

# SEIKO GROUP

Value report 2022



*Constantly pursue innovation*

*Creating a future full of smiles*

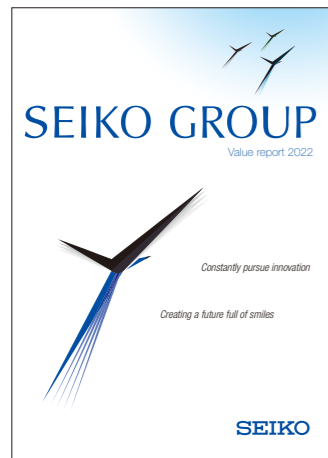
**SEIKO**

# セイコーホールディングスから セイコーグループへ



2022年10月1日付で、「セイコーグループ株式会社」に社名変更いたしました。

セイコーグループは、グループパーパスを原点に、感動を生み出すソリューションカンパニーとして、各事業がシナジー効果を発揮して新たな価値を創出するサステナブルなグループを目指してまいります。



## 表紙に込めた思い

2022年度、当社グループは新中期経営計画「SMILE145 = SEIKO Milestone 145」のスタートとともに社名変更を行いました。この新しい始まりの年にあたり、統合報告書の表紙のデザインも一新いたしました。SMILE145は3つの事業戦略ドメインで新たな価値創出を実現し、ソリューションカンパニーとなることを目指しています。新しい表紙では時計の針を鳥に見立て、グループパーパスの「革新へのあくなき挑戦(Constantly pursue innovation)」によって「笑顔であふれる未来を創る(Creating a future full of smiles)」という強い思いで、3つの事業戦略ドメインとセイコーグループがともに1つの目指す姿に向けて飛び立つ姿を4羽の鳥の姿で表現しています。



## SEIKO GROUP PURPOSE

革新へのあくなき挑戦で、  
人々と社会に信頼と感動をもたらし、  
世界中が笑顔であふれる未来を創ります。



## 企業理念

社会に信頼される  
会社であること



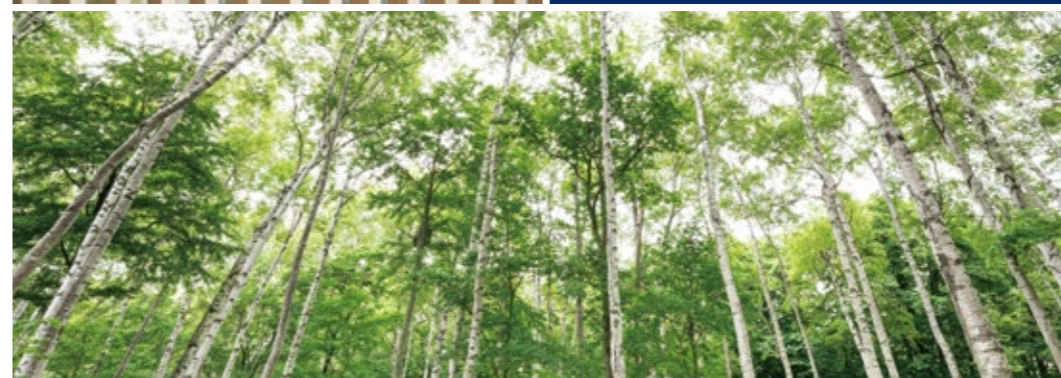
## グループスローガン

時代とハートを動かす  
SEIKO



## グループ10年ビジョン

アナログとデジタルのシナジーにより  
世界中の人・モノ・時をつなぐ製品・サービスを創造し、  
サステナブルな社会に貢献するソリューションを提供する。



# Contents

<b>Introduction</b>	
パーパス・企業理念・グループ10年ビジョン	1

創業以来、常に社会に役立つため、より良い未来を実現するために革新と挑戦を続けてきました。すべての活動はパーパスを原点として企業理念のもと行われています。

<b>What we are</b>	
<b>セイコーグループとは</b>	
グループの変遷	4
グローバル展開	6
セイコーグループが生み出す社会価値	8
CEOメッセージ	10

141年の歴史の中で培ってきた強みと提供する社会価値を紹介しています。

<b>Value creation story</b>	
<b>価値創造ストーリー</b>	
価値創造ストーリー	16
第8次中期経営計画「SMILE145」	18
社長インタビュー	20

創業150周年に至るまでのロードマップと価値創造戦略の全体像を解説しています。

<b>Strategic value creation</b>	
<b>グループ共通コア戦略</b>	
SDGs戦略	26
人材戦略	30
DX戦略	32
R&D戦略	34
ブランディング戦略	36
<b>4つの事業機会</b>	38
<b>3つの戦略ドメイン</b>	
エモーショナルバリューソリューション(EVS)ドメイン	40
デバイスソリューション(DS)ドメイン	46
システムソリューション(SS)ドメイン	48
<b>財務戦略</b>	
CFOメッセージ	50
<b>セイコーグループの品質</b>	52
<b>コーポレートガバナンス</b>	
コーポレートガバナンス	54
社外取締役インタビュー	62
リスクマネジメント	64
企業倫理・コンプライアンス	66
IR活動	67

社会とグループの成長のために、全事業で取り組む5つのグループコア戦略を解説しています。

事業環境の分析から特定した4つの事業機会を解説しています。

事業を推進する3つのドメインの主な戦略を解説しています。

SMILE145の財務的側面からの考え方とSMILE145を実現するための財務部門の役割について解説しています。

価値創造を支え、企業価値向上を実現する土台となるコーポレートガバナンスの状況を紹介します。

グループリスクマネジメントおよび重要なリスクへの取り組みについて解説しています。

<b>Data section</b>			
財務・非財務ハイライト	68	セグメント情報	76
10か年財務サマリー	70	四半期別(セグメント別)	77
財務諸表	72	会社概要/株式の状況	78



## 編集方針

発行4年目となる2022年度の統合報告書は、グループ10年ビジョンからバックキャストで策定した新中期経営計画「SMILE145」を中心に、5年後のありたい姿に向けたロードマップとKPIを示し、当社グループの持続的な価値創造をわかりやすくお伝えしています。また、SMILE145で掲げている各戦略を通して、当社グループの持続的な成長と社会課題解決に対する具体的な取り組みもご紹介しています。

## 報告対象範囲

セイコーグループ株式会社および子会社、関連会社を含めたセイコーグループ

## 対象期間

2021年4月1日～2022年3月31日  
(一部に2022年4月以降の活動内容等を含みます。)

## 参照ガイドライン

国際統合報告評議会(IIRC)  
「国際統合報告フレームワーク」  
経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」



## 将来見通しに係る注意事項

本資料に記載されている将来の業績に関する見通しは、当社が現在入手している情報および合理的と判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。

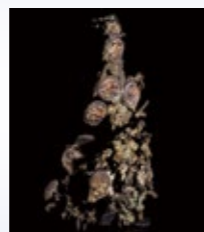
本報告書に掲載しきれない財務情報やコーポレートガバナンス情報については、当社ウェブサイトにより詳細な情報がご提供しますのでご覧ください。

<https://www.seiko.co.jp>

# グループの変遷

### 誕生と消失、そして再生

服部時計店創業以来、時計の販売・修理からウオッチの製造に至るまで着実に事業を展開してきましたが、1923年の関東大震災という未曾有の災害が、築き上げてきた事業のほとんどを奪っていきました。しかし、当社は歩みを止めることはせず、お客さまから修理でお預かりしていた時計は同等の新品で返却、従業員の早期再雇用等も断行し、再度立ち上がった象徴として銀座の和光本館を竣工しました。当社がステークホルダーから絶大な信用を得るに至った50年でした。



関東大震災で焼失した修理済みの懐中時計

### 世界への挑戦と飛躍

日本経済が第二次世界大戦の焼け跡から立ち上がっていく中、世界初の電子計時システムを開発の上、東京・札幌という2つのオリンピック計時を担当し、計時ミスのない初めての大会と称賛されました。さらに、機械式時計でスイス天文台コンクールの上位を独占したことやクォーツ革命を起こしたことで、グローバル市場でセイコーブランドの精密・正確・信用という評判を勝ち得ることができました。時計以外の多角化にも舵を切り、まさに飛躍の50年となりました。



スイス天文台コンクール

### 新時代の幕開けと変革

プラザ合意による急激な為替変動を皮切りに、バブル崩壊、金融危機、リーマンショック等を経て、企業は大量生産に頼った持続的成長が難しくなりました。さらには多発する異常気象や自然災害、パンデミック等の地球規模の社会課題に対して世界が協力する時代へと変わりました。当社グループはこれまで時計から派生したそれぞれの事業が異なる固有の価値を生み出してきましたが、これからはグループシナジーにより社会課題の解決に向けた新たな価値創出を目指していきます。



新生Team Seiko発足

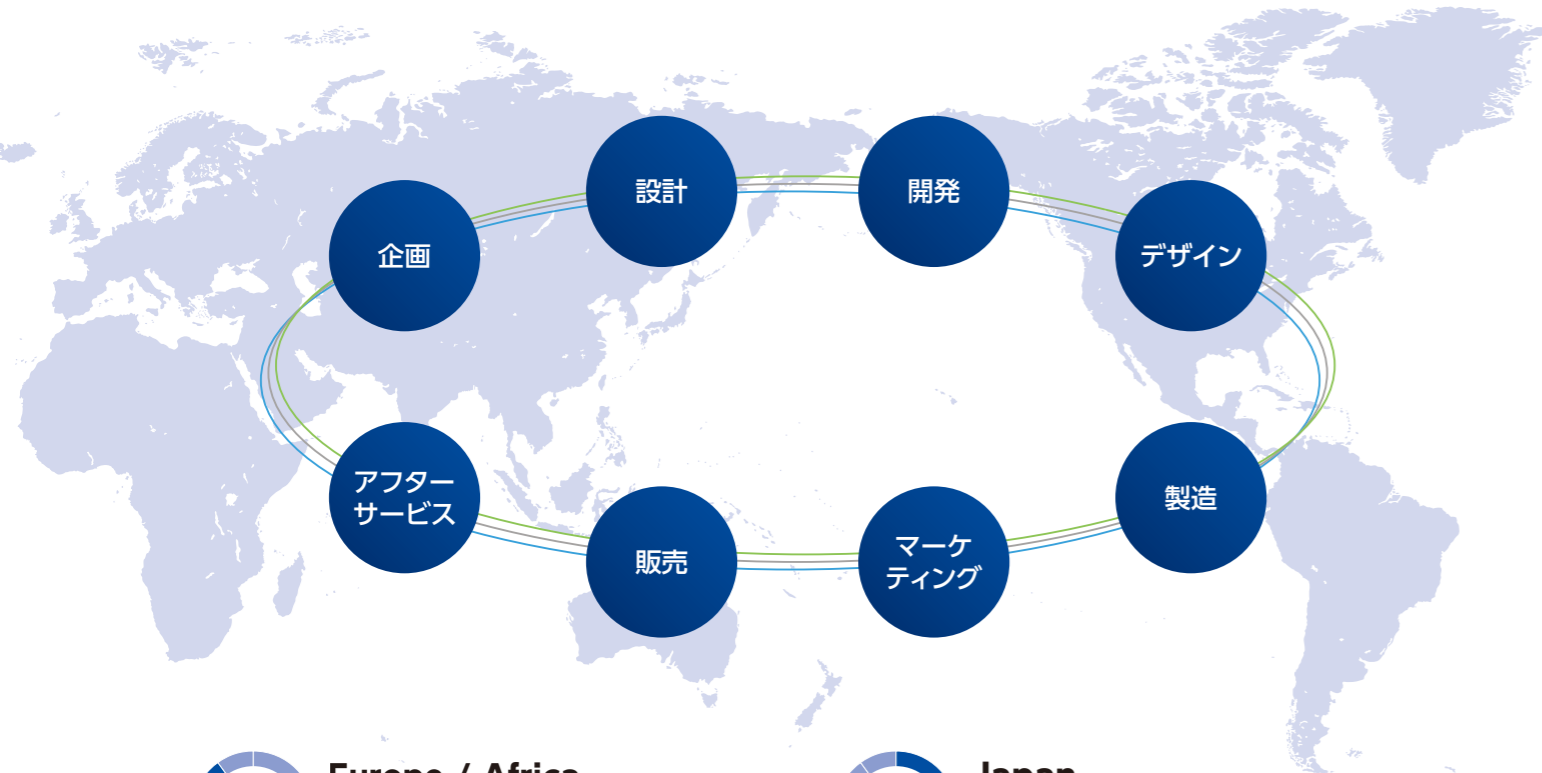


- EVS** : エモーショナルバリューソリューション
- DS** : デバイスソリューション
- SS** : システムソリューション

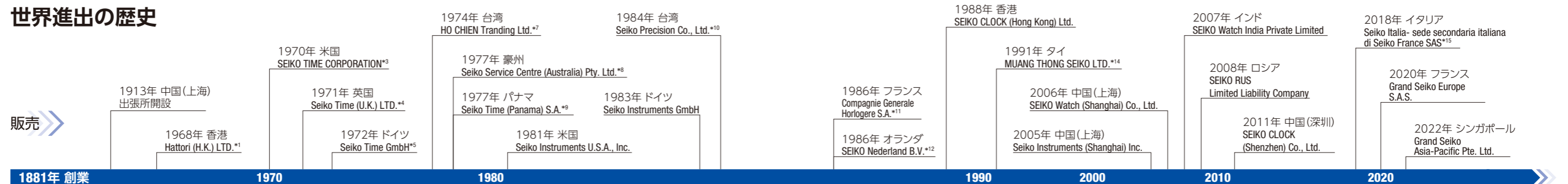


# グローバル展開

いち早く世界に進出し、グローバルに広がるセイコーのネットワーク。  
初進出から110年目を迎え、ビジネスの上流から下流まで、幅広い領域で多様性を発揮しています。



## 世界進出の歴史



\*1 現 SEIKO Hong Kong Ltd. \*2 現 SEIKO Manufacturing (H.K.) Ltd. \*3 現 Grand Seiko Corporation of America および Seiko Watch of America LLC  
\*4 現 SEIKO U.K. Limited \*5 現 Seiko Germany, Branch of Seiko Watch Europe S.A.S. \*6 現 SEIKO Manufacturing (Singapore) Pte. Ltd.  
\*7 現 SEIKO Taiwan Co., Ltd. \*8 現 SEIKO Australia Pty. Ltd. \*9 現 SEIKO Panama, S.A. \*10 現 Seiko Instruments Taiwan Inc.  
\*11 現 Seiko Watch Europe S.A.S. \*12 現 Seiko Benelux, Branch of Seiko Watch Europe S.A.S. \*13 現 SEIKO Precision (Thailand) Co., Ltd.  
\*14 現 SEIKO (Thailand) Co., Ltd. \*15 現 Seiko Italy, Branch of Seiko Watch Europe S.A.S.

※ 2022年10月1日現在。なお、エリア別売上高比率は2022年3月期

# セイコーグループが生み出す社会価値

高品質な商品・サービスを提供し続けることで築いた信頼にお応えする

「製品・サービスの品質が高い」ブランドイメージ調査ランキング ビジネスパーソン編

**1位**

日経リサーチ「ブランド戦略サーベイ2021」ビジネスパーソン編にて「製品・サービスの品質が高い」会社の1位にランクインしました。

オシレーター重要品質問題

**0/約10,000,000,000個**

セイコーNPC(株)が製造しているオシレーターの製造工程では、厳重な検査体制を整備しているため、今まで出荷された約100億個のオシレーターの市場での重要品質問題は発生していません。

一瞬の感動を逃さず、記憶に残る感動をご提供する

世界陸上公式計時に選ばれた回数

**17回連続**

1985年から2022年のオレゴン大会まで17大会連続で世界陸上公式計時を担当しました。また、今後も2029年までに4回の世界陸上で公式計時を担当することが決定しています。

銀座のシンボルである時計塔

**90周年**

関東大震災からの復興の象徴として1932年に竣工し、以来、銀座の街を行く人々に正確な時刻をお知らせする銀座のランドマークとして親しまれてきた時計塔が、2022年で90周年を迎えました。

## 超精密加工技術

長年の時計製造で培った革新を実現する超精密加工技術で、様々な分野の高品質を実現し、信頼を確立



## タイムスタンプサービス

国内発行数3億スタンプを超え、国内シェアNo.1、電子契約、脱ハンコなど幅広い分野でのデジタル化をサポートし、電子データの信頼性を担保



信頼

笑顔  
SMILE

感動

革新

時代の一步先に挑み続け、これまでにない  
技術・製品・サービスで新たなソリューションを生み出す

「重要科学技術史資料(未来技術遺産)」登録製品数

**6件**

独立行政法人国立科学博物館が、次世代に継承していく上で重要な意義を持つ特筆すべき発明や開発品を、科学技術の歴史を示す実物資料として登録する制度であり、登録件数343件のうち、これまで6製品が登録されています。

ナノ秒レベルの高精度時刻同期タイムサーバー

**1/1,000,000,000秒**

3G、4G、5Gとより高精度の時刻同期が求められる中、高精度時刻同期タイムサーバーは、ネットワーク上の機器に標準時刻を高精度に配信し、ナノ秒レベルの時刻同期実現により、安心・安全な社会インフラの運用を実現します。

## グランドセイコー Kodo(鼓動)

高精度を追求する中でたどり着いた複雑機構が、感性を刺激する独自の動きと心地よい音色を併せ持つ世界に類を見ない時計



## アフターサービス

お客さまとともに大切に刻んできた世界に2つとない時計を、卓越した技能と先進設備を駆使し、丁寧に蘇らせ、お買い上げ時と同じ感動を提供



水性インク対応プリントヘッド  
インクへの環境意識が強い海外での油性インク規制に対し、国内メーカーでは数少ない環境負荷低減の水性インクに対応



キャリバー9SA5  
10振動にして80時間の連続駆動を実現しながら、快適な使い心地と上質な感性価値を高次元で両立した史上最高の機械式ムーブメント



次世代性能管理ツール ES/1 Shelly  
複雑化するシステム全体を俯瞰的に把握し、サービス劣化から問題分析まで、1つのツールでIT性能管理のすべてを実現

## オフィス



### テレワークの課題を解決

電子契約ソリューションではハンコを用いずに遠隔での契約が可能になります。物理的な制約から解放され、テレワーク下においても問題なく契約を結ぶことができます。



### データセンターに貢献

情報化社会の根幹を支えるデータセンターに欠かせない高精度・高耐久なHDD用部品を精密加工技術により提供しています。

## 工場



### 半導体製造装置を支える

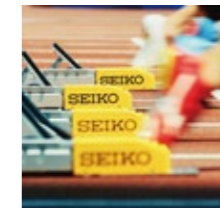
高性能金属は、耐久性・耐蝕性という特性を活かし、半導体製造装置向けの部品など、過酷な環境で使用する部品に使われています。



### 環境の見える化をサポート

無線で手軽に建物内の電力・温度・湿度・CO<sub>2</sub>・照度などの測定や設備機器の制御を行うことができる無線センサネットワーク。環境の見える化で省エネの実現をサポートしています。

## 競技場・公園



### 1/1000秒の計時計測を実現

数多くの大会でオフィシャルタイマーを務めるセイコーの技術を結集した高精度な機器と競技システムで、公平かつ正確な計時計測とリザルト表示を実現します。



### 子どもの安全をサポート

みまもり機能などの子どもが安心・安全に利用できる機能や、衝撃や落下に強い頑丈なボディを備えたキッズ向けスマートフォンです。

## 日々の暮らし



### エアコンや電子レンジなどに使用

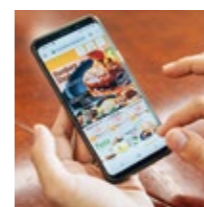
温度に関わる製品で用いられる赤外線センサモジュール。電子レンジの加熱を感知したり、エアコンの温度調節など、私たちの快適な暮らしに欠かせない部品です。



### モバイル決済の必需品

宅配サービスやモバイル決済などで使用する小型サーマルプリンター。在宅需要の増加やキャッシュレス決済が日常となった今、利便性の向上と店舗運営に欠かせません。

## 小売・飲食店



### オンライン時代の新注文方式

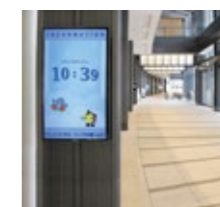
自身のスマートフォンが店のメニューになります。行列に並ばずストレスフリーで、遠隔から注文・オンライン決済が簡単にできるモバイルオーダーシステムを提供しています。



### 防犯カメラなどで使用

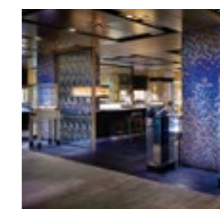
マイクロ電池は防犯カメラやドライブレコーダーなど、様々な電子機器のメモリーや時計機能のバックアップ電源として活用されています。

## 街並み



### 様々な情報表示の立役者

官公庁・企業・学校・病院・商業施設など全国100ヶ所以上で使用されているデジタルサイネージ。時刻表示、会議室予約/案内表示、世界時計表示など、時計メーカーならではのコンテンツをご提供します。



### 上質へのこだわりとおもてなしの空間

(株)和光は、長い歴史と伝統の中で育まれてきたおもてなしの精神を大切に、高い品質を誇る商品とお客さまの折々の気持ちに応える真摯なサービスで、ときめきと感動をお届けしています。

## CEOメッセージ



「ソリューションカンパニー」として、  
サステナブルな成長を目指す  
ステークホルダー経営を  
実現します。

代表取締役会長  
兼 グループCEO  
兼 グループCCO

服部 真二

### 新中期経営計画に向けて

2021年度はセイコーグループにとって中期経営計画最終年度であるとともに、創業140周年の年でした。気候変動や資源不足の深刻化など、ビジネスを取り巻く環境の変化は加速し、社会課題の解決に向けた企業の役割はますます大きくなっています。このような環境下で私たちは140年の歴史を振り返り、改めてセイコーは何のために存在しているのかということ問い直し、グループパーパスを制定しました。このグループパーパスを羅針盤に、これから10年間でどのような企業となることを目指すかを示したのが、10年ビジョンです。

セイコーグループのビジネスは、18世紀頃から変わらない基本技術を軸にする機械式時計から、最新技術を支えるITシステムまで幅広い分野で展開しています。これらの多種多様なビジネスと141年の間に培ってきた企業文化の中から、守り続けなければならないものと新たに創らなければならないものを見極め、創業145周年までにすべきことは何かということに基づき戦略を作り上げ、2022年5月に新中期経営計画「SMILE145 (SEIKO Milestone 145)」を発表いたしました。

### ソリューションカンパニーへの回帰

SMILE145の重要なメッセージは「ソリューションカンパニー」になるということです。人類共通の課題である環境問題の解決や、多様化する価値観の中で一人ひとりがより良い人生を歩むために貢献することができるソリューションカンパニーになり、社会とともにサステナビリティを実現する、それが当社グループの目指す「ソリューションカンパニー」です。

社会課題の解決に貢献するという事は、セイコーグループが140年以上の歴史の中で脈々と受け継いできた重要なDNAです。創業者服部金太郎は、明治に入り日本が不定時法から定時法へと変わった時、正確な時間を知ることができるようにすることは社会課題の解決だと考えました。まだ日本で時計が製造されていないその時代、服部金太郎はまず時計の修理店をスタートさせました。そして、より多くの人に正確な時間を届けるため自ら時計製造を行い、それまで輸入に頼っていた時計を日本の産業へと育てました。

今の私たちが置かれている状況は決して楽観視できるものではありません。経済環境はパンデミックや地政学リスクにより大きな影響を受け、事業環境はめまぐるしく変化し、将来環境への不透明感が強まっています。このような時代において、社会とともにより良い未来を実現し、成長し続けていくために、私たちはSMILE145で原点回帰を図ります。

#### グループパーパス

革新へのあくなき挑戦で、  
人々と社会に  
信頼と感動をもたらし、  
世界中が笑顔であふれる  
未来を創ります。

新中期経営計画「SMILE145」  
→ P.18

事業の変遷と企業の歴史  
→ P.4



創業者 服部金太郎

#### 創業者の精神

常に時代の一步先へ  
急ぐな 休むな

## ステークホルダー経営と経営資源

当社グループの成長に資する経営資源には「SEIKOブランド」や日本の代表的な街である銀座のシンボルとなるSEIKO HOUSE GINZA (和光本館)、また長年培われた経験・ノウハウや特許権、商標権、意匠等の知的財産、時代を牽引してきた技術力やデザイン、サービス等に関わる様々な感性、表現力などがあります。さらに、国内外に保有している数多くの製造拠点や販売拠点のほか、多くのサプライヤー、協力工場の方々、グローバルな販売・アフターサービスのネットワークなどによって当社グループの事業は支えられています。安定した経営は事業パートナーの方々や株主、金融機関の皆さまとの信頼関係により実現しています。そして言うまでもなく、お客さまやグローバルかつ多様な約12,000人の社員たちは何より大切なステークホルダーであり経営資源です。

服部金太郎は関東大震災で被災した際、お客さまからお預かりしていた時計が消失してしまったのに対して同等の新品をお返し、工場焼失で解雇した従業員の早期再雇用を行うなど、何よりもステークホルダーに寄り添い、ステークホルダーとともに課題解決に取り組むことを優先してきました。

このように当社グループの根底にあるのはステークホルダーを大切に、ともに課題解決にあたり、サステナブルな成長を目指すステークホルダー経営です。「ソリューションカンパニー」への原点回帰はステークホルダー経営の強化につながっています。

## 「束ねる」から「つながる」へ

### — 「セイコーグループ株式会社」 —

2022年10月に社名をセイコーホールディングス株式会社からセイコーグループ株式会社へ変更しました。2001年に持株会社制となって以来、セイコーホールディングスが事業会社を「束ねる」体制を取ってきました。しかしながら、価値観が多様化し、変化の激しい時代にあって、より迅速で柔軟な対応を可能にし、新たな価値創出を行うために必要なのは、グループ各社がお互い「つながる」ことです。グループ社員のマインドセットのシフトを加速し、ステークホルダーの方々にも私たちの変革をご理解いただくために今回社名変更を行いました。

### — 3つのドメイン戦略 —

この「つながる」ための体制づくりの中心がドメイン戦略です。2022年4月からセイコーグループの事業をこれまでの取り扱い製品・サービスによる区分から、提供価値による3つの戦略ドメインへと編成し直しました。

### — エモーショナルバリューソリューションドメイン —

まず、1つ目のドメインが「エモーショナルバリューソリューション (EVS)」ドメインです。感性価値を追求し、お客さまの心に長く残るサービス、お客さまの一生に寄り添いさらに次の世代へと受け継いでいただけるような製品を提供し、企業価値向上を目指すドメインです。ドメイン内の事業会社が連携して創出価値を発信していく場として、2022年6月には「SEIKO HOUSE GINZA」をスタートさせました。5、6、7階はセイコーブランドやSDGs情報発信の場として、さらに12月からは7階に「アトリエ銀座」をオープンし、ものづくりへの思いや日本の匠の技についての発信を開始します。また屋上は地球に優しい素材のウッドデッキなどを配置し、時計塔の鐘の音とともに銀座の中心を体験できるおもてなしの場とするなど、お客さまに特別な感動をお届けする場として幅広く活用していきます。

地下1階から4階までの和光の店舗は、これまでどおり営業を継続し、和光ならではのおもてなしに一層の磨きをかけ、引き続きお客さまに愛される場であり続けます。

### — デバイスソリューションドメイン —

2つ目のドメインは「デバイスソリューション (DS)」ドメインです。コロナ禍の影響で働き方やライフスタイルが多様化し、様々な場面でのリモート化、自動化が加速する中、IoT、AIなどSociety 5.0に向けたデジタル技術の進化もスピードを増しています。より多くの機能を製品に付加するためには一つ一つのデバイスを小型化する必要があります。また製品の小型化により材料も削減でき環境負荷低減にもつながります。DSドメインは技術理念「匠・小・省」のもと、技術革新を推進し社会のデジタル化や環境問題解決に貢献していくドメインです。

### — システムソリューションドメイン —

3つ目のドメインは「システムソリューション (SS)」ドメインです。このビジネスは常にお客さまや社会が求めるものは何かを考え、試行錯誤を繰り返すことで成長してきました。DSドメインでも述べたとおり、社会のニーズは多様化し、デジタル化は加速しています。ハードウェアからソフトウェアまで手掛けるSSドメインは、お客さまのニーズにワンストップで応えることができます。この強みを活かし、社会のイノベーションを支え、サステナブルな社会の実現に貢献します。

これら3つの戦略ドメインがドメイン内でそれぞれの提供価値を拡大するだけでなく、ドメイン間のシナジー効果の拡大やオープンイノベーションを加速することで、迅速な社会課題への対応と新たな価値提供を実現します。

### 3つの戦略ドメイン

#### EVSドメイン → P.40



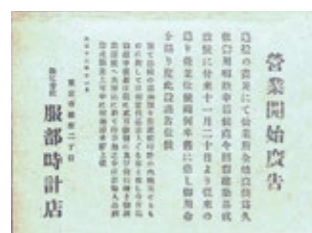
#### DSドメイン → P.46



#### SSドメイン → P.48



SEIKO HOUSE GINZA  
→ P.41



震災後の修理品返済についての広告



セイコーグループキックオフ



## 新たな企業文化の醸成

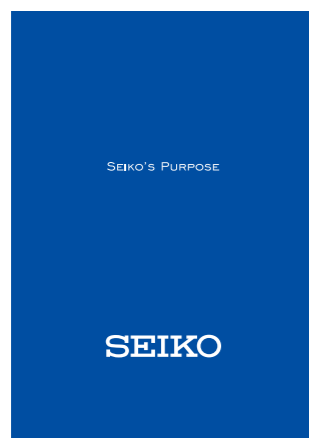
「ソリューションを提供する」会社になるためには、まず社員一人ひとりの意識改革が必要です。私たちのパーパスは「革新へのあくなき挑戦」で「世界中が笑顔であふれる未来を創る」ことです。そのためには、自由な発想、迅速な意思決定、スピーディーな行動を後押しする組織、文化を作らなければなりません。

セイコーの製品、サービスは高い品質を追い求めています。そのためか、じっくり時間をかけて良いものを作り込むことに長けている人が多いと思います。それも大事なことですが、今は変革の時です。挑戦のないところに革新は望めません。挑戦には失敗がつきものですが、人はどうしても失敗したくない、という気持ちが先に立ってしまうものです。挑戦して失敗したらそれを経験の一つとして再挑戦する、失敗を価値に変え、挑戦を応援する文化を醸成していきます。このような考えをグループ内に浸透させていくとともに、革新即ち新しい価値創造のための戦略的人事を推進していきます。ともすれば単一的になりがちな当社グループの価値観に柔軟性を与え、多様化する価値観に伝えていくためにプロフェッショナルな外部人材も登用しダイバーシティを促進します。

一方、社員にはパーパスを自分事として捉え、事業を通して社会の課題を解決するのだという熱い思いを持ってもらいたいと思っています。セイコーグループ社員は全員が「パーパスブック」という小冊子を持っています。日々の仕事で迷ったときやふと立ち止まったとき、この冊子を見返しパーパスに立ち戻って考えてほしいと思っています。パーパスの浸透を図り、革新に向けて挑戦を促す企業文化を醸成すること、それはCCO（チーフ・カルチャー・オフィサー）である私の役割だと思っています。

このような思いを形にする取組みの一つとして、2022年度からグループの価値創造に貢献した活動に対し、その努力を称えることで社員が事業活動に対する誇りを持ち、意識を高めるとともに、グループの一体感を促進するための報奨制度「パーパス賞」を設けています。パーパスや企業理念の「信頼・感動・笑顔」に基づく賞と、「革新・挑戦」に基づく賞に加え、下期からはパーパスの体現やSMILE145の達成に向け自ら高い目標にチャレンジし、成果につながらなかったものの、その経験から次につながる学びを得、周囲にも良い影響を与えた活動への賞を新設しました。

ダイバーシティを推進していく上で、セイコーグループの創業精神を伝えていく必要性は高まっていると考えます。創業時から育まれた信頼や信用の重要性、創業者の思いを踏まえたパーパスをしっかりと社員に伝え、社員とのエンゲージメント向上を図りながら、ソリューションカンパニーへの革新を進めていきます。



パーパスブック



パーパス賞受賞者と

## これからのセイコーグループ

SMILE145では人々に感動をもたらす高付加価値、高収益な製品・サービスの提供を実現します。これまでセイコーブランドが培ってきた「高品質・精密・正確・安全」というブランドイメージは医療やヘルスケア、環境といった分野にマッチするものです。セイコーグループが得意とする高品質な製品や革新的な技術力で、新しい事業領域へ挑戦していきます。また、収益性の改善によりサステナブルな成長のための投資を強化します。さらに株主の皆さまへの安定的な配当を維持しつつ、有利子負債の適正化を達成した上で状況に合った株主還元の方法も視野に入れていきたいと考えています。

SMILE145はステークホルダー経営を実現するための計画です。150周年にあたる2031年の目指す姿に向けた最初の5年間、「ソリューションカンパニー」への革新に挑戦してまいります。



# 価値創造ストーリー

## 環境認識 (機会とリスク)

- ・多様性の受容
- ・コミュニケーションの変化
- ・デジタル化進展
- ・少子高齢化
- ・気候変動

## SEIKO GROUP PURPOSE

革新へのあくなき挑戦で、  
人々と社会に**信頼**と**感動**をもたらし、  
世界中が**笑顔**であふれる未来を創ります。



- 企業理念**  
社会に信頼される会社であること
- グループスローガン**  
時代とハートを動かすSEIKO
- 創業者の言葉**  
常に時代の一步先を行く

## 経営資源



- 人的資本**  
グローバルかつ多様な人材、現代の名工や黄綬褒章受章者
- 知的資本**  
技術力、新技術の研究開発、優れた機能・品質・技術、特許権・商標権・意匠権
- 社会・関係資本**  
多くの仕入先や協力工場、事業パートナーの方々、販売・アフターサービスのネットワーク
- 製造資本**  
グローバルに広がる製造拠点、製造設備
- 財務資本**  
キャッシュフローの創出力、有利子負債
- 自然資本**  
豊かな水資源、鉱物資源

## サステナビリティ方針

セイコーグループは、グループパーパスを原点に、  
"WITH"を実現する事業活動に取り組み、  
グループのたゆみない成長とともに持続可能な社会発展に貢献します。

### 価値創造に向けた社会課題への取組み

**Well-being** **Inclusion** **Trust** **Harmony**  
よりよい人生を すべての人に 確かな信頼で 地球との調和

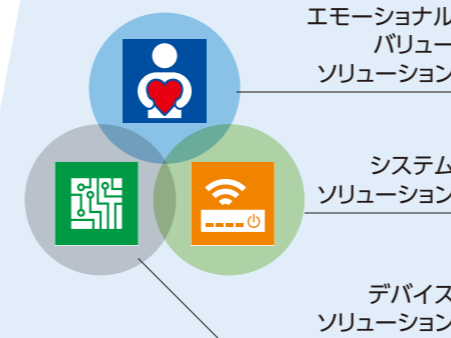


## 成長戦略

5つのグループコア戦略

- SDGs
- 人材
- DX
- R&D
- ブランディング

### 3つの戦略ドメイン



### 4つの事業機会

- 感性消費
- Society 5.0
- ウェルネス
- 社会/環境

## グループ10年ビジョン

アナログとデジタルの  
シナジーにより  
世界中の人・モノ・時をつなぐ  
製品・サービスを創造し、  
サステナブルな社会に貢献する  
ソリューションを提供する。

## 2026年のありたい姿

人々と社会に**感動**をもたらす  
**高付加価値・高収益**な  
製品・サービスを提供する、  
ソリューションカンパニーになる。

### MVP戦略

**M**oving 感動  
**V**aluable 高付加価値  
**P**rofitable 高収益

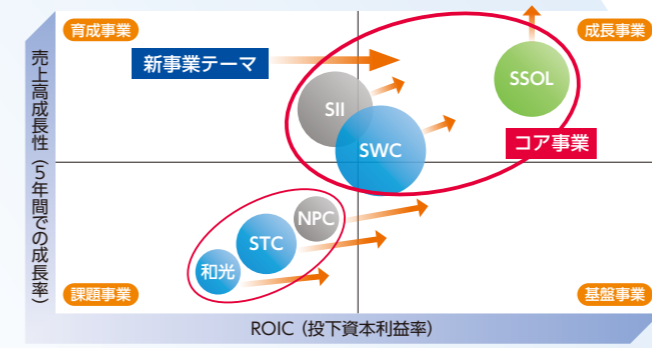
# 第8次中期経営計画「SMILE145」

セイコーグループはグループ10年ビジョンの達成に向けて創業145周年までの5年間で、感動をもたらす高付加価値で高収益な製品・サービスを提供するソリューションカンパニーとなることを目指します。



- **社会課題解決**を伴う価値創造ストーリーに則った事業戦略
- **収益性向上**を重視した高付加価値製品・サービスへのシフト
- **DX**を駆使しDtoC・マーケットインの視点を徹底した事業展開
- グループ内シナジーとオープンイノベーションの加速による**新ビジネスモデル**・事業領域の構築と**両利きの経営**の実現
- **挑戦**することを応援し、失敗を価値に変える組織風土・体制の構築

## 事業ポートフォリオ戦略



## 連結経営目標 (KPI)

財務指標	2026年度
連結営業利益	180~200億円
連結売上総利益率 (GP率)	+5.0ポイント (2021年度比)
連結ROIC* (投下資本利益率)	6.5%超

※ ROIC = (税金控除後経常利益+支払利息) ÷ (有利子負債+純資産)

ESG指標	2026年度
CO <sub>2</sub> 排出量削減	SCOPE1・2 <b>25%減</b> *1
エンゲージメントスコアの向上	※2

※1 CO<sub>2</sub>排出量削減率は2020年度比  
※2 2022年度よりエンゲージメント調査を開始

## 3つの戦略ドメイン

パーパスドリブンで事業シナジー創出を目指す求心力経営体制の構築と、事業環境の変動リスクに対応したリスク分散型の事業体制の構築を目指し、事業をその提供価値によって3つのドメインに分類しました。

 <b>エモーショナルバリューソリューションドメイン</b> P.40 SWC ウォッチ、ウォッチムーブメント STC クロック・設備時計 和光 高級宝飾・服飾・雑貨品	 <b>デバイスソリューションドメイン</b> P.46 SII 水晶振動子、電池・材料、プリンタ、精密部品 NPC センサ、水晶発振器用IC	 <b>システムソリューションドメイン</b> P.48 SSOL 無線通信機器、情報ネットワークシステム、データサービス、コンピュータ性能管理ソフトウェア
---	---	---

SWC：セイコーウォッチ(株)    STC：セイコータイムクリエーション(株)    SII：セイコーインスツル(株)  
NPC：セイコーNPC(株)    SSOL：セイコーソリューションズ(株)

## 4つの事業機会

強みを活かして取り組んできた基盤領域に加え、今後は社会課題解決型の拡張領域での成長にも取り組みます。

感性消費    ウェルネス

基盤領域    拡張領域

Society 5.0    社会/環境

→ P.38

## 5つのグループコア戦略

成長を支える5つのコア戦略をグループ丸となって推進します。

SDGs → P.26    人材 → P.30

DX → P.32    R&D → P.34

ブランディング → P.36

# 社長インタビュー



社会課題解決への貢献を起点とする  
価値創出により、  
社会とともに成長していく  
企業グループを目指します。

代表取締役社長  
高橋 修司

**Q. 第7次中期経営計画はコロナ禍で当初の想定から事業環境が大きく変化したと思いません。3年間の成果と課題をどう捉えているのでしょうか。**

第7次中期経営計画(2019年度~2021年度)の3年間は、成長に向けた投資を強化して持続的成長を確実に実現することを目指し事業を推進いたしました。新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け、グループ全体の業績は目標未達に終わりました。しかしながら、ウォッチ事業は海外でデジタルマーケティングを加速しグローバルブランド(GB)戦略を着実に進め、欧米やアジアを中心とし

た海外市場でGBが躍進したことで、GB戦略に注力することが事業の成長につながるということへの確信が深まりました。電子デバイス事業では、成長領域である医療や車載などの分野での売上拡大や精密部品等の増産体制整備を行うなど、コロナ禍においても事業基盤の強化が進みました。そしてシステムソリューション事業でも、基本方針としていたストックビジネスの拡大と多角化を確実に進めた結果、24四半期連続で対前年同期比増収増益を達成することができました。

一方、国内市場向けウォッチビジネスや小売の和光など国内のBtoCビジネスは環境変化への対応の遅れにより業績の回復が遅れました。ウォッチ事業だけでなく電子デバ

イス事業やシステムソリューション事業なども含めどのような環境下でもグループ全体で安定した収益を出すことができる環境変化に強い事業構造の構築が急務です。そ

のためのDXによるビジネスモデルの変革、新規事業の創出、そしてそれらを成し遂げる人材の育成など取り組むべき課題が明確になったと捉えています。

## 第7次中期経営計画振り返り

	成果	課題
ウォッチ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● GB売上:米国、アジアを中心に倍増</li> <li>● 海外を中心にデジタルマーケティングの奏功</li> <li>● 開発・調達・製造機能の統合</li> <li>● グランドセイコー(GS)の新アフターサービス制度導入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 国内事業のビジネスモデル改革</li> <li>● 新事業領域の開拓</li> <li>● 製造拠点の複線化</li> <li>● 上質な顧客体験提供に向けたCRM、OMOの構築</li> </ul>
電子デバイス	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 成長領域(医療・車載)での売上拡大</li> <li>● 精密部品等の増産体制整備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 一部ビジネスの海外展開</li> <li>● インキュベーション機能の強化</li> </ul>
システムソリューション	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 24四半期連続対前年同期比増収増益を達成</li> <li>● 収益性向上:営業利益率 約4pt. UP</li> <li>● M&amp;A実施(2社)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新規事業創出活動の加速</li> <li>● 業界ナレッジ保有人材の獲得</li> <li>● M&amp;Aの加速</li> </ul>
タイムクリエーション・和光	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 高級からくり時計「ロンド」開発</li> <li>● GSブティックフラッグシップ和光オープン</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 高付加価値商品へのシフト</li> </ul>

**Q. 昨年、グループ10年ビジョンで「サステナブルな社会に貢献するソリューションを提供する」ことを掲げましたが、このグループ10年ビジョンに対する第8次中期経営計画の位置づけを教えてください。**

当社グループが創業150周年に向けて定めたグループ10年ビジョンは

アナログとデジタルのシナジーにより  
世界中の人・モノ・時をつなぐ  
製品・サービスを創造し、  
サステナブルな社会に貢献する  
ソリューションを提供する。

です。

このグループ10年ビジョンと現在との中間地点となる2026年の創業145周年に向けて、グループ10年ビジョンからバックキャストの考え方で作り上げたのが第8

次中期経営計画です。SEIKOの145周年に向けたマイルストーンを意味する「SMILE (Seiko Milestone) 145」と名付けました。このSMILE145で定めた2026年のありたい姿

人々と社会に感動をもたらす  
高付加価値・高収益な製品・サービスを提供する、ソリューションカンパニーになる。

では、グループ10年ビジョンを達成するために最初の5年間で「ソリューションカンパニーになる」ことを最重要課題としました。すべての価値創出は社会課題解決への貢献を起点とし、社会とともに成長していく企業グループになるための変革の5年間と捉えています。また、VUCAの時代においてサステナブルな成長を実現していくためには、短期的な業績にとらわれるのではなく、より長期的な視点で課題に取り組む必要があると判断し、今回初めて5か年計画としました。

**Q. SMILE145の基本的な考え方を教えてください。**

「感動 (Moving)、高付加価値 (Valuable)、高収益 (Profitable)」の頭文字から名付けたのが基本方針「MVP戦略」です。当社グループは創業以来、日本初の腕時計製造、世界初のクォーツウォッチ販売などこれまでいくつもの感動を生み出してきました。お客さまに感動をお届けできる製品を生み出すことは簡単なことではありません。お客さまのニーズを的確に捉え、革新へのあくなき挑戦を通してその課題を解決することこそが感動につながっていくと考えています。まさしく、ソリューションカンパニーになることが必要なのです。当社グループならではの付加価値のある製品・サービスにより注力していくことで、課題の一つである収益性の改善を図っていきます。我々がソリューションカンパニーになるために必要なのは、社会課題の解決に貢献すると同時に、成長性があり競争力のある MVP製品・サービスを提供し続けていくことです。

**Q. SMILE145をどのように推進していくのでしょうか。**

SMILE145は「3つの戦略ドメイン×4つの事業機会×5つのグループコア戦略」という掛け算経営で推進します。この戦略ドメイン、事業機会、グループコア戦略についてそれぞれご説明します。

— 3つの戦略ドメイン —

サステナブルな成長を実現するために、これまで製品やサービスの観点で区分していたセグメント体制から、想定する顧客、提供する価値の共通性といった観点で区分する3つのドメイン体制に移行しました。

1つ目のエモーショナルバリューソリューション (EVS)ドメインは、機能的価値・感性的価値・社会的価値を追求し、感動を生む製品・サービスを提供するドメインです。製品の価値だけでなく、製品購入までのCX (顧客体験) も重要な付加価値の一つと捉え、その進化にも取り組んでいきます。

2つ目は、技術革新が生み出すデバイスで社会が求め

る高機能で高品質な製品・サービスを提供するデバイスソリューション (DS)ドメインです。サイバー空間とフィジカル空間を融合させて社会課題の解決を目指すSociety 5.0の実現に向けて、IoTですべての人とモノがつながり、様々な知識や情報が共有され、今までにない新たな価値を生み出すことが求められています。このドメインでは小型・低消費電力・長寿命という当社グループの高い技術力を活かしてそれらの需要に応え、社会の進歩に貢献していきます。

3つ目は、社会のイノベーションをワンストップのICTソリューションで提供するシステムソリューション (SS)ドメインです。お客さまニーズに即した持続的な価値提供により、お客さまや社会の課題解決に貢献するとともに当社グループの価値向上を目指していきます。

現在のようなVUCAと言われる予測困難な時代で非連続的な変化が頻繁に起こり、人々の感性の多様化が進む環境の中で、これら3つの事業ドメイン体制のもと、当社グループが持つ経営資源を最大限に活用して社会課題を解決するソリューションカンパニーを目指していきます。

— 4つの事業領域 —

これらの3つの事業ドメインの強みを活かし、社会と当社グループがともに成長を実現していくことができるのはどのような分野なのかを検討した結果、今後注力していく4つの事業領域を定めました。

1つ目は感情・感覚へよりダイレクトに訴えかける製品やサービスを求めるお客さまに向けた事業を展開する感性消費市場です。現在もウォッチ事業では単に時刻情報だけでなく、選ぶ喜びや持つ喜びなどを提供する製品・サービスで成長を実現しています。“モノ需要”から“コト需要”への移行が進む中、この感性消費の市場は今後一層の拡大が見込まれます。EVSドメインを中心に、人々の心を動かす製品・サービスのさらなる深化を進めていきます。

2つ目はサイバー空間とフィジカル空間を高度に融合させたシステムで新しい価値創出を実現するSociety 5.0関連市場です。すでにDSドメインやSSドメインがデバイスやシステム提供を行っていますが、今後も課題解決に向けてより多くの貢献を目指していきます。この感性消費市場と Society 5.0市場の2つの領域は当社グループがビジネス

 <p>エモーショナルバリューソリューションドメイン</p>	<p>SWC (ウォッチ、ウォッチムーブメント) STC (クロック・設備時計) 和光 (高級宝飾・服飾・雑貨品)</p>
 <p>デバイスソリューションドメイン</p>	<p>SII (水晶振動子、電池・材料、プリンタ、精密部品) NPC (センサ、水晶発振器用IC)</p>
 <p>システムソリューションドメイン</p>	<p>SSOL (無線通信機器、情報ネットワークシステム、データサービス、コンピュータ性能管理ソフトウェア)</p>

<p>SWC：セイコーウォッチ(株) NPC：セイコーNPC(株)</p>	<p>STC：セイコータイムクリエーション(株) SSOL：セイコーソリューションズ(株)</p>	<p>SII：セイコーインスツル(株)</p>
---	---	-------------------------



グループ社員に向けたSMILE145説明会

を展開する上での基盤領域と考えています。

この基盤領域に加え、今後我々の持つ強みを活かしながら社会課題解決に貢献でき、同時に当社グループが成長していくことが可能な領域として数多くの社会ニーズの中からウェルネス、社会・環境領域の2つを拡張領域と決めました。ウェルネス領域はスポーツ、ヘルスケア、医療といった観点で、人生におけるクオリティオブライフの向上に資する製品・サービスの提供を目指す領域であり、当社グループが培ってきた技術力、提案力はこの分野の成長に貢献できると考えています。

社会・環境領域は、グリーンエコノミーやデジタルエコノミーを中心に社会の発展に関わる重要課題の解決を目指す領域です。各種産業におけるインフラ基盤構築や地球環境保全などの分野への貢献を目指しています。これらの拡張領域での価値提供に向けて、ドメイン間のシナジーによる新しい価値の創出を強化するとともにオープンイノベーションで外部とのアライアンスによる連携を加速し、新規ビジネスの立ち上げに取り組んでいきます。

#### — 5つのグループコア戦略 —

事業ドメイン共通で取り組むのが「5つのグループコア戦略」です。

1つ目はSDGsです。我々はWITH (Well-being よりよい人生を、Inclusion すべての人に、Trust 確かな信頼で、Harmony 地球との調和) という当社グループのテーマに沿ったマテリアリティ (重要課題) を定め、その解決に向けたキヤクアクションを推進しています。中でも人類共通の課題である気候変動については脱炭素に向けたCO<sub>2</sub>排出量削減をSMILE145のKPIの一つとし、自社による再生可能エネルギー発電設備の設置やPPA (リースによる太陽光パネルの設置)、環境価値付きグリーン電力契約への変更などの施策を通して目標の達成を目指します。さらに人権に関する社内方針の整備や非財務情報の開示などもより積極的に行っていきます。

2つ目の人材戦略では、人材育成を中心にエンゲージメントの向上とダイバーシティ推進に取り組めます。人材育成では第7次中期経営計画の課題を踏まえ、DX人材と事

業家人材の育成に取り組めます。特にDX人材の育成は喫緊の課題と捉えており、6月から全社員義務教育と位置づけた社内研修制度を立ち上げ、グループ全体でデジタルリテラシーの向上や企業家人材の育成を図っていきます。

3つ目はDX戦略です。BtoCビジネスにおいてはOMO施策によりオンラインとオフラインを融合した顧客体験の充実に取り組み、当社グループの製品・サービスをこれまで以上により良い顧客体験を通じて提供することを目指します。BtoBビジネスにおいてはマーケティングオートメーションの深化、情報技術を活用した高い生産性と柔軟性を持つ製造体制の実現に取り組んでいきます。テクノロジーの進化のスピードは今後ますます加速することが予想されます。DX戦略は環境の変化に迅速に対応しアジャイル思考で推進していきます。

4つ目のR&D戦略はMVP戦略の中でも重要な役割を担っています。新事業推進においてもR&D戦略は各事業ドメインをつなぎ、それぞれの強みを掛け合わせ、シナジー効果で新たな価値を創出するために欠かせない戦略になります。新会社・セイコーフューチャークリエーションを立ち上げて機能を集約することで、基盤領域での事業拡大や拡張領域における新事業創出のスピードアップを実現します。

最後はブランディング戦略です。社会課題に向き合い、社会的価値、技術的価値、感性的価値を通して世界中の人々の心を豊かにし、笑顔であふれる未来を創ることを目指していきます。その実現のため、ステークホルダーの皆さまに当社グループのパーパスやビジョンへの共感を深めていただき、セイコーブランドをより多くの方に選んでいただけるブランドに育てていきます。

3つのドメインの成長を4つの事業機会で実現し、5つのグループコア戦略を推進することでさらに次の成長を実現する。これがSMILE145の基本スキームです。ドメインそれぞれがターゲット市場でMVP戦略を推進するとともに、グループの課題解決と次の成長に向けたコア戦略に取り組むという、このマトリックス経営で2026年のありたい姿の達成を目指します。

#### Q. 最後にSMILE145の達成に向けた決意をお聞かせください。

SMILE145のスタートと同時に、求心力を効かせたグループ経営体制を強化するため新たなマネジメント体制を発足しました。また、経営目標の実効性確保を目的として、取締役報酬制度を非財務目標も含めたSMILE145のKPIと連動するよう変更しました。さらにグループ全体でSMILE145の進捗を検証するための体制見直しも行っていきます。スピード感の重要性が増している環境において、SMILE145の進捗を常に確認していく仕組みを整えることで目標のプレを無くし、課題認識の早期化とより迅速な判断や改善が可能になると考えています。また、当年度より社外取締役が1名増え、取締役総数のうち1/3が社外の取締役となりました。より透明性の高い取締役会でさらに議論の質を高め、SMILE145の達成に向けた取組みを推進していきたいと考えています。

このようにSMILE145の達成に向けた仕組みを整理して

きましたが、計画を成し遂げるためには何よりも社員一人ひとりが会社の目指すところに共感しグループ一体となって取り組むことが重要です。SMILE145に込めた思いを社員へ伝えるとともに、SMILE145のその先を担う中堅・若手社員と直接対話し彼らの思いを知る機会も増やすなど、グループ社員とのコミュニケーションのさらなる活性化も図っていきます。

当社は2022年10月1日に社名をセイコーホールディングス株式会社からセイコーグループ株式会社に変更いたしました。グループ全体が強固につながり、ステークホルダーの皆さまとともにサステナブルに成長していくことを目指していきます。

セイコーグループはグループパーパスのもと、全社一丸となって中期経営計画SMILE145の戦略を着実に実行していきます。これからもご支援のほどよろしくお願い申し上げます。



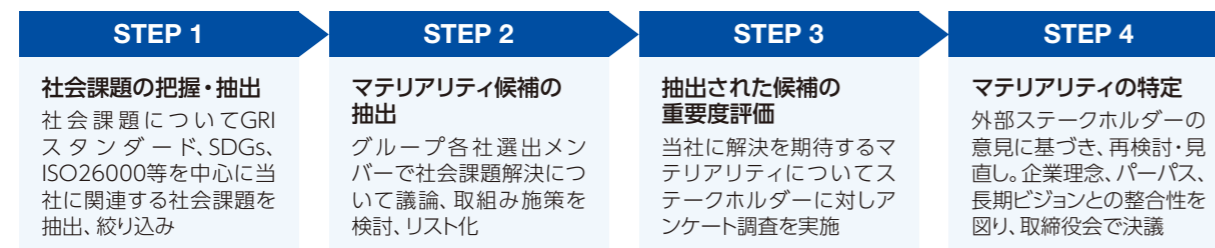
# SDGs戦略

サステナビリティ方針 セイコーグループは、グループパーパスを原点に、  
**“WITH”** ( **W**:well being より良い人生を / **I**:inclusion すべての人に )  
 ( **T**:trust 確かな信頼で / **H**:harmony 地球との調和 )  
 を実現する事業活動に取り組み、グループのたゆみない成長とともに  
 持続可能な社会発展に貢献します。

## マテリアリティ

目指す解決の方向性	マテリアリティ	キーマクション	貢献するSDGs
<b>Well-being</b> よりよい人生を	働きがいの実現と 多様な人材の活躍	・人材の育成を成長戦略の柱とし、エンゲージメント向上と ダイバーシティ推進への取り組み	
	心身の健康増進・福祉の実現	・医療、ヘルスケア向けビジネスの開発・提供	
	人権尊重への取り組み	・人権デュー・ディリジェンスの実施	
	次の世代の育成・支援	・体験型イベント／教室の開催による次の世代の育成支援	
<b>Inclusion</b> すべての人に	安心・安全でインクルーシブな 社会インフラ構築への貢献	・すべてのヒトとモノが繋がる「Society 5.0」の実現に向けて、 DXを活用したソリューションの創出・提供	
	文化・スポーツ支援を通じた 豊かな社会への貢献	・人々の心と生活を豊かにするスポーツ、音楽、文化などの 社会貢献活動の推進と企業価値向上	
	地域コミュニティに対する貢献	・国内外の各拠点における社会の活性化に向けた、 地域コミュニティに根付いた活動	
<b>Trust</b> 確かな信頼で	社会に信頼される 高品質な製品・サービスの提供	・持続可能な事業活動をもたらす、各事業ドメインの特長を生かした高品質／ 高付加価値を提供する製品・サービスの展開	
	責任ある調達・ サプライチェーンの推進	・人権、環境などの社会課題に対応したサステナブルな サプライチェーンマネジメント体制の構築と運用	
	コーポレートガバナンス、 コンプライアンス体制の強化	・法令遵守に基づくコーポレートガバナンス、コンプライアンス運営の維持向上	
<b>Harmony</b> 地球との調和	気候変動・脱炭素への取り組み	・セイコーグループのCO <sub>2</sub> 排出量削減の長期目標に紐づく削減施策の立案および推進	
	循環型社会の実現	・環境配慮型製品/サービスの創出、拡充 ・3R(Reduce Reuse Recycle)の推進	
	自然との共生	・事業拠点の特長に応じた生物多様性および自然資本の保全活動を通じた、 将来にわたる自然との共存	

## マテリアリティ特定プロセス



## 国際・国内イニシアティブに賛同



※ CSRの取組みの詳細については、当社ウェブサイトをご覧ください。  
<https://www.seiko.co.jp/csr/>

## 気候変動・脱炭素への取り組み

当社グループは、「気候変動・脱炭素への取り組み」をマテリアリティの一つに位置づけ、温室効果ガス排出量削減の長期目標を設定して、脱炭素社会の実現に向けて取り組みを強化しています。2021年10月に賛同を表明した「気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)」提言に基づき、気候変動が事業に与えるリスク・機会に関するシナリオ分析を行うとともに、脱炭素に向けた取り組みに関する情報開示の強化を進めています。



### ガバナンス

気候変動に係る重要事項は、サステナビリティ委員会で議論のうえ決議され、取締役会に報告されます。取締役会はサステナビリティ委員会の監督機能を担っており、定期的に気候変動に係る重要事項について議論を行います。

### 戦略

気候関連リスク・機会が当社グループに与える財務影響および事業インパクトを異なるシナリオ下で評価し、当社グループのレジリエンスを高めることを目的として、シナリオ分析を実施しています。

#### ● 気候関連リスク・機会に伴う事業インパクトおよび当社グループの対応\*1

区分	内容	事業インパクト*2 (2030年)	当社グループの対応	
リスク	移行リスク (2°C未満シナリオ)	炭素税導入に伴うコスト増加 2°C未満シナリオでは炭素税が増額され、炭素税支払いと温室効果ガス (GHG) 排出量削減対応のためのコストが増加	2°C未満シナリオ 10.6億円 大	2022年度中に長期脱炭素ロードマップ策定を行い、長期目標に沿って戦略的にGHG排出量を削減していく。ロードマップには省エネ推進策や再生可能エネルギー導入に係る設備投資計画を織り込み、再生電力契約の価格動向を随時チェックしながら、再生エネ証書購入を含めた各種削減策の経済合理性と再生エネ導入評価のバランスを考慮し、グループとして最適な排出量削減計画を策定していく。
	物理リスク (4°Cシナリオ)	異常気象による洪水発生に伴うコスト増加 4°Cシナリオでは一部生産拠点で洪水の影響が大きく、操業停止による売上減少、生産設備の移設、再操業のための工事費用などのコストが増加	4°Cシナリオ 大	洪水の影響が特に懸念される生産拠点では、高台に第二工場を設置するなど、すでに対応を進めている。しかし、4°Cシナリオ下では操業停止による事業への影響が大きいことが予想されるため、今後、洪水の影響をさらに小さくするように生産拠点の操業体制などを見直し、中長期的な移行計画の検討を進めていく。
機会	製品およびサービス	脱炭素対応製品の売上増加 時代の要請に合った環境に優しい脱炭素対応製品、顧客のGHG排出量削減に直接貢献する低消費電力製品などの売上が増加	大	廃棄物が出ないライナーレスラベルプリンター、データセンターの省電力化に貢献する冷却ファン用ボールベアリングなど、既存の脱炭素対応製品については、ラインナップを拡充して積極的にアピールし、旧製品からの置換えを促進するなどの施策で売上拡大を図る。さらに、脱炭素に直接貢献する機能・素材を使った新製品の開発・販売、脱炭素につながるソリューションサービスの開発・推進を行い、気候変動対策をビジネス機会につなげて、売上拡大を図っていく。
	市場	脱炭素経営の姿勢を市場に示すことによる、ブランド価値向上に伴う売上拡大 今後ますます企業には脱炭素社会の実現に向けた積極的で長期的な対応が強く求められ、その姿勢を示すことでセイコーブランドの価値が向上し、製品・サービスの売上が拡大	中	現在行っている脱炭素社会の実現に向けた取り組みを強化し、CDPへの回答、TCFD提言に基づく情報開示の充実、SBT認定の取得などを積極的に実施し、当社グループが脱炭素経営に取り組む姿勢を示していく。また、生物多様性への取り組みなど、気候変動に相互に影響を与え合う他のマテリアリティへの取り組みもタイムリーに開示し、ブランド価値向上につなげていく。

\*1 2021年度は、エモーショナル/ソリューションズドメインのウオッチ事業、およびデバイスソリューションズドメインの主たる3事業分野についてのシナリオ分析を実施。リスクについては、グループ全体としての評価を実施。  
\*2 事業インパクト大:利益影響10億円以上、あるいは、事業の撤退、または数か月以上の事業中断等、事業に対し極めて重大な影響をもたらす。  
事業インパクト中:利益影響1億円以上10億円未満、あるいは、事業計画への影響、事業の縮小、または1週間~1か月程度の事業中断等、事業に対し重大な影響をもたらす。  
事業インパクト小:利益影響1億円未満、あるいは、事業計画への影響・事業中断はほとんどなく、事業に対し影響をもたらすが軽微である。

#### リスクマネジメント → P.64

当社グループでは、グループの事業に重大な影響を与えるリスクを一元的に管理すべく、代表取締役社長を委員長とするリスクマネジメント委員会が中心となり、グループ横断で対処すべきリスクへの対応に取り組んでいます。

## 指標と目標

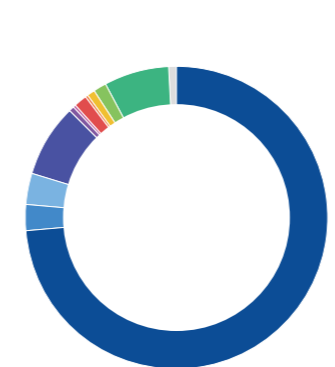
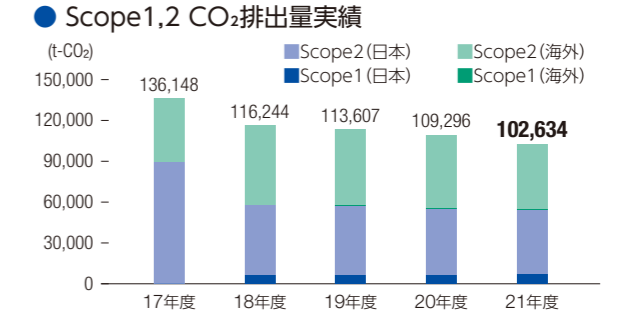
当社グループは、2021年12月、温室効果ガス排出量削減の長期目標を設定しました。今後は、SBTを踏まえた下記目標に則り、さらなる温室効果ガスの排出量削減に努めていきます。

### 温室効果ガス排出量削減の長期目標

2026年  
Scope1,2 2020年比で25%削減

2030年  
Scope1,2 2020年比で42%削減  
Scope3 2020年比で25%削減

2050年にカーボンニュートラル実現を目指す



● Scope 3 CO<sub>2</sub>排出量実績 (2020年度) (t-CO<sub>2</sub>)

カテゴリ	項目	CO <sub>2</sub> 排出量
カテゴリ1	購入した製品・サービス	283,371
カテゴリ2	資本財	10,284
カテゴリ3	Scope 1,2に含まれない燃料およびエネルギー関連活動	12,857
カテゴリ4	輸送、配送(上流)	30,355
カテゴリ5	事業活動から出る廃棄物	1,546
カテゴリ6	出張	1,029
カテゴリ7	雇用者の通勤	5,957
カテゴリ8	リース資産(上流)	122
カテゴリ9	輸送、配送(下流)	2,346
カテゴリ10	販売した製品の加工	6,173
カテゴリ11	販売した製品の使用	26,073
カテゴリ12	販売した製品の廃棄	2,914
カテゴリ13	リース資産(下流)	—
カテゴリ14	フランチャイズ	—
カテゴリ15	投資	—

※ Scope 3算定対象範囲:  
エモーショナル/ソリューションズドメインのウオッチ事業と主たるデバイスソリューションズドメイン

## 人権方針および調達方針

当社グループの人権および調達への取り組みの内容については「企業倫理・コンプライアンス」のページを参照ください。 → P.66

### 環境保全に向けて

— 盛岡セイコー工業にビオトープを開設 —

2022年8月、生物多様性保全活動の一環として盛岡セイコー工業が岩手県立大学の協力を得て、自社敷地内にビオトープ\*を開設しました。

水源には敷地内の雨水を自然環境の力で水質調整しながら活用する水資源循環機構が備えられています。将来的には工場内の排水も水源の一部として利用する水資源循環や地域絶滅危惧種の保全にも取り組む計画です。

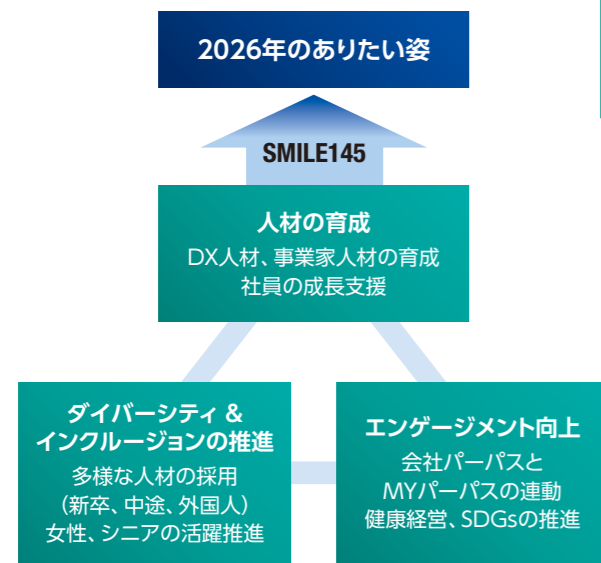
※ 生物の生息環境を自然に近い状態で人工的に作り出した空間



# 人材戦略

個人と組織が互いに成長し合うことで、社会課題の解決や新たな価値創造を実現するソリューションカンパニーを目指します。

## 基本方針



人材の育成を成長戦略の柱として、エンゲージメント向上とダイバーシティ推進に取り組み、失敗を価値に変える組織風土、体制を構築する。

ソリューションカンパニーになるというSMILE145のありたい姿を実現するために、人材戦略をグループコア戦略の1つと位置づけ、人材の育成、ダイバーシティ推進、エンゲージメント向上に向けてグループ横断で取り組みます。当社グループのサステナブルな成長の原動力は社員一人ひとりです。複雑化する社会課題の解決や新たな価値創造の実現には、主体的に課題に取り組む人材の育成が最重要であると考えています。

また、社会環境の変化に柔軟かつ迅速に対応できる強い組織になるためには、ダイバーシティ推進が必要不可欠です。当社グループでは全員活躍推進等に取り組んできましたが、さらに働きやすい労働環境の整備、人材育成等の強化が必要と考えています。組織の多様性を推進することで、様々なイノベーションを創出します。

加えて、社員の意欲・能力を最大限に引き出す環境を整備することで、エンゲージメントを高め、個の成長と組織の成長の連鎖を通じて、会社のサステナブルな成長と発展を目指します。

### 人材戦略KPI(2026年度目標)

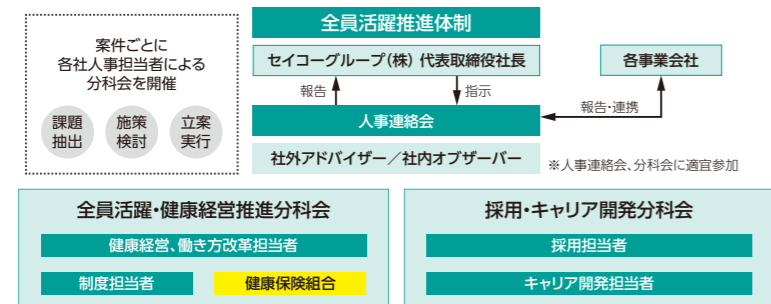
- エンゲージメントスコアの向上\*
- 中途採用比率 42.5%(22年4月) → 50.0%
- 女性管理職比率 13.2%(22年4月) → 20.0%

\* 2022年度よりエンゲージメント調査を開始

## 健康経営

当社グループでは、全員活躍推進の取組みに健康経営の視点も加えた「健康経営宣言」を発信するとともに、グループ横断の「健康経営推進体制」を構築し、グループ全体での社員の健康維持・増進への取組みを進めています。

また、2020年より3年連続で当社が健康経営優良法人（大規模法人部門）の認定を受け、その他当社グループの3社も認定を受けています。



### 健康経営宣言

セイコーが革新へのあくなき挑戦を続けるための原動力、それは一人ひとりの社員です。

人材なくしてセイコーが人々と社会に信頼と感動をもたらすことはできません。

セイコーは人材を会社の最大の財産ととらえ、社員の健康維持・増進に積極的に取り組みます。

また、社員が笑顔で活き活きと働くことができる環境を整備し、これからもグループの持続的な成長を目指してまいります。

セイコーグループ株式会社  
代表取締役社長 高橋修司

## 男性の育児休業の促進

当社グループでは、2022年10月1日付の育児介護休業法改正に伴い、出産・育児に関する制度を改定し、男性従業員の出生時育児休業（子どもの生後8週間のうち最大4週間）を導入しました。また、従前より当社および一部の子会社では有給化されていた女性従業員の産前・産後休暇についても、これを機に適用範囲を国内直接子会社8社全社に拡大し、制度の充実を図りました。

当社グループの制度の特徴は、産前・産後休暇、出生時育児休業ともに、法定を上回る100%有給としている点です。

また、女性と比較して低い水準となっている男性の育児休業取得を後押しするため、グループ社員に向けたトップからのメッセージ発信、男性の育休取得促進をテーマにしたセミナーの開催など、制度取得者だけでなく、職場の上司や同僚の理解を促進するための施策にもグループ全体で積極的に取り組んでいます。

制度改定に加え、男女ともに仕事と育児を両立できる環境整備に取り組むことで、全社員が活躍できる、働きがいのある職場づくりを目指します。



### 育休体験談

2022年2月から1年間の育児休業を取得しています。男性の長期の育休取得は前例が少なく、休暇取得には悩みもありましたが、幸い職場の理解も得られ、快く受け入れてもらって嬉しかったです。妻と一緒に初めての育児を経験できて、充実した時間を過ごさせてもらっています。育休を取得したことで育休を取得しながら働く女性社員が抱える悩みを自分事として捉えることができました。身近な男性たちも長期の育休取得を望む声が多く、今回の経験を活かして、性別問わずに働きやすい環境づくりに努めたいと思っています。

株式会社和光 外務部 菊地祐輝

## 全社員を対象としたDX基礎研修

→ P.33

2022年に国内のグループ会社の全従業員を対象にDX基礎研修を行いました。自分たちの業務・ビジネスに対してDXをいかに実践するかを考え、事業の競争力・付加価値向上に結びつけることができる人材の育成を目指し、今後もより実践的な研修を実施していく予定です。

## パーパス浸透への取組み

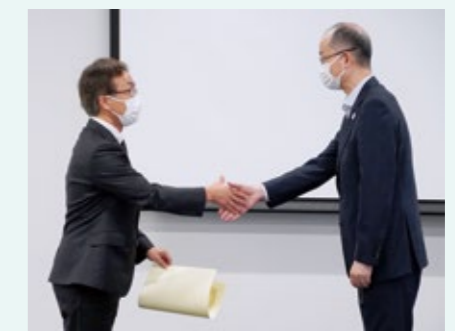
社員一人ひとりがパーパスと業務とのつながりを再認識し、パーパスへの共感を深め、グループ全体でパーパスを実現するために様々な活動を推進しています。

2021年からグループパーパスのキーワードである「信頼・感動・笑顔」や「革新・挑戦」の観点からグループの価値創出に特に大きく貢献した活動を表彰する制度「パーパス賞」を導入しています。2022年下期からは、チャレンジを後押しし失敗を価値に変える企業文化の醸成に向けて、高い目標に挑戦し将来の成長につながる学びを得た活動を表彰する賞として「ビッグチャレンジ賞」を新たに設けました。

また、グループパーパスの理解促進を目的にパーパスの小冊子を制作して国内のグループ会社の従業員に一人1冊ずつ配布しています。当社の取組みとしては、2022年3月に初めてパーパスワークショップを開催し、「部門のパーパス」をテーマにディスカッションや役員を含めた意見交換をしました。

### パーパス賞授賞式

「ビッグチャレンジ賞」の表彰の様子



受賞内容：[生産設備の開発 デジタルとアナログのシナジーによる生産性向上]セイコーインスツル(株)

# DX戦略

デジタルとデータを駆使し、お客さまの視点に立った製品やサービスを、より良い顧客体験(CX)で提供します。

## 基本方針

当社グループでは、デジタルトランスフォーメーション(DX)は、「お客さまのPain・Gainを掴み、社内外のアセットをデジタルにより高め、製品やサービスをより良い顧客体験(CX)で提供すること」であると考えています。そして、このより良いCXを提供するためには、従業員体験(EX)の充実が不可欠です。私たちは基本方針のもと、これまでよりもさらにデジタルとデータにこだわり、DXへの取組みを継続していきます。

デジタルとデータを駆使し  
顧客中心で顧客体験を重視した  
高付加価値ビジネスを実現する。



## 主な取組み領域

<p><b>BtoC biz.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>OMO施策による顧客体験向上</li> <li>顧客起点のデジタルマーケティング</li> </ul>	<p><b>BtoB biz.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>B2Bデジタルセールス</li> <li>マーケティング強化</li> </ul>	<p><b>Innovation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>新規ビジネスモデル創出</li> <li>ビジネスモデルの変革</li> </ul>
<p><b>Digitalization</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>業務プロセスの電子化/自動化</li> </ul>	<p><b>業務システム</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>グループ各社の業務システム更改</li> </ul>	<p><b>インフラ/セキュリティ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>IT運用高度化/システム運用の高度化</li> <li>セキュリティインシデント発生時の対応</li> </ul>

CX, EXを実現する具体的な取組み領域としては、次のような領域に力点を置いて進めていきます。CXにおいては、当社グループ各社のビジネスに合わせた取組みを進めます。BtoCビジネスにおいては、OMO施策を推進しオンラインとオフラインを融合した顧客体験の充実を目指します。BtoBビジネスにおいては、営業DXとしてデジタルセールス・マーケティングの深化、製造DXとして情報技術を活用した高い生産性と柔軟性を持つ製造体制の実現を目指します。さらに、変革意識の醸成と行動の場として、また新規事業の立ち上げに向けてイノベーション活動に取り組んでいきます。

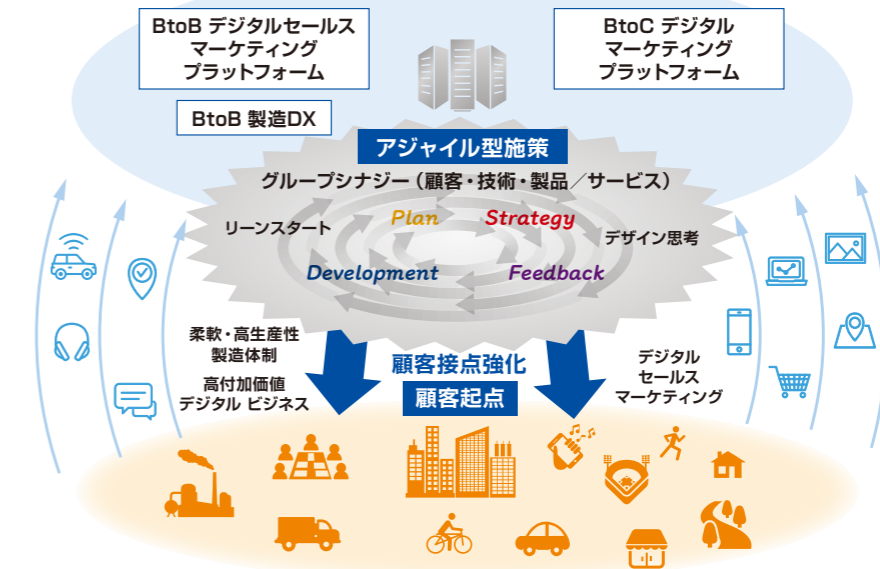
EXにおいては、デジタルライゼーションとして、RPA<sup>\*1</sup>をはじめとしたビジネスプロセスのデジタル化による生産性改善・業務プロセスの見直し、電子契約システムの導入による経営判断の迅速実行、関連業務の省力化・コスト削減に取り組めます。また、業務システムの改善として、基幹業務システムの的確な運用と更改を進め、DXの合理的かつ安定した運用を継続的に支えます。さらにIT運用の高度化に向けた安定継続的なITインフラの運用とセキュリティ強化を実現していきます。

\*1 RPA：パソコンを用いた作業プロセスを、ソフトウェアロボット技術により自動化すること(Robotic Process Automation)

## 行動様式

DXを進める際、重要となるのが行動様式です。「顧客起点」「Data Driven」「Motivation」「事業構想力」の4つを大切にしています。デジタルとデータを駆使し、より優れたCXの提供とEXの充実によって高付加価値ビジネスを実現していきます。

## デジタルとデータを駆使し顧客中心・顧客体験重視の高付加価値ビジネスを実現



## DX教育

MVP戦略の着実な実行のためには、DX人材の育成、行動様式の変革が必要と考え、2022年6月から10月にかけて国内の全社員を対象とした「DX基礎研修」を実施しました。当社グループのニーズを的確に反映させるため、独自に制作した動画コンテンツを教材として使用しました。この義務教育に続き、今後は以下の研修を予定しています。

- 新規事業や業務改革のアイデアを持ち込み、仮説の構築と検証を繰り返して実行計画をアウトプットする実践的な研修(応募制)
- グループ各社社員が参加し、イノベーション人材育成と新規ビジネスの創出を実現するための研修(推薦制)

この他、グループ全体でDXに関する最新情報の共有を目的に、DX推進の実務経験がある有識者を社外からお招きして講演や対談、パネルディスカッションを行うイベント「DX Update」を毎月開催しています。

### 社内イベント「DX Update」のテーマ

- 変わらないために変わりつづける～今を生きる神社～
- DX概論：世界の潮流と、「あなた」
- 老舗百貨店におけるDXの取組み
- デジタルと共創で加速する企業変革
- 神の手のDX変革 最新テクノロジー × 人がリアルな接点を革新する
- 徹底した顧客目線から生まれるデジタルイノベーション
- 生活者の変化とエシカルeコマース
- 変化の時代に求められる、アタラシイ価値創造
- 医療やヘルスケアの分野におけるDXに関する最新の動向や将来像

## OMOの取組み

(株)和光では保有する顧客データの分析結果に基づく施策を策定しました。第一弾として、一度ご購入後、長期間ご購入実績のないインアクティブな顧客に対する施策を実行します。また、新規顧客獲得に向けターゲット顧客のペルソナを検討し、それぞれのペルソナに基づくカスタマージャーニーの作成を進めています。

## デジタルマーケティングの取組み

セイコーソリューションズ(株)では、コロナ禍で顕著となった顧客の行動の変化に対応するべく、MA<sup>\*2</sup>とCRM<sup>\*3</sup>をベースとしたデータベースの構築を行いました。Webでの行動、お問い合わせ、メール、イベント参加、営業パーソンとのコンタクト情報等を統合して分析し、お客さまに寄り添った快適な体験を実現します。さらにこの経験を活かし、セイコーグループ各社のデジタルマーケティング・デジタルセールスの促進を牽引していきます。

\*2 MA：マーケティングオートメーション  
\*3 CRM：顧客関係管理(Customer Relationship Management)

# R&D戦略

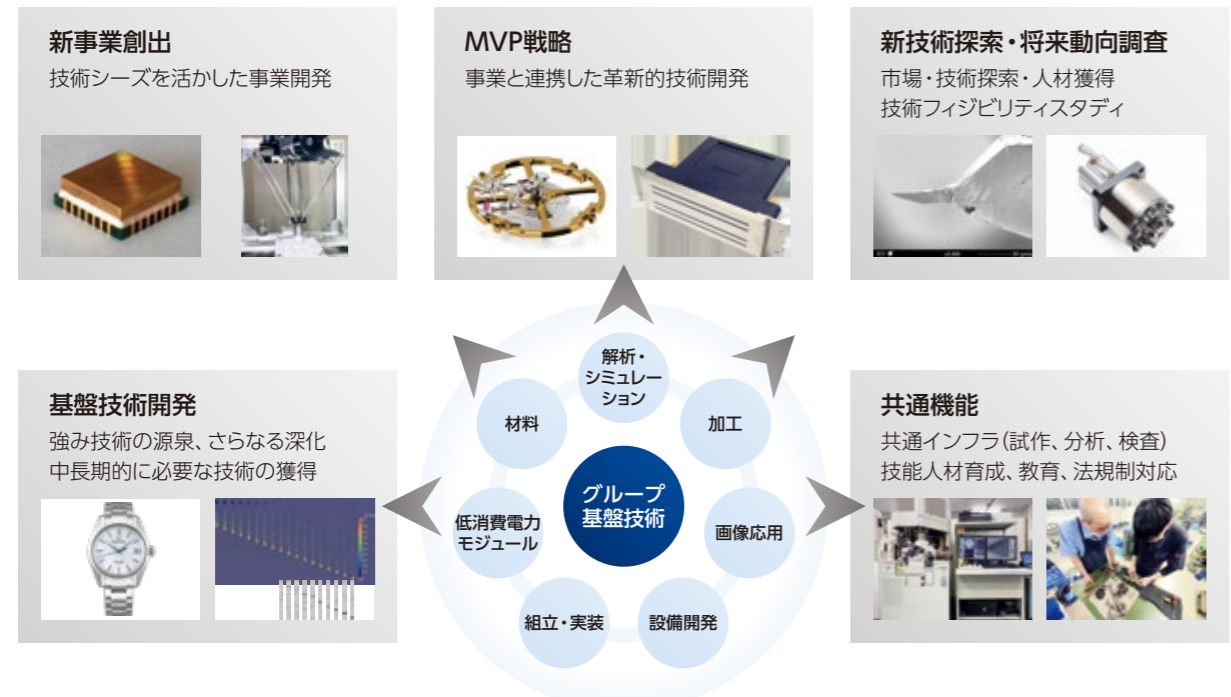
「匠・小・省」と「デジタル」のシナジーにより、人と社会に感動をもたらすソリューションカンパニーとして、高付加価値の製品開発と生産技術の確立を目指します。

## 基本方針

SMILE145ではR&D戦略の基本方針を踏まえ、エモーショナルバリューソリューションドメイン、デバイスソリューションドメインをベースに、当社グループの10年ビジョンにある「アナログとデジタルのシナジー」の実現やSMILE145の「人と社会に感動をもたらす高付加価値・高収益な製品・サービスを提供する、ソリューションカンパニー」としての製品開発と生産技術の確立を進めていきます。各ドメインのMVP戦略であるラグジュアリー/プレミアム領域の拡大や、Society 5.0分野の強化に向けて各事業会社の企画部門等との連携を加速し、革新的技術開発の実現を目指します。また、当社グループがサステナブルな事業体であり続けるために、SDGsで求められるような省資源や省人化、あるいはプロセスの合理化による脱炭素への貢献に向けた生産技術構築にも取り組んでいます。

さらに新事業創出、事業間シナジーの促進も積極的に進め、拡張領域における付加価値・競争優位の源泉となる技術開発を進めていきます。

永年培ってきた「匠・小・省」と「デジタル」を融合し、技術をさらに進化させ、新たな価値を創造する



## R&D新会社「セイコーフューチャークリエーション(株)」

2022年7月1日付で、グループ全体の研究開発および生産技術開発、事業サポートならびにグループ横断の新事業開発を主たる機能とする「セイコーフューチャークリエーション(株)」(SFC)を誕生させました。SMILE145のR&D戦略を進める体制を強化していくことを狙いとし、グループの開発系リソースを配置し、SFCをグループの開発基盤として、各ドメインとの協働体制の強化、将来動向などのリサーチ機能・不足要素獲得の外部連携の促進、将来に向けた開発系人材の獲得・育成などを進めていきます。SFCでは、社名にあるとおり、社員一人ひとりが自分たちの技術で豊かな未来を創るという強い信念を持ち、あらゆる事業に邁進していくことを目指しています。



セイコーフューチャークリエーション株式会社 代表取締役社長 小林 哲

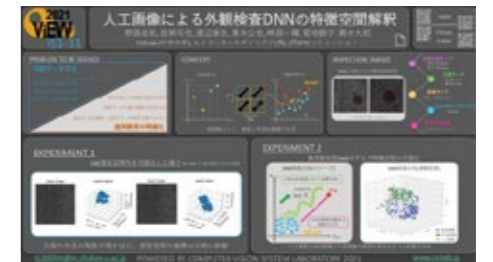
## R&D活動

### ビジョン技術の実利用研究

2021年12月に精密工学会・画像応用技術専門委員会主催の「VIEW2021(ビジョン技術の実利用ワークショップ)」が開催され、共同研究パートナーの中京大学およびYYCソリューション\*1と共同で「人工検査画像を用いた外観検査DNN\*2の特徴空間解釈」を発表しました。

当社グループでは従来の方法では解決が難しい外観検査の一部に「深層学習\*3」を利用した設備の開発・現場導入を進めています。深層学習を利用した外観検査の成功には、性能の良い学習済みDNNを作ることが不可欠ですが、深層学習では「どのくらいの欠陥レベルでOK/NGを判定するのか?」といった判定基準が不明瞭なため、現状では実サンプルによる学習と判定精度の評価の繰り返しによって開発しています。今回の研究では、学習済みDNNの判定基準を可視化し、性能や学習の弱点を評価するための手段を考案しています。

- \*1 YYCソリューション(合同会社YYCソリューション)：画像技術を中心としたコンサル会社。代表の興水大和氏は中京大学名誉教授、中京大学人工知能高等研究所特任研究員。
- \*2 DNN(Depth Neural Network)：深層学習(ディープラーニング)に使う学習モデル。
- \*3 深層学習(ディープラーニング)：人間が自然に行う作業をコンピュータに学習させるAI手法の一つで、身近なところでは、囲碁将棋、自動運転、自動翻訳などに使われている。



「VIEW2021」発表資料

### Beyond 5G を見据えた高精度時刻同期

セイコーソリューションズ(株)は、2022年度から新たに総務省が実施する電波資源拡大のための研究開発において国立研究開発法人情報通信研究機構(以下 NICT(エヌアイシーティー))他と共同で提案を行い、「周波数資源の有効活用に向けた高精度時刻同期基盤の研究開発」に採択されました。小型原子時計を搭載した有線時刻・周波数同期技術の研究開発を2022年8月より開始しました。

時刻同期のためのNetwork Time Protocol (NTP)や、さらに高精度な時刻同期を実現するPrecision Time Protocol (PTP)は、ITシステムにとって不可欠な技術となっています。セイコーソリューションズ(株)は20年以上にわたり高精度なNTPサーバーやPTP向けのグランドマスタークロック等を提供し、金融や通信、放送、その他の社会インフラの運用に大きな貢献を果たしてきました。

今回NICTらとともに提案している小型原子時計を活用した自律分散的な新時刻同期システムを構築することで、例えば「Beyond 5G」と呼ばれる5Gの次の世代の移動通信システムを用いた自動運転等のミッションクリティカルなアプリケーションへの適用が可能になると期待されます。使いたいときに、使いたい場所で、安心して利用できるこれまでにない高い精度の時刻同期インフラの構築を目指しています。



時刻同期技術と当社の取組み

## 2022年に市場投入された新技術・新製品例

グランドセイコー初の  
コンプリケーションウォッチ  
Kodo(鼓動)  
2022年10月発売



➔ P.42

環境負荷を低減する  
ライナーレスラベルプリンター  
2022年2月発売開始



➔ P.47

# ブランディング戦略

社会的価値・技術的価値・感性的価値を重視したブランディング戦略により、お客さまに感動と笑顔をお届けするセイコーブランドを目指します。

## 基本方針

セイコーが世の中に届け続けてきたものは、製品やサービス、テクノロジーだけではありません。長い歴史の中で、築き上げてきた確かな技術と人々に感動をお届けする製品・サービスを通じて、社会に多くの価値を生み出してきました。これからも、セイコーは技術的価値と感性的価値が生み出す社会的価値をより重視したブランディング活動を行い、世界中に笑顔をお届けします。

SEIKOは、社会課題に向き合い、自社の社会的価値・技術的価値・感性的価値を通して、世界中の人々の心を豊かにし、笑顔であふれる未来を創るためのブランディングを行う。

## SEIKOのブランディング戦略を支える3つの価値軸

技術的  
価値

技術で時代の一步先を行き、革新とたゆみないチャレンジをするブランド

社会的  
価値

社会課題の解決により持続可能な社会へ

Well-being Inclusion Trust Harmony  
よりよい人生を すべての人に 確かな信頼で 地球との調和

感性的  
価値

エモーショナルバリューにより世界中の人々に感動や笑顔を提供するブランド

### 強化する取組み

- ▶ ブランド価値向上に貢献するグローバルなブランディング
- ▶ グループ全体の事業に貢献するPR活動
- ▶ Team Seikoのアスリート支援と、その活躍によるブランディング貢献
- ▶ 子どもたちが「わくわく」する次世代育成プログラム



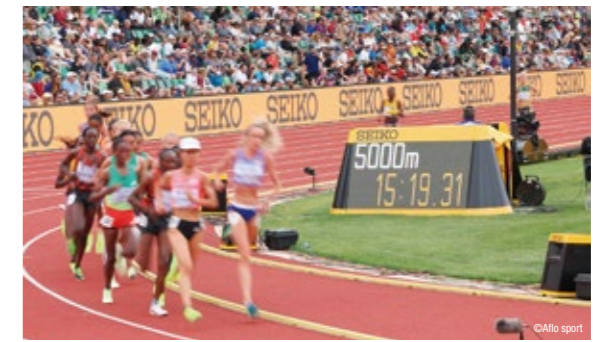
## 主な取組み



セイコーブランドの情報発信拠点であるSeiko House Ginza。時の豊かさを感じられる歴史的な空間を活かしながら、日本の匠の技術やものづくりの想いを未来に伝え、社会とともに歩むセイコーを発信していく場所として、ブランド価値向上に取り組んでいます。



37年間にわたり世界陸上のオフィシャルタイマーを務め、経験豊富なタイミングチームと最新機材による正確な計時・計測を通じて、世界中に笑顔と感動の瞬間をお届けしています。オレゴン大会では、セイコーの革新が生んだ新機材「跳躍踏切判定システム」を投入したほか、セイコーウォッチ(株)と連携し、グローバル市場でのプロダクトブランディングの強化に努めました。



スポーツ教室 時計教室 環境教室

セイコーだから届けられる「本物」の体験を通し、子どもたちにわくわくをお届け、豊かな未来を育む教室。時計教室から始まり、陸上や水泳等のスポーツ教室、時計組立工房のある岩手県栗石町での環境教室、Seiko House Ginzaのスカイガーデンでの日時計教室等に拡充したこのプログラムにより、子どもたち自身が明るい未来を創っていく次世代教育に取り組んでいます。



東日本大震災から11年、支援者が被災者を応援する場だったコンサートは、今では被災者自らが参画し、復興への道のりを力強く前進する希望の舞台となりました。音楽の力で、笑顔あふれる未来に向かって進み続けます。



# 4つの事業機会

世界的な事業環境の変化を見据え、新たに4つの事業機会を設定し、  
当社の強みを掛け合わせた「掛け算シナジー」によって、新規事業の創出を目指します。

## これからの環境認識

近年、新型コロナウイルス感染症のパンデミックや、ロシア/ウクライナ情勢、米中対立激化などの地政学的な緊張の高まりにより、世界経済の先行き不透明感はますます深まっています。環境面においても、空気・水・土壌など生活環境の変化に加え、生態系全体にまで及ぶ環境の悪化、温室効果ガス排出量の増加などにより、循環型社会の実現に向けた取組みは、全人類共通で推進すべき課題となっています。

また、日本をはじめ多くの国や地域では、少子高齢化の進行などで人口構成が変化し、人材の確保が困難な状況になってきている昨今、業務の効率化を求める声も高まっています。さらに、コロナ禍においてデジタル化が加速し、ITを活用したデータ社会への移行とともに、DXによる自動化やロボット化も進展すると予想されます。このような変化とともに生活者の価値観やライフスタイルの多様性がさらに拡大する中、当社グループが持つ強みでソリューションを実現することのできる事業領域として、右に記した4つの事業機会を設定しました。

**人口構成の変化、地政学リスクの高まり**

**VUCAにおける非連続な変化が多発する中、事業を通じて社会課題解決に貢献**

**環境問題**

**Electronics technology or digitalization**

**Electronics technology or digitalization**

**New Normal, After Coronaへの対応**

- : エモーショナルバリューソリューション
- : デバイスソリューション
- : システムソリューション

## 4つの事業機会

### 感性消費

感情/感覚によりダイレクトに訴えかける製品/サービスを重視する顧客層に向けた事業領域

主カドメイン

---

### Society 5.0

サイバー空間とフィジカル空間の高度な融合に関わるデバイスやICT製品/サービスを提供することでデジタル社会の発展に資する事業領域

主カドメイン

### ウェルネス

スポーツ、ヘルスケア、医療といった観点で、人生におけるQOL(クオリティ・オブ・ライフ)向上に資する製品/サービス提供を志向する事業領域

主カドメイン

---

### 社会/環境

社会の発展に関わる各種産業別インフラ基盤構築への寄与・地球環境への貢献等、社会の発展に寄り添う課題解決型の事業領域

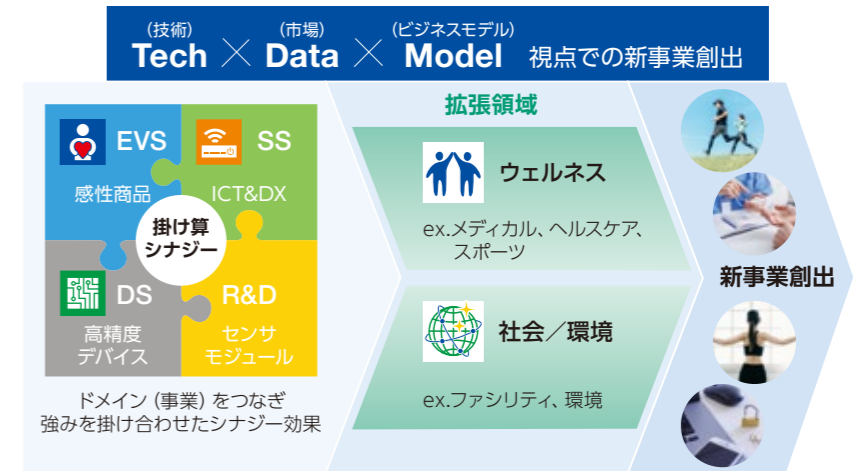
主カドメイン

## 「掛け算シナジー」による新事業創出

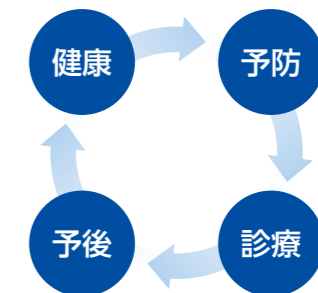
当社グループは、2022年度より、グループ10年ビジョンの実現に向け、提供するソリューションを基準とした3つの戦略ドメインを設定し、前述の4つの事業機会において戦略を推進しています。3つの戦略ドメインおよびR&D部門の連携によって、強みを掛け合わせたシナジー効果を図る、「掛け算シナジー」によって新事業、とりわけ拡張領域における成長を図ります。

ウェルネス領域では、QOL向上のための健康サイクル(右図)に着目、どの分野に事業創出の可能性があるかを検討し、社会に求められる価値創造を目指します。「健康」については、スポーツにおける記録計測データの利活用を起点に、スポーツ関連のDX化等への貢献を企画します。また、「予防」、「診療」および「予後」に関しては、医療サービスの効率化・省人化を実現するため、各種電子化や医療データのクラウド化のニーズなどに対応し、強靱なセキュリティを伴ったソリューション提供を進めていきます。一方、社会/環境領域では、社会インフラのセキュリティおよび快適性向上に資する製品・サービスの開発をテーマに、ファシリティソリューションの実現を目指します。また、社会/環境の変化に対応した各種データ計測領域の拡大とともに付随するサービス開発を促進する環境DXにも取り組みます。加えて、各企業のCO<sub>2</sub>排出量削減ニーズに応えるソリューション提供も検討するなど、持続可能な社会の実現に貢献していく考えです。

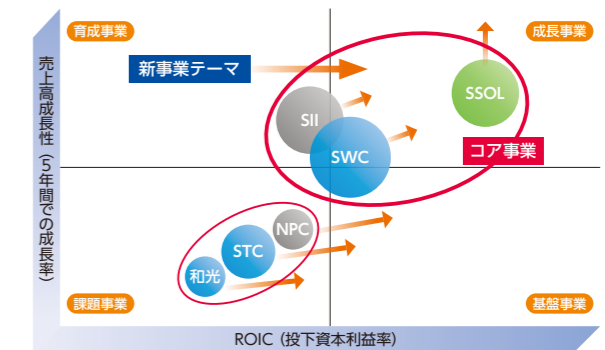
なお、これらの事業テーマについては、当社役員および主要事業会社社長で構成される事業戦略会議で検討し、市場調査・分析に基づいて事業展開する市場を特定していきます。このように、様々な視点に基づき、当社グループならではの強みを掛け合わせたシナジー創出により、新事業領域から成長事業への転換を図ります。



## QOL向上のための健康サイクル



## SMILE145 全社 事業ポートフォリオ戦略



- SWC: セイコーウォッチ(株)
- STC: セイコータイムクリエーション(株)
- SII: セイコーインスツル(株)
- NPC: セイコーNPC(株)
- SSOL: セイコーソリューションズ(株)

## エモーショナルバリューソリューション(EVS)ドメイン

### ドメイン内の連携により、「真の豊かさ」と「永続的な価値」を求めのお客さまへのソリューションを提供していきます。

2020年に始まったコロナ禍は社会に大きな変化をもたらすこととなりました。繰り返される行動制限が、購買行動や娯楽のデジタルシフトを促し、人々の意識を変えつつあります。「豊かな時間への希求」は従来以上に強くなり「真の豊かさとは何か」、「永続的な価値とは何か」という問いが、今ほど重要なものとなった時代はありません。私たちセイコーグループは1881年の創業以来、お客さまのニーズに真摯に向き合い高品質な製品とサービスを生み出してまいりました。とりわけ、祖業である掛時計・置時計(クロック)や腕時計(ウォッチ)の製造・販売、そして創業の地である銀座に店舗を構える高級専門店の和光は、長年にわたりグループの中核事業でした。2022年度よりスタートした中期経営計画ではこれら3つの事業ドメインを「エモーショナルバリューソリューションドメイン」と名付け、その連携を通じてウィズコロナ・ポストコロナの新時代に「真の豊かさ」と「永続的な価値」を求めのお客さまへのソリューションを提供してまいります。

取締役・専務執行役員  
エモーショナルバリューソリューションドメイン担当 **内藤 昭男**  
(セイコーウォッチ株式会社 代表取締役社長)

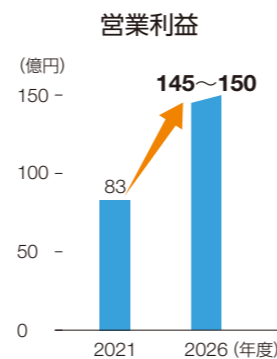
#### 目指す姿

- お客さまに感動を与える美意識やこだわりを満ち、機能的価値・感性的価値・社会的価値の高い製品・サービスを創出
- 人生に寄り添い、悦びの時をともに歩める商品を、優れた顧客体験を通じて販売することで、ブランド価値向上と企業価値向上を実現

#### 数値目標

営業利益 **145~150** 億円 / MVP比率※ **60%**

※ EVSDメインの売上高に占める成長領域の割合



#### 社会のニーズ

- 個人消費の二極化(高付加価値製品への期待拡大)
- エシカル消費に対する関心の高まり
- 「体験」を重視する購買行動の変化

#### MVP戦略

- 感動を生む商品・サービスの提供/高付加価値の追求
- CX(顧客体験)の進化
- DXによるデータ活用の強化(CRM(顧客管理システム))



### Seiko House Ginza

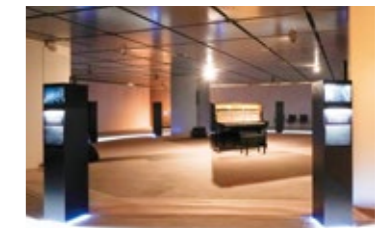
セイコーの前身である服部時計店は、1894年銀座四丁目の角地に進出しました。その際、当時時計を持ち歩く習慣のなかった人々に正確な時を知らせるために、建物の屋上に時計塔を設置しました。その後、関東大震災からの復興の象徴として1932年、この地に完成した新社屋の二代目時計塔は、以来、銀座のランドマークとして親しまれてきました。

そしてこの二代目時計塔竣工から90年となる2022年、時の記念日である6月10日に和光本館の建物「Seiko House Ginza」に生まれ変わりました。当社グループのビジネスの原点であるこの場所が持つ役割を見直し、日本の匠の技やものづくりにかける想いを未来に伝え、社会とともに歩むセイコーを発信していく場所として、様々な施策を実施していきます。



### 文化の継承と調和を体感できる音のインスタレーション

Seiko House Ginzaのオープニングイベントの一環として、特別展示「Seiko Harmony -匠の技が奏でる12の音-」を開催しました。セイコーが次の時代につないでいきたいEVSドメインの「匠の技」にまつわる12の音が1つのハーモニーとして奏でられる空間の中で、それぞれの音にゆかりのある品を展示しました。来場した皆さまの感性と共鳴しながら、それぞれの「匠の技」を視覚と聴覚で感じていただきました。



### アトリエ銀座

2022年12月、Seiko House Ginza 7階に、セイコーグループの匠の技を結集した工房「アトリエ銀座」を開業します。高級品を中心とするものづくりの工房としてだけでなく、ものづくりの文化や匠の技の情報発信の場として活用していきます。



ATELIER GINZA

### EVSDメインとしての今後の取組み

従来、セイコーウォッチ(株)、セイコータイムクリエーション(株)、(株)和光の3事業会社は、それぞれが独立して事業を行ってきました。今後は開設予定のアトリエ銀座の活用を含め、3事業のシナジーを発揮してEVSDメインならではの商品、サービス、イベント等の提供を通じ、お客さまに感動していただける優れた顧客体験の提供を目指していきます。



## ウォッチ事業

### SMILE145における成長戦略

ウォッチ事業では、世界屈指のマニュファクチュールとして、企画・開発から製造、マーケティング・販売、アフターサービスを通じ、機能的な価値に加え、感性的価値や社会的価値を世界中のお客さまに提供しています。前中期経営計画から引き続きグローバルブランド(GB)戦略をSMILE145の成長戦略に位置づけ、グランドセイコー(GS)を中心に高付加価値な製品とサービスで深い感動と大きな満足を生み出すというソリューションを創出するとともに、高収益かつ持続可能な製品・サービスを提供し続けることを目指します。

#### グローバルブランド(GB)戦略

『技術力』と『特別なストーリー』を有し、お客さまに『喜びや感動』を届ける製品を、それぞれのシグネチャーストーリーに沿ったマーケティング活動によってグローバルで展開。

ウォッチ事業KPI  
(2026年度) GB比率\* **85%**以上

\* ウォッチ完成品売上高に占めるGB売上高の割合

### GSを中心とする高級品ビジネスの拡大

世界のウォッチ市場では高級品の占める割合が年々増えており、過去20年間で2倍以上\*に伸びています。当社でも近年、GSが順調に売上を伸ばしており、SMILE145の5年間でGSを中心とする高級品ビジネスをさらに強化していきます。

\*出典: スイス時計協会資料

#### GS

GSは2017年の独立ブランド化以降、デジタルマーケティングを通じた積極的な情報発信による国内外での認知度向上に取り組んできました。海外では、2018年に販売会社を設立し著しい成長を遂げている米国に続き、欧州市場でも、GSの販売強化に向けて2020年に欧州販売会社(本社:パリ)を設立、パリのヴァンドーム広場に直営のGSブティックもオープンしました。

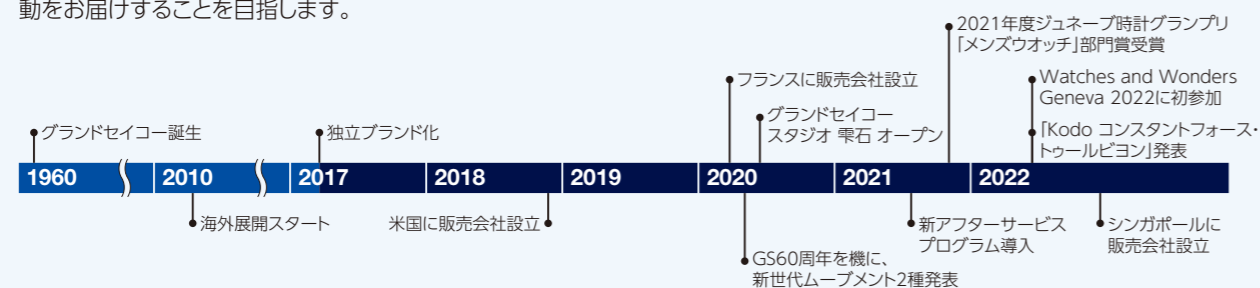
2022年3月には権威ある高級時計のフェア「Watches and Wonders Geneva 2022」に初出展し、世界初の新機構を搭載したブランド初の機械式複雑時計「グランドセイコー Kodo コンスタントフォース・トゥールビヨン」を発表するなど、高級ブランドとして揺るぎない地位を確立しつつあります。

さらに2022年10月、「Grand Seiko Asia-Pacific Pte. Ltd.」をシンガポールに設立しました。欧米に続き、アジア・パシフィック地域のGS拡販にも取り組んでいきます。

GSのブランドフィロソフィーに沿って各デザイン領域を強化し、さらなる製品の高付加価値化を図るとともに、直営ブティックやECの強化、グローバルアフターサービスの充実なども進め、製品とサービスを通じてお客さまに期待を超える感動をお届けすることを目指します。



Kodo コンスタントフォース・トゥールビヨン



### GSグローバルアフターサービス体制の充実

海外における販売拡大に合わせて、各国のGS修理技能士の養成や技能のボトムアップのための技能講習を継続的に実施し、グローバルアフターサービス体制の充実を図っています。2021年、お客さまに永くご愛用いただくために、全世界で保証期間を5年に延長するアフターサービスプログラムを導入。同時に、お客さまの利便性を高めるため保証書の電子化を行い、よりの確で迅速なアフターサービスをご提供できる体制を整えました。

国内では従来の研磨では対応しきれなかったケースやプレスレットの深い傷まで修復できる「外装リペアポリッシュサービス」を開発するなど、ケースやプレスレットなどの外装のメンテナンスにも力を入れ、お客さまの満足度の高いアフターサービス体制を目指しています。

### 高級ウォッチを支える「匠」の育成、技術の継承

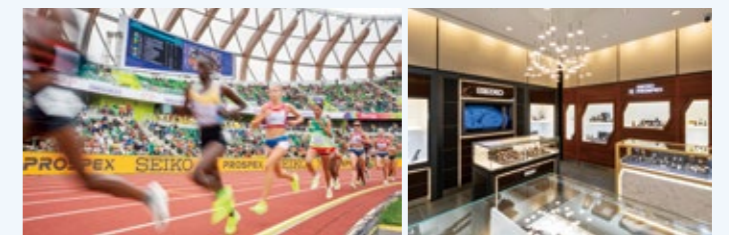
GSなどの高級ウォッチの製造を支えるのは「匠」と呼ばれる技術者たちです。セイコーウォッチ(株)、盛岡セイコー工業(株)、セイコータイムラボ(株)には黄綬褒章受章者5名、卓越した技能者(現代の名工)8名(黄綬褒章との重複受章を含む)が在籍しています。高度な技術の継承のために、社内資格「プロフェッショナル制度」を導入、技能の熟練度でレベル分けをし、高度な技能を有する技術者から若手技術者へ技術指導を行い責任を持って育成する体制が確立されており、匠の技がしっかりと次の世代へ受け継がれています。

### 中級品ビジネスの拡大

当社では中価格帯のGBを中級品ビジネスの中核に据え、GBの高付加価値化を通じてビジネスの拡大を目指します。

当社がオフィシャルタイマーを務めた世界陸上オレゴン大会(2022年7月開催)では、セイコーと並びダイバーズウォッチを中心に人気のあるセイコー プロスペックスのロゴを掲げました。大会を通じたグローバルメディアへの露出を通じて、セイコーの計時の歴史に基づくブランドストーリーを訴求し、スポーツウォッチブランドとしての存在感も示すことができました。

また拡大施策の一つ、直営ブティックの強化では、2022年6月に欧州大陸では10店目となる直営のセイコーブティックを、イタリア・ミラノにオープンしました。



### 優れた顧客体験による人々と社会への感動提供

情報化社会の進化などにより、お客さまの購買行動は顧客体験重視型に変化しています。当社の製品を選んでいただくためにはあらゆるお客さまとの接点において、顧客満足度を高め、ファンになっていただくことが重要になっています。

当社では、DXを活用した高品質で付加価値の高い顧客体験を創出し、カスタマージャーニーを通じたブランド価値向上の強化、ロイヤルカスタマーの獲得を目指します。

例えばGSのオーナーズクラブである「GS9 Club」は、国内では会員専用ウェブサイトを通じてご購入いただいた製品やショップの登録状況、メンテナンス履歴を確認することができます。GSのオーナーにふさわしい上質なコンテンツをお届けしているほか、会員限定のイベントやファクトリーツアーなども開催しています。



「GS9 Club」会員サイト

## ウオッチ事業

## グランドセイコーの欧州市場における展開

2020年以降、欧州市場でも順調に売上を伸ばしているGSについて、Grand Seiko Europe S.A.S. (GSE)のトップに欧州でGSが受け入れられている理由について話を聞きました。

### 1 2020年2月にGSEが設立されましたが、当時の欧州において、GS販売強化に向けてどのような課題があったのでしょうか。

当時、欧州各国のそれぞれの現地法人が独自にGSの販売強化に取り組んでいた中、今までの取組みを一度白紙に戻し再スタートさせることは大きな挑戦でした。

考え抜いた戦略は2つ。「調和」と「ビジョン」です。

GSを6,000~15,000ユーロの価格帯における将来のメジャーブランドとして位置づけ、そのポジションとしてふさわしい流通や販売、宣伝方法へ見直すことで、セイコーブランドとの差別化を明確にしました。

また、新型コロナウイルス感染症拡大のタイミングでも前向きなメッセージを発表できたほぼ唯一のブランドということも有利に働きました。

### 2 欧州でもGSの売上が順調に成長しています。どのような取組みが奏功しているのでしょうか。

2020年6月に欧州初のGSブティックをパリ・ヴァンドーム広場にオープンしたことは、欧州事業を再スタートする上で最初の大きな足掛かりとなりました。GSのブランド価値の本質を体感できるGSブティックの存在によって、欧州での高級流通開拓やプロモーション、そしてGSのブランドストーリーを明確に表現することが可能となりました。

次に、ジュネーブで開催されたWatches and Wonders Geneva 2022への出展で、GSが同価格帯の他の国際的なブランドと並び存在感を示したことです。これはすなわち、GSが世界の高級時計市場でメジャーブランドになるという「ビジョン」が認められた証とも言えます。

そして最後に、2020年に発表した新キャリアー9SA5と9RA5、2022年のGS Kodoの発表により、次世代に向けて革新し続ける卓越したウオッチ製造の技術力を示し、技術面における信頼性を確固たるものにしました。



Frédéric Bondoux  
President  
Grand Seiko Europe S.A.S.

### 3 GSがここ数年、欧州市場で成長を続けている理由をどう考えていますか。

GSのビジョンは、ブランド構築において大きな役割を果たしました。優れた感性価値を持つメイド・イン・ジャパンの最高峰のウオッチであるGSは、欧州での拡販において最重要である採用面においても優秀な人材を惹きつけ、この3年間で、GSの将来のビジョンに沿った欧州での流通開拓を実現することができました。

そしてブランドの価値観と評判が、エレガンス、伝統、優れた性能、技術力、製品の信頼性といったブランドメッセージの確立を促し、GSE設立以来、多くの新しい若いユーザーを魅了してきました。

また、同価格帯の他の国際的なブランドに比べて優れた性能と洗練されたデザインも欧州におけるGSの第一歩を成功に導いた1つの要因と言えます。

### 4 欧州市場においてGSを引き続き成長させる上での重要なポイントを教えてください。

世界の高級時計市場において確固たる地位を確立するためには、明確なブランドの価値観と優れたマーケティング戦略が必要です。

我々は今、差別化戦略でGSがその地位を確立することを目指して取り組んでいます。

GSは、洗練された日本の美意識をお客さまに感じていただくとともに、ムーブメント、デザインのラインナップ、アフターサービスをはじめとする各種サービス、オムニチャンネル、そして環境保護などの分野においても日々革新に挑戦し続けています。

GSの提供価値は欧州の新しい世代のニーズにぴたりとはまり、GSのブランドフィロソフィーである「THE NATURE OF TIME」を真摯に追求し続ける日本独自の美意識と精神性を、ブランドを通じて発信しています。

欧州市場における今後のGSにご期待ください。

## タイムクリエーション事業

当社グループの祖業であるクロックの製造・販売に加え、設備時計、スポーツ計時を扱うタイムクリエーション事業では、SMILE145において、伝統のアナログ技術に最新のデジタルテクノロジーをハイブリッドに結合させた“時”の総合ソリューションを提供することを目指します。

クロックにおいてはラグジュアリー領域および感性価値の高い製品を強化していきます。また、設備時計・表示機器、スポーツ機材では、IoT化により一般家庭を含め様々な施設や建物、設備において「時刻+α」の情報提供を可能にし、スポーツDX、ヘルスケアDX、ファシリティソリューションを通じ、ユーザーの課題解決やCX向上に向けた製品開発に取り組めます。



## 和光事業

2022年、銀座のシンボルである時計塔が建てられて90年、そして和光が設立されて75年を迎えました。和光事業ではSMILE145において、“日本のラグジュアリーブランド”を目指し、リブランディングを進めます。そして、新しい商品・売り方を通じて顧客層の拡大に努めます。その一環として2022年10月に、和光のバッグコレクションを揃えた新コンセプトショップ「WAKO SITE (和光サイト)」を小田急百貨店新宿店にオープンしました。また、リアル店舗とオンラインショップの融合(OMO)を推進していきます。

さらに、顧客情報分析の強化によるOne to Oneマーケティングの向上や在庫管理の一元化など、社員が接客に集中できるインフラ環境の構築を進め、より高品質なおもてなしの提供を通じてお客さまに満足と感動をお届けします。





## デバイスソリューション(DS)ドメイン

### 新たな価値創出と徹底したデザイン・インで、 カテゴリNo.1の デバイスソリューションを提供



取締役・専務執行役員  
デバイスソリューションドメイン担当  
(セイコーインスツル株式会社 代表取締役社長)

内藤 高弘

— 「匠・小・省」\*の進化で、Society 5.0の実現に貢献 —  
地球温暖化をはじめとする環境問題や人口減少などの社会問題が深刻化する一方、サイバー空間とフィジカル空間を高度に融合させ、超スマート社会を目指す「Society 5.0」に向けた取り組みがコロナ禍により加速しています。そうした中、私たちは新たなビジョンを「Society 5.0における新たな価値創出と、徹底したデザイン・インで、カテゴリNo.1のデバイスソリューションを提供する」としました。

Society 5.0の実現には、サイバーとフィジカルをつなぐIoTが不可欠ですが、それらを構成する電子部品や精密部品には、小型、精密、高品質はもちろん、低消費電力、低廃棄ロス、長寿命が求められています。私たちは、長年培ってきた「匠・小・省」の技術や高い信頼性の半導体技術をさらに進化させるとともに、お客様の要望に徹底的にデザイン・インすることで、カテゴリNo.1のデバイスソリューションを提供してまいります。

\* 「匠・小・省」 精緻な技とノウハウで新たな価値を創る「匠」  
精密加工や高密度実装技術で小型化を実現する「小」  
材料やエネルギーなど様々な資源を効率的に活用する「省」

#### 目指す姿

- 技術革新が生み出すデバイスソリューションで社会が求める高機能・高品質を提供
- Society 5.0(サイバー空間とフィジカル空間を融合させて社会課題を解決)の実現

#### 数値目標

営業利益 **75~80**億円 / MVP比率\* **60%**

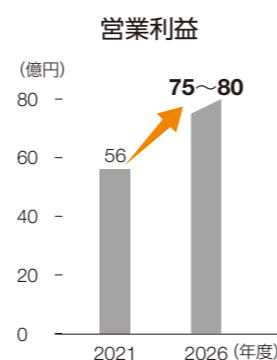
\* DSドメインの売上高に占める成長領域の割合

#### 社会の ニーズ

- CPS(サイバーフィジカルシステム)の実現
- 安心・安全な社会構築
- 循環型社会の実現

#### MVP戦略

- デジタルエコノミーにおける成長市場(情報通信機器・車載・IoT関連他)への積極展開
- 小型、低消費電力、長寿命の技術を生かしたグリーンエコノミー市場への拡販
- ウェルネス、社会/環境分野の製品開発の加速



### デザイン・インへの取り組み

時計事業で開発が進んだ小型電池は、小型、薄型、軽量かつ高エネルギー密度を強みとしています。この強みを活かし、数年前から新領域としてヘルスケア機器領域への展開を開始し、新たな顧客との信頼関係構築を進めています。顧客製品のシリーズ投入にあたっては、開発段階からお客様の薄型化のニーズを掘り下げ、課題解決に向けたタイムリーな技術開発を行い、その当社独自の技術を提案することで顧客製品の小型、薄型化に貢献するとともに、新シリーズにおける当社シェアを大きくアップさせることができました。このような取り組みは電池に限ったことではなく、グループの多くの事業で行われています。例えば、水晶では非常に重要なファクターとなるお客様の製品とのマッチングのための準備が欠かせません。長期にわたったお客様との信頼関係があってこそ生み出せる当社ならではのソリューションを目指しています。また、サーマルプリンタ事業では2021年度に起きた原材料不足の中で、お客様が入手可能な材料にあわせて仕様変更という緊急対応に部門横断で取り組み実現させたことで、お客様との信頼関係はさらに強まり、まさにWin-Winの結果を生み出せたと感じています。単に汎用的な製品を供給するのではなく、お客様に寄り添い、お客様の視点を最重要視した開発活動を進め、さらにスピード感のあるソリューション提供を可能にするビジネスモデルの構築を図っていきます。



Society 5.0の総合展「CEATEC 2022」に出展

### サステナビリティへの取り組み

私たちの日常生活でもサステナビリティへの取り組みが重視されています。コロナ拡大後新しい生活様式としてフードデリバリーやテイクアウト等が急速に定着しサーマルプリンタの需要拡大が期待される飲食業界向けに、当社はライナーレスラベルプリンタの販売を開始しました。このライナーレスラベルプリンタはラベル台紙の生成に必要な木材、水、電力の使用量を低減させ、「台紙ごみ削減による環境負荷低減」と「コスト削減・効率化」に貢献しています。低コスト、長寿命、小型・軽量といった特長から最も簡便な情報伝達手段として社会に浸透しているサーマルプリンタを通して、当社は環境・社会・経済の3つの要素が調和する日常生活を次世代につなげるソリューションを世界へ提案し続けます。



コンパクトデザインかつ環境負荷を低減する弱粘着ライナーレスラベルプリンタ

### 当社グループセンサの価値創造ストーリー(強みと将来の展望)



セイコーNPC株式会社  
代表取締役社長  
遠藤 洋一

当社グループのセンサは、顧客とともに培った確かな技術を背景に30年にわたる実績を積んできました。特にATMやサーボモータのセンシング部分のキーパーツである光センサは、コア技術である半導体素子を中心としたパッケージング、モジュール技術、テスト技術などの当社技術が凝縮されており、精密機器、産業機器、ヘルスケア機器などの幅広い分野で高い評価を得ています。今後もさらに応用分野を広げ、省人化・環境負荷低減などの実現に向けて、デジタル信号処理やアルゴリズムの付加による新しいソリューションの提供、センサの検知特性を動体検知から動体予測へ高機能化させるなどの高付加価値化に取り組んでいきます。

# システムソリューション(SS)ドメイン



取締役・専務執行役員  
システムソリューションドメイン担当  
(セイコーソリューションズ株式会社 代表取締役社長)

関根 淳

**お客様の課題に寄り添い、期待を超えるソリューションを提供。ステークホルダーの皆さまとともに成長を目指します。**

SSドメインは主軸会社であるセイコーソリューションズ(株)が2013年に営業を開始して以来、この10年で新たにM&A含め600名が加わり、1,100名を超す組織となりました。ダイバーシティを推進し、共創の文化を醸成しつつも個々が経営者意識を持って会社を成長させていくというビジョンも少しずつ形になってきています。お客様の課題に寄り添い、期待を超えるようなソリューションを提供し、その提供価値を継続的に拡大しながら、お客様の成功に貢献することを目指してきました。事業環境の変化の激しい現在においては、新しいソリューションへの取組みの重要度が増しています。このような環境で継続的な事業成長を実現するために、社内から多くの新しい事業を創出すべく、社員一人ひとりが事業を自分ごと化し、自ら判断経験を重ねることで企業家人材を多く輩出できる組織体への昇華を目指します。SSドメインのビジネスはSociety 5.0につながっていくものです。Society 5.0社会の実現により、社会・お客様・従業員・ステークホルダーの皆が成長していける社会の実現を目指します。

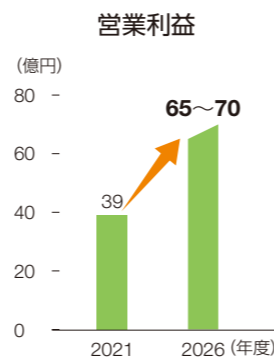
## 目指す姿

- 社会のイノベーションをワンストップのICTソリューションにより提供しサステナブルな成長を実現
- お客様ニーズに即した持続的な価値提供により、お客様・社会・グループの価値向上を実現

## 数値目標

営業利益 **65~70** 億円 / MVP比率\* **73%**

※ SSドメインの限界利益に占めるストックビジネスの割合



## 社会のニーズ

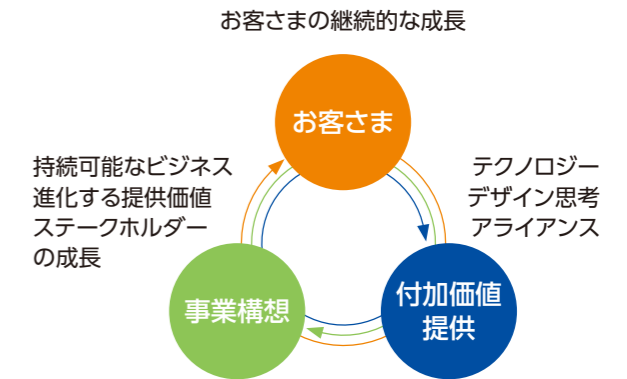
- 社会の複雑性・不透明性の拡大、価値観の多様化
- 売り手市場から買う側、使う側優先への変化
- デジタルシフトの加速

## MVP戦略

- スtockビジネス化の一層の推進
- M&A、アライアンスによる多角化の拡大
- DXプラットフォームの拡大

## ストックビジネス

SSドメインでは前中期経営計画から継続してSMILE145でもストックビジネスの拡大を成長戦略の一つと位置づけています。当社グループのストックビジネスは右図に集約されます。すべてはお客様起点であり、解決すべき課題からデザインシンキングを活用してビジネスを構築することで、お客様はスピード感を持って必要な製品・サービスの利用が可能となります。同時に、製品の提供だけでなくストックビジネスとしてサービス提供を続けることで、継続して進化するサービスの利用も可能になります。また、事業環境変化の激しい時代において、お客様の成功のためには、常に状況に応じたサービスを提供することが必要になります。そのために重要なのはお客様との距離感です。現場やそれを取り巻く環境の変化、経営層の戦略や課題、それらを肌で感じ一緒に考えることで、本質的なお客様の課題を理解し、それに合わせた価値提供を行うことにより、お客様の継続的な成功、ひいてはそれに関わる社員一人ひとりの成長が実現すると捉え、それらスパイラルの構築に取り組んでいます。



## デジタルコミュニケーションツール



(株)インストラクションではメタバース環境をテレワーク空間として活用

## 多角化

セイコーソリューションズ(株)では新しいソリューションの立ち上げを加速すべく、ダイバーシティ推進に努めています。2017年にグループの一員となり著しい成長を遂げる(株)アイ・アイ・エムのビジネスをさらに強化すべく、2022年4月に新たにクラウドアプリケーションの(株)インストラクション、バックアップセキュリティを展開する(株)BackStore、デジタル化需要の拡大が著しい金融向けビジネスの強化に向け(株)プレステージの3社を仲間に迎えました。ダイバーシティ推進に際しては、働く社員にとっても魅力的な企業であることが重要となることから、労働環境や条件の最適化にも力を入れています。特に一部社内活用を始めているメタバースについては、社内にとどまらず人と人、人と企業をつなぐ新しいソリューションとして提案すべく開発を進めています。

<p>株式会社インストラクション</p> <p>急増するクラウドニーズに向け、クラウド上で構築・運用・保守管理をサービス提供、大企業と同等のIT活用をきめ細やかなサポートで実現しています。</p>	<p>株式会社 BackStore</p> <p>需要が拡大するクラウドバックアップを提供、それぞれの事業環境に応じたデータバックアップを専門的なスキルを要することなく実現できます。</p>	<p>株式会社プレステージ</p> <p>メガバンク向けに長らく築き上げた金融業界での経験と見識、分析スキルを活かした高度な金融システムエンジニアリングサービスを提供しています。</p>
--	---	---

# CFOメッセージ



**「SMILE145」の浸透と  
MVP戦略の実現を  
財務担当の側面から  
徹底的に追求します。**

取締役・常務執行役員  
最高財務責任者

**滝沢 観**

## 新中期経営計画「SMILE145」のKPI

第7次中期経営計画は初年度から新型コロナウイルス感染症のパンデミックの影響を受け、連結売上高や営業利益は目標に届きませんでした。各事業の成長戦略は着実に成果を出しており、当社グループの方向性を検討していく上での課題も明らかになってきました。

その結果を踏まえた新中期経営計画「SMILE145」では営業利益を最も重要なKPIと位置づけます。3つの戦略ドメインのターゲットであるとともに、150周年の先のサステナビリティを実現するためのスケールとして、営業利益の目標額は180～200億円としました。この目標に加え、GP率、ROIC、ESGもSMILE145のKPIに設定しています。

### — GP率と営業利益 —

営業利益は事業の成果を図る上で何よりも重要な指標と捉えていますが、その利益は「ステークホルダー経営」の視点から従業員をはじめビジネスパートナーの高い満足度を伴って達成しなければなりません。そのためには十分な成長投資や品質管理等を行うことができる売上総利益(GP)を稼ぐ必要があります。言うまでもなくGPは「売上高×GP率」ですが、VUCAの時代、市場動向は突発的な外的要因で大きく変動してまいります。第7次中期経営計画

の課題も踏まえて、今回は取って影響を受けやすい売上高には依存せずGP率アップをKPIとしました。この5年間でGP率5%アップを目指しますが、このGP率改善も規模の拡大や3ドメインの構成比の変更などによるのではなく、各ドメインがSMILE145の基本方針であるMVP戦略を推進し、商品や流通のミックス改善を進め既存事業の収益力を上げるとともに、新規事業の育成も行いながら実現していきます。一方で、GP率が悪化するような場合には事業ポートフォリオの見直しを検討することも考えていきます。

### — ROICの導入 —

利益の拡大、事業の成長に必要な投資の効率を見つめるためのKPIとしてROICを選択しました。もともとSMILE145は、グループ従業員が目指す方向を理解し、145周年、150周年に向けて同じ目標を持って進むための計画です。ROEやROAよりも、多くの従業員にとって事業に必要な資金総額が分母となるROICの方が理解しやすく、また改善に向けた具体的な活動につなげやすいと考えました。

当社の事業は多岐にわたり、事業の性格によって資本効率率は大きく異なります。例えばSSドメインのように非常に資本効率が高い事業は、効率が優れている分、競合の参入障壁が低くなるという傾向があります。一方でEVSDドメインでは差別化されたブランドの維持・成長のため長期にわたる投資が必要になります。単に効率性の良し悪しだけ

ではなく、事業の特性を踏まえ、そこにどのような機会やリスクがあるのかをよく見極めた上で、グループ全体でバランスを取っていきます。

### — 非財務関連のKPI —

環境や人材などの課題解決は当社グループのサステナブルな成長にとって不可欠と考え、グループ全体で取り組むグループコア戦略と位置づけています。中でもCO<sub>2</sub>排出量削減と従業員とのエンゲージメント向上は優先的に取り組むべき重要な要件でありながら、ともすると収益性改善などと逆行しやすい傾向があり、また財務的な取組みよりも長期的な視点で継続的に取り組むことが必要であることから、このSMILE145でもKPIを明確に定めて着実な推進を図っています。

## キャッシュアロケーションの考え方

キャッシュアロケーションで大切なことは、MVP戦略によってキャッシュを確実に稼ぐことです。5年間で少なくとも投資活動前のキャッシュとして、1,300億円規模を目指しており、その中から、成長投資に1,000億円は費やさなければならぬと想定しています。成長投資はブランディング投資や設備投資、M&Aなど従来からの取組みの強化、コア戦略と位置づけているR&D、人材育成、DXの加速、そしてMVP製品・サービスの維持、拡大に加え、新規事業創出への投資も行っていきます。投資対象によっては収益に貢献するまでの期間が長いものもありますが、短期で収益へ貢献することができる投資とバランスを取りつつ将来を見据えた投資を行っていきます。

また、株主還元については、これまでの配当額ベースでの安定配当という方針は変わりません。ただし、第7次中

期経営計画で、在庫の増加などにより計画を約150億円上回る結果に終わったネット有利子負債の適正化を早期に達成し、その上で配当に限らない株主還元の方法も検討していきたいと考えています。

## 財務担当の役割

SMILE145のMVP戦略を事業部門が実現する上で財務部門として取り組むべきことは、各事業におけるMVPの定義を確定させ、MVP製品・サービスとしての整合性と戦略の進捗を可視化することだと考えます。定性的な定義を定量的に分析できるようにするとともに、MVP戦略の進捗を可視化する仕組みを早期に作り上げ、SMILE145の達成に貢献していきます。

MVP製品・サービスは事業ごとに異なり、また環境の変化とともにその定義に当てはまる製品・サービスは変わっていくはずですが、重要なのは一度決めたMVP製品を守り続けることではなく、サステナブルな成長を実現するためのMVP製品・サービスが何かを常に考え、「MVP」の精度を上げていくことです。そして、この考え方を浸透させていくことが財務部門の役目だと考えています。

SMILE145の策定にあたっては、投資家やアナリストの皆さまとの対話からも多くの気づきをいただきました。投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまとの継続的な対話やそれに向けた開示、コミュニケーションは企業の重要な責務の一つです。これからもできるだけ透明性を高め、SMILE145の進捗をタイムリーに発信していきます。そして、ステークホルダーの皆さまに共感、満足していただきながらともに成長を実現するというパーパスに基づいた企業価値向上を目指します。

### ● 財務方針(キャッシュアロケーション)



# セイコーグループの品質

## SMILE145と品質

当社グループは、第8次中期経営計画「SMILE145」で2026年のありたい姿「人々と社会に感動をもたらす高付加価値・高収益な製品・サービスを提供する、ソリューションカンパニーになる。」の実現に向けた基本方針として、「MVP戦略=感動(Moving)、高付加価値(Valuable)、高収益(Profitable)」を定め、推進しています。

このソリューションカンパニーの実現には、お客さまが抱える課題に寄り添い解決する力が必要であり、そのためにはセイコーとしての高品質なMVP製品・サービスの提供が欠かせません。MVP製品・サービスを支えるセイコーの品質は、通常の品質レベルに満足しない、期待を超える高水準な品質であり、開発・設計段階で安定した生産工程を実現させるための実験・改良を繰り返し行う上流での品質活動や、川下において日々続けられる品質維持活動によって生み出されています。

140年超の歴史の中で磨き抜いた技術力と、信頼を最大の価値とする企業理念の融合によって支えられたセイコーの品質は、時代が移り行く中でも変わることなく進化を刻み続けていきます。

当社グループは、腕時計製造を通じて培った確かな技術をもとに、デバイスの開発・製造・販売を幅広く展開しています。第7次中期経営計画では、高い品質が求められる高度な情報化社会に関連する市場への事業展開を加速したことにより、デバイス事業は大きく成長しました。これはセイコーの「品質」が社会課題解決に資すると評価された結果だと受け止めています。デバイスソリューション(DS)ドメインでは「匠・小・省」\*1をベースに、高品質が求められる市場への事業展開を推進し、セイコーならではの品質でソリューションの提案を続けていきます。

\*1 匠・小・省:精緻な技とノウハウで新たな価値を創る「匠」、精密加工や高密度実装技術で小型化を実現する「小」、材料やエネルギー等様々な資源を効率的に活用する「省」を表した技術理念

## リフロー実装対応\*2マンガン-シリコン(MS)系リチウム二次電池\*3

当社グループが提供するMS系リチウム二次電池は、小型かつ高容量で、充放電を繰り返しても容量の変動が少ないことが特長です。高温環境下でも対応可能な製品も製造しており、防犯カメラやドライブレコーダーに広く採用されています。お客さまの新しいニーズに応えるため、リフロー実装対応のMS系リチウム二次電池を2019年に開発しました。これを世界で製造・販売しているのは、現在も当社グループだけです。リフロー実装により基板への自動実装が可能になったことで、お客さまの実装効率の向上および実装不良の減少を実現しています。

本製品の開発にあたっては、電池をリフロー実装する際に電池本体が260℃程度の高温に晒されることによって、放電容量の低下や外装破損が生じやすいという課題に直面しました。開発段階での設計を追求し、数年にわたって、耐熱性に優れた新規材料の探索、試作評価・検証を繰り返した結果、最適な要素技術を確立し、これらの課題を解決しました。

製造工程における変動要素を吸収できる製品設計と、市場での使用環境や使用条件を超える領域での品質の検証によって、量産後の安定品質を実現する「タフな設計」が、セイコーの品質を支えています。

- \*2 リフロー実装:リフローとは「リフローはんだ付け」を略した言い方で、あらかじめ常温で付けておいたはんだを、後で加熱して溶かしてはんだ付けすることを言う。リフロー実装により基板への自動実装が可能になる。
- \*3 MS系リチウム二次電池:当社開発の高容量シリコン酸化物を負極、リチウムマンガン複合酸化物を正極に採用したリチウム二次電池。

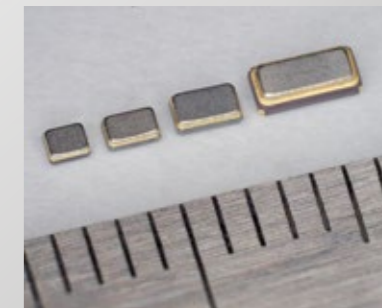


## 超小型水晶振動子

水晶振動子は、ウォッチに限らず、あらゆる電子機器の正確な時間を制御しています。セイコーの水晶振動子は、クォーツウォッチの心臓部として開発が始まり、小型化と高品質、そして高い信頼性を追求してきました。当社グループは世界最小の音叉型水晶振動子を開発し、量産できる数少ないメーカーの一つです。

IoTの進化により、スマートウォッチなどのウェアラブル端末やワイヤレスイヤホンを始めとするヒアブル端末で、電子部品の小型化要求が高まっています。水晶振動子はサイズが小さいほど精度を一定水準に保つことに困難を極めますが、当社グループでは最先端の微細レーザー加工技術を開発したことで、ごく僅かな残材も残さない高精度な加工が可能となり、超小型でも周波数を安定させることに成功しました。また、これらの端末には高い耐衝撃性が求められますが、ウォッチ製造で培われた品質と信頼性重視の設計思想に基づき、開発段階から厳しい製品仕様を設定し、試行錯誤を繰り返すことで高い耐衝撃性を実現しています。

近年急速な電子化が進む車載システムの搭載部品には、厳しい使用環境でも安定稼働する高い品質が要求されますが、当社グループの水晶振動子はその条件を満たす品質を有しています。



超小型水晶振動子SC-12S(写真左)  
世界最小サイズ1.2×1.0mm、厚さ0.5mm

## ミニチュアボールベアリング

ミニチュアボールベアリングは、機械やモータなどの回転軸を低摩擦で滑らかに支持する重要な部品で、機械の消費エネルギーを大きく左右します。低摩擦を実現するためには、ボール自体とボールが転がる面の加工精度が最も重要で、当社グループではボール自体はもちろんボールが転がる面を加工する内面研削盤も内製しています。また、ウォッチの製造で培った精密部品の組立技術をベースに、小型で高速な自動組立ラインも内製し、高精度なミニチュアボールベアリングを毎月数千万個製造しています。その品質の源泉はまさにグループ全体で保有する製品開発力や製造設備の開発力を含む製造技術力です。高い品質を誇る当社製品は、長寿命、静粛、低消費電力が要求される小型の冷却ファンモータの回転部分などに多く使われています。

特に厳しい品質が要求されるハードディスク業界向けに、当社グループは20年以上にわたりミニチュアボールベアリングの応用製品であるピボットを供給しています。ハードディスクは非常に精密な機械の塊であるため高精度・高品質が求められますが、この高い品質のピボットを安定供給できる企業は、現在のところ当社を含め世界で3社のみです。

歯科用のハンドピースのドリル回転部分にも当社グループのミニチュアボールベアリングが使われています。超高速回転を実現するために高い精度が要求されますが、このニーズに製造技術力で応え、医療用途の品質を確保しています。



## 持続的成長のための高品質の追求

これからも「上流品質」や「タフな設計」に積極的に取り組み、「革新へのあくなき挑戦」で、「世界中を笑顔」にできるソリューションを提供していきます。

当社グループの品質へのこだわりはDSドメインに限らず、エモーショナルバリューソリューションドメインでは、感動を届けられる製品・サービスの提供のため、技や感性を磨き、お客さまに深く長く寄り添います。システムソリューションドメインでは、お客さま目線に立ってあらゆる課題に向き合い、IoT社会やSociety 5.0の実現に貢献するような品質を提供し続けます。

# コーポレートガバナンス

役員紹介 (2022年10月現在)

## セイコーグループ株式会社

<b>代表取締役会長</b> 服部 真二	兼 グループCEO 兼 グループCFO
<b>取締役・専務執行役員</b> 内藤 高弘	デバイスソリューション ドメイン担当
<b>社外取締役</b> 永野 毅	<b>社外取締役</b> 寺浦 康子
<b>社外監査役</b> 矢野 正敏	<b>社外監査役</b> 櫻井 謙二
<b>執行役員</b> 田嶋 直樹	人事、総務担当

<b>代表取締役社長</b> 高橋 修司	
<b>取締役・専務執行役員</b> 関根 淳	システムソリューションドメイン、 IT推進、DXビジネス推進担当
<b>社外取締役</b> 齊藤 昇	<b>常勤監査役</b> 高木 晴彦
<b>常務執行役員</b> 庭崎 紀代子	コーポレートブランディング、 広報・IR、ESG・SDGs推進担当

<b>取締役・専務執行役員</b> 内藤 昭男	エモーショナルバリュー ソリューションドメイン、 法務、知的財産担当
<b>取締役・常務執行役員</b> 瀧沢 観	財務管理、不動産管理担当
<b>常勤監査役</b> 西本 隆志	<b>社外監査役</b> 天野 秀樹
<b>常務執行役員</b> 市村 誠	秘書、経営企画、事業戦略担当、 株主対応管理

## セイコーウオッチ株式会社

<b>取締役会長</b> 服部 真二	
<b>取締役・専務執行役員</b> 米山 拓	経営統括本部長 兼 SDX推進室担当
<b>取締役・常務執行役員</b> 河田 芳克	第二マーケティング本部長
<b>取締役</b> 高橋 修司	<b>取締役</b> 服部 秀生
<b>執行役員</b> 萩原 康則	第一マーケティング本部 副本部長 兼 国内営業統括部、業務部、 お客様相談室担当
<b>執行役員</b> 滝澤 勝由	企画開発本部 副本部長 兼 製品開発部、外装設計技術部担当

<b>代表取締役社長</b> 内藤 昭男	
<b>取締役・専務執行役員</b> 中原 洋	企画開発本部長
<b>取締役・執行役員</b> 石丸 光代	第二マーケティング本部 副本部長 兼 欧州マーケティング部担当
<b>取締役</b> 庭崎 紀代子	<b>常勤監査役</b> 金子 敦
<b>執行役員</b> 谷村 直昭	経営統括本部 副本部長 兼 経営企画部、経理部担当
<b>執行役員</b> 関 修一郎	企画開発本部 副本部長 兼 商品企画二部、企画推進部担当

<b>代表取締役・副社長執行役員</b> 石黒 実	第一マーケティング本部長 兼 マーケティング統括室担当
<b>取締役・常務執行役員</b> 金川 宏美	第一マーケティング本部 副本部長 兼 企画営業部担当
<b>取締役・執行役員</b> 高倉 昭	CS統括本部長
<b>監査役</b> 高木 晴彦	
<b>執行役員</b> 種村 清美	企画開発本部 副本部長
<b>執行役員</b> 柴崎 宗久	マーケティング統括室長

## セイコータイムクリエーション株式会社

<b>代表取締役社長</b> 萩原 健二	
<b>取締役・執行役員</b> 森田 聡	管理本部長
<b>取締役・執行役員</b> 矢田 光永	タイムシステム・FA事業本部副本部長 兼 生産技術統括部長
<b>常勤監査役</b> 山村 和男	<b>監査役</b> 西本 隆志
<b>執行役員</b> 実藤 久也	タイムシステム・ FA事業本部営業統括部長

<b>取締役・常務執行役員</b> 末永 量三	タイムシステム・FA事業本部長 兼 建設業経営管理担当
<b>取締役・執行役員</b> 川西 進	クロック事業本部副本部長 兼 商品企画統括部長 兼 海外営業統括部長
<b>取締役</b> 高橋 修司	<b>取締役</b> 庭崎 紀代子
<b>監査役</b> 服部 秀生	

<b>取締役・常務執行役員</b> 坂野 明	クロック事業本部長 兼 国内営業統括部長
<b>取締役・執行役員</b> 杉田 修	クロック事業担当 兼 技術統括部長
<b>取締役</b> 田嶋 直樹	<b>取締役</b> 山本 篤利
<b>執行役員</b> 室谷 憲一	SDGs推進担当

## 株式会社 和光

<b>取締役会長</b> 服部 真二	
<b>取締役</b> 庭崎 紀代子	企画本部長
<b>取締役</b> 高橋 修司	<b>取締役</b> 石黒 実

<b>代表取締役社長</b> 石井 俊太郎	
<b>取締役</b> 遠藤 毅	営業本部・企画本部 副本部長
<b>監査役</b> 高木 晴彦	

<b>代表取締役専務</b> 坂本 和彦	管理本部長
<b>取締役</b> 岡嶋 考太郎	営業本部長

## セイコーインスツル株式会社

<b>代表取締役社長</b> 内藤 高弘	
<b>取締役執行役員</b> 大塚 謙治	プリンティングデバイス事業 本部長
<b>取締役</b> 瀧沢 観	<b>常勤監査役</b> 廣田 誠
<b>執行役員</b> 中村 泰人	PI部担当
<b>執行役員</b> 大西 和久	水晶事業部長 電子デバイス 営業統括部長

<b>代表取締役副社長</b> 大熊 右泰	総合企画本部長 兼 精密デバイス 事業本部長 兼 環境経営推進部、 音響機器部、CPビジネス部担当
<b>取締役執行役員</b> 富塚 浩二	電子デバイス事業本部長 兼 マイクロエナジー事業部長
<b>監査役</b> 黒田 則正	<b>監査役</b> 西本 隆志
<b>執行役員</b> 佐上 達男	プリンティングデバイス事業 推進統括部長
<b>執行役員</b> 松田 誠	プリントシステム事業部長

<b>取締役常務執行役員</b> 吉野 賢	人事総務本部長 兼 財務本部担当
<b>取締役</b> 服部 秀生	<b>取締役</b> 高橋 修司
<b>常務執行役員</b> 吉富 巧	財務本部長
<b>執行役員</b> 竹田 芳浩	プリンテック事業部長

## セイコーNPC株式会社

<b>代表取締役社長</b> 遠藤 洋一	
<b>取締役</b> 中島 邦雄	<b>監査役</b> 高木 晴彦
<b>執行役員</b> 鈴木 典雄	生産担当

<b>取締役・執行役員</b> 蓬田 公夫	生産・管理統括、人事総務担当
<b>執行役員</b> 田所 英明	管理担当

<b>取締役</b> 大熊 右泰	<b>取締役</b> 瀧沢 観
<b>執行役員</b> 小笠原 利光	営業担当

## セイコーフューチャークリエーション株式会社

<b>代表取締役社長</b> 小林 哲	
<b>取締役</b> 春日 政雄	品質保証、管理、事業推進 (設備開発、製造、製造革新、 設備販売) 担当
<b>取締役</b> 小林 良夫	<b>監査役</b> 西本 隆志

<b>専務取締役</b> 市村 誠	新事業 (新事業企画・推進) 担当
<b>取締役</b> 岩崎 文晴	経営企画、新事業(新事業企画・ 推進、事業市場・技術動向調査)、 事業推進(分析サービス販売) 担当

<b>専務取締役</b> 濡木 伸二	技術開発 (基盤技術、開発テーマ推進) 担当
<b>取締役</b> 米山 拓	<b>取締役</b> 内藤 高弘

## セイコーソリューションズ株式会社

<b>代表取締役社長</b> 関根 淳	
<b>取締役・常務執行役員</b> 市川 剛司	IoTソリューション本部長 兼 モバイルソリューション 営業統括部長
<b>監査役</b> 高木 晴彦	<b>監査役</b> 此村 敦
<b>常務執行役員</b> 藤井 潤一	戦略ビジネス事業本部
<b>執行役員</b> 中山 具之	
<b>執行役員</b> 守谷 康	DXソリューション開発統括部長

<b>取締役・専務執行役員</b> 小林 良夫	戦略ビジネス事業本部長
<b>取締役</b> 高橋 修司	<b>取締役</b> 市村 誠
<b>常務執行役員</b> 渡辺 洋幸	品質保証担当
<b>常務執行役員</b> 松岡 信親	DXソリューション本部長
<b>執行役員</b> 金丸 誠剛	DXソリューション・サービス 統括部長
<b>執行役員</b> 新川 勉	フードサービスソリューション本部長 兼 データサービス本部長

<b>取締役・専務執行役員</b> 橋本 佳之	経営経理法務担当 兼 CFO
<b>取締役</b> 田嶋 直樹	<b>常勤監査役</b> 中尾 成
<b>常務執行役員</b> 池 年正	モバイルソリューション本部長
<b>常務執行役員</b> 坂本 博文	バリュークリエーション本部長 兼 戦略ネットワーク本部長
<b>執行役員</b> 野口 正博	モバイルプロダクト技術統括部長 兼 IoTソリューション技術統括部長

## ガバナンス強化に向けて

当社グループはサステナブルな会社であるために、ガバナンスの充実が欠かせないと考えています。それに向けて取締役会の実効性評価をはじめとしたガバナンスの強化に常に取り組んでいます。2022年度における主な取り組みは以下のとおりになります。

### ▼ 取締役総数の1/3が社外取締役に

2022年6月29日の株主総会を経て、取締役総数9名のうち3名が社外取締役となりました。なお、当社の社外取締役は永野取締役、寺浦取締役、齊藤取締役の3名です。

### ▼ 執行役員制度の導入

当社は、経営の意思決定・監督と業務執行を分離することにより、監督機能の強化ならびに業務執行の迅速化を図るため、2022年6月29日付で執行役員制度を導入しました。

### ▼ 取締役・監査役のスキルマトリックス → P.58

2022年6月29日開催の第161回定時株主総会招集ご

通知から各取締役・監査役のスキル・経験を一覧化したスキルマトリックスの記載を始めました。

### ▼ 業績連動報酬算定方法の改定 → P.60

2022年度より第8次中期経営計画「SMILE145」をスタートしたことに伴い、報酬比率における業績連動比率を高めるとともに業績連動報酬のKPIとして、従来からの財務目標に加え非財務目標も対象としました。

その他、取締役および監査役に対して、引き続きその役割および責務を果たすために必要な知識・情報を取得できるような様々な機会の提供等を行っています。

## コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、「社会に信頼される会社であること」を基本理念におき、法令の遵守、経営の透明性、公正性の確保、社会倫理の尊重を重要な経営課題と位置づけ、その実現に向けてコーポレートガバナンス体制の強化推進に取り組み、当社および当社グループの持続的な成長と企業価値向上を図っていきます。

## 基本方針

### (1) 株主の権利・平等性の確保

当社は、株主総会における議決権をはじめとする株主の権利が実質的に確保されるよう必要な環境整備に努め、その権利行使が適切に行えるよう、必要な情報を的確に提供します。また、少数株主や外国人株主など、株主間の平等性の確保に配慮します。

### (2) 株主以外のステークホルダーとの適切な協働

当社が担う社会的責任は、当社グループの基本理念である

「社会に信頼される会社であること」の実践を通じて、持続可能な社会の実現に貢献することであるとの認識のもと、株主の皆さまをはじめ、お客さま、取引先、地域社会、社員等様々なステークホルダーとの適切な協働に努めます。

### (3) 適切な情報開示と透明性の確保

当社は、株主の皆さまをはじめとする、様々なステークホルダーから適切な評価を得るため、また、株主の皆さまとの建設的な対話を行うため、法令に基づく適切な開示を行うことはもとより、それ以外の情報についても適時適切な開示に努めるとともに、その開示情報が利用する皆さまにとってわかりやすく、有用性が高いものとなるよう努めます。

### (4) 取締役会の責務

当社の取締役会は、自由闊達で建設的な議論・意見交換を行い、会社の持続的な成長や中長期的な企業価値向上のため、事業戦略等の経営に関する重要事項の決定、経営陣幹部の迅速・果敢な意思決定を支援するための環境整備、経営監督機能の充実等、その役割・責務を適切に果たします。

### (5) 株主との対話

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するよう、「株主との建設的な対話に関する基本方針」に基づき、株主との建設的な対話を促進します。

協議会ならびに事業戦略会議を、業務執行の基本事項を審議し、経営活動を適正迅速に推進することを目的に当社常勤役員・執行役員で構成する経営戦略会議を開催しています。

## コーポレートガバナンスの体制

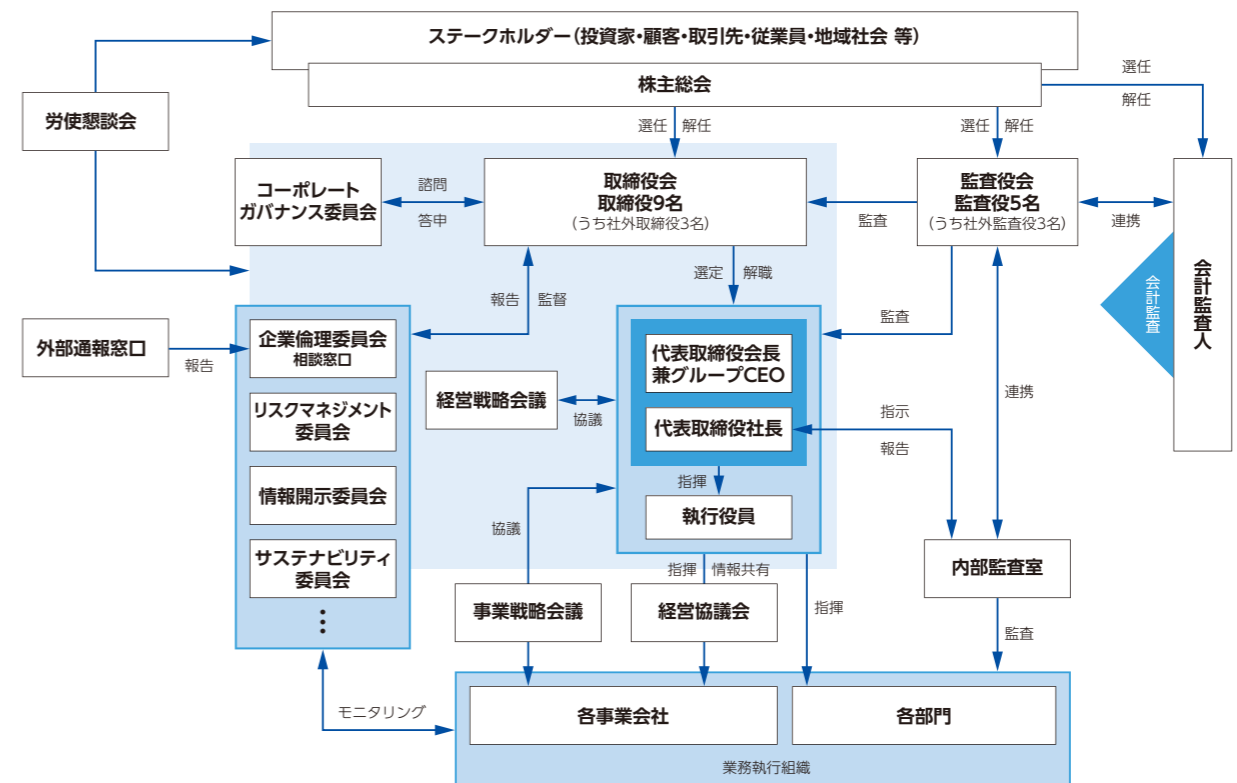
当社は持株会社として、事業ごとの経営責任の明確化を図るとともに、迅速な経営判断と機動的な施策の実行を通して、経営環境の変化に対応できる組織体制を整備しています。

取締役会は、常に連結事業会社の状況を把握し、必要に応じて各事業会社より説明を受け、迅速適切な意思決定を行うなど、各事業会社の業務執行状況の把握に努めています。なお、当社グループの経営方針および経営情報の共有化や中長期的な事業戦略の協議を行うことを目的に当社常勤役員・執行役員と事業会社の社長で構成する経営

## 取締役会

取締役会は、社外取締役3名を含む取締役9名（うち女性1名）で構成され、法令および定款で定められた事項のほか、取締役会規則に基づき、経営の基本に関する事項および重要な業務執行について意思決定と業務執行の監督を行っています。当社は、経営の意思決定・監督と業務執行を分離することにより、監督機能の強化ならびに業務執行の迅速化を図るため、2022年6月29日付で執行役員制度を導入しました。社外取締役は、企業経営や各専門分野における豊富な経験と高い見識を有しており、独立した立場から、経営に対する監督機能の向上に貢献しています。

### ● コーポレートガバナンス体制図



● 取締役・監査役のスキルマトリックス

氏名	役職	在任年数	性別	スキル・経験						
				企業経営	ブランドカルチャー	マーケティング	テクノロジー	財務会計	法務/リスクマネジメント	グローバル
服部 真二	代表取締役会長兼グループCEO 兼グループCCO	15年	男性	●	●	●				●
高橋 修司	代表取締役社長	9年	男性	●		●	●			●
内藤 昭男	取締役・専務執行役員	新任	男性	●		●			●	●
内藤 高弘	取締役・専務執行役員	新任	男性	●			●			●
関根 淳	取締役・専務執行役員	1年	男性	●		●	●			
瀧沢 観	取締役・常務執行役員	6年	男性					●	●	●
永野 毅	社外取締役	3年	男性	●	●	●				●
寺浦 康子	社外取締役	3年	女性						●	●
齊藤 昇	社外取締役	新任	男性	●		●	●			●
高木 晴彦	常勤監査役	6年	男性					●		●
西本 隆志	常勤監査役	2年	男性					●	●	
天野 秀樹	社外監査役	3年	男性					●	●	
矢野 正敏	社外監査役	3年	男性	●					●	
櫻井 謙二	社外監査役	新任	男性	●		●				●

取締役会の実効性評価

当社は、コーポレートガバナンス体制の強化推進の一環として、毎年取締役会の実効性に関する評価を実施しています。

分析・評価方法

取締役会の実効性に関する質問票を、すべての取締役および監査役に配布し、全員から回答を得ました。なお、質問票の作成においては、これまでの当社のコーポレートガバナンスに関する取組み・議論を踏まえ、以下を評価項目として設定しました。

評価項目	評価結果	昨年度の課題	対応状況
① 取締役会の審議・運営状況 ② 取締役会の構成と役割 ③ 社外役員に対する支援体制 ④ コーポレートガバナンス委員会 ⑤ 投資家・株主との関係	当社の取締役会は適切に機能しており、概ね実効性が確保されていることが確認されました。昨年度挙げられた課題については、それぞれ右記の対応により、 <b>1</b> <b>2</b> については改善が図られていることが確認されましたが、 <b>3</b> については、取締役会への情報共有のさらなる充実が必要であることが確認されました。	<b>1</b> 取締役会における中長期的な課題の議論の実施	・重要課題の優先順位付けとスケジュール化 ・重要議題の論点の明確化(議題上程に至るまでの背景・論点の共有等) ・議事時間配分のさらなる見直し、事前説明の充実
		<b>2</b> 取締役会全体の構成について	・取締役会構成メンバーの専門性・経験等の多様性に係る議論の実施
		<b>3</b> 投資家による当社評価のフィードバック等	・取締役会におけるIR活動状況の報告の充実

上記の回答内容に基づいて、取締役会において取締役会の実効性に関する分析および評価を行いました。

「投資家による当社評価のフィードバック等」については、引き続き取締役会への情報共有の強化が必要であると確認されたことから、本課題対応を継続することとしました。また、今後人的資本、サステナビリティ等の非財務関連項目に関する取締役会での議論の充実を求める意見が見られたことから、今後の課題として、新たに設定することとしました。

取締役・監査役をサポート体制

当社は、取締役および監査役に対し、就任時に加え、就任後も継続的に、その役割および責務を果たすために必要な知識・情報を取得できるよう、外部機関が実施する研修等、必要な機会の提供、斡旋、費用の支援を行っています。今期は、社外取締役および社外監査役に対して、新製品や店頭づくりを販売店様に提案するウォッチ提案会「JAPAN WATCH COLLECTION」や事業所の視察、社外役員懇談会を実施しました。

監査役会

監査役会は、常勤監査役2名と、社外監査役3名で構成され、監査に関する重要な事項について、協議・決議を行っています。監査役は、取締役会その他重要な会議への出席などを通じ、取締役の業務執行の適法性・妥当性について監査しています。また、社外監査役は、企業経営や各専門分野における豊富な経験と高い見識を活かし、独立的な視点で必要な助言・提言・意見を述べています。

コーポレートガバナンス委員会

当社は、経営の客観性と透明性を高めるため、取締役会の諮問機関として独立社外取締役および独立社外監査役が構成員の過半数を占めるコーポレートガバナンス委員会を設置しています。同委員会は、役員報酬、取締役の後継者計画を含む役員候補者の指名、代表取締役等の経営陣幹部の選解任、その他コーポレート・ガバナンスに関する事項について、客観的かつ公正な視点でこれらの事項を審議し、取締役会へ答申をしています。なお、コーポレートガバナンス委員会のメンバーは以下のとおりです。

議長	代表取締役社長	高橋 修司
委員	代表取締役会長 兼 グループCEO	服部 真二
	独立社外取締役	永野 毅
	独立社外取締役	寺浦 康子
	独立社外取締役	齊藤 昇
	独立社外監査役	天野 秀樹
	独立社外監査役	矢野 正敏
	独立社外監査役	櫻井 謙二

役員報酬

① 役員報酬の基本方針

当社の役員報酬の決定にあたっては、次の事項を基本方針としています。

- ・報酬に対する透明性・客観性を確保するとともに、その役割と責務に相応しい報酬水準とする。
- ・当社および当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、経営理念および経営戦略に合致した職務の遂行を促し、また経営目標の達成を動機付けるものとする。

なお、役員報酬の水準については、事業内容、規模等において類似する同業企業を対象とした第三者による役員報酬調査結果を踏まえて決定しています。

② 役員報酬体系

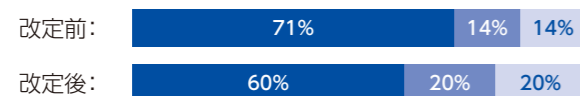
業務執行取締役および執行役員の報酬は、固定報酬である「基本報酬」、業績に連動する「賞与」(短期インセンティブ報酬)および「株式報酬」(中長期インセンティブ報酬)で構成し、社外取締役等の非業務執行取締役の報酬は、「基本報酬」のみで構成します。

当社は、中長期的な業績向上を一層推し進めるため、報酬構成割合、業績連動報酬に係る指標および業績連動報酬の算定方法の改定を行いました。報酬比率については、業績連動報酬比率を引き上げました。インセンティブを強化し、中期経営計画の実効性を確保することを目的として、財務指標は「連結営業利益」、「連結売上総利益率」、「連結ROIC」の3指標としました。非財務指標は「個人評価」と「ESG指標」(CO<sub>2</sub>排出量削減率等)の2指標としました。また、2022年6月29日より執行役員制度を導入したことに伴い、業務執行取締役に加え、執行役員を業績連動報酬の支給対象者とするものとしました。

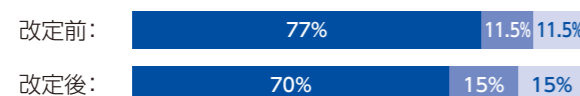
なお、報酬の種類ごとの比率の目安は、以下のとおりです。(業績達成率および定性評価に基づく支給率が100%の場合)

■ 基本報酬 ■ 賞与 ■ 株式報酬

代表取締役



代表取締役以外の業務執行取締役、執行役員



● 業績連動報酬指標

	業績指標
賞与	①連結営業利益 ②連結売上総利益率 ③個人評価
株式報酬	①連結営業利益 ②連結売上総利益率 ③連結ROIC ④ESG評価:CO <sub>2</sub> 排出量削減率(SCOPE1,2)等

経営陣幹部の選解任と  
取締役・監査役候補者の指名

経営陣幹部・取締役および監査役は、各々その職務に相応しい人格および見識を有していることが重要であると考えています。

この考えに基づき、経営陣幹部の選任および社内取締役候補者の指名にあたっては、持株会社である当社の各機能とグループの各事業分野をカバーするバランスを確保しつつ、的確かつ迅速な意思決定ができるよう、適材適所の観点から総合的に検討しています。

社内監査役候補者の指名にあたっては、当社グループの事業に関する知識、財務・会計・法務に関する知見等を有し、経営の健全性確保に貢献できるかという観点から総合的に検討しています。

社外取締役候補者の指名にあたっては、企業経営や各専門分野における豊富な経験と高い見識を有しているか等の観点から総合的に検討しています。

社外監査役候補者の指名にあたっては、財務・会計・法務に関する知見および各専門分野における豊富な経験と高い見識を有しているか等の観点から総合的に検討しています。

上記方針に基づき、代表取締役が提案した候補者を、社外役員が構成員の過半数を占めるコーポレートガバナンス委員会の審議を経た上で、取締役会にて決定しています。

また、経営陣幹部の解任については、会社業績等の評価を踏まえてその機能を十分に発揮していないと認められる場合など、取締役会が定める解任基準に該当する場合、コーポレートガバナンス委員会にて適時に審議を行い、その結果を踏まえて、取締役会にて決定することとします。

顧問等の選任

当社は、社内規則に基づき、元代表取締役社長等を顧問等に選任することがあります。顧問等の任期は1年とし、選解任、再任、職務内容、報酬その他の処遇については、社外役員が構成員の過半数を占めるコーポレートガバナンス委員会の審議を経て、取締役会にて決定します。なお、顧問等が当社の経営上の意思決定に関与することはありません。

政策保有株式

当社は、当社グループの中長期的な企業価値向上の観点から、当社の経営戦略、取引先との事業上の関係、資本コストを踏まえた保有に伴う便益やリスク等を総合的に勘案し、保有意義がないと判断した株式は縮減する方針としています。

毎年、取締役会において、当社グループが政策保有するすべての上場株式について、取引先としての重要性、資本コストを踏まえた保有に伴う便益やリスク等を精査する方法により、保有の合理性を検証しています。

直近では2022年8月に開催した取締役会において個別に検証を行いました。引き続き、保有の意義や合理性が乏しいと判断された一部の株式については、縮減に向けて検討を進めていきます。

なお、上記の政策保有に関する方針に従い、2022年3月期に当社子会社保有の政策保有株式のうち5銘柄を売却しました。

政策保有株式に係る議決権行使の基準

当社は、政策保有株式に係る議決権の行使について、発行会社の経営方針・戦略等を十分尊重した上で、発行会社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上に資するものであるか、株主価値を毀損するものではないか等を総合的に判断して行使します。また、当該判断にあたり、特に重要な議案については、必要に応じて発行会社との対話を実施します。当社が重要と考える議案は以下のとおりです。

- ・ 取締役、監査役選任議案
- ・ 合併等の組織再編議案
- ・ 買収防衛策議案
- ・ 上記のほか株主価値を毀損するおそれのある議案

内部統制システム

当社は、内部統制システムの基本方針を定め、これに沿って当社グループの経営管理、企業倫理、法令遵守、リスク管理、内部監査等を含む当社グループ全体の内部統制システムを整備しています。さらに運用状況のモニタリングを行い、その結果を定期的に取り締役に報告しています。



## 社外取締役インタビュー



人材育成を意識しながら、サステナブル経営の推進、社会課題の解決の実現に向けて、力を尽くします。

社外取締役  
**永野 毅**  
東京海上ホールディングス株式会社 取締役会長  
東海旅客鉄道株式会社 社外取締役  
富士フイルムホールディングス株式会社 社外取締役

**Q** 社外取締役の役割をどのように考えていますか。

**A** 社外取締役の役割というのは、会社経営をはじめとする様々な社会活動における経験に基づいて当社の社会課題解決を通じた持続的な成長や、パーパスの実現を目指すため骨太の方針を策定、推進していくための助言を行うことで、まさにサステナブル経営を後押しすることだと考えています。その上で私は、社会環境が激変する経営環境において最も大切なことは社員のやりがいを考えており、そのベースとなる組織文化や社員の成長には特に意識して発言させてもらっています。

**Q** 当社のコーポレートガバナンス強化の取り組みをどのように評価していますか。

**A** 当社の社外取締役に就任して4年目になりますが、毎年着実に改善が図られていると感じています。会社からの情報提供が多いほど、社外取締役はそれぞれの知見に基づき様々な助言をすることができるようになります。経営の透明性とそれに基づく率直な論議が重要で

あり、高橋社長の「必要な情報は包み隠さず提供する」というスタンスは素晴らしいと思っています。

また、取締役会の議題において中長期的な課題や重要事項を審議する機会が増えました。これらの議題に一層論議を集中させていくのも重要だと思います。

一方コロナ禍という要因もありますが、社外取締役と各事業のトップマネジメントやコア人材との対話が不足していると感じています。対話を通じて社員や組織の理解を深めていくことは重要であり、これは継続課題と考えています。

**Q** SMILE145がスタートしましたが、策定においてどのような議論がありましたか。

**A** SMILE145は策定過程の前半で、社外役員を中心としたコーポレートガバナンス委員会に策定方針が説明されました。また、各事業の基本方針が順次説明されつつ、最終の段階では取締役会で3回に分けて、全体方針、ドメイン戦略、グループコア戦略などの説明がありました。それぞれについてかなり活発な意見交換をすることができたと感じています。SMILE145の前にまとめ

られたパーパスや創業150周年に向けたグループ10年ビジョンあるいはサステナビリティ方針と新中期経営計画との関連性、そして前中期経営計画との連続性を含め、新たに定めたドメインごとの事業環境や戦略を十分に話し合いました。議論の過程では、それぞれのつながりや内容に関して厳しい意見を申し上げたこともありましたが、

**Q** SMILE145と連動する形で役員報酬制度を改定しました。今回の制度改定をどのように捉えていますか。

**A** SMILE145のスタートに合わせていくつかの社内の仕組みが変更されました。その中で特に重要なものの一つが、SMILE145のKPIに連動した役員業績連動報酬制度の見直しだと考えています。SMILE145には多くの戦略が織り込まれていますが、その中で執行メンバーにとって何が最も重要かを改めて示したことになり、SMILE145実現の大きな下支えになると期待しています。また、事業を通じて社会課題を解決することが求められる現在、非財務情報を業績連動報酬のKPIとして設定したことも強いメッセージだと思っています。

**Q** SMILE145をどのように評価していますか。またSMILE145を推進する上での課題は何だと思いますか。

**A** 当社パーパスは社員の声を積み上げ何層にも及びディスカッションを経て作り上げられました。そこからグループ10年ビジョンにつながり、そしてそこを目指すため今回のSMILE145を策定しました。私はこの策定ステップ、その間の論議を高く評価しています。

SMILE145では、①パーパスドリブンで求心力経営を実践する、②ソリューションカンパニーを目指す、③3つのドメインというプラットフォームを作り事業分散型の経営を構築する、この3点が明確になりました。またこれらを支えるグループコア戦略も策定されました。SMILE145のExecutionの力を高めていくためには社員一人ひとりが本気で社会課題を解決する会社になろうと気持ちを一つにすることが重要です。そのためにはコーポレートカル

チャーの浸透、トップダウンでボトムアップの力をいかに引き出していかかがSMILE145を推進する上での課題であり、人材戦略がSMILE145のベース、キーポイントだと考えています。

**Q** 今後の当社に対する期待をお聞かせください。

**A** 当社のパーパスはサステナブル経営そのものです。社会課題を解決し、人々を幸せにして当社の成長を実現する。SMILE145を推進する上での課題とも被りますが、コーポレートカルチャー、つまりパーパスをいかに浸透させていくか、会社を動かすのは社員一人ひとりであり、社員の成長と会社の成長のベクトルをいかに合わせていくかが大事です。社員起点でボトムアップにより会社を動かしていく、そのためにはパーパスを社員の日々の行動とつながるくらい浸透させていくことが最も大切だと思っています。

単に予算を追いかけるのではなく、お客さまや社会のニーズを自分の課題、次に行動計画に落とし込んで、課題解決が実現できる。その結果、お客さまの支持につながって売上・利益に結びつく。そういうサイクルを回していかなければなりません。この正しいサイクルの起点即ち原動力は常にパーパスを理解した社員のやりがいだと思います。そのためにはトップマネジメントと社員との真剣な対話が鍵になります。ここから先がまさに勝負です。相当情熱を持って継続的に取り組まなければならないと思いますが、これが当社の成長につながると確信しています。



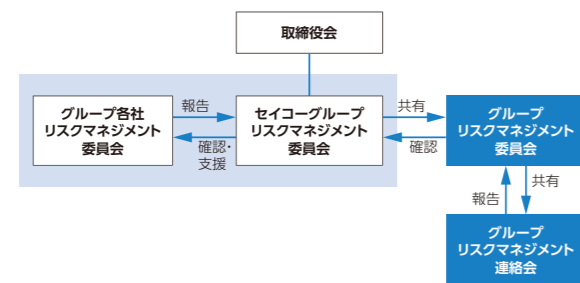
# リスクマネジメント

## グループリスクマネジメント体制

当社は、グループの事業に重大な影響を与えるリスクを一元的に管理すべく、当社の代表取締役社長を委員長とするリスクマネジメント委員会が中心となり、グループ全体のリスク管理体制の整備・強化およびグループ横断で対処すべきリスクへの対応に取り組んでいます。また、グループ各社はそれぞれ自律的にリスクマネジメントを推進し、当社リスクマネジメント委員会は各社のリスク情報・リスク対応状況の管理や各社リスクマネジメントの推進を支援しています。加えて、当社およびグループ各会社相互において、緊密な連携、協調のもとグループリスクマネジメントを円滑に推進するため、グループ各社の代表取締役で構成するグループリスクマネジメント委員会を設置し、グループ全体のリスクを確認・共有する体制としています。

なお、危機発生時に備え危機管理マニュアルを整備し、迅速な情報収集をはじめとした危機対応を実施できる体制を平時より整えています。

### ● グループリスクマネジメント体制図



## 事業等のリスク

当社グループの経営成績、財務状況等に影響を及ぼす可能性のあるリスクには、以下の事項があります。また、当社グループでは短期的に経営成績等に重要な影響を与えるリスクに加えて、中期的なリスクとしてのブランド毀損リスクおよび従業員等の安全・健康に影響を与えるリスクを重要リスクとして位置づけています。

- (1) 景気変動等のリスク
- (2) 特定の調達先への依存
- (3) DS事業の経営環境
- (4) 海外製造拠点のカントリーリスク
- (5) 主要顧客への依存
- (6) 資材等の不足・高騰
- (7) 品質問題と製造物責任
- (8) 知的財産権
- (9) 為替変動の影響
- (10) 金利変動の影響
- (11) 保有資産の時価変動の影響
- (12) 環境問題について
- (13) 情報管理について
- (14) 自然災害・感染症の影響
- (15) コンダクトリスク

詳しくは当社有価証券報告書をご覧ください。  
[https://ssl4.eir-parts.net/doc/8050/yuho\\_pdf/S100OIX1/00.pdf](https://ssl4.eir-parts.net/doc/8050/yuho_pdf/S100OIX1/00.pdf)

## 重要リスクへの取組み

当社では、グループ各社の経営に甚大な損失をもたらすおそれのあるリスクを「重要リスク」と定義し、毎年グループ各社のリスクマネジメント委員会が選定、リスク責任部署が中心となってリスク対応を行っています。また、グループ横断で対処すべき重要リスクを「グループ重要リスク」と定義し、当社を中心にリスク対応を行っています。リスクマネジメント委員会およびグループリスクマネジメント委員会においてリスク対応をモニタリング・情報共有するほか、グループ各社のリスクマネジメント担当者をメンバーとするグループリスクマネジメント連絡会ではグループ各社間の連携・協働等を通じ、各社重要リスクの対策の推進支援を行っています。

## グループ重要リスク リスクマップ



### ● 2022年度 グループ重要リスク

分類	リスク内容
従業員等の安全・健康に影響を与えるリスク	1 新型コロナウイルス感染症による従業員等の健康被害
	2 コンダクトリスク
	3 サプライチェーンにおける重大な法令違反や品質問題等
ブランド毀損リスク	4 コンピュータシステム故障等による事業運営リスク
	5 ITトラブル(含むサイバー攻撃)による業務混乱や対外イメージダウン
	6 脱炭素に対する取組みの遅れ、コスト増
事業・財務リスク	7 米中对立リスク
	8 ロシア・ウクライナ情勢による販売・調達活動への影響
	9 部材調達困難、労働力不足、物流混乱
	10 新型コロナウイルス感染症による業績悪化
	11 人材確保困難(育成・採用)
	12 ビジネスモデルの革新の遅れ

## リスクマネジメント改善に向けた取組み

当社ではリスクマネジメントの質の向上に向けた各種取組みを行っています。外部環境に応じてリスクが刻々と変化する状況の中、当社ではリスクマネジメントの枠組みを超えて、各種会議体等を通じリスク情報に関して速やかに報告を実施するようにしました。このような柔軟な対応によりグループ横断での迅速な情報共有、対策の検討を行うことが可能となり、各種リスクについて事業等への影響を最小限にとどめることができている。

今後もサステナブルな事業活動維持のため、リスクマネジメントの改善に継続的に取り組んでいきます。

# 企業倫理・コンプライアンス

当社は、法律を遵守し、社会倫理を尊重し、そこから健全で良識ある企業倫理を築き、企業としての社会的責任を果たしてまいります。  
当社は、この考えを基本姿勢とし、「企業倫理の基本理念」を以下のように掲げます。

## 企業倫理の基本理念

- 事業を行う国や地域の法律やルールを遵守し、社会倫理に照らし、公正な活動をいたします。
- 良識ある「市民としての企業」を目指し、社会との調和をはかります。
- 情報は適時開示し、誠実で、透明性の高いコミュニケーションを目指します。
- かけがえのない地球を大切に、環境保護に貢献します。
- 基本的人権や人格を尊重し、企業倫理の精神を育む、視野の広い企業風土をつくります。

## 推進体制

当社は、企業倫理の基本理念に基づき、「企業倫理委員会」を設置し、「企業倫理行動指針」を定め、当社のすべての役員および社員を対象として、「教育・啓蒙」、「相談・連絡」、「監査」、「評価」等を一貫して推進しています。当社グループの各事業会社は、その事業の特性およびその関連する法令・ルールに応じ、各社独自に企業倫理体制を確立し、行動規範を定めています。従って、各事業会社で企業倫理問題が発生した場合には、各社が責任を持ってその解決にあたります。当社は、各社からの要請に応じて、問題の解決に向けて全面的に協力や支援を行います。

## 企業倫理・コンプライアンス強化の取組み

当社は、企業倫理・コンプライアンス体制の維持・推進を重要な経営課題の一つと捉え、役員および従業員を対象に企業倫理研修を実施しています。当社グループではブランド毀損リスクを中期的な重要リスクとして位置づけており、コンプライアンス違反はもとより社会通念上倫理観を欠く行為はブランドイメージの毀損リスクへつながる可能性が高いため、2021年度よりコンプライアンスを含めたより広範囲なリスク(コンダクトリスク)をグループ重要リスクに選定し、グループ全体で企業倫理・コンプライアンス強化へ向けた教育・啓蒙活動などの取組みを推進しています。

## 内部通報制度

当社は、企業倫理・コンプライアンスに関する役員および社員の相談・通報窓口として「企業倫理ヘルプライン」を設置しています。社内窓口のほか弁護士事務所へ外部窓口を設け、利用者が相談・通報しやすい環境を整えています。また、利用者が不利益な扱いを受けないよう、利用者および通報内容に関わる情報は厳格に管理されています。

## 人権方針および調達方針

当社では、2022年5月10日に人権方針を制定しました。グループパーパスにある「世界中が笑顔であふれる未来」の創造と、企業理念を実現するため、すべての人の基本的権利である人権を尊重する責任を果たします。また、サプライヤーとの長期的な共存共栄の関係を目指し、当社ではグループ全体の調達活動の基本とすべき「セイコーグループ調達方針」を制定しています。2022年度は、マテリアリティ「人権尊重への取組み」「責任ある調達・サプライチェーンの推進」のキーアクションとして、人権デュー・デシリジェンス体制を構築するとともに、新たに「セイコーグループ調達ガイドライン」を制定しました。

※ 各方針については、当社ウェブサイトをご覧ください。  
[https://www.seiko.co.jp/csr/sustainability\\_policy/](https://www.seiko.co.jp/csr/sustainability_policy/)

## IR活動

### IRポリシー

当社は、株主や投資家の皆さまに対し、適時適切な情報開示を行い、誠実で透明性の高いコミュニケーションに努めてまいります。

金融商品取引法および東京証券取引所が定める規則に則った情報の開示を実施するとともに、当社の判断により株主や投資家の皆さまにとって重要かつ有効と思われる情報につきましてもタイムリーに開示してまいります。

対象	イベント	内容
株主	株主総会	2022年6月29日開催
機関投資家・アナリスト (国内・海外)	決算説明会	四半期ごとに開催 ウェブサイトで説明会資料&質疑応答集を公開(日・英)
	事業説明会	各ドメインの担当役員により開催 開催事例：システムソリューション事業説明会
	スモールミーティング	個別テーマごとに開催 開催事例：社長による中期経営計画のスモールミーティング
	個別面談	沈黙期間を除き、原則、面談・取材にCFOが対応
	証券会社主催カンファレンス	より多くの対話機会を持つため、証券会社主催のカンファレンスに毎年参加
	グループ施設見学	当社グループの理解促進のためにグループ施設へ招待 開催事例：ブランドセイコースタジオ堺石、セイコーミュージアム銀座



## IR活動向上への取組み

当社のIR活動を、株主や投資家の皆さまにとってより有益なものとするため、個別面談等でのヒアリングやアンケート調査、外部評価機関等への申し込みを積極的に行い、日々、改善・向上に向けて取り組んでいます。今後もステークホルダーの皆さまとの積極的な対話を進め、いただいた貴重なご意見を経営陣にフィードバックし、適時適切な情報開示に努め、さらなる企業価値向上につながるIR活動を推進します。

より幅広いIR関連情報をIR(株主・投資家情報)ウェブサイトに掲載しています。



IRトップページ  
<https://www.seiko.co.jp/ir/>



IR主要コンテンツ

- 決算短信、決算説明会資料
- 中期経営計画資料
- 有価証券報告書
- 統合報告書
- 株式・配当情報
- 業績・財務関連データ 等



ウェブサイトトップページ  
<https://www.seiko.co.jp/>



# 非財務ハイライト

## 環境 Environment

	18/3期	19/3期	20/3期	21/3期	22/3期
温室効果ガス排出量*1、*4 (t-CO <sub>2</sub> )					
SCOPE1 + SCOPE2	136,148	116,244	113,607	109,296	102,634
SCOPE1	—	6,662	6,834	6,898	8,279
SCOPE2	—	109,582	106,773	102,398	94,356
エネルギー使用量*1 (MWh)	—	249,588	247,410	241,320	253,295
再生可能エネルギー使用量*3	0	0	0	0	15,948
廃棄物排出量*2 (t)	5,223	6,080	5,124	5,232	5,686
水使用量*2 (千m <sup>3</sup> )	989	904	870	814	791

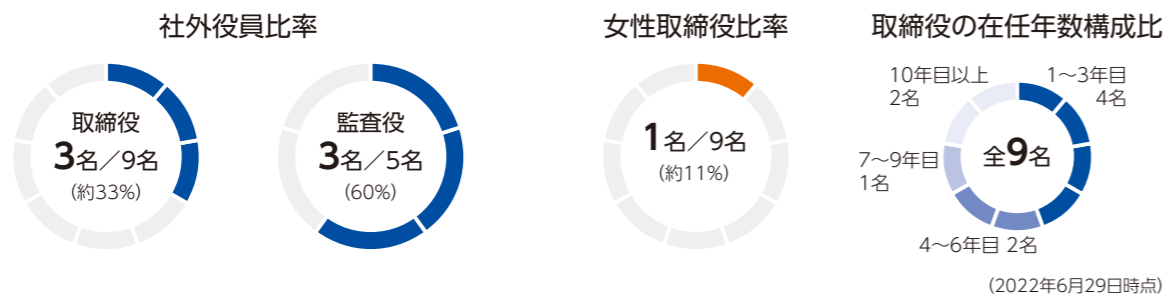
\*1 集計範囲: セイコーグループ(株)および国内・海外事業会社全社  
 \*2 集計範囲: セイコーグループ(株)および国内・海外事業会社22社  
 \*3 証書による購入量含む  
 \*4 CO<sub>2</sub>排出係数は以下を使用  
 電気: 日本国内は、地球温暖化対策の推進に関する法律で定める電気事業者別排出係数の調整後排出係数を使用  
 海外はIEA (International Energy Agency) の各国の排出係数を使用  
 燃料: 日本国内、海外とも、地球温暖化対策の推進に関する法律で定める燃料種別の発熱量、燃料の使用に関する排出係数を使用  
 冷温水: 供給業者提供の排出係数を使用

## 人事 Social

	18/3期	19/3期	20/3期	21/3期	22/3期
従業員数 合計(人)	12,033	12,020	11,947	12,092	11,984
エモーショナルバリューソリューション*1	8,167	8,140	7,917	7,267	7,063
デバイスソリューション*1	3,018	2,991	2,810	3,405	3,484
システムソリューション	683	713	746	1,027	1,045
その他*1	28	35	35	37	31
全社(共通)*1、*2	137	141	439	356	361
女性管理職比率*3 (%)	10.9%	12.4%	13.4%	13.7%	13.2%
平均勤続年数*4 (年)	19.7	18.4	17.9	19.8	20.0
障がい者雇用比率*5 (%)	2.2%	2.4%	2.3%	2.7%	2.3%

\*1 2023年3月期より報告セグメントを変更したことに伴い、2022年3月期以前の従業員数を変更後の開示セグメントに組み替えて表示  
 \*2 2020年3月期から各セグメントの業績をより適切に評価するため全社費用の配分を変更したことに合わせて、従業員数の区分を変更  
 \*3 翌期4月1日の女性管理職比率を期末情報としてみなして表示、集計範囲: セイコーグループ(株)および国内事業会社17社(翌期4月1日時点)  
 \*4 集計範囲: セイコーグループ(株)および国内事業会社7社(各期末時点)  
 \*5 翌期6月1日の障がい者雇用比率を期末情報としてみなして表示、集計範囲: セイコーグループ(株)および特例子会社を含むグループ適用認定会社の計8社

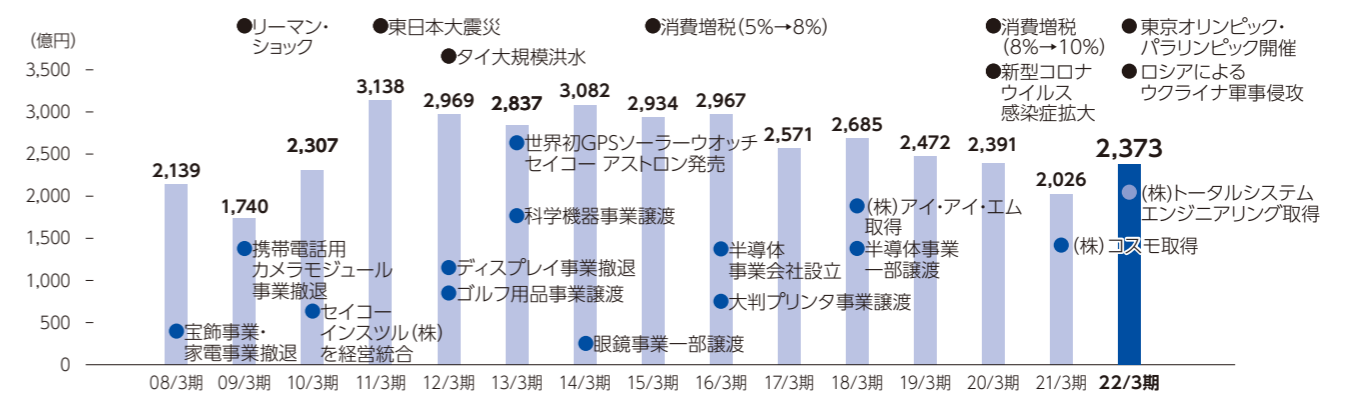
## ガバナンス Governance



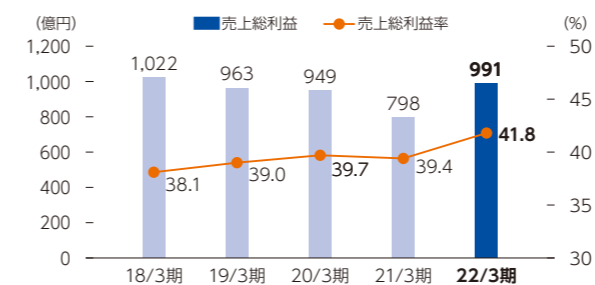
取締役会出席率	18/3期	19/3期	20/3期	21/3期	22/3期
取締役全体出席率	97.8%	97.9%	97.9%	100.0%	100.0%
監査役全体出席率	100.0%	96.9%	98.5%	100.0%	98.5%
社外役員出席率	100.0%	95.4%	93.8%	100.0%	98.5%
役員全体出席率	98.5%	97.6%	98.1%	100.0%	99.5%

# 財務ハイライト

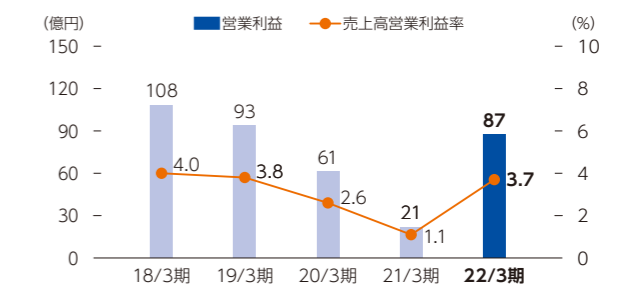
## 15年間の売上高推移



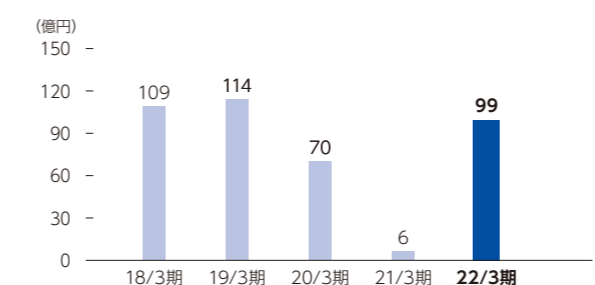
## 売上総利益/売上総利益率



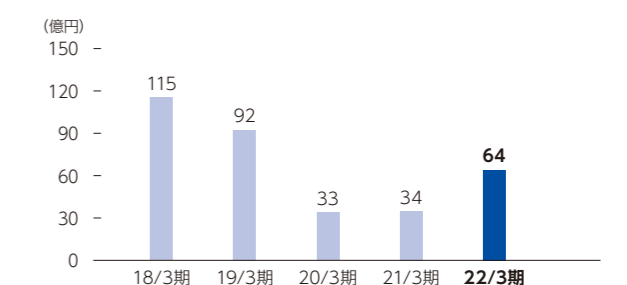
## 営業利益/売上高営業利益率



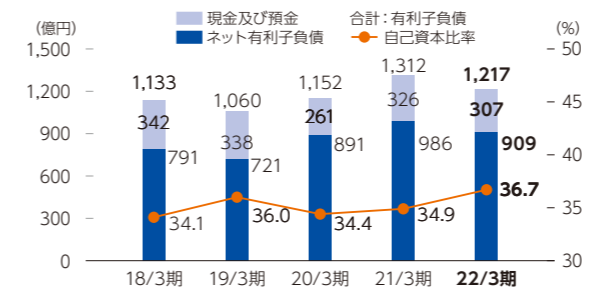
## 経常利益



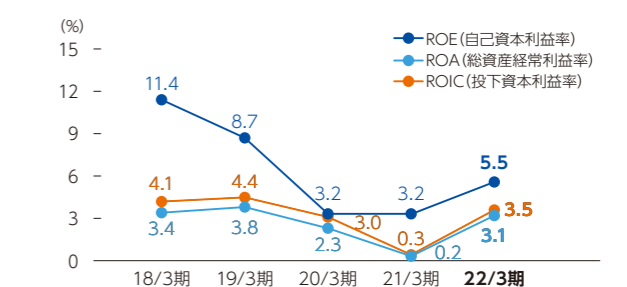
## 親会社株主に帰属する当期純利益



## ネット有利子負債/自己資本比率



## ROE/ROA/ROIC



※ ネット有利子負債=有利子負債-現金及び預金  
 ※ 有利子負債=借入金+リース債務  
 2020年3月期首より米国を除く在外連結子会社でIFRS第16号「リース」を適用  
 ※ 自己資本比率=自己資本÷総資産×100  
 [税効果会計に係る会計基準一部改正] (企業会計基準第28号平成30年2月16日)等を2019年3月期の期首から適用しており、2018年3月期についても、当該会計基準を遡って適用後の指標

※ ROE=親会社株主に帰属する当期純利益÷(期首自己資本+期末自己資本)÷2×100  
 ※ ROA=経常利益÷(期首総資産+期末総資産)÷2×100  
 ※ ROIC=(税金控除後経常利益+支払利息)÷(有利子負債+純資産)×100

# 10か年財務サマリー

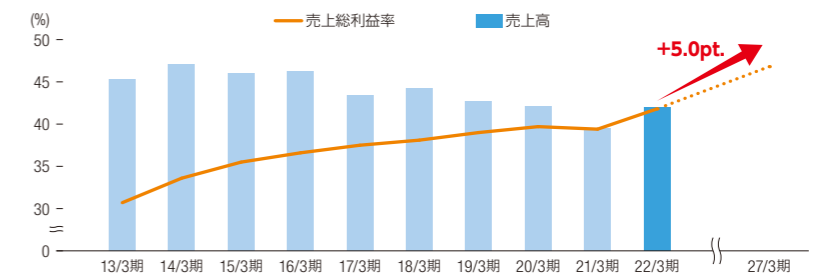
	13/3期	14/3期	15/3期	16/3期	17/3期	18/3期	19/3期	20/3期	21/3期	22/3期
(単位:百万円)										
<b>損益計算書</b>										
売上高(セグメント別)*1										
エモーショナルパブリックソリューション	143,878	179,470	188,525	195,141	161,796	168,049	169,833	163,444	127,835	150,890
ウォッチ*2	121,022	150,739	159,075	164,453	134,592	140,156	141,788	135,475	105,054	125,744
その他・調整*3	22,856	28,730	29,450	30,687	27,204	27,892	28,044	27,969	22,781	25,146
デバイスソリューション*4	106,844	86,299	88,684	87,351	78,662	76,632	50,133	46,962	47,536	61,060
システムソリューション*5	16,157	22,868	21,142	19,455	20,287	27,411	30,809	32,839	34,114	34,413
その他*6	23,543	26,329	1,264	1,235	961	1,047	1,218	1,222	1,274	1,052
調整	△6,633	△6,681	△6,144	△6,478	△4,591	△4,610	△4,701	△5,319	△8,090	△10,035
連結合計	283,790	308,286	293,472	296,705	257,115	268,529	247,293	239,150	202,671	237,382
売上総利益	87,053	103,540	104,266	108,540	96,292	102,297	96,338	94,928	79,866	99,178
売上総利益率(%)	30.7%	33.6%	35.5%	36.6%	37.5%	38.1%	39.0%	39.7%	39.4%	41.8%
販売費及び一般管理費	81,530	89,526	92,599	95,233	88,804	91,461	86,943	88,794	77,672	90,408
営業利益(セグメント別)*1										
エモーショナルパブリックソリューション	7,720	11,002	11,746	12,934	7,185	8,166	11,086	10,138	5,206	8,295
ウォッチ*2	7,874	12,253	12,334	12,722	7,615	7,902	10,391	10,158	5,600	7,638
その他・調整*3	△153	△1,251	△587	211	△429	264	695	△19	△393	656
デバイスソリューション*4	△1,203	2,330	2,741	3,382	4,291	5,917	1,129	668	1,365	5,638
システムソリューション*5	497	349	327	364	1,283	1,605	2,401	3,010	3,538	3,946
その他*6	372	944	249	160	159	229	229	264	284	216
調整	△1,864	△611	△3,398	△3,532	△5,432	△5,082	△5,452	△7,947	△8,200	△9,326
連結合計	5,523	14,014	11,667	13,307	7,487	10,836	9,394	6,134	2,194	8,770
売上高営業利益率(%)	1.9%	4.5%	4.0%	4.5%	2.9%	4.0%	3.8%	2.6%	1.1%	3.7%
経常利益	3,243	10,165	12,373	11,879	6,671	10,911	11,410	7,004	633	9,939
売上高経常利益率(%)	1.1%	3.3%	4.2%	4.0%	2.6%	4.1%	4.6%	2.9%	0.3%	4.2%
親会社株主に帰属する当期純利益	5,527	7,422	21,778	12,142	5,392	11,541	9,249	3,394	3,475	6,415
売上高当期純利益率(%)	1.9%	2.4%	7.4%	4.1%	2.1%	4.3%	3.7%	1.4%	1.7%	2.7%
広告宣伝販促費	9,476	13,343	16,624	18,366	15,882	16,393	16,905	18,845	14,929	15,985
労務費	32,693	36,139	36,060	37,200	34,819	34,639	32,454	32,163	28,827	32,970
賞与引当金繰入額	1,113	2,007	2,202	2,074	1,867	1,986	1,879	1,913	2,023	2,365
退職給付費用	2,016	1,034	1,928	1,610	770	1,383	1,470	1,371	1,224	1,294
研究開発費*7	5,046	3,851	4,112	4,023	3,901	4,669	4,190	4,607	4,095	4,106
<b>貸借対照表</b>										
現金及び預金	42,830	43,002	41,292	39,131	35,355	34,229	33,844	26,112	32,611	30,740
棚卸資産	60,638	57,022	62,910	65,196	66,177	57,011	58,305	65,734	68,424	73,048
有利子負債*8	203,454	200,881	137,250	127,560	136,586	113,387	106,022	115,261	131,242	121,728
純資産	40,801	64,766	92,589	102,692	107,161	105,170	110,415	104,273	113,082	121,624
総資産	355,308	366,753	333,701	329,115	328,857	305,297	303,036	299,990	319,671	327,533
<b>キャッシュ・フロー</b>										
営業活動によるキャッシュ・フロー	21,450	15,598	16,562	15,096	4,209	27,885	17,508	2,704	2,874	20,358
投資活動によるキャッシュ・フロー	△2,027	△10,917	46,254	△8,334	△13,200	△17,430	△7,093	△10,688	△7,838	△9,318
財務活動によるキャッシュ・フロー	△29,274	△3,517	△66,816	△6,645	5,713	△11,759	△10,670	678	10,465	△13,909
フリーキャッシュ・フロー	19,423	4,681	62,816	6,762	△8,991	10,455	10,414	△7,983	△4,963	11,040
減価償却費	12,886	12,242	10,892	10,325	10,959	10,128	8,980	10,315	10,690	10,879
有形固定資産の取得による支出	△19,790	△11,006	△9,350	△13,054	△12,138	△6,954	△6,341	△8,852	△17,735	△8,797
<b>経営指標</b>										
海外売上高	138,420	160,206	154,025	150,864	122,285	125,499	107,296	101,635	89,561	112,978
海外売上高比率(%)	48.8%	52.0%	52.5%	50.8%	47.6%	46.7%	43.4%	42.5%	44.2%	47.6%
ROE(自己資本利益率)(%) *9	17.5%	14.6%	28.4%	13.1%	5.6%	11.4%	8.7%	3.2%	3.2%	5.5%
ROA(総資産経常利益率)(%) *10	0.9%	2.8%	3.5%	3.6%	2.0%	3.4%	3.8%	2.3%	0.2%	3.1%
ROIC(投下資本利益率)(%) *11	2.3%	3.3%	4.5%	4.5%	2.6%	4.1%	4.4%	3.0%	0.3%	3.5%
PER(株価収益率)(倍) *12	14.3	11.4	5.8	7.6	17.4	9.2	11.7	21.2	22.3	14.7
自己資本	39,013	62,871	90,410	94,521	98,119	104,010	109,221	103,050	111,695	120,067
自己資本比率(%) *13	11.0%	17.1%	27.1%	28.7%	29.8%	34.1%	36.0%	34.4%	34.9%	36.7%
ネット有利子負債*14	160,623	157,879	95,957	88,428	101,230	79,158	72,178	89,148	98,631	90,988
ネットD/Eレシオ(倍) *15	3.9	2.4	1.0	0.8	0.9	0.7	0.6	0.8	0.8	0.7
1株当たり当期純利益(円) *16, *17	147.07	179.58	526.95	293.81	130.71	280.01	224.42	82.36	84.30	155.56
1株当たり純資産(円) *16, *18	943.82	1,521.18	2,187.60	2,287.18	2,380.50	2,523.54	2,649.99	2,499.97	2,709.17	2,911.17
1株当たり配当金(円) *16	12.50	25.00	50.00	62.50	75.00	75.00	75.00	75.00	37.50	50.00
配当性向(%)	8.5%	13.9%	9.5%	21.3%	57.4%	26.8%	33.4%	91.1%	44.5%	32.1%
<b>為替レート(期中平均)</b>										
USD	83.1	100.2	109.9	120.1	108.4	110.8	110.9	108.7	106.1	112.4
EUR	107.1	134.3	138.7	132.6	118.8	129.7	128.4	120.8	123.8	130.6

## 概況

2014年3月期以降、国内におけるデフレ脱却に伴い、国内市場を中心にエモーショナルパブリックソリューション(EVS)事業のウォッチ事業は好調に推移しました。2017年3月期になると国内のインバウンド需要の変調や、世界的な普及価格帯ウォッチ市場の低迷などにより、ウォッチ事業の売上高は一旦落ち込み、さらにデバイスソリューション(DS)事業で選択と集中を進めた結果、連結売上高が減少しました。2017年3月期以降のウォッチ事業では中・高価格帯ウォッチへのシフトを加速したことにより売上高は拡大に転じ、DS事業の半導体事業連結除外の影響を除くと、2018年3月期以降、連結営業利益は増加していました。2020年3月期第4四半期からは、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を大きく受けましたが、コロナ禍でも、ウォッチ事業ではデジタルマーケティングの推進や海外市場での売上拡大に成功しています。また、DS事業はSociety 5.0などの成長市場への製品ポートフォリオの転換が順調に進んだこと等により、売上高、利益ともに伸長しています。さらにシステムソリューション(SS)事業は多角化やストックビジネス拡大への取組みが奏功し、6年連続で増収増益を達成しています。

各事業の施策が実を結び、この10年間売上総利益率(GP率)は改善傾向が続いています。SMILE145では中長期的な収益性と成長性を重視し、GP率のさらなる改善による成長投資力の向上に取り組んでいます。感動をもたらす高付加価値・高収益な製品をMVP製品に位置づけて積極展開をするとともに、新たな成長市場への挑戦も推し進め、SMILE145のKPIである連結GP率5.0ポイントUP(2021年度比)を達成し、2026年のあるべき姿を実現していきます。

## 売上総利益率の推移



\*1 2023年3月期より報告セグメントを変更したことに伴い、2022年3月期以前の実績は変更後の開示セグメントに組み替えて表示し、組替後の数値は未監査の参考値

\*2 従来のウォッチ事業

\*3 従来の電子デバイス事業に含めていた一部事業、従前は報告セグメントに含まれていなかったタイムクリエーション事業と和光事業、エモーショナルパブリックソリューション事業内調整を含む

\*4 従来の電子デバイス事業からエモーショナルパブリックソリューション事業に変更した一部事業以外

\*5 2014年3月期より独立セグメント(2013年3月期まではデバイスソリューション事業に含む)

\*6 2014年3月期まで眼鏡事業を含む(2015年3月期以降、眼鏡事業は持分法適用関連会社)

\*7 一般管理費及び当期製造費用に含まれる研究開発費の総額

\*8 有利子負債=借入金+リース債務  
2020年3月期より米国を除く在外連結子会社でIFRS第16号「リース」を適用

\*9 ROE=親会社株主に帰属する当期純利益÷(期首自己資本+期末自己資本)÷2×100

\*10 ROA=経常利益÷(期首総資産+期末総資産)÷2×100

\*11 ROIC=(税金控除後経常利益+支払利息)÷(有利子負債+純資産)×100

\*12 PER=株価÷1株当たり当期純利益

\*13 自己資本比率=自己資本÷総資産×100  
「税効果会計に係る会計基準の一部改正」(企業会計基準第28号平成30年2月16日)等を2019年3月期の期首から適用しており、2018年3月期についても、当該会計基準を遡って適用後の指標

\*14 ネット有利子負債=有利子負債-現金及び預金

\*15 ネットD/Eレシオ=ネット有利子負債÷純資産

\*16 2017年10月1日付で普通株式5株につき、1株の割合で株式併合を実施、左記は株式併合を考慮した場合の数値

\*17 普通株式に係る親会社株主に帰属する当期純利益÷普通株式の期中平均株式数

\*18 普通株式に係る期末純資産÷普通株式の期末株式数

## 財務諸表

## 連結貸借対照表

(単位:百万円)

	18/3期	19/3期	20/3期	21/3期	22/3期
<b>資産の部</b>					
<b>流動資産</b>					
現金及び預金	34,229	33,844	26,112	32,611	<b>30,740</b>
受取手形及び売掛金	38,109	37,456	34,397	37,185	—
受取手形	—	—	—	—	<b>2,730</b>
売掛金	—	—	—	—	<b>35,694</b>
契約資産	—	—	—	—	<b>343</b>
商品及び製品	38,381	38,119	42,964	42,365	<b>42,847</b>
仕掛品	10,701	11,448	12,161	13,878	<b>16,376</b>
原材料及び貯蔵品	7,928	8,737	10,608	12,180	<b>13,823</b>
未収入金	3,537	3,116	5,406	4,932	<b>4,437</b>
その他	6,589	7,419	7,790	8,306	<b>9,102</b>
貸倒引当金	△1,206	△1,153	△1,317	△1,421	<b>△1,310</b>
流動資産合計	138,271	138,989	138,123	150,039	<b>154,786</b>
<b>固定資産</b>					
<b>有形固定資産</b>					
建物及び構築物	72,303	71,913	72,189	74,459	<b>77,046</b>
機械装置及び運搬具	80,147	81,388	78,307	79,098	<b>82,590</b>
工具、器具及び備品	30,419	31,772	32,278	34,183	<b>35,782</b>
その他	1,766	1,820	7,183	8,831	<b>9,909</b>
減価償却累計額	△145,116	△148,177	△146,873	△150,227	<b>△156,227</b>
土地	49,199	48,998	48,522	54,409	<b>54,056</b>
建設仮勘定	779	924	2,434	2,422	<b>1,942</b>
有形固定資産合計	89,498	88,640	94,044	103,177	<b>105,100</b>
<b>無形固定資産</b>					
のれん	9,149	8,289	7,430	7,336	<b>6,453</b>
その他	8,887	8,957	8,572	8,493	<b>8,391</b>
無形固定資産合計	18,036	17,247	16,003	15,830	<b>14,844</b>
<b>投資その他の資産</b>					
投資有価証券	46,774	45,913	38,759	41,463	<b>43,536</b>
退職給付に係る資産	—	—	—	391	<b>773</b>
繰延税金資産	4,015	4,243	4,441	2,273	<b>2,200</b>
その他	8,908	8,165	8,734	6,605	<b>6,397</b>
貸倒引当金	△208	△163	△115	△109	<b>△106</b>
投資その他の資産合計	59,490	58,159	51,820	50,625	<b>52,802</b>
固定資産合計	167,025	164,047	161,867	169,632	<b>172,747</b>
<b>資産合計</b>	<b>305,297</b>	<b>303,036</b>	<b>299,990</b>	<b>319,671</b>	<b>327,533</b>

(単位:百万円)

	18/3期	19/3期	20/3期	21/3期	22/3期
<b>負債の部</b>					
<b>流動負債</b>					
支払手形及び買掛金	24,921	26,449	21,869	19,310	<b>21,027</b>
電子記録債務	7,956	6,438	6,495	6,048	<b>7,138</b>
短期借入金	49,916	49,610	59,140	72,611	<b>63,709</b>
1年内償還予定の社債	—	—	—	350	<b>150</b>
1年内返済予定の長期借入金	21,476	19,698	16,843	17,315	<b>23,719</b>
未払金	12,598	12,402	11,739	9,266	<b>11,359</b>
未払法人税等	1,275	1,281	1,282	1,478	<b>1,546</b>
契約負債	—	—	—	—	<b>6,574</b>
賞与引当金	3,534	3,644	3,477	3,634	<b>4,174</b>
商品保証引当金	445	440	462	367	<b>409</b>
賃借契約損失引当金	348	348	348	348	<b>348</b>
事業構造改善引当金	—	—	—	—	<b>136</b>
その他の引当金	350	444	555	414	<b>245</b>
資産除去債務	51	—	13	6	—
その他	11,589	12,213	13,929	14,528	<b>13,873</b>
流動負債合計	134,467	132,972	136,158	145,679	<b>154,413</b>
<b>固定負債</b>					
社債	—	—	—	450	<b>300</b>
長期借入金	40,075	35,106	33,637	35,263	<b>28,752</b>
リース債務	—	1,246	4,288	4,499	<b>4,096</b>
繰延税金負債	2,521	2,451	1,929	3,346	<b>3,069</b>
再評価に係る繰延税金負債	3,614	3,614	3,614	3,614	<b>3,614</b>
賃借契約損失引当金	1,832	1,483	1,134	785	<b>436</b>
株式給付信託引当金	—	89	133	161	<b>232</b>
長期商品保証引当金	77	82	84	86	<b>90</b>
役員退職慰労引当金	36	36	35	35	<b>19</b>
商品券等引換損失引当金	157	155	148	152	—
事業撤退損失引当金	57	32	10	—	—
環境対策引当金	351	349	1	—	—
その他の引当金	38	8	7	21	<b>29</b>
退職給付に係る負債	10,810	10,602	10,453	9,402	<b>7,617</b>
資産除去債務	676	888	908	729	<b>1,070</b>
その他	5,410	3,501	3,171	2,361	<b>2,166</b>
固定負債合計	65,660	59,647	59,558	60,909	<b>51,494</b>
<b>負債合計</b>	<b>200,127</b>	<b>192,620</b>	<b>195,717</b>	<b>206,589</b>	<b>205,908</b>
<b>純資産の部</b>					
<b>株主資本</b>					
資本金	10,000	10,000	10,000	10,000	<b>10,000</b>
資本剰余金	7,245	7,245	7,245	7,245	<b>7,245</b>
利益剰余金	67,975	74,124	74,418	75,909	<b>79,075</b>
自己株式	△334	△335	△328	△315	<b>△292</b>
株主資本合計	84,886	91,034	91,335	92,839	<b>96,028</b>
<b>その他の包括利益累計額</b>					
その他有価証券評価差額金	11,639	10,099	5,486	10,431	<b>10,942</b>
繰延ヘッジ損益	△294	△104	11	△133	<b>△331</b>
土地再評価差額金	8,190	8,190	8,190	8,190	<b>8,190</b>
為替換算調整勘定	468	878	△804	1,055	<b>5,116</b>
退職給付に係る調整累計額	△879	△876	△1,169	△687	<b>120</b>
その他の包括利益累計額合計	19,123	18,186	11,714	18,856	<b>24,038</b>
非支配株主持分	1,159	1,194	1,223	1,387	<b>1,557</b>
純資産合計	105,170	110,415	104,273	113,082	<b>121,624</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>305,297</b>	<b>303,036</b>	<b>299,990</b>	<b>319,671</b>	<b>327,533</b>

## 連結損益計算書

(単位:百万円)

	18/3期	19/3期	20/3期	21/3期	22/3期
<b>売上高</b>	268,529	247,293	239,150	202,671	<b>237,382</b>
<b>売上原価</b>	166,231	150,955	144,221	122,804	<b>138,203</b>
<b>売上総利益</b>	102,297	96,338	94,928	79,866	<b>99,178</b>
広告宣伝販促費	16,393	16,905	18,845	14,929	<b>15,985</b>
貸倒引当金繰入額	57	71	210	90	<b>50</b>
労務費	34,639	32,454	32,163	28,827	<b>32,970</b>
賞与引当金繰入額	1,986	1,879	1,913	2,023	<b>2,365</b>
退職給付費用	1,383	1,470	1,371	1,224	<b>1,294</b>
その他	37,001	34,161	34,289	30,576	<b>37,741</b>
<b>販売費及び一般管理費</b>	91,461	86,943	88,794	77,672	<b>90,408</b>
<b>営業利益</b>	10,836	9,394	6,134	2,194	<b>8,770</b>
<b>営業外収益</b>					
受取利息	152	188	171	55	<b>67</b>
受取配当金	735	774	763	771	<b>774</b>
持分法による投資利益	734	1,941	1,313	—	<b>898</b>
為替差益	—	—	—	278	<b>699</b>
受取ロイヤリティー	386	—	367	324	<b>420</b>
受取家賃等賃貸料	426	—	340	350	—
その他	820	1,889	628	534	<b>696</b>
営業外収益合計	3,255	4,794	3,585	2,315	<b>3,557</b>
<b>営業外費用</b>					
支払利息	1,293	985	982	899	<b>896</b>
為替差損	558	79	291	—	—
持分法による投資損失	—	—	—	1,826	—
その他	1,327	1,712	1,441	1,149	<b>1,492</b>
営業外費用合計	3,180	2,777	2,715	3,876	<b>2,388</b>
<b>経常利益</b>	10,911	11,410	7,004	633	<b>9,939</b>
<b>特別利益</b>					
補助金収入	—	—	—	618	<b>133</b>
投資有価証券売却益	—	—	—	7,603	—
固定資産売却益	—	257	346	1,043	—
関係会社清算益	—	—	—	140	—
会員権売却益	—	106	—	—	—
事業譲渡益	9,373	—	—	—	—
特別利益合計	9,373	363	346	9,406	<b>133</b>
<b>特別損失</b>					
感染症拡大に伴う損失	—	—	305	3,614	<b>974</b>
事業構造改善費用	1,955	—	264	—	<b>221</b>
減損損失	177	—	240	—	—
固定資産除却損	—	—	179	—	—
退職給付費用	—	—	158	—	—
賃借契約損失引当金繰入額	2,181	—	—	—	—
関係会社清算損	142	—	—	—	—
特別損失合計	4,456	—	1,148	3,614	<b>1,196</b>
<b>税金等調整前当期純利益</b>	15,828	11,774	6,201	6,424	<b>8,876</b>
<b>法人税、住民税及び事業税</b>	2,338	2,409	1,745	1,682	<b>2,138</b>
<b>法人税等調整額</b>	470	35	974	1,088	<b>125</b>
<b>法人税等合計</b>	2,809	2,445	2,719	2,771	<b>2,264</b>
<b>当期純利益</b>	13,019	9,329	3,481	3,653	<b>6,611</b>
<b>非支配株主に帰属する当期純利益</b>	1,477	79	86	177	<b>196</b>
<b>親会社株主に帰属する当期純利益</b>	11,541	9,249	3,394	3,475	<b>6,415</b>

## 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

	18/3期	19/3期	20/3期	21/3期	22/3期
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>					
税金等調整前当期純利益	15,828	11,774	6,201	6,424	<b>8,876</b>
減価償却費	10,128	8,980	10,315	10,690	<b>10,879</b>
貸倒引当金の増減額(△は減少)	162	△76	134	65	<b>△167</b>
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△757	△275	149	△1,152	<b>△1,796</b>
受取利息及び受取配当金	△887	△962	△935	△827	<b>△842</b>
支払利息	1,293	985	982	899	<b>896</b>
為替差損益(△は益)	203	△94	75	74	<b>△485</b>
持分法による投資損益(△は益)	△734	△1,941	△1,313	1,826	<b>△898</b>
減損損失	177	—	240	—	—
投資有価証券売却損益(△は益)	—	—	—	△7,603	—
事業譲渡損益(△は益)	△9,373	—	—	—	—
固定資産売却損益(△は益)	—	△257	△346	△1,043	—
固定資産除却損	276	92	245	192	<b>304</b>
売上債権の増減額(△は増加)	△2,438	1,132	2,388	△911	<b>1,496</b>
棚卸資産の増減額(△は増加)	1,990	△976	△7,446	△1,552	<b>△2,048</b>
仕入債務の増減額(△は減少)	9,310	△518	△4,358	△3,889	<b>176</b>
その他	6,862	1,926	△2,643	1,118	<b>6,060</b>
<b>小計</b>	32,043	19,788	3,689	4,311	<b>22,452</b>
利息及び配当金の受取額	887	963	935	827	<b>842</b>
持分法適用会社からの配当金の受取額	213	327	1,456	127	<b>176</b>
利息の支払額	△1,291	△988	△990	△898	<b>△897</b>
特別退職金の支払額	△2,299	△170	△666	△1	—
法人税等の支払額	△1,667	△2,412	△1,720	△1,492	<b>△2,215</b>
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>	27,885	17,508	2,704	2,874	<b>20,358</b>
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>					
有形固定資産の取得による支出	△6,954	△6,341	△8,852	△17,735	<b>△8,797</b>
有形固定資産の売却による収入	124	1,061	546	1,864	<b>642</b>
投資有価証券の取得による支出	△966	△0	△0	△200	<b>△34</b>
投資有価証券の売却による収入	6	33	2	10,624	<b>301</b>
貸付けによる支出	△725	△522	△477	△806	<b>△487</b>
貸付金の回収による収入	646	508	1,229	790	<b>693</b>
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△1,095	—	△219	△1,365	—
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入	—	—	—	—	<b>218</b>
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による支出	△3,264	—	—	—	—
その他	△5,201	△1,831	△2,916	△1,008	<b>△1,854</b>
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>	△17,430	△7,093	△10,688	△7,838	<b>△9,318</b>
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>					
短期借入れによる収入	943,237	910,847	893,019	1,451,815	<b>1,267,894</b>
短期借入金返済による支出	△942,950	△911,281	△883,432	△1,438,848	<b>△1,277,121</b>
長期借入れによる収入	24,200	16,300	16,800	20,800	<b>18,600</b>
長期借入金返済による支出	△32,476	△23,058	△21,124	△19,172	<b>△19,045</b>
リース債務の返済による支出	—	△371	△1,463	△1,798	<b>△1,716</b>
配当金の支払額	△3,100	△3,100	△3,100	△2,067	<b>△2,067</b>
その他	△669	△5	△20	△265	<b>△453</b>
財務活動によるキャッシュ・フロー	△11,759	△10,670	678	10,465	<b>△13,909</b>
<b>現金及び現金同等物に係る換算差額</b>	67	229	△427	727	<b>1,267</b>
<b>現金及び現金同等物の増減額(△は減少)</b>	△1,237	△26	△7,732	6,228	<b>△1,601</b>
<b>現金及び現金同等物の期首残高</b>	35,333	33,911	33,843	26,111	<b>32,340</b>
<b>連結の範囲の変更に伴う現金及び現金同等物の増減額(△は減少)</b>	△184	△41	—	—	—
<b>現金及び現金同等物の期末残高</b>	33,911	33,843	26,111	32,340	<b>30,738</b>

# セグメント情報

(単位:百万円)

		前連結会計年度	当連結会計年度
		自 2020年 4月 1日 至 2021年 3月31日	自 2021年 4月 1日 至 2022年 3月31日
エモーショナル バリュー ソリューション 事業 (注1)	外部顧客への売上高	125,709	147,849
	セグメント間の内部売上高又は振替高	2,126	3,041
	合計	127,835	150,890
	セグメント利益	5,206	8,295
	セグメント資産	127,719	128,009
	減価償却費 のれんの償却額 持分法適用会社への投資額 有形固定資産及び無形固定資産の増加額	5,393 0 136 3,933	5,305 0 41 4,814
デバイス ソリューション 事業 (注1)	外部顧客への売上高	44,059	56,653
	セグメント間の内部売上高又は振替高	3,477	4,407
	合計	47,536	61,060
	セグメント利益	1,365	5,638
	セグメント資産	70,481	76,374
	減価償却費 のれんの償却額 持分法適用会社への投資額 有形固定資産及び無形固定資産の増加額	3,030 — 1,651 2,783	3,169 — 1,435 4,683
システム ソリューション 事業	外部顧客への売上高	32,486	32,511
	セグメント間の内部売上高又は振替高	1,628	1,901
	合計	34,114	34,413
	セグメント利益	3,538	3,946
	セグメント資産	23,912	24,799
	減価償却費 のれんの償却額 持分法適用会社への投資額 有形固定資産及び無形固定資産の増加額	1,057 388 — 1,033	1,092 394 — 780
その他 (注1)	外部顧客への売上高	416	367
	セグメント間の内部売上高又は振替高	857	685
	合計	1,274	1,052
	セグメント利益	284	216
	セグメント資産	21,721	24,140
	減価償却費 のれんの償却額 持分法適用会社への投資額 有形固定資産及び無形固定資産の増加額	84 — 5,069 32	85 — 5,958 100
調整額 (注1)(注2)	外部顧客への売上高	—	—
	セグメント間の内部売上高又は振替高	△ 8,090	△ 10,035
	合計	△ 8,090	△ 10,035
	セグメント利益	△ 8,200	△ 9,326
	セグメント資産	75,837	74,208
	減価償却費 のれんの償却額 持分法適用会社への投資額 有形固定資産及び無形固定資産の増加額	1,123 566 10,047 9,417	1,225 566 11,372 475
連結財務諸表 計上額	外部顧客への売上高	202,671	237,382
	セグメント間の内部売上高又は振替高	—	—
	合計	202,671	237,382
	セグメント利益	2,194	8,770
	セグメント資産	319,671	327,533
	減価償却費 のれんの償却額 持分法適用会社への投資額 有形固定資産及び無形固定資産の増加額	10,690 955 16,904 17,200	10,879 962 18,808 10,855

(注1) 2023年3月期より報告セグメントを変更したことに伴い、上記2021年3月期および2022年3月期の数値を変更後の区分に組み替えて表示しております。なお、組替え後の数値は未監査の参考値です。

(注2) 調整額は以下のとおりであります。

(1) セグメント利益の調整額には、以下のものが含まれております。全社費用の主なものは、事業セグメントに帰属しない本社部門に係る費用であります。

	前連結会計年度	当連結会計年度
のれんの償却額	△566百万円	△566百万円
セグメント間取引消去等	309百万円	32百万円
各報告セグメントに配分していない全社費用	△7,944百万円	△8,792百万円

(2) セグメント資産の調整額には、以下のものが含まれております。全社資産は、親会社(持株会社)での余資運用資金、長期投資資金(投資有価証券)等であります。

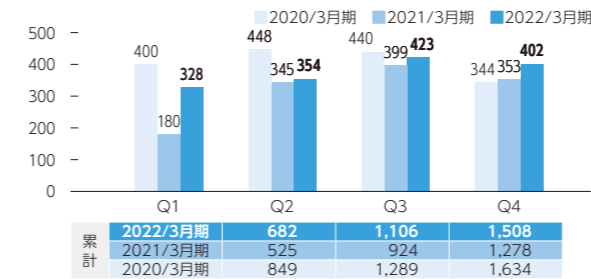
	前連結会計年度	当連結会計年度
報告セグメント間の債権の相殺消去	△85,347百万円	△71,786百万円
各セグメントに配分していない全社資産	211,958百万円	212,462百万円
投資と資本の相殺消去等	△50,773百万円	△66,467百万円

(3) 持分法適用会社への投資額の調整額は、各報告セグメントに属していない持分法適用会社への投資額であります。

# 四半期別(セグメント別)

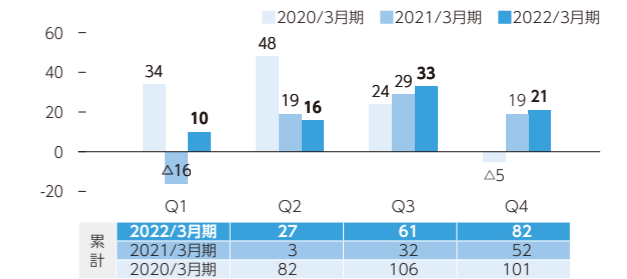
売上高 (単位:億円)

エモーショナルバリューソリューション事業

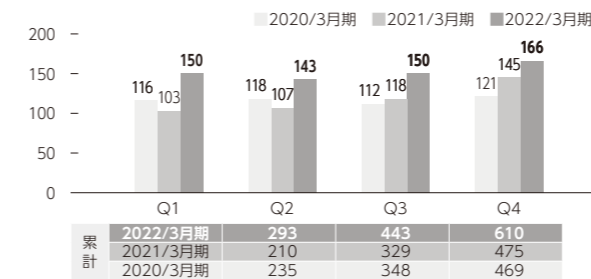


営業利益 (単位:億円)

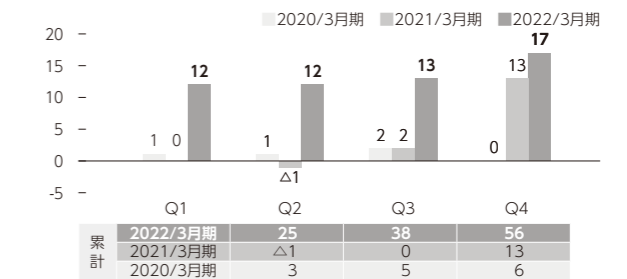
エモーショナルバリューソリューション事業



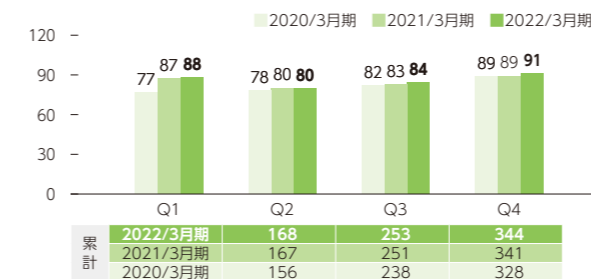
デバイスソリューション事業



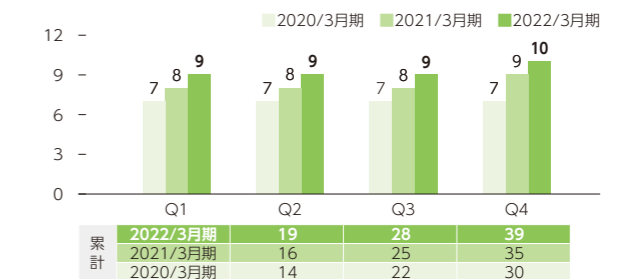
デバイスソリューション事業



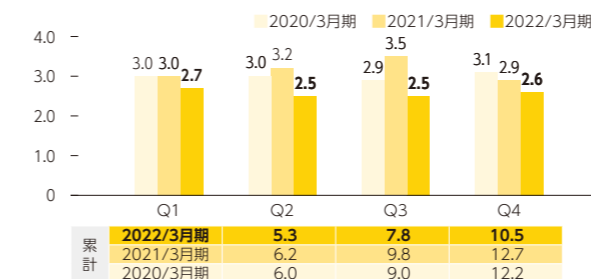
システムソリューション事業



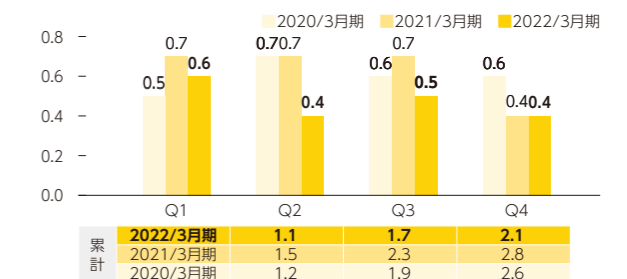
システムソリューション事業



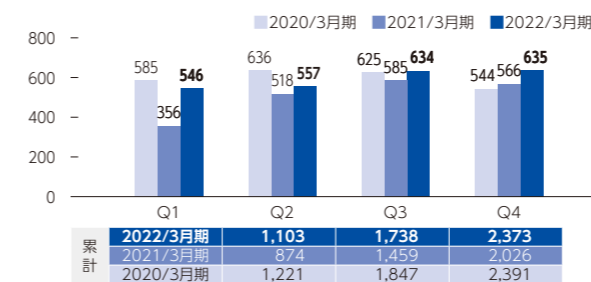
その他



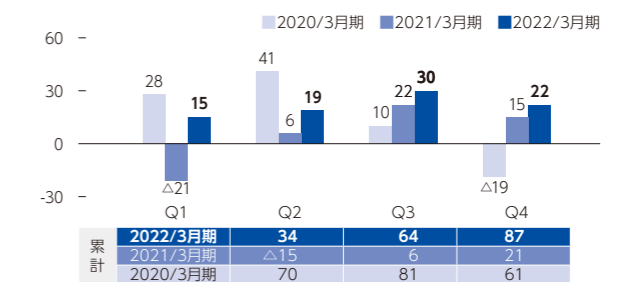
その他



連結



連結



※ 2023年3月期より報告セグメントを変更したことに伴い、2022年3月期以前の実績は変更後の開示セグメントに組み替えて表示しております。なお、組替え後の数値は未監査の参考値です。



# 会社概要／株式の状況

## 会社概要

社名	セイコーグループ株式会社
創業	1881年(明治14年)
資本金	100億円
従業員数*	361名 11,984名(連結)
営業収益*	120億円
連結売上高*	2,373億円

\* 2022年3月31日現在

## 連結子会社 (2022年10月1日現在)

主要な事業の内容	名称	住所
EVS	セイコーウオッチ(株)	東京都中央区
	セイコータイムラボ(株)	東京都江東区
	(株)クロノス	東京都千代田区
	セイコーリテールマーケティング(株)	東京都中央区
	盛岡セイコー工業(株)	岩手県岩手郡雫石町
	二戸時計工業(株)	岩手県二戸市
	遠野精器(株)	岩手県遠野市
	(株)みちのくサービス	岩手県岩手郡雫石町
	Grand Seiko Corporation of America	New York U.S.A.
	Seiko Watch of America LLC	New York U.S.A.
	SEIKO Time Corporation	New York U.S.A.
	SEIKO Panama, S.A.	Panama City Panama
	SEIKO U.K. Limited	Maidenhead U.K.
	Seiko Watch Europe S.A.S.	Neuilly-sur-Seine France
	Grand Seiko Europe S.A.S.	Paris France
	SEIKO RUS Limited Liability Company	Moscow Russia
	SEIKO Hong Kong Ltd.	Kowloon Hong Kong
	SEIKO Manufacturing (H.K.) Ltd.	Kowloon Hong Kong
	Time Module Ltd.	Kwai Fong Hong Kong
	SEIKO Watch (Shanghai) Co., Ltd.	Shanghai China
Guangzhou SII Watch Co., Ltd.	Guangzhou China	
SEIKO Taiwan Co., Ltd.	Taipei Taiwan	
SEIKO (Thailand) Co., Ltd.	Bangkok Thailand	
SEIKO Watch India Pvt. Ltd.	Bangalore India	
Instruments Technology (Johor) Sdn. Bhd.	Johor Bahru Malaysia	
Grand Seiko Asia-Pacific Pte. Ltd.	Singapore Singapore	
SEIKO Manufacturing (Singapore) Pte. Ltd.	Singapore Singapore	
SEIKO Australia Pty. Ltd.	Macquarie Park Australia	
DS	セイコータイムクリエーション(株)	東京都江東区
	SEIKO CLOCK (Hong Kong) Ltd.	Kowloon Hong Kong
	SEIKO CLOCK (Shenzhen) Co., Ltd.	Shenzhen China
	SEIKO Precision (Thailand) Co., Ltd.	Pathumthani Thailand
	(株)和光	東京都中央区
	セイコーインスツル(株)	千葉県千葉市美浜区
	エスアイアイ・プリンテック(株)	千葉県千葉市美浜区
	セイコー・イージーアンドジー(株)	千葉県千葉市美浜区
	センカ(株)	千葉県千葉市美浜区
	セイコーフューチャークリエーション(株)	千葉県千葉市美浜区
エスアイアイ・クリスタルテクノロジー(株)	千葉県千葉市美浜区	
Seiko Instruments U.S.A., Inc.*	Torrance U.S.A.	
Seiko Instruments GmbH	Neu-Isenburg Germany	

本社所在地	東京都中央区銀座一丁目26番1号 TEL:03-3563-2111(代表)
本店所在地	東京都中央区銀座四丁目5番11号

主要な事業の内容	名称	住所	
DS	Seiko Instruments Trading (H.K.) Ltd.	N.T. Hong Kong	
	Dalian Seiko Instruments Inc.	Dalian China	
	Seiko Instruments (Shanghai) Inc.	Shanghai China	
	Seiko Instruments Technology (Shanghai) Inc.	Shanghai China	
	Seiko Instruments Taiwan Inc.	Taipei Taiwan	
	Seiko Instruments (Thailand) Ltd.	Pathumthani Thailand	
	Asian Electronic Technology Pte. Ltd.	Singapore Singapore	
	Seiko Instruments Singapore Pte. Ltd.	Singapore Singapore	
	セイコーNPC(株)	東京都台東区	
	セイコーソリューションズ(株)	千葉県千葉市美浜区	
SS	(株)アイ・アイ・エム	東京都中央区	
	(株)CSMソリューション	東京都江東区	
	(株)GCC	東京都江東区	
	(株)トータルシステムエンジニアリング	大阪府大阪市中央区	
	(株)インストラクション	東京都中央区	
	(株)BackStore	東京都中央区	
	(株)プレステージ	東京都港区	
	その他	ヒューマンキャピタル(株)	千葉県千葉市美浜区
		京橋起業(株)	東京都中央区
		(株)白河エステート	東京都中央区

その他1社  
\* Seiko Instruments U.S.A., Inc.は「エモーショナルバリューソリューション」の事業も行ってあります。

## 持分法適用関連会社 (2022年10月1日現在)

主要な事業の内容	名称	住所
EVS	(株)クロックワークホールディングス	東京都中央区
DS	(株)ジーダット	東京都中央区
その他	エスアイアイ・ロジスティクス(株)	千葉県千葉市美浜区
	セイコーオプティカルプロダクツ(株)	東京都中央区
	(株)オハラ	神奈川県相模原市中央区

- EVS : エモーショナルバリューソリューション
- DS : デバイスソリューション
- SS : システムソリューション

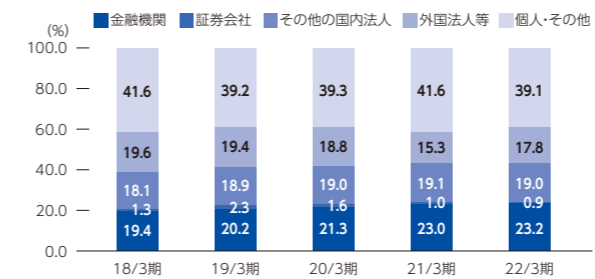
## 株式の状況 (2022年3月31日現在)

発行可能株式総数	149,200,000株
発行済株式総数	41,404,261株
当期末株主数	12,934名

## 大株主の状況 (2022年3月31日現在)

氏名又は名称	所有株式数(千株)	割合
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	4,752	11.5%
三光起業株式会社	4,436	10.7%
服部 悦子	3,613	8.7%
服部 真二	2,279	5.5%
第一生命保険株式会社	1,800	4.4%
服部 秀生	1,622	3.9%
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,598	3.9%
GIC PRIVATE LIMITED-C (常任代理人 株式会社三菱UFJ銀行)	1,369	3.3%
清水建設株式会社	744	1.8%
株式会社不二ビルディング	671	1.6%

## 株式分布状況 (2022年3月31日現在)



## 株価の推移

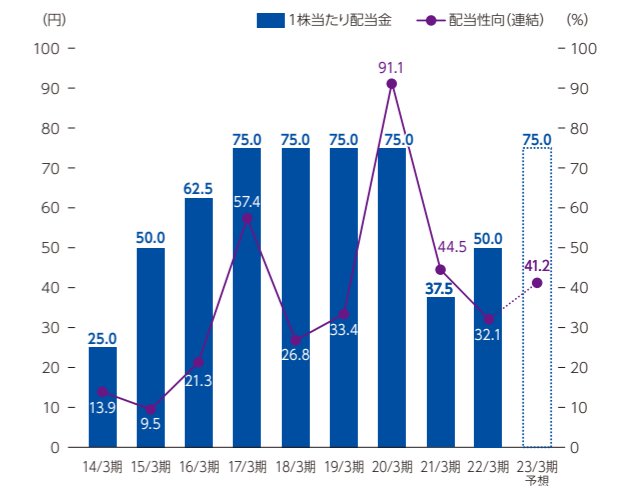


\* 2017年10月1日付で普通株式5株につき、1株の割合で株式併合を行っております。上記は株式併合を考慮した場合の株価となります。

## 配当政策

利益配分につきましては、自己資本の充実を図りつつ資本の効率性と株主への安定的な利益配分に配慮し、安定配当の継続を行うことを基本方針としております。また、当社は株主への主要な利益還元施策を配当による還元としております。

## 配当金・配当性向



\* 2017年10月1日付で普通株式5株につき、1株の割合で株主併合を行っております。上記は株式併合を考慮した場合の年間配当金となります。

# SEIKO GROUP CORPORATION

セイコーグループ株式会社

〒104-8110 東京都中央区銀座一丁目26番1号

TEL: 03-3563-2111 (代表)