

社会に信頼され、常に時代の一步先に行くという精神が、
私たちの成長を支えています。



私たちセイコーホールディングスグループは、今年、創業138年を迎えました。その間、多くの変化、困難に遭遇しながらも数々の成果を達成してきました。そして、現在、世界が大きな変動期を迎えている中で、新たな目標に向けて歩みを進めています。私からセイコーホールディングスグループとSEIKOブランドのここまでの歩み、そして私たちのありたい姿についてご紹介したいと思います。

セイコーホールディングス株式会社
代表取締役会長 兼 グループCEO

服部 真二

Q. はじめに創業期から成長期に至る道筋を教えてください。

A. 「社会に信頼される会社」を目指す。
創業者である服部金太郎のこの信念が、
私たちの企業理念として今に受け継がれています。

当社の創業者である服部金太郎は、1870年代に13歳で時計店に丁稚奉公し、その勤勉さによって時計修繕の技術を身につけました。これが、私たちのすべての始まりです。1881年に服部時計店を銀座に創業。国産の時計がない時代でしたので、舶来の時計を横浜の外国商館から仕入れて販売、修理も手がけました。1905年には上海と香港で販売代理店と契約し、中国への輸出も開始しています。

1892年には自前の時計を作りたいという強い思いから精工舎を設立します。ここで初めて掛時計の製造を開始しました。その後、およそ30年を経て、念願であった国産初の腕時計を製造・販売することになるのです。これは、金太郎が常に時代の一步先に行くという精神を実践した結果と言えます。

また、金太郎は信用を一番大切にしていました。当時の日本の商慣行では取引先に対する支払いは盆暮れだけというのが一般的でしたが、予め決めた期日に定期的に支払うことで信用を勝ち取ってきたこともその証です。未曾有の被害をもたらした関東大震災の時には、自社の店舗や工場がすべて消失したにも関わらず、震災で焼失した修理預かりの懐中時計の代償として、お客さまに無償で新品を進呈したそうです。また、当時在籍した3000人の従業員を解雇せざるを得ませんでした。3か月後に営業を再開した際に、これらの辞めた人から次々と再雇用していったそうです。このように、お客さま、社員、取引先をはじめとしたステークホルダーを大切にするという金太郎の信念は、その後も私たちのDNAとして受け継がれ、「常に時代の一步先に行く」という精神とともに、「社会に信頼される会社であること」という企業理念に表れています。



服部金太郎



国産初の腕時計「ローレル」



震災で焼失した修理預かりの懐中時計

Q. 戦後から現在に至るセイコーの躍進を支えたものは何でしょうか？

A. 東京オリンピック公式計時そしてクォーツ腕時計の開発で世界に認められ、精密加工技術を新たな領域に展開することでグローバルな成長を遂げてきました。

当社グループ最大のエポックメイキングとなったのは、1964年の東京オリンピックの公式計時に採用されたことです。ストップウォッチの高度な技術が認められ、電子計時システムを導入し、陸上、競泳などで着順、タイム計測に関するクレームは皆無という快挙を成し遂げました。世界がSEIKOブランドを認めた瞬間です。以降、札幌、バルセロナ、リレハンメル、長野、ソルトレークシティ5大会で計時を担当し、世界陸上では1985年から現在まで担当しています。

1969年には、世界初のクォーツ腕時計を開発・販売し、世界の時計市場を大きく変革しました。その後数々の革新的な商品を開発し、常に時代をリードしてきたのです。また、私たちが培った精緻な設計・製造技術は、1960年代から他の精密機器へ展開されており、今日の電子デバイス、システムソリューション事業へと受け継がれ、多彩な分野で先端技術を駆使した製品を開発しています。

私たちは、早くから海外にも目を向けていました。1900年初頭の中国輸出をはじめ、50年前には香港に製造拠点を設け、同時に海外販売も拡大し、現在では百数十カ国へ販売しています。世界にまたがるサプライチェーンを作り上げることでグローバル化を進め、今日に至っています。



IAAF世界陸上のオフィシャルタイマー契約

Q. セイコーの成長力を支えてきた強みについて教えてください。

A. 私たちが、今日、世界で認知され、着実に成長を遂げてきた背景には、技術、ブランド、提案力という3つの強みの存在があります。

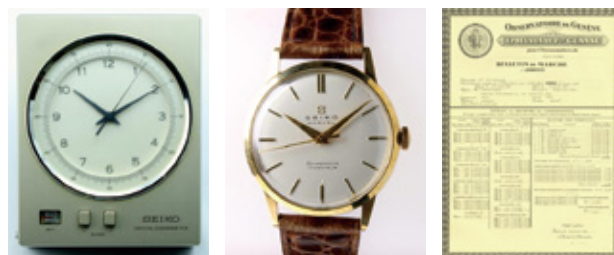
●磨き上げてきた「匠」の技と先端技術

私たちの強みを支えているのは、やはりエンジニア、類希な技術力です。その「匠」の技と先端技術を融合することで、世界をリードするブランドを構築してきました。SEIKOが世界に認知された素晴らしい技術力を象徴するエピソードを2つご紹介しましょう。

1950年代後半からスイスでは各社が時計の高精度化に鎗を削り始め、この精度を競う「天文台コンクール」を開催するようになりました。私たちもこのコンクールに向けて並々ならぬ熱意をもって臨み、1956年の初の自社設計機種「マーベル」の開発以降、国内コンクールのトップ・上位を独占し続けていましたが、1968年に「天文台コンクール」でも機械式時計の上位独占を果たしたのです。

また、世界に先駆けたクォーツ時計の開発も私たちにとって大きな出来事でした。早くからクォーツ時計の実現に取り組み、1969年に世界初のクォーツウォッチを開発、販売しました。さらに重要なことは、私たちの先人は、この開発によって特許権利化した技術を世界に公開したのです。これにより、クォーツウォッチが劇的に普及するとともに、電子デバイス産業全体の省電力化技術などの進化に大きく貢献することになりました。

実は、当社にはクォーツだけでなく、世界初あるいは世



クリスタルクロノメーター

マーベル

ジュネーブ天文台コンクール賞状

界最高水準のオンリーワン、ナンバーワン商品が数多く存在します。高精度な技術による世界初のテレビウォッチ、腕時計型コンピュータ、スプリングドライブなど世界初は枚挙にいとまがありません。いずれもエレクトロニクスと匠の技術が生み出したもので、「匠・小・省」を極めることで実現したものです。時計だけではなく、外食産業のオーダーエントリーシステムや決済端末を開発、提供したのも当社の技術陣で、これも一歩先を行き、時代に合わせてソフトとハードを組み合わせた成果だと考えています。

●世界が認めるブランド力

SEIKOブランドとは、130年以上にわたって蓄積してきた高い技術力と信頼に裏打ちされたブランドだと思っています。まず皆さまが期待されるのは「壊れない、狂わない、裏切らない」ではないでしょうか。100分の1秒を争うようなスポーツの場や、海を深く、あるいは長く潜るようなダイビングの場面など、限られているかもしれませんが、かなり厳しい環境においても「壊れない、狂わない、裏切らない」、そんな期待をしていただける、常に世界に先駆けるスペシャリティとしてのブランドでも考えています。さらに、現在、私たちがグローバル展開を進めるブランドセイコーは、文字通り「匠」の技を極めた逸品として世界に通じるブランドへ育成しようとしています。

かつては、正確で壊れないという品質がブランド力でした。今は愛される、遊び心があって感動するものが求められています。ステークホルダーをワクワクさせるものがブランドには必要で、そのためには、社員自らが感動することもとても大切です。私たちは、今、スポーツ・音楽を通じてわくわく・ドキドキ感のある感動を届けるブランディング戦略を展開しています。社会を支える精緻な情報はもちろん重要ですが、今後はエンターテインメント性を充実させた、より躍動感あふれるブランドを訴求していきます。

「時代とハートを動かすセイコー」という企業スローガンもその一環です。時代とは技術革新、クォーツなど時代を変えていくものであり、ハートは感動、親しみを表しています。これは、私自身が提案し、社内の公募で選んだものです。さらに、そのスローガンソングの歌詞も全社員からアイデアを募り、自分が曲をつけて完成したのですが、このように私たち自身が発想し、提案していくことがとても重要だと考えています。

●先進技術と発想を活かした提案力

精密加工技術を新たな領域に展開する提案力も、私たちの成長を支える強みの一つです。それらを電子デバイスやシステムソリューションに横展開することで、自動車や医療分野における技術革新にも貢献しています。今後も「匠・小・省」の精神を活かしながら、先端領域における技術・製品開発に取り組んでいきます。一方で、高級服飾雑貨を扱う和光や、街で人が集う場所で時を知らせる設備時計などでも、お客さまのニーズに合わせた提案力を発揮し、皆さまに満足をお届けしていきます。



セイコードリームスクエアオープン

Q. 長期ビジョンに込めた思いを聞かせてください。

A. 私たちの最大の目標である「夢のある企業」の実現に向けて、世界のブランド、世界のSEIKOを目指していきます。

私たちは、「世界中のステークホルダーと感動を分かち合えるグローバルな企業グループを目指す」という長期ビジョンに基づき、2025年度のあるべき姿の実現を目指しています。伝統とは革新の連続です。これを常に続けてきたからこそ、今日まで事業を続けることができたのです。例えば、時計には親から子へ、代々受け継がれるストーリーがあります。これが、世代を超えて受け継がれるブランドの力だと考えています。そのように、これから創業

150年、200年と私たちも持続的に成長していきたい。これが長期ビジョンに込めた思いです。

現在、私たちを取り巻く環境は、情報社会・デジタル社会からソサエティ5.0へと移行しつつあります。こうした変化の中で、私たちは逆に時計という人の心を豊かにするエモーショナルな価値を、世界で高めていきたいと考えています。そして、それがチャンスでもあると捉えています。その一方で、電子デバイスやシステムソリューションの領域で未来を動かす提案を続けていくこと。このどちらもが「セイコーらしさ」だと考えています。特にシステムソリューション事業は大きく成長する絶好のタイミングを迎えました。



また、近年、持続可能な世界を実現するための17のゴールを定めたSDGsに対する認識が高まっています。ここで掲げられているゴールに対して、長く使える、壊れない商品、すなわち信頼性と耐久性という、私たちが長く強みとしている精神はとても親和性の高いものです。これらのゴールに向けた取組みによって成長を持続していくことも、私たちの目指すべき姿だと考えています。当社は以前から女性活躍の場を拡大し、自然環境との共存を図るグリーン活動を続けるとともに、東日本大震災からの復興に向けたイベント活動も継続しています。ブランドで期待され、社会貢献で愛されること。技術、商品、社会活動すべてを包含して信頼される、優しい企業を目指していきたいと思います。

今、時代はすごいスピードで動いています。これに対応していくことも重要ですが、何よりも「夢のある企業」になることが、私たちの最大の目標です。2025年に世界のリーディングカンパニーとなること。世界のブランド、世界のSEIKOとなることを目指していきます。それは、必ずしも売上規模ではなく、例えばブランドセイコーを高級ラグジュアリーブランドに比肩するブランドとして高めていくことも、その一つです。マーケットに望まれるもの、次の世代に必要なものを生み出していくことが、一歩先を行く精神そしてマーケットインの発想だと思います。



第7次中期経営計画説明会

Q. 最後にステークホルダーに向けて決意を聞かせてください。

A. SEIKOブランドをより強く、愛されるブランドに育て、世界から期待される企業グループを目指します。

私たちは、今後も持続的に成長し、基本理念である「社会に信頼される会社であること」を訴求していきます。あらゆるステークホルダーの方々とSEIKOブランドをより強く、今まで以上に世界で信頼され、愛されるブランドに育てるとともに、ステークホルダーが誇ることでできる、夢のある企業を目指します。皆さまに期待される、さすがセイコーと言われる企業と一緒に作り上げていきたいと考えています。そのために、ウォッチ事業だけでなく、幅広い領域で信頼性を武器に世界に向けて挑戦を続け、これらを実現させる優秀な人材を成長させることで、世界の多くの人々から期待される企業グループを目指してまいります。



「攻め」の経営で、2025年のあるべき姿の実現を目指す



セイコーホールディングス株式会社
代表取締役社長
中村 吉伸

はじめに

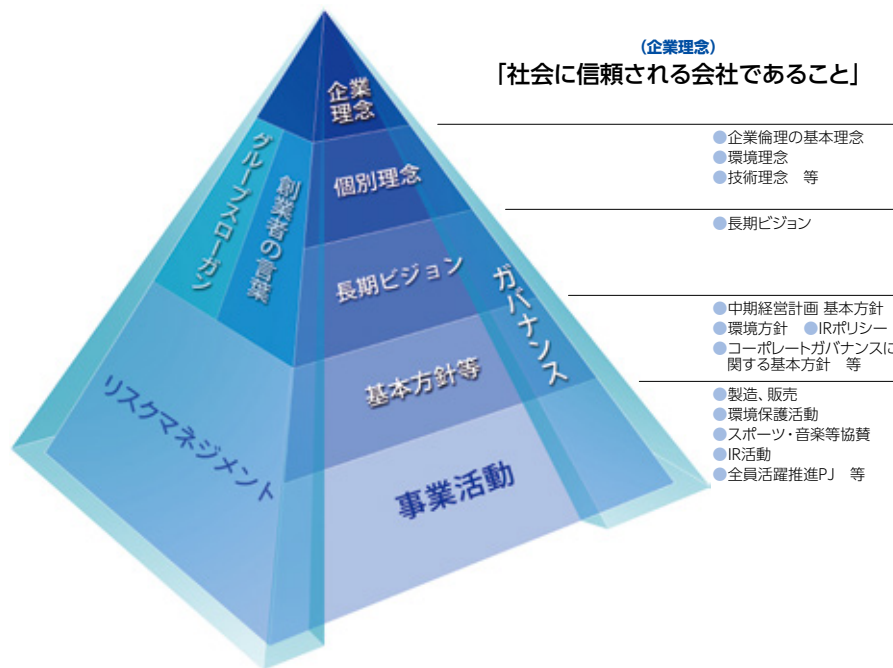
「セイコーらしさ」を追求し、 「社会に信頼される会社」を体現する

当社グループは、「社会に信頼される会社であること」という企業理念のもと、企業活動を行っています。

この企業理念を踏まえ事業活動を通じて、当社グループならではの価値を創出し、ステークホルダーの方々はその価値を提供することによって、持続的な社会の発展に貢献するとともに、企業価値の向上を実現しています。

この事業活動は強固なガバナンス（企業統治）のもと、企業倫理の基本理念をはじめとする各個別理念や長期ビジョンを全社員で共有し、リスクマネジメントなどの手法を用いながら各基本方針に則って推進しています。

また、当社グループではよく「セイコーらしさ」という言葉が使われます。様々なステークホルダーの方からも、製品やサービスに対してしばしば「セイコーらしい」という言葉をいただくことがあります。「セイコーらしさ」を表すものとして、時計をはじめとするものづくりに対する姿勢があると思います。時計の役割は正確な時間を知らせるだけのものではないと私たちは考えています。例えば、当社を代表する「グランドセイコー」にはスイスのクロノメーター基準を上回る精度のメカニカルムーブメントが搭載されているほか、当社独自の機構であるスプリングドライブというムーブメントやクォーツムーブメン



当社は「社会に信頼される会社であること」という企業理念のもと、ガバナンス（企業統治）を基盤とし、リスクマネジメントとともに、企業倫理の基本理念をはじめとする各個別理念や長期ビジョンを掲げ各種基本方針等を策定することで、グループ全体が同じ目標を共有し事業活動に取り組んでまいります。この事業活動を通じて、持続可能な社会の発展に貢献し企業価値向上を追求することが当社のCSR（社会的責任）と考えております。

トといったいろいろなムーブメントが使用されています。一方で、普及価格帯の「セイコー 5」は、1963年の発売から国内外で変わらない人気を誇っています。時計を必要とする場面や思いは人それぞれ違いますが、一人ひとりが時計を身につけた時に喜びを感じられるように、また大切な方へ贈りたいと思っていただけるように、一つ一つ丁寧に取り組んできた開発の歴史はまさに「セイコーらしさ」を表しています。また、時計製造から派生した技術でさらなる小型化、高精度化、低消費電力化技術を幅広く追求し続けることも「セイコーらしさ」です。すべての事業活動に共通している様々な期待に応えようと真摯に取り組む姿勢こそが「社会に信頼される会社であること」という企業理念を体現した「セイコーらしさ」だと思っています。

第7次中期経営計画の策定

「攻め」の事業戦略で「勝ち」を目指し、 長期ビジョンを実現する

当社グループでは第6次中期経営計画の策定に向けて、2016年に10年後の目指す姿を見据えた長期ビジョンを設定しました。ステークホルダーの皆さまのご期待に応えるだけではなく、その期待を超えていくことで感動をお届けできる会社になろう、そんな思いを込めた長期ビジョンです。この目指す姿に向けて「収益力の強化と成長への投資」と「経営基盤の強化」に取り組みましたが、グローバル市場でのウェアラブルウオッチの台頭やアマゾンエフェクト、国内のインバウンド需要の変調に加え、中国経済の成長鈍化など急激な外部環境の変化もあり、「収益力の強化と成長への投資」に関する数値目標は達成することはできませんでした。しかしながら、このような中、ウオッチ事業では「グローバルブランド戦略（GB戦略）」に磨きをかけ推し進めました。国内で高級ウオッチとして一定のポジションを築いた「グランドセイコー」の海外展開を推進し、また、海外のファンに支えられ成長してきた「セイコー プロスペックス」を国内で拡大するほか、2012年に世界で同時発売した新たな市場を作った世界初のGPSソーラーウオッチ「セイコー アストロン」の強化を図るなど、グローバルに展開する戦略ブランドと位置づけた5ブランドの強化を進めた結果、中・高価格帯ウオッチのウエイトが高まる等、着実に成果を上げることができました。

以上の結果を踏まえ、当期を初年度とする第7次中期経営計画をスタートいたしました。第7次中期経営計画でも継続して長期ビジョンの実現を目指してまいります。

また、前中期経営計画の位置づけは「攻めへの組織改革」でしたが、攻めへの準備は整ったと考え、これからの3年間の位置づけを「攻め」としました。この「攻め」の結果として目指すものはもちろん「勝ち」です。そのために、まずは海外事業の拡大を加速するためにブランディング投資の強化を図ります。そして開発・M&A投資により、得意分野の拡大だけでなく、新事業領域へも挑戦しながら積極的に事業領域の拡大を図ります。また、マーケティング投資に加え、ブランド価値向上に結び付く高付加価値製品・サービスの開発にも今まで以上に力を入れていく考えです。一方、グループ内でもシナジー発揮による相乗的企業価値向上を図り、企業の組織力アップに向けた長期視点での経営戦略を進めていきます。「セイコーらしさ」を活かしたソリューション提案力でどのような環境下でも成長を続けるという、いわば非連続を起こしていくこれらの取り組みをすべての事業で推進してまいります。

| |
|--|
| 長期ビジョン |
| 常に時代をリードする先進性と革新性を備え お客様の期待を超える製品と品質・サービスを提供し 世界中のステークホルダーと感動を分かち合える グローバルな企業グループを目指す |
| 2025年度のあるべき姿 |
| グローバルな舞台で期待を超えるSEIKOの活躍 信頼度No.1とともに得意分野の拡大と新領域への挑戦 世界中から「未来」を期待される企業への躍進 さらに成長した人材・組織と強いグループ一体感 |
| 第7次中期経営計画基本方針 |
| 「選択と集中」を細部にまで展開しつつ 「未来」に向けたシナリオへの投資に積極的に取り組み SEIKOブランドと精密技術、ソリューション提案力を武器に 持続的成長を確実に実現する |

2025年へ向けての価値創造

事業別方針
**主柱事業の強化・拡大により
 世界のメジャープレイヤーを目指す**

それでは事業ごとの第7次中期経営計画についてご説明します。

ウオッチ事業では前中期経営計画の初年度からGB戦略をスタートし、高価格帯ウオッチ「グランドセイコー」やスポーツウオッチの「セイコー プロスペックス」などを中心とするグローバルブランドは、3年間で大きく成長しました。また、継続的なコスト圧縮に努めた結果、収益性も向上するなど、ウオッチ事業は着実な結果を出すことができました。そのウオッチ事業ではこれからの3年間で、2025年に向けてSEIKOを、時代をリードする先進技術・匠の技・日本の美意識を持った真のグローバルブランドに成長させ、世界の時計市場における「メジャープレイヤー」となることを目標に事業を推進していきます。GB戦略を成長エンジンとし、戦略をさらに加速させて非連続を起こしながら、国内に続いて、海外、特に米国、アジアを中心に売上の拡大を図ってまいります。

電子デバイス事業は、一部の製品が中国市場の低迷などにより伸び悩みましたが、当社の得意分野で売上を伸ばし、不採算事業の解消やコストダウンも進めた結果、収益力は安定してきました。第7次中期経営計画では私たちの「匠・小・省」という強みをさらに進化させ、選択と集中を進めることによって、得意分野や成長市場をターゲットにした重点製品へのシフトを図ってまいります。

システムソリューション事業は、ITシステムの性能管理やセキュリティソリューションを展開する(株)アイ・アイ・エムを子会社にしたことに加え、新規分野での売上増加やストックビジネスの拡大などにより前中期経営計画で順調に成長を遂げました。さらに、第7次中期経営計画でも引き続きストックビジネスの拡大を図るとともに、M&Aの活用も含めた多角化などにより、事業拡大や環境変化に強い事業構造の構築を目指します。これに加えて、行動様式の変革、組織のパワーアップとシェイプアップを図ってまいります。

クロック、和光、タイムシステム事業は、長い歴史を持ちかつてはセイコーの発展を支え、今でも多くのステークホルダーとの繋がりを持つ、まさにレガシー事業であると位置づけています。今後も、ブランドの価値向上の担い手としての役割を果たし、同時に2020年の東京オリンピック・パラリンピックを契機に一層のグローバル化を図っていく考えです。

また新規研究開発については、ウオッチ事業における高価格・高付加価値製品へのシフトを実現させる積極投資によって、新高級ムーブメント、新素材、スマートリンクの開発に取り組みます。また、ウオッチ事業だけでなく、電子デバイス事業、システムソリューション事業においても成長市場に向けた新製品、新素材、新技術等の研究開発に力を入れてまいります。

コーポレート
**ブランディング、人材、財務戦略によって
 経営基盤の強化を図る**

経営基盤の強化に向けて、ブランディング、人材、財務それぞれの強化を図ります。ブランディング戦略では、躍動感のある企業イメージをさらに高めるため、スポーツ、音楽領域での強化を進めるとともに、デジタル発信や若者向けのイベントに積極的に取り組むなど、中長期的視点で企業ブランド価値向上のための投資を継続します。

人材戦略では、多様な価値観を持った人材が生き活きと働くことができる環境を整備し、「採る」「育てる」「活かす」の好循環により、グループの持続的な成長を支えます。

財務戦略としては、「攻め」の期間を支える営業キャッシュ・フローの創出、バランスのいい投資キャッシュ・フロー、コストを抑えた財務キャッシュ・フローなど徹底した投資管理によって「勝ち」の実現を目指します。さらに、利益の積み上げによる自己資本比率の継続的な改善と安定配当の維持を目指してまいります。

SDGsへの取り組み
**当社の当然のミッションとして
 社会の課題解決に臨む**

この第7次中期経営計画ではSDGsに関する取り組みも継続して進めます。当社グループは製品と品質・サービスを通じて世界中のステークホルダーと感動を分かち合う企業を目指しており、社会に信頼される企業として社会の課題解決とともに歩むことは当然のミッションと考えています。

腕時計は他の精密機器と比べても高い耐久性、耐衝撃性が求められる商品です。お客さまに満足いただけるよう長年これらの開発に力を注いできた結果、「壊れない製品」、「長く使える製品」という当社の製品開発の基本となる考えが生まれました。このお客さまの満足を達成しながら、限られた資源を大事にすることにもつなげていくことが当社のSDGsの基本になっています。

もともと時計の製造には、清浄な空気や綺麗な水のある環境が必要です。当社も早くから環境保全活動に取り組んできましたが、近年の世界的な環境問題に対する意識や要求の高まりに対して、ライフサイクル視点での環境配慮を強く意識し、新技術や新製品、新ビジネスを創出することでも社会課題の解決に貢献したいと考えています。

また環境保全活動ばかりでなく、当社グループは非常に早くから女性の活躍が進んでおり、現在は女性だけでなくすべての社員の活性化に向けた全員活躍推進に取り組んでいます。

新中期経営計画では引き続き、「ジェンダー」「水・衛生」「エネルギー」「生産・消費」「気候変動」の5つの項目における取り組みを推進、強化・拡大してまいります。その他にも当社が貢献できる課題について検討を進め、SDGsで掲げている17の目標への取り組みを拡大していく考えです。



ステークホルダーの皆さまへ
**すべてのステークホルダーの方々と
 感動を分かち合える企業を目指して**

私たちは、この新中期経営計画を実現するために全力を尽くします。お客さまに向けては、期待を超える製品、サービスをご提供できるよう努めるとともに、株主・投資家の皆さまには、当社株式を長期に保有していただけるよう企業価値をさらに向上させ、安定した配当を維持してまいります。すべてのステークホルダーの方々と感動を分かち合える企業を目指してまいりますので、今後も、私たちセイコーホールディングスグループの成長にご期待いただきたいと思っております。

