

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

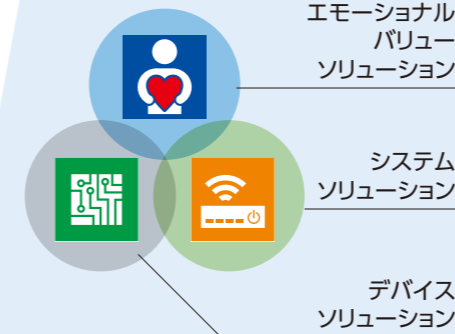


成長戦略

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

Moving 感動
Valuable 高付加価値
Profitable 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。



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 ₂ 排出量削減	SCOPE1・2 25%減 *1
エンゲージメントスコアの向上	※2

※1 CO₂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。

 エモーショナルバリューソリューションドメイン 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	 デバイスソリューションドメイン 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	 システムソリューションドメイン 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)

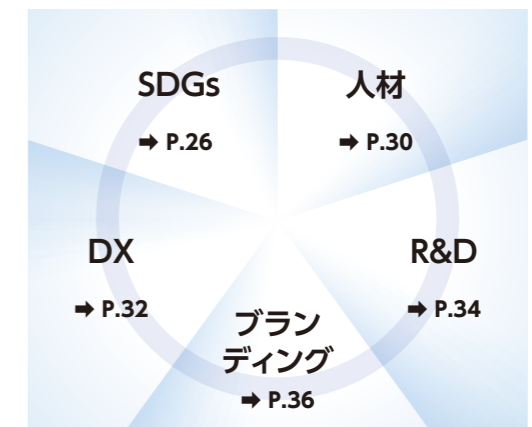
4つの事業機会

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 Society 5.0 P.38	ウェルネス 拡張領域 P.38
基盤領域 P.38	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。



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

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CO₂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。

