

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。

表紙に込めた思い

表紙に描かれているのは、時計の針を鳥に見立て3つの事業戦略ドメインとセイコーグループが「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)」というグループパーパスを羅針盤として、ソリューションカンパニーを目指す姿です。第8次中期経営計画「SMILE145」の2年目となる今年度はエモーショナルバリューソリューション(EVS)ドメインカラーのブルーを背景に、グループ丸となってSMILE145達成に向けて羽ばたき続ける様子を表しています。

社会に信頼される会社であること

Corporate
Philosophy

Contents

セイコーグループとは

パーパス・経営理念	1
トップメッセージ	
CEOメッセージ	2
セイコーグループの歴史	
価値創造のあゆみ	8
グローバル展開	10

価値創造ストーリー

価値創造ストーリー	12
セイコーグループが生み出す社会価値	14
第8次中期経営計画「SMILE145」	16
社長メッセージ	18

成長戦略

戦略ドメイン	
At a Glance	24
エモーショナルバリュー	
ソリューション(EVS)ドメイン	26
デバイスソリューション(DS)ドメイン	32
システムソリューション(SS)ドメイン	34
グループコア戦略	
SDGs戦略	36
人材戦略	44
DX戦略	48
R&D戦略	50
ブランディング戦略	52

経営基盤

CFOメッセージ	54
コーポレートガバナンス	
役員紹介	56
コーポレートガバナンス	58
リスクマネジメント	64
企業倫理・コンプライアンス	66
株主・投資家との対話	67

データセクション

財務ハイライト	68
非財務ハイライト	69
10か年財務サマリー	70
財務諸表	72
セグメント情報	76
会社概要／株式の状況	78

CEOメッセージ



代表取締役会長
兼 グループCEO
兼 グループCCO
服部 真二

時代が求める 「ソリューションカンパニー」 への変革を推進します。

ステークホルダーの皆さまへ

創業者 服部金太郎は、日本で不定時法から定時法へと大改革が行われる中、社会の基盤となる正確な時間を伝える時計事業こそ社会課題を解決するソリューションであると考え、1881年に服部時計店を創業しました。それから140年以上が経ち、現在の私たちを取り巻く環境は規模と速さを増しながら変化し続けています。この変化の激しいVUCAの時代にあって当社グループは次々に生まれる新たな社会課題に対応するソリューションカンパニーへなることを目指しています。私たちセイコーグループにとって、ソリューションカンパニーを目指すことは、原点回帰でもあり、変革への挑戦でもあります。

このソリューションを生み出すための取組みが2022年4月にスタートした第8次中期経営計画「SMILE145(Seiko Milestone 145)」です。

SMILE145では、まずこれまでの製品やサービスで分類する事業セグメントではなく、事業が創出する価値ごとにエモーショナルバリューソリューション(EVS)、デバイスソリューション(DS)、システムソリューション(SS)の3つのドメインと定義づけ、各ドメインに責任者を置き、ソリューションを生み出す体制を整えました。また、ソリューション創出の基盤となる

のが「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。」というグループパーパスです。

当社グループの歴史はクォーツウォッチをはじめ、ソーラーGPSウォッチ「ASTRON」やコンスタントフォース・トゥールビヨン「KODO」に至るまでイノベーションへの挑戦の歴史でもありました。また、5Gを支える高精度時刻同期や医療用や車載用など社会に信頼いただいている数々の製品があります。さらにお客さまの期待を超える製品やサービス、または正確なスポーツタイミングなどでステークホルダーの皆さまに感動をお届けしてきました。このような人々の笑顔につながるソリューションをこれからは3つのドメインで実現させてまいります。



SMILE145の推進

SMILE145の初年度である2023年3月期の事業環境は想定を上回るスピードで変化しました。デバイス業界の急激な市況変化に見舞われ、当社のデバイスソリューションドメインの業績も下期から急速に悪化いたしました。一方では新型コロナウイルス感染症が収束に向かい、ウォッチ事業を中心にB to Cビジネスは確実な回復を遂げました。また、コロナ禍で加速した社会のデジタル化の流れは、アフターコロナの社会でもとどまることなく進化しており、システムソリューションドメインでは社会のニーズに応えお客さまのDXに貢献すると同時に、事業の成長を実現しています。

エモーショナルバリューソリューションドメインでは、これまで以上に多様化するお客さまのニーズに応えていくことが必要です。今の自分を表現するためのウォッチやクロック、あるいは、共に長い時間を過ごすことを期待され、また実際に過ごしたことで自分にとって特別な存在となる製品。この全く異なるニーズに対し、それぞれお客さまの期待を超える製品をご提供することで、お客さまに感動いただき強い信頼関係を築くことができます。そのためには、私たちはお客さまが求められるものの一歩先をご提案しなければなりません。今の時代、便利さを追求するのであればスマートウォッチという選択肢もあります。お客さま自身でも気づかれていない本当に必要なもの、心を満たすことができるものも時代の変化とともに変化していきます。便利さを超える真の価値が何かを考え続け、提供し続けていくために私たちは流れに身を任せるのではなく、自ら革新へ挑戦し続けなければなりません。2022年に当社は世界初の複雑機構であるコンスタントフォース・トゥールビヨンを搭載した「KODO」を発表したのに続き、2023年には満を持してグランドセイコーで初となる機械式クロノグラフを搭載した「テンタ

グラフ」を発表いたしました。手にしていただいた方に感動、喜びを感じていただける製品やサービスをご提供できるよう、これからも革新に挑戦してまいります。

デバイスソリューションドメインは昨年最も激しい環境変化に晒された事業です。上期までの好調から下期以降一気に市況が冷え込みましたが、当社はこの環境変化への対応が遅れました。当社のデバイスソリューションドメインにはいくつもの事業が含まれており、事業環境の悪化にはそれぞれの背景がありますが、各事業について迅速な情報把握と判断の改善を進めていきます。また、デバイスソリューションドメインを構成している事業のそれぞれの規模は決して大きなものではありません。このような事業体が巨大な競合に囲まれながら成長を実現していくには、当社ならではの強みを追求し、より高付加価値な製品へシフトしていく必要があります。SMILE145で掲げたMVP戦略をさらに磨き込み、収益力の改善、事業安定化を図ってまいります。

また、コロナ禍で大きく進んだ社会のデジタル化は、コロナが収束した後、リアルとの融合を進め新しいビジネスモデルの創出に向かっています。当社のシステムソリューションドメインでも、社会インフラや金融業界など様々なお客さまに対してそれぞれ直面されている新しい課題を解決すべく、お客さまの課題を自分ごととして捉え、お客さまと共に考え、解決のサポートをし続けています。その結果、事業の範囲を着実に広げ持続的な成長を実現しています。

成長を実現する人材の創出

SMILE145を推進し、ソリューションカンパニーへの変革を実現するうえで、最も大切なのは「人」です。社員一人ひとりがパーパスを日々の業務と結びつけ、



ソリューションカンパニーになるという大きな目的に向かわなければ何も変わらず、何も達成することはできません。

当社がソリューションカンパニーとして成長を続ける企業となるために、グループの隅々にまでパーパスを浸透させ、社員の成長と会社の成長の方向性を合わせていくこと、これは私が兼務するCCO (Chief Culture Officer)の重要な責務です。

当社は昨年初めてエンゲージメントサーベイを実施しました。そこから見えてきた当社の強みは、上司と部下の関係や同じ職場の同僚との関係などに対する期待度と満足度が共に高く良好だということです。一方で、課題としては一般的にみられると言われている中間層のスコアが低いという傾向が当社でも見られました。

今夏の甲子園は、エンジョイ・ベースボールの大躍進、酷暑対策など、多くの注目を集めた大会でした。私も、選手たちの躍動する姿に感動や元気をいただ

いた一人です。

そんな中、決勝戦で惜しくも敗れた準優勝校の監督の言葉に、私は深い感銘を受けました。

「人生は敗者復活です。

この経験を次に活かします。」

「負けた時に人間の価値が出る。

グッドルーザーであれ。」

何かを成そうと努力した結果の失敗は、目的を諦めなければ失敗ではなく得難い経験です。そう捉えることができれば、その経験を次に向けたばねとし、そこで得た気づきを活かして、初めに目指していたものを超える成果を出すこともできるでしょう。

「SMILE145」では「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」を掲げました。この風土改革を後押しするため、社内表彰制度の中に“ビッグチャレンジ賞”を設けています。

この賞は「従来にない新たな発想で高い目標にチャレンジし、組織の成長につながる学びを得た取組み」や、「チャレンジする風土を組織に醸成するような良い影響を与えた取組み」を、成功・失敗に関わらず自己推薦でノミネートするものです。毎回の選考では役員の本勝負の議論が交わされます。

表彰式では、失敗した取組みにも惜しめない拍手が



贈られ、挑戦を称える企業風土が浸透しつつあることを実感しています。このような文化が根付いてこそ、社会と会社の成長を実現するために、お客さまや社会の課題を自分ごとと捉え、解決に向けて繰り返し挑戦するような社員が創出されるのだと思います。

また、中間層のエンゲージメントスコアが低くなるという結果について、5年後、10年後に当社の中核を担うことになるこの層との対話が重要だと考え、昨年からはミドルマネジメントの社員との対話を始めました。

毎回グループ各社の社員4~5名と一緒にランチを取りながら、個人のパーパスと当社のグループパーパスが重なり合う部分について自由に話し合います。普段なかなか話す機会のない社員同士ですが、各職場で業務の中核を担っている者同士、お互いの意見や業務を通して培った価値観などを共有することでグループパーパスへの一層の理解と共感を深めてくれることを、そしてグループの目的を共有し、この対話での気づきを日々の業務への実践に展開してくれることを願っています。

さらに140年以上の歴史を持つ当社は、ともすれば社員の価値観が画一的になりがちです。社会の価値観が多様化する現在、ソリューションを実現し続けるためにはダイバーシティが必要です。新しい発想で新しい価値を提供していくために、他の企業で活躍してきた人材の採用にも積極的に取り組んでいます。専門的なスキルを持つ人材が当社で活躍することは、既存社員の成長にもつながります。若手社員はもちろんベテラン社員も多くの気づきを得て、それぞれの立場で変革を進めてくれることを期待しています。

また、当社は古くから女性社員が多く活躍する会社でしたが、マネジメント層の女性社員の比率を見ると、まだまだ改善の余地があります。

女性がマネジメントとして働くには本人の努力に加え、周囲の理解と環境を整えることが必要です。日本

は、教育面における男女差はほとんどなく世界でトップクラスの平等さを誇る一方、社会進出の面では諸外国に劣後しています。これは家事や育児の負担割合が男女公平にはなっていないということにも起因しており、まずはその是正の一助となるよう、当社でも男性育児休暇制度の充実を進めています。制度だけが整ってもその目的を理解し協力する体制がなければ制度は形骸化します。対象となる社員、そしてそれを支えるすべての社員がこの制度の目的をしっかりと理解するよう、経営幹部から新入社員まで全社員を対象とした研修を実施し意識改革を進めるとともに、今後もよりよい制度となるよう運用してまいります。

さらに、これから特に重要になるのは次に会社を担う人材の育成です。経営トップのサクセッションプランだけではなく、多岐にわたる事業それぞれで次世代の経営を担う幹部人材が必要です。人材の育成は一朝一夕で行えるものではなく、この課題もグループ全体で中・長期の目線をもって取り組んでいかなければなりません。また、新たな事業を創出していくために企業家人材の育成も急がれます。今すぐに行うべき課題の解決を急ぐと同時に、10年後、ソリューションカンパニーであり続けるための人材育成に取り組んでまいります。

ソリューションカンパニー目指して

先ほど申し上げたとおり、SMILE145の初年度は着実な成果を残した一方で多くの課題も明らかになりました。財務的には有利子負債の削減が進まなかったことにより、KPIとして掲げたROICの改善が遅れています。また時価総額は1,000億円を超えて推移しましたが、足もとはPBR1倍を実現できていない状況です。収益性の改善と社会に貢献する事業へのシフトを同時に進めていくことは簡単なことではありませんが、ソリューションカンパニーへの変換はそれを実現する

ことであり、それがグループパーパスを体現していくことです。

ステークホルダーの皆さまとの対話を深めながら、私たちの目標「ソリューションカンパニー」になるために「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」ことを社員全員が常に忘れず、一歩ずつ着実に進んでまいります。引き続き当社グループへのご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。



価値創造のあゆみ

セイコーグループは、140年以上の歴史の中で、社会課題の解決に貢献するというDNAを脈々と受け継ぎ、その時々求められる製品・サービスを提供してきました。「ソリューションカンパニー」になるという原点に回帰し、変化する事業環境に対応することで、世界中の人々が笑顔でより良い人生を歩むために貢献していきます。

社会的背景

産業の近代化	世界大戦後の混乱から復興	新時代の幕開けと変革
<ul style="list-style-type: none"> ・欧米の産業革命による技術の進化 ・明治維新による様々な旧制度の廃止と開化政策 	<ul style="list-style-type: none"> ・戦後の復興、高度経済成長へ ・世界的な時計産業構造の変化 	<ul style="list-style-type: none"> ・金融危機、リーマンショック、パンデミック発生など変化の激しいVUCAの時代へ ・持続可能で多様性に富んだ社会の実現を目指して

エモーショナルバリューソリューションドメイン (EVS)

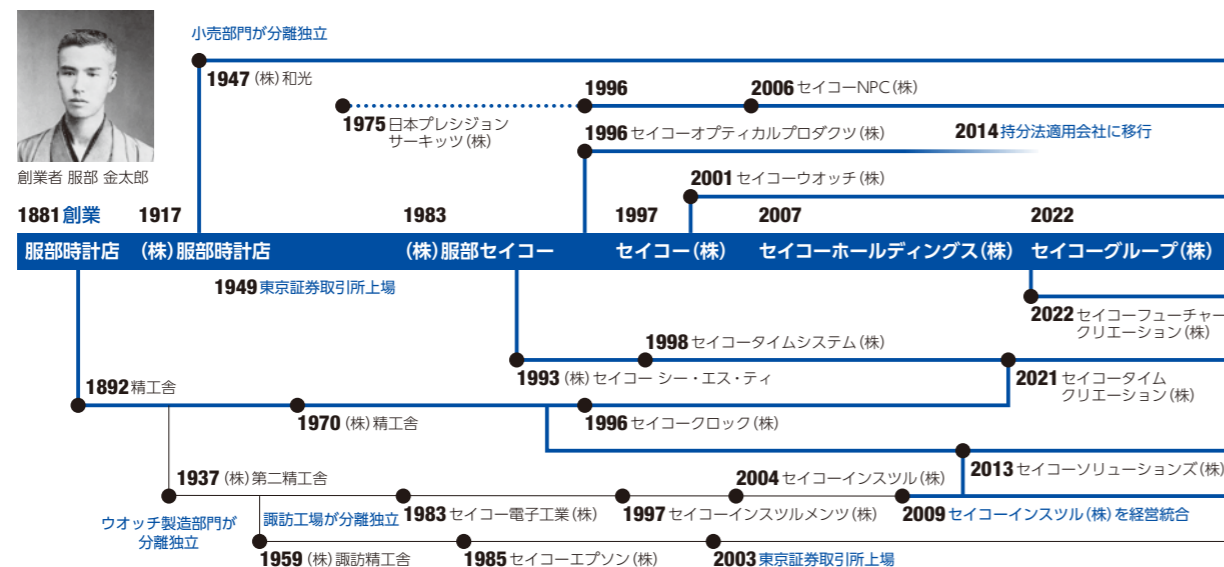
ウォッチ、クロック、設備時計、スポーツ計時測機器、和光(高級小売)

時計製造による精密技術の発展	グローバル展開への基盤構築	お客さまへの感動の提供
<p>時刻制度の不定時法から定時法への転換を受け、創業者の服部金太郎は人々が正確な時間を知ることは社会課題の解決につながると考え、輸入時計の販売・修理、そして国産時計の製造と、日本における時計市場の礎を築きました。</p>	<p>セイコーは時計に関するあらゆる情報分析や研究開発体制の強化により、海外製品の模倣に頼らない、自主的な技術確立を志向しました。東京オリンピックの公式計時担当や、スイス天文台コンクールでの上位独占、そして世界初のクォーツウォッチ</p>	<p>VUCAの時代となり、企業は大量生産・大量消費に頼った成長が困難になりました。セイコーは持続的成長を目指し、今まで築き上げてきた技術と先進技術を融合させることで、腕時計の進化(価値の創造)を促進しました。そして、時計から派生した事業とのシナジーによりお客さまへ感動を提供しています。</p>

1892 掛時計の製造開始	1913 国産初の腕時計 ローレル	1964 東京オリンピック 公式計時担当	1969 世界初のクォーツウォッチ クォーツ アストロン	1984 日本初の大型からくり時計 マリオンクロック	1999 世界初のスプリング ドライブウォッチ	2014 世界初の衛星電波 クロック	2022 世界初の新機構搭載 Kodo(鼓動)
1894 初代時計塔	1960 世界最高レベルの精度 グランドセイコー	1968 ジュネーブ天文台 コンクールで機械式時計の 上位独占		1987 世界陸上競技選手権 公式計時担当 (以降継続して担当)	2012 世界初のGPS ソーラーウォッチ セイコー アストロン	2020 雫石高級時計工房内に「グランドセイコー スタジオ 雫石」開設	

セイコーグループのソリューション

セイコーグループの事業の系譜



デバイスソリューションドメイン (DS)

時計製造の技術を用いて高性能・高品質な製品を提供

<p>時計製造や開発から生まれた「匠・小・省」*の技術で、様々な製品に搭載される電子部品や精密部品などを展開してきました。培ってきた小型、低消費電力、高精度、長寿命化などの強みを活かし、Society 5.0の実現に貢献します。</p>	1970 C-MOS IC搭載 クォーツウォッチ 開発	1975 水晶振動子 酸化銀電池	2019 世界初 リフロー実装対応 MS系リチウム二次電池
--	---	-------------------------------	---

* 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」を表した技術理念

システムソリューションドメイン (SS)

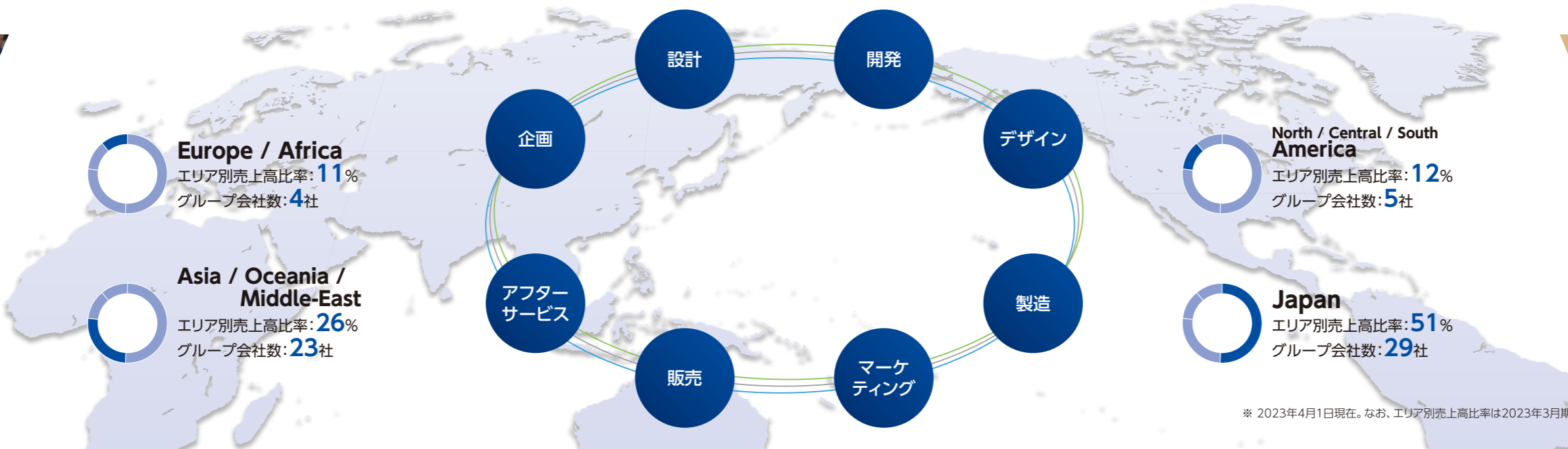
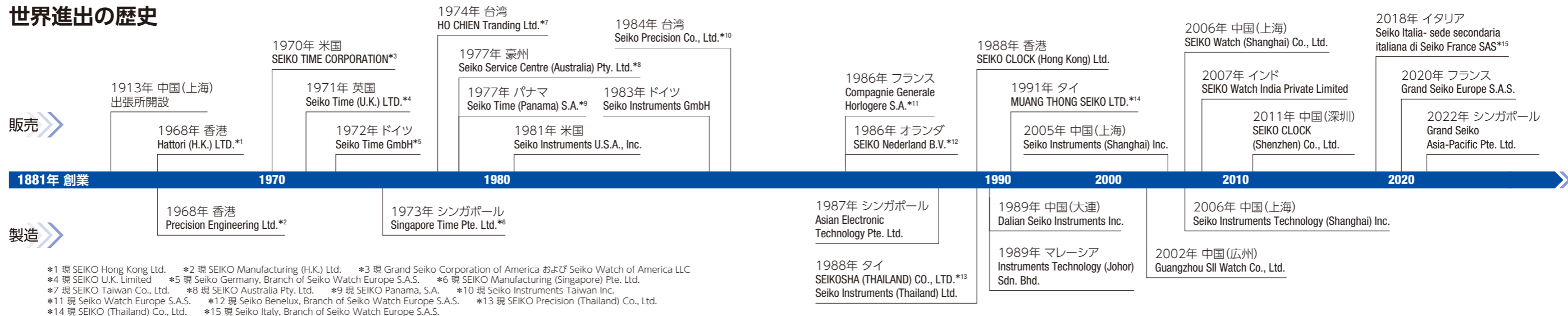
お客さまニーズに即した持続的な価値提供

<p>自社の時計生産管理技術を応用したリアルタイムのオンラインシステムの提供を起点に事業を開始。ソリューションカンパニーを目指すべく、お客さまのニーズに対して、コンサルテーションからシステム構築、運用管理まで最適なソリューションを提供しています。</p>	1985 外食産業用 オーダーリング システム	2002 タイムスタンプ サービス SEIKO Cyber Time	2019 AI型予測サービス LUiNa
---	---	--	-----------------------------------

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111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



国や地域に根付き、そのコミュニティと共に成長する企業

1973年、ウオッチ製造会社Singapore Time Pte. Ltd.*は、シンガポール初の日系誘致企業として設立されました。以降50年間、シンガポール政府との信頼関係を育み、現在の礎を築いてきました。近年は「環境に優しい製造」をスローガンに環境活動を推進するとともに、全社でCSR活動にも取り組み、地域社会への貢献を積極的に展開しています。2022年には、世界で3拠点目となるグランドセイコーの販売会社Grand Seiko Asia-Pacific Pte. Ltd. がシンガポールに設立され、アジア・パシフィック地域でグランドセイコーの販売、マーケティングを展開しています。地域社会への貢献をさらに進め、地域に求められ必要とする企業・ブランドとして、さらなる成長を目指していきます。
* 現在のSEIKO Manufacturing (Singapore) Pte.Ltd.



確かな品質やサービスを提供し、お客さまの大切な瞬間をともしする企業

オーストラリアでは、セイコーの精度や信頼へのこだわりが高く評価されています。セイコーの時計は単に時刻情報を提供するだけでなく、お客さまの最も大切な瞬間をともしする大切なパートナーとして受け入れられています。私たちは、お客さまの期待を超えるサービスを提供し、優れた顧客体験を創出することで、長年築いてきたセイコーの信頼を守っていきたくと思っています。そして地域社会との絆を深め、セイコーブティックが多くの時計愛好家が訪れる場所になることを目指しています。
また、セイコーブティックが革新と伝統が調和する卓越した時計技術が集結する空間となり、セイコーに対する信頼がシドニーの人々へさらに広がることを目指しています。時計とおもてなしを通して、お客さまに信頼という品質をお届けすることで、セイコーの時計がお客さまの人生をより特別なものにする信じています。

