

価値創造ストーリー

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

SEIKO

人的資本	グローバルかつ多様な人材 連結従業員/海外従業員比率 11,843人/52% 専門知識や技術を有する高度な人材 卓越した技能者（現代の名工）*1 7名 IWマイスター*2 5名 パーパスを体現し、イノベーションを生み出す人材
知的資本	保有知的財産権 9,577件 時代を牽引してきた技術力や感性
社会関係資本	グローバルな販売およびアフターサービスネットワーク 約 130 カ国 事業パートナーとの信頼関係 SEIKO HOUSE GINZA
製造資本	設備投資額 90 億円 国内および海外4カ国における製造拠点 高い設計・開発力
財務資本	投下資本 有利子負債 1,388 億円 純資産 1,317 億円 信頼性に基づく資金調達力
自然資本	資源の有効利用 エネルギー使用量 243,573 Mwh 水使用量 761 千m ³

(注) 上記の定量情報は、2023年3月期の情報です。
 ※1 卓越した技能を持ち、その道で第一人者と目されている技能者を厚生労働大臣が毎年1回表彰する制度
 ※2 機械式時計の技能評価を通じ、技能の普及と向上および後進への継承を行い、日本の機械式時計の復興を目指すことを目的に毎年実施しているいわて機械時計士技能評価 (Iwate Watch Meister)。

- 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

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。

W: well-being よりよい人生を I: inclusion すべての人に
T: trust 確かな信頼で H: harmony 地球との調和

成長戦略

MVP戦略

Moving 感動
Valuable 高付加価値
Profitable 高収益

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



創造する価値

- 優れた機能・品質・技術
・精度、強度、質感、耐久性、防水性、長期アフターサービスなど
- セイコーならではの価値
・ヒストリー、デザイン、技術の最新性、品格、信頼、高級感、おもてなし、商品提案力など
- 安心・安全とともに、製品を小型化・低消費電力化・多機能化を実現する製品
- AIなど最先端技術を駆使した製造、検査効率化と精度向上
- 生産・販売・アフターサービスのネットワーク拡張と信頼関係の深化
- 幅広く人々と感動を共有するブランディング活動
- 製造拠点がある東北地方での復興支援の継続
・生物多様性保全、森林保護活動、温室効果ガス排出量削減
・ビジネスパートナーおよびサプライヤーとの人権尊重の取組み

ステークホルダーが得る価値

- お客さま・ユーザーの皆さまへ**
お客さまの人生に寄り添い、持つ喜び・贈る喜びといった満足感や安心感、そして分かち合える感動を提供
- お取引先の方々へ**
お客さまの高密度実装を実現し、社会課題解決と、お客さまの品質や技術の向上等、創造価値の一層の向上に貢献
- 株主・投資家のお客さまへ**
収益性の改善
財務資本の増強
- 従業員とともに**
従業員とのエンゲージメント向上
従業員の能力・モチベーションのアップ
ダイバーシティ推進
- 社会・地域とともに**
スポーツと音楽を通じた地域活性化と次世代の育成
環境負荷低減
人権の尊重

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

セイコーグループが生み出す社会価値

セイコーグループでは、これまでになかった技術・製品・サービスを生み出すために常に「革新」を続けています。そして、革新を続けるとともに社会課題を解決することでステークホルダーに「信頼」と「感動」を提供します。当社グループは、「セイコーの品質」を基盤として、持続可能な社会の実現に向けて価値を創出し、「笑顔」であふれる未来を創ります。

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

- 高品質を支える精密加工技術
- 社会から認められた確かな品質

一瞬の感動を逃さず、
記憶に残る感動を
ご提供する

- 緻密で繊細な修理サービス
- お客様に寄り添う提案

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

- 革新を実現する匠の技
- ソフトとハードの組み合わせによる高度なソリューション

セイコーは時計事業を祖業とする故、創業時より精度の向上に努め、また小さな精密部品で構成される腕時計を製造するために、精緻な技術力を磨き続けてきました。

その精度と技術を追求する妥協しない姿勢が高品質な製品やサービスを生み出し、そしてこの品質へのこだわりは、製品にとどまらず接客や提供するサービス、そして各事業、各部門へと広がり、脈々と受け継がれてきました。

その結果が現在のセイコーが提供する「確かな品質」につながっています。

セイコーにとって「品質」とは、社内でも明文化こそされていませんが、当社グループが提供するあらゆる価値の源泉であり、企業理念「社会に信頼される会社であること」の根底を支える基盤となっています。セイコーの品質とは、セイコーブランドの象徴と言っても過言ではありません。

時計から始まった当社グループの事業は、今や正確な時間をお届けするだけにとどまらず、手にすることで感動や喜びを感じていただくような時計から質の高い品揃えとお客さまに真摯なおもてなしを提供する高級小売ビジネス、家電製品、さらには電子決済やセキュリティ関連などのサービスに至るまで社会のあらゆる場面に広がっています。これはセイコーの品質に対する社会からの評価の裏付けとも言えます。

社会価値の源泉「セイコーの品質」

記憶に新しいところでは、2022年に当社グループは世界初の新機構を搭載したグランドセイコー初のコンプリケーションウォッチ「Kodo コンスタントフォース・トゥールビヨン」を開発しました。成熟した時計技術においても、革新へ挑戦し続けるひたむきな姿勢と、その挑戦を支える高度な技術力があってこそ実現できたことであり、この常によりよいものを目指す情熱がセイコーの品質を生み出すのです。

さらに私たちは現在のセイコーの品質に満足することなく、品質の維持向上に向けて様々な取り組みを行っています。例えば、高級ウォッチの製造を支える「匠」やデバイスソリューションを支える技術者たちの技術・技能を継承するため、高度な技能を有する社員を認定する制度を導入し、次世代育成に力を入れています。また、グランドセイコーにおいては、さらに高品質な製品をお届けするため、腕時計としての実用化が難しい素材を採用するために製造工程を一から見直すなど、常によりよいものを提供することを目指し、歩みを止めることなく取り組んでいます。

セイコーの品質がより高付加価値な製品・サービスを生み、お客さまにご満足いただき、感性的な価値で人々に感動を届ける。セイコーの品質へのこだわりはグループパーパスの実現にもつながっています。

当社グループは先人たちが築いた品質というセイコーブランドの持つ信頼をしっかりと継承しつつ、時代の変化とともに変えるべきもの、守り続けるものをしっかりと見極め、その時代、その時代に信頼される確かな品質を提供し、セイコーブランドという付加価値を持ったソリューションカンパニーとしてこれからも社会とともに成長し続けていきます。

私たちの身の周りで活躍するセイコーの製品・サービスについての詳細はこちらからご覧ください。
<https://www.seiko.co.jp/products/aroundproducts.html>

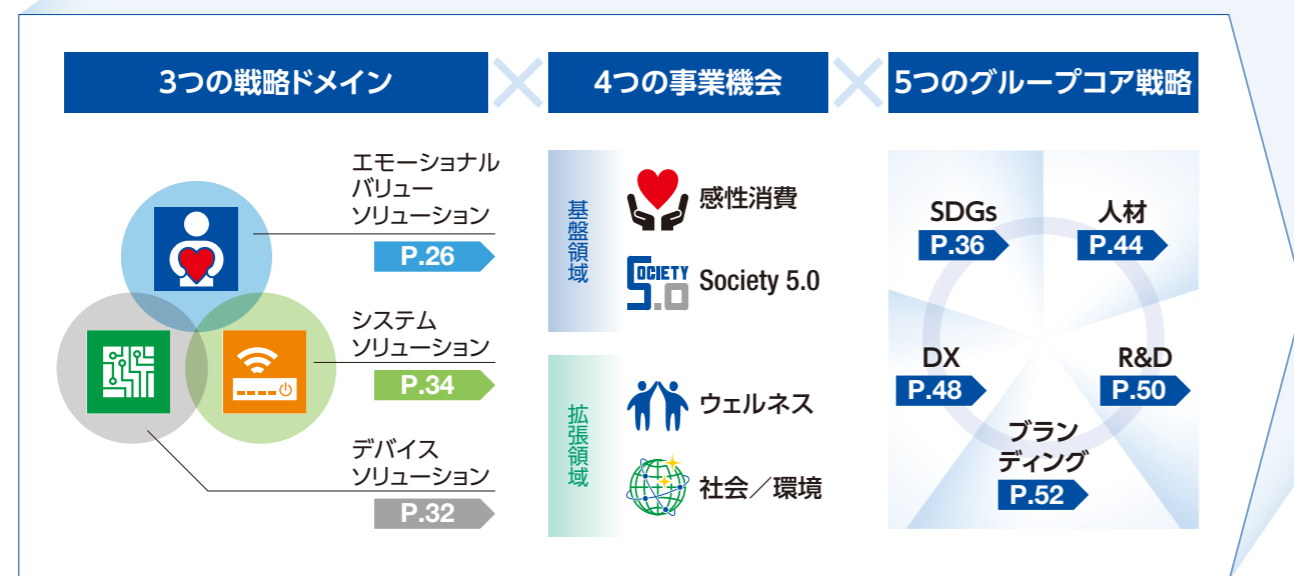


第8次中期経営計画「SMILE145」

セイコーグループは、2026年のありたい姿の実現に向けた最重要課題であるソリューションカンパニーを目指し、中期経営計画「SMILE145」を推進しています。その基本方針であるMVP戦略を展開し、高付加価値・高収益な製品・サービスを提供するとともに、社会課題の解決と収益性の向上を目指しています。



*ROIC (投下資本利益率) = (税金控除後経常利益+支払利息) ÷ (有利子負債+純資産)
*CO₂排出量 (SCOPE1・2) 削減率は2020年度比



SMILE145における環境認識

パンデミックの発生やロシア/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、昨今の世界経済の先行き不透明感はますます増えています。環境面においても、生態系全体にまで及ぶ環境の悪化、気候変動の影響は、循環型社会の実現に向けて地球規模で推進すべき課題となっています。

また、日本をはじめとする先進国では少子高齢化の進行など、労働力の確保困難による業務効率化・省人化の需要は高まり、さらに、近年のIoT・デジタル化の加速により、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ますます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しています。

このような環境認識のもと、当社グループはSMILE145を推進し、事業を通じて社会課題解決に貢献します。

人口構成の変化、地政学リスクの高まり

環境問題

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

エレクトロニクス技術やデジタル化の進化

New Normal、Afterコロナへの対応

社長メッセージ



代表取締役社長
高橋 修司

当社グループの強みを活かした社会課題解決への貢献と成長戦略をさらに加速し、社会とともに成長していくソリューションカンパニーを目指します。

SMILE145の1年目の振り返り

当社グループは昨年、2022年度を初年度とする5か年の第8次中期経営計画「SMILE145 (Seiko Milestone145)」をスタートいたしました。SMILE145の策定では、予測困難なVUCAと呼ばれる時代において、気候変動、感染症、経済危機、米中貿易摩擦などの非連続的な変化が多発する中、当社グループがそれらの変化に影響されず成長していくために、まずは2031年に迎える創業150周年に向けて目指すべき長期ビジョンとしてグループ10年ビジョンを設定しました。そして、様々な環境変化が起きたとしてもグループ10年ビジョンという目標に向かって、それらの変化に適切に対応し乗り越え邁進していくというバックカスティングの考え方で作り上げたのがSMILE145です。SMILE145では、グループ10年ビジョンまでの中間地点である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。」ことを目指しています。グループ10年ビジョンを達成するためにはSMILE145の5年間で「ソリューションカンパニーになる」ことが最重要課題です。すべての価値創造は社会課題解決への貢献を起点に考え、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。

SMILE145の基本戦略は「感動 (Moving)、高付加価値 (Valuable)、高収益 (Profitable)」の頭文字から名付けた「MVP戦略」です。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、お客さまの期待を超えた課題解決を実現していくことこそが感動につながっていくと考えています。

当社グループがソリューションカンパニーになるために必要なことは、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。

社会課題解決に貢献し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ドメイン体制に移行しました。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エモーショナルバリューソリューション (EVS) ドメイン。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。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。当社グループの強みを活かしたこの3つの戦略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ます。加えて、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ていく戦略として、5つのグループコア戦略 (SDGs、人材、DX、R&D、ブランディング) を掲げて推進しています。

SMILE145の初年度である2022年度の事業環境は、円安や日本国内におけるコロナ禍からの景気回復、インバウンド需要の戻りなど、当社グループへのプラスの影響が多くありました。また、民生品あるいは汎用品向けデバイス市場においては、コロナによる物流の混乱や原材料の不足、価格高騰やエネルギー価格の高騰から過熱していた需要が下期から急減速し在庫調整のフェーズに入るなど市場環境が急変しました。

このような環境下において、EVSドメインではコロナ禍からの回復による個人消費の改善を背景にウォッチ事業や和光事業のビジネスが高級品市場を中心に順調に回復しました。さらにウォッチ事業では、

海外ビジネスは円安にも後押しされグローバルブランドを大きく伸ばすなど、MVP製品売上比率を着実に伸ばし収益性の改善も進みました。

DSDメインでは上期はデータセンター向け投資やモバイル製品の需要拡大に伴い各事業とも好調に推移しましたが、下期以降市場環境の急激な変化に対応が遅れ、特に第4四半期の業績は大きく落ち込み、SMILE145で成長を目指していたMVP製品も伸び悩みました。

SSDメインでは電子契約などのデジタルトランスビジネスやコンピュータの性能管理システムの好調に加え、国内の新型コロナの収束に伴い外食産業向けのビジネスなどが回復しました。MVP戦略であるストックビジネスの拡大と多角化の推進を継続強化し

た結果、業績は着実に伸長し、28四半期連続で対前年同四半期比増収増益を達成することができました。

3つの戦略ドメインの事業展開の基盤となるのがグループコア戦略です。グループコア戦略においても、この一年着実にそれぞれの取組みを推進いたしました。

SDGs戦略では、サステナビリティに関する社会からの要請事項は増加しており、その要請に応えるための体制構築や当社グループ内における連携を強化し、脱炭素・気候変動への取組み等を着実に進めた他、非財務情報の開示促進、サプライヤーの方々への当社グループ「調達ガイドライン」の浸透活動など人権に関する取組みにも努めました。

人材戦略では、2022年度に初めて従業員エンゲージメント・サーベイを実施いたしました。グループ全体の結果分析を行うと同時に、グループ各社でもそれぞれのサーベイ結果を分析し、各社ごと課題に対しての取組みをスタートしました。さらには、グループ内で自由闊達に意見交換ができる組織風土改革やグループ間交流などSMILE145の実現に資する人材の育成などを加速するため「SWINGプロジェクト」を進めています。

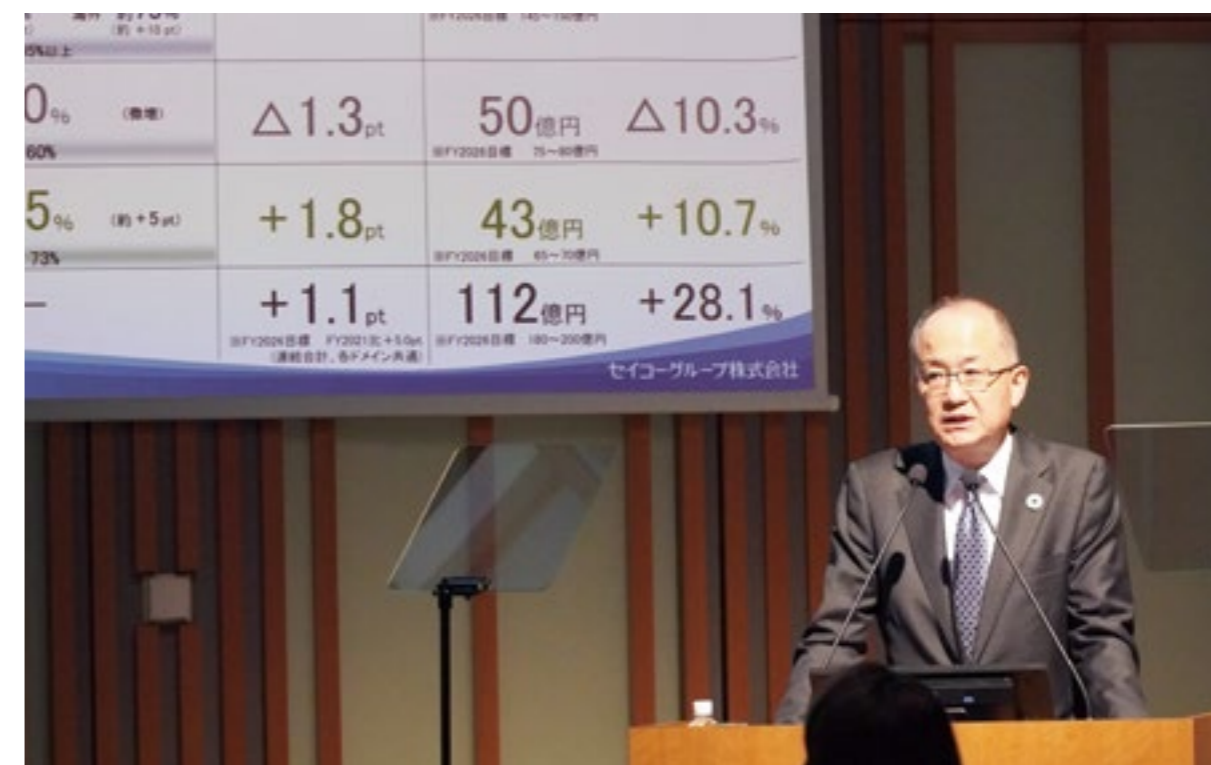
DX戦略では、顧客体験向上やCRM推進などデータドリブンによるビジネスモデル変革に取り組んでいます。デジタルセールス・マーケティングの深化を進めるとともに、メタバース空間を活用したECなどの新事業の創出を見据えた取組みを行っています。

R&D戦略では、ウォッチ事業を中心にMVP製品やサービスの高付加価値化や製造の高度化・合理化による収益性向上に貢献しました。

ブランディング戦略では、社会的価値、技術的価値、感性的価値を訴求するPR・ブランディングに加え、BtoBビジネスのPRにも取り組みました。

SMILE145達成に向けた戦略と施策

SMILE145の初年度はMVP戦略の取組みについて一定の成果を得られたものの、最終年度のありたい姿の達成に向けて新たな課題も見えてきました。SMILE145の最重要課題である「ソリューションカンパ



SMILE145 1年目の振り返り

SMILE145 2年目以降の課題

エモーショナルソリューションドメイン

- 国内はコロナ禍からの回復による個人消費の改善を背景に、ウォッチ事業や和光事業で高級品市場の回復に伴い順調に推移
- インバウンド需要が戻り始めたことがウォッチ事業や和光事業の回復を後押し
- 欧米や中国経済の景気後退の影響による普及価格帯ウォッチの低迷に伴い外販ムーブメントビジネスが低調傾向

デバイスソリューションドメイン

- 上期は前期からの旺盛な需要が継続し好調に推移
- 下期以降、民生品や汎用品向けデバイス市場における需要が急減速し市場環境が急変

システムソリューションドメイン

- 28四半期連続で対前年同四半期比増収増益を達成
- 国内のコロナ禍からの回復を背景に外食産業向けビジネスが回復

- 高級品の更なる拡大に向けた施策の加速
- 中国におけるビジネス体制の再構築とブランドの再確立
- 外販ムーブメントビジネスの収益体質の強化

- 事業環境の変化に対応するため事業戦略の再検討
- 特定地域依存からの脱却、組織横断的営業体制・運営の強化

- 新規事業創出活動の加速
- M&Aの加速

ニーになる]ことを実現するため、SMILE145初年度を終えた中から見えてきた課題をしっかりと認識するとともに、それらの課題への対応策を検討した上で、2年目以降の当社グループの戦略や取組みに適切に取り入れて実行していきます。

EVSDメインのウオッチ事業においては、スマートフォンやスマートウオッチの普及などにより外販ムーブメントビジネスの低調が続いています。将来に向けてもこの低落傾向が続いていくものと想定しており、ビジネスモデルの変革は避けて通ることはできません。市場ニーズを的確に見極め、製造拠点の見直し等を含めて需要に適した生産体制を構築するなどにより、収益性の改善を実現していきます。また、完成品ウオッチ

でも中国市場向けビジネスについては、コロナ禍で強化してきたECビジネスから実店舗での高級品ビジネス本格化に向けたビジネスモデルの変革を急ぎます。和光事業では、和光ならではの価値をさらに追求し和光ブランドの価値向上を図り、一層の収益性改善を目指します。足もとの円安など厳しい事業環境が続くタイムクリエーション事業では、戦略の見直しやビジネス構造の変革を視野に入れた取組みを進める必要があります。

DSドメインにおいては、5GやIoT等へのサイバー需要投資拡大を想定していましたが、事業環境は激変いたしました。中国依存からの脱却や組織横断的営業体制・運営の強化など市場や事業の状況に応じた

戦略・施策の見直しを行い収益改善に取り組むと同時に、当社グループの強みを活かした事業環境の変化に影響を受けにくいMVP製品の開発にもスピード感をもって取り組み、安定的な事業構造の構築を実現します。グループ全体においても、事業環境がどのように変化しても、安定した収益を生み出していくことができる事業構造を構築することが必須であると認識しています。

SSDメインはグループの成長の重要な役割を担っています。7年以上にわたり毎四半期増収増益を実現し着実な成長を遂げてきましたが、今後はウオッチ事業とともにグループ成長を牽引するビジネスとして、成長を加速すべくSSDメインへの投資を強化していきます。

また、事業の成長を支えるグループコア戦略にも真摯に取り組む、SMILE145の達成を目指してまいります。

を引き続き行い、グループ全体にソリューションカンパニーになることへの想いを浸透させ、社会とともに当社グループがサステナブルでありつづけることに取り組んでまいります。これからもご支援のほどよろしくお願い申し上げます。



ソリューションカンパニーに向けて

SMILE145のMVP戦略で目指しているものは、社会課題の解決と収益性の向上です。当社グループが生み出す製品やサービスが社会課題解決に貢献するものであれば、その価値が受け入れられ付加価値のあるものとして高い収益性を持つことができ、よりサステナブルな企業として成長していくことにつながっていきます。新たなMVP製品を生み出し続け、社会課題の解決と収益性の向上を実現するための取組みを継続して実践していくことが不可欠です。そして、そのためには社員一人ひとりがSMILE145の考え方を理解し、共感し、それぞれの役割をしっかりと認識して、同じ方向に向かって一丸となって進んでいくことが重要です。SMILE145の考え方を社員と共有するための活動

