

CFOメッセージ



**SMILE145の実現に向けて、
成長投資を継続しながら、
ROICの向上を目指します。**

取締役・常務執行役員
最高財務責任者

米山 拓

業績の振返り

第8次中期経営計画SMILE145は、創業145周年にあたる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。」を掲げ、2022年にスタートしました。SMILE145では、2026年のありたい姿を実現するために、お客さまに感動をもたらす高付加価値で高収益な製品・サービスに注力していく「MVP戦略 (=Moving (感動)、Valuable (高付加価値)、Profitable (高収益))」を重

要な基本戦略としています。

SMILE145の初年度である2022年度を終えて、3つの戦略ドメインにおいては、MVP製品の売上比率が向上したEVSDメインとSSDメインが堅調に推移したことで、連結売上高が伸長し、連結営業利益も当初計画を上回って推移しました。その結果、SMILE145の最終年度である2026年度に向けて、順調なスタートを切ることができました。

連結売上高

2,605億円 / 前期比**9.7%**増

連結売上総利益率

42.9% / 前期比**1.1**pt増

連結有利子負債

1,388億円 / 前期比**171**億円増

連結売上総利益

1,117億円 / 前期比**12.7%**増

連結営業利益

112億円 / 前期比**28.1%**増

連結ROIC

3.6% / 前期比**0.1**pt増

連結経営指標 (KPI)

SMILE145では、重要な財務指標 (KPI) として、2026年度の連結営業利益180~200億円、連結売上総利益率 (GP率) 2021年度比で+5.0ポイント、連結ROIC (投下資本利益率) 6.5%超を目指しています。

2022年度の連結GP率は、前年を1.1ポイント上回る結果となりましたが、これはMVP戦略が功を奏したことによります。特にEVSDメインのウォッチ事業において、国内および海外市場でMVP製品であるグローバルブランドが売上を伸ばし、和光事業においては、高額品需要が堅調に推移し、EVSDメイン全体のMVP比率は前年を大きく上回り

ました。SSDメインにおいても、ストックビジネスの拡大と多角化を進めたことにより、MVP比率は着実に伸長しています。

一方、連結ROICについては、残念ながら前年並みにとどまり、SMILE145の最終年度である2026年度の目標値6.5%超の達成に向けては反省すべき点がありました。コロナ禍の影響によるサプライチェーンの混乱もあり、棚卸資産のコントロールが十分でなかったことや、グローバルでのキャッシュマネジメントに課題を残しました。

財務戦略 ~ROICの向上に向けて

連結ROICが前年並みにとどまったのは、有利子負債が前年に比べて増加したことが最大の要因であり、まずは有利子負債の削減に取り組む必要があります。有利子負債の削減に向けては、各事業で営業利益を積み上げていくことはもちろん、フリーキャッシュフローを生んでいくために、海外現地法人の資金コントロールも含め各社のバランスシートの見直しを行い、グローバルにキャッシュマネジメントの強化を進めてまいります。これらの取組みが、ROICの改善に結びついていきます。

ROICの改善に取り組みながらも、SMILE145で掲げた投資方針に沿って、成長投資も確実に実施していきます。ただし、外部環境と当社グループの事業ポートフォリオをあらためて検証した上で、投資の選別をしていかなければならないと考えています。例えば、ウォッチ事業において

は、ブランドセイコーのブランド価値を向上させるため、ブティックのグローバル展開をもう一段進めるほか、製造面では、製造体制の最適化にも取り組んでまいります。事業環境が大きく変化しているDSドメインにおいては、当社グループの強みを発揮できる成長分野を見極めて、投資の選択と集中を図っていきます。SSDメインでは、成長のスピードを上げるため、M&Aも視野に入れながら、今後も事業規模の拡大を進めていく必要があると考えています。さらに、経営の基盤となる人材への投資、DXや新たな事業機会の創出に向けた投資も積極的に行ってまいります。

これらを通じて、今一度キャッシュアロケーションの見直しを進めながら、SMILE145の最終年度の目標である連結ROIC6.5%超の達成を目指します。

● 財務方針 (キャッシュアロケーション)



役員紹介 (2023年8月現在)

セイコーグループ株式会社

代表取締役会長 兼 グループCEO 兼 グループCCO
服部 真二

取締役・専務執行役員
内藤 高弘 デバイスソリューションズドメイン 担当

社外取締役
寺浦 康子 齊藤 昇

社外監査役
矢野 正敏 櫻井 謙二

執行役員
田嶋 直樹 経営管理本部 副本部長 兼 人事・グループHR戦略、総務担当

代表取締役社長
高橋 修司

取締役・専務執行役員
関根 淳 システムソリューションズドメイン、IT推進、DXビジネス推進担当

社外取締役
小堀 秀毅 常勤監査役
高木 晴彦

常務執行役員
庭崎 紀代子 コーポレートブランディング、広報、ESG・SDGs推進担当

執行役員
中川 博美 経営管理本部 副本部長 兼 財務企画、経営企画担当

取締役・専務執行役員
内藤 昭男 エモーショナルバリューソリューションズドメイン、法務、知的財産担当

取締役・常務執行役員
米山 拓 経営管理本部長 兼 経理担当

常勤監査役
西本 隆志 社外監査役
天野 秀樹

常務執行役員
市村 誠 秘書、事業戦略担当、株主対応官

セイコーインスツル株式会社

代表取締役社長
内藤 高弘

取締役・常務執行役員
富塚 浩二 マイクロエナジー事業部長 兼 水島事業部長 兼 電子デバイス営業総括担当

取締役
米山 拓 常勤監査役
吉富 巧

執行役員
竹田 芳浩 プリンテック事業部長

代表取締役副社長
大熊 右泰 経営企画本部長 兼 ファシリテーションソリューション部、音響機器部担当

取締役・執行役員
大西 和久 PMD事業部長 兼 PM品質保証部、PM事業統括管理部長、モーションデバイス事業部長

監査役
落合 悟 監査役
西本 隆志

執行役員
松田 誠 プリントシステム事業部長

取締役・専務執行役員
吉野 賢 管理本部長

取締役
服部 秀生 取締役
高橋 修司

執行役員
佐上 達男 知的財産部、不動産管理部長

執行役員
中尾 成 経理部長

セイコーウオッチ株式会社

取締役会長
服部 真二

取締役・専務執行役員
河田 芳克 第一マーケティング本部長

取締役・執行役員
高倉 昭 製造統括本部長

取締役
高橋 修司 取締役
庭崎 紀代子

執行役員
滝澤 勝由 企画開発本部 副本部長 兼 外装設計技術部担当

執行役員
大野 健 製造統括本部 副本部長 兼 TM企画部、品質保証部担当

代表取締役社長
内藤 昭男

取締役・常務執行役員
金川 宏美 第二マーケティング本部長

取締役・執行役員
谷村 直昭 経営統括本部長

常勤監査役
林 義明 監査役
高木 晴彦

執行役員
関 修一郎 企画開発本部 副本部長 兼 商品企画一部、商品企画二部、企画推進部、CS推進部担当

代表取締役・副社長執行役員
石黒 実 企画開発本部長

取締役・執行役員
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

取締役・執行役員
柴崎 宗久 GSマーケティング統括室、広報・PR室、SDGs推進室担当

執行役員
種村 清美 企画開発本部 副本部長

執行役員
浅海 達也 第一マーケティング本部 副本部長 兼 企画営業一部、企画営業二部、企画営業三部担当

セイコーNPC株式会社

代表取締役社長
遠藤 洋一

監査役
高木 晴彦

執行役員
鈴木 典雄 生産担当

取締役・執行役員
蓬田 公夫 生産・管理統括、人事担当

執行役員
田所 英明 管理担当

取締役
内藤 高弘 取締役
米山 拓

執行役員
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

代表取締役社長
小林 哲

取締役
春日 政雄 品質保証、管理、事業推進(生産技術、設備開発・製造・製造革新、設備販売)担当

取締役
内藤 高弘 監査役
西本 隆志

専務取締役
市村 誠 総括経営(新事業)担当

取締役
岩崎 文晴 経営企画、企画開発(新事業推進、技術開発)、事業推進(分析サービス販売)担当

専務取締役
小林 良夫 企画開発(新事業企画)担当

取締役
米山 拓 取締役
高倉 昭

セイコータイムクリエーション株式会社

代表取締役社長
瀧沢 観

取締役・執行役員
杉田 修 クロック事業担当 兼 技術統括部長

取締役
高橋 修司 取締役
内藤 昭男

執行役員
室谷 憲一 SDGs推進担当

取締役・執行役員
森田 聡 タイムシステム・FA事業本部長 兼 管理本部長

取締役・執行役員
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

取締役
米山 拓 取締役
山本 篤利

執行役員
実藤 久也 タイムシステム・FA事業本部 営業統括部長 兼 建設業経営管理担当

取締役・執行役員
川西 進 クロック事業本部副本部長 兼 海外営業統括部長

取締役・執行役員
萩原 康則 クロック事業本部長 兼 国内営業統括部長

常勤監査役
山村 和男 監査役
西本 隆志

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

取締役・常務執行役員
市川 剛司 IoTソリューション本部長

常勤監査役
大西 宏明 監査役
高木 晴彦

常務執行役員
池 年正 モバイル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

執行役員
中山 具之

取締役・専務執行役員
小林 良夫 戦略ビジネス本部長

取締役
高橋 修司 取締役
市村 誠

監査役
此村 敦

常務執行役員
松岡 信親 DXソリューション本部長

執行役員
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

取締役・専務執行役員
橋本 佳之 CFO

取締役
田嶋 直樹 取締役
服部 秀生

常務執行役員
渡辺 洋幸 品質保証・CS・ISO担当

常務執行役員
坂本 博文 バリューソリューション本部長 兼 戦略ネットワーク本部長 兼 バリューソリューション営業第1統括部長

株式会社 和光

取締役会長
服部 真二

取締役
庭崎 紀代子 企画本部長

取締役
高橋 修司 取締役
内藤 昭男

代表取締役社長
石井 俊太郎

取締役
遠藤 毅 営業副本部長 兼 企画副本部長

監査役
高木 晴彦

代表取締役専務
坂本 和彦 管理本部長

取締役
岡嶋 考太郎 営業本部長

コーポレートガバナンス

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まいります。

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。

株主との建設的な対話に関する基本方針
<https://www.seiko.co.jp/ir/management/governance/system.html#anc01>

● コーポレートガバナンス強化に向けた取組み

	(~2015年)	2016年~	2019年~	2022年~
中期経営計画		第6次	第7次	第8次
コーポレートガバナンスを巡る動向		● スチュワードシップ・コード策定 (2014年) ● 改訂 (2017年) ● 改訂 (2020年) ● コーポレートガバナンス・コード制定 (2015年) ● 改訂 (2018年) ● 改訂 (2021年)		
機関設計、指名、報酬等		● コーポレートガバナンス委員会発足 ● 業績連動報酬制度導入 ● 後継者育成計画策定 ● 取締役会実効性評価開始 ● 業績連動報酬制度の一部子会社への拡大 ● グループリスクマネジメント体制構築		● 取締役総数の1/3を独立社外取締役に ● 執行役員制度導入 ● 業績連動報酬制度改定 (業績連動比率引き上げ、KPIに非財務指標追加) ● グループリスクマネジメント運用見直し
情報発信		● 株主総会招集通知 (全文) 英文開示	● 統合報告書発行 ● ハイブリッド型バーチャル株主総会 (ライブ配信) 実施 ● 有価証券報告書 (全文) 英文開示	

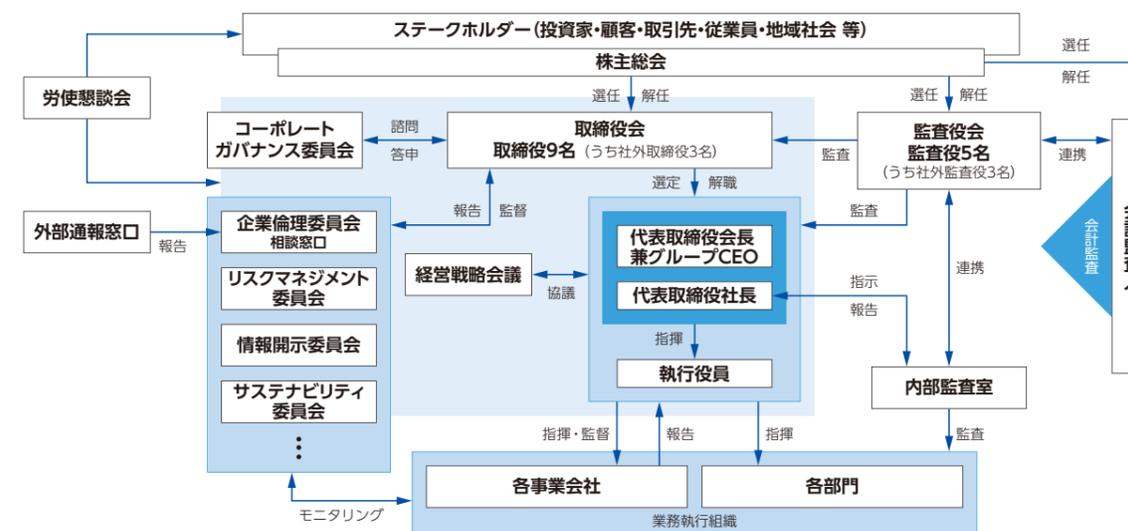
コーポレートガバナンスの体制

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体制図



● 取締役会

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執行役員制度を導入しています。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。

● 監査役会

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、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。

企業倫理委員会・リスクマネジメント委員会
<https://www.seiko.co.jp/ir/management/governance/system.html>

サステナビリティ委員会
https://www.seiko.co.jp/csr/sustainability_policy/organization/

● 取締役・監査役の一覧

氏名	役職	在任年数	性別	コーポレートガバナンス委員会就任状況	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	16年	男性	委員	●	●	●				●
高橋 修司	代表取締役社長	10年	男性	議長	●		●	●			●
内藤 昭男	取締役・専務執行役員	1年	男性	—	●		●			●	●
内藤 高弘	取締役・専務執行役員	1年	男性	—	●			●			●
関根 淳	取締役・専務執行役員	2年	男性	—	●		●	●			
米山 拓	取締役・常務執行役員	新任	男性	—			●	●	●	●	
寺浦 康子	社外取締役	4年	女性	委員						●	●
齊藤 昇	社外取締役	1年	男性	委員	●		●	●			●
小堀 秀毅	社外取締役	新任	男性	委員	●	●	●			●	
高木 晴彦	常勤監査役	7年	男性	—					●		●
西本 隆志	常勤監査役	3年	男性	—					●	●	
天野 秀樹	社外監査役	4年	男性	委員					●	●	●
矢野 正敏	社外監査役	4年	男性	委員	●					●	
櫻井 謙二	社外監査役	1年	男性	委員	●		●				●

● 取締役会の具体的審議内容

2022年度取締役会においては、2022年5月に発表した第8次中期経営計画「SMILE145」に基づく、戦略ドメインごとの取組みや、人的資本、サステナビリティ等の非財務関連項目を中心としたコア戦略のほか、今後の事業拡大のための新規事業戦略や、ガバナンスのさらなる強化に向けた機関設計の変更などについて重点的に審議しました。

● コーポレートガバナンス委員会の具体的審議内容

2022年度のコーポレートガバナンス委員会においては、取締役等の候補者選任について審議したほか、役員報酬制度の改定内容について重点的に審議しました。

● 監査役会における検討事項

2022年度の監査役会においては、監査の方針や監査計画の策定、内部統制システムの構築および運用状況の監査、会計監査人の報酬の同意、会計監査人の評価、事業報告・計算書類等の監査、監査報告書の作成、監査上の主要な検討事項 (KAM) の協議、監査法人の非保証業務に係る事前了解について主に検討しました。

● 各会議体の出席率

取締役会	100%
監査役会	98%
コーポレートガバナンス委員会	100%

(注) 2022年度における出席率

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、右記①～⑤を評価項目として設定しました。

- 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

質問票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。上記による評価の結果、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、それぞれ以下の対応により、改善が図られていることが確認されました。

2022年度の課題	対応状況
(1) 資本市場の当社評価に関する情報共有の充実	<ul style="list-style-type: none"> ● 投資家とのコミュニケーション等のIR活動状況を取締役に報告、および今後のIR施策等についての議論の実施 ● 決算発表後に発行されるアナリストレポートを四半期ごとに社外役員へ共有
(2) 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 「人的資本」、「サステナビリティ」について、中期経営計画の進捗状況を取締役に報告、議論の実施

今後の課題として、IR施策のさらなる強化に向けた取締役会での議論の充実が必要であることが確認されました。また、社外役員の会社理解とコミュニケーション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にしました。

● これまでに挙げられた課題

2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
<ul style="list-style-type: none"> ・取締役会における中長期的な課題の議論の実施 ・コーポレートガバナンス委員会における議論のさらなる充実 	<ul style="list-style-type: none"> ・取締役会における中長期的な課題の議論の実施 ・社外役員間のコミュニケーションの活性化と情報共有の充実 	<ul style="list-style-type: none"> ・取締役会における中長期的な課題の議論の実施 ・取締役会全体の構成について ・投資家による当社評価フィードバック等 	<ul style="list-style-type: none"> ・資本市場の当社評価に関する情報共有の充実 ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・IR施策のさらなる強化に向けた取締役会での議論の充実 ・社外役員の会社理解とコミュニケーションの充実

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。

社外取締役および社外監査役への情報提供の一環として、新製品や店頭づくりを販売店さまに提案するウォッチ提案会や事業所・店舗の視察、役員懇談会等を実施しています。

役員報酬

● 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。

● 役員報酬体系

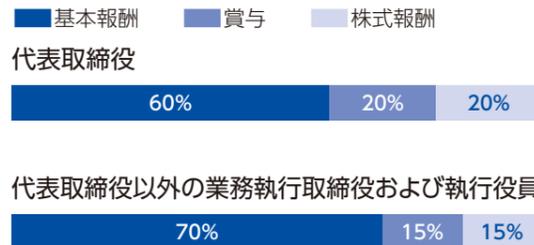
業務執行取締役および執行役員の報酬は、固定報酬である「基本報酬」、業績に連動する「賞与」(短期インセンティブ報酬) および「株式報酬」(中長期インセンティブ報酬) で構成し、社外取締役等の非業務執行取締役の報酬は、「基本報酬」のみで構成します。

業績連動報酬等に係る業績指標は、2022年度から2026年度までの5年間を対象とした第8次中期経営計画(SMILE145)に掲げる重要な経営指標とします。

報酬等の種類		報酬等の内容および額の決定に関する方針	業績指標
基本報酬	固定報酬	月額固定報酬とし、役割と責務に応じて同業企業の水準、在任年数等を考慮しながら、総合的に勘案して決定するものとする。	—
業績連動報酬等	賞与	基本報酬に役位ごとに定めた係数を乗じた額を標準支給額とする。代表取締役の個人別支給額は、標準支給額に業績達成率に応じた支給率を乗じて決定する。代表取締役以外の業務執行取締役および執行役員の個人別支給額は、標準支給額に業績達成率に応じた支給率を乗じた額と標準支給額に定性評価に基づく支給率を乗じた額を合算して決定する。賞与は、目標値に対する達成度に応じ、0～200%の範囲で変動する。	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	個人別給付額を株式数に換算したポイントを毎期付与する。個人別給付額は、基本報酬に役位ごとに定めた係数を乗じた標準給付額(固定部分)とその標準給付額に財務、非財務(ESG)評価に基づく支給率を乗じた額(業績連動部分)を合算した金額とする。業績連動部分の株式報酬は、目標値に対する達成度に応じ、0～200%の範囲で変動する。なお、固定部分と業績連動部分の割合の目安はそれぞれ50%である(業績達成率が100%の場合)。	①連結営業利益 ②連結売上総利益率 ③連結ROIC ④ESG評価： CO ₂ 排出量削減率(SCOPE1・2)等

● 種類別の報酬割合

業務執行取締役および執行役員の種類別の報酬割合については、当社の企業価値向上に資するインセンティブとして適切な割合となるよう、同業企業の水準を考慮するものとし、取締役会の諮問機関であり独立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にて審議を経た上で、その審議内容を踏まえて取締役会にて決定しています。なお、報酬等の種類ごとの比率の目安は、右記のとおりです(業績達成率および定性評価に基づく支給率が100%の場合)。



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、独立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(再任含む)、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2023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年度に

当社子会社保有の政策保有株式のうち1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締役会に報告しています。

リスクマネジメント

グループリスクマネジメント体制

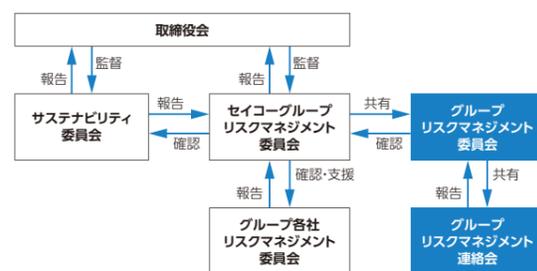
当社は、グループの事業に重大な影響を与えるリスクを一元的に管理すべく、当社の代表取締役社長を委員長とするリスクマネジメント委員会が中心となり、グループ全体のリスク管理体制の整備・強化に取り組んでいます。また、グループ会社はそれぞれ自律的にリスクマネジメントを推進し、当社リスクマネジメント委員会は各社のリスク情報・リスク対応状況の管理や各社リスクマネジメントの推進を支援しています。加えて、当社およびグループ各会社相互において、緊密な連携、協調のもとグループリスクマネジメントを円滑に推進するため、グループ各社の代表取締役で構成するグループリスクマネジメント委員会を設置し、グループ全体のリスクを確認・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

危機発生時に備え危機管理マニュアルを整備し、迅速な情報収集を始めとした危機対応の実施体制を平時より備

えています。

また、気候関連リスクについては、より詳細な分析を行うため、サステナビリティ委員会がシナリオ分析を通じて、グループ会社の気候変動リスクの中から特にインパクトの大きいリスクを特定・評価・決議を行い、グループ各社とリスクへの対応策を推進しています。

● 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、右記の事項があります。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 | (8) 知的財産権 |
| (2) 特定の調達先への依存 | (9) 為替変動の影響 |
| (3) デバイスソリューション事業の経営環境 | (10) 金利変動の影響 |
| (4) 海外製造拠点の Country リスク | (11) 保有資産の時価変動の影響 |
| (5) 主要顧客への依存 | (12) 環境問題について |
| (6) 資材等の不足・高騰 | (13) 情報管理について |
| (7) 品質問題と製造物責任 | (14) 自然災害・感染症の影響 |
| | (15) コンプライアンスリスク |

情報セキュリティ

当社では、ICTの利用環境の変革により、標的型メール攻撃やマルウェアなど、サイバー攻撃の脅威が日々高まっていることから、グループ各社の統制を図り、継続的な対策の強化ならびに社員の情報セキュリティに関する意識の向上に取り組んでおります。

また、情報システムの利用環境においては、安心かつ安定的な環境を提供するため、情報セキュリティと災害対策を備えたデータセンターに集約するとともに、仮想化によってサーバーの効率的な稼働と冗長性の向上を図っています。

詳しくは当社有価証券報告書をご覧ください。
<https://www.seiko.co.jp/ir/library/securities.html>

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



● 2023年度 グループ重要リスク

分類	リスク内容
ブランド毀損リスク	1 コンプライアンスリスク(コンダクトリスクを含む)
	2 ITトラブル(サイバー攻撃等)およびIT基盤の重大な支障による事業運営リスク
	3 サプライチェーンにおける重大な法令違反、人権侵害や品質問題等
	4 脱炭素に対する取組みの遅れ、コスト増
	5 顧客の多様性への対応の不備、自社BtoB商材の間接的人権リスク
事業・財務リスク	6 エネルギーコストを含む部品・材料コストの上昇
	7 米中関係の悪化による事業活動への影響
	8 台湾有事を含む紛争等による事業活動への影響(ロシア・ウクライナ情勢含む)
	9 特定調達先への依存
	10 人材確保困難(育成・採用)
	11 ビジネスモデルの革新の遅れ

企業倫理・コンプライアンス

企業倫理の基本理念

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いきます。当社は、この考えを基本姿勢とし、「企業倫理の基本理念」を掲げています。

また、「企業倫理の基本理念」に定める基本姿勢を、役員

および社員一人ひとりが身につけ、社会に広く受け入れられる「企業倫理」を築いて実践することが、必要不可欠であると考えています。

この基本姿勢を実践するため、役員および社員を対象とした「企業倫理行動指針」を定めております。

 「企業倫理の基本理念」および「企業倫理行動指針」
https://www.seiko.co.jp/group/philosophy/ethics.html#anchor_idea

コンプライアンス推進体制

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。

コンプライアンス推進活動

企業倫理セミナー

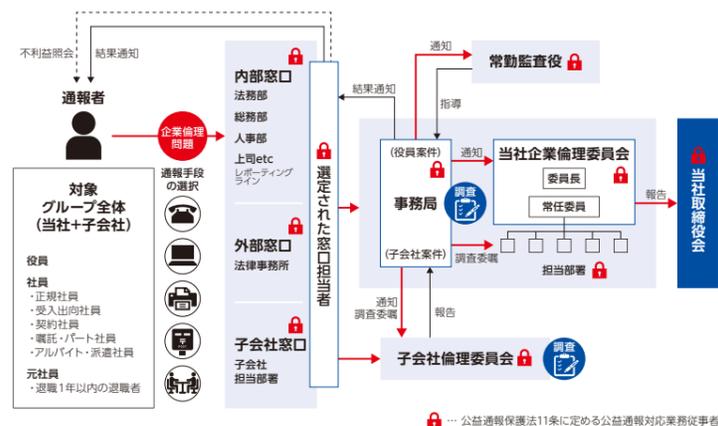
当社は、マテリアリティに定める「コーポレートガバナンス、コンプライアンス体制の強化」に対する取組みとして、役員および社員を対象に継続的に企業倫理研修を実施しています。2022年度は上期に当社社員を対象に「改正公益通報者保護法と社内通報規則」をテーマとして、下期は

グループ役員、社員それぞれを対象に「社内通報制度の実効化」をテーマとしたセミナーを実施しました。また、2023年度は、特に管理職に対する教育・啓蒙を強化すべく、国内グループ各社の管理職向けにハラスメントに関する参加型ワークショップ形式の企業倫理研修を実施し、当社グループのコンプライアンス体制の強化に取り組んでいます。

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。当社ではこの制度が定める範囲よりも広くコンプライアンスに関する相談・通報を受け付け、問題の解決に取り組んでいます。利用者が相談・通報したことを理由に不利益な扱いを受けないよう、利用者および相談・通報内容に関わる情報を厳格に管理しています。

● 内部通報制度(企業倫理ヘルプライン)の仕組み



株主・投資家との対話

株主・投資家との対話に対する考え方

当社グループは、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、株主や投資家の皆さまとの対話を行っています。適時適切な情報開示を行うことはもとより、その開示情報が利用する皆さまにとって有用性が高いも

のとなるよう日々改善に努め、誠実で透明性の高いコミュニケーションを心がけています。

これからも、株主・投資家の皆さまとの対話を通し、強い信頼関係を構築できるよう努めていきます。

● 主な活動実績(2022年度)



対象	イベント	実績	対応者	開催方法、テーマ等
株主	株主総会	2022年6月	—	ハイブリッド型バーチャル株主総会(ライブ配信)の実施
機関投資家・アナリスト(国内・海外)	決算説明会	4回	CEO、社長、ドメイン担当専務、IR担当役員	・オンライン開催 ・ウェブサイトで説明会資料&質疑応答集を公開(日・英)
	社長スモールミーティング	1回	社長	[テーマ] SMILE145について
	事業説明会	1回	事業会社社長	[テーマ] SMILE145におけるSSDメインの成長戦略について
	個別ミーティング	145回	IR担当役員	オンラインもしくは対面での対話
	証券会社主催カンファレンス	3回	IR担当役員	新規の投資家と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
	施設見学会	3回	施設責任者	当社グループ理解促進のために各種施設見学会を実施(開催実績) グランドセイコーススタジオ豊石 セイコミュージアム銀座

対話の実効性向上と情報開示の強化に向けた取組み

- ・投資家・アナリストのリクエストに応じた施設見学会の開催回数の増加
- ・投資家・アナリストとの建設的な対話に向けたIR各種活動、年間サイクルの見直し
- ・株主招集通知、決算説明会資料、統合報告書等による情報提供の充実



グランドセイコースタジオ豊石見学会

株主・投資家との対話の経営へのフィードバックと対応

当社では、投資家・アナリストとの個別ミーティングでの質疑およびコメントの内容を月次で経営層および関連部署へ共有しているほか、証券会社発行のアナリストレポートについても発行の都度共有を行っています。さらに、IR活動について年1回、取締役会へ報告を行っています。

また、現在推進中のSMILE145では、新たにキャッシュアロケーションの開示やKPIIにROICを設定するなど、その内容の検討にあたっては投資家・アナリストのご意見も参考にしたほか、決算説明会資料について開示情報の拡充、統合報告書の記載内容の充実も図っています。

 IR関連情報については当社ウェブサイト(株主・投資家情報)に掲載しています。
<https://www.seiko.co.jp/ir/>