

# SEIKO GROUP



*Constantly pursue innovation*

*Creating a future full of smiles*

統合報告書 2023

**SEIKO**

# 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オ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

- ・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

## 世界大戦後の混乱から復興

- ・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

## 新時代の幕開けと変革

- ・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

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。

### グローバル展開への基盤構築

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

の発売など、精密かつ正確な情報を伝える商品を提供することで、セイコーブランドへの信用を獲得していきました。

### お客さまへの感動の提供

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。

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)



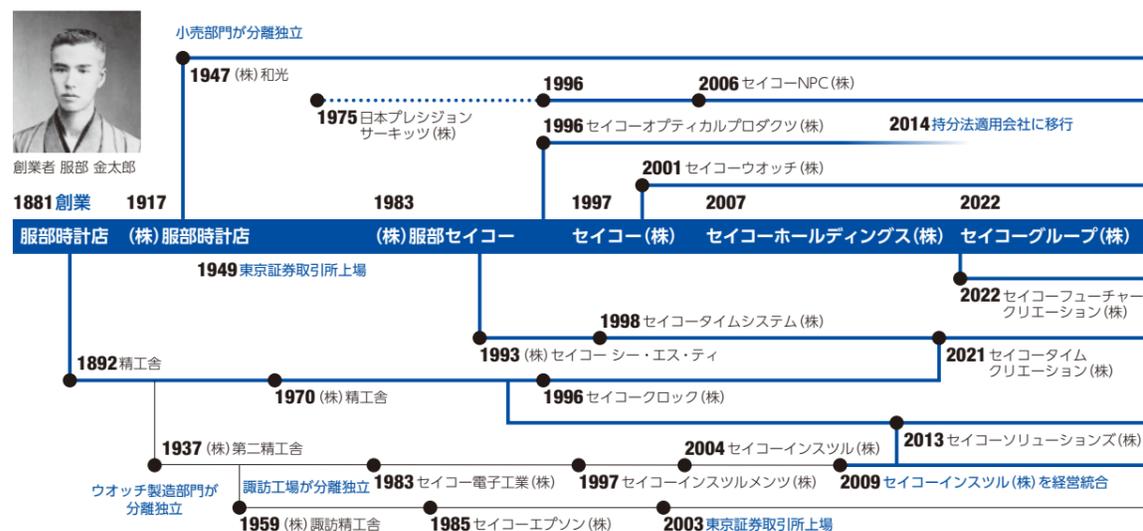
2012  
世界初のGPS  
ソーラーウォッチ  
セイコー アストロン



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

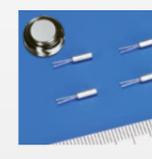
時計製造や開発から生まれた「匠・小・省」\*の技術で、様々な製品に搭載される電子部品や精密部品などを展開してきました。培ってきた小型、低消費電力、高精度、長寿命化などの強みを活かし、Society 5.0の実現に貢献します。

\* 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

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



## 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

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、コンサルティングからシステム構築、運用管理まで最適なソリューションを提供しています。

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



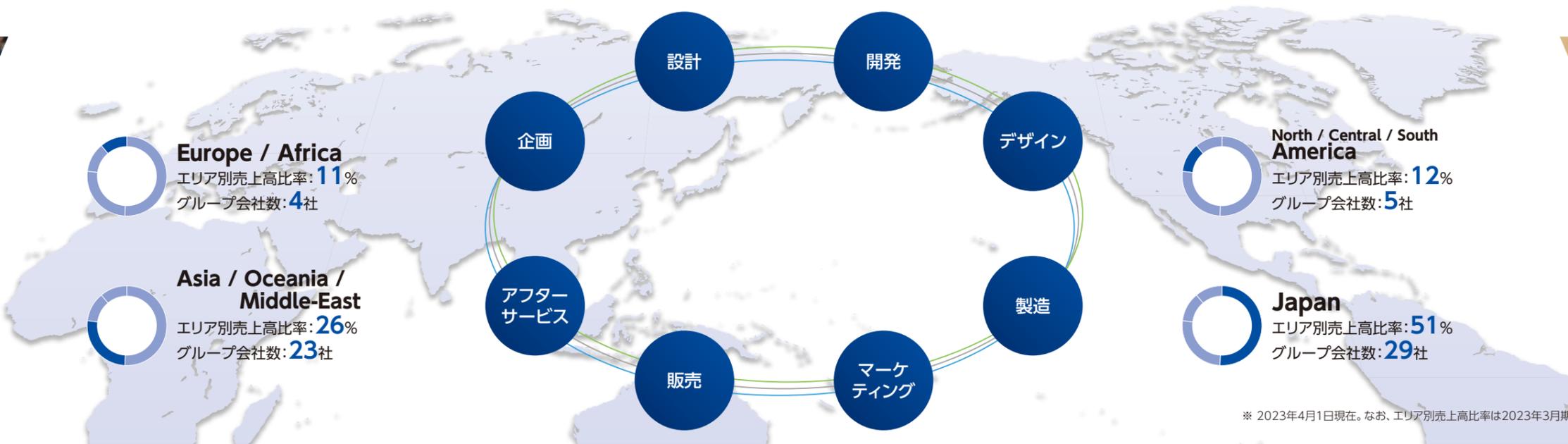
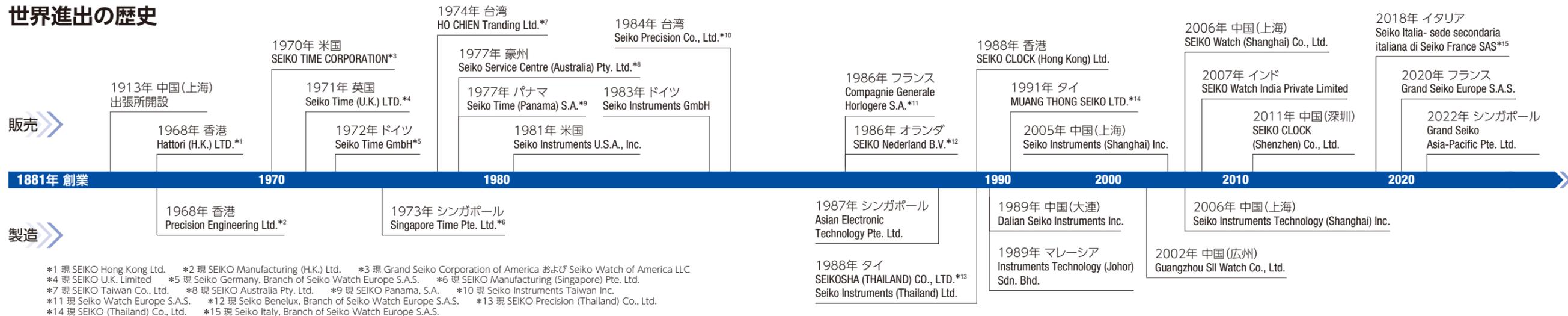
2019  
AI型予測サービス  
LUiNa



# 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に信じています。



# 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 ..... <b>11,843人/52%</b> 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 ..... <b>7名</b> IWマイスター*2 ..... <b>5名</b> 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 ..... <b>9,577件</b> 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 <b>130</b> 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 ..... <b>90</b> 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 ..... <b>1,388</b> 億円 純資産 ..... <b>1,317</b> 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 ..... <b>243,573</b> Mwh 水使用量 ..... <b>761</b> 千m <sup>3</sup>

(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をご覧ください。  
<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)  
\*CO<sub>2</sub>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。



## 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。

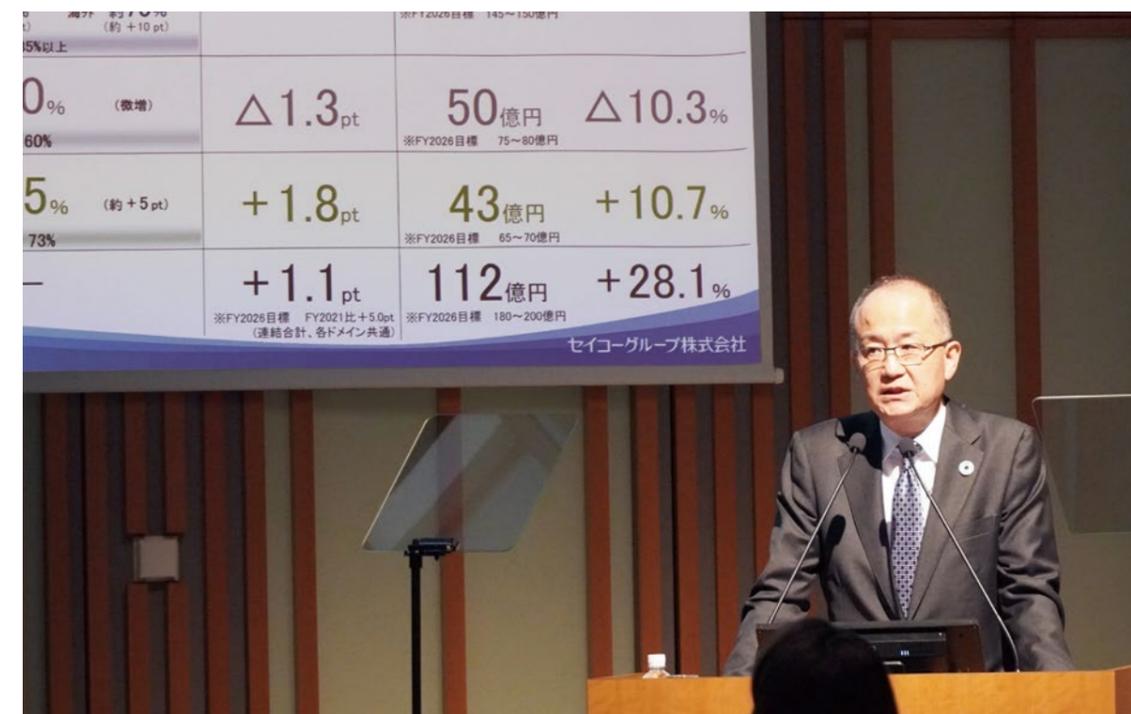
DX戦略では、顧客体験向上やCRM推進などデータドリブンによるビジネスモデル変革に取り組んでいます。デジタルセールス・マーケティングの深化を進めるとともに、メタバース空間を活用したECなどの新事業の創出を見据えた取組みを行っています。

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



- 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



- 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



- 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



# At a glance

## 事業内容

## 主な商品・製品・サービス

## 主な事業会社

### エモーショナルバリューソリューション ドメイン

売上高: **1,707** 営業利益: **115** (億円)

機能的価値・感性的価値・社会的価値の高い製品・サービスを創出するとともに、優れた顧客体験を提供するドメイン。  
ウオッチ事業は、部品製造から組立、調整まで一貫して手がける世界でも数少ない「マニファクチャール」として、自社製造のウオッチを世界に幅広く展開。タイムクリエーション事業は、掛時計・置時計の製造・販売。公共施設や競技場等で使用される設備時計、スポーツ計時計測機器を取り扱う。さらに銀座を代表する高級専門店・和光では、質の高い商品・サービスを提供。

#### ウオッチ

- ウオッチ完成品
- ウオッチムーブメント

#### タイムクリエーション

- 高級機械式クロック
- 掛時計
- 置時計
- 目ざまし時計
- 設備時計
- スポーツ計時計測機器
- デジタルサイネージ
- 大型表示盤
- 野球場スコアボード

#### 和光

- ウオッチ
- クロック
- 宝飾品
- 紳士・婦人用品
- ハンドバッグ
- 室内用品
- 食品
- 他

セイコーウオッチ(株)  
<https://www.seikowatches.com/jp-ja>

P.26



セイコータイムクリエーション(株)  
<https://www.seiko-stc.co.jp/>



(株)和光  
<https://www.wako.co.jp/>



### デバイスソリューション ドメイン

売上高: **645** 営業利益: **50** (億円)

時計製造や開発から生まれた精密かつ確かな技術で、社会が求める高機能で高品質な製品を提供するドメイン。  
高性能、高信頼性の小型電池、低消費電力が特長の水晶振動子や水晶発振器用IC、サブミクロン単位の精度を競う精密加工部品、そして産業用インクジェットプリントヘッド、サーマルプリンタなどの製造・販売を行い、医療、情報システム、自動車等幅広い分野で高度化する社会と産業をサポート。

#### 電子デバイス

- マイクロ電池/チップキャパシタ
- 水晶振動子
- 高機能金属製品
- 希土類磁石

#### 精密デバイス

- HDD用部品
- 自動車用部品
- その他精密切削部品

#### プリンティングデバイス

- インクジェットプリントヘッド
- サーマルプリンタ

#### その他

- 水晶発振器用IC
- センサ用IC

セイコーインスツル(株)  
<https://www.sii.co.jp/jp/>

P.32



セイコーNPC(株)  
<https://www.npc.co.jp/>



### システムソリューション ドメイン

売上高: **366** 営業利益: **43** (億円)

DXの時代を迎え、ますます複雑化する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ドメイン。  
タイムスタンプや電子契約、オーダリングシステム、高速データ通信や高精度時刻同期、ITシステム性能管理やAI型予兆管理、ソフトウェアやハードウェアの受託開発や開発支援など、IoT時代を支える多角的なソリューションを展開。

#### システム関連

- ネットワーク機器/サービス
- 金融/流通関連製品&サービス
- IT/システム性能管理

#### IoT関連

- IoT基盤/機器・組込モジュール
- 個人向け製品&サービス(モバイル通信機器など)

#### 決済関連

- 決済関連製品/サービス
- 外食産業向けシステム

セイコーソリューションズ(株)  
<https://www.seiko-sol.co.jp/>

P.34



64.6%

連結業績  
(2023年3月期)

売上高: **2,605** 億円

営業利益: **112** 億円

22.5%

12.9%

※ 上記比率は、ドメイン別売上高構成比であり、本比率は外部顧客への売上高を元に算出

# エモーショナルバリューソリューション(EVS)ドメイン



取締役・専務執行役員  
エモーショナルバリューソリューションドメイン担当  
(セイコーウオッチ株式会社 代表取締役社長)

内藤 昭男

「自分たちの強みを磨き、他社と差別化すること」  
によって、卓越した品質の商品とサービスを提供し、  
お客さまに評価される感性価値の実現を目指します。

セイコーウオッチ(株)、セイコータイムクリエーション(株)、(株)和光の3社で構成されるエモーショナルバリューソリューション(EVS)ドメインは、卓越した品質の商品とサービスで感性価値を追求し、お客さまに感動と笑顔をお届けするセイコーグループの支柱事業です。3年余にわたり続いたパンデミックは、繰り返される行動制限などにより世界中の人々に新しい価値観や消費行動の変化をもたらしました。2023年度は国内外で経済活動の再開が本格化し人流が復活しましたが、生活のあらゆる面におけるデジタル化の加速に代表されるようなコロナ禍での社会変容は、ポストコロナの時代にも続いていくものと考えます。

2022年度は、セイコーウオッチ(株)では、ブランドセイコーとして2年連続の受賞となるジュネーブ時計グランプリのクロノメトリー賞に輝いた、世界初の複雑機構を搭載した「Kodo コンスタントフォース・トゥールビヨン」の発表や、創業の地の銀座に開設した世界最高峰の技術を駆使した複雑時計の工房「アトリエ銀座」など、話題の多い年となりました。セイコータイムクリエーション(株)では、半世紀ぶりに新たに開発した機械式ムーブメントの高級掛け時計「息吹」を発売し大きな注目を集めた他、世界陸上オレゴン大会では1987年以来続く公式計時を担当し、新たな計時・計測技術の提供を含め大会の成功に貢献しました。(株)和光では、ウオッチ・ジュエリー・ハンドバッグ等のラグジュアリー商品や、社会的価値の訴求を意識したSDGs関連商品の品揃えを充実したことにより、お客さまの高い評価を得た一方、コロナ禍後の国内外からのご来店客数増加もあり業績が回復しました。これら2022年度の活動を通じて得たEVSドメイン3社に共通する学びは「自分たちの強みを磨き、他社と差別化すること」によってのみ、お客さまに評価される感性価値を提供することができるというものです。EVSドメイン3社は、SMILE145で定めた戦略を引き続き推進しグループパーパスの実現に貢献してまいります。

## 目指す姿

- お客さまに感動を与える美意識やこだわりを満ち、機能的価値・感性的価値・社会的価値の高い製品・サービスを創出
- 人生に寄り添い、喜びの時とともに歩める商品を、優れた顧客体験を通じて販売することでブランド価値向上と企業価値向上を実現

## KPI

	2021年度	2022年度	2026年度目標
営業利益	82億円	115億円	145~150億円
売上総利益率(GP率)	—	+1.8pt (2021年度比)	+5.0pt (2021年度比)
MVP比率*	約45%	約50%	60%

\* 売上高に占めるGB等のラグジュアリー領域および感性価値の高い製品の売上割合

## 社会のニーズ

- 個人消費の二極化(高付加価値製品への期待拡大)
- エシカル消費に対する関心の高まり
- 「体験」を重視する購買行動の変化

## MVP戦略

- 感動を生む商品・サービスの提供/高付加価値の追求
- CX(顧客体験)の進化
- DXによるデータ活用の強化(CRM(顧客管理システム))

## EVSドメイン内シナジー

EVSドメインは、中・高級品ビジネスの拡大を進めるウオッチ、スポーツとの親和性が高いタイムクリエーション、高級小売りビジネスを展開する和光の3事業で構成されています。各事業の特徴や強みを活かし共有することでドメイン内シナジーを発揮し、DXによる各事業のデータ活用、イベントの協働開催による顧客接点の共有、他社とのコラボレーションや日本文化を軸にした協働での商品企画・展開や発信の強化など各事業単独では実現できないEVSドメインならではの顧客体験を提供し、各事業の成長とともにEVSドメインとしてセイコーブランドの価値向上、企業価値向上を実現していきます。



## 創業の地 銀座に開設した工房「アトリエ銀座」

SEIKO HOUSE GINZA内に開設した「アトリエ銀座」からはEVSドメインにおける日本の美意識に根ざしたものづくり文化や匠の技を発信していきます。ウオッチ事業の「比類なき最高峰の腕時計」を創り上げる特別な工房と位置づけ、特に優れた技を持つ匠がウオッチの組み立て・調整を行うだけでなく、匠の技を間近でご覧いただく特別な体験も提供しています。



今後は優れた技術を有する設計者、デザイナーなどが集い、互いに刺激しあいながら感性価値に訴える革新的な製品開発を追求する工房への進化を目指していきます。

## ドメイン横断での取組み

SWC セイコーウオッチ(株) STC セイコータイムクリエーション(株)

## 共通の顧客層に対するタッチポイントの強化 SWC X 和光

ウオッチ事業と和光事業はどちらも高級品ビジネスの強化を進めており、協働でイベントを開催し、お客さまに特別なおもてなしを提供しています。この取組みを通じてお客さまに新たな商品やサービスとの出会いを提供することで、単独での事業領域を越えたお客さまとの接点の拡大や、つながりを深めることが可能となり、確実に顧客基盤の拡大を実現しています。また、タイムクリエーション事業においても高付加価値な製品の拡大を推進しており、今後は3事業協働のイベントなどの施策も加速していきます。

## ディズニー創立100周年とのパートナーシップ

STC X SWC X 和光

当社グループではディズニー創立100周年を祝して、ディズニーとのパートナーシップによりEVSドメインの各事業から特別な商品を発売し、SEIKO HOUSE GINZAでそれらの商品を取り揃えた展示販売イベントを開催しました。さらに銀座のランドマークとして親しまれる時計塔の文字盤をミッキーマウスのデザインに模様替えするなど、他ブランドとの様々な取組みを通じて多くの方々に笑顔をお届けしました。



ウォッチ事業

SMILE145における成長戦略

ウォッチ事業では、グローバルブランド(GB)戦略をSMILE145の成長戦略の中心に位置づけ、グランドセイコー(GS)を中心に高付加価値な製品とサービスで深い感動と大きな満足を全世界の人々に届けるというソリューションを創出するとともに、高収益かつ持続可能な製品・サービスを提供し続けることを目指しています。

グローバルブランド(GB)\*戦略とは:

『技術力』と『特別なストーリー』を有し、お客さまに『喜びや感動』を届ける製品を、それぞれのシグネチャーストーリーに沿ったマーケティング活動によってグローバルで展開。

\* グローバルブランド(GB)  
グランドセイコー(GS)、セイコー プロスペックス、セイコー アストロン、セイコー プレザージュ、キングセイコー、セイコー 5スポーツ

● ウォッチ事業KPI

		2021年度	2022年度	2026年度 目標
GB比率*	国内	約60%	約70%	85%以上
	海外	約65%	約75%	

\* ウォッチ完成品売上高に占めるGB売上高の割合

グランドセイコーの進化 <日本独自のラグジュアリーブランドへ>

GSは、2017年の独立ブランド化以降、ブランドフィロソフィー「THE NATURE OF TIME」に基づく、日本の美意識を体現したモデル展開やマーケティング活動をグローバルに強化し、海外市場において目覚ましい成長を遂げてきました。現在、海外のGS販売子会社は3社まで拡大し、従来国内が中心だったGSの売上は、2022年度に初めて海外の比率が国内を超えました。

SMILE145の2年目となる2023年、GSはさらなる成長を目指し、新コミュニケーションを立案、全世界に展開しています。「今、この時を生きる人へ。Alive in Time」という新たなメッセージはGSの「終わりなき進化」の決意表明であり、躍動感ある表現でGSの魅力を発信していきます。この新表現は店頭を含む空間演出にも反映し、より現代的な装いへと変化していきます。2023年2月シンガポールのマリーナ・ベイ・サンズにオープンした同国初のGSブティックや、2023年6月銀座並木通りにオープンした日本最大のGSフラッグシップブティック。これら新ブティックの空間演出を通して進化を遂げるGSの魅力を発信していきます。



グランドセイコーフラッグシップブティック 銀座並木通り

GSの近年の外部評価



2022年にはブランド初のコンプリケーションウォッチ「グランドセイコー Kodo コンスタントフォース・トゥールビヨン」が、ジュネーブ時計グランプリにおいて卓越した精度を備えた時計に贈られる「クロノメトリー賞」を受賞しました。GSとしては2021年度の「メンズウォッチ賞」に続いて2年連続の受賞となります。2022年にブランドとして初出展し好評を博した世界最大の高級時計の見本市「Watches and Wonders Geneva」にアジア勢として唯一継続参加したことも含めて、GSは今や世界の高級時計市場の中で独自の存在感を一層高めています。



現在、米国ではGSによる高級流通開拓が一定の段階まで到達し、今後の新規店開拓ペースは落ち着いていく中で、コロナ禍明けの需要変化による市場の混乱やインフレ等より、米国高級品市場全体における影響はあるものの、ブランド価値の発信や流通体制の強化等を継続し、今後も着実な成長を目指していきます。

中国市場もゼロコロナ対策後の経済回復の遅れや不動産市場の混乱で苦戦しているものの、将来的なポテンシャルは高く、中長期的な視野に立って2023年度はビジネスモデルの改革を進めていきます。

中期的には世界的にウォッチの高級品市場は堅調と考えられており、全世界においてGSのさらなるブランド価値向上を図り、主要都市へのGSブティックの出店も含め、日本独自の高級腕時計ブランドとしてグローバル戦略を加速していきます。

GS初のメカニカルクロノグラフ「テンタグラフ」

GSならでのスポーツウォッチとして、「瞬時の判読性、直感的に分かる操作性、頼れる堅牢性」を追求して開発されたGS初のメカニカルクロノグラフ。毎秒10振動による安定した高精度と3日間のロングパワーリザーブを両立した、新開発の自動巻クロノグラフムーブメントキャリバー9SC5「テンタグラフ」を搭載しています。GSにふさわしい「正確な計測と操作性、耐久性」を確保し、10振動の自動巻クロノグラフムーブメントとして最長の持続時間を誇ります。(2023年3月現在、当社調べ)

高い判読性を実現するため、分針とクロノグラフ秒針の先端部は、熟練の職人によって手作業で曲げられ、インデックスとの距離を限界まで近づけています。さらにダイヤルには、製造地を象徴する岩手山の山肌からインスピレーションを得た繊細なパターンと、透明感のあるブルーを組み合わせ、星々が煌めく夜の岩手山を表現しています。



GSの新たな一歩を示す「テンタグラフ」は2023年3月の発表以降、国内外のメディアや販売店から高い評価を獲得しています。

アフターサービスを支える技術者たち

GSのアフターサービスは、高度の専門知識と技術を保有する修理技能士が責任を持ち、修理の対応期間を限定することなく、できる限りお客さまのニーズにお応えする体制をとっています。

お客さまがお持ちになる時計は、使用状況によりそれぞれに状態が異なり、不具合箇所や修理に必要とする部品なども異なります。そのため、個々の製品の特性およびお客さまの腕時計の扱い方などを見抜いて的確な作業を行うための優れた技術力が必要です。GSのアフターサービスを担うセイコータイムラボ(株)に在籍する笹川 修は、時計技能競技全国大会を連覇し、その後も修理技能、技術の研鑽を積みながら積極的に後進の指導にもあたり、2013年には時計メーカーのアフターサービス部門に所属する者としては初となる「卓越した技能者(現代の名工)」に選定され、さらに2022年には黄綬褒章を受章しました。

卓越した技術者の継続的な育成を強化するため、同社では独自のマイスター制度を導入し、熟練技術者が若手技術者を育成する体制を確立しています。思い出を刻み続けるウォッチを永くご愛用いただくためのサービスを充実させ、今後ともお客さまに感動と満足をお届けしていきます。



### グローバルブランド(GB)における高付加価値な製品の強化

GBのひとつ、セイコー プロスペックスのグローバル広告モデル、新キャリバー「6R54」を搭載したダイバーズウォッチは、3日間(約72時間)のロングパワーリザーブを実現した実用性と、24時針によるGMT機能に加え、装着性に優れた外観が高評価を得て、国内外で好調な販売を続けています。



GBについては今後も機能性向上などの高付加価値化に加え、ラインナップの充実によるターゲットの拡大や、海外における上位流通の開拓等、国内外で拡販に継続的に取り組んでいきます。

### 若い世代に向けて腕時計の魅力を発信

腕時計の新たな可能性を育み、様々な楽しさを体験できる発信拠点として2022年、原宿に「Seiko Seed (セイコー シード)」をオープンしました。セイコーのものづくりから生み出される商品だけでなく未来の夢を表現するイベント活動により、セイコーグループのスローガン「時代とハートを動かすSEIKO」を体感できる場を提供しています。

デザインの新たな可能性を提案する「からくりの森」「パワーデザインプロジェクト」、セイコー 5スポーツのカルチャーを体感いただく「セイコー 5スポーツ展」等を開催し、国内外の多くの方々にご来場いただき楽しんでいただいています。



パワーデザインプロジェクト デザイン展「REBIRTH」

今後も、セイコーの腕時計文化に触れていただく体験を通して、若い世代を中心に腕時計の魅力を広め、セイコーファンづくりを強化していきます。

### タイムクリエーション事業

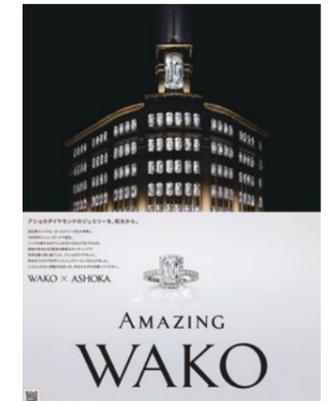
タイムクリエーション事業では様々な空間における「時+α」の実現を進めています。“デザイン”や“音”、そして“動き”を加えていくことで人々の暮らしをより豊かにする商品や、「アナログとデジタルのシナジー」で快適な暮らしと社会の基盤を支える商品の開発を進め、さらに最新の技術で提供できる付加価値を最大化させ、“地域の活性化”と“スポーツ振興”に貢献する商品・サービスの提供に力を入れています。



空間を彩る多種多様なクロックや、正確な時刻情報を提供するNTPクロック等、あるいはより幅広い情報が提供できるサイネージや大型表示盤、スポーツの計時計測機器からタイミングサービスにいたる+αの価値の提供で世界の人々へ感動と笑顔をお届けします。

### 和光事業

和光事業ではSMILE145において、“日本のラグジュアリーブランド”を目指し、リブランディングを進めています。その中で注力している商品は、ウォッチ・ジュエリー・バッグ・アトリエスイーツです。中でもジュエリーは、日本では和光でのみお取り扱いしているアショカダイヤモンドを、和光がジュエリーに仕立て「WAKO×ASHOKA」として本格的にプロモーションを実施中です。銀座のシンボルであるSEIKO HOUSE GINZAにアショカダイヤモンドを散りばめたインパクトのある広告ビジュアルは、ジュエリーだけではなく和光全体への興味や関心を持っていただくきっかけにもなっています。



取り扱う各アイテムにおいて、和光ならではのストーリーを持ち、またSDGsと向き合いながらモノづくりやサービスの提供に取り組んでいきます。

### 脱炭素社会を目指して

2022年6月、当社グループは腕時計の国内自社工場(盛岡セイコー工業(株)、遠野精工(株)、二戸時計工業(株))における使用電力の100%再生可能エネルギー化を達成しました。

2023年度は、セイコーウォッチ(株)オフィスおよびウォッチ事業におけるグループ会社直営店まで含めた国内拠点で使用する電力について、年間に使用する電力相当分のトラッキング付き非化石証書を購入することにより、実質100%再生可能エネルギー化を目指しています。

今後も脱炭素社会の実現に向けた取組みを強化するとともに、サステナビリティへの関心が高まる市場ニーズに応えるブランドとしてさらなる価値向上に努めていきます。

### 森林資源の持続可能な活用

セイコー プロスペックスで採用された、ペットボトル再生原料を100%用いたファブリックストラップや、セイコー ルキアで採用された、人工のダイヤモンド「ラボグロウン・ダイヤモンド」や合成皮革の「アップルレザー」製のストラップなど、一部商品において環境に配慮した材料を積極的に使用しています。また、ウォッチの取扱説明書や保証書のデジタル化を推進することで、紙の使用を順次廃止していき、商品ボックスについても環境配慮型の用紙を使用するなど、環境負荷の低減を図っていきます。



ペットボトル再生原料を100%用いたファブリックストラップ

### 地域活性化やスポーツ振興への貢献

当社グループは、公共施設の設備時計や競技場等の大型表示装置に最新技術を搭載することで付加価値を高め、地域の活性化やスポーツの振興に貢献することを目指しています。当社ではこれらを重視した提案を行うとともに、それらの商品が長期間使用される中での修理やメンテナンスの過程でリユース・リサイクルの発想を多く取り入れ、環境にも優しいサービスを提供しています。これらを総合的に含んだ提案が評価され、2023年8月には富士総合運動公園野球場のスコアボード改修工事を受注することができました。



### 心を満たし環境にも優しい商品づくり

和光では、「素材」の選定に環境配慮の観点を取り入れた商品を数多く開発しています。例えば、自社企画のバッグシリーズ“MANACO(マナコ)”からは、製作過程で出る革の端材を活用し、カラフルで遊び心のある革小物“MANACO FRIENDS”を発売。少しでも無駄を減らしつつ、商品の「楽しさ」によって使う人の心を豊かにし、自然と循環型社会に貢献できるような、和光ならではの「人と社会に優しい製品やサービスの形」を追求しています。



# デバイスソリューション(DS)ドメイン



取締役・専務執行役員  
デバイスソリューションドメイン担当  
(セイコーインスツル株式会社 代表取締役社長)

内藤 高弘

## 「クワトロ戦略」で新たな価値を創出し、 カテゴリNo.1のデバイスソリューションを提供

地球温暖化をはじめとする環境問題や先進国における人口減少などの社会問題を背景に、サイバー空間とフィジカル空間を高度に融合させた超スマート社会「Society 5.0」の実現に向けた取組みが加速しています。そうした中、デバイスソリューションドメインでは中期ビジョンに「Society 5.0における新たな価値創出と、徹底したデザイン・インで、カテゴリNo.1のデバイスソリューションを提供する」を掲げ、事業を展開しています。

第8次中期経営計画「SMILE 145」の初年度(2022年度)の前半はコロナ禍後の需要回復で好調に推移していたものの、後半以降は世界的な金融引き締めによる景気低迷や中国経済の低迷、サプライチェーンの混乱で生じた過剰在庫の調整などにより、民生品向け・汎用品向けデバイスの販売が減速しました。加えて、原材料やエネルギーコストの高騰などにより製造原価を含む費用が増加し、前年度と比べ増収減益となりました。

このような厳しい市場環境ですが、半導体関連、データセンター、医療・ヘルスケア、産業機器をはじめとするMVP製品の販売強化や、新たな国や地域での売上拡大など、将来を見据えた新領域への進出や新製品の創出にも力を入れています。さらに、これまでのデバイス単体の販売から、デバイスの高機能化、モジュール化、トータルソリューションを追求する事業の価値拡大戦略である「クワトロ(4階層)戦略」を推進し、より付加価値の高いビジネスを目指します。

私たちは、長年培ってきた「匠・小・省」\*の技術や高い信頼性の半導体技術をさらに進化させるとともに、お客さまのご要望、困りごとを徹底的に、聞く(Hear)、聴く(Listen)、訊く(Ask)を実践し、カテゴリNo.1のデバイスソリューションを提供してまいります。

\* 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

### 目指す姿

- 技術革新が生み出すデバイスソリューションで社会が求める高機能・高品質を提供
- Society 5.0(サイバー空間とフィジカル空間を融合させて社会課題を解決)の実現

### KPI

	2021年度	2022年度	2026年度目標
営業利益	56億円	50億円	75~80億円
売上総利益率(GP率)	—	Δ1.3pt (2021年度比)	+5.0pt (2021年度比)
MVP比率*	約40%	約40%	60%

\* 売上高に占めるデジタルエコノミーおよびグリーンエコノミー市場向けの売上割合

### 社会のニーズ

- CPS(サイバーフィジカルシステム)の実現
- 安心・安全な社会構築
- 循環型社会の実現

### MVP戦略

- デジタルエコノミーにおける成長市場(情報通信機器・車載・IoT関連他)への積極展開
- 小型、低消費電力、長寿命の技術を生かしたグリーンエコノミー市場への拡販
- ウェルネス、社会/環境分野の製品開発の加速

## 日本ガイシとの協業で提案力を強化

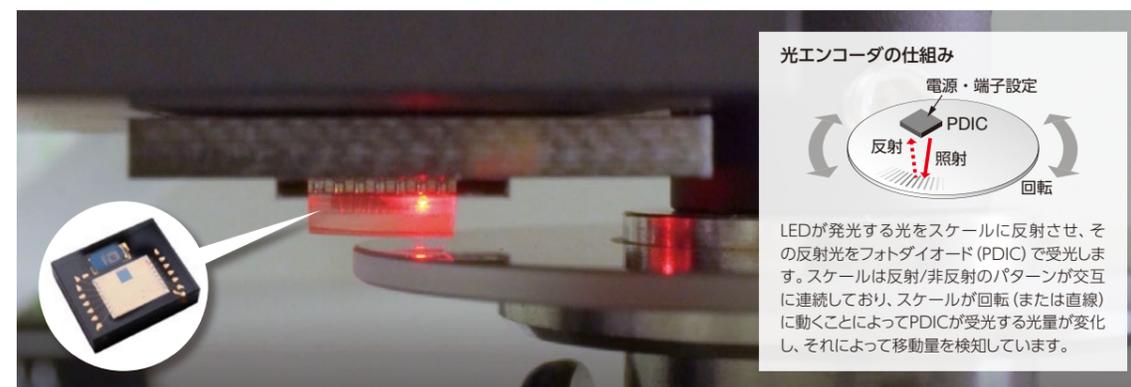
2023年8月、当社グループのセイコーインスツル(株)は、日本ガイシ(株)(以下、日本ガイシ)と、日本ガイシのリチウムイオン二次電池「EnerCera(エナセラ)」の販売店契約を締結しました。EnerCeraとは、日本ガイシ独自の結晶配向セラミックス電極板を使用した半固体電池で、従来は併存が難しかった高容量、高出力、高耐熱といった特性を持っています。一方、当社グループは、小型、高容量で充放電の繰り返しによる劣化の少ないMS(マンガン-シリコン)系リチウム二次電池を長年にわたり製造しており、近年では防犯カメラやドライブレコーダーなどバックアップ電源用として世界中に販売しています。そして、今回の協業により取扱商品を拡充するとともに、小型電池市場の豊富な販売網とノウハウを活かした提案力をさらに強化し、デジタル社会を支える様々な機器の小型化、高機能化のニーズに応えていきます。

さらに、両社の強みを活かした新製品開発や技術協力の可能性を模索していきます。



## エンコーダ製品の価値創造ストーリー

モノづくりの現場では、生産効率の改善や人手不足への対応のため自動化や無人化が求められ、ロボットなどの産業機器の導入が拡大しています。当社グループは10年以上にわたりロボットの関節部分の動作に欠かせないサーボモータに使われるエンコーダの開発実績があります。モータの回転量や移動量を検知し、ロボットの動きを制御するものです。当社グループが提供するエンコーダは、業界トップクラスの高度な技術を有しており、お客さまの各種アプリケーションの高精度化を実現しています。さらに、製品導入前の仕様検討段階から導入後のトラブルシューティングまで、お客さまに寄り添い課題解決に向けたサポートを提供しています。高度な技術開発力ときめ細かいサポート体制で、今後もお客さまのニーズに応え続けます。



光エンコーダの仕組み



LEDが発光する光をスケールに反射させ、その反射光をフォトダイオード(PDIC)で受光します。スケールは反射/非反射のパターンが交互に連続しており、スケールが回転(または直線)に動くことによってPDICが受光する光量に変化し、それによって移動量を検知しています。

## 携帯型ソーラービーコンで子どもの安全を見守る

2022年、通園バス内に3歳児が置き去りとなり、熱中症で亡くなるという痛ましい事故が起きました。その後も同様の事故が続き、その発生防止が社会課題となっています。システム開発を手掛ける(株)ワイイーシーソリューションズは、ICTを活用した通園バス置き去り防止サービス「リリーふなっぴ びーこんおうち」を開発し、そのデバイスに当社グループ製の携帯型ソーラービーコン「T-WA10」を採用しました。このサービスは、園児が身につけたビーコンからの信号をスマホの専用アプリで受信、通園バスの乗降を自動で記録し確認できるというものです。ビーコンはわずか11gと軽量で、ソーラー発電のため電池交換の手間もありません。本サービスはその品質が評価され、優れた育児向けICT商品・サービスを表彰するコンテストで「BabyTech® Award Japan 2023 Qualified」を受賞しました。当社グループは腕時計製造で培った小型化、省電力制御技術を活かしたデバイスを提供し、社会課題の解決に貢献しています。



## システムソリューション(SS)ドメイン



取締役・専務執行役員  
システムソリューションドメイン担当  
(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

お客様の課題に寄り添い、  
期待を超えるソリューションを提供。  
ステークホルダーの皆さまとともに成長を目指します。

システムソリューションドメイン(SSドメイン)は、目指す姿に向けて、「長期継続的な増収増益」を経営戦略の大目標とし、ストックビジネスの強化と多角化の推進により、その実現を図っていきます。

長期にわたり、継続的に成長するには、まずは社員一人ひとりの成長が基本となります。社員の成長により、従来よりも進化した製品・サービスを持続的に提供することが可能となります。その結果はお客様の成長として具体化し、それこそが自社の継続的な成長にもつながると考えています。2022年度は、新しいソリューションの立ち上げを加速すべく、ダイバーシティ推進の施策としてM&Aを行い、新たな仲間3社((株)インストラクション、(株)BackStore、(株)プレステージ)を加え、シナジー等の共創を通じ、さらなる成長加速の礎を築きました。また、デジタルチャネル活用拡大の動きの顕著化に伴い、お客様支援に向け、スマホを活用したデジタルソリューションを展開しました。社会のニーズに合わせた新しいソリューションを提供し続けることで、SSドメインでは2024年3月期第1四半期時点で、29四半期、7年にわたり、増収増益を継続しています。SMILE145の2年目となる2023年度は、コロナ禍による制約が緩和されたことで、新しい価値観が生まれやすい時期となります。このような時代の中で、目指す姿を実現すべく、新しいビジネスを創出し、開発に力を入れていきます。

新しいお客様とのコミュニケーション、働き方を実現するメタパスなど、SSドメインで扱うテーマはすべて社会課題に直結します。社会課題とデジタル、それら一つ一つに丹念に向き合い、デジタルの活用により新しいソリューションを実現していくことで、Society 5.0、さらにはSDGsが目指す社会を実現し、社会・お客様・社員・その他ステークホルダーの皆が継続して成長していける社会を目指します。

### 目指す姿

- 社会のイノベーションをワンストップのICTソリューションにより提供しサステナブルな成長を実現
- お客様ニーズに即した持続的な価値提供により、お客様・社会・グループの価値向上を実現

### KPI

	2021年度	2022年度	2026年度目標
営業利益	39億円	43億円	65~70億円
売上総利益率(GP率)	—	+1.8pt (2021年度比)	+5.0pt (2021年度比)
MVP比率*	約60%	約65%	73%

※ 限界利益に占めるストックビジネスの割合

### 社会の ニーズ

- 社会の複雑性・不透明性の拡大、価値観の多様化
- 売り手市場から買う側、使う側優先への変化
- デジタルシフトの加速

### MVP戦略

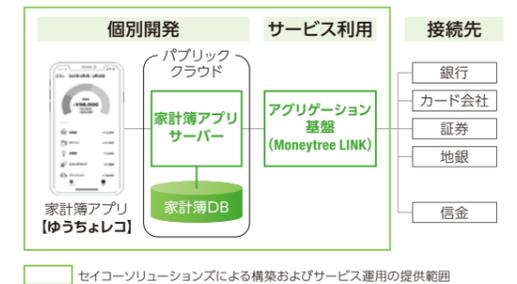
- ストックビジネス化の一層の推進
- M&A、アライアンスによる多角化の拡大
- DXプラットフォームの拡大

### 多様化するニーズに応えお客様のDXを実現

当社は2023年2月よりサービス提供が開始された、株式会社ゆうちょ銀行のスマートフォン向け家計簿アプリ「ゆうちょレコ」を構築しました。同社は、中期経営計画におけるデジタル戦略として「共創プラットフォーム」の構築を目指しており、当社グループが持つ幅広い知見とノウハウに新たな先進的な技術を加え、最新の開発手法を活用し、1年に満たない短期間で拡張性に富むスマートフォン向けアプリを構築しました。

当アプリは、銀行口座、クレジットカード、証券口座、電子マネー、ポイントなど複数の金融機関に散らばる資産や毎月の収支管理ができ、将来的には、お客様ごとにパーソナライズされたレコメンド・アドバイス(広告)を配信するサービスの提供も予定しています。

今後も構築したアプリケーションの運用を担うとともに、家計簿に限定しない機能拡張により、多様化するお客様のニーズに対応した様々なサービス提供をすることで、株式会社ゆうちょ銀行のデジタル戦略の実現の支援を継続します。



### デジタルを活用した体験価値の向上を実現

当社は、2023年11月より東海道新幹線(のぞみ号・ひかり号)のグリーン車をご利用のお客様を対象にサービス提供が開始される、東海道新幹線モバイルオーダーシステムを構築しました。

東海旅客鉄道株式会社が目指す鉄道の将来像の一環である、お客様の多様なニーズを汲み取り、新たな視点・柔軟な発想により、サービスの充実を図るため、当社グループの「Linktoモバイルオーダー」が採用されました。先進的なテクノロジーを積極的に取り入れ、輸送サービスの在り方を抜本的に変革することで、将来の労働力人口の減少にも対応します。これまでスマートフォンによるオーダーリングシステムやモバイルオーダーなどのサービスで培ってきた豊富な経験と確かな技術力を基に、今後も東海旅客鉄道株式会社のデジタル戦略の推進に貢献していきます。当社はデジタルの活用により、お客様の体験価値の拡大と向上を図るとともに、従業員エクスペリエンスの強化により、より高度なサービスを実現し、お客様のサステナブルなビジネスの構築を支援します。



### 社会インフラを支える人材不足の解決に貢献

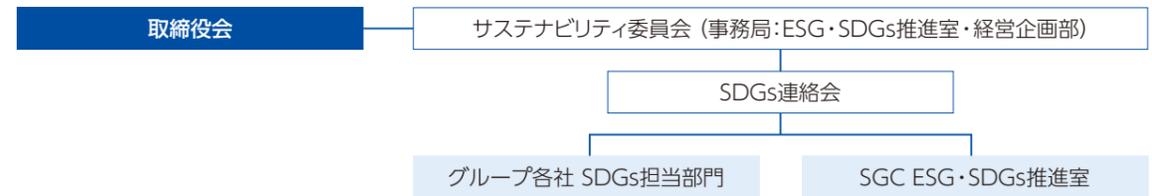
コロナ禍による制約も緩和し、サービスの回復とともに、多岐にわたる業界で人材不足が顕在化しています。さらに、日本では少子高齢化が進んでおります。特に私たちの生活基盤を支える電力やガスなどの公共性の高いサービスにおける人材不足は深刻な社会課題となっています。そのような社会課題に対し、SSドメインではセイコーソリューションズ(株)の無線通信技術や(株)アイ・アイ・エムのAI解析技術、(株)CSMソリューションのセンサー活用技術を共創させ実現した、スマート保安ソリューションを展開します。これまで電気主任技術者が一つ一つの設備を周りながら対応していた設備の異常の予兆や原因特定などを、遠隔の設備に設置されたセンサーで得たデータを無線通信によりリアルタイムで監視し、データの変化から装置の故障等を予防・予知診断することで、効率的なメンテナンスを実現します。AI解析技術の精度を上げることで、技術者の出勤回数を減らし人材不足解消を可能にするだけでなく、ベテラン技術者の感覚をデジタルに落とし込み、知識や経験を次世代へと引き継いでいくことにも貢献します。

# SDGs戦略

## 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到、  
**“WITH”** ( **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 )  
 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。

## 推進体制図



## Well-being よりよい人生を

マテリアリティ	キーマジション	主な取組み	具体的な取組みと進捗	SDGs17のゴール
働きがいの実現と多様な人材の活躍	人材の育成を成長戦略の柱とし、エンゲージメント向上とダイバーシティ推進への取組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材の育成(事業家人材・DX人材の育成施策実施、制度を含む環境整備)</li> <li>エンゲージメント・サーベイの実施</li> <li>多様な人材の採用、活躍推進の目標設定</li> <li>健康経営の推進</li> </ul>	<b>SGC</b> エンゲージメント・サーベイの実施 健康経営優良法人認定(SWC・SGC:2019年度から4年連続認定、STC・和光:2022年認定) <b>HC</b> (株)あおばウオッチサービスにおける障がい者雇用の積極的な推進・人材育成	→ P.44 
心身の健康増進・福祉の実現	医療、ヘルスケア向けビジネスの開発・提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>外部連携による医療・ヘルスケア向けデバイスや材料の開発・販売による医療分野への参画</li> </ul>	<b>SII</b> 人工関節材料などの医療向けデバイス・材料の販売 <b>SWC</b> 視覚障がい者向け時計(触読時計・音声デジタルウオッチ)の販売 <b>SFC</b> 口腔内センシングデバイスの開発(臨床実験中)	
人権尊重への取組み	人権デュー・ディリジェンスの実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>人権デュー・ディリジェンス体制の構築および継続的な推進</li> <li>人権に関する社内教育</li> </ul>	<b>SGC</b> グループを対象に人権デュー・ディリジェンス体制の構築完了(2022年)と人権デュー・ディリジェンスの実施(2023年~) 人権に関する社内教育(セミナーの開催、啓蒙活動の継続実施、ハラスメント研修の開催)	→ P.42 
次の世代の育成・支援	体験型イベント/教室の開催による次の世代の育成支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>セイコーわくわく教室の継続的実施</li> <li>セイコージャズキャンプの開催</li> </ul>	<b>SGC</b> [わくわく時計教室][わくわくスポーツ教室]などの開催(2022年度、授業数約300コマ、参加者数約2,500人) セイコージャズキャンプの開催	→ P.52 

## Inclusion すべての人に

安心・安全でインクルーシブな社会インフラ構築への貢献	すべてのヒトとモノが繋がる[Society 5.0]の実現に向けて、DXを活用したソリューションの創出・提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cloud/AI/IoTを活用したプラットフォームの提供による社会インフラの高度化の実現</li> <li>インクルーシブな世界の実現をもたらす製品・サービスの提供</li> </ul>	<b>SSOL</b> AIスマート保守サービスの展開	→ P.35 
文化・スポーツ支援を通じた豊かな社会への貢献	人々の心と生活を豊かにするスポーツ、音楽、文化などの社会貢献活動の推進と企業価値向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>セイコーミュージアムからの[時]文化発信</li> <li>スポーツ大会の計時、協賛、アスリートの支援</li> <li>東日本復興支援コンサートの開催</li> </ul>	<b>SGC</b> セイコーミュージアム、関連イベントによる[時]文化発信 東京マラソンのオフィシャルタイマーを担当(2007年より継続) *わで賽で東日本応援コンサートの開催(2023年3月10日、Bunkamuraオーチャードホールにて開催)	→ P.52 
地域コミュニティに対する貢献	国内外の各拠点における社会の活性化に向けた、地域コミュニティに根付いた活動	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域住民やコミュニティと協働した、社会貢献に繋がるスポーツイベントの振興や美化活動等の促進</li> </ul>	<b>和光</b> 銀座通り連合会主催「春の銀座通り・晴海通り 一斉清掃」や「ゆかたで銀プラ2023」への参加 <b>NPC</b> 塩原温泉湯けむりマラソンへの協賛	

## Trust 確かな信頼で

社会に信頼される高品質な製品・サービスの提供	持続可能な事業活動をもたらす、各事業ドメインの特長を生かした高品質/高付加価値を提供する製品・サービスの展開	<ul style="list-style-type: none"> <li>デジタルトラストの実現による高信頼な商品・サービス基盤の提供</li> <li>アフターセールスサービスの体制充実および品質向上のグローバル展開</li> <li>品質保証体制の強化</li> <li>技能技術の伝承</li> </ul>	<b>SSOL</b> タイムスタンプ/電子契約/インボイスなどによるデジタルトラストの実現 <b>SII</b> 無線センサーネットワーク製品や医療用電池などの製造・販売	→ P.32 
責任ある調達・サプライチェーンの推進	人権、環境などの社会課題に対応したサステナブルなサプライチェーンマネジメント体制の構築と運用	<ul style="list-style-type: none"> <li>調達方針の改定</li> <li>調達ガイドラインの制定および運用</li> </ul>	<b>SGC</b> 調達ガイドラインの制定(2022年11月)、サプライヤーエンゲージメントに向けた運用ルールの策定、責任ある調達連絡会の発足(2023年7月)、責任ある鉱物調達方針の策定(2023年10月)	→ P.41 
コーポレートガバナンス・コンプライアンス体制の強化	法令遵守に基づくコーポレートガバナンス、コンプライアンス運営の維持向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>コーポレートガバナンス委員会、企業倫理委員会、リスクマネジメント委員会などの機関運営のさらなる強化</li> </ul>	<b>SGC</b> 参加型ワークショップ形式のハラスメント研修開催予定 社外役員の会社理解とコミュニケーションの充実(主要施設の見学、社員との意見交換会等の実施)	

## Harmony 地球との調和

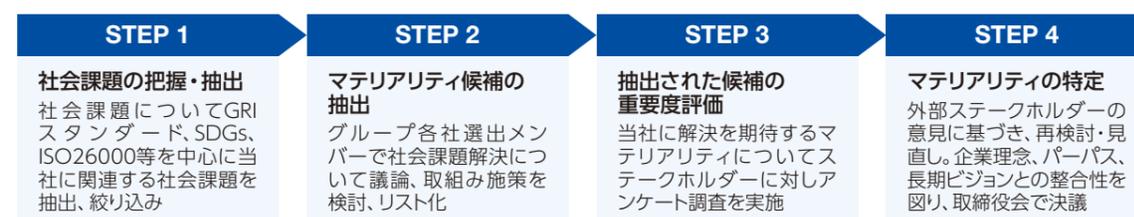
気候変動・脱炭素への取組み	セイコーグループのCO2排出量削減の長期目標に紐づく削減施策の立案および推進 脱炭素社会に貢献する製品・サービスの提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループ全体で連携した省エネ促進/再生可能エネルギーの積極的導入の推進</li> <li>環境対応支援システムの導入</li> </ul>	<b>和光</b> すべての店舗・事務所における使用電力の実質100%再エネ化達成 <b>SWC</b> 国内のすべての工場、店舗、事務所の使用電力の実質100%再エネ化達成予定(2023年) <b>SGC</b> グループの国内100%再エネ化の前提計画の策定(2026年度導入) <b>SII</b> NEV用自動車部品の製造・販売	→ P.38 
循環型社会の実現	環境配慮型製品/サービスの創出、拡充 3R(Reduce Reuse Recycle)の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>省資源・エコ関連製品の創出</li> <li>包装材料の簡素化や再生可能な材料への転換</li> <li>原材料ロス・廃棄ロス削減</li> <li>再利用部品やリサイクル材料の使用率向上</li> </ul>	<b>SWC</b> 製品補材(取扱説明書、保証書、ボックス等)における紙プラ削減 繊維会社で初めてB-CORP認証を取得したREDA社の素材を使用したオリジナル商品の開発・販売 <b>SPT</b> CO2排出量の大幅削減につながる「カセット金型」の販売拡大 <b>SSOL</b> 飲食店のオーダー情報収集分析による在庫適正化とフードロス削減 <b>和光</b> 皮革製品の端材などを再利用したアップサイクル商品の発売(MANACO FRIENDS、Momiji) <b>STC</b> 競技用スコアボードの再利用(既存機器の再利用可能パーツを活用したシステム機器の部分更新)	
自然との共生	事業拠点の特長に応じた生物多様性および自然資本の保全活動を通じた、将来にわたる自然との共存	<ul style="list-style-type: none"> <li>外部専門家や地域住民と連携した自然保護(植林活動)や海洋資源の保全推進</li> </ul>	<b>SWC</b> 若手県包括連携協定のもと環境保全活動への支援と社員参加の活動 PADI Marine Debris Projectへの協賛および社員参加の保護活動 盛岡セイコー工業(株)において「環境教室」を実施	

当社のサステナビリティに関する取組みについては、当社ウェブサイトをご覧ください。

<https://www.seiko.co.jp/csr/>

SGC セイコーグループ全体 SWC セイコーウオッチ(株) STC セイコータイムクリエーション(株) 和光(株)和光 SII セイコーインスツル(株) NPC セイコー-NPC(株) SFC セイコーフューチャークリエーション(株) SSOL セイコーソリューションズ(株) HC ヒューマンキャピタル(株) SPT SEIKO Precision (Thailand) Co., Ltd.

## マテリアリティ特定プロセス



## 国際・国内イニシアチブへの取組み



国際・国内イニシアチブの取組みの詳細については、当社ウェブサイトをご覧ください。

<https://www.seiko.co.jp/csr/>

## 気候変動・脱炭素への取組み

近年、気候変動による被害、影響はますます深刻化しています。2021年11月に開催された国連気候変動枠組条約第26回締約国会議（COP26）を経て、世界の平均気温上昇を産業革命以前に比べて1.5°Cに抑える動きは加速し、企業には脱炭素社会の実現に向けたより積極的で長期的な対応が強く求められています。

当社グループでは「気候変動・脱炭素社会への取組み」をグループのマテリアリティ（重要課題）の1つとして設定し、代表取締役社長を委員長とするサステナビリティ委員会において課題解決に向け議論・決議の上対応を進めています。

## Scope1,2の削減

当社グループは、温室効果ガス排出量削減の長期目標を設定して、脱炭素社会の実現に向けて取組みを一層強化しています。オフィスや製造現場における省エネ活動や製品・サービスでの省エネ性の向上など、これまでも全事業活動を通じて温室効果ガスの排出量削減に努めてきました。最近では太陽光パネルの設置やPPAの導入、電力契約の変更などグループ全体で再生可能エネルギーの導入を積極的に進めています。

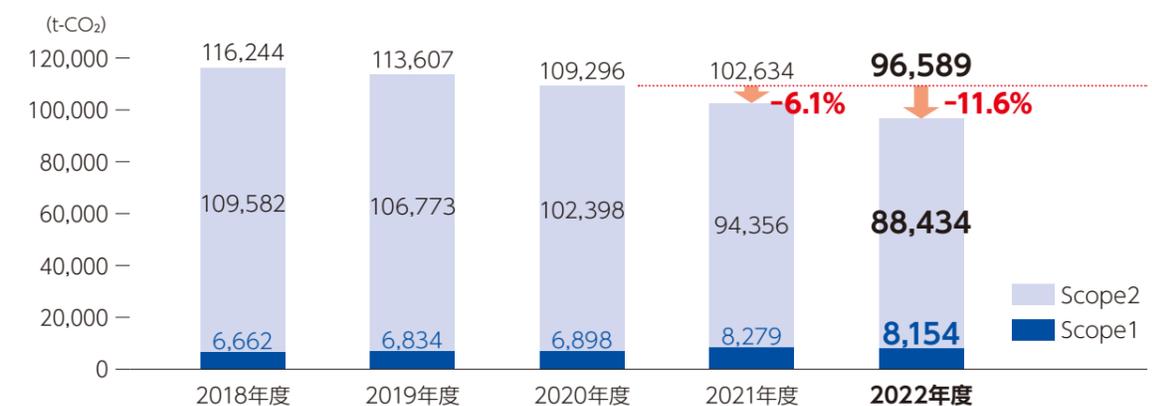
主な方策
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 製造プロセスの見直し/改善</li> <li>● 再生可能エネルギー導入の拡大</li> <li>● サプライヤーおよび顧客との協働</li> <li>● 環境配慮型(エネルギー効率の向上等)の製品・サービス・ソリューションの提供</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 高効率設備の導入/更新</li> <li>● エネルギー関連の技術開発</li> </ul>

## 2022年度のCO<sub>2</sub>排出量実績 (Scope1,2)

2022年度は▲8.4%の目標に対し、▲11.6%となり目標を達成(2020年度比)

SGCグループCO <sub>2</sub> 排出量削減 長期目標	
2030年削減目標	
Scope1.2	▲42%削減 (2020年比)
Scope3	▲25%削減 (2020年比)
2050年に	カーボンニュートラルを目指す

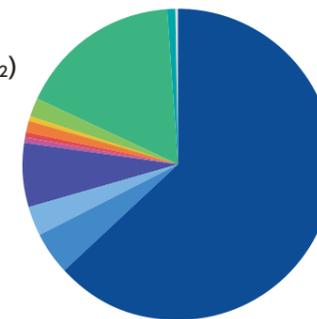
	2020年度	2022年度 (目標)	2022年度 (実績)
Scope1	6,898		8,154
Scope2	102,398		88,434
計	109,296	100,115 (-8.4%)	96,589 (-11.6%)



## Scope3の算定

当社グループはScope1,2に加え、2021年度からグループ全体でのScope3算定を実施し、サプライチェーン全体のCO<sub>2</sub>排出量を把握しました。長期目標として、2030年にScope3排出量を25%削減(2020年度比)することを定めています。

## Scope3 CO<sub>2</sub>排出量 (t-CO<sub>2</sub>) 実績 2022年度

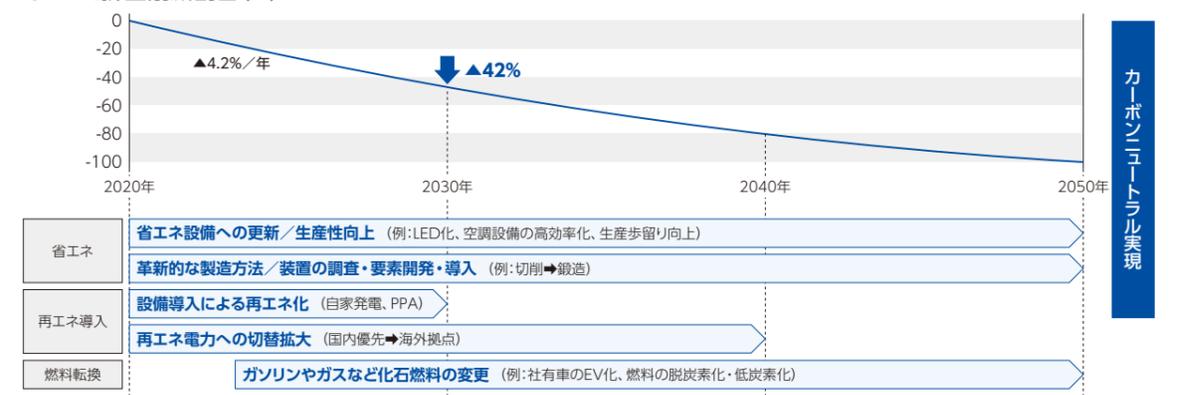


カテゴリ	項目	CO <sub>2</sub> 排出量 (t-CO <sub>2</sub> )	%
カテゴリ1	購入した製品・サービス	362,206	63.3%
カテゴリ2	資本財	25,690	4.5%
カテゴリ3	Scope1,2に含まれない燃料及びエネルギー関連活動	16,129	2.8%
カテゴリ4	輸送、配送(上流)	39,073	6.8%
カテゴリ5	事業活動から出る廃棄物	2,888	0.5%
カテゴリ6	出張	3,680	0.6%
カテゴリ7	雇用者の通勤	5,755	1.0%
カテゴリ8	リース資産(上流)	122	0.0%
カテゴリ9	輸送、配送(下流)	2,682	0.5%
カテゴリ10	販売した製品の加工	12,226	2.1%
カテゴリ11	販売した製品の使用	95,739	16.7%
カテゴリ12	販売した製品の廃棄	5,630	1.0%
カテゴリ13	リース資産(下流)	546	0.1%
カテゴリ14	フランチャイズ	—	—
カテゴリ15	投資	—	—
合計		572,367	100.0%

## 移行計画

省エネや再エネ導入の取組みにより、2022年度はScope1, 2において目標を上回る11.6%の削減(2020年度比)を実現しました。現在、当社グループでは長期削減目標の前倒しを進め、2026年度にすべての国内拠点で、2040年には海外拠点も含めた全拠点での再エネ導入100%化を達成し、2050年にScope3を含めたカーボンニュートラル実現を目指します。

### CO<sub>2</sub>排出削減割合 (%)



## SBT認定申請

当社グループは、温室効果ガス削減目標がパリ協定に整合しているとの認定を受ける「SBT (Science Based Targets) 認定」の取得に向けて2023年4月に認定機関の「SBTイニシアチブ」にコミットメントレターを提出しました。今後は、2024年度のSBT認定取得を目指すとともに、さらなる温室効果ガスの排出量削減に努めます。

## CDP

当社グループはCDPの情報開示要請に応じて気候変動質問書に対して回答し、2022年に8段階中の3段階目にあたる「Bスコア」を取得しました。今後も環境リスクに対する対応を推進し、気候変動質問書でのさらなるスコア向上を目指すとともに、水セキュリティ質問書への回答も準備してまいります。



## TCFD提言に基づく情報開示

当社グループは、「気候変動・脱炭素への取組み」をマテリアリティの一つに位置づけ、温室効果ガス排出量削減の長期目標を設定して、脱炭素社会の実現に向けて取組みを強化しています。2021年10月に賛同を表明した「気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)」提言に基づき、気候変動が事業に与えるリスク・機会に関するシナリオ分析を行うとともに、脱炭素に向けた取組みに関する情報開示の強化を進めています。



### リスク管理

当社グループでは、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、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、グループ横断で対処すべきリスクへの対応に取り組んでいます。

 **管理体制図**  
<https://www.seiko.co.jp/csr/environment/tcfd/>

### 戦略

気候関連リスク・機会が当社グループに与える財務影響および事業インパクトを異なるシナリオ下で評価し、当社グループのレジリエンスを高めることを目的として、シナリオ分析を実施しています。

### シナリオ分析のプロセス

リスク・機会分析の前提となるシナリオは、4℃シナリオと2℃未満シナリオを採用しました。シナリオ分析のプロセスでは、STEP1として、抽出した気候関連リスク・機会の重要性を評価し、重要な気候関連リスク・機会を特定し、さらにこれらに関するパラメータを設定。STEP2でSTEP1の情報を踏まえ、既存シナリオのうち関連性の高いシナリオを気候関連シナリオとして設定し、これらの各シナリオについてSTEP3で財務インパクトを評価。中でも炭素税の導入によるコスト増加が特に大きな影響を及ぼす可能性があることを認識し、影響額を試算しました。最後にSTEP4として気候関連リスクおよび機会に対する当社戦略のレジリエンスの評価を行い、さらなる対応策も検討しました。

なお、2021年度は主たる事業分野についてのみシナリオ分析を行いました。2022年度からは対象範囲を全事業に広げて分析を行いました。

 **気候関連リスク・機会に伴う事業インパクトおよび当社グループの対応**  
<https://www.seiko.co.jp/csr/environment/tcfd/>

### ガバナンス

気候変動に係る重要事項は、サステナビリティ委員会で議論のうえ決議され、取締役会に報告されます。取締役会はサステナビリティ委員会の監督機能を担っており、定期的に気候変動に係る重要事項について議論を行います。

また、役員業績連動報酬の業績評価指標 (KPI) に「非財務 (ESG) 評価」としてCO<sub>2</sub>排出量削減率を組み入れています。

 **ガバナンス体制図**  
<https://www.seiko.co.jp/csr/environment/tcfd/>

## 調達

当社グループは、サプライヤー様とともにサプライチェーン全体においてサステナビリティ課題に取り組むことにより、社会に対する長期的な信頼関係を構築し、地域社会と調和した持続可能な社会の実現に貢献できると考えています。これまで、2022年11月に「セイコーグループ調達方針」を改訂し、さらに調達方針を補足する文書として「セイコーグループ調達ガイドライン」を策定し、サプライヤー様とともに持続可能な調達活動に取り組みました。

 **セイコーグループ調達方針・調達ガイドライン**  
<https://www.seiko.co.jp/csr/society/supplier/#supplier-title>

2023年度からはサプライヤーエンゲージメントを一層推進するため、「サステナビリティ委員会」の下に「責任ある調達連絡会」を設置しました。この推進体制のもと、2023年上期にガイドラインの運用ルールを策定し、下期からは重要サプライヤーおよび人権ハイリスクサプライヤーの特定、サプライヤー様への説明会の開催、同意書への署名取得、SAQ (Self-Assessment Questionnaire) 調査を進めています。今後、調達活動に起因するリスクが顕在化した場合には、人権・環境への負の影響を防止・軽減を図る観点から、是正措置を実行・要請するなど、サプライヤー様とともにグループ全体でリスクの軽減に努めます。今後も継続して持続可能な調達の実践に努め、サプライヤー様とともにサステナビリティ課題の解決に取り組んでいきます。

## 責任ある鉱物調達

世界の紛争地域で採掘される鉱物は現地武装勢力の活動の資金源となってきました。武装勢力は非人道的な行為で、地元住民を強制的に労働させていると言われていました。企業は、その企業活動を通じて、武装勢力による人権侵害や紛争に加担しないため、自らのサプライチェーンを精査し、リスクを回避、緩和することが求められています。当社グループにおいても、人権侵害に加担する鉱物を使用しないよう、2023年10月に「セイコーグループ 責任ある鉱物調達方針」を策定しました。今後は方針に基づき、リスクの特定・評価や緩和・軽減に向けた取組みを進めていきます。

### ● 各事業会社の取組み

#### 生物多様性保全に向けて

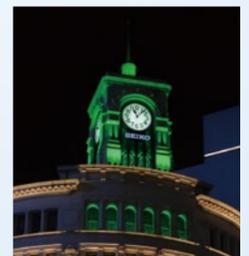
種の減少や絶滅、自然の質の低下、生態系の破壊など、生物多様性は危機的な状況にあります。同時に、企業が生物多様性の保全に取り組む重要性もますます高まっています。

当社グループは、各事業会社において自社の特性に合わせた生物多様性活動を推進しています。生物多様性に配慮した土地利用、製品での配慮、植栽活動、ステークホルダーとの連携、教育啓発などの様々な活動に取り組む、「自然共生社会」の実現を目指しています。盛岡セイコー工業 (株) では、敷地内にある「わくわくの森」にインセクトホテルを設置し、生物多様性の取組みを地域とともに進めています。

#### 和光の取組み

2023年7月～8月に「WAKO's SDGs Month」を開催。「サステナブル A≠Z」と題して和光のサステナブルなサービスや商品をアルファベット26文字になぞらえて紹介しました。

「C/CLEAN ENERGY」では福島県浪江町の浪江酒井第一太陽光発電所で発電した再生エネルギーを利用していることを紹介しました。なお、和光は2023年8月にすべての店舗および事務所で使用する電力の実質100%再生エネルギー化を実現。これを記念して会期中は日没から22時まで時計塔をグリーンにライトアップしました。その他、「N/NEXT GENERATION」では次の世代に受け継がれていく商品を長く取り扱っており、商品のアフターケアも受け付けていること、「U/UPCYCLING」ではオリジナルバッグの製造過程で出るレザーの端材を創造的にアップサイクルしていることを紹介しました。



## 人権

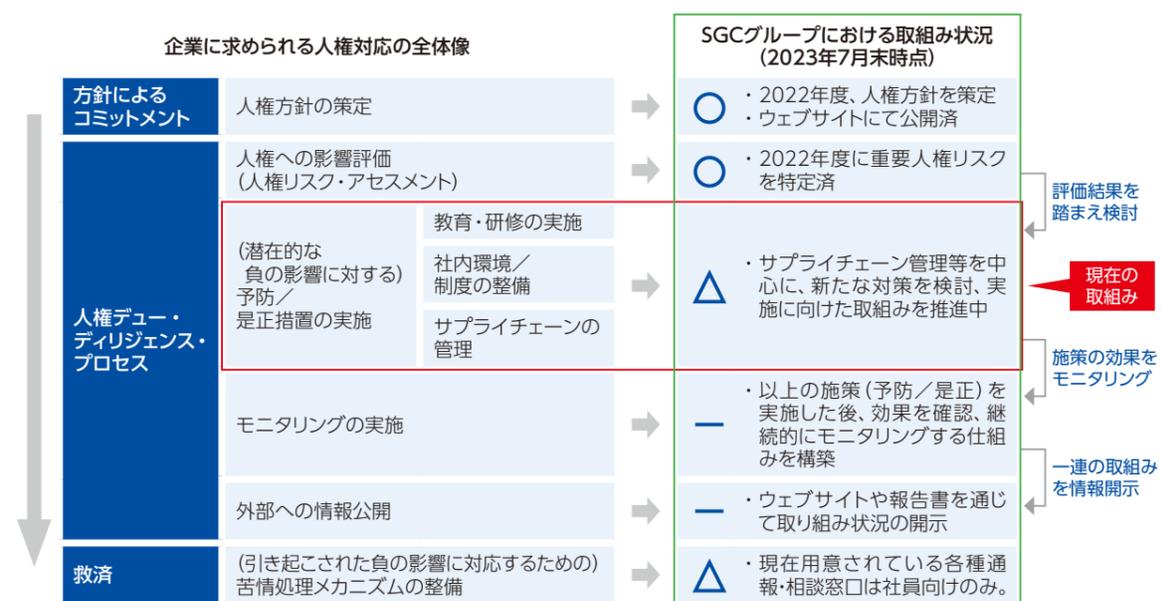
近年、経済活動のグローバル化に伴い、人権を尊重する企業の責任は一層拡大しています。企業は、企業自らが直接引き起こしている長時間労働やハラスメントなどの問題に加え、間接的に負の影響を助長・関与している国外サプライチェーンでの児童労働や強制労働などの問題まで、様々な人権侵害に対応することが求められています。

当社グループにおいても、グループパーパスにある「世界が笑顔であふれる未来」の創造と、「社会に信頼される会社」という企業理念を実現するため、すべての人が生まれながらにして持つ人権を尊重する責任を果たすことを目的に、2022年5月に「セイコーグループ人権方針」を策定しました。人権方針は国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」を基に策定され、当社グループの全役職員を適用範囲とし、自らの事業活動において他者の人権を侵害しないこと、また人権への負の影響が生じた場合は是正に向けて適切に対処することを定めています。

 **セイコーグループ人権方針**  
[https://www.seiko.co.jp/csr/sustainability\\_policy/human\\_rights.html](https://www.seiko.co.jp/csr/sustainability_policy/human_rights.html)

## 人権デュー・ディリジェンス

2022年度には「セイコーグループ人権方針」に基づき、人権デュー・ディリジェンスの仕組みの構築と運用を開始しました。人権デュー・ディリジェンスには、事業活動に関係する人権への負の影響を特定、予防、軽減すること、さらに是正措置を講じ、人権に関する取組みを外部に開示することが含まれます。2022年度は「人権リスクアセスメント」(人権への影響評価)を実施して特に注意すべき重要人権リスクを特定し、これらの重要人権リスクに対する予防・是正に向けた対応方針を定めました。今後は、継続して重要人権リスクに対する対応策を講じるとともに、対応状況のモニタリングや外部への情報公開、苦情処理メカニズムの構築など、人権デュー・ディリジェンス・プロセスを推進していきます。



## 重要人権リスクと対応方針

「人権リスク・アセスメント」では、セイコーグループのサプライチェーン上で発生しうる人権リスクの重要度の初期的な評価を行うために、ヒアリングやアンケートによる各事業会社のリスク認識の調査結果に加え、国際機関・NGOからの指摘事項や業界内のリスク顕在化事例をもとに、当社グループとして考慮すべき人権リスク(潜在・顕在含む)の全体像を洗い出しました。その後、「深刻度(リスクが顕在化した場合に人権に与える被害の深刻さ)」と「発生可能性(当社グループでの顕在化のしやすさ)」の観点から、特に注意すべき重要人権リスクを14項目特定し、各重要人権リスクに対する予防・是正に向けた対応方針を設定しました。14項目のうち、とりわけ早急な予防・是正が必要な7項目の重要人権リスクへの対応については、当社グループとして特に注力して取り組むと同時に、定期的なモニタリングを実施しその進捗状況をウェブサイト上で開示しています。

今後も、人権リスク・アセスメント、予防・是正措置の実施、モニタリング、外部への情報開示のプロセスを実践していきます。

### ● 各重要リスクの予防・是正に向け、既存の施策に加えて新たに行うべき取組みを分類



 **A～Gの具体的な対応方針**  
[https://www.seiko.co.jp/csr/sustainability\\_policy/human\\_rights.html](https://www.seiko.co.jp/csr/sustainability_policy/human_rights.html)

# 人材戦略

人材開発や多様性の向上、組織風土づくりに積極的に取り組み、社員の働きがいを高め、イノベーションの創出を通じて、グループ一丸でソリューションカンパニーを目指します。

## 基本方針

人材の育成を成長戦略の柱として、エンゲージメント向上とダイバーシティ推進に組み込み、失敗を価値に変える組織風土、体制を構築する。

グループコア戦略の一つである人材戦略においては、複雑化する社会課題の中で新たな価値を創造できる「人材の育成」、変化に強い組織づくりに向けた「ダイバーシティ&インクルージョンの推進」、社員の意欲・能力を最大限に引き出す「社員エンゲージメントの向上」を重点テーマとして設定し、各取り組みを推進しています。

## 2022年度の進捗

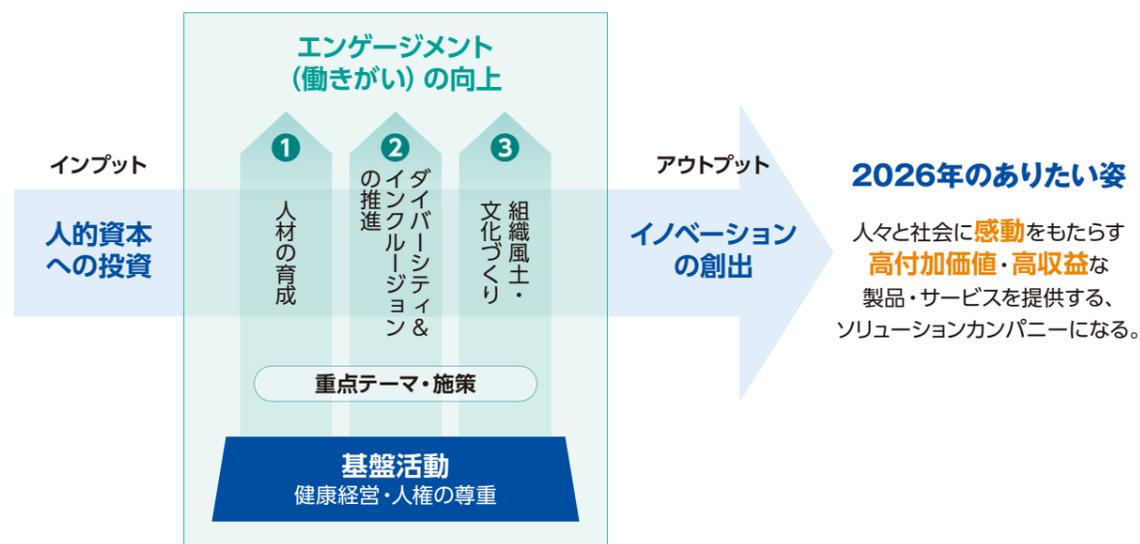
2022年度は基本方針に基づき、グループ全体・各事業会社の個別の取り組みについてそれぞれの計画を策定しました。また、各計画の実行にあたっては、人材面での課題について、あるべき姿と現状とのギャップを把握した上で、その解消に向けた施策をスピーディーに実行していくために、現状把握の取り組みの一つとしてエンゲージメント・サーベイを実施しました。

## 2023年度の取り組み

エンゲージメント・サーベイの結果から、新たなイノベーションを創出するために必要な組織風土の改革やグループ内外でのさらなる連携強化と、組織の中核として経営計画の推進に取り組んでいるミドルマネジメントの支援の必要性を認識し、新たに人材戦略の柱として「組織風土・文化づくり」を加えるとともに、今年度以降の重点テーマに反映しました。

また、これまで積極的に取り組んできた「健康経営」「人権の尊重」についても人材戦略の基盤となる活動として位置づけ、ソリューションカンパニーに向けた人材戦略の骨子として再整理しました。

### ● ありたい姿の実現に向けた人材戦略の骨子



当社グループの価値創造ストーリーを支える最も重要なアセットは人材であるという認識に立ち、これからもグループ社員が持てる能力を最大限に発揮し、個々人の成長と自己実現を図ることができる仕組み・環境づくりに取り組んでいきます。

## 重点テーマ① 人材の育成

### DXスキル強化プログラム

2022年度より国内の全社員を対象にDXスキルの底上げを目的としたプログラムをスタートしました。初年度に全10時間の基礎編を完了後、2年目以降にはデータドリブン編・生成AI編など、目まぐるしく進歩するDX分野のトレンドを取り入れながら、グループ全体でDXの基礎力を高めるプログラムを順次計画・実施しています。

また、デジタルを事業と融合させ、新たなビジネス創出につなげるための実践的なプログラムも導入し、新事業創出のスピードアップに寄与する人材の育成にも取り組んでいます。



DXスキル強化プログラム 基礎編の様子

### マネジメント力強化のための取り組み

経営・事業計画の達成に向けて社員一人ひとりが目的・目標を理解して業務に取り組み、チームとして成果を最大化することを目的に、職場のマネージャーを対象としたマネジメント力強化のためのプログラムを2021年度より実施しています。さらに、社員の主体性を高めていくため、マネージャーが部下の積極的な意見やアイデアを引き出すためのコミュニケーション・ファシリテーションスキルを高めるプログラムも導入していく計画です。



マネジメント力強化のためのプログラムの様子

### 経営幹部候補人材の育成

複雑化する経営環境の中で、企業価値を高め、持続可能な成長を実現していくには、グループの経営や各事業の推進を担う経営人材の計画的育成が必須です。今後、経営に必要なリテラシーの習得と経営者として必要な経験の付与を計画的に行う仕組みの構築に取り組んでいきます。

## 人的資本への積極的な投資を通じて、社員の働きがいを高め、全員でソリューションカンパニーを目指します

セイコーグループは新たな価値創造への挑戦の歴史を通じて、現在では多岐にわたる事業を展開しています。当社グループの中には、それぞれの分野において高い専門性を発揮する社員が多くいますが、グループ一丸で新たなイノベーションを起こしていくためには、そうした多様な社員が物理的にも精神的にも組織の壁を越え、自由闊達に議論し、失敗を恐れずに新たな価値を生み出していくことが必要であると考えます。

セイコーグループでは、そうした人材が活躍する基盤・環境づくりとして、これまで以上に、人材開発や組織風土づくり、多様性向上などの人的資本の分野に積極的に投資していきます。社員の働きがいを高め、全員でソリューションカンパニーを目指せる環境づくりに取り組んでまいります。

執行役員 経営管理本部 副本部長（人事・総務担当） 田嶋 直樹



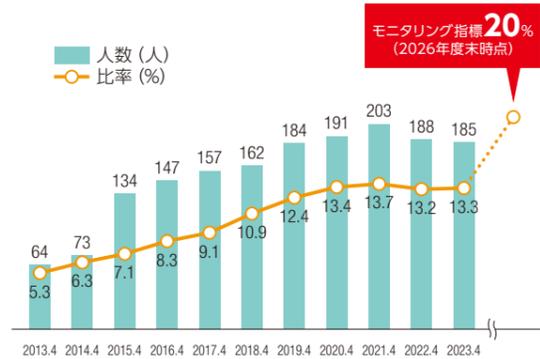
重点テーマ② ダイバーシティ&インクルージョンの推進

女性活躍支援の取組み

当社グループでは、2013年度から各種制度の導入をはじめとする環境の整備や意識改革など、女性活躍推進に取り組んできました。女性の活躍を推進するためには、女性のみならず全社員の意識改革が重要であるとの考えの下、全社員を対象とした教育プログラムも推進しています。

2023年度は、導入済みの時差勤務制度に加え、在宅勤務制度の拡充を行いました。また、教育プログラムの一環として、役員を含めた全社員を対象としたアンコンシャス・バイアス研修やeラーニングの実施を予定しています。今後も、より多くの女性社員がキャリアアップを目指していくための環境づくりを行っていきます。

● 女性管理職比率の推移



両立支援の取組み

当社グループでは、仕事と育児の両立支援も積極的に行っています。2022年度には、男性の育児休業取得促進のため、出生時育児休業を有給化したほか、グループ社員に向けたトップからのメッセージ発信、男性育休取得促進をテーマにしたセミナー開催など、職場の上司や同僚からの理解も促進し、仕事と育児の両立を行いやすい風土づくりに取り組んでいます。

取組みの結果、2022年度の男性育児休業取得率は46.7%となり、前年度に比べ23.6%向上しました。



育児制度ガイドブック

柔軟な働き方を実現する仕組みの整備

働き方に対する価値観が多様化するなかで、社員が生き生きと働くためには、場所や時間にとらわれず、生産性高く働くことができる環境・仕組みづくりが重要だと考えています。リモートワークを実現する在宅勤務制度の導入はもちろんのこと、効率的な働き方を実現するシェアオフィスを利用した勤務を試験導入しており、企業の垣根を超えた人材交流の機会にもなっています。



リモートワークでの会議の様子

社外経験を有する社員の採用・登用

多くの経験者採用社員が、事業創造やデジタル推進などの高い知見が求められる分野で活躍し、社外の多様な経験を活かした新しい価値創造に取り組んでいます。こうした社員にはマネジメント層に登用される社員も多く、会社の重要な意思決定に携わる社員も年々増えています。また、入社された方の定期フォローアップの仕組みも導入し、早期活躍・定着の支援体制を整えています。

社内外の知見を活用した価値創造を推進するためにも、人物本位で公平・公正な登用をさらに徹底し、経験者採用の社員の活躍を推進していきます。

重点テーマ③ 挑戦を後押しし、イノベーションを創出する組織風土・文化づくり

全社組織風土改革の取組み

2023年度より、「新たなイノベーションを創出していくために必要な組織風土づくりやグループ内外でのさらなる連携強化」を目的に、組織風土改革「SWING Project」をスタートしました。

SWINGはSeiko (セイコーグループが)、Will (意思を持ち)、Identity (主体性があり)、Natural (ありのまま)、Glory (誇りを持てる) のそれぞれの頭文字から取っており、組織文化・風土をSWING (うねりのように揺り動かす、変化させる) という思いを込めています。

まず第一歩として、物理的な壁を取り払う活動として、「オフィスでの服装の自由化」「グループ内での役職・敬称の廃止」「コミュニケーションを活性化するための新たな職場づくり」を行いました。

「コミュニケーションを活性化するための新たな職場づくり」においては、グループ各社で社員の意見を取り入れながら、座席のフリーアドレスやリフレッシュエリアの設置、役員の個室廃止などに取り組みました。

また、社員がグループ経営幹部との直接的な対話を通じて、経営や事業戦略への主体性を高めるための取組みとして、経営幹部との対話の場を設けています。

今後も組織や立場を超えて自由闊達に議論できる組織風土・文化形成に寄与する取組みを順次展開していきます。



経営幹部とのランチ会



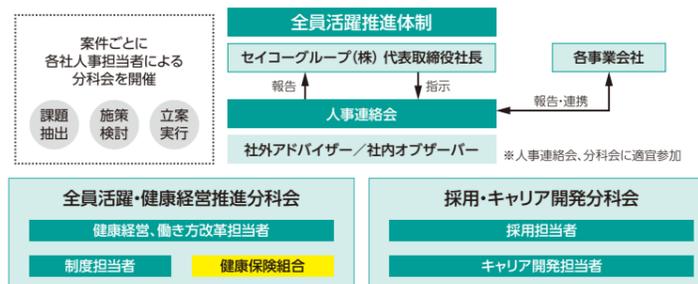
スタンディングスペースの導入

基盤活動 健康経営の推進

2019年度に「健康経営宣言」を行い、グループ横断で社員の健康維持・増進への取組みを推進しています。

当社は2019年度より4年連続で健康経営優良法人(大規模法人部門)の認定を受けており、その他グループ5社においても認定を受けています。

今後も社員の健康意識のさらなる向上に向け、健康セミナーの継続実施や、健康保険組合や産業保健スタッフとの連携による啓蒙活動に取り組んでいきます。



健康経営宣言

セイコーが革新へのあくなき挑戦を続けるための原動力、それは一人ひとりの社員です。

人材なくしてセイコーが人々と社会に信頼と感動をもたらすことはできません。

セイコーは人材を会社の最大の財産ととらえ、社員の健康維持・増進に積極的に取り組みます。

また、社員が笑顔で生き生きと働くことができる環境を整備し、これからもグループの持続的な成長を目指してまいります。

セイコーグループ株式会社  
代表取締役社長 高橋修司

# DX戦略

デジタルを活用し、お客さまの視点に立った製品やサービスを、より良い顧客体験(CX)で提供します。

## 基本方針

デジタルとデータを駆使し顧客中心で顧客体験を重視した高付加価値ビジネスを実現する。

当社グループでは、デジタルトランスフォーメーション(DX)は、「お客さまのPain・Gainを掴み、社内外のアセットをデジタルにより高め、製品やサービスをより良い顧客体験(CX)で提供すること」であると考えています。そして、このより良いCXを提供するためには、従業員体験(EX)の充実が不可欠です。私たちは基本方針のもと、これまでよりもさらにデジタルとデータにこだわり、以下の6つの領域で目指す姿を設定し、グループのありたい姿を実現します。



### ビジネスに関わる領域

#### BtoC

OMO<sup>\*1</sup>施策を推進し、オンラインとオフラインを融合した顧客体験を充実させ、付加価値の高い商品・サービスを提供

#### BtoB

顧客起点の営業活動を深化し、高い生産性と柔軟性をもつ製造体制とともに、新規高付加価値サービスを創出

#### データドリブン

ビジネスプロセスをデジタルとデータで深化させることにより変化の激しい環境に対応し、サステナブルな成長を継続

### IT基盤に関わる領域

#### インフラ/セキュリティ

IT運用の高度化に向け、安定継続的なITインフラ運用と情報セキュリティの強化を実現

#### Digitalization

ビジネスプロセスのデジタル化による生産性改善・業務プロセスの見直し

#### 業務システム

ビジネスの基盤となるITの安定継続的な運用を支えるために基幹業務システムを更新

\*1 OMO : Online Merges with Offlineの略称。オンラインとオフラインの融合のこと。

## 2022年度の進捗

2022年度は、2026年のありたい姿へ向け、人材・スキルの育成とデジタル活用による事業競争力の強化を推進しました。BtoCでは目指す姿へ向け、その施策の一つとしてオンラインとオフラインの顧客データの一元化やこれに基づくデジタルマーケティングの推進を図りました。さらに、デジタルチャネルの需要拡大に対応して、ブティックオンライン等の強化を進めました。DX人材の育成については、「DXを自分ごととして捉え、自ら変革者となれるような人材の育成、企業文化の醸成」を目標として掲げており、全員が自分でDXを推進するための基本スキルとモチベーションを高める取組みとして「DX Lab」を推進しました。

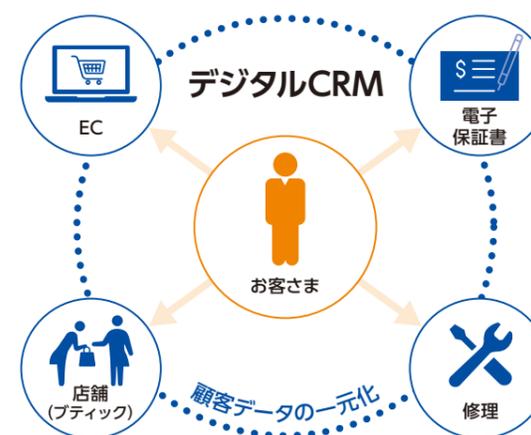
## 2023年度の方針

2023年度は、引き続きBtoCの施策およびDX人材の育成を推進していきます。BtoCの施策として、一元化した顧客データに基づくターゲット顧客層との関係強化や顧客対応品質向上をテーマに、デジタルCRM<sup>\*2</sup>の推進や顧客管理システムの強化等のデジタルマーケティングの推進の取組みを行っていきます。また、「DX Lab」と並行して、自ら変革者となれるような人材の育成を目的とした「DX Core」の取組みを推進しています。

\*2 CRM : 顧客関係管理(Customer Relationship Management)。

## 顧客データの一元化によるデジタルマーケティングの推進

グループ各社では、ターゲット顧客層との関係強化や顧客対応の品質向上に向けデジタルCRM活用による、マーケティング高度化に向けた取組みを行っています。



タブレットを使用し店頭でお客様の購買データなどを参照している様子

セイコーウオッチ(株)ではお客さまにより良い商品やサービスを提供するため、通常の販売データのほかにQRコードを活用することで保証書をデジタル化して登録し、即時にデータベースの更新をできるようにするなど顧客データの一元化を行い、デジタルCRMの推進を図っています。2023年度は、デジタルチャネルであるオンラインブティックの強化を継続、また収集したデータ活用の強化を図ることで、より良い顧客体験を提供していきます。

(株)和光では、オンラインとオフラインの顧客データを統合した顧客統合基盤を活用し、ターゲットとするお客さまへのeDM(ダイレクトメール)の送付、また購入したお客さまへのアンケートの送付や回収したアンケートのデータ分析といったOMO施策により顧客理解を深め、さらに店頭のタブレットで販売員が顧客情報の閲覧を可能とすることになどより、お客さまそれぞれに適した対応や買い回りの促進、接遇機会の増大等の活動を進めています。

## DX Coreを通じたイノベーション人材の育成

デジタルを活用した新しいビジネスの創出はますます重要性を増しています。当社グループでも、2022年度に国内グループ全社員を対象とした、DXの基本スキルとモチベーションを高める研修として「DX Lab」を実施しました。

2023年度は、グループのシナジーとデジタルを活用した新しいビジネスを創出すべく、座学ではなく、実体験をもとに、新規ビジネスの創出を実現するための研修として、「DX Core」も推進しています。

今後はさらに外部との連携などを強化しながら、イノベーション人材の育成を図るとともに、新しいビジネスの創出に努めます。



# R&D戦略

高付加価値な製品の開発で、人と社会に感動をもたらすソリューションカンパニーを目指します。

## 基本方針

「永年培ってきた「匠・小・省」と「デジタル」を融合し、技術をさらに進化させ、新たな価値を創造する」

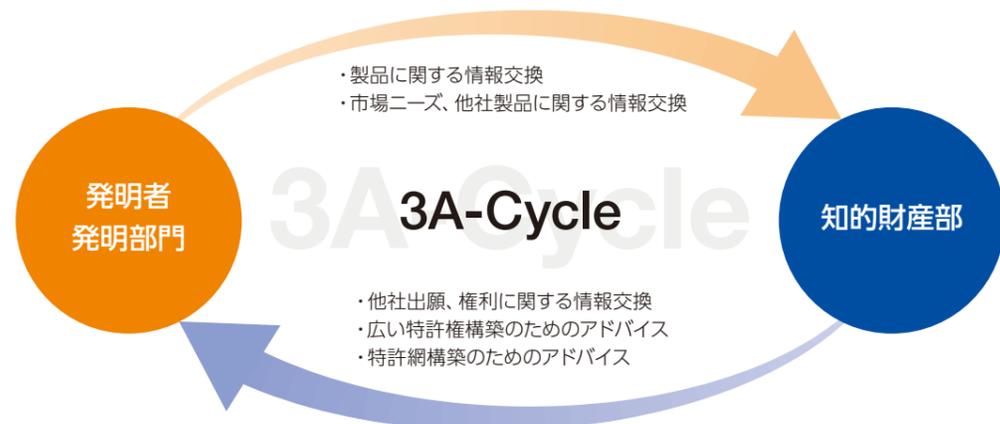
SMILE145で掲げたR&D戦略の基本方針を踏まえ、ソリューションカンパニーとしての製品開発と生産技術の確立を進めています。各ドメインのMVP戦略推進のため各事業会社の企画部門等との連携を強化し、感動をもたらす高付加価値・高収益な製品・サービスの開発やSociety 5.0分野での成長に貢献する技術開発を目指します。また、社会と共にサステナブルな企業であり続けるために、当社グループの強みである省資源、省人化、そしてプロセスの合理化や効率化による環境負荷低減にも積極的に取り組んでいます。

## 当社グループの知的財産活動

当社グループではグループパーパスを基盤とし、ソリューションカンパニーとして社会のサステナブルな成長に寄与するイノベーションと事業活動を創造的な知的財産活動で支えるという考えのもと、知的財産活動を推進しています。事業の持続的な成長を支える知的財産権の確実な取得と、事業リスクの最小化を目指して、係争予防と対応、知財契約の審査の徹底や当社製品の保護の強化に努めています。

事業に資する知的財産権を確実に取得するためには、発明部門・発明者と緊密な連携を取って活動することが大切です。そのために当社グループでは、出願段階でその発明が有する真の技術的効果について発明者と検討を重ね、権利化段階では、法律的な側面と技術的な側面から複数の権利化手段を十分に検討し、最適な方針を決定します。さらに、最終段階で自社製品の仕様、市場ニーズ、および他社動向を再検討し、製品を多面的に保護する特許網を構築します。このような取組みや徹底した先行技術調査の結果、当社グループの平均特許査定率は全国平均の75.9% (2022年度・特許庁発表) に対し、90%を超える値を維持しています。

また、2022年度からは中期経営計画「SMILE145」の推進を知財戦略の面からサポートすべく、市場や発明部門からの情報と知財情報を分析 (Analysis) し、発明部門に対して製品の持続的な展開を図るための調査や製品の市場優位性・付加価値を向上させる知的財産権の構築をアシスト (Assistance) し、事業活動を加速 (Acceleration) させるため発明部門と知的財産部との連携を強化するサイクル「3A-Cycle」活動を開始しました。グループMVP製品を保護し持続的な展開を実現するために特許調査の徹底に努めるとともに、MVP製品の強化に向けて、付加価値向上のための網羅的な特許網の構築と周辺技術・将来使用の特許権利化に取り組んでいきます。



## セイコーの目指すタイミング技術

セイコーは陸上競技や競泳、アルペンスキーなどの100分の1秒で結果を競うスポーツ種目を中心に、様々なスポーツの計時・計測技術やリザルト表示機器の開発に取り組んでいます。

その大きな目的の一つはスポーツの振興への貢献です。スポーツはその競技をより面白く魅せるためであったり、より高い技術レベルを目指すためであったり、あるいは選手の安全性を向上させるために度々ルールの変更が行われていきます。セイコーはどのようなルール変更がなされても正しく公正に結果を提供できるよう、常に最新のルールを理解し正しく精度に落とし込むための開発を行っています。最近で言えばアーティスティックスイミング、水球などの競技で大幅なルール変更がありました。

またルール変更ではないものの、その競技の記録更新に貢献できる技術の開発や多くの選手が最高水準の計時・計測技術、リザルト表示により演出される雰囲気の中で競技することを楽しむことでその競技が普及していくことを目指した開発も行っています。

かつては3万人を超える市民マラソンで一人ひとりの記録を5km単位で正しく測ることができる通信技術や、水中と水上の屈折による映像のずれを補正するカメラなどの開発、さらに最近では走り幅跳びや三段跳びの計測に向けて開発した画像測定装置のJMS (Jump Management System) などがあります。JMSは踏切と着地の瞬間を画像計測し、最新のカメラ技術にデータ認識技術を組み合わせることで、瞬時にその瞬間を捕捉することを可能にしました。これにより今まで以上に高精度で反則等をジャッジできるほか、選手がすぐに踏切点をチェックし次のジャンプに向けスタート地点の微修正を行って好記録に結びつけることができます。さらに競技をテンポよく進めていくことで選手のリズムを守り怪我の防止にも貢献できています。

セイコーでは計時計測、リザルト表示を通して、大会運営や選手の活動サポート、育成支援、そして競技人口の裾野拡大に貢献するタイミングソリューションを目指していきます。



**跳躍踏切判定システムJMS (Jump Management System)**

踏切ラインの延長線上に設置された高速カメラがセイコー独自のアルゴリズムで選手の跳躍の瞬間を捉え、跳躍が有効であるか無効であるかを測定。有効であれば踏切板の横にあるランプが緑色に点滅し、無効であればランプが赤色に点滅する仕組みです。

写真: 落合直哉

SEIKO

踏切の瞬間の画像をモニターに表示

photo by aflo sport

ランプが緑の場合は試技成功。反対に赤の場合は失敗となる

# ブランディング戦略

社会的価値・技術的価値・感性的価値を重視したブランディング戦略により、お客さまに感動と笑顔をお届けするセイコーブランドを目指します。

**基本方針** SEIKOは、社会課題に向き合い、自社の社会的価値・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ためのブランディングを行う。

セイコーが世の中に届け続けてきたものは、製品やサービス、テクノロジーだけではありません。長い歴史の中で、築き上げてきた確かな技術と人々に感動をお届けする製品・サービスを通じて、社会に多くの価値を生み出してきました。これからも、セイコーは技術的価値と感性的価値が生み出す社会的価値をより重視したブランディング活動を行い、世界中に笑顔をお届けします。

## SEIKOのブランディング戦略を支える3つの価値軸

技術的  
価値

技術で時代の一步先をいき、  
革新とたゆみないチャレンジをするブランド

社会的  
価値

社会課題の解決により持続可能な社会へ  
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

感性的  
価値

エモーショナルバリューにより  
世界中の人々に感動や笑顔を提供するブランド

### 2022年度の進捗

中期経営計画1年目は、特にグループパーパスの体現を意識した取組みの強化に挑戦しました。具体的には、ブランドロゴの露出を増やすことに固執するのではなく、「感動の提供」や「笑顔の創出」につながるスポーツや音楽をテーマにした活動や、SEIKO HOUSE GINZAを活用した情報発信等、当社独自のブランディング活動を推進しました。

### 2023年度の取組み

今後の課題は「ブランディング活動の発信力の強化」と考えています。コロナ禍を乗り越え、感染対策や制限のないスポーツや音楽のイベントが各地で再開されています。当社も感動提供、笑顔創出を意識したリアルイベントをさらに強化するとともに、当社の活動を世界中のより多くの人々に認知いただき、信頼と共感を得ることによりブランド価値向上やSMILE145の実現を目指します。そのためにSEIKO HOUSE GINZAを拠点とした新たな発信や、グローバル発信を強化していきます。

## 主な取組み

### スポーツを通して世界中の人々に感動をお届けするブランディング

1987年から世界陸上のオフィシャルタイマーを担当しています。18大会目となるハンガリー・ブダペスト大会では、セイコーの革新が生んだ新機材「三段跳フェーズ計測システム」を投入し、新たなスポーツ観戦の楽しさを提供しました。そして、現地の小学生アスリートを会場に招待し、セイコースマイルアンバサダーの福島千里さんによるスポーツ教室を開催するなど、スポーツを通じて現地での次世代育成を実施しています。また、今大会で初めて「日本代表オフィシャルスポンサー」を務め、出場された日本選手の活躍を後押ししました。正確な計時・計測を通じて、これからも世界中に笑顔と感動の瞬間をお届けしていきます。



### 世界に広がる次世代育成

セイコーだから届けられる「本物」の体験をとおり、笑顔あふれる未来につなげる次世代育成プログラム「わくわく教室」も6年目を迎え、参加者も年々拡大しています。2023年は、海外で初となる台湾での時計教室を開催。約200人の子どもたちへ「時」や「時計」について楽しく学ぶ体験をお届けしました。本教室では、他にもスポーツ・音楽・環境のメニューを実施しており、学びとおしたCSR活動に取り組みながらブランド価値向上を推進しています。



### 次世代へ「笑顔をつなぐ」復興支援

2023年3月、通算42回目となる「わ」で奏でる東日本応援コンサートを開催しました。東日本大震災の記憶を風化させず、次世代につなげるために、12年経過した現在も継続してコンサートを開催しています。2023年のテーマは「笑顔をつなぐ」。俳優ののんさん、ウクライナのソプラノ歌手オクサーナ・ステパニユックさんが初めて参加し会場を盛り上げました。2024年には3月10日に東京国際フォーラムで開催を予定しており、今後も当社独自の復興支援の取組みを継続していきます。



“わ”で奏でる  
東日本応援コンサート



### 銀座から日本文化の魅力を発信

日本独自の美意識をウォッチ等の製品デザインに取り入れてきた当社グループでは、2023年に日本文化の魅力を再発見・発信するための「時と日本文化プロジェクト」を開始しました。第一弾として日本を代表する歌舞伎俳優・坂東玉三郎さんの衣裳展を開催。今後もSEIKO HOUSE GINZAにて、日本の伝統文化・ものづくり・アート等のイベントを開催し、日本文化の魅力を多くの人に体感いただける機会を提供します。

### 時と日本文化プロジェクト



写真：落合直哉

# 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** 社外取締役 **齊藤 昇**

社外監査役 **矢野 正敏** 社外監査役 **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、モーションデバイス事業部担当

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、不動産管理担当

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5次	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	

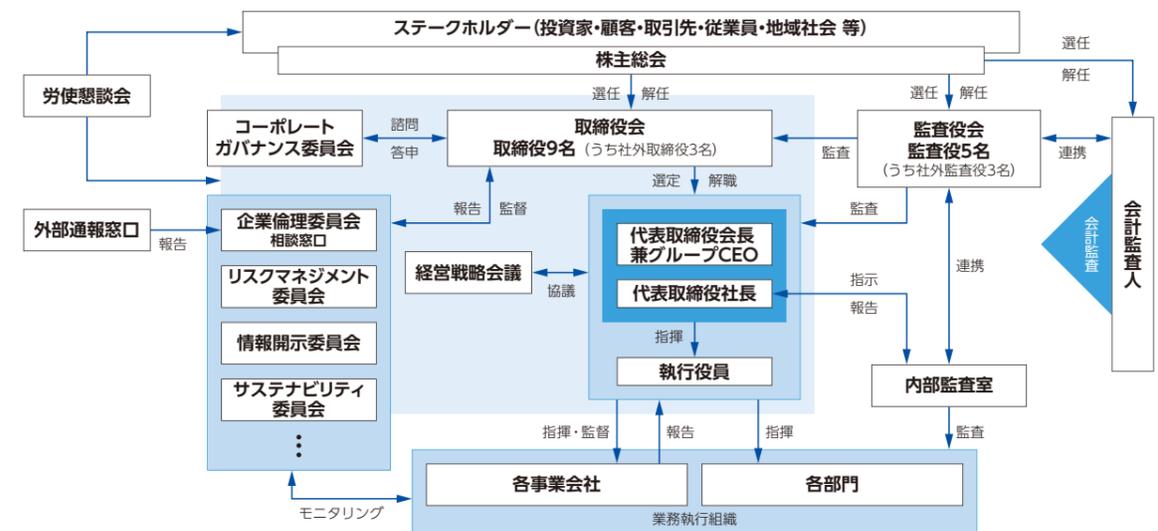
## コーポレートガバナンスの体制

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/](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"> <li>● 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</li> <li>● 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</li> </ul>
(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"> <li>● 「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</li> </ul>

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"> <li>・取締役会における中長期的な課題の議論の実施</li> <li>・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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・取締役会における中長期的な課題の議論の実施</li> <li>・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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・取締役会における中長期的な課題の議論の実施</li> <li>・取締役会全体の構成について</li> <li>・投資家による当社評価フィードバック等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・資本市場の当社評価に関する情報共有の充実</li> <li>・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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・社外役員の会社理解とコミュニケーションの充実</li> </ul>

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輩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

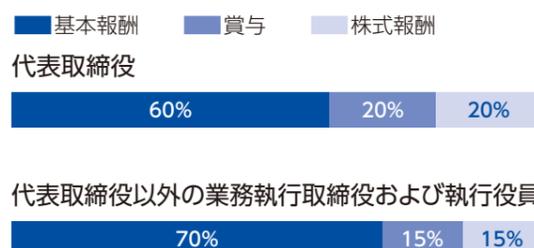
業務執行取締役および執行役員の報酬は、固定報酬である「基本報酬」、業績に連動する「賞与」(短期インセンティブ報酬) および「株式報酬」(中長期インセンティブ報酬) で構成し、社外取締役等の非業務執行取締役の報酬は、「基本報酬」のみで構成します。

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輩企業の水準、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 <sub>2</sub> 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、同輩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

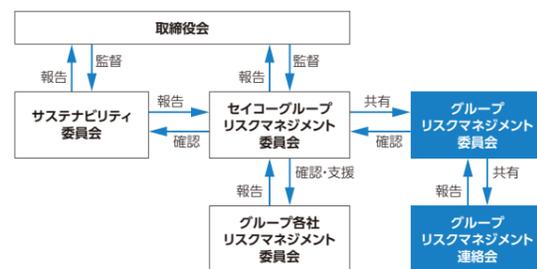
当社は、グループの事業に重大な影響を与えるリスクを一元的に管理すべく、当社の代表取締役社長を委員長とするリスクマネジメント委員会が中心となり、グループ全体のリスク管理体制の整備・強化に取り組んでいます。また、グループ会社はそれぞれ自律的にリスクマネジメントを推進し、当社リスクマネジメント委員会は各社のリスク情報・リスク対応状況の管理や各社リスクマネジメントの推進を支援しています。加えて、当社およびグループ各会社相互において、緊密な連携、協調のもとグループリスクマネジメントを円滑に推進するため、グループ各社の代表取締役で構成するグループリスクマネジメント委員会を設置し、グループ全体のリスクを確認・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

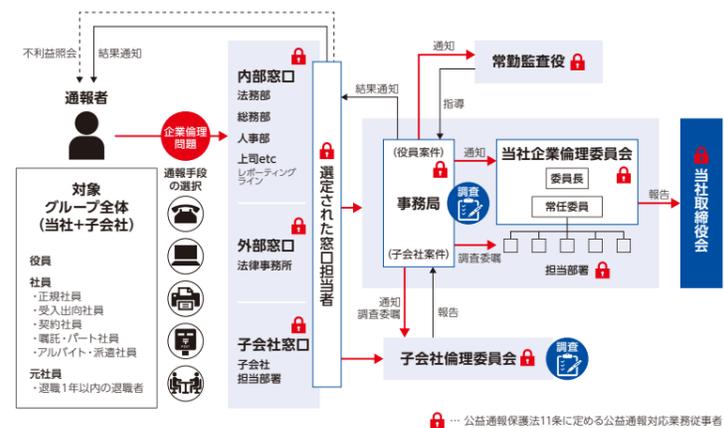
当社は、マテリアリティに定める「コーポレートガバナンス、コンプライアンス体制の強化」に対する取組みとして、役員および社員を対象に継続的に企業倫理研修を実施しています。2022年度は上期に当社社員を対象に「改正公益通報者保護法と社内通報規則」をテーマとして、下期は

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

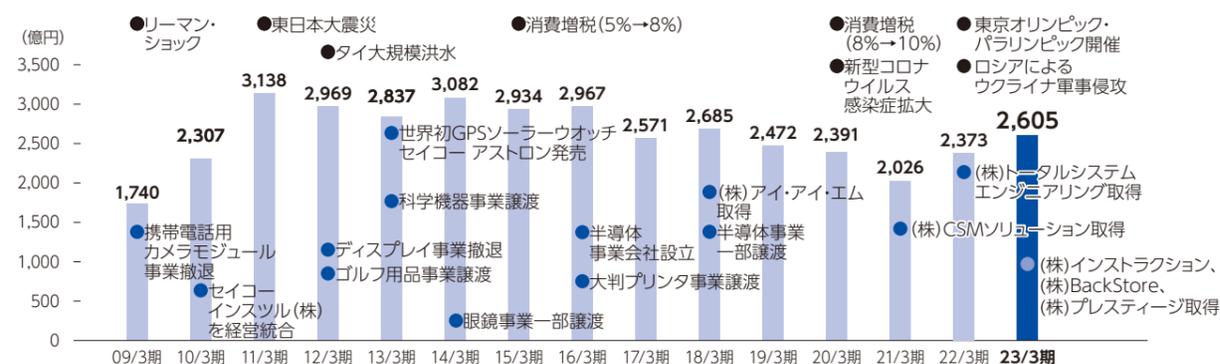
当社では、投資家・アナリストとの個別ミーティングでの質疑およびコメントの内容を月次で経営層および関連部署へ共有しているほか、証券会社発行のアナリストレポートについても発行の都度共有を行っています。さらに、IR活動について年1回、取締役会へ報告を行っています。

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/>

# 財務ハイライト

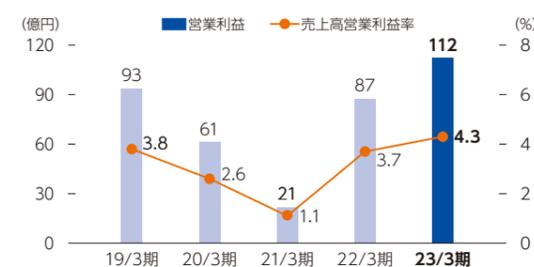
## 15年間の売上高推移



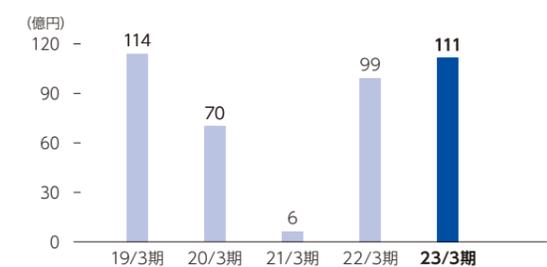
## 売上総利益/売上総利益率



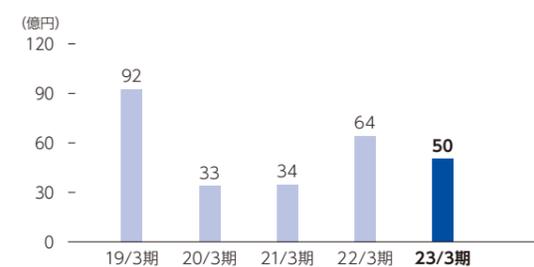
## 営業利益/売上高営業利益率



## 経常利益



## 親会社株主に帰属する当期純利益

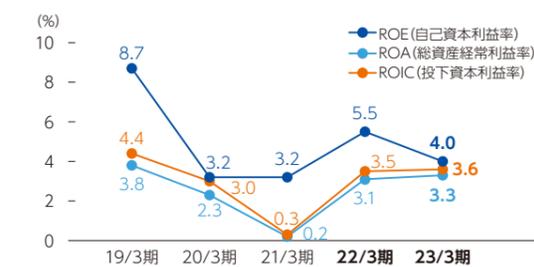


## ネット有利子負債/自己資本比率



※ ネット有利子負債=有利子負債-現金及び預金  
 ※ 有利子負債=借入金+リース債務  
 ※ 自己資本比率=自己資本÷総資産×100

## ROE/ROA/ROIC



※ ROE=親会社株主に帰属する当期純利益÷(期首自己資本+期末自己資本)÷2×100  
 ※ ROA=経常利益÷(期首総資産+期末総資産)÷2×100  
 ※ ROIC=(税金控除後経常利益+支払利息)÷(有利子負債+純資産)×100

# 非財務ハイライト

## 環境

	19/3期	20/3期	21/3期	22/3期	23/3期
<b>温室効果ガス排出量<sup>*1, *2</sup> (t-CO<sub>2</sub>)</b>					
SCOPE1 + SCOPE2	116,244	113,607	109,296	102,634	96,589
SCOPE1	6,662	6,834	6,898	8,279	8,154
SCOPE2	109,582	106,773	102,398	94,356	88,434
SCOPE3 <sup>*3</sup>	—	—	383,027	532,764	572,367
<b>エネルギー使用量<sup>*1</sup> (MWh)</b>	249,588	247,410	241,320	253,295	243,573
電力使用量 <sup>*1</sup> (MWh)	218,497	215,515	209,422	217,018	213,020
再生可能エネルギー使用量 <sup>*4</sup>	—	—	—	15,948	32,624
再生可能エネルギー比率	—	—	—	7.3%	15.3%
<b>廃棄物排出量<sup>*5</sup> (t)</b>	6,080	5,124	5,232	5,686	5,664
<b>水使用量<sup>*5</sup> (千m<sup>3</sup>)</b>	904	870	814	791	761

※1 集計範囲: セイコーグループ(株)および国内・海外事業会社全社  
 ※2 CO<sub>2</sub>排出係数は以下を使用  
 電気: 日本国内は、地球温暖化対策の推進に関する法律で定める電気事業者別排出係数の調整後排出係数を使用  
 海外はIEA (International Energy Agency) の各国の排出係数を使用  
 燃料: 日本国内、海外とも、地球温暖化対策の推進に関する法律で定める燃料種別の発熱量、燃料の使用に関する排出係数を使用  
 冷温水: 供給業者提供の排出係数を使用  
 ※3 2021年3月期の集計範囲はセイコーウオッチ(株)とセイコーインスツル(株)の主要6事業  
 ※4 証書による購入量含む  
 ※5 集計範囲: セイコーグループ(株)および国内・海外事業会社22社

## 人事

	19/3期	20/3期	21/3期	22/3期	23/3期
<b>従業員数<sup>*1</sup> (人) 合計</b>	12,020	11,947	12,092	11,984	11,843
エモーショナルバリューソリューション	8,140	7,917	7,267	7,063	6,969
デバイスソリューション	2,991	2,810	3,405	3,484	3,535
システムソリューション	713	746	1,027	1,045	1,138
その他	35	35	37	31	30
全社 <sup>*2</sup>	141	439	356	361	171
<b>正社員男女比率<sup>*3</sup> (%)</b>					
男性	71.6	71.3	71.1	71.0	70.4
女性	28.4	28.7	28.9	29.0	29.6
<b>女性管理職比率<sup>*3</sup> (%)</b>	12.4	13.4	13.7	13.2	13.3
<b>平均勤続年数<sup>*4</sup> (年)</b>	18.4	17.9	19.8	20.0	19.5
<b>障がい者雇用比率<sup>*5</sup> (%)</b>	2.4	2.3	2.7	2.3	2.4

※1 2023年3月期より報告セグメントを変更したことに伴い、2022年3月期以前の従業員数を変更後の開示セグメントに組み替えて表示  
 ※2 2020年3月期から各セグメントの業績をより適切に評価するため全社費用の配分を変更したことに合わせて、従業員数の区分を変更  
 ※3 翌期4月1日の比率を期末情報としてみなして表示、集計範囲: セイコーグループ(株)および国内事業会社18社(翌期4月1日時点)  
 ※4 集計範囲: セイコーグループ(株)および国内事業会社7社(各期末時点)  
 ※5 翌期6月1日の障がい者雇用比率を期末情報としてみなして表示、集計範囲: セイコーグループ(株)および特別子会社を含むグループ適用認定会社の計8社

## ガバナンス (2023年6月29日時点)



取締役会出席率	19/3期	20/3期	21/3期	22/3期	23/3期
取締役全体出席率	97.9%	97.9%	100.0%	100.0%	100.0%
監査役全体出席率	96.9%	98.5%	100.0%	98.5%	100.0%
社外役員出席率	95.4%	93.8%	100.0%	98.5%	100.0%
役員全体出席率	97.6%	98.1%	100.0%	99.5%	100.0%

# 10か年財務サマリー

(単位：百万円)

	14/3期	15/3期	16/3期	17/3期	18/3期	19/3期	20/3期	21/3期	22/3期	23/3期
<b>損益計算書</b>										
売上高(セグメント別) <sup>*1</sup>										
エモーショナルソリューション	179,470	188,525	195,141	161,796	168,049	169,833	163,444	127,835	150,890	<b>170,795</b>
ウォッチ <sup>*2</sup>	150,739	159,075	164,453	134,592	140,156	141,788	135,475	105,054	125,744	<b>144,220</b>
その他・調整 <sup>*3</sup>	28,730	29,450	30,687	27,204	27,892	28,044	27,969	22,781	25,146	<b>26,575</b>
デバイスソリューション <sup>*4</sup>	86,299	88,684	87,351	78,662	76,632	50,133	46,962	47,536	61,060	<b>64,530</b>
システムソリューション	22,868	21,142	19,455	20,287	27,411	30,809	32,839	34,114	34,413	<b>36,626</b>
その他 <sup>*5</sup>	26,329	1,264	1,235	961	1,047	1,218	1,222	1,274	1,052	<b>1,109</b>
調整	△6,681	△6,144	△6,478	△4,591	△4,610	△4,701	△5,319	△8,090	△10,035	<b>△12,557</b>
連結合計	308,286	293,472	296,705	257,115	268,529	247,293	239,150	202,671	237,382	<b>260,504</b>
売上総利益	103,540	104,266	108,540	96,292	102,297	96,338	94,928	79,866	99,178	<b>111,798</b>
売上総利益率(%)	33.6%	35.5%	36.6%	37.5%	38.1%	39.0%	39.7%	39.4%	41.8%	<b>42.9%</b>
販売費及び一般管理費	89,526	92,599	95,233	88,804	91,461	86,943	88,794	77,672	90,408	<b>100,564</b>
営業利益(セグメント別) <sup>*1</sup>										
エモーショナルソリューション	11,002	11,746	12,934	7,185	8,166	11,086	10,138	5,206	8,295	<b>11,575</b>
ウォッチ <sup>*2</sup>	12,253	12,334	12,722	7,615	7,902	10,391	10,158	5,600	7,638	<b>11,123</b>
その他・調整 <sup>*3</sup>	△1,251	△587	211	△429	264	695	△19	△393	656	<b>452</b>
デバイスソリューション <sup>*4</sup>	2,330	2,741	3,382	4,291	5,917	1,129	668	1,365	5,638	<b>5,059</b>
システムソリューション	349	327	364	1,283	1,605	2,401	3,010	3,538	3,946	<b>4,367</b>
その他 <sup>*5</sup>	944	249	160	159	229	229	264	284	216	<b>171</b>
調整	△611	△3,398	△3,532	△5,432	△5,082	△5,452	△7,947	△8,200	△9,326	<b>△9,940</b>
連結合計	14,014	11,667	13,307	7,487	10,836	9,394	6,134	2,194	8,770	<b>11,233</b>
売上高営業利益率(%)	4.5%	4.0%	4.5%	2.9%	4.0%	3.8%	2.6%	1.1%	3.7%	<b>4.3%</b>
経常利益	10,165	12,373	11,879	6,671	10,911	11,410	7,004	633	9,939	<b>11,167</b>
売上高経常利益率(%)	3.3%	4.2%	4.0%	2.6%	4.1%	4.6%	2.9%	0.3%	4.2%	<b>4.3%</b>
親会社株主に帰属する当期純利益	7,422	21,778	12,142	5,392	11,541	9,249	3,394	3,475	6,415	<b>5,028</b>
売上高当期純利益率(%)	2.4%	7.4%	4.1%	2.1%	4.3%	3.7%	1.4%	1.7%	2.7%	<b>1.9%</b>
広告宣伝販促費	13,343	16,624	18,366	15,882	16,393	16,905	18,845	14,929	15,985	<b>18,348</b>
労務費	36,139	36,060	37,200	34,819	34,639	32,454	32,163	28,827	32,970	<b>36,890</b>
賞与引当金繰入額	2,007	2,202	2,074	1,867	1,986	1,879	1,913	2,023	2,365	<b>2,820</b>
退職給付費用	1,034	1,928	1,610	770	1,383	1,470	1,371	1,224	1,294	<b>1,149</b>
研究開発費 <sup>*6</sup>	3,851	4,112	4,023	3,901	4,669	4,190	4,607	4,095	4,106	<b>3,980</b>
<b>貸借対照表</b>										
現金及び預金	43,002	41,292	39,131	35,355	34,229	33,844	26,112	32,611	30,740	<b>36,324</b>
棚卸資産	57,022	62,910	65,196	66,177	57,011	58,305	65,734	68,424	73,048	<b>83,776</b>
有利子負債 <sup>*7</sup>	200,881	137,250	127,560	136,586	113,387	106,022	115,261	131,242	121,728	<b>138,861</b>
純資産	64,766	92,589	102,692	107,161	105,170	110,415	104,273	113,082	121,624	<b>131,748</b>
総資産	366,753	333,701	329,115	328,857	305,297	303,036	299,990	319,671	327,533	<b>355,915</b>
<b>キャッシュ・フロー</b>										
営業活動によるキャッシュ・フロー	15,598	16,562	15,096	4,209	27,885	17,508	2,704	2,874	20,358	<b>9,261</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー	△10,917	46,254	△8,334	△13,200	△17,430	△7,093	△10,688	△7,838	△9,318	<b>△15,535</b>
財務活動によるキャッシュ・フロー	△3,517	△66,816	△6,645	5,713	△11,759	△10,670	678	10,465	△13,909	<b>10,564</b>
フリーキャッシュ・フロー	4,681	62,816	6,762	△8,991	10,455	10,414	△7,983	△4,963	11,040	<b>△6,274</b>
減価償却費	12,242	10,892	10,325	10,959	10,128	8,980	10,315	10,690	10,879	<b>12,359</b>
有形固定資産の取得による支出	△11,006	△9,350	△13,054	△12,138	△6,954	△6,341	△8,852	△17,735	△8,797	<b>△12,182</b>
<b>経営指標</b>										
海外売上高	160,206	154,025	150,864	122,285	125,499	107,296	101,635	89,561	112,978	<b>127,897</b>
海外売上高比率(%)	52.0%	52.5%	50.8%	47.6%	46.7%	43.4%	42.5%	44.2%	47.6%	<b>49.1%</b>
ROE(自己資本利益率)(%) <sup>*8</sup>	14.6%	28.4%	13.1%	5.6%	11.4%	8.7%	3.2%	3.2%	5.5%	<b>4.0%</b>
ROA(総資産経常利益率)(%) <sup>*9</sup>	2.8%	3.5%	3.6%	2.0%	3.4%	3.8%	2.3%	0.2%	3.1%	<b>3.3%</b>
ROIC(投下資本利益率)(%) <sup>*10</sup>	3.3%	4.5%	4.5%	2.6%	4.1%	4.4%	3.0%	0.3%	3.5%	<b>3.6%</b>
PER(株価収益率)(倍) <sup>*11</sup>	11.4	5.8	7.6	17.4	9.2	11.7	21.2	22.3	14.7	<b>23.8</b>
PBR(株価純資産倍率)(倍) <sup>*12</sup>	1.4	1.4	1.0	1.0	1.0	1.0	0.7	0.7	0.8	<b>0.9</b>
自己資本	62,871	90,410	94,521	98,119	104,010	109,221	103,050	111,695	120,067	<b>129,792</b>
自己資本比率(%) <sup>*13</sup>	17.1%	27.1%	28.7%	29.8%	34.1%	36.0%	34.4%	34.9%	36.7%	<b>36.5%</b>
ネット有利子負債 <sup>*14</sup>	157,879	95,957	88,428	101,230	79,158	72,178	89,148	98,631	90,988	<b>102,536</b>
ネットD/Eレシオ(倍) <sup>*15</sup>	2.4	1.0	0.8	0.9	0.7	0.6	0.8	0.8	0.7	<b>0.7</b>
1株当たり当期純利益(円) <sup>*16, *17</sup>	179.58	526.95	293.81	130.71	280.01	224.42	82.36	84.30	155.56	<b>121.86</b>
1株当たり純資産(円) <sup>*16, *18</sup>	1,521.18	2,187.60	2,287.18	2,380.50	2,523.54	2,649.99	2,499.97	2,709.17	2,911.17	<b>3,144.81</b>
1株当たり配当金(円) <sup>*16</sup>	25.00	50.00	62.50	75.00	75.00	75.00	75.00	37.50	50.00	<b>75.00</b>
配当性向(%)	13.9%	9.5%	21.3%	57.4%	26.8%	33.4%	91.1%	44.5%	32.1%	<b>61.5%</b>
<b>為替レート(期中平均)</b>										
USD	100.2	109.9	120.1	108.4	110.8	110.9	108.7	106.1	112.4	<b>135.5</b>
EUR	134.3	138.7	132.6	118.8	129.7	128.4	120.8	123.8	130.6	<b>141.0</b>

## 概況

2014年3月期以降、国内市場を中心にエモーショナルソリューション(EVS)事業のウォッチ事業は好調に推移しましたが、2017年3月期になると国内のインバウンド需要の変調や世界的な普及価格帯ウォッチ市場の低迷などにより、ウォッチ事業の営業利益は落ち込みました。さらにデバイスソリューション(DS)事業で選択と集中を進めたことで、連結営業利益は減少しました。そこでウォッチ事業では、成長に向けストーリー性のあるブランドに集中し、国内外で拡大を目指すグローバルブランド戦略を新たに開始しました。2020年3月期第4四半期からは、すべての事業が新型コロナウイルス感染症拡大の影響を大きく受けたものの、2022年3月期以降、EVS事業では感染症の影響も緩和されて国内外で個人消費が回復、営業利益が改善しました。また、DS事業ではSociety5.0などの成長市場への製品ポートフォリオの転換が進んだこと、コロナ後需要の急拡大等により、営業利益は伸長しておりましたが、2023年3月期第3四半期以降、民生品向けデバイス等を中心に減速傾向が見られはじめました。システムソリューション事業は多角化やストックビジネス拡大への取組みが奏功し、7年連続で増収増益を達成しています。

また、投下資本の有利子負債については、2015年3月期に遊休不動産及び投資有価証券の売却、事業会社オフィスビルの流動化、2018年3月期には半導体事業を譲渡したこと等により、2014年3月期から5年間で約950億円削減しましたが、2020年3月期以降は新型コロナウイルス感染症の影響等により再び増加しています。

この10年間の連結ROICは、2016年3月期にかけては収益の改善や有利子負債の削減で改善してきましたが、2017年3月期には利益が落ち込んだこと等により一旦悪化しました。2018年3月期以降は収益の回復と事業譲渡に伴う有利子負債の削減の結果、改善に転じたものの、新型コロナウイルス感染症の影響により再び大きく低下いたしました。SMILE145では収益性の改善とともに資本効率の向上を目指しています。当社は事業の性格により資本効率が大きく異なりますが、事業の特徴を踏まえてグループ全体でバランスを取った成長投資を行い、KPIである6.5%超を達成して2026年のありたい姿を実現していきます。

## ROIC(投下資本利益率)



- ※1 2023年3月期より報告セグメントを変更したことに伴い、2022年3月期以前の実績は変更後の開示セグメントに組み替えて表示  
2021年3月期以前の組替え後の数値は未監査の参考値
- ※2 従来のウォッチ事業
- ※3 従来の電子デバイス事業に含めていた一部事業、従来は報告セグメントに含まれていなかったタイムクリエーション事業と和光事業、エモーショナルソリューション事業内調整を含む
- ※4 従来の電子デバイス事業からエモーショナルソリューション事業に変更した一部事業以外
- ※5 2014年3月期は眼鏡事業を含む(2015年3月期以降、眼鏡事業は持分法適用関連会社)
- ※6 一般管理費及び当期製造費用に含まれる研究開発費の総額
- ※7 有利子負債=借入金+リース債務  
2020年3月期首より米国を除く在外連結子会社でIFRS第16号「リース」を適用
- ※8 ROE=親会社株主に帰属する当期純利益÷(期首自己資本+期末自己資本)÷2×100
- ※9 ROA=経常利益÷(期首総資産+期末総資産)÷2×100
- ※10 ROIC=(税金控除後経常利益+支払利息)÷(有利子負債+純資産)×100
- ※11 PER=株価÷1株当たり当期純利益
- ※12 PBR=株価÷1株当たり純資産
- ※13 自己資本比率=自己資本÷総資産×100  
[税効果会計に係る会計基準の一部改正](企業会計基準第28号平成30年2月16日)等を2019年3月期の期首から適用しており、2018年3月期についても、当該会計基準を遡って適用後の指標
- ※14 ネット有利子負債=有利子負債-現金及び預金
- ※15 ネットD/Eレシオ=ネット有利子負債÷純資産
- ※16 2017年10月1日付で普通株式5株につき、1株の割合で株式併合を実施。左記は株式併合を考慮した場合の数値
- ※17 普通株式に係る親会社株主に帰属する当期純利益÷普通株式の期中平均株式数
- ※18 普通株式に係る期末純資産÷普通株式の期末株式数

## 財務諸表

## 連結貸借対照表

(単位:百万円)

	19/3期	20/3期	21/3期	22/3期	23/3期
<b>資産の部</b>					
<b>流動資産</b>					
現金及び預金	33,844	26,112	32,611	30,740	<b>36,324</b>
受取手形及び売掛金	37,456	34,397	37,185	—	—
受取手形	—	—	—	2,730	<b>3,062</b>
売掛金	—	—	—	35,694	<b>35,187</b>
契約資産	—	—	—	343	<b>397</b>
商品及び製品	38,119	42,964	42,365	42,847	<b>49,750</b>
仕掛品	11,448	12,161	13,878	16,376	<b>18,117</b>
原材料及び貯蔵品	8,737	10,608	12,180	13,823	<b>15,908</b>
未収入金	3,116	5,406	4,932	4,437	<b>6,577</b>
その他	7,419	7,790	8,306	9,102	<b>9,381</b>
貸倒引当金	△ 1,153	△ 1,317	△ 1,421	△ 1,310	△ <b>1,297</b>
流動資産合計	138,989	138,123	150,039	154,786	<b>173,410</b>
<b>固定資産</b>					
<b>有形固定資産</b>					
建物及び構築物	71,913	72,189	74,459	77,046	<b>79,280</b>
機械装置及び運搬具	81,388	78,307	79,098	82,590	<b>86,117</b>
工具、器具及び備品	31,772	32,278	34,183	35,782	<b>39,233</b>
その他	1,820	7,183	8,831	9,909	<b>12,699</b>
減価償却累計額	△ 148,177	△ 146,873	△ 150,227	△ 156,227	△ <b>163,232</b>
土地	48,998	48,522	54,409	54,056	<b>54,182</b>
建設仮勘定	924	2,434	2,422	1,942	<b>2,867</b>
有形固定資産合計	88,640	94,044	103,177	105,100	<b>111,149</b>
<b>無形固定資産</b>					
のれん	8,289	7,430	7,336	6,453	<b>6,901</b>
その他	8,957	8,572	8,493	8,391	<b>8,620</b>
無形固定資産合計	17,247	16,003	15,830	14,844	<b>15,522</b>
<b>投資その他の資産</b>					
投資有価証券	45,913	38,759	41,463	43,536	<b>45,490</b>
退職給付に係る資産	—	—	391	773	<b>1,820</b>
繰延税金資産	4,243	4,441	2,273	2,200	<b>1,923</b>
その他	8,165	8,734	6,605	6,397	<b>6,752</b>
貸倒引当金	△ 163	△ 115	△ 109	△ 106	△ <b>153</b>
投資その他の資産合計	58,159	51,820	50,625	52,802	<b>55,833</b>
固定資産合計	164,047	161,867	169,632	172,747	<b>182,505</b>
<b>資産合計</b>	<b>303,036</b>	<b>299,990</b>	<b>319,671</b>	<b>327,533</b>	<b>355,915</b>

(単位:百万円)

	19/3期	20/3期	21/3期	22/3期	23/3期
<b>負債の部</b>					
<b>流動負債</b>					
支払手形及び買掛金	26,449	21,869	19,310	21,027	<b>18,790</b>
電子記録債務	6,438	6,495	6,048	7,138	<b>6,212</b>
短期借入金	49,610	59,140	72,611	63,709	<b>72,598</b>
1年内償還予定の社債	—	—	350	150	<b>300</b>
1年内返済予定の長期借入金	19,698	16,843	17,315	23,719	<b>22,117</b>
未払金	12,402	11,739	9,266	11,359	<b>11,344</b>
未払法人税等	1,281	1,282	1,478	1,546	<b>1,793</b>
契約負債	—	—	—	6,574	<b>7,916</b>
賞与引当金	3,644	3,477	3,634	4,174	<b>4,879</b>
商品保証引当金	440	462	367	409	<b>488</b>
賃借契約損失引当金	348	348	348	348	<b>348</b>
事業構造改善引当金	—	—	—	136	<b>247</b>
その他の引当金	444	555	414	245	<b>367</b>
資産除去債務	—	13	6	—	<b>9</b>
その他	12,213	13,929	14,528	13,873	<b>14,743</b>
流動負債合計	132,972	136,158	145,679	154,413	<b>162,157</b>
<b>固定負債</b>					
社債	—	—	450	300	—
長期借入金	35,106	33,637	35,263	28,752	<b>37,525</b>
リース債務	1,246	4,288	4,499	4,096	<b>5,667</b>
繰延税金負債	2,451	1,929	3,346	3,069	<b>4,285</b>
再評価に係る繰延税金負債	3,614	3,614	3,614	3,614	<b>3,614</b>
株式給付信託引当金	89	133	161	232	<b>538</b>
長期商品保証引当金	82	84	86	90	<b>88</b>
賃借契約損失引当金	1,483	1,134	785	436	<b>87</b>
役員退職慰労引当金	36	35	35	19	<b>4</b>
商品券等引換損失引当金	155	148	152	—	—
事業撤退損失引当金	32	10	—	—	—
環境対策引当金	349	1	—	—	—
その他の引当金	8	7	21	29	<b>23</b>
退職給付に係る負債	10,602	10,453	9,402	7,617	<b>6,894</b>
資産除去債務	888	908	729	1,070	<b>1,079</b>
その他	3,501	3,171	2,361	2,166	<b>2,199</b>
固定負債合計	59,647	59,558	60,909	51,494	<b>62,009</b>
<b>負債合計</b>	<b>192,620</b>	<b>195,717</b>	<b>206,589</b>	<b>205,908</b>	<b>224,166</b>
<b>純資産の部</b>					
<b>株主資本</b>					
資本金	10,000	10,000	10,000	10,000	<b>10,000</b>
資本剰余金	7,245	7,245	7,245	7,245	<b>7,245</b>
利益剰余金	74,124	74,418	75,909	79,075	<b>81,520</b>
自己株式	△ 335	△ 328	△ 315	△ 292	△ <b>248</b>
株主資本合計	91,034	91,335	92,839	96,028	<b>98,517</b>
<b>その他の包括利益累計額</b>					
その他有価証券評価差額金	10,099	5,486	10,431	10,942	<b>11,464</b>
繰延ヘッジ損益	△ 104	11	△ 133	△ 331	△ <b>9</b>
土地再評価差額金	8,190	8,190	8,190	8,190	<b>8,190</b>
為替換算調整勘定	878	△ 804	1,055	5,116	<b>10,638</b>
退職給付に係る調整累計額	△ 876	△ 1,169	△ 687	120	<b>992</b>
その他の包括利益累計額合計	18,186	11,714	18,856	24,038	<b>31,275</b>
非支配株主持分	1,194	1,223	1,387	1,557	<b>1,956</b>
純資産合計	110,415	104,273	113,082	121,624	<b>131,748</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>303,036</b>	<b>299,990</b>	<b>319,671</b>	<b>327,533</b>	<b>355,915</b>

## 連結損益計算書

(単位:百万円)

	19/3期	20/3期	21/3期	22/3期	23/3期
売上高	247,293	239,150	202,671	237,382	260,504
売上原価	150,955	144,221	122,804	138,203	148,706
売上総利益	96,338	94,928	79,866	99,178	111,798
広告宣伝販促費	16,905	18,845	14,929	15,985	18,348
貸倒引当金繰入額	71	210	90	50	△ 3
労務費	32,454	32,163	28,827	32,970	36,890
賞与引当金繰入額	1,879	1,913	2,023	2,365	2,820
退職給付費用	1,470	1,371	1,224	1,294	1,149
その他	34,161	34,289	30,576	37,741	41,360
販売費及び一般管理費	86,943	88,794	77,672	90,408	100,564
営業利益	9,394	6,134	2,194	8,770	11,233
営業外収益					
受取利息	188	171	55	67	199
受取配当金	774	763	771	774	771
持分法による投資利益	1,941	1,313	—	898	1,224
為替差益	—	—	278	699	—
受取ロイヤリティー	—	367	324	420	—
受取家賃等賃貸料	—	340	350	—	—
その他	1,889	628	534	696	858
営業外収益合計	4,794	3,585	2,315	3,557	3,053
営業外費用					
支払利息	985	982	899	896	1,139
為替差損	79	291	—	—	—
持分法による投資損失	—	—	1,826	—	—
その他	1,712	1,441	1,149	1,492	1,980
営業外費用合計	2,777	2,715	3,876	2,388	3,119
経常利益	11,410	7,004	633	9,939	11,167
特別利益					
固定資産売却益	257	346	1,043	—	228
補助金収入	—	—	618	133	—
投資有価証券売却益	—	—	7,603	—	—
関係会社清算益	—	—	140	—	—
会員権売却益	106	—	—	—	—
特別利益合計	363	346	9,406	133	228
特別損失					
事業構造改善費用	—	264	—	221	968
投資有価証券売却損	—	—	—	—	548
代理店契約解約損	—	—	—	—	147
感染症拡大に伴う損失	—	305	3,614	974	90
減損損失	—	240	—	—	—
固定資産除却損	—	179	—	—	—
退職給付費用	—	158	—	—	—
特別損失合計	—	1,148	3,614	1,196	1,753
税金等調整前当期純利益	11,774	6,201	6,424	8,876	9,642
法人税、住民税及び事業税	2,409	1,745	1,682	2,138	2,995
法人税等調整額	35	974	1,088	125	1,350
法人税等合計	2,445	2,719	2,771	2,264	4,346
当期純利益	9,329	3,481	3,653	6,611	5,295
非支配株主に帰属する当期純利益	79	86	177	196	267
親会社株主に帰属する当期純利益	9,249	3,394	3,475	6,415	5,028

## 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

	19/3期	20/3期	21/3期	22/3期	23/3期
営業活動によるキャッシュ・フロー					
税金等調整前当期純利益	11,774	6,201	6,424	8,876	9,642
減価償却費	8,980	10,315	10,690	10,879	12,359
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△ 76	134	65	△ 167	△ 14
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△ 275	149	△ 1,152	△ 1,796	△ 865
受取利息及び受取配当金	△ 962	△ 935	△ 827	△ 842	△ 970
支払利息	985	982	899	896	1,139
為替差損益(△は益)	△ 94	75	74	△ 485	18
持分法による投資損益(△は益)	△ 1,941	△ 1,313	1,826	△ 898	△ 1,224
減損損失	—	240	—	—	—
投資有価証券売却損益(△は益)	—	—	△ 7,603	—	548
固定資産売却損益(△は益)	△ 257	△ 346	△ 1,043	—	△ 228
固定資産除却損	92	245	192	304	270
売上債権の増減額(△は増加)	1,132	2,388	△ 911	1,496	688
棚卸資産の増減額(△は増加)	△ 976	△ 7,446	△ 1,552	△ 2,048	△ 8,235
仕入債務の増減額(△は減少)	△ 518	△ 4,358	△ 3,889	176	△ 3,399
その他	1,926	△ 2,643	1,118	6,060	2,296
小計	19,788	3,689	4,311	22,452	12,025
利息及び配当金の受取額	963	935	827	842	971
持分法適用会社からの配当金の受取額	327	1,456	127	176	232
利息の支払額	△ 988	△ 990	△ 898	△ 897	△ 1,133
特別退職金の支払額	△ 170	△ 666	△ 1	—	—
法人税等の支払額	△ 2,412	△ 1,720	△ 1,492	△ 2,215	△ 2,834
営業活動によるキャッシュ・フロー	17,508	2,704	2,874	20,358	9,261
投資活動によるキャッシュ・フロー					
有形固定資産の取得による支出	△ 6,341	△ 8,852	△ 17,735	△ 8,797	△ 12,182
有形固定資産の売却による収入	1,061	546	1,864	642	269
投資有価証券の取得による支出	△ 0	△ 0	△ 200	△ 34	△ 0
投資有価証券の売却による収入	33	2	10,624	301	513
貸付けによる支出	△ 522	△ 477	△ 806	△ 487	△ 1,013
貸付金の回収による収入	508	1,229	790	693	733
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	—	△ 219	△ 1,365	—	△ 1,428
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入	—	—	—	218	—
その他	△ 1,831	△ 2,916	△ 1,008	△ 1,854	△ 2,427
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 7,093	△ 10,688	△ 7,838	△ 9,318	△ 15,535
財務活動によるキャッシュ・フロー					
短期借入れによる収入	910,847	893,019	1,451,815	1,267,894	1,408,747
短期借入金の返済による支出	△ 911,281	△ 883,432	△ 1,438,848	△ 1,277,121	△ 1,400,675
長期借入れによる収入	16,300	16,800	20,800	18,600	32,800
長期借入金の返済による支出	△ 23,058	△ 21,124	△ 19,172	△ 19,045	△ 25,629
リース債務の返済による支出	△ 371	△ 1,463	△ 1,798	△ 1,716	△ 1,895
配当金の支払額	△ 3,100	△ 3,100	△ 2,067	△ 2,067	△ 2,583
その他	△ 5	△ 20	△ 265	△ 453	△ 198
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 10,670	678	10,465	△ 13,909	10,564
現金及び現金同等物に係る換算差額	229	△ 427	727	1,267	1,180
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△ 26	△ 7,732	6,228	△ 1,601	5,470
現金及び現金同等物の期首残高	33,911	33,843	26,111	32,340	30,738
連結の範囲の変更に伴う現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△ 41	—	—	—	—
現金及び現金同等物の期末残高	33,843	26,111	32,340	30,738	36,209

# セグメント情報

(単位:百万円)

		前連結会計年度 自 2021年 4月 1日 至 2022年 3月31日	当連結会計年度 自 2022年 4月 1日 至 2023年 3月31日
エモーショナル バリュー ソリューション 事業 (注1)	外部顧客への売上高	147,849	167,742
	セグメント間の内部売上高又は振替高	3,041	3,053
	合計	150,890	170,795
	セグメント利益	8,295	11,575
	セグメント資産	128,009	143,181
デバイス ソリューション 事業 (注1)	外部顧客への売上高	56,653	58,428
	セグメント間の内部売上高又は振替高	4,407	6,101
	合計	61,060	64,530
	セグメント利益	5,638	5,059
	セグメント資産	76,374	82,714
システム ソリューション 事業	外部顧客への売上高	32,511	33,554
	セグメント間の内部売上高又は振替高	1,901	3,071
	合計	34,413	36,626
	セグメント利益	3,946	4,367
	セグメント資産	24,799	29,747
その他 (注1)	外部顧客への売上高	367	367
	セグメント間の内部売上高又は振替高	685	741
	合計	1,052	1,109
	セグメント利益	216	171
	セグメント資産	24,140	23,605
調整額 (注1)(注2)	外部顧客への売上高	—	411
	セグメント間の内部売上高又は振替高	△ 10,035	△ 12,968
	合計	△ 10,035	△ 12,557
	セグメント利益	△ 9,326	△ 9,940
	セグメント資産	74,208	76,667
連結財務諸表 計上額	外部顧客への売上高	237,382	260,504
	セグメント間の内部売上高又は振替高	—	—
	合計	237,382	260,504
	セグメント利益	8,770	11,233
	セグメント資産	327,533	355,915
減価償却費 のれんの償却額 持分法適用会社への投資額 有形固定資産及び無形固定資産の増加額	減価償却費	10,879	12,359
	のれんの償却額	962	1,198
	持分法適用会社への投資額	18,808	21,287
	有形固定資産及び無形固定資産の増加額	10,855	14,022
	合計	30,444	38,866

(注1) 2023年3月期より報告セグメントを変更したことに伴い、2022年3月期の数値を変更後の区分に組み替えて表示しております。

(注2) 調整額は以下のとおりであります。

- (1) 外部顧客への売上高の調整額は、事業セグメントに帰属しない本社部門におけるロイヤリティ収入であります。
- (2) セグメント利益の調整額には、以下のものが含まれております。全社費用の主なものは、事業セグメントに帰属しない本社部門に係る費用であります。

	前連結会計年度	当連結会計年度
のれんの償却額	△566百万円	△566百万円
セグメント間取引消去等	32百万円	△522百万円
各報告セグメントに配分していない全社費用	△8,792百万円	△8,851百万円

- (3) セグメント資産の調整額には、以下のものが含まれております。全社資産は、本社部門での余資運用資金、長期投資資金(投資有価証券)等であります。

	前連結会計年度	当連結会計年度
報告セグメント間の債権の相殺消去	△71,786百万円	△81,055百万円
各セグメントに配分していない全社資産	212,462百万円	212,305百万円
投資と資本の相殺消去等	△66,467百万円	△54,582百万円

- (4) 持分法適用会社への投資額の調整額は、各報告セグメントに属していない持分法適用会社への投資額であります。

# 四半期別(セグメント別)

売上高 (単位:億円)

エモーショナルバリューソリューション事業

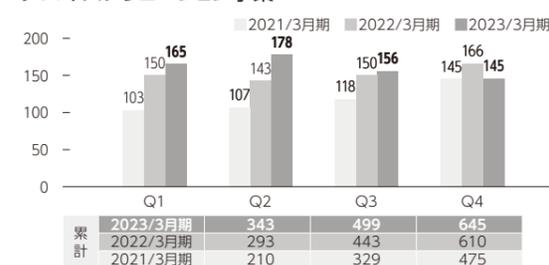


営業利益 (単位:億円)

エモーショナルバリューソリューション事業



デバイスソリューション事業



デバイスソリューション事業



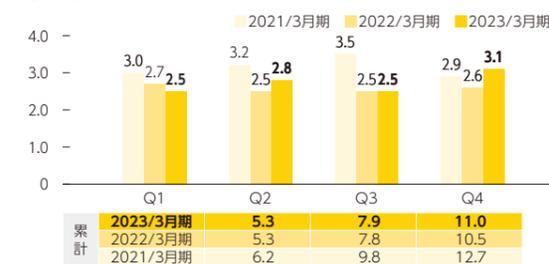
システムソリューション事業



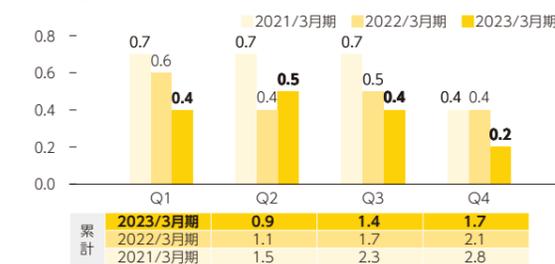
システムソリューション事業



その他



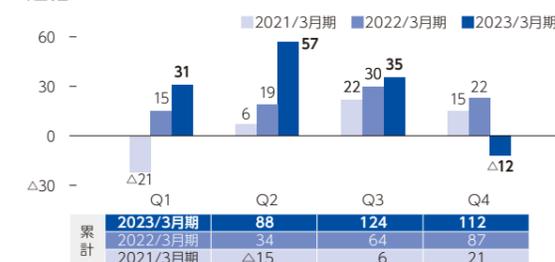
その他



連結



連結



※ 2023年3月期より報告セグメントを変更したことに伴い、2022年3月期以前の実績は変更後の開示セグメントに組み替えて表示しております。なお、2021年3月期の組替え後の数値は未監査の参考値です。

# 会社概要／株式の状況

## 会社概要 (2023年3月31日現在)

社名	セイコーグループ株式会社
創業	1881年(明治14年)
資本金	100億円
従業員数	171名 11,843名(連結)
営業収益	153億円
連結売上高	2,605億円

## 連結子会社 (2023年4月1日現在)

主要な事業の内容	名称	住所
EVS	セイコーウオッチ(株)	東京都中央区
	セイコータイムラボ(株)	東京都江東区
	(株)クロノス	東京都千代田区
	セイコーリテールマーケティング(株)	東京都中央区
	盛岡セイコー工業(株)	岩手県岩手郡雫石町
	二戸時計工業(株)	岩手県二戸市
	遠野精器(株)	岩手県遠野市
	(株)みちのくサービス	岩手県岩手郡雫石町
	Grand Seiko Corporation of America	New York U.S.A.
	Seiko Watch of America LLC	New York U.S.A.
	SEIKO Time Corporation	New York U.S.A.
	SEIKO Panama, S.A.	Panama City Panama
	SEIKO U.K. Limited	Maidenhead U.K.
	Grand Seiko Europe S.A.S.	Paris France
	Seiko Watch Europe S.A.S.	Neuilly-sur-Seine France
	SEIKO Hong Kong Ltd.	Kowloon Hong Kong
	SEIKO Manufacturing (H.K.) Ltd.	Kowloon Hong Kong
	Time Module Ltd.	Kwai Fong Hong Kong
	Guangzhou Sll Watch Co., Ltd.	Guangzhou China
	SEIKO Watch (Shanghai) Co., Ltd.	Shanghai China
SEIKO Taiwan Co., Ltd.	Taipei Taiwan	
SEIKO (Thailand) Co., Ltd.	Bangkok Thailand	
SEIKO Watch India Pvt. Ltd.	Bangalore India	
Instruments Technology (Johor) Sdn. Bhd.	Johor Bahru Malaysia	
Grand Seiko Asia-Pacific Pte. Ltd.	Singapore Singapore	
SEIKO Manufacturing (Singapore) Pte. Ltd.	Singapore Singapore	
SEIKO Australia Pty. Ltd.	Macquarie Park Australia	
セイコータイムクリエーション(株)	東京都江東区	
SEIKO CLOCK (Hong Kong) Ltd.	Kowloon Hong Kong	
SEIKO CLOCK (Shenzhen) Co., Ltd.	Shenzhen China	
SEIKO Precision (Thailand) Co., Ltd.	Pathumthani Thailand	
(株)和光	東京都中央区	
DS	セイコーインスツル(株)	千葉県千葉市美浜区
	エスアイアイ・プリンテック(株)	千葉県千葉市美浜区
	セイコー・イージーアンドジー(株)	千葉県千葉市美浜区
	ゼシカ(株)	千葉県千葉市美浜区
	セイコーフューチャークリエーション(株)	千葉県千葉市美浜区
	エスアイアイ・クリスタルテクノロジー(株)	千葉県千葉市美浜区
	セイコーNPC(株)	東京都台東区
Seiko Instruments U.S.A., Inc. *	Torrance U.S.A.	
Seiko Instruments GmbH	Neu-Isenburg Germany	

本社所在地	東京都中央区銀座一丁目26番1号 TEL:03-3563-2111(代表)
本店所在地	東京都中央区銀座四丁目5番11号

主要な事業の内容	名称	住所
DS	Seiko Instruments Trading (H.K.) Ltd.	N.T. Hong Kong
	Dalian Seiko Instruments Inc.	Dalian China
	Seiko Instruments (Shanghai) Inc.	Shanghai China
	Seiko Instruments Technology (Shanghai) Inc.	Shanghai China
	Seiko Instruments Taiwan Inc.	Taipei Taiwan
	Seiko Instruments (Thailand) Ltd.	Pathumthani Thailand
SS	Asian Electronic Technology Pte. Ltd.	Singapore Singapore
	Seiko Instruments Singapore Pte. Ltd.	Singapore Singapore
	セイコーソリューションズ(株)	千葉県千葉市美浜区
	(株)アイ・アイ・エム	東京都中央区
	(株)CSMソリューション	東京都江東区
	(株)GCC	東京都江東区
その他	(株)トータルシステムエンジニアリング	大阪府大阪市中央区
	(株)インストラクション	東京都中央区
	(株)BackStore	東京都中央区
	(株)プレステージ	東京都港区
	ヒューマンキャピタル(株)	千葉県千葉市美浜区
	京橋起業(株)	東京都中央区
(株)白河エステート	東京都中央区	

\* Seiko Instruments U.S.A., Inc.は「エモーショナルバリューソリューション」の事業も行っていきます。

## 持分法適用関連会社 (2023年4月1日現在)

主要な事業の内容	名称	住所
EVS	(株)クロックワークホールディングス	東京都中央区
DS	(株)ジューダット	東京都中央区
その他	エスアイアイ・ロジスティクス(株)	千葉県千葉市美浜区
	セイコーオプティカルプロダクツ(株)	東京都中央区
	(株)オハラ	神奈川県相模原市中央区

**EVS** : エモーショナルバリューソリューション

**DS** : デバイスソリューション

**SS** : システムソリューション

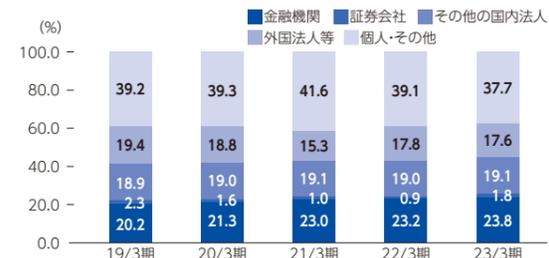
## 株式の状況 (2023年3月31日現在)

発行可能株式総数	149,200,000株
発行済株式総数	41,404,261株
当期末株主数	12,627名

## 大株主の状況 (2023年3月31日現在)

氏名又は名称	所有株式数(千株)	割合
三光起業株式会社	4,436	10.7%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	4,302	10.4%
服部 悦子	3,613	8.7%
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,480	6.0%
服部 真二	2,279	5.5%
第一生命保険株式会社	1,800	4.4%
服部 秀生	1,622	3.9%
清水建設株式会社	744	1.8%
株式会社不二ビルディング	671	1.6%
服部 洪尚	595	1.4%

## 株式分布状況 (2023年3月31日現在)



## 編集方針

2022年度からスタートした第8次中期経営計画「SMILE145」の2年目にあたる今年の統合報告書では、SMILE145の1年目の成果と課題、そしてこれらを踏まえた今後の方針をわかりやすくご紹介し、ステークホルダーの皆さまに「ソリューションカンパニー」に向けたさらなる挑戦とそのプロセスをご理解いただくことを目指しました。本報告書が当社グループの持続的な価値創造について理解を深めていただく一助となり、皆さまとの対話のきっかけとなりましたら幸いです。

## 報告対象範囲

セイコーグループ株式会社および子会社、関連会社を含めたセイコーグループ

## 対象期間

2022年4月1日～2023年3月31日  
(一部に2023年4月以降の活動内容等を含みます。)

## 参照ガイドライン

IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」  
経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」  
TCFD「気候関連財務情報開示タスクフォース最終報告書」



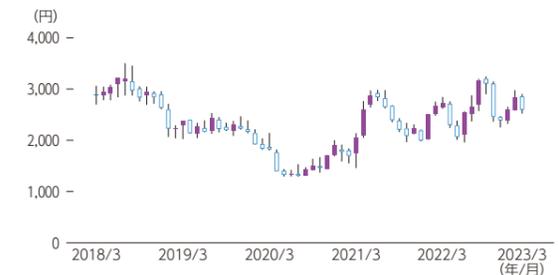
## 配当政策

利益配分につきましては、自己資本の充実を図りつつ資本の効率性と株主への安定的な利益配分に配慮し、安定配当の継続を行うことを基本方針としております。また、当社は株主への主要な利益還元施策を配当による還元としております。

## 配当金・配当性向



## 株価の推移



## 将来見通しに係る注意事項

本報告書に記載されている将来の業績に関する見通しは、当社が現在入手している情報および合理的と判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性がございます。本報告書に掲載しきれない財務情報やコーポレートガバナンス情報については、当社ウェブサイトをご覧ください。



ホームページ  
<https://www.seiko.co.jp>

# SEIKO GROUP CORPORATION

セイコーグループ株式会社

〒104-8110 東京都中央区銀座一丁目26番1号

TEL: 03-3563-2111 (代表)