

第5次中期経営計画 (2013年度～2015年度)

2013年5月14日

セイコーホールディングス株式会社

目次

1. 第4次中期経営計画の振り返り
2. 新中期経営計画の基本方針
3. 事業収益最大化に向けた基本戦略
4. 経営基盤の質的強化に向けた課題
5. 中期経営計画数値目標

1. 第4次中期経営計画の振り返り

セイコーホールディングス株式会社

第4次中期経営計画 基本方針と戦略

SEIKO

① 事業力の徹底強化

- ウォッチ事業の収益最大化
- 電子部品事業の収益力強化
- 新たな付加価値の創出

② 財務の健全化

- 有利子負債水準の適正化
- 株主資本の充実

2012年度目
標値

2012年度
実績

売上高経常利益率

4%以上

1.1%

借入金残高

2,000億円以下

1,989億円

自己資本比率

15%の達成

11.0%

ネット D/E レシオ

2.1以下

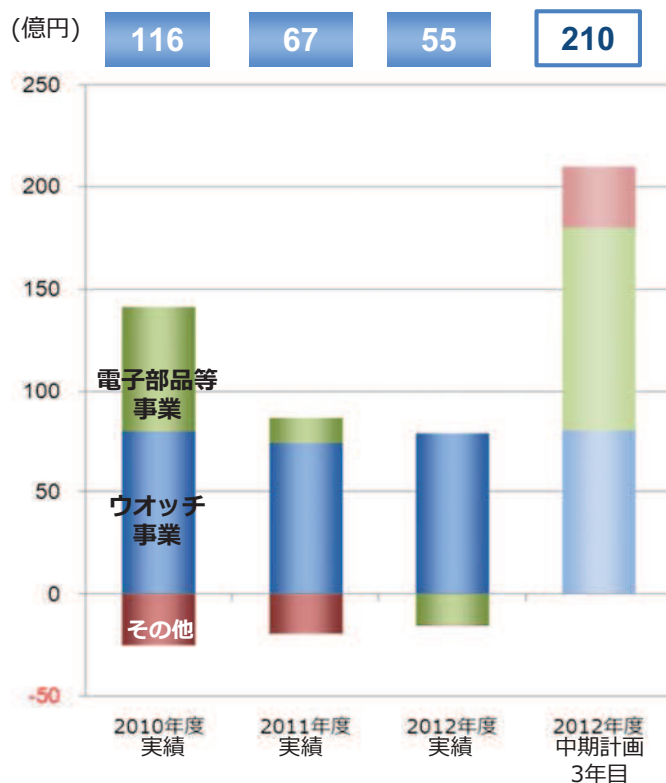
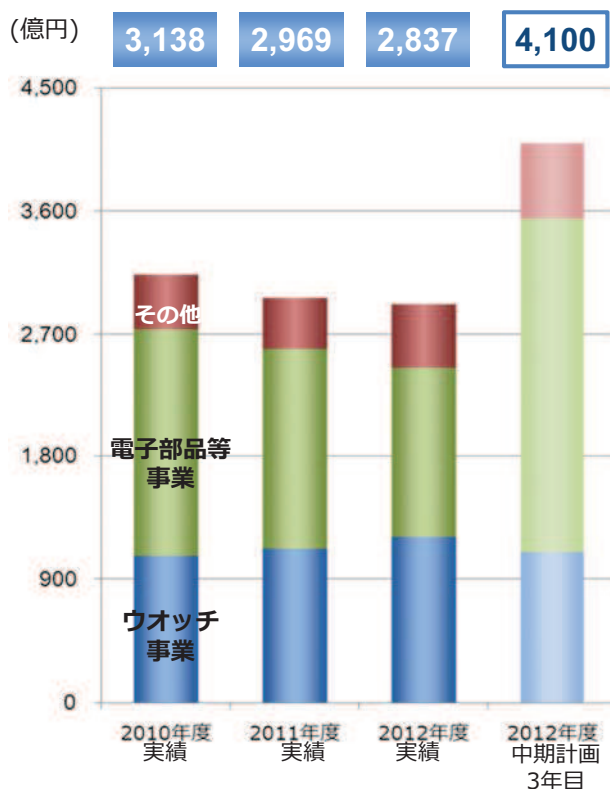
3.9

セイコーホールディングス株式会社

事業力の徹底強化（実績推移）

連結売上高

連結営業利益



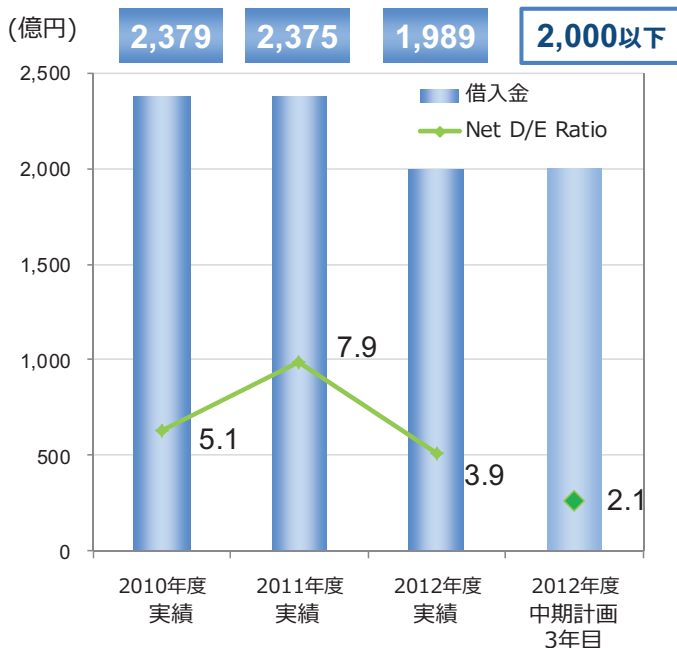
セイコーホールディングス株式会社

- ウォッチ事業は、超円高や欧州経済危機等の厳しい環境の中、売上高は当初計画を上回り、営業利益も計画どおりの結果
- 電子部品等事業は、超円高、タイ洪水被害、グローバル競争の激化といった外部環境要因に加え、ディスプレイ事業の撤退、科学機器事業売却の影響もあり売上高、営業利益共に減少
- 新たな付加価値創出の実現を目指し、第3の事業としてシステムソリューション事業に新会社を設立
- 「赤字を許さない企業体質への変革」に取り組み、和光は営業黒字化を実現。また、セイコーインスツル、セイコープレジジョンにおいて抜本的な構造改革を実施

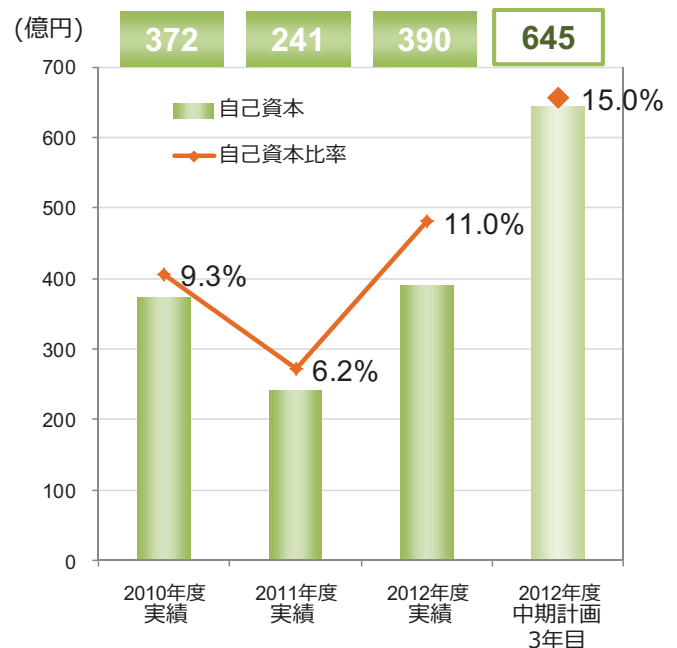
セイコーホールディングス株式会社

財務の健全化（連結借入金残高・自己資本推移）

連結借入金残高・ネットD/Eレシオ



連結自己資本・自己資本比率



- 借入金残高は目標値の2,000億円以下を達成。一方、自己資本の改善は内部留保が進まず目標未達。

セイコーホールディングス株式会社

2. 新中期経営計画の基本方針

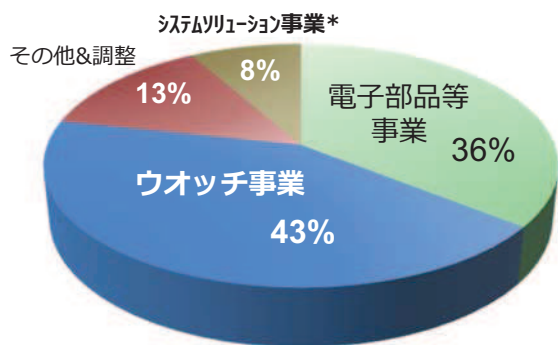
セイコーホールディングス株式会社

新中期経営計画の基本方針

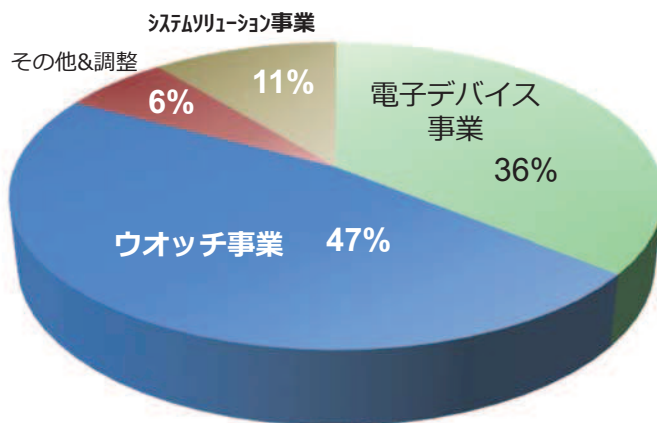
SEIKO

事業収益の最大化に向けウォッチ事業を
中核に事業ポートフォリオを再構築する
と共に、経営基盤の質的強化を実現する

2012年度 売上高 2,838億円



2015年度 (3年目)売上高 3,200億円



* 2012年度の「システムソリューション事業」、「電子デバイス」の売上高は簡便法で算出した概算値です。

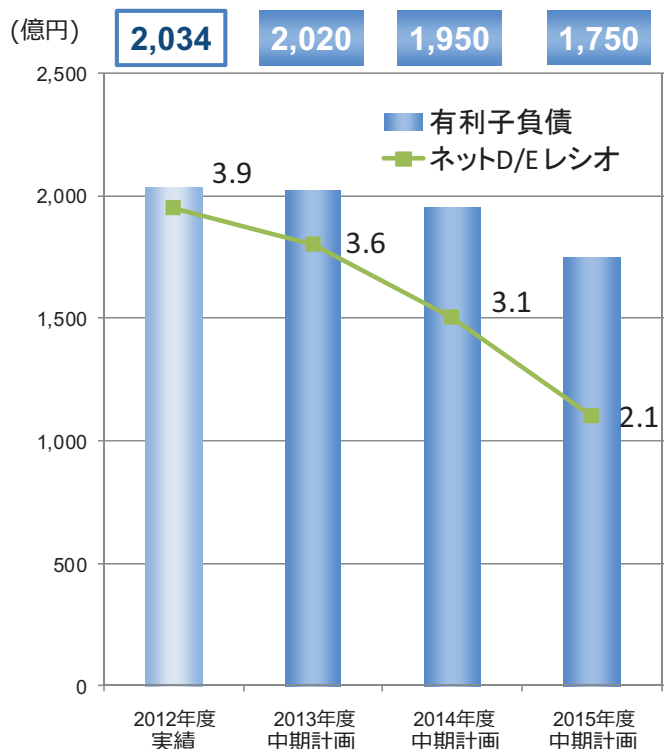
セイコーホールディングス株式会社

※セグメントの変更について

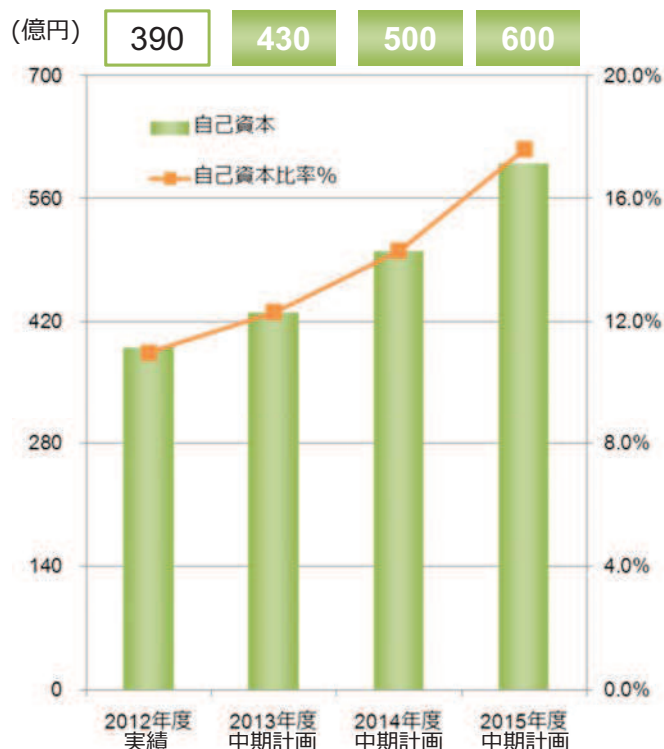
現セグメント	新セグメント	主要な製品および商品
ウオッチ事業	ウオッチ事業	ウオッチ、ウオッチムーブメント
電子部品等事業	電子デバイス事業	ハードディスクコンポーネント、半導体、水晶振動子、電池・材料、プリンタ、カメラ用シャッター
	システムソリューション事業	データサービス、電子辞書、情報ネットワークシステム
クロック事業	その他	クロック、眼鏡、高級服飾・雑貨品、設備時計、他
眼鏡事業		
その他の事業		

セイコーホールディングス株式会社

連結有利子負債・ネットD/Eレシオ



連結自己資本・自己資本比率



セイコーホールディングス株式会社

3. 事業収益最大化に向けた基本戦略

1. グループの基盤事業であるウオッチ事業の強化・拡大

完成品ビジネス、ムーブメントビジネスの総合力を発揮した戦略実行による収益の最大化

2. 電子デバイス事業はコアビジネスへの集中

時計をベースにした「匠、小、省」の技術を最大限活かしながらコアとなる事業分野に資源を集中し、安定的な収益基盤を確立

3. 第3の柱としてシステムソリューション事業を育成

セイコーソリューションズ(株)を核とし、グループが保有するリソースを活用した付加価値の高いソリューション提案ビジネスを育成

4. セイコーブランドを有効活用したビジネス展開の拡大

各種製品におけるブランド活用を一層強化すると共に、ブランドイメージ・認知度向上に向けた活動の継続

セイコーホールディングス株式会社

戦略遂行のためのグループ共通課題

1. グループシナジーの創出・拡大

- ・ウオッチ事業における製販一体での事業運営推進
- ・ソリューション事業におけるセイコーソリューションズ(株)を核としたグループ内での協業深化

2. 中国に加えアジア新興国へのビジネス拡大

成長が見込まれるアジア市場でのマーケティング強化

3. SEIKOブランドの有効活用推進

グループの重要な経営資源であるSEIKOブランドの活用と価値向上

4. 低収益事業に対する改善策の速やかな実行

体質改善が遅れている事業での抜本的な対策加速

セイコーホールディングス株式会社

セグメント別の基本戦略

- ① ウォッチ事業
- ② 電子デバイス事業
- ③ システムソリューション事業
- ④ その他

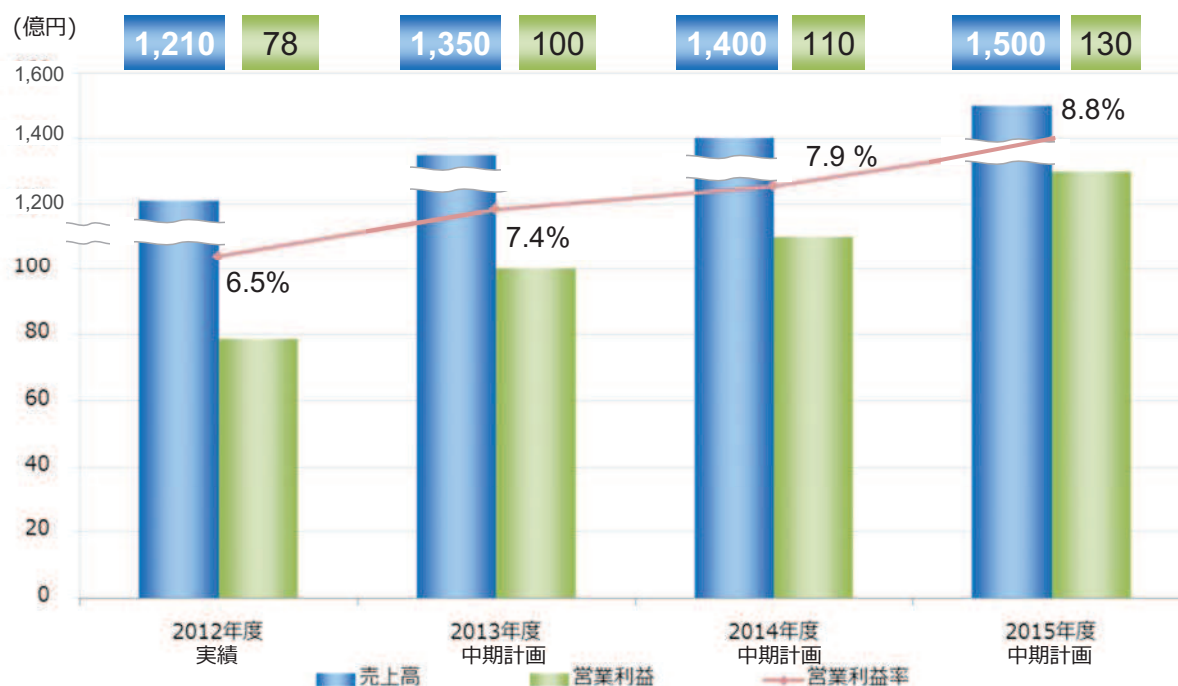
セイコーホールディングス株式会社

① ウォッチ事業

SEIKO

グループの基盤事業であるウォッチ事業の強化・拡大

完成品ビジネス、ムーブメントビジネスの総合力を発揮した
戦略実行による収益の最大化



セイコーホールディングス株式会社

1. グランドセイコーによる高級品ビジネスの拡大
「高精度」・「高品質」のメカ、スプリングドライブ、クォーツの
各特長を最大限活かした販売強化



2. GPSソーラー「セイコーアストロン」のコアビジネス化
グローバル戦略の推進を加速し、既存の概念を覆す、新たな時計の
スタンダードを目指す



セイコーホールディングス株式会社

3. SWC・SII協働によるメカニカルウォッチビジネスの強化
グランドセイコーを軸とした高級メカの更なるグローバル展開と
製造能力の増強、ならびに普及価格帯における新興市場の開拓



4. ムーブメントビジネスの拡大
高付加価値ムーブメントを中心とした商品体系・販売の拡充

セイコーホールディングス株式会社

① ウォッチ事業

次の100年が動きだす。

SEIKO



5. パン・アジア戦略(日本、中国、アジア連動)の更なる強化
日本及び中国・アジアを「攻め」の市場と位置づけ、成長が見込まれるアジアビジネスの拡大



6. 欧米市場での売上・収益力の向上

商品、流通面の各種取り組みを強化し、重要マーケットである欧米市場での復権

セイコーホールディングス株式会社

① ウォッチ事業

次の100年が動きだす。

SEIKO



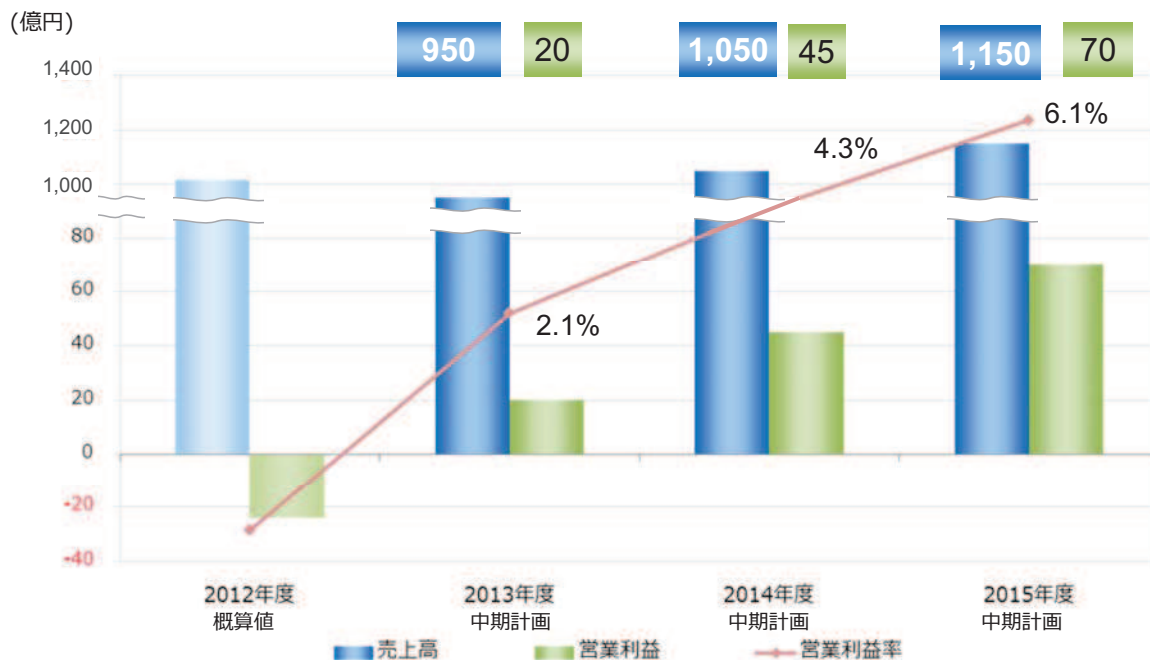
7. 伸長市場のファッション・スポーツウォッチ分野を強化
SWC・SIIの関連事業を統合した新会社を設立し、商品開発力・調達力を強化してシェア拡大



セイコーホールディングス株式会社

電子デバイス事業はコアビジネスへの集中

時計をベースにした「匠、小、省」の技術を最大限活かしながらコアとなる事業分野に資源を集中し、安定的な収益基盤を確立



* 2012年度の売上高、営業利益は簡便法で算出した概算値です。

セイコーホールディングス株式会社

② 電子デバイス事業

1. 電子デバイス事業の収益力復活に向けて、「半導体事業」と「インクジェットプリントヘッド事業」をコア事業に位置付け最大注力

【半導体事業】

電源用IC及びメモリ製品を主力に、低消費・低電圧・超小型など付加価値の高い製品開発に取り組み、車載向けを含め幅広いアプリケーションでのシェア獲得を目指す



【インクジェットプリントヘッド事業】

大型サイン分野や捺染分野をターゲットに、高い設計力と確かな品質による製品群で新興国も含めたグローバルな市場での営業展開を推進する



セイコーホールディングス株式会社

2. その他の電子デバイス事業は、過度な売上拡大に頼らず、市場動向を見極めた慎重な投資を進め利益を確保

苦戦が続いた「HDD部品事業」、「水晶事業」、「カメラ関連事業」は、前期までに抜本的対策を実施し、今期より収益が確保できる体質へ転換

【HDD部品】

2013年度前半に新設のタイ工場を稼働させ、安定した生産体制を実現

【カメラ関連】

タイ工場の復活と共に、セイコープレジジョンの構造改革を完了し、事業のスリム化を実施

【水晶】

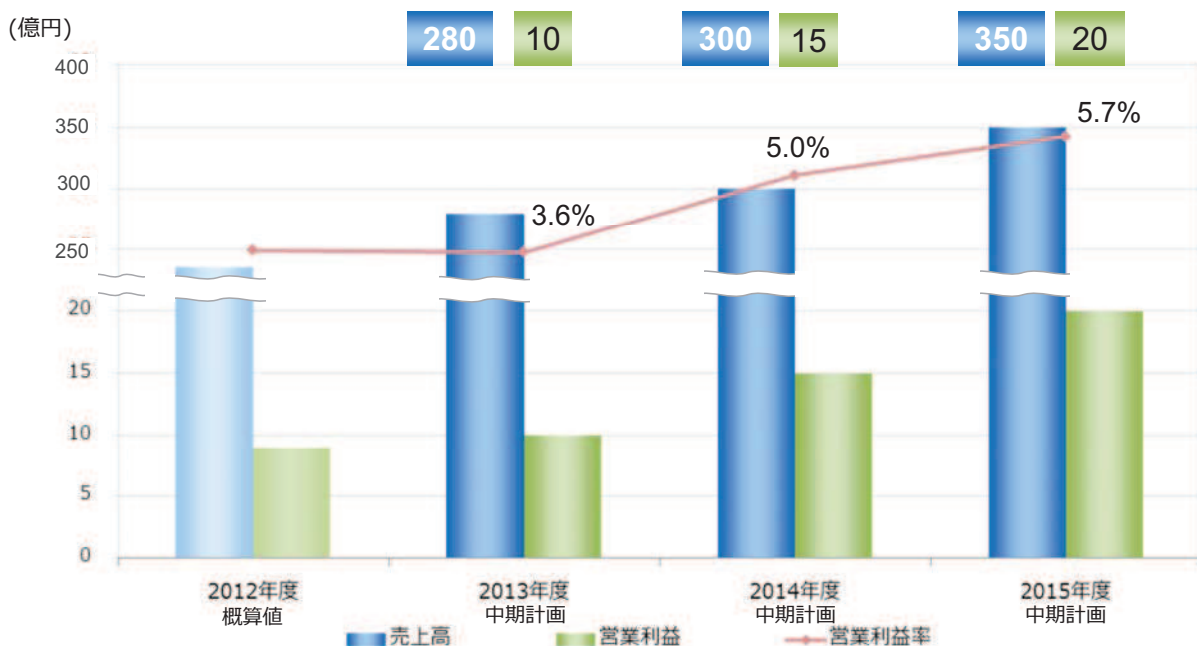
機動的かつ効率的な事業運営へ転換すべく、開発・製造機能を分社化、合わせて、固定資産の減損を実施

セイコーホールディングス株式会社

③ システムソリューション事業

第3の柱としてシステムソリューション事業を育成

セイコーソリューションズ(株)を核とし、グループが保有するリソースを活用した付加価値の高いソリューション提案ビジネスを育成

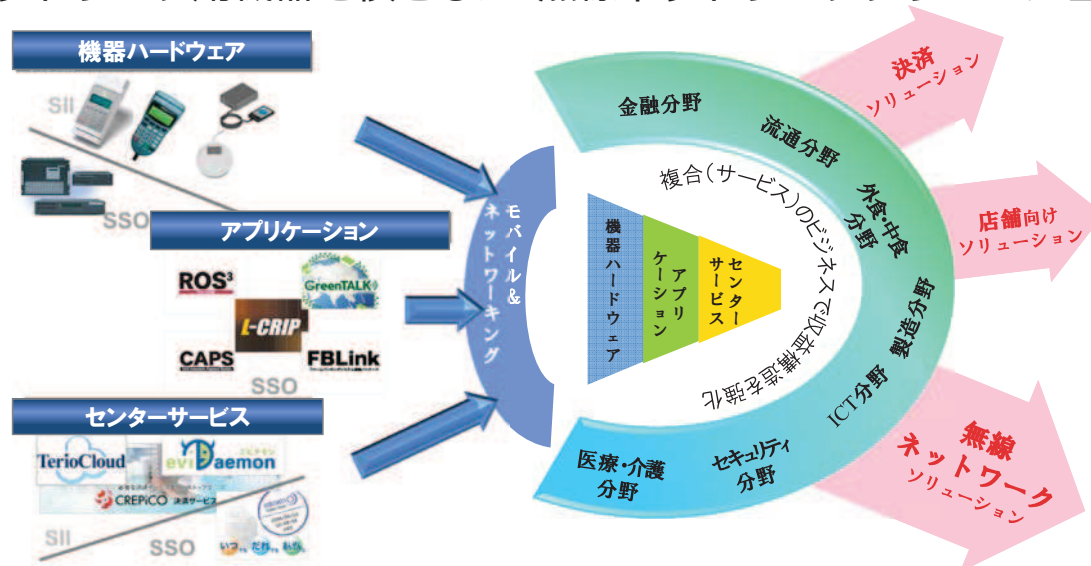


* 2012年度の売上高、営業利益は簡便法で算出した概算値です。

セイコーホールディングス株式会社

③ システムソリューション事業

- ハード、アプリ、データセンターの複合サービスで高付加価値ビジネスを追求
- セコーソリューションズ、SII の協業を進め、3分野での事業展開を推進・拡大
 - ・ 決済パッケージと運用・サービスを組合せた「決済ソリューション」
 - ・ エネルギー監視・制御システム等の「店舗向けソリューション」
 - ・ ネットワーク用機器を核とした「無線ネットワークソリューション」

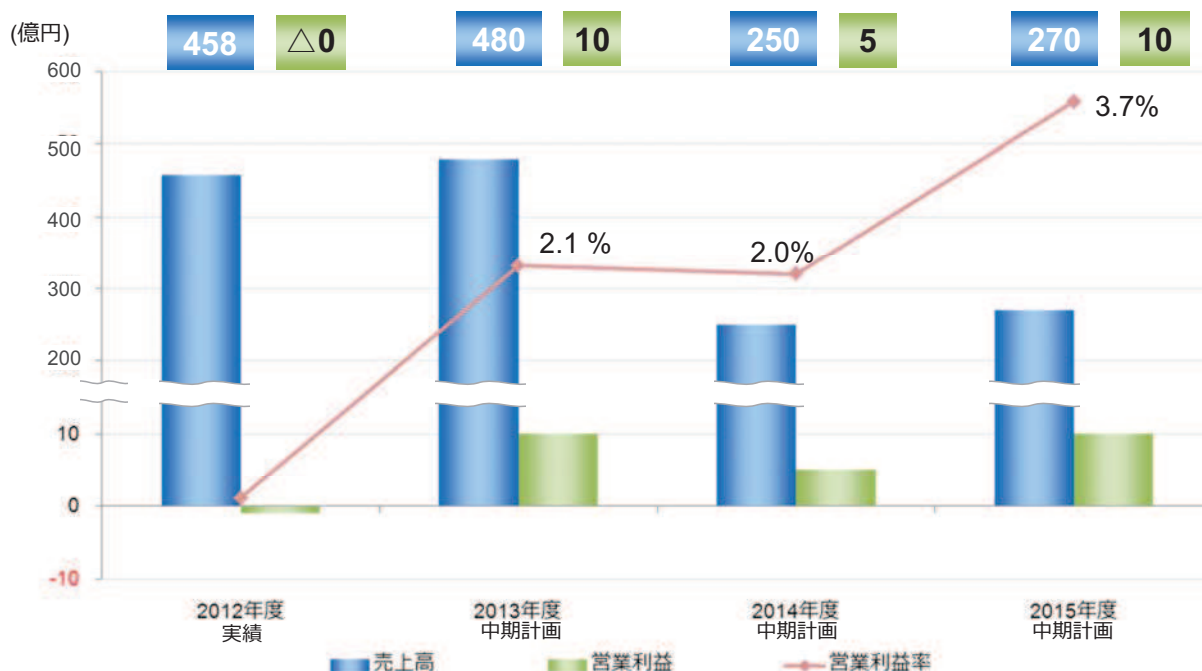


セコーホールディングス株式会社

④ その他

セイコーブランドを有効活用したビジネス展開の拡大

各種製品におけるブランド活用を一層強化すると共に、
ブランドイメージ・認知度向上に向けた活動の継続



セコーホールディングス株式会社

【クロック】

SEIKOブランド商品の強化、原価低減の推進、アジアを含めた海外販売の拡大による早期黒字化の実現



【眼鏡】

HOYA社とのアライアンスによりコスト競争力・収益力を向上させ、SEIKOをコアブランドとして市場展開を拡大



セイコーホールディングス株式会社

【タイムシステム】

新商材の開発と営業体制の再強化に取り組み、日本を含むアジアでの新規顧客開拓を推進



【和光】

収益改善を更に推し進め、安定した黒字化の実現



セイコーホールディングス株式会社

4. 経営基盤の質的強化に向けた課題

セイコーホールディングス株式会社

課題1：財務体質の改善

SEIKO

財務体質の改善に向けて：

**さらなる「有利子負債の削減と自己資本比率の改善」
を実現**

(施策)

1. 事業収益拡大による営業キャッシュフローの改善
2. グループ全体での投資戦略に基づく設備投資の更なる効率化を推進
3. 在庫、債権をはじめとした流動資産圧縮の徹底
4. 遊休不動産の有効活用

セイコーホールディングス株式会社

持株会社の役割強化に向けて：

持株会社によるグループ経営上の戦略的意思決定及び事業会社サポート機能を強化

(施策)

1. グループ経営上の戦略的意思決定の強化では、事業の組織再編・構造改革、大型投資、アライアンスなどの重要案件に関する意思決定を持株会社が責任を持って主導
2. 事業会社サポート機能の強化では、コーポレート機能の持株会社集約などグループ全体での運用効率化を推進。また、グループ共通課題への横串的役割を推進
3. PR、IR、CSR活動の強化とブランド投資の継続

セイコーホールディングス株式会社

人財活用の促進に向けて：

事業の持続的成長に向けた人財育成やグループ横断的な人財交流の仕組み作り

(施策)

1. 事業の持続的成長に向けた人財育成の仕組み作りでは、グローバル人財や次世代を担う幹部候補生の育成と、女性管理職の積極的な登用を推進 (女性管理職比率 目標10%)
2. グループ横断的な人財交流の仕組み作りでは、グループ内の人財情報の収集・整備、育成を目的とした計画的な配置転換を実施
3. 定年延長に伴う高年齢者層の有効活用に向けた環境整備を推進

セイコーホールディングス株式会社

5. 中期経営計画目標数値

<前提>

- ・ 為替レート (USD1 = ¥90 / EUR1 = ¥120)
- ・ 眼鏡は2014年度以降、当社連結子会社から除外

セイコーホールディングス株式会社

連結経営指標

SEIKO

2013年度

2014年度

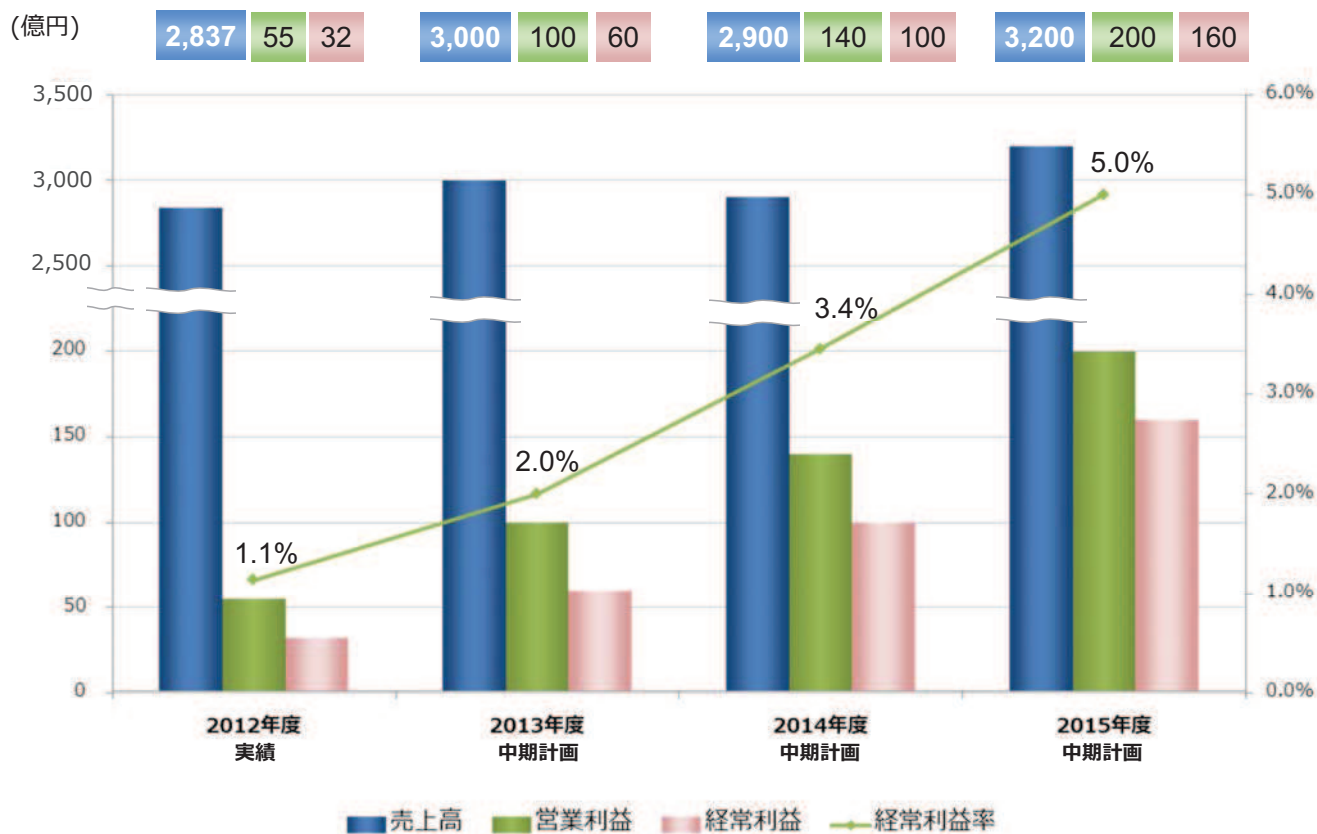
2015年度

売上高 (億円)	3,000	2,900	3,200
経常利益 (億円)	60	100	160
経常利益率 (%)	2.0%	3.4%	5.0%

有利子負債* (億円)	2,020	1,950	1,750
自己資本比率	12.3%	14.3%	17.6%
ネットD/Eレシオ	3.6	2.9	2.1

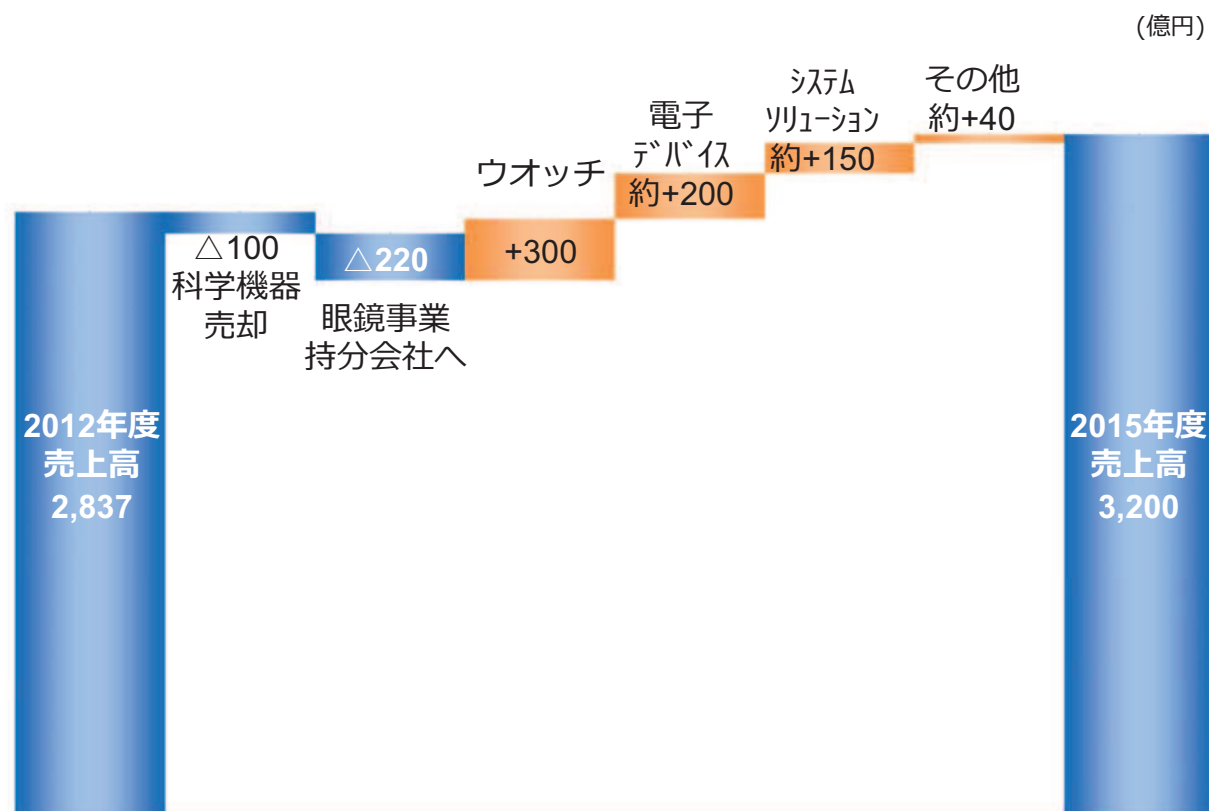
*有利子負債 = 借入金 + リース債務

セイコーホールディングス株式会社



セイコーホールディングス株式会社

売上高増減要因



セイコーホールディングス株式会社

(億円)	2012年度 実績	2013年度	2014年度	2015年度	2015年度 対 2012年度 増減
		中期計画値	中期計画値	中期計画値	
売上高	2,837	3,000	2,900	3,200	+363
営業利益	55	100	140	200	+145
%	1.9%	3.3%	4.8%	6.3%	+4.4%
経常利益	32	60	100	160	+128
%	1.1%	2.0%	3.4%	5.0%	+3.9%
当期利益	55	50	80	120	+65
%	1.9%	1.7%	2.8%	3.8%	+1.9%
有利子負債	2,034	2,020	1,950	1,750	△284
純資産	408	450	525	630	+222
総資産	3,553	3,500	3,500	3,400	△153

セイコーホールディングス株式会社

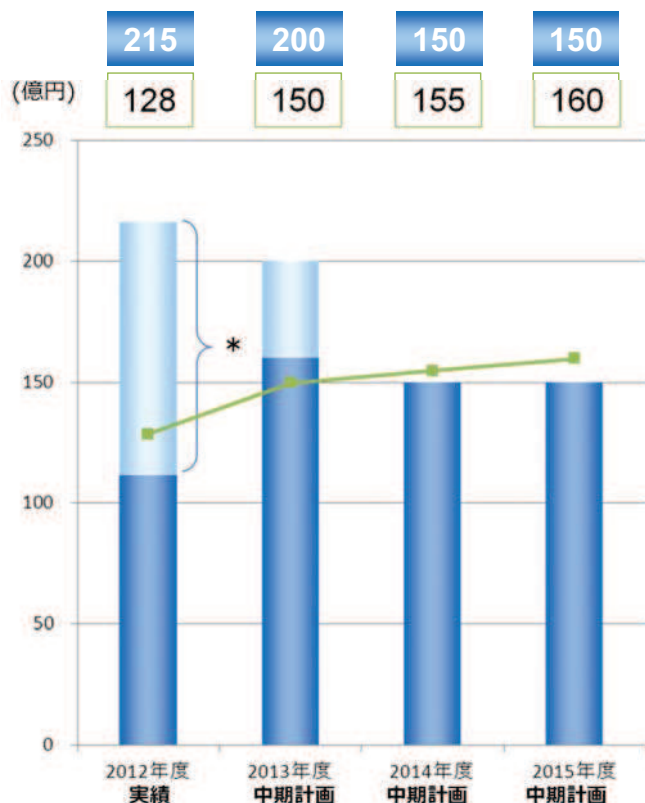
事業別売上高・営業利益

(億円)		2012年度 実績	2013年度	2014年度	2015年度	2015年度 対 2012年度 増減
			中期計画値	中期計画値	中期計画値	
ウォッチ 事業	売上高	1,210	1,350	1,400	1,500	+290
	営業利益	78	100	110	130	+52
電子デバイス 事業	売上高	1,252*	950	1,050	1,150	—
	営業利益	△15*	20	45	70	—
システムソリューション 事業	売上高	—*	280	300	350	—
	営業利益	—*	10	15	20	—
その他	売上高	458	480	250	270	△188
	営業利益	0	10	5	10	+10
連結計	売上高	2,837	3,000	2,900	3,200	+363
	営業利益	55	100	140	200	+145

* 2012年度の電子デバイス事業の売上高、営業利益はシステムソリューション事業を含む「電子部品等事業」の売上高、営業利益です。

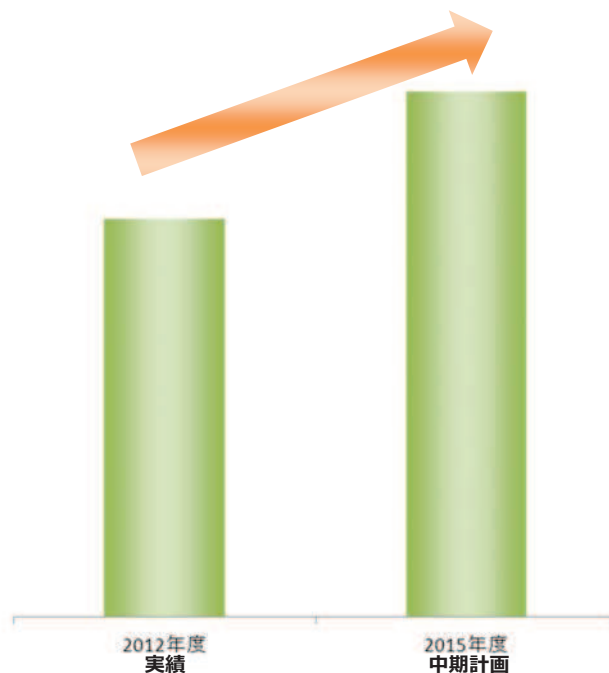
セイコーホールディングス株式会社

設備投資・減価償却費



広告宣伝投資

広告宣伝販促費 30%アップ



セイコーホールディングス株式会社

◆ 将来見通しに係る注意事項

本資料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及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。

※ 本資料では特に注意書きがない場合、表示単位未満の端数は切り捨てにより表示しております。