

# 第6次中期経営計画 (2016年度～2018年度)

---

2016年5月12日

# 目次

---

1. 第5次中期経営計画の振り返り
2. 長期ビジョンと中期経営計画の位置付け
3. 第6次中期経営計画の基本方針
  - ① 収益力の強化と成長への投資
  - ② 経営基盤の強化
4. 第6次中期経営計画の経営指標

# 1. 第5次中期経営計画の振り返り

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	2015年度	
	実績	第5次中期経営計画 (最終年度)	実績
売上高	2,837億円	3,200億円	<b>2,967億円</b>
営業利益	55億円	200億円	<b>133億円</b>
営業利益率	1.9%	6.3%	<b>4.5%</b>
有利子負債	2,034億円	1,750億円	<b>1,275億円</b>
自己資本比率	11.0%	17.6%	<b>28.7%</b>
ネットD/Eレシオ	3.9	2.1	<b>0.8</b>

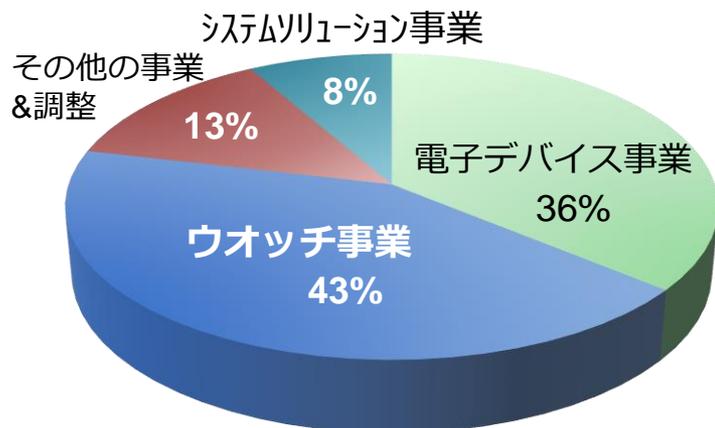
(億円)		2012年度	2015年度	
		実績	第5次中期経営計画 (最終年度)	実績
ウォッチ 事業	売上高	1,210	1,500	<b>1,644</b>
	営業利益	78	130	<b>127</b>
電子デバイス 事業	売上高	1,252*	1,150	<b>949</b>
	営業利益	△15*	70	<b>29</b>
システムソリューション 事業	売上高	—*	350	<b>194</b>
	営業利益	—*	20	<b>3</b>
その他の 事業	売上高	458	270	<b>282</b>
	営業利益	0	10	<b>9</b>
連結計	売上高	2,837	3,200	<b>2,967</b>
	営業利益	55	200	<b>133</b>

\* 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「(旧) 電子部品等事業」の売上高、営業利益

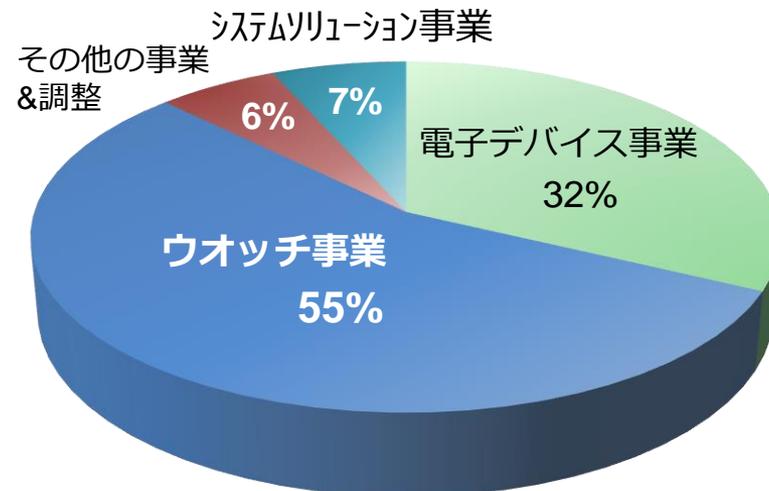
「中核事業であるウォッチ事業」は売上を拡大し、中期経営計画を達成

ウォッチ事業は国内が順調に推移するなど売上を拡大  
電子デバイス事業は半導体事業の分社化、大判プリンタ事業の譲渡等の集中と選択を実施、  
事業ポートフォリオの再構築を推進

2012年度

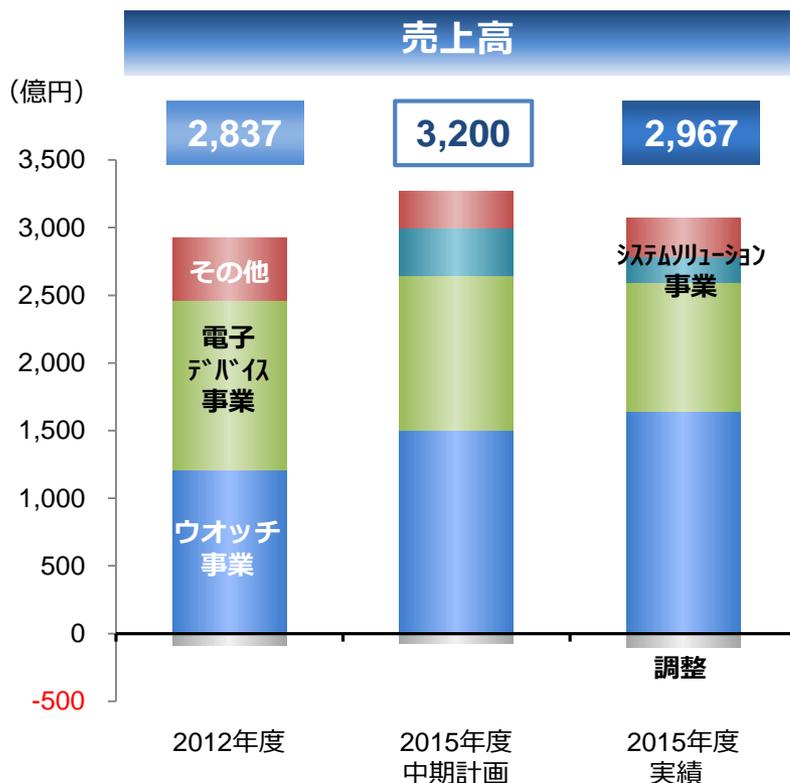


2015年度



「連結売上高」と「連結営業利益」は中期経営計画(最終年度)未達

ウォッチ事業の拡大、その他の事業の再生（クロック、和光）にもかかわらず、電子デバイス事業とシステムソリューション事業の不振により、事業収益の最大化を果たせず



「有利子負債の削減」と「自己資本比率の改善」は  
中期経営計画（最終年度）を達成

収益の改善、不動産の売却・流動化、有価証券の売却等を実行し、財務体質の質的強化を推進



### 【事業収益の最大化】

- ◆ ウオッチ事業は売上、利益とも拡大してきたが、中核事業としてさらなる成長に向け収益力の強化と成長への投資が必要
- ◆ 電子デバイス事業・システムソリューション事業は収益の改善が急務であり、経営資源のさらなる選択と集中が必要

### 【経営基盤の質的強化】

- ◆ 財務体質は大きく改善したものの、さらなる質的強化を目指し、引き続き自己資本の充実と有利子負債の削減が必要

## 2. 長期ビジョンと中期経営計画の位置付け

## グループスローガン

---

時代とハートを動かす

**SEIKO**

セイコーは、創業以来「常に時代の一步先を行く」という経営姿勢を貫き、革新を続けてきました。

この創業からの思いと、「お客さまの感性に訴えたい」という新たな思いを込め、  
企業スローガンを制定しました。

時代を牽引してきた技術力と感性で、これからも未来を創造していくという  
セイコーの熱い意志と躍動感を伝えていきます。

## 長期ビジョン（目指す姿）

常に時代をリードする先進性と革新性を備え  
お客さまの期待を超える製品と品質・サービスを提供し  
世界中のステークホルダーと感動を分かち合える  
グローバルな企業グループを目指す

グループスローガン「時代とハートを動かすSEIKO」を踏まえて、  
セイコーホールディングスグループが10年後の将来に向け長期的に目指す姿を  
長期ビジョンとして制定しました。

## 第7次中期経営計画（2019年度~2021年度）

2020年までにグローバル市場のリーディングカンパニーへ

攻め

## 第6次中期経営計画（2016年度~2018年度）

ウォッチ事業を中核とする高収益グループを目指し

- ① 収益力の強化と成長への投資
- ② 経営基盤の強化

攻めへの  
組織改革を継続

## 第5次中期経営計画（2013年度~2015年度）

ウォッチ事業を中核とする事業構造への転換を目指し

- ① 事業の拡大、再生、再編
- ② 財務体質の改善

守り

### 3. 第6次中期経営計画の基本方針

## 長期ビジョン実現に向けた 第6次中期経営計画の基本方針

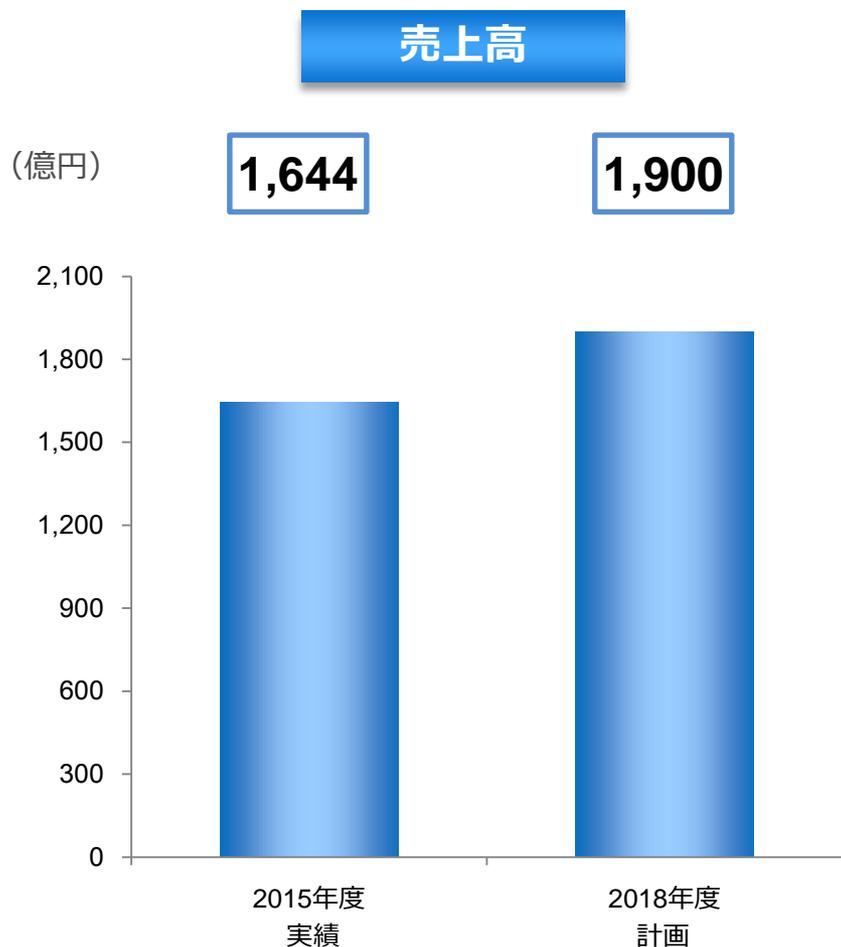
- 
- ① 「収益力の強化と成長への投資」
  - ② 「経営基盤の強化」

ウォッチ事業を中核とする高収益グループを目指し、  
「収益力の強化と成長への投資」を推進するとともに、  
「経営基盤の強化」を徹底する

## 長期ビジョン実現に向けた 第6次中期経営計画の基本方針

- 
- ① 「収益力の強化と成長への投資」
  - ② 「経営基盤の強化」

## ウオッチ事業はグループの中核事業としてさらなる成長へ （収益の拡大）



## ◆ セイコーブランドの価値向上

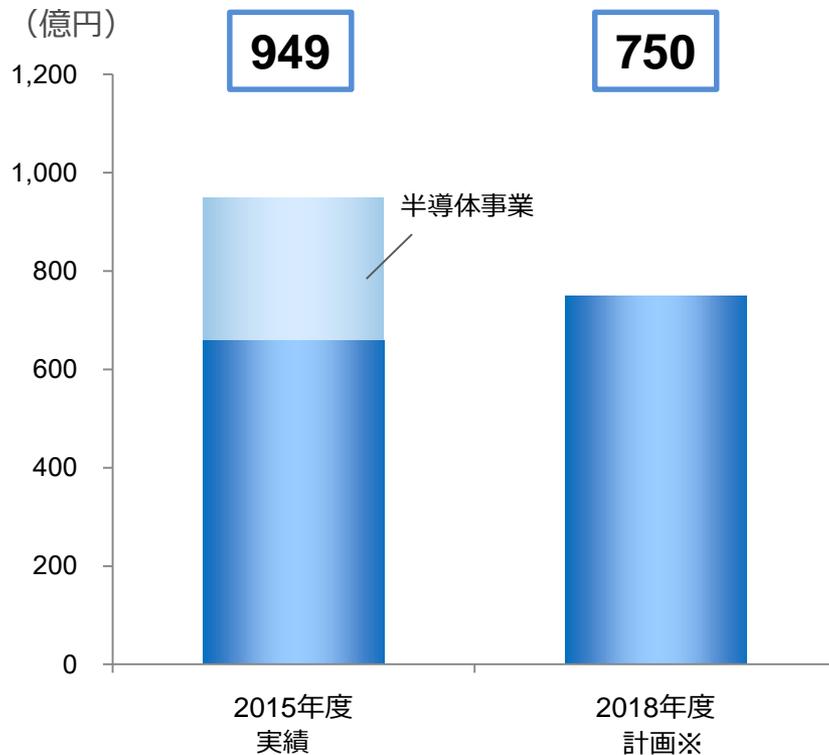
- グランドセイコー・アストロン・プロスペックス等のグローバル戦略ブランドの売上を拡大するとともに、中・高価格帯にシフト
- ブランド価値向上と売上・利益の拡大に向け、広告宣伝投資を継続強化、セイコーブティックの積極拡大

## ◆ メカビジネスを中心とした売上・利益のさらなる拡大

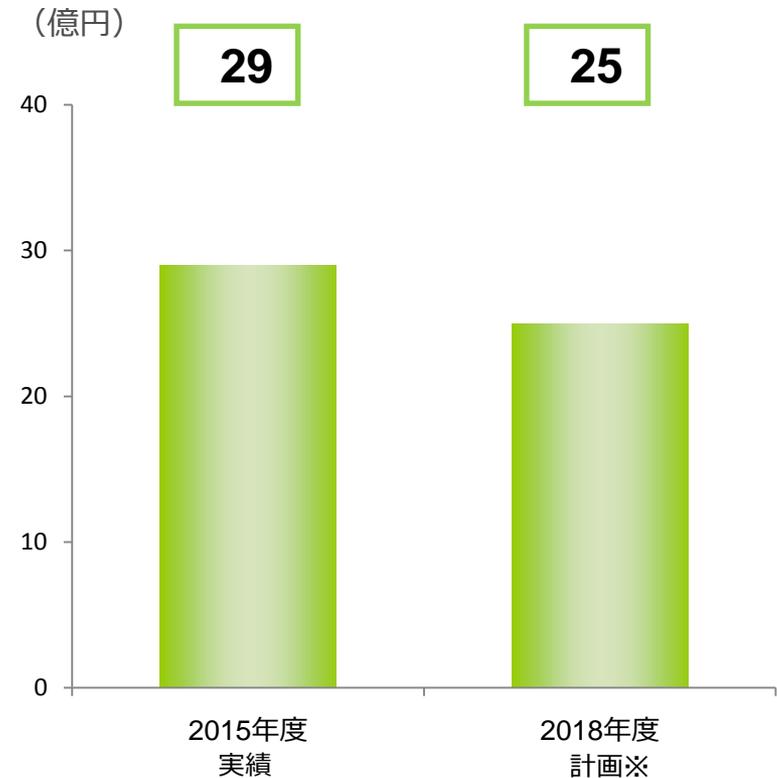
- 中・高価格帯メカニカルウオッチのマーケティングをグローバルに展開し、売上をさらに拡大
- 設備投資を継続的に行い、中・高価格帯メカニカルウオッチの増産体制を強化

電子デバイス事業はコアビジネスに経営資源を重点配分し、利益を創出（収益力の向上）

## 売上高



## 営業利益



※2018年度は半導体事業合併会社を除く前提

## ◆ 半導体事業の再編を通じた事業収益力の強化

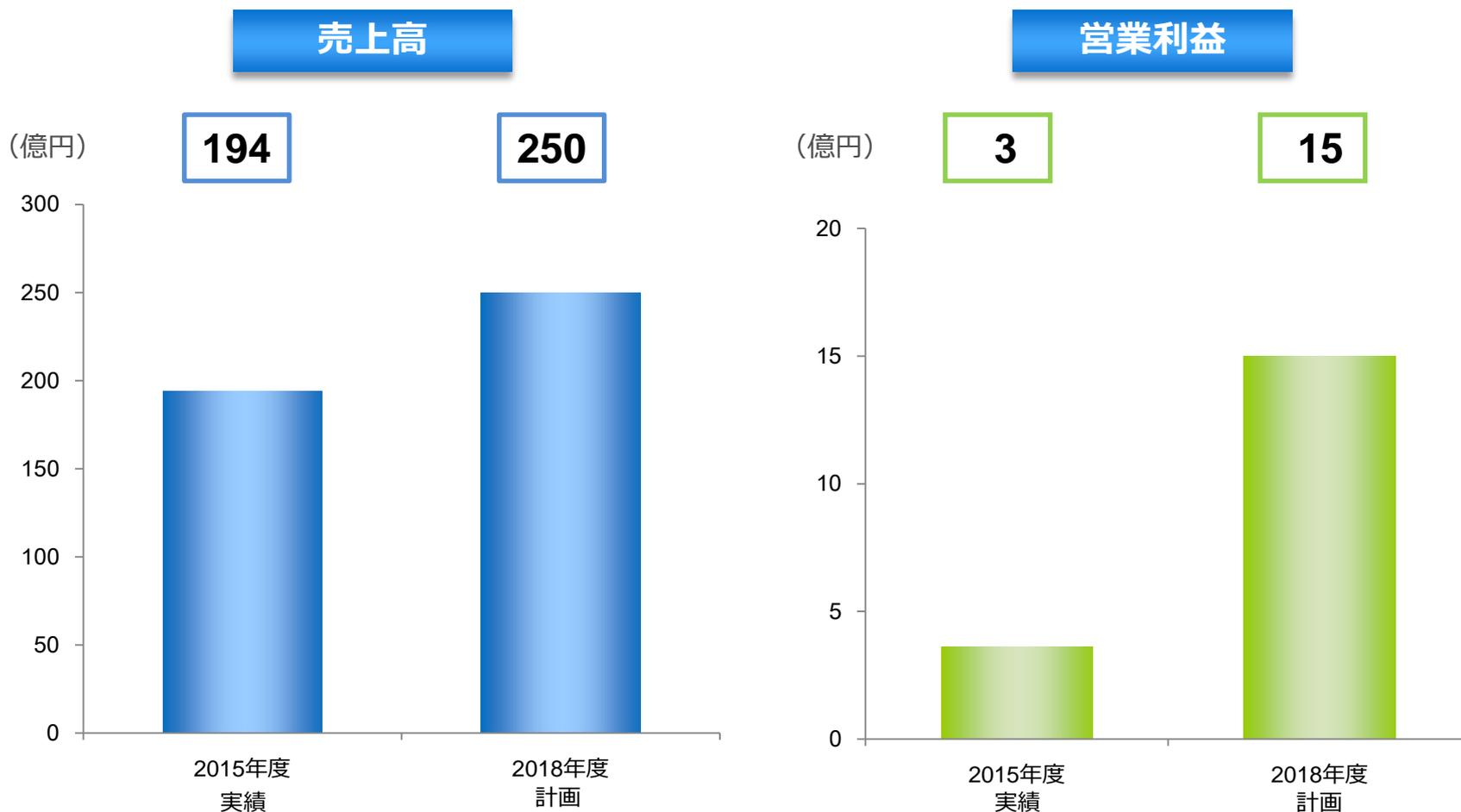
- インクジェットプリントヘッド事業を次の主力事業として確立
- その他の精密メカトロ・電子デバイス事業における安定収益の確保
- 不採算事業の整理・解消
- 半導体事業は2018年 持分法適用予定（※）

（※）2018年1月以降、日本政策投資銀行と合併で設立した半導体事業会社の株式の一部を同行へ譲渡予定

## ◆ 成長に向けた投資・協業の実施

- 精密メカトロ・電子デバイス事業における注力領域への重点投資
- 他社との協業の検討・推進

## システムソリューション事業は第3の支柱事業として 事業基盤を強化（収益力の強化）



- ◆ 収益力強化に向け経営資源をシフト、事業の選択と集中
  - 不採算事業の整理とビジネスモデル変更による採算事業への転換
  - 間接部門の規模適正化
  - 安定的な収益構造を実現するため、ストックビジネスへの転換
  
- ◆ 新規戦略事業の立ち上げを加速
  - 他社とのアライアンスビジネスの推進と実行
  - 大型案件の獲得を実現するための戦略事業部門の設立

## その他の事業は安定した収益体質を継続（収益力の安定）



- ◆ クロック、和光、セイコータイムシステムの各事業は営業黒字の継続を最優先
- ◆ 各事業を通じ、セイコーブランドの価値向上に貢献

## 長期ビジョン実現に向けた 第6次中期経営計画の基本方針



- ① 「収益力の強化と成長への投資」
- ② 「経営基盤の強化」

## コーポレートコミュニケーションの強化

### ◆ 企業ブランディング活動の継続、強化

- 「時代とハートを動かすSEIKO」のグループスローガンに基づき、スポーツ・音楽を通じたPR・CSR活動を継続、強化する

### ◆ IR活動の充実、継続

- 持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指し、株主・投資家との建設的な対話を継続、強化する

## 資本・財務政策の基本方針の継続

- ◆ 自己資本の充実
  - ・ 自己資本比率 35%以上（最終年度）を目指す
- ◆ 資本の効率性と株主への安定的な利益配分に配慮
  - ・ 安定配当の継続、年間15円以上の配当を目指す
- ◆ 有利子負債の削減
  - ・ 営業キャッシュフローを原資とした有利子負債削減を継続
  - ・ 資金の効率化によりさらなる有利子負債の圧縮

## コーポレートガバナンスの強化

- ◆ コーポレート・ガバナンスコードへの対応も踏まえ、ガバナンス体制の強化を推進
  - 役員業績連動報酬制度の導入
  - 独立社外取締役を中心とした諮問委員会の設置
  - 取締役会の実効性評価の仕組みを導入

## 組織・グループ機能の強化、人事政策の基本方針の継続

### ◆ SHDグループの組織・機能の再編

- ・ グループ内コーポレート部門の機能統合
- ・ グループ内事業の統合、再編

### ◆ 多様な人財の育成

- ・ グローバル人財の育成、登用
- ・ 女性活躍推進へのさらなる取り組み
  - 女性管理職比率：2018年度に12%（グループ全体）を目指す
- ・ 多様な働き方が出来る労働環境、キャリアプランを提供

事業活動を通じてキャッシュフロー創出

バランスよく配分

成長投資の  
リターン

ブランド価値  
向上への投資

- 広告宣伝投資
- 設備投資
- 戦略投資

財務基盤の強化

- 有利子負債削減
- 自己資本比率の改善

株主還元

- 安定配当の継続

## 4. 第6次中期経営計画の経営指標

### <前提>

- 為替レート：USD1 = ¥110 / EUR1 = ¥125
- 2018年度の半導体事業合併会社は当社連結対象から除外（持分法を適用）

2018年度（最終年度）連結経営指標

売上高 3,100億円

営業利益 170億円

自己資本比率 35%以上

ネット有利子負債 750億円以下

(億円)	2015年度 実績	第6次中期経営計画 2018年度 (最終年度)
売上高	2,967	3,100
営業利益	133	170
%	4.5%	5.5%
経常利益	118	180
%	4.0%	5.8%
親会社株主に帰属する 当期純利益	121	125
%	4.1%	4.0%

(億円)	2015年度 実績			第6次中期経営計画 2018年度 (最終年度)		
	売上高	営業利益	営業 利益率	売上高	営業利益	営業 利益率
ウォッチ事業	1,644	127	7.7%	1,900	170	8.9%
電子デバイス事業※	949	29	3.1%	750	25	3.3%
システムソリューション事業	194	3	1.9%	250	15	6.0%
その他の事業	282	9	3.2%	300	10	3.3%
本社・調整	△103	△36	–	△100	△50	–
<b>連結合計</b>	<b>2,967</b>	<b>133</b>	<b>4.5%</b>	<b>3,100</b>	<b>170</b>	<b>5.5%</b>

※電子デバイス事業の2018年度（最終年度）は半導体事業合併会社を除く前提

(億円)	2015年度 実績	第6次中期経営計画 2018年度 (最終年度)
総資産	3,291	3,400
純資産	1,026	1,200
自己資本比率	28.7%	35%
ネット有利子負債	884	750

## ◆ 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あります。

※ 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。