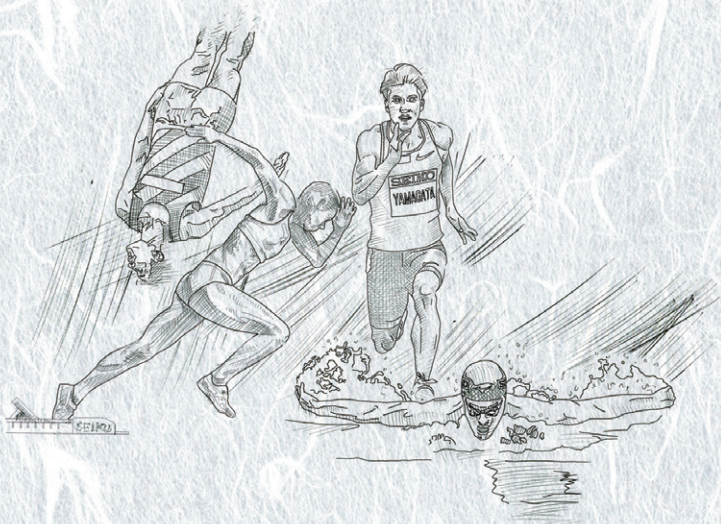
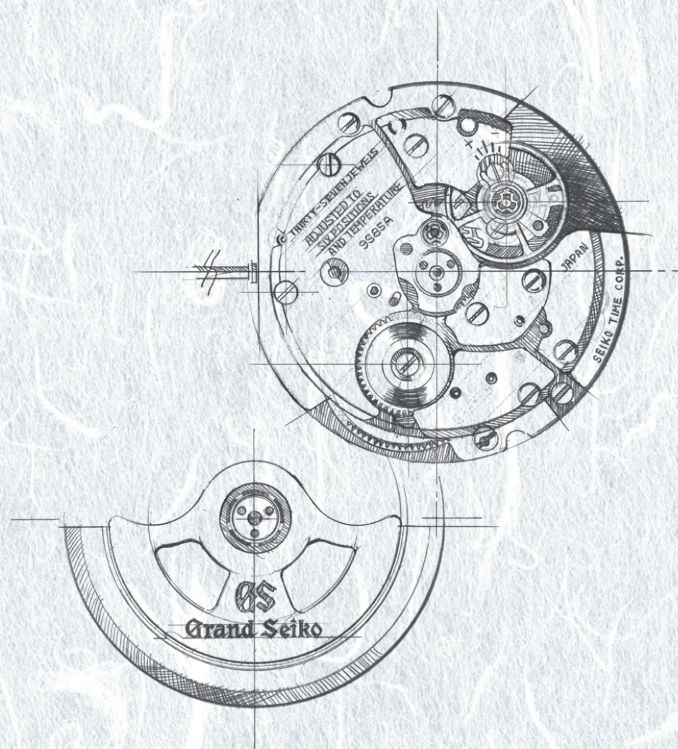


# SEIKO

セイコーホールディングスグループ  
統合報告書 **2019**



ごあいさつ

## 社会に信頼される会社であること

常にお客さま本位の姿勢を大切に、質の高い商品・サービスを提供します

お客さまに育てられてきたSEIKOブランドの価値をさらに高めます

経営の透明性・公正性を一層高め、環境への配慮に努めます

## グローバル市場でのリーディングカンパニーを目指し、成長を加速します。

創業138年を迎えるセイコーホールディングスグループは、企業理念である「社会に信頼される会社であること」と共にその歴史を歩んでまいりました。

そして当期から長期ビジョンのもと、新たに第7次中期経営計画をスタートいたしました。これからの3年間は「勝ち」という結果の実現に向けて、投資を積極的に進め事業の成長を図ってまいります。

近年、企業の説明責任や社会課題解決への貢献に対する意識が高まる中、当社グループではこの第7次中期経営計画でも触れております価値創造プロセスを中心に、これまでコーポレートレポートやホームページなどでお伝えしてまいりました理念やビジョンと、それらを基盤に推進している事業活動、環境、社会、ガバナンス活動等を統合的に説明する統合報告書を作成いたしました。

この統合報告書を通じて、株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆さまに、当社グループの持続的価値創造に向けた取組みや、事業を通じた社会課題の解決への貢献に対する考え方について理解を深めていただけたら幸いです。

なお、本報告書は、IIRC（国際統合評議会）の「国際統合フレームワーク」や経済産業省の「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」、ステークホルダーの皆さまのご意見を参考にしつつ、当社グループの各部門が連携して作成いたしました。

これからもこの統合報告書がステークホルダーの皆さまとの対話を促進するための有効なツールとなるよう、皆さまのご意見を参考に内容の充実を図ってまいります。

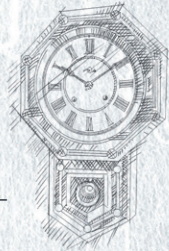


# CONTENTS

## P.02

### 価値創造の歩み

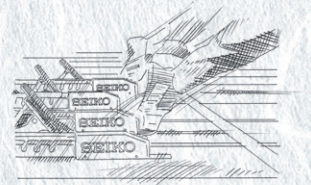
- P.02 セイコーホールディングスグループの沿革・歩み
- P.04 セイコーホールディングスグループの3つの強み
- P.06 セイコーホールディングスグループの価値創造プロセス
- P.08 グローバル展開
- P.10 At a Glance
- P.12 財務・非財務ハイライト
- P.14 9ヵ年財務・非財務サマリー



## P.36

### 価値創造を支える基盤

- P.36 研究開発・技術開発
- P.40 ブランディング戦略
- P.42 人材戦略
- P.44 コーポレートガバナンス
- P.51 企業倫理・コンプライアンス
- P.52 リスクマネジメント
- P.54 社会貢献活動
- P.56 環境活動



## P.16

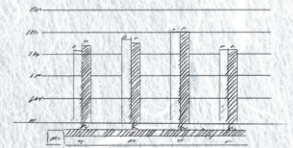
### 2025年へ向けての価値創造

- P.16 CEOインタビュー
- P.22 社長メッセージ

## P.58

### 財務情報

- P.58 連結貸借対照表
- P.60 連結損益計算書
- P.61 連結キャッシュ・フロー計算書
- P.62 セグメント情報



## P.26

### 事業活動における価値創造

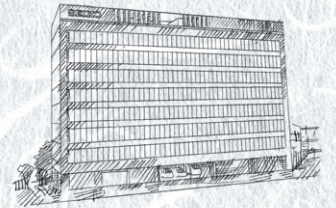
- P.26 ウォッチ事業
- P.30 電子デバイス事業
- P.32 システムソリューション事業
- P.34 クロック・和光・タイムシステム事業



## P.64

### 会社情報

- P.64 会社概要
- P.65 株式の状況



#### 報告対象範囲

セイコーホールディングス株式会社および子会社、関連会社を含めたセイコーホールディングスグループ

#### 対象期間

2018年4月1日～2019年3月31日(一部に2019年4月以降の活動内容等を含みます)

#### 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、当社ウェブサイトにより詳細な情報がございますのでご覧ください。

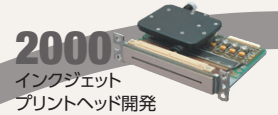
<https://www.seiko.co.jp/>



## 価値創造の歩み

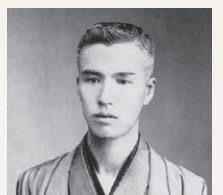
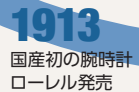
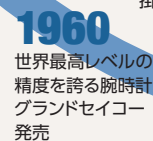
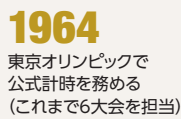
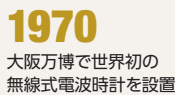
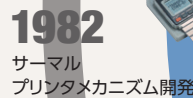
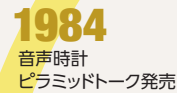
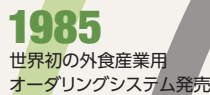
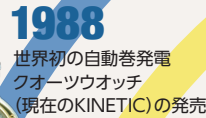
### セイコーホールディングスグループの沿革・歩み

130年余の時を超えて受け継がれた  
創業者の精神が、  
今、新たな社会の未来を  
切り拓きます。



ハードディスクドライブ用部品開発

自動車用精密加工部品開発



創業  
**1881**



**2007**  
東京マラソンで  
公式計時を務める  
(以降継続して担当)

©東京マラソン財団

**2002**  
タイムスタンプ  
サービス開始



**2005**  
無水銀酸化銀電池を開発



**2012**  
業界最小・最速  
POSプリンタ  
RP-E10発売

**2013**  
LTE/3G対応  
無線ルーター発売



**2009**  
IAAF世界陸上ベルリン



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

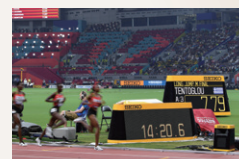
**2014**  
GSハイビート  
ジュネーブ  
時計グランプリ  
受賞



**2016**  
外食産業向け  
オーダーリング連携サービス  
LINK TO開始



**2017**  
超小型・超軽量の  
業務用モバイルプリンタ



**2019**  
IAAF世界陸上ドーハ



**2014**  
世界初の家庭用  
衛星電波クロック  
スペースリンク発売

**2018**  
プロスペック  
ジュネーブ  
時計グランプリ受賞



**2019**  
新計時サービス機材  
セイコーブロックカム開発

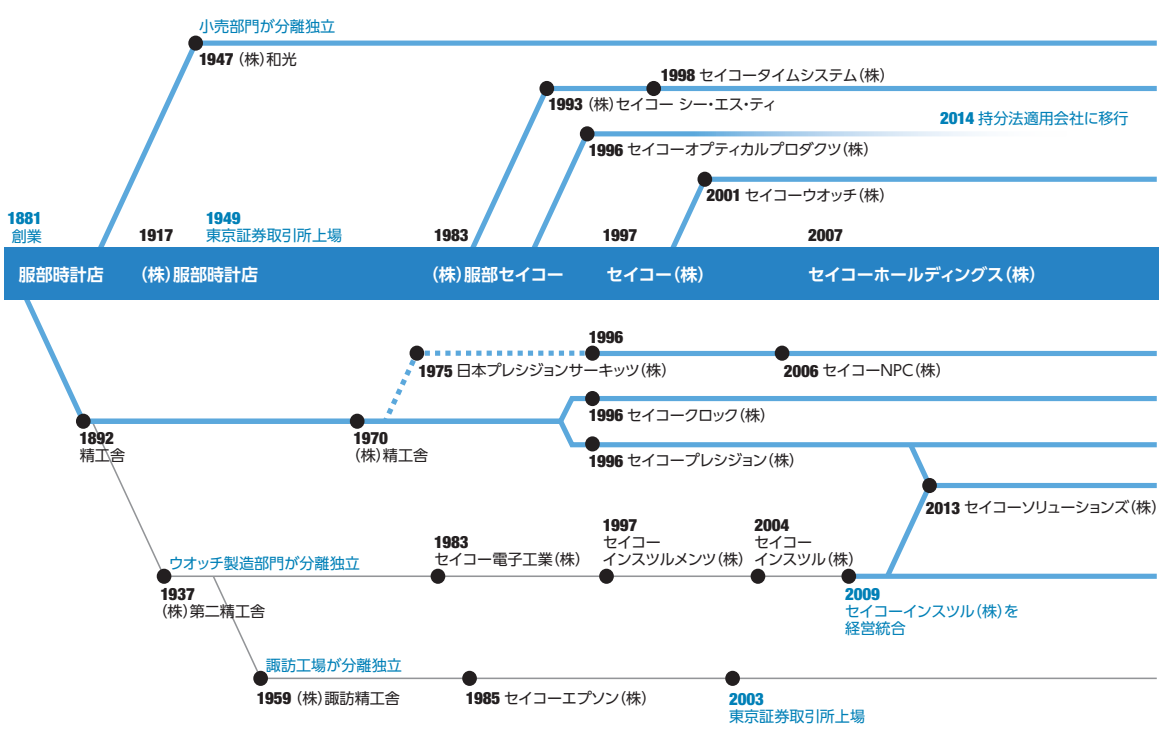


システム  
ソリューション事業

電子デバイス事業

ウォッチ事業

クロック・和光・  
タイムシステム事業



## 価値創造の歩み

セイコーホールディングスグループの  
3つの強み

長年にわたって蓄積した  
技術力と感性が生んだ  
3つの強みを武器に、  
価値を創造し続けます。

時計製造で培われた

## Technology

「匠・小・省」の精神が生んだ技術力が、  
さらなるイノベーションを創出

世界に評価される信頼の

## Brand

高品質の商品・サービスを  
提供し続けることで獲得した  
比類のないブランド力

ものづくりからコトづくりまで幅広い

## Solution

徹底したお客さま視点での  
トータルソリューションのご提案



確かな品質

おもてなしと商品提案力

ユーザーの使い勝手を追求したデザイン提案力

グローバルなネットワークによる顧客サポート

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



小さいモノの組立技術



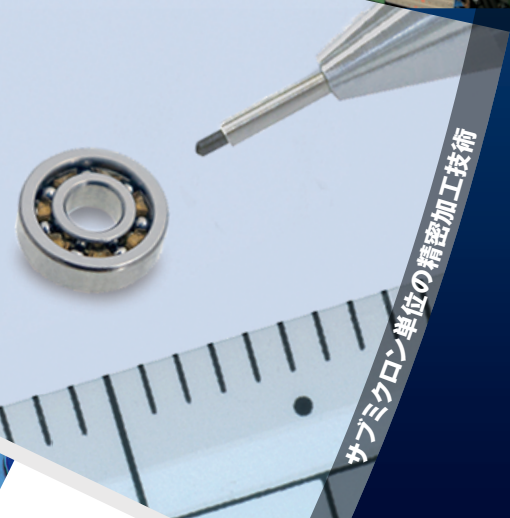
高速・自動化を追求した大量生産技術



精密な機構設計技術



長い歴史が築いた信頼



サブミクロン単位の精密加工技術



Basel World 2019

真のグローバルブランド



磨き抜かれた品格

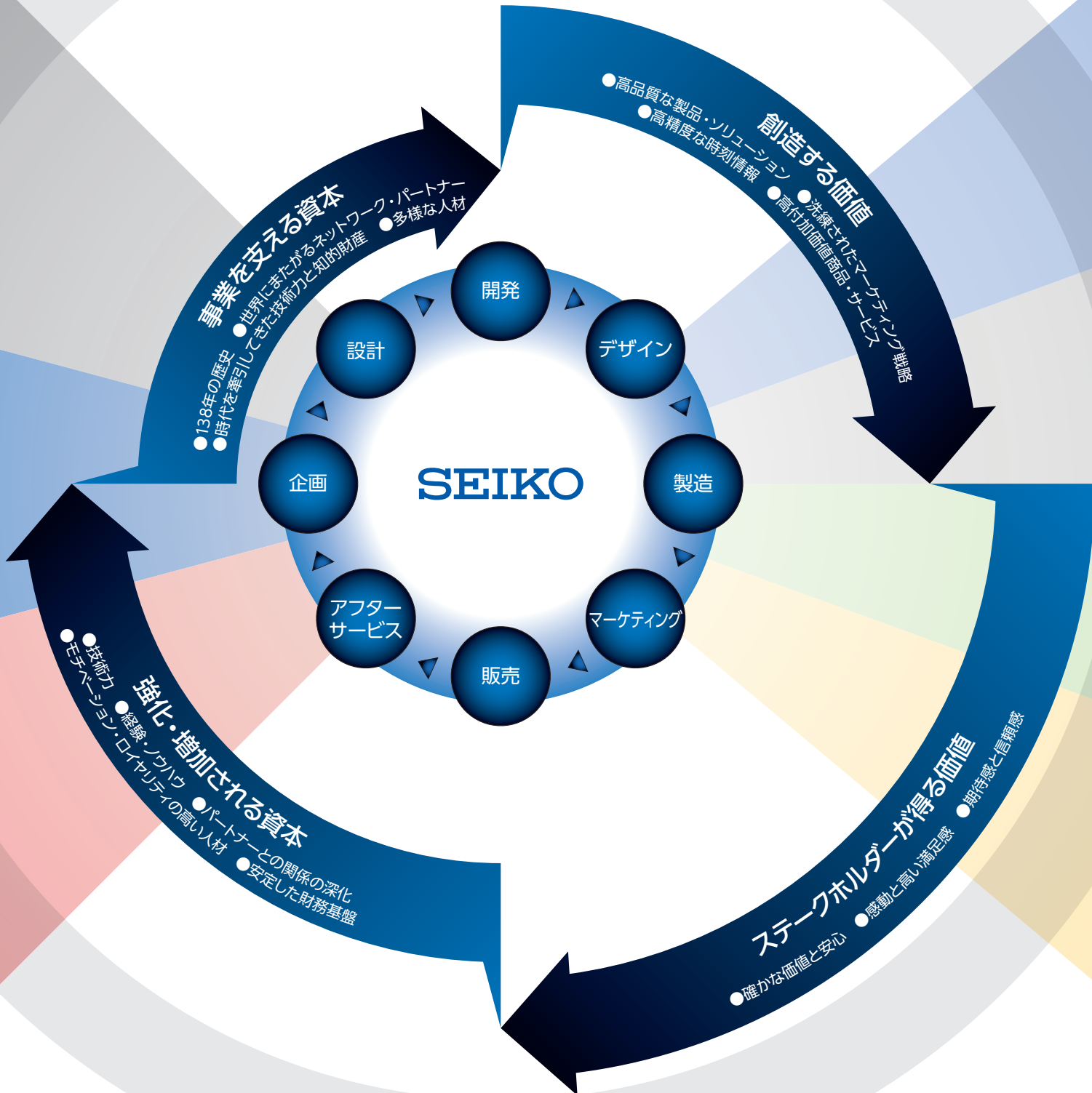


信頼によって挑戦を支えてきた自負


## 価値創造の歩み

セイコーホールディングスグループの価値創造プロセス

伝統を創り上げてきた卓越した技術、  
ブランド、ソリューションを駆使し、  
お客さまと社会に新たな感動や喜びを提供します。







## お客さま・社会に 提供している価値

**確かな品質で未来につなげる**  
視認性・堅牢性・耐久性

**感性に響く商品で**  
持つ・つける・贈る喜びを提供

**高密度実装を実現する**  
小型化・低消費電力化・多機能化

**デジタルトランスフォーメーションで**  
効率化、利便性、安心安全、  
コスト削減、品質改善、  
環境負荷低減の提供

**1/1000秒の精度で**  
人と人の輪をつなぐ  
スポーツと音楽を通じた感動を

# 世界に根づいたグローバルブランド

## Europe / Africa

エリア別売上高比率: **9%**  
 グループ会社数: **5**社

SEIKO U.K. Limited

SEIKO Deutschland  
 Branch of SEIKO U.K. Limited

Dalian Seiko  
 Instruments Inc.

Guangzhou  
 SII Watch Co., Ltd.

## Asia / Oceania / Middle-East

エリア別売上高比率: **27%**  
 グループ会社数: **21**社

Seiko Instruments (Thailand) Ltd.

Seiko Instruments Singapore Pte. Ltd.

## 世界進出の歴史

### 販売

1913年 上海  
 出張所開設

1968年 香港  
 Hattori (H.K.) LTD.\*1

1970年 米国  
 SEIKO TIME CORPORATION\*3

1971年 英国  
 Seiko Time (U.K.) LTD.\*4

1972年 ドイツ  
 Seiko Time GmbH\*5

1974年 台湾  
 HO CHIEN Trading Ltd.\*7

1977年 豪州  
 Seiko Service Centre (Australia) Pty. Ltd.\*8

1977年 パナマ  
 Seiko Time (Panama) S.A.\*9

1981年 米国  
 Seiko Instruments U.S.A., Inc.

1881年 創業

1970

1980

### 製造

1968年 香港  
 Precision Engineering Ltd.\*2

1973年 シンガポール  
 Singapore Time Pte. Ltd.\*6

\*1 現 SEIKO Hong Kong Ltd. \*2 現 Seiko Instruments (H.K.) Ltd. \*3 現 Grand Seiko Corporation of America および Seiko Watch of America LLC  
 \*4 現 SEIKO U.K. Limited \*5 現 SEIKO Deutschland Branch of SEIKO U.K. Limited \*6 現 Seiko Instruments Singapore Pte. Ltd.  
 \*7 現 SEIKO Taiwan Co., Ltd. \*8 現 SEIKO Australia Pty. Ltd. \*9 現 SEIKO Panama, S.A. \*10 現 Seiko Instruments Taiwan Inc.  
 \*11 現 SEIKO France S.A.S. \*12 現 SEIKO Precision (Thailand) Co., Ltd. \*13 現 SEIKO (Thailand) Co., Ltd.

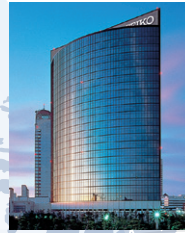


## Japan

エリア別売上高比率: **57%**  
 グループ会社数: **26**社



セイコーホールディングス(株)  
 セイコーウォッチ(株)



セイコーインスツル(株)  
 セイコーソリューションズ(株)

Grand Seiko Corporation of America  
 Seiko Watch of America LLC



Grand Seiko Boutique  
 (Beverly Hills, Los Angeles)



Seiko Boutique  
 (New York)



SEIKO Australia Pty. Ltd.



## North / Central / South America

エリア別売上高比率: **7%**  
 グループ会社数: **5**社

1983年 ドイツ  
 Seiko Instruments GmbH

1984年 台湾  
 Seiko Precision Co., Ltd.\*10

1986年 フランス  
 Compagnie Generale Horlogere S.A.\*11

1986年 オランダ  
 SEIKO Nederland B.V.

1988年 香港  
 SEIKO CLOCK (Hong Kong) Ltd.

1991年 タイ  
 MUANG THONG SEIKO LTD.\*13

2006年 中国(上海)  
 SEIKO Watch (Shanghai) Co., Ltd.

2005年 中国  
 Seiko Instruments (Shanghai) Inc.

2007年 インド  
 SEIKO Watch India Private Limited

2008年 ロシア  
 SEIKO RUS Limited Liability Company

2011年 中国  
 SEIKO CLOCK (Shenzhen) Co., Ltd.

2018年 イタリア  
 Seiko Italia-  
 sede secondaria italiana di Seiko France SAS

1987年 シンガポール  
 Asian Electronic Technology Pte. Ltd.

1988年 タイ  
 SEIKOSHA (THAILAND) CO., LTD.\*12  
 Seiko Instruments (Thailand) Ltd.

1989年 中国  
 Dalian Seiko Instruments Inc.

1989年 マレーシア  
 Instruments Technology (Johor) Sdn. Bhd.

2006年 中国  
 Seiko Instruments Technology (Shanghai) Inc.

2002年 中国  
 Guangzhou SII Watch Co., Ltd.

1990

2000

2010

## 事業内容

### ウオッチ事業



当社グループの中核事業。セイコー、グランドセイコー、クレドール等のブランドを軸に、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「マニファクチュール」として、国内および海外のグループ会社で製造したウオッチを世界で幅広く販売。国内ではウオッチの小売業も営んでおり、またウオッチ駆動部品(ムーブメント)の販売もグローバルに展開。

主な事業会社 ●セイコーウオッチ(株)  
●セイコーインスツル(株)

### 電子デバイス事業



ウオッチの開発・製造から派生したメカトロニクスデバイス、プリンタデバイスを製造・販売。サブミクロン単位の精度を競う精密部品、産業用のインクジェットプリンタやサーマルプリンタの基幹部品を提供するプリンタデバイス、世界屈指のシェアを誇る水晶発振器用ICやマイクロ電池などを提供し、高度化する社会と産業をサポート。

主な事業会社 ●セイコーインスツル(株)  
●セイコーNPC(株)

### システムソリューション事業



情報ネットワークシステムおよびデータサービス等に関連する製品・サービスを通じて、IoT時代を支える多様なソリューションビジネスを展開。複合化するシステムのセキュリティ、オフィスや現場の生産性向上など、お客さまの幅広いニーズに対応し、コンサルテーションからシステム構築、運用管理まで最適なソリューションをワンストップで提供。

主な事業会社 ●セイコーソリューションズ(株)

### その他



企画・製造からアフターサービスまでを行うクロック事業、質の高いサービスと品揃えを誇る銀座を代表する高級専門店・和光事業、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扱うタイムシステム事業等を展開。

主な事業会社 ●セイコークロック(株) ●(株)和光  
●セイコータイムシステム(株)

## 主な商品・製品・サービス

### ウオッチ完成品 ウオッチムーブメント

- #### メカトロニクスデバイス
- マイクロ電池/チップキャパシタ
  - 水晶振動子 ●水晶発振器用IC
  - センサ用IC ●高機能金属製品
  - 希土類磁石 ●HDD用部品
  - 自動車用部品 ●その他精密切削部品
- #### プリンタデバイス
- インクジェットプリントヘッド
  - サーマルプリンタメカニズム
  - POSプリンタ ●モバイルプリンタ

- 無線通信機器 ●情報ネットワークシステム
- データサービス
- コンピュータ性能管理ソフトウェア

- #### クロック
- 高級機械式クロック ●掛時計
  - 置時計 ●目ざまし時計

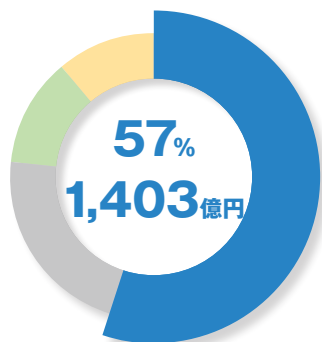
- #### 和光
- ウオッチ ●クロック ●宝飾品
  - 紳士・婦人用品 ●ハンドバッグ
  - 室内用品 ●食品 他

- #### タイムシステム
- 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

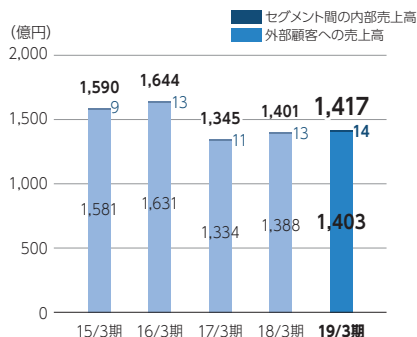
## 連結業績 (2019年3月期)

売上高 **2,472** 億円 / 営業利益 **93** 億円 / 営業利益率 **3.8** %

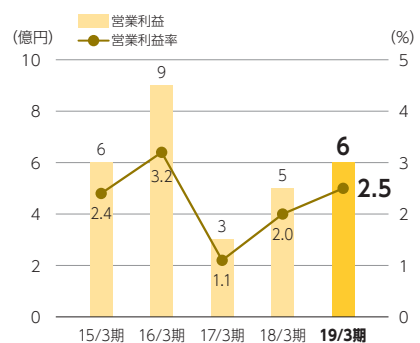
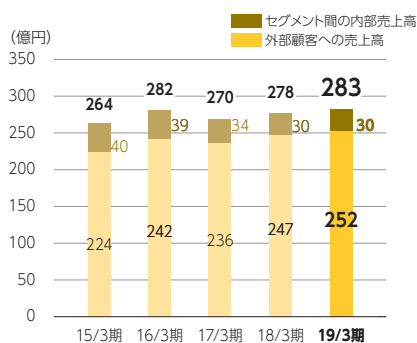
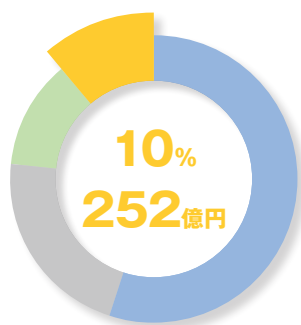
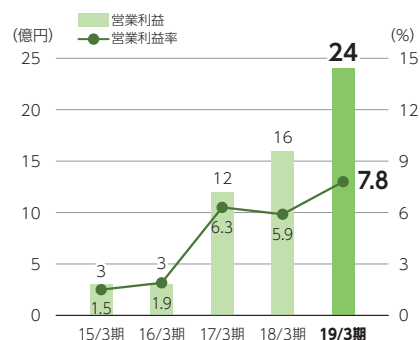
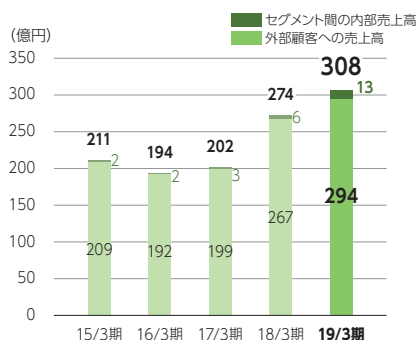
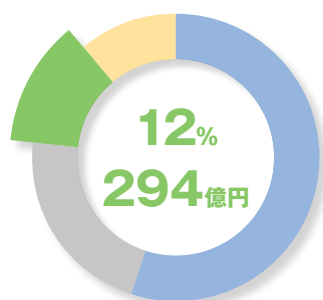
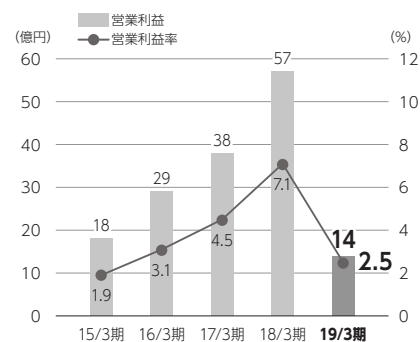
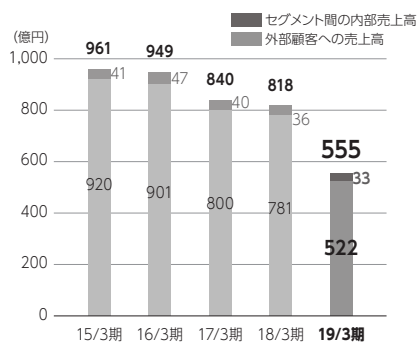
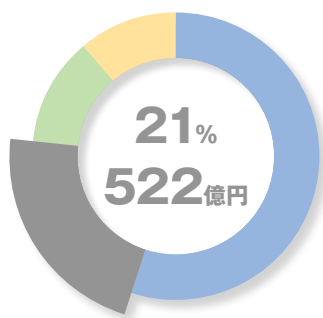
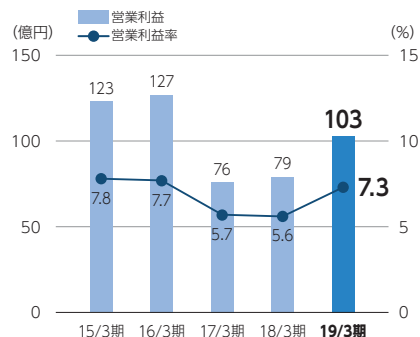
### セグメント別売上高構成比



### 売上高



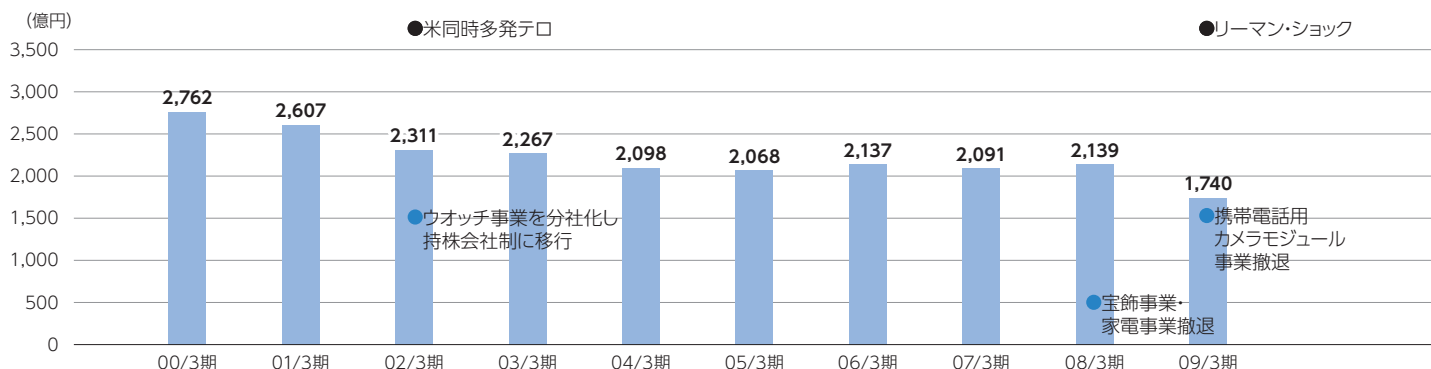
### 営業利益・営業利益率



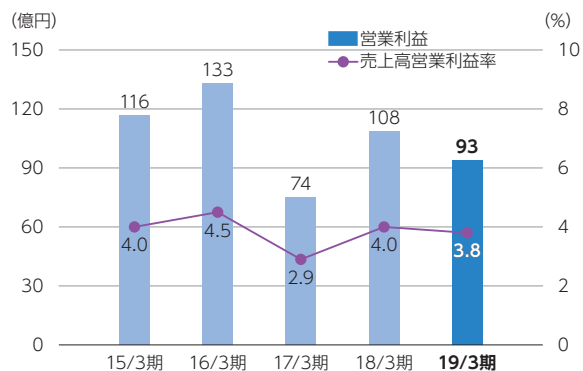
# 価値創造の歩み

## 財務・非財務ハイライト (2019年3月31日現在)

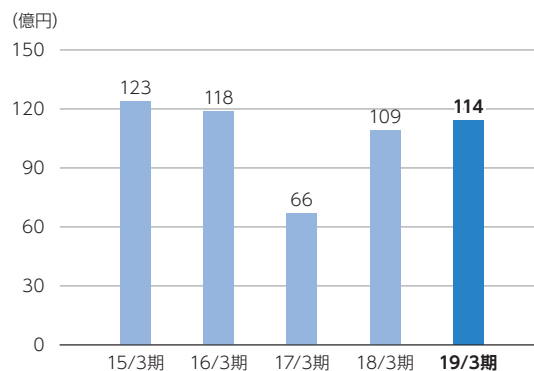
### 20年間の売上高推移



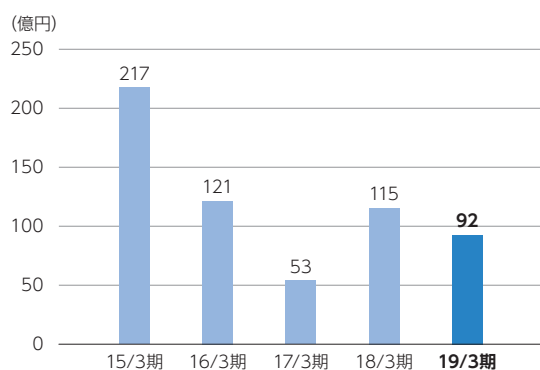
### 営業利益／売上高営業利益率



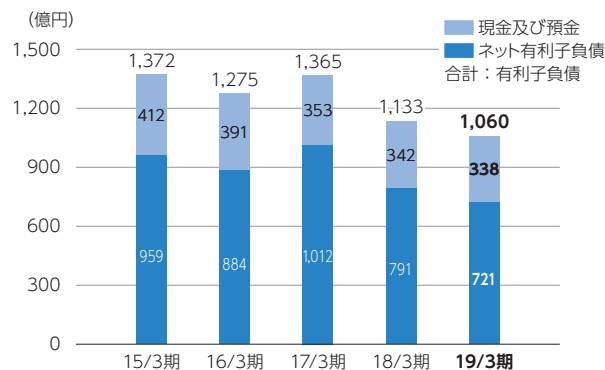
### 経常利益



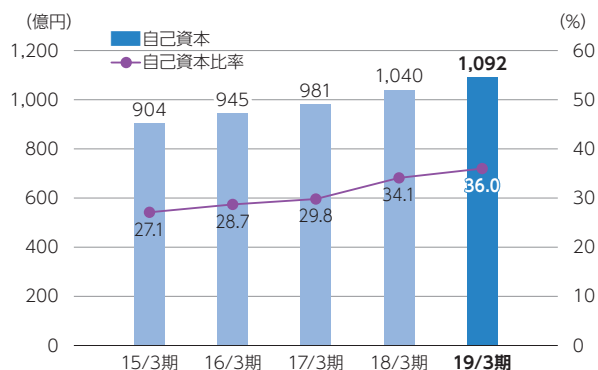
### 親会社株主に帰属する当期純利益



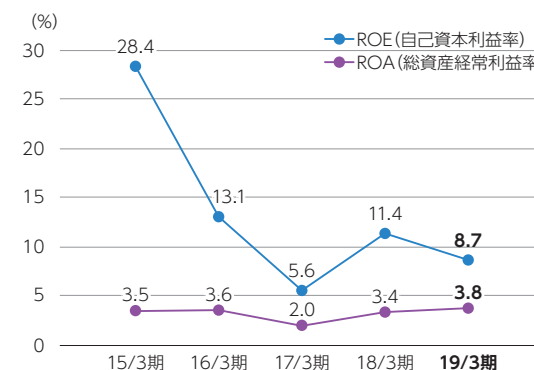
### ネット有利子負債\*1

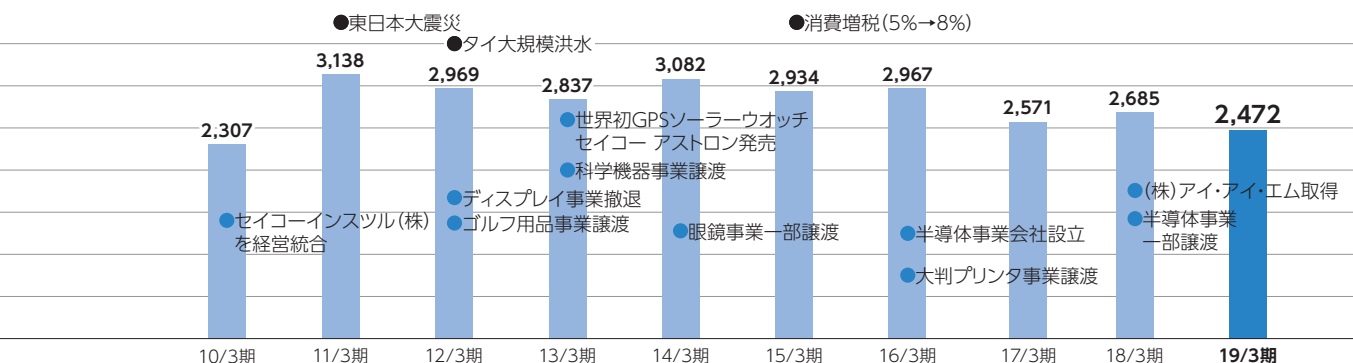


### 自己資本／自己資本比率\*2

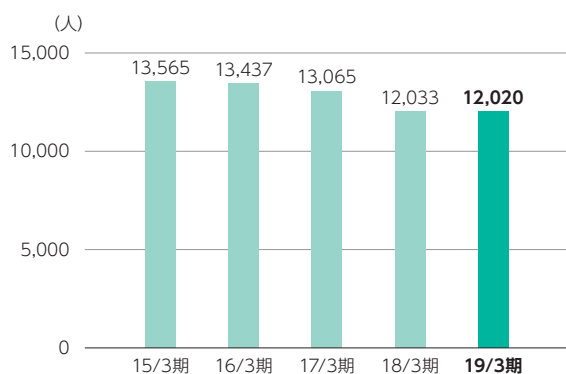


### ROE／ROA\*3\*4

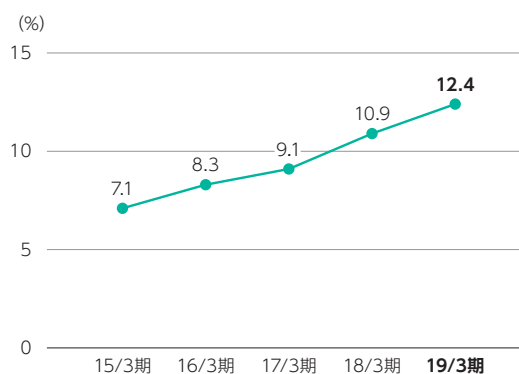




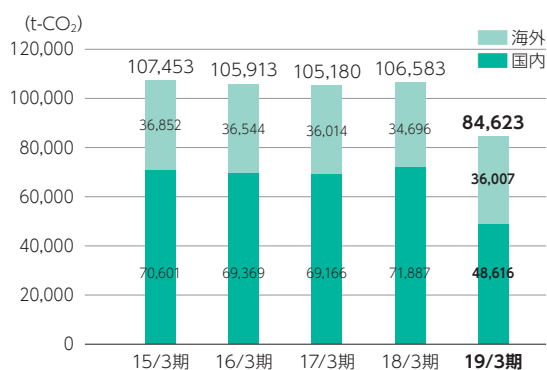
### 従業員数



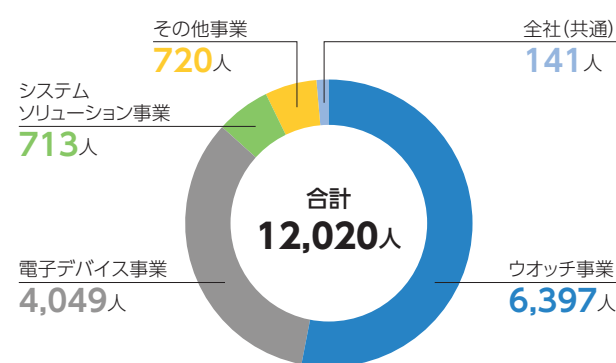
### 女性管理職比率<sup>\*5</sup>



### CO<sub>2</sub>排出量<sup>\*6</sup>



### 従業員構成



\*1 ネット有利子負債=有利子負債-現金及び預金

\*2 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

\*3 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

\*4 ROA=経常利益÷((期首総資産+期末総資産)÷2)×100

\*5 集計範囲:セイコーホールディングス(株)および国内事業会社13社

\*6 集計範囲:セイコーホールディングス(株)および国内・海外事業会社20社

半導体事業会社は2018年1月に連結の範囲から外れたことにより、2019年3月期以降の集計範囲から除外。

## 価値創造の歩み

### 9カ年財務・非財務サマリー

<財務>	11/3期	12/3期	13/3期	14/3期	15/3期	16/3期
<b>損益計算書</b>						
売上高(セグメント別)						
ウオッチ	106,965	112,452	121,022	150,739	159,075	164,453
電子デバイス*1	167,454	147,165	125,267	93,038	96,137	94,900
システムソリューション*2	—	—	—	22,868	21,142	19,455
その他*3	48,291	46,706	45,928	51,307	26,450	28,218
調整	△8,831	△9,386	△8,427	△9,668	△9,332	△10,323
連結合計	313,881	296,937	283,790	308,286	293,472	296,705
売上総利益	96,638	90,195	87,053	103,540	104,266	108,540
売上高売上総利益率(%)	30.8%	30.4%	30.7%	33.6%	35.5%	36.6%
販売費及び一般管理費	84,981	83,462	81,530	89,526	92,599	95,233
営業利益(セグメント別)						
ウオッチ	7,965	7,380	7,874	12,253	12,334	12,722
電子デバイス*1	6,204	1,301	△1,513	1,351	1,865	2,917
システムソリューション*2	—	—	—	349	327	364
その他*3	△1,235	△563	△32	761	633	907
調整	△1,278	△1,385	△805	△702	△3,493	△3,603
連結合計	11,656	6,733	5,523	14,014	11,667	13,307
売上高営業利益率(%)	3.7%	2.3%	1.9%	4.5%	4.0%	4.5%
経常利益	6,585	1,280	3,243	10,165	12,373	11,879
売上高経常利益率(%)	2.1%	0.4%	1.1%	3.3%	4.2%	4.0%
親会社株主に帰属する当期純利益	2,181	△11,014	5,527	7,422	21,778	12,142
売上高当期純利益率(%)	0.7%	△3.7%	1.9%	2.4%	7.4%	4.1%
広告宣伝販促費	7,079	7,962	9,476	13,343	16,624	18,366
労務費	35,205	34,165	32,693	36,139	36,060	37,200
賞与引当金繰入額	949	901	1,113	2,007	2,202	2,074
退職給付費用	1,687	2,518	2,016	1,034	1,928	1,610
研究開発費*4	5,497	5,294	5,046	3,851	4,112	4,023
<b>貸借対照表</b>						
現金及び預金	51,958	51,765	42,830	43,002	41,292	39,131
たな卸資産	60,974	59,370	60,638	57,022	62,910	65,196
有利子負債*5	240,573	241,443	203,454	200,881	137,250	127,560
純資産	46,270	31,965	40,801	64,766	92,589	102,692
総資産	400,457	386,128	355,308	366,753	333,701	329,115
<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	20,498	11,119	21,450	15,598	16,562	15,096
投資活動によるキャッシュ・フロー	△8,696	△11,215	△2,027	△10,917	46,254	△8,334
財務活動によるキャッシュ・フロー	△14,394	362	△29,274	△3,517	△66,816	△6,645
フリーキャッシュ・フロー	11,802	△96	19,423	4,681	62,816	6,762
減価償却費	16,845	15,078	12,886	12,242	10,892	10,325
有形固定資産の取得による支出	△13,349	△12,732	△19,790	△11,006	△9,350	△13,054
<b>経営指標</b>						
ROE(自己資本利益率)(%)*6	6.0%	△36.0%	17.5%	14.6%	28.4%	13.1%
ROA(総資産経常利益率)(%)*7	1.6%	0.3%	0.9%	2.8%	3.5%	3.6%
PER(株価収益率)(倍)*8	22.9	△3.3	14.3	11.4	5.8	7.6
自己資本	37,189	24,079	39,013	62,871	90,410	94,521
自己資本比率(%)*9	9.3%	6.2%	11.0%	17.1%	27.1%	28.7%
ネット有利子負債*10	188,614	189,678	160,623	157,879	95,957	88,428
ネットD/Eレシオ(倍)*11	4.1	5.9	3.9	2.4	1.0	0.8
1株当たり当期純利益(円)*12*13	62.17	△301.26	147.07	179.58	526.95	293.81
1株当たり純資産(円)*12*14	1,019.87	658.26	943.82	1,521.18	2,187.60	2,287.18
1株当たり配当金(円)*12	10.00	0.00	12.50	25.00	50.00	62.50
配当性向(%)	16.1%	—	8.5%	13.9%	9.5%	21.3%
<b>為替レート(期中平均)</b>						
USD	85.7	79.1	83.1	100.2	109.9	120.1
EUR	113.2	109.0	107.1	134.3	138.7	132.6
<b>&lt;非財務&gt;</b>						
従業員数(人)	18,442	15,968	14,712	13,439	13,565	13,437
女性管理職比率(%)*15	—	—	5.3%	6.3%	7.1%	8.3%
CO <sub>2</sub> 排出量(t-CO <sub>2</sub> )*16	—	—	—	103,075	107,453	105,913



(単位:百万円)

17/3期	18/3期	19/3期
134,592	140,156	<b>141,788</b>
84,077	81,852	<b>55,548</b>
20,287	27,411	<b>30,809</b>
27,043	27,852	<b>28,363</b>
△8,885	△8,743	△ <b>9,215</b>
257,115	268,529	<b>247,293</b>
96,292	102,297	<b>96,338</b>
37.5%	38.1%	<b>39.0%</b>
88,804	91,461	<b>86,943</b>
7,615	7,902	<b>10,391</b>
3,809	5,793	<b>1,414</b>
1,283	1,605	<b>2,401</b>
304	551	<b>697</b>
△5,525	△5,015	△ <b>5,511</b>
7,487	10,836	<b>9,394</b>
2.9%	4.0%	<b>3.8%</b>
6,671	10,911	<b>11,410</b>
2.6%	4.1%	<b>4.6%</b>
5,392	11,541	<b>9,249</b>
2.1%	4.3%	<b>3.7%</b>
15,882	16,393	<b>16,905</b>
34,819	34,639	<b>32,454</b>
1,867	1,986	<b>1,879</b>
770	1,383	<b>1,470</b>
3,901	4,669	<b>4,190</b>
35,355	34,229	<b>33,844</b>
66,177	57,011	<b>58,305</b>
136,586	113,387	<b>106,022</b>
107,161	105,170	<b>110,415</b>
328,857	305,297	<b>303,036</b>
4,209	27,885	<b>17,508</b>
△13,200	△17,430	△ <b>7,093</b>
5,713	△11,759	△ <b>10,670</b>
△8,991	10,455	<b>10,414</b>
10,959	10,128	<b>8,980</b>
△12,138	△6,954	△ <b>6,341</b>
5.6%	11.4%	<b>8.7%</b>
2.0%	3.4%	<b>3.8%</b>
17.4	9.2	<b>11.7</b>
98,119	104,010	<b>109,221</b>
29.8%	34.1%	<b>36.0%</b>
101,230	79,158	<b>72,178</b>
0.9	0.7	<b>0.6</b>
130.71	280.01	<b>224.42</b>
2,380.50	2,523.54	<b>2,649.99</b>
75.00	75.00	<b>75.00</b>
57.4%	26.8%	<b>33.4%</b>
108.4	110.8	<b>110.9</b>
118.8	129.7	<b>128.4</b>
13,065	12,033	<b>12,020</b>
9.1%	10.9%	<b>12.4%</b>
105,180	106,583	<b>84,623</b>

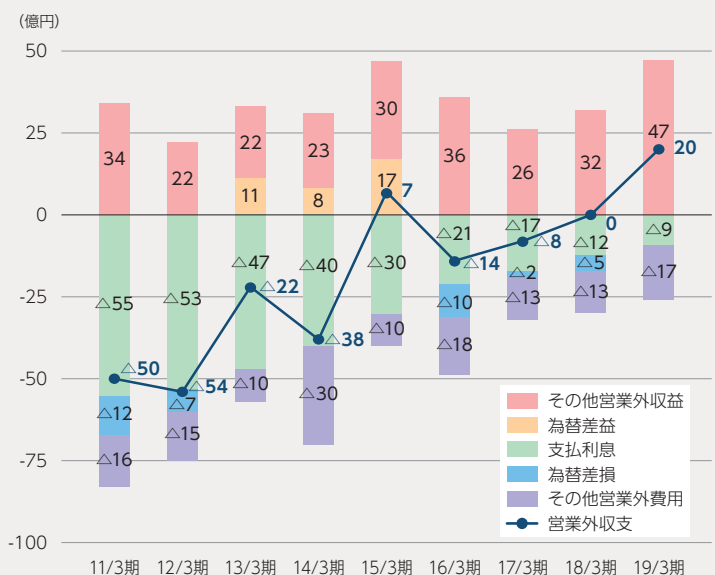
## 概況

2012年3月期、2013年3月期は2011年の東日本大震災やタイの洪水被害などにより売上高が減少しました。2014年3月期以降、国内市場を中心にウオッチ事業は好調に推移しましたが、2017年3月期になると国内で盛り上がっていたインバウンド需要の変調や、世界的な普及価格帯ウオッチ市場の低迷など市況が変化し売上高は一旦落ち込みました。さらに、電子デバイス事業を中心に選択と集中(2018年1月の半導体事業の一部譲渡を含む)を進めた結果、2019年3月期の売上高は2011年3月期の売上高に比べて減少しています。しかしながら、ウオッチ事業は2017年3月期以降、中・高価格帯ウオッチへのシフトを加速したことにより業績は着実に回復しており、またシステムソリューション事業は独立セグメントとなった2014年3月期から売上高は1.5倍に伸長しています。

一方、販売費及び一般管理費はブランディング投資や広告宣伝投資の強化などで増加しましたが、各事業で進めた課題事業の整理・改善の効果で、連結営業利益は一時的な減少はあったものの、半導体事業の連結除外の影響を除くと直近3年間は増加に転じております。


また、資産の有効活用なども含め有利子負債の削減に継続的に取り組んだことなどにより支払利息が大幅に減少し、その結果営業外収支は大きく改善しました。

## 営業外収支の改善



- \*1 2014年3月期より電子デバイス事業に名称変更
- \*2 2014年3月期より独立セグメント(2013年3月期までは電子デバイス事業を含む)
- \*3 2014年3月期まで眼鏡事業を含む(2015年3月期以降、眼鏡事業は持分法適用関連会社)
- \*4 一般管理費および当期製造費用に含まれる研究開発費の総額
- \*5 有利子負債=借入金+リース債務
- \*6 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
- \*7 ROA=経常利益÷((期首総資産+期末総資産)÷2)×100
- \*8 PER=株価÷1株当たり当期純利益
- \*9 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
- \*10 ネット有利子負債=有利子負債-現金及び預金
- \*11 ネットD/Eレシオ=ネット有利子負債÷純資産
- \*12 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。
- \*13 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
- \*14 普通株式に係る期末純資産÷普通株式の期末株式数
- \*15 グループの女性管理職比率の管理を2013年3月期から開始  
集計範囲:セイコーホールディングス(株)および国内事業会社13社
- \*16 集計範囲:セイコーホールディングス(株)および国内・海外事業会社20社  
2014年3月期より海外事業会社を集計の範囲に含む。  
半導体事業会社は2018年1月に連結の範囲から外れたことにより、2019年3月期より集計の範囲から除外。

社会に信頼され、常に時代の一步先を行くという精神が、  
私たちの成長を支えています。



私たちセイコーホールディングスグループは、  
今年、創業138年を迎えました。  
その間、多くの変化、困難に遭遇しながらも  
数々の成果を達成してきました。  
そして、現在、  
世界が大きな変動期を迎えている中で、  
新たな目標に向けて歩みを進めています。  
私からセイコーホールディングスグループと  
SEIKOブランドのここまでの歩み、  
そして私たちのありたい姿について  
ご紹介したいと思います。

セイコーホールディングス株式会社  
代表取締役会長 兼 グループCEO

**服部 真二**

**Q.**

はじめに創業期から成長期に至る道筋を教えてください。

**A.**

**「社会に信頼される会社」を目指す。  
創業者である服部金太郎のこの信念が、  
私たちの企業理念として今に受け継がれています。**

当社の創業者である服部金太郎は、1870年代に13歳で時計店に丁稚奉公し、その勤勉さによって時計修繕の技術を身につけました。これが、私たちのすべての始まりです。1881年に服部時計店を銀座に創業。国産の時計がない時代でしたので、舶来の時計を横浜の外国商館から仕入れて販売、修理も手がけました。1905年には上海と香港で販売代理店と契約し、中国への輸出も開始しています。

1892年には自前の時計を作りたいという強い思いから精工舎を設立します。ここで初めて掛時計の製造を開始しました。その後、およそ30年を経て、念願であった国産初の腕時計を製造・販売することになるのです。これは、金太郎が常に時代の一步先を行くという精神を実践した結果と言えます。

また、金太郎は信用を一番大切にしていました。当時の日本の商慣行では取引先に対する支払いは盆暮れだけというのが一般的でしたが、予め決めた期日に定期的に支払うことで信用を勝ち取ってきたこともその証です。未曾有の被害をもたらした関東大震災の時には、自社の店舗や工場がすべて消失したにも関わらず、震災で焼失した修理預かりの懐中時計の代償として、お客さまに無償で新品を進呈したそうです。また、当時在籍した3000人の従業員を解雇せざるを得ませんでした。3か月後に営業を再開した際に、これらの辞めた人から次々と再雇用していったそうです。このように、お客さま、社員、取引先をはじめとしたステークホルダーを大切にするという金太郎の信念は、その後も私たちのDNAとして受け継がれ、「常に時代の一步先を行く」という精神とともに、「社会に信頼される会社であること」という企業理念に表れています。



服部金太郎



国産初の腕時計「ローレル」



震災で焼失した修理預かりの懐中時計

**Q.** 戦後から現在に至るセイコーの躍進を支えたものは何でしょうか？

**A.** 東京オリンピック公式計時そしてクォーツ腕時計の開発で世界に認められ、精密加工技術を新たな領域に展開することでグローバルな成長を遂げてきました。

当社グループ最大のエポックメイキングとなったのは、1964年の東京オリンピックの公式計時に採用されたことです。ストップウォッチの高度な技術が認められ、電子計時システムを導入し、陸上、競泳などで着順、タイム計測に関するクレームは皆無という快挙を成し遂げました。世界がSEIKOブランドを認めた瞬間です。以降、札幌、バルセロナ、リレハンメル、長野、ソルトレークシティ5大会で計時を担当し、世界陸上では1985年から現在まで担当しています。

1969年には、世界初のクォーツ腕時計を開発・販売し、世界の時計市場を大きく変革しました。その後も数々の革新的な商品を開発し、常に時代をリードしてきたのです。また、私たちが培った精緻な設計・製造技術は、1960年代から他の精密機器へ展開されており、今日の電子デバイス、システムソリューション事業へと受け継がれ、多彩な分野で先端技術を駆使した製品を開発しています。

私たちは、早くから海外にも目を向けていました。1900年初頭の中国輸出をはじめ、50年前には香港に製造拠点を設け、同時に海外販売も拡大し、現在では百数十カ国へ販売しています。世界にまたがるサプライチェーンを作り上げることでグローバル化を進め、今日に至っています。



IAAF世界陸上のオフィシャルタイマー契約

**Q.** セイコーの成長力を支えてきた強みについて教えてください。

**A.** 私たちが、今日、世界で認知され、着実に成長を遂げてきた背景には、技術、ブランド、提案力という3つの強みの存在があります。

●磨き上げてきた「匠」の技と先端技術

私たちの強みを支えているのは、やはりエンジニア、類希な技術力です。その「匠」の技と先端技術を融合することで、世界をリードするブランドを構築してきました。SEIKOが世界に認知された素晴らしい技術力を象徴するエピソードを2つご紹介しましょう。

1950年代後半からスイスでは各社が時計の高精度化に鎔を削り始め、この精度を競う「天文台コンクール」を開催するようになりました。私たちもこのコンクールに向けて並々ならぬ熱意をもって臨み、1956年の初の自社設計機種「マーベル」の開発以降、国内コンクールのトップ・上位を独占し続けていましたが、1968年に「天文台コンクール」でも機械式時計の上位独占を果たしたのです。

また、世界に先駆けたクォーツ時計の開発も私たちにとって大きな出来事でした。早くからクォーツ時計の実現に取り組み、1969年に世界初のクォーツウォッチを開発、販売しました。さらに重要なことは、私たちの先人は、この開発によって特許権利化した技術を世界に公開したのです。これにより、クォーツウォッチが劇的に普及するとともに、電子デバイス産業全体の省電力化技術などの進化に大きく貢献することになりました。

実は、当社にはクォーツだけでなく、世界初あるいは世



クリスタルクロノメーター



マーベル



ジュネーブ天文台コンクール賞状

界最高水準のオンリーワン、ナンバーワン商品が数多く存在します。高精度な技術による世界初のテレビウオッチ、腕時計型コンピュータ、スプリングドライブなど世界初は枚挙にいとまがありません。いずれもエレクトロニクスと匠の技術が生み出したもので、「匠・小・省」を極めることで実現したものです。時計だけではなく、外食産業のオーダーエントリーシステムや決済端末を開発、提供したのも当社の技術陣で、これも一歩先を行き、時代に合わせてソフトとハードを組み合わせた成果だと考えています。

### ●世界が認めるブランド力

SEIKOブランドとは、130年以上にわたって蓄積してきた高い技術力と信頼に裏打ちされたブランドだと思っています。まず皆さまが期待されるのは「壊れない、狂わない、裏切らない」ではないでしょうか。100分の1秒を争うようなスポーツの場や、海を深く、あるいは長く潜るようなダイビングの場面など、限られているかもしれませんが、かなり厳しい環境においても「壊れない、狂わない、裏切らない」、そんな期待をしていただける、常に世界に先駆けるスペシャリティとしてのブランドでもあると考えています。さらに、現在、私たちがグローバル展開を進めるブランドセイコーは、文字通り「匠」の技を極めた逸品として世界に通じるブランドへ育成しようとしています。

かつては、正確で壊れないという品質がブランド力でした。今は愛される、遊び心があって感動するものが求められています。ステークホルダーをワクワクさせるものがブランドには必要で、そのためには、社員自らが感動することもとても大切です。私たちは、今、スポーツ・音楽を通じてわくわく・ドキドキ感のある感動を届けるブランディング戦略を展開しています。社会を支える精緻な情報はもちろん重要ですが、今後はエンターテインメント性を充実させた、より躍動感あふれるブランドを訴求していきます。

「時代とハートを動かすセイコー」という企業スローガンもその一環です。時代とは技術革新、クオーツなど時代を変えていくものであり、ハートは感動、親しみを表しています。これは、私自身が提案し、社内の公募で選んだものです。さらに、そのスローガンソングの歌詞も全社員からアイデアを募り、自分が曲をつけて完成したのですが、このように私たち自身が発想し、提案していくことがとても重要だと考えています。

### ●先進技術と発想を活かした提案力

精密加工技術を新たな領域に展開する提案力も、私たちの成長を支える強みの一つです。それらを電子デバイスやシステムソリューションに横展開することで、自動車や医療分野における技術革新にも貢献しています。今後も「匠・小・省」の精神を活かしながら、先端領域における技術・製品開発に取り組んでいきます。一方で、高級服飾雑貨を扱う和光や、街で人が集う場所で時を知らせる設備時計などでも、お客さまのニーズに合わせた提案力を発揮し、皆さまに満足をお届けしていきます。



セイコードリームスクエアオープン

**Q.** 長期ビジョンに込めた思いを聞かせてください。

**A.** 私たちの最大の目標である「夢のある企業」の実現に向けて、世界のブランド、世界のSEIKOを目指していきます。

私たちは、「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」という長期ビジョンに基づき、2025年度のあるべき姿の実現を目指しています。伝統とは革新の連続です。これを常に続けてきたからこそ、今日まで事業を続けることができたのです。例えば、時計には親から子へ、代々受け継がれるストーリーがあります。これが、世代を超えて受け継がれるブランドの力だと考えています。そのように、これから創業

150年、200年と私たちも持続的に成長していきたい。これが長期ビジョンに込めた思いです。

現在、私たちを取り巻く環境は、情報社会・デジタル社会からソサエティ5.0へと移行しつつあります。こうした変化の中で、私たちは逆に時計という人の心を豊かにするエモーショナルな価値を、世界で高めていきたいと考えています。そして、それがチャンスでもあると捉えています。その一方で、電子デバイスやシステムソリューションの領域で未来を動かす提案を続けていくこと。このどちらも「セイコーらしさ」だと考えています。特にシステムソリューション事業は大きく成長する絶好のタイミングを迎えました。



また、近年、持続可能な世界を実現するための17のゴールを定めたSDGsに対する認識が高まっています。ここで掲げられているゴールに対して、長く使える、壊れない商品、すなわち信頼性と耐久性という、私たちが長く強みとしている精神はとても親和性の高いものです。これらのゴールに向けた取組みによって成長を持続していくことも、私たちの目指すあるべき姿だと考えています。当社は以前から女性活躍の場を拡大し、自然環境との共存を図るグリーン活動を続けるとともに、東日本大震災からの復興に向けたイベント活動も継続しています。ブランドで期待され、社会貢献で愛されること。技術、商品、社会活動すべてを包含して信頼される、優しい企業を目指していきたいと思えます。

今、時代はすごいスピードで動いています。これに対応していくことも重要ですが、何よりも「夢のある企業」になることが、私たちの最大の目標です。2025年に世界のリーディングカンパニーとなること。世界のブランド、世界のSEIKOとなることを目指していきます。それは、必ずしも売上規模ではなく、例えばブランドセイコーを高級ラグジュアリーブランドに比肩するブランドとして高めていくことも、その一つです。マーケットに望まれるもの、次の世代に必要なものを生み出していくことが、一歩先を行く精神そしてマーケットインの発想だと思えます。



第7次中期経営計画説明会

**Q.** 最後にステークホルダーに向けて決意を聞かせてください。

**A.** SEIKOブランドをより強く、愛されるブランドに育て、世界から期待される企業グループを目指します。

私たちは、今後も持続的に成長し、基本理念である「社会に信頼される会社であること」を訴求していきます。あらゆるステークホルダーの方々とSEIKOブランドをより強く、今まで以上に世界で信頼され、愛されるブランドに育てるとともに、ステークホルダーが誇ることのできる、夢のある企業を目指します。皆さまに期待される、さすがセイコーと言われる企業と一緒に作り上げていきたいと考えています。そのために、ウォッチ事業だけでなく、幅広い領域で信頼性を武器に世界に向けて挑戦を続け、これらを実現させる優秀な人材を成長させることで、世界の多くの人々から期待される企業グループを目指してまいります。



# 「攻め」の経営で、2025年のあるべき姿の実現を目指す



セイコーホールディングス株式会社  
代表取締役社長  
**中村 吉伸**

はじめに

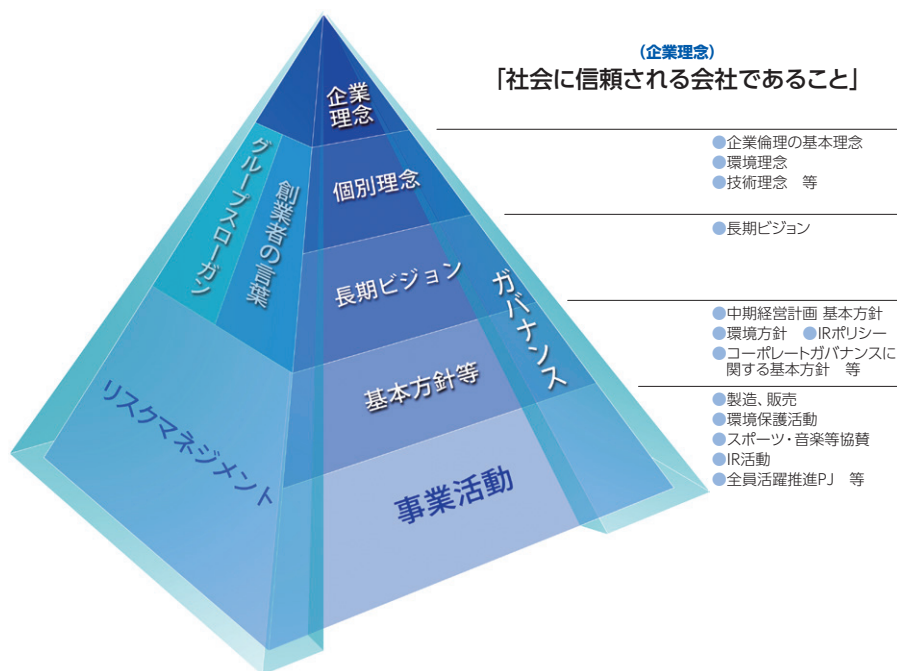
## 「セイコーらしさ」を追求し、「社会に信頼される会社」を体現する

当社グループは、「社会に信頼される会社であること」という企業理念のもと、企業活動を行っています。

この企業理念を踏まえ事業活動を通じて、当社グループならではの価値を創出し、ステークホルダーの方々はその価値を提供することによって、持続的な社会の発展に貢献するとともに、企業価値の向上を実現しています。

この事業活動は強固なガバナンス（企業統治）のもと、企業倫理の基本理念をはじめとする各個別理念や長期ビジョンを全社員で共有し、リスクマネジメントなどの手法を用いながら各基本方針に則って推進しています。

また、当社グループではよく「セイコーらしさ」という言葉が使われます。様々なステークホルダーの方からも、製品やサービスに対してしばしば「セイコーらしい」という言葉をいただくことがあります。「セイコーらしさ」を表すものとして、時計をはじめとするものづくりに対する姿勢があると思います。時計の役割は正確な時間を知らせるだけのものではないと私たちは考えています。例えば、当社を代表する「グランドセイコー」にはスイスのクロノメーター基準を上回る精度のメカニカルムーブメントが搭載されているほか、当社独自の機構であるスプリングドライブというムーブメントやクォーツムーブメン



当社は「社会に信頼される会社であること」という企業理念のもと、ガバナンス（企業統治）を基盤とし、リスクマネジメントとともに、企業倫理の基本理念をはじめとする各個別理念や長期ビジョンを掲げ各種基本方針等を策定することで、グループ全体が同じ目標を共有し事業活動に取り組んでまいります。この事業活動を通じて、持続可能な社会の発展に貢献し企業価値向上を追求することが当社のCSR（社会的責任）と考えております。



トといったいろいろなムーブメントが使用されています。一方で、普及価格帯の「セイコー 5」は、1963年の発売から国内外で変わらない人気を誇っています。時計を必要とする場面や思いは人それぞれ違いますが、一人ひとりが時計を身につけた時に喜びを感じられるように、また大切な方へ贈りたいと思っていただけるように、一つ一つ丁寧に取り組んできた開発の歴史はまさに「セイコーらしさ」を表しています。また、時計製造から派生した技術でさらなる小型化、高精度化、低消費電力化技術を幅広く追求し続けることも「セイコーらしさ」です。すべての事業活動に共通している様々な期待に応えようと真摯に取り組む姿勢こそが「社会に信頼される会社であること」という企業理念を体現した「セイコーらしさ」だと思っています。

#### 第7次中期経営計画の策定

### 「攻め」の事業戦略で「勝ち」を目指し、長期ビジョンを実現する

当社グループでは第6次中期経営計画の策定に向けて、2016年に10年後の目指す姿を見据えた長期ビジョンを設定しました。ステークホルダーの皆さまのご期待に応えるだけでなく、その期待を超えていくことで感動をお届けできる会社になろう、そんな思いを込めた長期ビジョンです。この目指す姿に向けて「収益力の強化と成長への投資」と「経営基盤の強化」に取り組みましたが、グローバル市場でのウェアラブルウオッチの台頭やアマゾンエフェクト、国内のインバウンド需要の変調に加え、中国経済の成長鈍化など急激な外部環境の変化もあり、「収益力の強化と成長への投資」に関する数値目標は達成することはできませんでした。しかしながら、このような中、ウオッチ事業では「グローバルブランド戦略(GB戦略)」に磨きをかけ推し進めました。国内で高級ウオッチとして一定のポジションを築いた「グランドセイコー」の海外展開を推進し、また、海外のファンに支えられ成長してきた「セイコー プロスペックス」を国内で拡大するほか、2012年に世界で同時発売し新たな市場を作った世界初のGPSソーラーウオッチ「セイコー アストロン」の強化を図るなど、グローバルに展開する戦略ブランドと位置づけた5ブランドの強化を進めた結果、中・高価格帯ウオッチのウエイトが高まる等、着実に成果を上げることができました。

以上の結果を踏まえ、当期を初年度とする第7次中期経営計画をスタートいたしました。第7次中期経営計画でも継続して長期ビジョンの実現を目指してまいります。

また、前中期経営計画の位置づけは「攻めへの組織改革」でしたが、攻めへの準備は整ったと考え、これからの3年間の位置づけを「攻め」としました。この「攻め」の結果として目指すものはもちろん「勝ち」です。そのために、まずは海外事業の拡大を加速するためにブランディング投資の強化を図ります。そして開発・M&A投資により、得意分野の拡大だけでなく、新事業領域へも挑戦しながら積極的に事業領域の拡大を図ります。また、マーケティング投資に加え、ブランド価値向上に結び付く高付加価値製品・サービスの開発にも今まで以上に力を入れていく考えです。一方、グループ内でもシナジー発揮による相乗的企業価値向上を図り、企業の組織力アップに向けた長期視点での経営戦略を進めていきます。「セイコーらしさ」を活かしたソリューション提案力でどのような環境下でも成長を続けるという、いわば非連続を起こしていくこれらの取り組みをすべての事業で推進してまいります。

#### 長期ビジョン

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

#### 2025年度のあるべき姿

グローバルな舞台で期待を超えるSEIKOの活躍  
信頼度No.1とともに得意分野の拡大と新領域への挑戦  
世界中から「未来」を期待される企業への躍進  
さらに成長した人材・組織と強いグループ一体感

#### 第7次中期経営計画基本方針

「選択と集中」を細部にまで展開しつつ  
「未来」に向けたシナリオへの投資に積極的に取り組み  
SEIKOブランドと精密技術、ソリューション提案力を武器に  
持続的成長を確実に実現する

### 事業別方針

#### 支柱事業の強化・拡大により 世界のメジャープレイヤーを目指す

それでは事業ごとの第7次中期経営計画についてご説明します。

ウォッチ事業では前中期経営計画の初年度からGB戦略をスタートし、高価格帯ウォッチ「グランドセイコー」やスポーツウォッチの「セイコー プロスペックス」などを中心とするグローバルブランドは、3年間で大きく成長しました。また、継続的なコスト圧縮に努めた結果、収益性も向上するなど、ウォッチ事業は着実な結果を出すことができました。そのウォッチ事業ではこれからの3年間で、2025年に向けてSEIKOを、時代をリードする先進技術・匠の技・日本の美意識を持った真のグローバルブランドに成長させ、世界の時計市場における「メジャープレイヤー」となることを目標に事業を推進していきます。GB戦略を成長エンジンとし、戦略をさらに加速させて非連続を起こしながら、国内に続いて、海外、特に米国、アジアを中心に売上の拡大を図ってまいります。

電子デバイス事業は、一部の製品が中国市場の低迷などにより伸び悩みましたが、当社の得意分野で売上を伸ばし、不採算事業の解消やコストダウンも進めた結果、収益力は安定してきました。第7次中期経営計画では私たちの「匠・小・省」という強みをさらに進化させ、選択と集中を進めることによって、得意分野や成長市場をターゲットにした重点製品へのシフトを図ってまいります。

システムソリューション事業は、ITシステムの性能管理やセキュリティソリューションを展開する(株)アイ・アイ・エムを子会社にしたことに加え、新規分野での売上増加やストックビジネスの拡大などにより前中期経営計画で順調に成長を遂げました。さらに、第7次中期経営計画でも引き続きストックビジネスの拡大を図るとともに、M&Aの活用も含めた多角化などにより、事業拡大や環境変化に強い事業構造の構築を目指します。これに加えて、行動様式の変革、組織のパワーアップとシェイプアップを図ってまいります。

クロック、和光、タイムシステム事業は、長い歴史を持ちかつてはセイコーの発展を支え、今でも多くのステークホルダーとの繋がりを持つ、まさにレガシー事業であると位置づけています。今後も、ブランドの価値向上の担い手としての役割を果たし、同時に2020年の東京オリンピック・パラリンピックを契機に一層のグローバル化を図っていく考えです。

また新規研究開発については、ウォッチ事業における高価格・高付加価値製品へのシフトを実現させる積極投資によって、新高級ムーブメント、新素材、スマートリンクの開発に取り組みます。また、ウォッチ事業だけでなく、電子デバイス事業、システムソリューション事業においても成長市場に向けた新製品、新素材、新技術等の研究開発に力を入れてまいります。

### コーポレート

#### ブランディング、人材、財務戦略によって 経営基盤の強化を図る

経営基盤の強化に向けて、ブランディング、人材、財務それぞれの強化を図ります。ブランディング戦略では、躍動感のある企業イメージをさらに高めるため、スポーツ、音楽領域での強化を進めるとともに、デジタル発信や若者向けのイベントに積極的に取り組むなど、中長期的な視点で企業ブランド価値向上のための投資を継続します。

人材戦略では、多様な価値観を持った人材が生き生きと働くことができる環境を整備し、「採る」「育てる」「活かす」の好循環により、グループの持続的な成長を支えます。

財務戦略としては、「攻め」の期間を支える営業キャッシュ・フローの創出、バランスのいい投資キャッシュ・フロー、コストを抑えた財務キャッシュ・フローなど徹底した投資管理によって「勝ち」の実現を目指します。さらに、利益の積み上げによる自己資本比率の継続的な改善と安定配当の維持を目指してまいります。

SDGsへの取組み

**当社の当然のミッションとして  
社会の課題解決に臨む**

この第7次中期経営計画ではSDGsに関する取組みも継続して進めます。当社グループは製品と品質・サービスを通じて世界中のステークホルダーと感動を分かち合う企業を目指しており、社会に信頼される企業として社会の課題解決とともに歩むことは当然のミッションと考えています。

腕時計は他の精密機器と比べても高い耐久性、耐衝撃性が求められる商品です。お客さまに満足いただけるよう長年これらの開発に力を注いできた結果、「壊れない製品」、「長く使える製品」という当社の製品開発の基本となる考えが生まれました。このお客さまの満足を達成しながら、限られた資源を大事にすることにもつなげていくことが当社のSDGsの基本になっています。

もともと時計の製造には、清浄な空気や綺麗な水のある環境が必要です。当社も早くから環境保全活動に取り組んできましたが、近年の世界的な環境問題に対する意識や要求の高まりに対して、ライフサイクル視点での環境配慮を強く意識し、新技術や新製品、新ビジネスを創出することでも社会課題の解決に貢献したいと考えています。

また環境保全活動ばかりでなく、当社グループは非常に早くから女性の活躍が進んでおり、現在は女性だけでなくすべての社員の活性化に向けた全員活躍推進に取り組んでいます。

新中期経営計画では引き続き、「ジェンダー」「水・衛生」「エネルギー」「生産・消費」「気候変動」の5つの項目における取組みを推進、強化・拡大してまいります。その他にも当社が貢献できる課題について検討を進め、SDGsで掲げている17の目標への取組みを拡大していく考えです。

ステークホルダーの皆さまへ

**すべてのステークホルダーの方々と  
感動を分かち合える企業を目指して**

私たちは、この新中期経営計画を実現するために全力を尽くします。お客さまに向けては、期待を超える製品、サービスをご提供できるよう努めるとともに、株主・投資家の皆さまには、当社株式を長期に保有していただけるよう企業価値をさらに向上させ、安定した配当を維持してまいります。すべてのステークホルダーの方々と感動を分かち合える企業を目指してまいりますので、今後も、私たちセイコーホールディングスグループの成長にご期待いただきたいと思っております。



## 「匠」の技と独自の先進技術が実現した 世界屈指のマニュファクチュール

### 事業のご紹介

当社は1913(大正2)年に国産初の腕時計「ローレル」を発売して以降、お客さまからは正確・信頼のブランドという評価をいただいています。クォーツ、メカニカルだけでなく、GPSソーラーやスプリングドライブなどSEIKOならではのムーブメント機構を取り揃え、ファッションウォッチからエレガンス・ラグジュアリーウォッチまで、多様化するお客さまのニーズに合わせて幅広いポートフォリオを展開しています。

中でも、グランドセイコー、セイコー アストロン、セイコー プロスペックス、セイコー プレザージュなどを「グローバルブランド」と位置づけ、その名のとおりに世界中で展開しています。

また、腕時計の心臓部であるムーブメント(クォーツ、メカニカル)を部品製造から組立まですべて自社で行い、世界中に販売しています。



セイコーウォッチ株式会社  
代表取締役社長 兼 COO 兼 CMO 高橋 修司

### 2025年度のあるべき姿

2025年に向けて、SEIKOを時代をリードする先進技術・匠の技・日本の美意識を持った真のグローバルブランドに成長させ、世界の時計市場における「メジャープレイヤー」へ

### 第7次中期経営計画基本方針

- 『GBを成長エンジンとし、戦略を加速させ、非連続を』
- ① 国内に続き、海外での売上拡大を加速  
⇒ 日本・米国・アジアでの伸長
  - ② 広告宣伝、製造体制、アフターサービス体制の強化

### 数値目標

	2019年3月期 実績	2020年3月期 見通し	2022年3月期 計画
売上高	1,417億円	1,480億円	1,650億円
営業利益	103億円	115億円	145億円

### 事業概況

2015年に発売されたアップルウォッチをはじめとするウェアラブルウォッチ(スマートウォッチ)の台頭や中国景気の変動などにより、普及価格帯ウォッチ市場環境が急激に変化しました。このような市況の中、当社では中・高価格帯のウエイトを高めるため「グローバルブランド(GB)戦略」を開始しました。急激な市況の変化により第6次中期経営計画の目標値には届かなかったものの、グランドセイコー(GS)をはじめとするGBの拡大により、2019年3月期のウォッチ事業の売上高は、前年度比16億円増の1,417億円(前年度比1.2%増)となりました。国内・海外ともにGSやセイコー プロスペックスが好調に推移しました。営業利益につきましては、完成品ウォッチの売上高増加や前期から取り組んだコストダウン効果などにより103億円(同31.5%増)となりました。

## 重点的な取組み

グローバルな時計市場では、エモーショナル・バリューが求められる中・高価格帯ウオッチの成長が続いており、また新興国市場では人口増加と経済発展とともに今後の需要拡大が見込まれています。このような外部環境を踏まえ、第7次中期経営計画では、前中期経営計画から引き続きGBの拡販に注力していきます。特に日本市場に続き米国・アジア市場で中・高価格帯ウオッチを伸ばしていくための積極的な宣伝投資や増産投資を進めると同時に、その拡販に対応できるアフターサービス体制の構築に取り組んでまいります。

## 商品戦略

主力ブランドのGSは、SEIKOとは異なる独自の世界観を持つブランドとしてグローバル市場で存在感を高めるべく2017年に独立ブランド化しました。それまでビジネスシーンが中心だったデザイン領域を広げ、現在ではダイバーズウオッチをはじめとする本格スポーツやレディースが牽引するエレガンスウオッチ、さらに貴金属仕様を一層充実させることでラグジュアリーシーンの需要にも応えられるウオッチを展開しています。精度の高さはもちろん、歪みのないケースの仕上げに欠かせないザラツ研磨や多面カットされた太い針など、MADE IN JAPANの誇りが詰まったディテールは、日本国内のみならず、欧米諸国をはじめとする海外においても高く評価されています。

GSの他にも、ダイビングやトレッキングなど、スポーツ・アウトドアシーンに対応する本格機能を備えた「セイコー プロスペックス」、世界初のGPSソーラーウオッチ「セイコー アストロン」、日本の伝統技術や豊かな精神性を織り込んだ「セイコー プレザージュ」などのGBを展開しています。また、「装(そう)の美」を追求し続けている国産最高峰のエレガンス・ラグジュアリーブランド「クレドール」や、日本と一部のアジア向けレディースウオッチブランド「セイコー ルキア」、2019年に若者に向けてリローンチした「セイコー 5スポーツ」など、当社は幅広くブランドを展開しています。

## グローバルブランド

### GS Grand Seiko

#### グランドセイコー

最先端の技術と  
最高レベルの匠の技を  
融合して作られる  
最高峰の時計



### PROSPEX

#### セイコー プロスペックス

本格機能を備えた  
日本を代表する  
スポーツウオッチ



### ASTRON

#### セイコー アストロン

世界初の  
GPSソーラーウオッチ



### PRESAGE

#### セイコー プレザージュ

世界に向けて  
日本の美意識を発信するウオッチ



開発

世界最高水準の企画開発力

GSメカニカルの精度規格は、スイスのクロノメーター規格を上回る厳しい規格となっています。当社はメカニカルウォッチだけでなく独自のムーブメント開発にも積極的に取り組み、1969年に発売し世界を席巻したクォーツをはじめ、スプリングドライブやキネティック、2012年に発表した世界初のGPSソーラーなど、数々の独自機構を開発してきました。

毎年スイスで開かれているジュネーブ時計グランプリ



2014年、日本製メカニカルウォッチとして初めてジュネーブ時計グランプリで部門賞を受賞した「グランドセイコー メカニカルハイビート36000GMT」



2018年ジュネーブ時計グランプリ・スポーツ部門賞を受賞した「セイコープロスペックス マリーンマスター プロフェッショナル 1968 メカニカルダイバース 復刻デザイン」

において、2014年にGSが、2018年にはセイコー プロスペックスが部門賞を受賞するなど、世界的に高い評価をいただいています。

基礎研究による材料開発

当社は、メカニカルウォッチに不可欠な「ひげぜんまい」という部品を独自に開発できる世界でも数少ない時計メーカーです。この「ひげぜんまい」用に当社で開発した金属材料「SPRON」は、その高い強度・耐久性・耐熱性・耐食性を誇る材料としてブランドの品質・信頼性を支えており、たゆまぬ研究により日々進化を遂げています。

さらに、ウォッチに欠かすことができない外装部品等でも、高硬度・高耐食のケース材料や文字盤素材等の開発を進めています。



SPRONで作られたひげぜんまいを使用した「てんぷ」と呼ばれる部品

製造

世界屈指のマニファクチュール

メカニカルとクォーツの両方をパーツ製造から組立まで一環して行う世界でも稀なマニファクチュールです。

匠による一貫組立

盛岡セイコー工業(株)内にある「雫石高級時計工房」、セイコーエプソン(株)内にある「信州時の匠工房」では、卓越した技能を持った「現代の名工」を含む経験豊かな技術者が高級ウォッチの組立や彫金等を行っています。



「現代の名工」によるムーブメント組立作業

最先端の自動組立ライン

盛岡セイコー工業(株)のウォッチムーブメント生産ラインには、部品を高速で組み立てるインテリジェントロボットがあり、24時間、1個あたり1秒を下回るペースでクォーツムーブメントを作り続けています。モデルの変更や増減産にフレキシブルに対応できる生産ラインは、当社の生産技術の粋といっても過言ではありません。

MEMSを利用した部品精度向上

200~300点もの部品で構成されるメカニカルウォッチは、その精細さが精度を大きく左右します。当社では、部品の加工精度を最大限に高めるため、脱進機の製造に先端技術であるMEMS (Micro Electro Mechanical Systems) を他社に先駆けて積極的に導入しています。MEMSは半導体などの超精密部品に用いられる最先端の加工技術で、0.001mm単位の精度で軽量な部品を作ることができます。今後も従来部品と比べてさらなる軽量化や耐久性の向上を図っていきます。



MEMSを使うことで軽量化と耐久性向上に成功した「がんぎ車(左)」と「アンクル(右)」

## 流通・販売

### 流通戦略

中・高価格帯ウオッチの拡大に向けた取組みの一つとして、ブティック戦略を推進しています。これまで世界各国のハイストリートを中心に、GBを中心とした品揃えの「セイコーブティック」やGS専門の「グランドセイコーブティック」を70店舗以上展開してきました。昨年創業の地でもある銀座に、セイコーブランドの夢に満ちた世界観を体感しながら商品を選ぶことができる「セイコードリームスクエア」を、また今年8月には初の「セイコー プロスペックスブティック」もオープンするなど、ブランド価値の向上に向けて引き続き世界中でブティック展開を強化していきます。



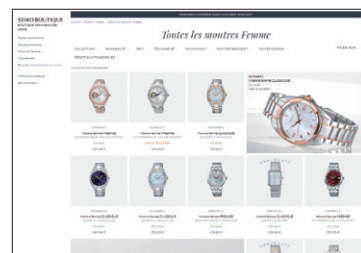
セイコーフラッグシップサロン(銀座・和光)

その他、国内ではGS、クレドール、セイコー ガランテの他、セイコー アストロン、セイコー プロスペックスなどの主力コレクションを中心に扱うセイコーの旗艦店「セイコーフラッグシップサロン」をはじめとして、当社の中・高価格帯ブランドを専門に取り扱うショップを全国に拡大しています。

海外では、ブティック展開と併せて中・高価格帯ウオッチを取り扱う高級流通の開拓にも注力することで、GSを中心としたGBの海外展開を加速していきます。

### デジタルの活用

国内、海外ともにSNS等でのデジタルマーケティングや、WebサイトでのEコマースにも力を入れて展開してまいります。腕時計という文化を次の世代に継承するため、特にミレニアル世代に向けてはSNSを通じた魅力のアピールを行っています。



セイコーブティック(フランス)の  
オフィシャルEコマースページ

## アフターサービス体制

セイコーウオッチ(株)では、世界各地のサービスの質をモニターし改善を図ることで、世界中どこでも同じ高水準のサービスを目指しています。その目標達成に向けた活動の一つとして、現在、メカニカル技能者養成に特化した技能講習会の開催等、グローバルな取組みが行われています。これは世界各国へのメカニカルウオッチ販売拡大に伴い、増大することが見込まれる修理対応の体制作りを目的としています。段階別コースを受講していくことで時計修理技能士のスキルアップを図り、精度が求められるメカニカルウオッチ修理が行える技能の習得を目指します。

GSにはさらに高度な技能レベルが求められるため、長期間のトレーニングを経てGS時計修理認定技能者に認定され、ようやく、お客様の愛着が込められたウオッチの

オーバーホールに取り組むことが可能となります。

第7次中期経営計画における重点施策としても挙げているアフターサービス体制強化は、ブランドの価値向上を目指していくためには不可欠なものです。お客様の様々なニーズに応え、常に高品質のサービスが提供できるよう、サービスの向上を図ります。



アジアのGS修理認定技能者の技能フォローアップ講習

## 「匠・小・省」を実現させる 精密設計・加工・組立技術と提案力

### 事業のご紹介

腕時計製造を通じて培われた確かな技術をもとに、幅広い事業を展開してまいりました。クォーツウオッチの開発・製造から派生した電子デバイス事業は、セイコーインスツル(株)、セイコーNPC(株)を中核会社として展開しております。小型、低消費電力を特長とし、高精度の加工、組立により高い信頼性を獲得しております。

### 事業概況

私たちを取り巻く環境は、IoT、人工知能(AI)、ロボティクスなど、第4次産業革命と呼ばれるイノベーションにより、多くの産業や社会生活の在り方が変わろうとしています。

特に足元で急速な広がり期待されるIoT社会の中で当社は様々なデバイスの提供を通じてその社会の実現に貢献します。

第6次中期経営計画において電子デバイス事業は、インクジェットプリントヘッド事業が伸び悩む中、自社の強みがある領域を強化し、収益力の向上に努めました。最終年度の上期は半導体製造設備向けの高機能金属製品、サーマルプリンタメカニズムや精密部品を中心に順調に推移しましたが、下期に入り世界市場の急激な変化により、売上高、営業利益とも中期経営計画は未達となりました。

結果として2019年3月期の電子デバイス事業の売上高は、前年度比263億円減の555億円(前年度比32.1%減)、営業利益は前年度から43億円減少し14億円(同75.6%減)となりました。ただし、2018年1月に半導体事業が連結範囲から外れた影響を除くと増益となりました。

セイコーインスツル株式会社  
代表取締役社長

小林 哲

#### 2025年度のあるべき姿

「匠・小・省」\*技術の進化により  
未来を「動かす」製品を創造し、人々の時を豊かに

#### 第7次中期経営計画基本方針

- ① 匠・小・省の技術をさらに進化させ、得意分野、成長市場分野での重点製品ポートフォリオの転換
- ② 新成長分野への投資実行と管理の強化

#### 数値目標

	2019年3月期 実績	2020年3月期 見通し	2022年3月期 計画
売上高	555億円	550億円	630億円
営業利益	14億円	25億円	30億円

\*「匠・小・省」とは、  
繊細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



## 重点的な取組み

### メカトロニクスデバイス(電子部品)

時計をベースとした技術により、拡大するIoTの分散化・省電力・高信頼を支えるデバイスを産業・医療・車載領域に提供してまいります。

拡大成長が続くリスト型/ヒアラブル型などのウェアラブル機器の主電源としてコイン形二次電池を積極的に展開しております。また医療向け特殊用途への取組みなど、新規成長分野におけるエネルギーソリューションとして、我々の小型化・薄型化ノウハウを活用した安心の製品を提供してまいります。



### メカトロニクスデバイス(精密部品)

確立したサブミクロン精度の精密加工・組立技術を車載・産業分野の市場で幅広く展開し成長収益事業へと転換してまいります。

自動車分野ではEV化、高度ネットワーク化、自動運転の実用化などの技術が飛躍的な進展を遂げています。これらを背景に、部品にはより一層の安全性・信頼性が求められてきております。当社は、採用から20年を超えるABS部品、エンジン向け特殊金属バルブ部品の供給を通じて実績と信頼を築き上げてまいりました。

今後は本格普及が見込まれるEV分野にも積極的に取り組み、拡大を図ってまいります。



### プリンタデバイス

構築した世界トップクラスの製品基盤を軸としつつ成長性の高い隣接市場に本格参入し高収益事業構造を確立してまいります。

サーマルプリンタは、安定した印字品質と耐久性から世界トップクラスのシェアを誇るプリンタメカニズムを保有する強みを最大限活かし、完成品プリンタの拡大を図ってまいります。

利用シーンが拡大しているmPos(モバイル決済システム)向けには、業界初の液晶パネル搭載でスマホ決済にも便利なレシートプリンタを、モバイル決済ニーズには、低電圧駆動、超小型で、軽量、堅牢、低価格を兼ね備えたモバイルプリンタを展開してまいります。



また、インクジェットプリントヘッドでは、広宣資材、建築資材、梱包材など用途の拡大が期待される分野において顧客ニーズにマッチした新製品を継続的に投入し拡大を図ってまいります。





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

## IoT時代を支える 最適なICTソリューション

### 事業のご紹介

システムソリューション事業は自社内の生産管理システムの開発から始まりました。世界初の外食産業用オーダーリングシステムの開発や、日本初の無線クレジットカード決済システムのサービスを実現するなど、創業者の「常に時代の一步先を行く」精神のもと、お客さまの視点でお客さまのビジネスモデルの変革を支援するICTソリューションを提供し続けてきました。これからも複合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、運用管理まで最適なソリューションをワンストップで提供してまいります。

### 事業概況

国内のIT関連や通信関連市場では、企業の潤沢なキャッシュフローのもとで、人手不足の深刻化と働き方改革への対応を背景とした合理化・省力化やサービス拡充に向けた投資が増加基調にあります。また、行政主導のキャッシュレス化の推進に加え、カード決済や電子マネーの需要拡大はQR決済などの新しい参入事業者・決済手段の登場によりさらに加速しています。このような市況の中、システムソリューション事業は新規分野での売上増加やストックビジネスの拡大が進み、売上高、営業利益ともに第6次中期経営計画を大きく超過達成し、2019年3月期の売上高は、前年度比33億円増の308億円（前年度比12.4%増）、営業利益は前年度比7億円増の24億円（同49.6%増）と売上高、利益ともに大きく伸長しました。モバイルソリューション事業や金融向けシステムの新規開発需要の拡大等を受け業績は好調に推移しました。

#### 2025年度のあるべき姿

長期継続的な増収増益の実現

#### 第7次中期経営計画基本方針

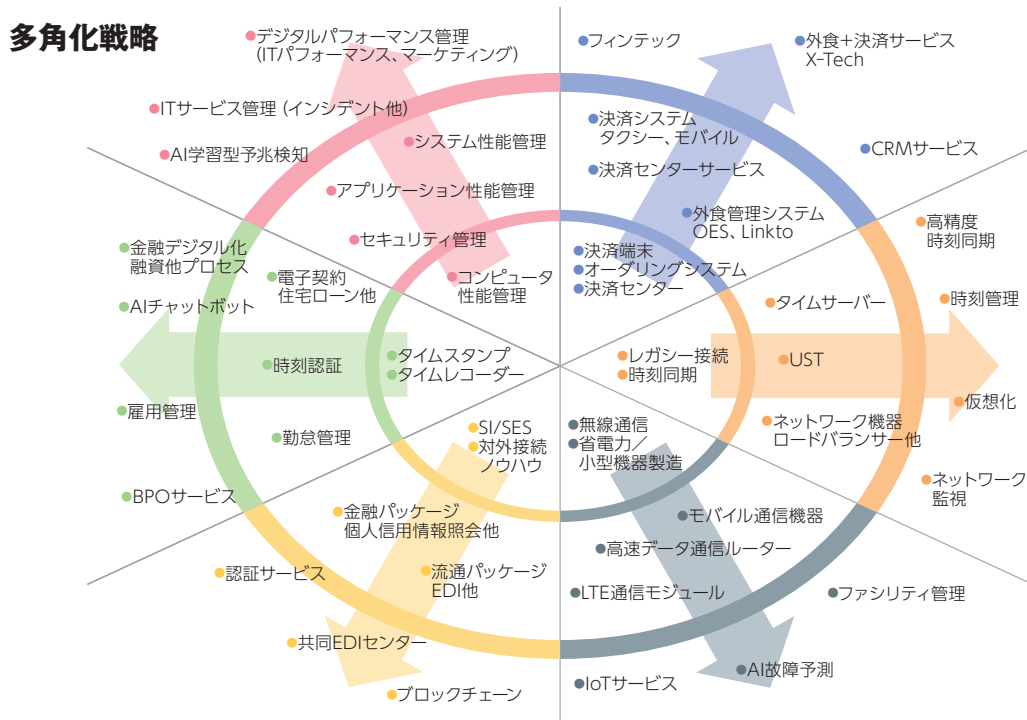
- ① 事業の持続的成長と信頼性向上
- ② 多角化による環境に強い事業構造と高付加価値化
- ③ 行動様式の継続的変革と組織の筋肉質化

#### 数値目標

	2019年3月期 実績	2020年3月期 見通し	2022年3月期 計画
売上高	308億円	320億円	350億円
営業利益	24億円	25億円	30億円

## 重点的な取組み

第7次中期経営計画では、ストックビジネスの拡大をさらに進めていくとともに、M&Aの活用も含めた多角化などにより事業拡大や環境変化に強い事業構造と高付加価値化による高成長を実現する事業基盤の構築を図ります。また、行動様式の変革、組織のパワーアップとシェイプアップに継続的に取り組んでいきます。



### デジタルパフォーマンス管理ソリューション

ビジネスのデジタル化により競争優位性を高める動きが大きくなる中、複雑化するデジタルビジネスを支え、サービスの安定稼働、ユーザー体験向上に貢献し、顧客満足度アップ、企業価値向上につなげます。

### X-Tech (クロステック) ソリューション

端末からセンターサービスまで決済をワンストップでサポートするほか、電子契約やオーダーリングなど幅広いソリューションの提供により、お客さま業務のデジタル化やキャッシュレス化を推進し、利用者の満足度向上を実現します。

### ICTソリューション

高速データ通信・高精度時刻同期、金融EDIなど、お客さまビジネスのインフラを支えるネットワーク通信やモバイルソリューションを提供します。IoT社会の実現を推進し、作業の効率化や現場の労働力不足解消に貢献します。



セイコーソリューションズ(株)とその子会社(株)アイ・アイ・エム主催のシステム性能管理カンファレンス  
COMPUS (COMputer Performance User Study group)



FIT2018 (金融国際情報技術展)

## SEIKOブランドと共に歩む クロック・和光・タイムシステム事業

レガシー事業として、創業以来の「良品はかならず顧客の愛顧を得る」という信念のもと、「品質第一」「顧客第一」とするものづくりやお客さまへのサービスに励んでいます。

### 2025年度のあるべき姿

SEIKOブランドへの貢献度の高い、  
レガシー事業として重要な価値創造

### 第7次中期経営計画基本方針

ブランドへの貢献とさらなる成長に向けた  
選択と集中および基盤強化

### 数値目標

	2019年3月期 実績	2020年3月期 見通し	2022年3月期 計画
売上高	283億円	290億円	310億円
営業利益	6億円	8億円	10億円



株式会社 和光  
代表取締役社長 石井 俊太郎

## 和光事業

### 事業紹介

セイコー創業の地、銀座でランドマークとして知られる和光。SEIKOブランドのウォッチ・クロックに加え、ジュエリー、紳士・婦人用品や室内用品、食品など、お客さまの声を取り入れて独自に開発した、あるいは国内外から厳しい目で選び抜いた、高い品質を誇る商品の取り揃えと長い歴史と伝統の中で培ってきた上質なおもてなしがまさに和光ならではの魅力です。また、銀座の風物詩であるショーウィンドウは、言葉を越えた表現の力で世界中からのお客さまに楽しんでいただいております。SEIKOブランドの価値向上に貢献しています。



### 重点的な取組み

銀座の中心から世界へSEIKOブランドをダイレクトに発信する新たな拠点として、日本でも屈指の高級ブランドであるWAKOブランドとSEIKOブランドのコラボレーションの強化を図ります。2020年の東京オリンピック・パラリンピックを契機に、WAKOブランドのグローバル化を視野に入れ、より大きな舞台で活躍してまいります。



## タイムシステム事業

### 事業紹介

学校、病院、駅などの公共施設で使われる設備時計、街を彩るからくり時計、放送局用の専門的な時計から、10,000分の1秒まで計測可能なスポーツ計時計測機器、野球場スコアボード、デジタルサイネージ等、すべての製品について企画・開発から製造・販売・アフターサービスに至るまで総合的に行っています。また、先進画像処理技術を活かした自動化装置なども取り扱っております。

IAAF世界陸上競技選手権などの国際大会で培われた豊富な経験とノウハウ、高度な技術力をベースに、総合競技大会をサポートできる唯一の国内企業です。



フォトフィニッシュカメラ

### 重点的な取組み

機器の販売からソリューションビジネス化へのバリューチェーンの領域拡大に取り組みます。また、アジアを足掛かりとしてグローバル展開や画像処理技術のさらなる向上も目指し、事業の拡大とスポーツ計時に関わる技術・製品開発等を通してブランド価値向上への貢献を図ってまいります。



鉄鋼ビルディング世界時計



高級機械式クロック「悠久」



セイクックロック株式会社  
セイクータイムシステム株式会社 萩原 健二  
代表取締役社長

## クロック事業

### 事業紹介

企画・開発・製造から、販売・アフターサービスまでを一貫して展開する総合メーカーとして、世界のクロック業界をリード。日本のみならず世界各国に“ものづくりの技”と“先進技術”を融合させた高品質な時計をお届けしています。「悠久」に代表される高級機械式クロックをはじめ、その時々で心に刻まれる製品とサービスをご提供、また寝室用の夜間照明付掛時計、災害等の緊急時に役立つクロック、ハンディキャップのある方に音で時刻を知らせる時計、あるいは学習用時計や子どもの学習応援目ざまし時計等々、様々なお客さまのご満足を追求し続けています。

### 重点的な取組み

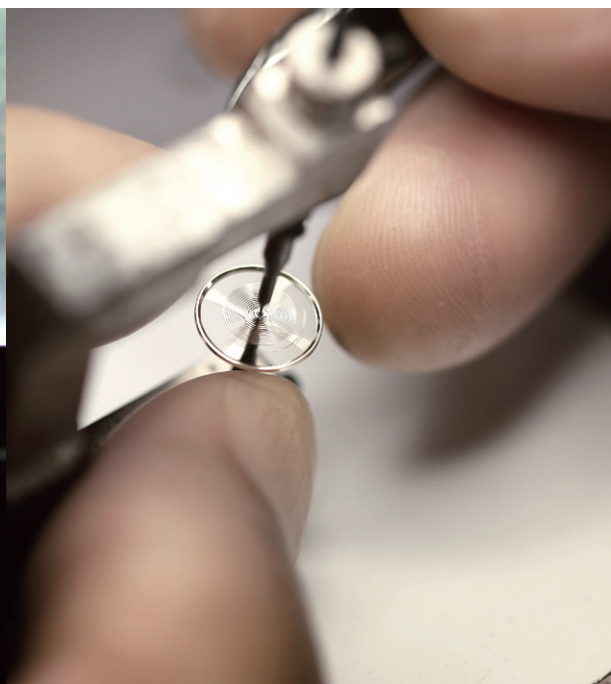
国内はもとより海外展開を一層強化し、クロックの設計製造技術をさらに高めることで、SEIKOブランドの価値向上と社会への貢献を目指してまいります。

研究開発・技術開発

創業者の精神「常に時代の一步先に行く」  
「匠」の技から先端技術を導く



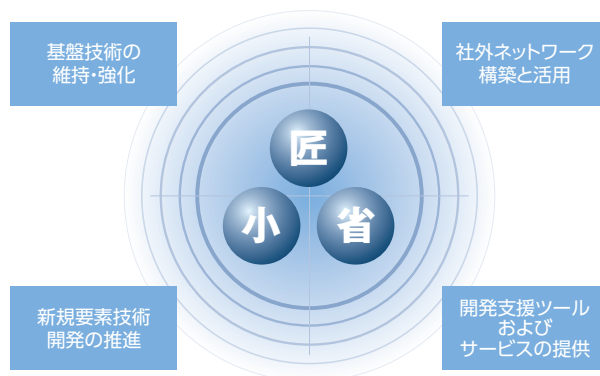
「匠・小・省」とは、  
繊細な技とノウハウで新たな価値を創る「匠」  
精密加工や高密度実装技術で小型化を実現する「小」  
材料やエネルギーなど様々な資源を効率的に活用する「省」  
を表した技術理念

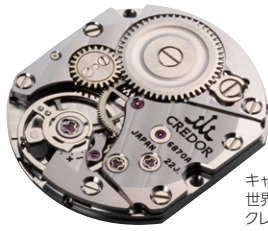


技術理念「匠・小・省」が育んだ  
**研究開発・生産技術力**

当社グループは、1881年の創業以来、国産の時計メーカーとして時計製造に携わってきました。この間に蓄積し、当社グループの根幹を形成してきたのは、繊細な技とノウハウで新たな価値を作る「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」の理念です。これらの「匠・小・省」に基づいた技術を極めることによって、200個にもおよぶ部品を組立、高品質な腕時計を安定して製造する技術開発を可能にしてきました。同時に、メカニカルウォッチに使われる小さな歯車、クォーツウォッチに使われる水晶、半導体、電池など、一つひとつの部品の小型化、高精度化、低消費電力化も研究してまいりました。そして、これらの取組みにより当社グループ独自の新製品・技術創出につながる開発力が高まりました。

また、この高度な開発力に加え、長年にわたって取り組んできた生産技術の革新は、1個あたり1秒を下回る高速でのムーブメント組立を実現するなど当社グループの最先端技術を生み出す源泉のひとつとなっています。当社グループは今後も、これまで培ってきた生産技術力を次世代に継承すると同時に、常に一步先の未来を実現するテクノロジー、新しい時代を切り拓いていきます。

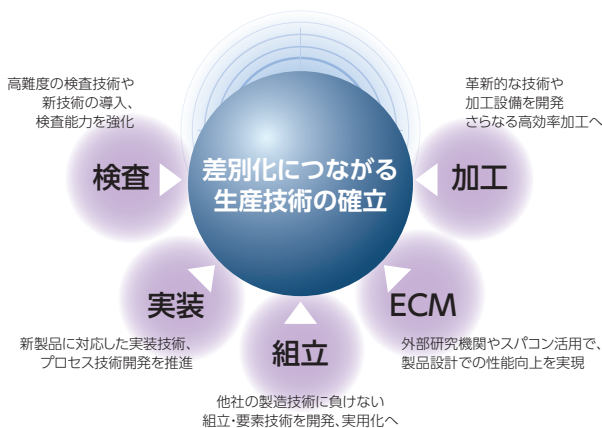




キャリバー68シリーズ  
世界有数の薄さを誇る  
クレドール専用のムーブメント

## 薄型小型サイズ腕時計を生み出す高度な 組立・加工技術

当社グループの製品に共通する精緻な技術は、時計製造における、組立・調整からケーシングまで自社内で一貫して取り組んできたことから生まれました。腕にフィットする薄型小型サイズの腕時計には、「時を刻む」ために必要なすべての要素が凝縮されています。この主要構成部品を自社製造で一貫して行える高い能力を有することが、真のマニファクチュールであると自負しています。例えば、ムーブメントとして世界最薄クラスを実現したキャリバー68系製品では、高度な技能を有する時計師が100分の1ミリ単位の精度で形状補正し、アガキ調整(部品と部品の間に適切な隙間を設ける)を行うなど、時計師の手先の感覚のみで最終的な仕上げを行うことから生み出されています。また、計時制度を向上させるために、メカニカルハイビート、クォーツなど多様な機構を開発してまいりました。



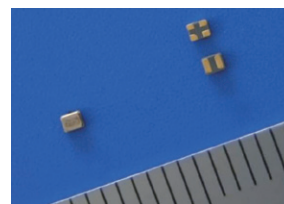
## 腕時計製造から生まれた精緻な 精密加工製品／電子デバイス製品

当社グループは、時計製造で培った精密加工技術を駆使し、自動車用ABS部品をはじめ、プリンタデバイス、ハードディスク部品、医療向け部品、スマートフォン等の各分野に品質の安定したキーパーツ／モジュールを開発、提供しています。これも、創業以来、社内にて一貫生産することから生まれた技術力によるものです。

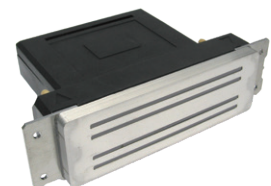
例えば、インクジェットプリントヘッドでは、約70マイクロン間隔にて正確に高速に連続してインクを吐出する堅牢な産業向けヘッドを実現。精度高く、安定的に製造できる生産技術力をもって可能となりました。また、IoT社会では間断なく機器を確実につなぐ「通信システム」が重要です。実用レベルで世界最小の厚さ0.5mmの水晶振動子や、リフロー実装を可能にしたマンガン-シリコン (MS) 系リチウム二次電池 (MS621R) などを開発しています。

## 自社製造ラインの生産管理システムを祖とする システムソリューション

さらに、生活の共通基盤である時刻情報を安定提供し、社会生活の安定・公正を支えるタイムサーバーやマスタークロックに加え、時刻認証、金融・流通ソフト、環境監視・ビル制御システムなどの開発に携わっています。こうしたIT分野においては、コンピュータやネットワーク機器にそれぞれ時計が内蔵されており、当社のタイムサーバーを導入することで正確性を確保することができます。これによって金融機関などの企業間取引の信頼性向上を実現するとともに、時刻の正確性が要求される医療機関の電子カルテなど、電子データの管理にも導入が進んでいます。



超小型SMDタイプ水晶振動子  
わずか1.2×1.0mm、最大厚み0.5mm  
実用レベルで世界最小クラス



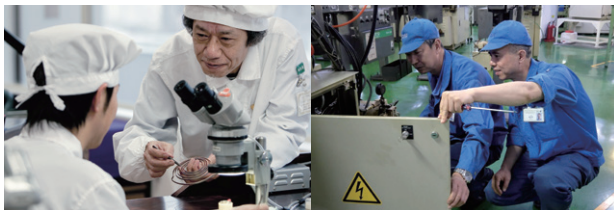
RC1536シリーズ インクジェットヘッド  
独自のインク循環システムと高い吐出圧で  
産業向けプリンタに求められる高生産性を  
支える

## 研究開発・技術開発

### 技術伝承と海外における技術者育成

当社グループでは、腕時計や精密部品等の製造において磨き上げてきた技術・技能を次世代へ伝承するために、「プロフェSSIONAL制度」を導入しています。これは様々な職種において高度な技能を有する社員をスペシャリストおよびマイスターとして認定し、技術水準に見合った評価と待遇を整えた制度と技能の伝承および後継者の育成を認定者の責務として計画的に行っていくことによって専門性の底上げと着実な技術・技能の伝承を進めています。

また、当社グループは1960年代に海外に製造子会社を設立以来、日本企業の海外製造のパイオニアとして長年の実績を有しています。各地域の現地社員を幹部社員として登用・育成するとともに、現地社員の技術開発力の向上にも注力し、多くの優れた技術者が育っています。



「現代の名工」による後継者指導

### 新たな事業領域の創出

当社グループは、新たな分野における商品開発も積極的に展開しております。

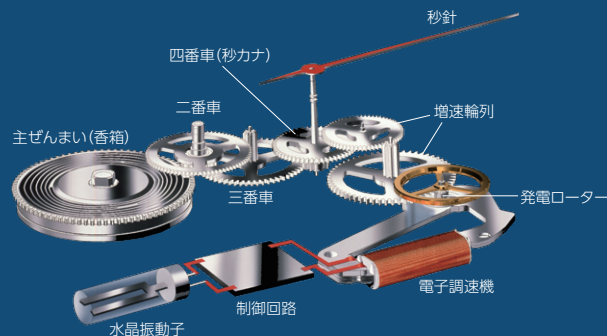
例えば、新しい領域で当社グループの強みを活かせる成長分野をターゲットとした新技術・新事業の研究開発等にも取り組んでいます。画像処理技術に関しては3D-CADなどICT推進による開発や基礎研究を進め、画像処理による自動検査機等の開発を進めています。また、AI学習型予測システムや高精度時刻同期ソリューションの開発、IoTソリューションの拡充なども行っています。

これらの開発ではデザインシンキングやオープンイノベーションなども取り入れ、開発のスピードアップも図っています。



### スプリングドライブ

メカニカルウォッチの精度を追求する中で、アングルとがんぎ車との摩擦による誤差を完全になくすために、スプリングドライブという、調速脱進機に代わる独創的な機構が登場しました。ぜんまいがほどける力で輪列を動かすメカニカルウォッチでありながら、てんぷ、アングル、がんぎ車を使わず、水晶振動子からの信号をもとに、ICが輪列の最後の車（ローター）の回転に電磁ブレーキをかけ、その回転速度を正確に8Hzに制御しています。この機構により、クォーツ時計並の精度を実現しました。





# TOPICs

## 幅広い事業で先端技術を展開

### 新技術開発／MEDTECに初出展

2019年3月、(株)オハラと合同にて、医療機器の設計・製造に関するアジア最大級の展示会「MEDTEC JAPAN 2019」に初出展しました。これまで事業化に向けて検討、開発を進めてきた、糖尿病治療用のインスリンポンプ等にも適用可能な「微量送液ポンプモジュール」などを展示しました。「微量送液ポンプモジュール」は、患者さまのQOL向上のために薬液を持続的に注入する携帯型の小型医療機器で、当社グループの強みである「匠・小・省」を活かし、小型化、高精度化、低消費電力化を実現しています。今後も、成長市場である医療機器業界に向け、独自技術をアピールしていきます。



微量送液ポンプモジュール



### 感性に訴える色調をいつまでも／陽極酸化技術を腕時計で初めて実用化

歪みのないケース、ザラツ研磨、多面カットなどの独自技術を駆使して、日本固有の美意識を高品質な腕時計に昇華させてきました。さらに、色調についても先進技術に取り組み、褪色と減耗に強い陽極酸化技術を、時計部品に応用することに世界で初めて成功しました。これにより、着色剤を用いずに、デザイナーの意図する色調を、必要な箇所に具現化することを可能にしています。本技術は、金属の電解処理によって人工的に酸化被膜を生成させ、光の干渉により発色するもので、特に酸化皮膜の膜厚コントロールが重要であり、長年の腕時計で培った高精度部品加工技術、表面処理技術が実現したものです。



ベゼル上の文字をレーザーの陽極酸化処理で金色仕上げ。剥脱や色褪せすることがない。



回転軸に陽極酸化処理で多色グラデーション仕上げ。間を切り拓いて暁の光が昇っていく様を表現。

## ブランディング戦略

「遊び心」「ワクワク感」「ドキドキ感」、  
時代とハートを動かします。

セイコーが世の中に届け続けてきたもの。  
それは、製品やサービス、テクノロジーだけではありません。  
未踏のタイム・スコアに挑むスポーツ、  
心に響く豊かな時間を提供する音楽、  
それらに本気で向き合う人を応援することで、  
セイコーは、時代とハートを動かす熱い意志と躍動感を伝え、  
ワクワク、ドキドキを皆さまと共有し、  
世代や言語を超え、人々の感性に訴える企業としてのブランド価値向上を目指します。

心動かす時と共に  
SEIKO HEART BEAT Magazine



# SPORTS

## スポーツブランディング

スポーツ計時=SEIKOのイメージを「強み」として  
ブランド投資を持続的に強化します。

### IAAF世界陸上

#### 陸上競技の最高峰といわれるIAAF世界陸上。

セイコーは、オフィシャルタイマーとして正確にタイムを計測し、大会を支えています。その取組みは1985年にはじまり、世界陸上の計時・計測は2019年のドーハ大会で16大会連続となりました。さまざまな大会の計時支援を行う中で、セイコーはプロ・アマを問わずタイムに挑み、スポーツに本気で向き合う人の気持ちに寄り添うパートナーでありたいと願っています。



IAAF世界陸上ドーハ

## TEAM SEIKO

陸上の山縣亮太選手、福島千里選手、  
競泳の坂井聖人選手、トランポリンの  
棟朝銀河選手で2018年に結成。  
チームで切磋琢磨しながら活躍を目指しています。



## デジタルコミュニケーションの強化

セイコーに馴染みのない層との新たなタッチポイント創出を目的にSNSを活用するとともにホームページ上にWebマガジン「SEIKO HEART BEAT MAGAZINE」を開設。スポーツ、音楽やグループ企業の事業に関連した記事を公開しています。



# MUSIC

## 音楽ブランディング

セイコーは、「時に音楽を乗せて、人々に豊かな時間を提供したい」という思いを込めて音楽・文化活動を支援しています。

SEIKO presents



ラジオ番組

### SEIKO SOUND STORAGE

毎月一人、各界で活躍する著名人をゲストに迎え、どんな音楽と人生を歩んできたのかを掘り下げるJ-WAVEのラジオ番組です。

音楽番組

### Seiko presents Sound Inn “S”

若手から実力派まで、毎回さまざまなアーティストにスポットをあてる音楽番組「Sound Inn “S”」。トークとサウンドで、世代やジャンル、言語を超えた感動と豊かな時間をお届けします。



競泳ジャパンオープン2019



世界柔道選手権2019



## 協賛大会

セイコーは、毎年、多くのスポーツ大会を協賛することにより、1/1000秒の精度の計時計測で瞬間を切り取り、躍動感と感動を伝えています。

### セイコーの主なスポーツ協賛大会(2019年度)

陸上	セイコーゴールデングランプリ(大阪) IAAF世界陸上(ドーハ)
マラソン	ムンバイマラソン(インド) 東京マラソン(東京)
水泳	競泳日本選手権(東京) 競泳ジャパンオープン(東京)

体操	全日本体操個人総合選手権(東京)
柔道	世界柔道選手権(東京)
スケート	NHK杯国際フィギュアスケート(札幌)
フェンシング	全日本フェンシング選手権(東京)
テニス	東レパンパシフィックオープンテニス(大阪)

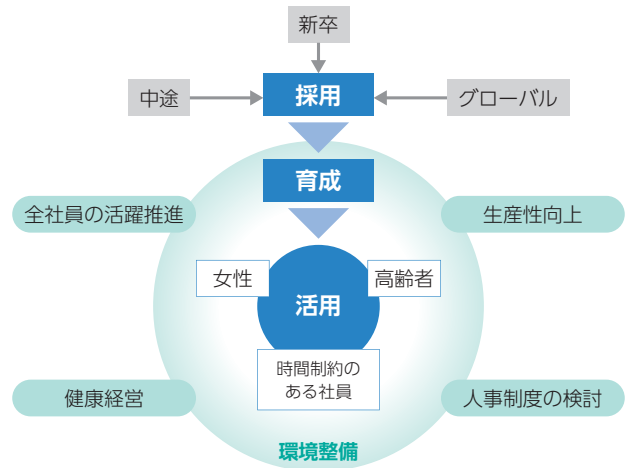
人材戦略

# 「採る」「育てる」「活かす」の好循環による グループの持続的な成長

## 基本方針

当社グループは、第7次中期経営計画において、多様な価値観を持った人材が生き活きと働くことができる環境を整備し、「採る」「育てる」「活かす」の好循環により、グループの持続的な成長を図ることを人材戦略の基本方針としております。

ダイバーシティのさらなる推進を目指し、グループを横断する組織として「全員活躍推進委員会」を設け、情報共有や意見交換を行いながら、女性や高齢者、時間制約のある社員を含む全社員が、生き活きと働くための職場環境を整備するとともに、生産性向上や健康経営に関する取組みを進めてまいります。



## 健康経営

当社グループでは、2013年度より女性活躍推進の取組みをスタートし、2017年度からは全員活躍推進として働き方改革への取組みを進めてまいりました。2019年度からは、従来の全員活躍推進の取組みに健康経営の視点も加え、「全員活躍推進委員会」「各社人事担当」「健康保険組合」が一体となって健康経営に取り組んでいます。

### <健康経営宣言>

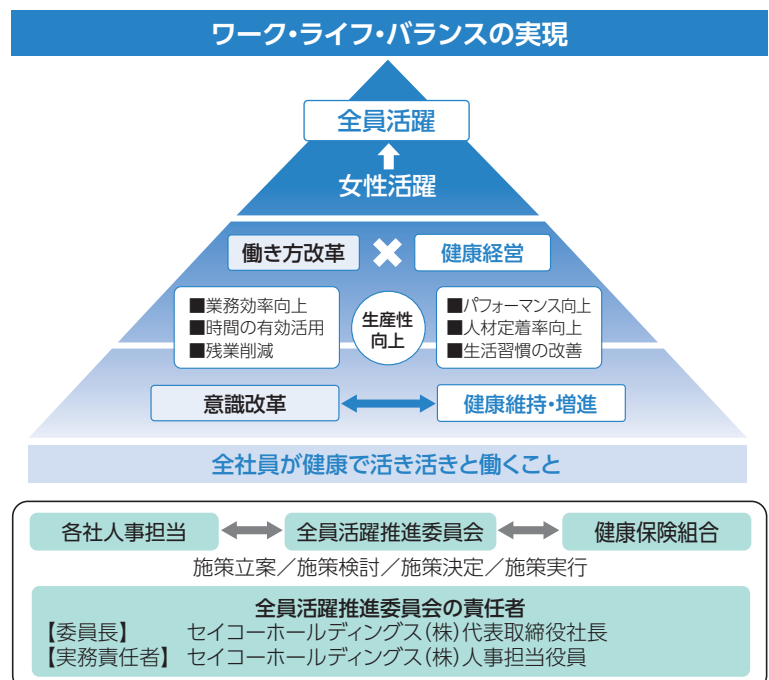
セイコーがさらなる成長を遂げるための原動力、それは一人ひとりの社員です。  
人材なくして会社の発展はありません。

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、全社員が生き活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。

セイコーホールディングス株式会社  
代表取締役社長 中村吉伸

### <推進体制>



## 社員の能力開発を支援

階層別研修に加え、経営幹部候補育成やキャリア研修など、社員のスキルやモチベーションを向上させるためのさまざまな機会を設けています。また、グローバル人材の育成にも注力しており、入社1年目から異文化理解を深める

ための研修や、若手社員を対象として、社外から講師を招き、英会話レッスンなど幅広い研修を実施しています。

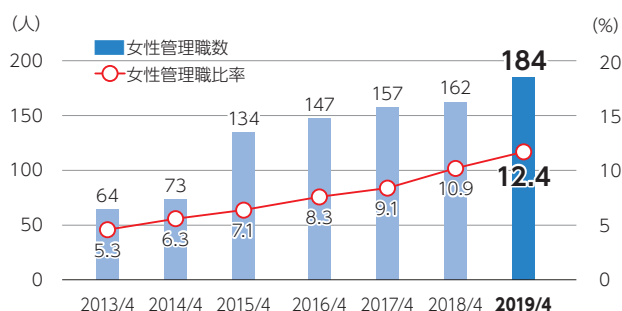


英会話レッスンの様子

## 全員活躍推進

### 女性管理職比率の向上

全員活躍推進の中でも、女性の活躍推進に関しては、2013年度から継続して、研修・講演会の開催やグループ内専用サイトを通じた情報発信、各種制度の導入などに取り組んできました。第7次中期経営計画においては、女性管理職比率を15%にすることを目標に掲げ、引き続き女性の活躍推進に努めていきます。



### シニア人材の活性化

2013年4月から改正高年齢者雇用安定法が施行され、原則として希望者全員が65歳まで継続雇用されることとなりました。当社グループでは、これまで培った知識、人脈、専門スキルといった強みを活かした「頼られるベテラン社員」として、シニア人材のマインドチェンジを図ることで、人材の活性化に取り組んでいます。

### 育児休業・育児短時間勤務制度

当社グループは、育児介護休業法に基づき、育児休業・育児短時間勤務制度を取得する社員が仕事と子育てを両立させることができ、社員が働きやすい環境を整備することによって、安心して社員が各々の能力を発揮できる環境づくりに努めています。

#### 育児休業・育児短時間勤務制度取得状況(国内主要連結会社)

(年度)	2014	2015	2016	2017	2018
育児休業 (名)	75	87	74	100	101
育児短時間勤務 (名)	100	112	115	112	109

### 障がい者雇用

当社グループは、障がい者雇用を積極的に進めています。障がい者雇用特例子会社((株)あおばウオッチサービス)では、時計修理業務を中心として、多くの障がい者の方が活躍しています。



障がい者雇用特例子会社(株)あおばウオッチサービス

## 安心・安全の職場環境

### 安全衛生・健康管理

当社グループは、労働基準法、労働安全衛生法およびその他の安全衛生に関する法令の趣旨に基づき安全衛生管理規則を制定しています。総括安全衛生管理者、衛生管理者、産業医を選定し、定期健康診断の実施、衛生委員会の設置などにより、従業員の安全と健康の確保に努めています。

### メンタルヘルス対策の推進

2000年8月に厚生労働省から発表された「事業場における労働者の心の健康づくりのための指針」および、2015年12月の労働安全衛生法改正によるストレスチェックテストの実施義務化に対応し、社員のストレスチェックテスト、管理職研修、産業医による専門的ケア、外部相談窓口の設置等の施策を実施しています。

コーポレートガバナンス — 役員紹介 — (2019年10月1日現在)

セイコーホールディングス株式会社

代表取締役会長 兼 グループCEO <b>服部 真二</b>	代表取締役社長 <b>中村 吉伸</b>	専務取締役 人事、IT推進担当 <b>大熊 右泰</b>	常務取締役 広報、スポーツ・ブランディング、 企業文化担当 <b>金川 宏美</b>
常務取締役 経営企画、経理担当 <b>瀧沢 観</b>	取締役 法務、不動産管理担当 <b>坂本 和彦</b>	取締役 秘書、総務担当 <b>市村 誠</b>	取締役 ウオッチ事業担当 <b>高橋 修司</b>
取締役 <b>小林 哲</b>	取締役(社外) <b>永野 毅</b>	取締役(社外) <b>寺浦 康子</b>	常勤監査役 <b>三上 誠一</b>
常勤監査役 <b>高木 晴彦</b>	監査役(社外) <b>浅野 友靖</b>	監査役(社外) <b>天野 秀樹</b>	監査役(社外) <b>矢野 正敏</b>

セイコーウオッチ株式会社

代表取締役会長 兼 CEO <b>服部 真二</b>	代表取締役社長 兼 COO 兼 CMO <b>高橋 修司</b>	取締役・副社長執行役員 第一営業本部長 <b>石黒 実</b>	取締役・専務執行役員 第二営業本部長 <b>内藤 昭男</b>
取締役・常務執行役員 経営統括本部長 <b>米山 拓</b>	取締役・常務執行役員 マーケティング統括本部長 <b>庭崎 紀代子</b>	取締役・常務執行役員 商品開発本部長 <b>中原 洋</b>	取締役・執行役員 第二営業本部副本部長 兼 米州統括部長 <b>石丸 光代</b>
取締役・執行役員 第一営業本部副本部長 兼 アジア第二統括部担当 <b>河田 芳克</b>	取締役 <b>中村 吉伸</b>	取締役 <b>金川 宏美</b>	常勤監査役 <b>金子 敦</b>
監査役 <b>三上 誠一</b>	監査役 <b>服部 秀生</b>	監査役(社外) <b>西村 豊</b>	執行役員 第一営業本部 副本部長 兼 国内営業推進室、業務部、 お客様相談室担当 <b>清水 浩史</b>
執行役員 マーケティング統括本部 副本部長 兼 マーケティング一部、 マーケティング二部担当 <b>萩原 康則</b>	執行役員 第一営業本部 副本部長 兼 アジア第一統括部担当 <b>土屋 亨</b>	執行役員 商品開発本部 副本部長 兼 時計設計部、外装開発部担当 <b>竹中 雅人</b>	執行役員 経営統括本部 副本部長 兼 経営企画部担当 <b>谷村 直昭</b>

セイコーインスツル株式会社

取締役会長 <b>中村 吉伸</b>	代表取締役社長 兼 内部統制推進室担当 <b>小林 哲</b>	代表取締役副社長 兼 電子デバイス事業本部長 兼 精密デバイス事業本部長 <b>渡邊 和成</b>	取締役・常務執行役員 ウオッチ事業本部長 兼 時計事業部長 <b>中原 洋</b>	取締役・常務執行役員 技術開発本部長 兼 水島事業部長 <b>濡木 伸二</b>
取締役・常務執行役員 <b>大熊 右泰</b>	取締役・常務執行役員 総合企画本部長 <b>瀧沢 観</b>	取締役・執行役員 総合企画本部副本部長 (事業開発担当) <b>服部 秀生</b>	取締役・執行役員 モーションデバイス事業部長 <b>内藤 高弘</b>	取締役 <b>坂本 和彦</b>
常勤監査役 <b>廣田 誠</b>	監査役(社外) <b>黒田 則正</b>	監査役 <b>佐原 裕明</b>	監査役 <b>高木 晴彦</b>	常務執行役員 人事総務本部長 <b>石田 由美子</b>
執行役員 時計事業部製造総括部長 兼 生技開発センター 副センター長 <b>中村 泰人</b>	執行役員 <b>佐上 達男</b>	執行役員 財務本部長 <b>吉富 巧</b>	執行役員 プリンティングデバイス 事業本部長 <b>大塚 謙治</b>	執行役員 PMD事業部長 <b>春日 政雄</b>
執行役員 プリンテック事業部長 <b>竹田 芳浩</b>	執行役員 技術管理センター長 兼 技術開発本部副本部長 <b>中島 邦雄</b>			

## セイコーNPC株式会社

代表取締役社長 営業設計本部長 <b>大川 浩明</b>	取締役・執行役員 生産・管理統括、生産担当、 人事総務担当 <b>蓬田 公夫</b>	取締役 <b>中村 吉伸</b>	取締役 <b>大熊 右泰</b>	取締役 <b>瀧沢 観</b>
取締役 <b>中島 邦雄</b>	取締役 <b>村上 斉</b>	監査役 <b>高木 晴彦</b>	執行役員 管理担当 <b>田所 英明</b>	執行役員 営業・設計担当 兼 営業設計副本部長 <b>小笠原 利光</b>

## セイコーソリューションズ株式会社

代表取締役社長 <b>関根 淳</b>	取締役・副社長執行役員 CTO、事業推進本部長 <b>長谷川 達海</b>	取締役・専務執行役員 <b>大熊 右泰</b>	取締役・専務執行役員 戦略ビジネス第一・第二 本部担当 <b>小林 良夫</b>	取締役・常務執行役員 コーポレート本部長 <b>西本 隆志</b>
取締役・常務執行役員 経営経理本部長 <b>橋本 佳之</b>	取締役 <b>中村 吉伸</b>	取締役 <b>市村 誠</b>	常勤監査役 <b>田中 俊司</b>	監査役 <b>高木 晴彦</b>
常務執行役員 データサービス本部長 <b>渡辺 洋幸</b>	常務執行役員 ネットワークソリューション本部長 兼 ネットワークソリューション技術統括部長 <b>大西 宏明</b>		常務執行役員 モバイルソリューション本部長 <b>池 年正</b>	常務執行役員 システムソリューション本部長 兼 広域事業統括部長 <b>藤井 潤一</b>
執行役員 デジタルトランス フォーメーション本部長 <b>松岡 信親</b>	執行役員 戦略ビジネス第一本部長 兼 IoT統括部長 兼 モバイルソリューション営業統括部長 <b>市川 剛司</b>			

## セイコークロック株式会社

代表取締役社長 <b>萩原 健二</b>	取締役・専務執行役員 企画・営業統括本部長 <b>土井 一郎</b>	取締役・執行役員 国内マーケティング 本部長 <b>坂野 明</b>	取締役・執行役員 海外事業推進担当 <b>福室 幸一</b>	取締役・執行役員 経営企画・管理本部長 <b>森田 聡</b>	取締役・執行役員 技術本部長 <b>杉田 修</b>
取締役 <b>中村 吉伸</b>	取締役 <b>坂本 和彦</b>	取締役 <b>吉野 賢</b>	取締役 <b>村上 斉</b>	監査役 <b>三上 誠一</b>	執行役員 技術本部副本部長 <b>山田 浩徳</b>

## 株式会社 和光

名誉会長 <b>服部 真二</b>	取締役会長 <b>安達 辰彦</b>	代表取締役社長 <b>石井 俊太郎</b>	代表取締役副社長 <b>庄山 昌彦</b>	取締役・常務執行役員 業務統括担当 <b>岡本 英俊</b>	取締役・常務執行役員 業務統括担当 <b>坂本 和彦</b>
取締役・執行役員 <b>遠藤 毅</b>	取締役 <b>高橋 修司</b>	取締役 <b>庭崎 紀代子</b>	取締役 <b>相澤 隆</b>	取締役 <b>市村 誠</b>	監査役 <b>三上 誠一</b>
執行役員 <b>町田 利裕</b>	執行役員 <b>渋谷 光朗</b>	執行役員 <b>瀬能 亜希子</b>	執行役員 <b>新井 隆之</b>		

## セイコータイムシステム株式会社

代表取締役社長 <b>萩原 健二</b>	常務取締役 社長補佐 兼 セイコータイミング部担当 <b>金川 宏美</b>	取締役 営業本部長 兼 建設業経営管理担当 <b>住田 彰吾</b>	取締役 技術本部長 兼 経営管理部担当 <b>末永 量三</b>
取締役 営業本部副本部長 <b>山村 和男</b>	取締役 FA事業部長 兼 製造本部長 <b>矢田 光永</b>	取締役 <b>石井 俊太郎</b>	取締役 <b>吉野 賢</b>
取締役 <b>田嶋 直樹</b>	取締役 <b>村上 斉</b>	監査役 <b>三上 誠一</b>	監査役 <b>服部 秀生</b>

## 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ています。この理念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いきます。

### 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。

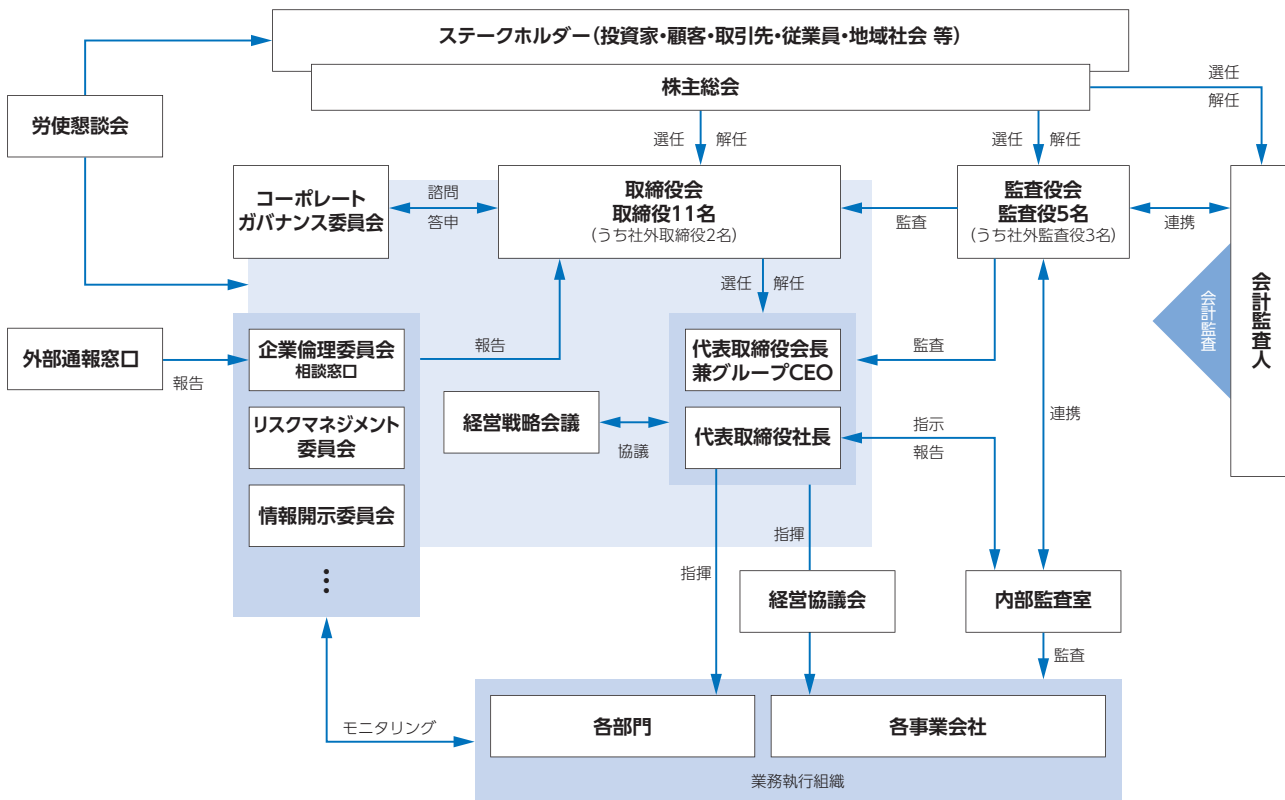
#### (2)株主以外のステークホルダーとの適切な協働

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。

### コーポレートガバナンス体制図



(注) 上記のほか、弁護士事務所と顧問契約を締結し、適宜法的なアドバイスを受けております。



#### (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。

### 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り、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掌握し、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おります。また、当社グループの経営方針および経営情報の共有化を図ることを目的に当社常勤役員と各事業会社の社長で構成する経営協議会を、業務執行の基本事項を審議し、経営活動を適正迅速に推進することを目的に経営戦略会議を開催しています。

さらに、取締役会の諮問機関としてコーポレートガバナンス委員会を設置しています。

### 取締役会

取締役会は、社外取締役2名を含む取締役11名（うち女性2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の意思決定と業務執行の監督を行っています。これら以外の業務執行の決定については、職務権限規則に基づき経営陣に委任しています。また、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。

### 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。回答結果については、外部コンサルタントが匿名性を確保して集計するとともに、その内容について分析を行いました。

また、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、以下を評価項目として設定しました。

<評価項目>

- ① 取締役会の審議・運営状況
- ② 取締役会の構成と役割
- ③ 社外取締役に対する支援体制
- ④ 監査役の役割・監査役に対する期待
- ⑤ コーポレートガバナンス委員会
- ⑥ 投資家・株主との関係

上記のプロセス・内容で行われた外部コンサルタントによる分析結果が取締役に報告され、これを参考とし、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。

### 監査役会

監査役会は、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

### 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、役員候補者の指名、代表取締役・役付取締役・業務執行取締役の選定・解職、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。

なお、コーポレートガバナンス委員会のメンバーは以下のとおりです。

議長	代表取締役社長	中村 吉伸
委員	代表取締役会長 兼 グループCEO	服部 真二
	社外取締役	永野 毅
	社外取締役	寺浦 康子
	社外監査役	浅野 友靖
	社外監査役	天野 秀樹
	社外監査役	矢野 正敏



(左から)寺浦取締役、永野取締役、浅野監査役、天野監査役、矢野監査役

### 役員報酬

#### ①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。

#### ②役員報酬体系

業務執行取締役の報酬は、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、監査役の報酬は、「基本報酬」のみで構成します。固定報酬と業績連動報酬の支給割合は、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、上記の同輩企業の水準を考慮して決定しています。各報酬の支給割合は以下のとおりです。

	固定報酬	業績連動報酬	
	基本報酬	賞与	株式報酬
代表取締役	1	0.2	0.2
代表取締役以外の業務執行取締役	1	0.15	0.15

上記①②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たうえで、取締役会にて決定しています。

#### ③業績連動報酬の算定方法

##### (賞与)

賞与は、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しています。個人別支給額は、その標準支給額に業績達成率に応じた支給率等乗じて決定しております。賞与は、目標値に対する達成度に応じ、0～200%の範囲で変動します。

##### (株式報酬)

株式報酬は、個人別給付額を株式数に換算したポイントを毎期待与しています。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業績達成率に応じた支給率を乗じた額(業績連動部分)を合算した金額となります。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%の範囲で変動します。なお、固定部分と業績連動部分の割合はそれぞれ50%です。

また、業績連動報酬に係る指標は、当社グループの経営目標達成のインセンティブとして機能するよう、会社業績評価に関わる重要な経営指標として定めている「連結売上高」および「連結営業利益」としています。

## 経営陣幹部の選解任と

### 取締役・監査役候補者の指名

取締役および監査役候補者は、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、社内取締役候補者の指名および経営陣幹部の選定にあたっては、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、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うえで、取締役会にて決定しています。また、経営陣幹部の解職については、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職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、取締役会は、代表取締役・役付取締役・業務執行取締役としての役職を解くこととします。

## 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です。

### ・政策保有株式の保有の適否の検証の開示

当社は、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2019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、2019年3月期に当社子会社保有の政策保有株式のうち4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うえで、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。

## コーポレートガバナンス

### 株主総会の活性化および議決権行使の円滑化に向けての取組み状況

#### ●株主総会招集通知の早期発送

2019年6月27日開催の定時株主総会にかかる招集通知を同年6月7日（法定期日の3営業日前）に発送しました。また、招集通知発送前の5月29日に当社および東京証券取引所のホームページにおいて電子的に公表しています。

#### ●電磁的方法による議決権の行使

当社は2016年6月開催の第155回定時株主総会より、電磁的方法による議決権行使を採用しています。

#### ●機関投資家の議決権行使環境向上に向けた取組み

当社は2016年6月開催の第155回定時株主総会より、株式会社ICJが運営する議決権行使プラットフォームに参加しています。

#### ●招集通知（要約）の英文での提供

招集通知を英文で作成し、当社および東京証券取引所のホームページに掲載しています。

#### ●その他

株主総会の運営においては、事業報告のビジュアルプレゼンテーションを実施するなど、株主にとってわかりやすい株主総会になるよう努めています。また、当社ホームページに招集通知（和文および英文）ならびに議決権行使結果の臨時報告書を掲載しています。

### IRに関する活動状況

#### ●ディスクロージャーポリシーの作成・公表

2009年3月にIRポリシーを作成し、ホームページで公表しております。

#### ●個人投資家向けに説明会を開催

全国の証券会社の支店等で、個人投資家向けセミナー（不定期）を実施しております。また、ホームページに個人投資家向けのページを設け、事業内容や業績等をわかりやすく掲載しております。

#### ●アナリスト・機関投資家向けに説明会を開催

四半期毎にアナリスト、機関投資家向けの決算説明会を開催しているほか、事業についての説明会や工場見学を実施しております。

#### ●海外投資家向けに説明会を開催

年に1～2回、担当役員の海外株主、機関投資家訪問を実施しております。また、証券会社が主催するカンファレンスにも参加しております。



#### ●IR資料のホームページ掲載

中期経営計画、決算情報、決算情報以外の適時開示情報、決算説明会資料と説明会での主な質疑応答を、原則和文・英文で掲載しているほか、年次報告書、定時株主総会招集通知・決議通知などを掲載しております。

#### ●IRに関する部署の設置

IRについては経営企画部が担当しております。



第7次中期経営計画説明会

## 企業倫理・コンプライアンス

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」を以下のように掲げます。

### 企業倫理の基本理念

- 事業を行う国や地域の法律やルールを遵守し、社会倫理に照らし、公正な活動をいたします。
- 良識ある「市民としての企業」を目指し、社会との調和をはかります。
- 情報は適時開示し、誠実で、透明性の高いコミュニケーションを目指します。
- かけがえのない地球を大切に、環境保護に貢献します。
- 基本的人権や人格を尊重し、企業倫理の精神を育む、視野の広い企業風土をつくります。

### 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。従いまして、各事業会社で企業倫理問題が発生した場合には、それぞれの事業会社が責任をもってその解決にあたります。当社は、各事業会社から要請があったときには、企業倫理問題の解決に向けて、全面的に協力や支援を行っています。

海外関係会社の管理部門責任者や担当者を一堂に集め、ガバナンスや不正リスク等に関するセミナーを開催



### 企業倫理・コンプライアンス強化の取組み

当社は、企業倫理・コンプライアンス体制の維持・推進を重要な経営課題の一つととらえ、役員および従業員を対象に企業倫理研修を実施しています。

事業会社を含めた役員に対しては、法的なリスクを回避して適正な経営を行うために、自らの権限・義務に関する知識を記した「法令ハンドブック」を配付するとともに、「企業の不正」などをテーマとした企業倫理研修を行っています。

従業員に対しては、外部講師を招いての「ハラスメント」に関する講義、「情報セキュリティ」の基礎的な知識を身に着けるeラーニングなどの企業倫理研修を行っています。

### 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に外部窓口を設け、利用者が相談・通報しやすい環境を整えています。この制度の下では、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保護規定が定められており、利用者の特定につながる情報および相談・通報内容に関わる情報は厳格に管理されています。

## リスクマネジメント

当社グループは、事業運営上のさまざまなビジネスリスクに迅速かつ確に対応するため、グループのリスクに関する基本方針を定めた「リスクマネジメント規則」に基づき、リスクマネジメントを推進しています。

### 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、以下の事項があります。

#### (1) 景気変動等のリスク

当社グループは、ウオッチ・クロックやデジタル商品・自動車向けの電子部品、高級宝飾・服飾・雑貨品など、一部、個人消費に直接関わる商製品を取り扱っております。このため連結業績は、最終的には国内・海外の景気動向、中でも個人消費の動向に強い影響を受けます。

#### (2) 特定の調達先への依存

ウオッチの特定取引先への調達依存度が高く、ウオッチ事業の業績は同取引先との取引条件等の変更によって大きな影響を受ける可能性があります。

#### (3) 電子デバイス事業の経営環境

電子デバイス事業の業績は、国内・海外の電子デバイス機器等の需要動向に影響を受けています。また同事業分野は、新技術の開発およびそれらの量産化の速度が速く、価格競争も激しいため、それらの市場環境の変化への対応の遅れが業績に大きな影響を与える可能性が高まっております。

#### (4) 海外製造拠点のカントリーリスク

ウオッチ事業、電子デバイス事業およびクロック事業は、シンガポール・マレーシア・タイ・中国に製造拠点を有しており、これら地域における政治・経済等による社会情勢変動が、同事業の生産活動に大きな影響を与える可能性があります。

#### (5) 主要顧客への依存

電子デバイス事業の一部においては、主要顧客への売上依存が高い傾向にあり、これら顧客からの発注量の減少が、同事業の業績に影響を及ぼす可能性があります。

#### (6) 資材の高騰

原油、その他原材料となる資源が需給環境の変化に伴い高騰した場合、製造コストが上昇し業績に影響を与える可能性があります。

#### (7) 品質問題と製造物責任

当社グループが製造販売する製品には、通常の使用において身体に影響を与える事故を発生させるものはありません。しかしながら製品事故に関する法的規制の強まりなど社会環境の変化あるいは事業環境の変化などにより、製品リコールや賠償責任など品質問題や製造物責任に関するコストが増加する可能性があります。

#### (8) 知的財産権

当社グループでは重要な独自開発技術の保護のため、特許権の取得や機密情報の保護などの措置を講じていますが、地域によっては十分な保護が実現しない可能性があります。さらにそのような措置を講じた場合でも、第三者による当社グループ類似製品を効果的に排除することができず、当社グループ製品の優位性が損なわれる可能性があります。また当社グループは新製品の開発に際して他社の知的財産権を侵害しないよう特許調査等の対策を講じていますが、あらゆる侵害の可能性を排除することは困難であり、他社の知的財産権を侵害した場合には、差止め請求もしくは損害賠償請求などにより業績に影響を受ける可能性があります。

#### (9) 為替変動の影響

当社グループは、主としてウオッチ事業、電子デバイス事業が海外市場向け事業展開を行っております。その一部は、国内外の製造拠点からその他の国の市場向けに事業を展開しており、為替の変動が、製品の価格等に影響を与える可能性があります。また、主として国内市場向け事業展開を行っているシステムソリューション事業およびクロック事業において、海外製造拠点からの調達を外貨で行っている部分については、為替の変動が調達コストに影響を与える可能性があります。さらに、在外子会社の損益および資産等現地通貨建項目のすべては、連結財務諸表作成のために円換算されており、換算時の為替レートにより、現地通貨の円貨換算価値が影響を受ける可能性があります。特に、米ドルおよびユーロ等に対する円相場等の変動は、在外子会社における純資産の部の換算に係る為替換算調整も含め、当社グループの業績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

### (10) 金利変動の影響

現在、当社グループと金融機関との関係は良好であり、海外も含めた事業展開上で必要とする資金は問題なく調達できております。しかしながら将来も引き続き十分に調達可能であるという保証はありません。また、市場の金利水準が低い傾向にあるため、既存の長期借入金の金利につきましては、その80%超を固定化済みであります。大きな金利変動リスクはありませんが、将来の調達に関しては、金利動向が当社グループの業績に影響を与える可能性があります。

### (11) 保有資産の時価変動の影響

当社グループは、事業上の理由により投資有価証券を保有しております。また、一部の旧工場跡地等の遊休不動産を保有しております。これらの投資有価証券や不動産の時価が大きく変動した場合は、業績および財政状態に影響を与える可能性があります。

### (12) 環境問題について

ウオッチ事業、電子デバイス事業およびクロック事業は、省エネルギー、大気・水質の汚染、化学物質の使用、廃棄物処理、リサイクル、製品含有化学物質および土壌・地下水汚染等を規制する様々な環境法令の適用を受けながら事業活動を展開しております。これらの事業は、環境保全活動を経営課題の一つとして、法規への対応はもとより、さらに厳しい自主的目標を掲げるなど、様々な環境保全活動を進めております。しかし、将来において規制強化への対応費用の増大、あるいは環境問題の発生から、損害賠償や対策費用を負担する可能性があります。

### (13) 情報管理について

当社グループは、事業上入手した個人情報や機密情報等の保護・管理について、社内規定の策定、従業員教育等を通じ、情報流出の防止を行っておりますが、予期せぬ事態により情報が流出する可能性は皆無ではありません。このような事態が生じた場合、当社グループの社会的信用の低下や対応のための多額な費用負担により、同事業の業績に影響をおよぼす可能性があります。

### (14) 自然災害の影響

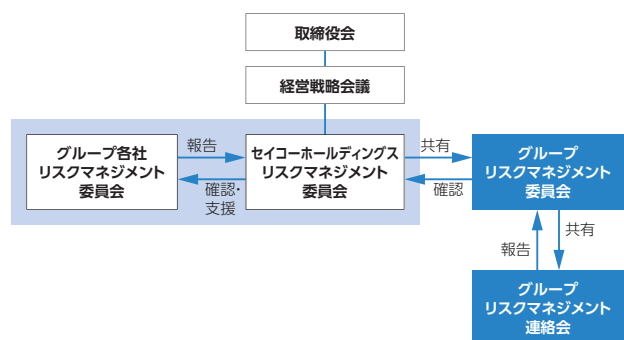
地震・台風等の自然災害により、当社グループの国内外製造拠点および諸施設が被害を受けた場合、製造の中断、営業・物流・調達機能の停滞等が発生し業績に影響を与える可能性があります。

## 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・強化および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。また、グループ各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・リスク対策の進捗管理やリスクマネジメントの推進を支援しております。また、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、各社の代表取締役が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。

なお、危機発生時に備え危機管理マニュアルを整備し、迅速な情報収集をはじめとした危機対応を実施できる体制を平時より整えています。

### グループリスクマネジメント体制図



## 重要なリスクへの取組み

当社グループでは、リスクの主体が当社であるか連結子会社であるかを問わず、当社および連結子会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、毎年当社あるいは連結子会社のリスクマネジメント委員会が選定、リスク責任部署を決定し、年間の対応計画を策定し、予防策・対応策を実施しております。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、当社が直接的なリスク対応を行っております。重要リスク、グループ重要リスクのリスク対応については当社リスクマネジメント委員会がモニタリングを実施し、グループリスクマネジメント委員会で情報共有を行うほか、グループ各社リスクマネジメント委員会事務局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おります。

## 社会貢献活動

# スポーツ、音楽、教育など、豊かな社会の実現に向けた セイコーならではの社会貢献

## 未来を担う子どもたちに胸が躍る体験を

### セイコーわくわく時計教室&陸上教室

「セイコーわくわく時計教室」では、小学校での出張授業を通じて子どもたちに時と時計の面白さを伝えることで、ものづくりの楽しさやチームで協力することの大切さを感じてもらおうことを目指しています。2017年から始まったこの

取組みの講師は当社グループ社員が務め、2019年実施予定分まで含めると900人を超える子どもたちが参加予定です。



「セイコーわくわく陸上教室」では、当社社員アスリートの山縣亮太選手や福島千里選手が講師となり、子どもたちに楽しんで走ることを体験してもらいます。2018年度は80人の子どもたちが参加しました。子どもたちは体を動かすことやスポーツの楽しさを感じることができうえに、講師を務める選手たちにとっても大いに刺激を受ける機会となっています。

## 音楽を通して豊かな心を育む



### Seiko Summer Jazz Camp

当社は、音楽を志す子どもたちや若い世代の演奏家を応援しています。

当社が特別協賛する「Seiko Summer Jazz Camp」は、ジャズ・ミュージシャンを目指す有能な日本の若者に、世界を舞台に活躍する講師陣が演奏技術と理論、楽しみ方などを指導するイベントです。

第4回となる2019年も、講師にアメリカ・ニューヨークで人気を誇る実力派ミュージシャンを迎え、4日間にわたって開催されました。最終日には公開コンサートが行われ、生徒たちが成果を披露するとともに、様々な賞が授与されました。

過去の受講生の中からは、プロデビューを果たした若者も輩出しています。





## 震災からの復興を音楽で支援

### “わ”で奏でる東日本応援コンサート

2011年の震災直後から毎年、当社は被災地で復興支援コンサートを継続して行ってきました。さらに被災地の皆さまと支援者が心をつないで絆を深める場を提供したいと考え、2013年からは「わ」で奏でる東日本応援コンサート」として東北3県と東京で継続して開催。2019年は、9月に宮城県松島町と福島県相馬市、岩手県遠野市にて開催しました。地元の学校の合唱部や吹奏楽部、地元で活躍する合



唱団やミュージシャンの方々と、出演アーティストとの当日限りのスペシャルステージが繰り広げられ、復興への思いを一つにしています。

2019年3月11日には渋谷・Bunkamuraオーチャードホールでも開催。チケットは開催前に完売し、当日は2000名以上の方にご来場いただきました。

## 知的障がい者の社会参加を支援

### スペシャルオリンピックス

国際的なスポーツ組織である「スペシャルオリンピックス」では、知的障がいのある人たちがスポーツと出会い、自立や社会参加することを目的としたスポーツプログラムを継続的に行い、その成果を発揮する場として多くの競技会を開催しています。

1968年に第一回夏季世界大会が開催され、現在は、オリンピックと同様に、夏季と冬季の世界大会がそれぞれ4年ごとに開催されています。



当社は、2015年夏季ロサンゼルス大会、2017年冬季オーストリア大会、2019年夏季アブダビ大会にオフィシャルサポーターとして協賛しています。アブダビ大会には、200の国・地域から7000人以上のアスリート、21000人を超えるボランティアが参加しました。

## 当社製品で教育の充実に貢献

### ラオス初等教育の支援

当社は、独立行政法人 国際協力機構 (JICA) がラオスで実施している『初等教育における算数学習改善プロジェクト』の趣旨に賛同し、2019年8月、当社のクロック300個を寄贈しました。



ラオス政府は2020年までの後発開発途上国からの脱却を目標としており、初等教育の普及とその質の向上を最優先課題と

しています。

今回のプロジェクトでは、JICAからの業務委託で(株)パデコと東京書籍(株)が国定算数教科書の制作を支援し、カリキュラムには「時計の読み方」が含まれています。しかし、そもそもラオスの学校には時計がなく、時計を見たことのない子どもも多いことから、学習効果を高めるべく今回の寄贈を実施しました。寄贈したクロックは小学校等で算数学習に役立てられています。



環境活動

環境理念

セイコーは、地球環境を守ることが人類共通の最重要課題であることを認識し、良き企業市民として環境の保全に配慮して行動します。

環境に配慮した製品・貢献する製品

当社グループでは、「壊れない製品」、「長く使える製品」という基本的な製品開発の考えや、「匠・小・省」の技術理念をもとに、環境に配慮した製品や、お客さまの製品の環境性能を向上できる製品、環境の改善に積極的に貢献する製品やサービスを市場に送り出してきました。

セイコーウォッチ（株）が注力しているメカニカルウォッチには電池や電源が一切不要で、巻き上げたぜんまいがほどける力だけを動力としているため、定期的にメンテナンスを行うことで半永久的に使うことが可能です。また世界で同社だけが販売するスプリングドライブは、同様にぜんまいを動力としながらもクォーツウォッチの精度を実現した機構です。環境への配慮と現代社会に求められる精度の両方を併せ持ち、時代に即した究極のウォッチということができるでしょう。他にもソーラーや同社独自技術のキネティックなど、環境に配慮または貢献する駆動方式の製品を数多く提供しています。

セイコーインスツル（株）では、技術理念である「匠・小・省」をベースに環境に配慮または貢献する製品を提供しています。2001年に同社で独自に導入した「SIIグリーン商品ラベル」制度を運用しながら、そうした製品をお客さま

に知っていただく取組みを続けています。2018年度の同社のグリーン商品売上比率は97.6%におよびます。

セイコークロック（株）では、「国等による環境物品等の調達の推進等に関する法律」、いわゆるグリーン購入法に適合するクロックをオフィス向け中心に販売しています。

当社グループとしては、企業の環境への取組みがお客さまに商品や製品を選択いただく際の重要なファクターとなっていることを改めて認識し、これからも環境に配慮・貢献する製品やサービスの開発に取り組みます。



グリーン購入法に適合するクロック



環境方針

1. 環境目標を定め、計画的に実行して結果を確認し、継続的改善につなげます。
2. 日本国内と世界各国の環境関連法規、条例、および業界の取り組み事項を遵守し、環境汚染の予防に努めます。
3. 商品の製造から販売までの全ライフサイクルで、グリーン購入・環境に優しい製造方法・化学物質の管理・商品・梱包材・輸送方法などを通じて資源の有効利用と温暖化ガス・廃棄物の低減を図ります。このことにより生物の多様性保全にも貢献します。
4. 環境問題の動向と会社の環境方針を社員と共有し、環境活動への理解と参加を促します。
5. 環境問題に関する方針と活動を社外に発信して社会とのコミュニケーションを図ります。

## 生物多様性保全への取組み

### 絶滅危惧植物の育成



セイコーインスツル(株)本社および事業所がある千葉県では、ヒメコマツ(ゴヨウマツ)が絶滅危惧種に指定されています。同社は千葉県が募集した保存サポーターに登録し、敷地内でのヒメコマツの育成を行っています。

### 「グリーンウェイブ」への参加

盛岡セイコー工業(株)は、2017年度より「グリーンウェイブ」に参加し、緑地整備に加え、インセクト(虫)ホテル作り(写真)や自社の緑地に生息する生き物などを紹介する「緑地ツアー」などを実施しています。



グリーンウェイブとは、「国際生物多様性の日」に、森林や樹木などとのふれあいを通じて生物多様性の理解や普及啓発につなげる地球規模の活動です。

### 工場敷地内の緑化の取組み



大連精工電子有限公司では、生物多様性エリアを設けて緑化を進めています。アカシアに加え、榆やイチヨウなどを植栽して緑の階層構造を形成しました。緑地の維持管理においても生物多様性に配慮して殺虫剤や除草剤の使用を控え、落ち葉などを堆肥化するなどしています。

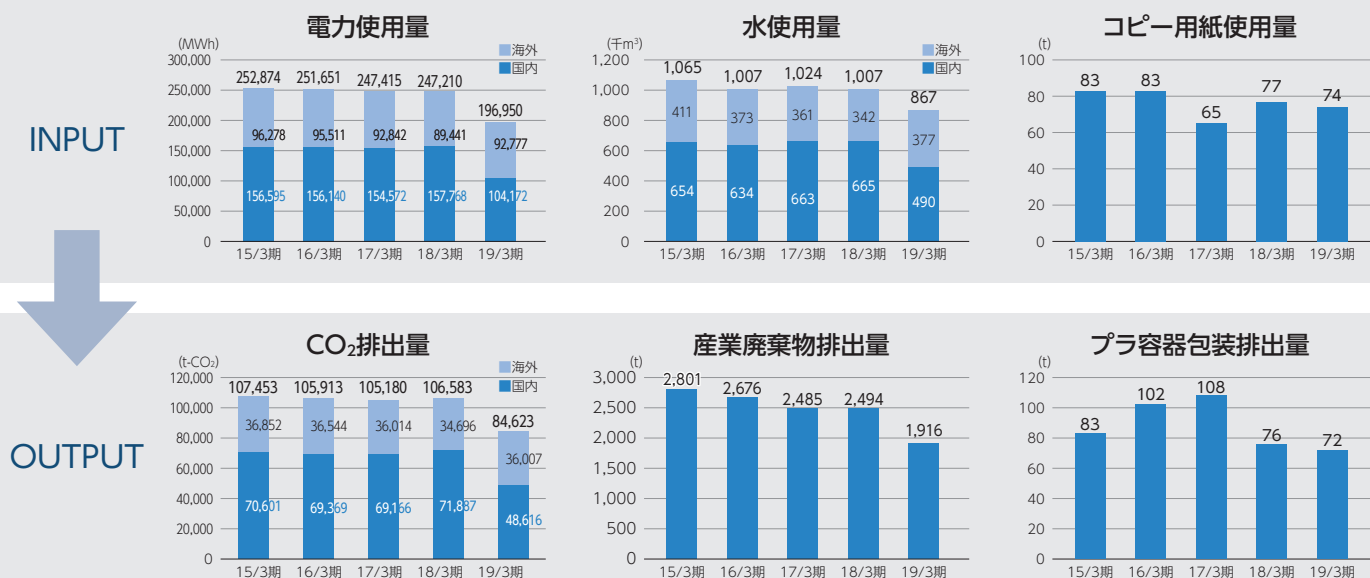
### 海洋保護活動をサポート

セイコーウオッチ(株)は、「セイコープロスペックス」のダイバーズウオッチの売上金の一部を、海洋探検家・海洋保護活動家であり、「セイコープロスペックス」のブランドアンバサダーでもあるファビアン・クストー氏が設立した海洋環境保護機関に寄付しています。



また、海洋環境保護の啓蒙を目的としてインスタグラムページも開設し、海のプロフェッショナルたちの探究心や体験を写真という形で世界中にシェアしています。

## 環境データ※



## 財務諸表

## 連結貸借対照表

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2018年3月31日)	当連結会計年度 (2019年3月31日)
<b>資産の部</b>		
<b>流動資産</b>		
現金及び預金	34,229	<b>33,844</b>
受取手形及び売掛金	38,109	<b>37,456</b>
商品及び製品	38,381	<b>38,119</b>
仕掛品	10,701	<b>11,448</b>
原材料及び貯蔵品	7,928	<b>8,737</b>
未収入金	3,537	<b>3,116</b>
その他	6,589	<b>7,419</b>
貸倒引当金	△1,206	<b>△1,153</b>
流動資産合計	138,271	<b>138,989</b>
<b>固定資産</b>		
<b>有形固定資産</b>		
建物及び構築物	72,303	<b>71,913</b>
機械装置及び運搬具	80,147	<b>81,388</b>
工具、器具及び備品	30,419	<b>31,772</b>
その他	1,766	<b>1,820</b>
減価償却累計額	△145,116	<b>△148,177</b>
土地	49,199	<b>48,998</b>
建設仮勘定	779	<b>924</b>
有形固定資産合計	89,498	<b>88,640</b>
<b>無形固定資産</b>		
のれん	9,149	<b>8,289</b>
その他	8,887	<b>8,957</b>
無形固定資産合計	18,036	<b>17,247</b>
<b>投資その他の資産</b>		
投資有価証券	46,774	<b>45,913</b>
繰延税金資産	4,015	<b>4,243</b>
その他	8,908	<b>8,165</b>
貸倒引当金	△208	<b>△163</b>
投資その他の資産合計	59,490	<b>58,159</b>
固定資産合計	167,025	<b>164,047</b>
<b>資産合計</b>	<b>305,297</b>	<b>303,036</b>

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2018年3月31日)	当連結会計年度 (2019年3月31日)
<b>負債の部</b>		
<b>流動負債</b>		
支払手形及び買掛金	24,921	26,449
電子記録債務	7,956	6,438
短期借入金	49,916	49,610
1年内返済予定の長期借入金	21,476	19,698
未払金	12,598	12,402
未払法人税等	1,275	1,281
賞与引当金	3,534	3,644
商品保証引当金	445	440
賃借契約損失引当金	348	348
その他の引当金	350	444
資産除去債務	51	—
その他	11,589	12,213
流動負債合計	134,467	132,972
<b>固定負債</b>		
長期借入金	40,075	35,106
繰延税金負債	2,521	2,451
再評価に係る繰延税金負債	3,614	3,614
賃借契約損失引当金	1,832	1,483
環境対策引当金	351	349
商品券等引換損失引当金	157	155
長期商品保証引当金	77	82
役員退職慰労引当金	36	36
事業撤退損失引当金	57	32
その他の引当金	38	97
退職給付に係る負債	10,810	10,602
資産除去債務	676	888
その他	5,410	4,748
固定負債合計	65,660	59,647
<b>負債合計</b>	<b>200,127</b>	<b>192,620</b>
<b>純資産の部</b>		
<b>株主資本</b>		
資本金	10,000	10,000
資本剰余金	7,245	7,245
利益剰余金	67,975	74,124
自己株式	△334	△335
株主資本合計	84,886	91,034
<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	11,639	10,099
繰延ヘッジ損益	△294	△104
土地再評価差額金	8,190	8,190
為替換算調整勘定	468	878
退職給付に係る調整累計額	△879	△876
その他の包括利益累計額合計	19,123	18,186
<b>非支配株主持分</b>	<b>1,159</b>	<b>1,194</b>
<b>純資産合計</b>	<b>105,170</b>	<b>110,415</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>305,297</b>	<b>303,036</b>

## 財務諸表

## 連結損益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 自2017年4月 1日 至2018年3月31日	当連結会計年度 自2018年4月 1日 至2019年3月31日
<b>売上高</b>	268,529	<b>247,293</b>
売上原価	166,231	<b>150,955</b>
売上総利益	102,297	<b>96,338</b>
販売費及び一般管理費	91,461	<b>86,943</b>
<b>営業利益</b>	10,836	<b>9,394</b>
<b>営業外収益</b>		
受取利息	152	<b>188</b>
受取配当金	735	<b>774</b>
持分法による投資利益	734	<b>1,941</b>
その他	1,634	<b>1,889</b>
営業外収益合計	3,255	<b>4,794</b>
<b>営業外費用</b>		
支払利息	1,293	<b>985</b>
その他	1,886	<b>1,791</b>
営業外費用合計	3,180	<b>2,777</b>
<b>経常利益</b>	10,911	<b>11,410</b>
<b>特別利益</b>		
固定資産売却益	—	<b>257</b>
会員権売却益	—	<b>106</b>
事業譲渡益	9,373	—
特別利益合計	9,373	<b>363</b>
<b>特別損失</b>		
賃借契約損失引当金繰入額	2,181	—
事業構造改善費用	1,955	—
減損損失	177	—
関係会社清算損	142	—
特別損失合計	4,456	—
<b>税金等調整前当期純利益</b>	15,828	<b>11,774</b>
法人税、住民税及び事業税	2,338	<b>2,409</b>
法人税等調整額	470	<b>35</b>
法人税等合計	2,809	<b>2,445</b>
<b>当期純利益</b>	13,019	<b>9,329</b>
非支配株主に帰属する当期純利益	1,477	<b>79</b>
<b>親会社株主に帰属する当期純利益</b>	11,541	<b>9,249</b>

## 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 自2017年4月 1日 至2018年3月31日	当連結会計年度 自2018年4月 1日 至2019年3月31日
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税金等調整前当期純利益	15,828	11,774
減価償却費	10,128	8,980
貸倒引当金の増減額(△は減少)	162	△76
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△757	△275
受取利息及び受取配当金	△887	△962
支払利息	1,293	985
為替差損益(△は益)	203	△94
持分法による投資損益(△は益)	△734	△1,941
減損損失	177	—
事業譲渡損益(△は益)	△9,373	—
固定資産売却損益(△は益)	—	△257
固定資産除却損	276	92
売上債権の増減額(△は増加)	△2,438	1,132
たな卸資産の増減額(△は増加)	1,990	△976
仕入債務の増減額(△は減少)	9,310	△518
その他	6,862	1,926
小計	32,043	19,788
利息及び配当金の受取額	887	963
持分法適用会社からの配当金の受取額	213	327
利息の支払額	△1,291	△988
特別退職金の支払額	△2,299	△170
法人税等の支払額	△1,667	△2,412
営業活動によるキャッシュ・フロー	27,885	17,508
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
有形固定資産の取得による支出	△6,954	△6,341
有形固定資産の売却による収入	124	1,061
投資有価証券の取得による支出	△966	△0
投資有価証券の売却による収入	6	33
貸付けによる支出	△725	△522
貸付金の回収による収入	646	508
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△1,095	—
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による支出	△3,264	—
その他	△5,201	△1,831
投資活動によるキャッシュ・フロー	△17,430	△7,093
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
短期借入れによる収入	943,237	910,847
短期借入金の返済による支出	△942,950	△911,281
長期借入れによる収入	24,200	16,300
長期借入金の返済による支出	△32,476	△23,058
配当金の支払額	△3,100	△3,100
その他	△669	△377
財務活動によるキャッシュ・フロー	△11,759	△10,670
現金及び現金同等物に係る換算差額	67	229
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△1,237	△26
現金及び現金同等物の期首残高	35,333	33,911
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)	△184	△41
現金及び現金同等物の期末残高	33,911	33,843

## セグメント情報

(単位:百万円)

		前連結会計年度 自 2017年4月 1日 至 2018年3月31日	当連結会計年度 自 2018年 4月 1日 至 2019年 3月31日
ウォッチ事業	外部顧客への売上高	138,812	140,346
	セグメント間の内部売上高又は振替高	1,344	1,442
	合計	140,156	141,788
	セグメント利益	7,902	10,391
	セグメント資産	92,032	93,677
	減価償却費	3,551	3,349
	のれんの償却額	6	2
電子デバイス事業	外部顧客への売上高	78,171	52,248
	セグメント間の内部売上高又は振替高	3,680	3,300
	合計	81,852	55,548
	セグメント利益	5,793	1,414
	セグメント資産	82,828	78,888
	減価償却費	4,514	3,120
	のれんの償却額	18	—
システムソリューション事業	外部顧客への売上高	26,765	29,435
	セグメント間の内部売上高又は振替高	646	1,373
	合計	27,411	30,809
	セグメント利益	1,605	2,401
	セグメント資産	19,492	19,455
	減価償却費	1,213	1,393
	のれんの償却額	292	292
その他	外部顧客への売上高	24,779	25,263
	セグメント間の内部売上高又は振替高	3,073	3,099
	合計	27,852	28,363
	セグメント利益	551	697
	セグメント資産	36,211	37,229
	減価償却費	469	531
	のれんの償却額	—	—
調整額 <sup>(注)</sup>	外部顧客への売上高	—	—
	セグメント間の内部売上高又は振替高	△ 8,743	△ 9,215
	合計	△ 8,743	△ 9,215
	セグメント利益	△ 5,015	△ 5,511
	セグメント資産	74,732	73,784
	減価償却費	378	584
	のれんの償却額	566	566
連結財務諸表計上額	外部顧客への売上高	268,529	247,293
	セグメント間の内部売上高又は振替高	—	—
	合計	268,529	247,293
	セグメント利益	10,836	9,394
	セグメント資産	305,297	303,036
	減価償却費	10,128	8,980
	のれんの償却額	883	861
連結財務諸表計上額	持分法適用会社への投資額	21,570	23,240
	有形固定資産及び無形固定資産の増加額	8,517	8,477

(注) 調整額は以下のとおりであります。

(1)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、親会社(持株会社)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	190百万円	319百万円
各報告セグメントに配分していない全社費用	△4,639百万円	△5,263百万円

(2)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、親会社(持株会社)での余資運用資金、長期投資資金(投資有価証券)等であり、

	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	△70,934百万円	△71,638百万円
各セグメントに配分していない全社資産	197,597百万円	194,968百万円
投資と資本の相殺消去等	△51,930百万円	△49,545百万円

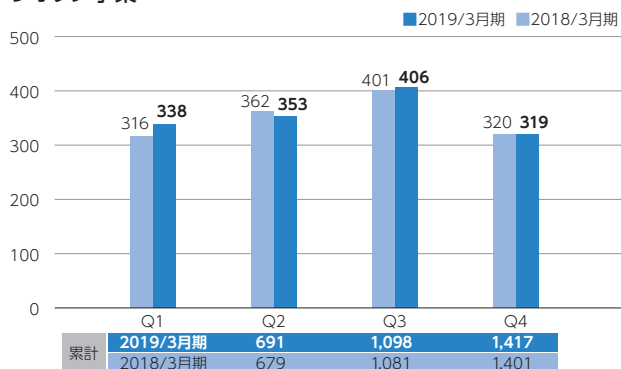
(3)持分法適用会社への投資額の調整額は、各報告セグメントに属していない持分法適用会社への投資額であります。



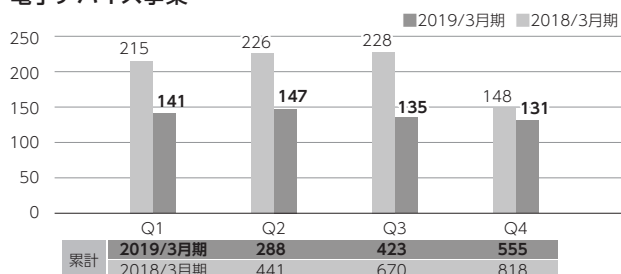
# 四半期別(セグメント別)

## 売上高 (単位:億円)

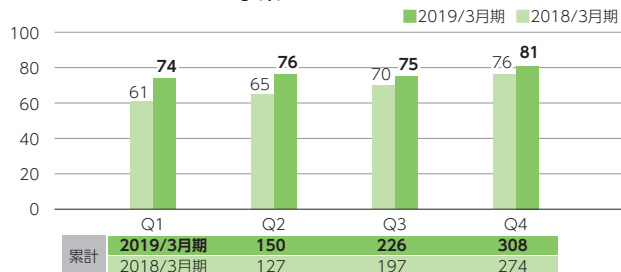
### ウオッチ事業



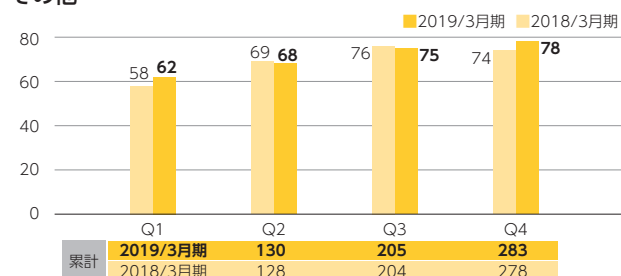
### 電子デバイス事業



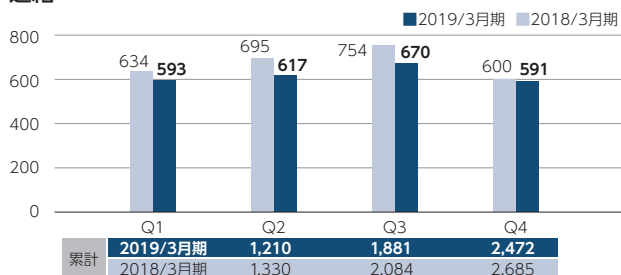
### システムソリューション事業



### その他

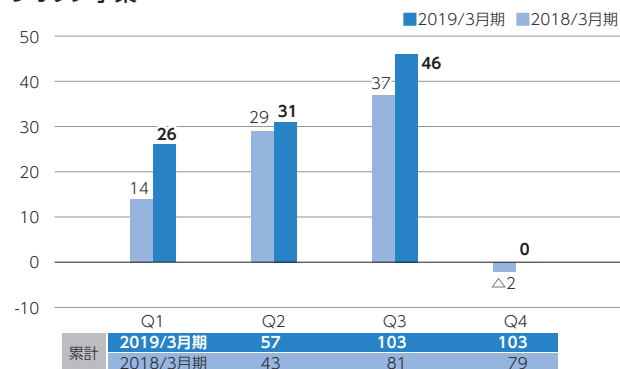


### 連結

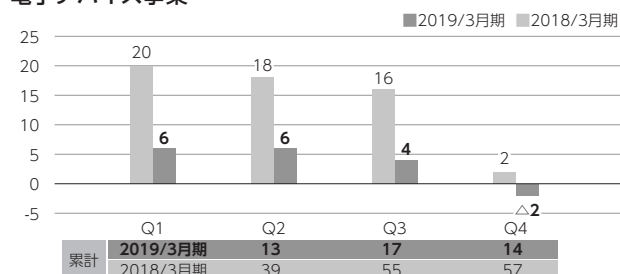


## 営業利益 (単位:億円)

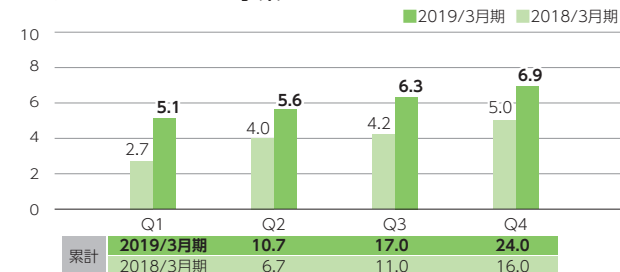
### ウオッチ事業



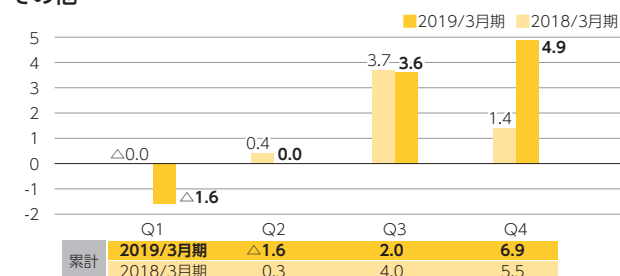
### 電子デバイス事業



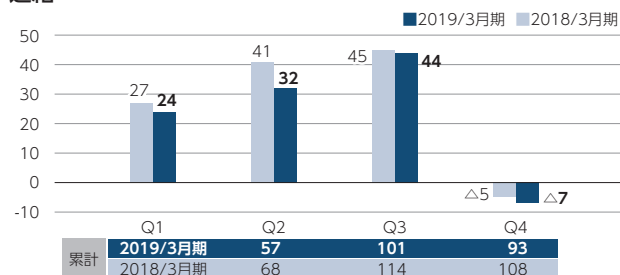
### システムソリューション事業



### その他



### 連結



## 会社概要／株式の状況

### 会社概要 (2019年3月31日現在)

社名	セイコーホールディングス株式会社
創業	1881年(明治14年)
資本金	100億円
従業員数	141名 12,020名(連結)
営業収益	113億円
連結売上高	2,472億円

本社所在地	〒104-8110 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	〒104-8129 東京都中央区銀座四丁目5番11号

### 連結子会社 (2019年3月31日現在)

主要な事業の内容	名称	住所
ウォッチ	セイコーウォッチ(株)	東京都中央区
	セイコーサービスセンター(株)※1	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
	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.
	SEIKO France S.A.S.	Besancon France
	SEIKO Nederland B.V.	Schiedam Netherlands
	SEIKO RUS Limited Liability Company	Moscow Russia
	SEIKO Hong Kong Ltd.	Kowloon Hong Kong
	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
	SEIKO Australia Pty. Ltd.	Macquarie Park Australia
	盛岡セイコー工業(株)	千葉県千葉市美浜区
	二戸時計工業(株)	千葉県千葉市美浜区
	遠野精器(株)	岩手県遠野市
	(株)みちのくサービス	岩手県盛岡市
	Guangzhou SII Watch Co., Ltd.	Guangzhou China
Instruments Technology (Johor) Sdn. Bhd.	Johor Bahru Malaysia	
電子デバイス	セイコーインスツル(株)	千葉県千葉市美浜区
	Seiko Instruments (H.K.) Ltd.	Kowloon Hong Kong
	Dalian Seiko Instruments Inc.	Dalian China
	Seiko Instruments Singapore Pte. Ltd.	Singapore Singapore
	エスアイアイ・プリンテック(株)	千葉県千葉市美浜区
	(株)シティ・サービス	千葉県千葉市美浜区
	セイコー・イーザーアンドジー(株)	千葉県千葉市美浜区
	セシカ(株)	千葉県千葉市美浜区
	セイコーアイ・テクノロジー(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

主要な事業の内容	名称	住所
電子デバイス	Seiko Instruments U.S.A., Inc.	Torrance U.S.A.
	Seiko Instruments GmbH	Neu-Isenburg Germany
	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
	Asian Electronic Technology Pte. Ltd.	Singapore Singapore
	セイコーNPC(株)	東京都中央区
	SEIKO Precision (Thailand) Co., Ltd.	Pathumthani Thailand
	システムソリューション	セイコーソリューションズ(株)
(株)アイ・アイ・エム		東京都文京区
その他	セイコークロック(株)	東京都江東区
	SEIKO CLOCK (Hong Kong) Ltd.	Kowloon Hong Kong
	SEIKO CLOCK (Shenzhen) Co., Ltd.	Shenzhen China
	(株)和光	東京都中央区
	セイコータイムシステム(株)	東京都江東区
	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

その他3社

※1. セイコーサービスセンター(株)は2019年9月1日付でセイコータイムラボ(株)へ社名変更しております。

※2. 2019年10月1日付で(株)千野時計店が連結子会社となりました。

### 持分法適用関連会社

主要な事業の内容	名称	住所
ウォッチ	(株)クロックワークホールディングス	東京都中央区
電子デバイス	エイブリック(株)	千葉県千葉市美浜区
	(株)ジーダット	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

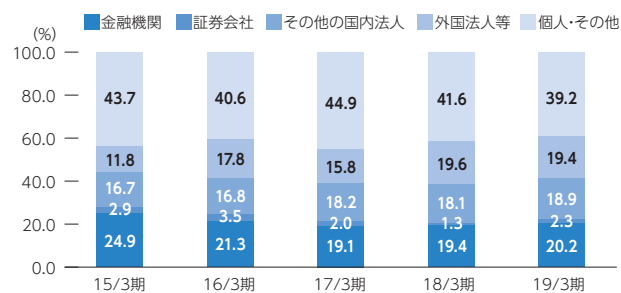
## 株式の状況 (2019年3月31日現在)

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 11,575名

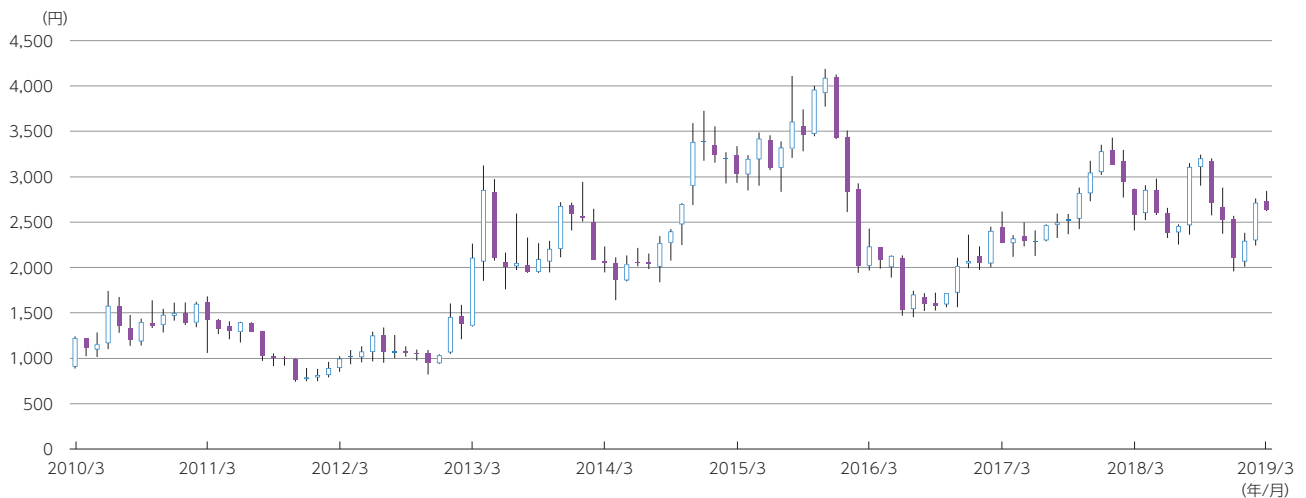
## 大株主の状況 (2019年3月31日現在)

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%
服部 悦子	3,613	8.7%
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	1,620	3.9%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,179	2.9%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	1,037	2.5%
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL	983	2.4%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	850	2.1%
清水建設株式会社	744	1.8%

## 株式分布状況 (2019年3月31日現在)



## 株価の推移

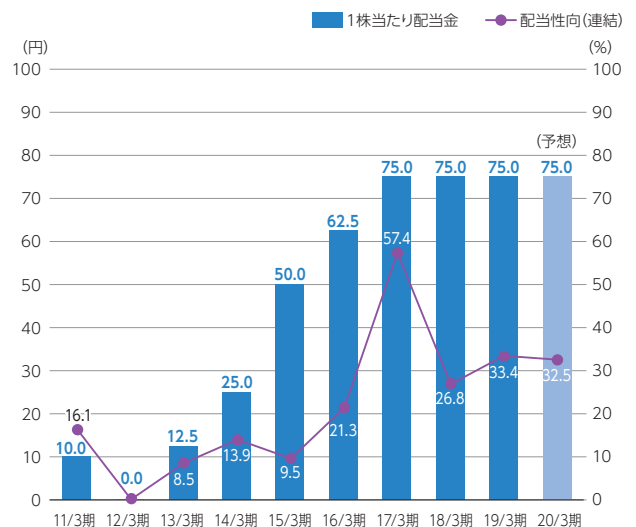


※ 2017年10月1日付で普通株式5株につき、1株の割合で株式併合を行っております。上記は株式併合を考慮した場合の株価となります。

## 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



※ 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行っております。上記は株式併合を考慮した場合の年間配当金となります。

# SEIKO

セイコーホールディングス株式会社

〒104-8110 東京都中央区銀座一丁目26番1号

TEL:03-3563-2111(代表)

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

