

ウォッチ事業

世界の時計市場における「メジャープレイヤー」を目指して



当社は2020年4月にセイコーインスツルのウォッチ事業を統合し、製販一体の新たな体制で事業を推進しています。新型コロナウイルスの影響によりビジネス環境は大きく変容しました。当社は2025年に向けて世界の時計市場における「メジャープレイヤー」となるために、グランドセイコー（GS）、セイコー プロスペックス（プロスペックス）などを中心とするグローバルブランド戦略をさらに推進します。そしてこの戦略強化のためにデジタルマーケティングを加速させ、ブランドストーリーを世界へ発信することにより、ブランド価値の一層の向上と販売拡大を図ります。また、あらゆるビジネスプロセスにおいてDX（デジタルトランスフォーメーション）を推進し、事業を成長させることを目指します。

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

グローバルブランド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(億円)

	2019年3月期 実績	2020年3月期 実績	2021年3月期 見通し	2022年3月期 計画
売上高	1,417	1,354	1,100	1,650
営業利益	103	101	45	145

事業概況

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、高価格帯ウォッチの成長が続いており、当社グループも第7次中期経営計画では、前中期経営計画から引き続きグローバルブランドの拡販に注力しています。

2019年度のウォッチ事業の売上高は、前年度比63億円減の1,354億円(前年度比4.5%減)となりました。国内は、消費増税後の個人消費低迷や新型コロナウイルス感染症の拡大の影響などを受けましたが、グローバルブランドのうちGSは前年から売上を伸ばし、プロスペックスも前年水準の売上高を維持しました。海外でもGS、プロスペックスを中心にグローバルブランドの伸長が継続し、一部商品の流通変更と為替の影響を除くと、海外の完成品ビジネスの売上高は前年度を上回りました。中でも米国のGSや中国が売上を伸ばしました。外販ムーブメントビジネスは、市況は低迷しましたが、メカニカルムーブメントは順調に推移いたしました。

営業利益は、売上高の減少などから前年度から2億円減少し101億円(同2.2%減)となりました。

ウォッチ事業が創り出す価値

ウォッチ事業では、100年以上続くマニファクチュールとして、長い歴史の中で培ったウォッチ企画・開発、製造、マーケティング・販売、アフターサービスのサイクルを通じて、様々な提供価値を世界中に展開しています。お客さまの手もとで輝くウォッチは、正確という機能的な価値はもとより、安心感や満足感、喜びといった情緒的な価値、そして自己表現の手段の一つとしての価値をもたらす、心も生活も豊かにします。



重点的な取組み

『企画・開発』

「魅せる」ムーブメントの開発

当社グループはこれまでに、クォーツ、キネティック、スプリングドライブやGPSソーラーといった、まったく新しい機能を持つムーブメントを搭載した商品を数多く世に送り出してきました。そして現在、新しいウォッチムーブメントの開発にあたり、機能面だけでなく人々の感性にも訴え、様々な喜びを実現できる「魅せる」ことを目標に日々の研究開発に取り組んでいます。

2020年のGS新製品に初めて搭載された「9SA5」「9RA5」ムーブメントは、快適な使い心地と上質な感性価値を高次元で実現した新生ムーブメントです。

新メカニカルムーブメント「9SA5」は、高効率な新型脱進機を開発し、2つの香箱(ツインパレル)を採用することで大幅な長持続化を実現しました。新スプリングドライブムーブメント「9RA5」は、これまで以上の装着感を実現する一方で、ダイバーズウォッチ規格に耐える耐衝撃性を備えることに成功しました。両ムーブメントとも洗練された美しい外観を目指して構想段階からデザイナーと設計者が一体となり、開発の地である岩手県栗石町や長野県塩尻市の美しい自然をモチーフにデザインを追求しました。

『製造』

世界屈指のマニファクチュール

ウォッチの製造過程では先端技術と匠の技を巧みに融合し、開発者やデザイナーの想いを形にしてウォッチに求められるあらゆる価値を実現させています。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・技能者が高級ウォッチの組立や彫金等を行い、機能価値とともに情緒的価値を創造しています。2020年7月には、雫石高級時計工房の中に、GSの機械式時計を製造する新施設「グランドセイコースタジオ 雫石」が開設されました。これによりGSの将来的な生産能力と商品展開の拡大を目指します。

また、当社の生産工程では、半導体製造の精密露光技術を応用したMEMS*加工技術を取り入れることで、部品の精度や耐久性の向上、軽量化に成功し、この技術を搭載したウォッチの性能・信頼性向上による高付加価値化に貢献しています。また、その供給量は世界屈指の水準であり、国内外問わず安定供給を可能にしています。

* Micro Electro Mechanical Systemsの略。精密機械部品や機械と電気回路が一体化した部品を製造する技術

ウォッチ事業

『マーケティング・販売』
『デジタル化』のその次へ

約140か国でウォッチを販売し、また世界各国のハイストリートで「セイコーブティック」や「グランドセイコーブティック」を展開しています。2020年6月には、高級ブランドの店舗がひしめくフランス・パリのヴァンドーム広場に「グランドセイコーブティック パリ ヴァンドーム」を、また8月には、東京・銀座の和光本館2階に、世界最大規模のGSショールームとなる「グランドセイコーブティックフラッグシップ和光」を開業しました。商品を直接見ていただくことが何よりも「当社らしさ」をご理解いただくことができる方法だと考えています。

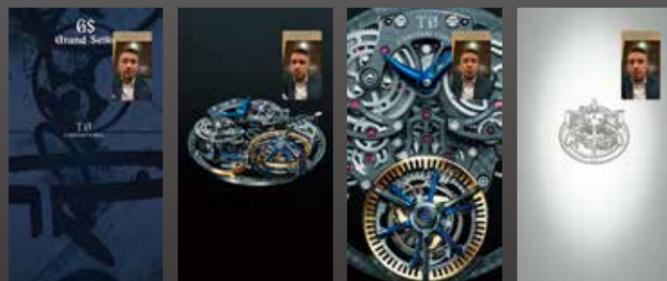
一方、新型コロナウイルス感染症の拡大を機に、それまで進めてきたDXの取組みをさらに加速させています。実店舗＝ブティック展開に加えて、世界各国でマーケティングだけでなく販売にもデジタル技術を応用しています。中国では、ライブストーリーミングなどを積極的に取り入れ、米国でもWeb会議ツールを使い複数国の説明者を繋いだ新商品発表会や、AR（拡張現実）技術を使って新商品を『試着』するサービスの試みなど、消費者とのリレーションを絶やさない取組みを続けています。

リアルとデジタルの融合が本物の価値を提供していくためには欠かせないものであり、この融合により今まで以上に多くの情報を幅広く発信することができていると考えています。そしてさらにデジタル化のその先を見据えて様々な施策を検討・推進しています。実店舗とは違って制約の少ないオンラインの中でも、お客さまには日本のSEIKOだからこそ可能な「おもてなし」を感じていただけるようにしていくことが私たちの目標です。

グランドセイコーブティック
パリ ヴァンドーム



新機構を搭載した
コンセプトモデル「T0」の
Instagram「インスタライブ」
上での説明(米国)



『アフターサービス』
いつまでも、長く使えるウォッチ

昨今、「エシカル消費」「エコ消費」という環境や社会に配慮した消費を求める取組みが高まっており、また一方で常に「自分らしさ」を表現することが大切にされています。技術・技能者たちが精魂込めて作り上げ、また、お客さまの想いが詰まったウォッチをできるだけ長くお使いいただけるよう、責任を持って取り組んでいます。世界の現地法人や代理店を含むアフターサービスのネットワークを軸に高級品の修理対応や技能講習等も実施し、サービスの向上に努めています。

GSを含むウォッチの修理を担当するセイコーサービスセンター(株)は、2019年9月に社名をセイコータイムラボ(株)に変更しました。会社創立55周年を迎え、確かなウォッチの修理技術と研究開発に立脚したサービス品質の向上を進めるといふ、さらなる飛躍への想いを込めての社名変更です。セイコータイムラボでは、お客さまにさらにご満足いただくために、技術者が持つ高度で繊細な技術力を活かして「グランドセイコーコンプリートサービス」*を行っております。また、このサービスを皆さまに知っていただくための動画は、YouTubeやグランドセイコーウェブサイトで開催しています。

*グランドセイコーの内装修理・オーバーホールとセットで、ライトポリッシュを行うサービス
<https://www.grand-seiko.com/jp-ja/support/complete>



グランドセイコーの海外展開

今年2020年に誕生60周年を迎えたグランドセイコー(GS)は世界中で高い評価をいただいています。中でも目覚ましい成長を遂げている米国の販売会社Grand Seiko Corporation of AmericaのPresident、Brice Le Troadecに、その取組みについて聞きました。

米国のウォッチ市場の状況と、
GSのチャレンジについて教えてください。

今日、人々はソーシャルメディアや動画サイトから多くの情報入手しているため、米国では当初からデジタルマーケティングに注力してきました。新型コロナウイルス感染症の流行によってGS60周年は当初考えていたものとまったく違ったものになりましたが、人々のオンライン重視の傾向が加速したことは、GSの浸透をさらに加速させることに繋がりました。GSは差別化された独自性で既成概念を壊し、ラグジュアリーウォッチ市場に刺激的な新しい需要をもたらしました。これまでスイスのブランドで占められていた市場に、究極の品質と強烈な個性を持った本物のウォッチが登場したのです。

米国でGSを広めるにあたり
特に重要なポイントはどこでしょうか。

販売店には、ウォッチを販売する場だけでなく啓蒙の場としての重要な位置づけがあると考えています。私たちが取引先を選ぶときに大切にしているのは、ウォッチに対する情熱や開拓者精神です。販売店は、私たちと一体となってGSを広めていくパートナー・同志なのです。

そして私たちのミッションの達成には、GSのことを「Coolest」で「この先10年の間、最も注目すべきブランド」だと言っているファンのカも欠かせません。

米国では、GSはどんな人々にどんなところが
受け入れられているのでしょうか。

10年前、米国においてGSは、一部のウォッチマニア向けの「エキゾチック」なブランドに過ぎませんでした。しかし2017年の独立ブランド化以降、私たちは超高級ウォッチのコレクターはもとより、若い世代(20代~30代)にも顧客層を拡大してきました。彼らはGSを自分たちが待ち望んでいた「Cool」なブランドだと評価し、GSの認知度をさらに高めるためにとても重要な役割を果たしてくれています。

私たちのお客さまは、スイスの高級ブランドを凌駕するGSの仕上げの美しさや揺るぎない技術力、圧倒的な精度の高さをよく理解してくださっています。

GSは時計をよく知るファンにとって語りたくなるブランドで、それに相応しい人気と評価を得つつあると言えるでしょう。

10年後、GSは米国でどうなっていると思いますか。
また、GSが今後さらに米国、グローバルで成功を
目指すために必要な取組みは何だと思えますか。

この3年間で、米国市場ではGSがとてつもない可能性を秘めていることが証明されました。2019年のある調査では価格帯別カテゴリーで第4位にランクインし、また、2017年から2019年の伸び率では1位となったのです。GSは今とても良いモメンタムにあり、しかも私たちの挑戦は始まったばかりで、まだすべての顧客層にリーチしたわけではありません。私たちは、これから10年以内にGSが間違いなくラグジュアリーブランドとしてトップ3に入ると確信しています。

さらなる発展に向けては、レディス分野への挑戦が必要となってきます。

そしてラグジュアリーウォッチのリーディングブランドとなるために忘れてならないのは、私たちがGSの「原点」や「らしさ」をどう大事にしていかにかかっているということです。

もう一つ取り組まなければいけないのはアフターサービスの充実です。世界をリードする老舗ブランドに負けない対応をしていかなければいけません。

GSはもうすぐ、究極の品質と細部へのこだわり、伝統などを象徴するメイドインジャパンのラグジュアリーブランドとして世界中で認知されるでしょう。その上で、原点やアイデンティティに敬意を払いつつ、普遍的な「グローバルブランド」としての地位を確立していくことが重要だと考えています。



Brice Le Troadec
President
Grand Seiko Corporation of America

電子デバイス事業

「匠・小・省」を実現させる 精密設計・加工・組立技術と提案力



ウォッチ製造を通じて培われ、そして進化した技術は、社会の変化とともに新たな価値を作り出しています。例えば、小型電池・水晶振動子などの電子部品は、サイバー空間とフィジカル空間が融合した「Society 5.0」にも深く浸透しています。また、高度な加工技術に支えられた精密加工部品は、自動車などの安全・信頼性と産業機器のエネルギー効率の向上に寄与しています。そして、サービス業態の変化に応じたモバイル印字装置の普及、生産性の向上に貢献する産業用インクジェットプリントヘッドなど、ポストコロナの新時代に向けて、社会のニーズに応える製品を作り続けていきます。

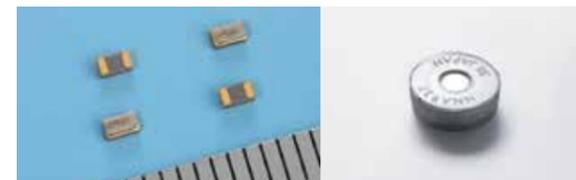
セイコーインスツル株式会社 代表取締役社長
小林 哲

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・省電力化・高信頼性を支えるデバイスを医療・車載等様々な分野に提供してまいります。

医療分野では、患者一人ひとりに最適な医療を提供するために携帯型のデバイスが欠かせない存在となっています。例えば糖尿病患者のインスリン投与では、携帯型の血糖値計が普及し始めましたが、機器の小型化とともに、さらなる稼働時間の増加とネットワークへの常時接続が望まれています。当社の水晶・小型電池はこのニーズに応え、正確な通信タイミングによる信頼性確保と電力消費の低減を実現し、長時間の安定稼働を可能としています。医療分野で築いた信頼をもとに、IoT機器などでの展開をさらに拡大してまいります。



また、半導体メモリの製造工程では、反応性が高く扱いが難しい気体を正確に流量制御する制御バルブが必要になりますが、この心臓部であるメタルダイヤフラムに高耐食性に優れた当社独自の高性能金属が使用されています。ニッチな市場ですが高いシェアを誇るこの高性能金属で半導体メモリの安定生産をこれからも支えてまいります。



メカトロニクスデバイス(精密部品)

ウォッチ製造で培ったサブミクロン精度の精密加工・組立技術を、車載等の様々な分野で幅広く展開し成長収益事業へ転換しています。

コロナ禍でのSTAY HOMEに代表される新しいライフスタイルでは、ネットショッピング、テレワーク、オンライン授業等の急激な拡大により、トランザクションの増大・動画連続送受による高トラフィックが常態化しています。当社のデータセンター向けHDDデバイス、機器温度上昇を抑

制するためのFANモータ向け小型ボールベアリングなどがこの新しいライフスタイルの安定を支えてまいります。



また、当社の自動車部品向け精密部品では、例えばABS(アンチロック・ブレーキ・システム)部品は採用から既に20年を超える歴史を有し、高い評価をいただいています。今後も続く原動機のモータ化・ハイブリッド化の拡大においても、信頼に応える部品を提供し、陸上輸送における安全を支えてまいります。



プリンティングデバイス

ものづくりのデジタル化により、時間や資源の効率化と環境負荷の低減の両立が提唱され、それを実現するデバイスとしてインクジェットプリンタの応用が多くの業界で期待されており、当社ではインクジェットプリントヘッドの水溶性インク対応モデルの実用化に成功し、環境負荷軽減の実現に貢献してまいります。

さらに、世界トップレベルのシェアを誇るサーマルプリンタは、小型・堅牢・低電圧駆動のモバイル型でラインナップを拡充し、mPOS(モバイル決済システム)やラベル向けなど拡大が進む市場における展開をさらに加速いたします。



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。

2020年3月期は米中貿易摩擦の影響などにより中国をはじめ多くの国で経済成長が鈍化し電子デバイス市況が低迷する中、スタートいたしました。第3四半期頃から水晶や小型電池にて回復が見られたものの、2020年1月末頃から新型コロナウイルス感染症の拡大が始まり、売上高、営業利益とも前年度を下回りました。

2021年3月期に入っても新型コロナウイルス感染症拡大は継続し、主に海外で活動制限令などにより納入先の稼働が低下するなど電子デバイス事業も大きな影響を受けました。しかしながら、新型コロナウイルス感染症が拡大する中でも半導体製造装置向けの高機能金属やデータセンター向けの精密部品などの受注は好調を継続し、さらに、各国経済の再始動に伴い、水晶や小型電池、そして建材向けインクジェットプリントヘッドに力強い回復が感じられています。

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(億円)

	2019年3月期 実績	2020年3月期 実績	2021年3月期 見通し	2022年3月期 計画
売上高	555	517	500	630
営業利益	14	6	8	30

*「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

システムソリューション事業

サステナブルな顧客価値の創造



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。

現在、コロナ禍のもと、多くのお客さまがビジネス面で影響を受けている中、お客さまへの支援、特に、リモート、非接触、スピード、コラボレーション、可視化の5つのキーワードのもと、新たなサービス提供を進めています。ビジネス環境の著しい変化への対応は、デジタル化の加速を生み、企業体としての在り方へも大きく影響しています。お客さまのデジタルトランスフォーメーションをサポートし、お客さまとともにサステナブルな成長を続けるため、創意工夫とスピード感をもって、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。

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

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(億円)

	2019年3月期 実績	2020年3月期 実績	2021年3月期 見通し	2022年3月期 計画
売上高	308	328	350	350
営業利益	24	30	35	30



(株)アイ・アイ・エム 本社

事業概況

2020年3月期の国内のIT関連や通信関連市場は、人手不足の深刻化や老朽化設備の更新需要、消費税に伴うキャッシュレス化への対応などを背景に企業の投資マインドが維持され、好調に推移しました。

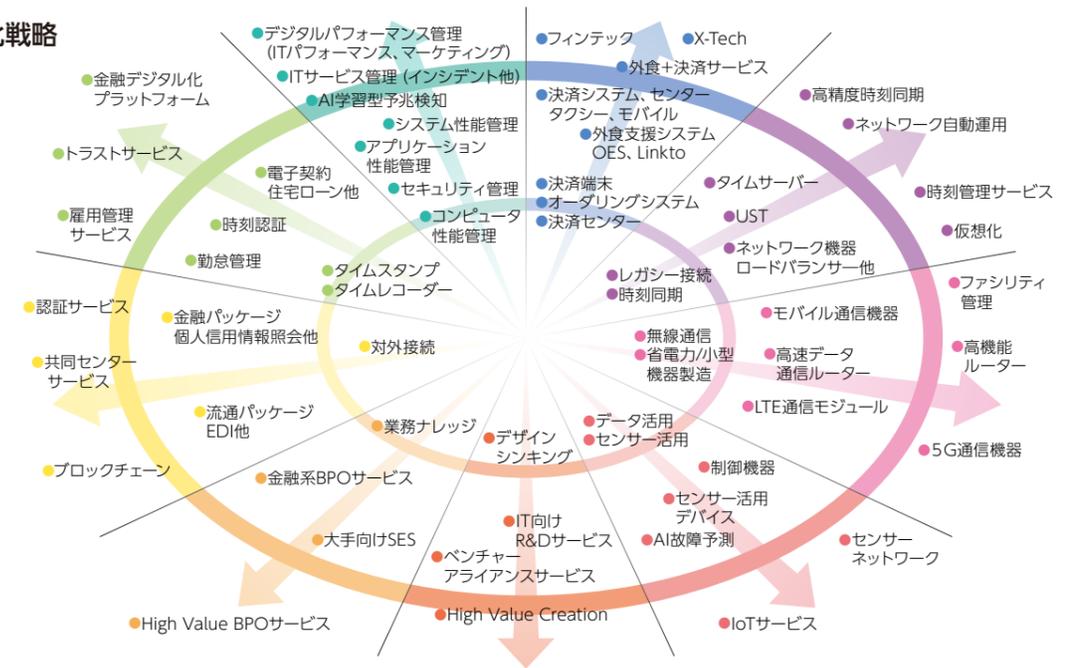
当社グループでも、電子契約ソリューション、アプリケーション性能管理ソフト、モバイル決済機器・サービスなどが順調に推移したことに加え、コンシューマー向け製品なども伸長し売上高を伸ばしました。利益面でも商品別利益の改善が継続し、2020年3月期の売上高は前年度比20億円増加の328億円(前年度比6.6%増)、営業利益は前年度比6億円増加の30億円(同25.4%増)となりました。

外食関連など新型コロナウイルス感染症により影響を受けているお客さまへのサポートを行う一方、キャッシュレス化のさらなる促進や在宅勤務の急拡大に伴うネット環境への過負荷、セキュリティ対策需要の増加など、成長の加速が想定される事業については、社会のニーズにしっかりと応えてさらなる成長を目指します。

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を進め、事業拡大と環境変化に強い事業構造基盤を構築し、長期的継続的な成長を図ります。また、これらを実現するため、多様性を高め、デザイン思考の強化・醸成に継続的に取り組んでいきます。

多角化戦略



M&A戦略

当社グループでは2017年に(株)アイ・アイ・エムを子会社化しました。これにより技術や顧客の融合によるシナジー効果のほか、同社の社である「販売とはサポートである」を事業全体に広げていくなど文化の融合によるシナジー効果も図っています。同社は大手お客さまとの関係を一層強化し、継続的な事業成長のドライバーの一つとして当事業を牽引しています。さらに2020年4月には市場が拡大しているIoT市場での事業拡大加速のため、(株)コスモを子会社化しました。

今後も多角化・多様性の強化に向け、M&Aやアライアンスも活用し、各社の良いものを積極的に取り入れ、強いシナジーを創出することで、組織が一体となってさらなる成長を実現していきます。



(株)コスモ 東京事業所

ニューノーマルに向けた取組み

コロナ禍は大きな事業環境、価値観の変化を呼び、デジタル化など新たな需要が急拡大しています。当社グループはこの変化を的確に把握し、迅速に判断、実行に移すことを重視し、これらの新たなニーズに対し、電子契約や非接触体温測定機能付きタイムレコーダーの提供など、新たな切り口でのソリューション展開を進め、コロナ禍を新たなビジネスチャンスと捉え、前向きに積極的な取組みを実践しています。

今後、さらに重要度を増す、三つの視点、①アプリケーションの高度化、②情報・データの信頼性の担保、③新たな価値創造の観点で、お客さまの持続的な成長を支えるためのソリューション展開を図っていきます。



2020年11月9～13日の5日間をSDGs WEEKと銘打ち、COMPUS(システム性能管理カンファレンス)とSDGsウェビナーをオンラインで合同開催

クロック・和光・タイムシステム事業

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



和光事業

和光では、新型コロナウイルスの影響で拍車がかかっている販売方法の多様化をチャンスと捉えDX化を進めてまいります。和光ならではの商品・サービスに一層の磨きをかけるとともに、デジタルを通して銀座のシンボルである和光本館でお過ごしいただく上質な時間をさらに多くのお客さまにお届けしてまいります。

株式会社 和光 代表取締役社長
石井 俊太郎

クロック事業

With/Afterコロナの新常態では在宅の時間が増え、家庭における時間管理や安らぎに改めて関心が高まり、ここ数年縮小傾向が続いていたクロック市場に穏やかな追い風が吹きつつあります。DXに対するより本格的な取組みも急務となる中、創業に近い事業として「一歩前へ」の精神を常に忘れず、クロック事業の新たな挑戦をこれからも続けてまいりたいと考えています。

タイムシステム事業

ゆるぎない「信頼性」と絶えず進化する「革新の技術」で、コロナ禍で激変する環境下においても、皆さまに夢や感動をお届けする「設備時計・スポーツ計時測機器」、そして精密なものづくりを支える「自動化装置」を、これからも安心のサービスと共にご提供してまいります。

セイコークロック株式会社/セイコータイムシステム株式会社 代表取締役社長
萩原 健二



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(億円)

	2019年3月期 実績	2020年3月期 実績	2021年3月期 見通し	2022年3月期 計画
売上高	283	295	250	310
営業利益	6	3	0	10

和光事業

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強化を図ります。2020年度は、1階のショーウィンドウをシースルーへ、1・2階を和光ウオッチ&ジュエリースクエアへリニューアルする新しいステージがスタートする年となります。



クロック事業

重点的な取組み

国内はもとより海外展開も強化し、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。華やかに時の訪れを告げるからくり時計「セイコー輪舞(Rond) 」に続き、2020年度には同じ機構を有したデコールセイコー「輪舞(Rond) メゾン」をリリースしました。



タイムシステム事業

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、設備時計でかけがえのない時を刻み、スポーツタイミングで一人ひとりの記録を刻み、そして情報表示システムではドラマティックに迅速かつ正確な表示を実現させ、SEIKOブランドの価値向上に貢献してまいります。

