

## 「匠・小・省」の技術で新たな価値を創造する



「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  
 セイコーは「匠・小・省」の技術で新たな価値を創造し、  
 豊かな社会づくりに貢献し続けていきます。

### 「匠・小・省」を新たなステージへ

1881年の創業以来、時計の製造に携わる中で生まれた様々な技術が、現在の当社グループを支えています。繊細な技とノウハウで新たな価値を生み出す「匠」、機能を極限まで凝縮し小型化させる「小」、材料やエネルギーを効率的に活用することで環境に配慮したものづくりを実現する「省」は、技術開発に携わる者が世代を超えて受け継いできたものづくりの理念です。

こうした技術理念を基盤にウオッチ事業、電子デバイス事業を中心として機能価値ばかりでなく、情緒的価値、自己表現価値の創出に向けた研究開発に取り組んでいます。また、AIやシミュレーション、ITなど新世代のデジタル技術を融合させることで、既存事業だけでなく医療・ヘルスケア、IoTなど成長著しい分野でも、お客さまに期待を超える製品やサービスを提供してまいります。さらに、大学と共同で矯正歯科における生体力学の重要性をテーマにした研究を行うなど、教育研究機関とも連携して新技術の探求と新事業の創出を行っております。今後も、産学連携をさらに深めると同時に、環境にやさしく、開発者の働き方を改善する開発プロセス全般の革新なども実現してまいります。

### ウオッチの感性価値を追求

当社グループではウオッチ向けに、高精度化、駆動時間の長持続化といった機能的要素に加え、見た目の美しさ、色味、質感といった、身につけていることでステータスや喜びを感じていただくため、新規素材、加工(プロセス)技術、そして感性価値創出で重要となるデザイン工程を支援する技術の開発にも力を入れて取り組んでおります。2020年6月発売のセイコー プロスペックス「セイコーダイバーズウオッチ55周年記念モデル」に採用された新材料「エバーブリアントスチール」は、海洋構造物や化学系

プラントなどで使われる耐食性の高い素材ですが、切削加工の難しさ等から時計の素材としては不向きとされてきました。しかしながら当社は素材自体の改良を重ね、白く輝く見た目の美しさと、ステンレススチールとしては世界最高レベルの耐食性をもつ素材の実用化に成功しました。

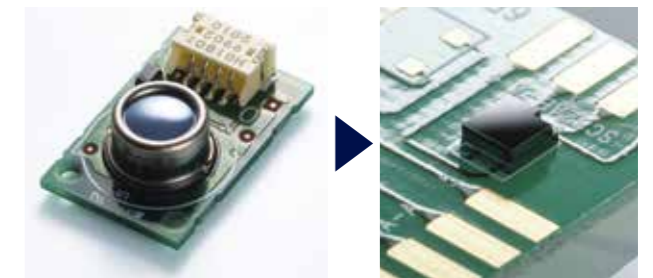
また、機械式時計の高精度化に寄与してきたMEMS技術を、機能面だけではなく形状や仕上げの美しさの追求にも活用していきます。



新開発の耐食性の高いステンレススチール材は、過酷な環境にさらされるダイバーズウオッチに最適な素材と言える



新規開発した小型電池。ヘルスケア以外ではワイヤレスイヤホン(TWS)などにも搭載できる



赤外線センサSMH-01B01(左)と開発中の次世代版赤外線センサ(右)

### DX、設備異常や故障を発生前に予知

お客さまの機械設備やITシステム、IoTセンサのデータなどから、異常や故障の予兆をAIが判別して、異常発生前にお知らせするサービスを提供しています。データを継続して受け取ることで、正常状態を自動的に学習し、通常と異なる振るまい「サイレント故障状態」を検知すると、指定した手段でアラートを通知します。こうした機能により、実際の故障が発生する前に保守対応を行えるため、設備の停止期間を最小限にしたり、データ喪失リスクを回避することなどに繋がります。また、長期的には、メンテナンス人員の削減や、専門知識を要する人材を、より付加価値の高い業務に転換するなどの効果も見込めます。

### 人々の健康に役立つ電子デバイス

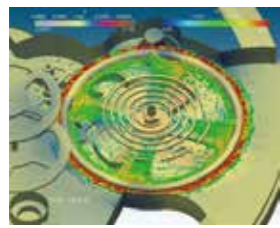
人々の暮らしに定着したウェアラブル機器やヘルスケア製品は、さらなる小型化、高精度化、低消費電力化が求められています。当社グループで製品化している、小型電池、水晶、センサなどの電子デバイスの分野で、このようなニーズに応えるための技術開発を行っています。例えば、ヘルスケア機器で使われる電池では、小型化、薄型化、軽量化が求められる一方、出力できるエネルギー量の増大といった相反する課題を同時に解決することが求められます。そこで、電池内部での容量低下に繋がる無駄な体積をなくし、同時に外装材料を金属から樹脂に変更することで、単位体積・重量当たりでは、世界最高レベルのエネルギー密度を有する小型電池の開発に成功しました。

体の状態を取得するセンサでは、非接触型体温測定器にも用いられる赤外線センサをより小型・高感度化する技術の確立を目指しています。センサ自体の感度を高めることで素子が小型化でき、ひいては低コスト化も実現できます。サイズや価格の面でこれまで非接触での温度測定をあきらめていた分野でもご利用いただくことが可能となります。



技術開発をバックアップ(シミュレーション、分析評価)

当社グループの多くの製品はサイズが小さく、実物を用いての特性評価を安定的に行うことが難しいという課題があります。そこで、開発の過程では、コンピュータシミュレーションを積極的に活用しています。最新ハードウェア、ソフトウェアの導入に加え、社外の研究機関との連携を推進し、開発期間の短縮、開発品質の向上で技術開発をサポートしています。また、形態観察、組成分析、熱分析装置などを行う分析センター機能をグループ内に持ち、ナノレベルでの分析・解析が必要なことが多い当社グループの製品に特化した分析装置と、経験の深い専門スタッフが開発や生産現場の本質的な課題解決を行っています。こうした活動が、お客さまが安心してお使いいただける信頼性の高い製品の提供へと繋がっています。



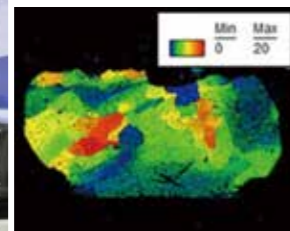
機械式時計内部の空気流動シミュレーションで精度への影響を評価



低消費電力化を実現するアナログクォーツモータの磁気特性シミュレーション



開発過程での各種分析評価作業(左)と、材料の微細構造評価を行った事例(右)



知的財産活動

各事業領域での競争優位を築くため、コアコンピタンスに集中した特許網構築やキーパテント獲得を中心とした、戦略的な知的財産権強化活動を行っています。アイデアの創出段階から出願まで、製品分野ごとに設定された専任スタッフが技術者をサポートし、確実な権利獲得を目指しています。この10年間で特許の権利化率は約1.5倍に向上し、国内企業の平均を上回る状況になっています。

2020年3月末時点で当社グループ全体の特許・実用新案の保有件数は、国内海外合わせて約4,000件です。ま

た、発明協会が主催する「全国・地方発明表彰」へ積極的にエントリーし、2019年度は、時計の駆動回路の特許が千葉県知事賞を受賞しました。今後も事業やブランド価値の維持、強化のために活動を続けてまいります。

ボトムアップで組織を活性化

技術者一人ひとりが高いモチベーションを保ち続けることが、技術開発プロセスで大きな成果を得ることに繋がります。当社グループではボトムアップ活動の一つとして、毎年「もの創りときめきフォーラム」を開催しています。そこでは、組織や個人の様々なアイデア、成果が展示され、部門の垣根を超えた技術者同士の交流の場となっています。来場者全員が優秀な展示を投票で選ぶコンテストも行われ、そのうちの一部は製品化、事業化も検討されます。2019年に提案された「エアハイドロ技術を利用したアクチュエータ」は、現在製品化に向けた検討が進められています。この技術が実用化されると、油圧ポンプや油圧配管を必要としないため、設備コストの低減や省エネルギー化が期待できます。



2019年度のもの創りときめきフォーラム会場の様子。技術者同士の熱い議論があちこちで見られる



実用化開発中のエアハイドロアクチュエータ  
シリンダタイプ(左、右:垂直搬送用)  
チャックタイプ(中央:把持用)

TOPICS

歴史に刻まれる新たな一歩

セイコー史上最高レベルの精度を実現した機械式時計のコンセプトモデル

機械式時計の高精度化では、重力の影響を排除すること、動力ぜんまいから得るエネルギーを一定にすることが重要となります。セイコーでは、こうした2つの問題を同時に解消する複雑機構「T0 コンスタントフォース・トゥールビヨン」を開発しました。これは「コンスタントフォース」と「トゥールビヨン」という2つの機構を、同軸上で一体化した世界初の機構となります。同軸にすることで、動力ぜんまいから伝達されるエネルギーの伝達効率が向上し、より高い精度を実現しています。この新しい構造では、50時間にわたって非常に高い精度で時を刻み続けることができ、140年に及ぶセイコーの歴史の中でも最高レベルの精度を実現した機械式時計となっています。



15年間に及ぶ技術開発の結晶

2020年3月に発表されたグランドセイコー キャリバー9SA5は、15年以上の年月と部門を超えた技術者の協力によって完成した次世代の機械式時計です。研究開発部門では、事業部門の設計要件に対応し、心臓部となるデュアルインパルス脱進機、精度を司るひげぜんまい、ツインバレル(香箱)の中の動力ぜんまい、MEMS技術で作られた複雑形状のばね部品や高精度の軽量部品などの要素を開発しました。一方、脱進機構が従来と大きく異なり、従来の計測器で特性を評価できないため、量産時の検査を行うことができません。そこで生産技術部門では、精度を高精度に測定する刻音式歩度測定器など、いくつかの測定器を独自に開発しました。さらに、企画・設計部門では、構想段階からデザイナーと設計者が一体となり、洗練された美しい外観のデザインを追求しました。このように中長期的な視点での開発や部門を超えた連携にも日常的に取り組んでいます。



## 何よりも譲れない価値、すべての価値で実現させるもの

セイコーを象徴するものの一つとして、「品質」があります。2020年2月発表の第32回日経企業イメージ調査で、セイコーが「品質(扱っている製品・サービスの質が良い)」で1位となったことは、多くの方々に同じような印象を持っていただけていることを客観的にも裏付ける結果であったと受け止めています。

日本の市場における消費者からの品質への期待度は高く、またMade in Japanは世界市場での高い品質の代名詞とも言えます。そのような日本で、ご評価いただけている源泉はやはり、あらゆるステークホルダーの期待に応えようと真摯に取り組む姿勢、企業理念である「社会に信頼される会社であること」に由来していると言えます。また、時を通して社会の基盤を支えるという創業者の想いに始まり、高い精度が求められる時計産業で切磋琢磨し、鍛え上げられてきた長い歴史があります。1967年のスイスの「ニューシャテル天文台コンクール」での機械式時計の上位入賞を果たすことで、セイコーは精度の面で世界の最高峰に到達しました。以降、セイコーは常に世界一の品質を目指し歩み続けてきました。高い品質とは、ただ壊れない、傷まない(耐久性、堅牢性)ばかりでなく高い使用価値(精度、視認性、機能性、質感、装着感)を持ち、そしてさらに高い満足感を感じていただけて初めて実現できるものだと考えています。



### 品質へのこだわり

グランドセイコーの機械式腕時計を製造している盛岡セイコー工業(株) 代表取締役社長 林義明氏に、ものづくりにおける品質へのこだわりについて伺いました。グランドセイコースタジオ 雫石を擁する同社は、ウォッチ製造において、部品製造から組立まで一貫して行う世界でも数少ない真のマニュファクチャールであります。

高級機械式時計では、熟練組立師の組立・調整によって最終的にウォッチに命が吹き込まれるような印象が強いと思いますが、その組立工程だけでなく、そこに至るまでの部品製造工程において、実は多くの品質の作り込みが行われています。一つの機械式時計を完成させるには少なくとも200個近い部品が必要となりますが、100点満点の品質作りを目指すうえで最も重要なのはその一つ一つの部品作りと言っても過言ではありません。高級機械式時計は普及価格帯製品よりもそれぞれの部品にさらに高い精度を求められますので、MEMS (Micro Electro Mechanical Systemsの略) のような新しい加工技術を部品製造に取り入れ精度の向上を実現しています。さらにそこに人の手が加わって完成した部品となります。その精度の高い部品を匠の技が組み立て、厳しい検査工程を経て完成品となっていきます。グランドセイコーの場合は最終検査工程に短くても2週間を要します。より川上の工程から精度を高めていくことで、コストと品質、生産量を同時に実現させていくことができるのです。また、伝統的な手法に限らず、常に新しい手法を取り入れ、先進と匠の双方の視点からそれぞれの優れた技術を融合することで、品質を磨くよう心がけています。

一方、当社では高級機械式時計製造とは別に、徹底的に合理化を進めた自社製の自動生産ラインにおいてクォーツムーブメント(ウォッチ内部の駆動体)を生産する、いわゆる大量生産型のものづくりも行っており、こちらも世界に誇れるセイコーの製造機能です。こちらはどちらかと

言うと普及価格帯製品になりますが、その品質を維持するためには、大量生産ならではの難しさ、ばらつきを抑え込むという管理がより欠かせないものになってきます。

そしてセイコーの品質は我々だけでは語れないものであるということもありません。品質を保つ上で重要な当社のサプライヤー、協力工場との信頼関係があってこそのものであり、そのためには私たちが信頼していただかなければいけないし、同様に私たちに信頼されたいと思っていただいている、そんなプライドと絆で成り立っています。そしてこれらの品質への取組みは盛岡セイコー社員全員にとってあまりに当たり前に日々の生活に溶け込んでいるもので、その最高品質とともに人々に愛され親しまれる製品を世界に送り出していくことを目指しています。



盛岡セイコー工業(株)  
代表取締役社長  
林 義明

このように最高の品質は歴史と設計、部品製造からアフターサービスに至るまでの信頼関係の上に、様々な技術と工夫、仕組みが積み重なって築き上げられています。こうした品質への取組みを現状に満足することなく時代、時代に合わせて、そしてお客さまからの期待に応じて変化させることが、セイコーの品質そのものだと考えています。



### 品質の先にあるもの

当初目指した品質は、製品自体がお客さまに満足いただける機能を保証し、もう一度お買い求めいただくという意味合いが濃かったかもしれませんが、当然ながら最高の品質はその高い機能品質に加えて、贈る喜びなどの感性価値の提供にも繋がり、さらに資源の有効活用、省エネルギーなどにより社会課題の解決を実現することもできます。製品の品質に限らず提案するソリューションの品質にもこだわり、お客さまや社会の期待を超えて感動を生みたい、これはウォッチに限らない、クロックや和光、そして電子デバイス、システムソリューションの分野においてもまったく変わることはないセイコーの思いです。



価値創造を支える基盤

ブランディング戦略

世界中のステークホルダーと感動を分かち合い  
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。  
未到のタイム・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、  
世界中のステークホルダーと感動を分かち合わせる企業としてブランド価値向上を目指します。

【Sound Inn S@HOME】  
「上白石萌音 / 瑠璃色の地球」



Museum



セイコーミュージアム 銀座

当社創業者、服部金太郎の生誕160周年を記念して、時と時計の博物館 セイコーミュージアムを創業の地・銀座に移転し開館しました。  
2階の「服部金太郎ルーム」では、創業者の挑戦と努力の足跡を辿り、その「常に時代の一步先を行く」という創業精神を紹介します。

Sports

スポーツブランディング

1964年以来築き続けている「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継続します。

セイコーゴールデンランプリ陸上

1985年より「世界陸上」のオフィシャルタイマーを務め続け、2011年からはセイコーゴールデンランプリを特別協賛しています。無観客で開催された2020年8月大会は、新しい国立競技場で行われる初めての陸上競技会として大きな注目を集めました。

前日に行われた「ライジングスター」陸上競技会には700人の子どもたちが参加し、夢の舞台上で本格的な計時計測による競技を経験しました。

TEAM SEIKO とサポートアスリート

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結成されているTEAM SEIKOに加え、フェンシングの宮脇花繪選手、競泳の酒井夏海選手、佐藤翔馬選手をサポートし、選手たちはお互いに切磋琢磨しながら活躍しています。



TEAM SEIKO



Music

音楽ブランディング

音楽・文化活動の支援を通じ、人々に豊かな時間を提供することを目指しています。

Seiko presents Sound Inn “S”  
様々なアーティストにスポットをあてる音楽番組「Sound Inn “S”」。

新型コロナウイルスに苦しむ多くの人々に思いを寄せて、ミュージシャンたちがリモート演奏を届ける「Sound Inn S@HOME」を公式YouTubeで公開し、視聴者の方より、「元気をもらった」など多くの反響がありました。



Ambassador

歌舞伎俳優の市川海老蔵さんが  
グループアンバサダーに就任



日本の技術と「匠の技」を世界に発信し続けるセイコーは、歌舞伎の宗家・成田屋市川宗家を受け継ぐ俳優として高い評価を受ける市川海老蔵さんをグループアンバサダーに起用し、世界への発信力を強化します。ともに銀座にゆかりがあり、伝統と革新の両方を併せ持つという共通点で結ばれています。

Digital

デジタルコミュニケーションの強化

ホームページとSNSを通じて各種ブランディング活動のデジタルコミュニケーションを強化しています。

心動かす時を共に

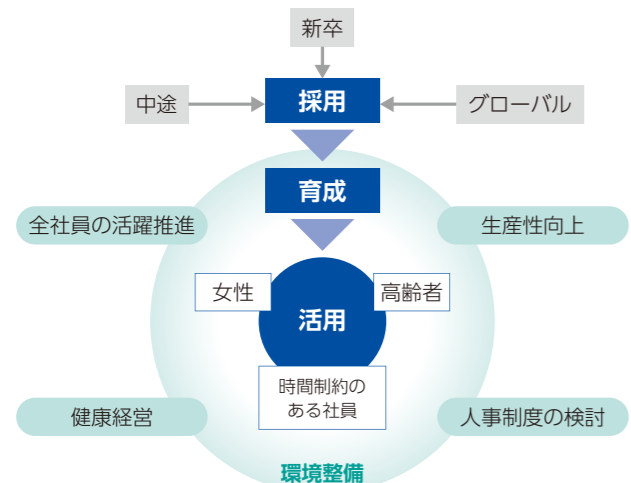
SEIKO HEART BEAT Magazine



# 「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

IT技術の進展、少子高齢化による労働人口減少、採用・雇用形態の多様化等、労働環境の変化が予想される中、当社グループでは第7次中期経営計画の3年間で、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目指してまいります。



### 「採る」

当社グループで掲げる2025年のあるべき姿の実現に向けて、新卒採用のみならず中途採用も重視し、さらにグローバル採用(外国人採用)にも積極的に取り組み、ダイバーシティのさらなる推進を進めてまいります。多様な人材が集まるのが当社グループの持続的なイノベーション創出の源泉になると考えています。



### SEIKO Career Academy

当社グループでは、多様な人材の採用に向け、グループ横断で様々な採用施策を展開しています。

中でも、2015年から開催している「SEIKO Career Academy (セイコーキャリアアカデミー)」は、就職活動へのアドバイスに加え、社会人になってからも活用できる知識や考え方を学べるプログラムとして注目を集めており、多くの学生に出会う機会に繋がっています。さらに当社グループへの理解を深めてもら

うために、学生の皆さんの目線に立った会社説明会の開催を心掛けることで信頼関係の構築を進め、入社後の定着や高いモチベーションを持った人材の獲得に繋がっています。今後もグループの持続的な発展に向け、ともに成長できる人材の採用に努めてまいります。



### 「育てる」

グローバルな市場で様々な事業展開を行っている当社グループでは国籍、バックグラウンド、職種ともに様々な社員が働いており、個々の事業特性や各地域の現地特性にあった様々な育成制度を通じて、一人ひとりの能力開発に取り組んでおります。またニューノーマルの時代に求められるリーダー育成、能力向上のための階層別研修に加え、グローバル人材育成研修などにも取り組んでおります。



### グローバルでの人材育成制度と技能伝承

当社グループの海外製造拠点の多くを占めるセイコーインスツル(株)では業務の基本となる重要な研修については、海外拠点においても日本と同様の研修を実施しています。日本と海外拠点の人事スタッフが連携し、それぞれの拠点において自社の人材育成方針、育成体系、研修計画を立案し、推進できる体制を整えています。



マイスターによる技能指導(中国・大連)

また技術・技能の伝承および後継者の育成を目的

に、製造拠点においては2018年度より高度な専門性を保有する社員を「マイスター」に認定する制度を導入しました。

### 創造的な組織・風土づくり

急速に変化する社会環境の中でも特に変化の激しいIT業界において、お客さま視点で新たな価値提供を実現し続けるため、セイコーソリューションズ(株)ではデザイン思考を重視し、継続的に「デザインシンキング研修」を実施しています。社内への浸透・強化を図ることで組織全体のイノベーション創出に繋がっております。



### 「活かす」

当社グループでは人材の育成とともに、多様な社員が働きがいを感じて能力を発揮できる環境づくりや生産性向上に向けた取り組みを行っています。また最適な人材配置に取り組むことでグループ全体で人的資本の強化、組織能力の最大化を図ってまいります。



### 多様な働き方をサポートする勤務体系

当社グループでは、仕事と生活(育児・介護、自己啓発やボランティア活動など)の調和と充実=ワークライフバランスを促進することが、社員の新たな知見と豊かな発想を育み、自立した業務の遂行を促すと考えています。グループの中には、特徴的な制度として1日の働く時間を短縮した「短時間正社員制度」や1週間の働く日数を削減した「短日勤務制度」などを導入している会社もあります。

個人のライフスタイルに合わせた形で集中して働くことで多様な人材の確保と生産性向上を目指しております。

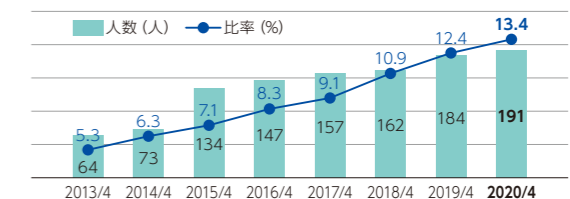
### 女性活躍推進から全員活躍推進へ

当社グループでは以前から多くの女性が活躍してまいりました。2013年度からは各種制度の導入をはじめとする環境の整備や意識改革を進めるなど一層の女性活躍推進に取り組んだ結果、2013年4月1日時点で5.3%であったグループ全体の女性管理職比率は、2020年4月1日には13.4%まで上昇いたしました。中でもセイコーホールディングス(株)では28%、セイコーウオッチ(株)では17%、女性社員比率の高い(株)和光では既に54%となっております。第7次中期経営計画においては、グループ全体の女性管理職比率を15%にすることを目標に掲げており、現在ではさらなるダイバーシティ推進のため全員活躍推進へと活動を広げております。



全員活躍推進委員会

### 女性管理職比率の推移



## 健康経営

当社グループでは2019年度より、従来の全員活躍推進の取組みに健康経営の視点も加え、「健康経営宣言」を発信するとともに、「健康経営推進体制」を構築しました。「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、グループ全体で社員の健康維持・増進への取組みを進めています。2020年3月には取組みが認められ、セイコーホールディングス(株)およびセイコーウオッチ(株)が健康経営優良法人に認定されました。

### <健康経営宣言>

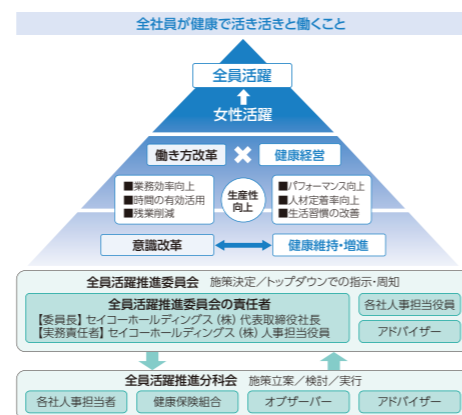
セイコーがさらなる成長を遂げるための原動力、それは一人ひとりの社員です。人材なくして会社の発展はありません。

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>



価値創造を支える基盤

コーポレートガバナンス — 役員紹介 — (2020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  
兼 グループCCO

服部 真二

常務取締役  
コーポレートブランディング担当

庭崎 紀代子

取締役  
研究開発、生産技術担当

小林 哲

常勤監査役

西本 隆志

代表取締役社長

中村 吉伸

取締役  
法務、不動産管理担当

坂本 和彦

取締役(社外)

永野 毅

監査役(社外)

浅野 友靖

専務取締役  
人事、IT推進担当

大熊 右泰

取締役  
秘書、総務担当

市村 誠

取締役(社外)

寺浦 康子

監査役(社外)

天野 秀樹

常務取締役  
経営企画、ESG・SDGs推進、  
経理、調達企画担当

瀧沢 観

取締役  
ウオッチ事業、DX推進担当

高橋 修司

常勤監査役

高木 晴彦

監査役(社外)

矢野 正敏

セイコーウオッチ株式会社

代表取締役会長 兼 CEO

服部 真二

取締役・専務執行役員  
経営統括本部長

米山 拓

取締役・執行役員  
第二営業本部 副本部長

河田 芳克

常勤監査役

金子 敦

執行役員  
企画開発本部 副本部長

萩原 康則

執行役員  
企画開発本部 副本部長  
兼 SDGs推進室長 兼 時計設計部長

高倉 昭

代表取締役社長 兼 COO 兼 CMO

高橋 修司

取締役・専務執行役員  
企画開発本部長 兼 製造統括本部長

中原 洋

取締役

中村 吉伸

監査役(社外)

西村 豊

執行役員  
マーケティング統括室長

土屋 亨

執行役員  
企画開発本部 副本部長  
兼 デザイン部長

種村 清美

取締役・副社長執行役員  
第一営業本部長

石黒 実

取締役・常務執行役員  
第一営業本部 副本部長  
兼 企画営業部長

金川 宏美

取締役

服部 秀生

監査役

高木 晴彦

執行役員  
製造統括本部 副本部長

竹中 雅人

取締役・副社長執行役員  
第二営業本部長

内藤 昭男

取締役・執行役員  
第二営業本部 副本部長  
兼 米州マーケティング部長

石丸 光代

取締役

庭崎 紀代子

執行役員  
第一営業本部 副本部長

清水 浩史

執行役員  
経営統括本部 副本部長  
兼 事業管理部長

谷村 直昭

セイコーインスツル株式会社

取締役会長

中村 吉伸

取締役・常務執行役員  
精密デバイス事業本部長  
兼 モーションデバイス事業部長

内藤 高弘

常勤監査役

廣田 誠

執行役員  
プリンティングデバイス事業  
推進総括部長

佐上 達男

代表取締役社長

小林 哲

取締役・執行役員  
プリンティングデバイス  
事業本部長

大塚 謙治

監査役(社外)

黒田 則正

執行役員  
財務本部長

吉富 巧

取締役・専務執行役員  
電子デバイス事業本部長

瀧木 伸二

取締役

服部 秀生

監査役

佐原 裕明

執行役員  
プリンテック事業部長

竹田 芳浩

取締役・専務執行役員  
人事総務本部長

大熊 右泰

取締役

坂本 和彦

監査役

西本 隆志

執行役員  
マイクロエナジー事業部長

富塚 浩二

取締役・常務執行役員  
総合企画本部長  
兼 環境経営推進部担当

瀧沢 観

取締役

高橋 修司

執行役員  
PI部担当

中村 泰人

セイコーNPC株式会社

代表取締役社長

遠藤 洋一

取締役

中島 邦雄

取締役・執行役員  
生産・管理統括、生産担当、  
人事総務担当

蓬田 公夫

取締役

村上 斉

取締役

中村 吉伸

監査役

高木 晴彦

取締役

大熊 右泰

執行役員  
管理担当

田所 英明

取締役

瀧沢 観

執行役員  
営業・設計担当  
兼 営業設計副本部長

小笠原 利光

セイコーソリューションズ株式会社

代表取締役社長

関根 淳

取締役

中村 吉伸

監査役

高木 晴彦

常務執行役員  
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

市川 剛司

取締役・副社長執行役員  
経営企画、システム  
ソリューション本部担当 兼 CTO

長谷川 達海

取締役

大熊 右泰

常務執行役員  
データサービス本部長

渡辺 洋幸

執行役員  
デジタルトランス  
フォーメーション本部長

松岡 信親

取締役・専務執行役員  
事業推進、  
ビジネスサービス本部担当

小林 良夫

取締役

高橋 修司

常務執行役員  
戦略推進、品質保証担当

大西 宏明

執行役員  
戦略ビジネス第二本部長  
兼 戦略ネットワーク本部長

坂本 博文

取締役・常務執行役員  
経営経理コーポレート担当  
兼 CFO

橋本 佳之

常勤監査役

田中 俊司

常務執行役員  
モバイルソリューション本部長

池 年正

取締役・常務執行役員

市村 誠

常勤監査役

三上 誠一

常務執行役員  
広域事業本部長 兼 ネットワーク  
ソリューション本部長 兼 フード  
サービスソリューション本部長

藤井 潤一

セイコークロック株式会社

代表取締役社長

萩原 健二

取締役

中村 吉伸

取締役・専務執行役員  
企画・営業統括本部長

土井 一郎

取締役

坂本 和彦

取締役・執行役員  
国内マーケティング本部長

坂野 明

取締役

吉野 賢

取締役・執行役員  
経営企画・管理本部長

森田 聡

監査役

西本 隆志

取締役・執行役員  
技術本部長

杉田 修

執行役員  
技術本部副本部長

山田 浩徳

取締役・執行役員  
海外マーケティング本部長

川西 進

株式会社 和光

取締役会長

服部 真二

取締役

高橋 修司

執行役員

町田 利裕

代表取締役社長

石井 俊太郎

取締役

庭崎 紀代子

執行役員

渋谷 光朗

取締役・常務執行役員  
営業本部長

岡本 英俊

取締役

相澤 隆

執行役員

瀬能 亜希子

取締役・常務執行役員  
管理本部長

坂本 和彦

取締役

市村 誠

執行役員

新井 隆之

取締役・執行役員  
営業本部副本部長

遠藤 毅

監査役

高木 晴彦

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

取締役

吉野 賢

取締役  
TS事業営業本部長  
兼 建設業経営管理担当

住田 彰吾

取締役

庭崎 紀代子

取締役  
TS事業技術本部長  
兼 管理本部長

末永 量三

取締役

田嶋 直樹

取締役  
TS事業営業本部副本部長

山村 和男

監査役

西本 隆志

取締役  
FA事業部長  
兼 TS事業製造本部長

矢田 光永

監査役

服部 秀生

## 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。

#### (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・果断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。

### 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り組み・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>

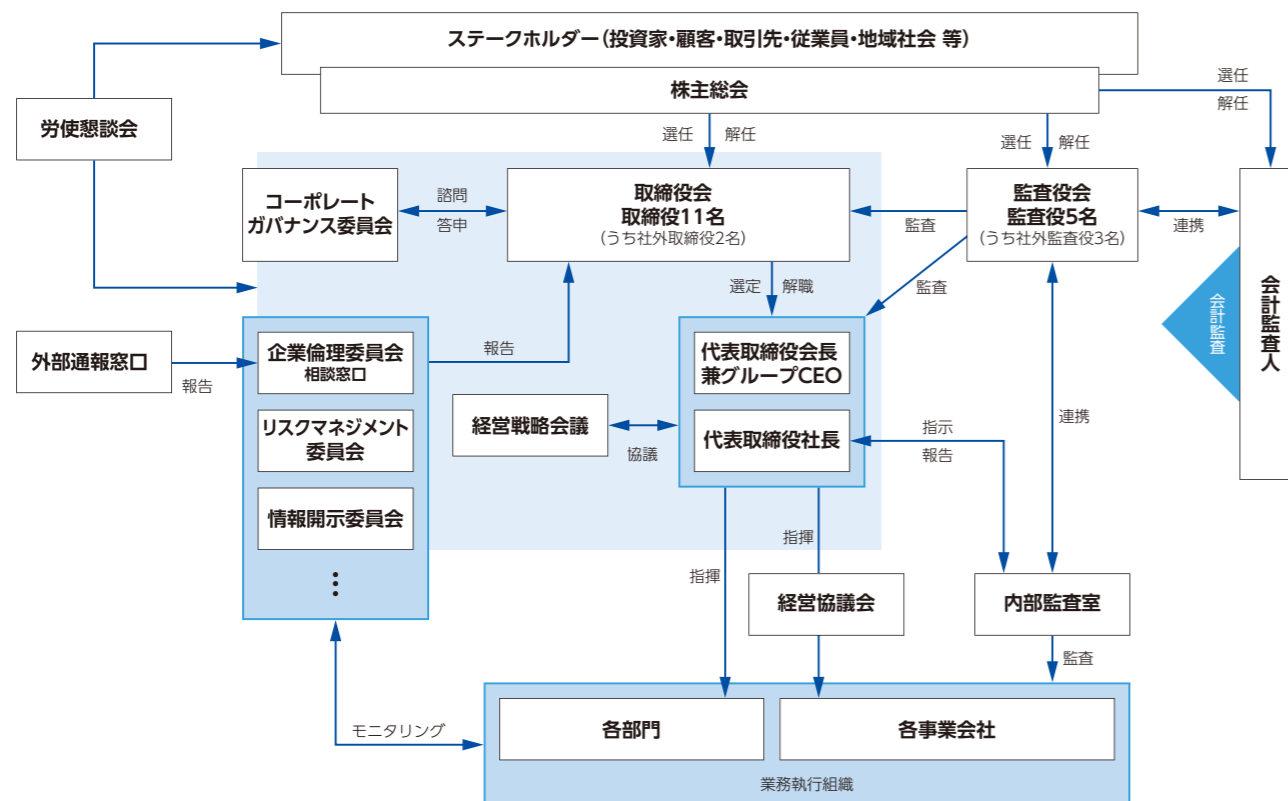
- ① 取締役会の審議・運営状況
- ② 取締役会の構成と役割
- ③ 社外取締役に対する支援体制
- ④ 監査役の役割・監査役に対する期待
- ⑤ コーポレートガバナンス委員会
- ⑥ 投資家・株主との関係

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評価および今後の対応を確認しました。

### 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、独立した視点で必要な助言・提言・意見を述べています。

### コーポレートガバナンス体制図



### 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把握し、必要に応じて各事業会社より説明を受け、迅速適切な意思決定を行うなど、各事業会社の業務執行状況の把握に努めています。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。

## 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。同委員会には、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



(左列手前から)寺浦、永野、浅野、天野、矢野  
(右列手前から)服部、中村

### 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	0.2	0.2
代表取締役以外の業務執行取締役	1.0	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を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2020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。

#### ・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。



## 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まいります。

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。

リスクマネジメント、ハラスメントをテーマとした役員・管理職向けセミナー グループワークの様子



### 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捉え、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。

昨年度は当社グループ全体の取組みとして、役員向けに「不祥事発生時の事後的危機管理」をテーマとした企業倫理研修を行ったほか、「リスクマネジメント」と「ハラスメント」に関するセミナーを役員・管理職向けに開催しました。また、従業員に対しては、「企業の不正」や「インサイダー取引規制」のテーマで、外部講師を招いた講義やeラーニングの手段を使った企業倫理研修を実施しました。

当社グループでは中期的な重要リスクとしてブランド毀損リスクを挙げており、コンプライアンス違反はブランドイメージの毀損リスクへ繋がる可能性も高いため、グループ全体でコンプライアンス強化へ向けた教育・啓蒙活動などの取組みを推進しています。

### 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、利用者の特定に繋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。

## セイコーホールディングス調達活動方針

### セイコーホールディングスの調達活動方針

- セイコーホールディングス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し、グループの社会的責任を実現させます。
- 公正・公平な調達取引を行うことによりセイコーホールディングスグループの信用を築き、さらにSEIKOのブランド力を高めるべく調達活動を行います。
- セイコーホールディングスグループ各社の連携によるシナジー効果の最大化を図ることを目的として、グループ全体へのグループ調達方針の展開を促進します。

### セイコーホールディングスグループの調達方針

セイコーホールディングスグループは、「お取引先との共存共栄」、「環境・社会・ガバナンスに配慮した調達活動の推進」、「お取引先の公平・公正な評価・選定」を調達方針として掲げ、以下の個別方針に基づきグローバルに調達活動を展開してまいります。

#### (1) お取引先との共存共栄

セイコーホールディングスグループとお取引先とは、長期的な信頼関係を構築し、互いに助け合うこととともに生存し、ともに繁栄してゆく、共存共栄の関係を目指すものとします。

#### (2) 環境・社会・ガバナンスに配慮した調達活動の推進

グローバルな社会規範を尊重し、お取引先とともに環境・社会・ガバナンスに配慮した調達活動を推進します。

- ① 法令遵守(各国・地域の下請法、外為法、商法、独禁法、個人情報保護法など)
- ② 人権尊重への配慮
- ③ 労働安全衛生への配慮
- ④ 地球環境保全(グリーン購入等)の推進
- ⑤ BCP(事業継続計画)の推進
- ⑥ あらゆる利害関係者への贈賄(違法な贈与、支払、利益供与等)の禁止等に配慮した調達活動を推進します。

#### (3) お取引先の公正・公平な評価・選定

自由競争社会における基本原理である「公正、透明、自由な競争」を尊重し、以下の評価に基づきお取引先を選定します。

- ① 環境・社会・ガバナンスへの取組に積極的であること
  - ② 企業としての信頼性が高いこと(安定した経営状況、リスクマネジメント体制)
  - ③ セイコーホールディングスグループ製品に貢献できる技術力を有していること
  - ④ 調達品の品質・価格・納期が適正な水準であること
- などの観点から総合的な評価により行うものとします。

セイコーホールディングスグループ調達方針に則った調達先(サプライヤー)認定基準をグループ内で共有するとともに、適切にお取引先を選定するグループ全体の仕組みの構築および活用、さらにはサプライチェーン全体における価値向上を実現する活動を目指してまいります。

## 価値創造を支える基盤

## リスクマネジメント

当社グループは、事業運営上の様々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。また、当社グループでは短期的に経営成績等に重要な影響を与えるリスクに加えて、中期的なリスクとしてのブランド毀損リスクおよび従業員等の安全・健康に影響を与えるリスクを重要リスクとして位置づけております。

(1) 景気変動等の リスク	当社グループは、ウォッチ・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。特にウォッチおよびクロックは世界130以上の国および地域で販売されており、常に何らかの影響を受ける可能性は高い一方、同時にリスクの分散もされております。また、2020年3月期第4四半期に顕在化した新型コロナウイルス感染症は世界中に拡大しており、今後もこの状況が継続する場合、国内・海外の景気動向、個人消費動向に強い影響を与えることが想定されますので、当社グループの事業運営、財政状態および経営成績に影響を与える可能性があります。
(2) 特定の 調達先への依存	ウォッチの特定取引先への調達依存度が高く、ウォ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。また、2020年3月期第4四半期に顕在化した新型コロナウイルス感染症は世界中に拡大しており、今後もこの状況が継続する場合、ウォッチ事業および電子デバイス事業の一部の調達先等で活動が停滞することが想定され、当社グループの事業運営、財政状態および経営成績に影響を与え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あります。当社グループは匠・小・省の技術理念の下、研究開発活動等に注力し、「時代の一步先に行く」事業活動を推進してまいります。
(4) 海外製造拠点の カントリーリスク	ウォッチ事業、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。しかしながらそれぞれの製造ラインは概ね日本を含めた複数の地域で稼働させており、リスクによる影響を低減させる取組みを行っております。また、2020年3月期第4四半期に顕在化した新型コロナウイルス感染症は世界中に拡大しており、これら地域で今後もこの状況が継続する場合、少なからず当社グループの事業運営、財政状態および経営成績に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。一主要顧客への依存を低減させるために、事業全体の拡大に向けた活動を進めております。
(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。一部の原材料については、市場価格を見極めつつ、短期的な変動の影響を避けるため、必要に応じて在庫の保有レベルを高く設定しております。
(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ではありません。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。製品に関わる品質問題はブランドイメージ毀損リスクに繋がる可能性が高いため、当社グループでは当リスクを最も重要なリスクの一つとして取り扱っており、品質問題の発生を防ぐためにすべての製造拠点等において幅広い取組みを行っております。
(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。知的財産権を侵害した場合も、侵害された場合においても、ブランドイメージを毀損するリスクが高いことから、両方のケースを防ぐための調査活動等を幅広く進めています。
(9) 為替変動の影響	当社グループは、主としてウォッチ事業、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ひ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90%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	ウォッチ事業、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、連結業績に影響をおよぼす可能性があります。予期せぬ情報の流出が発生した場合にはブランドイメージの毀損リスクも高く、重要なリスクの一つとして防止策の徹底を図っております。
(14) 自然災害・ 感染症の影響	地震・台風等の自然災害やウイルス等の感染症の流行により、当社グループの国内外製造拠点および諸施設または国内外の地域経済全般が被害あるいは規制等を受けた場合、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。なお、当社グループは、自然災害および感染症の発生時には、当社の業務に従事する方々の安全確保を第一に考えた行動計画を策定しております。また、2020年3月期第4四半期に顕在化した新型コロナウイルス感染症は世界中に拡大しており、今後もこの状況が継続する場合、上記のように当社グループの事業運営、財政状態および経営成績に影響を与える可能性があります。
(15) コンプライアンス 違反	すべての事業に従事する社員等に向けた各国における法令遵守のための社内教育を充実させておりますが、何らかの違反が発生するリスクは皆無とは言えません。コンプライアンス違反が発生した場合にはブランドイメージの毀損リスクへ繋がる可能性も高いため、すべてのグループ内法人において法令遵守についての教育活動を進めるとともにブランドイメージの重要性の浸透も引き続き行ってまいります。

### 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・リスク対策進捗状況の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、当社およびグループ会社相互において、緊密な連携、協調のもとグループリスクマネジメントを円滑に推進するためグループ各社の代表取締役で構成するグループリスクマネジメント委員会を設置し、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。

### 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を選定、リスク責任部署が中心となって年間の対応計画を策定の上、予防策・対応策を講じております。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、グループ各社の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。

グループリスクマネジメント体制図

