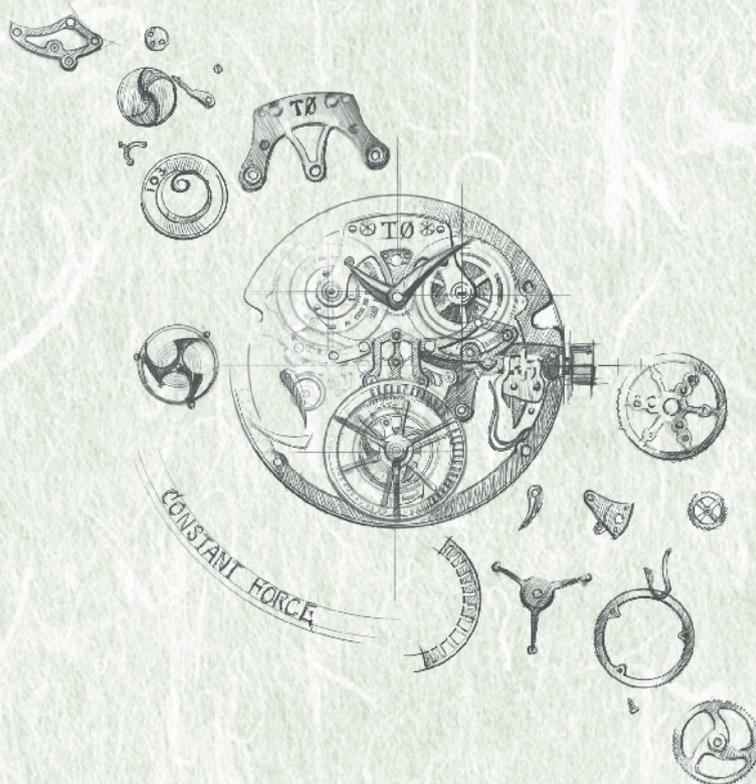


SEIKO

セイコーホールディングスグループ

統合報告書 2021



CONTENTS

SEIKO HOLDINGS GROUP PURPOSE

革新へのあくなき挑戦で、
人々と社会に信頼と感動をもたらし、
世界中が笑顔であふれる未来を創ります。

企業理念

社会に信頼される会社であること

グループ 10年ビジョン

アナログとデジタルのシナジーにより
世界中の人・モノ・時をつなぐ
製品・サービスを創造し、
サステナブルな社会に貢献する
ソリューションを提供する。

価値創造ストーリー

- 2 あゆみ
- 4 強み
- 6 グローバル展開
- 8 CEOメッセージ
- 12 社長インタビュー
- 16 価値創造プロセス
- 20 価値創造に向けた社会課題解決への取り組み

価値創造を支える基盤

- 24 品質
- 26 ブランディング戦略
- 28 研究開発／技術開発
- 32 人材

事業活動における価値創造

- 34 At a Glance
- 36 ウォッチ事業
- 40 電子デバイス事業
- 42 システムソリューション事業
- 44 タイムクリエーション・和光事業

経営基盤

- 46 コーポレートガバナンス
- 52 企業倫理・コンプライアンス
- 54 リスクマネジメント

財務情報

- 56 財務・非財務ハイライト
- 58 10カ年財務・非財務サマリー
- 60 財務諸表
- 64 セグメント情報

会社情報

- 66 会社概要／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

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あります。

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>

対象期間

2020年4月1日～2021年3月31日
(一部に2021年4月以降の活動内容等を含みます)

参照ガイドライン

国際統合報告評議会(IIRC)「国際統合報告フレームワーク」
(2013年12月公表)
経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」



強み

「3つの強み」が生み出す社会価値

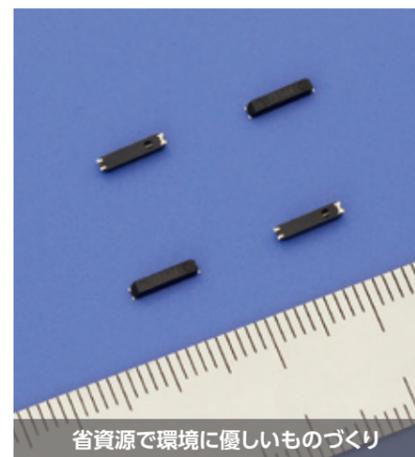
時計製造で培われた

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



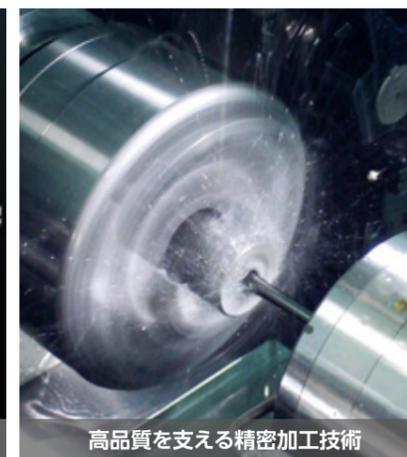
超精密組立技術



省資源で環境に優しいものづくり



革新を実現する匠の技



高品質を支える精密加工技術

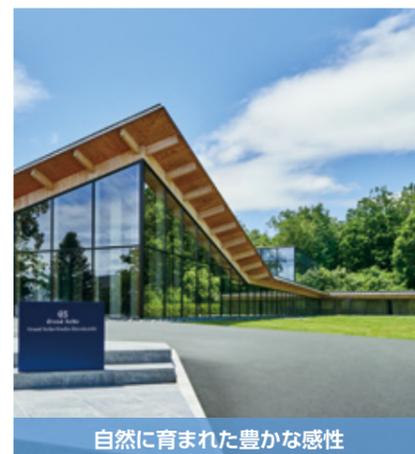
世界に評価される信頼の

Brand

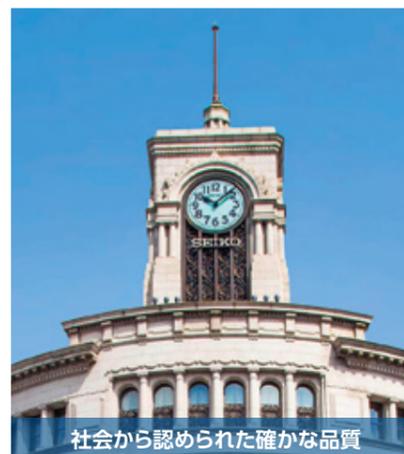
高品質の商品・サービスを提供し続けることで獲得した比類のないブランド力



追い求め続ける“時の本質”



自然に育まれた豊かな感性



社会から認められた確かな品質



関東大震災で焼失した修理預かりの懐中時計

長い歴史の中で築き上げた信頼

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



ニューノーマルに対応したオンラインコンシェルジュ



贈り手の心も伝えるおもてなし



Society5.0の実現に貢献するソリューション提案力



一瞬の感動を逃さないトータルソリューション

グローバル展開 (2021年9月30日現在。なおエリア別売上高比率は2021年3月期)

世界に愛され、
人々とともにあるグローバルブランド

Japan
エリア別売上高比率: **56%**
グループ会社数: **28**社



Europe / Africa
エリア別売上高比率: **9%**
グループ会社数: **6**社



North / Central / South America
エリア別売上高比率: **8%**
グループ会社数: **5**社



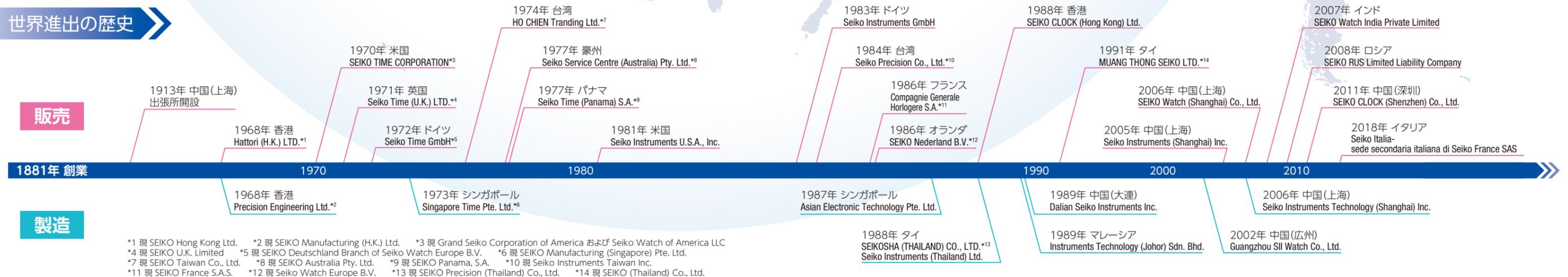
Asia / Oceania / Middle-East
エリア別売上高比率: **27%**
グループ会社数: **22**社



世界進出の歴史

販売

製造



*1 現 SEIKO Hong Kong Ltd. *2 現 SEIKO Manufacturing (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 Watch Europe B.V. *6 現 SEIKO Manufacturing (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 Watch Europe B.V. *13 現 SEIKO Precision (Thailand) Co., Ltd. *14 現 SEIKO (Thailand) Co., Ltd.

CEOメッセージ



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

140年にわたって「受け継がれてきた理念」と「未来への志」に基づき、グローバルな社会課題の解決を目指します

セイコーホールディングスグループは今年で創業140周年を迎えました。

創業者服部金太郎が銀座で時計の販売と修理から始めた事業は、社会の様々な要請に応えながら、現在のグループの各事業へと発展してまいりました。最初の50年は、誕生と消失、そして再生の時期にあたります。創業から築き上げてきた事業のほとんどを、関東大震災という未曾有の災害が奪っていきました。しかし、我々は歩みを止めませんでした。お客さまから修理でお預かりした時計は同等の新品で返却、従業員の早期再雇用等も断行し、我々が再度立ち上がった象徴として、今なお銀座で皆さまに愛される和光本館を竣工しました。まさに当社がステーキホルダーから絶大なる信用を得るに至った50年と位置づけることができます。

次の50年は、世界への挑戦と飛躍の時期にあたります。世界大戦の焼け跡から立ち上がり、世界初の電子計時システムを導入し東京・札幌という二つのオリンピック計時を成功させました。そして、クォーツ革命を起こし、グローバル市場でセイコーブランドの精密・正確・信用という評判を勝ち得て、時計以外の多角化にも舵を切った50年と言えると思います。

そして現在に続くこの40年間は、プラザ合意による急激な為替変動を皮切りに、バブル崩壊、金融危機、リーマンショックなどを経て、企業は大量生産による持続的成長が難しくなり、さらに多発する異常気象と自然災害、パンデミックと地球規模の社会課題に世界が協力する時代へと変わりました。想定外のことが次々と起こる激動の時代を迎えた今、グループ社員一人ひとりに必要なのは何のためにセイコーは存在するのかということをお問自答することでした。改めてグループ社員全員で存在意義について考え直し、140周年という機会に当社グループの原点ともなるパーパスをつくりました。

それは、

**革新へのあくなき挑戦で、
人々と社会に信頼と感動をもたらし、
世界中が笑顔であふれる未来を創ります。**

というものです。

当社グループ140年の歴史は、常に社会に役立つための、そしてより良き未来を実現するための革新と挑戦の連続だったと言えます。そして、これからは激動する時代の中、人々が安心して暮らし、快適で心地よい時間を過ごせる未来を創り上げるために、ステーキホルダーの皆さまからいただいた唯一無二の資産である「信頼」を裏切ることのないよう、困難な期待にも新たな「価値創造」でお応えしてまいりたいと思います。

SDGsの目標として掲げているとおり、全世界が社会的課題の解決に立ち向かわねばならない昨今、私たちは調達先、協力工場、お取引先の皆さまや、従業員と一緒に、品質を徹底的に磨き上げ、革新的な新製品や新サービスを世界に提供していかなければなりません。そのために当社グループは、「受け継がれてきた理念」と「未来への志」を込めたパーパスを道標に、ステーキホルダーの皆さまとの共感をさらに強化しながらさらに前へ進んでいくことが必要です。笑顔であふれる未来のために、常に不可欠で期待される存在としてこれまで以上の信頼を獲得できるよう邁進してまいります。

コロナ禍を契機に人々の意識は激変しました。人と人とのつながりがいかに大事であるかを知りました。当たり前の日常が奪われ、新しい生活様式を創造していくことを余儀なくされたことで、サステナブルな社

会を実現することの重要性に気づかされました。次の世代に地球環境を引き継いでいくために、私たちは社会課題の解決に真摯に向き合わなければなりません。

そこでステークホルダーの皆さまから、当社グループに期待することやご意見などを収集し、持続可能な社会に向けた13のマテリアリティを選定したうえで、全社を挙げた取組みを開始しました。当社グループの強みを活かし、長く使える製品の開発やサイズの小型化などに加え、アフターサービスの充実や中古市場の展開サポートなどにより「循環型社会の実現」を目指します。品質管理を一層高めた「社会に信頼される高品質な製品・サービスの提供」はもちろんのこと、人と寄り添うことを重視してきた当社グループならではの「安心・安全でインクルーシブな社会インフラ構築への貢献」など、事業活動を通して解決できるものから取組みを進めてまいります。

すべての従業員による「気候変動・脱炭素への取組み」や、「働きがいの実現と多様な人材の活躍」などもとても重要性が高いと考えています。その他、当社グループならではの「文化・スポーツ支援を通じた豊か

な社会への貢献」など、13の項目を特に重要な課題として捉えました。パーパスを原点に、世界中の人に笑顔になっていただくために、マテリアリティに対して何ができるか全社員で考える活動を進めています。

さらに、この140周年から10年後にあたる150周年という大きな節目に向けて、全社一丸となって進むための目標となるグループ10年ビジョンも策定しました。

**アナログとデジタルのシナジーにより
世界中の人・モノ・時をつなぐ
製品・サービスを創造し、
サステナブルな社会に貢献する
ソリューションを提供する。**

これからの10年、技術の進歩のスピードはデジタルの力で加速され、機能的に大きな進歩を遂げることは間違いありません。しかし、それと同時に人や社会のニーズも一層多様化・複雑化していきだろろうと思われる。このような変化の中で当社グループは、強み

であるアナログとデジタルを組み合わせ、社会のサステナビリティのために技術やサービスを進歩させることで、人と社会の役に立つソリューションを提供していきたいと思えます。

人と人が強く結びつく、そしてすべての人が、モノを通して、情報や便利さという無形な価値に結びつくことができる社会が、これからのあるべき社会だと考えています。このようなインクルーシブな社会を目指してこれからの10年間を進んでまいります。

また、長い時を超えて思いをつなげられるモノを提供することは、省資源の実現に寄与します。気候変動や資源不足が懸念される社会で、大量生産・大量消費型経済は決して目指すべきものではありません。少しでも長く使い続けられるモノをお届けし、それらを修理等でさらに長く使えるようにしていくことで、「モノを大切にすることが価値がある」という社会づ

くり貢献したいという思いも、このグループ10年ビジョンに込められています。

2021年度はコロナ禍の影響を受け、販売においても製造においても活動に制限のある環境でスタートし、まだまだ先行きは不透明です。そのような中でも当社グループは、ニューノーマルといわれる社会に適した製品・サービス、そして製造や販売の仕組みあるいは働き方を、DXを駆使することで新たに立ち上げていくことに注力しています。

次に何が起きるか全く想像がつかない環境下においても、ステークホルダーの皆さまとともに社会課題の解決を図りながら、世界中の人々の笑顔を目指して、150周年という節目に向け、勇気をもって進んでまいります。

引き続きご支援賜りますようよろしくお願いいたします。



**グループ
10年ビジョン** **アナログとデジタルのシナジーにより
世界中の人・モノ・時をつなぐ製品・サービスを創造し、
サステナブルな社会に貢献するソリューションを提供する。**

アナログ×デジタル

我々はルーツである時計事業を中心に幅広く技術力を高め、人と社会が求めるものを追求してきました。その中で培ってきた「アナログ技術」と「ヒューマンタッチな感性」、そして時代の進歩の原動力ともなる「デジタル技術」、これらのより高度な相乗効果を生み出すことで新しい技術的価値、感性的価値、社会的価値を創造します。

人・モノ・時がつながる社会

人やモノ、時をそれぞれつなげることで、人々が信頼や感動で結びつき身近に感じあえる「小さな世界」や長い間あるいは時を超えて思いが届く「Long Lifeな社会」を実現させ、世界の人々を笑顔にします。そして大量消費型から脱し、人とモノが大切にされるインクルーシブで持続的に発展する循環型社会の実現にも貢献していきます。

社長インタビュー

SDGs、ビジネスモデルのトランスフォーメーション、人材の育成と活性化の3つの柱によって、グループ10年ビジョンの実現を目指します



セイコーホールディングス株式会社
代表取締役社長
高橋 修司

Q. 新社長としてこれからのグループ経営に向けたお考えを聞かせてください。

A. 私は、セイコーホールディングス(株)の社長に就任するまでセイコーウオッチ(株)の社長を4年間務めてきました。その間に強く感じたことは、これまで10年に一度起こるかどうかと言われていたような想定外の経済危機や自然災害、いわゆる“ブラックスワン”が、近年、頻繁に起こるようになってきているということです。私たちは、このような“ブラックスワン”やそれにより加速する外部環境の変化に柔軟に対応し、確実な成果を挙げていかなければなりません。これを可能にするのが、グループパーパスです。私たちは創業140周年の節目の今年、改めてパーパスを明文化しました。このグループパーパスを社員一人ひとりが自分のものにする事で、大きな危機や変化の時もグループが一つになってスピーディー

に、そして柔軟に対応していくことができます。

このような危機に強い経営体質を作るために、これまでの事業ごとにそれぞれの成長を目指すやり方ではなく、ホールディングスが求心力を発揮し、パーパスを原点に、さらなる顧客・社会志向、社員のやりがいの醸成、ステークホルダーの皆さまの理解促進を徹底したグループ一体経営、すなわち求心力経営に舵を切ります。

そして、先行きの不透明感が増しているVUCAの時代だからこそ、より長期的な視点を持ち、社会課題解決への貢献に取組み、社会とともに持続的な成長を目指すサステナビリティ経営を推進することで、グループの価値向上を実現していく決意です。

Q. 求心力を強化してどのような取組みを進めるのでしょうか。

A. グループの求心力経営を支える柱として次の3つの取組みを強化していきます。

一つはSDGsの取組みです。2021年、当社グループはパーパスをもとに13のマテリアリティを設定しました。多岐にわたる当社グループの事業それぞれがこのマテリアリティに対してキーマジンを定め、社会課題の解決に向けた取組みをスタートしました。そして、これらの取組みを推進していくうえで必要なサステナビリティ委員会も設置しました。

次にビジネスモデルのトランスフォーメーション、DXの強化です。2021年6月末にグループのDX推進をサポートする組織をホールディングスに設置し、取組みを強化しています。新型コロナウイルス感染症の拡大により、この1年半でリモートワークや業務のデジタル化が急速に進みましたが、さらに脱ハンコやペーパーレス化、定常的な業務の自動化などを進めるとともに、デジタルデータのさらなる有効活用に向けた仕組みの構築を進めています。また、ホールディングスとセイコーソリューションズ(株)が協働

し、事業会社の営業、マーケティングなど業務プロセスのDXを加速させていきます。

そして、もう一つの重要な柱はHuman resource=人材の育成と活性化です。私たちはパーパスを踏まえ、10年後の目指す姿としてグループ10年ビジョンを新たに策定しました。このグループ10年ビジョンには、パーパスにある「革新へのあくなき挑戦」を実現し続けるために必要な組織文化についての思いが込められています。新しいことへ挑戦するには、これからますます多様化する価値観に対して、それぞれの価値観を尊重し、尊敬しあう文化が必要です。そして挑戦が結果に結びつかなかったとしても、その失敗を失敗のままに終わらせるのではなく、成長の機会に転換できる、失敗を価値に変える組織にしていきたいです。このような企業文化があつてこそ、何事に対しても迅速に行動を起こせる人材、挑戦意識を持ち最後までやり遂げる責任感を持つ人材、すなわちこれからのサステナビリティに必要な人材が育つのだと確信しています。

Q. サステナビリティ経営の実現には他に何が必要でしょうか。

A. サステナビリティ経営実現の軸はパーパスです。私たちのパーパスにある「世界中が笑顔であふれる未来を創る」ために必要なこと、それは徹底的な顧客・社会志向です。お客さまの課題を解決するため私たちに何ができるのか、お客さまを笑顔にするために何をご提供しなければならないのかということを常に考え、お客さまと真摯に向き合い続けていかなければなりません。グループのすべての事業がこの姿勢を徹底し、その実現のために「革新へのあくなき挑戦」を続けていきます。

サステナビリティ経営を推進するうえで、現在、当社グループには大きく分けると五つの課題があると、私は考えています。第一に、先ほどお話しした「求心力を効かせたグループ経営体制の強化」です。第二は「グループの事業ポートフォリオの最適化」です。当社グループはこれまで

事業の選択と集中を進めてきました。その結果がコロナ禍にあっても安定した収益の維持につながっています。今後は、事業ごとの提供価値を分析し、価値創造ストーリーがより明確になる事業ポートフォリオ戦略を推進します。第三は、収益力の強化です。変化や危機に強いグループになるためには一層の収益力強化が不可欠です。そして第四は、新たな成長戦略やインキュベーションです。6月末から新しい成長戦略の立案、実行に取組む専門の部署を設置し、新たな価値創出に向けた取組みの強化を図っています。時代の変化を取り込み、いつの時代も社会課題の解決に貢献できる企業でなければならぬと考えます。そして最後に、先ほど触れました、これらのことを成し遂げるための、グループの成長を支える長期視点での人材育成です。

Q. 2021年度はこれまで取り組んできた第7次中期経営計画の最終年度となります。現在の中期経営計画の進捗をどう捉えていますか。

A. 第7次中期経営計画は2019年4月にスタートしましたが、初年度の第4四半期から新型コロナウイルス感染症が拡大し、外部環境は想定から大きく変わりました。特にBtoCビジネスへの影響は大きく、計画を下回る結果になりました。一方で、電子デバイス事業やシステムソリューション事業などは感染症拡大のマイナス影響を受けつつも、計画で掲げた基本方針に沿った戦略を推進し、好調な業績を達成しています。

ウォッチ事業は、特に国内ビジネスが感染症拡大の影響を大きく受け、市況が戻らず厳しい状況が続きました。一方、海外市場は感染症拡大の影響が落ち着いた2020年度の下期以降、順調に回復し、2021年度の第1四半期には主要な国と地域でコロナ禍前の前々年同期を超える売上となりました。この成長を実現したのが、計画の基本方針であるグローバルブランド (GB) 戦略です。中価格帯商品の市況感はグローバルで見ても回復は緩やかなものにとどまっていますが、高価格帯ウォッチ市場は米国や中国などを中心に回復が早く確実に需要が高まっており、当社のGBの中でも特にブランドセイコー (GS) は米国を中心に飛躍的な成長を遂げています。

電子デバイス事業は、医療やIoTなどの成長分野の製品の強化に取り組みました。その結果、医療用途向けの小型電池やモバイルプリンタ、水晶振動子などで売上が拡大するとともに収益性の改善も進んでいます。さらにリモートワークの普及などにより、データセンター向けハードディスク部品の需要が伸びたほか、半導体市況の活況で半導体製造装置向けの高機能金属部品なども順調に推移しています。システムソリューション事業でも外食産業向けのビジネスなどで感染症拡大の影響を受けましたが、5G向けのネットワーク関連ビジネスやIoTビジネスが伸長しています。加えて、DX化の加速による電子スタンプ、電子署名、電子契約などのビジネスも需要が高まっています。第7次中期経営計画の基本方針でもあるストックビジネス化の成果により収益面でも一層の改善が進みました。

ウォッチ事業や和光事業などの国内ビジネスは、残念ながらコロナ禍の拡大により計画目標に届かない見込みとなっていますが、ウォッチ事業の海外ビジネスは計画に沿って順調に進展しています。電子デバイス事業やシステムソリューション事業でも中期経営計画の戦略を推進し、着実に成果を上げています。

Q. 第8次中期経営計画を見据え、中長期的戦略の方向性を教えてください。

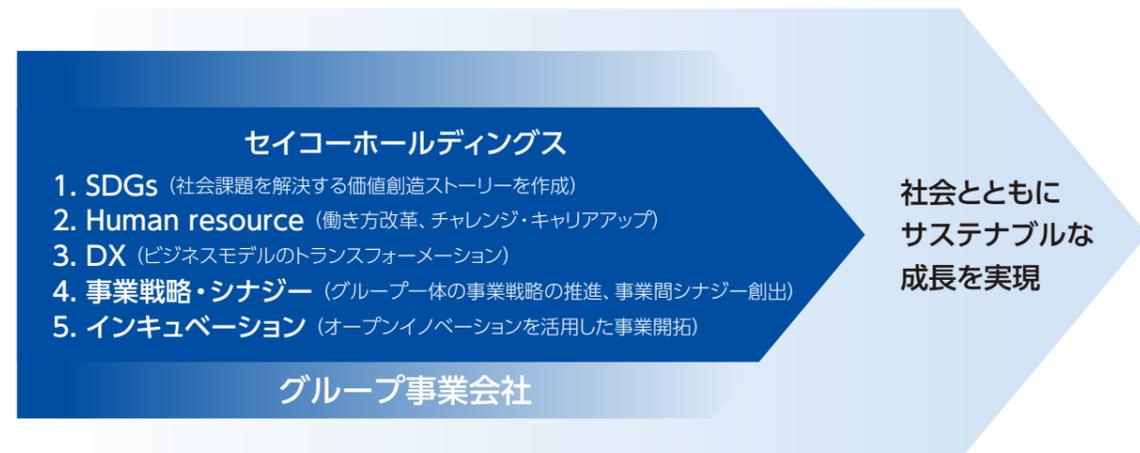
A. 先ほど述べたように、私たちは明文化されたパーパスを原点に、グループ10年ビジョンを作成しました。次期中期経営計画はこの10年ビジョンからバックカスティングで策定いたします。10年後の私たちのあるべき姿を実現するために、ブレないターゲットを定めると同時に、外部環境の変化や“ブラックスワン”に対して柔軟に迅速に対応できる仕組みを構築し、目標達成を目指していきます。

さらに、従来から時を通じて取り組んできた自己実現や、人間らしいエモーショナルな価値を創出するビジネス開発をますます深化させるとともに、来たるべきSociety5.0の社会に貢献する技術、サービスの探索を加速していきます。そして、これまで取組んできた選択と集中とは異なる、事業が創出する価値を重視した事業ポートフォリオの再構築を検討し、事業の価値創造ストーリーをより明確にしていきます。

Q. 最後にステークホルダーの方々へのメッセージをお願いします。

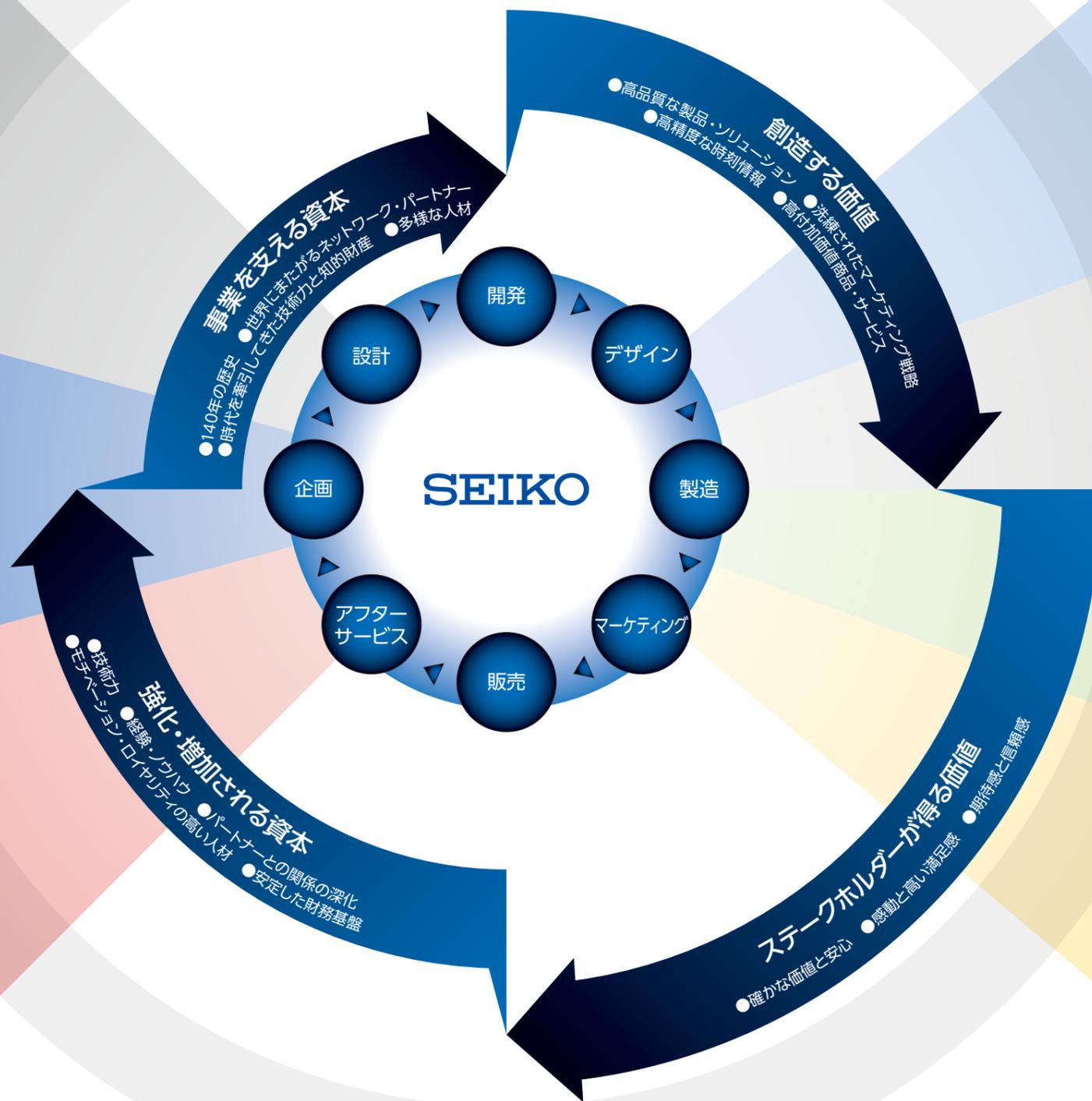
A. この1年半、私たちは新型コロナウイルス感染症と対峙してきました。その中で最も優先してきたのは、従業員やステークホルダーの皆さまの感染防止対策と安全の確保です。社内では危機対策本部を設置し、国内外すべての事業会社のコロナ対策、従業員の罹患状況、事業活動の状況を把握するとともに、リモートワークの導入、ペーパーレス化のための業務プロセス見直しなどの対応を進めてきました。また、サプライチェーンやお客さまの状況に寄り添った事業活動継続にも努め、自社だけでなくステークホルダーの皆さまとともにこの変化への対応に取り組んできました。このコロナ禍でもたらされた変化はこれからも続いていくことでしょう。私たちは、この変化を「世界中が笑顔であふれる未来」につながる変化にするために、ステークホルダー

の皆さまとの対話をさらに深め、多様化する価値観に寄り添い新しいソリューションを提案し続けます。創業140周年を迎えたセイコーホールディングスグループは、さらに150年、そしてその先の未来に向けて、皆さまとともに持続的な社会の実現に向けた社会課題の解決に貢献し、「笑顔であふれる未来」に向けグループ一丸となって「革新へのあくなき挑戦」を続けてまいります。



価値創造プロセス

グループパーパスのもと、
経営資本の強化・充実により、新たな価値を創出します



SEIKO HOLDINGS GROUP PURPOSE

革新へのあくなき挑戦で、
人々と社会に信頼と感動をもたらし、
世界中が笑顔であふれる未来を創ります。

セイコーホールディングスグループは
グループパーパスを原点に事業活動を通して
グループのたゆみない成長とともに
持続可能な社会発展に貢献します

セイコーホールディングスグループは
社会的価値、技術的価値、感性的価値を通して
世界中の人々の心を豊かにします

セイコーホールディングスグループは
これからも「常に時代の一步先」に挑み続け
新しい技術・製品・サービスを生み出します



1. 事業を支える資本

創業から140年、長期にわたって当社株式を保有いただく株主や金融機関との信頼関係を背景にした安定的な経営を行っています。

国内および海外4か国における**製造拠点と多くの仕入先や協力工場**を有し、また、国内の諸事業の拠点および十数か国にまたがる**販売子会社の拠点**、さらにはウオッチ事業を中心とした数多くの代理店網による**グローバルな販売・アフターサービスネットワーク**を構築し、事業の持続的な成長を実現しています。また、日本の代表的な高級商業地**銀座のシンボルとなる和光本館**をはじめとした多くの事業用不動産で様々な事業を展開しています。

その様々な事業（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他）に従事する企画・設計・開発・デザイン・製造・マーケティング・販売・アフターサービス等の事業部

門およびそれらを支える総務・人事・法務・経理・IT・PR・IR・企画管理の管理部門、さらにグループ横断的な組織であるSDGsやDX、R&Dインキュベーション、コーポレートブランディング部門を含めた**グローバルかつ多様な人員数**は12,000人超（2021年9月末現在）となっており、**現代の名工や黄綬褒章受章者**を数多く含めた優れた人材の集まりです。

これらの長い歴史を伴った組織・ネットワーク・人材により生まれた特許権、商標権、意匠権等の**知的財産**と時代を牽引してきた**技術力や感性**、そして多くの経験・ノウハウ等は当社グループ事業を支え、躍進

させる重要な強みでもあります。

その中で培われた当社グループおよび当社グループ商品のイメージ、それらへの内外の人々の想い、期待がまさしく**SEIKOブランド**であり、当社グループ事業そのものとも言えるもので、これが当社グループと多くのユーザー、お取引先、従業員などを強く結びつけています。

また、持分法適用関連会社が営む事業などにおいても、その株主となられている**事業パートナーの方々**とともに同様の数多くの強みによって持続的な発展を遂げています。

2. 創造する価値

当社グループは「**革新へのあくなき挑戦で、人々と社会に信頼と感動をもたらし、世界中が笑顔であふれる未来を創ります。**」というパーパスをすべての活動の原点としています。このパーパスを体現し続けるために、企業理念「**社会に信頼される会社であること**」や、セイコーの革新と躍進を支えてきた「**常に時代の一步先を行く**」という創業者の経営姿勢、さらにはすべてのステークホルダーの皆さまと希望に満ちた新たな時代をワクワク感・ドキドキ感をもってともに創り、ともに楽しみ、ともに響きあいがら歩んでいきたいとの願いを込めたグループスローガン「**時代とハートを動かすSEIKO**」掲げて事業活動を行っています。そして、将来に向けた長期ビジョンとその実現に向けた計画を策定し、これらの経営方針等の下、当社グループはウオッチ事業、電子デバイス事業、システムソリューション事業、タイムクリエーション事業、和光事業などを展開しています。

当社グループの中核事業であるウオッチ事業は社内企画・開発、デザイン、設計、製造、マーケティング、販売、アフターサービスまでを一貫して行う世界で数少ない**マニュファクチュール**です。また世界中で商品を販売するとともに、どこでも購入してもアフターサービスが受けられる**ワールドワイドギャランティ制度**を整えています。完成品ビジネスの商品は5,000万円相当の「FUGAKU」などを有する「クレドール」や、「グランドセイコー」・「セイコー プロスペックス」を中心とした**グローバルブランド**など多岐にわたっており、さらには**高度な設計と製造の技術**を要する新機構や複雑機構を搭載した**機械式ムーブメント**の開発や、ムーブメントの外販ビジネスも行っています。これらのセイコーらしい商品の販売を通して、完成品ビジネスでは**高精度な時刻表示**とともに、視認性、堅牢性、耐久性など、高い**機能的価値**に加え、「独創の技術」「匠の技」「日本の美意識」から生み出される高品質な製品に技術先進性やステータス性、品格などを加え、「持つ喜び」「つける喜び」「贈る喜び」を演出し、**感性的価値**や自己表現価値を提供しています。また、技術の伝承や機械式、**スプリングドライブ**、ソーラーなどの**自然エネルギーを利用した製品の提供**、高度な修理技術と最新設備により気に入っていただいた商品を少しでも長くご愛用いただく資源の有効活用にご貢献する**アフターサービス**、売上の一部での海洋保護活動支援、地域振興への貢献など**社会的価値**につながる製品や活動も展開してい

ます。さらに、世界中の代理店に向けたマーケティング方針の提供も事業とブランドの成長にとって重要な役割の一つです。小売事業では他社の商品も扱うことで、ユーザーから直接幅広い情報を獲得できるとともに、ユーザーに時計の素晴らしさ、利便性、バリューを直接お届けすることで、商品やサービスを購入する過程で得られる「喜び」や「満足感」などより高い**顧客経験価値（カスタマー エクスペリエンス）**もお届けしています。

セイコーのウオッチ製造技術を基礎として進化した**精密加工技術**を中心とする電子デバイス事業では、「**匠・小・省**」の技術理念に基づいたコア技術をベースに、水晶振動子、小型二次電池等のマイクロエレクトロニクス商品、高機能金属、精密加工金属部品、プリンタ関連製品などのデバイスおよび完成品を提供し、お客さまの**高密度実装**を実現して**小型化、低消費電力化、多機能化**に貢献しています。また国内外の生産設備投資計画を徹底し**お客さまへの安定供給**を行うとともに、再生可能エネルギーを導入するなど**環境に配慮した製造工程の構築**を実現しています。

システムソリューション事業では、さまざまな企業や官公庁などの顧客に向けてデータサービス（決済・オーダーエントリー端末等）、情報ネットワークシステム（レガシー通信用機器等）、無線通信機器、性能管理ソフトウェア等の提供、そして新たなニーズに対応するための事業の多角化を通して、お客さまの**DXや環境負荷低減**などの**課題解決とSociety5.0**の実現に貢献しています。

その他、タイムクリエーション事業ではセイコーを中心としたクロック、設備時計、タイミング機器により**正確な時刻情報**とともに、一般家庭などプライベート分野からオフィス、学校、工場さらにはスポーツ・公共施設などの**パブリック分野におけるファシリティ**まで様々な場所・空間・環境においてユニークで魅力ある商品を提供しています。和光事業では**銀座のシンボル**という他では得られない空間で、**最上級の接客**をもって国内外の**選り抜かれた商品**を提供しています。

また、これら事業活動を支える**SEIKOブランドの価値向上**や幅広い浸透に向け、当社のブランドを代表する商品ばかりでなく、時と深い

関わりのある**スポーツや音楽**を通じて幅広く人々と**感動を共有する**ブランディング活動に継続的に取り組んでいます。製造部門を中心に「**匠・小・省**」をさらに高め、効率的かつ**低コストの高精密生産加工技術**等の開発や**環境に配慮した製品、製造工程**の開発などお客さまの満足を一層高める**新技術の研究開発**を行い、セイコーの技術のさらなる進歩にも取り組んでいます。

人事部門を中心としてグループ全体にわたって幅広い範囲への研修・セミナーを行うことで**セイコーらしい人材**を育て、さらにグローバル市場を通じる**プロフェッショナル人材や次世代経営幹部**の育成を行っているほか、さまざまな機会を使って**組織の活性化と労働環境の整備**を行い、新規を含む人材の確保に努めています。また、全社を通じて**コーポレートガバナンスの強化**に向けて、内部統制システムや企業倫理・コンプライアンス体制の整備、リスクマネジメントの徹底を行うほか、株主をはじめ投資家、金融機関の方々向けなどセイコーらしい**コーポレートコミュニケーションの向上**にも取り組んでいます。

工場見学やミュージアムでの展示、子供向けを含むさまざまな場での組立実演等による**PR・社会貢献活動**を行い、**時計ファンの拡大**を図っています。また、**持続可能な地域社会の実現**に向けた活動を協働で推進するため岩手県と包括連携協定を結んだほか、岩手県技術評価制度第一号「いわて機械式時計技能士」認定制度をスタートさせるなど地元の活性化・時計業界の発展にも貢献しているほか、地域・社会との共存を目指して東日本被災地支援コンサートや海外現地法人での地域の福祉活動も継続的にを行い、一部の生産拠点では**生物多様性保全**エリアを指定したり、岩手県平庭高原の保護活動や千葉県「法人の森協定」に基づく「セイコーインスツルの森」などで植栽を進めるなど**環境保全**にも努めています。

これらの多岐にわたるセイコーらしい事業活動を通して**SEIKOブランドの価値をさらに高め**、それを幅広く広めつつ、**多くのステークホルダーとともに成長**していくことが当社グループの事業活動そのものです。

3. ステークホルダーが得る価値

当社グループは何よりも**世界中のセイコーファン**の皆さまと、当社グループのセイコーらしい幅広い製品と品質・サービス、あるいはその他の事業活動を通して、**満足感や安心感**だけではなくさまざまな**感動を分かち合**えることを目指しています。お客さま・ユーザーの皆さまには、当社グループの製品・サービスによりその**優れた機能・品質・技術**（精度、強度、質感、耐久性、防水性、長期アフターサービスなど）とともに、他にはない**セイコーならではの価値**（ヒストリー、デザイン、技術の最新性、品格、ライフスタイル、信頼、高級感など）を味わっていただけるよう、また、BtoBのお客さまには当社製品の**安心・安全**とともに、低消費電力化を支える製品の提供で**低環**

境負荷社会への貢献を実現するなど、社会課題解決に向けて取り組み、**お客さまの創造価値の一層の向上**のお役に立つよう事業活動を行っています。

一方、サプライヤー・協力工場や代理店・小売店などお取引先には、セイコーらしい製品（高品質、高性能、高級感、最新性、グローバル性など）を取り扱うことで当社グループと同じ**誇りや満足感**を得ていただくとともに、その**品質や技術レベル等の向上**や**安定的な成長**を期待していただけるよう活動しています。また、従業員にもグループパーパスを羅針盤として事業や製品等に携わることで**喜びや満足感**を

感じてもらい、その業務に誇りを感じて、**将来的な展望を持ち自ら成長**し続けられる環境を整えています。さらには株主や投資家、金融機関、ビジネスパートナーの方々にもセイコーとともに歩んでいただくことへの**満足感、期待感、誇り**を持っていただけるよう日々努めています。そして、世界中の様々な拠点のある地域や社会にもセイコーのグループパーパスに共感いただき、**誇りと喜び**を感じながら、ともに世界中が笑顔であふれる未来を目指していただけるよう幅広く活動を進めています。

4. 強化・増加される資本

当社グループの経営方針やコンセプトあるいは商品、その他のセイコーらしさを気に入っていただけるセイコーファンの皆さまやそのセイコーファンを増やすブランディング活動により育まれたセイコーの**ブランドイメージ**、また、高度な生産技術開発とともに設備投資される一層生産性の高い**製造設備**と新たな特許獲得などに象徴される**新技術**や、設計・開発力、技術力、デザイン力、マーケティング力、販売力などを兼ね備えた当社グループとサプライヤー・協力工場、代理店・小売店などによる強化された**生産・販売・アフターサービスのネッ**

トワークと深化した**その関係性**、さらには能力向上とともにモチベーション、ロイヤリティがアップされた**従業員**や従業員と会社とのより強くなった**信頼関係や絆**、様々な業界や地域等との**もう一段発展した関係**などが事業活動を通じて作り上げられていきます。このような**技術力の向上、深化した信頼関係**によって当社グループが取組む環境、人権などの**社会課題解決への取組み**は加速されます。

そして、これらすべてのことから生まれる**SEIKOブランド**のさらなる価値向上が当社グループの長期にわたる**サステナブルな安定性と成長拡大**を生み出していくことになり、**安定的な収益性とブランド価値向上による信頼性のアップ**が財務資本をさらに継続的なものとしていきます。

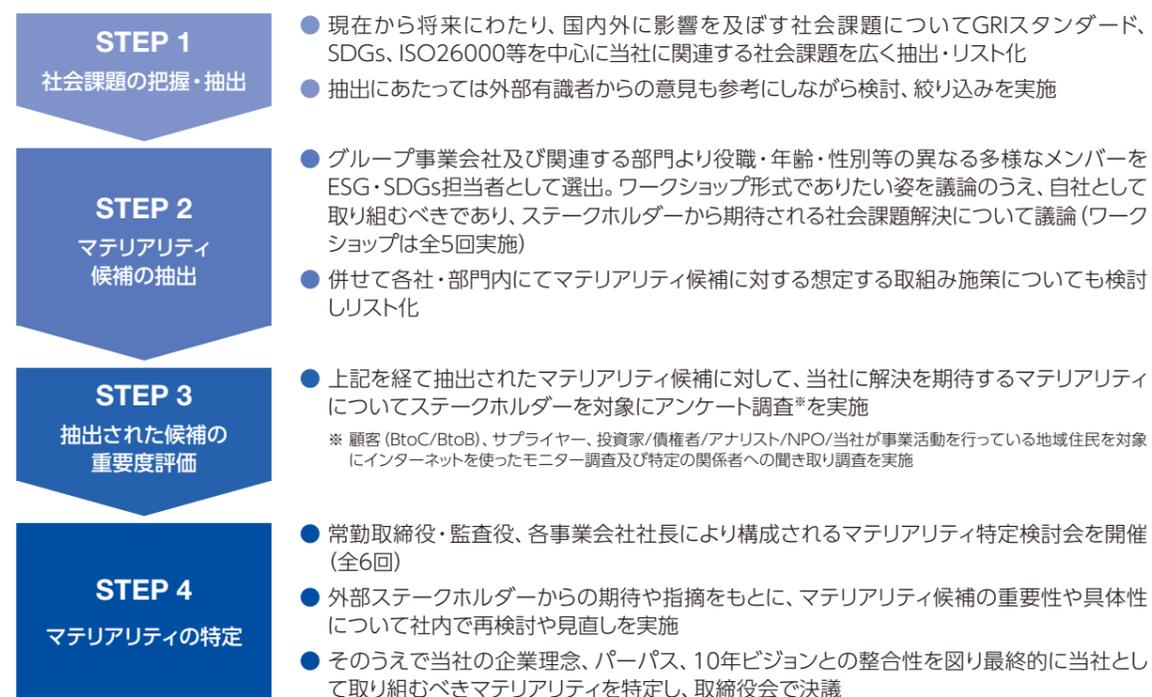
価値創造に向けた社会課題解決への取り組み

セイコーホールディングスグループの目指す姿とサステナビリティへの取り組み

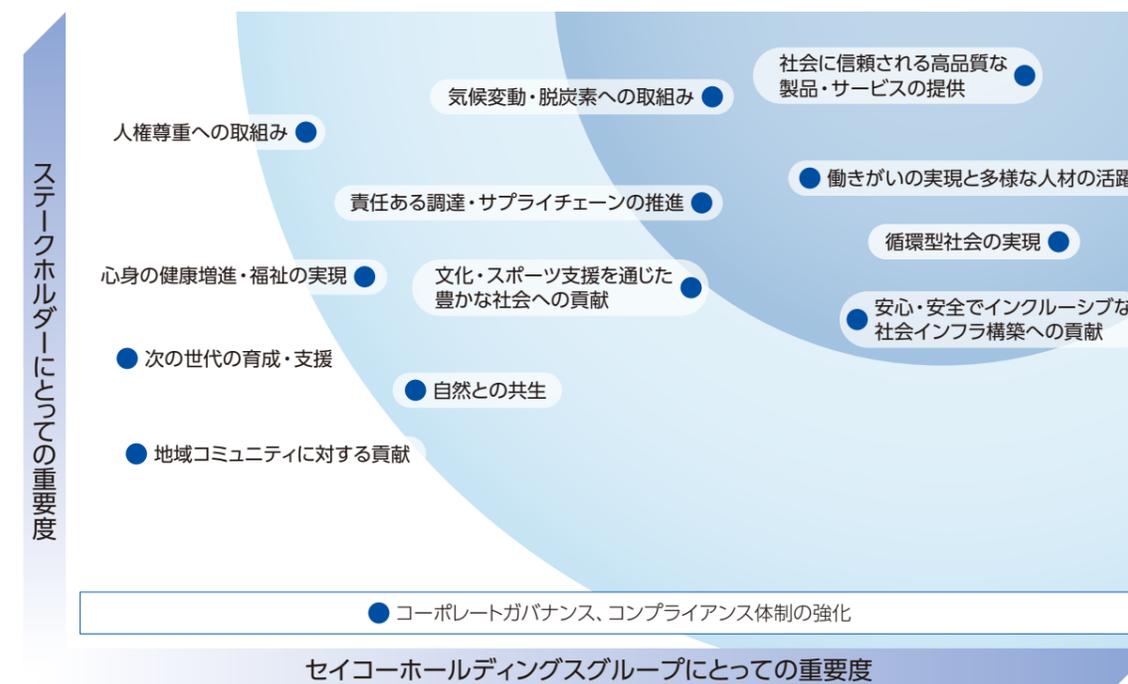
世界中が笑顔あふれる未来のために

セイコーホールディングスグループは、社会課題解決の目指す方向性として、Well-being(よりよい人生を)、Inclusion(すべての人に)、Trust(確かな信頼で)、Harmony(地球との調和)の4つをテーマとして、世界中が笑顔であふれる未来を創るために、モノづくりとデジタル技術を駆使し、持続可能な社会の発展に貢献します。

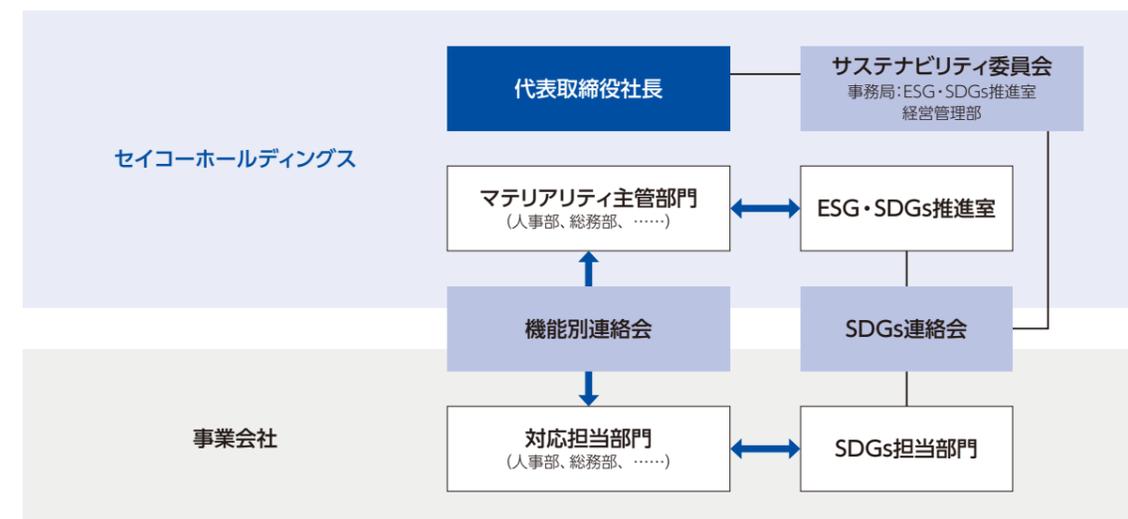
マテリアリティ特定プロセスについて



セイコーホールディングスグループのマテリアリティマトリクス



推進体制



セイコーホールディングスグループは、グループパーパスを原点に、“WITH”を実現する事業活動に取り組み、グループのたゆみない成長とともに持続可能な社会発展に貢献します。

目指す解決の方向性	マテリアリティ	貢献するSDGs
<p>Well-being よりよい人生を</p> <p>人に優しく、寄り添う会社として従業員をはじめとするあらゆるステークホルダーが多様な価値観を認め合い、誇りと生きがいを感じながら働き、生活ができる社会を目指してまいります。また社会に根ざす人権、福祉等の課題にも積極的に取り組み、より多くの人々が自分らしく、心身の幸福を感じて暮らしていける世の中の実現に貢献していきます。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 働きがいの実現と多様な人材の活躍 ● 人権尊重への取り組み ● 心身の健康増進・福祉の実現 ● 次の世代の育成・支援 	
<p>Inclusion すべての人に</p> <p>いつの世も変わらない人間の幸福への希求に対して企業は大きな役割を担います。私たちは、利便性のような機能価値に加え、伝統的な文化・価値観の尊重に基づいた製品・サービスによる感性価値の提供、また、音楽・スポーツ等の活動支援を通じてワクワク・ドキドキのような心の豊かさを提供し、人類の未知なる挑戦を応援し、笑顔の未来を築きます。私たちは、新しい時代における人々の多様な生活様式に必要な基本的な生活インフラをモノづくりとデジタルの力で支え、安心安全な社会を実現することを目指します。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 安心・安全でインクルーシブな社会インフラ構築への貢献 ● 文化・スポーツ支援を通じた豊かな社会への貢献 ● 地域コミュニティに対する貢献 	
<p>Trust 確かな信頼で</p> <p>創業当時からこだわり続けてきた品質・良品へのこだわりを追求することがステークホルダーへの期待に応えることにつながると考えています。「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、企業不祥事・不正や反競争的行為、ステークホルダーとの情報の非対称性、顧客プライバシーの侵害などの課題に対応します。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 社会に信頼される高品質な製品・サービスの提供 ● 責任ある調達・サプライチェーンの推進 ● コーポレートガバナンス、コンプライアンス体制の強化 	
<p>Harmony 地球との調和</p> <p>近年、気候危機による自然災害の増加などの社会課題が一層深刻になっています。私たちは、グローバルブランドとしての責任として、大量消費・大量廃棄に代表される従来型の消費・生産活動の転換に注力します。また、環境技術への対応を通じ、温室効果ガスの排出などの課題に対処し、地域社会とともに地球環境と共生する持続可能な社会の構築に貢献します。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 気候変動・脱炭素への取り組み ● 循環型社会の実現 ● 自然との共生 	

国際イニシアティブに賛同

「The Valuable 500」に加盟



「国連グローバル・コンパクト」に署名



気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) の提言への賛同を表明



社会課題解決に向けた取り組み例

視覚障がい者の方のQoL向上に向けて

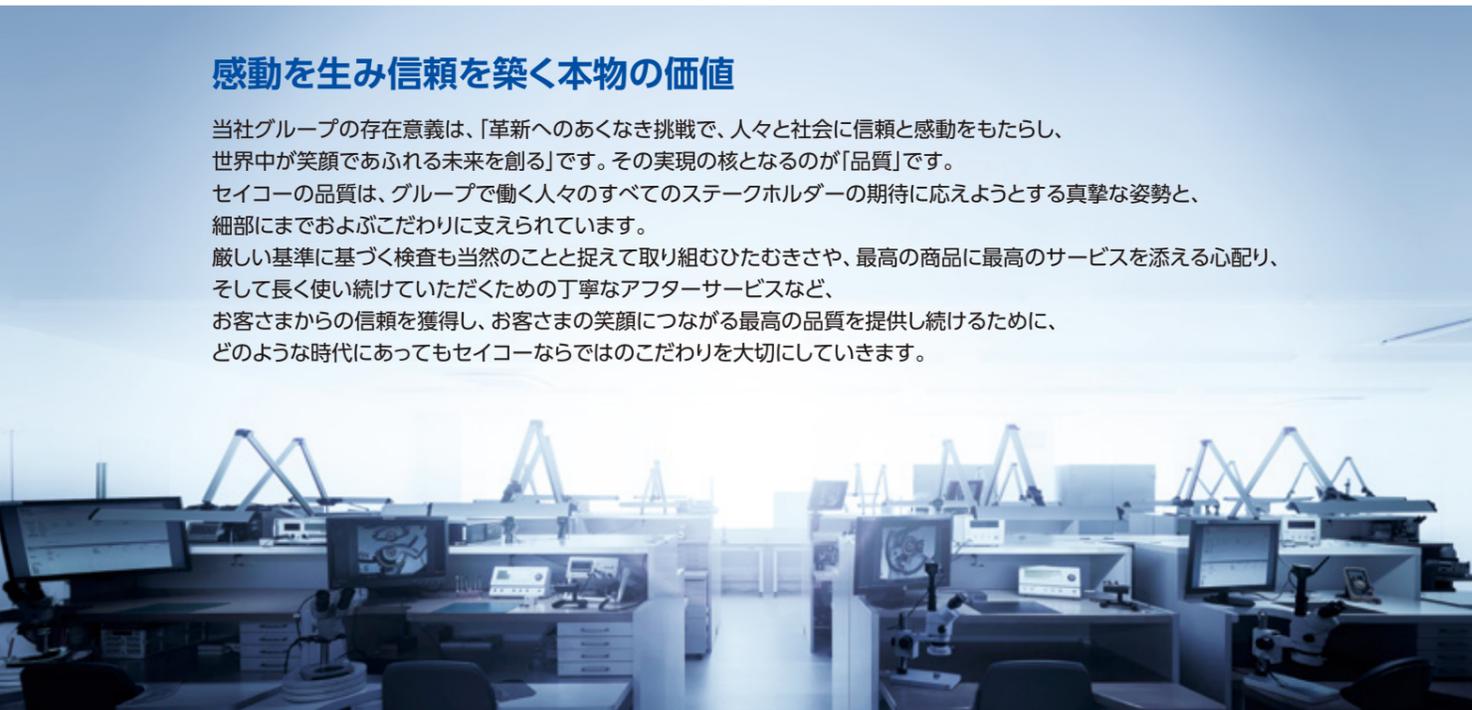
当社グループは、視覚障がい者の方のQoL向上を支援するため、世界初となる「薄型ソーラービーコン内蔵点字ブロック」を(株)ACCESS、(株)サカイシルクスクリーン、PLAYWORKS(株)と共同で開発し、鉄道、公共施設などで実証実験を開始しました。視覚障がい者を安全に誘導するよう床面の薄型点字ブロックにソーラー発電型ビーコンを搭載することで、スマートフォンに接続したイヤホンによって道案内などの情報を音声で確認することが可能です。今後も、このような先進的な技術を駆使し、さまざまな社会課題の解決に取り組んでいきます。



品質

感動を生み信頼を築く本物の価値

当社グループの存在意義は、「革新へのあくなき挑戦で、人々と社会に信頼と感動をもたらす、世界中が笑顔であふれる未来を創る」です。その実現の核となるのが「品質」です。セイコーの品質は、グループで働く人々のすべてのステークホルダーの期待に応えようとする真摯な姿勢と、細部にまでおよぶこだわりに支えられています。厳しい基準に基づく検査も当然のことと捉えて取り組むひたむきさや、最高の商品に最高のサービスを添える心配り、そして長く使い続けていただくための丁寧なアフターサービスなど、お客さまからの信頼を獲得し、お客さまの笑顔につながる最高の品質を提供し続けるために、どのような時代にあってもセイコーならではのこだわりを大切にしていきます。



品質を保つ

セイコーの品質へのこだわりが表れているもののひとつに、時計のメンテナンスサービスがあります。当社グループの時計メンテナンスを担うセイコータイムラボ(株)が目指しているのは、メンテナンスでお預かりした時計を「お買い上げいただいた時と同等の品質まで戻す」ことです。店頭に並ぶ時計と違い、セイコータイムラボがお預かりしているのは、そのお客さまとともに大切な時を刻んできた世界に2つとない時計です。この唯一無二の時計へのリスペクトを持って、卓越した技能を持つ修理技能者が先進の設備を駆使したメンテナンスで、大切な時計を丁寧に甦らせていきます。

例えば大きな傷がついた外装の修理は、ただ研磨するのではなく、髪の毛のように細い直径0.1~0.2mmほどの線材を添えて高温のパルスレーザーで溶接し、傷を穴埋めしてから研磨することで、よりもとに近い状態に復元します。また、カメラを搭載した双眼顕微鏡では、メンテナンスプロセスを画面に表示する「マイクロスコープビジュアルライジングシステム」という先進システムを使用し、遠く離れた場所でも優れた技術者の高い技能や知見を確認、共有しながらメンテナンスを行っています。その他、5気圧以上の時計にはメンテナンスの総仕上げとして、実際に水压をかける防水試験を行うなど、製造時と同等の検査を実施しています。私たちは、このような高度なメンテナンスを行うことで、時計はお客さまの大切な「価値」や「誇り」を宿し続け、お客さまに新たな感動をもたらす、長い時をともに過ごしていただけるのだと考えています。



社会インフラを支える高精度なセイコーの品質

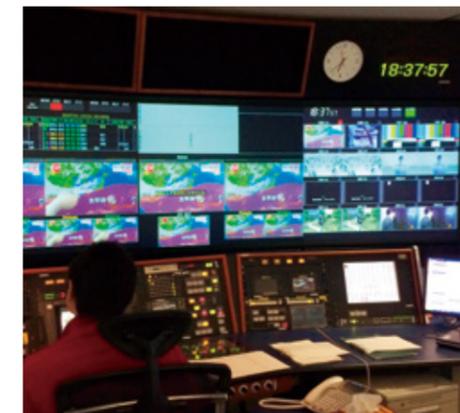
高精度時刻同期タイムサーバー

IoTの進化によって、様々な機器や映像、音楽、音声、写真、文字などの情報がインターネットを介してつながるようになってきています。これらの多様な情報がつながるときに重要な役割を担っているのが時刻です。それぞれの情報が持つ時刻情報が同じであってこそ初めて情報は正確につながることができるようになります。3G、4G、5Gとより高精度な時刻同期が求められる中、セイコーの高精度時刻同期タイムサーバーは、ネットワーク上のあらゆる機器に標準時刻を高精度に配信し、時刻を安全に同期しています。この技術は、金融機関や医療機関、交通機関、データセンターといった通信分野など様々な場所で使用されており、私たちの暮らしになくてはならないものとなっています。急速に進化するデジタル社会において、セイコーの「ずれない」品質によってネット社会のインフラを支え、来たるべきSociety5.0の世界に貢献していきます。



放送局用標準時計装置

セイコーは60年以上にわたり、放送局やラジオ局向けに、局内外を問わずミリ単位で較正した同一時刻を共有し、円滑な放送を実施するうえで不可欠な放送局用時計を提供しています。セイコーの放送局用時計は時刻供給だけでなく、放送局内のすべての子時計が自動で親時計と時刻同期する製品も提供しており、止まることやわずかなずれも決して許されない厳しい放送業界に貢献しています。常に正しい時刻を刻む確かな品質と、その品質を維持するための丁寧なメンテナンスを重ね合わせることで、これからもお客さまとの信頼関係を深め、正確な時刻供給という社会インフラを支える役割を果たしていきます。



品質の先を追い求めて

セイコーの品質は単に機能だけにとどまりません。製品が正確に機能することはもちろん、お客さまが思いがけなく笑顔になるような接客サービス、お客さまの期待を超えるメンテナンスサービスなど、当社の製品やサービスに触れていただくお客さまに、それまで経験したことのない感動を提供することを目指しています。ウオッチやタイムクリエーション・和光事業などでは、さらに質の高いエモーショナルバリューを持った商品・サービスを提供し、お客さまとより長く続く信頼関係を築いていきます。電子デバイス事業では、より高い機能を追求することで省資源、省エネルギーを実現し、システムソリューション事業でも創意工夫とスピード感をもって最適なソリューションをワンストップで実現していきます。

ブランディング戦略

社会課題に向き合い、自社の社会的価値・技術的価値・感性的価値を通して、世界中の人々の心を豊かにし、笑顔であふれる未来を創ります。

セイコーは、時代の一步先を行く技術で、世の中に革新的な製品やサービスを提供しています。そして、未踏のタイム・スコアに挑むスポーツや心に響く音楽を通じて、エモーショナルバリューをお届けし、人々と感動を分かち合っています。革新へのあくなき挑戦で、時代とハートを動かし、世界中に笑顔を届けます。

Innovation

1964年に革新的な技術で「スポーツ計時=SEIKO」のイメージを確立して以来、スポーツの感動をお届けするブランディング活動を継続しています。



陸上男子100メートル走日本新記録樹立

社員アスリートの山縣亮太選手は、2021年6月6日の布勢スプリントで男子100mの日本新記録9秒95を達成しました。たゆみないチャレンジを続けさまざまな逆境を克服して成し遂げたこの快挙はまさにセイコーのパーパス「革新へのあくなき挑戦」を体現するものです。

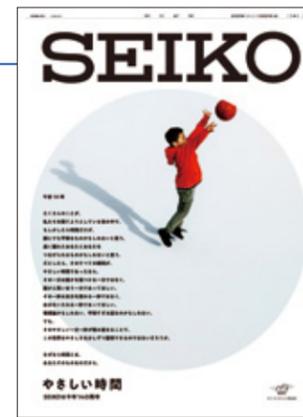


Photo by Photo Kishimoto



IAAF世界陸上オフィシャルタイマー

1987年ローマ大会から公式計時を担当しています。男子100mの世界記録9秒58を刻んだのもセイコーのタイマーでした。2022年は米国オレゴン州のユージーンで開催されます。



企業広告「やさしい時間」が第37回読売広告大賞 Fashion部門 最優秀賞受賞

世の中が分断される中、世界中の人々のやさしい時間が増えればきっと世の中が良くなるというメッセージ広告。



時の記念日メッセージ広告が日経広告賞 ブランド・ファッション部門 最優秀賞受賞

時計はメンテナンスをすることで、世代を超えて人との関係を築き、人から人への想いをたぎります。SDGsの視点でセイコーの創業以来の精神と活動を伝えるメッセージ広告。

Time



震災からの復興を支援

東日本大震災から10年。あの時をわすれず進み続けるため、被災者と支援者で手を取りあう「輪」、将来への希望や思いをつなぐ「輪」、一丸となって復興に取り組む調和の「和」などの思いをつなげ、当社製造拠点もある東北地方と東京で、復興支援コンサートを開催し続けています。2021年は日本武道館で無観客開催となりましたが、宮城県多賀城中学校の生徒たちが作詞に挑戦し、セイコーとのコラボレーションから生まれた、石川愛恵さん作詞、服部真二CEO作曲のオリジナルソング「希望と絆」が披露されました。この曲は、東日本を応援する曲として、今後も歌い継いでいきます。音楽を通じて豊かな社会への貢献活動として、これからも東北地方の方々とともに笑顔あふれる未来を目指していきます。

Society

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

Future

Web Jazz Camp 2021

Jazz Connects Us All
—ジャズはみんなを結ぶ—
2021 08.02 - 08.31



Web Jazz Camp

コロナ禍の中、インターネットでニューヨークと東京を結び、一流ジャズの講師たちがアーティストの卵たちにアドバイスを送りました。セイコーは世界を目指す若者たちの夢を応援します。



わくわく教室

小学校への出張授業で時の大切さを勉強する「わくわく時計教室」。分野をスポーツ、音楽にも拡大し、環境問題にも取り組むなど社会課題に向き合いながら次世代の育成を推進します。

研究開発／技術開発

環境負荷低減や人々の健康、安全安心を守るため、SDGsを実現する研究開発に取り組んでいます

社会課題解決に向けた研究開発の推進

当社グループは、国のプロジェクトへの参画や大学との共同研究など、外部との連携により、社会課題の解決につながる研究開発に積極的に取り組んでいます。特に、SDGsの観点から、環境負荷低減や人々の健康、安全安心を守るための技術を中心に開発を進めるとともに、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う社会変化に合わせた研究開発の推進体制の構築を同時に進めています。

口内設置センサで世界初の商品化を目指す

近年、歯科矯正分野ではマウスピース型の矯正装置（アライナー）を使った治療が一般的になっています。このアライナーで確実に治療効果を得るためには、一日22時間以上装着している必要があります。当社グループでは、アライナーでより適切な治療効果を挙げるため、昭和大学歯学部と共同で研究開発を進め、当社独自の小型化、低消費電力化のノウハウを活用したセンサデバイス（温度センサなどを備えたデバイス）を開発しました。これをアライナーに搭載することで、220日間の連続測定（5分間隔で測定した場合）に加え、Bluetoothを利用した外部機器へのデータ送信や測定条件の設定などを可能にしています。これによって、医師が装着していた時間を把握することが可能になり、より適切な治療を実現します。

この研究内容の斬新性、広範性、現実性などが総合的に評価された結果、日本デジタル歯科学会学術大会における最優秀発表賞と、日本歯科医学会主催「歯科医学を中心とした総合的な研究発表」における優秀発表賞の2つの賞を受賞しました。今後はさらに、歯科治療のみならず、さまざまな健康管理やスポーツの分野へ活用を拡大していきます。



研究開発に携わった昭和大学歯学部と当社のメンバー



マウスピースに搭載した無線センサモジュール

国土強靱化を支える熱発電技術開発

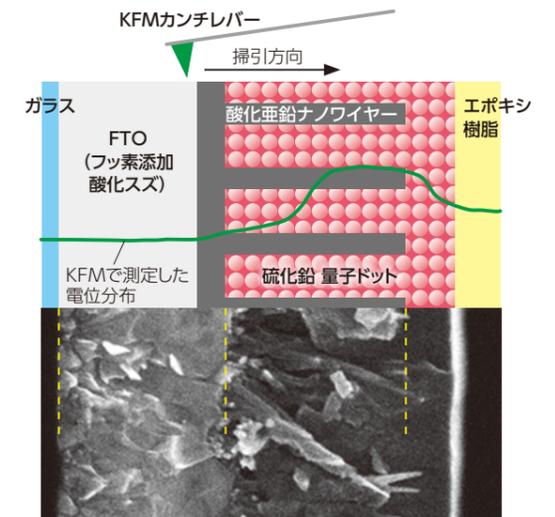
近年、橋、建物などの異常をセンサで連続的にモニターするシステムが実用化されつつあり、こうしたセンサを動作させるエネルギー源に熱発電を利用する研究開発が国のプロジェクト（科学技術振興機構 戦略的創造研究推進事業 CREST）で推進されています。当社グループもこのプロジェクトに参画し、世界初の熱発電時計「セイコーサーミック」に搭載された微小な温度差を利用した発電技術を活用した取組みを進めています。トンネル内のような光が届かない環境では太陽電池が利用できないため、トンネルの壁とトンネル内の空気とのわずかな温度差を利用して発電する開発プランを進め、既に当社の保有するノウハウを発電モジュールに組み込み、高い効率性を実現しています。



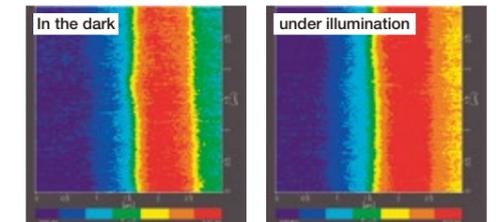
モニタリングデバイスのトンネル内での実証実験

環境分野の研究を独自の分析技術で支援

現在、省エネルギー分野において、高効率で低コストな次世代の太陽電池が必要とされています。当社グループは、高い分解能で材料の特性計測が行える原子間力顕微鏡（AFM）を用いて作製した素子の分析技術を活用して、東京大学先端科学技術研究センターで研究が進められているコロイド量子ドット太陽電池素子の断面方向の電位分布測定に成功しました。これまでに、光を当てた場合に、素子の断面方向の電位分布の変化の観測を実現しており、内部構造や製造方法、使用する材料の最適化を進めるうえで、AFMが有力な分析手段であることを確認しています。この太陽電池は、高い発電効率に加え、液体を塗るだけで作製可能であることから、次世代太陽電池として注目されており、今後も社会課題の解決に向け、環境分野をはじめとする最先端研究のサポートをしていきます。



コロイド量子ドット太陽電池の断面構造とKFM(AFMの一種)による表面電位分布測定イメージ



AFMによる電位分布測定結果
光照射あり(右)では光照射なし(左)よりも高い電位の領域(赤色の部分)が増加している

次世代通信インフラを支える技術開発

セイコーNPC(株)は、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)の委託事業「ポスト5G情報通信システム基盤強化研究開発事業／先導研究」の開発テーマ「(e) MEC関連技術」の一つとして、「低ノイズ、高精度、高周波差動出力 水晶発振回路の研究開発」の内容を提案し採択されました。

高度な第5世代移动通信システム(5G)、さらに超低遅延や多数同時接続といった機能が強化された5G(ポスト5G)は、今後、スマート工場や自動運転といった多様な産業用途への活用が見込まれており、我が国の競争力の核となり得る技術と期待されています。

本研究開発では、ポスト5G社会の通信システムで求められる低ノイズ、高精度、高周波の基準クロックを生成するための水晶発振器に搭載する半導体チップを開発することを目的としています。

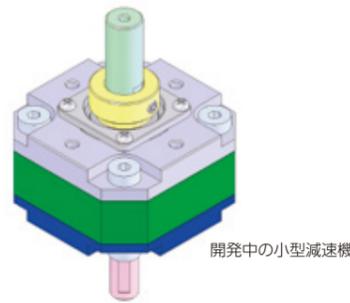
多様なシステムに対応した水晶発振器用半導体チップの開発を通じて得られた知見を活用し、今後も次世代通信規格に向けたさらなる低ノイズ技術、高精度化、高温対応の研究開発を進めてまいります。



匠・小・省の強みを活かした製品を幅広い分野に展開

小型減速機の開発

当社はロボットのハンドへの活用を想定した小型減速機の開発を進めています。近年の人手不足によるロボットの活用や無人化への移行に伴い、FA機器や協働ロボット、コミュニケーションロボット、先端部のハンド部等への搭載が期待されています。現状では減速機は50mm以上の中～大型がメインとなっていますが、今後はさらに幅広い領域で使用できる小型のロボットの需要を想定し、8～40mmの小型サイズの試作を進めてまいります。



開発中の小型減速機

鉛フリー材の加工技術開発

金属材料には、切削性などを改善する目的で、鉛が添加されているものがあります。鉛が添加されていない場合、加工速度が極端に長くなったり、品質を維持できなくなったりします。一方で鉛は環境負荷物質にも指定されているため、当社では、RoHS指令*などの法規制への準拠もさることながら、より安全性を高めた環境配慮型製品への一層のシフトを実現すべく、これまで鉛フリー材へ対応した加工技術開発、品質管理に取り組んできました。その結果、現在では、順次鉛フリー化を進めています。

* RoHS指令：EU圏で販売する電気・電子機器などにおいて、その製品のリサイクルを容易にしたり、最終的に埋立てや焼却処分されたりするときに、人や環境に影響を与えないように、有害物質を含有させないことを目的として制定された法規制

DX / IoTを活用した技術開発支援

コロナ禍においては、実際に現地へ赴いての活動が難しくなりました。そこで当社は、このような環境下でもこれまでと同様にお客さまや海外工場などへの技術支援を継続するために、リモートによる設備の納入検収や技術支援の可能性を検討し、実際に運用を始めました。

これらの取組みはアフターコロナにおいても遠隔地との距離・時間が縮まり、お客さまや現場とのコミュニケーションが向上することから、より充実したサポートの実現につながります。今後は、これらの実績を重ねるとともに、遠隔からも逐次現地でのデータの収集、分析を可能にするなど、より付加価値の高い取組みを目指します。



自動車部品
外観検査機



HDD部品用
サブ組立機



水晶外観検査機

持続可能な循環型ものづくりの強化

オーバーホールを行うことで、動かなくなった設備もその多くは再利用が可能になります。オーバーホールによる原状復帰だけではなく、NC*化などを盛り込み、高機能化を実現するレトロフィットでは、最新機器に劣らない性能を実現することも可能となり、その結果、設備を新しくする必要がなくなり、廃棄物の削減につながります。加えて駆動機器の最新化は省エネ効果も期待できます。さらに、人の勘や経験に頼る部分が大きな昔の機械の制御をデジタル化すれば、経験の浅い作業者でも操作対応が可能になります。

アナログとデジタルを融合した設備の再生で、持続可能な循環型のものづくりを体現しています。

本来守りの保守活動から我々は攻めの保守活動へ、循環型社会の実現に向けてその取組みを加速させてまいります。

* NC：コンピュータによる数値制御 (Numerical Control)



オーバーホールおよびレトロフィット前



オーバーホールおよびレトロフィット後

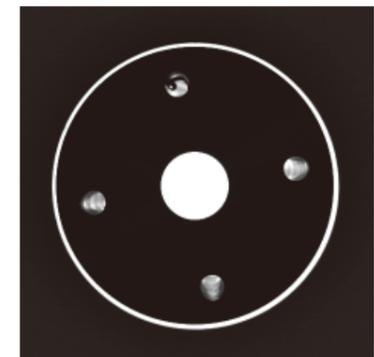
AIのさらなる進化、実用化への取組み

ディープラーニング(深層学習)は、人間が自然に行うタスクをコンピュータに学習させる機械学習の手法の一つで、人工知能(AI)の急速な発展を支える技術であります。

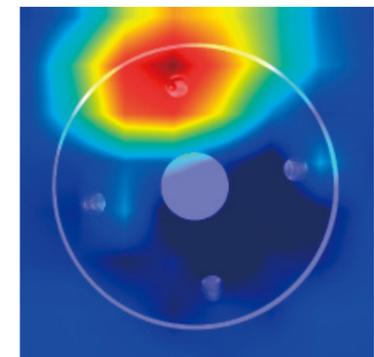
ディープラーニングは、判定する画像内の特徴を自動で学習できる利点がある一方で、人間の意志とは反した学習をしてしまう、例えば、欠陥とは違う箇所をNGだと学習してしまう可能性があります。

そこで、判別に反応している箇所を可視化し、人間が欠点としている箇所にAIが着目しているかを確認したディープラーニングとすることで、より実用的なAIの活用を促進しています。右記の例は、精密部品の外観自動検査になりますが、1か所の穴に形状不良があることを、欠点として判定したわけですが、それが人間が意図したとおりに判定したかどうかを、不良として反応した箇所が赤く強調されたことを確認することにより、本来の検出ができていたことが確認できます。

このような技術により現状検査に掛かっている時間の大幅短縮や精度向上を実現できるよう、研究を重ねています。



撮像画像



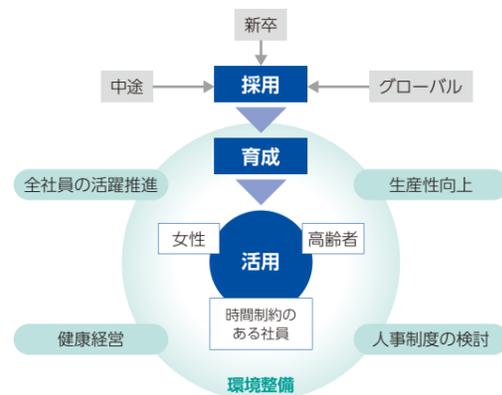
反応箇所の表示

人材

人材を経営力の源泉と定め、「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ます

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、労働環境の変化がコロナ禍でさらに加速する中、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います。



第7次中期経営計画 基本戦略

- 人材が活躍できる環境整備
- 多様な人材の採用、育成、活用・活性化(ダイバーシティ)
- グループ人材の有効活用、活性化

さらなる人材の育成・活性化に向けて

変化の激しい環境下にあっても企業が持続的に成長していくためには、社員がより働きがいや満足度を高めて働くことができるよう環境整備を行っていくことが重要だと考えています。

第7次中期経営計画では、在宅勤務の拡充による生産性の向上、制度面からの高齢者の処遇改善などに取り組み、人材が活躍できる環境を整備してきました。

また、ダイバーシティ推進の取り組みとしては、継続して推進している女性管理職比率の向上に加え、健康経営の取り組みの一環として、病気と治療の両立支援や健康経営優良法人の認定取得にも努めてきました。

第8次中期経営計画に向けての継続課題としては、人材の育成と活性化を重点課題とし、社内外の研修のみならず、さまざまな職務を経験させることで社員のキャリアの充実を図っていきます。

女性管理職比率の推移



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15.0%にすることを目標に掲げており、2021年4月時点で13.7%まで拡大しております。

「採る」

当社グループでは、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)にも取り組み、ダイバーシティのさらなる推進を進めています。多様な人材が集まることで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。

「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います。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います。

「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います。

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。2021年度はコロナ禍における健康セミナーをWEBで配信し、多くの社員が受講しました。

また、健康経営への取組みが優良であると認められ、2020年より2年連続で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(大規模法人部門)の認定を受けました。



健康経営宣言

セイコーが革新へのあくなき挑戦を続けるための原動力、それは一人ひとりの社員です。

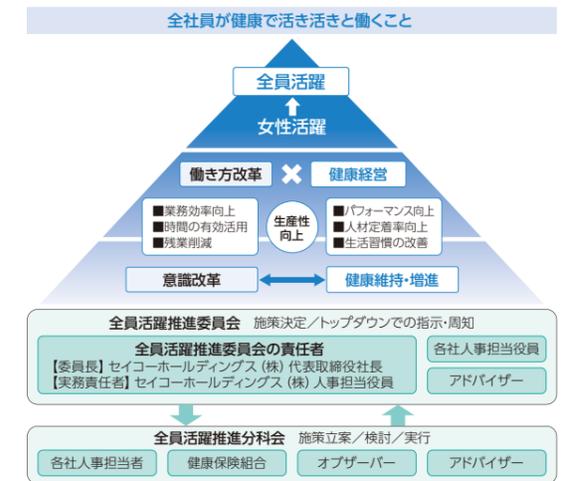
人材なくしてセイコーが人々と社会に信頼と感動をもたらすことはできません。

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、社員が笑顔で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 高橋修司

推進体制



コロナ対策の徹底による安心安全の確保

当社では新型コロナウイルス感染症が拡大し始めた2020年2月に危機対策本部を設置し、同年4月の緊急事態宣言発出時には全社員が在宅勤務できる環境を整えたほか、政府からの要請に応じた出勤率の制限や時差勤務、ワクチンの職域接種など社員の安心・安全を確保することを第一に感染症予防対策を実施してきました。

国内外グループ各社の感染状況・ビジネスへの影響などの情報を迅速に把握する仕組みを整え、適切な対策を講じることで社員が安心して働くことのできる環境づくりに努めています。

社内ウェビナーによる社員の学びの場の提供

コロナ禍で普及したオンライン会議システムを活用し、当社グループでは外部講師を招いて社内向けウェビナーを定期的で開催しています。現在までにSDGsやデザインシンキング、両利きの経営などをテーマに実施してきました。

ウェビナーはリアル研修に比べより多くの社員に学びの場を提供することが可能です。ピンチをチャンスに変え、これからも社員の持続的な成長に資する様々な取組みに挑戦していきます。



写真: 落合直哉

At a Glance

事業内容および主な事業会社

ウォッチ事業

グループの中核事業。グランドセイコーをはじめとする「グローバルブランド」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「マニュファクチャール」として、国内外のグループ会社で製造したウォッチを世界に幅広く販売。またウォッチの国内小売事業、アフターサービスやウォッチ駆動部品(ムーブメント)の販売事業もグローバルに展開。



電子デバイス事業

電子デバイス、精密デバイス、プリンティングデバイスを製造・販売。高性能、高信頼性の小型電池、低消費電力が特長の水晶振動子、水晶発振器用ICや、サブミクロン単位の精度を競う精密加工部品、産業用インクジェットプリントヘッド、サーマルプリンタなどを提供し、高精度の加工、組立で医療・情報システム・自動車など幅広い分野にて高度化する社会と産業をサポート。



システムソリューション事業

電子契約やオーダリング、決済ソリューション、ITシステム性能管理、EDI、ソフトウェアやハードウェアの受託開発や開発支援などIoT時代を支える多角的なソリューションを展開。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、運用管理までワンストップで最適なソリューションを提供し、お客さまのビジネスモデルの変革を支援。



タイムクリエーション・和光事業他

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、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、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・和光事業等を展開。



第7次中期経営計画 基本方針および数値目標

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

連結数値目標

	(億円)			
	19/3期実績	20/3期実績	21/3期実績	22/3期計画
売上高	2,472	2,391	2,026	2,850
営業利益	93	61	21	142

連結業績 (2021年3月期)

売上高 **2,026**億円
営業利益 **21**億円
営業利益率 **1.1**%

51%

22%

セグメント別 売上高構成比

16%

11%

主な商品・製品・サービス

ウォッチ完成品
ウォッチムーブメント

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)			
	19/3期実績	20/3期実績	21/3期実績	22/3期計画
売上高	1,417	1,354	1,050	1,650
営業利益	103	101	56	145

主な商品・製品・サービス

電子デバイス
●マイクロ電池/チップキャパシタ
●水晶振動子 ●高機能金属製品 ●希土類磁石
精密デバイス
●HDD用部品 ●自動車用部品
●その他精密切削部品
プリンティングデバイス
●インクジェットプリントヘッド
●サーマルプリンタ
その他
●水晶発振器用IC ●センサ用IC

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)			
	19/3期実績	20/3期実績	21/3期実績	22/3期計画
売上高	555	517	502	630
営業利益	14	6	13	30

主な商品・製品・サービス

●ITシステム性能管理/ソフトウェア
●ネットワーク機器/サービス
●IoT組み込みモジュール/機器
●監視・制御システム
●金融/流通関連ソフトウェア
●決済関連製品/サービス
●外食産業向けシステム
●タイムスタンプ/電子署名
●個人向け製品/サービス

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 行動様式の変革と組織の筋肉質化

数値目標

	(億円)			
	19/3期実績	20/3期実績	21/3期実績	22/3期計画
売上高	308	328	341	350
営業利益	24	30	35	30*

* 営業利益は前倒しで中期経営計画を達成。

主な商品・製品・サービス

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
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
和光
●ウォッチ ●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

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)			
	19/3期実績	20/3期実績	21/3期実績	22/3期計画
売上高	283	295	248	310
営業利益	6	3	△0	10

* 各セグメントの売上高・営業利益は内部取引金額を含み、
売上構成比は内部取引控除後の金額によって算出しています。

ウォッチ事業



セイコーウォッチ株式会社
代表取締役社長
内藤 昭男

創業140年の伝統を引き継ぎ、さらなる未来へ

日本の美意識を体現するグローバルブランドを目指して

2020年度は、コロナ禍の厳しい環境下で、第7次中期経営計画の方針であるグローバルブランド(GB)戦略を推進、新高級ムーブメントの発表や、海外事業の拡大を加速するための組織再編などを実施いたしました。国内は、緊急事態宣言の影響を受けつつも、Eコマースは堅調、ブランド誕生60周年のグランドセイコー(GS)や、セイコーダイバーズ55周年記念のセイコープロスペックス(プロスペックス)の限定モデルは好評を博しました。海外ではオンラインを使用した販促強化の成果もありGBへのシフトが加速、GSやプロスペックスが着実に伸長しました。2020年度のウォッチ事業の売上高は、前年度比304億円減の1,050億円(前年度比22.5%減)となり、営業利益は前年度から45億円減少し56億円(同44.9%減)となりました。

2021年度もGB戦略を深耕するとともに、デジタルマーケティングを加速し、コロナ禍を乗り越える新ビジネス戦略を遂行します。GS、プロスペックスのさらなる成長を目指し集中投資を継続します。高級時計のリーディングブランドとして、GSは日本独自のものづくりを追求し、日本ブランドとして初めて高級時計の見本市「Watches and Wonders Geneva 2022」に参加することで、新たなステージへ進化する姿を発信してまいります。またお客さまに永く安心してお使いいただくために、保証期間の延長、保証書電子化という新しいアフターサービスプログラムを全世界で導入しました。

当社は持続可能なものづくりを目指し、岩手県との包括連携協定を結び、地域社会への貢献や自然環境保護活動に取り組んでいます。またプロスペックスにおいては、海洋保護活動「Marine Debris Program」をグローバルに推進するPADI®への支援を開始しました。

“常に時代の一步先を行く”との創業者の信条に基づき、日本独自のブランドストーリーと魅力を全世界に発信することで、引き続きウォッチのあるべき姿を追求してまいります。

グローバルブランド戦略

当社グループは機能的価値だけでなく、感性的価値や社会的価値を評価されるお客さまに向け、高付加価値なウォッチを開発し、グローバル市場で販売しています。世界屈指のマニュファクチュールとして、企画・開発から製造、マーケティング・販売、アフターサービスにおいて、お客さまに着ける喜びと満足を提供します。GB戦略ではブランドごとのシグネチャーストーリーに基づくマーケティング活動により、国内のみならず海外市場でも成長を続けています。コロナ禍の2020年度も、GBの海外市場での売上高は前年比で2桁伸長し、ウォッチ事業の成長を牽引しています。

グランドセイコー

GSは1960年の誕生以来、最高峰の腕時計を目指し、正確さ、美しさ、見やすさといった腕時計の本質を高い次元で追求し続け、たゆまぬ進歩を重ねてきたブランドです。2010年に海外展開をスタートし、それまでSEIKOのコレクションの一つであったものを2017年に独立ブランド化いたしました。世界でも数少ない真のマニュファクチュールにしか成し得ない最高レベルの性能と洗練されたデザインをデジタルマーケティングで積極的に発信し、グローバル市場での認知度も向上しています。コロナ禍にあっても世界の各国で売上を伸ばしており、2020年度から2021年度にかけて日本以外の国、特に米国での成長が著しく、海外における売上高回復を牽引いたしました。2021年にはジュネーブ時計グランプリ(Grand Prix d'Horlogerie de Genève)において「メンズウォッチ」部門賞を受賞しました。またGSは、お客さまに永くご愛用いただくために、修理の対応期間を限定しておりません。2021年10月からは新しいアフターサービスプログラムを導入し、全世界で保証期間を5年に延長いたしました。



「Watches and Wonders Geneva 2022」に初参加

環境保全

GSは時計作りを通じて、「時の本質(Nature)とは何か」を追求するとともに、移ろいゆく季節の中でさまざまに表情を変えていく自然を日本の美意識の象徴として尊び、雄大かつ繊細な自然美を表現しながら進化してきました。例えば岩手山の山肌や信州の雪原など、自然の美しさをダイヤルで表現してきました。日本の美しい風景はGSのインスピレーションの源であり、そのデザインに独自性を与えています。そのためブランドとして環境保全活動に取り組み、その一環として2021年から「グランドセイコー スタジオ 雫石」の位置する岩手県において、日本一の白樺美林ともいわれる平庭高原の保全に取り組んでいます。



2021年度ジュネーブ時計グランプリ「メンズウォッチ」部門賞受賞
＜グランドセイコー＞SLGH005

社会を支える重点取り組み

セイコー プロスペックス

プロスペックスは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ブランドです。セイコーのダイバーズウォッチは、1965年に国産初のダイバーズウォッチとして誕生以来、独自のテクノロジーを搭載した商品を次々と世に送り出し、世界中のプロフェッショナルダイバーや冒険家から高い評価と信頼を獲得してきました。1975年に完成させた世界初のチタン製飽和潜水仕様の「プロフェッショナルダイバー600m」が、その後のダイバーズウォッチの国際規格に大きな影響を与えるなど、世界中のプロフェッショナルから絶大な信頼を得ています。当社では、ダイバーや大いなる海へ感謝の気持ちを表すため、またこれからもともにサステナブルな世界を実現していくために、2021年からPADI®およびPADI Aware Foundation™が世界的規模で取り組む海洋保護活動「Marine Debris Program」の支援を開始しました。

ブランドフィロソフィー「Keep Going Forward (常なる前進)」の精神のもと、あきらめず前へ進み続ける人々を応援し、自らもこの姿勢で時計作りに挑戦するブランドであり続けます。



製造・開発

盛岡セイコー工業(株)内にある「グランドセイコースタジオ 雫石」と、セイコーエプソン(株)内にある「信州 時の匠工房」という豊かな自然に育まれた2つの工房で、GSの3つのムーブメント(機械式、スプリングドライブ、クォーツ)を搭載した腕時計が生み出されています。0.01mm以下の精度での部品加工やGSの高い精度を実現するために0.000001g単位で行われる重量調整、そして部品同士を1/100mm単位で調整し、組み上げていくのは「現代の名工」を含む「匠」と呼ばれる卓越した技能を持った技術者たちです。一方、部品の製造には半導体製造に用いられる最先端の加工技術MEMSも取り入れています。最新機械式ムーブメントの9SA5では優れた着け心地を実現するため、MEMS技術で部品の耐久性を高めながら省スペース化に成功、ムーブメントの薄型化を実現しました。

さらに機械式時計としてさらなる高精度化を遂げるために、独創的な発想で「コンスタントフォース」機構と「トゥールビヨン」機構を同軸に一体化した世界初の複雑機構を搭載する、機械式時計のコンセプトモデル「T0 コンスタントフォース・トゥールビヨン」を生み出しました。



川内谷 卓磨
コンセプトモデル「T0(ティール・ゼロ) コンスタントフォース・トゥールビヨン」開発者

平賀 聡
現代の名工・黄綬褒章受章

マーケティング・販売

セイコーの腕時計は世界中で販売されています。さらにGSをはじめとするGBの世界観を発信していく場として「グランドセイコーブティック」や「セイコーブティック」をパリやロンドン、ニューヨーク、上海、バンコクなど世界中に約80店舗展開しています。また、新型コロナウイルス感染症拡大に伴い、デジタル技術を活用したリッチなコンテンツにより、オンライン上で実際のブティックを訪問するのと同様のブランド体験ができる場を提供しています。またお客さまの利便性を考え、インターネット上で商品知識豊富なブティック店員に直接相談できる“コンシェルジュ”サービスも開始しています。ご購入に際しては多様なライフスタイルに応えるフレキシブルな営業時間や、豊富なビジュアルコンテンツなどにより、ブランド体験の場を広げるとともに、ブランドの魅力とポリシーを伝え、一層のブランド価値向上を図っています。



グランドセイコーブティック パリ ヴァンドーム

社会課題解決に資する製品例

社会課題 1 一人ひとりのニーズに応えるウォッチ開発

当社は様々な役割を持った特別な時計を数多く提供しています。世界一正確ともいわれる日本の鉄道運行を発売以降90年以上にわたり支えている懐中型の鉄道時計、看護師をはじめとする医療・看護業務関係者に向けたナースウォッチ、視覚障害を持つ方のための触読時計や音声デジタルウォッチなど、様々な人々に寄り添ってきました。セイコーの時計は一人ひとりのニーズに合わせ、誰もが使いやすいインクルーシブデザイン*の考えに基づいてより使いやすく、着け心地の良い時計を目指してこれからも進化していきます。

* インクルーシブデザイン
年齢や能力に関係なく幅広い人々のニーズを反映し、製品やサービスを考案していくデザイン手法のこと。

社会課題 2 地方創生及び持続可能な地域社会の実現

セイコーウォッチ(株)と時計製造を担う盛岡セイコー工業(株)は、地方創生及び持続可能な地域社会の実現に向けた活動を協働で推進することを目的とした包括連携協定を、岩手県と締結しました。

三者のリソースやノウハウを活かしながら協力体制を構築し、国内外に向けて「岩手県とグランドセイコーの魅力」を発信するとともに、地域貢献や自然環境保全活動などのSDGs活動を推進し、地域の活性化や社会的課題の解決に取り組んでまいります。

電子デバイス事業

SEIKO



セイコーインスツル株式会社
代表取締役社長

小林 哲

「匠・小・省」を実現させる コアコンピタンスを進化させ、 サステナブルな社会の実現に 貢献します

Postコロナに向けた価値の創造

コロナ禍で私たちを取り巻く社会は、テレワーク、ネットショッピング、オンライン授業などが普通となったNew Normalへと変容しました。そして、Postコロナの社会として、サイバー空間とフィジカル空間が高度に融合するSociety5.0の進展は、予想を大きく超えて加速しています。

これらのSociety5.0に向けた社会の変化に対して、私たちはウオッチ製造を起源に長年培われた「匠・小・省」*1を実現させる精密設計・高精度加工・微細組立のコアコンピタンスをベースにする数多くの製品・サービスでその課題解決に貢献しています。例えば、情報化社会の根幹を支えるデータセンター向けHDD部品・半導体製造装置向け部品、デジタル機器などの小型化・ローエナジー化を支え

る電子部品、さらにオンデマンド化で環境負荷の低減を実現する産業用デジタル印刷機器向けインクジェットプリントヘッドなど、お客さまとともに小型化、低消費電力化、多機能化などを実現しています。現在の第7次中期経営計画の方針である成長市場分野への重点製品ポートフォリオの転換を進めるとともに、この変化で生じたビジネスチャンスを実践に活かした結果、2021年3月期の下期から業績も順調に伸長しています。

Society5.0の社会において、当社が取り組むべき社会課題とその解決が当社の成長機会と捉えられるものの一つにワイヤレスセンサネットワーク機器が挙げられます。2021年には「MCPC award 2021」*2のサービス&ソリューション部門/SDGs特別賞に当社のワイヤレスセンサネットワーク機器が選定されました。私たちの製品開発が認められたことを嬉しく受け止め、今後も社会の変化とともに生まれる新たな社会課題解決に取り組み、サステナブルな社会の実現に貢献できるようさらに進化してまいります。

*1 匠・小・省：精緻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」、材料やエネルギー等様々な資源を効率的に活用する「省」を表した技術理念

*2 MCPC award：MCPC(モバイルコンピューティング推進コンソーシアム)はモバイルコンピューティングの導入により高度なシステムを構築し、顕著な成果を上げている企業や団体を表彰するもの

社会を支える重点取り組み

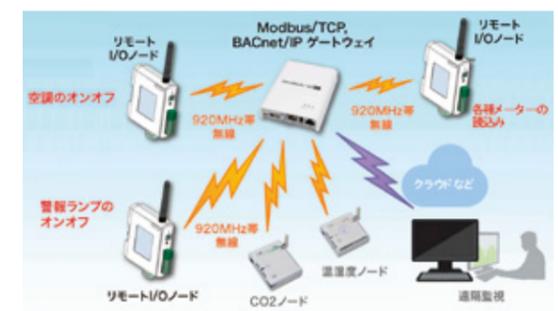
お客さまの課題解決をより身近なものにする IoTソリューションの提案

大型のビルや工場、プラントには、数多くの計器(電力、温度、湿度、CO₂、照度、ガス、圧力、流量等)が設置されていますが、昨今、人手不足により、定期的なデータ収集・管理などの業務の効率化が求められています。セイコーインスツル(株)は、無線センサネットワーク「ミスター省エネ」から、ワイヤレスで計器類のアナログ信号の取得やデジタル信号の入出力制御が可能なりモートI/Oノードを開発しました。既設の計器に、このリモートI/Oノードを設置することで、現場に出向くことなく、それらのデータを計測することが可能になります。

従来、こうした計器類の情報を得るには各機器との有線工事が必要でしたが、ミスター省エネのリモートI/Oノードは、920MHz帯無線を使ってデータのやり取りを行うため、配線が困難な離れた場所の信号なども簡単に無線センサネットワークに取り込むことを可能にしました。

さらに、アナログ信号取得用のリモートI/Oノードは、既設メータ等からのアナログ入力を電源とすることができ、外部電源や電池を必要としません。

ミスター省エネのリモートI/Oノードは、センサを使った空調や照明のオンオフ制御による省エネ化や、既設計器類からのアナログ信号の取得、デジタル入出力信号の取得制御等のリモート監視による省人化に貢献してまいります。



リモートI/Oノードを使ったシステム構成例

循環型社会を実現させる 産業用インクジェットプリントヘッド

産業用のインクジェットプリンタでは紙だけでなく、色々な素材に印刷することが可能です。

主力製品の特長は高い吐出パワー、濃いインクを高速に吐出することができることから、主にタイル向けの用途で採用されています。

さらに、ヘッドの中でインクが循環することで、ゴミなどによるヘッドの目詰まりを予防し、お客さまの安定生産を実現しています。

インクジェットの特徴の一つとして、印刷の版がいらぬことも挙げられます。作りたいものを作りたいときに必要な数だけ作るオンデマンド生産で、売れ行きを見ながら製造できるため、不良在庫が減り、廃棄物を削減できます。また、印刷版の洗浄が不要なことや、染色時に印刷する部分にだけインクを使うので、廃水処理の負荷も軽減できるという環境への配慮を十分に行ったプリントヘッドです。

テキスタイル業界ではまだインクジェットの利用率が10%未満と言われていますが、今後インクジェット技術が広がることで、循環型社会の実現に近づかずはです。

また、既にインクジェット化が進んでいるタイルプリンタ業界でも、当社のヘッドがより環境に優しい水性インクに対応したことで、水性インクと油性インクの両方が使えるハイブリッド型のプリンタが登場しました。本格的な普及はこれからですが、環境負荷低減のために導入するタイル工場も出てきています。



タイル向け等の用途で採用される
産業用インクジェットプリンタのヘッド

システムソリューション事業



多様なニーズに対応する
最適なICTソリューションを提供し、
社会課題解決に貢献します

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

AIを中核に置いたビジネス構造の構築

創業者の「常に時代の一步先に行く」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。

おかげさまでもちまして、第6次中期経営計画から現在(2022年3月期第2四半期)まで継続して、22四半期連続の増収増益を継続することができました。

コロナ禍で社会は大きく変容し、目まぐるしく変わる事業環境に対しては今まで以上に情報・コミュニケーションの重要性が増し、企業のDXへの取組みは大きく活性化しました。その中でも、特に非接触や非対面を実現するITソリューションの需要が高まっています。

私たちは、ビジネスを通じ、Society5.0の実現、社会課題の解決に貢献します。5G時代に放送業界で広く使われる時刻同期サービスや、自動車業界でのセンサ活用、AIを活用した故障予測、コンピュータの性能管理など、あらゆる分野で価値をご提供します。また、地方のDXニーズにも注目しており、地方に密着した活動も始めています。

日々変化するビジネス環境においては、お客さまに寄り添い、必要なサービスをスピード感をもって、アップグレー

ドし、提供していくことが重要になってきていることを感じます。日々変化するお客さまのニーズに応えるため、AIを中核に置いたビジネス構造の構築を進めています。AIを取り入れて改善プロセスを回すことで、お客さまの課題に向き合い、新たなソリューションを提供することで、お客さまの成長、ひいては社員一人ひとりの成長、会社の成長につなげてまいります。

そのような継続的な成長実現のためには人材がさらに重要度を増しています。人材育成の観点では、お客さまの立場になって観察して問題を見つけ出す「デザインシンキング」がキーであり、さらには多様性が重要となります。人・組織・事業の多角化を推し進めることで、多様な製品・サービスによりお客さまのニーズに応えらるとともに事業の安定成長を実現します。

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、これからも日々変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提供してまいります。

社会を支える重点取り組み

当社グループではハードからシステム、アプリケーションまでワンストップで提供できる強みを活かし、お客さまの課題解決に向けて迅速かつ柔軟に取り組んでいます。

電気保安分野におけるスマート化への取組み

ビルなどの事業所で電気を使用するために不可欠なキュービクル(高圧受電設備)は法令で定期的な保安点検が義務付けられています。しかし電気保安の現場では、人材の減少・高齢化が大きな問題となっており、さらに作業員に依存しない電気保安品質の確保も課題となっています。

こうした課題の解決に向け、当社グループでは現在、一般財団法人 東北電気保安協会と共同でAIとIoTを活用したスマート保安の実用化に取り組んでいます。設備内に五感のうち味覚以外を感知するセンサを取り付けてセンシングし、収集されたデータをAIが解析、漏電等の事故を発見、もしくは事故の前兆を予測する仕組みで、現在フィールドでの評価を行っています。

社会インフラの一端を担う高度な電気保安の持続的な提供に向けて、スマート保安を推進してまいります。



トラストサービスのプラットフォームの開発

グローバルで進むニューノーマルに適應したデジタル社会の実現に向け、行政機関や民間企業が脱ハンコ、リモートワーク、非対面手続きを進めるための電子署名、タイムスタンプ、eシールといったトラストサービスの普及が期待されていますが、サービス事業者ごとに仕様異なり、利用者同士で同じアプリケーションの導入が必要なことが普及を妨げる一因となっています。

当社グループはセコムトラストシステムズ(株)と複数のサービス事業者を横断した電子契約の締結等を可能とす

る日本初のデータ連携基盤(トラストサービスのプラットフォーム)を共同で開発し、トラストサービスの利便性の大幅な向上を目指しています。医療分野やペーパーレス化まで見据えると将来的にはトラストサービスは広範囲にわたり普及することが見込まれ、本プラットフォームの必要性は非常に高いと言えます。

本プラットフォームは広く一般に公開し、行政機関や民間企業のさまざまなサービスが参加し共通利用できるサービス環境の整備を進め、Society5.0社会の実現を目指します。

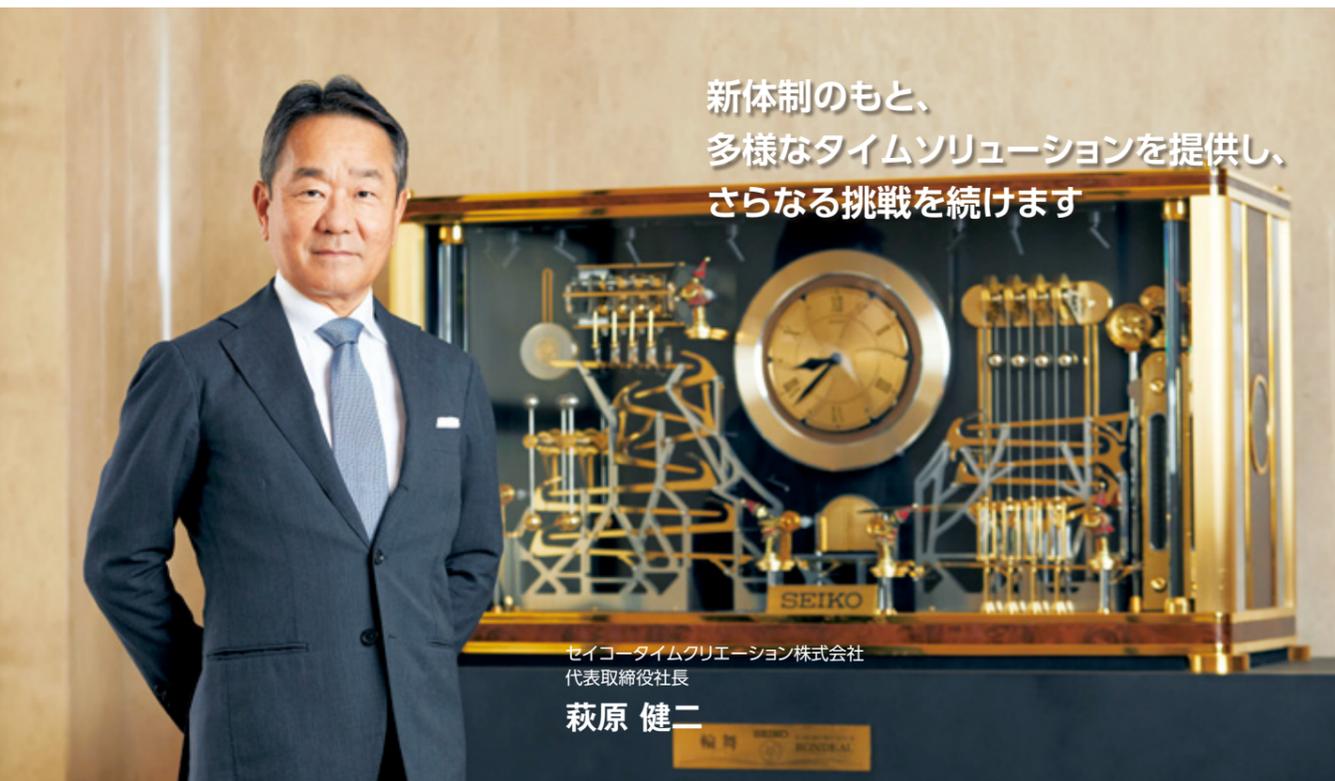


社会課題解決に資する製品例

コロナ禍は事業環境、価値観の変化をもたらし、リモートワークの増加やデジタルトランスフォーメーションの動きが顕在化しています。(株)アイ・アイ・エムは、「すべてをひとつで。」をコンセプトに次世代性能管理ツール「ES/1 Shelly」の提供を開始しました。加速する環境変化で生じるデジタルパフォーマンスに関わるさまざまな課題に対し、タイムリーに最適なソリューションを提供することでお客さまの課題解決を支援しています。



タイムクリエーション・和光事業



新体制のもと、
多様なタイムソリューションを提供し、
さらなる挑戦を続けます

セイコータイムクリエーション株式会社
代表取締役社長

萩原 健二



70年を超える伝統と先進技術を活かし、
最高の商品・サービスを提供します

株式会社 和光
代表取締役社長

石井 俊太郎

セイコーホールディングスグループ140年の歴史を通して、クロック製造・時計販売を中心にSEIKOブランドを支えてまいりました。

幅広い高品質な製品・サービスとともにエンターテイメントを世界中へお届けし、お客さまと感動を分かちあうことで、グループの企業価値向上に貢献します。



社会を支える重点取り組み

タイムクリエーション事業

当社は2021年4月1日に旧セイコークロック(株)と旧セイコータイムシステム(株)を経営統合し新たな事業会社として発足しました。我々はクロック・設備時計やスポーツ計時活動で長年培ってきた知見とノウハウにFA(ファクトリーオートメーション)事業の最先端技術を融合させ、「時」の総合ソリューションカンパニーとして様々なタイムソリューションを提供する会社を目指し、サステナブルな社会の創出に貢献してまいります。

その事業領域は腕時計以外、つまり非ウエアラブルのあらゆる場所や空間を対象としており、一般家庭などプライベート分野からオフィス・学校・工場さらにはスポーツ・公共施設などのパブリック分野まで幅広くカバーしております。

当社伝統のアナログ技術と最新のデジタルテクノロジーをハイブリッドに結合させながら「人・モノ・時」をつなぎ、世界中に「笑顔」をもたらすような製品・サービスをお届けできるよう、新たな挑戦を続けてまいります。

和光事業

2022年、銀座のシンボルである和光の時計塔は竣工90年を迎え、さらに和光は創立75年を迎えます。銀座の地で長い歴史を刻む中で、新型コロナウイルスによる社会環境の変化によって、銀座を訪れるお客さまの消費行動も大きく変化しています。

和光では、このような時代の流れに対応すべくDXを推進しています。コロナ禍でもお客さまにご満足いただけるようリアル店舗のみならず、オンラインでも「5つのお約束」を掲げ、オンラインコンシェルジュが最高のおもてなしでお客さまをお迎えます。

和光 5つのお約束

1. すべてに「ストーリー」があります
2. 必ず「本物」が見つかります
3. いつも「サプライズ」をお届けします
4. 「一生のお付き合い」をいたします
5. 「銀座の街」と社会とともに歩みます

さらにホームページでは本館内バーチャルツアー・3Dフロアガイドをご提供し、カスタマーエクスペリエンスの向上を実現しています。

アフターサービス・リフォームサービスなどを充実するなど、環境への配慮の取組みを推進し、サステナブルな社会への貢献とお客さまの笑顔につながる商品・サービスのご提供を目指してまいります。



Photo / MASATO MITSUNARI

コーポレートガバナンス

役員紹介 (2021年11月現在)

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 グループカルチャー統括	取締役副会長	代表取締役社長	常務取締役 経営管理、経理担当
服部 真二	中村 吉伸	高橋 修司	瀧沢 観
常務取締役 コーポレートブランディング、 ESG・SDGs推進担当	取締役 人事、法務担当	取締役 秘書、総務、事業戦略担当 兼 グループR&D副部長	取締役 グループR&D担当 兼 グループR&D本部長
庭崎 紀代子	坂本 和彦	市村 誠	小林 哲
取締役 IT推進、DXビジネス推進担当	社外取締役	社外取締役	常勤監査役
関根 淳	永野 毅	寺浦 康子	高木 晴彦
常勤監査役	社外監査役	社外監査役	社外監査役
西本 隆志	浅野 友靖	天野 秀樹	矢野 正敏

セイコーウオッチ株式会社

取締役会長	代表取締役社長	代表取締役・副社長執行役員 第一マーケティング本部長 兼 マーケティング統括室担当	取締役・専務執行役員 経営統括本部長 兼 SDX推進室担当 兼 事業改革室長
服部 真二	内藤 昭男	石黒 実	米山 拓
取締役・専務執行役員 企画開発本部長	取締役・常務執行役員 第一マーケティング本部 副本部長 兼 開発営業部担当 兼 企画営業部長	取締役・常務執行役員 第二マーケティング本部長	取締役・執行役員 第二マーケティング本部 副本部長 兼 欧州マーケティング部担当 兼 米州マーケティング部長
中原 洋	金川 宏美	河田 芳克	石丸 光代
取締役・執行役員 企画開発本部 副本部長 兼 CS推進部、品質保証部担当 兼 SDGs推進室長 兼 製品開発部長	取締役	取締役	取締役
高倉 昭	高橋 修司	服部 秀生	庭崎 紀代子
常勤監査役	監査役	執行役員 第一マーケティング本部 副本部長 兼 国内営業統括部、業務部、 お客様相談室担当	執行役員 経営統括本部 副本部長 兼 経営企画部担当 兼 事業管理部長
金子 敦	高木 晴彦	萩原 康則	谷村 直昭
執行役員 企画開発本部 副本部長 兼 デザイン部長	執行役員 企画開発本部 副本部長 兼 外装設計技術部担当 兼 時計設計部長	執行役員 企画開発本部 副本部長 兼 商品企画二部、 企画推進部担当 兼 商品企画一部長	
種村 清美	滝澤 勝田	関 修一郎	

セイコーインスツル株式会社

代表取締役社長 総合企画本部長 兼 人事総務本部長 兼 電子デバイス事業本部長 兼 音響機器部担当	代表取締役副社長 総合企画本部長 兼 人事総務本部長 兼 電子デバイス事業本部長 兼 音響機器部担当	取締役・専務執行役員 精密デバイス事業本部長	取締役・常務執行役員	取締役・執行役員 プリンティングデバイス事業 本部長
小林 哲	大熊 右泰	内藤 高弘	瀧沢 観	大塚 謙治
取締役	取締役	取締役	常勤監査役	常勤監査役
服部 秀生	高橋 修司	坂本 和彦	廣田 誠	瀧木 伸二
社外監査役	監査役	常勤執行役員 財務本部長	執行役員 PI部担当	執行役員 プリンティングデバイス事業 推進統括部長
黒田 則正	西本 隆志	吉富 巧	中村 泰人	佐上 達男
執行役員 プリンテック事業部長	執行役員 マイクロエナジー事業部長	執行役員 水晶事業部長 兼 電子デバイス営業統括部長		
竹田 芳浩	冨塚 浩二	大西 和久		

セイコーNPC株式会社

代表取締役社長	取締役・執行役員 生産・管理統括、人事総務担当	取締役	取締役	取締役
遠藤 洋一	蓬田 公夫	大熊 右泰	瀧沢 観	中島 邦雄
監査役	執行役員 管理担当	執行役員 営業・設計担当 兼 営業設計副本部長	執行役員 生産担当	
高木 晴彦	田所 英明	小笠原 利光	鈴木 典雄	

セイコーソリューションズ株式会社

代表取締役社長	取締役・副社長執行役員 経営企画担当 兼 CTO	取締役・専務執行役員 リアルサービスデジタル事業 本部長	取締役・常務執行役員 経営経理コーポレート担当 兼 CFO	取締役・常務執行役員
関根 淳	長谷川 達海	小林 良夫	橋本 佳之	市村 誠
取締役	取締役	常勤監査役	監査役	監査役
高橋 修司	大熊 右泰	三上 誠一	高木 晴彦	此村 敦
常務執行役員 データサービス本部長	常務執行役員 品質保証、ISO担当	常務執行役員 モバイルソリューション本部長 モバイルソリューション第1営業 統括部長	常務執行役員 インノベーション第五本部長	常務執行役員 戦略ビジネス第一本部長、 IoT統括部長、 モバイルソリューション第2営業 統括部長、MS IoT営業2部長
渡辺 洋幸	大西 宏明	池 年正	藤井 潤一	市川 剛司
執行役員 デジタルトランスフォーメーション 本部長 兼 システムソリューション本部長	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	執行役員		
松岡 信親	坂本 博文	中山 具之		

セイコータイムクリエーション株式会社

代表取締役社長	取締役・常務執行役員 タイムシステム・FA事業本部長	取締役・常務執行役員 クロック事業本部長 兼 国内営業統括部長	取締役・執行役員 管理本部長 兼 DX推進室長 兼 総務人事部長	取締役・執行役員 クロック事業本部副本部長 兼 企画・商品統括部長 兼 海外営業統括部長
萩原 健二	末永 量三	坂野 明	森田 聡	川西 進
取締役・執行役員 クロック事業担当 兼 技術統括部長	取締役・執行役員 タイムシステム・FA事業本部 副本部長 兼 生産技術統括部長	取締役	取締役	取締役
杉田 修	矢田 光永	高橋 修司	庭崎 紀代子	坂本 和彦
取締役	取締役	常勤監査役	監査役	監査役
吉野 賢	田嶋 直樹	山村 和男	西本 隆志	服部 秀生
執行役員 クロック事業担当 (SPTクロックBU担当)	執行役員 スポーツ計時・広報室長 兼 SDGs推進担当	執行役員 タイムシステム・FA事業本部 営業統括部長		
山田 浩徳	室谷 憲一	実藤 久也		

株式会社 和光

取締役会長	代表取締役社長	取締役・専務執行役員 管理本部長	取締役・常務執行役員 企画本部長	取締役・執行役員 営業本部副本部長
服部 真二	石井 俊太郎	坂本 和彦	庭崎 紀代子	遠藤 毅
取締役・執行役員 営業本部副本部長	取締役	取締役	取締役	監査役
土屋 亨	高橋 修司	相澤 隆	市村 誠	高木 晴彦
執行役員 プリンテック事業部長	執行役員 企画本部副本部長	執行役員 企画本部副本部長	執行役員	
町田 利裕	渋谷 光朗	瀬能 亜希子	新井 隆之	

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	高橋 修司
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

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業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、上記の同業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。(業績達成率および定性評価に基づく支給率が100%の場合)

	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

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に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付与しています。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。

左記の取締役報酬については、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。

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2021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、2021年3月期に当社子会社保有の政策保有株式のうち1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り締めに報告しています。

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し、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。

企業倫理・コンプライアンス強化の取り組み

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、役員に対しては、「独占禁止法リスク」をテーマに、また、従業員に対しては、「ハラスメント」および「SNSリスク対策」をテーマに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つな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。

セイコーホールディングス調達活動方針

当社グループでは「セイコーホールディングス調達活動方針」を制定し、その中で調達方針を定めております。
 調達活動方針で、お取引先と長期的な信頼関係を構築し、互いに助けあうことでともに生き残り、繁栄していく、共存共栄の関係を目指すことを宣言しています。また、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し、グループの社会的責任を果たしてまいります。これらの方針はESGやSDGsと共通する考えになりますが、社会課題等の解決のためには、自社のみでの行動では限界があるため、取引先を含めたサプライチェーン全体での取組みが不可欠となります。そのために小冊子「セイコーホールディングス調達活動方針と持続可能な発展について」を作成して取引先に当社グループの調達活動方針をご説明し、ご理解いただいたうえで当社グループの調達活動にご協力をいただいています。
 調達方針に掲げたどの方針も重要ですが、小冊子では特に、法令遵守（下請法、外為法、商法、独禁法、個人情報保護法）・人権尊重（児童労働の禁止、責任ある鉱物調達（紛争鉱物問題））・地球環境保全・BCP対策・贈収賄の禁止について、その基本的な内容を記載しております。



リスクマネジメント

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・リスク対応状況の管理やリスクマネジメントの推進を支援しています。加えて、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、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。

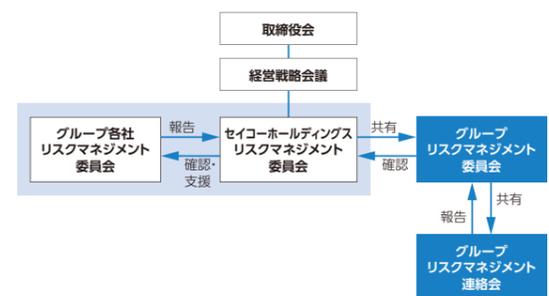
なお、危機発生時に備え危機管理マニュアルを整備し、迅速な情報収集をはじめとした危機対応を実施できる体制を平時より整えています。

リスクマネジメント改善の取組み

リスクマネジメント委員会ではリスクマネジメントの質の向上に向けた各種取組みを行っています。2021年度は国内外のグループ従業員を対象にリスク情報の網羅性を担保するためのアンケートを実施しました。

今後もサステナブルな事業活動の維持のため、リスクマネジメントの改善に継続的に取り組んでいきます。

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

当社では、グループ各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、毎年グループ各社のリスクマネジメント委員会が選定、リスク責任部署が中心となってリスク対応を行っています。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、当社を中心にリスク対応を行っています。リスクマネジメント委員会及びグループリスクマネジメント委員会においてリスク対応をモニタリング・情報共有するほか、グループ各社のリスクマネジメント担当者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います。

<2021年度グループ重要リスク>

- 1 新型コロナウイルス感染症による健康被害・事業影響
- 2 サプライチェーンにおける法令違反・品質問題
- 3 サイバー攻撃等による情報漏洩
- 4 コンピュータシステムの故障等による業務停止
- 5 コンプライアンスリスク
- 6 脱炭素への不適切な取組み
- 7 米中貿易摩擦等のカントリーリスク
- 8 部品・材料調達困難
- 9 特定の調達先への依存

グループ重要リスク リスクマップ



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、「時代の一歩先を行く」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います。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) 資材等の不足・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不足・高騰した場合、製造活動に影響が生じる、あるいは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。製品に関する品質問題はブランドイメージ毀損リスクにつな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います。

(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も、その70%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、気候変動対策、資源保全、大気・水質汚染、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、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、さらにこれらの課題に対する社会的期待が高まる中、取組みが遅れることで競争力を失う可能性があります。

(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の費用負担により、連結業績に影響を及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。

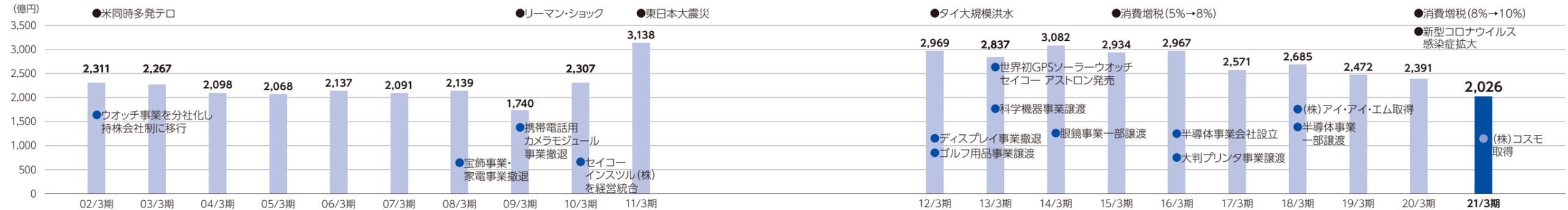
(15) コンプライアンス違反

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つな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。

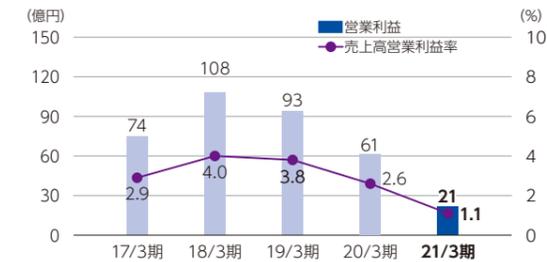
➡ 1~9は各リスク項目に含まれるグループ重要リスクの番号 (P.54参照) を記載。

財務・非財務ハイライト (2021年3月31日現在)

20年間の売上高推移



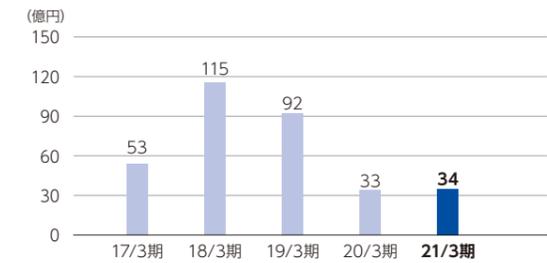
営業利益／売上高営業利益率



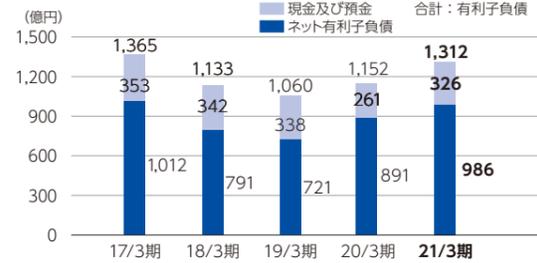
経常利益



親会社株主に帰属する当期純利益



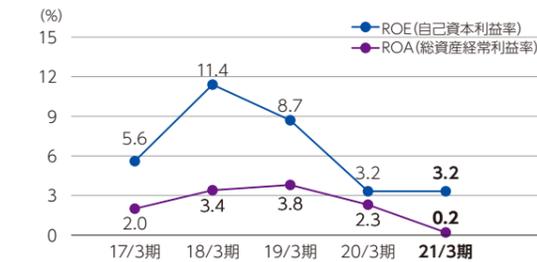
ネット有利子負債



自己資本／自己資本比率



ROE／ROA

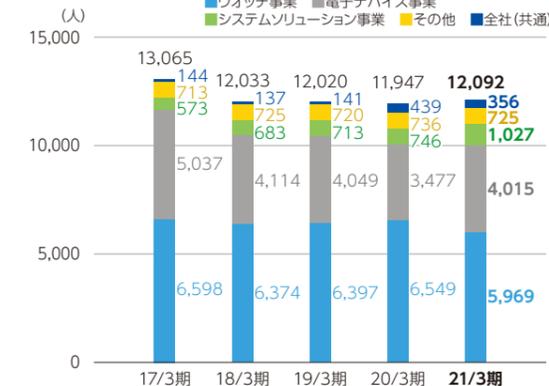


環境データ

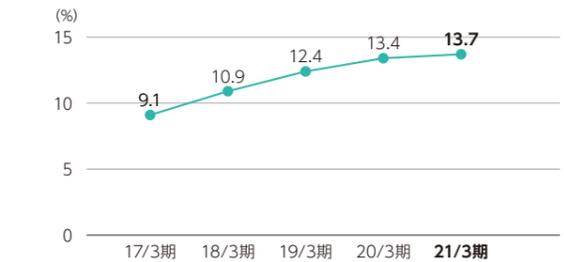


※ CO2排出係数の見直しに伴い、2020年3月期以前の国内のCO2排出量も遡って再算出。なお、排出係数は以下を使用
 電力：温対法「電気事業者別排出係数」
 燃料：温対法「燃料種類別の単位発熱量、排出係数」

従業員数



女性管理職比率



※ 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

※ 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
 ※ ROA=経常利益÷((期首総資産+期末総資産)÷2)×100

※ 2020年3月期から各セグメントの業績をより適切に評価するため全社費用の配分を変更したことに合わせて、従業員数の区分を変更

10カ年財務・非財務サマリー

(単位:百万円)

<財務>	12/3期	13/3期	14/3期	15/3期	16/3期	17/3期	18/3期	19/3期	20/3期	21/3期
損益計算書										
売上高(セグメント別)										
ウオッチ	112,452	121,022	150,739	159,075	164,453	134,592	140,156	141,788	135,475	105,054
電子デバイス*1	147,165	125,267	93,038	96,137	94,900	84,077	81,852	55,548	51,749	50,217
システムソリューション*2	—	—	22,868	21,142	19,455	20,287	27,411	30,809	32,839	34,114
その他*3	46,706	45,928	51,307	26,450	28,218	27,043	27,852	28,363	29,582	24,882
調整	△9,386	△8,427	△9,668	△9,332	△10,323	△8,885	△8,743	△9,215	△10,496	△11,598
連結合計	296,937	283,790	308,286	293,472	296,705	257,115	268,529	247,293	239,150	202,671
売上総利益	90,195	87,053	103,540	104,266	108,540	96,292	102,297	96,338	94,928	79,866
売上高売上総利益率(%)	30.4%	30.7%	33.6%	35.5%	36.6%	37.5%	38.1%	39.0%	39.7%	39.4%
販売費及び一般管理費	83,462	81,530	89,526	92,599	95,233	88,804	91,461	86,943	88,794	77,672
営業利益(セグメント別)										
ウオッチ	7,380	7,874	12,253	12,334	12,722	7,615	7,902	10,391	10,158	5,600
電子デバイス*1	1,301	△1,513	1,351	1,865	2,917	3,809	5,793	1,414	614	1,302
システムソリューション*2	—	—	349	327	364	1,283	1,605	2,401	3,010	3,538
その他*3	△563	△32	761	633	907	304	551	697	326	△40
調整	△1,385	△805	△702	△3,493	△3,603	△5,525	△5,015	△5,511	△7,975	△8,207
連結合計	6,733	5,523	14,014	11,667	13,307	7,487	10,836	9,394	6,134	2,194
売上高営業利益率(%)	2.3%	1.9%	4.5%	4.0%	4.5%	2.9%	4.0%	3.8%	2.6%	1.1%
経常利益	1,280	3,243	10,165	12,373	11,879	6,671	10,911	11,410	7,004	633
売上高経常利益率(%)	0.4%	1.1%	3.3%	4.2%	4.0%	2.6%	4.1%	4.6%	2.9%	0.3%
親会社株主に帰属する当期純利益	△11,014	5,527	7,422	21,778	12,142	5,392	11,541	9,249	3,394	3,475
売上高当期純利益率(%)	△3.7%	1.9%	2.4%	7.4%	4.1%	2.1%	4.3%	3.7%	1.4%	1.7%
広告宣伝販促費	7,962	9,476	13,343	16,624	18,366	15,882	16,393	16,905	18,845	14,929
労務費	34,165	32,693	36,139	36,060	37,200	34,819	34,639	32,454	32,163	28,827
賞与引当金繰入額	901	1,113	2,007	2,202	2,074	1,867	1,986	1,879	1,913	2,023
退職給付費用	2,518	2,016	1,034	1,928	1,610	770	1,383	1,470	1,371	1,224
研究開発費*4	5,294	5,046	3,851	4,112	4,023	3,901	4,669	4,190	4,607	4,095
貸借対照表										
現金及び預金	51,765	42,830	43,002	41,292	39,131	35,355	34,229	33,844	26,112	32,611
たな卸資産	59,370	60,638	57,022	62,910	65,196	66,177	57,011	58,305	65,734	68,424
有利子負債*5	241,443	203,454	200,881	137,250	127,560	136,586	113,387	106,022	115,261	131,242
純資産	31,965	40,801	64,766	92,589	102,692	107,161	105,170	110,415	104,273	113,082
総資産	386,128	355,308	366,753	333,701	329,115	328,857	305,297	303,036	299,990	319,671
キャッシュ・フロー										
営業活動によるキャッシュ・フロー	11,119	21,450	15,598	16,562	15,096	4,209	27,885	17,508	2,704	2,874
投資活動によるキャッシュ・フロー	△11,215	△2,027	△10,917	46,254	△8,334	△13,200	△17,430	△7,093	△10,688	△7,838
財務活動によるキャッシュ・フロー	362	△29,274	△3,517	△66,816	△6,645	5,713	△11,759	△10,670	678	10,465
フリーキャッシュ・フロー	△96	19,423	4,681	62,816	6,762	△8,991	10,455	10,414	△7,983	△4,963
減価償却費	15,078	12,886	12,242	10,892	10,325	10,959	10,128	8,980	10,315	10,690
有形固定資産の取得による支出	△12,732	△19,790	△11,006	△9,350	△13,054	△12,138	△6,954	△6,341	△8,852	△17,735
経営指標										
海外売上高	146,338	138,420	160,206	154,025	150,864	122,285	125,499	107,296	101,635	89,561
海外売上高比率(%)	49.3%	48.8%	52.0%	52.5%	50.8%	47.6%	46.7%	43.4%	42.5%	44.2%
ROE(自己資本利益率)(%) ^{*6}	△36.0%	17.5%	14.6%	28.4%	13.1%	5.6%	11.4%	8.7%	3.2%	3.2%
ROA(総資産経常利益率)(%) ^{*7}	0.3%	0.9%	2.8%	3.5%	3.6%	2.0%	3.4%	3.8%	2.3%	0.2%
PER(株価収益率)(倍) ^{*8}	△3.3	14.3	11.4	5.8	7.6	17.4	9.2	11.7	21.2	22.3
自己資本	24,079	39,013	62,871	90,410	94,521	98,119	104,010	109,221	103,050	111,695
自己資本比率(%) ^{*9}	6.2%	11.0%	17.1%	27.1%	28.7%	29.8%	34.1%	36.0%	34.4%	34.9%
ネット有利子負債 ^{*10}	189,678	160,623	157,879	95,957	88,428	101,230	79,158	72,178	89,148	98,631
ネットD/Eレシオ(倍) ^{*11}	5.9	3.9	2.4	1.0	0.8	0.9	0.7	0.6	0.8	0.8
1株当たり当期純利益(円) ^{*12*13}	△301.26	147.07	179.58	526.95	293.81	130.71	280.01	224.42	82.36	84.30
1株当たり純資産(円) ^{*12*14}	658.26	943.82	1,521.18	2,187.60	2,287.18	2,380.50	2,523.54	2,649.99	2,499.97	2,709.17
1株当たり配当金(円) ^{*12}	0.00	12.50	25.00	50.00	62.50	75.00	75.00	75.00	75.00	37.50
配当性向(%)	—	8.5%	13.9%	9.5%	21.3%	57.4%	26.8%	33.4%	91.1%	44.5%
為替レート(期中平均)										
USD	79.1	83.1	100.2	109.9	120.1	108.4	110.8	110.9	108.7	106.1
EUR	109.0	107.1	134.3	138.7	132.6	118.8	129.7	128.4	120.8	123.8
<非財務>										
・従業員数(人)	15,968	14,712	13,439	13,565	13,437	13,065	12,033	12,020	11,947	12,092
・女性管理職比率(%) ^{*15}	—	5.3%	6.3%	7.1%	8.3%	9.1%	10.9%	12.4%	13.4%	13.7%
・CO ₂ 排出量(t) ^{*16*17}	—	—	132,985	148,883	141,131	135,813	136,147	116,244	113,606	109,296

概況

2012年3月期、2013年3月期は東日本大震災やタイの洪水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月期になると国内の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により売上高は一旦落ち込みました。さらに、選択と集中を進めた結果、電子デバイス事業とその他の売上高も減少いたしました。ウオッチ事業では中・高価格帯ウオッチへのシフトを加速したことにより、2017年3月期以降売上高は拡大に転じました。

一方、販売費及び一般管理費は将来の成長に向けたブランディング投資の強化などにより広告宣伝費が増加しましたが、課題事業の整理・改善の効果で、連結営業利益は半導体事業の連結除外の影響を除くと2018年3月期以降増加しております。

2020年3月期第4四半期以降は、感染症のパンデミックによりBtoCビジネスを中心に外部環境が悪化いたしました。ウオッチ事業では販売、マーケティングのデジタル化を進め、海外市場での売上を拡大しています。また、電子デバイス事業は成長市場分野への製品ポートフォリオの転換が順調に進んだことにより、売上高、利益ともに伸長しています。さらにシステムソリューション事業はコロナ禍にあっても5年連続で増収増益を達成しております。

パンデミックで足踏みが続いているものの、これまでの選択と集中に加え、ウオッチ事業のグローバルブランド戦略やシステムソリューション事業のストックビジネス化など各事業の施策が実を結び、この10年間売上総利益率は改善傾向が続いています。

売上総利益率の推移



*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)「その他」の区分にて表示していたセグメント名称を、2022年3月期より「タイムクリエーション・和光事業他」へ名称変更。当該変更による集計範囲の変更等はなし。
 *4 一般管理費及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 2020年3月期より米国を除く在外連結子会社IFRS第16号「リース」を適用。
 *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4月1日から開始しており、2013年4月1日時点の女性管理職比率を2013年3月期の比率として表示。(以降の期間においても同様に、翌期4月1日の女性管理職比率を期末情報とみなして表示)
 集計範囲: セイコーホールディングス(株)及び国内事業会社14社
 *16 セイコーインスツル(株)グループの半導体事業会社は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。
 *17 CO₂排出係数の見直しに伴い、2020/3期以前の国内のCO₂排出量も遡って再算出。なお、排出係数は以下を使用。
 電力: 温対法「電気事業者別排出係数」
 燃料: 温対法「燃料種類別の単位発熱量、排出係数」

財務諸表

連結貸借対照表

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2020年3月31日)	当連結会計年度 (2021年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	26,112	32,611
受取手形及び売掛金	34,397	37,185
商品及び製品	42,964	42,365
仕掛品	12,161	13,878
原材料及び貯蔵品	10,608	12,180
未収入金	5,406	4,932
その他	7,790	8,306
貸倒引当金	△1,317	△1,421
流動資産合計	138,123	150,039
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	72,189	74,459
機械装置及び運搬具	78,307	79,098
工具、器具及び備品	32,278	34,183
その他	7,183	8,831
減価償却累計額	△146,873	△150,227
土地	48,522	54,409
建設仮勘定	2,434	2,422
有形固定資産合計	94,044	103,177
無形固定資産		
のれん	7,430	7,336
その他	8,572	8,493
無形固定資産合計	16,003	15,830
投資その他の資産		
投資有価証券	38,759	41,463
退職給付に係る資産	—	391
繰延税金資産	4,441	2,273
その他	8,734	6,605
貸倒引当金	△115	△109
投資その他の資産合計	51,820	50,625
固定資産合計	161,867	169,632
資産合計	299,990	319,671

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2020年3月31日)	当連結会計年度 (2021年3月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	21,869	19,310
電子記録債務	6,495	6,048
短期借入金	59,140	72,611
1年内償還予定の社債	—	350
1年内返済予定の長期借入金	16,843	17,315
未払金	11,739	9,266
未払法人税等	1,282	1,478
賞与引当金	3,477	3,634
商品保証引当金	462	367
賃借契約損失引当金	348	348
その他の引当金	555	414
資産除去債務	13	6
その他	13,929	14,528
流動負債合計	136,158	145,679
固定負債		
社債	—	450
長期借入金	33,637	35,263
リース債務	4,288	4,499
繰延税金負債	1,929	3,346
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	1,134	785
株式給付信託引当金	133	161
商品券等引換損失引当金	148	152
長期商品保証引当金	84	86
役員退職慰労引当金	35	35
事業撤退損失引当金	10	—
環境対策引当金	1	—
その他の引当金	7	21
退職給付に係る負債	10,453	9,402
資産除去債務	908	729
その他	3,171	2,361
固定負債合計	59,558	60,909
負債合計	195,717	206,589
純資産の部		
株主資本		
資本金	10,000	10,000
資本剰余金	7,245	7,245
利益剰余金	74,418	75,909
自己株式	△328	△315
株主資本合計	91,335	92,839
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	5,486	10,431
繰延ヘッジ損益	11	△133
土地再評価差額金	8,190	8,190
為替換算調整勘定	△804	1,055
退職給付に係る調整累計額	△1,169	△687
その他の包括利益累計額合計	11,714	18,856
非支配株主持分	1,223	1,387
純資産合計	104,273	113,082
負債純資産合計	299,990	319,671

連結損益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 自 2019年 4月 1日 至 2020年 3月31日	当連結会計年度 自 2020年 4月 1日 至 2021年 3月31日
売上高	239,150	202,671
売上原価	144,221	122,804
売上総利益	94,928	79,866
販売費及び一般管理費	88,794	77,672
営業利益	6,134	2,194
営業外収益		
受取利息	171	55
受取配当金	763	771
持分法による投資利益	1,313	-
受取家賃等賃貸料	340	350
受取ロイヤリティー	367	324
為替差益	-	278
その他	628	534
営業外収益合計	3,585	2,315
営業外費用		
支払利息	982	899
為替差損	291	-
持分法による投資損失	-	1,826
その他	1,441	1,149
営業外費用合計	2,715	3,876
経常利益	7,004	633
特別利益		
投資有価証券売却益	-	7,603
固定資産売却益	346	1,043
補助金収入	-	618
関係会社清算益	-	140
特別利益合計	346	9,406
特別損失		
感染症拡大に伴う損失	305	3,614
事業構造改善費用	264	-
減損損失	240	-
固定資産除却損	179	-
退職給付費用	158	-
特別損失合計	1,148	3,614
税金等調整前当期純利益	6,201	6,424
法人税、住民税及び事業税	1,745	1,682
法人税等調整額	974	1,088
法人税等合計	2,719	2,771
当期純利益	3,481	3,653
非支配株主に帰属する当期純利益	86	177
親会社株主に帰属する当期純利益	3,394	3,475

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 2019年 4月 1日 至 2020年 3月31日	当連結会計年度 自 2020年 4月 1日 至 2021年 3月31日
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	6,201	6,424
減価償却費	10,315	10,690
貸倒引当金の増減額(△は減少)	134	65
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	149	△1,152
受取利息及び受取配当金	△935	△827
支払利息	982	899
為替差損益(△は益)	75	74
持分法による投資損益(△は益)	△1,313	1,826
減損損失	240	-
投資有価証券売却損益(△は益)	-	△7,603
固定資産売却損益(△は益)	△346	△1,043
固定資産除却損	245	192
売上債権の増減額(△は増加)	2,388	△911
たな卸資産の増減額(△は増加)	△7,446	△1,552
仕入債務の増減額(△は減少)	△4,358	△3,889
その他	△2,643	1,118
小計	3,689	4,311
利息及び配当金の受取額	935	827
持分法適用会社からの配当金の受取額	1,456	127
利息の支払額	△990	△898
特別退職金の支払額	△666	△1
法人税等の支払額	△1,720	△1,492
営業活動によるキャッシュ・フロー	2,704	2,874
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得による支出	△8,852	△17,735
有形固定資産の売却による収入	546	1,864
投資有価証券の取得による支出	△0	△200
投資有価証券の売却による収入	2	10,624
貸付けによる支出	△477	△806
貸付金の回収による収入	1,229	790
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△219	△1,365
その他	△2,916	△1,008
投資活動によるキャッシュ・フロー	△10,688	△7,838
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入れによる収入	893,019	1,451,815
短期借入金の返済による支出	△883,432	△1,438,848
長期借入れによる収入	16,800	20,800
長期借入金の返済による支出	△21,124	△19,172
リース債務の返済による支出	△1,463	△1,798
配当金の支払額	△3,100	△2,067
その他	△20	△265
財務活動によるキャッシュ・フロー	678	10,465
現金及び現金同等物に係る換算差額	△427	727
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△7,732	6,228
現金及び現金同等物の期首残高	33,843	26,111
現金及び現金同等物の期末残高	26,111	32,340

セグメント情報

(単位:百万円)

		前連結会計年度	当連結会計年度
		自 2019年 4月 1日 至 2020年 3月31日	自 2020年 4月 1日 至 2021年 3月31日
ウォッチ事業	外部顧客への売上高	133,759	103,136
	セグメント間の内部売上高又は振替高	1,716	1,918
	合計	135,475	105,054
	セグメント利益	10,158	5,600
	セグメント資産	100,159	108,863
	減価償却費	4,474	4,725
	のれんの償却額	0	0
電子デバイス事業	外部顧客への売上高	47,986	45,075
	セグメント間の内部売上高又は振替高	3,763	5,141
	合計	51,749	50,217
	セグメント利益	614	1,302
	セグメント資産	65,025	73,697
	減価償却費	2,415	3,196
	のれんの償却額	—	—
システムソリューション事業	外部顧客への売上高	31,230	32,486
	セグメント間の内部売上高又は振替高	1,609	1,628
	合計	32,839	34,114
	セグメント利益	3,010	3,538
	セグメント資産	21,591	23,912
	減価償却費	1,219	1,057
	のれんの償却額	292	388
その他	外部顧客への売上高	26,173	21,972
	セグメント間の内部売上高又は振替高	3,408	2,909
	合計	29,582	24,882
	セグメント利益又は損失	326	△ 40
	セグメント資産	37,779	38,134
	減価償却費	612	587
	のれんの償却額	—	—
調整額 ^(注)	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	△ 10,496	△ 11,598
	合計	△ 10,496	△ 11,598
	セグメント利益	△ 7,975	△ 8,207
	セグメント資産	75,433	75,062
	減価償却費	1,593	1,123
	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	239,150	202,671
	セグメント間の内部売上高又は振替高	—	—
	合計	239,150	202,671
	セグメント利益	6,134	2,194
	セグメント資産	299,990	319,671
	減価償却費	10,315	10,690
	のれんの償却額	859	955
連結	22,207	16,904	
有形固定資産及び無形固定資産の増加額	11,142	17,200	

(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、事業セグメントに所属しない本社部門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	276百万円	303百万円
各報告セグメントに配分していない全社費用	△7,685百万円	△7,944百万円

(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)等であります。

	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	△64,537百万円	△85,914百万円
各セグメントに配分していない全社資産	176,713百万円	211,958百万円
投資と資本の相殺消去等	△36,742百万円	△50,980百万円

(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。

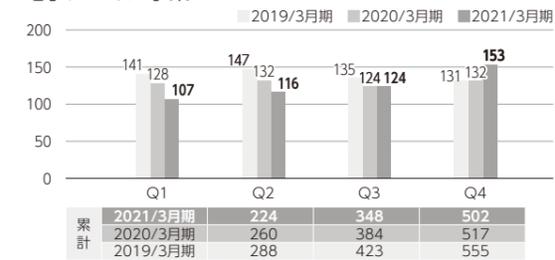
四半期別(セグメント別)

売上高 (単位:億円)

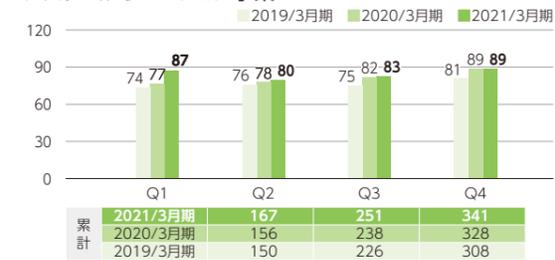
ウォッチ事業



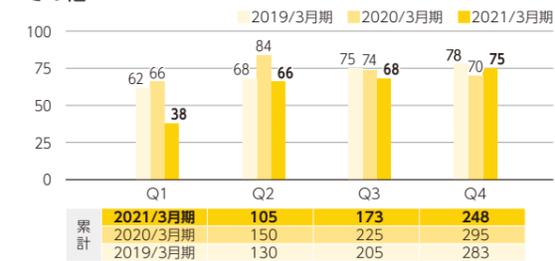
電子デバイス事業



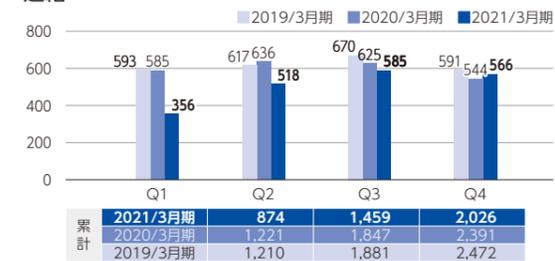
システムソリューション事業



その他

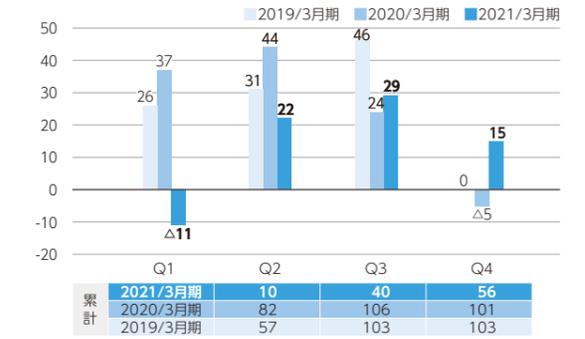


連結



営業利益 (単位:億円)

ウォッチ事業



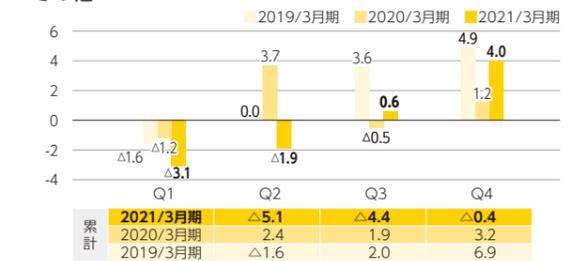
電子デバイス事業



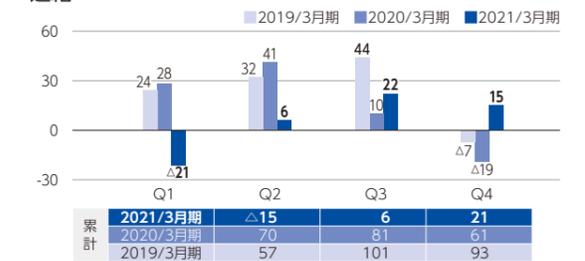
システムソリューション事業



その他



連結



会社概要／株式の状況

会社概要 (2021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	356名 12,092名(連結)
営業収益	113億円
連結売上高	2,026億円

連結子会社 (2021年9月30日現在)

主要な事業の内容	名称	住所
ウオッチ	セイコーウオッチ(株)	東京都中央区
	セイコータイムラボ(株)	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
	盛岡セイコー工業(株)	岩手県岩手郡磐石町
	二戸時計工業(株)	岩手県二戸市
	遠野精器(株)	岩手県遠野市
	(株)みちのくサービス	岩手県岩手郡磐石町
	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.	Chatillon le Duc France
	Grand Seiko Europe S.A.S.	Paris France
	Seiko Watch Europe B.V.	Schiedam Netherlands
	SEIKO RUS Limited Liability Company	Moscow Russia
	SEIKO Hong Kong Ltd.	Kowloon Hong Kong
	SEIKO Manufacturing (H.K.) Ltd.	Kowloon Hong Kong
	SEIKO Watch (Shanghai) Co., Ltd.	Shanghai China
Guangzhou SII Watch Co., Ltd.	Guangzhou China	
SEIKO Taiwan Co., Ltd.	Taipei Taiwan	
SEIKO (Thailand) Co., Ltd.	Bangkok Thailand	
SEIKO Watch India Pvt. Ltd.	Bangalore India	
Instruments Technology (Johor) Sdn. Bhd.	Johor Bahru Malaysia	
SEIKO Manufacturing (Singapore) Pte. Ltd.	Singapore Singapore	
SEIKO Australia Pty. Ltd.	Macquarie Park Australia	
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
	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・イージーアンドジー(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	

本社所在地	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	東京都中央区銀座四丁目5番11号

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 Trading (H.K.) Ltd.	Kowloon Hong Kong
	Dalian Seiko Instruments Inc.	Dalian China
	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
	Seiko Instruments Singapore Pte. Ltd.	Singapore Singapore
システムソリューション	セイコーNPC(株)	東京都台東区
	SEIKO Precision (Thailand) Co., Ltd.	Pathumthani Thailand
	セイコーソリューションズ(株)	千葉県千葉市美浜区
	(株)アイ・アイ・エム	東京都中央区
タイムクリエーション・和光他	(株)コスモ	東京都江東区
	(株)コスモGCC	東京都江東区
	セイコータイムクリエーション(株)	東京都江東区
	SEIKO CLOCK (Hong Kong) Ltd.	Kowloon Hong Kong
	SEIKO CLOCK (Shenzhen) Co., Ltd.	Shenzhen China
その他3社	(株)和光	東京都中央区
	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

※ Seiko Instruments U.S.A., Inc.は「タイムクリエーション・和光他」の事業も行っていません。

持分法適用関連会社 (2021年9月30日現在)

主要な事業の内容	名称	住所
ウオッチ	(株)クロックワークホールディングス	東京都中央区
	(株)ジーダット	東京都中央区
タイムクリエーション・和光他	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

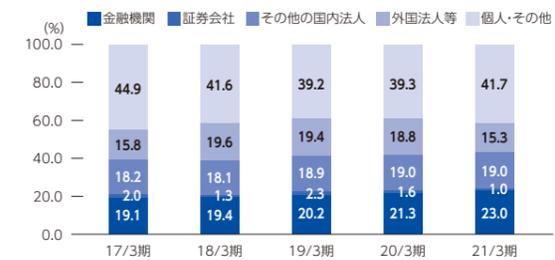
株式の状況 (2021年3月31日現在)

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	15,297名

大株主の状況 (2021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%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,951	4.7%
第一生命保険株式会社	1,800	4.4%
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,780	4.3%
服部 秀生	1,622	3.9%
株式会社日本カストディ銀行(信託口9)	898	2.2%
清水建設株式会社	744	1.8%
株式会社不二ビルディング	671	1.6%

株式分布状況 (2021年3月31日現在)



株価の推移

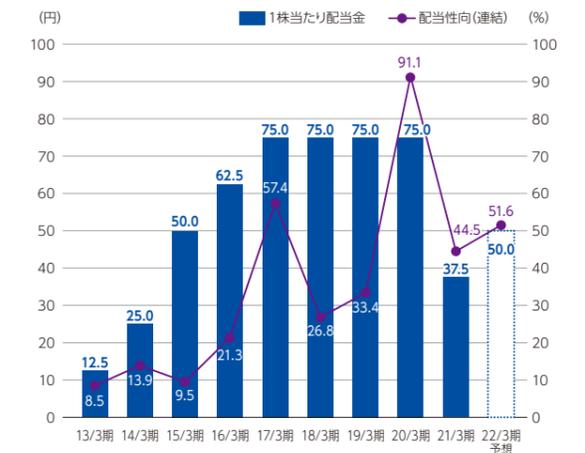


※ 2017年10月1日付で普通株式5株につき、1株の割合で株式併合を行っております。上記は株式併合を考慮した場合の株価となります。

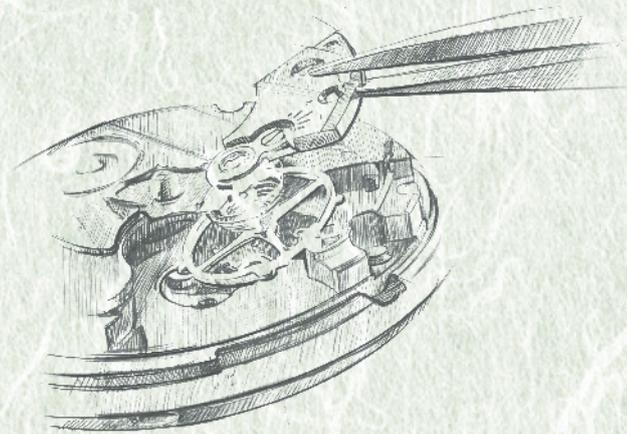
配当政策

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>