

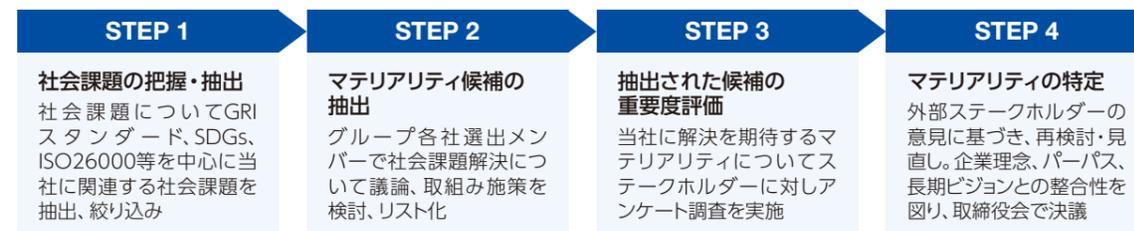
# SDGs戦略

サステナビリティ方針 セイコーグループは、グループパーパスを原点に、  
**“WITH”** ( **W**:well being より良い人生を / **I**:inclusion すべての人に )  
 ( **T**:trust 確かな信頼で / **H**:harmony 地球との調和 )  
 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。

## マテリアリティ

目指す解決の方向性	マテリアリティ	キーマクション	貢献するSDGs
<b>Well-being</b> よりよい人生を	働きがいの実現と 多様な人材の活躍	・人材の育成を成長戦略の柱とし、エンゲージメント向上と ダイバーシティ推進への取り組み	
	心身の健康増進・福祉の実現	・医療、ヘルスケア向けビジネスの開発・提供	
	人権尊重への取り組み	・人権デュー・ディリジェンスの実施	
	次の世代の育成・支援	・体験型イベント／教室の開催による次の世代の育成支援	
<b>Inclusion</b> すべての人に	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	・すべてのヒトとモノが繋がる「Society 5.0」の実現に向けて、 DXを活用したソリューションの創出・提供	
	文化・スポーツ支援を通じた 豊かな社会への貢献	・人々の心と生活を豊かにするスポーツ、音楽、文化などの 社会貢献活動の推進と企業価値向上	
	地域コミュニティに対する貢献	・国内外の各拠点における社会の活性化に向けた、 地域コミュニティに根付いた活動	
<b>Trust</b> 確かな信頼で	社会に信頼される 高品質な製品・サービスの提供	・持続可能な事業活動をもたらす、各事業ドメインの特長を生かした高品質／ 高付加価値を提供する製品・サービスの展開	
	責任ある調達・ サプライチェーンの推進	・人権、環境などの社会課題に対応したサステナブルな サプライチェーンマネジメント体制の構築と運用	
	コーポレートガバナンス、 コンプライアンス体制の強化	・法令遵守に基づくコーポレートガバナンス、コンプライアンス運営の維持向上	
<b>Harmony</b> 地球との調和	気候変動・脱炭素への取り組み	・セイコーグループのCO <sub>2</sub> 排出量削減の長期目標に紐づく削減施策の立案および推進	
	循環型社会の実現	・環境配慮型製品/サービスの創出、拡充 ・3R(Reduce Reuse Recycle)の推進	
	自然との共生	・事業拠点の特長に応じた生物多様性および自然資本の保全活動を通じた、 将来にわたる自然との共存	

## マテリアリティ特定プロセス



## 国際・国内イニシアティブに賛同



※ CSRの取組みの詳細については、当社ウェブサイトをご覧ください。  
<https://www.seiko.co.jp/csr/>



# 人材戦略

個人と組織が互いに成長し合うことで、社会課題の解決や新たな価値創造を実現するソリューションカンパニーを目指します。

## 基本方針



人材の育成を成長戦略の柱として、  
エンゲージメント向上と  
ダイバーシティ推進に取り組み、  
失敗を価値に変える組織風土、体制を構築する。

ソリューションカンパニーになるというSMILE145のありたい姿を実現するために、人材戦略をグループコア戦略の1つと位置づけ、人材の育成、ダイバーシティ推進、エンゲージメント向上に向けてグループ横断で取り組みます。当社グループのサステナブルな成長の原動力は社員一人ひとりです。複雑化する社会課題の解決や新たな価値創造の実現には、主体的に課題に取り組む人材の育成が最重要であると考えています。

また、社会環境の変化に柔軟かつ迅速に対応できる強い組織になるためには、ダイバーシティ推進が必要不可欠です。当社グループでは全員活躍推進等に取り組んできましたが、さらに働きやすい労働環境の整備、人材育成等の強化が必要と考えています。組織の多様性を推進することで、様々なイノベーションを創出します。

加えて、社員の意欲・能力を最大限に引き出す環境を整備することで、エンゲージメントを高め、個の成長と組織の成長の連鎖を通じて、会社のサステナブルな成長と発展を目指します。

### 人材戦略KPI(2026年度目標)

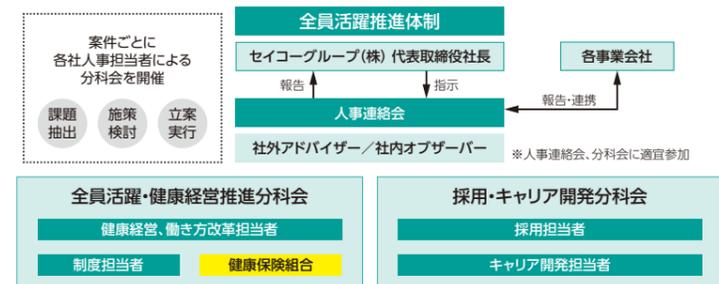
- エンゲージメントスコアの向上\*
- 中途採用比率 42.5%(22年4月) → 50.0%
- 女性管理職比率 13.2%(22年4月) → 20.0%

\* 2022年度よりエンゲージメント調査を開始

## 健康経営

当社グループでは、全員活躍推進の取組みに健康経営の視点も加えた「健康経営宣言」を発信するとともに、グループ横断の「健康経営推進体制」を構築し、グループ全体での社員の健康維持・増進への取組みを進めています。

また、2020年より3年連続で当社が健康経営優良法人(大規模法人部門)の認定を受け、その他当社グループの3社も認定を受けています。



### 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、社員が笑顔で活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。

セイコーグループ株式会社  
代表取締役社長 高橋修司

## 男性の育児休業の促進

当社グループでは、2022年10月1日付の育児介護休業法改正に伴い、出産・育児に関する制度を改定し、男性従業員の出生時育児休業(子どもの生後8週間のうち最大4週間)を導入しました。また、従前より当社および一部の子会社では有給化されていた女性従業員の産前・産後休暇についても、これを機に適用範囲を国内直接子会社8社全社に拡大し、制度の充実を図りました。

当社グループの制度の特徴は、産前・産後休暇、出生時育児休業ともに、法定を上回る100%有給としている点です。

また、女性と比較して低い水準となっている男性の育児休業取得を後押しするため、グループ社員に向けたトップからのメッセージ発信、男性の育休取得促進をテーマにしたセミナーの開催など、制度取得者だけでなく、職場の上司や同僚の理解を促進するための施策にもグループ全体で積極的に取り組んでいます。

制度改定に加え、男女ともに仕事と育児を両立できる環境整備に取り組むことで、全社員が活躍できる、働きがいのある職場づくりを目指します。



### 育休体験談

2022年2月から1年間の育児休業を取得しています。男性の長期の育休取得は前例が少なく、休暇取得には悩みもありましたが、幸い職場の理解も得られ、快く受け入れてもらって嬉しかったです。妻と一緒に初めての育児を経験できて、充実した時間を過ごさせてもらっています。育休を取得したことで育休を取得しながら働く女性社員が抱える悩みを自分事として捉えることができました。身近な男性たちも長期の育休取得を望む声が多く、今回の経験を活かして、性別問わずに働きやすい環境づくりに努めたいと思っています。

株式会社和光 外務部 菊地祐輝

## 全社員を対象としたDX基礎研修

→ P.33

2022年に国内のグループ会社の全従業員を対象にDX基礎研修を行いました。自分たちの業務・ビジネスに対してDXをいかに実践するかを考え、事業の競争力・付加価値向上に結びつけることができる人材の育成を目指し、今後もより実践的な研修を実施していく予定です。

## パーパス浸透への取組み

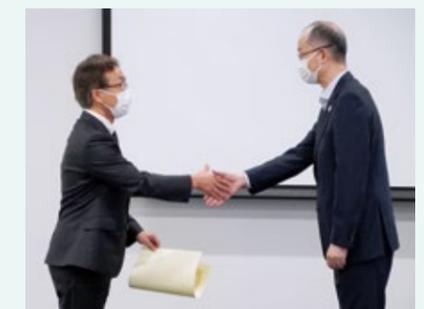
社員一人ひとりがパーパスと業務とのつながりを再認識し、パーパスへの共感を深め、グループ全体でパーパスを実現するために様々な活動を推進しています。

2021年からグループパーパスのキーワードである「信頼・感動・笑顔」や「革新・挑戦」の観点からグループの価値創出に特に大きく貢献した活動を表彰する制度「パーパス賞」を導入しています。2022年下期からは、チャレンジを後押しし失敗を価値に変える企業文化の醸成に向けて、高い目標に挑戦し将来の成長につながる学びを得た活動を表彰する賞として「ビッグチャレンジ賞」を新たに設けました。

また、グループパーパスの理解促進を目的にパーパスの小冊子を制作して国内のグループ会社の従業員に一人1冊ずつ配布しています。当社の取組みとしては、2022年3月に初めてパーパスワークショップを開催し、「部門のパーパス」をテーマにディスカッションや役員を含めた意見交換をしました。

### パーパス賞授賞式

「ビッグチャレンジ賞」の表彰の様子



受賞内容: [生産設備の開発 デジタルとアナログのシナジーによる生産性向上]セイコーインスツル(株)

# DX戦略

デジタルとデータを駆使し、お客さまの視点に立った製品やサービスを、より良い顧客体験(CX)で提供します。

## 基本方針

当社グループでは、デジタルトランスフォーメーション(DX)は、「お客さまのPain・Gainを掴み、社内外のアセットをデジタルにより高め、製品やサービスをより良い顧客体験(CX)で提供すること」であると考えています。そして、このより良いCXを提供するためには、従業員体験(EX)の充実が不可欠です。私たちは基本方針のもと、これまでよりもさらにデジタルとデータにこだわり、DXへの取組みを継続していきます。

デジタルとデータを駆使し  
顧客中心で顧客体験を重視した  
高付加価値ビジネスを実現する。



## 主な取組み領域

<p><b>BtoC biz.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>OMO施策による顧客体験向上</li> <li>顧客起点のデジタルマーケティング</li> </ul>	<p><b>BtoB biz.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>B2Bデジタルセールス</li> <li>マーケティング強化</li> </ul>	<p><b>Innovation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>新規ビジネスモデル創出</li> <li>ビジネスモデルの変革</li> </ul>
<p><b>Digitalization</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>業務プロセスの電子化/自動化</li> </ul>	<p><b>業務システム</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>グループ各社の業務システム更改</li> </ul>	<p><b>インフラ/セキュリティ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>IT運用高度化/システム運用の高度化</li> <li>セキュリティインシデント発生時の対応</li> </ul>

CX, EXを実現する具体的な取組み領域としては、次のような領域に力点を置いて進めていきます。CXにおいては、当社グループ各社のビジネスに合わせた取組みを進めます。BtoCビジネスにおいては、OMO施策を推進しオンラインとオフラインを融合した顧客体験の充実を目指します。BtoBビジネスにおいては、営業DXとしてデジタルセールス・マーケティングの深化、製造DXとして情報技術を活用した高い生産性と柔軟性を持つ製造体制の実現を目指します。さらに、変革意識の醸成と行動の場として、また新規事業の立ち上げに向けてイノベーション活動に取り組んでいきます。

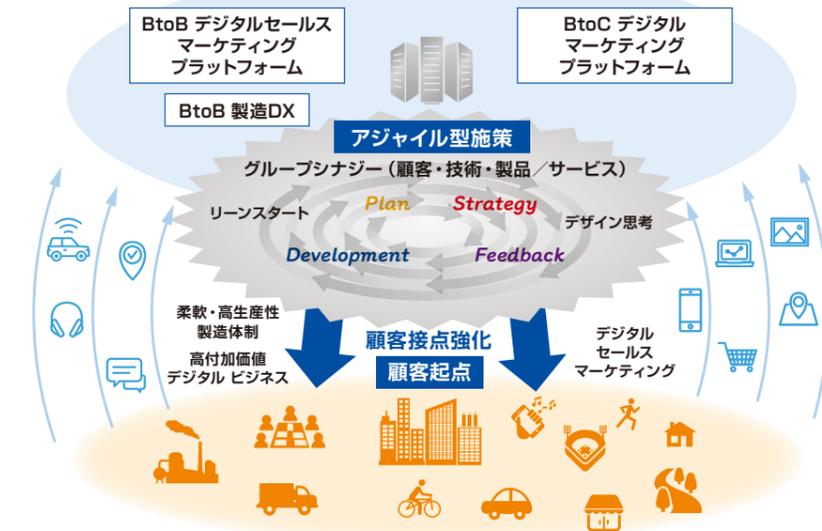
EXにおいては、デジタルライゼーションとして、RPA<sup>\*1</sup>をはじめとしたビジネスプロセスのデジタル化による生産性改善・業務プロセスの見直し、電子契約システムの導入による経営判断の迅速実行、関連業務の省力化・コスト削減に取り組めます。また、業務システムの改善として、基幹業務システムの的確な運用と更改を進め、DXの合理的かつ安定した運用を継続的に支えます。さらにIT運用の高度化に向けた安定継続的なITインフラの運用とセキュリティ強化を実現していきます。

\*1 RPA：パソコンを用いた作業プロセスを、ソフトウェアロボット技術により自動化すること(Robotic Process Automation)

## 行動様式

DXを進める際、重要となるのが行動様式です。「顧客起点」「Data Driven」「Motivation」「事業構想力」の4つを大切にしています。デジタルとデータを駆使し、より優れたCXの提供とEXの充実によって高付加価値ビジネスを実現していきます。

## デジタルとデータを駆使し顧客中心・顧客体験重視の高付加価値ビジネスを実現



## DX教育

MVP戦略の着実な実行のためには、DX人材の育成、行動様式の変革が必要と考え、2022年6月から10月にかけて国内の全社員を対象とした「DX基礎研修」を実施しました。当社グループのニーズを的確に反映させるため、独自に制作した動画コンテンツを教材として使用しました。この義務教育に続き、今後は以下の研修を予定しています。

- 新規事業や業務改革のアイデアを持ち込み、仮説の構築と検証を繰り返して実行計画をアウトプットする実践的な研修(応募制)
- グループ各社社員が参加し、イノベーション人材育成と新規ビジネスの創出を実現するための研修(推薦制)

この他、グループ全体でDXに関する最新情報の共有を目的に、DX推進の実務経験がある有識者を社外からお招きして講演や対談、パネルディスカッションを行うイベント「DX Update」を毎月開催しています。

### 社内イベント「DX Update」のテーマ

- 変わらないために変わりつづける  
～今を生きる神社～
- DX概論：世界の潮流と、「あなた」
- 老舗百貨店におけるDXの取組み
- デジタルと共創で加速する企業変革
- 神の手のDX変革  
最新テクノロジー × 人が  
リアルな接点を革新する
- 徹底した顧客目線から生まれる  
デジタルイノベーション
- 生活者の変化とエシカルeコマース
- 変化の時代に求められる、  
アタラシイ価値創造
- 医療やヘルスケアの分野における  
DXに関する最新の動向や将来像

## OMOの取組み

(株)和光では保有する顧客データの分析結果に基づく施策を策定しました。第一弾として、一度ご購入後、長期間ご購入実績のないインアクティブな顧客に対する施策を実行します。また、新規顧客獲得に向けターゲット顧客のペルソナを検討し、それぞれのペルソナに基づくカスタマージャーニーの作成を進めています。

## デジタルマーケティングの取組み

セイコーソリューションズ(株)では、コロナ禍で顕著となった顧客の行動の変化に対応するべく、MA<sup>\*2</sup>とCRM<sup>\*3</sup>をベースとしたデータベースの構築を行いました。Webでの行動、お問い合わせ、メール、イベント参加、営業パーソンとのコンタクト情報等を統合して分析し、お客さまに寄り添った快適な体験を実現します。さらにこの経験を活かし、セイコーグループ各社のデジタルマーケティング・デジタルセールスの促進を牽引していきます。

\*2 MA：マーケティングオートメーション

\*3 CRM：顧客関係管理(Customer Relationship Management)

# R&D戦略

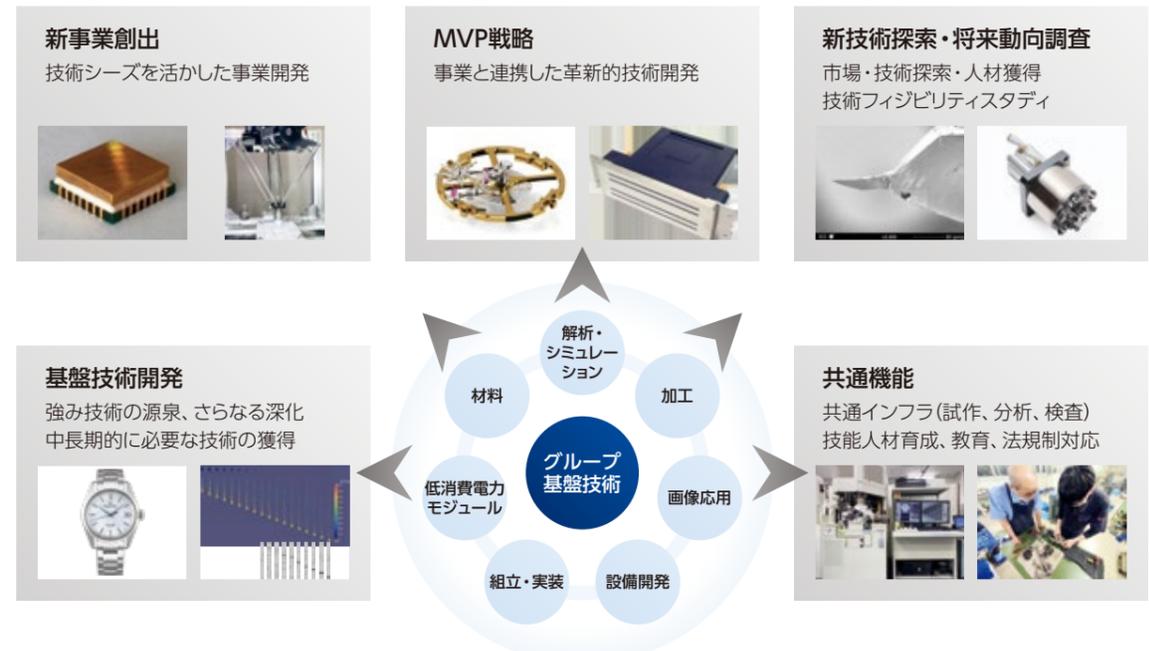
「匠・小・省」と「デジタル」のシナジーにより、人と社会に感動をもたらすソリューションカンパニーとして、高付加価値の製品開発と生産技術の確立を目指します。

## 基本方針

SMILE145ではR&D戦略の基本方針を踏まえ、エモーショナルバリューソリューションドメイン、デバイスソリューションドメインをベースに、当社グループの10年ビジョンにある「アナログとデジタルのシナジー」の実現やSMILE145の「人と社会に感動をもたらす高付加価値・高収益な製品・サービスを提供する、ソリューションカンパニー」としての製品開発と生産技術の確立を進めていきます。各ドメインのMVP戦略であるラグジュアリー/プレミアム領域の拡大や、Society 5.0分野の強化に向けて各事業会社の企画部門等との連携を加速し、革新的技術開発の実現を目指します。また、当社グループがサステナブルな事業体であり続けるために、SDGsで求められるような省資源や省人化、あるいはプロセスの合理化による脱炭素への貢献に向けた生産技術構築にも取り組んでいます。

さらに新事業創出、事業間シナジーの促進も積極的に進め、拡張領域における付加価値・競争優位の源泉となる技術開発を進めていきます。

永年培ってきた「匠・小・省」と「デジタル」を融合し、技術をさらに進化させ、新たな価値を創造する



## R&D新会社「セイコーフューチャークリエーション(株)」

2022年7月1日付で、グループ全体の研究開発および生産技術開発、事業サポートならびにグループ横断の新事業開発を主たる機能とする「セイコーフューチャークリエーション(株)」(SFC)を誕生させました。SMILE145のR&D戦略を進める体制を強化していくことを狙いとし、グループの開発系リソースを配置し、SFCをグループの開発基盤として、各ドメインとの協働体制の強化、将来動向などのリサーチ機能・不足要素獲得の外部連携の促進、将来に向けた開発系人材の獲得・育成などを進めていきます。SFCでは、社名にあるとおり、社員一人ひとりが自分たちの技術で豊かな未来を創るという強い信念を持ち、あらゆる事業に邁進していくことを目指しています。



セイコーフューチャークリエーション株式会社 代表取締役社長 小林 哲

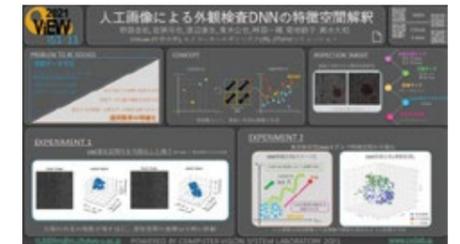
## R&D活動

### ビジョン技術の実利用研究

2021年12月に精密工学会・画像応用技術専門委員会主催の「VIEW2021(ビジョン技術の実利用ワークショップ)」が開催され、共同研究パートナーの中京大学およびYYCソリューション<sup>\*1</sup>と共同で「人工検査画像を用いた外観検査DNN<sup>\*2</sup>の特徴空間解釈」を発表しました。

当社グループでは従来の方法では解決が難しい外観検査の一部に「深層学習<sup>\*3</sup>」を利用した設備の開発・現場導入を進めています。深層学習を利用した外観検査の成功には、性能の良い学習済みDNNを作ることが不可欠ですが、深層学習では「どのくらいの欠陥レベルでOK/NGを判定するのか?」といった判定基準が不明瞭なため、現状では実サンプルによる学習と判定精度の評価の繰り返しによって開発しています。今回の研究では、学習済みDNNの判定基準を可視化し、性能や学習の弱点を評価するための手段を考案しています。

- ※1 YYCソリューション(合同会社YYCソリューション)：画像技術を中心としたコンサル会社。代表の興水大和氏は中京大学名誉教授、中京大学人工知能高等研究所特任研究員。
- ※2 DNN(Depth Neural Network)：深層学習(ディープラーニング)に使う学習モデル。
- ※3 深層学習(ディープラーニング)：人間が自然に行う作業をコンピュータに学習させるAI手法の一つで、身近なところでは、囲碁将棋、自動運転、自動翻訳などに使われている。



「VIEW2021」発表資料

### Beyond 5G を見据えた高精度時刻同期

セイコーソリューションズ(株)は、2022年度から新たに総務省が実施する電波資源拡大のための研究開発において国立研究開発法人情報通信研究機構(以下 NICT(エヌアイシーティー))他と共同で提案を行い、「周波数資源の有効活用に向けた高精度時刻同期基盤の研究開発」に採択されました。小型原子時計を搭載した有線時刻・周波数同期技術の研究開発を2022年8月より開始しました。

時刻同期のためのNetwork Time Protocol (NTP) や、さらに高精度な時刻同期を実現するPrecision Time Protocol (PTP) は、ITシステムにとって不可欠な技術となっています。セイコーソリューションズ(株)は20年以上にわたり高精度なNTPサーバーやPTP向けのグランドマスタークロック等を提供し、金融や通信、放送、その他の社会インフラの運用に大きな貢献を果たしてきました。

今回NICTらとともに提案している小型原子時計を活用した自律分散的な新時刻同期システムを構築することで、例えば「Beyond 5G」と呼ばれる5Gの次の世代の移動通信システムを用いた自動運転等のミッションクリティカルなアプリケーションへの適用が可能になると期待されます。使いたいときに、使いたい場所で、安心して利用できるこれまでにない高い精度の時刻同期インフラの構築を目指しています。



時刻同期技術と当社の取組み

## 2022年に市場投入された新技術・新製品例

グランドセイコー初の  
コンプリケーションウォッチ  
Kodo(鼓動)  
2022年10月発売



➔ P.42

環境負荷を低減する  
ライナーレスラベルプリンター  
2022年2月発売開始



➔ P.47

# ブランディング戦略

社会的価値・技術的価値・感性的価値を重視したブランディング戦略により、お客さまに感動と笑顔をお届けするセイコーブランドを目指します。

## 基本方針

セイコーが世の中に届け続けてきたものは、製品やサービス、テクノロジーだけではありません。長い歴史の中で、築き上げてきた確かな技術と人々に感動をお届けする製品・サービスを通じて、社会に多くの価値を生み出してきました。これからも、セイコーは技術的価値と感性的価値が生み出す社会的価値をより重視したブランディング活動を行い、世界中に笑顔をお届けします。

SEIKOは、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るためのブランディングを行う。

## SEIKOのブランディング戦略を支える3つの価値軸

技術的  
価値

技術で時代の一步先を行き、  
革新とたゆみないチャレンジをするブランド

社会的  
価値

社会課題の解決により持続可能な社会へ

Well-being Inclusion Trust Harmony  
よりよい人生を すべての人に 確かな信頼で 地球との調和

感性的  
価値

エモーショナルバリューにより  
世界中の人々に感動や笑顔を提供するブランド

### 強化する取組み

- ▶ ブランド価値向上に貢献するグローバルなブランディング
- ▶ グループ全体の事業に貢献するPR活動
- ▶ Team Seikoのアスリート支援と、その活躍によるブランディング貢献
- ▶ 子どもたちが「わくわく」する次世代育成プログラム



## 主な取組み



セイコーブランドの情報発信拠点であるSeiko House Ginza。時の豊かさを感じられる歴史的な空間を活かしながら、日本の匠の技術やものづくりの想いを未来に伝え、社会とともに歩むセイコーを発信していく場所として、ブランド価値向上に取り組んでいます。



37年間にわたり世界陸上のオフィシャルタイマーを務め、経験豊富なタイミングチームと最新機材による正確な計時・計測を通じて、世界中に笑顔と感動の瞬間をお届けしています。オレゴン大会では、セイコーの革新が生んだ新機材「跳躍踏切判定システム」を投入したほか、セイコーウォッチ(株)と連携し、グローバル市場でのプロダクトブランディングの強化に努めました。



スポーツ教室 時計教室 環境教室

セイコーだから届けられる「本物」の体験を通し、子どもたちにわくわくを届け、豊かな未来を育む教室。時計教室から始まり、陸上や水泳等のスポーツ教室、時計組立工房のある岩手県栗石町での環境教室、Seiko House Ginzaのスカイガーデンでの日時計教室等に拡充したこのプログラムにより、子どもたち自身が明るい未来を創っていく次世代教育に取り組んでいます。



東日本大震災から11年、支援者が被災者を応援する場だったコンサートは、今では被災者自らが参画し、復興への道のりを力強く前進する希望の舞台となりました。音楽の力で、笑顔あふれる未来に向かって進み続けます。



# 4つの事業機会

世界的な事業環境の変化を見据え、新たに4つの事業機会を設定し、  
当社の強みを掛け合わせた「掛け算シナジー」によって、新規事業の創出を目指します。

## これからの環境認識

近年、新型コロナウイルス感染症のパンデミックや、ロシア/ウクライナ情勢、米中対立激化などの地政学的な緊張の高まりにより、世界経済の先行き不透明感はますます深まっています。環境面においても、空気・水・土壌など生活環境の変化に加え、生態系全体にまで及ぶ環境の悪化、温室効果ガス排出量の増加などにより、循環型社会の実現に向けた取組みは、全人類共通で推進すべき課題となっています。

また、日本をはじめ多くの国や地域では、少子高齢化の進行などで人口構成が変化し、人材の確保が困難な状況になってきている昨今、業務の効率化を求める声も高まっています。さらに、コロナ禍においてデジタル化が加速し、ITを活用したデータ社会への移行とともに、DXによる自動化やロボット化も進展すると予想されます。このような変化とともに生活者の価値観やライフスタイルの多様性がさらに拡大する中、当社グループが持つ強みでソリューションを実現することのできる事業領域として、右に記した4つの事業機会を設定しました。

**人口構成の変化、地政学リスクの高まり**

**VUCAにおける非連続な変化が多発する中、事業を通じて社会課題解決に貢献**

**環境問題**

**エレクトロニクス技術やデジタル化の進化**

**New Normal, Afterコロナへの対応**

- : エモーショナルバリューソリューション
- : デバイスソリューション
- : システムソリューション

## 4つの事業機会

**感性消費**

感情/感覚によりダイレクトに訴えかける製品/サービスを重視する顧客層に向けた事業領域

主カドメイン

**Society 5.0**

サイバー空間とフィジカル空間の高度な融合に関わるデバイスやICT製品/サービスを提供することでデジタル社会の発展に資する事業領域

主カドメイン

**ウェルネス**

スポーツ、ヘルスケア、医療といった観点で、人生におけるQOL(クオリティ・オブ・ライフ)向上に資する製品/サービス提供を志向する事業領域

主カドメイン

**社会/環境**

社会の発展に関わる各種産業別インフラ基盤構築への寄与・地球環境への貢献等、社会の発展に寄り添う課題解決型の事業領域

主カドメイン

基盤領域

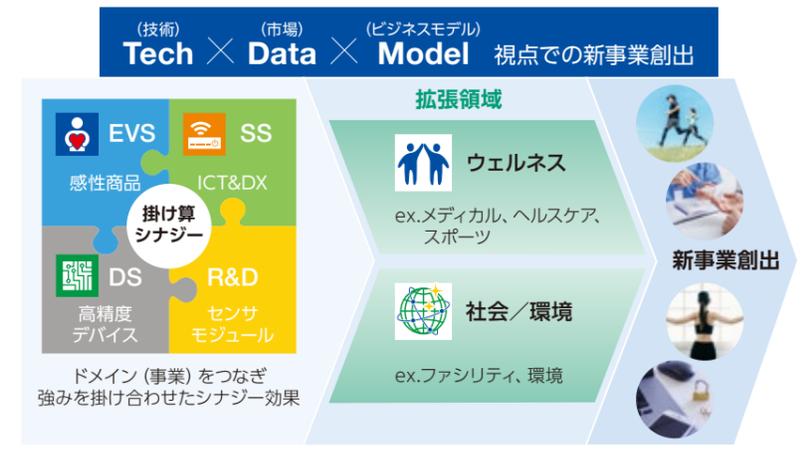
拡張領域

## 「掛け算シナジー」による新事業創出

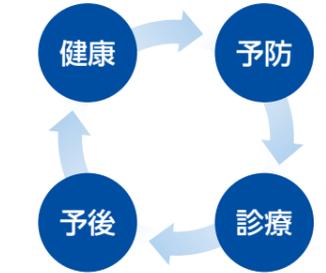
当社グループは、2022年度より、グループ10年ビジョンの実現に向け、提供するソリューションを基準とした3つの戦略ドメインを設定し、前述の4つの事業機会において戦略を推進しています。3つの戦略ドメインおよびR&D部門の連携によって、強みを掛け合わせたシナジー効果を図る、「掛け算シナジー」によって新事業、とりわけ拡張領域における成長を図ります。

ウェルネス領域では、QOL向上のための健康サイクル(右図)に着目、どの分野に事業創出の可能性があるかを検討し、社会に求められる価値創造を目指します。「健康」については、スポーツにおける記録計測データの利活用を起点に、スポーツ関連のDX化等への貢献を企画します。また、「予防」、「診療」および「予後」に関しては、医療サービスの効率化・省人化を実現するため、各種電子化や医療データのクラウド化のニーズなどに対応し、強靱なセキュリティを伴ったソリューション提供を進めていきます。一方、社会/環境領域では、社会インフラのセキュリティおよび快適性向上に資する製品・サービスの開発をテーマに、ファシリティソリューションの実現を目指します。また、社会/環境の変化に対応した各種データ計測領域の拡大とともに付随するサービス開発を促進する環境DXにも取り組みます。加えて、各企業のCO<sub>2</sub>排出量削減ニーズに応えるソリューション提供も検討するなど、持続可能な社会の実現に貢献していく考えです。

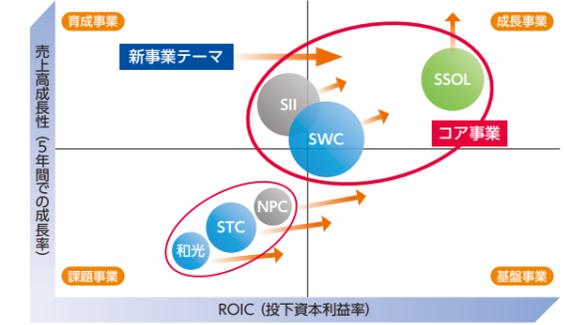
なお、これらの事業テーマについては、当社役員および主要事業会社社長で構成される事業戦略会議で検討し、市場調査・分析に基づいて事業展開する市場を特定していきます。このように、様々な視点に基づき、当社グループならではの強みを掛け合わせたシナジー創出により、新事業領域から成長事業への転換を図ります。



## QOL向上のための健康サイクル



## SMILE145 全社 事業ポートフォリオ戦略



- SWC: セイコーウォッチ(株)
- STC: セイコータイムクリエーション(株)
- SII: セイコーインスツル(株)
- NPC: セイコーNPC(株)
- SSOL: セイコーソリューションズ(株)

## エモーショナルバリューソリューション(EVS)ドメイン

### ドメイン内の連携により、「真の豊かさ」と「永続的な価値」を求めのお客さまへのソリューションを提供していきます。

2020年に始まったコロナ禍は社会に大きな変化をもたらすこととなりました。繰り返される行動制限が、購買行動や娯楽のデジタルシフトを促し、人々の意識を変えつつあります。「豊かな時間への希求」は従来以上に強くなり「真の豊かさとは何か」、「永続的な価値とは何か」という問いが、今ほど重要なものとなった時代はありません。私たちセイコーグループは1881年の創業以来、お客さまのニーズに真摯に向き合い高品質な製品とサービスを生み出してまいりました。とりわけ、祖業である掛時計・置時計(クロック)や腕時計(ウォッチ)の製造・販売、そして創業の地である銀座に店舗を構える高級専門店の和光は、長年にわたりグループの中核事業でした。2022年度よりスタートした中期経営計画ではこれら3つの事業ドメインを「エモーショナルバリューソリューションドメイン」と名付け、その連携を通じてウィズコロナ・ポストコロナの新時代に「真の豊かさ」と「永続的な価値」を求めのお客さまへのソリューションを提供してまいります。

取締役・専務執行役員  
エモーショナルバリューソリューションドメイン担当 **内藤 昭男**  
(セイコーウォッチ株式会社 代表取締役社長)

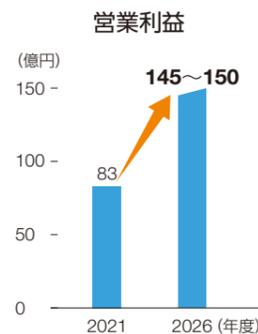
#### 目指す姿

- お客さまに感動を与える美意識やこだわりを満ち、機能的価値・感性的価値・社会的価値の高い製品・サービスを創出
- 人生に寄り添い、悦びの時をともに歩める商品を、優れた顧客体験を通じて販売することで、ブランド価値向上と企業価値向上を実現

#### 数値目標

営業利益 **145~150** 億円 / MVP比率※ **60%**

※ EVSDメインの売上高に占める成長領域の割合



#### 社会のニーズ

- 個人消費の二極化(高付加価値製品への期待拡大)
- エシカル消費に対する関心の高まり
- 「体験」を重視する購買行動の変化

#### MVP戦略

- 感動を生む商品・サービスの提供/高付加価値の追求
- CX(顧客体験)の進化
- DXによるデータ活用の強化(CRM(顧客管理システム))



### Seiko House Ginza

セイコーの前身である服部時計店は、1894年銀座四丁目の角地に進出しました。その際、当時時計を持ち歩く習慣のなかった人々に正確な時を知らせるために、建物の屋上に時計塔を設置しました。その後、関東大震災からの復興の象徴として1932年、この地に完成した新社屋の二代目時計塔は、以来、銀座のランドマークとして親しまれてきました。

そしてこの二代目時計塔竣工から90年となる2022年、時の記念日である6月10日に和光本館の建物「Seiko House Ginza」に生まれ変わりました。当社グループのビジネスの原点であるこの場所が持つ役割を見直し、日本の匠の技やものづくりにかける想いを未来に伝え、社会とともに歩むセイコーを発信していく場所として、様々な施策を実施していきます。



### 文化の継承と調和を体感できる音のインスタレーション

Seiko House Ginzaのオープニングイベントの一環として、特別展示「Seiko Harmony -匠の技が奏でる12の音-」を開催しました。セイコーが次の時代につないでいきたいEVSドメインの「匠の技」にまつわる12の音が1つのハーモニーとして奏でられる空間の中で、それぞれの音にゆかりのある品を展示しました。来場した皆さまの感性と共鳴しながら、それぞれの「匠の技」を視覚と聴覚で感じていただきました。



### アトリエ銀座

2022年12月、Seiko House Ginza 7階に、セイコーグループの匠の技を結集した工房「アトリエ銀座」を開業します。高級品を中心とするものづくりの工房としてだけでなく、ものづくりの文化や匠の技の情報発信の場として活用していきます。



ATELIER GINZA

### EVSDメインとしての今後の取組み

従来、セイコーウォッチ(株)、セイコータイムクリエーション(株)、(株)和光の3事業会社は、それぞれが独立して事業を行ってきました。今後は開設予定のアトリエ銀座の活用を含め、3事業のシナジーを発揮してEVSDメインならではの商品、サービス、イベント等の提供を通じ、お客さまに感動していただける優れた顧客体験の提供を目指していきます。



## ウォッチ事業

### SMILE145における成長戦略

ウォッチ事業では、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、アフターサービスを通じ、機能的な価値に加え、感性的価値や社会的価値を世界中のお客さまに提供しています。前中期経営計画から引き続きグローバルブランド(GB)戦略をSMILE145の成長戦略に位置づけ、グランドセイコー(GS)を中心に高付加価値な製品とサービスで深い感動と大きな満足を生み出すというソリューションを創出するとともに、高収益かつ持続可能な製品・サービスを提供し続けることを目指します。

#### グローバルブランド(GB)戦略

『技術力』と『特別なストーリー』を有し、お客さまに『喜びや感動』を届ける製品を、それぞれのシグネチャーストーリーに沿ったマーケティング活動によってグローバルで展開。

ウォッチ事業KPI  
(2026年度) GB比率\* **85%**以上

\* ウォッチ完成品売上高に占めるGB売上高の割合

### GSを中心とする高級品ビジネスの拡大

世界のウォッチ市場では高級品の占める割合が年々増えており、過去20年間で2倍以上\*に伸びています。当社でも近年、GSが順調に売上を伸ばしており、SMILE145の5年間でGSを中心とする高級品ビジネスをさらに強化していきます。

\*出典: スイス時計協会資料

#### GS

GSは2017年の独立ブランド化以降、デジタルマーケティングを通じた積極的な情報発信による国内外での認知度向上に取り組んできました。海外では、2018年に販売会社を設立し著しい成長を遂げている米国に続き、欧州市場でも、GSの販売強化に向けて2020年に欧州販売会社(本社:パリ)を設立、パリのヴァンドーム広場に直営のGSブティックもオープンしました。

2022年3月には権威ある高級時計のフェア「Watches and Wonders Geneva 2022」に初出展し、世界初の新機構を搭載したブランド初の機械式複雑時計「グランドセイコー Kodo コンスタントフォース・トゥールビヨン」を発表するなど、高級ブランドとして揺るぎない地位を確立しつつあります。

さらに2022年10月、「Grand Seiko Asia-Pacific Pte. Ltd.」をシンガポールに設立しました。欧米に続き、アジア・パシフィック地域のGS拡販にも取り組んでいきます。

GSのブランドフィロソフィーに沿って各デザイン領域を強化し、さらなる製品の高付加価値化を図るとともに、直営ブティックやECの強化、グローバルアフターサービスの充実なども進め、製品とサービスを通じてお客さまに期待を超える感動をお届けすることを目指します。



Kodo コンスタントフォース・トゥールビヨン



### GSグローバルアフターサービス体制の充実

海外における販売拡大に合わせて、各国のGS修理技能士の養成や技能のボトムアップのための技能講習を継続的に実施し、グローバルアフターサービス体制の充実を図っています。2021年、お客さまに永くご愛用いただくために、全世界で保証期間を5年に延長するアフターサービスプログラムを導入。同時に、お客さまの利便性を高めるため保証書の電子化を行い、よりの確で迅速なアフターサービスをご提供できる体制を整えました。

国内では従来の研磨では対応しきれなかったケースやプレスレットの深い傷まで修復できる「外装リペアポリッシュサービス」を開発するなど、ケースやプレスレットなどの外装のメンテナンスにも力を入れ、お客さまの満足度の高いアフターサービス体制を目指しています。

### 高級ウォッチを支える「匠」の育成、技術の継承

GSなどの高級ウォッチの製造を支えるのは「匠」と呼ばれる技術者たちです。セイコーウォッチ(株)、盛岡セイコー工業(株)、セイコータイムラボ(株)には黄綬褒章受章者5名、卓越した技能者(現代の名工)8名(黄綬褒章との重複受章を含む)が在籍しています。高度な技術の継承のために、社内資格「プロフェッショナル制度」を導入、技能の熟練度でレベル分けをし、高度な技能を有する技術者から若手技術者へ技術指導を行い責任を持って育成する体制が確立されており、匠の技がしっかりと次の世代へ受け継がれています。

### 中級品ビジネスの拡大

当社では中価格帯のGBを中級品ビジネスの中核に据え、GBの高付加価値化を通じてビジネスの拡大を目指します。

当社がオフィシャルタイマーを務めた世界陸上オレゴン大会(2022年7月開催)では、セイコーと並びダイバーズウォッチを中心に人気のあるセイコー プロスペックスのロゴを掲げました。大会を通じたグローバルメディアへの露出を通じて、セイコーの計時の歴史に基づくブランドストーリーを訴求し、スポーツウォッチブランドとしての存在感も示すことができました。

また拡大施策の一つ、直営ブティックの強化では、2022年6月に欧州大陸では10店目となる直営のセイコーブティックを、イタリア・ミラノにオープンしました。



### 優れた顧客体験による人々と社会への感動提供

情報化社会の進化などにより、お客さまの購買行動は顧客体験重視型に変化しています。当社の製品を選んでいただくためにはあらゆるお客さまとの接点において、顧客満足度を高め、ファンになっていただくことが重要になっています。

当社では、DXを活用した高品質で付加価値の高い顧客体験を創出し、カスタマージャーニーを通じたブランド価値向上の強化、ロイヤルカスタマーの獲得を目指します。

例えばGSのオーナーズクラブである「GS9 Club」は、国内では会員専用ウェブサイトを通じてご購入いただいた製品やショップの登録状況、メンテナンス履歴を確認することができます。GSのオーナーにふさわしい上質なコンテンツをお届けしているほか、会員限定のイベントやファクトリーツアーなども開催しています。



「GS9 Club」会員サイト

## ウオッチ事業

## グランドセイコーの欧州市場における展開

2020年以降、欧州市場でも順調に売上を伸ばしているGSについて、Grand Seiko Europe S.A.S. (GSE)のトップに欧州でGSが受け入れられている理由について話を聞きました。

### 1 2020年2月にGSEが設立されましたが、当時の欧州において、GS販売強化に向けてどのような課題があったのでしょうか。

当時、欧州各国のそれぞれの現地法人が独自にGSの販売強化に取り組んでいた中、今までの取組みを一度白紙に戻し再スタートさせることは大きな挑戦でした。

考え抜いた戦略は2つ。「調和」と「ビジョン」です。

GSを6,000~15,000ユーロの価格帯における将来のメジャーブランドとして位置づけ、そのポジションとしてふさわしい流通や販売、宣伝方法へ見直すことで、セイコーブランドとの差別化を明確にしました。

また、新型コロナウイルス感染症拡大のタイミングでも前向きなメッセージを発表できたほぼ唯一のブランドということも有利に働きました。

### 2 欧州でもGSの売上が順調に成長しています。どのような取組みが奏功しているのでしょうか。

2020年6月に欧州初のGSブティックをパリ・ヴァンドーム広場にオープンしたことは、欧州事業を再スタートする上で最初の大きな足掛かりとなりました。GSのブランド価値の本質を体感できるGSブティックの存在によって、欧州での高級流通開拓やプロモーション、そしてGSのブランドストーリーを明確に表現することが可能となりました。

次に、ジュネーブで開催されたWatches and Wonders Geneva 2022への出展で、GSが同価格帯の他の国際的なブランドと並び存在感を示したことです。これはすなわち、GSが世界の高級時計市場でメジャーブランドになるという「ビジョン」が認められた証とも言えます。

そして最後に、2020年に発表した新キャリアー9SA5と9RA5、2022年のGS Kodoの発表により、次世代に向けて革新し続ける卓越したウオッチ製造の技術力を示し、技術面における信頼性を確固たるものにしました。



Frédéric Bondoux  
President  
Grand Seiko Europe S.A.S.

### 3 GSがここ数年、欧州市場で成長を続けている理由をどう考えていますか。

GSのビジョンは、ブランド構築において大きな役割を果たしました。優れた感性価値を持つメイド・イン・ジャパンの最高峰のウオッチであるGSは、欧州での拡販において最重要である採用面においても優秀な人材を惹きつけ、この3年間で、GSの将来のビジョンに沿った欧州での流通開拓を実現することができました。

そしてブランドの価値観と評判が、エレガンス、伝統、優れた性能、技術力、製品の信頼性といったブランドメッセージの確立を促し、GSE設立以来、多くの新しい若いユーザーを魅了してきました。

また、同価格帯の他の国際的なブランドに比べて優れた性能と洗練されたデザインも欧州におけるGSの第一歩を成功に導いた1つの要因と言えます。

### 4 欧州市場においてGSを引き続き成長させる上での重要なポイントを教えてください。

世界の高級時計市場において確固たる地位を確立するためには、明確なブランドの価値観と優れたマーケティング戦略が必要です。

我々は今、差別化戦略でGSがその地位を確立することを目指して取り組んでいます。

GSは、洗練された日本の美意識をお客さまに感じていただくとともに、ムーブメント、デザインのラインナップ、アフターサービスをはじめとする各種サービス、オムニチャンネル、そして環境保護などの分野においても日々革新に挑戦し続けています。

GSの提供価値は欧州の新しい世代のニーズにぴたりとはまり、GSのブランドフィロソフィーである「THE NATURE OF TIME」を真摯に追求し続ける日本独自の美意識と精神性を、ブランドを通じて発信しています。

欧州市場における今後のGSにご期待ください。

## タイムクリエーション事業

当社グループの祖業であるクロックの製造・販売に加え、設備時計、スポーツ計時を扱うタイムクリエーション事業では、SMILE145において、伝統のアナログ技術に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た“時”の総合ソリューションを提供することを目指します。

クロックにおいてはラグジュアリー領域および感性価値の高い製品を強化していきます。また、設備時計・表示機器、スポーツ機材では、IoT化により一般家庭を含め様々な施設や建物、設備において「時刻+α」の情報提供を可能にし、スポーツDX、ヘルスケアDX、ファシリティソリューションを通じ、ユーザーの課題解決やCX向上に向けた製品開発に取り組めます。



## 和光事業

2022年、銀座のシンボルである時計塔が建てられて90年、そして和光が設立されて75年を迎えました。和光事業ではSMILE145において、“日本のラグジュアリーブランド”を目指し、リブランディングを進めます。そして、新しい商品・売り方を通じて顧客層の拡大に努めます。その一環として2022年10月に、和光のバッグコレクションを揃えた新コンセプトショップ「WAKO SITE (和光サイト)」を小田急百貨店新宿店にオープンしました。また、リアル店舗とオンラインショップの融合(OMO)を推進していきます。

さらに、顧客情報分析の強化によるOne to Oneマーケティングの向上や在庫管理の一元化など、社員が接客に集中できるインフラ環境の構築を進め、より高品質なおもてなしの提供を通じてお客さまに満足と感動をお届けします。



## デバイスソリューション(DS)ドメイン

### 新たな価値創出と徹底したデザイン・インで、 カテゴリNo.1の デバイスソリューションを提供

— 「匠・小・省」\*の進化で、Society 5.0の実現に貢献 —  
地球温暖化をはじめとする環境問題や人口減少などの社会問題が深刻化する一方、サイバー空間とフィジカル空間を高度に融合させ、超スマート社会を目指す「Society 5.0」に向けた取り組みがコロナ禍により加速しています。そうした中、私たちは新たなビジョンを「Society 5.0における新たな価値創出と、徹底したデザイン・インで、カテゴリNo.1のデバイスソリューションを提供する」としました。

Society 5.0の実現には、サイバーとフィジカルをつなぐIoTが不可欠ですが、それらを構成する電子部品や精密部品には、小型、精密、高品質はもちろん、低消費電力、低廃棄ロス、長寿命が求められています。私たちは、長年培ってきた「匠・小・省」の技術や高い信頼性の半導体技術をさらに進化させるとともに、お客さまの要望に徹底的にデザイン・インすることで、カテゴリNo.1のデバイスソリューションを提供してまいります。

\* 「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」  
材料やエネルギーなど様々な資源を効率的に活用する「省」



取締役・専務執行役員  
デバイスソリューションドメイン担当  
(セイコーインスツル株式会社 代表取締役社長)

内藤 高弘

#### 目指す姿

- 技術革新が生み出すデバイスソリューションで社会が求める高機能・高品質を提供
- Society 5.0(サイバー空間とフィジカル空間を融合させて社会課題を解決)の実現

#### 数値目標

営業利益 **75~80**億円 / MVP比率\* **60%**

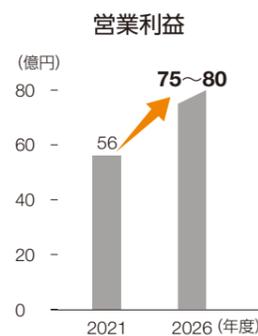
\* DSドメインの売上高に占める成長領域の割合

#### 社会の ニーズ

- CPS(サイバーフィジカルシステム)の実現
- 安心・安全な社会構築
- 循環型社会の実現

#### MVP戦略

- デジタルエコノミーにおける成長市場(情報通信機器・車載・IoT関連他)への積極展開
- 小型、低消費電力、長寿命の技術を生かしたグリーンエコノミー市場への拡販
- ウェルネス、社会/環境分野の製品開発の加速



### デザイン・インへの取り組み

時計事業で開発が進んだ小型電池は、小型、薄型、軽量かつ高エネルギー密度を強みとしています。この強みを活かし、数年前から新領域としてヘルスケア機器領域への展開を開始し、新たな顧客との信頼関係構築を進めています。顧客製品のシリーズ投入にあたっては、開発段階からお客さまの薄型化のニーズを掘り下げ、課題解決に向けたタイムリーな技術開発を行い、その当社独自の技術を提案することで顧客製品の小型、薄型化に貢献するとともに、新シリーズにおける当社シェアを大きくアップさせることができました。このような取り組みは電池に限ったことではなく、グループの多くの事業で行われています。例えば、水晶では非常に重要なファクターとなるお客さまの製品とのマッチングのための準備が欠かせません。長期にわたったお客さまとの信頼関係があってこそ生み出せる当社ならではのソリューションを目指しています。また、サーマルプリンタ事業では2021年度に起きた原材料不足の中で、お客さまが入手可能な材料にあわせて仕様変更という緊急対応に部門横断で取り組み実現させたことで、お客さまとの信頼関係はさらに強まり、まさにWin-Winの結果を生み出せたと感じています。単に汎用的な製品を供給するのではなく、お客さまに寄り添い、お客さまの視点を最重要視した開発活動を進め、さらにスピード感のあるソリューション提供を可能にするビジネスモデルの構築を図っていきます。



Society 5.0の総合展「CEATEC 2022」に出展

### サステナビリティへの取り組み

私たちの日常生活でもサステナビリティへの取り組みが重視されています。コロナ拡大後新しい生活様式としてフードデリバリーやテイクアウト等が急速に定着しサーマルプリンタの需要拡大が期待される飲食業界向けに、当社はライナーレスラベルプリンタの販売を開始しました。このライナーレスラベルプリンタはラベル台紙の生成に必要な木材、水、電力の使用量を低減させ、「台紙ごみ削減による環境負荷低減」と「コスト削減・効率化」に貢献しています。低コスト、長寿命、小型・軽量といった特長から最も簡便な情報伝達手段として社会に浸透しているサーマルプリンタを通して、当社は環境・社会・経済の3つの要素が調和する日常生活を次世代につなげるソリューションを世界へ提案し続けます。



コンパクトデザインかつ環境負荷を低減する弱粘着ライナーレスラベルプリンタ

### 当社グループセンサの価値創造ストーリー(強みと将来の展望)



セイコーNPC株式会社  
代表取締役社長  
遠藤 洋一

当社グループのセンサは、顧客とともに培った確かな技術を背景に30年にわたる実績を積みできました。特にATMやサーボモータのセンシング部分のキーパーツである光センサは、コア技術である半導体素子を中心としたパッケージング、モジュール技術、テスト技術などの当社技術が凝縮されており、精密機器、産業機器、ヘルスケア機器などの幅広い分野で高い評価を得ています。今後もさらに応用分野を広げ、省人化・環境負荷低減などの実現に向けて、デジタル信号処理やアルゴリズムの付加による新しいソリューションの提供、センサの検知特性を動体検知から動体予測へ高機能化させるなどの高付加価値化に取り組んでいきます。

## システムソリューション(SS)ドメイン



取締役・専務執行役員  
システムソリューションドメイン担当  
(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

**お客様の課題に寄り添い、期待を超えるソリューションを提供。ステークホルダーの皆さまとともに成長を目指します。**

SSドメインは主軸会社であるセイコーソリューションズ(株)が2013年に営業を開始して以来、この10年で新たにM&A含め600名が加わり、1,100名を超す組織となりました。ダイバーシティを推進し、共創の文化を醸成しつつも個々が経営者意識を持って会社を成長させていくというビジョンも少しずつ形になってきています。お客様の課題に寄り添い、期待を超えるようなソリューションを提供し、その提供価値を継続的に拡大しながら、お客様の成功に貢献することを目指してきました。事業環境の変化の激しい現在においては、新しいソリューションへの取組みの重要度が増しています。このような環境で継続的な事業成長を実現するために、社内から多くの新しい事業を創出すべく、社員一人ひとりが事業を自分ごと化し、自ら判断経験を重ねることで企業家人材を多く輩出できる組織体への昇華を目指します。SSドメインのビジネスはSociety 5.0につながっていくものです。Society 5.0社会の実現により、社会・お客様・従業員・ステークホルダーの皆が成長していける社会の実現を目指します。

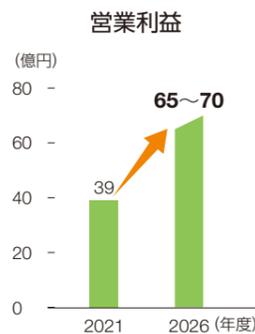
### 目指す姿

- 社会のイノベーションをワンストップのICTソリューションにより提供しサステナブルな成長を実現
- お客様ニーズに即した持続的な価値提供により、お客様・社会・グループの価値向上を実現

### 数値目標

営業利益 **65~70** 億円 / MVP比率\* **73%**

※ SSドメインの限界利益に占めるストックビジネスの割合



### 社会のニーズ

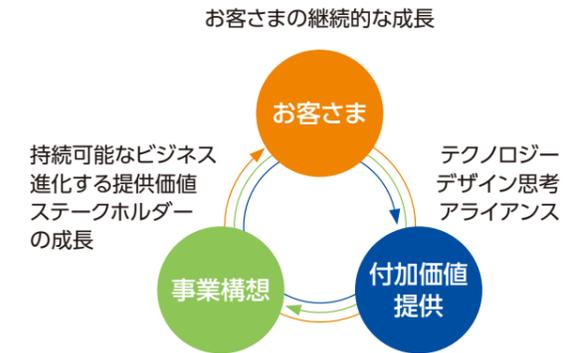
- 社会の複雑性・不透明性の拡大、価値観の多様化
- 売り手市場から買う側、使う側優先への変化
- デジタルシフトの加速

### MVP戦略

- スtockビジネス化の一層の推進
- M&A、アライアンスによる多角化の拡大
- DXプラットフォームの拡大

## ストックビジネス

SSドメインでは前中期経営計画から継続してSMILE145でもストックビジネスの拡大を成長戦略の一つと位置づけています。当社グループのストックビジネスは右図に集約されます。すべてはお客様起点であり、解決すべき課題からデザインシンキングを活用してビジネスを構築することで、お客様はスピード感を持って必要な製品・サービスの利用が可能となります。同時に、製品の提供だけでなくストックビジネスとしてサービス提供を続けることで、継続して進化するサービスの利用も可能になります。また、事業環境変化の激しい時代において、お客様の成功のためには、常に状況に応じたサービスを提供することが必要になります。そのために重要なのはお客様との距離感です。現場やそれを取り巻く環境の変化、経営層の戦略や課題、それらを肌で感じ一緒に考えることで、本質的なお客様の課題を理解し、それに合わせた価値提供を行うことにより、お客様の継続的な成功、ひいてはそれに関わる社員一人ひとりの成長が実現すると捉え、それらスパイラルの構築に取り組んでいます。



## デジタルコミュニケーションツール



(株)インストラクションではメタバース環境をテレワーク空間として活用

## 多角化

セイコーソリューションズ(株)では新しいソリューションの立ち上げを加速すべく、ダイバーシティ推進に努めています。2017年にグループの一員となり著しい成長を遂げる(株)アイ・アイ・エムのビジネスをさらに強化すべく、2022年4月に新たにクラウドアプリケーションの(株)インストラクション、バックアップセキュリティを展開する(株)BackStore、デジタル化需要の拡大が著しい金融向けビジネスの強化に向け(株)プレステージの3社を仲間に迎えました。ダイバーシティ推進に際しては、働く社員にとっても魅力的な企業であることが重要となることから、労働環境や条件の最適化にも力を入れています。特に一部社内活用を始めているメタバースについては、社内にとどまらず人と人、人と企業をつなぐ新しいソリューションとして提案すべく開発を進めています。

<p>株式会社インストラクション</p> <p>急増するクラウドニーズに向け、クラウド上で構築・運用・保守管理をサービス提供、大企業と同等のIT活用をきめ細やかなサポートで実現しています。</p>	<p>株式会社 BackStore</p> <p>需要が拡大するクラウドバックアップを提供、それぞれの事業環境に応じたデータバックアップを専門的なスキルを要することなく実現できます。</p>	<p>株式会社プレステージ</p> <p>メガバンク向けに長らく築き上げた金融業界での経験と見識、分析スキルを活かした高度な金融システムエンジニアリングサービスを提供しています。</p>
--	---	---

# CFOメッセージ



「SMILE145」の浸透と  
MVP戦略の実現を  
財務担当の側面から  
徹底的に追求します。

取締役・常務執行役員  
最高財務責任者

瀧沢 観

## 新中期経営計画「SMILE145」のKPI

第7次中期経営計画は初年度から新型コロナウイルス感染症のパンデミックの影響を受け、連結売上高や営業利益は目標に届きませんでした。各事業の成長戦略は着実に成果を出しており、当社グループの方向性を検討していく上での課題も明らかになってきました。

その結果を踏まえた新中期経営計画「SMILE145」では営業利益を最も重要なKPIと位置づけます。3つの戦略ドメインのターゲットであるとともに、150周年の先のサステナビリティを実現するためのスケールとして、営業利益の目標額は180～200億円としました。この目標に加え、GP率、ROIC、ESGもSMILE145のKPIに設定しています。

### — GP率と営業利益 —

営業利益は事業の成果を図る上で何よりも重要な指標と捉えていますが、その利益は「ステークホルダー経営」の視点から従業員をはじめビジネスパートナーの高い満足度を伴って達成しなければなりません。そのためには十分な成長投資や品質管理等を行うことができる売上総利益(GP)を稼ぐ必要があります。言うまでもなくGPは「売上高×GP率」ですが、VUCAの時代、市場動向は突発的な外的要因で大きく変動してまいります。第7次中期経営計画

の課題も踏まえて、今回は取って影響を受けやすい売上高には依存せずGP率アップをKPIとしました。この5年間でGP率5%アップを目指しますが、このGP率改善も規模の拡大や3ドメインの構成比の変更などによるのではなく、各ドメインがSMILE145の基本方針であるMVP戦略を推進し、商品や流通のミックス改善を進め既存事業の収益力を上げるとともに、新規事業の育成も行いながら実現していきます。一方で、GP率が悪化するような場合には事業ポートフォリオの見直しを検討することも考えていきます。

### — ROICの導入 —

利益の拡大、事業の成長に必要な投資の効率を見つめるためのKPIとしてROICを選択しました。もともとSMILE145は、グループ従業員が目指す方向を理解し、145周年、150周年に向けて同じ目標を持って進むための計画です。ROEやROAよりも、多くの従業員にとって事業に必要な資金総額が分母となるROICの方が理解しやすく、また改善に向けた具体的な活動につなげやすいと考えました。

当社の事業は多岐にわたり、事業の性格によって資本効率率は大きく異なります。例えばSSドメインのように非常に資本効率が高い事業は、効率が優れている分、競合の参入障壁が低くなるという傾向があります。一方でEVSDドメインでは差別化されたブランドの維持・成長のため長期にわたる投資が必要になります。単に効率性の良し悪しだけ

ではなく、事業の特性を踏まえ、そこにどのような機会やリスクがあるのかをよく見極めた上で、グループ全体でバランスを取っていきます。

### — 非財務関連のKPI —

環境や人材などの課題解決は当社グループのサステナブルな成長にとって不可欠と考え、グループ全体で取り組むグループコア戦略と位置づけています。中でもCO<sub>2</sub>排出量削減と従業員とのエンゲージメント向上は優先的に取り組むべき重要な要件でありながら、ともすると収益性改善などと逆行しやすい傾向があり、また財務的な取組みよりも長期的な視点で継続的に取り組むことが必要であることから、このSMILE145でもKPIを明確に定めて着実な推進を図っています。

## キャッシュアロケーションの考え方

キャッシュアロケーションで大切なことは、MVP戦略によってキャッシュを確実に稼ぐことです。5年間で少なくとも投資活動前のキャッシュとして、1,300億円規模を目指しており、その中から、成長投資に1,000億円は費やさなければならぬと想定しています。成長投資はブランディング投資や設備投資、M&Aなど従来からの取組みの強化、コア戦略と位置づけているR&D、人材育成、DXの加速、そしてMVP製品・サービスの維持、拡大に加え、新規事業創出への投資も行っていきます。投資対象によっては収益に貢献するまでの期間が長いものもありますが、短期で収益へ貢献することができる投資とバランスを取りつつ将来を見据えた投資を行っていきます。

また、株主還元については、これまでの配当額ベースでの安定配当という方針は変わりません。ただし、第7次中

期経営計画で、在庫の増加などにより計画を約150億円上回る結果に終わったネット有利子負債の適正化を早期に達成し、その上で配当に限らない株主還元の方法も検討していきたいと考えています。

## 財務担当の役割

SMILE145のMVP戦略を事業部門が実現する上で財務部門として取り組むべきことは、各事業におけるMVPの定義を確定させ、MVP製品・サービスとしての整合性と戦略の進捗を可視化することだと考えます。定性的な定義を定量的に分析できるようにするとともに、MVP戦略の進捗を可視化する仕組みを早期に作り上げ、SMILE145の達成に貢献していきます。

MVP製品・サービスは事業ごとに異なり、また環境の変化とともにその定義に当てはまる製品・サービスは変わっていくはずですが、重要なのは一度決めたMVP製品を守り続けることではなく、サステナブルな成長を実現するためのMVP製品・サービスが何かを常に考え、「MVP」の精度を上げていくことです。そして、この考え方を浸透させていくことが財務部門の役目だと考えています。

SMILE145の策定にあたっては、投資家やアナリストの皆さまとの対話からも多くの気づきをいただきました。投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまとの継続的な対話やそれに向けた開示、コミュニケーションは企業の重要な責務の一つです。これからもできるだけ透明性を高め、SMILE145の進捗をタイムリーに発信していきます。そして、ステークホルダーの皆さまに共感、満足していただきながらともに成長を実現するというパーパスに基づいた企業価値向上を目指します。

### ● 財務方針(キャッシュアロケーション)



# セイコーグループの品質

## SMILE145と品質

当社グループは、第8次中期経営計画「SMILE145」で2026年のありたい姿「人々と社会に感動をもたらす高付加価値・高収益な製品・サービスを提供する、ソリューションカンパニーになる。」の実現に向けた基本方針として、「MVP戦略=感動(Moving)、高付加価値(Valuable)、高収益(Profitable)」を定め、推進しています。

このソリューションカンパニーの実現には、お客さまが抱える課題に寄り添い解決する力が必要であり、そのためにはセイコーとしての高品質なMVP製品・サービスの提供が欠かせません。MVP製品・サービスを支えるセイコーの品質は、通常の品質レベルに満足しない、期待を超える高水準な品質であり、開発・設計段階で安定した生産工程を実現させるための実験・改良を繰り返し行う上流での品質活動や、川下において日々続けられる品質維持活動によって生み出されています。

140年超の歴史の中で磨き抜いた技術力と、信頼を最大の価値とする企業理念の融合によって支えられたセイコーの品質は、時代が移り行く中でも変わることなく進化を刻み続けていきます。

当社グループは、腕時計製造を通じて培った確かな技術をもとに、デバイスの開発・製造・販売を幅広く展開しています。第7次中期経営計画では、高い品質が求められる高度な情報化社会に関連する市場への事業展開を加速したことにより、デバイス事業は大きく成長しました。これはセイコーの「品質」が社会課題解決に資すると評価された結果だと受け止めています。デバイスソリューション(DS)ドメインでは「匠・小・省」\*1をベースに、高品質が求められる市場への事業展開を推進し、セイコーならではの品質でソリューションの提案を続けていきます。

\*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

## リフロー実装対応\*2マンガン-シリコン(MS)系リチウム二次電池\*3

当社グループが提供するMS系リチウム二次電池は、小型かつ高容量で、充放電を繰り返しても容量の変動が少ないことが特長です。高温環境下でも対応可能な製品も製造しており、防犯カメラやドライブレコーダーに広く採用されています。お客さまの新しいニーズに応えるため、リフロー実装対応のMS系リチウム二次電池を2019年に開発しました。これを世界で製造・販売しているのは、現在も当社グループだけです。リフロー実装により基板への自動実装が可能になったことで、お客さまの実装効率の向上および実装不良の減少を実現しています。

本製品の開発にあたっては、電池をリフロー実装する際に電池本体が260℃程度の高温に晒されることによって、放電容量の低下や外装破損が生じやすいという課題に直面しました。開発段階での設計を追求し、数年にわたって、耐熱性に優れた新規材料の探索、試作評価・検証を繰り返した結果、最適な要素技術を確認し、これらの課題を解決しました。

製造工程における変動要素を吸収できる製品設計と、市場での使用環境や使用条件を超える領域での品質の検証によって、量産後の安定品質を実現する「タフな設計」が、セイコーの品質を支えています。

\*2 リフロー実装:リフローとは「リフローはんだ付け」を略した言い方で、あらかじめ常温で付けておいたはんだを、後で加熱して溶かしてはんだ付けすることを言う。リフロー実装により基板への自動実装が可能になる。  
\*3 MS系リチウム二次電池:当社開発の高容量シリコン酸化物を負極、リチウムマンガン複合酸化物を正極に採用したリチウム二次電池。

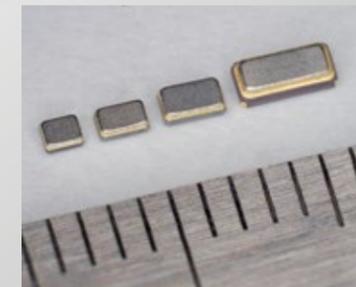


## 超小型水晶振動子

水晶振動子は、ウォッチに限らず、あらゆる電子機器の正確な時間を制御しています。セイコーの水晶振動子は、クォーツウォッチの心臓部として開発が始まり、小型化と高品質、そして高い信頼性を追求してきました。当社グループは世界最小の音叉型水晶振動子を開発し、量産できる数少ないメーカーの一つです。

IoTの進化により、スマートウォッチなどのウェアラブル端末やワイヤレスイヤホンを始めとするヒアブル端末で、電子部品の小型化要求が高まっています。水晶振動子はサイズが小さいほど精度を一定水準に保つことに困難を極めますが、当社グループでは最先端の微細レーザー加工技術を開発したことで、ごく僅かな残材も残さない高精度な加工が可能となり、超小型でも周波数を安定させることに成功しました。また、これらの端末には高い耐衝撃性が求められますが、ウォッチ製造で培われた品質と信頼性重視の設計思想に基づき、開発段階から厳しい製品仕様を設定し、試行錯誤を繰り返すことで高い耐衝撃性を実現しています。

近年急速な電子化が進む車載システムの搭載部品には、厳しい使用環境でも安定稼働する高い品質が要求されますが、当社グループの水晶振動子はその条件を満たす品質を有しています。



超小型水晶振動子SC-12S(写真左)  
世界最小サイズ1.2×1.0mm、厚さ0.5mm

## ミニチュアボールベアリング

ミニチュアボールベアリングは、機械やモータなどの回転軸を低摩擦で滑らかに支持する重要な部品で、機械の消費エネルギーを大きく左右します。低摩擦を実現するためには、ボール自体とボールが転がる面の加工精度が最も重要で、当社グループではボール自体はもちろんボールが転がる面を加工する内面研削盤も内製しています。また、ウォッチの製造で培った精密部品の組立技術をベースに、小型で高速な自動組立ラインも内製し、高精度なミニチュアボールベアリングを毎月数千万個製造しています。その品質の源泉はまさにグループ全体で保有する製品開発力や製造設備の開発力を含む製造技術力です。高い品質を誇る当社製品は、長寿命、静粛、低消費電力が要求される小型の冷却ファンモータの回転部分などに多く使われています。

特に厳しい品質が要求されるハードディスク業界向けに、当社グループは20年以上にわたりミニチュアボールベアリングの応用製品であるピボットを供給しています。ハードディスクは非常に精密な機械の塊であるため高精度・高品質が求められますが、この高い品質のピボットを安定供給できる企業は、現在のところ当社を含め世界で3社のみです。

歯科用のハンドピースのドリル回転部分にも当社グループのミニチュアボールベアリングが使われています。超高速回転を実現するために高い精度が要求されますが、このニーズに製造技術力で応え、医療用途の品質を確保しています。



## 持続的成長のための高品質の追求

これからも「上流品質」や「タフな設計」に積極的に取り組み、「革新へのあくなき挑戦」で、「世界中を笑顔」にできるソリューションを提供していきます。

当社グループの品質へのこだわりはDSドメインに限らず、エモーショナルバリューソリューションドメインでは、感動を届けられる製品・サービスの提供のため、技や感性を磨き、お客さまに深く長く寄り添います。システムソリューションドメインでは、お客さま目線に立ってあらゆる課題に向き合い、IoT社会やSociety 5.0の実現に貢献するような品質を提供し続けます。

# コーポレートガバナンス

役員紹介 (2022年10月現在)

セイコーグループ株式会社		
代表取締役会長 <b>服部 真二</b> 兼 グループCEO 兼 グループCFO	代表取締役社長 <b>高橋 修司</b>	取締役・専務執行役員 <b>内藤 昭男</b> エモーショナルバリューソリューションドメイン、法務、知的財産担当
取締役・専務執行役員 <b>内藤 高弘</b> デバイスソリューションドメイン担当	取締役・専務執行役員 <b>関根 淳</b> システムソリューションドメイン、IT推進、DXビジネス推進担当	取締役・常務執行役員 <b>瀧沢 観</b> 財務管理、不動産管理担当
社外取締役 <b>永野 毅</b>	社外取締役 <b>寺浦 康子</b>	常勤監査役 <b>西本 隆志</b>
社外監査役 <b>矢野 正敏</b>	社外監査役 <b>櫻井 謙二</b>	社外監査役 <b>天野 秀樹</b>
執行役員 <b>田嶋 直樹</b> 人事、総務担当	常務執行役員 <b>庭崎 紀代子</b> コーポレートブランディング、広報・IR、ESG・SDGs推進担当	常務執行役員 <b>市村 誠</b> 秘書、経営企画、事業戦略担当、株主対応管理
セイコーウオッチ株式会社		
取締役会長 <b>服部 真二</b>	代表取締役社長 <b>内藤 昭男</b>	代表取締役・副社長執行役員 <b>石黒 実</b> 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 <b>米山 拓</b> 経営統括本部長 兼 SDX推進室担当	取締役・専務執行役員 <b>中原 洋</b> 企画開発本部長	取締役・常務執行役員 <b>金川 宏美</b> 第一マーケティング本部 副本部長 兼 企画営業部担当
取締役・常務執行役員 <b>河田 芳克</b> 第二マーケティング本部長	取締役・執行役員 <b>石丸 光代</b> 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	取締役・執行役員 <b>高倉 昭</b> CS統括本部長
取締役 <b>高橋 修司</b>	取締役 <b>庭崎 紀代子</b>	監査役 <b>高木 晴彦</b>
取締役 <b>服部 秀生</b>	常勤監査役 <b>金子 敦</b>	執行役員 <b>種村 清美</b> 企画開発本部 副本部長
執行役員 <b>萩原 康則</b> 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 <b>谷村 直昭</b> 経営統括本部 副本部長 兼 経営企画部、経理部担当	執行役員 <b>柴崎 宗久</b> マーケティング統括室長
執行役員 <b>滝澤 勝由</b> 企画開発本部 副本部長 兼 製品開発部、外装設計技術部担当	執行役員 <b>関 修一郎</b> 企画開発本部 副本部長 兼 商品企画二部、企画推進部担当	
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 <b>萩原 健二</b>	取締役・常務執行役員 <b>末永 量三</b> タイムシステム・FA事業本部長 兼 建設業経営管理担当	取締役・常務執行役員 <b>坂野 明</b> 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 <b>森田 聡</b> 管理本部長	取締役・執行役員 <b>川西 進</b> クロック事業本部副本部長 兼 商品企画統括部長 兼 海外営業統括部長	取締役・執行役員 <b>杉田 修</b> クロック事業担当 兼 技術統括部長
取締役・執行役員 <b>矢田 光永</b> 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 <b>高橋 修司</b>	取締役 <b>山本 篤利</b>
常勤監査役 <b>山村 和男</b>	取締役 <b>庭崎 紀代子</b>	執行役員 <b>室谷 憲一</b> SDGs推進担当
監査役 <b>西本 隆志</b>	監査役 <b>服部 秀生</b>	
執行役員 <b>実藤 久也</b> タイムシステム・FA事業本部営業統括部長		
株式会社 和光		
取締役会長 <b>服部 真二</b>	代表取締役社長 <b>石井 俊太郎</b>	代表取締役専務 <b>坂本 和彦</b> 管理本部長
取締役 <b>庭崎 紀代子</b> 企画本部長	取締役 <b>遠藤 毅</b> 営業本部・企画本部 副本部長	取締役 <b>岡嶋 考太郎</b> 営業本部長
取締役 <b>高橋 修司</b>	監査役 <b>高木 晴彦</b>	
取締役 <b>石黒 実</b>		
セイコーインスツル株式会社		
代表取締役社長 <b>内藤 高弘</b>	代表取締役副社長 <b>大熊 右泰</b> 総合企画本部長 兼 精密デバイス事業本部長 兼 環境経営推進部、音響機器部、CPビジネス部担当	取締役常務執行役員 <b>吉野 賢</b> 人事総務本部長 兼 財務部担当
取締役執行役員 <b>大塚 謙治</b> プリンティングデバイス事業本部長	取締役執行役員 <b>富塚 浩二</b> 電子デバイス事業本部長 兼 マイクロエナジー事業部長	取締役 <b>服部 秀生</b>
取締役 <b>瀧沢 観</b>	常勤監査役 <b>廣田 誠</b>	取締役 <b>高橋 修司</b>
執行役員 <b>中村 泰人</b> PI部担当	監査役 <b>黒田 則正</b>	常務執行役員 <b>吉富 巧</b> 財務本部長
執行役員 <b>大西 和久</b> 水晶事業部長 電子デバイス営業統括部長	監査役 <b>西本 隆志</b>	執行役員 <b>竹田 芳浩</b> プリンテック事業部長
	執行役員 <b>佐上 達男</b> プリンティングデバイス事業推進統括部長	
	執行役員 <b>松田 誠</b> プリントシステム事業部長	
セイコーNPC株式会社		
代表取締役社長 <b>遠藤 洋一</b>	取締役・執行役員 <b>蓬田 公夫</b> 生産・管理統括、人事総務担当	取締役 <b>大熊 右泰</b>
取締役 <b>中島 邦雄</b>	執行役員 <b>田所 英明</b> 管理担当	取締役 <b>瀧沢 観</b>
取締役 <b>鈴木 典雄</b> 生産担当	執行役員 <b>小笠原 利光</b> 営業担当	
セイコーフューチャークリエーション株式会社		
代表取締役社長 <b>小林 哲</b>	専務取締役 <b>市村 誠</b> 新事業(新事業企画・推進)担当	専務取締役 <b>濡木 伸二</b> 技術開発(基盤技術、開発テーマ推進)担当
取締役 <b>春日 政雄</b> 品質保証、管理、事業推進(設備開発・製造・製造革新、設備販売)担当	取締役 <b>岩崎 文晴</b> 経営企画、新事業(新事業企画・推進、事業市場・技術動向調査)、事業推進(分析サービス販売)担当	取締役 <b>米山 拓</b>
取締役 <b>小林 良夫</b>	監査役 <b>西本 隆志</b>	取締役 <b>内藤 高弘</b>
セイコーソリューションズ株式会社		
代表取締役社長 <b>関根 淳</b>	取締役・専務執行役員 <b>小林 良夫</b> 戦略ビジネス事業本部長	取締役・専務執行役員 <b>橋本 佳之</b> 経営経理法務担当 兼 CFO
取締役・常務執行役員 <b>市川 剛司</b> IoTソリューション本部長 兼 モバイルソリューション営業統括部長	取締役 <b>高橋 修司</b>	取締役 <b>田嶋 直樹</b>
監査役 <b>高木 晴彦</b>	取締役 <b>市村 誠</b>	常勤監査役 <b>中尾 成</b>
常務執行役員 <b>藤井 潤一</b> 戦略ビジネス事業本部	常務執行役員 <b>渡辺 洋幸</b> 品質保証担当	常務執行役員 <b>池 年正</b> モバイルソリューション本部長
執行役員 <b>中山 具之</b>	常務執行役員 <b>松岡 信親</b> DXソリューション本部長	常務執行役員 <b>坂本 博文</b> バリュークリエーション本部長 兼 戦略ネットワーク本部長
執行役員 <b>守谷 康</b> DXソリューション開発統括部長	執行役員 <b>金丸 誠剛</b> DXソリューション・サービス統括部長	執行役員 <b>野口 正博</b> モバイルプロダクト技術統括部長 兼 IoTソリューション技術統括部長
	執行役員 <b>新川 勉</b> フードサービスソリューション本部長 兼 データサービス本部長	

## ガバナンス強化に向けて

当社グループはサステナブルな会社であるために、ガバナンスの充実が欠かせないと考えています。それに向けて取締役会の実効性評価をはじめとしたガバナンスの強化に常に取り組んでいます。2022年度における主な取り組みは以下のとおりになります。

### ▼ 取締役総数の1/3が社外取締役に

2022年6月29日の株主総会を経て、取締役総数9名のうち3名が社外取締役となりました。なお、当社の社外取締役は永野取締役、寺浦取締役、齊藤取締役の3名です。

### ▼ 執行役員制度の導入

当社は、経営の意思決定・監督と業務執行を分離することにより、監督機能の強化ならびに業務執行の迅速化を図るため、2022年6月29日付で執行役員制度を導入しました。

### ▼ 取締役・監査役のスキルマトリックス → P.58

2022年6月29日開催の第161回定時株主総会招集ご

通知から各取締役・監査役のスキル・経験を一覧化したスキルマトリックスの記載を始めました。

### ▼ 業績連動報酬算定方法の改定 → P.60

2022年度より第8次中期経営計画「SMILE145」をスタートしたことに伴い、報酬比率における業績連動比率を高めるとともに業績連動報酬のKPIとして、従来からの財務目標に加え非財務目標も対象としました。

その他、取締役および監査役に対して、引き続きその役割および責務を果たすために必要な知識・情報を取得できるような様々な機会の提供等を行っています。

## 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、そ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・果敢な意思決定を支援するための環境整備、経営監督機能の充実等、その役割・責務を適切に果たします。

### (5) 株主との対話

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するよう、「株主との建設的な対話に関する基本方針」に基づき、株主との建設的な対話を促進します。

協議会ならびに事業戦略会議を、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当社常勤役員・執行役員で構成する経営戦略会議を開催しています。

## コーポレートガバナンスの体制

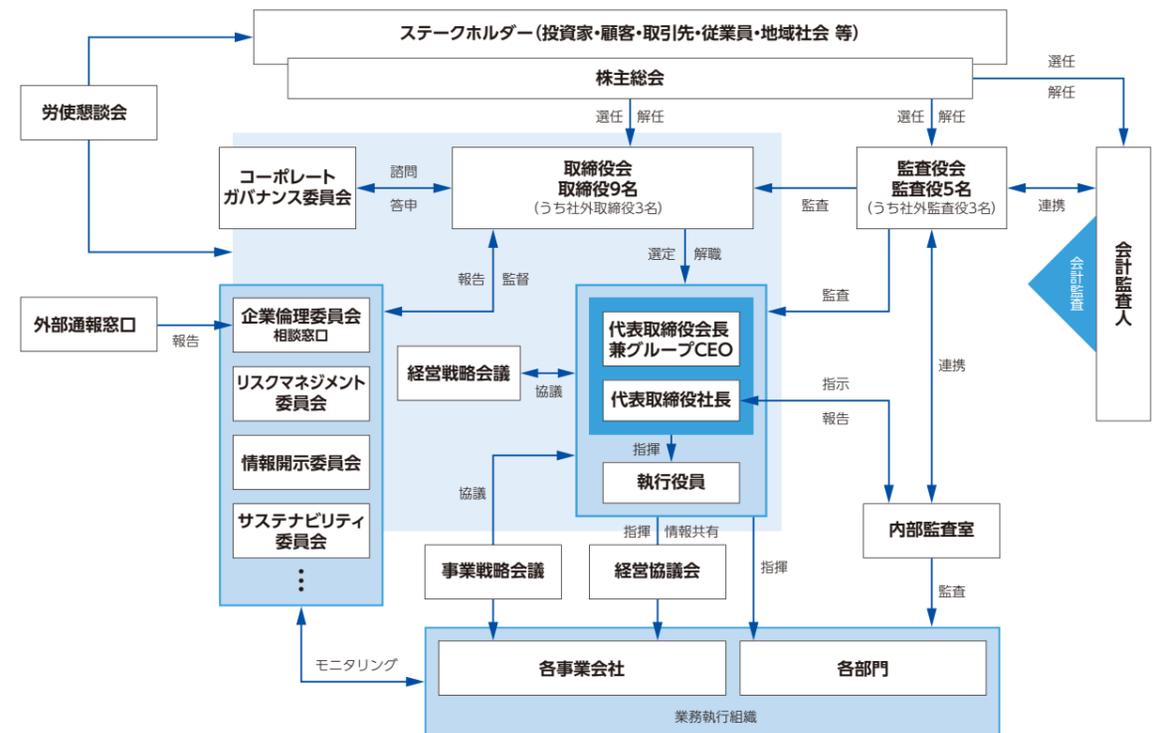
当社は持株会社として、事業ごとの経営責任の明確化を図るとともに、迅速な経営判断と機動的な施策の実行を通して、経営環境の変化に対応できる組織体制を整備しています。

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。なお、当社グループの経営方針および経営情報の共有化や中長期的な事業戦略の協議を行うことを目的に当社常勤役員・執行役員と事業会社の社長で構成する経営

## 取締役会

取締役会は、社外取締役3名を含む取締役9名（うち女性1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意思決定と業務執行の監督を行っています。当社は、経営の意思決定・監督と業務執行を分離することにより、監督機能の強化ならびに業務執行の迅速化を図るため、2022年6月29日付で執行役員制度を導入しました。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体制図



● 取締役・監査役のスキルマトリックス

氏名	役職	在任年数	性別	スキル・経験						
				企業経営	ブランドカルチャー	マーケティング	テクノロジー	財務会計	法務/リスクマネジメント	グローバル
服部 真二	代表取締役会長兼グループCEO 兼グループCCO	15年	男性	●	●	●				●
高橋 修司	代表取締役社長	9年	男性	●		●	●			●
内藤 昭男	取締役・専務執行役員	新任	男性	●		●			●	●
内藤 高弘	取締役・専務執行役員	新任	男性	●			●			●
関根 淳	取締役・専務執行役員	1年	男性	●		●	●			
瀧沢 観	取締役・常務執行役員	6年	男性					●	●	●
永野 毅	社外取締役	3年	男性	●	●	●				●
寺浦 康子	社外取締役	3年	女性						●	●
齊藤 昇	社外取締役	新任	男性	●		●	●			●
高木 晴彦	常勤監査役	6年	男性					●		●
西本 隆志	常勤監査役	2年	男性					●	●	
天野 秀樹	社外監査役	3年	男性					●	●	
矢野 正敏	社外監査役	3年	男性	●					●	
櫻井 謙二	社外監査役	新任	男性	●		●				●

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。なお、質問票の作成においては、これまでの当社のコーポレートガバナンスに関する取組み・議論を踏まえ、以下を評価項目として設定しました。

評価項目	評価結果	昨年度の課題	対応状況
① 取締役会の審議・運営状況 ② 取締役会の構成と役割 ③ 社外役員に対する支援体制 ④ コーポレートガバナンス委員会 ⑤ 投資家・株主との関係	当社の取締役会は適切に機能しており、概ね実効性が確保されていることが確認されました。昨年度挙げられた課題については、それぞれ右記の対応により、 <b>1</b> <b>2</b> については改善が図られていることが確認されましたが、 <b>3</b> については、取締役会への情報共有のさらなる充実が必要であることが確認されました。	<b>1</b> 取締役会における中長期的な課題の議論の実施	・重要課題の優先順位付けとスケジュール化 ・重要議題の論点の明確化(議題上程に至るまでの背景・論点の共有等) ・議事時間配分のさらなる見直し、事前説明の充実
		<b>2</b> 取締役会全体の構成について	・取締役会構成メンバーの専門性・経験等の多様性に係る議論の実施
		<b>3</b> 投資家による当社評価のフィードバック等	・取締役会におけるIR活動状況の報告の充実

上記の回答内容に基づいて、取締役会において取締役会の実効性に関する分析および評価を行いました。

「投資家による当社評価のフィードバック等」については、引き続き取締役会への情報共有の強化が必要であると確認されたことから、本課題対応を継続することとしました。また、今後人的資本、サステナビリティ等の非財務関連項目に関する取締役会での議論の充実を求める意見が見られたことから、今後の課題として、新たに設定することとしました。

取締役・監査役をサポート体制

当社は、取締役および監査役に対し、就任時に加え、就任後も継続的に、その役割および責務を果たすために必要な知識・情報を取得できるよう、外部機関が実施する研修等、必要な機会の提供、斡旋、費用の支援を行っています。今期は、社外取締役および社外監査役に対して、新製品や店頭づくりを販売店様に提案するウォッチ提案会「JAPAN WATCH COLLECTION」や事業所の視察、社外役員懇談会を実施しました。

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、独立的な視点で必要な助言・提言・意見を述べています。

コーポレートガバナンス委員会

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独立社外取締役および独立社外監査役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、取締役の後継者計画を含む役員候補者の指名、代表取締役等の経営陣幹部の選解任、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
	独立社外取締役	永野 毅
	独立社外取締役	寺浦 康子
	独立社外取締役	齊藤 昇
	独立社外監査役	天野 秀樹
	独立社外監査役	矢野 正敏
	独立社外監査役	櫻井 謙二

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

業務執行取締役および執行役員の報酬は、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の報酬は、「基本報酬」のみで構成します。

当社は、中長期的な業績向上を一層推し進めるため、報酬構成割合、業績連動報酬に係る指標および業績連動報酬の算定方法の改定を行いました。報酬比率については、業績連動報酬比率を引き上げました。インセンティブを強化し、中期経営計画の実効性を確保することを目的として、財務指標は「連結営業利益」、「連結売上総利益率」、「連結ROIC」の3指標としました。非財務指標は「個人評価」と「ESG指標」(CO<sub>2</sub>排出量削減率等)の2指標としました。また、2022年6月29日より執行役員制度を導入したことに伴い、業務執行取締役に加え、執行役員を業績連動報酬の支給対象者とする事としました。

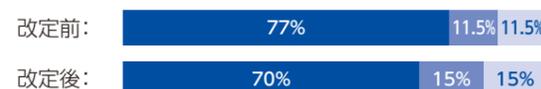
なお、報酬の種類ごとの比率の目安は、以下のとおりです。(業績達成率および定性評価に基づく支給率が100%の場合)

■ 基本報酬 ■ 賞与 ■ 株式報酬

代表取締役



代表取締役以外の業務執行取締役、執行役員



● 業績連動報酬指標

	業績指標
賞与	①連結営業利益 ②連結売上総利益率 ③個人評価
株式報酬	①連結営業利益 ②連結売上総利益率 ③連結ROIC ④ESG評価:CO <sub>2</sub> 排出量削減率(SCOPE1,2)等

経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補者の指名

経営陣幹部・取締役および監査役は、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、経営陣幹部の選任および社内取締役候補者の指名にあたっては、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上で、取締役会にて決定しています。

また、経営陣幹部の解任については、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任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、取締役会にて決定することとします。

顧問等の選任

当社は、社内規則に基づき、元代表取締役社長等を顧問等に選任することがあります。顧問等の任期は1年とし、選任、再任、職務内容、報酬その他の処遇については、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て、取締役会にて決定します。なお、顧問等が当社の経営上の意思決定に関与することはありません。

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としています。

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2022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、2022年3月期に当社子会社保有の政策保有株式のうち5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上で、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役に報告しています。

## 社外取締役インタビュー



人材育成を意識しながら、  
サステナブル経営の推進、  
社会課題の解決の実現に向けて、  
力を尽くします。

社外取締役  
**永野 毅**  
東京海上ホールディングス株式会社 取締役会長  
東海旅客鉄道株式会社 社外取締役  
富士フイルムホールディングス株式会社 社外取締役

**Q** 社外取締役の役割を  
どのように考えていますか。

**A** 社外取締役の役割というのは、会社経営をはじめとする様々な社会活動における経験に基づいて当社の社会課題解決を通じた持続的な成長や、パーパスの実現を目指すため骨太の方針を策定、推進していくための助言を行うことで、まさにサステナブル経営を後押しすることだと考えています。その上で私は、社会環境が激変する経営環境において最も大切なことは社員のやりがいを考えており、そのベースとなる組織文化や社員の成長には特に意識して発言させてもらっています。

**Q** 当社のコーポレートガバナンス強化の  
取組みをどのように評価していますか。

**A** 当社の社外取締役に就任して4年目になりますが、毎年着実に改善が図られていると感じています。会社からの情報提供が多いほど、社外取締役はそれぞれの知見に基づき様々な助言をすることができるようになります。経営の透明性とそれに基づく率直な論議が重要で

あり、高橋社長の「必要な情報は包み隠さず提供する」というスタンスは素晴らしいと思っています。

また、取締役会の議題において中長期的な課題や重要事項を審議する機会が増えました。これらの議題に一層論議を集中させていくのも重要だと思います。

一方コロナ禍という要因もありますが、社外取締役と各事業のトップマネジメントやコア人材との対話が不足していると感じています。対話を通じて社員や組織の理解を深めていくことは重要であり、これは継続課題と考えています。

**Q** SMILE145がスタートしましたが、策定に  
おいてどのような議論がありましたか。

**A** SMILE145は策定過程の前半で、社外役員を中心としたコーポレートガバナンス委員会に策定方針が説明されました。また、各事業の基本方針が順次説明されつつ、最終の段階では取締役会で3回に分けて、全体方針、ドメイン戦略、グループコア戦略などの説明がありました。それぞれについてかなり活発な意見交換をすることができたと感じています。SMILE145の前にまとめ

られたパーパスや創業150周年に向けたグループ10年ビジョンあるいはサステナビリティ方針と新中期経営計画との関連性、そして前中期経営計画との連続性を含め、新たに定めたドメインごとの事業環境や戦略を十分に話し合いました。議論の過程では、それぞれのつながりや内容に関して厳しい意見を申し上げたこともありましたが、

**Q** SMILE145と連動する形で役員報酬制度を  
改定しました。今回の制度改定をどのように  
捉えていますか。

**A** SMILE145のスタートに合わせていくつかの社内の仕組みが変更されました。その中で特に重要なものの一つが、SMILE145のKPIに連動した役員の業績連動報酬制度の見直しだと考えています。SMILE145には多くの戦略が織り込まれていますが、その中で執行メンバーにとって何が最も重要かを改めて示したことになり、SMILE145実現の大きな下支えになると期待しています。また、事業を通じて社会課題を解決することが求められる現在、非財務情報を業績連動報酬のKPIとして設定したことも強いメッセージだと思っています。

**Q** SMILE145をどのように評価していますか。  
またSMILE145を推進する上での課題は何  
だと思いますか。

**A** 当社パーパスは社員の声を積み上げ何層にも及びディスカッションを経て作り上げられました。そこからグループ10年ビジョンにつながり、そしてそこを目指すため今回のSMILE145を策定しました。私はこの策定ステップ、その間の論議を高く評価しています。

SMILE145では、①パーパスドリブンで求心力経営を実践する、②ソリューションカンパニーを目指す、③3つのドメインというプラットフォームを作り事業分散型の経営を構築する、この3点が明確になりました。またこれらを支えるグループコア戦略も策定されました。SMILE145のExecutionの力を高めていくためには社員一人ひとりが本気で社会課題を解決する会社になろうと気持ちを一つにすることが重要です。そのためにはコーポレートカル

チャーの浸透、トップダウンでボトムアップの力をいかに引き出していかかがSMILE145を推進する上での課題であり、人材戦略がSMILE145のベース、キーポイントだと考えています。

**Q** 今後の当社に対する期待を  
お聞かせください。

**A** 当社のパーパスはサステナブル経営そのものです。社会課題を解決し、人々を幸せにして当社の成長を実現する。SMILE145を推進する上での課題とも被りますが、コーポレートカルチャー、つまりパーパスをいかに浸透させていくか、会社を動かすのは社員一人ひとりであり、社員の成長と会社の成長のベクトルをいかに合わせていくかが大事です。社員起点でボトムアップにより会社を動かしていく、そのためにはパーパスを社員の日々の行動とつながるくらい浸透させていくことが最も大切だと思っています。

単に予算を追いかけるのではなく、お客さまや社会のニーズを自分の課題、次に行動計画に落とし込んで、課題解決が実現できる。その結果、お客さまの支持につながって売上・利益に結びつく。そういうサイクルを回していかなければなりません。この正しいサイクルの起点即ち原動力は常にパーパスを理解した社員のやりがいだと思います。そのためにはトップマネジメントと社員との真剣な対話が鍵になります。ここから先がまさに勝負です。相当情熱を持って継続的に取り組まなければならないと思いますが、これが当社の成長につながると確信しています。



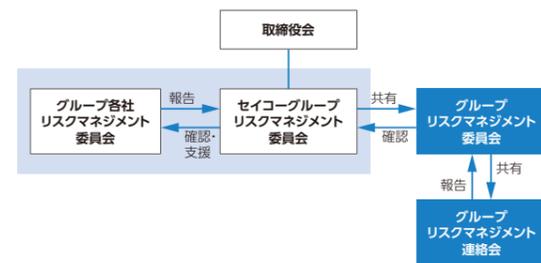
# リスクマネジメント

## 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各社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各会社相互において、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。

### ● グループリスクマネジメント体制図



## 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います。

- (1) 景気変動等のリスク
- (2) 特定の調達先への依存
- (3) DS事業の経営環境
- (4) 海外製造拠点のカントリーリスク
- (5) 主要顧客への依存
- (6) 資材等の不足・高騰
- (7) 品質問題と製造物責任
- (8) 知的財産権
- (9) 為替変動の影響
- (10) 金利変動の影響
- (11) 保有資産の時価変動の影響
- (12) 環境問題について
- (13) 情報管理について
- (14) 自然災害・感染症の影響
- (15) コンダクトリスク

詳しくは当社有価証券報告書をご覧ください。  
[https://ssl4.eir-parts.net/doc/8050/yuho\\_pdf/S100OIX1/00.pdf](https://ssl4.eir-parts.net/doc/8050/yuho_pdf/S100OIX1/00.pdf)

## 重要リスクへの取組み

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およ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。

## グループ重要リスク リスクマップ



### ● 2022年度 グループ重要リスク

分類	リスク内容
従業員等の安全・健康に影響を与えるリスク	1 新型コロナウイルス感染症による従業員等の健康被害
	2 コンダクトリスク
	3 サプライチェーンにおける重大な法令違反や品質問題等
ブランド毀損リスク	4 コンピュータシステム故障等による事業運営リスク
	5 ITトラブル(含むサイバー攻撃)による業務混乱や対外イメージダウン
	6 脱炭素に対する取組みの遅れ、コスト増
事業・財務リスク	7 米中对立リスク
	8 ロシア・ウクライナ情勢による販売・調達活動への影響
	9 部材調達困難、労働力不足、物流混乱
	10 新型コロナウイルス感染症による業績悪化
	11 人材確保困難(育成・採用)
	12 ビジネスモデルの革新の遅れ

## リスクマネジメント改善に向けた取組み

当社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。外部環境に応じてリスクが刻々と変化する状況の中、当社ではリスクマネジメントの枠組みを超えて、各種会議体等を通じリスク情報に関して速やかに報告を実施するようにしました。このような柔軟な対応によりグループ横断での迅速な情報共有、対策の検討を行うことが可能となり、各種リスクについて事業等への影響を最小限にとどめることができている。

今後もサステナブルな事業活動維持のため、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。

# 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。従って、各事業会社で企業倫理問題が発生した場合には、各社が責任を持ってその解決にあたります。当社は、各社からの要請に応じて、問題の解決に向けて全面的に協力や支援を行います。

## 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。当社グループではブランド毀損リスクを中期的な重要リスクとして位置づけており、コンプライアンス違反はもとより社会通念上倫理観を欠く行為はブランドイメージの毀損リスクへつながる可能性が高いため、2021年度よりコンプライアンスを含めたより広範囲なリスク(コンダクトリスク)をグループ重要リスクに選定し、グループ全体で企業倫理・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役員および社員の相談・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へ外部窓口を設け、利用者が相談・通報しやすい環境を整えています。また、利用者が不利益な扱いを受けないよう、利用者および通報内容に関わる情報は厳格に管理されています。

## 人権方針および調達方針

当社では、2022年5月10日に人権方針を制定しました。グループパーパスにある「世界中が笑顔であふれる未来」の創造と、企業理念を実現するため、すべての人の基本的権利である人権を尊重する責任を果たします。また、サプライヤーとの長期的な共存共栄の関係を目指し、当社ではグループ全体の調達活動の基本とすべき「セイコーグループ調達方針」を制定しています。2022年度は、マテリアリティ「人権尊重への取組み」「責任ある調達・サプライチェーンの推進」のキーアクションとして、人権デュー・デリジエンス体制を構築するとともに、新たに「セイコーグループ調達ガイドライン」を制定しました。

※ 各方針については、当社ウェブサイトをご覧ください。  
[https://www.seiko.co.jp/csr/sustainability\\_policy/](https://www.seiko.co.jp/csr/sustainability_policy/)

## IR活動

### IRポリシー

当社は、株主や投資家の皆さまに対し、適時適切な情報開示を行い、誠実で透明性の高いコミュニケーションに努めてまいります。

金融商品取引法および東京証券取引所が定める規則に則った情報の開示を実施するとともに、当社の判断により株主や投資家の皆さまにとって重要かつ有効と思われる情報につきましてもタイムリーに開示してまいります。

対象	イベント	内容
株主	株主総会	2022年6月29日開催
機関投資家・アナリスト (国内・海外)	決算説明会	四半期ごとに開催 ウェブサイトで説明会資料&質疑応答集を公開(日・英)
	事業説明会	各ドメインの担当役員により開催 開催事例：システムソリューション事業説明会
	スモールミーティング	個別テーマごとに開催 開催事例：社長による中期経営計画のスモールミーティング
	個別面談	沈黙期間を除き、原則、面談・取材にCFOが対応
	証券会社主催カンファレンス	より多くの対話機会を持つため、証券会社主催のカンファレンスに毎年参加
	グループ施設見学	当社グループの理解促進のためにグループ施設へ招待 開催事例：ブランドセイコースタジオ栗石、セイコーミュージアム銀座



## IR活動向上への取組み

当社のIR活動を、株主や投資家の皆さまにとってより有益なものとするため、個別面談等でのヒアリングやアンケート調査、外部評価機関等への申し込みを積極的に行い、日々、改善・向上に向けて取り組んでいます。今後もステークホルダーの皆さまとの積極的な対話を進め、いただいた貴重なご意見を経営陣にフィードバックし、適時適切な情報開示に努め、さらなる企業価値向上につながるIR活動を推進します。

より幅広いIR関連情報をIR(株主・投資家情報)ウェブサイトに掲載しています。

**IRトップページ**  
<https://www.seiko.co.jp/ir/>

**ウェブサイトトップページ**  
<https://www.seiko.co.jp/>




**IR主要コンテンツ**

- 決算短信、決算説明会資料
- 中期経営計画資料
- 有価証券報告書
- 統合報告書
- 株式・配当情報
- 業績・財務関連データ 等