

140年以上にわたる価値創造のあゆみ

セイコーグループは、140年以上の歴史の中で、社会課題の解決に貢献するというDNAを脈々と受け継ぎ、その時々
求められる製品・サービスを提供してきました。「ソリューションカンパニー」になるという原点に回帰し、変化する事業環
境に対応することで、世界中の人々が笑顔でより良い人生を歩むために貢献していきます。



歴史の中で
積み重ねた
価値創造の源泉

信頼の積み重ねで築き上げた、
世界で唯一無二の
SEIKOブランド

P.22

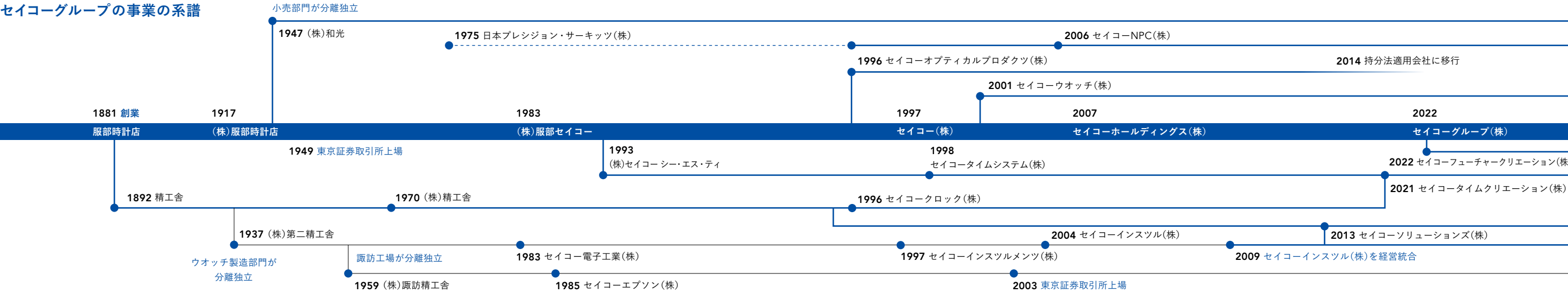
時計製造で培われた
「匠・小・省」の精神による
イノベーション

P.24

徹底した
お客さま視点での提案力

P.26

セイコーグループの事業の系譜



価値創造の源泉～セイコーならではのこだわりとは～

信頼の積み重ねで築き上げた、世界で唯一無二のSEIKOブランド

揺るぎない信頼が、国際的ブランドを築く

セイコーグループは、創業以来、常に社会に役立ち信頼していただける存在であり続けるため、挑戦を続けてきました。その結果として世界でも唯一無二のSEIKOブランドを築きました。

1881

**服部金太郎が
服部時計店を創業**

輸入時計の販売・修理を行う服部時計店を創業しました。金太郎は内外人の区別なく、どんなに困難な時でも、取引の約定を守ったことで、商館・販売店からの信頼を得て大いに発展しました。その後、国産時計の製造を行うなど、日本における時計市場の礎を築きました。



1894

初代時計塔を銀座四丁目に設置

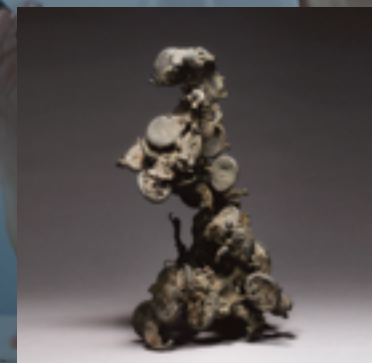
銀座のシンボルとなった初代時計塔が完成しました。暮らしの中に時間という概念を浸透させ、街の人々に正確な時刻を知らせる役割を果たしました。現在の建物は1932年に完成した2代目で、これまで外観はほとんど変わることなく、銀座の街とともに時を刻んでいます。



1923

**関東大震災での誠意ある対応による
社会的信用の獲得**

9月の関東大震災で工場、店舗がすべて消失するも11月に営業再開しました。震災前に顧客から修理のため預かっていた時計約1,500個が焼失しましたが、金太郎は新聞広告を出し、申し出た顧客に同程度の新品をもって返済し、確固たる信用を得ました。



1953

**日本初のテレビコマーシャル放映
「ブランドを大事にする」の精神で**

1951年、日本で初めてのラジオコマーシャルを、そして1953年に初の民間テレビ局（現・日本テレビ）が開局すると、民放テレビコマーシャル第1号としてセイコーの時報CMが放映されました。金太郎は「精良な製品を作る」だけでなく、現在で言う「ブランディング」「マーケティング」の重要性を強く意識していました。その精神は、このコマーシャル放映のほか、公式計時などに引き継がれています。



正確な計時・計測を提供し、感動の瞬間を刻む

スポーツの大会は、己の限界と記録へのあくなき挑戦を続けるアスリートにとって、紛れもない至高の舞台です。当社グループは数多くのスポーツ大会において公式計時を担当しており、計時・計測の正確性や精密さを追求し、信頼を積み重ねてきました。

1964年の東京オリンピックでは、当時、当社グループでスポーツ計時の経験がない中、機器の開発を行い、大会の成功を支えました。「国産品のオリンピック」「科学のオリンピック」と言われた大舞台での活躍により、セイコーの技術・ブランドが世界で認知され、以降のオリンピック5大会で公式計時を担当しています。

また、1987年から継続して世界陸上の公式計時を担当しています。2023年のブダペスト大会では、現状に甘んじることなく、新機材「三段跳フェーズ計測システム」を導入し、常にスポーツの進化に寄り添っています。2025年に開催する東京大会においても公式計時を担当します。

スポーツ計時はセイコーのブランドを世界に広く知っていただく機会となっています。経験豊富なタイミングチームと最新の計測機器を駆使することで、より正確な計時・計測を提供し、世界中に笑顔と感動の瞬間を届けます。



写真：アフロスポーツ

セイコーのブランド力を支える「現代の名工」たち

当社グループでは、“ものづくり”は“人づくり”と考え、優秀な技術・技能者の育成に力を注いできました。その中核を担ったのが「現代の名工^{*1}」たちです。

セイコーは、国内外の精度コンクールに積極的に挑戦し、技術・技能を磨き、人材を育ててきました。挑戦を続けた結果、1968年に当社グループの時計の精度と技術力が評価され、ジュネーブ天文台コンクールで機械式時計の上位を独占しました。その後も、ジュネーブ時計グランプリなどの世界的に権威のあるコンクールで数々の賞を受賞しました。これらの世界での評価には「現代の名工」たちが大きく貢献しており、その挑戦がブランドの信頼を築く大きな礎となっています。

現在、当社グループには「現代の名工」が7名^{*2}在籍しており、外部から高い評価をいただいています。高度な技術を有する人材は、当社グループのブランドの維持に大きく貢献しており、さらなるブランド力の向上のために技能の継承、技術者の育成にも力を入れています。これからも高く評価されるブランドであり続けるために、鍛錬を積み、世界中からの信頼を獲得していきます。

^{*1} 現代の名工：卓越した技能を持ち、その道で第一人者と目されている技能者を厚生労働大臣が毎年1回表彰する制度

^{*2} 2024年3月末時点



ジュネーブ天文台コンクール 成績表

Brand

価値創造の源泉～セイコーならではのこだわりとは～

時計製造で培われた「匠・小・省」の精神によるイノベーション

1881年以来培った「匠・小・省」の技術力

セイコーグループは、1881年の創業以来、世界初のクォーツ腕時計をはじめ、様々な精密機器やデバイスソリューションなど、先進的・革新的な製品を世に送り出してきました。腕時計の小型化、高精度化、長持続化を追求する中で培われてきたのは、精緻な技とノウハウで新たな価値を創る「匠」の技術、精密加工や高密度実装技術で小型化を実現する「小」の技術、材料やエネルギーなどの様々な資源を効率的に活用する「省」の技術です。

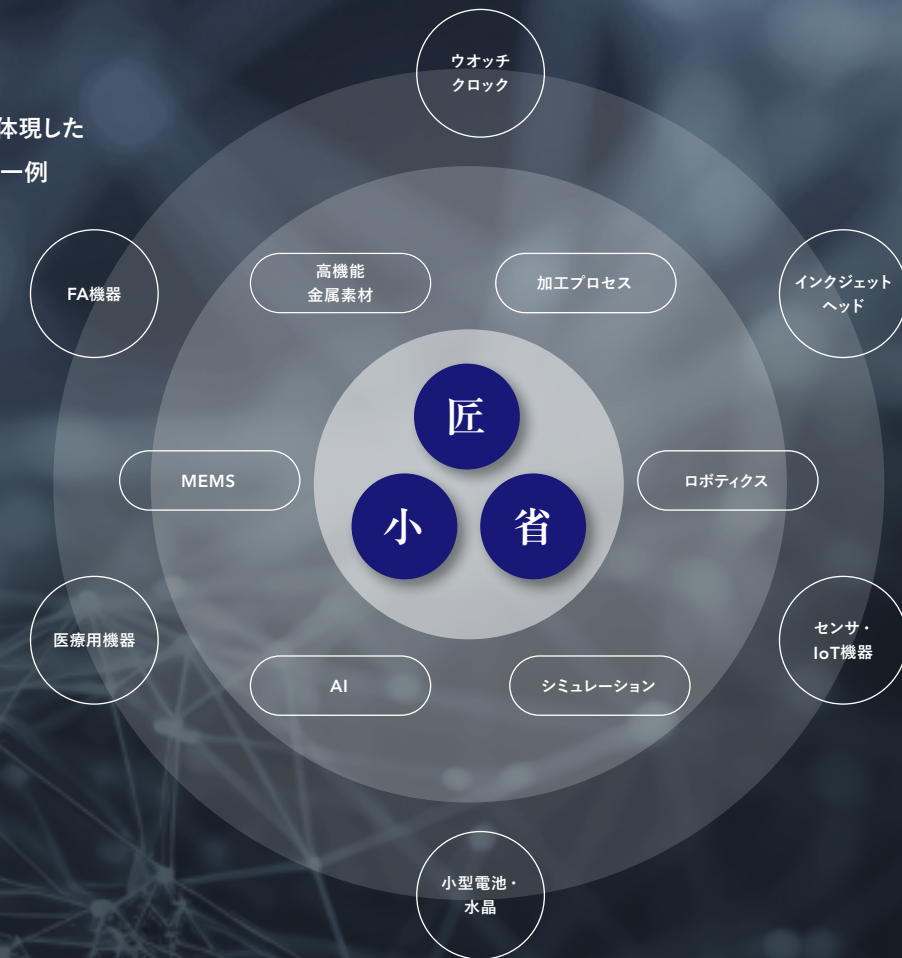
匠 小 省

伝統の技と先端の知で
新たな価値を生み出す

精密加工・組立て
小型化を追求

省エネ、省資源、省人化を
追求する

「匠・小・省」を体現した
技術力と製品の一例



時計とともに進化する卓越した技術

当社グループは、時計製造の分野で世界をリードする技術力を誇ります。

1969年に世界初のクォーツウオッチ「クォーツ アストロン」を発表し、時計業界に革命をもたらして以降、世界初のアナログクォーツ クロノグラフ、クォーツ式と機械式を融合させたスプリングドライブなど、常に技術革新を追求してきました。2012年には世界初のGPSソーラーウオッチ「セイコー アストロン」を発表し、地球上のどこにいても正確な時刻を表示することが可能となりました。そして、2022年に発表した「Kodo(鼓動)」は、機械式腕時計の技術力を極限まで追求した傑作です。この腕時計は、世界で初めて「コンスタントフォース」と「トゥールビヨン」という二つの複雑機構を同軸に一体化して組み合わせることで、新次元の安定した高精度を実現し、機械式時計の美しさと精度を追求しました。これらの成果は、セイコーの卓越した技術力と革新への情熱によるものです。セイコーの腕時計は、精度と信頼性を兼ね備え、世界中で高く評価されています。



クォーツ アストロン



セイコー アストロン



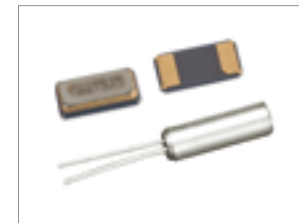
Kodo(鼓動)

未来を支える卓越した技術力

当社グループは、クォーツウオッチの誕生以降、電子部品の自社開発、自社生産の体制をいち早く確立し、腕時計の多様化、量産化に対応していく中で、小型、低消費電力などの技術を磨き、様々な製品を生み出してきました。それらは、現代社会に不可欠なスマートフォンやデジタル家電、自動車、IoT機器などで幅広く活用され、社会と産業を支えています。例えば、小型電池は防犯カメラやドライブレコーダーなどのデジタル機器のメモリーや時計機能のバックアップ電源として、水晶振動子および水晶発振器用ICは、デジタル機器に内蔵された電子部品が同期を取るための基準信号を生成する部品として重要な役割を發揮しています。このように、当社グループは、時計製造で培った「匠・小・省」の技術を活かし、車載、医療、産業をはじめとする様々な領域において、多様なニーズに応える製品を提供し、持続可能な社会の実現に貢献しています。



小型電池



水晶振動子



水晶発振器用IC



高機能金属

価値創造の源泉～セイコーならではのこだわりとは～

徹底したお客さま視点での提案力

セイコーの提案力の原点は徹底してお客さまに寄り添うおもてなしの心

セイコーグループは常にお客さま本位の姿勢を大切に、お客さま視点に立った質の高い商品・サービスを提供し続けます。

培ってきたおもてなしの精神がつなぐ新たなソリューション

銀座での創業以来、時代のニーズに沿ったおもてなしの心を大切にしてきました。

創業者の服部金太郎は、時計が普及する前の1894年、銀座に初代時計塔を設置しました。人々が正確な時間を知ることが社会課題の解決につながると考えて設置した時計塔は、当社グループのホスピタリティの原点の一つです。

2代目時計塔を拠点とする銀座・和光では、長い歴史と伝統の中で培ってきたおもてなしの精神で、どんな時でもすべてのお客さまに心を込めてお出迎えています。お客さまの声を取り入れて独自に企画・開発を行うなど、ニーズを取り入れた商品も展開し、お客さまに寄り添っています。

今では、銀座で培ったこのホスピタリティ精神に、当社グループが長年培ってきた技術力を掛け合わせることで、セイコー独自の提案力を発揮しています。この提案力は、銀座・和光での事業に限らず、他の事業にも横展開し、グループ全体の強みに成長しました。おもてなしの心を軸に、多様化するニーズに応える新しいソリューションを創造し続けます。



セイコーのソリューション提案力

グループの持つ
技術力



セイコー独自の
おもてなしの心



一人ひとりの
お客さまに最適な
ソリューション
を提案

核となる強み

お客さまのニーズ・業界に精通した新しいソリューション創出力

正確な“時”で社会生活を豊かに

高度なシステムで制御された社会はあらゆるものが正確な時刻でつながっており、わずかな時間のズレが交通機関の混乱や通信障害を引き起こします。そのため、情報を扱う電子機器の時計を正確に合わせる時刻同期は、今の社会において必要不可欠です。

セイコーが提供する高精度時刻同期は、東京証券取引所で導入されています。株式取引の開始となる朝9時にはわずか1秒間で数万件の取引が殺到します。当社が提供する1,000万分の1秒レベルでの時刻同期は、注文した順番に取引することを可能にし、公平な取引の機会を投資家に提供しています。

放送、通信、鉄道、金融、電力、IoTなどの分野においても、それぞれのニーズに寄り添い、超高精度の時刻同期の要求に応えています。



オンラインとオフラインの融合で “接遇”接客を実現

銀座に店舗を置く(株)和光では、単なる接客ではなく、傾聴により顧客の潜在的なニーズを把握し、顧客に寄り添ったサービスや体験を提供する、“接遇”接客の実現を目指しています。

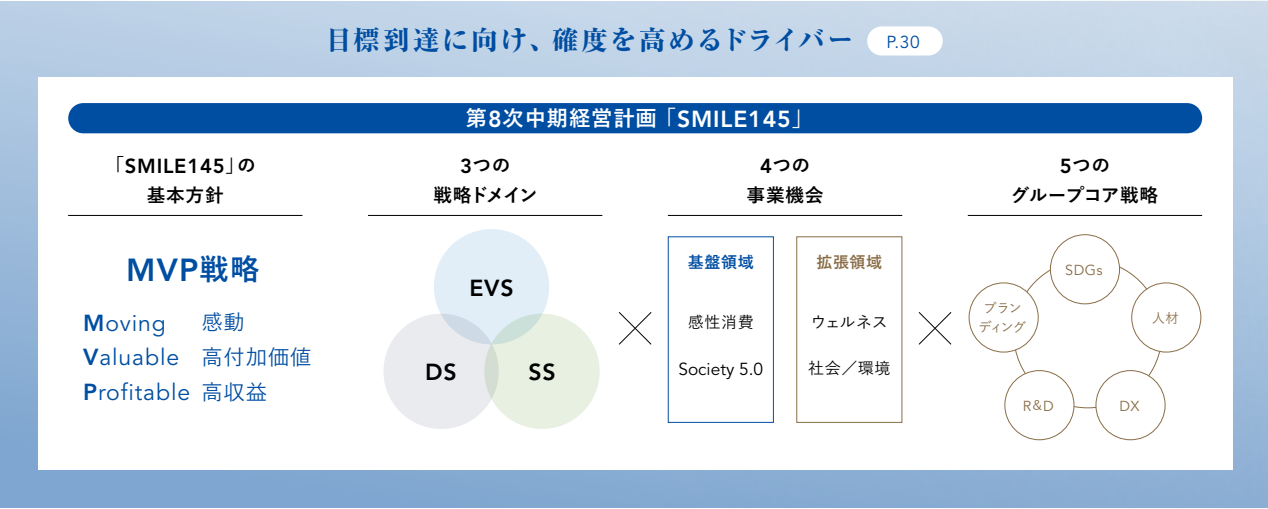
実際にお客さまと接する現場の販売員がより良い“接遇”ができるよう、セイコーソリューションズ(株)が提供するOMOソリューション「SETSUGU」を導入することで、オンラインとオフラインの顧客データを統合し、現場でのデータ活用を実現しました。また、統合された顧客データから、潜在ニーズの理解、有益な顧客セグメントの抽出、データを活用したマーケティング活動につなげています。

上記2社は、一般社団法人 CRM協議会主催の「2023 CRMベストプラクティス賞」を受賞し、“接遇”接客の取り組みが「オンラインとオフライン融合挑戦モデル」として評価されました。



価値創造モデル ～独自の価値創造の積み重ねによりセイコーの企業価値を拡大～

セイコーグループは、SEIKOブランドを中心とした経営資源を基盤とし、独自の3つの価値創造の源泉を活用して、資源の強化・拡大を図ることで、持続的な成長をしていきます。現在、中期経営ビジョンとして「ソリューションカンパニー」になるという目標達成に向けて第8次中期経営計画「SMILE145」を推進し、企業価値の向上を加速させることで、グループパーパスの実現を目指します。



環境認識

- 多様性の受容
- コミュニケーションの変化
- デジタル化の進展
- 少子高齢化
- 気候変動

セイコーのDNA

企業理念

社会に信頼される会社であること

グループスローガン

時代とハートを動かすSEIKO

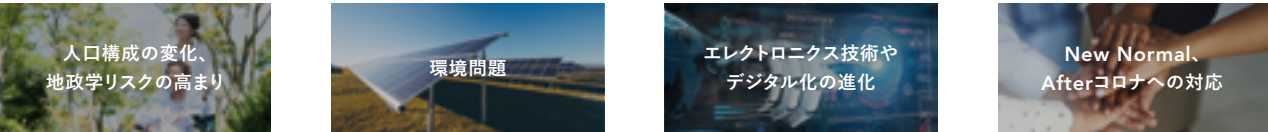
創業者の言葉

常に時代の一步先に行く

第8次中期経営計画「SMILE145」～計画概要と進捗、後半戦に向けて～

「SMILE145」策定時の環境認識

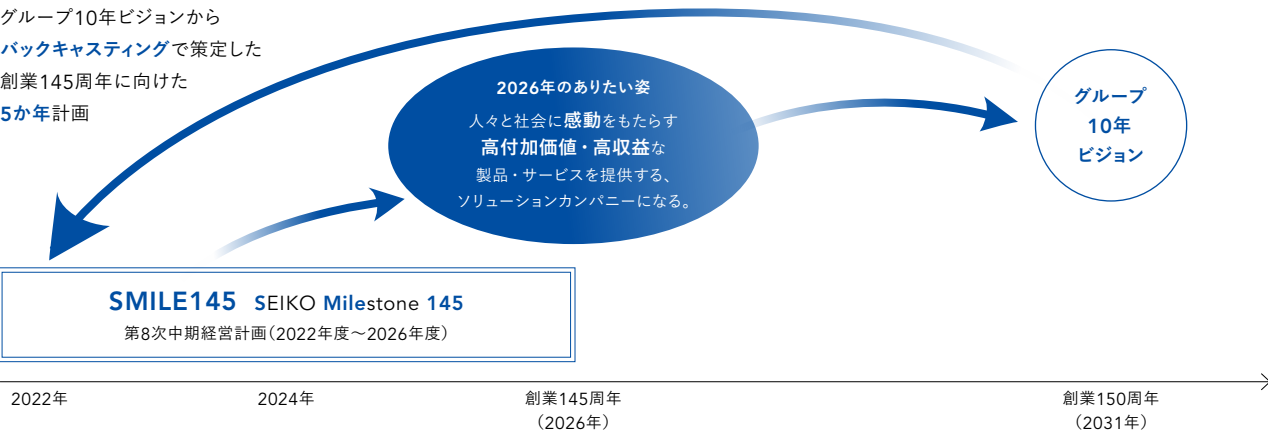
地政学リスクの高まりや環境問題の深刻化、データ社会への移行、自動化・ロボット化の進展等の変化の中で生活者の価値観やライフスタイルの多様性がさらに拡大しています。このような事業環境の下、セイコーグループは「SMILE145」を推進し、事業を通じて社会課題の解決に貢献していきます。



VOUCA(予測困難な時代)における非連続的な変化が多発する中、事業を通じて社会課題の解決に貢献

「SMILE145」の全体像

セイコーグループは、環境変化を捉えて「ソリューションカンパニー」として社会課題の解決に貢献することを目指し、第8次中期経営計画「SMILE145」を推進しています。その基本方針であるMVP戦略を展開し、高付加価値・高収益な製品・サービスを提供するとともに、社会課題の解決と収益性の向上を目指します。



MVP戦略

感動 Moving
高付加価値 Valuable
高収益 Profitable

- 価値創造に向けた社会課題への取組み
- 収益性向上
- DXによるビジネスモデルの革新
- 両利きの経営
- 挑戦する文化

KPI (2026年度)		
財務	営業利益	200億円*
	売上総利益率(GP率)	5.0ポイントアップ(2021年度比)
	ROIC	6.5%超
	ROE	8.0%超*
非財務	CO ₂ 排出量 (Scope1、2)	25%減(2020年度比)
	エンゲージメントスコアの向上	

* 2024年度より設定、もしくは見直しを実施。

成長戦略スキーム



「SMILE145」前期2年間の進捗と環境変化

「SMILE145」の前期2年間では、円安の進行やインバウンド需要の回復、デバイス市場におけるコロナ禍後の特需からの在庫調整や中国経済の低迷など、経済環境の変化が当社グループのビジネスにも大きく影響を与えました。

事業別前期2年間の進捗

EVSDメイン	- ウオッチ事業は国内／海外のグローバルブランド戦略の推進により、コロナ禍前の水準を上回る売上高を達成 2023年度のウオッチ事業はセイコーウオッチ(株)設立以来の最高益を達成 - タイムクリエーション事業はクロック事業が苦戦 - 和光事業は内需やインバウンド需要の回復を受け好調に推移
DSドメイン	2022年度はコロナ禍後のデバイス市場の特需で売上高が伸長 2023年度は特需の反動や中国経済低迷の長期化の影響を受け、特にプリンティングデバイスや精密デバイスが低迷
SSドメイン	- M&A等を通じて、サービスと顧客を着実に拡大し、安定的な成長を実現 - 性能管理・セキュリティ関連ビジネスなどデジタルインフラを支える事業が拡大

「SMILE145」後期3年間の事業に関する方針

前期2年間の進捗と環境変化を的確に捉え、以下の方針で事業を推進していきます。

後期3年間の方針

- 1

 - 「ウオッチ事業」と「システムソリューション事業」を、**グループ成長の中核**と捉え、さらなる成長に向けて投資の強化を図る
 - 「デバイスソリューション事業」は、**各製品の成長性を見極め、バランスの取れた投資を実施する**
- 2

 - セイコーフューチャークリエーション(株)**を軸として、グループ全体のR&D戦略の強化と新しい技術の開発を推進し、これらの活動を通して、**グループ横断で新たな事業領域の創出**に取り組む

EVSDメイン

ウオッチ

- グランドセイコーを中心とした高級品ビジネスの拡大
直営ビジネス継続強化等による海外での売上拡大を加速
- セイコーグローバルブランドによる中級品ビジネスの拡大
「セイコープロスペックス」や「セイコープレザージュ」のプレミアムラインの拡販による、もう一段の収益性アップ
- スポーツ・ファシリティソリューションによる事業拡大
- 富裕層向けビジネス拡大と和光オリジナル商品拡大による収益性向上

DSドメイン

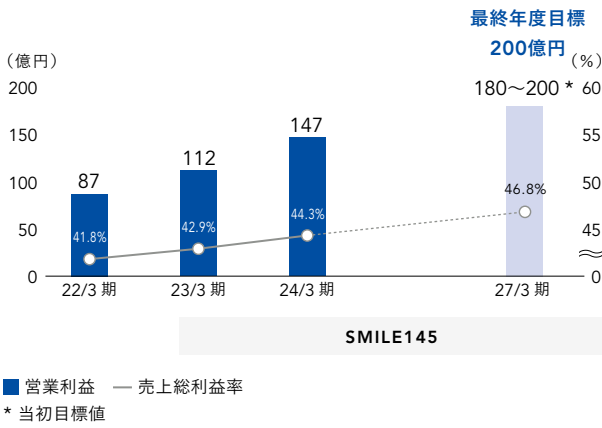
- 各製品の成長性を見極め、バランスの取れた投資を実施
- 成長力のある医療用電池や小型化に強みを持つ水晶振動子のシェア拡大
- 業界トップクラスの高度な技術を有するエンコーダ(位置や移動距離を検出するセンサ)のビジネスの成長

SSドメイン

- セイコーの強みを活かしたソリューションを通じて、事業の成長を図る
社会課題を解決するハードウェアとソフトウェアを融合したIoT・AIソリューション
お客さま企業のDX実現を支えるプラットフォーム系ソリューション

「SMILE145」後期の営業利益目標

ウオッチ事業を中心とするEVSDメインとSSドメインが牽引し、「SMILE145」の2年目で営業利益147億円を達成しました。最終年度は200億円を目指します。



■ 営業利益 — 売上総利益率
* 当初目標値

社長メッセージ



代表取締役社長
高橋 修司

事業の強みを活かした MVP戦略を着実に推進し、 セイコーらしいソリューションカンパニー を目指します

**「SMILE145」前期2年間は、外部環境の
追い風もあり、連結業績は好調に推移。
しかし、事業会社ごとに取り組むべき
課題が明確に**

第8次中期経営計画「SMILE145」がスタートして2年が経過しました。コロナ禍の影響を大きく受けた第7次中期経営計画では、残念ながら当初掲げていた業績目標は達成できませんでしたが、事業力の強化には一定の成果が得られたと考えています。

2022年度からスタートした5か年計画「SMILE145」の前期2年間の業績は、連結全体としては好調でした。しかし、事業会社ごとに見ると、5か年計画の目標値をすでに上回った事業会社もあれば、当初の計画に届いていない事業会社もあります。

エモーショナルバリューソリューション(EVS)ドメインのうち、ウォッチ事業と和光事業では、好調な内需に加えて円安とインバウンド需要が追い風となりました。さらに、ウォッチ事業ではグローバルブランド(GB)戦略が奏功し、売上総利益率(GP率)が大幅に改善しました。しかしながら、ドメインの名前でもあるエモーショナルバリュー、つまり感性的な価値をお客

さまに届けるという点においては、まだまだ取り組む余地があると認識しています。

デバイスソリューション(DS)ドメインは、中国経済の低迷やデバイス特需の反動を受けて苦戦が続いており、各製品の成長性を見極め、バランスの取れた投資を行っていく必要があります。

システムソリューション(SS)ドメインは、旺盛な企業のDX需要に対し、お客さまのニーズにマッチしたソリューションを提供できていることから、順調に推移しています。今後も、お客さま企業に寄り添いながら、社会課題の解決に貢献するソリューションを提供できるよう取り組んでいきます。

「SMILE145」に込めた思い

「SMILE145」の中核をなす戦略が「MVP戦略」です。MVP戦略は、お客さまに感動(Moving)をもたらす高付加価値(Valuable)かつ高収益(Profitable)な商品・サービスの提供を通じて、社会課題の解決と収益性の向上を目指す、「SMILE145」の根幹となる戦略です。

時代が求める「ソリューションカンパニー」 への変革を推進します

当社グループはこれまで、数多くの革新的な製品やサービスを通じてお客さまに感動をもたらしてきました。しかし、厳しい市場環境の中で将来にわたりセイコーが成長し続けるためには、各事業の強みと提供価値を改めて明確にし、それを体現する製品やサービスをお客さまに届けることが何よりも重要だと考えています。

例えば、ウオッチ事業においてMVP戦略で追求するのは、ウオッチ完成品の売上高に占めるグローバルブランド(GB)の成長性です。GBは、独自のブランドストーリーと高い技術力を兼ね備えた差別性のある商品で構成されています。開発・製造から広告宣伝・アフターサービスに至るまで一貫してGBに注力することで、世界中のお客さまにエモーショナルなブランド体験を提供し、大切な「時」や人生に彩りを添えています。

SSドメインでは、ハードウェアとソフトウェアを融合したIoT・AIソリューションやお客さま企業のDXを支えるプラットフォーム系ソリューションといった、当社の強みを活かした様々なソリューションをお客さまに提供し続けることによって事業の成長を目指しています。

また、苦戦を強いられているDSドメインでは、各製品について自社の持つ強みを改めて深く掘り下げて成長性を見極めたうえで、医療用電池や水晶振動子、エンコーダ(位置や移動距離を検出するセンサ)をはじめとするMVP製品に対してバランスの取れた投資を行い業績の回復を図ります。

こうしてMVP戦略の進捗と各事業の業績との相関関係を目に見える形で示せるようになったことで、特に報道関係者や投資家・アナリストの皆さまから、当社の取組みへの理解が得られてきたと感じています。当社グループの状況をご理解いただくことはもちろん、将来の成長に期待していただけるよう努めていきます。

さらに、資本効率の改善についてもグループ全体で確実に取り組んでいきます。「SMILE145」では、ROICとROEをターゲットに置き、各事業会社およびグループ全体の視点からアセットの有効活用や見直しを進めています。

もう一つ、「SMILE145」にとって非常に重要なのは、「セイコーらしい『ソリューションカンパニー』への変革」です。

当社グループは、小売業や製造業に加え、IT企業を含む幅広い業態の事業会社を擁しています。同じ製造業でも、感性的価値を追求するウオッチや、機能的価値を追求する電子デバイスなど、様々な製品があります。系譜をたどるとすべては時計に由来しますが、現在は事業会社間でやや距離感が生じており、グループとしての潜在的な総合力をまだ十分に発揮できていないと認識しています。

VUCA(予測困難な時代)の中にあっても、先人から受け継いだセイコーというブランドをサステナブルに発展させるため、そしてグループパーパスで定めた「世界中が笑顔であふれる未来」を創るため、私たち



は「ものづくり企業」からセイコーらしい「ソリューションカンパニー」への変革を目指します。その足掛かりとなる「SMILE145」は、当社グループ全体のポテンシャルを最大限に引き出し、総合力を発揮するための5か年計画です。

世界に向けたブランド戦略 「時と日本文化のセイコー」

セイコーらしい「ソリューションカンパニー」へ変革するにあたって重要となる1つ目のキーワードは、「時と日本文化のセイコー」というブランディングです。

グランドセイコー(GS)は、「独創の技術」「匠の技」「日本の美意識」をテーマにした「THE NATURE OF TIME」というブランドフィロソフィーを持ち、世界に展開しています。日本文化を体現するGSは、その独

自のポジショニングで世界のラグジュアリー市場で高い評価をいただき、ブランド力が高まると同時に業績も伸びています。

さらに、当社グループでは、世界に日本文化を発信するために「THE GIFT OF TIME」というプロジェクトを立ち上げました。一人ひとりに与えられた「時」をどう捉え、どう過ごすか。これまで日本人が日々の生活や心の中に受け継いできた感性を紐解き、世界的に見ればまだまだ知られていない日本文化の豊かさや奥深さを多面的に発信していこう、というのがこのプロジェクトの目的です。

このプロジェクトでは、GSをはじめとするEVSドメインのラグジュアリービジネスへの貢献を目指し、デジタルとリアルを連動させ、さらに事業会社とも連携しながら、お客さまに新たな価値を提供します。

「システムのセイコー」を もう一つの顔に

セイコーらしい「ソリューションカンパニー」を目指すにあたって、2つ目のキーワードは「システムのセイコー」です。セイコーと言えば時計のイメージが強いと思いますが、2024年には、様々なテレビ番組や雑誌、新聞等で当社のSS事業を取り上げていただいています。

SS事業はこれまで順調に成長を続け、グループ内での存在感を増してきました。将来の成長が期待できる事業でもあります。仲間となってくださる会社を増やしながらさらに成長を加速し、アピールを続けることで「システムのセイコー」を目指します。

システムの世界では、信頼性や正確性といった、当社が時計の製造・販売で培ってきた強みが非常に重要視されています。また当社のシステムは時刻同期に特長があります。例えば株式市場での取引やスマートフォンをはじめとする高速通信などで時刻同期は欠かせませんが、そうしたインフラの多くをセイコーが支えています。セイコーがこれまで培ってきた「時」に関するブランド力が、デジタル社会においても戦略上、非常に重要であると考えています。

また、IoTにおける「ハードウェアとソフトウェア」の掛け合わせも、SS事業が得意とする領域です。自動車や電気設備など、既存の製品やサービスにセンサー類を取り付け、集めたデータをクラウドにアップロードしてAIで解析し、それをフィードバックするシステムを構築することでお客さまの課題を解決しています。ハードウェアにも強みを持つシステムインテグレータは少ない中、それをパッケージでお客さまにご提案できるのがSS事業の強みです。このようなユニークなビジネスモデルを持つSS事業を、セイコーの看板の一つとしてさらに育てていきたいと考えています。

今後も「システムのセイコー」の活動を皆さまに知っていただく取組みを加速していきます。

「SMILE145」のその先へ グループ従業員一人ひとりが誇りを持てる 企業を目指して

当社は1881年の創業から間もなく145周年を迎えます。しかし、中長期的な視点で150周年、さらにはその先を目指すにあたって、MVP戦略を中心に事業戦略を着実に推進し、人的資本を意識した経営にも取り組むことが必要です。

「SMILE145」では、従業員やこれから仲間入りする人たちが安心してセイコーグループで働き、このグループで働くことに誇りを持てるような会社を目指して、グループ内の様々な課題に取り組んでいます。誰もが自由闊達に議論でき、失敗を恐れずチャレンジできる企業風土改革「SWINGプロジェクト」をグループ全体で推進することにより、社員一人ひとりの幸せにつながる企業を目指していきます。

「SMILE145」の残り3年間、当社では事業力の強化に加えて組織力の強化にも取り組みます。先人から受け継いだ当社グループの様々な強みを再認識し、磨き上げ、より発展させて次の世代へ受け継ぐことで、2026年のありたい姿であるセイコーらしい「ソリューションカンパニー」の実現、そしてグループパーパスの実現を目指して歩み続けます。

ステークホルダーの皆さまにおかれましては、当社グループの取組みに対して引き続きご理解とご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

グループ従業員一人ひとりが 誇りを持てる企業を目指して



財務分析

2024年3月期の経営成績（前期経営成績との比較）

2023年3月期と2024年3月期の比較				
	23/3期	24/3期	増減額	増減比（億円）
売上高	2,605	2,768	+163	+6.3%
売上総利益	1,117	1,226	+108	+9.7%
%	42.9%	44.3%	+1.4pt	
営業利益	112	147	+35	+31.2%
%	4.3%	5.3%	+1.0pt	
経常利益	111	158	+47	+42.3%
%	4.3%	5.7%	+1.4pt	
税金等調整前当期純利益	96	151	+54	+56.9%
親会社株主に帰属する当期純利益	50	100	+50	+99.9%
%	1.9%	3.6%	+1.7pt	

売上高
売上高は、デバイスソリューション(DS)事業が事業環境の低迷により大きく減収となりましたが、エモーショナルバリューソリューション(EVS)事業が国内市場向けのウォッチ事業、和光事業においてインバウンド需要を背景に大幅な増収となったこと、またシステムソリューション(SS)事業において多角化やストックビジネス拡大への取組みが引き続き奏功し増収となったことで、連結全体で増収となりました。

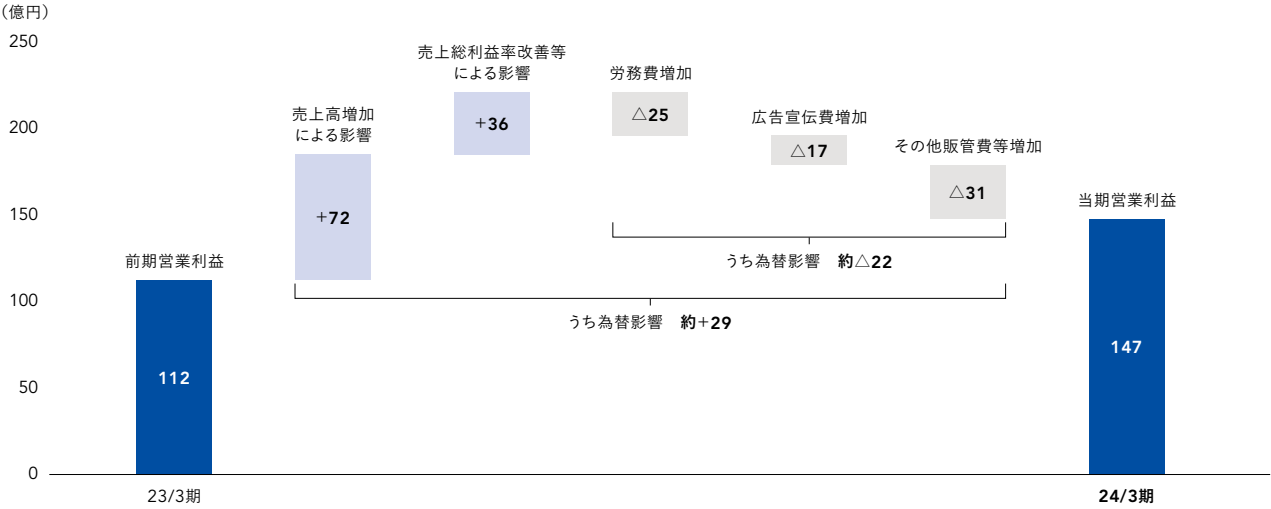
営業利益
販売費及び一般管理費が前期から73億円の増加となりましたが、EVS事業が牽引し営業利益は増益となりました。

経常利益
営業外収支は、受取利息や受取配当金の増加等により前期から12億円改善し、経常利益は増益となりました。

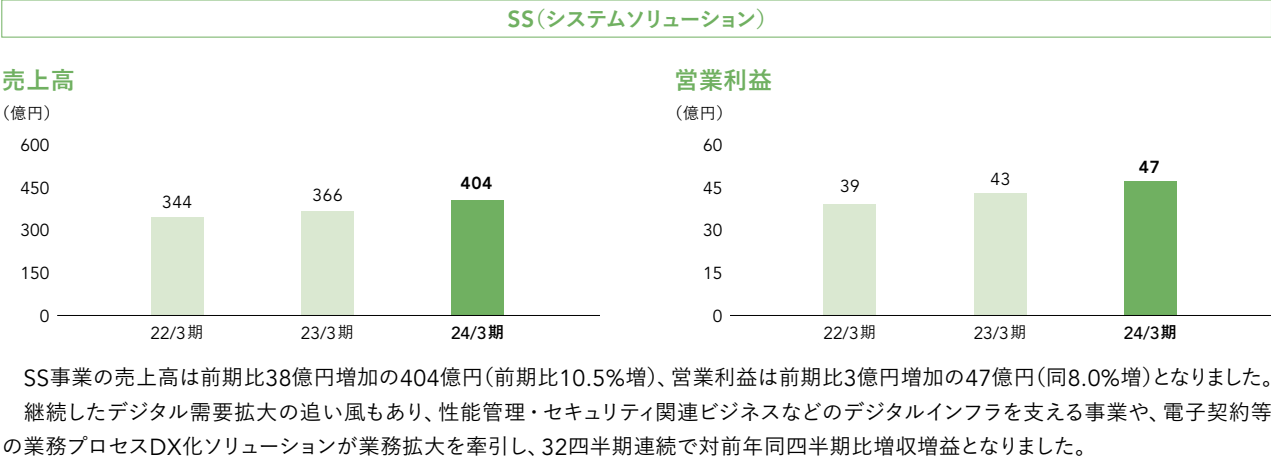
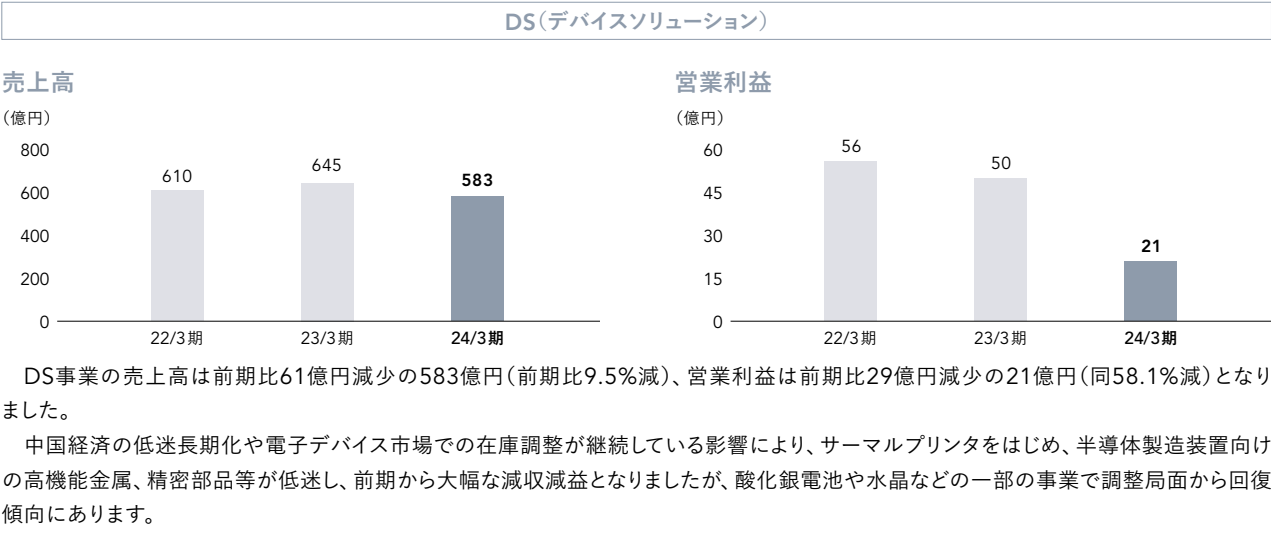
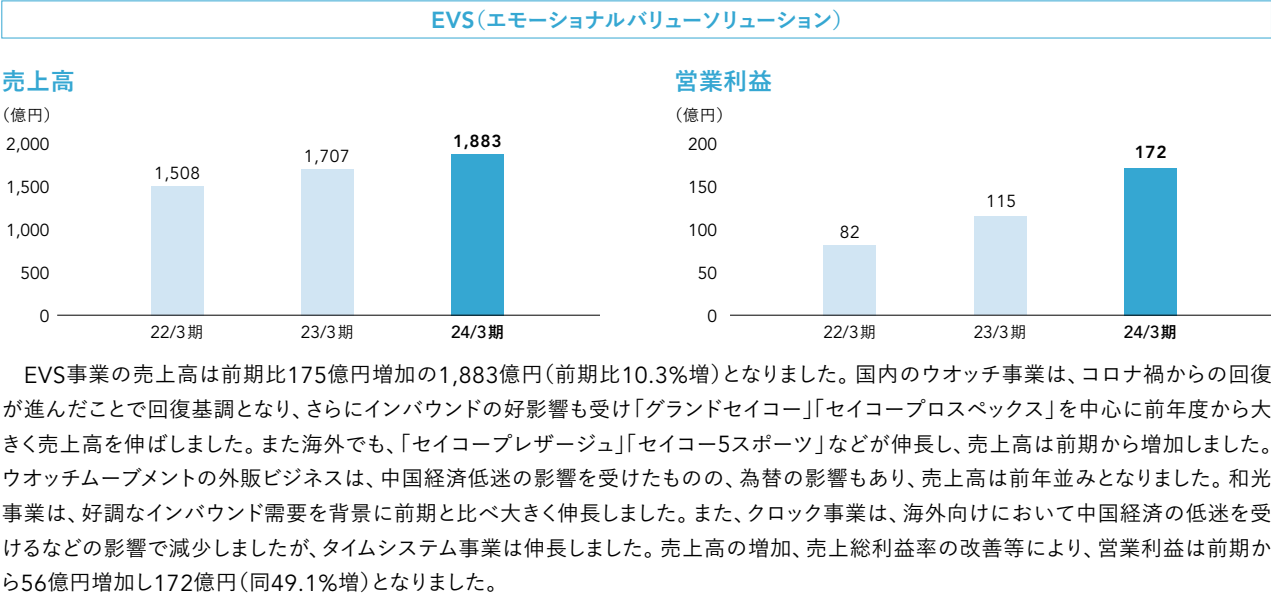
親会社株主に帰属する当期純利益
特別利益は、固定資産売却益など15億円を計上し前期から13億円増加しました。特別損失は事業構造改善費用、減損損失、情報セキュリティ対策費など合わせて23億円を計上したことで前期から5億円増加しました。結果として特別損益は前期から7億円増加したこと、および国内事業会社の収益改善に伴い法人税等調整額が減少したことなどにより親会社株主に帰属する当期純利益は増益となりました。

営業利益増減要因

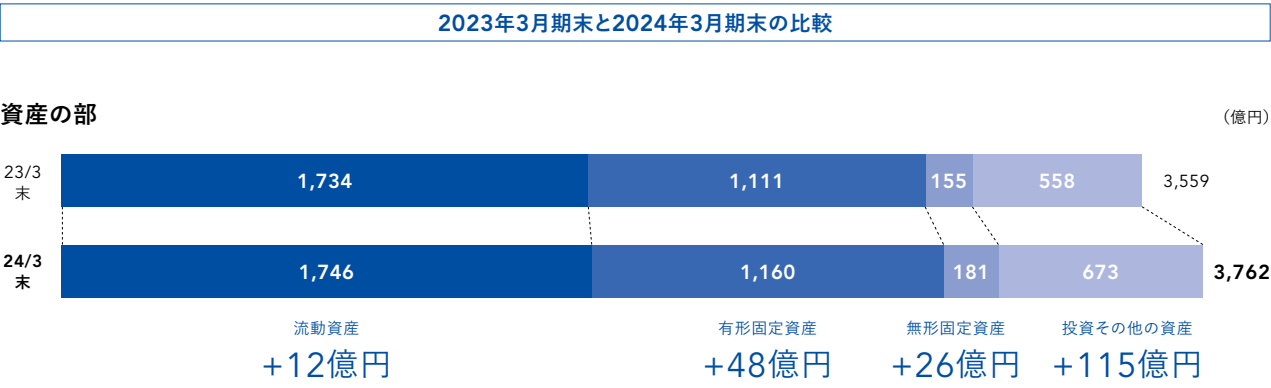
EVS事業が牽引し、売上高の増加および売上総利益率の改善で売上総利益が前期から108億円増加しました。労務費や広告宣伝費を中心に円安の影響もあり販売費及び一般管理費が増加しましたが、営業利益は前期から35億円の増益となりました。



ドメイン別業績推移



連結貸借対照表



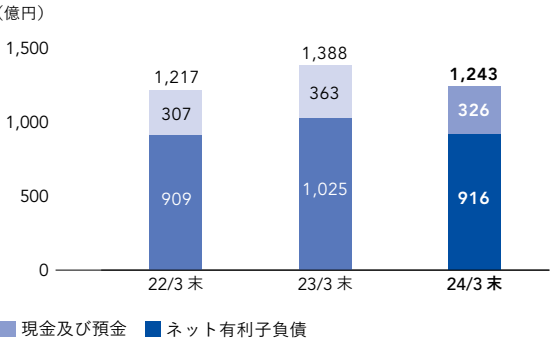
流動資産は、売掛金が59億円増加、現金及び預金が36億円、未収入金が21億円減少したことなどにより、前期末より12億円増加の1,746億円となりました。固定資産は、有形固定資産が48億円、無形固定資産が26億円、投資その他の資産が115億円増加したことから、前期末と比べ190億円増加の2,015億円となりました。



短期借入金が82億円、長期借入金が58億円減少したことで借入金合計は1,177億円となりました。その他、支払手形及び買掛金が27億円、未払金が39億円、未払法人税等が28億円、繰延税金負債が26億円増加したことなどにより、負債は前期末と比べ、為替による影響も含め7億円増加の2,249億円となりました。

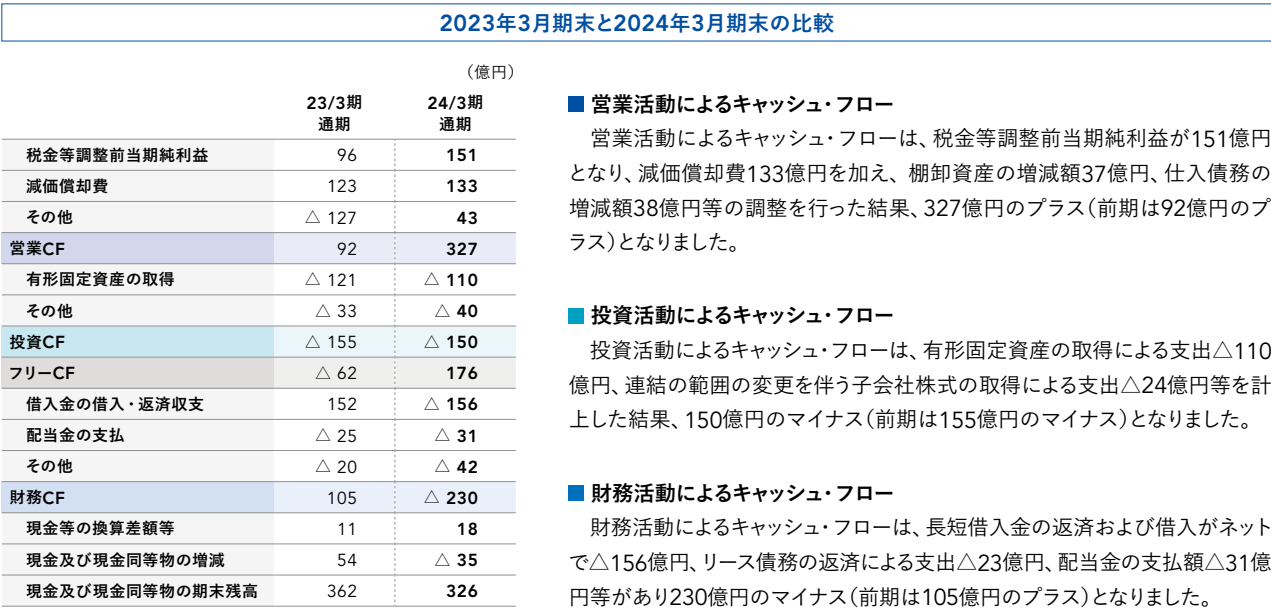
株主資本が56億円、その他有価証券評価差額金が63億円、為替換算調整勘定が76億円増加したことなどから、純資産は前期末と比べ195億円増加の1,513億円となりました。

有利子負債の状況

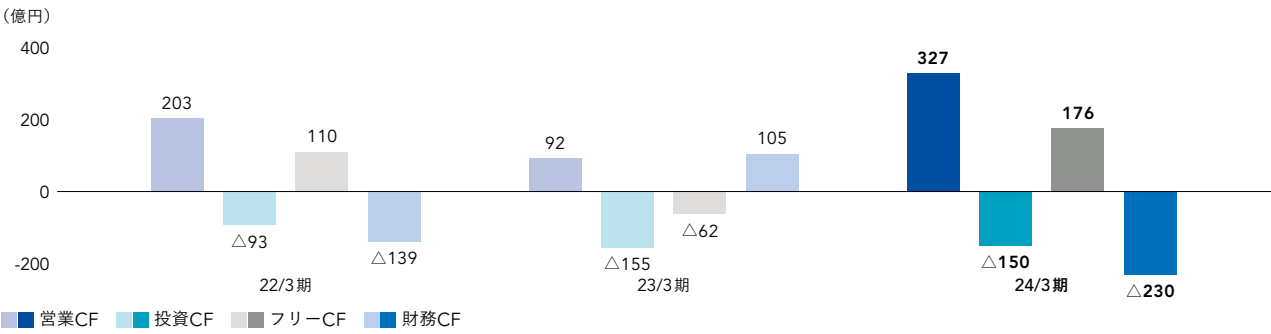


有利子負債については、在庫の適正化を進めたことなどにより前期末から145億円減少しました。資金の流動性については、当期末の現金及び現金同等物の残高は326億円であり、将来の資金需要に対し適正な水準を確保していると認識しています。また、当社および国内の事業会社においてキャッシュ・マネジメント・システムを導入し、グループ全体の資金効率化を図っています。

キャッシュ・フロー

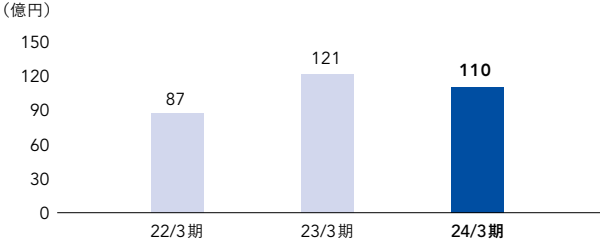


キャッシュ・フロー推移



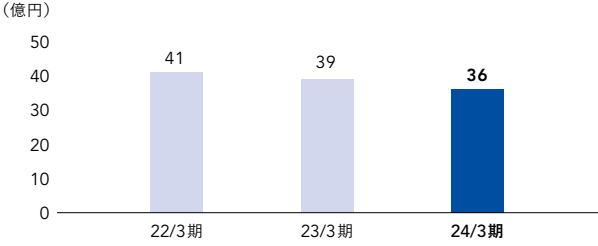
設備投資・研究開発費

設備投資



2024年3月期は、主として製造設備等の増強、更新等にEVS事業において34億円、DS事業において49億円、主として市場販売目的ソフトウェアの取得等にSS事業において22億円をそれぞれ投資しています。

研究開発費



2024年3月期の研究開発費は36億円であり、主としてDS事業に係る研究開発活動を行っています。DS事業に係る研究開発費は22億円、DS事業以外に係る研究開発費は13億円です。

CFOメッセージ



資本収益性の向上を推進

ROIC6.5%超、ROE8.0%超の
持続的成長を目指します。

取締役・常務執行役員
最高財務責任者
米山 拓

財務指標としてROICに加え、ROEを導入

第8次中期経営計画「SMILE145」の2年目にあたる2023年度は、エモーショナルバリューソリューション(EVS)ドメインおよびシステムソリューション(SS)ドメインにおいてMVP戦略が順調に進捗し、対前年度から増収増益を達成することができました。好調な業績に加え、財務戦略を着実に推進したことで、すべての財務KPIについて、当初計画を上回る結果となりました。一方、事業環境の変化によりデバイスソリューション(DS)ドメインは苦戦し、課題を残す結果となりました。

「SMILE145」の計画当初より、資本効率性を測る指標としてROICを採用していましたが、「SMILE145」後期3年間では、株主資本コストを意識しながら収益性の向上をもう一段推進していくため、2024年度からは新たにROEを採用することを発表しました。ROIC及びROEをKPIとしてモニタリングしていくことで、資本効率の改善に努め、「SMILE145」の最終年度目標の達成を目指していきます。

第8次中期経営計画「SMILE145」最終年度目標(財務指標)

	2023年度
営業利益	147億円 / 前期比+31.2%
売上総利益率	44.3% / 前期比+1.4pt (2021年度比+2.5pt)
ROIC	4.7% / 前期比+1.1pt
ROE	7.2% / 前期比+3.2pt

2026年度
200億円
46.8% (2021年度比+5.0pt)
6.5%超
8.0%超

ROICとROEの「SMILE145」
目標達成に向けて

当社グループでは、事業ポートフォリオ管理を通じて効率的な投資を行い、収益性を向上させることでROE8.0%超を達成し、併せて資産の適正化を進めることで有利子負債を削減し、ROIC6.5%超の達成を目指していきます。

2023年度の連結売上総利益率(GP率)は+1.4ポイントと改善しましたが、これはEVSドメインにおいてMVP戦略

が奏功し、特に国内市場向けのウオッチ事業と和光事業が内需およびインバウンド需要を背景に好調に推移したことで、MVP比率(売上高に占めるMVP製品・サービスの割合)が大きく増加したことが主な要因です。収益性の改善に向けてMVP戦略をさらに加速していくとともに、製造体制の見直しなどにも引き続き取り組んでいきます。

「SMILE145」後期3年間では、事業ポートフォリオ管理を適切に行い、効率的な成長投資を行っていきます。EVSドメインの中のウオッチ事業とSSドメインをグループ成長の

中核と捉え、さらなる成長に向けて投資の強化を図ります。

ウオッチ事業では、海外において高級品市場の減速の影響を受けているグランドセイコー(GS)の早期回復を目指し、グローバルなマーケティング投資を強化していくとともに、SSドメインにおいては主にM&Aに投資し、さらなる事業の多角化を推進していきます。一方、事業環境の変化によるボラティリティの大きさが課題のDSドメインは、各製品の成長性を見極めたうえでバランスの取れた投資を実施していきます。

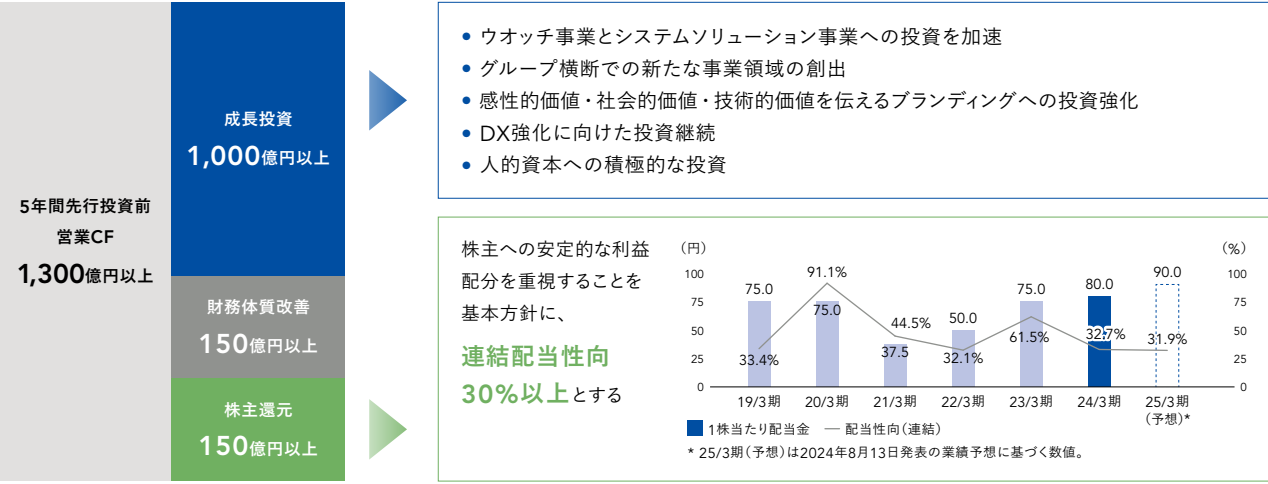
さらに、既存ビジネスだけでなく、新たな事業領域の創出に向けた投資も行っていくほか、当社グループの成長を支える基盤強化に向け、R&Dやブランディング、人的資本、DXに対しても積極的な投資を行っていきます。

連結ROICについては、グループ全体としての収益性の改善に加えて、事業の状況に応じた在庫水準の適正化を進めたことで有利子負債の削減が進み、前年度から+1.1

ポイントと大きく改善しました。しかしながら当社グループの有利子負債の水準は依然高い状況であり、引き続き財務体質の改善に取り組んでいく必要があります。各事業で収益性を上げていくことはもちろん、フリーキャッシュフローを生んでいくために、海外現地法人の資金コントロールやグローバルでの在庫回転率の向上など、バランスシート・マネジメンの強化を進めていきます。

株主還元については、当社グループでは安定的な利益配分を重視することを基本方針に、2024年度より株主の皆さまへ利益配分方針を明確にお示しするため、新たに連結配当性向30%以上を設定しました。「SMILE145」で掲げた財務方針のもと、成長投資・財務体質の改善・株主還元にはバランスを見極めながら効率的にキャッシュを配分していきます。

キャッシュアロケーション



最後に

「SMILE145」の最終年度の目標を達成していくためには、社員一人ひとりがKPIの意義を理解することが重要です。当社グループでは、半期ごとにグループキックオフを開催していますが、社長の高橋がグループ全社員に向けて「SMILE145」の進捗とともに各KPIをわかりやすく説明しています。また、2024年度はROIC改善に向けた社内セミナーを開催しました。当社グループの事業は多岐にわたる

ことから、各事業会社がROICを意識した経営を推進していくことで、グループ全体の収益性と資本効率を改善し、ROIC、そしてROEの向上を目指していきます。

そして、資本市場から当社グループを適切に評価していただくためには、適時適切な情報発信とステークホルダーの皆さまとの建設的な対話が不可欠と考えます。当社グループの持続的な成長性を今後も丁寧に説明し、皆さまからいただいたご意見を経営へフィードバックしていくことが、企業価値向上に結び付くものと考えています。