CEOメッセージ

代表取締役会長
兼 グループCEO
兼 グループCCO
服部 真二

革新へのあくなき挑戦で、未来を創る「ソリューションカンパニー」へ

2022年に発表した第8次中期経営計画「SMILE145」の3年目となる2024年度は、中国経済の減速やロシア・ウクライナ情勢の長期化など、地政学リスクと世界経済の不透明感が続く厳しい外部環境にもかかわらず、ウオッチ事業を中心に連結業績は堅調に推移しました。ステークホルダーの皆さまの揺るぎないご支援に、心より感謝申し上げます。

「SMILE145」において、当社は「ソリューションカンパニー」への変革を加速させています。これは、単なる製品・サービスの提供にとどまらず、社会課題やお客さまのニーズに寄り添い、課題解決型の価値を創出する企業への進化を意味します。製品・サービス・技術を融合させ、包括的で持続可能なソリューションを提供することで、企業としての社会的責任を果たすとともに、ステークホルダーの皆さまにとって真に価値ある存在であり続けることを目指しているのです。

創業者・服部金太郎が残した「常に時代の一歩先を行く」という言葉は当社のDNAとして今に受け継がれており、時代の潮流と社会のニーズを捉え、未来を見据えたソリューションを提供し続けてきました。現在取り組んでいる変革も、まさにこのDNAに基づいたものであると言えるでしょう。

アーティスティックな感性とテクノロジーの融合から生まれるセイコー独自の価値こそが、我々の真髄です。ハードとソフトの両面を兼ね備え、それらを自在に組み合わせて包括的なソリューションを提供できる稀有な存在として、システムソリューション事業をウオッチ事業に次ぐグループ第二の柱として、創業150周年に向けたさらなる価値創造に挑戦していきます。

ウオッチ事業では、国内においてグランドセイコーをはじめとするグローバルブランドが堅調に推移し、ブランド価値が売上拡大に大きく貢献しています。海外市場でもセイコー プレザージュなどが牽引役となり、グローバル展開をさらに加速させています。

デバイスソリューション事業では、時計技術を応用した酸化銀電池が医療分野で高い評価をいただき、持続血糖測定（CGM）機器用において世界シェアが70%超と推測されるなど、成長市場におけるプレゼンスを高めつつあります。

システムソリューション事業では、M&Aによるシナジーを活かし、ITインフラやセキュリティ関連ビジネスが拡大しており、またIoT分野においても、テレマティクスなどの領域で着実な成長を遂げています。さらに、タイムスタンプをはじめ、ネットワーク上の時刻の同期化など、社会基盤となるシステム開発も積極的に推進しています。

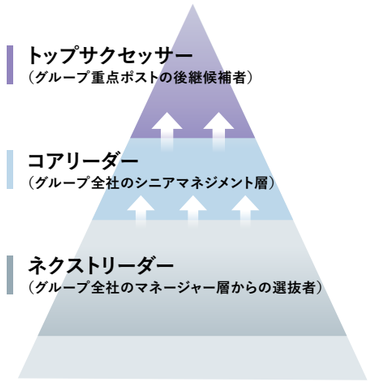
次に、セイコーのさらなる進化に向け、グループの総合力を発揮するための取組みを3つご紹介します。

1 次世代経営人材の育成

当社グループでは、グループパーパスの実現に向けて「人」を最も重要な資産と位置づけた人材戦略を経営の中核に据え、社員一人ひとりが個性と能力を最大限に発揮できる環境づくりに注力しています。

まず、グループ全体でのサクセッションプランを本格的に推進するにあたり、階層別の候補者プールの形成と育成を強化しています。私、CEO直轄の組織である「次世代リーダー開発室」を設置し、2031年の創業150周年、そしてその先を見据えた次世代経営人材の育成を加速する取組みに着手しました。2024年には「グループ人材戦略会議」を立ち上げ、事業会社社長や人事担当役員がグループ横断での人材活用に関する議論を活発に行っています。

また、次世代経営人材の育成と並行して、2023年度から取り組んできた組織風土改革「SWING Project」の総仕上げとして、社員の自律的なキャリア形成を支援する制度改革にも取り組んでいます。グループ会社横断で応募できる公募制度や、自己申告によるキャリアチャレンジ制度を拡充し、製造から小売まで多様な事業を展開する当社グループならではの選択肢と機会を提供していきます。社員一人ひとりが自らの可能性を切り拓き挑戦し続けることでモチベーションとエンゲージメントを高め、セイコーが未来を創る力へとつなげます。



2 日本文化の世界への発信

古来より、農耕民族である日本人は自然との共生を基盤とし、その文化は「時」と深く結びついてきました。

私たちセイコーグループは「時」を扱う企業として身を置いており、ウオッチやクロックはもちろん、社会の基盤を支えるタイムスタンプに至るまで、「時」を通じて社会に価値を提供してきました。

日本文化の豊かさや美意識を世界へ発信します

2024年10月に発表したショートフィルム「THE GIFT OF TIME ―時と生きる―」では、日本の美しい四季や繊細な美意識、伝統的なクラフトマンシップを通じて、日本独自の文化が生み出す価値と豊かさを表現しています。建築家・隈研吾さん、作曲家・文化庁長官である都倉俊一さん、歌手・MISIAさんといった、日本文化を代表する方々にご出演いただきました。

また、東京銀座のSEIKO HOUSEは、セイコーの起源であり聖地です。この場所で、お客さまに上質な時間と体験をご提供しているのが和光独自のおもてなしです。その和光の地下空間が、アートと文化の発信拠点「アーツアンドカルチャー」としてリニューアルしました。日本各地から集めた伝統素材を活かした空間で、時の流れや日本の美意識を体感していただける空間となっています。

銀座四丁目の交差点に悠然と立つSEIKO HOUSEの時計塔は、東西南北を正確に向き、常に時代の流れを見つめてきました。南の空に向いたその正面は、「和光」の名が示す通り、降り注ぐ陽の光を全身に浴び、世界に向けて希望の輝きを放ちたいという私たちの熱い想いを象徴しています。私たちはこのSEIKO HOUSEから、日本の心が育んだ豊かな文化、そして「時」が持つ普遍的な価値を世界へ届けます。そう遠くない将来、和光ブランドそのものも世界に展開し、より多くの方々に日本の繊細な美意識と卓越した品質をお届けしていきます。

3 世界最高峰のスポーツへの貢献

2025年9月、東京で34年ぶりに開催された東京2025世界陸上において、セイコーはオフィシャルタイマーを務めました。この世界最高峰のアスリートの祭典は、私たちセイコーにとって、単にタイムや記録を計測するだけの舞台ではありません。

写真：アフロスポーツ

1964年、東京の澄んだ青空をキャンバスに、ブルーインパルスが五つの輪を描いたあの日のことです。セイコーの名前は、アジアのいち時計メーカーの存在を超え、時代を切り拓くイノベーターとして世界中に知れ渡りました。

それまでストップウオッチなど人の手で計測されていた競技を、エレクトロニクスの力によって高精度に捉えるという画期的なソリューションを提供したのです。

以降、夏1回・冬4回のオリンピックで公式計時を務め、そして世界陸上のオフィシャルタイマーを、1987年のローマ大会以来、2025年の東京大会まで計19回務めています。

アスリートたちが全身全霊を懸けて挑む一瞬の輝きを、正確に、そして公平に記録することは、スポーツの根幹であり絶対的な信頼性が求められます。昨今では、短距離走や跳躍競技の競技中のデータをリアルタイムで可視化するなど、競技の魅力とエンターテインメント性のさらなる向上に貢献しています。

東京2025世界陸上でも、計時支援を行うタイミングチームだけでなくマーケティングチームをはじめとしてグループ一丸となり、世界中にセイコーを知ってもらうチャンスを最大限に活かす施策を展開しました。

WORLD ATHLETICS CHAMPIONSHIPS TOKYO 25

SEIKO OFFICIAL TIMER

最後に、次世代育成支援活動「時育（ときいく）」をご紹介します。

これは、「時・時計」「スポーツ」「音楽」「環境」をテーマに、時間の大切さや楽しさを伝えることで、子どもたちの成長と笑顔を支援する取組みです。

これまでに累計で1万2千人以上の子どもたちが参加しており、「時育」は世界各地で広がりを見せています。オレゴンやブダペストの世界陸上と併せて開催した回では、実際に大会で使用するセイコーの計時計測機材を用いた正確なタイム計測を体験することで、現地の子どもたちにアスリートの情熱を感じてもらいました。

「時育」は、セイコーの「時」への想いを未来へつなぐ活動です。世界と未来へ広がるこの取組みの今後にも、ぜひご注目ください。

セイコーグループは、創業以来の精神を受け継ぎ、時代の変化に柔軟かつ迅速に対応することで、持続的な成長と企業価値の向上を目指します。今後とも、革新的なソリューションの提供を通じて社会に貢献していく所存です。

「時」は、いつも未来に向かって進み続けています。そんな「時」と向き合うセイコーグループとして、「世界中が笑顔であふれる未来」を目指して努力を重ねていきます。皆さまには、ともに未来を創るパートナーとして、引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。

「世界中が笑顔であふれる未来」を目指します

社長メッセージ

代表取締役社長
高橋 修司

MVP戦略を着実に推進し、「SMILE145」の計画達成への歩みを力強く進めていきます

「MVP戦略」の深化でさらなる成長へ

2026年度を最終年度とする第8次中期経営計画「SMILE145」は、策定から3年が経過しました。3年目にあたる2024年度の連結業績は堅調に推移し、営業利益やROEなど、当初2026年度の達成を目指していた主要指標は、すでに目標を上回る水準に到達しています。売上総利益(GP)率やROICといった経営指標も、計画通りに着実な進捗を遂げています。非財務分野においても、グループ全体で推進してきたCO_2排出量削減施策が国内外で奏功するなど、当社グループの取組みは確かな成果を生み出しています。

これらの成果を踏まえ、最終年度に向けてさらなる高みを目指し、取組みを一層加速させていきます。

また、「SMILE145」の基本方針である「MVP戦略」については、順調に展開している会社がある一方で、課題に直面している会社もあります。

MVP戦略とは、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)な製品・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両立させるものです。当社グループの持続的成長を支える中核戦略として、「SMILE145」の根幹に位置づけられています。

世界情勢に目を向ければ、地政学リスクや自然災害など、不確実性が高まる環境が続いています。しかし、こうした状況下においても、各社が自社の状況に応じてMVP戦略を磨き上げ、展開を加速することで、計画達成への歩みを力強く進めていきます。

ウオッチ:日本の美意識を世界へ

ウオッチ事業では、2017年のグランドセイコー(GS)の独立ブランド化以降、GSを中心としたグローバルブランド(GB)戦略を推進し、着実に業績を伸ばしてきました。各ブランドの歴史やストーリー、コンセプトを明確に打ち出し、商品企画からマーケティング、アフターサービスに至るまで、一貫性のあるグローバル展開を実現してきました。また、SNSなどを活用したきめ細かなデジタルマーケティングと、世界各国のハイストリートへのブティック展開を組み合わせることで、デジタルとリアルの両面からお客さまとの接点を拡充しました。グローバルブランドとしてのエモーショナルな体験価値を世界中のお客さまにお届けする取組みが、着実に成果を上げています。また、グローバルでの調達リスクの低減と製造効率化に製販一体で取り組み、収益性も大幅に改善しました。

これらの施策が相乗効果を生み出し、事業全体の好調な業績へとつながっています。

近年、スマートウオッチの台頭により時計市場の構造が大きく変化する中、高級機械式時計は、機能を超えた感性的価

お客さまや社会が求める価値をお届けする「ソリューションカンパニー」を目指します

値が評価され、市場規模は順調に拡大しています。中でもGSは、欧州ブランドにはない「日本の美意識」と「匠の技」を軸に独自性を確立し、世界中の時計愛好家から高い支持を得ています。

また、セイコープレザージュをはじめとする中価格帯のセイコーブランドも、特に欧米市場で著しい成長を遂げており、当社の「感性に訴えるものづくり」は、価格帯を問わずグローバルで高く評価されています。

今後も、日本文化に根ざした商品開発とブランドストーリーの発信を、グローバルでさらに強化していきます。

2024年、当社は日本文化を世界に向けて発信するプロジェクト“THE GIFT OF TIME”を始動しました。24分のショートフィルム「THE GIFT OF TIME ―時と生きる―」の上映会を世界各国で開催し、セイコーと日本文化の魅力を広く発信しています。GSやクレドールなどの高級ウオッチブランド、そして最上級の接遇をお客さまに提供する（株）和光など、グループ各社が連携し、エモーショナルバリューソリューション（EVS）ドメインの感性的価値を世界へ力強く発信していきます。

システムソリューション：「システムのセイコー」確立へ

システムソリューション（SS）ドメインは、M&Aを戦略的に活用しながら、既存事業との融合と各社間のシナジーを強力に推進し、着実な成長を遂げてきました。セイコーソリューションズグループは2025年度第1四半期時点で、37四半期連続の対前年同四半期比での増収増益を達成しています。

SSドメインの原点は、時計工場における生産管理システムの自社開発にあります。現在では、セイコーソリューションズ（株）を中核に、11社体制へと拡大しました。そのうち9社は外部から加わった企業であり、異なるバックグラウンドを持つ仲間が集う中で、多様性を尊重し、社員同士が学び合う企業文化を築いてきました。この文化こそが、SSドメインの独自性であり、成長を支える強力な推進力となっています。

BtoB（法人向け）ビジネスを主軸とするSSドメインでは、ストック型ビジネスへの転換とサービスの多角化を進め、幅広い業界のお客さまに最適なソリューションを提供してきました。セイコーソリューションズ（株）の設立以前から築いてきた信頼と実績が、大手企業との大口取引へとつながり、セイコーブランドへの期待と評価は、これまで以上に高まっています。

SSドメインでは、「時計のセイコー」に加え、「システムのセイコー」としてのブランド確立にも注力しています。お客さまとのリレーション構築に加え、メディアとの関係強化にも取り組み、2024年には経済紙にて、時計とシステムの「二刀流」として特集されました。さらに、お客さまのご協力のもと、ビジネス誌への記事広告掲載なども積極的に展開。セイコーブランドが持つ「品質」と「信頼」を、システム分野においても力強く発信し、さらなるビジネス拡大へとつなげていきます。

デバイスソリューション：強みを活かしたものづくりでお客さまの期待に応える

デバイスソリューション（DS）ドメインでは、新型コロナウイルスのパンデミックを経て、事業間の収益力の差がより鮮明になってきました。

中でも際立った成長を遂げているのが、医療機器向けの酸化銀電池です。もともとクオーツウオッチの動力源として製造していた酸化銀電池は、時計市場の縮小に伴い需要が減少しました。新たな活路を模索する中で、糖尿病患者の血糖値管理に用いられる「持続血糖測定（CGM）機器」向けという新たな市場を見出しました。

CGMは、上腕部や腹部に装着し、血糖値を継続的に測定してスマートフォンなどに送信する医療機器です。高電圧出力性能と、肌に直接触れる機器に求められる厳格な品質基準において、セイコーの技術力が高く評価され、大手メーカーへの採用に至りました。

世界的に糖尿病患者数は年々増加しており、約2週間装着

するCGMは患者のQOL向上に貢献する重要なツールとして、今後も需要拡大が見込まれます。当社は、小型化・薄型化といった市場ニーズを的確に捉え、高品質な製品でその期待に応えていきます。

DSドメインは時計部品の製造を起点に発展してきましたが、その技術力と品質は、時計以外の分野でも確かな競争力を発揮しています。今後は、各事業の強みを再定義し、それぞれが生み出す価値を最適な市場へお届けするため、事業の再構築に果敢に取り組んでいきます。

CGM機器（イメージ）

当社グループが目指す「ソリューションカンパニー」とは

当社は、2021年の創業140周年を機に、2031年に向けた「グループ10年ビジョン」を策定しました。

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、サスティナブルな社会に貢献するソリューションを提供する。

このビジョンを起点にバックキャスティングで策定した第8次中期経営計画「SMILE145」では、2026年度に向けて「ソリューションカンパニー」への進化を掲げ、各事業において提供すべき価値とソリューションの追求を加速させてきました。

当社グループが目指す「ソリューションカンパニー」とは、「強み」「提供価値」「MVP戦略」の3つの歯車が、「市場（お客さま）の評価・ニーズ」と噛み合い、連動して動く企業体です。

グループ各社が持つ強みは、「技術力」「製品・サービスの幅広さ」、そして「ブランド力」です。事業会社ごとに異なる方向性を持ちながらも、セイコーブランドという共通の旗のもとで事業を展開しています。

これらの強みを基盤に、当社グループがステークホルダーの皆さまに提供する価値は、「感性的価値」「機能的価値」「社会的価値」の3つに集約されます。確かな技術に裏打ちされた機能的価値をベースに、人々の心を動かすエモーショナルな価値、そしてお客さま企業の課題解決を通じて社会に貢献する価値をお届けすることが、私たちの使命です。

そして、この価値提供モデルの中核を担うのが「MVP戦略」です。

「強み」「提供価値」「MVP戦略」は、すべて「市場（お客さま）の評価・ニーズ」と噛み合ってこそ真価を発揮します。当社創業者の言葉に「常に時代の一歩先を行く」がありますが、二歩、三歩と先走ることなく、常にお客さまや社会に寄り添い、求められる価値をお届けすることこそが、セイコーらしさであると考えています。

「SMILE145」も残すところ2年となりました。これまでの成果を確かな手応えとして受け止めながら、私たちは次のステージに向けて着実に歩みを進めていきます。

当社グループが目指す「ソリューションカンパニー」とは、単なる事業の集合体ではなく、社会に価値を提供し続ける存在です。お客さまの課題に寄り添い、技術と感性を融合させた製品・サービスを通じて、笑顔と安心をお届けすることを目指します。

この変革の中心にあるのは、社員一人ひとりの力です。多様なバックグラウンドを持つ仲間が、それぞれの強みを活かしながら協働することで、セイコーらしい価値が生まれます。挑戦を恐れず、失敗から学び、未来を切り拓く風土を育むことが、持続可能な成長の鍵となります。

ステークホルダーの皆さまにおかれましては、これまでのご支援に心より感謝申し上げます。今後も皆さまの期待に応え、ともに歩んでいける企業であり続けるため、たゆまぬ努力を重ねていきます。引き続きのご理解とご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

セイコーグループが目指す「ソリューションカンパニー」