

社外取締役メッセージ



セイコーグループが見据える  
成長の道筋と未来への展望

社外取締役  
小堀 秀毅

取締役会の実効性向上に向けた取組み

2023年度より社外取締役を務める中で私が意識していることは、セイコーグループの持続的な企業価値向上に独立的な第三者としてどのように貢献できるかということです。特に取締役会の実効性をより高めていく視点での貢献を重視しています。具体的には、年に十数回開催されている取締役会にて、執行の監督責任を果たしつつ、中長期的視点での戦略策定が実行されているかという点について、第三者の立場から積極的に意見を述べています。

取締役会の実効性向上に関しては、独立役員による意見交換会や、取締役全員を対象とした取締役会の実効性に関するアンケートの実施によって向上を図っています。これらの取組みを通して得られた意見から、毎年の成果と課題を執行側が抽出し、翌年度に活かしていく仕組みです。この仕組みがうまく回っており、取締役会の実効性も高まってきていると感じています。世の中で起きている大きな環境変化や要請と、セイコーグループとしての変化という2つの視点で、取締役会がどうあるべきかがしっかりと議論・運営されています。

一方で、5年先・10年先を見た中長期の成長戦略に関する議論は、今後さらに深めていける余地があると

感じています。第8次中期経営計画「SMILE145」は、執行サイドの努力により、策定当初の計画を上回る成果が出てきていますので、単年度でなく中期経営計画の5年間でどう進捗しているかを捉えながら、次に向けての目標・課題を設定することが重要です。短期的な計画達成を議題とするのではなく、次の5年に向けたより中長期的な視点で成長戦略をどう考えるか、そのための投資やそれを担う人材がどうあるべきかという視点に、議題をシフトしていく必要があると考えます。3つのドメインが各戦略を着実に実行しながら成果を上げていますので、その状況を認識したうえで、より中長期の成長戦略と将来のあるべき姿についての議論を、取締役会の中で活性化させていくことが課題です。

さらに、世の中の潮流を捉えるという点では、生成AIおよびDXの推進とセキュリティへの感度を高めていくこと、そして従業員のモチベーションアップや女性の活躍推進を中心とした人的資本経営の強化についても、より一層深い議論が求められています。持続的な経営基盤強化に向けて、先を見据えた対応を取締役会の議論の対象としていくことが重要です。

グループ全体の戦略的一体性強化に向けて

セイコーグループでは、CEO自らがパーパス、企業理念、10年ビジョンを常に掲げ、あらゆる場で発信しているところが特徴的です。従業員全体にビジョンを浸透させるための活動が継続的に行われていることは、特筆すべき事項だと思います。そうした風土だからこそ、将来に向けてセイコーグループが目指すべき姿を議論し、より明確にしていく必要があります。現行の中期経営計画期間における事業像や定量目標は明示されていますが、2030年、2035年にどのような会社になるのか、その際の財務目標や資本政策、そして株主還元などについては、まだ議論が尽くされていません。さらに、未来の各ドメインの役割と構成についても議論を

行うことで、それぞれの成長戦略やグループ全体として取り組むべきことがより明確になってくると思います。

また、現状は各ドメインにおいて個別最適化された成長路線での議論が中心で、セイコーグループとしての全体最適視点で目指すべき姿、そこに向けた成長投資や人材育成、ガバナンス体制における観点での議論がやや薄い印象を持っています。戦略とそれを担う人材、それらを下支えするガバナンス・組織体制はセットであるはずですが、これらの基盤強化は一朝一夕では実現できず、継続的な取組みが今以上に必要となるでしょう。

歴史と人材が築くセイコーグループの未来

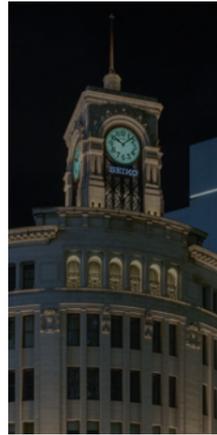
セイコーグループは140年以上の歴史を持つ企業です。この歴史を紐解いて将来について考えていくこと、これがグループパーパスの実現に向けた鍵になると私は考えています。100年以上続いている企業の特徴として多く見られるのは「創業者の精神を大切にしていること」「中長期の視点で経営していること」「変革・挑戦を続けていること」の3つ。セイコーグループの皆さんにも、ぜひ自社の歴史と風土をよく知ってもらいたいと思います。時計を軸に140年以上の間磨き続けてきたブランド力と、品質に対する社会からの厚い信頼という財産を持っているのですから、それを中心に据えながら「時」という価値をどのように事業に展開していくかをしっかりと議論して、各ドメインの構成を考えていく必要があるのではないかと思います。

また、人的資本経営の観点から、個々人の専門性を高める重要性についても言及したいと思います。私は常日頃から「終身成長」という言葉を使っているのですが、これは年齢による一律の「定年」という概念を超えて、自分の意志が続くまで成長し続けることが大切であるということを表しています。個々人が自身の専門性を高め

て終身成長に取り組むこと、そして業務にやりがいを持って働くこと、この2つが掛け合わさることで、企業の成長の源泉になると私は考えています。従業員一人ひとりがやりがいを感じていきいきと働くことで、それが企業の活力・エネルギーになり、外部からの理解・共感も得られます。それがおのずと業績などの結果にも表れてくるのではないかと思います。

セイコーグループは自由闊達な雰囲気のある会社です。従業員同士がコミュニケーションを取りやすい社風であることを活かし、ボトムアップ的に次の5年・10年を背負っていく人たちが意見を披露できる機会が増えるといいですね。現場で働く一人ひとりが積極的に意見を出し、それをトップがディスカッションしていくカルチャーが根付くことが大切ですし、それが実現できる風土をセイコーグループは持っていると感じます。関税問題や外部環境など、様々な変化もチャンスと捉えて、トライ&エラーを繰り返しながら成長を続けていってほしい。社外取締役の立場からその実現に向けて働きかけていきたいと思っています。

## 役員紹介 (2025年7月31日現在)



### セイコーグループ株式会社

代表取締役会長 兼 グループCEO 兼 グループCCO	代表取締役社長	取締役・専務執行役員	取締役・専務執行役員	取締役・常務執行役員
<b>服部 真二</b>	<b>高橋 修司</b>	<b>内藤 昭男</b>	<b>関根 淳</b>	<b>米山 拓</b>
取締役・常務執行役員	社外取締役	社外取締役	社外取締役	社外取締役
<b>遠藤 洋一</b>	<b>齊藤 昇</b>	<b>小堀 秀毅</b>	<b>魚谷 雅彦</b>	<b>漆 紫穂子</b>
常勤監査役	常勤監査役	社外監査役	社外監査役	社外監査役
<b>西本 隆志</b>	<b>中尾 成</b>	<b>天野 秀樹</b>	<b>矢野 正敏</b>	<b>櫻井 謙二</b>
常務執行役員	常務執行役員	執行役員	専門役員	専門役員
<b>市村 誠</b>	<b>金川 宏美</b>	<b>中川 博美</b>	<b>倉田 修</b>	<b>東原 薫</b>
専門役員	専門役員			
<b>渡邊 陽子</b>	<b>浅見 弘和</b>			



### 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 兼 CSO	取締役・専務執行役員	取締役・執行役員
<b>服部 真二</b>	<b>内藤 昭男</b>	<b>石黒 実</b>	<b>河田 芳克</b>	<b>高倉 昭</b>
取締役・執行役員	取締役・執行役員	取締役	取締役	取締役
<b>谷村 直昭</b>	<b>柴崎 宗久</b>	<b>高橋 修司</b>	<b>庭崎 紀代子</b>	<b>金川 宏美</b>
常勤監査役	監査役	監査役	執行役員	執行役員
<b>松田 徹</b>	<b>米山 拓</b>	<b>西本 隆志</b>	<b>種村 清美</b>	<b>浅海 達也</b>
執行役員	執行役員	執行役員		
<b>大野 健</b>	<b>菅沼 幸明</b>	<b>加納 慶彦</b>		



### 株式会社 和光

取締役会長	代表取締役社長	取締役・執行役員	取締役・執行役員	取締役
<b>服部 真二</b>	<b>庭崎 紀代子</b>	<b>岡嶋 考太郎</b>	<b>田嶋 直樹</b>	<b>高橋 修司</b>
取締役	監査役	執行役員	執行役員	
<b>内藤 昭男</b>	<b>西本 隆志</b>	<b>山本 玲子</b>	<b>新井 隆之</b>	



### セイコーインスツル株式会社

代表取締役社長	代表取締役副社長	取締役・常務執行役員	取締役・執行役員	取締役・執行役員
<b>遠藤 洋一</b>	<b>米山 拓</b>	<b>富塚 浩二</b>	<b>大西 和久</b>	<b>佐上 達男</b>
取締役	取締役	監査役	監査役	執行役員
<b>服部 秀生</b>	<b>高橋 修司</b>	<b>落合 悟</b>	<b>中尾 成</b>	<b>松田 誠</b>



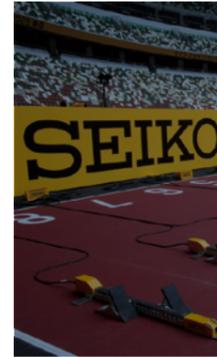
### セイコーNPC株式会社

代表取締役社長	取締役・執行役員	取締役	取締役	監査役
<b>蓬田 公夫</b>	<b>田所 英明</b>	<b>遠藤 洋一</b>	<b>米山 拓</b>	<b>中尾 成</b>
執行役員	執行役員	執行役員		
<b>小笠原 利光</b>	<b>鈴木 典雄</b>	<b>坂本 修司</b>		



### 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・専務執行役員	取締役・常務執行役員	取締役・常務執行役員	取締役
<b>関根 淳</b>	<b>瀧沢 観</b>	<b>松岡 信親</b>	<b>中山 具之</b>	<b>高橋 修司</b>
取締役	取締役	取締役	常勤監査役	監査役
<b>市村 誠</b>	<b>米山 拓</b>	<b>服部 秀生</b>	<b>大熊 右泰</b>	<b>此村 敦</b>
監査役	常務執行役員	執行役員	執行役員	執行役員
<b>中尾 成</b>	<b>新川 勉</b>	<b>中村 仁生</b>	<b>佐伯 茂</b>	<b>那須野 秀登</b>
執行役員				
<b>宮田 暢</b>				



### 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・専務執行役員	取締役・常務執行役員	取締役・執行役員	取締役・執行役員
<b>市川 剛司</b>	<b>坂本 和彦</b>	<b>金川 宏美</b>	<b>杉田 修</b>	<b>実藤 久也</b>
取締役	取締役	取締役	常勤監査役	監査役
<b>高橋 修司</b>	<b>関根 淳</b>	<b>米山 拓</b>	<b>室谷 憲一</b>	<b>西本 隆志</b>
執行役員				
<b>北川 清樹</b>				



### 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	専務取締役	取締役	取締役	取締役
<b>市村 誠</b>	<b>高倉 昭</b>	<b>宇治野 寿</b>	<b>米山 拓</b>	<b>遠藤 洋一</b>
監査役				
<b>西本 隆志</b>				

■ 当社は、必要に応じ、事業会社に対して当社の役職員を取締役、監査役として派遣し、適切な監督・監査を行っています。

## コーポレートガバナンス

### コーポレートガバナンス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、社員など、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。

 [株主との建設的な対話に関する基本方針](https://www.seiko.co.jp/ir/management/governance/system.html#anc01)  
<https://www.seiko.co.jp/ir/management/governance/system.html#anc01>

### コーポレートガバナンス強化に向けた取組み

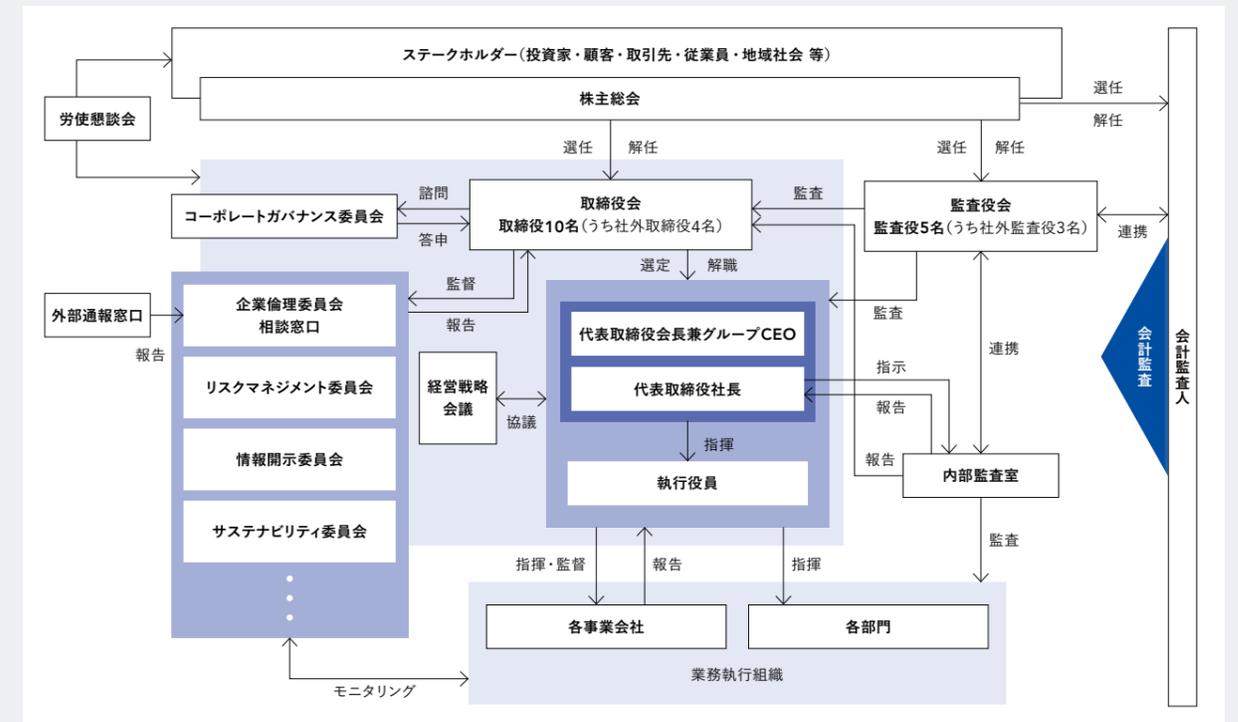
中期経営計画	2016年～ 第6次	2019年～ 第7次	2022年～	2025年～ 第8次
機関設計、指名、報酬等	<ul style="list-style-type: none"> <li>コーポレートガバナンス委員会発足</li> <li>業績連動報酬制度導入</li> <li>後継者育成計画策定</li> <li>取締役会実効性評価開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>業績連動報酬制度の一部子会社への拡大</li> <li>グループリスクマネジメント体制構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役総数の1/3を独立社外取締役に</li> <li>執行役員制度導入</li> <li>業績連動報酬制度改定(業績連動比率引き上げ、KPIに非財務指標追加)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>独立役員間の意見交換の場を整備(独立役員意見交換会の設置)</li> <li>独立社外取締役に1名増員</li> <li>専門役員制度導入</li> <li>業績連動報酬制度改定(業績連動比率引き上げ)</li> </ul>
情報発信	<ul style="list-style-type: none"> <li>株主総会招集通知(全文)英文開示</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>統合報告書発行</li> <li>ハイブリッド型バーチャル株主総会(ライブ配信)実施</li> <li>有価証券報告書(全文)英文開示</li> </ul>		

### 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掌握し、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体制図



#### 取締役会

社外取締役4名を含む取締役10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執行役員制度を導入しています。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。

2024年度の取締役会においては、2022年5月に発表した第8次中期経営計画「SMILE145」に基づく、戦略ドメインごとの取組みや、人的資本、サステナビリティ等の非財務関連項目を中心としたコア戦略のほか、経営幹部候補人材の計画的育成、取締役会の実効性評価や、政策保有株式の縮減などについて重点的に審議しました。

#### 監査役会

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。

2024年度の監査役会においては、常勤監査役選定、監査の方針や監査計画の策定、内部統制システムの構築および運用状況の監査、会計監査人の報酬の同意、会計監査人の評価、事業報告・計算書類等の監査、監査報告書の作成、監査上の主要な検討事項(KAM)の協議、監査役の選任・報酬関連等について主に検討しました。

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンス委員会

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、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。

2024年度のコーポレートガバナンス委員会においては、取締役等の候補者の選任やサクセッションプランについて重点的に審議したほか、役員業績連動報酬における役位別の支給額について審議しました。

コーポレートガバナンス委員会メンバー

議長	
代表取締役会長 兼 グループCEO 兼 グループCCO	服部 真二
代表取締役社長	高橋 修司
独立社外取締役	齊藤 昇
独立社外取締役	小堀 秀毅
独立社外取締役	魚谷 雅彦
独立社外取締役	漆 紫穂子
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

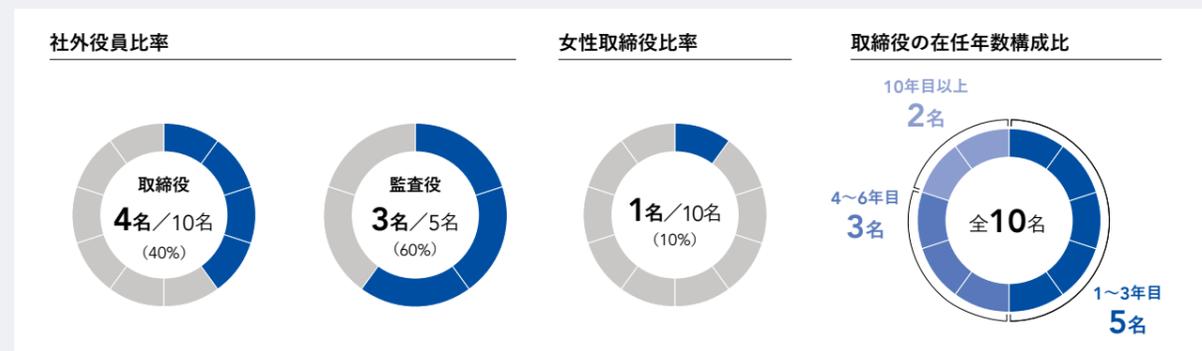
- サステナビリティ委員会  
[https://www.seiko.co.jp/csr/sustainability\\_policy/#title02](https://www.seiko.co.jp/csr/sustainability_policy/#title02)
- 企業倫理委員会・リスクマネジメント委員会  
<https://www.seiko.co.jp/ir/management/governance/system.html#anc03>

取締役・監査役一覧(スキルマトリックス)

役職	氏名	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	人材・組織開発/DE&I推進	グローバル
取締役	服部 真二	●	●	●					●
	高橋 修司	●		●	●				●
	内藤 昭男	●		●			●		●
	関根 淳	●		●	●				
	米山 拓			●	●	●		●	
	遠藤 洋一	●		●	●				
	齊藤 昇	●		●	●				●
	小堀 秀毅	●	●	●			●		
	魚谷 雅彦	●	●					●	●
	漆 紫穂子	●		●				●	
監査役	西本 隆志					●	●		
	中尾 成					●			●
	天野 秀樹					●	●		●
	矢野 正敏	●				●	●	●	
	櫻井 謙二	●		●					●

独立社外役員

役員構成(2025年6月27日時点)



取締役会の実効性評価

当社は、「コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方」に基づき、コーポレートガバナンス体制の強化推進の一環として、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。得られた回答については、外部コンサルタントが匿名性を確保して集計するとともに、その内容について分析を行いました。

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。

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

上記のプロセス・内容で行われた外部コンサルタントによる分析結果が取締役に報告され、これを参考とし、取締役会において取締役会の実効性に関する評価および今後の対応を確認しました。評価の結果、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。2024年度に挙げられた課題については、それぞれ次の対応により、改善が図られていることが確認されました。

2024年度の課題	対応状況
(1) 取締役会における議題の説明時間のさらなる短縮化および審議時間の充実化	<ul style="list-style-type: none"> <li>エグゼクティブサマリーの作成</li> <li>本編資料と参考資料の明確化</li> </ul>
(2) 海外IR活動のさらなる強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外IR活動を含めたIR活動計画を取締役に報告のうえ、さらなる強化に向けた議論を実施</li> </ul>

課題と今後の取組み

上記の評価結果を踏まえ、「取締役会の審議時間のさらなる充実化」と「社外役員への情報共有・連携体制の強化推進」を求める意見が見られたことから、これらを2025年度の課題として設定し、より一層取締役会の実効性向上を図ることとしました。

当社は、上記の課題対応を通じて、コーポレートガバナンス体制の一層の強化に努めていきます。

これまでに挙げられた課題と対応

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
課題	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) 取締役会における中長期的な課題の議論の実施</li> <li>2) 社外役員間のコミュニケーションの活発化と情報共有の充実</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) 取締役会における中長期的な課題の議論の実施</li> <li>2) 取締役会全体の構成について</li> <li>3) 投資家による当社評価フィードバック等</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) 資本市場の当社評価に関する情報共有の充実</li> <li>2) 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</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) IR施策のさらなる強化</li> <li>2) 社外役員の会社理解とコミュニケーションの充実</li> </ol>

対応	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>「決議事項」「報告事項」に加えて、重要課題を議論するための議題カテゴリー「審議事項」を新設、運用を開始</li> <li>重要課題の審議時間を確保するため、「書面報告」を活用</li> <li>懇談会の実施や取締役会資料の事前説明の場を活用した社内外役員間のコミュニケーション機会の拡充</li> <li>社外役員に当社グループの事業拠点・施設見学および新商品提案会視察等の機会を提供</li> <li>コーポレートガバナンス委員会の開催頻度の拡充</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>重要課題の優先順位づけとスケジュール化</li> <li>重要課題の論点の明確化(議題上程に至るまでの背景・論点の共有等)</li> <li>議事時間配分のさらなる見直し、事前説明の充実</li> <li>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</li> <li>取締役会におけるIR活動状況の報告の充実</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>投資家とのコミュニケーション等のIR活動状況を取締役に報告、および今後のIR施策等についての議論の実施</li> <li>決算発表後に発行されるアナリストレポートを四半期ごとに社外役員へ共有</li> <li>「人的資本」「サステナビリティ」について、中期経営計画の進捗状況を取締役会に報告、議論の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>IR施策について取締役会に報告のうえ、さらなる強化に向けた議論を実施</li> <li>主要施設の見学、社員との意見交換会等の実施</li> <li>社外役員のみで構成する「独立役員意見交換会」の開催(今後年2回定期開催予定)</li> <li>役員向け社内研修の社外役員への共有</li> </ul>	

## ■ コーポレートガバナンス

### 役員報酬

#### ■ 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づけるものとする。

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。

#### ■ 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。

業績連動報酬等に係る業績指標は、2022年度から2026年度までの5年間を対象とした第8次中期経営計画「SMILE145」に掲げる重要な経営指標とします。

報酬等の種類		報酬等の内容および額の決定に関する方針	業績指標
固定報酬	基本報酬	月額の固定報酬とし、役割と責務に応じて同業企業の水準、在任年数等を考慮しながら、総合的に勘案して決定するものとする。	—
業績連動報酬等	賞与	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する。代表取締役の個人別支給額は、標準支給額に業績達成率に応じた支給率を乗じて決定する。代表取締役以外の業務執行取締役および執行役員の個人別支給額は、標準支給額に業績達成率に応じた支給率を乗じた額と標準支給額に定性評価に基づく支給率を乗じた額を合算して決定する。賞与は、目標値に対する達成度に応じ、0~200%の範囲で変動する。	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	個人別給付額を株式数に換算したポイントを毎期待与する。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財務、非財務(ESG)評価に基づく支給率を乗じた額(業績連動部分)を合算した金額とする。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%の範囲で変動する。なお、固定部分と業績連動部分の割合の目安はそれぞれ50%である(業績達成率が100%の場合)。	① 連結営業利益 ② 連結売上総利益率 ③ 連結ROIC ④ ESG評価：CO <sub>2</sub> 排出量削減率(Scope1、2)等

#### ■ 種類別の報酬割合

業務執行取締役および執行役員の種類別の報酬割合については、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、同業企業の水準を考慮するものとし、取締役会の諮問機関であり独立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にて審議を経たうえで、その審議内容を踏まえて取締役会にて決定しています。なお、報酬等の種類ごとの比率の目安は、右記のとおりです(業績達成率および定性評価に基づく支給率が100%の場合)。

##### 代表取締役



##### 代表取締役以外の業務執行取締役



##### 取締役を兼務しない執行役員



■ 基本報酬 ■ 賞与 ■ 株式報酬

### 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、独立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。

### 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。社外取締役および社外監査役への情報提供の一環として、新製品や店頭づくりを販売店さまに提案するウオッチ提案会や事業所の視察、独立役員意見交換会等を実施しています。

### 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2025年9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、2024年度に当社が保有する政策保有株式の一部と、当社子会社が保有する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
- そのほか株主価値を毀損するおそれのある議案

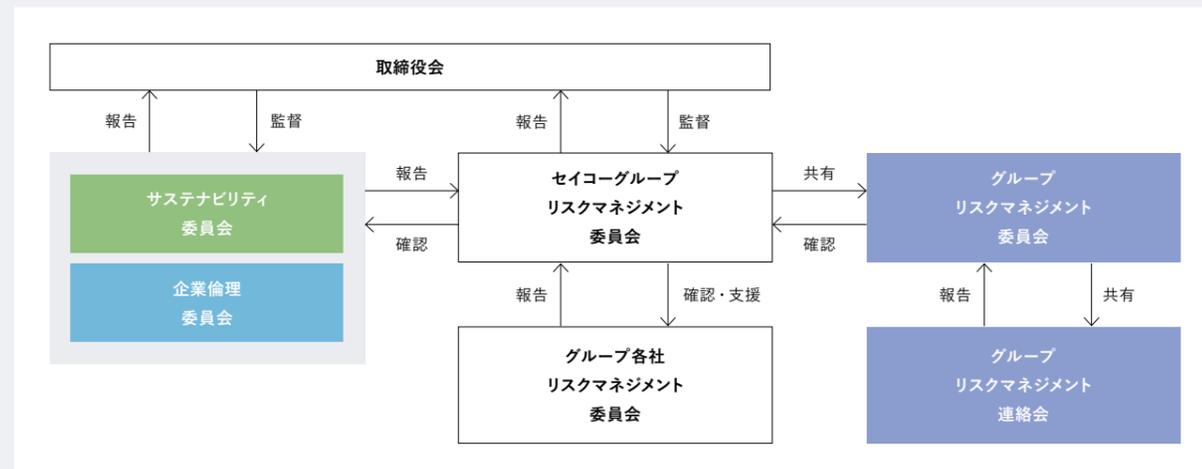
### 内部統制システム

当社は、内部統制システムの基本方針を定め、これに沿って当社グループの経営管理、企業倫理、法令遵守、リスク管理、内部監査等を含む当社グループ全体の内部統制システムを整備しています。さらに運用状況のモニタリングを行い、その結果を定期的に取締役会に報告しています。

## リスクマネジメント

事業運営上の様々なビジネスリスクに迅速かつ的確に対応するため、「グループ重要リスク」を特定し、リスク管理体制の整備・強化に取り組んでいます。

### グループリスクマネジメント体制



当社は、グループの事業に重大な影響を与えるリスクを一元的に管理すべく、当社の代表取締役社長を委員長とするリスクマネジメント委員会が中心となり、グループ全体のリスク管理体制の整備・強化に取り組んでいます。また、グループ会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の相互において、緊密な連携、協調のもとで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。

さらに、危機発生時に備えて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の実施体制を平時より備えています。

気候関連リスクについては、より詳細な分析を行うため、サステナビリティ委員会がシナリオ分析を通じて、グループ会社の気候変動リスクの中から特にインパクトの大きいリスクを特定・評価・決議を行い、グループ各社とリスクへの対応策を推進しています。

また、企業倫理・コンプライアンスに関連するリスクについては、企業倫理委員会が社内外からの情報収集をもとに重点的に対応すべきリスクを選定し、グループ各社と連携を図りながらリスクへの対応策を推進しています。

### 事業等のリスク

当社グループの経営成績、財務状況等に影響を及ぼす可能性のあるリスクには、右記の事項があります。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          | (8) 知的財産権         |
| (2) 特定の調達先への依存         | (9) 為替変動の影響       |
| (3) デバイスソリューション事業の経営環境 | (10) 金利変動の影響      |
| (4) 海外製造拠点のカントリーリスク    | (11) 保有資産の時価変動の影響 |
| (5) 主要顧客への依存           | (12) 環境問題について     |
| (6) 資材等の不足・高騰          | (13) 情報管理について     |
| (7) 品質問題と製造物責任         | (14) 自然災害・感染症の影響  |
|                        | (15) コンプライアンスリスク  |

### 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事業上のリスクを「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、コンプライアンスやサステナビリティに重要な影響をもたらすおそれのある「重要リスク」については、企業倫理委員会やサステナビリティ委員会がそれぞれリスク対応を行っています。

これらの重要リスクの中から、セイコーグループリスクマネジメント委員会においてグループ全体で取り組むべき重要リスクを「グループ重要リスク」として選定し、「グループ重要リスク」への予防策・対応策を構築しています。

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。

### 2025年度グループ重要リスク

2024年度に引き続き、以下の3つのリスクをグループ重要リスクとして選定しました。2025年度については、前期に実態把握や実効性評価をした結果抽出された課題について重点的に取り組み、対応策を実施していきます。

主なテーマ	リスク対応に向けて活動する事項
ITトラブル(サイバー攻撃等)およびIT基盤の重大な支障による事業運営リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>セキュリティ組織/IT組織の在り方の検討</li> <li>守るべき情報資産管理に対する全社管理の在り方の検討</li> <li>個人情報管理における情報セキュリティ対策</li> <li>インシデントを検知できる統合監視の検討</li> <li>セキュリティへの体制および規定類の見直し</li> </ul>
個人情報の漏洩・盗難	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループ内の個人情報の保管形態・個人情報取り扱いの委託に関するシステムの検討</li> </ul>
BCPが必要とされる自然災害リスクや事故リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>初動対応の実効性を高めるため、グループ合同の定期訓練を実施</li> <li>グループBCM活動を実施し、グループ主要各社のBCPの実効性を継続的に向上させる</li> <li>グループ主要各社で策定されているBCPの有効性・実効性の評価を実施。その評価結果から抽出された重要課題について、BCPの実効性を担保すべく、BCP修正、新規策定、図上訓練等の課題対応に取り組む</li> </ul>

近年、企業の「ガバナンス不全」に起因する不祥事により、企業価値やブランド価値の毀損につながるケースが増加していること、また事業拡大に伴うグループ会社数の増加により、各社ごとのガバナンスの水準にばらつきが生じるリスクが高まっていることから、ガバナンス体制の現状を改めて確認する必要があると考えています。

また、サプライチェーンにおいて、特定取引先への依存度が高い事業については、同取引先との取引関係等の変更によって大きな影響を受けるリスクがあると認識しています。

このような背景を踏まえ、新たに以下の2つのリスクをグループ重要リスクとして追加選定しました。

主なテーマ	リスク対応に向けて活動する事項
グループ会社のガバナンス不全による企業価値毀損リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>各事業会社の国内子会社および海外子会社におけるガバナンス管理体制の整備状況に関するレビューの実施</li> <li>未整備の会社についてはガバナンス管理体制を構築</li> <li>業務監査の実施状況の確認</li> <li>グループ内、特に海外で発生した法令違反や企業倫理違反案件の報告体制の整備、運用状況のレビューおよび改善</li> </ul>
サプライチェーンにおける特定調達先への依存リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>セイコーグループの製造会社を中心に重要部品を選定</li> <li>対象部品の調達に関する短期的な対応策を検討、実施</li> <li>対象部品の調達に関する長期的な対応策を検討、実施</li> </ul>

2025年度は、上記の5つのリスクをグループ重要リスクとして選定し、対応策の構築および実施をしていきます。

