

145年の歩みを礎に、 創業150周年、そしてその先の未来へ

1. 2025年度の総括

2025年度は、地政学リスクの高まりや貿易摩擦の再燃など、先行き不透明な経営環境にありながら、セイコーグループにとって大きな飛躍の一年となりました。

連結営業利益は309億円と、クォーツ時計で世界市場を席巻した1983年度の過去最高水準に迫り、当期純利益は1881年の創業以来、過去最高益を更新しました。

財務面においても借入金の削減が着実に進み、自己資本比率は45.8%まで改善しています。また、海外の投資家の皆さまとの対話機会が大きく増加し、株価の上昇と相まって、当社の将来成長に対する期待が国内外で確かな広がりを見せています。

これらの成果は、世界各地の事業の現場において、お客さま一人ひとりと真摯に向き合い、価値創出を積み重ねてきた社員の努力の結晶にほかなりません。

こうした成果を踏まえ、2026年4月には1株につき2株の割合で株式分割を実施しました。より多くの個人投資家の皆さまに当社の成長を中長期的に見守っていただくとともに、株主層の一層の拡大につながることを期待しています。

2. 「SMILE145」最終年度としての 2026年度

2026年度は、第8次中期経営計画「SMILE145」の最終年度であると同時に、創業145周年の節目の年にあたります。

私はこの局面を「100メートル走のラスト20メートル」

に例えています。これまで積み重ねてきた成果を、確実にゴールへとつなげる極めて重要な一年です。

この最終局面において重要なのは、単なる数値達成ではありません。品質、コンプライアンス、お客さまへの誠実な対応といった企業活動の基本を決しておろそかにすることなく、計画を着実にやり遂げることにあります。

2026年度は、目標の確実な達成と同時に、その先の持続的成長を見据えた経営基盤の再整備を進める一年と位置づけています。

3. 次期中期経営計画に向けて

私たちはすでに、2027年度から始まる第9次中期経営計画、そして創業150周年を見据えた次のステージに向けて動き始めています。

5年後を通過点と捉え、その先を見据えた10年ビジョンのもと、持続的成長の在り方を再定義しています。

(1) ソリューションカンパニーへの進化

2022年に公表した「SMILE145」において、当社は製品中心の発想から一歩踏み出し、「ソリューションカンパニーへの変革」を掲げました。

創業者・服部金太郎の言葉である「常に時代の一歩先を行く」——この精神は、社会の変化を先取りし続けるセイコーグループのDNAです。

アーティスティックな感性とテクノロジーを融合させ、ハードとソフトを自在に組み合わせることで、包括的な価値を提供できることこそ、当社ならではの強みです。

代表取締役会長
兼 グループCEO
兼 グループCCO

服部 真二



デバイスソリューション事業では、医療向け酸化銀電池が大きく成長しており、高付加価値製品を通じた新たな貢献分野の拡大を進めています。

近年、世界では生成AIの爆発的な普及を背景に、データセンター投資や半導体需要が急拡大し、日本の産業構造は大きな転換期を迎えています。当社が強みを持つ水晶振動子、オシレータ、マイクロ電池、高機能金属は、高度化する社会インフラを支える基盤技術として、当社の将来を支える競争力になると考えています。

システムソリューション事業においても、人々の安心・安全を支える領域で、社会課題の解決に直結する取り組みが着実に広がっています。

こうした強みを次の成長につなげるべく、今後はデバイス技術とAIを融合させ、新たな価値創造に挑戦していきます。AI時代は、単に機能そのものを競う段階から、それをどのように現場で活用し、新たな価値へと転換するかが問われる段階へと移行しています。当社はソリューションカンパニーとして、お客さまや社会の課題解決につながる価値創造を加速していきます。

さらに、グループとしての価値創造を加速するため、2026年4月に「新規事業創出部」を設立しました。事業会社の垣根を越えてシナジーを発揮し、既存事業の延長にとどまらない新たな価値創出に挑戦しています。

現中期経営計画においても、次世代AIを活用した「Seiko Futureworks」、次世代測位技術「Chrono

2026年度は「SMILE145」の「ラスト20メートル」であり、次の10年への助走

Locate®)による異業種連携など、具体的な成果の芽が着実に育ち始めています。これらの挑戦をグループ全体で支えるためには、挑戦を称え、成功や失敗の経験が共有される文化を根付かせていくことが重要です。次代の成長を担う新規事業の育成と事業化に向け、グループ一丸となって取り組んでいきます。

当社グループが次の成長ステージを切り拓くうえで、特に重視しているのがダイバーシティです。

年齢、性別、国籍、キャリア、成功と失敗を含む多様な経験が交わることで新たな選択肢が生まれ、意思決定の質が高まります。私たちは、異論を歓迎し、「違い」を前提により良い答えを探し続ける組織でありたいと考えています。

(2) 戦略構想プロセスの進化

現在、当社役員およびグループ各社代表による「基本構想会議」を通じて、

- ・セイコーグループは今後どのような価値を社会に提供するのか
- ・どのような企業であり続けたいのか

という根源的な問いに正面から向き合っています。

さらに2026年1月より、次世代リーダーによるワーキングチームを始動しました。多様な視点を取り込み、意思決定の質と戦略の解像度を高めています。

急速に変化する事業環境においては、過去の成功体験に依拠しない柔軟な思考と、実行力を伴う経営が不可欠です。経営として最終責任を担いつつ、規律とスピードを両立した戦略を遂行していきます。

(3) 次期中期経営計画の策定にあたって

3つの事業ドメインそれぞれの強みを最大化し、社会構造の変化を成長機会として取り込む戦略を描いてい

きます。

ウォッチ事業では、グランドセイコーとクレドールの両輪で高級品ポートフォリオの拡充を進めます。「Watches and Wonders Geneva」への初出展を果たしたクレドールは、日本の美意識と匠の技を世界に発信し、女性向けや宝飾分野を含めた展開により、真のグローバル・ラグジュアリーブランドの確立を目指します。

グランドセイコーにおいては世界のラグジュアリーブランドのトップ10入りを、セイコーのグローバルブランドは中価格帯市場における世界トップシェアを目標とします。



次期中期経営計画 ワーキングチーム 会議風景

<クレドール>ゴールドフェザー トゥールビヨン 彫金 限定モデル



セイコーのAIナレッジプラットフォーム

Seiko Futureworks
for システム開発

Chrono Locate®

これはグループ経営にも通じます。3つのドメインが、それぞれ異なる市場で培った知見を持つからこそ、セイコーグループには他社にはない可能性があります。異なる視点が出会い、交わり、新たな価値を生み出す。その積み重ねこそが、創業150周年、そしてその先の未来に向けた、競争力の源泉になると確信しています。

4. 次の10年を見据えたセイコーブランドの進化

次の10年に向けて、私たちはセイコーブランドそのものを新たなステージへと引き上げていきます。

そのためには、製品や技術にとどまらず、「セイコーとは何か」「どのような価値を提供する企業なのか」を、世界に発信し続けることが不可欠です。

2025年9月の東京2025世界陸上では、タイミングチームやマーケティングチームを含むグループの総合力により、世界の舞台でセイコーブランドが輝き、累計60万人の観客と8,000万人の視聴者の心に、「正確さ」「信頼」「感動」を刻みました。

また、2026年度には、グランドセイコーが大谷翔平氏とのグローバルパートナーシップ「The Grand Moments プロジェクト」を始動しました。これは、日本国内にとどまらず、セイコーのブランド価値と哲学を世界に発信するグローバルブランド戦略の中核です。

さらに、「THE GIFT OF TIME」の取組みを通じて、パリ・ヴァンドーム、ニューヨーク・マンハッタンといった世界の中心地から、日本の美意識と時の文化を発信しています。

加えて、グローバルブランドに相応しいアフターサービスを目指し、ウオッチの修理サービスの対応範囲拡大や修理精度の向上にも継続的に取り組んでいます。一本一本の時計と向き合い、お客さまの時間と体験を支え続ける姿勢こそが、私たちのものづくりの原点であり、長期的な信頼につながる価値創造だと考えています。



THE GIFT OF TIME 一期一会
Photo by Camille Lemonnier



2026年3月には、江戸東京博物館のリニューアルに合わせ、1894年(明治27年)に建てられた服部時計店初代時計塔が原寸大で再現されました。これは、私たちが社会からお預かりしてきた信頼と責任の重みを、改めて実感させてくれる象徴的な存在です。

今後とも、皆さまの率直なご意見と変わらぬご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

私たちは、その期待に応え続ける企業であり続けることを、ここにお約束します。

5. クロージング

2026年度は、「SMILE145」の到達点であると同時に、次の成長に向けた確かな助走の一年です。

未来は与えられるものではなく、自ら選び取り、創り上げていくものです。

セイコーグループは、これまで培ってきた技術と信頼を礎に、次の10年、そしてその先に向けて、価値創造への歩みを着実に進めていきます。

セイコーブランドを次の
ステージへ引き上げる

創



代表取締役社長

高橋 修司

「SMILE145」の総仕上げを進め、 創業150周年に向けた次の成長ステージへ

創業145周年という節目と 「SMILE145」最終年度

2026年度は、第8次中期経営計画「SMILE145 (Seiko Milestone 145)」の最終年度にあたり、いよいよ総仕上げの年です。4年目となる2025年度は、連結営業利益やROICなどの財務目標において修正後の計画を上回って着地し、非財務面においても着実な進展を見せました。

株価も堅調に推移しています。好調な業績に加え、事業戦略や経営の考え方を継続的に発信し、株主・投資家の皆さまとの対話を重ねてきたことが、当社への信頼の醸成につながっていると認識しています。これまでの取組みの積み重ねが、資本市場からの評価として表れ始めています。

2026年は、1881年の創業から145周年という節目の年でもあります。「SMILE145」には、この節目に向けて、お客さまや社会に笑顔を届けながら持続的な成長を実現するという想いを込めています。当社は「正確な時を提供する」という原点を大切にしながら、時計で培った技術や知見をデバイス、システムへ

広げてきました。現在ではエモーショナルバリューソリューション(EVS)、デバイスソリューション(DS)、システムソリューション(SS)の3つの事業ドメインを柱とする企業グループへ発展しています。長い歴史の中で形を変えながらも、社会に必要とされる価値を提供し続けてきたことが、当社の競争力の根幹です。

不確実性の高い事業環境の中で、当社が重視してきたのは、外部環境に左右されにくい収益基盤の構築です。

その中核にあるのが「MVP戦略」です。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向上を両立する——この考え方のもと、各事業が強みと提供価値を磨いてきました。その結果が、持続的な増収増益として結実しています。

2026年度は、これまでの施策の成果を刈り取るとともに、創業150周年に向けた次期中期経営計画へとつなげる重要な一年です。持続的成長を支える「成長の再現性」を一段高める年として、着実に歩みを進めていきます。



ウオッチ： ブランド力と収益力を次のステージへ

ウオッチ事業を取り巻く環境は大きく変化しています。スマートフォンやスマートウオッチの普及により機能的価値は代替されつつある一方で、機械式時計に代表されるアナログならではの価値や体験は、世界的に再評価されています。需要は機能的価値から感性的価値へと軸足を移し、ブランドの世界観やストーリーへの共感が選択の鍵となっています。

当社はグローバルブランド戦略のもとで、この変化を捉え、感性的価値を軸としたブランドビジネスへと転換してきました。商品企画からマーケティング、販売、アフターサービスまで一貫した事業運営が、成長と収益性の向上を支えています。

グランドセイコーは、「日本の美意識」と「匠の技」を体現するブランドとして、世界的な評価を高めています。大谷翔平選手とのグローバル契約も活用しながら、ラグジュアリー領域でのプレゼンスを一層強化していきます。クレドールも、スイス・ジュネーブで開催される世界的な高級時計見本市“Watches and Wonders Geneva”への初出展を機に、その審美性を世界に発信しました。両ブランドは異なる魅力を持ちながら、当社の高級品ビジネスを支える重要な存在です。

また、セイコーブランドは中価格帯において海外市場で支持を拡大しており、当社として幅広い価格帯でお客さまとの接点を持ちうるのが強みです。それぞれの価格帯で、技術力・品質・ブランドストーリーに裏打ちされた「セイコーらしさ」を明確に打ち出すことが、お客さまとの長期的な関係の構築につながります。

今後は、ブランド投資と収益力強化を両輪で進め

ます。製造面ではグローバル製造戦略を進め、コスト競争力と供給体制を強化し、販売面では富裕層顧客の開拓やロイヤルカスタマーの育成とお客さまとの接点の質の向上を図ります。「ジャパン・ラグジュアリー」の魅力を世界に発信するプロジェクト「THE GIFT OF TIME」などを通じた感性的価値の発信も強化し、持続的な成長基盤を構築していきます。

中長期的な目標として掲げる「グランドセイコーは世界のラグジュアリーブランドのトップ10入り」「セイコーのグローバルブランドは中価格帯市場における世界トップシェアの獲得」に向け、足元の施策を着実に積み上げます。

セイコーソリューションズ： 成長の持続性をさらに高める

セイコーソリューションズ事業は、DX需要の拡大を追い風に、2025年度末時点で40四半期連続の対前年同四半期比での増収増益を達成しました。

この持続的成長を支えているのは、M&Aの戦略的活用とシナジー創出です。多様なバックグラウンドを持つ人材や企業が加わる中で、多様性を認めながら互いに学び合う文化が、新たな価値創造の源泉となっています。これは当社の持続的成長を支える中核的な競争力です。また、ストックビジネスの拡大と事業の多角化により、収益の安定性も高まっています。

本事業のルーツは時計工場の生産管理システムにあり、ハードとソフトを融合する技術が当社の独自性を生み出しています。「正確な時」を扱う技術は、時刻同期をはじめとして社会インフラを支える重要な役割を担っています。

今後は、安全でスマートな社用車の運用を実現する車両管理ソリューション「Mobility+」に代表される

ように、単なるシステム提供にとどまらず、社会課題解決型のソリューションへと展開を進めます。同時に、「システムのセイコー」としてのブランド確立にも取り組み、将来的には営業利益100億円規模の事業への成長を目指します。

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
〈提供ソリューション例〉
車両管理効率化と安全運転を推進する車両管理ソリューション「Mobility+」



※ 画像はイメージ



事業の再現性を高め、 選ばれ続ける価値を創出します

デバイスソリューション： ポートフォリオ転換を加速する

DSドメインは、シリコンサイクルの影響を受けやすい特性を持ちながらも、成長分野へのシフトを着実に進めています。

医療機器向け酸化銀電池は、当社の小型・高品質技術が新市場で評価された象徴的な事例であり、クォーツ時計向けに培った小型・薄型・高品質という強みを、CGM(持続血糖測定)機器向けに展開したことで、DSドメインの事業成長を牽引しています。

今後は、医療・自動車・インクジェットなど成長領域への展開を加速し、政府・自治体、食品業界などへも拡大を目指すことで、特定市場への依存度の低減を図り、収益変動を抑えた強固な事業基盤の構築を

進めます。それと同時に、「部品提供」にとどまらず、ハードとソフトを組み合わせた価値提供型ビジネスへ転換することで、収益性の向上を実現していきます。

次期中期経営計画に向けて： 3ドメインと新事業による成長へ

2027年度からの次期中期経営計画では、既存3ドメインのさらなる成長に加え、新規事業の創出を加速します。

衛星信号が届かない屋内や地下でも高精度な位置情報を把握できるソリューション「Chrono Locate®(クロノロケート)」や、理化学研究所との連携でバイオものづくりに貢献する「理研-セイコー連携センター(RSCC)」の開設など、これら「時間」と精密技術を起点とする取組みは、将来の成長に向けた重要な布石となります。各ドメインが持つ強みを横断的に活用し、開発、製造、販売、サービスの各場面でシナジーを生み出すことで、新たな成長機会を確実に形にしていきます。

そして、その実現を支えるのがダイバーシティの推進です。異なる知見の融合によってイノベーションを促進し、次世代リーダーの育成やデジタル・AIの活用を通じて、変革を担う組織づくりを進めます。



当社のすべての事業の源泉は「時間」にあります。原点に立ち返り、グループの一体感を高めながら、「ソリューションカンパニー」として新たな成長ステージに挑戦していきます。

創業150周年に向け、 「常に時代の一步先に行く」 ソリューション創出力を磨き続ける

「SMILE145」の総仕上げを進める2026年度は、次の成長を形づくる年でもあります。重要なのは、各事業が創業者の言葉「常に時代の一步先に行く」を

自らの事業に落とし込み、お客さまや社会に選ばれ続ける独自の価値を創出することです。

事業環境に左右されない「成長の再現性」を高めるこそが、持続的成長の本質です。そして、その原動力は社員一人ひとりにあります。多様な人材が挑戦し、学び、価値創造へとつなげる企業風土こそが、150周年、そしてその先を支える礎となります。

ステークホルダーの皆さまには、これまでのご支援に心より感謝申し上げます。今後も当社グループは、社会に価値を提供し続ける企業として、挑戦を重ね、さらなる企業価値の向上に取り組んでいきます。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。

