

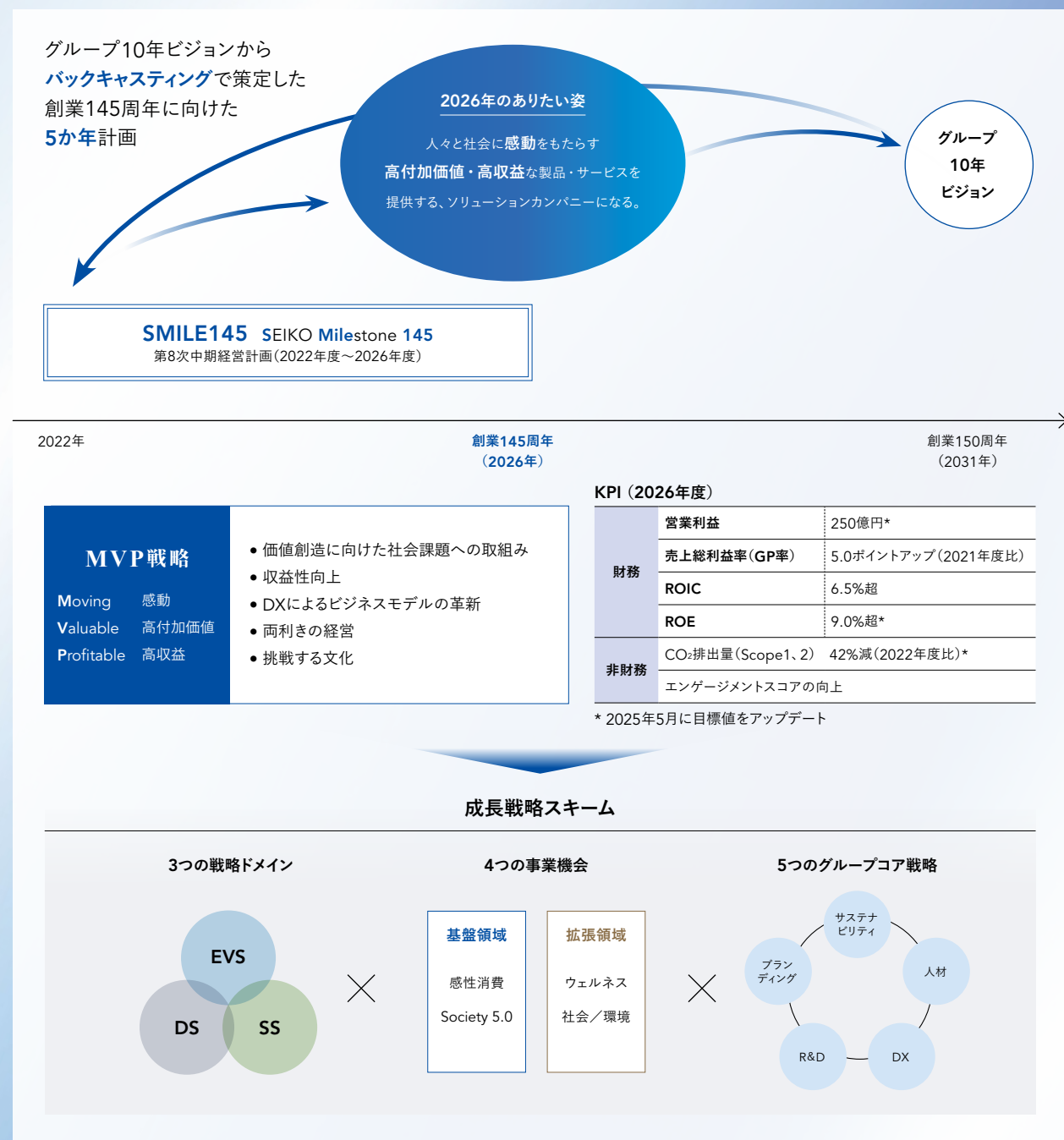
第8次中期経営計画

「SMILE145」

～計画概要と進捗、最終年度はさらなる価値創出を加速～

「SMILE145」の全体像

セイコーグループは、VUCA(予測困難な時代)における非連続的な変化が多発する中、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。



「SMILE145」後期3年間の事業に関する方針と2026年度のドメイン別重点施策

前期2年間の進捗と環境変化を的確に捉え、後期3年間では以下の方針で事業を推進しています。2026年度は以下の重点施策に取り組んでいます。

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

2026年度 ドメイン別重点施策

エモーショナル バリューソリューション (EVS)ドメイン	ウオッチ事業 ・メカニカルを軸にグランドセイコー・クレドール、セイコーグローバルブランドのさらなる拡販 ・製販効率化による収益の拡大 和光事業 ・ロイヤルカスタマー化とWAKOオリジナル商品の拡大
デバイスソリューション (DS)ドメイン	・市場が拡大する医療用電池や商業・産業用インクジェットヘッドの成長 ・自動車部品とオシレータ用ICの需要獲得
システムソリューション (SS)ドメイン	・M&Aなどを通じたサービスと顧客の拡大 ・IoT・AIソリューションやDXプラットフォームを軸とした事業成長 ・ファンシリティ事業の拡大

「SMILE145」最終年度目標と進捗

「SMILE145」の最終年度目標のうち、営業利益、ROICおよびROEは、2025年度に前倒しで達成し、目標を大幅に上回りました。売上総利益率も当初計画を上回るペースで改善しています。

最終年度となる2026年度の業績予想(2026年5月13日発表)においては、2025年度から増収増益を見込んでおり、ROICおよびROEは2025年度なみの高水準を維持する計画です。

	第7次 中期経営計画	第8次中期経営計画「SMILE145」			
	最終年度 2021年度 実績	3年目 2024年度 実績	4年目 2025年度 実績	最終年度 2026年度 業績予想*	最終年度 2026年度 中期計画
営業利益(億円)	88	212	309	335	250
売上総利益率(%)	41.8%	45.0%	46.2%	46.8%	46.8%
ROIC(%)	3.5%	6.0%	9.3%	9～10%	6.5%超
ROE(%)	5.5%	8.7%	13.3%	12～13%	9.0%超

* 2026年度業績予想は2026年5月13日発表値

エモーショナルバリューソリューション(EVS)ドメイン



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
(セイコーウオッチ株式会社 代表取締役社長)

内藤 昭男

ブランド価値を磨き、世界中のお客さまに 信頼と感動を提供することで、笑顔あふれる未来の創造を目指します

エモーショナルバリューソリューション(EVS)ドメインは、ウオッチ、クロック、和光の各事業で構成され、セイコーウオッチ(株)および(株)和光を中心に、製造・小売・アフターサービスを通じて、グローバルに高付加価値なブランド体験を提供しています。

中核であるウオッチ事業では、2022年度にスタートした中期経営計画「SMILE145」において、グランドセイコーおよびクレドールに代表されるラグジュアリーセグメントと、キングセイコー、プロスペックス、プレザージュ、アストロンを擁するセイコーブランドのプレミアムセグメントを成長領域と位置づけ、事業基盤の強化に取り組んできました。その結果、世界の高級時計ブランドの多くが苦戦を強いられる市場環境下においても、両セグメントは着実に成長を遂げ、2024年度までに当初計画を大きく上回る成果を達成することができました。現在は、新たな成長ステージを見据えた次期中期経営計画(2027年度～2031年度)の策定を進めています。

クロック事業においては、ウオッチ事業で培ってきた事業基盤を活用しつつ、事業構造の効率化と収益性の改善を図ります。

ウオッチ、クロックともに、日本の美意識と匠の技が生み出す卓越した製品を、ブランドストーリーを含む独自の感性的価値とともに世界へ発信し、グループの中核事業としての存在感を一層高めていきます。

一方、和光は長らく銀座の象徴である時計塔を擁するSEIKO HOUSEを拠点に小売事業を展開し、国内外から多くのお客さまが訪れる銀座のランドマークとして確固たる地位を築いています。厳選された商品を揃え、磨き上げられたおもてなしの精神と高い接客技術を備えた社員一人ひとりが、他に類を見ない上質な体験価値を提供し、お客さまの人生の節目に相応しい感動的な購買体験を創出しています。それは単なる小売業ではなく「和光」というブランドがもたらす体験価値そのものと言えるでしょう。和光もまた、インバウンド需要の回復を追い風に、「SMILE145」で掲げた売上・利益目標をいずれも上回る成果を達成しました。さらに、2024年に刷新した地階の「アーツアンドカルチャー」フロアでは、感性を刺激する独自性の高い空間と品揃えにより、新たなお客さまとの出会いを広げ、ブランドの世界観をより深く体感していただく場へと進化しています。

2031年の創業150周年、その先の未来を見据え、EVSドメインは「感性価値」の進化を通じて、セイコーグループの持続的成長を力強く牽引していきます。

ウオッチ事業のMVP戦略

ウオッチ事業においては、MVP戦略をグローバルブランド(GB)戦略と位置づけ、「SMILE145」の成長戦略の中核として推進しています。グランドセイコーを中心に、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全世界の人々に届ける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ています。

グローバルブランド(GB)*戦略とは

「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。

* グランドセイコー、キングセイコー、セイコー プロスペックス、セイコー アストロン、セイコー プレザージュ、セイコー 5スポーツ

第8次中期経営計画「SMILE145」ハイライト

事業環境(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への変化

コアコンピタンス

- 世界屈指のマニュファクチャールとしての高い技術力
- 日本の美意識と精神性を体現する「ジャパン・ラグジュアリー」としてのブランド力
- セイコー創業の地「銀座」からの発信力

目指す姿 1

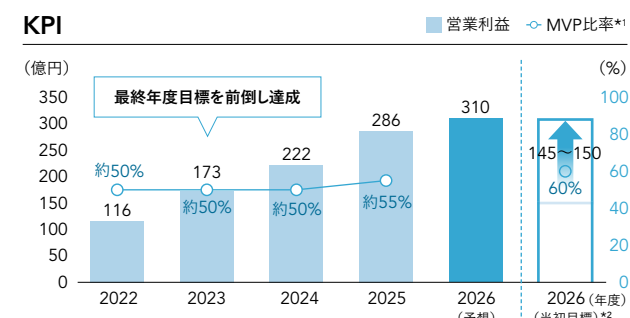
お客さまに感動をもたらす美意識や信念に満ち、機能的価値・感性的価値・社会的価値の高い製品・サービスを創出

目指す姿 2

人生に寄り添い、喜びの時とともに歩める製品・サービスを通じて優れた顧客体験を提供し、ブランド価値向上と企業価値向上を実現

MVP(感動・高付加価値・高収益)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))



*1 売上高に占めるグローバルブランド(GB)等のラグジュアリー領域および感性的価値の高い製品の売上割合

*2 第8次中期経営計画「SMILE145」策定時の目標値

*3 2021年度比

*4 2025年度にセグメントの組み替えを実施したことに伴い、2024年度のみ2025年度のセグメントに組み替えて表示

「SMILE145」後期3年間の方針

- | | |
|--------|---|
| ウオッチ事業 | <ul style="list-style-type: none">● グランドセイコーを中心とした高級品ビジネスの拡大● 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 |
| 和光事業 | <ul style="list-style-type: none">● 富裕層向けビジネスの拡大と和光オリジナル商品の拡大による収益性向上 |

特集 MVP戦略の歩みと未来への挑戦

～「SMILE145」の達成と150周年へ向けて～

ウォッチ事業

Grand Seiko

年差±20秒の高精度を誇るスプリングドライブU.F.A.を搭載

コンパクトサイズを実現したダイバーズウォッチ「Ushio 300 Diver」を発表



グランドセイコーは2025年に、ぜんまい駆動式の腕時計としては年差±20秒という世界最高*1の精度を実現したスプリングドライブ*2 U.F.A. (Ultra Fine Accuracy)「キャリバー9RB2」を発表。このムーブメントをベースとした「キャリバー9RB1」を開発し、グランドセイコーのダイバーズウォッチで最もコンパクトなサイズ(ケース径40.8mm)を実現した「Ushio 300 Diver」を2026年に発売しました。

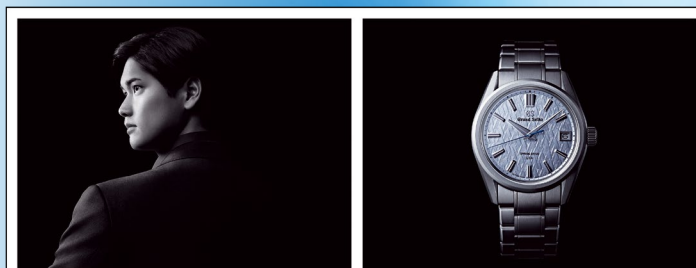
高精度かつ耐衝撃性にも優れる、独自の機構スプリングドライブの特長を活かし、視認性と堅牢さ、美しさが高い次元まで磨き上げられたダイバーズウォッチです。

島国である日本を取り巻く潮流の躍動感から着想を得た「Ushio 300 Diver」は、300m空気潜水用防水仕様です。

*1 2026年6月現在、セイコーウォッチ(株)調べ

*2 ぜんまい駆動で、クォーツを用いた高い精度と、滑らかな秒針の動きが特徴です。

グランドセイコーと大谷翔平氏のグローバルパートナーシップが始動

GS
Grand Seiko

Shohei Ohtani

グランドセイコーは、2026年より大谷翔平氏とグローバルパートナーシップを結び、新たな歩み「The Grand Moments プロジェクト」を始めました。両者に共通するのは、一瞬一瞬に誠実に向き合う姿勢です。その誠実さは、目の前の瞬間の質を高めることにほかなりません。このパートナーシップは、あくなき探究心をもって理想を追いつける両者が、時と真摯に向き合い、その質を磨き続けていく取組みです。

大谷翔平氏は、次のように語っています。

「一回一回の質をどれだけ高めていくかということも大事ですし、突きつめたことをどれだけ長い期間できるかということも、どちらも大事なかなと思います」

グランドセイコーと大谷翔平氏は、これからともに歩み、未来を切り拓いていく姿勢を世界に発信していきます。

「The Grand Moments プロジェクト」

“Live Grand Moments.”
すべてのものに平等に与えられる時。
その質を、どこまで磨けるか。
突きつめる想いが強いほど、人生は輝く。
信じる道を進めば、自ずと世界は開く。
時の探究に終わりはない。

高級時計の祭典

「Watches and Wonders Geneva」

5年目を迎えたグランドセイコーの出展



2026年に始動した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」を記念し、大谷氏の直筆サイン入りの写真と野球ボールを展示しました。



ブースでは、匠による新作スプリングドライブと旗艦メカニカルムーブメントの組立実演が行われました。

2026年、「Watches and Wonders Geneva(以下、WWG)」への5年目の出展を迎えたグランドセイコーは、「Ushio 300 Diver」のダイヤルが表現する、光がきらめきながら差し込む広大な海の世界を演出したブースを設えました。

時の流れを可視化したインスタレーションと連動するプロジェ

クションにより、スプリングドライブのスイープ運針や「Ushio 300 Diver」のダイヤルに見られるダイナミックな波の動きを表現しました。自然界の刻々と移ろう「青」を空間全体で演出し、ブランドフィロソフィー“THE NATURE OF TIME”の世界観を来場者に体感していただきました。

Credor

匠たちの探求と豊かな創造により生み出される日本発のドレスウォッチブランド

2026年に、WWG初出展



クレドールは1974年の誕生以来、卓越した技術と繊細な感性を融合させ、最高級の品質を追求しながら、唯一無二の個性を紡いできました。ブランド名の由来である「黄金の頂き」は、日本発のドレスウォッチブランドとして、品質と美の頂点を極めるという信念を象徴しています。2024年にブランド誕生50周年を迎えたクレドールは、次なるステージへと歩みを進めています。

このたび2026年、WWGに初出展し、ブランドメッセージ「The Creativity of Artisans (匠たちの探求と豊かな創造)」をコンセプトとしたブースで、彫金と漆の美を宿した2本の新作を世界に向けて展示しました。



ゴールドフェザー
トゥールビヨン 彫金 限定モデル



彫金を施す匠の手元

30年間にわたりクレドールが究め続けた独自の彫金の技の粋を凝らしたトゥールビヨン 彫金 限定モデルをハイライトとして展示。ブース正面では本作を手掛けた彫金師が実演を行い、匠の技を来場者に間近でご覧いただきました。



彫金師 小川 恒



彫金師 兼崎 遼斗

ドメイン別成長戦略

エモーショナルバリューソリューション(EVS)ドメイン

特集 MVP戦略の歩みと未来への挑戦

～「SMILE145」の達成と150周年へ向けて～

ウォッチ事業

Seiko

創業145周年を記念し、
セイコーの発展の軌跡をかたどる特別な限定商品を展開

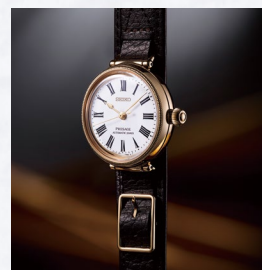


セイコーは、1881年の創業以来、時計を社会課題のソリューションの一つと考え、「常に時代の一步先を行く」という創業者・服部金太郎の信条を貫き、革新を続けてきました。金太郎は1881年、輸入時計の販売と修繕を主な事業とした「服部時計店(現セイコーグループ(株))」を創業。1892年には、時計の製造工場「精工舎」を設立し、掛時計の製造を開始。掛時計や懐中時計を製造・発売した後、1913年には国産初の腕時計「ローレル」を完成させました。

人々の「時」に寄り添い続けてきたセイコーが、日々の生活を彩り、未来を照らす存在であることを願い、2026年にセイコー創業145周年記念限定モデルを商品化しました。

KING SEIKO

キングセイコーからは、ダイヤルに、精工舎設立前に服部金太郎のアイデアにより輸入懐中時計に施された美しい彫刻から着想を得た型打文様と、深みのあるグレーのグラデーションを組み合わせたモデルを発売。



PRESAGE

セイコー プレザージュからは、精工舎の創成期に製造された懐中時計「タイムキーパー」をオマージュし、当時の雰囲気表現したモデルを発売。

大谷翔平選手がセイコーブランドのグローバルアンバサダーに就任

—アンバサダー就任10周年を機に、大谷選手をグローバル起用—



セイコーウオッチ(株)は、2016年より大谷選手をセイコーブランドのアンバサダーとして国内で継続起用しており、2026年で就任10周年を迎えました。この節目の年を機に、大谷選手をセイコーブランドのグローバルアンバサダーに起用しました。そして大谷選手の想いを受け、100万時間を積算して表示可能な

機械式腕時計「Seiko Star Time」を開発し、大谷選手へ贈呈。世界で一本だけの特別なモデルです。

セイコーは「日本発のブランド」としての発信力をさらに強化し、大谷選手の挑戦の相棒として、ともに歩んでいきます。

海洋研究開発機構(JAMSTEC)との協業を通じて 挑戦と進化を続けるセイコー プロスペックス

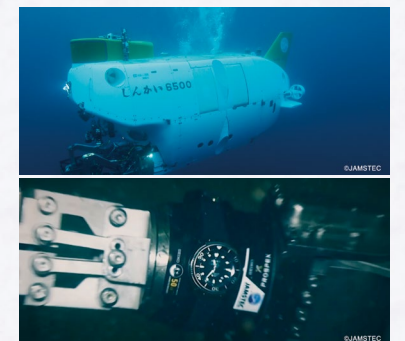
セイコーのダイバーズウォッチの歴史は、1965年に始まりました。常に挑戦と進化を重ねてきたその歴史の中で、セイコーは国立研究開発法人海洋研究開発機構(以下、JAMSTEC)と、1980年代から長年にわたり協力関係を構築してきました。2015年の有人潜水調査船「しんかい6500」での装着実験など、様々な機会を活用しながら、スポーツウォッチの限界に挑戦し続けてきました。2025年に実施された北極調査においては、JAMSTECの研究者にプロスペックスを実際の現場で着用していただきました。過酷な観測環境の中で、その高い耐久性と優れた視認性は確かな信頼を獲得し、極地における研究活動を力強く支えました。プロスペックスの「耐久性」と「視認性」は、このような極限環境での実証を通じて磨き上げられてきたものです。

セイコーは、これまでセイコーダイバーズウォッチをご愛用いただいている方々や、大いなる海へ感謝の気持ちを込めて、売上の一部でJAMSTECを支援し、海洋研究を通じた環境保護に貢献しています。2025年からは、JAMSTECの北極域研究への支援を新たに開始しました。今後も地球環境の理解と保全に貢献する取組みを支えながら、信頼性の高い製品開発を続けていきます。



海洋研究開発機構 (JAMSTEC)との コラボレーション 限定モデルが登場

JAMSTECとのコラボレーションによる両者の挑戦の精神を体現した限定モデル。氷海を進む砕氷船が海氷に刻む航路を想起させるダイヤルデザインが特徴。



いずれも資料提供：海洋研究開発機構



時計の新たな可能性を探る「パワーデザインプロジェクト」

「パワーデザインプロジェクト」は、セイコーウオッチ(株)のデザイナーが時計の楽しさや面白さに様々な観点から光を当て、時計の本質とともに探究し、斬新なアイデアを生み出すことを目的としたプロジェクトです。2022年に、セイコーの長い歴史の中で生み出された特徴的な腕時計の中から、デザイナーたちが7本を選び、それぞれの視点によって生まれ変わった腕時計を提案・展示し、好評を博しました。そのうちの1デザインが2025年にセイコーブランドの新たなコレクションとして発売されました。

2026年3月には東京・南青山で最新の展示会「こだわりすぎた腕時計展」を開催。同年4月にはミラノデザインウィークに合わせて展示を実施し、世界に向けても発信しています。



セイコーブティックミラノで行われた
パワーデザインプロジェクト

Voice

デザイナーインタビュー

セイコーウオッチ(株)
デザイナー
菅沼 佑哉



2021年にデザイナーとして入社後すぐに、2022年の「パワーデザインプロジェクト」に携わることになったため、自分にとって印象深いプロジェクトです。セイコーの長い歴史をさかのぼる中で、1984年に婦人用として発売された「セイコー ティセ」の自由なスタイルが目に残り、現代的なアレンジを加えた新しい腕時計として生まれ変わらせました。年齢や性別を問わずアクセサリのようにどなたでも楽しめると好評をいただき、開発当初に描いていたとおり、多くのお客さまにご共感いただけたことを大変嬉しく思っています。



ドメイン別成長戦略

エモーショナルバリューソリューション(EVS)ドメイン

特集 MVP戦略の歩みと未来への挑戦

～「SMILE145」の達成と150周年へ向けて～

和光事業

新規顧客とロイヤルカスタマー化の促進

新規顧客の獲得を積極的に進めるとともに、既存顧客との関係性強化を重要な取組みとしています。購買履歴や来店情報などのデータ分析を通じて顧客理解を深め、一人ひとりの嗜好や行動に応じた提案やサービスを提供することで、顧客体験価値の向上を図ります。加えて、売場や外商の営業担当者がお客さまをお招きし、個別対応を通じて関係性を強化することを目的としたPA Day(Private Approach Day)を毎月実施するなど、国内外の優良顧客に対するOne to One型アプローチを強化しています。

和光が目指すロイヤルカスタマーとは、単に高価格商品をご購入いただくお客さまではなく、長く、広く、深く和光と関わっていただくお客さまを指しています。こうしたロイヤルカ

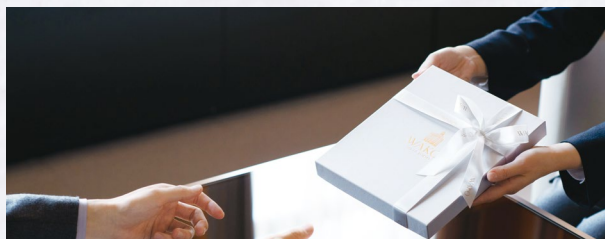
スタマーの拡大を通じて、外部環境の変化にも柔軟に対応できる、安定的な収益基盤の確立を目指します。



PA Day(Private Approach Day)会場

人材力の磨き上げによる強みの深化

和光では、お客さまと直接向き合う「人」こそが最大の優位性であると認識しています。その基盤として、これまで培ってきた基礎力や、長年受け継がれてきた接客の本質が和光の不変の強みです。さらに、この強みは時代や顧客ニーズの変化に応じて進化し続けるものと捉えています。こうした強みは、単なる応対スキルにとどまらず、お客さまの期待を超える価値を提供するための姿勢や感性に支えられています。この強固な基盤の上に、商品・ブランドに関する高度な専門知識を体系的に習得するとともに、日本ならではの文化や美意識、精神性に対する深い理解を重ねることで、総合力を高めています。さらに、現場での実践と教育を通じて知見の共有と深化を図り、組織全体で人材力の底上げを推進しています。これらの取組みにより、日本のラグジュアリーを体現できる人材を育成し、顧客価値の向上と持続的な企業価値の向上につなげていきます。



TOPICS 海外視察で磨いた感性と提案力

和光では、人材育成の一環として海外視察研修を実施しました。本研修は、ラグジュアリー市場や芸術文化、最新トレンドの体験とサーベイを通じて、感性およびグローバル感覚の向上を目的としています。米国ニューヨークにおいて、グランドセイコーブティックでの接客体験など実践的なプログラムを通じて最前線のサービスや価値提供を体感するとともに、日本では唯一和光だけが直接の買い付けができるアショカダイヤモンドの工房を訪問し、米国のラグジュアリー市場の最新トレンドを視察しました。さらに、現地で得た知見は社内では体系的に共有・展開し、接客手法や提案力の高度化に活用しています。これにより、組織全体の接客力・提案力の底上げと顧客価値の向上につながっています。



ニューヨークでの視察研修の様子

「THE GIFT OF TIME—時と生きる—」

パリ上映イベントを開催

ラグジュアリーの本拠地・パリから発信する、日本の美意識と時の文化

2025年10月、パリのラグジュアリーホテル、リッツ・パリにおいて「THE GIFT OF TIME—時と生きる—」の上映イベントを開催しました。本イベントは、セイコーグループ(株)、セイコーウオッチ(株)、(株)和光が連携し、日本独自の美意識および時の文化の発信を通じて、セイコー

グループのブランド価値向上ならびに欧州ラグジュアリー市場におけるプレゼンス強化を図ることを目的としたものです。本取組みは、今後ニューヨークへと展開し、グローバルでの継続的な価値発信につなげていきます。

体験を通じて伝える「時の価値」と日本の美意識

ショートフィルム「THE GIFT OF TIME—時と生きる—」の上映会にはVIPゲストやインフルエンサー、メディア関係者など約150名を招待し、日本独自の美意識や“時を尊ぶ精神”を体感していただく機会を創出しました。あわせて、隈研吾氏設計による一日限りのお茶室で“一期一会”に触れる茶の湯体験を提供し、日本文化の奥深さと魅力を強く印象付けました。茶の湯体験では、CEO自らが主客としてゲストをもてなす場面もあり、対話を通じた発信が、日本ならではの時の文化やブランドへの共感を一層高める機会となりました。また、会場ではグランドセイコーおよびクレドールを展示し、グランドセイコーブティックへの来店促進につなげました。



隈研吾氏設計のお茶室で“一期一会”の茶の湯体験を提供

銀座・和光、パリで唯一無二の世界観を発信

イベントに合わせて、グランドセイコーブティック パリ ヴァンドームの2階サロンにて、和光による期間限定ポップアップストア「L'art du quotidien—日常の中のアート—」を開催し、6日間で延べ300名を超えるお客さまにご来場いただきました。会場では、日本の美意識やクラフトマンシップを体現する商品と空間演出を通じ、来場者に日本文化や美意識を体感していただく機会を提供しました。

日本の優れた作り手と顧客を結びつける和光の独自性こそが唯一無二の価値であり、銀座・和光本店地階の「アーツアンドカルチャー」はその象徴となっています。本イベントでは、その価値を体験として提供することで新たな共感を創出するとともに、将来的には世界各地から銀座・和光への来訪を促すことを目指しています。



ポップアップストア「L'art du quotidien—日常の中のアート—」会場

デバイスソリューション(DS)ドメイン



取締役・常務執行役員
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)

遠藤 洋一

技術を核とした価値創出の進展と次の成長への展開

第8次中期経営計画「SMILE145」の4年間に、DSドメインはデバイス特需の反動や在庫調整など、変動の大きい事業環境に直面しましたが、各種施策の着実な実行により足元は回復基調へと転じ、直近では2年連続の増収増益を実現しました。

この期間において注力してきたのは、単なる数量拡大ではなく、精緻な技術確かな価値として結実させるための強みの磨き込みと、環境変動に強い事業構造への転換です。シリコンサイクルに代表されるボラティリティの高い市場特性を踏まえ、事業ポートフォリオの最適化と収益基盤の強化を一体で推進してきました。

当ドメインは、電子デバイス、精密デバイス、プリンティングデバイスという幅広い事業を展開し、社会と産業の基盤を支

えています。医療向け酸化銀電池、組込式サーマルプリンター、水晶発振器用ICなど、複数の領域で高い市場シェアを有していることも、競争優位性の源泉です。

セイコーインスツル(株)では、腕時計製造で培ってきた小型化技術、低消費電力設計、高精度加工・量産化といったコア技術を強みに、成長分野での価値創出を進めています。安定した出力と高い信頼性を持つ酸化銀電池は医療用途での拡販を進め、精密な液滴吐出を可能とするインクジェットヘッドは、高精細フルカラー段ボールやテーブルウェアといった新たな用途へと展開されており、当社の技術は産業の高度化と多様化を支えています。

一方、セイコーNPC(株)では、水晶発振器用ICを中核として、AI・光通信分野向けの高付加価値製品の拡大と、産業機

器分野におけるエンコーダの顧客開拓を進めています。あわせて、ファブレス化を中心としたコスト構造の見直しと高付加価値製品の拡販を推進し、高収益企業へ向けての事業体質の強化に取り組んでいます。

「SMILE145」最終年度となる2026年度は、これまでの取り組みで築いてきた基盤をもとに、収益力強化を加速させ、環境変化に強い事業構造への転換を着実に進める一年と位置づけています。両社の技術力を一層高めながら、次の成長につながる新製品・新技術の創出、さらにアプリケーションの幅出しによる成長機会の創出を推進し、次期中期経営計画へとつなげていきます。

第8次中期経営計画「SMILE145」ハイライト

事業環境(社会のニーズ)

- デジタル／グリーンエコノミー市場の拡大
- 安心・安全な社会構築
- 循環型社会の実現

コアコンピタンス

- 時計や精密部品製造で培った高度な小型化、組立技術と精密加工技術力
- 低消費電力や長寿命化を実現する高信頼性製品の開発力

目指す姿 1

デジタル／グリーンエコノミーの機会を活用し、持続可能な社会の実現と企業価値の向上を目指す

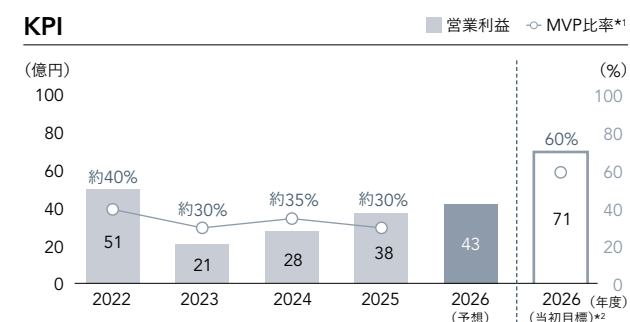
目指す姿 2

「匠・小・省」の進化による技術革新を通じて、高機能・高品質のデバイスソリューションを提供

MVP(感動・高付加価値・高収益)戦略

- デジタルエコノミーにおける成長市場(車載・医療・産業)への積極展開
- 小型、低消費電力、長寿命の技術を活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

KPI



GP率*3

△1.3pt	△2.9pt	△2.5pt	△2.9pt	+5.0pt以上
--------	--------	--------	--------	----------

*1 売上高に占めるデジタルエコノミーおよびグリーンエコノミー市場向けの売上割合
*2 第8次中期経営計画「SMILE145」策定時の目標値
*3 2021年度比
*4 2025年度にセグメントの組み替えを実施したことに伴い、2024年度のみ2025年度のセグメントに組み替えて表示

「SMILE145」後期3年間の方針

- 各製品の成長性を見極め、バランスの取れた投資を実施
- 成長力のある医療向け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ー)のビジネスの成長

ドメイン別成長戦略

デバイスソリューション(DS)ドメイン

特集 MVP戦略の歩みと未来への挑戦

～「SMILE145」の達成と150周年へ向けて～

電子デバイス

小型・低消費電力技術で切り拓く電子デバイスの価値創出

電子デバイス分野では、医療向け酸化銀電池と水晶振動子が事業成長を牽引しています。特に医療向け酸化銀電池は、CGM(持続血糖測定)用途を中心とした医療分野における需要拡大を的確に捉え、売上を大きく伸長させるとともに、DSドメインの収益を支える中核製品としての地位を確立しています。

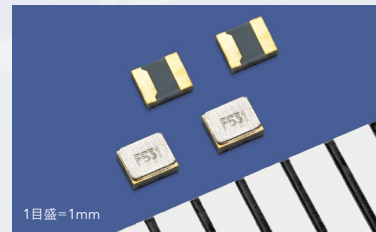
一方、水晶振動子は、スマートメーターや通信モジュール向けなどにおいて底堅い需要に支えられ、安定的に推移しました。加えて、世界最小サイズ*の音叉型水晶振動子の開発および量産化を実現し、小型・高精度の技術優位性を一層強化しています。電子デバイス事業全体としては、一時的な市場減速の影響を受けたものの、その後は回復基調に転じており収益の安定性向上も進展しています。

今後は、医療およびウェアラブル分野での用途拡大を進めるとともに、新製品の投入を一層加速し、顧客層およびアプリケーションのさらなる拡大を図っていきます。

* 2025年11月時点



酸化銀電池が使用されるCGMセンサー



世界最小サイズの音叉型水晶振動子 SC-10S
1目盛=1mm

精密デバイス

モビリティ領域を核とした供給力強化と持続的成長の実現

精密デバイス分野では、収益性の改善と事業基盤の強化の両立を重要テーマと位置づけ、各種施策を着実に推進してきました。注力領域である自動車用部品では、グローバルでの供給体制強化を重点的に進め、主要顧客向け需要を確実に取り込むことで、事業規模の拡大と収益力の向上を図っています。また、インジェクター関連においては、生産拠点の最適化に加え、顧客展開の強化を進めることで、生産効率と供給安定性を高め、持続的な成長を支える基盤の構築を進めています。

一方、一部の事業については、生産体制の再編や拠点最適化など、構造改革を着実に推進し、事業全体の効率性向上と収益基盤の安定化を図っています。

今後は、これまでの取組みをさらに深化させ、原価競争力の強化と最適生産の徹底を図るとともに、中国・タイを中心とした生産および商流の多元化を進めることで、外部環境変化に左右されない強靱な供給体制の確立を目指します。



Seiko Instruments (Thailand) Ltd.
(タイ)

大連精工電子有限公司
(中国)

プリンティングデバイス

ハイパワーヘッドを軸とした用途拡大と事業成長の加速

プリンティングデバイス分野では、成長領域であるインクジェットヘッドを中核に、産業用途を中心とした売上拡大と用途の多様化を着実に推進してきました。非接触かつオンデマンドというインクジェットヘッドの特長に加え、粘度の高いインクを吐出可能なハイパワーヘッドを強みに、建材や段ボール、テキスタイルに加え、テーブルウェア用途などへと展開を広げ、素材や形状を問わない付加価値創出を進めています。あわせて、外部パートナーとの連携による顧客接点の拡張や技術支援の強化を通じ、新たな顧客層の開拓と市場浸透を推進しています。

一方、サーマルプリンターは、構造改革と製品ポートフォリオの見直しを通じて収益性の改善を進めてきました。コロナ特需後の需要反動などの影響を受け一時的に業績は低迷したも

の、低収益製品の見直しや固定費削減、製品ミックスの改善を進めたほか、モバイルプリンターやラベルプリンターを中心に、物流・販売・医療など幅広い分野で用途展開を進め、事業領域の拡張と安定した収益基盤の構築を図ってきました。

今後は、インクジェットヘッド事業においては、グローバルでの顧客基盤の拡張と市場開拓を一層進めるとともに、ハイパワー特性を活かした高付加価値用途の深化や製品ラインアップの拡充を通じて、収益力の向上を目指していきます。サーマルプリンター事業においては、高付加価値メカニズムやモバイル・ラベル分野を中心とした重点製品の強化に加え、完成品ビジネスの拡大を図ることで持続的な成長と収益基盤の一層の強化を図っていきます。



スマートラベルプリンター
SLP850



インクジェットヘッド
RC1536

Voice

従業員インタビュー



エスアイアイ・プリンテック株式会社
企画営業部

山下 遼一郎

顧客との共創が広げる、インクジェットヘッドの可能性

インクジェットヘッドの企画に携わる中で、製品が持つ可能性が顧客との接点を通じて大きく広がっていく過程を日々実感しています。もともとは特定用途を想定して開発された製品であっても、現場での評価や試験、顧客からのフィードバックを重ねる中で、段ボールや食器といった従来想定していなかった分野へと応用が広がり、さらには新たな産業領域への展開にもつながっています。こうした取組みを通じて、製品そのものが新たな市場を生み出していく手応えを感じています。今後も顧客との対話を重ねながら共創プロセスを深化させ、持続的な価値提供と事業成長の実現につなげていきたいと考えています。

システムソリューション(SS)ドメイン



取締役・副社長執行役員
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

多様な力、一人ひとりの成長により持続的な成長を実現、40の積み重ねの先へ

セイコーソリューションズグループは、2025年度までに40四半期連続、10年にわたる増収増益という大きな節目を迎えることができました。これはひとえに、長きにわたり当グループを支えてくださっているお客さま、お取引先さまからの温かいご支援の賜物であり、心より厚く御礼申し上げます。また、変化の激しい事業環境の中で、たゆまぬ挑戦と努力を重ねてくれた全社員一人ひとりに、改めて深い感謝の意を表します。

この10年の成長は、安定収益基盤であるストックビジネスを着実に積み上げつつ、M&Aを含む多角化戦略を機動的

に展開し、事業ポートフォリオを継続的に強化してきた成果であると認識しています。「攻め」と「守り」の両輪を回し続けた一つひとつの取組みが、確かな実績として結実したものと受け止めています。

2027年度より、新たな中期経営計画がスタートします。SSドメインではこれまで築き上げてきた成長基盤をさらに進化させるべく、その中核戦略として「ダイバーシティ経営」を一層強力に推進していきます。新たにM&Aやセイコータイムクリエーション(株)を迎えたことにより、1,900名を超える、多様な経歴と価値観を持つ組織となりました。社員それぞれ

が個性と能力を最大限に発揮できる企業風土を醸成し、多様性から生まれる新たな発想を次世代のイノベーションへとつなげていきます。

私たちが目指すのは、これから5年、10年と増収増益を継続することにとどまりません。働く社員一人ひとりが自らの成長を実感し、いきいきと活躍できる企業であり続けること——社員の成長こそが事業の持続的発展の源泉であり、ひいては、より豊かな社会の実現に貢献するものと確信しています。

引き続き、変わらぬご支援とご鞭撻を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

第8次中期経営計画「SMILE145」ハイライト

事業環境(社会のニーズ)

- 循環型社会の実現
- 高品質な製品・サービスの提供
- 安心・安全な社会インフラの構築

コアコンピタンス

- ハードウェア&ソフトウェアソリューション
セイコーのものづくりの強みを活かしたハードウェアや無線、センサーと、ソフトウェアを融合したワンストップソリューションの提供
- DXプラットフォーム
セイコーが「時」というモノサシを提供したように、デジタルの世界のモノサシを提供
中立・信頼のブランドを活かしたソリューションの提供

目指す姿 1

社員一人ひとりの成長の実現

目指す姿 2

長期的・継続的な増収増益の実現

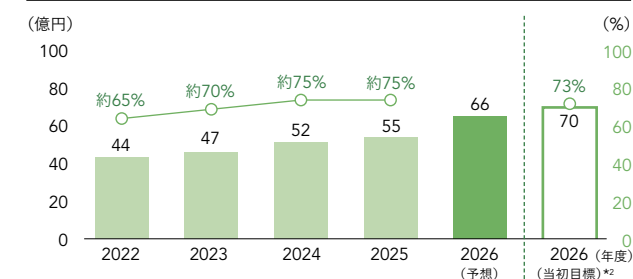
目指す姿 3

Society5.0社会の実現

MVP(感動・高付加価値・高収益)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

KPI



GP率*3

+1.8pt +1.8pt △1.5pt △2.6pt +5.0pt以上

*1 限界利益に占めるストックビジネスの割合

*2 第8次中期経営計画「SMILE145」策定時の目標値

*3 2021年度比

*4 2025年度にセグメントの組み替えを実施したことに伴い、2024年度のみ2025年度のセグメントに組み替えて表示

「SMILE145」後期3年間の方針

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

特集 MVP戦略の歩みと未来への挑戦

～「SMILE145」の達成と150周年へ向けて～

継続性を支える「時」

止められないシステムを、止めないために

スマート保安サービス

センサーとAIを活用したスマート保安により、設備の状態を常時把握し、故障や劣化の兆候を早期に検知します。

熟練技術者の知見を反映したAIの判断により予防保守を実現し、安全性の向上、保守業務の効率化、災害時の迅速な復旧を支えています。

社会や事業活動を支える重要設備の安定稼働を実現し、止められないインフラの継続運用に貢献しています。



- 設備異常・劣化の予兆検知による事故の未然防止
- 点検業務の高度化と品質の平準化
- 予防保全の転換による安定供給の実現
- 災害時の迅速な復旧判断と対応支援 など

真正性を支える「時」

本物であること、正しい記録の証明

タイムスタンプ・電子契約

2001年より、電子的な時刻証明書「タイムスタンプ」事業を通じて、電子データの真正性を支えてきました。

現在は、タイムスタンプと業務アプリケーションを組み合わせ、金融・医療・企業分野における業務の電子化とDX推進を支援しています。重要な文書や記録が「いつ、確かに存在していたか」を証明することで、デジタル社会における信頼の基盤を支えています。



- 金融機関の融資業務の電子化
- 企業間取引契約の電子化
- 雇用契約の電子化
- 医療機関の同意書の電子化 など

社会インフラを支える 「時」×「デジタル」

時の強みを活かしたソリューション展開

金融、エネルギー、交通、通信
社会インフラは、

多くのシステムが複雑に連携することで機能しています。

それらを止めずに、安定的に運用し続けるために
欠かせないのが、「正確な時」です。

Time Server



同期性を支える「時」

共通の時刻基準に、複数のシステムを連携

高精度時刻同期ソリューション

高度にシステム化された社会では、正確な時刻同期が不可欠です。当社の高精度時刻同期技術は、100万分の1秒レベルの精度で、放送、通信、鉄道、金融、IoTなど幅広い分野の安定運用を支えています。

複数のシステムが共通の時刻を共有することで、処理や制御の順序を正しく保ち、社会インフラに求められる高い信頼性と安全性の確保に貢献しています。

- 証券取引所の取引
- テレビ局の4K、8K放送システム
- キャリア通信基地局間同期
- 鉄道などの運行管理 など

公平性を支える「時」

一生を変える一瞬を、その挑戦を支える

スポーツ計時計測

一瞬の差が勝敗を分けるスポーツにおいて、公平性の基盤となるのは「正確な時」です。セイコータイムクリエーション(株)は、高精度な計時を支える計時計測システムの開発・製造・販売をはじめ、フォトフィニッシュや各種センサーによる計測、大型表示盤やデジタルサイネージによる情報提供までを一貫して行っています。

計測から結果表示までを統合することで、競技結果の信頼性と即時性を実現しています。また、国内外のスポーツ大会で培った技術力と運用ノウハウを活かし、競技の公平性と記録の信頼性を支え、円滑な大会運営に貢献しています。



- スポーツ計時計測システムの開発・製造
- 競技データ処理システムの提供
- 大型表示盤、デジタルサイネージによる競技結果表示
- 国内外のスポーツ大会における計時計測・運用支援 など