

社外取締役メッセージ



伝統を未来につなぐ—— 変革期を迎えるセイコーグループへの期待

社外取締役
漆 紫穂子

「外と内の両方の目」で企業価値向上を支える

私は社外取締役に必要なのは「外と内の両方の目から会社を見ること」だと捉えています。取締役会への出席や執行側との継続的な対話を通じて内側の実態を把握しながら、同時に株主・投資家をはじめとするステークホルダーの代表として外側の視点から会社を客観的に評価する。そのどちらの視座も併せ持っているのが、社外取締役の条件だと思います。

こうした視座を踏まえ、社外取締役に大きく2つの役割が求められます。一つは、ガバナンスを機能させる「守りの仕組み」を支えること。もう一つは、企業価値を高める「攻めの基盤」を整えること。その両面から取締役会の実効性を高め、業績のチェックにとどまらず、将来に向けた準備が十分にできているかを問い続けることが使命だと考えています。

私は、歴史とブランドという強みを持つ当社が、「ソリューションカンパニー」へ軸足を移していくための、変革プロセスを支えることに注力していきたいと思います。その観点から、取締役会への出席に加え、グループ会社での講演や研修への

取締役会の進化とさらなる実効性向上に向けて

就任してからの2年間、取締役会は大きく変わったという印象を持っています。社外役員同士の意見交換の場や取締役会の実効性評価で浮かび上がった課題がスピーディーに共有され、翌年のアジェンダ設定に結びつく好循環が回り始めてい

参加など、様々な機会を通じて、一定の役割を果たしていると認識しています。

私自身のバックグラウンドとして貢献できる点は3つあります。約40年にわたる教育者としての経験、学校経営者として組織を変革してきた経験、そしてジェンダー、年齢等、多様な価値観に触れてきた経験。この「人材育成」「組織改革」「DE&I」という3つの専門性を、セイコーグループの中長期的な企業価値向上に活かしていきたいと考えています。

学校は人的資本が経営の中核をなす組織であることから、昨今注目される「人的資本経営」というテーマに対しても、そうした経験に基づく視点から助言することができると考えています。また、セイコーグループが創業150周年に向けてさらなる成長を目指す重要な節目にある中で、規模・業態は違っても100年続いた組織の創業家経営者として、変革期のリーダーが直面する決断の難しさや、組織を動かしていくうえでのリアルな課題感を共有しながら支えていきたいと思っています。

まず、実効性評価を起点とした改善のサイクルが着実に機能している点は、特に大きな進化です。

議案の整理がなされ、取締役会では、重要事項の集中審議やリスク管理、内部統制といったテーマに時間を充てられるよ

うになり、議論の内容が深まっています。サステナビリティ戦略など非財務のテーマが増え、社外役員のサクセッションプランへの関与も一層進んでいます。さらに、社外役員のみの定期的な会合も設けられており、多様かつ高い知見を持つ社外役員の間で、最新の動向や外部環境の変化を踏まえた意見が活発に交わされ、執行側に共有されています。服部CEO自身もそうした意見を積極的に活かそうとする姿勢を示していることから、このような取組みが実効的に機能していると感じています。

一方で、現在のガバナンス体制は、実態として機能しているものの、その取組みが外部に充分には伝わりきっていない側面があるのではないかと感じています。例えば、コーポレートガバナンス委員会は服部CEOが議長を務め、指名・報酬機能を含めて運用されていますが、その体制の実効性が外部にどのように受け止められているかには、留意する必要があると考えています。実際には服部CEOのダイバーシティをはじめとする変革テーマへの並々ならぬコミットメントは、社内に強く発信されています。現在の体制は創業150周年に向け、ウオッチ事業一本ではない次の土台を創業家の牽引力で構築し、次世代へ事業を継承していく経営判断を反映したものと、私の目に

人的資本経営と多様性——セイコーグループの未来を見据えて

人的資本経営とダイバーシティは、セイコーグループの次の成長を左右する最重要テーマだと考えています。グループ横断の人材育成については、グループ人材戦略会議での知見共有や、グループ公募制度やキャリアチャレンジ制度によるキャリア選択機会の拡充など、プロジェクトが動き始めています。

ダイバーシティについては、女性リーダー育成プログラム「Seiko Woman Academy」などの取組みの継続が「えるぼし(3つ星)」「プラチナくるみん」の認定取得など、見える結果に表れてきています。そして、研修だけでなく、実際に女性執行役員の登用が進み、経営における意思決定の多様性が広がってきました。一方、女性管理職比率の目標について、2027年4月に20%というペースは、もう少しスピード感があると望ましいとも感じています。グループ内には技術系など女性比率が低い組織が存在するため、単純な人数ではなく、各組織の特性に応じた比率で見えていく必要性を伝えています。

ここで忘れてはいけないのが、多様な人材が意思決定や事業変革に関わるのが、企業としての持続的な成長につながっているのかという点です。女性活躍は人権問題として語られがちですが、同時に財務成長との相関を明確にすることで、投資の文脈でも語り、経営判断として位置づけていくことが重要です。

ある調査によれば、女性が自らの意思で昇進を控えるといった内的要因は、全体のおよそ3割に過ぎず、残りは外的要因にあるそうです。会社の仕組みで解決できる余地がまだまだある

は映っています。私たち社外役員も、その意思決定が真に未来の成長に資するものかどうかを常に問い続けながら、透明性の高い統治体制を担保していくことを重視していきます。

重要な課題の一つとして認識しているのは、グループガバナンスです。システムソリューションドメインでのM&Aが進み、連結子会社が増えていく中で、グループとして一体的なガバナンスを効かせていけるかが問われています。また、当社が中心となり、資源配分、人材育成、ITセキュリティ、ブランディング戦略、リスク管理——これらを俯瞰し、グループとしての全体最適の視点で整理し、シナジーを効かせていくことが重要になります。

取締役会においても、グループ全体を横断的に見る「横串」機能の強化に向けてコーポレート機能の再検討といった議論が行われています。また、将来的にはコーポレートガバナンス委員会を独立社外取締役が委員長を務める指名・報酬委員会へと発展させていくことも一案として提言されています。指名、報酬、サクセッション、人的資本、多様性、資本効率といった重要テーマの選定・決定プロセスを、時間軸を明確にして整備していくことで、ガバナンスの質を一段と高め、ステークホルダーからの信頼をより一層高めることができると考えています。

ということにほかなりません。人口減少社会の中、先進諸国の中で目立って活躍の余地が残る女性の力は、いわば日本の含み資産です。30年後に取締役会の半分以上を女性にするためには、目の前の採用から見直す必要があります。製品開発、社内構造、企業としての価値観すべてにグローバルな視点を取り入れ、人的資本においても数値目標を評価に反映させる仕組みを構築することが必要と考えています。

現在、当社グループでは、トップサクセッションのみならず、事業横断的に各領域のサクセッションを意識して、リーダー層を厚くすべく、コアリーダー向けの教育が行われています。社外役員からは、今後は研修だけでなく、選抜した人材をグループ内の全く異なる事業へ送り込むタフアサインメントなどを通じて、経営経験を早期に積ませるなどの提案もなされています。

セイコーグループの一員となり、強く感じていることは、歴史に裏付けられた品格と誇りが、性別を問わず互いに尊重し活かし合うカルチャーにつながっているということです。創業150周年を前にして、さらなる飛躍を目指し、服部CEOも高橋社長も変革への強いメッセージを出し続けています。伝統という土壌の上に、新たなチャレンジを支える収益構造のある今が、まさにさらなる飛躍のチャンスです。グループ全体でシナジーを発揮し、セイコーだからこそ実現できる社会課題解決を通じて、新たな価値をともに創出していきたいと思っています。

役員紹介 (2026年7月1日現在)

取締役



代表取締役会長 兼 グループCEO 兼 グループCCO

服部 真二

主な兼職等の状況
セイコーウォッチ(株) 代表取締役会長 兼 CEO 兼 CCO
(株)和光 取締役会長
所有株式数：4,558,578株



代表取締役社長

高橋 修司

所有株式数：27,700株



取締役・副社長執行役員

関根 淳

経営全般、システムソリューションドメイン、
IT・DX推進、新規事業創出担当
主な兼職等の状況
セイコーソリューションズ(株) 代表取締役社長
所有株式数：5,100株



取締役・専務執行役員

内藤 昭男

エモーショナルバリューソリューションドメイン、
法務、知的財産担当
主な兼職等の状況
セイコーウォッチ(株) 代表取締役社長
所有株式数：22,200株



取締役・専務執行役員

米山 拓

デバイスソリューションドメイン、経営企画、経理、
財務企画担当 兼 経営管理本部長
主な兼職等の状況
セイコーインスツル(株) 代表取締役副社長
(株)オハラ 社外監査役
所有株式数：17,400株



取締役・常務執行役員

遠藤 洋一

デバイスソリューションドメイン担当
主な兼職等の状況
セイコーインスツル(株) 代表取締役社長
所有株式数：11,600株



社外取締役

齊藤 昇

主な兼職等の状況
BIPROGY(株) 代表取締役社長
所有株式数：0株



社外取締役

小堀 秀毅

主な兼職等の状況
旭化成(株) 取締役会長
(株)野村総合研究所 社外取締役
三井住友トラストグループ(株) 社外取締役
所有株式数：0株



社外取締役

漆 紫穂子

主な兼職等の状況
学校法人品川女子学院 理事長
カルチュア・コンビニエンス・クラブ(株) 社外取締役
東京海上日動火災保険(株) 社外監査役
所有株式数：0株

監査役



常勤監査役

西本 隆志

所有株式数：6,200株



常勤監査役

中尾 成

所有株式数：1,600株



社外監査役

天野 秀樹

主な兼職等の状況
みずほリース(株) 社外監査役
ニデック(株) 社外取締役(監査等委員)
所有株式数：0株



社外監査役

矢野 正敏

主な兼職等の状況
古河機械金属(株) 社外監査役
所有株式数：0株



社外監査役

櫻井 謙二

所有株式数：0株

執行役員

専務執行役員

金川 宏美

サステナビリティ推進、
コーポレートブランディング、
広報担当

常務執行役員

市村 誠

秘書、総務、新規事業創出担当 兼
新規事業創出部長

執行役員

中川 博美

経営管理本部 副本部長 兼
人事、グループHR戦略担当

執行役員

庭崎 紀代子

エモーショナルバリューソリューション
ドメイン担当

専門役員

専門役員

倉田 修

IT・DX推進担当 兼 IT・DX推進部長

専門役員

東原 薫

経営企画担当 兼 経営企画部長

専門役員

渡邊 陽子

法務担当 兼 法務部長

専門役員

浅見 弘和

グループHR戦略担当 兼
次世代リーダー開発室長 兼
グループHR戦略部長

事業会社役員紹介 (2026年7月1日現在)



セイコーウオッチ株式会社

代表取締役会長 兼 CEO 兼 CCO	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・常務執行役員
服部 真二 ■	内藤 昭男 ■	石黒 実	河田 芳克	高倉 昭
取締役・常務執行役員	取締役・執行役員	取締役・執行役員	取締役・執行役員	取締役・執行役員
谷村 直昭	柴崎 宗久	浅海 達也	種村 清美	菅沼 幸明
取締役	取締役	取締役	常勤監査役	監査役
高橋 修司 ■	庭崎 紀代子 ■	金川 宏美 ■	松田 徹	米山 拓 ■
監査役	執行役員	執行役員	執行役員	執行役員
西本 隆志 ■	大野 健	加納 慶彦	羽鳥 敦子	Brice Le Troadec



株式会社 和光

取締役会長	代表取締役社長	取締役・常務執行役員	取締役・執行役員	取締役・執行役員
服部 真二 ■	庭崎 紀代子 ■	田嶋 直樹	山本 玲子	新井 隆之
取締役	取締役	監査役	専門役員	専門役員
高橋 修司 ■	内藤 昭男 ■	西本 隆志 ■	小野 高	武蔵 淳



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・専務執行役員	取締役・執行役員	取締役
遠藤 洋一 ■	米山 拓 ■	富塚 浩二	佐上 達男	服部 秀生
取締役	取締役	監査役	監査役	執行役員
高橋 修司 ■	関根 淳 ■	落合 悟	中尾 成 ■	松田 誠
執行役員	執行役員			
松下 克樹	梅村 宏			



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
坂本 修司	田所 英明	遠藤 洋一 ■	米山 拓 ■	中尾 成 ■
執行役員	執行役員			
小笠原 利光	鈴木 典雄			



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・専務執行役員	取締役・常務執行役員	取締役・常務執行役員
関根 淳 ■	瀧沢 観	松岡 信親	中山 具之	那須野 秀登
取締役	取締役	取締役	取締役	監査役
高橋 修司 ■	市村 誠 ■	米山 拓 ■	服部 秀生	此村 敦
監査役	常務執行役員	常務執行役員	執行役員	執行役員
中尾 成 ■	新川 勉	佐伯 茂	中村 仁生	宮田 暢
執行役員	執行役員			
中迫 秀夫	三浦 宏道			



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
市川 剛司	坂本 和彦	金川 宏美 ■	実藤 久也	高橋 修司 ■
取締役	取締役	監査役	執行役員	執行役員
関根 淳 ■	米山 拓 ■	西本 隆志 ■	北川 清樹	阿部 章雄



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
市村 誠 ■	高倉 昭	宇治野 寿	中川 隆	米山 拓 ■
取締役	監査役			
遠藤 洋一 ■	西本 隆志 ■			

■ 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・果断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>

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～	2019年～	2022年～
	第6次	第7次	第8次
機関設計、 指名、 報酬等	- コーポレートガバナンス委員会発足 - 業績連動報酬制度導入 - 後継者育成計画策定 - 取締役会実効性評価開始	- 業績連動報酬制度の一部子会社への拡大 - グループリスクマネジメント体制構築	- 取締役総数の1/3を独立社外取締役に - 執行役員制度導入 - 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） - 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） - 専門役員制度導入 - 業績連動報酬制度改定（業績連動比率引き上げ）
情報発信	株主総会招集通知（全文）英文開示	- 統合報告書発行 - ハイブリッド型バーチャル株主総会（ライブ配信）実施 - 有価証券報告書（全文）英文開示	

コーポレートガバナンスの体制

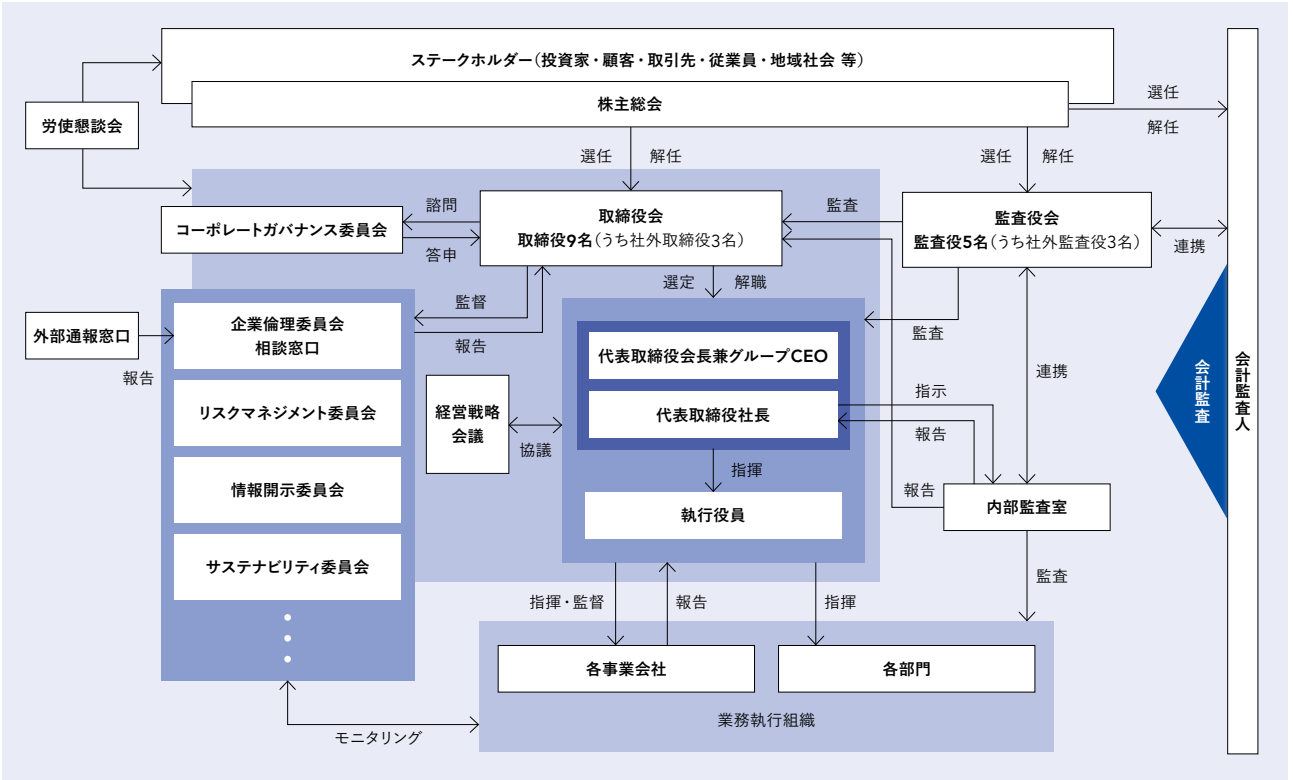
当社は持株会社として、事業ごとの経営責任の明確化を図るとともに、迅速な経営判断と機動的な施策の実行を通して、経営環境の変化に対応できる組織体制を整備しています。

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3名を含む取締役9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。なお、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。また、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。

2025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や、取締役会の実効性評価、役員報酬制度の一部改定や、株式分割に関する事項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。

2025年度の監査役会においては、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、監査法人の非保証業務に係る事前了解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。

2025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、役員報酬制度の一部改定、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	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
	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

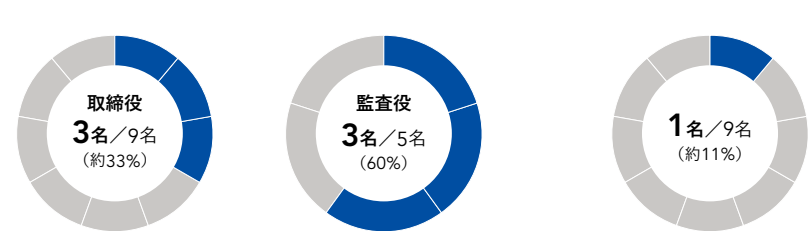
取締役・監査役一覧(スキルマトリックス)

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	●		●	●				●
	関根 淳	●		●	●			●	
	内藤 昭男	●		●			●		●
	米山 拓			●	●	●		●	
	遠藤 洋一	●		●	●				
	齊藤 昇	●		●	●				●
	小堀 秀毅	●	●	●			●		
	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

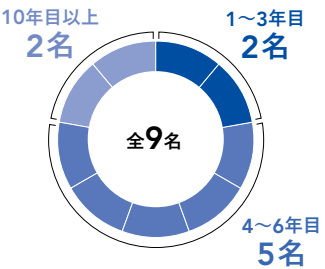
役員構成 (2026年6月25日時点)

社外役員比率



女性取締役比率

取締役の在任年数構成比



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。

評価項目
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

左記のプロセス・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、おおむね実効性が確保されていることが確認されました。2025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。

2025年度の課題	対応状況
(1) 取締役会の審議時間のさらなる充実化	- グループ全体の企業価値に関わる重要事項を意識した議題設定と議題上程方法の見直し - エグゼクティブサマリーにおける論点の明確化 - フリーディスカッション時間の設定
(2) 社外役員への情報共有・連携体制の強化推進	- 社外役員と代表取締役の懇談会の開催 - 各種社内行事、研修や会議への社外役員陪席機会の提供 - 社外役員とグループ社員の対話機会創出

課題と今後の取組み

上記の評価結果を踏まえ、「取締役会の機能の高度化に向けた議論の実施」と「コーポレートガバナンス委員会のさらなる実効性向上に向けた運営体制の見直し」を求める意見が見られたことから、これらを2026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、左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

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
課題	(1) 取締役会における中長期的な課題の議論の実施 (2) 取締役会全体の構成について (3) 投資家による当社評価フィードバック等	(1) 資本市場の当社評価に関する情報共有の充実 (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	(1) IR施策のさらなる強化 (2) 社外役員の会社理解とコミュニケーションの充実	(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 (2) 海外IR活動のさらなる強化

対応	(1) ● 重要課題の優先順位づけとスケジュール化 ● 重要議題の論点の明確化(議題上程に至るまでの背景・論点の共有等) ● 議事時間配分のさらなる見直し、事前説明の充実 (2) ● 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 (3) ● 取締役会におけるIR活動状況の報告の充実	(1) ● 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 ● 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 (2) ● 「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に報告、議論の実施	(1) ● 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 (2) ● 主要施設の見学、社員との意見交換会等の実施 ● 社外役員のみで構成する「独立役員意見交換会」の開催(年2回定例開催) ● 役員向け社内研修の社外役員への共有	(1) ● エグゼクティブサマリーの作成 ● 本編資料と参考資料の明確化 (2) ● 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
----	---	--	--	---

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、右記事項を基本方針としています。

なお、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輩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。

基本方針

- 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。

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

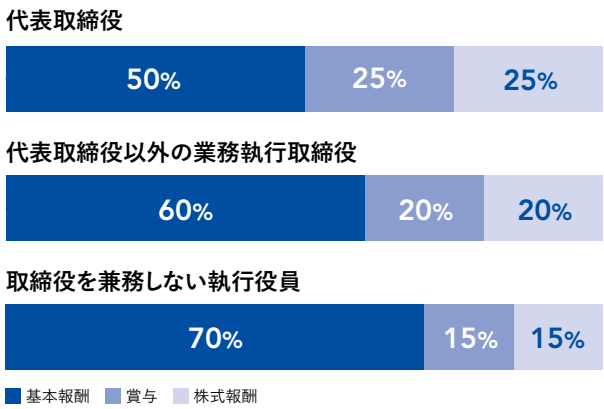
みで構成します。

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	月額固定報酬とし、役割と責務に応じて同輩企業の水準、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付与する。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 ₂ 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、同輩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)。



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、おのおの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、幹旋、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ォ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2026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、2025年度に当社子会社保有の政策保有株式のうち3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
 - 買収防衛策議案
- 合併等の組織再編議案
 - 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

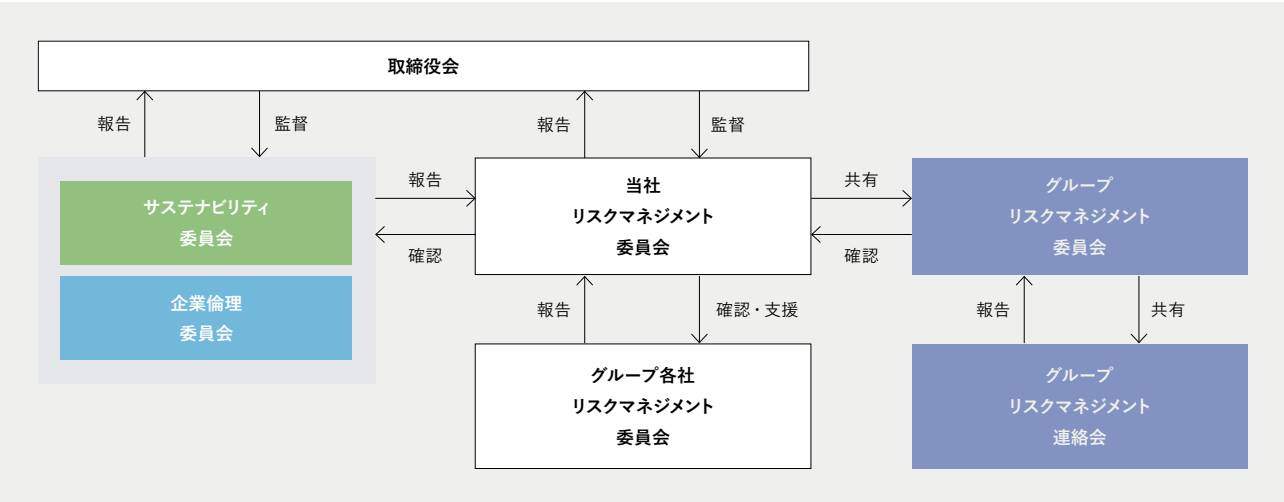
当社は、内部統制システムの基本方針を定め、これに沿って当社グループの経営管理、企業倫理、法令遵守、リスク管理、内部監査等を含む当社グループ全体の内部統制システム

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

当社は、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、グループ全体で取り組むべき「グループ重要リスク」を選定し、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るため、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を中心に、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。

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ており、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。また、当社およびグループ各社が、緊密に連携・協調しながら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。

危機発生時に備えては、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整えています。

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、特にインパクトの大きいリスクを特定・評価・決議し、グループ各社とともに対応策を推進しています。

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しながらもに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、下記の事項があります。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。

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、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、予防策・対応策を構築しています。

また、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。

2026年度グループ重要リスク

2026年度は、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、予防策・対応策の構築および実施を進めていきます。

① 高度化・巧妙化するサイバー攻撃に起因する事業運営リスク

近年、AI技術の進展に伴い攻撃手法の高度化・巧妙化が進み、サイバー攻撃に起因する事業停止事例が社会的に増加しています。当社グループでは、これまでもセキュリティ強化に継続的に取り組んできましたが、こうした環境変化を踏まえ、さらなる対応の高度化を図っていく必要があると考えています。

リスク対応に向けて活動する事項

- サイバーセキュリティ対策の技術的な対応力の強化
- 事業継続を見据えた組織的対応力の強化
- セキュリティガバナンスや人的対応力の強化

② 代替困難な部品・原材料に係る特定の調達先への依存リスク

地政学リスクの高まりなどを背景に、部品・原材料の調達に支障を来すリスクが顕在化しつつあります。このような環境下において、グループ経営への影響が大きい重要部品・原材料については、調達に支障が生じた場合を想定した抜本的な代替策の検討が不可欠と考えています。

リスク対応に向けて活動する事項

- グループ経営への影響度が特に大きいサプライヤーを特定
- リスクが顕在化した場合を想定し、事業会社と連携した代替調達・多元化等の対応策を検討

③ 製品・サービスに係る品質問題の発生によるブランドイメージと企業価値の毀損リスク

近年は品質の要求水準が高まり、法規制対応の高度化が進む中、品質問題を契機としてブランド価値を大きく毀損する事例が見られます。こうした状況を踏まえ、当社グループとしても、品質保証体制について、グループ横断での再点検と高度化が求められると考えています。

リスク対応に向けて活動する事項

- グループ各社における品質保証業務・体制の実態把握
- 各社の品質保証体制強化・高度化に向けた計画の有無の確認およびレビュー
- 品質保証連絡会を活用した、課題の共有と是正・強化策の検討



有価証券報告書

<https://www.seiko.co.jp/ir/library/securities.html>

企業倫理・コンプライアンス

企業倫理の基本理念に基づき、「企業倫理行動指針」を定め、「教育・啓蒙」「相談・連絡」「監査」「評価」等を一貫して推進しています。

企業倫理の基本理念

当社は、法律を遵守し、社会倫理を尊重し、そこから健全で良識ある企業倫理を築き、企業としての社会的責任を果たしていきます。当社は、この考えを基本姿勢とする「企業倫理

の基本理念」を掲げ、役員および社員一人ひとりが身につけ、社会に広く受け入れられる「企業倫理」を築いて実践するため、「企業倫理行動指針」を定めています。



コンプライアンス推進体制

当社は、企業倫理の基本理念に基づき、「企業倫理委員会」を設置し、役員および社員を対象として、「教育・啓蒙」「相談・連絡」「監査」「評価」等を一貫して推進しています。グループ各社においても企業倫理体制を確立し、事業の特性

および関連法令等に応じて各社で行動規範を定めており、企業倫理問題が発生した場合には、各社が責任を持ってその解決にあたり、当社は、グループ各社からの要請に応じて、問題解決に向けて全面的に協力や支援を行います。

コンプライアンス推進活動

企業倫理研修

当社は、マテリアリティに定める「コーポレートガバナンス、コンプライアンス体制の強化」に対する取組みとして、継続的に企業倫理研修を実施しています。2025年度は「ハラスメント防止」「取適法」をテーマとした、国内グループ各社役員および社員向け研修、ならびに「企業倫理案件への対応」をテーマとした内部通報窓口担当者向け研修を実施しました。2026年度上期は「カスタマーハラスメント」をテーマとした研修を実施し、コンプライアンス体制の強化に取り組みます。

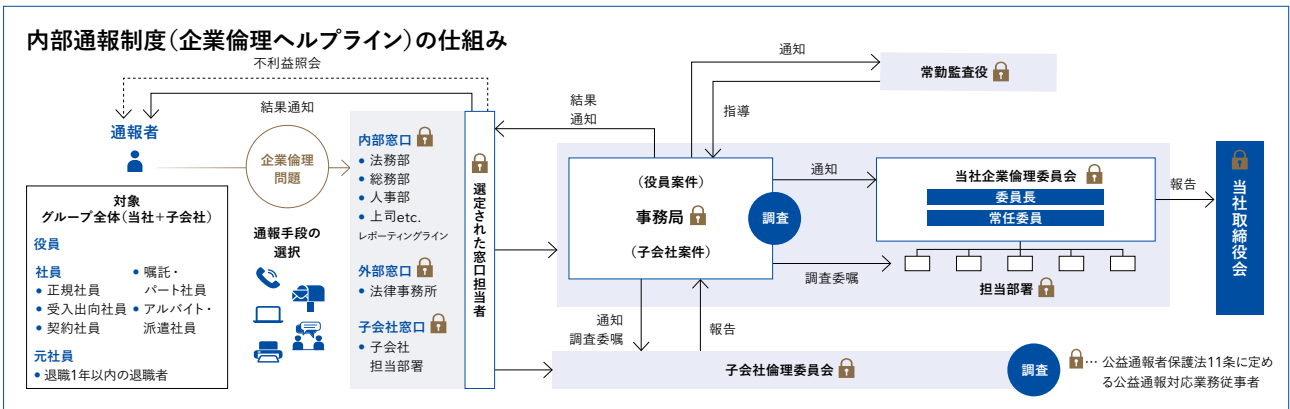
内部通報制度

当社は、企業倫理・コンプライアンスに関する社員の相談・通報窓口として「企業倫理ヘルプライン」を設置しています。社内窓口のほか弁護士事務所に外部窓口を設け、利用者が相談・通報しやすい環境を整えています。当社では、公益通報者保護法で定められた内部通報制度の対象範囲よりも

監査によるコンプライアンス体制の維持・推進状況の確認

コンプライアンス体制の維持・推進状況を定期的に確認するため、内部監査室による監査等を実施しています。会社法内部統制システム監査では、当社を含めた会社法上の大会社8社を対象に、コンプライアンスに係る基本方針、行動規準の制定・周知や、リスクマネジメント体制の整備状況を確認しています。

広くコンプライアンスに関する相談・通報を受け付け、問題の解決に取り組んでいます。利用者が相談・通報したことを理由に不利益な扱いを受けないよう、利用者および相談・通報内容に関わる情報を厳格に管理しています。



株主・投資家との対話

対話を通じ、強い信頼関係を構築

株主・投資家との対話に対する考え方

当社グループは、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、株主や投資家の皆さまとの対話を行っています。適時適切な情報開示を行うことはもとより、その開示情報が利用する皆さまにとって有用性が高いものとなるよう

日々改善に努め、誠実で透明性の高いコミュニケーションを心がけています。

これからも、株主・投資家の皆さまとの対話を通し、強い信頼関係を構築できるよう努めていきます。

主な活動実績(2025年度)

4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
海外ロードショー	前期Q4決算説明会		個人投資家向け説明会(オンライン)				Q2決算説明会		施設見学会	Q3決算説明会	社長スモールミーティング
		株主総会 事業戦略説明会		Q1決算説明会		個人投資家向け説明会 施設見学会 統合報告書発行		年間を通して個別ミーティングを実施のほか、証券会社主催カンファレンスに参加	社長スモールミーティング 事業戦略説明会 施設見学会		

株主・投資家の皆さまとの定期的な対話

対象	イベント	実績	対応者	開催方法、テーマ等
株主	株主総会	2025年6月	—	ハイブリッド型バーチャル株主総会(ライブ配信)の実施
機関投資家・アナリスト(国内・海外)	決算説明会	4回	CEO、代表取締役社長、CFO、ドメイン担当役員	2025年5月開催の決算説明会はハイブリッド開催、 その他はオンライン開催 ウェブサイトで説明会資料&質疑応答集を公開(日・英)
	事業戦略説明会	2回	事業会社社長	テーマ(6月) ウォッチ事業 テーマ(12月) システムソリューション事業
	社長スモールミーティング	2回	代表取締役社長	社長と機関投資家との対話強化
	個別ミーティング	276回	CFO	対面・オンラインでの対話
	海外IR(個別訪問)	1回	CFO	トップマネジメントによる海外の機関投資家との面談を実施
	証券会社主催カンファレンス	3回	事業会社社長、CFO	新規の国内外の投資家との対話機会を持つため、証券会社主催のIRカンファレンスに参加
個人投資家	施設見学会	5回	施設責任者	当社グループ理解促進のために各種施設見学会を実施 (実績) グランドセイコーススタジオ 聖石、セイコミュージアム銀座 GSブティック
	証券会社主催個人投資家向け説明会	2回	CFO	個人投資家の掘り起こしに向けて証券会社主催の個人投資家向け説明会に参加

事例 対話の実効性向上と情報開示の強化に向けた取組み

- 経営戦略の発信強化
- 海外IR活動の推進
- セイコーファン獲得に向けた個人投資家向けIR活動の推進



2025年12月 GSブティック見学会

株主・投資家との対話の経営へのフィードバックと対応

当社では、投資家・アナリストとの個別ミーティングでの質疑およびコメントの内容を月次で経営層および関連部署へ共有しているほか、証券会社発行のアナリストレポートについても発行の都度共有を行っています。さらに、IR活動について年1回、取締役会へ報告を行っています。

また、現在推進中の第8次中期経営計画「SMILE145」では、キャッシュアロケーションの開示や、KPIにROICやROEを設定するなど、その内容の検討にあたっては投資家・アナリストのご意見も参考にしたほか、決算説明会資料について開示情報の拡充、統合報告書の記載内容の充実も図っています。

