

時代とハートを動かす

**SEIKO**

2016年3月期 年次報告書

2015年4月1日～2016年3月31日

# Report



セイコーホールディングス株式会社

2016年5月23日銀座 新社屋に移転

始動!

# 『第6次中期経営計画』

当社は、2017年3月期を初年度とする3か年計画である第6次中期経営計画を策定いたしました。グループスローガン「時代とハートを動かすSEIKO」を踏まえて、当社グループが10年後の将来に向け長期的に目指す姿として、長期ビジョンを制定しました。

## 長期ビジョン

常に時代をリードする先進性と革新性を備え  
お客さまの期待を超える製品と品質・サービスを提供し  
世界中のステークホルダーと感動を分かち合える  
グローバルな企業グループを目指す

## 長期ビジョン実現に向けた、第6次中期経営計画の基本方針

ウオッチ事業を中核とする高収益グループを目指し

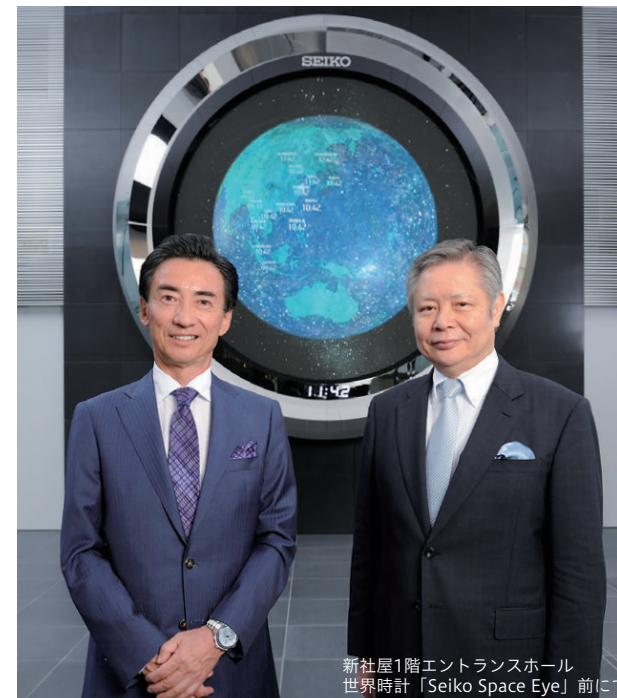
①「収益力の強化と成長への投資」

②「経営基盤の強化」

## 2019年3月期(最終年度)連結経営指標 目標

売上高 **3,100**億円      営業利益 **170**億円      ネット有利子負債 **750**億円以下      自己資本比率 **35%**以上

## トップインタビュー



代表取締役会長 兼 グループ CEO  
服部 真二

代表取締役社長  
中村 吉伸

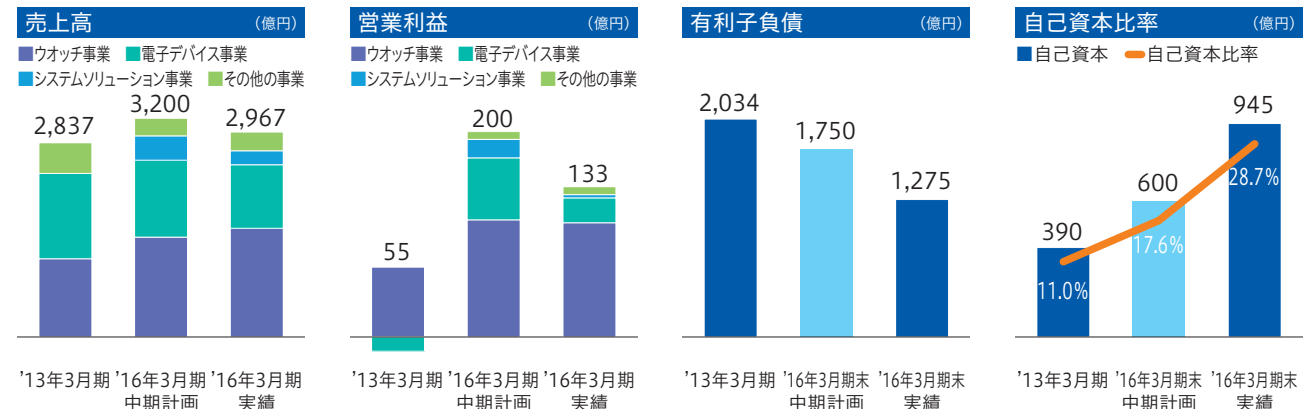
2020年までにグローバル市場でのリーディングカンパニーとなることを目指し、攻めへの組織改革を継続いたします。

### ① 第5次中期経営計画を振り返って

(服部) 2014年3月期から始まった第5次中期経営計画では、ウオッチ事業を中核とする事業構造への転換を目指し、「事業ポートフォリオの再構築」「事業収益の最大化」「経営基盤の質的強化」に取り組みました。

中核事業であるウオッチ事業は、国内の販売好調が売上拡大のけん引役となり、中期経営計画を達成しました。また、この3年間で、グローバルにブランド価値を向上させ、中・高価格帯にシフトしていく上で、大きな出来事がいくつもありました。2012年9月に発売した、世界初のGPSソーラーウオッチ「セイコー アストロン」は、世界中で順調に売上を拡大しております。2014年8月にはニューヨークにセイコーブティックをオープン。そして同年11月には、グランドセイコーメカニカルハイビート36000GMT限定モデルがジュネーブ時計グランプリの部門賞を受賞しました。メイドインジャパンの機械式時計として初という価値ある受賞となりました。

## 第4次・第5次中期経営計画最終年度 連結経営指標





**(中村)** 電子デバイス事業は、事業ポートフォリオの再構築を進めることにより、収益体質の改善が進みました。2016年1月には、半導体分野のさらなる発展のため(株)日本政策投資銀行との共同出資による新会社エスアイアイ・セミコンダクタ(株)が営業開始いたしました。

システムソリューション事業は、2014年7月1日付でグループ内の関係事業体をセイコーソリューションズ(株)に集約し、第三の支柱事業をめざして取り組みましたが、残念ながら期待通りの進捗とはいえませんでした。

その他に含まれるセイコークロック(株)と(株)和光は、継続的な事業構造改革の成果として、安定した収益体質の事業体に再生したといえます。

**(服部)** ウォッチ事業の拡大、その他の事業の再生(クロック、和光)を実現できましたが、電子デバイス事業とシステムソリューション事業が計画を下回り、連結売上高と連結営業利益は、第5次中期経営計画(最終年度)未達となりました。

収益の改善、不動産の売却・流動化、有価証券の売却等を実行し、有利子負債の削減と自己資本比率の改善は中期経営計画(最終年度)を達成いたしました。

## ② 第6次中期経営計画について

### Q 今回新たに制定した長期ビジョンに込めた思いをお聞かせください

**(服部)** 2016年は、創業者・服部金太郎が服部時計店を創業してから135年にあたります。セイコーは創業以来、「常に時代の一步先を行く」という経営姿勢を貫き、革新を続けてきました。この創業の志と、お客様の感性に訴えたいという強い思いを込め、2014年にグループスローガン「時代とハートを動かすSEIKO」を掲げました。

このグループスローガンを踏まえ、セイコーホールディングスグループが10年後の将来に向け長期的に目指す姿を、長期ビジョンとして制定しました。

2020年までにグローバル市場のリーディングカンパニーとなることを目指し、この度の第6次中期経営計画は、「攻め」への組織改革の時と位置づけています。ウォッチ事業を中核とする高収益グループを目指し、「収益力の強化と成長への投資」を推進するとともに、「経営基盤の強化」を徹底してまいります。

### Q 「収益力の強化と成長への投資」について、事業ごとの方針をお聞かせください。

**(服部)** 売上・利益とも拡大してきたウォッチ事業を、中核事業としてさらに成長させるべく、収益力の強化と成長への投資を行います。一方で、電子デバイス事業・システムソリューション事業は収益の改善が急務であり、経営資源のさらなる選択と集中を進めます。

ウォッチ事業では、セイコーブランドのさらなる価値向上を目指し、グランドセイコー・アストロン・プロスペックスというグローバル戦略ブランドの売上拡大を図るとともに、中・高価格帯へのシフトを進めます。

旗艦ブランドであるグランドセイコーでは、今年度から100万円以上の高価格帯へ本格参入します。また、管理職や海外で活躍するキャリア女性をターゲットとした、女性向けラインナップを大幅に拡充します。

そして、100年を超える腕時計づくりの伝統を継承するメカニカルウォッチであるプレザージュを、グローバル戦略ブランドとして展開してまいります。

グローバル市場でのブランド価値向上に向け、製品の

良さを手に取って体験いただく場として、セイコーブティックをグローバルに展開しており、その数は70店舗に届こうとしています。これを2018年度までに100店舗とすることを目標としています。

**(中村)** 電子デバイス事業においては、半導体事業の再編を通じた事業収益力の向上が重要課題となります。

エスアイアイ・セミコンダクタ(株)は、セイコーインスツル(株)が時計を源流として長年培ってきた「匠・小・省」の技術を基盤に、(株)日本政策投資銀行が持つ幅広いネットワークやM&A戦略ノウハウなどを活用することで、年間1,000億円規模の売上と、世界のトップ5に入るアナログ半導体メーカーを目指しています。様々な製品に無線・センサ・決済などの仕組みが組み込まれる(IoT)時代において、アナログ半導体は継続的な成長が見込まれる分野です。なお、2018年1月以降は、株式の一部を同行に譲渡することで連結から外れ、持分法適用会社となる予定であり、次の主力事業の確立が急務となります。

## 第6次中期経営計画 基本方針

### 収益力の強化と成長への投資

- ウォッチ事業はグループの中核事業としてさらなる成長へ(収益の拡大)
- 電子デバイス事業はコアビジネスに経営資源を重点配分し、利益を創出(収益力の向上)
- システムソリューション事業は第3の支柱事業として事業基盤を強化(収益力の強化)
- その他の事業は安定した収益体質を継続(収益力の安定)

### 経営基盤の強化

- コーポレートコミュニケーションの強化
- 資本・財務政策の基本方針の継続
- コーポレートガバナンスの強化
- 組織・グループ機能の強化、人事政策の基本方針の継続

## 第6次中期経営計画 連結数値目標(セグメント別売上高・営業利益)

(億円)	2016年3月期実績			第6次中期経営計画2019年3月期(最終年度)		
	売上高	営業利益	営業利益率	売上高	営業利益	営業利益率
ウォッチ事業	1,644	127	7.7%	1,900	170	8.9%
電子デバイス事業	949	29	3.1%	750	25	3.3%
システムソリューション事業	194	3	1.9%	250	15	6.0%
その他の事業	282	9	3.2%	300	10	3.3%
本社・調整	△103	△36	—	△100	△50	—
<b>連結合計</b>	<b>2,967</b>	<b>133</b>	<b>4.5%</b>	<b>3,100</b>	<b>170</b>	<b>5.5%</b>

※ 電子デバイス事業の2019年3月期(最終年度)は半導体事業合併会社を除く前提

## トップインタビュー

産業用プリンタ向けのインクジェットプリントヘッドは、大型サイン・グラフィック、段ボール、バーコードなどへの印刷をはじめ、近年ではタイル、繊維など印刷するアプリケーションが拡大しています。この分野を次の主力事業として確立していきたいと考えます。精密メカトロ・電子デバイス事業においては、安定収益を確保するとともに、不採算事業の構造改革を継続してまいります。

システムソリューション事業は、グループ内の組織再編による統合効果を発揮し、収益力を強化すべく、グループ外から役員を迎え入れ、テコ入れを図っています。安定的な収益構造を実現するため、不採算事業の整理とビジネスモデルの転換を進めるのに加え、新規戦略事業の立ち上げを加速するため、大型案件の獲得を実現するための戦略事業部門を設立し、他社とのアライアンスビジネスを含めて推進してまいります。

その他に含まれるセイコークロック(株)、(株)和光、セイコータイムシステム(株)については、第5次中期経営計画で実現した収益の安定化を継続するとともに、各事業を通じてセイコーブランドの価値向上に貢献するよう展開してまいります。

## Q 「経営基盤の強化」についてお聞かせください

**(服部)** コーポレートコミュニケーションの強化においては、グループスローガン「時代とハートを動かすSEIKO」を軸に、ブランド価値向上を目指し、スポーツ・音楽を通じたブランディング活動を継続してまいります。また、地域・社会の繁栄、地域・社会との共存を目的としたCSR活動を引き続き行います。

そして、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指し、IR活動を充実させ、株主・投資家との建設的な対話を継続、強化します。

**(中村)** 資本・財務政策の基本方針の継続においては、第5次中期経営計画の3年間の取り組みで財務体質は大きく改善しましたが、まだグループの財務体質は脆弱と言えます。さらなる自己資本の充実と有利子負債の削減を進め、具体的には、自己資本比率35%以上、ネット有利子負債750億円以下を目指します。

コーポレートガバナンスの強化においては、役員業績連動報酬制度を導入いたします。これは、業務執行取締

役の報酬に関し、短期および中長期の会社業績ならびに株式価値との連動性をより明確にすることにより、業務執行取締役が当社の持続的な成長と企業価値の増大に貢献する意識を高めることを目的としています。加えて、社外役員が構成員の過半数を占める諮問委員会の設置や、取締役会の実効性評価の仕組みを導入することにより、コーポレートガバナンス体制を強化してまいります。

組織・グループ機能の強化、人事政策の基本方針の継続においては、グループ内の組織・機能の再編と、多様な人材の育成が重要課題となります。特に人材育成の面では、グローバル人材育成のための海外派遣プログラムや、幹部候補育成のためのビジネススクール派遣プログラムが軌道に乗り、受講者が各職場で活躍を始めています。また、

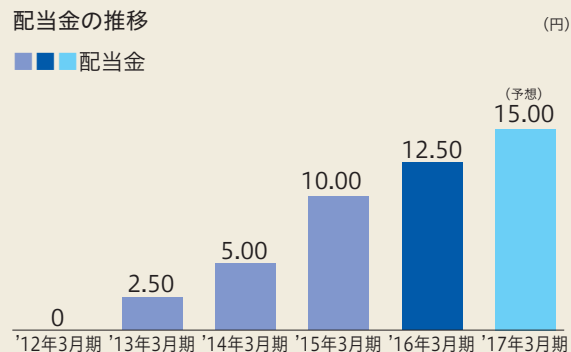
女性活躍推進へのさらなる取り組みとして、2018年度にグループ全体の女性管理職比率を17%に高めることを目指し、人材育成・能力開発に加え、働き方への意識改革や多様なキャリアを支援するための制度改革を行うなど、目標達成に向けた取り組みを進めてまいります。

**(服部)** 本年5月、当社は銀座一丁目に移転し、新社屋での業務を開始いたしました。1階エントランスホール奥の壁面には、新社屋のシンボルとして、大型で高精細の世界時計「Seiko Space Eye」を設置いたしました。気持ちも新たに、会社のさらなる発展のために、一丸となって取り組んでいく所存です。

株主の皆さまには、今後とも一層のご理解とご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

## 利益分配に関する基本方針

利益分配につきましては、自己資本の充実を図りつつ資本の効率性と株主への安定的な利益分配に配慮し、安定配当の継続を行うことを基本方針としております。また、当社は株主への主要な利益還元施策を配当による還元としております。当期につきましては1株あたり12.5円の配当(中間配当5.0円、期末配当7.5円)とさせていただきます。次期の配当予想につきましては1株あたり15.0円の配当(中間配当7.5円、期末配当7.5円)とする見通しであります。



## 本社移転について

〒104-8110 東京都中央区銀座一丁目26番1号





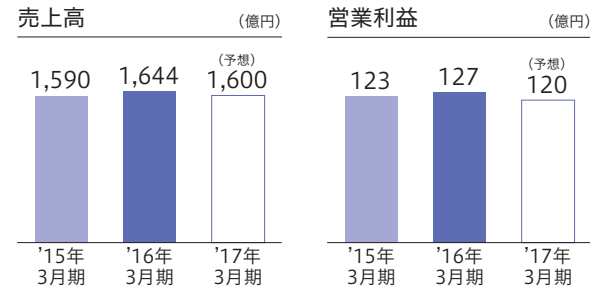
# セグメント別情報

## ウォッチ事業

おもな製品 ウォッチ、ウォッチムーブメント



売上高 **1,644** 億円 前期比 3.4%増  
営業利益 **127** 億円 前期比 3.2%増



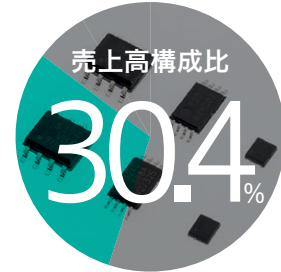
グランドセイコー レディースモデル



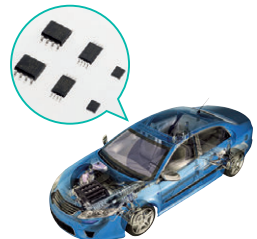
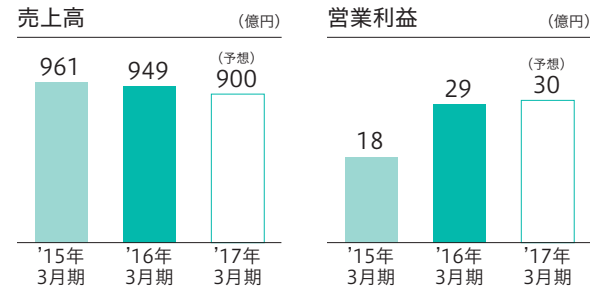
GPSソーラーウォッチ セイコー アストロン

## 電子デバイス事業

おもな製品 半導体、水晶振動子、電池・材料、プリント、ハードディスクコンポーネント、カメラ用シャッター



売上高 **949** 億円 前期比 1.3%減  
営業利益 **29** 億円 前期比 56.4%増



車載用IC



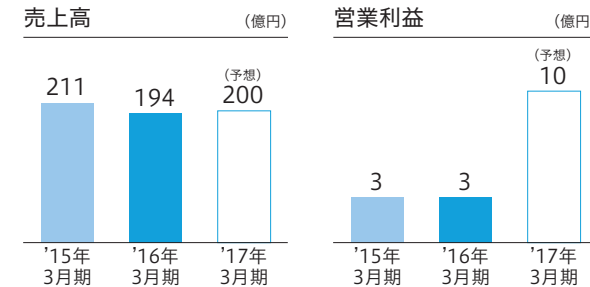
インクジェットプリントヘッド

## システムソリューション事業

おもな製品 無線通信機器、情報ネットワークシステム、データサービス



売上高 **194** 億円 前期比 8.0%減  
営業利益 **3** 億円 前期比 11.2%増



データセンターサービス



無線決済端末



飲食店向けPOS&オーダーリングシステム oishino

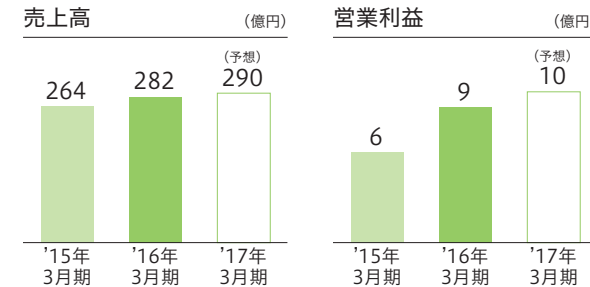
決済サービスCREPiCO

## その他

おもな製品 クロック、高級宝飾・服飾・雑貨品、設備時計他



売上高 **282** 億円 前期比 6.7%増  
営業利益 **9** 億円 前期比 43.2%増



デジタル電波時計 セイコー シリーズC3



和光本館

単位：億円未満切り捨て

主な経営成績 (億円)	2011年3月期 (第150期)	2012年3月期 (第151期)	2013年3月期 (第152期)	2014年3月期 (第153期)	2015年3月期 (第154期)	2016年3月期 (第155期)
売上高	3,138	2,969	2,837	3,082	2,934	2,967
営業利益	116	67	55	140	116	133
経常利益	65	12	32	101	123	118
親会社株主に帰属する当期純利益*	21	△ 110	55	74	217	121
純資産	462	319	408	647	925	1,026
総資産	4,004	3,861	3,553	3,667	3,337	3,291
営業活動によるキャッシュ・フロー	204	111	214	155	165	150
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 86	△ 112	△ 20	△ 109	462	△ 83
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 143	3	△ 292	△ 35	△ 668	△ 66

\* 「企業結合に関する会計基準」等の適用に伴い、従来の「当期純利益」は「親会社株主に帰属する当期純利益」に名称が変更になりました。

1株当たりデータ (円)

純資産	203.97	131.65	188.76	304.24	437.52	457.44
当期純利益	12.43	△ 60.25	29.41	35.92	105.39	58.76
配当金	2.00	0	2.50	5.00	10.00	12.50

主な指標

自己資本比率 (%)	9.3	6.2	11.0	17.1	27.1	28.7
ROA(総資産経常利益率 / %)	1.6	0.3	0.9	2.8	3.5	3.6
ROE(自己資本当期純利益率 / %)	6.0	△ 36.0	17.5	14.6	28.4	13.1
PER(株価収益率 / 倍)	22.9	△ 3.3	14.3	11.4	5.8	7.6
配当性向 (%)	16.1	—	8.5	13.9	9.5	21.3

会社情報

会社概要

社名	セイコーホールディングス株式会社
創業	1881年(明治14年)
資本金	100億円
従業員数	128名(単体) 13,437名(連結)
本店所在地	〒104-8129 東京都中央区銀座四丁目5番11号
本社所在地 (5月23日移転)	〒104-8110 東京都中央区銀座一丁目26番1号 電話：03-3563-2111(代表)
WEBサイト	http://www.seiko.co.jp

役員 (2016年6月29日現在)

代表取締役会長 兼 グループCEO	服部 真二
代表取締役社長	中村 吉伸
常務取締役	高橋 修司
常務取締役	大熊 右泰
取締役	金川 宏美
取締役	瀧沢 観
取締役	内藤 昭男
取締役	藤井 美英
取締役	村上 斉
取締役	石井 俊太郎
取締役	梅本 宏彦
取締役	原田 明夫*1
取締役	カーステン・フィッシャー*1
常勤監査役	三上 誠一
常勤監査役	高木 晴彦
監査役	山内 悦嗣*2
監査役	青木 芳郎*2
監査役	浅野 友靖*2

\*1 社外取締役

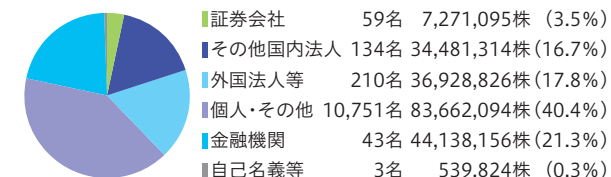
\*2 社外監査役

株式情報

株式の状況

発行可能株式総数	746,000,000株
発行済株式の総数	207,021,309株
株主数	11,200名

株式所有者別の状況



※自己名義等は、自己名義株式(282,415株)および当社関係会社が所有する株式です。

配当情報

中間配当	1株当たり5.00円
当期末配当	1株当たり7.50円

株主メモ

証券コード	8050
上場証券取引所	東京証券取引所 市場第一部
決算基準日	3月31日
配当支払株主確定日	期末配当 3月31日 中間配当 9月30日
株主名簿管理人および特別口座管理機関	みずほ信託銀行株式会社
同事務取扱場所	みずほ信託銀行株式会社 本店証券代行部 東京都中央区八重洲一丁目2番1号
郵送物送付先 お問い合わせ先	みずほ信託銀行株式会社 証券代行部 〒168-8507 東京都杉並区和泉二丁目8番4号 電話：0120-288-324(フリーダイヤル)
公告の方法	電子公告 ただし、事故その他やむを得ない事由によって電子公告をすることができない場合は日本経済新聞に掲載して行います。

## TOPICS

### 「わ」で奏でる東日本応援コンサート2016 in 東京」を主催

東日本大震災から5年の節目を迎えた3月11日、東京・文京シビックホールにて「わ」で奏でる東日本応援コンサート2016 in 東京」を主催しました。

セイコーは、震災直後より、被災地での復興支援コンサートを継続して行っています。「わ」で奏でる東日本応援コンサート」は、復興に向け、音楽の力を通して被災地の皆さんと支援者の心をつなぐ場として、今回で通算20回目の開催を迎えました。

“わ”の絆を広げるため、今年は「わ」のメッセージカード」に、被災地の皆さんの思いと、支援者からの応援の言葉を書き込んでいただき、コンサート会場のステージや和光のショーウィンドウに飾りました。



“わ”で奏でる東日本応援コンサート2016 in 東京

### 「セイコーゴールデングラプリ陸上2016川崎」を特別協賛

5月8日、セイコーが特別協賛しオフィシャルタイマーを務める「セイコーゴールデングラプリ陸上2016川崎」が、神奈川県川崎市の等々力陸上競技場で開催されました。

本大会は、8月のリオデジャネイロオリンピックの代表選手選考会を兼ねており、世界のトップアスリートと日本選手との熱い戦いが繰り広げられました。

中でも注目度が高かったのは、日本人初の9秒台が期待された男子100メートル。国内外の有力選手が数多く出走する中で、当社所属の山縣亮太選手が日本人トップの2位に入る活躍を見せました。



日本人トップの2位に入った山縣選手

### 年間IRカレンダー

第2 四半期			第3 四半期			第4 四半期			第1 四半期		
7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月
	第1四半期決算発表 四半期報告書提出			第2四半期決算発表 四半期報告書提出			第3四半期決算発表 四半期報告書提出			決算発表	定時株主総会 有価証券報告書提出

## セイコーホールディングス株式会社

〒104-8110 東京都中央区銀座一丁目26番1号  
電話 03-3563-2111 (代表)

