

第8次中期経営計画（SMILE145） 後期の取組み（2024年度-2026年度）

2024年5月15日

※当資料は2024年3月期決算説明会資料から抜粋しております。

SMILE145(第8次中期経営計画)

SMILE145

人々と社会に**感動**をもたらす
高付加価値・高収益な
 製品・サービスを提供する、
ソリューションカンパニーになる。

MVP戦略

感動 Moving
 高付加価値 Valuable
 高収益 Profitable

- ◆ 価値創造に向けた社会課題への取組み
- ◆ 収益性向上
- ◆ DXによるビジネスモデルの革新
- ◆ 両利きの経営
- ◆ 挑戦する文化

KPI (2026年度)

GP%	5ポイントアップ
営業利益	180-200億円
ROIC	6.5%超
非財務指標	CO2排出量 25%減 (SCOPE1・2) エンゲージメントスコア向上

成長戦略スキーム

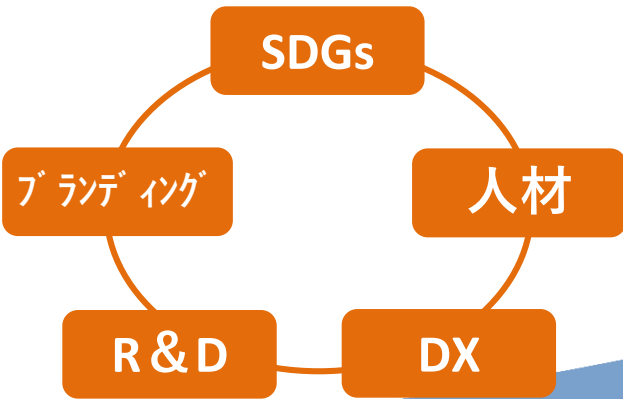
3つの戦略ドメイン



4つの事業機会



5つのグループコア戦略



SMILE145後期 事業戦略

SMILE145 前期2年間の事業環境

プラス

経済環境

円安による影響

EVS

海外ビジネス

インバウンド回復

EVS

ウオッチ事業・和光事業

コロナ禍からの
世界的な景気回復

EVS

ウオッチ事業・和光事業
主に外食産業向け

SS

市場環境

ウオッチ・ジュエリー

国内を中心に富裕層需要や
インバウンド需要が旺盛

EVS

時計、宝飾品等の
高付加価値製品



メディカル

堅調な医療機器の需要継続

DS

医療用電池



DX関連ビジネス

社会のDX需要の高まり継続

SS

電子契約、性能管理、
セキュリティ等



中国経済の
低迷が長期化

EVS

ビジネス全般

DS

欧州の景気停滞

EVS

主にウオッチ事業

ウオッチ

米国、中国市場での
普及価格帯ウオッチの低迷

EVS

外販ムーブメント

半導体・民生デバイス

コロナ禍後のデバイス特需の
反動減、市場在庫調整の継続

DS

DSドメイン全般

マイナス

★ MVP製品

SMILE145後期 事業に関する方針

①

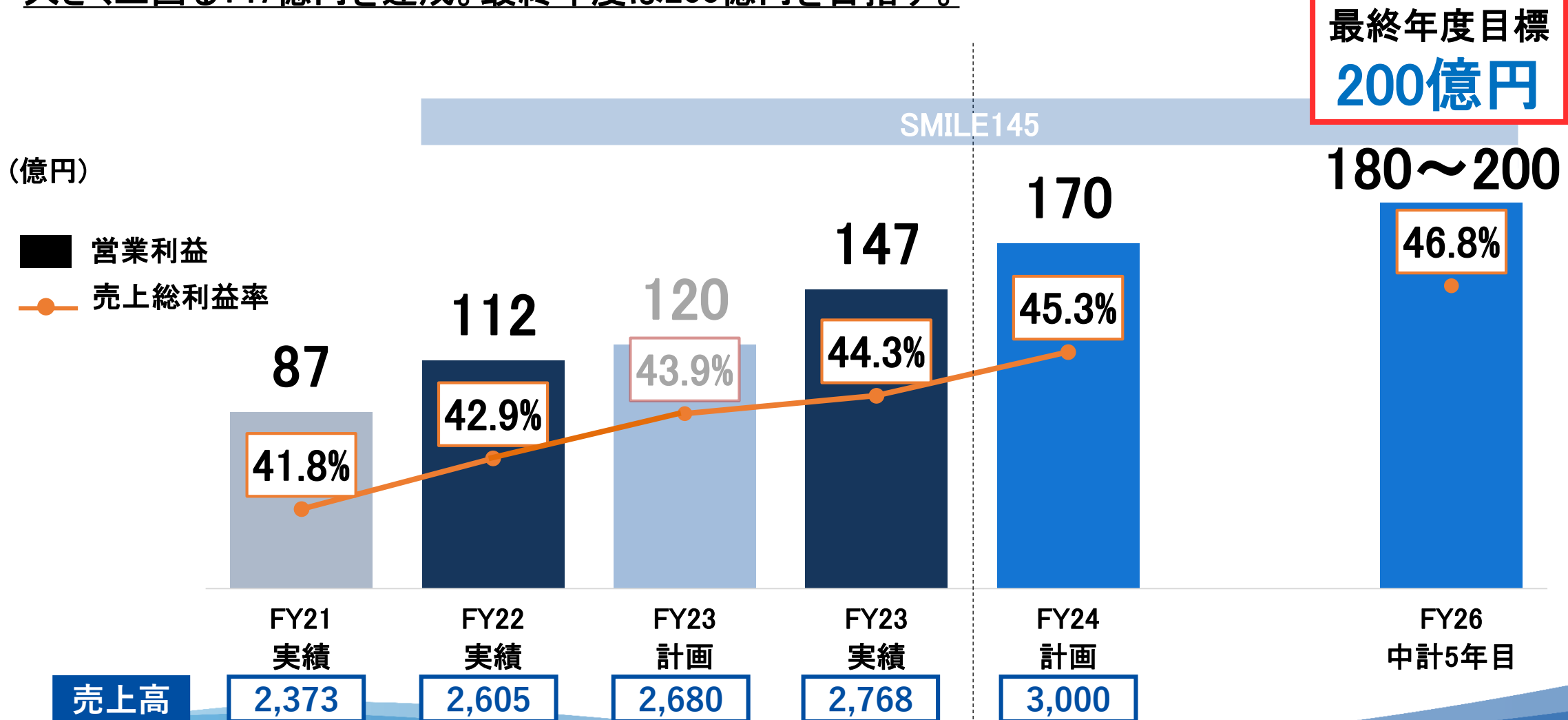
- ・「**ウォッチ事業**」と「**システムソリューション事業**」を、**グループ成長の中核**と捉え、更なる成長に向けて投資の強化を図る
- ・「**デバイスソリューション事業**」は、各製品の成長性を見極めバランスの取れた投資を実施する

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

SMILE145後期 営業利益目標

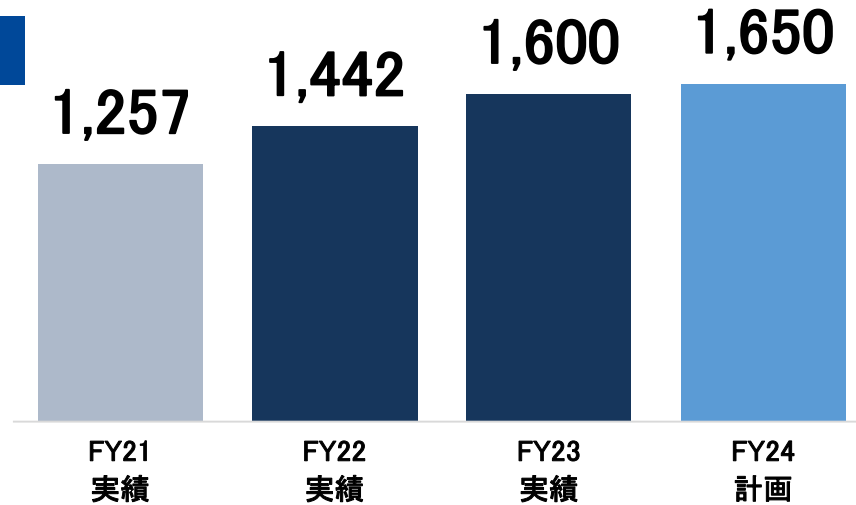
- W事業を中心とするEVSDメインとSSDメインが牽引し、SMILE145の2期目計画の営業利益120億円を大きく上回る147億円を達成。最終年度は200億円を目指す。



ウォッチ事業

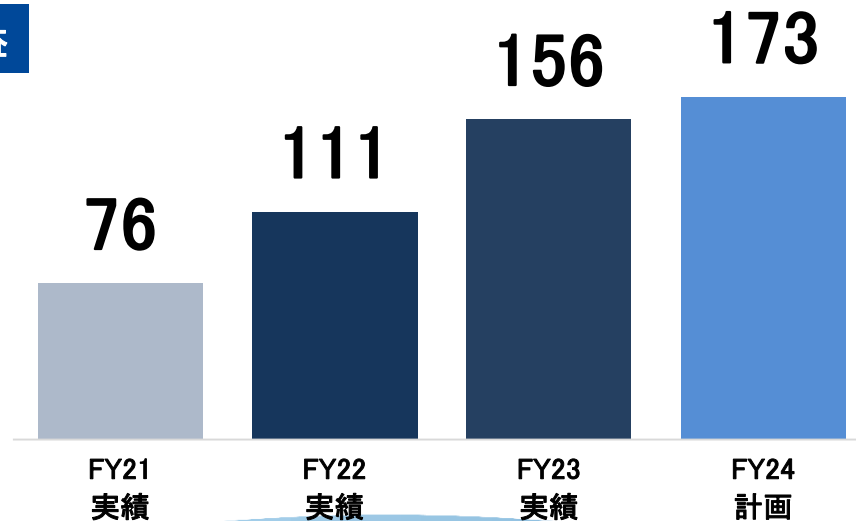
売上高

(億円)



営業利益

(億円)



前期2年間の進捗

- ・国内/海外のGB戦略の推進により、コロナ前の水準を上回る売上高を達成
- ・FY23の営業利益 156億円はセイコーウォッチ設立以来の最高益

後期3年間の方針

- GSを中心とした高級品ビジネスの拡大
 - ・直営ビジネス継続強化等による海外での売上拡大を加速
- セイコーGBの拡大
 - ・「セイコープロスペックス」や「セイコープレザージュ」のプレミアムラインの拡販による、もう一段の収益性アップ
- 外販ムーブメントの収益改善
 - ・グローバルでの製造体制の見直しによる生産効率向上

■ GSを中心とする高級品ビジネス(ラグジュアリー領域)の拡大

【商品】

- ・Watches & Wonders Geneva 2024発表新製品



〈グランドセイコー〉
Kodo コンスタントフォース・トゥールビヨン 「薄明」
希望小売価格 49,500,000円(税込)



〈グランドセイコー〉
毎秒10振動で80時間のパワーリザーブを誇る新世代の手巻ムーブメント「キャリバー9SA4」搭載モデル
希望小売価格 1,452,000円(税込)



■ GSを中心とする高級品ビジネス(ラグジュアリー領域)の拡大

【流通】

- ・GSフラッグシップブティックを含む直販ビジネスの拡充、POSの質向上

GSフラッグシップブティック ニューヨーク マディソン Ave.
(2024年2月8日オープン)

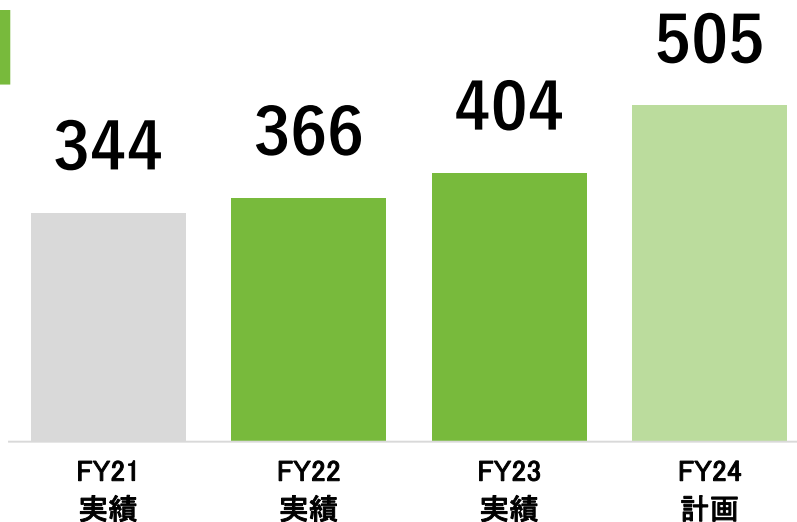


GSフラッグシップブティック 銀座並木通り
(2023年6月24日オープン)



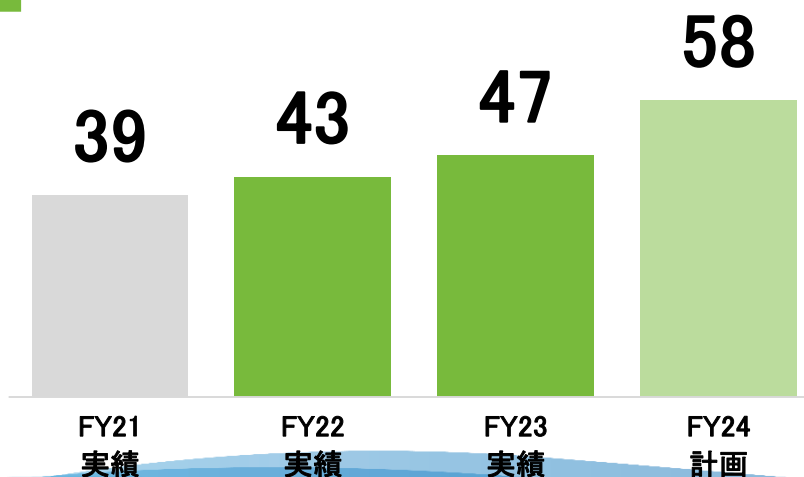
売上高

(億円)



営業利益

(億円)



前期2年間の進捗

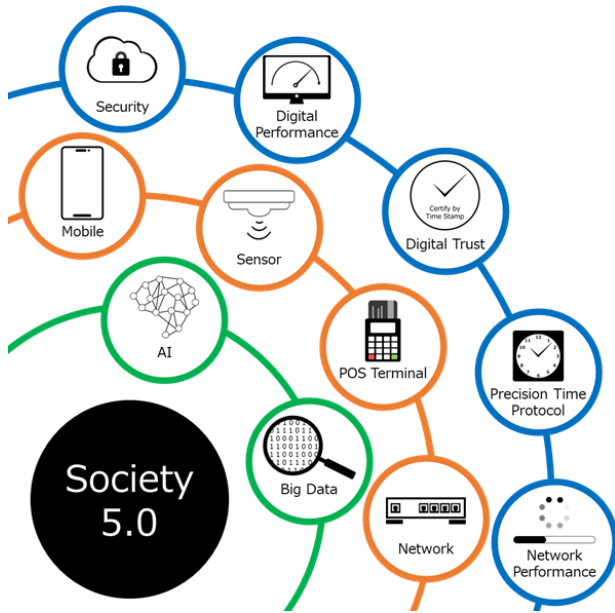
- ・M&A等を通じて、サービスと顧客を着実に拡大し、安定的な成長を実現
- ・性能管理・セキュリティ関連ビジネスなどデジタルインフラを支える事業が拡大

後期3年間の方針

- SEIKO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
- ・お客様企業のDX実現を支えるプラットフォーム系ソリューション

■ 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

Capability

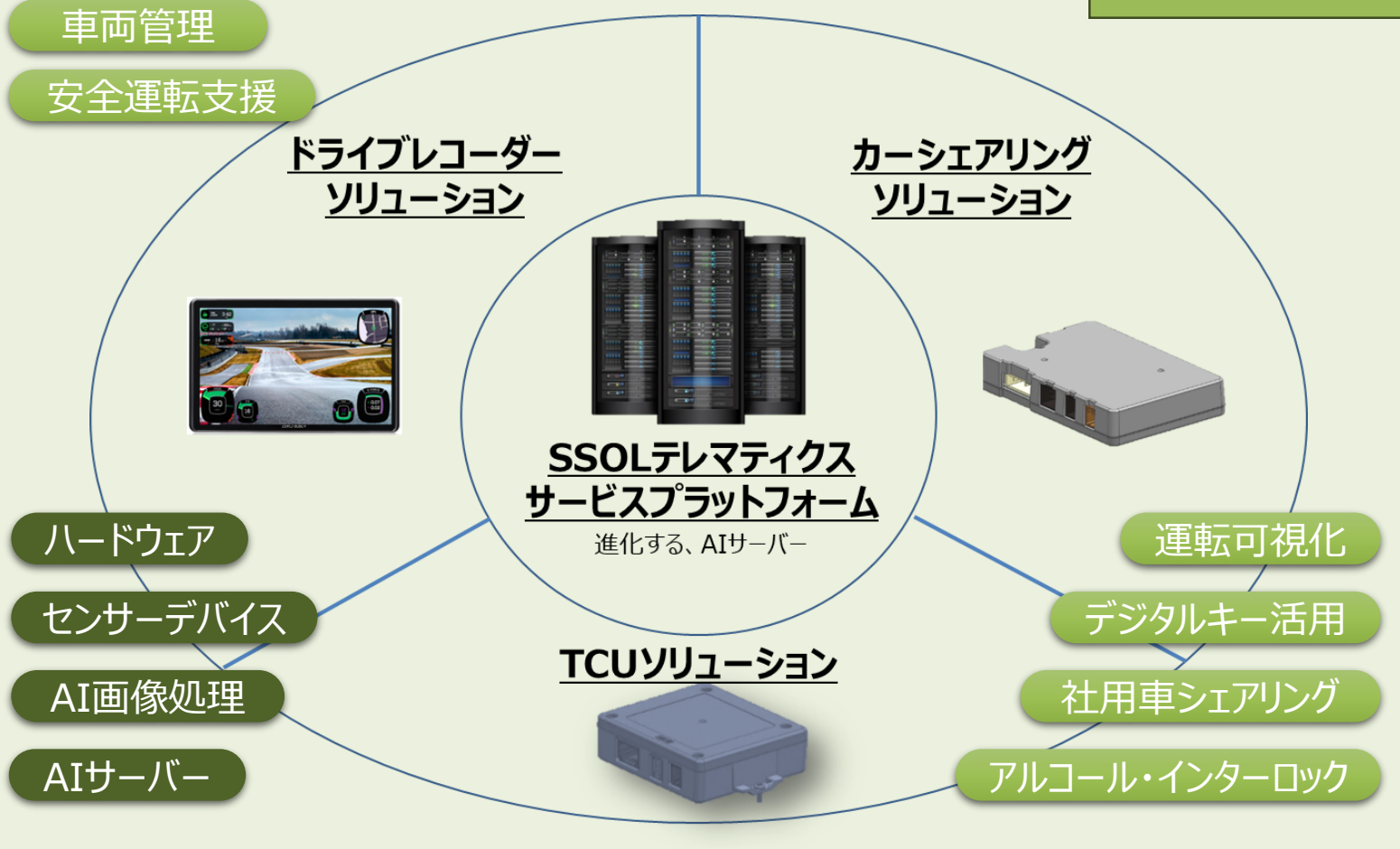


H/W & S/W Solution

ハードウェアからソフトウェア、データセンター、AI、センサーなど、構築から運用まで、すべてをワンストップで提供可能

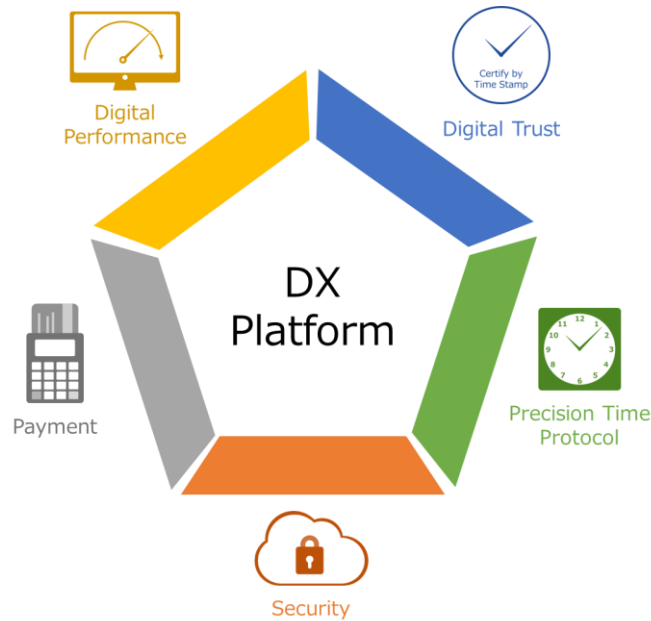
■ テレマソリューション（カーシェア・レンタカー・運輸等）

展示会場にて
ブース出展



■ お客様企業のDX実現を支えるプラットフォーム系ソリューション

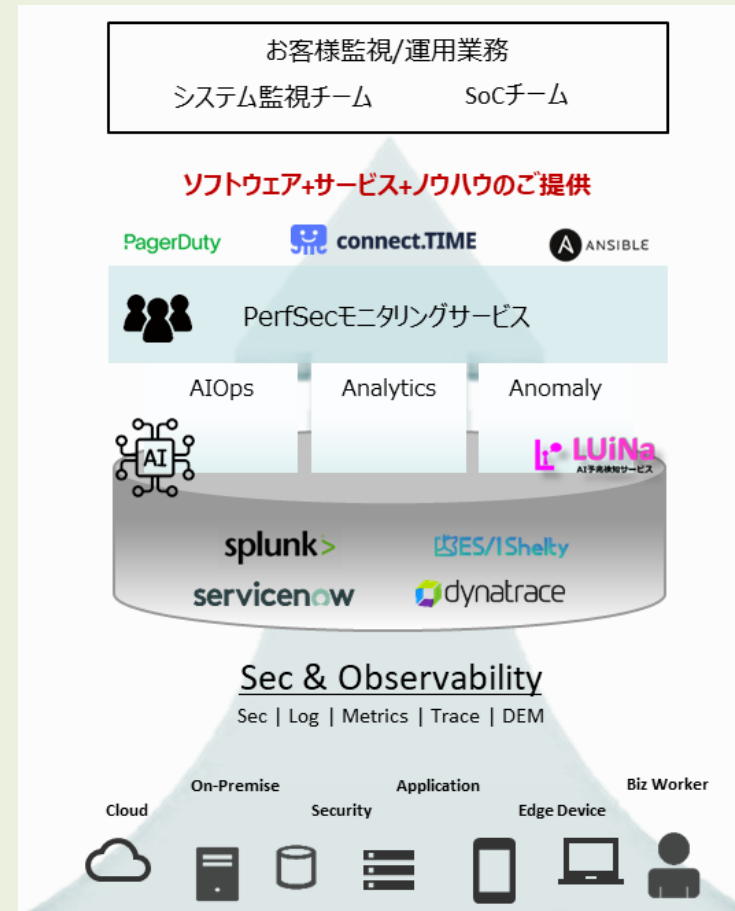
Capability



DX Platform

デジタルビジネスの基盤となる、デジタルトランス、性能管理、セキュリティ、タイミング、決済等のソリューションが提供可能

■ 性能管理・セキュリティソリューション



性能・セキュリティ課題を
導入から運用までワンストップで解決

PerfSecモニタリングサービス

24/365 システム運用/監視

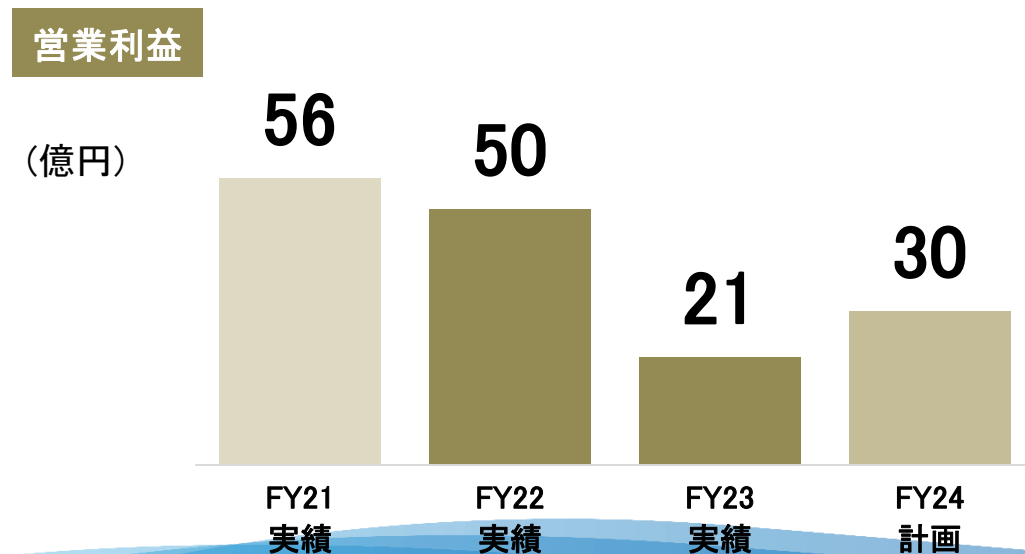
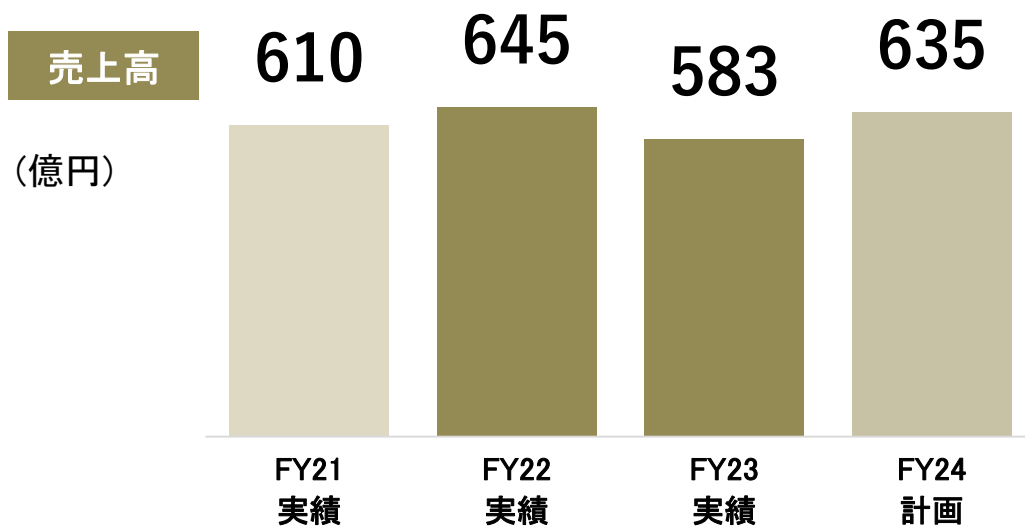
デジタルパフォーマンス監視

セキュリティ監視

バックアップ対応

IT資産管理

データ統合・データ活用



前期2年間の進捗

- ・FY22: コロナ禍後のデバイス市場の特需で売上高伸長
- ・FY23: 特需の反動や中国経済低迷長期化の影響を受け、特にプリンティングデバイスや精密デバイスは低迷

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
- ・成長力のある医療用電池や小型化に強みをも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)のビジネスの成長

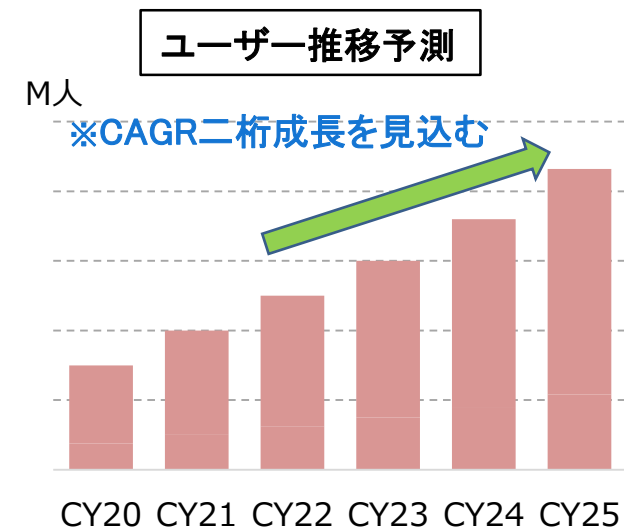
■ 小型電池の医療用機器市場におけるシェア拡大

小型電池マーケット : メディカル(医療用機器)市場は高い成長性

当社製小型電池の優位性 : 小型、薄型、長寿命、高い安全性、高機能



メディカル市場を重点強化領域に位置付け、シェア拡大を目指す



活用事例: 医療機器への導入

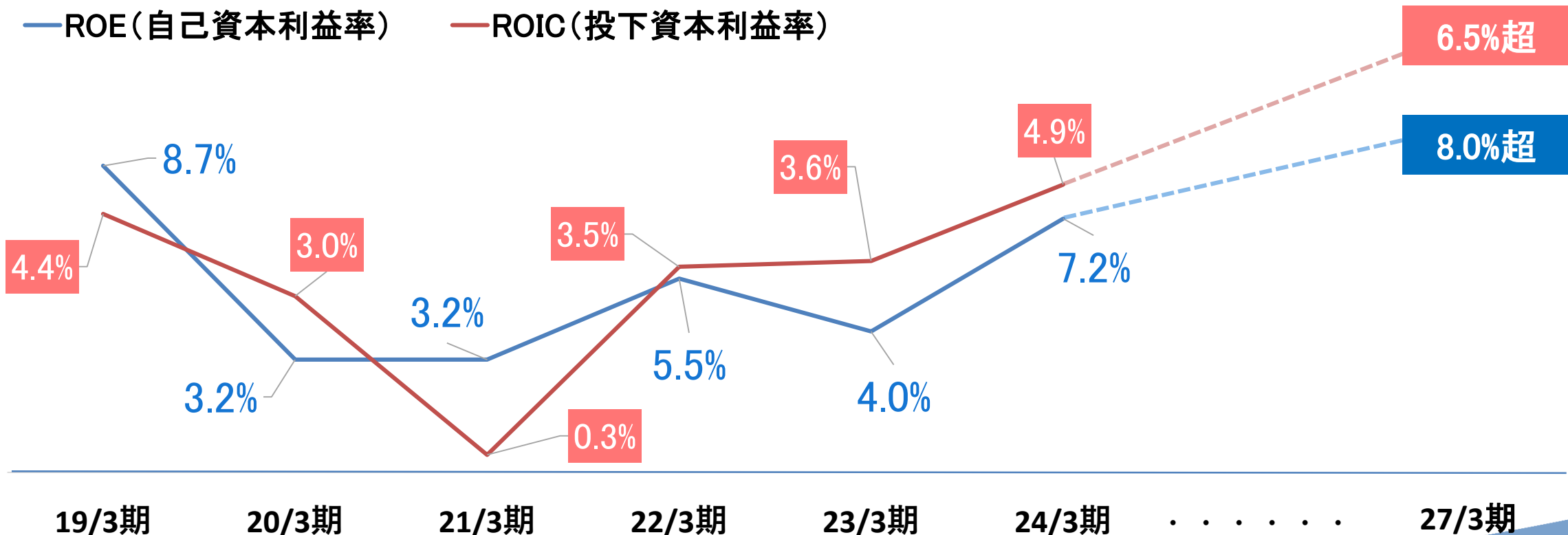


SMILE145後期 財務指標

資本収益性の向上

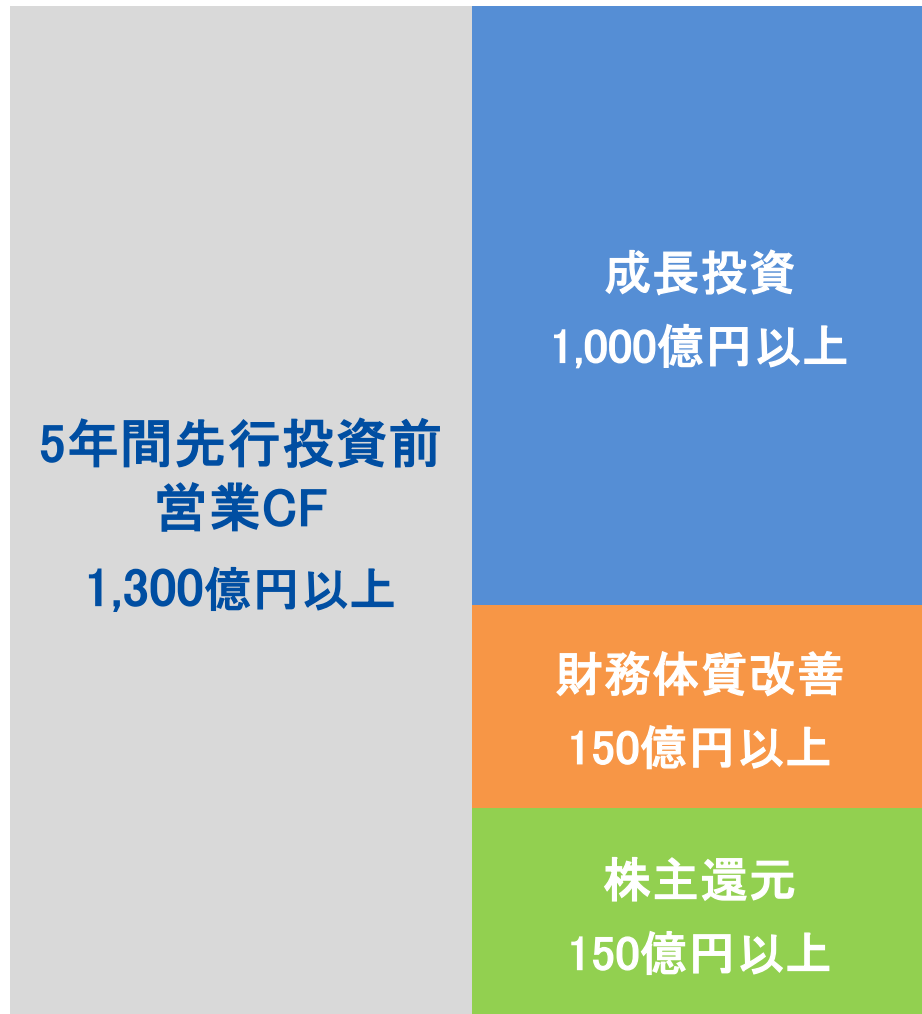
■ SMILE145後期は、財務指標としてROICに加えてROEを導入する。

事業ポートフォリオ管理を通じて効率的な投資を行い、収益性を向上させ、**ROE8%超**を達成し、合わせて、資産の適正化を進め、有利子負債を削減し、**ROIC6.5%超**を達成する。



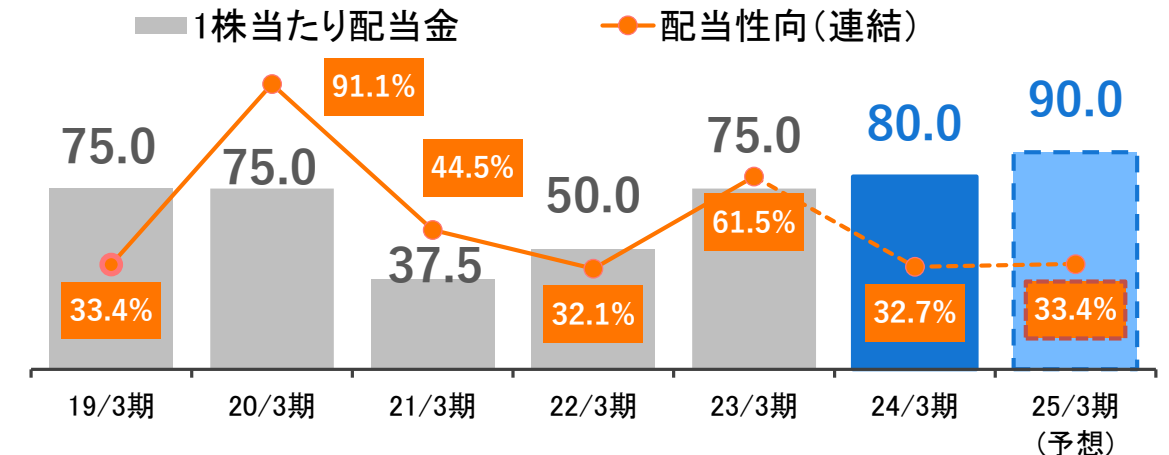
* 24/3期実績の連結ROICは、2024年5月14日現在における推定値。
セイコーグループ株式会社

キャッシュアロケーション



- ウォッチ事業とシステムソリューション事業への投資を加速
- グループ横断での新たな事業領域の創出
- 感性的価値・社会的価値・技術的価値を伝えるブランディングへの投資強化
- DX強化に向けた投資継続
- 人的資本への積極的な投資

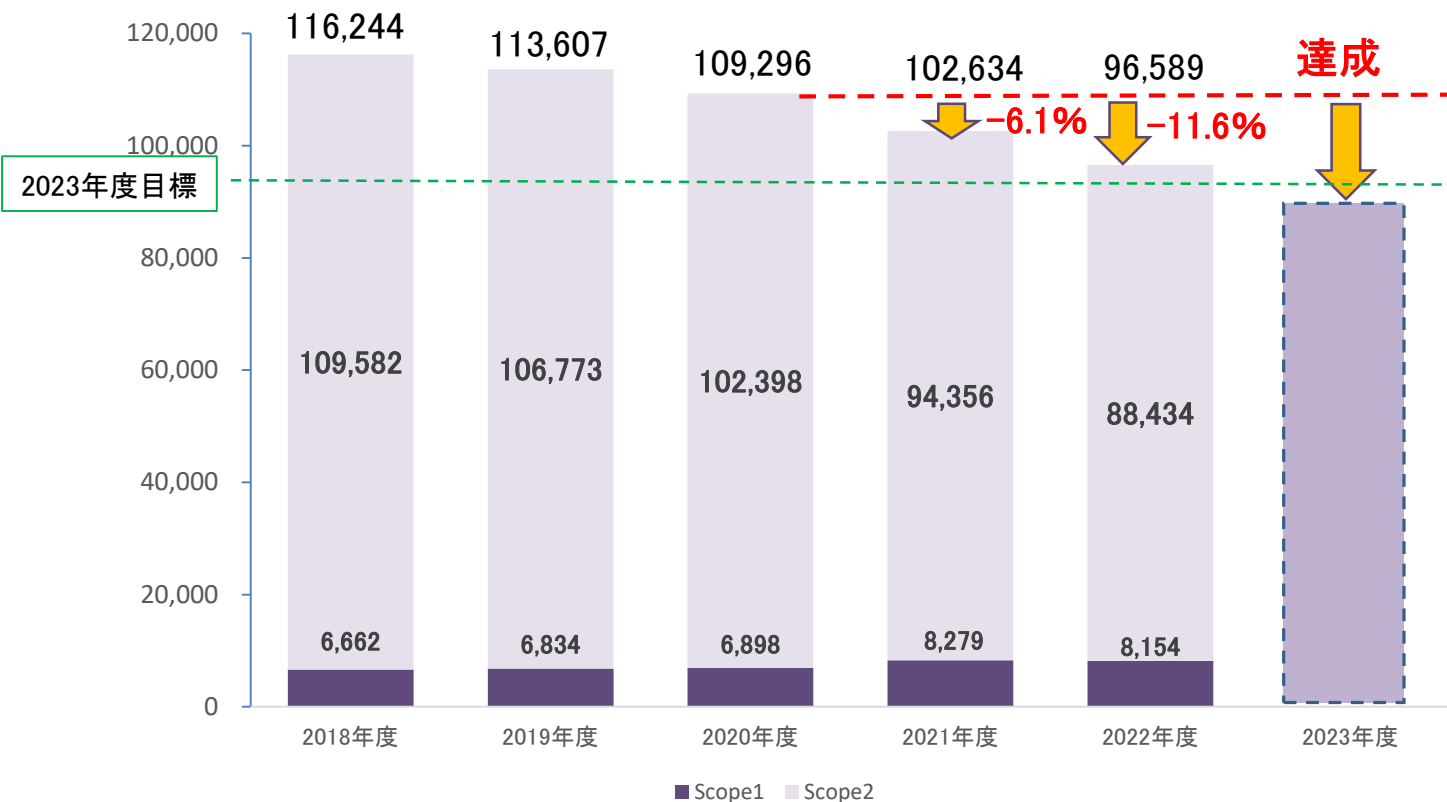
- 株主への安定的な利益配分を重視することを基本方針に、**連結配当性向30%以上**とする



SMILE145後期 非財務指標

CO₂排出量削減目標

■国内拠点の再生可能エネルギー導入の推進により、2023年度のCO₂排出量削減目標は超過達成。それを受け、計画を前倒し、2030年度に向けてSCOPE1, 2で▲42%削減(2022年度比)を目指す。



SGCグループ CO₂排出量削減 長期目標

2030年度 SCOPE1,2 **42%**削減(2022年度比)

SCOPE3 **25%**削減(2022年度比)

2050年度 **ネットゼロ**実現

参 考

本資料内で使用している略称について

EVS	エモーショナルバリューソリューション(ドメイン)
DS	デバイスソリューション(ドメイン)
SS	システムソリューション(ドメイン)
SWC	セイコーウオッチ(株)
SII	セイコーインスツル(株)
SSOL	セイコーソリューションズ(株)
STC	セイコータイムクリエーション(株)
NPC	セイコーNPC(株)
GS	グランドセイコー
GB	グローバルブランド(セイコーGBとはGS以外のグローバルブランドを指す)
SMILE145	第8次中期経営計画(2022年度-2026年度)
MVP製品/サービス	感動(Moving)をもたらす高付加価値(Valuable)・高収益(Profitable)な製品/サービス
MVP比率	EVS: 売上高に占めるGB等のラグジュアリー領域および感性価値の高い製品の売上割合 (ウオッチ事業:MVP比率=GB比率) DS : 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 SS : 限界利益に占めるストックビジネスの割合

将来見通しに係る注意事項

本資料に記載されている将来の業績に関する見通しは、当社が現在入手している情報及び合理的と判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。

数値の表示について

本資料では特に注意書きがない場合、下記の通り表示しています。

金額：表示単位未満の端数を切り捨て

比率：表示単位未満の端数を四捨五入

その他

2023年3月期より報告セグメントを変更しており、2022年3月期の実績は変更後の開示セグメントに組み替えて表示しております。

時代とハートを動かす

SEIKO