



2019年5月16日

各位

会社名 セイコーホールディングス株式会社  
代表者名 代表取締役社長 中村 吉伸  
(コード番号 8050 東証第1部)  
問合せ先 取締役 瀧沢 観  
(TEL 03-3563-2111)

### 第7次中期経営計画(2020年3月期～2022年3月期)

当社は、2020年3月期を初年度とする3か年計画である第7次中期経営計画を策定いたしましたのでお知らせいたします。

中期経営計画の概要は下記の通りです(詳細につきましては、添付資料をご参照下さい)。

記

#### 【第7次中期経営計画 骨子】

##### 1. 長期ビジョン

グループスローガン「時代とハートを動かす SEIKO」を踏まえ、第6次中期経営計画策定時に制定いたしました長期ビジョンを第7次中期経営計画でも継続いたします。

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

##### 2. 2025年度のあるべき姿

長期ビジョンの下、2025年度のあるべき姿について、より具体的なイメージを定めました。

グローバルな舞台で期待を超える SEIKO の活躍  
信頼度 No. 1 とともに得意分野の拡大と新領域への挑戦  
世界中から「未来」を期待される企業への躍進  
さらに成長した人材・組織と強いグループ一体感

##### 3. 第7次中期経営計画の基本方針

2025年度に向け、この3年間の基本方針を以下のように定め、第7次中期経営計画の達成を目指します。

「選択と集中」を細部にまで展開しつつ  
「未来」に向けたシナリオへの投資に積極的に取り組み  
SEIKO ブランドと精密技術、ソリューション提案力を武器に  
持続的成長を確実に実現する

#### 4. 計画の位置づけ

第6次中期経営計画の位置づけは「攻めへの組織改革を継続」でしたが、これに続く第7次中期経営計画の位置づけは「攻め」といたしました。成長に向けた投資を強化し、「勝ち」という結果に結びつけてまいります。

#### 5. 第7次中期経営計画目標数値

##### ① 連結損益計画

(金額単位：億円)

	実績 2019年3月期	中期経営計画 2022年3月期	予算(参考) 2020年3月期
売上高	2,472	2,850	2,550
営業利益	93	142	95
経常利益	114	160	115
親会社株主に帰属する 当期純利益	92	125	95

##### ② 事業別売上高

(金額単位：億円)

	実績 2019年3月期	中期経営計画 2022年3月期	予算(参考) 2020年3月期
ウオッチ事業	1,417	1,650	1,480
電子デバイス事業	555	630	550
システムソリューション事業	308	350	320
その他	283	310	290
連結合計	2,472	2,850	2,550

##### ③ 事業別営業利益

(金額単位：億円)

	実績 2019年3月期	中期経営計画 2022年3月期	予算(参考) 2020年3月期
ウオッチ事業	103	145	115
電子デバイス事業	14	30	25
システムソリューション事業	24	30	25
その他	6	10	8
連結合計	93	142	95

##### ④ その他

(金額単位：億円)

	実績 2019年3月期	中期経営計画 2022年3月期
自己資本比率	36.0%	40.0%
ネット有利子負債	721	概ね現状どおり

なお、換算レートは1米ドル=110.0円、1ユーロ=125.0円の前提です。

※ 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。

以上

# 第7次中期経営計画 (2020年3月期～2022年3月期)

2019年5月16日

セイコーホールディングス株式会社

## 目次

### 1. 第6次中期経営計画 振り返り

### 2. 第7次中期経営計画

前提

骨子

事業別方針

ブランディング・人材戦略・財務戦略・コーポレート

数値目標

# 1. 第6次中期経営計画振返り

セイコーホールディングス株式会社

3

## 連結損益推移

SEIKO

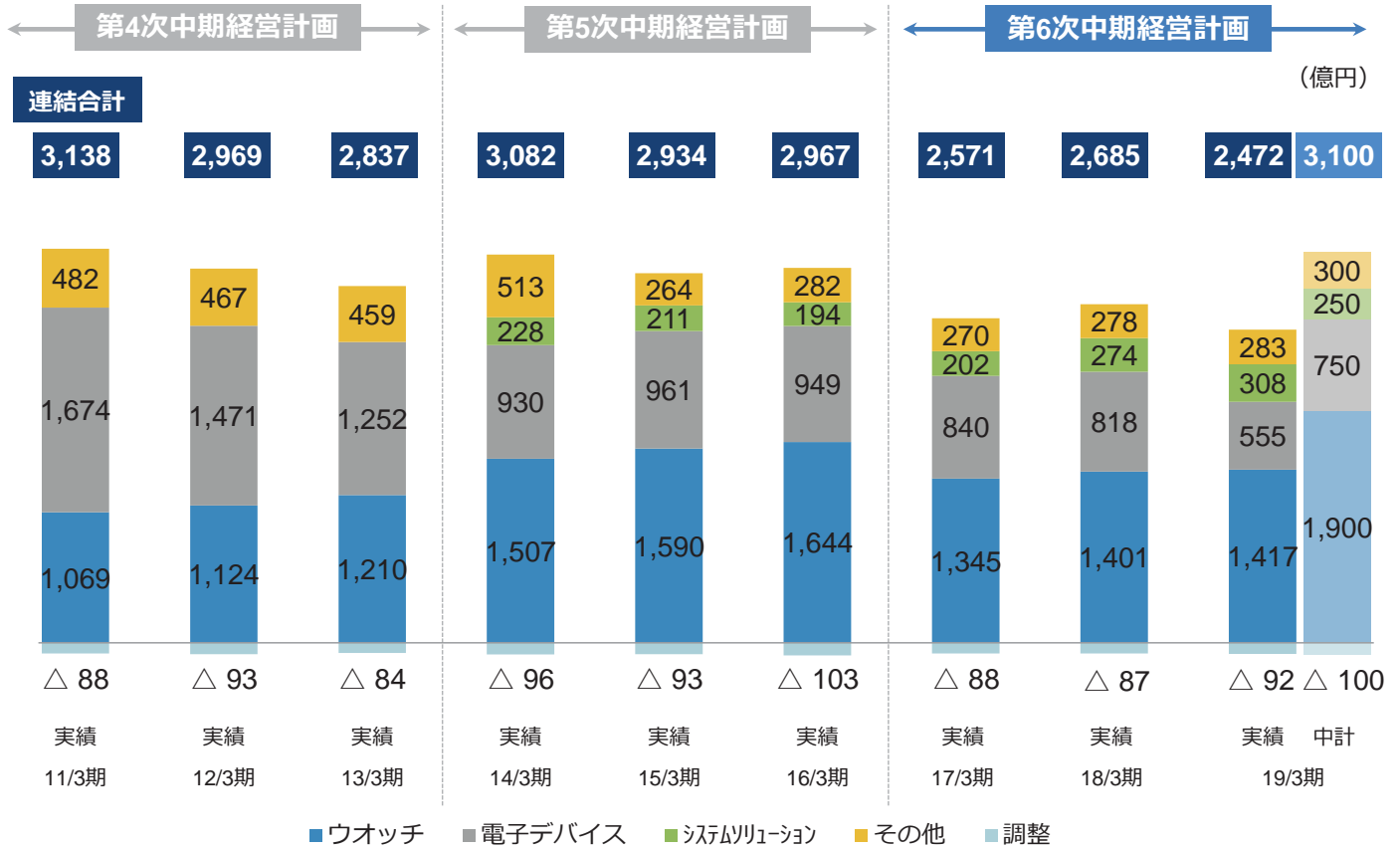
(億円)

	第4次中期経営計画			第5次中期経営計画			第6次中期経営計画			
	11/3期 実績	12/3期 実績	13/3期 実績	14/3期 実績	15/3期 実績	16/3期 実績	17/3期 実績	18/3期 実績	19/3期 実績	19/3期 計画値
売上高	3,138	2,969	2,837	3,082	2,934	2,967	2,571	2,685	2,472	3,100
営業利益	116	67	55	140	116	133	74	108	93	170
%	3.7%	2.3%	1.9%	4.5%	4.0%	4.5%	2.9%	4.0%	3.8%	5.5%
経常利益	65	12	32	101	123	118	66	109	114	180
%	2.1%	0.4%	1.1%	3.3%	4.2%	4.0%	2.6%	4.1%	4.6%	5.8%
親会社株主に 帰属する 当期純利益	21	△110	55	74	217	121	53	115	92	125
%	0.7%	△3.7%	1.9%	2.4%	7.4%	4.1%	2.1%	4.3%	3.7%	4.0%

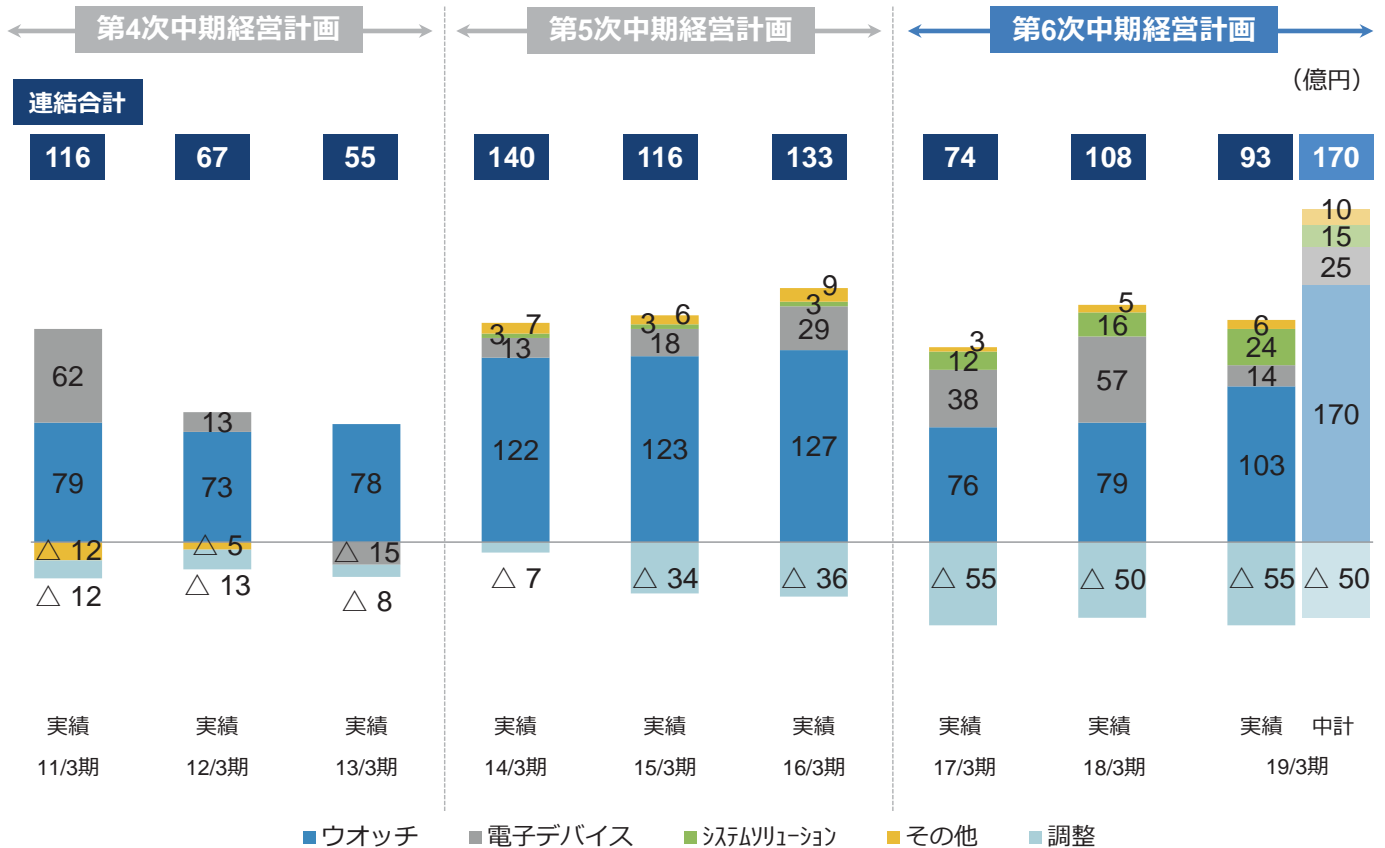
セイコーホールディングス株式会社

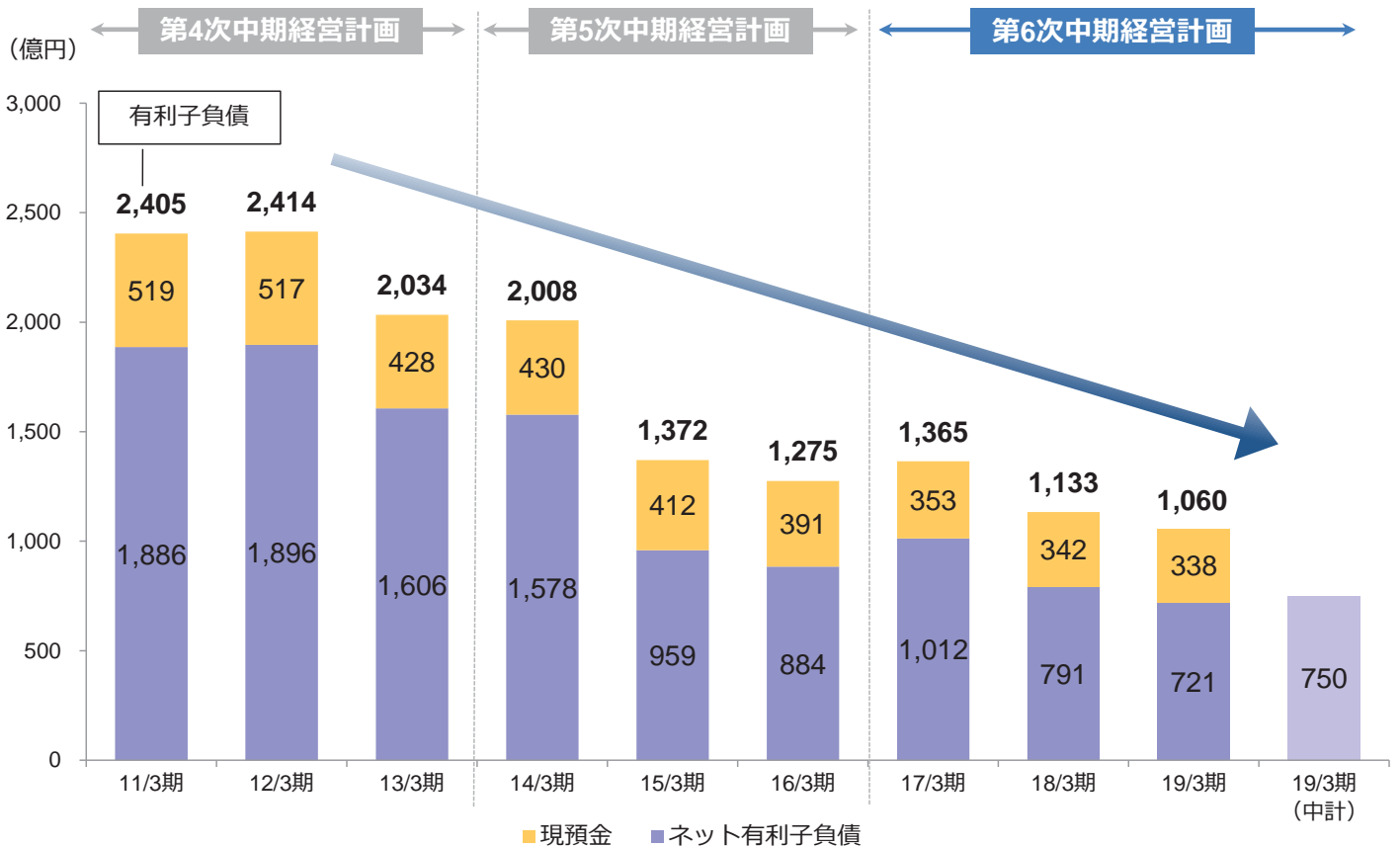
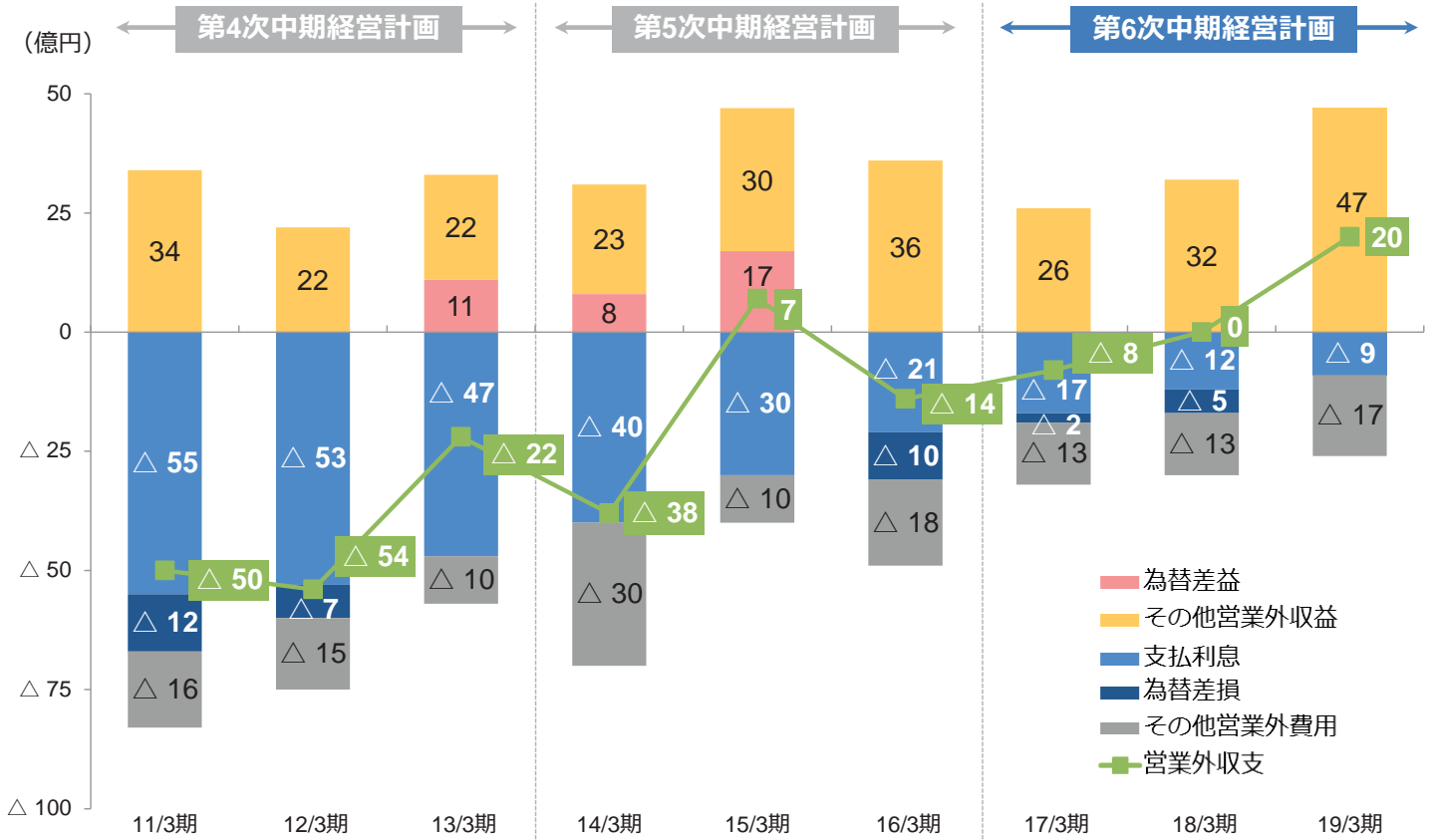
4

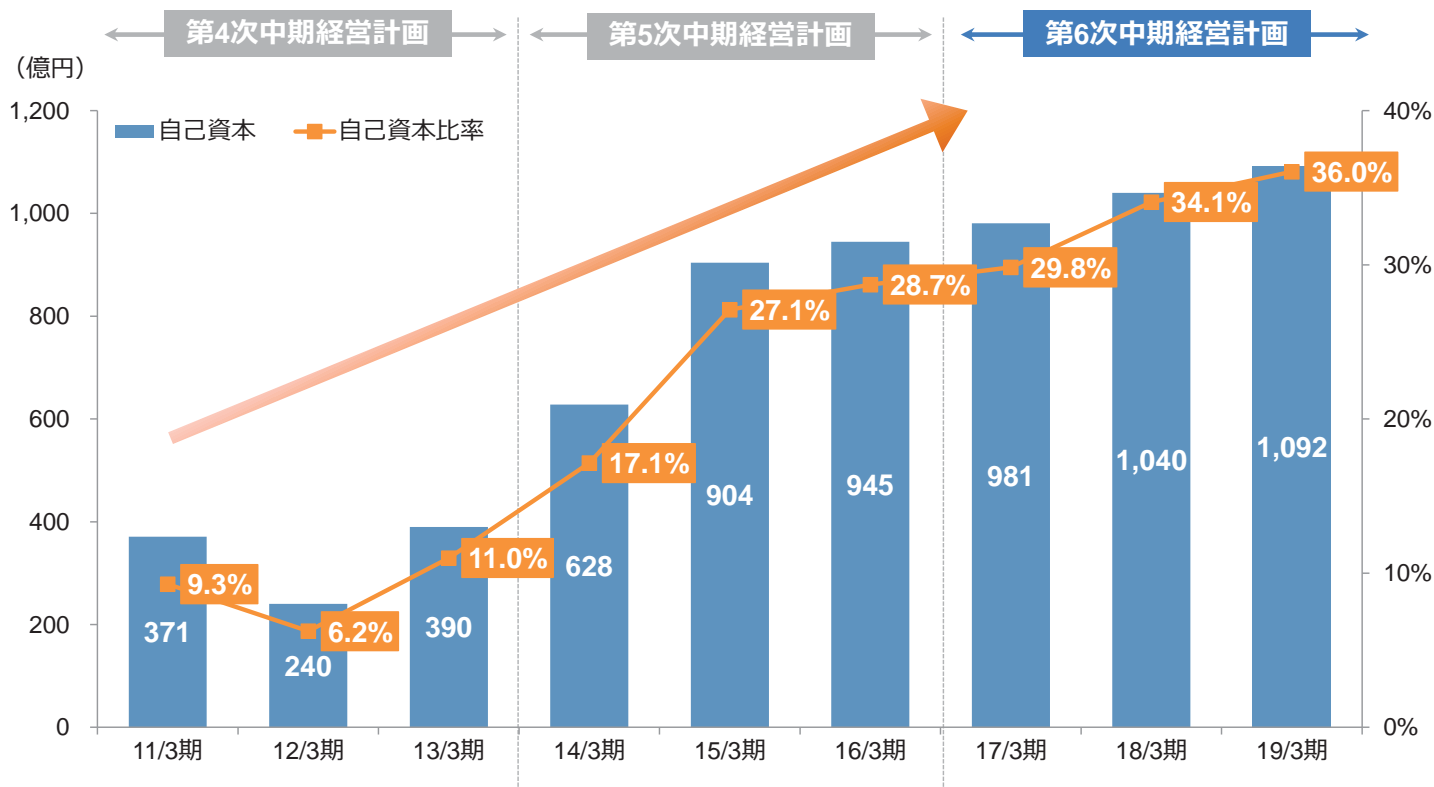
# セグメント別 売上推移



# セグメント別 営業利益推移







※「税効果会計に係る会計基準の一部改正」（企業会計基準第28号平成30年2月16日）等を2019/3期第1四半期期首から適用しており、2018/3期の自己資本比率は組替え後の数値。

第6次中期経営計画 総括

**収益力の強化と成長への投資**

- ◆ 初年度以降のウォッチ世界市場での普及価格帯の低迷
- ◆ グローバルブランド（GB）を中心に高価格帯ウォッチへのシフトを加速
- ◆ 海外ブティック・Eコマース取組み強化
- ◆ 電子デバイス事業の収益力は向上
- ◆ システムソリューション事業の収益性の強化は前倒し達成

**経営基盤の強化**

- ◆ 自己資本比率（35.0%以上）
  - ◆ Net有利子負債（750億円以下）
  - ◆ 3期連続75円配当
- } 中期経営計画目標達成

財務改善は一定の評価、成長へのさらなる積極的アプローチを

## 2. 第7次中期経営計画

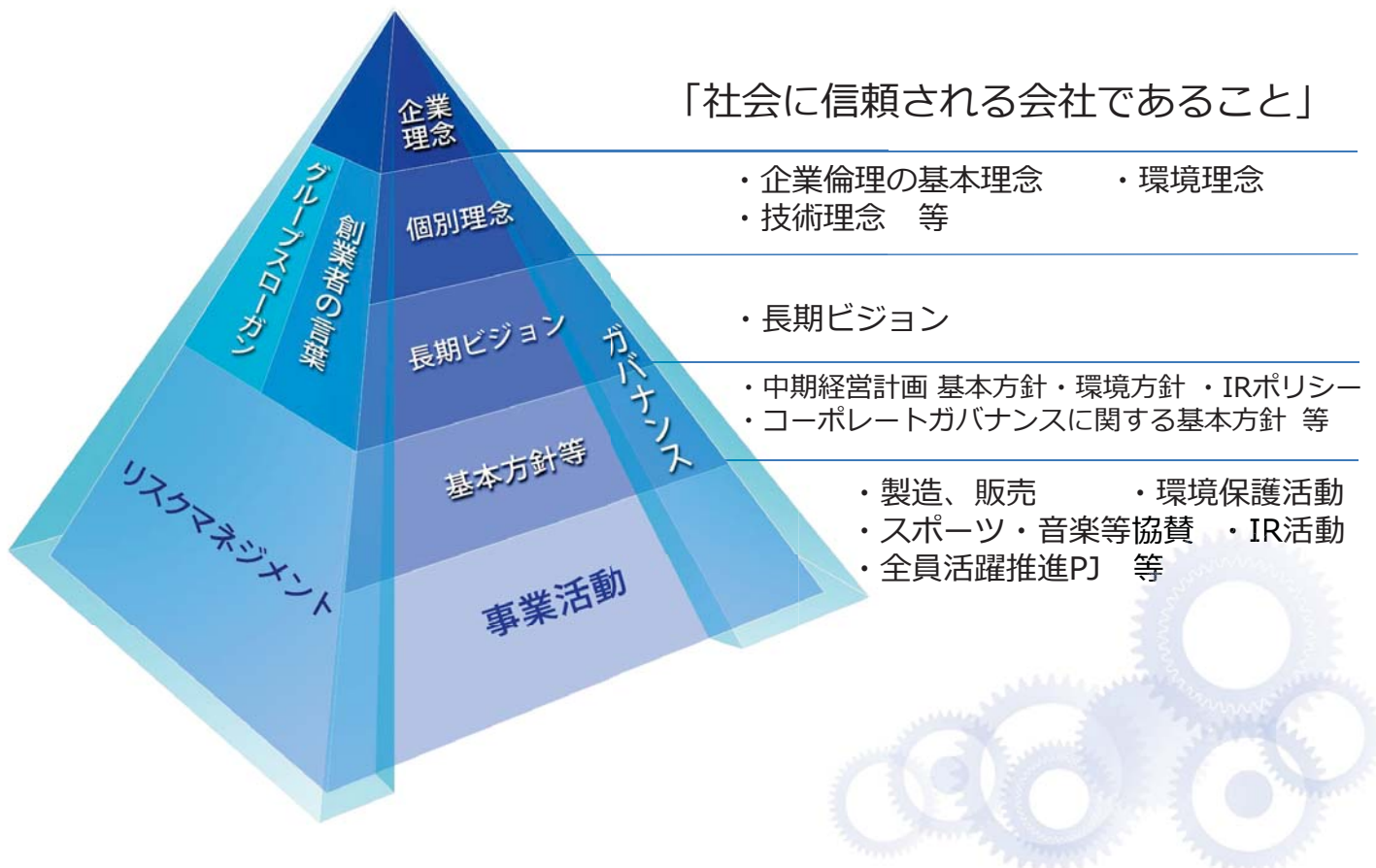
### 前提





当社は「社会に信頼される会社であること」という企業理念のもと、ガバナンス（企業統治）を基盤とし、リスクマネジメントとともに、企業倫理の基本理念をはじめとする各個別理念や長期ビジョンを掲げ各種基本方針等を策定することで、グループ全体が同じ目標を共有し事業活動に取り組んでまいります。

この事業活動を通じて、持続可能な社会の発展に貢献し企業価値向上を追求することが当社のCSR（社会的責任）と考えております。



当社グループでは、ウオッチ事業等の信頼性を守るための「壊れない製品」、「長く使える製品」という基本的な製品開発の考え方が、持続可能な社会の発展に向けた精神の根源となっています。

さらに匠・小・省の技術理念のもと、省電力・省スペースに貢献する開発技術も、資源の無駄を省く点において社会的貢献度がとても高い技術です。

また、各生産拠点を中心として資源の有効活用、CO<sub>2</sub>排出量の削減、自然環境の保全等への運動も行っております。

一方、女性活躍推進から全員活躍推進を通じて社員の活性化に向けても長く取り組んでいます。

## 骨子

## 1. 長期ビジョンの継続

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

## 2. 2025年度のあるべき姿

グローバルな舞台で期待を超えるSEIKOの活躍  
信頼度No.1とともに得意分野の拡大と新領域への挑戦  
世界中から「未来」を期待される企業への躍進  
さらに成長した人材・組織と強いグループ一体感

## 3. 基本方針

「選択と集中」を細部にまで展開しつつ  
「未来」に向けたシナリオへの投資に積極的に取り組み  
SEIKOブランドと精密技術、ソリューション提案力を武器に  
持続的成長を確実に実現する

## 4. 計画の位置づけ = 「攻め」

第6次中期経営計画 「攻めへの組織改革を継続」



第7次中期経営計画 「攻め」

成長に向けた投資を強化し、「勝ち」という結果に結びつける

# 事業別方針

## ウォッチ事業

### 第6次中期経営計画の振り返り

- ① 2016年度にウォッチ世界市場で環境が大きく変動  
(ウェアラブル、アマゾンエフェクト、中国景気、インバウンド需要)
- ② 完成品はGB戦略へ転換し、中・高価格帯へのシフトを加速
  - ✓ グランドセイコー (GS) 独立ブランド化 (商品拡大・海外展開加速)
  - ✓ GSブティックオープン (海外流通戦略推進)
  - ✓ Grand Seiko Corporation of America 設立  
(海外展開のさらなる加速)
  - ✓ プロスペックス1968メカニカルダイバーズ復刻デザイン  
2018年ジュネーブグランプリ受賞 (商品力の実績)
  - ✓ セイコードリームスクエアオープン (東京2020に向け発信力強化)
  - ✓ 完成品事業 開発設計/販売一元化  
(組織強化と意思決定のスピードアップ)
- ③ アナログクォーツムーブメントの低迷とメカニカルムーブメントの伸長

## 2025年度のあるべき姿

2025年に向けて、SEIKOを  
時代をリードする先進技術・匠の技・日本の美意識を持った  
真のグローバルブランドに成長させ、  
世界の時計市場における「メジャープレイヤー」へ

## 第7次中期経営計画 基本方針

GBを成長エンジンとし、戦略を加速させ、非連続を



- ① 国内に続き、海外での売上拡大を加速  
⇒ 日本・米国・アジアでの伸長
- ② 広告宣伝、製造体制、アフターサービス体制の強化

## 第6次中期経営計画の振り返り

- ① インクジェットプリントヘッド事業の伸び悩み
- ② 高機能金属、精密部品、サーマルプリンタなど安定収益の確保を実現
- ③ 課題事業の改善
- ④ 米中貿易摩擦などによる足元の低迷

## 2025年度のあるべき姿

「匠・小・省」\* 技術の進化により  
未来を「動かす」製品を創造し、人々の時を豊かに

## 第7次中期経営計画 基本方針

- ① 匠・小・省の技術をさらに進化させ、得意分野、成長市場分野での  
重点製品ポートフォリオの転換
- ② 新成長分野への投資実行と管理の強化

\* 「匠・小・省」とは、繊細な技とノウハウで新たな価値を創る「匠」、精密加工や高密度実装技術で小型化を実現する「小」、材料やエネルギーなど様々な資源を効率的に活用する「省」を表した技術理念。

第6次中期経営計画の振り返り

- ① ビジネスコントロールの醸成・確立
- ② IIM事業獲得を含むストックビジネスの拡大・サービス付加により安定的な収益構造を実現
- ③ 課題事業の整理と本社間接要員の再配置

**2025年度のあるべき姿**

長期継続的な増収増益の実現

**第7次中期経営計画 基本方針**

- ① 事業の持続的成長と信頼性向上
- ② 多角化による環境に強い事業構造と高付加価値化
- ③ 行動様式の継続的変革と組織の筋肉質化

第6次中期経営計画の振り返り

- ① クロック事業は売上が伸び悩んだものの市況低迷の中では健闘
- ② 和光事業は時計が売上を牽引
- ③ タイムシステム事業は安定的に推移

**2025年度のあるべき姿**

SEIKOブランドへの貢献度の高いレガシー事業として  
重要な価値創造

**第7次中期経営計画 基本方針**

ブランドへの貢献とさらなる成長に向けた選択と集中および基盤強化

ウォッチ  
事業

高価格・高付加価値へのシフトを実現させる積極投資



新高級ムーブメント、新素材、スマートリンク 他

電子デバイス  
事業

小型精密設計・加工技術をさらに深化させ、  
長期的成長市場に向けた製品開発



自動車向け精密部品、減速機、医療関連 他

システム  
ソリューション  
事業

事業領域を広げる「新製品・新サービス」の開発、および  
そのための新技術の研究・獲得



高精度時刻配信のネットワーク技術、  
ITサービスマネジメント、IoTサービス 他

ブランディング

人材戦略

財務戦略

その他コーポレート

中長期視点で企業ブランド価値向上のための投資を継続

取組み

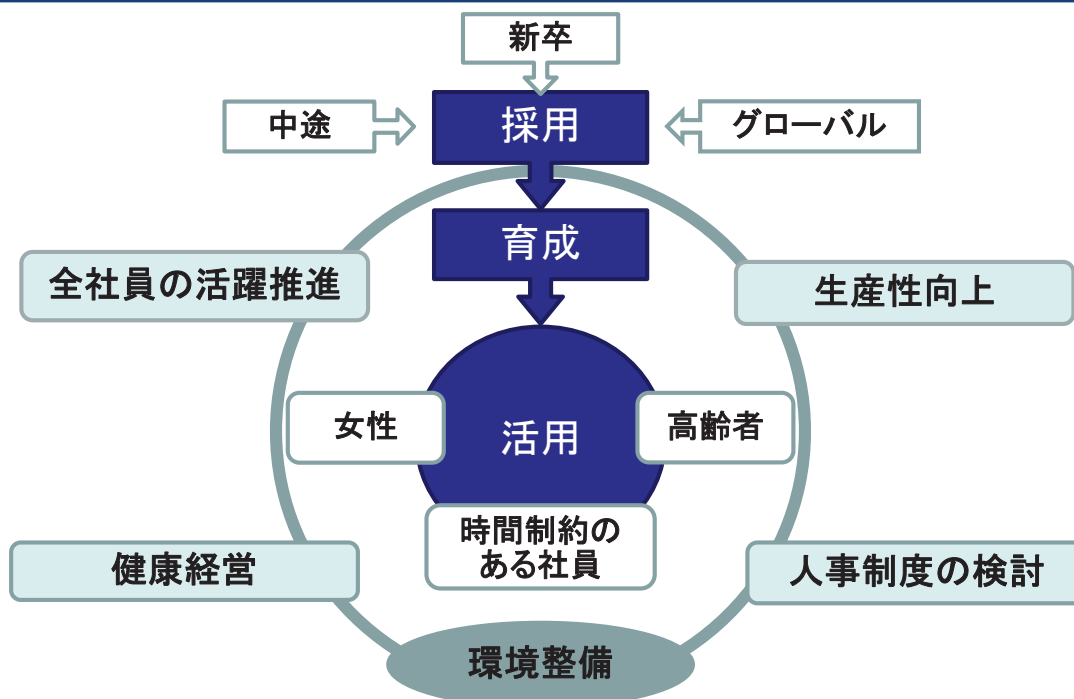
- ◆ 「強み」を活かして投資を集中
  - スポーツ領域：スポーツ計時 = SEIKOのイメージの持続的強化
  - 音楽領域：社会貢献活動を重視、広報PR強化
  - 事業と連携したブランディング投資の継続強化
- ◆ デジタルの強化
- ◆ 若者向けイベントの強化



躍動感のある企業イメージをさらに高く

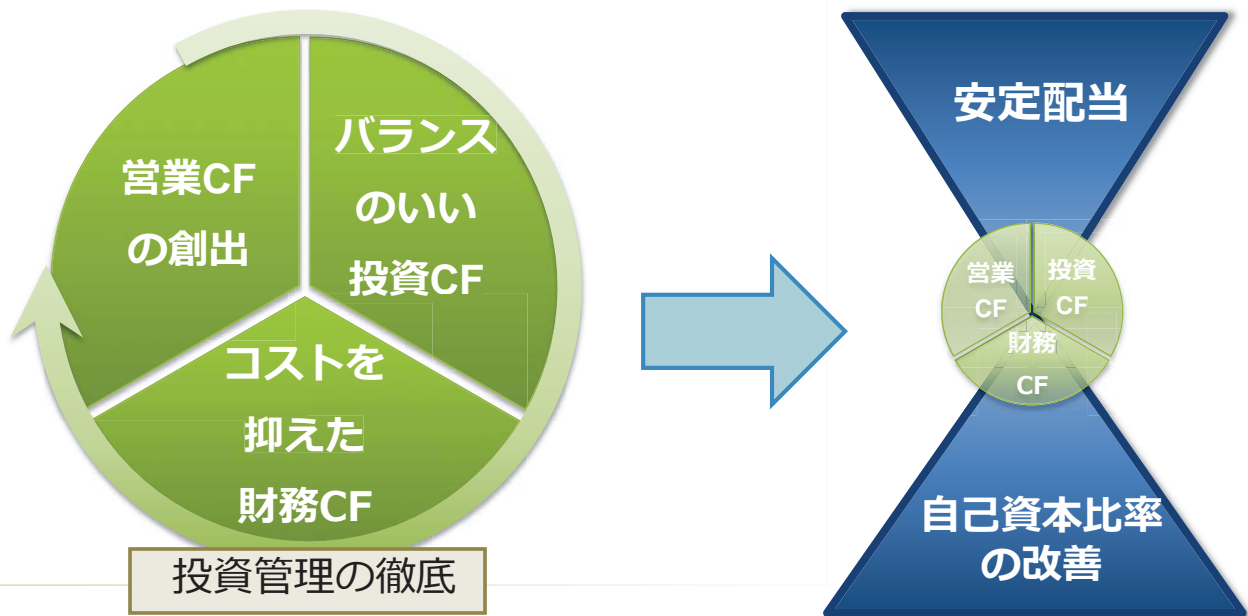
人材戦略

多様な価値観を持った人材が生き生きと働くことができる環境を整備し、「採る」「育てる」「活かす」の好循環により、グループの持続的な成長を図る





- ◆ 「攻め」の期間を支える営業CFの創出、バランスのいい投資CF、コストを抑えた財務CF、「勝ち」を実現させる投資管理の徹底
- ◆ 利益の積み上げによる自己資本比率の継続的改善（40%へ）、安定配当の維持



セイコーホールディングス株式会社

29

### コーポレートガバナンス

- ◆ 現状ガバナンス体制の継続的レビューと補完
- ◆ 引き続きコンプライアンスリスクを重視

### リスクマネジメント






- ◆ 海外子会社ガバナンス・リスクマネジメント体制確認
- ◆ 事業リスクへの対応を強化

### コーポレートコミュニケーション

- ◆ PR・IR活動の積極的推進
- ◆ デジタル発信の強化

SDGs

- ◆ 現状の取組みは引き続き推進、強化・拡大
- ◆ グループ全体へSDGsへの取組みを積極的に浸透

	⑤ ジェンダー	ジェンダー平等を実現しよう
	⑥ 水・衛生	安全な水とトイレを世界中に
	⑦ エネルギー	エネルギーをみんなにそしてクリーンに
	⑫ 生産・消費	つくる責任、つかう責任
	⑬ 気候変動	気候変動に具体的な対策を

## 数値目標

(2020年3月期～2022年3月期)

## 2022年3月期（最終年度）経営目標数値

売上高	2,850 億円 (3年間で約 15%成長)
営業利益	142 億円 (3年間で約 50%成長)
親会社株主に 帰属する当期純利益	125 億円 (3年間で約 35%成長)
自己資本比率	40.0 %
Net 有利子負債	概ね現状どおり

## 連結損益計画

(億円)

	19/3期 実績	20/3期 見通し	22/3期 中期経営計画
売上高	2,472	2,550	2,850
営業利益	93	95	142
%	3.8%	3.7%	5.0%
経常利益	114	115	160
%	4.6%	4.5%	5.6%
親会社株主に帰属する 当期純利益	92	95	125
%	3.7%	3.7%	4.4%
換算レート			
USD	110.9	110.0	110.0
EUR	128.4	125.0	125.0

(億円)

	売上高			営業利益		
	19/3期 実績	20/3期 見通し	22/3期 中期経営 計画	19/3期 実績	20/3期 見通し	22/3期 中期経営 計画
ウォッチ事業	1,417	1,480	<b>1,650</b>	103	115	<b>145</b>
電子デバイス事業	555	550	<b>630</b>	14	25	<b>30</b>
システムソリューション事業	308	320	<b>350</b>	24	25	<b>30</b>
その他	283	290	<b>310</b>	6	8	<b>10</b>
セグメント間調整	△92	△90	△ <b>90</b>	△55	△78	△ <b>73</b>
連結合計	2,472	2,550	<b>2,850</b>	93	95	<b>142</b>

時代とハートを動かす

SEIKO