



2022年5月10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 高橋 修司
(コード番号 8050 東証プライム市場)
問合せ先 常務取締役財務管理部長 瀧沢 観
(TEL 03-3563-2111)

第8次中期経営計画「SMILE145」の策定に関するお知らせ

当社は、2022年度(2023年3月期)を初年度とする5か年計画である第8次中期経営計画「SMILE145」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

当社は昨年創業140周年を迎え、改めて当社のパーパス(存在意義)を明確化いたしました。それは「革新へのあくなき挑戦で、人々と社会に信頼と感動をもたらし、世界中が笑顔であふれる未来を創ります」というものです。当社のすべての活動はこのパーパスを原点とし、「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行われています。

また、2031年に迎える150周年に向け、以下のグループ10年ビジョンも決めました。

アナログとデジタルのシナジーにより
世界中の人・モノ・時をつなぐ製品・サービスを創造し、
サステイナブルな社会に貢献するソリューションを提供する

当社はこのグループ10年ビジョンの実現に向け、2026年度を最終年度とする第8次中期経営計画(SEIKO Milestone145=SMILE145)を策定し事業を推進してまいります。

1. SMILE145の位置づけ

SMILE145は、創業150周年のありたい姿であるグループ10年ビジョンを実現するために、その中間地点である創業145周年にあたる2026年度に向けてグループ10年ビジョンからバックキャストイングで策定した計画であり、期間を5か年といたしました。

2. SMILE145の目指す姿

2026年のありたい姿を「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」とし、その実現のために感動をもたらす高付加価値で高収益な製品に注力していく「MVP戦略=感動(Moving), 高付加価値(Valuable), 高収益(Profitable)」を基本方針といたします。

3. 2031年に向けた価値創造ストーリー

当社グループを取り巻く環境認識を機会とリスクの両面から分析した上で、グループパーパスを原点に社会課題解決を実現する事業活動に取り組み、グループのたゆみない成長とともに持続可能な社会発展に貢献いたします。成長戦略として、グループコア戦略（SDGs、人材、DX、R&D、ブランディング）を推進するとともに、当社グループの強みである3つの戦略ドメイン（エモーショナルバリューソリューション、デバイスソリューション、システムソリューション）を設定し、4つの事業機会（感性消費、Society5.0、ウェルネス、社会/環境）においてこれらドメインの戦略を進めます。さらにグループシナジー創出を図ることで、社会価値の創造を実現するとともに当社グループの成長を目指します。

そのためにグループ10年ビジョンからバックキャストで描いた2026年のありたい姿の実現に向けてMVP戦略を推進いたします。

4. グループコア戦略

当社グループは、社会とグループの成長のため全事業で取り組む5つの戦略をグループ共通コア戦略として掲げ、成長戦略を推進してまいります。

①SDGs 戦略

セイコーホールディングスグループは、グループパーパスを原点に、“WITH”を実現する事業活動に取り組み、グループのたゆみない成長とともに持続可能な社会発展に貢献します。

（“WITH”=Well-being:よりよい人生を、Inclusion:すべての人に、Trust:確かな信頼で、Harmony:地球との調和）

②人材戦略

人材の育成を成長戦略の柱として、エンゲージメント向上とダイバーシティ推進に取り組み、失敗を価値に変える組織風土、体制を構築します。

③DX 戦略

デジタルとデータを駆使し、顧客中心で顧客体験を重視した高付加価値ビジネスを実現します。

④R&D 戦略

永年培ってきた「匠・小・省」と「デジタル」を融合し、技術をさらに進化させ、新たな価値を創造します。

⑤ブランディング戦略

SEIKOは、社会課題に向き合い、自社の社会的価値・技術的価値・感性的価値を通して、世界中の人々の心を豊かにし、笑顔であふれる未来を創ります。

5. ドメイン別の目指す姿

「パーパスドリブンで事業シナジー創出を目指す求心力経営体制の構築」、「DXによる社会課題解決型のビジネスモデルへの革新」および「事業環境の変動リスクに対応したリスク分散型の事業体制」を狙いとし、3つの戦略ドメインを設定いたしました。

①エモーショナルバリューソリューション（EVS）ドメイン

- ・お客様に感動を与える美意識やこだわりで満ち、機能的価値・感性的価値・社会的価値の高い製品・サービスを創出します。
- ・人生に寄り添い、悦びの時を共に歩める商品を、優れた顧客体験を通じて販売する事で、ブランド価値向上と企業価値向上を実現します。

②デバイスソリューション (DS) ドメイン

- ・技術革新が生み出すデバイスソリューションで社会が求める高機能・高品質を提供します。
- ・Society 5.0 (サイバー空間とフィジカル空間を融合させて社会課題を解決) を実現します。

③システムソリューション (SS) ドメイン

- ・社会のイノベーションをワンストップの ICT ソリューションにより提供しサステイナブルな成長を実現します。
- ・お客様ニーズに即した持続的な価値提供により、お客様・社会・グループの価値向上を実現します。

6. 財務方針・キャッシュアロケーション

SMILE145 では、当社グループは売上総利益率の改善により成長投資力を向上させ、サステイナビリティ確立への投資を行うとともに、資本コストを踏まえた財務体質の改善、株主還元を確実に実施していくことを目指します。売上成長性や ROIC をベースとした積極投資、安定的収益基盤確保、新規領域への挑戦の 3 つをサステイナビリティ確立に向けた投資方針に掲げ、ブランディング・製造設備・新領域開発投資 (R&D、M&A、DX、人材等) を当社グループの成長に向け行ってまいります。

7. 全社経営目標

SMILE145 では中長期的な収益性と成長性を重視し、当社グループがサステイナブルな企業であり続けることを目指します。2026 年度の財務目標は、連結営業利益 180~200 億円、連結 GP 率 +5.0 ポイント (2021 年度比)、連結 ROIC 6.5%超といたします。ESG 指標として、2026 年度の SCOPE1・2 における CO2 排出量の 25%削減 (2020 年度比) を目指します。また、2022 年度から実施する従業員エンゲージメント調査によって課題の優先順位付けを明確にし、それぞれの課題解決に取り組むことでエンゲージメントスコアの向上を目指します。

- ※ 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

SMILE145

— SEIKO MILESTONE 145 —

中期経営計画（2022年度 – 2026年度）

2022年5月10日

セイコーホールディングス株式会社

目次

1. 振り返り 第7次中期経営計画
2. これからの環境認識
3. SMILE145 の位置づけ・目指す姿
4. 2031年に向けた価値創造ストーリー
5. 成長戦略
6. 財務方針
7. 全社経営目標

■本資料内で使用している略称について

- ・SWC : セイコーウォッチ（株）
- ・SII : セイコーインスツル（株）
- ・NPC : セイコーNPC（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）
- ・GS : グランドセイコー
- ・GB : グローバルブランド

はじめに

グループパーパスとグループ10年ビジョン

グループパーパス

革新へのあくなき挑戦で、
人々と社会に信頼と感動をもたらし、
世界中が笑顔であふれる未来を創ります。

企業理念

社会に信頼される会社であること

グループスローガン

時代とハートを動かすSEIKO

創業150周年（2031年）に向けた目標

グループ10年ビジョン

アナログとデジタルのシナジーにより
世界中の人・モノ・時をつなぐ製品・サービスを創造し、
サステナブルな社会に貢献するソリューションを提供する。

振返り

第7次中期経営計画

振返り 第7次中期経営計画

第7次中期経営計画（2019年度～2021年度）

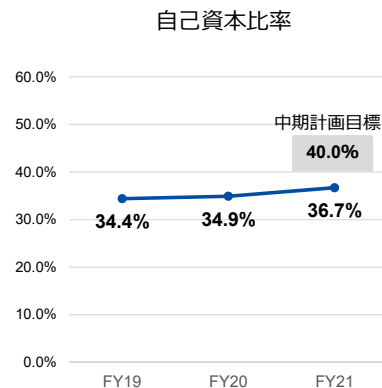
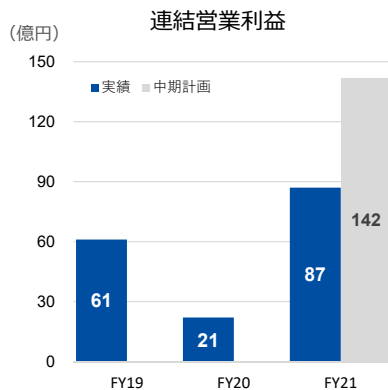
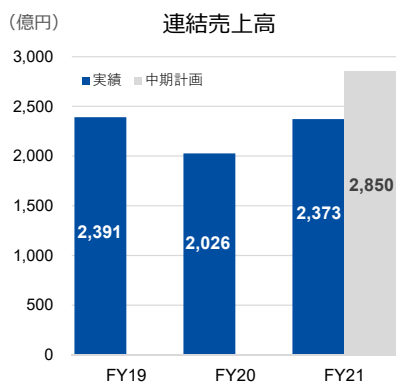
■2021年度（最終年度）目標と実績（連結）

（億円）

| 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 | |

| | 目標数値 | 2021年度 |
|------|-------|--------|
| 売上高 | 2,850 | 2,373 |
| 営業利益 | 142 | 87 |
| (%) | 5.0% | 3.7% |

| | 目標数値 | 2021年度 |
|-----------------|-------|--------|
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 125 | 64 |
| 自己資本比率 | 40.0% | 36.7% |
| Net有利子負債 | 約720 | 909 |



| | | 基本方針 | 成果 | 課題 |
|------|---------------|--|--|---|
| 事業活動 | ウオッチ | <ul style="list-style-type: none"> グローバルブランド(GB)戦略を加速し国内に続き、米国・アジアでの売上を拡大 広告宣伝、製造体制、アフターサービス体制の強化 | <ul style="list-style-type: none"> GB売上：米国、アジアを中心に倍増 海外を中心にデジタルマーケティングの奏功 開発・調達・製造機能の統合 グランドセイコー(GS)の新アフターサービス制度導入 | <ul style="list-style-type: none"> 国内事業のビジネスモデル改革 新事業領域の開拓 製造拠点の複線化 上質な顧客体験提供に向けたCRM、OMOの構築 |
| | 電子デバイス | <ul style="list-style-type: none"> 成長市場をターゲットに重点製品ポートフォリオへの転換 新成長分野への投資実行と管理の強化 | <ul style="list-style-type: none"> 成長領域（医療・車載）での売上拡大 精密部品等の増産体制整備 | <ul style="list-style-type: none"> 一部ビジネスの海外展開 インキュベーション機能の強化 |
| | システムソリューション | <ul style="list-style-type: none"> 事業の持続的成長と信頼性向上 多角化による環境変化に強い事業構造と高付加価値化 行動様式の継続的変革と組織の筋肉質化 | <ul style="list-style-type: none"> 24期連続対前年同期比増収増益を達成 収益性向上：営業利益率 約4pt. UP M&A実施（2社） | <ul style="list-style-type: none"> 新規事業創出活動の加速 業界ナレッジ保有人材の獲得 M&Aの加速 |
| | タイムクリエーション・和光 | <ul style="list-style-type: none"> SEIKO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 | <ul style="list-style-type: none"> 高級からくり時計「ロンド」開発 GSブティックフラッグシップ和光オープン | <ul style="list-style-type: none"> 高付加価値商品へのシフト |
| 経営基盤 | 全社 | <ul style="list-style-type: none"> SDGsへの取組み強化 コーポレートコミュニケーション強化 多様な人材の採用、育成、活用 | <ul style="list-style-type: none"> SDGs活動スタート 情報発信強化（PR・IR） 女性管理職比率向上（10.9%→13.5%*） *2021年10月時点 | <ul style="list-style-type: none"> VUCAの時代に合った経営体制 ガバナンス強化継続 人材活用の促進 |

セイコーホールディングス株式会社

6



これからの環境認識

人口構成の変化、地政学リスクの高まり

- ・ 少子高齢化、世代交代
- ・ 世界人口の増加

- ✓ 医療・健康関連市場の拡大
- ✓ 人材確保困難



環境問題

- ・ 気候変動
- ・ 循環型社会

- ✓ 環境に対する意識の高まり
- ✓ 脱炭素、環境規制強化



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、
事業を通じて社会課題解決に貢献

エレクトロニクス技術やデジタル化の進化

- ・ Society 5.0社会
- ・ 自動化・ロボット化

- ✓ DXの深化
- ✓ 業務の効率化



New Normal、Afterコロナへの対応

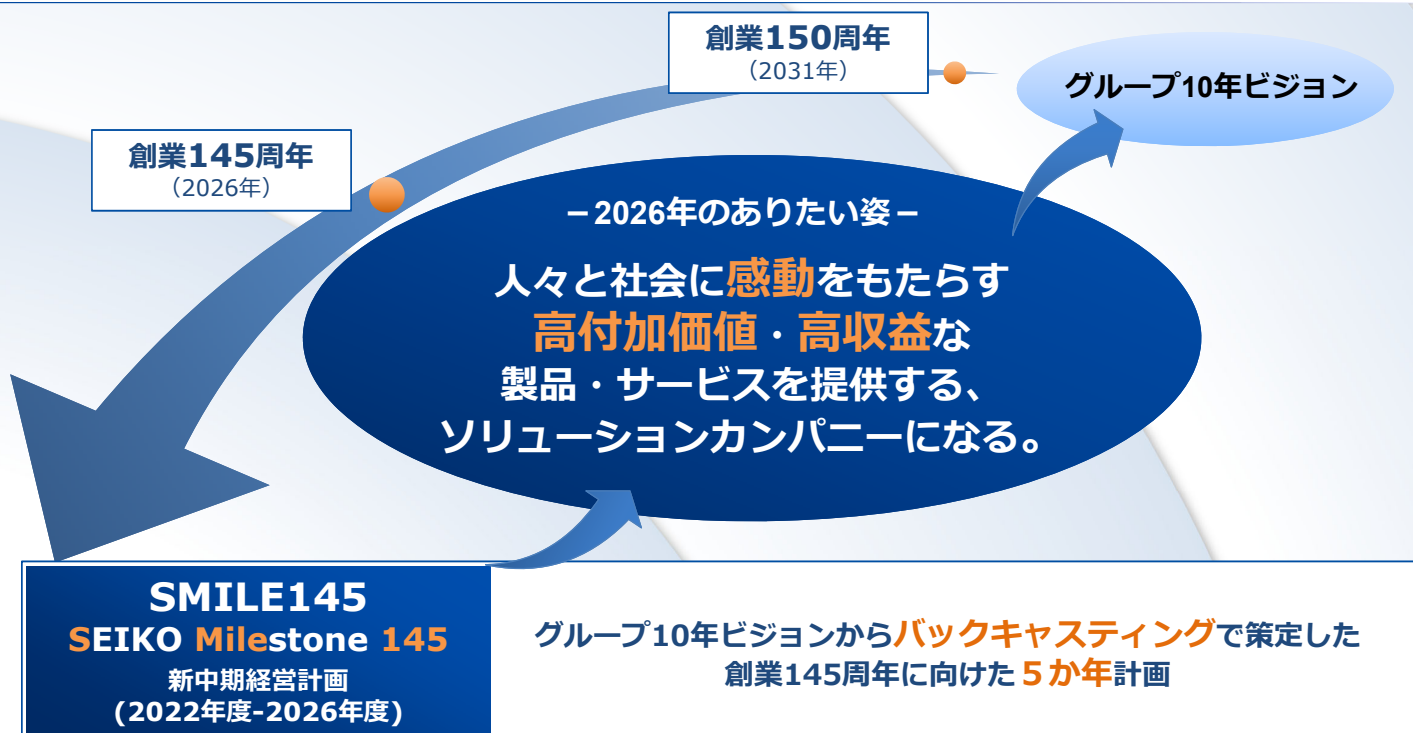
- ・ ライフスタイル・価値観の多様化

- ✓ 高付加価値製品に対する需要
- ✓ リアルとバーチャルの融合



SMILE145の位置づけ・目指す姿

新中期経営計画（2022年度－2026年度）



- 2026年のありたい姿 -
 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。



基本方針

| | |
|---|---|
| <p>MVP戦略</p> <p>感動 Moving</p> <p>高付加価値 Valuable</p> <p>高収益 Profitable</p> | <ul style="list-style-type: none"> ◆ 社会課題解決をともなう価値創造ストーリーに則った事業戦略 ◆ 収益性向上を重視した高付加価値製品・サービスへのシフト ◆ DXを駆使しDtoC・マーケットインの視点を徹底した事業展開 ◆ グループ内シナジーとオープンイノベーションの加速による新ビジネスモデル・事業領域の構築と両利きの経営の実現 ◆ 挑戦することを応援し、失敗を価値に変える組織風土・体制の構築 |
|---|---|

4

2031年に向けた価値創造ストーリー

2031年に向けた価値創造ストーリー

SEIKO PURPOSE

革新へのあくなき挑戦で、人々と社会に信頼と感動をもたらし、世界中が笑顔であふれる未来を創ります。



企業理念
社会に信頼される会社で

グループスローガン
時代とハートを動かす SEIKO

創業者の言葉
常に時代の一步先を行く

環境認識
(機会とリスク)

- ・多様性の受容
- ・コミュニケーションの変化
- ・デジタル化進展
- ・少子高齢化
- ・気候変動

サステナビリティ方針

セイコーホールディングスグループは、グループパーパスを原点に、“WITH”を実現する事業活動に取り組み、グループのたゆみない成長とともに持続可能な社会発展に貢献します。

価値創造に向けた社会課題への取組み

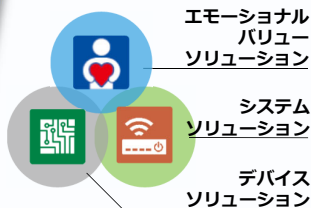
Well-being よりよい人生を **Inclusion** すべての人に **Trust** 確かな信頼で **Harmony** 地球との調和



成長戦略

5つのグループコア戦略 **SDGs** **人材** **DX** **R&D** **ブランディング**

3つの戦略ドメイン



4つの事業機会

- 感性消費
- Society 5.0
- ウェルネス
- 社会/環境

グループ10年ビジョン

アナログとデジタルのシナジーにより世界中の人・モノ・時をつなぐ製品・サービスを創造し、サステイナブルな社会に貢献するソリューションを提供する。



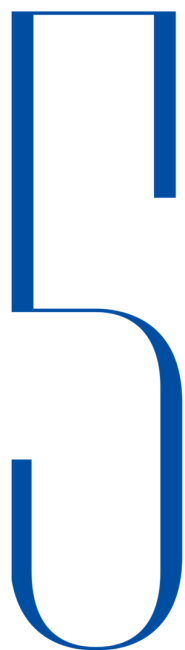
2026年のありたい姿

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。

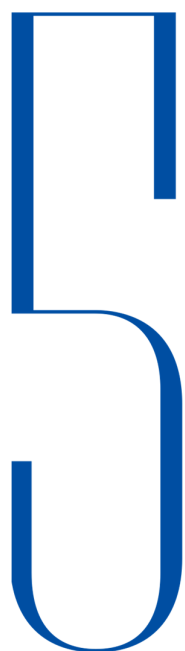


MVP戦略

Moving 感動
Valuable 高付加価値
Profitable 高収益



成長戦略



成長戦略

5つのグループ共通コア戦略



サステナビリティ
方針

セイコーホールディングスグループは、グループパーパスを原点に、
“WITH”を実現する事業活動に取り組み、グループのたゆみない成長とともに
持続可能な社会発展に貢献します。

| WITH | マテリアリティ | SDGs目標 |
|------------------------------|---|--------|
| Well-being よりよい人生を | 働きがいの実現と多様な人材の活躍 人権尊重への取り組み 心身の健康増進・福祉の実現 次の世代の育成・支援 | |
| Inclusion すべての人に | 安心・安全でインクルーシブな社会インフラ構築への貢献 文化・スポーツ支援を通じた豊かな社会への貢献 地域コミュニティに対する貢献 | |
| Trust 確かな信頼で | 社会に信頼される高品質な製品・サービスの提供 責任ある調達・サプライチェーンの推進 コーポレートガバナンス、コンプライアンス体制の強化 | |
| Harmony 地球との調和 | 気候変動・脱炭素への取り組み 循環型社会の実現 自然との共生 | |

セイコーホールディングス株式会社

16

- 施策**
- ✓ 脱炭素ロードマップの策定、推進
 - ✓ 脱炭素を機会とするビジネスの展開

CO2排出量削減の長期目標

- 2026年：SCOPE 1、2 25%削減（2020年比）
- 2030年：SCOPE 1、2 42%削減（2020年比）
SCOPE 3 25%削減（2020年比）
- 2050年：カーボンニュートラルを目指す

■ CO2排出削減に向けた具体的な取り組み

- ① 製造プロセスの見直し／改善
- ② 高効率設備の導入／更新
- ③ 再生可能エネルギー導入の拡大
- ④ 環境配慮型の製品・サービス・ソリューションの提供
- ⑤ 省エネルギー・省資源関連の技術開発
- ⑥ サプライヤーおよび顧客との協働

再生可能エネルギーを導入している事業拠点



盛岡セイコー工業



和光



Seiko Instruments Thailand

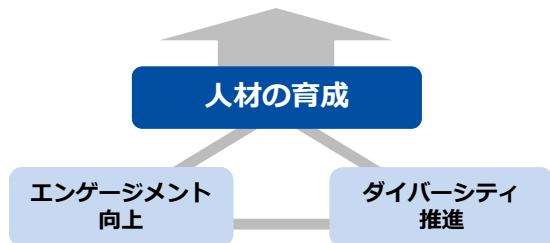
セイコーホールディングス株式会社

17

基本方針

人材の育成を成長戦略の柱として、エンゲージメント向上とダイバーシティ推進に取り組み、失敗を価値に変える組織風土、体制を構築する。

会社のサステナブルな成長・発展



人材の育成

DX人材育成および事業家人材育成

- ・ 経営者視点を持った事業リーダーの育成

社員の成長支援

- ・ 人材と組織が自ら成長するための環境整備と施策の実行

エンゲージメント向上

- ・ エンゲージメント調査を実施し、課題の優先順位付けを明確化

ダイバーシティ推進

多様な人材の採用、活躍推進

- ・ キャリア・専門人材・外国人採用等を強化・拡充

人材戦略目標（2026年度）

- ・ エンゲージメントスコアの向上
- ・ 中途採用比率 42.5%（22年 4月）→ 50.0%
- ・ 女性管理職比率 13.5%（21年10月）→ 20.0%

基本方針

デジタルとデータを駆使し
顧客中心で顧客体験を重視した高付加価値ビジネスを実現する。

BtoC biz.

- ・ OMO施策による顧客体験向上
- ・ 顧客起点のデジタルマーケティング



BtoB biz.

- ・ B2Bデジタルセールス
- ・ マーケティング強化



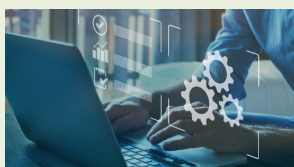
INNOVATION

- ・ 新規ビジネスモデル創出
- ・ ビジネスモデルの変革



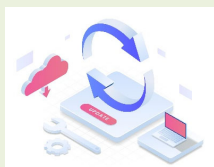
Digitalization

- ・ 業務プロセスの電子化／自動化



業務システム

- ・ グループ各社の業務システム更改



インフラ／セキュリティ

- ・ IT運用高度化
- ・ システム構成の強化
- ・ セキュリティインシデント発生時の対応



基本方針

永年培ってきた「匠・小・省*」と「デジタル」を融合し、
技術をさらに進化させ、新たな価値を創造する。

提供価値

- ✓ 感動・高付加価値・高収益の製品・サービスを支えるデバイス・設備開発
- ✓ ソリューションカンパニーを実現するための技術的な知見の集約と深化

取組み

- ・ラグジュアリー／プレミアム領域拡大への貢献
- ・Society 5.0分野の強化
- ・プロセスの合理化、省資源、省人化への貢献等、SDGsに沿ったモノづくり革新
- ・新事業創出と事業間シナジーの一層の促進
- ・人材の育成と開発力の向上

■ R&D体制の強化

セイコーホールディングスの研究開発及び生産技術開発機能を切り出しR&D新会社「**セイコーフューチャークリエイション(株)**」を設立。

グループを横断した開発基盤を担う機能を分社化することにより、**判断・活動のスピードアップ**を図り、SMILE145のMVP戦略を加速。

* 「匠・小・省」：精緻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」、材料やエネルギー等様々な資源を効率的に活用する「省」を表した技術理念

ブランディング戦略

SEIKOは、社会課題に向き合い、自社の社会的価値・技術的価値・感性的価値を通して、世界中の人々の心を豊かにし、笑顔であふれる未来を創るためのブランディングを行う。

SEIKOのブランディング戦略を支える3つの価値軸

技術的価値

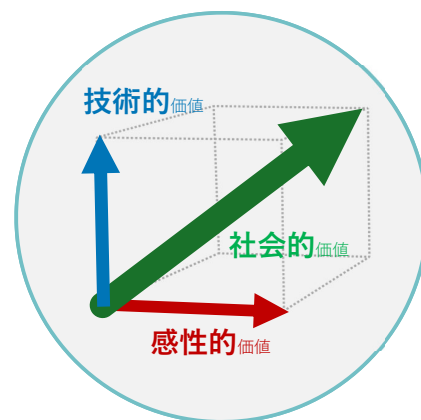
技術で時代の一步先を行き、革新とたゆみないチャレンジをするブランド

社会的価値

サステナブルな社会へ貢献するブランド

感性的価値

エモーショナルバリューにより世界中の人々に感動や笑顔を提供するブランド



取組み

- ・スポーツ計時・協賛・アスリート支援（例：世界陸上、東京マラソン、新生TEAM SEIKO）
- ・音楽イベント・協賛・支援（例：東北復興支援コンサート）
- ・次世代育成への支援（例：わくわく時計・スポーツ・環境教室、SEIKO Summer Jazz Camp）
- ・ウオッチ、和光ビジネスを中心とした感性的価値の発信強化

5-2

成長戦略

4つの事業機会

セイコーホールディングス株式会社

22

成長戦略：4つの事業機会

SEIKO

基盤領域



感性消費

感情／感覚によりダイレクトに訴えかける
製品／サービスを重視する顧客層に向けた
事業開発



Society 5.0

サイバー空間とフィジカル空間の高度な融合に
関わるデバイスやICT製品／サービスを提供する
ことでデジタル社会の発展に資する事業開発

拡張領域



ウェルネス

スポーツ、ヘルスケア、医療といった観点で、
人生におけるQOL向上に資する
製品／サービス提供を志向する事業開発



社会／環境

社会の発展に関わる各種産業別インフラ
基盤構築への寄与・地球環境への貢献等、
社会の発展に寄り添う課題解決型の事業開発

セイコーホールディングス株式会社

23

5-3

成長戦略

3つの戦略ドメイン

3つの戦略ドメイン

▶ 3つの戦略ドメインを設定する狙い

- ① パーパストリブンで事業シナジー創出を目指す求心力経営体制の構築
- ② DXによる社会課題解決型のビジネスモデルへの革新
- ③ 事業環境の変動リスクに対応したリスク分散型の事業体制



エモーショナルバリュー
ソリューションドメイン

- ・ SWC (ウォッチ、ウォッチムーブメント)
- ・ STC (クロック・設備時計)
- ・ 和光 (高級宝飾・服飾・雑貨品)



デバイスソリューション
ドメイン

- ・ SII (水晶振動子、電池・材料、プリンタ、精密部品)
- ・ NPC (センサ、水晶発振器用IC)



システムソリューション
ドメイン

- ・ SSOL (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、コンピュータ性能管理ソフトウェア)



EVS : エモーショナルバリューソリューション

SWC/STC/和光

目指す姿

- ✓ お客様に感動を与える美意識やこだわりで満ち、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
- ✓ 人生に寄り添い、喜びの時間を共に歩める商品を、優れた顧客体験を通じて販売する事で、ブランド価値向上と企業価値向上を実現

数値目標 (2026年度)

営業利益 145~150 億円 / MVP比率* 60%

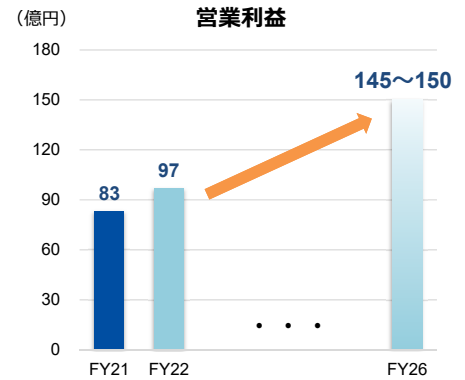
*EVSドメインの売上高に占める成長領域の割合

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の変化

MVP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))



ウォッチ事業KPI (2026年度)

GB比率* 85%以上

*ウォッチ完成品売上高に占める割合

グローバルブランド (GB) 戦略



『技術力』と『特別なストーリー』を有する、お客様に『喜びや感動』を届けるブランドをグローバルで展開

グローバルブランド (GB)



Grand Seiko (GS)



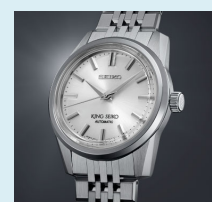
PROSPEX



ASTRON



PRESAGE



King Seiko



SEIKO 5 Sports

ウォッチ事業
主な施策

1. 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

- ・感性価値の高い製品の創出
- ・直営ブティックやECの強化、拡大
- ・グローバルアフターサービス体制の充実

Grand Seiko ブティック



GS
Grand Seiko



CREDOR



アフターサービス



セイコーホールディングス株式会社

ウォッチ事業
主な施策

2. GB による中級品ビジネス（プレミアム領域）の拡大

- ・高機能、デザイン性の優れた高付加価値な製品の強化
- ・直営ブティックやECの強化、拡大

PROSPEX



Seiko PROSPEX
ブティック



PRESAGE



KING SEIKO



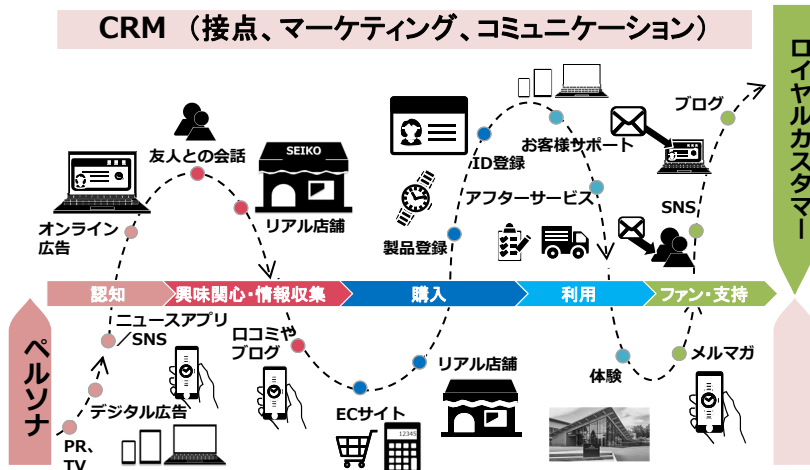
セイコーホールディングス株式会社

ウォッチ事業
主な施策

3. 優れた顧客体験による人々と社会への感動提供

- ・ デジタルCRM を通じた高品質で付加価値の高い顧客体験創出とロイヤルカスタマーの獲得
- ・ SEIKO HOUSE GINZAの始動

CRMによるカスタマージャーニー



SEIKO HOUSE GINZA



- ・ 銀座四丁目の和光本館から日本の匠の技術やものづくりの想いを未来に伝え、社会とともに歩むセイコーを発信する。
- ・ 「匠の技」を体験できる工房を開設し、時計を愛するすべての人々が集う場にする。



DS : デバイスソリューションドメイン

SII / NPC

目指す姿

- ✓ 技術革新が生み出すデバイスソリューションで社会が求める高機能・高品質を提供
- ✓ Society 5.0（サイバー空間とフィジカル空間を融合させて社会課題を解決）の実現

数値目標（2026年度）

営業利益 75～80 億円 / MVP比率* 60%

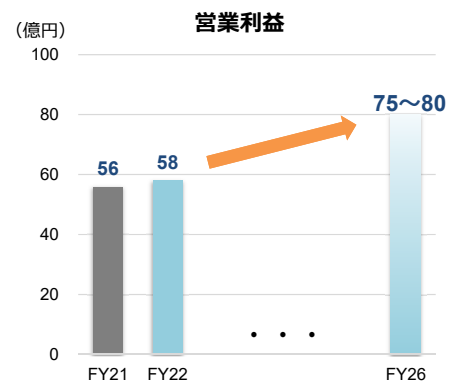
*DSドメインの売上高に占める成長領域の割合

社会のニーズ

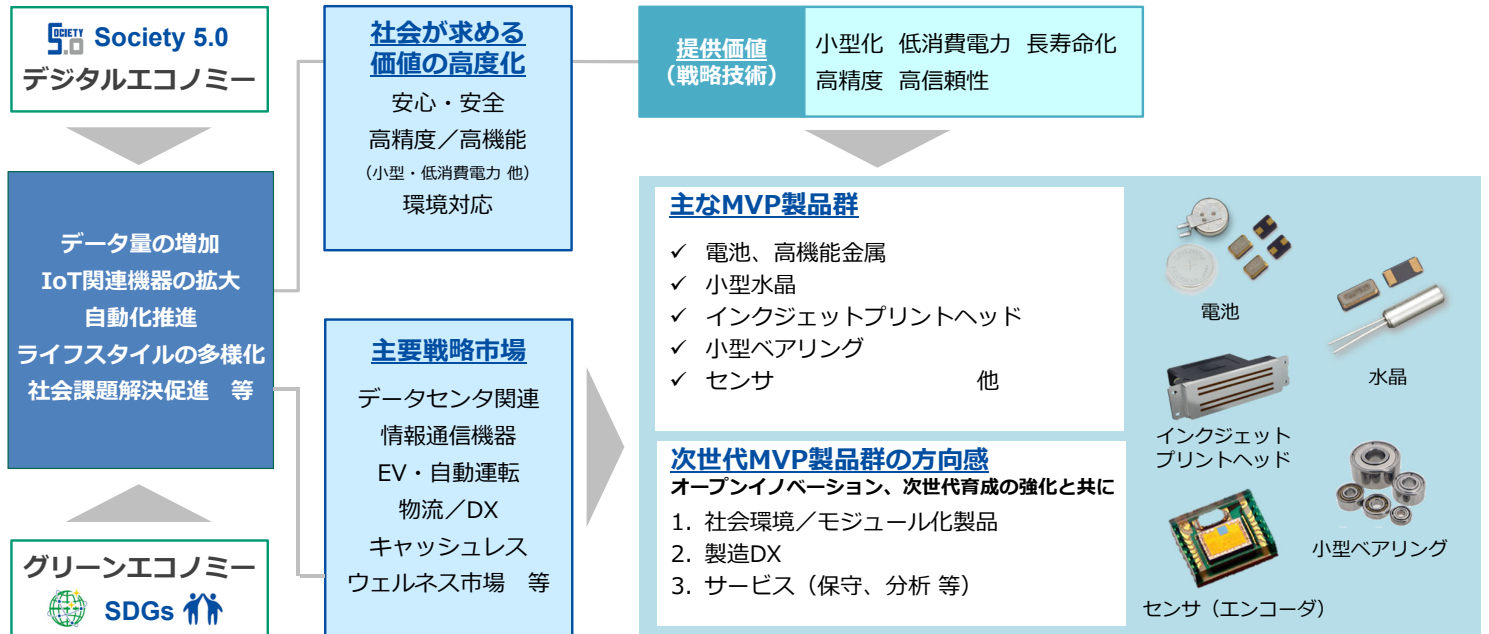
- ・ CPS（サイバーフィジカルシステム）の実現
- ・ 安心・安全な社会構築
- ・ 循環型社会の実現

MVP戦略

- ・ デジタルエコノミーにおける成長市場（情報通信機器・車載・IoT関連他）への積極展開
- ・ 小型、低消費電力、長寿命の技術を生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



✓ MVP戦略



SS : システムソリューションドメイン SSOL

目指す姿

- ✓ 社会のイノベーションをワンストップのICTソリューションにより提供しサステイナブルな成長を実現
- ✓ お客様ニーズに即した持続的な価値提供により、お客様・社会・グループの価値向上を実現

数値目標 (2026年度) 営業利益 65~70 億円 / MVP比率* 73 %

*SSドメインの限界利益に占めるストックビジネスの割合

社会のニーズ

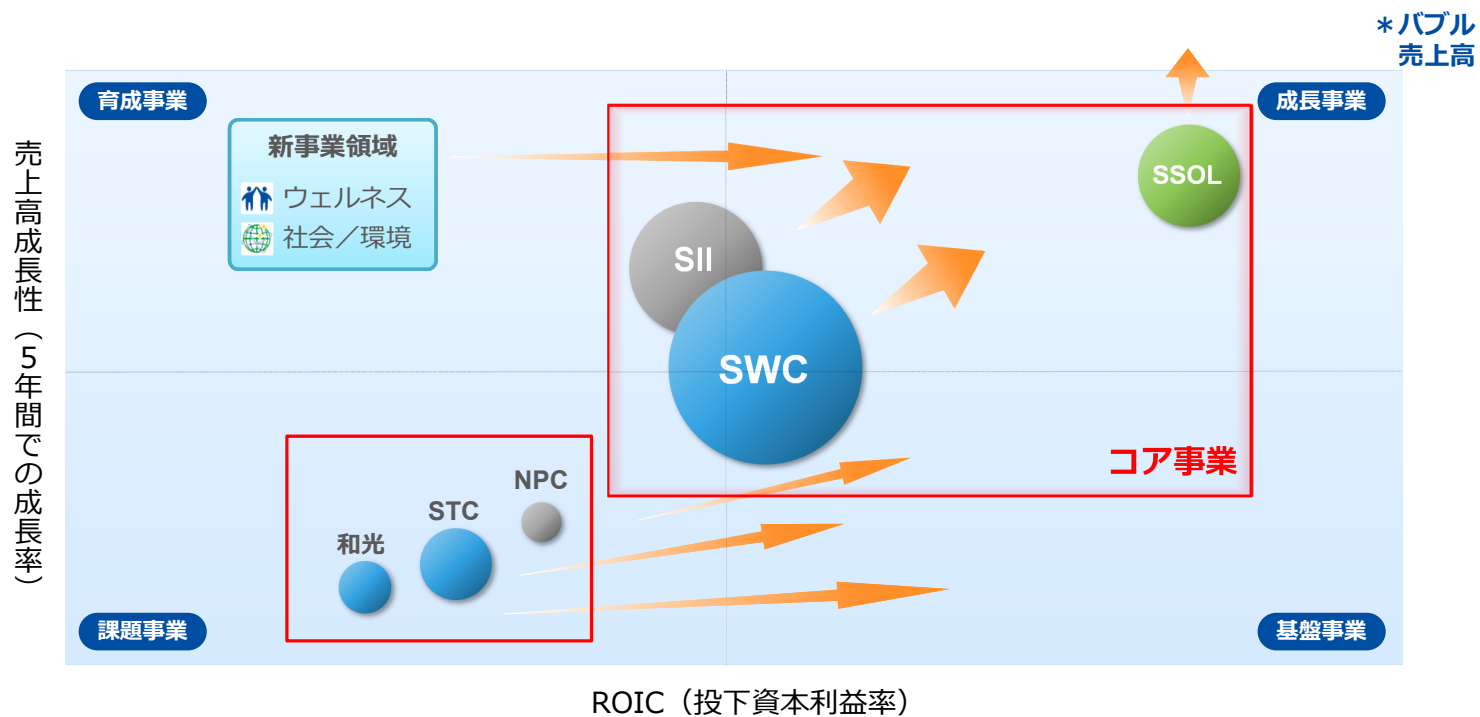
- 社会の複雑性・不透明性の拡大、価値観の多様化
- 売り手市場から買う側、使う側優先への変化
- デジタルシフトの加速

MVP戦略

- ストック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
- DXプラットフォームの拡大

営業利益 (億円)

| 年度 | 営業利益 (億円) |
|------|-----------|
| FY21 | 39 |
| FY22 | 45 |
| ... | ... |
| FY26 | 65~70 |



6

財務方針

財務方針

キャッシュアロケーションの考え方

- (A) 売上総利益率アップによる成長投資力向上
- (B) サステナビリティ確立への投資
- (C) (資本コストを踏まえた) 財務体質の改善
- (D) (資本コストを踏まえた) 株主還元方針

(B) サステナビリティ確立に向けた投資方針

- ✓ 売上成長性・ROICをベースにした積極投資
- ✓ 安定的収益基盤確保
- ✓ 新規領域への挑戦

キャッシュアロケーション



先行投資前営業CFをさらに拡大し、成長投資、財務体質改善、株主還元の一層の拡充を目指す



全社経営目標

連結経営目標 (KPI)

| 財務指標 | 2026年度 | ESG指標 | 2026年度 |
|--------------------|--------------------|------------------|-----------------|
| 連結営業利益 | 180~200億円 | CO2排出量削減 | SCOPE1・2 25%減*1 |
| 連結売上総利益率 (GP率) | +5.0ポイント (2021年度比) | エンゲージメントスコアの向上*2 | |
| 連結ROIC (投下資本利益率) * | 6.5%超 | | |

*1 CO2排出量削減率は2020年度比
*2 2022年度よりエンゲージメント調査を開始

*ROIC = (税金控除後経常利益 + 支払利息) ÷ (有利子負債 + 純資産)

ドメイン別経営目標 (KPI)

| | 2026年度 | | | 連結 |
|--------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | EVS | DS | SS | |
| 営業利益 | 145~150億円 | 75~80億円 | 65~70億円 | 180~200億円 |
| 売上総利益率 (GP率) | +5.0pt.以上 | +5.0pt.以上 | +5.0pt.以上 | +5.0pt.以上 |
| ROIC | — | — | — | 6.5%超 |
| MVP比率 (各ドメインに占める成長領域の割合) | 60% | 60% | 73% | — |

セイコーホールディングス株式会社

Appendix

| WITH | マテリアリティ | キーアクション | SDGs目標 |
|------------------------------|---|---|--------|
| Well-being よりよい人生を | 働きがいの実現と多様な人材の活躍 人権尊重への取り組み 心身の健康増進・福祉の実現 次の世代の育成・支援 | 人材の育成を成長戦略の柱とし、エンゲージメント向上とダイバーシティ推進への取り組み 人権デュー・ディリジェンスの実施 医療、ヘルスケア向けビジネスの開発・提供 体験型イベント / 教室の開催による次の世代の育成支援 | |
| Inclusion すべての人に | 安心・安全でインクルーシブな社会インフラ構築への貢献 文化・スポーツ支援を通じた豊かな社会への貢献 地域コミュニティに対する貢献 | 全てのヒトとモノが繋がる「Society 5.0」の実現に向けて、DXを活用したソリューションの創出・提供 人々の心と生活を豊かにするスポーツ、音楽、文化などの社会貢献活動の推進と企業価値向上 国内外の各拠点における社会の活性化に向けた、地域コミュニティに根付いた活動 | |
| Trust 確かな信頼で | 社会に信頼される高品質な製品・サービスの提供 責任ある調達・サプライチェーンの推進 コーポレートガバナンス、コンプライアンス体制の強化 | 持続可能な事業活動をもたらす、各事業ドメインの特長を生かした高品質 / 高付加価値を提供する製品・サービスの展開 人権、環境などの社会課題に対応したサステナブルなサプライチェーンマネジメント体制の構築と運用 法令遵守に基づくコーポレートガバナンス、コンプライアンス運営の維持向上 | |
| Harmony 地球との調和 | 気候変動・脱炭素への取り組み 循環型社会の実現 自然との共生 | SHDグループのCO2排出量削減の長期目標に紐づく削減施策の立案及び推進 環境配慮型製品/サービスの創出、拡充 / 3R(Reduce Reuse Recycle)の推進 事業拠点の特長に応じた生物多様性および自然資本の保全活動を通じた、将来にわたる自然との共存 | |

セイコーホールディングス株式会社

42

・TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）に基づく開示について

2021年10月にセイコーホールディングスグループとして、気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）による提言に賛同を表明。TCFDに基づく開示は、2022年度中に行う予定。



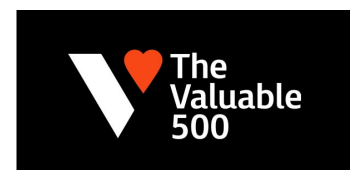
・国際イニシアティブへの考え方

SBT（Science-based targets）、RE100（Renewable Energy 100%）など国際イニシアティブへの加盟を積極的に推進。

■ 2022年5月現在、賛同を表明している国際イニシアティブ

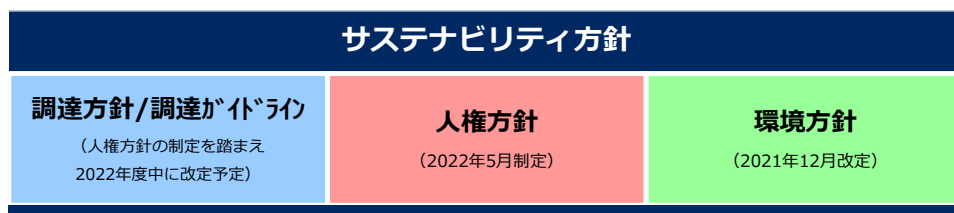


国連グローバル・コンパクト



The Valuable 500

セイコーホールディングスグループでは、サステナビリティ方針を支える「調達」「人権」「環境」の3方針の制定、改定を実施。



・人権方針について

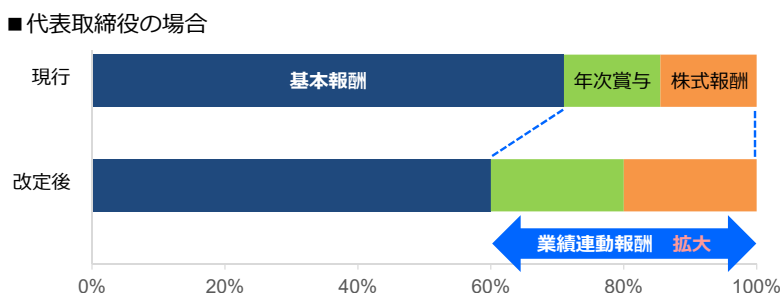
マテリアリティ『人権尊重への取組み』のキーアクションとして、2022年度にデュー・ディリジェンス体制を構築、2023年度以降運用開始予定。

・役員報酬制度の改定*1

インセンティブの強化、競争力のある報酬水準、中期経営計画の実効性確保を目的に役員報酬制度を改定

- ✓ 業績連動報酬比率を拡大
- ✓ 業績連動報酬KPIは中期経営計画のKPIと連動
新たに連結ROIC、および非財務KPIを業績連動報酬KPIとして追加。

*1. 2022年7月1日改定予定



・社外役員比率の向上*2

社外取締役の増員及び執行役員制度の導入により社外役員比率が向上

取締役 社内：△3名（9名→6名）
 社外：+1名（2名→3名）
社外取締役比率 3分の1へ

*2. 定時株主総会（2022年6月29日開催）および取締役会の承認を経て、正式に決定予定

◆ 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ございます。

※ 本資料では特に注意書きがない場合、表示単位未満の端数は切り捨てにより表示しております。



SMILE 145

Sustainability & Backcasting