平成 25 年 5 月 14 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　経理部長　瀧沢　観
（TEL　03-6739-3111）

第 5 次中期経営計画(2014 年 3 月期～2016 年 3 月期)

当社は、2014年3月期を初年度とする3か年計画である第5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5次中期経営計画 概要＞

１．基本方針

当社は「社会に信頼される会社であること」を引き続きグループ経営の基本理念とし、新たに 2014 年 3 月期を初年度とする 3 か年計画である第 5 次中期経営計画を策定しました。当中期経営計画においては、「事業収益の最大化に向けてウオッチ事業を中核に事業ポートフォリオを再構築すると共に、経営基盤の質的強化を実現する」を基本方針として、次に示す基本戦略・課題に取り組んでまいります。

２．事業収益最大化に向けた基本戦略

① グループの基盤事業であるウオッチ事業の強化・拡大
完成品ビジネス、ムーブメントビジネスの総合力を発揮した戦略実行による収益の最大化
② 電子デバイス事業はコアビジネスへの集中
時計をベースにした「匠、小、省」の技術を最大限活かしながらコアとなる事業分野に資源を集中し、安定的な収益構造を確立
③ 第 3 の柱としてシステムソリューション事業の育成
セイコーソリューションズ（株）を核とし、グループが保有するリソースを活用した付加価値の高いソリューション提案ビジネスを育成
④ ブランド力を有効活用したビジネス展開の拡大
各種製品におけるブランド活用を一層強化すると共に、ブランドイメージ・認知度向上に向けた活動の継続

３．経営基盤の質的強化に向けた課題

① 財務体質の改善
さらなる有利子負債の削減と自己資本比率の改善を実現
② 人財活用の促進
事業の持続的成長に向けた人財育成やグループ横断的な人財交流の仕組み作り

③ 持株会社の役割強化
持株会社によるグループ経営上の戦略的意思決定及び事業会社サポート機能の強化

４．中期経営計画目標数値

連結損益計画

金額単位：億円

	実績	第５次中期経営計画		
	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期
売上高	2,837	3,000	2,900	3,200
営業利益	55	100	140	200
経常利益	32	60	100	160
(%)	1.1%	2.0%	3.4%	5.0%
当期純利益	55	50	80	120
(%)	1.9%	1.7%	2.8%	3.8%

貸借対照表項目

金額単位：億円

	実績	第５次中期経営計画		
	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期
有利子負債	2,034	2,020	1,950	1,750
純資産	408	450	525	630
総資産	3,553	3,500	3,500	3,400
自己資本比率	11.0%	12.3%	14.3%	17.6%
Net D/E レシオ	3.9	3.6	2.9	2.1

※ 本資料に記載されております見込、計画につきましては、発表日現在において入手可能な情報に基づき作成したものであり、実際の業績は今後の環境変化等の要因により、これらの見込、計画値とは大きく異なる結果となりうる場合がありますことを御承知置きください。

第5次中期経営計画
（2013年度～2015年度）

2013年5月14日

セイコーホールディングス株式会社

目次

1．第4次中期経営計画の振り返り

2．新中期経営計画の基本方針

3．事業収益最大化に向けた基本戦略

4．経営基盤の質的強化に向けた課題

5．中期経営計画数値目標

1. 第4次中期経営計画の振り返り

第4次中期経営計画　基本方針と戦略

① 事業力の徹底強化

- ウォッチ事業の収益最大化
- 電子部品事業の収益力強化
- 新たな付加価値の創出

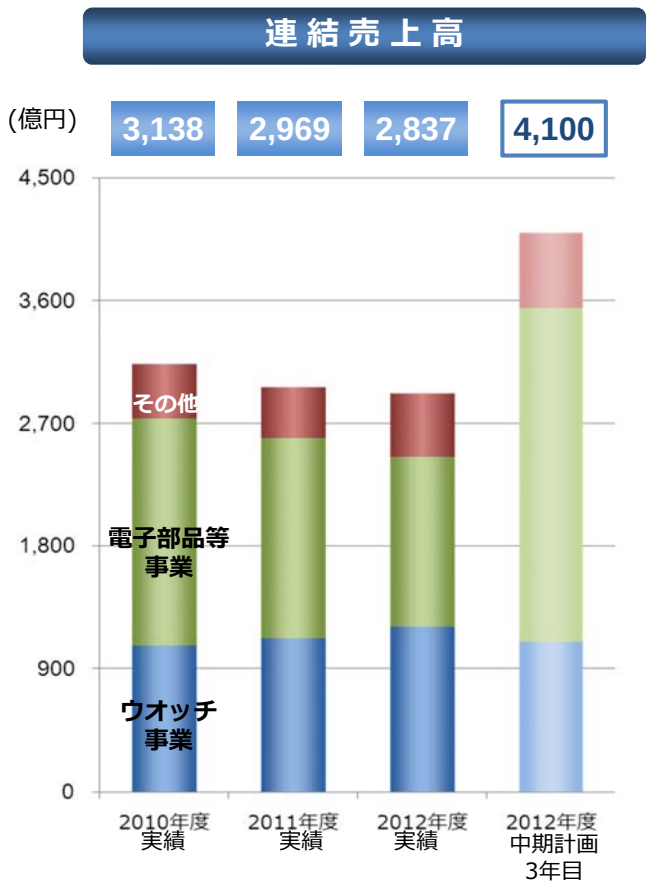
② 財務の健全化

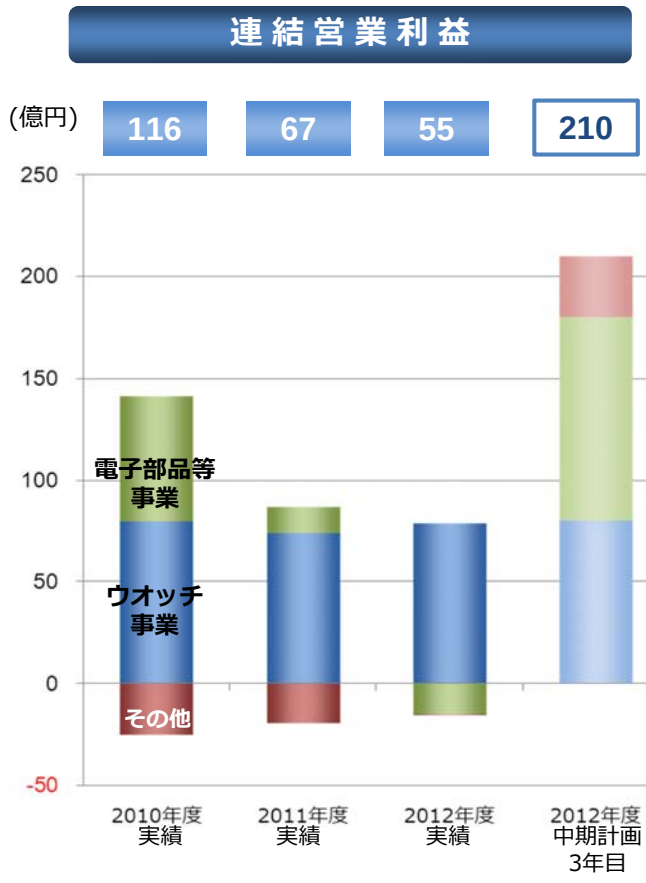
- 有利子負債水準の適正化
- 株主資本の充実

第4次中期経営計画 経営目標数値

	2012年度目標値	2012年度実績
売上高経常利益率	4%以上	1.1%
借入金残高	2,000億円以下	1,989億円
自己資本比率	15%の達成	11.0%
ネット D/E レシオ	2.1以下	3.9

事業力の徹底強化（実績推移）



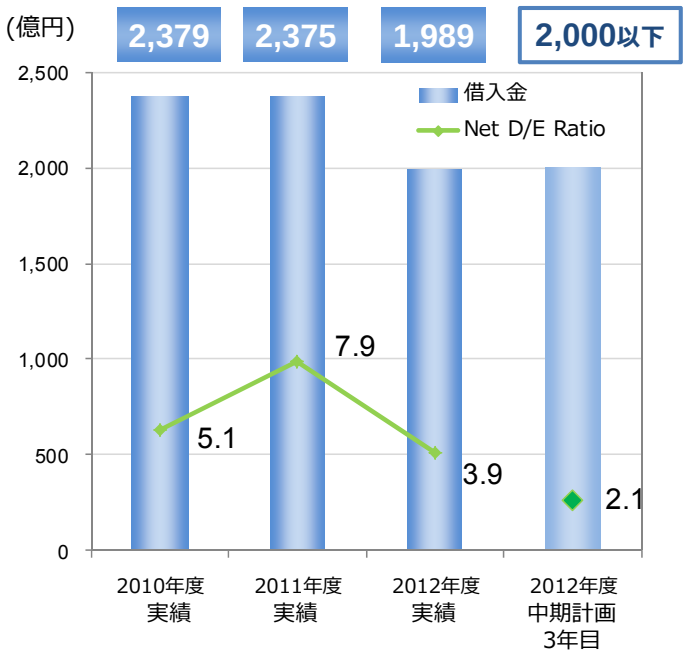


事業力の徹底強化

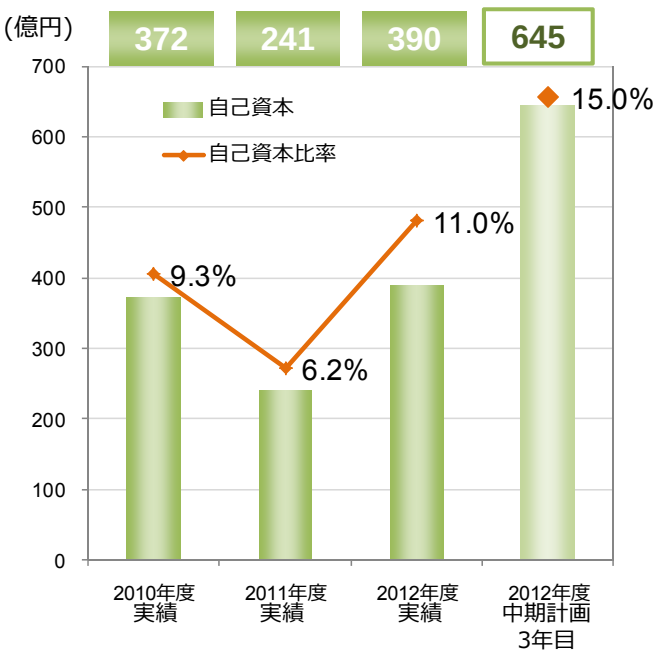
- ウォッチ事業は、超円高や欧州経済危機等の厳しい環境の中、売上高は当初計画を上回り、営業利益も計画どおりの結果
- 電子部品等事業は、超円高、タイ洪水被害、グローバル競争の激化といった外部環境要因に加え、ディスプレイ事業の撤退、科学機器事業売却の影響もあり売上高、営業利益共に減少
- 新たな付加価値創出の実現を目指し、第3の事業としてシステムソリューション事業に新会社を設立
- 「赤字を許さない企業体質への変革」に取り組み、和光は営業黒字化を実現。また、セイコーインスツル、セイコープレシジョンにおいて抜本的な構造改革を実施

財務の健全化（連結借入金残高・自己資本推移）

連結借入金残高・ネットD/Eレシオ



連結自己資本・自己資本比率



・借入金残高は目標値の2,000億円以下を達成。一方、自己資本の改善は内部留保が進まず目標未達。

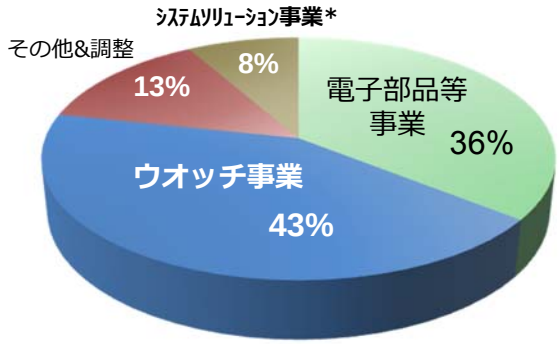
2. 新中期経営計画の基本方針

事業収益の最大化に向けウォッチ事業を中核に事業ポートフォリオを再構築すると共に、経営基盤の質的強化を実現する

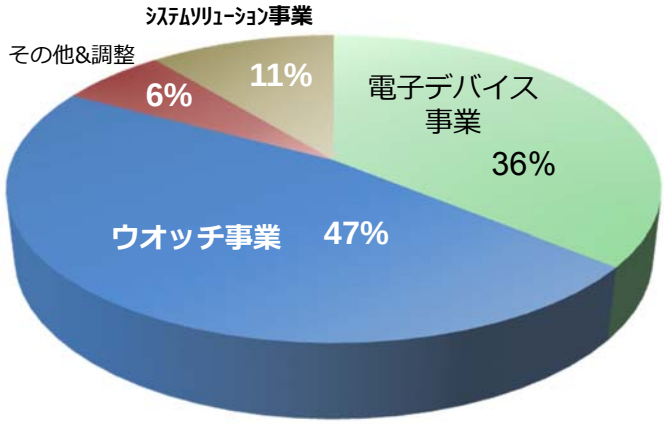
基本方針の目指す方向：事業ポートフォリオ

SEIKO

2012年度　売上高 2,838億円



2015年度 (3年目)売上高 3,200億円



＊ 2012年度の「システムソリューション事業」、「電子デバイス」の売上高は簡便法で算出した概算値です。

※セグメントの変更について

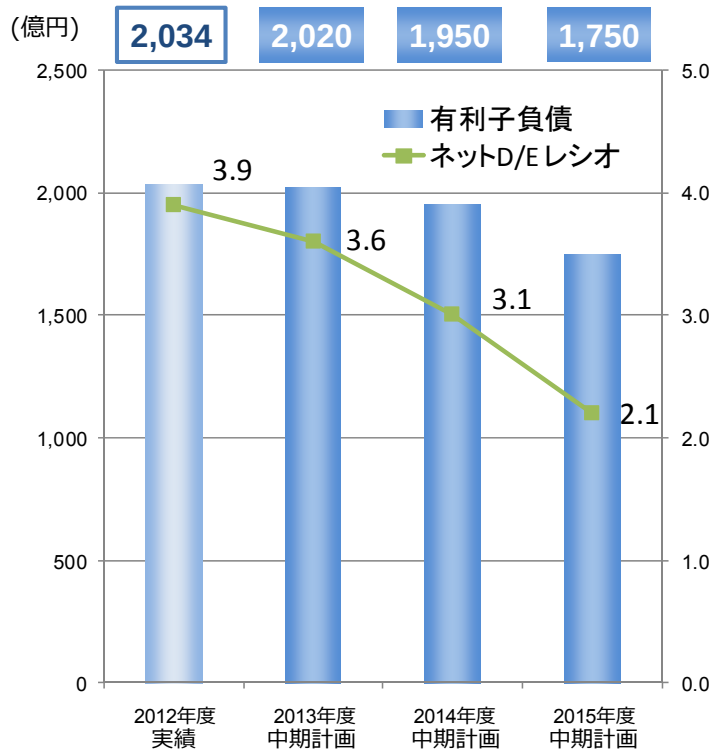
SEIKO

現セグメント	新セグメント	主要な製品および商品
ウオッチ事業	ウオッチ事業	ウオッチ、ウオッチムーブメント
電子部品等事業	電子デバイス事業	ハードディスクコンポーネント、 半導体、水晶振動子、電池・材料、 プリンタ、カメラ用シャッタ
	システムソリューション事業	データサービス、電子辞書、 情報ネットワークシステム
クロック事業	その他	クロック、眼鏡、高級服飾・雑貨品、 設備時計、他
眼鏡事業		
その他の事業		

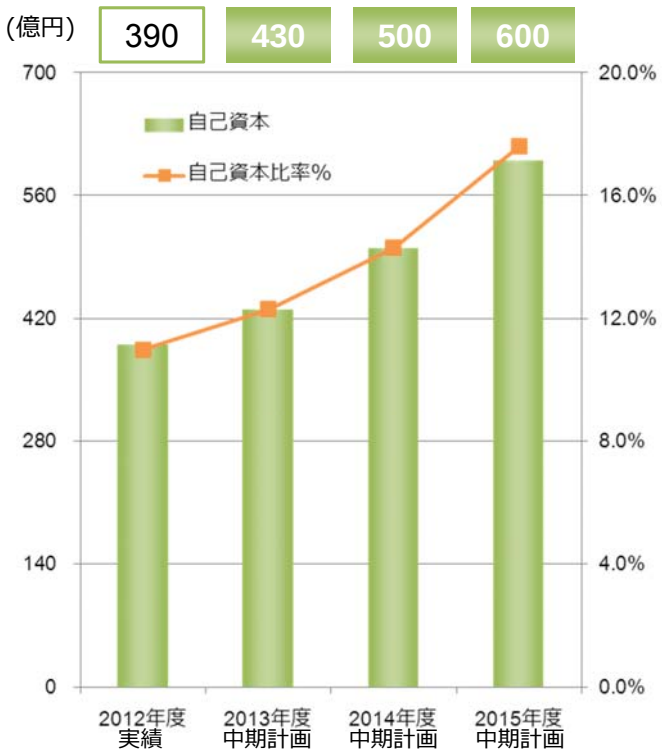
基本方針の目指す方向：経営基盤の質的強化

SEIKO

連結有利子負債・ネットD/Eレシオ



連結自己資本・自己資本比率



SEIKO

3. 事業収益最大化に向けた基本戦略

基本戦略のサマリー

SEIKO

1. グループの基盤事業であるウオッチ事業の強化・拡大

完成品ビジネス、ムーブメントビジネスの総合力を発揮した戦略実行による収益の最大化

2. 電子デバイス事業はコアビジネスへの集中

時計をベースにした「匠、小、省」の技術を最大限活かしながらコアとなる事業分野に資源を集中し、安定的な収益基盤を確立

3. 第３の柱としてシステムソリューション事業を育成

セイコーソリューションズ(株)を核とし、グループが保有するリソースを活用した付加価値の高いソリューション提案ビジネスを育成

4. セイコーブランドを有効活用したビジネス展開の拡大

各種製品におけるブランド活用を一層強化すると共に、ブランドイメージ・認知度向上に向けた活動の継続

戦略遂行のためのグループ共通課題

SEIKO

1. グループシナジーの創出・拡大

・ウオッチ事業における製販一体での事業運営推進

・ソリューション事業におけるセイコーソリューションズ(株)を核としたグループ内での協業深化

2.中国に加えアジア新興国へのビジネス拡大

成長が見込まれるアジア市場でのマーケティング強化

3. SEIKOブランドの有効活用推進

グループの重要な経営資源であるSEIKOブランドの活用と価値向上

4. 低収益事業に対する改善策の速やかな実行

体質改善が遅れている事業での抜本的な対策加速

セグメント別の基本戦略

①ウオッチ事業

②電子デバイス事業

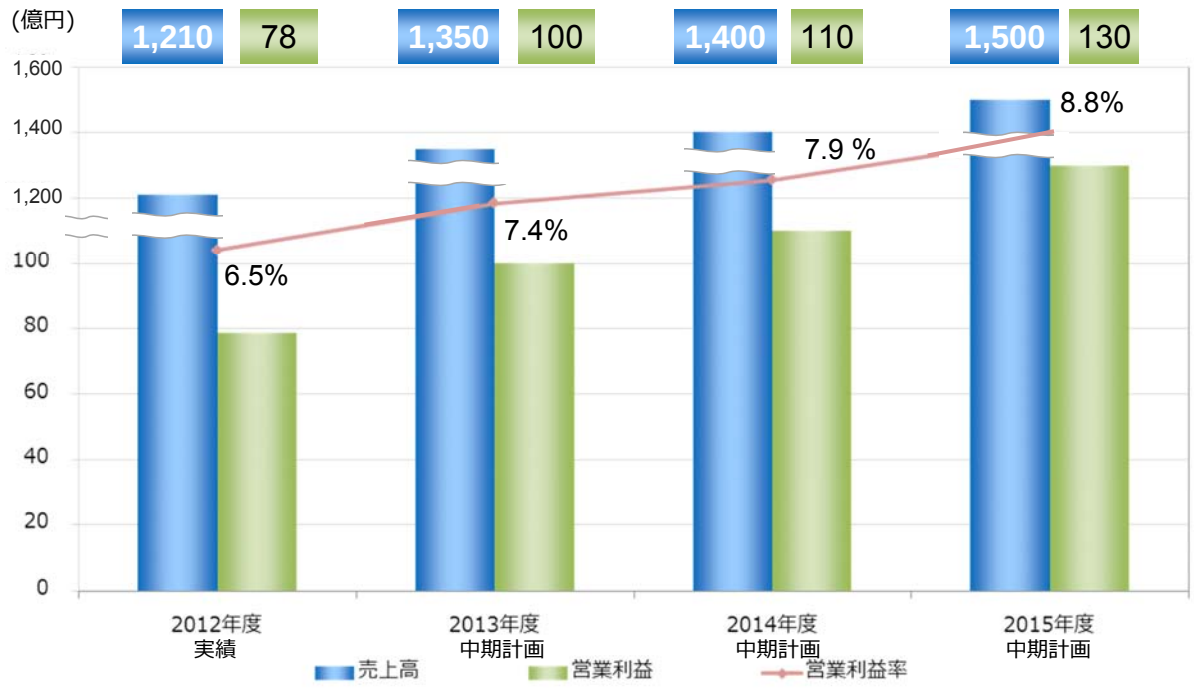
③システムソリューション事業

④その他

① ウオッチ事業

グループの基盤事業であるウオッチ事業の強化･拡大

完成品ビジネス、ムーブメントビジネスの総合力を発揮した
戦略実行による収益の最大化



① ウオッチ事業

次の100年が動きだす。
CELEBRATING 100 YEARS OF SEIKO WATCHMAKING
SEIKO

1. グランドセイコーによる高級品ビジネスの拡大

「高精度」・「高品質」のメカ、スプリングドライブ、クオーツの各特長を最大限活かした販売強化





2. GPSソーラー「セイコーアストロン」のコアビジネス化

グローバル戦略の推進を加速し、既存の概念を覆す、新たな時計のスタンダードを目指す





① ウオッチ事業

次の100年が動きだす。
CELEBRATING 100 YEARS OF SEIKO WATCHMAKING
SEIKO

3. SWC・SII協働によるメカニカルウオッチビジネスの強化

グランドセイコーを軸とした高級メカの更なるグローバル展開と製造能力の増強、ならびに普及価格帯における新興市場の開拓








4. ムーブメントビジネスの拡大

高付加価値ムーブメントを中心とした商品体系・販売の拡充

セイコーホールディングス株式会社

① ウオッチ事業

次の100年が動きだす。 CELEBRATING 100 YEARS OF SEIKO WATCHMAKING SEIKO

5. パン・アジア戦略(日本、中国、アジア連動)の更なる強化

日本及び中国・アジアを「攻め」の市場と位置づけ、成長が見込まれるアジアビジネスの拡大







6. 欧米市場での売上・収益力の向上

商品、流通面の各種取り組みを強化し、重要マーケットである欧米市場での復権

① ウオッチ事業

次の100年が動きだす。 CELEBRATING 100 YEARS OF SEIKO WATCHMAKING SEIKO

7. 伸長市場のファッション・スポーツウオッチ分野を強化

SWC・SIIの関連事業を統合した新会社を設立し、商品開発力・調達力を強化してシェア拡大

WIRED

appetime Japan





セイコーネクステージ株式会社

SEIKO NEXTAGE CO., LTD.

ALBA

J.SPRINGS



agnès b. MONTRES

SOMA



ANNA SUI

asics

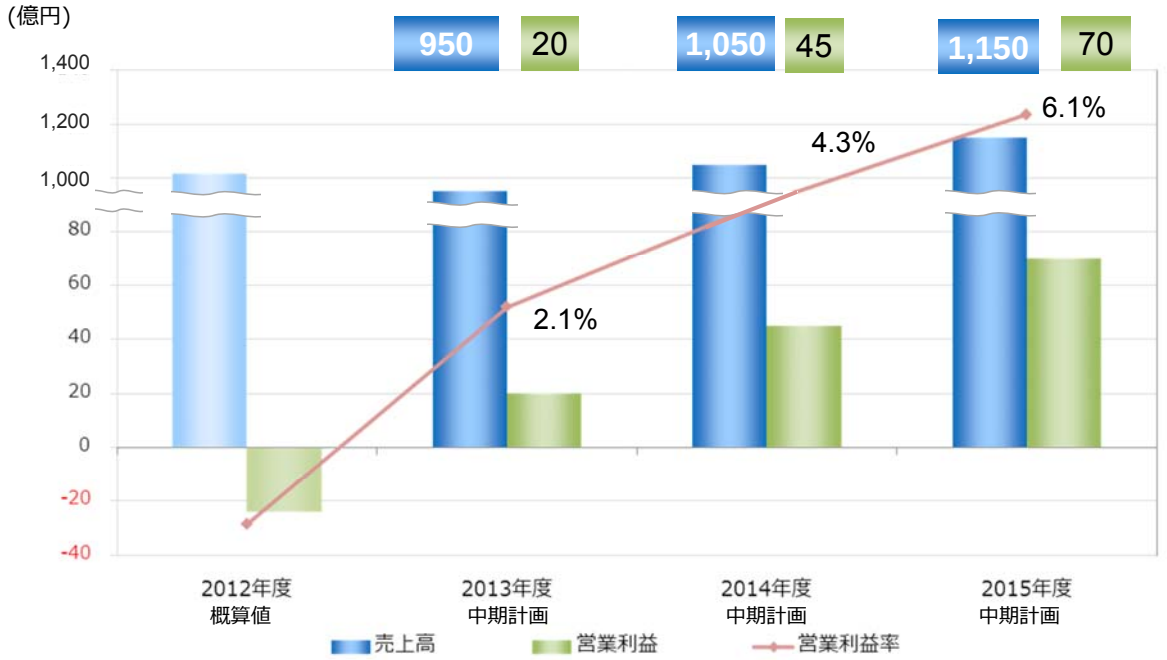
セイコーホールディングス株式会社

② 電子デバイス事業

SEIKO

電子デバイス事業はコアビジネスへの集中

時計をベースにした「匠、小、省」の技術を最大限活かしながら
コアとなる事業分野に資源を集中し、安定的な収益基盤を確立



＊2012年度の売上高、営業利益は簡便法で算出した概算値です。

② 電子デバイス事業

SEIKO

1. 電子デバイス事業の収益力復活に向けて、「半導体事業」と「ｲﾝｸｼﾞｪｯﾄﾌﾟﾘﾝﾄﾍｯﾄﾞ事業」をコア事業に位置付け最大注力

【半導体事業】

電源用ＩＣ及びメモリ製品を主力に、低消費・低電圧・超小型など付加価値の高い製品開発に取り組み、車載向けを含め幅広いアプリケーションでのシェア獲得を目指す



【インクジェットプリントヘッド事業】

大型サイン分野や捺染分野をターゲットに、高い設計力と確かな品質による製品群で新興国も含めたグローバルな市場での営業展開を推進する



② 電子デバイス事業

SEIKO

2. その他の電子デバイス事業は、過度な売上拡大に頼らず、市場動向を見極めた慎重な投資を進め利益を確保

苦戦が続いた「ＨＤＤ部品事業」、「水晶事業」、「カメラ関連事業」は、前期までに抜本的対策を実施し、今期より収益が確保できる体質へ転換

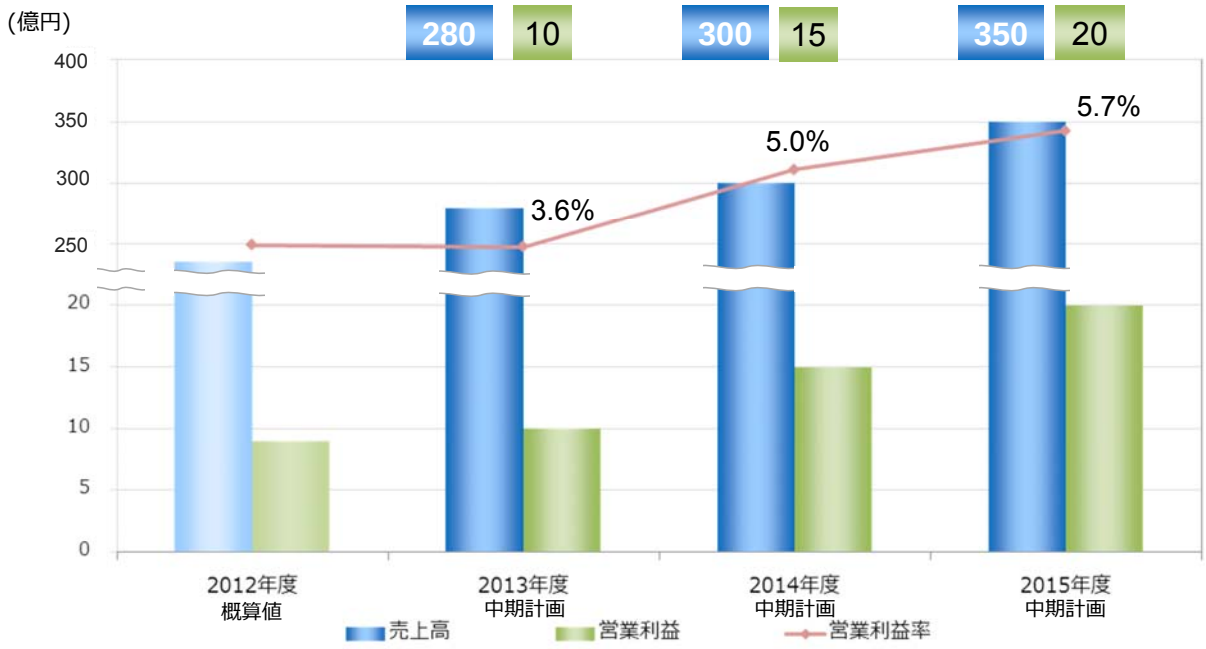
【ＨＤＤ部品】	2013年度前半に新設のタイ工場を稼働させ、安定した生産体制を実現
【カメラ関連】	タイ工場の復活と共に、セイコープレシジョンの構造改革を完了し、事業のスリム化を実施
【水晶】	機動的かつ効率的な事業運営へ転換すべく、開発・製造機能を分社化、合わせて、固定資産の減損を実施

③ システムソリューション事業

SEIKO

第３の柱としてシステムソリューション事業を育成

セイコーソリューションズ(株)を核とし､グループが保有するリソースを活用した付加価値の高いソリューション提案ビジネスを育成



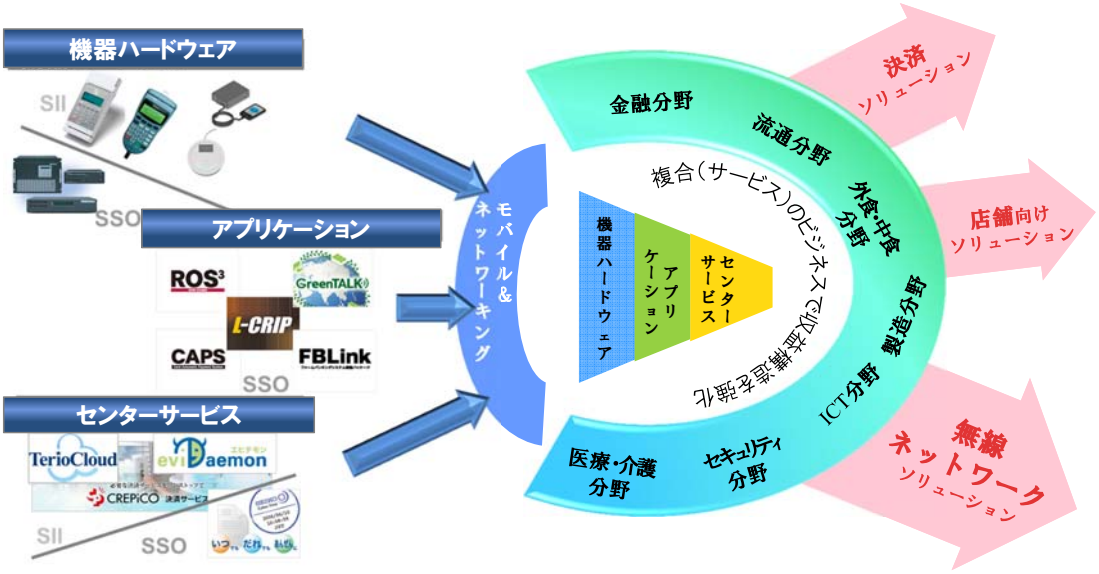
＊2012年度の売上高、営業利益は簡便法で算出した概算値です。

③ システムソリューション事業

SEIKO

1. ハード、アプリ、データセンターの複合サービスで高付加価値ビジネスを追求

2. ｾｲｺｰｿﾘｭｰｼｮﾝｽﾞ、SII の協業を進め、3分野での事業展開を推進・拡大
   - 決済パッケージと運用・サービスを組合せた「決済ソリューション」
   - エネルギー監視・制御システム等の「店舗向けソリューション」
   - ネットワーク用機器を核とした「無線ネットワークソリューション」

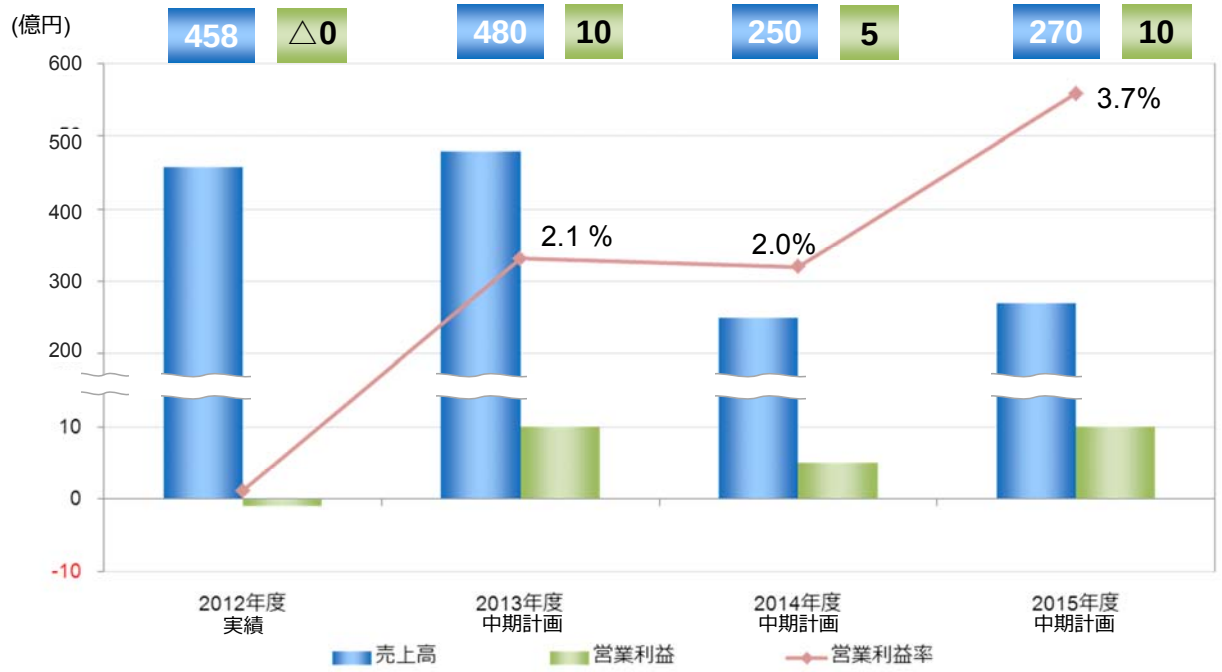


④ その他

SEIKO

セイコーブランドを有効活用したビジネス展開の拡大

各種製品におけるブランド活用を一層強化すると共に、
ブランドイメージ・認知度向上に向けた活動の継続



④ その他

【クロック】

SEIKOブランド商品の強化、原価低減の推進、アジアを含めた海外販売の拡大による早期黒字化の実現





【眼鏡】

HOYA社とのアライアンスによりコスト競争力・収益力を向上させ、SEIKOをコアブランドとして市場展開を拡大





④ その他

【タイムシステム】

新商材の開発と営業体制の再強化に取り組み、日本を含むアジアでの新規顧客開拓を推進





【和光】

収益改善を更に推し進め、安定した黒字化の実現







セイコーホールディングス株式会社

4. 経営基盤の質的強化に向けた課題

課題1：財務体質の改善

財務体質の改善に向けて：

さらなる「有利子負債の削減と自己資本比率の改善」を実現

（施策）

1.事業収益拡大による営業キャッシュフローの改善

2.グループ全体での投資戦略に基づく設備投資の更なる効率化を推進

3.在庫、債権をはじめとした流動資産圧縮の徹底

4.遊休不動産の有効活用

課題2：持株会社の役割強化

SEIKO

持株会社の役割強化に向けて：

持株会社によるグループ経営上の戦略的意思決定及び事業会社サポート機能を強化

（施策）

1.グループ経営上の戦略的意思決定の強化では、
事業の組織再編・構造改革、大型投資、アライアンスなどの重要案件に関する意思決定を持株会社が責任を持って主導

2.事業会社サポート機能の強化では、
コーポレート機能の持株会社集約などグループ全体での運用効率化を推進。また、グループ共通課題への横串的役割を推進

3. PR、IR、CSR活動の強化とブランド投資の継続

課題3：人財活用の促進

SEIKO

人財活用の促進向けて：

事業の持続的成長に向けた人財育成やグループ横断的な人財交流の仕組み作り

（施策）

1.事業の持続的成長に向けた人財育成の仕組み作りでは、
グローバル人財や次世代を担う幹部候補生の育成と、女性管理職の積極的な登用を推進 (女性管理職比率 目標10%)

2.グループ横断的な人財交流の仕組み作りでは、
グループ内の人財情報の収集・整備、育成を目的とした計画的な配置転換を実施

3.定年延長に伴う高年齢者層の有効活用に向けた環境整備を推進

5. 中期経営計画目標数値

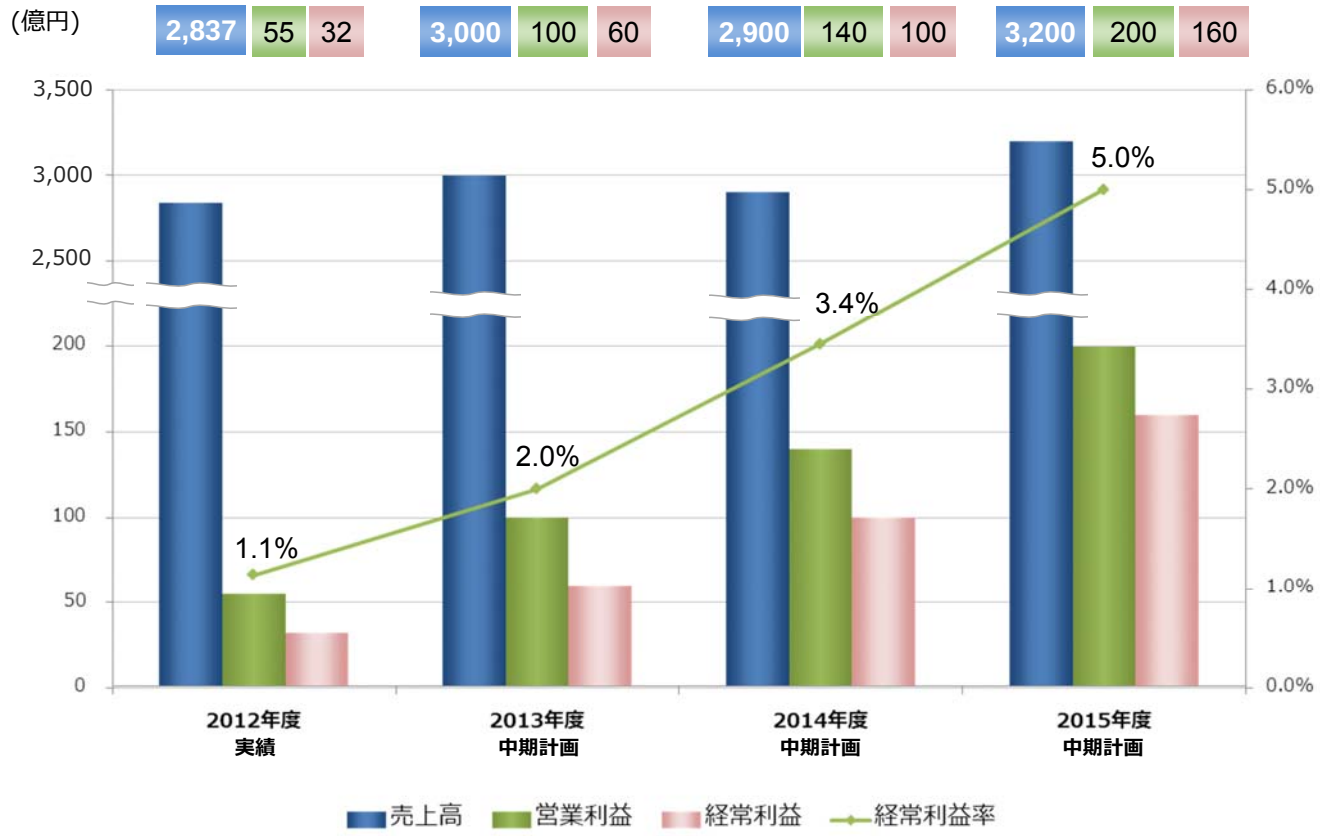
＜前提＞
・為替レート（USD1 = ¥90 / EUR1 = ¥120）
・眼鏡は2014年度以降、当社連結子会社から除外

連結経営指標

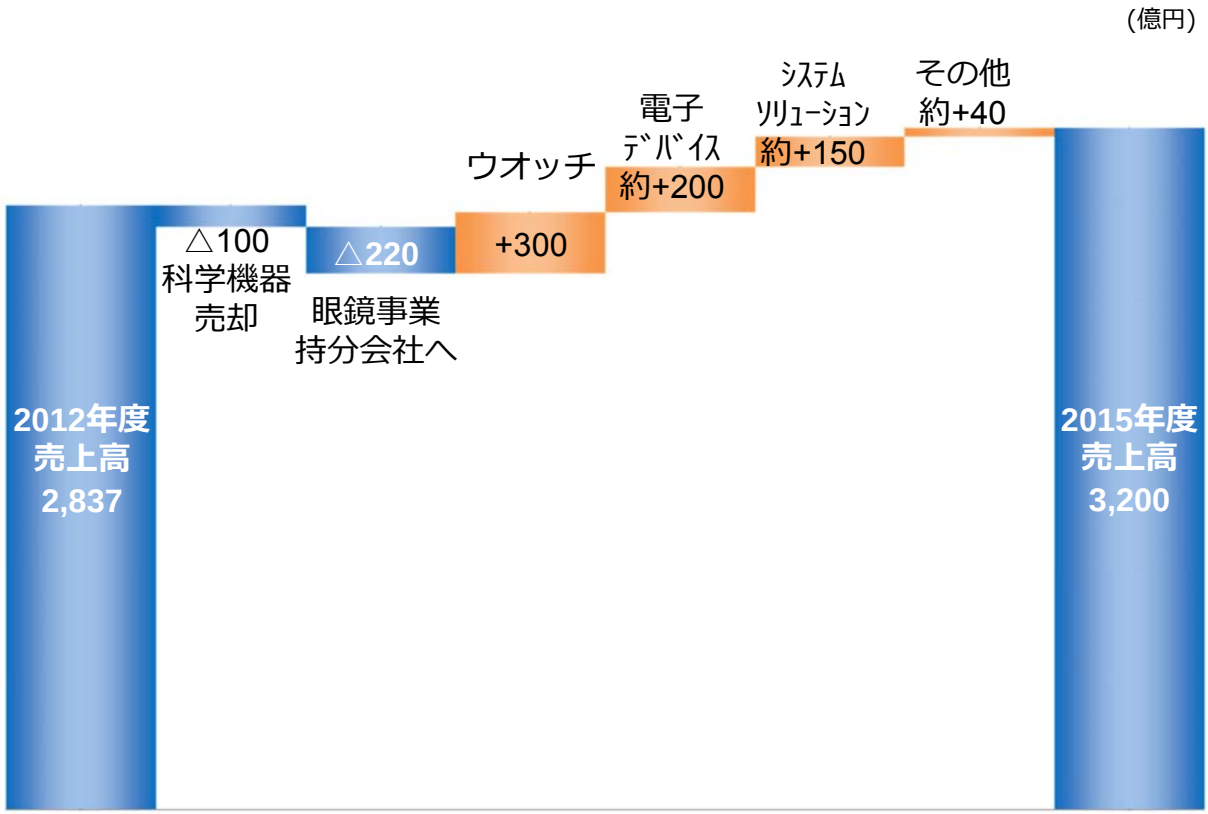
	2013年度	2014年度	2015年度
売上高（億円）	3,000	2,900	3,200
経常利益（億円）	60	100	160
経常利益率（%）	2.0%	3.4%	5.0%
有利子負債*（億円）	2,020	1,950	1,750
自己資本比率	12.3%	14.3%	17.6%
ネットD/Eレシオ	3.6	2.9	2.1

＊有利子負債 = 借入金 + リース債務

連結損益



売上高増減要因



連結損益計画・貸借対照表項目

（億円）	2012年度 実績	2013年度 中期計画値	2014年度 中期計画値	2015年度 中期計画値	2015年度 対 2012年度 増減
売上高	2,837	3,000	2,900	3,200	+363
営業利益	55	100	140	200	+145
%	1.9%	3.3%	4.8%	6.3%	+4.4%
経常利益	32	60	100	160	+128
%	1.1%	2.0%	3.4%	5.0%	+3.9%
当期利益	55	50	80	120	+65
%	1.9%	1.7%	2.8%	3.8%	+1.9%
有利子負債	2,034	2,020	1,950	1,750	△284
純資産	408	450	525	630	+222
総資産	3,553	3,500	3,500	3,400	△153

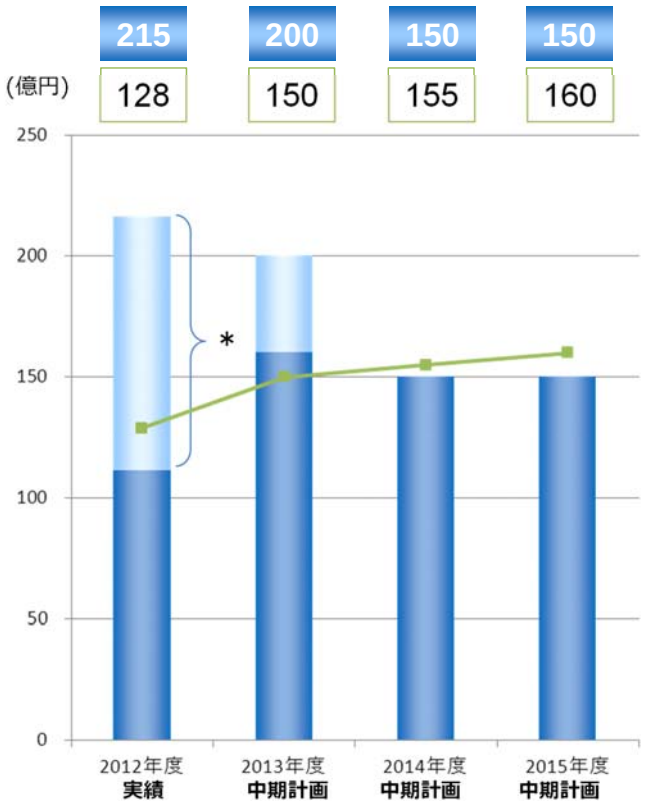
事業別売上高・営業利益

（億円）		2012年度 実績	2013年度 中期計画値	2014年度 中期計画値	2015年度 中期計画値	2015年度 対 2012年度 増減
ウオッチ事業	売上高	1,210	1,350	1,400	1,500	+290
	営業利益	78	100	110	130	+52
電子ﾃﾞﾊﾞｲｽ事業	売上高	1,252*	950	1,050	1,150	ー
	営業利益	△15*	20	45	70	ー
ｼｽﾃﾑｿﾘｭｰｼｮﾝ事業	売上高	ー*	280	300	350	ー
	営業利益	ー*	10	15	20	ー
その他	売上高	458	480	250	270	△188
	営業利益	0	10	5	10	+10
連結 計	売上高	2,837	3,000	2,900	3,200	+363
	営業利益	55	100	140	200	+145

＊2012年度の電子デバイス事業の売上高、営業利益はｼｽﾃﾑｿﾘｭｰｼｮﾝ事業を含む「電子部品等事業」の売上高、営業利益です。

投資計画

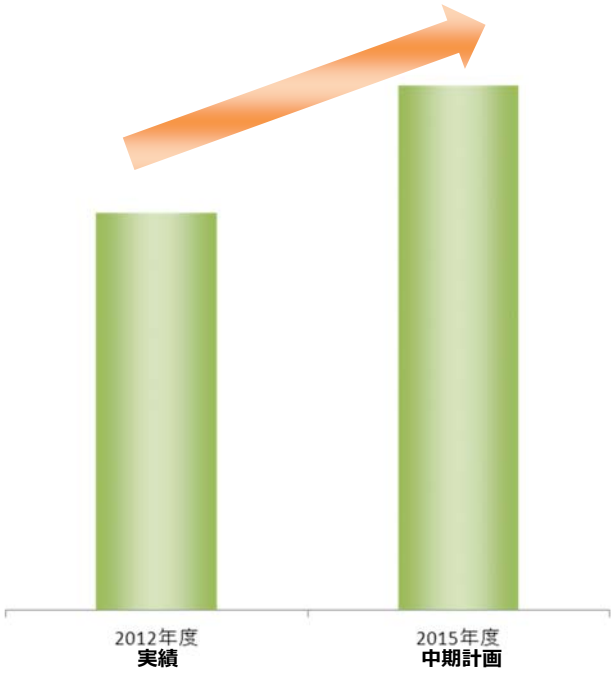
設備投資・減価償却費



＊タイ洪水被害による投資

広告宣伝投資

広告宣伝販促費 30%アップ



◆ 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。