

CITIZEN

中期経営計画 2021

時を感じ、未来に感動を

Innovation for the next

シチズン時計株式会社

2019年2月13日

目次

■ シチズングローバルプラン2018振り返り

■ 中期経営計画 2021

- ・グループを取り巻く環境
- ・企業理念
- ・グループ中期経営ビジョン2021
- ・中期経営計画目標
- ・各事業ポートフォリオの考え方
- ・グループ経営ビジョン実現に向けた重点施策
- ・各事業の取り組み（時計事業/工作機械事業/デバイス事業）
- ・サステナブル経営（SDGs）の推進
- ・品質コンプライアンスの強化
- ・株主還元方針

CITIZEN

シチズングローバルプラン2018振り返り

シチズングローバルプラン2018 事業ポートフォリオ

従前発表資料より

時計事業

改めて
グループ成長の核と位置づける

工作機械事業

時計事業に次ぐ**第2の柱**へと育成

小型精密部品事業

次なる成長事業へ

デバイス/電子機器
その他事業

利益向上による**経営の安定**

- ①体質の強化
- ②勝てる製品への集中
- ③他社との連携強化

シチズングローバルプラン2018総括

Step 1

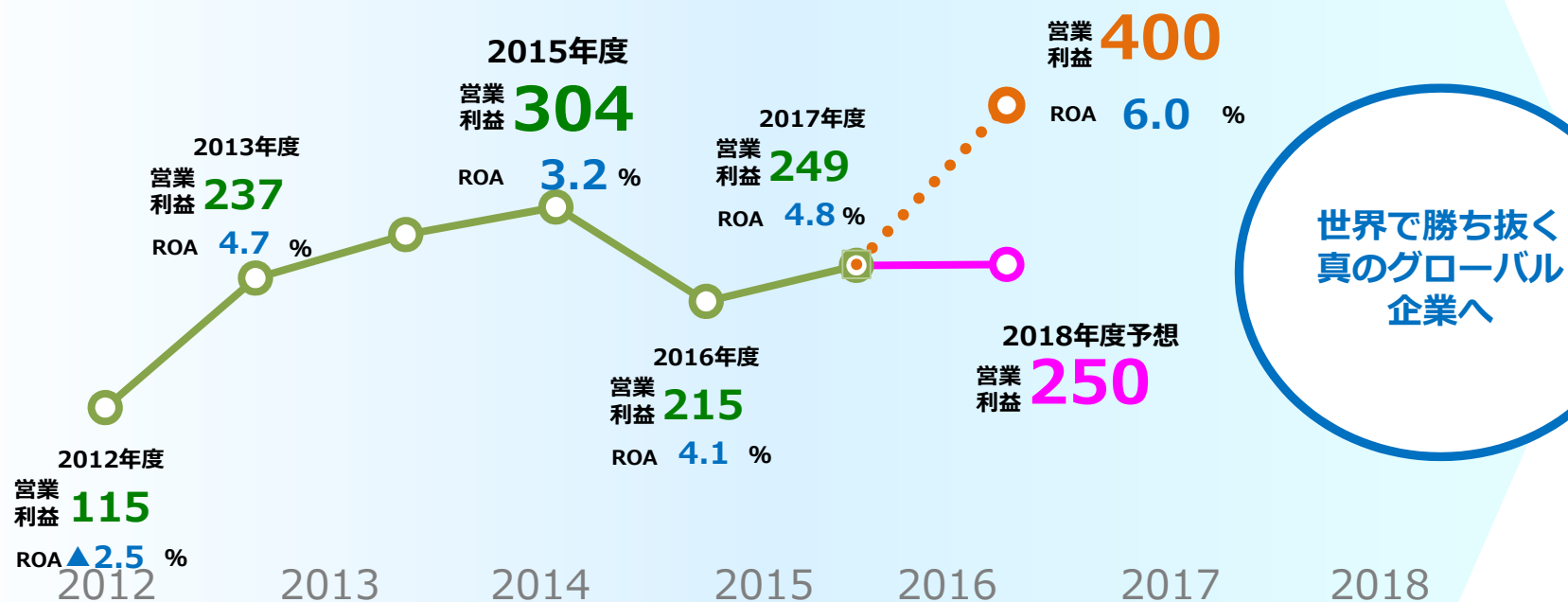
徹底した構造改革・体質強化による成長の土台作り

Step 2

積極的投資による業績拡大

Step 3

ありたい姿の実現



世界で勝ち抜く
真のグローバル
企業へ

時計事業 : 施策は確実に実施するも、外部環境の変化もあり中期経営計画は未達

工作機械事業 : 着実な施策実施と市場環境により中期経営計画を前倒し達成
時計事業を利益で上回る第2の柱に成長

中期経営計画 2021

時を感じ、未来に感動を

Innovation for the next

グループを取り巻く環境

マクロ 環境	<p style="text-align: center;">ライフスタイルの変化</p> <ul style="list-style-type: none">• IoTやAI等、デジタルイノベーションの急速な進展• 環境規制、超高齢化による社会変化• ライフスタイルの変容と多様化• 日本は労働力人口が2021年にピークアウト、人手不足が深刻化
ビジネス 環境	<p style="text-align: center;">ビジネス環境の変化と多様化</p> <ul style="list-style-type: none">• ECの進展による流通の変化と多様化• SDGsやESG等、サステナブル経営の必要性• グローバル競争環境の激化と競争軸の多様化• 労働集約型ものづくりの終局
市場 環境	<p style="text-align: center;">成長ドライバーの変化</p> <ul style="list-style-type: none">• 北米、欧州、中国の成長率は中期的には鈍化傾向• 米中貿易戦争による景気への悪影響• アジア新興国は成長センターへ• 日本は消費増税とオリンピック開催により需要が大きく変動

シチズングループ企業理念

市民に愛され市民に貢献する

「市民に愛され親しまれるものづくり」を通じて
世界の人々の暮らしに広く貢献する



次の100年に向けて
グループ一丸となり更なる進化を

グループ中期経営ビジョン 2021

時を感じ、未来に感動を

Innovation for the next

時代（とき）の変化に敏感となり、シチズンは従来のものづくりに留まらず、今までにない新たな価値創造に挑戦し、持続可能な未来に感動を創ります。

中期経営計画目標（2021年度）

売上高	3,700億円
営業利益	300億円
ROE	8.0%

※ROE = 当期純利益 ÷ 自己資本

事業ポートフォリオの考え方

コア	時計事業	グループ経営資源を積極投下し、グループの 成長を牽引
	工作機械事業	市場拡大に合わせて投資を継続し 更なる成長
利益創出	車載関連事業 (金属部品、LED等)	車載関連市場向けの 部品加工ビジネスの確実な利益創出 カテゴリー トップレベルの製造力 の実現
収益改善	デバイス/電子機器 その他の事業	事業・製品の 選択と集中

グループ経営ビジョン実現に向けた重点施策

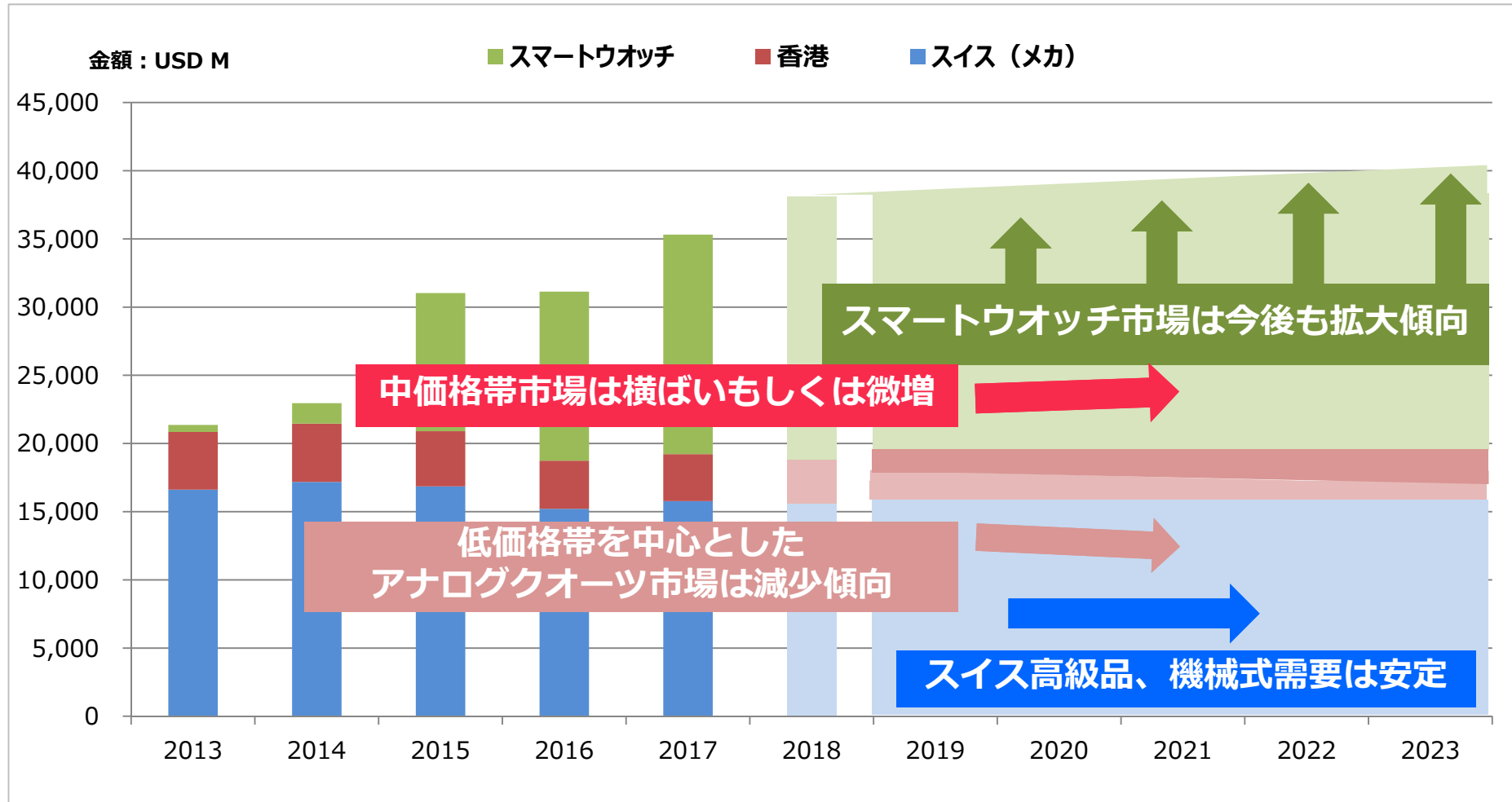
1 時計・工作機械事業の成長促進

2 サステナブル経営(SDGs)の推進

3 品質コンプライアンスの強化

各事業の取り組み
- 時計事業 -

時計市場予測



出展：『香港／スイス（メカのみ）：輸出統計
スマートウォッチ：IDC』より当社推計

時を通して新たな価値と体験を創造する

“モノ”の価値
腕時計の本質的価値
高品質な機能的価値

+

“コト”の価値
感動的な顧客体験
様々なライフスタイル(時間体験)

時を通して新たな価値と体験を創造する



Riiiver

腕時計を含むさまざまなデバイスを起点にして、ヒト・モノ・コトを有機的につなぐIoTプラットフォーム「Riiiver」をヴェルトと共同開発

- 「Riiiver」を通じて、ユーザーは時計に限らず、AIスピーカーやIT家電など様々なIoT機器やサービスをライフスタイルやニーズに合わせてつなぎ、オリジナルな時間体験（ライフスタイル）をつくり、共有できる
- 「Riiiver」に対応した新しいスマートウォッチでは、ユーザーは自らのアイデアで自らが求める「機能」を搭載し、カスタマイズできる

時を通して新たな価値と体験を創造する

“モノ”の価値
腕時計の本質的価値
高品質な機能的価値

+

“コト”の価値
感動的な顧客体験
様々なライフスタイル(時間体験)


マニュファクチャールの進化

他が追随できない唯一無二を
生み出す技術と技能の洗練

バリューチェーンの革新

多様化する顧客ニーズへの対応と
一人ひとりに感動を与える新たな挑戦

マニュファクチャールの進化



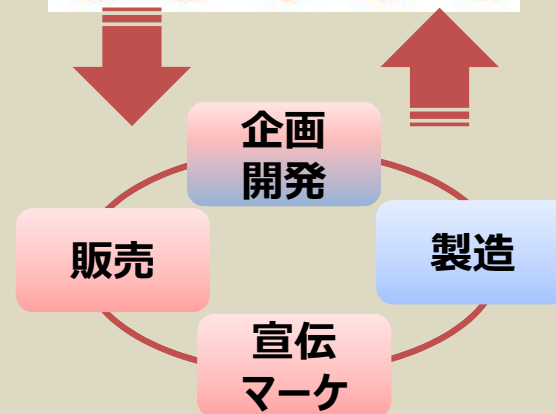
他の追随を決して許さない
唯一無二を生み出す
卓越した技術と技能の洗練

バリューチェーンの革新

デジタル技術を活用し、
バリューチェーン全体で新たな価値と体験を提供

マーケティング

- ・ 消費者データの取得、分析、活用によるセグメンテーションとターゲティング
- ・ アジャイル開発によるパーソナライズ対応の強化
- ・ クロスメディアを活用したコミュニケーション展開
- ・ 店舗とEC直販を融合したシームレスな購買体験を提供



開発・製造

- ・ オープンイノベーションの推進
- ・ ITを活用した
 - 多品種少量生産対応
 - 手番短縮とコスト削減

間接業務

- ・ デジタル技術の活用による効率化と高度化

時計事業 重点施策と目標指標

時を通して新たな価値と体験を創造する

- 1 デジタルマーケティングの推進
- 2 製品領域の拡大
- 3 シチズンブランドを核にしたマルチブランド戦略の成果発現
- 4 製造革新によるムーブメント及び完成品のコスト力強化

目標指標
(2021年度)

売上高	1,870億円
営業利益	170億円

1. デジタルマーケティングの推進

デジタルマーケティングによる新たな価値と体験を提供

消費者データの取得、分析、活用による
セグメンテーションとターゲティング

アジャイル開発によるパーソナライズ対応の強化

クロスメディアを活用したコミュニケーション展開

店舗とEC直販を融合したシームレスな購買体験

2. 製品領域の拡大

成長の見込まれるスマートウォッチ領域への本格参入 機械式・高級品の中長期的育成

スマートウォッチ

- ・ 他社との協業でムーブメントから完成品まで業界優位のポジションを確立
- ・ 独自のエコシステムRiiiverの構築と製品の拡販

機械式

- ・ 普及価格帯の競争力強化と高級機械式への挑戦と継続的投資
- ・ CITIZEN/Prothor/Frederique Constantの技術力活用

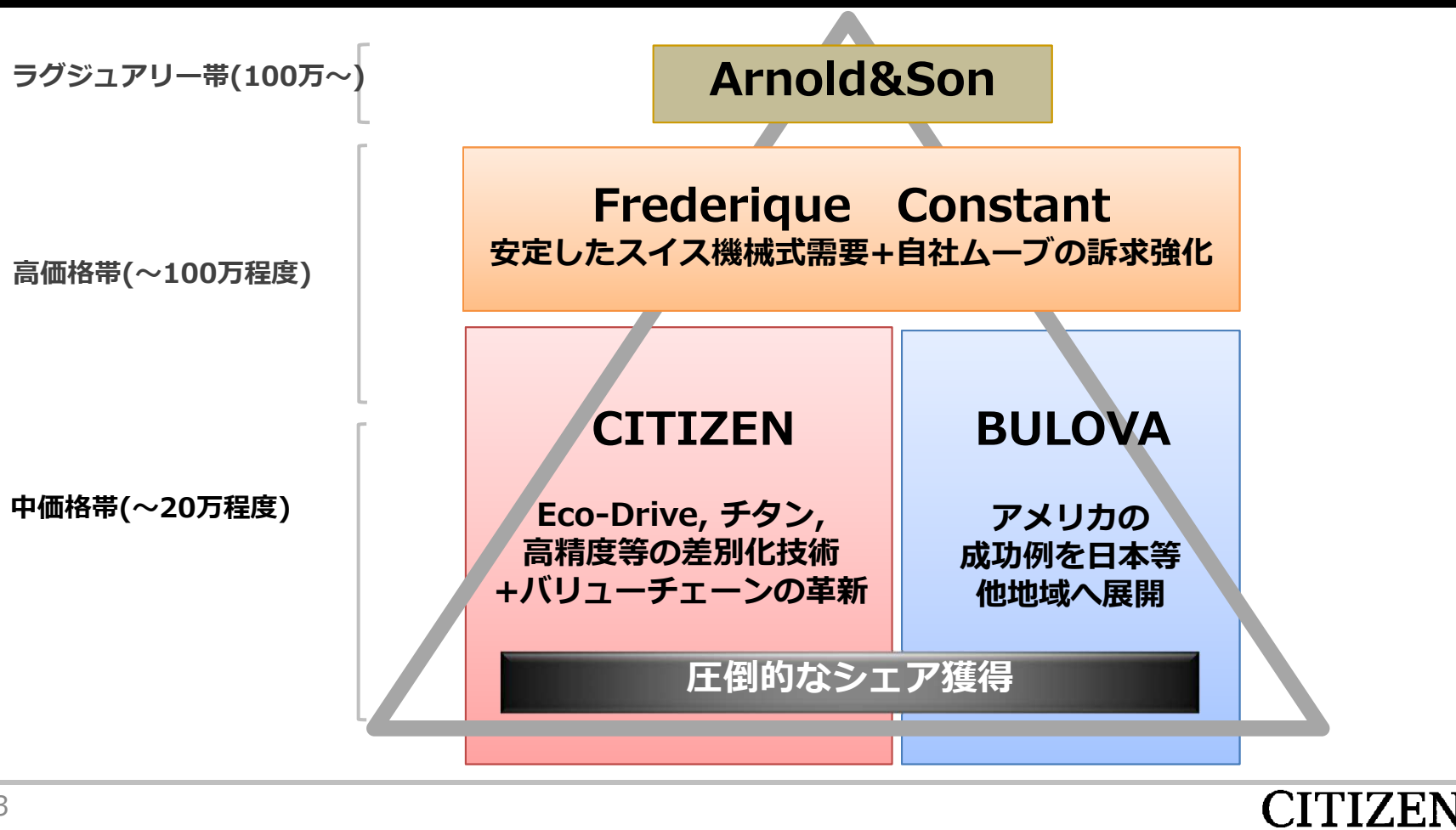
高級品

- ・ CITIZEN Eco-Drive One、年差±1秒等、独自高付加価値商材の拡充
- ・ Frederique Constantの強化

シチズンブランドを核にした

3. マルチブランド戦略の成果発現

価値観の多様化に対し、マルチブランドを最大限に活用



製造革新による

4. ムーブメントと完成品のコスト力強化

「合理化・自動化の徹底」と「匠の継承」

合理化・自動化の徹底による生産性向上

多品種少量生産への対応力強化

国内外での最適生産体制の構築

(日本・中国・タイ)

CITIZENブランドの取り組み

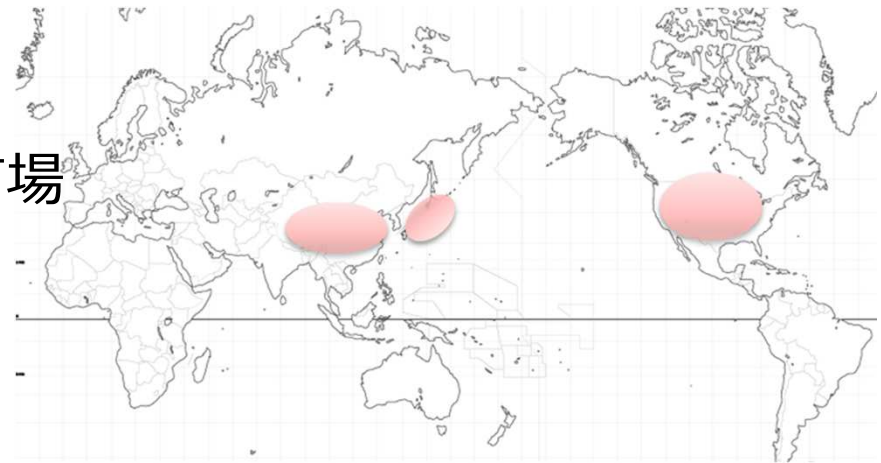
バリューチェーンの革新と 製品領域の拡大による価値創造

重点施策

- 1 エコ・ドライブを中心とした既存事業領域での販売拡大
- 2 スマートウォッチ、機械式、高級品への挑戦

重点市場

- ・ 日本、米国、中国市場が重点市場
- ・ アジアを成長市場と位置づけ、
取り組み強化



BULOVAブランドの取り組み

Entry Luxury ポジションの強化

重点施策

- 1 準高級品領域強化による拡販とシェアアップ
- 2 高付加価値商品への挑戦で独自の地位の更なる強化

重点市場

- ・ 北米市場が重点市場
- ・ マルチブランド戦略推進による
欧州、日本市場の開拓



ムーブメント事業の取り組み

スマートウォッチ事業確立と競争力強化

重点施策

1 スマートウォッチ領域での事業確立

- ・ Fossil社との協業によるハイブリッドスマートウォッチ
ムーブメントの開発、製造、拡販
- ・ スマートウォッチ用部品の販売

FOSSIL
GROUP

2 機械式ムーブメントの販売強化

各事業の取り組み
- 工作機械事業 -

工作機械事業 重点施策と目標指標

世界最先端の生産革新ソリューションを創造し
「新・モノづくり企業」のポジションを確立する

- 1 生産革新による強固な事業基盤確立
- 2 既存事業の拡販推進
- 3 IoTに対応した事業拡充(ソリューション事業)

**目標指標
(2021年度)**

**売上高
営業利益**

**800億円
130億円**

1. 生産革新による強固な事業基盤確立

現状の経営資源を最大限に効率化させる生産革新の実現

工場の自動化とスマート化

- ・組立工程における自動化推進

カスタムオプションのパッケージ化拡充

- ・オプションパッケージ化によるリードタイムの短縮

2. 既存事業の拡販推進

新興国市場の拡販推進と新・自動盤MC20の拡販

1 新興国市場の生産・販売体制の構築

- ・ 中国等のアジア地域の販売体制強化

2 サービスエンジニア人材の育成

- ・ 海外テクニカル機能、サービスサポート強化

3 MC20の販売体制構築と水平展開

- ・ 自動車需要を取り込み、
グローバル販売体制、サービス体制を構築



3. IoTに対応した事業拡充(ソリューション事業)



各事業の取り組み
- デバイス事業 -

デバイス事業 重点施策

差別化製品の提案で、特定領域No.1を確立
次なる成長事業の創出へ

1 「小型金属加工事業」をコアに、多様な車載関連製品を展開

- ・ 自動車部品事業を中心に競争優位を確立
- ・ 高付加価値化、大量生産・合理化を進め、自動車関連以外への領域拡大

2 市場変化に対応した高品質・高付加価値製品の拡大

- ・ LEDやスイッチ等、独自技術や差別化技術を活用したシェア拡大

3 利益向上による経営の安定化促進

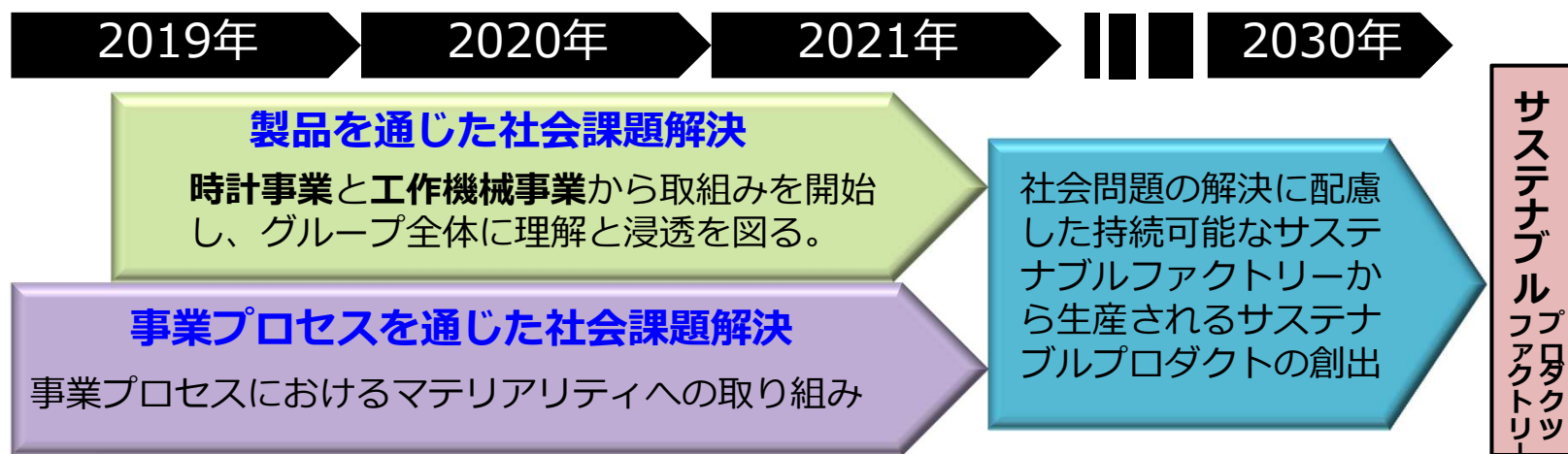
サステナブル経営（SDG s の推進）

シチズングループは持続可能な社会を創るために、SDGs達成に向け、事業を通じて社会課題を解決することによりイノベーションを発揮し、永続的に事業継続できる企業を目指す。



シチズングループコミットメント（公約）

シチズングループは「市民に愛され市民に貢献する」という企業理念を原点に1世紀にわたり事業を展開してまいりました。これからも社会とともに持続的に発展していくために、グループの事業を通じて国連の持続可能な開発目標（SDGs）の達成を含む社会課題の解決に寄与することでさらに事業拡大を図り、次の100年も継続できる企業を目指します。取り組む社会課題については、企業理念、行動憲章、サステナブル戦略、シチズン環境ビジョン2050、各事業領域との関連性を鑑みて特定し、課題解決に向けたアクションにつなげるとともに、進捗については外部へ積極的に公開していきます。

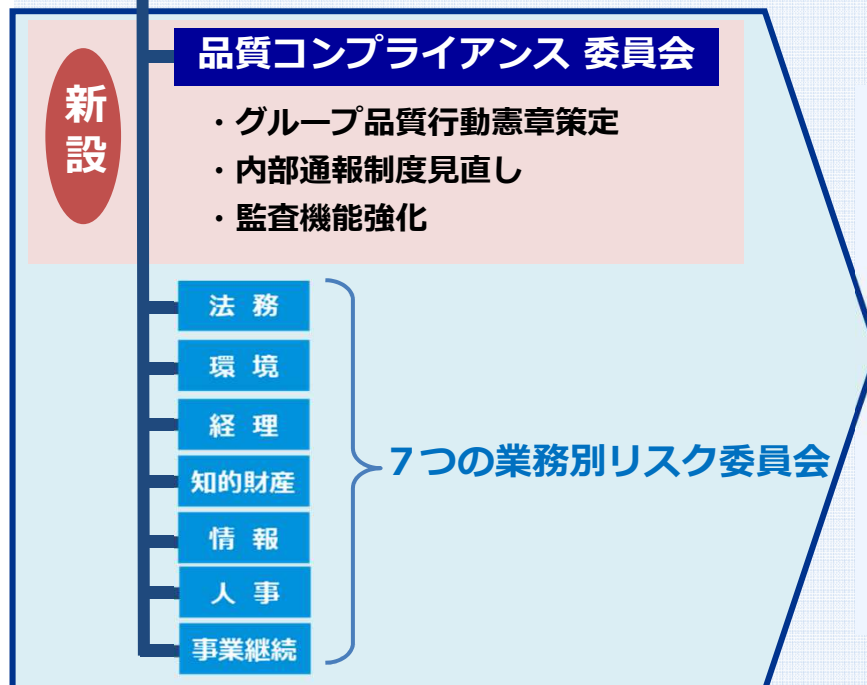


品質コンプライアンスの強化

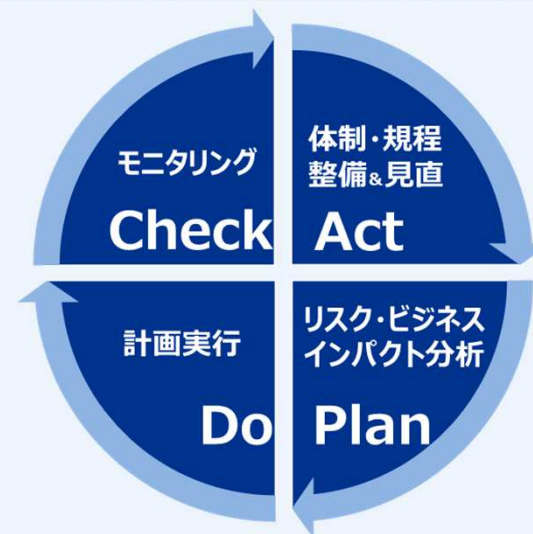
品質コンプライアンスに関するリスクマネジメントを強化し、
リスクの早期特定と対応、発生の抑制および再発防止に取り組む

シチズングループ行動憲章

グループリスクマネジメント委員会（8つの委員会を管理・統括する機能）



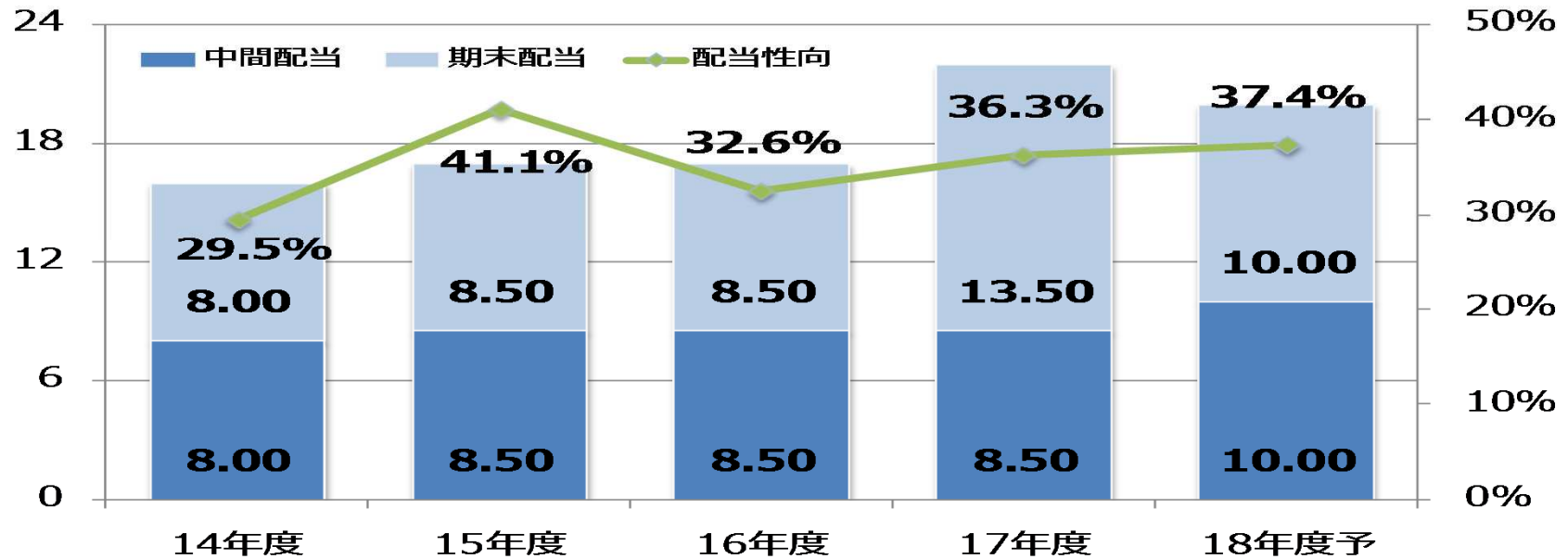
リスクマネジメント PDCAサイクル



株主還元方針

(円)

* 株主還元性向：配当と自社株買いを合わせた当期純利益の割合



シチズングローバルプラン2018

- 基本方針：3年平均で株主還元性向30%以上



中期経営計画2021

- 基本方針：3年平均で株主還元性向**60%以上**
- 配当方針：業績連動と安定配当のバランスを勘案し、決定

CITIZEN

時を感じ、未来に感動を

Innovation for the next

本プレゼン資料における将来予想は、本資料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、実際の業績は様々な要因により大幅に異なる可能性がありますことをご承知おき下さい。なお、億円未満は切り捨てになっています。