

CITIZEN

# 中期経営計画 2024

**シチズン時計株式会社**

2022年3月30日

中期経営計画 2021振り返り .....	3
シチズングループビジョン 2030 .....	6
中期経営計画 2024 .....	13
時計事業 .....	17
工作機械事業 .....	27
デバイス事業 / 電子機器他事業 .....	33
シチズングループ価値創造ストーリー .....	35

## 中期経営計画 2021振り返り



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とどまらず、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。

数値目標

売上高	3,700億円
営業利益	300億円
ROE	8.0%

重点施策

I	時計・工作機械事業の成長促進
II	デジタルトランスフォーメーションの推進 - バリューチェーンの新たな価値創造 - グループ横断の間接業務の効率化
III	サステナブル経営(SDGs)の推進
IV	品質コンプライアンスの強化

### 時計事業の再成長の実現

- 製品領域の拡大
- マルチブランド戦略の成果発現
- 製造革新によるムーブと完成品のコスト力強化

**総括：市況環境が激変する中、目標未達も収益性改善**  
**課題：価値の収益化及び持続的な成長の実現**

- Cal.0200搭載『The CITIZEN』メカニカルモデル、『Series 8』を投入
- 『The CITIZEN』のリブランディングに着手
- BULOVAが北米で販売拡大
- 機械式ムーブメントの合理化・自動化によるコスト削減が進展
- アナログクォーツムーブメントも取り組み進行中

### 工作機械事業の更なる成長促進

- 生産革新による売上高800億円規模を実現する事業基盤の確立
- IoTを活用した顧客ソリューションを提供できる新しいモノづくり企業へ進化
- 既存事業の拡大に加え、新たな事業領域の探索

**総括：部材調達難の影響から目標に僅かに未達も概ね計画通りの成果**  
**課題：生産能力及び営業・サービス体制のさらなる強化**

- 中国工場、タイ工場、本社工場の生産能力強化に向けた設備投資を推進
- 稼働監視システム『alkartlive2』販売開始  
IoT接続ツール『alkartstation』販売開始
- 省力化・自動化ニーズに応える新たなソリューション『FAフレンドリー』の販売開始

### デジタルトランスフォーメーションの推進

- デジタル技術の活用によるバリューチェーンの最適化と新たな価値創造

- グループ各社のスキル/ノウハウの見える化進展
- 時計事業：ユーザー接点のデジタル化
- 時計事業：日米市場において直販ECを開設
- 時計事業：『FTS（ファイン・チューニング・サービス）』、『AIウオッチレコメンド』のオンラインサービスを開始

### サステナブル経営(SDGs)の推進

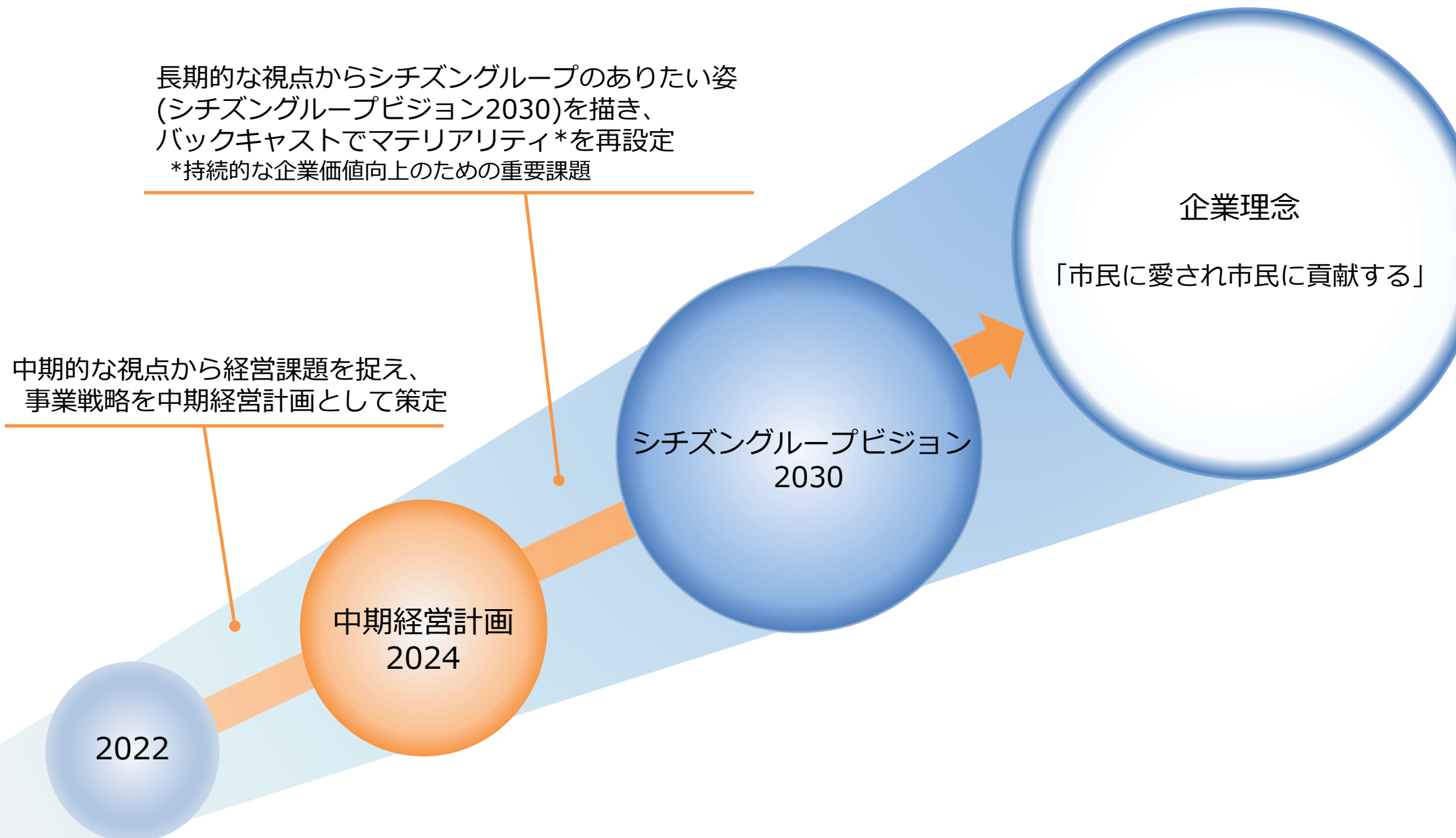
- 事業プロセスを通じた社会課題解決
- 製品を通じた社会課題解決

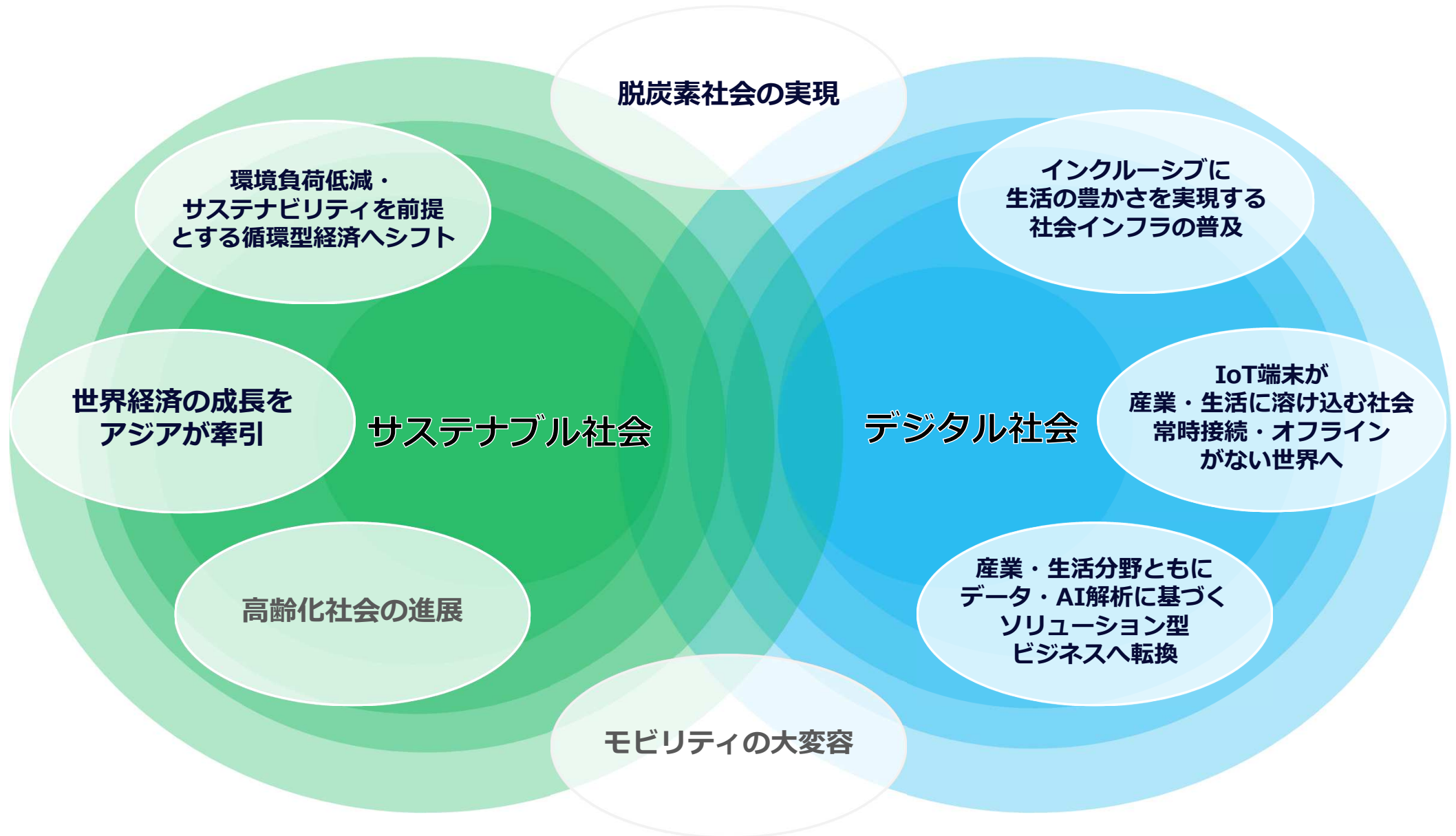
- マテリアリティ2030年ロードマップの策定・運用
- サステナビリティ委員会の設置とグループ方針類を整備
- 時計事業：シチズンブランド全体で新製品への認証材/再生材等の活用
- 工作機械事業：『摩擦接合技術』の製品化を実現

# シチズングループビジョン 2030



シチズングループビジョン2030と中期経営計画の位置付け









シチズングループビジョン2030

**豊かな未来（とき）をつなぐ**  
**Crafting a new tomorrow**

想像してみてください。  
2030年のシチズンを。

1918年に国産時計の開発からはじまったシチズンの技術は、  
その後、工作機械・デバイス・電子機器へと発展し、  
数々の安心と信頼の製品・サービスを生み出してきました。

この先は、安心と信頼にもうひとつ、  
「感動」を生み出すことを目指していきます。  
世界の人々の暮らしだけでなく、心までより豊かにすること。  
そして、その豊かさを次世代につなげていくこと。  
これが、私たちの新しい使命です。

2030年、シチズンは、  
世の中に安心、信頼そして感動を届ける存在になります。  
それこそが、  
豊かな未来をつなぐことができると信じて。

ESG	マテリアリティ	分類	主な取り組み	該当する事業			
				時計	工作機械	デバイス	電子機器他
E	<b>気候変動への対応と循環型社会への貢献</b> 	気候変動への対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>・エコカー（EV・HV）への部品供給、照明用LEDの販売等</li> <li>・CO2排出量削減、再エネ導入拡大等</li> </ul>	○	○	○	○
		循環型社会への貢献	<ul style="list-style-type: none"> <li>・永く愛用できる光発電時計と機械式時計の販売</li> <li>・LFV・摩擦接合技術搭載製品の拡充等</li> </ul>	○	○		
			<ul style="list-style-type: none"> <li>・水使用量の削減、再資源化の推進、有害化学物質管理、包装資材の削減等</li> </ul>	○	○	○	○
S	<b>質の高い生活への貢献</b> 	多様なライフスタイルへの貢献	<ul style="list-style-type: none"> <li>・カスタマイズ時計・サービス</li> <li>・パーソナライズ体験のIoTプラットフォームの提供等</li> <li>・デジタルカメラ、ヘッドマウントディスプレイ等への液晶デバイス供給等</li> </ul>	○			
		医療・ヘルスケアへの貢献	<ul style="list-style-type: none"> <li>・細菌分析用検体保持プレートの販売等</li> <li>・誰もが使いやすい体温計・血圧計の提供</li> <li>・デジタルヘルスケアサービス『健康予約』の提供等</li> </ul>				○
	<b>産業分野におけるソリューションの提供</b> 		省力化・自動化ソリューションの提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「機械・デジタル技術・使いこなす技術」の活用と提供等</li> <li>・ソリューション型生産設備、セルフ端末ソリューションの提供等</li> </ul>		○	
		次世代通信技術への貢献	<ul style="list-style-type: none"> <li>・正確な時刻情報を必要とする機関への時刻基準情報の提供等</li> <li>・センシングデバイス（遠隔操作ロボット等）の開発・販売等</li> </ul>	○			
			モビリティへの貢献	<ul style="list-style-type: none"> <li>・EV車のシグナル灯等へのレーザーの開発・販売等</li> <li>・高度なブレーキシステム、通信システム、センサー等への部品供給等</li> </ul>			
	<b>働きがいの向上と人財の育成</b> 	働きがいの向上		<ul style="list-style-type: none"> <li>・従業員エンゲージメント向上施策の実施、教育機会の提供等</li> </ul>	○	○	○
		人財の育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>・変革推進人財のグループでの育成、経営人財育成におけるグループ連携強化等</li> </ul>	○	○	○	○
		ダイバーシティ・インクルージョン	<ul style="list-style-type: none"> <li>・女性管理職候補の計画的育成と登用、男性の育児休職取得推進等</li> </ul>	○	○	○	○
	G	<b>社会的責任の遂行</b> 	リスクマネジメントの強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・グループ重要リスクの更新と運用等</li> </ul>	○	○	○
品質コンプライアンスの順守			<ul style="list-style-type: none"> <li>・品質行動憲章の浸透活動等</li> </ul>	○	○	○	○
人権の尊重と労働慣行			<ul style="list-style-type: none"> <li>・人権デューデリジェンスの構築等</li> </ul>	○	○	○	○
持続可能な調達の推進			<ul style="list-style-type: none"> <li>・CSR調達、グリーン調達、紛争鉱物対応等</li> </ul>	○	○	○	○



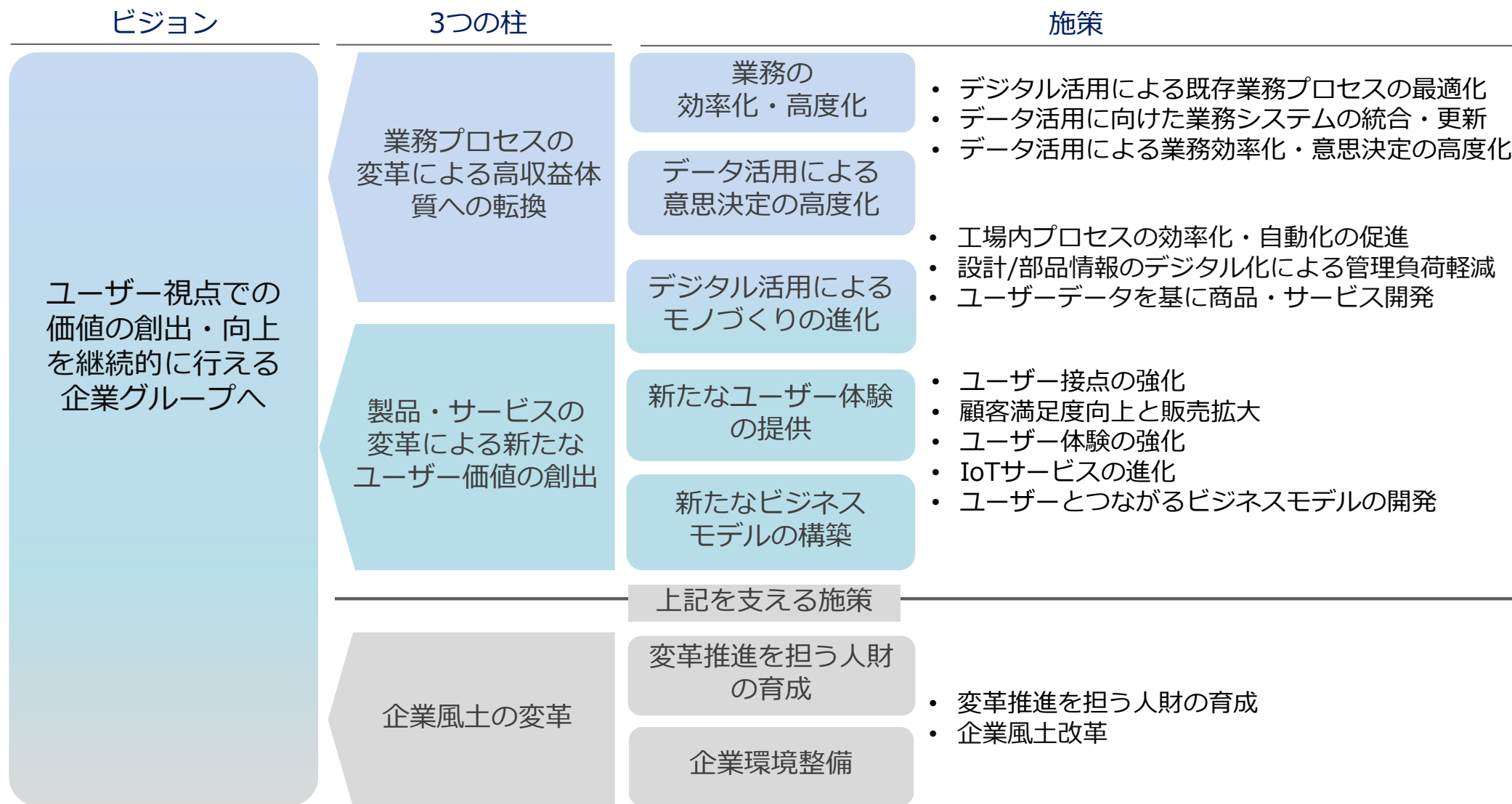
シチズン時計 東京事業所「CITIZEN 森の事業所」



「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）」の提言に従い、グループの事業や財務へのインパクトが大きいリスクと機会の評価と特定をシナリオ分析により推進

シチズングループは、2024年度までに**SBT認定取得**を目指す

\* SBT(科学と整合した目標設定):パリ協定の水準に整合する企業の温室効果ガス排出削減目標

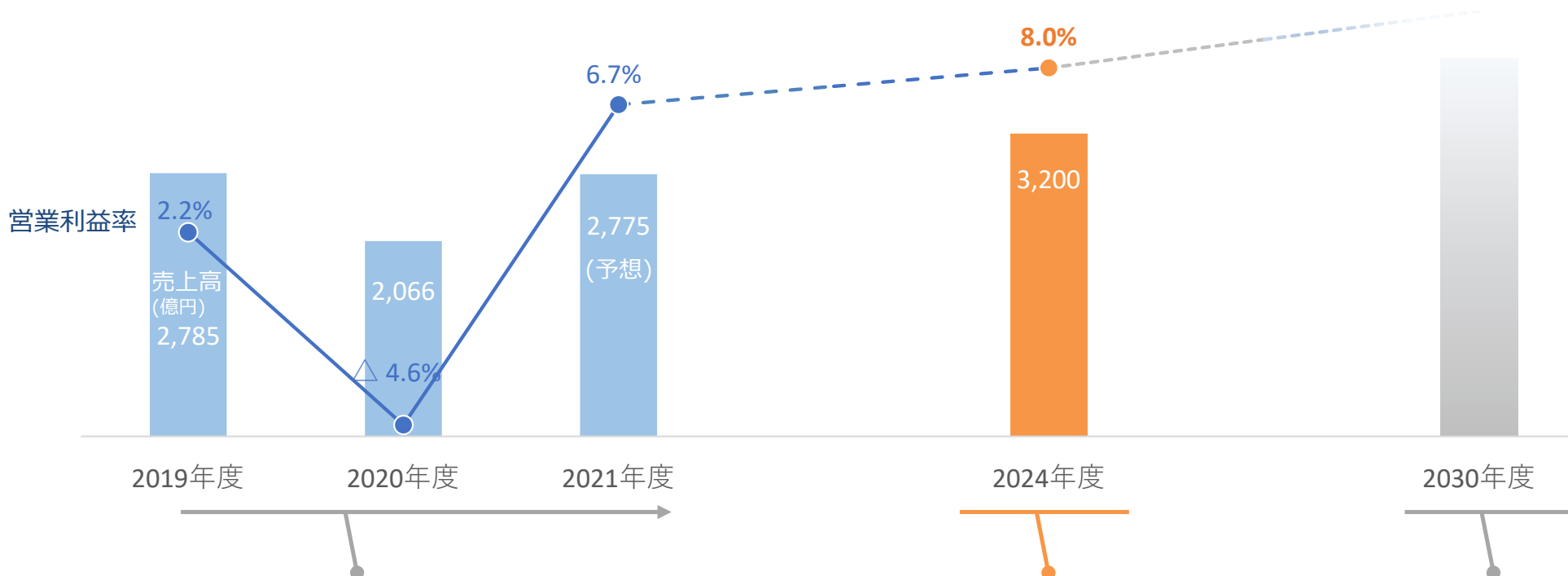


# 中期経営計画 2024



- 時計事業、工作機械事業がグループ成長を牽引するコア事業
- 成長可能性のある新事業領域の探索・着手





2019年度 4Qからコロナの影響

**中期経営計画2024年度目標**

収益性を改善しつつ、コロナ前の売上高水準への回復を目指す

中期経営計画において収益性を高めた上で、長期的にさらなる売上拡大を目指す

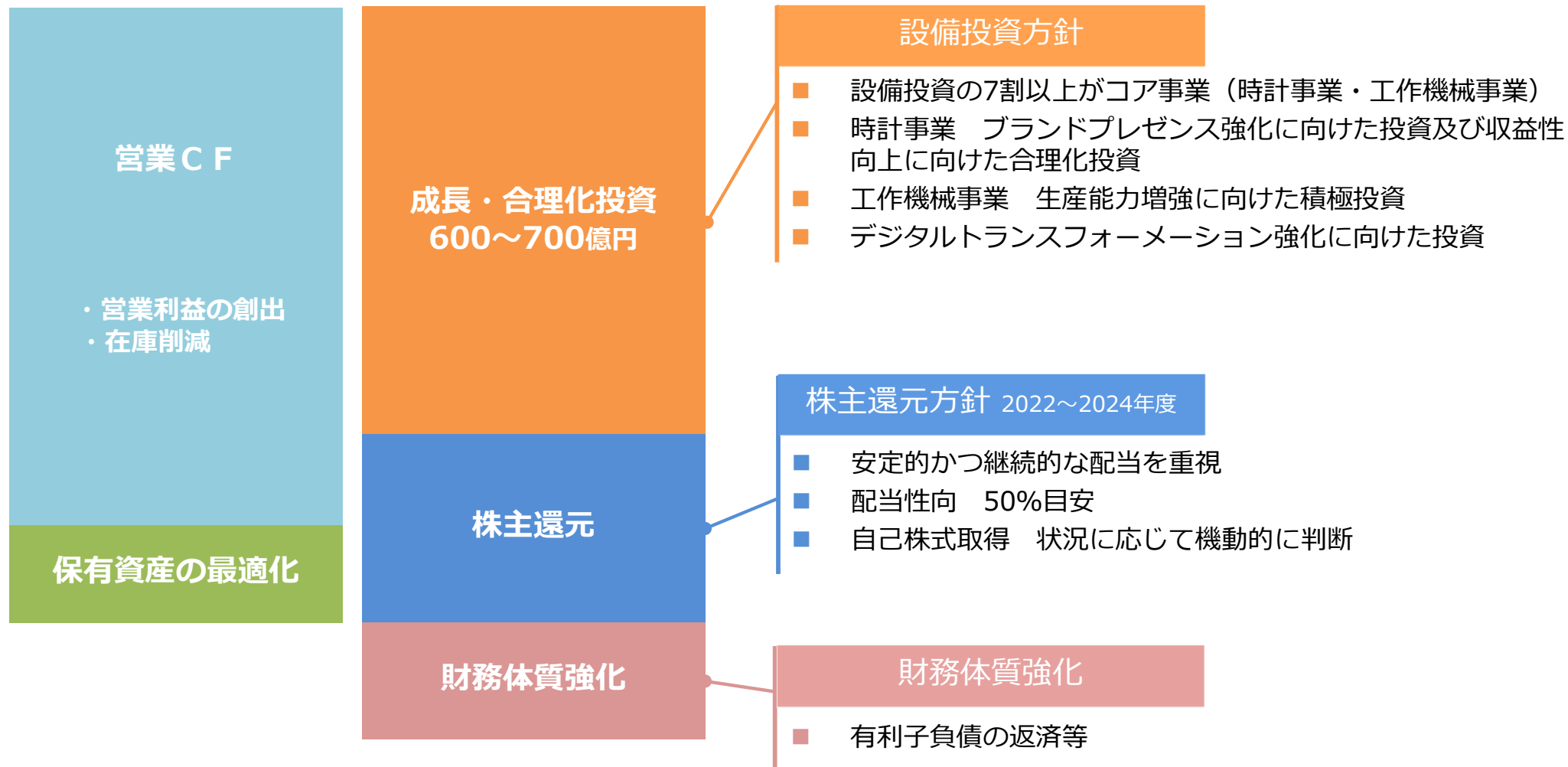
売上高	3,200 億円
営業利益率	8.0%
ROE *	8.0% 以上

\* ROE = "親会社株主に帰属する当期純利益" / "自己資本(期首残高と期末残高の平均値)"

キャッシュ・イン

キャッシュ・アウト

2022～2024年度3カ年累計額





中期経営計画 2024

# 時計事業

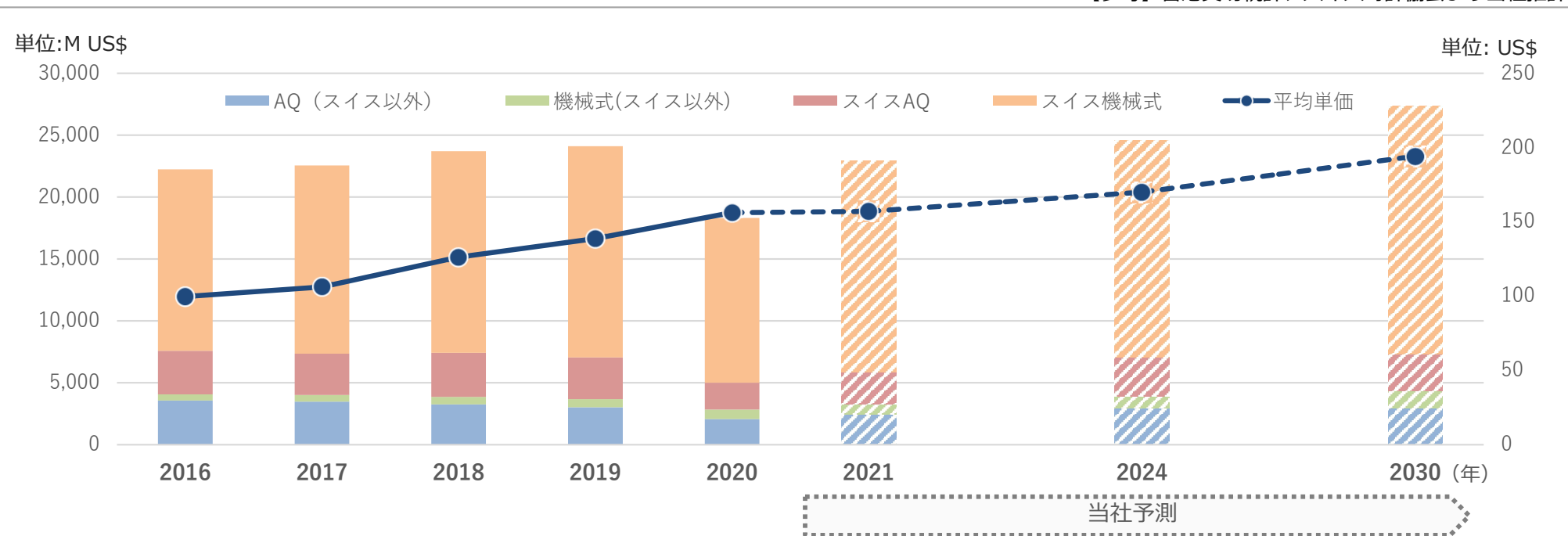


中期経営計画の方針	収益性の改善と持続的な成長	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ グローバルブランド戦略</li> </ul>				
2024年度 数値目標	<table border="1"> <tr> <td>売上高</td> <td>1,600 億円</td> </tr> <tr> <td>営業利益 営業利益率</td> <td>145 億円 9.0 %</td> </tr> </table>	売上高	1,600 億円	営業利益 営業利益率	145 億円 9.0 %	<p>重点戦略</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ プレミアムブランド及び機械式時計戦略</li> <li>■ 継続的なユーザー接点の強化とデータ活用</li> </ul>
売上高	1,600 億円					
営業利益 営業利益率	145 億円 9.0 %					

取り組む マテリアリティ		気候変動への対応と循環型社会への貢献
		質の高い生活への貢献
		働きがいの向上と人財の育成
		社会的責任の遂行

時計市場推移予測

【参考】香港貿易統計、スイス時計協会より当社推計



- 出荷数量は漸減傾向であるが、出荷金額は機械式時計の安定的な需要及び単価の上昇により市場の拡大を見込む
- 2024年においてインバウンド需要は一定水準まで回復するもののコロナ前の水準までは戻らないと予測

市場環境認識

①機械式時計需要の継続的な拡大	機械式時計は安定した需要があり、かつ今後も持続的な市場規模成長を見込む
②サステナブル意識の浸透	消費者の中で「長く使う」・「エコ」・「フェアトレード」といったポイントが製品選択、意思決定に影響を及ぼす
③消費者行動様式、価値観の変容	製品の機能・技術の交換価値からサービス全体の使用価値・経験価値・体験価値へ
④スマートウォッチ市場の拡大	スマートウォッチと同程度の価格水準の時計市場はスマートウォッチの影響を受け、競争環境の悪化を見込む

### 市場環境認識

- ① 機械式時計需要の継続的な拡大
- ② サステナブル意識の浸透
- ③ 消費者行動様式、価値観の変容
- ④ スマートウォッチ市場の拡大

### 市場環境認識に対する方向性

- ① 機械式時計の拡充及び機械式ムーブメントの強化
- ② 環境に優しいエコ・ドライブの特性や環境に配慮した素材の訴求
- ③ 製品価値を含む体験価値を提供する双方向のコミュニケーションの構築
- ④ スマートウォッチと競合しない領域へのシフト

### 基本コンセプト

グローバル市場におけるブランドイメージの明確化  
"共感"され、"指名買い"される製品へ

カスタマーエクスペリエンスの向上  
"売り切り"でなく、"繋がり続ける"へ

### 重点戦略

グローバルブランド戦略

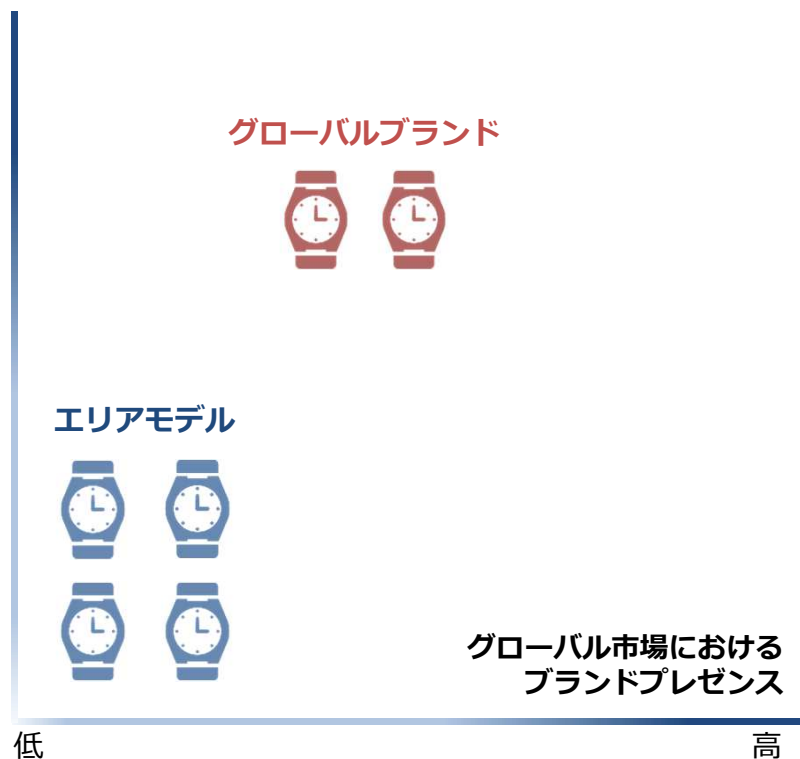
プレミアムブランド及び機械式時計戦略

継続的なユーザー接点の強化とデータ活用

現状

- 各地域の特性に応じたエリアマーケティングを実施し、それぞれの地域に合ったエリアモデルを軸に売上拡大
- エリアモデルは、グローバル市場におけるブランドプレゼンスの構築や投資の効率性に課題

平均単価イメージ  
高



中長期的な取組み

- グローバルブランドへ投資をシフトし、投資効率の向上を図る
- グローバル市場でブランドプレゼンスを高め、「顔」となるブランドイメージを構築する

平均単価イメージ  
高



 **PROMASTER**

CITIZEN *L*



### 中期経営計画

- 一貫したブランドコンセプト
- グローバル市場における潜在的成長性

などの条件から『PROMASTER』『CITIZEN L』を中期経営計画において注力するグローバルブランドとして位置づけ、成長を推進する

### 長期的な方向性

- 強みである日米市場のさらなる強化に加え、長期的に成長性のあるアジア市場への取り組みを強化

2022年

2024年

2030年

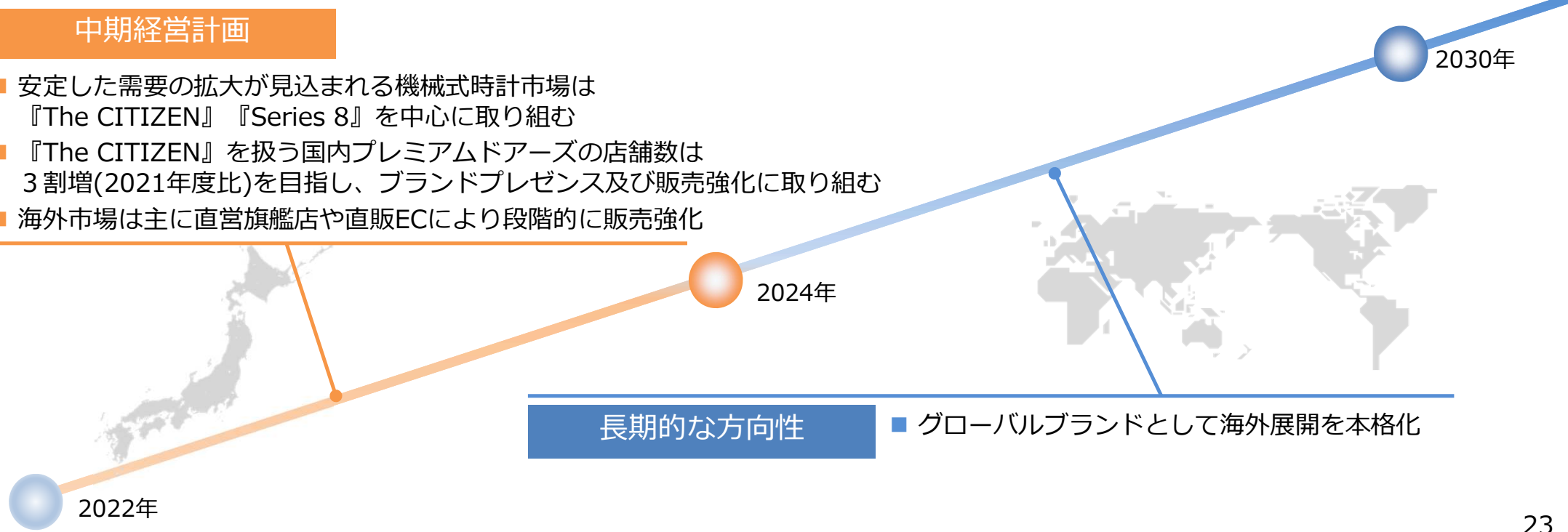


Series 8



中期経営計画

- 安定した需要の拡大が見込まれる機械式時計市場は『The CITIZEN』『Series 8』を中心に取り組む
- 『The CITIZEN』を扱う国内プレミアムドアーズの店舗数は3割増(2021年度比)を目指し、ブランドプレゼンス及び販売強化に取り組む
- 海外市場は主に直営旗艦店や直販ECにより段階的に販売強化



長期的な方向性

- グローバルブランドとして海外展開を本格化



- ユーザーとつながり続ける接点を強化し、データ分析から製品・サービス価値を向上させることにより、継続的にユーザーに購入いただける循環の構築に取り組む



## BULOVA



Precisionist



Archives Series  
Lunar Pilot Chronograph



CURV



ACCUTRON

### 主な取り組み

- 強みとする北中米市場におけるターゲット層は長期的に拡大基調
- 主力商品に新規性のある素材や技術を取り込み、従来よりも付加価値の高いエントリーラグジュアリー領域を強化





### 主な取り組み

- 長期的にも安定的に推移すると見込まれる機械式ムーブメントの収益性のさらなる強化
- 傘下のManufacture La Joux-Perret S.A. (ラ・ジュール・ペレ) のスイスメイドムーブメント開発及び販売の強化

中期経営計画 2024

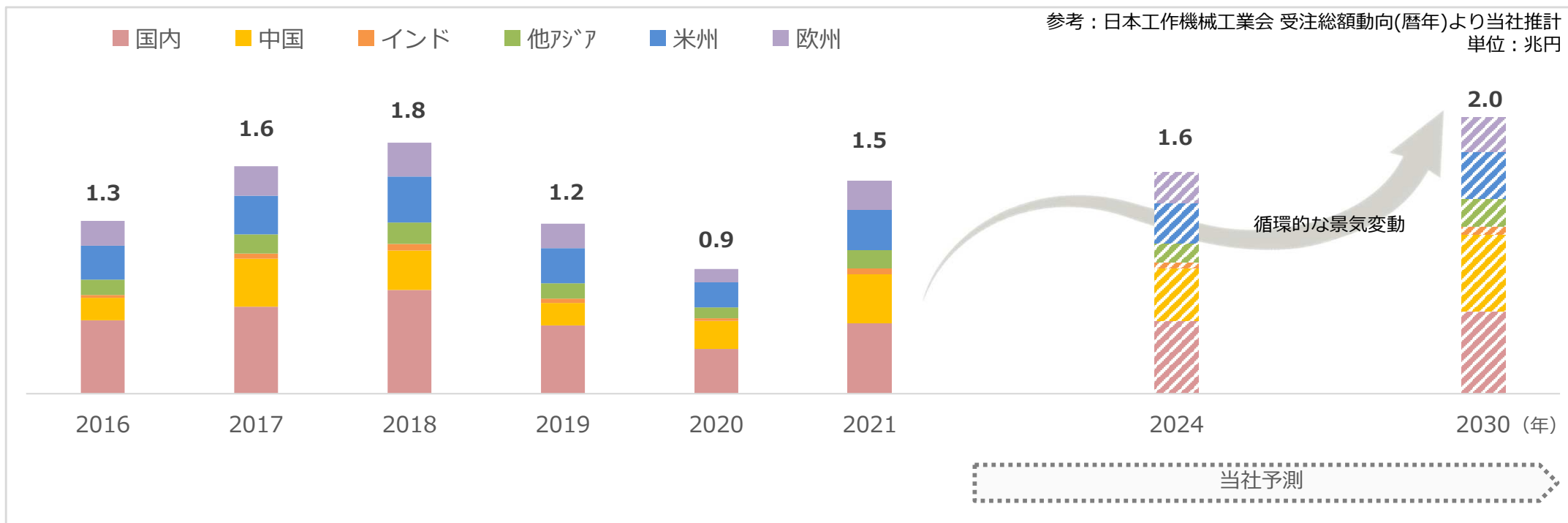
工作機械事業



中期経営計画の方針	更なる成長の実現	■ 売上1,000億円に向けた事業基盤の構築
2024年度 数値目標	売上高	860 億円
	営業利益 営業利益率	125 億円 14.5 %
	重点戦略	■ 加工技術による差別化  ■ 自動化・省力化領域の拡大

取り組む マテリアリティ	   	気候変動への対応と循環型社会への貢献
	 	産業分野におけるソリューションの提供
	  	働きがいの向上と人財の育成
	  	社会的責任の遂行

### 工作機械市場推移予測

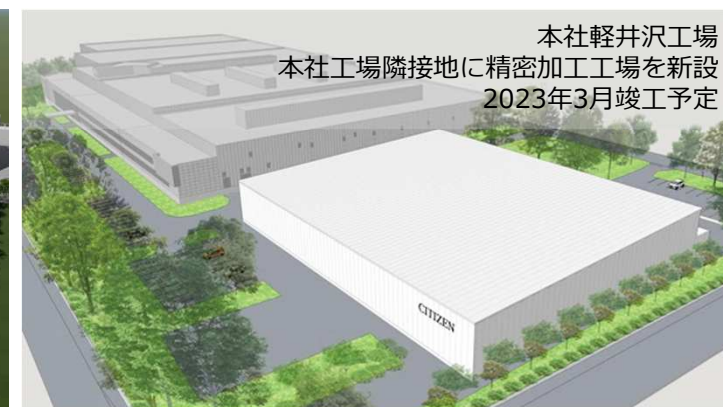
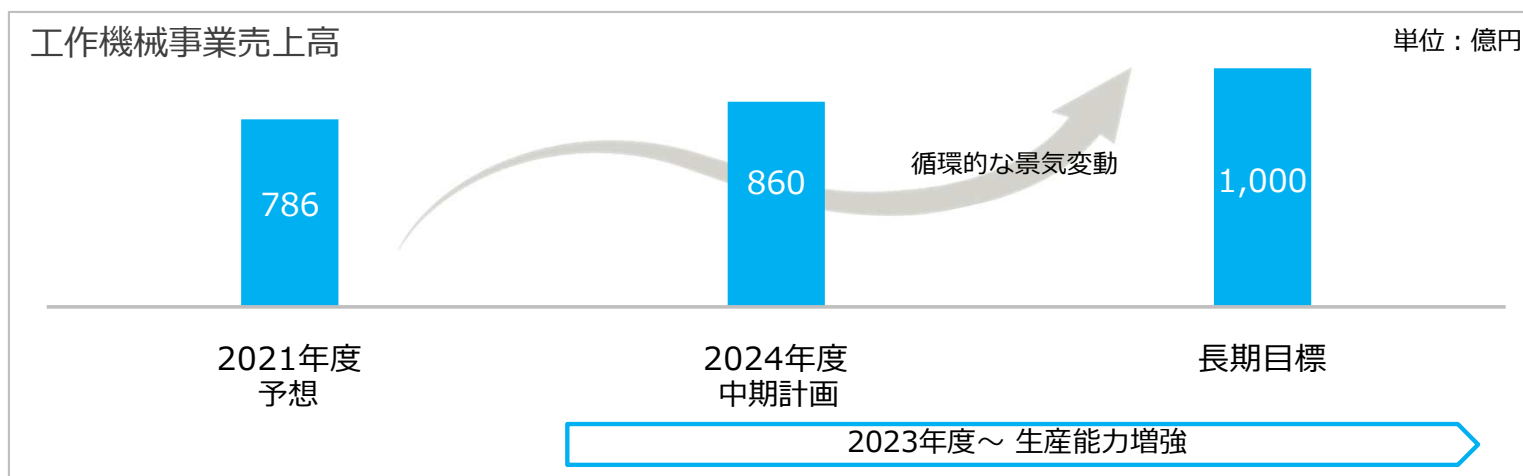


### 市場環境認識

- 景気変動を繰り返しながら、自動化・省力化への設備投資需要が自動車（含むEVの新たな需要）、医療、半導体など幅広い業種で見込まれ長期的に市場は拡大基調
- アジア地域（特に中国、インド）における需要拡大が見込まれ、主要先進国においても緩やかに需要は拡大基調

生産能力及び営業・サービス体制の強化

- 中国、タイ、本社工場の生産能力強化を推進し、2023年度に生産能力は4割増(2021年度比)となる見込み
- 長期的に成長が見込まれるアジア地域での営業・サービス体制をさらに強化
- 循環的な景気変動の中、長期的な目標として売上高1,000億円を見据えつつ、中期経営計画においては経過点として売上高860億円を目指す

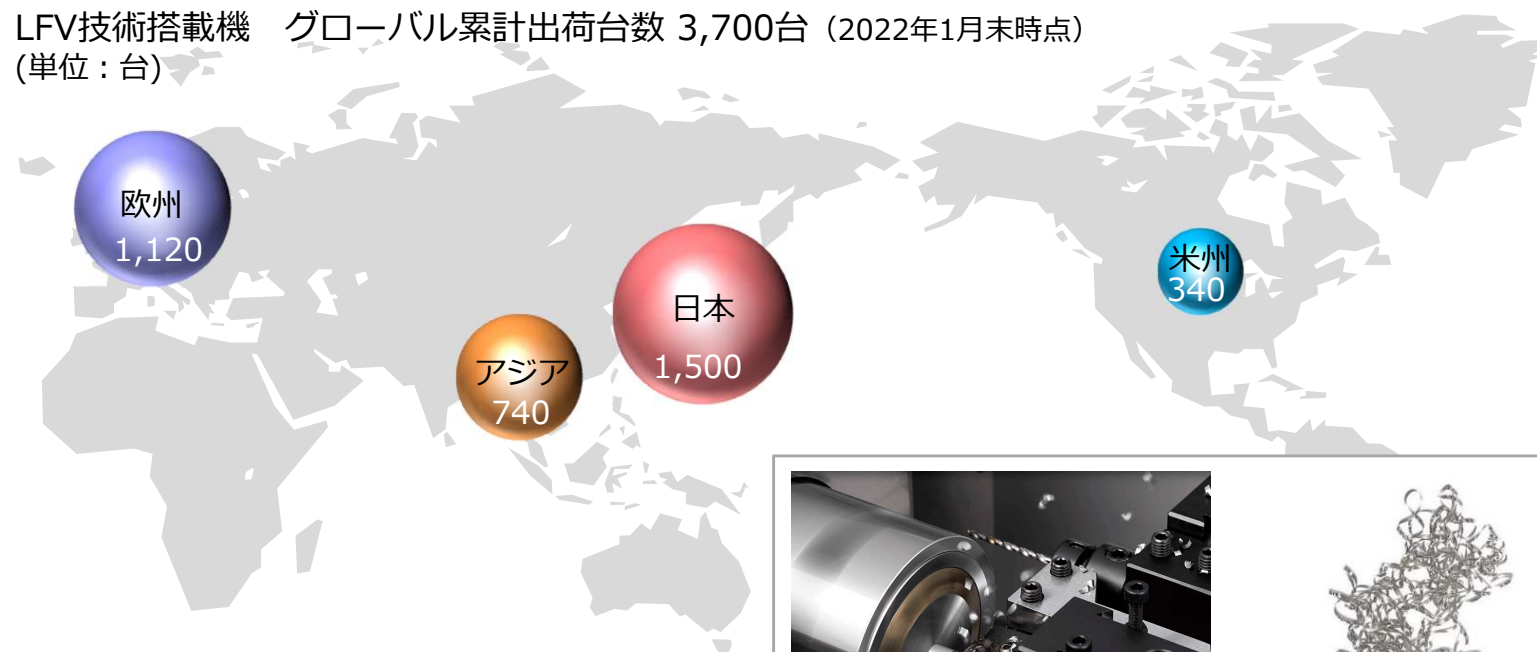


## 加工技術による差別化

### LFV（低周波振動切削）技術

- LFV（低周波振動切削）技術は切りくずを分断しながら加工するシチズン独自の加工技術
- 切りくずに関するさまざまな課題を解決し、生産効率の向上に大きく貢献
- 強みである日欧米市場だけでなく、アジア市場でもLFV搭載機は販売を伸ばしており、競争優位性のある加工技術を生かし、さらなる拡販に取り組む

LFV技術搭載機 グローバル累計出荷台数 3,700台（2022年1月末時点）  
（単位：台）



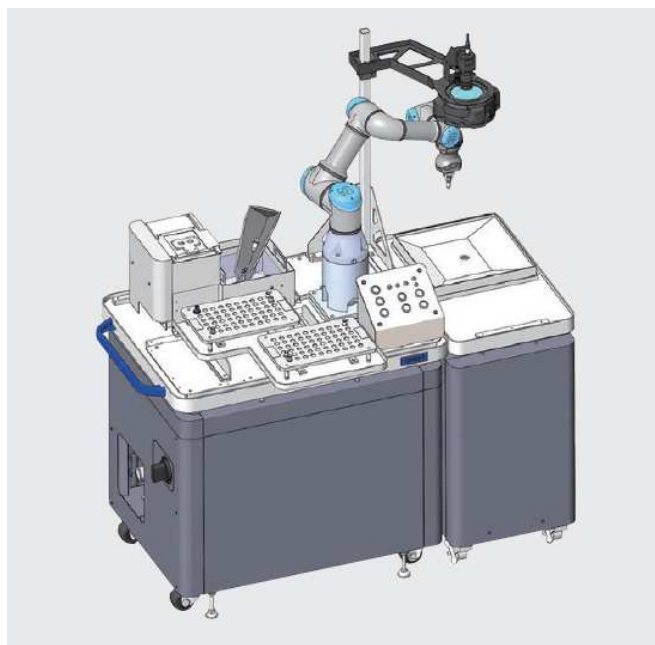
従来の切りくず



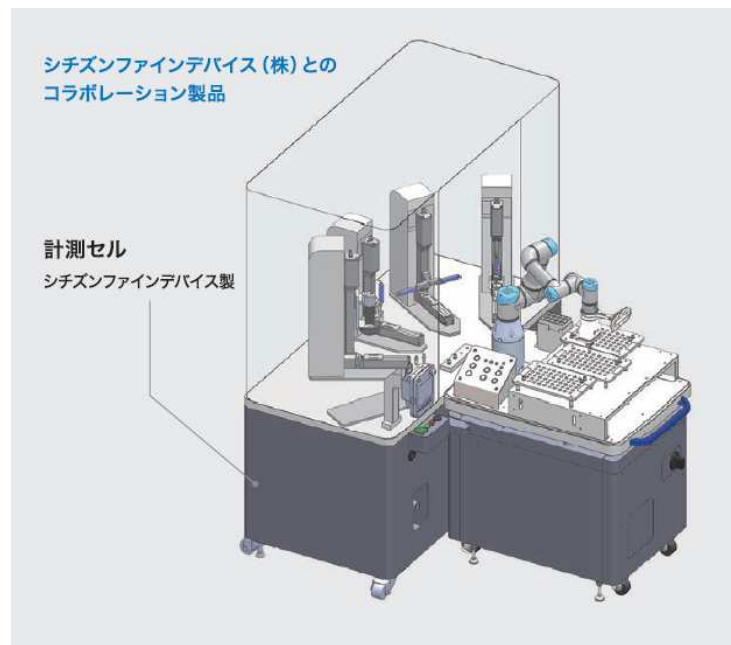
LFV技術による切りくず

## FAフレンドリー(ロボットシステム)

- FAフレンドリー(ロボットシステム)を導入した製品開発及び販売体制の強化
- 材料供給装置、製品輸送装置、製品収納装置、機械間輸送装置など自動化・省力化をさらに高める新たなソリューションに取り組む



- バラ置きワークピッキング仕様(オンカートタイプ)  
バラ置きされたワークをカメラにより姿勢・形状認識を行いピッキング、簡易洗浄、エアブローを行いパレタイジングするシステム



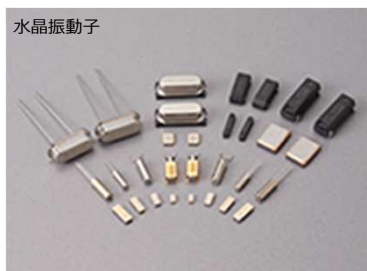
- 計測セル ドッキング仕様(オンカートタイプ)  
パレットに収納されたワークの内径・外径・長手計測及びカメラによる外観検査(異物付着、打痕確認)を行う自動検査システム



中期経営計画 2024

デバイス事業 / 電子機器他事業





デバイス事業

精密部品	自動車部品
	水晶デバイス
	モーター
オプトデバイス	照明用LED
	一般用LED

高付加価値品の受注促進・EV関連部品の拡販・自動車部品以外の領域開拓

脆性材料、精密加工技術を活かした事業の拡大

特定市場の深耕及び次世代技術開発による高収益事業体質の継続

高効率、長寿命、環境配慮型製品の拡充

新たな事業領域への参入と拡大

電子機器他事業

電子機器	フォトプリンター
	小型プリンター
	ヘルスケア



昇華型プリンター事業の成長とシェア拡大

特定分野に強みを持った製品の開発と販売強化

EC販売の拡大と「健康予約」アプリの普及促進

中期経営計画 2024

# シチズングループ価値創造ストーリー



## 環境変化

サステナブル社会への進化

インクルーシブな社会インフラの普及

モビリティの変容

デジタル技術を用いた新たなソリューションの創出

高齢化社会の進展

## インプット

### シチズングループの強み

小型化

精密加工

低消費電力

自動化技術

### シチズングループの資本

(2021年3月時点)

財務資本  
自己資本比率**55.8%**

知的資本  
グループ保有特許件数  
**5,000**件以上  
グループ保有商標件数  
**5,000**件以上

製造資本  
2020年度設備投資**109**億円  
海外子会社数**66**社 (連結対象)

社会関係資本  
社会貢献活動派遣制度  
参加従業員数**164**人(2019年度)  
環境保全コスト  
投資額**127**百万円  
費用額**1,361**百万円

人的資本  
従業員数**17,044**人  
男性育休取得率**25.9%**  
(シチズン時計のみ)

自然資本  
スコープ1+2 **130,380** t  
(全事業対象、再生可能エネルギー由来を0とした場合)  
スコープ3 **89,375** t  
(時計事業のみ)

## マテリアリティ

質の高い生活への貢献

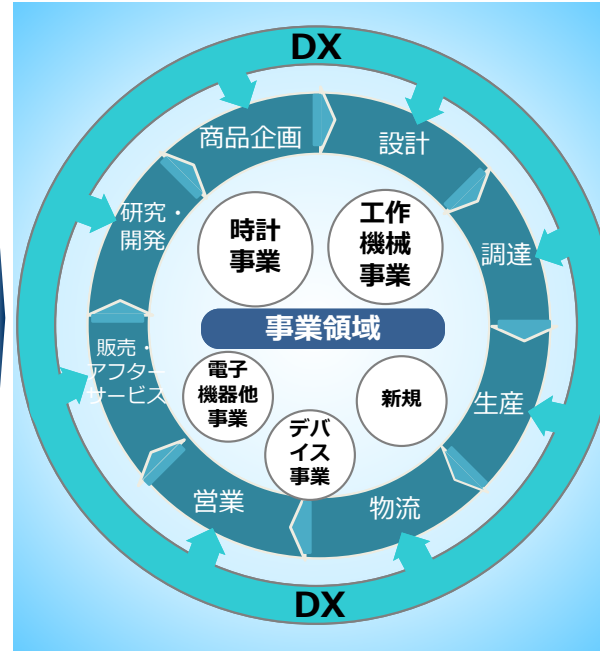
産業分野におけるソリューションの提供

気候変動への対応  
循環型社会への貢献

働きがいの向上  
人財の育成

社会的責任の遂行

## 事業活動



## 事業基盤

コーポレート・ガバナンス

リスクマネジメント

サステナビリティ推進体制

## アウトプット

### 提供価値

時計

自己表現や想いを伝える製品・サービスの提供

工作機械

世界最先端の生産革新ソリューションの提供

デバイス

社会環境変化に応じた高付加価値デバイス・サービスの提供

電子機器他

生活を支えるソリューションとサービスの提供

新規

豊かな人生と充実した時間の実現に貢献する製品・サービスの提供

サステナブルプロダクツの提供

## アウトカム

### グループ長期ビジョン

豊かな未来（とき）をつなぐ

### 環境価値

(2030年度目標)

自然資本  
CO2排出量 **50.4%**削減(2018年比)  
国内再工率 **62%**

### 社会価値

【顧客に対する価値】  
・お客様に感動と高い満足感を提供  
・お客様の課題解決・事業成功へ貢献

【社員に対する価値】  
・成長機会の提供  
・働きがいと働きやすさの実感

【お取引先に対する価値】  
・事業活動を通じた相互研鑽、持続的成長の実現

【社会に対する価値】  
・社会課題の解決  
・地域社会の雇用創出/発展

【株主に対する価値】  
・株主価値の向上

### 経済価値

2024年度：売上高 **3,200**億円  
営業利益率 **8.0%**  
ROE **8.0%**以上

市民に愛され市民に貢献する

持続可能な社会への貢献



# CITIZEN

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。