

中期経営計画2027

シチズン時計株式会社
2025年3月28日

時計事業を担当しております大治です。

本日はご多忙のところ、弊社「中期経営計画2027」説明会にご参加いただき、ありがとうございます。

2025年度より、代表取締役 社長を拝命することとなりました。

本日の「中期経営計画2027」につきましては、私からご説明をさせていただきます。どうぞよろしくお願いいたします。

目次	CITIZEN
1. 中期経営計画2024振り返り	3
2. 中期経営計画2027	7
セグメント別戦略	12
資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応	30
サステナブル経営・DX戦略・人財戦略	35

こちらが本日の目次です。

中期経営計画2024振り返り

それでは最初に、「中期経営計画2024」の振り返りとなります。

■ 数値目標と事業方針

シチズングループ ビジョン2030	豊かな未来（とき）をつなぐ 「安心」「信頼」そして「感動」を届け、人々の暮らしだけでなく、心まで豊かにし、その豊かさを次世代につなげていく存在へ。											
2024年度数値目標	✓ 売上高 3,200 億円 ✓ 営業利益率 8.0 % ✓ ROE 8.0 %以上											
事業方針	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="background-color: #d9e1f2; text-align: center;">時計事業</td> <td style="text-align: center;">収益性の改善と持続的な成長</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #d9e1f2; text-align: center;">工作機械事業</td> <td style="text-align: center;">さらなる成長の実現</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #d9e1f2; text-align: center;">デバイス事業</td> <td style="text-align: center;">安定成長を目指す</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #d9e1f2; text-align: center;">電子機器他事業</td> <td style="text-align: center;">事業・製品の選択と集中</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #d9e1f2; text-align: center;">新事業領域</td> <td style="text-align: center;">着実な事業領域の拡大 事業化に向けて探索・着手</td> </tr> </table>	時計事業	収益性の改善と持続的な成長	工作機械事業	さらなる成長の実現	デバイス事業	安定成長を目指す	電子機器他事業	事業・製品の選択と集中	新事業領域	着実な事業領域の拡大 事業化に向けて探索・着手	
時計事業	収益性の改善と持続的な成長											
工作機械事業	さらなる成長の実現											
デバイス事業	安定成長を目指す											
電子機器他事業	事業・製品の選択と集中											
新事業領域	着実な事業領域の拡大 事業化に向けて探索・着手											

4

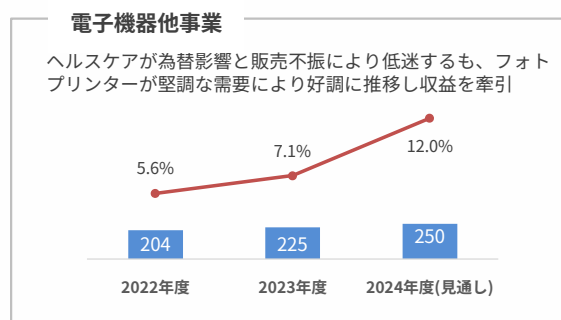
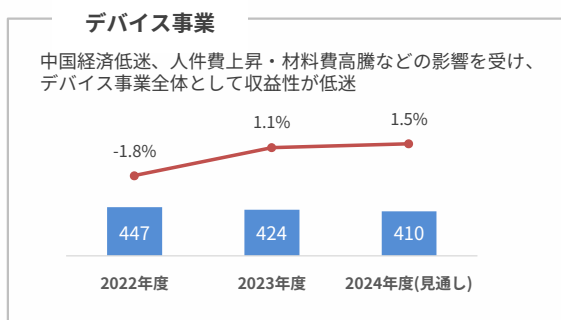
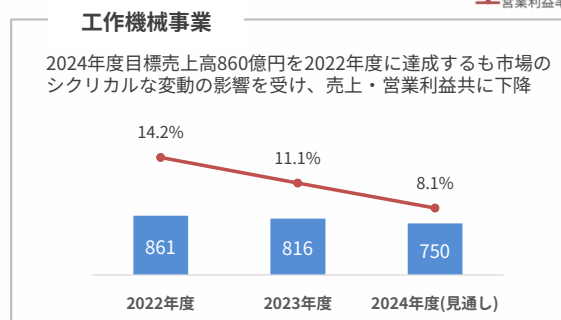
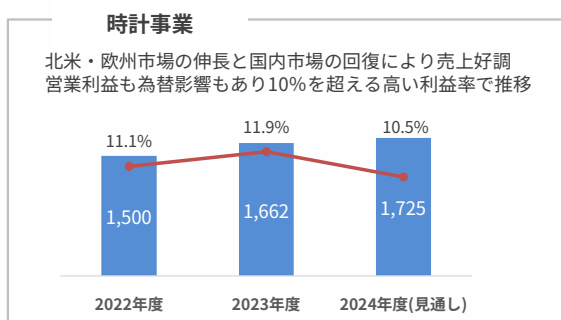
こちらは、数値目標と事業方針です。

数値目標は、売上高3,200億円、営業利益率8.0%、ROE8.0%以上、と設定いたしました。最終年度の2024年度の見込みでは、売上高3,135億円、営業利益率6.9%と目標には届かない予想ですが、時計事業は、為替の追い風もありましたが、各エリアにおいて製品ミックスが改善し、販売単価の上昇に着実につなげることができ、目標である売上高1,600億円、営業利益率9%を1年前倒しで上回る事が出来ました。

工作機械事業は、受注の調整局面の影響を受け、2023年度以降は減収減益となりましたが、現・中計の売上高目標は、初年度に達成しております。

ROEにつきましては、株主還元や保有資産の最適化に取り組んだこともあり、3年連続で現中計の目標達成を見込んでおります。

■ 事業別実績



5

次に、事業セグメント別の業績です。

時計事業は、北米・欧州市場を継続して伸長させることができたほか、国内市場の回復もあり、3年連続で増収を見込んでおります。また、営業利益率も10%を超える高い水準で推移いたしました。

工作機械事業は、調整局面の中、現中計期間中に生産能力の増強など、着実に事業基盤の構築を進めてまいりました。

デバイス事業は、中国経済の影響や自動車部品の市場低迷も受け、今期は苦戦しておりますが、収益性の改善に取り組んでおります。電子機器他事業は、フォトプリンターが堅調な需要により好調に推移いたしました。

■ 事業別の重点施策振り返り

時計事業：「収益性の改善と持続的な成長」

■ 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

進捗状況

- 『プロマスター』北米、日本を中心に着実に伸長
- 『シチズンエル』2023年度より本格的にグローバル展開を開始
- グローバルブランドの売上に占める比率はまだ低く、全体を押し上げる効果は限定的
- 『ザ・シチズン』等を取り扱う国内プレミアムドアーズの店舗数は43店舗となり、2021年度比で約20%増となった
- 『シリーズエイト』2023年度は欧州、2024年度には北米でも本格的に導入を行い、グローバル展開を実施
- ユーザー接点の一元化、MYCITIZENの登録者数目標を達成
- 国内保証書の電子化を実施
- 商品企画や新しいサービスへの活用は未実施

工作機械事業：「さらなる成長の実現」

■ 売上高1,000億円に向けた事業基盤の構築
■ 加工技術による差別化
■ 自動化・省力化領域の拡大

進捗状況

- 軽井沢本社、タイ、中国の設備投資が完了し、生産能力は2021年度比で4割増となり、目標に向け体制を整えた
- LFV（低周波振動切削）の搭載製品は、アジアでも販売を拡大し、2024年度までの累計出荷台数は7,000台を突破し、着実に進展
- CRMレポート機能による潜在的な自動化案件情報を収集、分析し、能動的な営業活動に活用

6

こちらは、各事業の重点戦略の振り返りとなります。

時計事業では、グローバルブランド戦略のもと『プロマスター』と『シチズンエル』の売上が順調に拡大し、販売単価の上昇にも貢献することができました。一方で、売上全体に占める構成比は更なる上昇が必要であると認識しており、新・中計において引き続き販売拡大を図ってまいります。

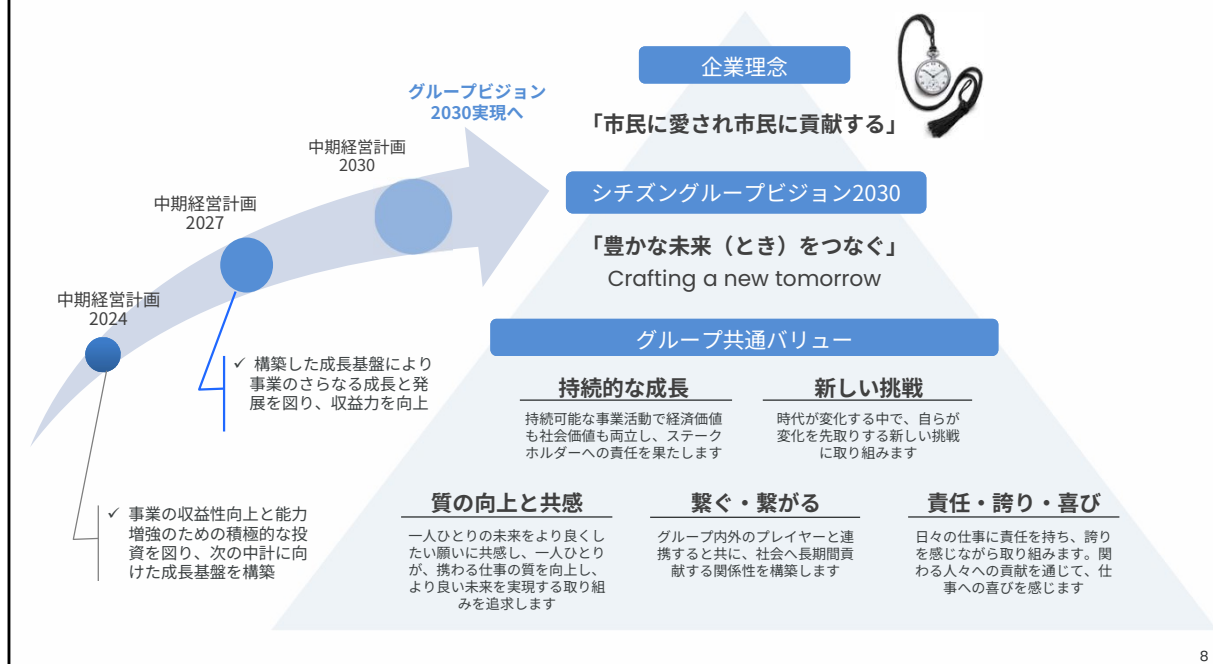
プレミアムブランド及び機械式戦略では、『ザ・シチズン』は国内の取り扱い店舗数を増やし、『シリーズエイト』は欧州と北米でも取り扱いを始め、既にグローバル展開を実施しております。

工作機械事業では、軽井沢本社/タイ/中国の各工場において設備投資を実施し、目標に向けて体制を整えることができました。また、LFV搭載製品はアジアでも販売を拡大させることができ、加工技術による差別化を進めてきております。足元の受注環境は調整局面となっておりますが、売上高1,000億円の達成に向け、着実に取り組みを実施いたしました。

中期経営計画2027

それでは、新たに策定をいたしました「中期経営計画2027」についてご説明いたします。

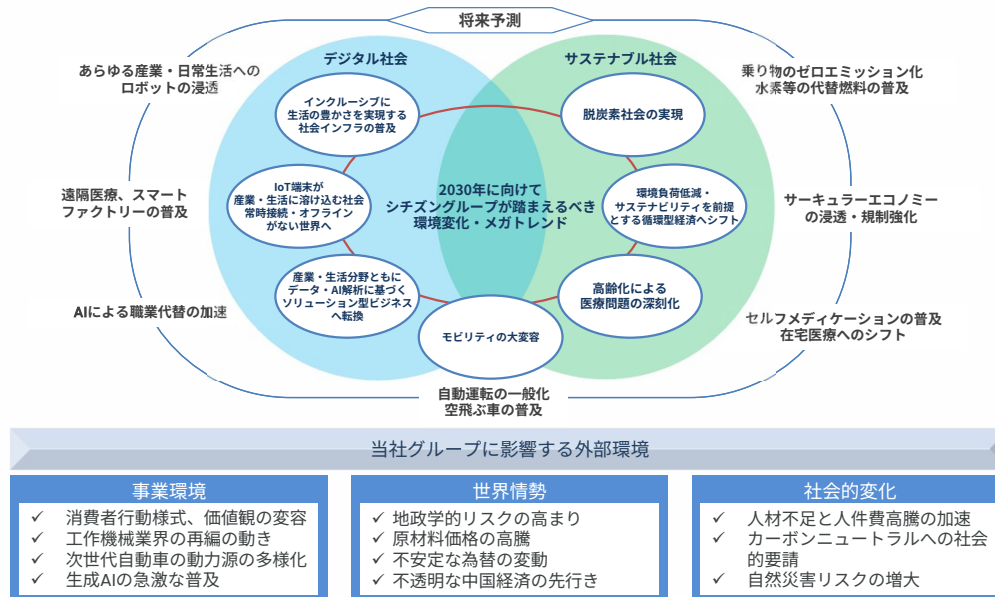
■ シチズングループビジョン2030と中期経営計画2027の位置付け



現中計では、「豊かな未来（とき）をつなぐ」という、シチズングループビジョン2030を策定し、この実現を見据えて、積極的な投資を図り、成長基盤を構築することを目標といたしました。

新中計では、これまでの3年間で構築した成長基盤を活かし、各事業のさらなる成長と発展を図り、収益力のより一層の向上に取り組んでまいります。

■ 外部環境変化



ますます高度化する社会の様々な課題を解決し、その先に広がる未来を見越した持続的な企業活動が求められる

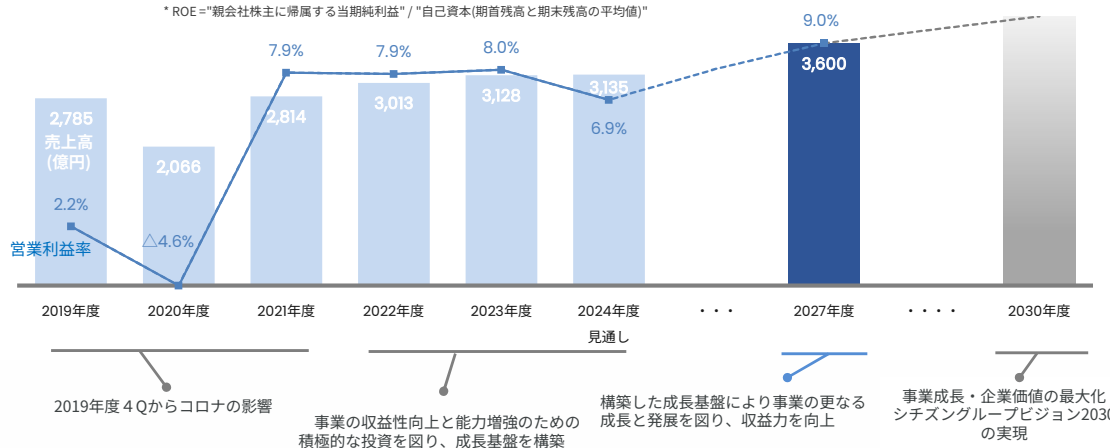
こちらは、シチズングループが踏まえるべき外部環境変化です。

サステナブル社会、デジタル社会の進展は今後もさらに進んでいくと捉えており、シチズングループは、このような環境変化に対応し、社会課題の解決につながる事業運営をより一層進め、持続的に成長し続けることのできる企業となることを目指してまいります。

■ 2027年度数値目標

売上高	3,600億円
営業利益率	9.0%
ROE*	9.0%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)"



10

新中計の数値目標は、売上高3,600億円。営業利益率9.0%。ROE9.0%以上です。現中計で構築した成長基盤により、事業のさらなる成長と発展を図り、収益力を向上させることを基本方針といたします。

今後も引き続き、事業成長・企業価値の最大化を図るための取り組みを進めてまいります。

■ 事業ポートフォリオ

シチズングループ

時計事業と工作機械事業をグループの中核事業と位置づけ、さらなる成長と発展を目指すと共に
利益率と資本効率性の向上に注力し、持続的な企業価値向上を実現する

時計事業

2027年度売上目標
1,900億円

ブランド提供価値向上による
事業成長と収益力強化



工作機械事業

2027年度売上目標
1,000億円

売上高1,000億円の実現に向け
“製販イノベーション”の真価を発揮し
グローバル市場での拡販・顧客開拓を推進



デバイス事業

2027年度売上目標
700億円

製品の選択と集中を進め、
成長事業への資源投入を強化することにより
安定的に拡大する収益性の高い事業へと進化

*デバイスと電子機器を2025年度以降は1つのセグメントへ集約



11

続いて、事業ポートフォリオです。引き続き、時計事業と工作機械事業をグループ成長を牽引するコア事業と位置づけ、リソースの戦略的な投資によるさらなる成長と発展を目指すとともに、利益率と資本効率性の向上に注力し、持続的な企業価値向上の実現を目指します。

時計事業では、売上高1,900億円を目標に、ブランド提供価値の向上を図ることで、事業成長と収益力強化を目指します。

工作機械事業は、売上高1,000億円の実現に向けて、“製販イノベーション”の真価を発揮することで、グローバル市場での拡販・顧客開拓を推進いたします。

デバイス事業は、製品の選択と集中を進め、成長が見込まれる事業への資源投入を強化することで、安定的に拡大する収益性の高い事業へと進化を進めます。なお、2025年度からのデバイス事業はデバイスと電子機器を1つのセグメントへ集約し、売上高目標は700億円といたします。

中期経営計画2027

時計事業

それでは各事業の戦略について、まずは、時計事業からご説明させていただきます。

■ 事業戦略

中期経営計画方針

ブランド価値向上による事業成長と収益力強化

重点テーマ

定番商品を供給し続ける安定高収益ビジネスモデル

2027年度
財務目標

売上高 1,900億円

営業利益率 12.0%

重点戦略

- ✓ グローバル戦略によるブランド提供価値向上
- ✓ 北米市場でのさらなる取り組み強化
- ✓ 高付加価値製品を実現するムーブメント開発

13

時計事業は、「ブランド価値向上による事業成長と収益力強化」を方針とし、2027年度の財務目標は、売上高1,900億円、営業利益率12.0%としております。

重点戦略は

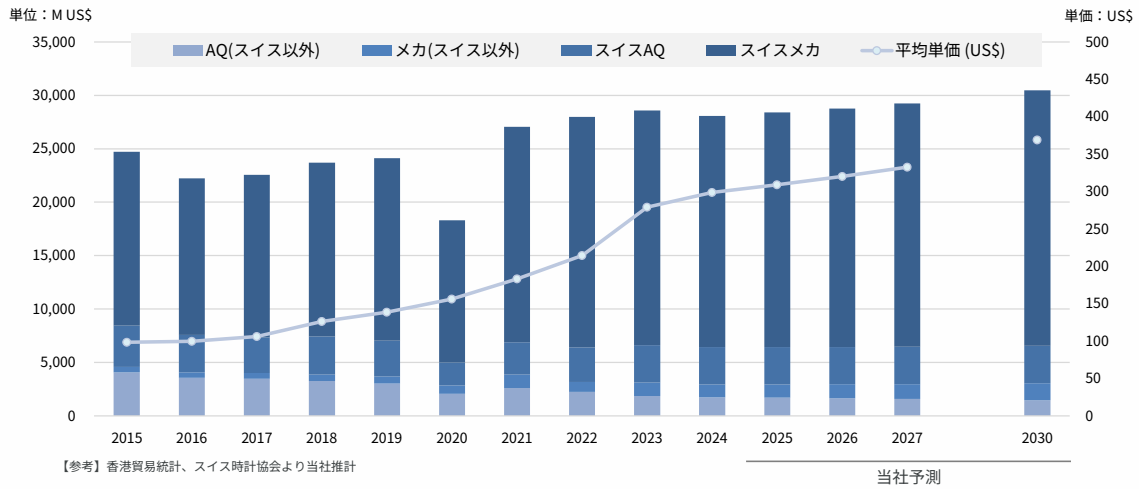
「グローバル戦略によるブランド提供価値向上」

「北米市場でのさらなる取り組み強化」

「高付加価値製品を実現するムーブメント開発」

の3つです。

■ 時計市場推移予測



市場環境認識

- 2024年は2023年を下回る見込み。2025年以降微増の想定
- アナログクォーツは減少、メカニカルが伸びる想定は継続
- 出荷数量は漸減するが、出荷金額は単価、メカニカル比率の上昇により増加を見込む

こちらは、時計市場のこれまでの動向と今後の予測です。

これまで、スイスは、ラグジュアリーブランドの牽引により、大幅な売上増を記録していましたが、2024年は前年割れの実績となりました。

今後、時計市場全体の出荷数量は漸減するものの、機械式時計の比率向上などによる単価上昇から、出荷金額は増加を見込んでおり、市場は緩やかな成長が続いていくと見ております。

■ シチズンブランドの提供価値向上

グローバルサブブランド売上比率（シチズンブランド全体に占める）目標
20%強（2024年度） ⇒ 35%（2027年度）

PROMASTER



すでにプロフェッショナルスポーツウォッチブランドとしてグローバルに成長を牽引。今後は、アジア市場への取り組みを強化。

CITIZEN *L*



サステナブルレディスウォッチとして2023年度より本格的にグローバル展開を開始。北米やアジアをはじめ欧州市場でも販売を拡大。

Series 8



2023年に欧州、2024年に北米へ新規導入を行い、中期経営計画2024の期間中にグローバル展開を実施。

『ATTESA』と『The CITIZEN』のグローバル展開開始

ATTESA



日本市場のローカルブランドだった『アテッサ』のグローバル展開推進。

海外市場では、直販流通を中心に宝飾チェーン等の小売店でも取り扱いを拡大していく。

The
CITIZEN



これまで日本市場で展開していたが、中期経営計画2027期間中の2027年度を目途にグローバル展開を開始する。

北米ではフラッグシップストアで展開。

それでは、時計事業の重点戦略についてご説明いたします。

1つ目は「グローバル戦略によるブランド提供価値向上」です。新中計ではサブブランドを活用し、シチズンブランドの提供価値向上をさらに促進させます。

『プロマスター』『シチズンエル』『シリーズエイト』は、引き続きグローバル戦略を進め、販売拡大を行います。そして、2025年度からは『アテッサ』、2027年度中に『ザ・シチズン』のグローバル展開を開始します。

シチズンブランドの売上に占める、グローバルサブブランド比率は、現在の20%強から、2027年度の目標を「35%」と設定し、更なるシチズンブランドイメージの向上と、売上拡大を目指してまいります。

■ シチズンブランドの提供価値向上

The
CITIZEN



主な特徴

- 時代を超えて身につけても、飽きることなく愛着の持てる普遍的なデザインを追求
- 文字板に藍染和紙を使用した年差±5秒のエコ・ドライブモデル
- 自社開発の高精度機械式ムーブメントを搭載したメカニカルモデル
- 価格帯は、30万円から限定品では100万円を超える商品を展開

ATTESA



主な特徴

- 軽量でキズに強いシチズン独自の素材「スーパーチタニウム™」を使用しており、長時間の着用でも快適さを保つ
- スポーツシーンからビジネスシーンまで幅広く活躍できるスタイリッシュなデザイン
- グローバル展開では、US\$2,000前後の商品に注力して拡販予定

16

ここで、新たにグローバル展開を開始する2つのブランドについて、ご紹介させていただきます。

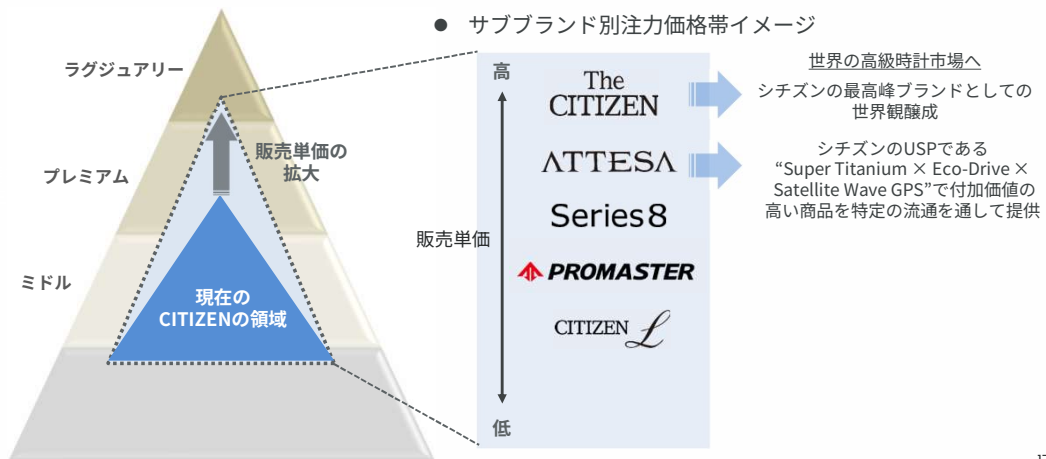
『ザ・シチズン』は、CITIZENのフラッグシップブランドとして1995年に登場して以来、高い品質の時計を生み出し続けてきたブランドです。30万円から100万円を超える商品を展開しており、機械式商品を拡充させ、グローバル展開を進めてまいります。

『アテッサ』は、GPSを中心とした高付加価値商品である2,000ドル前後の価格帯に注力し、販売拡大を行ってまいります。

■ シチズンブランドの提供価値向上

サブブランド活用によるブランドイメージの牽引

- ・ これまで注力していた価格帯よりも高単価である『アテッサ』と『ザ・シチズン』をグローバルに展開することでさらなる販売単価上昇を図る
- ・ スイスブランドの単価引き上げにより発生したホワイトスペースの獲得
- ・ グローバル本部の役割を明確化させ、マーケティング面での管理体制を強化



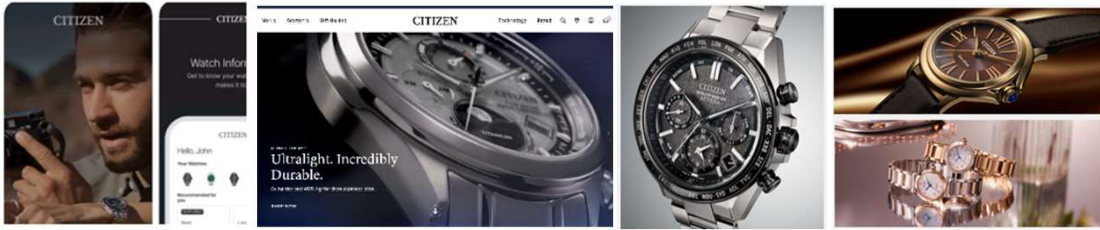
17

新中計では、5つのサブブランドを活用し、グローバルでシチズンブランドのイメージを牽引していきます。

『プロマスター』と『シチズン エル』は、400ドルから1,500ドルの価格帯で、引き続き販売単価の上昇を行います。『アテッサ』と『シリーズエイト』は、スイスブランドの値上げによって空白地帯となってきた、1,500ドルから3,000ドルの価格帯でシェア獲得を進めてまいります。『ザ・シチズン』は、シチズンの最高峰ブランドとしての世界観を中長期的に醸成してまいります。

それぞれのサブブランドの役割を明確にすることで、商品ミックスの改善と付加価値向上による販売単価の上昇を行い、継続的な販売拡大を図ります。また、グローバル本部としての日本と、米州、欧州、アジアのエリア機能の役割を明確化させることで、より精度の高いマーケティング戦略の実行を行ってまいります。

■ 流通戦略と製品ミックス改善の推進



デジタルプラットフォームの充実

ユーザー体験の向上

アテッサの新規導入

レディスセグメント拡大

主な取り組み

- 直販流通：『シチズン』『ブローバ』に『フレデリック・コンスタント』も加え、直販チャネルの拡大。
直販ECは「デジタルフラッグシップストア」と位置づけ、拡大展開を進める
*直販EC目標：売上構成比12%（2027年度）
- 販売単価：高価格帯のサブブランドである『アテッサ』『ザ・シチズン』の新規導入
各サブブランドの品揃えの強化も引き続き行い、販売単価のさらなる上昇を図る
- レディス：『シチズン』『ブローバ』『フレデリック・コンスタント』ブランドを活用したレディスセグメントの構築

2つ目の重点戦略は、「北米市場でのさらなる取り組み強化」です。

最大市場である北米では、『シチズン』と『ブローバ』に『フレデリック・コンスタント』を加え、直販チャネルの拡大を行います。特に直販ECサイトを「デジタル・フラッグシップストア」と位置づけ、ブランド訴求と高収益性を両立させた拡大展開を進めてまいります。

また、『アテッサ』や『ザ・シチズン』を新規投入することで、高価格帯の強化を行い、さらなる販売単価の上昇を図ります。加えて、商品ラインナップの拡大やマーケティング戦略の実行を通して、北米市場で成長余地のあるレディース市場のシェア獲得にも努めてまいります。

■ BULOVAブランドの提供価値向上

150
BULOVA



ブランド150周年によるプロモーション強化



高付加価値商品の導入



LATIN GRAMMYとのパートナーシップ契約

主な取り組み

- ブランド誕生150周年をフックに『ブローバ』ブランドの価値向上を図る
- さらなる付加価値向上を行い、これまでより1段上のUS\$1,000~2,000価格帯でトップブランドを目指す
- 『ブローバ』の強みあるヒスパニック層に対してさらにブランドイメージ向上を図り、今後は中南米も含めた“米州”市場でのシェア拡大を進める

19

続いて、『ブローバ』です。

2025年、ブランド誕生150周年をフックに、メディア訴求や限定品の販売を通じて、ブランド価値のさらなる向上を図ります。商品面では、機械式時計のラインナップ充実などにより、付加価値をさらに高め、これまでより1段上の1,000ドルから2,000ドルでのトップブランドを目指します。

また、北米市場での高いプレゼンスをさらに強化する事に加え、ラテングラミーとのパートナーシップ契約を更新するなど、中南米でもブランドイメージ向上を図り、“米州市場”でのシェア拡大を進めてまいります。

■ 付加価値創出と生産性向上を両立させた商品開発



ザ・シチズン メカニカルモデル



シリーズエイト GMT搭載モデル



フレデリック・コンスタント
の付加価値向上



スイス製ムーブメント

主な取り組み

- 『ザ・シチズン』向けに、日本とスイスの開発・生産技術を活用し、汎用性の高い高級機械式ムーブメントの増産体制の構築
- 『シリーズエイト』や『プロマスター』のさらなる付加価値向上のため、機械式ムーブメントを活用した製品化を推進
- スイスの生産体制を増強し、『フレデリック・コンスタント』などへも展開を推進することでマルチブランドの付加価値向上を図る

3つ目の重点戦略は、「高付加価値製品を実現するムーブメント開発」です。

日本とスイスにおける開発・製造技術を活用して、『ザ・シチズン』向けの高級機械式新ムーブメントの開発を進め、商品のラインナップをアップグレードいたします。

また、『シリーズエイト』に加えて、『プロマスター』も機械式商品に注力するほか、ラ・ジュール・ペレ社製ムーブメントを『フレデリック・コンスタント』の商品に搭載するなど、完成品全体の高付加価値化を図ってまいります。

中期経営計画2027
工作機械事業

次に、工作機械事業についてご説明いたします。

■ 事業戦略

中期経営計画方針

売上高1,000億円の実現に向け
“製販イノベーション”の真価を発揮

2027年度
財務目標

売上高	1,000億円
営業利益率	15.0%

重点戦略

- ✓ 売上高1,000億円に向けた地域別戦略
- ✓ ミヤノブランド(中・大型機)のグローバル販売戦略の推進
- ✓ 顧客価値の創造によるシェア拡大

工作機械事業は、売上高1,000億円の実現に向け、製販イノベーションの真価を発揮し、2027年度の財務目標は、売上高1,000億円、営業利益率15%としています。

重点戦略は、

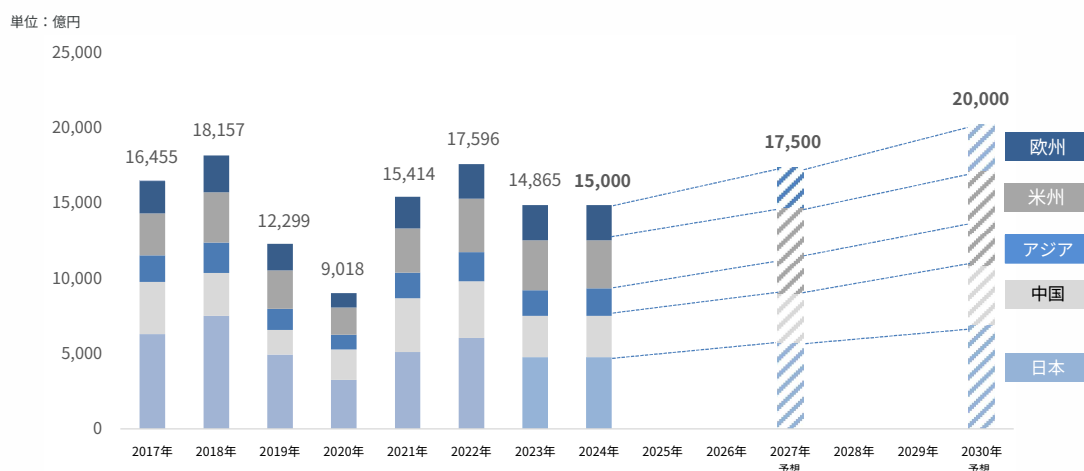
「売上高1,000億円に向けた地域別戦略」

「ミヤノブランド(中・大型機)のグローバル販売戦略の推進」

「顧客価値の創造によるシェア拡大」

の3つです。

■ 工作機械市場予測



市場環境認識

- 2030年に向けては市況による受注の上下を繰り返すも、力強い成長が見込まれるインドを中心としたアジアが牽引。また国内は、様子見であった投資意欲が回復し、主要先進各国においても需要は緩やかに拡大基調となる。
- 今後、「自動化・省力化」へのニーズが自動車業界、医療、半導体など、様々な業種での需要増が見込まれ市場は拡大基調。自動車部品は2027年までは従来エンジン向け自動車部品が回復し、2030年に向けてはEVシフトが緩やかに進むと想定。

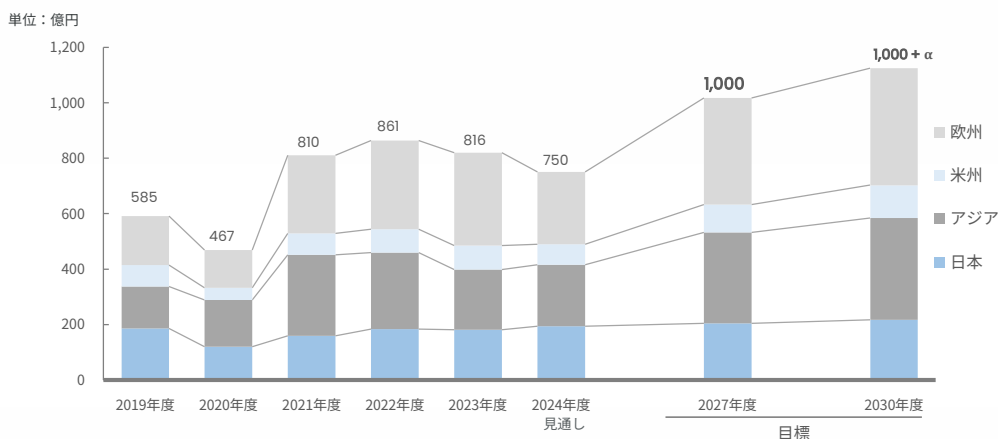
こちらは、工作機械市場の市場動向予測です。

工作機械市場は、景気変動の影響を受けやすい市場ですが、2030年に向けては景気変動の波を繰り返しながらも、インドを中心にアジアが牽引する形で先進国も堅調に推移することが見込まれるなど、長期的には緩やかな拡大基調を辿ると見られています。

また、自動車をはじめとする各業種において、自動化・省力化へのニーズが高まると期待しております。

地域別戦略の明確化及び新市場開拓の推進

- ・ 欧州 市場成長にあわせた着実な拡販及び、東欧市場等の販売強化
- ・ 米州 現地開発力強化の継続と現地主導による既存販売店網の強化
- ・ アジア 現法設立・ショールーム設置など販売拠点への投資 / インド、成長市場向け仕様の開発・投入
- ・ 中国 ミヤノ中型機の拡販 / 現地顧客要望に柔軟に対応できる営業体制の構築
- ・ 日本 独自技術・製品の強みを活かした差別化及びプロモーション戦略



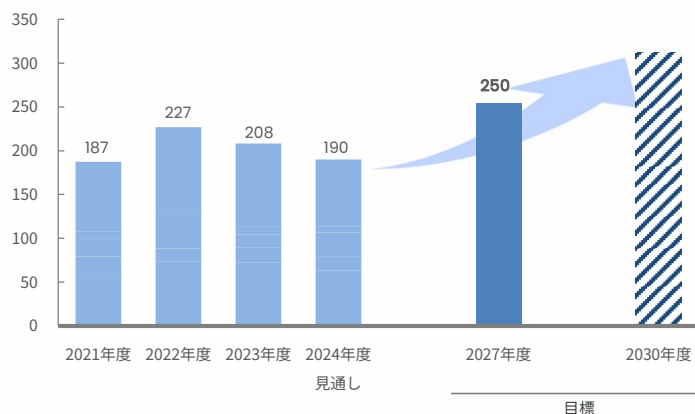
1つ目の重点戦略は、「売上高1,000億円に向けた地域別戦略」です。目標達成に向け、地域別の戦略をより一層明確にし、新市場の開拓を含めた販売拡大を目指します。

欧州では、既存市場に加え、東欧市場などの販売強化を行ってまいります。米州では、現地の顧客要望に合わせた周辺装置等の開発力の強化と販売店網の強化を進めます。

今後の成長が予測されるアジア地域では、販売拠点への投資など、積極的な拡販施策を実施します。特にインドは、高い成長が見込まれており、現地法人の設立等により販売拡大に向けた体制を構築いたします。中国では、現地顧客の要望に柔軟に対応できる営業体制を構築し、ミヤノブランドの拡販も実施いたします。国内は、ターゲットとセグメントの見直しや特定を行い、独自技術製品の強みを活かした差別化や、プロモーション戦略を推進いたします。

- 国内：大型機及びチャッカー機のプロモーション強化による新規顧客開拓を実施
- 欧州：航空、時計業界など自動車業界以外の業種への拡販も実施するとともにドイツ、イタリア、東欧でテクニカルセンターを活用し、新地域への進出を狙う
- 米国：2030年を見据え、現地主導による販売網の強化を推進
- 中国：代理店向けの技術サポートの強化を実施

単位：億円



25

2つ目の重点戦略は、「ミヤノブランド（中・大型機）のグローバル販売戦略の推進」です。ミヤノのグローバル販売における売上高目標を250億円と設定し、各地域の特性に合わせた戦略を推進することで、ミヤノブランドの拡販を行います。

国内では、チャッカー機の周辺装置の販売などを含め、大型機及びチャッカー機のプロモーションを強化します。欧州では、航空や時計業界などの自動車業界以外への拡販も強化してまいります。米国では、2030年を見据えて現地主導による販売網の強化を進めていきます。中国は、代理店への技術サポートの強化に加え、ショールーム機能を拡充してまいります。

顧客視点での新たな価値を創造し、トータルソリューションの提供

- ・ LJV（低周波振動切削）技術搭載機の年間当たりの出荷台数構成比を2023年度比で4%以上増の32%（2027年度）を見込む
- ・ 次世代機種リリースに向け、顧客へのヒアリング、AI技術を活用した製品/機能の探索を実施
- ・ 差別化を生む特殊加工技術の創出、環境負荷低減の機械/機能の開発、アフターサービス機能の開発
- ・ 地域特性を活かしたスピードある対応と確かな技術でお客様に安心を提供する

独自技術拡販と価値の探索

LFV technology



LFVのさらなる拡販、次世代機種の開発

要素技術の開発

EcoBalance Machine



地球に配慮した製品の開発

モノづくりワークフローの革新
INNOVATION FOR WORKFLOW



お客さま工場の「モノづくりワークフローの革新」に貢献する独自の周辺装置や加工技術、自動化・省力化技術などを織り込んだトータルソリューションを提案

最後に 「顧客価値の創造によるシェア拡大」です。

まず、優位性のあるLJV技術については、出荷台数におけるLJV技術搭載機の構成比率32%を目標とし、搭載比率の向上を行います。次世代機種の開発に向けて、AI技術を活用した製品や機能の探索を進めるほか、要素技術開発では、エコバランスマシンとして地球環境に配慮したサステナブルプロダクツの開発を推進します。

「LJV」や「FAフレンドリー」、「アルカプリソリューション」などを活用し、お客さまの「モノづくりワークフローの革新」に貢献するトータルソリューションを提案してまいります。

中期経営計画2027

デバイス事業

次に、デバイス事業です。

先ほど、ご説明させていただいた通り、2025年度からデバイス事業と電子機器他事業を集約し、デバイス事業といたします。

■ 事業戦略

中期経営計画方針

製品の選択と集中と、
成長事業への資源投入を実行し、利益を創出

2027年度
財務目標

売上高	700億円
営業利益率	5.0%以上

重点戦略

自動車部品	■ EV関連の新製品やエンジン・ブレーキなど既存領域製品の売上拡大
セラミックス	■ 光通信向けなどのサブマウント製品のさらなる競争力強化の推進
モーター	■ 市場のニーズに対応した技術、品質により高い顧客満足を獲得
プリンター	■ フォトプリンターを中心に安定した利益確保と将来に向けた投資継続

28

デバイス事業は、製品の選択と集中と、成長事業への資源投入を実行による利益を創出を目指し、2027年度の財務目標は、売上高700億円、営業利益率5%以上としております。

デバイス事業では、こちらの4つの製品を成長領域と捉えており、自動車部品は、足元では苦戦しておりますが、EV関連の新製品開発の推進を行うことで中期的に成長を図ってまいります。

残りの3製品につきましては、次のスライドでご説明させていただきます。

■ 成長事業の戦略

モーター



グローバルニッチトップの追求と次世代技術開発による高収益体質の維持

主な取り組み

- DCモーター、ブラシレスモーター、リニアアクチュエータは新規案件獲得による売上拡大
- ガルバノスキャナ製品は、ラインナップ拡大による新規市場の開拓や新規顧客の獲得
- 原価低減や合理化の推進による高利益率の確保

セラミックス



セラミックス事業は、サブマウントの新規市場参入による売上拡大、生産性向上による競争力の強化

主な取り組み

- サブマウントの製品力向上と省人化の推進
- セラミックス部品は増産体制の構築と新製品開発の推進
- 細菌分析用検体保持プレートの合理化と能力増強

プリンター



フォトプリンターを成長事業と位置付け、安定した利益確保と将来に向けた投資の推進

主な取り組み


- 成長顧客の受注拡大と高付加価値製品の海外販路拡大の推進
- 高解像度製品など新技術の開発
- 医療・物流向け総合ソリューション提案活動の推進

まず、モーターは、製品ラインナップ拡大による新規案件や新規市場の獲得を進め、グローバルニッチトップを追求しながら、高収益体質の維持を目指します。

セラミックスは、製品力向上や省人化を推進し、サブマウントの新規市場参入による売上拡大と生産性向上による競争力の強化を図ります。

最後にプリンターは、フォトプリンターを成長領域と位置づけ、安定した利益確保と将来に向けた投資を推進することで、新規顧客の獲得と海外販路拡大に取り組んでまいります。

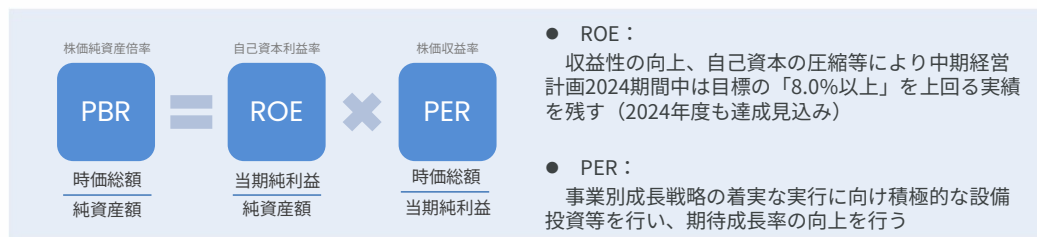
中期経営計画2027
資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応



次に、当社の「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」についてご説明いたします。

■ PBRを意識した経営と成長・合理化投資の実行

✓ 企業価値向上 ⇒ PBR（株価純資産倍率）を意識した経営



✓ 事業成長 ⇒ 成長戦略（成長・合理化投資）の実行

時計事業

- 機械式ムーブメントの増産計画に対し、生産能力と生産性を向上させるための投資を行う
- ブランドを表現する上で重要な流通である直販ECへ投資を行い、ブランドプレゼンスの強化と収益性の向上を図る

工作機械事業

- 中期経営計画2024の期間中に整えた生産基盤を活かし、販売拠点のスタッフ増員など、販売力・サポート力を強化し、業務フロー改善と効果的なシステムの運用と併せて拡販のための投資を行う
- AI技術を活用した次世代機種や自動化・省力化のサービスの拡充のための投資を行う

デバイス事業

- セラミックス、モーター、フォトプリンターなど、成長が見込める事業に対する増産対応、自動化、生産性改善に向けた投資を行う

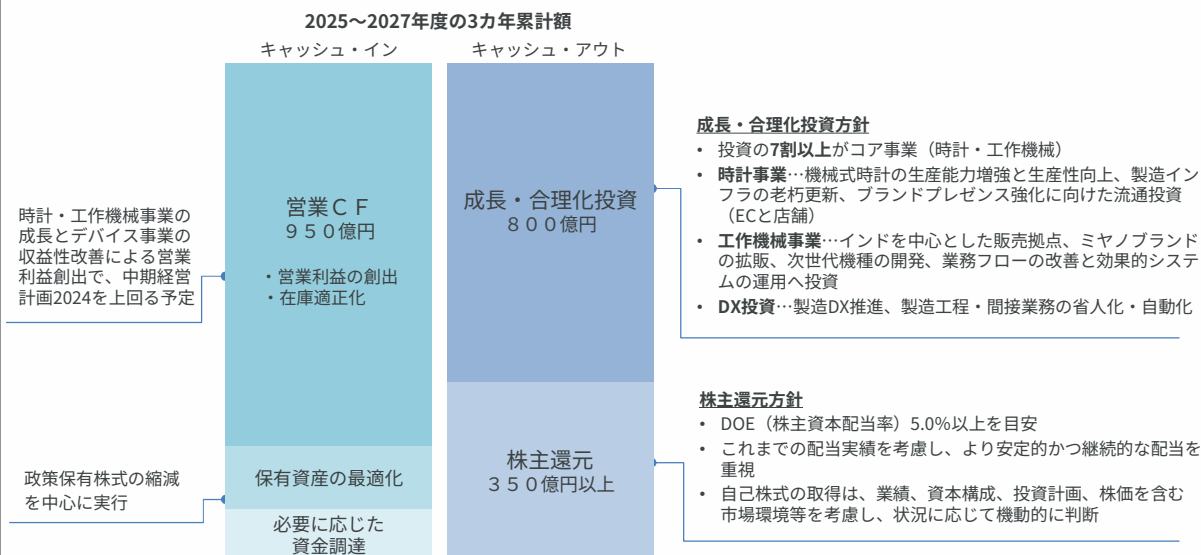
新中計では、PBRを意識した経営により企業価値の向上を図ると共に、成長・合理化投資の実行により事業成長の実現を目指してまいります。

ROEは、現中計3年間では目標である8%を超えて進捗しておりますが、PERは十分な水準ではないと捉えており、本日ご説明しました成長戦略の実行に向け、積極的な投資等を行うことで、期待成長率の向上を目指してまいります。

成長・合理化投資の内容につきまして、時計事業は、機械式ムーブメントの生産能力及び生産性を向上させるための投資、工作機械事業は、拡販やサービス拡充のための投資、デバイス事業は、生産性改善に向けた投資などを行います。

■ キャッシュアロケーション

- ✓ 当社は従前より取締役会において資本コストや株価を意識し、適切にバランスシートをコントロールする経営について議論を重ねております。



続いて、キャッシュアロケーションです。

キャッシュインは、営業キャッシュフローで約950億円を予定しており、引き続き保有資産の最適化にも取り組んでまいります。

キャッシュアウトにおける成長・合理化投資は、現中計を超える投資規模を予定しており、継続的な成長投資を行ってまいります。投資の内訳は時計事業と工作機械事業、そしてDX投資の大きく3つで、全投資額のうち7割以上はコア事業となる予定ですが、現中計で工作機械の設備投資は一段落しましたので、新中計では時計事業の成長・合理化投資を重点的に行う予定です。

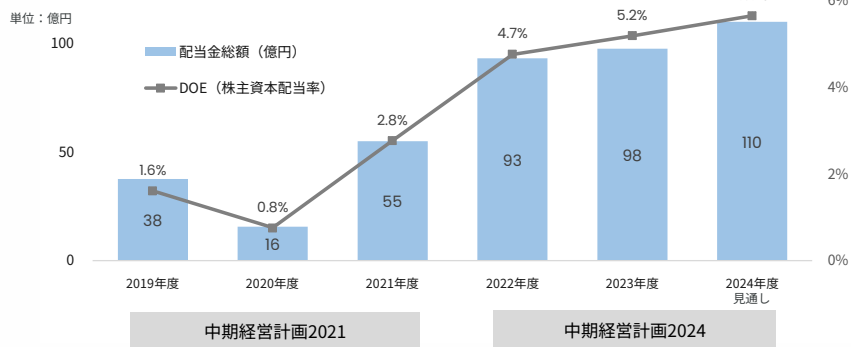
株主還元方針については、350億円以上を予定しており、次のスライドで詳細をお伝えいたします。

株主還元方針（2025-2027年度）

- ✓ DOE(株主資本配当率)*5.0%以上を目安
- ✓ これまでの配当実績を考慮し、より安定的かつ継続的な配当を重視
- ✓ 自己株式の取得は、業績、資本構成、投資計画、株価を含む市場環境等を考慮し、状況に応じて機動的に判断

* DOE = “配当金総額” / “株主資本(期首残高と期末残高の平均値)”

■ これまでの配当実績推移



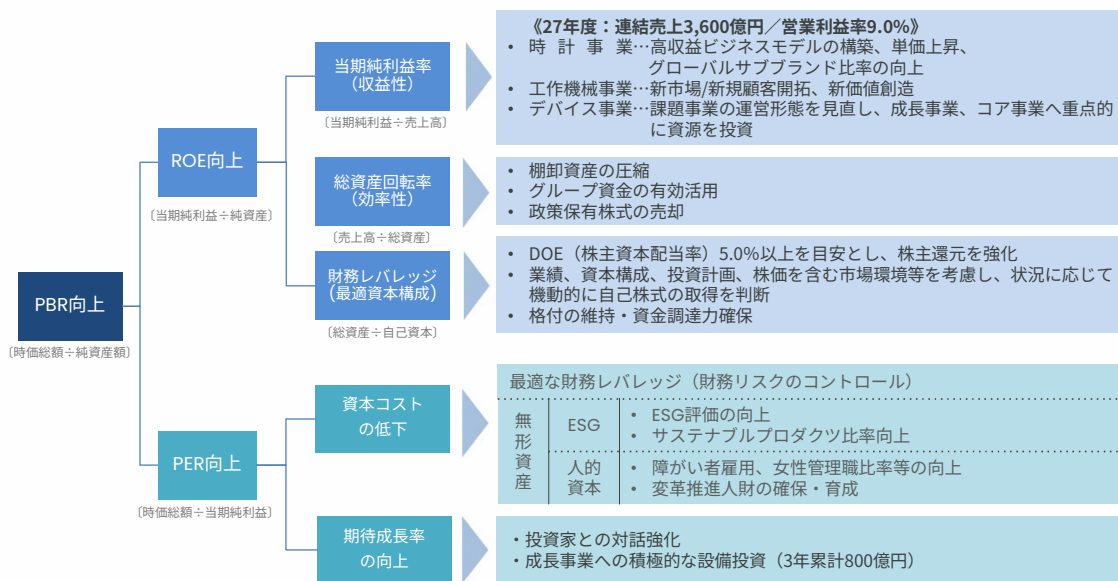
33

こちらが、新中計期間中での、株主還元方針となります。

新たな指標として、株主資本配当率（DOE）を取り入れ、5.0%以上を目安といたします。また、これまでの配当実績を考慮し、より安定的かつ継続的な配当を重視いたします。

自己株式の取得につきましては、業績、資本構成、投資計画、株価を含む市場環境等を考慮し、状況に応じて機動的に判断してまいります。


■ 企業価値（PBR）向上にむけて



只今ご説明いたしました、企業価値向上に向けたPBR向上についての取り組みのまとめとなります。

ROEとPERに分け、それぞれに対応する施策を講じることで、PBR向上を目指してまいります。

中期経営計画2027
サステナブル経営・DX戦略・人財戦略



最後に、「サステナブル経営」「DX戦略」「人財戦略」についてご説明をいたします。

中期経営計画2027
マテリアリティ

CITIZEN

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
E	気候変動への対応と循環型社会への貢献 	気候変動への対応	<ul style="list-style-type: none"> EcoBalance Machine*に認定された工作機械の提供、エコカー（EV・HV）への部品提供、ENERGY STAR®に適合したPOS・バーコード・フォトプリンターの提供、照明用LEDの提供等 CO2排出量削減、再エネ導入拡大等 		○	○
		循環型社会への貢献	<ul style="list-style-type: none"> 長く愛用できる光発電時計・機械式時計の提供、デジタルゲージの提供等 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 	○	○	○
S	質の高い生活への貢献 	多様なライフスタイルへの貢献	<ul style="list-style-type: none"> 視覚障がい者対応腕時計の提供等 スマートフォン、ウェアラブル端末向け小型スイッチの提供等 	○		○
		医療・ヘルスケアへの貢献	<ul style="list-style-type: none"> 細菌分析用検体保持プレートの提供等 誰もが使いやすい体温計・血圧計の提供等、デジタルヘルスケアサービス『Health Scan』の提供 			○
	産業分野におけるソリューションの提供 	省力化・自動化ソリューションの提供	<ul style="list-style-type: none"> EcoBalance Machine*に認定された工作機械の提供、LFV（低周波振動切削）技術を搭載した工作機械の提供等 整理券システム・精算システムの提供等 		○	○
		モビリティへの貢献	<ul style="list-style-type: none"> 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販売等 			○
	働きがいの向上と人材の育成 	働きがいの向上	<ul style="list-style-type: none"> 従業員のWell-being実現及びエンゲージメント向上施策の実施、教育機会の提供、健康経営の施策実施等 	○	○	○
		人財の育成	<ul style="list-style-type: none"> グループサクセッションプランの継続、変革推進人材の育成、採用手法の拡大とグループ連携 	○	○	○
G	社会的責任の遂行 	リスクマネジメントの強化	<ul style="list-style-type: none"> グループ重要リスクの更新と運用等 	○	○	○
		品質コンプライアンスの順守	<ul style="list-style-type: none"> 品質行動憲章の浸透活動等 	○	○	○
		人権の尊重と労働慣行	<ul style="list-style-type: none"> 人権デューデリジェンスの実施等 	○	○	○
		持続可能な調達	<ul style="list-style-type: none"> CSR調達、グリーン調達、責任ある鉱物調達等 	○	○	○

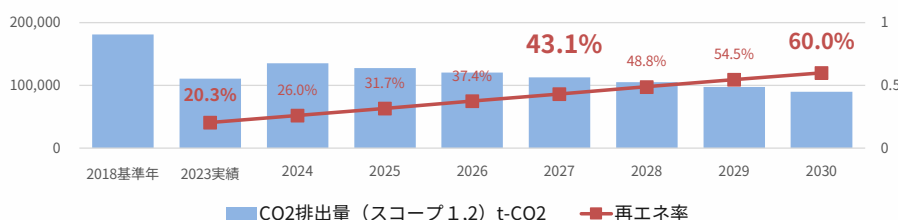
*EcoBalance Machine：2024年度に発売を開始した、環境に配慮した製品・技術製品群で社内基準を満たす一部の工作機械 36

現中計で特定しました、5つのマテリアリティに変更はありませんが、気候変動のシナリオ分析や社内外の情勢を考慮し、取り組みの更新を行っております。

マテリアリティ	主なKPI		2025年度	2026年度	2027年度
気候変動への対応と循環型社会への貢献	CO2排出量削減率 (2018年度比)	スコープ1,2	29.4%	33.6%	37.8%
		スコープ3	17.5%	20.0%	22.5%
	再エネ率（国内+海外）※		31.7%	37.4%	43.1%
質の高い生活への貢献	サステナブルプロダクツ* 売上比率		24.0%	27.0%	31.0%
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材の育成	女性管理職比率（シチズン時計）		11%	12%	13%

*サステナブルプロダクツ：シチズングループのマテリアリティと結びつけた社会課題の解決に貢献し、事業成長に寄与する製品・サービス

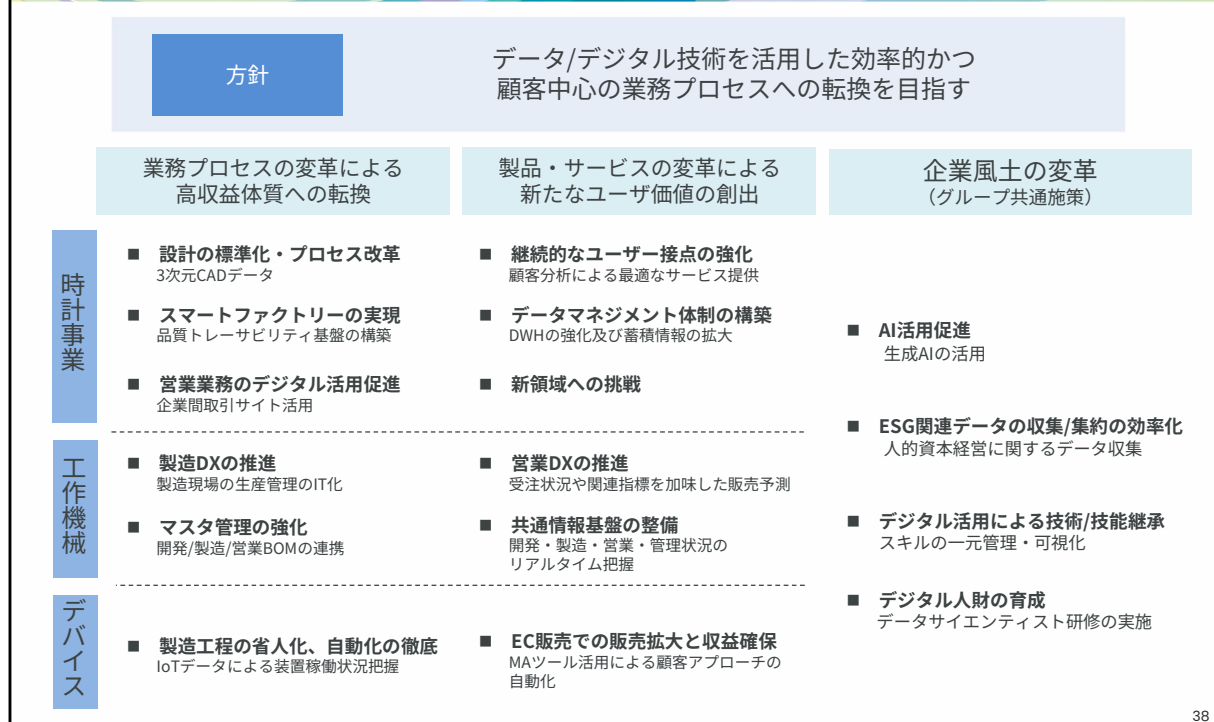
※CO2排出量（スコープ1,2）と再エネ率の目標



こちらは、マテリアリティに対する主な目標指標です。

CO2排出量削減率は、スコープ1（ワン）、スコープ2（ツー）に加え、スコープ3（スリー）の目標を新たに設定いたします。社会課題の解決に貢献し、事業成長に寄与する製品・サービスであるサステナブルプロダクツは、グループ連結売上に占める、売上比率を新たに設定いたします。また、女性管理職比率の目標も、今回新たに設定いたしました。

今後も新たな開示要請へは順次対応していく予定です。



次に、DX戦略です。

施策はこちらにあります通りですが、設計の標準化やプロセス改革、データ連携の強化、生成AIの活用促進など、デジタル技術やデータを活用した、効率的かつ顧客中心の業務プロセスへの転換を目指してまいります。あわせて、データ・マネジメント体制の構築、デジタル人財の育成、デジタル活用による技術、技能継承などについても推進してまいります。

<p>グループ人財ビジョン (2030年のありたい姿)</p>		<p>社員一人ひとりが長期ビジョンの実現に貢献し シチズンで働くことへ誇りを感じている</p>	
重点施策			
働きがいの向上		人財の育成	DEI (Diversity, Equity & Inclusion)
目 標	<p>企業の持続的成長と 社員のウェルビーイングの実現</p>	<p>企業の変革と成長に必要な人財の育成、 事業継続に必要な人財の獲得と育成</p>	<p>多様な人財の活躍、 女性管理職候補の計画的育成と登用</p>
	施 策	<p>■ 従業員エンゲージメントの向上</p> <p>エンゲージメント調査の導入を完了し、ウェルビーイングの各要素（組織風土、キャリア自律、健康安全、社会関係、経済自立）の改善を図り、ウェルビーイングの実現を目指す</p>	<p>■ タレント・パイプラインの構築</p> <ul style="list-style-type: none"> 戦略ポストの特定と候補者プールを作成、人財委員会にて横断的な育成を図る 課長候補からサクセッション候補までグループで一貫して育成する
<p>■ 健康経営の推進</p> <p>健康経営方針を策定し、健康経営優良法人の認定、ホワイト500の取得維持を目指す</p>		<p>■ タレントマネジメント・スキル管理システムのグループ共通化</p> <ul style="list-style-type: none"> タレントマネジメントシステムのグループ共通化を図り、グループでの人的資本の可視化を進める スキル管理システムのグループ拡大を図り、各社における技能継承の促進と将来的にはグループ技術DBの構築を目指す 	<p>■ 両立支援策による多様な人財の活躍</p> <ul style="list-style-type: none"> 介護に関してグループで定期的に実態アンケートと教育を実施、100%研修受講率を目指す 男性の育休取得率目標を設定し、取得促進を図る

最後に、人財戦略です。「働きがいの向上」、「人材の育成」、「DEI」の3つの枠組みで、施策を推進してまいります。

企業の持続的成長と、社員のウェルビーイングの実現を目指し、従業員エンゲージメントの向上と健康経営の推進を行ってまいります。

変革をもたらす人財の育成に加えて、事業継続に必要な人財の獲得と育成を目指すほか、タレントマネジメント・スキル管理システムのグループ共通化を図ります。

また、ダイバーシティ&インクルージョンにエクイティを加えた「DEI」を推進し、多様な人財の活躍に加え、女性管理職候補の計画的育成と登用を進めてまいります。



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。

以上で、「中期経営計画2027」の説明を終わります。

ご清聴ありがとうございました。