

**CITIZEN**

統合報告書

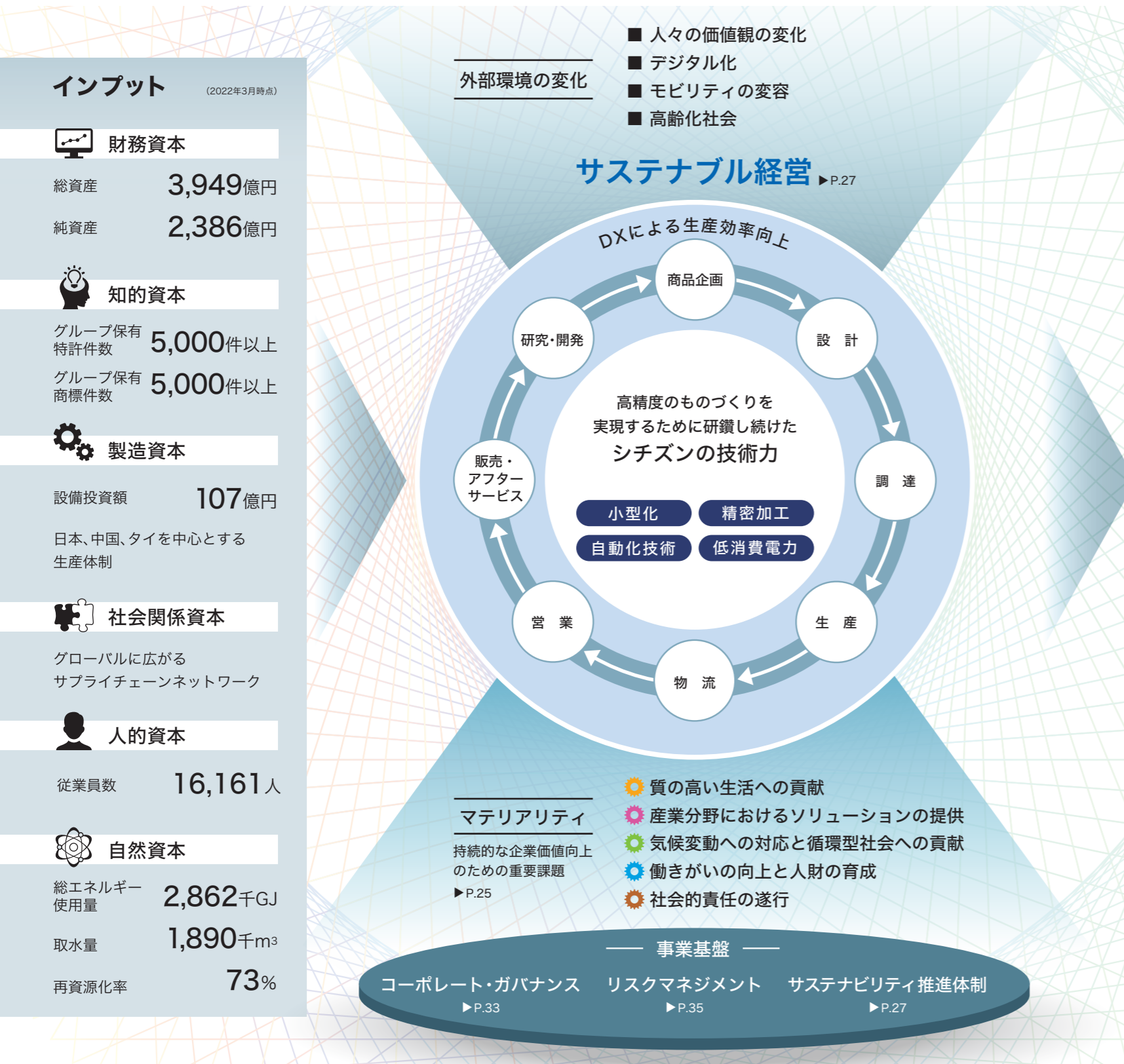
**CITIZEN REPORT**

**2022**



〈企業理念〉 市民に愛され市民に貢献する

シチズンの掲げる企業理念「市民に愛され市民に貢献する」とは、「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ことです。



グループ長期ビジョン

とき  
豊かな未来を  
つなぐ

Crafting a new tomorrow

Chapter 01 Our Business

- グループの歩み ..... 3
- シチズングループの今 ..... 5
- 社長メッセージ ..... 7

Chapter 02 Our Strategy

- 時計事業 ..... 11
- 工作機械事業 ..... 15
- デバイス事業 ..... 19
- 電子機器他事業 ..... 20
- 財務戦略 ..... 21
- 財務非財務ハイライト ..... 23

Chapter 03 Our Sustainability

- マテリアリティの特定 ..... 25
- サステナブル経営 ..... 27
- 環境 ..... 28
- 従業員 ..... 29
- お客さま ..... 30
- お取引先 ..... 31
- 地域社会/CITIZEN OF THE YEAR ..... 32

Chapter 04 Our Governance

- コーポレート・ガバナンス ..... 33
- 社外取締役インタビュー ..... 36
- 役員一覧 ..... 37
- 会社情報 ..... 38

編集方針

「CITIZEN REPORT」はシチズングループの企業姿勢や事業の方向性について、環境に配慮しつつ、ステークホルダーの皆さまにわかりやすくお伝えする目的から要約し、編集しています。

より詳細な情報については、当社オフィシャルサイトをご覧ください。

<https://www.citizen.co.jp>



見通しに関する注意事項

本レポートに記載されている当社グループの将来の業績に関する見通しなどは、現時点で知ろうる情報をもとに判断し作成したものです。この将来予測についての記述は、為替変動、製品に対する需要変動、およびその他のリスクや不確定要素を含みます。したがって、今後の当社の業績が本レポートに記載されている見通しと異なる可能性があることをご承知おきください。



### 時計事業

小型化・自動化技術・精密加工・低消費電力の向上に向けた絶え間ない技術開発

1918



シチズン時計の前身である尚工舎時計研究所を設立

1956

国産初の耐震装置「パラショック」



当時、ヘリコプターから投下実験を行うデモンストレーションを実施

1959

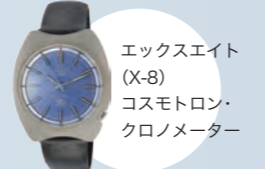
国産初の完全防水時計「パラウォーター」



特殊パッキングを使用することで防水を実現。画像は太平洋横断テストに使用されたパイ

1970

世界初のチタニウム腕時計



軽く、強く、サビにくいチタニウムを独自技術によって加工

チタニウム加工技術▶P.14

1976

世界初のアナログ式太陽電池時計



電池交換の手間も不要の太陽電池時計を世界に先駆けて開発

エコ・ドライブ▶P.14

1993

世界初の多局受信型電波時計



「正確な時刻を表示する時計」を求め、世界初の「多局受信型電波時計」を発売

2011

世界初人工衛星の電波を受信する時計



人工衛星から送信されるGPS信号を受信し、時刻/カレンダーを自動修正する「サテライトシステム」を搭載

2016

世界最薄1mmムーブメントの光発電時計



世界最薄を実現するために、構成するほぼ全てのパーツを新規に開発

高付加価値ウオッチの開発▶P.14

2021

自社製新型機械式ムーブメント搭載のメカニカルモデル発売



高い精度と審美性を実現した新型高精度機械式ムーブメント Caliber 0200を搭載

時計生産用の機械製作部門から  
工作機械メーカーへ

### 工作機械事業

製造現場の課題を解決する革新的なものづくりの実現

1936

時計用精密機械の内製化

B-0型自動盤



価格の高いスイス製の機械に代わる精密機械を自社で開発。1961年より外販を開始

1986

主軸台移動形NC自動旋盤

L16



従来課題とされていた汎用性と操作性、コストパフォーマンスを改善し、ベストセラーに

2013

マルチステーションマシニングセルの開発

MC20



モジュラーデザインによるマルチステーション構成により、3~4基の加工ステーションで加工工程を最適配分し、タクトタイムを短縮。多品種同時混流生産を実現

LFV(低周波振動切削)技術の開発



生産工程のトラブルを軽減し、生産性の向上に寄与するLFV(低周波振動切削)技術を開発

LFV技術▶P.18

2018

摩擦接合技術の開発



加工後に残る残材を大幅に削減する技術を開発。材料コストの削減、環境対応に貢献

## 国産時計をつくりたい

### 1918年創業

スイスやアメリカ製の懐中時計が主流だった当時、創業者の山崎亀吉の「国産時計をつくりたい」という強い意志のもと創業。時計の精度を高めるための部品用工作機械を自社で製造し、優れた技術者育成のために時計学校を開設するなど、徹底的に技術にこだわったものづくりを進めました。



山崎亀吉

# since 1918

懐中時計第一号のネーミングが社名の由来に

独自設計により完成した懐中時計は、シチズン時計の第一号の製品として、山崎亀吉と親交のあった当時の東京市長、後藤新平伯爵に命名を依頼。永く広く市民に愛されるように、市民を意味する「CITIZEN」と名付けられました。その「CITIZEN」を会社名に取り入れ1930年、シチズン時計株式会社を創立。「市民に愛され市民に貢献する」を企業理念として掲げ、今もその精神を受け継ぎ続けています。



### 時計部品の組み立てで培われた精密加工技術の応用

#### デバイス事業

マイクロデバイス製品の製造

1983

表面実装タイプチップLEDの量産開始(世界初)

独自技術で市場ニーズに応え、水晶デバイス、スイッチ、モーターなどのさらなる小型化・高精度化に取り組んでいます。

1990

自動車部品の製造開始

#### 電子機器他事業

人々の暮らしに寄り添う電子機器の製造

1964

事務機器分野に進出

精密技術を活かした電動加算器に始まり、タイプライター、プリンター、ヘルスケア製品へとつながっていきます。

高精度の技術をさまざまな分野の課題解決に応用

# シチズングループの今

国産の時計をつくりたいとの想いで1918年に創業してから100年を超える年月の中で、シチズングループは幅広い事業へ発展してきました。世界の人々の暮らしに広く貢献している4つの事業の概要をご紹介します。

### 時計事業

“Better Starts Now”「どんな時であろうと『今』をスタートだと考えて行動する限り、私たちは絶えず何かをより良くしていけるのだ」という信念のもと、世界に先駆けて開発した光発電技術「エコ・ドライブ」や、最先端のGPS衛星電波時計など、時計の未来を切りひらいてきました。世界でも数少ない、部品から完成時計まで自社で一貫生産を行うことができるマニュファクチュールです。



**主な事業会社**  
シチズン時計株式会社  
シチズン時計マニュファクチャリング株式会社  
シチズンリテイルプランニング株式会社  
シチズンTIC株式会社

米国市場ミドルレンジシェアトップクラス  
ムーブメント販売世界トップクラス

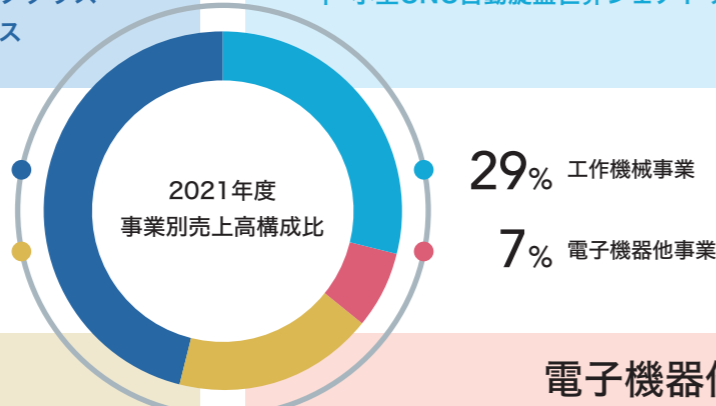
### 工作機械事業

小さく高い精度が要求される時計の部品製造で培った技術やノウハウを活用し、1936年より工作機械の生産を開始。自動車、医療、IT関連業界向けなど幅広い分野で必要不可欠な部品を生み出す工作機械は、世界中の製造業の発展に貢献しています。



**主な事業会社**  
シチズンマシナリー株式会社

中・小型CNC自動旋盤世界シェアトップクラス



### デバイス事業

時計製造で培った「小型化」「精密加工」「低消費電力」の基幹技術を応用し、社会を支えるさまざまな電子機器に製品を提供しています。製品の低消費電力化と長寿命化を可能にし、人々の生活をより便利で快適にするだけでなく、地球環境への負担軽減にも貢献しています。



**主な事業会社**  
シチズンファインデバイス株式会社  
シチズン電子株式会社  
シチズンマイクロ株式会社  
シチズン千葉精密株式会社  
株式会社フジミ  
シチズン電子タイムル株式会社

独自のコア技術を  
高付加価値製品へ応用

### 電子機器他事業

時計製造で培った「小型化」「精密加工」「低消費電力」の技術を応用してつくったPOS・バーコードプリンター、高精細デジタルフォトリソプリンターは社会のさまざまな場面で活躍しています。また、そのコア技術をさらに発展させた電子血圧計・電子体温計・歩数計は、人々の健やかな暮らしづくりに貢献しています。

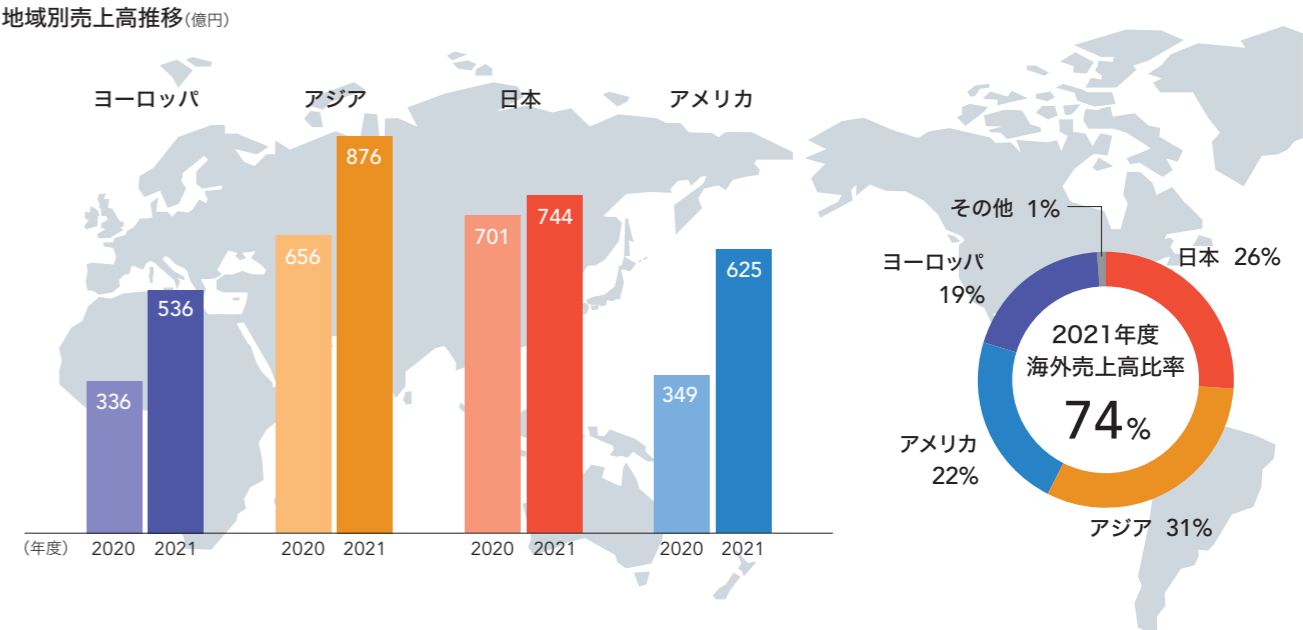


**主な事業会社**  
シチズン・システムズ株式会社  
株式会社東京美術

小型精密技術の応用展開

## シチズングループの海外展開

創業者の国産時計をつくりたいという想いから始まったシチズン時計は、小型化・自動化技術・精密加工・低消費電力といったシチズンの技術力を活かし、意欲的に海外展開を進めています。今や海外子会社64社、海外売上高比率74%と、確かな技術とニーズに応える製品・サービスを通じて世界の人々の生活に貢献しています。



## 社会からの主な評価

シチズングループでは、「市民に愛され市民に貢献する」という企業理念を実践した事業活動を行ってきました。決して社会の規範に反したり、お客さまやお取引先に不信感を抱かせたり、不誠実であったりしてはならないという考えのもと、持続可能な社会の発展に貢献するため、社会課題の解決に向けたサステナブル経営(▶P.27)を深化させています。このような考え方や取り組みについて、外部機関にも評価されており、ESG関連の株価指数等に選ばれています。

**2022 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数**

2022 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)

**MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数および MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)**

2019年12月より、MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数の構成銘柄に、2017年6月より、女性活躍指数 (WIN)の構成銘柄に選定されています。

**FTSE Blossom Japan Index**

2019年12月より、FTSE Blossom Japan Indexの構成銘柄に選定されています。

**S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数**

S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数の構成銘柄に選定されています。

**CDPサプライヤー・エンゲージメント調査**

2021年に、CDPのサプライヤーエンゲージメント評価において、最高評価である「リーダーボード」に選定されました。

**SOMPO サステナビリティ・インデックス**

2017年より、SOMPOサステナビリティ・インデックス(旧名称:SNAM サステナビリティ・インデックス)の構成銘柄に選定されています。



# 社長メッセージ



## 新たな価値創造を通じて、 豊かな未来へつなげる

企業理念の実現に向けて  
新中期経営計画に  
取り組んでまいります。

シチズン時計株式会社  
代表取締役社長  
佐藤 敏彦 Toshihiko Sato

### 大きな環境変化の中で 不変の価値を再認識する

2022年に入り、緊迫化する国際情勢や複雑化する社会環境と、世界はますます不確実性を増しています。2021年度までの「中期経営計画2021」を振り返ると、コロナ禍という過去に経験のない厳しい環境の中で計画未達となり、改めてその影響の大きさを感じずにはいられません。なかでもB to C向けを主とする時計事業は、お店で手に取ってお買い求めいただくことが多いことから人流制限の影響を大きく受け、また、国内はさらにインバウンド需要が剥落したことで、コロナ禍前の2018年度と比較して売上げが約6割と大きく落ち込みました。その一方で工作機械事業は、シチズン独自のLFV(低周波振動切削)技術を中心に旺盛な受注が継続しており、ものづくりはコロナ禍の中でも動き続けていることを実感しています。

事業環境がこれだけ大きく変容し、技術のイノベーションや新たな産業も興ってきている中で、シチズングループはどのようにして将来にわたって価値を創出し続けていくのか。長期にわたる将来予測は難しいものの、世の中に数多ある社会・環境課題と当社事業の強みや価値とを対比させ

ながら検討を重ねてきました。コロナ禍で得た一つの気づきは、時計は市民の生活にしっかりと根付いており、時計の価値を見出し、シチズンの時計を買い求められたお客さまが確実にいるということです。一時ロックダウンで大きく落ち込んだ米国市場では、これまでの戦略的なマーケティングやブランディング施策の成果もあり、US\$1,000を超えるような高価格帯セグメントも回復を見せており、これはシチズングループが進むべき一つの大きな方向性を示しています。また、私自身が、1980~90年代に多くの新規事業の立ち上げとその後の撤退に奮闘してきた中で、コア事業の創出・育成には、どこかの市場でどのような価値を創出していくのかという確固たるビジネスモデルが不可欠だという教訓を得ています。これらの気づきや教訓を踏まえ、シチズングループの強みとそこから創出する価値を改めて考えると、創業以来ぶれない軸として経営の根幹にある企業理念に行き着きます。

1918年の創業後、「CITIZEN」を社名に取り入れ、「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ことでシチズングループはこれまで成長を続けてきました。事業領域は、B to Cの時計事業を源流にしながら、そこで培われた精密加工技術、組立技術、さらに

は自動化技術や表面処理・表面硬化技術から派生してB to Bの事業も展開するなど、変容を遂げながら成長を果たしてきましたが、B to Bのその先にはCがいると考えると、すべての事業が最終的に市民に貢献するという理念を体現しています。この不変の理念を軸としながら、シチズングループの次の100年を見据え、長期ビジョンとしての10年後のあるべき姿、優先的に取り組むべき注力分野(マテリアリティ)を定め、それらを2022年度からの「中期経営計画2024」へと落とし込みました。

### 長期ビジョン「豊かな未来をつなぐ Crafting a new tomorrow」を策定

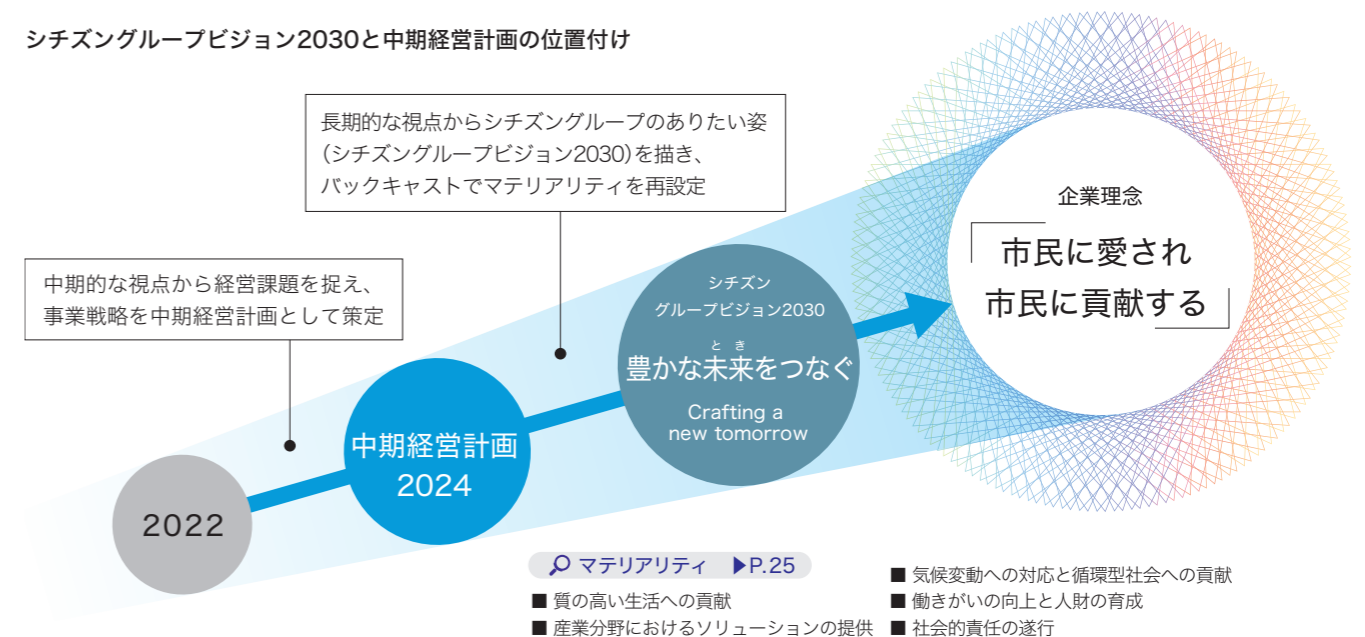
2030年に向けてシチズングループが打ち出した長期ビジョンは、「豊かな未来をつなぐ Crafting a new tomorrow」です。サステナブル社会やデジタル社会の進展など、2030年に向けた社会変化に対応しながら、シチズングループが向かう方向性は、世界の人々の暮らしだけでなく、心までより豊かにすること、そしてその豊かさを次代にもつなげていくことです。これをシチズングループの使命として、事業運営を通じて、世の中に安心、信頼そして感動を届ける存在になれるよう努めていきます。

この長期ビジョンを具体化していく施策の一つは、「技術があるから作る」というプロダクトアウトの発想をやめ、社会にどのような価値を生む事業を創っていくかというアウトサイドインの発想で事業戦略を立てることです。例えば時計事業ではこれまで、グローバルブランドを展開しつつも、

各地域の特性に合わせたエリアモデルを多様な価格帯で出すことで売上拡大を図ってきました。各地域の特性に合わせた新製品を出していくエリアモデルの展開は、その地域では強みを発揮していましたが、グローバル市場においてはブランドイメージが拡散する要因にもなっていました。今後は市民の生活の中でシチズンが創出している価値をグローバルブランドイメージとして確立させ、ブランドプレゼンスの構築と投資効率の向上へとつなげます。例えば、1年間でわずか年差±1秒というシチズンの時計だけが実現している価値もその一つです。1年を秒数で表すと3,153万6千秒になりますが、一般的に高性能とされる時計でも1日に数秒のズレが生じる中で、シチズンがその技術力で追求してきた「1秒を大切に」する価値を、日本を中心としたアジアや欧米とグローバル市場で共通したメッセージとして伝えていきたいと思えます。ブランディングには時間を要しますが、長期ビジョンの10年間でその構築を図っていきます。

今回、この長期ビジョンを策定するにあたっては、事業ごとに計画を策定する形ではなく、各事業から中堅メンバーを引き入れてグループ全体視点でグループの長期の成長やありたい姿についてディスカッションを行うプロセスを経てきました。その過程で、グループ内のコミュニケーションがこれまで以上に活性化され、事業の枠を超えたグループ視点での議論が数多くなされたことが、私の中でも最も強い印象として残っています。当社のグループガバナンスはこれまで、企業理念を中心としつつも遠心力がやや弱めに働いていたように思いますが、このプロセスを通じて求心

### 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





## 社長メッセージ

力も強化され、グループガバナンスにおける遠心力と求心力のバランス改善にもつながりました。その点でもとても意義深かったと思います。

### サステナブル経営の実践に向けて マテリアリティを特定

企業理念に「市民に愛され市民に貢献する」ことを掲げるシチズングループにとって、サステナブル経営とはすなわち、未来の市民に向けて新たな価値を創出していくことです。このサステナブル経営の実践に向けて、長期ビジョンからバックキャストイングして、社会や環境、地球が変化する中でシチズングループが優先的に取り組むべき影響度の高い事項をマテリアリティとして抽出し、「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」、「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」の5つを特定しました。

なかでも気候変動への対応は、日本政府としても2050年のカーボンニュートラル宣言をしている中、企業にとっても最重要課題の一つとなっています。当社でも未来の市民が安心して暮らせる地球環境を維持するために、2050年のカーボンニュートラルに向けたロードマップとして、2030年までの10年間で気候変動への取り組みを優先的に進めていきます。すでに2020年度にTCFD<sup>\*1</sup>宣言に賛同しましたが、今後は2024年度までに温室効果ガス排出削減目標のSBT<sup>\*2</sup>の認定取得を目指していきます。循環型社会につい

ては、昨今、サーキュラーエコノミー(循環型経済)という言葉も耳にしますが、それを実現する上で一番大事になるのがベースとなるシステムそのもののデザイン設計であり、そのデザインを基にして、10年後、20年後のサステナブルな世界が創られていきます。私どもの事業でいうと、充実したアフターサービスによって孫世代までつなげられる機械式時計には、すでにお客さまもサステナブルな価値を見出してくださっています。シチズンがサステナブルな経営を実践しているというメッセージを今後も発信していくことで、グループ全体のリブランディングにもつなげていきたいと思っています。

人財については、「働きがいの向上と人財の育成」をマテリアリティとして掲げていますが、人財の成長に不可欠な要素が、多様な経験とコミュニケーションです。これまでは新卒採用を主軸とした人財育成を行ってきましたが、お客さまのDX加速に貢献する事業を推進していく上では、デジタル人財のキャリア採用も積極的に拡大しながら、長期を見据えてプロフェッショナル人財として育成していくことも必要です。座学での勉強ももちろん重要ですが、社内外で積んださまざまな経験をもとに、改革を牽引していく改革人財も創出していきたいと思っています。また、イノベーションは、異なる意見がぶつかり合うコミュニケーションの場で頭脳を鍛えていくことで生まれます。社内外での多くの人と会い、直接コミュニケーションをとれる機会を大切にしていきたいです。

### 「中期経営計画2024」

2022年度からの新中期経営計画では、引き続き時計事業と工作機械事業をグループの成長を牽引するコア事業と位置付け、リソースを戦略的に投資していくことでさらなる成長を目指していきます。デバイス事業と電子機器他事業は、安定成長を目指しながら、選択と集中を進めていきます。また、成長可能性のある新事業領域の探索と着手も進めていきます。

時計市場においては機械式時計需要の継続的な拡大、サステナブル意識の浸透、消費者の行動様式や価値観の変容、スマートウォッチ市場の拡大といった環境変化が起きています。時計市場全体の出荷数量は漸減傾向であるものの、出荷金額は増加傾向にあり、機械式時計については安定的かつ継続的な需要の拡大が見込まれることから、トレンドを捉えた機械式時計の拡充と明確なブランドコンセプトの発信に注力していきます。また、環境にやさしいエコ・ドライ

ブの特性やリサイクル素材を用いるなど環境に配慮した素材の訴求を行うことでサステナブル意識のさらなる浸透を進めていきます。そして、消費者には製品価値を含めた体験価値を提供し、双方向でのコミュニケーションの構築を図ることで、スマートウォッチと競合しない領域へのシフトを図っていきます。

工作機械事業は、自動化や省力化への設備投資需要が自動車、医療、半導体など幅広い業種で見込まれるなど、長期的な拡大基調が予測されており、特に中国、インドなどのアジア地域において大きな需要拡大が期待されています。シチズングループでも非常に旺盛な受注が続いていますが、中国、タイ、本社軽井沢工場の生産能力強化を通じて、長期的な成長が見込まれるアジア地域での営業・サービス体制を拡充することで、売上高1,000億円に向けた事業基盤を構築していきます。また、切りくずを分断しながら加工するシチズン独自のLFV(低周波振動切削)技術は、2013年の搭載開始以来、さまざまな工作機械の効率化につながるイノベーションとしてお客さまより高くご評価いただき、日米欧市場だけでなくアジアでも販売を伸ばしています。今後、こうした差別化技術に磨きをかけながら、顧客マーケティングを強化し、お客さまのものづくりに貢献していきます。また、マシナリーとしての工作機械の前後工程での自動化・省力化につながる新たなソリューションの提案にも注力していきます。

新規事業については1~2年の短いスパンで芽を育てることは難しいため、10年単位で将来像を描いて数値目標を立てながら、市民に貢献する事業の創出に注力していきます。例えば体温計や血圧計といった健康機器の事業は、市民に貢献するという企業理念を体現し、またSDGsのゴールとも合致しており、医療・ヘルスケア領域は新規事業の一つの方向性です。デジタルシフトが進む中、当社でもDXを推進していますが、その目的は顧客価値を創出することであり、DX自体が目的とならないよう、「DXビジョン」を軸に社内での意識共有を進めています。当社技術を活用した製品・サービスをDXと融合させて変革することで、新たなユーザー価値の創出にもつなげていきます。

経営資源の配分については、今後3年間の営業キャッシュ・フローや資産の最適化で得られるキャッシュを原資に、600~700億円を成長・合理化投資へと振り向け、その7割以上をコア事業である時計事業と工作機械事業へ充てる予定です。またDX投資も継続的にまいります。配当について

シチズングループビジョン2030

## 豊かな未来をつなぐ 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。

は、配当性向50%を目安に決定し、高い水準の配当を安定的かつ継続的に実施することを重視しています。なお、自社株買いについては、状況に応じて機動的に判断していきます。また有利子負債の返済を進めることで財務基盤の強化にもつなげていきます。

持続可能な社会への貢献は、収益力の伴った成長と価値の創造があってこそです。「中期経営計画2024」では確実な成長を強く意識して臨んでいきます。

### ステークホルダーの皆さまへ

私が何よりもステークホルダーの皆さまにお伝えしたいことは、10年後のシチズングループを楽しみにしていただきたい、ということです。何事も始める前の構想設計が重要であることを先に述べましたが、まさにこのデザインからスタートして打ち出したのが長期ビジョンです。その長期ビジョンを具体的に落とし込んだ新中期経営計画に沿って、今後経営資源を投入し、着実な成長を果たしていきます。それを実現するのが、シチズングループの多様な人財と、100年の歴史の中で培ってきた小型化、精密加工、低消費電力、自動化などの技術力です。

企業としての持続的成長を続けながら、社会にも環境にも貢献し、「市民に愛され市民に貢献する」企業理念を体現していきますので、引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。



# 時計事業

Watches



シチズンブランドのプレゼンスを高め、再成長を目指します。

常務取締役 大治 良高 Yoshitaka Oji

## 前中期経営計画の振り返り

前中期経営計画においては、2019年度から新型コロナウイルスの感染拡大の影響を受け、2020年度には大きな営業赤字を計上するなど、大変厳しいものとなりました。

一方で、基本方針として掲げた「デジタルマーケティングの推進」、「製品領域の拡大」、「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」、「製造革新によるムーブメントおよび完成品のコスト力強化」については、着実に取り組みを進め一定の成果を得ることができましたが、まだ道半ばです。

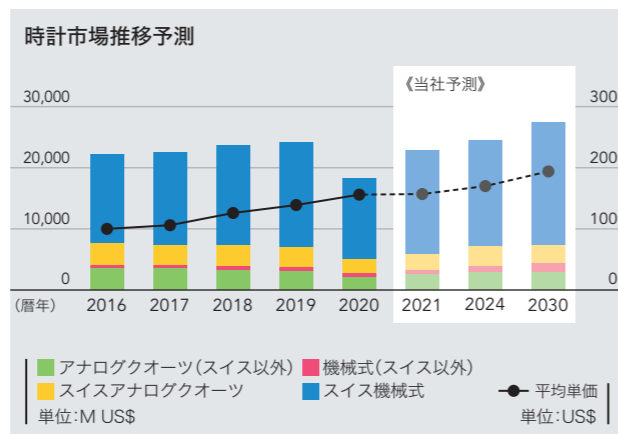
## 市場環境認識

2020年度の時計市場は、新型コロナウイルスの感染拡大の影響を受け大きく落ち込みましたが、市場全体は回復傾向ととらえています。ただし、市場全体の数量については、スマートウォッチの台頭により特に低い価格帯の時計を中心に漸減傾向となる見通しです。一方、金額においては、より付加価値の高い時計や機械式時計の継続的な拡大を受け、成長を続けると見込んでいます。機械式時計は安定した需要があり、今後も市場の拡大を期待できることから、シチズンでも機械式時計の新製品を投入し、業界トレンドをとらえた機械式時計の拡充を継続していきます。

また、サステナブル意識の浸透により、SDGsへの取り組みを進める企業やブランドであることがユーザーの購入の意思決定に影響を与えるようになっていきます。シチズン独自の光発電技術『エコ・ドライブ』や環境に配慮した素材を訴求し、サステナブル意識のさらなる浸透を進めていきます。

消費者の行動様式や価値観の変化により、時計という製品が持つ価値も変化しています。より明確なブランドコンセプトとメッセージを発信することで、ユーザーとつながり、共創する双方向の価値づくりを行っていきたく考えています。

消費の行動様式や価値観の変化により、時計という製品が持つ価値も変化しています。より明確なブランドコンセプトとメッセージを発信することで、ユーザーとつながり、共創する双方向の価値づくりを行っていきたく考えています。



- 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およ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禍前の水準までは戻らないと予測

(参考) 香港貿易統計、スイス時計協会より当社推計

## 中期経営計画の方針

収益性の改善と持続的な成長

## 2024年度数値目標

売上高	1,600 億円
営業利益	145 億円
営業利益率	9.0 %

## 重点戦略

- 1 グローバルブランド戦略
- 2 プレミアムブランドおよび機械式時計戦略
- 3 継続的なユーザー接点の強化とデータ活用

## 1 グローバルブランド戦略

### 『PROMASTER』『CITIZEN L』をグローバルブランドとして成長推進

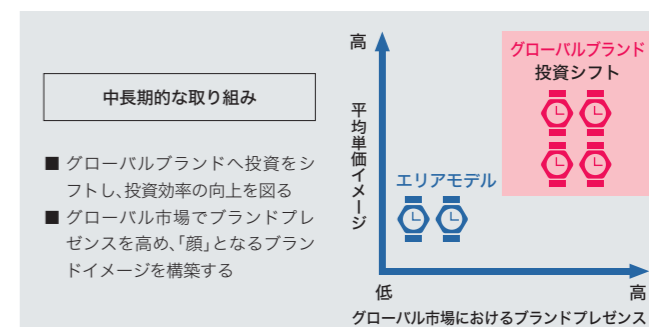
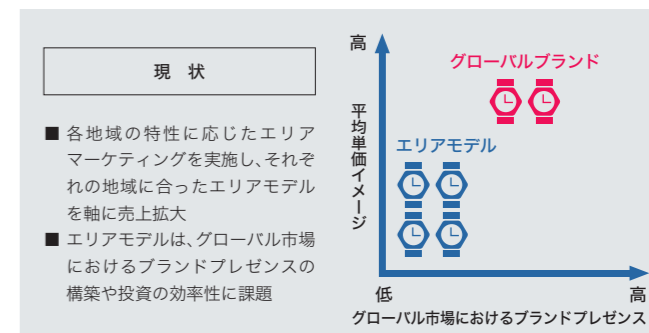
当社は、グローバル市場において多くの時計を販売していますが、商品構成を見てみると、各地域の特性に合わせたエリアモデルが軸になっています。その結果、多数のモデルが存在し、グローバル市場においてシチズンのブランドイメージが拡散し、ブランドプレゼンスの構築や投資の効率性において課題が出ています。

また、現在の海外市場における主要価格帯はUS\$ 300~800ですが、スマートウォッチの影響を受けにくいUS\$ 400以上に持ち上げていく必要があります。そのためには、フックとなる商品を強化し、シチズンのブランドイメージや製品価値を向上させなければ、全体の底上げはできないと考えます。そこで、『PROMASTER』と『CITIZEN L』をグローバルブランドと定め成長推進を図ります。『PROMASTER』は、競合ブランドも限定されるスポーツカテゴリーにおいて、既にグローバルで認知されているブランドです。『CITIZEN L』は、エシカルをコンセプトにしたブランドであり、Z世代や環境意識の高い若年層は勿論、シチズンの取り組みに共感してもらえる客層がグローバルで増えていくと考えています。この2つのブランドをグローバルブランドと定め、広告宣伝などの投資をシフトし拡大に取り組むとともに、単独拠点向けエリアモデルから、多拠点が採用するグローバルモデルの拡充も図っていきます。



『PROMASTER』は過酷な環境にも耐えうるプロフェッショナルスポーツウォッチ、『CITIZEN L』は地球環境や人に配慮したサステナブルウォッチとして、時計を通じた体験価値を提供しています。

## 中期経営計画 2024 CITIZENブランド グローバルブランド戦略





## 2 プレミアムブランドおよび機械式時計戦略

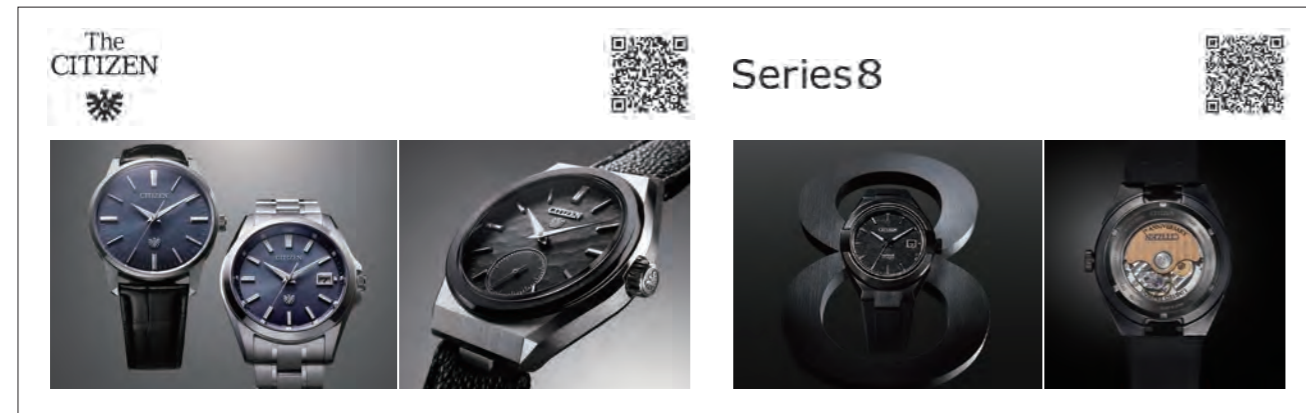
## 機械式時計『The CITIZEN』『Series 8』を中心にブランド力を強化

「市場環境認識」でも述べた通り、今後も付加価値の高い時計や機械式時計は成長していくと見込んでいます。2021年度には、シチズンの最上位ブランド『The CITIZEN』と、新たな機械式時計ブランド『Series 8』を投入し、市場からの大きな反響とシチズンに対するさらなる期待が寄せられました。今後はさらにシチズンの技術を磨き上げ、機械式時計の拡充を図るとともに、戦略的なマーケティングを実行することで、明確なブランドコンセプトの発信を行ってまいります。

既に国内市場では、シチズンのプレミアムブランドを扱

うプレミアムドアーズを展開していますが、このプレミアムドアーズを2021年度比3割増へと拡大し、ブランドプレゼンスの強化を図ってまいります。まずは、国内市場を中心にブランド認知度を高め、高価格帯製品の販売基盤づくりにつなげてまいります。

海外市場においては、直営旗艦店や直販ECの活用により段階的な販売強化を進め、長期的に『The CITIZEN』と『Series 8』をグローバルブランドとして海外市場に向けた展開を本格化させていきたいと考えています。



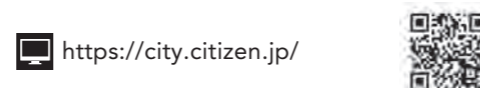
## 3 継続的なユーザー接点の強化とデータ活用

## ユーザーデータの分析から顧客とのタッチポイントを強化

これまでの、製品の機能価値がユーザー価値の中心でした。そのため製品を販売した時点でユーザーに提供する価値が途絶える売り切りの形になる傾向にありました。ユーザーにとっての価値には、メンテナンスやアフターサービスはもちろん、購入時や着用時の体験、そしてその製品が持つ背景やストーリーも含まれています。今後は、購入後のメンテナンスや新たな製品の提案、情報発信などを通じてユーザーとつながり続けることで、ユーザーとの関係を強化するための仕組みづくりを行ってまいります。

シチズンの会員制ウェブサイト『My CITIZEN』や『シチズンオーナーズクラブ』などの顧客関係管理の他、アフターサービス、また、オンライン上で時にまつわるさまざまな体験ができるバーチャル空間の街『CITIZEN Timeless City』など、多面的な顧客とのタッチポイントを強化し、そこから

得られる情報を効率的に社内でも共有し分析することで、製品・サービス価値を向上させ、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みます。ユーザーとつながり、理解を深めること、そしてさらにつながり続けることで、新たなサービス提案などを行ってまいります。

より豊かな未来をつなぐために  
シチズン時計のテクノロジー

## 環境にやさしいテクノロジー

## エコ・ドライブ

1976年、シチズンは世界初のアナログ式光発電時計を開発しました。「エコ・ドライブ」と名づけられたそのテクノロジーは、わずかな光を電気に換えて時計を動かし、余った電気を二次電池に蓄えるシチズン独自の技術です。「エコ・ドライブ」は日本では1996年に腕時計として初めて「エコマーク商品」に認定されました。また、2014年には日本環境協会主催の「エコマークアワード 金賞」を受賞しています。



## 価値を生み出すテクノロジー

## 高付加価値ウオッチの開発

わずか厚さ1.00mmのムーブメントで動く光発電時計「Eco-Drive One」、年差±1秒の光発電時計「The CITIZEN Caliber 0100」、日本・スイス両国の時計製造文化を背景に持つ機械式ムーブメント「Caliber 0200」。これらの従来の製品を超える高付加価値モデルは、設計や部品製造から組み立て、調整を自社で行うことができるシチズンにしかないラインアップです。



## 人にやさしいテクノロジー

## チタニウム加工技術

チタニウムは、軟らかく加工するのが難しい素材のため、シチズンは独自の加工技術を駆使しています。プレス加工、切削加工、研磨加工に加え、近年では、従来は欠かせなかった金型を用いない新たなケース加工法を確立した他、自動研磨装置による熟練工に匹敵する研磨加工を実現。これらの工程を経た「スーパーチタニウム™」は、シチズン独自のチタニウム加工技術と表面硬化技術によってつくられる、キズに強く、軽く、肌にやさしく、サビにくい独自素材です。

## マルチブランド展開 》 ブランドポートフォリオの拡充を通じたブランド力の強化



「ブローバ」は、ジョセフ・ブローバが1875年のニューヨークで創業。先進的な技術力とともに時計市場を牽引。世界初の音叉式腕時計など数々の「世界初」を生み出してきました。



「フレデリック・コンスタント」は、「手の届くラグジュアリー」をコンセプトに、デザイン、開発から組み立てまで一貫体制を実現。優れた時計製造を通じて、高品質な製品を適正な価格で提供することを使命としています。



18世紀に名を馳せたイギリスの時計職人、ジョン・アーノルドの名前を冠した「アーノルド&サン」。氏からインスピレーションを受け、伝統的な職人技で時計を作り続けています。



# 工作機械事業

Machine Tools



さらなる成長を見据え、  
生産能力および営業・サービス体制の  
強化を図ります。

取締役 中島 圭一 Keiichi Nakajima

## 前中期経営計画の振り返り

前中期経営計画においては、「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」という事業ビジョンを掲げ、現在の経営資源を最大限に効率化させる生産革新を実現することで、年間売上高800億円規模の事業運営を円滑に行える事業基盤を確立することを目指してきました。

本社軽井沢工場の自動化や集客型営業の推進、業務プロセスの改革などを進めたほか、マルチステーションマシンングセル『MC20』の生産・販売体制の構築、グローバル生産・販売体制の強化による既存事業の拡販推進、また、稼働監視システムによる生産性向上支援や、最新のネットワークテクノロジーと工作機械事業に蓄積した技術でトータルソリューションを提供する『alkappliesolution(アルカプリソリューション)』のコンテンツ見直しといった、IoTに対応した事業の拡充、新事業領域の探索などに取り組みました。

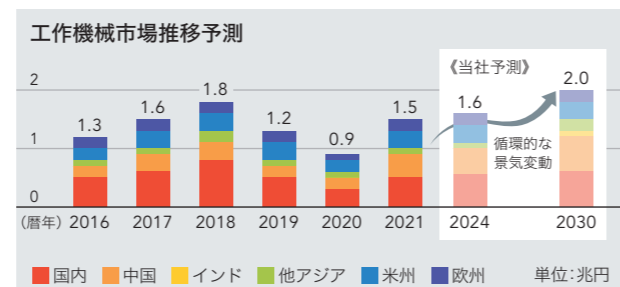
新型コロナウイルスの感染拡大や部材調達難の影響を受けながらも、売上高は目標値を達成し、営業利益についても概ね計画通りの成果を得ることができました。新中期経営計画では引き続き、タイや本社軽井沢工場の生産および営業・サービス体制の強化を図っていきます。

## 市場環境認識

工作機械市場においては、部品や原材料の不足や価格上昇という重しがあるものの、世界経済はポストコロナへの転換を進め、本格回復へ向かうことが見込まれています。そして長期的には、労働人口の減少や人件費の上昇等を背景に、FA(ファクトリーオートメーション)化、省力化、自動化への需要が高まっています。

また、EV(電気自動車)の急速な普及が見込まれるなど、自動車業界においてはCASE\*が大きな影響を及ぼす可能性もあり、動向を注視する必要があります。

中国などの新興国の需要も伸びており、より高い技術力を持つ高度な機械が求められるとともに、技術力を付けつつある現地メーカーの存在感も増してきています。



参考:日本工作機械工業会 受注総額動向(暦年)より当社推計

\*CASE: Connected(コネクティッド)、Autonomous/Automated(自動化)、Shared(シェアリング)、Electric(電動化)

## 中期経営計画の方針

さらなる成長の実現

## 2024年度数値目標

売上高	860 億円
営業利益	125 億円
営業利益率	14.5 %

## 重点戦略

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

## 1 売上高1,000億円に向けた事業基盤の構築

### 生産および営業・サービス体制を強化

売上高1,000億円の達成を見据え、2021年度までに中国工場の移転・拡張、タイ工場の増床、本社軽井沢工場の新棟建設を進め、生産能力の増強を図っています。中国では人件費の上昇など産業構造の変化により自動化や省人化の対応が求められ、付加価値の高い日本メーカーの工作機械ニーズが高まっており、今後、大手企業の大口案件の増加も見込まれています。中国市場へ安定的に工作機械を供給していくためには、生産体制の整備・拡充が急務と判断し工場を拡張。自動化とスマート化の実現に向け、2021年8月から稼働を開始しています。また、重要な製造拠点の1つでもあるタイ工場の生産能力増強を進めるとともに、販売サービス機能の拡充に向けたショールーム棟の新設も行い、製造と販売の両面から体制の強化を図っていきます。

また、増強した本体生産能力に合わせ、スピンドルなどの基幹部品を確保する必要があるため、本社軽井沢工場の隣接地に精密加工工場を新設。基幹部品の生産能力を増強し安定的な供給体制を実現します。

これらの投資により、2023年度までに生産能力が2021年度比4割増となる見込みです。十分な生産能力を確保した上で、成長が見込まれるアジア地域を中心とした営業、サービス体制のさらなる強化に取り組んでいきます。



中国新工場

2021年8月より稼働。段階的に設備導入



タイ工場

左奥が増床部分。右手前がショールーム棟  
2022年11月竣工予定



本社軽井沢工場

本社工場隣接地に精密加工工場を新設(手前)  
2023年3月竣工予定



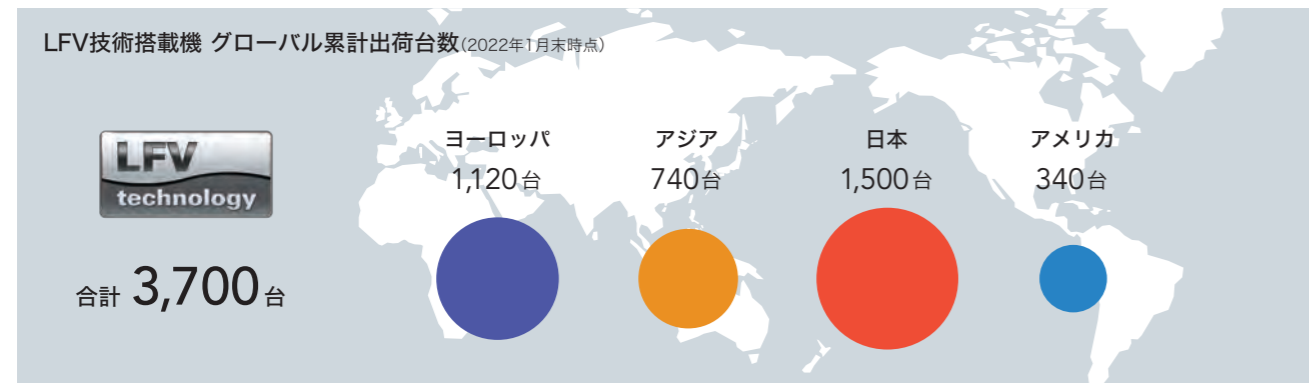
2 加工技術による差別化

シチズン独自の加工技術であるLFV技術の搭載機を中心に拡販

LFV(低周波振動切削)技術は、シチズン独自の制御技術で切削中に“空振り”時間を設けることにより、切りくずを細かく分断しながら加工する技術です。これにより、切りくずがもたらすさまざまな生産現場の課題を解決し、生産効率の向上に大きく貢献しています。LFV技術の搭載は2013年から開始し、2016年に主軸台移動形のロングセラー機種であるCincom「L20」に搭載。その後、徐々に搭載機種を増やしており、切りくずの課題に限らず、お客さまに加工技術ソリューションを提供し続けています。足元は新型コロナウイルスの感染拡大の影響による売り上げの

停滞はありましたが、リアルとバーチャルを融合した展示会やSNSを駆使して販売拡大に努め、グローバル累計出荷台数3,700台(2022年1月末時点)を超えました。

国内販売から始まり、2016年秋には欧米での販売をスタート。翌年にはアジアでの販売を開始しました。ご購入いただいたお客さまには、LFV技術の良さを体感いただくことでリピート購入につながるなど、LFV技術の搭載機を希望されるお客さまが世界中で増加しています。現在、強みである日欧米市場に加え、効率性を求めるアジア市場での販売も増えており、さらなる拡販を目指していきます。



3 自動化・省力化領域の拡大

FAフレンドリーを導入した製品開発および販売体制の強化

工作機械本体の複雑加工や高精度加工への対応が進む一方で、切削後の工程には依然として人の手を必要とする工程が残されていました。人手不足が慢性的な問題として進行中、お客さまの自動化・省力化ニーズが高まっています。

FAフレンドリーは、そのようなお客さまの自動化・省力化ニーズに応える、新たなソリューションです。ロボットシステムをはじめ材料供給装置、ローダー/アンローダー装置、ワークストッカー、機械間搬送装置などFAに親和性の高いアイテムをシリーズ化し、バリエーションを拡充しています。このような後工程をロボットに任せることで、



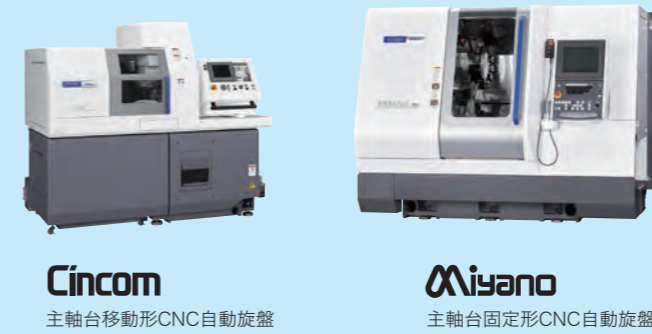
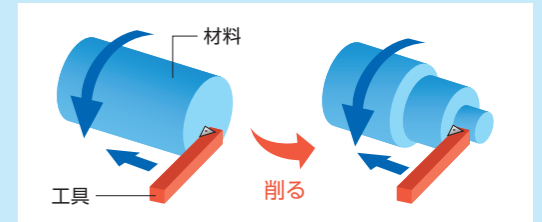
オペレーターは付加価値の高い作業に従事することが可能になります。

FAフレンドリーの製品開発と販売体制の強化に向け必要な体制の整備を進めるとともに、お客さまのニーズを収集、分析し、自動化・省力化をさらに高める新たなソリューションの提案に取り組みます。

CNC旋盤の基礎知識

コンピューター制御で部品をつくる工作機械

「CNC自動旋盤」は、金属の材料を削って加工することで部品を作り出す「工作機械」の一つです。「旋盤」とは、回っている金属材料に刃物を当てて削る機械のことで、コンピューターによって位置や速度をコントロールする旋盤のことを「CNC旋盤」と言います。



CNC旋盤の種類

供給する材料の違い

- 棒材加工機** 棒状の素材から金太郎飴のように切り出していく
- 素形材加工機** 1回ごとに材料を供給する

機械の構造の違い

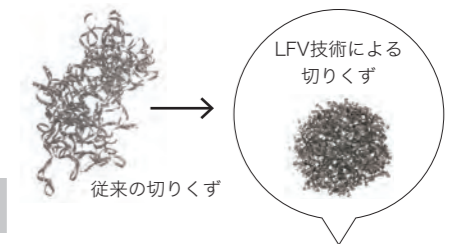
- 主軸台移動形** 素材を掴んでいる軸が動く構造。細く長い材料を加工するのに適する
- 主軸台固定形** 切り出す工具が動く構造。太く短い材料を加工するのに適する

ものづくりの現場の省人化・自動化に応えるシチズンのソリューション

軸を振動させることで切りくずを分断、生産効率の向上に寄与

LFV(低周波振動切削)技術

さらなる生産性向上を実現する新世代の加工技術であるLFV技術。シチズン独自の制御技術により、サーボ軸を切削方向に振動挙動させ、切削中に刃物が当たらない“空振り”時間を設けることで、切りくずを分断しながら加工し、切削加工において長年の課題であった切りくずに関するさまざまな課題を解決しました。切りくず容量の大幅縮小や、ワーク表面への傷防止などにより、長時間高精度加工も実現します。



カスタマイズ可能なファクトリーオートメーションシステム

FAフレンドリー

FAフレンドリーは、工作機械事業が提供する新たなソリューションです。ロボットシステムをはじめ、機械間搬送装置、製品搬送装置、製品収納装置、材料供給装置などFAに親和性の高いアイテムをシリーズ化。さまざまな工場レイアウトに対応可能なオンカートタイプとロボットを機上搭載し省スペース化したオンマシタイプを揃え、お客さまの自動化・省力化ニーズに柔軟に対応します。





# デバイス事業

Devices and Components

差別化製品の提案で特定領域No.1を確立し、次なる成長事業の創出へ

デバイス事業は、時計製造で培った「小型化」「精密加工」「低消費電力」の技術を応用し、人々の暮らしや社会を支えるさまざまな部品や製品を提供しています。

小型金属部品加工技術に定評のある自動車部品を中核に、競争優位性の確立を目指していきます。自動車部品は、安全・快適・環境・制御という4つの領域で製品を提供。自動車機能部品を中心に、世界中の自動車メーカーへ供給しています。また、自社製設備による合理化と一貫加工体制で付加価値創出を図り、自動車関連以外への領域拡大を目指します。

高性能、点光源、光質を追求した次世代光源の照明用LEDや、スマートフォン、家電製品、医療機器などの重要な部品であるタクティルスイッチ、水晶デバイス部品、モーターなどについては、独自技術や差別化技術を活用し、市場変化に対応した高品質・高付加価値製品の拡大を図ります。

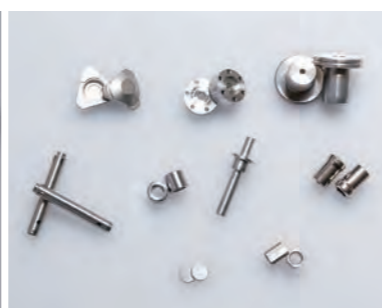
今後も、さらなる「小型化」「精密加工」「低消費電力」の技術に注力。特定領域でNo.1のポジションを確立し、次なる成長事業の創出を図るとともに、筋肉質な収益体質へと変革し、経営の安定化を進めていきます。



小型精密モーター



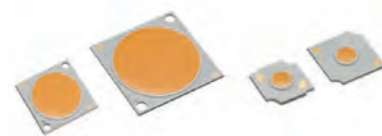
水晶振動子



自動車部品

## 事業方針

精密部品	
自動車部品	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
水晶デバイス	脆性材料、精密加工技術を活かした事業の拡大
モーター	特定市場の深耕および次世代技術開発による高収益事業体質の継続
オプトデバイス	
照明用LED	高効率、長寿命、環境配慮型製品の拡充
一般用LED	新たな事業領域への参入と拡大



照明用LED

# 電子機器他事業

Electronic and Other Products

人々の暮らしに役立つ電子機器製品を提供

電子機器他事業は、時計製造で培った「小型化」「精密加工」「低消費電力」の技術をベースに、フォトプリンター・小型プリンターといったプリンター事業および血圧計・体温計といった健康機器事業を展開しています。高品質・高性能のフォトプリンターとお客さま目線に寄り添った健康機器を事業の核とし、安定的な利益の創出を目指しています。

日々進化が求められるビジネス環境や、日々変わらず健康で穏やかな暮らしが求められる日常の中で、電子機器製品はますます存在感を高めています。今後も、人々の健康や暮らしを見つめながら、新たな価値と利便性を追求していきます。



フォトプリンター



体温計



小型プリンター



血圧計

## 事業方針

電子機器	
フォトプリンター	昇華型プリンター事業の成長とシェア拡大
小型プリンター	特定分野に強みを持った製品の開発と販売強化
ヘルスケア	EC販売の拡大と「健康予約」アプリの普及促進



図書出版



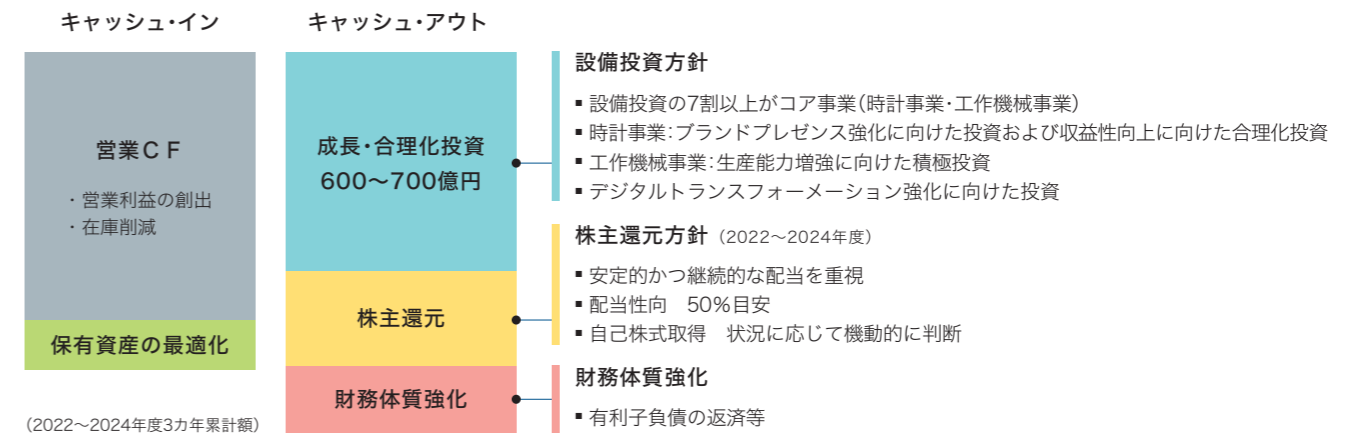
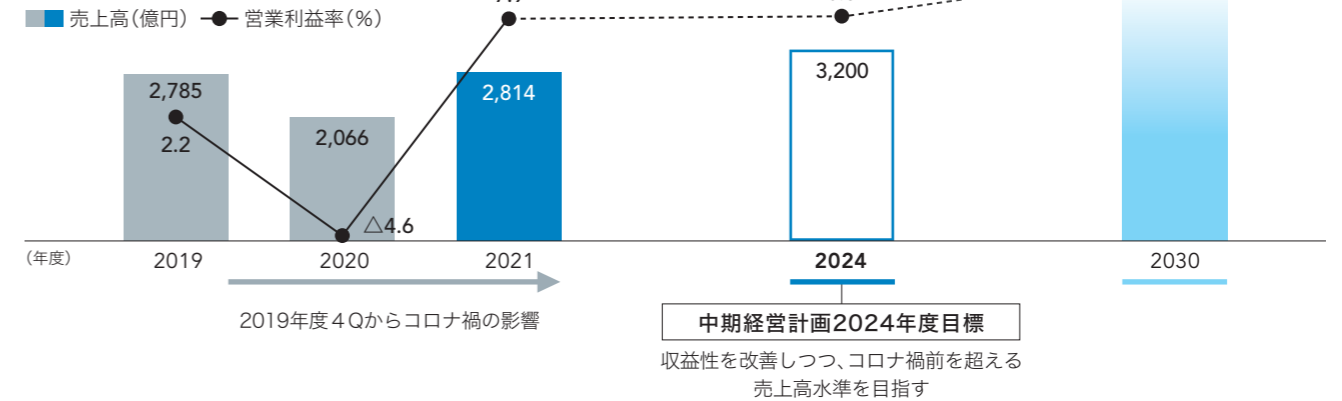
# 財務戦略



常務取締役 古川 敏之 Toshiyuki Furukawa

成長投資を加速し、  
高い水準の配当を実現していきます。

## 中期経営計画2024 数値目標



## 2021年度の業績および2022年度の見通し

2021年度通期決算は新型コロナウイルスの感染拡大の影響が強かった2020年度に対し、主力の時計事業と工作機械事業を中心に大きく回復したことから、売上高、営業利益共に大幅な増収増益となりました。また、為替差益の計上などにより経常利益も増益となった他、繰延税金資産

の評価性引当額が減少すること等により税金費用が減少したため、当期純利益は過去最高を更新しました。

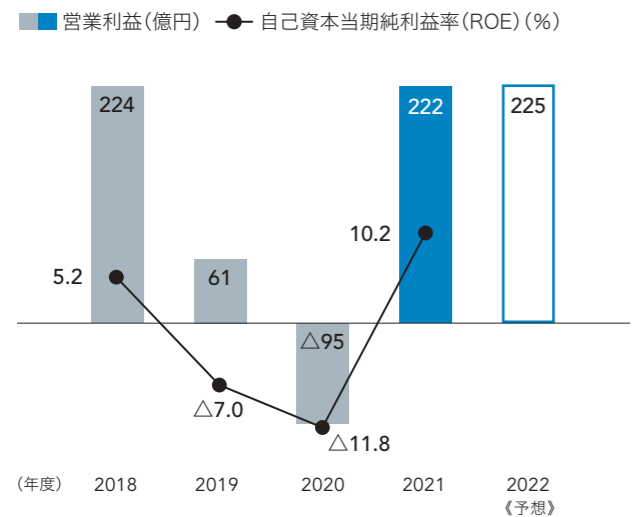
2022年度の通期業績予想は、売上高は、前年比120億円増の2,935億円、営業利益は225億円、経常利益は240億円、当期純利益は180億円を予想しています。2021年度はコロナ禍という状況もあり、経費を強く抑制していましたが、2022年度は事業活動の正常化に伴い広告宣伝費を含めた経費が増加する見通しである他、成長投資の積極化、あるいは部材や輸送費、エネルギーコストの上昇なども想定されており、営業利益は小幅の増益にとどまる見通しとなっています。

時計事業については、北米市場は引き続き好調を維持し、国内市場やアジア市場も同様に回復傾向をたどる見込みです。一方、中国市場は前年並みに留まる見通しとしています。

工作機械事業は、高水準の受注への生産対応を着実に進めていく他、デバイス事業も全体的に回復傾向を見込んでいます。また、電子機器他事業は半導体の調達難により、プリンターの生産に影響が出てくると見えています。

引き続き、主力の時計事業と工作機械事業が牽引し、増益を確保する見通しです。

## 業績の推移 [営業利益/ROE]



## 「中期経営計画2024」における資本政策について

当社は、時計事業と工作機械事業を、グループの成長を牽引するコア事業と位置づけ、リソースを戦略的に投入していくことで、さらなる成長を目指していきます。2024年度までに収益性の改善を進め、新型コロナウイルスの感染拡大の影響が広がる前の売上高を超える水準を目指します。これらの取り組みを通じて得た資金のうち、2022~2024年度の累計期間で600~700億円を成長・合理化投資へ充てる方針であり、その7割以上を時計事業および工作機械事業のコア事業へ割り当てます。

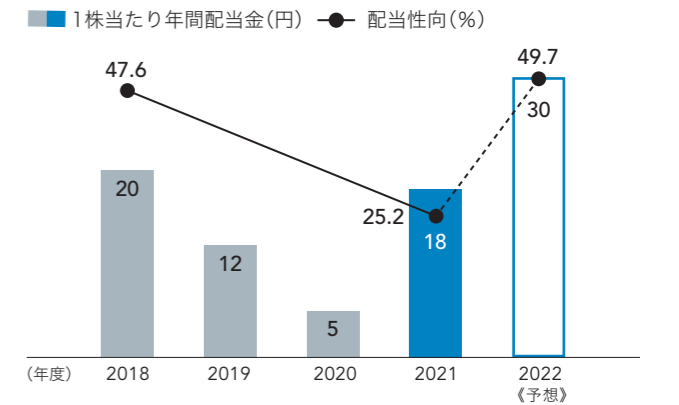
時計事業はグローバルブランドに投資をシフトすることでブランドプレゼンスを高め、グローバル市場において統一したブランドイメージの構築を目指す他、収益性の向上に向けた合理化投資を進めます。工作機械事業は、さらなる成長を見据え生産能力の増強に向けた成長投資を加速していきます。また、さまざまなデータの活用やユーザー接点の強化を図り、ユーザー視点での価値の創出、向上を継続的に行える企業グループを目指し、デジタルトランスフォーメーションの強化に向けた投資も継続していきます。

## 株主還元方針

当社は、「中期経営計画2024」における株主還元方針として、配当につきましては、配当性向50%を目安に決定し、高い水準の配当を安定的かつ継続的に実施することを重視しています。なお、自社株買については、状況に応じて機動的に判断していきます。

2022年度の年間配当予想は安定配当と業績動向等を総合的に勘案し、1株当たり30円とさせていただきます。

## 1株当たり年間配当金および配当性向





## 財務非財務ハイライト

		(年度)	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
財務 データ	<b>経営成績</b>												
	売上高	(単位) 百万円	279,786	272,050	309,994	328,456	348,267	312,559	320,047	321,652	278,531	206,641	281,417
	売上総利益	百万円	98,809	95,451	119,376	129,876	134,759	120,236	124,393	123,557	101,100	65,898	106,839
	営業利益	百万円	16,528	11,549	23,706	27,889	30,467	21,501	24,920	22,411	6,136	△ 9,551	22,273
	営業利益率	%	5.9	4.2	7.6	8.5	8.7	6.9	7.8	7.0	2.2	△ 4.6	7.9
	経常利益	百万円	16,727	13,805	25,307	31,403	30,619	21,985	26,664	26,602	7,531	△ 4,143	27,342
	親会社株主に帰属する当期純利益	百万円	7,698	△ 8,855	17,434	17,572	13,201	16,573	19,303	13,369	△ 16,667	△ 25,173	22,140
	<b>キャッシュ・フロー状況</b>												
	営業活動によるキャッシュ・フロー	百万円	19,545	18,789	32,724	29,053	29,980	32,781	32,539	19,897	17,347	7,489	34,693
	投資活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△ 15,135	△ 23,853	△ 11,000	△ 9,246	△ 24,637	△ 27,861	△ 7,862	△ 19,861	△ 15,498	△ 7,627	△ 9,550
	財務活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△ 3,198	95	181	△ 9,745	△ 12,205	△ 20,626	△ 11,716	△ 5,888	△ 7,049	18,336	△ 19,956
	フリー・キャッシュ・フロー	百万円	4,410	△ 5,064	21,724	19,807	5,343	4,920	24,677	36	1,849	△ 138	25,142
	<b>主要な財務指標</b>												
	総資産	百万円	338,025	354,670	383,920	421,563	406,462	395,887	409,909	413,911	369,575	365,811	394,962
	純資産	百万円	188,853	192,409	217,412	247,972	237,469	249,215	263,713	267,547	230,791	212,864	238,673
	有利子負債	百万円	73,222	73,961	78,348	69,164	67,444	53,031	49,027	51,065	55,157	74,862	66,155
	自己資本当期純利益率(ROE)	%	4.2	△ 4.7	8.7	7.8	5.7	7.1	7.8	5.2	△ 7.0	△ 11.8	10.2
	総資産当期純利益率(ROA)	%	2.3	△ 2.6	4.7	4.4	3.2	4.1	4.8	3.2	△ 4.3	△ 6.8	5.8
自己資本比率	%	55.5	53.3	55.8	56.6	56.0	60.5	61.9	62.2	60.0	55.8	58.1	
設備投資額	百万円	17,265	19,780	14,003	18,913	22,822	23,621	16,854	23,756	21,140	10,907	10,770	
減価償却費	百万円	14,249	15,406	14,282	14,386	14,934	12,509	13,795	13,947	15,438	11,558	11,191	
研究開発費	百万円	8,012	7,595	7,440	8,169	7,500	7,113	7,161	6,339	6,164	5,576	5,542	
配当金総額	百万円	2,592	2,591	4,211	5,183	5,411	5,410	7,002	6,365	3,752	1,565	5,504	
非財務 データ	従業員数	(単位) 人	23,725	22,668	22,233	23,651	21,665	21,279	20,882	20,239	19,593	17,044	16,161
	女性従業員比率	%	-	-	-	-	18.6	19.4	19.4	23.8	20.6	20.3	20.5
	管理職に占める女性の人数	人	-	-	-	-	35	35	35	36	36	38	42
	管理職に占める女性比率	%	-	-	-	-	3.6	3.5	3.6	3.7	3.7	4.4	4.8
	海外従業員比率	%	63	62.1	64.5	65.3	60.5	60.0	59.7	58.2	56.7	59.5	59.2
	CO <sub>2</sub> 排出量(スコープ1+スコープ2)	t-CO <sub>2</sub>	218,586	212,170	198,041	217,145	196,152	193,318	186,169	183,932	169,882	138,566	151,919
	総エネルギー使用量	GJ	3,474,206	3,438,042	3,227,134	3,504,700	3,242,847	3,314,308	3,298,296	3,296,280	3,099,085	2,645,607	2,862,789
	取水量	千m <sup>3</sup>	3,445	3,086	2,333	2,639	2,751	2,309	2,191	2,232	1,965	1,774	1,890
	再資源化率	%	63.0	66.4	75.9	59.5	64.6	66.6	74.3	78.6	77.3	78.3	73.1





## マテリアリティの特定

長期ビジョンの策定に伴い、自社視点・社会視点による社会課題の重要性評価を行い、中長期的にシチズングループが優先的に取り組むべき重要課題であるマテリアリティを特定しました。

### プロセス 1 社会課題の抽出

中長期的な社会動向、自社の方向性、ESG外部評価やレビュー、SDGs、環境・社会・経済分野のマクロトレンド、GRIスタンダード、ISO 26000等をふまえて社会課題を抽出

### プロセス 2 社会課題の重要性評価

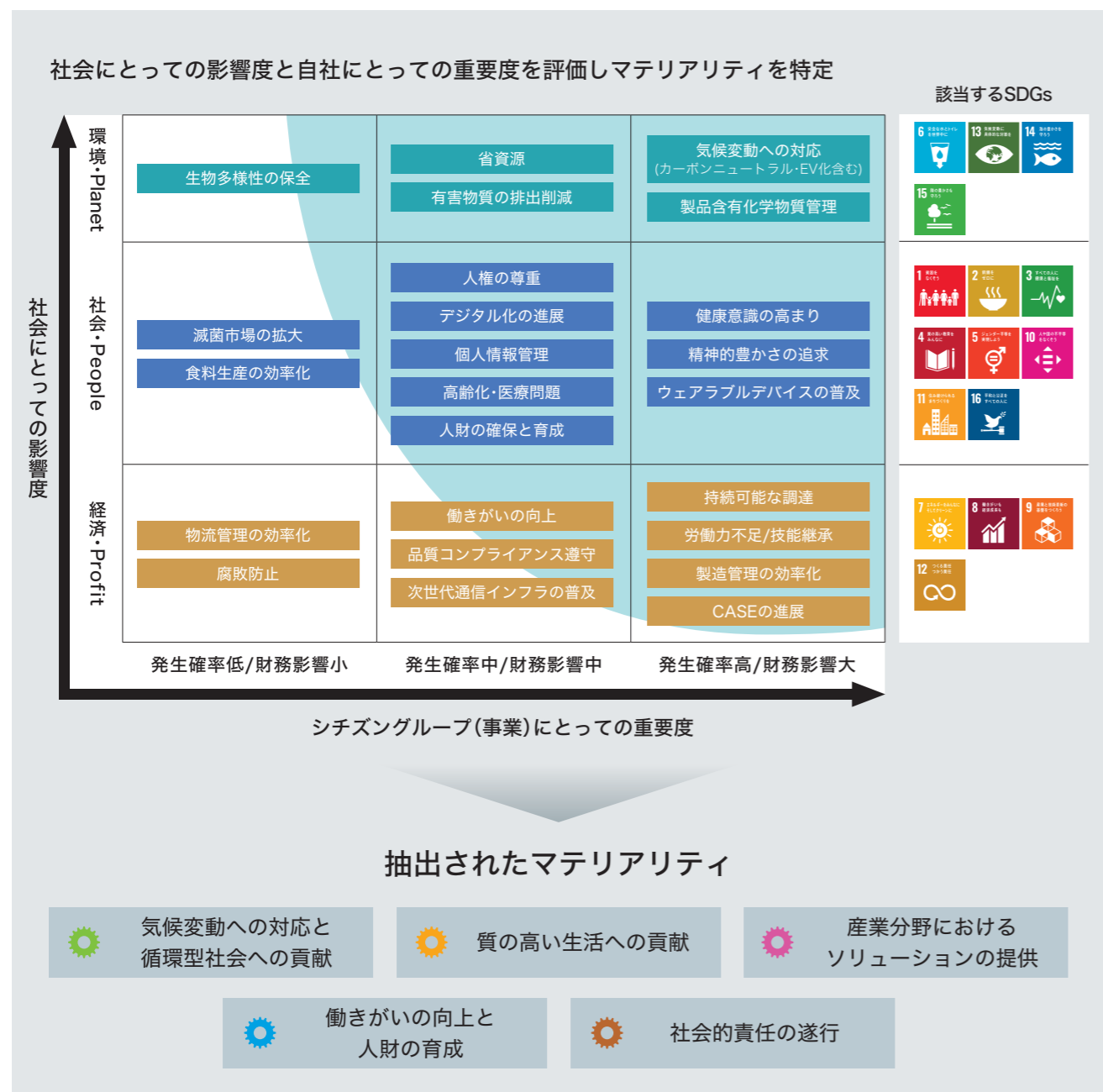
社会にとっての影響度と自社にとっての重要度を評価しマテリアリティ案を仮定

### プロセス 3 マテリアリティ案の妥当性評価

外部有識者への確認、サステナビリティ委員会での議論を経て、各事業の該当施策と照らしマテリアリティ案を再考

### プロセス 4 マテリアリティの特定

サステナビリティ委員会での再確認の上、経営会議・取締役会においてマテリアリティを特定



マテリアリティ	主なリスクと機会	主な施策
気候変動への対応と循環型社会への貢献	<b>リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>事業所の風水害被災</li> <li>エネルギーコストの増大</li> <li>特定業界・顧客への依存</li> <li>製品含有化学物質に関する法規制違反</li> </ul> <b>機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>省エネ/省資源や生産性向上に資する製品/サービスの需要拡大</li> <li>CASEの進展</li> </ul>	<b>事業活動</b> <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>永く愛用できる光発電時計と機械式時計の販売</li> <li>LFV・摩擦接合技術を搭載した工作機械の拡充等</li> </ul> <b>事業基盤</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>CO<sub>2</sub>排出量の削減、再エネ導入拡大等</li> <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>
質の高い生活への貢献	<b>リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>スマートウォッチの普及</li> <li>ヘルスケア市場の競争激化</li> <li>医療機器の規制改変</li> <li>個人情報の漏洩</li> </ul> <b>機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>機能的価値から情緒的価値へのシフト</li> <li>治療から予防医療へのシフト</li> </ul>	<b>事業活動</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>カスタマイズ時計・サービスの提供</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> <li>殺菌効率の高いUVCモジュールの販売、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>
産業分野におけるソリューションの提供	<b>リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>事業機会の損失</li> <li>競争力の低下</li> <li>デジタルを武器とする他業界からの競争参入</li> </ul> <b>機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>FA化/省力化/自動化/デジタル化</li> <li>CASEの進展</li> <li>次世代通信インフラの普及</li> </ul>	<b>事業活動</b> <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> <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> <li>EV車のシグナル灯等へのレーザーの開発・販売等</li> <li>高度なプレーキシステム、通信システム、センサー等への部品供給等</li> </ul>
働きがいの向上と人財の育成	<b>リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>人財の流出</li> <li>業績悪化</li> </ul> <b>機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>従業員エンゲージメントの向上</li> <li>DX/イノベーションの促進</li> </ul>	<b>事業基盤</b> <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> <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> <li>女性管理職候補の計画的育成と登用、男性の育児休業取得推進等</li> </ul>
社会的責任の遂行	<b>リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>企業価値の毀損</li> <li>レピュテーション</li> <li>経営基盤の弱体化</li> </ul> <b>機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>サステナブルファクトリーの実現</li> <li>大手顧客の取引条件への適合</li> </ul>	<b>事業基盤</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>グループ重要リスクの更新と運用等</li> <li>品質行動憲章の浸透活動等</li> <li>人権デューデリジェンスの実施等</li> <li>CSR調達、グリーン調達、責任ある鉱物調達等</li> </ul>



# サステナブル経営

<https://www.citizen.co.jp/social/basic/sustainable>

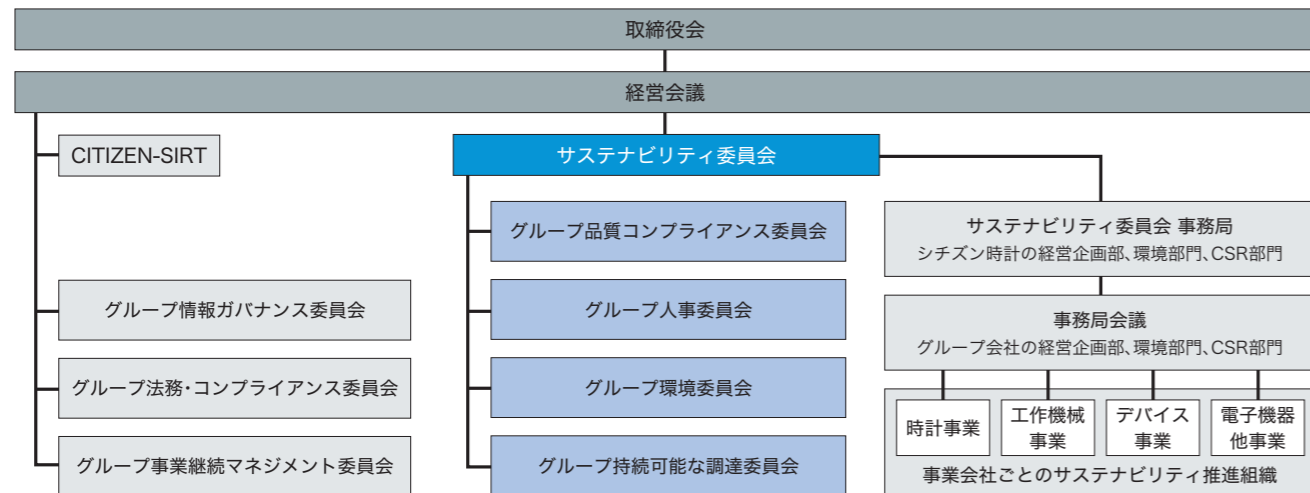


シチズングループが今後も世界中の人たちから必要とされ愛される企業となるためには、社会の変化に対応した製品・サービスの創出や、それらを生み出す調達や生産プロセスへの配慮、そして、根底を支える企業姿勢も含めて社会から受け入れられる必要があります。単に良い製品・サービスを提供するだけでなく、人権や地球環境などの社会課題にも配慮した経営を通じ、ステークホルダーからの信頼を獲得しながら事業を拡大し、企業価値の向上を図ること、それがシチズングループの考える「サステナブル経営」です。

## サステナブル経営の推進体制

シチズン時計の代表取締役社長を委員長とし、シチズン時計の常勤取締役、事業統括会社の社長を委員とする「サステナビリティ委員会」を2020年4月に設置。この委員会を中心として、各社でのサステナビリティに関する課題の検証や活動状況の進捗等を定期的に確認しています。

### サステナビリティ推進体制

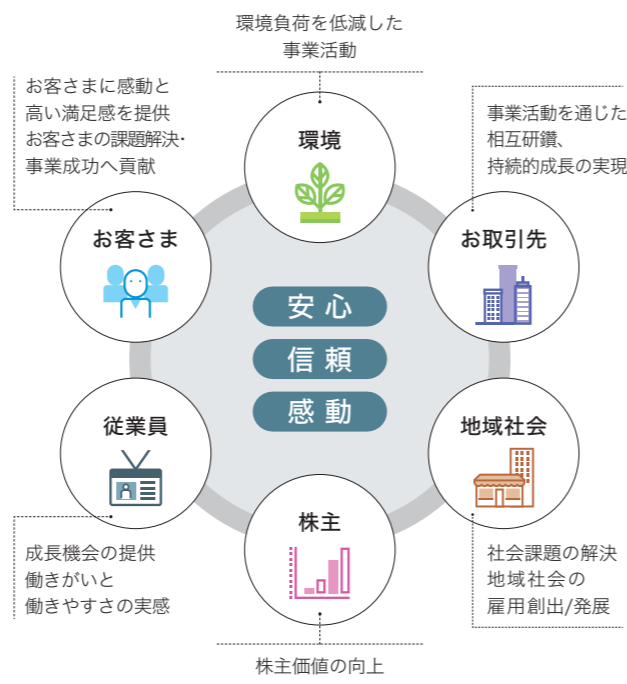


## サステナブルファクトリー

シチズングループでは、事業を展開する上で、製品・サービスの製造プロセスに配慮する「サステナブルファクトリー」というコンセプトを大切にしています。「サステナブルファクトリー」とは、環境への配慮はもちろん、コンプライアンスや人権、労働慣行、BCP<sup>\*</sup>、生産性向上なども含めて総合的に配慮する持続可能な生産施設・事業所、もしくは事業プロセスのことを指しています。シチズングループ全体では、2030年までの「サステナブルファクトリー」の実現を目標としています。グループだけでなく、バリューチェーン全体で持続可能な「ファクトリー」にしていくには、お取引先をはじめとするサプライチェーン全体での協力が不可欠であり、ステークホルダーにこのコンセプトの理解を求める活動も進めています。

<sup>\*</sup>BCP(Business Continuity Plan:事業継続計画):大規模災害等による事業活動への影響に備え、製品やサービスの供給を継続、または早期復旧を可能とするため、必要な体制や役割、対応手順等の計画を平常時に定めること。

## サステナブル経営を通じたステークホルダーへの創出価値(アウトカム)



# 環境



### ステークホルダーへの創出価値

- 環境負荷を低減した事業活動

### 関係するマテリアリティ

- ☀️ 気候変動への対応と循環型社会への貢献

## 「シチズングループ環境目標2030」

シチズングループでは、「シチズングループ環境方針」を環境施策の根幹として、持続可能な市民社会の実現を目指すグローバルな環境経営を推進しています。2020年にはCO<sub>2</sub>排出量を実質ゼロにする脱炭素化や持続可能な資源の利用にコミットする「シチズングループ環境ビジョン2050」を策定し、SDGs達成に向けた5つの目標「シチズングループ環境目標2030」の達成に向け、脱炭素社会、資源循環型社会、安心・安全で心豊かな社会の実現に向けた取り組みを推進しています。

### 気候変動への対応

シチズングループでは、マテリアリティの一つである「気候変動への対応」を推進するため、2022年度より、CO<sub>2</sub>排出量削減目標 (Scope1, 2) を2030年度に2018年度比50.4%

削減へと改定しました。また、サプライチェーン排出量であるScope3削減目標の改定を進めるとともに2024年度までにSBT認定取得を目指しています。

今後も脱炭素社会の実現のため、国内海外拠点での再生可能エネルギーの導入を進めるとともに、サプライチェーン全体でのCO<sub>2</sub>排出量削減の取り組みを推進していきます。

## TCFD、リスクと機会

最も深刻なグローバル環境リスクの一つである気候変動の緩和対策として、シチズングループでは、温室効果ガスの排出量削減のためグループ全体で取り組んでいます。気候変動緩和の表明として、「気候変動イニシアティブ(Japan Climate Initiative)」に参加し、2020年度には気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)提言にも賛同しています。TCFD提言に基づき、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1.5°Cシナリオおよび4°Cシナリオを用いて進めています。また気候変動に関するリスクと機会を評価・管理する目標として、「シチズングループ環境ビジョン2050」および「シチズングループ環境目標2030」において、温室効果ガス排出量 (Scope1, 2, 3) の削減と、国内における再生可能エネルギー比率の向上を掲げています。今後も、目標達成に向けた取り組みを進めながら、TCFD提言に沿った気候関連情報の開示の充実を図っていきます。

### シチズングループ環境目標2030(2022年2月改定)

指標	目標
温室効果ガス排出量 (Scope1, 2)	(2018年度比)30%削減 → <b>50.4%</b> 削減
温室効果ガス排出量 (Scope3)	<b>15%</b> 削減(2018年度比)
再エネ比率(国内)	30% → <b>62%</b>

### シナリオ分析結果

区分	重要【リスク/機会】	シチズンへの影響		時間軸		
		1.5°C	4°C	~2024	2025~2030	2031~
移行リスク	政策・法規制	大	小	新たな法規制(カーボンプライス制度)の導入・強化によるコスト増加		
	技術および市場	小	大	原材料等のコスト増加、供給不足・供給停止		
	レピュテーション	中	小	気候変動への対応遅れなどによる評価・評判の下落、それによる株価・売上の低下		
物理的リスク	急性リスク	小	大	自然災害による被災の激甚化・頻度の増加		
	慢性リスク	中	大	異常気象の影響や対策に事業支出が増加		
機会	エネルギー・資源効率	小	大	サプライチェーン寸断による生産活動の停滞		
		中	中	省エネルギー化の推進によるコスト削減		
	製品、サービス・市場	中	小	代替素材での製品開発による差別化・競争力の向上		
		中	小	物質代替・軽量化によるライフサイクルでの脱炭素の実現		
レジリエンス	中	中	環境配慮型製品/サービスの需要増による収益増			
	中	大	自然災害対策を進めることで顧客からの信頼向上			
	中	大	計画的な対策の実施により物理リスク被害を最小限化			

## 従業員



### ステークホルダーへの創出価値

- 成長機会の提供
- 働きがいと働きやすさの実感

### 関係するマテリアリティ

- ☀️ 働きがいの向上と人財の育成

### 働き方改革と人財育成

シチズングループでは、人財の確保と育成が事業基盤の強化につながると考え、グループ各社が主体となって多様な人財が活躍できる働きやすい職場環境づくりを進めています。人財育成に関しては、シチズン時計が2019年度から運用している「360度評価」を人財マネジメントや研修内容の向上に活用しているほか、2021年度には在宅業務が前提の「フルリモート制度」を導入するなど、多様な働き方の実践をサポートしています。

### ダイバーシティ&インクルージョン

従業員一人ひとりの個性を尊重し、多様性を認め、活かせる環境づくりは経営の責務です。シチズングループでは、女性が活躍し続けられる雇用環境整備のため、キャリア研修の充実やワークライフバランスを意識した勤務形態の導入を進め、2025年度までに管理職に占める女性比率を10%以上との目標を掲げています。また障がい者雇用にも積極的に取り組み、40年以上にわたって腕時計部品等の計数、包装、解体等の業務委託を通じた就業支援を行っています。



「屋内でも屋外でも働ける」をコンセプトに誕生した「CITIZENの森」。東京事業所に215本の植栽を行い地域の鳥や虫が飛来する自然豊かな空間となりました。2021年度グッドデザイン賞を受賞。

### 健康経営

働きやすい職場づくりの一環として、シチズングループでは、「健康宣言」を公表し、従業員の健康管理を経営的な視点で考えて実践する「健康経営」を推進しています。当社では健康診断受診率100%、ストレスチェック実施率94.3%、その他にもがん検診等、任意の健康施策に多くの従業員が参加しており、メンタルヘルス対策も実施しています。当社の健康経営への取り組みは外部機関からも評価され、シチズン時計は「健康経営優良法人2022」に認定されています。

### 労働安全衛生

「シチズングループ行動憲章」第4条で「人権と多様性を尊重し、安全で働きやすい職場をつくります」と規定している通り、シチズングループでは職場環境の安全衛生を重視しています。2022年6月には、従業員の安全周知や遵守徹底を目的に策定した「シチズングループ安全衛生基本方針」を改定し、安全方針の適用対象を従来のグループ従業員からお取引先を含めたサプライヤーにまで広げ、サプライチェーン全体での安全衛生の向上を図っています。

シチズングループ安全衛生基本方針はWebをご参照ください。

<https://www.citizen.co.jp/sustainability/social/workplace.html>



## お客さま



### ステークホルダーへの創出価値

- お客さまに感動と高い満足感を提供
- お客さまの課題解決・事業成功へ貢献

### 関係するマテリアリティ

- ☀️ 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
- ☀️ 社会的責任の遂行

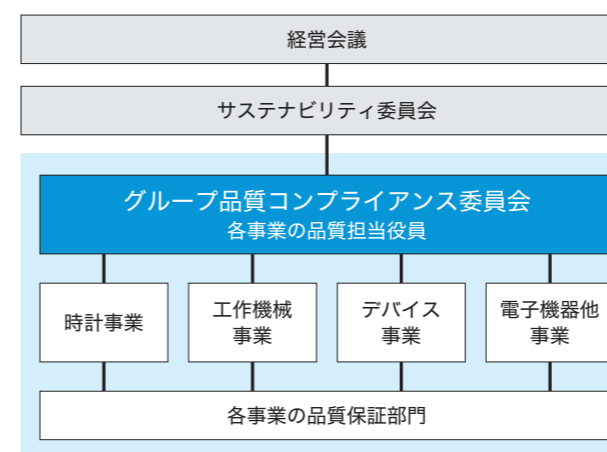
### 品質コンプライアンス

シチズングループでは、安心、安全、品質、環境に十分配慮した製品・サービスの持続的な提供に向けて、グループ全体で品質コンプライアンスの強化に取り組んでいます。

### 品質コンプライアンス推進体制

品質コンプライアンスに対する認識の共通化を確実なものとするため、グループ各社の品質担当役員で構成されるグループ品質コンプライアンス委員会が中心となって、「シチズングループ品質行動憲章」の周知活動を海外拠点も含めて展開しています。当委員会では、品質に関するコンプライアンス遵守の浸透に努めるほか、内部通報制度の実効性向上やESG/SDGsの視点も考慮しながら、各事業分野のステークホルダーの要請に応える活動も推進しています。

### 品質コンプライアンス体制図



### 役割と成果

- シチズングループ品質行動憲章の策定と周知・教育
- 品質コンプライアンス研修
- シチズングループ品質行動憲章とISO、QMSとの融合

### カスタマーエンゲージメント

シチズン時計ではお客さま満足のためのさらなる向上を目指し、お客さまの声を活かした取り組みを推進するために、お客さま相談室にお寄せいただいたお問い合わせやご要望は、「VOCレポート」として関係部門に共有を図っています。また、ソーシャルキャンペーン「New TiMe, New Me」を実施し、そこから得られたお客さまの貴重な声を、商品・サービスの改善や安全性の確保、さらにはユニバーサルデザインの推進へとつなげています。

### 品質コンプライアンスの徹底

品質コンプライアンスの徹底を図るために、シチズングループでは、2030年度までの目標達成に向けたKPIを設けて施策を推進しています。2021年度は、「シチズングループ品質行動憲章周知活動2回」の目標を達成したほか、eラーニング受講率は98.8%、ホットライン認知度は82.0%となりました。またグループ品質コンプライアンス委員会では、品質トラブルに関する情報共有や、発生原因の解明や防止策について議論する機会を年4回設け、品質コンプライアンスの強化・向上を図りました。

### 2021年度研修実績

研修名						
コンプライアンス研修						
内容						
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ シチズングループ品質行動憲章の理解向上</li> <li>■ コンプライアンスホットラインの認知向上</li> </ul>						
参加者数(対象)						
eラーニング受講者: 6,250名 個別研修受講者: 53名 <table border="0" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"> <tr> <td>(</td> <td>グループ新任役員 14名</td> <td>)</td> </tr> <tr> <td>(</td> <td>グループ新入社員 39名</td> <td>)</td> </tr> </table>	(	グループ新任役員 14名	)	(	グループ新入社員 39名	)
(	グループ新任役員 14名	)				
(	グループ新入社員 39名	)				
合計: 6,303名						



## お取引先



## ステークホルダーへの創出価値

- 事業活動を通じた相互研鑽、持続的成長の実現

## 関係するマテリアリティ

- ☀ 社会的責任の遂行

## CSR調達

シチズングループではサプライチェーン全体での「サステナブルファクトリー」の実現に向けて、「シチズングループ調達基本方針」を定め、国内外のお取引先に対して、「国連グローバル・コンパクト」および「シチズングループ行動憲章」に基づいて人権尊重や環境保全、労働安全衛生、公正取引などの要請事項をまとめた「グループCSR調達ガイドライン」の遵守を依頼し、周知を図っています。CSR調達のリスクを把握する一環として、シチズングループでは国内のお取引先に対して、SAQ(自己評価アンケート)による調査とグループ独自に作成したお取引先様実態調査を実施しています。また調達取引高上位90%以内や重要品目の取り扱いがある重要サプライヤーに対しては、SAQに加え説明会を開催するなどしてCSR調達ガイドラインの遵守を求め、2030年までに「シチズングループの100%および重要サプライヤー70%のCSR調達ガイドラインの100%遵守」達成を目指します。

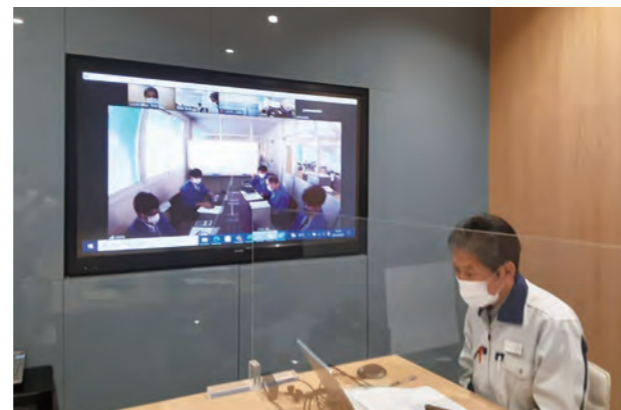
## 鉱物関連の取り組み

シチズングループでは、武装勢力への資金提供や人権侵害のリスクがある紛争鉱物について、調達上の重要なリスクと認識しています。2021年の「EU紛争鉱物規則」の適用に加え、対象鉱物・対象地域・対象リスクの拡大を認識し、2021年1月、既存の紛争鉱物対応方針を「シチズングループ責任ある鉱物調達方針」に改定しました。改定にあたっては、国際的なガイドライン等を参照するとともに、対象とする鉱物と調達地域の拡大、リスクを確認した際の対応等の明確化を図りました。また対象となる鉱物を調達しているお取引先とともに、シチズングループ自身も部品等を納品しているお取引先からの要請に応じてRBA (Responsible Business Alliance) の行動規範を遵守するなど、サプライヤーの立場でも紛争鉱物の排除に取り組んでいます。なお、グループ全体の紛争鉱物調達に関する施策は、「シチズングループ持続可能な調達委員会」主導で実施しています。

## 人権への取り組み

シチズングループ内の人権リスクに関しては「グループ人事委員会」が管轄する一方で、サプライチェーン上で想定される人権リスクに関してはグループ持続可能な調達委員会がリスクの特定や改善を推進しています。2021年度は、時計事業の第1次(製造工場)、第2次(原材料調達)取引先を対象範囲とする、サプライチェーン上の人権リスクを特定しました。具体的には、持続可能な調達委員会の有識者勉強会で習得した人権リスクの特定手法や経済人コー円卓会議のステークホルダーエンゲージメントプログラム資料などを参考に、海外駐在経験者のヒアリングによる情報収集も交えてリスクの特定を図りました。その結果、紛争鉱物・原材料調達先の労働環境について、リスクとなり得る可能性を発見しましたので、リスクの最小化に向けた検討を行います。

また、子どもの権利に関しては、日本ユニセフ協会「子どもの権利とビジネス原則」(CRBP)を支持するとともに、事業における子どもの権利侵害の回避や、子どもの権利の実現に向けた活動に取り組んでいます。2013年度から継続している国際NGOプラン・インターナショナルの活動支援を通じて、2021年度は「ベトナムにおける小中学校の女子寮の環境整備プロジェクト」に参画し、女子寮の環境整備や教育・トレーニング活動への支援を実施しました。



リモート形式によるサプライヤー監査の様子

## 地域社会



## ステークホルダーへの創出価値

- 社会課題の解決
- 地域社会の雇用創出/発展

## 関係するマテリアリティ

- ☀ 社会的責任の遂行

## CITIZEN OF THE YEAR

社会に感動を与える人々を応援します。

シチズングループでは毎年、日本に在住する市民の中から、市民社会に感動を与えた市民や、市民社会の発展や幸せ・魅力づくりに貢献した市民を「CITIZEN OF THE YEAR」として讃えています。この顕彰制度は、市民主役の時代と言われる中、広い視野から市民を顕彰する賞がほとんど見られなかったことから、社名に「CITIZEN」を掲げるシチズン時計が1990年に創設したものです。ここでは、2021年度に表彰させていただいた、素晴らしい3組の方々の取り組みや活動をご紹介します。

<https://www.citizen.co.jp/coy/index.html>

貧困家庭の高校生に  
プログラミング講習支援

平井大輝さん

平井さんはご自身の貧困の経験から、「お金だけ援助しても貧困の連鎖から抜け出せない」との想いで、貧困層の高校生が自走するための支援活動を続けています。貧困層の高校生向けに無料のプログラミング学習支援やキャリア支援などの支援活動を展開し、生まれ育った環境に関係なく、将来に希望を持てる社会の実現を目指しています。



先生(左)と生徒(右):プログラミング講習に参加した高校生にはパソコンを無償提供し、交通費も支給

難病「レット症候群」の完治  
を目指す研究を支援

谷岡哲次さん

娘さんが国の指定難病「レット症候群」と判明後、谷岡さんはすぐにNPOを立ち上げ、患者や家族同士の交流、患者と研究者間の橋渡し、治療法や治療薬の確立に向けた研究費の助成を行う活動を続けてきました。患者・家族が病気に関する情報を共有するアプリも開発し、その情報を研究者に提供して治療薬開発にも役立てています。



谷岡さん(左端):患者側も研究を支援したいと、寄付を募り、治療法や治療薬の確立に向けた研究費の助成を実施

絵を通じた心の教育で  
少年たちの更生に貢献

飯田和幸さん

画家の飯田さんは、30年以上にわたって帯広少年院で、少年たちの更生と社会復帰を支えるボランティア「篤志面接委員」として絵画を教え続けてきました。根気強く一つの作品を創り上げることを目標に、私語禁止の教室で一人ひとりを見守り続け、自分が夢中になれるものを見つけ、あきらめずにやり遂げることの大切さを伝えてきました。



飯田さん(右から2番目):少年たちと自分に重なる場所を感じ30年以上活動を継続

コーポレート・ガバナンス

当社は社名の由来である「市民に愛され市民に貢献する」を企業理念とし、地域社会はもとより地球環境と調和した持続的な企業活動を通して、社会への貢献とともに企業価値を向上させていくことに努めています。この企業目的を継続的に高めていくためには、経営の透明性確保と多面的な経営への監視機能が重要であると認識し、コーポレート・ガバナンスの充実に向けた取り組みを実施しています。

当社は、2021年6月改訂のコーポレート・ガバナンス・コードに記載された各原則を全て実施しております。

<https://www.citizen.co.jp/cms/cwc/files/CGR2022.pdf>



コーポレート・ガバナンス体制

当社は、適正かつ効率的な職務の執行および経営の透明性確保並びに多面的な経営への監視機能の確保を目指し、下記の企業統治体制を敷いています。

**取締役会**

当社の取締役会は、企業グループを統括するとともに主要な事業の業務執行を行う取締役6名および独立した立場から経営者としての豊富な経験と幅広い見識を活かして経営のチェック・監督を行う3名の社外取締役で構成しています。取締役会では業務執行に関する決定を行うとともに、業務執行の監督を行っています。

▶ 2022年3月期 開催回数: 17回

**報酬委員会** 委員長：社外取締役

取締役が受ける報酬等の方針および基準に関する事項を審議し、取締役会に対し勧告すること等を主な職務としています。

▶ 2022年3月期 開催回数: 3回

**指名委員会** 委員長：社外取締役

代表取締役、取締役社長および取締役会長の選定または解職に関する事項を審議し、取締役会に提案すること等を主な職務としています。

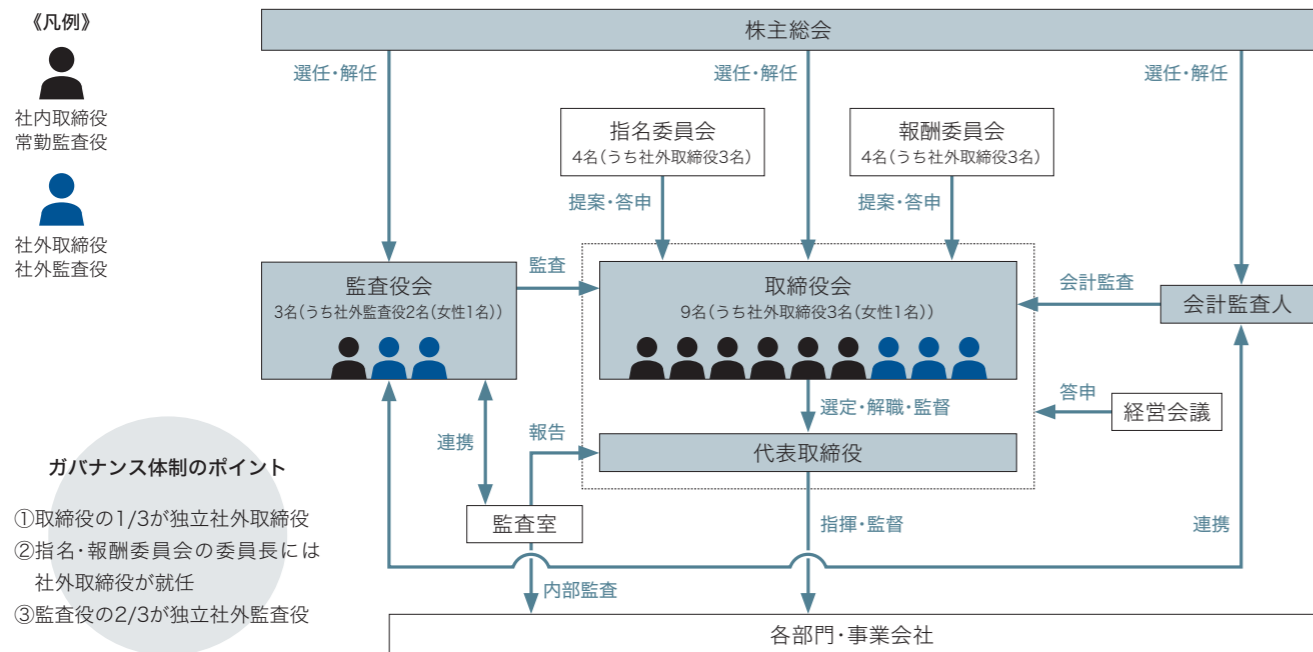
▶ 2022年3月期 開催回数: 3回

**監査役会**

各監査役は監査役会の定めた監査方針や監査計画に従い、取締役の業務執行の厳正な監査を実施しています。また、会計監査人より会計監査の報告を受け、会計監査人と協力して当社および子会社の監査業務等を効率的に実施しています。

▶ 2022年3月期 開催回数: 13回

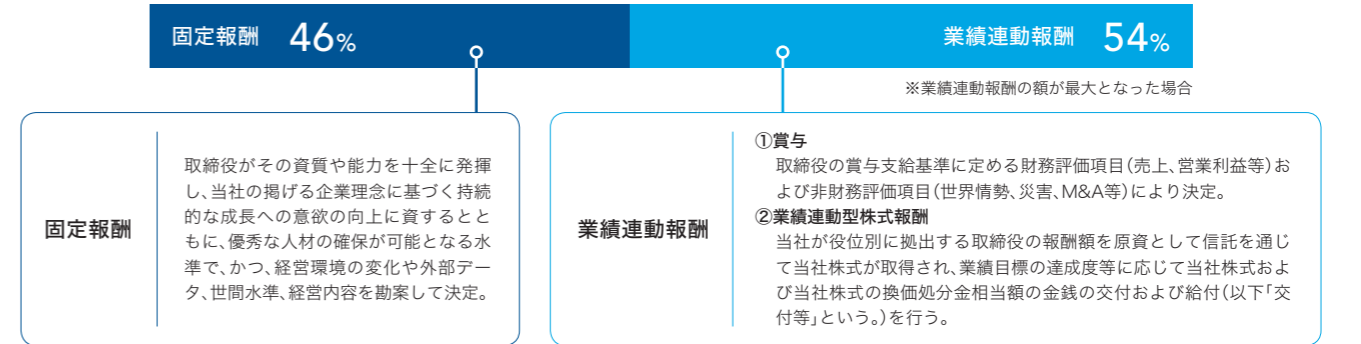
コーポレート・ガバナンス体制の概略図



役員の報酬制度

当社の取締役(社外取締役を除く。)の報酬は、固定報酬と業績連動報酬により構成されており、その支給割合は、業績向上意欲と優秀な人材の確保が可能となる水準で、かつ、経営環境の変化や外部データ、世間水準、経営内容を勘案したうえで、中長期的な業績向上と企業価値増大への貢献意識を高めることができる水準で決定する方針としています。社外取締役および監査役の報酬は、固定報酬のみによって構成されています。

取締役の報酬構成



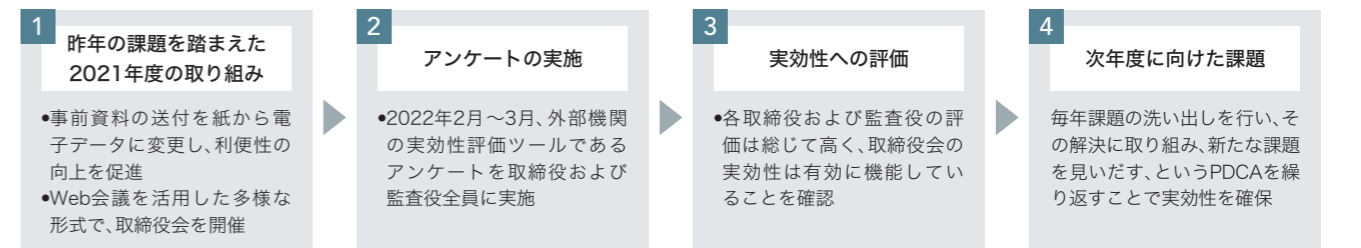
取締役および監査役の報酬等の額

区分	員数(名)	報酬等の総額(百万円)	うち固定報酬(百万円)	うち賞与(百万円)	うち業績連動型株式報酬(百万円)
取締役(うち社外取締役)	10 (3)	263 (28)	153 (28)	82 (—)	26 (—)
監査役(うち社外監査役)	3 (2)	43 (24)	43 (24)	— (—)	— (—)
合計(うち社外役員)	13 (5)	306 (53)	196 (53)	82 (—)	26 (—)

(注) 1. 上記には、2021年6月25日開催の第136期定時株主総会の終結の時をもって退任した取締役を含んでいます。  
 2. 取締役(社外取締役を除く。)に対する賞与82百万円は、2022年6月28日開催の第137期定時株主総会終結後に支給する予定の金額です。  
 3. 取締役(社外取締役および国内非居住者を除く。)に対する業績連動型株式報酬26百万円は、当事業年度に係る費用計上額です。当事業年度を最終事業年度とする中期経営計画に対応した3事業年度を対象期間とする業績連動型株式報酬のうち、第135期および第136期に対応したものととして取締役(社外取締役および国内非居住者を除く。)6名に交付される見込みの株式数に基づいて算定した株式給付債務の見込額は合計47百万円であり、同額を当事業年度に費用計上しています。  
 4. 賞与に係る業績指標は、単年度の業績および中長期的な業績の向上と企業価値増大への貢献意識を高めることを目的として、単年度計画に係る連結売上高および連結営業利益並びに中期経営計画に係る連結売上高、連結営業利益およびROEとしており、当期の実績は、連結売上高2,814億1,700万円、連結営業利益222億730万円およびROE10.2%です。賞与は、役位別の月額基本報酬に業績指標の達成度および非財務項目を勘案して算出した係数を乗じて算定されています。  
 5. 業績連動型株式報酬の内容は、当社の株式であり、割当ての際の条件等は、「(1)役員報酬等の決定に関する方針等」に記載のとおりです。また、当期における交付状況は、「II 1.(5) 当期中に職務執行の対価として会社役員に交付した株式の状況」に記載しています。業績連動型株式報酬に係る業績指標は、取締役の報酬と当社の株式価値との連動性をより明確にし、中長期的な業績向上と企業価値増大への貢献意識を高めることを目的として、中期経営計画に係る連結売上高、連結営業利益およびROEとしており、当期の実績は、連結売上高2,814億1,700万円、連結営業利益222億730万円およびROE10.2%です。業績連動型株式報酬は、業績指標等の達成度に応じて算定されています。  
 6. 取締役(社外取締役を除く。)に対する報酬等の総額は、2018年6月27日開催の第133期定時株主総会において年額370百万円以内(賞与等を含む。)と決議されており、当該株主総会終結時点の取締役(社外取締役を除く。)の員数は、8名です。なお、使用人業務取締役の使用人分給与は支給しないこととしています。  
 7. 上記6.とは別枠で、取締役(社外取締役および国内非居住者を除く。)に対する業績連動型株式報酬の総額は、2018年6月27日開催の第133期定時株主総会において3事業年度を対象として300百万円以内(2018年に設定する当初は1事業年度を対象として100百万円以内)と決議されており、当該株主総会終結時点の取締役(社外取締役および国内非居住者を除く。)の員数は、8名です。  
 8. 社外取締役の報酬等の総額は、2019年6月26日開催の第134期定時株主総会において年額40百万円以内と決議されており、当該株主総会終結時点の社外取締役の員数は、3名です。なお、社外取締役には賞与を支給しないこととしています。  
 9. 監査役に対する報酬等の総額は、2007年6月26日開催の第122期定時株主総会において年額80百万円以内と決議されており、当該株主総会終結時点の監査役の員数は、4名です。なお、監査役には賞与を支給しないこととしています。  
 10. 取締役会は、取締役の報酬に関する透明性を高めるために、社外取締役 寺坂史明氏を委員長とし、社外取締役 窪木登志子および大澤善雄の両氏並びに代表取締役社長 佐藤彦彦氏を委員とする報酬委員会に対し、当事業年度に係る取締役の個人別の報酬等の内容の決定を委任しています。報酬委員会は、当該内容の決定が取締役会の決議により報酬委員会に委任されており、報酬等の内容が「取締役会で決議された取締役の個人別の報酬等の内容」についての決定に関する方針に適合していることから、当事業年度に係る取締役の個人別の報酬等の内容は当該方針に沿うものであると判断しています。

実効性評価

当社では、取締役会の実効性の分析・評価を通じてガバナンス体制の継続的な改善を図り、有効に機能することを目指しています。





## スキル・マトリックス

当社では、経営戦略の達成に向けて取締役会の役割・責務を実効的に果たすために必要な知識、経験、能力を定めており、取締役会全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性を示す指標としてスキル・マトリックスを開示しています。

各取締役に期待する役割は次のとおりです。

	企業経営/ 経営戦略	販売/ マーケティング/DX	研究開発/ テクノロジー	国際ビジネス	人財開発/ ダイバーシティ	財務/会計	ESG/ サステナビリティ
代表取締役社長 佐藤敏彦	●				●		●
常務取締役 古川敏之	●	●				●	
常務取締役 大治良高	●	●		●			
取締役 中島圭一	●		●	●			
取締役 白井伸司	●		●	●			
取締役 宮本佳明	●				●		●
社外取締役 窪木登志子				●	●		●
社外取締役 大澤善雄	●	●		●			
社外取締役 吉田勝彦	●	●			●		

(注)各取締役に期待する役割を最大3項目まで記載しています。

## グループリスクマネジメント

当社グループでは、グループ全体のリスクを集約管理し、迅速に対応するためにグループガバナンスの強化につながる取り組みを積極的に行っています。2020年度に新たに設置したサステナビリティ委員会は、当社の代表取締役社長を委員長としており、その傘下に主要なリスクテーマに応じた各委員会を設置し、人権・労働慣行・環境問題、調達やサプライチェーン上のリスクなどのESGリスクも含め、トップマネジメントによる重要なリスクの把握と対応を行っています。

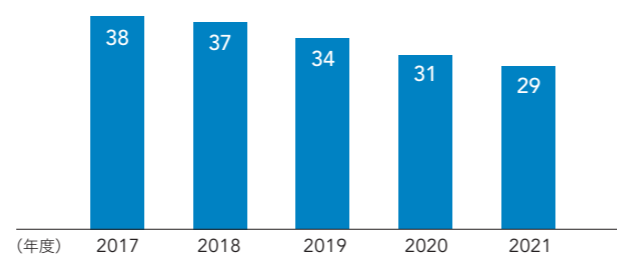
また、財務的なリスクの他、コンプライアンスやBCP(事業継続計画)、知的財産、情報・サイバーセキュリティ関連の経営基盤に直接関わるリスクに関する委員会・組織を、経営会議の直轄とすることで、グループ共通の重要リスクと各社固有のリスクについてのグループ間での情報共有を通じ、リスクマネジメントのノウハウをグループ各社で共有するとともに、グループ全体で均一にリスクマネジメントを行うことを可能にしています。

当社グループでは、今後も引き続きグループ全体でのリスクマネジメントの強化に向け、継続的な改善を進めていきます。

## 政策保有株式について

当社グループの中長期的な取引関係の維持・強化、当社業務の円滑な運営、また、事業発展に貢献するものであると総合的に判断された場合に保有を行っていきます。個別の政策保有に関する検証について、毎年取締役会において、取引先と当社グループの関係性、相互の企業価値向上の可能性等を鑑みて、その合理性や必要性を検証し、継続して保有する意義が希薄化した株式については縮減に努めることを基本方針としています。当事業年度は、保有意義を検証した結果2銘柄の株式を売却しました。

### 政策保有株式 銘柄数



## 社外取締役インタビュー

# 時計製造で培った高度な精密加工技術が シチズングループの成長を牽引していく

**Q** 社外取締役に就任されて1年が経ちました。シチズングループに対する印象を聞かせてください。

「シチズン時計」と聞くと、多くの方は、クラフトマンシップに溢れた精密な時計づくりを百年以上手がけてきた日本の会社という印象を抱くのではないのでしょうか。私自身も社外取締役に就任する前は、そうしたイメージを抱いていました。しかし実態は、売上高の7割近くを海外で生み出すグローバル企業で、特に米国ではミドルレンジの腕時計でトップシェアを誇っています。その時計づくりで培われた高度な精密加工技術から派生した工作機械事業は時計事業と並ぶコア事業として成長し、シチズンの技術なしでは作り出せない精密なもののづくりも多く、シチズンの工場には、時計業界とは全く異業種の世界で名だたる企業も視察に来ています。また、世界がカーボンニュートラルへ向けた動きを加速する中で、シチズンにおいては、40年以上前から太陽光(ソーラー)やその他人工の光でも発電できる光発電時計を開発、製品化、販売しており、世界に先駆けて環境課題への取り組みを行ってきた企業であることも窺えます。

「時計」で世界に名を馳せたがゆえに、時計事業の印象が強いですが、工作機械事業、また、多くの精密部品を扱うデバイス事業、電子機器他事業が持つポテンシャルが十分に世の中に認知されていないことには、歯がゆさも感じています。

**Q** 社外取締役としての役割をどのように考えていますか。

第一義的な役割としては、会社法にも定められているように、経営の執行を監督・チェックする機能だと認識しており、私自身も常に、少数株主に対する視点も失わないよう意識しています。加えて、経営やM&A含めた投資判断、人材開発やリスクマネジメント、クライシスマネジメントなど、私がこれまで培ってきた経験やノウハウもシチズンの経営に活かせるよう、取締役会などで積極的に進言しています。

また社外取締役は、指名・報酬委員会のメンバーにもなっています。特に私が委員長を務める指名委員会ではサクセッションプランを策定し、次世代を担うリーダー候補者の検討や育成を行っていますが、女性管理職の増加やグローバル人材の育成など、ダイバーシティの拡充と人的資本の強化につながるよう、人事ローテーションの在り方にも踏み込んで、さまざまな助言をしています。

**Q** 中長期視点の事業課題と、シチズンに期待することを教えてください。

私たち社外取締役は監査役とも2カ月に1度、定期的に内部統制の確認をしています。ものづくりに敬意を払う社風があり、メーカーとしての品質管理上のガバナンスについても申し分がありません。一方で、現時点で内部統制上の問題はないものの、その牽制機能をより強化するには、事業部門を超えた戦略的な人事ローテーションの導入などを通じて、人材や組織のさらなる活性化を図ることも必要です。またグループガバナンスという視点では、約90社あるシチズングループの管理体制の強化に向けて、さらなるDXやIT化の推進も課題でしょう。

時計事業は、若年層の時計離れやスマートウォッチの出現もあり、コロナ禍の影響を除いても事業環境に適応する変化が求められています。しかし、部品から完成品まで一貫生産で時計を作れる世界屈指のマニュファクチュールとしての付加価値の高い技術力があり、それらを軸にマーケティング戦略、ブランディング戦略を展開することで、グローバル市場で成長できる可能性は充分にあると認識しています。また、シチズングループが持つ高度な精密加工技術は時計業界だけでなく、今後、自動車業界、宇宙業界、医療・ヘルスケア業界など幅広い業界でもさらに注目されることになるかと期待しています。

シチズンの持つこの高い成長ポテンシャルを、今後より積極的に世の中に発信しながら、「市民に愛され市民に貢献する」企業として持続的成長を遂げていけるよう、社外取締役として働きかけていきます。



社外取締役 大澤善雄 Yoshio Osawa



# 役員一覧

## 取締役

さとう としひこ  
**佐藤 敏彦**  
代表取締役社長



当社グループのデバイス事業の運営や時計生産の統括を担った実績と経験などを踏まえ、引き続き当社グループ事業の推進に貢献する。2019年より現職。

ふるかわ としゆき  
**古川 敏之**  
常務取締役  
経営企画部・経理部・広報IR室・情報システム部担当




経営企画部長として経営戦略を策定してきた実績、当社の取締役として経営企画部および経理部・広報IR室などの業務経験を有する。2022年より現職。

おおじ よしたか  
**大治 良高**  
常務取締役  
時計事業本部長



海外子会社において時計販売に携わった後、経営企画部長として時計事業における経営戦略の推進を担った経験と時計の製品開発を推進してきた業務経験を有する。2022年より現職。

なかじま けいいち  
**中島 圭一**  
取締役



主として工作機械事業に携わり、シチズンマシナリー(株)代表取締役社長として工作機械事業全体を牽引し、事業戦略を推進してきた業務経験を有する。2013年より現職。

しらい しんじ  
**白井 伸司**  
取締役  
時計事業本部製造技術センター長



子会社において時計製造に携わった後、時計製造を担う子会社の経営を担当してきた経験と、時計の製造、技術、開発などの業務経験を有する。2017年より現職。

みやもと よしあき  
**宮本 佳明**  
取締役  
グループリスクマネジメント・総務部長、人事部・CSR室・環境マネジメント室担当



時計製造を担う海外子会社において新工場の立ち上げを推進した後、時計販売を担う海外子会社の経営を担当してきた経験と、当社の取締役としてグループリスクマネジメント、総務部、人事部の業務経験を有する。2018年より現職。

くぼき としこ  
**窪木 登志子**  
社外取締役 **独立**



**略歴**  
1987年 弁護士登録  
2002年 東京家庭裁判所調停委員(現職)  
2009年 会計検査院・退職手当審査会委員(現職)  
2012年 中央大学法科大学院客員教授(現職)  
2013年 東京都中央区教育委員(現職)  
2015年 クオール(株)(現 クオールホールディングス(株))社外取締役(現職)  
2015年 (一社)共同通信社社外監事(現職)  
2016年 当社社外監査役  
2019年 当社社外取締役(現職)  
2021年 中央区特別職報酬等審議会委員(現職)

おおさわ よしお  
**大澤 善雄**  
社外取締役 **独立**



**略歴**  
2003年 住友商事(株)理事ネットワーク事業本部長  
2005年 同社執行役員ネットワーク事業本部長  
2007年 同社執行役員メディア事業本部長  
2008年 同社常務執行役員メディア・ライフスタイル事業部門長  
2008年 同社代表取締役常務執行役員  
2011年 同社代表取締役専務執行役員  
2013年 SCSK(株)代表取締役社長兼COO  
2015年 同社代表取締役社長  
2016年 同社取締役会長  
2017年 同社取締役  
2018年 キヤノンマーケティングジャパン(株)社外取締役(現職)  
2019年 当社社外取締役(現職)

よしだ かつひこ  
**吉田 勝彦**  
社外取締役 **独立**



**略歴**  
2007年 花王(株)執行役員  
2012年 同社常務執行役員  
2014年 同社代表取締役常務執行役員  
2015年 同社代表取締役専務執行役員  
2019年 (一社)日本子育て支援協会理事長(現職)  
2022年 当社社外取締役(現職)

## 監査役

あつか のぼる  
**赤塚 昇**  
常勤監査役  
社外監査役 **独立**



**略歴**  
1981年 (株)第一勧業銀行入行  
2005年 (株)みずほコーポレート銀行(現(株)みずほ銀行)アジア営業部長  
2007年 同行海外営業推進部長  
2008年 同行営業第十八部長  
2009年 同行執行役員  
2011年 東京センチュリーリース(株)常務執行役員  
2016年 同社顧問  
2016年 富士通リース(株)取締役会長  
2018年 当社常勤監査役(現職)

やなぎ かずのり  
**柳 和徳**  
常勤監査役



**略歴**  
1986年 当社入社  
2007年 シチズン時計(株)管理本部経理部長  
2011年 同社経理部長  
2012年 シチズン宝飾(株)執行役員  
2014年 ROYAL TIME CITI CO., LTD.取締役  
2014年 同社代表取締役社長  
2017年 同社取締役  
2019年 シチズン時計マニュファクチャリング(株)取締役  
2022年 当社常勤監査役(現職)

いしだ やえこ  
**石田 八重子**  
社外監査役 **独立**



**略歴**  
2000年 弁護士登録  
2007年 東京簡易裁判所司法委員  
2016年 東京家庭裁判所立川支部調停委員(現職)  
2019年 当社社外監査役(現職)

※社外監査役 石田八重子氏の弁護士としての職務上の名前は「北代八重子」です。

**独立** 東京証券取引所の有価証券上場規程第436条の2に定める独立役員

# 会社情報

## 会社概要 (2022年3月31日現在)

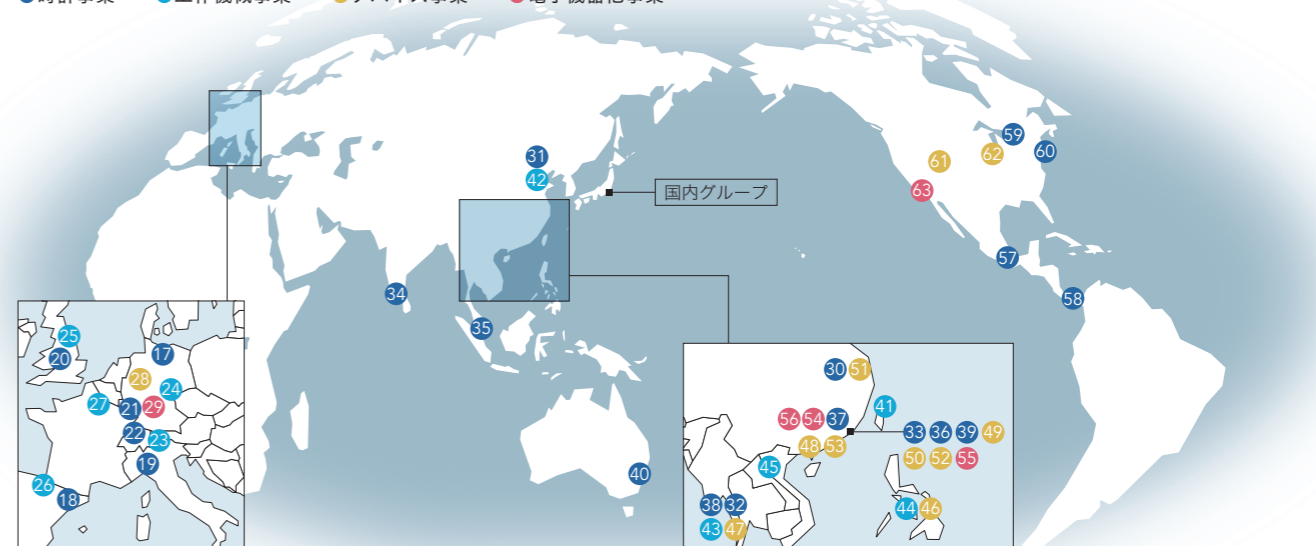
社名	シチズン時計株式会社
創立	1930年5月28日
本社所在地	〒188-8511 東京都西東京市田無町6-1-12
代表者	代表取締役社長 佐藤 敏彦
資本金	32,648百万円
従業員数	16,161名(連結)
事業内容	各種時計類およびその部分品の製造および販売ならびに持株会社としての、グループ経営戦略の策定・推進、グループ経営の監査、グループ技術開発および知的財産の管理その他経営管理など

## 株式概況 (2022年3月31日現在)

証券コード	7762
上場証券取引所	東証プライム (2022年4月4日以降)
会社が発行する株式の総数	959,752,000株
発行済株式数	314,353,809株
株主数	46,256名

## 事業所・グループ会社一覧

●時計事業 ●工作機械事業 ●デバイス事業 ●電子機器他事業

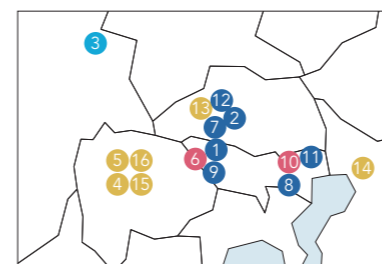


## 事業所

- 1 本社 東京事業所
- 2 所沢事業所

## 国内グループ

- 3 シチズンマシナリー株式会社
- 4 シチズンファインデバイス株式会社
- 5 シチズン電子株式会社
- 6 シチズン・システムズ株式会社
- 7 シチズン時計マニュファクチャリング株式会社
- 8 シチズンリテイルプランニング株式会社
- 9 シチズンTIC株式会社
- 10 株式会社東京美術
- 11 シチズンカスタマーサービス株式会社
- 12 シチズン物流サービス株式会社
- 13 シチズンマイクロ株式会社
- 14 シチズン千葉精密株式会社
- 15 株式会社フジミ
- 16 シチズン電子タイムル株式会社



## 海外グループ

### ヨーロッパ

- 17 CITIZEN WATCH EUROPE G.M.B.H.
- 18 CITIZEN WATCH IBÉRICA S.A.U.
- 19 CITIZEN WATCH ITALY S.P.A.
- 20 CITIZEN WATCH UNITED KINGDOM, LTD.
- 21 FREDERIQUE CONSTANT HOLDING S.A.
- 22 MANUFACTURE LA JOUX-PERRET S.A.
- 23 CITIZEN MACCHINE ITALIA S.R.L.
- 24 CITIZEN MACHINERY EUROPE G.M.B.H.
- 25 CITIZEN MACHINERY UK LTD.
- 26 EGASCA, S.A.
- 27 HESTIKA FRANCE S.A.S.
- 28 C-E (DEUTSCHLAND) G.M.B.H.
- 29 CITIZEN SYSTEMS EUROPE G.M.B.H.

### アジア・オセアニア

- 30 CITIZEN (SHANGHAI) TRADING CO., LTD.  
西鉄城(上海)貿易有限公司
- 31 CITIZEN WATCH (CHINA) CO., LTD.  
西鉄城(中国)鐘表有限公司
- 32 CITIZEN WATCHES MANUFACTURING (THAILAND) CO., LTD.
- 33 CITIZEN WATCHES (H.K.) LTD.  
星辰表(香港)有限公司
- 34 CITIZEN WATCHES (INDIA) PVT. LTD.
- 35 CITIZEN WATCHES (MALAYSIA) SDN. BHD.
- 36 CIVIS MANUFACTURING LTD.
- 37 GUANGZHOU MOST CROWN ELECTRONICS LTD.  
広州務冠電子有限公司
- 38 ROYAL TIME CITI CO., LTD.
- 39 SUNCITI MANUFACTURERS LTD.  
新星工業有限公司
- 40 CITIZEN WATCHES AUSTRALIA PTY LTD.
- 41 CINCOM MIYANO TAIWAN CO., LTD.

- 42 CITIZEN (CHINA) PRECISION MACHINERY CO., LTD.  
西鉄城(中国)精密機械有限公司
- 43 CITIZEN MACHINERY ASIA CO., LTD.
- 44 CITIZEN MACHINERY PHILIPPINES INC.
- 45 CITIZEN MACHINERY VIETNAM CO., LTD.
- 46 CITIZEN FINEDEVICE PHILIPPINES CORP.
- 47 CITIZEN SEIMITSU (THAILAND) CO., LTD.
- 48 MASTER CROWN ELECTRONICS (WUZHOU) LTD.  
領冠電子(梧州)有限公司
- 49 MOST CROWN INDUSTRIES LTD.  
務冠実業有限公司
- 50 C-E (HONG KONG) LTD.  
西鉄城電子(香港)有限公司
- 51 CITIZEN ELECTRONICS (CHINA) CO., LTD.  
西鉄城電子貿易(上海)有限公司
- 52 FIRSTCOME ELECTRONICS LTD.  
首軒電子有限公司
- 53 JIANG XING ELECTRONICS LTD.  
江門市江星電子有限公司
- 54 CITIZEN SYSTEMS (DONGGUAN) CO., LTD.  
西鉄城精電科技(東莞)有限公司
- 55 CITIZEN SYSTEMS (H.K.) LTD.  
西鉄城精電科技(香港)有限公司
- 56 CITIZEN SYSTEMS (JIANGMEN) CO., LTD.  
西鉄城精電科技(江門)有限公司

### 北米・南米

- 57 CITIZEN DE MEXICO, S. DE R. L. DE C. V.
- 58 CITIZEN LATINAMERICA CORPORATION
- 59 CITIZEN WATCH CANADA, LTD.
- 60 CITIZEN WATCH COMPANY OF AMERICA, INC.
- 61 MIYOTA DEVELOPMENT CENTER OF AMERICA INC.
- 62 CECOL, INC.
- 63 CITIZEN SYSTEMS AMERICA CORP.



# CITIZEN

**シチズン時計株式会社**

〒188-8511 東京都西東京市田無町6-1-12

<https://www.citizen.co.jp>

「CITIZEN」、「エコ・ドライブ」、「LFV」はシチズン時計株式会社の登録商標です。



表紙ビジュアルコンセプト

規則的に連なる線はシチズングループの高精度な技術力を、広がる二重のグラデーションの輪は次世代につなげていく豊かな未来(とき)を表しています。

