



中期経営計画

2024年5月14日

カシオ計算機株式会社

当社は、2023年度から2025年度までを対象とした、中期経営計画を策定し、2023年5月11日に公開しましたが、2024年3月期通期決算発表時に、一部その計画を見直しております。

本資料は、2024年5月14日に発表した2024年3月期通期決算説明会資料より、一部を抜粋したものです。

中期経営計画3ヶ年の前半を「収益基盤強化期」と位置付け、収益改善施策・基盤強化施策の実行、成長領域への戦略投資により、事業構造の立て直しに取り組む

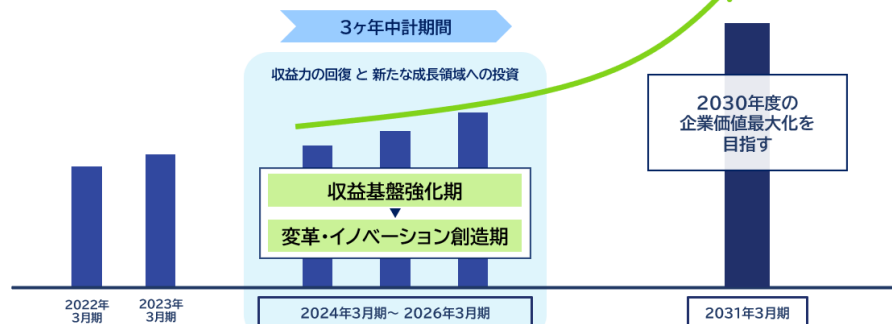
2023年5月発表 3ヶ年中期経営計画

重点施策

中計期間内のフェーズ前提

3ヶ年の前半は世界的な景気減速による影響が残ると想定

→ 「収益基盤強化期」と位置づけ、事業構造の立て直しに全力で取り組む



収益基盤強化期

- コア事業(時計・EdTech・サウンド)への重点投資
- 不採算領域の抜本的な構造改革

変革・イノベーション創造期

- より成長性の高いコア事業およびコア周辺領域の開拓
- ネクストコア領域へのポートフォリオ組み替え

■ 中期の事業成長に向けた成長投資

- G-SHOCK Premiumメタルラインに対するブランディング投資
- Webアプリビジネスへの積極投資によるビジネスモデルの転換加速
- DX積極投資によるデジタルマーケティング等 バリューチェーン改革の加速

■ 収益改善施策/基盤強化施策による事業体質改善

- 赤字事業に対する構造改革加速
- 資産の有効活用(遊休不動産の売却等)
- 株主還元強化、社外取締役の増員(ガバナンス強化) 等

総括

時計

- コロナ禍で抑制していた政策投資を積極的に活用し、Gブランドの認知拡大と高価格帯構成比向上による収益力の回復を目指したが、消費需要の減少を受ける
- 中国市場全体の厳しい状況が更に長期化

EdTech (教育)

- 関数電卓において、先進国では、ハードとソフトの融合による教育現場の変化へ対応、他の地域では電卓市場の拡大に取り組む。
(23年3月期はペントアップ需要による台数増加)
- 辞書ではPC・タブレットが普及し、辞書ハード需要が想定以上に縮小
- 教育アプリは、教育現場での活用浸透に時間を要す

サウンド (楽器)

- Priviaブランド認知・拡大を徹底し新たな価値軸としての確立を目指すも、電子ピアノ市場の低迷長期化の影響を受ける
- コスト削減に取り組むも、売上規模縮小に伴い収益構造が悪化

システム その他

- 事業環境変化に則して、不採算事業領域の構造改革を着実に推進

主要KPI

	2023年 3月期実績	2024年 3月期実績
G-Premium売上構成比 <small>※Gブランド内</small>	15 %	15.2 %
D2C売上構成比 <small>※自社EC/直営店</small>	7 %	8 %
インド・アセアン売上構成比	14 %	14 %
CASIO ID 登録者数 <small>※ e-mail含む</small>	650 万人	980 万人
関数電卓販売台数	2,220 万台	2,203 万台
CP.net導入校数	245 校	402 校
Privia Upper Grade 販売台数	8.4 千台	8.8 千台
Privia Upper Grade 売上構成比	5 %	6 %
Slim&Smart 売上構成比	57 %	56 %

認知度
向上施策

G-SHOCK40周年を機に、SHOCK THE WORLDを世界7カ国で開催し、G-SHOCK未開拓であるインドでは一定の成果を得られた。他エリアにおいてはブランドの認知度やイメージ向上に繋がるも、売上への貢献には差異があった

インド : 2大アンバサダーの発信から店頭展開まで一気通貫した施策により販売拡大
 北米 : グローバルアンバサダーを起用し、発信・訴求するも期待値に届かなかった
 アセアン: アセアン横断のブランド発信を狙ったが、エリア限定の効果にとどまった

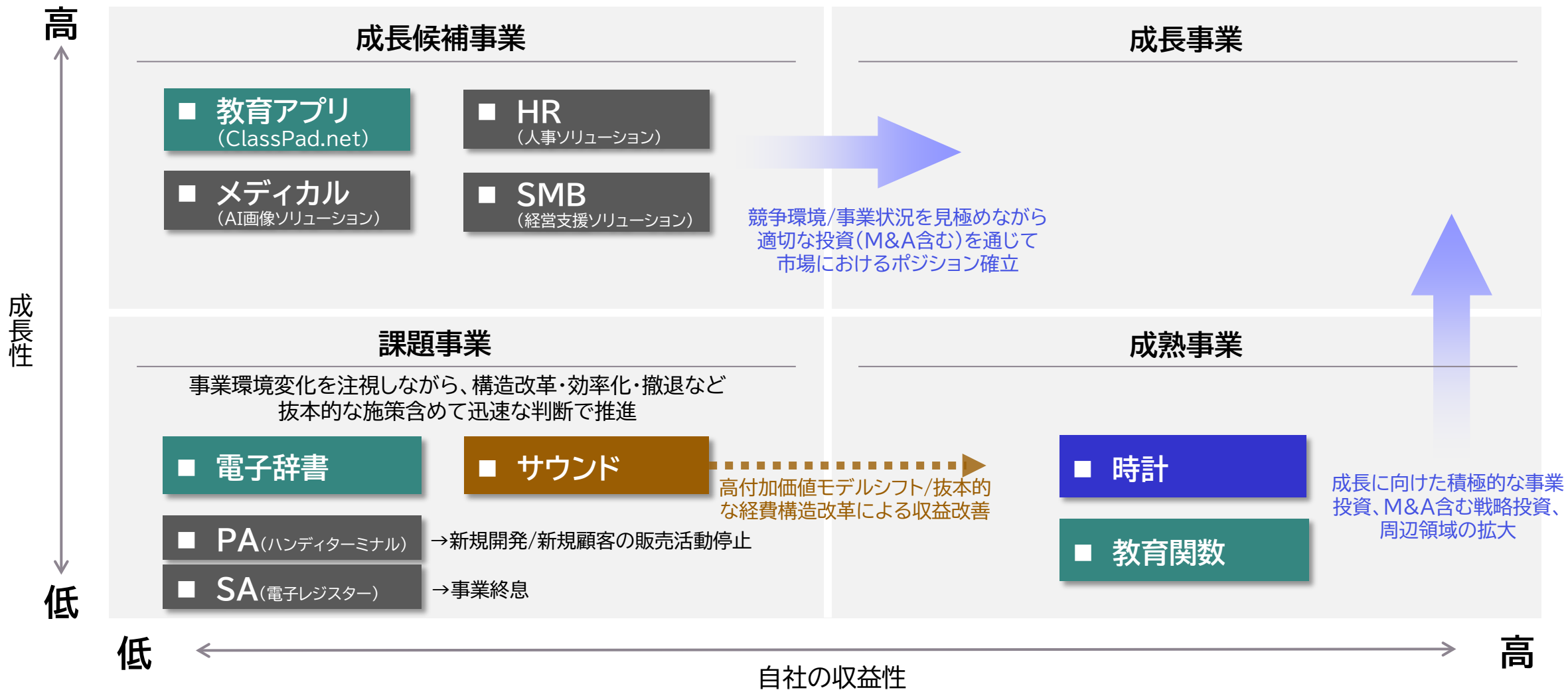
D2C
EC
販促施策

北米において40周年限定モデル、欧州の一般モデルをキーとしたマーケティング施策が好調に推移し、計画値を超え着地

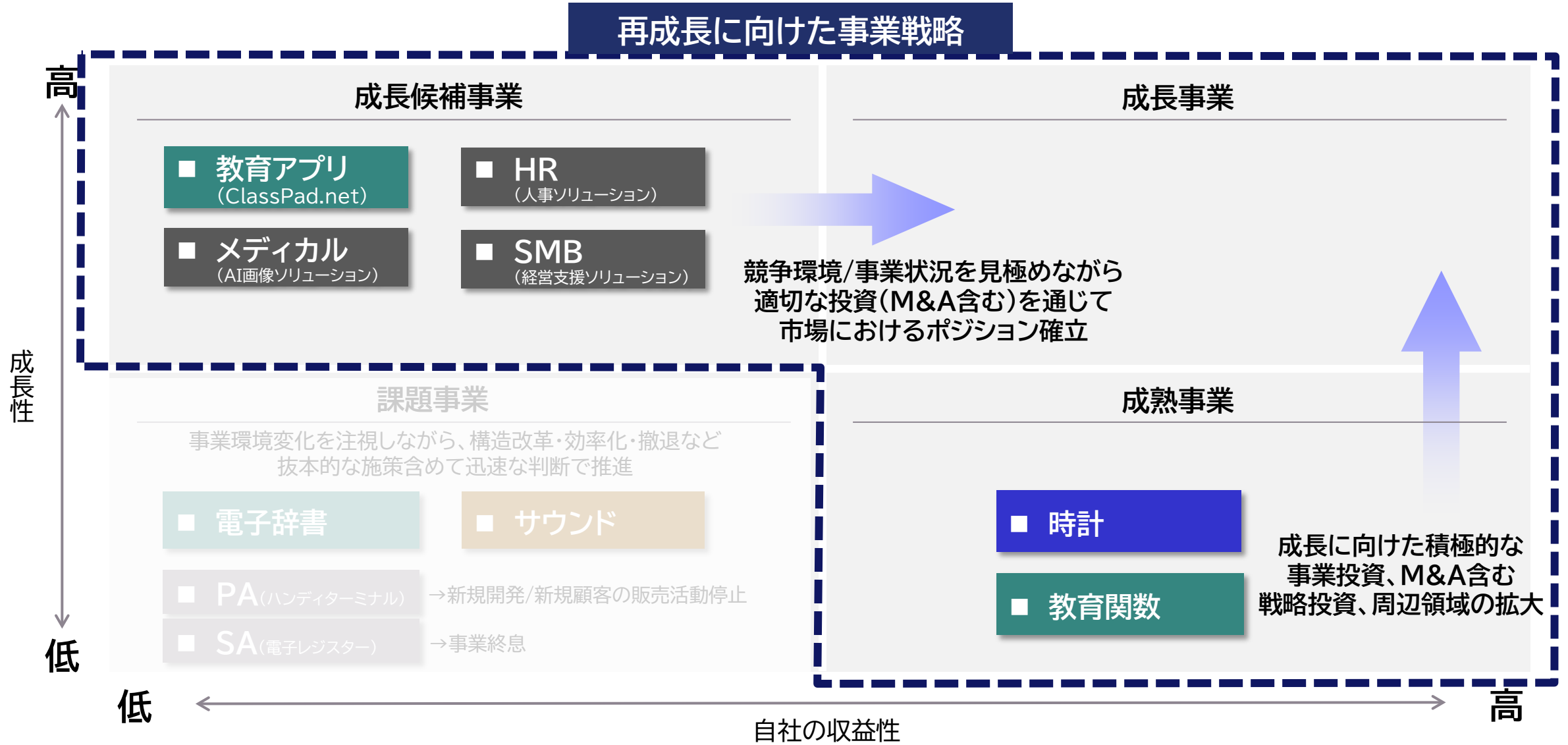
北米 : ローカルコラボ・40周年限定モデル好調
 (自社EC売上 対前年 約1.1倍)
 欧州 : 検索広告・SNS等のデジタルマーケティングの推進
 (自社EC売上 対前年 約1.4倍)
 日本 : CV(コンバージョン)の向上に特化したオンライン広告施策の拡充
 (自社EC売上 対前年 約1.1倍)

今期は、エリア毎のローカライズ、ターゲット/訴求ジャンルを特定した効率的なブランド投資にシフト

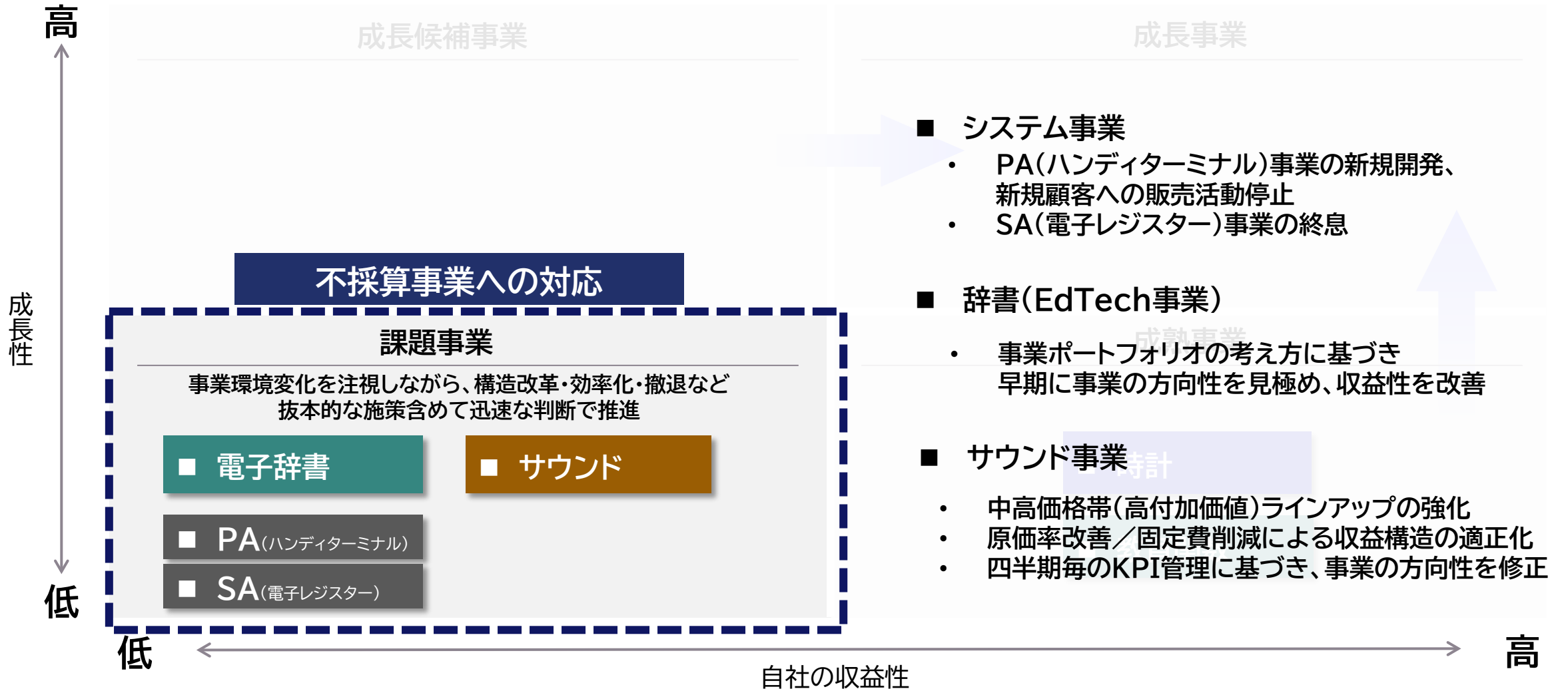
ポートフォリオ方針に基づき、不採算領域の抜本改革、成長領域への重点投資を推進



<セグメント> ■時計 ■コンシューマ・EdTech(教育関数/教育アプリ/電子辞書) ■コンシューマ・サウンド ■システム・その他



<セグメント> ■時計 ■コンシューマ・EdTech(教育関数/教育アプリ/電子辞書) ■コンシューマ・サウンド ■システム・その他



<セグメント> ■時計 ■コンシューマ・EdTech (教育関数/教育アプリ/電子辞書) ■コンシューマ・サウンド ■システム・その他

不採算事業 への対応

■システム事業の構造改革

- ・PA事業： 今後の新規商品開発、新規顧客への販売活動を停止
- ・SA事業： 電子レジスター及び店舗向けクラウドサービスの提供事業を終息

経営基盤 の強化

■構造改革による固定費の削減

- ・人員構造の適正化
- ・グループ全社で約500人規模を想定
- ⇒ 来期(2026年3月期)以降の固定費を約50億円削減

■ガバナンス強化／その他施策

- ・社外取締役の増員
- ・TSR(株主総利回り)連動型役員賞与制度の導入
- ・役員報酬カット
- ・株主還元の強化(自社株買い50億円の実施)

- 事業環境を鑑みて構造改革等を実施するも、下記の通り計画を見直し
今期はポートフォリオ方針にもとづいて課題事業のさらなる構造改革に注力

連結	単位:億円			(修正)中期計画			単位:億円
	23年 3月期 通期実績	24年 3月期 通期実績	26年 3月期 通期計画	上期計画	下期計画	25年 3月期 通期計画	
売上高	2,638	2,688	3,100	1,375	1,375	2,750	2,900
営業利益	182	142	360	80	80	160	260
利益率	6.9%	5.3%	11.6%	5.8%	5.8%	5.8%	9.0%
経常利益	196	179		75	75	150	
当期純利益	131	119		50	50	100	
1株利益(円)	54.65	50.91		21.57	21.57	43.14	

2025年3月期／2026年3月期 セグメント別売上・営業利益 計画

CASIO

単位:億円

	24年3月期 通期実績			25年3月期 通期計画						26年3月期 通期計画					
				上期計画			下期計画								
	売上高	営業利益	利益率	売上高	営業利益	利益率	売上高	営業利益	利益率	売上高	営業利益	利益率	売上高	営業利益	利益率
時計	1,670	209	12.5%	830	105	12.7%	870	115	13.2%	1,700	220	12.9%	1,760	260	14.8%
コンシューマ	845	19	2.3%	460	20	4.3%	430	10	2.3%	890	30	3.4%	975	65	6.7%
EdTech(教育)	618	57	9.3%	350	40	11.4%	290	20	6.9%	640	60	9.4%	685	65	9.5%
サウンド(楽器)	228	-38	-	110	-20	-	140	-10	-	250	-30	-	290	0	0%
システム	125	-26	-	40	0	0%	40	0	0%	80	0	0%	100	5	5.0%
その他※	47	1	2.1%	45	-15	-	35	-15	-	80	-30	-	65	-15	-
内、非継続事業	-	-	-	20	-15	-	10	-15	-	30	-30	-	15	-15	-
調整額	-	-61	-	-	-30	-	-	-30	-	-	-60	-	-	-55	-
合計	2,688	142	5.3%	1,375	80	5.8%	1,375	80	5.8%	2,750	160	5.8%	2,900	260	9.0%

※その他セグメントは、従来の成型部品・金型等に加え、2025年3月期より非継続事業(PA:ハンディターミナル、SA:電子レジスター)を含めて表記

現状認識を踏まえ、新たな商品開発への取り組みを再強化・販売注力商品を見直し、KPIを一部修正

➤ 再成長戦略と実行施策・KPI

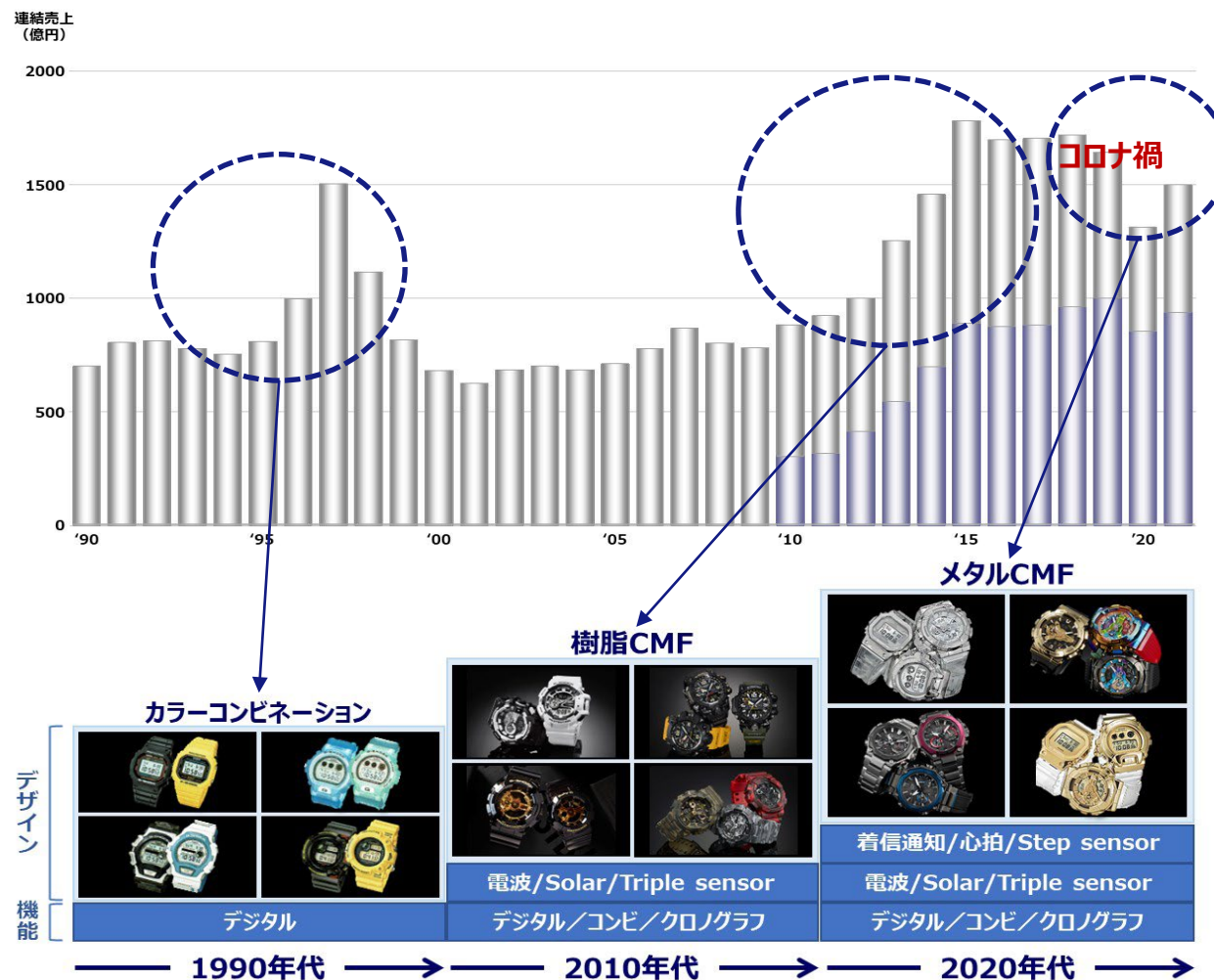
新戦略

・G-SHOCK 新デザインカテゴリーの価値創出

タフネス技術を起点とした『新デザインカテゴリー』の開発とマーケティングの融合による価値創出

2019年よりメタルCMF戦略を仕掛けたが、その後3年間に渡るコロナ禍で効果的な宣伝施策が打てず、同時に商品の鮮度も低下したことが、前期の戦略投資効果が薄れた主要因と考察。再度タフネスを起点とした技術開発をもって、新たなデザインカテゴリー開発を進めるとともに、宣伝投資の手法も変更し推進。

*CMF:Color Material Finish



➤ 再成長戦略と実行施策・KPI

見直し

・G-SHOCKメタルシリーズによる
ブランドステージに応じたエリアマーケティングの実施
ターゲットユーザーに応じた中・高価格帯流通の拡大

見直し:G-Premium拡大は、
ブランドステージの低いエリアでは
時間を要する。取り組みは継続しつつ
メタルラインの拡大を図る

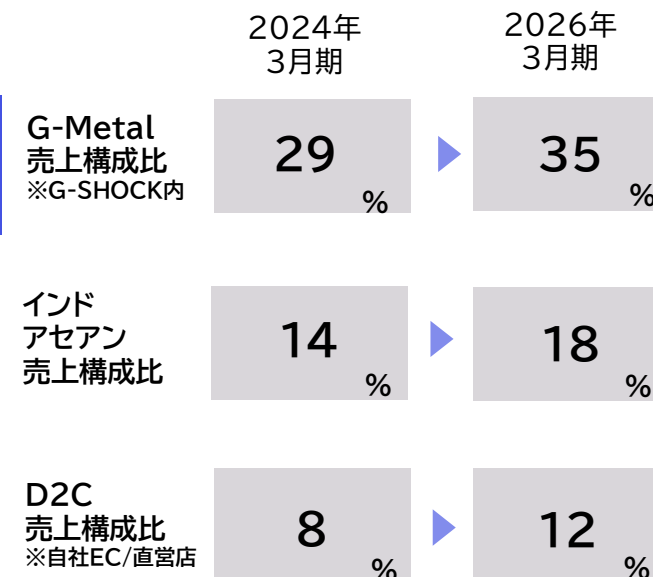
・インド・アセアン市場における売上拡大加速化

インド：2大アンバサダー活用によるG-SHOCK認知拡大と5大都市への展開強化
アセアン：各国のローカルマーケティング強化

・直営店/直販ECビジネスの拡大

エリアコラボ/直営店限定モデルとデジタルマーケティング活用による LTV(*)向上策の実施

*Life Time Value



CASIO ID登録者は、D2C売上につながるため
D2C売上構成比に包含する

➤ 2025年3月期 G-SHOCKブランド投資 方針

・アセアンを中心にエリア特性に応じたローカルマーケティングを強化

欧州の成功事例をアセアン各国で水平展開：現地インフルエンサーの訴求を店頭展開まで一気通貫する

■ 教育関数電卓

新興国中心に未解禁国の需要創造

➤ 主要新興国

・電卓解禁国の拡大による需要の創出

各国の政府・教育機関に働きかけを継続し、試験での使用許可などにより電卓利用の解禁を目指す

・正規品シェアの拡大

真贋の判定を迅速かつ適切に行い、市場の模倣品被害を抑制する仕組みの定着

➤ 教育関係者とのネットワーク強化

・教育現場との繋がりを強化し、シェアを維持

・電卓の利用の解禁が見込める国での教師ネットワークづくり



見直し： ペントアップ需要を含む計画を再精査。単価アップにより売上/利益は計画線を見込む

■ 教育アプリ(CP.net)

ユーザーの囲い込みに注力

➤ LTV(*)向上に繋がるカスタマーサクセス

*Life Time Value

・ユーザーコミュニケーションの強化

ユーザーコミュニティや教育関係者とのネットワークを利用した活用事例の蓄積

・顧客ニーズをサービスへ反映するアジャイル体制構築

営業と開発の一体型組織の組成

➤ ユーザー教育体験の広がり

・Libryとの協働により、アプリ事業のシナジー最大化



*Libry導入校含む

■ 辞書ハード

事業ポートフォリオの考え方にに基づき
早期に事業の方向性を見極め、収益性を改善

高付加価値ジャンルのシェア拡大及び収益構造の見直しによる利益改善

ブランド認知拡大を継続

➤ Privia

・『Privia20周年』を軸にグローバルにライフスタイルピアノとして価値軸訴求

世界各地数多くのアーティスト・ライフスタイル系パートナーのコンテンツ群をスペシャルサイトで展開

➤ CELVIANO

・巨大な中高価格帯 木エピアノジャンル市場でのシェア奪取・売上拡大

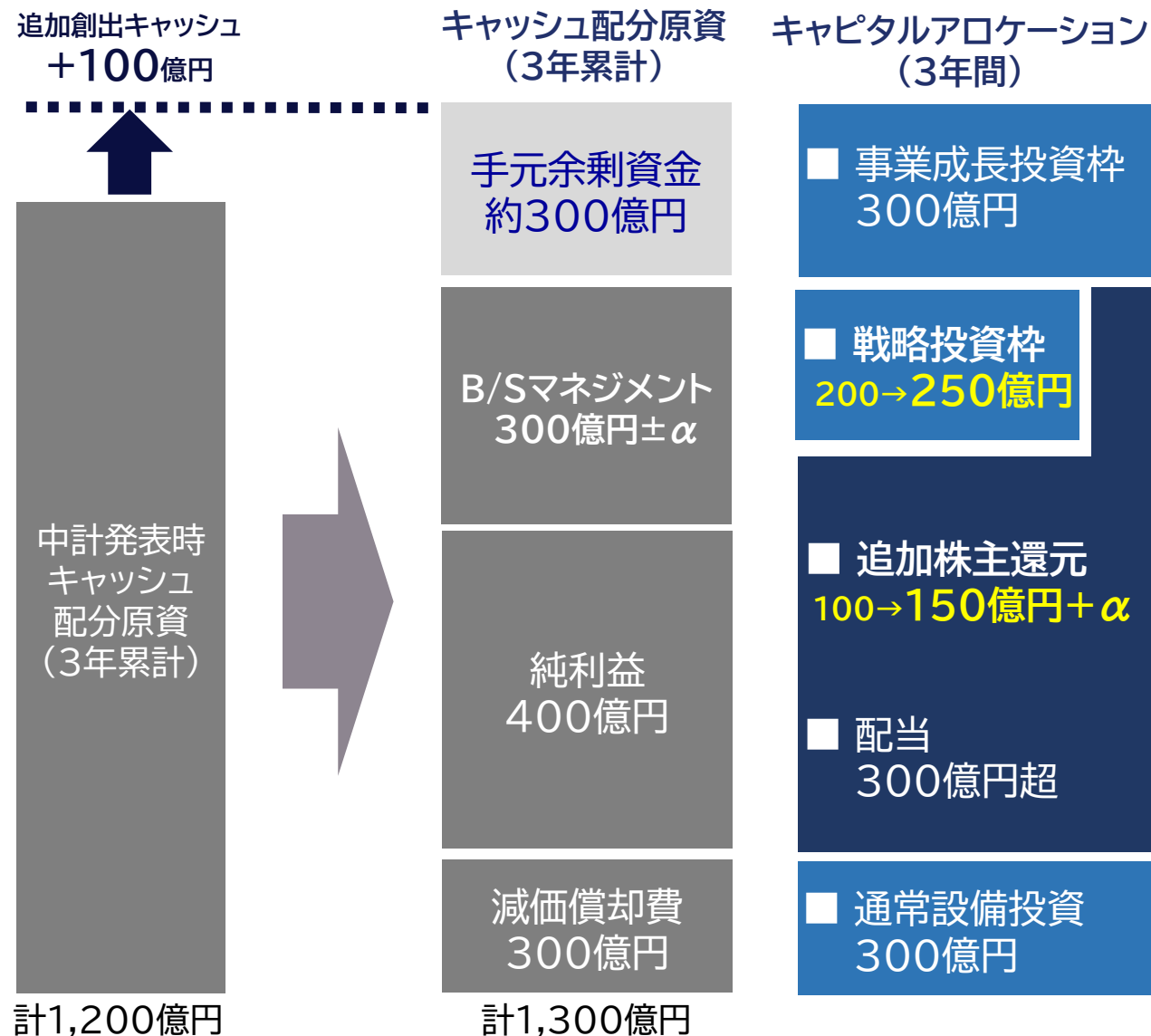


収益構造の見直し

- ・コストダウン、サプライチェーン強化の継続
- ・KPI設定と短期間でのPDCAサイクルの実行

見直し: Slim&Smartと同等の収益性の製品へとシフト

【最新見直し】



【基本方針 (変更無)】

- ・ コア事業への投資促進のため『事業成長投資枠』設定
- ・ アライアンス等のための『戦略投資枠』設定
⇒ 未使用分は追加株主還元を検討
- ・ 余剰資金をキャッシュ配分原資として活用
- ・ B/Sスリム化、及び株主還元強化により資本収益性の改善を図る

【進捗状況】

- B/Sマネジメントによるキャッシュ創出は遊休不動産売却や年金施策等により、計画以上の進捗
⇒ 追加創出キャッシュ +100億円
内、50億円は戦略投資枠増
50億円は追加株主還元配分
- 戦略投資枠は第一弾として株式会社Libryを子会社化、EdTech事業成長加速

	2023年3月期 実績	2024年3月期 実績
ROE	5.9%	5.3%
ROIC	4.7%	3.6%

ROIC = 税引後営業利益 ÷ 期首期末平均投下資本(有利子負債+純資産)

手元流動資金	1,307億円	1,447億円
自己資本比率	66%	66%

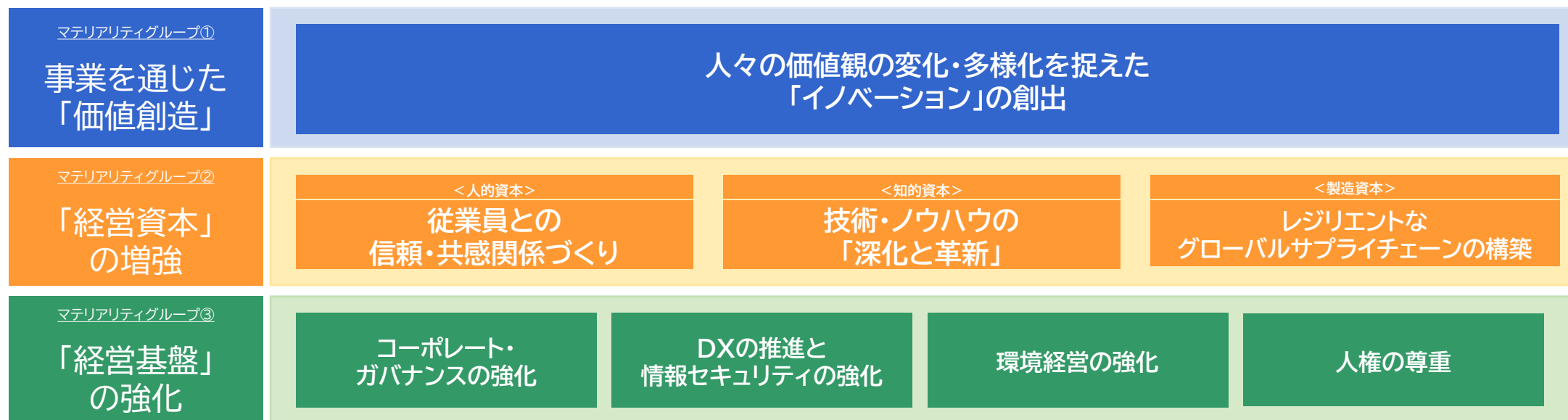
配当性向	82.3%	88.4%
DOE	4.9%	4.7%
総還元性向	99.4%	164.1%



2026年3月期 目標	
中計発表時	新目標
10%超	8%超
8%超	6%超
1,000億円水準	1,000億円水準
60%強	60%強
(中計3年間平均)	(中計3年間平均)
60%水準	80%水準
5%水準	5%水準
80%~120%	110%~170%

■新マテリアリティ策定

- 2030年に向けた基本方針や経営環境を踏まえ、新たなマテリアリティに見直し
- 従来のCSR側面の重要課題に、「企業の持続的な成長・価値創造」につながる重要課題を加え、「事業を通じた価値創造」「経営資本の増強」「経営基盤の強化」の3つのグループで整えた8項目のマテリアリティに再編



■取り組み

- 「事業を通じた価値創造」に向けては、時計/EdTech/サウンド/HRの4つの事業における事業活動・イノベーションを通じ、人々の暮らしや社会に価値提供を実現
- 各マテリアリティの取り組みは、課題の解決とSDGsの達成を目指し、KPIを定め着実なPDCAを実践

- 当社の事業環境を踏まえ、組織/社員のパフォーマンスを最大化し、企業価値向上につながる人的資本経営を強化
- 社員が力を最大限に発揮するための「**健康経営**」の推進、デジタル対応を含めた事業環境の変化に自発的かつ迅速に対応する「**組織能力の向上**」、「**自律人材**」の確保・育成、多様な人材の力を結集して着実に成果を生み出す「**人材マネジメント**」の強化を推進

健康経営

【方針】
社員が力を最大限発揮するための健康維持増進を目的とし、「CASIO健康基本方針」に基づき推進

【重点施策】

- ・ホワイト500取得推進に向けた9つの重点項目の設定と施策推進
- －健康意識(ヘルスリテラシー)の向上
- －女性の健康保持・増進
- －生活習慣病対策 等



組織能力の向上

【方針】
事業運営に根差した社員のリスキリング、適材適所を行い組織能力を向上

【重点施策】

- ・スキル見える化
- ・事業戦略に必要なスキルへのリスキリング
- ・専門デジタル人材、DX人材の育成



自律人材

【方針】
チャレンジ精神旺盛でパフォーマンスの高い人材と、革新的で活気のある職場の実現を支援し、組織エンゲージメントを向上

【重点施策】

- ・キャリア研修
- ・社内公募制度
- ・キャリアプラン作成・登録

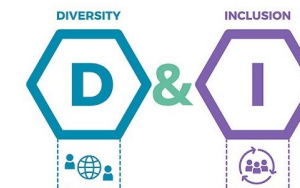


人材マネジメント

【方針】
多様な人材が力を発揮し、活躍できる職場環境を構築するための管理職のマネジメント能力強化

【重点施策】

- ・D&I施策
- ・女性幹部候補育成
- ・次期マネジメント候補育成



本資料における業績予想及び将来の予想等に関する記述は、現時点で入手された情報に基づき判断した予想であり、潜在的なリスクや不確実性が含まれております。従って、実際の業績は、様々な要因により、これらの業績とは異なることがありますことをご承知おき下さい。

CASIO