

「CASIOらしさ」とは何か。

CASIOはこれまでにどんな価値を創出してきたのか。

CASIOの価値創造の仕組みとは。





## Part 01

# CASIOの価値創造

「創造 貢献」という普遍の経営理念のもと、  
暮らしと社会にモノ体験・コト消費の新たな喜びや感動を

カシオは、1957年の設立以来、お客様の潜在ニーズを捉え、イノベーションによって  
社会にモノ体験・コト消費の新たな喜びや感動を提供し続けてきました。

市場に新たな価値軸を創りだし、唯一無二のブランドに育て上げた、その最たるものがG-SHOCKです。  
世界中の従業員が一丸となって、資本と強みを活かし、持続的な企業価値の向上に努めていきます。



CASIOの価値観  
会長メッセージ



代表取締役 会長  
檜尾 和宏

## カシオらしさを再始動する

危機感と夢をもって、「カシオらしい成長戦略への再構築」と  
「企業文化の変革」を行ってまいります。

外部環境が大きく変わり、先行きも不透明な情勢の中、今は危機感と夢をもってカシオらしさを再始動する時です。私は4月から会長となり、経営執行の管理監督という立場からカシオを見ておりますが、当社がこれから行うべきことは資本生産性の向上に向かって、カシオという企業体を変革させることです。言い換えると、カシオらしさの再始動であり、「カシオらしい成長戦略への再構築」と「企業文化の変革」を行うことです。カシオの原点に戻って、当社の強みと従業員一人ひとりの能力と情熱を集結し、ターゲットユーザーの一人ひとりにとって大切な存在であり続ける会社へと変革させてまいります。

## 現状認識

当社は現在68期の事業推進中ですが、64期末に起こったコロナ禍からの回復ができていないと認識しております。部品調達難や中国市場の落ち込み、欧米市場のインフレなど外部要因は大きな原因ですが、時代の変化に適応できていない事業運営のやり方や指示待ちの内向きな企業体質といった内部要因に依るところもあると反省しております。当社は、このような逆風の中でも再成長できるだけの強みを多く所有しております。強みという資本を最大限に活用して、成長戦略の再構築と企業文化の変革を必ず成し遂げていきます。

当社がこれから行おうとしている挑戦は、実はカシオ創業当時に榎尾四兄弟が実践してきたことです。私たちはカシオの原点に戻り、経営理念と創業精神を備えた従業員一人ひとりの情熱を再成長の原動力としていきます。

## カシオの原点に戻る

当社は創業以来、経営理念「創造 貢献」のもと、これまでこの世の中になかった新しい商品を創造してまいりました。リレー式計算機、カシオミニ、デジタル時計、G-SHOCK、電子楽器、デジタルカメラ。数々のヒット商品を生み出してまいりましたが、これらがどのようにして生まれたのか、カシオの歴史を振り返ってみたいと思います。

1957年カシオ計算機創業の年に発売されたリレー式計

算機「14-A」は、オフィスで計算する人の負担を軽減したいという思いから生まれました。パーソナル電卓「カシオミニ」は、人々の日々の生活の中での計算を手軽にしたいという思いから。電子楽器は、多くの人に楽器の演奏を楽しんでもらいたいという思いから生まれました。「実現したいこと＝人に貢献する」をゴールにモノを創り、新たな市場を創造してきたのがカシオ計算機の歴史です。この「創造 貢献」の実践が「カシオらしい成長戦略」なのです。

また、このような新しい市場を創ってこられたのは、「カシオらしい企業文化」があったからです。当社を創業した四人の兄弟は、経営財務担当の忠雄、開発担当の俊雄、営業担当の和雄、生産担当の幸雄がそれぞれの役割を担っていました。そして全員が「ユーザーのために役に立つ」という実現したい夢(共通の思い)に向かって、力を合わせました(共想・共創)。そして皆で考え、悩み、工夫をし、挑戦を続けました。数々の失敗を繰り返しましたが、失敗にもめげずに、事業に携わるすべての人たちがお互いをリスペクトしながら助け合い、決してあきらめない強い情熱と全社一丸となった共創力で、最後までやり切りました。この風土こそが「カシオらしい企業文化」ではないかと思います。

この「カシオらしい成長戦略」と「カシオらしい企業文化」があったおかげで、その後もG-SHOCKを生み出し、ユーザーに使い続けてもらえる商品を通じて、世界中の人々の中にCASIOブランドを確立できたのです。



カシオ計算機を創業した榎尾四兄弟

## カシオの強みと再成長へのポテンシャル

当社は現在、年間約8,000万台の商品を販売しております。このことは、毎年新しい8,000万人のユーザーに当社

# CASIOの価値観

## 会長メッセージ



の商品を毎日使っていただいているということです。この中には複数のカシオ製品を使っているロイヤルカスタマーも数多くいらっしゃいます。カシオ製品を毎日使っていただき、今後も使い続けていただけるカシオファンが数多くいることが当社の最大の強みです。

また当社のコア事業は、時計事業、EdTech事業、サウンド事業ですが、それらに共通するより良い商品作りを可能にする堅牢性・小型化・低消費電力といった独自性を有するハードウェアの開発技術や、多くのユーザーから「使いやすい、親しみやすい」と評価をいただいている当社製品独自のUX(ユーザーエクスペリエンス)技術もあります。そして、カシオとお客様を結ぶ絆であるブランド力や

「GAKUHAN」などの仕組みも大きな強みです。

### カシオらしい成長戦略への再構築

当社はコア事業を中心に強い商品力とカシオファンを有していますが、時代の変化に適応できておらず、現在事業が停滞気味だと反省をしております。これは創業から数十年経って、従来のプロダクトアウト売り切り型の事業構造が通用しなくなってきていることが原因です。これまでは開発部門が売れる商品を創ること、その他の部門は各々の役割を効率的にこなすことが成長戦略でしたが、これからは「当社の強み」と「未来に社会貢献したい夢」につなげることが成長戦略であり、カシオの存在価値であると考えます。

これからカシオらしい成長戦略を実行してまいります。行うべき再構築とは、「コア事業の変革」と「新ジャンルの創造と新規領域における新規事業の創造」です。

「コア事業の変革」で行うべきことは

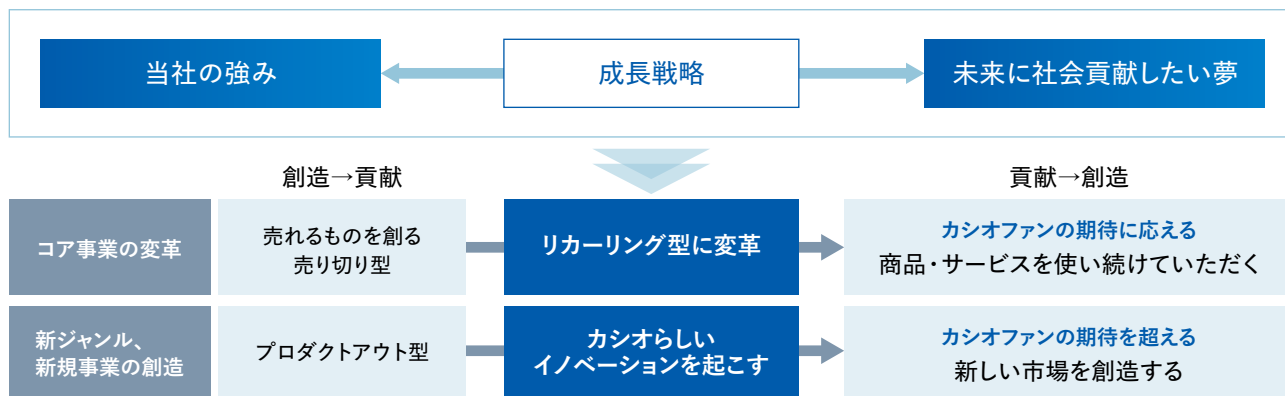
- 「売れるものを創る」から「カシオファンの期待に応える商品・サービスを創る」へ
- 「カシオファンに使い続けていただく」というリカーリング型に変革させること

そして「新ジャンル、新規事業の創造」で行うべきことは、

- 「当社の強み」を活かして「未来に社会貢献したい夢」を実現するために、カシオらしい新たなイノベーションを起こすこと

です。

### カシオらしい成長戦略への再構築



## 企業文化の変革

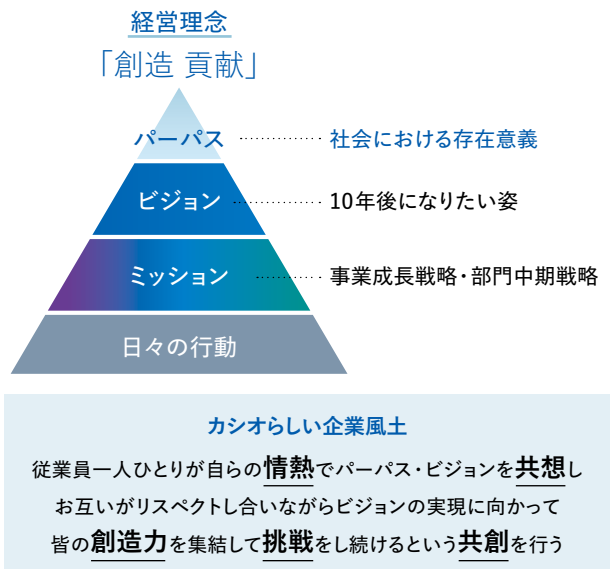
カシオらしい成長戦略を再構築するためには、カシオらしい企業風土を取り戻さなくては実現できません。従来型の仕事の仕方は限界を迎えており、部分最適型の集合体は効率化こそ実現できますが新たなイノベーションは起こりません。“One for all, all for one”の精神で、自社の強みを活かすこと、カシオファンに貢献することを共通の目的として、失敗を恐れず皆で力を合わせて挑戦を続けられる企業風土へと変革させてまいります。

## カシオらしい企業風土を取り戻す

前述したように、当社は創業当時には、四兄弟を中心として「従業員全員が経営理念と創業精神を備え、お互いがリスペクトし合いながら、共想・共創する企業風土」がありました。

そしてこれから新たな成長戦略を実践していくために、カシオらしい企業風土へと今一度つくり変えてまいります。従業員全員が経営理念と創業精神を備え、社会貢献するという共通のゴールに向かって、お互いをリスペクトしながら、挑戦をし続けるという共創を行えるような企業風土へと必ず変えてまいります。

## カシオらしい企業風土への変革



## 経営理念と創業精神の浸透で、強みと従業員一人ひとりの能力と情熱を最大化

「カシオらしさの再始動」の原動力は、事業に携わるすべての従業員一人ひとりの情熱、挑戦力、創造力です。従業員一人ひとりが、カシオの経営理念、創業精神を心で理解し、パーパスにつながる会社の一連のゴールに向かって、自らの力で挑戦力、創造力を発揮し続けること。皆がリスペクトし合いながら情熱をもって力を合わせて共創することです。

現在、経営理念、創業精神を心で理解してもらうための活動に全社で取り組んでいます。経営理念と創業精神は、私たちが直接従業員とコミュニケーションを重ねていかなければ伝わりません。私は自ら現場を回り、従業員と語り合う「会長対話会」を実施しています。経営理念と創業精神を伝えて従業員の共感を得ながら、現場の挑戦力と創造力を後押ししています。そして全社として、新しいことに挑戦し続けるカシオらしい風土を創っていくべく、「次世代環境構築プロジェクト」や「パーパスプロジェクト」、「CASIO ACTION 2030」などさまざまな取り組みを始められています。

## カシオらしさの再始動～従業員一人ひとりの力でカシオファン一人ひとりに喜びを

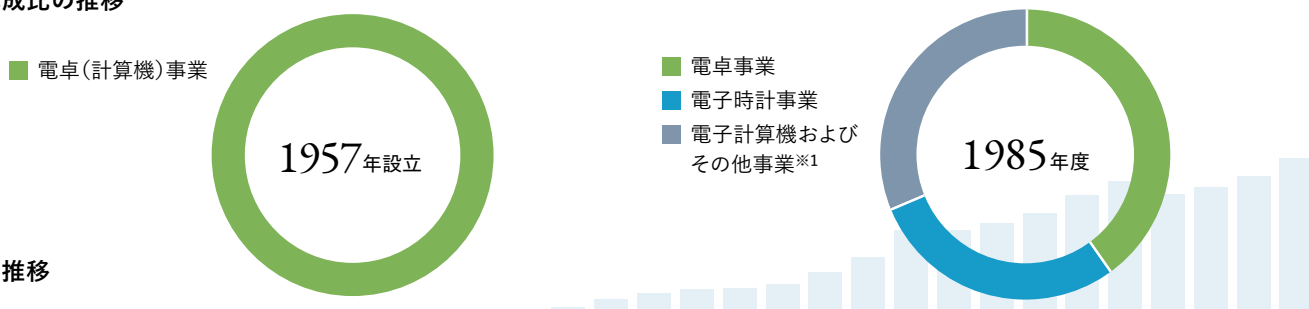
現在当社は事業運営の仕組みとして、マトリクス運営（事業軸と機能軸）を取り入れております。これ自体は効率を上げるための有効な仕組みです。新たな成長戦略を実践していくために、このマトリクス運営に加えて「カシオらしい企業風土」を実現することで、従業員一人ひとりが自らの力で「カシオらしい成長戦略の再構築」を実践していくようになると確信しております。

これからも社会に貢献をしていくために、カシオファンの期待に応えて新たなイノベーションを起こしてまいります。カシオ従業員全員の挑戦力と創造力を発揮し、皆で力を合わせて新たな未来を創ってまいります。

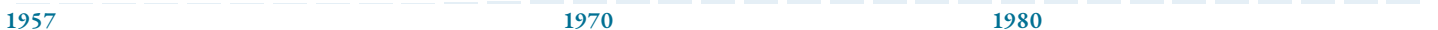
# 価値創造の歩み

1957年の設立以来、カシオは「発明は必要の母」という開発哲学を受け継いでいます。これは、世の中が求めるものを開発するのではなく、世の中が必要とするはずの製品を自ら生み出すという考え方です。カシオは、お客様の潜在ニーズを捉え、時代とともに事業ポートフォリオを組み替えながら、社会に新たな価値を提案し続けています。

## 事業別構成比の推移



## 売上高の推移



**電卓(計算機)事業**

- 1957 小型純電気式計算機「14-A」
- 1962 科学技術用計算機「AL-1」①
- 1972 パーソナル電卓「カシオミニ」②
- 1983 カード型電卓「SL-800」④
- 1985 グラフ関数電卓

**システム事業**

- 1961 事務作表計算機「TUC」
- 1976 電子式金銭登録機「Σ-50ER」
- 1985 ページプリンタ
- 1984 ハンディターミナル

**時計事業**

- 1974 電子式デジタル腕時計「カシオトロン」
- 1983 耐衝撃腕時計「G-SHOCK」⑤

**楽器事業**

- 1980 電子楽器「カシオトーン201」③

**電子辞書事業**

- 1981 電子辞書「TR-2000」

## デバイス事業

## コンシューマ向けデジタルカメラ事業

## 携帯電話事業

## プロジェクター事業

上記①～⑦の製品は、国立科学博物館の重要科学技術史資料(未来技術遺産)に登録されています。

## 1950年代

1957年、世界初の小型純電気式計算機の開発に成功し、カシオ計算機株式会社が設立されました。当時の計算機の課題であったスピードや騒音、操作性を解決し、事務作業の効率化を実現しました。まさに必要とされる発明により、文化を生み出すこととなりました。

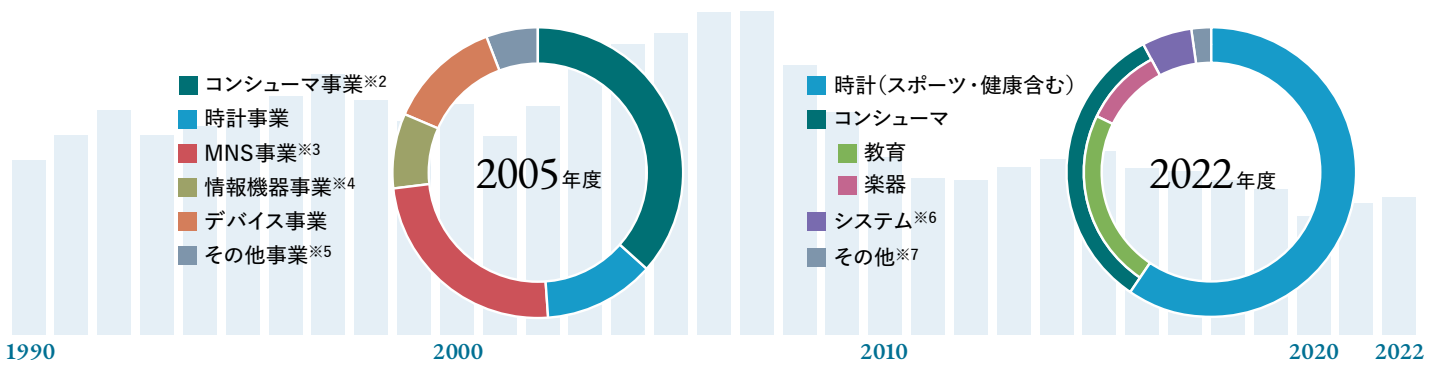
## 1970年代

計算機で培った技術やノウハウを活かし、電子タイプライター、関数電卓、電子腕時計など、次々と開発品を世に送り出しました。いずれも、小型化・パーソナル化や従来にない機能を搭載した製品です。新たな価値提案が評価され、カシオのプレゼンスは世界に広がりました。

## 1980年代

1983年、腕時計の常識を覆したG-SHOCKを発売しました。これまでにない耐衝撃・耐振動により“タフな腕時計”という新しい価値を確立。その後、スポーツを楽しむ方やファッションアイテムとして若者にも支持され、そのブランドは現在でも世界で唯一無二の存在となっています。

- ※1 主要製品：電子楽器、小型液晶テレビ、カードラジオ、システム機器
- ※2 主要製品：電卓、電子文具、電子辞書、液晶テレビ他映像機器、デジタルカメラ、電子楽器
- ※3 主要製品：携帯電話、ハンディターミナル
- ※4 主要製品：電子レジスター(POS含む)、オフィス・コンピューター、ページプリンタ、データプロジェクター
- ※5 主要製品：ファクトリーオートメーション、金型、玩具等
- ※6 主要製品：ハンディターミナル、電子レジスター、経営支援システム、データプロジェクター等
- ※7 主要製品：成形部品、金型等



「fx-7000G」

---

「LCS-2400」 1989 事務用情報処理装置「ADPS R1」  
「DT-6000」

---

1999 GPS内蔵アウトドアウォッチ「PRT-1GPJ」⑦

---

1996 「EX-word XD-500」

---

1990 液晶表示パネルの外販開始

---

1995 液晶デジタルカメラ「QV-10」⑥

---

2000 携帯電話「C303CA」

---

2003 プロジェクター「XJ-350」 2010 水銀フリープロジェクター「XJ-A145」

### 1990年代

G-SHOCKの支持を大人や女性にも広げるとともに、世界初の液晶モニター付きコンシューマ向けデジタルカメラや、本格コンテンツを搭載した電子辞書、堅牢性を備えた携帯電話など、新機能をもった製品を次々に開発。社会に対する新提案を続け、多角化を進めました。

### 2000年代

2000年代前半は、新製品を世界市場に投入し、売上高も右肩上がりて推移しました。しかし、2000年代後半からは携帯電話事業とデバイス事業の採算が悪化し、リーマンショックの影響も重なり、カシオがつくり、育ててきた市場自体が冷え込むこととなりました。

### 2010年代

時計事業や教育関数事業が安定成長を続ける一方、事業ポートフォリオの抜本的な見直しに着手。デバイス事業、携帯電話事業、コンシューマ向けデジタルカメラ事業を譲渡・撤退し、将来にわたって新たな価値を創出できる事業へと経営資源を集中する方針へと転換しました。



# CASIOの価値創造モデル

カシオは、さまざまな財務・非財務資本を駆使し、経営理念である「創造 貢献」をコアに「マーケティング力」「商品企画・開発力」「製品量産・供給力」「ビジネスモデル創造・共創力」「ブランディング力」の5つの強みで新たな「価値軸」の創造、提供、育成を図り、5つの事業から生まれる製品・サービスを通じて暮らしと社会に価値を提供し続けます。

## Input

### 財務・非財務資本

#### 財務資本 ▶詳細はP.39へ

- 総資産 3,352 億円
- 純資産 2,216 億円
- 自己資本比率 66.1%
- 手元流動資金 1,307 億円

#### 人的資本 ▶詳細はP.67へ

- 連結従業員数 9,732 名
- 女性従業員比率 22% (カシオ計算機・国内グループ会社)
- 女性マネジャー比率 6.7% (カシオ計算機)

#### 製造資本

- 生産供給拠点 8 社
- 有形固定資産 残額 56,422 百万円
- 設備投資額 4,567 百万円

#### 知的資本 ▶詳細はP.65へ

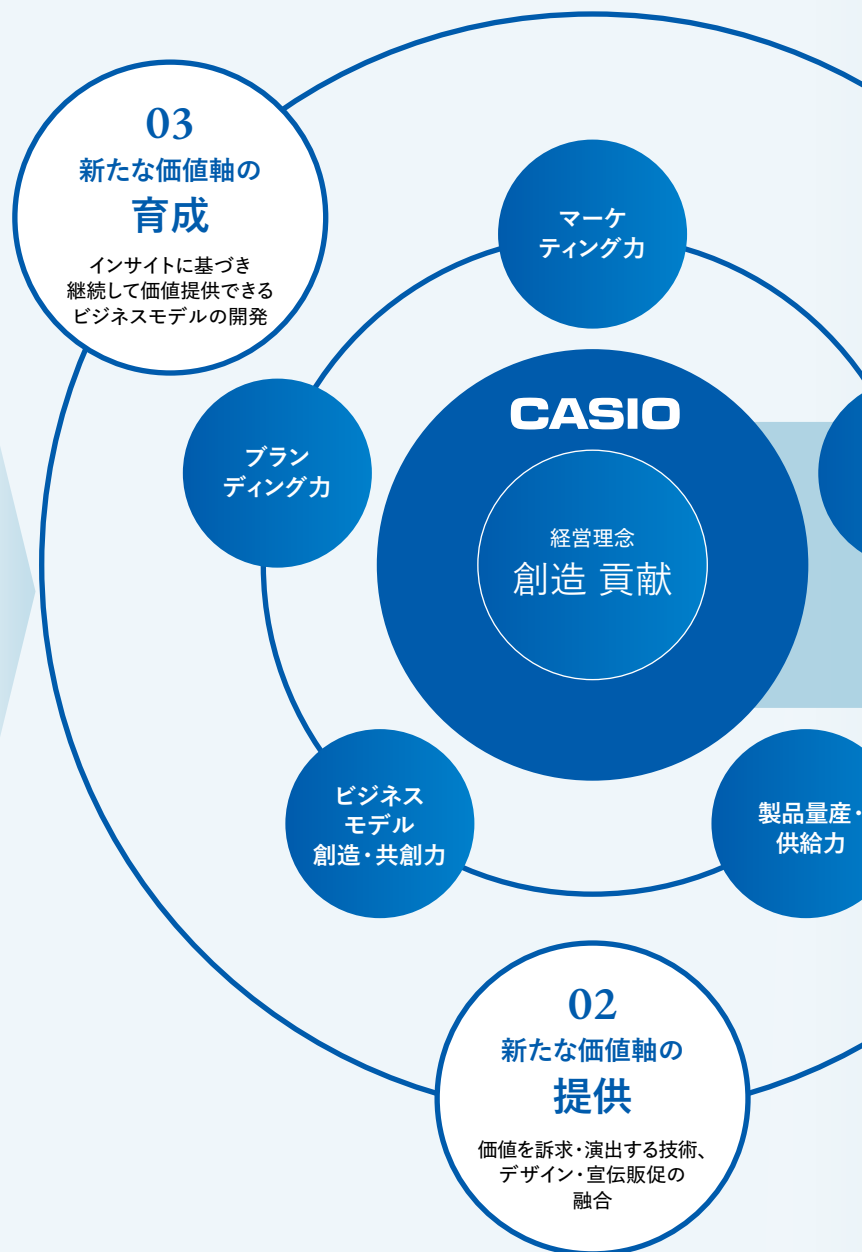
- 特許数 11,629 件
- 商標権 192 の国と地域で 6,019 件
- ハードウェア開発技術、組み込みソフトウェア開発技術、ソフトウェアサービスをトータルに提供できる技術力

#### 社会関係資本

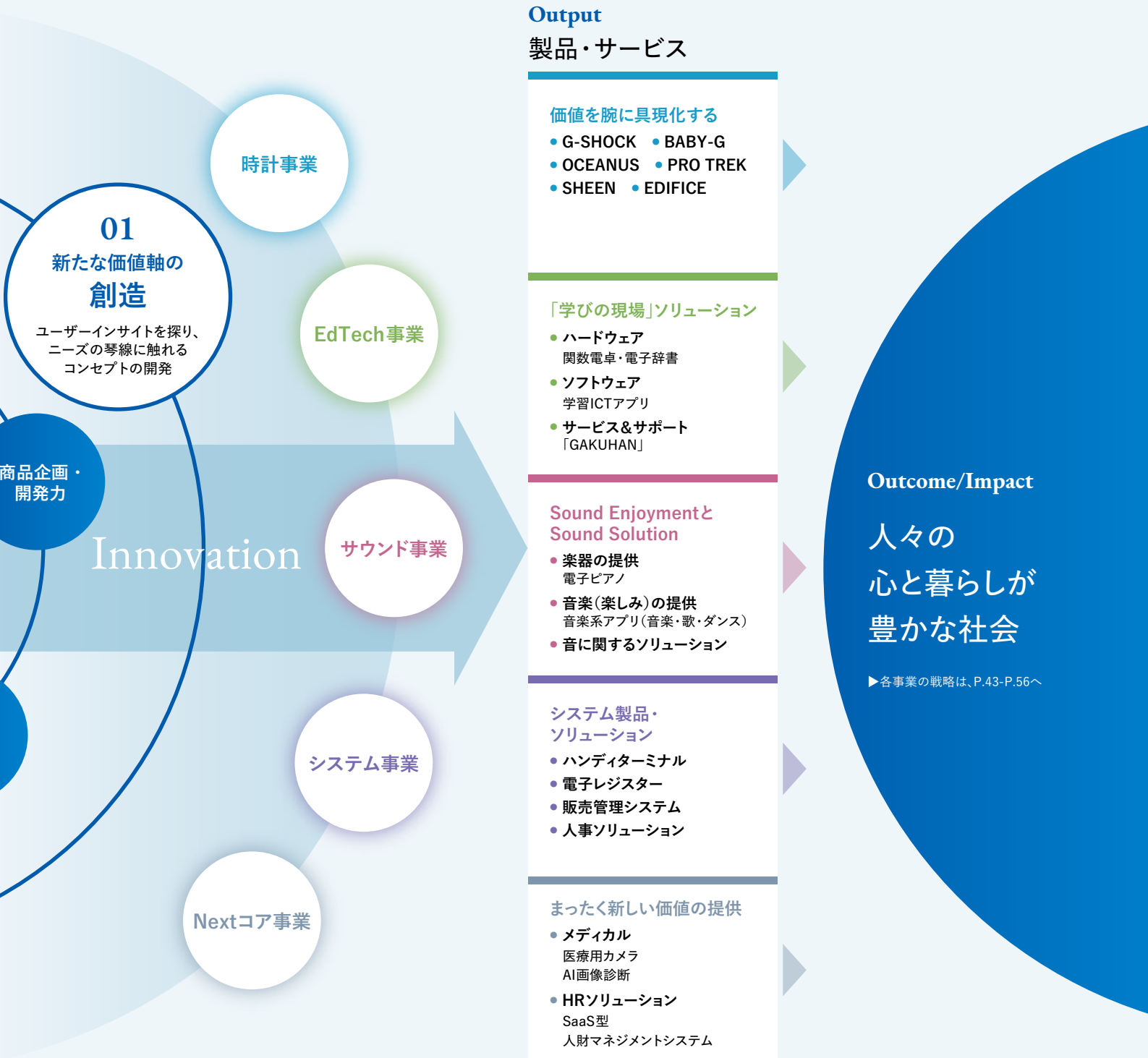
- インターブランド Best Japan Brands 2022 81 位 (494 百万 USD) で認知向上
- 世界中の販売ネットワークを通じ年間販売数 約 8,000 万台
- グローバルに広がるサプライチェーンネットワーク

#### 自然資本

- 年間エネルギー使用量 485,151 GJ
- 投入資源量 32,560 t
- 水資源投入量 28.9 万 m<sup>3</sup>



(2023年3月31日現在)



## Output

### 製品・サービス

#### 価値を腕に具現化する

- G-SHOCK ● BABY-G
- OCEANUS ● PRO TREK
- SHEEN ● EDIFICE

#### 「学びの現場」ソリューション

- ハードウェア  
関数電卓・電子辞書
- ソフトウェア  
学習ICTアプリ
- サービス&サポート  
「GAKUHAN」

#### Sound Enjoymentと Sound Solution

- 楽器の提供  
電子ピアノ
- 音楽(楽しみ)の提供  
音楽系アプリ(音楽・歌・ダンス)
- 音に関するソリューション

#### システム製品・ソリューション

- ハンディターミナル
- 電子レジスター
- 販売管理システム
- 人事ソリューション

#### まったく新しい価値の提供

- メディカル  
医療用カメラ  
AI画像診断
- HRソリューション  
SaaS型  
人財マネジメントシステム

## Outcome/Impact

人々の  
心と暮らしが  
豊かな社会

▶各事業の戦略は、P.43-P.56へ

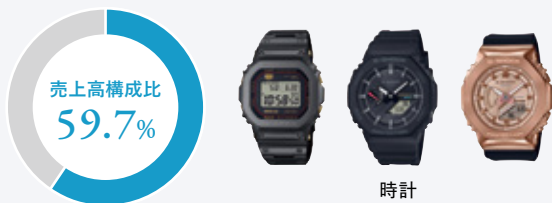
# CASIOの事業概要

カシオは、時計、教育、楽器、システム、その他の各事業を世界で展開しており、それぞれの製品・サービスが確固たる独自性を有しています。  
約1万人の世界中の従業員一人ひとりが、技術やブランドといったカシオの強みを生み出しています。

## 事業セグメント・分野

### 時計事業 ▶P.43参照

用途やシーンに合わせた機能とデザインを提供することで、腕時計の新たな可能性を切り開いています。  
G-SHOCKは、堅牢性などの機能面と、高いファッション性を併せもち、お客様のライフスタイルを体現する、唯一無二の世界的ブランドとなっています。



### EdTech(教育)事業 ▶P.47参照

世界の教育レベル向上に向け、100ヶ国で過半のシェアを誇る関数電卓や、教育メソッドを取り入れた電子辞書、総合学習プラットフォームなどを提供しています。



### サウンド(楽器)事業 ▶P.51参照

自分らしく楽しむEnjoyment市場の拡大を目指し、「Slim & Smart」をコンセプトにした電子楽器などを通じ、快適な音のある生活を提案しています。



### システム事業 ▶P.55参照

流通・小売・運輸・物流などの顧客企業に向け、ハードとソフトの両面から最適なソリューションを提供し、業務効率化や生産性向上などに貢献しています。



### Nextコア・新規領域 ▶P.56参照

将来につながる新しい価値創造を目的に、独自性を重視した新規技術の開発と既存技術の活用によって、社会のニーズに適応したオンリーワンのリカーリングビジネスを構築していきます。

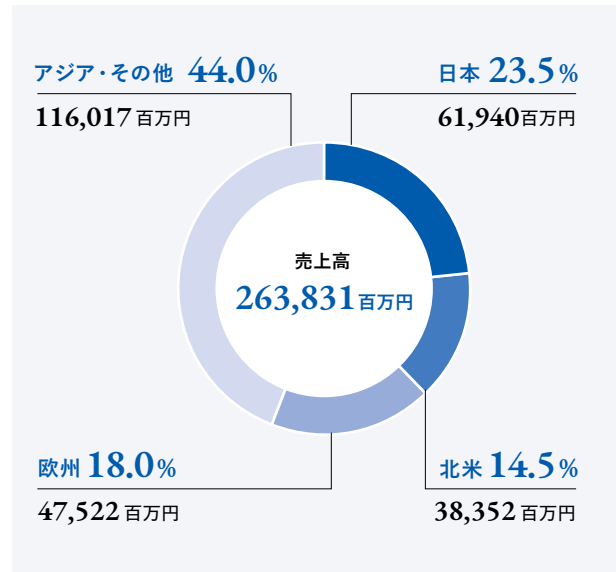


### グローバルな仕入・生産・販売体制を構築

多くの人々に親しまれているCASIOブランドの製品は、グローバルに連携した生産体制と各国に広がる販売ネットワークによって世界中に届けられています。生産拠点を主に日本、中国、タイに構え、より長く、安心して使用できる製品を提供するため、徹底した品質管理のもと、設計段階から完成品にいたるまで、常に妥協のないモノづくりを実践しています。仕入先や事業パートナーも各国で開拓し、グローバルなサプライチェーンネットワークを形成しています。また、企業活動を円滑に遂行するため、192の国と地域において1,427件の商標権を取得し、「CASIO」ブランドを保護しています。

安全に楽しく暮らせる社会の実現に向けた活動を世界中で展開し、人々の生活に役立ち、新しい価値をもたらす製品やサービスをこれからも幅広く提供し続けます。

### 地域セグメント

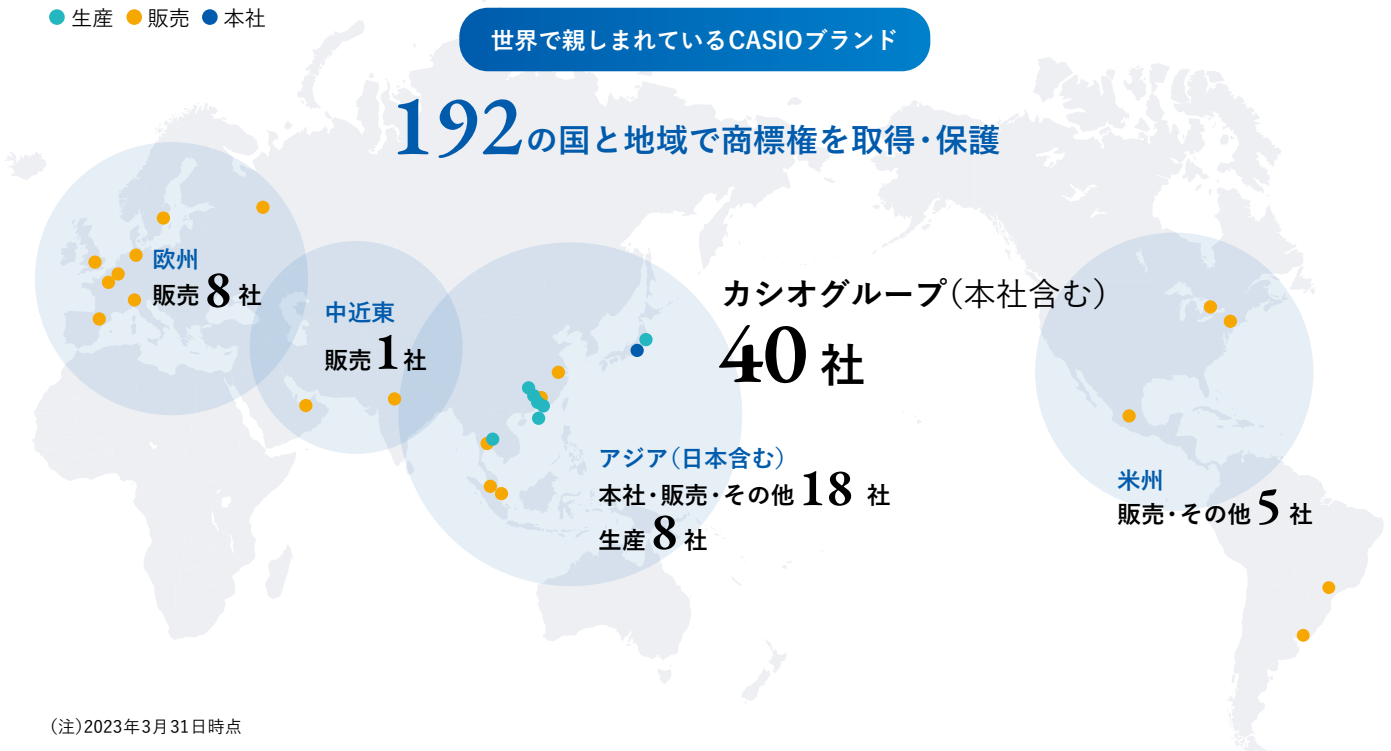


### グローバルに広がるCASIO

● 生産 ● 販売 ● 本社

世界で親しまれているCASIOブランド

192の国と地域で商標権を取得・保護

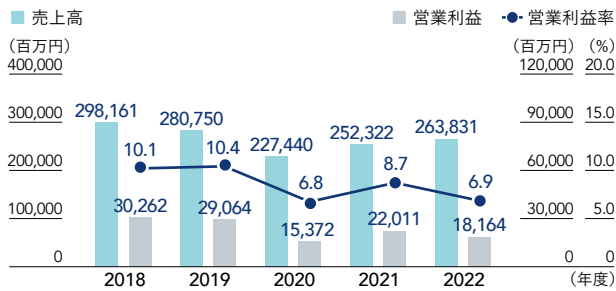


(注)2023年3月31日時点

# 財務・非財務ハイライト

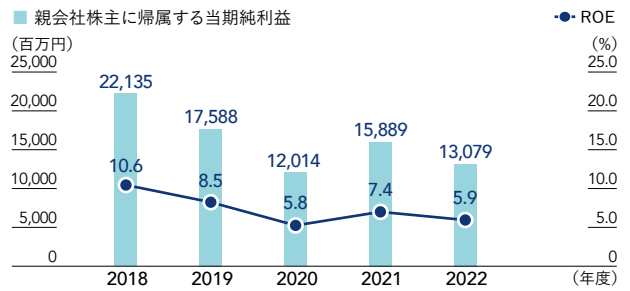
## 財務ハイライト

### 売上高／営業利益／営業利益率

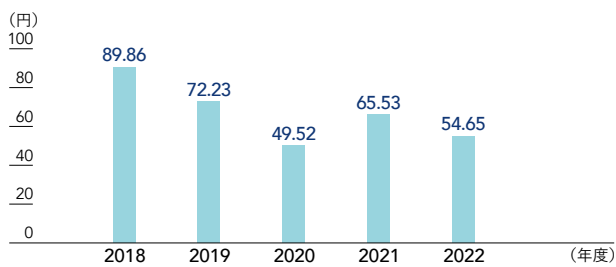


(注)2021年度の期首から「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を適用しており、2021年度の数値は当該会計基準等を適用しています。

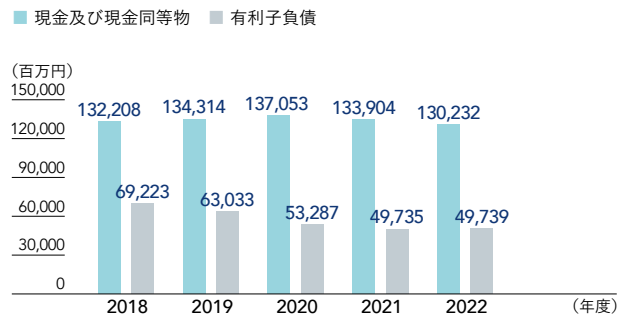
### 親会社株主に帰属する当期純利益／ROE



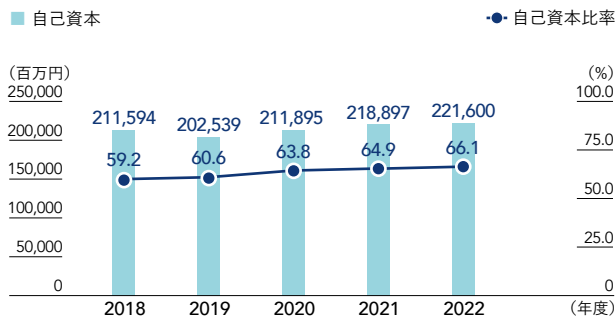
### 1株当たり当期純利益(EPS)



### 現金及び現金同等物／有利子負債

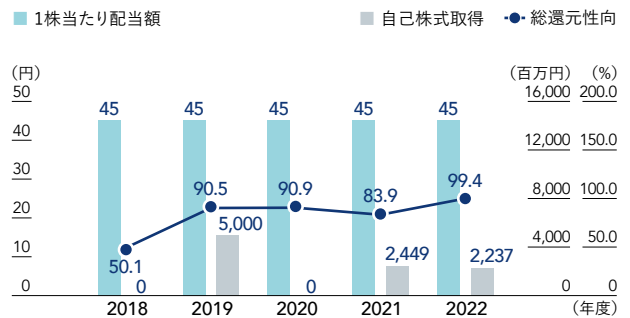


### 自己資本／自己資本比率

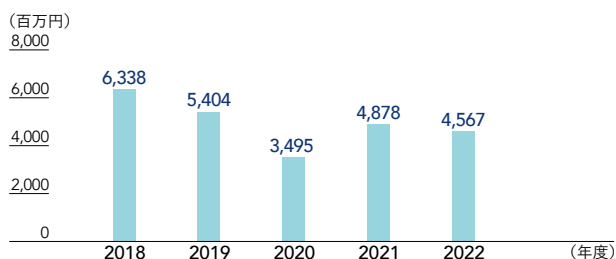


(注)2018年度の期首から「税効果会計に係る会計基準」の一部改正(企業会計基準第28号2018年2月16日)等を適用しており、2017年度の数値は当該会計基準等をさかのぼって適用しています。

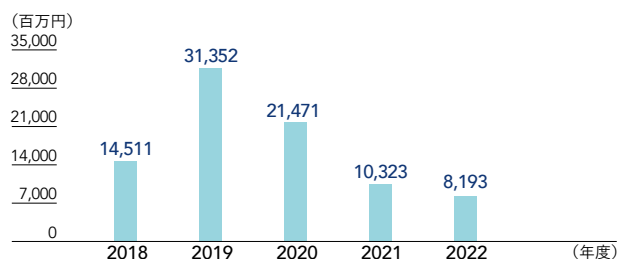
### 1株当たり配当額／自己株式取得／総還元性向



### 設備投資額

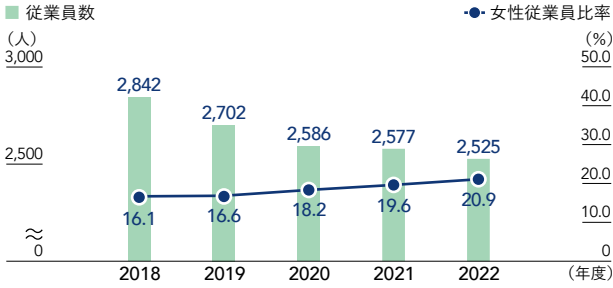


### フリー・キャッシュ・フロー



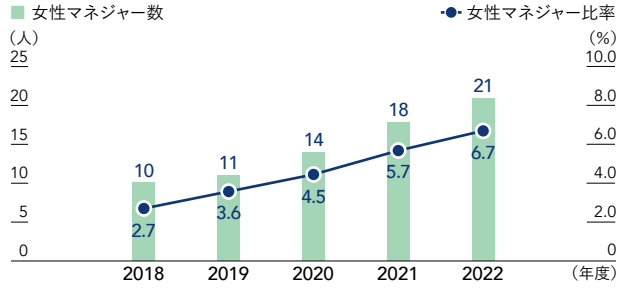
## 非財務ハイライト

### 従業員数／女性従業員比率



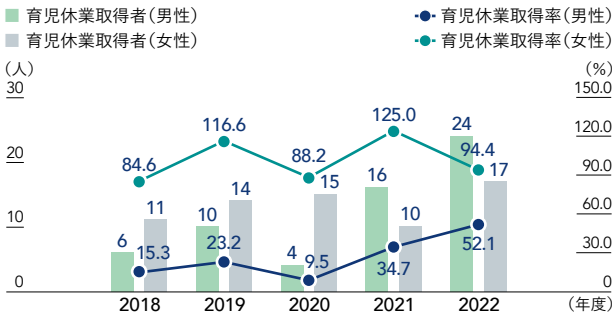
(注)対象:カシオ計算機

### 女性マネージャー数および女性マネージャー比率



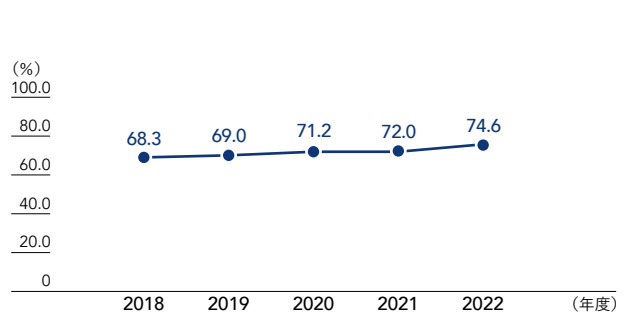
(注)対象:カシオ計算機

### 育児休業制度取得者／育児休業取得比率



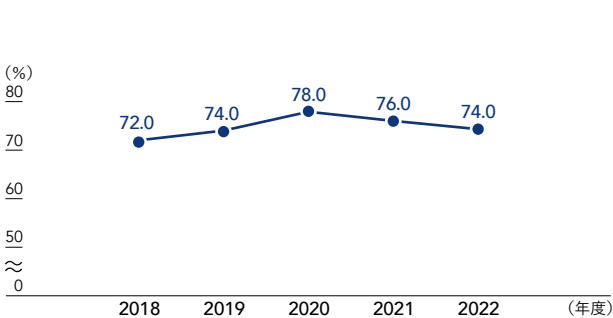
(注)対象:カシオ計算機

### 正社員の男女の賃金の差異

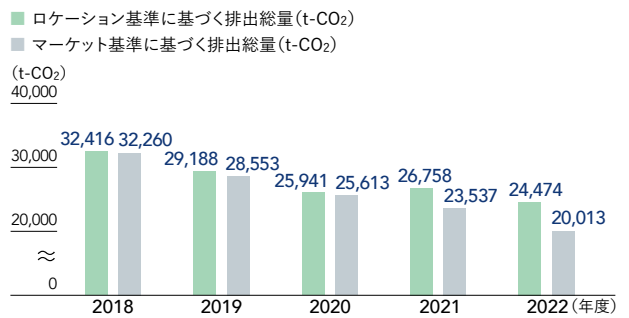


(注)対象:カシオ計算機

### グリーンスター製品売上比率

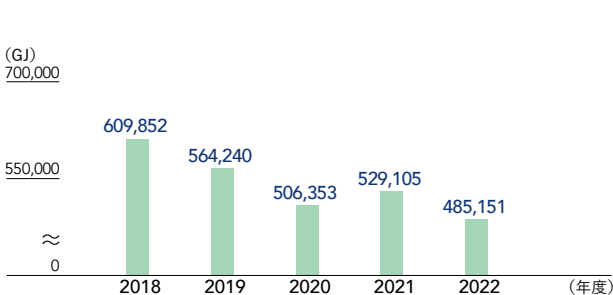


### 温室効果ガス排出量\*

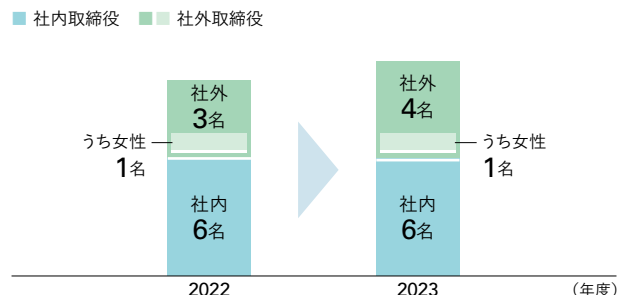


\* 温室効果ガス排出量 スcope1・2

### エネルギー使用量(熱量換算)



### 取締役の構成



(注)社外取締役は全員独立社外取締役

# Q

特集

## CASIOのブランド創造力とは？

G-SHOCKはいかにして世界的なブランドとなったのか――。

G-SHOCKの“育ての親”である増田裕一社長と  
G-SHOCKのマーケティングを牽引した伊東重典常務執行役員の対談から、  
市場に新たな「価値軸」を創り出し、  
唯一無二のブランドに育て上げるカシオ独自の的方法論について探ります。



### Profile

代表取締役 社長  
CEO 兼 CHRO

増田 裕一

1978年入社。時計事業を中心に商品企画や開発を担い2006年より執行役員として時計事業を統括。その後取締役を経て2023年より代表取締役社長CEO兼CHROに就任。



### Profile

常務執行役員  
営業本部長

伊東 重典

1983年入社。営業本部で時計事業のマーケティングを担う。2007年からは10年以上にわたりカシオアメリカを経営。現在は常務執行役員として営業本部長をつとめる。

## Part 01 新たな価値軸の「創造」

「常識とは真逆の発想」から生まれたG-SHOCKという価値軸。  
失敗を許容し、挑戦を肯定する風土から未来のパワーブランドは生まれた。

**伊東** 私が当社に入社したのは今から40年前の1983年。まさにG-SHOCKが発売された年ですが、当時のカシオのイメージはまだ「電卓の会社」でした。G-SHOCKの開発はその2年前から始まったと聞きます。

**増田** G-SHOCKが誕生した背景をお話すると、当社がデジタル腕時計の市場に進出したのは1974年ですが、確かに伊東さんが入社した頃の主力事業は電卓で、時計は2番手の位置付けでした。それでも電卓事業を成功に導いた「高機能かつ圧倒的に安価」という戦略を適用することで時計事業もそれなりに売上規模は拡大していました。ただし低価格戦略の弱点で利益面は相当厳しかったと思います。当時は事業の立て直しに向けていろいろと試行錯誤を続けていた時期で、G-SHOCKもそのひとつでした。

**伊東** 当時の腕時計はできるだけ薄くお洒落なもの、ドレッシーなデザインがもてはやされていたと記憶しています。その市場にG-SHOCKのような「分厚くて、頑丈」といった価値を持ち込んだのは、意識的に「トレンドに逆行しよう!」といった考えがあったのでしょうか?

**増田** いえいえ、そんなカッコいい発想はありません(笑)。きっかけは一人の優秀なエンジニアが「落としても壊れない時計をつくりたい!」と考えたこと、それに尽きます。当時、デジタル時計では「防水機能」をアピールした商品

は既に出ていましたが「耐衝撃性」を謳ったものはありませんでした。

**伊東** 我々の学生時代、腕時計というのは「落としたら壊れてしまうもの」でしたからね。皆落とさないよう注意して扱っていました。

**増田** そう。でもデジタル時計の構造的なメリットを徹底的に追求していけば「落としても壊れない」ものが実現できるかも?と、そのエンジニアは考えたのです。敢えてファッションに例えるなら「ジーンズ」でしょうか。多少乱暴に扱っても大丈夫で、どこにでも着ていける、いわば“相棒”のような存在。そういう意味では「壊れない」というより「タフ(Tough)」という表現が私たちの発想に近いですね。

**伊東** なるほど。しかしドレッシーな時計作りで業界が競争している時に「ジーンズで勝負!」というのは完全な“逆張り”。社内に反対の声はなかったのですか?

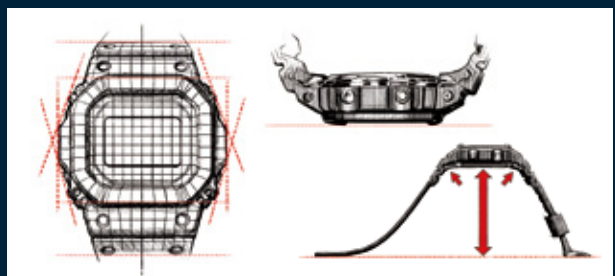
**増田** もちろんありました。最初の企画会議では役員の人から「こんなもの作ってどうするんだ?」と問い詰められ、他のメンバーも同調する雰囲気になった。そんな中、当時専務だった樫尾和雄前会長が「やれそうなら、やってみろ」と言ってくれたんです。あのひと言がなければG-SHOCKは存在しなかったでしょう。

**伊東** 似たようなシーンを私もこれまで何度か経験して

### タフネスを追求したG-SHOCKのコアテクノロジー



ケース内でモジュールを浮かせるように配置し、外部からの衝撃伝達を緩和した中空構造ケース



盤面の周りに取り付けられるベゼルを突出した形にし、バンドをカーブ状に固定することで、落下時の衝撃を最小限にした全方向カバリング



## 特集 CASIOのブランド創造力

います。トップの大胆な決断によって思い切った戦略を即実行できる。

**増田** 後で人づてに聞いたのですが、あの時会長は「常識とは真逆の発想が面白い」と思ったそうです。現状を打破するにはいろいろなアプローチを試すべきで、中にはある長をとことん突き詰めた「尖った」ものもあって良い。もちろん「尖った」チャレンジは失敗する可能性も高くなりますが、会社や事業を進化させるには、そういう失敗を許容できる度量が大切だと私も常々思っています。

**伊東** そうですね。私もマネジメントとして結果だけでなく

「挑戦した」ことをまず評価したいと考えています。そもそもこの会社は創業以来、常識にとられないユニークな発想と大胆なチャレンジによって成長してきたのですから。

**増田** その“伝統”を受け継ぐかたちで、1981年に私を含む3人で「PROJECT TEAM Tough」が始動しました。企画担当の私の使命は「落としても壊れない時計」というまったく新しいコンセプト(価値軸)を「商品」に落とし込むこと。完成までには随分と苦労や試行錯誤がありましたが、2年かけてなんとかG-SHOCKという商品の形として1983年4月の発売に漕ぎつきました。

### Part 02 新たな価値軸がもたらしたインパクト

圧倒的に優れた耐衝撃構造。「本物のタフネス」という比類なき個性。  
「プラクティカル(実用的)」という価値軸が米国市場に火をつける。

**伊東** G-SHOCKが1983年に発売されて以降の状況は、私も新入社員として見ていたのである程度知っています。「落としても壊れない時計」ということで発売時はそれなりに市場にインパクトを与えたのではないのでしょうか？

**増田** いや、多少話題にはなりましたが、販売面では大きく期待外れでした。特に国内では当初まったくといっていいほど「反応なし」。ただ、そういう中で唯一アメリカ市場だけは売上が伸びていたのです。

**伊東** G-SHOCKがアメリカで受けたというのは、今思え

ば納得できる話ですね。彼らはプラクティカル(実用的)であることをとても重視しますから。その価値観にフィットしたのでしょう。

**増田** なかでも消防士や警官、軍人のような「タフな環境で働く男性のプロフェッショナル」が支持してくれた。1985年頃からは北米だけで年間30万台は売れていたと思います。ある程度支持層が見えてきたので「タフネスぶり」を強調しようと「アイスホッケーのバックの代わりに思い切り打っても壊れない」みたいなCMも展開しました。ただし、「タフ



“

結果だけでなく「挑戦した」ことを  
まず評価したいと考えている。  
そもそもカシオは創業以来、  
常識にとられないユニークな発想と  
大胆なチャレンジによって  
成長してきたのだから。

”

ネス」という機能的な価値の訴求だけでは、今日のような「ブランド」としての地位は築けなかったでしょう。

**伊東** そうですね。彼らへのサンプル提供やサポートを行うことにより、「プロフェッショナル」だけではなく、スノーボーダーやスケーター、サーファーといった“横乗り系”の世界でも徐々に支持層が増えていました。この両者の影響が相まって日本でも数年遅れで小さなブームが起きたというわけです。

**増田** 発売から6、7年経った1989～1990年頃、国内市場で急にG-SHOCKの販売が伸び始めました。最初は「一体何が起こったんだ?」という感じでした。調べてみるとアメリカでの人気雑誌などを通して日本に波及した、いわば“逆輸入”の現象だとわかってきました。

**伊東** この時期がひとつの転換点かもしれませんね。横乗り系の若者の中でG-SHOCKは必携アイテムとしての地位を徐々に獲得し、その過程を通して「衝撃に強い」という元々の機能的な価値に「ファッション性」という新たな価値が加わっていきました。

**増田** 圧倒的に優れた耐衝撃構造、その機能性に裏付けられた「本物のタフネス」という価値。これがG-SHOCKの原点でした。この提案が一部のユーザーの琴線に触れ、ファン層が広がる中で、そこに「表現手段」としての新たな価値が重なっていきました。それはもともと私たちが企図し



たことではなかったかもしれませんが、結果的に生まれたこの「新しい価値軸」がG-SHOCKの歴史では非常に重要です。ただし最初の小ブームの時はこの価値軸の本質がまだはっきりとは掴めてはいませんでした。

**伊東** 実際私も若者の一人として広告展開などを横で見ていてやや歯がゆさも感じていました。「アイスホッケーのスティックで叩く」CMなどが典型ですが、機能面のすごさばかりが強調され、若者カルチャーを意識したファッションナブルな訴求は皆無。もし自分がやるなら、そういうものも含めた「ブランディング」的な視点を入れたいと感じていました。

## Part 03 新たな価値軸の「提供」と「育成」

「デザイン」「価格」「提供チャネル」「プロモーション」……

マーケティング戦略の抜本的な見直しがG-SHOCKの潜在能力を开花させた。

**増田** 伊東さんがG-SHOCKに携わるようになったのは確か1993年からでしたね。

**伊東** まず命じられたのは若者向けファッション流通、時計専門店、デパート流通の開拓であり、首都圏を中心に700～800店舗を開拓しました。その後、商品企画を行うこととなり、「G-SHOCK From USA」というコンセプトでブランディングをスタートさせました。アメリカのG-SHOCKコアユーザーとして、スノーボーダー、スケーターへのプロモーションを

「アメリカで人気のG-SHOCK」と謳って日本に逆輸入し、日本でムーブメントを起こしました。その勢いがアジアへ波及し、その後、欧米でも大ブームとなります。特にアメリカではNBAなどの人気スポーツ選手、アーティスト、俳優へとさまざまな分野で人気となり、世界的ムーブメントへと広がっていきました。

**増田** それまでのカシオには、そういう意味での「ブランド」をつくらうという思考はまったくなかったはず。基本的

## 特集 CASIOのブランド創造力

にメーカーなので「プロダクトアウト」の発想が強く、まずは「優れた品質・機能」が大前提。その上で「コストパフォーマンス」の高い、価格競争力のある商品でライバルと闘い、成長を遂げてきました。G-SHOCKは腕時計としては確かに「常識破り」でしたが、やはり圧倒的な耐衝撃性という「機能」が商品価値の核であり、そこに「ファッション」という視点はほとんどありませんでした。さらに言えば、製造業ならではの実直さから、「ファッション」のようなイメージ先行の世界に足を踏み入れることをむしろタブー視していたともいえます。そういう環境の中であえてブランド構築を仕掛けようと考えたのには何か裏付けがあったのですか？

**伊東** 有り体に言えば「他にやりようがなかった」のです。当時日本で腕時計といえば誰もが知る世界的なブランドを冠する競合が圧倒的に優位で、一定以上の年齢層には「カシオ」はそもそも視界にも入っていませんでした。そうした中、時計事業に残されていたのは、既存の価値観に染まっていない“真っ白なキャンパス”の10代～20代前半の層を取り込むという道だけ。そして流行感度の高いこの層に最も影響力があったのが音楽やダンス、スポーツなどのアメリカンカルチャーだったということです。

**増田** 当時のカシオ社内には「ブランディング」のお手本になるような前例はなかったはずなので、道なき道を開拓していくのは大変だったでしょうね。

**伊東** 確かに既存の道はなく、マーケティングやブランディングについて社内では誰にも聞けないので参考書を何十冊も読んで勉強しました。ただ入社後10年間、営業の最前線で奮闘してきた中で「どうやれば売れるか、ブランドイメージが高まるか」に関しては自分なりの考えもありました。それに、決して一人ではありませんでした。苦戦が続

く時計事業ではもはや頼みの綱であるG-SHOCKに賭けるしかなく、戦略の方向性が決まると開発部門もデザイン部門も、全国の営業担当も皆ベクトルを合わせて「新しい文化を創ろう!」と一致団結して力を尽くしてくれました。改めて「カシオって凄いな」と思いましたね。

**増田** 初代G-SHOCKの開発でも同様でした。いったん目標が決まれば関与するメンバー全員が一体化して最大限の力を発揮する。そういう企業風土が当社にはありません。G-SHOCKのブランド構築では商品から流通、プロモーションまであらゆる面で新たな戦略が展開されましたが、これには部門を超えた連携が必要だったはずですが、あの時、まずすごいと思ったのが「価格」と「チャンネル」の戦略です。それまでのカシオは「高機能の製品を安価で提供する」ことで市場シェアを高め成長につなげてきました。流通チャンネルもディスカウントショップなどが中心でした。G-SHOCKが開拓したのは、それとは真逆の道でしたね。

**伊東** 「ブランド」をつくるには価値に相応しい「価格と売場」が必要と考え、機能とともに商品コンセプトの表現力を高めることに努め、高価格帯にシフトさせていきました。同時に販売チャンネルもホームセンターや家電量販店ルートだけでなく、デパートや宝飾店、時計専門店などにも広げていきました。

**増田** デザインの面でも「色は『黒』、素材は『プラスチック』に限る」というそれまでの不文律にとらわれず、多様な色や素材でラインアップを展開しましたね。

**伊東** デザインというのは製品機能とはまた別の「価値軸」で、そこでは「マーケットイン」の姿勢がより重要になります。そこでユーザー層の嗜好や最新のファッショント

プロフェッショナルが求めるプラクティカル(実用的)な時計。それはやがて、「ファッション」としての価値をもち始める



“ G-SHOCKは、前例のない  
「常識破り」な腕時計。  
開発部門もデザイン部門も全国の営業担当も  
皆でベクトルを合わせて  
「新しい文化をつくる」という  
覚悟と決意で挑戦した。 ”



レンドのリサーチなどに基づいて、ホワイトやスケルトン、メタルなどラインアップをどんどん拡大していきました。

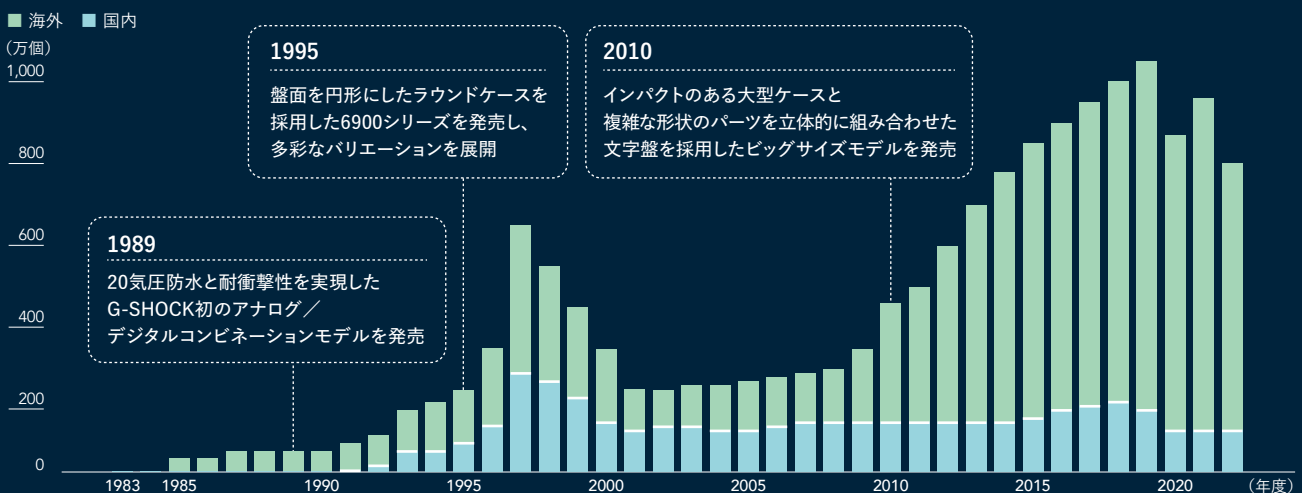
**増田** プロモーション戦略もカシオとしては非常にユニークでした。自社広告ではなく媒体の記事やテレビ番組などを活用する、いわゆる「パブリシティ」が中心。

**伊東** 私は単に有名タレントを起用しただけの広告プロモーションでは、ほんとうの意味でのブランドはつくれないと考えています。最も効果があるのは、実際に私生活でその商品を愛用する有名人が、雑誌やTVなど第三者的なメディアを通し魅力を語ってくれること。もちろんそこには「仕掛け」が必要です。そこでプロモーションで

は、リアルなG-SHOCKファンで、かつ各業界トップクラスの人々を“アンバサダー”としてピックアップし、多様なメディアで発信してもらうよう仕掛けました。それによってG-SHOCKは、同じ価値観をもつ人々のいわば合い言葉になっていく。私はこれを「G-SHOCK is Media」と形容しました。

**増田** それまでのカシオの常識をことごとく覆したこのブランディング戦略が見事に功を奏して、1997年にはグローバル出荷台数が600万台にまで拡大しました。まさに大逆転の物語でしたね。

## G-SHOCK出荷個数



## 特集 CASIOのブランド創造力

### Part 04 これからのカシオの価値創造に向けて

#### 「ブランドを構築する」とはどういうことか？——

“カシオの核心“に迫るこの問いについて、  
未来を担う世代と語り合い、そして力を合わせて挑んでいきたい。

**伊東** 日米での一大ムーブメントは、2000年頃にいったん鎮静化しますが、その後もG-SHOCKはカニエ・ウェストやエミネムなどとコラボしたプロモーションイベント「SHOCK THE WORLD」などを通して「流行に左右されない強力なブランド」としての価値軸を確立していくと同時に、女性も含めた新たなファン層も開拓していきました。現在のG-SHOCKのグローバル出荷台数は1990年代ブームのピーク時を遥かに上回る年間1,000万台規模、時計事業はカシオ最大のビジネスの柱になっています。

**増田** そうした2000年代後半以降の「さらなる成長物語」については、今の若い社員もある程度は知っているでしょう。そこで、ここからはG-SHOCKの誕生と成長にまつわる自分たちの経験を、カシオの今後にどう役立ていくのかについて話をしていきたいと思います。

**伊東** 同感ですね、大事なのは未来です。例えば「ブランドを構築する」ということについて、あらためて考えてみましょう。

**増田** G-SHOCKのブランド構築は、ある意味ではファッション界のブランドづくりに共通するものがあります。ただし単に流行を追いかけたのではない。価値軸の核にあり続けるものは、あくまでも時計としての優れた機能、「タフネス」だと私は考えます。2002年に発表した「止まらない、壊れない、狂わない」というキャッチフレーズは、まさにこの本質を的確に表しています。

**伊東** 私は「ブランドの構築」には重要な要素が3つあると考えています。第1に「独自性」。人真似ではない、その製品/ブランドにしかないオリジナルな特性あるいは哲学をもつことです。G-SHOCKでいえば「圧倒的な耐衝撃性」がこれに該当します。第2に、「一貫性」。強いブランドはオリジナリティをしっかりと保持し続ける。G-SHOCKも徹底して耐衝撃性にこだわり続けた。そして第3に、「革新性」。時

代を越えてブランドが生き残るには独自性を貫く一方で、時代の変化を敏感に捉え、進化し続けることが重要です。G-SHOCKでいえば大胆なデザインや素材による新たなターゲット層へのアプローチなど、「原点」をしっかりと守りながら、常にユーザーの琴線に触れることで価値軸を更新し、同時に販売チャネルも革新していく。

**増田** G-SHOCKプロジェクトは、それ以前のカシオにはなかったマーケティングやブランディングの実践的な知見と、優れた成功事例をもたらしました。それは今や当社の「知的資産」と呼んでもいいでしょう。ただし単なるハウツーのように「G-SHOCKのやり方に倣えば強いブランドが構築できる」などと言いたいわけではありません。先にも言いましたが、私がG-SHOCKの歴史から何より学んでほしいのは「挑戦すること」の重要性です。業界の常識、社内の慣例、既存のビジネスの枠組み、それらすべてを一度白紙にして「世の中にほんとうに求められているもの」あるいは「自分がほんとうに創りたいもの」を突きつめて考えてみる。それが最初のチャレンジです。その上で、新たに生まれた「原点の価値」を商品化あるいは事業化していく過程で、立ち塞がるさまざまな「壁」をみんなの力を合わせて一つひとつ乗り越えていく。そこにも新たな挑戦があります。

**伊東** G-SHOCK以前のカシオは「プロダクトアウト思考」の強い企業だったと思います。もちろんそれはメーカーとして重要な姿勢です。優れた技術者が、独創的な発想によって、画期的な製品を生み出す。いわゆる「ゼロイチ」です。ただしビジネスとしてそれが常に成功するとは限らない。もうひとつ重要なのは「マーケットイン思考」、すなわち「いかに顧客の“琴線”に触れる価値を生み出すか」という視点です。琴線は簡単には見つかりません。その意味で「鉞脈」と言い換えてもいいでしょう。仮説を立て、市場で試し、その反応を見ながら仮説をさらに進化させていく……その繰り返し

## これからのカシオを担う新たなブランド



カシオ独自の最先端サウンドテクノロジーと洗練されたデザインを兼ね備え、国際的なデザイン賞を受賞したデジタルピアノ「Privia」

返して少しずつ「鉾脈」に近付いていくしかない。

**増田** 例えば「ノンアルコールビール」は、潜在的に需要はあったかもしれないがもともとは存在しなかった市場です。こういう潜在ニーズはアンケート調査のような表面的なリサーチではまず見つからない。さまざまな仮説を立てて試行錯誤を繰り返すことで徐々に「鉾脈」が見え、商品と市場が形成されていった。G-SHOCKプロジェクトも、まさにそうしたアプローチの良い事例だと思います。

**伊東** そうですね。プロダクトアウトとマーケットインの両側から試行錯誤を繰り返すことで、私たちはG-SHOCKの価値軸とは何かを徹底的に追求し、それを「ブランド」の価値として育ててきた。同様のことは、例えばサウンド事業やEdTech事業でも可能だと思います。

**増田** そのとおりです。例えば2022年に発売した「Privia PX-S7000」という電子ピアノは、インテリア性の高いデザインやスピーカーを独立させた独自の音響システムなど多くの面で電子ピアノの「常識」を打ち破った商品です。その価値を核に、しっかりとマーケティング、ブランディングを行っていけば潜在ニーズを喚起する新たな領域を開拓できると期待しています。EdTech事業でも、これまでの事業展開によって「CASIO」ブランドは世界の教育市場でも高い認知を得ています。その環境の中で「教育のCASIO」として、一段上のブランドイメージに引き上げていくことは十分可能なはずで

**伊東** 価値創造の原動力をもうひとつ挙げるとするならば



世界各国の教育現場の意見や各国の教育事業を反映した、ICT教育に効果的な機能を複合的に備えたオールインワンの学習アプリ「ClassPad.net」

「共創」ですね。G-SHOCKの歴史を辿れば、増田さんが携わった第一号機の開発でも、私が手がけた1990年代以降のブランディングにおいても、社内の各部門や専門スキルをもつメンバー達はもちろん、販売チャネルやメディア、アンバサダーなど多くの人々との「共創」なくして成功はあり得ませんでした。

**増田** カシオという企業にとって今まさにこの「共創」が重要な時代だと私も感じています。新たな価値軸の創出を目指していくために、社員の皆さんにはまずは「ひとつ先」のことを目標に仲間を集めて「小さく」かつ「すばやく」動いてみてほしい。それで良い結果が出れば、少し仲間を増やして、より大きなことにチャレンジしてみる。そんな風に外部も含め多様な力による「共創」を後押しできる環境を整えていくことが、経営トップとしての最重要使命のひとつだと思っています。

