



CASIOの価値創造の基盤とは。
コーポレートガバナンスの強化指針とは。
非財務面の重要施策とは。





Part 03

価値創造の基盤

迅速な意思決定・適切な業務執行と経営の健全性・透明性向上を図り、
企業の成長と持続的な地球社会の両立を実現

カシオは、中長期的な企業価値の向上に向けた組織変革を目指し、2023年4月から新経営体制に移行しました。変化に迅速に対応し、それに伴うリスクを適切に管理するため、取締役会のさらなる監督機能強化、業務執行の迅速化と効率化を図ります。

環境面では持続可能な地球社会の実現を目指し、「脱炭素社会の実現」「資源循環型社会の実現」「自然との共生」を重要課題として取り組んでいます。



CASIOが挑む変革の本質

社員が主体となって動く 組織マネジメントを強化

社外取締役
指名委員長 報酬委員
尾崎 元規



環境変化を踏まえ、新体制で次世代に備える

私は2019年に社外取締役に就任してから4年の間に、ガバナンス強化の点から経営の監督と執行がしっかり分かれ、それぞれが機能しているかの監視や、指名委員長として次世代育成や次期社長についての検討、報酬委員として役員報酬体系の見直しなどを行ってきました。

この4年間はパンデミックや環境と経済の両立に向けた議論の高まり、ウクライナにおける戦争といったアメリカ一極集中からの地政学的変化など、ほんとうにさまざまなことがありました。それらによる影響に振り回され、社業も相当に厳しい状況にあったといえます。社外取締役に就任した当初、カシオはちょうど創業者世代から次の世代への世代交代のタイミングだと感じたことを覚えています。この4年間の先が見えない状況の中で、「今後どうしていくべきか」という危機感が募り、「新体制で次の時代に備えよう」という機運が大きく高まったと感じます。

執行を速め、リスク管理を強化

2023年4月にスタートした新経営体制においては、執行と経営の監督、それぞれを強化することで企業価値を高めていきます。執行においては、より意思決定のスピードを

速めることを重視しています。非常に変化が激しい事業環境の中で、それに対応して素早く行動していくためには、執行の一体化・一元化を今まで以上に加速する必要があります。この4年間で業務の標準化と横串機能の強化に注力してきましたが、まだ十分とはいえません。引き続きマトリクス組織の構築状況をウォッチしていきます。

監督面では、リスク管理をより強化していきます。今後、柱となる事業をつくるために新規ビジネスやグローバルビジネスに積極的に取り組むとなると、その分リスクが増すことになります。そのリスク管理をどう進めていくか、執行の将来像も含めて、しっかりとモニタリングしていく所存です。

スピーディーな業務執行やリスク管理は、従来は創業者や創業メンバーがトップダウンや阿吽の呼吸で進めてきたところですが、これからは組織で対応していくことになります。組織でのマネジメントを機能させるためには、社員が正道を歩む精神と主体性をもって動くことが欠かせませんし、自由にモノが言える風通しの良い社風も必要になります。カシオイズムを継承・尊重しながら、事業環境の変化に合わせて会社も社員も変わっていければ、それは当社の新しい武器になるはずです。

大方針のもと、計画を継続的にブラッシュアップ

現在、当社が抱える最大の経営課題は、コア事業と新規事業のいずれにおいても、将来的に会社を支える明確な柱となり得るものを構築中です。大きく事業環境が変化する中で、コア事業をいっそう強化するにはどうしたら良いか、新規事業を確立するには何が必要なのか。そして、その2つの事業を両輪として回していくにはどうすべきか。そういった課題を解決していくため、新経営体制で、「ユーザーニーズを起点に新しい価値軸を創り出し、唯一無二のブランドに育てていく」という方針のもと、中長期の指針として2030年に向けた基本方針や、そこからバックキャストした2026年3月期までの中期経営計画を発表しました。

今もまだこの大方針のもと施策を議論している段階ですが、大切なのはこれだけ激しい変化がある時代ですから、大きな方向性、ビジョンは守りながらも、その時々に合わせて内容を細かにブラッシュアップし計画をローリングしていくことです。エリア戦略やブランドのポジショニングが刻一刻と変わる中で、2030年までに何をやるか。モノづくりだけではなくビジネスモデルそのものを変えていく必要がある中で、カシオらしい事業とは何か。それを考えることこそが企業活動そのものともいえます。私は社外取締役として、変化に対応するための取り組みをモニタリングし、サポートしていきます。

当社ならではの多様性、サステナビリティを

当社はこれまで、ハードウェアの売切り型ビジネスに比重を置いてきましたが、今後はハードウェアとサービスをセットで提供し、サブスクリプション型で課金する「リカーリングビジネス」へのシフトも検討していかなければなりません。

それに伴って、今後はリカーリングビジネスを世界で展開できる人材を育てていく必要があります。どういう切り口でサービスを設計すれば世界中の人に魅力が伝わるのか

を真剣に考える必要がありますが、一方でどんなに考えても日本人の発想だけでは難しい、というケースもあるでしょう。ですから、国内外で多様な人材を採用し、皆で協力して世界に通用するサービスをつくっていくことが必要だと考えています。そしてそのような取り組みは、当社ならではの多様性を体現したものだといえるのではないのでしょうか。

サステナビリティも非常に重視しています。サステナビリティについては、国際的な機関と交流し情報を収集して、国際的なスタンダードの動きを見ていく必要があります。そういった情報を踏まえた上で、日本企業・カシオとしての落としどころ、存在感の示し方を考え、当社ならではのスタンダードをつくっていくべきです。

スキルマトリクスの強化も検討

取締役会は、これまで社外取締役が3名の体制でしたが、2023年6月に新しく1名が加わりました。現在の取締役会は、社外の取締役も活発に発言し、非常に良く機能していると感じます。社外取締役向けの情報提供もスムーズで、取締役会の前に事前説明会があり、経営会議で取り上げた項目について細かにレクチャーを受けています。ここで得た情報は、モニタリングする上で非常に役立ちます。

マトリクス運営の強化では、当社はこれからマーケティング機能の強化が必要であることと、先ほど述べたようなグローバルなリスク管理、また環境課題への対応やデジタル・IT分野の知見も重要になってきます。これらについての高い専門性をもつ人材をどう増やしていくか、取締役会で議論を重ねていきたいと考えています。

以上のような考えで、カシオ計算機株式会社の企業価値を高めるため社外取締役として活動していきます。



社外取締役
指名委員 報酬委員
数原 英一郎

長所を伸ばし、 長期的視点に立った経営を

社外取締役に就任するにあたり、創業者の著書をはじめ資料で当社の歩まれた道を学びました。その礎のもとでこれから当社がさらに発展されることを願っています。

この度社外取締役として新たに経営に参加いたしました。取締役会のさらなる多様性と有効性に寄与し、結果として株主価値を高められますよう努力をいたす所存です。

私は特に当社の長所に目を向けること、そして長期の視点で当社の経営をサポートできればと考えています。物事

の短所を改めることは当然としても、競争優位性の確立という視点からすると競争力の源泉となるべき長所に目を向け、それを強化していくことが重要な経営課題であり、それが結果として株主価値を高めることになるのではないのでしょうか。

特に製造業のように研究・開発・製造・販売と付加価値連鎖の長い業種においては短期間で成果を得ることは難しく、長期的に物事に取り組んでいくことが必要であると考えます。

当社は米国のニューズウィーク誌が選ぶ「世界における最も信頼できる企業ランキング(消費財部門)2023年版」で世界の16位にランクインされました。日本企業としては3番目です。これは世界の消費者からいかに当社が評価され、また期待されているかの証左だと感じました。カシオの皆さんには大いに誇りをもってその期待に応えていただき、新しい価値の創造に邁進していただきたいと思います。



社外取締役
監査等委員
指名委員 報酬委員長
阿部 博友

適切な役員報酬制度の運営と 取締役会の実効性向上に向けて

報酬制度改定による株主価値の共有

適切な役員報酬制度は、中長期的な企業成長に向けて、職責を遂行するためのインセンティブとして機能します。そして、役員報酬制度はコーポレートガバナンス(CG)の重要な要素と位置付けられ、2021年6月の改訂CGコードも、報酬委員会が、自社の報酬ポリシーにそった報酬制度を構築することや、その制度を適切に運用することを求めています。当社は、2023年6月に開催された報酬委員会において、健全な企業家精神の発揮に資する報酬インセンティブのあり方について議論をしました。そして、株主価値とのさらなる共有化を図る

ために、役員の個別賞与については、業績評価を財務面だけでなく非財務評価指標からも実施し、それを報酬に反映させる方針を決定しました。非財務評価指数とは、当社のサステナビリティ開示における、環境への貢献度や人的資本の有効活用施策における貢献度などを意味します。こうした報酬制度の改定や、既に導入済みの自社株報酬制度を通じて、株主価値の共有を図りつつ、サステナビリティ経営に向けたインセンティブが適切に機能することを期待しています。

取締役会における多様性の確保

改訂CGコードは、取締役会構成員の一層の多様性を求めています。つまり、取締役会が「役割・責務を実効的に果たすための知識・経験・能力を全体としてバランス良く備え、ジェンダーや国際性、職歴、年齢の面を含む多様性と適正規模を両立させる形で構成される」ことが求められています。他方で、取締役会の構成については、各社の状況を勘案して適切に運用されることも重要です。「多様性」という言葉からは、ジェンダーや外国人比率が強調される傾向があり

ますが、むしろ経営戦略に照らして、取締役会が備えるべきスキルなどの特定が優先されるべきです。つまり、「取締役会の全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性および規模に関する考え方」(補充原則4-11④)を整理すること

が優先課題であり、その意味において、当社としては、今後スキルマトリクスに、人的資本の活用、IT、DXなどの新規項目を追加することを検討しつつ、取締役会の実効性を高めるための施策を検討してまいります。



取締役 執行役員
コーポレートガバナンス
戦略担当

山岸 俊之

取締役会の機能を最大限に発揮し、 企業価値の継続的な向上へ

コーポレート・ガバナンスの充実 は企業価値向上の基本

当社では、ステークホルダーの皆様の期待に応え、企業価値を継続的に高めていくためには、迅速な意思決定や適切な業務執行とともに、経営の健全性と透明性を向上する経営監視機能の強化が極めて重要であると認識しており、コーポレート・ガバナンスの強化・充実に向けたさまざまな取り組みを実施しています。

私は、2022年度の統合報告書の中で、コーポレート・ガバナンスにおいては、何より取締役会の機能を発揮することが重要であると述べました。当社では、取締役会の実施に際し、事前に議案の背景を含めた十分な説明を取締役会メンバーに行い、本質的な議論につなげています。また、毎年実施している取締役会実効性評価の前年度の結果を踏まえ、2023年度においては、中長期的かつ戦略的視点での議論の推進や、中期経営計画の進捗確認を通じた執行側に対する実効的な監督機能の強化に取り組んできました。最近では、「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」「人的資本投資に関する戦略」および「取締役の報酬等の決定方針」など、重要かつ注目されているテーマについて建設的な議論を幅広く行っています。

さらに、取締役会の機能を高めるためには取締役会の構成を考えることが重要で、さまざまな価値観や異なる専門性をもつ取締役が活発に議論するプロセスを重視し、2023年6月に新たに社外取締役を1名増員したほか、当社のビジネス特性と将来像を見据えつつ、取締役会の監督機能が自律的かつ継続的に発揮できるよう、取締役会がどのような構成であるべきかを中長期的な視点で議論しながら、スキルマトリクスの見直しにも取り組んでいます。

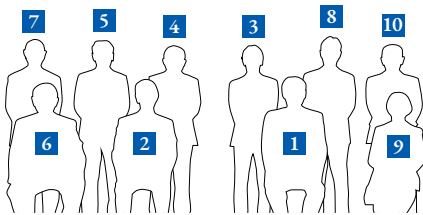
なお、当社に影響を及ぼすリスクへの機動的な対応を行いながら確実に業績を向上させるために、監督機能と執行機能の分離をさらに推し進めた新経営体制への移行を2023年4月に実施しました。

リスクへの適切な対応

当社を取り巻く事業環境は、パンデミック、世界の政治・経済情勢などの影響を受け日々劇的に変化しています。この変化に迅速に対応し、適切なリスクテイクを支える環境を整備するためには、徹底したリスク管理と、「Research」の視点を加えたRPDCAマネジメントサイクルに基づき、課題の早期発見・情報共有と機動的かつ迅速な対応を実践するレジリエンスの強化が必要です。当社ではリスクマネジメントのさらなる推進のため、2020年に内部統制体制を刷新し、リスクマネジメント(体制)を強化するとともに、取締役会においてもコンプライアンスや地政学、情報セキュリティなどのさまざまな観点から当社に影響を及ぼすリスクを総合的に勘案して議論しています。

コーポレート・ガバナンスの強化・充実は極めて重要であると考えており、ステークホルダーの皆様と会社にとって最適なコーポレート・ガバナンスの構築を目指し、たゆまぬ検討を続け、情勢の変化に応じてアップデートしていきます。

役員一覽



1 代表取締役

榎尾 和宏

- 1991年4月 カシオ計算機入社
- 2007年7月 執行役員 経営統轄部 副統轄部長
- 2011年6月 取締役 執行役員 DI事業部長
- 2013年4月 取締役 執行役員 新規事業開発本部長
- 2013年10月 取締役 執行役員 コンシューマ・システム事業担当 兼 新規事業開発本部長
- 2014年5月 取締役 専務執行役員 コンシューマ・システム 事業本部長
- 2015年6月 代表取締役 社長
- 2021年4月 代表取締役 社長 CEO
- 2023年4月 代表取締役 会長(現任)

2 代表取締役

増田 裕一

- 1978年4月 カシオ計算機入社
- 2006年6月 執行役員 開発本部 時計統轄部長
- 2009年4月 執行役員 時計事業部長
- 2009年6月 取締役 執行役員 時計事業部長
- 2014年5月 取締役 専務執行役員 時計事業部長
- 2019年6月 取締役 専務執行役員 開発本部長 兼 事業戦略本部 時計BU事業部長
- 2021年4月 専務執行役員 時計BU事業部長
- 2023年4月 社長CEO 兼 CHRO
- 2023年6月 代表取締役 社長CEO 兼 CHRO(現任)

6 社外取締役

尾崎 元規

- 1972年4月 花王石鹼株式会社(現 花王株式会社)入社
- 2002年6月 同 取締役 執行役員
- 2004年6月 同 代表取締役 社長執行役員
- 2012年6月 同 取締役 取締役会会長(2014年3月退任)
- 2012年6月 公益財団法人花王芸術・科学財団 代表理事(2021年3月退任)
- 2014年3月 公益社団法人企業メセナ協議会 理事長(2023年3月退任)
- 2014年6月 公益財団法人新国立劇場運営財団 理事長(2022年6月退任)
- 2015年6月 野村證券株式会社 社外取締役
- 2016年6月 本田技研工業株式会社 社外取締役(2020年6月退任)
- 2019年4月 野村證券株式会社 社外取締役監査等委員(2021年6月退任)
- 2019年6月 カシオ計算機 社外取締役(現任)

7 社外取締役

数原 英一郎

- 1974年8月 三菱鉛筆株式会社入社
- 1980年3月 同 取締役
- 1982年3月 同 常務取締役
- 1985年3月 同 取締役副社長
- 1987年3月 同 代表取締役社長
- 2015年6月 エーザイ株式会社 社外取締役(2018年6月退任)
- 2019年3月 三菱鉛筆株式会社 代表取締役会長 兼 社長
- 2020年3月 同 代表取締役会長(現任)
- 2020年6月 富士急行株式会社 社外監査役(現任)
- 2023年6月 カシオ計算機 社外取締役(現任)

8 社外取締役 監査等委員

阿部 博友

- 1980年4月 三井物産株式会社入社
- 1988年9月 ブラジル三井物産株式会社 Manager of Legal Department
- 1992年4月 米国三井物産株式会社 Assistant General Manager of Legal Department
- 2002年10月 欧州三井物産株式会社 General Manager of Legal Department
- 2005年5月 三井物産株式会社 欧州・アフリカ・中東本部 General Counsel & Chief Compliance Officer(2009年3月退社)
- 2009年4月 明治学院大学法学部 教授(2011年3月退任)
- 2011年4月 一橋大学大学院法学研究科 教授
- 2019年6月 カシオ計算機 社外取締役 監査等委員(現任)
- 2021年4月 一橋大学名誉教授(現任)
- 2021年4月 名古屋商科大学ビジネススクール教授(現任)
- 2022年3月 株式会社アウトソーシング 社外取締役(現任)



3 取締役

高野 晋

- 1984年4月 カシオ計算機入社
- 2007年11月 経理部長
- 2009年12月 執行役員 財務統轄部長
- 2015年6月 取締役 執行役員 財務統轄部長
- 2021年4月 取締役 常務執行役員 CFO(現任)

4 取締役

樫尾 哲雄

- 1992年4月 カシオ計算機入社
- 2004年10月 カシオソフト株式会社 取締役
- 2005年2月 カシオ情報サービス株式会社 取締役
- 2008年6月 当社 執行役員 営業本部 CS統轄部長
- 2016年6月 上席執行役員 CS統轄部長
- 2018年4月 上席執行役員 CS本部長
- 2019年6月 取締役 執行役員 CS本部長
- 2021年4月 取締役 常務執行役員 CS本部長(現任)

5 取締役

山岸 俊之

- 1985年4月 カシオ計算機入社
- 2009年4月 経営統轄部 経営管理部長
- 2010年12月 執行役員 経営統轄部長
- 2013年6月 取締役 経営統轄部長
- 2014年5月 取締役 執行役員 経営統轄部長
- 2018年1月 取締役 執行役員 経営改革担当
- 2018年4月 取締役 執行役員 経営統轄部長
- 2019年10月 取締役 執行役員 総務・広報・コーポレートコミュニケーション担当
- 2020年6月 取締役 執行役員 ESG戦略担当
- 2022年2月 取締役 執行役員 コーポレートガバナンス戦略担当(現任)

9 社外取締役 監査等委員

千葉 通子

- 1984年4月 東京都庁入庁
- 1989年10月 太田昭和監査法人(現 EY新日本有限責任監査法人)入所
- 1993年3月 公認会計士登録
- 2010年7月 新日本有限責任監査法人(現 EY新日本有限責任監査法人)シニアパートナー
- 2013年8月 同 社員評議会評議員
- 2016年2月 同 社員評議会副議長(2016年8月退所)
- 2016年9月 千葉公認会計士事務所 公認会計士(現任)

10 取締役 監査等委員(常勤)

山口 昭彦

- 1979年4月 カシオ計算機入社
- 2011年4月 営業本部 営業管理部長
- 2012年4月 営業本部 営業企画管理部長
- 2019年10月 営業本部 BPR企画推進部長
- 2021年6月 取締役 監査等委員(常勤)(現任)

- 2018年6月 カシオ計算機 社外監査役
- 2019年3月 DIC株式会社 社外監査役(2023年3月退任)
- 2019年6月 TDK株式会社 社外監査役(2023年6月退任)
- 2019年6月 カシオ計算機 社外取締役 監査等委員(現任)
- 2022年4月 金融庁 公認会計士・監査審査会委員(現任)
- 2022年6月 株式会社NTTドコモ 社外取締役 監査等委員(現任)
- 2023年6月 株式会社ニコン 社外取締役監査等委員(現任)

執行役員



社長
増田 裕一
CEO 兼 CHRO



専務執行役員
樫尾 隆司
コーポレート
コミュニケーション本部長



常務執行役員
高野 晋
CFO



常務執行役員
樫尾 哲雄
CS本部長



常務執行役員
持永 信之
NBセンター長



常務執行役員
太田 伸司
EdTech BU 事業部長



常務執行役員
伊東 重典
営業本部長



常務執行役員
河合 哲哉
開発本部長



執行役員
山岸 俊之
コーポレートガバナンス
戦略担当



執行役員
篠田 豊可
環境戦略・
次世代環境構築担当



執行役員
稲田 能之
物流部長



執行役員
田村 誠治
IR・財務戦略担当



執行役員
加藤 朋生
カシオアメリカ 会長



執行役員
鳴瀧 康正
経営統轄部長



執行役員
田中 徹
カシオ中国 董事長



執行役員
山下 和之
カシオヨーロッパ
GmbH 社長



執行役員
前田 卓紀
サウンドBU 事業部長



執行役員
藤井 茂樹
システムBU 事業部長



執行役員
福土 卓
生産本部長



執行役員
高橋 央
時計BU 事業部長



執行役員
柳 和典
開発本部
事業イノベーション
センター長



執行役員
小野 哲郎
営業本部
海外営業統轄部長



執行役員
川合 義宣
営業本部
国内営業統轄部長



執行役員
小林 康裕
人事担当

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制

当社は、持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、迅速な意思決定や適切な業務執行とともに、経営監視機能の強化を重要課題と位置付けています。この課題に適切に対応すべく、取締役会については、監督機能を強化し、業務執行については、取締役会による適切な監督のもと執行の迅速化と効率化を図るため、2019年6月27日開催の定時株主総会の決議により監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しました。現在、取締役会は10名で構成されており、そのうち3分の1以上を社外取締役が担うことで、監督機能の強化を図っています。

■ 取締役会・取締役

取締役会は、取締役会長が議長を務め、10名の取締役で構成し、経営基盤強化のため、代表取締役を2名体制としています。また、コーポレート・ガバナンス体制の充実を図るた

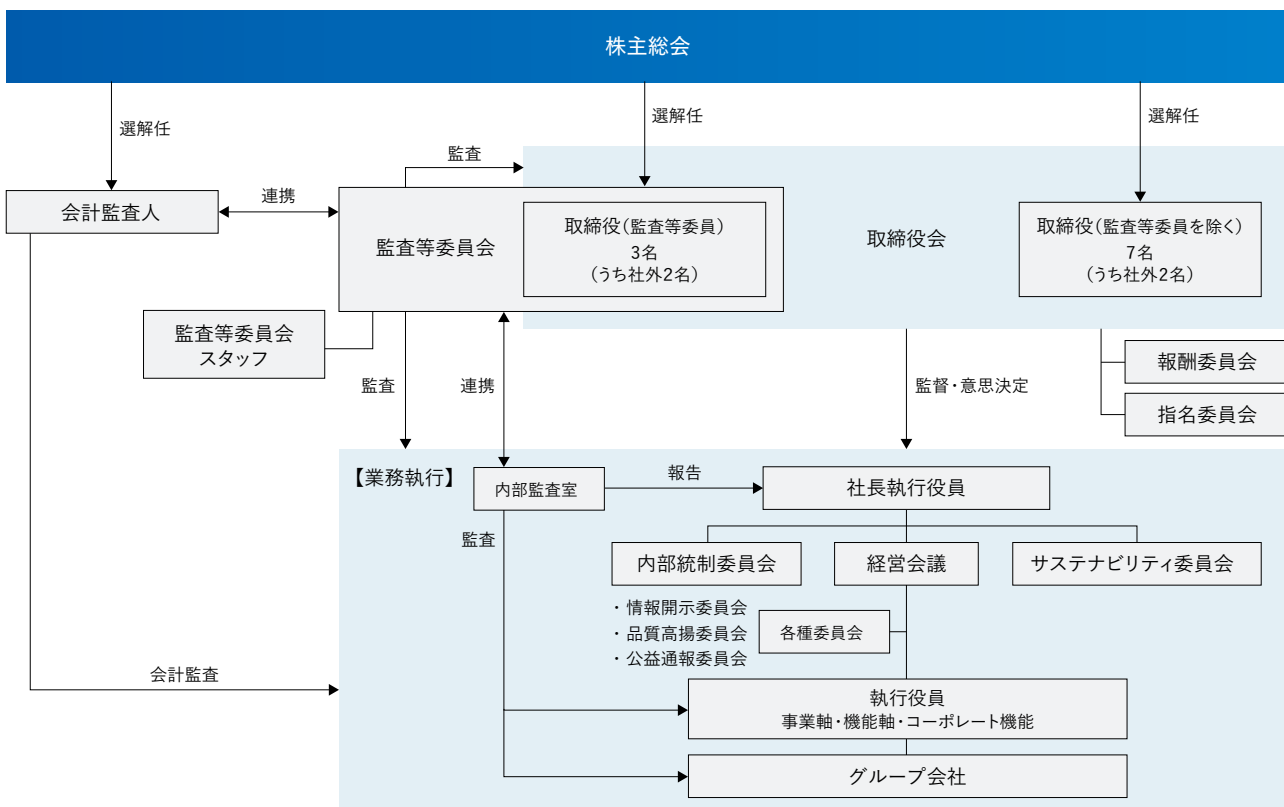
め、2023年6月29日の第67回定時株主総会において社外取締役を1名増員しました。当社は取締役会のうち3分の1以上（取締役10名のうち4名）を社外取締役で構成し、監督機能の強化を図っています。

- 取締役（監査等委員である取締役を除く。）7名（うち社外取締役2名）
 - 監査等委員である取締役3名（うち社外取締役2名）
- 取締役（監査等委員である取締役を除く。）の任期は、経営責任を明確にし、経営環境の変化に迅速に対応できるように1年としています。

取締役会は、経営の意思決定と業務執行の監督機能を担っており、法令、定款および取締役会規則で定められた経営の重要案件を審議・決定しています。業務執行の効率性・機動性を高めるため、法令、定款および取締役会規則に規定する付議基準に満たない事項については執行役員に権限委譲しています。

なお、2022年度においては、計15回の実行役員会を開催し

コーポレート・ガバナンス体制図



(各取締役の当該期間における取締役会への出席状況は表「取締役の構成」のとおり。)、事業状況や業績進捗等の報告に加え、決算の承認や株主総会の招集等の定期的に決議が必要となる事項、および取締役会実効性評価の結果を踏まえ、事業運営や経営政策に関する重要事項等(海外情勢を踏まえた今後の事業展開、戦略的な事業投資、次世代環境の構築推進、サステナビリティの実現に向けた取り組みおよびカシオグループにおける内部統制課題等)について議論および審議を行いました。

■ 監査等委員会・監査等委員

監査等委員会は、監査等委員である取締役3名で構成されています。監査等委員会の委員長は、社外取締役である監査等委員の中から監査等委員の互選により選出し、阿部博友氏が務めています。

監査等委員は、事業運営の健全性と透明性を確保するため、取締役会や委員会・経営会議などの重要な会議に出席

し、必要に応じて意思決定の適正性を確保するための発言を適宜行います。

また、代表取締役との定期的な会合を実施し意思疎通を図っているほか、取締役(監査等委員である取締役を除く。)などからの聴取や報告、重要事項の決議書類の閲覧などを通して、厳正な監査を実施しています。

■ 指名委員会・報酬委員会

取締役の指名および報酬の決定プロセスの透明性・独立性・客観性と説明責任の強化を目的として、取締役会のもとに諮問機関として、任意の指名委員会と報酬委員会を設置し、独立社外取締役からの適切な関与・助言を得ています。

指名委員会では、取締役会の諮問に応じて取締役の選任および解任に関する株主総会議案、取締役候補者の選任基準等の内容について審議のうえ、取締役会に対して答申します。

取締役の構成

	氏名	性別	指名委員会	報酬委員会	専門性および経験(スキル・マトリクス)					2022年度取締役会出席状況	取締役(監査役)在任年数
					経営・経営戦略	当社重要部門運営	財務・会計	法律・リスク管理	グローバル		
取締役	樫尾 和宏	♂	○	○	◆	◆			◆	15 / 15回(100%)	12
	増田 裕一	♂	○	○		◆			◆	- / -回(-%)	2023年6月就任
	高野 晋	♂		○		◆	◆	◆		15 / 15回(100%)	8
	樫尾 哲雄	♂				◆			◆	15 / 15回(100%)	4
	山岸 俊之	♂	○			◆	◆		◆	15 / 15回(100%)	10
	尾崎 元規	♂	●	○		◆			◆	15 / 15回(100%)	4
	数原 英一郎	♂	○	○		◆			◆	- / -回(-%)	2023年6月就任
監査等委員	阿部 博友	♂	○	●				◆	◆	15 / 15回(100%)	4
	千葉 通子	♀	○	○			◆	◆		15 / 15回(100%)	5 ^{*1}
	山口 昭彦	♂				◆			◆	15 / 15回(100%)	2

■: 社外取締役 ●: 委員長 ○: 委員 ♂: 男性 ♀: 女性

※1 当社監査役および取締役の在任年数。取締役就任は2019年6月。(注)上記一覧は各氏の有するすべての専門性、経験を示すものではありません。

コーポレート・ガバナンス

報酬委員会では、取締役会の諮問に応じて取締役の報酬等に関する株主総会議案や、取締役の報酬制度の方針およびその仕組み等の内容について審議のうえ、取締役会に対して答申します。

■ 執行役員制度・執行役員

執行役員は、取締役会が決定した方針に従い、その監督のもとで権限委譲を受けて業務執行を分担しています。経営体制は、「事業軸」と「機能軸」のマトリクスによる事業運営マネジメントを行う体制としています。また、CEO、CHRO、CFOの3チーフオフィサー制による全社最適視点経営を導入し、ガバナンス機能の強化を図っています。

本体制のもと、「事業軸」と「機能軸」の責任者からなる経営会議を週次で実施し、業務執行上の重要事項について審議、情報共有および迅速な業務執行につなげています。

執行役員については、能力・実績をもとに連結経営をさらに発展させることのできる優秀な人材を取締役会において選任しており、その任期は取締役（監査等委員である取締役を除く。）と同様に1年です。

■ 取締役構成

取締役については、その経営監督機能が有効に機能するために、多様な視点・経験・能力をもつメンバーを構成することが必要であると考えており、当社事業に精通した社

社外取締役選任の理由

<p>尾崎 元規 独立役員</p>	<p>長年にわたり花王株式会社の経営者を務めた経験を有しています。この経験を活かし、取締役会では、その豊富な経験と高い見識に基づいた客観的かつ多角的な視点から、当社の経営全般についての非常に有用な発言・提言を随時行い、取締役会の議論の活性化や実効性の向上に大いに貢献しています。指名委員会の委員長および報酬委員会の委員として取締役選任プロセスの透明性と実効性の向上に向けた議論、取締役報酬決定プロセスの検討に関する議論においても貢献していることから選任しています。</p>	<p>数原 英一郎 独立役員</p>	<p>長年にわたり三菱鉛筆株式会社において優れた経営手腕を発揮し、同社の持続的な成長と企業価値向上のために重要な役割を果たしてきました。この豊富な経験と高い見識に基づいた客観的かつ多角的な視点から、取締役会の議論の活性化や実効性の向上に貢献していただき、また、指名委員会および報酬委員会の委員として、取締役選任プロセスの透明性および実効性向上に向けた議論、取締役報酬決定プロセスの検討に関する議論においても貢献していただくことを期待して選任しています。</p>
<p>阿部 博友 独立役員</p>	<p>総合商社における豊富な海外勤務経験や、大学院における法律・経営分野に関する研究および教授職等の経験に基づく専門的な知識を有しています。これらの専門的見地から、取締役会では、当社の経営全般について活発に発言を行い、取締役会の議論の活性化や実効性の向上に大いに貢献しています。指名委員会の委員および報酬委員会の委員長として取締役選任プロセスの透明性と実効性の向上に向けた議論、取締役報酬決定プロセスの検討に関する議論においても貢献していることから選任しています。</p>	<p>千葉 通子 独立役員</p>	<p>公認会計士としての財務および会計に関する専門知識と豊富な監査経験を有しています。これらの専門的見地から、取締役会では、当社の経営全般について活発に発言を行い、取締役会の議論の活性化や実効性の向上に大いに貢献しています。指名委員会および報酬委員会の委員として、取締役選任プロセスの透明性と実効性の向上に向けた議論、取締役報酬決定プロセスの検討に関する議論においても貢献していることから選任しています。</p>

内出身の取締役に加え、企業経営、学術、行政、財務会計、法律その他の分野で幅広い見識と豊富な経験を有する社外取締役で構成されています。

社外取締役は、経営に外部視点を取り入れ経営の透明性を高めるとともに、業務執行に対する一層の監督機能の強化を図ることを目的として選任することとしており、取締役会などにおいて多角的かつステークホルダーの視点からの意見・提言をいただける有識者を招聘しています。

取締役候補者の選任にあたって、取締役に対して期待する知識・経験・能力等を一覧化したスキル・マトリクス(表「取締役の構成」のとおり。)を整備しています。こうした専門性や経験と併せて、多様性、属性(独立性)、在籍年数等のバランスや経営環境の変化等も加味し、コーポレート・ガバナンスの強化や企業価値の向上に適した取締役会の構成とするべく、取締役候補者を決定しています。

当社は、最適な取締役会の構成について継続的に検討しています。

■ 取締役のトレーニング

取締役は、その責務や役割を十分に果たすためにはスキルや知識を常に高め続ける必要があると考えており、自己研鑽に努めています。会社は、研鑽のための情報提供・機会提供、費用等の必要な支援を継続的に実施しています。

特に社外取締役については、就任時だけでなく就任後においても、社内の重要会議への出席、国内外の工場・事業所の視察、社内の研究発表会への参加など、当社事業に関する知識を取得するための情報提供を継続的に企画、実施しています。また、監査等委員である取締役は、日本監査役協会等を通じた情報収集・セミナー参加等、役割・責務に必要なレベルアップを図っています。

内部監査

内部監査部門は7名(内1名は監査等委員会スタッフ)で構成され、リスク状況等を鑑みながら年間の監査計画を立案(半期毎に見直し)し、当該計画にそってグループ共通の基準等に基づいて組織の運営状況の監査を行い、その結

果については適宜取締役に対する報告を実施し、内部統制およびリスク管理体制の維持、強化を図っています。また、内部監査部門は監査等委員会と日頃より意見・情報交換を行い、月次で定期会合を実施しています。内部監査部門は、監査等委員会に対して、内部監査の計画立案時および内部監査実施後には監査項目に基づいた報告を行い、監査機能の実効性や効率性を高めるため相互連携を図っています。

取締役会全体の実効性に関する分析・評価

当社は、取締役会に求められる役割の変化を認識する中、その実効性についての評価を行い、組織や運営等についてガバナンス強化に向けた見直しを実施しています。

2021年度に引き続き2022年度においても、取締役会の役割・機能・運営等に関する改善点などについて、取締役(監査等委員を含む。)に対しアンケートを実施しました。

その結果、重点経営課題に関して、審議時間を充て建設的な議論が図られたとの評価を確認することができました。一方で、取締役会の多様性の確保や社外取締役の比率に対する意見があったほか、中長期的かつ戦略的視点での議論の推進や、3ヶ年中期経営計画の進捗確認を通して、執行側に対する実効的な監督機能の強化を推進していくことが必要との意見があり、今後この評価結果を踏まえ、さらなる実効性の向上と継続的な改善に取り組んでいきます。

役員報酬

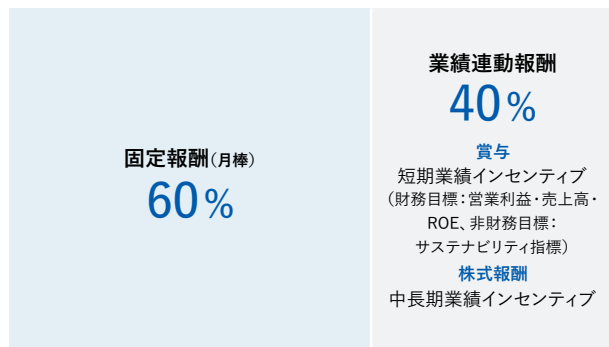
当社の役員報酬等は、下記のとおりと定めています。

■ 業績連動報酬等に関する事項

業績連動報酬としての賞与については、業績伸長、企業価値向上および社会の持続的成長に向けた取り組み強化を図るための経営努力の結果を基礎に評価・決定しています。具体的には、財務目標(評価指標は連結決算における営業利益・売上高・ROE)および非財務目標(サステナビリティ指標)の達成度、並びに各指標の前事業年度

実績との比較を評価のうえ、決定しています。

役員報酬の構成イメージ



■ 非金銭報酬等の内容

非金銭報酬としての株式報酬については、当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的とし、譲渡制限付株式報酬を導入しています。この個人別付与株数は個人別の報酬年額の一定比率相当額を株価※で除した数としています。なお、取締役退任時まで譲渡制限を付しています。

※ 発行決議取締役会の前日終値

■ 取締役の報酬等についての株主総会の決議に関する事項

当社の取締役報酬額については、2019年6月27日開催の第63回定時株主総会において、取締役(監査等委員である取締役を除く。)は、年額4億円以内(うち社外取締役分年額3千万円以内)(ただし、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まない。)、監査等委員である取締役は、年額7千万円以内と決議しています。当該定時株主総会終結時点の取締役(監査等委員である取締役を除く。)の員数は、5名(うち社外取締役1名)、監査等委員である取締役の員数は、3名です。また、譲渡制限付株式報酬については、当該定時株主総会において、取締役(監査等委員および社外取締役を除く。)に対して、上記取締役報酬額の枠内で年額1億円以内(普通株式総数は年80,000株以内)と決議しています。当該定時株主総会終結時点の対象取締役の員数は、4名です。

■ 取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針

① 取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針の決定方法

取締役会は、取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針(以下、「決定方針」という。)の原案を作成するよう

2022年度の報酬

役員区分	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額		対象となる役員の員数
取締役 (監査等委員および社外取締役を除く)	196百万円	固定報酬	117百万円	5名
		業績連動報酬	78百万円	
		上記のうち、非金銭報酬等	43百万円	
監査等委員(社外取締役を除く)	15百万円	固定報酬	15百万円	1名
社外役員	33百万円	固定報酬	33百万円	3名

(注)取締役の支給額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれていません。

報酬委員会に諮問し、その答申内容を尊重して2021年3月25日開催の取締役会において決定方針を決議しました。

② 決定方針の内容の概要

取締役(監査等委員である取締役を除く、以下同じ。)の報酬は、持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能させるべく、以下の2点を基本方針としています。

- 外部人材の登用を見据えた市場競争力のある報酬水準であること
- 健全な企業家精神の発揮に資するインセンティブとなること

報酬水準は、市場ベンチマークを参照した上で、職務ごとの役割期待に応じて設定しています。

社外取締役以外の取締役の報酬は、固定報酬と業績連動報酬である賞与および株式報酬にて構成し、社外取締役の報酬については、その職務に鑑み固定報酬のみとしています。

報酬の構成割合は、業績連動報酬をより重視し、固定報酬を60%・業績連動報酬を40%としています(業績連動報酬の内訳は、賞与25%・株式報酬15%)。ただし、個別の役割により比率調整をする場合があります。

報酬の支払時期は、毎年7月～翌6月を報酬年額の支給対象期間とし固定報酬は月額を毎月支給します。賞与は12月および6月に支給し、株式報酬は7月に一括付与とします。

取締役の個人別の報酬等の決定に係る委任に関する事項

取締役の個人別の報酬等の決定については、社外取締役を委員長とする報酬委員会が、取締役の報酬について、取締役会の諮問に応じ報酬制度および報酬水準等を審議、取締役会に答申し、取締役会は、当該答申に基づき、株主総会で決議された報酬枠内かつ報酬の決定方針に則り個人別の報酬を決定する旨を、代表取締役会長および代表取締役社長に委任しています。代表取締役会長および代表取締役社長は、経営の監督と執行の双方の視点に基づき、報酬委員会委員である取締役と協議のうえ、報酬委員会の答申に基づき、個人別の報酬を決定しています。個人別

の報酬決定を代表取締役会長および代表取締役社長に委任する理由は、当社全体の業績等を俯瞰しつつ各取締役の担当部門の評価を行うには代表取締役会長および代表取締役社長が最も適しているからです。

株主との対話

当社は、積極的なコミュニケーションを通じて、株主・投資家の皆様との長期的な信頼関係を構築することが重要と認識し、代表取締役社長CEOの指揮のもとIR担当執行役員がIR活動を担当しています。

社内体制としては、株主との対話の重要性に関する共通認識をもとに関係部門間のネットワークにおいて必要な情報の収集、蓄積等を行い、連携して対応しています。対話にあたっては、テーマ・内容に従って、必要に応じ、担当の取締役・執行役員が対応し、対話において把握された株主からの意見等については、必要に応じて取締役会で報告するほか、経営会議等を通じて情報共有し、企業価値向上施策に反映しています。

対話におけるインサイダー情報の管理としては、未公表の重要事実の取り扱いに関する規則を定め、厳格に運用しています。実質的な対応として、面談は複数名で対応しています。

個別面談以外の対話の手段としては、機関投資家や証券アナリストの方々に向けた決算説明会を四半期ごとに開催し、代表取締役社長CEOまたはIR担当の執行役員が決算の概要や今後の見通しについて説明を行っています。また、当社についてご理解いただけるよう、Webサイトにおける各種IR情報の掲載や株主の皆様からのお問い合わせ窓口を設けるなど、コミュニケーションの充実に努めています。

リスクマネジメント／コンプライアンス

基本的な考え方

カシオでは、「リスクを予見し、リスクがもたらす損失を最小限にとどめる予防対策や、リスク発現時の的確な事後対策により事業の継続を図る」ことを基本として、リスクマネジメントを推進しています。また、カシオグループの役員・従業員が「創造 貢献」の経営理念をビジネス上実践する上で重要な行動規範を具体的に示した、「カシオ ビジネス コンダクト ガイドライン」により、役員・従業員の法令の遵守および倫理的観点からの適切な行動の徹底を図っています。

内部統制委員会

内部統制委員会は、コンプライアンス、情報セキュリティ、リスク・危機管理等の内部統制に関する機能を横断的に統合させ、漏れや重複のない有効なリスク管理体制を実現するとともに、カシオグループにおける内部統制全般にかかわる方針や課題への対応を審議し決定しています。

2022年6月より、内部統制の目的である「適切で健全かつ効率的な経営運営」をさらに推し進めるべく、独立した組織であった内部統制委員会の位置付けを業務執行サイドに移し、経営会議との連携のもと適切・健全・効率の観点で事業運営が見える化およびチェックすることにより、コンプライアンス面を含めたさまざまなリスクに対応できるような体制としています。

リスクマネジメント体制

カシオグループを取り巻く事業環境の変化は速く、不確実性が増す中で変化に迅速に対応するためには、カシオグループの事業に影響を及ぼすと想定されるリスクに関し、グローバルでその兆候を捉えスピーディーに必要な対策を講じる必要があります。

カシオでは、内部統制委員会の監督のもとで全社リスク状況の可視化と一元管理を進め、カシオグループの事業へ

の影響を最小化するとともに、取締役会において継続的にモニタリングしています。

重要リスクへの対応

カシオでは、リスクマネジメントを効果的に推進するために、リスク発現の頻度・影響度や、的確な対策が講じられているかを確認するグローバルリスク調査を実施しリスク対応力の強化を図っています。特に、カシオグループの事業に影響を及ぼす地政学リスク、情報セキュリティなどを重要リスクとして特定し、対策を講じています。

1. 地政学リスク

グローバルで事業活動を行う中、各地域の政治・経済情勢などに起因するさまざまなリスクが想定されます。調達・生産・物流・販売などの各局面においてリスクが発現した際の影響度を分析した上で、サプライチェーンへの対応や従業員の安全確保など適切な対策案を準備しています。

2. 情報セキュリティ

増加傾向にある情報セキュリティインシデントに的確に対応するとともに、平時(事前対策)と有事(事後対策)の両面から、情報セキュリティ管理レベルを継続的に強化しています。有事の際に迅速に必要な対策が取れるよう「情報セキュリティインシデント対応事務局(CSIRT)」を設置し、情報システム部門が中心となって技術的な対策をカシオグループに展開するとともに、従業員が守るべきルールの設定と教育啓発を行います。

事業継続計画(BCP)

カシオでは、不測の事態に会社組織として対応していくために、役員・従業員とその家族の安全確保、企業資産の保全を主眼とした「危機管理マニュアル」を制定、運用しています。また、「事業継続計画(BCP)」強化にも取り組んでいます。重大な災害発生時には事業継続対策本部を設置し、事業継続マニュアルに基づいて緊急時対応を行い、世界各国への製品・サービスの提供を継続することで、ダメージを最小限にとどめ、迅速な事業復旧を図ることで、お取引先やお

お客様の信頼に応えることを目指します。

社会や地域における企業の責任の観点からも、災害応急対策や災害復旧への貢献、国や地方公共団体の防災・減災施策への協力も考慮しています。

■ コンプライアンス体制

カシオでは、コンプライアンスは企業活動を支える土台であるとの認識のもと、法令遵守はもとより、高い倫理観に基づいた企業活動で社会からの信頼を得ることが大切であると考えています。法令遵守の徹底として、事業推進上、関連する法令の棚卸を行い、それぞれの法令に対する主管部門が的確な対応を行っていることを内部統制委員会で確認するとともに、行動規範である「カシオ ビジネス コンダクト ガイドライン」を全役職員に徹底しています。

また、2023年10月からは、カシオグループにおけるコンプライアンス業務の統括管理組織として、法務部にコンプライアンス室を設置し、法令遵守の徹底とインテグリティ・カルチャーの醸成を図っています。

競争法

競争法コンプライアンスプログラムを策定し、世界の全拠点にコンプライアンスマニュアルを配布、周知徹底を図るとともに、各拠点で従業員教育を実施しています。また、競争法コンプライアンスにおける監査を実施し、監査結果で判明した問題点の対応策を検討し、施策を実施するなど、本プログラムのさらなる定着を図っていきます。

国内では関連部門の参画による景品表示法遵守委員会を設置、自主管理規程の整備や教育などの啓発活動を行っています。また、事務局による指導やお客様から寄せられたご意見のフィードバック、関連部門での自主監査の実施、改善事例の共有化などの活動により、商品の適正な説明表示を行うように努めています。

プライバシー法

各国で個人情報に関連する法規制の強化が進んでおり、

グローバルにデータを活用したビジネスを推進するためには、各国のプライバシー法に対応する必要があります。このため従来の対応体制をさらに強化すべく、2021年3月にグローバルなプライバシー法対応のための専門組織「海外個人データ保護対策室」を設置し、各国法令動向の確認、個人データの取得から保管・利用・廃棄にいたるまでの的確な取り扱いの徹底、従業員教育、定期監査を実施しており、遵守体制強化に努めています。

事業推進上、関連する法令の棚卸を行い、それぞれの法令に関する主管部門が的確な対応を行っていることを、内部統制委員会において確認。万が一不備がある場合には是正措置を講じ、定期的なモニタリングを行っています。

輸出管理

輸出管理を適切に実施するために「カシオ 計算機安全保障輸出管理プログラム(コンプライアンスプログラム)」を自主管理規程として策定し、関係部門には輸出管理責任者を配置、プログラムの確実な遂行に努めています。国内グループ会社に対する教育活動を強化するなど、関係法令の改正などに呼応して法令遵守の徹底を図るとともに、毎年の自主監査により、体制の維持管理に努めています。また、国内法のみならず、米国の再輸出規制に対する管理体制も整え、グローバルな輸出管理を推進しています。

公益通報ホットライン

カシオでは、コンプライアンスに関する内部通報や相談などを受け付ける窓口として、社内および社外に「公益通報ホットライン」を設置するとともに、お取引先からの通報専用の社外受付窓口も開設しています。また、国内はもとより、グローバルなグループ従業員に向け、英語と中国語でも対応を行っています。なお、窓口の運用については、通報または相談によって不利益を受けないことや、個人情報の保護などを社内規程で定めています。

2021年には、通報・相談に対し、より適切な対応を行えるよう運用体制の変更を行いました。

環境

基本的な考え方

将来にわたって持続可能な地球社会の実現を目指し、カシオでは、「カシオ環境ビジョン」と「カシオグループ環境方針」を制定しています。この中で「脱炭素社会の実現」「資源循環型社会の実現」「自然との共生」の3点を、長期的に解決すべき重要な課題として位置付けています。

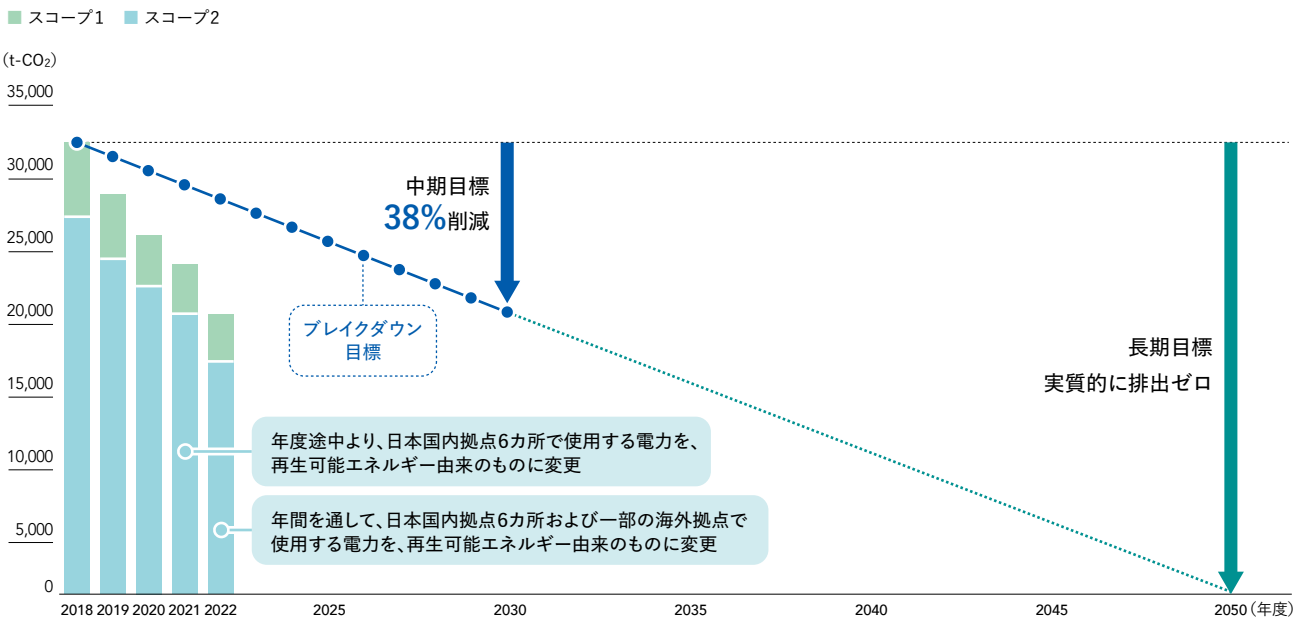
詳細はWebサイト「[環境ビジョンと環境基本方針](https://www.casio.co.jp/csr/environment/management/)」を参照ください。
<https://www.casio.co.jp/csr/environment/management/>

「脱炭素社会の実現」に向けた取り組み

カシオの製品の多くは「小型・軽量・薄型・省電力」を特徴としており、製品使用時のCO₂排出量が小さな事業モデルですが、メーカーとしてCO₂排出量削減は真剣に取り組んでいかねばなりません。

CO₂排出量中長期削減目標を設定し、SBTiやRE100といった国際的な枠組みにそって推進していきます。

CO₂排出量中長期削減目標(スコープ1、2)



「資源循環型社会の実現」に向けた取り組み

お客様が安心・安全に使用いただくにあたり、これまで培ってきたカシオの品質水準を落とすことなく、環境負荷低減が期待されている「新たな素材」に挑戦しています。モノづくりを担っている企業として、持続可能な社会の実現に向け、具体的な行動を示していく考えです。

バイオマスプラスチックを採用した製品を販売

一例として、山・川・湖などアウトドアでのアクティビティ愛好者に好評をいただいている腕時計「PRO TREK」では、

2022年にブランドキャッチコピーを「One with Nature」に刷新し、製品や梱包の原材料面からも環境にこだわり、自然とともに歩むブランドとして取り組みを進めています。



素材面ではトウゴマの種やトウモロコシから抽出した成分を用いたバイオマスプラスチックを採用したラインアップを強化しています。原料となるバイオマスがその成長過程において大気中のCO₂を固定したものであるため、焼却処理する際に排出されるCO₂の抑制に期待されることや、枯渇性資源の使用量の削減に寄与します。

パッケージでのプラスチック使用量削減、再生材の活用

時計におけるパッケージは、製品を汚れや傷から守るといった機能面はもちろん、手にした状態から製品を取り出す時のワクワク感の演出にも欠かせないものだと考えています。

2023年で誕生から40周年を迎えたG-SHOCKでは、「プラスチックの使用量を減らす」「プラスチックと紙は再生材を使う」という2つの目標を掲げ、環境に配慮しつつもG-SHOCKらしさにこだわったデザイン性をも併せもったパッケージ開発を進めています。



外箱にリサイクルペーパー(印刷はベジタブルインキ)を、内箱に100%再生プラスチックを使用した40周年記念モデル

プラスチックから紙パッケージへの切り替え

一般電卓や関数電卓のパッケージは形状(大きさ)やキータッチを確認しやすくするため、プラスチックカバーを採用している製品が複数ありました。2023年6月より日本でも紙素材のパッケージへ順次変更することで、既に紙のパッケージを導入してきた海外と併せて年間約340トンのプラスチック使用量の削減が可能となります。

パッケージの小型化を併せて進めたことで輸送時の効率向上につながり、CO₂排出量の削減にも貢献します。



プラスチックを使用した従来のパッケージ

紙素材を使用した新しいパッケージ

モノづくりをする企業の責任として、お客様が手にしていただく製品のみならず、パッケージはもちろんのこと、その前段階である企画-設計-製造-輸送工程において環境負荷低減への取り組みを推進していきます。

「自然との共生」に向けた取り組み

カシオが展開する時計ブランドG-SHOCK/BABY-G/PRO TREKでは、陸上、海洋などさまざまな地域の豊かな、そして時に過酷な自然環境下での活動に役立つ機能・性能やデザインを訴求したラインアップを展開しており、ブランドとして自然環境の保全に寄与することが責務であると考えています。

自然保護団体とのコラボレーションモデルの商品化を進め、環境保護団体等の活動を活性化するためのサポートをより強化していきます。

コラボレーションモデル制作団体

- アイサーチ・ジャパン (国際イルカ・クジラ教育リサーチセンター)
- アクアプラネット
- アースウォッチ・ジャパン
- 日本自然保護協会