

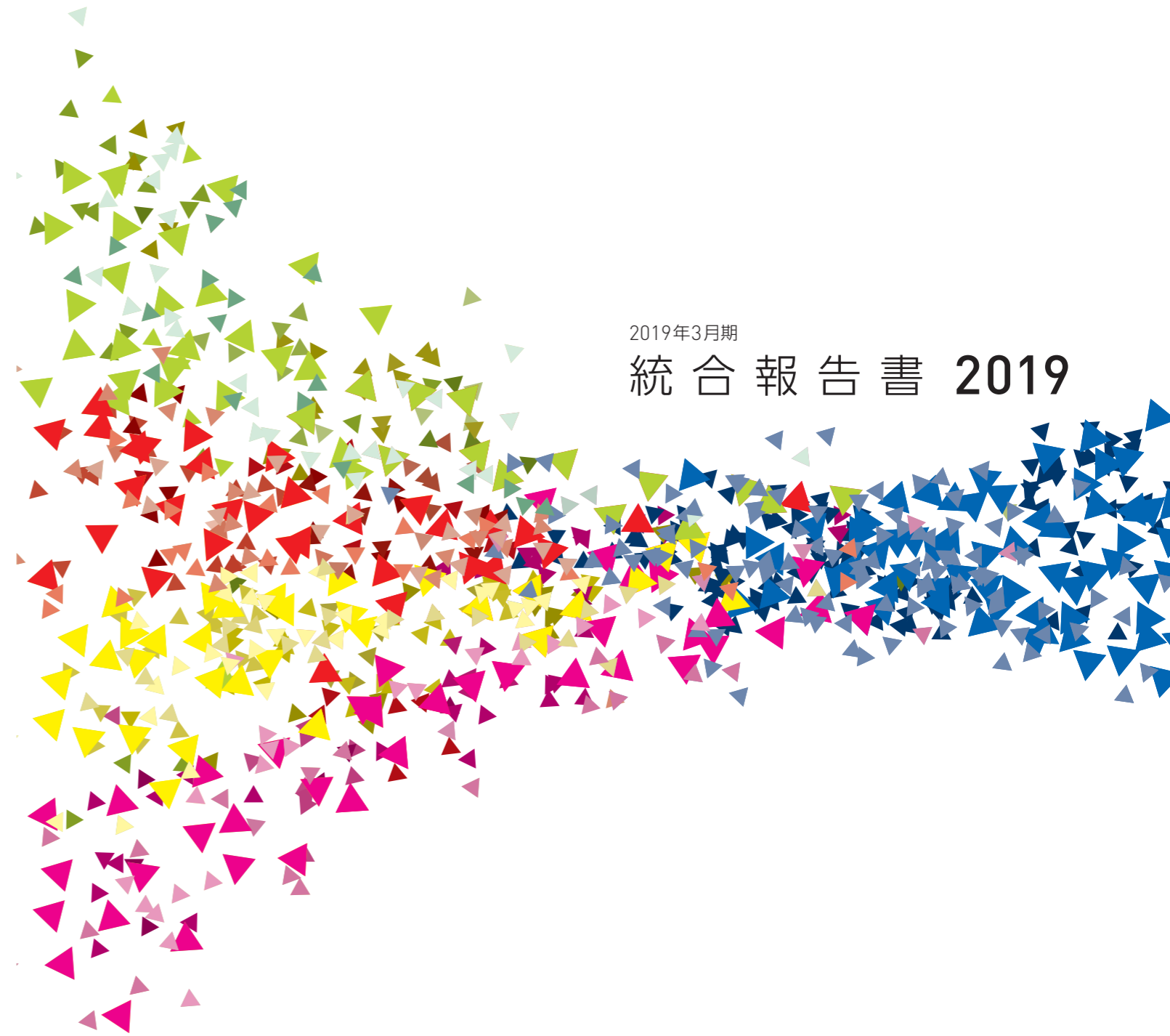
**CASIO**

カシオ計算機株式会社

<https://casio.jp/>

2019年3月期

統合報告書 2019



## CONTENTS

01 プロフィール	36 成長を支える基盤
01 カシオの経営理念「創造 貢献」	36 コーポレート・ガバナンス
02 カシオの歩み	40 コンプライアンス
04 ビジネスモデル	41 リスクマネジメント
06 事業概況	42 社外取締役メッセージ
08 グローバル展開	44 取締役
10 財務・非財務ハイライト	46 執行役員
12 持続的成長の戦略	48 財務セクション
12 社長メッセージ	48 11年間の財務サマリー
20 中期経営計画 4つの成長戦略	50 財務レビュー
20 時計事業	54 連結貸借対照表
24 教育関連事業	56 連結損益計算書
28 新規事業	57 連結包括利益計算書
30 収益改善事業	58 連結株主資本等変動計算書
32 中期経営計画： 中長期の企業価値を向上させる経営基盤の構築	59 連結キャッシュ・フロー計算書
34 中期経営計画：組織と人財の活性化	60 会社情報
	61 株式情報

### 編集方針

持続可能な社会の実現に向けたカシオの中長期戦略およびCSR(企業の社会的責任)の取り組みについて報告するとともに、今後の取り組みのレベルアップに向けてステークホルダーの皆様とのコミュニケーションを図ることを目的に情報を開示しています。

P12～P31において、記載金額は億円未満を四捨五入して表示しています。

### 統合報告書

社会とともに持続的に成長するカシオの中長期戦略をお伝えする報告書として今年度より発行しています。

### CSR・環境ウェブサイト

カシオのCSRの取り組みを網羅的に報告し、検索性に優れたウェブサイトを目指し情報開示しています。

<https://www.casio.co.jp/csr/>

### サステナビリティレポート 2019

「CSR・環境ウェブサイト」の情報をダウンロードできるPDFファイルを用意しています。すべての情報の一括印刷や、必要な部分のみの分割印刷が可能です。

### 見直しに関する注意事項

本統合報告書の業績予想に関する記述および客観的事実以外の記述に関しては、当社が本統合報告書発行時点で入手可能な情報から得られた判断に基づいていますが、リスクや不確実性を含んでいます。実際の業績は、当社の事業を取り巻く経済情勢、市場の動向、為替レートなどに関わるさまざまな要因により、記述されている業績予想とは異なる可能性があることをご承知おください。

## カシオの経営理念 「創造 貢献」



### 「貢献のための創造」

カシオの経営理念は「創造 貢献」です。

これは、カシオ独自の強みを最大限に活かし、時代の変化に合わせて常に新しい市場を創造することで、世の中に役に立ち続ける という意味です。

“貢献のための創造”を通じて、人々の暮らしの中に溶け込むように身近で、必要としてくれる人にとって最も大切な存在となるような、新しい価値を生み出し続ける企業を目指します。

カシオの歩み

カシオの価値創造の歴史

カシオ計算機株式会社は、忠雄、俊雄、和雄、幸雄という四人の榎尾兄弟が、それぞれの得意な力を活かして世界初の小型純電気式計算機の開発に成功し、1957年に設立しました。開発を担当していた次男の俊雄の持論は「発明は必要の母」。世の中が求めるものを開発するのではなく、自分たちが発明した製品で世の中に新しい必要性を生み出すという考えでした。それはデジタル技術を発展させ、電卓、時計、電子楽器などの発明品を世の中に送り出す開発哲学として受け継がれ、今なお新しい価値を生み出し続けています。



**計算業務の飛躍的効率化**  
1957 静粛かつ高速な計算を可能とした世界初の小型純電気式計算機“14-A”



**パーソナル電卓市場の創造**  
1972 電卓を家庭用に用途を拡大世界初のパーソナル電卓“カシオミニ”



**オフィスや店舗の事務効率化**  
1961 世界初の事務作表計算機“TUC”



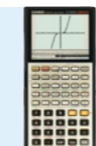
1976 電子式金銭登録機“Σ-50ER”



1985 液晶シャッター式ページプリンタ“LCS-2400”



1989 ユーザープログラム不要の事務用情報処理装置“ADPS R1”



**授業での活用による効果的な数学学習を実現**  
1986 関数式の理解を視覚的に助ける世界初のグラフ関数電卓“fx-7000G”

2019 電卓世界累計出荷16億台達成



**電子鍵盤楽器の普及拡大**  
1980 本格的な音色でいろいろな楽器の演奏を楽しめる電子楽器“カシオトーン201”

2019 電子鍵盤楽器世界累計出荷9000万台達成

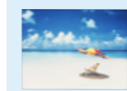


**デジタル腕時計の普及**  
1974 月替わりに日付修正不要なオートカレンダー搭載電子式デジタル時計“カシオトロン”



**従来の腕時計の概念を破壊し用途の飛躍的拡大**  
1983 落としても壊れにくい革新的性能を実現耐衝撃腕時計“G-SHOCK”

2017 G-SHOCK世界累計出荷1億個達成



**電子デバイスの供給による産業振興**  
1990 液晶表示パネルの外販開始

2010 デバイス事業譲渡



**コンパクトデジカメ市場の創造**  
1995 フィルムレスで撮ったその場での画像確認を実現したデジタルカメラ“QV-10”

2018 コンシューマ向けデジタルカメラ事業撤退



**電子辞書市場の創造**  
1996 本格辞書コンテンツを搭載した電子辞書“XD-500”

2016 電子辞書世界累計出荷3000万台達成

電子辞書事業



**携帯電話の使用シーンや用途拡大**  
1999 耐水・耐衝撃性能を備えた携帯電話“C303CA”

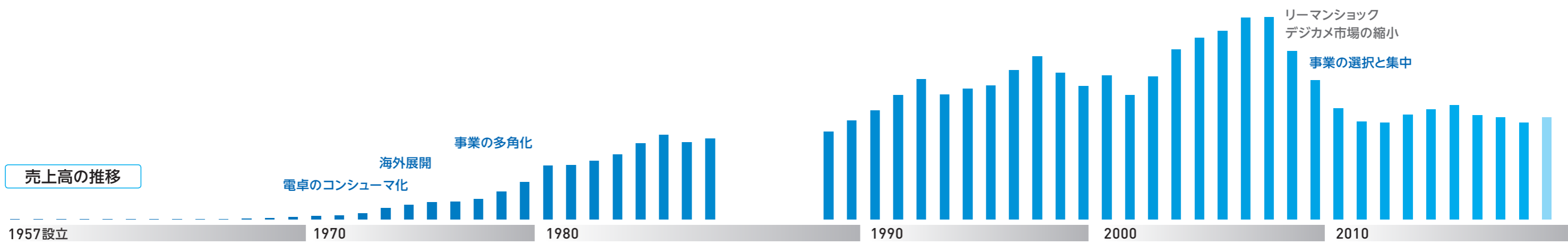
2010 携帯電話事業譲渡



**使用段階での環境負荷低減**  
2010 世界初水銀フリー高輝度プロジェクター“XJ-A145”

プロジェクター事業

売上高の推移





▶ ビジネスモデル

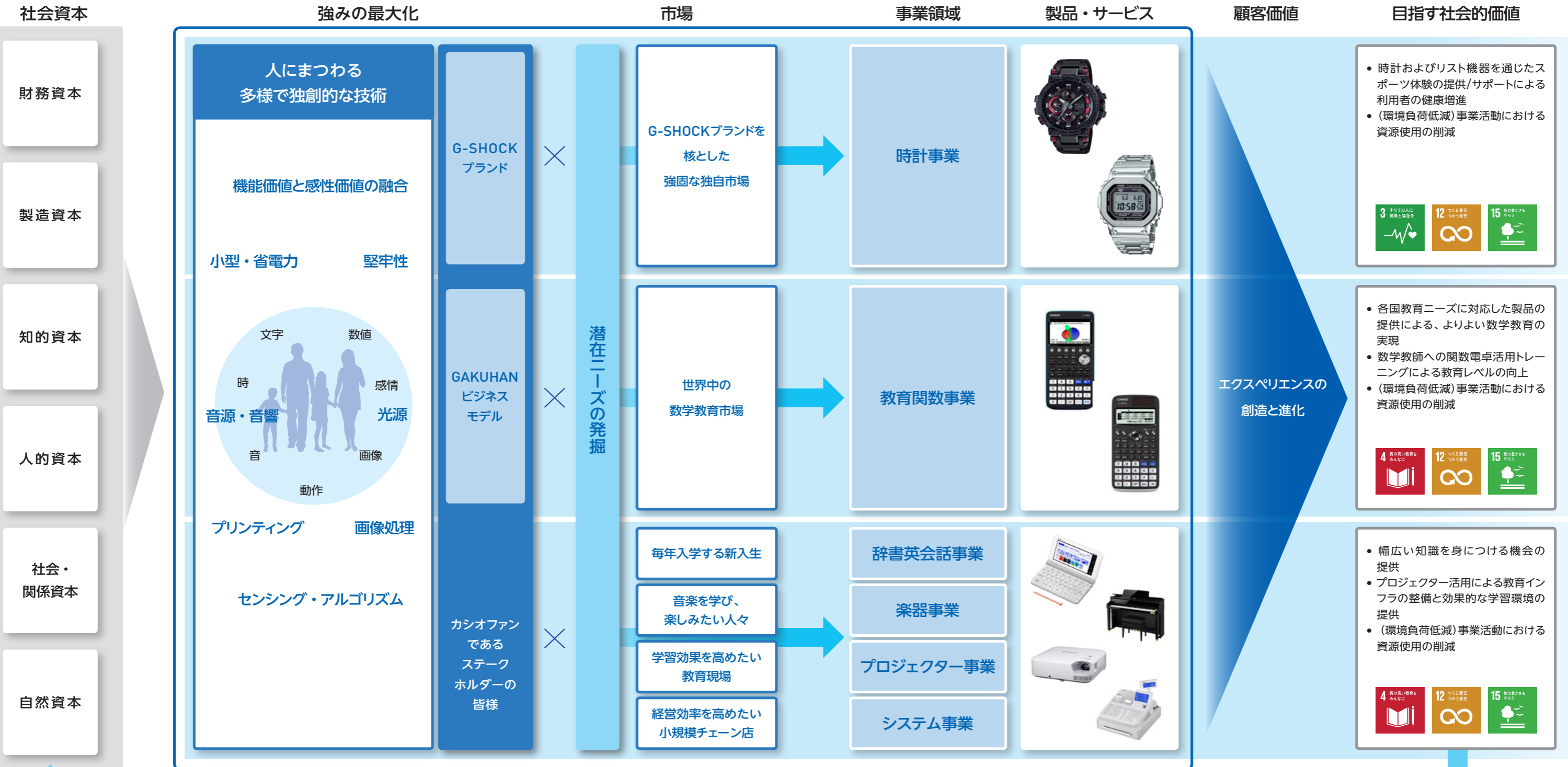
カシオならではの価値創造

カシオならではの価値創造とは、「カシオの強み」を最大化し、それを「世の中にまだ存在しないニーズ」とつなぎ、新しい顧客価値を創造していくことです。

「カシオの強み」の最大化とは、G-SHOCKの堅牢性技術やGAKUHANビジネスモデルのような独自の強い技術や資産を進化させ続けることです。

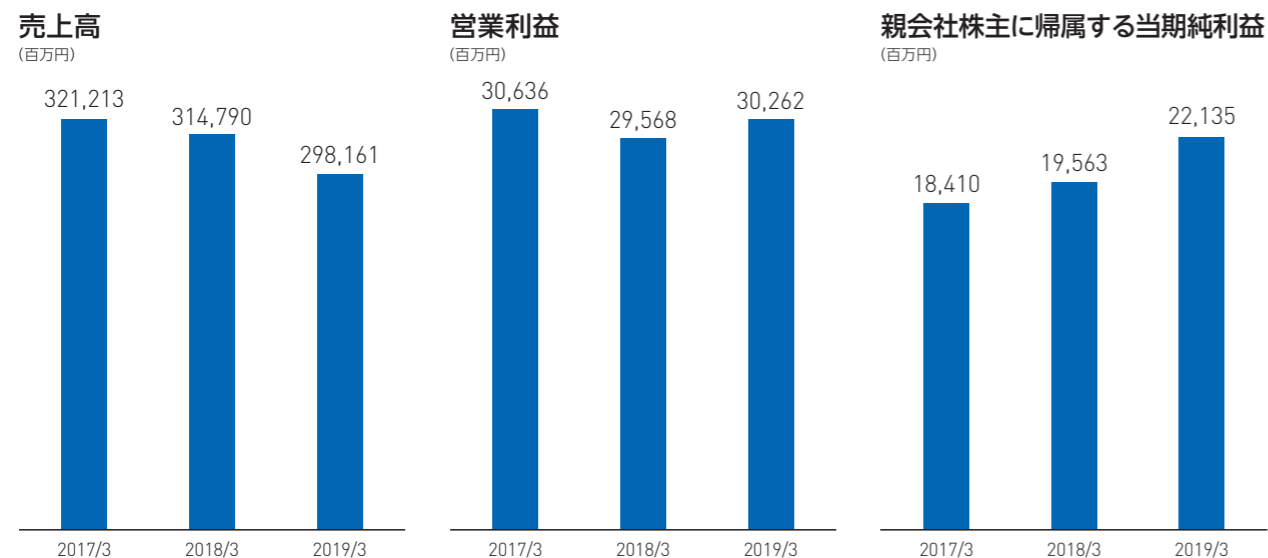
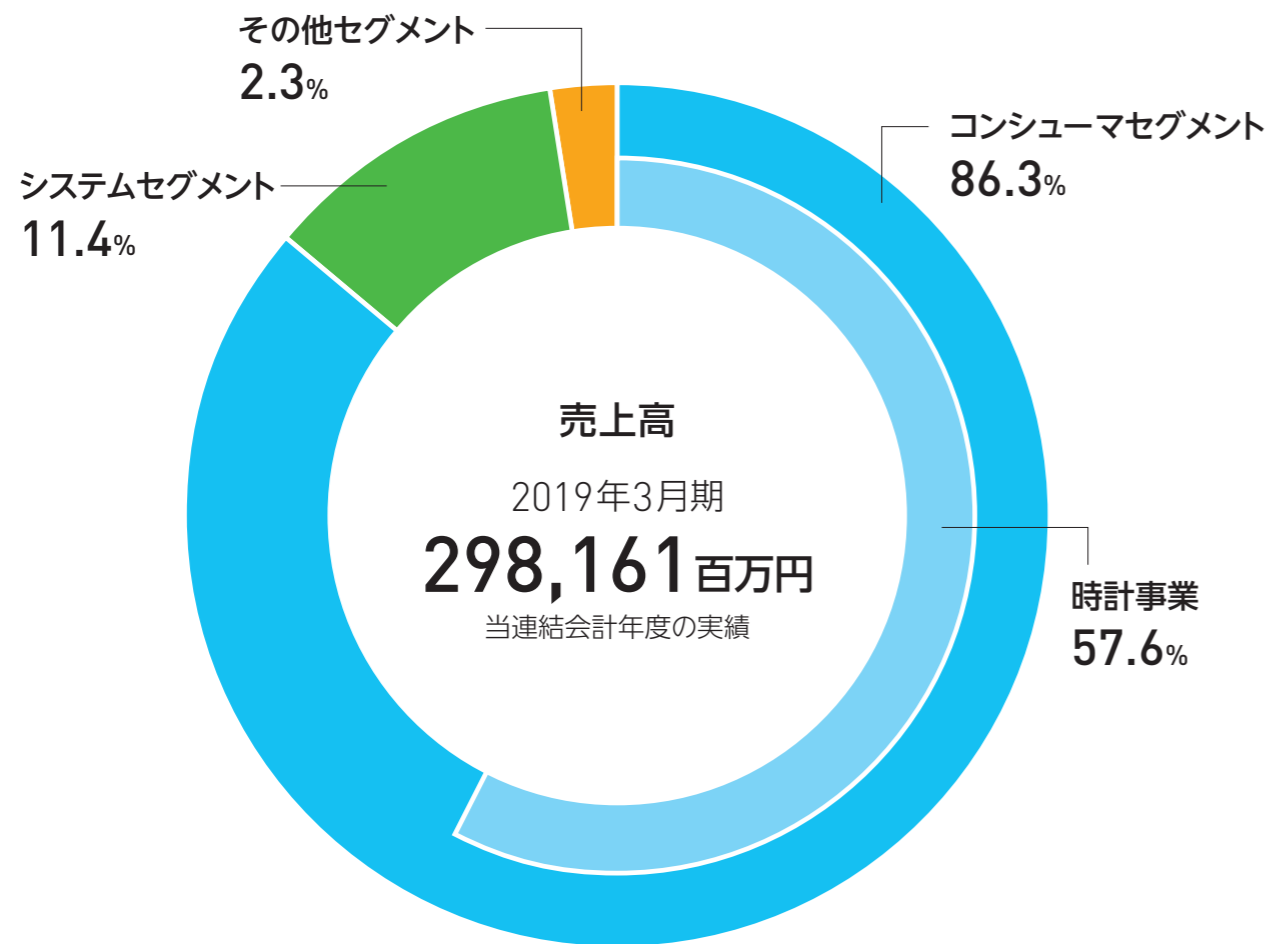
「世の中にまだ存在しないニーズ」の発掘とは、カシオならではの創造力を発揮してメガトレンドに潜むユーザーニーズを発掘することです。

ユーザーの潜在的なニーズをとらえた製品やサービスは、人々に新たな「エクスペリエンス」という「驚き」と「価値」を提供します。それらは、人々の暮らしに溶け込むように身近で、必要としてくれる人にとって、最も大切な存在になります。手に取った後でカシオ製だと知るほどに自然と人々のそばにいる、身近で大切な存在を創る。そうして創り上げた市場をユーザーとともに大切に育て続ける。その過程で「エクスペリエンス」の継続的な進化を図り、新たな「驚き」と「価値」をユーザーに届け続ける。それがカシオの価値創造です。



事業概況

2018年3月期におけるコンパクトカメラ事業の撤退および中国や欧州での景気減速、新興国通貨安等の外部環境変化の影響により、売上高は減少しましたが、構造改革による収益体質の改善を図りました。その結果、当期の売上高は、298,161百万円、営業利益は30,262百万円となり、通期業績は減収増益となりました。また、経常利益は29,894百万円、親会社株主に帰属する当期純利益は22,135百万円、1株当たり当期純利益(EPS)は89円86銭と改善しました。



コンシューマ

主要製品  
ウォッチ、クロック、電子辞書、電卓、電子文具、電子楽器 等

2019年3月期の業績

当セグメントの売上高は、コンパクトカメラ事業の撤退により257,354百万円(前期比4.3%減)となりましたが、構造改革の効果により営業利益は38,232百万円(前期比9.1%増)となりました。

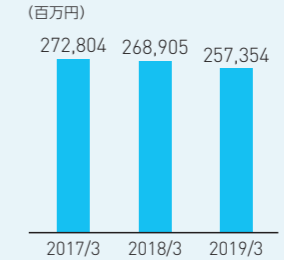
・時計事業

「G-SHOCK」が初号機5000シリーズ初のフルメタル仕様モデル「GMW B5000」などのメタルを中心に好調に推移(G-SHOCKの年間販売数:950万個)しました。景気減速等外部環境の変化が厳しい中でも、引き続き高収益性を維持しました。

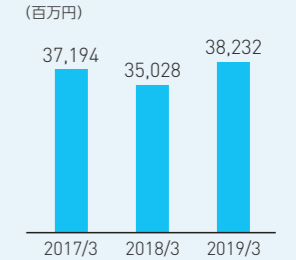
・教育事業

電卓は関数電卓が安定した学生市場により引き続き好調に推移(関数電卓の年間販売数:2,360万台)し、同様に学生向けが堅調である電子辞書とともに収益性を確保しました。さらに電子試験/電子教科書市場に対応したWebアプリケーション事業を開始、教育事業の新たな柱としてのスタートを切りました。また、楽器については2月に発売したデジタルピアノ「Privia(プリヴィア)」「PX-S1000」が市場から高い評価を得ています。

売上高



セグメント利益



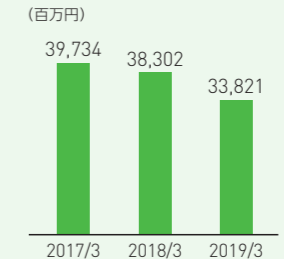
システム

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

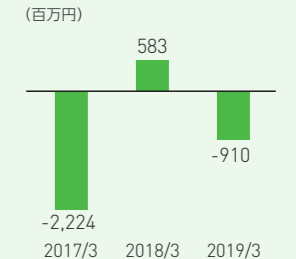
2019年3月期の業績

2016年度、採算性の低かったプリンター事業等から撤退したことにより、2018年3月期は収益力を大幅に改善し営業利益の黒字化を図りました。しかしながら、2019年3月期はフランスでの法令レジスター特需先送りの影響もあり、当セグメントの売上高は、33,821百万円(前期比11.7%減)、営業利益は910百万円の赤字(前期営業利益583百万円)となりました。

売上高



セグメント利益



その他

主要製品  
成形部品、金型 等

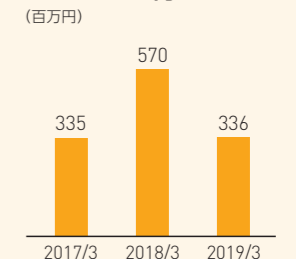
2019年3月期の業績

当セグメントは、成型部品、金型などグループ会社の独自事業等であり、その売上高は、6,986百万円(前期比7.9%減)、営業利益は336百万円(前期比41.1%減)となりました。

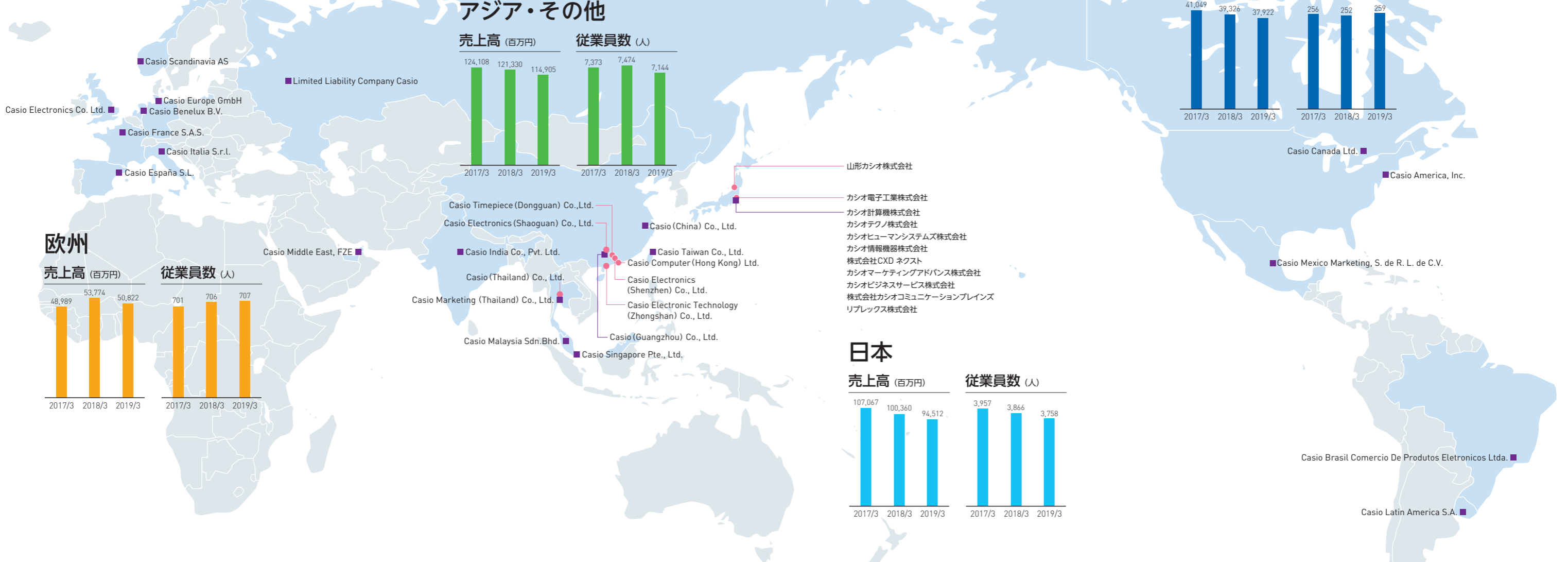
売上高



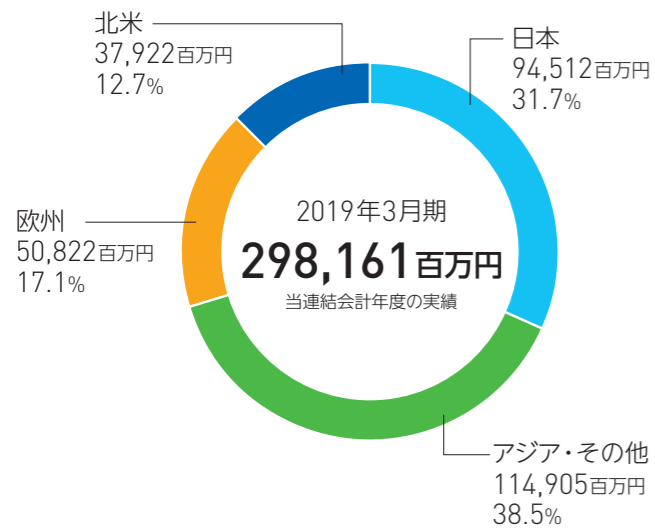
セグメント利益



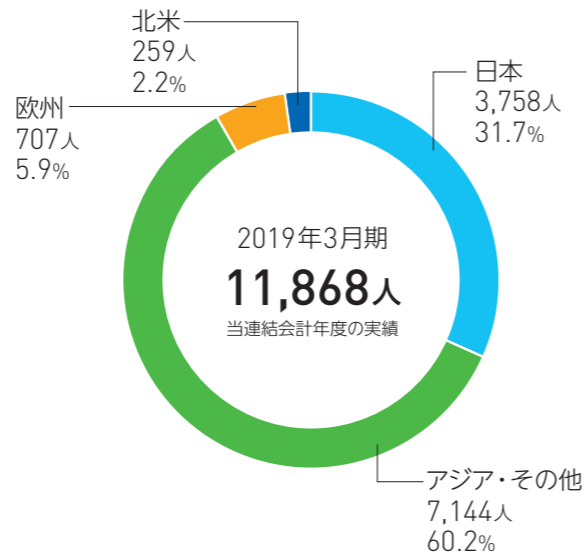
■ 本社・販売会社・その他  
● 生産会社



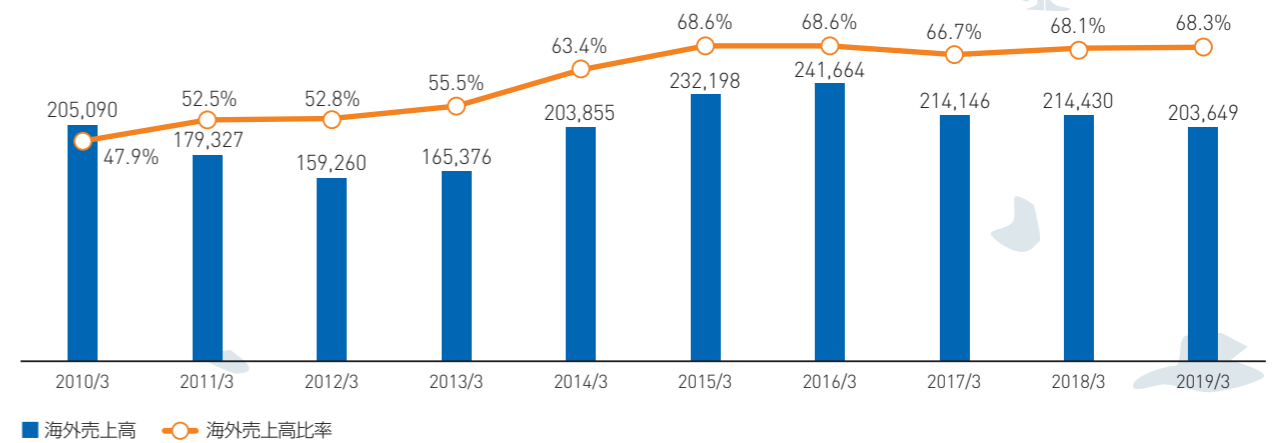
売上高構成比



従業員数構成比

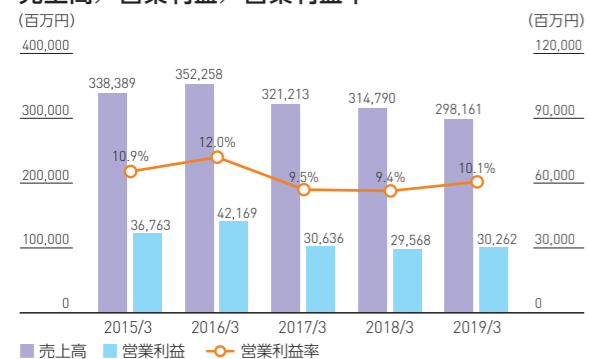


海外売上高と比率の推移 (百万円)

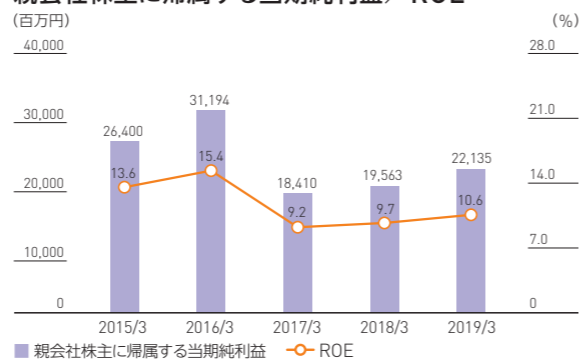


財務ハイライト

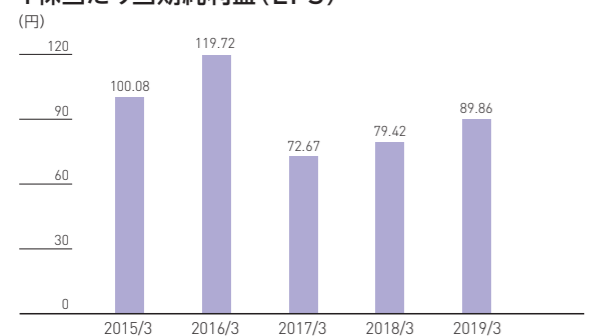
売上高／営業利益／営業利益率



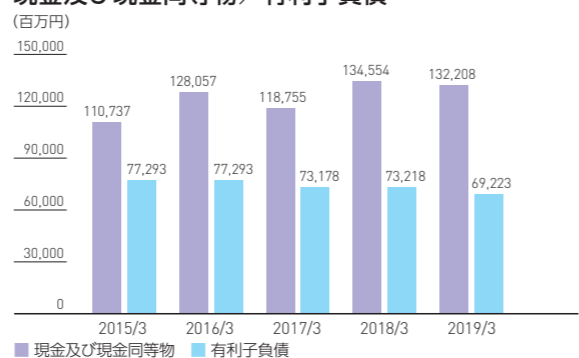
親会社株主に帰属する当期純利益／ROE



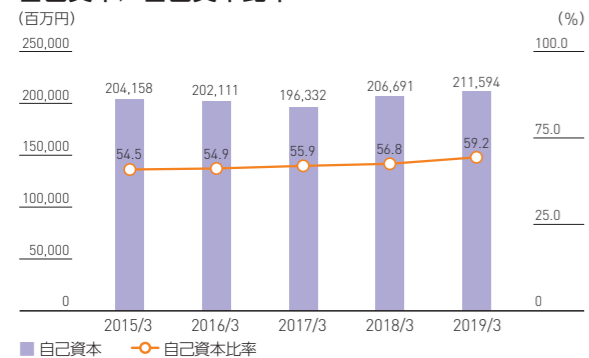
1株当たり当期純利益 (EPS)



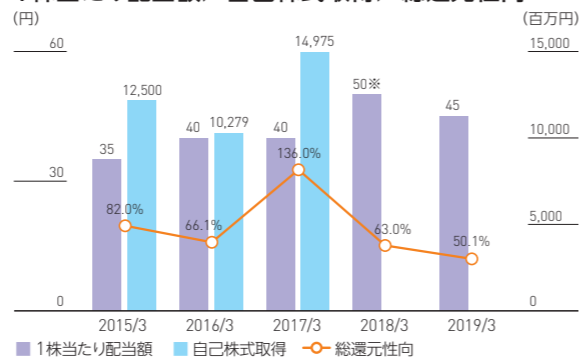
現金及び現金同等物／有利子負債



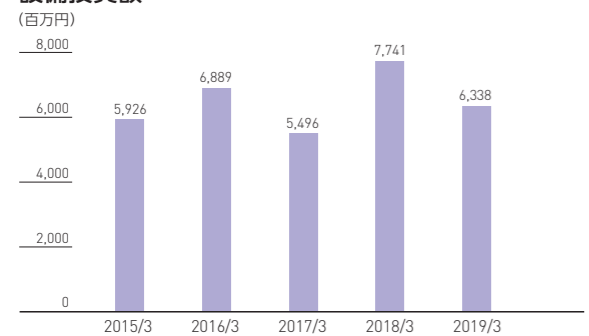
自己資本／自己資本比率



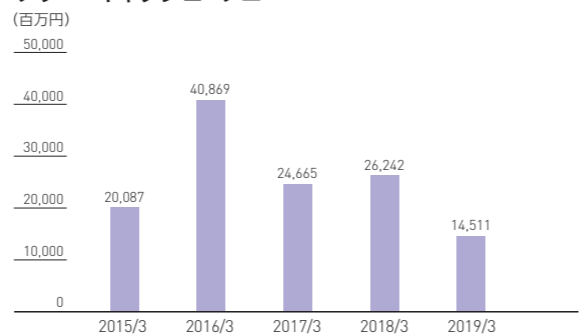
1株当たり配当額／自己株式取得／総還元性向



設備投資額

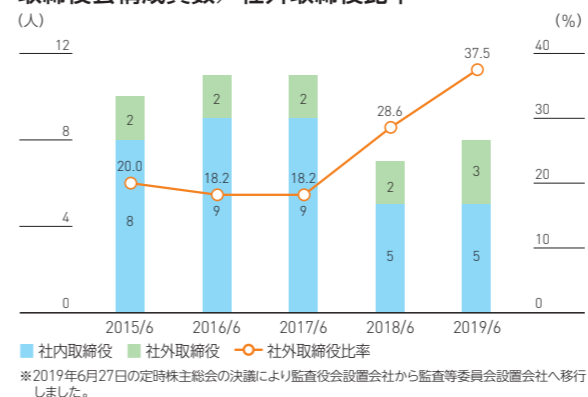


フリー・キャッシュ・フロー

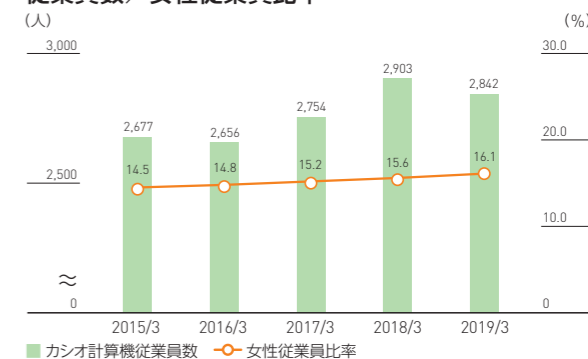


非財務ハイライト

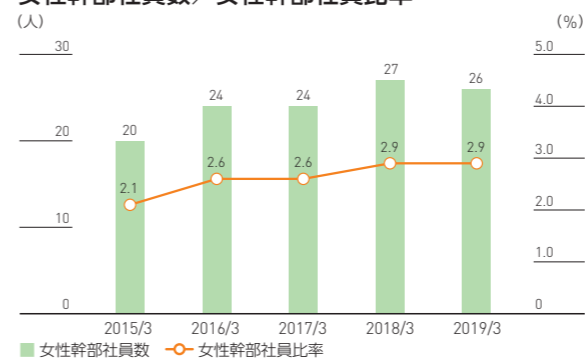
取締役会構成員数／社外取締役比率



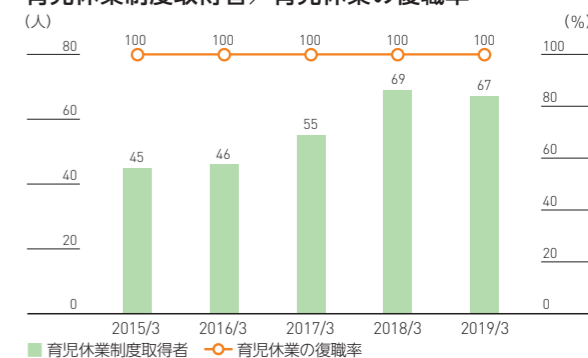
従業員数／女性従業員比率※1



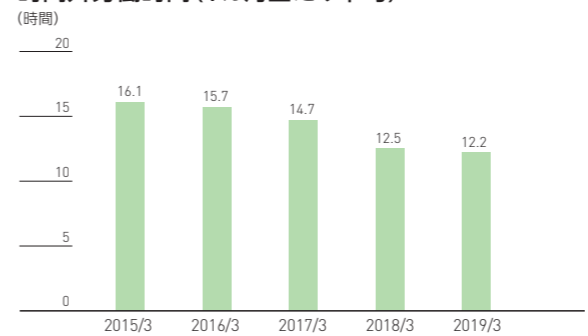
女性幹部社員数／女性幹部社員比率※1



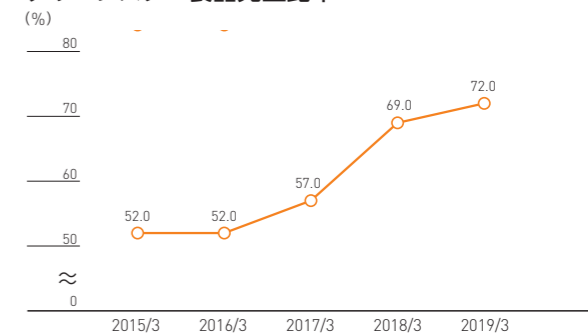
育児休業制度取得者／育児休業の復職率※1



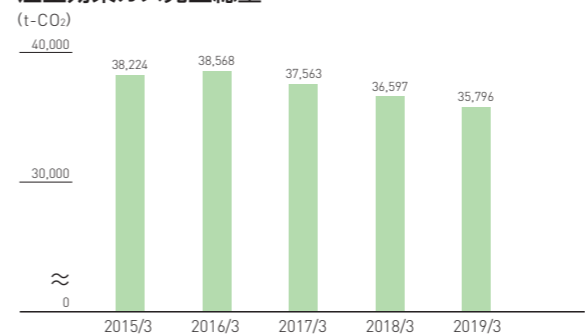
時間外労働時間 (1カ月当たり平均)※2



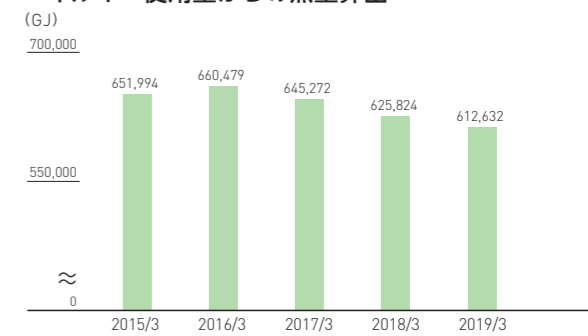
グリーンスター製品売上比率



温室効果ガス発生総量



エネルギー使用量からの熱量算出



※1 対象:カシオ計算機  
※2 対象:カシオ計算機・国内グループ会社





One CASIOによって  
中長期の企業価値向

中期経営計画を完遂し、  
上を目指します。

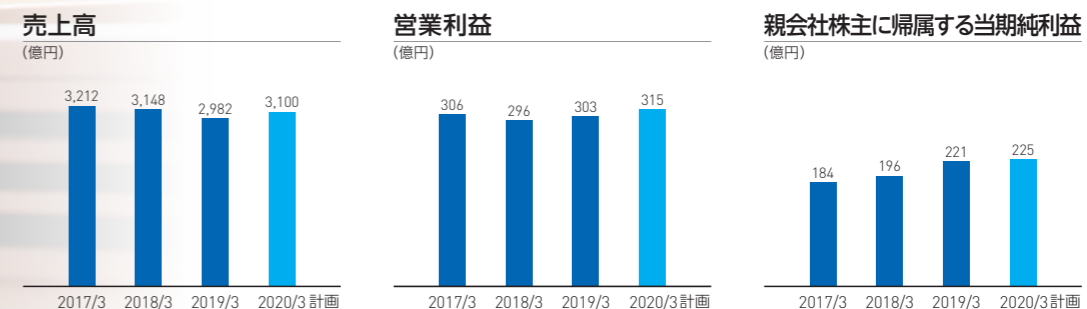
2019年度、カシオは、中長期の企業価値向上を目指し、3カ  
年の新中期経営計画をスタートさせました。私たちは今、新  
しい経営への変革を成し遂げるため、2022年3月期に設定  
した中期経営計画の目標達成に向けてOne CASIOで取り  
組んでいます。

**2019年3月期の業績**

当期は、米中貿易摩擦の影響が世界的に広がるほか、新興国の政情不安、日  
本の製造業の景況感の悪化などがありました。カシオでは時計や関数電卓な  
どの強いビジネスモデルを軸に、事業の継続的な拡大を目指してきました。

コンパクトカメラ事業からの撤退や外部環境の影響により売上高は減少しまし  
たが、収益体質の改善を図ってきた結果、売上高は前期比5.3%減収の2,982億  
円、営業利益2.3%増の303億円、親会社株主に帰属する当期純利益は13.1%  
増の221億円の減収増益となりました。

2020年3月期は、新たな中期経営計画のもとで成長戦略を推し進め、売上高  
3,100億円、営業利益315億円、親会社株主に帰属する当期純利益225億円を  
見込んでいます。





## 新中期経営計画がスタート 真の成長に向け、One CASIOによる全体最適へ

創業以来60年の歴史の中で、カシオは「創造 貢献」の経営理念のもと、「0→1」を生み出すモノづくりで成長してきた会社です。長年培ってきた独自技術や情熱ある社員など良い資産をもちながらも、近年足元ではそれを活かさきれていない反省がありました。

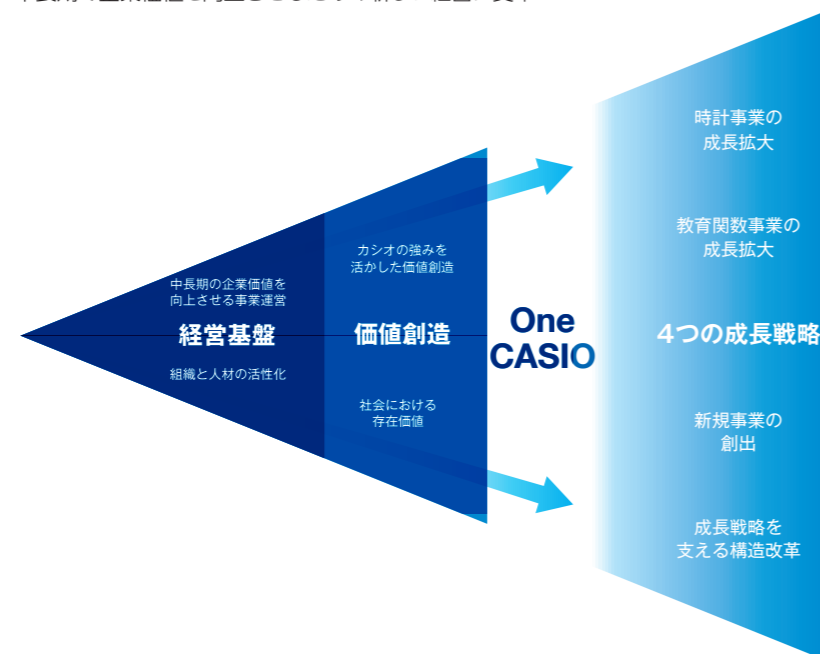
特に、各部門で設定した目標達成を優先するあまり、品目や部門ごとの短期視点の事業運営に陥っていたという課題があります。これは、自社の強み・弱みを全体で正しく理解し、資産を効率的に投下してつくり、売るというサイクルが回っていなかったということです。また、グローバルな事業環境の変化に、開発や生産、営業、本社スタッフのそれぞれの「仕事のあり方」が適応できていませんでした。

新たな中期経営計画ではこうした状況を打破し、真の成長に向けてひとつの開発、ひとつの生産、ひとつの営業、ひとつの本社として機能を一本化し、ひとつのカシオとして事業を遂行するOne CASIOへと構造改革を進めていきます。カシオ独自の技術力、強いビジネスモデル、ブランド力という強みを全体最適によって活かさきり、大きな飛躍を目指します。

One CASIOは、社内の見える化を進めることでもあります。自部門以外が見えにくかった従来の部分最適を脱却し、カシオが全社でもつ資産を可視化することで全体最適への土台をつくります。目指すべきゴールと価値観を共有した上で、グループ全員が経営の視点をもって自ら動き出せば、カシオはどんな環境変化にも対応できる強い組織へと必ず生まれ変わります。

### 中期経営方針

中長期で企業価値を向上させるための新しい経営に変革



## 変革に挑む4つの成長戦略

新中期経営計画では、「時計事業の成長拡大」「教育関連事業の成長拡大」「新規事業の創出」「成長戦略を支える構造改革」の4つの成長戦略を柱に、中長期での企業価値向上を目指します。

成長ドライバーである時計事業では、唯一無二のG-SHOCKブランドを軸に革新的なモノづくりを継続していきます。2018年に大ヒットをつくったメタルライオンを今後も拡大するとともに、アウトドア分野での強みを発揮し、スマートウォッチ市場での確固たるポジションの獲得を目指します。

教育関連事業もまた、大きな伸びしろを見込みます。事業国の教育省や教師とのネットワークのもと培った独自のGAKUHAN市場を拡大し、世界中の学生の学力向上に貢献していきます。グローバルで成長が見込まれる電子試験、電子教科書市場でのWebアプリケーション開発など、新たな領域の開拓も欠かせません。

新規事業の創出では、カシオらしい独創性がある技術で新しい市場の創造に取り組めます。これは現在のカシオにとって最重要の課題で、既に医療・ヘルスケアや美容、都市基盤などの新分野での展開を始めています。例えば、デジタルカメラの開発で培ってきた画像技術を、現在新たに皮膚がんなどの画像診療支援システムで活用できるように、事業開発センターが中心となり、強みとなる技術と市場を全社横断的に結びつけていきます。

### 4つの成長戦略

時計事業の成長拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>G-SHOCKブランドの強みを活かしたメタル拡大&amp;スマートウォッチ市場でのポジション確立</li> </ul>
教育関連事業の成長拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>安定した学生市場で継続的に売り上げ拡大 (GAKUHAN)</li> <li>電子教育ビジネス確立による新規領域拡大</li> </ul>
新規事業の創出	<ul style="list-style-type: none"> <li>強みを活かした新規市場の創造</li> </ul>
成長戦略を支える構造改革 (辞書・英会話/楽器/プロジェクター/システム)	<ul style="list-style-type: none"> <li>構造改革の完遂により再成長事業へと変革</li> </ul>

辞書・英会話、楽器、プロジェクター、システムの収益改善事業では、選択と集中により構造改革を完遂していきます。ひとつの開発、ひとつの生産、ひとつの営業、ひとつの本社のもと、限られたリソースを事業軸で整理し、効率的に活用していくことで黒字化を目指します。

これらの戦略によって、2022年3月期の最終年度には、売上高3,600億円以上、営業利益420億円以上、営業利益率11.7%以上、ROE13%水準を目指しています。

また、事業推進においては「持続可能な開発目標(SDGs)」との連動を重視します。カシオのゴールはユーザーに本当に役立つものを提供し、社会に貢献すること。私たちがどのドメインでどのようなステークホルダーに貢献していくかを考えるとき、SDGsの17の目標は重要な手がかりとなります。SDGsの観点から事業の進め方を変えていくため、2019年には各事業において取り組むべきサステナビリティ目標を明確にしました。

### 「プロダクトづくり」から「新しいエクスペリエンスの提供」へ

「創造 貢献」という経営理念のもと、時代の先を読んでユーザーの潜在ニーズを見出し、最適な製品・サービスの提供で新しい市場を創り続けることが、私たちの社会に対する存在意義です。カシオの商品は「日常生活の中で知らないうちに使っていた」「買って見た後でカシオ製だと気づいた」など自然と人々の側にあってほしいと思います。新規市場の創造においても、人々のライフスタイルの中で、



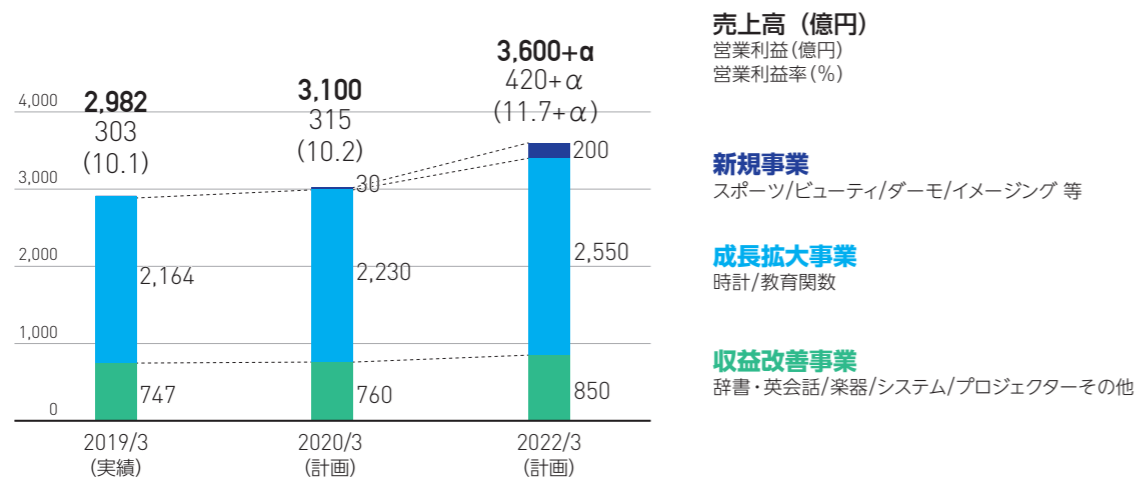
最も身近で大切な存在を生み出し続け、「もっと身近に」を実現するOnly 1カンパニーを目指していくことが何より重要です。

そこでは万人向けの売れる商品をつくらうとするのではなく、ある特定の人々に対してどんな体験を提供したいかを明確にしていくことが欠かせません。私は、ユーザーにとって本当に役に立ち、高いクオリティを誇る専用機やサービスこそが私たちのモノづくりの軸になると考えています。求められるのは、単なるプロダクトづくりを超え、新しいユーザーへ新しいエクスペリエンス(体験)を提供することです。

そのために、最適なパートナーとの「共創」も重視します。これまでカシオは、長い歴史の中で独自技術やオリジナリティにこだわり、デジタルライゼーションを牽引してきました。しかし時代が移り変わり、デジタル・アナログという枠を超えて市場の多様化が進む中、自前主義に固執する限りブレークスルーは起きません。特定のユーザーにまったく新しい体験を提供していくためには、カシオにない技術や知見を外から積極的に取り入れていくことが不可欠です。強みを活かしながら、Win-Winとなれるパートナーとともに、私たちにしかできない価値提供を目指します。

既にスポーツ分野においては、アシックスとの協働により、ランナー一人ひとりに適したランニング体験を提供し、健康増進をサポートする新規プロジェクトを進めています。人々の健康増進に寄与するこの共創プロジェクトは、カシオの新たな「創造 貢献」の代表例といえるものです。

### 財務数値目標



## 2つの経営基盤

4つの成長戦略を支える経営基盤の改革として、「中長期の企業価値を向上させる事業運営」を実施しています。その第一段階として、抜本的な組織変更を実施済みです。さらに、責任の所在を明確にした7つの事業軸と4つの機能軸によって、中長期軸の事業運営を徹底することで、中期経営計画を遂行していきます。

「組織と人財の活性化」については、AI・IoT やデジタルマーケティング、E コマースに長けた人財や、グローバルに強い人財を獲得し、投入していきます。さらに、次世代への最良なモノづくり環境を築くため、その要となる羽村技術センターの整備を進めています。

カシオの未来を担う若い人財の活躍を促し、若手エンジニアを中心にした新しいモノづくりを大事にしたいと考えます。一人ひとりが働き甲斐を感じ、高いモチベーションを保てるよう、働き方改革やコミュニケーションの活性化に取り組めます。

会社を変えていくためには、「ユーザーの役に立ち続ける」という目的を現場が共有し、自ら動いていくことが欠かせません。トップダウンとボトムアップの融合に向けて、その結び目に立つ各部門長が、経営の意志を的確に現場に届けるとともに、若い人財の可能性を引き出していきよう、まず変わっていかなければなりません。社内を動かすために仕組みを整え、会社の力を最大化させていきます。

## 2つの経営基盤

中長期の企業価値を向上させる事業運営	<ul style="list-style-type: none"><li>「中長期軸」「事業軸」「機能軸」による事業運営の徹底</li><li>中期経営計画の監督の徹底</li></ul>
組織と人財の活性化	<ul style="list-style-type: none"><li>事業環境変化に応じた組織構築(若返り、若手登用、外部人材獲得)</li><li>働きがい改革/次世代開発環境の構築</li></ul>

## コーポレート・ガバナンスの強化

2019年6月、カシオはコーポレート・ガバナンス体制強化のため、監査等委員会設置会社へと移行しました。これにより、取締役と執行役員のミッションを明確にした上で、取締役会による監督機能を徹底し、その監督のもと業務執行の迅速化と効率化を図っていきます。

また、取締役会の活性化を図るべく取締役の人数を削減することにより、社外取締役比率は29%から38%へと高まりました。いずれも各分野で、また経営者として、豊富な経験と知見を有する方々であり、取締役会および報酬委員会、指名委員会において、ステークホルダーの皆様の期待に応えていただけるものと考えています。

## 成長投資を重視し、資本効率の向上へ

当社は、財務安全性を確保しながら成長分野への投資を最優先することで、中長期的な成長とROEの持続的な向上を図ります。また、資本コストを意識した事業活動で、資本効率の最適化やフリー・キャッシュフローの創造に努めます。2022年3月期の中期経営計画最終年度には、ROE13%水準、自己資本比率60%水準、DEレシオ0.4倍以下を目指しています。

配当は安定配当をベースに業績とのバランスを考慮しており、中期経営計画期間中の配当性向は40%水準、株主資本配当率は5%水準を予定しています。

カシオは、One CASIOで構造改革を成し遂げ、中期経営計画を完遂していきます。2019年10月には中期経営計画の具体性、実効性を担保し、強力に展開、推進するための経営計画実行プロジェクトを立ち上げました。事業を通じて社会課題の解決を図ることで、社会から信頼される企業として、ともに発展していきたいと願っています。

この統合報告書2019が、投資家をはじめとするステークホルダーの皆様にとって、カシオグループの目指す方向をご理解いただく一助となれば幸いです。

2019年12月

代表取締役社長

櫛尾 和宏





## G-SHOCKブランドの強みを活かし、持続的成長を図ります

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  
**増田 裕一**

### 定量目標

	2019年3月期 (実績)	2020年3月期	2022年3月期
売上高	1,718億円	1,780億円	2,000億円
営業利益率	20%	20%	20%

### 定性目標

G-SHOCKのさらなる拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>堅牢性をベースにG-SHOCK市場でGメタル拡大</li> <li>ASEANを中心に新興国で拡大</li> <li>G-SHOCKを成長ドライバーとしさらなる拡大(3年平均成長率10%超を狙う)</li> </ul>
スマートウォッチのポジション確立	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gスマートの開発、発売</li> <li>-堅牢性を軸としたスマートウォッチのデファクトスタンダードを確立</li> </ul>

### サステナビリティ目標

- 時計およびリスト機器を通じたスポーツ体験の提供/サポートによる利用者の健康増進
- (環境負荷低減) 事業活動における資源使用の削減



### スマートウォッチ市場の急拡大による環境変化

2019年3月期の時計事業は売上高1,718億円、前年比1%増収と、ほぼ横ばいで推移しました。その中で、唯一無二の世界ブランドとしての地位を確立したG-SHOCKは安定成長を続け、特に2019年3月期はフルメタルの新製品の牽引により、前年比増収の売上高895億円となりました。

一方、従来のアナログの腕時計市場が世界的に縮小する中、当社でもアナログクォーツの製品が影響を受けた結果となりました。背景には、グローバルでスマートウォッチが台頭し、技術進化により従来の腕時計との境目をなくしながら市場を拡大していることが挙げられます。

急速に発展したスマートウォッチ市場は、既に過当競争の時期を過ぎてブランドの淘汰が進み、主要なプレイヤーが定まってきました。機能やアプリケーションはコモディティ化

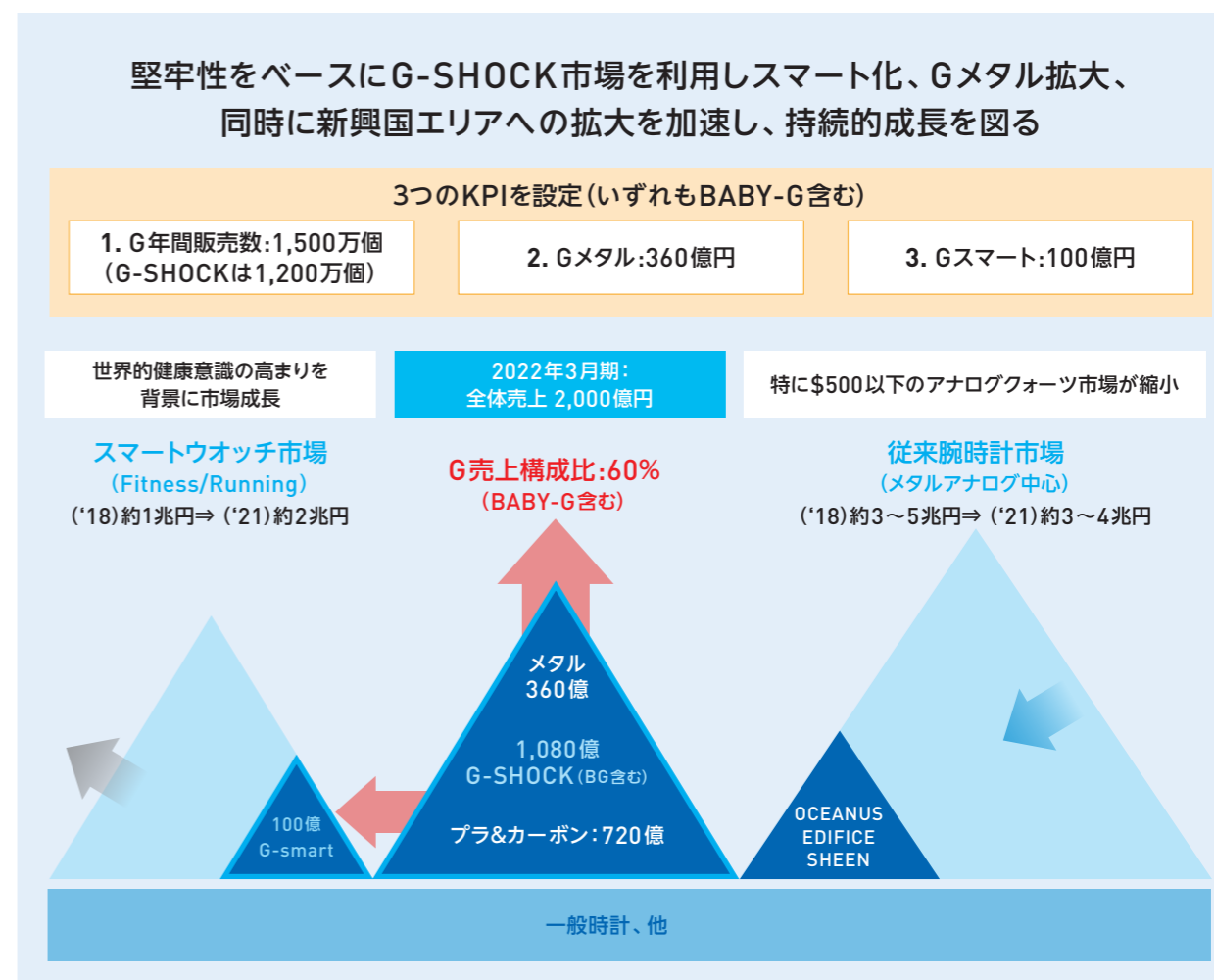
が著しい中、ハード面での差別化は難しく、ブランド力を活かしてどうポジションを獲得していくかが問われる局面を迎えています。

### 中期経営計画におけるミッション

カシオは1974年に時計事業をスタートして以来、時計の常識を変え、新たな文化を築いてきた歴史を持ちます。今日の市場変化に対しても、培ってきたブランドやノウハウを武器に、確かな存在感を発揮していくことが大切です。

中期経営計画においては、世界累計出荷数が1億個を超えるG-SHOCKブランドを活かし、メタルラインの拡大とスマート化、新興国エリアへの拡大を加速していきます。2022年3月期までにG-SHOCK全体の年間販売数を1,200万個へと高めるとともに、メタルでは売上高360億円を目指します。また、スマートウォッチ市場でのポジションを確立し、

### 時計事業の成長戦略



Gスマートで新たに売上高100億円を見込んでいます。  
以上の施策により、利益率の高いG-SHOCK売上構成比を6割まで高めながら、時計事業全体で売上高目標2,000億円を達成していきます。

## 革新的なメタルモデルによる事業拡大

2019年3月期、G-SHOCKを牽引したフルメタルの新シリーズは、これまで樹脂だった外装にステンレススチールなどのメタル素材を採用したものです。従来の腕時計市場に消費者を引きつける話題が乏しかった中、メタルモデルはかつてない斬新なデザインで「タフネスなG-SHOCKを普段使いではめる」という新たなユーザー体験を提供しました。市場に変化を起こし続けることは今日ユーザーから選ばれるために必須条件といえ、中期経営計画においてもメタルシリーズの豊かなデザインをさらに生み出し、市場の期待を超えていきます。

デザインの拡充には、それを実現するための技術革新が欠かせません。例えば、メタル素材では従来シルバーかゴールドが常識だったのに対し、現在カシオが挑戦するのは多様なカラーバリエーションの創出です。メタルに色を加えるという今まで難しかった技術課題を乗り越えることで、樹脂の

カラーとはまったく質感の異なる製品づくりが可能になります。

2020年3月期以降、メタルラインのラインナップを大幅に拡充し、事業規模をさらに伸ばしていきます。G-SHOCKにおけるメタル比率は、2019年3月期の20%から、2022年3月期には30%への向上を見込んでいます。

## スマートウォッチ市場でのポジション確立

スマートウォッチ市場においても、スマートフォンを手掛けた唯一の時計メーカーであるという自負のもと、G-SHOCKブランドの強さを活かし、確固たるポジションを得ていきます。既に主なプレイヤーが決まってきた中でカシオがとるべき戦略は、G-SHOCKの堅牢性を軸に、アクティブ・アウトドア領域でのデファクトスタンダードを獲得していくこと。G-SHOCKならではのファッション性にGPS等のユーザーに役立つ機能を組み合わせ、新たな体験の提供を目指します。仕事やアウトドアで時計にも堅牢性を求める従来のG-SHOCKユーザーに対しても、スマート化で利用価値をいっそう高めることで、買い替え需要を創出できます。

2020年度中の発売開始に向け、現在はデバイスの小型化や高速・ローパワー化への技術投資や、アプリケーション

などのソフト開発を強化する最中にあります。スマート機能はグローバルでのエリア拡大においても鍵を握っており、先々はメタルが生み出した「普段使い」の市場での新たなユーザー獲得を目指します。

## 未開拓エリアへの営業体制の強化

時計事業において重点市場と位置付けるのが、中国、ASEAN、インドを中心とした新興国の未開拓エリアです。各国の市場開拓進度に合った営業戦略を進めるとともに、協業可能な代理店との連携を強め、事業規模の拡大を目指します。また、「市場開発課」の新設による本社から現地へのバックアップの強化や、Eコマースとデジタルマーケティングによる販路の重層化で、戦略的営業体制を構築していきます。

プロモーションにおいては、特に店頭でのG-SHOCKの世界観づくりを重視します。メタルを前面に出した店頭ディスプレイにより、消費者に「G-SHOCKが変わった」と実感してもらうことで、新たな話題の創出を狙います。毎年売り上げ拡大を続ける中国市場などでの成功事例を、他の重点市場にも横展開していきます。

また、このほどG-SHOCKアンバサダーとして、プロ

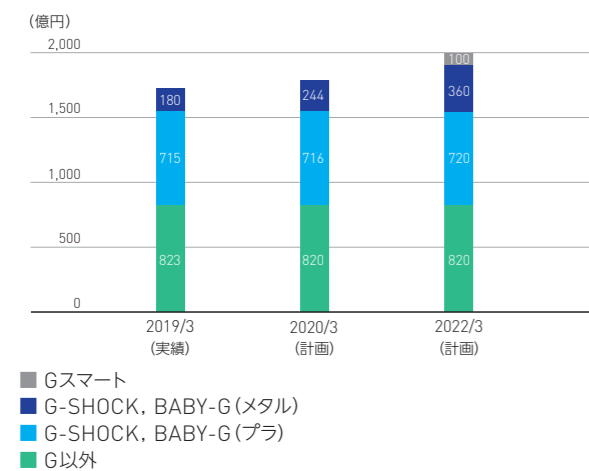
バスケットボールプレイヤーの八村塁選手とグローバルパートナーシップ契約を締結しました。今後八村選手は、G-SHOCK強化の一環として、SNSなどを通じて若者への情報発信を担っていく予定です。

## 環境低負荷や人々の健康への貢献に向けて

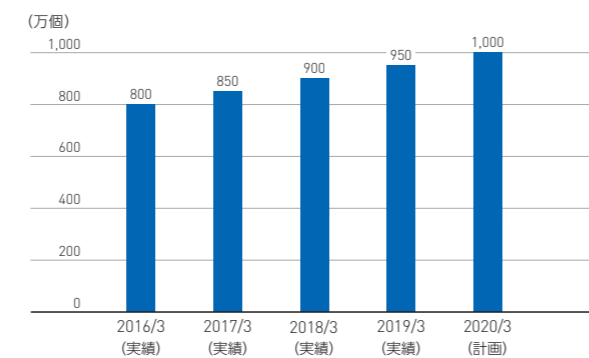
時計という製品が目指すべき最終形は「何もしくなくても、どんな環境下でも正確な時刻を示し、ずっと使い続けられること」だと考えています。これは言い換えれば、充電や電池交換はもちろん、一切のメンテナンスが不要で、廃棄物も出さないということ。そうした究極の姿を意識しながら、事業全体で環境に配慮し、省エネルギー・省資源な製品づくりを追求していきます。その一環として、世界で深刻化する海洋プラスチックごみの問題に配慮し、包装材などでのプラスチック使用削減に注力します。

一方、現在開発に取り組むスマートウォッチでは、ウェアラブルの特性を活かし、ウォーキングやランニングでの利用価値を高めて、スポーツ機会の増加に寄与します。より多くの方に身近に活用されるスマートウォッチやそのアプリケーションの提供を通じ、体を動かす楽しさや喜びを高め、人々の健康増進に貢献していきます。

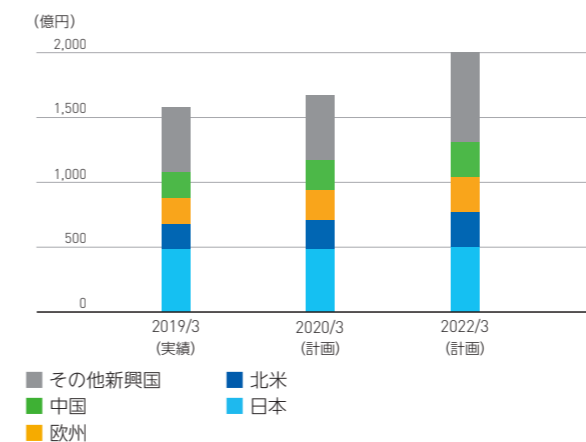
## ジャンル別計画



## G-SHOCK販売個数の推移



## エリア別計画







## 関数電卓のグローバル拡大と、 電子教育ビジネスの確立へ

執行役員  
事業戦略本部  
教育関数BU 事業部長  
**太田 伸司**

### 安定した従来市場に加え、 未開拓国での拡大を見込む

教育関数事業では、学校への関数電卓の販売がグローバルで安定成長を続けています。2019年3月期の関数電卓の販売数は世界100カ国以上で合計2,360万台、利益率は16%という高い水準で推移しました。アジアやアフリカ、南米をはじめとする未開拓国においても、これまで課題となっていた推進の遅れに早急に対応することで、今後への市場拡大を見込んでいます。

また、欧米地域を中心に、教育市場では紙から電子への移行期を迎えつつあります。教科書の電子化や、試験の作成・採点へのコンピューターの活用が進む中、現在北米だけでも電子教科書で14億ドル、電子試験で53億ドルの市場が広がり、事業拡大の新たな鍵を握っています。

### カシオ独自のビジネスモデル 「GAKUHAN」の強み

教育関数事業において柱となる「GAKUHAN」は、「学校と先生のサポートを通し、より良い教育を実現するための活動」として、カシオが独自に確立してきたビジネスモデルです。世界市場で過半数のシェアを占める関数電卓では、製品販売後も継続的に教員への使い方指導を行う他、数学授業の提案や教材の開発を通して学生の学力向上に貢献しています。

30年以上前から、世界のさまざまな国と地域でGAKUHAN活動を展開しており、教育現場との強いネットワークのもと、事業国では毎年新1年生がカシオの製品を買って学習するという流れを生み出してきました。現地の教育事情やニーズに合わせ、個別にカスタマイズした活動推進で、高い付加価値の提供へとつなげていきます。

#### 定量目標

	2019年3月期 (実績)	2020年3月期	2022年3月期
売上高	446億円	450億円	550億円
営業利益率	16%	15%	16%

#### 定性目標

海外重点国での関数電卓拡大加速	<ul style="list-style-type: none"> <li>安定した学生市場で継続的に売上確保できるビジネスモデル(GAKUHAN*)の拡大</li> <li>新興国を中心とした開拓国で重点国を定め利益率とシェアを向上</li> <li>既存市場で偽物対策を強化し売上拡大</li> </ul>
新規事業領域確立	<ul style="list-style-type: none"> <li>成長が見込まれる電子試験/電子教科書市場で当社の強みを活かしたWebアプリケーション開発</li> <li>電子教育ビジネスでは、協業パートナーとともに事業確立(北米、欧州市場からスタート)</li> </ul>

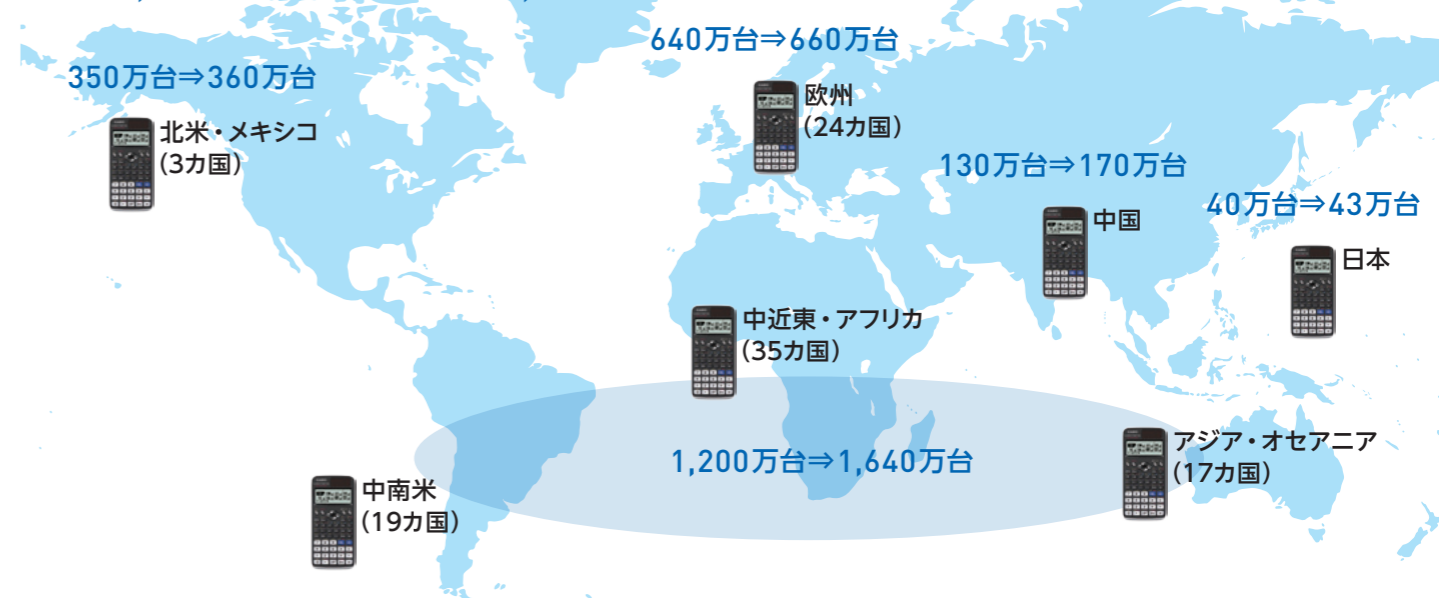
#### サステナビリティ目標

- 各国教育ニーズに対応した製品の提供による、より良い数学教育の実現
- 数学教師への関数電卓活用トレーニングによる教育レベルの向上
- (環境負荷低減) 事業活動における資源使用の削減



\*GAKUHAN:「学校と先生のサポートを通し、より良い教育を実現するための活動」と位置づけられ、世界で展開する独自のビジネスモデル。世界市場で過半数のシェアを占める関数電卓では、製品販売後も教員への使い方指導や教本の作成などの支援を継続して実施しており、毎年新入生への販売が見込めると同時に、生徒の学力向上に貢献している。

世界100カ国以上の教育に貢献→未開拓国でのさらなる貢献  
2,360万台(2019年3月期実績)⇒2,873万台(2022年3月期計画)





## 重点13カ国を定め、GAKUHAN活動を強化

中期経営計画では、海外での関数電卓事業をさらに加速させ、GAKUHANの安定的な拡大を進めていきます。未開拓国については、アジアやアフリカ、南米において重点13カ国を定め、各国の教育事情に対応した商品の投入で市場拡大を目指します。現地の教育省に働きかけ、教育改革を推進するトップダウン、および学校の先生・生徒たちに関数電卓を使ってもらい、より効率的な学習方法を啓発するボトムアップの二方向から、GAKUHAN活動に取り組んでいきます。

2020年3月期からは、市場開発の専門チームを本社に置くなど、人的リソースの投入で体制を強化。カシオが販社をもたない地域にも製品を効果的に展開していけるよう、各地の代理店対応を強化しました。また、タイの生産拠点では毎年ラインの増設を計画しており、生産能力向上への積極的な投資を行っていきます。

偽物対策の強化も重視します。模倣されにくい新商品の開発や、商標・意匠登録、Web認証システムの導入など、技術的・法的の二方向から対策を講じていきます。偽物を駆逐していくことは、ユーザーを被害から守るとともに、その地域でのカシオの信頼性向上や市場シェアの拡大に欠かせません。

これらの取り組みによって、一般電卓・関数電卓事業では中期経営計画における売上高目標530億円達成を目指します。

## 電子試験・電子教科書市場での事業モデルを構築

今日、世界の教育市場で加速化するアナログからデジタルへの流れへの対応も、極めて重要と考えています。新たな成長が見込まれるこの電子試験・電子教科書市場に対して、ソフトウェア開発を中心とした早期対応を進めていきます。

具体的には、GAKUHANで培った知見をベースに、試験モジュールや数学学習ツール、自動採点ツールなどのWebアプリケーション開発にも注力します。例えば、ブラウザ上で計算を解く、グラフを描くといった機能が加わった電子教科書が浸透すれば、数学教育の質と利便性は大きく高まります。北米・欧州を皮切りに、各国の試験運営会社や教科書をつくる出版社をパートナーとして、カシオの計算技術を活かした共同開発を推進していきます。中期経営計画ではこの事業にソフト開発費6億円強を計上しており、カシオでは初となるソフトウェアビジネスへと既に乗り出しています。

中期経営計画の最終年度である2022年3月期には、この新領域で売上高20億円を目指します。さらにそこで確立した新たな事業モデルを中長期でグローバルに展開することで、時代とともに変化する教育現場のニーズに応え、世界の電子教育システムの発展に貢献していきます。

## 世界の生徒の学力向上を支えていく使命

教育関数事業では、世界の教育の発展に寄与し、生徒の学力向上を支えていくことが、カシオの変わらない社会的使命です。

現在カシオでは、世界各地でより良い数学教育を実現することを目指し、各国の教育ニーズに対応した製品を開発・提供しています。当社独自のビジネスモデルGAKUHANの推進によって、より多くの教員に関数電卓を使った指導方法のトレーニングを実施し、世界の教育レベル向上に貢献していきます。

一方、グローバル展開を加速する中、事業活動が環境に与える影響に配慮し、資源使用の削減にも積極的に取り組みます。例えば、年間販売数2,360万台の関数電卓では、その取扱説明書だけでも膨大な紙の量となりますが、Web化によりそれを避けられます。パルプの原料となる木を守ることで、森林の持続可能性に貢献していきます。

## TOPICS

### インドネシア教育文科省とパートナーシップ契約を締結

2018年9月、カシオはインドネシアのSTEM(Science, Technology, Engineering and Mathematics)教育における教師・学生の能力開発に向けて、同国の教育文科省とパートナーシップ契約を締結しました。

カシオでは2016年より、インドネシアでのGAKUHAN活動を継続。数学教師へのトレーニングや数学コンテストの主催を通して、関数電卓を使った計算プロセスの簡略化と、それによる問題解決能力向上に重点を置いた教育のメリットを訴求してきました。

今回のパートナーシップ契約を経て、今後は教師に向けた関数電卓を使った数学授業のトレーニングや、各地のパイロット校での試験的な授業を行い、効果を検証した上で、授業手法や教材の開発を進めていきます。培ってきた関数電卓事業のノウハウを活かし、インドネシア政府との協業のもと、同国のSTEM教育レベルの向上に寄与していきます。





## カシオの独創性ある技術を活かし、 新規市場を創造します

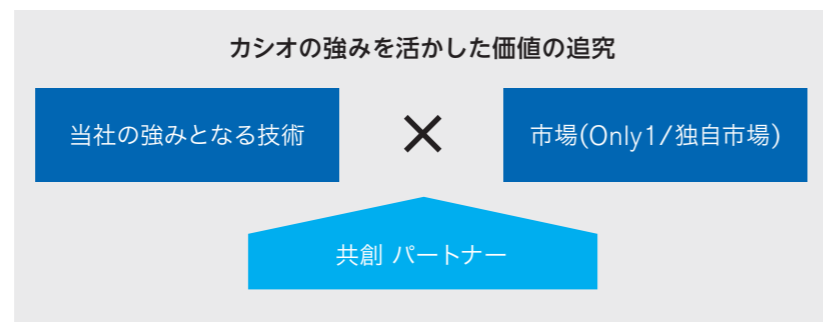
執行役員  
事業開発センター長  
**中山 仁**

### 定量目標

	2022年3月期
売上高	200億円

### 定性目標

『創造 貢献』の原点に立ち返り、カシオらしい独創性のある技術で新規市場を創造



### サステナビリティ目標

- 人々の健康や美容のデジタル化による一人ひとりに寄り添うパーソナル支援
- 人々が安心して生活できる社会基盤の創造
- オープンイノベーションの革新的顧客価値体験の創造拡大



### 4つのビジネステーマに注力

新規事業を担う事業開発センターの使命は、カシオの強みを活かした新しい市場を創造していくことです。

当期私たちは、カシオがもつ技術やブランド、拠点、流通経路などさまざまな資産の棚卸しを進めると同時に、「社会的に需要が高く、大きな成長が見込まれる市場はどこか」という観点から、長期的な市場トレンドを探ってきました。自社がもつ技術と市場トレンドを掛け合わせたとき、カシオは何ができるか、何をすべきかを一年をかけて再整理し、浮かび上がってきたのが「健康・スポーツテック」「美・ビューティテック」「画像診断サポート」「イメージングモジュール」の4つのテーマであり、それぞれの潜在市場において、ともに付加価値を生み出していける共創パートナーとの新事業創出です。

### アシックスとの共創による新事業モデル

「健康・スポーツテック」では、すでにスポーツ用品メーカー大手のアシックスと提携し、個人ランナー向けサービスの事業化が進展しています。

現在、世界のランナー人口は1億4千万人で、その75%が何らかの怪我で苦しんでいるといわれています。このうち、「より速く、怪我なく走れるフォームを身につけたい」という層に対して、シーズンを通じてランナー個人に寄り添う「パーソナルランニングコーチ」サービスを展開します。カシオのG-SHOCKやセンサー、AI技術を、アシックスがもつアス

リートから市民ランナーまで4,600万人のランナーのビッグデータとスポーツ工学からのランニング知見を組み合わせることで、個人一人ひとりに合ったフォームのコーチングや最適なシューズの選択などをトータルに提案するまったく新しいサービスです。

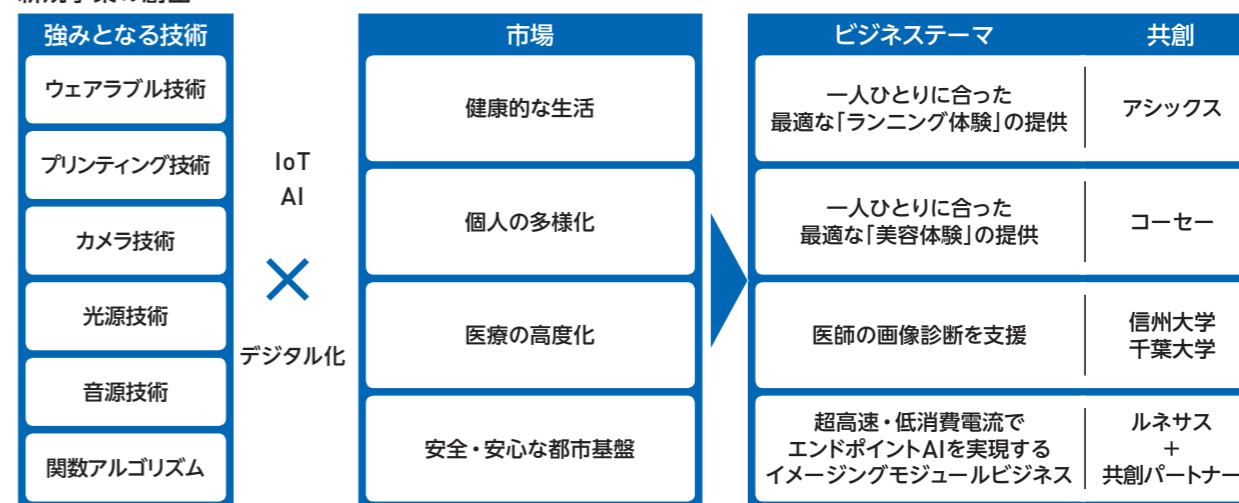
カシオとアシックスは、2020年から順次スタートし、それぞれの旗艦店をはじめとする実店舗の他オムニチャネルでの販路を計画しています。将来的には合併会社設立も視野に入れて大きな事業へと育てていきます。

### 続々と発進する新規事業

従来の製品売り切りのビジネスとは一線を画するこうした取り組みは、他の3つのテーマにおいても進んでいます。「美・ビューティテック」では、カシオ独自のプリンティング技術を活かして、コーセーとの事業に着手しています。「画像診断サポート」では、ダーモカメラは千葉大学と、撮った画像を管理できるパソコン用ソフトは信州大学と協業することによって開発できました。画像処理技術と関数アルゴリズムを駆使した「イメージングモジュール」でも、複数の共創パートナーとともに新たな事業の可能性を探っています。

これらの新たなビジネスの創出は、カシオを次の成長へと加速させます。中期経営計画最終年度である2022年3月期の売上高200億円を達成し、さらにその先を見据え、中長期視点で市場を育てていきます。

### 新規事業の創出





電子辞書・英会話学習機

電子楽器

プロジェクター

システム

## 低収益事業構造から脱却し、安定した収益基盤を確立します

### 定量目標

	2019年3月期 (実績)	2020年3月期	2022年3月期
売上高	747億円	760億円	850億円
営業利益率	-2%	1%	5%

### 定性目標

営業／本社スタッフの構造改革推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内営業、本社スタッフの早期退職制度実施による経費削減効果</li> <li>市場環境に応じた販売体制見直しによる営業経費効率化</li> </ul>
効率的な事業運営	<ul style="list-style-type: none"> <li>モノづくりの効率化を進め、収益力を改善</li> </ul>

### サステナビリティ目標

- 幅広い知識を身につける機会の提供
- プロジェクター活用による教育インフラの整備と効果的な学習環境の提供
- (環境負荷低減) 事業活動における資源使用の削減



### 構造改革の完遂

電子辞書・英会話学習機、楽器、プロジェクター、およびシステム事業は、現状の売上規模で利益を生み出せていない事業構造に問題がありました。従って、早期退職制度実施の他、販売体制見直しによる営業経費効率化、費用対効果を見極めた全社経費削減など、開発、生産、営業、本社が“One CASIO”で構造改革を進めることにより、低収益事業構造から脱却し、安定した収益基盤を確立します。

### 各事業の強みを活かし再成長事業へ

各事業のもつ強みを活かした新規ジャンルや新規商品を生み出すことで市場を拡大・創造し、再成長させていきます。辞書・英会話事業では、独自技術、ブランド、ビジネスモデルなどの活用を図っていきます。楽器事業では、顕在化した市場へ注力していきます。また、プロジェクターとシステム事業では、未開拓エリアの拡大によるポテンシャルの最大化を図っていきます。

### 楽器事業の取り組み事例

こうした取り組みで先行しているのが楽器事業です。同事業は、楽器市場が健在の中、デジタルピアノや電子キーボードが一定のシェア、売り上げを確保しながらも製品の作り方、販売の仕方に問題があり、慢性的な赤字に陥っていました。このような中、従来60モデルあったキーボードのラインアップの半減、原材料の集中購買の徹底、自社生産体制の強化、専門店流通の開拓などの取り組みを進め、2020年3月期以降には安定的な収益を確保できる体制を構築しています。

### 主な改善施策

#### 生産効率化

- キーボードラインアップ効率化  
モデル数削減：60モデル → 30モデル
- 新音源開発 (Aix 音源搭載)
- 自社生産体制の強化 (EMSからの移管)
- サプライチェーン効率化による原価低減
- 自動化推進

#### 流通最適化

- 流通の再構築 (販売店の選別)
- 専門店流通開拓



鍵盤の自動組み立てライン



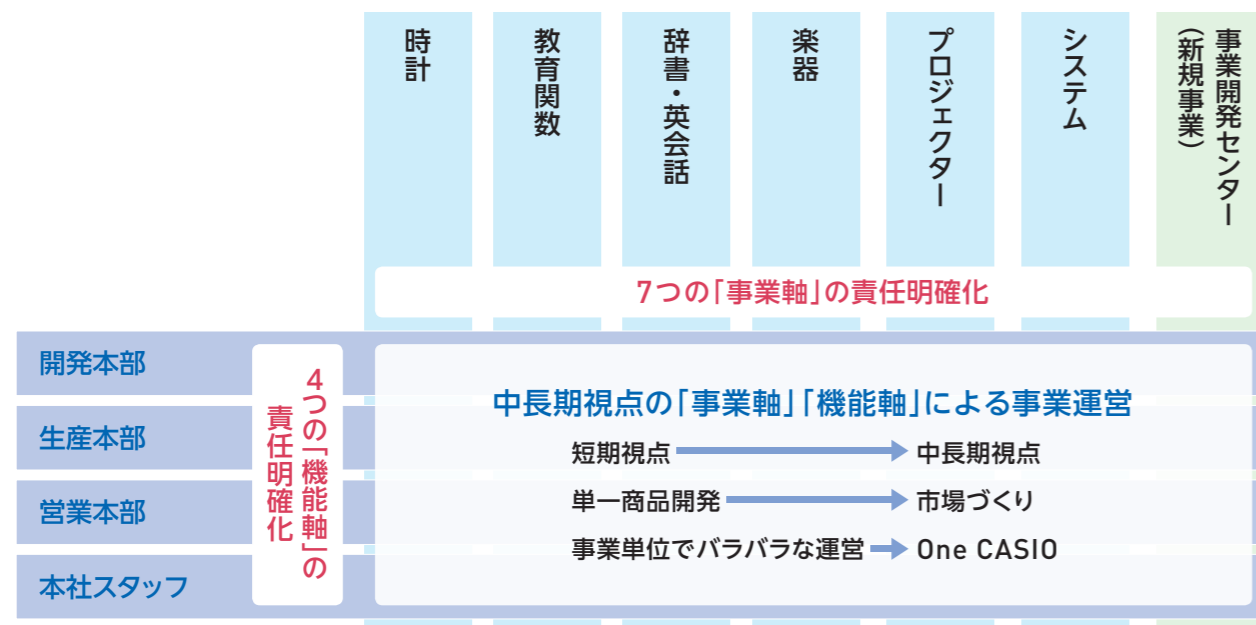
PX-S1000



## ▶ 中期経営計画：中長期の企業価値を向上させる経営基盤の構築

これまでの事業運営は、短期視点の商品軸・エリア軸による部分最適化されたバラバラの集合体でした。これからは新たな経営基盤として、中長期視点でカシオの強みを最大限に活かせる事業運営を目指します。執行体制としての、それぞれの事業部長が監督する7つの「事業軸」と4つの「機能軸」により責任を明確にすることにより、市場づくりに向かって“One CASIO”で部分最適から全体最適を果し、中長期的な企業価値の向上を図ります。

### 中期経営計画



### 7つの「事業軸」

時計、教育関数、辞書・英会話、楽器、プロジェクター、システム、事業開発センター（新規事業）の7つの事業それぞれの責任者が損益責任をもち、新たに機能として商品企画とマーケティング機能を設けることで、事業環境の変化や市場ニーズに対応できる戦略を立案します。

### 4つの「機能軸」

開発本部：モノづくりの最適化を行い、開発効率向上を図る。  
 生産本部：資材購買の一元化や生産拠点の最適化、生産の自動化を図ることによりコスト改善効果を生み出す。  
 営業本部：エリアごとの商品、販売手法の改善により選択と集中を推進する。  
 本社スタッフ：費用対効果を見極め、無駄な経費削減を継続して実施する。

### 開発本部



### 開発本部の役割

組織の壁を取り除き、関連部署との強い連携をもって

1. 商品コンセプトを最大限に活かす技術開発とその仕組みづくり
2. 期待以上の顧客満足度を確保できる商品パフォーマンスの開発
3. 商品戦略を実現する技術の先行開発と積極的な知的財産活動を行い、ユーザーファーストの実践を通じて世界にカシオファンを広げていく。

### 生産本部



### 生産本部の役割

これまでのマザー工場体制の確立、サプライチェーン構造改革の両施策推進の上に立ち、資材戦略、生産戦略、物流戦略を統合し、労務費の上昇に左右されないモノづくりの実現と、新規事業の創出、既存事業の拡大を通じた成長戦略の実現を目指す。

### 営業本部



### 営業本部の役割

幅広い事業品目を販売するにあたり、品目ごとに全世界のエリアごとのマーケット特性、ユーザーを徹底的に分析し、選択と集中を実施することにより各エリアに最適な営業政策とリソースの配分を行うことで、売上と利益の極大化を図る。

### 本社スタッフ



### 本社スタッフの役割

1. 事業部門の戦略実行の支援
2. 成長促進のための経営資源創出
3. ガバナンス・コンプライアンスの強化、ステークホルダーとの関係強化を通じて、中長期で企業価値を向上させるための取り組みを推進する。

### サステナビリティ目標(全社)

- (環境負荷低減) 事業活動における資源使用の削減
- (環境負荷低減) 廃棄の抑制



## ▶ 中期経営計画：組織と人財の活性化

カシオグループは、中期経営計画のスタートを「第二の創業」と位置づけ、成長戦略の一環として「抜本的な人事制度改革」と「次世代開発環境の構築」を2本柱とする「組織と人財の活性化」に取り組んでいます。

「抜本的な人事制度改革」においては、新たなフェーズの経営基盤を構築し、イノベーションを生む企業風土醸成を推進していきます。「次世代開発環境の構築」では、3つのキーワード“作業時間・移動時間を減らし、モノづくりの時間・創造の時間・スキルアップの時間を増やす”“快適なワークプレイス”“誇れる環境”によって、最適な環境構築を目指しています。

### 革新的で活力のある職場づくりに向けて

社員のモチベーションを高め、社員の生産性を向上させるために以下の施策を展開しています。

- ・働く時間の革新
- ・働く場所の革新
- ・業務の抜本的な効率化

社員と会社のエンゲージメントを強固にし、社員、会社双方がより成長、発展することをゴールにしています。

### 挑戦意欲と行動変革の促進に向けて

カシオの成長、発展に貢献する意欲をもち行動する社員をしっかりと評価し育成するために、処遇・評価制度を抜本的に見直しています。

- ・役割期待に応じた処遇体系
- ・役割期待の遂行度を公正に評価する目標管理システム
- ・コア人材の育成に向けたプロセス評価システム

上記システムを通じて、カシオの革新的な風土づくりを進め、企業活力の向上を図っています。

### チャレンジ精神旺盛で活気ある人財の育成に向けて

#### 自律的キャリア形成

社員が自らのキャリアを自律的に切り開いてゆけるよう各種研修の充実、キャリアプラン策定、ジョブローテーションなどに取り組んでいます。

マネジャークラスの研修には、コーチングなどの新たな仕組みを取り入れるなど、現場運営のレベルアップを図っています。

#### キャリアサポート制度

30歳、40歳、49歳というキャリアの節目節目で自身を見つめ直し、今後の働き方を考える支援を行うキャリアサポート制度を導入しています。社内外の道を視野に入れて今後の働き方を社員が自らの意思でキャリアを自律的に形成していくことを目指しています。

中でもジョブチャレンジは、これまであったローテーションを自発的なものに変える仕組みです。仕事の幅を広げることで社員のスキルアップを図るとともに、活発な異動で組織の活性化と適正配置を同時に実現していきます。

#### 女性と若年層の登用

組織と人財の活性化を図っていくためには、ダイバーシティへの取り組みが極めて重要です。

若手、シニア、女性各々の層について活性化のKPIを設定し、ダイバーシティをさらに前進させるための取り組みを強化しています。

特に若手については、役職者定年を厳格に実行し、積極的に有為な人材の登用を進めています。

#### シニア社員の活性化

再雇用制度を全面的に見直し、シニア社員がいきいきと活躍できるシステムを構築しています。

役割期待の明確化、メリハリの効いた処遇体系の導入に加えてジョブチャレンジ制度などシニア社員の活性化に取り組んでいます。

### 人事改革の制度設計

今回の人事改革では、幹部社員から一般社員まで、新入社員から定年まで、シニア、若手、男性、女性を問わずすべての社員の処遇と評価、研修制度、働き方、働く環境をトータルパッケージとして同時に見直しています。またすべての社員が、会社の目指す方向性とプライオリティを共有できるよう、シンプルでわかりやすい制度設計を行っています。

### 組織と人財の活性化

事業環境変化に応じた 組織構築	■組織のスリム化/若手登用によるパフォーマンスの最大化			
	課数のスリム化		2018年度→2019年度 ▲11%	
	若手マネジャーの登用(部課長 平均年齢)		部長▲2歳/課長▲3歳	
次世代開発環境の構築 働きがい改革	■専門性の高いキャリア人材の獲得			
	デジタルマーケティング	グローバル	AI・IoT	Eコマース
	■次世代開発環境の構築			
	・羽村技術センター再構築による最適なモノづくり環境の整備			
	・イノベーションを促進する「ワークスタイル」の改革と「共創の場」づくり			
	ワークスタイル: 場所・空間・時間			
	共創の場 : 社内外コミュニケーションの活性化			
	■革新的で活力のある職場づくり			
	・働き方改革/職場の活性化			
	・チャレンジ精神旺盛で活気のある人材づくり			

## トップダウンとボトムアップの融合により中期経営計画を実現

### ハード的環境

開発の生産性を向上しイノベーションを促進する次世代開発環境を目指し、開発の礎となる基地拠点として羽村技術センターの抜本的再構築を推進しています。併せて、場所・空間・時間にとらわれない自由な発想を可能にするワークスタイルを目指し、サテライト拠点の設置を計画しています。

#### イノベーションを促進する本部基地

羽村技術センター(東京都羽村市)は敷地面積4万5千m<sup>2</sup>で、現在利用している建屋に隣接してほぼ同規模の建屋を建設できる土地を保有しています。ここに本部基地として新たな建屋の建設を計画しています。新建屋は、快適性、多様性、変化への対応、環境性能、耐震防災、持続可能性など、あらゆる最新の機能を備え、開発の要となる部門(商品企画、品質、新規事業開発、生産本部など)の本部基地として建設されると同時に、情報開発、総務部、知的財産部など社内のサポート部門および社外の共創パートナーとも協業できる空間を設ける予定で、3年後の竣工を目指しています。

#### 自由な発想を促すサテライト拠点

最新機能を完備する羽村の本部基地と呼応するかたちで、場所にとらわれず自由な発想で仕事ができるサテライト拠点の設置計画が進められています。現在コンセプトの絞り込みと候補地の選定を並行して進めており、「活性地

域」としてテーマに沿った「共創の場」を活用できるよう考察中です。このサテライト拠点によって、カシオの社員がこれまで接点のなかった多種多様な職種の人々と交流する機会が増え、新たな視点や視座、広い視野を獲得することができ、ひいてはイノベーションを創造していくことが期待されています。

### ソフト的インフラ環境

羽村の本部基地と各地のサテライト拠点、そして初台本社などのすべての拠点をOne CASIOとして機能させるためには、“どこにいても本部拠点と同様以上の活動ができる環境”を整備することが必須となります。そのため、通信などのIoT関連については、既に最先端で最高の技術と設備を全社へ導入することが決定しています。

### ワークスタイル改革

社員が場所、空間、時間を自在に活用するワークスタイルは、次世代環境開発の礎となる重要な要素であり、ハード的環境とソフト的インフラ環境の整備も、目的はカシオの社員が育つこと、創造すること、生産性を高めクリエイティブな時間を増やすことにあります。しかし一方で、このような多様な働き方を支援するためにはフレキシブルなマネジメントやきめの細かい評価が不可欠となることから、物理的な環境整備と並行して、管理職を対象にした研修を全社的に展開していくこととしています。



## コーポレート・ガバナンス

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、取締役会の監督機能を強化し、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。

### コーポレート・ガバナンスの強化

監査等委員会設置会社への移行に伴い、2018年6月の3名であった監査役会は消滅し、取締役を7名から8名としたことで、総役員数は2名減って8名となり、社外取締役比率は28.6%から37.5%に上昇しました。

また、社外取締役の選任基準を見直し、企業経営の経験者を含むボードメンバーに刷新し、取締役会の活性化を図っています。

### 取締役会・取締役

取締役会は代表取締役社長が議長を務め、3名の社外取締役を含む8名で構成しています。

- ・取締役(監査等委員である取締役を除く)5名(うち社外取締役1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。

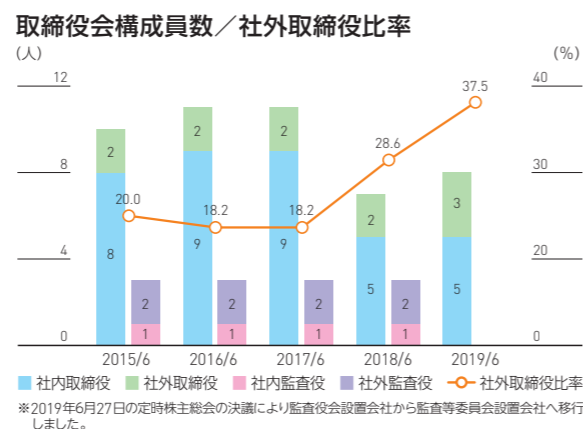
### 社外取締役

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しており、取締役会などにおいて多角的かつ社会貢献視点での意見・提言をいただける有識者を招聘します。

社外取締役3名は、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための発言・提言を適宜行っています。

#### 社外取締役選任の理由

尾崎 元規 独立役員	長年にわたり大手企業の経営者を務め、その豊富な経験と高い見識を当社の経営に反映していただくため選任しています。
千葉 通子 独立役員	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があり、公正中立な第三者の立場から客観的に社外取締役としての役割を果たしていただくため選任しています。
阿部 博友 独立役員	総合商社において海外勤務経験が豊富であり、大学院の教授として法務に関する専門知識と経験を有しており、公正中立な第三者の立場から客観的に社外取締役としての役割を果たしていただくため選任しています。



### 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名で構成しています。社内取締役が委員長を務め、社外取締役2名が委員です。

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、取締役会および各種の重要な会議・委員会に出席し、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行います。

また、社長との定期的な会合を実施する他、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ます。

#### 監査等委員会メンバー

委員長	内山知之
委員	千葉通子(社外)、阿部博友(社外)

### 指名委員会

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、取締役会に対して答申します。

#### 指名委員会メンバー

委員長	尾崎元規(社外)
委員	櫻尾和宏、山岸俊之、千葉通子(社外)

### 報酬委員会

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、取締役の報酬等の内容に係る決定に関する方針等の内容について、取締役会に答申します。

#### 報酬委員会メンバー

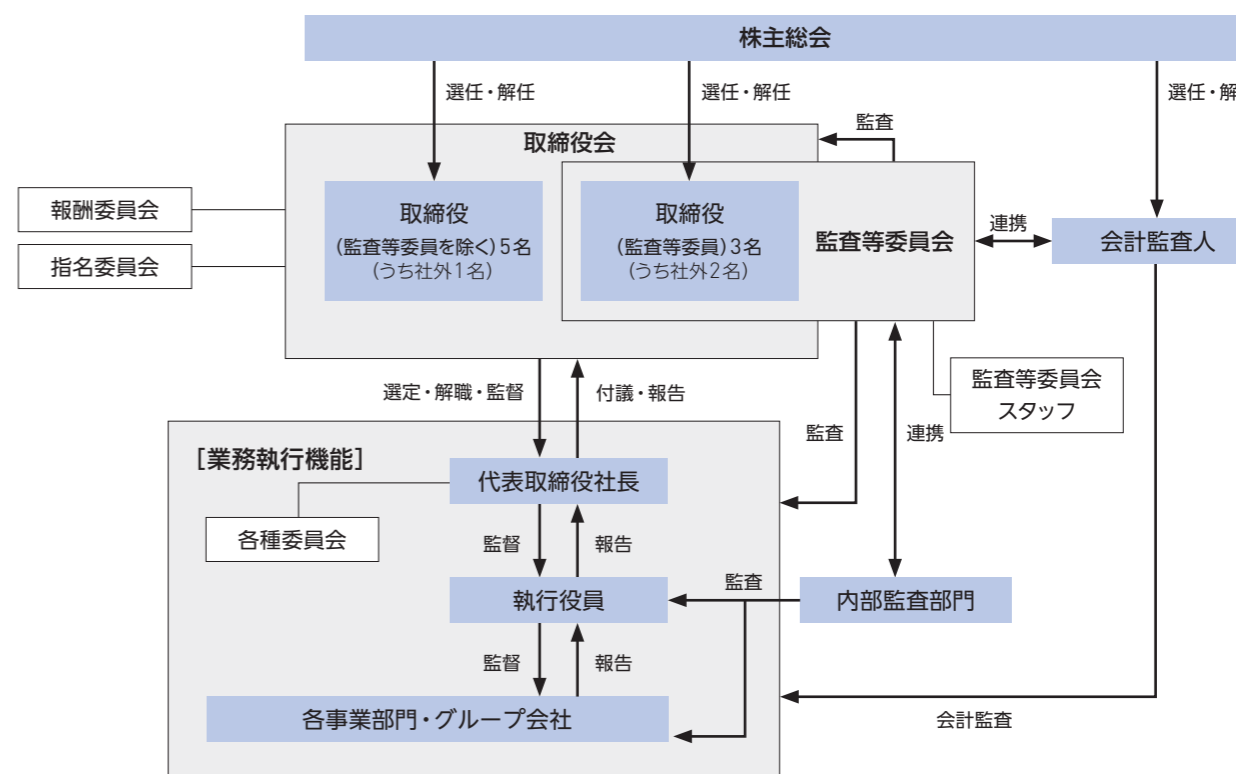
委員長	阿部博友(社外)
委員	櫻尾和宏、高野晋、千葉通子(社外)

### 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ます。業務執行上の重要事項については、関係する執行役員と取締役が出席する会議体で審議します。

執行役員候補者については、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見極め選定し、任期は1年です。

### コーポレート・ガバナンス体制図





## 役員報酬額の算定方法

取締役の報酬は、企業の持続的な成長に向け、市場競争力のある報酬水準と健全な企業家精神の発揮に資するインセンティブとすることを基本方針としており、固定報酬(月俸)60%と業績連動報酬(賞与および株式関係報酬)40%を原則としています。

業績連動報酬のうち、賞与の設定は、売上高と営業利益の目標達成度および実績額等を基礎に、事業実態等の定性的要素も加味し決定します。株式関係報酬については、2019年6月27日の定時株主総会の決議により譲渡制限付株式報酬を導入しました。社外取締役の報酬は固定の月額報酬のみで構成しています。

## 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4名で構成し、グループ共通の基準に基づいて組織の運営状況の監査を行い、内部統制の強化を図っています。監査等委員である取締役(社外取締役を含む)には専任スタッフを配置し、業務をサポートするとともに、日頃より意見・情報交換を行い、四半期ごとに定期会合を実施します。また、内部監査の計画および内部監査実施後には監査項目に基づいた概要報告を行い、監査機能の実効性や効率性を高めるため相互の連携を図ります。内部監査結果については、取締役(監査等委員である取締役を除く)に対する報告を実施します。

## 買収防衛策

買収防衛策は、導入していません。

## 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。

2019年3月期は、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、取締役および監査役に対しインタビューを実施し、その結果、付議基準の見直しや資料内容の充実の必要性などの意見があり、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。

## 株主との対話

当社は、企業価値を継続的に高めていくためには、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他、執行役員会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ており、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する他、事業説明会を行っています。また、当社を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。

## 2019年3月期の報酬

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(社外取締役を除く)	197百万円	固定報酬 151百万円	9名
		業績連動報酬 45百万円	
監査役(社外監査役を除く)	13百万円	固定報酬 13百万円	1名
社外役員総額	33百万円	固定報酬 33百万円	5名

注)

1) 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。

2) 取締役の報酬限度額は、2009年6月26日開催の第53回定時株主総会において取締役12名に対して年額7億円以内(ただし、使用人分給与および役員退職慰労金繰入額は含まない。)と決議されました。

3) 監査役の報酬限度額は、2007年6月28日開催の第51回定時株主総会において監査役4名に対して年額7千万円以内(ただし、役員退職慰労引当金繰入額は含まない。)と決議されました。

4) 2019年度については、2019年6月27日開催の第63回定時株主総会の決議により報酬制度を改定しました。

カシオは健全な企業経営を目指し、コンプライアンスの徹底に取り組んでいます。

## コンプライアンスリスクマネジメント

カシオでは、事業を推進する上で関連のある70法令を抽出し、各法令への対応状況について棚卸しを実施。リスクの発生可能性と経営への影響度から取り組みの優先順位を決定した上で、個別の対策の立案・実施と全体のマネジメント体制の整備を行いました。それぞれのリスクに関連する主管部門がリスクの回避・低減を行う施策を計画的に策定し、事務局がPDCAサイクルにより包括的にマネジメントし、この仕組み全体については、監査部門が監査を実施しています。現在、日常的に新法や改正法をチェックし、重要な課題についてはテーマ化し、推進するとともに、委員会事務局が必要に応じてリスクの棚卸しを実施し、これまで整備したリスク対策について定期的にモニタリングを行い、実施状況に不備がないか確認する体制に移行しています。また、2015年5月施行の改正会社法の主旨を受け、リスク管理の軸足を海外コンプライアンスにシフトしています。

## 公益通報ホットライン

カシオでは、人権への配慮を含むコンプライアンスを担保するため、「公益通報ホットライン」を設置しています。国内はもとより、グローバルなグループ従業員への理解促進にも注力しており、英語と中国語にも対応可能な仕組みを構築しているほか、お取引先からの通報専用の社外受付窓口を開設しています。

## リスク管理体制



## 輸出管理

カシオでは、輸出管理関係部門に輸出管理責任者を配置し、輸出管理に関するコンプライアンスの確実な遂行に努めています。「輸出者等遵守基準」の施行に伴い、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、グローバルに輸出管理の拡充に取り組んでいます。

## 独占禁止法・景品表示法

カシオでは、「独占禁止法」「景品表示法」に対するコンプライアンス体制の強化を図っています。全社関連部門の参画による景品表示法遵守委員会を設置、自主管理規定の整備や社内イントラネットを活用した教育などの啓発活動を行うとともに、対応相談窓口による指導やお客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。

営業部門においては、「営業コンプライアンスカード」を従業員に配布して常時携帯を義務付け、公正な競争・取引への理解ならびに周知徹底を図っています。

事業の継続と企業価値の向上を図るため、カシオは会社を取り巻くリスクに適切に対処していきます。

## 基本方針

カシオでは、会社を取り巻くさまざまなリスクへの適切な対応により、経営の安定性および安全性を確保することに取り組んでいます。『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、損失発生時の効果的な事後対策により、事業の継続と企業の価値向上を図る』ことを基本方針として、リスクマネジメントを統括する役員のもとで推進しています。

## リスク管理体制

1. リスク管理活動は「リスク管理規程」に基づき関連部門が主体的に推進するとともに、CSR委員会が統括管理を行うことで適切なリスク管理体制を構築しています。
2. 不測の事態に会社組織として対応していくために、役員および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て、「危機管理マニュアル」を制定し運用しています。
3. 「製品安全に関する基本方針」に基づき、製品安全に関する自主行動計画を策定並びに推進し、継続的な改善を行い、品質の可視化、品質情報の共有化、品質方針や施策の決議など、各事業部門の品質保証活動に展開しています。
4. 運用全体の統括および進捗管理と評価を行う事務局と、リスク管理活動の適切性を監査する監査部門をそれぞれ設置しています。

## 今後の体制構築

2018年6月の全社機構改革により、新たにコーポレート・ガバナンス部門が統轄・推進することとし、以下の3つの体制づくりを推進しています。

### 1.基本体制

全社リスクマネジメントの基礎となる教育・訓練・各種マニュアルの再整備を行い、損失発生時の未然の防止、発生時の会社事業への影響の最小化を図ります。

### 2.連絡体制

円滑で、かつ迅速な状況把握を行い、経営層や関係部署へ迅速な情報伝達を可能にすることで、事業の継続とステークホルダーへの要求に応える仕組みを整えます。

### 3.対策実行体制

万一の損失発生時に効果的な初動対応、並びに適切な意思決定が実行される万全な体制を想定し、構築することで安定的な事業の継続を現実のものとしします。

## 事業継続への取り組み

将来的に、首都直下型の大規模地震などの発生により、事業の中断に追い込まれるような事態が発生した場合には、役員および従業員の安否確認や被害状況の速やかな確認を行い、早期の事業復旧と事業継続を成し得る事業継続計画(BCP)の充実にも取り組んでいます。これは、グローバルなサプライチェーンを中心とした仕組みであり、本社が被災した場合でも、あらかじめ定めた主要拠点の優先順位に従い、対策本部を設置し、本部の指揮により、限られたリソースで世界各国へ製品・サービスの提供を継続することで、損失を最小限にとどめ、お取引先やお客様の信頼に応えることを目指します。

## 情報システムの災害対策

また、情報システムの地震災害などへの対策として、企業内データセンターの他、免震構造で自家発電を備えたより堅牢な外部センターを活用しています。これまで、基幹業務をはじめ全社重要サーバの外部データセンターへの移設を完了し、継続稼働可能な環境の構築や、電子メールシステムの外部サービスへの移行などを行いました。



▶ 社外取締役メッセージ



社外取締役 **尾崎 元規**

1949年6月6日生  
 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(現任)  
 2014年 3月 公益社団法人企業メセナ協議会 理事長(現任)  
 2014年 6月 公益財団法人新国立劇場運営財団 理事長(現任)  
 2015年 6月 野村證券株式会社 社外取締役(現任)  
 2016年 6月 本田技研工業株式会社 社外取締役(現任)  
 2019年 6月 カシオ計算機 取締役

私は今まで日用品メーカーで実務と経営を担ってきました。また複数のグローバルに展開する日本企業の社外取締役も務めています。

その中で消費者の価値観は多様化しており、企業は今、現場でその変化を丹念に確認し、グローバルな中長期的視点に立って対応していく必要があると思っています。

今までの経験を活かして、カシオの企業価値の向上とコーポレートガバナンスの強化に貢献していく所存です。

カシオも真の成長に向けて新たなスタートを切ろうとしています。

カシオの執行に対しては、経営環境の変化に対し、従来の延長で考えるのではなく、常に革新性をもって臨んでほしいと思います。

また、取締役会については、取締役各人がそれぞれの専門性を発揮しつつ、活発な議論を行うことで、より活性化することを期待します。

これからの企業価値向上のためには、経済的価値と社会的価値の双方を高めていく必要があります。

ガバナンス強化のためには、グローバルなワンカンパニーとしての組織マネジメントを確立し、透明性をあげて執行をモニターしていきます。

こうした目標を持って社外取締役の役割を果たしていきます。



社外取締役 **千葉 通子**

1961年6月27日生  
 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)  
 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(現任)  
 2019年 6月 TDK株式会社 社外監査役(現任)  
 2019年 6月 カシオ計算機 取締役 監査等委員

私は、社外取締役の重要な役割は、長い間に醸成された企業風土の中での取締役会の議論に対し、社内にはない視点を示すことであると考えます。監査法人での会計監査および法人の業務執行を監視する評議員としてのこれまでの私の経験を活かし、社内だけでは判断・評価しにくい事項に適切に関与していきたいと思っています。

当社はこのほど、監査等委員会設置会社へ移行しました。監査等委員会設置会社が上場企業の3割弱に達するなど、外部の目による経営の監督が期待されるなか、当社もガバナンス重視の姿勢を示しました。これを機に、今後当社の取締役会が、これまで以上に中長期的な事業戦略や監督機能に関する議論を充実させていくことを期待しています。中期経営計画を成し遂げるために、挑戦を促す風土づくり、実行できる仕組みづくりを支援し、またその遂行をモニタリングしていきたいと考えています。

社員の皆さんと接していると、技術や商品に対する熱心な説明の根底に、社員としての誇りと自らも伝統を継承していくという気概を強く感じます。カシオの独創的な発想と高度な技術力が生む数々の商品やサービス。このような価値創造を持続可能とするために、会社は社会的課題に取り組む俊敏性や倫理観などについて評価を受けることが重要になると考えます。



社外取締役 **阿部 博友**

1957年11月1日生  
 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 4月 明治学院大学 法学部 教授  
 2011年 4月 一橋大学大学院 法学研究科 教授(現任)  
 2019年 6月 カシオ計算機 取締役 監査等委員

私は、客観的な視点からコーポレートガバナンスの機能をチェックし、公正な意見を具申することが社外取締役の重要な役割であると考えています。また、監査等委員の一員として、執行陣営の施策を尊重しつつ、その監査・監督にも注力していきたいと思っています。永年にわたる法務、コンプライアンスそして内部統制支援などの経験を活用して経営基盤強化に貢献するとともに、20年近い海外勤務の経験を活用して、カシオのグローバル経営の一層の発展にも貢献したいと思っています。

監査等委員会設置会社への移行によってカシオのコーポレートガバナンスは一段と強化されました。6月からは指名および報酬委員会が、社外取締役の主導する諮問機関として発足し、これまで以上に透明性の高い経営体制が実現しました。意思決定機能と監督機能の両面において均衡のとれたコーポレートガバナンスを維持発展させていきたいと考えています。

カシオは、独自のデジタル技術を活用した新しい文化を創造してきました。カシオには、どのような困難に直面しても熟慮断行し、途を切り開いて課題に立ち向かった「榎尾四兄弟」の逞しいDNAを受け継いだ社員の皆さんがいます。これからも、ヘルスケア産業や教育分野における技術革新の主導的な役割を担ってゆくことが期待されます。





櫻尾 哲雄

高野 晋

山岸 俊之

櫻尾 和宏

尾崎 元規

内山 知之

千葉 通子

阿部 博友

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

代表取締役

**櫻尾 和宏**

1991年 4月 カシオ計算機入社  
1992年 4月 マス株式会社 副社長  
2001年 4月 株式会社カシオコミュニケーションプレインズ 社長  
2005年 1月 カシオINC 副社長  
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 DI事業部長  
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

取締役 監査等委員

**内山 知之**

1980年 4月 カシオ計算機入社  
2000年 9月 Casio Corporation of America 副社長  
2002年 4月 Casio Inc. 副社長  
2013年 9月 財務統轄部  
2013年 10月 財務統轄部 兼 山形カシオ取締役  
2017年 6月 監査役(常勤)  
2019年 6月 取締役 監査等委員(常勤)

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 米田三井物産株式会社  
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月退任)  
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(現任)  
2019年 6月 カシオ計算機 社外取締役 監査等委員

取締役

**櫻尾 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 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

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

社外取締役

**尾崎 元規**

1972年 4月 花王石鹸株式会社(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(現任)  
2014年 3月 公益社団法人企業メセナ協議会 理事長(現任)  
2014年 6月 公益財団法人新国立劇場運営財団 理事長(現任)  
2015年 6月 野村證券株式会社 社外取締役(現任)  
2016年 6月 本田技研工業株式会社 社外取締役(現任)  
2019年 6月 カシオ計算機 社外取締役

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 太田昭利監査法人(現 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開設(現任)  
2018年 6月 カシオ計算機 社外監査役(現任)  
2019年 3月 DIC株式会社 社外監査役(現任)  
2019年 6月 TDK株式会社 社外監査役(現任)  
2019年 6月 カシオ計算機 社外取締役 監査等委員





社長  
**櫻尾 和宏**



執行役員  
**山岸 俊之**  
総務・広報・コーポレートコミュニケーション担当



執行役員  
**矢澤 篤志**  
生産本部長



執行役員  
**田村 誠治**  
経営統轄部長（兼）  
IR担当



専務執行役員  
**増田 裕一**  
開発本部長 兼  
事業戦略本部 時計BU 事業部長



執行役員  
**高野 晋**  
財務統轄部長



執行役員  
**守屋 孝司**  
次世代開発環境構築担当



執行役員  
**泉 徹郎**  
構造改革担当



常務執行役員  
**櫻尾 隆司**  
営業本部長



執行役員  
**櫻尾 哲雄**  
CS本部長



執行役員  
**植原 正幸**  
学販(語学)国内外担当（兼）  
学びUPコミュニケーションズ担当



執行役員  
**加藤 朋生**  
営業本部 海外営業統轄部長



執行役員  
**伊東 重典**  
カシオアメリカ会長



執行役員  
**稲田 能之**  
生産本部 副本部長



執行役員  
**河合 哲哉**  
開発本部 副本部長



執行役員  
**持永 信之**  
開発本部 コンシューマ開発統轄部長



執行役員  
**井口 敏之**  
事業開発センター  
新規事業プロジェクト担当



執行役員  
**青鹿 行男**  
営業本部 国内営業統轄部 副統轄部長



執行役員  
**中山 仁**  
事業開発センター長



執行役員  
**太田 伸司**  
事業戦略本部 教育関数BU 事業部長



執行役員  
**中村 慎一**  
人事部長



## ▶ 11年間の財務サマリー

	2009/3	2010/3	2011/3	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3
(百万円)											
<b>損益状況</b>											
売上高	518,036	427,925	341,678	301,660	297,763	321,761	338,389	352,258	321,213	314,790	<b>298,161</b>
売上原価	387,701	330,417	227,923	195,622	181,479	189,358	190,706	199,251	187,755	179,215	<b>168,778</b>
販売費及び一般管理費	126,319	126,817	101,713	96,973	96,231	105,827	110,920	110,838	102,822	106,007	<b>99,121</b>
営業利益(損失)	4,016	△29,309	12,042	9,065	20,053	26,576	36,763	42,169	30,636	29,568	<b>30,262</b>
税金等調整前当期純利益(損失)	△29,048	△29,558	10,333	715	18,942	22,957	34,220	40,664	23,455	24,612	<b>29,369</b>
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)	△23,149	△20,968	5,682	2,556	11,876	15,989	26,400	31,194	18,410	19,563	<b>22,135</b>
<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	23,461	5,834	13,713	10,793	9,478	40,107	30,755	32,710	27,920	34,553	<b>20,738</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー	△44,708	△14,997	△25,529	3,107	△13,377	8,044	△10,668	8,159	△3,255	△8,311	<b>△6,227</b>
財務活動によるキャッシュ・フロー	38,807	18,155	22,984	△30,729	△4,695	△38,523	△30,629	△21,673	△30,933	△10,589	<b>△16,934</b>
フリー・キャッシュ・フロー	△21,247	△9,163	△11,816	13,900	△3,899	48,151	20,087	40,869	24,665	26,242	<b>14,511</b>
<b>財政状態</b>											
純資産	184,981	168,857	153,232	149,254	163,968	185,256	204,158	202,111	196,332	206,691	<b>211,594</b>
総資産 <sup>*1</sup>	444,653	429,983	402,456	366,212	369,322	366,964	374,656	368,454	351,452	364,203	<b>357,530</b>
<b>1株当たり情報</b>											
1株当たり当期純利益(損失)(円)	△83.62	△75.58	20.90	9.51	44.17	59.47	100.08	119.72	72.67	79.42	<b>89.86</b>
1株当たり配当額 <sup>*2</sup> (円)	23.00	15.00	17.00	17.00	20.00	25.00	35.00	40.00	40.00	50.00	<b>45.00</b>
<b>財務データ</b>											
営業利益率(%)	0.8	△6.8	3.5	3.0	6.7	8.3	10.9	12.0	9.5	9.4	<b>10.1</b>
ROE(%)	△11.4	△12.2	3.6	1.7	7.6	9.2	13.6	15.4	9.2	9.7	<b>10.6</b>
ROA(%)	△5.2	△4.8	1.4	0.7	3.2	4.3	7.1	8.4	5.1	5.5	<b>6.1</b>
自己資本比率	41.2	37.3	38.0	40.7	44.4	50.5	54.5	54.9	55.9	56.8	<b>59.2</b>
D/Eレシオ	0.53	0.65	0.90	0.75	0.69	0.47	0.38	0.38	0.37	0.35	<b>0.33</b>
総資産回転率(回)	1.2	1.0	0.8	0.8	0.8	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	<b>0.8</b>
たな卸資産回転率(月)	1.6	1.8	2.4	2.8	3.6	3.0	3.5	3.5	3.3	3.3	<b>3.9</b>
設備投資額	16,157	10,068	6,183	6,678	7,637	5,574	5,926	6,889	5,496	7,741	<b>6,338</b>
減価償却費	14,839	12,657	7,674	6,060	5,325	5,717	5,794	6,505	6,357	5,819	<b>6,092</b>

※1 2019年3月期の期首から「『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、2018年3月期の数値は当該会計基準等を遡って適用しています。

※2 2018年3月期の1株当たり配当額50円は、創立60周年記念配当10円を含んでいます。

財務セクションにおいて、文中の億円表示記載については切り捨てて表示しています。

## 経営成績

当期の内外経済は、米中貿易摩擦への懸念から中国での景気減速が加速し、対中依存度が高い欧州でも減速傾向となりました。また、新興国の一部では通貨安や政情不安が見られ、日本でも製造業の景況感が悪化するなど景気の先行きは不透明な状況で推移しました。景気の先行きが不透明であり、かつ、事業環境も大きく変化するグローバル環境のもとで、あらゆる変化に迅速に対応できるよう、これまで全社を挙げて構造改革に取り組んできました。

時計事業や関数電卓などの高収益事業では既に確立された強いビジネスモデルを軸に、事業の持続的な拡大を目指してきました。また、楽器やプロジェクターなどの課題事業については、構造改革の推進により体質改善を図るとともに、新たな柱となり収益に貢献できる新ジャンルおよび新規事業の創造についても強力に推進してきました。

前期におけるコンパクトカメラ事業の撤退および中国や欧州での景気減速、新興国通貨安等の外部環境変化の影響により、売上高は減少しましたが、構造改革による収益体質の改善を図りました。

## 売上高

当期の売上高は、2,981億円(前期比5.3%減)となりました。

### コンシューマセグメント

当セグメントの売上高は、コンパクトカメラ事業の撤退により2,573億円(前期比4.3%減)となりました。

時計事業は「G-SHOCK」が初号機5000シリーズ初のフルメタル仕様モデル『GMW-B5000』などのメタルを中心に好調に推移しました。また、「G-SHOCK」の日本や中国で行われたイベント効果も寄与しました。

### システムセグメント

プロジェクターの北米での価格競争激化による販売不振や電子レジスターのフランスでの法令レジスター特需先送りの影響などにより減収となり、システムセグメントの売上高は、前期比11.7%減の338億円となりました。

### その他セグメント

当セグメントは、成形部品、金型などグループ会社の独自事業等であり、売上高は、69億円(前期比7.9%減)となりました。

## 営業利益

営業利益は302億円(前期比2.3%増)、売上高営業利益率は前期比0.7ポイント増の10.1%となりました。

### コンシューマセグメント

時計事業は収益性の高い製品の販売が好調に推移し高収益性を維持し、電卓は関数電卓が安定した学生市場により収益性を確保した結果、前期比9.1%増の382億円となりました。

### システムセグメント

プロジェクターの販売不振等により9億円の営業損失となりました。

### その他セグメント

当セグメントの営業利益は、41.1%減の3億円となりました。

## 親会社株主に帰属する当期純利益

税金等調整前当期純利益は293億円(前期比19.3%増)となりました。親会社株主に帰属する当期純利益は221億円(前期比13.1%増)、1株当たり当期純利益は89円86銭(前期比10円44銭増)となりました。

## 財政状態

### 資産

当期末の総資産は、前期比66億円減の3,575億円となりました。流動資産は、たな卸資産の増加などにより、前期比11億円増の2,386億円となりました。固定資産は、投資有価証券の減少などにより前期比77億円減の1,189億円となりました。

セグメントごとの資産は、次のとおりです。

セグメント名	資産額	前期比
コンシューマ	1,963億円	37億円増
システム	379億円	6億円増
その他	158億円	21億円減

### 負債

当期末の負債合計は、前期比115億円減の1,459億円となりました。流動負債は、1年内返済予定の長期借入金の減少、新株予約権付社債から1年内償還予定の新株予約権付社債への振替などにより、前期比109億円減の827億円、固定負債は、新株予約権付社債から1年内償還予定の新株予約権付社債への振替、長期借入金の増加などにより前期比6億円減の631億円となりました。

### 純資産

当期末の純資産は、利益剰余金の増加などにより前期比49億円増の2,115億円となりました。

当グループは、財務安全性を確保しながら成長分野への投資を促進することで、中長期的な成長とROEの持続的な向上を図っていきます。また、資本コストを意識した事業活動を推進し、資本効率の最適化やフリー・キャッシュ・フローの創造に努めることで、引き続き企業価値の向上を目指していきます。この結果、ROEは、前期比0.9ポイント増の10.6%となりました。

### キャッシュ・フロー

当期末における現金及び現金同等物は、前期比23億円減少の1,322億円となり、十分な流動性資金を確保しています。また、フリー・キャッシュ・フローは、前期比117億円減少の145億円となりました。

### 営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フローは、前期比138億円減少の207億円の収入となりました。主な内訳は、税金等調整前当期純利益293億円(前期246億円)、減価償却費96億円(前期93億円)、投資有価証券売却益48億円(前期5億円)、運転資金(売上債権、たな卸資産、仕入債務)の増加額68億円(前期は減少額52億円)、法人税等の支払額54億円(前期35億円)などです。

### 投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動によるキャッシュ・フローは、前期と比べて20億円支出が減少し、62億円の支出となりました。主な内訳は、固定資産の取得による支出127億円(前期104億円)、投資有価証券の取得および売却・償還による純収入65億円(前期は純収入15億円)などです。

### 財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動によるキャッシュ・フローは、前期比63億円支出が増加し、169億円の支出となりました。主な内訳は、長短借入れおよび返済による純支出39億円(前期は純収入50百万円)、配当金の支払額123億円(前期98億円)などです。

## 資本の財源および資金の流動性

当グループの資金需要の主なものは、製品製造のための材料の購入費等の製造費用、販売費及び一般管理費等の営業費用に係わる運転資金および設備投資資金です。なお、営業費用の主なものは、人件費、研究開発費、広告宣伝費、販売促進費などです。

当グループは、財務体質の強化のため、有利子負債の圧縮に取り組んでおり、当期は124億円の資金調達を実施するとともに、165億円を返済した結果、当期末有利子負債残高は前期末比39億円減少し、692億円となりました。また、当グループでは、主要取引金融機関と特定融資枠契約を締結しており、当期末現在、これらの契約の未実行残高は568億円です。



## 研究開発

当グループ(当社および連結子会社)は、「創造 貢献」を経営理念に掲げ、独創的な製品の開発を通じて社会に貢献することを目指し、積極的な研究開発活動を行っています。

当期においては、商品企画機能とマーケティング機能を統合した事業戦略本部を設立、事業戦略本部の立てた戦略を実現するために、効率的なものづくりを行う開発本部を設置しました。また、新規事業の開発を強力に推し進めるべく、事業開発センターを設置しました。各々の事業の垣根を越えた横断的技術融合を促進するための体制のもと、既存事業の拡大と新規事業の確立につなげていきます。

研究開発体制は、新規事業および長期的視野に立脚した基礎研究・要素技術開発を担当する事業開発センター、既存事業に直結した製品化開発を担当する開発本部から構成されています。

当期における研究開発費の内訳は次のとおりです。

コンシューマセグメント	3,460百万円
システムセグメント	543百万円
その他セグメント	3百万円
基礎研究	3,348百万円
合計	7,354百万円

## 事業等のリスク

有価証券報告書に記載した事業の状況、経理の状況等に関する事項のうち、投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項には、以下のようなものがあります。

なお、文中の将来に関する事項は、当期末現在において当グループが判断したものです。

### (1) 日本経済および世界経済の状況

当グループの製品は、日本および世界各国において販売されており、その需要は各国経済状況の影響を受けています。とりわけ当グループ製品の大部分が個人消費者を対象としているため、各国の個人消費の動向は当グループ事業に大きく影響しています。

### (2) 価格変動

当グループの関連業界においては、数多くの企業が国内外の市場シェアをめぐり激しい競争を続けています。短期間における急激な価格変動は当グループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

### (3) 新製品

当グループが新たな人気製品を速やかにかつ定期的に発売できなかった場合、あるいは競合他社が当グループの新製品と同様の製品を発売し、特にそれが当グループの新製品発売と同時期であった場合は、市場における唯一の先行者、もしくは先行集団の一員として当グループが享受できたはずの優位性を減少させる可能性があります。

### (4) 大口顧客との取引

当グループの大口顧客の戦略変更、製品仕様の変更もしくは、注文の解約やスケジュール変更は当グループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

### (5) アウトソーシング

当グループは生産効率と営業利益率の改善を目的に、製造・組立工程の相当部分を外部サプライヤーに委託しているため、確実な品質管理が難しくなる可能性があります。

また、当該委託先による関係法令違反や第三者の知的所有権侵害等の問題により、当グループの連結業績および製品声価に悪影響が及ぶ可能性があります。

### (6) 技術開発と技術の変化

当グループの事業分野におけるテクノロジーの急激な変化、市場ニーズの激変等から当グループ製品が予想より早く陳腐化し売上が急速に落ち込む可能性があります。

### (7) 国際活動および海外進出に関するリスク

当グループの生産・製品販売の大部分は日本国外で行われています。従って、当グループの財務状況、業績、将来の見通し等はかなりの程度、海外の政治経済情勢並びに法整備に影響されます。特に予期しない規制の変更、法令の適用は予測が難しく、当グループの業績に悪影響を与える可能性があります。

### (8) 知的財産

当グループは基本的に自社開発技術を使用しており、特許、商標、およびその他の知的所有権などの組み合わせにより、テクノロジーの保護を図っていますが、以下のようリスクが当グループに該当することもあります。

- 競合他社による同様の技術の独自開発
- 当グループが出願中の特許申請の不承認
- 当グループの知的財産の悪用・侵害を防ぐための手段が有効に機能しない場合
- 知的財産に関する法規制が当グループの知的財産を保護するのに不十分である場合
- 当グループの将来の製品または技術が他社の知的財産権を侵害しているとされる場合

### (9) 製品の欠陥・訴訟問題

消費者製品の製造販売会社として、当グループは、厳正なる製品の品質管理を行っています。当グループは、創業以来重大なクレームや悪評を受けたことはありませんが、将来において当グループ製品の製造物責任や安全性などを問うクレームが発生しないという保証はありません。

### (10) 情報管理に関するリスク

当グループは、事業の推進・展開に関連して多くの個人情報や機密情報を保有しています。これらの情報については社内規程の制定、従業員の教育等により情報管理の強化を図っていますが、情報が漏洩する可能性は皆無ではなく、漏洩した場合、当グループの事業、財務状況、業績が悪影響を蒙る可能性があります。

### (11) 提携・合併・戦略的出資

当グループは、事業の推進・展開を図るため、あるいは経営の効率化を目指すために、国内を含むいくつかの国において提携・合併・戦略的出資を行っていますが、相手先の経営環境、経営方針や事業環境の変化等により当グループの事業、財務状況、業績が悪影響を蒙る可能性があります。

### (12) 外国為替リスクおよび金利リスク

当グループは世界各地にて事業展開しており、結果として為替レートの変動による影響を受けています。当グループの利益は、円と対象通貨との為替レートが変動した場合に不利益を受ける可能性があります。また、当グループは金利変動リスクにも晒されており、このリスクは全体的な営業費用、調達コスト、金融資産・負債の価値(特に長期債務)に影響を与える可能性があります。

### (13) その他リスク

上記以外に以下の要因によっても将来的に当グループの事業並びに業績が影響される可能性があります。

- IT業界の景気循環性
- 機器、原材料、利用設備、電力等を必要な時に妥当なコストで入手できるかどうか
- 当グループが保有する有価証券の価値下落
- 退職給付会計に係る法令の改定、制度改訂、運用環境の激変
- 火災や地震などの災害や業務上の事故などの発生
- 戦争、テロ、感染症等の要因による社会的混乱

## ▶ 連結貸借対照表

(百万円)

	前連結会計年度 (2018年3月31日)	当連結会計年度 (2019年3月31日)
<b>資産の部</b>		
<b>流動資産</b>		
現金及び預金	66,441	73,714
受取手形及び売掛金	45,171	44,141
有価証券	48,500	50,000
製品	36,450	39,061
仕掛品	5,582	5,836
原材料及び貯蔵品	7,649	9,377
現先短期貸付金	20,000	8,900
その他	8,202	8,143
貸倒引当金	△488	△556
流動資産合計	237,507	238,616
<b>固定資産</b>		
<b>有形固定資産</b>		
建物及び構築物	60,558	59,028
減価償却累計額	△43,248	△42,523
建物及び構築物(純額)	17,310	16,505
機械装置及び運搬具	15,046	14,093
減価償却累計額	△12,260	△11,926
機械装置及び運搬具(純額)	2,786	2,167
工具、器具及び備品	34,027	33,400
減価償却累計額	△30,970	△30,121
工具、器具及び備品(純額)	3,057	3,279
土地	33,543	33,564
リース資産	2,365	2,043
減価償却累計額	△1,275	△998
リース資産(純額)	1,090	1,045
建設仮勘定	246	245
有形固定資産合計	58,032	56,805
<b>無形固定資産</b>		
投資その他の資産	7,036	8,978
<b>投資その他の資産</b>		
投資有価証券	37,029	30,630
退職給付に係る資産	13,000	11,414
繰延税金資産	8,914	8,451
その他	2,754	2,702
貸倒引当金	△69	△66
投資その他の資産合計	61,628	53,131
固定資産合計	126,696	118,914
資産合計	364,203	357,530

(百万円)

	前連結会計年度 (2018年3月31日)	当連結会計年度 (2019年3月31日)
<b>負債の部</b>		
<b>流動負債</b>		
支払手形及び買掛金	30,752	28,522
短期借入金	205	232
1年内返済予定の長期借入金	16,500	—
1年内償還予定の新株予約権付社債	—	10,003
未払金	19,444	19,784
未払費用	13,310	13,123
未払法人税等	3,810	3,584
製品保証引当金	794	781
事業構造改善引当金	1,356	212
その他	7,566	6,522
流動負債合計	93,737	82,763
<b>固定負債</b>		
新株予約権付社債	10,013	—
長期借入金	46,500	58,988
繰延税金負債	1,349	1,320
事業構造改善引当金	1,239	1,020
退職給付に係る負債	322	578
その他	4,352	1,267
固定負債合計	63,775	63,173
負債合計	157,512	145,936
<b>純資産の部</b>		
<b>株主資本</b>		
資本金	48,592	48,592
資本剰余金	65,058	65,058
利益剰余金	101,938	111,757
自己株式	△19,949	△19,956
株主資本合計	195,639	205,451
<b>その他の包括利益累計額</b>		
その他有価証券評価差額金	10,885	8,246
為替換算調整勘定	△3,326	△4,178
退職給付に係る調整累計額	3,493	2,075
その他の包括利益累計額合計	11,052	6,143
純資産合計	206,691	211,594
負債純資産合計	364,203	357,530



## ▶ 連結損益計算書

	(百万円)	
	前連結会計年度 (自2017年4月1日 至2018年3月31日)	当連結会計年度 (自2018年4月1日 至2019年3月31日)
売上高	314,790	298,161
売上原価	179,215	168,778
売上総利益	135,575	129,383
販売費及び一般管理費		
運賃及び荷造費	7,315	7,139
広告宣伝費	14,406	12,759
販売促進費	16,023	12,137
給料手当及び賞与	34,348	33,536
その他の人件費	7,241	8,130
賃借料	4,523	4,439
租税公課	1,843	1,753
減価償却費	1,846	1,836
研究開発費	7,183	7,354
その他	11,279	10,038
販売費及び一般管理費合計	106,007	99,121
営業利益	29,568	30,262
営業外収益		
受取利息	517	646
受取配当金	541	482
その他	264	198
営業外収益合計	1,322	1,326
営業外費用		
支払利息	284	270
為替差損	1,171	976
和解金	254	—
その他	455	448
営業外費用合計	2,164	1,694
経常利益	28,726	29,894
特別利益		
固定資産売却益	90	18
投資有価証券売却益	519	4,864
補助金収入	—	50
特別利益合計	609	4,932
特別損失		
固定資産除却損	55	856
事業構造改善費用	4,668	1,981
特別退職金	—	2,620
特別損失合計	4,723	5,457
税金等調整前当期純利益	24,612	29,369
法人税、住民税及び事業税	5,174	4,913
法人税等調整額	△125	2,321
法人税等合計	5,049	7,234
当期純利益	19,563	22,135
親会社株主に帰属する当期純利益	19,563	22,135

## ▶ 連結包括利益計算書

	(百万円)	
	前連結会計年度 (自2017年4月1日 至2018年3月31日)	当連結会計年度 (自2018年4月1日 至2019年3月31日)
当期純利益	19,563	22,135
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	1,747	△2,639
為替換算調整勘定	247	△852
退職給付に係る調整額	△1,338	△1,418
持分法適用会社に対する持分相当額	0	0
その他の包括利益合計	656	△4,909
包括利益	20,219	17,226
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	20,219	17,226
非支配株主に係る包括利益	—	—

## ▶ 連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度(自2017年4月1日 至2018年3月31日)

	(百万円)				
	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	48,592	65,058	92,228	△19,942	185,936
当期変動額					
剰余金の配当			△9,853		△9,853
親会社株主に帰属する当期純利益			19,563		19,563
自己株式の取得				△7	△7
自己株式の処分		0		0	0
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	—	0	9,710	△7	9,703
当期末残高	48,592	65,058	101,938	△19,949	195,639

	(百万円)				
	その他の包括利益累計額				
	その他有価証券 評価差額金	為替換算 調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括利益 累計額合計	純資産合計
当期首残高	9,138	△3,573	4,831	10,396	196,332
当期変動額					
剰余金の配当					△9,853
親会社株主に帰属する当期純利益					19,563
自己株式の取得					△7
自己株式の処分					0
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	1,747	247	△1,338	656	656
当期変動額合計	1,747	247	△1,338	656	10,359
当期末残高	10,885	△3,326	3,493	11,052	206,691

当連結会計年度(自2018年4月1日 至2019年3月31日)

	(百万円)				
	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	48,592	65,058	101,938	△19,949	195,639
当期変動額					
剰余金の配当			△12,316		△12,316
親会社株主に帰属する当期純利益			22,135		22,135
自己株式の取得				△7	△7
自己株式の処分		0		0	0
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	—	0	9,819	△7	9,812
当期末残高	48,592	65,058	111,757	△19,956	205,451

	(百万円)				
	その他の包括利益累計額				
	その他有価証券 評価差額金	為替換算 調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括利益 累計額合計	純資産合計
当期首残高	10,885	△3,326	3,493	11,052	206,691
当期変動額					
剰余金の配当					△12,316
親会社株主に帰属する当期純利益					22,135
自己株式の取得					△7
自己株式の処分					0
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	△2,639	△852	△1,418	△4,909	△4,909
当期変動額合計	△2,639	△852	△1,418	△4,909	4,903
当期末残高	8,246	△4,178	2,075	6,143	211,594

## ▶ 連結キャッシュ・フロー計算書

	前連結会計年度 (自2017年4月1日 至2018年3月31日)	当連結会計年度 (自2018年4月1日 至2019年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	24,612	29,369
減価償却費	9,394	9,684
固定資産除売却損益(△は益)	△35	838
投資有価証券売却損益(△は益)	△519	△4,864
補助金収入	—	△50
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△173	259
受取利息及び受取配当金	△1,058	△1,128
支払利息	284	270
為替差損益(△は益)	62	△1,198
持分法による投資損益(△は益)	△9	△17
売上債権の増減額(△は増加)	2,866	786
たな卸資産の増減額(△は増加)	3,113	△5,336
仕入債務の増減額(△は減少)	△734	△2,278
未払又は未収消費税等の増減額	△331	476
その他	△84	△1,603
小計	37,388	25,208
利息及び配当金の受取額	1,042	1,215
利息の支払額	△285	△276
法人税等の支払額	△3,592	△5,409
営業活動によるキャッシュ・フロー	34,553	20,738
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	△1,436	△1,868
定期預金の払戻による収入	1,423	1,915
有形固定資産の取得による支出	△6,297	△7,127
有形固定資産の売却による収入	624	13
無形固定資産の取得による支出	△4,182	△5,606
投資有価証券の取得による支出	△12	△11
投資有価証券の売却及び償還による収入	1,569	6,565
その他	△0	△108
投資活動によるキャッシュ・フロー	△8,311	△6,227
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	50	27
長期借入れによる収入	2,000	12,488
長期借入金の返済による支出	△2,000	△16,500
自己株式の取得による支出	△8	△8
自己株式の売却による収入	0	0
ファイナンス・リース債務の返済による支出	△778	△625
配当金の支払額	△9,853	△12,316
財務活動によるキャッシュ・フロー	△10,589	△16,934
現金及び現金同等物に係る換算差額	146	77
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	15,799	△2,346
現金及び現金同等物の期首残高	118,755	134,554
現金及び現金同等物の期末残高	134,554	132,208



社名: カシオ計算機株式会社 代表取締役社長: 樫尾 和宏  
 本社所在地: 〒151-8543 東京都渋谷区本町1-6-2 資本金: 48,592百万円  
 設立: 1957(昭和32)年6月1日 従業員数: 11,868名(連結※)

※決算期の異なる子会社各社の会計年度末日ベース

事業拠点

八王子技術センター	東京都八王子市
羽村技術センター	東京都羽村市

国内子会社

山形カシオ(株)	山形県東根市
カシオ情報機器(株)	東京都千代田区
カシオビジネスサービス(株)	東京都羽村市
(株)カシオコミュニケーションブレインズ	東京都渋谷区
カシオエステート(株)	東京都渋谷区
カシオマーケティングアドバンス(株)	東京都千代田区
(株)CXDネクスト	東京都渋谷区
カシオヒューマンシステムズ(株)	東京都渋谷区
リプレックス(株)	東京都渋谷区
カシオ電子工業(株)	埼玉県入間市
カシオテクノ(株)	東京都千代田区

海外子会社

Casio America, Inc.	New Jersey U.S.A.
Casio Canada Ltd.	Ontario Canada
Casio Holdings, Inc.	New Jersey U.S.A.
Casio Mexico Marketing, S.de R.L.de C.V.	Mexico City Mexico
Casio Europe GmbH	Norderstedt Germany
Casio Electronics Co.Ltd.	London England
Casio France S.A.S.	Massy France
Casio Espana, S.L.	Barcelona Spain
Casio Benelux B.V.	Amstelveen Netherlands
Casio Scandinavia AS	Bergen Norway
Limited Liability Company Casio	Moscow Russia
Casio Italia S.r.l.	Milano Italy
Casio Computer (Hong Kong) Ltd.	Kowloon Hong Kong
カシオ電子(深圳)有限公司	中国広東省深圳市
広州カシオ技術有限公司	中国広東省広州市
カシオソフト(上海)有限公司	中国上海市
カシオ(中国)貿易有限公司	中国上海市
カシオ(広州)商貿有限公司	中国広東省広州市
カシオ電子科技(中山)有限公司	中国広東省中山市
カシオ鐘表(東莞)有限公司	中国広東省東莞市
カシオ電子(韶関)有限公司	中国広東省韶関市
Casio Singapore Pte., Ltd.	Singapore
Casio (Thailand) Co., Ltd.	Nakhonratchasima Thailand
Casio India Co., Pvt. Ltd.	New Delhi India
台湾カシオ股份有限公司	台湾台北市
Casio Malaysia Sdn. Bhd.	Kuala Lumpur Malaysia
Casio Marketing (Thailand) Co., Ltd.	Bangkok Thailand
Casio Brasil Comercio de Produtos Eletronicos Ltda.	Sao Paulo Brasil
Casio Latin America S.A.	Montevideo Uruguay
Casio Middle East FZE	Dubai United Arab Emirates
その他 4社	※国内外子会社です。

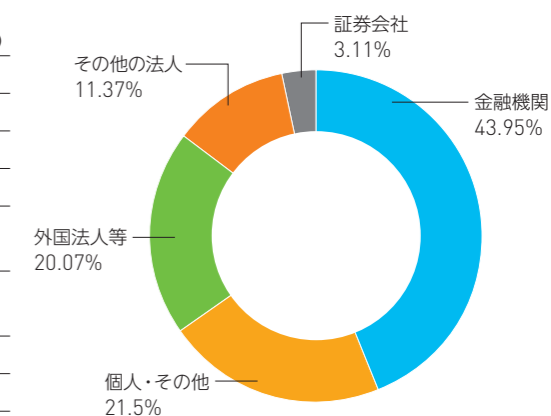
上場証券取引所 東京  
 発行可能株式総数 471,693,000 株  
 発行済株式の総数 259,020,914 株  
 株主数 36,260 名

大株主の状況

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	28,937	11.75
日本生命保険相互会社	12,985	5.27
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	10,019	4.07
有限会社カシオプロス	10,000	4.06
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (三井住友信託銀行再信託分・株式会社三井住友銀行退職給付信託口)	7,000	2.84
株式会社SMBC信託銀行 (株式会社三井住友銀行退職給付信託口)	6,365	2.58
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	5,947	2.41
株式会社三井住友銀行	5,937	2.41
資産管理サービス信託銀行株式会社(証券投資信託口)	4,720	1.92
GIC PRIVATE LIMITED - C	4,670	1.9

(注) 1. 持株比率は自己株式(12,700,990株)を控除して計算しています。また、自己株式は上記大株主からは除外して  
 います。  
 2. 株式会社SMBC信託銀行(株式会社三井住友銀行退職給付信託口)の持株数6,365千株は、株式会社三井住  
 友銀行が議決権行使の指図権を留保しています。

所有者別内訳



株価の推移

