



## 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

<b>G-SHOCKのさらなる拡大</b>	<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>
<b>スマートウォッチのポジション確立</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gスマートの開発、発売 - 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、当社でもアナログウォッチ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

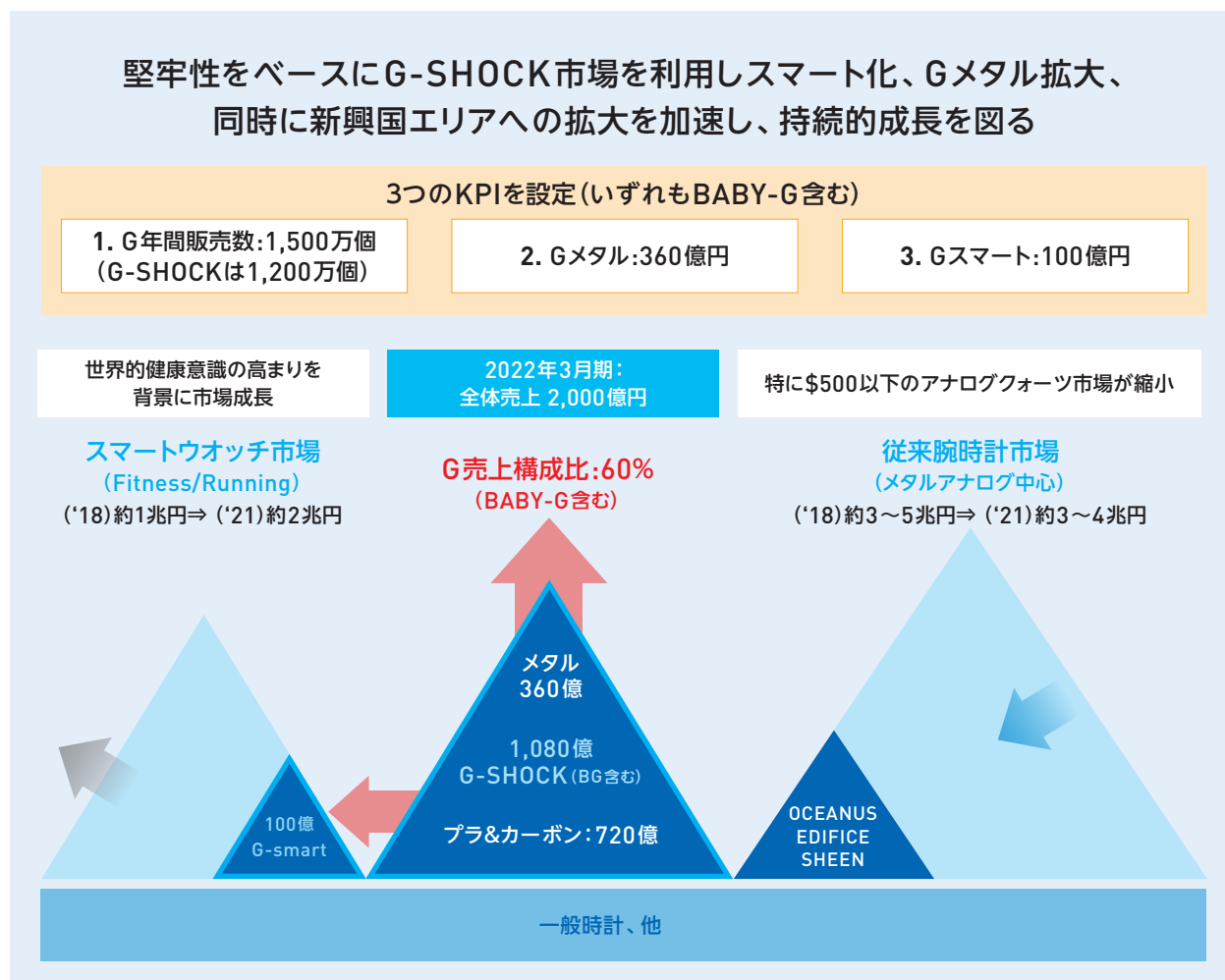
が著しい中、ハード面での差別化は難しく、ブランド力を活かしてどうポジションを獲得していくかが問われる局面を迎えています。

## 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。

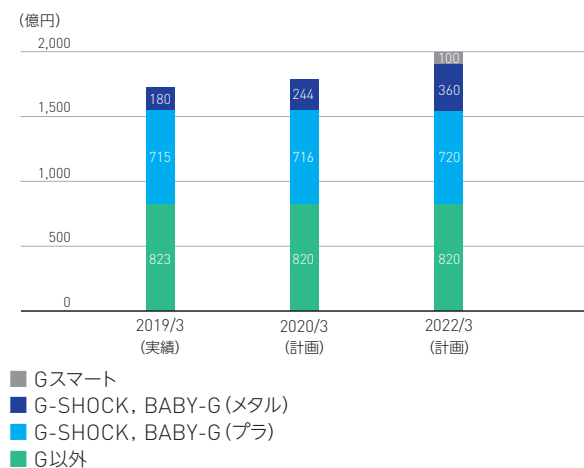
2020年3月期以降、メタルラインのラインナップを大幅に拡充し、事業規模をさらに伸ばしていきます。G-SHOCKにおけるメタル比率は、2019年3月期の20%から、2022年3月期には30%への向上を見込んでいます。

## スマートウォッチ市場でのポジション確立

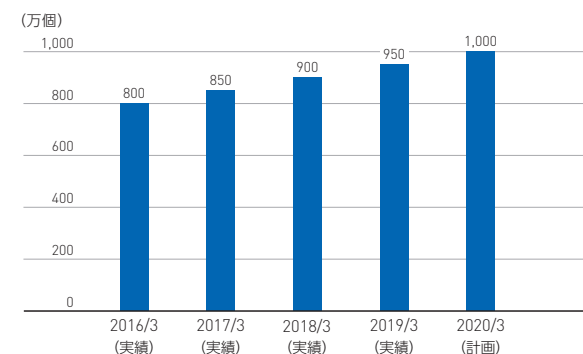
スマートウォッチ市場においても、スマートフォンを手掛けた唯一の時計メーカーであるという自負のもと、G-SHOCKブランドの強さを活かし、確固たるポジションを得ていきます。既に主なプレイヤーが決まってきている中でカシオがとるべき戦略は、G-SHOCKの堅牢性を軸に、アクティブ・アウトドア領域でのデファクトスタンダードを獲得していくこと。G-SHOCKならではのファッション性にGPS等のユーザーに役立つ機能を組み合わせ、新たな体験の提供を目指します。仕事やアウトドアで時計にも堅牢性を求める従来のG-SHOCKユーザーに対しても、スマート化で利用価値をいっそう高めることで、買い替え需要を創出できます。

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

## ジャンル別計画



## G-SHOCK販売個数の推移



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

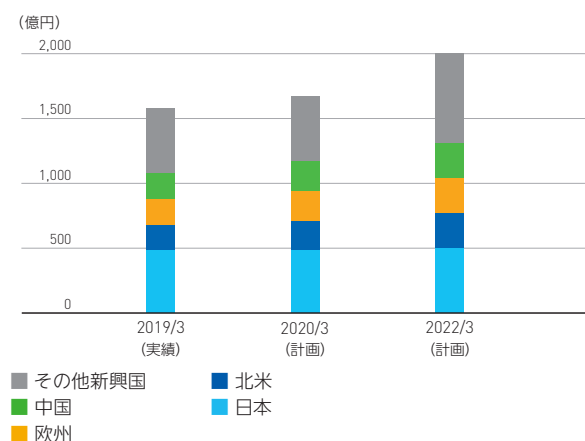
バスケットボールプレイヤーの八村塁選手とグローバルパートナーシップ契約を締結しました。今後八村選手は、G-SHOCK強化の一環として、SNSなどを通じて若者への情報発信を担っていく予定です。

## 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。

## 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**

### 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

<b>海外重点国での 関数電卓拡大加速</b>	<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>
<b>新規事業領域確立</b>	<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。

## 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。

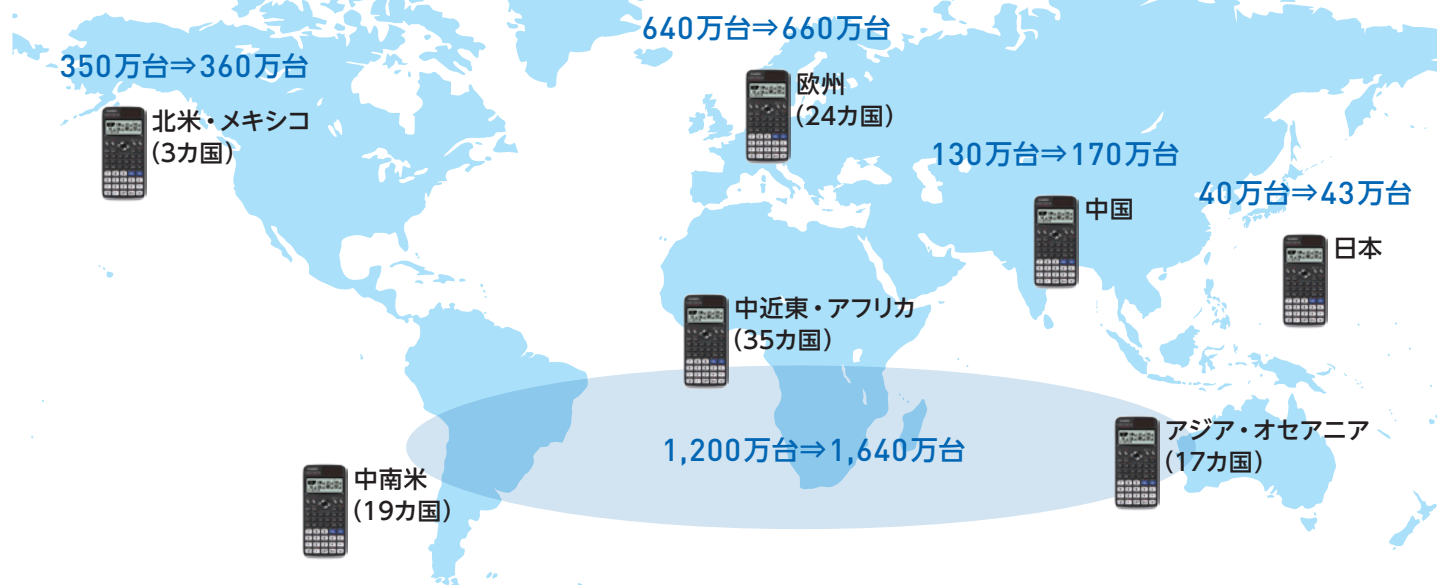
また、欧米地域を中心に、教育市場では紙から電子への移行期を迎えつつあります。教科書の電子化や、試験の作成・採点へのコンピューターの活用が進む中、現在北米だけでも電子教科書で14億ドル、電子試験で53億ドルの市場が広がり、事業拡大の新たな鍵を握っています。

## 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。

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るとき、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。

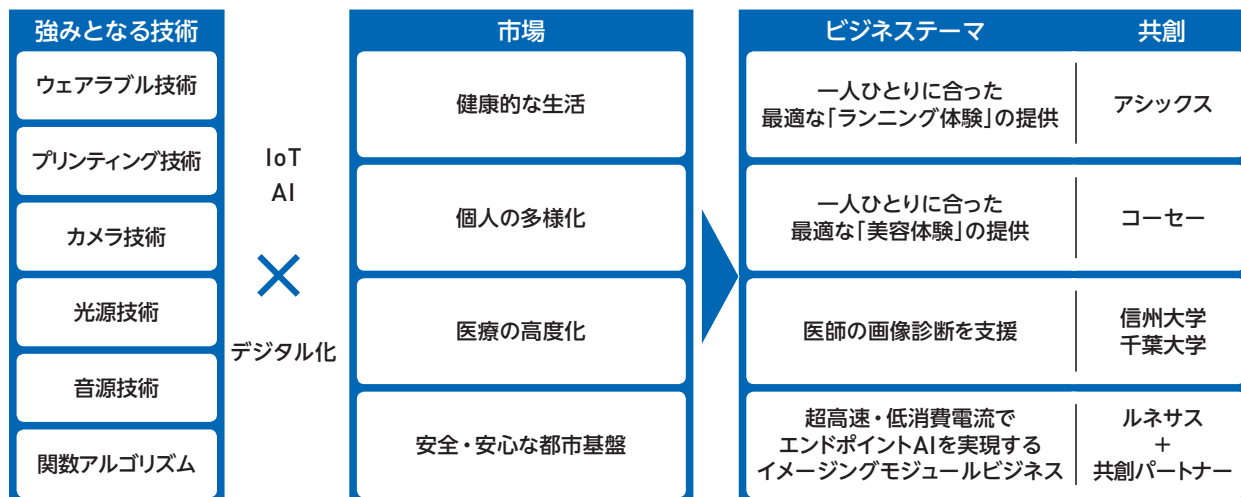
カシオとアシックスは、2020年から順次スタートし、それぞれの旗艦店をはじめとする実店舗の他オムニチャネルでの販路を計画しています。将来的には合併会社設立も視野に入れて大きな事業へと育てていきます。

## 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



## ▶ 中期経営計画 4つの成長戦略：収益改善事業

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