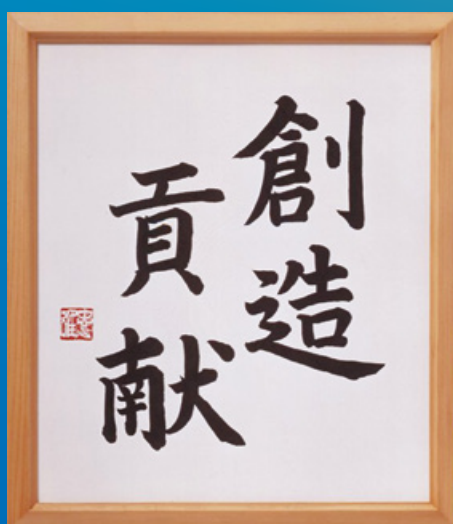


2020年3月期
統合報告書 2020



経営理念

「創造 貢献」



「貢献のための創造」

カシオは、設立当初から、経営理念である「創造 貢献」という考え方を大切にしてきました。

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文化を創造することで、世の中に役に立ち続ける、という意味です。

カシオはこの“貢献のための創造”を通じて、人々の暮らしの中に溶け込み、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。

目次

1 経営理念	
3 カシオの目指すもの	
5 価値創造の歩み	
7 カシオの姿	
9 価値創造モデル	
11 社長メッセージ	
17 財務・非財務ハイライト	
<hr/>	
戦略と改革	
19 戦略と改革の全体像	
21 成長戦略	
21 時計事業	
24 教育関連事業	
27 新規事業	
30 収益改善事業	
31 経営基盤の強化	
31 機能別の事業基盤	
34 サステナビリティ基盤	
<hr/>	
マネジメントセクション	
37 コーポレート・ガバナンス	
41 リスクマネジメント／コンプライアンス	
43 社外取締役メッセージ	
45 取締役	
47 執行役員	
<hr/>	
財務セクション	
49 11年間の財務サマリー	
51 財務レビュー	
57 連結貸借対照表	
59 連結損益計算書	
60 連結包括利益計算書	
61 連結株主資本等変動計算書	
62 連結キャッシュ・フロー計算書	
<hr/>	
63 会社情報	
64 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サステナビリティ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。

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2019年より発行しています。

サステナビリティWebサイト

カシオのサステナビリティの取り組みを網羅的に報告し、検索性に優れたWeb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 2020 (2020年12月発行)

「サステナビリティWeb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、為替レートなどにかか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きください。

CASE 1

時計によるライフスタイルや文化の創造

G-SHOCKは、堅牢性などの性能だけでなく、その世界観が支持され、ユーザーのライフスタイルに溶け込む大切な存在として愛用され続けています。強い思い入れを持つユーザーが、好きなファッションや音楽やスポーツを楽しむ仲間と、G-SHOCKを通じて交流し、新たな文化を創造し続けています。

カシオの目指すもの

カシオは、新しいユーザー体験を生み出すことで
文化を創り、社会に貢献していきます

CASE 2

達成意欲が生まれる数学教育の実現

世界で過半数のシェアを有する関数電卓では、各国の教育省や学校の先生と連携し、問題の解き方の思考に集中できる製品開発をはじめ、先生への使い方サポート、授業の提案や教材開発などを一貫して行う独自のビジネスモデル（「GAKUHAN」活動）を確立。より良い教育の実現、真の学力向上に寄与しています。

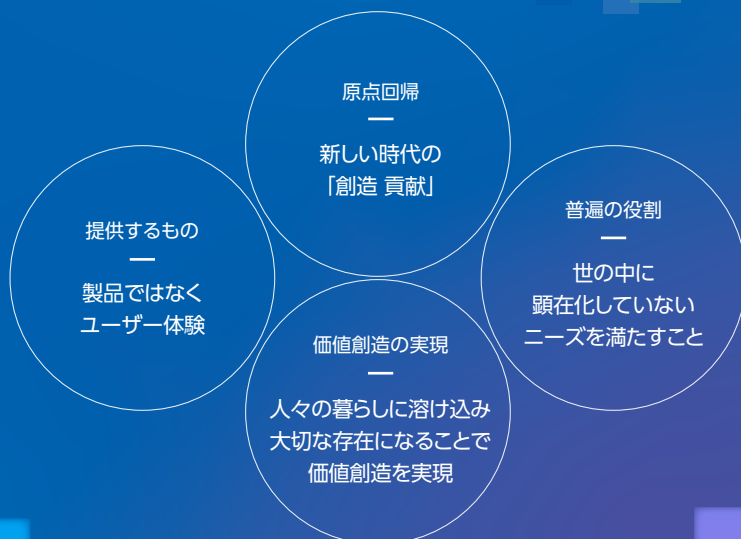
CASE 3

さまざまなスタイルに合致した「ランニング」の発展

株式会社アシックスと協働で、デバイス・機器、アプリケーション、施設・サービスなどを通じたランナー向けの総合サービスを立ち上げます。フォームの改善や、運動パフォーマンスの向上、運動量の管理など、ランニング習熟度やライフスタイルに合わせた、さまざまなニーズに応え、成長や楽しさを実感できるランニング体験を提供していきます。



刻々と変化する環境下、新しい時代の「創造貢献」を実現するため、カシオは改めて、何を成すべきかを考えました。世の中に顕在化していないニーズを満たし続けるため、カシオの強みを活かして「新たなユーザー体験」を生み出していく。そして、その価値が人々の生活に溶け込み、大切な存在となるよう育てることで、新たな文化を生み出し、社会に貢献していきたいと考えています。



CASE 4

電子楽器による「快適な音のある生活」の広がり

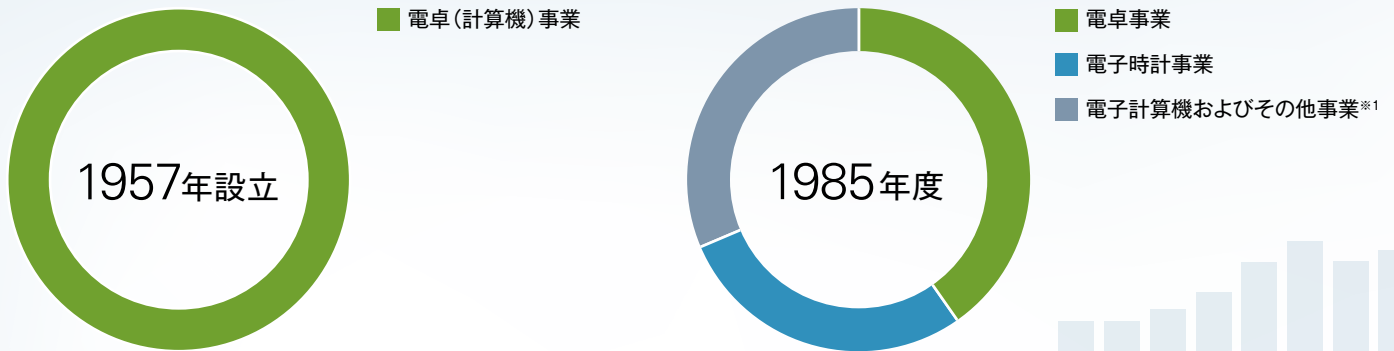
新型コロナウイルスの感染拡大によって、自宅での過ごし方や余暇時間の楽しみ方が変わる中、カシオは、新たな音のある生活を提案。「Slim & Smart」をコンセプトとした電子楽器シリーズは、過去の音楽経験者や音楽好きの若年層といった新たなターゲットのニーズを掘り起こしました。今後も、ライフスタイルを提案し続け、音楽の楽しさを世界中に広げていきます。



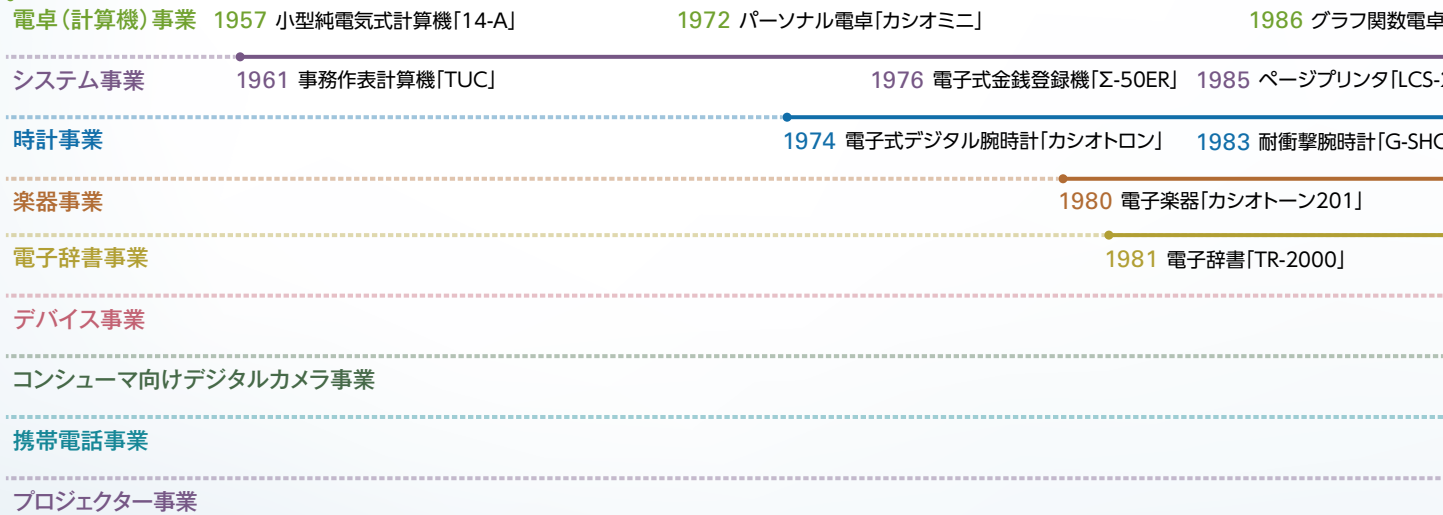
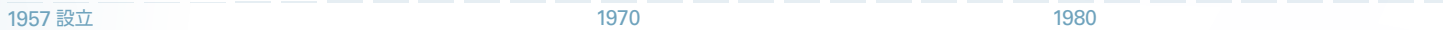
価値創造の歩み

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

事業別構成比の推移



売上高の推移



1950年代

1957年、忠雄、俊雄、和雄、幸雄という四人の樫尾兄弟が、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、カシオ計算機株式会社が設立されました。当時の計算機のスピードや騒音、操作性を解決し、事務作業の効率化を実現しました。その卓越した性能は、現在の電卓のルーツともいえるもので、まさに必要とされる発明により、文化を生み出すこととなりました。

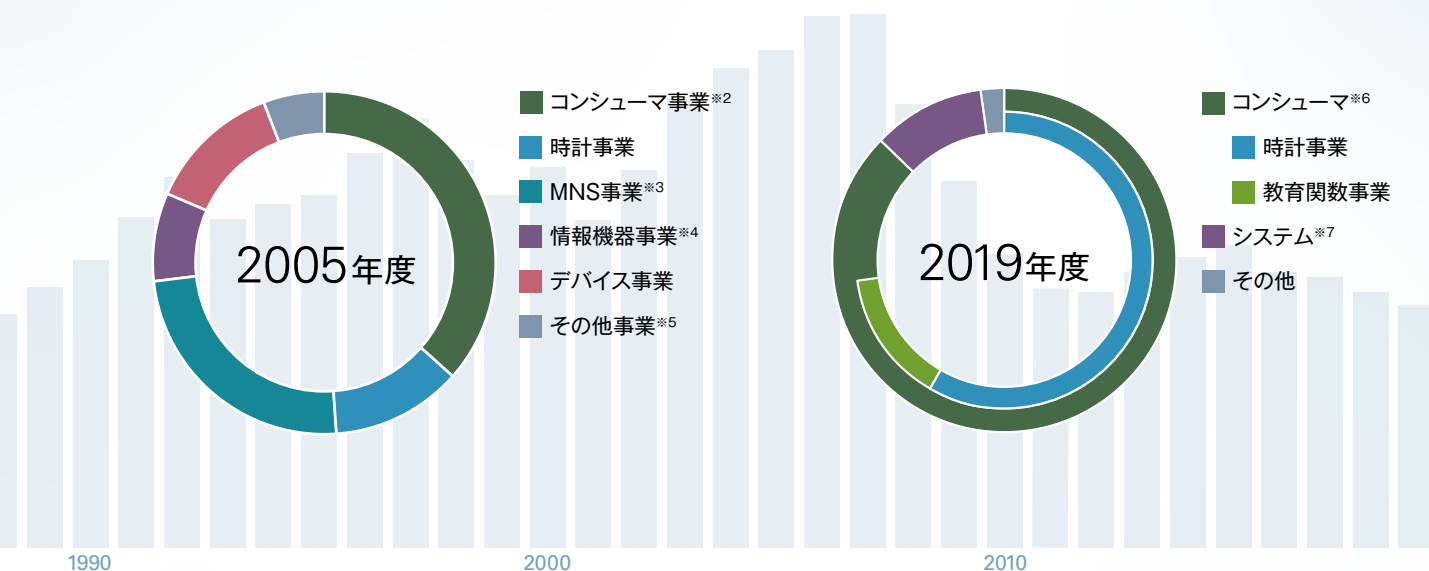
1970年代

計算機で培った技術やノウハウのもと、カシオはその後、電子タイプライター、関数電卓、電子腕時計、日本語オフィスコンピューターなど、次々と開発品を世に送り出しました。いずれも、小型化・パーソナル化の実現や、これまでにない機能を搭載した製品です。従来の使われ方とは異なる、新たな価値を提案したことが評価され、カシオのプレゼンスは世界に広がりました。

1980年代

1983年、当時は精密機械として壊れやすいとされていた腕時計の常識を覆したG-SHOCKを発売しました。さまざまな悪条件下においても正確に作動する耐衝撃・耐振動を実現し、「タフ」な腕時計という新しい価値を確立。初めは、米国の警察や消防士から評価されました。その後、スポーツを楽しむ方やファッションアイテムとして若者にも支持されるようになり、そのブランドは現在でも世界で唯一無二の存在となっています。

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



1990年代

国内経済はバブル崩壊のさなかにありながら、カシオはG-SHOCKの支持を若者中心から大人や女性にも広げるとともに、世界初の液晶モニター付きコンシューマ向けデジタルカメラや、マイクロソフト社と共同開発した携帯情報端末、本格コンテンツを搭載した電子辞書、堅牢性を備えた携帯電話など、さまざまな新機能をもった製品を開発。社会に対する新提案を続け、多角化を進めました。

2000年代

2000年代は、カシオがドメインとする市場も好調で、携帯電話やデジタルカメラ、電子辞書、電子楽器などの新製品を世界市場に投入し、売上高も右肩上がりで推移しました。しかし、2000年代後半からは特に携帯電話事業とデバイス事業の採算が悪化し、2008年のリーマンショックによる世界的な需要減退も重なり、カシオがつくり、育ててきた市場自体が冷え込むこととなりました。

2010年代

ブランドやビジネスモデルを確立している時計事業や教育関連事業は、世界的に安定成長を続ける一方、カシオは事業ポートフォリオの抜本的な見直しに着手。収益性が悪化していたデバイス事業、携帯電話事業、市場が急速に縮小したコンシューマ向けデジタルカメラ事業を譲渡・撤退し、将来にわたって新たな価値を創出できる事業へと経営資源を集中する方針へと転換しました。

カシオの姿

カシオの事業は、「コンシューマセグメント」と「システムセグメント」および「その他セグメント」で構成され、グローバルに事業展開しています。売上高の80%以上を占める「コンシューマセグメント」は基幹事業である「時計事業」と「教育関数事業」ほかで構成され、カシオの成長を支えています。

数字で見るカシオ



設立

1957年



売上高

2,807.5億円



海外売上比率

69.2%



G-SHOCK年間出荷数

1,000万個



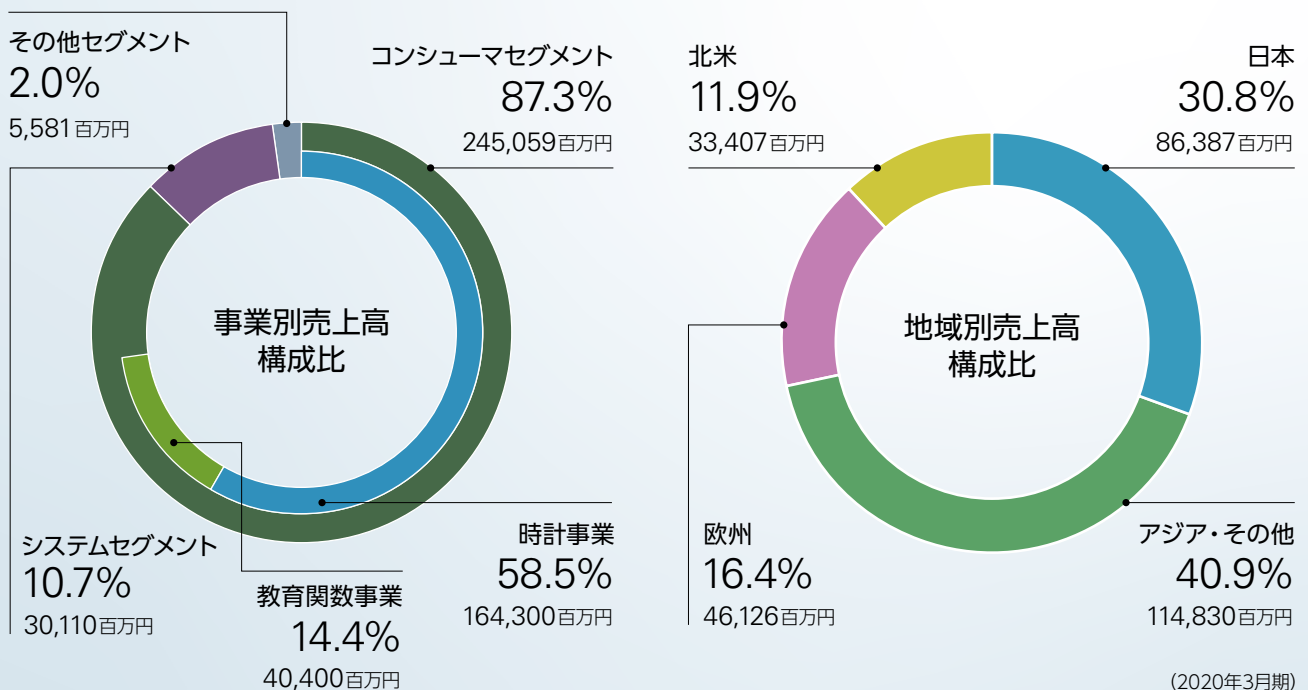
関数電卓年間出荷数

2,300万台



ROE

8.5%



カシオの事業

コンシューマセグメント

時計

世界的ブランドであるG-SHOCKでは、確たる事業基盤が構築されており、近年ではメタル製のG-SHOCKが好評を得て、市場を拡大しています。

また、心拍計／GPS機能を搭載したG-SQUADも好調なスタートを切っており、ユーザー層の拡大にも寄与しています。



教育・楽器・文具

積み重ねてきた教育メソッドを通じて学校・先生の支援を行う、独自のGAKUHAN活動のもと、関数電卓は世界で過半のシェアを有しています。このほか、カシオならではの技術やノウハウを活かした電子辞書、電卓、電子楽器、電子文具などを展開しています。



システム・その他セグメント

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などを展開するシステム事業と、成形部品、金型などを展開するその他事業があります。



価値創造モデル

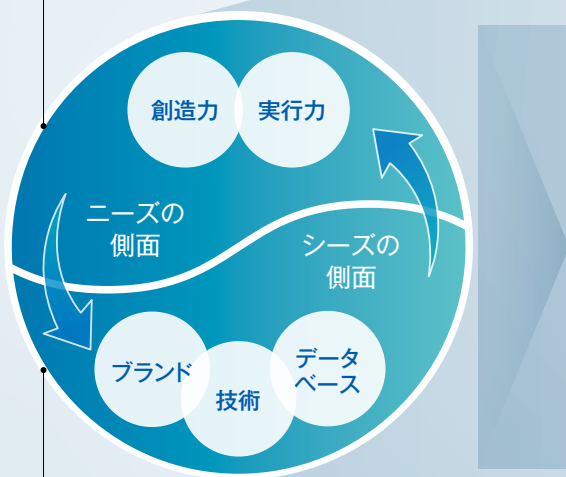
カシオは、独自の強みを融合・進化させながら、潜在ニーズや新たなユーザー体験に着目した価値創造サイクルを回すことで、新たな文化を生み出し、社会に貢献していくことを目指しています。「創造 貢献」を原点とした、こうした文化の創造と維持・発展を続ける活動こそ、カシオの価値創造の姿です。

価値創造の源泉

強い意志をもって新たな価値を生み出そうとする「ニーズの側面」と、長年培ってきた技術、ブランド、データベースといった「シーズの側面」。これらを融合させる力こそ、カシオの独自の強みです。

ニーズの側面

未来を見通し、新たな価値を創造するだけでなく、その価値創出を実行し続けることで、価値は広がり、定着します。時代に合わせて、さまざまなニーズを満たしてきたG-SHOCK、各国の教育省や学校・先生と教育メソッドを構築してきた関数電卓の「GAKUHAN」活動がその好例です。



シーズの側面

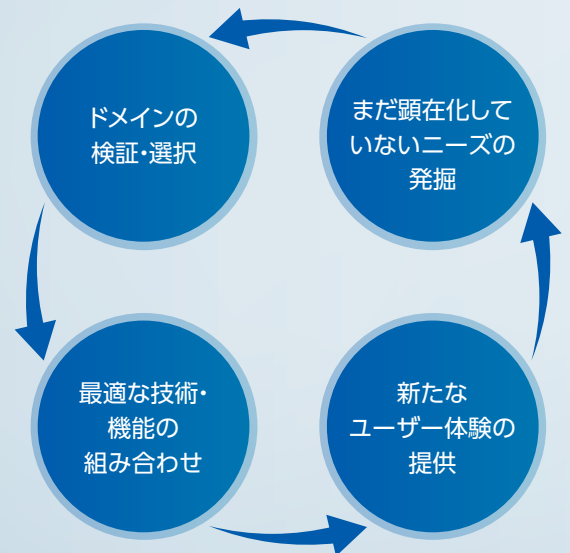
技術 外部との共創も含めデジタル化技術や小型・軽量・薄型・省電力など、時代に対応した技術を継続的に進化（代表技術 小型・省電力、堅牢性、音源・音響、光源、プリンティング、画像処理、センシング・アルゴリズム）

ブランド 累計1億個以上を販売するG-SHOCKや、世界100カ国で支持される関数電卓など

データベース 事業を通じて蓄積した、ユーザーのさまざまなデータ資産を保有

価値創造サイクル

カシオの事業活動の基点は、まだ顕在化していないニーズを発掘することです。潜在ニーズは無数に存在するため、経営資源の有効性を踏まえながらドメインを検証・選択し、外部パートナーも含め、最適な技術・機能を組み合わせます。これにより新たなユーザー体験として価値提供を実現できるようになり、さらなる潜在ニーズの発掘にもつなげることができます。こうしたサイクルこそ、カシオが価値を生み出すエンジンであると捉えています。

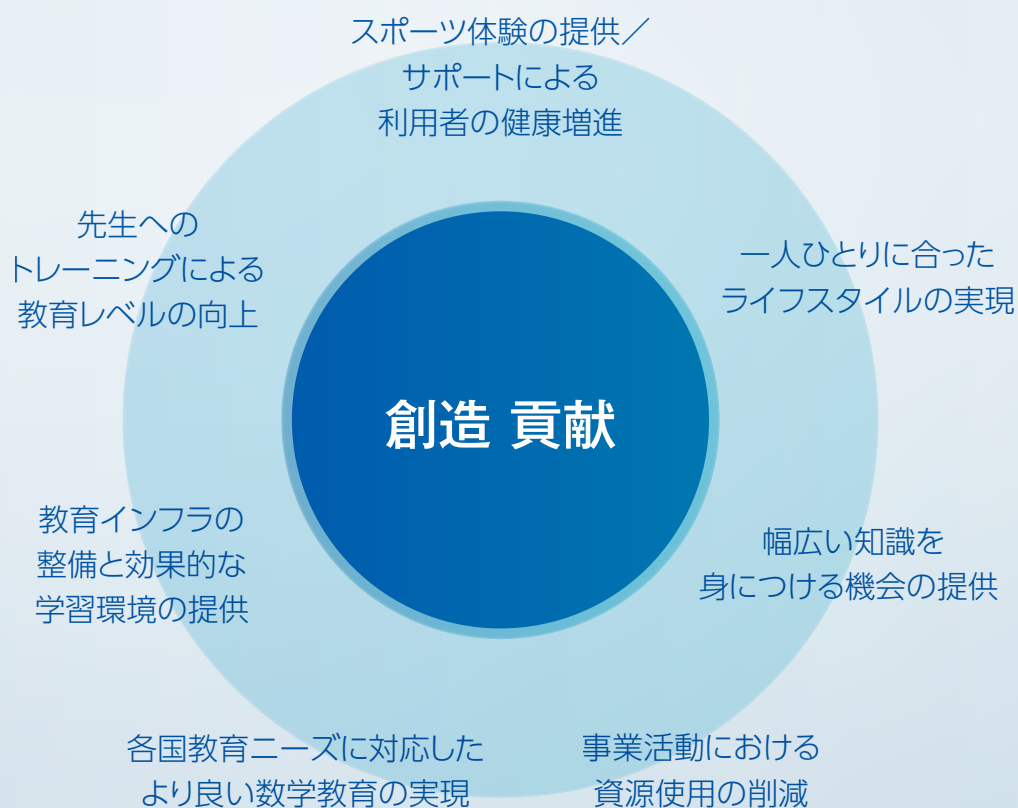


提供価値

新しい文化を創り育てていく

ライフスタイルや趣味・嗜好が多様化する社会において、新たなユーザー体験が価値として享受され、大きな意義をもたらすことができれば、生活に溶け込み、文化として息づきます。そして、その文化を発展させ続けることができれば、人々の暮らしや社会の豊かさに寄与でき、これがさまざまな社会的課題を解決する土壌となります。この創出価値は、まさに「創造 貢献」を原点としたものであり、カシオは、こうした新たな文化の創造を通じた価値創造により、社会への貢献を果たしていきます。

関連するSDGs



社長メッセージ



代表取締役 社長
榎尾 和宏

新たなユーザー体験を届けることで、文化を創り、育てる——。
こうしたカシオの価値創造の姿を確立すべく、
「創造 貢献」を原点に、すべてを社会貢献軸で組み直す
抜本的な構造改革に取り組みます。

経営理念と価値創造

カシオは「創造 貢献」という経営理念を大切に、体現することで発展を遂げてきた会社です。創造を通じて、新たな生活や文化を生み出し、社会に貢献する。その原点は、自分たちの発明によって、人々の生活をより豊かで便利にしたという志です。設立当時、世界初の小型純電気式計算機を開発した際も提供した真の価値は簡単に速く計算ができることではなく、「計算をする」という行為を手軽かつ身近にしたことだと言えます。

個人用電卓、耐衝撃腕時計、当時最薄のデジタルカメラなど、カシオにはさまざまな「初」がありますが、いずれも「誰もがいつでも計算できる」「過酷な環境でも正確な時間がわかる」「ポケットに入れて常に撮影を楽しめる」など、使用シーンや対象ユーザーを広げ、計算、時間の把握、撮影などに新たな価値を生み出しました。

そして、重要なのは、その価値を新たな文化として定着させ、人々の生活や社会に貢献していくことです。関数電卓の例で言えば、長年、各国の教育省・学校と授業を共同で開発してきた結果、推奨教材として、毎年主に海外の新高校一年生およそ2,300万人の教育を支えています。このサイクルを生み出したことで、考える力を養うという数学教育に寄与できているのです。

このような新たな文化を生み出し、生活や社会を豊かで便利にする活動こそ、自社と社会、双方の発展を目指す「カ

シオのサステナビリティ」の姿です。ESGの分野についても、単に外部要請に対応するだけでは不十分です。創造による社会への貢献を第一義とし、その実現に不可欠な本質的課題を抽出するからこそ、環境配慮や人財育成、労働環境整備、人権・コンプライアンス面の取り組みなどが有効に機能していくものと考えます。

課題と改革

「創造 貢献」を続けるには、時代とともに、価値創出の形や内容を変化させていかなければなりません。

しかし、事業が細分化した近年のカシオは、「創造 貢献」の時代対応を果たせず、部分最適と短期視点に陥ってしまい、最も重視すべきエンドユーザーにとっての真の価値を見失いかけていました。結果、2010年代前半の事業規模は停滞を続け、収益性についても営業利益率は1桁台で低迷することとなりました。

2015年の社長就任以来、私は社内外にさまざまなメッセージを発信していますが、私が成すべき改革を一言で言うと、「創造 貢献」を原点に、会社のすべてを社会への貢献軸で組み直すことです。カシオの価値創造の姿を確立し、新たなユーザー体験を創出していくことで、カシオを未来にわたって社会に貢献し続けられる会社へと変革していく考えです。

そのため、2020年3月期から中期経営計画をスタート



し、経営基盤の改革に取り組みました。事業ポートフォリオ上の課題や、組織マネジメント上の課題も少なくありません。成長拡大事業、新規事業、収益改善事業の3つの分類で事業構造をとらえ直し、組織構造や働き方も見直すこととしました。

新たなカシオの創出

ところが、新型コロナウイルスの感染拡大によって、経営環境は一変しました。原点に立ち返り、文化を創り社会に貢献する、という基本的な考え方は変わらないものの、5年後、10年後の変化として想定していた社会が、一気に到来すると予想されます。働き方の変化、商品・サービスのリモート化、DX(デジタルトランスフォーメーション)、キャッシュレス化など、ニューノーマルと言われる社会の変化は、あらゆる企業活動の見直しを迫っています。

そこで、カシオは2021年3月期、短期視座での収益を追わず、改革を加速・完遂する、と宣言しました。2021年4月から、新たなカシオとして走り出すため、経営・事業基盤を抜本的に刷新します。

キーワードは「リセット」です。まずは、中長期で目指す姿や活動の規範を策定し、その実現のために最適な事業と組織を構築し、戦略と重点課題を設計していきます。改革を推進する組織としても、これまでの反省を踏まえ、目指す未来の顕在化とベクトル統一を図る「未来創造センター」と、新たなビジネスモデルと働き方をつくる「変革オフィス」という2つの専任組織を発足しました。スピードを重視しながらも、過去・既存のカシオにとっての最適解に陥らぬよう、従業員の参画とプロセスを重視し、本質的な検討・議論を重ねていく構えです。

事業別の中間ゴールイメージ(コロナ後3年程度先を想定した事業別の目指す姿)

	売上高	営業利益	利益率	目指す姿
時計事業	2,000億円	400億円	20%	デジタルマーケティング強化によるG-SHOCKコアファンの囲い込みと得意領域に特化したスマートウオッチの拡大
教育関連事業	550億円	80億円	15%	「GAKUHAN」事業拡大とWebアプリ事業展開
収益改善事業	600億円	30億円	5%	抜本的な構造改革により継続的黑字体質へ
新規事業	100億円	50億円		継続的に年間50億円の営業利益を創出
調整額		-80億円		
合計	3,250億円	480億円	15%	コロナ後の変化に適応し持続的価値創造企業として高収益体質を実現する経営基盤の確立

戦略の方向性

事業戦略については、新型コロナウイルス感染拡大の影響を踏まえた検討・立案を進めています。

2020年3月期は、中国やEC(eコマース)で時計事業が健闘したものの、コロナ禍により生産・物流面、販売面での影響を受け、新規事業や収益改善事業も進捗に遅れが生じました。2021年3月期についても、すでに時計事業での店舗来客数減少や教育関連事業での休校などの影響は大きく、今期中は厳しい状況が続くものと予想されます。先に申し上げたように、今期は商品・事業構造・ビジネスモデルなどすべての組み直しを進め、2022年3月期から懸念事項がひとつもない状態でスタートできるようにしていく所存です。

一方、中期視点の事業展開としては、アフターコロナ社会に対応した事業別中間ゴールイメージを策定・公表しました。成長拡大事業のうち、時計事業は、スマートウォッチの強化も含め、コロナ前の成長軌道へと戻し、教育関連事業は「GAKUHAN」モデルの再拡大とWebアプリビジネスの事業成長を図ります。新規事業は、カシオの強みを最大限に活かし、毎年50億円以上の営業利益の創出を目指します。収益改善事業は抜本的な構造改革を完遂し、継続的黒字体質へと生まれ変わらせる方針です。

コロナ禍にあっても、カシオの技術基盤をはじめ、

G-SHOCKの商品力・ブランド力、教育関連事業における教育メソッドなどが確たる優位性を誇っていること、そして、ユーザーの潜在ニーズにリーチできた取り組みは、時代の変化を先取りし、成長につながることを改めて確認しました。例えば、中国における時計事業は、数年前からECやSNSでのマーケティングに積極的に取り組んできた結果、EC販売比率は50%を超えています。ニューノーマルに向けた変化にも対応しやすく、オンライン/オフライン双方の営業政策で成功しているのはカシオだけという声もいただいています。また、「Slim & Smart」をコンセプトとした電子楽器のシリーズは、過去の演奏経験者や音楽好きの若年層という新規ユーザーのニーズを生み出しました。余暇時間の過ごし方、音楽を楽しむシーンの提案に成功し、楽器売上に占めるSlim & Smart比率は前年同期から10ポイント上昇し40%となりました(2021年3月期第1四半期)。

新規事業による 新たなユーザー体験の提供

新たなユーザー体験を発掘・提供していく上で、象徴的な事業である新規事業の考え方を改めてご説明します。カシオでは、10年、20年先の社会を見据えながら、カシオが掘り起こすべき潜在ニーズの網羅的な検証を行い、

コロナ禍でも新たなユーザーニーズを生み出した事例

時計事業:中国におけるオンラインマーケティング



- 数年前からのECやSNSでの展開が奏功
- コロナ禍でのマーケティングに対応しユーザーニーズ創出

楽器事業:「Slim & Smart」をコンセプトにした電子楽器シリーズ

Privia 上質なタッチと高音質を実現したスリムピアノ
【ターゲット】:30-40代の現役・過去経験者

Casiotone 身近に置いてすぐ使えるスリムキーボード
【ターゲット】:従来の子ども・ローティーンに加えて音楽好きの若年層

- コロナ禍で顕在化した余暇時間活用のビギナー復活層にリーチ
- 楽器売上に占めるSlim & Smart比率:40%
(前年同期比+10ポイント) (2021年3月期第1四半期)

社長メッセージ

「スポーツテック」「ビューティテック」「メディカル」「イメージング」の4つのドメインを設定しました。そして、その潜在ニーズを満たすために必要なシーズとして、外部パートナーとの共創や社内の技術・ノウハウを組み合わせ、事業として設計することとしました。

例えば、株式会社アシックスと協働で進めているスポーツテック事業では、世界1億4千万人のランナーの多くが、自分に最適なランニング体験を享受できる文化を生み出したいと考えています。ランナーが持つ、「より速く、効果的に、健康に」といったさまざまなニーズを満たすためには、最適なシューズに加え、フォームの解析や走行状況の把握、データの記録・管理が不可欠です。従来バラバラであったこれらを組み合わせることで、シームレスなランニング体験を提供していく計画です。現在、各種実証実験を続けていますが、価値検証イベントにおいて、センサー計測やフォーム分析に対し過半数が「期待以上の満足」と評価していただくなど、手ごたえを感じています。

資本政策・財務戦略

資本政策・財務戦略については、今後も財務安全性を維持しながら、資本コストを意識した事業活動によってフリー・キャッシュフローの創出と資本効率の最適化を図るという基本方針は変わりません。しかし、具体的な計画については、2022年3月期からスタートする新たな戦略とともにお示ししますので、今しばらくお待ちいただきたいと思えます。カシオは、1,300億円を超える手元流動性、自己資本比率60%超、500億円のコミットメントラインなどが示すように財務基盤は強固であり、不確実な時代にあっても安全性は維持できています。今後、成長軌道に向けた戦略を描いた際には、こうした潤沢かつ強固な財務基盤を活かし、投資効率を考慮した最適な資源配分を行ってまいります。

企業価値向上に向けたガバナンス改革

カシオは、ここまでご説明してきた価値創造の姿を実現していくことで、企業価値の向上を図ってまいります。

この実現に向けては、経営面での取り組みも不可欠であり、その中核を担うのがガバナンス改革です。新たなカシオ

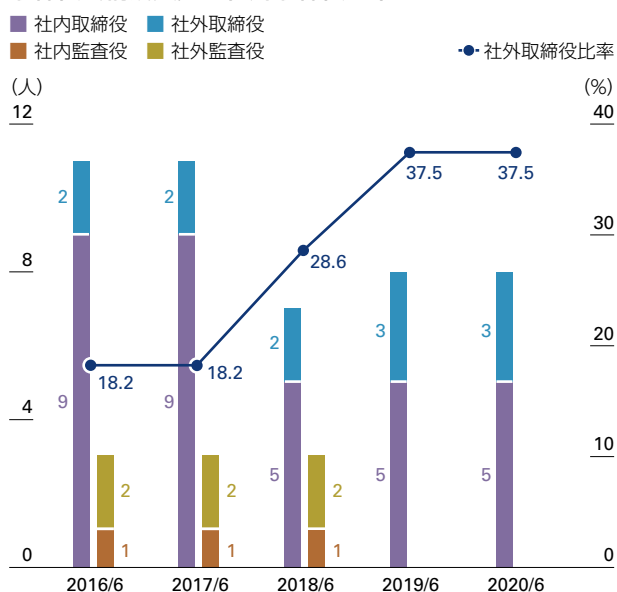
財務体質・資本政策の概要(2020年3月期)

強固な財務基盤	<ul style="list-style-type: none">● 潤沢な手元流動性1,347億円(ネットキャッシュ状態の維持717億円)● 財務安全性の維持● 自己資本比率60.6%、D/Eレシオ0.31倍● 健全な年金財政の維持 超過積立額+68億円/超過積立率13%
バックアップライン	<ul style="list-style-type: none">● コミットメントライン:500億円 マルチボロワー/マルチカレンシーの借入可能枠
資本政策	<ul style="list-style-type: none">● 業績連動かつ安定配当を重視し、今期は据え置き45円配当 ※ 期末配当は定時株主総会で決議予定● 自社株購入については、有事の状況下では手元資金を優先 ※ 理論株価との乖離が大きい場合には自社株購入も機動的に実施

として経営を行っていくためには、迅速な意思決定や経営監督機能の強化が不可欠との考えのもと、2019年6月、監査等委員会設置会社に移行すると同時に、社外取締役の選任基準を見直し、取締役の人数を削減しました。これにより、企業経営をはじめ各分野で豊富な経験・知識を有するボードメンバーとして刷新され、社外取締役比率も28.6%から37.5%へと上昇しました。新体制になり、活発な長期視座での議論が行われており、ガバナンス改革の成果を認識しているところですが、コーポレート・ガバナンスの強化に終わりはありません。取締役会の実効性評価などの結果も踏まえながら、継続的な強化に力を注ぎます。

一方、執行面のガバナンスについては、課題がまだまだあります。当期には、ドイツ子会社の元従業員による不正が判明するという問題事象も発生しました。こうした事態を厳粛に受け止め、2020年4月に新設した内部統制委員会を中心とする内部統制、グループガバナンスの強化を図るとともに、従業員自身が自発的なリスクマネジメントを推進できるような文化醸成に注力していきます。

取締役会構成員数／社外取締役比率



※ 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。



ステークホルダーとの対話と企業価値

企業価値向上の実現には、方向性・進捗の共有や外部視点の取り入れのため、対話が重要だと考えています。株主・投資家の皆様との対話については、私も先陣を切って、経営の考え、課題認識、良い点も悪い点も含めた進捗などの発信・共有に取り組んできました。引き続き、投資家目線に立った真摯なIRに取り組んでいきます。

一方、今後、特に重要になるのが従業員との対話です。従業員が当事者として、カシオの未来をともに描き、実行していくことが大切だと考えており、社内向けメッセージの継続的な充実や積極的な議論を重ねていきます。またそれが、成長・発展の近道だとも思っています。

カシオは原点に立ち返りながら、社会への貢献軸で「リセット」し、ニューノーマル社会において価値創造を果たし続けられる会社へと生まれ変わっていきます。ぜひ、カシオの未来にご期待ください。

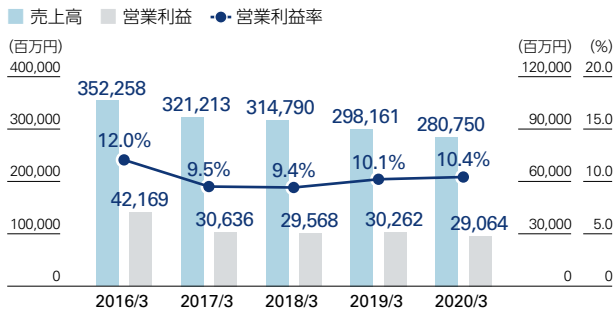
代表取締役 社長

榎尾 和宏

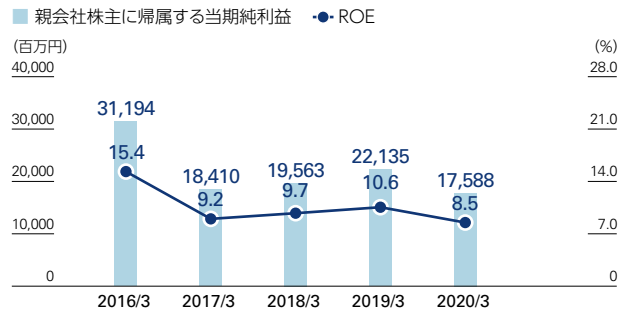
財務・非財務ハイライト

財務ハイライト

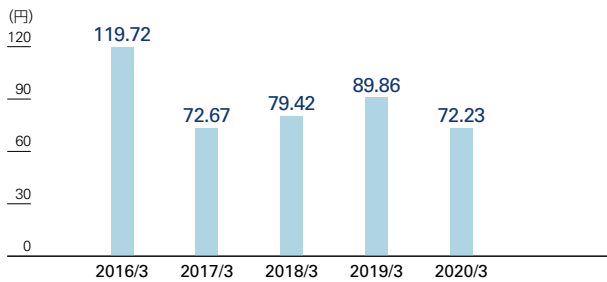
売上高／営業利益／営業利益率



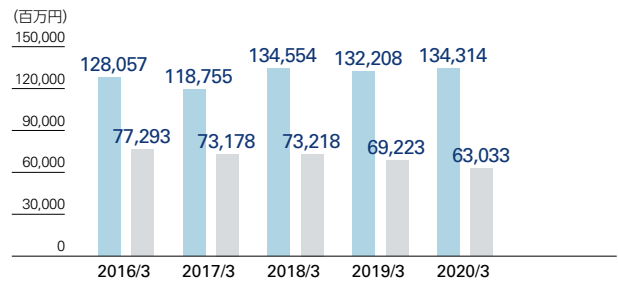
親会社株主に帰属する当期純利益／ROE



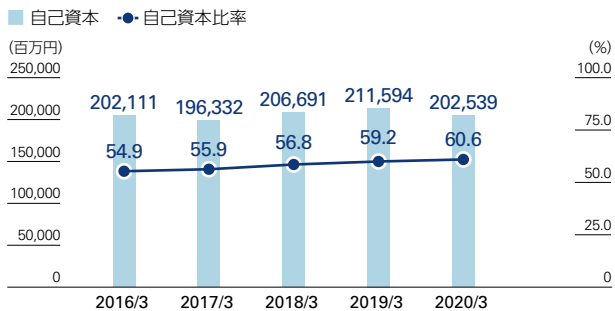
1株当たり当期純利益 (EPS)



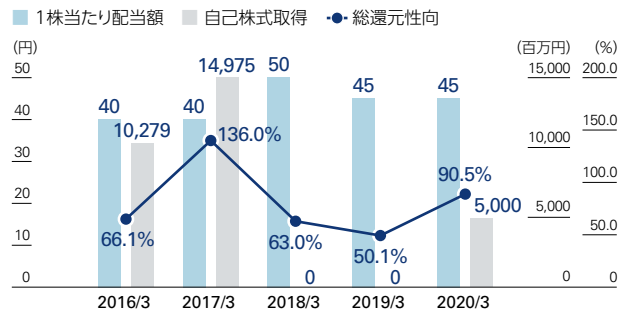
現金及び現金同等物／有利子負債



自己資本／自己資本比率



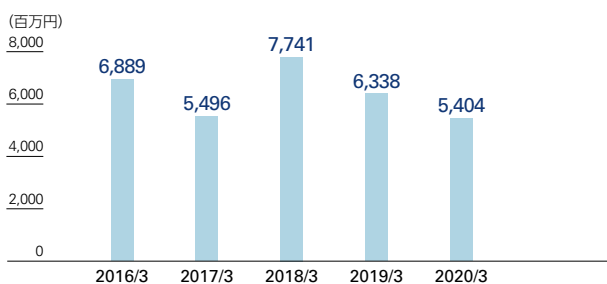
1株当たり配当額／自己株式取得／総還元性向



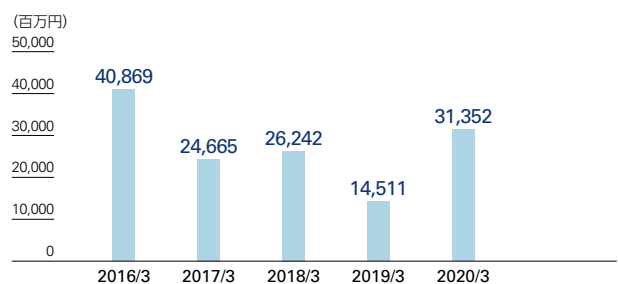
※ 2019年3月期の期首から「[税効果会計に係る会計基準]の一部改正」(企業会計基準第28号 2018年2月16日)等を適用しており、2018年3月期の数値は当該会計基準等を遡って適用しています。

※ 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。

設備投資額

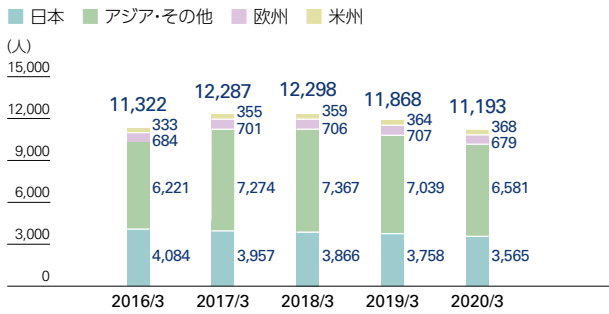


フリー・キャッシュ・フロー

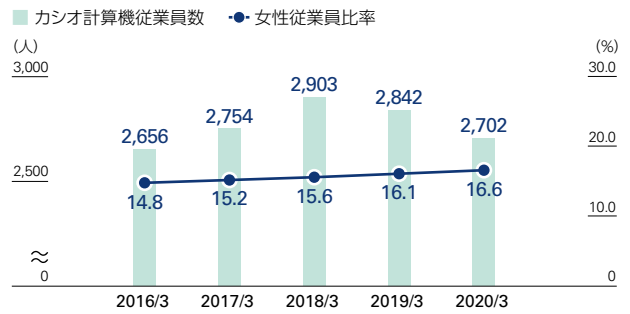


非財務ハイライト

従業員数(地域別)

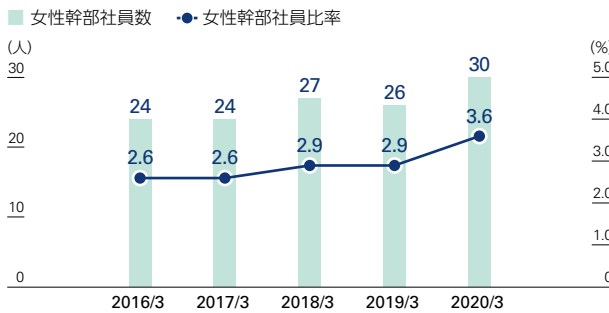


従業員数／女性従業員比率



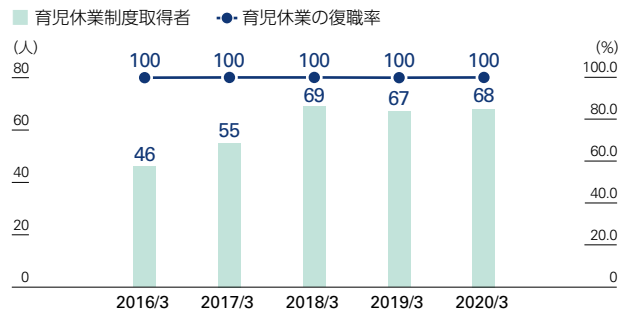
※ 対象:カシオ計算機

女性幹部社員数／女性幹部社員比率



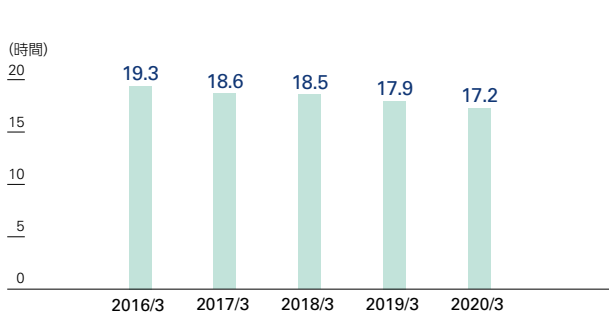
※ 対象:カシオ計算機

育児休業制度取得者／育児休業の復職率



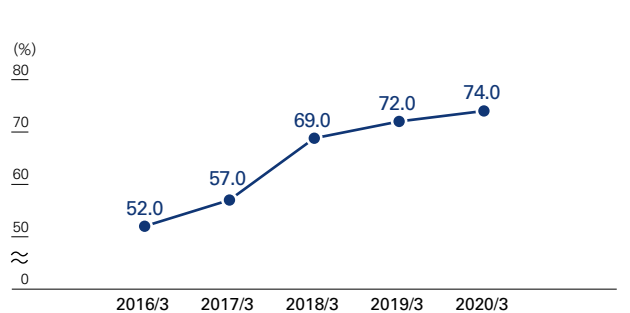
※ 対象:カシオ計算機

時間外労働時間(1カ月あたり平均)

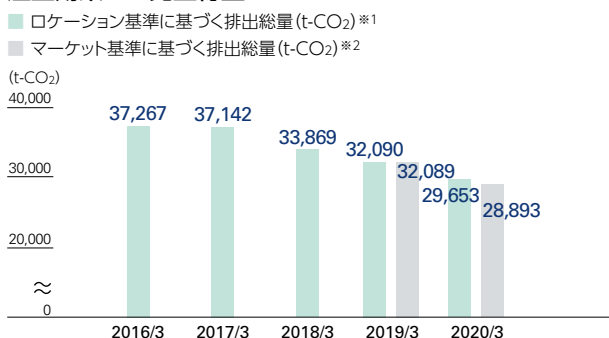


※ 対象:カシオ計算機

グリーンスター製品売上比率

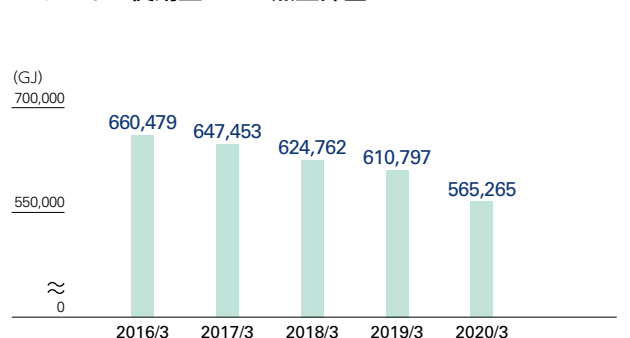


温室効果ガス発生総量



※1 電力の使用によるCO₂排出量換算係数は、IEA Emission factors 2019を適用しています。
 ※2 電力の使用によるCO₂排出量換算係数は、送配電事業者別係数(係数が適用できない場合はIEA)を適用しています。

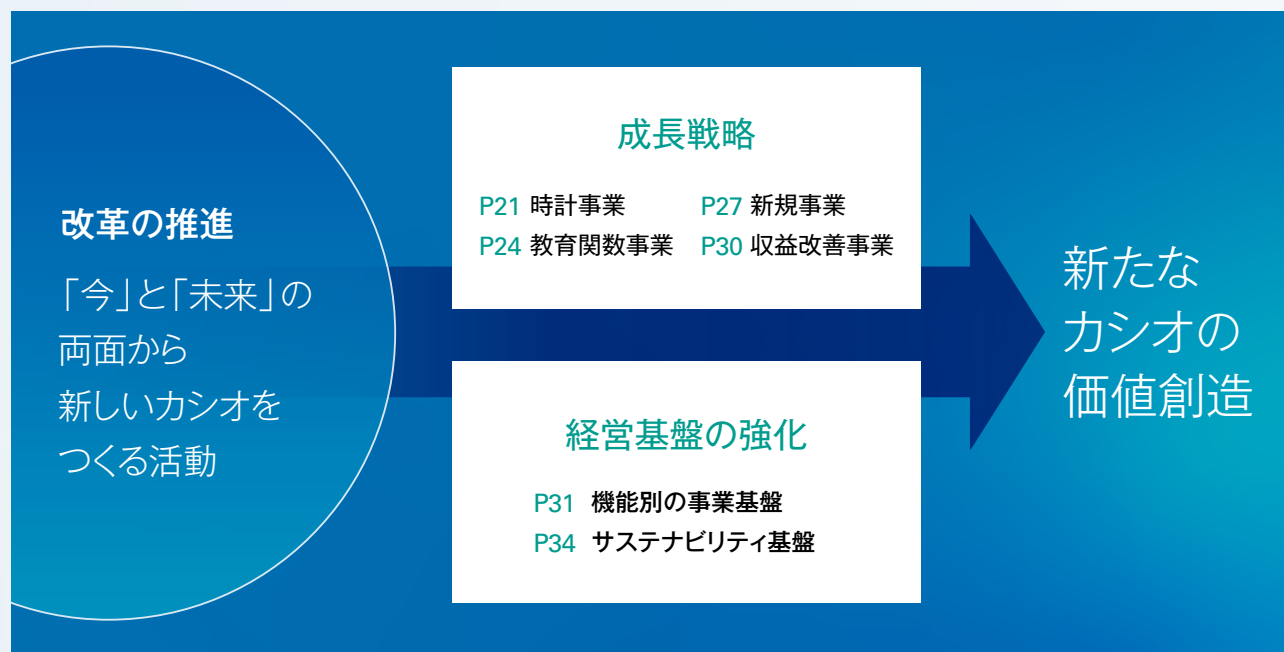
エネルギー使用量からの熱量算出



※ 温室効果ガス発生総量の基準変更を反映して再計算しています。

戦略と改革

戦略と改革の全体像



カシオでは、未来にわたって社会に貢献し続けられる会社へと変革すべく、アフターコロナ社会を見据えて、事業構造、組織体制、働き方など、あらゆる側面での改革を推進しています。「成長戦略」としては、成長拡大事業である時計事業および教育関数事業と、新規事業、収益改善事業という4つの事業分類にて戦略を推進しています。戦略を支える「経営基盤の強化」に向けては、機能別の事業基盤とサス

テナビリティ基盤での改革を進めています。そして、これらの改革・戦略と連動しながら、カシオの未来像の言語化や積み残した課題の解決、新たな働き方・仕組みの構築など、全社横串での取り組みを加速するため、「変革オフィス」と「未来創造センター」という社長直轄の専門部署を設立。2021年3月期中に改革を完遂し、2021年4月から、新たなカシオとして走り出していくことを目指しています。

今と未来の両面から新しいカシオをつくる専任組織



変革オフィスでは、外部知見を取り入れた事業分析、グローバル企業との比較検証、これまでの積み残し課題などを精査するとともに、コロナ禍による環境変化や各事業戦略の転換を踏まえ、下記の7つの改革テーマを設定。全社的な改革を実行するとともに、各部署における変革活動に対するハブ機能として、改革を主導・進捗管理しています。

マネジメントプロセスや新中期経営計画については、客観性・網羅性を担保しながら、事業部門の意志を具体的な計画に落とし込み、PDCAサイクルを的確に回していくことを重視しています。将来のカシオの経営にも影響する取り組みとして、各種意思決定方法や事業分析・進捗管理の仕組み、KPI設計の考え方など、あらゆる面での見直しを図っています。また、グローバル間接スタッフや本社スタッフについては、働き方の変化なども踏まえ、生産性の向上や効率化などを進めるほか、営業本部改革では、自社ECサイトの統合・リニューアルを含めたデジタルマーケティングの強化や、流通改革と連動した営業体制の再構築を推進。また、収益改善事業においては、ユーザーへの貢献軸や各プロセスを検証しながら事業構造改革を進めていきます。

コロナ禍により改革の加速は必須事項です。各テーマについて制度・仕組みの設計・導入、全社への理解・共有は当期中に完遂させ、2022年3月期から新たな仕組み・制度のもと運用を開始し、業績にも貢献していく計画です。

変革オフィスの注力テーマ

- マネジメントプロセスの整備・強化
- 新中期経営計画制度の整備・強化
- 本社スタッフの改革
- 営業本部改革
- 生産本部改革
- 開発本部改革
- 収益改善事業の構造改革

未来創造センターは、カシオの価値創造の根幹で、サステナブルな未来をつくりあげる「人」を基軸に、従業員全員でカシオの新しい未来をつくるための組織です。アフターコロナ社会を踏まえ、創業の想い、夢、理想を受け継ぎながら、新時代の「創造 貢献」を形づくっていきます。目標とする文化・組織風土は、志を同じくする仲間が集まり、自律的に事業が創出される「志”共有型組織」と定義。従業員同士が部署・性別・国籍などの垣根なく、多様性を大切にし、ユーザーへの貢献を実現することを目的にしています。

実現に向け、当期の完遂事項を4つ設計しました。まずは「目指すべき未来と行動基準の明確化」を図るべく、経営陣や従業員の議論を通じて、ビジョンと行動指針を策定します。人財面では、「志”共有型組織」を実現する魅力的なキャリアパスをつくるとともに、適材適所から適所適材への人財戦略へと変革し、ライフサイクルに裏付けられた人事制度や各種プランを構築します。事業面では、連続的な新規事業創出は会社の活力を生み、従業員のやりがいや自信にもつながることから、「新規事業創出の仕組み構築」を推進します。各事業本部の枠組みを超えた、全社的な新規事業に対し、事業創出スキームやプログラムを整備していきます。そして、これらの活動を従業員と共有し、経営陣と従業員とを結ぶ双方向のイントラネットをプラットフォームに、各種施策を通じて「インナーコミュニケーションの強化」に取り組みます。これらのテーマの推進にあたっては「未来創造キャラバン」を立ち上げ、多くの従業員との対話を通じた施策の立案を進めています。

未来創造センターの注力テーマ

- 目指すべき未来と行動基準の顕在化
(ビジョンと行動指針の策定)
- 人財開発と組織改革
- 新規事業創出の仕組み開発
- インナーコミュニケーションの活性化

時計事業

担当責任者からのメッセージ

強い事業基盤を有する今だからこそ、G-SHOCKの改革を果たし、中長期の発展を目指すべきであり、ユーザーも新たな展開を望んでいるはず。G-SHOCKのサービス化という価値自体の変革に取り組み、G-SHOCKだからこそ実現できるユーザー体験を生み出し、新たな文化を創っていきます。

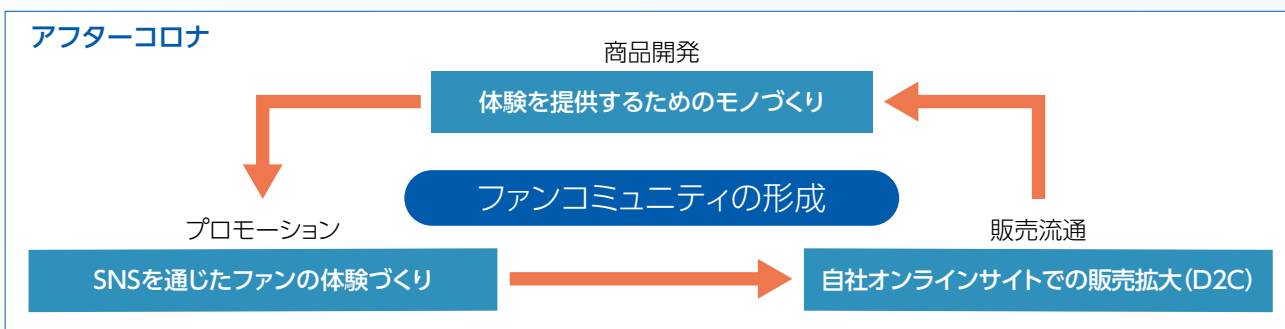
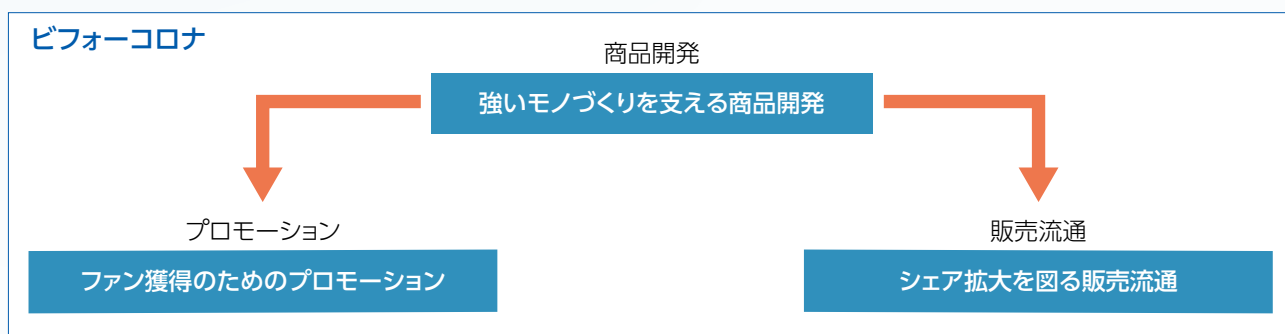
主な取り組みのポイント

- G-SHOCKは独自の市場、唯一無二のブランドを確立
- デジタルマーケティングによる販売拡大と並行し、G-SHOCKの改革に着手
- ファンの新たな体験づくりに向けたファンコミュニティの形成を目指す
- 2021年3月期中にプラットフォーム整備と各種準備を完了予定



専務執行役員
開発本部長 兼 時計BU 事業部長
増田 裕一

G-SHOCKの基本戦略構造



戦略の背景と基本的な考え方

1974年の時計事業の開始、そして1983年のG-SHOCK発売以降、時計事業は3つのターニングポイントを経て、成長を続けることができました。第一次は1990年代のG-SHOCKのファッション化です。これは一過性のブームの面もありましたが一気に認知が拡大しました。第二次は、2010年代のアナログ展開とグローバルマーケティングを通じてライフスタイルを体現するブランドとして確立。2018年以降の第三次はメタル化・スマート化と新興国成長により売上・収益両面で拡大しました。時計事業におけるG-SHOCK比率も年々増加し、2020年3月期(当期)は約6割を占めるまでとなっています。

こうした飛躍は、堅牢性などの機能面に加え、時代に合わせてユーザーの潜在ニーズを満たしてきた成果であり、現在では、その世界観が支持される唯一無二のブランドとして

市場自体を確立し、年間1,000万個規模で出荷しています。

しかし、コロナ禍により環境は一変しました。事業運営への直接的な影響だけでなく、社会やユーザーがアフターコロナの新しい価値観・ライフスタイルへと変化しており、時計事業においても大きな転換が必要です。

業績面では、実店舗休業・外出制限の影響を大きく受け、売上・利益ともに大きく落ち込みましたが、EC販売は伸びており、特にEC販売比率の高い中国では好調に推移しました。G-SHOCKの商品力・ブランド力やユーザーとの結び付きが再確認されるとともに、既存のマーケティング戦略、商品戦略の課題が顕在化しました。短期的には、プロモーションをリアルイベントからSNSに、販売流通を実店舗からオンラインにシフトする取り組みを進めていますが、こうした置き換えだけでは、中長期的な発展は望めません。

時計事業の売上推移と3つのターニングポイント

連結売上(億円)
2,000



時計事業

時計事業の成長戦略

こうした中、今後、カシオが取り組む改革は、G-SHOCKの価値そのものの変革です。

開発した商品をプロモーションと流通施策を通じて販売する、という従来の考えからは脱却し、ファンの新たな体験づくりに向けて、ファンコミュニティを形成・発展させるという事業に転換していきます。ファンとともに商品を作り、直接ファンとつながるプラットフォーム(自社ECサイト)のもと、商品提供やサービスによってマネタイズしていく事業構造であり、G-SHOCKのサービス化でもあります。

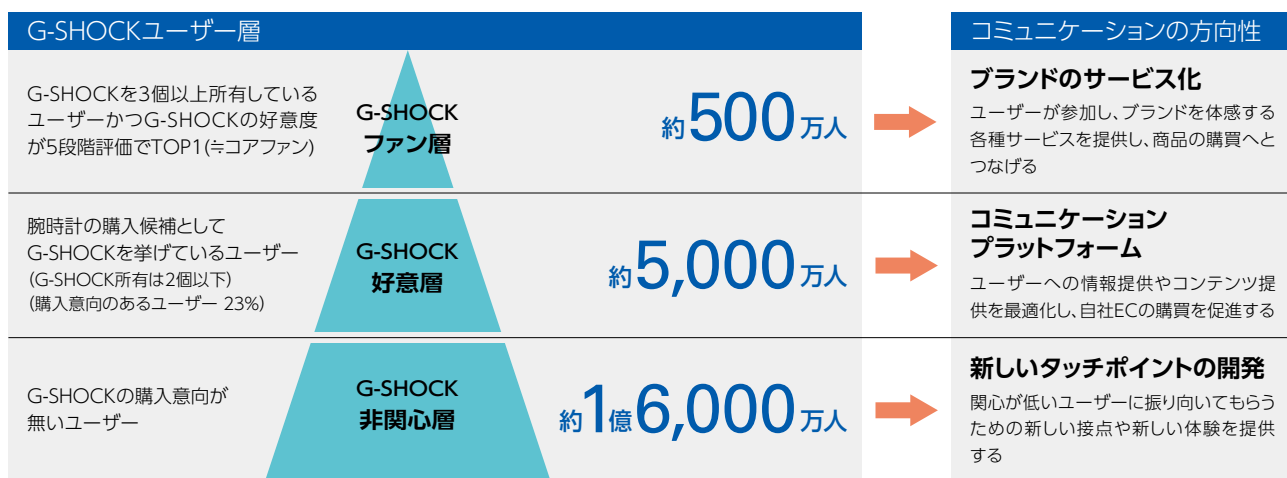
こうした改革の中核となるターゲットは、「G-SHOCKファン層」と呼ばれる約500万人(カシオ調査・推計)のユーザーです。この層は、調査の結果、「トレンド」「こだわり」「実用性」といった3つの価値観・嗜好性タイプに分類されることがわかっており、3タイプそれぞれの体験価値を定義し、その体験価値をベースに製品戦略、プロモーション戦略、流通戦略を設計・実践していきます。重要なのは、コミュニティ形成に向け、ユーザーが能動的に、自分に合ったブランド体感サービスを楽しんでいくことです。現在、ファン自らがG-SHOCK

のカスタマイズアイデアを投稿し、投票によって新製品を開発するサービスや、G-SHOCKを通じた行動ログをもとに楽しむサービスなどの導入検証を進めていますが、今後は取り組みを加速し、ファンと協働しながらサービスの充実を推進していきます。

一方、フォロワー層である、約5,000万人の「G-SHOCK好意層」に対しては、短期的にはデジタル化を通じたマーケティング施策により販売の拡大を進めていきますが、中期的には、上述のファンコミュニティや独自プラットフォームのもと、ファン化の取り組みや購買促進施策の展開を行っていく計画です。

この計画はライフスタイルに溶け込んだG-SHOCKだからこそ可能な改革であり、商品が支持され、事業基盤が強固な今こそ、大転換を行うべきだととらえています。2021年4月から、G-SHOCKのサービス化に向けた新たな事業展開を本格展開すべく、2021年3月期中に自社オンラインサイトの刷新・整備や、ファンコミュニティ形成に向けた各種実証実験を進めていきます。

G-SHOCKユーザー層とコミュニケーションの方向性



出典:時計グローバルブランド調査(2020年2月)を活用して推計

教育関数事業

担当責任者からのメッセージ

各教育現場のニーズを創出し、満たし続けることで安定成長を続けてきた当事業ですが、教育環境の変化という大きな岐路に立たされています。各国の学生・生徒の成長に貢献しているという喜びと、リーディングカンパニーとしての責務のもと、将来の教育に貢献すべく、新たな取り組みに注力していきます。

主な取り組みのポイント

- 独自の「GAKUHAN」活動により、安定収益サイクルと高い参入障壁を確立
- コロナ禍により加速する教育環境のIT化に向けて、ハード面では、オンラインでの関数電卓活用支援を強化
- ソフト面では、蓄積した教育メソッドや技術シーズを活かし、アプリケーションやモジュールの提供を推進



執行役員
教育BU 事業部長
太田 伸司

関数電卓の展開国・地域

世界100カ国61モデルを展開



教育関数事業

戦略の背景と基本的な考え方

教育関数事業の柱となる「GAKUHAN」活動は、より良い教育の実現という共通目的に向け、各国の学校・先生や教育省と協働で製品開発と導入を行うもので、授業カリキュラムに組み込まれることにより、毎年主に新高校1年生にカシオ製品を購入いただけるというサイクルを生み出しています。これは、30年以上にわたり、直接、各国の先生たちとコミュニケーションを継続し、その学校に最適な製品を開発すると同時に、授業や教え方のサポートも精緻に行ってきた成果です。

実際、学習指導要領や言語、カリキュラムに応じて製品機能はカスタマイズされており、現在、18地域に対応した61モデルを展開。開発・生産面でも当該戦略を推進すべく、少量多品種に適したLSIの構築や自動化生産などを通じて、収益性を担保しながら、短サイクルでのカスタマイズを実現しています。

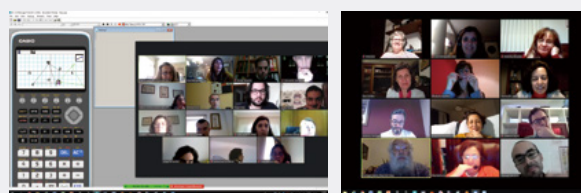
こうした取り組みの結果、カシオの関数電卓は世界100カ国で採用され、世界で過半のシェアを有しています。授業への採用という製品特性に加え、蓄積した教育メソッドやニーズ収集ノウハウなどを背景に、参入障壁は非常に高く、各国の先生同士でアドバイスし合うコミュニティの場も形成されつつあります。

一方、世界の教育環境は大きな転換点にあります。コロナ禍により、カシオも休校などの影響を受けましたが、中長期的には教育環境のIT化がパラダイムを変える要因となっています。近年、各国政府でIT端末整備に向けた予算化や各種プログラムが進んでいましたが、コロナ禍により、授業や教材、試験のオンライン化は一層加速しています。しかし、コロナ禍での学校運営が各国で異なっていたのと同様、教育環境のIT化に対しても、各国それぞれのニーズや実情に合わせた展開が必要です。

コロナ禍における成功事例

海外 オンライン授業向け関数電卓ソフト
(エミュレーター)の無償提供

- オンラインワークショップを通じて使用を促進
(先生のパソコンによるデジタル授業実現に貢献)
- ポルトガルでは、国営教育放送での使用により開拓が加速

日本 オンライン学習支援に向けた学習ツール
(「ClassPad.net」)を無料公開

- Webブラウザ上で関数計算、グラフ描画ができる数学学習ツール
- オンライン授業用の新しい教材作りのサポートも併せて実施



教育関数事業の成長戦略

カシオでは、こうした環境変化を踏まえ、未来の学校教育に貢献すべく、ハードとソフトの両面で新たな事業展開を進めています。

ハード面では、関数電卓のオンライン活用に向けたサポートを積極化し、さらなる拡販や製品改良につなげていきます。例えば、ポルトガルでは、関数電卓のオンライン用サポートソフトを無償公開したところ、国営教育放送にて当該ソフトを活用したテレビ授業が行われ、遠隔授業用ツールを模索していた現場の先生方に認知が広がりました。新規市場に対しても、従来、現地で行っていた先生へのトレーニングをオンラインに切り替えるなど、各地の教育構想や実態に合わせた展開を行い、採用を広げていきます。

ソフト面では、まず、「GAKUHAN」活動で培った教育メソッドのもと、数学学習ツールのWebアプリ事業を強化していきます。パソコンやタブレット環境においても、多面的にアプローチできる数学教育に向け、すでに展開が進む米国に続き、日本や欧州、アジアなどについても、積極的なマーケティングを行っていきます。そして、今後、カシオが新

たな取り組みとして注力していくのは、デジタル教科書・試験の価値向上・効率化に向けたソフトウェア事業や、教育環境そのものへの支援です。数学教育や採点には、数式が重要となりますが、数式のまま計算できるエンジンは世界でも希少で、カシオの計算エンジンは世界最強であると自負しています。現在は、この技術シーズを最大活用し、教科書出版社や試験運営会社に向けた、試験モジュールや自動採点エンジン提供の取り組みを進めています。さらに今後は、電子辞書事業で培ってきた、豊富かつ各国のニーズに照らした教育コンテンツという強力な資産も活かしながら、インプット、処理、アウトプットというさまざまな側面で、今後の教育プラットフォームの構築および価値向上に寄与していく考えです。

カシオの教育関数事業では、技術スタッフが各地の教育現場で学生・生徒と対話し、その人生への貢献実感が活動のエネルギーともなっています。ニーズ創出と開発、導入支援というサイクルを確立している事業特性を活かし、新たな取り組みを続けながら、世界の教育に寄与していきます。

教育環境のIT化を踏まえたソフトウェアでの価値提供

カシオサーバー(コアエンジン)

数学学習ツール

(フロントエンド)



- コア技術
計算ツール／計算機能／グラフ機能
- 提供価値
PC／タブレット環境下で、多面的にアプローチできる数学教育を実現

学校／先生に採用

試験用モジュール

(フロントエンド)

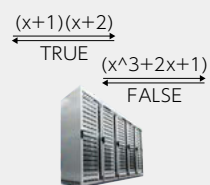


- コア技術
計算ツール／計算機能／グラフ機能
- 提供価値
電子試験でさまざまなタイプの問題が出題できるようになる

電子教科書／試験に採用

自動採点エンジン

(バックエンド)



- コア技術
数式処理エンジン
- 提供価値
デジタル試験で最も高コストの採点部分の経費削減を実現

試験会社に採用

新規事業

担当責任者からのメッセージ

ビューティテック、メディカル、イメージング事業

これらの3事業は、カシオの技術を社会への貢献に直結させていく事業でもあります。

非接触、パーソナライズといったアフターコロナ社会のニーズにも適合しており、改めて事業の意義を確信しています。共創パートナーとの協働を加速し、事業の発展に全力で取り組んでいきます。

スポーツテック事業

メガトレンドへの合致、効果の実感、カシオが取り組む必然性という、成長要件を満たした本事業は、新たなユーザー体験を創出し文化を創るという、カシオの価値創造を象徴する事業になるはずで。共創基盤の原型を早期に確立し、ランニングエコシステムの確立に取り組んでいきます。

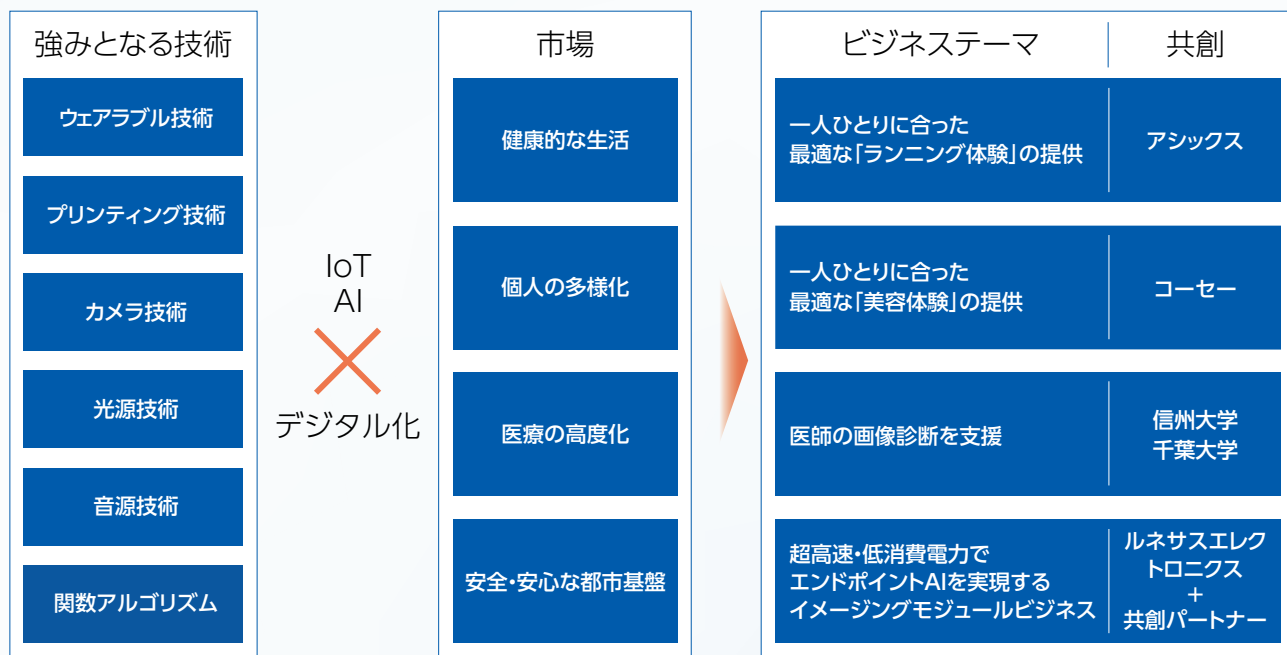


執行役員
事業開発センター長
中山 仁



執行役員
スポーツ健康
インキュベーションセンター長
井口 敏之

新規事業の領域とテーマ



ビューティテック、メディカル、イメージング事業の成長戦略

ビューティテック事業は、女性の美の追求という、大きな潜在ニーズをテーマとしています。まずは、株式会社コーセーとの協働により、センシング技術とプリンタ技術を活用したネイルプリンタ事業を確立していきます。これは、専用のプリンタ機器により、ネイルサロンなどに行かなくても、手軽で簡単・スピーディに自分に最適なネイルプリントができるというものです。コロナ禍により、コーセー実店舗での実証実験などに若干の遅れが生まれましたが、PoC*の検証は着実に進んでおり、2021年度中を目途にサービス開始を目指します。また今後は、ソフトウェアの展開によるサービス拡充やネイル以外のビューティサービスも視野に事業を展開していきます。

メディカル事業は、画像処理やAI解析を通じた医療の高度化を目的としています。2019年5月には千葉大学や信州大学との共同研究により、皮膚の画像診断に役立つダーモカメラと画像管理ソフトを開発。皮膚科向けに市場導入しており、着実に実績・知見が積み上がっています。さらに、皮膚科向けの本製品の国内外での採用拡大はもとより、蓄積したデータを活用し、AIによる診断サポートサービスや、

産婦人科など他診療科への展開も検討しています。

イメージング事業は、画像処理・センシング技術をモジュールとして提供し、共創パートナーや顧客企業とともに潜在ニーズを探索・創出していくB to B事業です。現在注力しているのは、動的再構成プロセッサ (DRP) の処理技術などを駆使し、ルネサスエレクトロニクス株式会社と共同開発した「低消費電力・超高速処理AIチップ」を活用した展開です。これにより、カメラなどのエンドポイント側でAI処理を行うことが可能になり、クラウドとの送受信データ削減やセキュリティ向上を実現することから、大手セキュリティメーカーとの事業検証が進んでいます。今後も、パートナーや顧客企業との協働を加速し、さまざまな用途への採用を広げていきます。

なお収益構造としては、上述の3事業はいずれも、技術を提供してリカーリング収益を得ていくビジネスであり、高い投資効率と収益性が期待できることが特徴となっています。

※ Proof of Concept: 概念実証 (新しい概念や理論、原理、アイデアの実証を目的とした検証やデモンストレーション)

ビューティテック、メディカル、イメージング事業



新規事業

スポーツテック事業の成長戦略


社会全体で健康寿命やQOL(生活の質)が注目されるとともに、各国の医療制度・医療費問題が議論され、さらにはコロナ禍の影響もあり、人々の健康に対する意識が急速に変わりつつあります。カシオは「人々が健康である姿を実現する事」を普遍的な価値として、独自技術をもって最適なパートナーと共創することで、一人ひとりにパーソナライズされた新しい体験を提供し、世界の人々の健康を支えていきます。

事業の方向性としては、体力増強を目的とした「スポーツテック」、健康増進を目的とした「ヘルスケアテック」の2つにドメインを分類しています。第一弾として「スポーツテック」を株式会社アシックスとの協働により、ランナー一人ひとりにパーソナライズされ、ハードウェアとサービスが一体化された、ワンストップの統合サービスプラットフォームを立ち上げていきます。その後、ヘルスケアドメインに順次拡大し「一人ひとりの健康」を支える、スポーツ健康事業として取り組んでいく方針です。

競合企業も着目する市場ですが、カシオには、「CASIO」および「G-SHOCK」という強いブランドに加え、大学との産学連携による身体の動きを可視化する「バイオメカニクス技術」のほか、「ウェアラブル技術」「センシング技術」での優位性があります。まず、ウェアラブル端末を通じて蓄積したバイタル(生体情報)や、バイオメカニクスなどのさまざまなデータをAI解析します。それを株式会社アシックスの知見に基づくコーチングや施設・サービスなどにつなげることで、すべてのランナーに対するさまざまなニーズへの対応や効果実感を生み出すことができます。現在、新規事業立ち上げに向けて順調に進捗しており、2021年春には新製品として発売する計画です。

この統合サービスを核に、ランナーに必要なサービスをワンストップにて提供するために、さらなる異業種企業との共創領域を拡大し、究極に利便性が向上されたランニングエコシステムでの共創基盤を構築していきます。

スポーツテック事業




CASIO
Sensing & Analysis

ランナー**1人ひとり**の特性や走行データを取得し、AIアルゴリズムとバイオメカニクス(※)技術を用いて分析

※ **バイオメカニクスとは?**
生物の構造や運動を力学的に探求して応用したりすること

心拍値、ペース、距離、タイム、軌跡、ストライド、ピッチ、姿勢、上下動、etc



asics

74

走行効率や着地衝撃の分析、フォームの善し悪しを評価

フォームの修正や最適なトレーニング方法を**パーソナライズ**されたアドバイスや情報としてフィードバック

収益改善事業

抜本的な事業構造改革による、継続的な黒字体質への転換

電子辞書・英会話学習機事業

- 教育環境のIT化を踏まえた、既存領域の安定収益基盤の確立
- 新事業領域検討

楽器事業

- 「Slim & Smart」製品へのラインアップおよび経営資源の集中
- 流通戦略強化（EC強化）
- 楽器を娯楽として楽しむ層向けのサービス展開

プロジェクター事業

- 独自技術資産を活かした小型特化戦略
- 新市場創出と新ビジネスモデル構築

SA事業

- 独自技術資産を活かした新ビジネスモデルの構築

戦略のポイント

電子辞書・英会話学習機、楽器、プロジェクター、その他のシステムの各事業では、継続的な黒字体質へと転換すべく、抜本的な事業構造改革を推進しています。具体的には、推進テーマ別に部門横断で取り組む変革オフィスと、開発、生産／調達、営業、間接業務の本部ごとの改革プロジェクトが連携し、アフターコロナ社会を見据えた改革施策を実行していきます。

2020年3月期前半は、重点的に進めた収益性改善施策が、特に楽器事業において顕在化し、業績の改善が見られました。一方、新型コロナウイルスの感染拡大以降、全体としては進捗に遅れが生じつつあり、2021年3月期中には、改革施策を完遂すべく、取り組みを加速していきます。

改革推進の中間ゴールイメージとしては、「不安要素がすべて解消されている状態」を設定しており、電子辞書・英会話学習機事業と楽器事業では、新たな安定的な収益体質の確立を、プロジェクター事業とその他システムでは、事業そのものの構造変革を目指しています。

各事業の改革

電子辞書・英会話学習機事業では、急速に進む教育環境のIT化を踏まえた事業転換を図ります。国内事業において、学校ごとのカスタマイズや各種事業運営サイクルの強化などを通じて、安定的な黒字体質への転換を図ります。中国事業における事業構造転換、アプリ事業の検討、中国以外の海外展開の検証などを進め、新たな事業像を確立

していきます。

楽器事業では、快適な音のある生活の提案を通じて、人々の生活と心を豊かにしたいという、事業ビジョンを根幹に、中期的な事業戦略を構築・推進しています。2020年3月期は、競争力のある「Slim & Smart」製品にラインナップ・経営資源を集中するとともに、コスト力の強化なども図りました。この結果、コロナ禍においても、巣ごもり需要などの新規ニーズの掘り起こしや新規ユーザーの獲得を果たし、収益面においても、順調に成果が上がりました。今後は、ライフスタイル提案と連動した「Slim & Smart」新製品の投入や、EC強化も含めた流通戦略の深耕を進めていきます。同時に、現在、一部の地域で展開しているオンラインレッスンやSNSコミュニケーションなどを含め楽器を娯楽として楽しむ層に向けたサービスの構築に取り組みます。

プロジェクター事業では、抜本的な事業の見直しを実行し、小型に特化した技術／商品戦略に転換していきます。組み込み・モジュール領域、コミュニケーション領域とともに、カシオ独自の強みであるプロジェクション光源エンジン技術を活かした新領域を創造していきます。

SA事業では、新たなビジネスモデルの構築を目指します。具体的には、一部地域における高級機ジャンルからは撤退する一方、ブルートゥースレジヤやキャッシュレス対応レジヤといった顧客との接続性を重視した領域に経営資源を集中した戦略に転換し、サブスクリプションモデルへのアプローチを含め、ビジネスモデル転換、収益基盤の再構築を図ります。

機能別の事業基盤

重視するテーマ

- ・ユーザーへの貢献軸による体制・機能・プロセスの抜本的な見直し
- ・ユーザーへの貢献軸による体制・機能・プロセスの抜本的な見直し
- ・中長期視点、全体最適、モノからコトの事業運営
- ・デジタル技術の最大活用
- ・部門連携の強化による改革の加速
- ・カシオの強みを活かした価値の追究

基本的な考え方

カシオでは、企業価値向上に向けた経営基盤改革の中で、2018年4月から執行体制の変革に着手しています。これは、それぞれの事業部長が監督する「事業軸」と「機能軸」により責任を明確にし、中長期視点で全体最適のマネジメント体制の確立を図る取り組みです。

開発本部、生産本部、営業本部、CS本部、本社スタッフの機能軸においては、全社的な改革の専任部署である未来創造センターと変革オフィスとの連携を密にしながら、それぞれ次のようなテーマの変革に取り組んでいます。

事業軸と機能軸

機能	事業			
	時計 BU	教育 BU	楽器 BU	システム BU
開発本部	中長期視点の「事業軸」「機能軸」による事業運営			
生産本部				
営業本部	短期視点	→		中長期視点
CS本部	単一商品開発	→		市場づくり
本社スタッフ	事業単位の運営	→		One CASIO

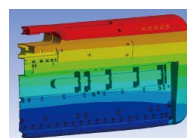
サービスがモノからコトへと移行する中、単なる計画に則った新製品開発だけでなく、あくまでもユーザーファーストの実践を通じて世界にカシオファンを広げていくことを目指しています。

そのため開発本部では、“「商品コンセプト」を上回る「商品パフォーマンス」の実現”という考え方を大切にしています。これは、機能・性能、デザイン、ブランドといったユーザー購入前の期待を形成する「商品コンセプト」に対し、品質、使い心地、アフターケアなどユーザー購入・体験後の「商品パフォーマンス」の方が大きくなければ、ユーザーの満足・継続体験は適わず、ファンを広げ、新たな文化を創ることはできないという考えに基づいています。

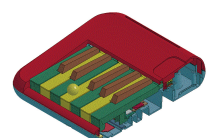
開発本部内の組織改革

また、今後の開発においては、ソフト開発の比重が一層大きくなるほか、品目ごとで有していた技術・ノウハウを全社視点で最大活用していくことが不可欠となります。こうした中、2020年6月には、従来、品目ごとで構成されていた開発体制を、「商品コンセプト」実現の裏付けを担う品目別

楽器事業で成果を上げている、CAE*を取り入れた各種品種解析・試験の効率化の事例



CAEを活用したキーボードの解析事例
グリップ強度試験



打鍵挙動解析試験

* Computer Aided Engineering: 開発初期段から仮想試作・試験を行い、少ない試作回数で品質向上を図る設計技術

組織と、「商品パフォーマンス」の向上を果たす機能別組織に再編成しました。これにより、プロデューサーが品目ごとに量産化技術やデザイン、コストをマネジメントし、新製品の投資効果最大化を図るとともに、機能別組織にて柔軟な開発リソースの配分とノウハウの共有化を進め、開発効率の最大化を目指します。特に、デザイン、デバイス、機構、品質といった開発機能の中で、デジタルエンジニアリングを導入したプロセス改革にも注力しており、着実な開発リソースの低減が実現できるものと見込んでいます。

■ 技術基盤の強化

現在のカシオは、堅牢性、小型・省電力、音源・音響、光源、プリンティング、画像処理、センシング・アルゴリズムなど多岐にわたる分野で技術的優位性がありますが、今後はさらに新たな技術も含めた技術基盤の一層の進化が不可欠です。外部との共創や新たなスキル習得に向けた人財育成・採用も重視しながら、以下の時間軸で、事業戦略に基づいた中長期視点の技術開発に取り組んでいきます。

- 将来の事業戦略を見据えた先行技術開発(～3年先)
- 商品戦略上の核商品の先行商品開発(～2年先)
- 商品化設計(短期)

開発本部のミッション

組織間の壁を取り除き、関連部署との強い連携をもって、

- 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
- 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
- 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。

生産本部の取り組み

■ これまでの改革と成果

カシオでは、機能統合により2017年10月に発足した生産本部のもと、抜本的なモノづくり体制の変革を行い、マザー工場である山形工場を基点とした生産拠点の再構築と生産プロセスの標準化に取り組んできました。この改革では、生産本部のミッションの共有・定着を重視しながら、各部門との協働を積極的に進めた結果、内製化率の向上、自社生産拠点の効率化、技術の蓄積、そして品質問題の撲滅といった成果を上げることができました。

■ 新たな生産改革

一方、こうした取り組みは「マイナスをゼロ」にした第1段階の改革で、商品価値・企業価値の向上への寄与に向けては道半ばです。特に、ユーザー体験を重視した各事業戦略や、アフターコロナ社会を見据えたユーザーへの貢献を考えれば、よりパーソナルな商品を、フレキシブルかつ迅速に供給していくことが不可欠になります。

こうした考えのもと、2020年6月からは、スマートファクトリー化をベースとしたエンジニアリングチェーン改革とサプライチェーン改革に取り組んでいます。中期的なゴールとしても、従来3カ月かかっていた販売までのリードタイムを2カ月に短縮するという目標を掲げています。

具体的には、従来月次で設定していた需要予測を営業本部と連携することで週次化を実現し、リエンジニアリングとIT化、システム統合により、営業から生産現場をダイレクトにつなぐ統合プロセスを構築。販売計画と生産・調達計画と連動することで、よりリアルタイムな生産稼働を実現していきます。

同時に、各生産工程の自動化により、生産効率の向上と高速化を図ります。時計製品の生産では導入が進んでいる自動化ですが、このノウハウを活かして他品目にも拡大するとともに、さらにAIを活用して導入範囲を広げていきます。例えば、2021年3月期中の自動化を計画している、デジタルピアノの音質検査。熟練工による検査が不可欠な

機能別の事業基盤

これまでのプロセスに対し、AIによる波形分析を取り入れることで検査の無人化や検査精度の向上(実証実験にて異音判定精度が99.6%)を図ることができます。また、振動センサーを活用した設備の予兆保全システムは、2020年6月に導入しており、設備監視の自動化や故障の未然防止を実現しています。

さらに、開発から生産までのプロセスについても、開発本部で進める改革と連動し、データ連携を軸とした開発・生産プロセスのスマート化を実現することで、開発・生産リソースの削減や品質向上、開発期間の短縮を図っていきます。



ピアノ鍵盤生産ラインの自動音質検査機

生産本部のミッション

生産本部は、カシオが成長し続けるために以下を実現する。

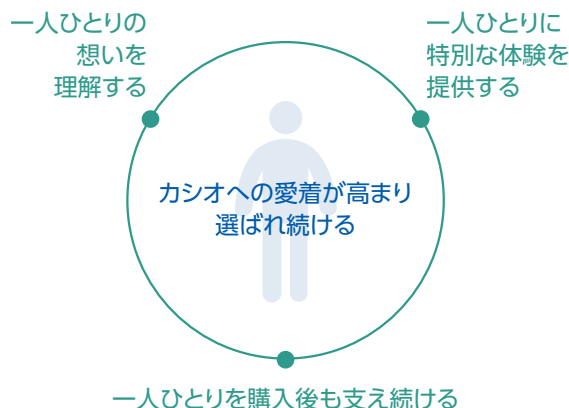
- 卓越した購買技術、生産技術のプラットフォームを活用し、イノベーションプロセスを最適化することで商品価値向上に貢献する
- 製品の生産を安定的に、高品質で、適正な価格で市場に提供しお客様満足度の向上を図る

デジタルマーケティング改革と営業本部の取り組み

改革に向けた考え方

あらゆるものがデジタルでつながりデータであふれる、社会のデジタル化に対して、カシオでは、デジタルマーケティングによって「一人ひとりの生活者とのつながり」をつくる好機ととらえています。この考えのもと、2020年、カシオは「個々の生活者に向き合い、価値を提供し続ける」ためのデジタルマーケティング改革をスタートさせました。目指すのは、生活者一人ひとりを理解し、それぞれの最適体験を提供し続けることで、デジタル化が進展した社会で選ばれ続ける存在となることです。

生活者に向き合うデジタルマーケティング



改革の方向性

改革に向けては、3つの観点で方向性を定めています。

まず基点となるのが、「一人ひとりの想いを理解する」ことです。さまざまな接点で個別に取得しているユーザーデータを集約・統合・分析することで、一人ひとりのニーズや困りごとを抽出していきます。現在、ユーザーデータの統合管理システムの導入準備や、デジタル行動分析ツールの実装および活用に取り組んでいるところです。

2つ目は、理解した生活者の想いに応じて、最適なタイミングで「一人ひとりに特別な体験を提供する」こと。具体的には、デジタルコンテンツや製品情報をグローバルで一元管理するとともに、WebサイトやECの充実と店舗との連携を強化し、オムニチャネル化を進めます。また、購買履歴などから特別なファンを特定し、Webサイト/EC、店舗の双方で、特別な製品や接客・サービスを提供できる仕組みづくりに取り組みます。

3つ目としては、さまざまな形で「一人ひとりを購入後も支え続ける」ことです。顧客の会員情報の収集・統合や、製品購入後の適切なアプローチを実施していく考えです。

こうしたデジタルマーケティング改革と連携し、営業本部においても、ターゲットユーザーに対して適切な価値を提供するための体制変革に着手しています。生活者と直接つながるための体制と、強い流通・独自性のある流通との関係強化といった両面での改革が不可欠で、役割・制度・働き方を再設定し、事業戦略に対応した新たな営業基盤を構築していきます。

サステナビリティ基盤

重視するテーマ

- ・ 働きやすい職場環境の提供とダイバーシティの推進
- ・ 資源循環型社会の実現
- ・ CSR調達の推進
- ・ 脱炭素社会の実現
- ・ 自然との共生
- ・ 人権の尊重

基本的な考え方

カシオでは、事業運営を通じて、社会から期待される環境・社会面の課題解決を図りつつ、持続的に成長することにより、社会から必要とされ、従業員からも尊敬される会社であり続けることを目指しています。そのためには、常に変化し続ける経営環境に対応すべく、労働、環境、人権、腐敗防止といったサステナビリティ基盤を継続的に整備・充実していくことが重要だと考えています。

その推進にあたっては、2010年に参加した国連グローバルコンパクトの原則を企業活動全般に取り入れるとともに、国際ガイダンス規格「ISO26000」を参考にしながら、GRIガイドラインに照らした開示を進めています。2016年3月期には、こうした取り組みを的確なPDCAサイクルのもと推進していくため、重点課題としてCSRマテリアリティを特定しました。

「SDGs(持続可能な開発目標)」に対しても、2019年に各事業において取り組むべきサステナビリティ目標を策定し、SDGsの17の目標のうち、カシオが貢献していくべき目標を明確にしました。今後は中期経営計画と連動させながら、SDGsとも紐付いた具体的なKPIを設定していく予定です。

CSRマテリアリティ

カシオのCSRマテリアリティは、自社にとっての重要性特定、社外へのアンケート・ヒアリングを通じたステークホルダーにとっての重要性特定、それぞれの課題項目の検証と整理、というステップにて策定しました。それぞれの内容については、社会環境の変化をとらえながら、継続的に見直しを行っていく予定です。

CSRマテリアリティと注力事項

マテリアリティ	2020年3月期の注力事項
働きやすい職場環境の提供とダイバーシティの推進	育児休業取得率・復職率の維持向上、女性採用比率の向上、障がい者法定雇用率の維持、ストレスマネジメントの充実、ストレスチェックの実施・検証
資源循環型社会の実現	カシオグリーンスター製品売上比率の向上、廃棄物再資源化率の向上、水の使用量の削減
CSR調達の推進	各拠点・取引先のCSR教育、年次監査のフォロー
脱炭素社会の実現	中長期CO ₂ 排出量の削減シナリオ構築、温室効果ガス排出量削減、サプライヤー調査
自然との共生	製品カタログの森林認証紙比率の向上
人権の尊重	人権課題の検証とフィードバックの実施、人権専門教育、苦情処理の仕組み整備

サステナビリティ基盤

人財マネジメント

厳しい企業競争に打ち勝ち、持続的に発展していくためには、さまざまな経営資源の中でも、実際に企業活動を担う「人財」の価値最大化が重要です。そのためカシオでは、社会構造や環境変化に対応した人財育成の強化と、多様性にあふれた従業員一人ひとりが活躍できる職場環境の整備が必要不可欠であると考えています。

■ 組織と人財の活性化

上記の考えのもと、カシオでは、少子高齢化、労働力人口の減少、働き方の多様化といった課題にも対応すべく、人財にかかわる諸施策を進めてきましたが、2019年3月期には、中長期視点での企業価値向上に向けた構造改革に着手しました。従来の階層別研修や早期退職優遇制度の実施に加え、2020年3月期には若手マネジャーの積極的登用や「働きがい改革プロジェクト」を開始するとともに、新人事制度の検討を始めました。現在では、働きがい改革は未来創造センターに引き継がれるとともに、アフターコロナ社会に対応し、従業員一人ひとりが高いモチベーションを持ち、働きがいを実感できる会社を目指し、「制度・仕組・組織」の変革に向けた取り組みを進めています。

■ 従業員一人ひとりが活躍できる職場環境の提供

カシオには、多様な個性や能力をもった約11,000名のグループ従業員がいます。社会環境や従業員の価値観・ライフスタイルも変化中、こうした変化に適切に対応し、多様性を強みにできる企業経営が重要であると考えています。

CSRマテリアリティにおいても、「働きやすい職場環境の提供とダイバーシティの推進」を設定し、在宅勤務、時差出勤といった時間や空間の柔軟な就業形態の導入などのワークライフバランスの推進に加え、各種の子育て支援策をはじめとした女性や障がい者が働きやすい環境整備に取り組んでおり、「育児休業取得率・復帰率」、「女性採用比率」、「障がい者法定雇用率」などで目標を定め、各種施策を進めています。

環境マネジメント

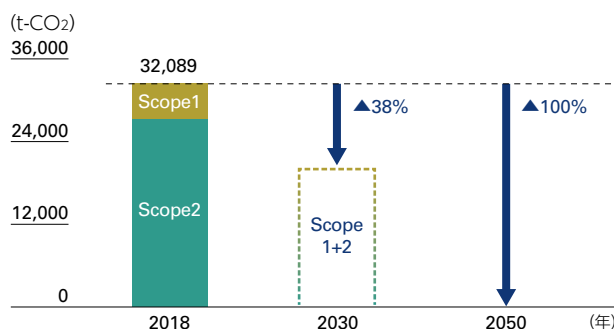
カシオは、2050年を見据えた長期的な環境経営方針である「カシオ環境ビジョン2050」のもと、適宜見直しを図りながら積極的な取り組みを進めています。重点課題としては、「脱炭素社会の実現」、「資源循環型社会の実現」、「自然との共生」を掲げており、積極的かつ計画的な環境活動の推進を通じ、これらの課題解決を果たしていくこととしています。

■ 脱炭素社会の実現

世界的に気候変動リスクに対する注目が高まる中、より一層の省エネルギー化を進めるとともに、再生可能エネルギー導入の拡大およびバリューチェーンにおける代替手段の確保などを図ります。また、カシオは創業以来、「小型・軽量・薄型・省電力」を実現する技術を駆使し、幅広く環境配慮型製品を生み出してきましたが、今後もより、環境性能の高い製品の創出と事業拡大を図ります。

事業活動に伴う温室効果ガスの排出量については、従来の算定基準をより精緻なものに見直すとともに、削減目標をより一層強化しました。具体的には、スコープ1、2については、「2018年度比で2030年度までに38%、2050年度までにゼロを目指す」という目標に変え、その達成のために高効率／省エネルギー設備の導入や業務プロセス改善、再生可能エネルギーの導入を促進していきます。また、カシオはバリューチェーン全体のCO₂排出量のうち、購入した物品・サービス(スコープ3カテゴリ1)の排出量が60%以

中長期目標に基づく温室効果ガス排出量(スコープ1、2)の削減計画



上を占めているため、主要サプライヤーの温室効果ガス排出量削減に関する調査に取り組むこととしました。スコープ3の削減目標については、「購入した物品・サービス(カテゴリ1)と、販売した製品の使用(カテゴリ11)による温室効果ガス排出量を、2018年度基準で2030年度までに30%削減する」に強化し、バリューチェーン全体で温室効果ガス排出量の削減につながる取り組みを促進していきます。

■ 資源循環型社会の実現

カシオは、バリューチェーン全体を通じて省資源化や資源循環に取り組んでいます。製品の取り組みにおいては、開発・設計段階から使用後のリサイクルまで、小型軽量化や長寿命化、リサイクル設計など環境に配慮した製品づくりを行い、自社基準を満たした製品を「カシオグリーンスター製品」「カシオスーパーグリーンスター製品」として認定しています。

また、各事業拠点で発生する廃棄物については、発生量の削減に努めるとともに再資源化比率の向上を推進し、埋立処分量ゼロを目指します。

■ 自然との共生

カシオは事業特性上、生物多様性への直接影響が小さいことから、サプライチェーン全体における間接影響に着目し、「カシオグループ生物多様性ガイドライン」に基づき、事業環境や各種規制の動向を注視しながら、自然との共生に向けた活動を推進しています。

一方、時計事業では、自然との共生の観点から自然保護団体との協働も進めるなど、生物多様性における「機会」の側面にも着目し、「アウトサイド・イン」「マルチステークホルダー・パートナーシップ」を念頭においた活動を推進しています。

人権

カシオでは、従業員が各種法令・規範・社内規則等の遵守はもとより、高い倫理観と良識をもって行動できるように、

国内外のグループ全体に対して教育活動を行うほか、2年に一度、アンケートを実施し、課題や問題点の集約、フィードバックなどによって改善を促進しています。

また、2014年にはグローバルレベルの人権尊重のガバナンス強化に向け、「カシオグループ人権尊重に関する基本方針」を制定、当該規範、方針の周知徹底を図り、取り組みを進めています。

具体的には、2014年にカシオ独自の「人権チェックツール」を策定し、以降国内外のグループ会社も含め、当該ツールを用いて人権に関する課題の取り組み状況の確認を継続して実施しています。今後もグローバルで改善に向けてのPDCAサイクルを回し、グループ全体の人権デューデリジェンスの強化に努めていきます。

サプライチェーンマネジメント

カシオは、公正で公平な取引のもと、法令・社会規範の遵守、人権・労働・安全・健康への配慮、環境保全への配慮など、サステナビリティの取り組みをサプライチェーン全体で遂行するため、「資材調達方針」を制定しています。また、お取引先のご理解・ご賛同によるパートナーシップ体制の構築に向け、その指針となる「お取引先さまへのお願い」を制定するとともに、定期的なモニタリングの仕組みを導入しPDCAサイクルを回す取り組みを進めています。

具体的には、2009年より、グローバルでお取引先に対し、企業の社会的責任(CSR)遂行に関するアンケートを毎年実施しており、すべてのお取引先から回答をいただいています。当該アンケートは、お取引先のCSR取り組みの進捗状況が把握できるように設定しており、カシオでは、アンケート回答の分析を行い、その結果とともにカシオが目指すCSR調達のあるべき姿についての考え方をフィードバックし、継続的な改善に努めています。

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。総取締役数は7名から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。

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、定款及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、定款及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。

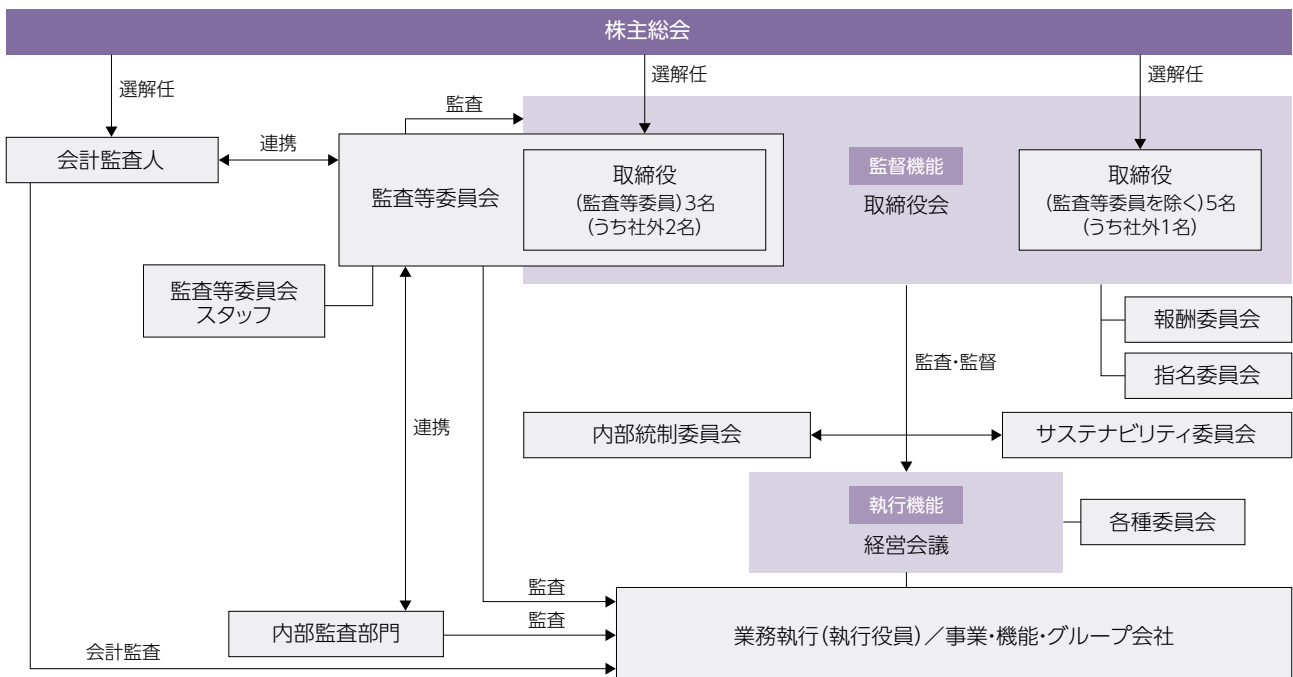
監査等委員会・監査等委員

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、取締役会及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し意思疎通を図っている他、取締役(監査等委員である取締役を除く)などから

コーポレート・ガバナンス体制図



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

取締役の指名及び報酬の決定プロセスの透明性と適正性を高めるため、取締役会の下に諮問機関として、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及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。

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、取締役の報酬制度の方針及びその仕組み等の内容について審議の上取締役会に答申します。

■ 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、その監督の下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取締役会において選任しており、任期は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・能力を持つメンバー構成と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、法律その他の分野など幅広い見識と豊富な経験を有する社外取締役に構成しています。

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からの視点での意見・提言をいただける有識者を招聘しています。

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。

取締役の役位・担当

役位	氏名	指名委員会	報酬委員会	取締役会出席状況	取締役(監査役)在任年数
代表取締役 社長	櫻尾 和宏	○	○	14 / 15 回 (93%)	9
取締役 執行役員	山岸 俊之	○		15 / 15 回 (100%)	7
取締役 執行役員	高野 晋		○	15 / 15 回 (100%)	5
取締役 執行役員	櫻尾 哲雄			11 / 11 回 (100%)	1
取締役(社外)	尾崎 元規	●		9 / 11 回 (82%)	1
取締役 常勤監査等委員	内山 知之			15 / 15 回 ^{※1} (100%)	3 ^{※2}
取締役 監査等委員(社外)	千葉 通子	○	○	15 / 15 回 ^{※1} (100%)	2 ^{※2}
取締役 監査等委員(社外)	阿部 博友		●	11 / 11 回 (100%)	1

□: 社外取締役 ●: 委員長 ○: 委員

※1 当社監査役として4回出席を含む

※2 当社監査役及び取締役の在任年数。取締役就任は2019年6月

コーポレート・ガバナンス

■ 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。

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た経験を有し、その豊富な経験と高い見識に基づく客観的な視点で当社の経営全般について監督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及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高い専門性と客観的な視点で当社の経営全般について監査・監督いただくため選任しています。
阿部 博友 独立役員	総合商社での豊富な海外勤務経験や大学院における法律分野に関する研究及び教授職等に基づく専門的な知識を有し、公正中立な第三者の立場から高い専門性と客観的な視点で当社の経営全般について監査・監督いただくため選任しています。

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等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、内部監査の計画及び内部監査実施

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。

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。

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、2018年度は、社外役員を中心に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、対応を図っています。

2019年度は、取締役(監査等委員を含む)に対しアンケートを実施し、議題提案時期の早期化、より長期的かつ戦略的視点での議論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。

役員報酬

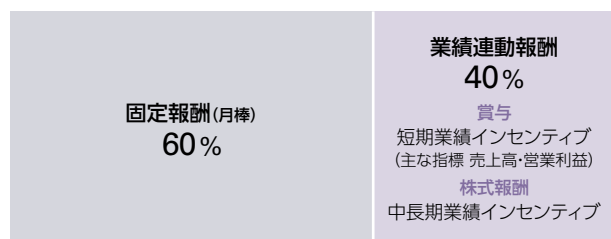
役員報酬は、企業の持続的な成長に向け、市場競争力のある報酬水準と、健全な企業家精神の発揮に資するインセンティブとすることを基本方針としており、原則的には役位に関わらず同じ方針としています。

報酬体系は、固定報酬(月俸)と業績連動報酬(賞与及び株式報酬)で構成していますが、業績連動報酬をより重視し、固定報酬60%・業績連動報酬40%を原則としています。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。また、業績連動報酬は、賞与(短期業績インセンティブ)と株式報酬(中長期業績インセンティブ)にて構成しています。業績連動報酬のうち、賞与の設定は、業績伸長を図るための経営努力の結果を最もよく反映する指標であると考えられるため、該当する期の売上高と営業利益を主な指標としています。具体的には、売上高と営業利益の目標達成度及び

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ています。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2019年度より導入しています。

報酬の決定プロセスについては、役位毎に競合他社ベンチマークを実施の上、その体系・総枠を社外取締役を委員長とする報酬委員会にて審議し、審議結果を取締役に答申。取締役会ではその答申について確認し、決定しています。

役員報酬の構成イメージ



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、厳格に運用。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。

2020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 (監査等委員及び社外取締役を除く)	317 百万円	固定報酬	74 百万円	7 名
		業績連動報酬 賞与 譲渡制限付株式報酬	14 百万円 28 百万円	
		特別功労金	200 百万円	
監査等委員 (社外取締役を除く)	11 百万円	固定報酬	11 百万円	1 名
監査役 (社外監査役を除く)	3 百万円	固定報酬	3 百万円	1 名
社外役員	32 百万円	固定報酬	32 百万円	7 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(監査等委員を除く)の報酬限度額は、2019年6月27日開催の第63回定時株主総会において年額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。)と決議されました。また、上記年額報酬の枠内で、同株主総会において、取締役(監査等委員及び社外取締役除く)に対して、譲渡制限付株式報酬額として年額1億円以内(ただし、年80,000株を上限とする)と決議されました。
- 3 取締役(監査等委員)の報酬限度額は、2019年6月27日開催の第63回定時株主総会において年額7千万円以内と決議されました。
- 4 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。
- 5 当社は、2019年6月27日付で監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行しました。
- 6 第63回定時株主総会の決議に基づき、故代表取締役櫻尾和雄氏に対して特別功労金2億円を贈呈しています。

リスクマネジメント／コンプライアンス

基本方針

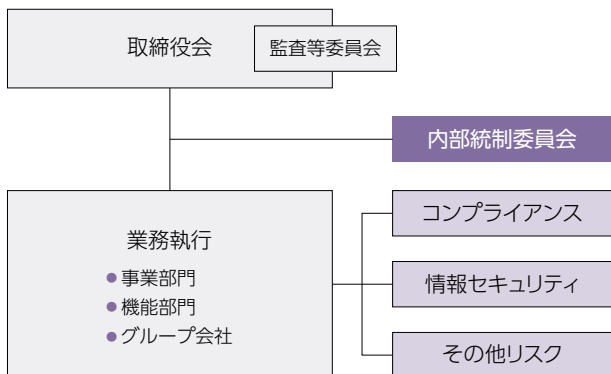
カシオでは、「リスクを予見し、リスクがもたらす損失を最小限にとどめる予防対策や、リスク発現時の的確な事後対策により事業の継続を図る」ことを基本方針として、リスクマネジメントを推進しています。

また、すべての役員および従業員が、日常の活動において、国際規範、各国・地域で適用される法令、および社内規則等を遵守することはもとより、高い倫理観と良識をもって行動するために「カシオグループ倫理行動規範」を制定しています。

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・その他リスクマネジメントに関する機能を横断的に統合させ、漏れや重複の無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することを目的として、取締役会の下部に独立した組織として設置しています。

コンプライアンス／リスクマネジメント体制



リスクマネジメント体制

経営に重大な影響を及ぼすリスクについては「リスク管理規程」に基づき、内部統制委員会の監督のもとで関連組織が相互に連携しながら、以下のとおり推進する体制としています。

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・各種マニュアルの継続的な整備を行い、損失発生時の未然防止、リスク発現時の会社事業への影響の最小化を図ります。

対策実行体制

リスク発現時は、迅速な状況把握や情報伝達等の的確な初動対応、並びに意思決定が実行される万全な体制となっており、安定的な事業の継続を現実のものとしています。

グローバルリスク調査の実施

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、カシオグループを取り巻くさまざまなリスクを想定した上で、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ています。現在では、特に重要なリスクとして、競争法、プライバシー法、サイバーセキュリティの3つを抽出し、それぞれ以下の対策を実施しています。

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。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。今後は教育の実施状況も踏まえ、定期的に監査を実施し、本プログラムのさらなる定着を図っていきます。

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「DPOチーム」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・廃棄に至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います。

サイバーセキュリティ

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、有事の際には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蒙を行います。

事業継続への取り組み

カシオでは、不測の事態に的確に対応するために、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。

また、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予想される場合には、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ように、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、対策本部の指揮により、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。

コンプライアンスリスクマネジメント

コンプライアンス面のリスクマネジメントについては、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かを、内部統制委員会において確認しています。万が一不備がある場合に

は是正措置を講じるとともに、定期的なモニタリングを行っています。

輸出管理

世界140カ国以上に製品を供給しているカシオでは、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。具体的には、「カシオ安全保障輸出管理プログラム」を自主管理規程として制定し、法令遵守の徹底を図るとともに、毎年自主監査を実施しています。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定で定めています。

当期の事象

Casio Electronics Co.Ltd.（イギリス子会社）において、英国競争・市場庁の立入調査を受け、その結果、当期において競争法違反に係る制裁金を支払いました。また、Casio Europe GmbH（ドイツ子会社）の元従業員が、不正送金した事実が当期に判明しました。

当グループ（当社および連結子会社）ではこのような事態が発生したことを厳粛に受け止め、先に記述した各種の施策を含め、改めてコンプライアンスの徹底を行うとともに、内部管理体制のさらなる強化を図り、再発防止に向けて全力で取り組んでいきます。

社外取締役メッセージ



社外取締役 尾崎 元規

ニューノーマルのなかでカシオが注目すべき社会変化は、今までの物中心の社会から、ソーシャルディスタンスが意識され、人がデジタルでつながる中で、人と人との新たな関係性の構築が進むことです。

この関係性はひとつの組織のみに所属するのではなく、自分の価値観、関心と共有できる新たな関係性の構築へ変化するでしょう。その中で多様な価値が創造されていき、ますます人々の個性の確立が進む。そういう時代が来ると思います。

今後、中長期視点でカシオに期待することは、ニューノーマルな社会で存続していくためにグローバルにOne CASIOとして活動していく必要があるということです。

One CASIOになるためには、全社で仕事の標準化、連携、社会性をもった企業理念の共有が必須です。その体制のもとで、新たな関係性を求める生活者中心の事業展開、業務推進を行う。結果としてグローバルにカシオの強固なロイヤル層を増やし、企業の存在意義、価値を高めていくことになると思います。

社外取締役として果たしていく役割は、短期的には足元のリスクと効率性をモニタリングすることです。中長期的には上記のような社会の変化に、カシオの企業戦略が合致し動いているかを社員の皆さんと確認していきたいと思います。



社外取締役 千葉 通子

コロナ禍の不透明な時代において、予測のつかない事態が起きた場合であっても、グローバルに社内外の英知を結集してその時々に合わせて最善策を素早く実行できるという、強靱かつしなやかな伸びのある組織を目指していく必要があります。

会社は、経営理念である「創造 貢献」に基づき、社会に貢献する取り組みをより一層進めていかなければなりません。

将来にわたって持続可能かつ社会から必要とされるためには、新たな企業価値を築き上げることが重要です。まずは、経営層、従業員にとって誇れる会社であるべきです。そのためには、個人レベルと会社レベルの双方で専門性を高め、普段から知識を蓄積し、互いを尊重しながらコミュニケーションを図っていくことが重要であると考えています。会社は、構成員一人ひとりの強みや知識、個性を掛け合わせた、新しい価値創造につながる組織体となっていく必要があります。

私も、企業の持続的成長の基盤となる信頼を支える監査等委員としての職責を果たしていきたいと考えています。



社外取締役 阿部 博友

私たちは未曾有の危機に直面しています。新型ウイルスは私たちの日常だけではなく、当社を取り巻く市場環境や消費者行動にも大きな変化をもたらしています。従来常識とされてきた価値観を改め、新たな価値の創造に向けた創意と努力が必要です。激変する社会・経済環境のもとで当社に何が求められているのか、そして如何に社会に貢献できるのか、そうした課題を皆さんと一緒に考えていきたいと思えます。

さて、当社は昨年より監査等委員会設置会社に移行しましたが、ガバナンスの観点から改善すべき課題はまだ残されています。移行2年目にあたる本年度は、取締役監査等委員として、内部統制の一層の強化と経営効率化に尽力したいと考えています。そのためには「人の移動を必要としない監査体制」の構築も必要になるでしょう。コロナ禍のもとで監査活動も制約を受けていますが、関係部署と協力して効率的な活動を通じて内部統制のグリップを強化していきます。

ギリシャ語のkrisis(転換点)を語源とする英語のcrisisは「危機」と和訳されますが、これは「危険」と「好機」の双方を意味する合成語です。この転換期に皆さんと力を合わせて危機を好機に導いていきたいと考えています。

取締役



代表取締役

檜尾 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



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



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



取締役

檜尾 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



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(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(2020年6月退任)
 2019年 6月 カシオ計算機 社外取締役



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 山形カシオ株式会社 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

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 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(現任)
 2019年 6月 カシオ計算機 社外取締役 監査等委員

執行役員



社長
檜尾 和宏



専務執行役員
増田 裕一
開発本部長(兼)時計BU 事業部長



常務執行役員
檜尾 隆司
営業本部長



執行役員
山岸 俊之
ESG戦略担当



執行役員
高野 晋
財務統轄部長



執行役員
檜尾 哲雄
CS本部長



執行役員
伊東 重典
カシオアメリカ 会長



執行役員
持永 信之
開発本部 副本部長(兼)開発人事担当



執行役員
中山 仁
事業開発センター長



執行役員

守屋 孝司

社長室長(兼)次世代開発環境構築担当



執行役員

稲田 能之

生産本部 副本部長(兼)物流部長



執行役員

井口 敏之

スポーツ健康インキュベーションセンター長



執行役員

太田 伸司

教育BU 事業部長



執行役員

田村 誠治

広報・IR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

河合 哲哉

開発本部 副本部長(兼)開発推進統轄部長



執行役員

青鹿 行男

営業本部 国内営業統轄部長



執行役員

篠田 豊可

生産本部長



執行役員

鳴瀧 康正

経営企画部長



執行役員

田中 徹

カシオ中国 董事長

財務セクション

11年間の財務サマリー

	2010/3	2011/3	2012/3	2013/3
損益状況				
売上高	427,925	341,678	301,660	297,763
売上原価	330,417	227,923	195,622	181,479
販売費及び一般管理費	126,817	101,713	96,973	96,231
営業利益(損失)	△29,309	12,042	9,065	20,053
税金等調整前当期純利益(損失)	△29,558	10,333	715	18,942
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)	△20,968	5,682	2,556	11,876

キャッシュ・フロー状況

営業活動によるキャッシュ・フロー	5,834	13,713	10,793	9,478
投資活動によるキャッシュ・フロー	△14,997	△25,529	3,107	△13,377
財務活動によるキャッシュ・フロー	18,155	22,984	△30,729	△4,695
フリー・キャッシュ・フロー	△9,163	△11,816	13,900	△3,899

財政状態

純資産	168,857	153,232	149,254	163,968
総資産 ^{*1}	429,983	402,456	366,212	369,322

1株当たり情報

1株当たり当期純利益(損失)(円)	△75.58	20.90	9.51	44.17
1株当たり配当額 ^{*2} (円)	15.00	17.00	17.00	20.00

財務データ

営業利益率(%)	△6.8	3.5	3.0	6.7
ROE(%)	△12.2	3.6	1.7	7.6
ROA(%)	△4.8	1.4	0.7	3.2
自己資本比率	37.3	38.0	40.7	44.4
D/E レシオ	0.65	0.90	0.75	0.69
総資産回転率(回)	1.0	0.8	0.8	0.8
たな卸資産回転率(月)	1.8	2.4	2.8	3.6
設備投資額	10,068	6,183	6,678	7,637
減価償却費	12,657	7,674	6,060	5,325

※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。

(百万円)

2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3
321,761	338,389	352,258	321,213	314,790	298,161	280,750
189,358	190,706	199,251	187,755	179,215	168,778	158,145
105,827	110,920	110,838	102,822	106,007	99,121	93,541
26,576	36,763	42,169	30,636	29,568	30,262	29,064
22,957	34,220	40,664	23,455	24,612	29,369	27,641
15,989	26,400	31,194	18,410	19,563	22,135	17,588
40,107	30,755	32,710	27,920	34,553	20,738	33,047
8,044	△10,668	8,159	△3,255	△8,311	△6,227	△1,695
△38,523	△30,629	△21,673	△30,933	△10,589	△16,934	△24,915
48,151	20,087	40,869	24,665	26,242	14,511	31,352
185,256	204,158	202,111	196,332	206,691	211,594	202,539
366,964	374,656	368,454	351,452	364,203	357,530	334,100
59.47	100.08	119.72	72.67	79.42	89.86	72.23
25.00	35.00	40.00	40.00	50.00	45.00	45.00
8.3	10.9	12.0	9.5	9.4	10.1	10.4
9.2	13.6	15.4	9.2	9.7	10.6	8.5
4.3	7.1	8.4	5.1	5.5	6.1	5.1
50.5	54.5	54.9	55.9	56.8	59.2	60.6
0.47	0.38	0.38	0.37	0.35	0.33	0.31
0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.8	0.8
3.0	3.5	3.5	3.3	3.3	3.9	4.0
5,574	5,926	6,889	5,496	7,741	6,338	5,404
5,717	5,794	6,505	6,357	5,819	6,092	5,646

財務セクション

財務レビュー

経営成績

当グループを取り巻く環境は、米中貿易摩擦の影響や、日本では消費税増税の影響による先行き不透明感や円高の影響があったほか、第4四半期においては、国内外において新型コロナウイルス感染症の影響が拡大し、急激に全世界で経済状況が悪化しました。

このような環境のもと、当グループは、中期経営計画の初年度である当連結会計年度において、時計や教育関数などの成長拡大事業では、唯一無二のブランド力、高い技術力を活かし、差別化を図った独自の製品の拡充などを積極的に推進し、時代の変化にいち早く対応した販路開拓や販売施策をグローバルに展開するなど、第3四半期までは極めて好調に推移しました。また、電子辞書、楽器及びシステムなどの収益改善事業では、経営資源の選択と集中により、構造改革を推進してまいりました。

しかしながら、新型コロナウイルス感染症の影響により、生産拠点が一時稼働停止したほか、世界の主要都市でロックダウン（都市封鎖）が行われたこと等による需要の大幅な減退、販売時期にも変化が生じ、第4四半期は大幅な減収、減益となりました。

売上高

当連結会計年度の売上高は、2,807億円（前期比5.8%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、2,450億円（前期比4.8%減）となりました。

<時計事業>

G-SHOCKの特に中国・その他新興国地域における販売が非常に好調に推移し、さらにGメタルのラインアップ拡大が時計事業全体を牽引しましたが、第4四半期は新型コロナウイルス感染症の影響を受け、通期売上高は若干の減収となりました。

<教育事業>

電卓は、学生向け関数電卓の販売強化を図っているアジアその他の地域において順調に推移し、また電子辞書は、手軽にコンテンツを追加可能とするWi-Fi通信機能を搭載した

新製品を発売しましたが、いずれも新学期に向けた学校での販売会が延期される等の影響により減収となりました。

楽器は、市場で評価されている「Slim&Smart」モデルが、新型コロナウイルス感染症の影響を受けたものの好調を継続し、増収となりました。

システムセグメント

電子レジスターは、下期に収益性の低いモデルから撤退し、事業そのものの構造を変えるため抜本的な見直しに着手しております。プロジェクターは、市場自体の縮小及び価格競争が激化しており、減収となりました。当セグメントの売上高は、301億円（前期比11.0%減）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、その売上高は、55億円（前期比20.1%減）となりました。

営業利益

営業利益は290億円（前期比4.0%減）、経常利益は284億円（前期比4.7%減）となりました。

コンシューマセグメント

当セグメントの営業利益は、390億円（前期比2.1%増）となりました。

システムセグメント

当セグメントの営業利益は、27億円の赤字（前期9億円の赤字）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、3億円（前期比0.3%増）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276億円（前期比5.9%減）となりました。親会社株主に帰属する当期純利益は175億円（前期比20.5%減）、1株当たり当期純利益は72円23銭（前期比17円63銭減）となりました。

財政状態

■ 資産

当連結会計年度末の総資産は、前期比234億円減の3,341億円となりました。流動資産は、受取手形及び売掛金の減少などにより、前期比112億円減の2,273億円となりました。固定資産は、投資有価証券の減少などにより前期比122億円減の1,067億円となりました。

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	1,790億円	172億円減
システム	306億円	72億円減
その他	149億円	8億円減

■ 負債

当連結会計年度末の負債合計は、前期比143億円減の1,315億円となりました。長期借入金から1年内返済予定の長期借入金への振替などにより、流動負債は前期比43億円増の870億円、固定負債は前期比186億円減の444億円となりました。

■ 純資産

当連結会計年度末の純資産は、自己株式の増加、その他有価証券評価差額金の減少などにより前期比90億円減の2,025億円となりました。

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まいります。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まいります。

■ キャッシュ・フロー

当連結会計年度末における現金及び現金同等物は、前期比21億円増加の1,343億円となり、十分な流動性資金を確保しております。また、フリー・キャッシュ・フローは、前期比168億円増加の313億円となりました。

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123億円増加の330億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276億円(前期293億円)、減価償却費117億円(前期96億円)、運転資金(売上債権、たな卸資産、仕入債務)の減少額75億円(前期は増加額68億円)、特別退職金の支払額26億円(前期はなし)、法人税等の支払額68億円(前期54億円)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45億円支出が減少し、16億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98億円(前期127億円)、投資有価証券の取得及び売却・償還による純収入57億円(前期は純収入65億円)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79億円支出が増加し、249億円の支出となりました。主な内訳は、長短借入れ及び返済による純収入39億円(前期は純支出39億円)、社債の償還による支出100億円(前期はなし)、自己株式の取得による支出50億円(前期8百万円)、配当金の支払額116億円(前期123億円)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ます。当連結会計年度はユーロ円建転換社債型新株予約権付社債100億円の償還に対し長期借入40億円を実行した結果、当連結会計年度末有利子負債残高は、前期末比61億円減少し630億円となりました。また、新型コロナウイルス感染症の影響による急激な景気悪化及び金融市場混乱の懸念に備え、コミットメントラインの長期化を図り、当連結会計年度末は500億円の枠を設定しております。

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及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。

研究開発

当グループは、「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おります。

研究開発体制は、新規事業及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おります。

当連結会計年度においては、新規事業ビジネスの早期立ち上げに向けて、事業開発センターにおける技術開発組織を統合し、機能別組織の再編成を行うとともに、事業企画部門をドメイン別に再編成し、機能強化を図りました。今までになかった新たな市場の創造によって社会に貢献するため、異業種とのオープンイノベーションにより、スポーツテック、ビューティーテック、メディカル、イメージングモジュールの開発を推し進めています。また、システム事業における効率的な開発を実現するため、製品別の開発体制を機能別の開発体制へ再編しました。

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	3,667百万円
システムセグメント	383百万円
その他セグメント	4百万円
基礎研究	3,359百万円
合計	7,413百万円

事業等のリスク

事業の状況、経理の状況等に関する事項のうち、経営者が連結会社の財政状態、経営成績及びキャッシュフローの状況に重要な影響を与える可能性があるとして認識している主要なリスク、当該リスクが顕在化する可能性の程度や時期、顕在化した場合の影響の内容、当該リスクへの対応策は、以下のとおりであります。

なお、文中の将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において当グループが判断したものであります。

(1) 日本経済及び世界経済の状況

当グループの製品は、日本、アメリカ、ヨーロッパ及びアジアなどの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おります。市況が下降した局面においては、売上の減少や過剰在庫などが発生する可能性があり、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おります。当該リスクが顕在化する可能性は常にあり、その影響を完全に回避することは困難ではありますが、当該リスクへの対応については、常に市況の動向を見極めながら事業活動を遂行してまいります。

(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る激しい競争を続けております。短期間における急激な価格変動や、販売価格の下落が長期にわたって続きコストダウン活動がこれに追いつかない場合、当グループの財政状態及び経営成績に悪影響を及ぼす可能性があります。当該リスクは一部の品目で顕在化しておりますが、当該リスクへの対応については、採算の取れるアイテムの選択、他社との差別化を図って優位性を保持することなどにより、採算を確保するよう努めてまいります。

(3) 新製品

当グループにおいて新製品開発を行うに際し、新製品の開発プロセスは、複雑かつ不確実なものであり様々なリスクを含んでいます。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出来たはずの優位性を減少させる可能性があります。当該リスクが顕在化する可能性は現時点では認識しておりません。当該リスクへの対応については、新製品の開発スケジュールの管理徹底、市場への投入時期の見極め等により、優位性を保つよう努めてまいります。

(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。当該リスクが顕在化する可能性は現時点では認識しておりません。当該リスクへの対応については、顧客との緊密な連携に努めてまいります。

(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、納入遅延や確実な品質管理が難しくなるといった生産面のリスクが生じ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、当グループの業績及び製品声価に悪影響を及ぼす可能性があります。当該リスクが顕在化する可能性は現時点では認識しておりません。当該リスクへの対応については、委託先の選定にあたって、技術力や供給能力などについてあらかじめ厳しく審査を行い、信頼できる取引先の選定に努めてまいります。

(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する可能性があり、その場合、当グループの事業展開、財政状態及び経営成績に悪影響を及ぼす可能性があります。当該リスクが顕在化する可能性は現時点では認識しておりません。当該リスクへの対応については、当グ

財務セクション

財務レビュー

ループの事業分野におけるテクノロジー変化の動向を注視し、技術開発の促進に努めてまいります。

(7) 国際活動及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おります。従って、当グループの財政状態及び経営成績等はかなりの程度、海外の政治経済情勢並びに法整備に影響されます。特に予期しない規則の変更、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及ぼす可能性があります。当該リスクが顕在化する可能性は現時点では認識しておりません。当該リスクへの対応については、海外の法改正情報を的確に収集するように努めてまいります。

(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、及びその他の知的所有権などの組合せにより、テクノロジーの保護を図っていますが、以下のような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又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

当該リスクが顕在化する可能性は現時点では認識しておりません。当該リスクへの対応については、当グループは基本的に自社開発技術を使用し、特許、商標、及びその他の知的所有権などの組合せにより、テクノロジーの保護を図ってまいります。

(9) 製品の欠陥・訴訟問題

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。当該リスクが顕在化する可能性は現時点では認識しておりません。当該リスクへの対応については、

消費者製品の製造販売会社として、製品そのものの品質にとどまらず、環境保全やリサイクルまで含めた全てを「カシオの品質」と位置付け、お客様にご満足いただける品質をお届けするのが品質保証の役割と考え、厳正なる品質管理を行ってまいります。

(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おります。情報が漏洩した場合、営業秘密の流出による競争力の低下及び顧客の信用や社会的信用の低下を招き、当グループの事業展開、財政状態及び経営成績に悪影響を及ぼす可能性があります。当該リスクが顕在化する可能性は現時点では認識しておりません。当該リスクへの対応については、情報の管理について、社内規程の整備と周知、従業員に対するセキュリティ教育、サイバー攻撃及びシステム障害に関する保全（予防・監視及び対処・復旧準備）等を講じ、情報管理の強化を図ってまいります。

(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おります。これらにあたっては事前に、投資回収や収益性などの可能性について様々な観点から検討しておりますが、相手先の経営環境、経営方針や事業環境の変化等により協力体制の確立が困難となる可能性や、十分な成果が期待できない可能性、また業務統合に想定以上の時間を要する場合もあり、提携や買収が当初の目的を達成できず、当グループの事業展開、財政状態及び経営成績に悪影響を及ぼす可能性があります。当該リスクが顕在化する可能性は現時点では認識しておりません。当該リスクへの対応については、事前に、投資回収や収益性などの可能性について様々な観点から検討するなど、慎重に進めてまいります。

(12) 外国為替リスク及び金利リスク

当グループは世界各地で製品の生産販売を行っており、結果として為替レートの変動による影響を受けております。

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。当該リスクが顕在化する可能性は常にあり、その影響を完全に回避することは困難ではありますが、当該リスクへの対応については、為替の変動の影響を軽減し、またこれを回避するために、為替予約取引等の手段を講じてまいります。

(13) 当グループが保有する有価証券の価値下落

有価証券への投資において株価・金利等の変動により影響を受ける他、基本的な経済全般の不確実性により、当グループの資産額に大きな影響を与える可能性があります。当該リスクが顕在化する可能性は常にあり、その影響を完全に回避することは困難ではありますが、当該リスクへの対応については、保有の意義や合理性について定期的に検証し、慎重に判断してまいります。

(14) 戦争、テロ、感染症等の要因による社会的混乱

戦争やテロなど当グループによるコントロールができない事態によって、当グループの各種設備や生産拠点等が壊滅的な損害を被る可能性があります。この場合は、当グループの生産体制等に影響を与え、生産・出荷の遅延、営業活動の停滞などにより、売上高が減少し、また、修繕や代替の為に多大な費用を要する可能性があります。

当該リスクが顕在化する可能性は常にあり、特に昨今、新型コロナウイルス感染症の世界的な流行により、当グループでは生産拠点が一時稼働停止する等の影響を受けました。販売においても、新型コロナウイルスによる世界経済への影響により今後の業績に更に悪影響を及ぼす可能性があります。当該リスクへの対応については、各種事前対策、緊急対策を定めるとともに、状況に応じて臨機応変な対応に努めるなど、リスク管理を行ってまいります。

(15) 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に影響を及ぼす可能性があります。

- IT業界の景気循環性
- 必要時における、機器、原材料、利用設備、電力等の妥当なコストでの入手可能性
- 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
- 税効果会計に係る繰延税金資産の回収可能性、税率変更を含む税制改正、会計基準の改正
- 火災や地震などの災害や業務上の事故などの発生

なお、当該リスクが顕在化する可能性は現時点では認識しておりません。当該リスクへの対応については、各種事前対策を定めるとともに、法令を遵守し慎重に進めてまいります。

連結貸借対照表

(百万円)

	前連結会計年度 (2019年3月31日)	当連結会計年度 (2020年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	73,714	71,696
受取手形及び売掛金	44,141	33,701
有価証券	50,000	48,000
製品	39,061	36,008
仕掛品	5,836	6,324
原材料及び貯蔵品	9,377	10,818
現先短期貸付金	8,900	14,999
その他	8,143	6,331
貸倒引当金	△556	△491
流動資産合計	238,616	227,386
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	59,028	58,741
減価償却累計額	△42,523	△43,357
建物及び構築物(純額)	16,505	15,384
機械装置及び運搬具	14,093	13,025
減価償却累計額	△11,926	△10,663
機械装置及び運搬具(純額)	2,167	2,362
工具、器具及び備品	33,400	34,430
減価償却累計額	△30,121	△31,340
工具、器具及び備品(純額)	3,279	3,090
土地	33,564	33,551
リース資産	2,043	6,825
減価償却累計額	△998	△2,370
リース資産(純額)	1,045	4,455
建設仮勘定	245	738
有形固定資産合計	56,805	59,580
無形固定資産		
投資その他の資産	8,978	8,459
投資有価証券	30,630	21,077
退職給付に係る資産	11,414	7,924
繰延税金資産	8,451	7,452
その他	2,702	2,285
貸倒引当金	△66	△63
投資その他の資産合計	53,131	38,675
固定資産合計	118,914	106,714
資産合計	357,530	334,100

(百万円)

	前連結会計年度 (2019年3月31日)	当連結会計年度 (2020年3月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	28,522	23,603
短期借入金	232	186
1年内返済予定の長期借入金	—	25,000
1年内償還予定の新株予約権付社債	10,003	—
未払金	19,784	14,626
未払費用	13,123	11,978
未払法人税等	3,584	1,454
製品保証引当金	781	762
事業構造改善引当金	212	918
その他	6,522	8,541
流動負債合計	82,763	87,068
固定負債		
長期借入金	58,988	37,847
繰延税金負債	1,320	1,290
事業構造改善引当金	1,020	860
退職給付に係る負債	578	1,105
その他	1,267	3,391
固定負債合計	63,173	44,493
負債合計	145,936	131,561
純資産の部		
株主資本		
資本金	48,592	48,592
資本剰余金	65,058	65,042
利益剰余金	111,757	118,347
自己株式	△19,956	△24,875
株主資本合計	205,451	207,106
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	8,246	4,455
為替換算調整勘定	△4,178	△7,490
退職給付に係る調整累計額	2,075	△1,532
その他の包括利益累計額合計	6,143	△4,567
純資産合計	211,594	202,539
負債純資産合計	357,530	334,100

財務セクション

連結損益計算書

(百万円)

	前連結会計年度 (自2018年4月1日 至2019年3月31日)	当連結会計年度 (自2019年4月1日 至2020年3月31日)
売上高	298,161	280,750
売上原価	168,778	158,145
売上総利益	129,383	122,605
販売費及び一般管理費		
運賃及び荷造費	7,139	6,746
広告宣伝費	12,759	11,646
販売促進費	12,137	8,939
給料手当及び賞与	33,536	32,254
その他の人件費	8,130	7,533
賃借料	4,439	2,646
租税公課	1,753	1,538
減価償却費	1,836	3,406
研究開発費	7,354	7,413
その他	10,038	11,420
販売費及び一般管理費合計	99,121	93,541
営業利益	30,262	29,064
営業外収益		
受取利息	646	793
受取配当金	482	266
受取保険金	—	242
その他	198	504
営業外収益合計	1,326	1,805
営業外費用		
支払利息	270	288
為替差損	976	1,556
その他	448	544
営業外費用合計	1,694	2,388
経常利益	29,894	28,481
特別利益		
固定資産売却益	18	36
投資有価証券売却益	4,864	3,196
補助金収入	50	—
特別利益合計	4,932	3,232
特別損失		
固定資産除却損	856	109
事業構造改善費用	1,981	2,984
競争法関連損失	—	505
特別退職金	2,620	274
役員特別功労金	—	200
特別損失合計	5,457	4,072
税金等調整前当期純利益	29,369	27,641
法人税、住民税及び事業税	4,913	6,005
法人税等調整額	2,321	4,048
法人税等合計	7,234	10,053
当期純利益	22,135	17,588
親会社株主に帰属する当期純利益	22,135	17,588

連結包括利益計算書

(百万円)

	前連結会計年度 (自2018年4月1日 至2019年3月31日)	当連結会計年度 (自2019年4月1日 至2020年3月31日)
当期純利益	22,135	17,588
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△2,639	△3,791
為替換算調整勘定	△852	△3,312
退職給付に係る調整額	△1,418	△3,607
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	△4,909	△10,710
包括利益	17,226	6,878
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	17,226	6,878
非支配株主に係る包括利益	—	—

財務セクション

連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度（自2018年4月1日 至2019年3月31日）

	株主資本					(百万円)
	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
会計方針の変更による累積的影響額						—
会計方針の変更を反映した当期首残高	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
連結子会社の決算期変更に伴う増減						—
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

	その他の包括利益累計額				純資産合計	(百万円)
	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		
当期首残高	10,885	△3,326	3,493	11,052		206,691
会計方針の変更による累積的影響額						—
会計方針の変更を反映した当期首残高	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
連結子会社の決算期変更に伴う増減						—
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

当連結会計年度（自2019年4月1日 至2020年3月31日）

	株主資本					(百万円)
	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	111,757	△19,956		205,451
会計方針の変更による累積的影響額			△55			△55
会計方針の変更を反映した当期首残高	48,592	65,058	111,702	△19,956		205,396
当期変動額						
剰余金の配当			△11,616			△11,616
親会社株主に帰属する当期純利益			17,588			17,588
自己株式の取得				△5,010		△5,010
自己株式の処分		△16		91		75
連結子会社の決算期変更に伴う増減			673			673
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）						—
当期変動額合計	—	△16	6,645	△4,919		1,710
当期末残高	48,592	65,042	118,347	△24,875		207,106

	その他の包括利益累計額				純資産合計	(百万円)
	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		
当期首残高	8,246	△4,178	2,075	6,143		211,594
会計方針の変更による累積的影響額						△55
会計方針の変更を反映した当期首残高	8,246	△4,178	2,075	6,143		211,539
当期変動額						
剰余金の配当						△11,616
親会社株主に帰属する当期純利益						17,588
自己株式の取得						△5,010
自己株式の処分						75
連結子会社の決算期変更に伴う増減						673
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	△3,791	△3,312	△3,607	△10,710		△10,710
当期変動額合計	△3,791	△3,312	△3,607	△10,710		△9,000
当期末残高	4,455	△7,490	△1,532	△4,567		202,539

財務セクション

連結キャッシュ・フロー計算書

(百万円)

	前連結会計年度 (自2018年4月1日 至2019年3月31日)	当連結会計年度 (自2019年4月1日 至2020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	29,369	27,641
減価償却費	9,684	11,767
固定資産除売却損益(△は益)	838	73
投資有価証券売却損益(△は益)	△4,864	△3,196
補助金収入	△50	—
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	259	555
受取利息及び受取配当金	△1,128	△1,059
支払利息	270	288
為替差損益(△は益)	△1,198	△1,212
持分法による投資損益(△は益)	△17	153
売上債権の増減額(△は増加)	786	9,511
たな卸資産の増減額(△は増加)	△5,336	△1,211
仕入債務の増減額(△は減少)	△2,278	△751
未払又は未収消費税等の増減額	476	△551
その他	△1,603	△277
小計	25,208	41,731
利息及び配当金の受取額	1,215	1,096
利息の支払額	△276	△286
特別退職金の支払額	—	△2,601
法人税等の支払額	△5,409	△6,893
営業活動によるキャッシュ・フロー	20,738	33,047
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	△1,868	△388
定期預金の払戻による収入	1,915	398
有形固定資産の取得による支出	△7,127	△5,122
有形固定資産の売却による収入	13	75
無形固定資産の取得による支出	△5,606	△4,760
投資有価証券の取得による支出	△11	△8
投資有価証券の売却及び償還による収入	6,565	5,749
関係会社の清算による収入	—	2,304
その他	△108	57
投資活動によるキャッシュ・フロー	△6,227	△1,695
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)	27	△46
長期借入れによる収入	12,488	4,000
長期借入金の返済による支出	△16,500	—
社債の償還による支出	—	△10,000
自己株式の取得による支出	△8	△5,011
自己株式の売却による収入	0	0
リース債務の返済による支出	△625	△2,242
配当金の支払額	△12,316	△11,616
財務活動によるキャッシュ・フロー	△16,934	△24,915
現金及び現金同等物に係る換算差額	77	△1,474
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△2,346	4,963
現金及び現金同等物の期首残高	134,554	132,208
連結子会社の決算期変更による現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	—	△2,857
現金及び現金同等物の期末残高	132,208	134,314

会社情報

(2020年3月31日現在)

社名

カシオ計算機株式会社

本社所在地

〒151-8543 東京都渋谷区本町1-6-2

設立

1957(昭和32)年6月1日

代表取締役 社長

樫尾 和宏

資本金

48,592百万円

従業員数

11,193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プレインズ 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

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。

株式情報

(2020年3月31日現在)

上場証券取引所

東京

発行済株式の総数

259,020,914株

発行可能株式総数

471,693,000株

株主数

30,811名

大株主の状況

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社	39,305	16.20
日本マスタートラスト信託銀行株式会社	34,651	14.29
日本生命保険相互会社	12,985	5.35
有限会社カシオプロス	10,000	4.12
株式会社SMBC信託銀行	6,365	2.62
株式会社三井住友銀行	5,937	2.45
資産管理サービス信託銀行株式会社	4,918	2.03
株式会社三菱UFJ銀行	4,097	1.69
JP MORGAN CHASE BANK 385151 (常任代理人株式会社みずほ銀行決済営業部)	3,761	1.55
公益財団法人カシオ科学振興財団	3,350	1.38

(注) 1 上記の信託銀行所有株式には、信託業務に係る株式が次のとおり含まれております。

日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社39,305千株

日本マスタートラスト信託銀行株式会社34,651千株

株式会社SMBC信託銀行6,365千株

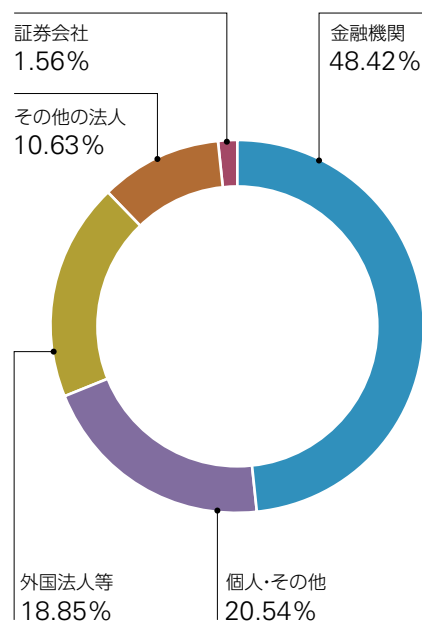
資産管理サービス信託銀行株式会社4,918千株

2 上記のほか、当社所有の自己株式16,453千株があります。

3 株式会社三井住友銀行は上記のほか、当社株式6,365千株(2.62%)を退職給付信託に拠出しており、議決権行使については同行が指図権を留保しております。なお、当該株式数は株式会社SMBC信託銀行の所有株式数に含まれております。

4 2019年10月23日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書の変更報告書において、野村證券株式会社ほか2社が2019年10月15日現在、17,463千株(6.74%)を保有している旨、2019年12月20日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書の変更報告書において、株式会社三井住友銀行ほか1社が2019年12月13日現在、15,232千株(5.88%)を保有している旨、2020年3月2日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書の変更報告書において、株式会社三菱UFJ銀行ほか3社が2020年2月24日現在、16,569千株(6.40%)を保有している旨が記載されておりますが、当社として議決権行使の基準日時点における実質所有株式数の確認ができないため、上記「大株主の状況」では考慮していません。

所有者別内訳



株価の推移

(円)

2,600

2,200

1,800

1,400

1,000

2018年 4月 5月 6月 7月 8月 9月 10月 11月 12月 2019年 1月 2月 3月 4月 5月 6月 7月 8月 9月 10月 11月 12月 2020年 1月 2月 3月

カシオ計算機株式会社

<https://casio.jp/>