

戦略の方向性

新たなカシオの価値創造

事業戦略

- 時計事業 P28
- 教育事業 P31
- 楽器事業 P34
- システム事業 P35
- スポーツ・健康事業 P36
- 開発本部(新規事業) P38

中期的な 戦略の 方向性

経営基盤の強化

- 技術 P40
- 生産・SCM P41
- 営業・マーケティング P42
- CS P43
- 組織・人材 P44
- 人権・サプライチェーン
マネジメント P45
- 環境 P46

時代に合わせて進化を続ける

- 新たな文化を創り、育てていくこと
- 潜在ニーズの発掘から始まる価値創造
- ユーザー一人ひとりと深く長くつながるための道筋
- 従業員一人ひとりが力を発揮できる共想・共創の場

これまでの改革

- 事業ポートフォリオ改革、抜本的な事業構造見直し
- 費用対効果の徹底検証、拠点・要員の適正化
- アフターコロナ社会を見据えた事業・仕事・働き方の改革

これまでの業績推移

売上・収益性の推移



カシオでは、リーマンショック以降、事業の選択と集中を進め、2015年度までの数年間は増収増益基調を保っていました。しかし、2016年度からの3年間は、不採算事業の構造改革により、減収傾向が続いていました。一方、費用削減や生産改革などによる収益改善に努めるとともに、資産の適正化やキャッシュ・コンバージョン・サイクルの改善、有利子負債の削減などを通じ、財務体質の強化の面では成果が上がりました。

こうした状況を踏まえ、2019年度からスタートした中期経営計画では、中長期視点で全社最適での価値創造を果たすべく、構造改革に着手しました。この背景には、短期視点での事業運営に陥り、独自技術や事業基盤を十分に活かすことができず、経営資源の配分が最適化されなかったという反省があります。そのため、この改革では、成長拡大事業、新規事業、収益改善事業という事業分類のもとで成長戦略を

進めるとともに、全社視点の事業運営と組織・人材の活性化に向けた経営基盤の強化に取り組みました。

ところが、新型コロナウイルス感染症の流行拡大により経営環境は一変しました。中期経営計画の見直しを余儀なくされ、事業活動にもさまざまな制限が必要となりましたが、カシオでは、未来に向けた構造改革の手を緩めてはならないと考えました。2021年4月から新たなスタートを切るため、2020年度を「改革を加速・完遂する年」と定め、事業構造、組織体制、働き方など、あらゆる側面で、アフターコロナ社会を見据えた改革を推進しました。結果、2020年度は、新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受けた業績となったものの、各事業の成長基盤の確立、経費の効率化や固定費削減による収益体質の改善、DX推進体制やバリューチェーン・サプライチェーン改革体制の整備などを進めることができました。

中期的な戦略の方向性

アフターコロナを想定した中期事業目標

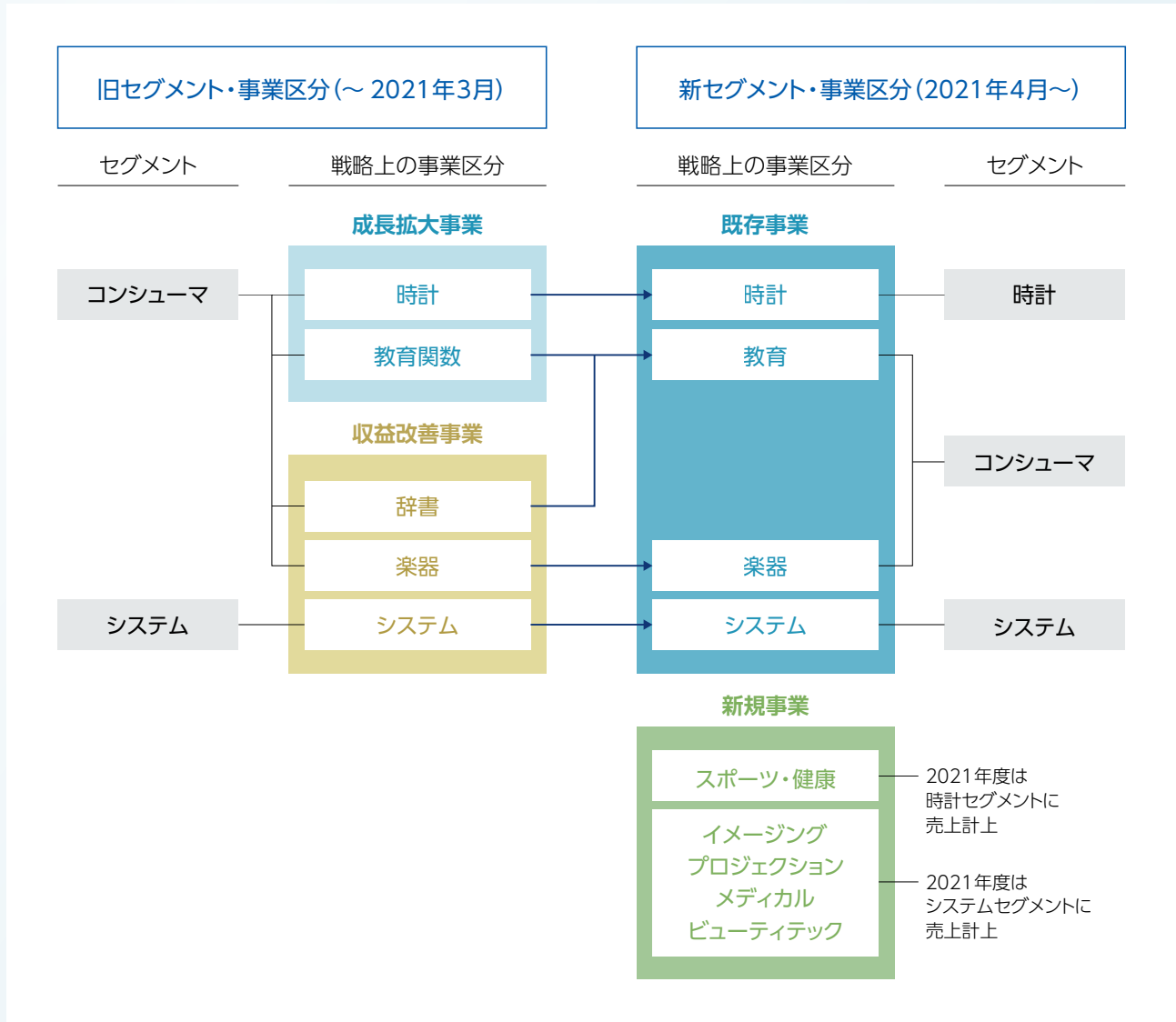
		ウィズコロナ		アフターコロナ	(年度)
		2021	2022	2023以降 (事業目標)	
全社売上高・ 営業利益額・率	売上高	2,650億円	—	3,250億円	
	営業利益	265億円	—	480億円	
	営業利益率	10%	10%超	15%	
セグメント別 営業利益率	時計	19%	—	22%	ハードルレート： 営業利益率5%超
	コンシューマ	8%	—	13%	
	システム	0%	(黒字化)	7%	
新規事業 営業利益額	新規事業	—	—	50億円	2023年度に黒字化 以後3年間で投下資金の 回収に目途を立てる

カシオでは、これまでの構造改革の進捗と今後の社会・経済環境の展望を踏まえ、2023年度の事業目標とその戦略の方向性を策定しました。これは、今後1~2年はコロナ禍の影響が続き、2023年度からアフターコロナとしての社会情勢に移行するという仮定を前提としています。

事業経営方針は、新しいマトリクス型経営体制のもと、継続的な構造改革による全体最適を図るとともに、データド

リブ経営やOne2Oneマーケティングなどを実行し、ユーザー一人ひとりとダイレクトに深く長くつながり続けることを目指した戦略を推進します。これにより、2022年度までのウィズコロナ下では連結営業利益率を最低10%確保します。そして、アフターコロナとなる2023年度には、売上高3,250億円、連結営業利益率15%を確保していく計画です。

セグメント・事業区分の変更



既存事業の戦略においては、事業別ROICと投下資本回転率を踏まえ、営業利益率5%^{※1}をハードルレートとし、それぞれの成長拡大を目指します。新規事業については、2023年度の黒字化を目標とし、その後3年間の創出キャッシュで投下資金を回収する事業計画としていきます。

なお、事業戦略の設計・推進および開示セグメントは、時

計、コンシューマ(教育/楽器)、システム、新規事業という分類に変更しました。2020年度までの収益体質の改善施策により、不採算事業が一扫され、すべての既存事業が成長拡大を目指せる基盤が整ったことが背景です。

※1 加重平均資本コストは約6%(事業別ROIC \geq 6%超)投下資本回転率1.7倍を想定