

CASIO

統合報告書 2022

経営理念

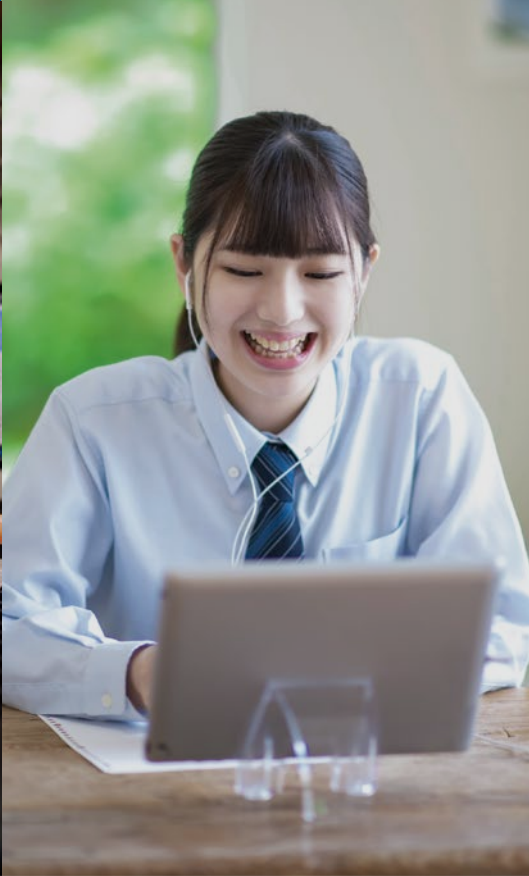
「創造 貢献」

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、世の中の役に立ち続ける、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。



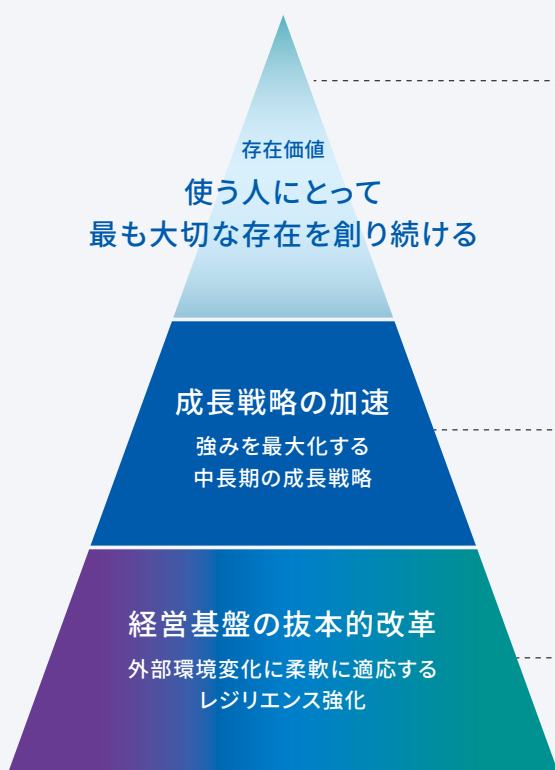
存在価値

使う人にとって 最も大切な存在を 創り続ける

私たちの社会における使命は、人々の生活に貢献し続けることです。さまざまなライフスタイルの中で、使ってくださる方の暮らしの中に溶け込み、使う人にとって、いつも身近にあり、最も大切な存在となるものを、創り続けたいと考えています。



目次



カシオの 価値創造	4 価値創造の歩み 6 価値創造モデル 8 2021年度の事業とアウトプット
メッセージ	10 CEOメッセージ 16 CHROメッセージ 18 CFOメッセージ 20 財務・非財務ハイライト
2030年に向けた 経営の方向性	23 策定の背景 24 事業と経営の方向性 25 マテリアリティ
具体的な戦略	27 事業戦略 37 機能戦略 42 経営基盤戦略 46 ESGについての役員メッセージ
マネジメント セクション	48 コーポレート・ガバナンス 54 リスクマネジメント/ コンプライアンス 56 社外取締役メッセージ 58 取締役 60 執行役員
財務セクション	62 11年間の財務サマリー 64 財務レビュー 67 事業等のリスク 70 連結財務諸表 76 会社情報 77 株式情報

編集方針

カシオでは、自社と社会の持続的発展に向けた価値創造として、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を報告するとともに、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、統合報告書を作成しています。編集においては、Value Reporting Foundation (VRF) の「統合思考原則」や「統合報告フレームワーク」、経済産業省「価値協創ガイダンス」などを参照しています。

2021年度より、従来「コンシューマ」に含まれていた「時計」について、コンシューマ事業における事業分野、収益構造を明確にするため、報告セグメントとして記載する方法に変更しています。

開示体系

● 統合報告書

社会とともに持続的に成長するカシオの価値創造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2022 (2022年10月発行予定)

「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、必要なパートのみの分割印刷が可能です。

制作体制

常務執行役員CFOの高野を編集責任者、環境戦略・次世代環境構築担当の篠田、広報・IR担当の田村の両執行役員を事務局長、IR室およびサステナビリティ推進室を事務局とした制作体制にて作成しました。制作事務局を中心に、各部署・責任者へのヒアリングと連携を行うとともに、企画・編集会議においては、CEO参加のもと、企画構成などの議論・設計を行いました。



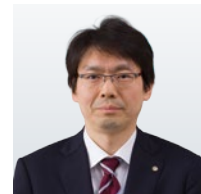
取締役
常務執行役員CFO
高野 晋

カシオの価値創造の姿を見える化するべく、カシオの存在価値、ビジョンを社内外に共有するとともに、従業員への理解促進、定着にもつなげていきます。



執行役員
環境戦略・
次世代環境構築担当
篠田 豊可

長期的かつサステナビリティ視点の事業運営を強化していくため、社内外の議論を通じた統合報告書の制作プロセスを重視しています。



執行役員
広報・IR担当
田村 誠治

統合報告書の継続的な進化を通じ、ステークホルダーとの対話の一助となる統合報告書を目指していきます。

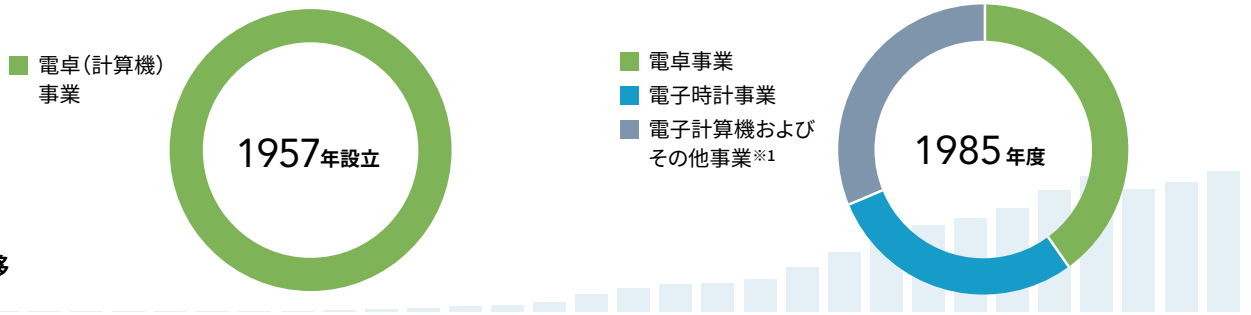
見直しに関する注意事項

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きください。

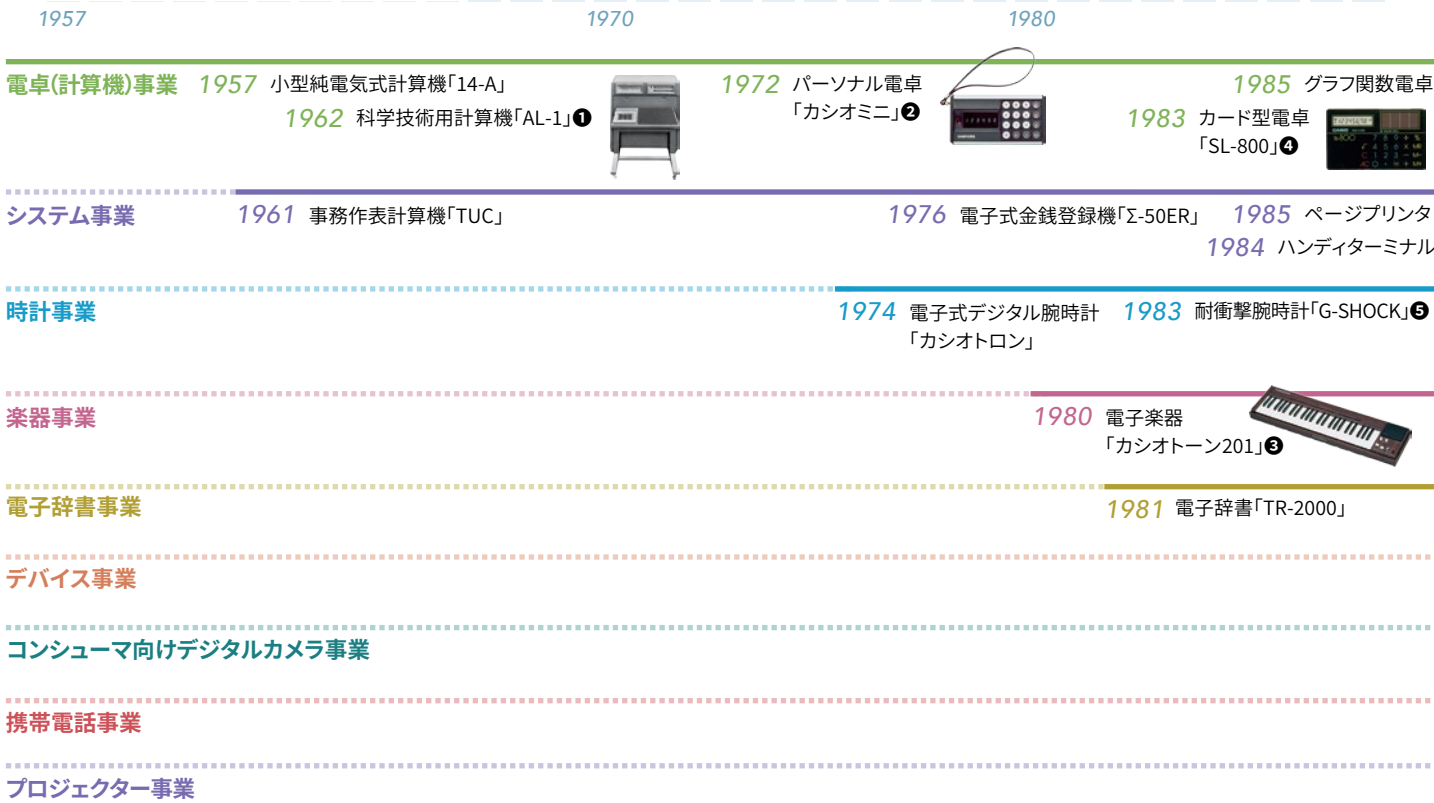
価値創造の歩み

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、世の中が必要とするはずの製品を自ら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



上記①～⑤の製品は、国立科学博物館が行う重要科学技術史資料(未来技術遺産)に登録されています。

1950年代

1957年、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。当時の計算機の課題であったスピードや騒音、操作性を解決し、事務作業の効率化を実現しました。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。

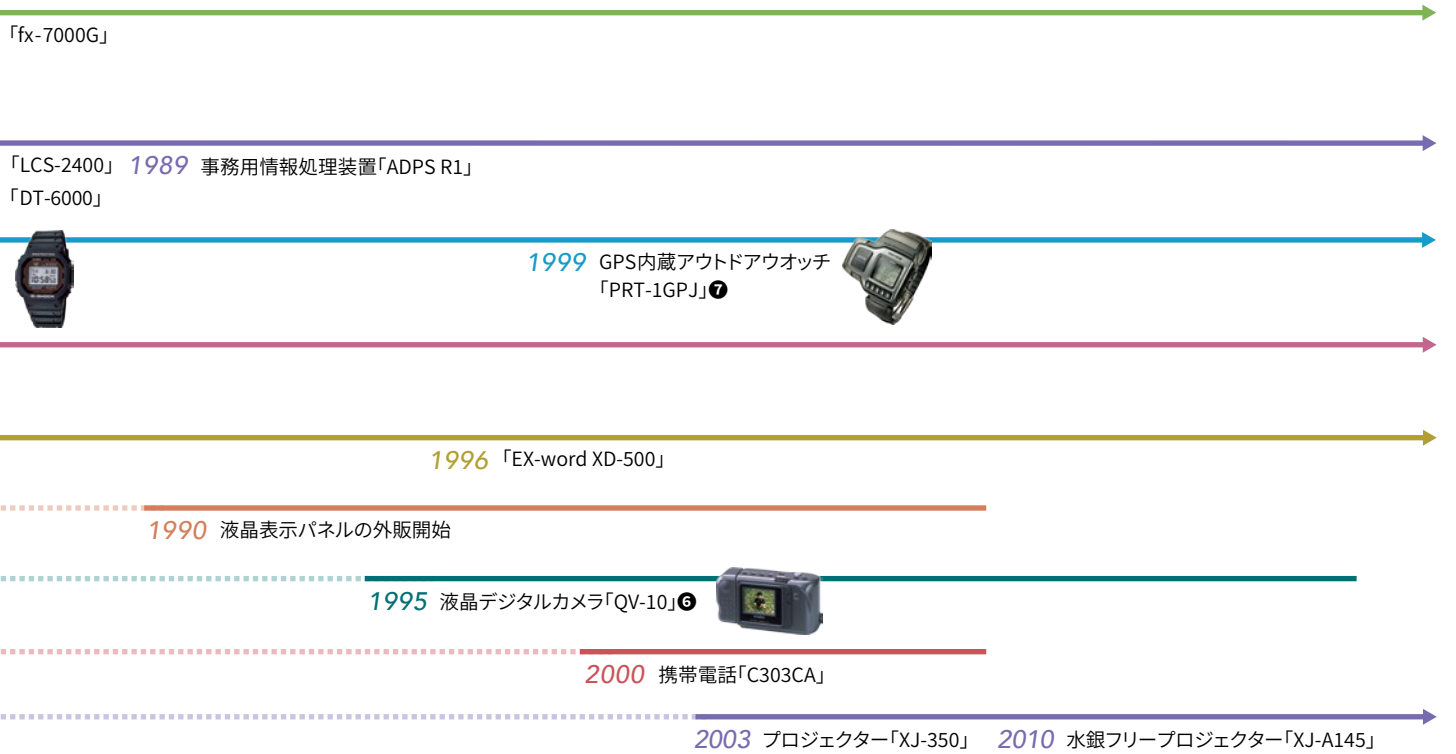
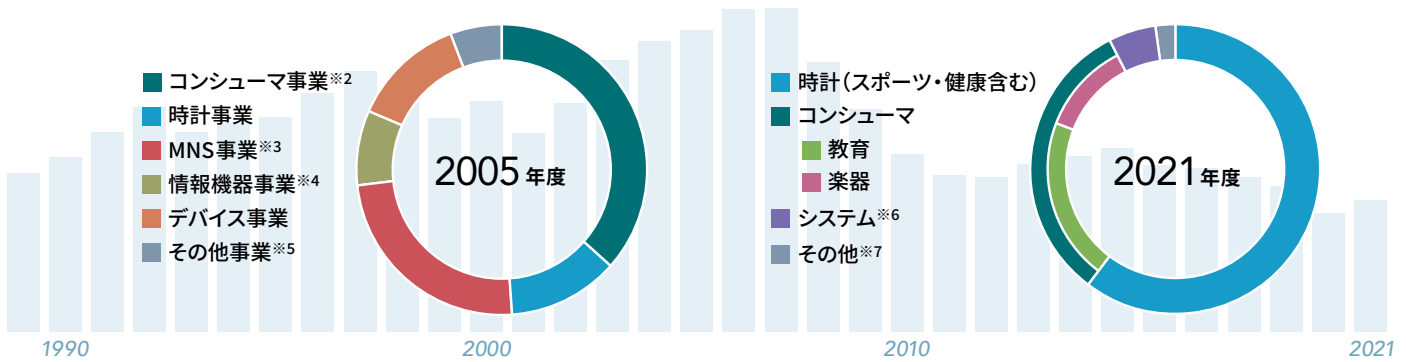
1970年代

計算機で培った技術やノウハウを活かし、電子タイプライター、関数電卓、電子腕時計など、次々と開発品を世に送り出しました。いずれも、小型化・パーソナル化や従来にない機能を搭載した製品です。新たな価値提案が評価され、カシオのプレゼンスは世界に広がりました。

1980年代

1983年、腕時計の常識を覆したG-SHOCKを発売しました。これまでにない耐衝撃・耐振動により“タフ”な腕時計という新しい価値を確立。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、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：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
- ※7 主要製品：成形部品、金型等



1990年代

G-SHOCKの支持を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、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、新機能を持った製品を次々に開発。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年代前半は、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年代後半からは携帯電話事業とデバイス事業の採算が悪化し、リーマンショックの影響も重なり、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

時計事業や教育関連数事業が安定成長を続ける一方、事業ポートフォリオの抜本的な見直しに着手。デバイス事業、携帯電話事業、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。

価値創造モデル

カシオは、経営理念「創造 貢献」に基づき、社会・ユーザーのニーズと、これまで培ってきたシーズから、未来に向けた目指す姿を描いています。存在価値は「使う人にとって最も大切な存在を創り続ける」であり、その実現に向けて中長期的な企業像を定め、そこから各事業領域での提供価値(アウトカム)、そして商品・サービス(アウトプット)の方向性をバックキャストして設計しています。

着目するニーズ

生活者

ライフスタイル・価値観の多様化

- 自分らしいライフスタイルニーズ
- コミュニティへの参画ニーズ
- リアルとオンラインの融合

心の豊かさの重視

- 教育の重要性向上
- エンジョイメントニーズの高まり
- ヘルスケア・ウェルネスの重視

社会・産業

持続可能な社会への転換

- 環境意識の高まり
- 社会課題への共創
- 長期視点・ESG経営の重視

企業

レジリエントな経営

- 環境変化への適応
- 時代に適応したサプライチェーン
- リスクマネジメントの強化

「創造 貢献」に基づいたニーズとシーズの組み合わせ

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。

シーズ

これまでに培ってきた技術・ブランド・データ

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
- ウエアラブル
- 関数アルゴリズム

ブランド

- G-SHOCKブランド
- 教育メソッド
- 各国教育機関との関係性
- 顧客基盤

データ

- ユーザーデータ(ライフスタイル関連など)
- 学校・教師、教育関連データ
- 顧客データ

商品・サービス(アウトプット)

時計事業

- 多様なG-SHOCK
- ライフスタイルサービス

教育事業

- 一人ひとりに最適な教育ツール
- 教育プラットフォーム

楽器事業

- Enjoyment商品
- ライフスタイル提案・ソリューション

システム事業

- 最適なソリューションの提供

新規領域

- デジタルを駆使した人の代わりをする商品・サービス

事業領域

提供価値(アウトカム)

一人ひとりに合った
ライフスタイルの実現

各国教育ニーズに
対応した教育レベルの向上

快適な音のある生活

DX、事業プロセス刷新、
生産性向上などの支援

健康増進
AI医療の進展
セキュリティ・スマート化
自分らしい「美」の実現

目指す姿

経営理念

「創造 貢献」

存在価値

使う人にとって
最も大切な存在を創り続ける

成長戦略の加速

強みを最大化する
中長期の成長戦略

経営基盤の抜本的改革

外部環境変化に柔軟に適應する
レジリエンス強化

2021年度の事業とアウトプット

カシオは、時計、教育、楽器、システム、その他の各事業を世界で展開しており、それぞれの製品・サービスが確たる独自性を有していることが特徴です。そして、価値創造の原動力は、約1万人の従業員一人ひとりであり、彼らが技術やブランドといったカシオの強みを生み出しています。

事業セグメント・分野

時計

G-SHOCKは、堅牢性などの機能面と、高いファッション性を併せ持ち、お客様のライフスタイルを体現する、唯一無二の世界的ブランドとなっています。



時計

教育

世界の教育レベル向上に向け、100カ国で過半のシェアを誇る関数電卓や、教育メソッドを取り入れた電子辞書、総合学習プラットフォームなどを提供しています。



電子辞書

電卓

楽器

自分らしく楽しむEnjoyment市場の拡大を目指し、「Slim & Smart」をコンセプトにした電子楽器などを通じ、快適な音のある生活を提案しています。



電子楽器

システム

流通・小売・運輸・物流などの顧客企業に向け、ハードとソフトの両面から最適なソリューションを提供し、業務効率化や生産性向上などに貢献しています。



電子レジスター

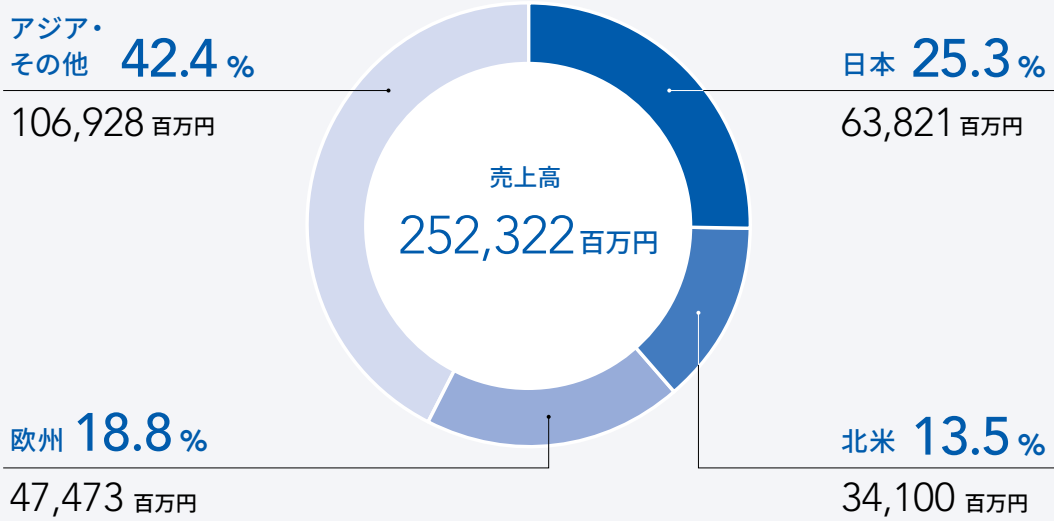
ハンディターミナル

その他

●成形部品 ●金型等



地域セグメント



財務成果

売上高 2,523 億円	営業利益 220 億円	営業利益率 8.7%
フリー・キャッシュ・フロー 103 億円	ROE 7.4%	配当金 45.00 円



「使う人にとって最も大切な存在を創り続ける」
という存在価値を起点に、企業価値最大化に向けた
中長期の経営戦略を実現していきます。
そして、すべての懸念点を払拭する抜本的な改革に取り組みながら、
明確化した「夢」に向かって、全力で取り組みます。
これにより、カシオは未来にわたり、人と社会に貢献してまいります。

代表取締役 社長 CEO
梶尾 和宏

2021年度は、構造改革の成果が表れる一方、抜本的な課題が顕在化

これまで、アフターコロナ社会を見据えた事業・仕事・働き方の改革に取り組み、新時代に向けた成長戦略の策定と構造改革を進めてきました。

こうした改革のもとで戦略を推進した2021年度ですが、時計・教育・楽器のコア事業を中心に業績は堅調に推移しました。通期の業績は前期比では増収増益となったものの、第4四半期以降の急速な環境変化の影響から、期初公表値は未達となり、課題が浮き彫りになりました。

具体的な成果としては、強い商品・事業戦略を背景に、一人ひとりのユーザーとのつながりを目指した取り組みが挙げられます。時計事業では、G-SHOCKブランドの強みを活かしてロイヤルカスタマー拡大や新規ユーザー開拓につなげ、教育事業では対面授業再開需要を取り込み、ソフトビジネスも進展しました。

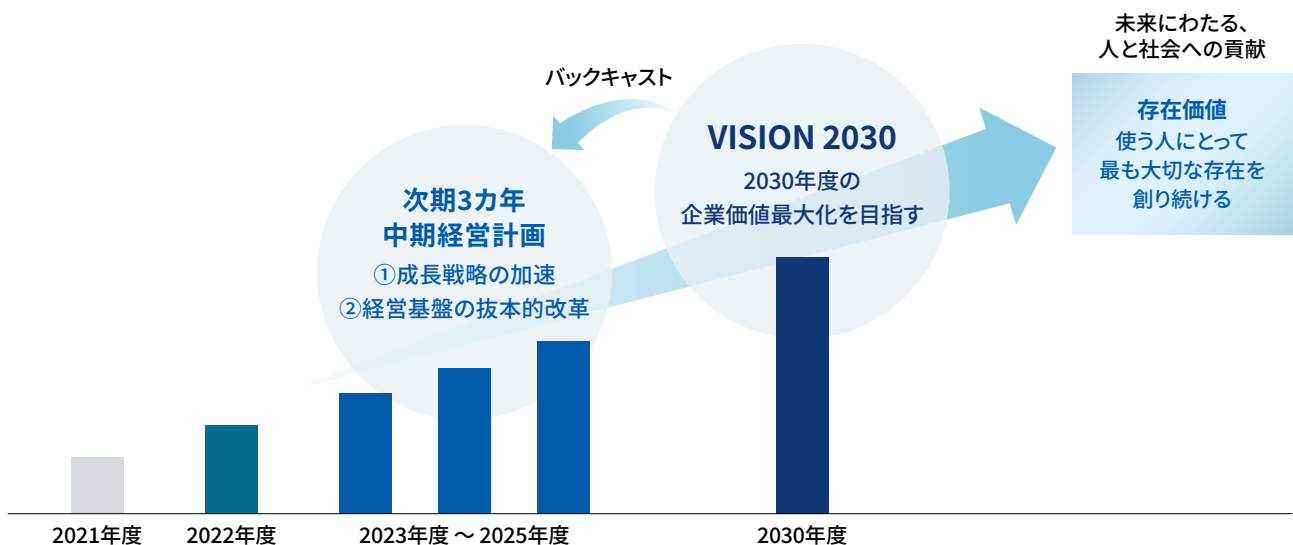
課題が顕在化したのは、システムおよび新規事業と、事業運営面です。システム事業では回復が遅れ、新規事業の立ち上げも計画どおりの進捗とはなりません。事業運営面では、第4四半期の中国ロックダウンによる出荷停止や需要低迷、原材料・物流費の高騰の影響等が直撃し、利益を圧迫、外部環境変化へのレジリエンスという課題が顕在化しました。

これまでの改革の成果と、私たちが向き合うべき抜本的な課題、双方が浮き彫りになった一年であり、この結果を非常に重く受け止めています。

「New CASIO C30プロジェクト」を通じて、2030年度の企業価値最大化へ

2030年度の経営環境を分析すれば、激変する世界情勢、持続可能な社会への転換、デジタル化の進展、人口構造や消費のパワーバランスの変化などが想定されます。

C30プロジェクトを通じてバックキャスト型の経営戦略を策定



こうした環境展望と現状の課題を踏まえ、カシオは2030年度の企業価値を最大化させることを目的として「New CASIO C30プロジェクト」を進めています。

全社一丸となって改革を果たすためには、「創造 貢献」の理念のもと、成し遂げたい「夢」を明確にするとともに、あらゆる懸念点に対して抜本的な改革に取り組むことが必要です。当プロジェクトでは、新たに掲げた「使う人にとって最も大切な存在を創り続ける」というカシオの存在価値や大切にする価値観(5C: Creation / Contribution / Challenge / Change / Collaboration)を起点に、2030年度に目指す姿(「VISION 2030」)を定め、バックキャストで中長期戦略を策定します。「強みを最大化する中長期の成長戦略の加速」と「成長戦略を実現する経営基盤の抜本的改革」の

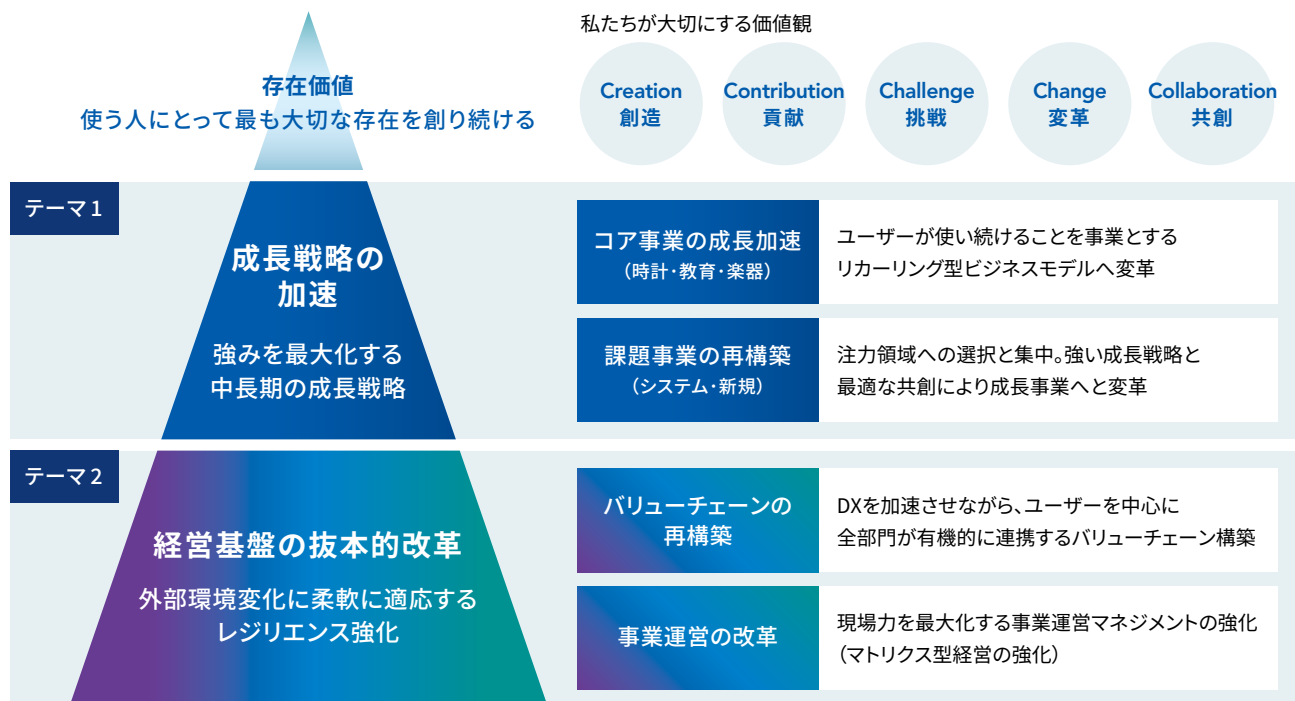
2つをテーマに掲げ、中長期視点でのダイナミックな投資やリソース配分を行うと同時に、現場の実行力底上げを実現する経営基盤強化を図ってまいります。

強みを最大化する 中長期の成長戦略の加速

コア事業の成長加速

時計・教育・楽器の各事業については、新しい時代に適応する事業へと変革し、事業規模・事業領域の拡大を目指します。これらの事業は、他社にはない競争優位性と確たる事業基盤を有しており、ユーザー一人ひとりに必要な時に最適なモノ・コトを提供し続けるリカーリング型ビジネスモデルへと変えていきます。

C30プロジェクトの2つのテーマ



時計事業では、一人ひとりのユーザーにさまざまなシーンでG-SHOCKを楽しんでいただくことを目指し、G-SHOCKブランドの領域拡大とOne to Oneマーケティングにより、G-SHOCKファンをプラットフォームとするリカーリング型ビジネスモデルへの変革を図ります。プレミアムライン強化や若者／女性層の開拓、スポーツ・健康市場の拡大など幅広い商品を揃えてG-SHOCKブランドの領域を拡大しています。ライフステージの変化に寄り添ったG-SHOCKを提案し、継続的に価値を提供することで、一人ひとりのユーザーと深く長くつながり続けていきます。

教育事業では、一人ひとりの学習に最適な支援をタイムリーに提供すべく、ハードビジネスの継続拡大とソフトビジネスでの独自ポジション確立を目指します。ハードビジネスは急速にデジタル化が進む教育環境においてもニーズが根強く、各国・各地の学校・先生・生徒に合わせた最適モデルを引き続き投入していくとともに、当社の最大の強みである推奨教師ネットワーク(GAKUHAN)を拡充していきます。ソフトビジネスでは、順調に拡大している総合学習プラットフォーム「ClassPad.net」の展開に注力していきます。

楽器事業では、一人ひとりのユーザーにとって最適なEnjoyment(自分で楽しむ)の提供を目指します。一層の需要創造に向け、市場から高い評価を得ている「Slim & Smart」シリーズのラインアップ強化と、「CASIO MUSIC SPACE」アプリにより、世界中のユーザー一人ひとりにさまざまなシーンで自分の好きな曲を楽しんでいただける環境を提供してまいります。

課題事業の再構築

システム事業や新規事業については、成長と進化が実現できる領域に選択集中し、強い成長戦略とメリハリのあ

る投資を通じて成長事業へと変革していきます。ニーズと市場ポテンシャルを見極め、事業化・成長に必要なビジネスモデルや、最適な共創関係の構築を追求します。投資の意思決定に際しては、投資枠の上限を設定するとともに、ステージゲート管理プロセスとKPIを明確化し、ゲートクリアごとに予算・人員を追加していくなど、厳格な運用とともに事業化促進の仕組みを構築していきます。なお、カシオの強みや技術を新たな領域で活かすという、新規事業の意義は変わりません。新しい市場創造と早期の事業化・収益貢献に向け、段階的なステージアップを図ります。

成長戦略を実現する 経営基盤の抜本的改革

こうした成長戦略を加速していくために必要となるのが、外部環境の変化に柔軟に適応するレジリエンス強化です。2021年度の反省を踏まえ、DX(デジタルトランスフォーメーション)を加速しながら、ユーザーへの提供価値の届け方および事業運営の方法の側面から、経営基盤の抜本的な改革を断行します。

バリューチェーンの再構築

ユーザーへの価値提供という側面では、ユーザーにタイムリーかつ適切にモノ・コトを提供し続けることを目指し、DXを加速させながら、ユーザーを中心に全部門が有機的に連携するバリューチェーンを構築していきます。

新しい仕組みをグローバル共通の基盤として導入し、自社ECサイトや直営店を介して、そこから得られるデータを活用することで、世界中のカシオファン、G-SHOCKファンと直接つながり、一人ひとりのユーザーにカスタマイズしたサービスを提供してまいります。

事業運営の改革

事業運営の側面では、現場力の最大化に向けマトリクス型経営の強化に取り組みます。これまでは全社の期初計画を策定し、各現場では計画の実行と軌道修正のみを行っていました。今後は、現場が中長期視点で品目・エリアごとにポテンシャルを最大化させる計画を策定し、ユーザーや市場の環境変化に迅速かつ柔軟に最適解を出し続ける、新たなResearch+PDCA体制を確立します。これにより、各現場でのタイムリーな意思決定と軌道修正を実現していく考えです。

サステナビリティ、 人的資本の拡充を強化

経営基盤においては、サステナビリティや人的資本の拡充なども重要な戦略となります。

サステナビリティについては、マテリアリティを定め、重

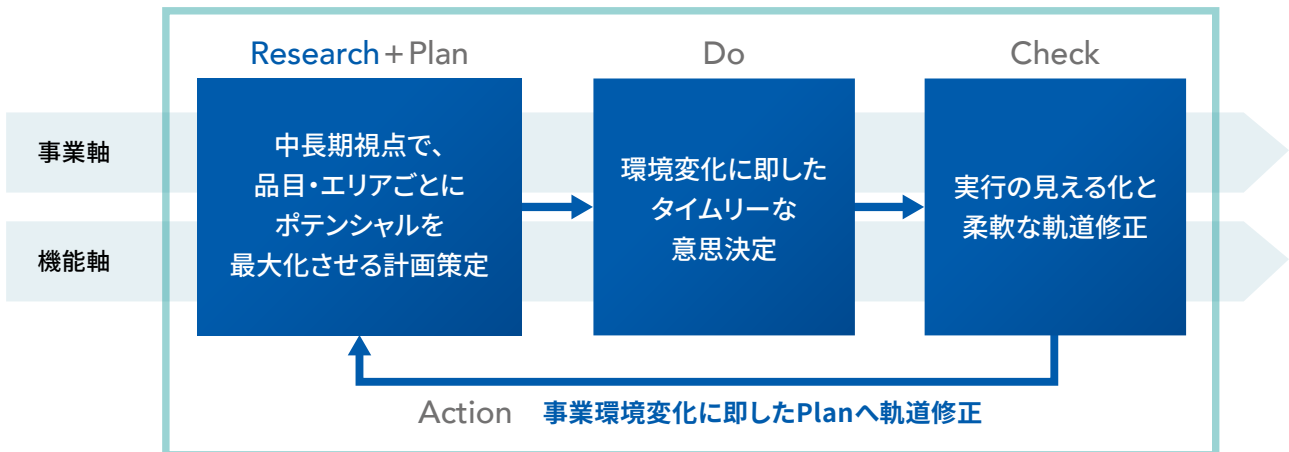
点取り組みを推進していますが、その中でも気候変動をはじめとする環境への取り組みには、特にステークホルダーからの期待・要望が高まっています。カシオでは、2050年度に温室効果ガス排出実質ゼロという目標に向け、2030年度の削減目標を設定しています。2021年度には当該目標がSBTiからの認定を取得したほか、「RE100」に加盟しました。進捗としても国内6拠点の電力における100%再生エネルギー化などの取り組みが進んでいます。2022年7月にはTCFD提言に基づくシナリオ分析を開示しました。

従来、カシオは小型・軽量・薄型・省電力といった、環境負荷の低い商品を創造することに強みがある企業の一つであり、今後とも事業を通じて社会と環境に貢献していきます。

また、改革を成功させるには従業員一人ひとりの挑戦力を結集させていくことが鍵となります。人・組織のパフォーマンス最大化や、「挑戦、変革、共創」マインドの醸成を目指した人材戦略を構築・推進していきます。同時に、それ

現場力の最大化

中長期視点で品目・エリアごとにポテンシャルを最大化させる計画を策定
事業環境変化があれば、期中でも変化に即して柔軟に軌道修正





それぞれの職場・職種に最適な働き方を提供し、社内外の共創を促進する「次世代環境構築プロジェクト」を展開しています。さらには多様な価値観を持つ、一人ひとりの人材が活躍できる企業風土を構築すべく、ダイバーシティにも注力し、多様な人材の育成・マネジメント手法の高度化や各種研修の実践に努めます。私は、中長期経営戦略の構築を通じ、社員一人ひとりがカシオで働く意義を感じられ、共通のゴールに向かって、自分の挑戦をし続けられる会社にしていく考えです。

存在価値の実現で、 人と社会に貢献していく

カシオは、創業以来、発明による商品の創造を通じてゲームチェンジャーとしての役割を果たし、新たな生活様

式や文化を生み出すことで社会に貢献してきました。未来にわたっても多様化するライフスタイルの中で、一人ひとりのユーザーの暮らしの中に溶け込み、使う人にとって、いつも身近にあり、最も大切な存在となるものを創り続ける。この実現により、人と社会に貢献していきたいと考えています。

引き続き、忌憚のないご意見やご期待・要望をいただけるよう、ステークホルダーの皆様と積極的なコミュニケーションをとっていききたいと思います。

私たちは、新たなカシオを創るための改革を続けてまいります。引き続き、ご支援をいただきますようお願いいたします。

CHROメッセージ



経営戦略実現のため、
人・組織のパフォーマンス最大化と
「挑戦、変革、共創」マインドの醸成を
テーマとした人材戦略を推進し、
従業員一人ひとりが働きがいを持って
イキイキと働ける風土を作り上げていきます。

代表取締役
専務執行役員 CHRO

中山 仁

カシオの人材に対する考え方

経営資源の中で、最も重要なのは「人材」にほかなりません。人材の成長によってのみ企業は成長します。経営戦略の遂行のためには、従業員の育成体系を整備し、成果につながる能力を身につけてもらうこと、そして従業員のモチベーションを最大化し、能力を最大限に発揮してもらうことが重要だと考えています。

こうした考えのもと、現在、策定中の2030年に向けた中長期経営戦略においても、“戦略実現のための人・組織のパフォーマンス最大化”と“「挑戦、変革、共創」マインドの醸成”を重点テーマとした人材戦略を設計しています。

今後の人材戦略の方向性

今後の人材戦略では、まず、人材強化のため人材ポートフォリオの見える化を進め、戦略上必要となる人材の育成・獲得に注力します。スキル、キャリア、マネジメントなどの教育研修の継続強化を図るとともに、計画的な人事異動・ローテーション施策の強化、リスキルプログラムの開発や

外部からの人材採用施策の高度化に取り組みます。2021年度は、マネジメントを担わずとも高いケイパビリティを有する従業員を登用するスペシャリスト制度を改定・運用したほか、60～65歳の従業員に対する新シニア制度、役割と能力が認められた65歳以上の従業員を雇用するエルダー制度を整備しており、こうした制度を活用し、多様な従業員の能力を活かしていきます。

人材育成については、各部門が主体となった取り組みも進捗しています。例えば、営業本部では個人が持つ知識やスキルといった知的財産を発掘し、他の従業員に学んでもらう「ナレッジマネジメントプログラム」を開始したほか、開発本部では、高い専門性・豊富な経験・幅広い人的ネットワークを持つエンジニアを「技術コンシェルジュ」として登録し、知の共有やエンジニアの交流を図る新制度の運用を始めています。また、技術スキルアップに向けても、各本部で活発な取り組みが進められており、CAE*解析についての理解を深める「CAE University講習会」や、社内の知的交流や他社から講師を招く勉強会「TERAKOYA」などでは、最先端の技術に対する育成が行われています。

また、人材が活躍できる土壌を構築するため、多様な働

き方と共創促進に向けた「次世代環境構築プロジェクト」を展開するとともに、ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の推進や健康経営の充実に努めます。D&Iは、女性従業員比率、女性管理職比率の少なさを喫緊の経営課題ととらえ、女性管理職と女性従業員のセッション充実などの施策を行います。同時に、ジェンダーだけでなく価値観の多様性も重視し、ダイバーシティコミュニケーションやダイバーシティマネジメントを強化していきます。

健康経営については、「CASIO健康基本方針」で掲げる、一人ひとりが安心して生き生きと働き、最大のパフォーマンスを発揮できる環境づくりに向け、従業員が主体的に健康意識の高い行動をとることを目的に、さまざまな取り組みを進めます。推進体制としては、CHROである私の統括のもと、新たに発足した健康経営推進チームが中心となって組織横断的な活動を進めています。

併せて、組織力強化の側面として、従業員エンゲージメント調査や各種分析結果を踏まえ、戦略実現を目指す立場から見た組織上の課題を特定し、事業・機能戦略実現の

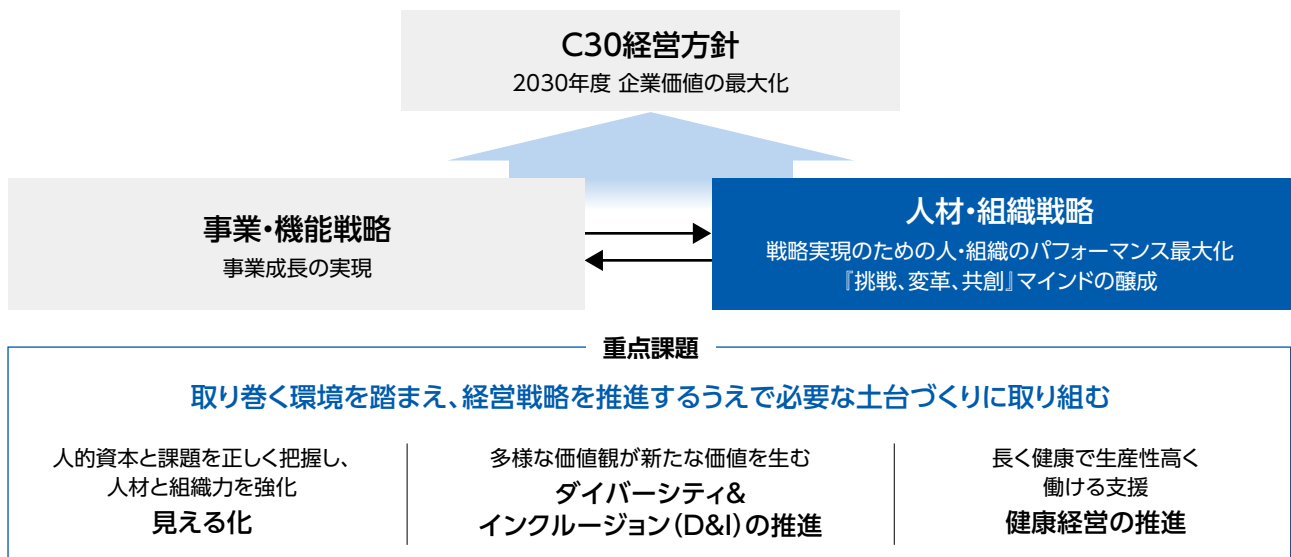
ための組織機構の検討を行うほか、各組織の人的リソース配分の最適化に向けた仕組み、制度を構築していきます。

※ CAE: Computer Aided Engineeringの略で、コンピュータシミュレーションを用いたモノづくりへの支援を指す。

企業風土の変革に向けて

中長期的な展望としては、これらの戦略を推し進めることで企業風土そのものを変革していきたいと考えています。目指すのは、多様性を尊重し、従業員一人ひとりが働きがいを持ってイキイキと働ける風土です。中長期の経営戦略を構築する「New CASIO C30プロジェクト」において、大切にしている価値観として5つのCを定めましたが、このうち「貢献」と「創造」は目的であり、「挑戦」、「変革」、「共創」は手段、すなわち各組織が共有するマインドです。挑戦し続けるベンチャー精神を持ち、環境に合わせて柔軟に変革し続け、ユーザーファーストに向けた共創を大切にしている文化を育み、カシオで働くことを誇れる会社にしていきたいと思いをします。

人材・組織戦略と喫緊の重点課題



CFOメッセージ

企業価値向上に向け、目指す姿から逆算して
経営資源の最適配分を実現し、
事業ポートフォリオの適正化を図るとともに、
企業価値に直結する経営管理手法を構築し、
持続的価値創造企業としての
経営基盤を確立します。

取締役
常務執行役員 CFO
高野 晋



新たな成長と企業価値向上

カシオは、これまでの改革にて、事業構造、収益構造の見直しを図り、新たな成長に踏み出すための基盤を整えてきました。事業ポートフォリオを再構築し、不採算事業の収益性改善を果たしたほか、経常業務の効率化や営業拠点の統廃合などの固定費削減などに努めてきました。2021年度は、構造改革の成果が一定程度現れ、営業利益率10%水準が見込める収益体質に回復したものの、中国のロックダウンや調達・物流面での市場変化の影響に直面し、計画を下回る業績となりました。レジリエントな事業体質、環境変化への対応力の面で課題が顕在化したと言えます。こうした状況のもと、カシオは現在、2030年度の企業価値最大化を目指し、中長期の経営戦略策定に取り組んでいます。なお、企業価値には、さまざまなとらえ方がありますが、やはり客観的な評価尺度としては、将来キャッシュ・フローに基づく時価総額に着目すべきだと考えており、キャッシュ・フロー最大化に向け、特に「経営資源の最適配分」とこれを支える経営管理手法の構築、また、「財務・税務施策のさらなる高度化」を推進しています。

経営資源の最適配分

価値創造に向けた経営基盤を確立するためには、成長戦略に基づくダイナミックな投資や最適な経営リソース配分と経営手法の高度化が重要と考えています。適切なKPI設定ときめ細かな進捗管理により、現場の変化対応力強化を図り、レジリエントな事業体質への変革を推進するため、2030年に向けた中長期経営戦略では、今後の事業領域に対するキャッシュ配分方針を明確化することとしました。

時計、教育、楽器のコア事業に対する拡大再生産のための投資を優先し、事業領域・規模拡大・新ジャンル創出に向けた積極投資を行います。システムおよび新規の課題事業は、将来の成長性と資本コストを踏まえた収益性を分析のうえ、投資枠の上限を設定し投資の厳格化を図ります。また、こうした投資意思決定を高度化すべく、新規事業管理手法を整備しました。新規事業のコア事業化に向けたプロセスとして、ステージゲートを設け、それぞれのKPI達成を投資委員会にて検証していきます。

事業ポートフォリオ適正化に向けては、各事業で資本コストを意識した適切なKPI/KGIの設定と継続的な検証・見

直しが必要です。現在、それぞれの部門で、企業価値向上をゴールとした、将来キャッシュ・フロー創出のロジックツリーをもとにしたKPIを設定しています。財務指標はもとより、ブランドや技術、人材などの非財務項目もKPIに取り入れており、各部門の自律的な進捗管理により、レジリエントな事業体質構築と事業推進の実行力向上を図ります。一人ひとりの活動を会社全体の企業価値向上につなげる仕組みとして、継続的な進化を図っていきます。

なお、資本投下の配分先は、事業成長資金と株主還元、戦略投資のための内部留保など、適正なバランスを考慮した資本政策を推進していきます。株主還元については、業績連動かつ安定配当を基本方針とし、40%水準の配当性向と、5%水準の株主資本配当率(DOE)を基準としています。

財務・税務施策のさらなる高度化

キャッシュ・フロー最大化に向けては、資産効率化や財務収益の拡大といった財務体質強化も重要と考えています。キャッシュ・コンバージョンサイクルの短縮、グローバル・キャッシュマネジメントシステムの強化、為替ヘッジ手

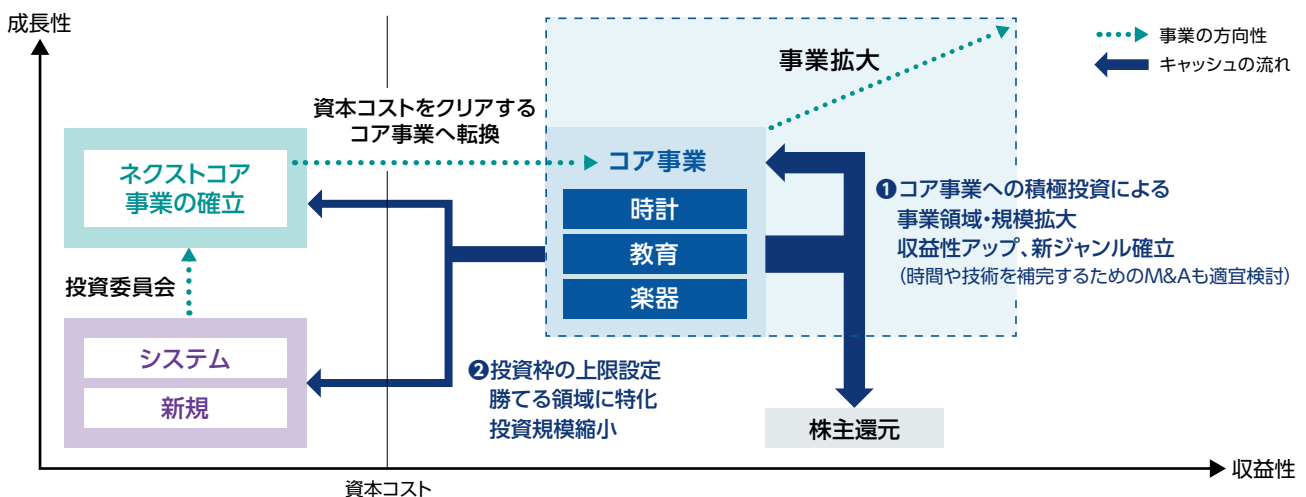
法の多様化、最適なファイナンス政策など、これまで取り組んでいる財務・税務施策についてさらなる高度化を図っていきます。

ESG経営・無形資産等の活用

企業価値向上に向けて、資本市場をはじめとするステークホルダーから期待・評価いただくためには、ESG課題への対応の高度化も不可欠です。カシオの存在価値「使う人にとって最も大切な存在を創り続ける」を実現していくことは、持続可能な社会に欠かせない会社となることでもあり、サステナビリティへの取り組みが成長戦略にビルトインされていくことが大切であるとともに、ブランドや技術、人材といったオフバランスの無形資産価値をキャッシュ創造につなげることは企業価値向上においても重要と考えています。

私はCFOとして、「経営資源の最適配分」と「財務・税務施策のさらなる高度化」を推進することはもとより、ESG面の強化を財務面から支えるとともに、ESGを含めた情報開示の拡充、積極的な対話に努めていきます。

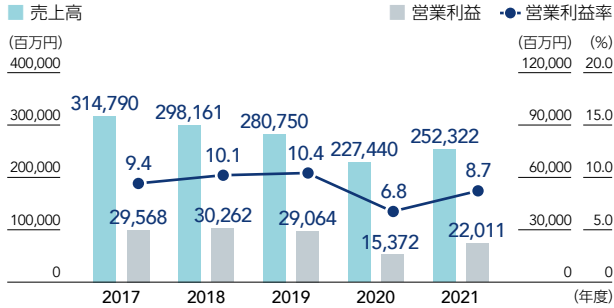
キャッシュ配分の見直し



財務・非財務ハイライト

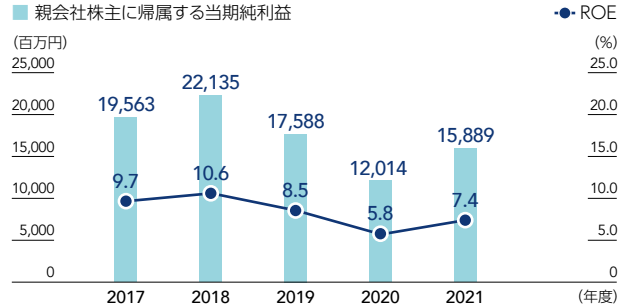
財務ハイライト

売上高／営業利益／営業利益率

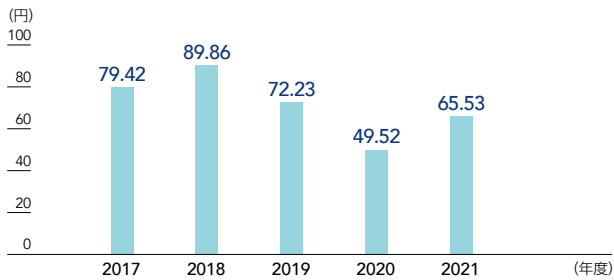


※ 2021年度の期首から「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を適用しており、2021年度の数値は当該会計基準等を適用しています。

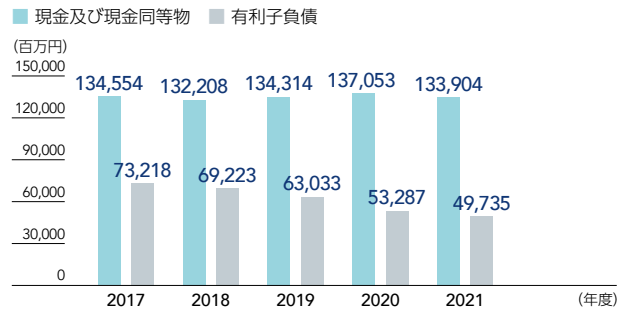
親会社株主に帰属する当期純利益／ROE



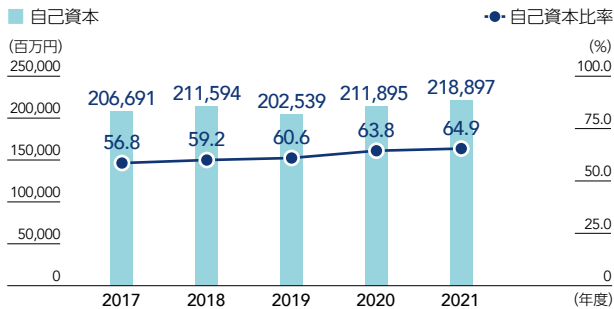
1株当たり当期純利益(EPS)



現金及び現金同等物／有利子負債

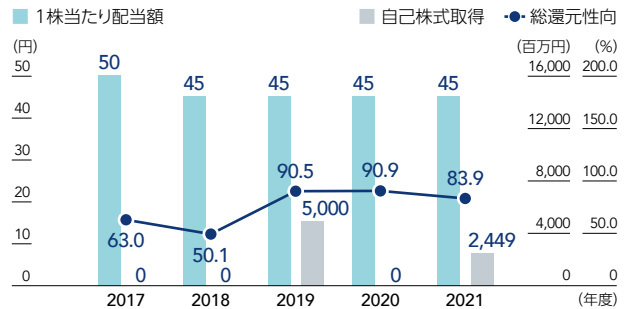


自己資本／自己資本比率



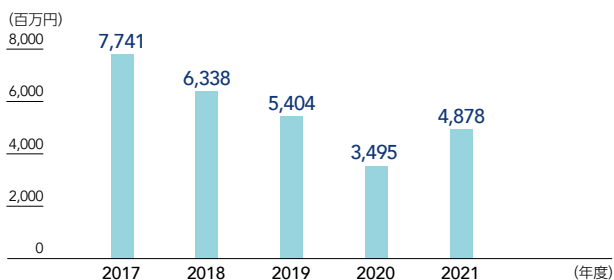
※ 2018年度の期首から「税効果会計に係る会計基準」の一部改正(企業会計基準第28号 2018年2月16日)等を適用しており、2017年度の数値は当該会計基準等を遡って適用しています。

1株当たり配当額／自己株式取得／総還元性向

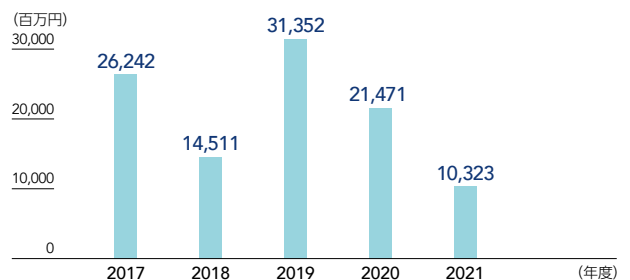


※ 2017年度の1株当たり配当額50円は、創立60周年記念配当10円を含んでいます。

設備投資額

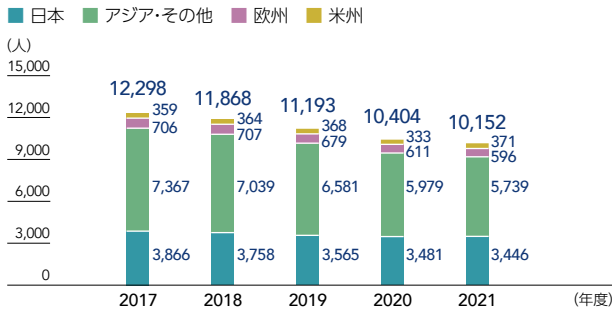


フリー・キャッシュ・フロー

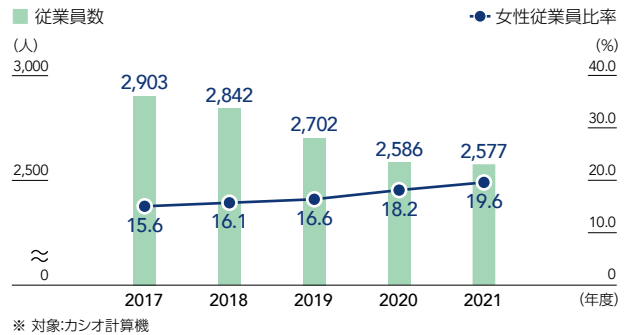


非財務ハイライト

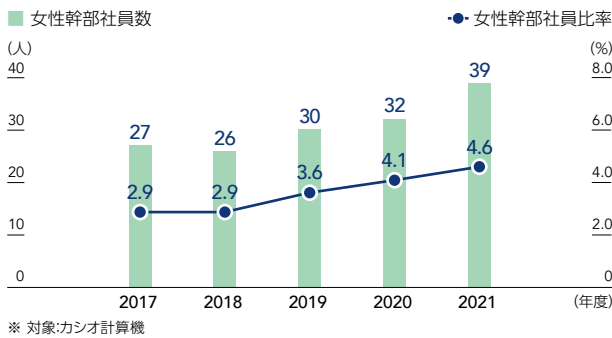
従業員数(地域別)



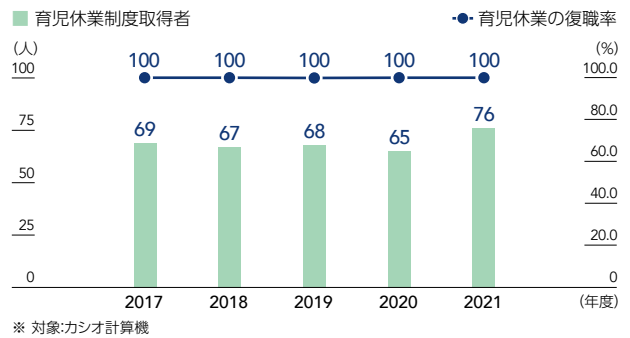
従業員数/女性従業員比率



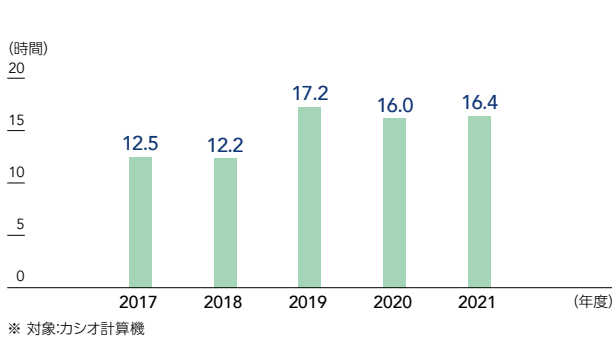
女性幹部社員数/女性幹部社員比率



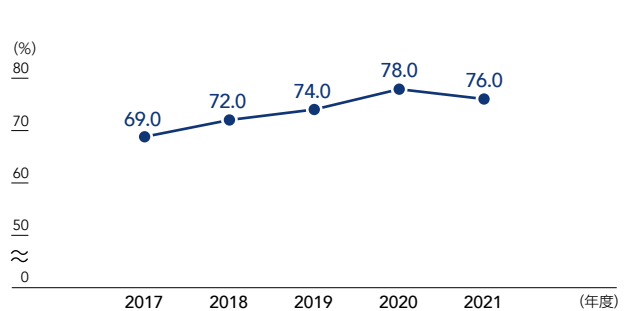
育児休業制度取得者/育児休業の復職率



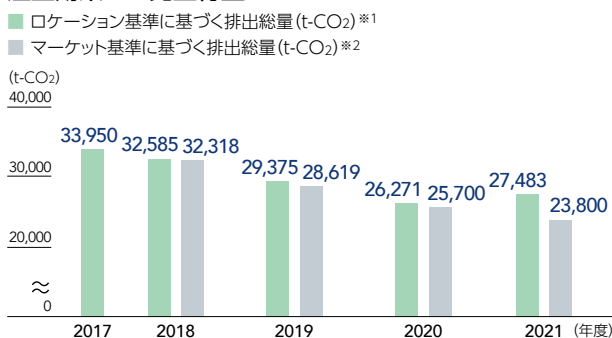
時間外労働時間(1カ月当たり平均)



グリーンスター製品売上比率

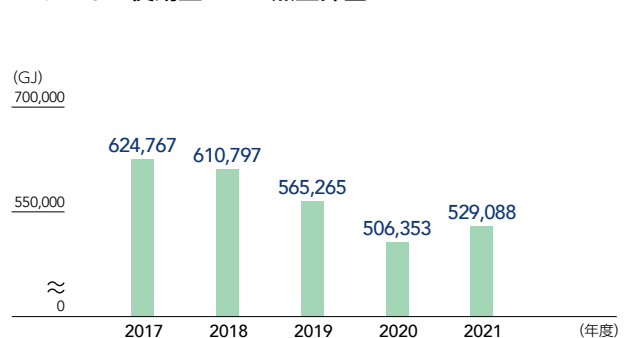


温室効果ガス発生総量



※1 電力の使用によるCO₂排出量換算係数は、IEA Emissions factors 2021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。

2030年に向けた経営の方向性

存在価値

使う人にとって 最も大切な存在を創り続ける

私たちの社会における使命は、人々の生活に貢献し続けることです。さまざまなライフスタイルの中で、使ってくださる方の暮らしの中に溶け込み、使う人にとって、いつも身近にあり、最も大切な存在となるものを、創り続けたいと考えています。

私たちが大切にする価値観

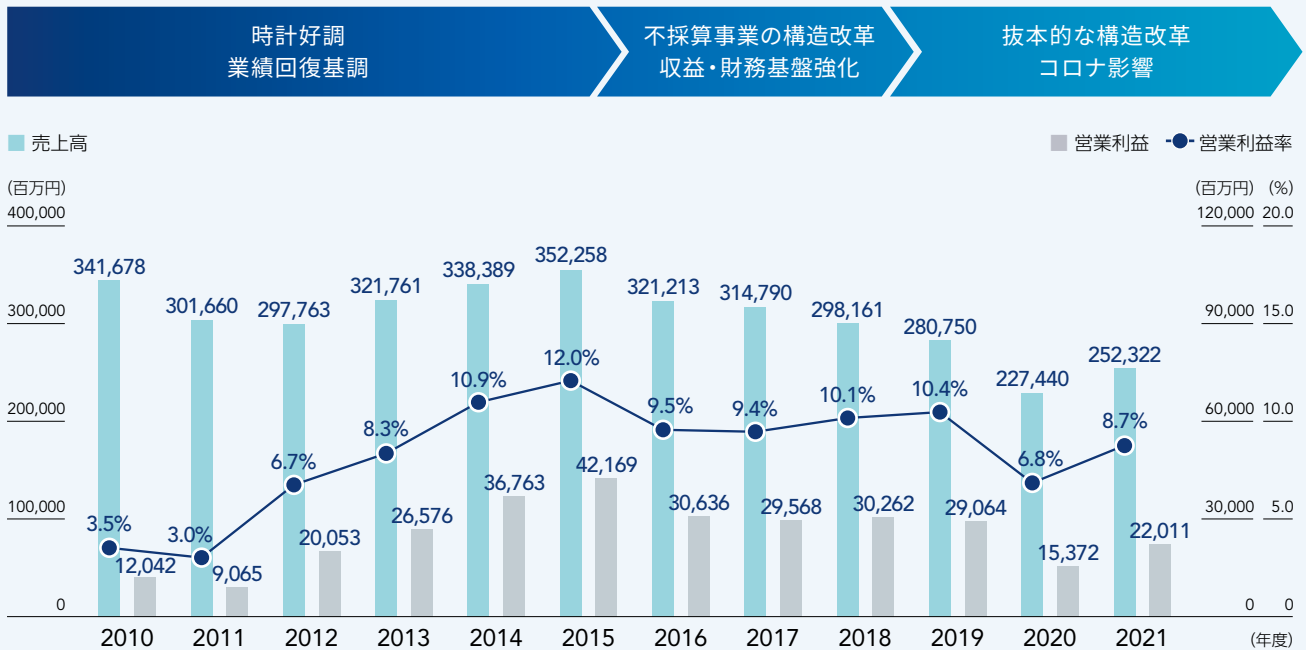
新しい価値や文化を創造して 社会に貢献するための価値観「5C」



2030年に向けた経営の方向性

策定の背景

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年度までは増収増益基調を保っていましたが、その後は事業ポートフォリオや収益性などにおける課題が顕在化し、不採算事業の構造改革に取り組みました。2019年度には中期経営計画を策定し、中長期の企業価値向上にむけスタートを切りましたが、新型コロナウイルス感染症は人々の価値観や購買行動を大きく変えることになり、アフターコロナ社会を見据えた事業・仕事・働き方の改革、成長戦略の見直しを急務で進めてきました。

2021年度は増収増益となったものの、コロナ禍を受けた中国都市のロックダウン、地政学リスクの顕在化、原材料・物流費の高騰など、急速な環境変化の影響を受け、計画を下回る結果となり、コロナ前の水準には回復していません。環境変化への適応力強化などが喫緊の課題となっています。

今後、さらに不確実で急激に変化すると想定される経営環境下、カシオが持続的な成長を遂げていくためには、より長期視点で経営の方向性を定め、変化の後追いとならない戦略推進が必要であり、レジリエントな事業体質へと進化するための抜本的な改革が不可欠です。

こうした環境展望と現状の課題を踏まえ、カシオでは、

2030年度に企業価値最大化を目指す「New CASIO C30プロジェクト」を進めています。

同プロジェクトでは、存在価値を「使う人にとって最も大切な存在を創り続ける」と定め、2030年度からバックキャストし、長期的視点での「成長戦略の加速」と「経営基盤の抜本的改革」に取り組みます。

今後の事業の方向性としては、競争優位性と事業基盤を確立しているコア事業（時計・教育・楽器）と、収益力改善に取り組んでいる課題事業（システム・新規）とに分け、成長の方向性と投資の優先順位を明確化します。コア事業では、強みを基盤にした積極投資と成長戦略の加速により事業規模・事業領域を拡大し、課題事業では注力領域の選択集中と最適な共創を通じ、成長力のある事業への進化を目指します。

経営基盤の抜本的改革では、ユーザーと深く長くつながるリカーリング型バリューチェーンへと変革するとともに、現場力の最大化に向け、環境変化に迅速かつ柔軟に対応するRPDCAサイクル体制を整えていきます。各機能軸では、自社・競合・市場の精緻な分析のもと、リスクを精査し、環境変化への対応力の高い機能戦略を策定していきます。

事業と経営の方向性

事業ポートフォリオの考え方



各機能の改革方針

<p>技術 ▶ P.37</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 新たな価値創造のための仕組みづくりと人材育成 ● 世の中に必要とされるモノ・コトをタイムリーに生み出す組織の実現
<p>生産・SCM ▶ P.38</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 生産拠点のスマートファクトリー化 ● 計画から調達・生産・物流のSC改革、さらに企画・開発・設計・生産のエンジニアリングチェーンも含めたバリューチェーン全体のスマート化
<p>営業・マーケティング ▶ P.39</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● ユーザーを理解し、マーケットを正しく把握することによる「One2Oneマーケティング」の実践 ● ユーザー一人ひとりとつながることによる最適な価値の提供
<p>CS ▶ P.40</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● お客様から感動される品質の高さと使いやすさの追求 ● 環境の変化にも対応できるアフターサービス体制の構築 ● お客様情報のフィードバックによるさらなる製品深化への貢献
<p>DX ▶ P.41</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● データやデジタル技術活用による「ユーザー中心のバリューチェーン」構築 ● ユーザー一人ひとりとつながることによる最適な価値の提供

2030年に向けた経営の方向性

マテリアリティ

マテリアリティ(CSR側面) 目指す姿	関連SDGs	中長期戦略目標	2021年度進捗
脱炭素社会の実現 自社および調達先のCO ₂ 排出を削減し、社会のカーボン量マイナスに貢献		地球温暖化防止戦略の推進 SBT基準を満たすCO ₂ 排出削減シナリオ(2018年度比) <ul style="list-style-type: none"> ● Scope1+2: 2030年度までに▲38% 2050年度までにゼロ ● Scope3: 2030年度までに▲30% 	<ul style="list-style-type: none"> ・2050年度までの中長期CO₂排出削減目標を設定(Scope1+2+3) ・SBTi認定を取得/RE100加盟 ・国内使用電力の約45%を再生エネルギー ・TCFD賛同表明と情報開示開始
資源循環型社会の実現 自社製品および自社ビジネスプロセスを通して限りある資源の有効利用に貢献		<ul style="list-style-type: none"> ● 2025年度までにカシオグリーンスター製品の売上比率90%を目指す ● 2030年度までに事業拠点廃棄物のゼロエミッション化を目指す 	<ul style="list-style-type: none"> ・グリーンスター製品認定基準にプラスチック梱包材使用削減を追加 ・グリーンスター製品比率76% ・グループ全事業所の再資源化率96%
自然との共生 カシオの技術開発で生物多様性の劣化防止に貢献		<ul style="list-style-type: none"> ● 「生物多様性ガイドライン」に基づく取り組みの推進 <ul style="list-style-type: none"> ・ペーパーレス社会構築の促進 ・独自技術で省資源化・自然を慈しむ商品開発 ● 「持続可能な紙」の利用比率を2030年度までに100%とする 	<ul style="list-style-type: none"> ・国際情勢に基づくガイドライン改訂のための電機・電子4団体生物多様性WG参加 ・事業所環境影響評価に基づくレッドリスト指定生物の保全 ・森林認証紙率70%(国内カタログ)
CSR調達の推進 開発・生産力の強化 公平・公正な取引を通じたお取引先との良きパートナーシップの構築		<ul style="list-style-type: none"> ● 公平・公正な取引の実現 ● 法令・社会規範(人権の尊重を含む)の遵守、環境保全 ● あるべき価格と品質の確保 ● 私的な関係の禁止 	<ul style="list-style-type: none"> ・全取引先へCSRアンケートを実施継続→法令遵守、人権尊重を確認 ・生産本部内バイヤー教育の実施
働きやすい職場環境の提供とダイバーシティ 活力あるイノベティブな組織づくり 従業員の心身の健康の保持増進		<ul style="list-style-type: none"> ● 人材と組織力の強化(見える化) ● ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の推進 ● 健康経営の推進 	<ul style="list-style-type: none"> ・在宅勤務、時差Biz体制の運用 ・専門職、シニア、エルダー制度改定 ・全社員スマホ配布で利便性強化 ・一部フリーアドレス化、Web会議充実
人権の尊重 すべての人々の人権を尊重する経営、企業体質の強化、組織力向上		<ul style="list-style-type: none"> ● 人権尊重の取り組み推進 ● 人権デューデリジェンスの推進 <ul style="list-style-type: none"> ・差別の排除、児童労働・強制労働の禁止、労働基本権の尊重、適切な賃金支払い・労働時間の管理、多様性の尊重、ワークライフバランス実現の推進、安全な職場環境の確保と健康増進の支援 	<ul style="list-style-type: none"> ・サステナビリティリーダーへの人権専門教育の実施 ・国内外グループ会社に人権課題チェックの実施 ・サプライチェーン取引先にCSRアンケートの実施継続

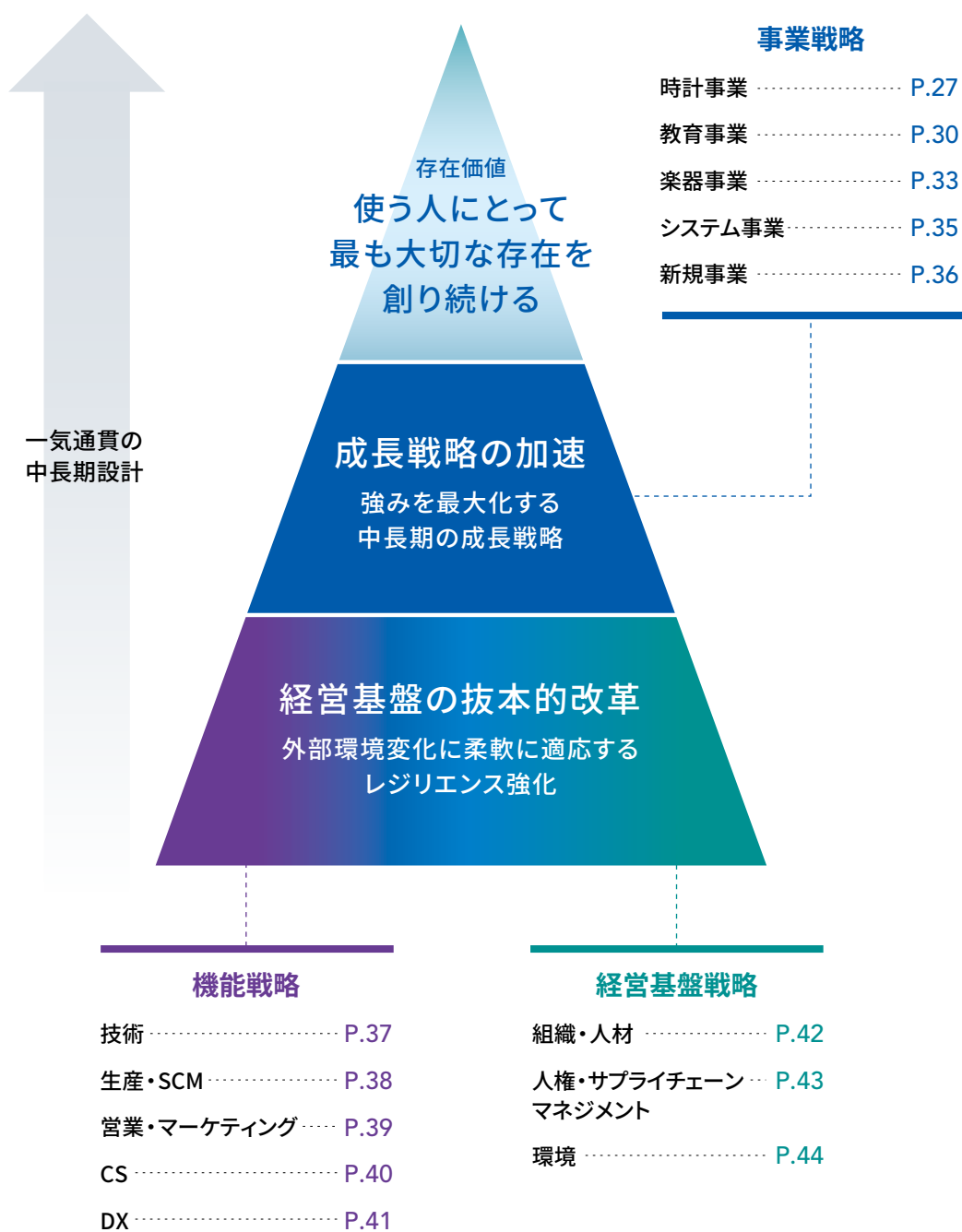
2030年に向けた中長期の経営においては、各事業・機能戦略とサステナビリティ戦略との一体的な推進が必要です。今後、「New CASIO C30プロジェクト」と連携し、カシオにおけるサステナビリティの再定義と、新たなサステナビリティ戦略を策定し、具体的な目標・計画を設計していく予定です。

これらの中核となるマテリアリティについては、現在、6つの重点課題を特定し、中長期戦略目標を設定していますが、経営戦略としてサステナビリティ活動を推進していくた

め、これらの定期的な再検証も行っていきます。今般、改めてマテリアリティを「環境課題、社会課題、事業・機能戦略の重なる領域」と再定義しました。2030年度に目指す姿、中長期的な環境認識、各事業・機能の戦略の方向性などを踏まえた整理を行い、新たなカシオのマテリアリティとして再構築していきます。

>>サステナビリティの再定義やマテリアリティの考え方の詳細は、P.47の「ESGについての役員メッセージ」をご参照ください。

具体的な戦略



事業戦略

時計事業

2030年に向けて

独自の高付加価値技術の向上と、独創的かつ表現力豊かなデザイン開発力、それを事業成長に結びつけるグローバルマーケティング戦略の展開により、世界のロイヤルファンの拡大を図り、市場におけるG-SHOCKブランドの独自の地位を確立します。

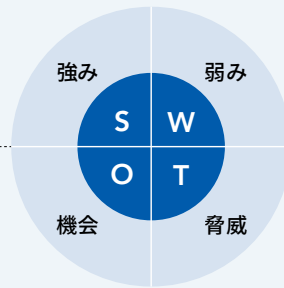
専務執行役員 時計BU 事業部長

増田 裕一



- G-SHOCKのブランド資産
(グローバルのブランド力とロイヤルファン)
- 独創的かつ表現力豊かなデザイン開発力
- デザインを支える独自の高付加価値技術
- 独自のグローバルプロモーションとマーケティング戦略

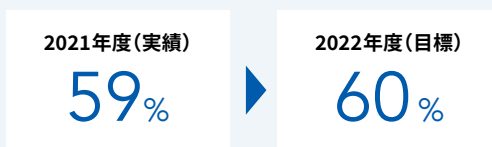
- 一人ひとりのライフスタイルを尊重する社会
- 北米・欧州等で堅調なG-SHOCK市場
- 新興国での拡大ポテンシャル
- 各エリアにおけるEC販売比率の向上
- 若者・女性向け市場、スポーツ・健康市場の成長ポテンシャル



- ユーザーへの能動的なアクセス不足
- 堅牢性を担保するための製品サイズ

- スマートウォッチ市場の競争激化
- アナログクォーツ市場の停滞
- 他領域のライフスタイルブランドとの競争の可能性

G-SHOCKブランドの売上構成比目標



自社EC販売比率目標



G-SHOCKブランドの構築力を活かしたロイヤルファンの拡大と新領域の創出

戦略の背景

当社の50年近い時計事業の歴史の中で、とりわけG-SHOCKは世界中のロイヤルファンに支えられ、グローバルなブランド資産を大きく発展させてきました。それを実現したのは、当社の高付加価値技術に支えられた独創的かつ表現力豊かなデザイン開発力と、魅力的なコミュニケーションを通じて世界にファンを広げ、事業成長に結びつけるグローバルプロモーションやマーケティング戦略です。こうした独創的な活動によって、当社の時計事業は成長してきたと言えます。

このような当社においても、2021年度は、半導体を中心とした部品不足や、原材料・エネルギー価格の高騰が長期化することによるサプライチェーンの混乱が続きました。また、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、ツーリスト需要が減少したほか、ロシア・ウクライナ情勢の悪化により、市場そのものが消滅する地域も発生しています。

このような厳しい市場環境の中、スマートデバイスの台頭が一段と進み、市場のデジタル化はますます加速しています。同時に、ESGやSDGsの意識の高まりによる企業活動に対する社会的要求の変化は著しく、Z世代に代表され

るような新たな価値観を持つ消費者層が拡大するなど、市場とそれを取り巻く環境は極めて不透明であり、当社もそれに対する適応が問われる時代となっています。

中長期的な戦略の方向性

こうした市場環境の中、時計事業では使う人にとって最も大切な存在になるべく、長年にわたり培ってきた表現力豊かなデザイン開発力により、スマートデバイスとは明確に差別化できるマーケットポジションを今後も確立していきます。また、これまでの高付加価値技術をさらに発展させ、SDGsを事業戦略に取り込んだ、ブランドの社会的価値を高めるための新たな技術を開発していきます。これらの戦略と併せ、市場のDXに対応できるマーケティングスキルを高め、世界のカシオのロイヤルファンのさらなる拡大を目指します。

G-SHOCK 拡大戦略

時計事業では、ブランド拡張戦略、マスターピース戦略、Bluetooth戦略の3つを成長戦略として掲げています。

1つ目のブランド拡張戦略では、G-SHOCKブランドの活性化を目指し、拡大余地のある若者や女性にターゲットを当て、ユーザー層を拡大していきます。また、プレミアムラインを強化し、G-SHOCKブランドのステージアップを図り、メタル比率を向上させていきます。さらに、スポーツライフスタイルG-SHOCKの規模を拡大。ライフログ機能付きモデルのラインアップを拡充します。一方で新たな挑戦として、ブランドの社会的価値を高める、環境配慮型の高付加価値技術の開発にも取り組んでいきます。

2つ目のマスターピース戦略では、マスターピース(絶対定番)による安定的かつ継続的な売上の拡大と、ブランドの強化を目指します。特に、初代モデルの角型フォルムを受け継ぐ『5600』シリーズと、グローバルで人気を博す八角形フォルムの『2100』について、素材と機能を進化させ、ラインアップの拡大を図ります。

3つ目のBluetooth戦略では、主要国調査で需要が高いBLEモデル(スマートフォン連携モデル)を拡大。また、「世界中どこでも時刻修正」と「歩数&心拍などのライフログデータ連携」をグローバルに訴求していきます。

社会的価値を見据えたライフスタイル提案型の商品開発へ



G-SHOCK拡大戦略関連製品



【GMA-S2100】



MR-G
【MRG-B5000】



G-SQUAD
【GRD-H1000】



【G-5600UE】



【GA-B2100】

グローバルマーケティング戦略

グローバルマーケティング戦略の展開においては、One to Oneマーケティングの強化を図っていく考えです。

具体的には、自社ECと直営店によるOMO (Online Merges with Offline) 戦略をさらに強化し、直営店ならではの価値を提供します。また、各エリアのロイヤルユーザーを可視化することにより、効率的かつ効果的なマーケティングを実行し、ロイヤルカスタマーとのつながりをさらに強化。この取り組みの一環として、年に4回、グローバルオンライン時計新製品展示会を実施します。ここでは、販売店やメディア関係者に対し、新製品情報や開発者インタビューなどの情報を全世界に同時発信し、グローバルマーケティング戦略の推進力の一つとしていきます。

また、CASIO IDとリアル店舗を連携することにより接客クオリティを高め、顧客満足度を向上させるとともに、CASIO ID会員向けの独自プログラムによる特別な体験を提供します。これらの取り組みにより、ブランドを積極的に発信し、良質な体験を顧客に提供する場と仕組みを作り出します。

一方で、エリア別の観点では、それぞれの成長ポテンシャルに応じた中長期戦略を推進し、固有の市場状況に最適化

した、きめ細やかなマーケティングミックスを展開し、ブランドの一貫性を保ちながら事業の最大化を図ります。

例えば中国では、基盤の再整備による回復期の再躍進の早期実現を目指します。また、欧米では、データドリブンのマーケティングを強化し、直営事業を拡大することによる安定的な成長を図ります。さらに、ASEANでは、シンガポールを統轄拠点に据え、現地体制の強化と効率化を実現します。

2023年、G-SHOCKは誕生40周年を迎えます。マーケティングの観点では、商品を核に、有力販売店・コラボ先・メディアと組みながらイベントを実施する予定です。また、スペシャルWebサイトに歴代モデルや、進化の歴史、開発ストーリー、耐久性のインパクトなどに関する動画を掲載し、それをグローバルに展開することで、ブランドのさらなる訴求とロイヤルカスタマーの拡大に努めていきます。

自社EC×直営店によるOMO戦略



自社EC



直営店



教育事業

2030年に向けて

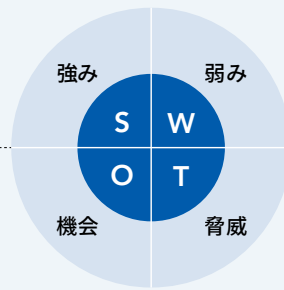
常に先を見据え、ニューノーマル時代における多様な教育環境に適応する製品・サービスを提供し続けることにより、ハードビジネスの継続拡大とソフトビジネスによる独自のポジションを確立し、世界の教育への貢献を進めていきます。

常務執行役員 教育BU 事業部長

太田 伸司



- 「GAKUHAN」活動による教育省・先生との強い関係性と教育メソッドの確立
- 世界100カ国で過半のシェアを誇る関数電卓、国内利用率No.1の電子辞書
- 世界に誇る数式・数値演算エンジン
- 毎年、新学年需要が生まれる安定収益サイクル



- 本社主導での製品・サービスの開発
- 教育関係者とのネットワーク構築の国ごとのばらつき

- 教育環境のICT化の加速
- 試験・学習教材のデジタル化
- 問題を解く力、考える力を重視する社会環境
- ハード・ソフトの教育ツールへのニーズの多様化
- 国・地域ごとに異なるコロナ禍からの再開・運営方針

- 既存の国内電子辞書市場の成熟化
- コロナ禍における教育現場への訪問制限
- 模倣品の存在

関数電卓販売台数目標



総合学習プラットフォーム「ClassPad.net」ユーザー数目標



あらゆる教育環境に対応するハード・ソフトの提供で、世界の教育に貢献し続ける

戦略の背景

当社の教育事業の基礎には、数多くの国での「GAKUHAN」活動により築き上げた、教育省・学校の先生方との強い関係性があります。そして、毎年の新学年需要から生まれる安定収益サイクルの確立により、その強みを十分に活かした事業を展開することができます。また、世界100カ国で過半のシェアを誇る関数電卓、国内利用率No.1の電子辞書、そして何よりも、世界に誇る高度な数式・数値演算エンジンを培ってきたことが、市場における教

育事業の強みです。

一方、昨今の市場では、成熟化した既存の国内電子辞書市場に対して教育現場のデジタル化が加速し、競争が激化しています。また、学習支援のコンテンツ需要が拡大し、集団学習から生徒一人ひとりの学習進度・得手不得手に適応する「アダプティブラーニング」への移行という、世界的な教育体系の変化も見られます。そのため、当社の教育事業においても、これらの変化を的確に読み取り、常に先を見据えた効果的な戦略を打ち出していく必要があります。

中長期的な戦略の方向性

今後は、あらゆる教育環境に対応したハードとソフト、そしてこれらを組み合わせた戦略を推進し、世界の教育に貢献し続けます。当社の強みである関数電卓・電子辞書と、全教科総合アプリを同期することにより、教育現場目線での「使いやすさ」を追求していきます。また、自動採点システム・電子教科書に搭載した理数系エンジンと、今後搭載する文系コンテンツを一層充実させ、学習・試験現場での活用を目指します。

これらの戦略を実行する過程では「利用データの循環」を重視し、お客様から収集・蓄積した利用データを、再度、お客様に提供していく循環的な学習メソッドを創出していきます。そして、近未来に到来する学習・教育方法の世界的トレンド「アダプティブラーニング」の中心で活躍する機器を開発・提供し、世界の学校教育に貢献していきます。

ハードビジネス戦略

関数電卓ビジネスにおいては、新機種(New ClassWiz)を、今後、全世界に順次出荷していく予定です。

対面授業の再開に伴い売上が回復してきた流れの中で、アジアの新興国を中心に「GAKUHAN」活動の普及を加速させ、試験認可の獲得等、新規需要を創造していきます。加えて、推奨教師のネットワークを拡充すべく、「教師とのつながり」をデジタル化し、継続的な需要確保と周辺への波及効果を検証していきます。

さらに、重点エリアであるASEAN市場を拡大するため、「EDU-Portニッポン※」に関連するプロジェクトを現地の教育関係者と協力して推進し、インドネシアやタイを中心に需要を創造します。また、電子辞書ビジネスにおいては、ニーズに合わせたカスタムモデルの導入を促進するとともに追加ダウンロードコンテンツを拡充し、学校ごとの実情に合わせた戦略モデルを導入し、市場を拡大していきます。

※ 日本の文部科学省が推進する「日本型教育の海外展開」応援プロジェクト

Withコロナ/Afterコロナでの新教育環境を見据えて

	国内	海外
	<p>ハード + (コンテンツ) + ソフトの合計で拡大</p> <p>～前期 将来イメージ</p>	<p>新規開拓によるハードの伸びしろ + ソフトで拡大</p> <p>～前期 将来イメージ</p>
ハード	<p>電子辞書</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ニーズに合わせたカスタムモデルの導入促進 ● 追加ダウンロードコンテンツ拡充 	<p>関数電卓</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 対面授業再開に伴い売上回復 ● アジア新興国中心に、GAKUHAN活動強化による新規需要創造(試験認可/普及加速)
ソフト	<p>学習プラットフォーム</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 高校GIGAスクール構想向け6教科対応 総合学習プラットフォームClassPad.net提供開始 ● 小中学校、大学向けコンテンツ提供開始 	<p>学習プラットフォーム</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ドイツ版GIGAスクール構想対応からスタート (数学:計算ツール+eラーニングを展開) 今後は全世界展開予定 ● 総合学習プラットフォームClassPad.netも将来全世界展開予定
ソフト	<p>自動採点ビジネス</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 試験実施業者への自動採点エンジン提供 ● PoC(実証実験) 2社実施済 	<p>CBT※試験/デジタル教科書対応の事業推進</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 米国: 習熟度試験/学内試験の問題作成、自動採点エンジン提供 ● 米国以外の国への将来展開予定 ※Computer Based Testing

ソフトビジネス戦略

国内で文部科学省が推進する「GIGAスクール構想」に対応するオンライン総合学習プラットフォーム「ClassPad.net」の高校生向け6教科対応モデルについては、機能限定トライアル版を600校以上が導入、製品版への切り替えを推進しています。

2022年4月28日には、高知県教育委員会と「高知県立学校におけるデジタル学習支援に関する協定」を締結し、県立高校および中学校の一部（県立高等学校7校・附属中学校4校）で同製品を使用しており、併せてICT活用実践の効果検証も行っています。今後は、半導体不足の影響で遅延していた高校へのタブレット導入の再開の動きに

合わせ、トライアル版導入校における製品版への切り替えを促進します。また、2021年7月には「ClassPad.net for Lenovo」を、2022年4月には小・中学校、大学向けコンテンツも提供を開始しており、強みを活かした電子教育市場の新規開拓をさらに推進していきます。

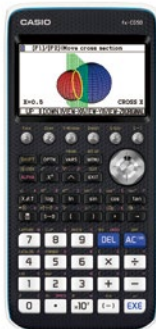
海外では、ドイツ版GIGAスクール構想に対応する数学の計算ツールとeラーニングから展開を開始し、将来的には「ClassPad.net」と併せ、全世界への展開を予定しています。また、CBT*試験とデジタル教科書への対応事業も推進していきます。まず米国において、習熟度試験・学内試験の問題作成とともに自動採点エンジンの提供を開始し、将来的には米国以外への展開を予定しています。

※ CBT:Computer Based Testing

持続的・安定的なハードビジネスを推進



関数電卓「fx-991CW」



関数電卓「fx-CG50」



電子辞書「XD-SX4910WE」

強みを活かし、電子教育市場を新規開拓



「高知県立学校におけるデジタル学習支援に関する協定」締結式

事業戦略

楽器事業

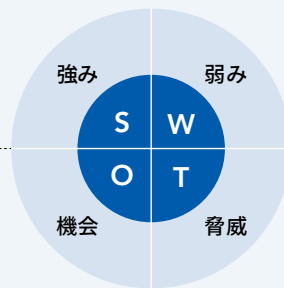
2030年に向けて

長年育て上げてきた音のデジタル制御技術を活用し、心地よい音や、音のソリューションを提供することにより、人々のライフスタイルと心を豊かにする「快適な音のある生活の提案」を実現し、音を基軸とした新たな価値を創出していきます。

執行役員 楽器BU 事業部長
前田 卓紀

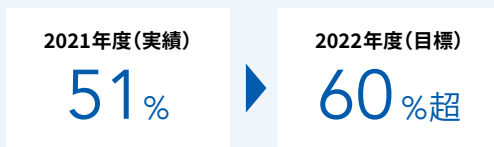


- 「Slim & Smart」コンセプト製品への高い支持
 - 音源やUI/UX開発などの技術的先進性
 - 構造改革完遂による効率的な開発、生産力
-
- 巣ごもり需要で顕在化した、家で音楽を楽しむニーズの拡大
 - 電子楽器に対する社会からの再評価



- 楽器専門メーカーが有する、伝統性・教室連動やプロ仕様向けラインアップ
- 環境変化によるサプライチェーンの停滞
- コロナ禍による流通の弱体化

「Slim & Smart」シリーズの売上構成比目標



演奏や音楽を自分らしく楽しむEnjoyment 市場の拡大と新ジャンルの創出

戦略の背景

楽器市場では、部材価格の高騰、海上運賃の大幅な上昇、為替変動等、コロナ禍による環境変化から生じる影響等が事業収益を圧迫する厳しい環境となっています。一方、巣ごもり需要で顕在化した家で楽器演奏や音楽を楽しむニーズは、事業機会としてとらえています。

当社は、既存市場が飽和する中、ライフスタイル提案+巣ごもり需要でEnjoyment市場を創出し、収益の核となっている「Slim & Smart」モデルの強化などにより、新顧客の拡大や新たなジャンルの創出を図ってきました。

それを支えるのは、40年かけて育て上げた音源やUI/UX

開発等の技術的な先進性と、構造改革を進めてきたことによる効率的な開発設計力と生産力です。

厳しい環境下においても、強み・資産を十二分に活用することで、ビジネスチャンスを的確につかみ、事業発展につなげていきます。

中長期的な戦略の方向性

当社の楽器事業では「快適な音のある生活の提案」で、人々のライフスタイルと心を豊かにすることを事業ビジョンとして掲げています。この実現に向けて事業戦略を推進しています。

音のデジタル制御技術を進化・応用し、新たなユーザー体験を開発することでEnjoyment市場を継続的に拡大していきます。さらに将来的には音を基軸として生活に密着できるコトを開発し、新事業、新市場の創出を図っていきます。

「Slim & Smart」戦略の継続による ブランド・事業体質の強化

2022年度は、「Slim & Smart」のラインアップを拡充し、さらなる需要の創造を狙います。2022年9月には、性能・デザイン・楽しみ方を進化させた新しいコンセプトのNew Priviaシリーズを発売しました。そして、これらの商品群とさまざまなライフスタイル提案でEnjoyment市場をさらに顕在化し、事業体質も強化していきます。

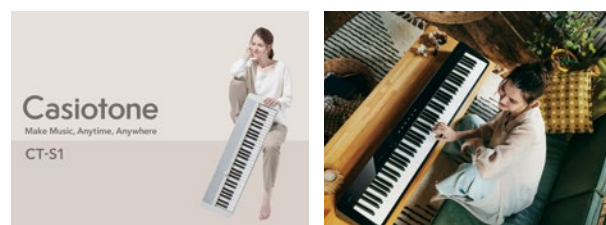
また、ユーザーコミュニケーションも活性化させます。例えば、2022年1月に開設した、ゲーム感覚で演奏が上達するレッスンやライブ演奏の疑似体験等を提供する専用アプリ「CASIO MUSIC SPACE」のように、ユーザー一人ひとりのニーズにかなう楽器の楽しみ方を幅広く提案していきます。

さらに、アンバサダー、インフルエンサーによるシーンやスタイルの提案によって、PriviaやCasiotoneといったブ

ランドと品質の訴求も促進します。それらの発信力を高めるとともにパートナーである楽器専門流通との協業を深め、オフライン・オンラインともに一層の顧客接点の高度化を図ります。

特徴的で多くの支持を獲得した「Slim & Smart」などのハードウェアとその魅力を高め新たな演奏体験を生み出すソフトウェアの両輪で、演奏や音楽を自分らしく楽しむ需要をさらに創出し、事業の拡大を図ります。

さまざまなEnjoymentの提案



CASIO MUSIC SPACE

新開発の音源技術“Vocal Synthesis(ボーカルシンセシス)”の搭載により鍵盤で歌声を演奏できる新感覚の電子キーボード



『CT-S1000V』

スリムでユニークなスタンドペダラー一体型。インテリア性とピアノクオリティを兼ね備えた、それぞれのライフスタイルと調和するNew Privia



『PX-S7000』

事業戦略

システム事業

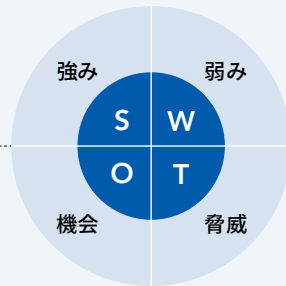
2030年に向けて

今後も想定されるさまざまな環境変化に対し、強みである顧客資産と流通資産を十分に活用し、デジタルマーケティングと現場対応力によりお客様に寄り添ったソリューションを提供することで、カスタマーサクセスを実現します。このお客様との関係強化により、将来にわたっての持続的成長が可能な事業の姿を描いていきます。

執行役員 システムBU 事業部長
藤井 茂樹



- 顧客資産(多数のロイヤルカスタマー)
- CASIOブランド、業界での存在感(共創多数)
- 個店や小規模事業者にも届く販売力(流通資産)
- IoTの普及、DX加速、キャッシュレス社会の進展、オンライン等働き方の変化
- デジタルによる課題解決ニーズの大手~中小企業までの全般的な広まり



- 低い収益性
- トータルソリューション提案を実現するSI力
- 基盤技術の汎用化による競争の激化
- コロナ禍による顧客企業の業績回復の遅延

リカーリングサービス契約目標

SA(電子レジスター)事業



CHS(人事ソリューション)事業



お客様に寄り添い、お客様とともに「成功」する明るく前向きな「成長事業」を目指す

システム事業は、長年、収益性の改善が課題であり、引き続き抜本的な事業構造の改革に着手し、レジの販売からキャッシュレスサービスを主とした展開に変革するなど事業領域を再構築するとともに、費用構造の見直し、拠点・人員の最適化などを進めてきました。

今後も、引き続き顧客の課題解決型ソリューション事業の確立を目指していきます。激変する社会環境下、顧客企業ではさまざまな課題を持っており、これを解決し顧客とのWin-Winの関係をつくることが目標です。

ハンディターミナル分野においては、運輸・物流、医療等におけるエッセンシャルワーカー向けの生産性向上ソリューションに注力し、今秋より、前期受注の大規模顧客へ

順次納入していく予定です。また、電子レジスター分野では、個店のキャッシュレス決済を支援する「EZネットレジ・キャッシュレスサービス」、街ぐるみのDXを支援する「商店街パックサービス」により、商店街と生活者をつなぐ包括的なプラットフォームの提供を目指します。さらに、安定した収益を確保し、コロナ禍による社会環境の変化に伴う需要増により受注を回復している人事ソリューション分野、小規模事業者向け経営支援分野では、働き方改革や人事制度の見直し、インボイス制度等への対応を支援する新たなサービスの提供を進めていきます。

また、引き続きリカーリング型のサービスモデルを構築し、安定収益化事業へと進化していきます。

開発本部(新規事業)

2030年に向けて

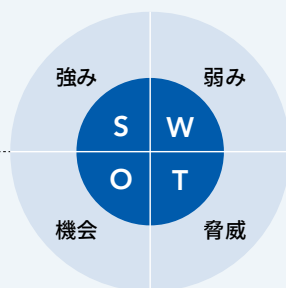
開発本部は新しい価値創造を役割として、要素技術の開発と新規事業の企画・推進を担っています。新規事業に関しては特に独自性を重視した技術をベースに新しいビジネスモデルの構築も含め事業化を目指しています。数多くの製品を生み出してきたノウハウを武器に事業戦略を立てていきます。

常務執行役員 開発本部長
持永 信之



- エレクトロニクス応用によるUI開発力
- 光/画像/音/音楽等の関連応用技術開発力
- デジタルによる人の解析とエモーショナルな表現技術

- 価値観の多様化、個性を尊重する時代
- 安全・安心で、より豊かなくらしの志向
- AI、IoTを活用して、個々に対応する高度な社会



- 汎用プラットフォーム開発
- 社会インフラ関連ビジネス
- 官主導ビジネス

- 電子部品/ソフトウェアの汎用化/標準化
- ICT技術者等の人的リソースの不足
- 異業種からの参入企業の可能性

独自のコアコンピタンスを持つ継続可能なビジネスモデルを構築

基本的な戦略

将来につながる新しい価値創造を基本とした技術開発を中心に、研究開発活動を行っています。

電子応用技術を駆使して、長年培ってきたマーケティングのノウハウを有効的に活用し、新規事業をスムーズに立ち上げる戦略を取っています。

小型・省電力・音源・音響・光学・画像処理・プリンティングなどの技術基盤をベースにAIを含むアルゴリズム開発や画像等による認証技術、複合的なセンシング技術、身体の動的解析技術などを開発しています。また、商品力を向上させるため、動機づけアルゴリズムや感性表現技術を研究し、新商品開発や新規事業の創出に注力しています。

戦略のポイント(新規事業)

健康・美容・医療等の分野においては、ソリューションに繋がる製品を開発し、需要創造を図っていきます。

これらは独自の技術を持ち、今までにない価値創造型ビジネスを目指し、拡大していきます。

本年度はランニング関連のサービスやネイルプリントサービスを始めており、来年度はダーモカメラから画像診断サービスへと展開する予定です。各分野ごとに、それぞれのソリューションビジネスを確立する計画です。

今後は、人にまつわるセンシング技術や、人の感性にどう表現技術などに注力し、暮らしと仕事に豊かさをもたらすスマートソリューションビジネスを目指します。

ランニングアプリの展開



CASIO | asics

ネイルプリンターの発売 2022年7月より



CASIO | Sanrio LICENSE

© 2022
SANRIO CO., LTD.
APPROVAL
NO. L632636



CASIO | KOSÉ

画像診断サポートサービスへの展開



機能戦略

技術

技術本部が目指す姿

新たな価値創造のための仕組みづくりと人材育成に力を入れ、世の中に必要とされるモノ・コトをタイムリーに生み出す組織を実現し、世界にカシオファンを広げていきます。

常務執行役員 技術本部長
河合 哲哉



基本的な考え方

技術本部では、ユーザーファーストを基軸に世界にカシオファンを広げていくことをミッションとしています。そのため、機能・性能、デザインといったユーザーの期待を形成する「商品コンセプト」と同様に、購入・体験後の品質・使い心地など「商品パフォーマンス」の拡大も重視しています。

管理指標としても、開発投資による付加価値である開発ROI^{*1}と、開発要員1人当たりの付加価値を重要指標としており、事業・製品分野ごとに目標設定・管理を行うことで、価値創出や改善状況にこだわったPDCAを回しています。

重点戦略と具体的な取り組み

世の中に必要とされる技術開発をテーマとして、競合が真似のできないCMF^{*2}開発を遂行し、環境とライフスタイルに合わせた新たな価値を創出し続けていきます。

また、社会に必要とされる企業として、社会問題を解決するための新規事業創出や付加価値を生み出すための仕組みづくりと人材育成に力を入れ、協業パートナーとともにソリューションビジネスの開拓も行っています。

地球環境保全の取り組みに関しては、「カシオグリーンターゲット」のもと、採掘資源由来のバージンプラ消費削減をテーマとして時計製品を皮切りに量産化を開始しました。2020年度の使用量に対して、2024年度には11%削減します。持続可能な木材の利用に関しては楽器事業を中心に、森林認証材比率2024年度50%を目指して取り組み中です。

製品梱包では、プラスチック使用量削減のため、物流費抑制も視野に教育事業の梱包の紙化～小型化を図り、その後、全品目へ展開していきます。

※1 付加価値を投資額で除した独自の指標
※2 CMF: Color・Material・Finish



生産・SCM

生産本部が目指す姿

生産拠点のスマートファクトリー化に加え、計画から調達・生産・物流のSC改革、さらに企画・開発・設計・生産のエンジニアリングチェーンも含めたバリューチェーン全体のスマート化を進め、顧客ニーズに合う製品を最高のQCDで届けます。

執行役員 生産本部長

福士 卓



基本的な考え方

2017年度以降、マザー工場である山形カシオ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み、内製化率の向上、自社生産拠点の効率化、品質問題の撲滅といった成果を上げてきました。2020年度からは、ユーザー体験を重視した経営戦略のもと、よりパーソナルな商品を、不透明な社会情勢の中でもフレキシブルかつ迅速に供給していくべく、SC改革およびスマートファクトリー化をベースとした生産拠点改革に取り組んでいます。

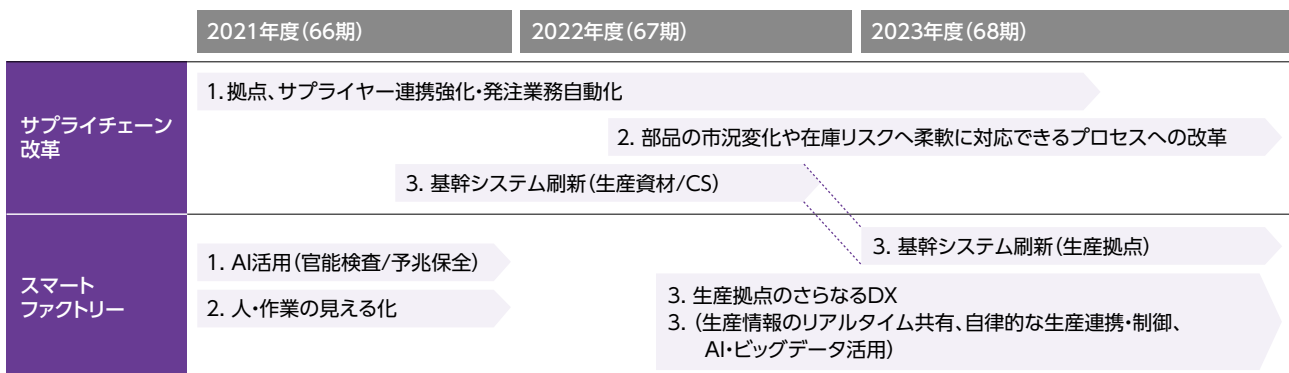
重点戦略と具体的な取り組み

SC改革では、リエンジニアリングとICT化、システム統合により、販売計画と生産・調達計画とのリアルタイムな連動を実現し出荷精度向上を目指します。すでに、部品納期管理を中心とした社内外とのデータ連携による業務効率化および可視化の実現に向けたシステム開発や、開発～生産のシームレスなデジタルデータ連携（コンカレントエンジニア

リング）など、バリューチェーン全体をつなぐプラットフォームの整備が進んでおり、2023年度中の基幹プロセス確立・運用開始を計画しています。また、半導体市場の逼迫による調達リードタイム長期化に対応するため、事業/販売/生産計画策定における仕組み化や業務プロセスのさらなる変革を推進します。これらの取り組みにより、新たな危機にも柔軟に対応できるサプライチェーンの強靱化、効率化を戦略的に図り、レジリエントな経営の実現を目指します。

生産拠点改革では、山形マザーをパイロット工場として各生産拠点のスマートファクトリー化に取り組んでいます。すでにこれまでに時計製品やデジタルピアノ、関数電卓の生産自動化を推進・実現しましたが、今後はさらにそれらの生産/品質情報をAI/IoT技術を駆使しリアルタイムで見える化・情報連携することで、各業務プロセスの品質向上と生産効率最大化を実現するとともに、生産拠点を巻き込む地政学的なリスク拡大等の外部環境変化に対してもフレキシブルに対応できる生産体制を確立します。

中期的なロードマップ



機能戦略

営業・マーケティング

営業・マーケティング本部が目指す姿

ユーザーを理解し、マーケットを正しく把握し、「One2One マーケティング」を実践することにより、ユーザー一人ひとりとつながり、最適な価値を提供し続けます。

専務執行役員 営業本部長

樫尾 隆司



基本的な考え方

世界中で劇的な環境変化が進み、人々のライフスタイルや消費行動などマーケットの大きな変革に対応するためには、一人ひとりのユーザーと深く長くつながり、最適な価値を提供し続けることが必要です。そのため、営業本部では、ユーザー起点による「One2Oneマーケティングの実践」を基本方針として掲げています。ユーザー情報を入手・分析し「ユーザーを理解すること、そして、ユーザーとのつながりを深化させ継続する営業スタイルへの変革を目指しています。また、マーケットを正しく把握し、中長期視点でのエリアごとのポテンシャルに適切なマーケティングサイクルを回せるように、営業体制の強化を進めています。この基本方針のもと、次の3つの重点戦略を展開していきます。

重点戦略と具体的な取り組み

1つ目は、「流通パートナーとの関係強化」です。流通はユーザーとの関係の入口であり、カシオの重要な財産です。マーケティング力を備え顧客を持つ流通との協業を加速し、しっかりとユーザーを見た営業活動を展開します。時計事業では、ブランドを共創できるパートナーと商品・プロモーションで協業し、楽器事業では、コアユーザーを持つ流通と新しいライフスタイルを提案し、従来の楽器市場にはない「Enjoyment市場」を戦略商品「Slim & Smart」シリーズによって確立していきます。

2つ目は、「ECの強化」です。お客様の購買行動の劇的

な変化に対応し、直営事業を含めたECサイトにおいても、最適な価値を提供できる営業スタイルへ変革し、ユーザー情報の把握も加速します。時計事業では、Eメール会員500万人とID登録500万人、合わせて1,000万人のユーザー登録を目指し、デジタル行動分析ツールの活用も進めます。

3つ目は、「ロイヤルファンの拡大」です。ユーザーと永続的につながり、最も大切な存在であり続けることがカシオの目指す姿です。そのために、デジタルマーケティング基盤をグローバルで整備し、お客様と直接つながる仕組みを構築します。世界中にG-SHOCKファンを持つ時計事業では、ユーザーとの交流の場となる旗艦店の配置や、ECを軸に、オンラインとオフラインの融合を図り、全世界でOne2Oneマーケティングを進化させます。さらに、G-SHOCK 40周年を機に、グローバル規模のプロモーションを展開し、ロイヤルファン化を推進します。教育事業では、事業環境が急速に変化する中、学校・先生との関係性というカシオの資産を最大活用し、全世界教師ネットワークの拡大を図り、世界各国で異なる教育環境に合わせたきめ細やかな学販活動を展開。加速するICT化への対応も含め、ユーザーに最適なハードとアプリで世界の教育に貢献します。

こうした重点戦略と並行し、グローバルブランディングの加速と、サステナビリティに配慮した営業活動を目指し、ユーザー一人ひとりの役に立ち続け、貢献していきます。

CS本部が目指す姿

お客様から感動される品質の高さと使いやすさを追求し、
どんな環境の変化にも適応できるアフターサービス体制の構築を目指します。
また、お客様情報のフィードバックにより
さらなる製品の深化に貢献できる活動を行います。

取締役 常務執行役員 CS本部長

榎尾 哲雄



基本的な考え方

CS本部はお客様がご購入される製品やアプリなどのサービスの品質向上と、アフターサービスの充実を図っています。

各事業部門より独立した組織として全社統一の品質基準を設定し、製品が品質基準並びに各国の法令を遵守しているかの監督を行うことで、カシオブランドに対する信頼と安心をお客様にお届けできるよう取り組んでいます。

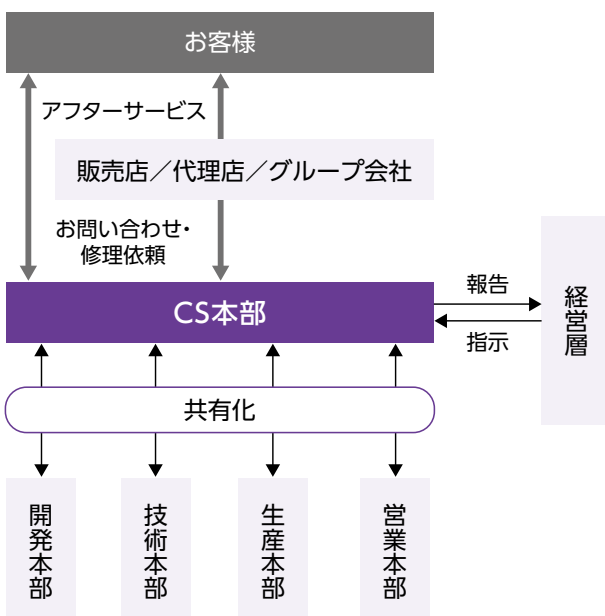
また、製品やサービスを実際にご利用いただいているお客様からのお問い合わせ内容や修理で持ち込まれる製品のデータを集計・分析、その結果を関連部署と共有し、

PDCAサイクルを回すことで製品・サービスを改善するとともに、お客様満足度の向上を図っています。

特にカシオの各事業の製品・サービスがモノからコトへと移行する中、アプリとの連動や他社製品との連携などにより製品構成が複雑化しており、分かりやすい操作方法の説明や不具合要因の特定にこれまで以上のスキルとノウハウが必要となっています。

また、新規事業に関してはこれまでの製品とは違った流通や販売方法を取られる場合が多く、それらの情報をより早く入手し対応できる体制や仕組みを整えるようにしていきます。

CS向上体制



重点戦略と具体的な取り組み

このような中、カシオでは、海外のグループ会社も含めた「修理管理システム」の刷新にも取り組んでいます。2021年度にドイツでの導入を実施し、今年度はイギリスでの導入を推進しています。以降、アメリカ・日本と順次導入を計画しております。この新システム導入により修理の効率化、品質向上に役立つ修理データ収集の迅速化が図れ、お客様満足度の向上と製品品質の向上を目指します。

また、取扱説明書のWeb化比率の向上にも取り組んでいます。分厚い取扱説明書を薄い簡易版にすることにより、紙の削減や輸送重量の軽量化による環境負荷の軽減が図れると同時に、一部動画を取り入れるなどWebならではの手法を取り入れることで、お客様により分かりやすい取扱説明書の提供を目指しています。

機能戦略

DX（デジタルトランスフォーメーション）

デジタル統轄部が目指す姿

変化の激しい社会環境において、データやデジタル技術を活用し「ユーザー中心のバリューチェーン」を構築することで、ユーザー一人ひとりにつながり、最適な価値提供を果たします。

執行役員 デジタル統轄部長

石附 洋徳



基本的な考え方

デジタル化が急激に進み、不確実性や不透明性の高まるビジネス環境においても、ユーザーにとってカシオが大切な存在であり続けるためには、ユーザーと直接つながり、最適な体験を提供する仕組みやプロセスを備える必要があると考えています。そこで、カシオでは、DXの目標を「ユーザー中心のバリューチェーンの構築」に定め、データやデジタル技術を適切に活用することで、開発/生産/営業といったさまざまな事業活動をユーザーファーストへと変革していく取り組みを進めています。具体的には次の3つを展開していきます。

重点戦略と具体的な取り組み

1つ目は、「ユーザー体験の個別最適化」です。Webサイトやアプリ、店舗などのユーザーとの接点において、「ECサイト運用」「製品情報/コンテンツ配信」「会員システム(CASIO ID)」などの新しい仕組みをグローバル共通の基盤として導入し、運用を拡大することで、世界中のカシオファン、G-SHOCKファンと直接つながる状況を構築しています。また、それらの接点で生まれるユーザーデータを統合管理し、活用できる仕組みによって、ユーザーの嗜好性やライフステージなどに応じて、一人ひとりに最適な体験を提供することを目指しています。

2つ目は「レジリエンスの高い経営/事業基盤」です。社会情勢の激変や原材料費の高騰など、さまざまな外部環境の変化に対応し、ユーザーに価値を届け続けるために、開発・生産においてデータ・デジタルを活用した新しい業務プロセスへの刷新を進めています。また、事業の根幹を支える社内基幹システムについても、環境変化に強く、新しいビジネスモデルに対応する仕組みへの刷新などを進めています。さらに、働き方が大きく変わる中で、さまざまな間接業務をプロセスやルールから見直し、抜本的な改革を進めることで、従業員の生産性や満足度を高める取り組みを行っています。

3つ目は「ITガバナンス/セキュリティの強化」です。自然災害、パンデミック、サイバー攻撃などの不安定な社会情勢において、事業運営上のリスクが高まる中、企業活動を支えるITインフラを正常に保つために、ガバナンスやセキュリティの強化を進めています。特に、サイバーセキュリティに対しては、「平時」では、各種攻撃から企業を守る各種対策やゼロトラストネットワークの配備、さらに、従業員の教育などを徹底。万が一の「有事」の際にも早急に対処する体制とプロセス(CSIRT)などを備えています。

これらの取り組みを通じて、カシオの事業をデータ/デジタルという側面から支えることで、事業成長に貢献するとともに、企業価値の最大化を目指していきます。

組織・人材

最も重要なのは「人」

経営戦略を実行していくうえで、人事戦略は極めて重要です。人が動くことで経営戦略の遂行や経営計画の達成が可能になり、人の成長によってのみ、企業は成長します。このことから、カシオでは、人材（従業員）を最も重要な経営資源ととらえ、人材の持続的成長こそが企業の持続的価値向上につながるという考えのもと、人材の価値最大化を目指しています。

そのためには、社会構造や環境変化に対応した人材育成の強化と、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不可欠です。従業員一人ひとりが専門性を持ち、真のプロフェッショナルとして活躍する人事基盤を確立する仕組みづくりとその推進を続け、働きがいを持ってイキイキと働ける風土を作り上げていきます。

人材開発

カシオでは、求める人材像に、「創造性」「コミュニケーション」「自己実現」を定義しました。

戦略遂行のために、カシオが求める人材像

創造性

コミュニケーション

自己実現

これらの人材像を育成・強化し、「挑戦意志にあふれる創造的人材の育成」と「早期の専門分野確立によるプロ化」を目的として、育成体系とさまざまな制度・プログラムを整備しています。

人材開発体系は、OJT（実務を通じたスキルアップ）を重視し、Off-JT（研修制度）を理論習得などの補完的な位置付けとしています。社内格付制度の全階層に対して、必要な育成施策を実施し、常に改善・拡充に努めています。

また、社員一人ひとりが自律し、やりがいを持ってイキイキと働くための「キャリアサポート制度」や、年に一度、自身のキャリアを棚卸しする機会を設けるなど、自らキャリアを描いていけるサポートをしています。

経営戦略を推進するうえで必要な土台づくりに取り組む

変化が激しく、先行き不透明な経営環境の中で、C30プロ

ジェクトをはじめとする経営計画の実現に向けて、今期は次の3点を重点課題として掲げ、取り組みを強化していきます。

経営戦略を推進するうえで必要な重点課題

1. 人材と組織力の強化（見える化）
2. ダイバーシティ&インクルージョンの推進
3. 健康経営の推進

1. 人材と組織力の強化（見える化）

人材ポートフォリオの分析・設計を推進し、現状の人材とこれからの戦略上必要な人材についての課題特定と施策の推進を強化していきます。それにより、組織体制や人的リソース配分の最適化を目指します。

2. ダイバーシティ&インクルージョンの推進

従業員一人ひとりの多様な価値観の掛け合わせが新たな価値を生み出すことから、従業員の異なる視点を重視し、多様な価値観の集まる環境でイノベーション創出を目指します。以下のKPIを新たに設定し、ダイバーシティの推進を加速させます。

- ・多様な働き方への対応 環境／制度整備
- ・女性管理職比率・新卒採用女性比率・障がい者雇用率・男性育休取得率・育休復帰三年後定着率

3. 健康経営の推進

従業員の健康維持増進による生産性の向上、また企業ブランドイメージの向上による人材確保の訴求力向上を目的に、2022年から「健康経営」の推進を強化しました。CHROをトップとした体制を整備し、健康経営推進チームを発足。全体をカバーする横断的な組織体制にし、重点項目9点を設定して各種の健康増進施策を進めています。

CASIO健康基本方針

「私たちは、一人ひとりが安心してイキイキと働き、仕事を通じて最大のパフォーマンスを発揮できる職場の環境づくりを目指します。

そのために、一人ひとりが主体的に考え、健康意識の高い行動に努めます。」

経営基盤戦略

人権・サプライチェーンマネジメント

人権

基本的な考え方

カシオは、グローバルに事業を展開していますが、これらの事業活動は、さまざまなステークホルダーとのつながりの中で成り立っており、カシオはこうした事業活動の中で、多様なステークホルダーの人権に対して負の影響を及ぼす可能性があることを理解しています。人権問題への対応が不十分であると、企業のブランド価値が大きく低下し、製品の不買運動や、お取引先からの取引停止といった大きな経営リスクに発展する恐れがあります。カシオは、今後さらにグローバルな事業展開を進めていくにあたり、「人権の尊重」を重要なサステナビリティ課題として認識し、人権に関する国際行動規範に基づき、取り組みを強化していきます。

主な取り組み

2014年7月1日に「カシオグループ人権尊重に関する基本方針」を制定。本方針では、国際行動規範を支持、尊重すること、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、人権尊重の取り組みを推進していくこと、また、人権デューデリジェンスの仕組みを構築したうえで、継続的に実施していくことなどを定め、当該方針の周知徹底を図っています。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。2021年度は、2016年以降実施してきた人権課題チェックの結果を振り返るとともに、「人権チェックツール」の見直しを行いました。2022年度は、2021年度の見直し結果を踏まえ、人権に関する課題の取り組み状況の確認を再開する予定です。今後も各拠点で改善に向けてのPDCA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

基本的な考え方

カシオは、国内、中国、およびASEANのサプライヤーから幅広く資材を調達しています。これら国内外のサプライヤーで人権侵害、労働問題、環境破壊などが引き起こされた場合、販売先との取引停止やブランドイメージの低下、労働ストライキや訴訟への発展などのリスクに晒される可能性があります。また、サプライチェーン全体でサステナビリティの取り組みを行うことで、上記のような社会・環境リスクを低減するだけでなく、安全かつ安定的に資材を調達することが可能となります。そのため、カシオはCSR調達を通じて、社会的責任を遂行していくことが大切であると考えます。

主な取り組み

カシオは、公正で公平な取引のもと、人権・労働安全・環境保全への配慮など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。また、お取引先との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ています。具体的には、2009年より、お取引先に対し、企業の社会的責任遂行に関するアンケートを毎年実施。2021年度は、日本国内では149社の実施に対して148社から、また、海外(中国、タイ)では、285社の実施に対して全社から回答をいただきました。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、アンケート回答の分析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。

環境

基本的な考え方

将来にわたって持続可能な地球社会の実現を目指し、カシオでは、「カシオ環境ビジョン」と「カシオグループ環境方針」を制定しています。この中で「脱炭素社会の実現」「資源循環型社会の実現」「自然との共生」の3点を、長期的に解決すべき重要な課題として位置付けており、それぞれに目指す姿を明確にするとともに、そこからバックキャストした中間目標を定め、全社をあげて取り組んでまいります。

脱炭素社会の実現

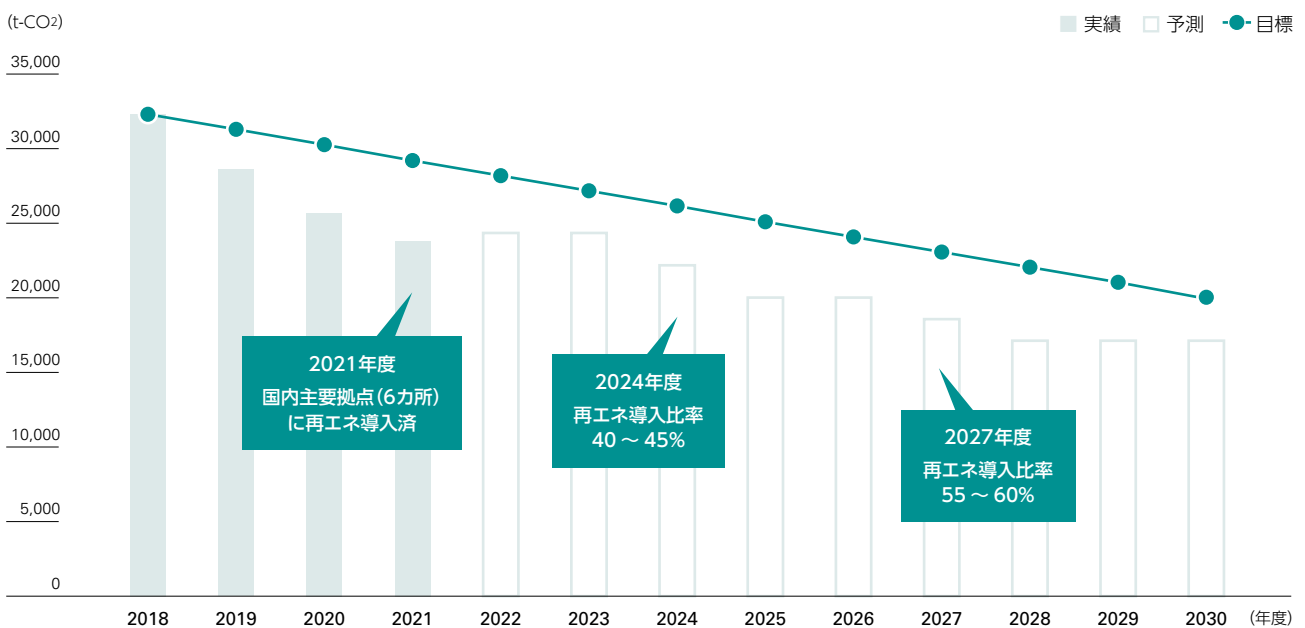
世界的に気候変動リスクに対する注目が高まる中、カシオではより一層の省エネルギー化を進めるとともに、再生可能エネルギー導入の拡大およびバリューチェーンにおける代替手段の確保などを図ります。

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%削減、

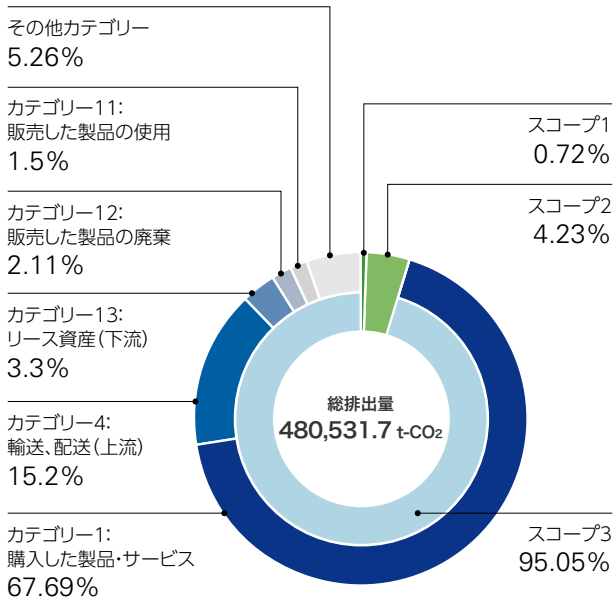
2050年度までにゼロを目指す」という目標に変え、その達成のために高効率／省エネルギー設備の導入や業務プロセス改善、再生可能エネルギーの導入を進めています。

2021年7月には、カシオ計算機の国内主要5拠点を100%再生可能エネルギー由来の電力に切り替え、国内の年間CO₂排出量の約45%を削減しました。2021年12月のRE100への加盟を機に、再生可能エネルギー活用をグループ全体に拡大していくことを宣言いたしました。また、カシオはバリューチェーン全体のCO₂排出量のうち、購入した製品・サービス(スコープ3カテゴリー1)の排出量が60%以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も開始しました。スコープ3の削減目標については、「購入した製品・サービス(カテゴリー1)と、販売した製品の使用(カテゴリー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」に強化しました。なお、この2030年度までの目標はSBTiから科学的根拠に基づく目標として認定を取得しています。

CO₂排出量実績と削減目標(スコープ1+2)



バリューチェーン全体でのCO₂排出量



スコープ1+2削減目標

	スコープ2 算出手法	スコープ1+スコープ2合計目標		
		基準年度	目標年度	目標年度の削減率
中期目標	マーケット基準	2018年度	2030年度	38%
長期目標	マーケット基準	2018年度	2050年度	100%

スコープ3削減目標

目標の対象	基準年度	目標年度	目標年度の削減率
カテゴリー1：購入した製品・サービス カテゴリー11：販売した製品の使用	2018年度	2030年度	30%

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。開発・設計段階からコアコンピタンスである「小型・軽量・薄型・省電力」を実現する技術を駆使するとともに、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

カシオは自然との共生を重要な環境活動と位置付け、「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協働した製品づくりを推進しています。

TCFD提言に基づく情報開示

カシオは、「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」提言への賛同を2021年4月に表明し、Webサイトで「TCFD」の提言に基づき「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」に関する情報を開示しています。今後はさらに気候変動に関するガバナンスを強化するとともに、リスクと機会の分析に基づく戦略を策定し、その財務的な影響についての情報開示に努めていきます。

Webサイト「TCFD提言に基づく情報開示」
<https://www.casio.co.jp/csr/concept/tcf/>



ESGについての役員メッセージ

コーポレート・ガバナンスの強化・充実に向けた取り組みにより、課題の早期発見と迅速な対応を実践し、レジリエンスの強化につなげていきます。

取締役 執行役員 コーポレートガバナンス戦略担当
山岸 俊之



コーポレート・ガバナンスの強化・充実に向けて

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

とりわけ、取締役会の機能を発揮することが重要であると考えており、そのために主に以下の3つの取り組みを実施しました。

1つ目は、監査等委員会の委員長は、社外取締役である監査等委員の中から選び、また、社外取締役と社内取締役間の会合等意思疎通を緊密に行うなど、取締役会や監査等委員会の監視・監督・監査機能を充実させています。

2つ目は、取締役の指名・報酬決定プロセスの透明性・独立性・客観性と説明責任強化のために設置している指名委員会・報酬委員会のメンバーの過半数を社外取締役とし、かつ委員長は社外取締役の中から選び、社外取締役の役割を強化しています。

3つ目は、社外取締役が適宜経営会議、内部統制委員会、サステナビリティ委員会に出席のうえ、意見・指摘等を行うことにより、アドバイザー機能が発揮されています。

事業環境の激変が続く状況ではありますが、「Research」の視点を加えたRPDCAマネジメントサイクルに基づき、コーポレート・ガバナンスに関する課題の早期発見・情報

共有と機動的かつ迅速な対応を実践し、コーポレート・ガバナンスの側面からレジリエンスの強化につなげていきます。

「カシオ ビジネス コンダクト ガイドライン」について

役員・従業員が常に正しい判断のもとに責任ある言動を貫けるよう、またコンプライアンスの重要性をより理解できるよう、従前の「カシオグループ倫理行動規範」に代わるものとして、一人ひとりが取るべき言動を具体的に示した行動規範「カシオ ビジネス コンダクト ガイドライン」を制定しました。

ビジネス環境の変化に合わせて、法令遵守・倫理的行動に関する内容の充実を図るとともに、役員・従業員が自らの仕事・行動に照らしやすいよう、根拠となる社内規程等も参照できるようにしました。このほか、多様性を尊重し働きやすい職場環境を構築すること、チャレンジ精神あふれる働きがいのある組織風土を作ることにも含まれています。

今後の課題として、同ガイドラインの浸透・定着が重要であると考えており、継続して取り組みます。

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

新たに策定したカシオの存在価値に合わせて、
「カシオのサステナビリティ」を再定義し、
成長戦略と環境および社会課題解決戦略を統合した
サステナビリティ戦略を描きます。

執行役員 環境戦略・次世代環境構築担当
篠田 豊可



カシオのサステナビリティに対する考え方

カシオでは、自社と社会の持続的発展に向け、サステナビリティを重要な経営課題ととらえています。これまで、外部からの期待・要望を精査し、マテリアリティを特定するとともに、それぞれの取り組みを進めた結果、世界的なESG投資インデックスなどに複数選定されるに至っています。一方、サステナビリティ活動は各事業・機能が主体的にPDCAを回していくことが肝要との考えから、2019年度にはSDGsとの関係を整理した事業ごとの取り組みを設定。2021年4月には、各事業・機能の役割とSDGsを関連付けた「サステナビリティ目標」を設定したほか、同10月には環境理念体系の再構築と、事業を通じた環境負荷低減目標である「カシオグリーンターゲット」を策定しました。

新たなサステナビリティ戦略の構築に向けて

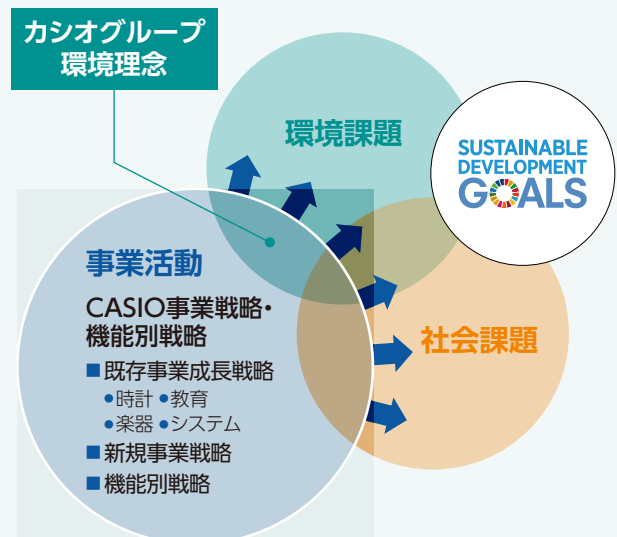
サステナビリティ計画と各事業・機能戦略の一体的な推進は、いまだ発展途上であり、持続性を重視した環境変化への対応力強化、サステナビリティにおけるKPI/KGIの明確化や推進体制などのテーマには改善の余地があると考えています。

そのため今後は、「New CASIO C30プロジェクト」と連携し、レジリエントな企業体となるべく、カシオのサステナビリティを再定義していきます。カシオの存在価値は「使う人にとって最も大切な存在を創り続ける」です。その実現に向けた事業活動と、環境課題および社会課題とが重なる、い

わばサステナビリティ領域の拡大を図り、成長戦略と社会課題解決戦略を統合したサステナビリティ戦略を描きます。また、これらの重なる部分を、それぞれマテリアリティ、サステナビリティ目標、カシオグリーンターゲットの策定領域と整理することで、社内外の共有・対話を促進していく考えです（図参照）。

私は、昨年度まで生産担当としてサプライチェーンマネジメントとモノづくり力の強化を推進してきました。

その中で実感してきたのは、サステナビリティにはステークホルダーとの協業が不可欠だということです。今後は、サステナビリティ担当役員として、ステークホルダーとともに「貢献のための創造」をし続ける企業へと進化させていきたいと考えています。



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、取締役会については、監督機能を強化し、業務執行については、取締役会による適切な監督のもと執行の迅速化と効率化を図るため、2019年6月27日開催の定時株主総会の決議により監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しました。現在、取締役会は9名で構成されており、そのうち3分の1を社外取締役が担うことで、監督機能の強化を図っています。

■ 取締役会・取締役

取締役会は、代表取締役社長が議長を務め、3名の社外取締役を含む9名の取締役で構成。経営基盤強化のため、代表取締役を2名体制としています。

- 取締役（監査等委員である取締役を除く）6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。

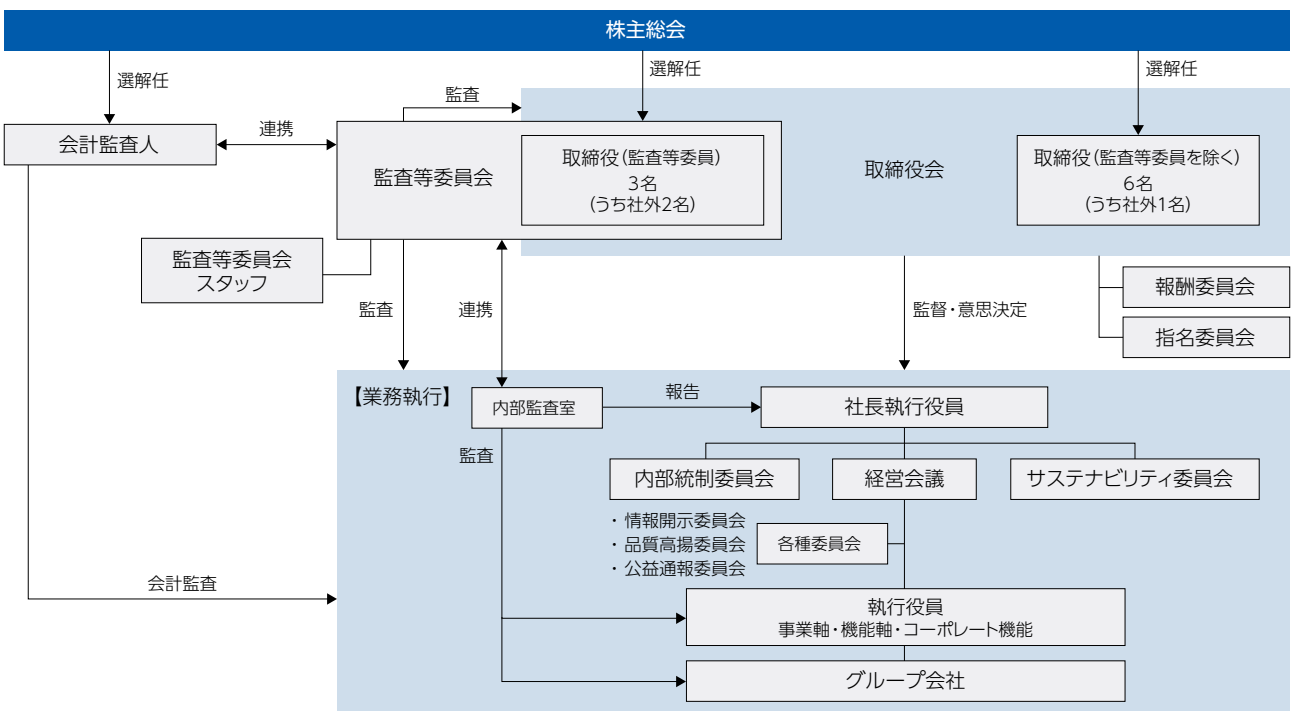
取締役会は、経営の意思決定と業務執行の監督機能を担っており、法令、定款および取締役会規則で定められた経営の重要案件を審議・決定しています。業務執行の効率性・機動性を高めるため、法令、定款および取締役会規則に規定する付議基準に満たない事項については執行役員に権限委譲しています。

■ 監査等委員会・監査等委員

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

監査等委員は、事業運営の健全性と透明性を確保するため、取締役会や委員会・経営会議などの重要な会議に出席し、必要に応じて意思決定の適正性を確保するための

コーポレート・ガバナンス体制図



発言を適宜行います。

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

■ 指名委員会・報酬委員会

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

指名委員会では、取締役会の諮問に応じて取締役の選任および解任に関する株主総会議案、取締役候補者の選任基準等の内容（後継者計画を含む）について審議のうえ、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や、取締役の報酬制度の方針およびその仕組み等の内容について審議のうえ、取締役会に対して答申します。

■ 執行役員制度・執行役員

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

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

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

■ 取締役構成

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

取締役の構成

	氏名	指名委員会	報酬委員会	専門性および経験					取締役会出席状況	取締役（監査役）在任年数
				経営・経営戦略	当社重要部門運営	財務・会計	法律・リスク管理	グローバル		
取締役	櫻尾 和宏	○	○	◆	◆			◆	14 / 14回(100%)	11
	中山 仁	○			◆			◆	10 / 10回(100%) (2021年6月29日就任以降)	1
	高野 晋		○		◆	◆	◆		14 / 14回(100%)	7
	櫻尾 哲雄				◆			◆	14 / 14回(100%)	3
	山岸 俊之			◆	◆			◆	14 / 14回(100%)	9
	尾崎 元規	●	○	◆				◆	14 / 14回(100%)	3
監査等委員	阿部 博友	○	●				◆	◆	14 / 14回(100%)	3
	千葉 通子	○	○			◆	◆		14 / 14回(100%)	4 ^{*1}
	山口 昭彦				◆			◆	10 / 10回(100%) (2021年6月29日就任以降)	1

■：社外取締役 ●：委員長 ○：委員

*1 当社監査役および取締役の在任年数。取締役就任は2019年6月

*2 上記一覧は各氏の有するすべての専門性、経験を示すものではありません。

コーポレート・ガバナンス

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

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

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

<p>尾崎 元規 独立役員</p>	<p>長年にわたり大手企業の経営者を務めた経験を保有。この経験を活かし、取締役会では、その豊富な経験と高い見識に基づいた客観的かつ多角的な視点から、当社の経営全般についての非常に有用な発言・提言を随時行い、取締役会の議論の活性化や実効性の向上に大いに貢献しています。指名委員会の委員長および報酬委員会の委員として取締役選任プロセスの透明性と実効性の向上に向けた議論、取締役報酬決定プロセスの検討に関する議論においても貢献していることから選任しています。</p>
<p>阿部 博友 独立役員</p>	<p>総合商社における豊富な海外勤務経験や、大学院における法律・経営分野に関する研究および教授職等の経験に基づく専門的な知識を保有。これらの専門的見地から、取締役会では、当社の経営全般について活発に発言を行い、取締役会の議論の活性化や実効性の向上に大いに貢献しています。指名委員会の委員および報酬委員会の委員長として取締役選任プロセスの透明性と実効性の向上に向けた議論、取締役報酬決定プロセスの検討に関する議論においても貢献していることから選任しています。</p>
<p>千葉 通子 独立役員</p>	<p>公認会計士としての財務および会計に関する専門知識と豊富な監査経験を保有。これらの専門的見地から、取締役会では、当社の経営全般について活発に発言を行い、取締役会の議論の活性化や実効性の向上に大いに貢献しています。指名委員会および報酬委員会の委員として、取締役選任プロセスの透明性と実効性の向上に向けた議論、取締役報酬決定プロセスの検討に関する議論においても貢献していることから選任しています。</p>

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名で構成され、リスク状況等を鑑みながら年間の監査計画を立案(半期ごとに見直し)し、当該計画に沿ってグループ共通の基準等に基づいて組織の運営状況の監査を行い、その結果については適宜取締役に対する報告を実施し、内部統制およびリスク管理体制の維持、強化を図っています。また、内部監査部門は監査等委員会と日頃から意見・情報交換を行い、四半期ごとに定期会合を実施しています。内部監査部門は、監査等委員会に対して内部監査の計画立案時および内部監査実施後には監査項目に基づいた報告を行い、監査機能の実効性や効率性を高めるため相互連携を図っています。

取締役会全体の実効性に関する分析・評価

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

2020年度に引き続き2021年度においても、取締役会の役割・機能・運営等に関する改善点などについて、取締役(監査等委員を含む)に対しアンケートを実施しました。

その結果、執行部門からの経営に関する情報提供や事

前説明会の充実により、重要案件についての議論の深化が図られたとの評価を確認することができました。一方で、監視・監督機能のさらなる強化、中長期的かつ戦略的視点での議論についてさらなる審議の充実が必要との意見があり、今後この評価結果を踏まえ、さらなる実効性の向上と継続的な改善に取り組んでいきます。

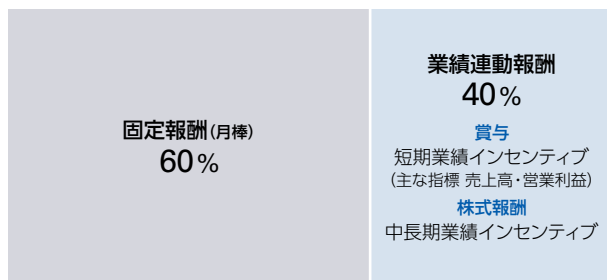
役員報酬

当社の役員報酬等は、下記のとおりと定めています。

業績連動報酬等に関する事項

業績連動報酬としての賞与については、連結売上高と連結営業利益を主な指標としています。これは、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ためです。具体的には、各事業年度の連結売上高と連結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ています。

役員報酬の構成イメージ



2021年度の報酬

役員区分	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額		対象となる役員の員数
取締役 (監査等委員および社外取締役を除く)	194百万円	固定報酬	112百万円	5名
		業績連動報酬	82百万円	
		上記のうち、非金銭報酬等	42百万円	
監査等委員(社外取締役を除く)	15百万円	固定報酬	15百万円	2名
社外役員	33百万円	固定報酬	33百万円	3名

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

非金銭報酬等の内容

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

※ 発行決議取締役会の前日終値

取締役の報酬等についての株主総会の決議に関する事項

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

コーポレート・ガバナンス

取締役の個人別の報酬等の内容に係る 決定方針

① 取締役の個人別の報酬等の内容に係る 決定方針の決定方法

取締役会は、取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針（以下、「決定方針」という。）の原案を作成するよう報酬委員会に諮問し、その答申内容を尊重して2021年3月25日開催の取締役会において決定方針を決議しました。

② 決定方針の内容の概要

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

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

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

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

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

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

取締役の個人別の報酬等の決定に係る 委任に関する事項

取締役の個人別の報酬等の決定については、社外取締役を委員長とする報酬委員会が、取締役の報酬について、取締役会の諮問に応じ報酬制度および報酬水準等を審議、

取締役会に答申し、取締役会は、当該答申に基づき、株主総会で決議された報酬枠内かつ報酬の決定方針に則り個人別の報酬を決定する旨を、代表取締役社長 榎尾和宏に委任しています。代表取締役社長は、報酬委員会委員である取締役と協議のうえ、報酬委員会の答申に基づき、個人別の報酬を決定しています。個人別の報酬決定を代表取締役社長に委任する理由は、当社全体の業績等を俯瞰しつつ各取締役の担当部門の評価を行うには代表取締役社長が最も適しているためです。

株主との対話

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

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

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

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

ステークホルダーエンゲージメント

当社では、自社の活動が、環境や社会にどのような影響を与えているのか、どのような貢献ができるのかを理解・把握し、対策を実行するために、ステークホルダーとの対話を重視しています。

サステナビリティを推進することで社会からの信頼を得るためには、取り組みが独りよがりにならないことが重要です。当社の取り組みについて理解・共感していただくため

には、ステークホルダーは何を求めているのかに耳を傾け、積極的にコミュニケーションをとることが大切です。また、コミュニケーションは、どちらかからの一方通行ではなく、双方向で行い、互いの利益、社会の利益につなげるために解決すべき課題を知ることが重要です。ステークホルダーとの積極的な対話の機会を設けることで、カシオには何が期待されているのかを知り、既存の活動の評価や今後の活動の計画に役立てています。

主なステークホルダー	カシオグループの主な責任	対話の主な機会・情報開示
お客様	社会に役立つ品質の高い商品・サービスの開発・提供 製品の安定供給 お客様の立場に立った正確でわかりやすい情報の提供 お客様満足の向上 お客様への迅速で的確なサポート お客様情報の適切な管理	日常の営業活動 お客様相談センターの設置 お客様満足度調査 カシオオフィシャルホームページ、ソーシャルメディア 展示会、イベント
お取引先	公平・公正な取引 サステナビリティ遂行への協力要請・支援	日常の調達活動 ベンダー会議の開催 サステナビリティアンケート お取引先からの通報窓口
株主・投資家	適時・適切な情報開示 適切な利益還元	株主総会 経営説明会 株主・投資家向けホームページ 統合報告書 事業報告書(株主通信) ESG評価機関からのアンケートへの対応
従業員	人権の尊重 多様性の確保 ワークライフバランスの促進 人材の登用と活用 公正な評価・処遇 労働安全衛生と健康保持・増進	社内イントラネット、社内報 労使協議会 安全衛生委員会 キャリアチャレンジ制度 社内通報窓口
地域社会	地域の文化の尊重・保護 地域社会への貢献活動 事業所における事故、災害の防止 事業所周辺地域での災害時支援	工場・事業所見学 出前授業 インターンシップ 従業員によるボランティア活動、地域イベントへの参加
地球環境	製品開発における環境配慮 事業活動における環境への貢献 環境法規制の遵守 生物多様性保全	—
NGO/NPO	環境、人権、生物多様性への配慮 地域社会、文化活動への支援	アンケート調査への対応 意見交換会(ダイアログ) NGO/NPOと協業した社会貢献プログラムの実施

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」ことを基本として、リスクマネジメントを推進しています。

また、カシオグループの役員・従業員が「創造 貢献」の経営理念をビジネス上実践するうえで重要な行動規範を具体的に示した、「カシオ ビジネス コンダクト ガイドライン」を制定しました。

内部統制委員会

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

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

リスクマネジメント体制

経営に重大な影響を及ぼすリスクへの対応については「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、以下の体制で推進しています。

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します。

グローバルリスク調査の実施

リスクマネジメントを効果的に推進するために、リスク発現の頻度・影響度や、的確な対策が講じられているかを確認するグローバルリスク調査を実施しています。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、世界の全拠点にコンプライアンスマニュアルを配布、周知徹底を図るとともに、各拠点で従業員教育を実施しています。また、競争法コンプライアンスにおける監査を実施し、監査結果で判明した問題点の対応策を検討し、施策を実施するなど、本プログラムのさらなる定着を図っていきます。

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

プライバシー法

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

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、平時(事前対策)と有事(事後対策)の両面から、情報セキュリティ管理レベルを継続的に強化してい

ます。有事の際に迅速に必要な対策が取れるよう「情報セキュリティインシデント対応事務局(CSIRT)」を設置し、情報システム部門が中心となって技術的な対策を全カシオグループに展開するとともに、従業員が守るべきルールの設定と教育啓発を行います。

■ 新型コロナウイルス感染症への対応

カシオでは、2020年1月下旬に対策本部を立ち上げ、お客様、お取引先、従業員およびその家族の安全確保と感染拡大の防止を最優先するとともに、社内外関係部門と連携し、事業影響の最小化に取り組んできました。

従業員の感染拡大防止策としては、在宅勤務を早期に導入するとともに、出社しなければならない従業員については時差通勤、マイカー通勤、オンライン会議活用など接触機会の低減を図り、コロナ禍でも安全に事業活動を継続できる環境を整えています。

また、地域の保健当局と連携を図り、職域接種に取り組む、従業員等のワクチン接種機会を創出することで、お客様、お取引先および地域への感染拡大の防止に努めています。

■ 事業継続計画(BCP)の取り組み

カシオでは不測の事態に会社組織として対応していくために、役員・従業員とその家族の安全確保、企業資産の保全を主眼とした「危機管理マニュアル」を制定、運用しています。

また、「事業継続計画(BCP)」の強化にも取り組んでいます。重大な災害発生時には事業継続対策本部を設置し、事業継続マニュアルに基づいて緊急時対応を行い、世界各国への製品・サービスの提供を継続することで、ダメージを最小限にとどめ、迅速な事業復旧を図ることで、お取引先やお客様の信頼に応えることを目指します。

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

■ コンプライアンスリスクマネジメント

事業推進上、関連する法令の棚卸を行い、それぞれの法

令に関する主管部門が的確な対応を行っていることを、内部統制委員会において確認。万が一不備がある場合には是正措置を講じ、定期的なモニタリングを行っています。

■ 輸出管理

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

■ 公益通報ホットライン

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

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

- 1) 窓口における専門性・秘匿性および、相談者の安心感の確保のための弁護士を活用。
- 2) 対応手続きの全過程において適切な対応を図るための公益通報委員会の設置。
- 3) 運用体制変更に伴い、「公益通報ホットライン基本規程」の改訂実施。

社外取締役メッセージ



社外取締役 尾崎 元規

ONE CASIOに向けた変革を サポートし、企業価値を向上

今、世界は地球温暖化、コロナ禍、ウクライナ情勢の悪化、貧困、格差拡大等多くの課題に直面しています。今までの価値観、社会のあり方を根本から見直す必要に迫られています。

まさに、人間にとって安全で、健康で、幸福に生きる(ウェルビーイング)とはどういうことかが問い直されています。人々が多様性を認められながら社会に包摂され、身体的・精神的に調和のとれた新しいライフスタイルが求められています。一方で利益ばかりを追求する資本主義の限界が来ているとも言えます。

こうした中で、カシオも2030年を見据えた企業価値の最大化と、新しいグローバルなONE CASIOを目指していく必要があります。そのためにはカシオの創造力をモノとコトの両面から高め、コア事業をリカーリング型のビジネスモデルに変革していくことが急務です。同時に現場のResearch力を高めた、進化した事業と機能のマトリクス運営を有効に着実に回して、外部環境変化への適応力を上げていかなければいけません。こうした変革を行うためには従業員一人ひとりが高い志と熱意を持ち、ボトムアップでチャレンジしていかなければなりません。マネジメントも一貫性、透明性を持ち、より組織的に実行していく必要があります。

社外取締役としての役割は、こうした変革を強く後押しし、増大するリスク対応も含めてしっかりモニタリングし、従業員の皆さんとともに企業価値を高めていくことです。



社外取締役
監査等委員 **阿部 博友**

攻めのガバナンスによる マトリクス経営の支援

当社が監査役会設置会社から監査等委員会設置会社にガバナンスの形態を移行してすでに3年が経過しました。当社は2014年の会社法改正で導入されたこの比較的新しい機関設計を他社に先んじて採用し、コーポレート・ガバナンスの進化に取り組んできました。

監査等委員会設置会社の特徴は、監査等委員会が取締役の監査機能を持っているので、監査役会設置会社における監査役は存在しないこと、そして監査等委員会は当社の内部統制システムを活用しながら、取締役の職務執行の適法性や妥当性について組織力を生かして監査できることです。

さらに、当社の社外取締役である監査等委員は、指名委員会と報酬委員会の委員（報酬委員会においては委員長）を兼務していて、当社の経営に深く関わっています。ちなみに当社の監査等委員会は、3名の取締役監査等委員で組織され、そのうち2名は社外取締役で構成され（残り1名は常勤監査等委員）、専任のスタッフが委員会の業務をサポートしています。これだけの人数で当社の各部署・海外拠点、国内・海外グループ会社の監査活動を行うことは難しい課題ですが、社内の内部監査部門との連携を強化して監視体制の強化を図っています。

さて、監査等委員会は第67期（2022年度）の重点監査項目として、当社の事業軸と機能軸の融合を目的とするマトリクス経営の定着と進化に焦点を当てています。当社では、2021年4月からマトリクス経営体制が始動しています。2年目となる第67期においては、一層の事業改革のみならず、仕事の改革や働く環境の改革が強力に推進され、このマトリクス経営の進化によって当社の経営理念である「創造 貢献」を牽引する人材の育成・活用が推進されることが期待されています。

監査等委員会は当社におけるコーポレート・ガバナンスの中核を担う組織であり、その活動を通じて内部統制システムの強化に尽力するとともに、攻めのガバナンス改革を通じて、経営陣による透明性を持った迅速で果敢な意思決定が実現されるように支援し、当社のさらなる成長に貢献していきたいと考えています。



社外取締役
監査等委員 **千葉 通子**

取締役



取締役
山岸 俊之

1985年4月
カシオ計算機入社

2009年4月
経営統轄部 経営管理部長

2010年12月
執行役員 経営統轄部長

2013年6月
取締役 経営統轄部長

2014年5月
取締役 執行役員 経営統轄部長

2018年1月
取締役 執行役員
経営改革担当

2018年4月
取締役 執行役員 経営統轄部長

2019年10月
取締役 執行役員
総務・広報・
コーポレートコミュニケーション担当

2020年6月
取締役 執行役員 ESG戦略担当

2022年2月
取締役 執行役員
コーポレートガバナンス戦略担当
(現任)

取締役
樫尾 哲雄

1992年4月
カシオ計算機入社

2004年10月
カシオソフト株式会社 取締役

2005年2月
カシオ情報サービス株式会社 取締役

2008年6月
当社 執行役員 営業本部 CS統轄部長

2016年6月
上席執行役員 CS統轄部長

2018年4月
上席執行役員 CS本部長

2019年6月
取締役 執行役員 CS本部長

2021年4月
取締役 常務執行役員 CS本部長
(現任)

取締役
高野 晋

1984年4月
カシオ計算機入社

2007年11月
経理部長

2009年12月
執行役員 財務統轄部長

2015年6月
取締役 執行役員 財務統轄部長

2021年4月
取締役 常務執行役員 CFO (現任)

代表取締役
中山 仁

1981年4月
カシオ計算機入社

2009年10月
執行役員 QV事業部長

2017年2月
上席執行役員
コンシューマ開発本部長
兼 開発統轄部長

2019年11月
執行役員 事業開発センター長

2021年4月
専務執行役員 CHRO

2021年6月
代表取締役 専務執行役員 CHRO
(現任)



代表取締役
樫尾 和宏

1991年4月
カシオ計算機入社

2007年7月
執行役員 経営統轄部 副統轄部長

2011年6月
取締役 執行役員
DI事業部長

2013年4月
取締役 執行役員
新規事業開発本部長

2013年10月
取締役 執行役員
コンシューマ・システム事業担当
兼 新規事業開発本部長

2014年5月
取締役 専務執行役員
コンシューマ・システム
事業本部長

2015年6月
代表取締役 社長

2021年4月
代表取締役 社長 CEO (現任)

社外取締役
尾崎 元規

1972年4月
花王石鹼株式会社
(現 花王株式会社) 入社

2002年6月
同 取締役 執行役員

2004年6月
同 代表取締役 社長執行役員

2012年6月
同 取締役 取締役会会長
(2014年3月退任)

2012年6月
公益財団法人花王芸術・科学財団
代表理事 (2021年3月退任)

2014年3月
公益社団法人企業メセナ協議会
理事長 (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
(2021年6月退任)

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 (現任)

社外取締役 監査等委員
阿部 博友

1980年4月
三井物産株式会社入社

1988年9月
ブラジル三井物産株式会社
Manager of Legal Department

1992年4月
米国三井物産株式会社
Assistant General Manager of
Legal Department

2002年10月
欧州三井物産株式会社 General
Manager of Legal Department

2005年5月
三井物産株式会社 欧州・アフリカ・
中東本部 General Counsel &
Chief Compliance Officer
(2009年3月退社)

2009年4月
明治学院大学法学部 教授
(2011年3月退任)

2011年4月
一橋大学大学院法学研究科 教授

2019年6月
カシオ計算機 社外取締役 監査等委員
(現任)

2021年4月
一橋大学名誉教授 (現任)

2021年4月
名古屋商科大学マネジメント研究科
教授 (現任)

2022年3月
株式会社アウトソーシング 社外取締役
(現任)

社外取締役 監査等委員
千葉 通子

1984年4月
東京都庁入庁

1989年10月
太田昭和監査法人
(現 EY新日本有限責任監査法人) 入所

1993年3月
公認会計士登録

2010年7月
新日本有限責任監査法人(現 EY新日本
有限責任監査法人) シニアパートナー

2013年8月
同 社員評議会評議員

2016年2月
同 社員評議会副議長
(2016年8月退所)

2016年9月
千葉公認会計士事務所開設 (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 社外取締役 監査等委員
(現任)

2022年4月
金融庁公認会計士・監査審査会委員
(現任)

2022年6月
株式会社NTTドコモ 社外取締役 監査
等委員 (現任)

取締役 監査等委員 (常勤)
山口 昭彦

1979年4月
カシオ計算機入社

2011年4月
営業本部 営業管理部長

2012年4月
営業本部 営業企画管理部長

2019年10月
営業本部 BPR企画推進部長

2021年6月
取締役 監査等委員 (常勤) (現任)

執行役員



社長
檜尾 和宏
CEO



専務執行役員
中山 仁
CHRO



専務執行役員
増田 裕一
時計BU 事業部長



専務執行役員
檜尾 隆司
営業本部長



常務執行役員
高野 晋
CFO



常務執行役員
檜尾 哲雄
CS本部長



常務執行役員
持永 信之
開発本部長



常務執行役員
太田 伸司
教育BU 事業部長



常務執行役員
伊東 重典
営業本部 副本部長 兼 マーケティング統轄部長



常務執行役員
河合 哲哉
技術本部長



執行役員
山岸 俊之
コーポレートガバナンス戦略担当



執行役員
篠田 豊可
環境戦略・次世代環境構築担当



執行役員
稲田 能之
物流部長



執行役員
田村 誠治
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
青鹿 行男
営業本部 国内営業統轄部長



執行役員
鳴瀧 康正
経営統轄部長



執行役員
田中 徹
カシオ中国 董事長



執行役員
山下 和之
カシオヨーロッパGmbH 社長



執行役員
前田 卓紀
楽器BU 事業部長



執行役員
藤井 茂樹
システムBU 事業部長



執行役員
福土 卓
生産本部長



執行役員
石附 洋徳
デジタル統轄部長

11年間の財務サマリー

(年度)	2011	2012	2013	2014
損益状況				
売上高 ^{*1}	301,660	297,763	321,761	338,389
売上原価	195,622	181,479	189,358	190,706
販売費及び一般管理費 ^{*1}	96,973	96,231	105,827	110,920
営業利益	9,065	20,053	26,576	36,763
税金等調整前当期純利益	715	18,942	22,957	34,220
親会社株主に帰属する当期純利益	2,556	11,876	15,989	26,400
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	10,793	9,478	40,107	30,755
投資活動によるキャッシュ・フロー	3,107	△13,377	8,044	△10,668
財務活動によるキャッシュ・フロー	△30,729	△4,695	△38,523	△30,629
フリー・キャッシュ・フロー	13,900	△3,899	48,151	20,087
財政状態				
純資産	149,254	163,968	185,256	204,158
総資産 ^{*2}	366,212	369,322	366,964	374,656
1株当たり情報				
1株当たり当期純利益(円)	9.51	44.17	59.47	100.08
1株当たり配当額 ^{*3} (円)	17.00	20.00	25.00	35.00
財務データ				
営業利益率(%)	3.0	6.7	8.3	10.9
ROE(%)	1.7	7.6	9.2	13.6
ROA(%)	0.7	3.2	4.3	7.1
自己資本比率(%)	40.7	44.4	50.5	54.5
D/Eレシオ(倍)	0.75	0.69	0.47	0.38
総資産回転率(回)	0.8	0.8	0.9	0.9
たな卸資産回転率(月)	2.8	3.6	3.0	3.5
設備投資額	6,678	7,637	5,574	5,926
減価償却費	6,060	5,325	5,717	5,794

^{*1} 2021年度の期首から「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を適用しており、2021年度の数値は当該会計基準等を適用しています。

^{*2} 2018年度の期首から「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、2017年度の数値は当該会計基準等を遡って適用しています。

						(百万円)
2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
352,258	321,213	314,790	298,161	280,750	227,440	252,322
199,251	187,755	179,215	168,778	158,145	129,279	142,295
110,838	102,822	106,007	99,121	93,541	82,789	88,016
42,169	30,636	29,568	30,262	29,064	15,372	22,011
40,664	23,455	24,612	29,369	27,641	17,908	22,910
31,194	18,410	19,563	22,135	17,588	12,014	15,889
32,710	27,920	34,553	20,738	33,047	24,587	16,419
8,159	△3,255	△8,311	△6,227	△1,695	△3,116	△6,096
△21,673	△30,933	△10,589	△16,934	△24,915	△22,950	△19,033
40,869	24,665	26,242	14,511	31,352	21,471	10,323
202,111	196,332	206,691	211,594	202,539	211,895	218,897
368,454	351,452	364,203	357,530	334,100	332,028	337,275
119.72	72.67	79.42	89.86	72.23	49.52	65.53
40.00	40.00	50.00	45.00	45.00	45.00	45.00
12.0	9.5	9.4	10.1	10.4	6.8	8.7
15.4	9.2	9.7	10.6	8.5	5.8	7.4
8.4	5.1	5.5	6.1	5.1	3.6	4.7
54.9	55.9	56.8	59.2	60.6	63.8	64.9
0.38	0.37	0.35	0.33	0.31	0.25	0.23
0.9	0.9	0.9	0.8	0.8	0.7	0.8
3.5	3.3	3.3	3.9	4.0	4.6	5.1
6,889	5,496	7,741	6,338	5,404	3,495	4,878
6,505	6,357	5,819	6,092	5,646	5,418	5,093

※3 2017年度の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。

財務レビュー

経営成績

当連結会計年度における内外経済は、新型コロナウイルス感染症による影響からの回復傾向が見られた一方、半導体を中心とした部品不足や、原材料・エネルギー価格の高騰が長期化することによるサプライチェーンの混乱が続きました。加えて、年度後半におけるウクライナ情勢の悪化や中国のゼロコロナ政策による世界経済への影響などにより、先行き不透明感が一層強まる状況となりました。

このような環境のもと、当グループは、前連結会計年度の「新時代を見据えた準備の1年」からステップアップし、当連結会計年度を「新しいカシオのスタート」と位置づけ、全社最適を実現するためのマトリクス型経営体制の導入、デジタルマーケティングの本格稼働などの取り組みを実施しました。

当連結会計年度は、第3四半期までは、時計・教育・楽器のコア事業を中心に業績は堅調に推移いたしました。第4四半期において世界経済、外部環境の急激な変動による影響を受けたものの、通期では、増収増益となりました。

売上高

当連結会計年度の売上高は、2,523億円(前期比10.9%増)となりました。

時計セグメント

東南アジアにおける部材メーカー稼働制限に伴う生産影響、中国の新型コロナウイルス感染症拡大影響などを受けましたが、北米を中心に需要は回復傾向にあり、増収となりました。「G-SHOCK」は「2100シリーズ」がグローバルに人気を博し、「MRG-B5000」や「GMW-B5000D」など高価格帯の製品の販売も好調に推移しました。当セグメントの売上高は、前期比16.0%増の1,522億円となりました。

コンシューマセグメント

教育は、中南米を中心に休校や在宅授業が続きましたが、インドや中近東で対面授業が一部再開したことによる

需要を取り込むなど、電卓、辞書ともに増収となりました。

楽器は「Slim & Smart」モデルが好調に推移し増収となりました。当セグメントの売上高は、前期比11.7%増の811億円となりました。

システムセグメント

主な市場である国内において、新型コロナウイルス感染症の影響による商談の延期などを受け、減収となりました。

当セグメントの売上高は、133億円(前期比28.8%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16.7%増)となりました。

営業利益

営業利益については220億円(前期比43.2%増)、売上高営業利益率は前期比1.9ポイント増の8.7%となりました。

また経常利益は221億円(前期比35.9%増)となりました。

時計セグメント

営業利益は前期比20.5%増の278億円となりました。

コンシューマセグメント

営業利益は前期比9.4%増の59億円となりました。

システムセグメント

営業利益は22億円の赤字(前期48億円の赤字)となりました。

その他セグメント

営業利益は前期比27.4%増の3億円となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益

親会社株主に帰属する当期純利益は158億円(前期比32.3%増)、1株当たり当期純利益は65円53銭(前期比16円1銭増)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52億円増の3,372億円となりました。流動資産は、棚卸資産の増加などにより前期比65億円増の2,307億円となりました。固定資産は、投資有価証券の減少などにより前期比12億円減の1,065億円となりました。

セグメントごとの資産は、次のとおりであります。

セグメント名	資産額	前期比
時計	1,243億円	208億円増
コンシューマ	811億円	19億円減
システム	199億円	58億円減
その他	124億円	15億円減

負債

当連結会計年度末の負債合計は、長期借入金(1年内返済予定含む。)の減少などにより前期比17億円減の1,183億円となりました。流動負債は、1年内返済予定の長期借入金の長期借入金からの振替及び返済による純増加などにより前期比64億円増の716億円、固定負債は、長期借入金の1年内返済予定の長期借入金への振替による減少などにより前期比81億円減の467億円となりました。

純資産

当連結会計年度末の純資産は、利益剰余金の増加などにより前期比70億円増の2,188億円となりました。

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。

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31億円減の1,339億円となり、十分な流動性資金を確保しています。フリー・キャッシュ・フローは、前期比111億円減の103億円の収入となりました。

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81億円減の164億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229億円(前期179億円)、減価償却費113億円(前期110億円)、投資有価証券売却益15億円(前期62億円)、運転資金(売上債権、棚卸資産、仕入債務)の増加額85億円(前期は減少額73億円)、法人税等の支払額56億円(前期46億円)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29億円支出が増加し、60億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109億円(前期83億円)、投資有価証券の取得及び売却・償還による純収入48億円(前期は純収入46億円)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、前期と比べて39億円支出が減少し、190億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支出37億円(前期は純支出100億円)、自己株式の取得による支出24億円(前期7百万円)、配当金の支払額109億円(前期109億円)です。

資本の財源及び資金の流動性

当グループは、財務体質強化のため、有利子負債の圧縮に取り組んでおり、当連結会計年度は38億円を返済した結果、当連結会計年度末有利子負債残高は497億円となりました。

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います。

研究開発体制は、開発本部と技術本部により構成されています。

当連結会計年度においては、開発本部に事業開発センターとスポーツ健康インキュベーションセンターを統合・再編し、長期的視野に立脚した基礎研究・要素技術開発を行うとともに、新しい価値を創造する開発力の強化を進めています。一方、開発本部から機能別組織を移管し技術本部を新設し、品目を横断した技術力の活用効率最大化を図っています。

当期における研究開発費の内訳は次のとおりです。

セグメント名	金額
時計	1,360百万円
コンシューマ	1,662百万円
システム	418百万円
その他	5百万円
基礎研究	2,762百万円
合計	6,207百万円

財務セクション

事業等のリスク

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、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います。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います。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いきます。

(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います。

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いますが、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いきます。

(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でき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いません。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などにより、優位性を保つよう努めていきます。

(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いません。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いきます。

(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いません。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いきます。

(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

事業等のリスク

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いません。当該リスクへの対応については、当グ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いきます。

(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います。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いません。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いきます。

(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

当該リスクが顕在化する可能性は現時点では認識していません。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いきます。

(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いません。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いきます。

(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います。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いません。

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いきます。

(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。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いません。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、慎重に進めていきます。

(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いきます。

(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、慎重に判断していきます。

(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拡大、及びウクライナ情勢の悪化による世界経済への影響が懸念されます。当該リスクへの対応については、固有の市場状況に応じたきめ細やかなマーケティング活動を展開し、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いきます。

(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
- 税効果会計に係る会計基準の改正、税率変更を含む税制改正
- 火災や、地震、洪水など、の自然災害(気候変動によって発生するものも含む)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いません。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いきます。

連結貸借対照表

(百万円)

	前連結会計年度 (2021年3月31日)	当連結会計年度 (2022年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	94,976	98,093
受取手形及び売掛金	28,883	—
受取手形	—	242
電子記録債権	990	1,190
売掛金	—	27,583
有価証券	45,499	37,000
製品	35,999	44,829
仕掛品	5,331	5,704
原材料及び貯蔵品	8,071	10,284
その他	5,112	6,462
貸倒引当金	△598	△619
流動資産合計	224,263	230,768
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	57,639	58,673
減価償却累計額	△43,031	△44,358
建物及び構築物(純額)	14,608	14,315
機械装置及び運搬具	13,809	15,030
減価償却累計額	△11,466	△12,249
機械装置及び運搬具(純額)	2,343	2,781
工具、器具及び備品	34,662	34,869
減価償却累計額	△31,826	△32,123
工具、器具及び備品(純額)	2,836	2,746
土地	33,002	33,046
リース資産	8,045	8,447
減価償却累計額	△4,037	△4,566
リース資産(純額)	4,008	3,881
建設仮勘定	253	616
有形固定資産合計	57,050	57,385
無形固定資産	8,663	9,920
投資その他の資産		
投資有価証券	19,661	16,496
退職給付に係る資産	15,179	15,849
繰延税金資産	5,195	5,268
その他	2,055	1,617
貸倒引当金	△38	△28
投資その他の資産合計	42,052	39,202
固定資産合計	107,765	106,507
資産合計	332,028	337,275

(百万円)

	前連結会計年度 (2021年3月31日)	当連結会計年度 (2022年3月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	20,920	19,235
短期借入金	153	235
1年内返済予定の長期借入金	3,634	8,000
未払金	16,885	15,988
未払費用	11,973	12,328
未払法人税等	1,828	2,429
契約負債	—	4,841
製品保証引当金	740	720
事業構造改善引当金	1,342	1,082
その他	7,747	6,808
流動負債合計	65,222	71,666
固定負債		
長期借入金	49,500	41,500
繰延税金負債	1,291	1,291
事業構造改善引当金	600	320
退職給付に係る負債	558	653
その他	2,962	2,948
固定負債合計	54,911	46,712
負債合計	120,133	118,378
純資産の部		
株主資本		
資本金	48,592	48,592
資本剰余金	65,056	50,137
利益剰余金	119,445	124,416
自己株式	△24,820	△12,263
株主資本合計	208,273	210,882
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	4,522	2,626
為替換算調整勘定	△3,577	3,705
退職給付に係る調整累計額	2,677	1,684
その他の包括利益累計額合計	3,622	8,015
純資産合計	211,895	218,897
負債純資産合計	332,028	337,275

連結損益計算書

(百万円)

	前連結会計年度 (自2020年4月1日 至2021年3月31日)	当連結会計年度 (自2021年4月1日 至2022年3月31日)
売上高	227,440	252,322
売上原価	129,279	142,295
売上総利益	98,161	110,027
販売費及び一般管理費		
運賃及び荷造費	6,209	6,837
広告宣伝費	9,038	12,930
販売促進費	6,369	6,478
給料手当及び賞与	30,836	31,340
その他の人件費	6,261	6,381
賃借料	2,265	2,043
租税公課	1,440	1,339
減価償却費	3,178	2,880
研究開発費	6,486	6,207
その他	10,707	11,581
販売費及び一般管理費合計	82,789	88,016
営業利益	15,372	22,011
営業外収益		
受取利息	348	393
受取配当金	196	257
為替差益	615	—
その他	369	239
営業外収益合計	1,528	889
営業外費用		
支払利息	233	221
為替差損	—	198
その他	346	307
営業外費用合計	579	726
経常利益	16,321	22,174
特別利益		
固定資産売却益	4	5
投資有価証券売却益	6,201	1,560
特別利益合計	6,205	1,565
特別損失		
固定資産除却損	53	32
減損損失	161	710
投資有価証券評価損	44	87
事業構造改善費用	3,213	—
特別退職金	1,147	—
特別損失合計	4,618	829
税金等調整前当期純利益	17,908	22,910
法人税、住民税及び事業税	5,414	5,663
法人税等調整額	480	1,358
法人税等合計	5,894	7,021
当期純利益	12,014	15,889
親会社株主に帰属する当期純利益	12,014	15,889

財務セクション

連結包括利益計算書

(百万円)

	前連結会計年度 (自2020年4月1日 至2021年3月31日)	当連結会計年度 (自2021年4月1日 至2022年3月31日)
当期純利益	12,014	15,889
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	67	△1,896
為替換算調整勘定	3,913	7,282
退職給付に係る調整額	4,209	△993
その他の包括利益合計	8,189	4,393
包括利益	20,203	20,282
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	20,203	20,282
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2020年4月1日 至2021年3月31日)

(百万円)

	株主資本				株主資本合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	
当期首残高	48,592	65,042	118,347	△24,875	207,106
当期変動額					
剰余金の配当			△10,916		△10,916
親会社株主に帰属する当期純利益			12,014		12,014
自己株式の取得				△5	△5
自己株式の処分		14		60	74
自己株式の消却					—
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	—	14	1,098	55	1,167
当期末残高	48,592	65,056	119,445	△24,820	208,273

	その他の包括利益累計額				純資産合計
	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	4,455	△7,490	△1,532	△4,567	202,539
当期変動額					
剰余金の配当					△10,916
親会社株主に帰属する当期純利益					12,014
自己株式の取得					△5
自己株式の処分					74
自己株式の消却					—
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	67	3,913	4,209	8,189	8,189
当期変動額合計	67	3,913	4,209	8,189	9,356
当期末残高	4,522	△3,577	2,677	3,622	211,895

当連結会計年度(自2021年4月1日 至2022年3月31日)

(百万円)

	株主資本				株主資本合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	
当期首残高	48,592	65,056	119,445	△24,820	208,273
当期変動額					
剰余金の配当			△10,918		△10,918
親会社株主に帰属する当期純利益			15,889		15,889
自己株式の取得				△2,455	△2,455
自己株式の処分		20		73	93
自己株式の消却		△14,939		14,939	—
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	—	△14,919	4,971	12,557	2,609
当期末残高	48,592	50,137	124,416	△12,263	210,882

	その他の包括利益累計額				純資産合計
	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	4,522	△3,577	2,677	3,622	211,895
当期変動額					
剰余金の配当					△10,918
親会社株主に帰属する当期純利益					15,889
自己株式の取得					△2,455
自己株式の処分					93
自己株式の消却					—
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	△1,896	7,282	△993	4,393	4,393
当期変動額合計	△1,896	7,282	△993	4,393	7,002
当期末残高	2,626	3,705	1,684	8,015	218,897

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2020年4月1日 至2021年3月31日)	当連結会計年度 (自2021年4月1日 至2022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	17,908	22,910
減価償却費	11,076	11,392
減損損失	161	710
固定資産除売却損益(△は益)	49	27
投資有価証券売却損益(△は益)	△6,201	△1,560
投資有価証券評価損益(△は益)	44	87
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△571	57
受取利息及び受取配当金	△544	△650
支払利息	233	221
為替差損益(△は益)	△951	△106
持分法による投資損益(△は益)	27	24
売上債権の増減額(△は増加)	4,792	2,075
棚卸資産の増減額(△は増加)	5,587	△7,946
仕入債務の増減額(△は減少)	△3,042	△2,633
未払又は未収消費税等の増減額	164	△207
その他	392	△1,622
小計	29,124	22,779
利息及び配当金の受取額	599	623
利息の支払額	△233	△222
特別退職金の支払額	△274	△1,137
法人税等の支払額	△4,629	△5,624
営業活動によるキャッシュ・フロー	24,587	16,419
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	△374	△1,436
定期預金の払戻による収入	362	741
有形固定資産の取得による支出	△3,620	△4,151
有形固定資産の売却による収入	553	529
無形固定資産の取得による支出	△4,706	△6,823
投資有価証券の取得による支出	△6,007	△4
投資有価証券の売却及び償還による収入	10,648	4,882
その他	28	166
投資活動によるキャッシュ・フロー	△3,116	△6,096
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)	△33	82
長期借入れによる収入	15,000	—
長期借入金の返済による支出	△25,000	△3,831
自己株式の取得による支出	△7	△2,455
リース債務の返済による支出	△1,994	△1,911
配当金の支払額	△10,916	△10,918
財務活動によるキャッシュ・フロー	△22,950	△19,033
現金及び現金同等物に係る換算差額	4,218	5,561
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	2,739	△3,149
現金及び現金同等物の期首残高	134,314	137,053
現金及び現金同等物の期末残高	137,053	133,904

会社情報

(2022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 CEO

樫尾 和宏

資本金

48,592百万円

従業員数

10,152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

カシオビジネスサービス(株) 東京都羽村市

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) 東京都八王子市

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 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

LLC 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 5社 ※ 国内外子会社です。

株式情報

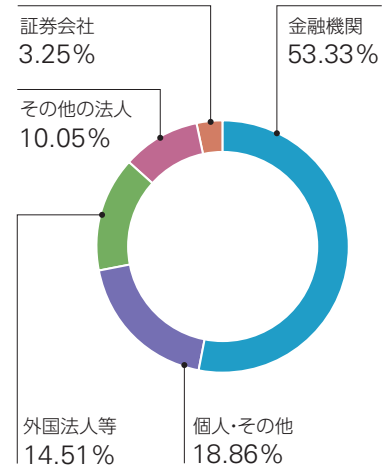
(2022年3月31日現在)

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 249,020,914株	株主数 35,047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	51,202	21.26
株式会社日本カストディ銀行	35,686	14.82
日本生命保険相互会社	12,985	5.39
有限会社カシオプロス	10,000	4.15
株式会社SMBC信託銀行	7,052	2.93
株式会社三井住友銀行	5,050	2.10
株式会社三菱UFJ銀行	4,097	1.70
公益財団法人カシオ科学振興財団	3,350	1.39
櫻尾隆司	3,292	1.37
三井住友信託銀行株式会社	3,075	1.28

所有者別内訳



(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います。
日本マスタートラスト信託銀行株式会社51,202千株、株式会社日本カストディ銀行35,686千株、株式会社SMBC信託銀行7,052千株、三井住友信託銀行株式会社3,075千株 2 上記のほか、当社所有の自己株式8,208千株があります。 3 株式会社三井住友銀行は上記のほか、当社株式7,052千株(2.93%)を退職給付信託に拠出してあり、議決権行使については同行が指図権を留保しています。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います。 4 2021年12月6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、ブラッドロック・ジャパン株式会社ほか6社が2021年11月30日現在、10,199千株(3.94%)を保有している旨、2021年12月21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2021年12月15日現在、18,202千株(7.03%)を保有している旨、2022年2月21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、三井住友信託銀行株式会社ほか2社が2022年2月15日現在、16,304千株(6.29%)を保有している旨、2022年4月4日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書において、株式会社三菱UFJ銀行ほか3社が2022年3月28日現在、13,376千株(5.16%)を保有している旨が記載されていますが、当社として議決権行使の基準日時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。

ESGインデックスの組み入れ状況 (2022年9月末時点)

FTSE4Good

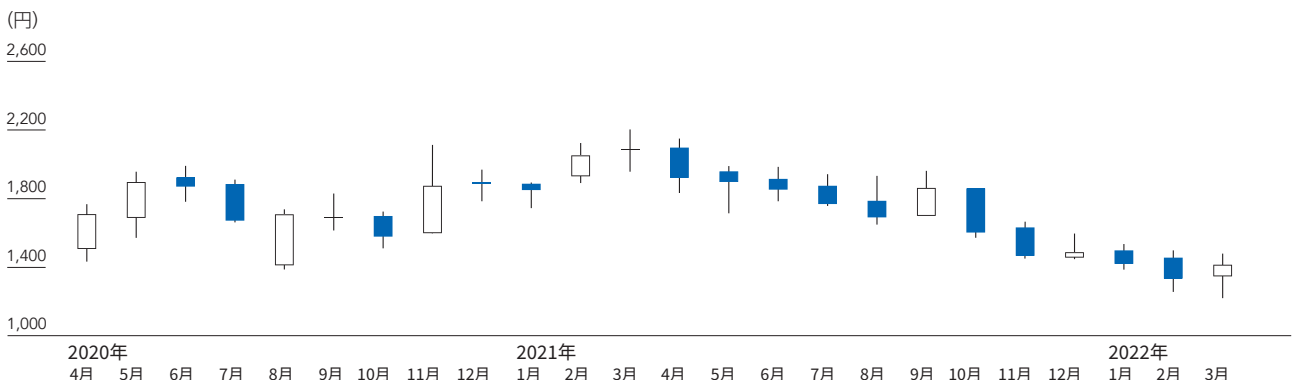
FTSE Blossom Japan

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

SAP/JPXカーボンエフィシエント指数

2022 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数(WIN)

株価の推移



カシオ計算機株式会社

<https://www.casio.com/jp/>