

# 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。

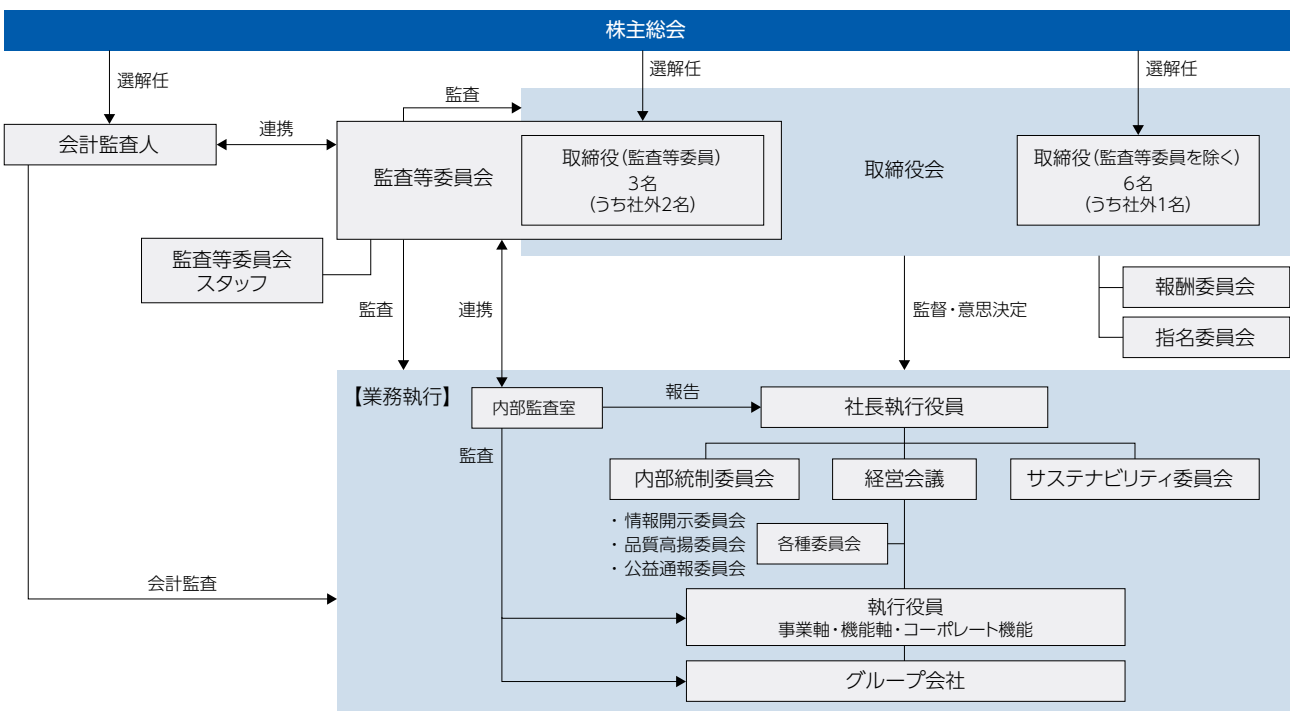
取締役会は、経営の意思決定と業務執行の監督機能を担っており、法令、定款および取締役会規則で定められた経営の重要案件を審議・決定しています。業務執行の効率性・機動性を高めるため、法令、定款および取締役会規則に規定する付議基準に満たない事項については執行役員に権限委譲しています。

### ■ 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に選任しており、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 <sup>*1</sup>
	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。

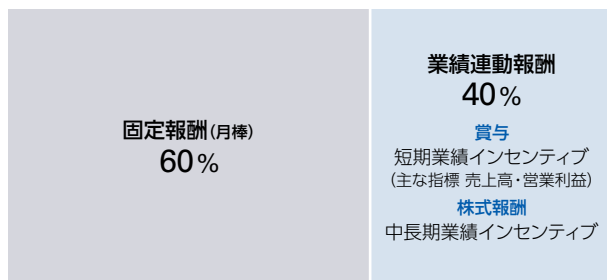
## 役員報酬

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 樫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、職域接種に取り組み、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