

## CEO・CHROメッセージ

新たな“価値軸”の創造に向けて、  
カシオらしい経営のありかた、成長戦略を見つめなおし  
その実行に全力を尽くしてまいります。



代表取締役 社長 CEO  
兼 CHRO

増田 裕一

## 「成すべきこと」を考える

2023年4月に社長に就任した増田です。入社以来、グループの経営に携わってきた樫尾四兄弟の功績に畏敬の念を抱いていた私にとって代表就任は青天の霹靂でしたが、歴史を受け継ぎ、未来へと発展させていく使命を授かったことに対して、改めて「成すべきこと」への決意を新たにしています。

成すべきこととは、一言でいえば、カシオらしい、自由闊達で創造性にあふれた企業文化を再構築することです。

私がカシオに入社したのは、ユーザーに近い企業で、多くの人々に喜んでもらえる商品を企画開発してみたいという思いからです。実際、入社した頃は、マーケティング部門にせよ技術部門にせよ、一人ひとりが主体的に考え、現場主導で行動を起こす社員中心の企業カルチャーが会社の隅々にまで浸透していました。

これら創造的な風土の中で、カシオは次々とイノベーションを起こしていきました。半導体の集積度が増し情報処理能力が高まる中で、電卓から電子楽器、電子辞書へと、社員がいきいきと仕事をしながら、世間を次々と驚かせるユニークな製品を世の中に送り出すメーカーとして認知度を高めていきました。私が携わっていた時計事業においても、電子腕時計「カシオトロン」から始まり、現在のグループの

屋台骨となっているG-SHOCKを生み出しました。これも、一技術者が書いた「落としても壊れない丈夫な時計」というたった1行だけの企画書から始まっています。

そうしたカシオらしい、一人ひとりの創造力——楽しい、面白いからやってみようという前向きな挑戦心に立脚した“商品開発力”と、いざ事業化となれば皆で力を合わせて商品価値、ブランド価値を高めていく“事業推進力”を強化していくことが、私が成すべきことだと考えています。

そこで就任時、時計事業のリーダーとして培ってきた私なりの経営の方向性をなるべくわかりやすく、端的に社員に示そうと考え、作成したのが、「目指すマネジメント」「求める社員像」「向き合う姿勢・態度」の3項目からなる行動指針です。

## 社員の力を活かす経営を

これら指針の中で、私が真っ先に考えた言葉は、「求める社員像」の“自ら考え行動し”というもので、みんなで変わっていこう、改めてカシオらしい、楽しい、ワクワクするモノづくりをしようという社員へのメッセージです。

ただし、そうした企業文化を取り戻すためには、我々リーダーが、正しいマネジメントができてこそだと考えています。3つの行動指針内の「目指すマネジメント」は、歴代にわ

### 3つの行動指針

#### 目指すマネジメント

- 01 ビジョンを社員と共有し、会社を成長させ続ける
- 02 社員の能力を最大限に引き出し、ともに会社の成長を喜び合う
- 03 正しいテーマのもと、社員の成長を通じて会社を発展させる

#### 求める社員像

自ら考え行動し、その成果として会社の成長発展に貢献する

#### 向き合う姿勢・態度

「自由闊達」「本質熟視」「論理思考」and「忖度無用」



たってリーダーシップを発揮してきた樫尾四兄弟が実践してきたことや、管理職として、また、部下として気づかされた経営者としての責務を私なりに言語化したものです。

ひとつめの「ビジョンを社員と共有」することは、企業組織として言わずもがなのことですが、これを実践していくためには日頃の社員との信頼関係が重要です。また、信頼関係を結ぶためには「社員の能力を最大限に引き出し」ていくリーダーとしての力量が問われます。さらに、社員の能力を引き出すためには、我々リーダーが目標と、それに到達するための「正しいテーマ」を設定しなければなりません。これは私の執行役員の経験から深く心に刻んできたことで、いくら目標を掲げても、リーダーが間違ったテーマを設定してしまうと社員は疲弊し、途中でプロジェクトが挫折したり、最悪の場合累積損失を抱えたりすることもあり得ます。それは社員が悪いのではなく、テーマ自体にそもそも無理があったということです。ピーター・ドラッカーの言葉に、経営における最も重大な過ちは「間違った答えを出すこと」ではなく、「間違った問いに答えること」とありますが、まさにその通りだと思います。

昨今、人的資本経営に注目が集まっていますが、これら行動指針をもとに、社員間や組織間のコンフリクトを成長

の機会と捉えて問題解決を図り、「ともに会社の成長を喜び合う」企業グループとなるよう尽力してまいります。

### 新たな価値軸創出に向けた方針・戦略を策定

企業価値最大化に向けて、この春、新たに策定したのが「2030年に向けた基本方針」です。ここでは、「創造 貢献」というカシオの普遍的経営理念のもと、「市場に新たな価値軸を創り出し、唯一無二のブランドに育て上げる」という「中長期経営方針」を掲げ、その実践に向けた「重点戦略」を定めています。

これら方針、戦略のポイントは、「新たな価値軸」という言葉にあります。現在の主要事業である時計、EdTech、サウンドの3事業は、いずれも事業開始から数十年が経ち、成熟期にあります。この状況を真正面から受け止めつつ、さらなる成長を実現していくためには、従来のような半導体の進化に伴う商品開発といった技術起点の発想だけでなく、ユーザー起点の深いインサイトに基づく新たな価値軸——ユーザーが「これが欲しかった」という既存商品にない価値を見出し、商品化・事業化していくことが必要不可欠です。

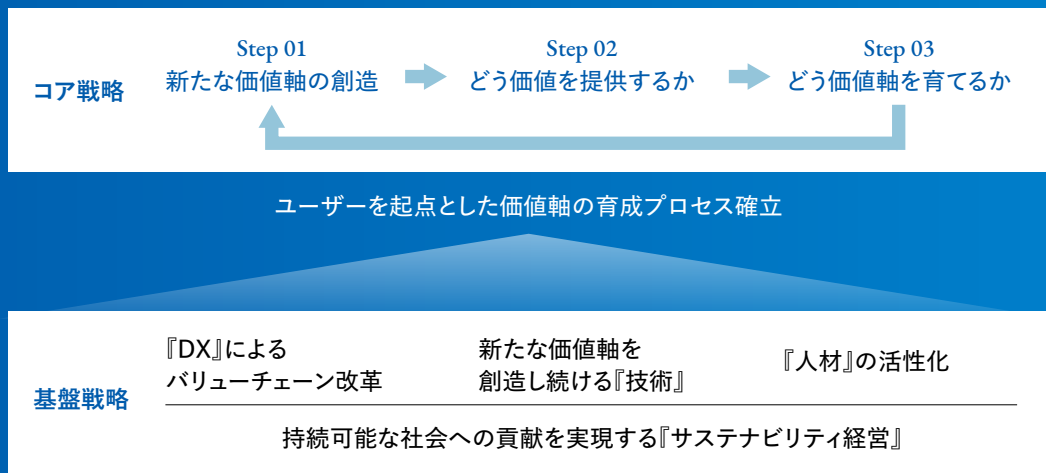
こうした観点で近年の当社を振り返ってみると、2000年以降、デジタル化が加速していく中で、技術起点の発想でゼロ地点から新製品を生み出すプロセスをあまりにも重視してきたがゆえに、市場やユーザーに対するインサイトにバイアスがかかってしまい、持続的に収益を上げていくための事業化プロセスの力が弱まってきたのではないかと危惧しています。

こうした危機感のもと、今後は、コンセプト段階から、ほんとうにユーザーニーズの琴線に触れた商品であるのか、隠れたニーズを掘り起こす魅力的な価値軸があるのかを検証するとともに、どのように育成していくのか、収益性までのシナリオが描けるのかを厳しく問いながら新たなコア事業を創出していきます。同時に、事業化を決めたのであれば、大きく太い柱に育成すべく、技術、デザイン、営業、プ

## 2030年に向けた基本方針

**経営方針** “市場に新たな価値軸を創り出し、唯一無二のブランドに育て上げる”

**重点戦略** “2030年度までに各事業品目に新たな価値軸となるコアブランドを確立し、企業価値を最大化する”



ロモーションが一丸となって新市場を創出すべく、KPIを定めて進捗を管理していきます。さらに言えば、こうした状況でこそ、前述した我々と社員の「ビジョンの共有」、リーダーの「テーマ設定」が重要になると考えており、そのことを肝に銘じながら実践していく所存です。

3つのステップで事業価値を高めていく「コア戦略」は、こうした問題意識をもとに今一度、カシオの原点であり強みである価値創造力とは何かを社員一人ひとりが考え、実践していけるように定めたものです。その模範となるのは、私が長年携わってきたG-SHOCKで、既にこのサイクルを一周していますが、それゆえこれまで経てきたステップには大きなヒントがあると考えています。

1983年に我々がG-SHOCKで提案した価値軸は、落としても壊れないタフネスという価値軸でした。この価値軸を活かすべく、スポーツ市場などに積極的にアピールしたこ

とで、やがてそれは自己表現のためのアイコンとして認知され、ファッション、スポーツ、アウトドア市場などで存在感を示すブランドとして現在も成長し続けています。

先ほど、当社の主要事業が成熟していると述べましたが、私はこの新しい価値軸の創出においては、成熟市場でもチャンスがあると考えています。ビールという成熟商品に新たな価値軸を与えたノンアルコールビールなどはその象徴とっていいでしょう。こうした可能性は、当社グループの各事業でも確実に存在しています。

例えば、EdTech事業であれば、「GAKUHAN(学販)※」という独自のチャンネルをもち、また国もGIGAスクール構想など教育全般のICT化の方針が出ています。ICT学習アプリの「ClassPad.net」などは先生と生徒が共通のコンテンツをシェアでき、電子辞書など当社の独自コンテンツを活かすことで、グループラーニング、およびアダプティブラーニング



## CEO・CHROメッセージ

における新たな価値軸を生み出せる可能性があります。また、サウンド事業については、自分のライフスタイルに合わせて楽しむことができる「Slim & Smart」をコンセプトにした「Privia」が新たな価値軸をもった商品として大きな注目を集めました。

ちなみに、G-SHOCKは既にコア戦略のステップの2周目を行っており、スマートウォッチに対抗する次の価値軸として、オーセンティックなプレミアムメタルラインやスポーツ・ファッションラインなどカシオらしい商品戦略を推進しています。さらに今後は、新たな価値軸の考え方としてG-SHOCKというブランドをエクステンションし、ブランドのひとつにタフネス時計があるという戦略を想定しています。

加えて、こうした連続的な価値軸の創造に加えて、非連続的な成長戦略として、他社との共創なども実践しており、いくつかの分野で成果をあげています。ただ、ここにも教訓があり、共創パートナーと目標や役割を明確にしておかないと、ハードやソフトのサプライヤーで終わってしまうこともあります。各事業がもつ知見、技術、ノウハウを活かしながら、カシオならではのマーケティングストーリーをしっかりと描き、戦略的かつ持続的な成長を目指していきます。

※EdTech事業における先生や生徒を積極的にサポートする活動

### 3ヶ年の中期経営計画を通じて ポートフォリオを変革

これら経営方針や重点戦略は、同時に策定した「3ヶ年中期経営計画」を通じて実行していきます。その前半となる2026年3月期までは「収益基盤強化期」と位置付け、時計事業における中国市場の減速やスマートウォッチ市場での競争激化、EdTech事業における電子辞書の市場縮小、サウンド事業の収益性低下、システム事業の構造改革など、それぞれの事業が抱える課題の一つひとつ全力で対応していきます。

時計事業においては、ここ数年の利益率低下を反転させ

るべく、これからの3年間はG-SHOCKのプレミアムラインへブランディング投資を集中し、中国、インドの他東南アジアでの拡販に注力し、トップラインを伸ばしていきます。

EdTech事業においては、ハードやコンテンツ主体のビジネスからWebアプリビジネスへ、ビジネスモデルの転換も視野に入れて積極的に投資していきます。

こうして一定の収益を積み上げた上で、稼いだキャッシュを前述したコア戦略の3つのステップに振り向け、新たな価値軸をもつ、より成長性の高いコア事業、コア周辺領域の開拓、ネクストコア領域へとポートフォリオを組み換える「変革・イノベーション創造期」へとつなげていきます。

これら取り組みを通じて、最終年度の2026年3月期の売上高は3,100億円、営業利益360億円、利益率12%を目指していきます。

### 基盤戦略を強化し、 サステナビリティを高める

重点戦略では、コア戦略とともに、全社共通の4つの「基盤戦略」を定めています。

ひとつは、新たな価値軸を創造する「技術」面で、技術・商品開発においても消費者行動を分析し、マーケティング視点を取り入れた取り組みを強化していきます。そのためには、各事業で縦割りになっている事業計画やラインアップ計画を部門の壁を越えて一望し、必要な技術やマーケティング情報を全社で共有、強化していく必要があります。そうしたプロセスを一貫して遂行する組織としてのインフラを再構築していくことが重要です。

「DX」によるバリューチェーン改革は、製品の企画から設計、生産、販売までの一連の工程における情報を管理するPLM(Product Lifecycle Management)を推進していきます。現在もデジタルマーケティングや設計・開発におけるデジタルエンジニアリング技術の活用、工場のスマートファクトリー化などを実施していますが、今後はOne to Oneの仕組みを

完成させ、お客様の購買データを開発に活かしたり設計開発の工夫をプロモーションに活かしたりすることで、各事業の提供価値と収益力を高めています。

「人材」の活性化については、冒頭お話ししたように、自ら考えて行動する人材の育成と、自律的に仕事ができる風土を醸成することが重要課題です。

そのための具体的な施策として注力しているのが、健康経営の推進、DX人材強化、自律人材育成、マネジメント強化の4つです。

健康経営については、日々の業務の基本であることから「CASIO健康基本方針」を定めて以前から注力してきました。また今後の事業戦略を踏まえて、2021年にデジタル統轄部を立ち上げ、既存社員のリスクリングやキャリア採用の拡充などを推進しています。

自律人材というのは、世の中の変化にどう対応すれば良いかを考えやり方を変えていく、仕組みを作り仲間と共有しながら組織全体として進化していく、そんなイメージをもっています。

マネジメント強化は、これら施策を十全に動かしていくために不可欠な要素となります。今後は、自分とは異なる多様な価値観の掛け合わせで新たな価値を創造していくことが求められます。そこで現在は、キャリア採用者に対して、以前はいかにカシオの文化に慣れてもらうかを重視していましたが、今では逆に外部視点でどんどん社内を変えてほしいと言っています。

私は、こうした人材育成や企業カルチャー改革は一朝一夕にはできず、愚直に社員と向かい合い、対話し続けることが不可欠と考えています。また、社外取締役を含む取締役会でCEOとCHROの兼任を拝命することになったのは、そうした対話を通じて会社を変えていくことが求められているのだと考えました。そこで私は、各職場から30代前後の若手社員をアンバサダーとして選定してもらい、タウンホールミーティングを通じて職場の声を繰り返し聞くこととしました。まだ始めたばかりですが、これまでの議論を大きく捉えると、サステナビリティがテーマとなっていると実感しています。すなわち、



カシオグループが持続的に成長していくために、今の課題が何で、どう解決すべきか、何を変えていくべきか。そしてお客様やお取引先とともにどんなことができるのか。また、そうした成長を持続可能にしていくためには……など、若手社員ならではの不安と展望を生で聞くことは、多様なステークホルダーの利害を考え、経営の重点を定める立場として大変貴重な機会であると考えています。

中長期経営方針にそって、  
着実に改革を進めていますので、  
然るべきタイミングで成果をお伝えしたいと  
考えています。

「新たな価値軸となるコアブランドを確立し、企業価値を最大化する」という目標は、すべてのステークホルダーとの約束です。達成時期は2030年度ですが、こうした中長期という視点を持ちつつ、経営者は1年1年が勝負であることも肝に銘じながら、新しいカシオグループの創造に全力を尽くしてまいります。