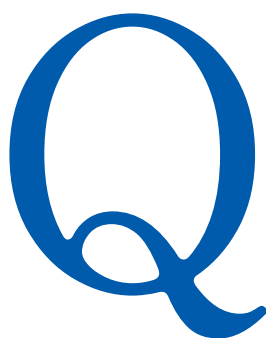




## 未来への道筋

新しい時代の、新しいCASIOへ



CASIOとは何か。

CASIOらしい価値創造とは何か。

今という時代、そしてこれからの時代に  
求められる「創造 貢献」とは何か。

新しい時代の、新しいCASIOへ  
私たちはいま、「CASIOの本質」に立ち返り  
「未来への道筋」を描いていく。

# 「創造 貢献」という普遍の理念に いま再び力を込めて

カシオの経営理念は「創造 貢献」です。  
それまでにない斬新な働きをもった製品を提供することで、  
社会貢献を実現するという意味です。

新しい働きをもった製品は、多くの人の生活を助け、社会を進歩させます。  
あるいは多くの人に楽しみをもたらし、新しい文化を生み出す源となります。

新しい製品が普及すれば、  
そこには新しい市場が生まれ、さまざまな周辺産業が育ちます。

カシオはこのように、  
製品やサービスの提供を通じて、  
さまざまな側面から社会に貢献したいと考えています。

# 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」などを参照しながら、カシオが中長期に目指す姿とその実現に向けた道筋をわかりやすく伝えることを意識して制作しています。

2023年度より、教育事業をEdTech事業、楽器事業をサウンド事業に名称を変更しています。この変更は名称の変更のみであり、その内容に与える影響はありません。

## 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2023 (2023年12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、必要な部分のみの分割印刷が可能です。

## 制作体制

コーポレートコミュニケーション本部長である榎尾隆司を編集責任者とし、経営企画部、IR室およびサステナビリティ推進室を事務局とした編集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いながら企画構成などの議論・設計を行いました。

当社は2023年5月に、2030年を見据えた長期ビジョンと、3ヶ年の中期経営計画を発表しました。また、急速な環境変化に対応すべく、従来の環境・社会側面のマテリアリティをより経営戦略に即した内容に進化させ、新たなマテリアリティを特定しました。

中長期的に価値を創出していくカシオの未来への道筋を社内外に発信し、対外的にはもちろんのこと、従業員への理解促進、定着にもつなげていきます。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。



専務執行役員  
コーポレート  
コミュニケーション本部長  
榎尾 隆司

### 見直しに関する注意事項

本統合報告書の業績予想に関する記述および客観的事実以外の記述に関しては、当社が本統合報告書発行時点で入手可能な情報から得られた判断に基づいていますが、リスクや不確実性を含んでいます。実際の業績は、当社の事業を取り巻く経済情勢、市場の動向、為替レートなどにかかわるさまざまな要因により、記述されている業績予想とは異なる可能性があることをご承知おきください。

# 目次

Introduction .....	001
Philosophy .....	002
編集方針・目次 .....	003
CEO・CHROメッセージ .....	005

## Part 01 CASIOの価値創造

会長メッセージ .....	013	CASIOの事業概要 .....	021
価値創造の歩み .....	017	財務・非財務ハイライト .....	023
CASIOの価値創造モデル .....	019	特集 CASIOのブランド創造力とは? .....	025

## Part 02 ビジョンと戦略

マテリアリティの特定 .....	035	基盤戦略 .....	057
2030年に向けた基本方針 .....	037	01 『DX』によるバリューチェーン改革 .....	058
中期経営計画(2024年3月期—2026年3月期) .....	038	02 新たな価値軸を創造し続ける『技術』 .....	063
CFOメッセージ .....	039	03 『人材』の活性化 .....	067
コア戦略 .....	041	04 持続可能な社会への貢献を実現する .....	069
事業戦略 時計事業 .....	043	「サステナビリティ経営」	
事業戦略 EdTech事業 .....	047		
事業戦略 サウンド事業 .....	051		
事業戦略 システム事業 .....	055		
事業戦略 Nextコア事業 .....	056		

## Part 03 価値創造の基盤

社外取締役との対話 .....	073	コーポレート・ガバナンス .....	081
役員一覧 .....	077	リスクマネジメント/コンプライアンス .....	087
執行役員 .....	079	環境 .....	089

## Data Section

11年間の財務サマリー .....	091	連結株主資本等変動計算書 .....	097
連結貸借対照表 .....	093	連結キャッシュ・フロー計算書 .....	098
連結損益計算書 .....	095	会社情報/株式情報 .....	099
連結包括利益計算書 .....	096		

## 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。

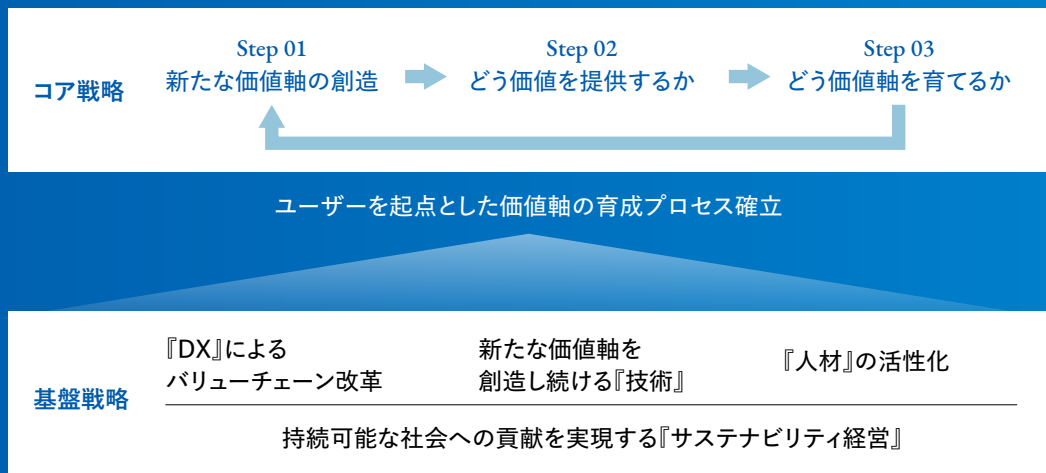
こうした危機感のもと、今後は、コンセプト段階から、ほんとうにユーザーニーズの琴線に触れた商品であるのか、隠れたニーズを掘り起こす魅力的な価値軸があるのかを検証するとともに、どのように育成していくのか、収益性までのシナリオが描けるのかを厳しく問いながら新たなコア事業を創出していきます。同時に、事業化を決めたのであれば、大きく太い柱に育成すべく、技術、デザイン、営業、プ



## 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」が重要になるとしており、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いついでいいでしょう。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。

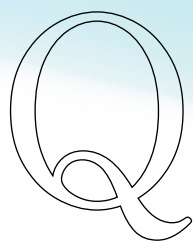
私は、こうした人材育成や企業カルチャー改革は一朝一夕にはできず、愚直に社員と向かい合い、対話し続けることが不可欠と考えています。また、社外取締役を含む取締役会でCEOとCHROの兼任を拝命することになったのは、そうした対話を通じて会社を変えていくことが求められているのだと考えました。そこで私は、各職場から30代前後の若手社員をアンバサダーとして選定してもらい、タウンホールミーティングを通じて職場の声を繰り返し聞くこととしました。まだ始めたばかりですが、これまでの議論を大きく捉えると、サステナビリティがテーマとなっていると実感しています。すなわち、



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。



「CASIOらしさ」とは何か。

CASIOはこれまでにどんな価値を  
創出してきたのか。

CASIOの価値創造の仕組みとは。





## Part 01

# CASIOの価値創造

「創造 貢献」という普遍の経営理念のもと、  
暮らしと社会にモノ体験・コト消費の新たな喜びや感動を

カシオは、1957年の設立以来、お客様の潜在ニーズを捉え、イノベーションによって  
社会にモノ体験・コト消費の新たな喜びや感動を提供し続けてきました。

市場に新たな価値軸を創りだし、唯一無二のブランドに育て上げた、その最たるものがG-SHOCKです。  
世界中の従業員が一丸となって、資本と強みを活かし、持続的な企業価値の向上に努めていきます。



CASIOの価値観  
会長メッセージ



代表取締役 会長  
檜尾 和宏

## カシオらしさを再始動する

危機感と夢をもって、「カシオらしい成長戦略への再構築」と  
「企業文化の変革」を行ってまいります。

外部環境が大きく変わり、先行きも不透明な情勢の中、今は危機感と夢をもってカシオらしさを再始動する時です。私は4月から会長となり、経営執行の管理監督という立場からカシオを見ておりますが、当社がこれから行うべきことは資本生産性の向上に向かって、カシオという企業体を変革させることです。言い換えると、カシオらしさの再始動であり、「カシオらしい成長戦略への再構築」と「企業文化の変革」を行うことです。カシオの原点に戻って、当社の強みと従業員一人ひとりの能力と情熱を集結し、ターゲットユーザーの一人ひとりにとって大切な存在であり続ける会社へと変革させてまいります。

## 現状認識

当社は現在68期の事業推進中ですが、64期末に起こったコロナ禍からの回復ができていないと認識しております。部品調達難や中国市場の落ち込み、欧米市場のインフレなど外部要因は大きな原因ですが、時代の変化に適応できていない事業運営のやり方や指示待ちの内向きな企業体質といった内部要因に依るところもあると反省しております。当社は、このような逆風の中でも再成長できるだけの強みを多く所有しております。強みという資本を最大限に活用して、成長戦略の再構築と企業文化の変革を必ず成し遂げていきます。

当社がこれから行おうとしている挑戦は、実はカシオ創業当時に樫尾四兄弟が実践してきたことです。私たちはカシオの原点に戻り、経営理念と創業精神を備えた従業員一人ひとりの情熱を再成長の原動力としていきます。

## カシオの原点に戻る

当社は創業以来、経営理念「創造 貢献」のもと、これまでこの世の中になかった新しい商品を創造してまいりました。リレー式計算機、カシオミニ、デジタル時計、G-SHOCK、電子楽器、デジタルカメラ。数々のヒット商品を生み出してまいりましたが、これらがどのようにして生まれたのか、カシオの歴史を振り返ってみたいと思います。

1957年カシオ計算機創業の年に発売されたリレー式計

算機「14-A」は、オフィスで計算する人の負担を軽減したいという思いから生まれました。パーソナル電卓「カシオミニ」は、人々の日々の生活の中での計算を手軽にしたいという思いから。電子楽器は、多くの人に楽器の演奏を楽しんでもらいたいという思いから生まれました。「実現したいこと＝人に貢献する」をゴールにモノを創り、新たな市場を創造してきたのがカシオ計算機の歴史です。この「創造 貢献」の実践が「カシオらしい成長戦略」なのです。

また、このような新しい市場を創ってこられたのは、「カシオらしい企業文化」があったからです。当社を創業した四人の兄弟は、経営財務担当の忠雄、開発担当の俊雄、営業担当の和雄、生産担当の幸雄がそれぞれの役割を担っていました。そして全員が「ユーザーのために役に立つ」という実現したい夢(共通の思い)に向かって、力を合わせました(共想・共創)。そして皆で考え、悩み、工夫をし、挑戦を続けました。数々の失敗を繰り返しましたが、失敗にもめげずに、事業に携わるすべての人たちがお互いをリスペクトしながら助け合い、決してあきらめない強い情熱と全社一丸となった共創力で、最後までやり切りました。この風土こそが「カシオらしい企業文化」ではないかと思います。

この「カシオらしい成長戦略」と「カシオらしい企業文化」があったおかげで、その後もG-SHOCKを生み出し、ユーザーに使い続けてもらえる商品を通じて、世界中の人々の中にCASIOブランドを確立できたのです。



カシオ計算機を創業した樫尾四兄弟

## カシオの強みと再成長へのポテンシャル

当社は現在、年間約8,000万台の商品を販売しております。このことは、毎年新しい8,000万人のユーザーに当社

# CASIOの価値観

## 会長メッセージ



の商品を毎日使っていただいているということです。この中には複数のカシオ製品を使っているロイヤルカスタマーも数多くいらっしゃいます。カシオ製品を毎日使っていただき、今後も使い続けていただけるカシオファンが数多くいることが当社の最大の強みです。

また当社のコア事業は、時計事業、EdTech事業、サウンド事業ですが、それらに共通するより良い商品作りを可能にする堅牢性・小型化・低消費電力といった独自性を有するハードウェアの開発技術や、多くのユーザーから「使いやすい、親しみやすい」と評価をいただいている当社製品独自のUX(ユーザーエクスペリエンス)技術もあります。そして、カシオとお客様を結ぶ絆であるブランド力や

「GAKUHAN」などの仕組みも大きな強みです。

### カシオらしい成長戦略への再構築

当社はコア事業を中心に強い商品力とカシオファンを有していますが、時代の変化に適応できておらず、現在事業が停滞気味だと反省をしております。これは創業から数十年経って、従来のプロダクトアウト売り切り型の事業構造が通用しなくなってきていることが原因です。これまでは開発部門が売れる商品を創ること、その他の部門は各々の役割を効率的にこなすことが成長戦略でしたが、これからは「当社の強み」と「未来に社会貢献したい夢」につなげることが成長戦略であり、カシオの存在価値であると考えます。

これからカシオらしい成長戦略を実行してまいります。行うべき再構築とは、「コア事業の変革」と「新ジャンルの創造と新規領域における新規事業の創造」です。

「コア事業の変革」で行うべきことは

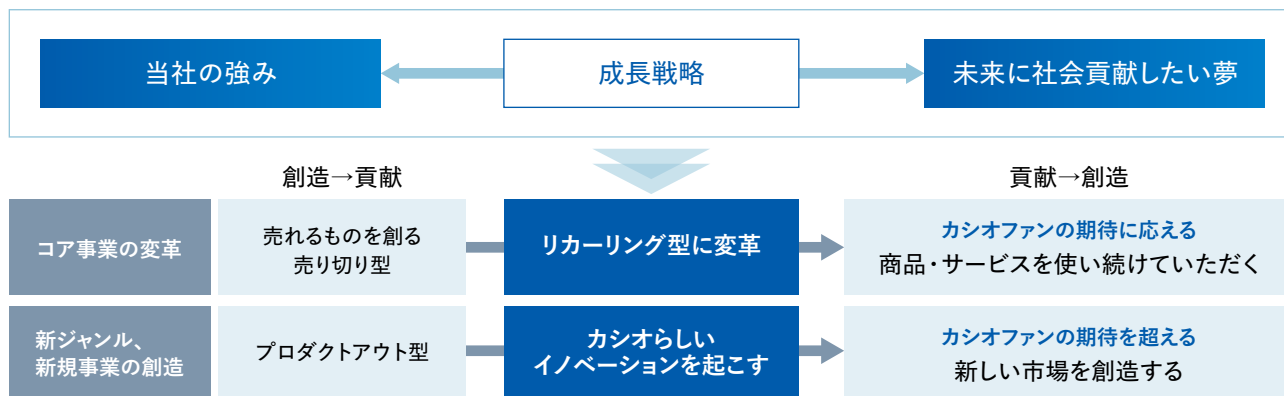
- 「売れるものを創る」から「カシオファンの期待に応える商品・サービスを創る」へ
- 「カシオファンに使い続けていただく」というリカーリング型に変革させること

そして「新ジャンル、新規事業の創造」で行うべきことは、

- 「当社の強み」を活かして「未来に社会貢献したい夢」を実現するために、カシオらしい新たなイノベーションを起こすこと

です。

### カシオらしい成長戦略への再構築





## 企業文化の変革

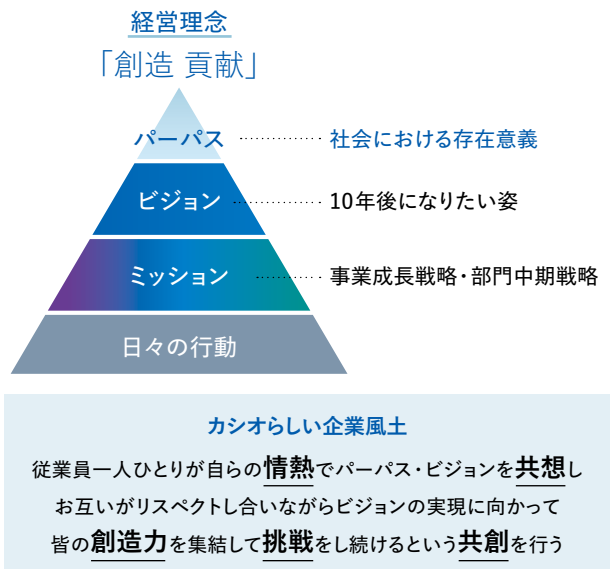
カシオらしい成長戦略を再構築するためには、カシオらしい企業風土を取り戻さなくては実現できません。従来型の仕事の仕方は限界を迎えており、部分最適型の集合体は効率化こそ実現できますが新たなイノベーションは起こりません。“One for all, all for one”の精神で、自社の強みを活かすこと、カシオファンに貢献することを共通の目的として、失敗を恐れず皆で力を合わせて挑戦を続けられる企業風土へと変革させてまいります。

## カシオらしい企業風土を取り戻す

前述したように、当社は創業当時には、四兄弟を中心として「従業員全員が経営理念と創業精神を備え、お互いがリスペクトし合いながら、共想・共創する企業風土」がありました。

そしてこれから新たな成長戦略を実践していくために、カシオらしい企業風土へと今一度つくり変えてまいります。従業員全員が経営理念と創業精神を備え、社会貢献するという共通のゴールに向かって、お互いをリスペクトしながら、挑戦をし続けるという共創を行えるような企業風土へと必ず変えてまいります。

## カシオらしい企業風土への変革



## 経営理念と創業精神の浸透で、強みと従業員一人ひとりの能力と情熱を最大化

「カシオらしさの再始動」の原動力は、事業に携わるすべての従業員一人ひとりの情熱、挑戦力、創造力です。従業員一人ひとりが、カシオの経営理念、創業精神を心で理解し、パーパスにつながる会社の一連のゴールに向かって、自らの力で挑戦力、創造力を発揮し続けること。皆がリスペクトし合いながら情熱をもって力を合わせて共創することです。

現在、経営理念、創業精神を心で理解してもらうための活動に全社で取り組んでいます。経営理念と創業精神は、私たちが直接従業員とコミュニケーションを重ねていかなければ伝わりません。私は自ら現場を回り、従業員と語り合う「会長対話会」を実施しています。経営理念と創業精神を伝えて従業員の共感を得ながら、現場の挑戦力と創造力を後押ししています。そして全社として、新しいことに挑戦し続けるカシオらしい風土を創っていくべく、「次世代環境構築プロジェクト」や「パーパスプロジェクト」、「CASIO ACTION 2030」などさまざまな取り組みを始められています。

## カシオらしさの再始動～従業員一人ひとりの力でカシオファン一人ひとりに喜びを

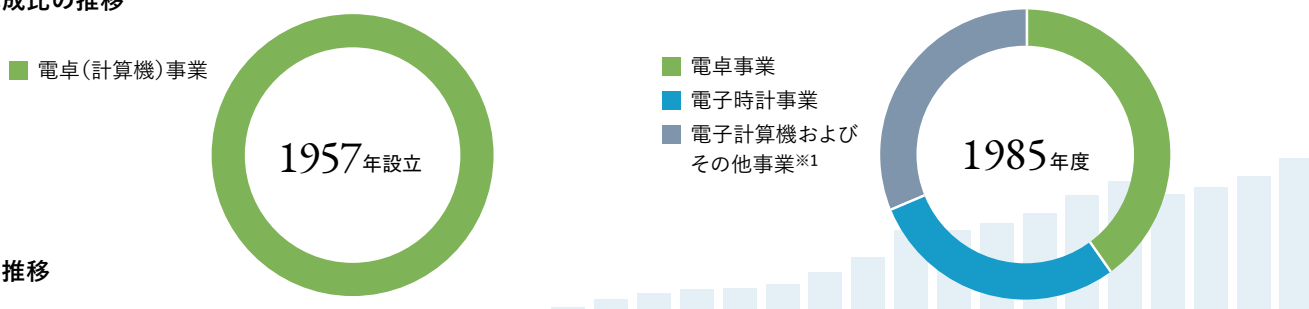
現在当社は事業運営の仕組みとして、マトリクス運営（事業軸と機能軸）を取り入れております。これ自体は効率を上げるための有効な仕組みです。新たな成長戦略を実践していくために、このマトリクス運営に加えて「カシオらしい企業風土」を実現することで、従業員一人ひとりが自らの力で「カシオらしい成長戦略の再構築」を実践していくようになると確信しております。

これからも社会に貢献をしていくために、カシオファンの期待に応えて新たなイノベーションを起こしてまいります。カシオ従業員全員の挑戦力と創造力を発揮し、皆で力を合わせて新たな未来を創ってまいります。

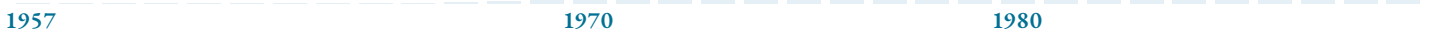
# 価値創造の歩み

1957年の設立以来、カシオは「発明は必要の母」という開発哲学を受け継いでいます。これは、世の中が求めるものを開発するのではなく、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捉え、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



**電卓(計算機)事業** 1957 小型純電気式計算機「14-A」  
 1962 科学技術用計算機「AL-1」①  1972 パーソナル電卓「カシオミニ」②  1985 グラフ関数電卓  
 1983 カード型電卓「SL-800」④ 

**システム事業** 1961 事務作表計算機「TUC」  
 1976 電子式金銭登録機「Σ-50ER」 1985 ページプリンタ  
 1984 ハンディターミナル

**時計事業** 1974 電子式デジタル腕時計「カシオトロン」 1983 耐衝撃腕時計「G-SHOCK」⑤

**楽器事業** 1980 電子楽器「カシオトーン201」③ 

**電子辞書事業** 1981 電子辞書「TR-2000」

**デバイス事業**

**コンシューマ向けデジタルカメラ事業**

**携帯電話事業**

**プロジェクター事業**

上記①～⑦の製品は、国立科学博物館の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。

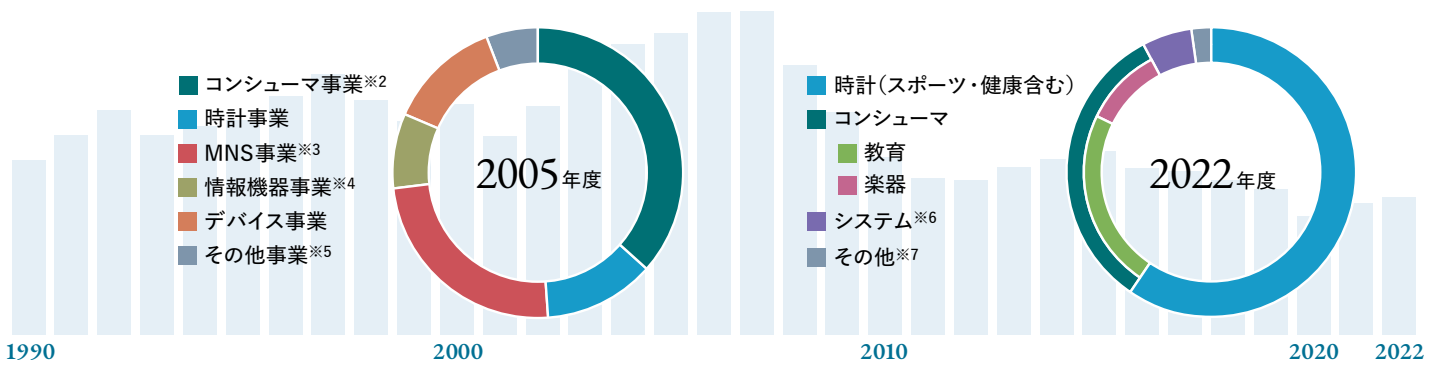
## 1970年代

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



「fx-7000G」

---

「LCS-2400」 1989 事務用情報処理装置「ADPS R1」  
「DT-6000」

---

1999 GPS内蔵アウトドアウォッチ「PRT-1GPJ」⑦

---

1996 「EX-word XD-500」

---

1990 液晶表示パネルの外販開始

---

1995 液晶デジタルカメラ「QV-10」⑥

---

2000 携帯電話「C303CA」

---

2003 プロジェクター「XJ-350」 2010 水銀フリープロジェクター「XJ-A145」

### 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、新機能をも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て推移しました。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。

# CASIOの価値創造モデル

カシオは、さまざまな財務・非財務資本を駆使し、経営理念である「創造 貢献」をコアに「マーケティング力」「商品企画・開発力」「製品量産・供給力」「ビジネスモデル創造・共創力」「ブランディング力」の5つの強みで新たな「価値軸」の創造、提供、育成を図り、5つの事業から生まれる製品・サービスを通じて暮らしと社会に価値を提供し続けます。

## Input

### 財務・非財務資本

#### 財務資本 ▶詳細はP.39へ

- 総資産 3,352 億円
- 純資産 2,216 億円
- 自己資本比率 66.1%
- 手元流動資金 1,307 億円

#### 人的資本 ▶詳細はP.67へ

- 連結従業員数 9,732 名
- 女性従業員比率 22% (カシオ計算機・国内グループ会社)
- 女性マネジャー比率 6.7% (カシオ計算機)

#### 製造資本

- 生産供給拠点 8 社
- 有形固定資産 残額 56,422 百万円
- 設備投資額 4,567 百万円

#### 知的資本 ▶詳細はP.65へ

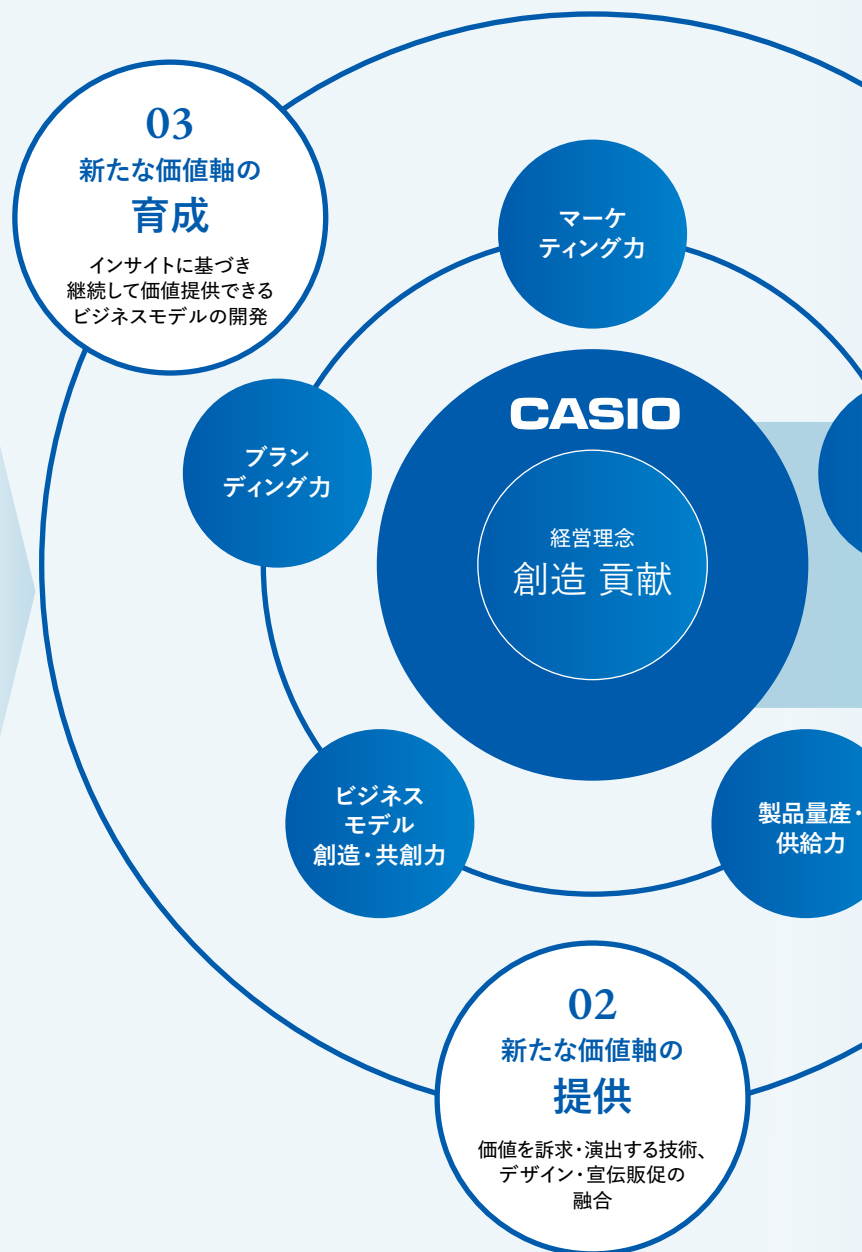
- 特許数 11,629 件
- 商標権 192 の国と地域で 6,019 件
- ハードウェア開発技術、組み込みソフトウェア開発技術、ソフトウェアサービスをトータルに提供できる技術力

#### 社会関係資本

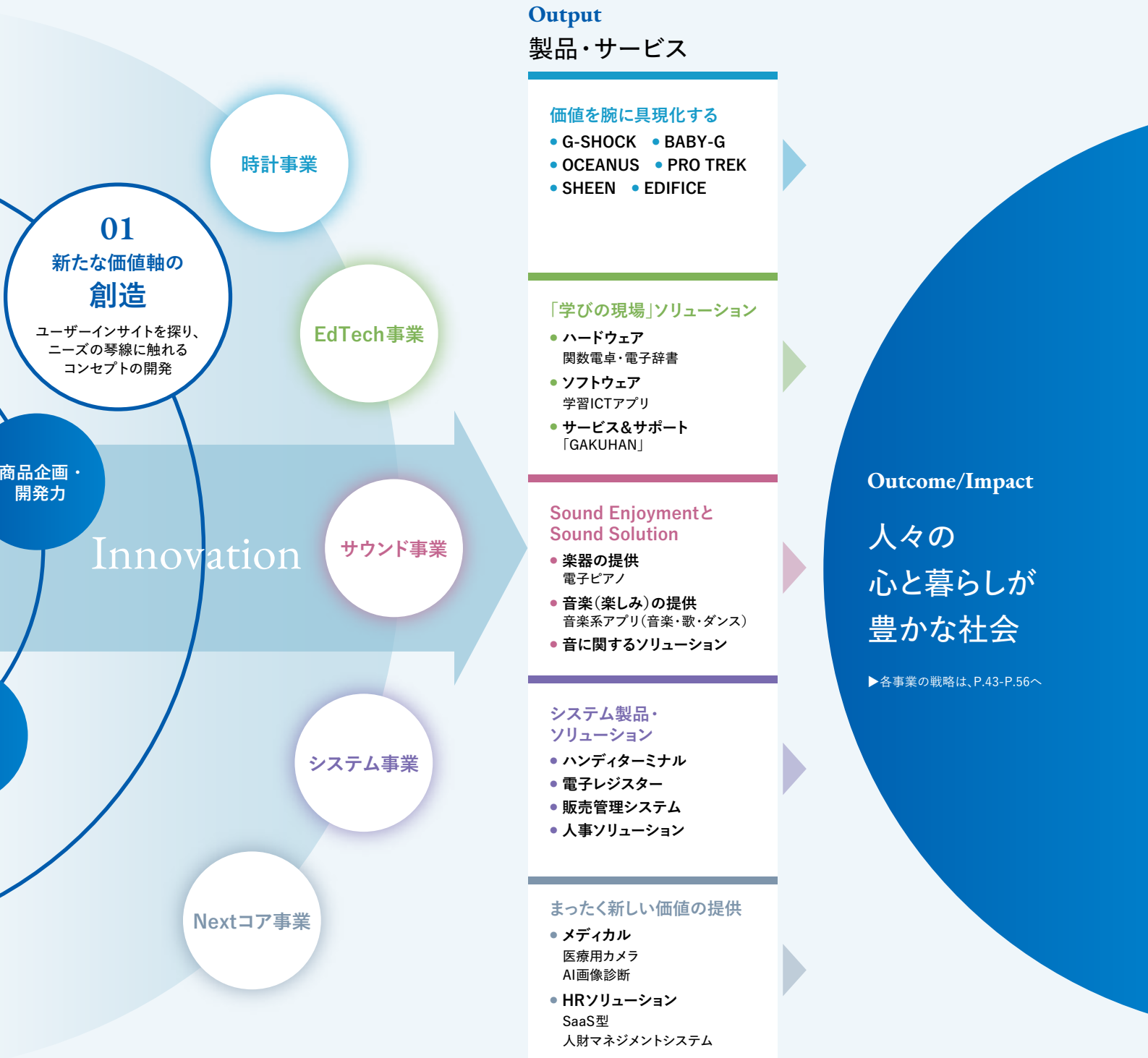
- インターブランド Best Japan Brands 2022 81 位 (494 百万 USD) で認知向上
- 世界中の販売ネットワークを通じ年間販売数 約 8,000 万台
- グローバルに広がるサプライチェーンネットワーク

#### 自然資本

- 年間エネルギー使用量 485,151 GJ
- 投入資源量 32,560 t
- 水資源投入量 28.9 万 m<sup>3</sup>



(2023年3月31日現在)



## Output

### 製品・サービス

#### 価値を腕に具現化する

- G-SHOCK ● BABY-G
- OCEANUS ● PRO TREK
- SHEEN ● EDIFICE

#### 「学びの現場」ソリューション

- ハードウェア  
関数電卓・電子辞書
- ソフトウェア  
学習ICTアプリ
- サービス&サポート  
「GAKUHAN」

#### Sound Enjoymentと Sound Solution

- 楽器の提供  
電子ピアノ
- 音楽(楽しみ)の提供  
音楽系アプリ(音楽・歌・ダンス)
- 音に関するソリューション

#### システム製品・ ソリューション

- ハンディターミナル
- 電子レジスター
- 販売管理システム
- 人事ソリューション

#### まったく新しい価値の提供

- メディカル  
医療用カメラ  
AI画像診断
- HRソリューション  
SaaS型  
人財マネジメントシステム

## Outcome/Impact

人々の  
心と暮らしが  
豊かな社会

▶各事業の戦略は、P.43-P.56へ

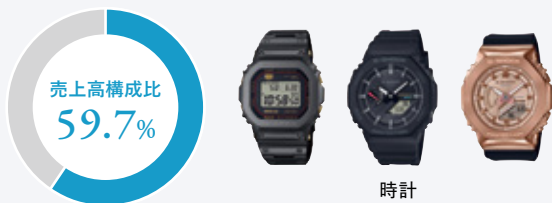
# CASIOの事業概要

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・サービスが確固たる独自性を有しています。  
約1万人の世界中の従業員一人ひとりが、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

### 時計事業 ▶P.43参照

用途やシーンに合わせた機能とデザインを提供することで、腕時計の新たな可能性を切り開いています。  
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もち、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。



### EdTech(教育)事業 ▶P.47参照

世界の教育レベル向上に向け、100ヶ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。



### サウンド(楽器)事業 ▶P.51参照

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。



### システム事業 ▶P.55参照

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。



### Nextコア・新規領域 ▶P.56参照

将来につながる新しい価値創造を目的に、独自性を重視した新規技術の開発と既存技術の活用によって、社会のニーズに適応したオンリーワンのリカーリングビジネスを構築していきます。

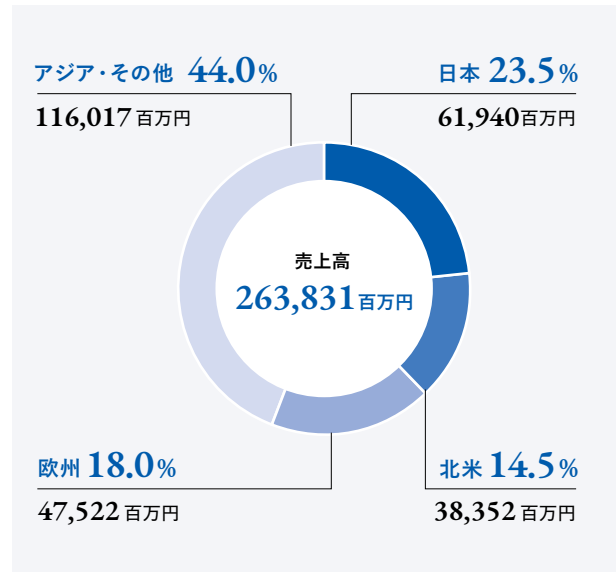


### グローバルな仕入・生産・販売体制を構築

多くの人々に親しまれているCASIOブランドの製品は、グローバルに連携した生産体制と各国に広がる販売ネットワークによって世界中に届けられています。生産拠点を主に日本、中国、タイに構え、より長く、安心して使用できる製品を提供するため、徹底した品質管理のもと、設計段階から完成品にいたるまで、常に妥協のないモノづくりを実践しています。仕入先や事業パートナーも各国で開拓し、グローバルなサプライチェーンネットワークを形成しています。また、企業活動を円滑に遂行するため、192の国と地域において1,427件の商標権を取得し、「CASIO」ブランドを保護しています。

安全に楽しく暮らせる社会の実現に向けた活動を世界中で展開し、人々の生活に役立ち、新しい価値をもたらす製品やサービスをこれからも幅広く提供し続けます。

### 地域セグメント

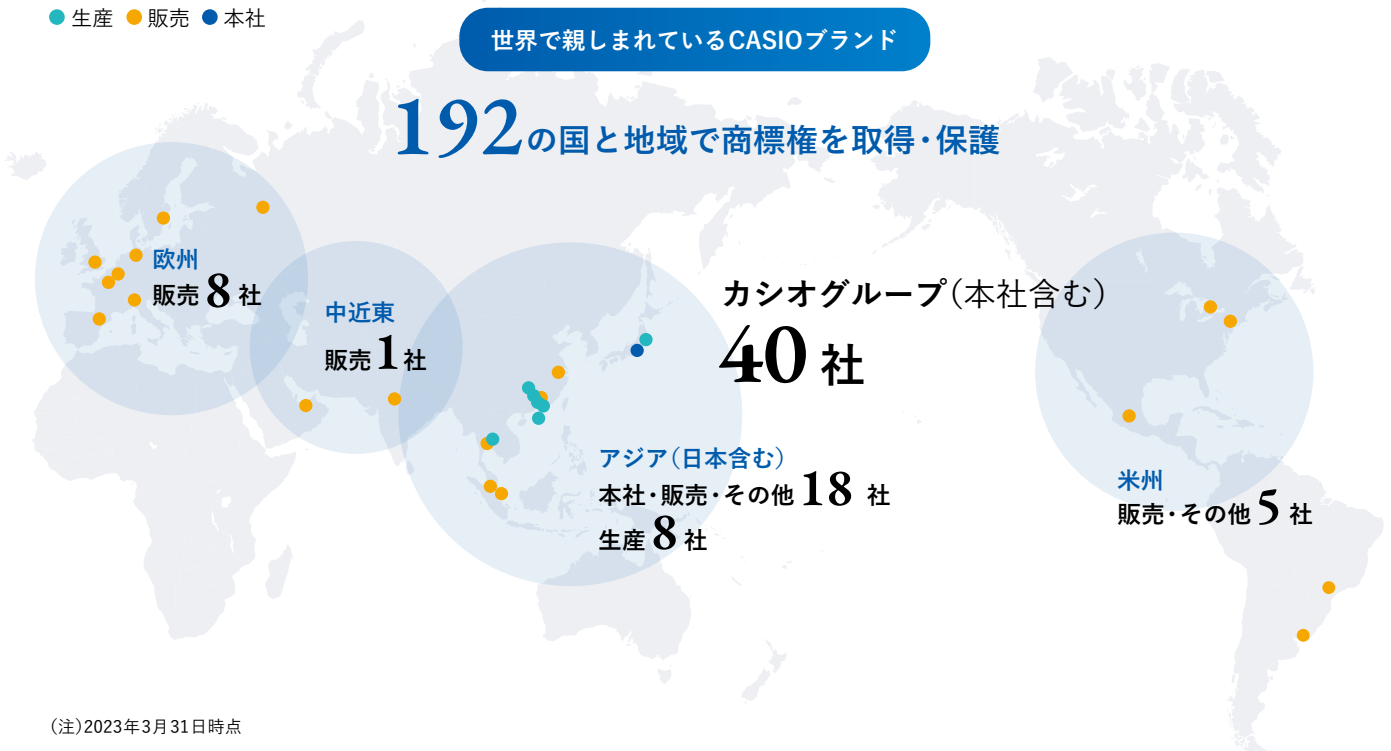


### グローバルに広がるCASIO

● 生産 ● 販売 ● 本社

世界で親しまれているCASIOブランド

192の国と地域で商標権を取得・保護

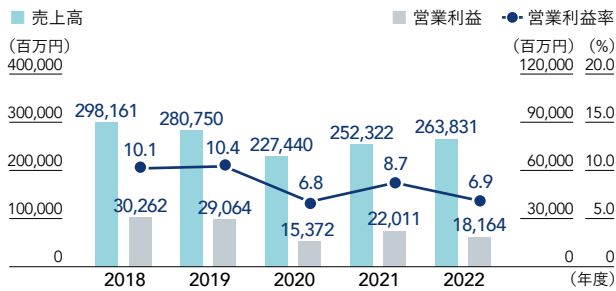


(注)2023年3月31日時点

# 財務・非財務ハイライト

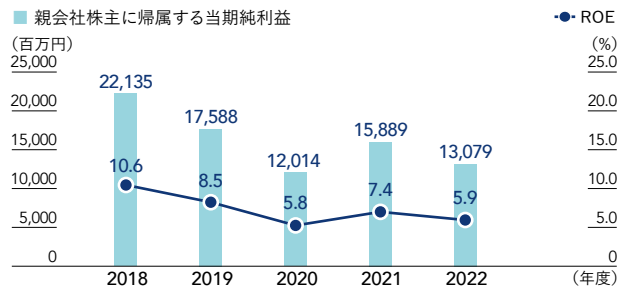
## 財務ハイライト

### 売上高／営業利益／営業利益率

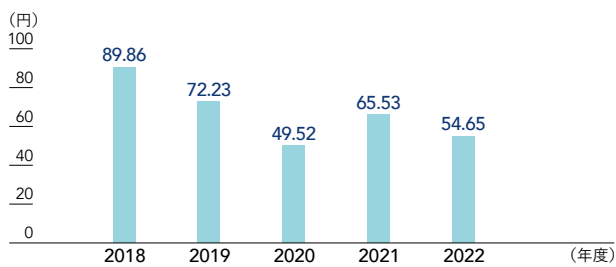


(注)2021年度の期首から「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を適用しており、2021年度の数値は当該会計基準等を適用しています。

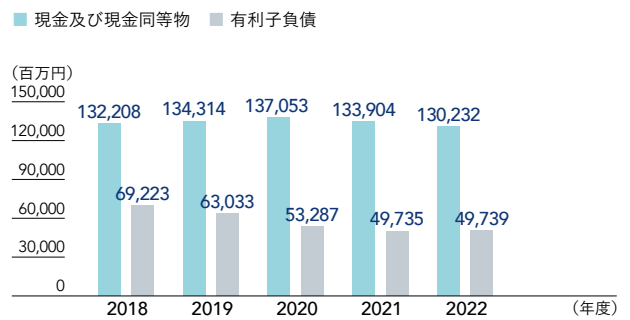
### 親会社株主に帰属する当期純利益／ROE



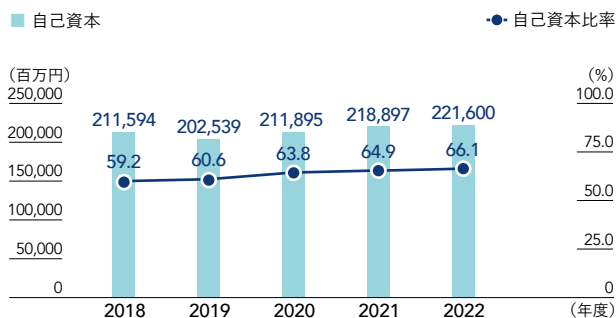
### 1株当たり当期純利益(EPS)



### 現金及び現金同等物／有利子負債

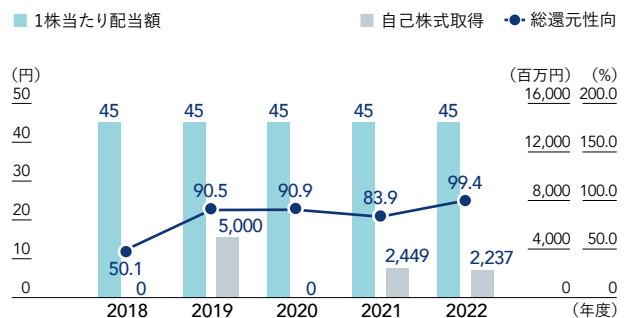


### 自己資本／自己資本比率

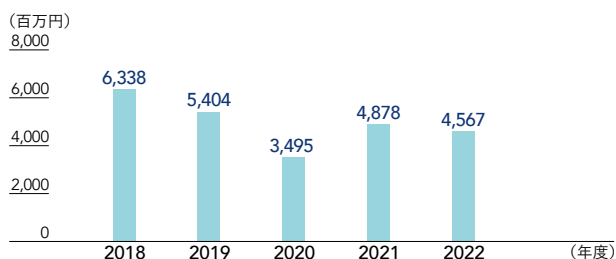


(注)2018年度の期首から「税効果会計に係る会計基準」の一部改正(企業会計基準第28号2018年2月16日)等を適用しており、2017年度の数値は当該会計基準等をさかのぼって適用しています。

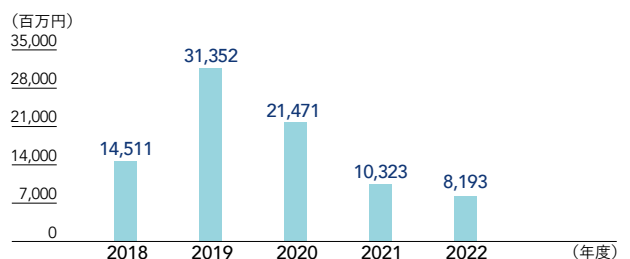
### 1株当たり配当額／自己株式取得／総還元性向



### 設備投資額



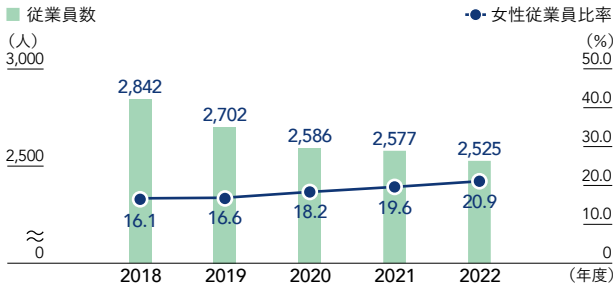
### フリー・キャッシュ・フロー





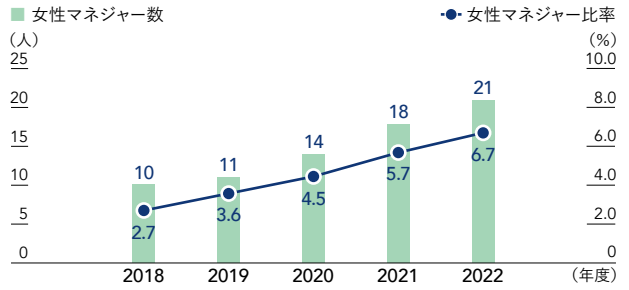
## 非財務ハイライト

### 従業員数／女性従業員比率



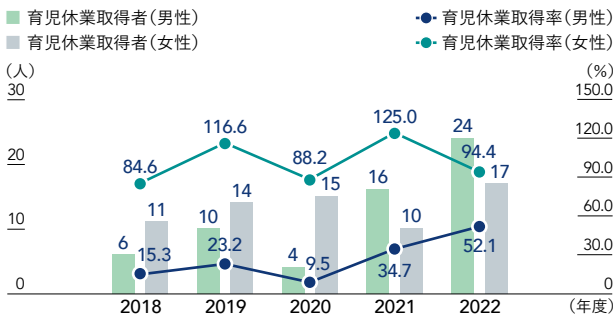
(注)対象:カシオ計算機

### 女性マネジャー数および女性マネジャー比率



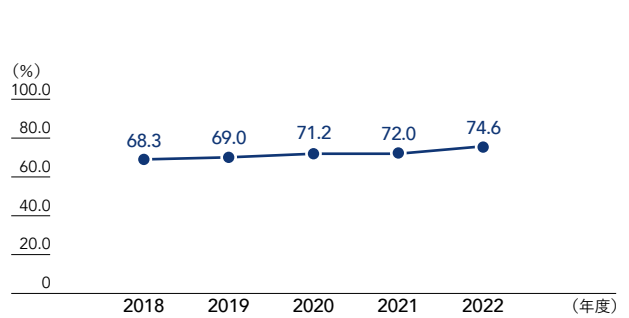
(注)対象:カシオ計算機

### 育児休業制度取得者／育児休業取得比率



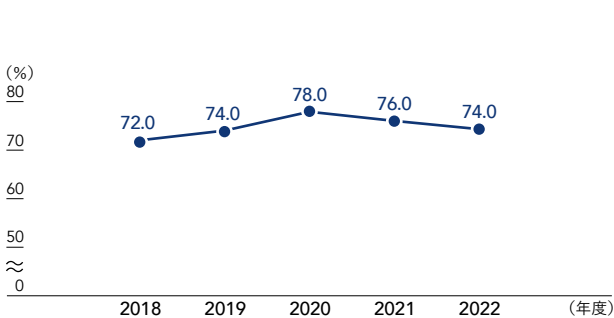
(注)対象:カシオ計算機

### 正社員の男女の賃金の差異

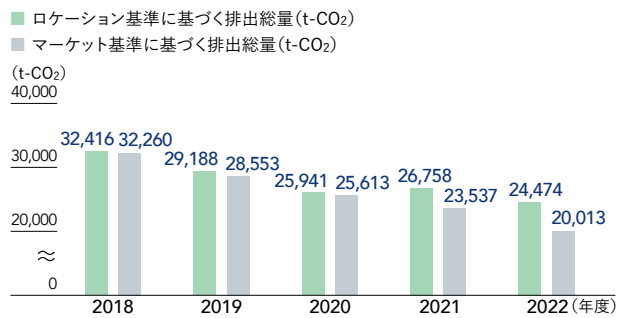


(注)対象:カシオ計算機

### グリーンスター製品売上比率

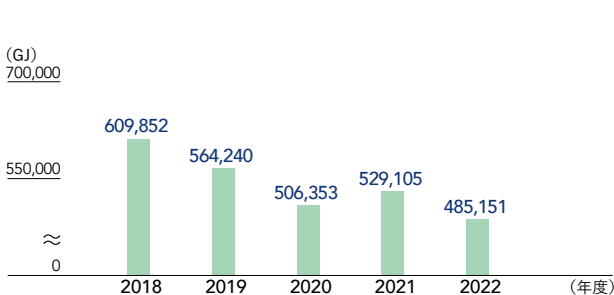


### 温室効果ガス排出量\*

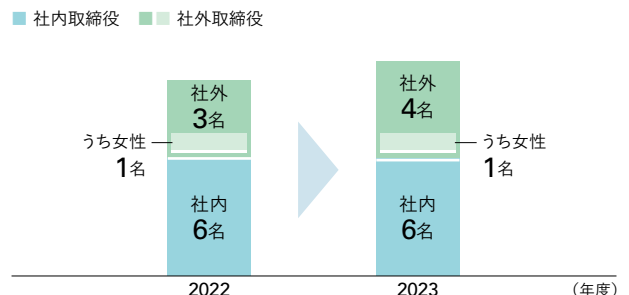


\* 温室効果ガス排出量 スcope1・2

### エネルギー使用量(熱量換算)



### 取締役の構成



(注)社外取締役は全員独立社外取締役

# Q

特集

## CASIOのブランド創造力とは？

G-SHOCKはいかにして世界的なブランドとなったのか――。

G-SHOCKの“育ての親”である増田裕一社長と  
G-SHOCKのマーケティングを牽引した伊東重典常務執行役員の対談から、  
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カシオ独自の的方法論について探ります。



### Profile

代表取締役 社長  
CEO 兼 CHRO

増田 裕一

1978年入社。時計事業を中心に商品企画や開発を担い2006年より執行役員として時計事業を統括。その後取締役を経て2023年より代表取締役社長CEO兼CHROに就任。



### Profile

常務執行役員  
営業本部長

伊東 重典

1983年入社。営業本部で時計事業のマーケティングを担う。2007年からは10年以上にわたりカシオアメリカを経営。現在は常務執行役員として営業本部長をつとめる。

## Part 01 新たな価値軸の「創造」

### 「常識とは真逆の発想」から生まれたG-SHOCKという価値軸。 失敗を許容し、挑戦を肯定する風土から未来のパワーブランドは生まれた。

**伊東** 私が当社に入社したのは今から40年前の1983年。まさにG-SHOCKが発売された年ですが、当時のカシオのイメージはまだ「電卓の会社」でした。G-SHOCKの開発はその2年前から始まったと聞きます。

**増田** G-SHOCKが誕生した背景をお話すると、当社がデジタル腕時計の市場に進出したのは1974年ですが、確かに伊東さんが入社した頃の主力事業は電卓で、時計は2番手の位置付けでした。それでも電卓事業を成功に導いた「高機能かつ圧倒的に安価」という戦略を適用することで時計事業もそれなりに売上規模は拡大していました。ただし低価格戦略の弱点で利益面は相当厳しかったと思います。当時は事業の立て直しに向けていろいろと試行錯誤を続けていた時期で、G-SHOCKもそのひとつでした。

**伊東** 当時の腕時計はできるだけ薄くお洒落なもの、ドレッシーなデザインがもてはやされていたと記憶しています。その市場にG-SHOCKのような「分厚くて、頑丈」といった価値を持ち込んだのは、意識的に「トレンドに逆行しよう!」といった考えがあったのでしょうか？

**増田** いえいえ、そんなカッコいい発想はありません(笑)。きっかけは一人の優秀なエンジニアが「落としても壊れない時計をつくりたい!」と考えたこと、それに尽きます。当時、デジタル時計では「防水機能」をアピールした商品

は既に出ていましたが「耐衝撃性」を謳ったものはありませんでした。

**伊東** 我々の学生時代、腕時計というのは「落としたら壊れてしまうもの」でしたからね。皆落とさないよう注意して扱っていました。

**増田** そう。でもデジタル時計の構造的なメリットを徹底的に追求していけば「落としても壊れない」ものが実現できるかも?と、そのエンジニアは考えたのです。敢えてファッションに例えるなら「ジーンズ」でしょうか。多少乱暴に扱っても大丈夫で、どこにでも着ていける、いわば“相棒”のような存在。そういう意味では「壊れない」というより「タフ(Tough)」という表現が私たちの発想に近いですね。

**伊東** なるほど。しかしドレッシーな時計作りで業界が競争している時に「ジーンズで勝負!」というのは完全な“逆張り”。社内に反対の声はなかったのですか？

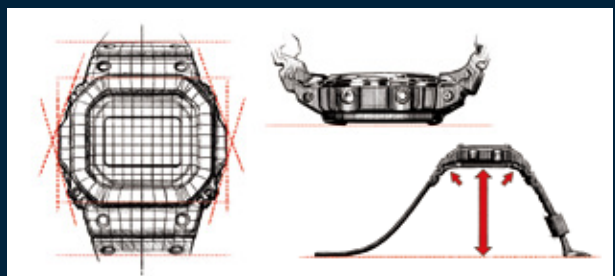
**増田** もちろんありました。最初の企画会議では役員の人から「こんなもの作ってどうするんだ?」と問い詰められ、他のメンバーも同調する雰囲気になった。そんな中、当時専務だった樫尾和雄前会長が「やれそうなら、やってみろ!」と言ってくれたんです。あのひと言がなければG-SHOCKは存在しなかったでしょう。

**伊東** 似たようなシーンを私もこれまで何度か経験して

#### タフネスを追求したG-SHOCKのコアテクノロジー



ケース内でモジュールを浮かせるように配置し、外部からの衝撃伝達を緩和した中空構造ケース



盤面の周りに取り付けられるベゼルを突出した形にし、バンドをカーブ状に固定することで、落下時の衝撃を最小限にした全方向カバリング

## 特集 CASIOのブランド創造力

います。トップの大胆な決断によって思い切った戦略を即実行できる。

**増田** 後で人づてに聞いたのですが、あの時会長は「常識とは真逆の発想が面白い」と思ったそうです。現状を打破するにはいろいろなアプローチを試すべきで、中にはある特長をとことん突き詰めた「尖った」ものもあって良い。もちろん「尖った」チャレンジは失敗する可能性も高くなりますが、会社や事業を進化させるには、そういう失敗を許容できる度量が大切だと私も常々思っています。

**伊東** そうですね。私もマネジメントとして結果だけでなく

「挑戦した」ことをまず評価したいと考えています。そもそもこの会社は創業以来、常識にとらわれないユニークな発想と大胆なチャレンジによって成長してきたのですから。

**増田** その“伝統”を受け継ぐかたちで、1981年に私を含む3人で「PROJECT TEAM Tough」が始動しました。企画担当の私の使命は「落としても壊れない時計」というまったく新しいコンセプト(価値軸)を「商品」に落とし込むこと。完成までには随分と苦労や試行錯誤がありましたが、2年かけてなんとかG-SHOCKという商品の形として1983年4月の発売に漕ぎつきました。

### Part 02 新たな価値軸がもたらしたインパクト

圧倒的に優れた耐衝撃構造。「本物のタフネス」という比類なき個性。  
「プラクティカル(実用的)」という価値軸が米国市場に火をつける。

**伊東** G-SHOCKが1983年に発売されて以降の状況は、私も新入社員として見ていたのである程度知っています。「落としても壊れない時計」ということで発売時はそれなりに市場にインパクトを与えたのではないのでしょうか？

**増田** いや、多少話題にはなりましたが、販売面では大きく期待外れでした。特に国内では当初まったくといっていいほど「反応なし」。ただ、そういう中で唯一アメリカ市場だけは売上が伸びていたのです。

**伊東** G-SHOCKがアメリカで受けたというのは、今思え

ば納得できる話ですね。彼らはプラクティカル(実用的)であることをとても重視しますから。その価値観にフィットしたのでしょうか。

**増田** なかでも消防士や警官、軍人のような「タフな環境で働く男性のプロフェッショナル」が支持してくれた。1985年頃からは北米だけで年間30万台は売れていたと思います。ある程度支持層が見えてきたので「タフネスぶり」を強調しようと「アイスホッケーのバックの代わりに思い切り打っても壊れない」みたいなCMも展開しました。ただし、「タフ



“

結果だけでなく「挑戦した」ことを  
まず評価したいと考えている。  
そもそもカシオは創業以来、  
常識にとらわれないユニークな発想と  
大胆なチャレンジによって  
成長してきたのだから。

”

ネス」という機能的な価値の訴求だけでは、今日のような「ブランド」としての地位は築けなかったでしょう。

**伊東** そうですね。彼らへのサンプル提供やサポートを行うことにより、「プロフェッショナル」だけではなく、スノーボーダーやスケーター、サーファーといった“横乗り系”の世界でも徐々に支持層が増えていました。この両者の影響が相まって日本でも数年遅れで小さなブームが起きたというわけです。

**増田** 発売から6、7年経った1989～1990年頃、国内市場で急にG-SHOCKの販売が伸び始めました。最初は「一体何が起こったんだ？」という感じでした。調べてみるとアメリカでの人気雑誌などを通して日本に波及した、いわば“逆輸入”の現象だとわかってきました。

**伊東** この時期がひとつの転換点かもしれませんね。横乗り系の若者の中でG-SHOCKは必携アイテムとしての地位を徐々に獲得し、その過程を通して「衝撃に強い」という元々の機能的な価値に「ファッション性」という新たな価値が加わっていきました。

**増田** 圧倒的に優れた耐衝撃構造、その機能性に裏付けられた「本物のタフネス」という価値。これがG-SHOCKの原点でした。この提案が一部のユーザーの琴線に触れ、ファン層が広がる中で、そこに「表現手段」としての新たな価値が重なっていきました。それはもともと私たちが企図し



たことではなかったかもしれませんが、結果的に生まれたこの「新しい価値軸」がG-SHOCKの歴史では非常に重要です。ただし最初の小ブームの時はこの価値軸の本質がまだはっきりとは掴めてはいませんでした。

**伊東** 実際私も若者の一人として広告展開などを横で見ていてやや歯がゆさも感じていました。「アイスホッケーのスティックで叩く」CMなどが典型ですが、機能面のすごさばかりが強調され、若者カルチャーを意識したファッションナブルな訴求は皆無。もし自分がやるなら、そういうものも含めた「ブランディング」的な視点を入れたいと感じていました。

## Part 03 新たな価値軸の「提供」と「育成」

### 「デザイン」「価格」「提供チャネル」「プロモーション」……

マーケティング戦略の抜本的な見直しがG-SHOCKの潜在能力を开花させた。

**増田** 伊東さんがG-SHOCKに携わるようになったのは確か1993年からでしたね。

**伊東** まず命じられたのは若者向けファッション流通、時計専門店、デパート流通の開拓であり、首都圏を中心に700～800店舗を開拓しました。その後、商品企画を行うこととなり、「G-SHOCK From USA」というコンセプトでブランディングをスタートさせました。アメリカのG-SHOCKコアユーザーとして、スノーボーダー、スケーターへのプロモーションを

「アメリカで人気のG-SHOCK」と謳って日本に逆輸入し、日本でムーブメントを起こしました。その勢いがアジアへ波及し、その後、欧米でも大ブームとなります。特にアメリカではNBAなどの人気スポーツ選手、アーティスト、俳優へとさまざまな分野で人気となり、世界的ムーブメントへと広がっていきました。

**増田** それまでのカシオには、そういう意味での「ブランド」をつくらうという思考はまったくなかったはず。基本的

## 特集 CASIOのブランド創造力

にメーカーなので「プロダクトアウト」の発想が強く、まずは「優れた品質・機能」が大前提。その上で「コストパフォーマンス」の高い、価格競争力のある商品でライバルと闘い、成長を遂げてきました。G-SHOCKは腕時計としては確かに「常識破り」でしたが、やはり圧倒的な耐衝撃性という「機能」が商品価値の核であり、そこに「ファッション」という視点はほとんどありませんでした。さらに言えば、製造業ならではの正直さから、「ファッション」のようなイメージ先行の世界に足を踏み入れることをむしろタブー視していたともいえます。そういう環境の中であえてブランド構築を仕掛けようと考えたのには何か裏付けがあったのですか？

**伊東** 有り体に言えば「他にやりようがなかった」のです。当時日本で腕時計といえば誰もが知る世界的なブランドを冠する競合が圧倒的に優位で、一定以上の年齢層には「カシオ」はそもそも視界にも入っていませんでした。そうした中、時計事業に残されていたのは、既存の価値観に染まっていない“真っ白なキャンパス”の10代～20代前半の層を取り込むという道だけ。そして流行感度の高いこの層に最も影響力があったのが音楽やダンス、スポーツなどのアメリカンカルチャーだったということです。

**増田** 当時のカシオ社内には「ブランディング」のお手本になるような前例はなかったはずなので、道なき道を開拓していくのは大変だったでしょうね。

**伊東** 確かに既存の道はなく、マーケティングやブランディングについて社内では誰にも聞けないので参考書を何十冊も読んで勉強しました。ただ入社後10年間、営業の最前線で奮闘してきた中で「どうやれば売れるか、ブランドイメージが高まるか」に関しては自分なりの考えもありました。それに、決して一人ではありませんでした。苦戦が続

く時計事業ではもはや頼みの綱であるG-SHOCKに賭けるしかなく、戦略の方向性が決まると開発部門もデザイン部門も、全国の営業担当も皆ベクトルを合わせて「新しい文化を創ろう!」と一致団結して力を尽くしてくれました。改めて「カシオって凄いな」と思いましたね。

**増田** 初代G-SHOCKの開発でも同様でした。いったん目標が決まれば関与するメンバー全員が一体化して最大限の力を発揮する。そういう企業風土が当社にはありません。G-SHOCKのブランド構築では商品から流通、プロモーションまであらゆる面で新たな戦略が展開されましたが、これには部門を超えた連携が必要だったはずですが、これには部門を超えた連携が必要だったはずですが、あの時、まずすごいと思ったのが「価格」と「チャンネル」の戦略です。それまでのカシオは「高機能の製品を安価で提供する」ことで市場シェアを高め成長につなげてきました。流通チャンネルもディスカウントショップなどが中心でした。G-SHOCKが開拓したのは、それとは真逆の道でしたね。

**伊東** 「ブランド」をつくるには価値に相応しい「価格と売場」が必要と考え、機能とともに商品コンセプトの表現力を高めることに努め、高価格帯にシフトさせていきました。同時に販売チャンネルもホームセンターや家電量販店ルートだけでなく、デパートや宝飾店、時計専門店などにも広げていきました。

**増田** デザインの面でも「色は『黒』、素材は『プラスチック』に限る」というそれまでの不文律にとらわれず、多様な色や素材でラインアップを展開しましたね。

**伊東** デザインというのは製品機能とはまた別の「価値軸」で、そこでは「マーケットイン」の姿勢がより重要になります。そこでユーザー層の嗜好や最新のファッショント

プロフェッショナルが求めるプラクティカル(実用的)な時計。それはやがて、「ファッション」としての価値をもち始める



“ G-SHOCKは、前例のない  
「常識破り」な腕時計。  
開発部門もデザイン部門も全国の営業担当も  
皆でベクトルを合わせて  
「新しい文化をつくる」という  
覚悟と決意で挑戦した。 ”



レンドのリサーチなどに基づいて、ホワイトやスケルトン、メタルなどラインアップをどんどん拡大していきました。

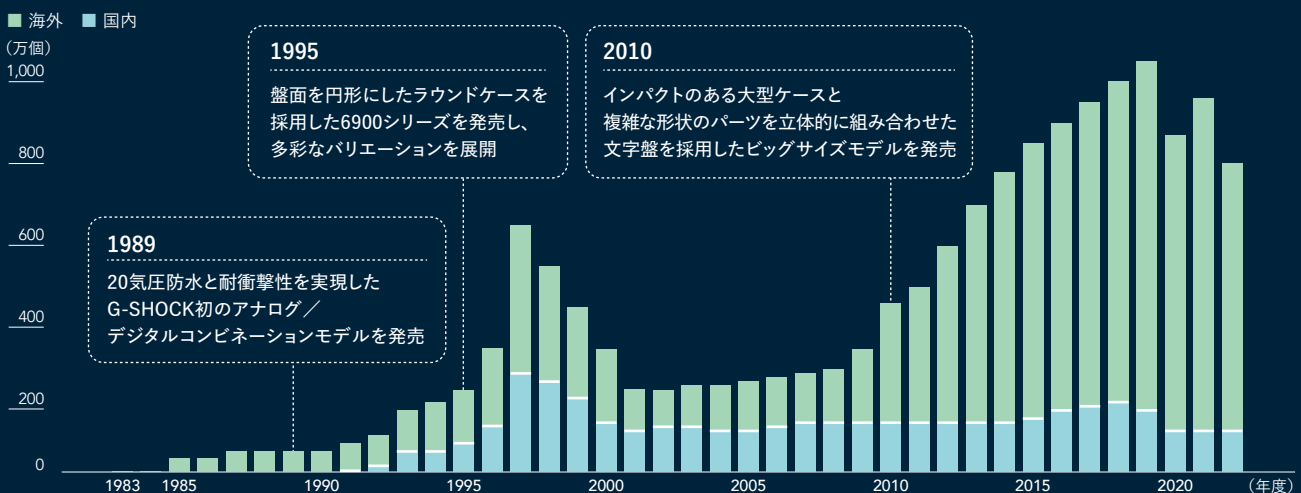
**増田** プロモーション戦略もカシオとしては非常にユニークでした。自社広告ではなく媒体の記事やテレビ番組などを活用する、いわゆる「パブリシティ」が中心。

**伊東** 私は単に有名タレントを起用しただけの広告プロモーションでは、ほんとうの意味でのブランドはつくれないと考えています。最も効果があるのは、実際に私生活でその商品を愛用する有名人が、雑誌やTVなど第三者的なメディアを通し魅力を語ってくれること。もちろんそこには「仕掛け」が必要です。そこでプロモーションで

は、リアルなG-SHOCKファンで、かつ各業界トップクラスの人々を“アンバサダー”としてピックアップし、多様なメディアで発信してもらうよう仕掛けました。それによってG-SHOCKは、同じ価値観をもつ人々のいわば合い言葉になっていく。私はこれを「G-SHOCK is Media」と形容しました。

**増田** それまでのカシオの常識をことごとく覆したこのブランディング戦略が見事に功を奏して、1997年にはグローバル出荷台数が600万台にまで拡大しました。まさに大逆転の物語でしたね。

## G-SHOCK出荷個数



## 特集 CASIOのブランド創造力

### Part 04 これからのカシオの価値創造に向けて

#### 「ブランドを構築する」とはどういうことか？——

“カシオの核心“に迫るこの問いについて、  
未来を担う世代と語り合い、そして力を合わせて挑んでいきたい。

**伊東** 日米での一大ムーブメントは、2000年頃にいったん鎮静化しますが、その後もG-SHOCKはカニエ・ウェストやエミネムなどとコラボしたプロモーションイベント「SHOCK THE WORLD」などを通して「流行に左右されない強力なブランド」としての価値軸を確立していくと同時に、女性も含めた新たなファン層も開拓していきました。現在のG-SHOCKのグローバル出荷台数は1990年代ブームのピーク時を遥かに上回る年間1,000万台規模、時計事業はカシオ最大のビジネスの柱になっています。

**増田** そうした2000年代後半以降の「さらなる成長物語」については、今の若い社員もある程度は知っているでしょう。そこで、ここからはG-SHOCKの誕生と成長にまつわる自分たちの経験を、カシオの今後はどう役立ていくのかについて話をしていきたいと思います。

**伊東** 同感ですね、大事なものは未来です。例えば「ブランドを構築する」ということについて、あらためて考えてみましょう。

**増田** G-SHOCKのブランド構築は、ある意味ではファッション界のブランドづくりに共通するものがあります。ただし単に流行を追いかけたのではない。価値軸の核にあり続けるものは、あくまでも時計としての優れた機能、「タフネス」だと私は考えます。2002年に発表した「止まらない、壊れない、狂わない」というキャッチフレーズは、まさにこの本質を的確に表しています。

**伊東** 私は「ブランドの構築」には重要な要素が3つあると考えています。第1に「独自性」。人真似ではない、その製品/ブランドにしかないオリジナルな特性あるいは哲学をもつことです。G-SHOCKでいえば「圧倒的な耐衝撃性」がこれに該当します。第2に、「一貫性」。強いブランドはオリジナリティをしっかりと保持し続ける。G-SHOCKも徹底して耐衝撃性にこだわり続けた。そして第3に、「革新性」。時

代を越えてブランドが生き残るには独自性を貫く一方で、時代の変化を敏感に捉え、進化し続けることが重要です。G-SHOCKでいえば大胆なデザインや素材による新たなターゲット層へのアプローチなど、「原点」をしっかりと守りながら、常にユーザーの琴線に触れることで価値軸を更新し、同時に販売チャネルも革新していく。

**増田** G-SHOCKプロジェクトは、それ以前のカシオにはなかったマーケティングやブランディングの実践的な知見と、優れた成功事例をもたらしました。それは今や当社の「知的資産」と呼んでもいいでしょう。ただし単なるハウツーのように「G-SHOCKのやり方に倣えば強いブランドが構築できる」などと言いたいわけではありません。先にも言いましたが、私がG-SHOCKの歴史から何より学んでほしいのは「挑戦すること」の重要性です。業界の常識、社内の慣例、既存のビジネスの枠組み、それらすべてを一度白紙にして「世の中にほんとうに求められているもの」あるいは「自分がほんとうに創りたいもの」を突きつめて考えてみる。それが最初のチャレンジです。その上で、新たに生まれた「原点の価値」を商品化あるいは事業化していく過程で、立ち塞がるさまざまな「壁」をみんなの力を合わせて一つひとつ乗り越えていく。そこにも新たな挑戦があります。

**伊東** G-SHOCK以前のカシオは「プロダクトアウト思考」の強い企業だったと思います。もちろんそれはメーカーとして重要な姿勢です。優れた技術者が、独創的な発想によって、画期的な製品を生み出す。いわゆる「ゼロイチ」です。ただしビジネスとしてそれが常に成功するとは限らない。もうひとつ重要なのは「マーケットイン思考」、すなわち「いかに顧客の“琴線”に触れる価値を生み出すか」という視点です。琴線は簡単には見つかりません。その意味で「鉞脈」と言い換えてもいいでしょう。仮説を立て、市場で試し、その反応を見ながら仮説をさらに進化させていく……その繰り返し



## これからのカシオを担う新たなブランド



カシオ独自の最先端サウンドテクノロジーと洗練されたデザインを兼ね備え、国際的なデザイン賞を受賞したデジタルピアノ「Privia」

返して少しずつ「鉾脈」に近付いていくしかない。

**増田** 例えば「ノンアルコールビール」は、潜在的に需要はあったかもしれないがもともとは存在しなかった市場です。こういう潜在ニーズはアンケート調査のような表面的なリサーチではまず見つからない。さまざまな仮説を立てて試行錯誤を繰り返すことで徐々に「鉾脈」が見え、商品と市場が形成されていった。G-SHOCKプロジェクトも、まさにそうしたアプローチの良い事例だと思います。

**伊東** そうですね。プロダクトアウトとマーケットインの両側から試行錯誤を繰り返すことで、私たちはG-SHOCKの価値軸とは何かを徹底的に追求し、それを「ブランド」の価値として育ててきた。同様のことは、例えばサウンド事業やEdTech事業でも可能だと思います。

**増田** そのとおりです。例えば2022年に発売した「Privia PX-S7000」という電子ピアノは、インテリア性の高いデザインやスピーカーを独立させた独自の音響システムなど多くの面で電子ピアノの「常識」を打ち破った商品です。その価値を核に、しっかりとマーケティング、ブランディングを行っていけば潜在ニーズを喚起する新たな領域を開拓できると期待しています。EdTech事業でも、これまでの事業展開によって「CASIO」ブランドは世界の教育市場でも高い認知を得ています。その環境の中で「教育のCASIO」として、一段上のブランドイメージに引き上げていくことは十分可能なはずですよ。

**伊東** 価値創造の原動力をもうひとつ挙げるとするならば

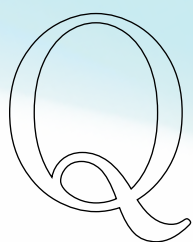


世界各国の教育現場の意見や各国の教育事業を反映した、ICT教育に効果的な機能を複合的に備えたオールインワンの学習アプリ「ClassPad.net」

「共創」ですね。G-SHOCKの歴史を辿れば、増田さんが携わった第一号機の開発でも、私が手がけた1990年代以降のブランディングにおいても、社内の各部門や専門スキルをもつメンバー達はもちろん、販売チャネルやメディア、アンバサダーなど多くの人々との「共創」なくして成功はあり得ませんでした。

**増田** カシオという企業にとって今まさにこの「共創」が重要な時代だと私も感じています。新たな価値軸の創出を目指していくために、社員の皆さんにはまずは「ひとつ先」のことを目標に仲間を集めて「小さく」かつ「すばやく」動いてみてほしい。それで良い結果が出れば、少し仲間を増やして、より大きなことにチャレンジしてみる。そんな風に外部も含め多様な力による「共創」を後押しできる環境を整えていくことが、経営トップとしての最重要使命のひとつだと思います。





未来へ  
CASIOは事業環境・展望を  
どのように捉えているのか。

持続可能な企業成長・価値創造へ  
CASIOが描くビジョンと戦略とは。





## Part 02

# ビジョンと戦略

人々の価値観の変化・多様化を捉えた「イノベーション」の創出を通じて、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

カシオでは、外部環境が大きく変化する中、カシオの価値創造の伝統と本質に立ち返りイノベーションを創出していく必要があるべき姿であり、そのためにより経営戦略に即したマテリアリティに進化させ、実行的な取り組みを推進する新たなマテリアリティを特定しました。

2030年に向けた基本方針として「経営方針」と「コア戦略」「基盤戦略」から成る「重点戦略」を策定しました。また、まずは、直近3ヶ年の中期経営計画達成を目指し、各事業、機能部門が一丸となって取り組んでいきます。



# マテリアリティの特定

カシオでは、2030年に向けた基本方針や中期経営計画の策定を踏まえ、従来のCSR側面のマテリアリティに持続的な企業成長を成し遂げるための重要課題を加え、『事業を通じた「価値創造」』『「経営資本」の増強』『「経営基盤」の強化』の3つのグループで整えた8つのマテリアリティを特定しました。

## 新マテリアリティ特定の狙いと特定プロセス

カシオは、GRIガイドライン第4版に対応し、カシオが重点的に取り組むべきマテリアリティを2015年に特定し、サステナビリティマネジメントのPDCAサイクルにて取り組みの進捗を図ってきました。この度、外部環境が大きく変化する中、カシオの価値創造の伝統と本質に立ち返りイノベーションを創出していくことがあるべき姿であり、そのためにより経営戦略に即した内容に進化させ、実行的な取り組みを推進する新たなマテリアリティを特定しました。

このマテリアリティは、『事業を通じた「価値創造」』『「経営資本」の増強』『「経営基盤」の強化』3つのグループから成ります。『事業を通じた「価値創造」』では、「2030年に向けた基本方針」の柱となる考え方に沿って、消費者のニーズを踏まえ、またその先を提示するような新たなイノベーションの創出を目指します。そして『事業を通じた「価値創造」』の達成を支えるのが『「経営資本」の増強』『「経営基盤」

の強化』の2つのグループです。「人的資本」「知的資本」「製造資本」を特に重視する経営資本として捉えるとともに、4つのテーマを『「経営基盤」の強化』に向けた課題に選定しました。

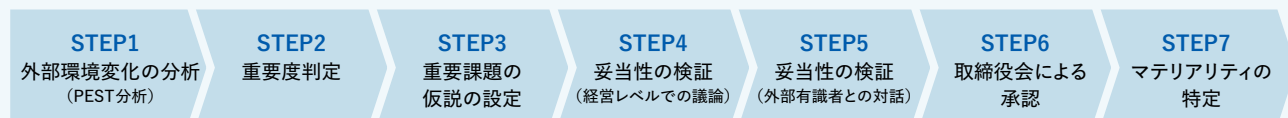
マテリアリティの特定にあたっては、まずカシオにとって重要な外部環境の変化と社会情勢についてPEST分析を用いてイシューリストを作成。環境・社会側面の重要課題は各種ガイドラインをもとにリストを作成し、それぞれのリスク・機会を洗い出しました。続いて、各課題への対策状況も踏まえて課題の重要度を判定し、2030年に向けた基本方針、中期経営計画の内容と照らしながら、カシオにとって重要な課題、環境・社会側面の重要課題を統合して3つのグループに整理し、マテリアリティの仮説を立てました。その後、仮説の妥当性を経営層や外部有識者とのセッションで検証し、最終的に取締役会で承認を経てマテリアリティとして特定しました。

## 新マテリアリティ

経営理念 『創造 貢献』 “創造的な活動を通じてお客様の期待と感動を生み、世界の人々の心と暮らしを豊かにする”

マテリアリティグループ 01 事業を通じた「価値創造」	人々の価値観の変化・多様化を捉えた「イノベーション」の創出		
マテリアリティグループ 02 「経営資本」の増強	人的資本 従業員との 信頼・共感関係づくり	知的資本 技術・ノウハウの 「深化と革新」	製造資本 レジリエントな グローバルサプライチェーンの構築
マテリアリティグループ 03 「経営基盤」の強化	コーポレート・ガバナンスの強化 環境経営の強化		DXの推進と情報セキュリティの強化 人権の尊重

## 特定プロセス



## 具体的な取り組みと目標・KPI

各マテリアリティの取り組みは、SDGsの達成に寄与するものであり、課題の解決とSDGsの達成を目指し、積極的に進めていきます。『事業を通じた「価値創造」』に向けては、5つの事業でイノベーションを創出し、唯一無二の

価値軸を育てていきます。今後、各マテリアリティに対して目標およびKPIを設定(従来の目標およびKPIの継続も含む)し進捗管理を行い、2030年に向けた基本方針や中期経営計画の実現に向けた着実なPDCAを実践していきます。

マテリアリティ	具体的な取り組み	関連する主なSDGs項目
<b>事業を通じた「価値創造」</b> 人々の価値観の変化・多様化を捉えた「イノベーション」の創出	<b>オンリーワン市場ポジションの創造</b> 時計 ユーザーの新たなライフスタイルの創出 EdTech 学ぶ人の好奇心につながる製品・サービス、教材の提供 サウンド 「音」にまつわる新体験の製品やサービスの提供 システム 事業者/利用者との共創によるソリューションの創造 Nextコア 医療用カメラ+AI技術による画像診断で世界の医療格差をなくす 企業と従業員(人)の持続的成長を支える人財データプラットフォームの提供	
<b>「経営資本」の増強</b> 人的資本 従業員との信頼・共感関係づくり※	<ul style="list-style-type: none"> <li>健康経営</li> <li>組織能力の担保 (事業戦略に求められるスキルへのバージョンアップ、専門デジタル人材、DX人材の育成)</li> <li>自律人材の育成 (求められる自律人材とキャリアサポート制度のさらなる充実)</li> <li>マネジメント強化 (多様な人材のマネジメントを通じた価値創造(DE&amp;I))</li> </ul>	
知的資本 技術・ノウハウの「深化と革新」	<ul style="list-style-type: none"> <li>保有する強い技術・ノウハウの継続的な深化と革新(堅牢性、小型化、省電力、音源・音響、画像処理など)</li> <li>新技術・ノウハウの獲得、実装(AI活用、センサー応用、無線通信など)</li> <li>グリーンリカバリー実行</li> <li>新規事業の開拓</li> </ul>	
製造資本 レジリエントなグローバルサプライチェーンの構築※	<ul style="list-style-type: none"> <li>サプライチェーンにおけるサステナビリティマネジメント(CSR調達、紛争鉱物問題への取り組み)</li> <li>サプライチェーンの事業継続マネジメント(BCM)の再構築</li> </ul>	
<b>「経営基盤」の強化</b> コーポレート・ガバナンスの強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>報酬・指名の透明性</li> <li>取締役会の実効性向上</li> <li>取締役の多様性の確保</li> <li>競争法遵守</li> <li>腐敗防止</li> <li>ステークホルダーとの対話</li> </ul>	
DXの推進と情報セキュリティの強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>DXによるユーザー中心のバリューチェーン構築</li> <li>事業基盤DX ①営業DX(D2C推進/デジタルマーケティング) ②開発DX(PLM構築) ③生産DX(SCM変革/スマートファクトリー) ④CS DX</li> <li>情報セキュリティ対策/サイバーセキュリティ対策/個人情報の保護</li> </ul>	
環境経営の強化※	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動への対応</li> <li>資源循環型社会への対応</li> <li>自然との共生</li> </ul>	
人権の尊重※	<ul style="list-style-type: none"> <li>国際規範に基づく人権の取り組み推進</li> </ul>	

※これらの項目は、従来の6つのマテリアリティを継承しており、引き続き管理していきます。  
 従来のマテリアリティについては、こちらをご参照ください。 <https://www.casio.co.jp/csr/concept/materiality/>

# 2030年に向けた基本方針

“新たな価値軸”と“コアブランド”をキーワードとした「経営方針」「重点戦略」を策定。

商品開発のプロセスおよびマーケティングの手法を大きく変え

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ます。

## 強みを伸ばし、課題を克服するために

事業環境の先行きが不透明な中、中長期的に成長していくためには、歴史を通じて培われた独自の強みや課題を十分に認識しながら、時代の変化に機敏に対応する柔軟なアプローチ手法を確立することが重要です。

こうした考えのもと、カシオは2023年5月、創業以来の普遍的な経営理念「創造 貢献」を基軸に、「経営方針」と「重点戦略」で構成される「2030年に向けた基本方針」を策定しま

した。基本方針のキーワードは、カシオグループのこれまでの成長の推進力となってきた“新たな価値軸の創造”と、経営課題と位置付ける“コアブランドの育成・確立”。カシオは、新たな経営方針をもとに、3つのステップで価値創造を推進するコア戦略(P.41)と、人材や組織・事業体制などを強化する基盤戦略(P.57)を推進していくことで、カシオらしさを発揮しながら一つひとつ課題を克服し、持続的な成長を目指していきます。

## 2030年に向けた基本方針

経営理念

『創造 貢献』

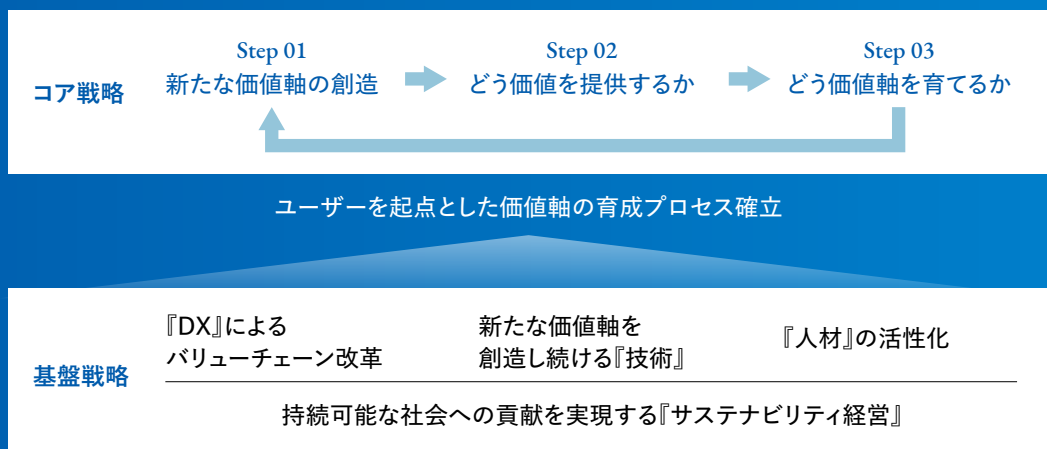
“創造的な活動を通じてお客様の期待と感動を生み世界の人々の心と暮らしを豊かにする”

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”



## 中期経営計画(2024年3月期—2026年3月期)

3ヶ年で「収益力の強化」「それに向けた事業構造の改革」  
 「コア事業への重点投資およびネクストコア事業でのイノベーションの創造」を果たし、  
 2030年度に向け企業価値の最大化を目指します。

### 「収益基盤強化」から 「変革・イノベーション創造」へ

カシオは「2030年に向けた基本方針」を計画的に、着実に実践していくために、2024年度から3ヶ年の中期経営計画を推進しています。

推進にあたっては、その前半を「収益基盤強化期」と位置付け、コア事業(時計・EdTech・サウンド)への重点投資、

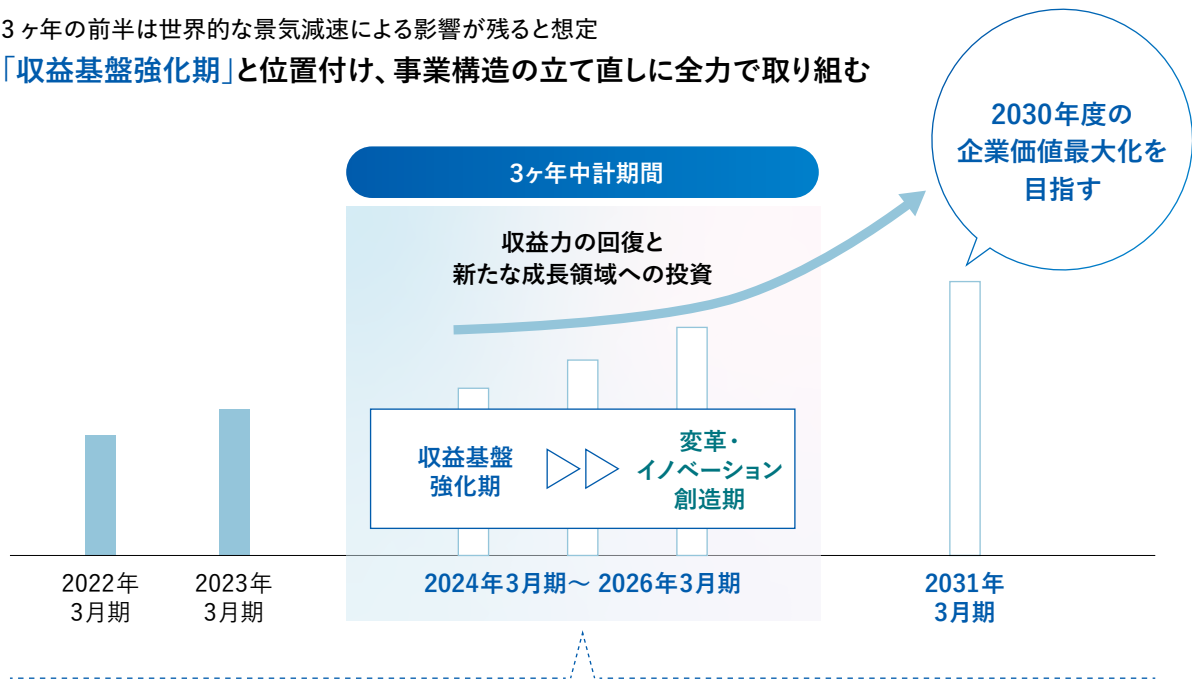
不採算領域の抜本的な構造改革に注力していきます。

また同時に、時計事業の中国、インド、ASEANでの拡販、EdTech事業のWebアプリビジネスへの事業モデル転換など、より成長性の高いコア事業、ネクストコア領域へ成長投資していくことで、「変革・イノベーション創造期」へとつなげていきます。

### 中計期間内のフェーズ前提

3ヶ年の前半は世界的な景気減速による影響が残ると想定

「収益基盤強化期」と位置付け、事業構造の立て直しに全力で取り組む



#### 収益基盤強化期

- コア事業(時計・EdTech・サウンド)への重点投資
- 不採算領域の抜本的な構造改革

#### 変革・イノベーション創造期

- より成長性の高いコア事業およびコア周辺領域の開拓
- ネクストコア領域へのポートフォリオ組み替え

## CFOメッセージ

不確実性の高い環境もチャンスと捉え  
新たな事業成長と資本効率向上により  
2030年の企業価値最大化を目指します。

取締役  
常務執行役員 CFO

高野 晋



### 事業環境の変化と次なる成長

2022年度の世界経済は、新型コロナウイルス感染拡大後の市場の混乱、ロシア・ウクライナ情勢をはじめとする地政学リスクの高まりを受けて大きく変化しました。当社は、原材料費・物流費の高騰、半導体等の部材不足をはじめとするサプライチェーンの問題や中国ロックダウン後の市況停滞などに直面し、業績回復に時間を要している状況です。

一方で、困難な環境下での事業運営を通じて、これまでの構造改革の成果を確認するとともに、今後の課題を再認識しています。コロナ禍の数年にわたり、当社は、既存不採算事業の収益性改善に向けた固定費削減などに取り組むとともに、デジタルマーケティング、社内業務効率化のためのDXを強力に推進しました。また、新規事業の投資厳格化のため、資本コストに基づくKPI達成を前提としたステージゲート設定や投資委員会での多方面からの事業化検証など、新たな管理手法による運営を開始しています。こうした改革により、営業活動効率化、DX基盤整備、一部事業領域の整理などを進展させた一方、システム事業をはじめとするさらなる構造改革や特定地域依存からの脱却、また、変化の著しい技術発展や多様な価値観に基づく迅速なビジネスモデル開発の必要性などの課題を改めて認識しました。

今後も、不確実性の高い環境に柔軟かつ機動的に対応し、困難な環境変化をもチャンスに変えていくことができる

強くしなやかな企業体質への変革を一層すすめ、収益力の回復、さらには次なる成長と価値創造を実現していきます。

### キャピタルアロケーション方針

厳しい市場環境を乗り越え、さらなる躍進を目指すため、当社は、2030年での企業価値最大化を図る「2030年に向けた基本方針」を策定し、また、その方針の実現を目指して、2024年3月期を初年度とする3ヶ年の中期経営計画を公表しました。中期経営計画では、対象期間である次の3年を「収益基盤強化期」と位置付けていますが、財務方針では、特にキャピタルアロケーションに重点を置き、キャッシュ創出最大化と資本コストを意識した最適資本配分により、2026年3月期でのROE10%超、ROIC8%超の達成を目指します。

#### ■ 事業成長による収益力強化

キャピタルアロケーション方針においては、まず事業成長を最優先に掲げ、「事業成長投資枠」「戦略投資枠」を設定しました。通常の設定投資枠300億円と別枠で、コア事業である時計・教育・楽器の成長、G-SHOCK等のブランド強化および次世代環境投資などに300億円を配分します。また、非連続的かつダイナミックな成長実現に向け、戦略投資枠を設定しました。今後の成長ドライバーとなる領域に



は機会を捉えて他社とのアライアンスを含めた投資を実行する方針で、この投資枠として200億円を設定しています。投資により創出したキャッシュが、さらなるキャッシュ創出につながる好循環を生み出すべく、適切な投資対象を選定していきます。

事業・戦略投資に際しては、資本収益性の最大化を追求します。取締役会を含む各種会議や社内メッセージ発信の機会に、CFOとして現状の資本コストや資本収益性の分析・評価内容を説明するなど、経営層をはじめとして社内全体で資本コストへの意識を高めるよう努めています。

### ■ B/Sマネジメント・株主還元による資本効率向上

企業価値最大化に向けては、収益力強化とともに資本効率向上が不可欠と考えています。コロナ禍においては、材料調達リスクや物流の混乱等を踏まえ、戦略的に在庫水準を増やしてきましたが、今後は、市場環境を見ながら在庫水準を抑制していきます。また、不動産をはじめとする遊休資産についても適宜処分をうえキャッシュ創出と資産効率化をすすめる一方で、DX投資や研究開発環境整備などの成長資金は積極投資を行います。

こうしたB/Sマネジメントにより創出するキャッシュ100億円+αを投下資本原資の一部とすると同時に、通常営業キャッシュ・フローに300億円程度の手元資金を加えて有効活用し、資本効率向上を図ります。

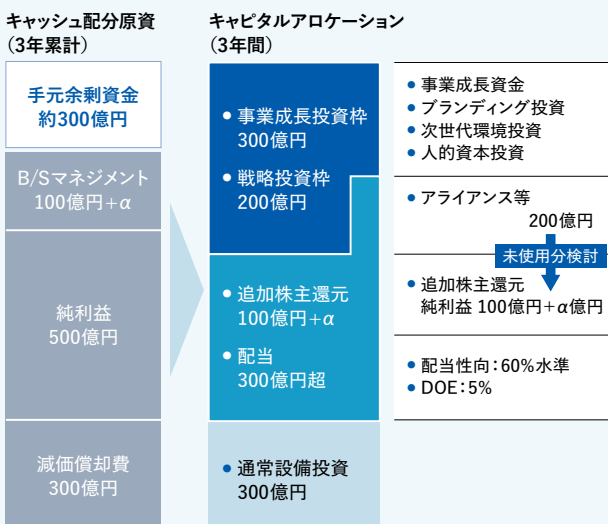
また、今回のキャピタルアロケーション方針においては、事業成長投資・戦略投資の拡大とさらなる株主還元強化を両立します。当社は、業績連動かつ安定配当を基本方針としていますが、DOE5%、配当性向60%水準を目標に、今後3年間で400億円強の株主還元を予定しています。さらに、前述の戦略投資枠200億円についても、適切な投資案件がないと判断した場合には、2026年3月期以降の事業計画等も勘案しながら、株主還元への充当を検討します。

### 非財務戦略と企業価値向上

社会課題の複雑化や開示要請の高まりなどの背景により、資本市場をはじめとするステークホルダーの皆様から期待・評価いただくために、ESG課題への対応や非財務情報の開示に関する重要度が高まっています。当社としても、社会の課題解決につながる成長を果たすこと、また、ブランド、技術力や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ていくことは企業価値向上を目指す上で不可欠なものと認識しています。

外部要請に対応した非財務情報の開示を行うだけでなく、財務と非財務を明確に関連付け、企業価値の持続的向上を論理的に説明できるよう対応強化をすすめながら、2030年の企業価値最大化に向け、ステークホルダーの皆様との建設的な対話およびエンゲージメント向上に努めてまいります。

### キャピタルアロケーション方針



### 目標財務指標

	2023年3月期(前期)	2026年3月期(3年後)
ROE	5.9%	10%超
ROIC	4.7%	8%超
ROIC = 税引後営業利益 ÷ 期首期末平均投下資本(有利子負債+純資産)		
手元流動資金	1,307億円	1,000億円水準
自己資本比率	66%	60%強
(今後3年間平均)		
配当性向	82.3%	60%水準
DOE	4.9%	5%水準
総還元性向	99.4%	80%~120%

# 新たな価値軸となる コアブランドの確立へ

カシオは、2030年に向けた「重点戦略」の柱のひとつとして、  
新たな価値軸の創出からコアブランドへの育成、定着、発展にいたるプロセスを強化。  
3つのステップを設けて、コア事業の強化、ネクストコア事業の創出に挑戦しています。

## ユーザーを起点とした 価値軸の育成プロセス確立



# コア戦略

## 3つの戦略でコア事業を創出・育成

カシオは、成長の原点であり強みである「新たな価値軸の創造」「コアブランドの確立」を目指して、ユーザーインサイトを起点とした3ステップの「コア戦略」を推進しています。

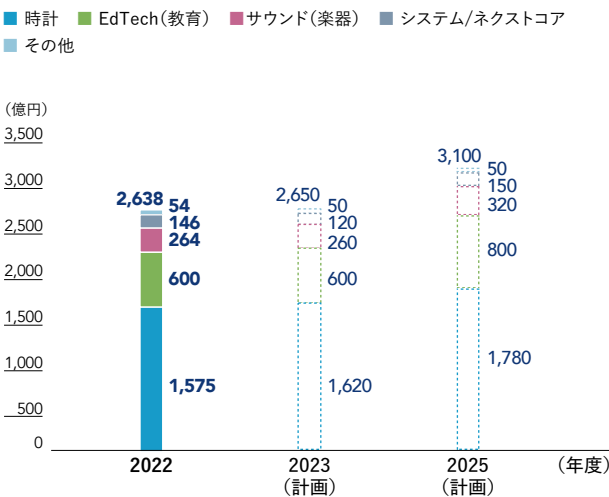
「①新たな価値軸の創造」では、ユーザーインサイトをより深く探り、ニーズの琴線に触れるまでコンセプトを深掘りし、その価値軸がほんとうに新たな事業に育つのかを見極めていきます。「②どう価値を提供するか」では、技術・デザイン・宣伝販促を融合させ、その価値を最大限に引き出すための手法開発に注力します。「③どう価値軸を育てるか」では、インサイトに基づき継続して価値提供できるビジネスモデルの開発をしていきます。

主要事業における今後の取り組みは以下のとおりです。

### ■ 時計事業

時計事業では、G-SHOCKのプレミアムメタルラインを拡充するほか、より個性的なファッションラインの展開を通じて事業拡大を図ります。また、ブランドを世界に広げていくために、インドやASEANなどのマーケットでの販促に注力するほか、直営店や直営ECを通じた販売を強化しブランドロイヤリティと収益を高めていきます。さらに今後はサステナビリティを重視した商品展開を強化していき、社会価値の創出にも貢献していきます。

### セグメント 別売上高



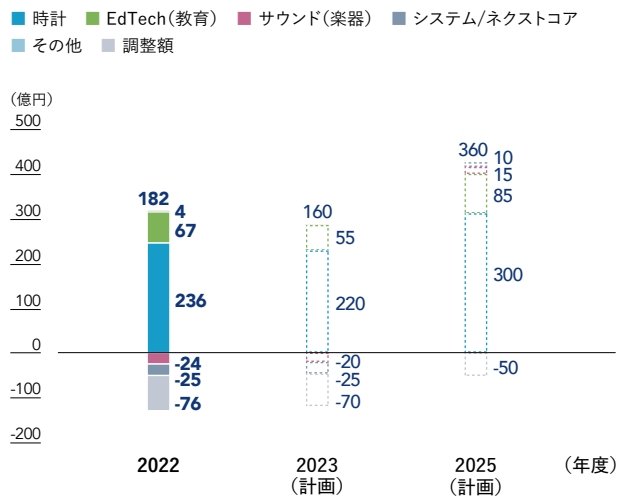
### ■ EdTech事業

デジタル技術を通じて学びのスタイルを革新するEdTech事業では、関数電卓や電子辞書などのハード主体のビジネスから、教育関係者、生徒、カシオが一体となって学びの質を高める「GAKUHAN」活動を基盤としたICT教育ソリューションモデルへの転換を目指しています。生徒一人ひとりに最適化された学習内容を提供するクラウド型学習サービス「ClassPad.net」はそのひとつで、専任組織を強化し、拡販を加速していきます。

### ■ サウンド事業

「ライフスタイルによりそい、人々の生活の中で楽器とのかかわり方を変革する」サウンド事業では、カシオ独自の市場で「Slim & Smart」という新たな価値軸をもった商品戦略を展開し、好評を博しています。現在はその中心となる「Privia」シリーズのラインアップ拡充によるブランド価値の向上に注力しています。また中長期的な視点で音にまつわる困りごとを解消し、人々に喜びを提供することで生活に貢献できるようなソリューションビジネスへと、新たな可能性の開拓に挑戦しています。

### セグメント別 営業利益



# 時計事業

## STATEMENT

### Discover Cues, Make Style

エキサイトの兆しを見つけ出し、  
ユーザーとともに発展させます。  
それによって、まだ見ぬ次のスタイルを創ります。



執行役員  
時計BU  
事業部長  
高橋 央

## 2030年に向けた基本方針(長期ビジョン)

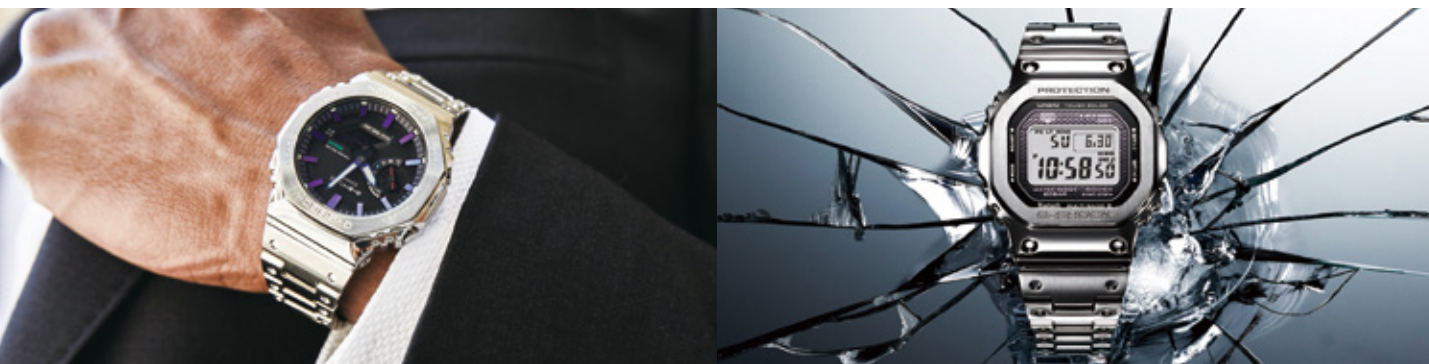
### デジタルウォッチの進化に挑戦してきた歴史

カシオの時計事業は、その創生期からデジタルウォッチの特徴を活かしながら、さまざまな機能開発に挑戦してきました。1974年、カシオ初の電子腕時計である「カシオトロン」の開発を皮切りに、ストップウォッチ操作から生まれた「フロントキーデザイン」、耐衝撃構造の追求から生まれた「八角形フォルム」、機能表示の「グラフィックフェイス」など、ユーザー視点で考えられた新たな機能の開発を通じて、カシオはそれまでの時計には無かった独創的なデザインカテ

ゴリを生み出し、さまざまなブランドを展開してきました。なかでもカシオを代表するブランドに成長したのが1983年に発売した「G-SHOCK」です。耐衝撃性を極限まで追求したユニークなフォルムが特徴のG-SHOCKは、ファッションやスポーツ、音楽など、時代を反映するカルチャーと融合することで独自の発展を遂げました。ユーザーの個性を際立てる新しいスタイルは、世界から注目を集めるブランドとして、誕生から40年が経過した今なお、独自の存在感を発揮し続けています。

### 時計事業の新たな価値軸の創造





### 「スマートウォッチ」がもたらす影響

腕時計は生活者のライフスタイルとともにあります。時代の中で変化するライフスタイルに合わせて、その形を変えながら進化を遂げてきました。

そして今、腕時計を取り巻く環境は大きな転換期を迎えています。加速度的に進化し続けるデジタル技術は、デジタルウォッチの領域にも大きな影響を与えています。とりわけ象徴的な変化は「スマートウォッチ」の登場です。小型のタッチスクリーンとCPUを搭載した多機能な腕時計型ウェアラブルデバイスは、IoTの進展を背景に、腕時計の概念を変え、生活者のライフスタイルに変革をもたらしています。

### G-SHOCKのプレゼンスを高める「3つの指針」

こうした中カシオは、中長期的な視点に立ち、「ライフスタイルの変化」と「時計の未来」を見据えたビジョンと戦略を定めました。

時計事業の未来を語る上での最重要テーマは、コアブランドである「G-SHOCKの拡大」です。G-SHOCKの原点となる「タフネス」という価値を基軸として、市場の変化に合わせて新時代においても独自のポジションの確立を目指しています。

そのために、G-SHOCKはこれから成長に向けた3つの指針を追求していきます。1つ目は「スマートウォッチに影響されないプレミアムメタルラインの強化」です。プレミアムメタルラインによって高価格帯市場を狙い、他社には無

い特徴により独自のポジションの確立を目指します。2つ目は「G-SHOCKの土俵でのスマート機能の展開、差別化」です。長年培ってきたG-SHOCKブランドにスマート機能を搭載することで、既存のG-SHOCKファンだけでなく、完成された「時計」でありながらもスマート機能を求める新規ユーザーも獲得できると考えています。G-SHOCKが強みを発揮するスポーツ領域においては、心拍計測用の光学式センサーの搭載や、トレーニングの分析・管理までできるスマートフォン連携機能を備えるなど、技術、デザインの両面からさらなる価値を提供していきます。そして3つ目は「個性的なファッションライン商品の展開強化」です。ライフスタイルの変化を踏まえながら、個性的な商品開発に注力し、話題性を高めることでブランド強化を図っていきます。

### サステナビリティ時代に、求められる時計を

さらなる独自のポジションの確立に向けて、時計の「デザイン」「機能」「ユーザーコミュニケーション」の進化を図っていきます。例えば、ライフスタイルの変化として注目すべきテーマのひとつに「サステナビリティ」があります。従来カシオでは省電力技術を活用し長寿命の商品やソーラーパネルを搭載した商品などを提供しています。昨今、気候変動問題の深刻化やサーキュラーエコノミーシフトの進展などを背景に、購買行動において「エシカル消費」が定着し始めています。カシオでも、サステナビリティを重視した商品展開(例：バイオマス素材を採用した商品など)を強化し、新たなライフスタイルに向けた時計を提案していきます。

中期経営計画(2024年3月期—2026年3月期)

3つの戦略:時計事業の収益力回復に注力

時計事業を取り巻く環境は現在、中国における景気減速の影響やスマートウォッチ需要の高まりなどを背景に大きな転換期を迎えています。

こうした事業環境認識に基づき、時計事業では、2026年3月期を最終年度とする中期経営戦略において、“収益基盤強化”の一環として、3つの大きな戦略で事業拡大を図ります。

① G-Premium商品カテゴリの事業拡大

G-SHOCKの高価格帯のメタル商品カテゴリを拡充し、広告宣伝を通じて収益力回復を図ります。G-SHOCKは、若い世代から大人まで世界中の多くのファンに愛されていますが、高価格帯マーケットにおいては、まだ大きな成長ポテンシャルを残しています。このマーケットにおいて、G-SHOCKのメタル製品の認知を上げるべく、コロナ禍で抑えていた広告宣伝を積極的かつ効果的に投下し、G-SHOCKブランドのプレゼンスの向上を図っていきます。

② インド・ASEANにおける事業拡大

成長著しいインドとASEANへのマーケティングを強化することで、市場における存在感を高めていきます。G-SHOCKの若者文化への訴求や、ユーザーと商品のタッチポイントの拡大に注力していきます。また、成長途上のエリアにおいては、比較的廉価であるCASIOブランド商品にも多くのポテンシャルがあり、各国の市場環境に合わせた最適なマーケティングや店舗展開を行い、事業最大化をします。

③ 直営店・直営ECの強化

直営での購入メリットを強化し、顧客の誘導に注力することで、直営店および直営ECを介した販売比率を高め、ブランドロイヤリティの向上を図るとともに利益率の向上を追求していきます。

そのほか、時計事業における将来の“変革・イノベーション創造”に向けて「VIRTUAL G-SHOCK」プロジェクトをはじめ、メタバース上のG-SHOCKワールドやNFTアートなど従来のG-SHOCKには無かった価値を創造し、新しいユーザー層に未知の体験を提供していきます。

課題	● 中国市場の減速 ● スマートウォッチ市場への対応			
中期経営戦略	● G-Premium商品カテゴリの事業拡大 ● インド・ASEANにおける事業拡大 ● 直営店・直営ECの強化			
経営指標 KPI	G-premium 売上構成比 <sup>※1</sup>	インド・ASEAN 売上構成比	D2C 売上構成比 <sup>※2</sup>	CASIO ID登録者数 (e-mail含む)
23年3月期	15%	14%	7%	650万人
26年3月期	30%	18%	12%	1,200万人

※1 G-SHOCK売上に対する構成比

※2 自社EC/直営店売上

## G-Premium商品カテゴリの 事業拡大

G-SHOCKの中でも、高価格帯のメタル商品カテゴリである「G-Premium」の販売拡大を推進します。「G-Premium」を取り扱うプレミアムカテゴリの店舗数の拡大を図るほか、ブランド認知度向上に向けた広告宣伝を強化。グローバルで継続的な広告展開や各エリアでの影響力の大きいアンバサダーの起用な

どに取り組んでいます。



「G-Premium」ブランドの認知度向上に向けて主要空港やテレビCMなどでの大型広告をグローバルに展開

## インド・ASEANにおける 事業拡大

グローバルにビジネスを展開する時計事業において、今後の成長ドライバーとなる可能性を秘める市場がインドとASEANであり、両市場における事業拡大を推進します。営業体制の強化に加え、両地域の市場特性を踏まえて、G-SHOCKを中心とするCASIOブランド商品展開の強化を図ります。また、メガインフルエンサーの登用、直営店や直営ECを通じたユーザーとの

タッチポイントの強化を図るなど、成長市場におけるブランドプレゼンスの確立を目指します。

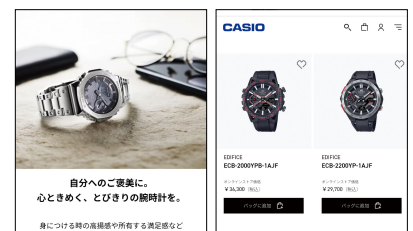


インド市場での拡大を目指し、ユーザーと製品の出会いの場を広げる専売店を新規オープンし店舗数を拡大

## 直営店・直営ECの強化

直営店および直営ECを通じた販売は、ブランドロイヤリティの向上だけでなく、利益率の向上にもつながります。直営店・直営ECを通じた販売を強化し、特に欧米における直営専属体制の早期構築に注力すべく、具体的には、直営EC専属体制を整備するとともに、EC運営・デジタルマーケティング体制の早期構築を図っていきます。また直営店限定モデルや新製品先行販売などの販売強化と、ターゲット別のマー

ケティング施策による直営店・直営ECへの顧客誘導強化により、ブランドロイヤリティの向上を図ります。



ターゲット別のマーケティング施策を実行し顧客誘導を強化する直営EC

# EdTech事業

## STATEMENT

### Boost Your Curiosity

「学び」の支援を行い、  
あなたの学びへの「好奇心」を高めます。



常務執行役員  
EdTech BU  
事業部長  
太田 伸司

## 2030年に向けた基本方針(長期ビジョン)

### デジタル技術を駆使して、 学びのかたちに革新を

EdTech事業は、「数」や「言葉」という普遍的概念をデジタル化することで「学びの現場」に変革をもたらしてきました。

1972年、日本初の関数電卓「fx-1」の登場は、その後の数学教育に大きなインパクトを与えました。その後も、カシオは世界初となるグラフ関数電卓「fx-7000G」や世界各国の教育カリキュラムに対応した関数電卓「ClassWizシリーズ」などを開発。世界各国の教育行政に認められるデバイスの提供を通じて独自のプレゼンスを確立しています。また、電子辞書の領域でも、1981年に誕生した電子辞書第一号機

「TR-2000」を皮切りに、次々と革新的な製品を発表。独自の小型・薄型化技術をはじめ、音声圧縮技術やデジタル表示技術などを駆使して、ユーザーが便利に使える電子辞書を開発し、市場における確固たる地位を築いています。デジタル技術を駆使して、学びのかたちに革新をもたらすこと、それがカシオのEdTech事業の本質です。

### 学ぶ人・教える人とともに “学びの現場”をつくる喜び

「学びの現場」をつくるには、「学ぶ人(児童・生徒)」と「教える人(学校・教師)」、そして「学ぶためのツールをつくる人

## EdTech事業の新たな価値軸の創造







(カシオ)」の三者の協力が大切と考えています。カシオはこうした考えのもと、教育用ハードウェア・ソフトウェアを開発・提供しています。

こうした活動に加えて、カシオでは提供するツールを効果的に活用し学びの現場をよりよくするための「GAKUHAN」活動をグローバルに展開。関数電卓の知識を深め、授業で活用できるように教師へのトレーニングや教材の開発を行い、「学びの現場」の質的向上を支援しています。「GAKUHAN」は、教育関係者との信頼関係を築く地道な活動であり、EdTech事業のブランドを支える大切な活動なのです。

### 進化するICT教育。 胎動するアダプティブラーニング

「ICT教育」とは、これまでアナログで行っていた教育のデジタル化・ICT化を示す概念です。具体的には、電子黒板やパソコン、タブレット端末などのデジタルハードウェアやインターネットを介した学習支援ツール・ソフトウェアを活用し、教育の質的向上を図ることが期待されています。ICT教育は、欧米先進国を中心にグローバルに進展しており、世界各国の教育行政における中核的なテーマとなっています。日本では、2019年より文部科学省による「GIGAスクール構想」がスタート。全国の生徒一人に一台のパン

コン・タブレットと高速ネットワークを整備するプロジェクトが進展しています。

さらに、ICT教育のその先に「アダプティブラーニング(適応型学習)」が胎動しています。AIなどを活用し、生徒一人ひとりに最適化された学習内容を提供することで、より効率的・効果的な学習への期待が世界的に高まっています。

### ハード×ソフトによる ICT教育ソリューションへ

EdTech事業では、2030年に向けたビジョンとして、「公教育」領域の質的向上に資するICT教育ソリューションの開発・提供に注力。「教室内」で利用されるハードウェアとソフトウェアを組み合わせた高付加価値なソリューションを目指します。

日本国内は「ClassPad.net」を中心とし、高校生をメインターゲットとして、GIGAスクール構想の実現に貢献していきます。一方、海外においては「関数電卓」を中心とするICT教育ソリューション事業を強化。特に新興国の中学校・高校と新たに大学市場にも目を向け、ICT教育を支援していきます。また、胎動するアダプティブラーニングに対して、クラウド型学習サービス「ClassPad.net」を展開。真のアダプティブラーニングの実現に貢献していきます。

## EdTech事業

### 中期経営計画(2024年3月期—2026年3月期)

#### ハードウェアとソフトウェアを融合した ICT教育ソリューションのグローバル展開

EdTech事業を巡る事業環境は大きな転換期を迎えています。

世界的に教育がICT化へシフトする中、拡大する市場に数多くのプレイヤーが参入し、競争が激化しています。一方で、国内における電子辞書市場は少子化により規模が縮小しています。

こうした中EdTech事業では、中期経営計画において、「ハードウェアとソフトウェアを融合したICT教育ソリューションのグローバル展開」を戦略の中心に位置付け、「関数電卓」をキーデバイスとするグローバル戦略と、「電子辞書」をキーデバイスとする国内戦略を基軸として事業成長を目指します。

「関数電卓」においては、「New ClassWiz」をはじめとす

るラインアップを拡充し、ソフトウェアとの融合を図ることで、付加価値の高いICT教育を実現します。また、導入したハード・ソフトの「学びの現場」への定着を図るために、「GAKUHAN」活動にも注力。特に授業や試験で関数電卓の使用が認可されている国におけるソフト・ハード販売と「GAKUHAN」活動の強化を図り、新興市場におけるプレゼンスの確立を目指します。一方で、新興国における関数電卓ビジネスでは模倣品対策も重要なテーマです。対策重点エリアを特定するとともに知的財産戦略の強化を図り、正規品へのシフトを促していきます。

「電子辞書」は、GIGAスクール構想が進展する日本国内市場において、電子辞書「EX-word」とクラウド型学習サービス「ClassPad.net」を融合したICT教育ソリューションビジネスを強化。営業体制は専任部隊を強化し、「ClassPad.net」の拡販を強化していきます。

課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 国内電子辞書市場の規模縮小</li> <li>● 教育ICT化普及加速による競争環境激化</li> </ul>		
中期経営戦略	国内   アプリ辞書戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 電子辞書(EX-word)とアプリ(ClassPad.net)の学習データ同期によるアプリ事業の拡販</li> <li>● 営業体制再編によるアプリ事業(ClassPad.net)拡大体制の構築</li> </ul>	
	海外   関数電卓戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 利益率の高い新機種(New ClassWiz)の拡販</li> <li>● 新興国GAKUHANによる関数電卓解禁国拡大と定着</li> <li>● 模倣品対策エリアの特定と正規品シフト施策</li> </ul>	
経営指標 KPI	関数電卓販売台数	ClassPad.net導入校	
	23年3月期	2,220万台	245校
	26年3月期	2,730万台	1,750校

国内 | アプリ辞書戦略

クラウド型学習サービス  
「ClassPad.net」を核とする  
アプリビジネスを  
成長ドライバーに

新型コロナウイルス流行に伴う学校での対面販売会の機会の減少、「GIGAスクール構想によるICT化」を背景に国内電子辞書市場は過去3年間で縮小傾向にあります。こうした事業環境を踏まえて、カシオでは「電子辞書ハードウェアの中期的な回復」と「アプリビジネスの定着」に向けた成長戦略を展開していきます。

従来型の電子辞書から全教科に対応する教育ツールへと進化を図っていきます。一方、アプリビジネス戦略の核となるのがクラウド型学習サービス「ClassPad.net」です。総合的な学習ア

プリである「ClassPad.net」の特徴を活かして、コンテンツやツールとしての機能を強化し、国内のICT教育市場における新しいブランド確立を目指します。



オールインワンのICT学習アプリ「ClassPad.net」

海外 | 関数電卓戦略

新興国の中学・高校と  
新たに大学市場にも  
目を向けビジネスを強化

ポストコロナ期を迎え、関数電卓市場では、ICT教育の需要が高まっています。こうした中、カシオでは、新興国の中学・高校と新たに大学市場にも目を向け、ビジネスを強化していきます。「GAKUHAN」を加速させ、試験認可の獲得など、新規需要を創造していきます。また、継続的な需要確保のために、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、周辺への波及効果を検証していきます。

また、これらの市場に対して、カシオ

は「New ClassWiz」のラインアップの拡充を図るほか、ソフトウェアビジネスとしてe-ラーニングアプリ連携と電卓エミュレータ(補助ツール)を活かし「GAKUHAN」活動を強化していきます。



操作性を追求したUIと、充実した機能をもった新世代関数電卓「New ClassWiz」

## サウンド事業

### STATEMENT

## Sound for Soulful Living

新しい音体験を創り  
あなたの生活に「よろこび」をもたらします。



執行役員  
サウンドBU  
事業部長  
前田 卓紀

### 2030年に向けた基本方針(長期ビジョン)

#### 「誰もが簡単に音楽を楽しめる楽器をつくりたい」

カシオのサウンド事業のはじまりは、「誰もが簡単に音楽を楽しめる楽器をつくりたい」という、榎尾四兄弟のひとりで発明家の榎尾俊雄が若かりし頃から抱いてきた夢でした。1980年にカシオの電子楽器第一号となる「Casiotone201」を開発し、その夢は形になりました。その後、カシオは電子キーボードやシンセサイザー、デジタルピアノ、デジタルギター、デジタルホーンなどの電子楽器を形にしていきました。カシオは、誰もが音楽を身近に感じて楽しめるように「音」にまつわるデジタル技術を進化させ、演奏する楽しさと喜びを拡げてきたのです。

榎尾俊雄が抱いた夢、そこに込められた想いは今もなお、カシオのサウンド事業の根底にある大切な事業理念として受け継がれています。

#### ライフスタイルによりそい、人々の生活の中で楽器とのかかわり方を変革する

「音楽は人生に彩りをもたらし、暮らしを豊かにしてくれる」と私たちは信じてやみません。

そこでカシオは、「ライフスタイルによりそい、人々の生活の中で楽器とのかかわり方を変革すること」を戦略指針として掲げました。

いつでも、どこでも、楽器を楽しんでいただけるように、インテリアにも馴染むデザイン・カラーやコンパクトで可搬性の高いラインアップを充実。さらに、だれでも気軽に楽器

を楽しんでいただけるように、多彩なアプリ開発も強化していきます。楽器をもっと身近な存在にし、カシオが提唱するEnjoymentマーケットの創造に挑戦していきます。

また、楽器市場の背景には、少子化の影響による低年齢層の演奏者人口の減少や、過去に楽器を演奏していたが現在は演奏していない「休眠演奏者」の存在などがあります。こうした演奏人口動態を踏まえてカシオは、楽器ビジネスにおいて、人々のライフスタイルによりそいながら、楽器演奏の楽しみ・喜び・豊かさを提供できるようにしていきます。

#### 「Slim & Smart」を商品コンセプトとして成長戦略の核に

「誰もが楽器演奏を身近に楽しむ“Enjoymentニーズ”」を掘り起こすために、カシオが掲げた商品コンセプト、それが「Slim & Smart」です。ライフスタイルに調和する「スリムでスタイリッシュなデザイン」と多様な音楽を実現する「スマートな機能性」を併せもつ新しいタイプの楽器を提案することで、演奏する喜びを再び身近に感じていただくことを目指しています。2019年にスタートしたこの「Slim & Smart」戦略は着実に前進。「Casiotone」「Privia」をコアブランドとして製品ラインアップの拡充を図りながら、ブランドプレゼンスは高まってきています。

今後は、ハードの進化のみならず「人と音楽と楽器をつなげるために必要な新しい技術」を取り入れ、新しい楽しみ方を提案していきます。例えば、「音楽好きが集まり、ユーザー同士でのコミュニケーションが生まれるパブリックな音



楽仮想空間」の提供など、新しい時代の音楽の喜びの創出を目指します。

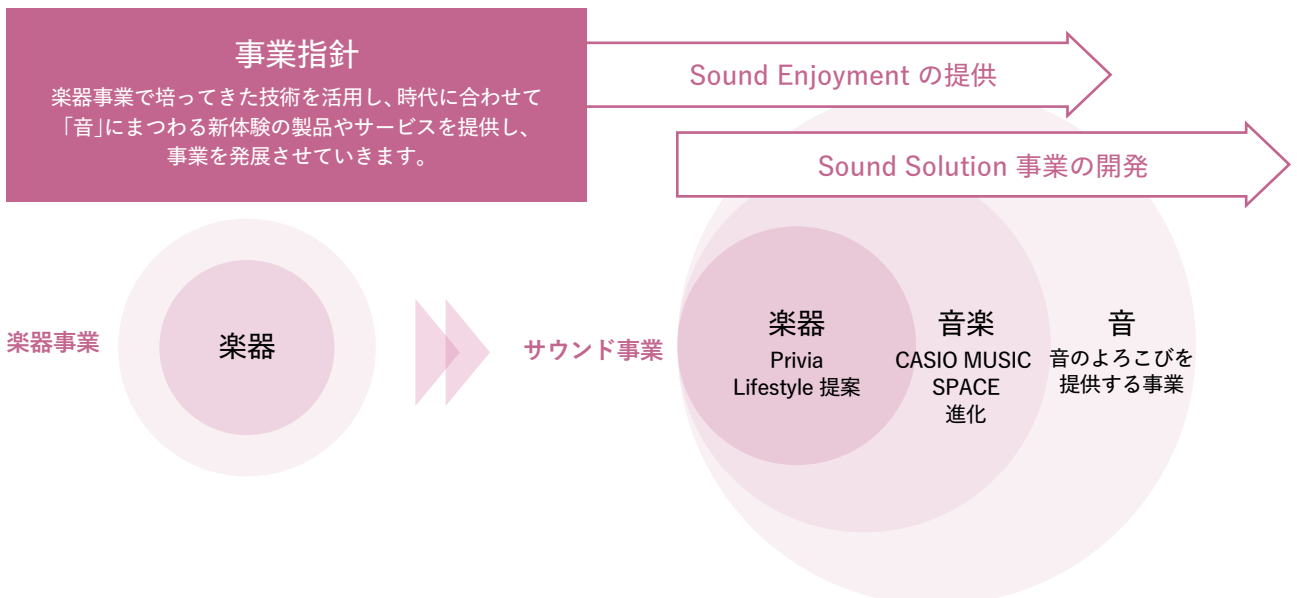
### Sound EnjoymentとSound Solutionの提供へ

カシオのサウンド事業の歩みは、「音にまつわるデジタル技術」を進化させ、演奏する楽しさと喜びを上げてきた歴史です。そしてカシオはこれから、歴史の中で培ってきた技術をもっと柔軟に活用・応用することで、これからの時代に新たな喜び・豊かさをもたらす製品・サービスの提供を目指し

ます。事業ドメインも「楽器」から「音楽全般」へ、そして「音に関するあらゆる領域」への拡大を図っていきます。

具体的には電子楽器をビジネスの核としつつ、音楽系アプリビジネスの強化や、音自体のデジタル制御によって、音にまつわる困りごとを解消し、人々に喜びを提供することで生活に貢献できるようなソリューションビジネスへと、新たな可能性の開拓に挑戦していきます。テーマは「Sound EnjoymentとSound Solutionの提供」。新しい時代に求められるカシオらしいサウンドビジネスの確立を目指します。

### サウンド事業の展望



中期経営計画(2024年3月期—2026年3月期)

Priviaのブランド認知・拡大を徹底し  
新たな価値軸として確立

サウンド事業を取り巻く事業環境は近年、厳しい状況にあります。少子化の影響による低年齢層の演奏者人口の減少や、原材料や物流費の高騰により収益性は近年、低下傾向にあります。また、コロナ禍に高まったいわゆる「巣ごもり需要」については、ポストコロナ期を迎え、落ち着きを見せ始めています。

こうした中、サウンド事業では、中期経営戦略において「Priviaを中心に、ライフスタイル提案を基盤とした独自のマーケットポジションの確立」「Slim & Smart戦略を軸とし

た市場拡大および事業体質の強化」の二つの指針を掲げています。

現在、Priviaブランド向上に向け、最上位機種PX-S7000を中心とした「Privia Upper Gradeシリーズ」のプロモーションをグローバルで強化。今後、2024年のPrivia20周年に向けて新商品を発売し、各種キャンペーンの展開やインテリアブランド、大手流通との協業やアーティスト・インフルエンサーを起用したプロモーションなども並行して企画しています。これらの実績を積み上げていき、カシオがつくるEnjoyment市場の拡大へとつなげていきます。

課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 原材料や物流費高騰による収益性の悪化</li> <li>● 巣ごもり需要後の需要減速</li> </ul>			
中期経営戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Priviaを中心に、ライフスタイル提案を基盤とした独自のマーケットポジションの確立</li> <li>● 「Slim &amp; Smart」戦略を軸とした市場拡大および事業体質の強化</li> </ul>			
経営指標 KPI		Privia Upper Grade 販売台数	Privia Upper Grade 売上構成比	「Slim & Smart」 売上構成比
	23年3月期	8千台	5%	57%
	26年3月期	2万2千台	9%	60%

Priviaを中心に、  
ライフスタイル提案を  
基盤とした独自の  
マーケットポジションの  
確立

Enjoyment市場を創出、拡大し、プレゼンスの確立を目指して事業展開する戦略商品となるのが「Privia」シリーズです。「Privia」シリーズのコンセプトは「時代とともに進化するピアノ」。自分のライフスタイルに合わせ自由なスタイルを楽しめる新しいタイプのデジタルピアノです。トップモデルのPX-S7000は高い演奏性と表現力のもとより、360度どこから見ても美しい全周デザインやインテリア・ライフスタイルと溶け込むカラーバリエーションなどユーザーのライフスタイルを彩るスタイリングデザインにも大きな特徴があります。

流通においてもPriviaの世界観を

表現した売り場デザインを展開。また、アパレルの世界で用いられるような「STYLE BOOK」を発行し、Priviaのある生活を提案するなど、楽器の範ちゅうにとどまらないライフスタイル提案を通じて、さまざまなEnjoyment体験を提供していくことで、サウンド事業の新たな可能性を拓いていきます。



カシオ独自の最先端サウンドテクノロジーと洗練されたデザインを兼ね備えたデジタルピアノ「Privia」

「Slim & Smart」戦略を  
軸とした  
市場拡大および  
事業体質の強化

既存の鍵盤楽器市場における継続的な事業推進とともに、「自身や仲間と演奏を楽しむこと」を目的とする消費者の期待に応える商品やサービスの開発、並びにそれを普及させるプロモーション活動により軸足を置いています。

演奏や音楽をもっと自由に・もっと気軽に・もっと身近に楽しむ暮らし、そういったEnjoymentニーズを具現化し、拡大していくのが「Slim & Smart」商品群です。

サウンド事業では、Privia最上位機種であるPX-S7000をメインとするPrivia Upper Gradeシリーズを中心に、

「Privia」「Casiotone」「CELVIANO」の各ジャンルでも「Slim & Smart」戦略をベースとした高付加価値を生み出すラインアップを徹底して拡充し、市場拡大と事業体質強化を図っていきます。

同時に「Slim & Smart」戦略で、事業構造改革としてサプライチェーンの抜本的な強化に取り組み、製品設計のコンパクト化による物流コストの低減、モデル最適化による原価低減を推進、高付加価値ラインアップの強化、さらに生産の自動化およびスマートファクトリー推進による生産効率向上に取り組み、収益性の向上を図っていきます。

## システム事業

### STATEMENT

事業者の困りごとによりそう  
カスタマーサクセスの実現。



執行役員  
システムBU  
事業部長  
藤井 茂樹

### 基本方針

#### お客様に最適なソリューションを提供し、 カスタマーサクセスを実現する

システム事業は、さまざまな業種のエンタプライズ企業や小規模事業者・店舗向けに各種ソリューションを展開。そのお客様にて発生するビジネス課題によりそい、ハード・ソフト・サービスを組み合わせ、最適なソリューションを提供し、導入からサポートまでよりそうことで、業務の効率化や生産性の向上など、お客様の経営戦略を継続的にサポートしています。

長年の課題である収益性の改善については、事業の選択と集中を進め、抜本的な事業構造の改革に着手しました。特に、ハードウェアからソフトウェアへの転換、商品の売り切り型からリカーリング型のサービスモデルの構築などビジネスモデルの移行に注力しました。並行して費用構造の見直しや拠点・人員最適化などを進めており、事業運営体制を整えています。これによって成長分野にリソースを集中し、収益性の改善を図っていきます。

さらに今後、当社が長年にわたり培ってきた顧客資産や流通資産をベースに、カスタマーサクセスを実現し、事業者や実際の利用者までもが笑顔になれるようなサービスを展開することで、リカーリング型の事業モデルを確立していきます。

ハンディターミナル分野では、さまざまな業種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するとともに、無駄のない“リーンなアカウント営業体制”への再編と効率化による収益改善を図っています。

また、電子レジスター分野では、コロナ禍による環境変化やインボイス制度施行を契機に、キャッシュレスサービスなど店舗のDX化を支援するサービスにシフトし、ビジネスモデル転換を加速させていきます。

さらに、小規模事業者向け経営支援分野では、法や社会環境の変化に伴う需要回復により、安定した収益を確保。さらに、既存の顧客基盤を活用し、周辺領域の受発注業務を効率化する新たなサービスの提供を進めていきます。



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」



事業戦略

# Nextコア事業



## 基本方針

### アイデア創出から出口戦略まで 一連のシナリオを描き、次のコアを創出

これからの新規事業創出に向けて、技術やノウハウなどの資産を活かし、マーケティングシナリオを描いていきます。また、全体の予算枠を設定し、ステージゲート制度をもとに厳格に審査し、しっかりと事業化の可否を見極めながら、次のコア事業になるよう育てていきます。

### HRソリューション

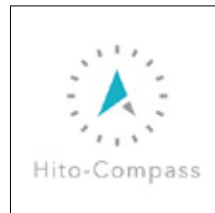
2023年度から「HR(ヒューマンリソース)ソリューション」をNextコア事業と位置付け直しました。

そのひとつであるクラウド型人財マネジメントソリューション「Hito-Compass」は、従業員の自律的な成長と企業における人財の活用を支援する人財マネジメントシステムです。特に、従業員を起点とした情報蓄積に注力し、保有スキルやキャリアプランなど組織が求める人材像を示す仕組みを整えることで、従業員の自律性を促します。これにより企業と従業員双方の持続的な成長を実現し、人的資本経営の実践、自律人材育成の実現を支援します。さらに、人事部門向けの業務ソリューションと連携し、効率的に企業が必要とする総合的な人財データベースを確立します。今後、本システムで、成長性の高い人財マネジメント市場でのポジションを確立していきます。

### 画像診療イノベーション

医療分野では、高齢化に伴って医療需要が増加する一方、都市部で受けられる診療が地方では受けられないといった医療拠点へのアクセス障壁、さらに専門医の不足などによる医師の偏在が長年の課題となっています。

これらの医療格差を補完するため、カシオは病気の早期発見につながる“質の高い医療”を支援することができ画像診療イノベーション「D'z IMAGE」の提供を開始。診療用の専用カメラを使用することで、皮膚がん・子宮頸がんの可能性を判定することができます。また、将来的にはAIによる画像診断サポートサービスを拡大することで、医療分野での存在感を高めていきます。



最新の従業員データを管理できる人財データプラットフォーム「Hito-Compass」



医師の知見とカシオ独自のカメラ技術で実現した「ダーモカメラDZ-D100」

# コアブランドの確立を支える 経営資本・事業基盤の強化へ

2030年まで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ため、  
全社基盤を再構築する基盤戦略を「重点戦略」の柱に据えています。  
サステナビリティ経営を土台とし、DX、技術、人材の側面から基盤強化を進めることで  
コアとなる戦略を支えていきます。

コアブランドの確立を支えるために  
技術・人材・DXによるバリューチェーンの強化に注力

## 新たな価値軸を 創造し続ける『技術』

- 消費者行動に基づくエンジニアリング  
(マーケティング視点でのエンジニア教育)

## 『DX』による バリューチェーン改革

- D2C・OMO強化に向けたインフラ投資
- 製品ライフサイクルのプロセス改革

## 『人材』の活性化

- 社員の自律性育成
- DXスキルの向上

## 持続可能な社会への 貢献を実現する サステナビリティ経営

基盤戦略 01

# 『DX』によるバリューチェーン改革

ユーザー中心のバリューチェーンを実現し  
高付加価値を提供し続ける企業となる。

デジタル統轄部  
統轄部長  
虻川 勝彦



## プロダクトアウト型ではなく ユーザー起点のバリューチェーンを構築する

カシオは、これまで「良いモノを作れば選んでもらえる」という考えから、プロダクトアウト型の開発・生産に取り組んできました。バリューチェーンのモデルも川上から川下へ一方通行で流れていくプロダクトファーストでした。

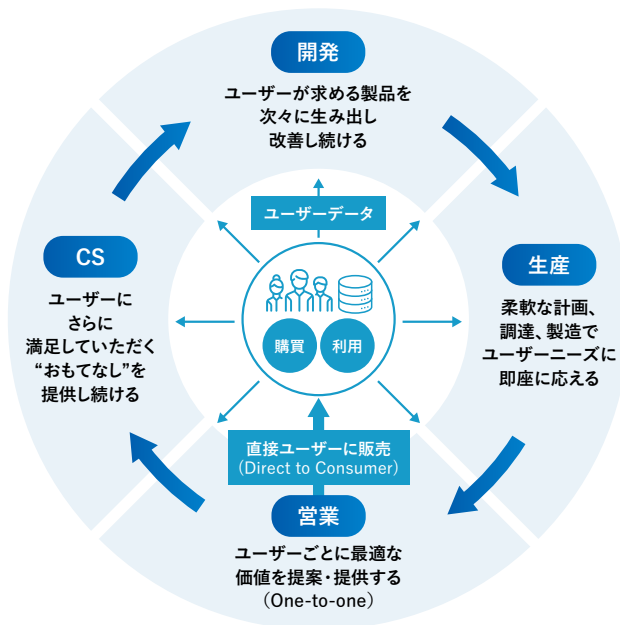
しかし、デジタル社会を迎えた今、消費者は日常的にスマートフォンなどを使って、新しく生まれるさまざまな情報や知識とつながっており、従来の方法ではお客様にご満足いただける価値を提供するのが難しい状況になっていました。加えて、これまではご購入いただいた後のユーザーとの接触があまりなく、カスタマーサクセスの実現や顧客ロ

イヤルティの向上が十分に行えていないという課題もありました。これがコロナ禍に減収減益に陥ったことのひとつの要因でもあると捉えています。

この状況を抜本的に変えるために全社的に始めた取り組みが「DXによるバリューチェーンの改革」です。私たちが目指すべきDXは、従来のようなプロダクトアウト型ではなく、ユーザー起点ですべての事業活動が成り立つ「ユーザー中心のバリューチェーン」です。そのため現在は、開発、生産、営業、CSなど部門ごとに分断していた業務プロセスやデータ、情報システムなどをシームレスにつなぎ直す改革プロジェクトを進めています。

また、この改革に先んじてデジタルに関連する組織体制

## カシオが目指すべきDX



カシオとユーザーが直接つながり  
ユーザー起点で  
すべての事業活動が成り立つような  
「ユーザー中心の  
バリューチェーン」を  
構築する

## 『DX』によるバリューチェーン改革

も整えました。従来は、デジタル活用を担う部署として情報開発部とデジタルマーケティング部が別々に存在していましたが、全社横断で横串を通して事業変革を進めるべく、2021年4月に両部署を統合し、DX戦略推進を担う「デジタル統轄部」を新設しました。IT部門とマーケティング部門が統合したことで“ユーザーや顧客”を常に意識したデジタル戦略の立案が進むようになりました。

### 「攻め」と「守り」の両面から デジタル化を加速させる

DXを推進していくために、「守り」にあたる基盤領域ではクラウド化とともに新しいデジタル技術を積極的に取り入れ、“事業変革に迅速に対応できる組織横断的なインフラづくり”に取り組んでいます。代表例としては、クラウドによるシステムのスピーディな導入やガバナンスの強化、ノウハウの共有などを推進する組織(CCoE※)の設立や、ゼロトラストネットワークの導入に取り組むなど、国内外に対するITガバナンス強化に努めています。

一方、「攻め」にあたる活動領域では、開発、生産、営業、CSを横断する業務プロセスをシームレスにつなげることで製品やサービスを効率的に生み出せるイノベーションを創出していきたいと思っています。同時に、各業務においてもデジタル化を進めるためのさまざまな施策に取り組んでいます。

開発DXについては、従来、品目ごとに組織が縦割りになっており、同じ設計部門でも担当する品目が異なると使用しているCADも異なる場合があります。この縦割りを打破し、設計システムを統一することができれば、あらゆる開発データが共有可能になります。重複する機能については共通化し、開発にかかる期間を短縮することで開発効率を高める取り組みを進めています。

生産DXについては、販売計画から調達、製造、物流などの業務領域において、プロセスのデジタル化・データ化を進めて、昨今の厳しい外部環境の中(調達難、原価高騰、カントリーリスクなど)レジリエントなサプライチェーン基盤の確立を目指します。お客様の声を製品開発に活かし、お客様が欲しいタイミングで製品をお届けできるように、リードタイムの最適化を図っていきます。

営業DXについては、ユーザーと直接つながることができるデジタル接点の拡充を始め、さまざまなタッチポイントを強化していきます。タッチポイントで得られる大切なデータをしっかり守りながら、目的にそって有効活用して顧客理解を深め、適切な製品やサービスを提供することを目指します。

CS DXについては、お客様からのお問い合わせや製品の使用データなどを分析・共有することで、製品やサービスを改善するとともに、お客様情報の活用を通じて満足度の向上を目指します。

このようなデジタル化の取り組みやバリューチェーン全体をつなぐDXはまだ試行錯誤の段階ですが、D2Cの例として「MY G-SHOCK」の展開や、ID共通認証基盤として「CASIO ID」を展開することで顧客体験向上の成果も出つつあります。今後もさらなる成果を出すべく改革を続けていきます。

※Cloud Center of Excellenceの略

### DX人材の育成と 社員のノウハウ+生成AIの活用を目指す

DXを推進するためには、目的達成のために手段であるデジタルを最大限活用できるよう社員に対する教育が大変重要となります。今後は、開発系のエンジニアにはクラウドやAI、セキュリティなどの専門的な教育を、各部門にはまずDX推進者として必要なスキルとマインドセットの教育をセットで行い変革にチャレンジできる人材を一定教育でいき、全社的にDXに取り組んでいく人的基盤づくりに取り組めます。全社教育としては、データやアプリを自ら活用できる基礎教育を進めていきます。

また、コミュニケーション/コラボレーション基盤の再整備もすすめ、従業員同士が組織の垣根を超えてノウハウを共有できるようなプラットフォームと文化づくりにも取り組むとともに、合わせて生成AIによるナレッジの活用と生産性や付加価値向上にも取り組んでいきます。

DXは事業そのものの変革ですので、今後私たちが目指すDXの実現に向けてDX戦略の解像度を高め、全社一丸となってカシオのビジネスのあり方やプロセスを見直し、ユーザー中心のバリューチェーン構築を実現することで、新たな価値の創造に挑戦していきます。

# Topics DXによる新たな取り組み

## “One to Oneのモノづくり”を実現する「MY G-SHOCK」

MY G-SHOCKは、好みのパーツを選んで「自分だけのG-SHOCK」を作ることができる当社ECサイト独自のサービスです。パーツの組み合わせは100億通りにおよび、オーダーメイドに対応するため注文と製造を円滑に結び付けることができるシステム構築や製造ラインの立ち上げなど、さまざまなDXの取り組みを実施しています。また、お客様のお手元に届くまで購入時のワクワク感を維持していただけるよう、製造や流通の経過を適宜メールでお送りしています。このサービスを通じて、一人ひとりに合わせたユーザー体験を提供し“カシオのファン”を増やしていくとともに、蓄積したお客様の好みや価値観を起点とした新しい製品・サービスの開発に取り組んでいく予定です。

### MY G-SHOCKの流れ

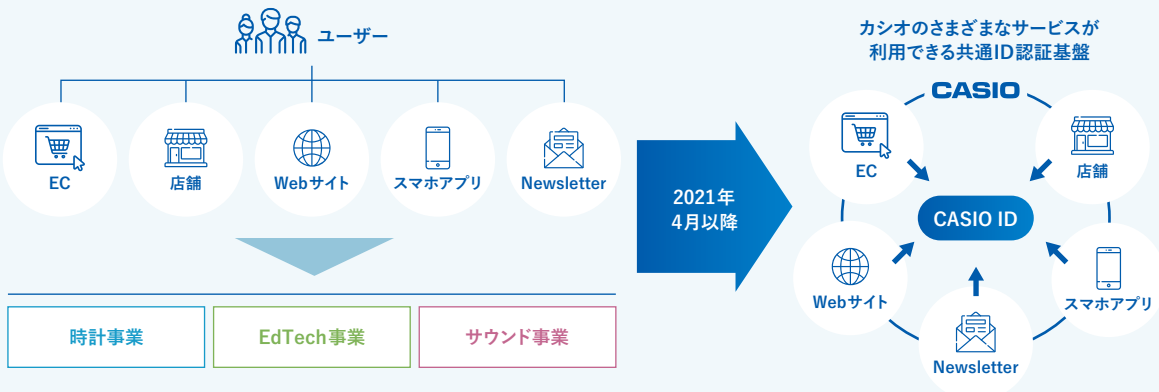


## さまざまなサービスIDを集約する「CASIO ID」

カシオでは、これまで同じお客様でもサービスごとに異なる会員IDを使用していたため、購買記録やサービス利用記録が分断されているという課題がありました。そこですべてのお客様情報を集約するため、2021年4月に新会員サービス「CASIO ID」を開始。お客様のご了解のもと情報を統合することで、製品のお買い上げ状況や問い合わせ内容を一元的に把握できるようになりました。複数のサー

ビスをひとつの会員IDで利用できる利便性についてご好評をいただき、2023年8月時点で約230万人のお客様にご登録をいただいています。今後は、ご購入いただいた製品などに関するデータ分析を実施し、気に入っていただける可能性が高い別の事業の商品を的確にレコメンドするなど、お客様情報の保護を大前提にお客様に有益なサービスの提供に取り組んでいきます。

### お客様情報の収集方法



## 『DX』によるバリューチェーン改革



### お客様に喜ばれる 価値ある商品を開発する

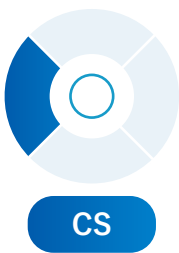
常務執行役員 開発本部長  
河合 哲哉

開発

これまでの開発工程は、各種技術が特定の製品に特化した属人化した流れとなっており、さまざまなリスクに応じたレジリエンスの向上も重要課題でした。

こうした状況を変えるため、共通の設計データを資産として活用するためのPLM(製品ライフサイクル管理)の導入や、品目ごとに異なっていたCADの統一・刷新を進めています。また、試作や実験に代わってコンピューター上でさまざまなシミュレーションができるCAE(Computer Aided Engineering)も積極的に活用しています。

これらをベースにしながら、今後は設計データを共有するための統合デジタルデータベースの構築をはじめ、設計精度を高めるフロントローディングの確立やAI処理の活用など、お客様に喜ばれる価値ある商品を生み出す環境構築を目指していきます。



### デジタルの タッチポイントを活用し、 品質向上を目指す

常務執行役員 CS本部長  
檜尾 哲雄

CS

近年は社会のデジタル化が急速に進んだ影響で、お客様がインターネット上で多くの情報を集め、その情報をさまざまなコミュニケーション手段で発信・共有するようになってきました。こうした中でお客様の満足度をより向上させるためには、ネット上のデータを取得・分析し、お客様のご意見や価値観を把握して製品・サービスに活かすことが欠かせません。

現在、当社では大きく2つの施策に取り組んでいます。

1つは、お客様が問題を解決する際に掛かる手間や時間を最小化するための取り組みです。具体的には、お客様相談窓口へのリアルタイムチャットやAIチャットボットの導入、Web通話を用いたリモートサポートなど、デジタルのタッチポイントを拡大しています。

もう1つは、お客様の声を収集・分析するための基盤の構築です。データベースに集まったお客様の声をもとにグローバルかつ迅速に他部門と連携した改善活動に取り組み、製品・サービスの品質向上を目指しています。



生産

## サプライチェーン全体の DX改革により レジリエントな生産基盤を 確立する

執行役員 生産本部長  
福士 卓

お客様一人ひとりに向けたパーソナルな製品を、フレキシブルかつ迅速に供給するため、「サプライチェーン改革」と、スマートファクトリー化を軸にした「生産拠点改革」に取り組んでいます。

サプライチェーン改革においては、2023年度中にバリューチェーン全体をつなぐプラットフォームを整備し、社内・外のデータを連携させる計画です。これによって、調達・生産・物流のリアルタイムな連動による出荷精度の向上を目指します。

生産拠点改革では、山形のマザー工場が主導する形で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。AIやIoTを駆使し、全拠点の生産と品質に関する情報をリアルタイムで連携させることで、各業務プロセスの品質向上と生産効率の最大化を目指します。

加えて、さまざまなリスクに柔軟に対応すべく、サプライチェーンと生産体制のレジリエンス向上にも取り組みます。



営業

## DXを活用した Data-Driven Marketing & Salesの革新を進める

常務執行役員 営業本部長  
伊東 重典

マーケティング戦略はもとより、営業戦略構築をしていく上で、DXを活用し、より精度の高いData-Drivenによる戦略構築、STP\*企画、ブランディング、商品戦略を含むマーケティングを実践していきます。DXを活用したターゲットユーザーの効果的な絞り込み、商品評価およびフィードバックのサイクルを仕組み化し、迅速に実行していきます。

当社は時計、電卓、楽器など専門性があり多様な製品群を有し、オンライン、オフライン問わず世界中の多くの流通（パートナー）とのつながりを構築してきました。ブランド価値を上げる有力なパートナーとはさらに関係を強化していくべきだと考えています。さまざまなユーザーデータだけでなく、各パートナー、教師ネットワークを通した膨大なユーザーのフィードバックを統合したカシオならではの、といえるデータ構築、分析が出来る仕組み(DX)を進めています。その仕組みを活用することで、顧客体験のさらなる向上によるカシオブランドの強化、カシオと有力パートナーがともに成長していけるData-DrivenによるMarketing & Salesの革新を行っていきます。

\*Segmentation、Targeting、Positioningの略

## 新たな価値軸を創造し続ける『技術』

これまで培ってきた独自の技術資産と  
新しいアプローチを組み合わせ、  
オンリーワンのポジション確立を目指します。

常務執行役員  
開発本部長  
河合 哲哉



### ユーザーニーズに立脚した価値創造を目指す

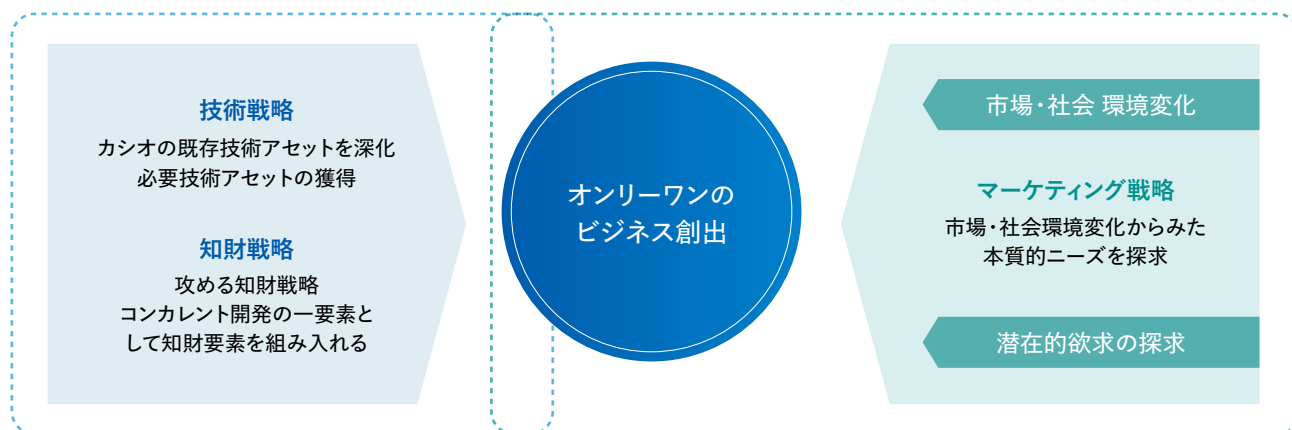
現在は、将来の予測が困難である「VUCA時代」だと言われます。VUCAとは、Volatility(変動性)、Uncertainty(不確実性)、Complexity(複雑性)、Ambiguity(曖昧性)という4つの単語の頭文字をとった言葉です。

このVUCA時代に価値創造を目指す場合、従来のような「良いモノを作ればお客様が買ってくれる」というプロダクトアウト型のスタンスでは、早晚上手くいかなくなります。まずはユーザーニーズに立脚することからスタートすることが欠

かせませんし、時にはユーザー自身が気づいていないニーズの発掘も必要になります。

これを実現するためには、既存技術の進化と斬新な新技術の開発を両輪で進める「技術戦略」と、現場によりそう攻めの「知財戦略」に、「マーケティング技術」を組み合わせた総合的なアプローチが欠かせません。当社がこれまで培ってきた独自のアセットを活かし、そこに新しいアプローチを取り入れていくことで、オンリーワンといえるポジションの確立を目指します。

### 技術・知財戦略とマーケティング戦略を融合したアプローチ





## 技術戦略

### 開発スピードの加速と新たな価値軸の創出

具体的な技術戦略としては、2つのポイントを重視しています。1つは、開発スピードを速めることです。昨今の世の中の急速な進化に、当社も追い付き、追い越していく必要があります。もちろん、以前から開発スピードを速めることは意識してきましたが、「一つひとつを丁寧に作り込んでお客様にアプローチする」という従来のモノづくりのやり方では、これ以上速めることは難しくなっていました。近年は、素早く商品やサービスを世に出し、そこからアジャイルに改良していくという手法が広がっています。当社としても、今後はそういった方法を積極的に取り入れていく考えです。

もう1つは、新たな価値軸を早期に創出することです。現在の主軸といえる時計や教育関係、楽器などのビジネスはある程度成熟しており、これらの事業のみで今後も継続して成長するのは難しく、今までの延長線にはない新たな価値を、素早く提供することが必要になっています。

ただし、「新たな価値の提供」を目指す上で、まったく新しいことをやらねばならない、ということではなく、既存の主要事業の中にも我々が気づいていない潜在的なニーズがまだまだあるはずです。さまざまな可能性を考慮し、早い段階から2030年以降の新たな事業の柱となり得る「新規事業の種」を見つけていく所存です。

### ハードウェアと継続的なソフトウェアサービスのセット提供にシフト

当社の技術的な強みとして、まず、堅牢性・小型化・低消費電力といった独自性を有するハードウェアの開発技術があります。そして、そのハードウェアをお客様が快適に使いこなせるように動作させる、組み込みソフトウェアの開発技術も大

きな強みとなっています。多くの方から「使いやすい、親しみやすい」とご評価いただいている当社製品独自のUX(ユーザーエクスペリエンス)は、この技術によって実現しています。

今後注力することとしては、魅力あるハードウェアとサブスクリプション型のサービスを組み合わせて提供する、「SaaS Plus a Box」に必要な技術の強化が挙げられます。当社はこれまで、ハードウェアの売切り型ビジネスに比重を置いてきました。しかし昨今の状況を考えると、今後はハードウェアと継続的なソフトウェアサービスのセット提供にシフトしていく必要があります。引き続き、製品を購入いただいたお客様とつながり続けるためのソフトウェアサービスまでのトータルな開発を強化しながら、スマートフォン向けのアプリ開発などについても、開発力を高めていきたいと考えています。

現在大きな注目を集めている生成AIについても、研究を進めています。生成AIそのものというより、既存の生成AIをいかに上手くかつ素早く活用し、当社の製品やサービスの魅力を高めることができるか、という観点で、技術開発に取り組んでいるところです。

製品に取り入れる要素技術の開発においても、新しい取り組みをスタートしています。新たに、技術探索を主とした「種まき」、技術が実を結びそうだと判断できた場合の「育苗」、技術を特定のビジネステーマと紐づけることができた際の「事業化」という3つのステップを設定し、それぞれの情報を共有しています。今回、情報共有と、出口までを意識した3つのステップを明確に設定したことで、事業化につながる要素技術開発をこれまで以上に効率的に行うことができます。開発した要素技術を取り入れた製品やサービスがより多く世の中に出回るようになれば、開発者のモチベーションがさらに高まるなど、良い循環が生まれていくはずですよ。

## 新たな価値軸を創造し続ける『技術』

### 既存事業と新規事業の開発を1つの組織に統合

新しい取り組みに対応するため、2023年度から開発体制も改めました。ユーザーニーズに基づいて新規事業を探索するチームを新設し、以前からあるシーズから新規事業を探索するチームと合わせて、ニーズとシーズの両面から事業創造を行える体制を作りました。

開発体制の改革の狙いは大きく3つあります。

1つ目は、既存の主要事業の中から我々が気づいていない潜在的なニーズを見つけることです。今回の体制では、既存事業を推進する組織と、新規事業創出を担当する組織がフレキシブルに連携することで、これまでにはない発想やシナジーが生まれることを見込んでいます。

2つ目は、既存事業がもっている量産開発のためのアセットを、新規事業に展開することです。新規事業開発に携わるメンバーが社内で保有しているアセットを柔軟に活用することでそのアドバンテージを活かすことができます。

3つ目は人材育成です。今後当社が成長し続けていくためには、社員が新たな事業を創造する「社内起業家」になっていく必要があります。その際に必要なスキルを身に付ける

ため、例えば既存事業で量産系の業務に携わる社員が、新規事業創出にもかかわる機会をつくる、といったことを考えています。

人材育成については、これ以外にもさまざまな取り組みを進めています。2030年に向けた基本方針において、「消費者行動に基づくエンジニアリング(マーケティング視点でのエンジニア教育)」という言葉掲げ、当社の開発者が目指すべき人材像を設定しました。お客様を深く理解する開発者になるためには、指示されたことを確実にこなすという姿勢ではなく、自ら考え、自ら動き、自ら改革できることが必要です。そうした過程で、自ずと必要になる技術力も高まっていくでしょう。お客様のニーズを考える実践的な場となるよう、社内ビジネスコンテストなども開催しています。

今後、仮説検証プロセスを高速に実施するための、リーン開発のためのプラットフォームを社内実装することも検討しています。お客様のニーズを素早く製品に反映することができる開発プロセスを構築することは、お客様のニーズを理解する開発者を育成する上で有益であると考えています。

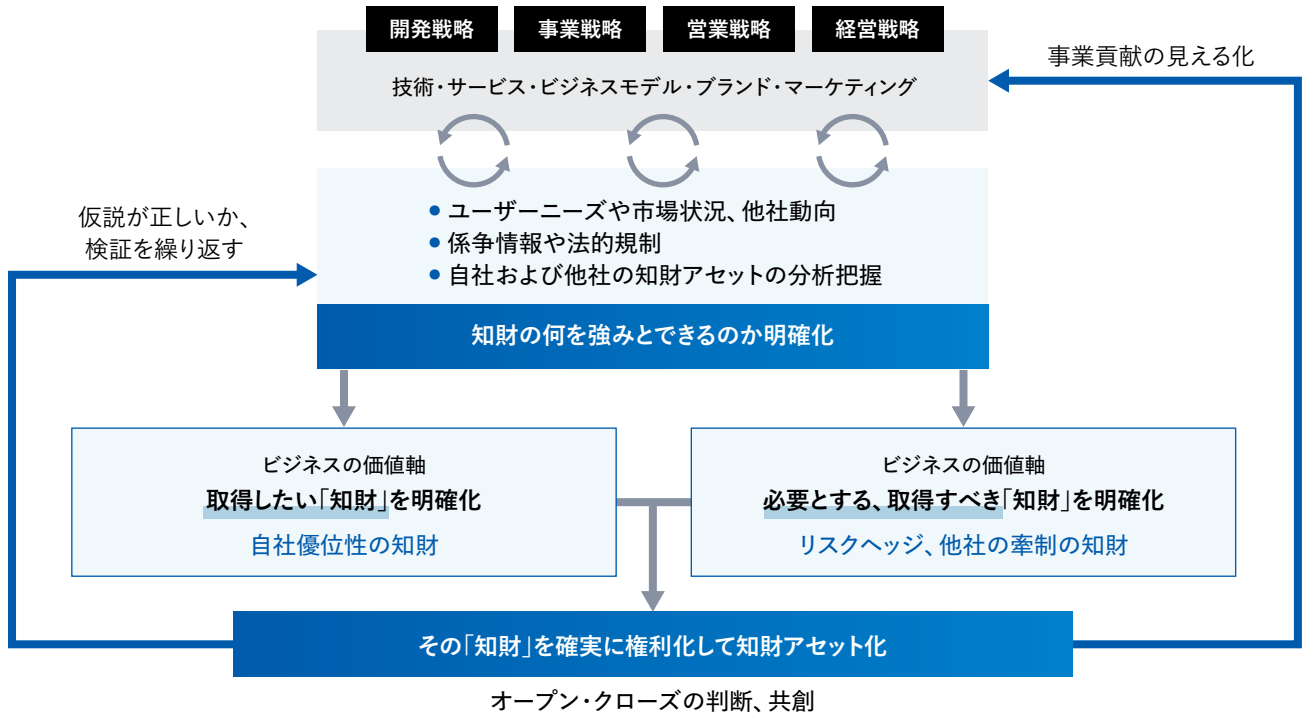
## 知財戦略

### 「よりそう“攻め”の知財」を実践

独創的でそれまでにない斬新な新技術・新製品の開発は、カシオ創業以来の開発姿勢であり、その成果物である知的財産を権利化して守ることは、企業としての競争力を左右する重要なテーマです。また同時に、カシオのブランドおよびデザインを権利化し、その価値を可視化して守ることでブランド価値の向上につなげることも、企業としてのもうひとつの重要なテーマです。

当社は知的財産戦略において、「よりそう“攻め”の知財」を行動スローガンとして掲げています。具体的には、研究開発・デザイン・マーケティングなどの現場によりそった知財戦略を中長期的な視点に立って策定し、それに基づいた能動的な活動の展開を目指しています。知財戦略を経営戦略や事業戦略と連携させることで、未来につながる価値を創造し、持続的な企業価値の向上を目指します。

## 知財戦略基本方針



### 立体商標によるブランド価値の見える化と事業戦略との連携



開発本部 知的財産統轄部  
知財渉外部 部長  
松村 聖子

40年以上前に発売した「G-SHOCK」初代モデルの形状は、2023年6月に立体商標として登録されました。この形状は現在も「ORIGINシリーズ」として受け継がれており、機能や素材は進化を遂げながらも、同じケースサイズ、デザインにこだわって開発してきました。

当社は今後、この形状を半永久的に独占し、当該形状を使用した製品を広く保護することが可能です。本事例は、形を変えずに進化を続ける「G-SHOCK」の重要な資産価値を将来に向けて立体商標として見える化した、ひとつの指針となる取り組みです。



立体商標(左)と現在の「ORIGINシリーズ」(右)

## 『人材』の活性化

外部環境の変化を踏まえ、  
経営方針、重点戦略に即した人材に対する  
方針を定め、それに従った施策を推進します。

執行役員  
人事担当  
小林 康裕



### 人的資本経営の強化

カシオは、人材を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出すことで中長期的な企業価値向上につなげる人的資本経営を強化しています。

その基本となるのは、産業構造の変化や技術革新の進展、労働者の就業意識・形態の多様化といった変化を踏まえて、当社の経営方針や重点戦略に即して自ら考え行動する人材の採用・育成と、すべての社員が自律的に仕事を進める風土の醸成です。

これらの目標に向けて、当社は日々の業務遂行に不可欠な「健康経営」の推進、デジタル対応を含めた事業環境の変化に自発的かつ迅速に対応する「自律人材」の確保・育成・登用、多様な人材の力を結集して着実に成果を生み出す「人材マネジメント」の強化を重要施策と位置付けています。

### 「健康経営」の推進

当社では、企業成長の源泉である個々の社員が力を最大限発揮するため、そのベースとしての個々の健康維持増進を目的とし、健康づくりに関する「CASIO健康基本方針」を定め、全社一丸となって健康経営に取り組んでいます。

平均年齢の高まりや年齢中央値、年齢分布などを踏まえて、身体的・精神的な充足度の向上、アブセンティーズム<sup>\*</sup>やプレゼンティーズム<sup>\*</sup>の改善などを目標に、2022年度に「CASIO健康基本方針」を定め、健康経営への取り組みを開始しています。

具体的には、男性労働者の育児休業および休暇取得率、

健康診断再検査受診率、適正体重維持者率、喫煙率をKPIとし、カシオ健康保険組合と連携した健康経営推進体制を整備。健康意識の向上、職場活性化、生活習慣病対策など9つの重点項目を設定し、年間スケジュールに基づいた各種健康増進施策を推進しています。

経済産業省が実施する2022年度の健康経営度調査の結果は600位台でした。当社は、ランキング結果のみならず、従業員の働きがいなどを計測するエンゲージメント調査の結果なども踏まえながら、より実践的な健康経営を追求していきます。

※アブセンティーズムとは、心身の体調不良が原因による遅刻や早退、就労が困難な欠勤、休職など、業務自体が行えない状態のこと。プレゼンティーズムとは、心身の健康上の問題が作用してパフォーマンスが上がらない状態のこと。

### 「自律人材」の確保・育成・登用

当社は、「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」という社員像を定め、高いパフォーマンスを生み出す自律人材の成長を支援しています。

2019年から開始したキャリアサポート制度では、自身のキャリアに対する気づきとインプットを得る機会としての「キャリア研修」を中心に、社内の自発的な異動を支援する「社内公募制度(ジョブチャレンジ)」、幅広いキャリアの可能性を拡げるために社外転身も視野に含めた「副業兼業制度」「セカンドキャリア制度」などを整備しています。

キャリア研修では、従来の対象者であった30歳、40歳、49歳に加え、2022年度からは55歳も対象とし、より自律的なキャリア形成支援の充実を図りました。2022年度受講実績は上

記合計で384名、これまで通算で延べ約1,500名が受講済みとなりました。社内公募制度では年間約30名が異動しており、自発的なキャリア開発の一助となっています。セカンドキャリア制度は年間約20名が申請しており、副業兼業制度ではこれまで約40名が社外での活動に従事しています。

今後も自律人材育成のため、正社員に占めるキャリア研修実施カバー率、ジョブチャレンジ実施延べ経験人数をKPIに定め、キャリアサポート制度のさらなる充実に努めています。

### 「人材マネジメント」の強化

全社として高いパフォーマンスを発揮し続けるためには、多様な人材がいかに力を発揮し、活躍できる職場環境を構築できるか否かが重要になります。その鍵を握るのは、人材一人ひとりの能力や資質を活かす管理職のマネジメント能力です。

とりの能力や資質を活かす管理職のマネジメント能力です。

当社は、こうした考えに基づき次期役員候補育成人数をKPIとし、部門長クラスを対象とした経営幹部育成施策を実施しています。この取り組みを通じて、役員候補の人材プールを充実させるとともに管理職層の質向上に努めています。

また、意思決定層の多様性を確保するという観点から、次期女性所属長候補育成人数をKPIとし、ポジティブアクションとして女性管理職候補の選抜育成施策を実施しています。併せて、上記取り組みの結果指標となる管理職に占める女性労働者の割合と、職位による正社員の男女の賃金の差異もKPIに設定し、その進捗を確認しています。2022年度より経営幹部育成施策・女性管理職候補の選抜育成施策を開始しましたが、2023年度はさらに対象を広げるとともに育成施策プログラムを充実させました。

### 人的資本投資

テーマ	KPI	2022年度実績	2030年目標
健康経営	男性労働者の育児休業および休暇取得率	78.2%	100%
	健康診断再検査受診率	78.6%	80%
	適正体重維持者率	69.7%	70%
	喫煙率	13.3%	10%
自律人材	正社員に占めるキャリア研修実施カバー率	30.1%	95%
	ジョブチャレンジ実施延べ経験人数	124人	300人
マネジメント強化	次期役員候補育成人数	4人	50人
	次期女性所属長候補育成人数	7人	90人
	管理職に占める女性労働者の割合	6.7%	10%
	正社員の男女の賃金の差異	74.6%	80%

(注) 1 連結グループにおける記載が困難であるため、提出会社の実績および目標を記載しています。  
 2 健康診断再検査受診率、適正体重維持者率および喫煙率は臨時従業員を含めた実績および目標を記載しています。  
 3 正社員は正規雇用労働者のうち無期雇用契約社員ではない者です。

## 持続可能な社会への貢献を実現する「サステナビリティ経営」

経営理念を胸に、企業の持続的成長と  
社会課題解決への取り組みを  
両輪で推し進めていきます。

専務執行役員  
コーポレートコミュニケーション本部長  
檜尾 隆司



### 経営理念とサステナビリティ経営

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ています。

私たちの製品はこれまでもお客様の身近なところで愛されてきました。私たちが提供する製品やサービスを通じて、お使いいただく方の心と暮らしがより豊かなものとなるよう貢献できるのは、安心して暮らせる社会や健全な自然環境があることが大前提になると考えています。

これからも人々の暮らしの中に溶け込み、新しい価値を生み出し続ける企業であるために、サステナビリティを経営の重要な要素として日々の活動に取り込むべきものと位置付けています。

### サステナビリティ推進体制

新体制下でもこの基本方針に変わりはありませんが、サステナビリティを推進する体制を2023年度より変更しました。

2030年度に企業価値最大化を目指すためには、企業活動に携わるすべての従業員と「企業としての社会的な役割や取り組み」のベクトルをひとつにし、ちからを合わせて取り組む必要があります。そのために、社内外への発信を担っている「コミュニケーションデザイン部」「広報部」と「サステナビリ

ティ推進室」を統合しました。共感を呼び起こす発信を強化することで、新たな挑戦を従業員一人ひとりが見つけ出し、「自分ごと」として実行する自律性から生じるイノベーションが生まれる環境を整えていきます。

### CASIOの持続的成長と 社会課題解決に向けた取り組み

経営理念「創造 貢献」は不変のものではありますが、その解釈にブレを生じさせないよう、時代の変化に合わせたわかりやすい言葉で補うことが必要と考えます。新体制において、今一度、カシオの強みを活かしてどのように社会課題解決に挑戦していくのか、企業としての社会的な役割を明確にして従業員一丸となって歩みを進めていくために、いくつかのプロジェクトを始動させました。一人ひとりの行動の原動力となる、日々のあらゆる判断の拠りどころを全従業員で共有することを目的とした「パーパスプロジェクト」もそのひとつであり、時代の変化に対応した「創造 貢献」の実現を着実なものへと進めていきます。

一方で、世界各地における気候変動による頻発する甚大な自然災害や人権リスクの拡大、社会の分断などがカシオにとっても大きな脅威となっています。脱炭素社会への移行は世界の喫緊の課題であり、カシオもCO<sub>2</sub>排出量の中長期削減目標を世界基準で掲げるとともに、再生可能エネルギー導入比率の内部目標を掲げて推進しています。また、環境に配慮した製品の開発や、梱包、製造過程などにおいても環境負荷の低減が図られるよう、事業を通じて持続可能な社会の実現を可能とするモノづくりに取り組んでいます。

私たちの事業活動は調達から販売までグローバルに展開しており、世界中におよぶサプライチェーン上の利害関係は留まることなく変化をしています。私たちの活動が何かしらの影響を及ぼす恐れがあることを常に意識し、これまでで

以上に、サプライチェーン上の人権に配慮しながら事業活動を進めていくことが重要と考えています。今後も、企業の持続的成長と社会課題解決への取り組みの両輪で推し進めていきます。

## 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、以下のとおり「TCFD」の提言に基づく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。

詳細はWebサイト「TCFD提言に基づく情報開示」を参照ください。  
<https://www.casio.co.jp/csr/concept/tcfd/>

ガバナンス	サステナビリティに関する重要事項は、「経営会議」との連携を深めながら、機能軸・事業軸の各責任者を主なメンバーとする「サステナビリティ委員会」において十分に議論の上、「取締役会」で決定
戦略	TCFDの提言に基づき、カシオグループが直面する気候変動影響がもたらすリスクと機会について、発生可能性と事業影響度から重要度を評価。特定されたリスクは、今後の環境変化を踏まえ、定期的に分析を実施
リスク管理	サステナビリティ委員会で気候変動関連のリスクを適切に管理。自然災害リスクを含むその他のリスクに関しては、「経営会議」との連携を深めながら、「内部統制委員会」の監督のもと、関連組織が相互に連携を取りながら適切に対処
指標と目標	カシオグループ環境基本方針において、脱炭素社会の実現を重要な課題として位置付けSBTiの認証を取得。温室効果ガスの削減については以下の目標を設定し、RE100にも加盟することで、サプライチェーンの温室効果ガス削減を推進 ①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年度までに実質ゼロとする。 ②スコープ3については2018年度比で、カテゴリー 1とカテゴリー 11を2030年度までに30%削減する。 ※ SBT認定を受けた目標

## シナリオ分析に基づく評価結果

区分	想定シナリオ	評価項目	重点施策	顕在時期	財務影響
1.5°C シナリオ (移行リスク)	<ul style="list-style-type: none"> <li>世界中で気候変動対応の厳しい規制が施行され、気温上昇も一定範囲に抑えられている。</li> <li>自然災害も大きく増えることはない。</li> <li>新興国を中心に人口増と所得増が継続する。</li> <li>炭素税等の負担増、エネルギー価格をはじめ、素材価格が高騰する。</li> </ul>	「カシオグループ環境基本方針」に定める重要な課題への取り組み	脱炭素社会の実現 ・再生可能エネルギーの積極的導入 ・計画的な高効率設備の導入 ・サプライチェーンの最適化推進 ・森林資源保全	短～長期	中
			資源循環型社会の実現 ・サーキュラーエコノミーの推進 ・環境配慮型素材への移行	短～長期	中
3°C シナリオ (物理リスク)	<ul style="list-style-type: none"> <li>GHG排出量は十分に削減できず、気温上昇が継続する。</li> <li>自然災害は、頻度・規模ともに増加・拡大する。</li> <li>新興国を中心に人口増が継続するが、先進国との所得格差は拡大する。</li> <li>炭素税等の影響は限定的。</li> </ul>	自然災害による事業拠点の被災	・サプライヤーの災害アセスメント推進 ・サプライチェーンのBCM実効性向上	短～中期	小
		海面上昇による事業拠点の被災	・グローバル生産調達体制の再構築	中～長期	大
機会	1.5°C/3°Cシナリオ共通	環境技術開発機会提供	・長寿命化/低消費電力多機能化拡大・製品のリユース・リサイクルシステムの構築 ・ネットを活用したサービス価値の提供 ・顧客のエネルギー消費削減支援 ・EC強化による顧客接点の拡大 ・新興国への教育機会の提供	短～長期	大

【顕在時期】 短期：～2024年 中期：～2030年 長期：～2050年



CASIOの価値創造の基盤とは。  
コーポレートガバナンスの強化指針とは。  
非財務面の重要施策とは。







## Part 03

# 価値創造の基盤

迅速な意思決定・適切な業務執行と経営の健全性・透明性向上を図り、  
企業の成長と持続的な地球社会の両立を実現

カシオは、中長期的な企業価値の向上に向けた組織変革を目指し、2023年4月から新経営体制に移行しました。変化に迅速に対応し、それに伴うリスクを適切に管理するため、取締役会のさらなる監督機能強化、業務執行の迅速化と効率化を図ります。

環境面では持続可能な地球社会の実現を目指し、「脱炭素社会の実現」「資源循環型社会の実現」「自然との共生」を重要課題として取り組んでいます。



## CASIOが挑む変革の本質

### 社員が主体となって動く 組織マネジメントを強化

社外取締役  
指名委員長 報酬委員  
尾崎 元規



#### 環境変化を踏まえ、新体制で次世代に備える

私は2019年に社外取締役に就任してから4年の間に、ガバナンス強化の点から経営の監督と執行がしっかり分かれ、それぞれが機能しているかの監視や、指名委員長として次世代育成や次期社長についての検討、報酬委員として役員報酬体系の見直しなどを行ってきました。

この4年間はパンデミックや環境と経済の両立に向けた議論の高まり、ウクライナにおける戦争といったアメリカ一極集中からの地政学的変化など、ほんとうにさまざまなことがありました。それらによる影響に振り回され、社業も相当に厳しい状況にあったといえます。社外取締役に就任した当初、カシオはちょうど創業者世代から次の世代への世代交代のタイミングだと感じたことを覚えています。この4年間の先が見えない状況の中で、「今後どうしていくべきか」という危機感が募り、「新体制で次の時代に備えよう」という機運が大きく高まったと感じます。

#### 執行を速め、リスク管理を強化

2023年4月にスタートした新経営体制においては、執行と経営の監督、それぞれを強化することで企業価値を高めていきます。執行においては、より意思決定のスピードを

速めることを重視しています。非常に変化が激しい事業環境の中で、それに対応して素早く行動していくためには、執行の一体化・一元化を今まで以上に加速する必要があります。この4年間で業務の標準化と横串機能の強化に注力してきましたが、まだ十分とはいえません。引き続きマトリクス組織の構築状況をウォッチしていきます。

監督面では、リスク管理をより強化していきます。今後、柱となる事業をつくるために新規ビジネスやグローバルビジネスに積極的に取り組むとなると、その分リスクが増すことになります。そのリスク管理をどう進めていくか、執行の将来像も含めて、しっかりとモニタリングしていく所存です。

スピーディーな業務執行やリスク管理は、従来は創業者や創業メンバーがトップダウンや阿吽の呼吸で進めてきたところですが、これからは組織で対応していくことになります。組織でのマネジメントを機能させるためには、社員が正道を歩む精神と主体性をもって動くことが欠かせませんし、自由にモノが言える風通しの良い社風も必要になります。カシオイズムを継承・尊重しながら、事業環境の変化に合わせて会社も社員も変わっていければ、それは当社の新しい武器になるはずです。

## 大方針のもと、計画を継続的にブラッシュアップ

現在、当社が抱える最大の経営課題は、コア事業と新規事業のいずれにおいても、将来的に会社を支える明確な柱となり得るものを構築中です。大きく事業環境が変化する中で、コア事業をいっそう強化するにはどうしたら良いか、新規事業を確立するには何が必要なのか。そして、その2つの事業を両輪として回していくにはどうすべきか。そういった課題を解決していくため、新経営体制で、「ユーザーニーズを起点に新しい価値軸を創り出し、唯一無二のブランドに育てていく」という方針のもと、中長期の指針として2030年に向けた基本方針や、そこからバックキャストした2026年3月期までの中期経営計画を発表しました。

今もまだこの大方針のもと施策を議論している段階ですが、大切なのはこれだけ激しい変化がある時代ですから、大きな方向性、ビジョンは守りながらも、その時々に合わせて内容を細かにブラッシュアップし計画をローリングしていくことです。エリア戦略やブランドのポジショニングが刻一刻と変わる中で、2030年までに何をやるか。モノづくりだけではなくビジネスモデルそのものを変えていく必要がある中で、カシオらしい事業とは何か。それを考えることこそが企業活動そのものともいえます。私は社外取締役として、変化に対応するための取り組みをモニタリングし、サポートしていきます。

## 当社ならではの多様性、サステナビリティを

当社はこれまで、ハードウェアの売切り型ビジネスに比重を置いてきましたが、今後はハードウェアとサービスをセットで提供し、サブスクリプション型で課金する「リカーリングビジネス」へのシフトも検討していかなければなりません。

それに伴って、今後はリカーリングビジネスを世界で展開できる人材を育てていく必要があります。どういう切り口でサービスを設計すれば世界中の人に魅力が伝わるのか

を真剣に考える必要がありますが、一方でどんなに考えても日本人の発想だけでは難しい、というケースもあるでしょう。ですから、国内外で多様な人材を採用し、皆で協力して世界に通用するサービスをつくっていくことが必要だと考えています。そしてそのような取り組みは、当社ならではの多様性を体現したものだといえるのではないのでしょうか。

サステナビリティも非常に重視しています。サステナビリティについては、国際的な機関と交流し情報を収集して、国際的なスタンダードの動きを見ていく必要があります。そういった情報を踏まえた上で、日本企業・カシオとしての落としどころ、存在感の示し方を考え、当社ならではのスタンダードをつくっていくべきです。

## スキルマトリクスの強化も検討

取締役会は、これまで社外取締役が3名の体制でしたが、2023年6月に新しく1名が加わりました。現在の取締役会は、社外の取締役も活発に発言し、非常に良く機能していると感じます。社外取締役向けの情報提供もスムーズで、取締役会の前に事前説明会があり、経営会議で取り上げた項目について細かにレクチャーを受けています。ここで得た情報は、モニタリングする上で非常に役立ちます。

マトリクス運営の強化では、当社はこれからマーケティング機能の強化が必要であることと、先ほど述べたようなグローバルなリスク管理、また環境課題への対応やデジタル・IT分野の知見も重要になってきます。これらについての高い専門性をもつ人材をどう増やしていくか、取締役会で議論を重ねていきたいと考えています。

以上のような考えで、カシオ計算機株式会社の企業価値を高めるため社外取締役として活動していきます。



社外取締役  
指名委員 報酬委員  
数原 英一郎

## 長所を伸ばし、 長期的視点に立った経営を

社外取締役に就任するにあたり、創業者の著書をはじめ資料で当社の歩まれた道を学びました。その礎のもとでこれから当社がさらに発展されることを願っています。

この度社外取締役として新たに経営に参加いたしました。取締役会のさらなる多様性と有効性に寄与し、結果として株主価値を高められますよう努力をいたす所存です。

私は特に当社の長所に目を向けること、そして長期の視点で当社の経営をサポートできればと考えています。物事

の短所を改めることは当然としても、競争優位性の確立という視点からすると競争力の源泉となるべき長所に目を向け、それを強化していくことが重要な経営課題であり、それが結果として株主価値を高めることになるのではないのでしょうか。

特に製造業のように研究・開発・製造・販売と付加価値連鎖の長い業種においては短期間で成果を得ることは難しく、長期的に物事に取り組んでいくことが必要であると考えます。

当社は米国のニューズウィーク誌が選ぶ「世界における最も信頼できる企業ランキング(消費財部門)2023年版」で世界の16位にランクインされました。日本企業としては3番目です。これは世界の消費者からいかに当社が評価され、また期待されているかの証左だと感じました。カシオの皆さんには大いに誇りをもってその期待に応えていただき、新しい価値の創造に邁進していただきたいと思います。



社外取締役  
監査等委員  
指名委員 報酬委員長  
阿部 博友

## 適切な役員報酬制度の運営と 取締役会の実効性向上に向けて

### 報酬制度改定による株主価値の共有

適切な役員報酬制度は、中長期的な企業成長に向けて、職責を遂行するためのインセンティブとして機能します。そして、役員報酬制度はコーポレートガバナンス(CG)の重要な要素と位置付けられ、2021年6月の改訂CGコードも、報酬委員会が、自社の報酬ポリシーにそった報酬制度を構築することや、その制度を適切に運用することを求めています。当社は、2023年6月に開催された報酬委員会において、健全な企業家精神の発揮に資する報酬インセンティブのあり方について議論をしました。そして、株主価値とのさらなる共有化を図る

ために、役員の個別賞与については、業績評価を財務面だけでなく非財務評価指標からも実施し、それを報酬に反映させる方針を決定しました。非財務評価指数とは、当社のサステナビリティ開示における、環境への貢献度や人的資本の有効活用施策における貢献度などを意味します。こうした報酬制度の改定や、既に導入済みの自社株報酬制度を通じて、株主価値の共有を図りつつ、サステナビリティ経営に向けたインセンティブが適切に機能することを期待しています。

### 取締役会における多様性の確保

改訂CGコードは、取締役会構成員の一層の多様性を求めています。つまり、取締役会が「役割・責務を実効的に果たすための知識・経験・能力を全体としてバランス良く備え、ジェンダーや国際性、職歴、年齢の面を含む多様性と適正規模を両立させる形で構成される」ことが求められています。他方で、取締役会の構成については、各社の状況を勘案して適切に運用されることも重要です。「多様性」という言葉からは、ジェンダーや外国人比率が強調される傾向があり

ますが、むしろ経営戦略に照らして、取締役会が備えるべきスキルなどの特定が優先されるべきです。つまり、「取締役会の全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性および規模に関する考え方」(補充原則4-11④)を整理すること

が優先課題であり、その意味において、当社としては、今後スキルマトリクスに、人的資本の活用、IT、DXなどの新規項目を追加することを検討しつつ、取締役会の実効性を高めるための施策を検討してまいります。



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

## 取締役会の機能を最大限に発揮し、 企業価値の継続的な向上へ

### コーポレート・ガバナンスの充実が 企業価値向上の基本

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。

私は、2022年度の統合報告書の中で、コーポレート・ガバナンスにおいては、何より取締役会の機能を発揮することが重要であると述べました。当社では、取締役会の実施に際し、事前に議案の背景を含めた十分な説明を取締役会メンバーに行い、本質的な議論につなげています。また、毎年実施している取締役会実効性評価の前年度の結果を踏まえ、2023年度においては、中長期的かつ戦略的視点での議論の推進や、中期経営計画の進捗確認を通じた執行側に対する実効的な監督機能の強化に取り組んできました。最近では、「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」「人的資本投資に関する戦略」および「取締役の報酬等の決定方針」など、重要かつ注目されているテーマについて建設的な議論を幅広く行っています。

さらに、取締役会の機能を高めるためには取締役会の構成を考慮することが重要で、さまざまな価値観や異なる専門性をもつ取締役が活発に議論するプロセスを重視し、2023年6月に新たに社外取締役を1名増員したほか、当社のビジネス特性と将来像を見据えつつ、取締役会の監督機能が自律的かつ継続的に発揮できるよう、取締役会がどのような構成であるべきかを中長期的な視点で議論しながら、スキルマトリクスの見直しにも取り組んでいます。

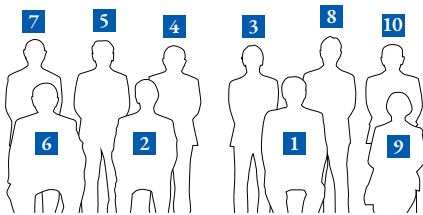
なお、当社に影響を及ぼすリスクへの機動的な対応を行いながら確実に業績を向上させるために、監督機能と執行機能の分離をさらに推し進めた新経営体制への移行を2023年4月に実施しました。

### リスクへの適切な対応

当社を取り巻く事業環境は、パンデミック、世界の政治・経済情勢などの影響を受け日々劇的に変化しています。この変化に迅速に対応し、適切なリスクテイクを支える環境を整備するためには、徹底したリスク管理と、「Research」の視点を加えたRPDCAマネジメントサイクルに基づき、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するレジリエンスの強化が必要です。当社ではリスクマネジメントのさらなる推進のため、2020年に内部統制体制を刷新し、リスクマネジメント(体制)を強化するとともに、取締役会においてもコンプライアンスや地政学、情報セキュリティなどのさまざまな観点から当社に影響を及ぼすリスクを総合的に勘案して議論しています。

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。

# 役員一覽



## 1 代表取締役

### 榎尾 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
- 2023年4月 代表取締役 会長(現任)

## 2 代表取締役

### 増田 裕一

- 1978年4月 カシオ計算機入社
- 2006年6月 執行役員 開発本部 時計統轄部長
- 2009年4月 執行役員 時計事業部長
- 2009年6月 取締役 執行役員 時計事業部長
- 2014年5月 取締役 専務執行役員 時計事業部長
- 2019年6月 取締役 専務執行役員 開発本部長 兼 事業戦略本部 時計BU事業部長
- 2021年4月 専務執行役員 時計BU事業部長
- 2023年4月 社長CEO 兼 CHRO
- 2023年6月 代表取締役 社長CEO 兼 CHRO(現任)

## 6 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(2023年3月退任)
- 2014年6月 公益財団法人新国立劇場運営財団 理事長(2022年6月退任)
- 2015年6月 野村證券株式会社 社外取締役
- 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4月 野村證券株式会社 社外取締役監査等委員(2021年6月退任)
- 2019年6月 カシオ計算機 社外取締役(現任)

## 7 社外取締役

### 数原 英一郎

- 1974年8月 三菱鉛筆株式会社入社
- 1980年3月 同 取締役
- 1982年3月 同 常務取締役
- 1985年3月 同 取締役副社長
- 1987年3月 同 代表取締役社長
- 2015年6月 エーザイ株式会社 社外取締役(2018年6月退任)
- 2019年3月 三菱鉛筆株式会社 代表取締役会長 兼 社長
- 2020年3月 同 代表取締役会長(現任)
- 2020年6月 富士急行株式会社 社外監査役(現任)
- 2023年6月 カシオ計算機 社外取締役(現任)

## 8 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 名古屋商科大学ビジネススクール教授(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)



3 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)

4 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)

5 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)

9 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 公認会計士(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(2023年3月退任)
- 2019年6月 TDK株式会社 社外監査役(2023年6月退任)
- 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)
- 2023年6月 株式会社ニコン 社外取締役監査等委員(現任)

10 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  
増田 裕一  
CEO 兼 CHRO



専務執行役員  
樫尾 隆司  
コーポレート  
コミュニケーション本部長



常務執行役員  
高野 晋  
CFO



常務執行役員  
樫尾 哲雄  
CS本部長



常務執行役員  
持永 信之  
NBセンター長



常務執行役員  
太田 伸司  
EdTech BU 事業部長



常務執行役員  
伊東 重典  
営業本部長



常務執行役員  
河合 哲哉  
開発本部長



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  
IR・財務戦略担当





執行役員  
加藤 朋生  
カシオアメリカ 会長



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  
サウンド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  
高橋 央  
時計BU 事業部長



執行役員  
柳 和典  
開発本部  
事業イノベーション  
センター長



執行役員  
小野 哲郎  
営業本部  
海外営業統轄部長



執行役員  
川合 義宣  
営業本部  
国内営業統轄部長



執行役員  
小林 康裕  
人事担当

# 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10名で構成されており、そのうち3分の1以上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、取締役会長が議長を務め、10名の取締役で構成し、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。また、コーポレート・ガバナンス体制の充実を図るた

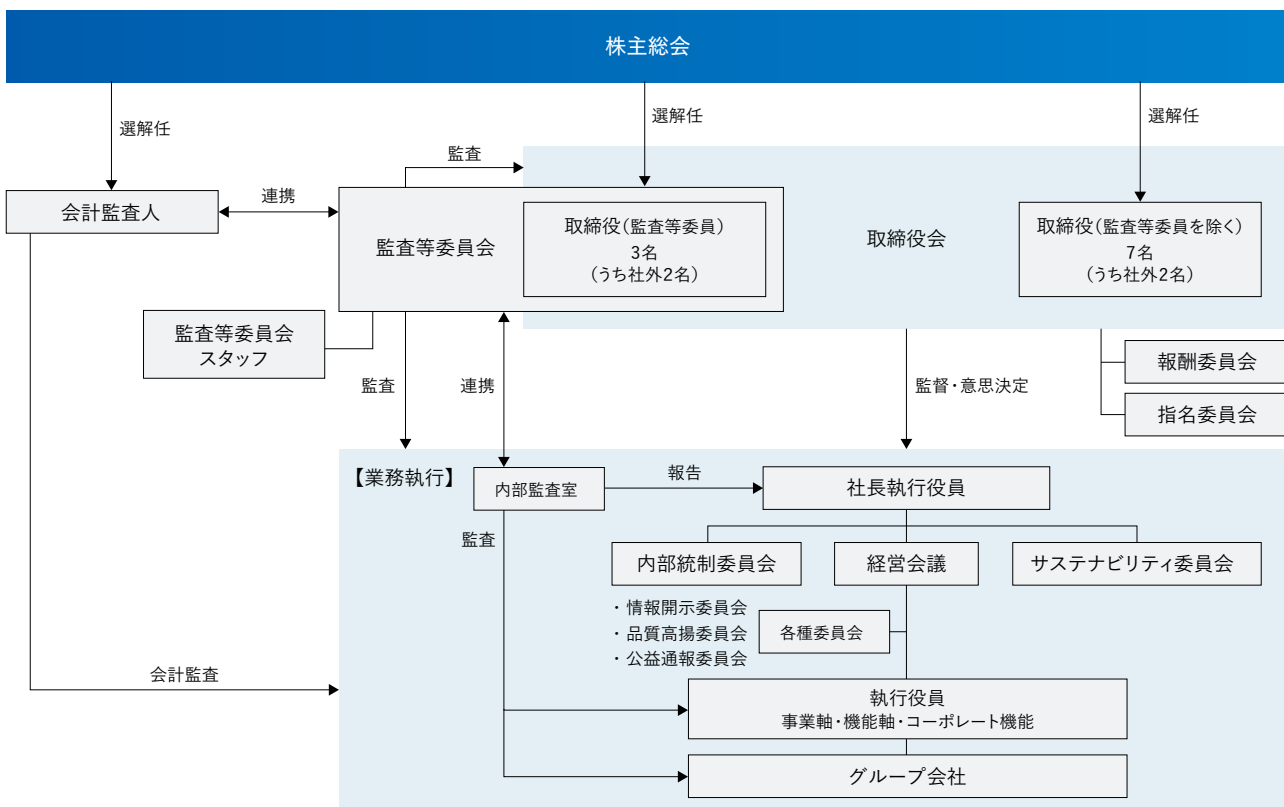
め、2023年6月29日の第67回定時株主総会において社外取締役を1名増員しました。当社は取締役会のうち3分の1以上（取締役10名のうち4名）を社外取締役で構成し、監督機能の強化を図っています。

- 取締役（監査等委員である取締役を除く。）7名（うち社外取締役2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。

なお、2022年度においては、計15回の実行役員会を開催し

## コーポレート・ガバナンス体制図



(各取締役の当該期間における取締役会への出席状況は表「取締役の構成」のとおり。)、事業状況や業績進捗等の報告に加え、決算の承認や株主総会の招集等の定期的に決議が必要となる事項、および取締役会実効性評価の結果を踏まえ、事業運営や経営政策に関する重要事項等(海外情勢を踏まえた今後の事業展開、戦略的な事業投資、次世代環境の構築推進、サステナビリティの実現に向けた取り組みおよびカシオグループにおける内部統制課題等)について議論および審議を行いました。

### ■ 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について審議のうえ、取締役会に対して答申します。

### 取締役の構成

	氏名	性別	指名委員会	報酬委員会	専門性および経験(スキル・マトリクス)					2022年度取締役会出席状況	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	樫尾 和宏	♂	○	○	◆	◆			◆	15 / 15回(100%)	12
	増田 裕一	♂	○	○		◆			◆	- / -回(-%)	2023年6月就任
	高野 晋	♂		○		◆	◆	◆		15 / 15回(100%)	8
	樫尾 哲雄	♂				◆			◆	15 / 15回(100%)	4
	山岸 俊之	♂	○			◆	◆		◆	15 / 15回(100%)	10
	尾崎 元規	♂	●	○		◆			◆	15 / 15回(100%)	4
	数原 英一郎	♂	○	○		◆			◆	- / -回(-%)	2023年6月就任
監査等委員	阿部 博友	♂	○	●				◆	◆	15 / 15回(100%)	4
	千葉 通子	♀	○	○			◆	◆		15 / 15回(100%)	5 <sup>※1</sup>
	山口 昭彦	♂				◆			◆	15 / 15回(100%)	2

■: 社外取締役 ●: 委員長 ○: 委員 ♂: 男性 ♀: 女性

※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。(注)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

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」の責任者からな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・能力をも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

### 社外取締役選任の理由

<p>尾崎 元規 独立役員</p>	<p>長年にわたり花王株式会社の経営者を務めた経験を有しています。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>数原 英一郎 独立役員</p>	<p>長年にわたり三菱鉛筆株式会社において優れた経営手腕を発揮し、同社の持続的な成長と企業価値向上のために重要な役割を果たしてきました。こ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、取締役会の議論の活性化や実効性の向上に貢献していただき、また、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および実効性向上に向けた議論、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ただくことを期待して選任しています。</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有しています。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有しています。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>

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。

取締役候補者の選任にあたって、取締役に対して期待する知識・経験・能力等を一覧化したスキル・マトリクス(表「取締役の構成」のとおり。)を整備しています。こうした専門性や経験と併せて、多様性、属性(独立性)、在籍年数等のバランスや経営環境の変化等も加味し、コーポレート・ガバナンスの強化や企業価値の向上に適した取締役会の構成とするべく、取締役候補者を決定しています。

当社は、最適な取締役会の構成について継続的に検討しています。

## ■ 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7名(内1名は監査等委員会スタッフ)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(半期毎に見直し)し、当該計画にそ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より意見・情報交換を行い、月次で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。

2021年度に引き続き2022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、重点経営課題に関して、審議時間を充て建設的な議論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、取締役会の多様性の確保や社外取締役の比率に対する意見があったほか、中長期的かつ戦略的視点での議論の推進や、3ヶ年中期経営計画の進捗確認を通して、執行側に対する実効的な監督機能の強化を推進していくこと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

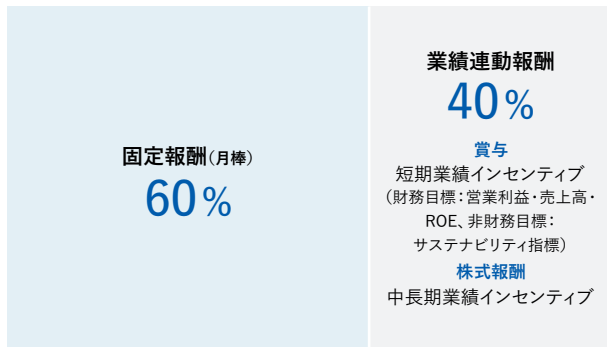
当社の役員報酬等は、下記のとおりと定めています。

### ■ 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、業績伸長、企業価値向上および社会の持続的成長に向けた取り組み強化を図るための経営努力の結果を基礎に評価・決定しています。具体的には、財務目標(評価指標は連結決算における営業利益・売上高・ROE)および非財務目標(サステナビリティ指標)の達成度、並びに各指標の前事業年度

実績との比較を評価のうえ、決定しています。

#### 役員報酬の構成イメージ



#### ■ 非金銭報酬等の内容

非金銭報酬としての株式報酬については、当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的とし、譲渡制限付株式報酬を導入しています。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しています。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)と決議しています。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。

#### ■ 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

#### 2022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)	196百万円	固定報酬	117百万円	5名
		業績連動報酬	78百万円	
		上記のうち、非金銭報酬等	43百万円	
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	1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。

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上で、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、代表取締役会長および代表取締役社長に委任しています。代表取締役会長および代表取締役社長は、経営の監督と執行の双方の視点に基づき、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会長および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会長および代表取締役社長が最も適しているからです。

## 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。

## リスクマネジメント／コンプライアンス

### 基本的な考え方

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上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」により、役員・従業員の法令の遵守および倫理的観点からの適切な行動の徹底を図っています。

### 内部統制委員会

内部統制委員会は、コンプライアンス、情報セキュリティ、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かか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、コンプライアンス面を含めた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

カシオグループを取り巻く事業環境の変化は速く、不確実性が増す中で変化に迅速に対応するためには、カシオグループの事業に影響を及ぼすと想定されるリスクに関し、グローバルでその兆候を捉えスピーディーに必要な対策を講じる必要があります。

カシオでは、内部統制委員会の監督のもとで全社リスク状況の可視化と一元管理を進め、カシオグループの事業へ

の影響を最小化するとともに、取締役会において継続的にモニタリングしています。

### 重要リスクへの対応

カシオでは、リスクマネジメントを効果的に推進するために、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リスク対応力の強化を図っています。特に、カシオグループの事業に影響を及ぼす地政学リスク、情報セキュリティなどを重要リスクとして特定し、対策を講じています。

#### 1. 地政学リスク

グローバルで事業活動を行う中、各地域の政治・経済情勢などに起因するさまざまなリスクが想定されます。調達・生産・物流・販売などの各局面においてリスクが発現した際の影響度を分析した上で、サプライチェーンへの対応や従業員の安全確保など適切な対策案を準備しています。

#### 2. 情報セキュリティ

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。

### 事業継続計画(BCP)

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)」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



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。

## ■ コンプライアンス体制

カシオでは、コンプライアンスは企業活動を支える土台であるとの認識のもと、法令遵守はもとより、高い倫理観に基づいた企業活動で社会からの信頼を得ることが大切であると考えています。法令遵守の徹底として、事業推進上、関連する法令の棚卸を行い、それぞれの法令に対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で確認するとともに、行動規範である「カシオ ビジネス コンダクト ガイドライン」を全役職員に徹底しています。

また、2023年10月からは、カシオグループにおけるコンプライアンス業務の統括管理組織として、法務部にコンプライアンス室を設置し、法令遵守の徹底とインテグリティ・カルチャーの醸成を図っています。

### 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。

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。

# 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います。

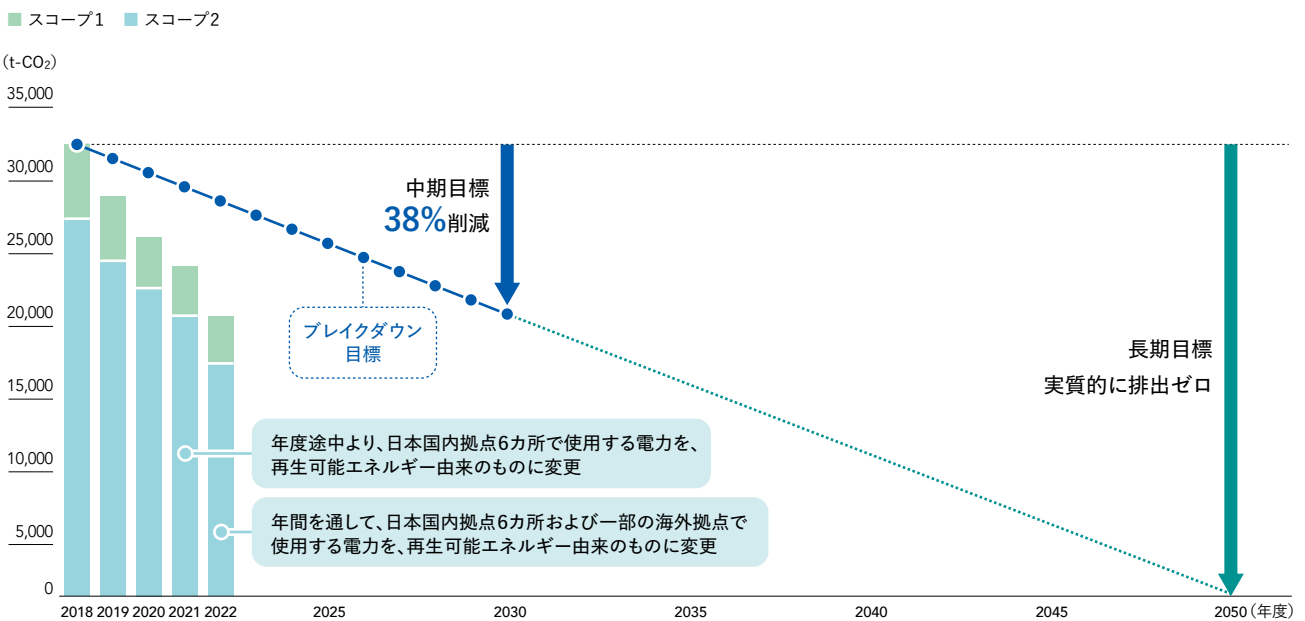
詳細はWebサイト「[環境ビジョンと環境基本方針](https://www.casio.co.jp/csr/environment/management/)」を参照ください。  
<https://www.casio.co.jp/csr/environment/management/>

## 「脱炭素社会の実現」に向けた取り組み

カシオの製品の多くは「小型・軽量・薄型・省電力」を特徴としており、製品使用時のCO<sub>2</sub>排出量が小さな事業モデルですが、メーカーとしてCO<sub>2</sub>排出量削減は真剣に取り組んでいかねばなりません。

CO<sub>2</sub>排出量中長期削減目標を設定し、SBTiやRE100といった国際的な枠組みにそって推進していきます。

### CO<sub>2</sub>排出量中長期削減目標(スコープ1、2)



## 「資源循環型社会の実現」に向けた取り組み

お客様が安心・安全に使用いただくにあたり、これまで培ってきたカシオの品質水準を落とすことなく、環境負荷低減が期待されている「新たな素材」に挑戦しています。モノづくりを担っている企業として、持続可能な社会の実現に向け、具体的な行動を示していく考えです。

### バイオマスプラスチックを採用した製品を販売

一例として、山・川・湖などアウトドアでのアクティビティ愛好者に好評をいただいている腕時計「PRO TREK」では、

2022年にブランドキャッチコピーを「One with Nature」に刷新し、製品や梱包の原材料面からも環境にこだわり、自然とともに歩むブランドとして取り組みを進めています。



素材面ではトウゴマの種やトウモロコシから抽出した成分を用いたバイオマスプラスチックを採用したラインアップを強化しています。原料となるバイオマスがその成長過程において大気中のCO<sub>2</sub>を固定したものであるため、焼却処理する際に排出されるCO<sub>2</sub>の抑制に期待されることや、枯渇性資源の使用量の削減に寄与します。

### パッケージでのプラスチック使用量削減、再生材の活用

時計におけるパッケージは、製品を汚れや傷から守るといった機能面はもちろん、手にした状態から製品を取り出す時のワクワク感の演出にも欠かせないものだと考えています。

2023年で誕生から40周年を迎えたG-SHOCKでは、「プラスチックの使用量を減らす」「プラスチックと紙は再生材を使う」という2つの目標を掲げ、環境に配慮しつつもG-SHOCKらしさにこだわったデザイン性をも併せもったパッケージ開発を進めています。



外箱にリサイクルペーパー(印刷はベジタブルインキ)を、内箱に100%再生プラスチックを使用した40周年記念モデル

### プラスチックから紙パッケージへの切り替え

一般電卓や関数電卓のパッケージは形状(大きさ)やキータッチを確認しやすくするため、プラスチックカバーを採用している製品が複数ありました。2023年6月より日本でも紙素材のパッケージへ順次変更することで、既に紙のパッケージを導入してきた海外と併せて年間約340トンのプラスチック使用量の削減が可能となります。

パッケージの小型化を併せて進めたことで輸送時の効率向上につながり、CO<sub>2</sub>排出量の削減にも貢献します。



プラスチックを使用した従来のパッケージ

紙素材を使用した新しいパッケージ

モノづくりをする企業の責任として、お客様が手にしていただく製品のみならず、パッケージはもちろんのこと、その前段階である企画-設計-製造-輸送工程において環境負荷低減への取り組みを推進していきます。

## 「自然との共生」に向けた取り組み

カシオが展開する時計ブランドG-SHOCK/BABY-G/PRO TREKでは、陸上、海洋などさまざまな地域の豊かな、そして時に過酷な自然環境下での活動に役立つ機能・性能やデザインを訴求したラインアップを展開しており、ブランドとして自然環境の保全に寄与することが責務であると考えています。

自然保護団体とのコラボレーションモデルの商品化を進め、環境保護団体等の活動を活性化するためのサポートをより強化していきます。

### コラボレーションモデル制作団体

- アイサーチ・ジャパン (国際イルカ・クジラ教育リサーチセンター)
- アクアプラネット
- アースウォッチ・ジャパン
- 日本自然保護協会

# 11年間の財務サマリー

	(年度)	2012	2013	2014	2015
<b>損益状況</b>					
売上高 <sup>*1</sup>		297,763	321,761	338,389	352,258
売上原価		181,479	189,358	190,706	199,251
販売費及び一般管理費 <sup>*1</sup>		96,231	105,827	110,920	110,838
営業利益		20,053	26,576	36,763	42,169
税金等調整前当期純利益		18,942	22,957	34,220	40,664
親会社株主に帰属する当期純利益		11,876	15,989	26,400	31,194
<b>キャッシュ・フロー状況</b>					
営業活動によるキャッシュ・フロー		9,478	40,107	30,755	32,710
投資活動によるキャッシュ・フロー		△13,377	8,044	△10,668	8,159
財務活動によるキャッシュ・フロー		△4,695	△38,523	△30,629	△21,673
フリー・キャッシュ・フロー		△3,899	48,151	20,087	40,869
<b>財政状態</b>					
純資産		163,968	185,256	204,158	202,111
総資産 <sup>*2</sup>		369,322	366,964	374,656	368,454
<b>1株当たり情報</b>					
1株当たり当期純利益(円)		44.17	59.47	100.08	119.72
1株当たり配当額 <sup>*3</sup> (円)		20.00	25.00	35.00	40.00
<b>財務データ</b>					
営業利益率(%)		6.7	8.3	10.9	12.0
ROE(%)		7.6	9.2	13.6	15.4
ROA(%)		3.2	4.3	7.1	8.4
自己資本比率(%)		44.4	50.5	54.5	54.9
D/Eレシオ(倍)		0.69	0.47	0.38	0.38
総資産回転率(回)		0.8	0.9	0.9	0.9
棚卸資産回転率(月)		3.6	3.0	3.5	3.5
設備投資額		7,637	5,574	5,926	6,889
減価償却費		5,325	5,717	5,794	6,505

※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)

2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
321,213	314,790	298,161	280,750	227,440	252,322	263,831
187,755	179,215	168,778	158,145	129,279	142,295	151,979
102,822	106,007	99,121	93,541	82,789	88,016	93,688
30,636	29,568	30,262	29,064	15,372	22,011	18,164
23,455	24,612	29,369	27,641	17,908	22,910	16,832
18,410	19,563	22,135	17,588	12,014	15,889	13,079
27,920	34,553	20,738	33,047	24,587	16,419	11,339
△3,255	△8,311	△6,227	△1,695	△3,116	△6,096	△3,146
△30,933	△10,589	△16,934	△24,915	△22,950	△19,033	△15,232
24,665	26,242	14,511	31,352	21,471	10,323	8,193
196,332	206,691	211,594	202,539	211,895	218,897	221,600
351,452	364,203	357,530	334,100	332,028	337,275	335,224
72.67	79.42	89.86	72.23	49.52	65.53	54.65
40.00	50.00	45.00	45.00	45.00	45.00	45.00
9.5	9.4	10.1	10.4	6.8	8.7	6.9
9.2	9.7	10.6	8.5	5.8	7.4	5.9
5.1	5.5	6.1	5.1	3.6	4.7	3.9
55.9	56.8	59.2	60.6	63.8	64.9	66.1
0.37	0.35	0.33	0.31	0.25	0.23	0.22
0.9	0.9	0.8	0.8	0.7	0.8	0.8
3.3	3.3	3.9	4.0	4.6	5.1	5.1
5,496	7,741	6,338	5,404	3,495	4,878	4,567
6,357	5,819	6,092	5,646	5,418	5,093	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。

# 連結貸借対照表

(百万円)

	前連結会計年度 (2022年3月31日)	当連結会計年度 (2023年3月31日)
<b>資産の部</b>		
流動資産		
現金及び預金	98,093	86,775
受取手形	242	159
電子記録債権	1,190	1,062
売掛金	27,583	28,997
有価証券	37,000	43,899
製品	44,829	46,401
仕掛品	5,704	5,846
原材料及び貯蔵品	10,284	12,869
その他	6,462	6,776
貸倒引当金	△619	△470
流動資産合計	230,768	232,314
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	58,673	59,176
減価償却累計額	△44,358	△45,684
建物及び構築物(純額)	14,315	13,492
機械装置及び運搬具	15,030	15,268
減価償却累計額	△12,249	△13,076
機械装置及び運搬具(純額)	2,781	2,192
工具、器具及び備品	34,869	36,277
減価償却累計額	△32,123	△33,671
工具、器具及び備品(純額)	2,746	2,606
土地	33,046	33,094
リース資産	8,447	9,454
減価償却累計額	△4,566	△5,299
リース資産(純額)	3,881	4,155
建設仮勘定	616	883
有形固定資産合計	57,385	56,422
無形固定資産		
投資その他の資産	9,920	10,760
投資有価証券	16,496	10,197
退職給付に係る資産	15,849	16,133
繰延税金資産	5,268	7,724
その他	1,617	1,702
貸倒引当金	△28	△28
投資その他の資産合計	39,202	35,728
固定資産合計	106,507	102,910
資産合計	337,275	335,224

(百万円)

	前連結会計年度 (2022年3月31日)	当連結会計年度 (2023年3月31日)
<b>負債の部</b>		
流動負債		
支払手形及び買掛金	19,235	16,650
短期借入金	235	239
1年内返済予定の長期借入金	8,000	25,500
未払金	15,988	15,201
未払費用	12,328	13,040
未払法人税等	2,429	2,471
契約負債	4,841	3,391
製品保証引当金	720	700
事業整理損失引当金	—	32
事業構造改善引当金	1,082	794
その他	6,808	5,526
流動負債合計	71,666	83,544
固定負債		
長期借入金	41,500	24,000
繰延税金負債	1,291	1,291
事業整理損失引当金	—	407
事業構造改善引当金	320	612
退職給付に係る負債	653	690
その他	2,948	3,080
固定負債合計	46,712	30,080
負債合計	118,378	113,624
<b>純資産の部</b>		
株主資本		
資本金	48,592	48,592
資本剰余金	50,137	50,123
利益剰余金	124,416	126,694
自己株式	△12,263	△14,397
株主資本合計	210,882	211,012
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	2,626	1,911
為替換算調整勘定	3,705	8,459
退職給付に係る調整累計額	1,684	218
その他の包括利益累計額合計	8,015	10,588
純資産合計	218,897	221,600
負債純資産合計	337,275	335,224

# 連結損益計算書

(百万円)

	前連結会計年度 (自2021年4月1日 至2022年3月31日)	当連結会計年度 (自2022年4月1日 至2023年3月31日)
売上高	252,322	263,831
売上原価	142,295	151,979
売上総利益	110,027	111,852
販売費及び一般管理費		
運賃及び荷造費	6,837	6,988
広告宣伝費	12,930	13,652
販売促進費	6,478	6,696
給料手当及び賞与	31,340	34,102
その他の人件費	6,381	6,941
賃借料	2,043	2,213
租税公課	1,339	1,357
減価償却費	2,880	3,064
研究開発費	6,207	5,272
その他	11,581	13,403
販売費及び一般管理費合計	88,016	93,688
営業利益	22,011	18,164
営業外収益		
受取利息	393	977
受取配当金	257	247
為替差益	—	507
その他	239	276
営業外収益合計	889	2,007
営業外費用		
支払利息	221	252
為替差損	198	—
その他	307	349
営業外費用合計	726	601
経常利益	22,174	19,570
特別利益		
固定資産売却益	5	2
投資有価証券売却益	1,560	1,855
特別利益合計	1,565	1,857
特別損失		
固定資産除却損	32	29
減損損失	710	1,242
事業整理損	—	2,734
事業構造改善費用	—	590
投資有価証券評価損	87	—
特別損失合計	829	4,595
税金等調整前当期純利益	22,910	16,832
法人税、住民税及び事業税	5,663	5,182
法人税等調整額	1,358	△1,429
法人税等合計	7,021	3,753
当期純利益	15,889	13,079
親会社株主に帰属する当期純利益	15,889	13,079



## 連結包括利益計算書

(百万円)

	前連結会計年度 (自2021年4月1日 至2022年3月31日)	当連結会計年度 (自2022年4月1日 至2023年3月31日)
当期純利益	15,889	13,079
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△1,896	△715
為替換算調整勘定	7,282	4,754
退職給付に係る調整額	△993	△1,466
その他の包括利益合計	4,393	2,573
包括利益	20,282	15,652
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	20,282	15,652
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2021年4月1日 至2022年3月31日)

(百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	48,592	65,056	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

当連結会計年度(自2022年4月1日 至2023年3月31日)

(百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	48,592	50,137	124,416	△12,263	210,882
当期変動額					
剰余金の配当			△10,801		△10,801
親会社株主に帰属する当期純利益			13,079		13,079
自己株式の取得				△2,241	△2,241
自己株式の処分		△14		107	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)					
当期変動額合計	—	△14	2,278	△2,134	130
当期末残高	48,592	50,123	126,694	△14,397	211,012

	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	2,626	3,705	1,684	8,015	218,897
当期変動額					
剰余金の配当					△10,801
親会社株主に帰属する当期純利益					13,079
自己株式の取得					△2,241
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)	△715	4,754	△1,466	2,573	2,573
当期変動額合計	△715	4,754	△1,466	2,573	2,703
当期末残高	1,911	8,459	218	10,588	221,600

# 連結キャッシュ・フロー計算書

(百万円)

	前連結会計年度 (自2021年4月1日 至2022年3月31日)	当連結会計年度 (自2022年4月1日 至2023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	22,910	16,832
減価償却費	11,392	10,962
減損損失	710	1,242
固定資産除売却損益(△は益)	27	27
投資有価証券売却損益(△は益)	△1,560	△1,855
投資有価証券評価損益(△は益)	87	—
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	57	△7
受取利息及び受取配当金	△650	△1,224
支払利息	221	252
為替差損益(△は益)	△106	345
持分法による投資損益(△は益)	24	△11
売上債権の増減額(△は増加)	2,075	△220
棚卸資産の増減額(△は増加)	△7,946	△2,305
その他の流動資産の増減額(△は増加)	△521	△281
仕入債務の増減額(△は減少)	△2,633	△3,361
その他の流動負債の増減額(△は減少)	1,113	△3,694
未払又は未収消費税等の増減額	△207	398
その他	△2,214	△1,624
小計	22,779	15,476
利息及び配当金の受取額	623	1,216
利息の支払額	△222	△252
特別退職金の支払額	△1,137	—
法人税等の支払額	△5,624	△5,101
営業活動によるキャッシュ・フロー	16,419	11,339
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	△1,436	△6,592
定期預金の払戻による収入	741	7,395
有形固定資産の取得による支出	△4,151	△4,636
有形固定資産の売却による収入	529	14
無形固定資産の取得による支出	△6,823	△6,410
投資有価証券の取得による支出	△4	△2
投資有価証券の売却及び償還による収入	4,882	7,136
その他	166	△51
投資活動によるキャッシュ・フロー	△6,096	△3,146
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)	82	4
長期借入れによる収入	—	8,000
長期借入金の返済による支出	△3,831	△8,000
自己株式の取得による支出	△2,455	△2,241
リース債務の返済による支出	△1,911	△2,194
配当金の支払額	△10,918	△10,801
財務活動によるキャッシュ・フロー	△19,033	△15,232
現金及び現金同等物に係る換算差額	5,561	3,367
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△3,149	△3,672
現金及び現金同等物の期首残高	137,053	133,904
現金及び現金同等物の期末残高	133,904	130,232

# 会社情報

(2023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 兼 CHRO

増田 裕一

## 資本金

48,592百万円

## 従業員数

9,732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

Casio Italia S.r.l. Milano Italy

Casio Computer(Hong Kong)Ltd. 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 and Africa FZE Dubai United Arab Emirates

その他 4社

# 株式情報

(2023年3月31日現在)

## 上場証券取引所

東証プライム

## 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

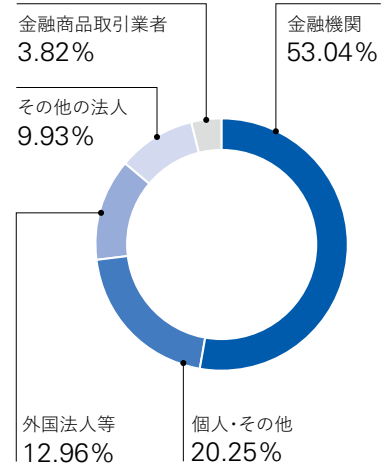
38,902名

## 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	51,891	21.69
株式会社日本カストディ銀行	34,019	14.22
日本生命保険相互会社	12,985	5.43
有限会社カシオプロス	10,000	4.18
株式会社SMBC信託銀行	7,894	3.30
JPモルガン証券株式会社	4,227	1.77
株式会社三菱UFJ銀行	4,097	1.71
株式会社三井住友銀行	4,050	1.69
公益財団法人カシオ科学振興財団	3,350	1.40
榎尾隆司	3,296	1.38

(注) 1 上記の信託銀行所有株式には、信託業務に係る株式が次のとおり含まれております。日本マスタートラスト信託銀行株式会社 51,891千株、株式会社日本カストディ銀行34,019千株、株式会社SMBC信託銀行7,894千株  
 2 上記の他、当社所有の自己株式9,802千株があります。  
 3 株式会社三井住友銀行は上記の他、当社株式7,894千株(3.30%)を退職給付信託に拠出しており、議決権行使については同行が指図権を留保しております。なお、当該株式数は株式会社SMBC信託銀行の所有株式数に含まれております。  
 4 2023年3月20日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書の変更報告書において、JPモルガン証券株式会社ほか4社が2023年3月15日現在、14,553千株(5.84%)を保有している旨が記載されておりますが、当社として議決権行使の基準日時点における実質所有株式数の確認ができないため、上記「大株主の状況」では考慮しておりません。

## 所有者別内訳



## ESGインデックスの組み入れ状況 (2023年9月時点)



FTSE4Good



FTSE Blossom Japan



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index



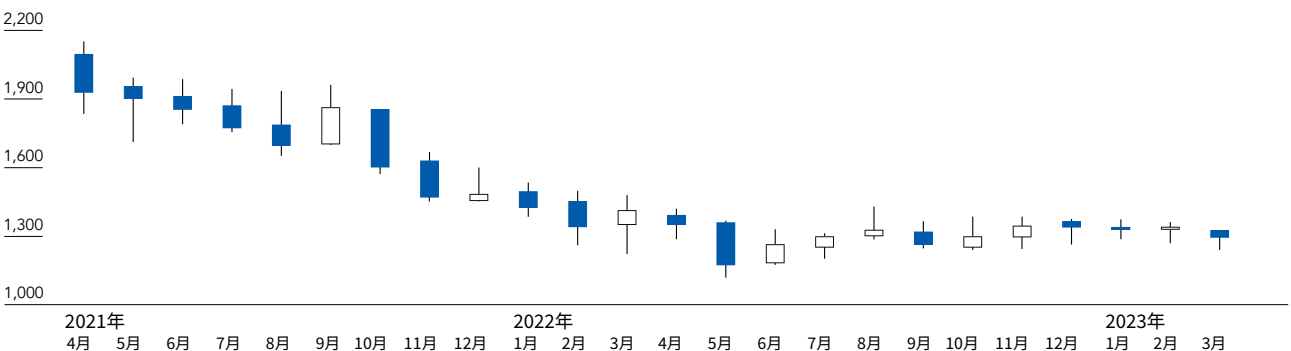
Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index



2023 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数(WIN)

## 株価の推移

(円)



カシオ計算機株式会社

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