



One CASIOによって
中長期の企業価値向

2019年度、カシオは、中長期の企業価値向上を目指し、3カ年の新中期経営計画をスタートさせました。私たちは今、新しい経営への変革を成し遂げるため、2022年3月期に設定した中期経営計画の目標達成に向けてOne CASIOで取り組んでいます。

中期経営計画を完遂し、 上を目指します。

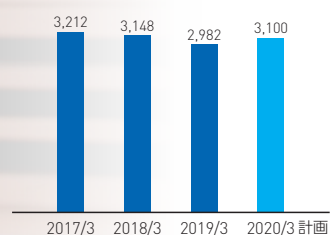
2019年3月期の業績

当期は、米中貿易摩擦の影響が世界的に広がるほか、新興国の政情不安、日本の製造業の景況感の悪化などがありましたが、カシオでは時計や関数電卓などの強いビジネスモデルを軸に、事業の継続的な拡大を目指してきました。

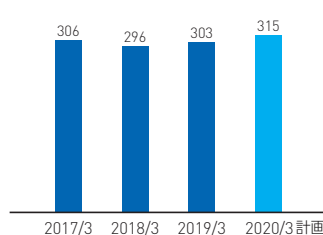
コンパクトカメラ事業からの撤退や外部環境の影響により売上高は減少しましたが、収益体質の改善を図ってきた結果、売上高は前期比5.3%減収の2,982億円、営業利益2.3%増の303億円、親会社株主に帰属する当期純利益は13.1%増の221億円の減収増益となりました。

2020年3月期は、新たな中期経営計画のもとで成長戦略を推し進め、売上高3,100億円、営業利益315億円、親会社株主に帰属する当期純利益225億円を見込んでいます。

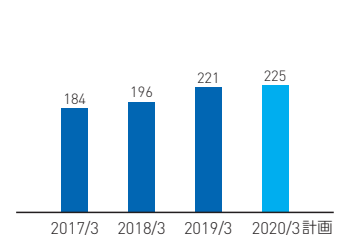
売上高
(億円)



営業利益
(億円)



親会社株主に帰属する当期純利益
(億円)



新中期経営計画がスタート

真の成長に向け、One CASIOによる全体最適へ

創業以来60年の歴史の中で、カシオは「創造 貢献」の経営理念のもと、「0→1」を生み出すモノづくりで成長してきた会社です。長年培ってきた独自技術や情熱ある社員など良い資産をもちながらも、近年足元ではそれを活かすきれていない反省がありました。

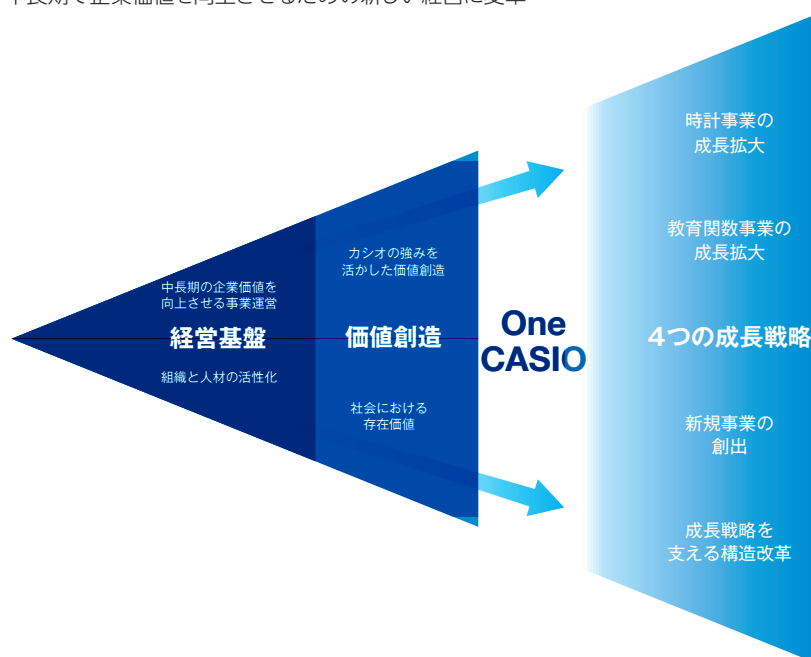
特に、各部門で設定した目標達成を優先するあまり、品目や部門ごとの短期視点の事業運営に陥っていたという課題があります。これは、自社の強み・弱みを全体で正しく理解し、資産を効率的に投下してつくり、売るというサイクルが回っていなかったということです。また、グローバルな事業環境の変化に、開発や生産、営業、本社スタッフのそれぞれの「仕事のあり方」が適応できていませんでした。

新たな中期経営計画ではこうした状況を打破し、真の成長に向けてひとつの開発、ひとつの生産、ひとつの営業、ひとつの本社として機能を一本化し、ひとつのカシオとして事業を遂行するOne CASIOへと構造改革を進めていきます。カシオ独自の技術力、強いビジネスモデル、ブランド力という強みを全体最適によって活かすきり、大きな飛躍を目指します。

One CASIOは、社内の見える化を進めることでもあります。自部門以外が見えにくかった従来の部分最適を脱却し、カシオが全社でもつ資産を可視化することで全体最適への土台をつくります。目指すべきゴールと価値観を共有した上で、グループ全員が経営の視点をもって自ら動き出せば、カシオはどんな環境変化にも対応できる強い組織へと必ず生まれ変わります。

中期経営方針

中長期で企業価値を向上させるための新しい経営に変革



変革に挑む4つの成長戦略

新中期経営計画では、「時計事業の成長拡大」「教育関連事業の成長拡大」「新規事業の創出」「成長戦略を支える構造改革」の4つの成長戦略を柱に、中長期での企業価値向上を目指します。

成長ドライバーである時計事業では、唯一無二のG-SHOCKブランドを軸に革新的なモノづくりを継続していきます。2018年に大ヒットをつかったメタルラインを今後も拡大するとともに、アウトドア分野での強みを発揮し、スマートウォッチ市場での確固たるポジションの獲得を目指します。

教育関連事業もまた、大きな伸びしろを見込みます。事業国の教育省や教師とのネットワークのもと培った独自のGAKUHAN市場を拡大し、世界中の学生の学力向上に貢献していきます。グローバルで成長が見込まれる電子試験、電子教科書市場でのWebアプリケーション開発など、新たな領域の開拓も欠かせません。

新規事業の創出では、カシオらしい独創性がある技術で新しい市場の創造に取り組みます。これは現在のカシオにとって最重要の課題で、既に医療・ヘルスケアや美容、都市基盤などの新分野での展開を始めています。例えば、デジタルカメラの開発で培ってきた画像技術を、現在新たに皮膚がんなどの画像診療支援システムで活用できるように、事業開発センターが中心となり、強みとなる技術と市場を全社横断的に結びつけていきます。

4つの成長戦略

時計事業の 成長拡大	<ul style="list-style-type: none">● G-SHOCKブランドの強みを活かしたメタル拡大&スマートウォッチ市場でのポジション確立
教育関連事業の 成長拡大	<ul style="list-style-type: none">● 安定した学生市場で継続的に売り上げ拡大（GAKUHAN）● 電子教育ビジネス確立による新規領域拡大
新規事業の創出	<ul style="list-style-type: none">● 強みを活かした新規市場の創造
成長戦略を支える 構造改革 (辞書・英会話/楽器/ プロジェクター/システム)	<ul style="list-style-type: none">● 構造改革の完遂により再成長事業へと変革

辞書・英会話、楽器、プロジェクター、システムの収益改善事業では、選択と集中により構造改革を完遂していきます。ひとつの開発、ひとつの生産、ひとつの営業、ひとつの本社のもと、限られたリソースを事業軸で整理し、効率的に活用していくことで黒字化を目指します。

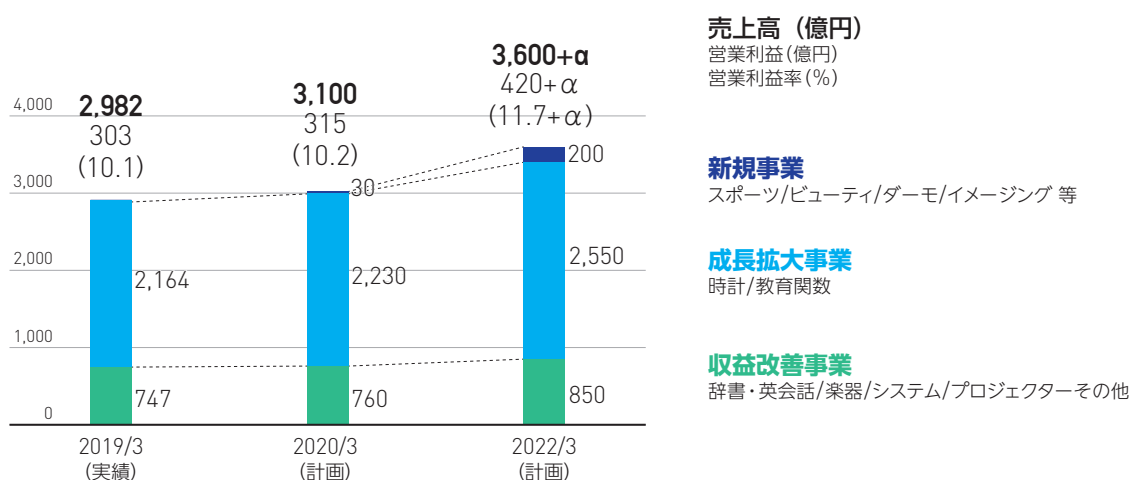
これらの戦略によって、2022年3月期の最終年度には、売上高3,600億円以上、営業利益420億円以上、営業利益率11.7%以上、ROE13%水準を目指しています。

また、事業推進においては「持続可能な開発目標(SDGs)」との連動を重視します。カシオのゴールはユーザーに本当に役立つものを提供し、社会に貢献すること。私たちがどのドメインでどのようなステークホルダーに貢献していくかを考えるとき、SDGsの17の目標は重要な手がかりとなります。SDGsの観点から事業の進め方を変えていくため、2019年には各事業において取り組むべきサステナビリティ目標を明確にしました。

「プロダクトづくり」から「新しいエクスペリエンスの提供」へ

「創造 貢献」という経営理念のもと、時代の先を読んでユーザーの潜在ニーズを見出し、最適な製品・サービスの提供で新しい市場を創り続けることが、私たちの社会に対する存在意義です。カシオの商品は「日常生活の中で知らないうちに使っていた」「買って見た後でカシオ製だと気づいた」など自然と人々の側にあってほしいと思います。新規市場の創造においても、人々のライフスタイルの中で、

財務数値目標





最も身近で大切な存在を生み出し続け、「もっと身近に」を実現するOnly 1カンパニーを目指していくことが何より重要です。

そこでは万人向けの売れる商品をつくらうとするのではなく、ある特定の人々に対してどんな体験を提供したいかを明確にしていくことが欠かせません。私は、ユーザーにとって本当に役に立ち、高いクオリティを誇る専用機やサービスこそが私たちのモノづくりの軸になると考えています。求められるのは、単なるプロダクトづくりを超え、新しいユーザーへ新しいエクスペリエンス(体験)を提供することです。

そのために、最適なパートナーとの「共創」も重視します。これまでカシオは、長い歴史の中で独自技術やオリジナリティにこだわり、デジタルライゼーションを牽引してきました。しかし時代が移り変わり、デジタル・アナログという枠を超えて市場の多様化が進む中、自前主義に固執する限りブレークスルーは起きません。特定のユーザーにまったく新しい体験を提供していくためには、カシオにない技術や知見を外から積極的に取り入れていくことが不可欠です。強みを活かしながら、Win-Winとなれるパートナーとともに、私たちにしかできない価値提供を目指します。

既にスポーツ分野においては、アシックスとの協働により、ランナー一人ひとりに適したランニング体験を提供し、健康増進をサポートする新規プロジェクトを進めています。人々の健康増進に寄与するこの共創プロジェクトは、カシオの新たな「創造 貢献」の代表例といえるものです。

2つの経営基盤

4つの成長戦略を支える経営基盤の改革として、「中長期の企業価値を向上させる事業運営」を実施しています。その第一段階として、抜本的な組織変更を実施済みです。さらに、責任の所在を明確にした7つの事業軸と4つの機能軸によって、中長期軸の事業運営を徹底することで、中期経営計画を遂行していきます。

「組織と人財の活性化」については、AI・IoT やデジタルマーケティング、E コマースに長けた人財や、グローバルに強い人財を獲得し、投入していきます。さらに、次世代への最良なモノづくり環境を築くため、その要となる羽村技術センターの整備を進めています。

カシオの未来を担う若い人財の活躍を促し、若手エンジニアを中心にした新しいモノづくりを大事にしたいと考えます。一人ひとりが働き甲斐を感じ、高いモチベーションを保てるよう、働き方改革やコミュニケーションの活性化に取り組みます。

会社を変えていくためには、「ユーザーの役に立ち続ける」という目的を現場が共有し、自ら動いていくことが欠かせません。トップダウンとボトムアップの融合に向けて、その結び目に立つ各部門長が、経営の意志を的確に現場に届けるとともに、若い人財の可能性を引き出していくよう、まず変わっていかねばなりません。社内を動かすために仕組みを整え、会社の力を最大化させていきます。

2つの経営基盤

中長期の企業価値を向上させる事業運営	<ul style="list-style-type: none">• 「中長期軸」「事業軸」「機能軸」による事業運営の徹底• 中期経営計画の監督の徹底
組織と人財の活性化	<ul style="list-style-type: none">• 事業環境変化に応じた組織構築(若返り、若手登用、外部人材獲得)• 働きがい改革/次世代開発環境の構築

コーポレート・ガバナンスの強化

2019年6月、カシオはコーポレート・ガバナンス体制強化のため、監査等委員会設置会社へと移行しました。これにより、取締役と執行役員のミッションを明確にした上で、取締役会による監督機能を徹底し、その監督のもと業務執行の迅速化と効率化を図っていきます。

また、取締役会の活性化を図るべく取締役の人数を削減することにより、社外取締役比率は29%から38%へと高まりました。いずれも各分野で、また経営者として、豊富な経験と知見を有する方々であり、取締役会および報酬委員会、指名委員会において、ステークホルダーの皆様の期待に応えていただけるものと考えています。

成長投資を重視し、資本効率の向上へ

当社は、財務安全性を確保しながら成長分野への投資を最優先することで、中長期的な成長とROEの持続的な向上を図ります。また、資本コストを意識した事業活動で、資本効率の最適化やフリー・キャッシュフローの創造に努めます。2022年3月期の中期経営計画最終年度には、ROE13%水準、自己資本比率60%水準、DEレシオ0.4倍以下を目指しています。

配当は安定配当をベースに業績とのバランスを考慮しており、中期経営計画期間中の配当性向は40%水準、株主資本配当率は5%水準を予定しています。

カシオは、One CASIOで構造改革を成し遂げ、中期経営計画を完遂していきます。2019年10月には中期経営計画の具体性、実効性を担保し、強力に展開、推進するための経営計画実行プロジェクトを立上げました。事業を通じて社会課題の解決を図ることで、社会から信頼される企業として、ともに発展していきたいと願っています。

この統合報告書2019が、投資家をはじめとするステークホルダーの皆様にとって、カシオグループの目指す方向をご理解いただく一助となれば幸いです。

2019年12月

代表取締役社長

榎尾 和宏



G-SHOCKブランドの強みを活かし、 持続的成長を図ります

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
増田 裕一

定量目標

	2019年3月期 (実績)	2020年3月期	2022年3月期
売上高	1,718億円	1,780億円	2,000億円
営業利益率	20%	20%	20%

定性目標

G-SHOCKの さらなる拡大	<ul style="list-style-type: none"> 堅牢性をベースにG-SHOCK市場でGメタル拡大 ASEANを中心に新興国で拡大 G-SHOCKを成長ドライバーとしさらなる拡大 (3年平均成長率10%超を狙う)
スマートウォッチの ポジション確立	<ul style="list-style-type: none"> Gスマートの開発、発売 - 堅牢性を軸としたスマートウォッチのデファクトスタンダード を確立

サステナビリティ目標

- 時計およびリスト機器を通じたスポーツ体験の提供/サポートによる利用者の健康増進
- (環境負荷低減) 事業活動における資源使用の削減



スマートウォッチ市場の急拡大による環境変化

2019年3月期の時計事業は売上高1,718億円、前年比1%増収と、ほぼ横ばいで推移しました。その中で、唯一無二の世界ブランドとしての地位を確立したG-SHOCKは安定成長を続け、特に2019年3月期はフルメタルの新製品の牽引により、前年比増収の売上高895億円となりました。

一方、従来のアナログの腕時計市場が世界的に縮小する中、当社でもアナログウォッチの製品が影響を受けた結果となりました。背景には、グローバルでスマートウォッチが台頭し、技術進化により従来の腕時計との境目をなくしながら市場を拡大していることが挙げられます。

急速に発展したスマートウォッチ市場は、既に過当競争の時期を過ぎてブランドの淘汰が進み、主要なプレイヤーが定まってきました。機能やアプリケーションはコモディティ化

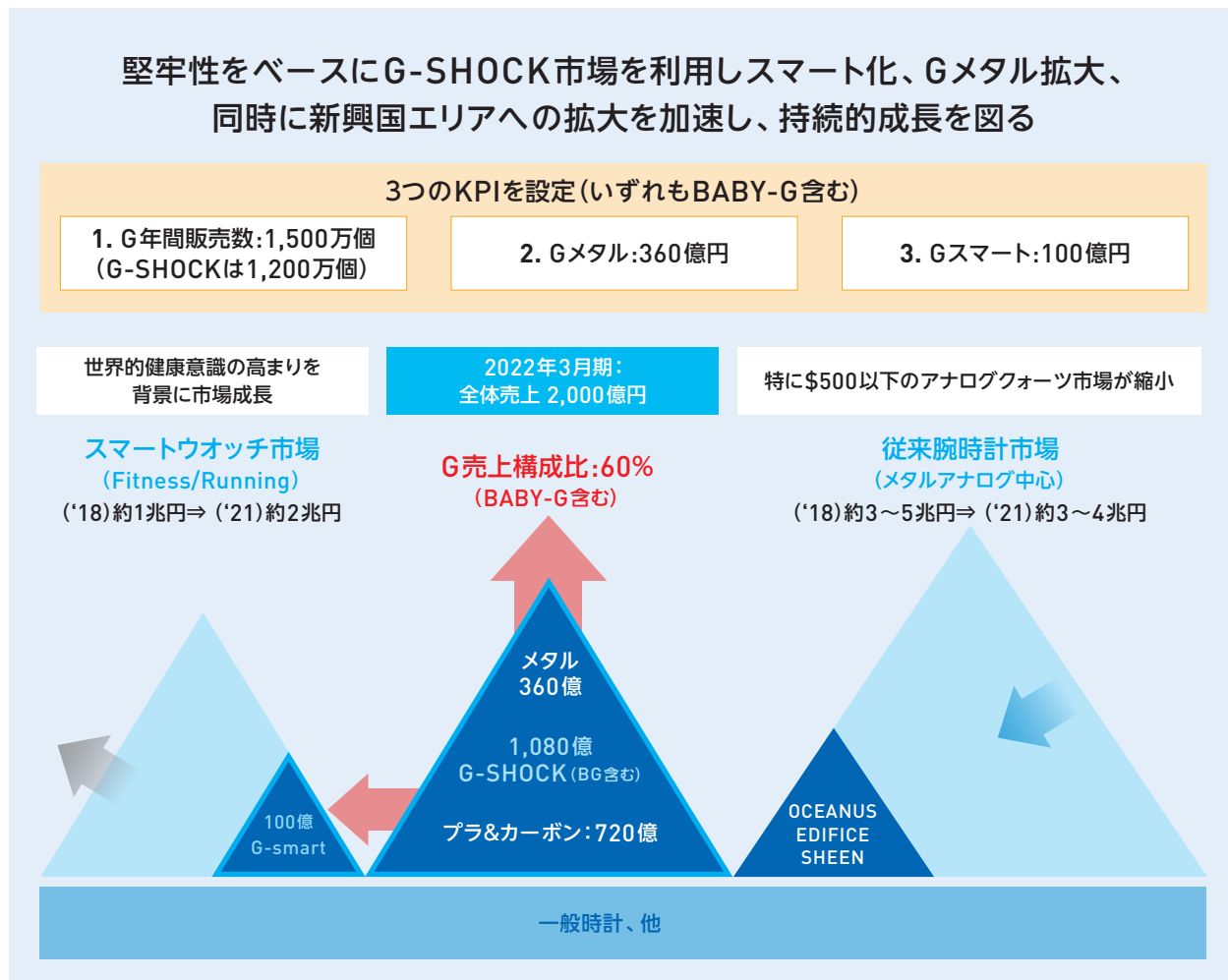
が著しい中、ハード面での差別化は難しく、ブランド力を活かしてどうポジションを獲得していくかが問われる局面を迎えています。

中期経営計画におけるミッション

カシオは1974年に時計事業をスタートして以来、時計の常識を変え、新たな文化を築いてきた歴史を持ちます。今日の市場変化に対しても、培ってきたブランドやノウハウを武器に、確かな存在感を発揮していくことが大切です。

中期経営計画においては、世界累計出荷数が1億個を超えるG-SHOCKブランドを活かし、メタルラインの拡大とスマート化、新興国エリアへの拡大を加速していきます。2022年3月期までにG-SHOCK全体の年間販売数を1,200万個へと高めるとともに、メタルでは売上高360億円を目指します。また、スマートウォッチ市場でのポジションを確立し、

時計事業の成長戦略



Gスマートで新たに売上高100億円を見込んでいます。

以上の施策により、利益率の高いG-SHOCK売上構成比を6割まで高めながら、時計事業全体で売上高目標2,000億円を達成していきます。

革新的なメタルモデルによる事業拡大

2019年3月期、G-SHOCKを牽引したフルメタルの新シリーズは、これまで樹脂だった外装にステンレススチールなどのメタル素材を採用したものです。従来の腕時計市場に消費者を引きつける話題が乏しかった中、メタルモデルはかつてない斬新なデザインで「タフネスなG-SHOCKを普段使いではめる」という新たなユーザー体験を提供しました。市場に変化を起こし続けることは今日ユーザーから選ばれるために必須条件といえ、中期経営計画においてもメタルシリーズの豊かなデザインをさらに生み出し、市場の期待を超えていきます。

デザインの拡充には、それを実現するための技術革新が欠かせません。例えば、メタル素材では従来シルバーかゴールドが常識だったのに対し、現在カシオが挑戦するのは多様なカラーバリエーションの創出です。メタルに色を加えるという今まで難しかった技術課題を乗り越えることで、樹脂の

カラーとはまったく質感の異なる製品づくりが可能になります。

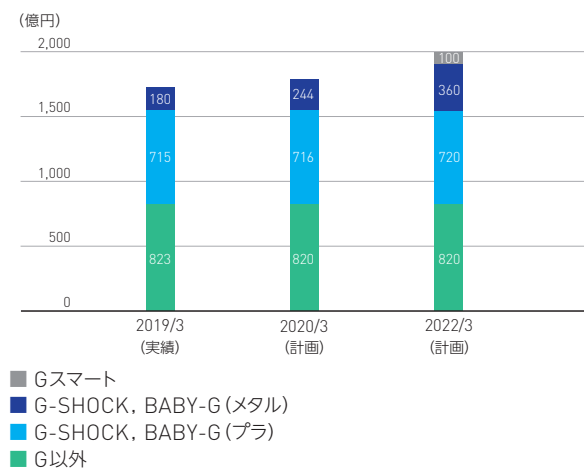
2020年3月期以降、メタルラインのラインナップを大幅に拡充し、事業規模をさらに伸ばしていきます。G-SHOCKにおけるメタル比率は、2019年3月期の20%から、2022年3月期には30%への向上を見込んでいます。

スマートウォッチ市場でのポジション確立

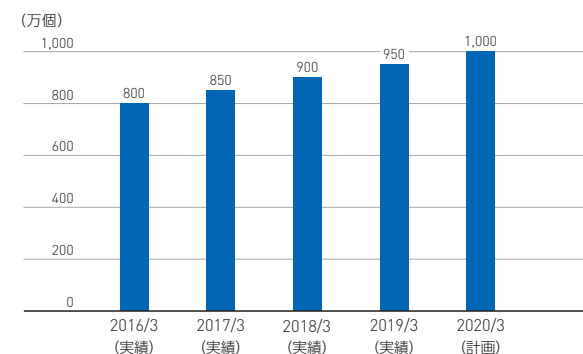
スマートウォッチ市場においても、スマートフォンを手掛けた唯一の時計メーカーであるという自負のもと、G-SHOCKブランドの強さを活かし、確固たるポジションを得ていきます。既に主なプレイヤーが決まってきている中でカシオがとるべき戦略は、G-SHOCKの堅牢性を軸に、アクティブ・アウトドア領域でのデファクトスタンダードを獲得していくこと。G-SHOCKならではのファッション性にGPS等のユーザーに役立つ機能を組み合わせ、新たな体験の提供を目指します。仕事やアウトドアで時計にも堅牢性を求める従来のG-SHOCKユーザーに対しても、スマート化で利用価値をいっそう高めることで、買い替え需要を創出できます。

2020年度中の発売開始に向け、現在はデバイスの小型化や高速・ローパワー化への技術投資や、アプリケーション

ジャンル別計画



G-SHOCK販売個数の推移



などのソフト開発を強化する最中にあります。スマート機能はグローバルでのエリア拡大においても鍵を握っており、先々はメタルが生み出した「普段使い」の市場での新たなユーザー獲得を目指します。

未開拓エリアへの営業体制の強化

時計事業において重点市場と位置付けるのが、中国、ASEAN、インドを中心とした新興国の未開拓エリアです。各国の市場開拓進度に合った営業戦略を進めるとともに、協業可能な代理店との連携を強め、事業規模の拡大を目指します。また、「市場開発課」の新設による本社から現地へのバックアップの強化や、Eコマースとデジタルマーケティングによる販路の重層化で、戦略的営業体制を構築していきます。

プロモーションにおいては、特に店頭でのG-SHOCKの世界観づくりを重視します。メタルを前面に出した店頭ディスプレイにより、消費者に「G-SHOCKが変わった」と実感してもらうことで、新たな話題の創出を狙います。毎年売り上げ拡大を続ける中国市場などでの成功事例を、他の重点市場にも横展開していきます。

また、このほどG-SHOCKアンバサダーとして、プロ

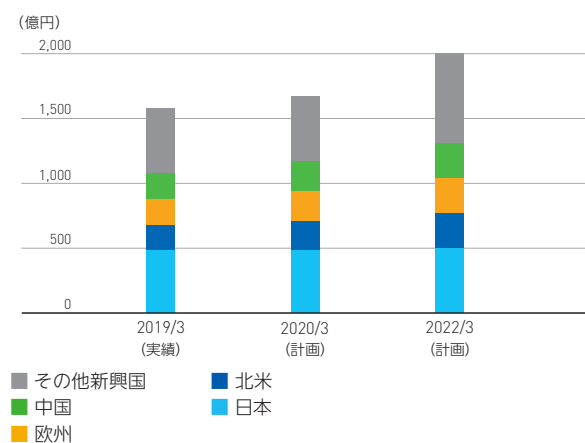
バスケットボールプレイヤーの八村塁選手とグローバルパートナーシップ契約を締結しました。今後八村選手は、G-SHOCK強化の一環として、SNSなどを通じて若者への情報発信を担っていく予定です。

環境低負荷や人々の健康への貢献に向けて

時計という製品が目指すべき最終形は「何もしなくても、どんな環境下でも正確な時刻を示し、ずっと使い続けられること」だと考えています。これは言い換えれば、充電や電池交換はもちろん、一切のメンテナンスが不要で、廃棄物も出さないということ。そうした究極の姿を意識しながら、事業全体で環境に配慮し、省エネルギー・省資源な製品づくりを追求していきます。その一環として、世界で深刻化する海洋プラスチックごみの問題に配慮し、包装材などでのプラスチック使用削減に注力します。

一方、現在開発に取り組むスマートウォッチでは、ウェアラブルの特性を活かし、ウォーキングやランニングでの利用価値を高めて、スポーツ機会の増加に寄与します。より多くの方に身近に活用されるスマートウォッチやそのアプリケーションの提供を通じ、体を動かす楽しさや喜びを高め、人々の健康増進に貢献していきます。

エリア別計画



▶ 中期経営計画 4つの成長戦略：教育関数事業



関数電卓のグローバル拡大と、 電子教育ビジネスの確立へ

執行役員
事業戦略本部
教育関数BU 事業部長
太田 伸司

定量目標

	2019年3月期 (実績)	2020年3月期	2022年3月期
売上高	446億円	450億円	550億円
営業利益率	16%	15%	16%

定性目標

海外重点国での 関数電卓拡大加速	<ul style="list-style-type: none"> 安定した学生市場で継続的に売上確保できるビジネスモデル(GAKUHAN*)の拡大 新興国を中心とした開拓国で重点国を定め利益率とシェアを向上 既存市場で偽物対策を強化し売上拡大
新規事業領域確立	<ul style="list-style-type: none"> 成長が見込まれる電子試験／電子教科書市場で当社の強みを活かしたWebアプリケーション開発 電子教育ビジネスでは、協業パートナーとともに事業確立(北米、欧州市場からスタート)

サステナビリティ目標

- 各国教育ニーズに対応した製品の提供による、より良い数学教育の実現
- 数学教師への関数電卓活用トレーニングによる教育レベルの向上
- (環境負荷低減) 事業活動における資源使用の削減



*GAKUHAN:「学校と先生のサポートを通し、より良い教育を実現するための活動」と位置づけられ、世界で展開する独自のビジネスモデル。世界市場で過半数のシェアを占める関数電卓では、製品販売後も教員への使い方指導や教本の作成などの支援を継続して実施しており、毎年新入生への販売が見込めると同時に、生徒の学力向上に貢献している。

安定した従来市場に加え、 未開拓国での拡大を見込む

教育関数事業では、学校への関数電卓の販売がグローバルで安定成長を続けています。2019年3月期の関数電卓の販売数は世界100カ国以上で合計2,360万台、利益率は16%という高い水準で推移しました。アジアやアフリカ、南米をはじめとする未開拓国においても、これまで課題となっていた推進の遅れに早急に対応することで、今後への市場拡大を見込んでいます。

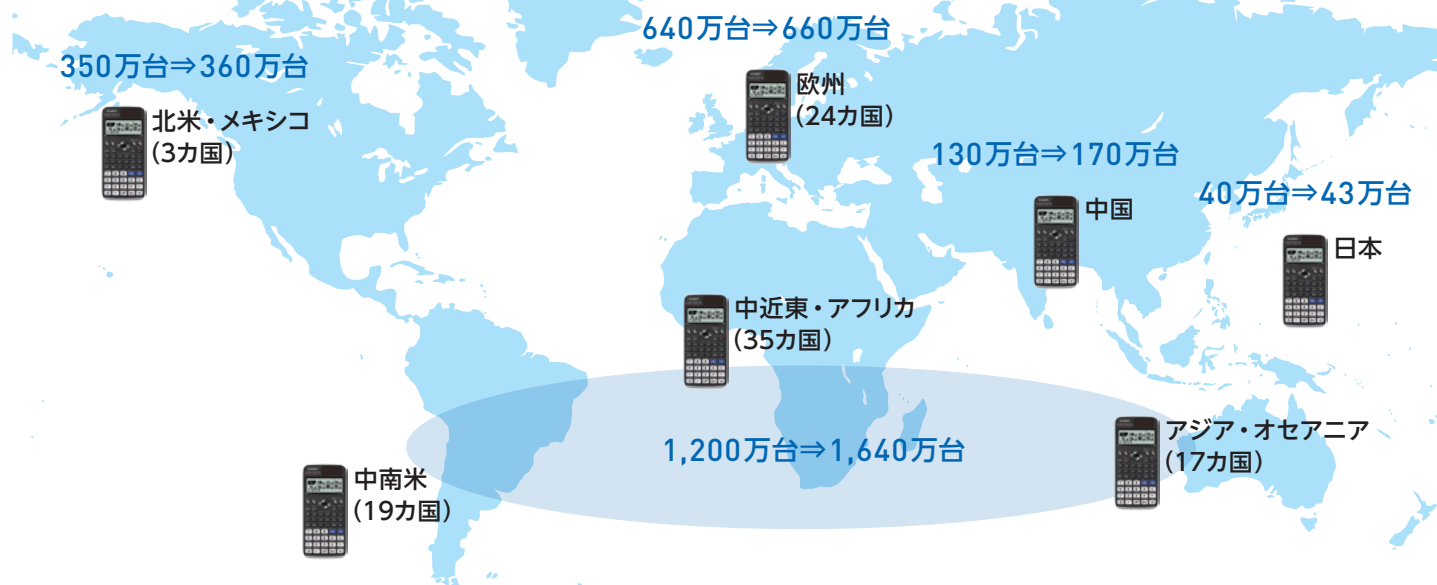
また、欧米地域を中心に、教育市場では紙から電子への移行期を迎えつつあります。教科書の電子化や、試験の作成・採点へのコンピューターの活用が進む中、現在北米だけでも電子教科書で14億ドル、電子試験で53億ドルの市場が広がり、事業拡大の新たな鍵を握っています。

カシオ独自のビジネスモデル 「GAKUHAN」の強み

教育関数事業において柱となる「GAKUHAN」は、「学校と先生のサポートを通し、より良い教育を実現するための活動」として、カシオが独自に確立してきたビジネスモデルです。世界市場で過半数のシェアを占める関数電卓では、製品販売後も継続的に教員への使い方指導を行う他、数学授業の提案や教材の開発を通して学生の学力向上に貢献しています。

30年以上前から、世界のさまざまな国と地域でGAKUHAN活動を展開しており、教育現場との強いネットワークのもと、事業国では毎年新1年生がカシオの製品を買って学習するという流れを生み出してきました。現地の教育事情やニーズに合わせ、個別にカスタマイズした活動推進で、高い付加価値の提供へとつなげていきます。

世界100カ国以上の教育に貢献→未開拓国でのさらなる貢献
2,360万台(2019年3月期実績)⇒2,873万台(2022年3月期計画)



重点13カ国を定め、 GAKUHAN活動を強化

中期経営計画では、海外での関数電卓事業をさらに加速させ、GAKUHANの安定的な拡大を進めていきます。未開拓国については、アジアやアフリカ、南米において重点13カ国を定め、各国の教育事情に対応した商品の投入で市場拡大を目指します。現地の教育省に働きかけ、教育改革を推進するトップダウン、および学校の先生・生徒たちに関数電卓を使ってもらい、より効率的な学習方法を啓発するボトムアップの二方向から、GAKUHAN活動に取り組んでいきます。

2020年3月期からは、市場開発の専門チームを本社に置くなど、人的リソースの投入で体制を強化。カシオが販社をもたない地域にも製品を効果的に展開していけるよう、各地の代理店対応を強化しました。また、タイの生産拠点では毎年ラインの増設を計画しており、生産能力向上への積極的な投資を行っていきます。

偽物対策の強化も重視します。模倣されにくい新商品の開発や、商標・意匠登録、Web認証システムの導入など、技術的・法的の二方向から対策を講じていきます。偽物を駆逐していくことは、ユーザーを被害から守るとともに、その地域でのカシオの信頼性向上や市場シェアの拡大に欠かせません。

これらの取り組みによって、一般電卓・関数電卓事業では中期経営計画における売上高目標530億円達成を目指します。

電子試験・電子教科書市場での 事業モデルを構築

今日、世界の教育市場で加速化するアナログからデジタルへの流れへの対応も、極めて重要と考えています。新たな成長が見込まれるこの電子試験・電子教科書市場に対して、ソフトウェア開発を中心とした早期対応を進めていきます。

具体的には、GAKUHANで培った知見をベースに、試験モジュールや数学学習ツール、自動採点ツールなどのWebアプリケーション開発にも注力します。例えば、ブラウザ上で計算を解く、グラフを描くといった機能が加わった電子教科書が浸透すれば、数学教育の質と利便性は大きく高まります。北米・欧州を皮切りに、各国の試験運営会社や教科書をつくる出版社をパートナーとして、カシオの計算技術を活かした共同開発を推進していきます。中期経営計画ではこの事業にソフト開発費6億円強を計上しており、カシオでは初となるソフトウェアビジネスへと既に乗り出しています。

中期経営計画の最終年度である2022年3月期には、この新領域で売上高20億円を目指します。さらにそこで確立した新たな事業モデルを中長期でグローバルに展開することで、時代とともに変化する教育現場のニーズに応え、世界の電子教育システムの発展に貢献していきます。

世界の生徒の学力向上を支えていく使命

教育関数事業では、世界の教育の発展に寄与し、生徒の学力向上を支えていくことが、カシオの変わらない社会的使命です。

現在カシオでは、世界各地でより良い数学教育を実現することを目指し、各国の教育ニーズに対応した製品を開発・提供しています。当社独自のビジネスモデルGAKUHANの推進によって、より多くの教員に関数電卓を使った指導方法のトレーニングを実施し、世界の教育レベル向上に貢献していきます。

一方、グローバル展開を加速する中、事業活動が環境に与える影響に配慮し、資源使用の削減にも積極的に取り組みます。例えば、年間販売数2,360万台の関数電卓では、その取扱説明書だけでも膨大な紙の量となりますが、Web化によりそれを避けられます。パルプの原料となる木を守ることで、森林の持続可能性に貢献していきます。

TOPICS

インドネシア教育文科省とパートナーシップ契約を締結

2018年9月、カシオはインドネシアのSTEM(Science, Technology, Engineering and Mathematics)教育における教師・学生の能力開発に向けて、同国の教育文科省とパートナーシップ契約を締結しました。

カシオでは2016年より、インドネシアでのGAKUHAN活動を継続。数学教師へのトレーニングや数学コンテストの主催を通して、関数電卓を使った計算プロセスの簡略化と、それによる問題解決能力向上に重点を置いた教育のメリットを訴求してきました。

今回のパートナーシップ契約を経て、今後は教師に向けた関数電卓を使った数学授業のトレーニングや、各地のパイロット校での試験的な授業を行い、効果を検証した上で、授業手法や教材の開発を進めていきます。培ってきた関数電卓事業のノウハウを活かし、インドネシア政府との協業のもと、同国のSTEM教育レベルの向上に寄与していきます。





カシオの独創性ある技術を活かし、 新規市場を創造します

執行役員
事業開発センター長
中山 仁

定量目標

	2022年3月期
売上高	200億円

定性目標

『創造 貢献』の原点に立ち返り、カシオらしい独創性のある技術で新規市場を創造



サステナビリティ目標

- 人々の健康や美容のデジタル化による一人ひとりに寄り添うパーソナル支援
- 人々が安心して生活できる社会基盤の創造
- オープンイノベーションの革新的顧客価値体験の創造拡大



4つのビジネステーマに注力

新規事業を担う事業開発センターの使命は、カシオの強みを活かした新しい市場を創造していくことです。

当期私たちは、カシオがもつ技術やブランド、拠点、流通経路などさまざまな資産の棚卸しを進めると同時に、「社会的に需要が高く、大きな成長が見込まれる市場はどこか」という観点から、長期的な市場トレンドを探ってきました。自社がもつ技術と市場トレンドを掛け合わせるとき、カシオは何ができるか、何をすべきかを一年をかけて再整理し、浮かび上がってきたのが「健康・スポーツテック」「美・ビューティテック」「画像診断サポート」「イメージングモジュール」の4つのテーマであり、それぞれの潜在市場において、ともに付加価値を生み出していける共創パートナーとの新事業創出です。

アシックスとの共創による新事業モデル

「健康・スポーツテック」では、すでにスポーツ用品メーカー大手のアシックスと提携し、個人ランナー向けサービスの事業化が進展しています。

現在、世界のランナー人口は1億4千万人で、その75%が何らかの怪我で苦しんでいるといわれています。このうち、「より速く、怪我なく走れるフォームを身につけたい」という層に対して、シーズンを通じてランナー個人に寄り添う「パーソナルランニングコーチ」サービスを展開します。カシオのG-SHOCKやセンサー、AI技術を、アシックスがもつアス

リートから市民ランナーまで4,600万人のランナーのビッグデータとスポーツ工学からのランニング知見を組み合わせることで、個人一人ひとりに合ったフォームのコーチングや最適なシューズの選択などをトータルに提案するまったく新しいサービスです。

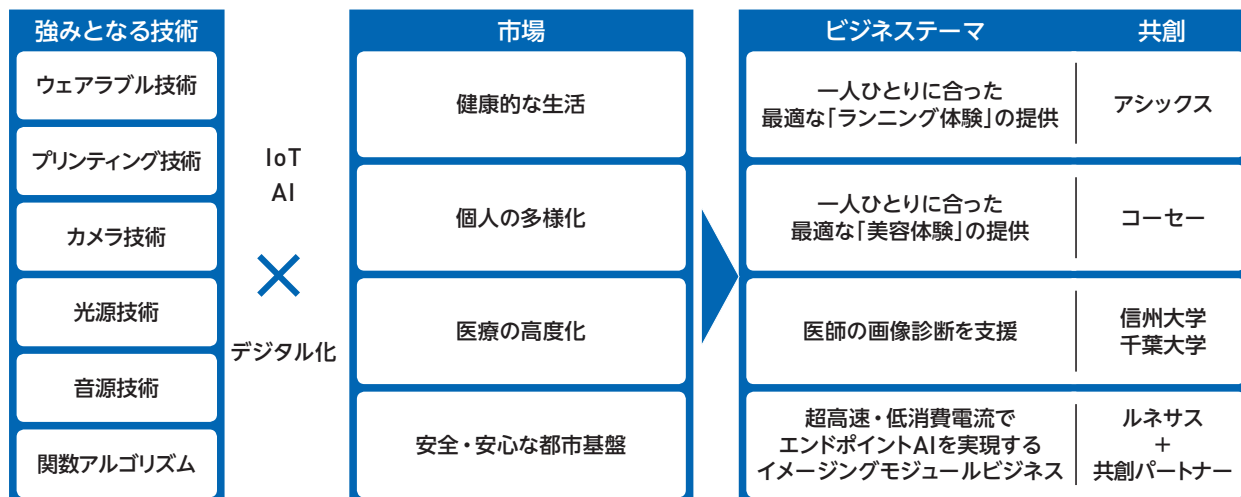
カシオとアシックスは、2020年から順次スタートし、それぞれの旗艦店をはじめとする実店舗の他オムニチャネルでの販路を計画しています。将来的には合併会社設立も視野に入れて大きな事業へと育てていきます。

続々と発進する新規事業

従来の製品売り切りのビジネスとは一線を画するこうした取り組みは、他の3つのテーマにおいても進んでいます。「美・ビューティテック」では、カシオ独自のプリンティング技術を活かして、コーセーとの事業に着手しています。「画像診断サポート」では、ダーモカメラは千葉大学と、撮った画像を管理できるパソコン用ソフトは信州大学と協業することによって開発できました。画像処理技術と関数アルゴリズムを駆使した「イメージングモジュール」でも、複数の共創パートナーとともに新たな事業の可能性を探っています。

これらの新たなビジネスの創出は、カシオを次の成長へと加速させます。中期経営計画最終年度である2022年3月期の売上高200億円を達成し、さらにその先を見据え、中長期視点で市場を育てていきます。

新規事業の創出



▶ 中期経営計画 4つの成長戦略：収益改善事業

電子辞書・英会話学習機

電子楽器

プロジェクター

システム

低収益事業構造から脱却し、安定した収益基盤を確立します

定量目標

	2019年3月期 (実績)	2020年3月期	2022年3月期
売上高	747億円	760億円	850億円
営業利益率	-2%	1%	5%

定性目標

営業／本社スタッフの構造改革推進	<ul style="list-style-type: none"> 国内営業、本社スタッフの早期退職制度実施による経費削減効果 市場環境に応じた販売体制見直しによる営業経費効率化
効率的な事業運営	<ul style="list-style-type: none"> モノづくりの効率化を進め、収益力を改善

サステナビリティ目標

- 幅広い知識を身につける機会の提供
- プロジェクター活用による教育インフラの整備と効果的な学習環境の提供
- (環境負荷低減) 事業活動における資源使用の削減



構造改革の完遂

電子辞書・英会話学習機、楽器、プロジェクター、およびシステム事業は、現状の売上規模で利益を生み出せていない事業構造に問題がありました。従って、早期退職制度実施の他、販売体制見直しによる営業経費効率化、費用対効果を見極めた全社経費削減など、開発、生産、営業、本社が“One CASIO”で構造改革を進めることにより、低収益事業構造から脱却し、安定した収益基盤を確立します。

各事業の強みを活かし再成長事業へ

各事業のもつ強みを活かした新規ジャンルや新規商品を生み出すことで市場を拡大・創造し、再成長させていきます。辞書・英会話事業では、独自技術、ブランド、ビジネスモデルなどの活用を図っていきます。楽器事業では、顕在化した市場へ注力していきます。また、プロジェクターとシステム事業では、未開拓エリアの拡大によるポテンシャルの最大化を図っていきます。

楽器事業の取り組み事例

こうした取り組みで先行しているのが楽器事業です。同事業は、楽器市場が健在の中、デジタルピアノや電子キーボードが一定のシェア、売り上げを確保しながらも製品の作り方、販売の仕方に問題があり、慢性的な赤字に陥っていました。このような中、従来60モデルあったキーボードのラインアップの半減、原材料の集中購買の徹底、自社生産体制の強化、組み立ての専門店流通の開拓などの取り組みを進め、2020年3月期以降には安定的な収益を確保できる体制を構築しています。

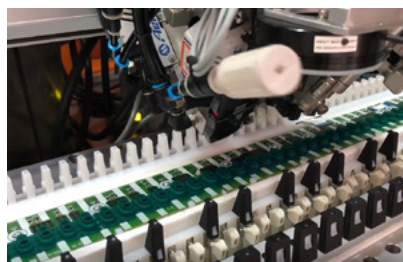
主な改善施策

生産効率化

- キーボードラインアップ効率化
モデル数削減: 60モデル → 30モデル
- 新音源開発(Aix音源搭載)
- 自社生産体制の強化(EMSからの移管)
- サプライチェーン効率化による原価低減
- 自動化推進

流通最適化

- 流通の再構築(販売店の選別)
- 専門店流通開拓



鍵盤の自動組み立てライン

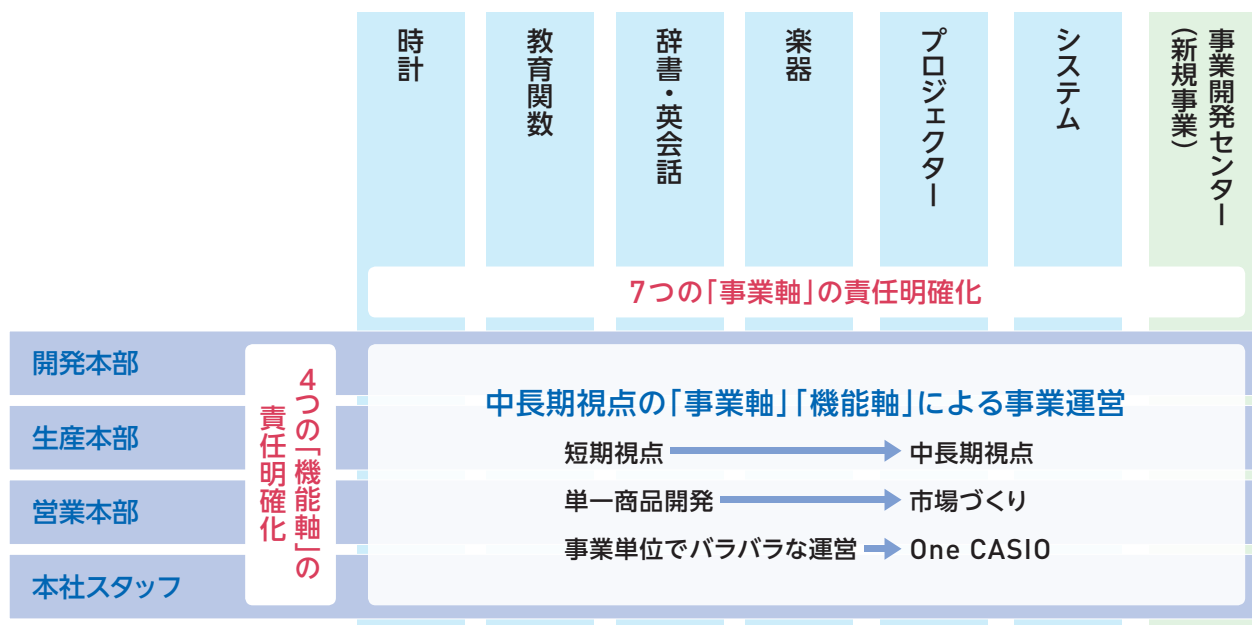


PX-S1000

▶ 中期経営計画：中長期の企業価値を向上させる経営基盤の構築

これまでの事業運営は、短期視点の商品軸・エリア軸による部分最適化されたバラバラの集合体でした。これからは新たな経営基盤として、中長期視点でカシオの強みを最大限に活かせる事業運営を目指します。執行体制としての、それぞれの事業部長が監督する7つの「事業軸」と4つの「機能軸」により責任を明確にすることにより、市場づくりに向かって“One CASIO”で部分最適から全体最適を果たし、中長期的な企業価値の向上を図ります。

中期経営計画



7つの「事業軸」

時計、教育関数、辞書・英会話、楽器、プロジェクター、システム、事業開発センター（新規事業）の7つの事業それぞれの責任者が損益責任をもち、新たに機能として商品企画とマーケティング機能を設けることで、事業環境の変化や市場ニーズに対応できる戦略を立案します。

4つの「機能軸」

開発本部：モノづくりの最適化を行い、開発効率向上を図る。

生産本部：資材購買の一元化や生産拠点の最適化、生産の自動化を図ることによりコスト改善効果を生み出す。

営業本部：エリアごとの商品、販売手法の改善により選択と集中を推進する。

本社スタッフ：費用対効果を見極め、無駄な経費削減を継続して実施する。

開発本部



開発本部の役割

組織の壁を取り除き、関連部署との強い連携をもって

1. 商品コンセプトを最大限に活かす技術開発とその仕組みづくり
2. 期待以上の顧客満足度を確保できる商品パフォーマンスの開発
3. 商品戦略を実現する技術の先行開発と積極的な知的財産活動を行い、ユーザーファーストの実践を通じて世界にカシオファンを広げていく。

生産本部



生産本部の役割

これまでのマザー工場体制の確立、サプライチェーン構造改革の両施策推進の上に立ち、資材戦略、生産戦略、物流戦略を統合し、労務費の上昇に左右されないモノづくりの実現と、新規事業の創出、既存事業の拡大を通じた成長戦略の実現を目指す。

営業本部



営業本部の役割

幅広い事業品目を販売するにあたり、品目ごとに全世界のエリアごとのマーケット特性、ユーザーを徹底的に分析し、選択と集中を実施することにより各エリアに最適な営業政策とリソースの配分を行うことで、売上と利益の極大化を図る。

本社スタッフ



本社スタッフの役割

1. 事業部門の戦略実行の支援
2. 成長促進のための経営資源創出
3. ガバナンス・コンプライアンスの強化、ステークホルダーとの関係強化を通じて、中長期で企業価値を向上させるための取り組みを推進する。

サステナビリティ目標(全社)

- (環境負荷低減) 事業活動における資源使用の削減
- (環境負荷低減) 廃棄の抑制



▶ 中期経営計画：組織と人財の活性化

カシオグループは、中期経営計画のスタートを「第二の創業」と位置づけ、成長戦略の一環として「抜本的な人事制度改革」と「次世代開発環境の構築」を2本柱とする「組織と人財の活性化」に取り組んでいます。

「抜本的な人事制度改革」においては、新たなフェーズの経営基盤を構築し、イノベーションを生む企業風土醸成を推進していきます。「次世代開発環境の構築」では、3つのキーワード“作業時間・移動時間を減らし、モノづくりの時間・創造の時間・スキルアップの時間を増やす”“快適なワークプレイス”“誇れる環境”によって、最適な環境構築を目指しています。

革新的で活力のある職場づくりに向けて

社員のモチベーションを高め、社員の生産性を向上させるために以下の施策を展開しています。

- ・働く時間の革新
- ・働く場所の革新
- ・業務の抜本的な効率化

社員と会社のエンゲージメントを強固にし、社員、会社双方がより成長、発展することをゴールにしています。

挑戦意欲と行動変革の促進に向けて

カシオの成長、発展に貢献する意欲をもち行動する社員をしっかりと評価し育成するために、処遇・評価制度を抜本的に見直しています。

- ・役割期待に応じた処遇体系
- ・役割期待の遂行度を公正に評価する目標管理システム
- ・コア人財の育成に向けたプロセス評価システム

上記システムを通じて、カシオの革新的な風土づくりを進め、企業活力の向上を図っています。

チャレンジ精神旺盛で活気ある人財の育成に向けて

自律的キャリア形成

社員が自らのキャリアを自律的に切り開いてゆけるよう各種研修の充実、キャリアプラン策定、ジョブローテーションなどに取り組んでいます。

マネジャークラスの研修には、コーチングなどの新たな仕組みを取り入れるなど、現場運営のレベルアップを図っています。

キャリアサポート制度

30歳、40歳、49歳というキャリアの節目節目で自身を見つめ直し、今後の働き方を考える支援を行うキャリアサポート制度を導入しています。社内外の道を視野に入れて今後の働き方を社員が自らの意思でキャリアを自律的に形成していくことを目指しています。

中でもジョブチャレンジは、これまであったローテーションを自発的なものに変える仕組みです。仕事の幅を広げることで社員のスキルアップを図るとともに、活発な異動で組織の活性化と適正配置を同時に実現していきます。

女性と若年層の登用

組織と人財の活性化を図っていくためには、ダイバーシティへの取り組みが極めて重要です。

若手、シニア、女性各々の層について活性化のKPIを設定し、ダイバーシティをさらに前進させるための取り組みを強化しています。

特に若手については、役職者定年を厳格に実行し、積極的に有為な人財の登用を進めています。

シニア社員の活性化

再雇用制度を全面的に見直し、シニア社員がいきいきと活躍できるシステムを構築しています。

役割期待の明確化、メリハリの効いた処遇体系の導入に加えてジョブチャレンジ制度などシニア社員の活性化に取り組んでいます。

人事改革の制度設計

今回の人事改革では、幹部社員から一般社員まで、新入社員から定年まで、シニア、若手、男性、女性を問わずすべての社員の処遇と評価、研修制度、働き方、働く環境をトータルパッケージとして同時に見直しています。またすべての社員が、会社の目指す方向性とプライオリティを共有できるよう、シンプルでわかりやすい制度設計を行っています。

組織と人財の活性化

事業環境変化に応じた 組織構築	■組織のスリム化/若手登用によるパフォーマンスの最大化						
	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2018年度→2019年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>課数のスリム化</td> <td>▲11%</td> </tr> <tr> <td>若手マネジャーの登用(部課長 平均年齢)</td> <td>部長▲2歳/課長▲3歳</td> </tr> </tbody> </table>			2018年度→2019年度	課数のスリム化	▲11%	若手マネジャーの登用(部課長 平均年齢)
	2018年度→2019年度						
課数のスリム化	▲11%						
若手マネジャーの登用(部課長 平均年齢)	部長▲2歳/課長▲3歳						
次世代開発環境の構築 働きがい改革	■専門性の高いキャリア人財の獲得						
	<table border="1"> <tr> <td>デジタルマーケティング</td> <td>グローバル</td> <td>AI・IoT</td> <td>Eコマース</td> </tr> </table>		デジタルマーケティング	グローバル	AI・IoT	Eコマース	
デジタルマーケティング	グローバル	AI・IoT	Eコマース				
	■次世代開発環境の構築						
	<ul style="list-style-type: none"> ・羽村技術センター再構築による最適なモノづくり環境の整備 ・イノベーションを促進する「ワークスタイル」の改革と「共創の場」づくり ワークスタイル: 場所・空間・時間 共創の場 : 社内外コミュニケーションの活性化 						
	■革新的で活力のある職場づくり						
	<ul style="list-style-type: none"> ・働き方改革/職場の活性化 ・チャレンジ精神旺盛で活気のある人財づくり 						

トップダウンとボトムアップの融合により中期経営計画を実現

ハード的環境

開発の生産性を向上しイノベーションを促進する次世代開発環境を目指し、開発の礎となる基地拠点として羽村技術センターの抜本的再構築を推進しています。併せて、場所・空間・時間にとらわれない自由な発想を可能にするワークスタイルを目指し、サテライト拠点の設置を計画しています。

イノベーションを促進する本部基地

羽村技術センター(東京都羽村市)は敷地面積4万5千m²で、現在利用している建屋に隣接してほぼ同規模の建屋を建設できる土地を保有しています。ここに本部基地として新たな建屋の建設を計画しています。新建屋は、快適性、多様性、変化への対応、環境性能、耐震防災、持続可能性など、あらゆる最新の機能を備え、開発の要となる部門(商品企画、品質、新規事業開発、生産本部など)の本部基地として建設されると同時に、情報開発、総務部、知的財産部など社内のサポート部門および社外の共創パートナーとも協業できる空間を設ける予定で、3年後の竣工を目指しています。

自由な発想を促すサテライト拠点

最新機能を完備する羽村の本部基地と呼応するかたちで、場所にとらわれず自由な発想で仕事ができるサテライト拠点の設置計画が進められています。現在コンセプトの絞り込みと候補地の選定を並行して進めており、「活性化

域」としてテーマに沿った「共創の場」を活用できるよう考察中です。このサテライト拠点によって、カシオの社員がこれまで接点のなかった多種多様な職種の人々と交流する機会が増え、新たな視点や視座、広い視野を獲得することができ、ひいてはイノベーションを創造していくことが期待されています。

ソフト的インフラ環境

羽村の本部基地と各地のサテライト拠点、そして初台本社などのすべての拠点をOne CASIOとして機能させるためには、“どこにいても本部拠点と同様以上の活動ができる環境”を整備することが必須となります。そのため、通信などのIoT関連については、既に最先端で最高の技術と設備を全社へ導入することが決定しています。

ワークスタイル改革

社員が場所、空間、時間を自在に活用するワークスタイルは、次世代環境開発の礎となる重要な要素であり、ハード的環境とソフト的インフラ環境の整備も、目的はカシオの社員が育つこと、創造すること、生産性を高めクリエイティブな時間を増やすことにあります。しかし一方で、このような多様な働き方を支援するためにはフレキシブルなマネジメントやきめの細かい評価が不可欠となることから、物理的な環境整備と並行して、管理職を対象にした研修を全社的に展開していくこととしています。