



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。

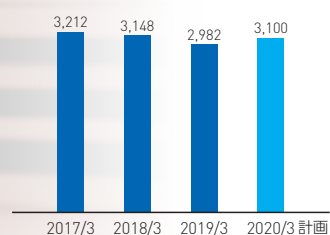
### 2019年3月期の業績

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。

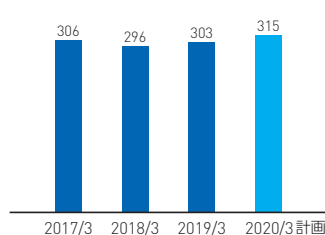
コンパクトカメラ事業からの撤退や外部環境の影響により売上高は減少しましたが、収益体質の改善を図ってきた結果、売上高は前期比5.3%減収の2,982億円、営業利益2.3%増の303億円、親会社株主に帰属する当期純利益は13.1%増の221億円の減収増益となりました。

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。

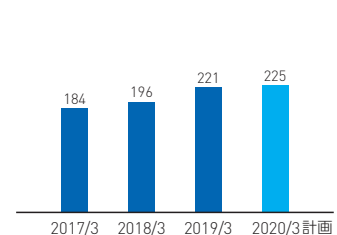
売上高  
(億円)



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。

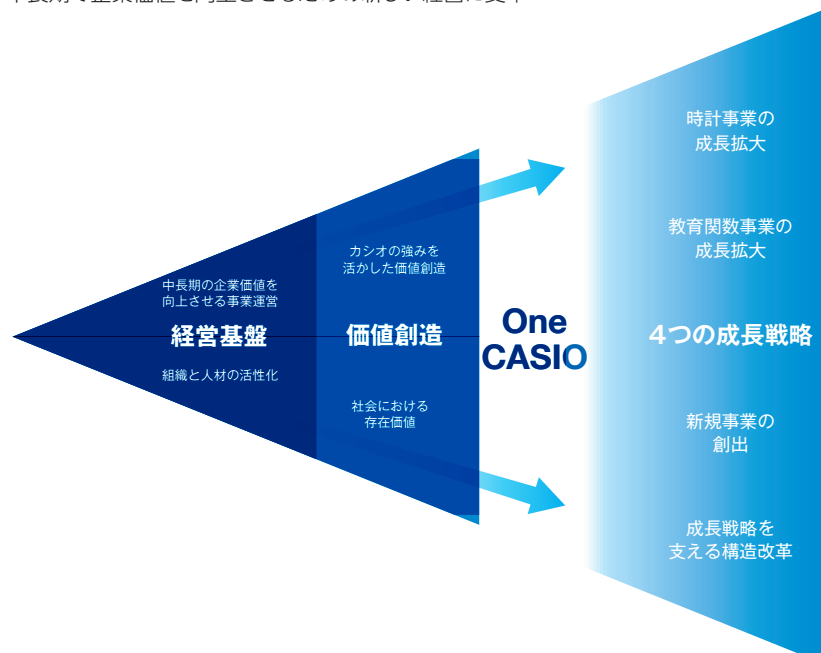
特に、各部門で設定した目標達成を優先するあまり、品目や部門ごとの短期視点の事業運営に陥っていたという課題があります。これは、自社の強み・弱みを全体で正しく理解し、資産を効率的に投下してつくり、売るというサイクルが回っていなかったということです。また、グローバルな事業環境の変化に、開発や生産、営業、本社スタッフのそれぞれの「仕事のあり方」が適応できていませんでした。

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めます。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"><li>● G-SHOCKブランドの強みを活かしたメタル拡大&amp;スマートウォッチ市場でのポジション確立</li></ul>
教育関連事業の成長拡大	<ul style="list-style-type: none"><li>● 安定した学生市場で継続的に売り上げ拡大（GAKUHAN）</li><li>● 電子教育ビジネス確立による新規領域拡大</li></ul>
新規事業の創出	<ul style="list-style-type: none"><li>● 強みを活かした新規市場の創造</li></ul>
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"><li>● 構造改革の完遂により再成長事業へと変革</li></ul>

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。

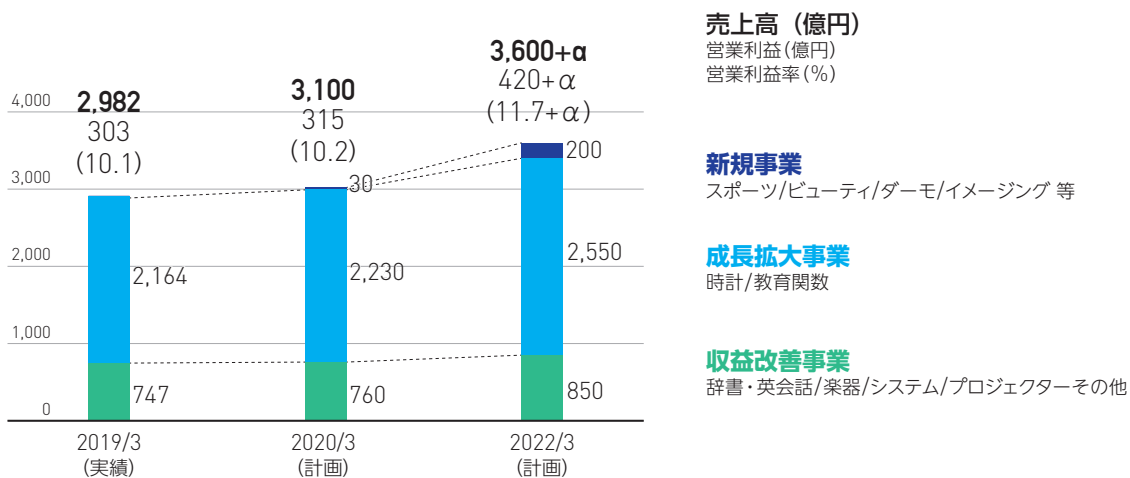
これらの戦略によって、2022年3月期の最終年度には、売上高3,600億円以上、営業利益420億円以上、営業利益率11.7%以上、ROE13%水準を目指しています。

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。強みを活かし合い、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"><li>「中長期軸」「事業軸」「機能軸」による事業運営の徹底</li><li>中期経営計画の監督の徹底</li></ul>
組織と人財の活性化	<ul style="list-style-type: none"><li>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)</li><li>働きがい改革/次世代開発環境の構築</li></ul>

## 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