

CEOメッセージ



「貢献のための創造」の実現に向けて、
時代の変化に合わせ、ユーザー一人ひとりと深く長くつながり、
必要とされる価値を提供することで、
新たな文化を生み出し続けます。

代表取締役 社長 CEO
榎尾 和宏

「貢献のための創造」の実現に向けて 経営を変革する

カシオの経営理念は「創造 貢献」です。この経営理念は不変ですが、時代に合わせて経営戦略は変えていく必要があります。カシオは、創業以来、発明による商品の創造を通じて、新たな生活様式や文化を生み出し、社会に貢献してきました。しかし、時代が変わり、従来のプロダクトアウト型の経営では、新しい市場を創造することが難しくなってきました。

これからは「貢献のための創造」へ、マーケットイン型、プラットフォーム創造型の経営へと変革させてまいります。このためカシオでは、保有するあらゆる資産の棚卸を行いました。これにより、小型・軽量・薄型・省電力といった設計・生産技術、これまでの事業で培ってきた光・画像・音等の関連応用技術や、G-SHOCKをはじめとするブランド、教育事業で培ったGAKUHANの仕組み、蓄積したデータ資産など、競争優位となる数多くの経営資源を特定しました。同時に、5～10年後の社会・生活者動向の予測・分析を行いました。

カシオが考えるこれからの事業の姿は、新しい時代に適応したプラットフォームの創造です。その実現に向けて、カシオは、自社の強みと他社の強みをかけ合わせる共創を通じて、ユーザー目線のワンストップの総合プラットフォームを創造し、提供してまいります。

アフターコロナを見据え、 2020年度は改革に専念

2020年度の業績は、月を追うごとに回復してきたものの、新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受け、前年度の実績を下回る結果となりました。

2019年度から開始した中期経営計画では、4つの成長

戦略・2つの経営基盤・2つの価値創造を中期経営方針として掲げ、中長期で企業価値を向上させるため、新しい経営への変革をスタートしています。この一環として、成長拡大事業、収益改善事業、新規事業に分類した事業ポートフォリオ改革をはじめ、費用対効果の徹底検証や拠点・要員の適正化を進めました。新型コロナウイルス感染症の影響から、中期経営計画は見直しを余儀なくされましたが、アフターコロナ社会を見据え、2020年度は、改革を加速・完遂する年と設定。事業・仕事・働き方の抜本的な改革に集中しました。結果、時計および教育関連事業は、アフターコロナに向けた成長への道筋をつけたほか、収益改善事業の楽器は利益体質を確立。同じく電子辞書事業も収益構造が改善し、システム事業は事業構造の再構築が進みました。また、全社的なデジタルトランスフォーメーション(DX)推進基盤の構築、サプライチェーンマネジメントの短サイクル化にも着手し、2021年度から新たな戦略をスタートさせる土壌が整いました。

ユーザー一人ひとりと 深く長くつながることを目指す

こうした2020年度の改革実績を基盤として、今後の中長期的な事業戦略については、「貢献のための創造」を実現するため、ユーザー一人ひとりと深く長くつながることを目指します。

事業面では、不透明な事業環境が続くことから、3年後をアフターコロナと想定し、2023年度の事業別の目標を策定しました。各事業で、ユーザーとのつながりを強め、サービスやソフトウェアなどのリカーリング型収益の比率を高めます。同時に、デジタルマーケティングの本格稼働、サプライチェーンマネジメント改革や働き方改革を通じた生産性向上などにより、収益性を高める計画です。新規事業については、当社が長年培ってきた強みや技術を新たな



領域で活かし、また不足する資源を「共創」によって補いながら、新市場の創造につなげます。さらに、競争優位を築ける領域への投資に絞ることで、投資効率の極大化を図ってまいります。また、投資の意思決定に際しては、ステージゲートの設定とKPIを明確化し、その達成状況に応じた投資判定など、厳格な運用を実施いたします。さらに、2019年度から開始した中期経営計画については、これまでの改革実績を踏まえて見直しを行い、改めて2022年度以降の中長期の経営方針の策定に取り組み、2022年度には、新しい中期経営計画を公表する予定です。

各事業の優位性を活かし、業績の拡大につなげる

事業別の戦略は、これまでは、成長拡大、収益改善、新規といった、改革の方向性で分類していましたが、いずれの事業も成長に向けた事業基盤が確立されたことから、ビジネスユニットごとに設計しています。

引き続き、成長を牽引する時計事業は、キャッシュ創出の中核を担うとともに、ライフスタイル面における価値提供を先導します。唯一無二のブランドであるG-SHOCKには引き続き強い需要がありますが、これに甘んじることなく、G-SHOCKのファンコミュニティの運用・拡大を図り、ロイヤルファンを広げていきます。そのためにユーザーデータベースの構築や自社ECプラットフォームのグローバル展開を進め、ユーザー一人ひとりに合わせた製品やサービスを提供できるよう、デジタルマーケティングを強化します。地域面では、中国、アジアを中心に戦略投資を行うとともに、女性向け市場やスポーツ・健康ジャンルにも注力してまいります。

教育事業は、従来の教育関連数事業と、電子辞書事業を合わせ、安定収益事業としてまいります。新型コロナウイルス感染症の拡大を受け、急速にデジタル化・リモート化が進む教育環境において、さまざまな学びの選択肢を提供し、世界の教育に貢献してまいります。国・地域によって、新型コロナウイルスの影響からの回復状況も異なるため、細やかな学校・先生・生徒のニーズを把握し、最適モデルを投入し市場拡大を図ります。同時に、急加速している教育のICT化、GIGAスクール構想に対応すべく、総合学習プラットフォームの展開をはじめ、アプリや試験ツールなどのソフトウェアビジネスにも注力し、アフターコロナの市場環境変化に適応してまいります。

構造改革を完遂した楽器事業は、新たな成長ドライバーとして、Enjoyment(自分で楽しむ)市場を拡大していき

ます。特に、ウィズ／アフターコロナを見据えて経営資源を集中させた「Slim & Smart」シリーズは、今後もユーザー獲得および収益力強化の主力となります。多様なニーズに適したラインアップとライフスタイル提案により、潜在ニーズを掘り起こすとともに、自社ECでの発信と楽器専門流通との連携を強化していきます。

システム事業は、不採算分野を整理するとともに、トータルソリューションビジネスへ転換することで収益構造の改善を進めています。ハンディターミナルや電子レジスターなど、もともとのハードの強みを伸ばしながら、顧客基盤や課題解決ノウハウなどの優位性を活かし、ソリューションビジネスとして強化していきます。

新規事業は、ニューノーマル社会のニーズに適応した、新たなカシオの「貢献」を象徴する事業として、スポーツ・健康、イメージング、プロジェクション、メディカル、ビューティテックの各事業開発を進めます。特に、スポーツ・健康事業は、新しいランニング体験の提供を目指し、アシックスと共創し、2021年3月よりサービスを展開しています。今

後、アクティブユーザーの拡大を図るとともに、10月から健康増進を目的としたウォーキング領域にも活動を広げています。

なお、事業ポートフォリオについては、今後、より長期的視座の戦略策定も検討していきますが、重視するのは、全社視点で経営資源のポテンシャルを最大化していくことです。

成長ポテンシャルの高い時計事業への資源投下はもちろんです。私は、教育、楽器、システムといった既存事業も十分なポテンシャルがあると考えています。新規事業についても、過去の事業展開の中で培ってきた経営資源は健在であり、それらを組み合わせることで、大きく開花する可能性を秘めていると考えています。時計事業は脱マスを図り、指名買いていただく唯一無二の価値を有することで、今の成長基盤を確立しました。現在の各事業はいずれも、コモディティ化を避け、独自の優位性を有する事業展開を進めており、カシオの経営資源の価値を最大化していく上で、大きな発展性を有すると考えています。

2020年度実績と2021年度計画

	2020年度 実績			2021年度 計画			
	売上高	営業利益		売上高	前年比	営業利益	前年比
時計	1,313億円	231億円	時計	1,600億円	122%	300億円	130%
コンシューマ	727億円	54億円	コンシューマ	820億円	113%	65億円	120%
システム	187億円	△48億円	システム	180億円	96%	0億円	—
その他	48億円	3億円	その他	50億円	105%	0億円	—
(調整額)		(△86億円)	(調整額)			(△100億円)	(—)
合計	2,274億円	154億円	合計	2,650億円	117%	265億円	172%

CEOメッセージ

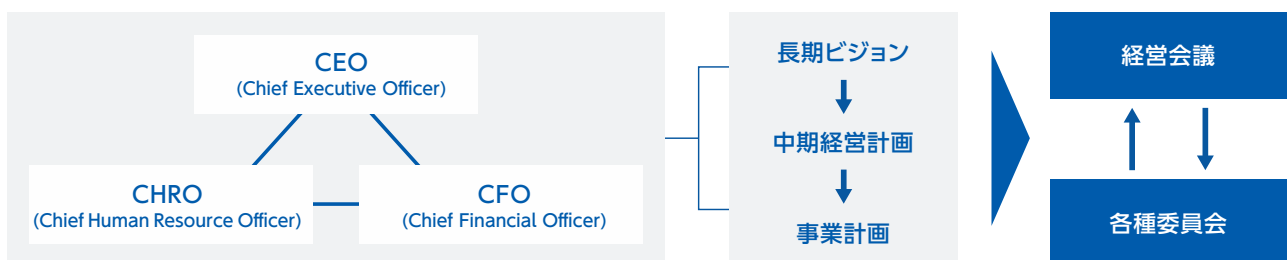
従業員一人ひとりが力を発揮し、働く意義を感じられる会社を目指す

これらの事業戦略と同じく重要になるのが、経営基盤の強化です。経営執行体制は、2021年4月から、新たな体制へと移行しました。全社最適の意思決定を可能にする3CxO(CEO、CHRO、CFO)体制を導入、現場が裁量と責任を持って自律的に事業運営を行うマトリクス型経営を採り入れました。各部門が自ら立案した中期計画・投資計画を、日々の環境変化に合わせて軌道修正し、PDCAを的確に回せる会社にしていきたいと考えています。また、新技術や新規事業の開発を担う開発本部をはじめ、各機能軸の本部では次代を見据えた改革を進めています。技術本部では開発体制の整備とプロセス改革、生産本部ではスマー

トファクトリー化をベースとした生産・サプライチェーン改革に取り組んでいます。また、営業本部では、デジタルマーケティングやブランド強化による「One2One マーケティングの実現」を目指すほか、CS本部では新たなCS向上サイクルの構築を推進しています。

全社横断的な基盤強化としては、組織・人材、環境、人権・コミュニティ、ガバナンスなどの取り組みに注力します。環境では、特に脱炭素社会の実現を重点課題に定め、2020年10月には2050年にカーボンゼロという目標を設定するとともに、そこからバックキャストした2030年の削減目標を設定しています。この目標は、2021年4月にSBTiから科学的根拠に基づく目標として認定されています。また同時に、TCFDに賛同表明を行い、同要請に基づく情報開示も開始しています。今後は、RE100にも加盟し、

3CxOによる全社最適意思決定



「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

		事業軸				
		時計BU	教育BU	楽器BU	システムBU	スポーツ健康 インキュベーションセンター
機能軸	開発本部					
	技術本部					
	営業本部					
	生産本部					
	CS本部					
	スタッフ					



サプライチェーン全体での温室効果ガス削減に取り組んでいきます。

そして、経営基盤強化の中でも、最重要テーマととらえているのが人材戦略の推進です。2020年度は、改革に向けた専任組織を設け、仕事・働き方の変革や人材開発と組織生産性の向上に取り組んできましたが、それぞれの従業員が活躍できる組織を構築すべく改革を続けます。私は、従業員一人ひとりが力を発揮し、カシオで働く意義を感じられる会社でなければ、成長はできないと思っています。そのためには、自信を持ち、自らの権限と責任のもと、取り組みたい「貢献」に力を注げる風土をつくっていく考えです。

実行力にこだわり、改革を続ける

企業価値向上に向けては、戦略の方向性やその進捗の共有、さらには外部視点の取り入れのため、ステークホルダーとの対話が重要です。株主・投資家の皆様は、カシオ

の製品・サービスに触れていただく機会が多いこともあり、非常に注目いただいていると感じています。私も率先して、株主・投資家の皆様との対話に参加するようにしていますが、多様な示唆・気づきを与えていただいております。経営にとっても不可欠なものとなっています。実際に皆様からのご意見をもとに検討を進めた戦略・施策も少なくありません。

各部門の責任者にも、こうした外部との対話を活かした部門運営を行ってほしいと考えています。その第一歩として、本統合報告書は、各役員からのメッセージを中心に構成しています。統合報告書を活用し、それぞれの考えを表明する機会を設けましたので、各役員を目指すものや意志を感じていただければ幸いです。

そして、私も含めたこの役員陣と、従業員一人ひとりが力を発揮していくことで、新たなカシオに向けて改革を続けます。実行力にこだわり、社会への貢献のための創造を続けるカシオに、是非ご期待ください。