


# CFOメッセージ



企業価値向上に向け、財務面から  
経営・事業戦略を推進するとともに、  
各事業が自律的に資本コストを意識した  
キャッシュ創出を進められるよう  
それぞれの現場の実行力向上を目指した  
取り組みに注力していきます。

取締役  
常務執行役員 CFO  
高野 晋

## 構造改革と財務戦略

カシオは、これまでの3年以上にわたる構造改革を通じ、収益体質の改善を進めてきました。組織体制の再構築のもと、収益性に課題のあった楽器事業や電子辞書事業、システム事業を収益改善事業と位置づけ、事業構造を抜本的に見直し、不採算事業の収益性の改善を図ってきました。費用面では、費用対効果の徹底検証や経常業務の見直しに取り組むほか、営業拠点の統廃合などの固定費削減を進めました。また楽器事業においてはラインアップの効率化や流通の再構築、および新音源開発にも着手しました。結果、収益改善事業については大幅な収益性の改善を図ることができました。また、全社最適の視点から取り組んできたDXを今後も更に推進し、機能本部の各種活動を有機的に結合、デジタルマーケティングの本格稼働や、各種生産性向上への取り組みに更なる力を注いでいきます。

企業価値向上に向けては、事業ポートフォリオ管理の高度化や財務戦略の進化も不可欠で、今後、各事業のキャッシュ創出力向上、財務体質の強化、資産の効率化、財務収益の改善、拡大再生産に向けた適正なキャッシュ配分に

取り組めます。

各事業のキャッシュ創出では、それぞれの部門で資本コストを意識した収益性の向上に取り組むことが重要です。現在、企業価値向上に向けたフリー・キャッシュ・フロー創出につながるロジックツリーをもとにした各部門のKPIを設定しており、今後、月次管理強化を図ります。各部門の自律的な進捗管理により、事業推進の実行力を高めていきたいと考えています。また、このKPIには、企業価値の成長力につながる非財務指標も設定している点が特徴です。各現場が能動的に、事業成長に資する人材や技術、ブランド価値などの強化施策を実践していくことが狙いです。財務体質の強化では有利子負債の削減を進め、資金調達において、ESG評価型ローンを導入し、第三者機関よりSDGsへの取り組みについて高い評価を受けました。

資産効率化に向けた注力課題は、運転資金の改善です。2021年度からは、キャッシュ・コンバージョン・サイクルの短縮に向け、主に滞留在庫の削減による在庫の適正化に努めていきます。また、政策保有株式については、この数年で半分以下にしていますが、引き続き取締役会での審議を通じた適切な縮減を進める方針です。

財務収益の改善に向けては、税務戦略のレベルアップに加え、グローバル・キャッシュ・マネジメント・システムの強化や為替ヘッジ手法の高度化、年金財政のさらなる健全化を図ります。

(事業経営方針の詳細はP26「中期的な戦略の方向性」をご参照ください)

## 資本配分と投資の方向性

資本投下の原資は、既存事業からのキャッシュ・フローが中心となります。もちろん既存事業でも中長期的成長に向けた再投資のサイクルを回しており、事業内で必要十分な投資を行った余剰分が、全社的な資本投下の原資となります。

資本投下の配分先は、成長のための前向きな戦略投資と株主還元政策、並びに財務安全性確保のための内部留保など、適正なバランスを考慮した資本政策を推進していきます。

戦略投資は、全社的なDXなどのプロセス改革や環境面の投資、既存事業における技術投資、そして新規事業への戦略投資などが中心となります。新規事業については、2023年度の黒字化かつ、以降3年間の創出キャッシュで投下資金回収という目標を立てており、収益性を重視した適切

な事業判定とメリハリのある投資が重要になると考えています。投下資金回収までのステージゲートを事業の進捗に応じて設定し、KPIを明確化することで、戦略設計と意思決定の高度化を促します。KPIの達成状況に応じて、投資方針や投資のスケジュールを柔軟に見直すことで成長投資の適正化を図っていきます。なお、株主還元については、業績連動かつ安定配当を基本方針とし、40%水準の配当性向と、5%水準の株主資本配当率(DOE)を基準としています。

## 今後の抱負

私は、これまでの財務統轄部長から、2021年4月、CxO体制の一角を成すCFOとなりました。企業価値向上をミッションとし、財務面から経営・事業戦略を推進するのはもとより、各事業の戦略推進や実行力向上を支えていくための事業ポートフォリオ戦略の推進や経営数値管理の高度化が極めて重要であると認識しております。また、環境や働き方改革、ガバナンス・内部統制強化をはじめとするESG面の強化にも注力していく考えです。

トップマネジメントの一員として、カシオの存在意義を明確化し、持続的な企業価値の向上に全力を注ぎます。

### 既存事業(時計・コンシューマ・システム)の収益改善効果

