

CASIOの価値創造

カシオは、1957年の創業以来、
「創造 貢献」という普遍の経営理念のもと、お客様のニーズを捉え、
イノベーションによって社会に新たな価値を生み出し、
人々に喜びや感動を提供し続けてきました。

外部環境が大きく変わる中、カシオの価値創造の伝統と本質に立ち返り、
人々の価値観の変化を捉えたイノベーションを創出していくために
組織風土改革の一環として、
2024年、社員の活動の拠り所となるパーパス
並びに行動の指針となるバリューズを策定しました。

また、2023年に策定した新マテリアリティ、
「経営方針」「重点戦略」からなる2030年に向けた基本方針を指針に、
まずは直近3ヶ年の目標である中期経営計画の達成を目指します。
世界中の従業員が一丸となって、資本と強みを活かしながら、
市場に新たな価値を創り出し、唯一無二のブランドに育て上げていきます。

CASIOの理念体系	P.20
サステナビリティ経営	P.21
マテリアリティの目標・KPI一覧	P.23
2030年に向けた基本方針	P.27
3ヶ年中期経営計画	P.28
CFOメッセージ	P.29

CASIOの理念体系



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。

また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。

経営理念

創造 貢献

パーパス

驚きを身近にする力で、ひとりひとりに今日を超える歓びを。

バリューズ

人の探求こそ、原点

独自の発想にこだわる

変革を楽しむ

力を合わせ、実現する

いかなる時も社会への貢献心を貫く

サステナビリティ経営

強みを活かした独自の価値創造を通じて、
事業成長と社会課題の解決を両立させる
持続可能な経営を目指します。

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



カシオの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」を大切に、常に新たなニーズの創造に挑み、世界に新しい価値を生み出してきました。2024年には、経営理念に加えて、私たちが進むべき方向を示す指針としてパーパス・バリューズを策定しました。

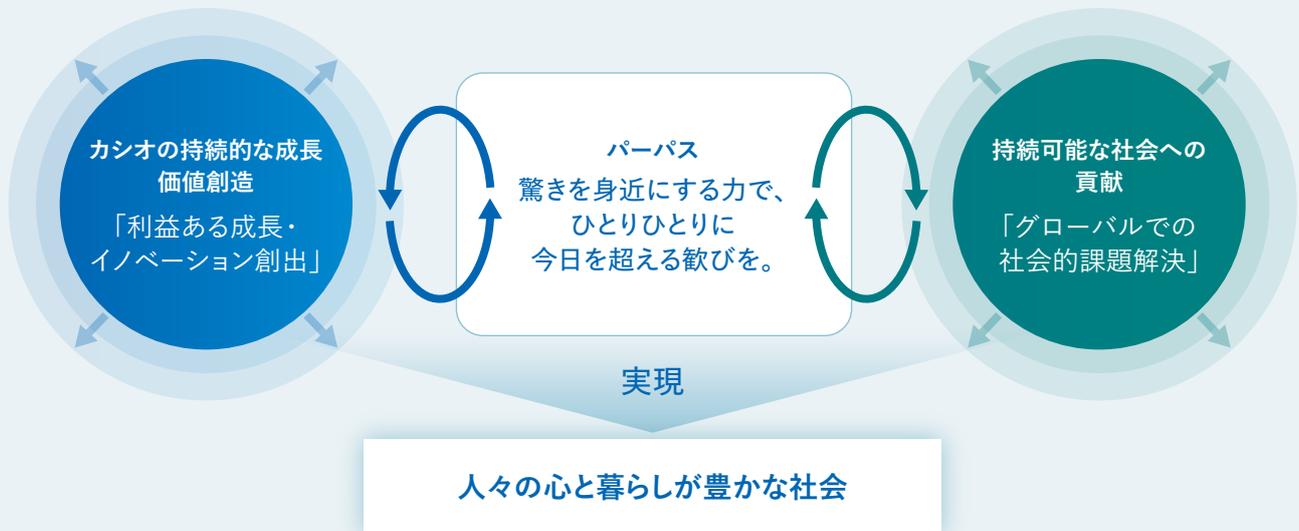
カシオのサステナビリティ経営とは、従業員一人ひとりがこれらを実践し、力を集結させて新たな価値を創造し、社会に提供していくことで、企業自身の持続的な成長と持続可能な

地球・社会づくりへの貢献を両輪で実現することです。

その、企業価値の向上と持続可能な社会を実現するための経営課題として、マテリアリティを特定しています。2024年、それぞれのマテリアリティに対して目標とKPIを定めました。これにより、新たな価値創造に向けた企業体質の強化とリスク管理を実践していきます。

私たちは、いかなる時代の変化の中でも、独自の「創造」を通じて豊かで幸福な社会づくりへの「貢献」を目指していきます。

カシオが目指すサステナビリティ経営



マテリアリティの特定

カシオは、2023年、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、実効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」の3つのグループからなります。「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そって、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。

具体的な目標とKPIの設定

特定したマテリアリティについては、社内浸透と活動促進を図るため、2024年度に目標・KPIを設定しました。今回設定した目標・KPIは、年度ごとに実績を確認し、その振り返りを継続的に公表していきます。

目標・KPI設定にあたっては、各主管部門責任者、社長、経営企画部、IR部門と協議を重ね、経営会議とその後のフォローアップにより承認を得ています。

マテリアリティ特定プロセス



マテリアリティ

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	DXの推進と情報セキュリティの強化	環境経営の強化	人権の尊重

マテリアリティの目標・KPI一覧

マテリアリティグループ 01 事業を通じた「価値創造」

マテリアリティ 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			ゴールイメージ 社会の変化を捉えたビジネスモデルの変革 これにより新たな価値軸を創造し、 社会課題を解決し続ける	
コア事業	取り組みテーマ	主な活動項目	2024年度/2025年度目標	2030年度の目標
時計 	<ul style="list-style-type: none"> 多様なライフスタイルを実現する製品・サービスの提供 	<ul style="list-style-type: none"> エンシカルなライフスタイルを提案 	<ul style="list-style-type: none"> G-SHOCK新製品モデル(プラスチック)でのバイオマスプラスチック等環境配慮提案採用比率:60%以上(25年度) 	<ul style="list-style-type: none"> 新製品モデル(プラスチック)でのバイオマスプラスチック等環境配慮提案採用比率:90%以上
教育 	<ul style="list-style-type: none"> 最も優れた教育ツールを現場によりそう教育支援とともに提供 ICTの活用により、学びの効率を向上させる製品・サービスの提供 	<ul style="list-style-type: none"> 新興国での需要創造と拡大 DX強化による学ぶ環境の支援 	<ul style="list-style-type: none"> GAKUHAN重点国関数電卓販売台数増加率 23年度比: 1.4倍(24年度) 2.0倍(25年度) 教師ネットワーク登録人数増加率 23年度比: 1.2倍(24年度) 1.4倍(25年度) 教育アプリの一括採用校数 23年度比: 130%(24年度) 250%(25年度) 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 新しい音体験を創り、生活に「よろこび」を提供 	<ul style="list-style-type: none"> 趣味やカジュアルユーザーに向けた音楽を楽しむ製品/サービスの研究開発 	<ul style="list-style-type: none"> 高付加価値ジャンル(Slim&Smart技術を活用した独自カテゴリー)の売上構成比:70%(25年度) 	<ul style="list-style-type: none"> 「音」にまつわる新体験の製品やサービスの提供

マテリアリティグループ 02 「経営資本」の増強

人的資本

マテリアリティ 従業員との信頼・共感関係づくり		ゴールイメージ 自ら考え行動する人材を育成し、 すべての従業員がやりがいをもってパフォーマンスを発揮する風土の醸成	
取り組みテーマ	主な活動項目	2024年度/2025年度目標	2030年度の目標
健康経営の推進	<ul style="list-style-type: none"> ホワイト500への認定維持施策 健康経営推進に向けた各種施策 	<ul style="list-style-type: none"> ホワイト500の認定維持 男性労働者の育児休業および休暇取得率: 85.1%/87.6% 健康診断再検査受診率: 84.3%/86.9% 適正体重維持者率: 70.8%/72.4% 喫煙率: 13.0%/12.5% 	<ul style="list-style-type: none"> 100% 100% 80% 10%
自律人材育成	<ul style="list-style-type: none"> キャリア研修の継続実施策 社内公募制度(ジョブチャレンジ)の継続実施 	<ul style="list-style-type: none"> キャリア研修カバー率(正社員): 45.0%/59.8% 社内公募制度(ジョブチャレンジ)延べ経験人数: 150人/188人 	<ul style="list-style-type: none"> 100% 300人
マネジメント強化	<ul style="list-style-type: none"> 幹部候補育成 ダイバーシティ&インクルージョンの推進 アンコンシャスバイアス研修の継続実施 	<ul style="list-style-type: none"> 次期役員候補育成人数: 15人/21人 次期女性所属候補育成人数: 27人/38人 管理職に占める女性労働者の割合: 6.8%/7.4% 正社員の男女の賃金の差異: 76.3%/76.9% 	<ul style="list-style-type: none"> 50人 90人 10% 80%

目標数値はすべてカシオ計算機単体での設定

知的資本

マテリアリティ 技術・ノウハウの「深化と革新」		ゴールイメージ 技術に裏付けられた、人に社会に役立つサービス・製品を提供することで、人々の豊かな生活と持続可能な社会の発展に貢献し続ける	
取り組みテーマ	主な活動項目	2024年度/2025年度目標	2030年度の目標
モノ・コトを連携させた新たな事業領域の開拓	<ul style="list-style-type: none"> 新たなドメイン設定での、新規事業の立ち上げ具現化 オープンイノベーションの活性化 開発者マーケティング計画 	<ul style="list-style-type: none"> 新事業/新ジャンル立ち上げ(25年度) 他社との戦略的事業連携実施(25年度) 開発者の顧客思考/デザイン思考の履修率: 50%以上(25年度) 	<ul style="list-style-type: none"> 人・社会のニーズを知り、モノ・コトが連携するエコシステムを技術開発とともに構築する
素材～製品・サービスの一貫開発と技術の深化による新たな価値創造	<ul style="list-style-type: none"> AI活用技術開発と新たな価値への実装 新技術要素開発 	<ul style="list-style-type: none"> 製品・サービスへのAI活用技術搭載(25年度) 売上貢献15%以上(25年度) 	
環境配慮技術の開発	<ul style="list-style-type: none"> グリーンリカバリー実行 	<ul style="list-style-type: none"> 小型製品(時計、電卓等)を中心にパージンプラ使用量削減(25年度目標/20年度比): -製品系 -10% -梱包系 -70% 	

製造資本

マテリアリティ レジリエントなグローバルサプライチェーンの構築		ゴールイメージ 事業リスクおよび社会的責任に対応した、 持続可能なサプライチェーンの構築	
取り組みテーマ	主な活動項目	2024年度/2025年度目標	2030年度の目標
サプライチェーン全体の事業継続体制強化	<ul style="list-style-type: none"> 災害、地政学リスクを想定した生産BCPの策定 	<ul style="list-style-type: none"> 経営優先課題(チャイナリスクやポートフォリオ上の優先品目)と連動したBCP課題の適時見直しによる備えの充実 	
責任あるサプライチェーンの実現	<ul style="list-style-type: none"> 人権尊重、環境保全に配慮したサプライチェーンのモニタリングと改善 持続可能なパートナーシップ構築のためのお取引先へのCSR教育 	<ul style="list-style-type: none"> 一次サプライヤーの実態把握継続(100%)と改善サイクルの確立 中国およびタイにて訪問監査の実施継続 延べ12社<2019年度> CSR教育実施回数 年1回(毎年度) 	

マテリアリティの目標・KPI一覧

マテリアリティ コーポレート・ガバナンスの強化		ゴールイメージ ・インテグリティあふれる健全な企業風土の定着により真に社会から信頼されている ・適切かつ効率的な事業運営により企業価値の持続的向上を実現している	
取り組みテーマ	主な活動項目	2024年度/2025年度目標	2030年度の目標
インテグリティ意識の浸透とコンプライアンスの意識の維持・向上	<ul style="list-style-type: none"> インテグリティのある組織づくり 	<ul style="list-style-type: none"> 経営トップ・管理職に対する意識づけ カシオ ビジネス コンダクト ガイドライン研修、勉強会の実施 従業員サーベイによる浸透状況の把握と改善 	<ul style="list-style-type: none"> 健全な企業活動により、社会から信頼される企業であり続ける
	<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンスの強化 	<ul style="list-style-type: none"> グローバルベースでのコンプライアンス体制の構築 コンプライアンス教育研修の実施 内部通報制度の活用促進 	
取締役会の実効性向上と内部統制の整備・充実・向上	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の実効性向上 	<ul style="list-style-type: none"> 社外取締役を含む多様な取締役会構成の推進 取締役会実効性評価結果における指摘事項への対応 	<ul style="list-style-type: none"> 経営に対する実効性の高い監督を行うとともに、適正かつ効率的な業務執行を確保することにより、持続的な企業価値の向上につなげる
	<ul style="list-style-type: none"> 内部統制体制の強化 	<ul style="list-style-type: none"> グループ会社における内部統制体制の確立およびグループ会社を支える本社体制の確立 グローバルベースでの内部統制体制Reviewによる体制改善 	
	<ul style="list-style-type: none"> 役員報酬制度の高度化 	<ul style="list-style-type: none"> 投資家との利害共有、市場価値を重視した経営を促進させるための役員報酬制度の導入 	
グローバルリスクマネジメントの強化	<ul style="list-style-type: none"> 重要リスクの一元管理体制の構築 	<ul style="list-style-type: none"> グローバルベースでの重要リスクの抽出とリスク管理活動の徹底 各部門・各グループ会社におけるローカルリスクの抽出とリスク管理活動の徹底 情報セキュリティ関連研修の実施 	<ul style="list-style-type: none"> 当社事業を取り巻くさまざまなリスクの特定と管理を確実に実施し持続的な企業価値の向上につなげる

マテリアリティ DXの推進と情報セキュリティの強化		ゴールイメージ 「ユーザー中心のバリューチェーン」の構築	
取り組みテーマ	主な活動項目	2024年度/2025年度目標	2030年度の目標
事業活動の高度化と効率化	<ul style="list-style-type: none"> One to Oneコミュニケーションの強化 	ダイレクトEC <ul style="list-style-type: none"> D2C対象国のグローバル基盤カバー率: 90%/100% アクセス数23年度対比増加率: 120%/120% 	<ul style="list-style-type: none"> D2C事業を通して得られたデータが、ユーザーを中心としたバリューチェーンに活用され新たな顧客体験の提供が実現できている さまざまな業務でAIを活用して業務プロセスの最適化が図られている
	<ul style="list-style-type: none"> BtoB営業活動の最適化 	BtoB営業活動 <ul style="list-style-type: none"> 対象品目営業活動システム導入率: 80%/100% 	
	<ul style="list-style-type: none"> AI利活用の推進 	<ul style="list-style-type: none"> 生成AI活用による業務効率化率^{※1}: 15%/20% 	
DX人材の育成	<ul style="list-style-type: none"> DXを牽引できる人材の育成 	<ul style="list-style-type: none"> DX基礎教育 従業員受講率^{※1}: 100%/100% AI活用基礎教育 従業員受講率^{※1}: 25%/50% DXコア人材教育受講者数^{※1}: 各部門2名以上/3名以上 	<ul style="list-style-type: none"> 一人ひとりがデジタルツールやデータを最大限活用して、創造的かつ高度な業務を効率的に遂行している
情報セキュリティ管理の強化	<ul style="list-style-type: none"> 第三者機関認証の維持 グローバルでのセキュリティ施策強化 グローバルでの情報セキュリティ教育の継続実施と内容の充実化 	<ul style="list-style-type: none"> ISMS認証の維持^{※1} ゼロトラストネットワーク グループ会社導入率: 60%/90% セキュリティ基礎教育国内外従業員受講率: 100%/100% セキュリティ専門教育システム管理者受講率: 100%/100% サイバーセキュリティ訓練の実施^{※1}: 1回以上 	<ul style="list-style-type: none"> 全グループ会社のセキュリティ脅威が可視化され、サイバー攻撃の自動検知と対応組織が整備され、リスクの低減と有事の迅速な対応ができる

※1 カシオ計算機株式会社 単体目標

「経営基盤」の強化

マテリアリティ 環境経営の強化		ゴールイメージ 事業活動全般を通じて環境負荷の低減に努め、 将来にわたって健全で持続可能な地球社会の実現を目指す	
取り組みテーマ	主な活動項目	2024年度/2025年度目標	2030年度の目標
気候変動への対応	<ul style="list-style-type: none"> カシオグループ全体の温室効果ガス排出量削減 	<ul style="list-style-type: none"> (スコープ1・2) 2018年度基準で19%/22%以上削減する (スコープ3) 2018年度基準で15%/17%以上削減する 	<ul style="list-style-type: none"> (スコープ1・2) 2018年度基準で38%削減 (スコープ3) 2018年度基準で30%削減 <p>※SBTi認定目標(2021WB2°C)→基準見直しに応じて再設定 ※2050年度までに実質ゼロを目指す長期目標を社内で掲げている</p>
資源循環型社会への対応	<ul style="list-style-type: none"> 製品および事業活動による廃棄物の削減 	<ul style="list-style-type: none"> カシオグリーンスター製品※2の売上比率を2025年度までに90%を目指す 事業拠点廃棄物について2019年度比で5%/6%以上削減する 水使用量を2019年度比で5%/6%以上削減する 	<ul style="list-style-type: none"> 廃棄物削減へのさまざまな取り組みを指標化することで、廃棄物を発生させない工夫が活かされた事業活動が行われている
自然との共生	<ul style="list-style-type: none"> 野外活動で生物多様性を学ぶ機会の創出 	<ul style="list-style-type: none"> 国内で250名相当/年の野外活動体験者を輩出する 	<ul style="list-style-type: none"> 社員やその家族を含め、多くの人々の生物多様性の理解と認識が深まっている

※2 カシオグリーンスター製品(ソフト売上除く):
製品ライフサイクル全体の視点で、環境負荷に配慮した製品として一定の社内基準を満たした製品

マテリアリティ 人権の尊重		ゴールイメージ 人権に関する国際行動規範に基づき、取り組みが徹底されている	
取り組みテーマ	主な活動項目	2024年度/2025年度目標	2030年度の目標
人権リスクの最小化と人権を尊重する企業風土の醸成	<ul style="list-style-type: none"> 人権デューデリジェンスの継続的な推進 人権教育の継続的な実施 	<p>2024年度</p> <ul style="list-style-type: none"> 人権課題チェックとフィードバックの実施 全営業系グループ会社 従業員に対する人権教育 年1回以上実施 <p>2025年度</p> <ul style="list-style-type: none"> 人権課題チェックとフィードバックの実施 全生産系グループ会社 従業員に対する人権教育 年1回以上実施 	<ul style="list-style-type: none"> 国内外グループ会社 全拠点での人権デューデリジェンスの強化を通じた人権リスクの低減 人権尊重の考えが浸透し、人権侵害を容認・黙認せず、また、発生させない風土が育まれている

「2030年に向けた基本方針」と「中期経営計画」

新たな価値創造を実現するコア戦略と人材や組織などを強化する基盤戦略を推進

経営理念の「創造 貢献」を基軸に、「経営方針」と「重点戦略」を策定

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、創業以来不変の経営理念「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”です。カシオは、新たな経営方針のもとで、“ユーザー接点の深掘りと行動理解”、“ユーザー起点のビジネスモデルへの転換”、“新たなコミュニケーション手法”という3つのステップで価値創造を推進するコア戦略と、人材や組織・事業体制などを強化する基盤戦略を推進しています。そして、この基本方針を計画的かつ着実に実践していくために、2023年度から3ヶ年の中期経営計画を策定、推進しています。

カシオは、「2030年に向けた基本方針」と中期経営計画のもと、カシオらしさを発揮しながら一つひとつ課題を解決し、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”

コア戦略 Step 01 新たな価値軸の創造 → Step 02 どう価値を提供するか → Step 03 どう価値軸を育てるか

ユーザーを起点とした価値軸の育成プロセス確立

基盤戦略

『DX』による
バリューチェーン改革

新たな価値軸を
創造し続ける『技術』

『人材』の活性化

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』

3ヶ年中期経営計画

「収益基盤強化」から「変革・イノベーション創造」へ

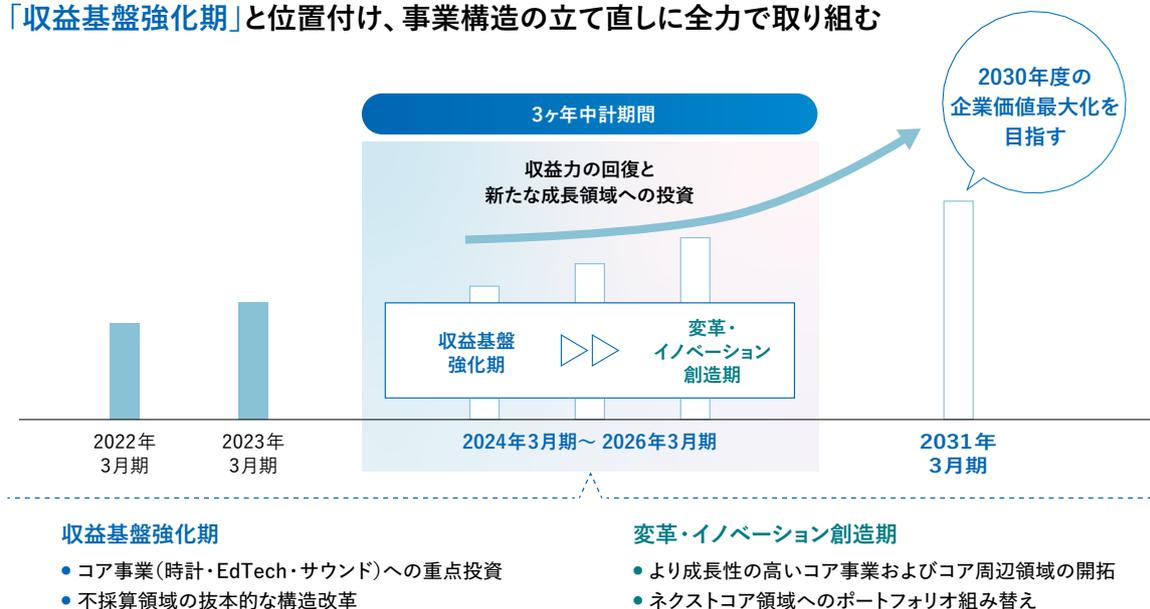
中期経営計画の推進にあたり、前半を「収益基盤強化期」と位置付け、コア事業(時計・EdTech・サウンド)への重点投資、不採算領域の構造改革に注力すると同時に、より成

長性の高い事業領域への成長投資も行うことで、後半の「変革・イノベーション創造期」へとつなげる方針を初年度に掲げました。

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



重点施策

中期の事業成長に向けた成長投資

- G-SHOCK Premiumメタルラインに対するブランディング投資
- Webアプリビジネスへの積極投資によるビジネスモデルの転換加速
- DX積極投資によるデジタルマーケティング等バリューチェーン改革の加速

収益改善施策/基盤強化施策による事業体質改善

- 赤字事業に対する構造改革加速
- 資産の有効活用(遊休不動産の売却等)
- 株主還元強化、社外取締役の増員(ガバナンス強化)等

中計1年目の2023年度は、中国の経済不況による時計事業の伸び悩み、教育のICT化による電子辞書の需要減少などの影響を受け、コア事業の減益という厳しい結果に終わりました。そこで、事業ポートフォリオの見直しに取り組み、課題事業への抜本的な対応をおこない、事業構造の立て直しを加速しています。また成熟事業である時計、教育関数におい

ては、成長に向けた事業投資に加え、M&Aを含む戦略投資も視野に入れて推進しています。G-SHOCKではタフネスを起点とした技術をもって、新たなデザインカテゴリーの開発に注力するほか、エリア特性に応じたローカルマーケティングを強化します。関数電卓では主要新興国を中心に未解禁国への需要創造に取り組みます。

2030年度の企業価値最大化に向けて さらなる構造改革を進め 資本収益性・効率性の向上を目指します

取締役
常務執行役員 CFO

高野 晋



中期経営計画初年度の振り返り

中期経営計画初年度にあたる2023年度は、ロシア・ウクライナ情勢に加え中東地域の緊張化など、さらなる地政学リスクが増大し、不確実性が高まるとともに、コロナ後の産業構造変化により、複雑に推移しました。当社は、コロナ禍での厳しい事業環境下において、各事業の構造改革やDX化等を進め、中期経営計画初年度を迎えましたが、中国経済の長期停滞、また、世界的な市場環境変化の影響を受け1年となりました。

時計事業では、特に中国市場の減速により、想定以上に回復が遅れました。また、G-SHOCK40周年プロモーションを全世界に展開してきましたが、特定国・地域を対象とした地域密着型プロモーションは好調な反応があった一方で、欧米を発信源とするグローバルプロモーションの効果は期待値に届かず、今後の販促手法を改めて再構築する必要性を感じています。

EdTech(教育)事業については、教育現場でのPC、タブレット端末の普及等による電子辞書市場の構造変化、また、サウンド(楽器)事業については、巣ごもり需要後の電子ピアノ市況悪化の長期化など、コロナ後の環境変化の影響が顕著な状況です。

こうした環境下、当社の中期経営計画初年度の営業利益通期実績は142億円となり、公表値180億円を下回りました。ROE実績については5.3%となり、コロナ禍の業績を下回る水準で着地しています。当社としては、この結果を重く受け止め、真摯に、そして急ピッチで構造改革を推進するこ

とを改めて強く決意するとともに、中期経営計画の見直しを決定しました。修正後計画においては、最終年度の2025年度に、営業利益260億円、ROE8%、ROIC6%の達成を目標とし、中間年度の2024年度については営業利益160億円を目指します。

キャピタルアロケーション方針の進捗

中期経営計画の達成に向けた確実な業績回復、そしてさらなる企業価値向上のため、会社資源の有効かつ効率的な配分はなお一層重要性を増しており、キャピタルアロケーション方針についても、初年度の進捗状況を反映のうえ、一部変更を行いました。

初年度の進捗を踏まえた再配分

2023年度においては、特に資産効率向上および今後の事業成長原資の確保を目的として、在庫水準圧縮、遊休不動産売却および政策保有株式売却等のバランスシート・マネジメントを強力に推進しました。この結果、当初予定以上の進捗を果たし、キャッシュ配分原資について100億円を上乗せしています。今回のキャピタルアロケーション方針においては、特に事業成長への投資、そして株主還元強化を重視していることから、この追加原資100億円のうち50億円を戦略投資枠へ、残り50億円を追加株主還元充当することとし、2024年5月から7月にかけて同規模の自己株式取得を実施しました。

事業ポートフォリオマネジメントに基づく成長加速

キャピタルアロケーション方針は、まず今後の事業成長を最優先とし、全社の事業ポートフォリオマネジメントを加速させるものとしています。

当社のポートフォリオマネジメントにおける重要な課題は、時計・教育関数事業の再成長、コロナ後に収益性が減退したサウンド事業の収益力回復、そして、潜在的な成長が見込まれる成長候補事業の市場ポジション確立と成長軌道確保と考えています。こうした成長課題の克服、つまり成長領域への重点投資に向け、キャピタルアロケーション方針では、通常の設定投資枠300億円と別枠で事業成長投資枠300億円を確保し、G-SHOCK等のブランド強化、各事業の競争力向上や、これを支える次世代環境整備を進めます。

さらに、通常設備投資枠、事業成長投資枠に加え、各事業の非連続的かつ加速度的な成長に向けた他社とのアライアンス、M&A等のための予算として、戦略投資枠250億円を設定しています。

この中期経営計画3年間の配分枠に対し、初年度において、通常設備投資枠はそのおよそ3分の1、事業成長投資枠は約20%弱を使用しており、ほぼ計画どおり進捗しました。戦略投資枠については、既に、EdTech事業の拡大、グローバルマーケティング手法拡大のためのM&A等の投資を実施しており、今後のポートフォリオマネジメントに基づく拡大戦略、競争優位性、そしてPMI(Post Merger Integration)等も勘案しながら、次なる対象案件の見極めを進めています。引き続き、成長機会を確実に捉えて対応します。

中期経営計画の見直し

連結	単位：億円			(修正)中期計画	
	2023年3月期 通期実績	2024年3月期 通期実績	2026年3月期 通期計画	2025年3月期 通期計画	2026年3月期 通期計画
売上高	2,638	2,688	3,100	2,750	2,900
営業利益	182	142	360	160	260
利益率	6.9%	5.3%	11.6%	5.8%	9.0%
経常利益	196	179			
当期純利益	131	119			
1株利益(円)	54.65	50.91			

目標財務指標

	2023年3月期実績	2024年3月期実績
ROE	5.9%	5.3%
ROIC	4.7%	3.6%
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	1,447億円
自己資本比率	66%	66%
配当性向	82.3%	88.4%
DOE	4.9%	4.7%
総還元性向	99.4%	164.1%

2026年3月期 目標	
中計発表時	新目標
10%超	8%超
8%超	6%超
1,000億円水準	1,000億円水準
60%強	60%強
(中計3年間平均)	(中計3年間平均)
60%水準	80%水準
5%水準	5%水準
80%~120%	110%~170%

CFOメッセージ

株主還元のさらなる強化

また、今回のキャピタルアロケーション方針においては、事業成長と並び株主還元の強化を重視しています。当社は業績連動かつ安定配当を株主還元の基本方針としており、DOE5%、配当性向80%を前提として、3年間で450億円の原資を配分しました。これに基づき、本報告書作成時点までに、既に約250億円の株主還元を実行しています。さらに、前述の戦略投資枠250億円の未使用分についても、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、株主還元への充当も検討します。

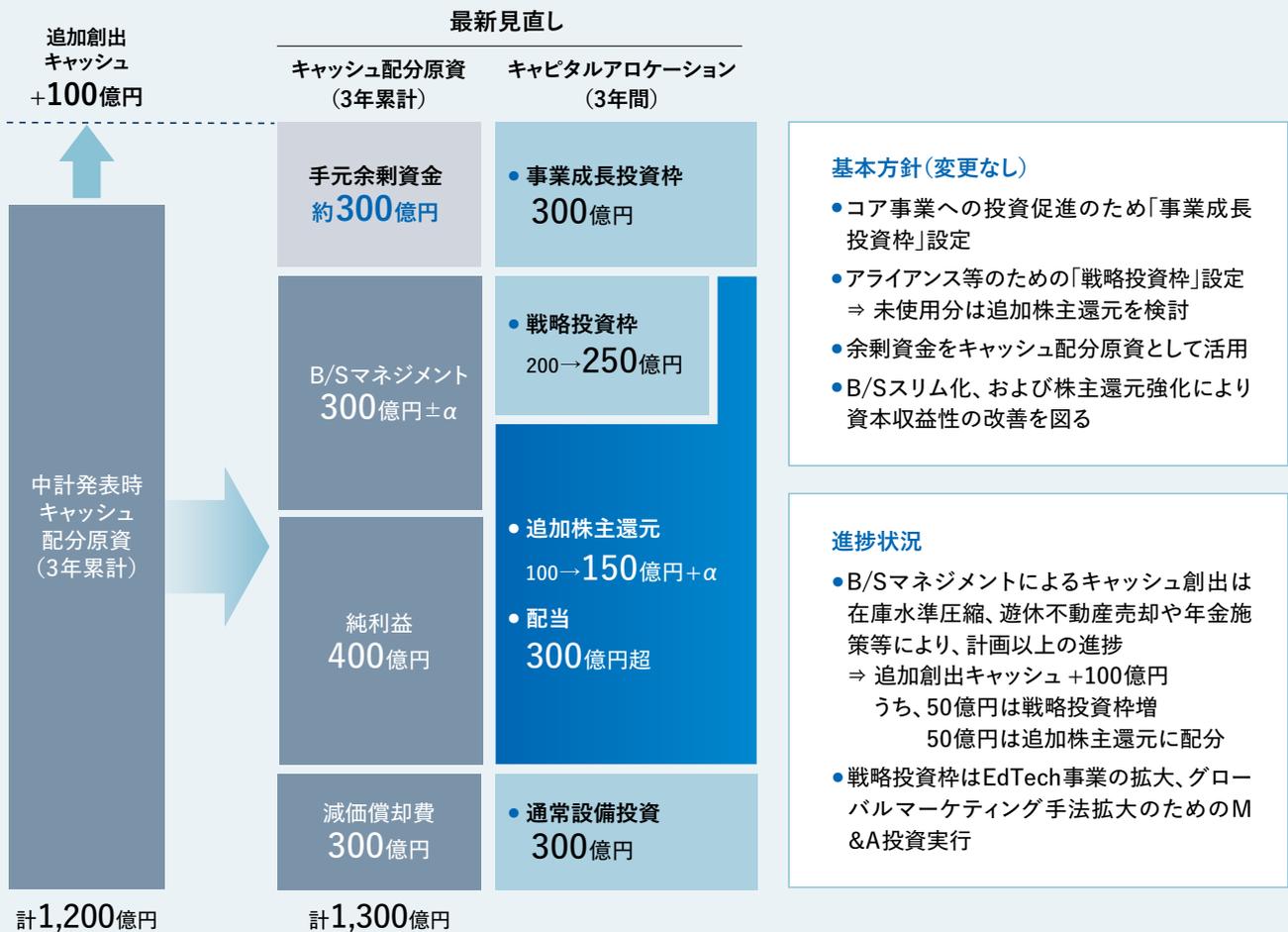
資本コストを意識した経営

資本収益性・効率性の向上

当社は、キャピタルアロケーションに基づく投資判断および日々の事業運営において、特に「資本収益性・効率性」を重視しています。株主資本コスト、さらに投下資本全体の調達コスト(加重平均資本コスト)を上回る持続的な利益創出のため、ROE8%、ROIC6%を超えるリターンが不可欠と考えており、中期経営計画最終年度までに同水準までの回復を目指します。

このための最重要課題は、何より「稼ぐ力の向上」です。前述のキャピタルアロケーション方針に基づくポートフォリオ

キャピタルアロケーション方針



マネジメントにより、事業の再成長や収益力回復を実現するとともに、不採算事業の構造改革をさらにスピードアップします。また、現在、グループ全体で人員適正化を進めており、来年度以降、約50億円の固定費削減を実現します。

資本効率性の向上に向けては、資産効率改善も不可欠であり、上述のとおり、当社ではキャピタルアロケーション方針におけるバランスシート・マネジメントとして、在庫縮減、遊休不動産売却、政策保有株式の売却等を強力に推進しています。また、財務レバレッジに関しては、財務安全性と資本効率のバランスが必要と考えており、自己資本比率60%程度を目途として運営しています。

資本コストの低減

資本コストを意識した経営の実行にあたっては、資本収益性・効率性の向上と並び、資本コスト低減を意識した取り組みが欠かせないものと考えています。

投資家の皆様との建設的な対話や情報開示を充実させていくとともに、発表した公表値達成に向けた事業進捗管理精度の向上、そして変化に機動的に対処できる事業運営体制の高度化を進めます。また、2024年度より、ガバナンス強化を目的として、社外取締役を1名増員し、社外取締役構成比率を45%まで引き上げたほか、役員の業績達成コミットメント向上のため、TSR連動型役員賞与制度を導入しました。

何より、社員一人ひとりが、資本コストを意識してそれぞれの事業活動に取り組む社内風土・文化の醸成が欠かせない

と考えており、CFOである私自身が、各会議体を含むさまざまな機会に、全社員に向けて、資本コストを意識した経営の重要性や資本収益性・効率性の分析・評価内容を説明し、理解を深めています。

中期経営計画の達成、そして企業価値最大化に向けて

今年、当社では新たにパーパスとバリューズを策定しましたが、このプロセスは、創業以来たゆまず育んできた価値観を再認識するとともに、改めて当社の向かうべき方向性や非財務資本としての技術・ブランド・人財の価値を考え直す機会となりました。パーパスの実現は、何より、こうした非財務価値をキャッシュ創出および企業価値向上につなげていくことと考えています。

カシオ計算機は、ユニークな商品を生み出しながら、常に市場と向き合い成長してきました。しかし、近年の新型コロナウイルス感染症の拡大やICT化の急速な進展により、消費者の好みや考え方が大きく変容する中、改めて今後の課題を認識しています。今こそ、変化する世界の中で、「探求を原点」とし、「独自の発想」で「変革」を進め、「社会への貢献心を貫き」、ステークホルダーの皆様「ひとりひとりに今日を超える歓びを」感じていただけるよう、社員一丸となり、「力を合わせて」再成長を「実現」します。

着実な業績回復、そして2030年度の企業価値最大化に向けて、当社の構造改革および財務施策を力強く推進してまいります。

資本コストを意識した経営

<p>稼ぐ力 (資本収益性) の向上</p>	<ul style="list-style-type: none"> ポートフォリオマネジメントによる事業の再成長・収益力回復 不採算事業の構造改革 	<ul style="list-style-type: none"> 構造改革による固定費の削減 ・人員構造の適正化 ⇒来年度(2026年3月期)以降の固定費を約50億円削減
<p>資本コスト 低減</p>	<ul style="list-style-type: none"> 投資家との建設的な対話、情報開示充実 公表値達成を目的とした事業進捗管理精度向上、変化への機動的対処 	<ul style="list-style-type: none"> 社外取締役増員によるガバナンス強化(社外取締役構成比率45%) TSR(株主総利回り)連動型役員賞与制度の導入 資本コストを意識した経営の重要性について社内浸透強化