

取締役会議長メッセージ

“カシオらしさ”を発揮しながら、
企業価値を高めていくこと、
それがガバナンスの
役割であり、使命。

代表取締役 会長

樫尾 和宏



カシオが考えるガバナンスの本質とは

2023年からカシオは新体制へ移行し、会社は今変革の時を迎えています。そして、増田社長以下の執行現場は、会社の変革と新生カシオへの移行に全力で取り組んでいます。私たち取締役会としては、単なる助言やアドバイスではなく、実現に向けた具体的な行動が重要です。そのため、常に執行側によりそっていくという姿勢を大切にしています。一般的にガバナンスとは、取締役会が執行機能を監督することを示しますが、カシオにおけるガバナンスとは、執行現場によりそい、執行力の強化に貢献することと考えています。私たちの役割は、新しい時代に適応するために、会社の変革とともに進め、新生カシオへと生まれ変わらせることです。

カシオの現状と未来への挑戦

現在の事業の停滞には、外部要因と内部要因が存在しています。外部要因としては、急激な環境変化が大きな影響を与えていると考えられます。内部要因としては、時代の変化へのレジリエンスの低下が挙げられます。具体的には、達成したい夢である中長期の事業ビジョンが十分に描けていないことや、当該期計画達成のための分業制(縦割り)がもつ弊害、そしてカシオの強みである「チーム力と挑戦力」を十分に発揮できていないことがあります。

これからカシオはこれらの課題に正面から取り組み、新生カシオへと生まれ変わります。当社には、新生カシオへと生まれ変われるだけの強みが豊富にあります。それは、人々が日常的に使っている商品を提供していること、ユーザーとともに作り上げた唯一無二の市場をもっていること、ユーザーと直接つながっていること、そして人にまつわる技術を多数保有しているというポテンシャルです。

しかし、現在のカシオはこのポテンシャルを十分に活用できていません。言い換えれば、当社の最大の強みである「カシオらしさ」が発揮できていない状況であると考えます。

「カシオらしさ」とは何か。それは「カシオらしい夢の実現に向かって、チーム力と挑戦力を発揮すること」です。この「カシオらしさ」を取り戻すことで、私たちは必ず新生カシオへと生まれ変わることができると確信しています。

「カシオらしさ」を全社で取り戻すための パーパスプロジェクト

カシオを変革させ、新生カシオへと生まれ変わらせるため、カシオの強みを再整理して、私たちが目指す方向性を明確化する目的で「パーパスプロジェクト」を立ち上げました。パーパスプロジェクトを通じて、2,000名を超えるカシオの未来を想う数多くの社員や役員、そしてパートナーの皆様と危機感や夢を共有しました。カシオらしい夢(目指すべ

きイノベーション)とは何か、カシオらしい風土(強みと弱みや大切にしている価値観)とは何かについて議論を重ねました。

その結果、「驚きを身近にする力で、ひとりひとりに今日を超える喜びを。」というパーパスと、このパーパスを実現するために必要な価値観・信条としてバリューズを策定しました。パーパスが定まった今、全社一体となって新たなイノベーションの創出に挑戦する風土を取り戻したいと考えています。

カシオらしいイノベーションの再生

私たちは、再びイノベーションカンパニーへと生まれ変わり、カシオらしい風土を取り戻します。カシオらしいイノベーションとは、これまで世の中になかった新しいライフスタイル(グローバルニッチ市場)を創造することです。それぞれの事業において、成し遂げたい夢である中長期ビジョンを掲げ、新たなライフスタイルの提案と深耕を行っていきます。その実現のために、独自技術の進化と応用を積極的に進めていくことが不可欠です。これが、私たちカシオが追求する事業のあり方であり、目指すべきイノベーションの形です。

さらに、カシオらしい風土とは、中長期のビジョン達成に向かって、チーム力と挑戦力を持続的に発揮することです。私たちは夢に向かって挑戦し続けることこそがカシオらしさであると考えます。

社会に夢と喜びを与える イノベーションを生み出す、 それこそがカシオのパーパス

取締役会議長として、日々、株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆様と対話を重ねていますが、カシオに対する最大の期待は、やはり世の中になかった新しい市場を創造することだと感じています。その期待に応えるためにも短期の業績はもとより長期的な価値の向上、すなわちイノベーション創出につながる活動に重点を置いて取り組んでいきたいと考えています。

当社の社会的な使命は、経営理念「創造 貢献」に基づき、新たな価値を創造し、社会に変革をもたらすことです。また、社会課題への貢献の観点から言えば、SDGsにおいては社会への悪影響を最小限に抑えることが求められますが、当社の存在価値やミッションは、プラスの影響、つまり夢や希望、喜びを提供することにあります。

その原点に立ち返り、執行責任者であるCEOとの連携のもと必ずイノベーションカンパニーへ生まれ変わらせる所存です。株主・投資家の皆様も、どうか長期的な視点でカシオに期待し、見守っていただけますよう、心よりお願い申し上げます。

経営と現場社員との直接対話を継続

経営陣は現場の社員との直接対話を重視し、定期的に交流会を開催しています。

樫尾和宏会長は、社内各部門やプロジェクト、国内外のグループ拠点を訪問し、若手・中堅社員との対話を進めています。これは2020年に社員からの提案を受けて始まり、コロナ禍においてもオンライン形式で継続され、様々な意見交換が行われてきました。この活動を通じて、経営理念や当社の歴史、現況、今後の方針への理解を深めてもらうだけでなく、社員が日頃感じている会社への疑問点などを話し合うことで、会社と社員の相互理解を深め、社員一人ひとりが自発的に活動できるよう後押ししています。

パーパスが策定されたこれからは、パーパスの実践活動へとつなげていきます。「驚きを身近にする力で、ひとりひとりに今日を超える喜びを。」パーパスを軸に新たなライフスタイルの提案と深耕を実行し続けていくために、現場の社員一人ひとりの挑戦力と共創力を後押ししていきます。



役員一覧



代表取締役

榎尾 和宏

1991年4月 カシオ計算機入社
2007年7月 執行役員 経営統轄部 副統轄部長
2011年6月 取締役 執行役員 DI事業部長
2013年4月 取締役 執行役員 新規事業開発本部長
2013年10月 取締役 執行役員 コンシューマ・システム事業担当 兼
新規事業開発本部長
2014年5月 取締役 専務執行役員 コンシューマ・システム事業本部長
2015年6月 代表取締役 社長
2021年4月 代表取締役 社長 CEO
2023年4月 代表取締役 会長(現任)



代表取締役

増田 裕一

1978年4月 カシオ計算機入社
2006年6月 執行役員 開発本部 時計統轄部長
2009年4月 執行役員 時計事業部長
2009年6月 取締役 執行役員 時計事業部長
2014年5月 取締役 専務執行役員 時計事業部長
2019年6月 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
2021年4月 専務執行役員 時計BU事業部長
2023年4月 社長CEO 兼 CHRO
2023年6月 代表取締役 社長CEO 兼 CHRO
2024年4月 代表取締役 社長CEO(現任)



取締役

高野 晋

1984年4月 カシオ計算機入社
2007年11月 経理部長
2009年12月 執行役員 財務統轄部長
2015年6月 取締役 執行役員 財務統轄部長
2021年4月 取締役 常務執行役員 CFO(現任)



取締役

榎尾 哲雄

1992年4月 カシオ計算機入社
2004年10月 カシオソフト株式会社 取締役
2005年2月 カシオ情報サービス株式会社 取締役
2008年6月 当社 執行役員 営業本部 CS統轄部長
2016年6月 上席執行役員 CS統轄部長
2018年4月 上席執行役員 CS本部長
2019年6月 取締役 執行役員 CS本部長
2021年4月 取締役 常務執行役員 CS本部長(現任)



取締役

山岸 俊之

1985年4月 カシオ計算機入社
 2009年4月 経営統轄部 経営管理部部長
 2010年12月 執行役員 経営統轄部長
 2013年6月 取締役 経営統轄部長
 2014年5月 取締役 執行役員 経営統轄部長
 2018年1月 取締役 執行役員 経営改革担当
 2018年4月 取締役 執行役員 経営統轄部長
 2019年10月 取締役 執行役員 総務・広報・コーポレートコミュニケーション担当
 2020年6月 取締役 執行役員 ESG戦略担当
 2022年2月 取締役 執行役員 コーポレートガバナンス戦略担当(現任)



社外取締役

尾崎 元規

1972年4月 花王石鹸株式会社(現 花王株式会社)入社
 2002年6月 同 取締役 執行役員
 2004年6月 同 代表取締役 社長執行役員
 2012年6月 同 取締役 取締役会会長(2014年3月退任)
 2012年6月 公益財団法人花王芸術・科学財団 代表理事(2021年3月退任)
 2014年3月 公益社団法人企業メセナ協議会 理事長(2023年3月退任)
 2014年6月 公益財団法人新国立劇場運営財団 理事長(2022年6月退任)
 2015年6月 野村證券株式会社 社外取締役
 2016年6月 本田技研工業株式会社 社外取締役(2020年6月退任)
 2019年4月 野村證券株式会社 社外取締役監査等委員(2021年6月退任)
 2019年6月 カシオ計算機 社外取締役(現任)



社外取締役

数原 英一郎

1974年8月 三菱鉛筆株式会社入社
 1980年3月 同 取締役
 1982年3月 同 常務取締役
 1985年3月 同 取締役副社長
 1987年3月 同 代表取締役社長
 2015年6月 エーザイ株式会社 社外取締役(2018年6月退任)
 2019年3月 三菱鉛筆株式会社 代表取締役会長 兼 社長
 2020年3月 同 代表取締役会長(現任)
 2020年6月 富士急行株式会社 社外監査役(現任)
 2023年6月 カシオ計算機 社外取締役(現任)



社外取締役

廣田 康人

1980年4月 三菱商事株式会社入社
 2010年4月 同 執行役員 総務部長
 2011年4月 同 執行役員 コーポレート担当役員補佐 総務部長
 2014年4月 同 常務執行役員 コーポレート担当役員
 (広報、総務、環境・CSR、法務、人事)
 2014年6月 同 代表取締役 常務執行役員 コーポレート担当役員
 (広報、総務、環境・CSR、法務、人事)
 2016年4月 同 代表取締役 常務執行役員 コーポレート担当役員
 (広報、総務、環境・CSR、法務、人事)、チーフ・コンプライアンス・オフィサー
 2017年4月 同 代表取締役 常務執行役員 コーポレート担当役員(国内)、関西支社長
 (2018年1月退任)
 2018年1月 株式会社アシックス 顧問
 2018年3月 同 代表取締役 社長 COO
 2022年3月 同 代表取締役 社長 CEO 兼 COO
 2024年1月 同 代表取締役 会長 CEO(現任)
 2024年6月 カシオ計算機 社外取締役(現任)

役員一覧



社外取締役 監査等委員

阿部 博友

1980年4月 三井物産株式会社入社
1988年9月 ブラジル三井物産株式会社 Manager of Legal Department
1992年4月 米国三井物産株式会社 Assistant General Manager of Legal Department
2002年10月 欧州三井物産株式会社 General Manager of Legal Department
2005年5月 三井物産株式会社 欧州・アフリカ・中東本部 General Counsel & Chief Compliance Officer(2009年3月退社)
2009年4月 明治学院大学法学部 教授(2011年3月退任)
2011年4月 一橋大学大学院法学研究科 教授
2019年6月 カシオ計算機 社外取締役 監査等委員(現任)
2021年4月 一橋大学 名誉教授(現任)
2021年4月 名古屋商科大学ビジネススクール 教授(現任)
2022年3月 株式会社アウトソーシング 社外取締役(現任)



社外取締役 監査等委員

千葉 通子

1984年4月 東京都庁入庁
1989年10月 太田昭和監査法人(現 EY新日本有限責任監査法人)入所
1993年3月 公認会計士登録
2010年7月 新日本有限責任監査法人(現 EY新日本有限責任監査法人)シニアパートナー
2013年8月 同 社員評議会評議員
2016年2月 同 社員評議会副議長(2016年8月退所)
2016年9月 千葉公認会計士事務所 公認会計士(現任)
2018年6月 カシオ計算機 社外監査役
2019年3月 DIC株式会社 社外監査役(2023年3月退任)
2019年6月 TDK株式会社 社外監査役(2023年6月退任)
2019年6月 カシオ計算機 社外取締役 監査等委員(現任)
2022年4月 金融庁 公認会計士・監査審査会委員(現任)
2022年6月 株式会社NTTドコモ 社外取締役 監査等委員(現任)
2023年6月 株式会社ニコン 社外取締役 監査等委員(現任)
2024年6月 三井不動産株式会社 社外監査役(現任)



取締役 監査等委員(常勤)

山口 昭彦

1979年4月 カシオ計算機入社
2011年4月 営業本部 営業管理部長
2012年4月 営業本部 営業企画管理部長
2019年10月 営業本部 BPR企画推進部長
2021年6月 取締役 監査等委員(常勤)(現任)

執行役員

社長

増田 裕一

CEO

専務執行役員

樫尾 隆司

コーポレート
コミュニケーション本部長

常務執行役員

高野 晋

CFO

常務執行役員

樫尾 哲雄

CS本部長

常務執行役員

河合 哲哉

開発本部長

常務執行役員

小野 哲郎

営業本部長

執行役員

山岸 俊之

コーポレートガバナンス
戦略担当

執行役員

太田 伸司

EdTech事業部長

執行役員

篠田 豊可

環境戦略・
次世代環境構築担当

執行役員

稲田 能之

物流部長

執行役員

田村 誠治

IR・財務戦略担当

執行役員

加藤 朋生

カシオアメリカ 会長

執行役員

鳴瀧 康正

経営統轄部長

執行役員

田中 徹

カシオ中国 董事長

執行役員

山下 和之

カシオヨーロッパ
GmbH 社長

執行役員

藤井 茂樹

カシオヒューマンシステムズ 社長
兼 SMBソリューション・
エンタープライズ推進担当

執行役員

福土 卓

生産本部長

執行役員

高橋 央

時計BU 事業部長

執行役員

柳 和典

開発本部
事業イノベーション
センター長

執行役員

川合 義宣

営業本部
国内営業統轄部長

執行役員

小林 康裕

CHRO

コーポレート・ガバナンスの強化

コーポレート・ガバナンス体制

当社は、持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、迅速な意思決定や適切な業務執行とともに、経営監視機能の強化を重要課題と位置付けています。この課題に適切に対応すべく、取締役会については、監督機能を強化し、業務執行については、取締役会による適切な監督のもと執行の迅速化と効率化を図るため、2019年6月27日開催の定時株主総会の決議により監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しました。現在、取締役会は11名で構成されており、そのうち3分の1以上を社外取締役が担うことで、監督機能の強化を図っています。

■ 取締役会・取締役

取締役会は、取締役会長が議長を務め、以下の11名の取締役で構成し、経営基盤強化のため、代表取締役を2名体制としています。また、取締役会の実効性をさらに高め

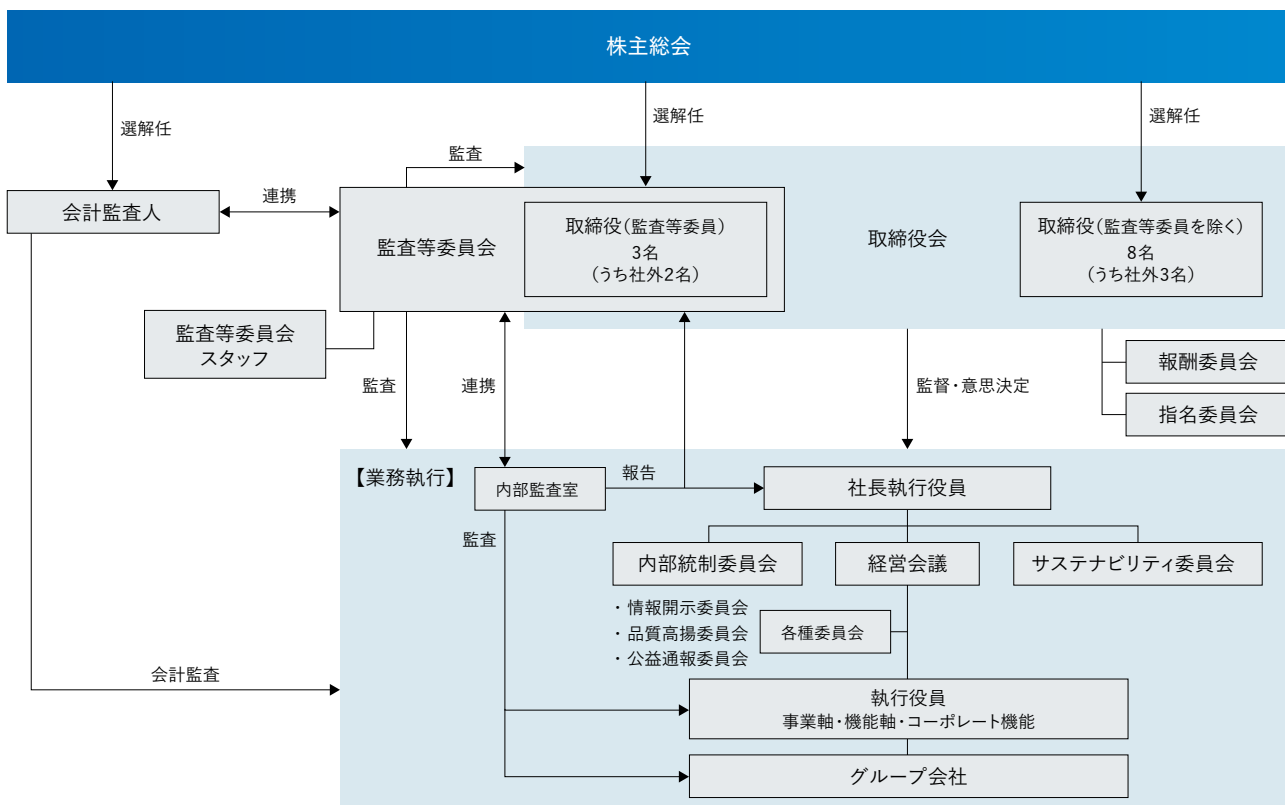
コーポレート・ガバナンス体制の充実を図るため、2024年6月27日開催の第68回定時株主総会において社外取締役を1名増員しました。当社は取締役会のうち3分の1以上(取締役11名のうち5名)を社外取締役で構成し、監督機能の強化を図っています。

- 取締役(監査等委員である取締役を除く。)8名(うち社外取締役3名)
- 監査等委員である取締役3名(うち社外取締役2名)

取締役(監査等委員である取締役を除く。)の任期は、経営責任を明確にし、経営環境の変化に迅速に対応できるよう1年としています。

取締役会は、経営の意思決定と業務執行の監督機能を担っており、法令、定款および取締役会規則で定められた経営の重要案件を審議・決定しています。業務執行の効率性・機動性を高めるため、法令、定款および取締役会規則に規定する付議基準に満たない事項については執行役員に権限委譲しています。

コーポレート・ガバナンス体制図



なお、2023年度においては、計14回の取締役会を開催し（当該期間における取締役会の構成および出席状況は表「取締役の構成」のとおり。）、事業状況や業績進捗等の報告に加え、決算の承認や株主総会の招集等の定期的に決議が必要となる事項、および取締役会実効性評価の結果を踏まえ、事業運営や経営政策に関する重要事項等（収益基盤の強化に向けた構造改革、事業成長に向けた投資、当グループの内部統制課題等）について議論および審議を行いました。

■ 監査等委員会・監査等委員

監査等委員会は、監査等委員である取締役3名で構成されています。監査等委員会の委員長は、社外取締役である監査等委員の中から監査等委員の互選により選出し、阿部博友氏が務めています。

監査等委員は、事業運営の健全性と透明性を確保するため、取締役会および各種の重要な会議・委員会に出席し、

必要に応じて意思決定の適正性を確保するための発言を適宜行っています。

また、代表取締役との定期的な会合を実施し意思疎通を図っているほか、取締役（監査等委員である取締役を除く。）などからの聴取や報告、重要事項の決議書類の閲覧などを通して、厳正な監査を実施しています。

■ 指名委員会・報酬委員会

指名委員会では、取締役会の諮問に応じて取締役の選任および解任に関する株主総会議案、取締役候補者の選任基準等の内容について審議のうえ、取締役会に対して答申します。

報酬委員会では、取締役会の諮問に応じて取締役の報酬等に関する株主総会議案や、取締役の報酬制度の方針およびその仕組み等の内容について審議のうえ、取締役会に対して答申します。

取締役の構成

	氏名	性別	指名委員会	報酬委員会	専門性および経験（スキル・マトリックス）								2023年度 取締役会 出席状況	取締役 （監査役） 在任年数
					企業 経営	グロー バル	財務・ 会計	ガバナンス・ リスク マネジメント	イノベ ーション・ マーケ ーティ ング	技術・ 研究 開発	人材 開発	サステナ ビリティ・ ESG		
取締役	榎尾 和宏	男性	○	○	◆	◆		◆	◆				14 / 14回(100%)	13
	増田 裕一	男性	○	○	◆	◆		◆	◆	◆	◆		10 / 10回(100%)	1
	高野 晋	男性		○			◆	◆					14 / 14回(100%)	9
	榎尾 哲雄	男性				◆				◆			14 / 14回(100%)	5
	山岸 俊之	男性	○					◆				◆	14 / 14回(100%)	11
	尾崎 元規	男性	●	○	◆	◆		◆	◆	◆			14 / 14回(100%)	5
	数原 英一郎	男性	○	○	◆	◆		◆	◆				10 / 10回(100%)	1
	廣田 康人	男性	○	○	◆	◆		◆			◆	◆	－／－回(－%)	2024年 6月就任
監査等委員	阿部 博友	男性	○	●		◆		◆				◆	14 / 14回(100%)	5
	千葉 通子	女性	○	○			◆	◆					14 / 14回(100%)	6※
	山口 昭彦	男性				◆		◆					14 / 14回(100%)	3

■：社外取締役 ●：委員長 ○：委員 男性：男性 女性：女性

※ 当社監査役および取締役の在任年数。取締役就任は2019年6月。（注）上記一覧は各氏の有するすべての専門性、経験を示すものではありません。

「経営基盤」の強化

コーポレート・ガバナンスの強化

■ 執行役員制度・執行役員

執行役員は、取締役会が決定した方針に従い、その監督のもとで権限委譲を受けて業務執行を分担しています。経営体制は、「事業軸」と「機能軸」のマトリックスによる事業運営マネジメントを行う体制としています。また、CEO、CHRO、CFOの3チーフオフィサー制による全社最適視点経営を導入し、ガバナンス機能の強化を図っています。

本体制のもと、重要な機能・職責を担う執行役員からなる経営会議を週次で実施し、業務執行上の重要事項について審議、情報共有および迅速な業務執行につなげています。

執行役員候補者については、能力・実績をもとに連結経営をさらに発展させることのできる優秀な人材を取締役会において選任しており、その任期は取締役（監査等委員である取締役を除く。）と同様に1年です。

■ 取締役構成

取締役については、その経営監督機能が有効に機能するために、多様な視点・経験・能力をもつメンバーを構成することが必要であると考えており、当社事業に精通した社内出身の取締役に加え、企業経営、学術、行政、財務会計、

社外取締役選任の理由

尾崎 元規 独立役員	長年にわたり花王株式会社において、優れた経営手腕を発揮し、同社の持続的な成長と企業価値向上のために重要な役割を果たしてきました。その豊富な経験と高い見識に基づいた客観的かつ多角的な視点から、当社の経営全般についての非常に有用な発言・提言を随時行い、取締役会の議論の活性化や実効性の向上に大いに貢献しています。また、指名委員会の委員長および報酬委員会の委員として取締役選任プロセスの透明性と実効性の向上に向けた議論、取締役報酬決定プロセスの検討に関する議論においても貢献していることから選任しています。	数原 英一郎 独立役員	長年にわたり三菱鉛筆株式会社において、優れた経営手腕を発揮し、同社の持続的な成長と企業価値向上のために重要な役割を果たしてきました。その豊富な経験と高い見識に基づいた客観的かつ多角的な視点から、当社の経営全般についての非常に有用な発言・提言を随時行い、取締役会の議論の活性化や実効性の向上に大いに貢献しています。また、指名委員会および報酬委員会の委員として、取締役選任プロセスの透明性と実効性向上に向けた議論、取締役報酬決定プロセスの検討に関する議論においても貢献していることから選任しています。
廣田 康人 独立役員	長年にわたり三菱商事株式会社および株式会社アシックスにおいて、優れた経営手腕を発揮し、持続的な成長と企業価値向上のために重要な役割を果たしてきました。その豊富な経験と高い見識に基づいた客観的かつ多角的な視点から、取締役会の議論の活性化や実効性の向上に貢献していただき、また、指名委員会および報酬委員会の委員として、取締役選任プロセスの透明性と実効性向上に向けた議論、取締役報酬決定プロセスの検討に関する議論においても貢献していただくことを期待して選任しています。	阿部 博友 独立役員	総合商社における豊富な海外勤務経験や、大学院における法律・経営分野に関する研究および教授職等の経験に基づく専門的な知識を有しています。これらの専門的見地から、取締役会では、当社の経営全般について活発に発言を行い、取締役会の議論の活性化や実効性の向上に大いに貢献しています。また、指名委員会の委員長および報酬委員会の委員長として取締役選任プロセスの透明性と実効性の向上に向けた議論、取締役報酬決定プロセスの検討に関する議論においても貢献していることから選任しています。
千葉 通子 独立役員	公認会計士としての財務および会計に関する専門知識と豊富な監査経験を有しています。これらの専門的見地から、取締役会では、当社の経営全般について活発に発言を行い、取締役会の議論の活性化や実効性の向上に大いに貢献しています。また、指名委員会および報酬委員会の委員として、取締役選任プロセスの透明性と実効性の向上に向けた議論、取締役報酬決定プロセスの検討に関する議論においても貢献していることから選任しています。		

法律その他の分野など幅広い見識と豊富な経験を有する社外取締役で構成されています。

社外取締役は、経営に外部視点を取り入れ経営の透明性を高めるとともに、業務執行に対する一層の監督機能の強化を図ることを目的として選任することとしており、取締役会などにおいて多角的かつステークホルダーの視点からの意見・提言をいただける有識者を招聘しています。

取締役候補者の選任にあたって、取締役に対して期待する知識・経験・能力等を一覧化したスキル・マトリックス(表「取締役の構成」のとおり。)を整備しています。こうした専門性や経験と併せて、多様性、属性(独立性)、在籍年数等のバランスや経営環境の変化等も加味し、コーポレート・ガバナンスの強化や企業価値の向上に適した取締役会の構成とするべく、取締役候補者を決定しています。

当社は、最適な取締役会の構成について継続的に検討しています。

■ 取締役のトレーニング

取締役は、その責務や役割を十分に果たすためにはスキルや知識を常に高め続ける必要があると考えており、自己研鑽に努めています。会社は、研鑽のための情報提供・機会提供、費用等の必要な支援を継続的に実施しています。

特に社外取締役については、就任時だけでなく就任後においても、社内の重要会議への出席、国内外の工場・事業所の視察、社内の研究発表会への参加など、当社事業に関する知識を取得するための情報提供を継続的に企画、実施しています。また、監査等委員である取締役は、日本監査役協会等を通じた情報収集・セミナー参加等、役割・責務に必要なレベルアップを図っています。

内部監査

内部監査部門は9名(うち1名監査等委員会スタッフ、うち2名内部統制委員会事務局スタッフ)で構成され、リスク状況などを鑑みながら年間の監査計画を立案(半期ごとに見直し)し、当該計画にそってグループ共通の基準等に基づいて組織の運営状況の監査を行い、その結果については適宜社

長、取締役、取締役会に対する報告を実施し、内部統制およびリスク管理体制の維持、強化を図っています。その他、内部監査部門は監査等委員会と日頃より意見・情報交換を行い、月次で定期会合を実施しています。また、内部監査部門は、監査等委員会に対して、内部監査の計画立案時および内部監査実施後には監査項目に基づいた報告を行い、監査機能の実効性や効率性を高めるため相互連携を図っています。

取締役会全体の実効性に関する分析・評価

当社は、取締役会に求められる役割の変化を認識する中、その実効性についての評価を行い、組織や運営等についてガバナンス強化に向けた見直しを実施しています。2022年度に引き続き2023年度においても、取締役会の役割・機能・運営等に関する改善点などについて、取締役(監査等委員を含む。)に対しアンケートを実施しました。

その結果、重点経営課題に関して、審議時間を充て建設的な議論が図られたとの評価を確認することができました。一方で、取締役会の多様性の確保や社外取締役の比率に対する意見があったほか、中長期的かつ戦略的視点での議論の推進や、事業計画の進捗確認を通して、執行側に対する実効的な監督機能の強化を推進していくことが必要との意見があり、今後この評価結果を踏まえ、さらなる実効性の向上と継続的な改善に取り組んでいきます。

役員報酬

当社の役員報酬等は、下記のとおりと定めています。

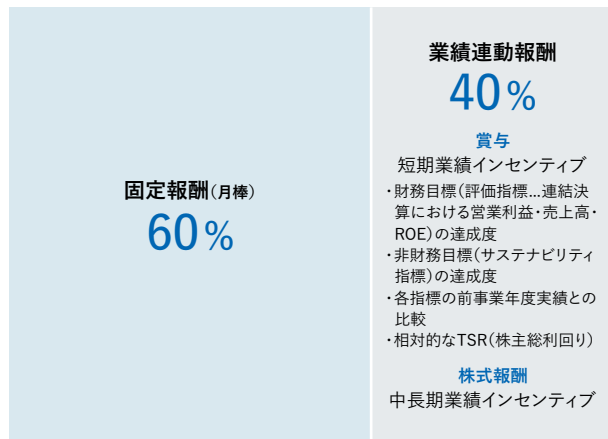
■ 業績連動報酬等に関する事項

業績連動報酬としての賞与については、業績伸長、企業価値・株主価値向上、社会の持続的成長に向けた取り組み強化を図るための経営努力の結果を基礎に評価・決定しています。具体的には、財務目標(評価指標は連結決算における営業利益・売上高・ROE)および非財務目標(サステナビリティ指標)の達成度、並びに各指標の前事業年度実績との比較および相対的なTSR(株主総利回り)を評価のうえ、決定しています。

「経営基盤」の強化

コーポレート・ガバナンスの強化

役員報酬の構成イメージ



■ 非金銭報酬等の内容

非金銭報酬としての株式報酬については、当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的とし、譲渡制限付株式報酬を導入しています。この個人別付与株数は個人別の報酬年額の一定比率相当額を株価※で除した数としています。なお、取締役退任まで譲渡制限を付しています。

※ 発行決議取締役会の前日終値

2023年度の報酬

役員区分	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額		対象となる役員の員数
取締役 (監査等委員および社外取締役を除く)	195百万円	固定報酬	112百万円	6名
		業績連動報酬	83百万円	
		上記のうち、非金銭報酬等	43百万円	
監査等委員(社外取締役を除く)	15百万円	固定報酬	15百万円	1名
社外役員	42百万円	固定報酬	42百万円	4名

(注)取締役の支給額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれていません。

■ 取締役の報酬等についての株主総会の決議に関する事項

当社の取締役(監査等委員である取締役を除く。)の報酬額は、2024年6月27日開催の第68回定時株主総会において、年額4億円以内(うち社外取締役分年額5千万円以内)(ただし、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まない。)と決議しています。当該定時株主総会終結時点の取締役(監査等委員である取締役を除く。)の員数は、8名(うち社外取締役3名)です。

監査等委員である取締役の報酬額は、2019年6月27日開催の第63回定時株主総会において、年額7千万円以内と決議しています。当該定時株主総会終結時点の監査等委員である取締役の員数は、3名です。

また、譲渡制限付株式報酬については、2019年6月27日開催の第63回定時株主総会において、取締役(監査等委員および社外取締役を除く。)に対して、上記取締役報酬額の枠内で年額1億円以内(普通株式総数は年80,000株以内)と決議しています。当該定時株主総会終結時点の対象取締役の員数は、4名です。

取締役の個人別の報酬等の内容に係る 決定方針

① 取締役の個人別の報酬等の内容に係る 決定方針の決定方法

取締役会は、取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針(以下、「決定方針」という。)の原案を作成するよう報酬委員会に諮問し、その答申内容を尊重して決定方針を決議しました。

② 決定方針の内容の概要

取締役(監査等委員である取締役を除く、以下同じ。)の報酬は、持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能させるべく、以下の2点を基本方針としています。

- 外部人材の登用を見据えた市場競争力のある報酬水準であること
- 健全な企業家精神の発揮に資するインセンティブとなること

報酬水準は、市場ベンチマークを参照した上で、職務ごとの役割期待に応じて設定しています。

社外取締役以外の取締役の報酬は、固定報酬と業績連動報酬である賞与および株式報酬にて構成し、社外取締役の報酬については、その職務に鑑み固定報酬のみとしています。

報酬の構成割合は、業績連動報酬をより重視し、固定報酬を60%・業績連動報酬を40%としています(業績連動報酬40%の内訳は、賞与25%(財務・非財務指標連動15%・TSR連動10%)・株式報酬15%)。ただし、個別の役割により比率調整をする場合があります。

報酬の支払時期は、毎年7月～翌6月を報酬年額の支給対象期間とし固定報酬は月額を毎月支給します。賞与は12月および6月に支給し、株式報酬は7月に一括付与とします。

取締役の個人別の報酬等の決定に係る 委任に関する事項

社外取締役を委員長とする報酬委員会は、取締役の報酬について、取締役会の諮問に応じ報酬制度および報酬水準等を審議し、取締役会に答申しています。取締役会は報酬委員会の答申に基づき、株主総会で決議された報酬枠

内かつ報酬の決定方針に則り個人別の報酬を決定する旨を、代表取締役会長および代表取締役社長に委任しています。代表取締役会長および代表取締役社長は、経営の監督と執行の双方の視点に基づき、報酬委員会委員である取締役と協議のうえ、報酬委員会の答申に基づき、個人別の報酬を決定しています。個人別の報酬決定を代表取締役会長および代表取締役社長に委任する理由は、当社全体の業績などを俯瞰しつつ各取締役の担当部門の評価を行うには代表取締役会長および代表取締役社長が最も適しているからです。

株主との対話

当社は、積極的なコミュニケーションを通じて、株主・投資家の皆様との長期的な信頼関係を構築することが重要と認識し、代表取締役社長CEOの指揮のもとIR担当執行役員がIR活動を担当しています。

社内体制としては、株主との対話の重要性に関する共通認識をもとに関係部門間のネットワークにおいて必要な情報の収集、蓄積等を行い、連携して対応しています。

対話にあたっては、テーマ・内容に従って、必要に応じ、担当の取締役・執行役員が対応し、対話において把握された株主からの意見等については、必要に応じて取締役会で報告するほか、経営会議等を通じて情報共有し、企業価値向上施策に反映しています。

対話におけるインサイダー情報の管理としては、未公表の重要事実の取り扱いに関する規則を定め、厳格に運用しています。実質的な対応として、面談は複数名で対応しています。

個別面談以外の対話の手段としては、機関投資家や証券アナリストの方々に向けた決算説明会を四半期ごとに開催し、代表取締役社長CEOまたはIR担当の執行役員が決算の概要や今後の見通しについて説明を行っています。また、当社についてご理解いただけるよう、Webサイトにおける各種IR情報の掲載や株主の皆様からのお問い合わせ窓口を設けるなど、コミュニケーションの充実に努めています。

リスクマネジメント／コンプライアンス

基本的な考え方

カシオグループを取り巻く事業環境の変化は速く、不確実性が増す中で変化に迅速に対応するためには、当グループの事業に影響を及ぼすと想定されるリスクに関して、グローバルに兆候を捉えスピーディーに必要な対策を講じる必要があります。

カシオでは、「リスクを予見し、リスクがもたらす損失を最小限にとどめる予防対策や、リスク発現時の的確な事後対策により事業の継続を図る」ことを基本として、リスクマネジメントを推進しています。また、当グループの役員・従業員が「創造 貢献」の経営理念を実践するうえで重要な行動規範を具体的に示した「カシオ ビジネス コンダクト ガイドライン」により、役員・従業員の法令遵守および倫理的観点から適切な行動の徹底を図るとともにインテグリティ・カルチャーの醸成を図っています。

■ 内部統制委員会

内部統制委員会は、リスク・危機管理、コンプライアンス、情報セキュリティなどの内部統制に関する機能をグループ横断的に管理し、漏れや重複のない有効なリスク管理体制の実現・監督を目的として活動しています。グローバルレベルであらゆるリスクの棚卸を行い、当グループの内部統制に関する方針や運用体制などを確認・監督し、対処すべき課題への具体的な対応を審議・決定しています。また、内部統制状況に関し、定期的に取り締役に報告するとともに、重大な不備などを発見した場合には随時社長および取締役会に報告し、その対応を協議することとしています。

なお、内部統制委員会は、内部統制の目的である「適切で健全かつ効率的な経営運営」を強力に推進するため、業務執行体制内に位置付けられています。経営会議との連携のもと、適切・健全・効率の観点で事業運営を見える化およびチェックすることで、コンプライアンス面を含めたさまざまなリスクに対応できる体制としています。

■ リスクマネジメント体制

当グループにおけるすべての組織が、「リスク管理基本方針／リスク管理規程」に基づき、日常業務の中でリスクの認識・評価・低減活動を主体的に繰り返し実施し、トラブル・事故の未然防止に努めています。

また、内部統制委員会の監督のもと、全社リスク状況の可視化と一元管理を推進し、当グループの事業への影響を最小化するとともに、取締役会において継続的にモニタリングしています。

重要リスクへの対応

リスクマネジメントを効果的に推進するために、当グループを取り巻くさまざまなリスクを想定した上で、リスク発現の頻度・影響度や、的確な対策が講じられているかをグローバルリスク調査で確認しています。特に、当グループの事業に影響を及ぼす地政学リスク、情報セキュリティなどを重要リスクとして特定し、対策を講じています。

1. 地政学リスク

グローバルで事業活動を行う中、各地域の政治・経済情勢などに起因するさまざまなリスクが想定されます。調達・生産・物流・販売などの各局面でリスクが発現した際の影響度を分析した上で、サプライチェーンへの対応や従業員の安全確保など、適切な対策案を準備しています。

2. 情報セキュリティ

増加傾向にある情報セキュリティインシデントに的確に対応するとともに、平時(事前対策)と有事(事後対策)の両面から、情報セキュリティ管理レベルを継続的に強化しています。有事の際には迅速に必要な対策が取れるよう「情報セキュリティインシデント対応事務局(CSIRT)」を設置し、情報システム部門が中心となって技術的な対策を当グループに展開するとともに、従業員が守るべきルールの設定と教育啓発を行います。

事業継続計画(BCP)

カシオでは、不測の事態に会社組織として対応していくために、役員・従業員とその家族の安全確保、企業資産の保全を主眼とした「危機管理マニュアル」を制定、運用して

います。また、「事業継続計画(BCP)」強化にも取り組んでいます。重大な災害発生時には事業継続対策本部を設置し、事業継続マニュアルに基づいて緊急時対応を行い、世界各国への製品・サービスの提供を継続することで、ダメージを最小限にとどめ、迅速な事業復旧を図ることで、お取引先やお客様の信頼に応えることを目指します。

社会や地域における企業の責任の観点からも、災害応急対策や災害復旧への貢献、国や地方公共団体の防災・減災施策への協力も考慮しています。

■ コンプライアンス体制

カシオでは、コンプライアンスは企業活動を支える土台であるとの認識のもと、法令遵守はもとより、高い倫理観に基づいた企業活動で社会からの信頼を得ることが大切であると考えています。法令遵守を徹底するため、事業推進に関連する法令の棚卸を実施し、それぞれの法令に対する主管部門の的確な対応を内部統制委員会で確認するとともに、行動規範である「カシオ ビジネス コンダクト ガイドライン」を全役職員に徹底しています。

また、当グループにおけるコンプライアンス業務の統轄管理組織として、法務部コンプライアンス室を設置し、業務推進における法令遵守の徹底、制度改革、教育および社内規則の運用などを強化しています。

競争法

競争法コンプライアンスプログラムを策定し、世界の全拠点にコンプライアンスマニュアルを配布することで、周知徹底を図り、各拠点で従業員教育を実施しています。また、競争法コンプライアンスの監査を実施し、監査結果で判明した問題点の対応策を競争法遵守委員会で検討し、施策を実施するなど、本プログラムのさらなる定着を図っています。

国内では関連部門の参画による景品表示法遵守委員会を設置し、自主管理規程の整備や教育などの啓発活動を行っています。また、事務局による指導やお客様から寄せられたご意見のフィードバック、関連部門での自主監査の実施、改善事例の共有化などの活動により、商品の適正な説明表示を行うように努めています。

プライバシー法

各国で個人情報に関連する法規制の強化が進んでおり、グローバルにデータを活用したビジネスを推進するためには、各国のプライバシー法に対応する必要があります。従来の対応体制をさらに強化するため、2021年3月にグローバルなプライバシー法対応のための専門組織「海外個人データ保護対策室」を設置しました。各国法令動向の確認、個人データの取得から保管・利用・廃棄にいたるまでの的確な取り扱いの徹底、従業員教育、定期監査を実施しており、遵守体制強化に努めています。

事業推進に関連する法令の棚卸を行い、それぞれの法令に関する主管部門が的確な対応を行っていることを、内部統制委員会において確認。万が一不備がある場合には是正措置を講じ、定期的なモニタリングを行っています。

輸出管理

輸出管理を適切に実施するために「カシオ計算機安全保障輸出管理プログラム(コンプライアンスプログラム)」を自主管理規程として策定し、関係部門には輸出管理責任者を配置、プログラムの確実な遂行に努めています。国内グループ会社に対する教育活動を強化するなど、関係法令の改正などに呼応して法令遵守の徹底を図るとともに、毎年の自主監査により、体制の維持管理に努めています。また、国内法のみならず、米国の再輸出規制に対する管理体制も整え、グローバルな輸出管理を推進しています。

公益通報ホットライン

カシオでは、コンプライアンスや不正に関する内部通報や相談などを受け付ける窓口として、社内および社外に公益通報窓口を設置するとともに、お取引先からの通報専用の社外受付窓口も開設しています。また、国内はもとより、グローバルでの通報に対応するため、英語と中国語にも対応しています。

近年では、社内での独立性を確保した「公益通報委員会」を常設しました。通報者に対する不利益取り扱い、報復行為の禁止、守秘義務などを社内規定の改定により明確にして、通報者が利用しやすい制度となるよう改善に取り組んでいます。

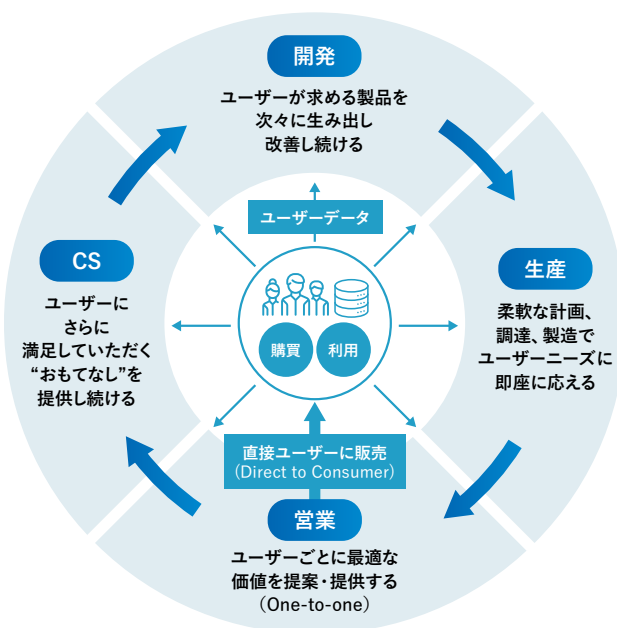
DXの推進と情報セキュリティの強化

デジタル戦略の全体像

カシオのデジタル戦略は、2023年度に引き続きユーザー（顧客）中心のバリューチェーンを構築することを目指しています。ユーザーとの直接的なつながりを通じて、開発・生産・営業・サービスのバリューチェーン上で生成されたデータをつなぎ、経営/各事業の視点からデジタル変革（DX）を推進します。これにより、「One to Oneコミュニケーションによる新たな顧客への体験の提供」と「業務効率化」というユーザーと従業員双方への価値を創出し続けることで、企業価値向上および持続的な成長に貢献します。

デジタル部門におけるマテリアリティの取り組みテーマを①事業活動の高度化と効率化、②DX人材の育成、③情報セキュリティ管理の強化と設定し、グローバルにおいて強力な体制で推進するため、2024年4月にデジタルイノベーション本部を設立しました。事業活動の高度化と効率化については、顧客接点の強化に向けたECなどグローバルで統一したECプラットフォームの展開によるトップラインの底上げや、全社におけるデータ活用/コミュニケーション基盤の整備にも取り組んでいます。また、DX推進人材の育成、

カシオが目指すべきDX



グローバルにおける情報セキュリティ強化も重点施策として推進しています。

事業活動の高度化と効率化

■ データを活用したユーザー中心のバリューチェーン構築

全社的なデータ活用の推進はまだ道半ばではあるものの、バリューチェーン上から得られる質の高いデータを整備していくことは、データドリブン経営や今後のAI活用において非常に重要な要素だと考えています。デジタルイノベーション本部発足時にデータ活用に向けた活動を担う新組織をつくり、全社的なデータマネジメントに着手しています。具体的には、バリューチェーン上で数多く点在し、分断されているCS（顧客サービス）領域のデータなどを、「CASIO ID」を中心に連携させていきます。

これらの取り組みにより、ユーザーデータを活用できる世界観を創造し、ユーザー中心のバリューチェーンの構築を加速させ、顧客との直接的なつながりを強化することで、最適な顧客体験価値を提供していきます。

カシオとユーザーが直接つながり
ユーザー起点で
すべての事業活動が成り立つような
「ユーザー中心の
バリューチェーン」を
構築する

■ デジタル活用による業務効率と生産性向上

業務効率化や生産性の向上に向けて、生成AIを活用した取り組みを進めており、セキュリティ面を強化した「CASIO AI CHAT」を2024年3月に稼働させました。業務の工数削減やスピードアップ、新たな創造に寄与する効果を期待しています。

また、社内のコミュニケーション・コラボレーション基盤を刷新し、散在するさまざまなツールの集約を進めています。これを機に、これまで不十分だった従業員に対するツール利用の教育・研修を充実させ、デジタル上で簡易に行えるコミュニケーションの価値を体現してもらい、活用の促進が図られることで業務効率が向上することを期待しています。

DX人材の育成

デジタル変革(DX)を加速させる人材の育成では、デジタルイノベーション本部の社員に「DXスキルアセスメント」を実施して、DXを推進するために必要な技術的スキルおよび素養の定量的な測定・評価を行いました。今後、当社に必要な人材として育成計画を策定し、トレーニングプログラム

を整備して従業員のデジタルマインド・スキル強化を行い、将来の事業を支えるDX推進におけるリーダーの育成を進めていきます。

情報セキュリティの強化

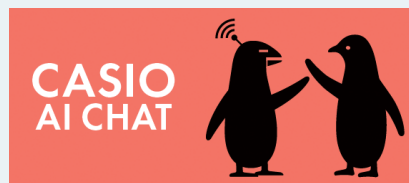
情報セキュリティの強化について、各国で対応していた対策の中から、グローバルで取り組むべき施策を明確化し、統合を図りながら、セキュリティの強化と効率化に取り組んでいます。これにより、セキュリティ事故の予防や早期発見、迅速な対応につなげ、グローバルでのリスク低減を目指します。

また具体的なセキュリティ対策としては、ISMS(情報セキュリティマネジメントシステム)認証の維持、ゼロトラストネットワークのグローバル導入率の向上、セキュリティ基礎教育の国内外従業員受講率の100%達成やシステム管理者向けの教育、サイバーセキュリティ訓練の実施や、AI技術を活用した情報セキュリティ管理の強化も進めていきます。デジタル変革の推進スピードを落とすことなく、グローバルな情報セキュリティ体制の構築を目指して取り組んでいます。

「CASIO AI CHAT」で業務効率化を図り、生産性向上や価値創造を目指す

「CASIO AI CHAT」はカシオグループで活用するために、セキュリティやガバナンス面を強化した対話型のAIサービスです。デジタル変革を支える重要なツールとして、業務効率化や新しいアイデア出しなどに貢献しています。

利用ガイドラインの作成や利用者教育を積極的に行い、2024年3月の稼働開始から、右肩上がり利用率が上昇し、従業員の活用が進んでおり、順次グループ会社での利用も始まっています。稼働後も機能拡充がスピーディーに進み、最新のAIモデルや画像生成機能を追加しています。今後は各部門での個別の業務に特化した活用支援も行い、さらなる生産性の向上や価値創造につなげていきます。



環境経営の強化

基本的な考え方

ユーザーのライフスタイルによりそった商品とサービスを提供する企業として、人々の健全な営みの基盤となる自然環境に対するネガティブなインパクトを低減する取り組みは企業成長に欠かすことができないものと捉え、2015年には「脱炭素」「資源循環」「自然との共生」をマテリアリティに掲げ、重点的に取り組んできました。

従来の価値観を大切にしつつも、世の中の変化に即応した取り組みを講じ、カシオの環境経営が歓びの源泉となるよう真摯に取り組んでいきます。

脱炭素を含む、気候変動への対応

カシオの製品の多くは「小型・軽量・薄型・省電力」を特徴としており、製品使用時のCO₂排出量が小さな事業モデルですが、メーカーとしてCO₂排出量削減にも真剣に取り組んでいかねばなりません。CO₂排出量中長期削減目標を設定し、SBTやRE100といった国際的な枠組みにそって推進していきます。

■ 自社排出量削減への取り組み

モノづくりを担う製造拠点における脱炭素への取り組みは重要な課題と捉え、自社排出を示すスコープ1およびスコープ2の削減目標を設定しています。

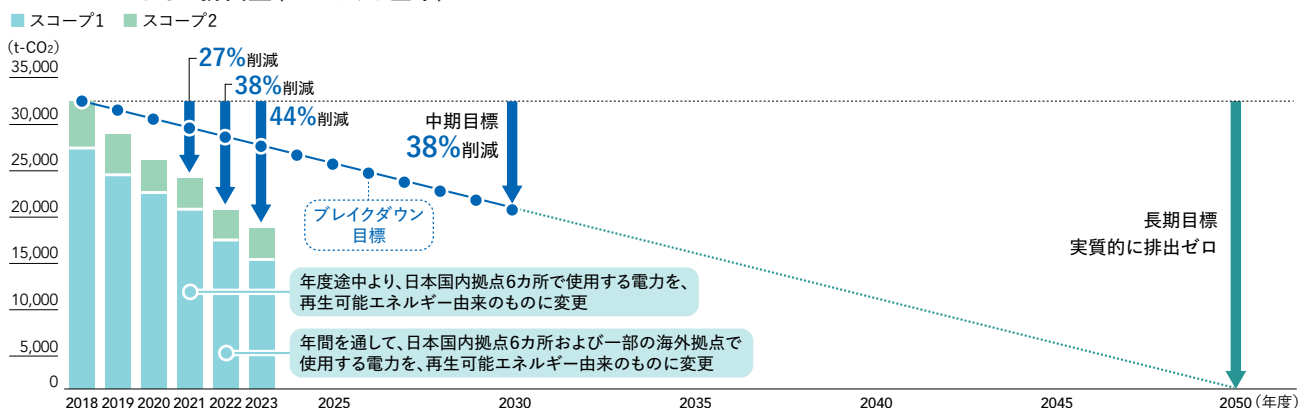
2024年4月には国内唯一の製造拠点である山形カシオにて使用する電力の全量をRE100に準拠した再生可能エネルギーへと切り替えました。これにより、国内での事業活動における電力使用量のうち89%が再エネ由来となる見込みです。海外では中国の中山工場にてPPA※1による一部再エネ化を進めていますが、他の拠点においてもさまざまな施策を講じて、グローバル企業としての責任を追求していきます。

※1 PPA: Power Purchase Agreement (電力販売契約)

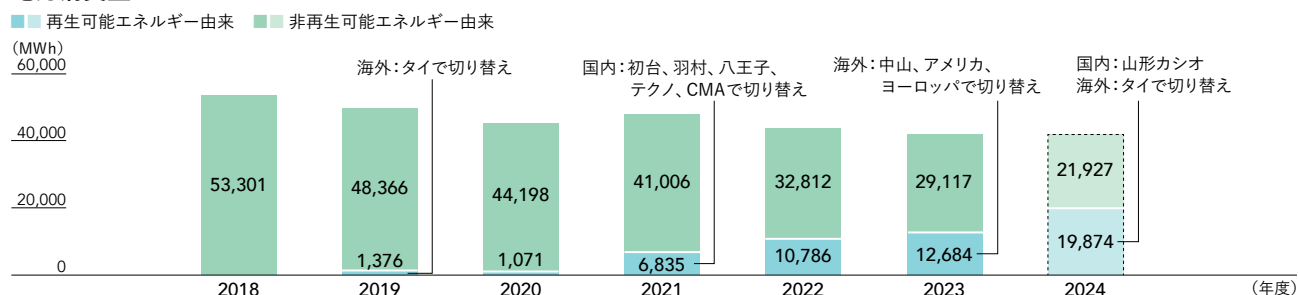
■ バリューチェーン上の排出量削減への取り組み

バリューチェーン全体の排出の中ではサプライヤーから供給される部材の製造段階での排出が多くを占めます。スコープ3の特に排出の多い部分に削減目標を設定し、引き続きサプライヤーとのコミュニケーションを大切に、脱炭素経営への理解と協力をもとに着実な推進を図っています。

スコープ1および2排出量(マーケット基準)

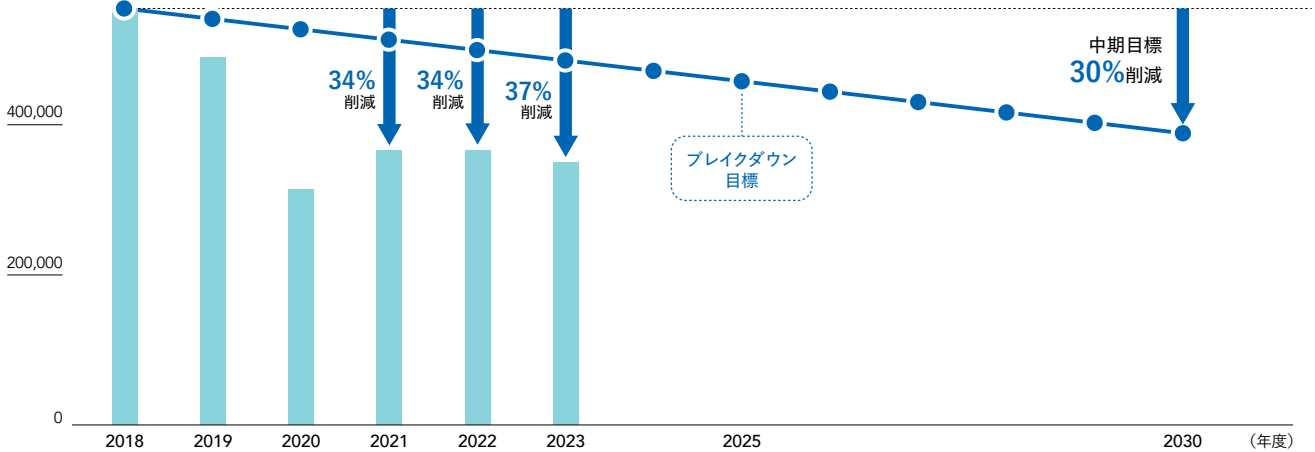


電力消費量



スコープ3排出量

(t-CO₂)
600,000



資源循環型社会への対応

グループからの廃棄物のゼロエミッション化※2の指標である埋立廃棄率低下を目標とすると共に、取水量削減を目標として、取り組みを推進しています。

廃棄物に関する規制や廃棄物処理業者の対応は拠点ごとにさまざまであるため、実績データの精緻化と可視化、拠点個別の情報収集を行うことでグループの全体像を可視化しています。また、有効な情報を拠点横断的に展開するなどして、目標の達成に向けて対応しています。

水使用は、空調や生活利用といった用途での使用が多く、カシオグループで使用される水の大半を占めます。生活利用での水使用は、事業活動を安全で衛生的に維持する面でも、重要といえます。なお、グループの中で取水量が比較的多い生産拠点を中心に水ストレスレベルを評価したところ、1拠点が水ストレス下にあることが明らかになりました※3。これを踏まえたグループ全体の水使用量を継続的に削減する目標を設定し、水資源利用に対するリスク低減に向けた取り組みを進めています。

また、お客様に製品を安心・安全に使用いただくにあたり、これまでに培ってきたカシオの品質水準を落とすことなく、環境負荷低減が期待されている「新たな素材」に挑戦しています。

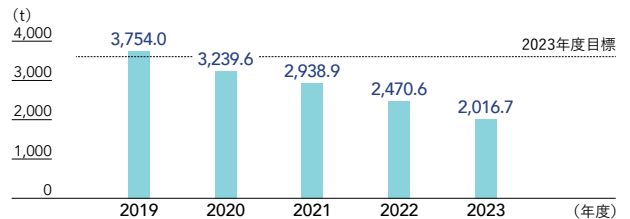
植物由来のバイオマスプラスチックのほかにも、製造工程で発生したプラスチック廃材を粉碎処理し、ベース素材と

混ぜ込み成形することで、廃棄物の削減のみならず、同じものがないランダムなテクスチャをデザインとして感性価値に訴求する取り組みを始めています。

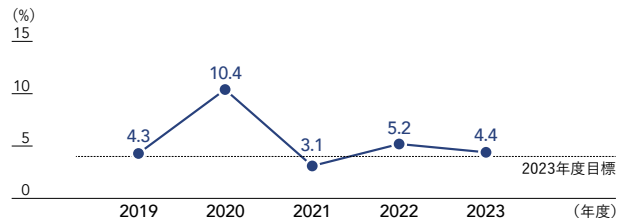
※2: 埋立廃棄率 = (最終埋立処分量 ÷ 廃棄物および有価物合計量) × 100 が 1 以下である事。

※3: WRI Aqueduct Water Risk Atlas 4.0 で示される指標のうち、「Baseline Water Stress」が「High」以上である拠点を「水ストレス下にある」と評価。

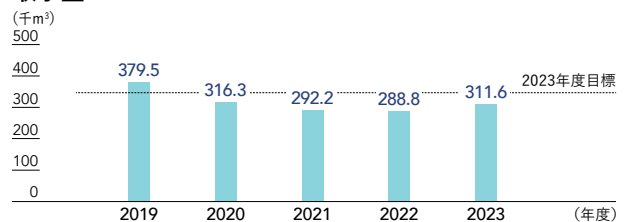
有価物および廃棄物発生量



埋立廃棄率



取水量



「経営基盤」の強化 環境経営の強化

モノづくりを担っている企業として、持続可能な社会の実現に向け、具体的な行動を示していく考えです。環境への取り組みをより身近なものとして提案していきます。

これらの取り組みに加え、下記のイベントなどを通じて環境への取り組みをより身近なものとして提案していきます。

その他の取り組み



サーフライダーファウンデーションジャパンとの取り組み

製造工程で発生したプラスチック廃材を活用したG-SHOCKのコラボレーションモデルを機に、神奈川県・辻堂海岸のビーチクリーンイベントを開催しました。



G-SHOCKレストアサービスの展開

思い出の詰まった1本を長くご愛用いただくために、傷んだパーツを交換して復活させる取り組みに着手しています。

自然との共生

生物多様性を含む自然資本の低下について警鐘が鳴らされています。その原因の一つが企業の経済活動であることから、自社とサプライチェーンを含む自然資本に対する「依存と影響」「リスクと機会」の明確化、さらには、ネイチャーポジティブへの貢献が求められています。この対応には自然と共生する恩恵を肌感覚で理解し自分ごと化することが重要です。この認識から、自然体験の機会創出と社会への提供を目指し、「CASIOの森」「WILD MIND GO! GO!」など、従業員とその家族とともに取り組んでいます。



CASIOの森

2018年から、東京都水道局が管理する水道水源林のうち2.46ヘクタールを「CASIOの森」と名付け、水道水源林における水源かん養機能、土砂流出防止機能、水質浄化機能などの維持につながる保全活動を従業員およびその家族が行っています。



WILD MIND GO! GO!

生き物としての力を取り戻すための自然体験を集めた体験メディアを運営しています。専門家による体験エッセイや自然体験イベントを紹介。イベントに参加したり体験レポートを投稿することでサイトの中でポイントを増やしたり、自身の自然との向き合い方を分析することができます。

<https://gogo.wildmind.jp/feed>

TCFD提言に基づく情報開示

カシオは、「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」提言への賛同を2021年4月に表明し、以下のとおり「TCFD」の提言に基づく情報を開示しています。今後はさらに気候変動に関するガバナンスを強化するとともに、リスクと機会の

分析に基づく戦略を策定し、その財務的な影響についての情報開示に努めていきます。

詳細はWebサイト「[TCFD提言に基づく情報開示](https://www.casio.co.jp/csr/concept/tcfd/)」を参照ください。

<https://www.casio.co.jp/csr/concept/tcfd/>

ガバナンス	サステナビリティに関する重要事項は、「経営会議」との連携を深めながら、機能軸・事業軸の各責任者を主なメンバーとする「サステナビリティ委員会」において十分に議論の上、「取締役会」で決定
戦略	TCFDの提言に基づき、カシオグループが直面する気候変動影響がもたらすリスクと機会について、発生可能性と事業影響度から重要度を評価。特定されたリスクは、今後の環境変化を踏まえ、定期的に分析を実施
リスク管理	サステナビリティ委員会で気候変動関連のリスクを適切に管理。自然災害リスクを含むその他のリスクに関しては、「経営会議」との連携を深めながら、「内部統制委員会」の監督のもと、関連組織が相互に連携を取りながら適切に対処
指標と目標	カシオグループ環境基本方針において、脱炭素社会の実現を重要な課題として位置付けSBTiの認証を取得。温室効果ガスの削減については以下の目標を設定し、RE100にも加盟することで、サプライチェーンの温室効果ガス削減を推進 ①スコープ1+2については2018年度比で、2030年度までに38%削減※、2050年度までに実質ゼロとする。 ②スコープ3については2018年度比で、カテゴリー 1とカテゴリー 11を2030年度までに30%削減する。※ ※ SBT認定を受けた目標

シナリオ分析に基づく評価結果

区分	想定シナリオ	評価項目		重点施策	顕在時期	財務影響
1.5°C シナリオ (移行リスク)	- 世界中で気候変動対応の厳しい規制が施行され、気温上昇も一定範囲に抑えられている。 - 自然災害も大きく増えることはない。 - 新興国を中心に人口増と所得増が継続する。 - 炭素税等の負担増、エネルギー価格をはじめ、素材価格が高騰する。	「カシオグループ環境基本方針」に定める重要な課題への取り組み	脱炭素社会の実現	- 再生可能エネルギーの積極的導入 - 計画的な高効率設備の導入 - サプライチェーンの最適化推進 - 森林資源保全	短～長期	中
			資源循環型社会の実現	- サーキュラーエコノミーの推進 - 環境配慮型素材への移行	短～長期	中
3°C シナリオ (物理リスク)	- GHG排出量は十分に削減できず、気温上昇が継続する。 - 自然災害は、頻度・規模ともに増加・拡大する。 - 新興国を中心に人口増が継続するが、先進国との所得格差は拡大する。 - 炭素税等の影響は限定的。	自然災害による事業拠点の被災		- サプライヤーの災害アセスメント推進 - サプライチェーンのBCM実効性向上	短～中期	小
		海面上昇による事業拠点の被災		グローバル生産調達体制の再構築	中～長期	大
機会	1.5°C／3°Cシナリオ共通	環境技術開発機会提供		- 長寿命化／低消費電力多機能化拡大・製品のリユース・リサイクルシステムの構築 - ネットを活用したサービス価値の提供 - 顧客のエネルギー消費削減支援 - EC強化による顧客接点の拡大 - 新興国への教育機会の提供	短～長期	大

顕在時期 短期：～2024年 中期：～2030年 長期：～2050年

「経営基盤」の強化 人権の尊重

基本的な考え方

カシオは、グローバルに事業を展開していますが、これらの事業活動は、さまざまなステークホルダーとのつながりの中で成り立っています。こうした事業活動の中で、カシオの活動がさまざまな人の人権に悪影響を及ぼす可能性があることを理解しています。その際に、人権問題への対応が不十分であると、企業のブランド価値が大きく低下し、製品の不買運動や、取引の停止といった大きな経営リスクに発展する恐れがあります。

今後さらにグローバルな事業展開を進めていくにあたり、「人権の尊重」を重要なサステナビリティ課題として認識し、人権に関する国際行動規範に基づき、取り組みを強化していきます。

人権方針の策定

カシオは、2010年12月から国連の提唱する「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」に関する10原則からなる「国連グローバル・コンパクト」に署名・参加しています。また、「カシオグループ倫理行動規範」(現「カシオ ビジネス コンダクト ガイドライン」)を2013年6月に改定した際に、「世界人権宣言」などの人権に関する国際規範の支持、尊重や、労働基本権の尊重について盛り込み、全体の内容も見直しました。さらに、グローバルレベルで人権尊重のガバナンスを機能させることが重要であると考え、海外グループ社員や有識者と対話を重ね、2014年7月1日に「カシオグループ人権尊重に関する基本方針」を制定しました。

本方針では、主に以下のことを定めました。人権に関する国際行動規範を支持、尊重すること。国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、人権尊重の取り組みを推進していくこと。人権デューディリジェンスの仕組みを構築

した上で、継続的に実施していくこと。加えて「人権に関する重点課題」※についても定めています。また2016年11月には、英国現代奴隷法の制定などを踏まえ、本方針および「人権に関する重点課題」を改定しました。

※<カシオグループ 人権に関する重点課題>

(1)差別の排除、(2)児童労働、強制労働の禁止、(3)労働基本権の尊重、(4)適切な賃金支払いおよび労働時間の管理、(5)多様性の尊重、(6)ワークライフバランス実現の支援、(7)安全な職場環境の確保と健康増進の支援

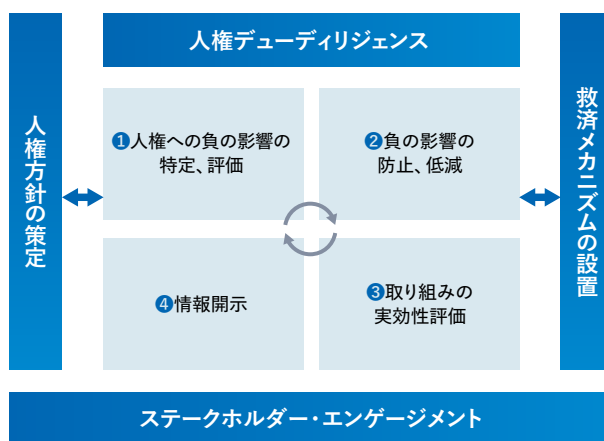
詳細はWebサイト「人権の尊重」を参照ください。

https://www.casio.co.jp/csr/social/materiality/human_rights/

人権尊重のマネジメント体制

カシオは「人権の尊重」をマテリアリティのひとつに掲げ、サステナビリティ推進部門、人事部門、資材調達部門が中心となって取り組みを推進しています。具体的には人権方針の策定・見直し、人権デューディリジェンスの仕組みの構築、人権リスクの優先課題の特定、人権に関する相談・通報に対応する仕組みの整備、人権尊重の教育・啓発、情報開示などを実施しています。

人権デューディリジェンスの仕組み



人権課題チェックの実施

カシオは2012年からISO26000を手引きにして、人権課題の棚卸を進めてきました。そのひとつとして、人権デューデリジェンスの強化を目指し、デンマーク人権研究所の「人権コンプライアンス・アセスメントチェックツール」を参考にして、有識者の助言も得ながら、独自の「人権チェックツール」を策定しています。2014年度には、カシオ計算機を含む国内外のグループ会社で「人権に関する重点課題」への取り組み状況をチェックし、事務局で課題分析を行い、結果を各社にフィードバックしました。2016年度から2020年度までは、生産系グループ会社と営業系グループ会社を区分けし、毎年交互に「人権課題チェック」を実施しています。

2021～2022年度には、これまでの人権課題チェックの結果を振り返りつつ、「人権チェックツール」の見直しを行いました。そして、2023年度には全生産グループ会社(7社)で「人権課題チェック」を実施しました。今後も各拠点でPDCAサイクルを回し、グループ全体で人権デューデリジェンスを強化していきます。

人権教育・啓発活動の実施

カシオでは、人権尊重の意識の浸透を図るために、カシオ計算機と国内外のグループ会社を対象として定期的に社内教育を実施しています。2023年度は、年に一度実施するサステナビリティ学習の中で、カシオのマテリアリティのひとつとして「人権の尊重」を取り上げました。「カシオグループ人権尊重に関する基本方針」やカシオの人権尊重の取り組みなどについての教育を実施し、理解度を評価しました。

また、社外有識者を招き、カシオ計算機・カシオ国内グループ会社のサステナビリティリーダーを対象に、「ビジネスと人権(LGBTQと企業)」をテーマとした研修も行い、自社に関する人権課題や企業活動に求められる人権尊重の

取り組みについて理解を深めました。加えて、国内グループ役員・全従業員(海外駐在員を含む)を対象としたハラスメント防止研修も実施しました。

ハラスメントの防止

カシオはハラスメント行為者への懲戒処分を就業規則や懲戒規程に明記し、「カシオ ビジネス コンダクト ガイドライン」の中でも、セクシュアルハラスメントやパワーハラスメント、マタニティハラスメントなど、人格を無視する行為の禁止を明記しています。併せて、「ハラスメントの防止に関する指針」を制定し、問題の解決と防止に取り組んでいます。

また、2023年にはカスタマーハラスメントに対する方針も策定し、Webページで公開しました。これにより、社内外のあらゆる形態のハラスメントに対する包括的な対策を整備しています。今後もハラスメント防止に関する意識付けを徹底し、健全な職場環境の維持に努めていきます。

従業員相談窓口の設置

カシオでは、職場風土や人間関係、人事処遇といった従業員が抱える悩みや相談に対する労使の相談窓口(苦情処理委員会)を設置し、従業員が相談しやすい環境づくりに努めています。また、公益通報ホットラインにて、人権侵害にかかわる相談・通報に対応しています。

以下の詳細は、各ページをご覧ください。

- マテリアリティ「人権の尊重」に関する目標・KPI
▶ 詳細はP.26へ
- カシオグループAI倫理及び利活用に関するポリシー
▶ 詳細はP.42へ
- サプライチェーンでのCSR調達 ▶ 詳細はP.43へ

社外取締役メッセージ

大きく変わる経営環境の変化に対応した 今後の持続的な成長を生み出す基盤づくり

社外取締役 指名委員長 報酬委員
尾崎 元規



カシオを取り巻く経営環境の変化

いま世界は加速度的に大きく変わろうとしています。温暖化による異常気象、経済のアメリカ一極集中から多極化による地政学リスクの高まり、インフレや失業率の上昇、経済格差の拡大による経済不安などの課題、AIの普及による活用方法の議論など、こうした変化に企業活動も大きく影響を受けています。今までのビジネスの考え方、やり方では通用しなくなってきているのです。ユーザーのニーズも、ハードとソフトを融合した付加価値の高いサービスへと変化しています。

こうした状況に対応するため、従来の研究開発を起点とした積み上げ型ビジネスから、オンリーワンを目指した出口を明確にしたビジネスを確立する必要があります。また、グローバルな新しいサプライチェーンの構築も急務です。この大きな変化が起きているいまこそ、当社も成長のための新しい目標を立て、社員の総合力を発揮して解決していかなければなりません。

カシオの成長に向けた

新しい目標を実現する基盤づくり

2023年4月に新経営体制をスタートし、3ヶ年の中期経営計画として、収益基盤の強化と組織風土を改革し、成長のための新しい目標を実現する基盤づくりを進めてきました。2024年度は成長のための基盤づくりとして、第一にカシオの目指すパーパスと第二に社員の行動指針として大事にする価値観であるバリューズを定めました。

パーパス「驚きを身近にする力で、ひとりひとりに今日を

超える喜びを。」を実現するためには、サステナビリティを基本に置き、新しいビジネスモデルを発想し、ユーザーの毎日の生活に心の満足と活力を与える商品・サービスの提供が不可欠です。バリューズは社員が総合力を発揮するのに大事にすべき価値観として、人への探求心、独自性、変革性、チームワーク、社会への貢献心と定められています。このバリューズをグローバルに社内で定着させるためには、理解のための勉強会といった定期的な社内活動や、実務にビルトインした実践を着実に進めていく必要があります。さらに社員自ら考え行動する風土の醸成も重要です。仕事のやり方も、事業ポートフォリオごとに社員一人ひとりが独自に発想し議論を交わせる場を日常化し、RPDCAサイクルを回していき、新しい風土の醸成を図るようなものにしていかなければなりません。また、社員の個別育成計画を作り、事業横断でローテーションを実施し評価することで、多機能型の人材を増やしていくことも必要です。若年層、女性、外国人の登用も積極的に実施し、ボトムアップマネジメントを実現し、社員が自ら考え行動していく会社を目指していったほしいと思います。社内データも今まで進めてきた仕事の標準化を踏まえてDX化し、サポートしていかなければなりません。会社は明確な目標に向かって、社員一人ひとりが日々その役割を果たしていくことによって成長していきます。

これからの事業ポートフォリオの策定

大きな変換点を迎えている今、思い切った選択と集中で事業ポートフォリオを見直していくべきだと思います。これから

の事業環境を踏まえてカシオが強化していく事業の要件は市場の成長性、高利益性、ハードとソフトが融合した独自性ある商品・サービスの提供、売り切り型でなく使用量に応じて料金が発生するリカーリング型です。この要件を満たすコア事業の強化、開発を着実に進めていくことが必要です。

ガバナンスの強化

当社の経営の基本は、執行の事業と機能のマトリックス運営による一体化・迅速化と、ガバナンスの強化の2本柱です。

ガバナンスは不透明さが増すビジネス環境の中でリスク管理を強化していきます。そのため独立社外取締役を1名増員し3名体制とすることで、視点の多様性を充実させ、経営監督を強化していきます。また指名委員会、報酬委員会も含めて取締役会を一層活性化させていきます。

私も社外取締役として今後のカシオの経営を的確にモニターし、企業価値の向上を目指していきたいと思います。

驚きをもたらす新製品を通じて競争優位性を高める

社外取締役 指名委員 報酬委員

数原 英一郎



私は2023年の社外取締役就任以来、取締役会の議案の審議や報告への参加はもちろん、工場見学や研究部門の方々のプレゼンを聞かせていただくなどの機会を通じて当社の事業への理解を深めてきました。カシオは会社の存在意義が何であるかという原点に立ち返り、2024年に「驚きを身近にする力で、ひとりひとりに今日を超える喜びを。」とパーパスを定めました。これはカシオの経営理念である「創造 貢献」につながるものです。全社でカシオの存在理由を再確認して、株主をはじめとしたステークホルダーの方々のご期待に応える結果を出していくことを願っています。

当社はNewsweek誌の選ぶ世界で最も信頼に足るブランドの2023年版の消費財部門において世界の16位にランクインしました。これはひとえに当社の製品がいかに世界の多くの人々に愛されているかの証左だと思います。実際にこの1年、自分で世界を歩いた際には、日本はもとより

米欧亜の中心市場において、カシオ製品が市場での地位を占めている現場を見ることができました。製造業における中心的な経営課題はいかに自社の経営資源を強化し、その経営資源を原動力に魅力ある製品を継続的に生み出して市場における競争優位性を確立するかの一言に尽きると思います。そのようにして生み出されるお客様に驚きをもたらす新製品の数々が、ブランドの価値をさらに高め、お客様の信頼をさらに大きいものとし、その結果が長期において株主価値のさらなる向上をもたらします。それはカシオが誕生以来歩んできた道でもあると言えるでしょう。世の中が大きく変化をする今、カシオには短期の結果のみを追求するのではなく、長期戦略を明確化してしっかりと取り組んでいくことが強く求められています。こうした社会からの期待に応えられているかどうか、社外取締役として経営の監督の責務を果たす所存です。

社外取締役メッセージ

次世代を育成し 今後の成長につなげる

社外取締役 指名委員 報酬委員
廣田 康人



2024年より社外取締役に就任しました。私は三菱商事株式会社並びに現在会長CEOを務める株式会社アシックスで取締役を経験していますが、社外取締役として経営に参画するのは当社が初めてです。微力ではありますが、カシオの発展のために尽くしたいと考えています。

当社に限らず、すべての企業を取り巻く環境は日々変化しています。また、変化の度合いも大きく、そのスピードも速くなっています。グローバルでの競争環境のもと、この変化をチャンスとできるかどうか、企業の今後の発展にとって非常に大きなポイントであると日々実感しています。

カシオは創業以来、新しいことにチャレンジし、市場を開拓してきた会社です。私も1人のユーザーとしてそれを実感してきました。優れた技術も豊富にもっており、新しいイノベーションにも挑戦しようとしています。こういった会社の動きをしっかりと把握し、執行を担う経営陣の施策を管理監督するとともに、新しい挑戦には背中を押す役割も果たしていきたいと考えています。若手の社員の方とお話すると「カシオをもっともっとワクワクする会社にしていきたい」との声を多く聞きます。次の時代を担う世代の育成と活躍にも目を配りながら、カシオの企業価値最大化に努めていきます。

パーパスを踏まえた サステナブル経営の実現に向けて

社外取締役 監査等委員会委員長 報酬委員長 指名委員
阿部 博友



当社を取り巻く経営環境は、「VUCA」という用語が示す通り、「予測が難しく、変化が激しい社会・経済情勢」にあります。このような不確実性の高い環境下にあるからこそ、当社の経営戦略の実現に向けて、その存在意義を問う「パーパス」が重要となります。

2024年5月、当社の取締役会は、すべての役職員そしてステークホルダーへのインタビューを通じて完成された当社のパーパスとバリューズを全会一致で採択しました。「パーパス」とは、社会における存在意義ですが、当社の創業以来の経営理念である「創造 貢献」を基礎に、「社会」とのつながりを強く意識した当社の存在意義を再定義することになったと考えています。そして、「何のために、当社は存在するのか」(パーパス)

とともに「それを私たちはどのような行動で実現するのか」(バリューズ)を「かたち」にすることで私たちは、その価値観を共有し、「自分ごと化」することが重要です。SDGsに向けた企業行動への要請が増大する中で、投資家や株主も当社に対して社会的な存在意義を自覚した行動を期待しています。つまり、パーパスに準拠しつつ、財務的価値のみならず社会的価値にも貢献し、持続可能な価値を創造することが期待されているのです。

また、「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。」という当社のパーパスは、当社のコーポレート・ガバナンスの中核を形成するものです。私たちはこれを組織に浸透させつつ、パーパスドリブン経営を推進することで、中長期的な企業価値の向上や持続的成長を図っていかねばなりません。

さて、VUCA時代の経営戦略のもうひとつの柱は「人的資本経営」です。それは人材を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげる経営のあり方です。当社の持続的な成長に向けては、それに資する人材戦略を策定・実践するとともに、その方針を投資家と対話したり、ステークホルダーに説明したりすることが必要不可欠です。

さらに、経営戦略や企業価値、パーパスとの「つながり」を示したストーリーを構築し、開示していくことも求められていくでしょう。

監査等委員会は、今後もパーパスドリブン経営を基調とした経営戦略の実現に向け、コーポレート・ガバナンス体制や人財戦略の監督とモニタリングを通じ、当社のサステナブル経営を支援していきます。

中長期的な企業価値の向上に向けて、 コーポレート・ガバナンスの強化・充実に推進します

取締役 執行役員 コーポレートガバナンス戦略担当
山岸 俊之



取締役会の機能発揮に向けて

当社は、ステークホルダーの皆様の期待に応え、持続的な企業価値の向上を実現するためには、迅速な意思決定や適切な業務執行とともに、経営の健全性と透明性を高める監督機能の強化が極めて重要であると認識しています。当社は、この認識に基づき、コーポレートガバナンス・コードにおいて期待される取締役会の責務である「独立した客観的な立場から、経営陣・取締役に対する実効性の高い監督を行うこと」を果たすため、積極的な取り組みを行っています。

まず、取締役会の構成の最適化を図るため、社外取締役が過半数を占める指名委員会を中心に、取締役会の構成を中長期的な視点で議論し、スキル・マトリックスを見直しました。さらに、2024年6月には社外取締役を1名増員し、新たな知見と多様性を取り入れた取締役会での深い議論を促進する体制を整えています。

また、社外取締役に期待される役割を最大限に発揮していただくため、取締役会付議議案について経営会議で事前に十分審議し、取締役会で議論すべき論点の明確化に取り組んでいます。加えて取締役会の運営においては、資料の事前提供や事前説明を実施するとともに、取締役会の実効性評価で特に議論を深めるべき点との意見が出された、構造改革や事業成長に向けた投資案件に対しては十分な時間を割り当てると、メリハリのある時間配分と議

題設定を行っています。

事業継続を脅かすリスクへの対応

当社を取り巻く事業環境は、世界の政治・経済情勢、パンデミック、自然災害、サイバー攻撃の脅威などの影響を受けて、日々劇的に変化しています。この変化に迅速に対応し、適切なリスクテイクを支える環境を整備するためには、徹底したリスク管理と「Research」の視点を加えたRPDCAマネジメントサイクルによる課題の早期発見、情報共有、そして機動的かつ迅速な対策を実践するレジリエンスの強化が必要です。

当社では、2024年にグループ横断でガバナンスサーベイを実施し、組織風土とコンプライアンスに対する従業員の意識を把握することで、内在するリスクの低減と発生防止に取り組んでいます。また、近年増加している自然災害、サイバー攻撃の脅威などの有事に備え、安否確認システムの継続的稼働、有事に関するリスク評価や影響シミュレーションへのAI活用を検討、情報セキュリティ強化など、BCP（事業継続計画）の不断の見直しを進めています。

コーポレート・ガバナンスの強化・充実は極めて重要であると考えており、ステークホルダーの皆様と会社にとって最適なコーポレート・ガバナンスの構築を目指し、たゆまぬ検討を続け、情勢の変化に応じてアップデートしていきます。