CEOメッセージ

環境変化の厳しさと市場に対する責任感を意識しながら、
「企業価値の向上」と「組織風土の改革」を両軸に、
カシオを新たな成長軌道に導いていきます。

代表取締役 社長 CEO
増田 裕一

カシオが直面する構造的な課題や、市場に対する責任を改めて理解した1年

2023年4月に社長に就任してから、早くも1年が経ちました。改めて当時を振り返ると、創業家以外からの社長就任はカシオの長い歴史でも初めてのことで、これまで時計事業を主戦場としてきた私が全社の舵取りという重責を担うことに、正直なところ躊躇もありました。しかし、40年以上にわたり育ててもらった会社に恩返ししたいとの想いから、全力を尽くそうと決意した次第です。

社長としての1年目を自分なりに総括すると、当社が直面する状況の厳しさを改めて実感する期間だったと言えるでしょう。各事業を取り巻く環境や業績推移、今後の見通しなどをつぶさに把握する中で、近年、カシオの成長力が鈍化している大きな要因として、2つの構造的な課題を改めて理解するにいたりました。

ひとつは、デジタル化の急激な進展により、市場の需要構造に大きな変化が表れていること。例えばEdTech事業においては、教育現場にPCやタブレットの導入が進んだことで、電子辞書などハードの需要が減少する一方で、アプリなどソフトの需要が拡大しています。また、システム事業においては、キャッシュレス決済などの拡大により現金決済の需要が減少し、キャッシュレジスターなどの需要が減少しています。

もうひとつの課題は、全社の事業ポートフォリオが分散していること。当社はこれまで半導体の技術進化をベースに、自由な発想のもとに社会が求める独創的な製品を生み出し続けてきました。結果として、幅広い事業領域をもつにいたったものの、事業相互の関係性が乏しく、それぞれの事業領域で個別に競合と戦っているのが現状です。市場や取引先も異なるため、販売や調達における事業活動で事業間シナジーの効果が低く、競争力を得るために必要な投資が各事業に分散してしまうことが、全社的な資本効率を高めることを困難にしています。

社長就任からの1年間を通して、私はこれら課題への理解・認識を深めるとともに、どうすれば解決できるのか、カシオを再び成長軌道に乗せるために何をすべきか、を考え続けてきました。並行して、株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆様との対話を積み重ね、カシオに対する期待と激励の言葉をいただく中で、「我々は株式市場を通じて、投資家から資金を預かり、その資金を各事業品目に配分投資し、その成果をもって企業価値を高めていく」という社会的使命の大きさを改めて実感しました。

いずれも今さらながらのことではありますが、こうした発見や気づきをもとに、2023年度の中盤から、就任当初の目標・方針を軌道修正し始めています。就任当初は、どちらかと言えば時計事業を中心に新たな価値軸を創出することをイメージしていましたが、もう一度、基盤づくりからしっかりやり直さないといけないことをひしひしと感じており、そこに焦点を絞った施策を迅速かつ丁寧に立案・推進しようと取り組んでいるところです。

企業価値の最大化に向けて、まずは収益力の強化に全力を注ぐ

社長就任1年目の取り組みの中でも、トップマネジメントとして注力した施策のひとつが「企業価値の向上」です。

「2030年度までに各事業品目に新たな価値軸となるブランドを確立し、企業価値を最大化する」との重点戦略を掲げるとともに、その達成に向けて「3ヶ年中期経営計画」を策定。最終年度となる2026年3月期に、売上高3,100億円、営業利益360億円、利益率11.6%とすることを目標に掲げました。

しばらくはコロナ禍や地政学的リスクの高まりなどを背景とした世界的な景気減速の影響が残るとの想定から、計画の前半を「収益基盤強化期」と位置付けました。収益改善と経営基盤強化策の実行、事業成長への戦略投資などを通じて、収益力の回復と事業構造の立て直しに全力で取り組むことで、後半の「変革・イノベーション創造期」へとスムーズに移行するとの構想を描いていました(P.28参照)。

残念ながら、計画初年度となる2023年度の業績は、売上高は2,688億円で前年同期比2%増となるものの、営業利益は142億円で同22%の減益、利益率は5.3%と、いずれも目標を下回る結果に終わりました。その要因としては、1)中国の経済不況による時計事業の伸び悩み、2)教育のICT化による電子辞書の需要減少、3)巣ごもり需要の反動による電子楽

CEOメッセージ

器市場の回復の遅れ、などが挙げられます。いずれも市場環境に対する見立てが甘かったと深く反省しているところです。

こうした現状を踏まえ、2024年5月には中期経営計画の見直しを発表しました。最終年度となる2026年3月期の計画については、売上高2,900億円、営業利益260億円、利益率9%に修正していますが、特にこだわりたいのが「収益力の強化」です。生成AIの急速な進化・普及に象徴されるように、ビジネスの主体がハードからソフトにシフトしつつある中で、利益率を高めることを重視しているためです。

今期の計画はいったんしゃがみ込む形になりますが、不採算事業への対応や構造改革など収益体質改善に向けた抜本的な施策を行います。まずは筋肉質な体質に変えていくことで、来期以降の成長軌道につなげ、1年でも早く変革・イノベーション創造期へと導いていきます。

持続可能な成長を実現するために、事業ポートフォリオの見直しへ

中期経営計画の修正を余儀なくされた背景には、先述したような市場環境の悪化に加えて、冒頭で述べた構造的な課題があると考えています。

それら課題を踏まえた上で、将来の持続的成長を確かなものとするには、事業の選択と集中による事業ポートフォリオの見直しが必要不可欠です。こうした考えのもと、現在のカシオの成長力を確認し、今後の方向性を定めるために、「事業の成長性」と「自社の収益性」の両軸から、各事業を「成長事業」「成長候補事業」「成熟事業」「課題事業」の4領域に整理・分析しました(右図参照)。

その結果、現状では成長事業領域に入る要素がなく、いかに成長候補事業や成熟事業から移行させるか、あるいは新たに創出・育成するかが喫緊の課題であることを再認識しました。

成熟事業領域にあるのが時計事業、並びに教育関数事業(EdTech)です。時計事業については、市場全体が成熟しているとの認識もありますが、G-SHOCKが欧州で売上を伸ばしているように、まだまだ成長余地のある地域やブランドがあり、新しいデザインカテゴリの創出やエリア特性に応じたローカルマーケティング手法などにより成長事業への移行を目指す考えです。教育関数事業については、ICT化の進展により需要が縮小しているものの、新興国を中心に海外市場では成長の余地があります。カシオが磨いてきた使い勝手の良さを武器に、各国の政府に働きかける形で市場を拡大していきます。

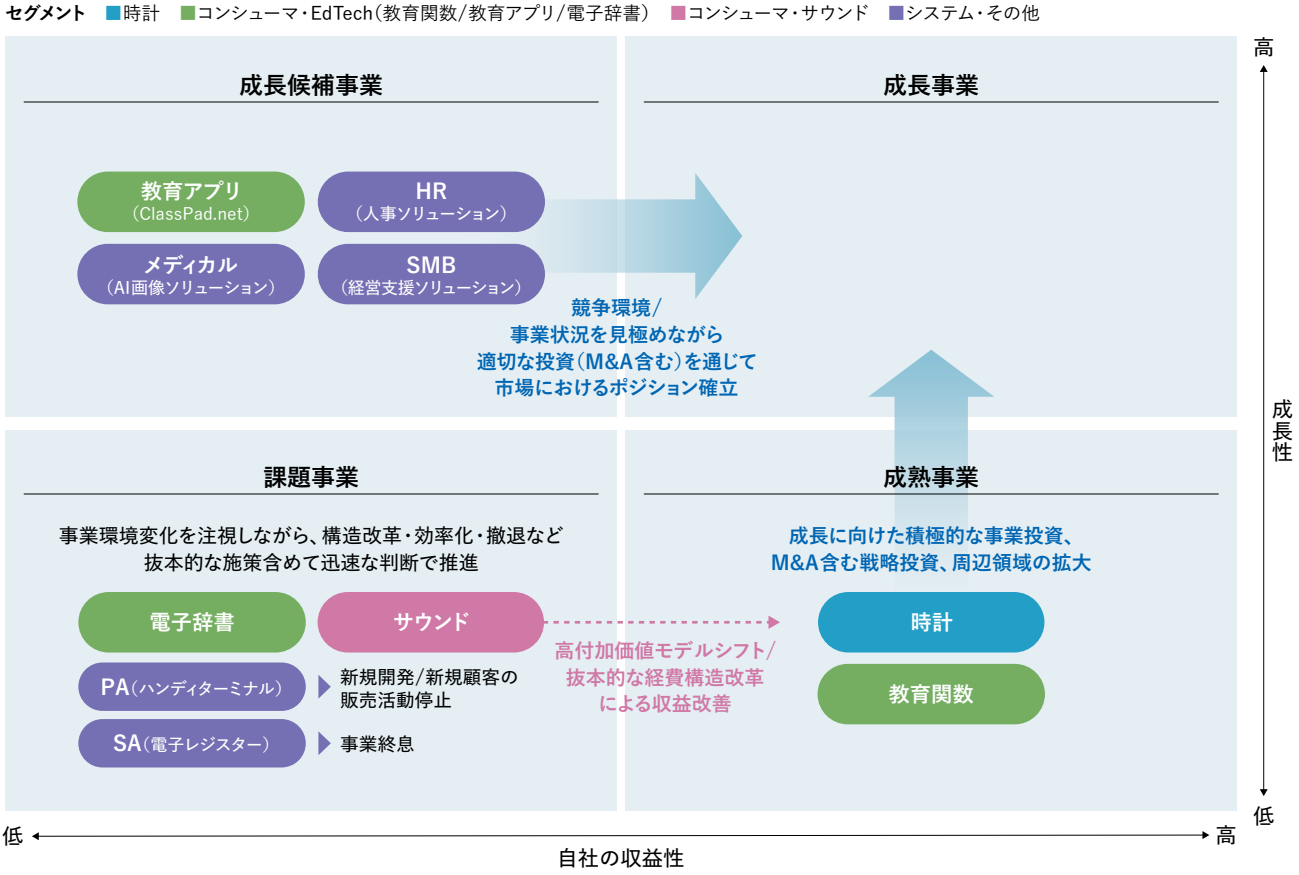
また、成長候補事業領域にあるのが、教育アプリ事業(EdTech)と、システム事業のうち人事ソリューションや経営支援ソリューション、メディカルなどの分野です。これら事業については、成長領域ゆえに競争環境も厳しくなるとの認識のもと、自社の経営資源だけでなく、成長を加速するM&Aなど戦略投資も積極的に進め、市場におけるポジションの早期確立を図っていきます。

一方で、抜本的な見直しが必要なのが課題事業領域です。システム事業のうちハンディターミナルやレジスターについては、中長期的な視点で事業成長が困難であるとの判断から、既存のお客様への供給やサポートは責任をもって継続しつつ、新規開発および新規顧客への販売活動を終了する方針です。電子辞書事業(EdTech)については、早期に事業の方向性を見極め、収益性を改善していきます。

サウンド事業については、収益性の低さから課題事業

事業ポートフォリオの考え方

ポートフォリオ方針に基づき、不採算領域の抜本改革、成長領域への重点投資を推進



に位置付けているものの、数百億円規模の売上がある事業ですので、差別化できる中高価格帯の製品ラインを強化するなど、収益性の高い製品・エリアに資源を集中することで、収益構造の立て直しに取り組んでいきます。加えて、現状の子供などへの教育市場に加え、経験者を中心にターゲット層を拡大し、ライフスタイルピアノとしての価値を訴求することで市場を創出していく考えです。

これら各事業における施策と並行して、事業規模と固定費のバランスが悪化している現状を鑑み、人員構造の適正化にも取り組んでいます。現在、グループ全体で500人規模の固定費削減を進めており、2026年3月期以降に50億円の削減効果を見込んでいます。

人的資本経営の強化とマトリクス経営の深化による事業間連携強化にも積極的に取り組んでいきます。

組織風土の改革に向け、社員の拠り所となるパーパス・バリューズを策定

「企業価値の向上」と並んで、トップマネジメントとして注力したもうひとつの施策が「組織風土の改革」です。

昨年度の報告書でも述べたように、2023年4月の社長就任時に「目指すマネジメント」「求める社員像」「向き合う姿勢・態度」からなる「3つの行動指針」を発表。「社員全員が自ら考え行動する風土の醸成」というメッセージを掲げ、諸々の施策を進めてきました。

「目指すマネジメント」の第一に「ビジョンを社員と共有」を掲げましたが、より効果的なアプローチを模索しました。従来のビジョンは会社としての「ありたい姿」の宣言であり、特定の事業領域や経営指標を具体的に示すものでした。しか

し、事業環境の変化が激しく、将来予測が難しい現在では、柔軟性と適応力がより重要になっています。

事業領域や会社そのものが変わっていく可能性がある中で、固定的な将来像を想定し、そこに資源を集中することは、かえって機会損失のリスクを高めることになりかねません。むしろ、こうした変化に対応できるレジリエンスを高めていくことが、持続的な成長と価値創造には不可欠だと考えています。

以上のことから、より適応力の高い指針として、マネジメントの起点にパーパスとバリューズを置くことが最適だと判断し、「パーパス」並びに「バリューズ」を策定するプロジェクトを2023年下期に始動させました。1年近く議論を重ねた末に、2024年6月に社内発表した「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。」というパーパスは、カシオの社会的な存在意義を定義するものです。そもそも、組織風土の改革を重視したのは、近年、「創造 貢献」の理念のもと貫いてきた自由闊達な風土が弱まりつつあるという危機感があったからです。パーパスを拠り所として、もう一度カシオの理念や、ワクワクするような創造の喜びを浸透させ、社員の心に火をつけたいと考えています。

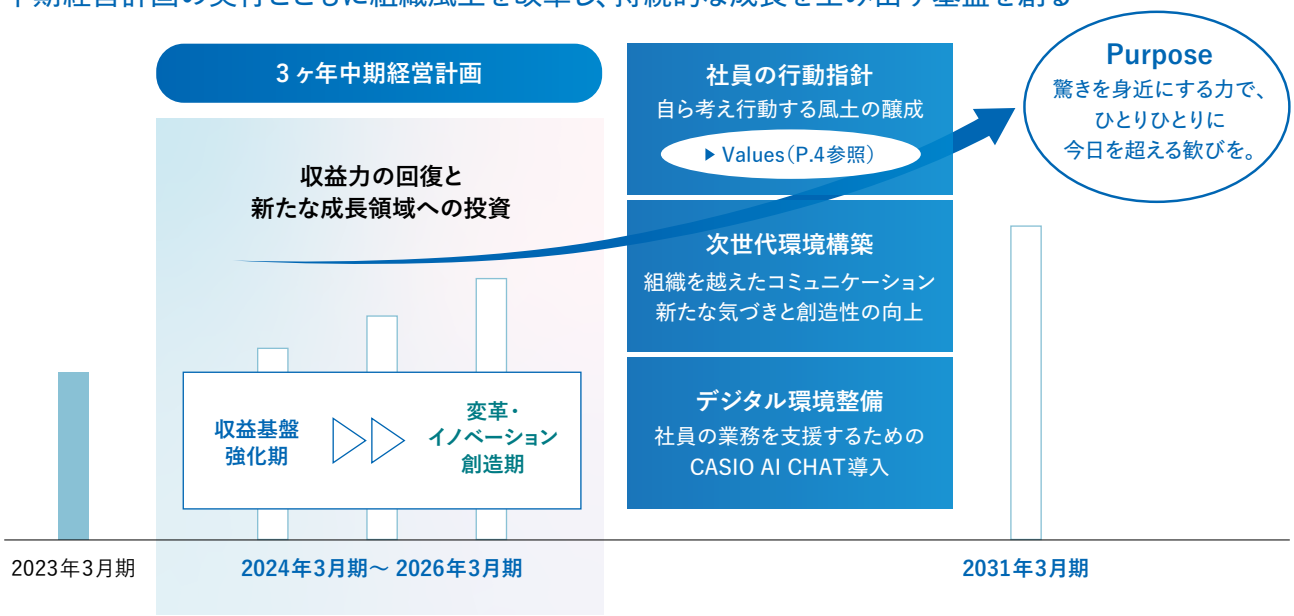
一方のバリューズは、全社員の行動指針の根底にある価値観です。「人の探求こそ、原点」「独自の発想にこだわりを」「変革を楽しむ」「力を合わせ、実現する」といった、日々の業務に取り組む際の姿勢や行動を律する役割をもっており、常にそうした意思をもって仕事に向き合えば、自ずとカシオの求める「自ら考え行動する人材」になると考えています。

また、サステナビリティ経営の実現という観点から、バリューズのひとつに「いかなる時も社会への貢献心を貫く」という言葉を盛り込みました。社会から末永く必要とされる企業であり続けるために、持続可能な社会づくりへの貢献と、新たな価値創造による企業成長の両立に挑み続けていく所存です。

これらパーパス・バリューズに基づく組織風土の改革と、後述する次世代環境整備を、中期経営計画の目標達成や2030年ビジョンの実現に向けた原動力としていくこと、これこそが社長としての当面の役割であり、責任だと捉えています。（下図参照）

持続的な成長を生み出す基盤づくり

中期経営計画の実行とともに組織風土を改革し、持続的な成長を生み出す基盤を創る



サステナビリティ経営の実現：持続可能な社会づくりへの貢献と持続的な企業成長・価値創造

社員の意識改革や行動変容を促す次世代環境づくりへ

パーパス・バリューズに基づく社員の意識改革や行動変容をサポートする目的で、業務改革を促進するデジタル環境の整備を含めた次世代環境の構築を進めています。

国内には、初台の本社オフィスと羽村技術センターという2つの主要拠点があり、これまでは初台が営業拠点、羽村がモノづくりや開発の拠点と位置付けられていましたが、今後は両方ともイノベーション拠点と捉え直します。初台にお客様やユーザー、共創のためのパートナーが参画しやすい環境を設け、アイデアや発想を具現化する羽村と連携しながら、新たな価値を創出していきます。

そのための設備投資と同時に、社内外を問わず、部門や組織を超えて、自分とは異なる経験をもった人とのコミュニケーションを積極的に進められる環境づくりを進めています。そうした環境のもとで、部門を問わず社員一人ひとりに新たな気づきが生まれ、既存事業の発展や、新規事業の創出を加速させていけるものと期待しています。

一方で、米国のシリコンバレーや中国の深圳といった最先端基地にも触角を伸ばして、グローバル規模でのイノベーション創出を加速、新規開発を推進していきます。

カシオの本質である「機能価値と感性価値を融合させた商品づくり」を磨き続ける

2030年までの企業価値最大化に向けて、カシオを収益基盤強化期から変革・イノベーション創造期へと導いていくためには、やはりビジョンを明確にする必要があると考えています。この1年間の取り組みにより、パーパスやバリューズ、次世代環境、ポートフォリオ改革など、少しずつパーツが揃ってきた感がありますので、その先に確かなビジョンを描いていくことが、社長としての私の使命だと認識しています。

私なりに考えるカシオの軸は、一言でいえば「機能価値と感性価値を融合させた商品づくり」です。お客様が求める実用面での機能性はデジタル技術の進化により、専用機による提供から汎用機に移行する傾向があり、お客様にとって選択肢

を増やすことにつながりました。一方で、上質な素材やデザインなど感性に働きかけ、感動や共感を呼び起こす感性価値に対するニーズは少なくありません。コア技術を起点とした機能面の差別化とともに、利便性の技術だけではなく、使う人の心に訴える商品づくりこそカシオが強みとしてきた領域です。ソフトとハードを絡めながら、そうした価値を創出し、社会に提案していくことで、再び会社を成長軌道に乗せてまいります。

これからのカシオの価値創造に、そして成長ビジョンの実現に、どうぞご期待ください。

なお、2024年10月に発生しました当社ネットワークへの不正アクセスによるシステム障害について、お客様、お取引先様をはじめとする関係者の皆様には多大なるご心配とご迷惑をおかけしておりますことを、お詫び申し上げます。

本件に関して速やかに対策本部を設置し、社内システムの復旧、平常業務の早急な再開に鋭意取り組んでおります。

今回の事態を重く受け止め、原因の追究と情報セキュリティ体制の一層の強化、徹底を図り、再発防止に尽くしてまいります。