



CASIO
統合報告書
2025



パーパス&バリューズ

Purpose

私たちは「何のために存在するのか？」

パーパスとは、CASIOの存在理由。

私たちは「何を為し」、「どんな世界を目指すのか」を提示しつつ、明文化したものです。

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。

Through the power to put wonder at hand,
bring new levels of joy to lives one by one.



パーパスの 社内浸透

カシオでは、社内でのパーパス発表以降、各社員、各部門がパーパスと向き合うための取り組みを進めています。2025年度は、パーパスの「深い理解」に重点を置いた活動を開始しています。

この取り組みでは、まずパーパスを起点とした意思決定を行うトップ層の意識改革に注力。具体的には、役員を対象としたトップ層へのワークショップを

開催し、その後部門長、そして各部社員へと順を追ってパーパスの本質理解を深める機会を設けています。

これらの活動を通じて、パーパスを起点に全社一丸となって人や社会への新たな価値創造の礎を築いていきます。



トップ層ワークショップの様子

Values

パーパスの実現を目指して、社員が日々の業務に取り組む際に必要となる価値観、信条をバリューズとして決めました。

CASIO創業の精神を4つの「C」に込め、これからの未来を作る社員ひとりひとりを表す「I」とともに、5つの要素としました。

- 人の探求こそ、原点
Imagination with empathy.
- 独自の発想にこだわる
Creativity through unique thinking.
- 変革を楽しむ
Change with joy.
- 力を合わせ、実現する
Collaboration for realization.
- いかなる時も社会への貢献心を貫く
Contribution to society as our stance.

編集方針

統合報告書2025の発行にあたって



常務執行役員
ブランドコミュニケーション本部長
樫尾 隆司

本報告書は、カシオのパーパスを基点とした事業変革の進捗をマテリアリティベースで価値創造ストーリーとしてまとめています。マネジメントメッセージや各部門の取り組みに加え、特集では持続的競争力の源泉を明らかにしています。これらを通じて、カシオが中長期的な企業価値向上と持続的成長を実現していく姿をご理解いただければ幸いです。

2024年6月に策定したパーパスの下、私たちは「創造 貢献」のさらなる進化に挑み、社内外に未来への道筋を示していきます。本報告書は、その想いを発信するとともに、ステークホルダーとの建設的な対話の一助となることを目指しています。

編集にあたっては、IFRS財団の「統合思考原則」や「統合報告フレームワーク」、経済産業省の「価値協創ガイド」を参照し、カシオが目指す姿とその実現への道筋を分かりやすく伝えることを重視しました。制作は、私、樫尾隆司を編集責任者とし、サステナビリティ推進室を事務局とした体制で進め、経営企画部、IR室などの各部門との連携のもとに作成しています。

今後も、統合報告書の進化を通じて開示の透明性を高め、ステークホルダーの皆様とより良い対話を積み重ねてまいります。

報告対象範囲など

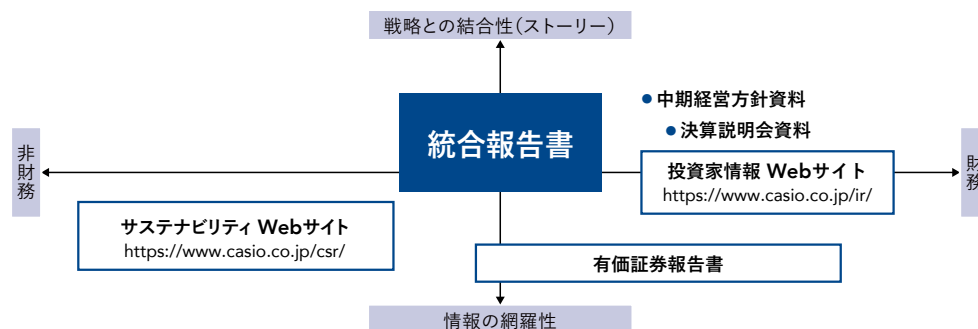
対象読者：株主・投資家を中心としたあらゆるステークホルダー

対象期間：2024年度(2024年4月1日～2025年3月31日) ※一部に2025年4月以降の活動内容などを含みます

報告対象組織：カシオ計算機株式会社および国内外のグループ会社

発行時期：2025年10月

■情報開示の位置付け



見通しに関する注意事項

本報告書の業績予想に関する記述および客観的事実以外の記述に関しては、カシオが本報告書発行時点で入手可能な情報から得られた判断に基づいていますが、リスクや不確実性を含んでいます。実際の業績は、カシオの事業を取り巻く経済情勢、市場の動向、為替レートなどにかかわるさまざまな要因により、記述されている業績予想とは異なる可能性があることをご承知おください。

目次

- 1 パーパス&バリューズ
- 2 編集方針／目次

—— 特集：驚きを身近にするCASIOの強みと取り組み

- 3 創業以来受け継がれ、未来への原動力となる強み
- 4 独創性あふれる発想とそれを実現する技術力
- 5 ひとりひとりに寄り添う企画・マーケティング
- 6 壊れにくく、長く使える信頼性に優れた製品設計・生産
- 7 使いやすさと洗練されたデザインの調和
- 8 オンリーワンの価値を追求する人材
個人の想いをもって挑戦する文化

—— メッセージ

- 9 CEOメッセージ
- 13 会長メッセージ

—— CASIOの価値創造

- 15 価値創造の歩み
- 16 CASIOの価値創造モデル
- 17 サステナビリティ経営
- 19 財務・非財務ハイライト

マテリアリティに紐づく取り組み

—— 事業を通じた価値創造

- 21 CASIOの事業概要
- 22 時計事業の戦略
- 24 EdTech(教育)事業の戦略
- 26 サウンド(楽器)事業の戦略
- 27 新規事業の戦略

—— 「経営資本」の増強

- 28 従業員との信頼・共感関係づくり
- 30 技術・ノウハウの「深化と革新」
- 32 レジリエントなグローバルサプライチェーンの構築

—— 「経営基盤」の強化

- 33 DXの推進と情報セキュリティの強化
- 35 環境経営の強化
- 37 人権の尊重
- 39 コーポレート・ガバナンスの強化
役員一覧／取締役メッセージ／コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方／取締役会の構成／取締役会・委員会の役割／取締役会全体の実効性に関する分析・評価／取締役のトレーニング／役員報酬／政策保有株式／ステークホルダーとの対話／内部監査／リスクマネジメント／コンプライアンス

—— Data Section

- 50 11年間の財務サマリー
- 51 会社情報
- 52 株式情報

特集：

驚きを身近にする CASIOの強みと 取り組み

創業以来受け継がれ、 未来への原動力となる強み

カシオは、創業以来受け継がれる発想力・挑戦力・情熱の下に独自の強みを活かし、バリューチェーン全体を通じて一貫した取り組みを展開。驚きを身近にし、「今日を超える喜び」をお客様に届け続けています。

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。

独自の「創造」を通じて、
人々の心と暮らしが豊かな社会づくりに「貢献」します。



強み

独創性あふれる**発想**と
それを実現する**技術力**

» P.4

ひとりひとりに寄り添う
企画・マーケティング

» P.5

壊れにくく、長く使える
信頼性に優れた
製品設計・生産

» P.6

使いやすさと
洗練された
デザインの調和

» P.7

オンリーワンの価値を
追求する**人材**
個人の想いをもって
挑戦する**文化**

» P.8

発想力・挑戦力・情熱

独創性あふれる発想とそれを実現する技術力

独創性あふれる発想でまだ気づいていないニーズをつくり、堅牢性・小型化・省電力といった独自に進化を重ねたコア技術と、AI応用、センサー応用など多様な先進技術を融合して新たな価値を創造していきます。

独創性あふれる発想と技術で新たな価値を創造してきた歴史

1972



パーソナル電卓「カシオミニ」

「一課に一台」であった電卓を
「一家に一台」に

1980



電子楽器「カシオトーン201」

独自の音源システムで自然な音色を実現し、
手軽に楽器演奏を楽しめるようにしたことで
音楽人口を拡大

1983



耐衝撃腕時計「G-SHOCK」

腕時計の常識を覆す耐久性とデザインで、
腕時計の価値観を一新

1995



液晶デジタルカメラ「QV-10」

本体に液晶ディスプレイを搭載し、撮った画像を
その場で確認できる機能を一般向け製品として
初めて実現し、デジタルカメラ普及のきっかけに

独創性を大切に、普遍性のある必要を創造

カシオの歴史は、「非常識を常識に変える」の連続でした。その根底には常に、「まだ世にない何かを創造して、世の中に貢献したい」、常に新しいアイデアに想いを巡らし、その実現により、「驚きと歓びを多くの人に味わってもらいたい」という熱い想いがありました。それは、カシオのDNAとして、今なお脈々と生き続けています。

未来技術遺産登録数※

7

製品

※国立科学博物館の定めた日本の技術・文化
に顕著な影響を与えた科学技術史資料

マーケットイン×プロダクトアウトで 新ジャンルを創出し続ける

2024

感情豊かに成長するAIペットロボット“Moflin(モフリン)”



ペルソナに寄り添い
徹底的に求められる価値を探求

Moflin

独自性を有するコア技術と
先進技術を融合

提供する新たな顧客価値

- “感情を持つ”ように感じられる新しい癒し体験
- 世代・環境を問わず安心して触れ合えるボディ
- 成長や個性を感じられる唯一無二の存在

それを実現する独自の技術力

■ “感情豊かに成長するペットロボット”という新分野

- ・AIが「異なる個性」や「感情」を生み出し、その都度反応が変化
- ・“飼い主との関係性を学習し、性格が変化するという高度なAI感情モデル
- ・音声・鳴き声、多様な動き、ふわふわ素材で、生命らしさと質感を両立

■ 統合センサー応答システム

- ・多数のセンサーで触覚・声・姿勢・明るさなどを取得し、「なでる」「抱く」「話しかける」などの刺激に対し、多様な反応を返す仕組み
- ・ユーザーとの“絆”を感じさせるインタラクティブ体験を実現

■ ユーザー体験重視の設計

- ・“癒し”や“心の豊かさ”に着目し、身体的な機能よりも心のつながり（エモーショナル面）に価値をシフト
- ・テクノロジー×心の健康促進という新たな市場展開。今後、メンタルウェルネス領域での事業拡大と社会課題解決を目指す

生み出されるMoflinの個性

400万

通り以上

ひとりひとりに寄り添う企画・マーケティング

カシオでは「商品売る」とどまらず「お客様ひとりひとりの人生に寄り添う」形での企画・マーケティングを推進しています。単に時計や電卓を販売するのではなく、ひとりひとりのライフスタイルや価値観を理解し、お客様が持つ潜在ニーズを探り当て、それに合った商品・サービス・体験を継続的に提供していきます。

ひとりひとりのライフスタイルや価値観に 寄り添うマーケティング



提供する新たな顧客価値

- ひとりひとりの目的、好みに合った製品との出会い

それを実現する独自技術力・取り組み

- ・ライフスタイルに応じた多様な製品展開
- ・ブランドコラボレーションによる新たなファンの獲得
- ・リアル店舗（オフライン）とEC（オンライン）を備えたアクセスしやすい環境の提供

全世界での
G-SHOCK STORE店舗数
約**2,300**店
ECプラットフォーム世界統合完了
18カ国

オフライン／オンラインで叶えるお客様起点のマーケティング

お客様に製品の世界観や魅力を適切なタイミングでお届けできるよう、お客様とダイレクトにつながるオフライン／オンラインの環境整備を進めています。全世界に熱烈なファンを持つG-SHOCKでは、リアル店舗のG-SHOCK STOREにてお客様ひとりひとりの好みに沿うご提案を行っています。オンラインでは、自社ECのグローバル統合を実現。CASIO IDを基軸としたデータ活用により、お客様の目的・ニーズに沿った最適な商品との出会い、ライフスタイルの変化に寄り添った長期的なサポートを実現していきます。

各国・地域のニーズに即した教育支援



提供する新たな顧客価値

- 各国・地域の実情や現場ニーズに沿った良質な教育の実現支援
- 利用者の声をUI/UXに反映した教育機器・サービスの企画・開発
- 関数電卓を活用しての教え方のノウハウの伝授

それを実現する独自技術力・取り組み

- ・各国・地域の学習指導要領や言語、カリキュラム等を考慮したローカライズモデルの開発
- ・協力教師を招いた年次開催会議での現場ニーズの収集、より良い製品・サービスに向けた意見交換、関係強化
- ・関数電卓を使って授業をする教師に向けた、活用ノウハウをまとめた教材、教師トレーニングの仕組み、学習機会の提供

カシオの関数電卓使用国数
100カ国以上
ローカライズモデル
20地域 **73**モデル

目指すのは、学習者が好奇心を持って学べる環境の実現

この目的実現のため、カシオはSTEM教育に有用な関数電卓による学習をさまざまな角度から支援しています。国や地域で異なる学習内容・ニーズに対応した製品を提供し、また、利用者に使いやすいUI/UX実現のため協力教師が意見交換する場を年次開催。得た情報を製品・サービスに反映しています。さらに、関数電卓の授業への導入法等をまとめた教師向け教材や、関数電卓を使った授業のノウハウを教える仕組みも提供しています。

壊れにくく、長く使える信頼性に優れた製品設計・生産

「壊れにくさ」「長持ちする性能」を追求し、過酷な環境でも安定して使える製品を提供しています。
特にG-SHOCKは耐衝撃構造の象徴。カシオのものづくりを高精度な生産体制が支えています。

常識を破る発想を具現化し、 時計にタフネスという新たなジャンルを確立したG-SHOCK

提供する新たな顧客価値

- 絶対的な安心感
- 幅広い用途への対応力
- 自己表現・ブランド体験

それを実現する独自技術力・取り組み

- ・耐衝撃構造(中空ケース構造)
- ・20気圧防水
- ・徹底した品質試験

G-SHOCK 累計出荷台数

1億6千万本 以上

品質評価規格総数

200項目 以上

独創の技術進化を続け、独創の機能美を追求

時計にタフネスという新たな概念を築き上げたG-SHOCK。

すべては、落としても壊れない時計をつくるという開発者の熱き信念、当時の常識を覆す、無謀ともいえる挑戦から始まりました。構造、素材、機能、あらゆる面から、さらなるタフを追い求めて、終わりなき進化を続けています。

人とAIの共創が生み出す革新の構造にもチャレンジし、独創の機能美を追求しています。



こだわりの品質を実現する高精度な生産体制



グループ全生産拠点の見える化



行動分析による最適化

提供する新たな顧客価値

- 安定して高品質な製品の提供

それを実現する独自技術力・取り組み

- ・仮想生産ラインでの事前シミュレーションの実施
- ・仮想シミュレーションを可能にする現場データのデジタル化
- ・全生産拠点データをリアルタイムで可視化するスマート化

・精密金型加工、プラスチック成型技術

1/1000mm

・独自のロボット自動金型加工システム

72時間連続 無人加工

徹底した仮想化とスマート化、妥協無いこだわりで実現する高品質

マザー工場である山形カシオでは、金型設計・製作からパーツ成形、基板実装、組み立てまでを社内で一貫して行う生産体制で、高効率で高品質なものづくりを展開しています。リアルタイムの生産管理と仮想検証で理論とデータのギャップを解消し生産性向上を図るほか、IoT・AI技術による予防保全で設備異常を早期検知し安定稼働を実現。さらに山形カシオと中国・タイの海外拠点をネットワークで接続し、リアルタイムで生産状況と品質情報を共有。生産効率の最適化と高品質製品の安定供給を推進しています。

使いやすさと洗練されたデザインの調和

カシオのデザインの特長はデザイナーが製品企画開発段階から参加することで、開発・戦略が一体となった商品コンセプトストーリーを描き、デザイン感性品質の向上とデザイン観点からの新発想による高付加価値化を実現することです。その結果、UXの開発を起点に、高機能な製品でも誰もが使いやすい直感的なUIと、さまざまなライフスタイルに合う洗練されたデザインを両立しています。

プロダクトデザインの範囲にとどまらない 開発フロー全体におけるデザイン開発

デザイン開発領域

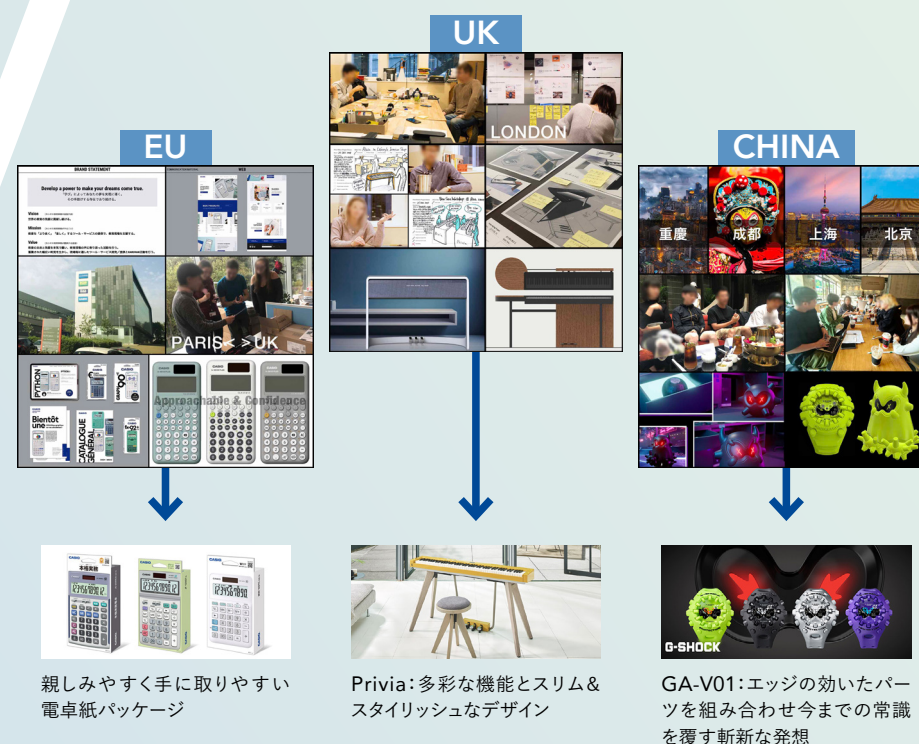
コンセプト：買う前に欲しいと思っていただく
パフォーマンス：買ってよかったと思っていただく



デザイン開発の役割

カシオのデザイン開発の原点は、「Form the Unique」(はじめてを、ユニークに創る)です。使う人のことを一番に考え、技術を機能に変え、機能をシンプルに分かりやすく、かつ情緒的に伝えることで、使う人に驚きと歓びを提供し、日常に寄り添い続ける製品を創り出しています。また、プロモーションビジュアルやショー展示などさまざまな顧客タッチポイントをデザインし、ブランド価値向上を図っています。

世界のトレンドをキャッチアップし新たな提案につなげる “GLOBAL ETHNOGRAPHY”



グローバル市場に向けたデザインアプローチ

カシオのデザイン部門では世界のトレンドを把握するためにデザイナーが直接現地に滞在し、フィールドワークを通じて現地の雰囲気や嗜好、トレンドなどを有識者とともに分析・検討しています。そこから生まれる先進的な開発提案により、これまでにない新たな視点と使いやすさを兼ね備えた製品が誕生しています。

オンリーワンの価値を追求する**人材** 個人の想いをもって挑戦する**文化**

カシオにはさまざまな角度からイノベーション創出を加速させる仕組みがあります。

これらの仕組みは、社員のモチベーション向上、新たな視点の獲得、リスクの軽減、迅速な事業化などを可能にし、会社全体のイノベーション創出を促進します。

原動力は、社員の情熱

ボトムアップの提案が事業に結びつく仕組み

やる気を形にできることで社員の挑戦意欲も高まり、イノベティブな人材・風土醸成にも寄与

新たなモノ・コトへの取り組み

■IBP(Idea Booster Program)

(個人の想いあるテーマの実現を後押し)



- ・マーケティング視点で顧客価値を生み出せる人材育成を兼ねて、社員が新規事業の創出に挑戦できる仕組みです。
- ・マーケティング視点とリーンスタートアップ手法を組み合わせ、アイデア発掘から事業化まで3段階で体系的に進めています。
- ・外部アクセラレーターや社内メンターの支援を受けながら、各段階で審査を実施し、事業リスクを抑えて実現可能性の高いテーマに注力しています。

■マーケティング力強化トレーニング

(顧客価値開発方法を実践的に学ぶ)

- ・社員のマーケッター化を進め、顧客視点での開発手法と事業創出戦略を学ぶプログラムです。
- ・体系的な知識を学び、実テーマで顧客インタビューや価値検証を行い、実践的に顧客価値の開発手法を身に付けています。

■StudioEGGs

(ワークショップを通じて、アイデアを湧出する機会・場)

- ・多世代・多職種でのワークショップを通じて、新しいアイデア湧出の機会と文化づくりを目指す取り組みです。
- ・タイムリーなワークショップ実施のため、設計から運営まで対応できるファシリテーターを社内育成します。
- ・中高生、大学生、他社社員など社外とのコラボレーションも実施しています。



■ビジネスアイデアチャレンジ

(価値とビジネスモデルを考え続けるきっかけづくり)

- ・エンジニアがビジネス観点で価値創造を考える機会を継続的に設定する取り組みです。
- ・「社会が求める価値」と「それを実現するビジネスモデル」を両輪で考えるきっかけを提供しています。
- ・評価の高い案件は、a.組織的に新規事業として事業化推進 b.提案者自身によるIBPエントリー促進 の2パターンで推進しています。

CEOメッセージ

2024年度の振り返り

ROE改善を軸に成長軌道へ

2025年6月、私は代表取締役社長に就任いたしました。これまでCFOや財務担当役員として、歴代社長を財務の面から支えてきた経験も活かし、会社を成長させていく使命を授かり、決意を新たにしております。また、社員ひとりひとりの主体性を重んじ、前向きに挑戦できる環境をつくるのが、今の私に課せられた最も重要な役割だと認識しています。

2024年度は中期経営計画の2年目にあたります。初年度に主要3事業が同時に厳しい市場環境にさらされた中で、「事業ポートフォリオ改革」「人員構造の適正化」「組織風土改革」といった、事業構造上の課題解決を最優先に進めてきました。

同年10月にはランサムウェア攻撃を受け、調達・生産・出荷が一時的に停止するなど事業活動に深刻な影響が生じました。その結果、売上高は2,618億円、営業利益は142億円にとどまり、純利益は81億円、ROEも3.6%と非常に厳しい結果となりました。こうした状況を踏まえ、最優先に取り組む経営課題はROEの改善です。2025年度は営業利益見通

しを240億円から210億円に下方修正しましたが、7%+αのROEを目指し、早期に最低限必要とされる8%を達成、その先は2桁水準を見据えています。

主な施策としては、時計・教育事業の再成長、サウンド事業の収益性改善、新規事業の創出、アライアンスやM&Aを含む戦略投資を通じた成長基盤の確立です。また、金融収支や為替戦略の強化など、財務面からの収益力強化も進めます。

事業ポートフォリオの改革を通じて不採算事業の構造改革を実行し、全社リソースをコンシューマ事業に集中できるポートフォリオに整備した結果、2025年度からは成長に舵を切れる体制になったと捉えています。

2025年度の位置付け

変革・イノベーション創造のフェーズで
3つの経営方針に取り組む

2025年度以降は変革・イノベーションを創造し、成長軌道へと転換していく期間と位置付けています。経営の重点方針として、「①成長基盤の

確立」「②経営基盤の強化」「③人材戦略の推進」の3つを掲げています。

ポートフォリオ改革

既存事業の再成長と新規事業の創出

3つの経営方針のうち、まず「①成長基盤の確立」についてです。

時計事業は、G-SHOCKが独自ブランドとして確固たる地位を築いてきました。中国市場など厳しい状況が継続しているエリアもありますが、さらなる収益力の向上のため、G-SHOCKのブランド力強化、インドや東南アジア、アフリカといった新興国での展開を加速していきます。一般時計においては、シンプルで薄型のCASIO WATCHがファッショントレンドとマッチし、グローバルに好評を得ています。今後、ラインアップの拡充、付加価値の向上により、さらに展開を拡大していきます。また、カシオ時計事業50周年を記念し開発した指輪サイズのリングウォッチのように、今後もブランド価値の拡張と多様なライフスタイル提案を目指し、新しい領域にも挑戦していきます。

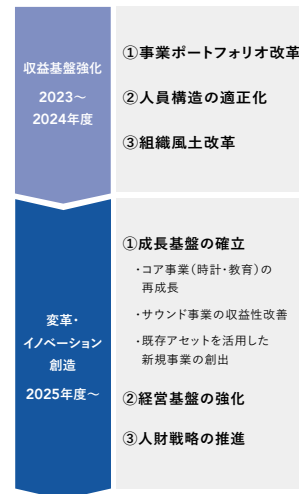
教育事業は、確実に収益力を強化するため、関数電卓については、

■ 全社連結計画

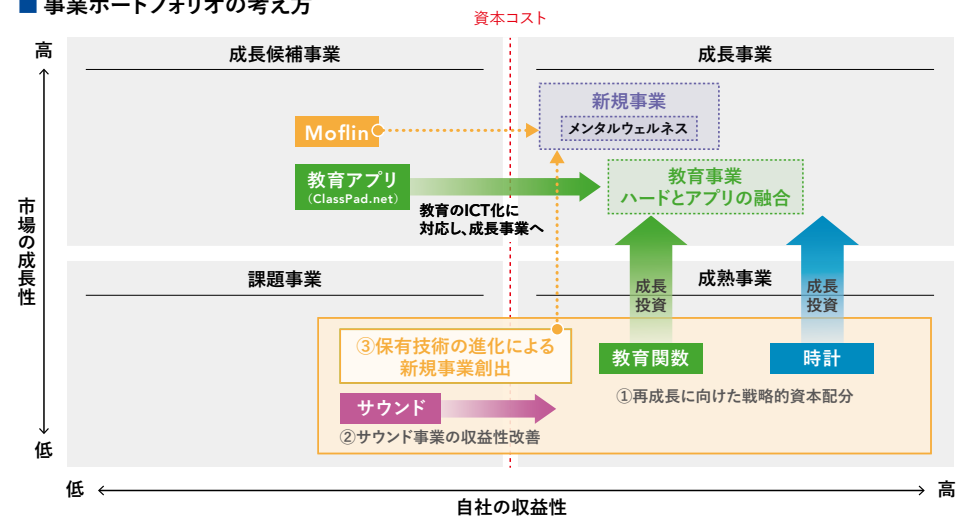
(単位:億円)

	2023年度 実績	2024年度 実績	前年同期比		2025年度 計画
			増減	増減率	
売上高	2,688	2,618	-71	97.4%	2,700
営業利益	142	142	0	100.2%	210
営業利益率	5.3%	5.4%	—	—	7.8%
経常利益	179	141	-38	78.9%	205
親会社株主に帰属 する当期純利益	119	81	-38	67.7%	150
1株利益(円)	50.91	35.22	—	—	65.76

■ 経営方針



■ 事業ポートフォリオの考え方



CEOメッセージ

ユーザー体験を高める商品開発の強化など、新規ユーザーの獲得を狙います。また成長機会の大きい新興国での需要を拡大するため、各国中央省庁との対話を強化し将来的な事業機会への創出につなげていきます。エジプトでは、教育・技術教育省と関数電卓の効果的活用を通じ、数学教育の向上に向けて協業することを合意しました。

教育アプリについては、次世代の教育ニーズに 대응していくための取り組みを広げています。ICT学習アプリのClassPad.netは、機能強化を通じてより使いやすさの向上を図ります。また、デジタル教材プラットフォームのLibryでは、先生がテスト問題を自由に作成できるサービスQ.BANKの提供を発表しました。

楽器事業は、電子楽器市場の競争環境が厳しい中、カシオならではの独自のポジションを確立させるため、AI技術を活用した新たな体験価値創造による新市場の開拓を進め、収益性改善につなげます。新規事業は、AIペットロボット“Moflin(モフリン)”や、独自ポジションを確立できるプロダクト、サービスの展開に注力しています。Moflinは発売直後から大きな反響を呼び、多くのファンを獲得しています。人と触れ合うことで感情が育つAI技術を用いたペットロボットで、飼い主となるお客

様の感性価値を捉えた商品です。10月にはアメリカ、イギリスでの海外展開も発表し、さらなる拡大を目指しています。今後もこのような「カシオらしいユニークな商品」の発売を予定しており、当社の成長を加速させたいと考えております。

新規事業の創出やイノベーションの創出を促進するために、R&D機能を社長直下組織とし、開発スピードを加速させます。また社員のアイデアや熱意を事業化に結びつけるボトムアップ型プログラム「IBP (Idea Booster Program)」(詳細▶P.8)など社内の活動を進めるほか、次世代開発拠点の構築も進め、お客様、パートナー、技術者同士の共創を拡大させます。

資本コスト経営と投資戦略

収益性向上を起点とする
成長投資と株主還元

財務面の中期的視点から、キャピタルアロケーションの基本方針として、事業投資・株主還元双方の強化を重視していきます。3年間で創出

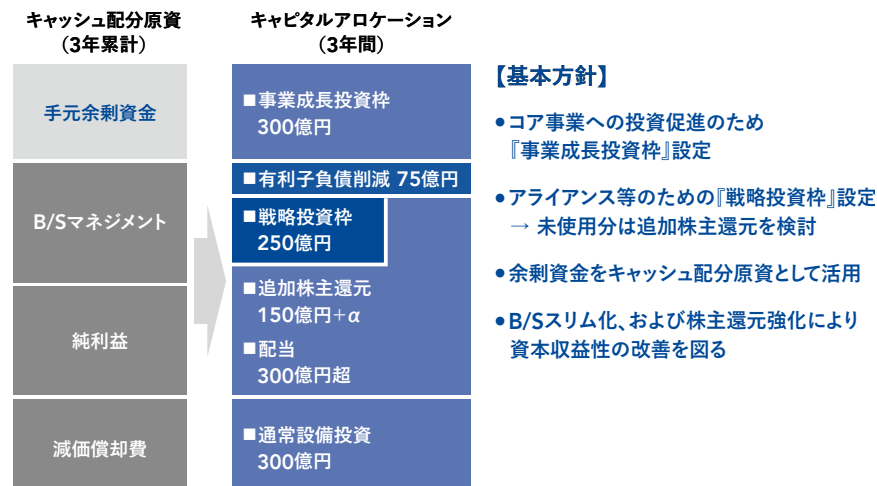
するキャッシュのうち、通常の設備投資枠300億円のほか、事業成長投資枠として300億円を確保し、G-SHOCKなどのブランド強化、各事業の競争力向上や、これを支える次世代環境整備を進めます。また、各事業の非連続的かつ加速度的な成長に向けた他社とのアライアンス、M&Aなどのための予算として、250億円を戦略投資に、そして450億円超を配当などの株主還元にあてる計画です。戦略投資は現状まだ十分とは言えませんが、今後特に時計・教育・新規事業に重点を置き、M&Aを含めた成長投資を加速させる予定です。

CFOの経験も活かし資本コストを強く意識しながら、株主の皆様からお預かりした資金を最大限有効活用し、事業成長による収益力強化に最優先で取り組むことにより、当期利益の極大化を図ります。

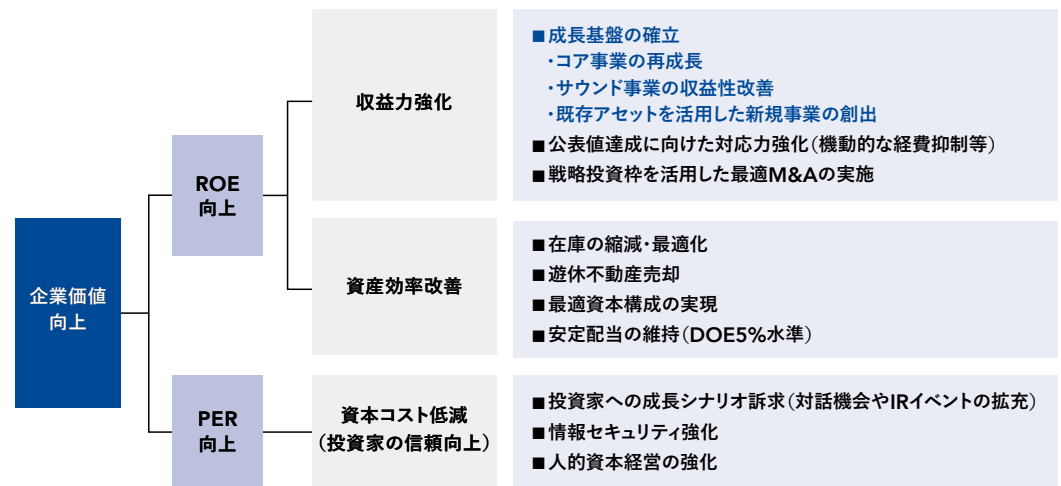
また在庫縮減や遊休不動産売却などのバランスシート・マネジメントを推進するとともに、最適資本構成を意識しながら、戦略投資枠の進捗も考慮の上で株主還元を進めることにより、ROE改善を目指します。

投資家の皆様との建設的な対話機会やIRイベントなどを通じ中長期の成長シナリオ共有を図ることで、当社への成長期待向上につなげるとともに、情報セキュリティ強化や人的資本経営強化などの経営基盤強

■ キャピタルアロケーション方針



■ 資本コストや株価を意識した経営



CEOメッセージ

化施策により事業リスクを抑制し、資本コストを低減させることで、企業価値の向上を図っていきます。

経営基盤の強化

組織・人財・ガバナンスの改革

次に、「②経営基盤の強化」「③人財戦略の推進」についてです。

当社は、収益性の高い筋肉質な企業体質へと転換するため、より事業運営に重きを置いた体制へ見直しました。執行役員体制については、機動的経営判断の実現のため、人数を大幅に縮減し、責任と権限を明確化しました。また社内の開発体制を、機能本部制から事業部制に移行し、迅速な意思決定、戦略実行力の強化を図り成長加速へつなげていきます。

ガバナンス面では、取締役数を11名から8名へ変更し、経営環境の変化への機動的な対応と、迅速で的確な意思決定の推進を図っています（詳細▶P.42）。また取締役会における社外取締役比率を50%とし、監督機能を強化しました。多様性については、女性取締役比率が25%となっています。監督と執行の分離を徹底することで、スピードと透明性を両立させます。



一方、リスク認識の面では、2024年10月に発生したランサムウェア被害に伴うシステム停止により出荷が滞り、多くの関係者にご迷惑をおかけしたことを深く反省しています。

しかし、この出来事を企業体質を強化する大きな契機と捉えています。再発防止に向け、グローバルでセキュリティ脅威を専門的に監視・検知する体制の強化や、全社員への教育などを徹底しています。さらに、万一同様の事態が発生しても被害を最小化できる仕組みの整備など、再発防止のため必要十分な対応をしていきます。

また、人財戦略においては以下を三本柱に掲げています。まず一つ目が「本質とスピードを重んじた意思決定」です。物事の本質を捉え、その上でスピードを重視することで、早い意思決定につながり、仕事のサイクルを早くします。二つ目は、「実力主義の徹底」です。公平かつ客観的事実に基づき実力主義を徹底します。三つ目が、「主体的かつ自律的な行動の重視」です。社員ひとりひとりの主体的かつ自律的な行動が重要で、社員の皆さんの成長が、会社の成長とイコールであると思っています。

パーパスの策定と企業風土改革

経営理念の次なる進化への挑戦

コア事業の再成長および新規事業の創出においても、変革・イノベーションを起こし、収益を上げるべく攻勢に転じるには、企業文化そのものを進化させることが重要だと考えています。その出発点となるのが、カシオの経営理念「創造 貢献」です。これは、存在しなかった新しい製品を創造し社会に貢献する、当社の根幹を示すものです。これまで電卓、時計、楽器、デジタルカメラ、携帯電話、液晶といった多様な分野で新製品を世に送り出し、技術を核として成長を遂げてきた背景にも、この理念が息づいています。

また、時代の変化が激しい中、カシオの社会的な存在意義を明文化するために、2024年6月にパーパス「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。」を策定しました。

パーパスを企業活動の軸とし、「創造 貢献」の次なる進化へ挑み続けていきます。

このパーパスは、独自の視点・発想から新たな価値を生み出し、人々の日常を豊かにする存在でありたいという想いを込めています。近年は、顧客の価値観の多様化などにより、機能の進化だけでは、競争に勝ち抜くことが難しい時代となっています。こうした環境下においては、お客様の感性価値を捉え、お客様が本当に求める価値を提供していくことが欠かせません。

ステークホルダーへのメッセージ

2030年度企業価値の最大化

変化が厳しく、不確実性の高い時代にあっても、カシオは「探求」を原点に据え、独自の発想による変革を進めていきます。その挑戦を通じて、ステークホルダーの皆様に「今日を超える歓び」をお届けできる企業となり、2030年度には企業価値の最大化を実現したいと考えております。カシオという企業の存在意義を世界に示すものであり、持続的成長の基盤を築くことにつながります。

このビジョンの実現を支えるのが、社員ひとりひとりの力です。世界中の人々へ今日を超える歓びを届けるために、人々の日常の中に新たな価値を生み出し、豊かで幸福な社会づくりへ貢献し続けたいと考えています。それを通じて、会社の成長と社員の成長の両方を全社一丸となって実現していき、企業価値の向上を図ります。今後とも、ステークホルダーの皆様のご期待に応え、企業価値を一層高めてまいります。

会長メッセージ

強い危機感を胸に、“再出発の原点”から、カシオの変革と挑戦を創り出します。

取締役 会長 榎尾 和宏 KASHIO Kazuhiro

創業70周年を目前に迎えて 「変革の原点」としての再出発

カシオ計算機は2027年に創業70周年を迎えます。その前身である榎尾製作所の創業は1946年であり、2026年にはそこから80周年という重要な節目を迎えます。長い歴史の積み重ねの上に今があり、私はこの機会を「未来に向けた再出発の原点」と捉えています。過去の歩みをそのまま継続するのではなく、これからの70年を見据え、新しいスタートを切る時が来ていると感じています。

ここ数年、当社は赤字事業からの撤退やシステム障害への対応、構造改革や早期退職制度など、大きな環境変化と痛みを伴う意思決定に直面してきました。しかしそれらは、次の成長に向けて体制を立て直すためのものであり、未来への足がかりを築く取り組みでもありました。私自身、取締役会の議長として、またかつて社長を務めた立場として、取締役会と執行をつなぐ橋渡し役を務めながら、この再出発を後押ししてまいります。また、これを機に、従来型の積み上げ的な経営から脱却し、変化を自ら生み出す企業へと進化していく決意を新たにしています。

短期的な効率化からの脱却と変革創出へ 中長期ビジョンで次の成長を描く

カシオは、電卓、デジタル腕時計、電子楽器、G-SHOCK、デジタルカメラなど、ゼロから新たな市場を切り開き成長してきました。一方で、2000年以降は、既存事業の効率化を通じて収益を維持することに重点を置いてきたのが実情です。しかし効率化には限界があります。特に近年では、時計事業への依存度が高まり、短期的な効率化による収益確

保に頼る姿勢が強まりました。これまでの延長線上では持続的な成長は困難であるとの強い危機感を抱いています。

必要なのは、短期的な収益改善やインシデント対応に終始することではなく、中長期的な成長戦略を描き、その実現に向けて挑戦し続けることです。これまでの「変化に対応する」姿勢から、「変化を創り出す」姿勢へ——。その転換なくして、次の成長はありません。そのために必要なのは、明確な中長期ビジョンとその実行力です。2024年6月に策定したパーパス「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。」と5つのバリューズは、全社共通の指針となっています。

真の成長を実現するためには、より長期的な視点と実行力が不可欠です。事業ごとに具体的な中長期の成長シナリオを描き、10年後・5年後の姿を明確にし、それに向かって全社一丸となって挑戦し続けることで、持続可能な競争優位性を構築してまいります。

ガバナンスと中期経営計画の役割 カシオらしさを支える羅針盤と推進力

私が考えるガバナンスの本質は、「カシオらしさ」が発揮されているかを見極め、支えることにあります。カシオらしさとは、常に成長を志し、新しい挑戦を続け、イノベーションを生み出す企業であることです。そしてその原動力は社員ひとりひとりの力にほかなりません。ゴールに向かって諦めず挑戦し続ける、カシオのDNAを体現する社員こそが、当社を成長へ導く最大の資産です。

その上で取締役会は、事業が中長期の目標を持って運営されているか、社員の力が十分に発揮されているかを監督することが重要だと考えます。そしてもし実行力が不足しているなら、その改善を求めていきま

会長メッセージ

す。ガバナンスとは単なるチェック機能ではなく、カシオが「挑戦と成長を続ける会社」であり続けるための羅針盤と考えます。

しかし現状を率直に申し上げれば、当社はまだ十分に力を出し切れていません。時計事業においても、培ってきた技術力や開発力といった潜在的な競争優位性を十分に発揮できていない状況にあります。潜在力を持ちながらそれを活かし切れていない現実強い危機感を抱いています。市況の変化に流されるのではなく、中長期のゴールを明確に描き、その実現に向けて社内の実行力を高めること——それが今、最も重要な課題です。

この「中長期のゴールを描き、実行する力」を組織的に支えるのが中期経営計画です。中期経営計画は、一度定めたら守り抜くためのものではなく、将来のあるべき姿を示す設計図です。時代の変化に応じて柔軟に見直し、更新していくための道標であるべきだと考えています。重要なのは、3年後、5年後といった未来の姿を常に意識し、そこへ向かって挑戦を続けることです。外部環境が変われば計画を修正し、強みを活かしながら最適な形に進化させればよい。大切なのは、変化に適応しながら成長を実現していく姿勢です。

ガバナンスが「カシオらしさ」を守り抜くための羅針盤であるなら、中期経営計画はその羅針盤を未来に向けて進める推進力です。両者を結びつけることで、私たちは短期的な変化に流されることなく、中長期の成長を着実に実現していきたいと考えています。

新しいライフスタイル創造への挑戦 各事業における重点課題

時計事業の成長については、その豊かなポテンシャルを最大限に活かすべく、最重点テーマとして取り組んでおります。クオーツ市場の変化を機会と捉え、カシオらしいスマートウォッチの創出にも挑戦しています。単に機能を競うのではなく、人々のライフスタイルそのものを創出することこそが私たちの使命です。過去、G-SHOCKがファッションやカルチャーの象徴となったように、次世代の時計を通じて新しいライフスタイルを築き、中長期的な成長を牽引してまいります。

また、ブランド力の再強化とCRM（Customer Relationship Management）の最適化も欠かせません。G-SHOCKは年間600万本を超える販売実績を誇り、世界中の多くのお客様にリピートいただいています。この事実は、既存ファンとの関係を深めることでさらなる成長が可能であることを示しています。世界2,300店に及ぶG-SHOCKストアや直営ECを通じて、世界中のカシオファンひとりひとりとの関係性を深める仕組みを整えていきます。

教育事業においては、関数電卓や電子辞書を通じて学びの環境を支えてきました。今後も数学や語学教育の領域において、時代の変化に適応しながら学習のパートナーとして、エンドユーザーに寄り添い新しい価値を提供し続けてまいります。

2024年には、カシオのDNAを引き継ぐ新ジャンル商品、AIペットロボット“Moflin（モフリン）”を発売しました。Moflinは、メンタルウェルネスという新たな領域において、人々の心に寄り添う全く新しいライフスタイルの創造を目指しています。このように、既存事業の枠を超えて、すべての事業領域で新しいライフスタイル創造への挑戦を続けてまいります。

事業運営構造を変える 中長期事業戦略の実行力

当社が直面している最大の課題は、過去の延長線上にとどまり市況の変化に左右される企業体質にありました。組織運営や仕組みが、各部門の部分最適を促す構造となっていたため、時代の変化への適応が遅れ、全社最適への転換が十分に進んでいない状況にありました。

こうした課題を踏まえ、当社は過去の延長線上の企業体質を改め、持続的な成長を目指して未来志向型の会社へと変革をしてまいります。事業としては、過去を守り効率化を追求するのではなく、未来に向かって新たなライフスタイルを創造する事業へと変革してまいります。

また、組織構造としては、全社をコストセンターの集合体として捉えるのではなく、すべての部門がプロフィットセンターを担う体制に移行することが不可欠です。そのために、従来の縦割り・マトリクス型の組織から脱却し、企画・開発・営業・品質といった機能を分断せずに統合した「真

の事業部制」へと進化させるべく、2025年度に組織再編を行いました。各事業・各部門が独立採算の意識を持ち、成果に直結する意思決定を迅速に行える体制を構築することで、全社一丸となって中長期のビジョン実現に挑戦し続けます。

この改革の目的は、単なる制度変更ではありません。カシオが本来持っている「挑戦と共創のDNA」を再び活性化させ、全社一丸となって中長期的な成長に寄与できる仕組みを整え、挑戦と共創を実行することにあります。これにより、未来の価値を創造し続ける、持続的な成長の基盤を確立していきます。

これからの70年に向けて 社会的使命と未来へのビジョン

カシオの存在意義は、「今日を超える歓びを。」の実現にあります。私たちの使命は、単なる製品の供給にとどまらず、社会に新しい文化やライフスタイルを創り出すことです。

これまでも、そしてこれからも、当社の製品を通じて人々の日常やライフスタイルに寄り添い、驚きと歓びを提供し続けてまいります。

ステークホルダーの皆様にお伝えしたいのは、私たちが「今を変える覚悟」と「未来を創る決意」を持っているということです。変革の原点に立ち返り、イノベーションを絶えず生み出し、社会とともに新たな文化を築いていきます。次の70年に向けたカシオの挑戦に、どうぞご期待ください。



価値創造の歩み

1957年の設立以来、カシオは「発明は必要の母」という開発哲学を受け継いでいます。

これは、世の中が求めるものを開発するのではなく、世の中が必要とするはずの製品を自ら生み出すという考え方です。

カシオは、お客様の潜在ニーズを捉え、時代とともに事業ポートフォリオを組み替えながら、社会に新たな価値を提案し続けています。

※1 主要製品：電子楽器、小型液晶テレビ、カードラジオ、システム機器

※2 主要製品：電卓、電子文具、電子辞書、液晶テレビ他映像機器、デジタルカメラ、電子楽器

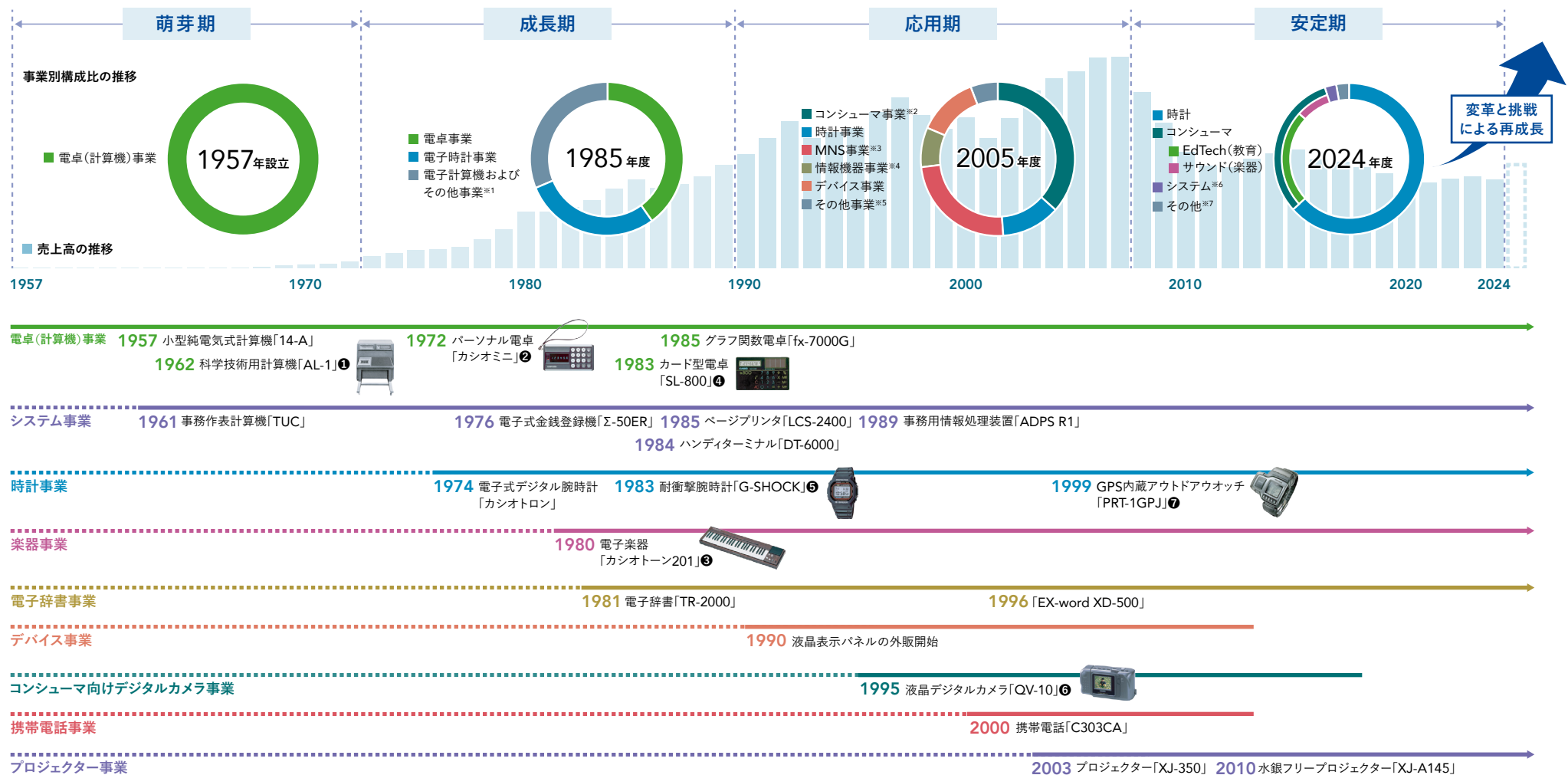
※3 主要製品：携帯電話、ハンディターミナル

※4 主要製品：電子レジスター（POS含む）、オフィス・コンピューター、ページプリンタ、データプロジェクター

※5 主要製品：ファクトリーオートメーション、金型、玩具等

※6 主要製品：ハンディターミナル、電子レジスター、経営支援システム、データプロジェクター等

※7 主要製品：成形部品、金型等

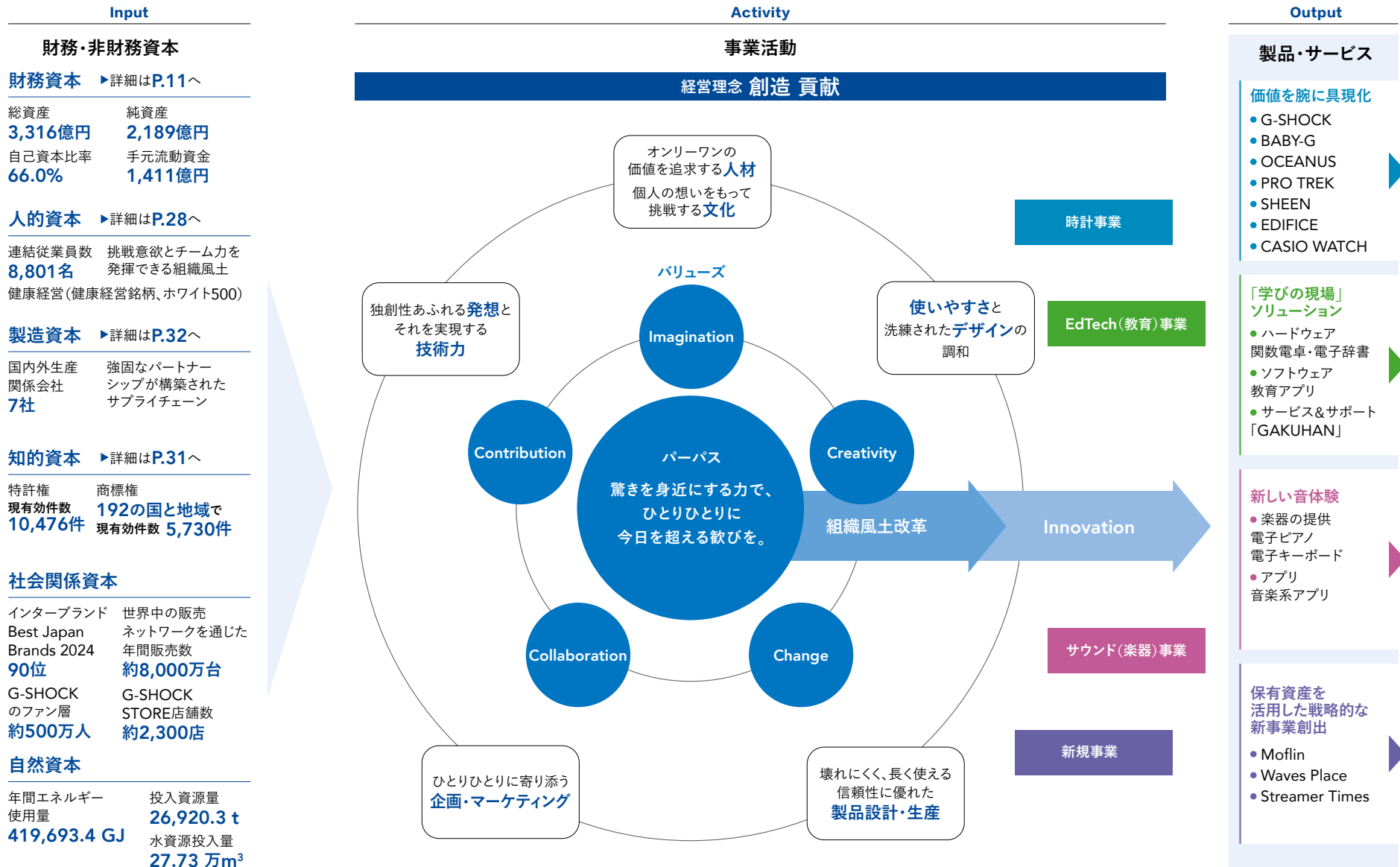


上記①～⑦の製品は、国立科学博物館の重要科学技術史資料（未来技術遺産）に登録されています。

CASIOの価値創造モデル

カシオは、さまざまな財務・非財務資本を駆使し、2024年に制定した「パーパス」「バリューズ」を指針に組織風土改革を実行。

独自の強みを融合させてイノベーションを創出し、そこから4つの事業分野で生み出される製品・サービスを通じて暮らしと社会に歓びを提供し続けます。



サステナビリティ経営

いかなる時代の変化の中でも、強みを活かした
「創造」を通じて豊かで幸福な社会づくりへの
「貢献」を目指します

常務執行役員
ブランドコミュニケーション本部長

樫尾 隆司



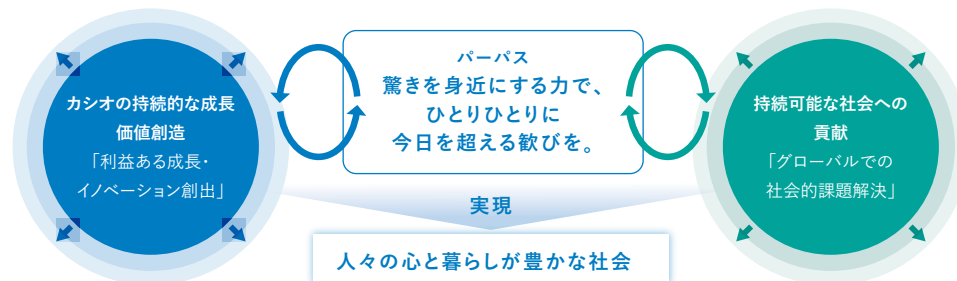
カシオのサステナビリティ経営

カシオは設立当初より、経営理念である「創造 貢献」を大切にし、常に新たなニーズの創造に挑戦してきました。堅牢性・小型化・省電力などの技術を駆使し、使う人のことを第一に考えた製品を開発することで、広く人々に受け入れられてきました。こうした事業活動は、単なる製品供給にとどまらず、新しい文化やライフスタイルの創出につながり、社会に革新的な価値を提供してきました。

2024年には、経営理念に加え、私たちが進むべき方向性を示す指針としてパーパス・バリューズを策定し、これを全社員が共有しています。このパーパスを起点とした意識変革と行動変革によって、社員ひとりひとりが主体的に取り組むことで、新たな価値創造を加速させていきます。

カシオのサステナビリティ経営は、この変革を通じたイノベーション創出による「持続可能な地球・社会づくりへの貢献」と「企業の持続的な成長」という2つの軸を両立させることを目指しています。つまり、社会が抱える課題に対応しながら、それが企業の持続的成長へとつながる好循環の構造を築くことです。このために、カシオはマテリアリティを特定し、2024年度にはそれぞれに対する具体的な目標とKPIを設定しました。マテリアリティの推進により、企業体質の強化とリスク管理を徹底し、社会と企業双方に価値ある成果を生み出していきます。

■ カシオが目指すサステナビリティ経営



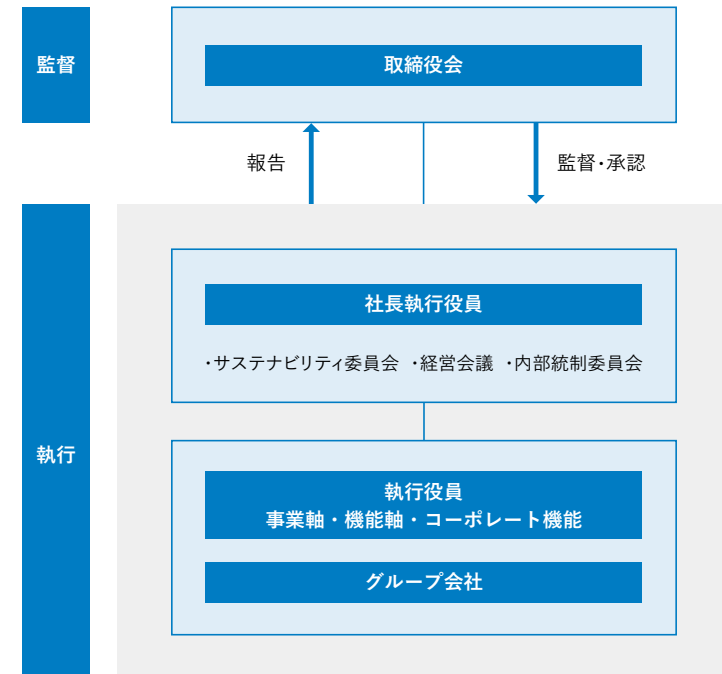
サステナビリティ推進マネジメント体制

カシオは、持続可能な社会の実現を企業活動の重要な柱と位置付け、全社横断的なサステナビリティ推進体制を構築しています。

具体的には、社長および事業軸・機能軸の執行責任者によって構成されるサステナビリティ委員会を設置し、経営課題に即したマテリアリティをはじめとするサステナビリティにかかわる重要事項を議論。経営会議と連携しながら必要に応じて最終的に取締役会にて審議・報告する仕組みを整えています。これにより、経営レベルでの意思決定と推進状況の監督が適切に行われる体制を確立しています。サステナビリティ委員会ではマテリアリティの目標・KPIの推進施策の実行状況を定期的にモニタリングし、推進上発生する課題への対応状況と実績の確認を行っています。

また、各部門やグループ会社では、円滑な目標・KPI推進のための施策強化や社内浸透、さらには開示基準の標準化にも注力しています。適宜、部門推進担当者との会議体を設け、関係部門との連携を強めて取り組んでいます。

■ サステナビリティ推進マネジメント体制図



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沿って、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。

■ マテリアリティ特定プロセス



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。

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。

目標・KPIの進捗状況は、年度ごとにサステナビリティ委員会で確認され、実績を公表していきます。

■ マテリアリティと2030年に向けたゴールイメージ

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	ゴールイメージ
人々の価値観の変化・多様性を捉えた「イノベーション」の創出	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を創造し、 社会課題を解決し続ける
マテリアリティグループ 02 「経営資本」の増強	
マテリアリティ	ゴールイメージ
人的資本 従業員との信頼・共感関係づくり	自ら考え行動する人材を育成し、すべての従業員が やりがいを持ってパフォーマンスを発揮する風土の醸成
知的資本 技術・ノウハウの「深化と革新」	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
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	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
マテリアリティグループ 03 「経営基盤」の強化	
マテリアリティ	ゴールイメージ
コーポレート・ガバナンスの強化	・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
DXの推進と情報セキュリティの強化	「ユーザー中心のバリューチェーン」の構築
環境経営の強化	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
人権の尊重	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

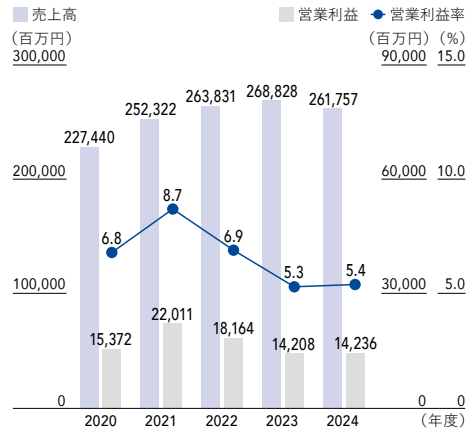
詳細はWebサイト「マテリアリティ」を参照ください

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

財務・非財務ハイライト

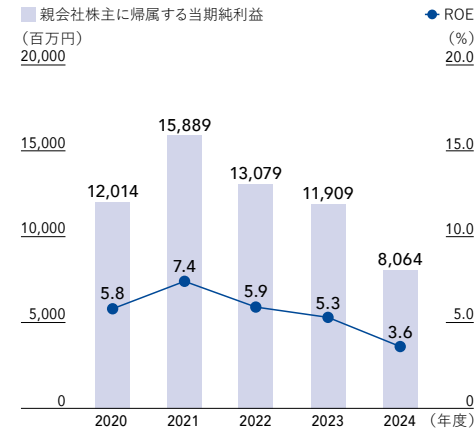
財務ハイライト

■ 売上高／営業利益／営業利益率

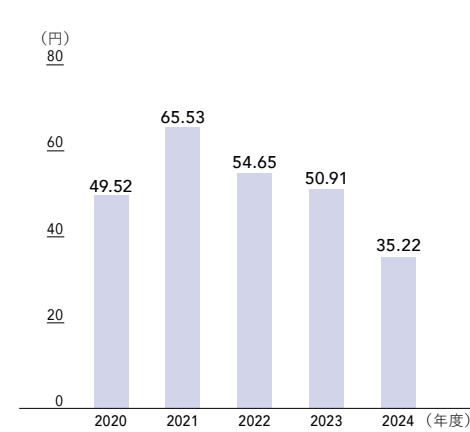


※2021年度の期首から「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号・2020年3月31日)等を用いており、2021年度以降の数値は当該会計基準等を適用しています。

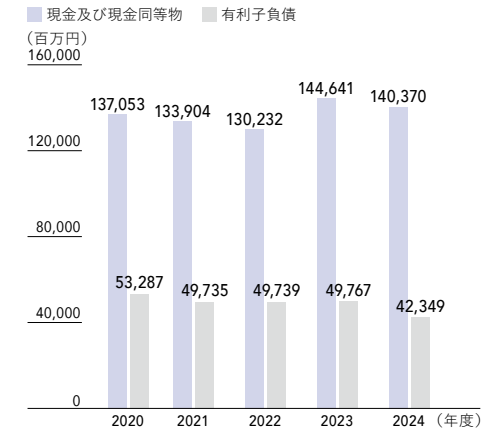
■ 親会社株主に帰属する当期純利益／ROE



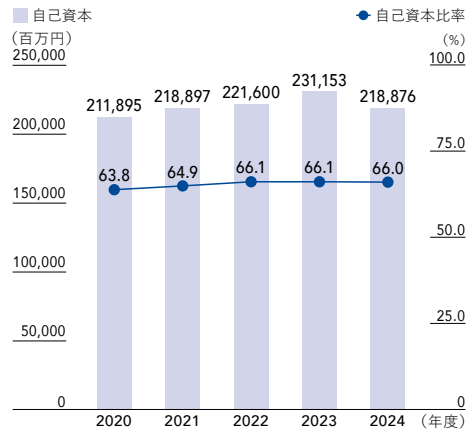
■ 1株当たり当期純利益(EPS)



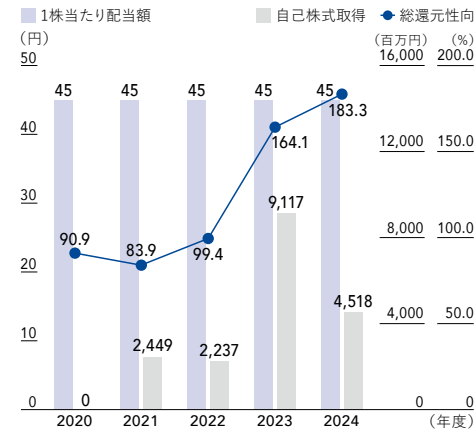
■ 現金及び現金同等物／有利子負債



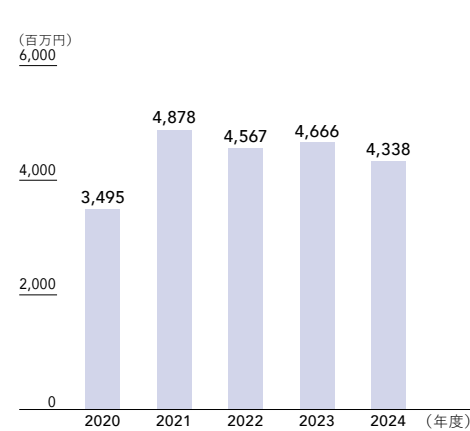
■ 自己資本／自己資本比率



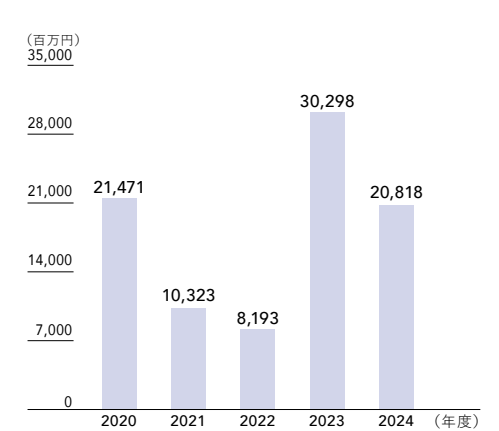
■ 1株当たり配当額／自己株式取得／総還元性向



■ 設備投資額



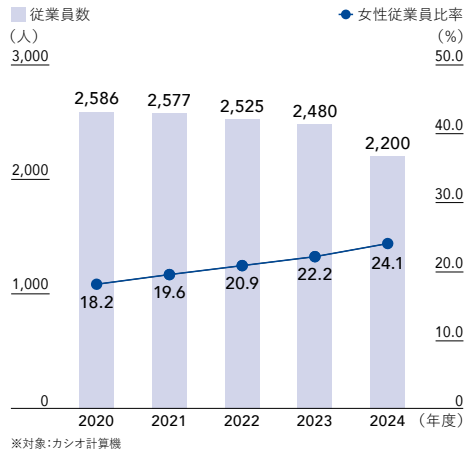
■ フリー・キャッシュ・フロー



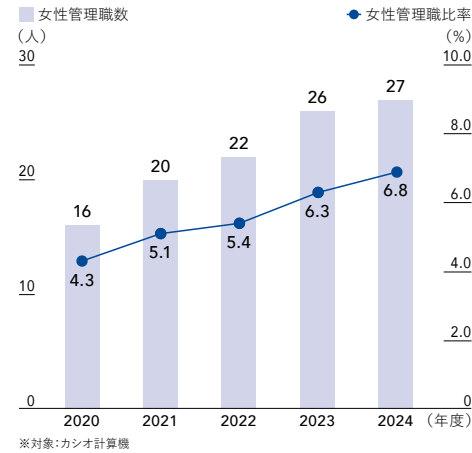
財務・非財務ハイライト

非財務ハイライト

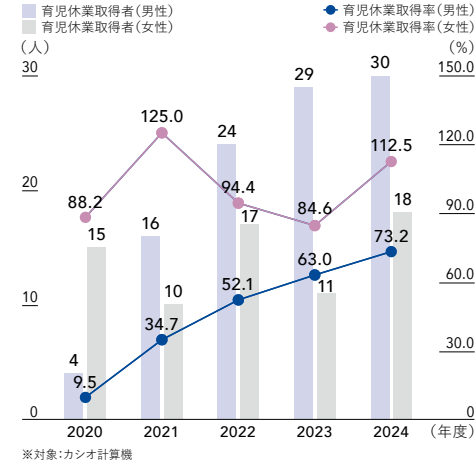
■ 従業員数／女性従業員比率



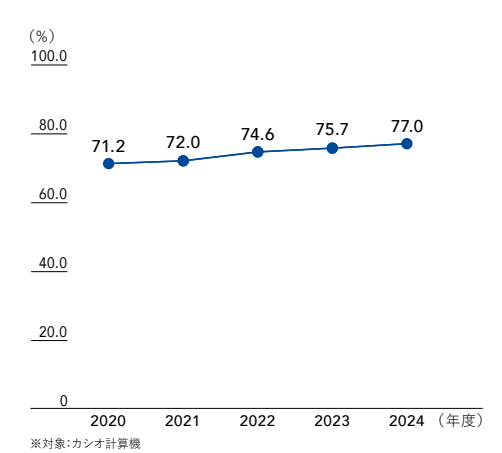
■ 女性管理職数および女性管理職比率



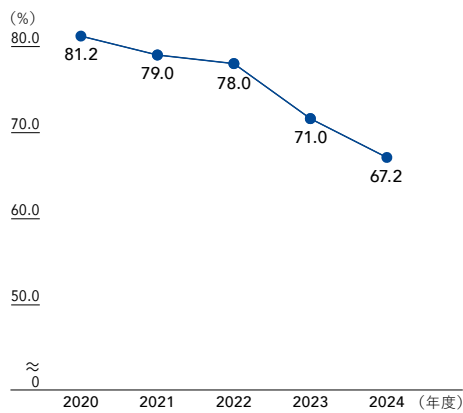
■ 育児休業取得者／育児休業取得率



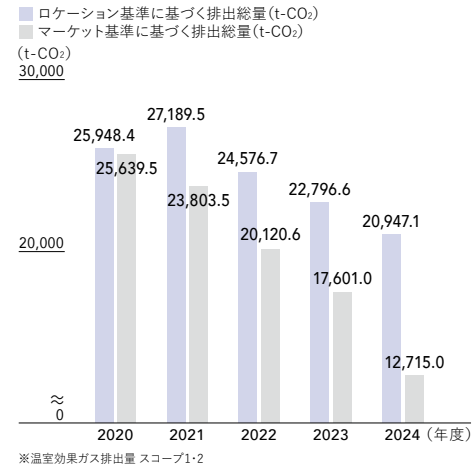
■ 正社員の男女の賃金の差異



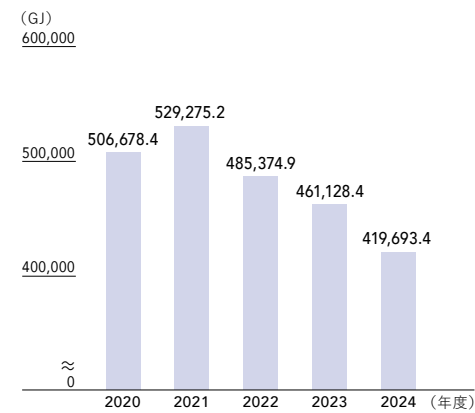
■ グリーンスター製品売上比率



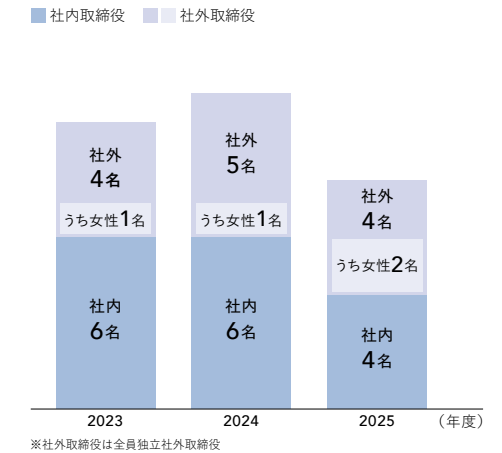
■ 温室効果ガス排出量※



■ エネルギー使用量(熱量換算)



■ 取締役の構成



CASIOの事業概要

■事業セグメント

カシオは、時計、教育、楽器、その他の各事業を世界で展開しており、それぞれの製品・サービスが確固たる独自性を有し、人の探求に基づいた製品を世に送り届けています。

時計事業

用途やシーンに合わせた機能とデザインを提供することで、腕時計の新たな可能性を切り開いています。G-SHOCKは、堅牢性などの機能面と、高いファッション性を併せ持ち、お客様のライフスタイルを体現する、唯一無二の世界的ブランドとなっています。



時計事業
63.5%

EdTech (教育) 事業

世界の教育レベル向上に向け、関数電卓や教育アプリなど、教育現場を支える製品・サービスを展開しています。ユーザーの声に耳を傾け、「使いやすさ」と「学びやすさ」を兼ね備えた製品づくりと学習環境構築支援を目指しています。



EdTech (教育) 事業
23.2%

売上高構成比

サウンド(楽器)事業
8.2%



ひとりひとりのライフスタイルに合った音楽や音の楽しみ方を提案し、誰もが楽しく豊かな生活を過ごせる世界を目指しています。

サウンド(楽器)事業

新規領域



将来につながる新しい価値創造を目的に、独自性を重視した新規技術の開発、既存技術の活用と顧客理解のための活動を通じて、社会のニーズに適應したオンラインワンのビジネスを構築していきます。

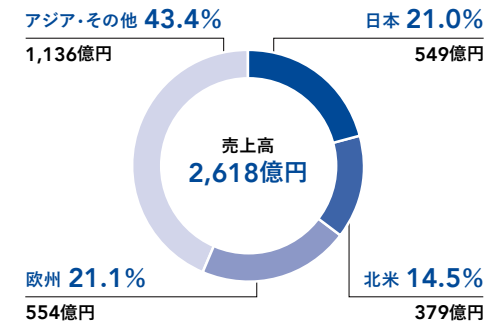
■グローバル展開

多くの人々に親しまれているCASIOブランドの製品は、グローバルに連携した生産体制と各国に広がる販売ネットワークによって世界中に届けられています。生産拠点を主に日本、中国、タイに構え、より長く、安心して使用できる製品を提供するため、徹底した品質管理のもと、設計段階から完成品に至るまで、常に妥協のないものづくりを実践しています。

仕入先や事業パートナーも各国で開拓し、グローバルなサプライチェーンネットワークを形成しています。また、企業活動を円滑に遂行するため、192の国と地域において1,380件の商標権を取得し、「CASIO」ブランドを保護しています。

安全に楽しく暮らせる社会の実現に向けた活動を世界中で展開し、人々の生活に役立ち、新しい価値をもたらす製品やサービスをこれからも幅広く提供し続けます。

地域セグメント

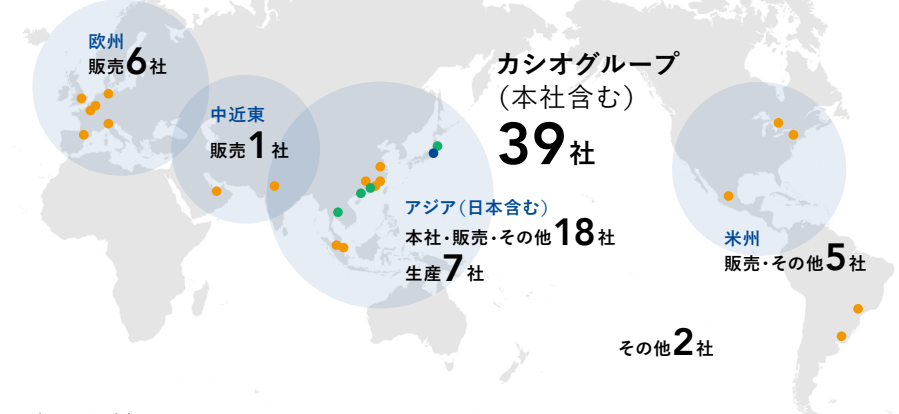


グローバルに広がるCASIO

●生産 ●販売 ●本社

世界で親しまれているCASIOブランド

192の国と地域で商標権を取得・保護



(注)2025年3月31日時点



時計事業の戦略

STATEMENT

Discover Cues, Make Style

エキサイトの兆しを見つけ出し、
ユーザーとともに発展させます。
それによって、まだ見ぬ次のスタイルを創ります。

執行役員
時計事業部長
高橋 央



2030年に目指すところ

G-SHOCK/CASIO WATCHの両輪で拡大を目指す

時計事業の再成長、既存周辺領域の拡大および新事業創出に向け、開発体制を機能本部制から事業部制に変更しました。迅速な意思決定および戦略実行力を強化することで、時計事業のさらなる発展を狙います。

ビジネスを安定的に成長させるためには、高い利益率の確保が不可欠です。持続的な価値創出と新たな挑戦を可能にするため、AIなどの先進技術を活用し、既存の課題や業務プロセスの見直し・最適化を推進していきます。

マーケット戦略の柱は、G-SHOCKとCASIO WATCHの強化です。G-SHOCKについては、タフネスを基軸とした新たなデザインカテゴリーの創出、メタルライン強化による中高価格帯市場の拡大、低価格BASICモデルの再強化によるエントリー層の獲得などの成長指針に加え、アナログ表現力や売れ筋モデルの活用、さらにブランド価値を伝えるストーリーやナラティブを重視し、ユーザーに最高の体験を提供していきます。CASIO WATCHについては、商品の最大化とワンランク上のラインアップ拡充を推進し、さらなるユーザー接点の拡大を図ります。

リアル&モダンブランディング 体験と情緒的価値を最大化

時計事業のステートメント「Discover Cues, Make Style」には、「生まれようとしている兆しを見つけ、新しいスタイルを創る」という想いが込められています。新たな発想や発見を起点に、部署を超えた交流・対話によりこれまでにない提供価値を創出していきます。

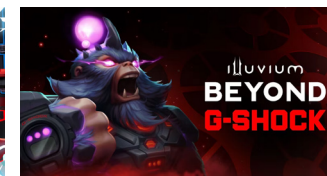


2023年より、ブロックチェーン技術を使う「Web3」においてメタバース・ゲームなどの事業領域に進出し、G-SHOCKデザインを取り入れたNFTの販売を行い、新しい価値や体験の提供に挑戦しています。カシオならではの技術力と発想力による新たな取り組みで、新規ユーザーとの接点を創出し、さらなるブランド強化と売上拡大の両立を図ります。

今後も、商品だけでなくユーザーとの新たなタッチポイントを広げ、体験と情緒的価値を最大化する独自のブランド戦略を推進していきます。



Web3ゲーミングメタバース「The Sandbox」や、ブロックチェーンゲーム「Illuvium」とのコラボレーションで、ブランドの世界観を表現



持続可能な未来を目指して

環境配慮や社会的価値を重視する消費者ニーズの高まりを受け、「サステナビリティ」を重要な戦略テーマに位置付けています。カシオが以前から提供してきた「壊れずに長期間使用できる高品質な時計」は、製品寿命の延伸によるサステナビリティの実現そのものです。さらに、省電力技術、長寿命バッテリー、ソーラーパネル搭載モデル、バイオマスプラスチック素材の採用など、環境負荷低減への取り組みを強化しています。また、マテリアリティ(重要課題)の目標として、環境配慮素材の採用拡大を掲げて推進しています。

今後も環境に配慮した商品構成を拡充し、ライフスタイルの変化に応じた新しい時計の価値を提案していきます。

中期的な成長戦略

中期経営計画 2年目の総括

2024年度は、Gメタルの構成比がわずかに向上した一方で、G-SHOCK全体の比率は低下するなど、ブランドポートフォリオに変化が見られました。

海外市場では、特にインドにおいてアンバサダー施策が奏功し、現地でのブランド認知度向上とともに大きな事業拡大を実現しました。また、D2C(Direct to Consumer)分野では、欧米市場を中心に堅調に推移しました。

製品別戦略

G-SHOCKの高価格帯プレミアムラインや中高価格帯メタルラインでは、商品開発を強化し、付加価値の高いモデル展開によって平均販売単価の上昇を目指していきます。低中価格帯エントリーラインでは、売れ筋の定番モデルに注力することで効率化を図っていきます。また、低価格帯CASIO WATCHジャンルでは、ワンランク上のラインアップを拡充し、販売単価と粗利率の向上を狙っていきます。

ブランドステージに応じたエリアマーケティングの強化

カシオはグローバルでのブランド価値向上を目指し、各地域の市場特性やブランドステージに合わせたエリアマーケティングを強化していきます。特に成長著しいASEANとインドを重点市場と位置付け、現地ニーズに即した施策を展開します。

ASEANでは、ターゲット層に合ったアンバサダーの起用やブランドストーリーの発信、店舗網から得た消費者情報の活用で施策の精度を高めていきます。インドでは、2大アンバサダー継続によるさらなる認知度向上と、中間所得層の増加に合わせて店舗などのタッチポイントを8都市から33都市へ拡大していきます。

G-SHOCKメタルライン強化と新デザインカテゴリー創出による収益力向上

G-SHOCKの中高価格帯市場には大きな成長余地があります。新素材や高度な加工技術、デジタル技術を活用して製品価値を高めるとともに、モデル数の戦略的絞り込みにより効率的なプロモーションを展開し、グローバルでのブランド一貫性と価値向上を図ります。

また、マグネティックホールディング構造やショックリリース針など独自技術を活かした新デザインカテゴリーの開発により、ユーザー層拡大とブランド競争力・収益力強化を目指します。さらに直営店・直販EC拡大、デジタルマーケティング強化、CRM活用による個別最適サービス提供を通じて、顧客エンゲージメントとLTV(ライフタイムバリュー)最大化に取り組んでいきます。

TOPICS 新規領域への挑戦：「指輪サイズのリングウォッチ」

カシオ時計事業50周年を記念し、事業戦略「Discover Cues, Make Style」に基づき、「指輪サイズのリングウォッチ」を開発しました。本製品は、従来の腕時計モジュールを約1/10に小型化する独自技術と高度な金属成形技術を融合。フルメタルデザインや日常生活防水など、実用性も追求しています。時刻・日付表示やストップウォッチ機能に加え、ライト点滅によるエモーショナルな演出も特徴です。本製品は、創業期の「指輪パイプ」から着想を得て、カシオグループ各拠点・各部門が連携して誕生しました。時計の枠を超えたアクセサリ領域への展開で、ブランド価値の拡張と多様なライフスタイル提案を目指します。今後も兆しを捉えた革新的なスタイル提案により、持続的な成長と新たなユーザー接点の創出に取り組んでいきます。



指輪サイズのリングウォッチ

2025年度 時計事業の中期戦略

課題	● 中国市場の減速 ● スマートウォッチ市場への対応			
中期戦略	● 製品別戦略 (G-SHOCK プレミアムライン、メタルライン/同エントリーライン/CASIO WATCH) ● エリア別戦略 (ブランドステージに応じたエリアマーケティングの強化) ● G-SHOCK強化 (ブランドマーケティングの強化、新デザイン開発による収益力向上、直営店/直販ECビジネスの拡大)			
経営指標 KPI		G-メタル 売上構成比 ^{※1}	インド・ASEAN 売上構成比	D2C 売上構成比 ^{※2}
	2025年3月期	30%	16%	9%
	2026年3月期	35%	18%	12%

マテリアリティの目標・KPI

2024年度実績の()は2025年度目標に向けての中間報告となります

取り組みテーマ	主な活動項目	2024年度/2025年度目標	2024年度実績	2030年度目標
● 多様なライフスタイルを実現する製品・サービスの提供	● エシカルなライフスタイルを提案	● 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)	● (環境配慮提案採用比率68.9%)	● 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

※1 G-SHOCK売上に対する構成比

※2 自社EC/直営店売上。CASIO ID登録者は、D2C売上につながるためD2C売上構成比に包含する



特集

メッセージ

CASIOの価値創造

事業を通じた価値創造

「経営資本」の増強

「経営基盤」の強化

Data Section

EdTech (教育) 事業の戦略

STATEMENT

Boost Your Curiosity

学びにかかわるすべての人に、
「好奇心が高まる体験」を提供します。

執行役員
教育事業部長
佐藤 智昭



2030年に目指すところ

「教育は学習者の人生を豊かにする大切な要素であり、学びの原点は好奇心である。」

こうした信念のもと、カシオの教育事業では、学習者の好奇心を育み、ひとりひとりの人生をより豊かにする教育ツールの開発・提供に取り組んでいます。教育省や教育関係者と協働し、学ぶ人(生徒・学生)、学びを教える人(教師)に向け、「学習者の使いやすさを徹底追求したハード、アプリ」「学びの現場にかかわる人や組織に向けた情報・ノウハウの交換および新たな気づきを得る機会」の提供、世界各国の教育の質の向上、生徒が主体的に学び、考える力を伸ばし、学びを通じて驚きと喜びを得ることを支援しています。

2030年に向けては、学びにおける「好奇心が高まる体験」の提供を目指し、教育のレベルアップ、質的向上に貢献してまいります。具体的には、行政との連携、教育現場の要望ヒアリングを進め、デジタル・アナログ双方において「好奇心が高まる体験」を創出し、数学・語学分野から他科目や学外学習まで、新規領域への展開を目標に掲げます。

中期的な成長戦略

中期経営計画 2年目の総括

2024年度は、ハードでは、関数電卓が公教育での堅調な需要に支えられ欧州を中心に良好に推移し、新興国においては政治、経済、社会などのマクロ環境の影響を受けたものの全体としては横ばいで推移しました。アプリでは、教育現場との関係強化が奏功し、導入校が緩やかに拡大。引き続きさらなる推進を目指します。この実現のため、2030年に向けて次の3つの成長戦略を推進します。

成長戦略1: 既存領域の維持・伸張

まずは、これまで培ってきた既存領域である関数電卓・一般電卓市場の維持および伸張です。

カシオは、国内外の協力教師のご支援を得て、ユーザーの生の声を製品・サービスに反映しています。現場の要望の反映を深化させるべく、開発体制を、上流から下流へと進めるウォーターフォール型から、より柔軟で迅速な意思決定が可能なチームアップ型へ転換し、直感的なUI/UX設計を実現することでユーザビリティの大幅な向上を図ります。

グラフ関数電卓の例を挙げると、フランスでのUIを重視した商品戦略と販売戦略の展開。さらに、英国をはじめ成長中の市場においても積極的な拡大策を講じます。

電子辞書は協業企業との連携を強化し、ハード中心からコンテンツ主軸の戦略へ転換してまいります。

一般電卓では、カシオの電卓初号機「001」の誕生60周年の節目を活用し、電卓というものの価値を改めて感じていただける施策を展開。既存市場での需要創造やラインアップの刷新によるブランド価値と市場シェアのさらなる拡大を目指します。

TOPICS 1

カシオの電卓初号機「001」60周年をフックとした 電卓再評価の取り組みを若手・中堅社員が推進

マーケティング、営業、企画、デザインの若手・中堅社員を中心に部門横断のプロジェクトチームを発足し、改めて、一般電卓の価値をオンライン／オフラインの両軸でグローバルに広く伝えました。

プロジェクトを通して、売上拡大への貢献のみならず、今後の事業の担い手となる社員が好奇心と自発性を持って活動し、同じベクトルで対話し刺激し合うシナジーの中から新たな価値を創出するという効果を得ました。

この取り組みは、未来のあるべき姿について認識を統一し、今後のさらなる価値創出が期待できるものとなりました。



成長戦略2: 新興国の需要創造・拡大

次に、成長機会の大きい新興国での、戦略的な需要拡大策の展開です。

インドネシア、タイ、フィリピンなどの国々に向け、教育現場での利用促進を図り新たな需要創出に注力します。また、エジプト、ナイジェリア、バングラディシュ、ケニアなどにおいては、各国政府と連携しての正規品の普及率向上、模倣品対策の強化に取り組み、ブランドへの信頼性の向上と安定した市場基盤の構築を目指します。さらに、文部科学省による「日本型教育の海外展開(EDU-Portニッポン)」の枠組みを活用し、インドネシ

アやエジプトでの新たな教育活動を推進し、将来的な事業機会の創出へとつなげます。

2025年8月には、エジプト・アラブ共和国教育・技術教育省と、同国の新カリキュラムにおける公立中学校での関数電卓の効果的活用による数学教育の発展に向けて協業する旨の覚書を締結しました。



締結式の模様

なお、教育事業の取り組みにおいては、需要拡大は重要ですが、教育事業を通じての社会課題の解決もまた重要と認識しています。各国中央省庁との対話を強化し、こうした社会課題解決へも寄与してまいります。

TOPICS 2

学びの格差は正への貢献

新興国エリアにおいては、経済的理由で教育ツールの購入が難しい生徒が多い地域も少なからずあるのが現状です。その対応として、学校や国による一括購入、需要普及国で回収した関数電卓などの無償提供といった取り組みを推進しています。

理数系教育における男女格差低減への取り組み

理系分野の女性学習者支援のため、欧州の一部の国では「Women Do Science」という取り組みを推進しています。女性科学者のイラスト付き関数電卓を通常版と同価格で販売し、また、これら先人の活躍を学べる資料を無償提供し、学習におけるバイアスについて学ばせかけづくりや女性の理数系学習の後押しを行っています。取り組みはスペインの教育事業担当者に端を発し、その対象国を拡大中です。



成長戦略3：近接新規領域の創造

アプリなどによる教育事業の近接領域の開拓により、新たな需要創造を行います。

カシオのオールインワンICT学習アプリ「ClassPad.net」では、基本性能のさらなる向上により既存ユーザーの維持・定着、リブランディングを推進します。また、他企業との差別化を可能にする独自教材の開発を、グループ会社である株式会社Libryとの協業により実現します。さらに、現地ニーズに即した製品、サービスを擁しての新規市場参入を推進します。これらの取り組みにより、従来事業の枠を超えた新規事業創出とグローバルな成長基盤確立を目指します。

学習者の使いやすさを徹底追求したハード・アプリの提供および教育現場への情報・ノウハウ交換機会の創出により、カシオは今後とも世界各国の教育の質向上と生徒の主體的な学習力向上を支援し、教育分野への持続的な貢献を目指し続けます。

2025年度 教育事業の中期戦略

● 関数電卓 ● 教育アプリ(ClassPad.net)

課題	● 需要創造国での有効性認知途上、模倣品の流通 ● 電卓先進国での市場の持続成長確保 ● 教育アプリの教育現場での活用浸透スピードアップ		
中期戦略	● 主要新興国：電卓解禁国の拡大による需要創出、正規品シェア拡大、教育関係者とのネットワーク強化 ● 関数電卓普及国：「ClassWizファミリー」での新UI採用による規模拡大 ● 教育アプリ：協業企業Libry サービスとの相乗効果により利活用校の拡大		
経営指標 KPI	関数電卓販売台数	カシオグループアプリ導入校 ※Libry導入校含む	
	2024年3月期	2,203万台	815校
	2025年3月期	2,100万台	886校
	2026年3月期	2,300万台	1,200校

マテリアリティの目標・KPI

取り組みテーマ	主な活動項目	2024年度／2025年度目標		2024年度実績	2030年度目標
● 最も優れた教育ツールを現場に寄り添う教育支援とともに提供	● 新興国での需要創造と拡大	● GAKUHAN重点国 関数電卓販売台数増加率 23年度比 1.4倍	● 新興国における関数電卓供給台数 24年度比 105%	● 23年度比 0.67倍	● 学ぶ人の好奇心につながる製品・サービス、教材の提供
		● 教師ネットワーク登録人数増加率 23年度比 1.2倍	● 23年度比 1.4倍	● 23年度比 1.46倍	
● 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	● デジタル化推進による学ぶ環境の支援	● 教育アプリの一括採用校数 23年度比 130%	● 学びにかかわる新たな領域の開拓	● 23年度比 113%	



サウンド（楽器）事業の戦略

STATEMENT

Sound for Style

すべての人に音楽の楽しさを。
ひとりひとりのライフスタイルに合う新しい音楽体験で
生涯楽しめる世界を創ります。

常務執行役員
サウンド・
新規事業部長

河合 哲哉



2030年に目指すところ

サウンド（楽器）事業は、「Sound for Style」という事業ステートメントを掲げています。このステートメントには、ひとりひとりのライフスタイルに寄り添い、新しい音楽や音の楽しみ方を提案し続けることで、新たな文化の創造に貢献したいという想いが込められています。音楽を愛するすべての方々に、それぞれのライフスタイルに合った新しい音楽体験を提供し、生涯にわたり楽しめる世界を創造することを目指します。

既存の楽器市場では、デジタルピアノ「Privia」や「CELVIANO」を通じて、「ピアノのある日常」をより自由で身近なものへと進化させます。インテリアに調和するデザインやカラーバリエーション、コンパクトかつ可搬性に優れたラインアップを充実させるほか、多彩なアプリ展開により、楽器をより身近な存在にします。こうして、誰もが長く楽器や音楽を心豊かに楽しめる社会を築いてまいります。

一方で、新たな領域への挑戦にも力を注いでいます。独自のデジタル技術を駆使し、AIなど先端技術を取り入れた、新しい演奏スタイルの創出を目指した革新的な製品・サービスを開発しています。専門技術や経験を問わず、直感的に演奏できるプロダクトで音楽の裾野を広げ、多様な層を音楽の世界へと誘います。圧倒的なユーザー層拡大を通じて社会に新しい価値を創出し、独自ポジション確立による持続可能な成長を実現します。

中期的な成長戦略

2024年度は、高付加価値ジャンルに位置付けられる「Privia Upper Grade」や「CELVIANO」の新製品の拡大に注力しました。しかしながら、世界的な楽器市場の低迷により販売減少の影響を受けました。一方で、

中高価格帯の高付加価値商品におけるブランド認知度向上では一定の成果を上げています。

収益改善と事業体質強化に向けては、不採算エリアからの販売撤退や開発・生産効率の向上といった構造改革も着実に進めています。ただし、原材料費や物流費の高騰に伴うコスト圧迫、および巣ごもり需要後の市場全体の需要減速が顕在化し、中期的にはさらなる収益構造の見直しと利益改善が喫緊の経営課題となっています。

今期の戦略は、この課題への対応を軸に以下の2点に重点を置きます。

(1) 高付加価値ジャンル（中高価格帯）のシェア拡大

異業種パートナーとの協業による新たなライフスタイル訴求や、世界的に著名なピアニストを起用したプロモーション活動により、ブランド認知度のさらなる向上を図ります。

(2) 事業体質強化の継続

市場環境の変動に柔軟に対応するため、業務効率化とコスト最適化を推進し、安定的で強固な収益基盤の構築を目指します。

2025年度には、カシオ独自の「Slim & Smart」技術による、高いパフォーマンスを維持しながらも極限までの小型化と省スペース化を実現した高付加価値ジャンル製品が、売上構成比70%を占める目標を掲げています。これを中期的な差別化の鍵と捉えています。

このようにカシオのサウンド（楽器）事業は、「すべての人に音楽の楽しさを届ける」という基本理念のもと、先進技術と新市場創造の両輪で事業価値の最大化を追求し、持続可能な成長を目指してまいります。

■ 2025年度 サウンド（楽器）事業の中期戦略

課題	● 原材料や物流費高騰による収益性の悪化 ● 巣ごもり需要後の需要減速		
中期戦略	● 高付加価値ジャンルのシェア拡大 ● 収益構造の見直しによる利益改善 ● 新しい演奏スタイルの提案によるユーザー層の拡大		
経営指標 KPI	高付加価値 ジャンルの 売上構成比	2025年3月期 62%	2026年3月期 70%

■ マテリアリティの目標・KPI

2024年度実績の（ ）は2025年度目標に向けての中間報告となります

取り組みテーマ	主な活動項目	2024年度／2025年度目標	2024年度実績	2030年度目標
● 新しい音体験を創り、生活に「よろこび」を提供	● 趣味やカジュアルユーザーに向けた音楽を楽しむ製品／サービス研究開発	● 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)	● (売上構成比 62.1%)	● 「音」にまつわる新体験の製品やサービスの提供



新規事業の戦略

STATEMENT

技術などの保有資産を活用した 戦略的な新事業創出

常務執行役員
サウンド・
新規事業部長

河合 哲哉



2030年に目指すところ

当社は保有資産を起点とし、パーパスに即した成長性が見込める戦略的な新事業領域を設定しました。これらの領域で、独自の強みを活かした製品やサービスの創出を推進し、競争優位性の確立を目指します。

具体例として、「個を大切に作る時代の高まり」を背景にした社会課題であるメンタルウェルネス分野において、新たな市場の開拓に注力しています。2024年11月には、人との触れ合いを通じて感情豊かに成長するAIペットロボット“Moflin(モフリン)”を発売しました。

当社独自のAI技術、センサー技術、音声解析技術を融合したMoflinは、飼い主を特定して認識するだけでなく、好みの仕草や反応を学習し、400万通り以上の個性を持って育ちます。『私だけのMoflin』として飼い主との絆を深められる点は、他のAIペットロボットにはない大きな特徴です。

この愛着の湧くハードウェアを軸に、日常の不安やストレスをさりげなく軽減する製品・サービスを提供し、メンタルウェルネスに関連する社会課題の解決に貢献してまいります。すでに市場から高い評価を得ており、多様な顧客層に受け入れられていることから、海外展開も視野に入れ、成長事業・収益貢献事業として育成していきます。

また、AIによる効果音生成サービス「Waves Place」や、ライブ配信専用スケジューラーサービス「Streamer Times」を2025年8月にリリースしました。今後成長が確実視されるクリエイターエコノミー市場に対して、当社のサウンド事業の資産を起点に事業展開を図ります。

さらに、指輪サイズの「リングウォッチ」、サウナ専用の「サ時計」、音作りレシピアブリ「TONEBOOK」など、既存事業の資産を基盤として独自ポジションを築ける製品やサービスの展開も進めています。こうした取り組みを通じて、「新たなモノやコト」の価値提供を次々と実現してまいります。

イノベーション創出を後押しする社内の仕組み

こうしたイノベーション創出は、社内の仕組みによっても力強く後押しされています。その代表例として、多様化かつ変化が激しい市場環境に対応するため、マーケティング視点で顧客価値を生み出せる人材育成を兼ねて、社員が新規事業の創出に挑戦できる仕組み「IBP(Idea Booster Program)」を2020年より開始しました。

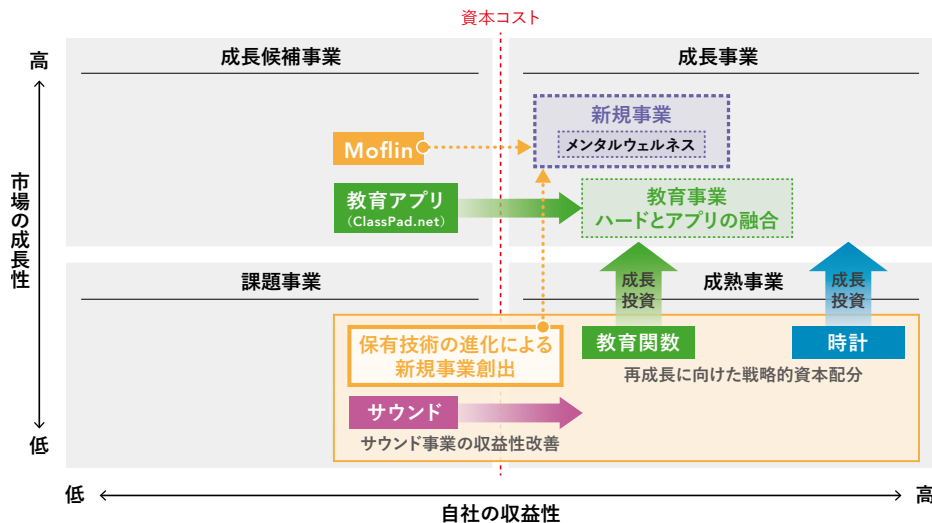
IBPはマーケティング視点とリーンスタートアップ手法を組み合わせ、アイデア発掘から事業化に至るまでを3段階のステップで体系的に進めています。外部アクセラレーターや社内の経験豊富なメンターの支援を得ながら、各ステップでの評価基準に基づいて審査を実施し、事業リスクを抑えつつ実現可能性の高いテーマへの注力を可能としています。これにより、単なる「想い」や「意欲」だけでなく、市場ニーズと調和した新たな価値創出を狙い、多様なテーマの育成に成功しています。

現在、IBPの具体的な成果はまだ限られているものの、サ時計の開発など一定の成果を生み出す段階にあり、今後さらなる拡充と成長が期待されています。

今後の取り組み

このように、当社は保有する資産を最大限に活かし、戦略的に成長市場へ参入します。新規事業領域における提供価値の最大化を図り、2030年に向けた持続的成長の基盤を着実に築いてまいります。

変化し続ける顧客ニーズや社会の要請に柔軟かつ迅速に対応し、革新的な価値創出を実現することで、信頼される企業としてステークホルダーの期待に応え続け、豊かな社会の発展に貢献してまいります。



従業員との信頼・共感関係づくり

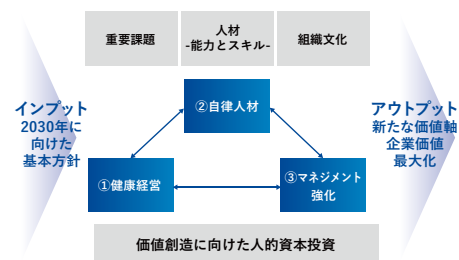
人材戦略を着実に推進してグループを成長軌道に乗せる

当社の人材戦略は「健康経営」を最重要課題として、「自律人材」を育成しながら「マネジメント強化」を推進する流れを見据えています。

「健康経営」については、当社社員の年齢層が年々上がってきているという傾向を踏まえて、すべての社員が健康で働き続けられる組織づくりが重要だと考えています。次いで、組織の力をさらに向上させてカシオグループを成長軌道に乗せていくためには、変化にしなやかに対応し、主体的に行動できる「自律人材」の育成が必要だと認識しています。同時に、管理職のマネジメント能力をレベルアップさせる「マネジメント強化」を推進し、多様なメンバーがそれぞれの実力を発揮できる職場環境構築と、多様なメンバーをマネジメントできるリーダーの育成を迅速に進めます。

当社は、2024年にパーパスを策定しました。今後、ひとりひとりの社員がカシオの成長に貢献できる存在になることを心から願い、パーパスの価値観に沿って自律的・主体的に行動することを奨励しています。その実現に向けて、人材戦略の推進と同時に、パーパスを浸透させ、パーパスの価値観に沿った経営を実現するために必要な人事施策を国内外のグループ会社を含めて積極的に支援します。

■ 基本コンセプトと方針



「健康経営」で社員と組織を活性化

健康で安心・安全に働ける環境の整備が社員のモチベーション向上や活気のある組織文化の醸成につながるという考えのもと、人事部を中心にカシオ健康保険組合など関係部署と連携し「健康経営」に取り組んでいます。2025年3月に経済産業省と東京証券取引所が共同で選定する『健康経営銘柄』に初めて認定されました。また、経済産業省と日本健康会議が共同で実施する「健康経営優良法人」において、大規模法人部門の『ホワイト500』に2年連続で認定されました。同時に、男性の育児休業などの取得促進にも注力し、家庭と仕事の両立を性別にかかわらず支援しています。また、多様な人材が働きやすく最大限のパフォーマンスを発揮できる環境を目指し「在宅勤務制度」や「時差勤務制度」などの制度や環境の整備を推進しています。

引き続き、社員が健康で最大限の力を発揮できる環境づくりに努めていきます。



多様な施策・制度で「自律人材」を育成

自ら考え、主体的に行動することで、会社の持続的な成長とビジネスの発展に貢献できる自律人材の育成をするために、2019年より、社員の自律的キャリア形成を支援する「キャリアサポート制度」を導入しました。本制度は、さらに複数の制度・施策で構成されており、まず自身のキャリアに対する気づきと学びを促進する「キャリア研修」を中心に、社内の自発的な異動を支援する「社内公募制度（ジョブチャレンジ）」や、多様な経験を積むために社外での活動も推奨する「副業兼業制度」、さらにはキャリアの可能性を広げるために社外転身も視野に含めた「セカンドキャリア制度」から成り立っています。

これらの施策は主に一定の社会人経験を有する社員向けですが、新入社員には自律的なキャリア形成を意識付ける独自の研修プログラムを実施しています。

加えて、社員のキャリアプラン登録時には、本人の要望に応じて「キャリア面談」も実施しています。また、マネジャーに対してはコーチングスキルを学び、部下の主体的な成長を支援できるよう努めています。

「マネジメント強化」でカシオグループの成長に貢献

カシオグループのビジネスを持続的に成長させるため、マネジメント力のさらなる強化に取り組んでいます。先進的な経営手法や、社外の優秀な人材とのネットワーク構築の機会を設けることで、視野を広げ、リーダーシップ能力の向上を促進しています。併せて、多様な人材が活躍できる組織づくりを目指し、女性マネジャー候補の育成にも注力しています。

マネジャーの登用に際しては、対象者に外部の客観的な評価データを活用し、フィードバックを通じて新たな気付きを与えるとともに、さらなる成長の機会を提供しています。また、年に一度、部下による上司評価の仕組みを導入し、その結果を踏まえて上司とも対話を重ね、より良い組織運営の実現に努めています。

体系的な研修・教育制度

カシオの人材開発は、求める社員像を軸に、「自律人材の育成」や「マネジメント強化」などの人材戦略を支える多様な施策・制度を整備しています。

階層ごとの研修や、幹部候補育成のための選抜研修、年代別のキャリア研修など、各階層および各年代の社員に対して必要な育成施策を実施し、常に改善・拡充に努めています。

キャリア研修

社員がキャリアの節目（30歳、40歳、49歳、55歳）で自身を見つめ直し、働き方を考える支援として、キャリア研修とキャリア面談を実施しています。

従業員との信頼・共感関係づくり

スキルアップ支援施策

社外公開講座の多様な研修コースから選択できる選択型研修を実施しています。また、3,400以上のビジネス動画学習も導入しており、基礎から最新の知識まで時間や場所を問わず学ぶことが可能です。

スペシャリスト育成支援

スペシャリストとしてのキャリアを支援するために、専門性強化の研修を実施しています。新人研修では技術基礎スキルの習得やデザイン思考ワークショップを通じて基礎力構築を養成します。

さらに若手向けには選抜型の異業種交流研修を実施し、他社エンジニアとの協働を通じて視野を広げ、成長を促進しています。

新入社員研修／1年目年間研修／2年目研修

若年層社員向けの各階層別研修として、カシオ社員としての基礎を学び、キャリアの方向性を考え、自律的に行動できる人材の育成を目指しています。特に新入社員には年間を通じた研修を実施し、その効果を高めるためOJT担当者や新人配属先課長向けの研修も行っています。



樫尾俊雄発明記念館(左)、山形カシオ(右)での新入社員研修の様子

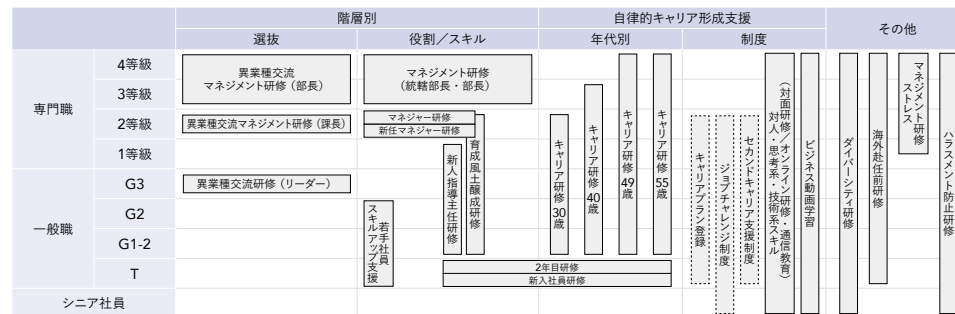
マネジメント研修(統轄部長・部長)

統轄部長および部長向けの階層別研修として、経営方針の実現に向けた役割理解と組織運営力の強化を図っています。経営視点の獲得や執行責任者としての役割理解を深めるとともに、部下の自律的な行動を促す関係構築やコーチングコミュニケーションスキルの向上も重視しています。

幹部候補育成研修

選抜された部長・課長・女性リーダー層を対象に、幹部候補の育成を目的とした異業種交流マネジメント研修を実施しています。部長・課長向けには、経営者に必要な視座やマネジメントスキルの習得を、女性リーダー層向けにはリーダーマインドの醸成とスキル向上を図るプログラムを提供しています。いずれも異業種交流を通じて視座・視野の拡大と社外人脈の形成を目指しています。

■ 研修体系図



■ マテリアリティの目標・KPI

取り組みテーマ	主な活動項目	2024年度／2025年度目標		2024年度実績	2030年度目標
●健康経営の推進	●ホワイト500への認定維持施策	●ホワイト500の認定維持	●ホワイト500の認定維持	●2025年のホワイト500および健康経営銘柄に認定	●ホワイト500の認定維持
	●健康経営推進に向けた各種施策	●男性労働者の育児休業および休暇取得率：85.1%	●87.6%	●95.2%	●100%
		●健康診断再検査受診率：84.3%	●86.9%	●88.4%	●100%
		●適正体重維持者率：70.8%	●72.4%	●68.8%	●80%
		●喫煙率：13.0%	●12.5%	●12.7%	●10%
●自律人材育成	●キャリア研修の継続実施策	●キャリア研修カバー率(正社員)：45.0%	●59.8%	●48.4%	●100%
	●社内公募制度(ジョブチャレンジ)の継続実施	●社内公募制度(ジョブチャレンジ)延べ経験人数：150人	●188人	●延べ経験人数：143人(緊急人事施策実施のため未実施)	●300人
●マネジメント強化	●幹部候補育成	●次期役員候補育成人数：15人	●21人	●16人	●50人
		●次期女性所属長候補育成人数：27人	●38人	●28人	●90人
	●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	●管理職に占める女性労働者の割合：6.8%	●7.4%	●6.8%	●10%
		●正社員の男女の賃金の差異：76.3%	●76.9%	●77.0%	●80%

技術・ノウハウの「深化と革新」

モノ・コトを連携させた新たな事業領域の開拓

各事業の戦略に基づく技術開発を継続する一方で、事業横断的な開発機能の連携を強化し、シナジー効果の最大化を図ります。既存事業で培った技術資産を活用し、市場ニーズの高い新ジャンル・領域の創出を「新しい開発体制の構築」と「人材のスキル変革」により加速させます。

新たな価値創造に向けてはオープンイノベーションが重要な役割を果たします。オープンイノベーションを加速するため、「Global Open Innovation Project」を推進しています。米国のシリコンバレーエリア、中国の深圳エリアの拠点と各事業部、営業本部で連携したグローバルな体制で新たなジャンル・商品の創造を加速させます。

人材育成の面では「開発者全員マーケッター化計画」を掲げ、ニーズを知り、技術を開発して自ら具現化できる集団になることを目指します。デザイン思考研修やマーケティング力強化トレーニングにより開発者がマーケット指向を高める取り組みを行っています。お客様を深く理解する開発者になるためには、指示されたことを確実にこなすという姿勢ではなく、自ら考え、自ら動き、自ら改革できることも必要です。そうした過程で、自ずと必要になる技術力も高まっています。

仮説検証プロセスを高速に実施するため、リーン開発のためのプラットフォームを社内実装することも推進中です。お客様のニーズを素早く製品に反映できる開発プロセスを整備することは、顧客理解に優れた開発者を育成し、製品の競争力向上につながります。

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

従来力を注いでいたエッジAIの開発だけでなく、現在大きな注目を集めている生成AIについても開発を進めています。生成AIそのものというより、既存の生成AIをいかに上手く、かつ素早く活用し、新たな価値へ実装するかという観点で、技術開発に取り組んでいます。またAIを社内外で安心・安全に活用するために、カシオグループとして守るべきAI倫理と積極的利活用に必要なポリシーを策定して運用しています。

新たな価値創造のために、新技術要素開発に引き続き力を入れます。新素材、発色、加工をはじめ、加飾（Color）／材料（Material）／仕上げ（Finish）の技術要素を深化させ、カシオオリジナルの思想によるCMF開発を製品デザインに反映いたします。

G-SHOCKの外装構造開発にはAIを活用したジェネレーティブデザイン手法を採用。あらゆる方向からの対衝撃条件を満たす効率的な新構造を、デザイナーとAIの共創により、独創的なスタイリングの創造と軽量化につなげます。

その他、多くの方から「使いやすく、親しみやすい」とご評価いただいている当社独自のUX（ユーザーエク

スペリエンス）の進化、バーチャル領域の技術開発と実装、Web/SNSプラットフォームにおけるブランドデザイン開発を通じ、感性価値向上へ積極的に取り組んでいきます。

環境配慮技術の開発

サステナブルカンパニーを目指し、環境配慮技術を開発することでグリーンリカバリーも実行していきます。プラスチック包装材料の使用を廃止してサステナブル素材を使用するグリーン梱包化の取り組みを進めるとともに、バージンプラスチックの使用量削減に取り組んでいきます。

■ マテリアリティの目標・KPI

2024年度実績の（ ）は2025年度目標に向けての中間報告となります

取り組みテーマ	主な活動項目	2024年度／2025年度目標	2024年度実績	2030年度目標
●モノ・コトを連携させた新たな事業領域の開拓	●新たなドメイン設定での、新規事業の立ち上げ具現化	●新事業／新ジャンル立ち上げ（25年度）	●（ステージゲート④：3テーマ推進中 ステージゲート③以下：3テーマ推進中）	●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
	●オープンイノベーションの活性化	●他社との戦略的事業連携実施（25年度）	●（研究営業アライアンス活動、技術カープアウトプロジェクトでの2025年度PoC実施候補者セレクト、シリコンバレーSUとの技術連携案件2件）	
	●開発者マーケッター化計画	●開発者の顧客思考／デザイン思考の履修率50%以上（25年度）	●（履修率41%）	
●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	●AI活用技術開発と新たな価値への実装	●製品・サービスへのAI活用技術搭載（25年度）	●（今期運用体制構築、25年度目標に向け計画通り推進中）	●（売上貢献11%）
	●新技術要素開発	●売上貢献15%以上（25年度）		
●環境配慮技術の開発	●グリーンリカバリー実行	●小型製品（時計、電卓等）を中心にバージンプラスチック使用量削減（25年度目標／20年度比 製品系 -10% 梱包系 -70%）	●（製品系 -9.3% 梱包系 -67.5%）	

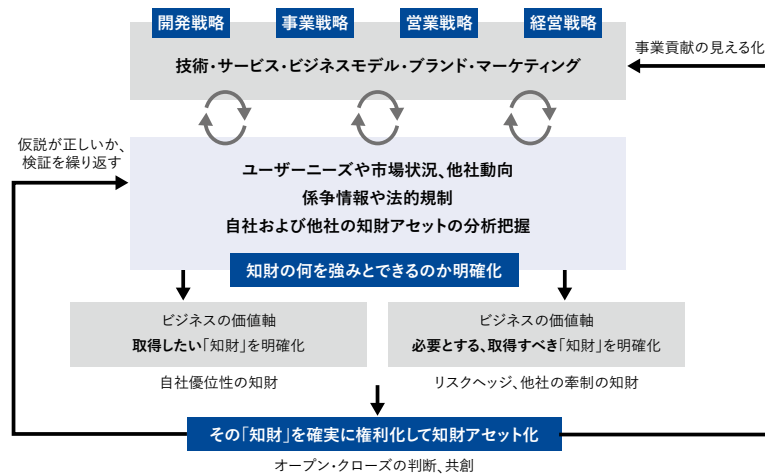
技術・ノウハウの「深化と革新」

知的財産への取り組み

近年、情報通信技術の革新により、AI、IoT、ビッグデータなどの次世代産業が勢いを増しており、経済のグローバル化、業界の変化が加速しています。このように世界で激しいイノベーション競争が展開されている状況において、企業には、国際競争力を向上させるために時代の潮流に合わせた知的財産活動が求められています。独創的でそれまでにない斬新な新技術・新製品の開発は、カシオ創業以来の開発姿勢であり、その成果物である知的財産を権利化して守ることは、企業としての競争力を左右する重要なテーマです。また同時に、カシオのブランドおよびデザインを権利化し、その価値を可視化して守ることでブランド価値の向上につなげることも、企業としてのもう一つの重要なテーマです。

そこでカシオは知的財産活動を経営戦略に沿って技術部門・事業部門と連携させ、将来を見据えた重点技術分野・新規開発商品・サービスについて主要各国を対象として知的財産をグローバルに保護していくために有効な知的財産の出願権利化および権利活用を積極的に推進しています。これらの活動によって事業を守り、「寄り添う“攻め”の知財」を行動スローガンとし、企業収益への貢献を目指しています。

■ 知財戦略基本方針



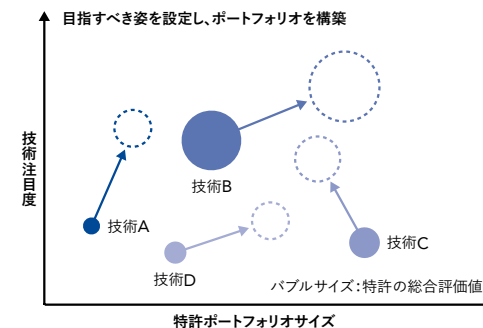
詳細はWebサイト「知的財産への取り組み」を参照ください

<https://www.casio.co.jp/csr/social/property/>

特許・意匠・商標の権利化・活用

知財戦略・分析に基づくポートフォリオの構築を積極的に推進しています。特に、特許は技術ごとに保有特許の分析評価を行い、目指すべき姿を設定し、ポートフォリオを構築しています。

単に権利化するだけでなく、事業の自由度の確保（他社からの攻撃を防ぐ）や、他社に対するライセンス供与（クロスライセンスを含む）による収益の確保、また、知的財産を事業参入障壁として利用し、他社の参入を排除するなど、企業経営上の競争優位に立つための活動を行っています。



TOPICS

健全な市場環境維持に向けた知的財産保護戦略の推進

健全な市場環境の維持とサプライチェーン全体の倫理的な運営は、企業の重要な責任の一つです。当社はコーポレートブランドである「CASIO」を192の国と地域で商標登録し、官民の関連業界団体とも連携しつつ、ワールドワイドに知的財産保護、模倣品の流通防止に取り組んでいます。2024年度には製造国を含め46カ国で税関差止めおよび市場摘発を、約80カ国でオンライン上の模倣品に対する削除対応を実施しました。

また、重大な権利侵害事案の訴訟を含む法的措置も行っており、これら取り組みを通じて、ブランド価値の維持はもちろんサプライチェーン全体における持続可能で責任ある流通の実現を目指しています。

中国における模倣品対策～当社初の「不正競争防止法」訴訟に勝訴

模倣品対策における最重要国の一つである中国では、2005年より専門チームを設置して多角的な模倣品対策を展開しています。デザインの模倣被害には意匠権による民事訴訟などで対応してきましたが、意匠権満了後が課題となっていました。

そこで、新たな挑戦として不正競争防止法に基づく訴訟を提起しました。対象は、世界的に人気の高いG-SHOCK「GA-110」シリーズです。入念な準備と膨大な証拠資料をもって4年に及んだ裁判に挑み、勝訴。相手取った模倣品業者に対する類似デザインの無断使用・販売の禁止、損害賠償金を勝ち取りました。本件は、当社にとって、意匠権満了後の商品デザインに不正競争防止法による保護が認められた初のケースとなりました。



G-SHOCK「GA-110」

レジリエントなグローバルサプライチェーンの構築

サステナビリティマネジメントを徹底しながらBCMを再構築

地政学リスクへの対応

2020年のパンデミックやロシア・ウクライナ情勢、台湾・中国関係の緊張など企業を取り巻く地政学リスクが拡大し、さらに米国の関税政策が世界経済への甚大な影響を及ぼしている中、カシオでは生産・部品調達とともに一国集中によるサプライチェーンリスク対策として、地政学リスクの高い地域での有事における各品目別の事業影響シミュレーションと、供給体制の早期復旧に向けた生産BCPを策定しました。

調達領域では各サプライヤー様に協力いただき、一国集中リスクの高い部品の調達複線化・分散化を推進しています。当社では日本・中国・タイに生産拠点を有していますが、部品現地調達化比率を計画的に上げていくことで地産地消によるレジリエントな調達体制構築を進めています。

生産領域では、生産拠点所在地域が有事の際、短期間で他国工場へ生産移管するスキームを整備するとともに、関税対策など柔軟な生産配分調整を実施しています。

また、現在当社で取り組んでいる生産DX/スマートファクトリー化による全拠点の運用標準化・一元管理化も具現化しつつあり、品質・コスト水準を担保した迅速な生産移管と供給体制の早期復旧と事業影響の最小化を早期に実現します。

CSR調達の推進

基本的な考え方

カシオは、日本、中国、およびASEANのサプライヤーから幅広く資材を調達しています。これら国内外のサプライヤーで人権侵害、労働問題、環境破壊などが引き起こされた場合、販売先との取引停止やブランドイメージの低下、労働ストライキや訴訟への発展などのリスクにさらされる可能性があります。また、サプライチェーン全体でサステナビリティの取り組みを行うことで、上記のような社会・環境リスクを低減するだけでなく、安全かつ安定的に資材を調達することが可能となります。そのため、カシオはCSR調達を通じて、社会的責任を遂行していくことが大切であると考えます。

方針

カシオは、公正で公平な取引のもと、法令・社会規範の遵守、人権・労働・安全・健康への配慮、生物多様性の保全や化学物質のリスク管理などによる環境保全への配慮などの社会的責任を、サプライチェーンを通じて遂行するために「資材調達方針」を制定。また、お取引先とのパートナーシップ体制の構築に向け、その指針となる「お取引先様へのお願い」を策定し、お取引先のご理解・ご賛同によるパートナーシップ体制の構築によりCSR調達水準のさらなる向上に取り組んでいます。

遂行管理の徹底

カシオでは、CSR調達の遂行状況について確認するため、定期的なモニタリングの仕組みを導入しています。2007年度から日本国内の主要取引先にCSRに関するアンケート調査を実施し、2009年度からは中国とタイのお取引先にも対象を拡大しています。当該アンケートは、お取引先のCSRの取り組みの進捗状況が把握できるように設定しています。アンケート回答の分析結果とともにカシオが目指すCSR調達のあるべき姿についての考え方をフィードバックするとともに、お取引先を訪問し実態を調査することで継続的な改善に努めています。

年度	対象地域	実施企業数	回答企業数
2024年度	日本	143社	142社
2024年度	中国・タイ	231社	230社

紛争鉱物問題への取り組み

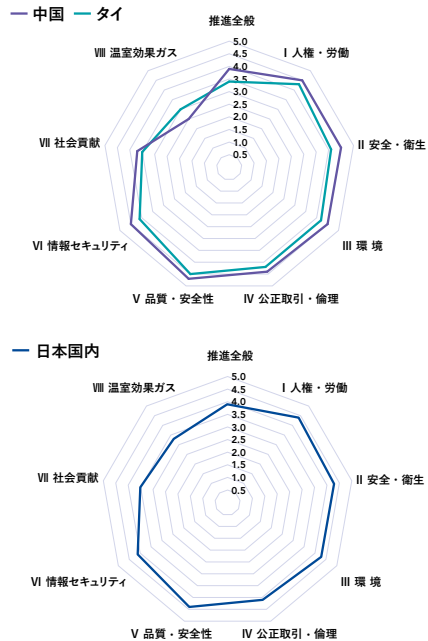
アフリカのコンゴ民主共和国(DRC)やその周辺諸国で採掘される一部の鉱物(スズ、タンタル、タングステン、金)は、非人道的行為を行う武装勢力や反政府勢力の資金源となり、さらに紛争、人権侵害、環境破壊などを引き起こす可能性があることから、「紛争鉱物」と呼ばれています。

カシオグループは上記の人権侵害や環境破壊に加担する意思はなく、紛争鉱物は使用しない方針であり、お取引先と連携しながら紛争鉱物不使用の取り組みを進めています。

- ① 方針明記(2013年1月)
 - └ 「資材調達方針」「お取引先様へのお願い」に紛争鉱物不使用を追加・改訂
- ② 日本国内のお取引先向けアンケート(2013年度～)
 - └ CSR調達の遂行状況アンケートに「紛争鉱物不使用方針」の項目を追加
- ③ 国内外取引先への紛争鉱物に関する調査実施(2013年度～)
 - └ RMI/GeSIのテンプレート(CMRT)を活用して展開
 - └ 2024年度は、399社から回答(回収率97.6%)

レジリエントなグローバルサプライチェーンの構築

■ CSR項目カテゴリー別評価結果



CSR項目カテゴリー別回答	中国	タイ
0 社会的責任 (CSR) 推進全般 (全社経営方針、行動規範、体制、情報公開)	3.9	3.4
I 人権・労働	4.5	4.3
II 安全・衛生	4.5	4.1
III 環境	4.5	4.2
IV 公正取引・倫理	4.4	4.2
V 品質・安全性	4.7	4.5
VI 情報セキュリティ	4.5	4.1
VII 社会貢献	3.7	3.5
VIII 温室効果ガス (合計)	2.5	3.0
	4.4	4.2

CSR項目カテゴリー別回答	日本国内
0 社会的責任 (CSR) 推進全般 (全社経営方針、行動規範、体制、情報公開)	3.9
I 人権・労働	4.4
II 安全・衛生	4.3
III 環境	4.3
IV 公正取引・倫理	4.1
V 品質・安全性	4.4
VI 情報セキュリティ	4.1
VII 社会貢献	3.5
VIII 温室効果ガス (合計)	3.3
	4.2

■ マテリアリティの目標・KPI

取り組みテーマ	主な活動項目	2024年度／2025年度目標	2024年度実績	2030年度目標
● サプライチェーン全体の事業継続体制強化	● 災害、地政学リスクを想定した生産BCPの策定	● 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	● インシデントに対応したバリューチェーンのBCPを立案し、試行	● 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	● 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	● 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 ● CSR教育実施回数年1回(毎年度)	● 一次サプライヤーの実態把握100%(373 / 373社へCSRアンケート実施) ● 中国およびタイにて訪問監査11社実施 ● 各拠点、お取引先に向けたCSR教育を実施	● 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 ● CSR教育実施回数年1回(毎年度)

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

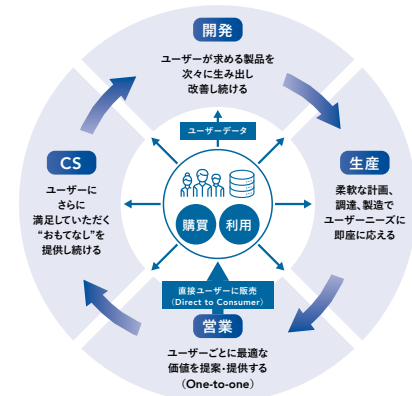
カシオのデジタル戦略は、ユーザー中心のバリューチェーン構築を軸に「2030年に向けた企業価値最大化」と連動しています。バリューチェーン全体で生まれるデータを統合し、経営判断や新規事業創出に活用することで、成長と収益基盤強化を図ります。

2025年度は、昨年度のセキュリティインシデントを踏まえ、「グローバルでのセキュリティ強化」と「グローバルコラボレーション基盤の再構築」を最優先のテーマに掲げました。前者では、SOC導入やゼロトラスト再構築、AI等の活用を進めて自動対応を組み合わせ、リスク低減と迅速復旧を実現し、安全なDX基盤とグローバルでのセキュリティ体制の整備を進めています。後者では、統合コラボレーション基盤を核に情報共有と意思決定を刷新し、教育や定着支援を通じて働き方改革や生産性向上を推進していきます。

これらは「事業活動の高度化と効率化」「DX人材の育成」「情報セキュリティ管理の強化」といったマテリアリティに直結し、デジタルイノベーション本部を中心に全社で推進することで、持続的な企業価値向上と社会からの信頼を一層強固なものにしていきます。

■ カシオが目指すべきDX

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



事業活動の高度化と効率化

データ・AI活用によるバリューチェーン高度化

開発・生産・営業・サービスにまたがるデータを統合し、需要予測や品質向上、パーソナライズされた顧客体験の提供に活用しています。特に、CASIO IDを中核とした顧客接点データの一元化や、ECプラットフォームのグローバル統合を進めることで、ユーザーとの直接的な関係を強化し、新たな成長機会の創出につながっています。さらに生成AIを活用した分析やシミュレーションを導入し、迅速な経営判断と事業スピードの向上を図っています。

DXの推進と情報セキュリティの強化

グローバル基盤刷新による業務効率向上

新たなコラボレーション基盤のグローバル展開を開始し、部門や地域を超えた情報共有と意思決定の効率化を推進しています。併せて、CASIO AI Chatを中心とした生成AIの社内活用を拡大し、開発・調達・営業・サポートなど多岐にわたる業務で工数削減やスピードアップを実現しています。

さらに教育・定着プログラムを強化することで、単なるツール導入にとどまらず、従業員が主体的にデジタルを活用できる体制を整備し、生産性向上と働き方改革を両立させる取り組みを進めています。

DX人材の育成

成長と企業価値向上にはDX人材の育成が不可欠と考えています。2025年度はDX部門の継続的なスキルアセスメントを基に「必要なDXスキル」と「デジタルマインド」の育成プログラムを進めています。

デジタル部門を中心に、DXを推進する高度DX人材を育成すると同時に、全従業員を対象に基礎的なデジタル教育を実施しています。AIを活用した実務直結の教育・定着支援を強化し、従業員が自律的にデジタルを活用できる支援を行っています。単なる技術習得にとどまらず、変革をリードする次世代DXリーダーの育成を進めています。

情報セキュリティ管理の強化

情報セキュリティ管理の強化においては、各国・各拠点で個別に対応していた施策を統合し、グローバルで一貫したガバナンス体制の整備を進めています。これにより、拠点ごとに異なっていたリスク管理レベルを均一化し、全社でセキュリティ基準を共通化することで、対応の効率化と質の向上を進めています。

さらに、2025年度はASM(アタックサーフェスマネジメント)による継続的な脆弱性評価やSOC(セキュリティオペレーションセンター)のグローバル拠点設置を進め、24時間体制での監視・対応力を強化しています。

セキュリティ教育・啓発の分野では、全従業員のセキュリティ基礎教育受講率100%を必達目標とし、システム管理者や開発者向けの高度な専門教育、実践的なサイバー演習を国内外で展開しています。これにより、現場レベルでの即応力を高めるとともに、経営層を含む全階層においてセキュリティリテラシーの底上げを図っています。

また、KPIとしては「グローバルでのSOC導入」「セキュリティ訓練」「さまざまなセキュリティ教育」を設定し、スピーディーな展開に取り組んでいます。これらを達成することで、セキュリティ事故の未然防止から早期発見・迅速対応までのサイクルを強固にし、デジタル変革のスピードを損なうことなく、企業全体の事業継続性とステークホルダーからの信頼確保を実現していきます。

■ マテリアリティの目標・KPI

取り組みテーマ	主な活動項目	2024年度／2025年度目標		2024年度実績	2030年度目標
● 事業活動の高度化と効率化	● One to Oneコミュニケーションの強化	ダイレクトEC ● D2C対象国のグローバル基盤カバー率 90%	● 100%	● 90%	● 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
		● アクセス数23年度対比増加率 120%	● 120%	● 111% インシデント影響による新製品販売遅延のため	
	● BtoB営業活動の最適化	BtoB営業活動 ● 対象品目営業活動システム導入率 80%	● 100%	● 82%	
	● AI利活用の推進	● 生成AI活用による業務効率化率 [※] 15%	● 20%	● インシデント影響により未計測	
● DX人材の育成	● DXを牽引できる人材の育成	● DX基礎教育従業員受講率 [※] 100%	● 100%	● 100%	● ひとり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
		● AI活用基礎教育従業員受講率 [※] 25%	● 50%	● 54%	
		● DXコア人材教育受講者数 [※] 各部門2名以上	● 各部門3名以上	● 各部門2名以上	
● 情報セキュリティ管理の強化	● 情報セキュリティ施策の強化	● ISMS認証の維持 [※]	● SOC(セキュリティオペレーションセンター導入率) 100% ● 第三者監査実施 100% ● サイバーセキュリティ教育従業員受講率 100% ● システム管理者セキュリティ教育受講率 100% ● フィッシングメール訓練実施数 4回以上 ● 年間セキュリティ演習実施数 1回以上	● ISMS認証維持 [※]	● 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
	● 情報セキュリティ教育の継続実施と内容の充実化	● ゼロトラストネットワークグループ会社導入率 60%		● 68%	
		● 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%		● 90% 25年4月末時点で100%	
		● サイバーセキュリティ訓練の実施 1回以上 [※]		● 1回 [※]	

※カシオ計算機単体目標

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寄り添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ています。こうした考えのもと、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堅牢性・小型化・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なばなりません。CO₂排出量の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沿って推進していきます。

自社排出量削減への取り組み

もの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。

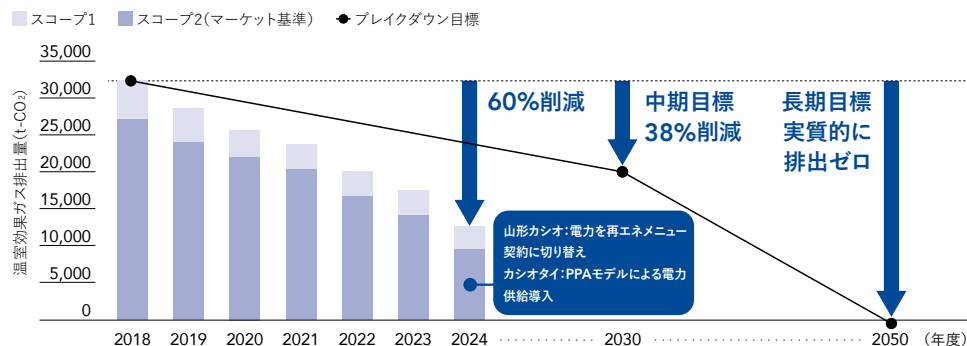
2024年4月には国内唯一の製造拠点である山形カシオにて使用する電力の全量をRE100に準拠した再生可能エネルギーへと切り替えました。これにより、国内での事業活動における電力使用量のうち約90%が再生可能エネルギーとなりました。海外では、中国の中山工場およびタイ工場にてPPA^{※1}による一部再生可能エネルギー化を進めています。他の拠点においてもさまざまな施策を講じて、グローバル企業としての責任を追求していきます。

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

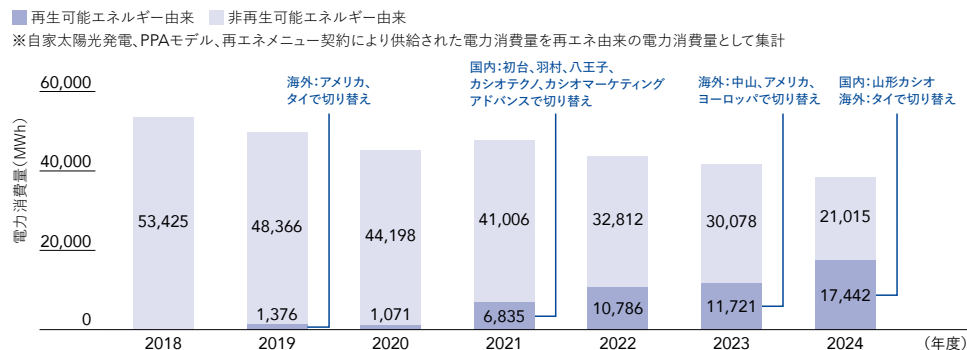
バリューチェーン上の排出量削減への取り組み

バリューチェーン全体の排出の中では、スコープ3カテゴリ1として算定される、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(カテゴリ1:購入した製品・サービス、カテゴリ11:販売した製品の使用)に削減目標を設定するとともに、サプライヤーとのコミュニケーションを通じて、脱炭素経営へのサプライヤーの理解と協力を基に着実な推進を図っています。

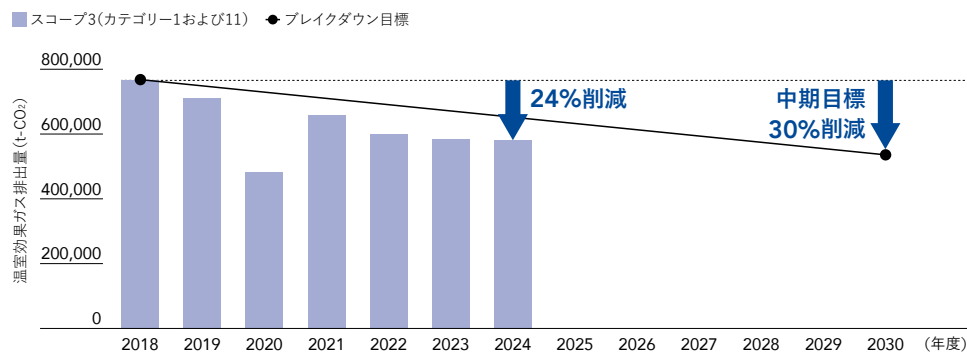
■ スコープ1および2排出量



■ 電力消費量



■ スコープ3排出量



環境経営の強化

資源循環型社会への対応

廃棄物削減への取り組み

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ともに、取水量削減を目標として、取り組みを推進しています。

廃棄物に関する対応や規制は拠点ごとにさまざまであるため、関連するデータを整理し、目標達成に向けて有効に情報を展開するなどして対応しています。水使用は、製品生産工程での使用に加えて、拠点での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}。これを踏まえてグループ全体の取水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。

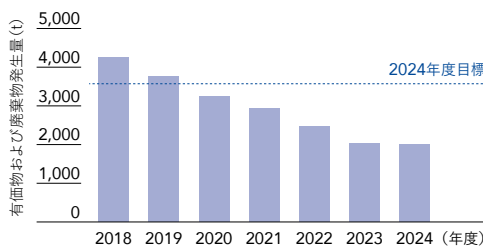
また、お客様に製品を安心・安全に使用いただくにあたり、これまでに培ってきたカシオ製品の品質水準を落とすことなく、環境負荷低減が期待されている新たな素材の製品への導入にも挑戦しています。

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。

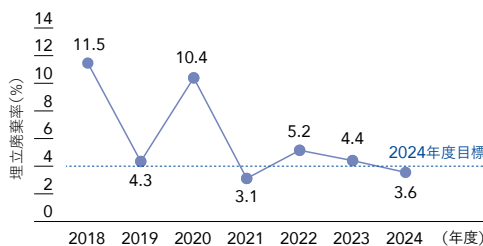
※2 埋立廃棄率=(最終埋立処分量÷廃棄物および有価物合計量)×100が1以下であること

※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

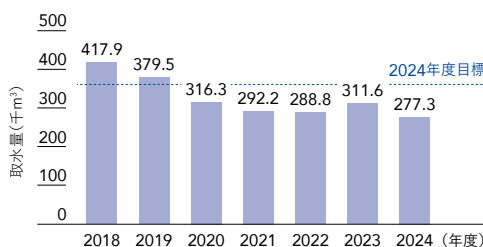
■ 有価物および廃棄物発生量



■ 埋立廃棄率



■ 取水量



カシオグリーンスター製品の認定

カシオは1993年より製品の環境影響評価を開始し、「カシオグリーン製品」として環境負荷低減取り組みへの認定を行っています。2009年には基準を強化し、より環境性能の高い「カシオグリーンスター製品」の認定を開始しました。さらに2016年には最高レベルの環境性能を持つ「カシオスーパーグリーンスター製品」を設け、多面的な評価項目による環境負荷低減を推進しています。これらの取り組みは、省電力設計や資源循環性の向上、リサイクル設計の導入など多角的に展開され、売上に占める対象製品比率の向上という定量目標を掲げています。今後は新素材や先進技術の活用、環境アセスメント手法の高度化により、製品ライフサイクル全体での環境負荷のさらなる低減を目指します。カシオは環境と事業の両立を図りつつ、持続可能な社会の実現に貢献し、未来の世代に誇れる製品づくりを継続していきます。

カシオグリーンスター製品／カシオスーパーグリーンスター製品 製品環境アセスメント評価項目	
1 再資源化の促進	7 電池の再資源化
2 リサイクル設計	8 電池リサイクル表示
3 単一素材への分解	9 法規制準拠
4 再資源化向上	10 単一分別・分離
5 省エネ化	11 梱包材の使用規制
6 化学物質の使用規制	12 自然環境保護

カシオスーパーグリーンスター製品

評価項目に基づき、
より高い環境性能が評価された製品

カシオグリーンスター製品

評価項目に基づく
評価を得た製品

もの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。

自然との共生

近年、生物多様性や自然資本の減少が世界的な課題としてますます注目されています。その原因の一つが企業の経済活動であることから、カシオ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、自然との共生がもたらす価値を従業員ひとりひとりが実感し、自発的な行動につなげることが重要だと考えています。そのため、今年度も「CASIOの森」や「WILD MIND GO! GO!」などの取り組みを拡充し、従業員とその家族だけでなく、一般の方々にもアウトドアを通じた自然体験の機会を幅広く提供しています。これにより、より多くの人々が自然の恩恵や大切さを肌で感じ、社会全体へポジティブな影響を広げていく活動を推進しています。今後も、自然資本の保全と再生に向けた取り組みを強化し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

環境経営の強化

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したりすることでサイトの中でポイントを増やすことや、自身の自然との向き合い方を分析することができます。



詳細はWebサイト「WILD MIND GO! GO!」を参照ください

[WEB https://gogo.wildmind.jp/](https://gogo.wildmind.jp/)

■ マテリアリティの目標・KPI

取り組みテーマ	主な活動項目	2024年度／2025年度目標		2024年度実績	2030年度目標
● 気候変動への対応	● カシオグループ全体の温室効果ガス排出量削減	● (スコープ1・2) 2018年度基準で19%以上削減 ● (スコープ3) 2018年度基準で15%以上削減	● (スコープ1・2) 2018年度基準で22%以上削減 ● (スコープ3) 2018年度基準で17%以上削減	● (スコープ1・2) 2018年度基準で61%削減 ● (スコープ3) 2018年度基準で24%削減	● (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 [※]
● 資源循環型社会への対応	● 製品および事業活動による廃棄物の削減	● カシオグリーンスター製品の売上比率80%以上 ● 事業拠点廃棄物について2019年度比で5%以上削減 ● 取水量を2019年度比で5%以上削減	● カシオグリーンスター製品の売上比率90%以上 ● 事業拠点廃棄物について2019年度比で6%以上削減 ● 取水量を2019年度比で6%以上削減	● カシオグリーンスター製品の売上比率67% ● 事業拠点廃棄物合計量2019年度比で47%削減 ● 取水量を2019年度比で27%減	● 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	● 野外活動で生物多様性を学ぶ機会の創出	● 国内で250名相当／年の野外活動体験者を輩出		● 289名	● 従業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

※SBTi認定目標(2021WB2°C)→基準見直しに応じて再設定

※2050年度までに実質排出ゼロを目指す長期目標を社内で掲げている

人権の尊重

基本的な考え方

近年、企業活動のグローバル化やデジタル化の進展により、人権尊重の重要性が一層高まっています。サプライチェーンにおける紛争鉱物問題や児童労働・強制労働、劣悪な労働環境による事故などの人権課題が顕在化し、気候変動やデジタル技術の進化に伴う新たなリスクも生じています。国連「ビジネスと人権に関する指導原則」やOECD「多国籍企業行動指針」など国際的な基準、および各国の規制強化により、企業には透明性と説明責任がより強く求められています。カシオは自社のみならず、サプライチェーン全体で人権尊重の取り組みを推進し、社会的責任を果たしていきます。

人権方針の策定

カシオは人権方針の策定について下記の取り組みを行ってきました。これらの規範や方針を周知徹底し、社会動向や事業環境に応じて定期的な見直しと必要な改定を行います。

時期	主な取り組み内容	詳細
2010年12月	国連グローバル・コンパクトに署名・参加	●「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」の10原則に賛同
2013年6月	「カシオビジネスコンダクトガイドライン」を改定	●旧称:カシオグループ倫理行動規範 ●「世界人権宣言」などの国際的な人権規範の支持・尊重を表明 ●労働基本権の尊重を明記
2014年7月	「カシオグループ人権尊重に関する基本方針」を制定	●グローバルな人権ガバナンスの強化の重要性を認識し、海外グループ従業員・有識者との対話結果を反映 ●国際人権章典、ILO「労働の基本原則および権利に関する宣言」などの国際規範を支持・尊重 ●国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づく人権尊重の推進を制定
	人権デューディリジェンスを構築・実施	●継続的な運用 ●重点的な人権課題も明確化
2016年11月	方針と重点課題の改定	●英国現代奴隷法などの外部動向を受けて対応 ●取締役会の決議により実施

なお、カシオは人権に関する重点課題として以下の7項目を定めています。

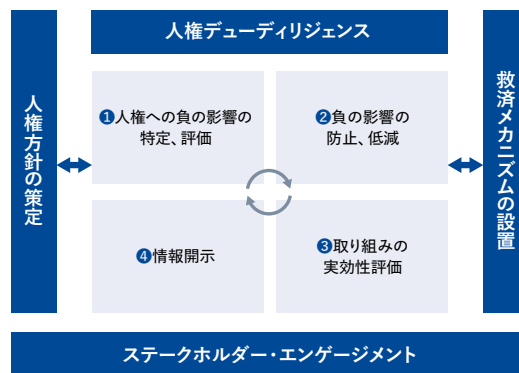
<カシオグループ 人権に関する重点課題>

(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

人権の尊重

人権尊重のマネジメント体制

カシオは、バリューチェーンにおける多様な人権リスクに対応するため、「人権の尊重」をマテリアリティの一つに位置付けています。主に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り対応しています。取り組み状況は、CEOや事業部門長が参加するサステナビリティ委員会で定期的に審議され、重要事項は経営会議を経て取締役会に報告しています。



人権課題チェックの実施

カシオは下記の通り、継続的に人権課題のチェックを実施してきました。2024年度は、各社が事業を展開するすべての国と地域で法令が遵守され、強制労働や児童労働など深刻な人権侵害は確認されませんでした。一方で、一部の領域では軽微な課題も見受けられたため、具体的な改善提案を各社にフィードバックし、さらなる是正と予防に努めています。今後もPDCAを徹底し、グループ全体の人権デューディリジェンス強化に取り組めます。

時期	主な取り組み内容	詳細
2012年	人権課題の棚卸開始	●ISO26000を指針として全社的に人権課題を洗い出し
2014年	独自の「人権課題チェックツール」を策定	●デンマーク人権研究所のツールや有識者の知見を参考に開発 ●国内外グループ会社の重点課題への取り組み状況を評価 ●事務局が分析・フィードバックし、意識向上と課題解決を促進
2016年度以降	「人権課題チェック」の定期実施体制を確立	●生産系・営業系グループ会社を区分し、毎年交互に実施
2021・2022年度	「人権課題チェックツール」を見直し	●社会情勢や国際基準の変化を反映
2023年度	第4期「人権課題チェック」実施	●生産系グループ会社(7社)で人権課題チェックを実施
2024年度	第4期「人権課題チェック」実施	●営業系グループ会社(27社)で人権課題チェックを実施

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。2024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一つとして「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、外部有識者を招き、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」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。

苦情処理メカニズムの設置

カシオでは、人権尊重の取り組みの実効性を高めるため、カシオ計算機をはじめとする国内外のグループ役職員が利用できる苦情処理メカニズムとして、公益通報ホットラインを設置しています。中立で公正な対応を図るため、窓口を社内外に設けるとともに、守秘義務を徹底し、通報者に対する不利益な取り扱いや報復行為を受けないよう、通報者の保護に努めています。

また、サプライヤーからの通報については「取引先ホットライン」を設置するとともに、カシオ計算機Webサイトの「お問い合わせ」を通じ、お客様を含むあらゆるステークホルダーからの相談・通報が可能となっています。

■ マテリアリティの目標・KPI

取り組みテーマ	主な活動項目	2024年度／2025年度目標	2024年度実績	2030年度目標
●人権リスクの最小化と人権を尊重する企業風土の醸成	●人権デューディリジェンスの継続的な推進 ●人権教育の継続的な実施	●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(24年度) 全生産系グループ会社(25年度) ●従業員に対する人権教育年1回以上実施	●全営業系グループ会社(27社)に対し、人権課題チェックとフィードバックを実施 ●有識者による「ビジネスと人権」をテーマとした講演を実施 ●グループ社員向けサステナビリティ学習(eラーニング)の実施	●国内外グループ会社 全拠点での人権デューディ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

詳細はWebサイト「[人権の尊重](#)」を参照ください

[WEB https://www.casio.co.jp/csr/social/materiality/human_rights/](https://www.casio.co.jp/csr/social/materiality/human_rights/)

コーポレート・ガバナンスの強化

役員一覧



取締役

氏名	倉澤 佳子	数原 英一郎	田村 誠治	高野 晋	樫尾 和宏	阿部 博友	原 夏代	山口 昭彦
役職	社外取締役	社外取締役	取締役 執行役員	代表取締役社長	取締役会長	社外取締役 監査等委員	社外取締役 監査等委員	取締役 監査等委員(常勤)
在任年数	新任	2	新任	10	14	6	新任	4
取締役会出席率	—	92%(12/13回)	—	100%(13/13回)	100%(13/13回)	100%(13/13回)	—	100%(13/13回)
指名委員会	—	100%(4/4回)	—	—	100%(4/4回)	100%(4/4回)	—	—
報酬委員会	—	100%(3/3回)	—	100%(3/3回)	100%(3/3回)	100%(3/3回)	—	—
監査等委員会	—	—	—	—	—	100%(14/14回)	—	100%(14/14回)

取締役の経歴は「株主招集通知」を参照ください

[WEB](https://www.casio.co.jp/content/dam/casio/global/corporate/ir/meeting/2025/202506_shosyu.pdf#page=12) https://www.casio.co.jp/content/dam/casio/global/corporate/ir/meeting/2025/202506_shosyu.pdf#page=12

執行役員

社長	高野 晋	CEO
常務執行役員	樫尾 隆司	ブランドコミュニケーション本部長
	河合 哲哉	サウンド・新規事業部長
	小野 哲郎	営業本部長

執行役員	樫尾 哲雄	CS本部長
	篠田 豊可	知財・品質・次世代環境構築担当
	田村 誠治	経営統轄部長・IR担当
	山下 和之	カシオヨーロッパGmbH 社長
	高橋 央	時計事業部長

執行役員	川合 義宣	営業本部 国内営業統轄部長
	小林 康裕	人事担当
	佐藤 智昭	教育事業部長
	山田 武	生産本部長
	関氏 義修	ガバナンス担当

コーポレート・ガバナンスの強化

取締役メッセージ

当社の信頼性と持続可能性を
守り育てるために

社外取締役 監査等委員会委員長
指名委員会委員長 報酬委員

阿部 博友



監査等委員会は、経営陣から独立した立場で、企業の健全な経営と持続的成長を支える役割を担っています。また、当委員会による公正な監査活動は、株主・投資家・顧客の皆様といったステークホルダーとの信頼構築に不可欠です。そこで、当委員会は、当社の活動の全体像を把握しながら、リスクや不正を見逃さないために、広範囲にわたり監査活動を展開していますが、特に今期は、ITシステム監査に焦点を当てる予定です。その理由の第一は、膨大なお客様の個人情報を保護することは、単なる法律遵守を超えて、個人の尊厳・信頼・安全を守るための根本的な社会的責任に関わる課題であるからです。第二に、当社が経営目標に掲げる「変革とイノベーション創造」にはデジタル化の推進、データドリブンな意思決定、そして業務とITの融合が必要であり、それを支えるのは、安全で堅牢なITシステムであるからです。

もちろん、イノベーション創造を支えるのは、ITシステムのみならず、組織文化、人材、戦略、そして社会への適応力などであり、複数の要素を有機的に機能させる必要があります。そのために、当委員会は、当社の取締役会において、「ITガバナンス」の視点から、実効性の高い議論が展開されるよう監督し、その支援を継続します。

昨今の経営環境の目まぐるしい変化、そしてESG（環境・社会・ガバナンス）に向けた社会的要請やグローバル競争の激化などを背景に、「技術×人×組織文化×顧客価値」の最大化が求められています。2025年6月に誕生した当社の新取締役会は、執行と監督機能の分離を図り、スキルや専門性など多様性に配慮したメンバー構成を実現しています。当委員会は、新しい体制の下で、監査機関としてのみならず、取締役会の構成メンバーとして、当社の企業価値を守り、そして育てていくための活動を展開してまいります。また、指名委員会委員長として、取締役会の諮問に応じて、透明性の高いプロセスを通じた役員を選解任を答申するなど、さらなるガバナンス向上に貢献したいと考えています。

強固な財務体質と
ものづくりの遺伝子で
持続的な成長軌道を実現する

社外取締役 指名委員 報酬委員

数原 英一郎



カシオのブランドは大いに世界に浸透しています。それが証拠にNewsweek誌の選ぶ世界で最も信頼に足るブランドの消費財部門においてランクインして高い評価を受けています。それは言うまでもなくカシオが今まで消費者がワクワクするような製品を生み出してきたからにほかならず、是非ともにその遺伝子をもってこれから新しいカシオを作り上げて消費者の期待に応えていくことを強く望んでいます。この度カシオは新しい経営体制を組みましたが、新体制のもとで持続的な成長軌道への転換を目指して、「変革・イノベーション創造」を目指すということはまさに正しく、かつ第一に期待されることであるといえるでしょう。特にこの2年はポートフォリオの整理を中心に事業が運営されました。これからは中心の事業である時計と教育関数の再構築に併せて保有技術による新規のドメインへのチャレンジが大いに期待されることであります。昨年発売され2025年上期の日経MJのヒット商品番付にランクインされたAIペットロボットのMoflin（モフリン）などはこれから大きく育っていくことが期待されるものの一つであるといえるでしょう。

いまグローバル化の流れが逆流するともいえる難しい環境の中で、ものづくりは過去の延長の考え方では立ち行かなくなってきましたが、カシオには過去から積み上げた強固な財務体質があります。その基盤の上に保有する経営資源を有効に活用して重点課題に取り組み、持続的な成長軌道に乗ることが株主価値を増大することにほかなりません。カシオの創業当時の失敗を恐れないチャレンジ精神を忘れずに、また四兄弟が協力して会社を成功に導いた社歴に学び、全社一丸となって社業に取り組んでいただくことを大いに期待しています。

コーポレート・ガバナンスの強化

企業価値の創造と向上に向けた
コーポレート・ガバナンス体制の強化

社外取締役 監査等委員
報酬委員会委員長 指名委員

原 夏代



カシオグループの経営理念「創造 貢献」は、常識にとらわれない発想で製品やサービスを創出し、社会に新たな価値を提供するという強い意志を反映しています。これまで、世界初の純電気式計算機を皮切りに、「カシオミニ」、耐衝撃腕時計「G-SHOCK」など、当社は常に革新的な製品を通じて新たな市場を切り拓いてきました。

近年、経営環境はますます不確実性を増しています。そのような中であっても、当社が長年培ってきた技術力と発想力を結集し、他社にはないユニークな製品を創出し続けることは、企業としての使命であり、ステークホルダーの皆様から寄せられる期待そのものであると考えています。今後も「ものづくりで新しい市場を創造する」ことを通じて、社会に貢献しながら持続的な成長を実現していくことが、企業価値向上の核心だと捉えています。

この理念を具現化し、企業価値の創造と向上を図るためには、健全で透明性の高いコーポレート・ガバナンス体制の構築と運用が不可欠です。私は監査等委員として、公認会計士としてのこれまでの知見と経験を活かし、三様監査の一翼を担うことで、監査の実効性と有効性の向上に努めてまいります。加えて、監査業務を通じて得た知見を積極的に取締役会に還元し、監督機能の強化と、議論の質の向上に貢献してまいります。また、社外取締役としての立場からは、多様な視点と独立した見解を持ち込み、当社の意思決定がよりバランスの取れたものとなるよう注力してまいります。当社は、株主価値の共有化に加え、健全な企業家精神の発揮に資する役員報酬制度を導入しております。私は報酬委員会の委員長として、役員報酬制度の整備および運用に尽力し、取締役会の監督機能を向上してまいります。

社外取締役としての職責を全うし、当社の持続的成長と企業価値向上に貢献してまいります。

カシオの強みを活かし、
真の変革と成長を支える

社外取締役 指名委員 報酬委員

倉澤 佳子



2025年より社外取締役に就任いたしました。これまで国内外で培ってきた企業経験を基盤に、投資家をはじめとするさまざまなステークホルダーの視点から、カシオが社会に真に必要とされる企業として発展できるよう、支援してまいります。

当社は現在、新体制のもと成長に向けて新たな一歩を踏み出しています。急速に変化する経営環境の中で、機会を確実に捉え、選択と集中により今後の成長を担うコア事業を強化し、変革を実現することが求められています。独創的な製品を生み出す力、顧客に寄り添った開発と市場開拓力、ハードとソフトを融合させた技術力、一流ユーザーとの協業を通じて築き上げたブランド力——これらカシオの強みを土台に、大胆に挑戦していくことが重要です。

2024年に制定されたパーパス「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。」の実現にあたっては、社会やユーザーの視点が欠かせません。その意味で、カシオの事業とサステナビリティは強く結びついていると感じています。環境に配慮した時計の開発、人々の心と暮らしを豊かにする商品・サービスの提供、そして社員ひとりひとりが事業を通じて社会に貢献しようとする姿勢——これらから、サステナビリティがすでに日々の活動に根付いていることを実感しています。

さらに、VUCAの時代において単独で社会課題を解決することは困難とされる中、当社には協働の文化が自然に息づいています。環境保護団体との協働モデル、一流アスリートや専門家の期待に応える時計開発、自治体とのプラスチック削減への取り組みなどは、その象徴的な事例です。こうした「エンゲージメント」の風土は共通言語としてグローバル化を推進し、今後の発展を支える大きな力になると考えます。

カシオの社員の方々が大きな潜在力を秘めていると強く感じています。その力が解放されることで、カシオの変革と企業価値の向上が実現されるよう、私自身も微力ながら尽力してまいります。

コーポレート・ガバナンスの強化

コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

当社は、株主をはじめとするステークホルダーの期待に応え、経営目標を確実に達成し企業価値を継続的に高めていくためには、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向上させる経営監視機能の強化が極めて重要と認識しており、コーポレート・ガバナンスの充実に向けたさまざまな取り組みを実施しています。

コーポレート・ガバナンス体制のポイント

ポイント ① 取締役会の機動的な対応と、迅速で的確な意思決定を推進

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日開催の第63回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いたしました。

さらに、11名の取締役を2025年6月27日開催の第69回定時株主総会において8名に変更し、経営環境の変化への機動的な対応と、迅速で的確な意思決定の推進を図っています。

取締役人数 : **11名** ▶ **8名**
(2024年度) (2025年度)

ポイント ② 取締役会の独立性の強化

取締役会のうち半数(取締役8名のうち4名)が社外取締役で構成されており、監督機能の強化を図っています。

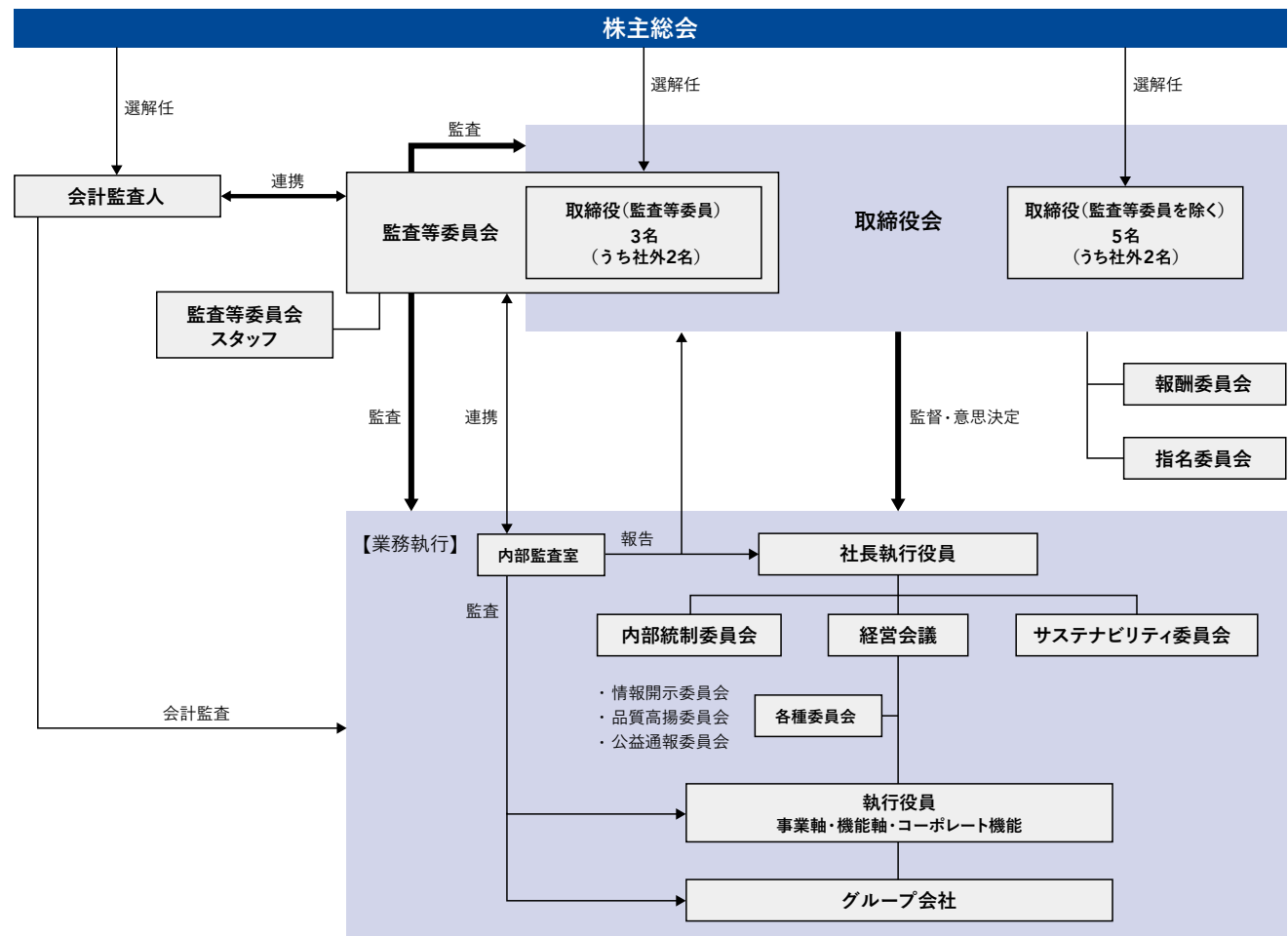
社外取締役比率 : **45%** ▶ **50%**
(2024年度) (2025年度)

ポイント ③ 取締役会の多様性の向上

2025年6月27日開催の第69回定時株主総会において女性の取締役を1名増員し(計2名)、取締役会の多様性の向上を図っています。

女性取締役比率 : **9%** ▶ **25%**
(2024年度) (2025年度)

■ コーポレート・ガバナンス体制図



コーポレート・ガバナンスの強化

取締役会の構成

取締役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・能力を持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 ・法律 その他の分野で幅広い見識と豊富な経験を有する社外取締役に構成されています。

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、取締役に對して期待する知識・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」の通り)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。

■ 取締役の構成

氏名	地位及び担当	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)							
					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	樫尾 和宏	取締役 会長	男性	●	●	●	●	●	●	●		
	高野 晋	代表取締役 社長 CEO	男性	●	●	●	●	●	●			
	田村 誠治	取締役 執行役員	男性				●	●				●
	数原 英一郎	社外取締役	男性	●	●	●	●	●	●	●		
	倉澤 佳子	社外取締役	女性	●	●			●			●	●
監査等委員	阿部 博友	社外取締役(監査等委員) 監査等委員会委員長	男性	● 委員長	●	●		●				●
	原 夏代	社外取締役(監査等委員)	女性	●	● 委員長	●	●	●				
	山口 昭彦	取締役(常勤監査等委員)	男性			●		●				

※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。

■ 社外取締役選任の理由

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。
倉澤 佳子 独立役員	株式会社小松製作所、一般財団法人国際開発機構および東京海上ホールディングス株式会社において、長年にわたりサステナビリティ関連の業務等に携わり、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。
原 夏代 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貢献していただき、また、指名委員会の委員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ただくことを期待して選任しています。

コーポレート・ガバナンスの強化

取締役会・委員会の役割

取締役会

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。

なお、法定決議事項のほか特に重要な業務執行案件については、取締役会で決議を要することとし、留保権限を持たせることにより、その監督機能を実質的に担保しています。取締役会は原則として毎月1回、また、必要に応じて適宜開催しています。

2024年度においては、計13回の取締役会を開催し、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な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。

当社は、取締役会の独立性や多様性の向上により、さらなる監督機能の強化を図り、当社の中長期的な成長と持続的な企業価値向上を押し進め、実現していきます。

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され、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上、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上、取締役会に対して答申します。

指名委員会では、取締役候補者の選任に関する審議に加え、取締役監査等委員の補欠候補者の選任に関して審議を行いました。

報酬委員会では、役員報酬枠の運用状況とベンチマーク報酬水準について確認・審議を行いました。

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、2023年度に続き、2024年度も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。

項目	内容
評価方法	取締役(監査等委員を含む)にアンケートを実施
評価結果	取締役会として監督機能を果たしているとの評価
改善に向けた指摘	- 迅速かつ的確な意思決定と同時に、本質的な課題の深い議論が必要 - 経営会議での審議の一層の充実が必要 - 指名委員会における次年度体制や中長期を見据えた議論のさらなる活性化が必要
今後の取組方針	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む

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る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。



新任社外取締役事業説明会(羽村技術センター)



コーポレート・ガバナンスの強化

役員報酬

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

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ています。

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。

区分	報酬構成	構成割合	備考
社外取締役	固定報酬のみ	—	職務に鑑み固定報酬のみ
代表取締役社長	固定報酬+業績連動報酬 (賞与・株式報酬)	固定 40% 業績連動 60%	個別役割により比率調整あり
取締役(社外除く)	固定報酬+業績連動報酬 (賞与・株式報酬)	固定 50% 業績連動 50%	個別役割により比率調整あり

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）、非財務目標（サステナビリティ指標）の達成度、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）を評価の上、決定しています。

■ 役員報酬の構成イメージ

			代表取締役社長	取締役
固定報酬			40%	50%
業績連動報酬	賞与	財務・非財務指標連動	35%	25%
		TSR連動	10%	10%
	株式報酬		15%	15%

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

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

■ 決議内容

区分	対象	年額上限	内訳・備考	決議時の取締役員数
報酬	取締役 (監査等委員を除く)	4億円以内	社外取締役分は5,000万円以内。使用人兼務取締役の使用人分給与は含まない。	8名 (うち社外3名)
	監査等委員である取締役	7千万円以内	—	3名
譲渡制限付株式報酬	取締役 (監査等委員および社外取締役を除く)	1億円以内 (株式総数:年8万株以内)	上記取締役報酬額の枠内で支給	4名

執行役員制度・執行役員

当社は2025年7月1日付で、意思決定の迅速化と機動的な経営判断の実現を目的として、組織体制の見直しを実施いたしました。この体制では、事業部門や重要機能部門の責任者によって執行役員を構成し、専門的知見を経営に反映させるとともに、ガバナンス機能の強化、全社視点での最適な意思決定の実現を図ります。

項目	内容
執行役員の役割	取締役会の決定方針に従い、監督の下で業務執行を担当
開発体制	事業部制を導入し、事業部長の責任・権限下で開発力・機動力・戦略実行力を強化
経営会議	重要な機能・職責を担う執行役員で構成し、週次で開催。業務執行の重要事項を審議・共有し迅速な遂行につなげる
選任	能力・実績を基に優秀な人材を取締役会で選任
任期	1年(取締役と同様、監査等委員を除く)

コーポレート・ガバナンスの強化

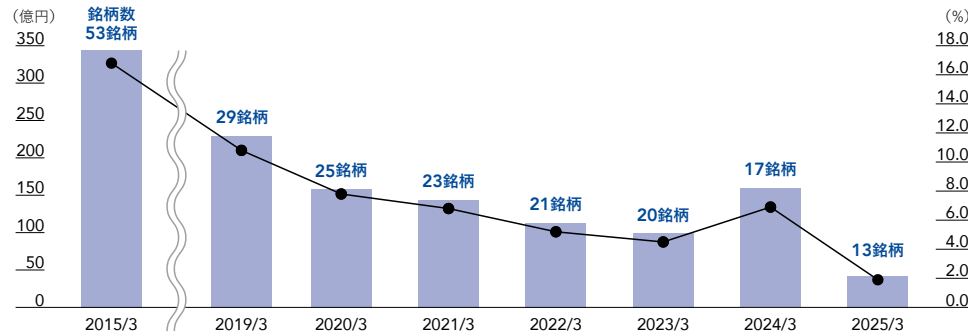
政策保有株式

当社は、安定的取引関係の構築・強化を図ることが当社の企業価値の向上に資すると認められる相手先について、当該相手先の株式を保有することがあります。2024年8月開催の取締役会において保有の適否を検証した結果、保有の意義や合理性が乏しいと判断された銘柄については、縮減を進めています。

■ 政策保有株式(上場)の保有状況

■ 金額(時価) ● 対純資産比率

継続的に縮減を進めた結果、2025年3月末時点では金額42億円、対純資産比率1.9%まで低減しています。



※2024年3月末は株価上昇により政策保有株式の金額(時価)および対純資産比率が一時的に増加しています

ステークホルダーとの対話

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基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。

メディアとの対話

当社は、株主・投資家との対話と同様に、メディア関係者との建設的なコミュニケーションを通じて、社会との信頼関係を築くことが重要であると認識しています。広報部を中心に、各部門と連携しながら必要な情報を収集・整理し、経営の透明性向上と事業理解の促進に努めています。

その一環として、2025年8月26日には、初台本社において役員とマスメディア記者との初の「役員懇談会」を開催しました。当日は21媒体から31名の記者が参加し、経営戦略や事業展開、当日発表した新サービス「Waves Place」「Streamer Times」をはじめとする幅広いテーマについて意見交換を行いました。対話は終始活発に進み、記者から寄せられた質問に対し各役員が直接応答することで、当社に対する理解を深める機会となりました。

懇談会終了後のアンケートでは、「事業方針が明確に理解できた」「腰を据えて話を聞くことで理解が深まった」「新たに取材を検討したい」といった評価が寄せられました。アンケート結果は、広報部を通じて経営層に報告され、今後のコミュニケーション施策に反映していきます。



内部監査

内部監査部門は7名(うち1名監査等委員会スタッフ)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、当該計画に沿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。

コーポレート・ガバナンスの強化

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、グローバルでその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」の経営理念をビジネス上実践する上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・従業員の法令の遵守および倫理的観点からの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、経営目標を達成するために必要な仕組みや管理体制を目的に応じて整備し運用すること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、当グループにおける内部統制全般にかかわる対応方針や運用体制などを確認、監督するとともに、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、内部統制委員会は、内部統制の状況に関し、定期的に取り締役に報告するとともに、委員会において推進する活動の中で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により、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ような体制としています。

リスクマネジメント体制

当グループは、リスクの未然防止を図るために、すべての組織が「リスク管理基本方針／リスク管理規程」に基づいて日常業務の中でリスクの認識・評価・低減活動を主体的に行うことを徹底しています。

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。

コーポレート・ガバナンスの強化

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。

公正な競争行爲

国内外の市場における公正かつ自由な競争を促進していくためには個々の企業などが独占禁止法に関するコンプライアンスを推進することにより、競争的な事業活動が自律的に行われる環境の実現が必要となります。カシオでは、2019年に英国競争当局から制裁処分を受けた競争法違反行為に対する反省から、再発防止策として、また法令を遵守した公正な販売活動の推進と、お客様に信頼される製品・サービスを提供するために、競争法コンプライアンスプログラムを策定し、競争法に関するルールの認知拡大と遵守徹底の活動を継続しています。

海外全拠点にコンプライアンスマニュアルを配布、周知徹底を図るとともに、各拠点で従業員教育を実施し、競争法コンプライアンスにおける監査を行います。監査結果で判明した問題点の対応策を検討し、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きます。

国内では関連部門で組織する景品表示法や下請法の遵守を目的とした専門委員会を設置し、法改正への対応や、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およびお取引先から寄せられた意見への対応、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。

eラーニングを中心とした全社教育では、世界の全拠点の役員・従業員が受講しており、いずれのプログラムにおいても高い受講率を維持しています。

個人情報の保護

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。このため従来の対応体制をさらに強化すべく、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、各国法令動向の確認、個人データの取得から保管・利用・廃棄に至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。

事業推進上、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し、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。

2023年、2024年にカシオグループ内で個人情報が流出する事態が発生してしまいましたが、今後はこのようなことが生じないようさらなる管理の徹底や従業員教育の強化を図っていきます。

輸出管理

カシオでは輸出管理*を実施するために、関係部門に輸出管理責任者を配置し、プログラムの確実な遂行に努めています。また、関係法令の改正があった際は、改正を受け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、体制の維持管理を継続的に実施しています。具体的な取り組みは以下の通りです。

時期	主な取り組み	詳細
1987年	「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）」を策定	輸出管理を適切に実施するため、自主管理規程として運用を開始
2010年	国内グループ会社に対する教育活動を強化	同年4月の「輸出者等遵守基準」の施行を受けた対応
2012年	英国・ドイツのグループ会社で輸出管理教育を実施	米国再輸出規制に対応し、グローバルでの輸出管理体制を構築し運用開始
2013年	米国グループ会社で輸出管理教育を実施	同上
2024年	対ロシア経済制裁等に関連し各国で厳格化する輸出規制への対応を強化	世界情勢を踏まえた規制等の理解促進と迂回輸出等潜脱行為を防ぐための社内教育を実施

※正式には「安全保障貿易管理」。国際的な平和と安全の維持を目的とし、兵器開発などに転用される恐れのある貨物・技術の輸出を規制することで、懸念国や地域、テロ組織にそれらが渡ることを防ぐためのもの。

公益通報ホットライン

カシオでは、人権への配慮を含むコンプライアンスを担保し、潜在的な法令違反や不正行為を少しでも早く把握し、問題の拡大防止や早期是正を図る目的で、2006年4月に「公益通報ホットライン」を設けています。

公益通報の社外窓口は英語と中国語に対応し、海外のグループ会社従業員などからの通報も可能で、オンラインによるグローバルな相談・通報（英語の場合は電話相談・通報も）を24時間365日受け付けています。

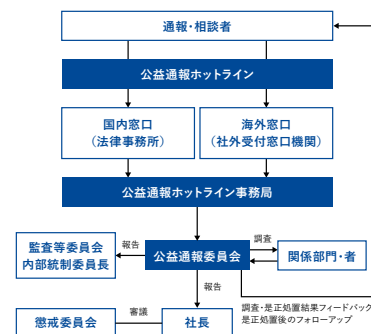
また、本制度をより一層浸透定着させるため、定期的に制度や体制を見直し、お取引先からの通報を受けるための社外専用窓口を設置するなど、公益通報制度の専門的な知見を有するスタッフの配置や社外弁護士を活用することにより、通報者の秘密性を担保しながら、公正な取り扱いと信頼性を確保できる公益通報の仕組みづくりを行っています。

近年では、2020年6月の公益通報者保護法改正による公益通報制度の実効性向上の要請に伴い、次の体制

コーポレート・ガバナンスの強化

図の通り社内での独立性を確保した「公益通報委員会」を常設することとし、社内規程を改定して通報者に対する不利益取り扱いまたは報復行為の禁止、守秘義務などを明確にし、さらに2025年5月の同法改正に伴う制度見直しを行うなど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。また、ガバナンス担当役員と人事担当役員も委員会メンバーとして参加することで、中立の立場で公正な取り扱いと信頼性確保につながる体制を設けています。

■ 公益通報ホットラインの設置



腐敗防止の取り組み

カシオグループでは、あらゆる国または地域における違法または不適切な金銭・贈答・贈答などの利益の供与などのあらゆる形態の贈収賄行為の排除、腐敗の防止に厳しく取り組みます。カシオではグループ全体の事業活動を行う上で適用される国内外の贈収賄禁止に関する法令を遵守するとともに、腐敗防止の取り組みとして、贈収賄禁止ガイダンスや社内向けマニュアルを策定しています。

この贈収賄禁止ガイダンスでは、ファシリテーションペイメントの禁止を含む贈収賄禁止の基本的な考え方を明示し、贈収賄禁止のための体制や仕組みの整備、贈答・接待の金額基準の設定など、具体的ルールについて定めています。また、海外の各拠点において、現地の法規制を反映したローカル・ルールやマニュアル作成を促進し、グループ全体での贈収賄禁止に関する体制を強化しており、引き続き腐敗リスクの高い国や取引の類型、お取引先、支払条件を重点的に時勢の変化およびグローバル化に即した対策を講じていきます。

■ マテリアリティの目標・KPI

取り組みテーマ	主な活動項目	2024年度／2025年度目標	2024年実績	2030年度目標
●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	●インテグリティのある組織づくり	●経営トップ・管理職に対する意識付け	●内部統制委員会にて社長および委員長からの意識付け実施 ●上司評価により上司として正しい行動がとられていることを確認	●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
		●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	●国内外グループ会社での実施状況を定期的に確認	
		●従業員サーベイによる浸透状況の把握と改善	●カシオ計算機・国内グループ会社に対し外部サーベイを実施	
	●コンプライアンスの強化	●グローバルベースでのコンプライアンス体制の構築	●カシオ計算機法務部コンプライアンス室に外為法、下請法の取り扱いを集約	
		●コンプライアンス教育研修の実施	●海外販売系グループ会社に対し、競争法／知的財産関連法等重要法令の徹底を継続実施	
		●内部通報制度の活用促進	●カシオ計算機・国内グループ会社に対する外部サーベイで認知度把握	
●取締役会の実効性向上と内部統制の整備・充実・向上	●取締役会の実効性向上	●社外取締役を含む多様な取締役会構成の推進	●2023年12月実施の指名委員会において、コーポレートガバナンスコードにおける上場企業に対する要請を踏まえた、構成案の報告	●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
		●取締役会実効性評価結果における指摘事項への対応	●2024年6月開催の取締役会における2023年度開催の取締役会に関する実効性評価結果の報告およびコーポレート・ガバナンスに関する報告書への反映のほか、2023年度開催の取締役会に関する実効性評価における指摘事項への対応を推進。	
	●内部統制体制の強化	●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	●体制強化状況を内部統制委員長が定期的に確認、監督 ●外部機関による海外グループ会社サーベイ結果に基づく改善活動	
		●グローバルベースでの内部統制体制Reviewによる体制改善(25年度)	—	
	●役員報酬制度の高度化	●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	●2025年度夏賞与よりTSRの導入を決定	
		—	—	
●グローバルリスクマネジメントの強化	●重要リスクの一元管理体制の構築	●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	●リスク管理活動の状況を内部統制委員会で確認、監督	●当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
		●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	●適切な業務手順・ルール(業務マニュアル)の整備および業務プロセスに含まれる各種リスクの自主点検、対策の実施を内部統制委員会において各担当役員へ指示徹底	
		●情報セキュリティ関連研修の実施	●カシオ計算機・国内外グループ会社従業員への情報セキュリティ教育およびシステム管理者への情報セキュリティ教育の実施 ●国内従業員(グループ会社含む)へのフィッシングメール訓練の実施	

11年間の財務サマリー

	(年度)	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	(百万円) 2024
損益状況												
売上高 ^{※1}		338,389	352,258	321,213	314,790	298,161	280,750	227,440	252,322	263,831	268,828	261,757
売上原価		190,706	199,251	187,755	179,215	168,778	158,145	129,279	142,295	151,979	152,730	148,361
販売費及び一般管理費 ^{※1}		110,920	110,838	102,822	106,007	99,121	93,541	82,789	88,016	93,688	101,890	99,160
営業利益		36,763	42,169	30,636	29,568	30,262	29,064	15,372	22,011	18,164	14,208	14,236
税金等調整前当期純利益		34,220	40,664	23,455	24,612	29,369	27,641	17,908	22,910	16,832	17,579	11,695
親会社株主に帰属する当期純利益		26,400	31,194	18,410	19,563	22,135	17,588	12,014	15,889	13,079	11,909	8,064
キャッシュ・フロー状況												
営業活動によるキャッシュ・フロー		30,755	32,710	27,920	34,553	20,738	33,047	24,587	16,419	11,339	30,516	16,144
投資活動によるキャッシュ・フロー		△10,668	8,159	△3,255	△8,311	△6,227	△1,695	△3,116	△6,096	△3,146	△218	4,674
財務活動によるキャッシュ・フロー		△30,629	△21,673	△30,933	△10,589	△16,934	△24,915	△22,950	△19,033	△15,232	△21,846	△24,788
フリー・キャッシュ・フロー		20,087	40,869	24,665	26,242	14,511	31,352	21,471	10,323	8,193	30,298	20,818
財政状態												
純資産		204,158	202,111	196,332	206,691	211,594	202,539	211,895	218,897	221,600	231,153	218,927
総資産 ^{※2}		374,656	368,454	351,452	364,203	357,530	334,100	332,028	337,275	335,224	349,895	331,644
1株当たり情報												
1株当たり当期純利益(円)		100.08	119.72	72.67	79.42	89.86	72.23	49.52	65.53	54.65	50.91	35.22
1株当たり配当額 ^{※3} (円)		35.00	40.00	40.00	50.00	45.00	45.00	45.00	45.00	45.00	45.00	45.00
財務データ												
営業利益率(%)		10.9	12.0	9.5	9.4	10.1	10.4	6.8	8.7	6.9	5.3	5.4
ROE(%)		13.6	15.4	9.2	9.7	10.6	8.5	5.8	7.4	5.9	5.3	3.6
ROA(%)		7.1	8.4	5.1	5.5	6.1	5.1	3.6	4.7	3.9	3.5	2.4
自己資本比率(%)		54.5	54.9	55.9	56.8	59.2	60.6	63.8	64.9	66.1	66.1	66.0
D/Eレシオ(倍)		0.38	0.38	0.37	0.35	0.33	0.31	0.25	0.23	0.22	0.22	0.19
総資産回転率(回)		0.9	0.9	0.9	0.9	0.8	0.8	0.7	0.8	0.8	0.8	0.8
棚卸資産回転率(月)		3.5	3.5	3.3	3.3	3.9	4.0	4.6	5.1	5.1	4.8	4.8
設備投資額		5,926	6,889	5,496	7,741	6,338	5,404	3,495	4,878	4,567	4,666	4,338
減価償却費		5,794	6,505	6,357	5,819	6,092	5,646	5,418	5,093	5,093	5,048	4,899

※1 2021年度の期首から「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を適用しており、2021年度以降の数値は当該会計基準等を適用しています。

※2 2018年度の期首から「税効果会計に係る会計基準」の一部改正(企業会計基準第28号 2018年2月16日)等を適用しており、2017年度の数値は当該会計基準等を遡って適用しています。

※3 2017年度の1株当たり配当額50円は、創立60周年記念配当10円を含んでいます。

会社情報

社名

カシオ計算機株式会社

本社所在地

〒151-8543 東京都渋谷区本町1-6-2

設立

1957（昭和32）年6月1日

代表取締役 社長 CEO

高野 晋

資本金※

48,592百万円

従業員数※

8,801名（連結）

※2025年3月31日時点

事業拠点

羽村技術センター	東京都羽村市
----------	--------

国内子会社

山形カシオ（株）	山形県東根市
カシオテクノ（株）	東京都千代田区
カシオビジネスサービス（株）	東京都羽村市
カシオマーケティング アドバンス（株）	東京都千代田区
（株）CXDネクスト	東京都渋谷区
リブレックス（株）	東京都渋谷区
（株）Libry	東京都港区

海外子会社

Casio America, Inc.	New Jersey U.S.A.
Casio Canada Ltd.	Ontario Canada
Casio Mexico Marketing,S.de R.L.de C.V.	Mexico City Mexico
Casio Europe GmbH	Norderstedt Germany
Casio Electronics Co. Ltd.	London England
Casio France S.A.S.	Massy France
Casio Espana, S.L.	Barcelona Spain
Casio Benelux B.V.	Amstelveen Netherlands
Casio Italia S.r.l.	Milano Italy

Casio Computer (Hong Kong) Ltd.	Hong Kong
カシオ電子（深圳）有限公司	中国広東省深圳市
広州カシオ技術有限公司	中国広東省広州市
カシオソフト（上海）有限公司	中国上海市
カシオ（中国）貿易有限公司	中国上海市
カシオ（広州）商貿有限公司	中国広東省広州市
カシオ電子科技（中山） 有限公司	中国広東省中山市
カシオ鐘表（東莞）有限公司	中国広東省東莞市
カシオ電子（韶関）有限公司	中国広東省韶関市
Casio Singapore Pte., Ltd.	Singapore
Casio (Thailand) Co., Ltd.	Nakhonratchasima Thailand
Casio India Co., Pvt. Ltd.	New Delhi India
台湾カシオ股份有限公司	台湾台北市
Casio Malaysia Sdn. Bhd.	Kuala Lumpur Malaysia
Casio Marketing (Thailand) Co., Ltd.	Bangkok Thailand
Casio Brasil Comercio de Produtos Eletronicos Ltda.	Sao Paulo Brasil
Casio Latin America S.A.	Montevideo Uruguay
Casio Middle East and Africa FZE	Dubai United Arab Emirates
その他 2社	

株式情報 (2025年3月31日時点)

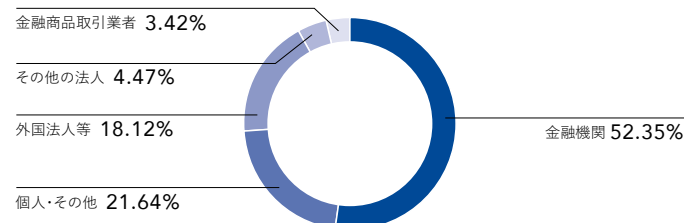
上場証券取引所	発行可能株式総数	発行済株式の総数	株主数
東証プライム	471,693,000株	237,720,914株	40,921名

大株主の状況

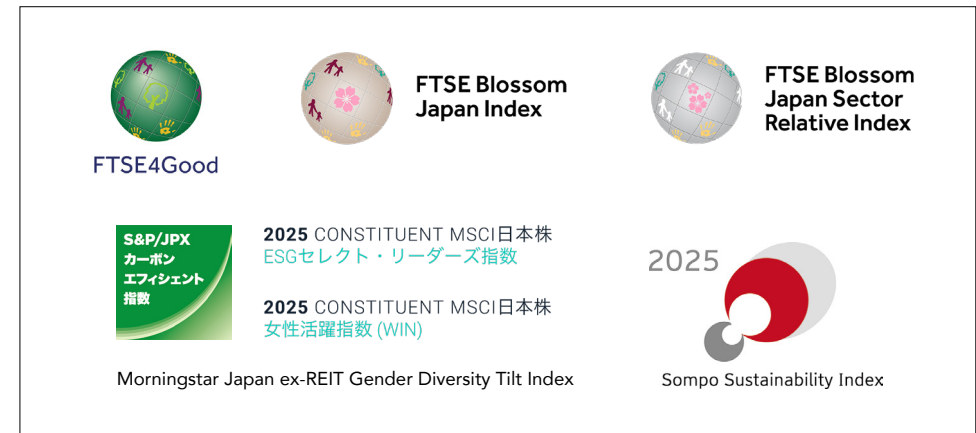
株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社	44,221	19.39
株式会社日本カストディ銀行	28,061	12.30
株式会社SMBC信託銀行	14,567	6.39
日本生命保険相互会社	12,985	5.69
株式会社三菱UFJ銀行	4,097	1.80
株式会社三井住友銀行	3,679	1.61
樫尾隆司	3,611	1.58
公益財団法人カシオ科学振興財団	3,350	1.47
三井住友信託銀行株式会社	3,075	1.35
住友生命保険相互会社	3,006	1.32

- (注) 1 上記の信託銀行所有株式には、信託業務に係る株式が次の通り含まれております。日本マスタートラスト信託銀行株式会社44,221千株、株式会社日本カストディ銀行28,061千株、株式会社SMBC信託銀行14,567千株、三井住友信託銀行株式会社3,075千株
- 2 上記のほか、当社所有の自己株式9,674千株があります。
- 3 株式会社三井住友銀行は上記のほか、当社株式7,894千株(3.46%)を退職給付信託に拠出しており、議決権行使については同行が指図権を留保しております。なお、当該株式数は株式会社SMBC信託銀行の所有株式数に含まれております。
- 4 株式会社SMBC信託銀行の所有株式数には、株式会社SMBC信託銀行(樫尾創業家信託口)に係る株式6,672千株が含まれております。

所有者別内訳



ESGインデックスの組み入れ状況 (2025年7月時点)



株価の推移

