

02

成長戦略

GROWTH STRATEGY

CEOメッセージ

持続的な成長へ。 挑戦と変革を原動力に、企業価値を高め続けます。

代表取締役 社長 CEO
高野 晋

2025年度と前中期経営計画の振り返り 構造改革を経て、新たな成長ステージへ

2025年度は、前中期経営計画の総仕上げとなる1年でした。時計事業を中心に収益力が着実に回復し、営業利益率は8.4%、ROEは8.0%まで改善し、収益性・資本効率の両面で成果が表れています。その結果、企業価値の向上につなげることができました。

そして今期、新たな中期経営計画をスタートできたことは、カシオにとって次の成長へ向けた大きな節目となりました。当社は今、構造改革のフェーズを終え、持続的な成長を目指す新たなステージへと歩みを進めています。こうした成果は、この1年間だけで実現したものではありません。前中期経営計画では、事業ポートフォリオの改革や不採算事業の再編、固定費の適正化など収益基盤の強化に取り組んできました。その中で業績回復を力強く牽引したのが、コア事業である時計事業です。

「G-SHOCK」と「CASIO WATCH」の2軸によるブランド戦略を推進し、新たな顧客層や市場の開拓

を進めたことで、成長機会を大きく広げました。

前中期経営計画の2023年度、2024年度はCFOとして構造改革を推進し、収益基盤の強化に取り組んできました。社長就任後も、経営に対する基本的な考え方は変わっていません。改革の実践を通じて得た知見を生かしながら、企業価値の向上に取り組んでいます。

社長就任後、まず着手したのが組織改革です。従来は、開発機能を集約する機能本部制を採用していましたが、事業運営における責任や権限、損益責任の所在が分散し、意思決定に時間を要する場面もありました。そこで、開発体制を機能別組織から事業部組織へ移行し、各事業が戦略立案から開発、事業運営までを一貫して担える体制を構築しました。また、より機動的な経営を実現するため、執行役員の数进行縮減し、責任と権限の明確化を図りました。

組織改革を進めるうえで最も重視したのは、創業以来カシオが強みとしてきた「スピード」です。市場環境の変化やお客様のニーズをいち早く捉え、意思決定から実行までを一気通貫で進める。その機

動力こそが、カシオらしい競争力の源泉であると考えています。

こうしたスピードを重視した経営の成果は、新規事業の領域にも表れ始めています。AIペットロボット“Moflin”をはじめとする新規事業が具体的な形となり、市場に投入され始めました。新しい挑戦が実際の成果として見えることで、社内には前向きな変化が生まれています。私たちはこれからも、カシオらしいスピードと挑戦する文化を大切にしながら、持続的な成長と企業価値の向上を実現していきます。

新中期経営計画の位置づけ
持続的成長に向けた基盤を確立する

前中期経営計画は、収益基盤強化期として成長軌道への転換を図る期間でした。新中期経営計画は、コア事業を中心とした着実な成長と収益力のさらなる強化を通じて、持続的な成長を実現するための土台を築く3年間と位置付けています。

2026年5月に発表した中期経営計画では、最終年度

である2028年度に売上高3,150億円、営業利益350億円、ROE10%超を目標として掲げています。初年度である2026年度第1四半期も時計事業を中心に好調に推移しており、今期の営業利益計画を340億円に上方修正しました。これは中期経営計画最終年度の営業利益目標350億円に近い水準であり、中期経営計画の着実な達成に加え、その先のさらなる成長も見据えています。ROE10%についても、2028年度を待たず前倒しでの達成に挑戦していきます。

コア事業の収益力強化と新規事業の成長を通じて持続的な成長基盤を確立するとともに、人材、R&D、DXへの投資を通じて経営基盤を強化し、2030年に向けて企業価値の極大化を目指します。また、コア事業が生み出す収益やキャッシュを成長投資へ振り向け、その成果をさらに次の成長へつなげる好循環を確立していきます。

成長基盤の確立
コア事業と新規事業の両輪で成長を加速する

持続的な成長を支えるのは、時計事業をはじめとす

るコア事業です。

なかでも時計事業は、今後の成長を牽引する中核事業です。G-SHOCKはブランド価値の向上を通じて収益力を高め、CASIO WATCHは女性や若年層、新興国市場を中心に新たな顧客層の拡大を進めています。両ブランドはユーザー層や商品特性だけでなく、価格帯や収益構造が異なり、それぞれの強みを生かしながら市場拡大を担える相互補完的なブランドポートフォリオとして機能しています。また、CASIO WATCHは普遍的なデザインがグローバルで支持を集め、大きく伸長し、特に女性や若年層を中心にユーザー層の拡大が進んでいます。加えて新興国市場では、CASIO WATCHを入口としてブランドとの接点を築き、その後、G-SHOCKにも顧客基盤が広がる好循環が生まれています。こうした地域特性に応じたブランド戦略や商品展開により、売上拡大と収益性向上の両立を実現しています。

今後3年間で、時計事業をさらなる成長ステージへ引き上げるとともに、成長力と収益力を一段と高め、市場からより高い評価をいただける事業へと進化させていきます。

教育事業は、当社の安定した収益基盤を支える重要な事業です。各国教育省・先生との連携や地域ごとの教

■ 2026年度計画

	2024年度実績	2025年度実績	2026年度計画 (2026年7月修正)
売上高	2,618 億円	2,763 億円	3,000 億円
営業利益	142 億円	231 億円	340 億円
営業利益率	5.4%	8.4%	11.3%
ROE	3.6%	8.0%	約10%

■ 中期経営計画の位置づけ



育ニーズに応じた取り組みを進めることで、さらなる成長を目指します。関数電卓の試験利用拡大や各地域の特性に応じた商品展開に加え、模倣品対策にも継続して取り組むことで、普及率およびシェアの拡大を図ります。

サウンド事業は、構造改革と新たな需要創造によって再成長を目指すステージにあります。競合他社と同じ土俵で競争するだけでなく、中長期的には、「音を楽しむ」という体験そのものを提供する事業へと進化させ、デジタル技術やAIを取り込みながら、新たな価値を創出していきます。まずは黒字化を実現し、その基盤の上で新たな事業モデルへの転換を進めていきます。

新規事業は、当社の次なる成長を担う重要な事業領域です。“Moflin”やヒアリングアシスタントイヤホン“earU”は、その第一歩であり、AI、音響、光学など、長年培ってきた技術を活用し新たな領域へと広がり始めています。重要なのは、個別商品の成功にとどまらず、商品を中心にサービスへと発展させ、持続的に価値を創出できる仕組みを構築することです。

こうした取り組みを着実に積み重ねることで、新たな収益の柱を育成するとともに、各事業の強みを最大限に生かしながら、中期経営計画の目標達成と企業価値の極大化を目指します。

経営基盤の強化①

挑戦する人材と企業文化を育む

どれほど優れた戦略や計画も、それを実行するのは人です。企業価値を生み出すのは事業だけではなく、それ

を支える人材と企業文化であり、成長の原動力もそこにあると考えています。

社長就任に際して掲げたのは「本質とスピードを重んじた意思決定」「実力主義の徹底」「主体的かつ自律的な行動」という三つの価値観です。これからの成長を実現するためには、一人ひとりが自ら考え、行動し、挑戦できる組織であることが不可欠です。

ここ数年は、市場環境の変化や業績の低迷もあり、組織全体に慎重さが先行する場面もありましたが、収益力が回復し、次の成長へ踏み出す今だからこそ、挑戦を後押しする企業文化がこれまで以上に重要になっています。

こうした企業文化の原点は、カシオが創業以来受け継いできた「創造 貢献」の精神にあります。独創性を大

切にしながら、社員一人ひとりが主体的に挑戦し、新たな価値を創造する文化を組織全体に根付かせていきたいと考えています。そして、パーパスやバリューズが共通の価値観として組織全体に浸透し、一人ひとりの行動の拠り所となることを期待しています。

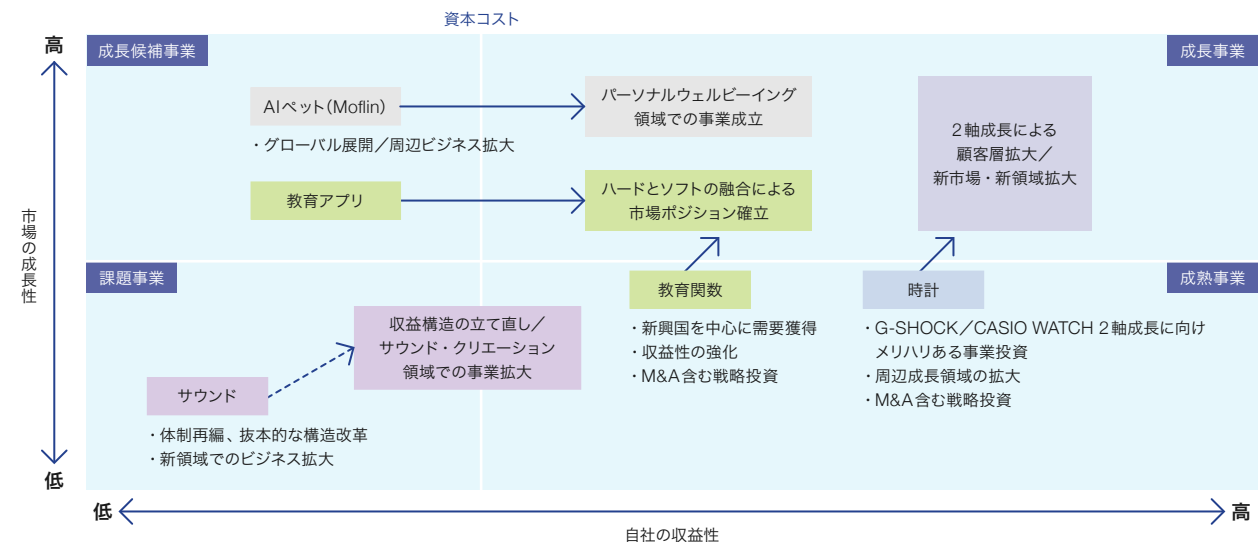
経営基盤の強化②

次の競争力を生み出す土台を築く

企業価値を持続的に高めていくためには、目の前の事業を伸ばすだけでは十分ではありません。将来を見据え、次の競争力を生み出す経営基盤を築くことが重

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



要です。その中核を担うのがDXとR&Dです。

DXについては、「攻め」と「守り」の両面から取り組んでいます。AIやデータ活用によるサービス強化に加え、次世代ERPなどを活用し、経営・事業判断の高度化を支えるDX基盤の構築を進めています。また、経営レジリエンスの強化に向けて、グローバルで情報セキュリティ基盤を強化するとともに、全社的なAI活用を推進することで、生産性向上と付加価値創出の両立を図ります。

R&Dについても、その役割を改めて見直しました。既存事業の競争力強化、将来を見据えた要素技術の育成、新規事業の創出という三つの役割を明確にしています。また、R&Dセンターと新規事業部を社長直轄へ再編し、連携を強化することで、新規事業の創出を加速していきます。

AIをはじめとする技術革新が加速する中で、重要なのは技術そのものを追い求めることではありません。技術をいかにカシオならではの価値へと転換できるかです。各事業とR&Dが連携し、継続的に新たな価値を生み出せる体制づくりを進めています。

キャピタルアロケーション 企業価値向上を見据え成長投資を推進する

前中期経営計画では、事業構造改革を優先し、本業の収益力回復と財務基盤の強化に取り組んできました。その結果、収益基盤は着実に改善し、新中期経営計画では成長に向けた投資を本格化する段階へと移行しています。

資本配分において重視しているのは、その投資がどれだけ企業価値の向上につながるかという視点です。

キャピタルアロケーション方針としては、手元余剰資金500億円を有効活用し、戦略投資300億円、次世代環境投資200億円に振り向けます。M&A /アライアンスといった戦略投資へ最優先に配分し、技術や販路、ブランドといった経営資源を取り込んで事業規模を拡大、コア事業の収益力強化や新たな成長領域の拡大につなげます。また、組織の活性化・共創拡大を目的とした羽村技術センター建て替え、初台本社リノベーションといった人的資本強化に資する職場環境整備や、事業判断高度化のためのDX投資等の次世代環境投資を行い、将来の成長を支える経営基盤の確立を進めていきます。

同時に新中期経営計画期間の3年間で創出予定の純利益600億円+ α について全額株主還元に充当、総還元性向100%を目安とすることで、資本効率の改善も実現してまいります。

キャピタルアロケーションとは、単なる資本配分ではなく、将来の成長機会を見極めながら企業の未来を形づくる経営そのものだと考えています。これからも、当社のさらなる企業価値向上のため、戦略的な資本配分・投資判断を進めます。

2030年に向けて目指す姿

2030年に向けて私たちが目指すのは、単に優れた製品をつくる会社ではありません。技術に裏付けられた感性価値を提供し続けることで、お客様から選ばれ続ける企業になることです。

カシオはこれまで、独創的な技術によって新しい市場

を切り拓いてきました。しかし、技術革新のスピードが加速する中、機能だけで持続的な競争優位を築き続けることは容易ではありません。これから求められるのは、技術そのものではなく、その技術によって生み出される共感や体験です。

技術によって実現される驚きや楽しさ、人の心に残る体験こそが、私たちが重視する「感性価値」であり、カシオの強みになると考えています。G-SHOCKが持つ独自のデザインやブランドの世界観、Moflinを通じて生まれる愛着や癒しもその代表的な例です。

こうした価値創造を支えるため、将来への投資を継続するとともに、資本効率を意識した成長を実現することで、企業価値の向上を目指します。

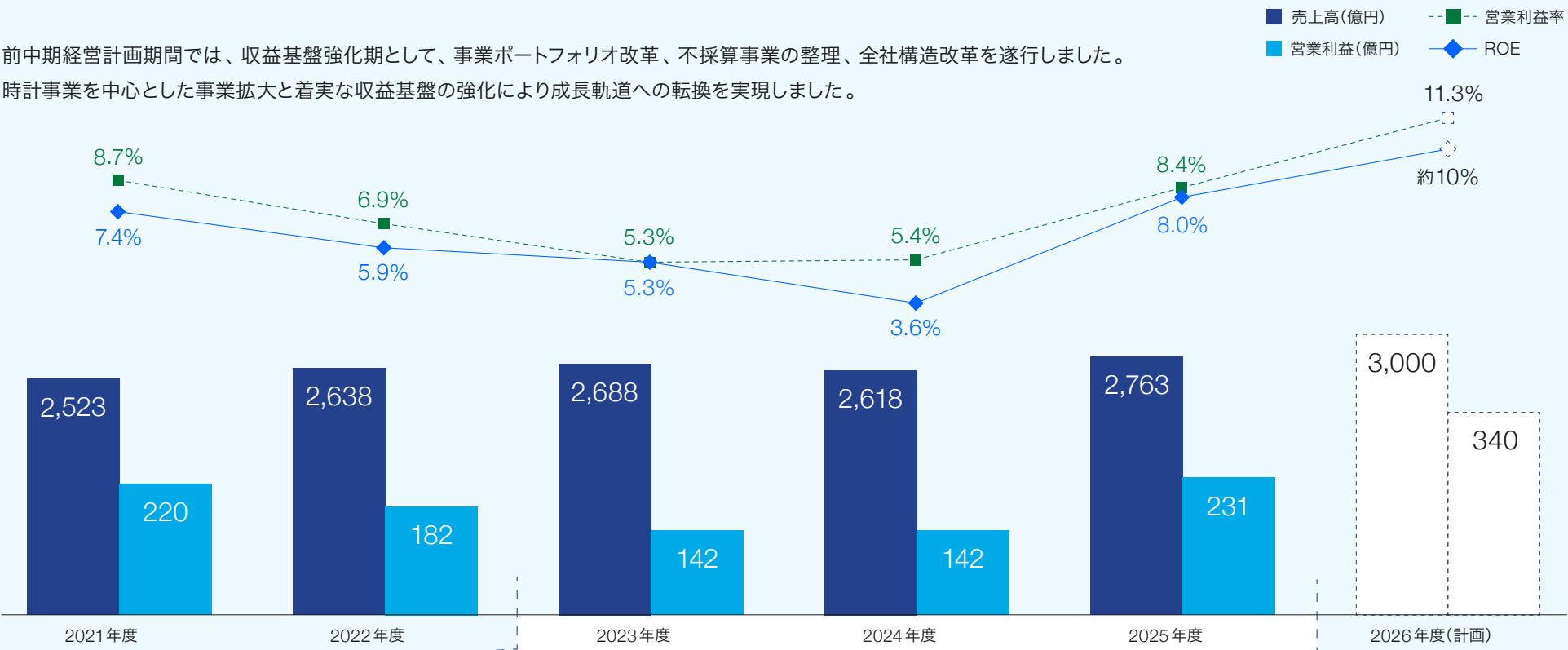
企業価値は、財務指標だけで測れるものではありません。お客様、社員、お取引先、株主をはじめとするすべてのステークホルダーから信頼され、ともに成長したいと思っただけの存在であること。その積み重ねこそが、企業価値の向上につながると考えています。

常識の延長線上に未来はありません。私たちは、技術と感性価値を融合し、新たな挑戦を続けることで、カシオならではの価値を創造し続けます。そして、次なる成長ステージを切り拓き、持続的な企業価値の向上を実現してまいります。



前中期経営計画(2023年度～2025年度)の振り返り

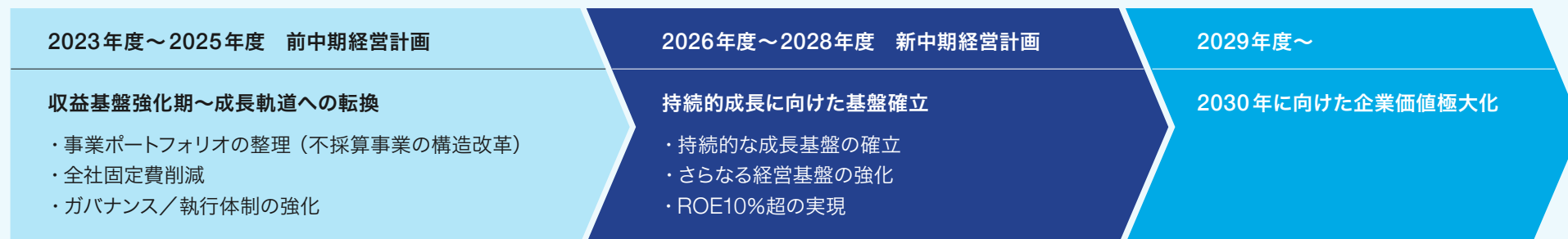
前中期経営計画期間では、収益基盤強化期として、事業ポートフォリオ改革、不採算事業の整理、全社構造改革を遂行しました。時計事業を中心とした事業拡大と着実な収益基盤の強化により成長軌道への転換を実現しました。



前中期経営計画の主な取り組みと成果			
成果		課題／注力ポイント	
収益性の回復(営業利益率：5.4%→8.4%)		さらなる収益性向上と持続的成長の実現	
・ 時計事業 2軸ブランド戦略が奏功 ・ CASIO WATCHがグローバルに拡大 ・ 教育事業 各国教育省との普及活動が進展		・ 時計事業 G-SHOCKブランド再成長 ・ 成長エリア(インド/ブラジル等)の拡大加速 ・ 教育事業 関数電卓を中心とした収益力強化	
・ システム事業等の構造改革遂行 ・ 新規事業の創出		・ サウンド事業の黒字転換 ・ 新規事業の事業貢献	
機動力のある執行体制構築 全社固定費削減一定効果		中長期の技術開発／R&D強化 固定費／組織構造のさらなる適正化	

新中期経営計画(2026年度～2028年度)の概要

本中期経営計画期間においては、コア事業を中心とした着実な事業成長と、収益基盤をさらに強固なものとし、持続的成長に向けた基盤確立を目指します。



新たな成長領域におけるイノベーションと強い経営基盤により
「足元の収益性強化」「中期の成長基盤確立」の両輪を実現し、
グローバルブランドとして企業価値の極大化を図る

連結	2025年度実績	2026年度計画 (2026年7月修正)	2028年度計画 (2026年5月発表値)
売上高	2,763億円	3,000億円	3,150億円
営業利益	231億円	340億円	350億円
営業利益率	8.4%	11.3%	11.1%
経常利益	257億円	340億円	—
親会社株主に帰属する 当期純利益	182億円	235億円	—
ROE	8.0%	約10%	10%超
ROIC	5.9%	約8%	約9%
1株利益(円)	80.05円	106.50円	—

成長基盤の確立

時計事業

- ・2軸ブランド展開による収益最大化
- ・G-SHOCK再成長(若年層獲得)、CASIO WATCH高付加価値化(女性ユーザー拡大)
- ・インド/ブラジル等成長ポテンシャルの高いエリアを重点強化
- ・Smart Solution等の新領域拡大、機械式モデルの拡充

教育事業

関数電卓普及率/シェア拡大、新興国の需要獲得による収益力強化とICT化に向けたサービス拡大

サウンド事業

構造改革による早期黒字化と新しい演奏体験の提供による需要創造

新規事業

- ・AIペット(Moflin)をグローバルに拡大加速
- ・ウェルネス領域で独自ポジション確立

経営基盤の強化

戦略投資

既存事業の周辺領域拡大
M&A・アライアンス等、非連続な成長実現のための投資

基盤強化

組織構造/固定費構造の適正化
新規事業/R&D体制の強化、人的資本経営/DX基盤強化

財務戦略

財務戦略基本方針

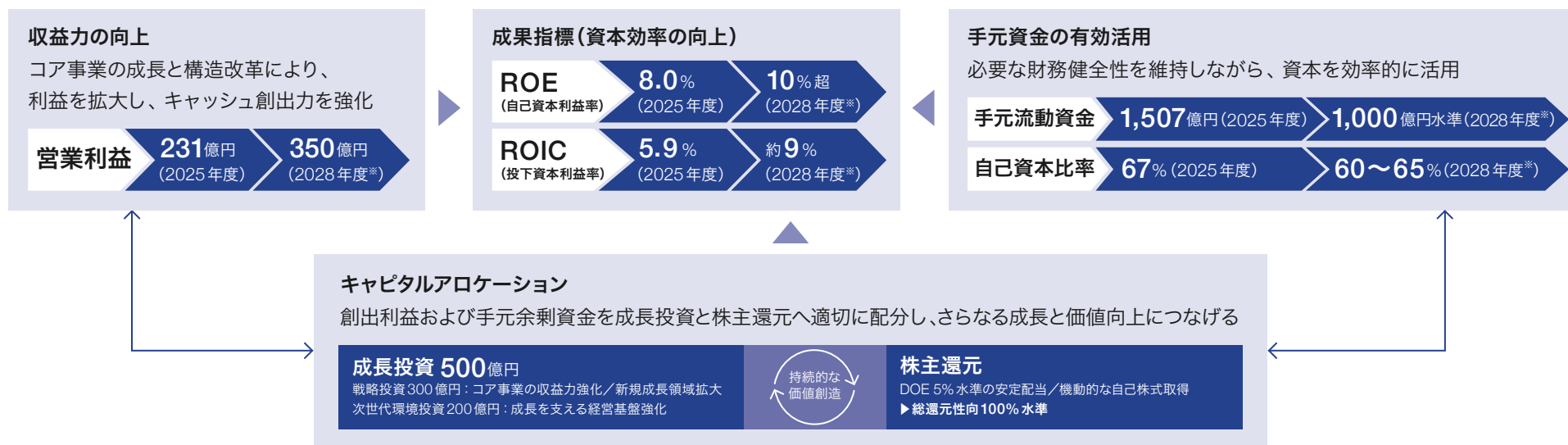
2025年度は、時計事業を中心とした成長と収益基盤の強化により、売上高2,763億円、営業利益231億円、ROE8.0%となり、前中期経営計画で掲げた主要目標を達成しました。営業キャッシュ・フローも302億円まで拡大し、次の成長に向けて資本を振り向ける基盤が整っています。

新中期経営計画では、この収益回復を持続的な成長の仕組みへと進化させます。その起点となるのが、事業の収益力をさらに高めることです。時計事業はG-SHOCK、CASIO WATCHの2軸ブランド展開による収益最大化を図るとともに、教育事業

の収益力強化、サウンド事業の早期黒字化、新規事業の事業規模拡大を進めることで、中期経営計画最終年度の2028年度には売上高3,150億円、営業利益350億円、ROE10%超を目標として掲げております。なお、足元の時計事業を中心とした好調な業績に伴い、初年度である2026年度の営業利益計画を340億円に上方修正しました。これは2028年度の営業利益目標350億円に近い水準の計画であり、ROE10%についても前倒しでの達成に挑戦していきます。

当社の事業管理においては売上高や営業利益に加え、在庫の適正化を重視しております。全社でPLのみならずBSも意識した管理を実践することで、資本効率の向上を図り、ROICの改善につなげています。

また、キャピタルアロケーション方針に則り、事業成長によって創出する純利益と手元余剰資金を成長投資と株主還元へ適切に分配します。投資の成果を次の成長へつなげ、成長投資と資本効率向上の好循環を実現し、ROE10%超を安定的に実現できる財務・収益構造を構築していきます。



・ROICは、税引後営業利益 ÷ 期首期末平均投下資本(有利子負債+株主資本)で算出

※2026年5月発表値

キャピタルアロケーション

新中期経営計画では、事業成長により創出する純利益と手元資金を有効活用し、企業価値向上につながる資本配分を実行します。

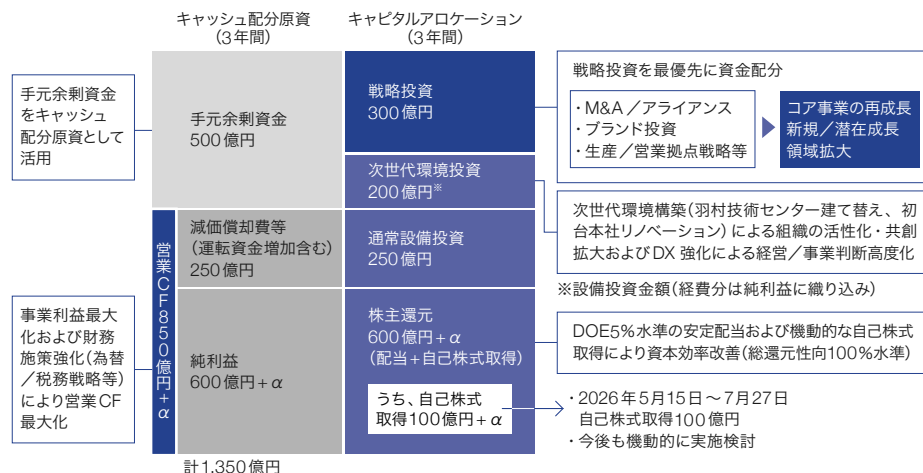
必要な手元資金を確保したうえで、手元余剰資金500億円をキャッシュ配分原資とし、戦略投資300億円、次世代環境投資200億円に振り向けます。

まずは、M&A / アライアンス、ブランド投資、生産／営業拠点戦略強化などの戦略投資へ優先的に資金配分することで、コア事業の収益力強化や新たな成長領域の拡大につなげます。投資にあたっては、事業戦略との整合性や期待収益、資本コスト、投資回収期間、PMI（買収後の統合プロセス）などを踏まえて案件を選別するとともに、実行後も投資効果を継続的に検証します。

さらに組織の活性化・共創拡大を目的とした羽村技術センター建て替え、初台本社リノベーションといった人的資本強化に資する職場環境整備や、事業判断高度化のためのDX投資等の次世代環境投資に200億円を配分することで、2030年以降の成長を支え

■ キャピタルアロケーション方針

コア事業の再成長、新規／潜在成長領域拡大に向けた戦略投資を最優先。同時に株主還元も強化、資本効率改善により企業価値の持続的成長を図る。



る経営基盤の確立を進めていきます。

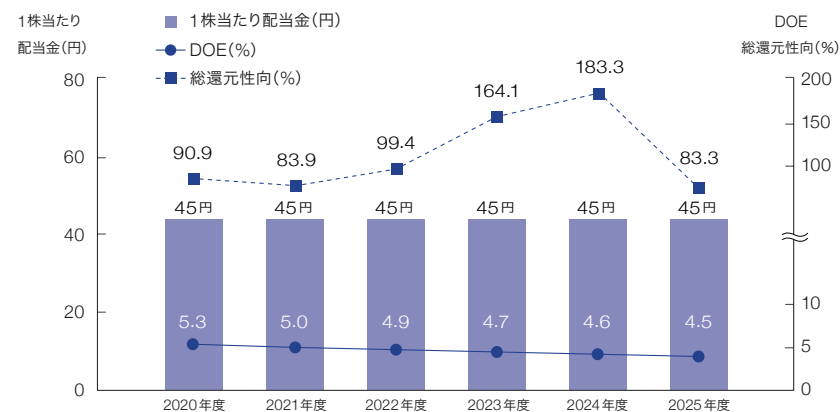
また、通常設備投資250億円については減価償却費の範囲内で行う方針です。

株主還元方針

成長投資とともに、株主の皆様への安定的な利益還元をキャピタルアロケーションの重要な柱と位置付けています。

新中期経営計画では、今後3年間で創出予定の純利益600億円 + αについて全額株主還元に充当、総還元性向100%を目安とすることで、資本効率の改善を図る方針です。具体的には、DOE5%水準の安定配当および機動的な自己株式取得を行ってまいります。なお、自己株式については2026年5月～7月にかけ、100億円の自己株式取得を実行いたしました。今後も市場環境や業績の進捗等を勘案し、機動的に追加実施を検討してまいります。

■ 1株当たりの配当金／DOE／総還元性向※の推移



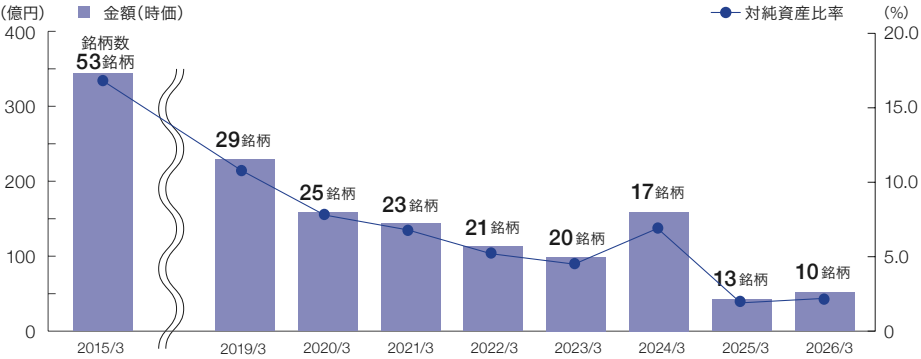
※総還元性向は、配当総額に自己株式取得額を加えた金額を、親会社株主に帰属する当期純利益で除して算出しています

政策保有株式

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。2026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

政策保有株式(上場、みなし保有株式除く)の保有状況
継続的に縮減を進めた結果、2026年3月末時点では金額52億円、対純資産比率2.2%まで低減しております。



※ 2024年3月末、2026年3月末は株価上昇により政策保有株式の金額(時価)及び対純資産比率が一時的に増加しております

資本コストや株価を意識した経営

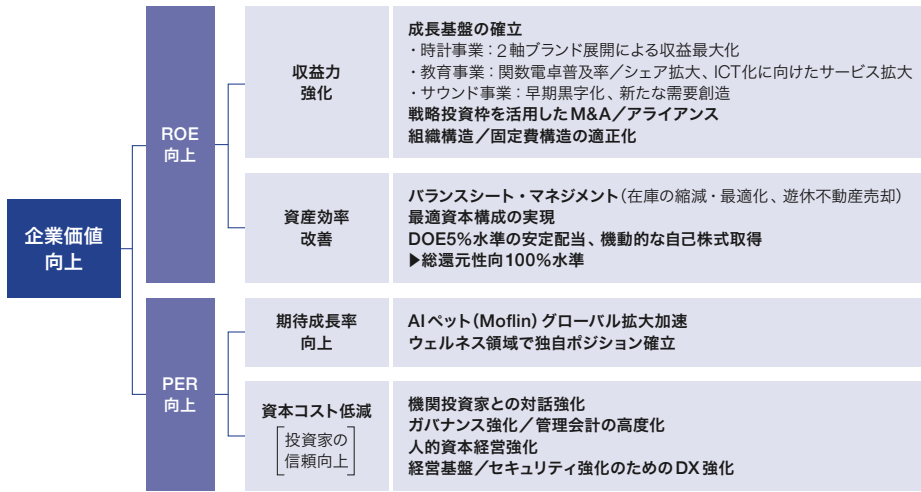
毎年取締役会にて現状の資本コストや株価の分析、評価および改善に向けた取り組みを策定しております。当社の株主資本コストは8%水準と認識している中、ここ数年はROEがこれを下回る状況が続いておりましたが、2025年度にはROE8%と同水準まで回復することができました。時価総額は業績回復を背景に、現状(2026年8月末

時点)大幅に伸長しております。資本コストを上回る収益性の確立により、今後も企業価値の最大化を図る方針です。

具体的には、ROE10%超の早期達成に向け、手元資金を有効活用し戦略投資に振り向け、持続的な成長基盤を確立するほか、組織構造/固定費構造の適正化により収益力の強化を図ってまいります。また、資産/資本の観点でも、在庫縮減や遊休不動産売却などのバランスシート・マネジメントを引き続き推進するとともに、最適資本構成を意識しながら総還元性向100%水準の株主還元を行うことで、効率性改善を進めます。

さらに、PER向上という観点では、MoflinやearUをはじめとした新規事業の確立等により、成長期待のさらなる向上につなげてまいります。また、投資家の皆様との建設的な対話を通じて当社の成長戦略への理解・信頼を深めていただくとともに、ガバナンス・人的資本経営・情報セキュリティ等の各種経営基盤強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。

資本コストや株価を意識した経営



サステナビリティ経営

皆で力を合わせ、
歓びを生む
新たな価値創造に
挑戦していきます



常務執行役員 ブランドコミュニケーション本部長
檜尾 隆司

カシオグループのサステナビリティは、パーパスの実践を通じて新たな価値を創造し、社会への貢献と持続的な成長を実現することです。

カシオには創業当初より、ものづくりの根底に「軽薄短小」「ローパワー」、さらには「まだ世の中にはないが、あればだれもが歓ぶものの探求」といった環境価値と社会価値を両立したサステナブルな思想が根付いています。時計や電卓のソーラー化、電子辞書では、膨大な辞書コンテ

ツを1台に集約することで、学びや知識へのアクセスをより身近で便利なものにしてきました。

皆で力を合わせて新しい価値を創造し、アフォーダブルな製品として幅広いお客様が利用できる形で提供することが、カシオの価値創造の最大の特徴です。

2024年、こうしたDNAを未来につなぐ指針としてパーパス・バリューズを制定しました。社員一人ひとりがこれを実践し、社会価値と企業価値の向上を目指していきます。

サステナビリティ経営の考え方

カシオでは、サステナビリティは事業と一体となって推進すべきものと考えています。2023年度にマテリアリティを見直し、従来のCSR中心の取り組みから、「事業を通じた価値創造」へと軸足を移し、経営戦略との連動を強化しました。

また、2025年度には、新たに始動する中期経営計画に連動させて目標およびKPIも見直しました。

時計・教育・サウンド・新規の4事業は、それぞれの強みを活かしたイノベーション創出による価値創造を進めるとともに、それを支える「経営資本の増強」「経営基盤の強化」にも取り組み、社会価値と企業価値の向上を目指していきます。

サステナビリティ推進体制

カシオでは、サステナビリティ経営を着実に推進するためのガバナンス体制を整備しています。サステナビリティ委員会を年2回開催し、マテリアリティをはじめとするサステナビリティ課題や人材育成施策について、経営陣が進捗を確認するとともに、議論・審議を行い、意思決定につなげています。また、必要に応じて取締役会へ報告・付議することで、経営レベルでの監督機能を強化しています。

今後も、中長期視点でのマネジメントを通じて、社会価値と企業価値の向上を支えるガバナンス体制の強化に取り組んでいきます。



マテリアリティ特定プロセス

STEP 1	外部環境・リスク/ 機会の分析	以下の側面から経営・事業面および環境・社会面の課題を整理 経営・事業側面のPEST分析/SASB等国際基準の参照 外部のESG評価項目の確認
STEP 2	重要課題評価による マテリアリティ案の策定	「社会・環境への影響」「事業成長への影響」「中期経営計画との整合性」の観点から重要性を評価して以下の3領域に整理 事業を通じた「価値創造」/「経営資本」の増強/「経営基盤」の強化
STEP 3	経営レベルでの検証・ 審議	マテリアリティ案について、経営層との議論や外部有識者・社外取締役との対話を通じて妥当性を検証し、サステナビリティ委員会で審議
STEP 4	取締役会承認・ マテリアリティ特定	レビュー結果を反映した案について、取締役会の承認を経てマテリアリティを特定

サステナビリティ経営のさらなる浸透・実践に向けて
事業を通じた価値創造を支える人材育成

サステナビリティ経営の実践には、一人ひとりの社員が社会課題と自社とのつながりを理解し、自らの業務を通じて価値創造につなげていくことが重要と考えています。

その考えのもと、2015年度より独自の人材育成制度である「サステナビリティリーダー制度」を推進しています。本社および国内グループ会社各部門から、サステナビリティをリードするサステナビリティリーダーを毎年100名前後選出。リーダーは1年間にわたり、ウェビナーと集合形式のワークショップを織り交ぜたリーダーミーティングに参加します。環境・人権などのテーマでは外部有識者による環境・人権テーマのウェビナーで最新動向を学ぶほか、社内講師による事例紹介では、課題解決視点で各部門が進める挑戦的な取り組みを共有し、優良事例の水平展開と挑戦マインドの醸成を図っています。

さらに、最新のニュースなどから課題をテーマ化し、自社の強みや技術、事業アセットを活用した課題解決ワークショップを実施しています。社会課題を事業機会として捉え、価値創造につなげる視点や発想力を養う実践的な機会として位置付けており、既成概念にとらわれない自由な発想で新たな価値創造に挑戦する人材の育成と、挑戦を後押しする企業文化の醸成を図っています。



リスクと機会

カシオは、各マテリアリティに関連するリスクと機会を整理・評価し、それらを踏まえて目標およびKPIを設定するとともに、取り組みの推進・管理を行っています。

グループ01 事業を通じた「価値創造」		
マテリアリティ	リスク	機会
人々の価値観の変化・多様化を捉えた「イノベーション」の創出	- 市場や顧客ニーズの変化を捉えきれないことによる製品競争力の低下 - 製品競争力低下による売上の減少 - 新規事業の立ち上げ遅れによる収益化の遅延 - AI・IoT等の技術活用の遅れによる競争優位性の低下	- 新たな顧客価値の提供による市場拡大 - 高付加価値製品の展開による収益性向上 - AI・IoT等の活用による新規事業機会の創出 - 環境配慮型製品の提供によるブランド価値向上
グループ02 「経営資本」の増強		
マテリアリティ	リスク	機会
従業員との信頼・共感関係づくり	- エンゲージメント低下による生産性の低下 - 必要人材の不足による事業推進力の低下 - ダイバーシティ推進の遅れによる組織の活力低下 - 労働環境や健康課題による組織活力の低下	- エンゲージメント向上による生産性・創造性の向上 - 多様な人材の活用によるイノベーション創出 - 人材育成の強化による人材の確保・定着 - 健康経営の推進による生産性向上
技術・ノウハウの「深化と革新」	- 研究開発の不確実性による投資回収の遅れ - 既存技術の活用不足による競争力低下 - 新技術領域への対応遅れによる市場機会の逸失	- 独自技術による差別化と高付加価値化 - AI・データ活用による新サービス創出 - 外部連携による新規事業の拡大 - 環境技術の活用による新たな需要の獲得
レジリエントなグローバルサプライチェーンの構築	- 災害や地政学リスクによる供給途絶 - サプライチェーンにおける人権・環境問題によるブランド毀損 - 原材料価格の変動によるコスト増加 - 調達先の偏在による供給不安定化	- 調達先の多様化による安定供給 - サステナブル調達による信頼性向上 - パートナー連携による品質・技術力の向上
グループ03 「経営基盤」の強化		
マテリアリティ	リスク	機会
コーポレート・ガバナンスの強化	- 不正・不祥事による企業価値の毀損 - コンプライアンス違反による法的・財務リスク - リスク管理の不備による事業損失	- ガバナンス強化による企業価値の向上 - コンプライアンス徹底による信頼確保 - 意思決定の高度化による経営品質向上
DXの推進と情報セキュリティの強化	- サイバー攻撃や情報漏えいによる信用低下 - DX推進の遅れによる業務効率の停滞 - デジタル人材不足による変革の遅れ - データ活用不足による意思決定の遅れ	- データ活用による収益性向上 - 業務効率化による生産性の向上 - 顧客体験向上による売上拡大 - AI活用推進による新規価値創出の加速
環境経営の強化	- 環境規制への対応遅れによるコスト増加 - 環境配慮不足による競争力低下 - 異常気象による事業への影響	- 環境対応による市場機会の創出 - 環境配慮型製品による売上拡大 - 資源効率化によるコスト削減 - ESG評価向上による企業価値向上
人権の尊重	- 人権対応の不備による企業価値毀損 - 人権関連法規制違反によるリスク - 人権問題による信頼低下	- 人権配慮の徹底による信頼性向上 - 適切な対応による取引関係の強化

CASIO のマテリアリティ

特定したマテリアリティは、2024 年度より目標および KPI を設定し、年度ごとに実績を確認するとともに、その振り返りを公表しています。
今回、2026 年度～2028 年度における新たな中期経営計画の設定に合わせて、マテリアリティのレビューを実施しました。
その結果、各マテリアリティにおける取り組みテーマや主な活動項目を見直し、あらためて目標と KPI を再設定しています。

マテリアリティグループ01 事業を通じた「価値創造」				
マテリアリティ：人々の価値観の変化・多様化を捉えた「イノベーション」の創出			ゴールイメージ：社会の変化を捉えたビジネスモデルの変革 これにより新たな価値軸を創造し社会課題を解決し続ける	
コア事業	取り組みテーマ	主な活動項目	2026 年度～2028 年度目標	2030 年度の目標
時計 → p.26	多様なライフスタイルを実現する製品・サービスの提供	CASIO/G-SHOCK ブランドの独自性を追求した、ユーザーの期待を超える驚きや感動を届けるための製品や体験の提供	・環境に配慮した製品開発により、エシカルなライフスタイルを提供：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製品比率：80%以上 ・手頃な価格で高品質なモデル展開により、多くのユーザーにとって使いやすく長く愛用できる製品の提供	・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製品比率：90%以上 ・ユーザーひとりひとりが自分のスタイルを楽しめる時計の提供
教育 → p.29	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	新興国での教育の質向上に寄与するツールや指導方法の提供	・国ごとの教育環境に応じた最適なツールの提供：新興国での関数電卓の売上伸び率：2025 年度比 20% ・新興国における効果的な関数電卓活用に向けた教師向け研修等の実施	・学ぶ人の好奇心につながる製品・サービス、教材の提供
	ICT の活用により、学びの効率を向上させる製品・サービスの提供	デジタル化推進による学ぶ環境の支援	・学びにかかわる新たな領域の開拓	
サウンド → p.31	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とサービスの提供	・新技術を活用したアプリと製品連動での新たな体験価値の創造	・「音」にまつわる新体験の製品やサービスの提供
新規 → p.32	世界中ひとりひとりのウェルビーイングにつながる価値提供	パーソナルウェルビーイング領域における製品とサービスの提供	・AI ペットロボット“Moflin”の活用用途の拡大 ・新規製品やサービスの継続的提供	・ウェルビーイングの一助となる製品(Moflin 等)を起点とした事業の拡張

マテリアリティグループ02 「経営資本」の増強

人的資本

マテリアリティ：従業員との信頼・共感関係づくり → p.36

ゴールイメージ：自ら考え行動する人材を育成し、すべての従業員がやりがいをもってパフォーマンスを発揮する風土の醸成

取り組みテーマ	主な活動項目	2026年度～2028年度目標	2030年度の目標
自律人材の育成	・キャリア研修の継続実施 ・社内公募制度(ジョブチャレンジ)の継続実施	・キャリア研修カバー率(正社員) 84% ・社内公募制度(ジョブチャレンジ) 延べ経験人数 210人	・100% ・250人
マネジメント強化	・幹部候補育成 ・ダイバーシティ&インクルージョンの推進 ・アンコンシャスバイアス研修の継続実施	・次期役員候補の育成人数 35人 ・次期女性所属長候補の育成人数 65人 ・管理職に占める女性の割合 8.5% ・正社員の男女の賃金の差異 83%	・50人 ・90人 ・10% ・85%
健康経営の推進	・ホワイト500 認定維持に向けた取り組み ・健康経営を推進するための各種施策	・ホワイト500の認定維持 ・男性労働者の育児休業および休暇取得率 100% ・健康診断の再検査受診率 94%	・ホワイト500の認定維持 ・100% ・100%

知的資本

マテリアリティ：技術・ノウハウの「深化と革新」 → p.39

ゴールイメージ：技術に裏付けられた、人に社会に役立つサービス・製品を提供することで、人々の豊かな生活と持続可能な社会の発展に貢献し続ける

取り組みテーマ	主な活動項目	2026年度～2028年度目標	2030年度の目標
モノ×コト連携による新規事業機会の継続的な発掘	・オープンイノベーションの活性化 ・事業開発人材の育成	・他社との戦略的連携(事業/技術連携)の実施 ・育成人材による新たな価値の創出	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
要素・素材から製品・サービスまでの一貫開発と技術の深化による新たな価値創造	・AI活用技術開発の推進 ・新技術要素の開発	・個人の自己実現を後押しするAIサービスの提供 ・新技術要素を採用した商品売上の事業貢献比率：時計 15% / 教育 5% / サウンド 10%以上	
環境配慮技術の開発	・環境に配慮した素材の採用や設計への移行推進	・小型製品でのバージンプラスチック削減と次世代素材の活用拡大 製品系ー13%以上 梱包系ー70%以上(2020年度比)	

製造資本

マテリアリティ：レジリエントなグローバルサプライチェーンの構築 → p.41

ゴールイメージ：事業リスクおよび社会的責任に対応した、持続可能なサプライチェーンの構築

取り組みテーマ	主な活動項目	2026年度～2030年度目標
サプライチェーン全体の事業継続体制強化	・災害や地政学リスクを想定した生産BCP体制の確立	・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課題への対応
責任あるサプライチェーンの実現	・人権尊重や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に向けた取引先へのCSR教育	・一次サプライヤーに対するCSR調査実施率100%と改善サイクルの確立 ・重点取引先への訪問監査実施率100% ・CSR教育を年1回実施(毎年度)

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：コーポレート・ガバナンスの強化

→ p.48

ゴールイメージ：インテグリティあふれる健全な企業風土の定着により真に社会から信頼されている／適切かつ効率的な事業運営により企業価値の持続的向上を実現している

取り組みテーマ	主な活動項目	2026年度～2028年度目標	2030年度の目標
インテグリティ意識の浸透とコンプライアンスの意識の維持・向上	・インテグリティの定着と浸透 ・成長基盤としてのコンプライアンスの強化	・カシオビジネスコンダクトガイドライン周知研修の実施率100% ・重大なコンプライアンス違反0件	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
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	・取締役会の実効性評価の実施とその結果に基づく課題の特定、改善施策の立案・実行	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
グローバルリスクマネジメントの強化	・各部門・各グループ会社によるリスクへの対応と、内部統制委員会によるグローバル横断のリスク管理体制の定期的チェック	・内部統制委員会(年2回開催)によるグローバル横断のリスク対応状況モニタリングと実効性を踏まえた対応	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

マテリアリティ：DXの推進と情報セキュリティの強化 → p.42

ゴールイメージ：パーパスを実現するデータ駆動型価値創造と、信頼を支える強固なデジタル基盤の確立

取り組みテーマ	主な活動項目	2026年度～2028年度目標	2030年度の目標
事業活動の高度化と効率化	・顧客データを起点としたOne to One 価値創出 ・AI活用による業務高度化 ・データドリブン経営の実装	ダイレクトEC ・グローバル共通基盤導入国のEC売上2025年度比115% ・アクセス数2025年度対比増加率170% AI適用業務による効率化率*2025年度比50%以上 主要経営テーマで、データ分析を意思決定に組み込み・運用開始 ※カシオ計算機単体目標	・ユーザー中心のバリューチェーン確立。新たな顧客体験の提供が実現できている ・AI前提の業務プロセスが全社に定着し継続的に最適化が図られている
DX人材の育成と実行力の強化	・デジタルおよびAIリテラシーの底上げ ・DXを牽引する推進人材の育成	・デジタルおよびAI基礎教育受講率*100% ・DXを推進し、業務・事業変革を実行できる人材育成10名以上※ ※カシオ計算機単体目標	・全社員のデジタル/AI活用力が定着している ・デジタル・AI活用を自発的に学び続ける文化が根付いている
事業継続を支える情報セキュリティ対応力の強化	・セキュリティ対策と改善 ・自動検知・自動対応レベルの向上 ・レジリエンス能力のさらなる向上	・外部機関評価に基づくセキュリティ改善施策の実行1回(毎年度) ・CSIRT訓練を通じたインシデント対応課題の抽出と改善の継続実施1回(毎年度) ・IT-BCP訓練実施を通じた事業継続上の課題抽出と改善の継続実施2回(毎年度)	・グローバルでのすべての情報資産が可視化され、リスクがコントロールされている ・有事の際のレジリエンスオペレーションが確立し、業務影響が最小となる復旧プロセスが構築されている

マテリアリティ：環境経営の強化

→ p.44

ゴールイメージ：事業活動全般を通じて環境負荷の低減に努め、将来にわたって健全で持続可能な地球社会の実現を目指す

取り組みテーマ	主な活動項目	2026年度～2028年度目標	2030年度の目標
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32%以上削減 ・(スコープ3) 2018年度基準で25%以上削減	・(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90%を目指す ・事業拠点廃棄物について2019年度比で9%以上削減 ・水使用量を2019年度比で9%以上削減	・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	事業機会創出に向けた生物多様性を学ぶ場の提供	・国内での自然体験の参加者数 延べ450名	・従業員の生物多様性の理解と認識が深まっている

マテリアリティ：人権の尊重

→ p.47

ゴールイメージ：人権に関する国際行動規範に基づき、取り組みが徹底されている

取り組みテーマ	主な活動項目	2026年度～2028年度目標	2030年度の目標
人権リスクの最小化と人権を尊重する企業風土の醸成	・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	・人権リスク評価と改善支援の実施（全営業系・全生産系グループ会社／隔年） ・従業員に対する人権教育の年1回以上の実施（毎年度）	・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

時計事業の戦略

STATEMENT

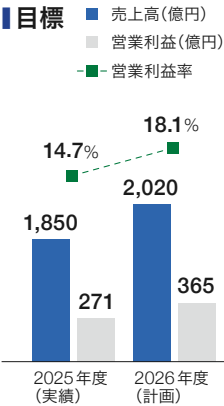
Discover Cues,
Make Style

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

目標と重点施策



重点施策

- G-SHOCKブランドの再成長**
- ・若年層の再獲得に向けたエントリーモデルの強化
 - ・成長ポテンシャルの高い地域(インド、ブラジル等)への展開拡大
 - ・CRM戦略の強化による顧客ロイヤリティの向上
- CASIOブランドの高付加価値化**
- ・CASIO WATCH収益性の向上が進み、さらなる拡大フェーズへ重点投資
 - ・グローバルでの女性ユーザーの獲得
 - ・高単価ラインアップの拡充/トレンドとの融合/デザインの進化
- 新市場・新領域の拡大**
- ・Smart Solution等の新領域の拡大
 - ・リングウオッチのラインアップ拡充と高機能化・スマート化による新たな価値提案

■ マテリアリティの目標・KPI

取り組みテーマ	主な活動項目	2026年度～2028年度目標	2030年度の目標
・多様なライフスタイルを実現する製品・サービスの提供	・CASIO/G-SHOCKブランドの独自性を追求した、ユーザーの期待を超える驚きや感動を届けるための製品や体験の提供	・環境に配慮した製品開発により、エシカルなライフスタイルを提供：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製品比率：80%以上	・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製品比率：90%以上
		・手頃な価格で高品質なモデル展開により、多くのユーザーにとって使いやすく長く愛用できる製品の提供	・ユーザーひとりひとりが自分のスタイルを楽しめる時計の提供

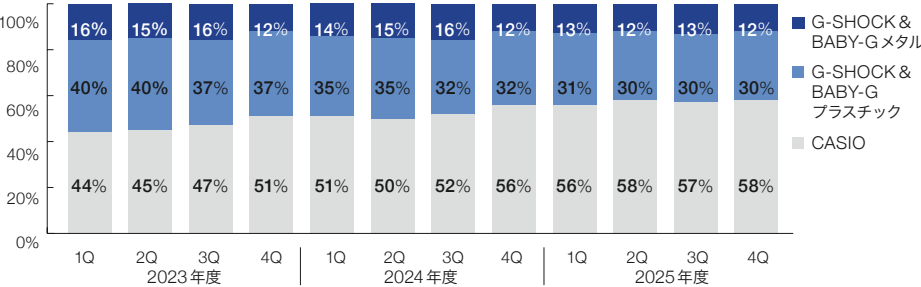
成長戦略

G-SHOCK/CASIO WATCH 2軸による成長

時計事業では、「G-SHOCK」と「CASIO WATCH」の2ブランド戦略が成果を上げています。若い世代を中心に、腕時計をファッションや自己表現のアイテムとして楽しむ動きがグローバルで広がっています。こうした変化を捉え、「G-SHOCK」と「CASIO WATCH」の2ブランドを軸に展開するとともに、新製品数を厳選し、アイコンックな商品を継続的に訴求してきました。その結果、ブランド価値の向上とマーケティング投資の効率向上が進んでいます。新中期経営計画においても、2ブランド戦略を一層進化させ、グローバルでの顧客基盤拡大を通じて、収益性を高めながら成長を加速していきます。

	G-SHOCK	CASIO WATCH
特長	タフネス・独自の世界観 技術×素材×機能による進化	薄型・軽量・実用性 ジェンダーレスなデザイン 独自性を重視する顧客層から支持
ユーザー	幅広い顧客層からの支持・展開強化	
	若年層の再獲得を強化	女性や新世代を中心にさらなる拡大
商品価格帯	エントリーライン～プレミアムラインまで 価格帯に合わせた商品強化	普及価格帯に加え 高単価ラインアップ拡充
エリア	グローバルに展開基盤強化	
	主要エリア(日米欧)や新興国など エリアの特性に合わせて活性化	成長ポテンシャルの高い新興国で重点展開
収益性	高粗利・高収益	粗利に対し低い経費率により高収益

■ G-SHOCKメタル・プラスチック・CASIOの比率



G-SHOCK：原点を磨き、若年層との接点を再構築する

G-SHOCKは、世界中のお客様に支持され、売上約8割を海外市場が占めるグローバルブランドへと成長してきました。その原点にあるのは、誕生以来変わらない「タフネス」です。一方で、市場環境やお客様の価値観が変化する中、この本質的な価値を守りながら、挑戦や自己表現を支える存在としての体験価値を高めることで、新たな顧客層の獲得や既存ファンとの関係深化を図ります。

そのために、G-SHOCKを象徴する定番モデルの訴求を強化するとともに、薄型化をはじめとする技術革新により商品魅力を高めていきます。また、アクションスポーツなどG-SHOCKの原点につながる領域での発信を強化し、若年層との接点拡大にも取り組みます。こうした施策を通じて、G-SHOCKのブランド価値をさらに高め、持続的な成長と収益力の向上につなげていきます。

■ G-SHOCK グローバルでの商品／ブランド力再強化



CASIO WATCH：顧客基盤を拡大し、高付加価値化を推進する

CASIO WATCHの成長を支えているのは、シンプルでありながらカシオらしい個性的なデザインと普遍的な使いやすさ、そして長年にわたり築上げてきた品質への信頼です。近年は特に若い世代や女性からの支持が拡大し、G-SHOCKだけでは十分に捉えきれなかった顧客層との接点が拡大しています。

今後は、拡大する顧客層との接点をさらに広げながら、新興国を中心とした未開拓

市場への展開を強化するとともに、高付加価値商品の拡充と価格の適正化を進めていきます。CASIO WATCHならではの魅力をさらに磨き、事業規模の拡大と収益力の向上につなげていきます。

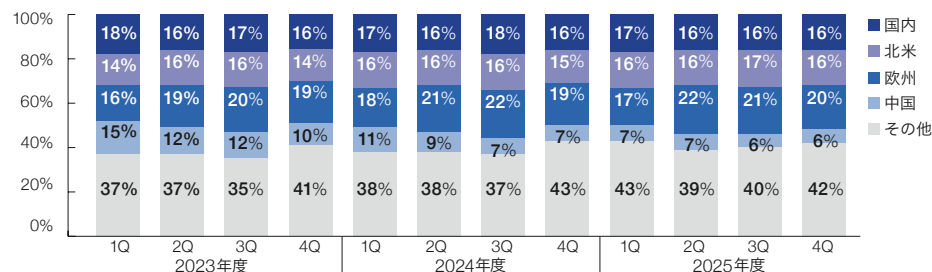


地域特性を捉え、グローバルで成長余地を取り込む

時計市場の成熟度やお客様の嗜好は、地域によって大きく異なります。そのため、グローバルで共通するブランド価値を軸としながら、G-SHOCKとCASIO WATCHの商品特性や収益構造を踏まえ、地域ごとに最適なプロダクトミックスを構築する戦略を進めています。インドや南米、アフリカなど、時計市場の拡大余地が大きい地域では、認知向上施策や流通網の拡充を進めるとともに、各市場の価格帯ニーズに適した商品を展開し、シェア拡大を目指します。一方、北米などの成熟市場では、CASIO WATCHをはじめ、これまで十分に開拓できていない顧客層へのアプローチを強化します。ブランドと地域を掛け合わせたきめ細かな戦略により、グローバルでの成長と収益力の向上を実現していきます。

日本	アジア(日本を除く)	インド・ブラジルなど新興国	北米	欧州
G-SHOCK: ブランド基盤強化 CASIO WATCH: 女性・若年層向け拡大	G-SHOCK: 成長市場(中価格帯を中心に拡大) CASIO WATCH: 認知・販売拡大	G-SHOCK: エントリー層の獲得 市場拡大 CASIO WATCH: 成長ポテンシャル大	G-SHOCK: 高付加価値 コレクター層拡大 CASIO WATCH: 女性層 ファッション層拡大	G-SHOCK: デザイン性 トレンド訴求 CASIO WATCH: 耐久性 機能性で支持拡大

■ 地域別構成比



TOPICS

CASIO WATCHが長く愛される理由とこれから広がる新たな可能性

G-SHOCKに続く時計事業の成長ドライバーとして、CASIO WATCHが存在感を高めています。その背景にあるのは、長年にわたり追求してきた品質への信頼に加え、デザイン性やファッション性への評価が高まり、新たな顧客層へ支持が広がっていることです。その競争力の源泉と、広がる可能性をお伝えします。

Chapter 1 長年培ってきた価値が、競争力の源泉

G-SHOCKとともに時計事業の成長を担うブランドとして、存在感を高めているCASIO WATCH。その強みを語るうえで欠かせないのは、世界中で長く愛され続けてきたロングセラーモデルです。1974年に誕生した当社初の腕時計「カシオトロン」以来、時計をより身近な存在にすることを目指し、実用性を追求した製品づくりを続けてきました。現在も販売されているモデルの中には、発売から数十年を経ているものも多く、1989年発売のデジタルウォッチ「F-91W」はその代表例です。カシオは、見やすさ、使いやすさ、耐久性といった基本性能を磨き続けることで、高品質で信頼性の高い時計づくりを追求してきました。その積み重ねが、国や地域を超えて支持される商品づくりにつながっています。



Chapter 2 実用性から生まれた、変わらない魅力

CASIO WATCHが長年支持されてきた理由は、特定の世代やライフスタイルに限定されない普遍的な価値にあります。実用性や品質、普遍的なデザインといった特長は、発売当初から変わることなく受け継がれてきました。多くのモデルに共通するのが、シンプルで無駄のないデザインです。コンパクトなケース、視認性の高い文字板、使いやすい操作性は、流行に左右されにくく、幅広いシーンになじみます。時計そのものが価値を伝える。そうした考え方が、デザインにも息づいています。こうした普遍的な魅力が評価され、近年は欧州を中心にファッションアイテムとしても注目を集めています。実用品として培ってきた品質や使いやすさは、今もCASIO WATCHを支える特長となっています。



Chapter 3 新たな顧客との出会いが成長を生む

欧州を起点に高まったファッションアイテムとしての注目は、現在では他の地域にも広がり、ブランドとの新たな接点が生まれています。それを象徴するのが、若年層や女性ユーザーへの拡大です。CASIO WATCHは、実用時計として培ってきた品質や使いやすさに加え、多彩なデザインやサイズ展開を通じて幅広いニーズに応えてきました。日常使いからファッション用途まで幅広いシーンに対応できることが、新たな顧客層との出会いにつながり、時計を身に着ける楽しさや便利さを知る入り口としての役割も担っています。2025年には韓国・ソウルにカシオウォッチカフェ「CASIO STORE DOSAN」をオープン。商品販売に加え、ブランドの世界観やライフスタイルを体感できる場として展開しています。



Chapter 4 世界に広がる新たな可能性

半世紀にわたり培ってきた信頼は今、新たな顧客層や地域へと広がりを見せています。地域ごとのニーズやライフスタイルに合わせた取り組みを進める中、新興国市場への展開強化に加え、コミュニケーション活動や商品ラインアップの充実を通じて、女性ユーザーを含む幅広いお客様との接点拡大を図っています。近年はファッションアイテムとしての認知も高まり、新たな需要の創出につながっています。今後は品質や使いやすさだけでなく、デザイン性や素材、仕上げ品質といった価値も高めながら、さらなるブランド価値向上を目指していきます。CASIO WATCHならではの魅力を磨き続けることで、これからも時計事業の成長を支えていきます。

EdTech(教育)事業の戦略

STATEMENT
Boost Your Curiosity

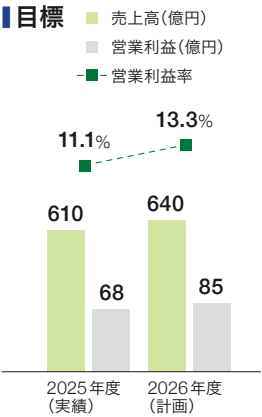
学びにかかわるすべての人に、
「好奇心が高まる体験」を提供します。



執行役員 教育事業部長
佐藤 智昭

目標と重点施策

目標



重点施策

- 既存事業領域：関数電卓**
「New ClassWiz」の普及率拡大・新興国でのシェア拡大
・エリア別専用機の開発など商品開発の強化
・偽物・模倣品・類似品対策の強化／GAKUHAN施策による需要獲得
- 既存事業領域：一般電卓** リテンション向上による売上拡大
・定番モデルの刷新や限定モデルなどの商品展開強化
- 近接新規領域：教育アプリClassPad.netの導入校拡大／Libryのサービス強化**
・ClassPad.netの基本性能向上、単価アップできる付加価値追加
・2032年の高校デジタル教科書正式導入に伴う需要拡大に向けたサービス強化

マテリアリティの目標・KPI

取り組みテーマ	主な活動項目	2026年度～2028年度目標	2030年度の目標
・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	・新興国での教育の質向上に寄与するツールや指導方法の提供	・国ごとの教育環境に応じた最適なツールの提供： 新興国での関数電卓の売上伸び率：2025年度比20％ ・新興国における効果的な関数電卓活用に向けた教師向け研修等の実施	・学ぶ人の好奇心につながる製品・サービス、教材の提供
・ICTの活用により、学びの効率を向上させる製品・サービスの提供	・デジタル化推進による学ぶ環境の支援	・学びにかかわる新たな領域の開拓	

成長戦略

既存事業での強化と事業領域・市場の開拓

教育を取り巻く環境は、大きな転換期にあります。先進国を中心にICT化が進む一方、その変化は想定ほど急速ではなく、教育現場ではアナログとデジタルが併存しています。一方、新興国では、経済成長とともに質の高い教育へのニーズが高まっており、関数電卓を活用した学びを広げる余地があります。

こうした環境変化を成長機会と捉え、既存事業の強化に加え、新たな教育領域や市場への展開を進めながら、2030年に向けて学びにかかわる人々に「好奇心が高まる体験」を提供することを目指しています。その実現に向けた成長戦略は3つです。

成長戦略① 既存事業領域での伸長・維持	普及率拡大、偽物・模倣品・類似品対策
成長戦略② 近接新規領域を創る	アプリを育てる・ハード領域を広げる
成長戦略③ 新興国における需要の創造	需要創造(市場を開く)

第一に、すでに関数電卓が教育現場に定着している市場を深掘りし、収益基盤をさらに強化します。第二に、アナログとデジタルが併存する教育現場の変化を捉え、既存事業の周辺に新たな収益源を育成します。そして第三に、関数電卓の教育現場での活用が制度的に定着していない国において、政府や教育現場への働きかけを通じて市場そのものを創ります。「既存市場の深掘り」「事業領域の拡張」「新市場の創造」を並行して進めることで、教育事業の持続的な成長につなげていきます。



成長戦略①：既存事業領域での伸長・維持

教育事業の収益を支える中核は、関数電卓を中心とする既存事業です。関数電卓は現在も世界の教育現場で広く活用されており、既存市場において安定した需要基盤を形成しています。

商品面では、「New ClassWiz」のUI・UX(ユーザーエクスペリエンス)を進化させ、これまでの「何が計算できるか」という機能価値に加え、「教えやすい」「学びやすい」といった体験価値を高めることで、さらなる採用拡大を目指します。

もう一つの成長余地が、偽物・模倣品・類似品への対策です。関数電卓の需要が定着している市場では、正規品への転換を促すことで、当社シェアを維持拡大できる余地があります。こうした潜在的な販売機会を着実に捉えることで、収益力の向上につなげていきます。



成長戦略②：近接新規領域を創る

教育のICT化は着実に進んでいますが、その進展度合いは国や地域、学校によって異なり、教育現場では関数電卓や紙などのアナログツールと、アプリなどのデジタルツールが併存しています。私たちは、この多様化する教育環境を捉え、アナログとデジタルが併存する教育現場における新たな事業機会を開拓していきます。

この戦略を支える基盤となるのが、教師や生徒を支援する「GAKUHAN(学販)」です。GAKUHANでは、各国の行政や教育関係者と連携し、教師向けトレーニングや教材提供、パイロットプロジェクトなどを展開してきました。教育現場の声や課題を商品・サービスに反映できることは、カシオの大きな強みです。

また、ICT学習アプリ「ClassPad.net」の機能強化に加え、問題データベースを活用したプリント作成ツール「Q.Bank」などの新規サービスも追加し、新たな学習体験を提供していきます。加えて、関数電卓に続く新たなハードウェアの創出にも取り組みます。教育現場との接点を起点に提供価値を広げ、関数電卓に続く次の収益源を育てていきます。

Libry プリント作成ツール



ClassPad.net



GAKUHANとは

「GAKUHAN」とは、関数電卓の販売にとどまらず、教師や生徒を支援し、より良い教育・学習環境をつくるカシオ独自の活動です。世界各国で、教師向けの関数電卓トレーニングや授業用教材の作成、生徒の学力向上を目指したパイロットプロジェクトなどを展開。さらに、各国の教育関係者とのネットワークを通じて現場の声を収集し、授業方法や製品機能の改善にも活かしています。教育現場とともに関数電卓の活用価値を高めながら、学びの質の向上と教育環境の発展に貢献する取り組みです。



世界の先生と一丸となった商品開発体制

成長戦略③：新興国における需要の創造

関数電卓がまだ教育現場に定着していない新興国には、大きな成長機会があります。関数電卓は教育・試験制度との結びつきが強く、卒業試験や大学入試などで使用が認められることが、その普及を大きく左右します。そのため、学校でのパイロット活動などを通じて活用実績を積み重ねるとともに、政府や教育機関との連携強化を進めます。こうした取り組みを通じて試験での使用認可につなげることで、新たな市場の創出を目指します。

さらに、数学に加えて物理・化学へと活用領域を広げるための教材開発や教師向け研修、将来教師となる大学生への働きかけも進めます。製品を販売するだけでなく、教育現場への浸透、定着から制度化まで働きかけることで、新たな需要を生み出し、中長期的な成長につなげていきます。



タイ、エジプトで実施した教師研修

サウンド(楽器)事業の戦略

STATEMENT

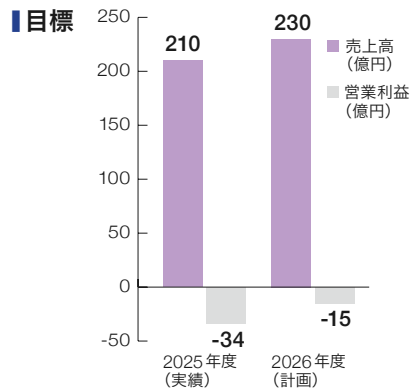
Sound for Style

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・クリエイション事業部長
河合 哲哉

目標と重点施策



重点施策

構造改革による収益構造の立て直し

- ・不採算エリアの改革：オンラインへのシフト、一部エリアの直質化による経費削減
- ・人員体制の見直し：低収益エリアを中心とした体制・人員のスリム化
- ・生産効率化および原価低減

既存モデル/新領域による売上規模・ユーザー層の拡大

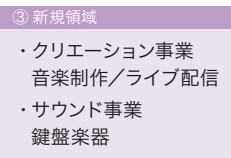
- ・デザイン性とスリムボディが好評なPriviaの新製品投入
- ・新技術を活用したモデルによる新体験の創造
- ・アプリ連携による新たな制作・演奏体験の広がり



① 楽器/関連アクセサリ



② ハード×アプリ



③ 新規領域

- ・クリエイション事業
音楽制作/ライブ配信
- ・サウンド事業
鍵盤楽器

■ マテリアリティの目標・KPI

取り組みテーマ	主な活動項目	2026年度～2028年度目標	2030年度の目標
・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とサービスの提供	・新技術を活用したアプリと製品運動での新たな体験価値の創造	・「音」にまつわる新体験の製品やサービスの提供

成長戦略

競争の土俵を変え、新たな市場を創造する

電子楽器市場では製品・技術の進化が進み、価格や性能だけでは差別化が難しくなっています。そこで私たちは、既存市場でシェアを奪い合うだけでなく、カシオが培ってきたデジタル技術と独自の発想を生かし、新たな需要の創造を目指します。その根底にあるのが、カシオ四兄弟の一人である樫尾俊雄の「世の中にないものを創る」という精神です。既存の楽器を高性能化するだけでなく、これまで楽器に触れてこなかった人にも音楽を奏でる楽しさを届ける。競争の軸を変え、自ら顧客と市場を創り広げることで、新たな成長領域を切り拓きます。

「需要創造・習慣化・共感」で顧客基盤を広げる

そのための事業方針が「需要創造・習慣化・共感」です。培ってきた音源技術やデジタル技術にAIなどを掛け合わせ、演奏経験を問わず誰もが直感的に音楽を奏でる喜びを感じられる体験を提供します。まず「音楽に触れてみたい」という需要を創出し、その体験を継続利用へとつなげる。さらにコミュニティを通じて共感を広げ、新たなユーザーを呼び込む。新規顧客の獲得から継続利用、ファン化までの循環をつくることで、顧客基盤を拡大するとともに、お客様との関係を長期化し、LTVの向上につなげます。

ハード×アプリで成長と収益性を両立する

この戦略を支えるのが、ハードとアプリを一体で捉えた事業モデルです。商品を販売して終わりではなく、演奏する、遊ぶ、学ぶ、続けるまでを一つの体験として提供し、購入後もお客様との継続的な接点を構築します。さらに、鍵盤楽器に加え、サンプラーなどのクリエイション領域へも事業を広げていきます。これらの領域にもハードとアプリを組み合わせた成功モデルを横展開し、新たな顧客層の獲得と事業領域の拡大を実現します。同時に、商品ラインアップやコスト構造の見直しなどの構造改革を進め、収益基盤を強化します。需要創造によるトップラインの成長と収益性向上を両輪で進め、持続的に利益を生み出す事業への転換を図ります。

新規事業の戦略

STATEMENT

人生を共にする事業の創造

世界中ひとりひとりのパーソナルウェルビーイングにつながる
新たな価値を持続的に提供してまいります。



新規事業部長
古川 亮一

目標と重点施策

■2028年度目標

売上高：100億円 営業利益：黒字化

新規事業の事業貢献、
長期的成長ドライバーク化

■重点施策

パーソナルウェルビーイング領域での事業確立

- ・Moflin展開拡大(商品力強化、海外展開)、
ウェルネスサービスへの事業拡張
- ・ライフエンパワーメント事業展開
(「聞こえ」の悩みを解決する新ブランド"earU"展開)

その他新規重点施策

既存アセットを活用した新領域への拡張

- ・パーソナルウェルビーイング領域での新たな価値創造
- ・音響／光学／プリンタ等の技術を活用した商品展開

体制強化

新規事業体制の強化

- ・新規事業組織の独立化、R&D組織を含む社長直轄への再編による連携強化、事業推進力の向上
- ・注力領域(パーソナルウェルビーイング)における事業拡大加速

① ウェルネス

人にやさしくなる飲み、
人が本来持つやさしさを育み
み豊かな社会を創る。



② ライフエンパワーメント

自分らしくアクティブにコ
ミュニティへの参加と共感を
通じ心豊かな人生を届ける。



③ ウェルフェア

福祉分野における地域共生
社会を実現する。



■マテリアリティの目標・KPI

取り組みテーマ	主な活動項目	2026年度～2028年度目標	2030年度の目標
・世界中ひとりひとりのウェルビーイングにつながる価値提供	・パーソナルウェルビーイング領域における製品とサービスの提供	・AIペットロボット"Moflin"の活用用途の拡大 ・新規製品やサービスの継続的提供	・ウェルビーイングの一助となる製品(Moflin等)を起点とした事業の拡張

成長戦略

パーソナルウェルビーイング領域で、次の成長の柱をつくる

新規事業の重点領域として定めたのが、パーソナルウェルビーイングです。単身化や価値観の多様化などを背景に、「個の時代」が進展する中、「人生を共にする事業」をコンセプトに、ウェルネス、ライフエンパワーメント、ウェルフェアの3つの事業を展開します。現在は、アイデアや技術の可能性を探る段階から、市場で価値を検証し、収益を生み出す事業へと育てるフェーズへ移行しています。

カシオが培ってきた技術やアセットを起点としながら、それを商品として今後成長が期待される市場へ届け、お客様から得た反応をさらなる価値の向上へつなげることで、時計、教育、サウンドに続く新たな成長の柱を築いていきます。

Moflinを起点に、国内外で事業基盤を拡大する

その先行事例がMoflinです。商品化を実現したMoflin は、国内での販売開始も好調なスタートを切り、現在は顧客基盤を着実に広げるとともに、米国、UKを皮切りにグローバル展開を進め、成長フェーズへ移行しています。

商品ラインアップの充実やコミュニティを通じたファンベースの強化に加え、周辺サービスやパートナーとの連携へと提供価値を広げることで、継続的にお客様との関係を育てる事業へと進化させます。市場を広げ、顧客との接点を深めながら収益を積み上げていくことが、今後のMoflinの成長の軸となります。

複数の事業を積み上げ、100億円規模への成長を確かなものにする

さらに、「聞こえ」の課題に応えるearUをはじめ、カシオが培ってきた音響、光学、プリンタなどの技術やアセットを活かし、新たな商品・サービスの事業化を進めます。2028年度目標に掲げる新規事業売上高100億円、営業利益の黒字化は、将来構想だけを前提とした目標ではありません。市場投入したMoflinの成長を軸に、商品・サービスを積み上げることで、実現を目指します。3つの事業において複数の収益機会を着実に育て、この3年間で持続的に成長できる事業基盤を確立します。

特集

過去から未来へ

カシオが受け継ぐ、世界に驚きと喜びをもたらす創造のスピリット

創業当初から現在まで、カシオは常に、驚きと喜びを届けたいという想いのもと、独自の発想力と技術力で実現したエポックメイキングな製品で、世の中の“当たり前”を変え続けてきました。それら代表的製品と、その創造のスピリットを現代に受け継ぐ製品・サービスの一部をご紹介します。

過去：非常識を、常識へ～カシオの歴史は、世の中に驚きと喜びを広げる挑戦の歴史

カシオトロン

従来の常識を覆す製品仕様、素材、流通で市場参入

「百貨店で購入する高級品」「手動修正が必須」という当時の腕時計の常識にとらわれない発想で、得意とするデジタル技術により手動調整がほぼ不要な腕時計を実現。気軽に買える量販店流通を構築して新たな需要層を開拓し、時計市場の可能性を広げた。



カシオミニ

「オフィス」から「家庭／個人」へ 使用シーンの常識を変えた

電卓はオフィスで使うものと思われていた時代に、「パーソナル」を謳う電卓を上市。便利さが認知され浸透するにつれ、電卓は個人で使うという新たな常識が定着した。電卓の普及は半導体(LSI)技術の向上に寄与し、技術立国を支える原動力の一つにもなった。



カシオトーン

長期のレッスンが必要な楽器演奏を手軽に、より多くの人へ

楽器演奏を楽しむには高価な楽器の入手と長期にわたるレッスンによる演奏技術習得が必要とされていた中、誰でもさまざまな音色の楽器を手軽に楽しめる製品として世に送り出された。演奏する楽しさを、より多くの人にとって身近なものにした。



QV-10/EXILIM

フィルム不要、即撮影即確認、自撮り一カメラの常識を覆した

フィルム不要でモニターで撮影画像を即確認可能、レンズ部を反転し自身を手軽に撮れるQV-10(上)は、従来のカメラにない新奇性で人々を驚かせた。薄くてポケットに入れられるEXILIM(下)は、持ち運びの容易さと起動スピードの速さで瞬間を切り取る楽しみをもたらした。

現在：受け継がれる発想力・独自技術・情熱・挑戦心から生み出されるものたち

G-SHOCK

壊れやすい精密機械という腕時計の常識を覆し、究極のタフさとデザイン性を両立。過酷な環境を含むさまざまなシーンで広く愛され続けている。



関数電卓

思考・探究を深める理数系学習を支える関数電卓。より良い学びの実現のため、現場の教師と協働し教育機器としての進化を追求し続けている。



CASIO WATCH

品質や信頼性という普遍的な価値を大切にしつつ、多様なライフスタイルや価値観に応える存在を目指し続けて、世界中で愛されるロングセラーに。



Privia

本格的なピアノの音色と自然な鍵盤タッチながら、スリム設計で部屋を圧迫しない、空間に調和するスタイリッシュなデザインを実現した電子ピアノ。



医療用カメラ

コンシューマデジタルカメラで培った画像技術を医療用カメラに活用。皮膚がんや子宮頸がんの早期発見をサポートし、医療および社会への貢献を目指す。



AI ペットロボット Moflin

社会課題の解消・緩和、より良い日常の実現を目指し、ウェルビーイング分野へ参入。第一弾製品のAIペットロボットMoflinで、新たな価値創出に挑む。



未来：挑戦者たち カシオのDNAを受け継ぎ、未来へのさらなる成長へ

カシオの未来を創るのは、創業当初からの創造のスピリットを受け継ぎ、独自の発想力と技術力で新たな驚きと歓びを世界に届けることを目指し、日々の取り組みを推進する、ひとりひとりの情熱と挑戦心です。各々の目指す理想に向けて取り組む社員を、ご紹介します。

品質統轄部 第一品質保証部

上里 亮世

(各製品に適した品質試験を考案・実行)

挑戦ポイント 妥協なき攻めの品質保証で信頼の製品を届ける

品質は、製品の絶対条件。各製品には、それぞれの使用シーンに必要なさまざまな試験が課されている。特に過酷なのがG-SHOCKの試験。1モデル100項目程度の試験が、信頼のタフネス実現のため行われている。

G-SHOCKの品質試験は、落下などの耐衝撃、過酷な環境への耐性など多岐にわたります。タフ品質追求のため、企画段階から参画し、試験の考案・実施・改善フィードバックまで行う「攻めの品質保証」を、一切の妥協なしに実践しています。



カシオ中国 法務知的財産部

王 文萍

(不正競争防止法で人気製品のデザインを保護)

挑戦ポイント 負けが許されない戦いに勝訴、不正競争防止法でのデザイン保護を実現

独創的なデザイン性などが中国市場で人気ゆえ、模倣品被害も多いG-SHOCK「GA-110」。意匠権の満了後のデザイン保護のため、「不正競争防止法」での訴訟に、不屈の情熱と緻密な準備、周囲との連携で挑み、勝訴を勝ち取った。

難易度が高い訴訟ですが、周囲との連携で勝訴しました。模倣品対策はユーザーの利益の保護に欠かせないものです。今後も、本社知財部門、模倣対策室と密に連携し、模倣品が流通しにくい環境づくりの努力を続けます。



サウンド・クリエーション事業部

商品戦略部

石崎 浩輔

(ポータブルスタンドアロンサンプラー「SXC-1」開発者)

挑戦ポイント 音楽創造の楽しみの「民主化」実現で新事業を拓く

特別な音楽知識や経験がない人でも、直感的な操作で楽曲制作や演奏を可能にするサンプラー「SXC-1」。この製品は、カシオが2025年に立ち上げたクリエイターエコノミー事業初のハードウェア商品と位置付けられる。

誰もがコンテンツ制作／発信者となり得る今の時代。音楽を自分の手で創る歓びの「民主化」を実現するべく開発しました。演奏の楽しさを広げてきたサウンド事業のDNAを受け継ぎ、音楽を創る楽しさを広げることが目標です。



カシオスペイン

Eloy Bernal

(Women Do Science 提唱・推進者)

挑戦ポイント バイアスのない好きな学びを追求できる世界の実現を目指す

科学に貢献した女性たちの物語を、イラスト入り関数電卓や学習教材を通じて教室へ届ける教育活動、Women Do Science (WDS)。STEM分野のジェンダーバイアス解消と自由な学びを目指す。

女の子たちが自分にもSTEMを学ぶ道が開かれていると感じられるようにと、WDSを始めました。バイアスは子どもたちが将来を選ぶ前から可能性を狭めます。誰もが好きな学びを追求できる社会に、WDSは不要。そんな日の実現を願い、活動を続けています。



R&Dセンター

イノベーション改革推進グループ

中野 加奈子、野崎 有佐

(新規事業創出プログラム IBP 推進者)

挑戦ポイント 新たな事業の可能性創出の土壌を作る「IBP」で、自律人材育成にも寄与

新たな製品、サービスのアイデアを形にしたい社員の想いの実現を後押しする、新規事業創出プログラム「IBP (Idea Booster Program)」。

IBPは社員の自由な発想と挑戦から新たな事業を生み出す場ですが、同時に、未来を切り拓く人材育成にもつながっています。今後も、アイデアが絶えず生まれる風土づくりを目指していきます。

