

03

成長を支える経営基盤

MANAGEMENT FOUNDATION SUPPORTING GROWTH

人的資本

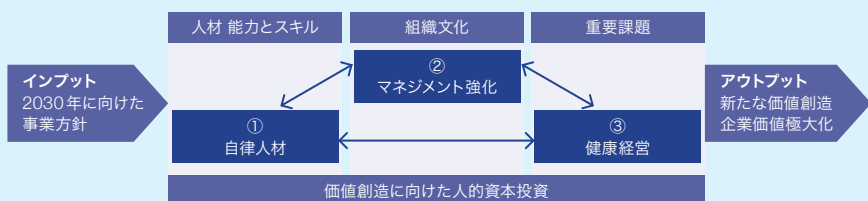
従業員との信頼・共感関係づくり

基本的な考え方

社員と組織のパフォーマンス最大化に向けて、一人ひとりが自律的に学び、挑戦し、能力を発揮できる環境づくりを推進するとともに、それを支えるマネジメントと健康経営を強化することで、持続的な価値創造の実現を目指します。

中期経営計画

- ▶「自律人材の育成」「マネジメント強化」「健康経営の推進」の3つを軸に、組織/社員のパフォーマンスを最大化し、企業価値最大化・価値創造に向けた人的資本経営を強化



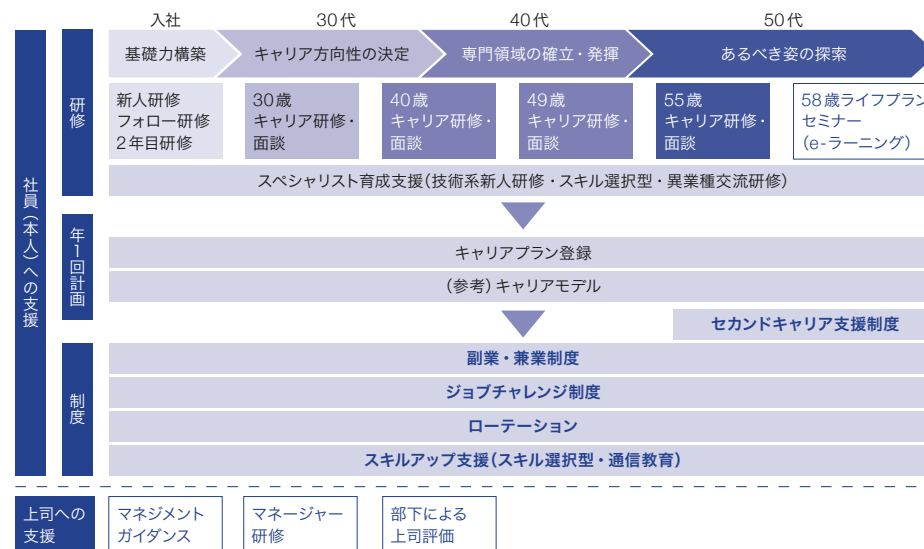
2026年度～2030年度のマテリアリティ目標はこちら → p.23 過去の取り組み・目標はこちら

自律人材の育成

カシオでは、個々の成長が企業価値の向上につながるとの考えのもと、自律的な学びと成長を支援する人材育成を推進しています。人的資本戦略においては、自律的に成長し挑戦できる人材の育成を重要テーマに位置付けています。

キャリアサポート制度

自律的なキャリア形成を支援するキャリアサポート制度のもと、キャリアの節目ごとに実施するキャリア研修(2025年度受講者360名)を通じて、自身の強みや将来の方向性を見つめ直す機会を提供しています。また、ジョブチャレンジ制度、副業・兼業制度、セカンドキャリア支援制度などを通じて、多様な挑戦と成長の機会を創出しています。



イノベーション創出を支える人材育成

マーケティング力強化トレーニングやIdea Booster Program(IBM)、StudioEGGsなどの多様な育成施策を通じて、顧客起点で新たな価値を構想・実現できる人材の育成に取り組んでいます。

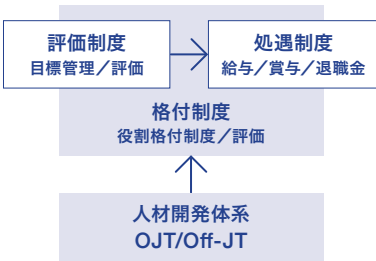
新たな価値創造に向けて、従来の専門領域の枠を超え、デジタル技術や多様な知見を活用しながら、潜在的な顧客ニーズや社会課題を捉え、新たな市場機会の創出につなげる人材の育成を推進しています。

自律的な成長と挑戦が生み出す価値創造

自律的な学びと成長の促進		挑戦と共創の企業文化の醸成	
DX人材育成制度	デジタル技術を活用した価値創造と業務変革を担う人材を育成	ジョブチャレンジ制度	自らの意思で新たな職務に挑戦し、成長機会を拡大する制度
マーケティング力強化トレーニング	顧客起点で新たな価値を創出できる人材を育成	副業・兼業制度	社外経験を通じたスキル向上と視野拡大を支援する制度
TERAKOYA	学び合いと知識共有を通じて組織の成長を促進	IBM	社員のアイデアを新規事業の創出へつなげる挑戦支援プログラム
社内セミナー	先端知見の獲得を通じて挑戦欲と発想力を高める取り組み	StudioEGGs	社内の共創を通じて新たな価値創造の発想を育む取り組み

実力主義に基づく評価と制度設計

カシオでは、社員一人ひとりの挑戦と成果が公正に評価されることが、組織の成長につながると考えています。そのため、担う役割の大きさと、発揮した成果・能力を評価基準とする人事制度を運用しています。評価においては、目標達成度に加え、より高い目標への挑戦を促す「チャレンジ目標」を設定し、主体的な行動や成長意欲も重視しています。評価結果は処遇や昇格・登用に加え、人材育成や配置にも活用しています。また、マネジメント職とスペシャリスト職の複線型キャリアパスを整備し、多様な人材が持てる力を発揮できる環境を構築しています。



マネジメント強化

カシオでは、一人ひとりの力を組織成果へとつなげるため、マネジメント強化を人的資本戦略の重要テーマに位置付けています。多様な人材の力を引き出し、組織として成果を創出するマネジメントの実現を目指しています。

自律人材の力を引き出すマネジメント基盤

自律人材が能力を最大限に発揮するためには、上司による適切な支援と組織マネジメントが不可欠です。カシオでは部門長研修やマネジメント研修を通じて、部下の主体的な成長を支援するマネジメント力の向上に取り組んでいます。

制度	対象者	内容
部門長研修	部門長	部下の主体的な成長を促し、組織力向上を実現するマネジメント力の強化
マネジメント研修	統括部長・部長	経営方針の実現に向けた役割理解と組織運営力の強化 事業運営や組織マネジメントに必要な知識・スキルの習得 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

次世代経営人材の育成

将来の経営を担う人材を継続的に輩出するため、次期役員候補育成人数をKPIとして設定し、経営人材プールの拡充を進めています。

制度	対象者	内容
幹部候補育成研修	選拔者	異業種交流マネジメント研修 異業種交流を通じて視座・視野の拡大と対外人脈の形成 部長・課長…経営者に必要な視座やマネジメントスキルの習得 女性リーダー層…リーダーマインドの醸成とスキル向上

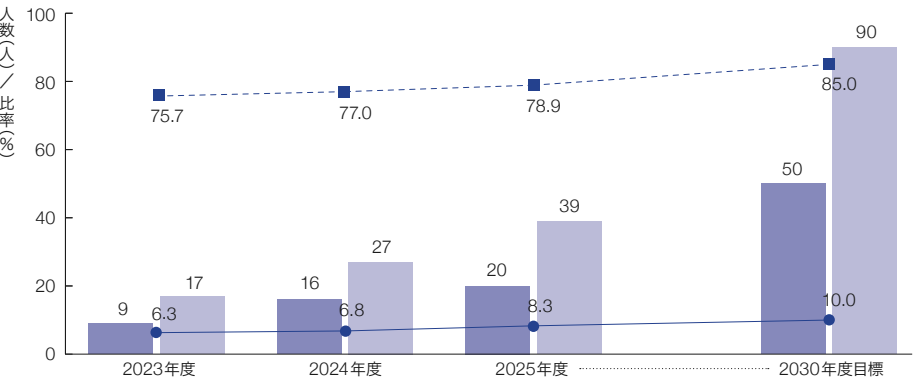
多様なリーダーシップの強化

多様な視点を経営や組織運営に取り込むため、次期女性所属長候補育成人数をKPIとして設定し、計画的な育成を推進しています。あわせて、管理職に占める女性比率および正社員の男女の賃金差異を成果指標としてモニタリングし、育成から登用までを一体的に推進しています。

多様なリーダーシップの発揮に向け、次期女性管理職候補者に対して個別育成計画を策定し、計画的な育成を推進しています。

■人材KPIの推移と2030年度目標

- 次期役員候補育成人数
- 管理職に占める女性労働者の割合
- 次期女性所属長候補育成人数
- 正社員の男女賃金差異



健康経営の推進

従業員の心身の健康を組織と個人のパフォーマンス最大化を支える重要な経営基盤と位置づけ、人的資本戦略の柱の一つとして健康経営を推進しています。「CASIO 健康基本方針」のもと、ヘルスリテラシー向上や疾病の重症化予防、仕事と育児・介護・治療との両立支援を推進するとともに、各種健康指標をモニタリングしながら、PDCAサイクルによる継続的な改善を図っています。



健康経営KPI

項目	目標	2023年	2024年	2025年
アブセンティーズム	労働生産休業日数率が対前年減少	1.50%	1.40%	1.20%
プレゼンティーズム	パフォーマンス不完全勤務者率 (Wfunのプレゼンティーズムテスト21点以上) が20%未満	21.3%	22.3%	17.5%
ワークエンゲージメント	ワークエンゲージメント(5点満点) が3.5点以上	3.61点	3.55点	3.51点
ヘルスリテラシー*	ヘルスリテラシーの点数(5点満点) が前年より改善	3.76点	3.65点	3.77点

※ Communicative and Critical Health Literacy (OCHL) 尺度を用いて測定

イノベーションを支える次世代環境への投資

本社オフィスと研究開発拠点の刷新を通じて、部門や職種を超えたコミュニケーションと共創を促進し、社員の創造性向上と組織活性化を目指しています。現在、初台本社ビルのイノベーションを順次進めています(2026年11月竣工予定)。オフィスの満足度もリノベーション前後で38.5%から71.4%へ向上し、創造性と生産性の向上につながっています。また、ABWの導入により部署内の交流が活性化されています。

羽村技術センターでも建て替えを予定しています(2027年9月竣工予定)。延床面積約3.4万m²の新技術センターでは、実験設備を集約したラボ等を新設し、部門横断の連携強化や研究開発の効率化を推進するとともに、社内外の共創を促進する環境を整備しています。

グローバル人材の登用

カシオでは、世界各地で価値創造を担う人材の育成を進めています。海外赴任者向けの異文化マネジメント研修や拠点経営スキル研修に加え、グローバルキャリアパスの整備を通じて、グローバルに活躍できる人材の育成と登用を推進しています。

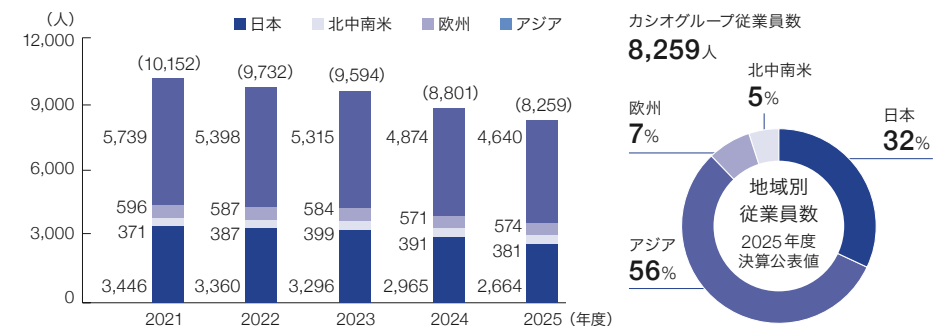
グローバル人事ガバナンス

本社と海外グループ会社の人事部門が継続的に連携し、人材マネジメント上の課題やニーズを共有しています。各国・地域の文化や制度を尊重しながら、人事制度の運用と人材育成を推進し、グローバルな組織基盤の強化に取り組んでいます。

グローバル人事戦略

海外グループ会社の人事機能強化を進めるとともに、海外赴任者と現地従業員それぞれの役割を明確化し、各地域における最適な人材配置を推進しています。現地従業員の育成・登用機会を拡大することで、グローバルな事業運営を支える人材基盤の強化を図っています。また海外営業部門に限らず、多様な業務・職務経験を通じてグローバルな視点を身に付けられる配置を推進するグローバルキャリアパスを整備し、将来の事業成長を担う人材を育成しています。

カシオグループ社員地域別内訳



知的資本

技術・ノウハウの「深化と革新」

基本的な考え方

カシオは、モノ・コトを連携させた新たな事業領域の開拓と、素材から製品・サービスまで一貫した開発による価値創造を推進しています。2026年5月に公表した中期経営計画において、R&Dは既存事業の競争力強化、要素技術の育成、新規事業の創出を担う重要な機能として位置付けられています。カシオは、コア技術の進化と先端技術との融合を通じて、新たな価値の創出と競争力強化に取り組んでいます。

2026年度～2030年度のマテリアリティ目標はこちら → p.23 過去の取り組み・目標はこちら

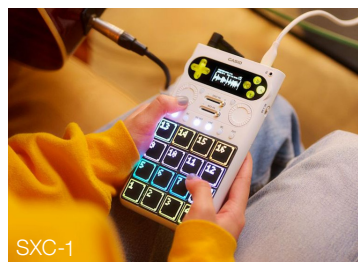
モノ・コトを連携させた新たな事業領域の開拓

各事業の戦略に基づく技術開発を継続するとともに、事業横断的な開発機能の連携を強化しています。既存事業で培った技術資産やノウハウを活用しながら、新ジャンル・新領域の創出を加速しています。

新たな価値創造に向けては、オープンイノベーションを重要な取り組みと位置付けています。2025年度はクリエイターエコノミー領域において外部企業との資本業務提携を継続し、共創による新たな事業創出を推進しました。

また、人材育成の面ではエンジニアへの継続的なマーケティング教育および新規事業の創出を担う事業開発人材の育成を推進しています。顧客理解を起点に、自ら価値を構想し具現化できる開発人材の育成を進めています。

こうした取り組みを通じて、クリエイターエコノミー領域における価値創造を推進しています。2026年4月にはサンプラー「SXC-1」を発表し、クリエイターの創作活動とファンとのつながりを支援するソリューションを拡充しています。



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

カシオは、素材、加工、デザイン、ソフトウェアなど多様な技術を融合しながら、製品とサービスの両面から顧客価値の向上を目指しています。重要なのは技術そのものだけを追求することではなく、それらをカシオならではの価値へと転換することです。新素材や加工技術、UX(ユーザーエクスペリエンス)、AI活用技術などの深化を通じて、差別化された価値創造を推進しています。

AI分野では、従来から注力してきたエッジAIに加え、生成AIの活用も進めています。生成AIそのものの開発ではなく、お客様にとって意味のある価値として実装することを重視しています。また、安心・安全な活用に向けたルール整備も進めています。2025年度には、クリエイターエコノミー領域のサービスへ生成AIやAIレコメンド機能を搭載しました。

また、加飾(Color)・材料(Material)・仕上げ(Finish)などの技術要素の深化にも力を入れています。カシオ独自のCMF開発やUXの進化、バーチャル領域の技術開発・実装を通じて感性価値の向上にも取り組んでいます。素材から製品・サービスまでの一貫した開発を通じて、技術を事業価値へ結び付けるとともに、技術に裏打ちされた感性価値の創出と競争力向上を目指しています。

環境配慮技術の開発

持続可能な社会と企業経営の実現に向けて、環境配慮技術の開発にも継続して取り組んでいます。プラスチック包装材の削減やサステナブル素材の活用、資源使用量の低減に取り組んでいます。

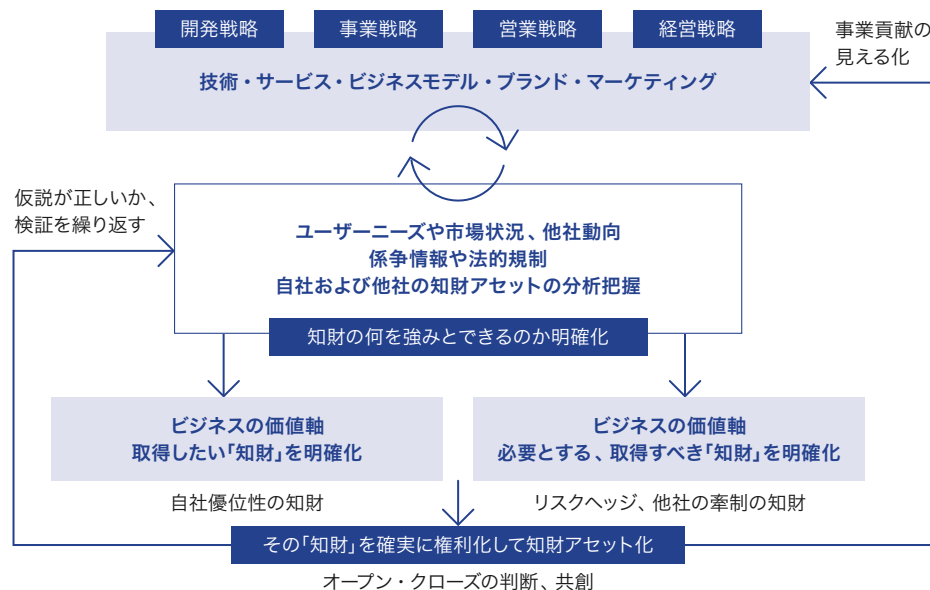
小型製品を中心にバージンプラスチック使用量削減を進めるなど、今後も環境配慮技術の開発を通じて持続可能な社会の実現に貢献していきます。

知財戦略

近年、AIやIoTなどの技術革新が進み、企業には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、ブランドや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重要な役割と考えています。

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、「よりそう“攻め”の知財」を行動スローガンに、知財戦略を推進しています。経営戦略や事業戦略と連動した知財活動を通じて事業を守り、企業収益への貢献と持続的な企業価値向上を目指しています。

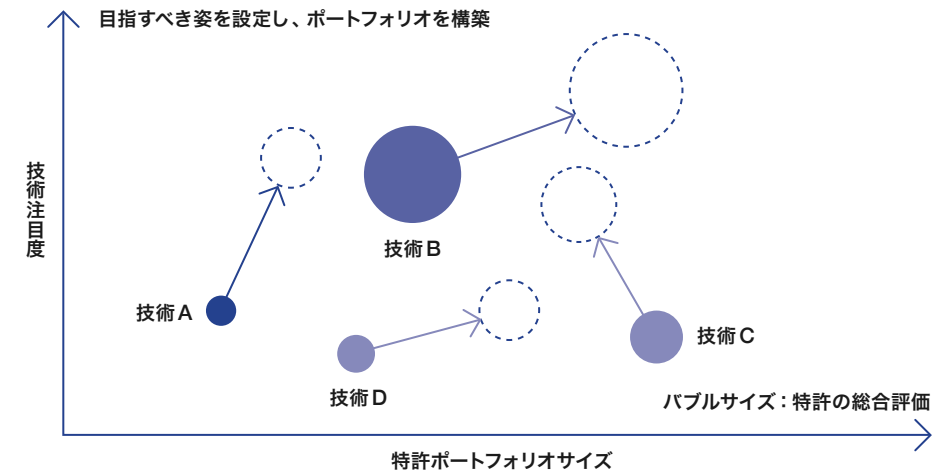
知財戦略基本方針



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はなく、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。



ブランド価値向上を支える知的財産活動

カシオは、「CASIO」ブランドや「G-SHOCK」に代表されるブランド資産について、商標・意匠・特許などの知的財産権を活用し、その独自性の保護とブランド価値の向上に取り組んでいます。

また、お客様を模倣品による被害から守り、カシオのブランド価値を維持・向上させるため、各国の関係機関や業界団体と連携しながら模倣品対策を推進しています。市場での摘発活動や税関での差止め対応、オンライン上での模倣品対策を通じて、健全な市場環境の維持に取り組んでいます。

詳細はWebサイト「知的財産への取り組み」をご参照ください

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

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

基本的な考え方

地政学リスクの高まりや人権・環境課題への対応を踏まえ、カシオは生産・調達基盤の強化とCSR調達を推進し、サプライチェーン全体の持続可能性向上とレジリエンス強化に取り組んでいます。

中期経営計画

- ▶ 生産拠点の最適化
 - ・生産移管による効率化／現地生産等の検討
- ▶ 生産オペレーション効率化、調達政策の強化
- ▶ 地政学的リスクに対応したサプライチェーンのレジリエンス強化

2026年度～2030年度のマテリアリティ目標はこちら → p.23 過去の取り組み・目標はこちら

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

国際情勢の不確実性が高まる中、中国・台湾情勢に加え、中東地域の緊張や紅海航路の混乱、自然災害の激甚化など、サプライチェーンを取り巻くリスクは複雑化・多様化しています。カシオでは、一国集中リスクを低減するため、品目別の事業影響シミュレーションと生産BCPの整備を推進しています。調達領域では、高リスク部品の複線化・分散化や現地調達化を進めています。生産領域では、有事に他国工場へ迅速に生産移管できるスキームを整備するとともに、関税や需要変動に応じた柔軟な生産配分調整を実施しています。さらに、新たな新興国への生産拠点設立も検討し、生産体制の複線化を推進しています。また、生産DX・スマートファクトリー化を通じて全拠点の生産情報を一元管理する基盤整備を進め、迅速な意思決定と供給継続力の強化を図っています。

CSR調達の推進

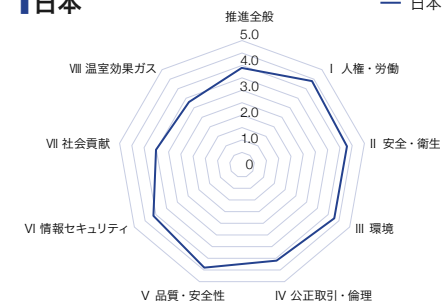
方針

カシオは「資材調達方針」に基づき、公正・公平な取引、法令・社会規範の遵守、人権・労働・安全衛生への配慮、環境保全への取り組みを推進しています。また、「お取引先さまへのお願い」を通じて方針の共有を図り、サプライチェーン全体で社会的責任を果たすことを目指しています。

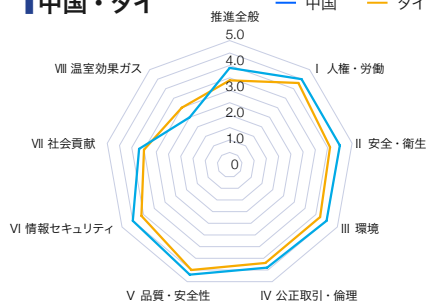
責任あるサプライチェーン管理の推進

国内外のお取引先を対象にCSRアンケートを実施し、人権・労働、安全衛生、環境、公正取引などの取り組み状況を確認しています。2025年度は国内133社、海外194社から回答を得るとともに、主要なお取引先への立入調査を継続しました。調査の結果、緊急対応を要する重大な問題は確認されませんでした。各社の課題を明確化し、フィードバックや対話を通じて継続的な改善を促進しています。

日本



中国・タイ



紛争鉱物問題への取り組み

カシオグループは、人権侵害や環境破壊に加担しないという方針のもと、お取引先と連携しながら責任ある鉱物調達を推進しています。2025年度は301社を対象に調査を実施し、回収率は99.6%となりました。今後もサプライチェーンを通じた適切な管理と対話を継続し、責任ある鉱物調達に取り組んでいきます。

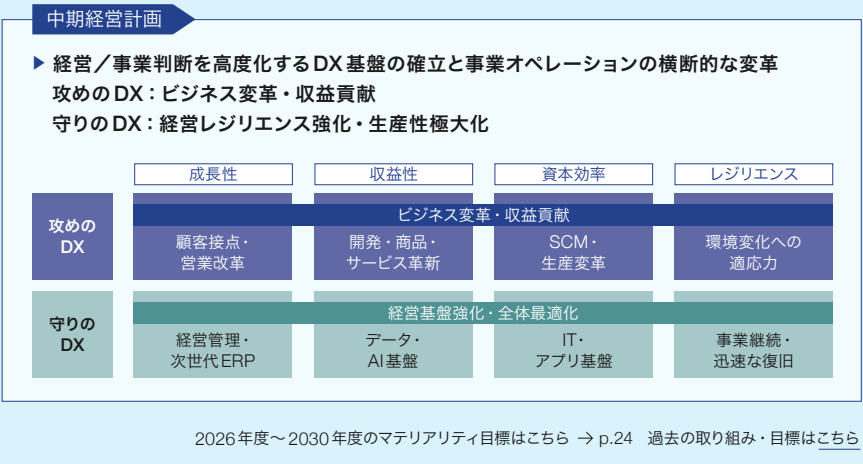
CSR調達の詳細はWebサイト「CSR調達の推進」を参照ください

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

DXの推進と情報セキュリティの強化

基本的な考え方

持続的な成長と企業価値向上の実現に向けて、DX・AXを経営戦略の中核に位置付けています。顧客価値と成長を生む「攻めのDX・AX」と、全体最適・信頼・継続性を支える「守りのDX」を一体で推進していきます。



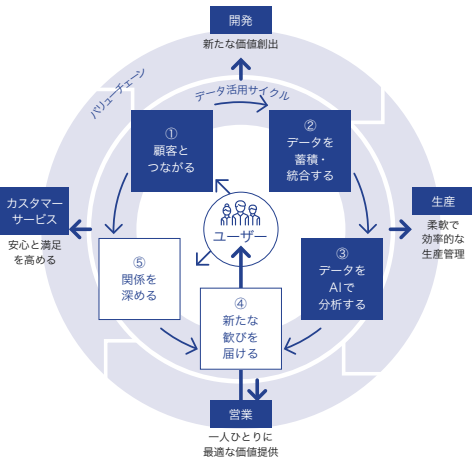
攻めのDX

顧客起点の成長と事業モデル変革

カシオのデジタル戦略は、ユーザー起点の価値創造を軸に、2030年に向けた企業価値の最大化を目指しています。その実現に向けて、顧客接点、商品・サービス革新、SCM(サプライチェーンマネジメント)の高度化を重点領域として、CASIO ID、EC、店舗、商品、サービスなどの顧客接点と、開発・生産・販売から生まれるデータをつなぎ、顧客理解の深化や新たな事業機会の創出を推進します。

特に、顧客接点では2024年度までにCASIO ID：100カ国以上、Web：28カ国、

EC：18カ国に導入を完了しました。CASIO IDを軸にEC、店舗、アプリ、アフターサービスなどの連携を開始し、グローバルに一貫した質の高い顧客体験と継続的な関係構築を実現していきます。また、商品・サービス革新では顧客データを活用した商品企画や品質向上を進めるとともに、SCMでは需要予測や在庫・生産の最適化を推進し、収益性と顧客価値の向上を図ります。



AIファーストでの業務再設計

AIの活用を前提に、業務プロセス、データ、権限、人とAIの役割を見直し、業務のスピードと品質を高めるとともに、意思決定の高度化・迅速化を図ります。個人の作業支援から、部門単位の業務プロセス改革、複数の業務をつなぐAIエージェントの活用へと段階的に発展させます。これにより、人が判断・創造・対話など、より付加価値の高い業務に集中し、継続的に新たな価値を生み出せる環境を整えます。

守りのDX

経営・事業基盤改革によるデータドリブン経営

経営環境の変化を迅速に捉え、意思決定のスピードと質を高めるため、経営・事業データの可視化と、AIを活用した分析・シミュレーションの高度化を進めています。

その基盤として、次世代ERP(統合基幹業務システム)を核に、業務プロセスとデータを標準化します。グローバルで共通の経営情報を適時に把握し、同じデータに基づいて判断できる環境を整えることで、収益性、在庫効率、資本効率、事業運営の機動力向上を目指します。

グローバルセキュリティとレジリエンスの強化

当社は2024年に発生したサイバー攻撃による情報セキュリティインシデントを重要な経営課題と捉え、グローバルセキュリティの強化とIT基盤の再構築を進めています。各国・各拠点で個別に運用してきた施策や基準を見直し、グループ共通のセキュリティ方針、管理基準、インシデント対応プロセスの整備を推進するとともに、教育・訓練、監査、モニタリングを通じて管理の実効性向上を図っています。また、サプライチェーン、クラウドサービス、ID・アクセス権限、個人情報・データ保護、AI利用を含むデジタルリスクを横断的に管理しています。さらに、Security by Designの考え方を事業・業務・システムの企画段階から組み込み、安全なDX・AXの推進と事業継続に向けたレジリエンス強化に取り組んでいます。

■活動の高度化と効率化 KPI

	2025年度目標	2025年度実績
第三者監査実施	100%	100%
SOC(セキュリティオペレーションセンター)導入率	100%	100% ※例外拠点を除く

ガバナンスと人材育成

情報セキュリティ管理体制

代表取締役社長を最高責任者とする体制のもと、グループ全体のリスク管理と施策を推進しています。

情報セキュリティ委員会では、グループ共通方針、重点リスク、対策計画、インシデント対応、教育・訓練などを審議し、施策の整合性と実効性を確認しています。

取り組みの進捗と重要リスクは、内部統制委員会および経営会議で定期的に審議し、重要事項を取締役会へ報告することで、経営レベルでの監督を行っています。また、ITシステム監査と改善状況の継続的なモニタリングを通じ、デジタル基盤の信頼性向上

■情報セキュリティ管理体制図



に取り組んでいます。高度化・複雑化するサイバー脅威に対応するため、平時の予防・準備と、有事の検知・対応・復旧を一体的に管理しています。インシデント発生時にはCSIRT※を中心に、関係部門およびグループ各社が連携し、影響範囲の確認、封じ込め、復旧、再発防止を進めます。

※ Computer Security Incident Response Team

DX・AXを支える人材・組織能力とデジタルリテラシーの強化

DX・AX人材の育成と現場変革力の向上

DX・AXを経営戦略と事業成果につなげるため、組織における役割機能に応じた育成を進めています。デジタル部門の専門人材に加え、各部門で業務変革を担うDX責任者・DX推進リーダーを育成するとともに、全従業員を対象として、データ、デジタル技術、生成AI、セキュリティに関する基礎教育を実施しています。

教育にとどまらず、実際の業務課題を題材とした実践、変革テーマの創出、効果検証、成功事例の横展開を進めます。これにより、従業員がデジタル技術とAIを安全かつ主体的に活用し、業務の目的からプロセスを見直せる組織能力を高めます。

セキュリティ・AIリテラシーの向上

人的リスクの低減とセキュリティ文化の定着に向け、国内外の対象従業員に継続的な教育・啓発活動を推進しています。従業員のリスク認識向上に加え、管理者や開発者などには役割に応じた専門教育を実施しています。また、生成AIの利用拡大を踏まえ、機密情報や知的財産の適切な取り扱いなど、安全で責任あるAI活用の定着を進めています。

■DX・AX人材育成／情報セキュリティ教育 KPI

	2025年度目標	2025年度実績
DX基礎教育 受講率※	100%	100%
AI活用基礎教育 受講率※	50%	82.0%
DXコア人材教育受講者数※	各部門3名以上	3名以上
フィッシングメール訓練実施数	4回以上	4回以上
年間セキュリティ演習実施数※	1回以上	1回

※カシオ計算機単体

環境経営の強化

基本的な考え方

人々の健全な営みの基盤である自然環境への負の影響の低減は、ユーザーのライフスタイルに寄り添う製品・サービスを提供する企業、社会の一員としての当社の責務であり、持続的成長を支える重要な経営課題と認識しています。「気候変動への対応」「資源循環型社会への対応」「自然との共生」を環境分野のマテリアリティと位置付けており、特に気候変動への対応では、脱炭素社会の実現に向け、TCFD 提言、SBT、RE100 などの国際的な枠組みに沿った活動を進めています。

2026 年度～2030 年度のマテリアリティ目標はこちら → p.25 過去の取り組み・目標はこちら

気候変動への対応

ガバナンスおよび戦略

TCFD 提言などの国際的な枠組みに沿い、気候変動の影響によるリスクと機会を発生可能性と事業影響度から重要性を評価・管理しています。

シナリオ分析に基づく評価結果

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

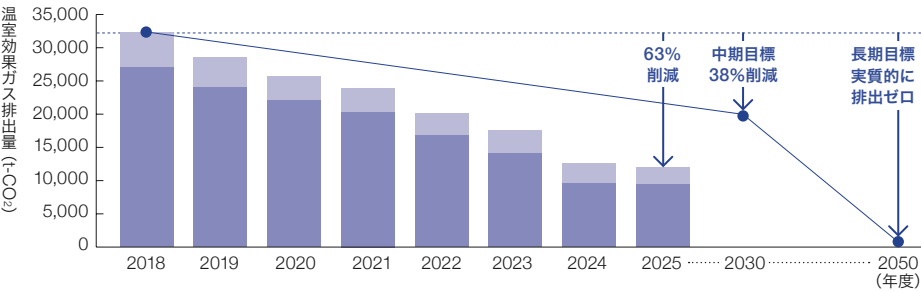
気候変動課題は、サステナビリティに関するガバナンスおよびマネジメント体制の中に位置付けられています。重要事項は、CEOも参画する「サステナビリティ委員会」にて議論のうえ「取締役会」に諮っており、経営としての意思決定、重要事項への推進状況の監督が適切になされる体制を整備しています。

自社排出量削減への取り組み

生産拠点を中心とした脱炭素を重要課題と捉え、温室効果ガス排出量スコープ1および2の削減目標を設定しています。国内では、現在、電力使用量の約90%が再生可能エネルギー由来です。海外では、一部工場でのPPA※1による再エネ化や、その他、各拠点に合った再エネ導入施策を推進し、グローバル企業としての責任を果たしています。

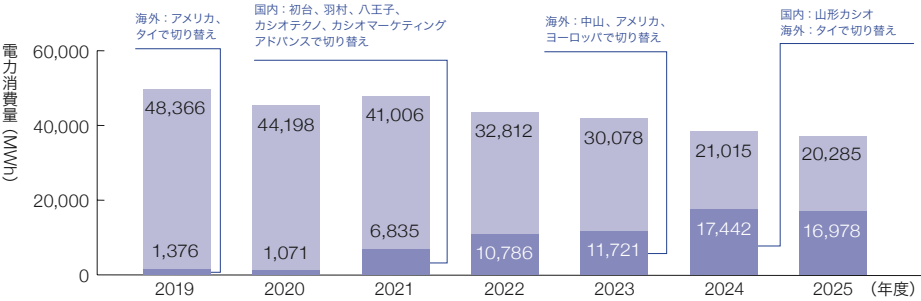
※1 PPA : Power Purchase Agreement (電力販売契約)

スコープ1および2排出量



電力消費量

※自家太陽光発電、PPAモデル、再エネメニュー契約により供給された電力消費量を再エネ由来の電力消費量として集計

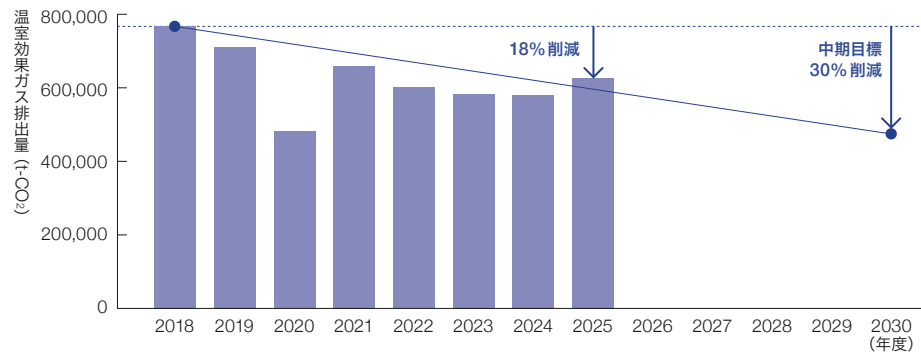


バリューチェーン上の排出量削減への取り組み

バリューチェーン全体では、スコープ3カテゴリー1(購入した製品・サービス)、カテゴリー11(販売した製品の使用)の排出量削減を目指しています。特に排出量の多い、サプライヤーによる部材製造段階でのカテゴリー1では、円安基調や地政学的リスク、物流コスト上昇などが影響するビジネス環境下、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理解と協力を求めつつ、削減推進を図っています。

■スコープ3排出量

■ スコープ3(カテゴリー1および11) ● ブレイクダウン目標



「事業方針説明会」にて取引先の理解深化を目指す

おおむね3年に1回、100社を超える国内外の取引先を招き、事業方針説明会を実施しています。

温室効果ガス排出量の削減、人権・労働環境、法規制などの課題については、生産・調達の重点方針として、取引先と連携して取り組む考えを共有し、関係強化および理解促進に努めています。直近では本年7月3日に開催し、技術革新による共創型の原価改善の推進、各種供給リスクへの対応による生産・調達基盤の強化などの方針を説明しました。

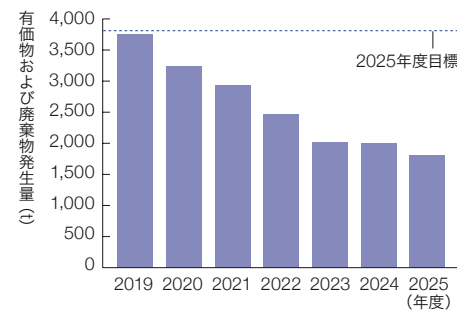


資源循環型社会への対応

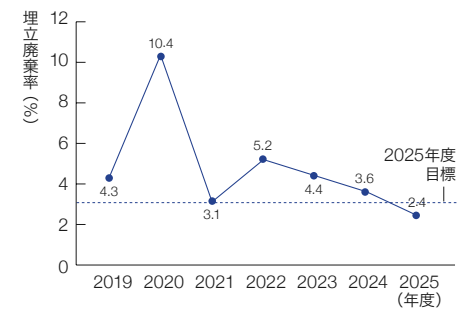
廃棄物削減への取り組み

当グループからの廃棄物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しています。拠点ごとに異なる廃棄物対応や規制の関連データを整理し、目標達成に向けた対応を進めています。 ^{※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

■有価物および廃棄物発生量



■埋立廃棄率

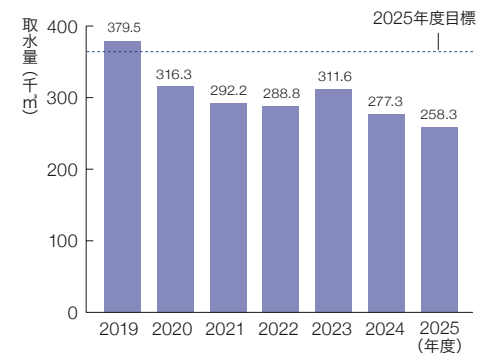


取水量削減への取り組み

生産工程での使用と空調や生活利用での使用が、当グループの取水量の大半を占めます。生産拠点などで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と判明しました^{※3}。拠点のあるエリア全体が水ストレス下にあることに起因する部分が大きいですが、この評価を機にグループ全体の取水量削減目標を設定し、水資源利用のリスク低減に努めています。

^{※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

■取水量



環境負荷低減を実現する素材利用の取り組み

植物由来のバイオマスプラスチック、廃棄物削減につながる再生プラスチックなど、環境負荷低減が期待できる素材の導入に挑戦しています。

パッケージを紙に変え、プラスチック使用量を削減する取り組みも継続しています。これは梱包全体の小型化も実現できるため、輸送時の環境負荷低減にもつながっています。

英国市場向け・カシオ初の環境配慮型関数電卓「fx-85GT CW+」



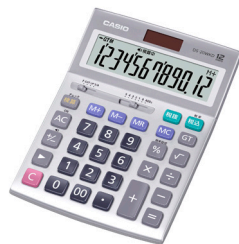
ボディにPCR材※を使用し(カラーモデル45%、ブラックモデル90%)、パッケージ内の製品保護袋にも脱プラスチック素材を採用しています。また、他モデル同様、パッケージの紙製化によりプラスチック使用量を79%削減しています。

※国際規格 Global Recycled Standard に準拠した認証を取得した、家電製品から再生されたポストコンシューマリサイクル材(PCR材)を使用

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、基準を満たすものを「カシオグリーン製品」とする、環境負荷低減の取り組みを行っています。2009年にはより高い評価基準に基づく「カシオグリーンスター製品」の認定を開始し、2016年には最上位の評価基準として「カシオスーパーグリーンスター製品」を導入しました。

2025年度は製品売上比率90%という目標に対し70%と未達となりましたが、これはカシオグリーンスター製品売上比率の高かった電子辞書の新規開発終了、電子レジスターの販売終了、ハンディターミナルの新規開発および販売終了など、事業ポートフォリオの変化の影響によるものです。



自然との共生

近年、人類の経済活動の影響などによる生物多様性や自然資本の減少が、世界的な重要課題となっています。カシオは、この課題の責任の一端を担う企業の立場から、自然資本に対する「依存と影響」「リスクと機会」の明確化、ネイチャーポジティブへの貢献を重視しています。また、課題解決には個人の意識の高まりが重要であるとの考えのもと、「CASIOの森」や「WILD MIND GO! GO!」などの自然体験の機会を幅広く提供。自然の恩恵や大切さを肌で感じ、自発的な行動を起こす人を増やす一助となることを目指しています。今後も、自然資本の保全と再生の取り組みを強化し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

「CASIOの森」活動

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、維持保全活動を従業員とその家族が行っています。水源かん養、土砂流出防止、水質浄化などにつながる森の保全はもちろん、それらの重要性への意識を高めるきっかけになっています。



自然体験メディア「WILD MIND GO! GO!」の運営

カシオが運営する、自身で実践できるノウハウなどを集めた自然体験メディアです。



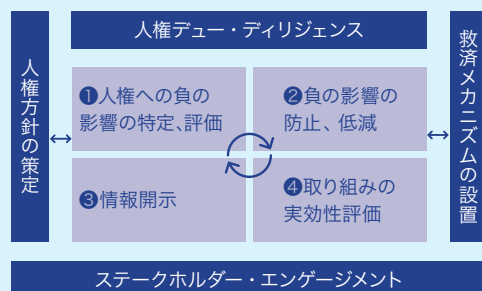
自然体験のハードルを下げることで環境保全意識の強化も実現できるとの考えから、リアルイベントの運営にも注力しています。一般を対象にしたものから地域の小学生に向けたものまで、社外組織とも連携しつつ自然から学ぶ機会を提供しています。

人権の尊重

基本的な考え方

カシオは、事業活動が人権に影響を及ぼす可能性を認識し、国際的な人権規範に基づく取り組みを推進しています。人権デュー・ディリジェンスや苦情処理メカニズムを通じて、人権への負の影響の防止・軽減に努めています。

カシオの人権マネジメントシステム



2026年度～2030年度のマテリアリティ目標はこちら → p.25 過去の取り組み・目標はこちら

方針

カシオは2010年に国連グローバル・コンパクトへ署名するとともに、2014年に「カシオグループ人権尊重に関する基本方針」を制定しました。本方針は、国際人権章典や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・尊重し、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取り組みを推進するものです。

また、人権デュー・ディリジェンスの継続的な実施を明確にするとともに、カシオグループが重点的に取り組む人権課題を定めています。これらの方針および重点課題は、社会環境や事業環境の変化を踏まえ継続的に見直しています。

■カシオグループが重点的に取り組む人権課題

1. 差別・ハラスメントの排除
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・労働時間管理
5. 多様性の尊重
6. ワークライフバランスの実現支援
7. 安全で健康的な職場環境の確保と健康増進の支援

体制

人権に関する取り組みは、サステナビリティ推進部門、人事部門および資材調達部門が連携して推進しています。人権に関する重要課題および対応方針はサステナビリティ委員会で審議し、取締役会へ報告しています。取締役会からの指摘・助言を施策へ反映することで、取り組みの実効性向上と適切な監督につなげています。

人権デュー・ディリジェンス

カシオは、人権への負の影響を特定・予防・軽減するため、人権デュー・ディリジェンスを継続的に実施しています。2025年度は生産系グループ会社7社を対象に人権リスク評価(人権課題チェック)を実施し、重大な人権侵害は確認されませんでした。一方で、人権方針の浸透や相談体制の強化などの改善機会を確認し、各社へ改善提案を行っています。また、お取引先に対しても人権尊重への協力を求めるとともに、サプライチェーンにおける人権課題の把握・低減に取り組んでいます。

また、国内外グループ会社を対象に継続的な人権教育を実施し、人権方針や人権課題に対する理解の向上を図っています。

苦情処理メカニズムの設置

カシオは、人権尊重の取り組みの実効性を高めるため、国内外グループ役職員が利用できる公益通報ホットラインを設置しています。社内外に窓口を設けるとともに、守秘義務の徹底や通報者保護に努めています。また、取引先ホットラインやWebサイトのお問い合わせ窓口を通じて、お客様を含むステークホルダーからの相談・通報を受け付け、人権課題の早期把握と是正につなげています。

詳細はWebサイト「人権の尊重」を参照ください

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

取締役会議長メッセージ

カシオらしい価値創造文化を未来へ



取締役 会長
取締役会議長
榎尾 和宏

攻めのガバナンスへの転換

今年、カシオ計算機の前身である榎尾製作所の創業80周年という大きな節目を迎えました。私はこの節目を、単なる通過点ではなく、カシオ本来の姿に立ち返り、未来へ向けて新たな一歩を踏み出す機会だと捉えています。近年、当社を取り巻く環境は目まぐるしく変化してきました。私たちはそうした変化への対応を進める中で、リスク管理や課題解決に重点を置いた「守りのガバナンス」を強化してきました。それは必要な取り組みでしたが、その一方で、本来カシオが持つ強みや価値創造力を十分に発揮しきれていなかった面もあったと感じています。私は今、取締役会議長として、カシオ本来の存在価値である「常にユーザーに新しい価値と喜びを創り続けること」に向かって全社一丸となって挑戦する、「攻めのガバナンス」への転換が必要だと考えています。

私の考えるカシオらしさ

カシオは創業以来、経営理念である「創造 貢献」のもと、世の中に存在しなかった新しい価値を生み出し続けてきました。電子計算機、デジタル時計、電子楽器、デジタルカメラなど、私たちが創り出してきた製品は、単なる商品ではありません。それらは新しい文化であり、新しいライフスタイルであり、人々に新しい喜びをもたらすものでした。私は、「カシオらしさ」とは、「カシオらしい創造」「カシオらしい貢献」「カシオらしい風土」の三つから構成されていると考えています。経営理念「創造 貢献」とパーパス「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。」のもと、常にユーザーに新しい価値と喜びを創り続けること。これが「カシオらしい創造」です。そして、その価値をユーザーにとって最も使いやすい形へ進化させ続け、継続的にご愛用いただ

きながら、カシオファンと共創し続ける市場を築いていくこと。これが「カシオらしい貢献」です。さらに、それらを実現するために欠かせないものが「カシオらしい風土」です。社内外の多様な力を結集し、ユーザーに新しい価値と喜びをお届けするために挑戦し続ける。この風土こそが、カシオの価値創造を支える最も重要な基盤であると考えています。

カシオらしい価値創造文化を未来へつなぐ

企業が持続的に成長していくうえで重要なのは、事業や技術だけではなく、私は、企業価値の源泉は、その企業ならではの価値創造文化にあると考えています。カシオはこれまで、常識にとらわれず、世の中になかった価値を創造することで成長してきました。その背

景には、「人の役に立ちたい」という想いと、多様な個性や専門性を持つ人材が力を合わせ、困難な課題に挑戦してきた歴史があります。私は、創業以来受け継がれてきたこの文化を未来へ受け継いでいくことが、取締役会議長として果たすべき重要な責任の一つだと考えています。そのため、取締役会および指名委員会ではサクセッションプランについての議論を開始しました。そこで議論しているのは、単に次の経営者を選ぶことではありません。カシオらしい創造、カシオらしい貢献、そしてカシオらしい風土をどのように継承していくのか、ということです。すなわち、カシオらしさの継承です。私は、これからのカシオには、カシオらしい価値創造を実践し続ける「イノベーション型企業」であり続けてほしいと考えています。そのために、次世代の経営を担う人材を発掘育成していくことが極めて重要です。

取締役会も進化し続けなければならない

私が議長として特に重視しているのは、取締役会を本質的な議論の場にすることです。私は、取締役会・執行体制の実効性向上とは、「持続的な企業価値の向上」と「中長期の成長戦略の実行力向上」を実現することだと考えています。そして、そのために取締役会は、リスクを含む本質的な課題を明確にしながら、経営資源を適切に配分し、執行側の実行力を最大化する役割を果たさなければなりません。近年の取り組みの一つが、社外取締役からのアドバイスにより始まった主要部門の執

行役員の取締役会への陪席です。事業環境の変化が激しくなる中、本質的な議論を行うためには、現場に近い視点や情報が不可欠です。執行役員が直接説明や意見表明を行い、社外取締役から直接アドバイスを受けることで、より実効性の高い議論につながっています。また、取締役会終了後には社外取締役との昼食会なども実施しています。そうした場で自由な対話を重ねることで、取締役会だけでは十分に共有できない考え方や問題意識について理解を深めています。私は、活発な対話と多様な視点こそが、取締役会の実効性向上につながると考えています。

変化に流されるのではなく、変化を起こす

現在、当社が重視しているテーマの一つが「変化への適応力向上」です。私は、この言葉には二つの意味があると考えています。一つは、目指すべき方向性を共有しながら、それぞれの現場が日々発生する変化に柔軟に適応することです。変化に適応することとは、決められた計画を現場ごとに守ることではなく、私たちの大切なお客様であるユーザーにカシオらしい貢献をお届けするため、現場が自らの判断で最善を尽くすことだと考えています。そしてもう一つは、自ら変化を起こすことです。カシオはこれまで、時代の変化を受け入れるだけでなく、変化をチャンスと捉え、新たな市場や文化を創造してきました。私は、これからもその姿勢を失ってはならないと考えています。私は取締役会において、常に「新しい

価値創造への挑戦ができているか」を見ています。だからこそ、カシオにおける攻めのガバナンスだと考えているからです。時代の変化に流されるのではなく、自ら変化を起こしていく。その挑戦を支えることが取締役会の重要な使命だと考えています。

これからのカシオの取締役会

最後に、私自身が目指す取締役会についてお話ししたいと思います。私は、取締役会とは単なる監督機関ではなく、「カシオらしさ」を実現するための場であるべきだと考えています。業務執行に責任を持つのは執行側です。一方で、取締役会は、その執行が中長期的な企業価値向上につながっているか、取るべき適正なリスクが取れているかをモニタリングしていく。執行側は、モニタリングで担保されているので積極果敢に取るべきリスクを取って挑戦することができる。このような執行側の挑戦を後押しする取締役会を目指していきたいと考えています。「カシオらしい創造」「カシオらしい貢献」、そして「カシオらしい風土」。私はこの三つを未来へつなぎ、変化を恐れず、自ら変化を起こし続ける企業であり続けたいと考えています。

経営やガバナンスに完成形はありません。だからこそ、取締役会自身も進化を続けながら、「カシオらしさ」を実現できる取締役会を目指してまいります。そして、その先にある持続的な企業価値向上と社会への貢献を実現してまいります。

社外取締役座談会

2026年6月の株主総会を経て、社外取締役が過半数を占める新たな取締役会体制が始動しました。新中期経営計画の達成、そしてより長期的な持続的成長と企業価値向上に向けて取締役会が果たす役割を、社外取締役4名が語り合いました。

多様な知見を取締役会の実効性向上につなげ、カシオの変革と未来を支えていく

■取締役会の実効性向上に向けて

阿部

私は2019年から社外取締役を務め、議論と監督のプロセスに関与してきました。ここ数年の当社取締役会の進化は大きく、執行に関する個別案件の議論の場から経営全体を監督・モニタリングする場へと役割が明確になってきたと感じます。2026年度からは社外取締役が過半数となり、IT、サイバーセキュリティ、サステナビリティなどの多様な専門分野が加わり、より幅広い視点から経

営課題を捉えて監督機能を発揮できる取締役会の体制になりました。アジェンダにも年間を通じて重要な経営課題が計画的に組み込まれ、必要な資料や事前説明も充実してきています。こうした運営の高度化によって論点がより明確になり、建設的でより深い議論が行えるようになっていきます。今後は年間のアジェンダ設定のさらなる精緻化や、会社の戦略・考え方をストーリーとして理解できる資料の充実を図り、執行側との継続的なコミュニケーションを通じて、より高度な監督機能を果たせる取締役会の体制を整備していきたいと考えています。



数原 英一郎

社外取締役 指名委員 報酬委員

三菱鉛筆の経営トップとして培った豊富な知見と手腕を活かし、成長戦略の実効性と企業価値向上への道筋を提言。

倉澤 佳子

社外取締役 指名委員 報酬委員

サステナビリティ推進に関する長年の豊富な経験と見識を有し、グローバルな視座から当社の持続可能な経営と価値向上に向け助言・監督。

阿部 博友

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

国際法務やガバナンス分野の高度な専門知識と豊富な実務経験をもとに、当社の健全な事業活動とコンプライアンス経営を監督。

原 夏代

社外取締役 監査等委員
報酬委員会委員長 指名委員

公認会計士としての高い財務専門性と豊富な監査経験、D&I推進の知見から、当社の適正な経営監視と価値向上に貢献。

原

社外取締役が過半数を占める新たな取締役会の体制は、ガバナンスの高度化という観点から大きな前進です。また、単に社外取締役が過半数を占めるだけでなく、異なる視点や専門性を持つ、多様性に富んだ構成であることも重要です。各社外取締役がそれぞれの立場から建設的な議論を行うことで、取締役会の実効性が一層高まると考えます。

倉澤

私は就任して1年ほどですので、この1年は、当社の理解に重点を置いてきました。取締役会での議論に加え、現場や社員の声を聞き取ることも大切と考え、そうした機会も多くいただき、とても有益でした。当社の取締役会は事前説明も充実しています。しかし、さらに実効性を高めるには、会社全体としてどういう方向に進もうとしているのか、その前提をもとに個別案件の審議に入れば、ストーリー性をもって、議論がさらに深まると考えます。



数原

そうですね。当社の取締役会は、個別案件の審議や、個々の取り組みの結果についての共有が多く、長期的な方向性についての議論がまだ足りていないと思います。ですので私はいつも、議論が中長期目線になるような問いかけをするよう、心がけています。

■ 指名・報酬委員会も経営の実効性を高める

阿部

指名委員会では、次世代経営人材の育成・強化という重要課題に取り組んでいます。中長期的な経営目標の達成に必要なリーダー像や、リーダーに期待する能力・役割についての議論が本格化しています。

倉澤

創業以来の経営の強みを大切にしながらも、今後の会社のあり方を見据え、経営人材を考えることは非常に重要です。その議論が透明なプロセスで進んでいる点を私は評価しています。

原

サクセッションプランでは、複数の候補者を早い段階から計画的に育成していくことがとても重要です。少子高齢化が進む日本において人材は自然に生まれてくるものではありません。早い段階から複数の候補者をプールし、中長期的な経営目標の達成に必要なリーダー像を明確にしたうえで、それぞれの強みや弱みを見極め、必要な経験を積み重ねながら育成していく必要があります。

数原

私は社員から「他部門が何をやっているか見えにくい」との話をよく聞き、縦割りが強いという印象があります。次世代経営人材が自分の責任範囲だけでなく、全社的な視点で物事を見る能力・知識を育める仕組みづくりが必要です。次世代のリーダー候補者が取締役会に陪席し、自分の管轄外のテーマについての議論に接することも、次世代経営人材を育成する良い機会となるのではないのでしょうか。

阿部

数原さんの指摘された組織構造についての検討は重要な視点です。年初からサクセッションプランの議論を進め、かなり形が整ってきているので今期中にはしっかりとした仕組みとして整備したいと考えています。そのうえで、執行側が整備する次世代経営者候補のプールについて十分な時間をかけて確認・検証し、必要に応じて候補者の拡充や育成方針に関する意見を述べていきたいと思っています。

原

報酬委員会では、企業価値の向上につながる経営を後押しできる報酬制度とすることを意識しています。長期インセンティブの割合を高め、持続的な成長を実現したマネジメントが適切に報われる仕組みとなるよう、制度を整えています。報酬水準についても業界比較を行いながら、健全な企業家精神の発揮を促すインセンティブとして十分な水準か、市場競争力の観点も踏まえて議論を進めています。

阿部

報酬制度は、中長期の成長を後押しするものでなければなりません。現在の執行役員制度についても雇用型から委任型へと移行して権限委譲を図り、報酬面でも人材にとって魅力的で、かつ働きがいのある環境を整備していくことが重要です。

倉澤

報酬制度は経営陣の行動を後押しする重要な仕組みでもありますから、事業部制の垣根を越えて全体的な会社の価値を考えたり、失敗を恐れずにチャレンジできたりする要素も今後、制度の中に入ってくるとよいと思います。

数原

同業他社と比較した合理的な水準設計は必要です。一方で、欧米型の報酬をてこにプレッシャーをかけるやり方が当社にとって親和性があるかどうかは慎重な見極めも必要と思います。

■新中期経営計画実現に向けて

阿部

持続的な企業価値の向上をどういう形で進めていくのか、取締役会がきちんと議論していくことがコーポレートガバナンス・コードでも求められています。戦略投資は、企業価値に大きな影響を与えるテーマですが、M&Aやアライアンスの実施の是非や投資規模の判断よりはむしろ、まずカシオとして何を実現したいのかとい

う方向性を定め、そのうえで長期的な視点から企業価値を上げていくために何が必要なのかを、議論していく必要があります。一方で、資本市場からの評価を考えると中期経営計画を達成することはとても重要です。特に最近では、地政学リスクの高まりなど、当初想定していなかったリスクも出現しています。そうしたリスクを執行側がどう切り抜けて中期経営計画を達成していくのか、社外取締役はしっかりとモニターしていく必要があります。特に、変化する経営環境の中で、当社が変化にどう対応していけるかという点については、工夫できる余地や気づきなどを提言し、中期経営計画が計画通り実行できるよう適切な助言を行っていききたいと思います。

倉澤

中期経営計画は長期的な方向性とは切り離せないものですが、この3年間は中期経営計画の必達に向かいながらも将来の長期的な成長に向けた仕込みの期間でもあると考えます。私たち社外取締役がモニタリングすべき内容は、コア事業の成長、新規事業の事業化や成長、M&Aやアライアンスを含む成長投資など、多岐にわたります。当社の取締役会ではこれまで、資本戦略やキャピタルアロケーションについては活発に議論がされてきました。ですが今後は、長期的な成長を実現するために必要とされる人的資本、知的財産、グローバル人材に関する戦略や組織改革などについても、もっと議論を深める必要があると思います。M&Aについては長期的な方向性が定まらないと決められないものですが、2年前からM&Aで資本配分をしていくということを打ち出している中で、その進捗についても並行してコミュニ



ケーションを取っていくことも大事かと思っています。

原

当社はM&Aに対して非常に慎重に検討する会社だという印象がありますが、それは悪いことではないと思います。他社ではM&A後の組織や人材の融合に苦労している事例も多く、人やカルチャーを融合させることは簡単ではありません。一方で、持続的な成長を図るためには、常に新しい分野を見つけていくことが大切です。そのためには、イノベーションを生み出す人材、そして海外も含めた多様な人材が能力を発揮できる組織風土づくりが欠かせません。人材の力と多様性に富んだ環境がイノベーションの土台になりますので、経営基盤の中でも人的資本の強化は特に重要だと思います。

数原

前中期経営計画で実施した構造改革を経て、収益基盤は改善し、時計・関数・楽器の3事業がポートフォリオに残りました。財務的な体力は先代からの大きな財産がありますが、この先、当社がどの方向に動いていくの

か、ポートフォリオはこの3事業だけでよいのかというテーマも含めて、今後、取締役会の中で議論をしていく必要があります。新中期経営計画の達成はもちろん大事ですが、3年先はすぐです。10年先、20年先を目指してどうやっていくのか、カシオの目指すべき長期的な方向性、いわば「北極星」を定めていくことが先決です。

■ 中期経営計画の先の「北極星」を描く

数原

中期経営計画の先の北極星を描くためには、自社の能力分析を行い、競争環境の中での当社の競争優位性を評価することが必要です。そのうえで、強みはさらに伸ばし、不足するものがあれば、それをどうするかを選択します。当社に今、一番求められているのは、全社で進むべき方向に向けて、一致団結していくことです。

倉澤

この北極星を議論するにあたっては、経済的成長の追求はもちろん重要ですが、当社が、社会にとってなくてはならない存在としてどう生き残るのかという、パーパスや社会的価値の視点を組み入れることが極めて重要です。これは、人材の育成方針や資本配分の具体的な裏付けにもなります。特に当社は海外市場が売上全体の8割超を占めていますから、日本国内の固定観念に縛られるのではなく、グローバル社員の多角的な視点や意見も積極的に取り入れていくとよいと思います。

原

株主の期待に応えて持続的に成長し、企業価値を向上させていくためには、北極星に沿って新しい分野への挑戦も必要になってくるでしょう。その選択肢の一つとしてM&Aも考えられますが、どの分野でパーパスを実現していくのか、どう成長していくのかを見極めたうえで、慎重で堅実な当社だからこそ必要なリスクテイクをする。その後押しを社外取締役がしていければと思います。

阿部

北極星と我々が呼ぶ当社の長期目標は、社外取締役が決める立場にはありません。目標設定が重要であることを、執行側にどう理解していただけるかも重要です。やはり執行を担う方々はどうしても短期を横に置いて長期だけを見ることはできません。今期の計画に対する進捗に視点が行くのは当然ですから、そこを取締役会の活性化を通じて、10年先といった長期視点での議論も必要であると、方向付けしていくことが重要だと考えています。

数原

当社は実力のある会社です。社員の方々も優秀な方が多いですし、「カシオ」というブランドは、「世界で最も信頼されている企業」調査で高い評価を受けたこともあるように、高い信頼を獲得しています。製造業の視点で見ると、「0」から「1」を生み出してきたものづくり力、そしてそこから窺える発想力も強みです。そして先述のように財務的な強さもある。料理でいえば、すべて材料はそろっているわけです。まず必要なのは、どういう方向に進むのかについての議論です。高いポテンシャルをどう引き

出していか、取締役会で議論を深めていきたいですね。

倉澤

取締役会として、長期的な視点や俯瞰的な視点から議論を深めていくことで、執行側のマインドセットが醸成されるよう後押ししていくことが重要だと思います。数原さんが挙げたカシオのユニークな強みなどは、なかなか中からは見られない視点だったりもします。私が見ても、当社には、顧客との距離が近くニーズを聞き取る能力が高く、精密機器を作れる技術力、グローバル展開など、さまざまな強みが見えます。それらを共有しながら、北極星・あるべき姿を議論のテーブルに載せることで、執行側の決断を後押ししていきたいと思います。

■ カシオらしい挑戦を、持続的な成長へ

原

創業家・榎尾四兄弟の歩みは、まさにダイバーシティそのものだと思っています。異なる専門性と個性を持った四人が一致団結して協力し、それぞれの強みを生かして補い合い、時には率直に意見を交わしながら、ここまで会社を発展させてきました。その精神を社内の人材基盤にも生かし、多様な人たちが個性を発揮しながら、新しいもの、ワクワクするものを生み出していくカルチャーを大切にしてほしいと思います。私自身も取締役会において、多様な視点から率直に議論し、意見を述べることで、企業価値の向上に貢献していきたいです。

数原

私も就任時に四兄弟の本を複数読みましたが、戦後の大変な時代にゼロから世界的な製品を生み出してきた挑戦の歴史には、とてもワクワクしました。その原点をもう一度、執行側の方々とも共有しながら、リスクテイクやチャレンジを後押ししていきたいと思います。

倉澤

当社には強みがたくさんあります。社員のカシオ愛が強いことも、そのうちの一つです。そうした社員の力を解き放つためにも、失敗を恐れずチャレンジできる文化・環境を整えていくことが重要です。材料はそろっているから、そのポテンシャルを北極星と結び付けるときには、社会の視点や存在意義を組み入れることができれば、執行側や社員が前進するための確固たる基盤になると思います。

阿部

そうですね。当社の良いところは、社外取締役からの問題意識や提言を、真摯に受け止め、すぐに組織として着実に形にしていく実直さがある点です。長期目標の輪郭はこれから定めていきますが、そこに至るまでのプロセスにおいて、積極的に意見を述べていきたいと思います。そして社外取締役として、今後も経営のモニタリングと必要な提言を行い、取締役会での監督機能をさらに高めることで、当社の企業価値の向上に寄与していきます。

新任社外取締役メッセージ

予測できない変化の時代に、伝統の強みを未来の企業価値へ



社外取締役
指名委員 報酬委員
坂下 智保

企業経営とIT・ソフトビジネスにおける豊富な経験と高い見識を持つ。今後はDXや新規事業を含む成長戦略への助言・監督を担う。

2026年6月開催の定時株主総会にて、社外取締役に就任いたしました。

私自身、長年のカシオ製品のファンです。大学時代にウインドサーフィンをしていたこともあり、G-SHOCKは40年以上愛用してきました。電子ピアノや電卓、電子辞書も使っており、Moflinも家にいます。製品を通じて当社の価値を実感してきた一人として、経営に携われることを光栄に思います。

当社には「創造 貢献」の経営理念のもと、独創的な製品を生み続けてきた企業文化があります。それを支える技術と仕組み、そして力強い人材は、確かな強みであり財産です。

一方でここ数年は業績面で厳しい状況が続き、伝統に根差すがゆえの課題にも正面から向き合う必要があると感じています。

私は一貫して情報処理産業に身を置き、ICTの発展をお客様の企業価値向上に役立てることを信念としてきました。これまでもさまざまな技術革新がありましたが、AI技術の進展は、産業や社会のあり方そのものを変えていくと考えています。さらに、地政学的緊張、変動する経済環境、資本市場の変化が重なり、経営環境はかつてない速さで動いています。これからの5年、10年は過去の経験では測れない、予測の難しい時代だと思います。

こうした時代だからこそ、当社の伝統と強みを活かしつつ、変化には前提にとらわれず大胆かつしなやかに対応することが重要です。

私は、当社の経営陣が果敢にリスクを取り、それを的確にコントロールしながら、自ら変化を先導していく必要があると考えています。その挑戦を幹部が支え、社員一人ひとりが原動力となって、力強く未来を切り拓いていくことを期待しています。

私自身は、変化の激しい業界で培ってきた経営経験を活かすことと、AIを軸としたICTへの見識を磨き続けること、その両面から当社に貢献してまいります。監督する立場として経営・ICT・AI・資本市場をつなぎ、当社の持続的な発展と企業価値の向上に力を尽くす所存です。

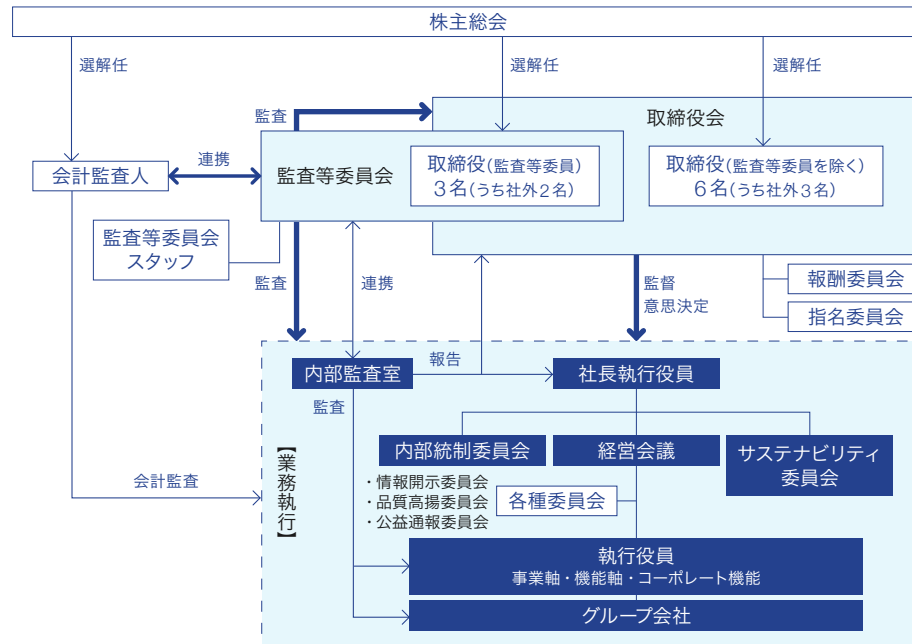
コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

迅速な意思決定と適切な業務執行、経営の透明性を高める監視機能の強化により、持続的な企業価値の向上と社会からの信頼獲得を図ります。

2026年度～2030年度のマテリアリティ目標はこちら → p.24 過去の取り組み・目標はこちら

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するため、迅速な意思決定と適切な業務執行に加え、経営監視機能の強化を重要な経営課題と位置付けています。また、当グループは、企業価値の向上と持続的な成長を支える強固な経営基盤の構築に向けて、コーポレート・ガバナンス機能の強化・充実を推進しています。あわせて、健全な事業活動と高い倫理観を尊重する企業文化・風土の醸成にも努めてまいります。

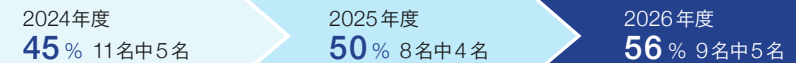


2026年度コーポレート・ガバナンス体制のポイント

ポイント① 社外取締役比率が過半数に

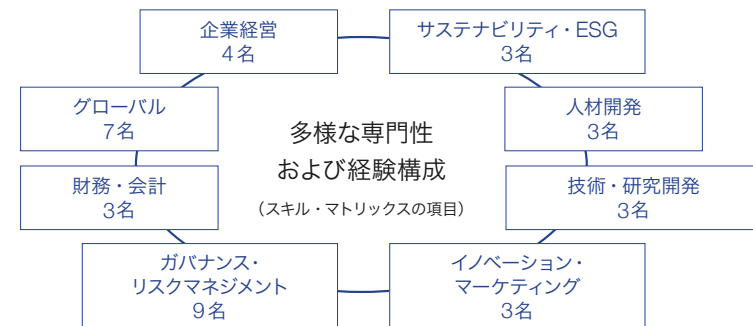
2019年度に監査等委員会設置会社へ移行して以来、取締役会の実効性をさらに高めるため、社外取締役を増やしてきました。2025年度には意思決定の更なる機動性向上に向けて取締役構成を見直し、取締役会の総数を11名から8名に縮小し、2026年度には社外取締役を1名増員して9名体制としました。この結果、社外取締役比率は56%となりました。

社外取締役比率の変遷



ポイント② 取締役会の専門性の充実

取締役会の議論の活性化や実効性の向上を目的に、多様かつ専門性の高い外部の視点を積極的に取り入れています。2026年度には経営者でありIT/ソフトビジネス分野に深い知見を有する坂下智保氏を新たに社外取締役として招聘しました。



ポイント③ 取締役会の多様性の確保

経営における多様性確保のため、女性取締役（うち1名は監査等委員である取締役）を2名選任しております。

2026年度女性取締役比率

22% 9名中2名

スキル・マトリックス

当社の取締役会は、当社事業に精通した社内出身の取締役と、企業経営、学術、行政、財務・会計、法律など多様な分野で豊富な経験と専門性を有する社外取締役で構成されています。社外取締役からの、多角的な視点と独立した立場からの意見・提言を経営に反映することで、意思決定の質の向上と監督機能の強化を図っています。

また、取締役に期待する知識、経験、能力等を整理したスキル・マトリックスを策定し、取締役会として必要な専門性や経験を明確化しています。取締役候補者の選定にあたっては、専門性や経験に加え、多様性、独立性、在任年数のバランスや経営環境の変化等を踏まえ、持続的な成長と企業価値向上を支える取締役会の構築に努めています。

氏名(在任年数)			地位および担当	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	榎尾 和宏 (15年)		取締役 会長	男性	●	●	●	●		●	●	●		
	高野 晋 (11年)		代表取締役 社長 CEO	男性	●	●	●	●	●	●				
	田村 誠治 (1年)		取締役 執行役員	男性					●	●				●
	数原 英一郎 (3年)		社外取締役	男性	●	●	●	●		●	●	●		
	倉澤 佳子 (1年)		社外取締役	女性	●	●		●		●			●	●
	坂下 智保 (新任)		社外取締役	男性	●	●	●			●	●	●	●	
監査等委員	阿部 博友 (7年)		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 (1年)		社外取締役 (監査等委員)	女性	●	● 委員長		●	●				●	
	山口 昭彦 (5年)		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

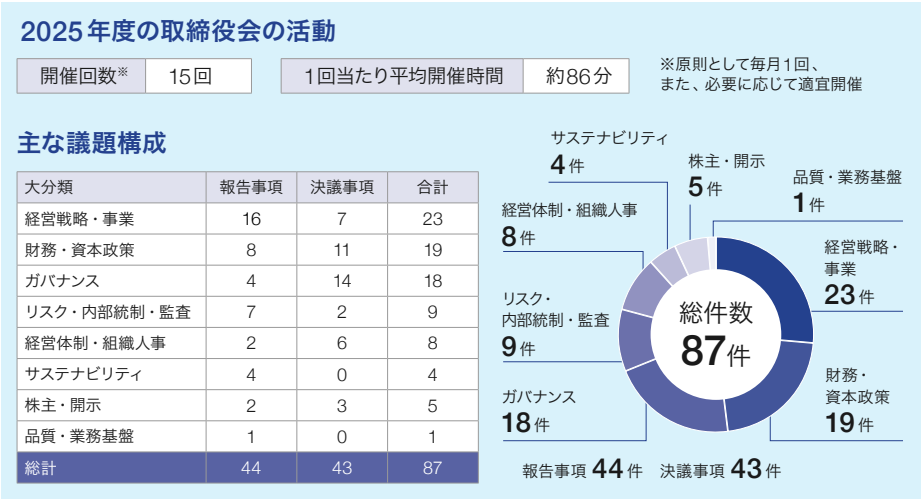
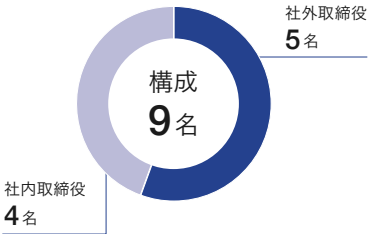
取締役会・委員会の役割

当社は監査等委員会設置会社として、経営の監督機能の強化と迅速な意思決定の両立を図っています。任意の指名委員会・報酬委員会は、独立社外取締役が過半数を占め、客観性と独立性を確保したガバナンス体制を構築しています。

取締役会

経営の意思決定と業務執行の監督を担っています。執行役員への権限委譲を推進することで意思決定の迅速化を図るとともに、経営の健全性と透明性を確保しています。

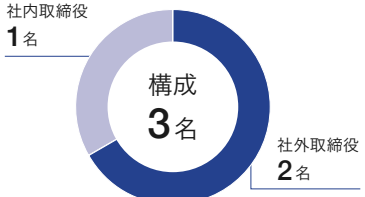
議長	樫尾 和宏
主な活動・議論内容	・事業状況や業績進捗等の報告 ・決算の承認や株主総会の招集等の定期的 に決議が必要となる事項 ・事業運営や経営政策に関する重要事項 (収益基盤の強化に向けた構造改革、事業 成長に向けた投資、当グループの内部統制 課題等)



監査等委員会

取締役会および重要な会議・委員会への出席を通じて、事業運営の健全性と透明性の確保に努めています。また、必要に応じて意見を述べることで、意思決定の適正性を監督しています。さらに、代表取締役との定期的な意見交換や、取締役(監査等委員である取締役を除く)からの報告・聴取、重要事項の決議書類の閲覧などを通して、監査・監督機能の実効性向上を図っています。

委員長※	阿部 博友
主な活動・議論内容	・監査計画の策定 ・運用状況の確認 ・ITシステム監査の重点実施
2025年度開催回数	12回

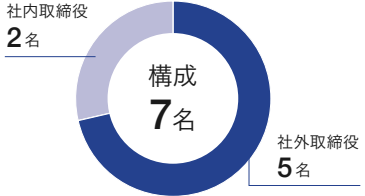


※社外取締役である監査等委員の中から監査等委員の互選により選出

指名委員会

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

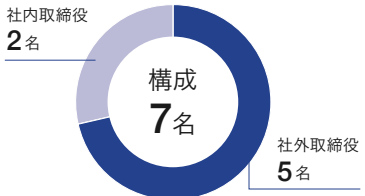
委員長	阿部 博友
主な活動・議論内容	取締役候補者の選任基準、後継者計画、監査等委員の補欠候補者の選任に関する答申など
2025年度開催回数	4回



報酬委員会

取締役の報酬について、取締役会の諮問に応じ報酬制度及び報酬水準等を審議し、取締役会に答申します。

委員長	原 夏代
主な活動・議論内容	役員報酬枠の運用、ベンチマーク報酬水準の確認、個人別報酬額の答申など
2025年度開催回数	3回



取締役会全体の実効性に関する分析・評価

当社は、取締役会のさらなる実効性向上と中長期的な企業価値向上を目的として、2019年度より毎年、取締役会実効性評価を実施しています。

2025年度は、全取締役8名を対象に、Webアンケートによる評価を実施しました。評価項目は、前年度からの継続性を確保しつつ、取締役会運営における直近の取り組みや前回指摘で確認された課題への対応状況を検証できる内容へと見直しを行いました。

評価結果は取締役会に報告し、認識された課題の共有と改善策の検討を行っています。当社では、実効性評価を単年度ごとの取り組みとして捉えるのではなく、取締役会の実効性向上に向けた継続的な改善サイクルの一環として位置づけています。

今後も実効性評価を通じて課題や改善状況を継続的に確認し、取締役会のさらなる実効性向上に取り組んでまいります。

社外取締役の理解深化と実効性向上に向けた取り組み

当社では、社外取締役が十分な情報と多様な視点に基づき監督・助言を行えるよう、事業理解の促進と対話機会の充実に取り組んでいます。

現場訪問・社員との対話

現場の実態や企業文化への理解を深めるため、社員との対話や事業拠点の視察を実施しています。2025年度は、マザー工場である山形カシオ、技術開発を担うテクノパワー、創業の精神や技術の歩みを伝える榎尾俊雄発明記念館を訪問し、生産・技術・歴史の各側面への理解を深めました。



評価項目と2024年度以降の評価結果

評価項目	基本的な質問設計	取締役会の構成／取締役会運営／取締役会の議題 取締役会を支える体制／経営の監督機能／自由記述
	取締役会の監督機能および取締役会を支える体制の実効性を多面的に評価	・内部監査部門の体制・取締役会への報告・内部統制委員会 ・サステナビリティ委員会・品質高揚委員会の審議状況・有効性 等
2024年度評価で認識した課題と改善実績		改善実績を踏まえた2025年度評価と課題
・事前説明会における説明・質疑応答の充実 ・取締役会当日の説明重複の抑制 ・年間議題の提示による議題全体の俯瞰性および審議深度の向上 ・取締役会以外の場における取締役間の意見交換機会・新任社外取締役への説明の充実化 等		評価：取締役会として監督機能を果たしている 課題：・取締役会において迅速で的確な意思決定を行えるようにしつつ、本質的な課題や中長期的な戦略を深く議論していくことが必要 ・議論の一層の充実を図るべく、上程資料の論点明確化とさらなる早期提供の推進が必要 ・内部監査部門からの報告の充実化を通じて、取締役会の監督機能の強化を図ることが重要
2026年度以降に向けた課題と対応方針		
・中長期の経営戦略および事業ポートフォリオに関する議論のさらなる充実 ・取締役会資料の論点の明確化およびさらなる早期提供 ・内部監査部門からの報告の充実		

取締役会事前説明会の実施

取締役会で審議する決議事項の事前説明を中心に、重要案件や経営課題など、十分な説明と意見交換を行う機会を設けて、社外取締役の理解を深め、建設的かつ実効性の高い議論につなげています。

社長・取締役会議長との定期対話

社長との定期ミーティングでは、中長期の経営課題や事業の方向性について議論し、執行側の課題認識への理解を深めています。また、取締役会議長との定期的な対話を通じて、取締役会運営や実効性向上に関する認識を共有し、取締役会における議論の充実と監督機能の強化につなげています。

役員報酬

報酬委員会は取締役会からの諮問を受け、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・答申します。

決定方針

- 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うえで、職務ごとの役割期待に応じて設定しています。
- 取締役会は報酬委員会からの答申を受け、決定方針を決議しています。取締役会長および代表取締役社長は取締役会からの委任を受け、決定方針に則り、株主総会で決議された報酬枠内で個人別の報酬を決定して、報酬委員会の委員長に報告しています。

業績連動報酬等に関する事項

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業績連動報酬としての賞与を評価・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TSR(株主総利回り)を評価のうえ、決定しています。

非金銭報酬等の内容

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。なお、取締役退任まで譲渡制限を付しています。また、取締役に加え執行役員に対しても譲渡制限付株式報酬を付与することにより、業績向上および企業価値向上を目指すインセンティブの強化を図っています。

2026年の定時株主総会およびその後の決定方針において、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、代表取締役および取締役(社外、監査等委員を除く)の報酬における同株式報酬の構成割合が引き上げられました。

		固定報酬	業績連動報酬			株主総会決議による年額上限		備考	
	区分	固定報酬	財務・非財務指標連動	TSR 連動	譲渡制限付株式報酬	報酬 年額上限	譲渡制限付株式報酬		
監査等委員を除く	代表取締役社長	40%	20%	10%	30%	4億円以内 ※使用人兼務取締役の使用人分給与は含まない。	1億円以内 (普通株式総数:年8万株以内) ※左記取締役報酬額の枠内で支給	個別役割により比率調整あり	
		固定 40	連動 60						
	取締役(社外除く)	50%	20%	10%	20%				個別役割により比率調整あり
		固定 50	連動 50						
	社外取締役	100%	—	—	—	5千万円以内 ※上記取締役報酬額の枠内で支給	—	職務に鑑み固定報酬のみ	
		固定 100							
監査等委員	社外取締役	100%	—	—	—	7千万円以内		職務に鑑み固定報酬のみ	
		固定 100							
	取締役	100%	—	—	—			職務に鑑み固定報酬のみ	
		固定 100							

意思決定を迅速化する組織体制

執行役員

取締役会が決定した方針にもとづき、その監督のもとで、権限委譲を受けた執行役員が業務執行を分担しています。また、週次の経営会議において業務執行上の重要事項を審議・共有し、迅速な意思決定と業務執行につなげています。

執行役員は取締役会において選任され、任期は1年です。

2025年7月1日以降の組織体制

2025年7月1日付で、当社は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。

執行役員の人数を削減

▶ 意思決定の迅速化と機動的な経営判断の実現

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

▶ 専門的知見を経営に反映

▶ ガバナンス機能の強化、全社視点で最適な意思決定

事業部制の導入

▶ 事業部長の責任・権限下で開発力・機動力・戦略実行力の強化

新規事業とR&Dを社長直轄の組織へ

▶ 経営判断の迅速化と開発スピードの加速、新たな価値創出へ

2024年度 22名

2026年度 14名

高野 晋 代表取締役 社長 CEO (最高経営責任者)

常務執行役員(3名)

櫻尾 隆司

ブランドコミュニケーション本部

河合 哲哉

サウンド・クリエーション事業部

小野 哲郎

営業本部

執行役員(10名)

櫻尾 哲雄

CS本部

篠田 豊可

知財・品質・次世代環境構築

田村 誠治

経営統轄部・IR

山下 和之

カシオヨーロッパGmbH

高橋 央

時計事業部

川合 義宣

営業本部 国内営業統轄部

小林 康裕

人事

佐藤 智昭

教育事業部

山田 武

生産本部

関氏 義修

ガバナンス

ステークホルダーとの対話

当社は株主・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、適切なバリュエーションによる企業価値向上と資本コスト低減等を目的として、積極的なコミュニケーションに取り組んでいます。

対話手段	回数	内容ほか
決算説明会	年4回	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担当執行役員が決算の概要や今後の見通しについて説明。決算説明会の様子や資料はWebで開示。
個別取材	年間200～250件	セルサイドアナリスト、バイサイドアナリスト、ポートフォリオマネージャー等からの個別取材

そのほか、証券会社主催の投資家向けカンファレンス、SR面談などを実施しています。

いただいた意見の反映

決算説明会後の資本市場からの声を定期的に経営会議、取締役会にフィードバックし、企業価値向上施策に反映しています。

主な報告内容は、全体の業績、事業と資本政策に関するものです。

また、株主・投資家の皆様より、社長や事業責任者との対話機会の拡充や、事業理解を深める現場見学への期待が寄せられています。当社はいただいたご意見を今後のIR活動に反映し、株主・投資家とのエンゲージメント向上に向けて、対話のさらなる深化に取り組んでいきます。

主な対話テーマ・トレンド

- ・通期ガイダンス
- ・中期事業戦略
- ・業績結果
- ・キャピタルアロケーション方針
- ・目標財務指標

役員一覧

取締役



取締役 会長
壺尾 和宏

取締役在任年数 15年
所有株式数 939,717株
取締役会出席状況 15/15(100%)

1991年4月 当社入社
2007年7月 同 執行役員 経営統轄部 副統轄部長
2011年6月 同 取締役 執行役員 DI事業部長
2013年4月 同 取締役 執行役員 新規事業開発本部長
2013年10月 同 取締役 執行役員 コンシューマ・システム事業担当
兼 新規事業開発本部長
2014年5月 同 取締役 専務執行役員 コンシューマ・システム事業本部長
2015年6月 同 代表取締役 社長
2021年4月 同 代表取締役 社長 CEO
2023年4月 同 代表取締役 会長
2025年6月 同 取締役 会長(現任)



代表取締役 社長 CEO
高野 晋

取締役在任年数 11年
所有株式数 43,039株
取締役会出席状況 15/15(100%)

1984年4月 当社入社
2007年11月 同 経理部長
2009年12月 同 執行役員 財務統轄部長
2015年6月 同 取締役 執行役員 財務統轄部長
2021年4月 同 取締役 常務執行役員 CFO
2025年6月 同 代表取締役 社長 CEO(現任)



取締役 執行役員
経営統轄部長 兼 IR担当
田村 誠治

取締役在任年数 1年
所有株式数 16,178株
取締役会出席状況 10/10(100%)

1988年4月 当社入社
2016年2月 同 財務統轄部 資金部 IR担当部長
2018年6月 同 執行役員 広報・IR担当
2019年4月 同 執行役員 広報・IR・サステナビリティ担当
2019年10月 同 執行役員 経営統轄部長 兼 IR担当
2020年6月 同 執行役員 広報・IR担当
2023年4月 同 執行役員 IR・財務戦略担当
2025年6月 同 取締役 執行役員 IR・財務戦略担当
2025年7月 同 取締役 執行役員 経営統轄部長 兼 IR担当(現任)



社外取締役
数原 英一郎

社外取締役在任年数 3年
所有株式数 0株
取締役会出席状況 14/15(93%)

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



社外取締役
倉澤 佳子

社外取締役在任年数 1年
所有株式数 0株
取締役会出席状況 10/10(100%)

1986年4月 株式会社小松製作所 入社
2009年4月 同 CSR室長
2019年4月 一般財団法人国際開発機構(FASID) 評議員(現任)
2021年4月 株式会社小松製作所 サステナビリティ推進本部 副本部長
兼 CSR室長
2022年9月 東京海上ホールディングス株式会社 経営企画部
サステナビリティ室 プリンシパル
2023年6月 マックス株式会社 社外取締役(現任)
2024年4月 サステナビリティ・グローバル人材育成コンサルタント
(個人事業主)として開業(現任)
2025年6月 当社 社外取締役(現任)



社外取締役
坂下 智保

社外取締役在任年数 新任
所有株式数 3,000株
取締役会出席状況 ー

1985年4月 野村コンピュータシステム株式会社
(現 株式会社野村総合研究所) 入社
2003年4月 同 ナレッジシステム事業二部長
2004年4月 富士ソフトABC株式会社(現 富士ソフト株式会社) 入社
2005年6月 同 取締役
2007年6月 同 常務取締役
2009年6月 同 取締役 退任
2009年6月 同 常務執行役員
2010年6月 同 常務取締役
2011年9月 同 代表取締役 専務
2011年10月 同 代表取締役 社長
2012年6月 同 代表取締役 社長 執行役員(2025年6月退任)
2026年2月 株式会社AISera 代表取締役 社長(現任)
2026年6月 当社 社外取締役(現任)



社外取締役 監査等委員
監査等委員会委員長
阿部 博友
社外取締役在任年数 7年
所有株式数 0株
取締役会出席状況 15/15(100%)

1980年4月 三井物産株式会社 入社
1988年9月 ブラジル三井物産株式会社 Manager of Legal Department
1992年4月 米国三井物産株式会社 Assistant General Manager of Legal Department
2002年10月 欧州三井物産株式会社 General Manager of Legal Department
2005年5月 三井物産株式会社 欧州・アフリカ・中東本部 General Counsel & Chief Compliance Officer (2009年3月退社)
2009年4月 明治学院大学法学部教授(2011年3月退任)
2011年4月 一橋大学大学院法学研究科教授
2019年6月 当社 社外取締役 監査等委員(現任)
2021年4月 一橋大学名誉教授(現任)
2021年4月 名古屋商科大学ビジネススクール教授(現任)
2022年3月 株式会社アウトソーシング(現 株式会社BREXA Next) 社外取締役 監査等委員
2025年6月 いすゞ自動車株式会社 社外取締役 監査等委員(現任)
2025年7月 株式会社BREXA Holdings 社外取締役 監査等委員 (2026年3月退任)



社外取締役 監査等委員
原 夏代
社外取締役在任年数 1年
所有株式数 0株
取締役会出席状況 10/10(100%)

1989年4月 株式会社埼玉銀行(現 株式会社埼玉りそな銀行) 入行
1995年10月 監査法人トーマツ(現 有限責任監査法人トーマツ) 入所
2000年4月 公認会計士登録
2018年7月 デロイト トーマツ グループ および 有限責任監査法人トーマツボード 議長室長
2019年6月 デロイト トーマツ グループ D&Iリーダー
2019年7月 有限責任監査法人トーマツ(デロイト トーマツ グループ) パートナー (2025年5月退任)
2020年4月 デロイト アジア パシフィック リミテッド 監査保証業務 タレントリーダー (2025年5月退任)
2025年6月 原夏代公認会計士事務所 公認会計士(現任)
2025年6月 ライフネット生命保険株式会社 社外取締役 監査等委員(現任)
2025年6月 株式会社タカラトミー 社外監査役(現任)
2025年6月 当社 社外取締役 監査等委員(現任)
2025年8月 原夏代税理士事務所 税理士(現任)



取締役 常勤監査等委員
山口 昭彦
取締役在任年数 5年
所有株式数 3,000株
取締役会出席状況 15/15(100%)

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

執行役員

社長

高野 晋 CEO

常務執行役員

榎尾 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・クリエーション事業部長

小野 哲郎 営業本部長

執行役員

榎尾 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 兼 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

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

虻川 勝彦 デジタルイノベーション本部長

リスクマネジメント/コンプライアンス

基本的な考え方

「リスクを予見し、リスクによる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、コンプライアンスの観点では、役員・従業員の法令遵守および倫理的観点からの適切な行動をグローバルで徹底し、インテグリティ・カルチャーの醸成を通じて企業価値向上に取り組んでいます。

リスクマネジメント体制

リスクの未然防止に向け、すべての組織が「リスク管理基本方針/リスク管理規程」に基づき、日常業務におけるリスクの認識・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、全社リスクの可視化と一元管理を推進し、事業への影響の最小化を図るとともに、取締役会が継続的にモニタリングしています。同委員会は、「適切で健全かつ効率的な経営・運営」の推進を目的に業務執行体制内に位置付けられています。同委員会は経営会議と連携し、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機能をグループ横断で管理するとともに、事業運営の可視化や経営目標達成に向けた仕組み・管理体制の整備・運用を担っています。

内部統制委員会

グローバルレベルでのあらゆるリスクの棚卸

対処すべき課題への具体的な対応を
審議・決定
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

内部統制の状況に関し、定期的に取締役会に
報告・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

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、リスク発現の頻度・影響度や、対策の有効性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(p.41)、情報セキュリティ(p.43)などを重要リスクとして特定し、対策を講じています。

内部監査

内部統制およびリスク管理体制の維持、強化を図るため、内部監査部門を設置しています。同部門は6名(うち1名は監査等委員会スタッフ)で構成され、リスク状況などを踏まえて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く監査を実施しています。監査結果は適宜取締役会に報告を行っています。また、監査等委員会との月次定期会合に加え、内部監査の計画立案時および監査実施後にも報告を行うなど、監査機能の実効性と効率性の向上に努めています。

事業継続計画(BCP)

有事の際の事業継続・レジリエンス

カシオでは、不測の事態に会社組織として対応するため、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)」の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き緊急時対応を行います。世界各国への製品・サービスの安定提供と迅速な事業復旧を通じて、お取引先やお客様の信頼に応えることを目指します。

システムのBCP対策

自然災害やパンデミック、サイバー攻撃など事業継続を脅かすリスクが多様化する中、ITシステムは事業継続を支える重要な経営基盤となっています。カシオでは、事業継続性とレジリエンスの強化に向け、重要システムのクラウド化や冗長化(多重化)、バックアップ体制の強化を推進しています。さらに、災害時や緊急時にも場所を問わず業務を継続できる環境を整備するとともに、サイバーインシデントを想定した訓練を実施し、グループ全体のレジリエンス向上を図っています。

コンプライアンス体制と行動規範

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。全役職員が法令遵守および倫理的観点での適切な行動をとるための行動規範である「カシオビジネスコンダクトガイドライン」を定め周知・徹底を図るとともに、インテグリティ・カルチャーの醸成に努めています。

また、事業活動に関連する法令について主管部門を定め、法令の棚卸を実施し対応しています。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、企業運営、事業推進にかかる法令遵守の徹底を図るとともに、事業部門が適用される法令等につき適切な対応を行っていることを内部統制委員会で確認しています。



グローバル事業を支えるコンプライアンスの取り組み

カシオは、グローバルに事業を展開する企業として、公正な競争、個人情報保護、腐敗防止をはじめとするコンプライアンスに関する取り組みを推進しています。

公正な競争行為

2019年に英国競争市場庁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。海外全拠点での教育や監査を実施し、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・サービスの提供に努めています。

個人情報保護

各国で個人情報に関連する法規制の強化が進む中、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、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チームを組織し、対応体制を強化しています。各国法令動向の確認、個人データの取得から保管・利用・廃棄に至るまでの適切な取り扱いの徹底、従業員教育および定期監査を

通じて、遵守体制の強化に取り組んでいます。

腐敗防止

国内外の贈収賄禁止関連法令を遵守するとともに、贈収賄禁止ガイダンスや社内向けマニュアルを整備しています。海外拠点では現地法規制を反映したローカルルールやマニュアルの整備を進めるなど、グループ全体で贈収賄防止体制の強化に取り組んでいます。

なお、輸出管理や適正取引についても、教育や監査を通じて遵守体制の強化を継続しています。

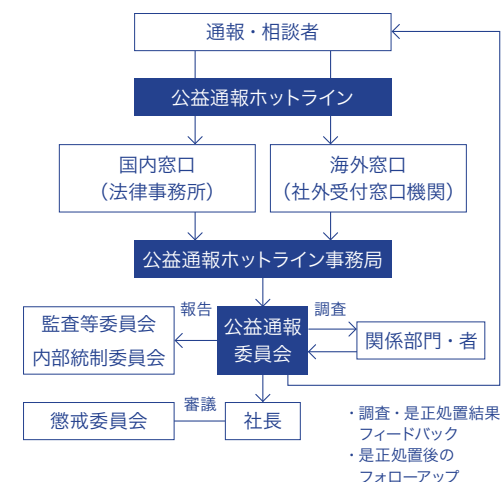
内部通報制度

公益通報ホットライン

カシオは、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早期に把握し、問題の拡大防止や早期是正を図るため、「公益通報ホットライン」を運用しています。2021年には独立性を確保した公益通報委員会を設置し、実態調査や未然防止の取り組みを行っています。

通報窓口は英語・中国語にも対応し、海外グループ会社の従業員や取引先からの通報も可能です。相談・通報を24時間365日受け付けるとともに、社外弁護士の活用や専門的な知見を有するスタッフの配置により、通報者の秘匿性を担保しながら、公正な取扱いと信頼性の確保に努めています。また、制度や社内規程の見直しを継続的に行い、通報者への不利益取扱いや報復行為の禁止など、利用しやすい制度づくりを進めています。

■ 公益通報ホットラインの設置



詳細はWebサイト「腐敗防止・コンプライアンス」をご参照ください

<https://www.casio.co.jp/csr/governance/compliance/>