

CASIO

INTEGRATED REPORT

2026

カシオ計算機 統合報告書

Purpose — CASIOの存在理由

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.

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、ワークショップなどの取り組みを進めてきました。

その中で明らかになったのは、このパーパスは私たちの目指す場所であると同時に、自然と内包してきた原点であるということ。

パーパスと向き合うことは、自分たちの足元を再確認する作業でした。

今後もカシオの製品がユーザーに驚きや喜びを与えることを目指し、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。

カシオの製品が目指す喜びの世界



SOUND

音体験で日常に
笑顔があふれる世界



TIMEPIECES

ユーザーが自信を持って自分の
スタイルを楽しめる世界



EDUCATION

誰もが、学ぶことが面白いと
思える世界



NEW BUSINESSES

人生を共にする
事業の創造

Values —

パーパス実現のための価値観、信条

4つの「C」...CASIO創業の精神

「I」...これからの未来を作る社員ひとりひとり

Creativity through unique thinking.

独自の発想にこだわる

Change with joy.

変革を楽しむ

Collaboration for realization.

力を合わせ、実現する

Contribution to society as our stance.

いかなる時も社会への貢献心を貫く

Imagination with empathy.

人の探求こそ、原点

目次

Introduction	01 CASIOの価値創造	02 成長戦略	03 成長を支える経営基盤	Data Section
01 パーパス&バリューズ	05 CASIO at a Glance	11 CEOメッセージ	「経営資本」の増強	65 11年間の財務サマリー
02 目次	07 価値創造の歩み	価値創造のロードマップ	36 人的資本 従業員との信頼・共感関係づくり	66 財務ハイライト
03 編集方針	08 CASIOの価値創造モデル	15 前中期経営計画の振り返り	39 知的資本 技術・ノウハウの「深化と革新」	67 非財務ハイライト
	09 CASIOの資本	16 新中期経営計画の概要	41 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	68 会社情報
		17 財務戦略		69 株式情報
		20 サステナビリティ経営		
		22 CASIOのマテリアリティ		
		事業を通じた「価値創造」	「経営基盤」の強化	
		26 時計事業の戦略	42 DXの推進と情報セキュリティの強化	
		29 EdTech(教育)事業の戦略	44 環境経営の強化	
		31 サウンド(楽器)事業の戦略	47 人権の尊重	
		32 新規事業の戦略		
		33 特集 カシオの創造スピリット	コーポレート・ガバナンス	
			48 取締役会議長メッセージ	
			50 社外取締役座談会	
			54 新任社外取締役メッセージ	
			55 コーポレート・ガバナンス	
			63 リスクマネジメント/コンプライアンス	

編集方針

本報告書は、株主・投資家をはじめ、カシオグループのすべてのステークホルダーの皆様へ、カシオが目指す将来像と、その実現に向けた戦略や取り組みの進捗をお伝えすることを目的としています。事業活動や経営資本、経営基盤に関する財務・非財務情報を統合的に開示することで、カシオの価値創造の取り組みを共有し、ステークホルダーの皆様との建設的な対話の促進を目指しています。

編集にあたっては、IFRS財団の「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省の「価値協創のための統合的開示／対話ガイダンス2.0」を参照しました。

今年の統合報告書のポイント

ポイント ①

新中期経営計画に基づく成長戦略の明確化

新中期経営計画と連動し、今後3カ年の重点施策や各事業の戦略を具体的に掘り下げることで、新たな市場や顧客の創出に向けた成長の道筋を示しています。

ポイント ②

成長戦略を支える価値創造の源泉の紹介

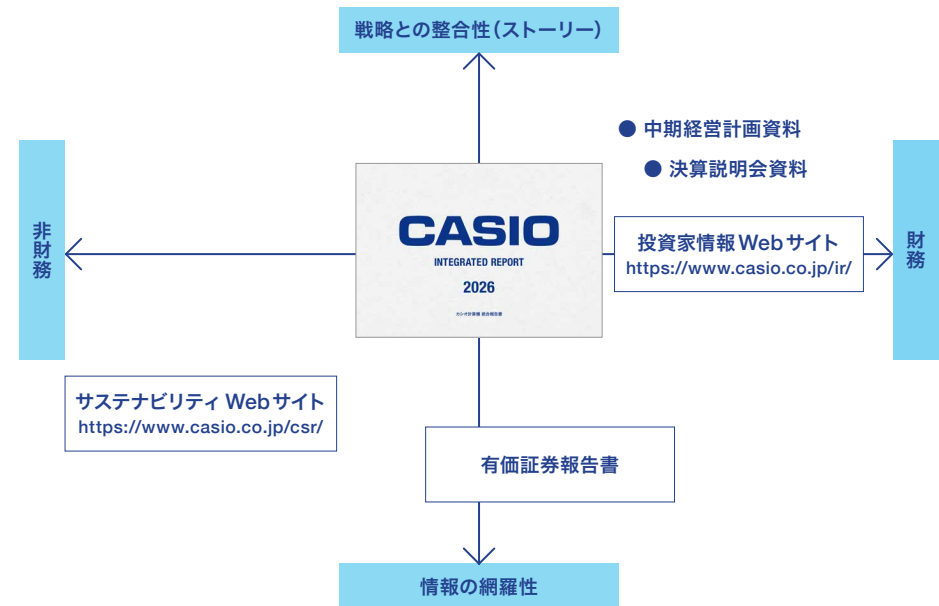
創業以来培ってきた独自の発想力や技術力をはじめとする当社の強みについて、その形成の歴史と未来に向けた成長へのつながりを紹介しています。

ポイント ③

ガバナンスに関する開示の充実

取締役会議長メッセージや社外取締役座談会を通じて、取締役会の実効性や、中期経営計画の実現を支える監督機能について具体的にお伝えしています。

情報開示の位置付け



報告対象範囲など

対 象 読 者：カシオグループのすべてのステークホルダーの皆様

対 象 期 間：2025年度(2025年4月1日～2026年3月31日)

※一部に2026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：2026年10月

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。

01

CASIOの価値創造

CASIO VALUE CREATION

CASIO at a Glance — 事業概要

カシオは、時計、教育、サウンドをはじめとした事業をグローバルで展開しています。
それぞれの独創的な製品・サービスを通じて、人々の生活に新たな喜びを提供していきます。

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拓いています。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。

67.0%
1,850億円

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。

22.1%
610億円

売上高
構成比

7.6%
210億円

サウンド(楽器)事業

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。

3.3%
92億円

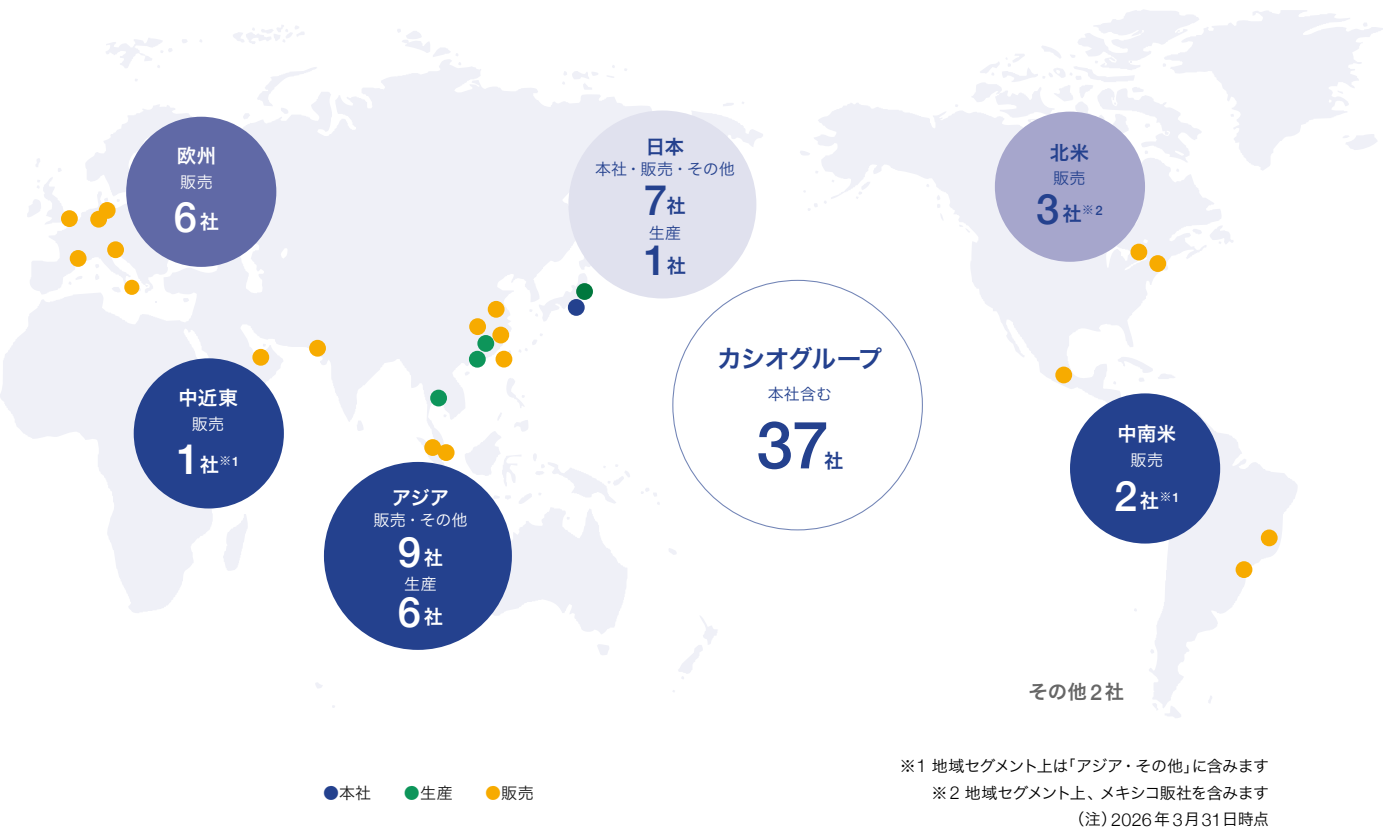
新規事業・その他

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、社会のニーズに適応したオンリーワンのビジネスを構築していきます。



CASIO at a Glance —
世界に広がるCASIOのネットワーク

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。主に日本、中国、タイに生産拠点を構え、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、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、204の国と地域において1,388件の商標権を取得し、「CASIO」ブランドを保護しています。さらに、100カ国超でのCASIO IDの展開をはじめとして、グローバルマーケティングプラットフォームを拡充し、世界中のお客様とのつながりと体験価値の向上を推進しています。オンラインとオフラインを融合し、これからも世界中の人々に喜びにつながる製品・サービスを届け続けます。

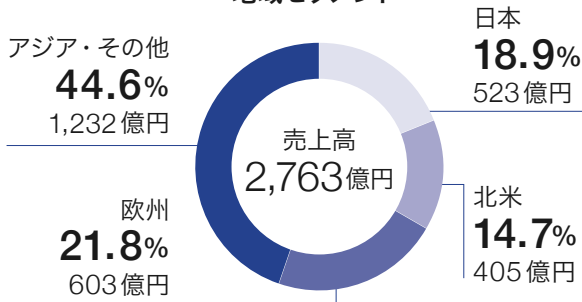


世界で親しまれているCASIOブランド

【204の国と地域で商標権を取得・保護】

特許権 現有効件数	>	9,685件
「CASIO」ブランド 商標権	>	1,388件
販売している国数	>	152カ国
世界での製品年間販売数	>	約8,400万台

地域セグメント



グローバルマーケティング

プラットフォームの展開

CASIO ID	>	100カ国超
Web	>	28カ国
EC	>	18カ国

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きました。

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。

カシオは自社が持つ多様な技術を応用し、身近に活用できる商品へと多角的に広げながら、社会に新しい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：成形部品、金型、非継続事業等

※主な商品の解説は特集 → p.33 を参照

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ながら、パーパスを核として、またバリューズを実践し、イノベーションを創出しています。生み出された製品が人々に多様な価値を提供することで、心と暮らしが豊かな社会をつくる一助となることをめざします。



CASIOの資本

持続的な価値創造を支える各経営資本について、カシオは長年培ってきた多様な強みを有しています。

一方、目指す姿の実現に向けて、さらに強化すべき課題があることも認識しています。こうした強みと課題を踏まえ、各資本の活用・増強のために今後どのような資源投下を行っていくのかを下表に示しました。カシオは経営資本を戦略的に強化することで、創出価値を一層高めていきます。

経営資本／重要テーマ	関連指標・カシオの強み	課題	資源投下の方向性
 社会関係・知的資本 ブランド・顧客基盤	- CASIOブランドへの信頼 - CASIOとG-SHOCKの二つの強いグローバルブランド - グローバルでの顧客基盤 - CASIO ID - 全世界の教育ネットワークおよび学校資産	- G-SHOCK再成長 - CASIO WATCHのブランド確立 - 若年層・女性層の新規獲得 - DX化のさらなる推進 - 新たな軸となる新規事業の確立	- 時計を中心とした効果的なブランド投資 - 若年層・女性層への新たなタッチポイント創出（体験の場） - CRM(Customer Relationship Management)・デジタル接点強化 - 新規事業の認知・興味・関心の拡大
 人的資本 人材・組織文化	- 連結従業員8,259人 - オンリーワンの価値を追求する人材 - 現場起点の商品開発力 - 人材を価値創造の源泉とする企業風土 - 独創性あふれる発想力 - 挑戦するDNA	- 主体的・自律的な行動と挑戦を後押しする企業文化の深化 - グローバル人材・経営人材・専門人材の育成 - 組織横断連携の強化	- 挑戦と成長を促す組織・評価制度改革 - 成長に資するキャリアマネジメント強化 - DX・技術・専門人材育成の強化 - 人材交流活性化と組織横断共創の促進
 知的資本 技術・知的財産	- 堅牢性 - 省電力 - 光源・光学 - センシング・アルゴリズム - ユーザーに寄り添う企画力 - 使いやすさと洗練されたデザインの両立をかなえる力 - 特許・意匠・商標等の知的財産権 - 小型化・高密度実装 - 音源・音響 - 画像処理	- 事業間で蓄積された技術・ノウハウの横展開、シナジー創出 - 新たな価値への転換	- 新規事業開発、R&D強化 - AI技術への投資 - 事業横断での技術活用 - 外部との共創
 製造資本 ものづくり・開発基盤	- グローバル生産・調達ネットワーク - 高品質・高耐久を実現する生産技術・体制	- 社内・社外レジリエンス強化 - 開発スピード向上 - 生産性向上 - 共創環境整備	- 生産・調達基盤強化 - BCP・危機管理体制強化 - 羽村技術センター建て替え - 本社リノベーション - サプライチェーン高度化
 財務資本 財務基盤	- 純資産2,352億円 - R&I格付 A(安定的) - 自己資本比率66.9% - 現金及び現金同等物1,507億円	- 成長投資への資本配分と株主還元の両立 - 資本効率向上	- 戦略投資300億円 - 総還元性向100%⇒ROE10%超 - 次世代環境投資200億円
 社会関係資本 パートナー・社会とのつながり	グローバルに構築した多様なステークホルダーとのネットワーク（販売代理店・サプライヤー／教育機関・教師・学校／研究機関／クリエイター）	- 共創パートナーシップの拡充 - 新たな顧客接点・市場へのアクセス強化 - ステークホルダーとの長期的な関係構築	- M&A・アライアンスの推進 - 顧客・パートナーとの共創強化 - オープンイノベーションの推進
 自然資本 環境・資源	温室効果ガス排出量、廃棄物発生量、取水量、環境配慮型製品、プラスチックをはじめとした原材料、電力をはじめとしたエネルギー資源	- バリューチェーン全体におけるGHG排出量の削減 - 製品ライフサイクル全体での資源循環の強化（循環型ものづくりの高度化） - 環境配慮型製品による事業貢献の拡大	- 高効率設備・再生可能エネルギーの導入拡大 - サプライヤーとの協働 - 資源循環を促進する技術・仕組みへの投資推進 - 環境配慮型製品の開発・市場展開の強化

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が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、商品を起点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。

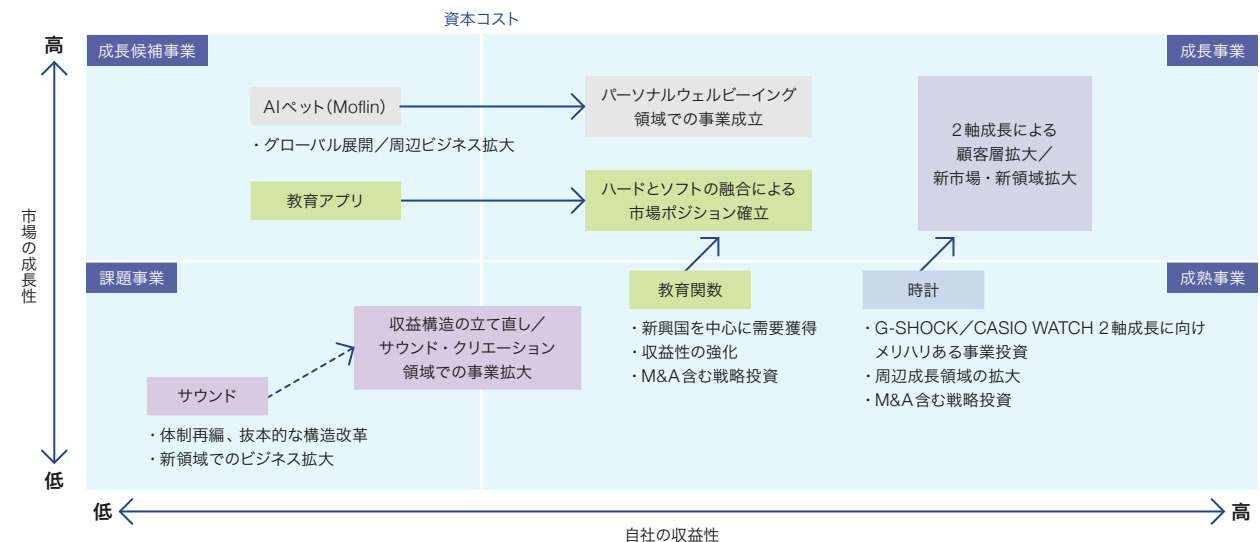
経営基盤の強化②

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。

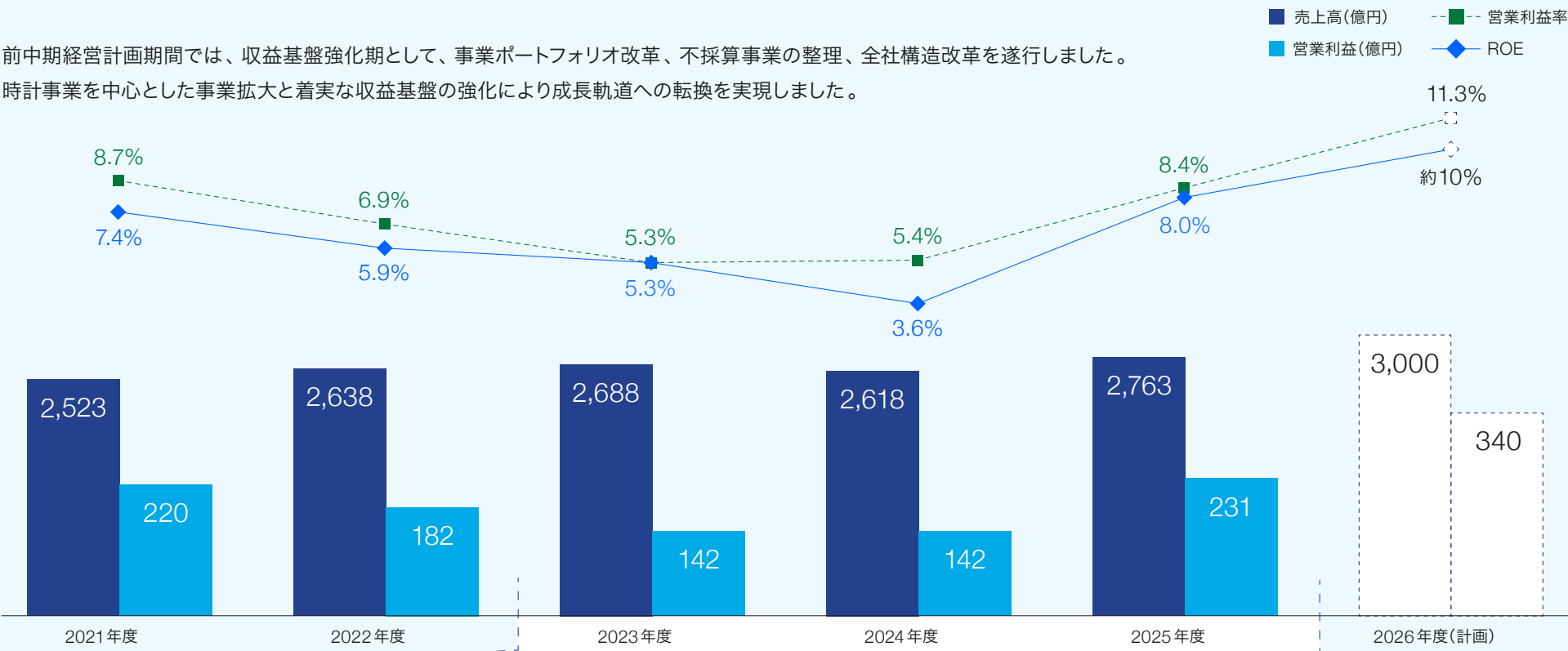
企業価値は、財務指標だけで測れるものではありません。お客様、社員、お取引先、株主をはじめとするすべてのステークホルダーから信頼され、ともに成長したいと思っただけの存在であること。その積み重ねこそが、企業価値の向上につながると考えています。

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

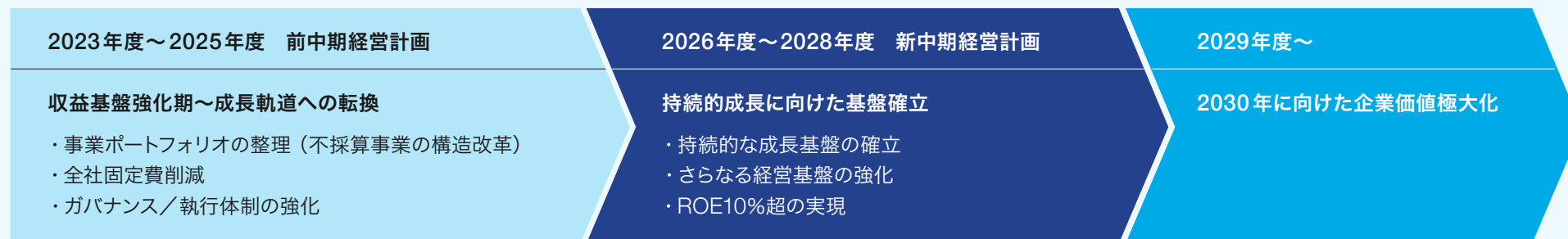
前中期経営計画期間では、収益基盤強化期として、事業ポートフォリオ改革、不採算事業の整理、全社構造改革を遂行しました。
時計事業を中心とした事業拡大と着実な収益基盤の強化により成長軌道への転換を実現しました。



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

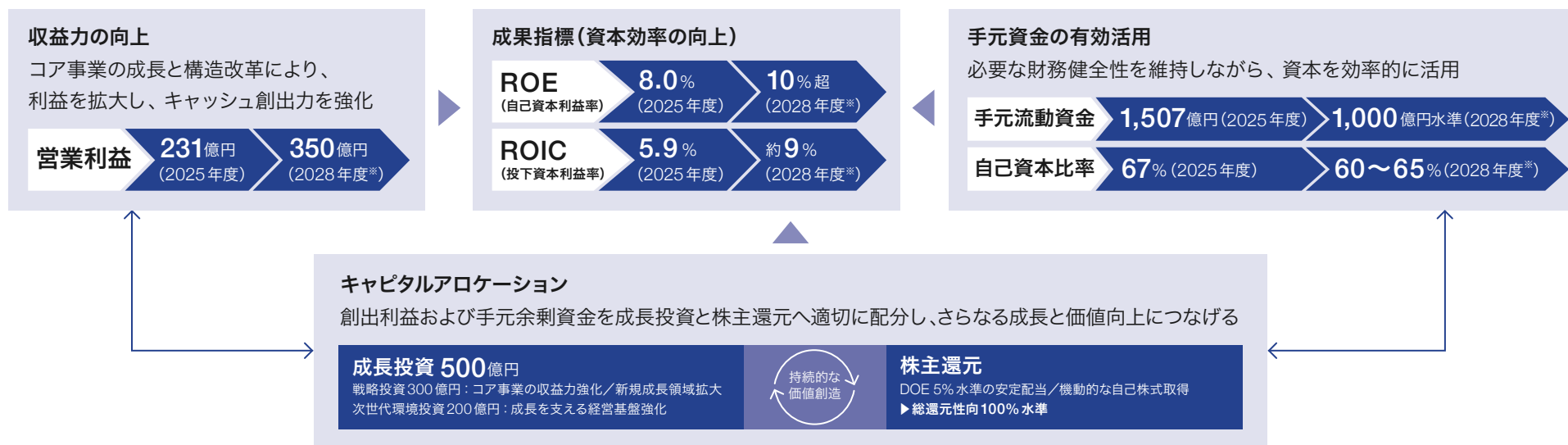
2025年度は、時計事業を中心とした成長と収益基盤の強化により、売上高2,763億円、営業利益231億円、ROE8.0%となり、前中期経営計画で掲げた主要目標を達成しました。営業キャッシュ・フローも302億円まで拡大し、次の成長に向けて資本を振り向ける基盤が整っています。

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配分します。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。

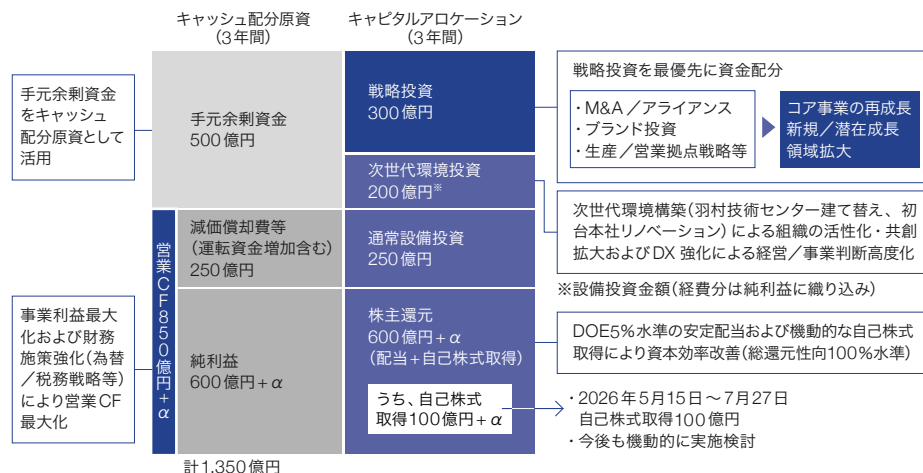
必要な手元資金を確保したうえで、手元余剰資金500億円をキャッシュ配分原資とし、戦略投資300億円、次世代環境投資200億円に振り向けます。

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。

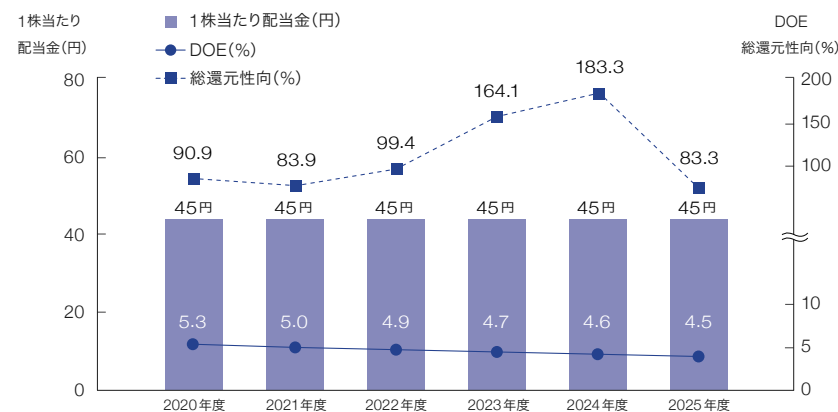
また、通常設備投資250億円については減価償却費の範囲内で行う方針です。

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



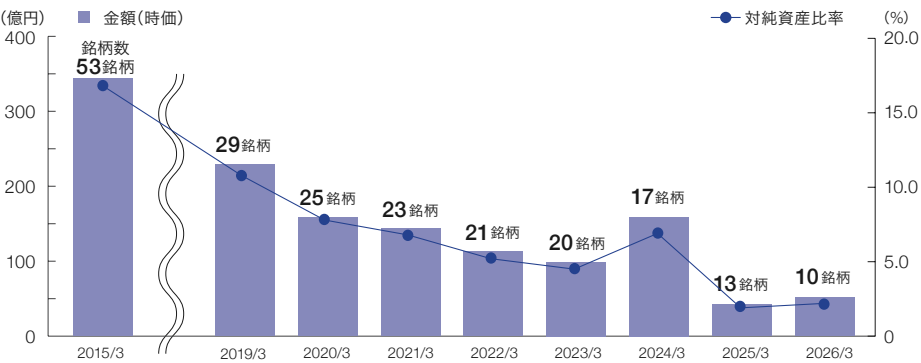
※総還元性向は、配当総額に自己株式取得額を加えた金額を、親会社株主に帰属する当期純利益で除して算出しています

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

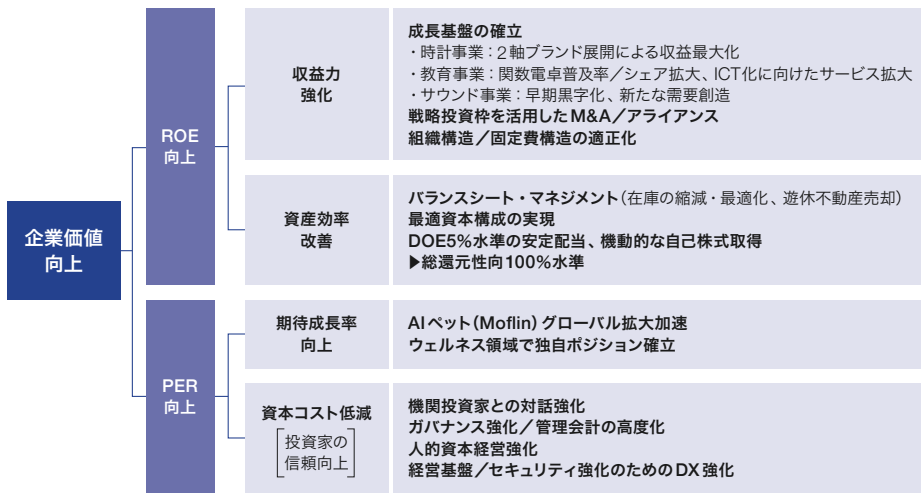
毎年取締役会にて現状の資本コストや株価の分析、評価および改善に向けた取り組みを策定しております。当社の株主資本コストは8%水準と認識している中、ここ数年はROEがこれを下回る状況が続いておりましたが、2025年度にはROE8%と同水準まで回復することができました。時価総額は業績回復を背景に、現状(2026年8月末

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。

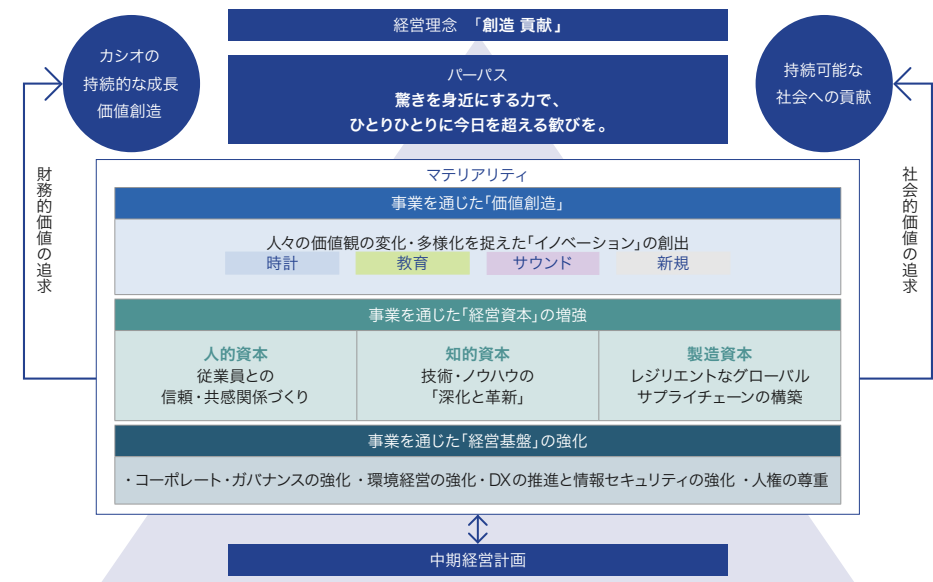
また、2025年度には、新たに始動する中期経営計画に連動させて目標およびKPIも見直しました。

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「よるこび」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

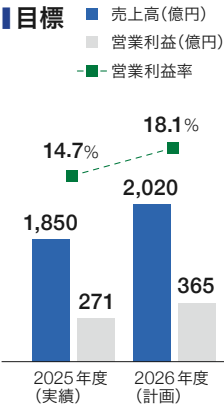
Discover Cues,
Make Style

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
 - ・リングウォ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

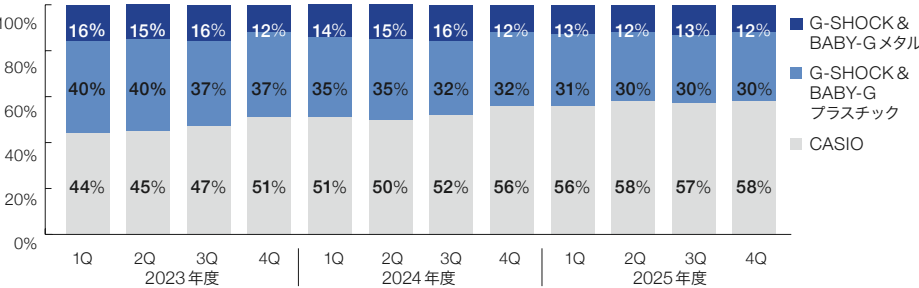
成長戦略

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。

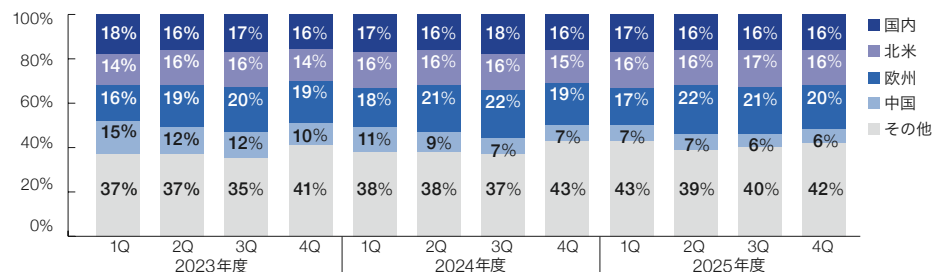


地域特性を捉え、グローバルで成長余地を取り込む

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。



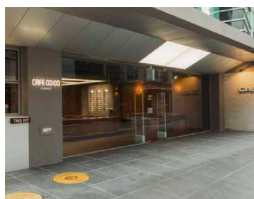
Chapter 2 実用性から生まれた、変わらない魅力

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

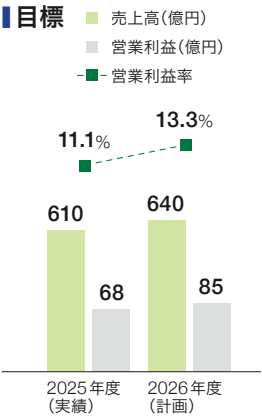
学びにかかわるすべての人に、
「好奇心が高まる体験」を提供します。



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

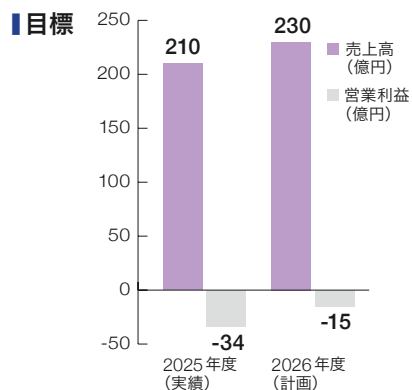
Sound for Style

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

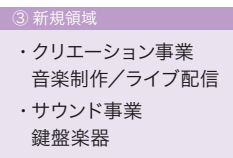
- ・デザイン性とスリムボディが好評なPriviaの新製品投入
- ・新技術を活用したモデルによる新体験の創造
- ・アプリ連携による新たな制作・演奏体験の広がり



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、活動が続いています。



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。



03

成長を支える経営基盤

MANAGEMENT FOUNDATION SUPPORTING GROWTH

人的資本

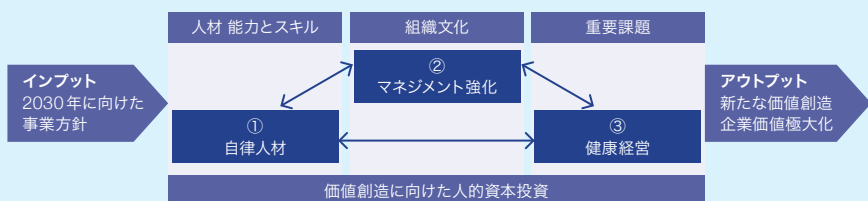
従業員との信頼・共感関係づくり

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



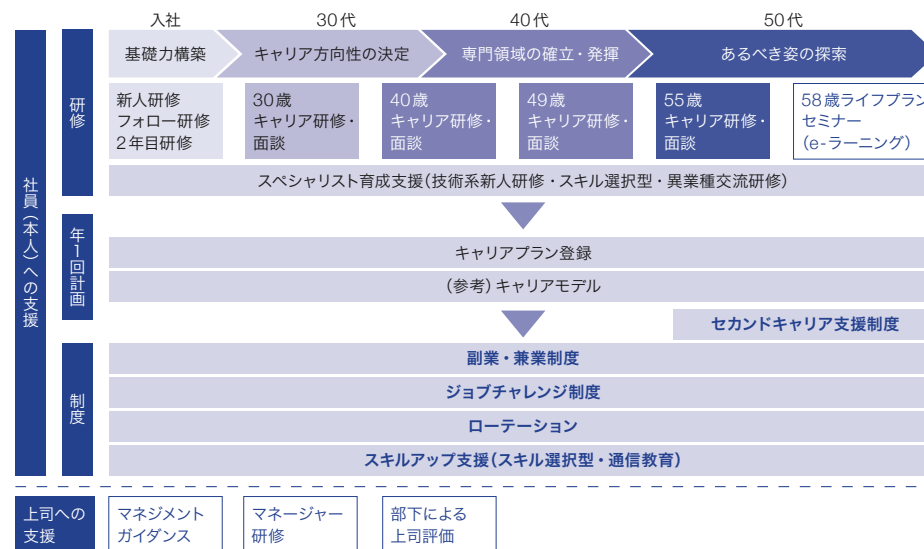
2026年度～2030年度のマテリアリティ目標はこちら → p.23 過去の取り組み・目標はこちら

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(IBP)、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。

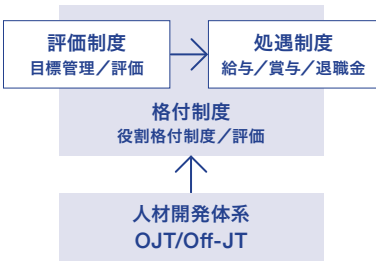
新たな価値創造に向けて、従来の専門領域の枠を超え、デジタル技術や多様な知見を活用しながら、潜在的な顧客ニーズや社会課題を捉え、新たな市場機会の創出につなげる人材の育成を推進しています。

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	IBP	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

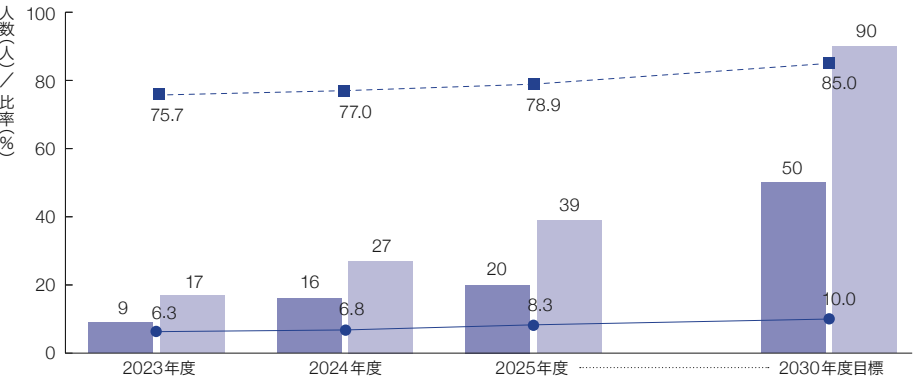
多様なリーダーシップの強化

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 (CCHL) 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。

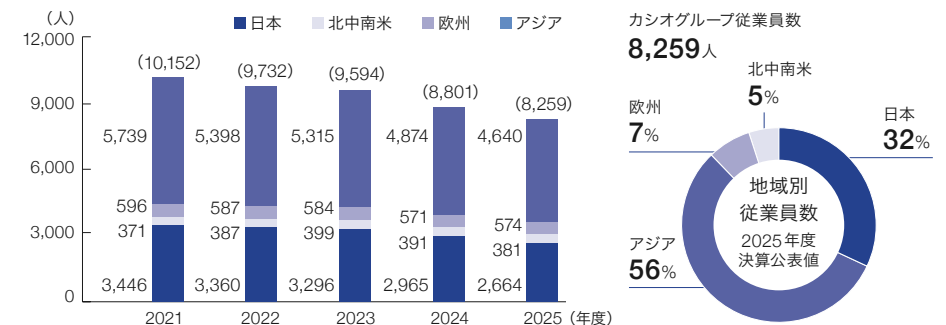
グローバル人事ガバナンス

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。

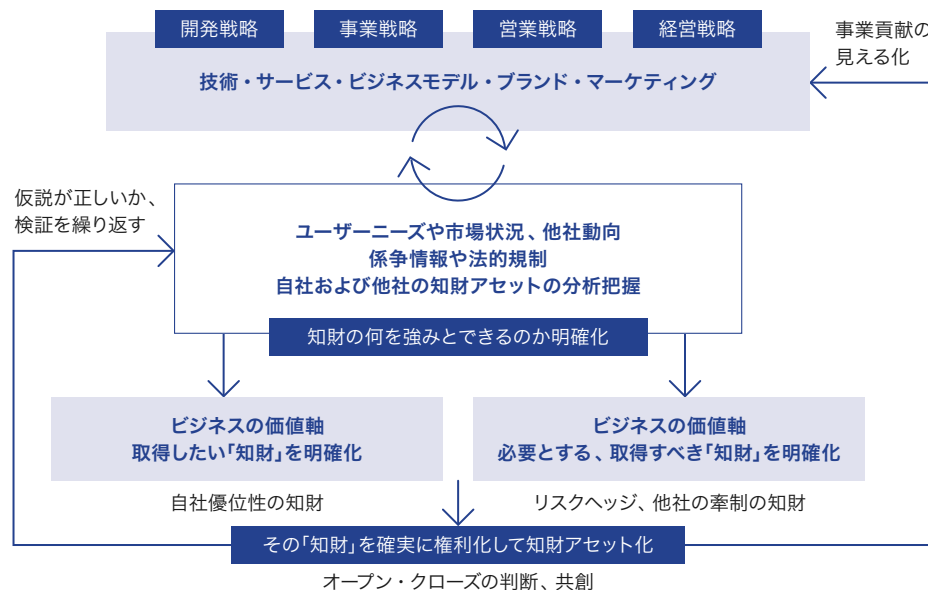
小型製品を中心にバージンプラスチック使用量削減を進めるなど、今後も環境配慮技術の開発を通じて持続可能な社会の実現に貢献していきます。

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。

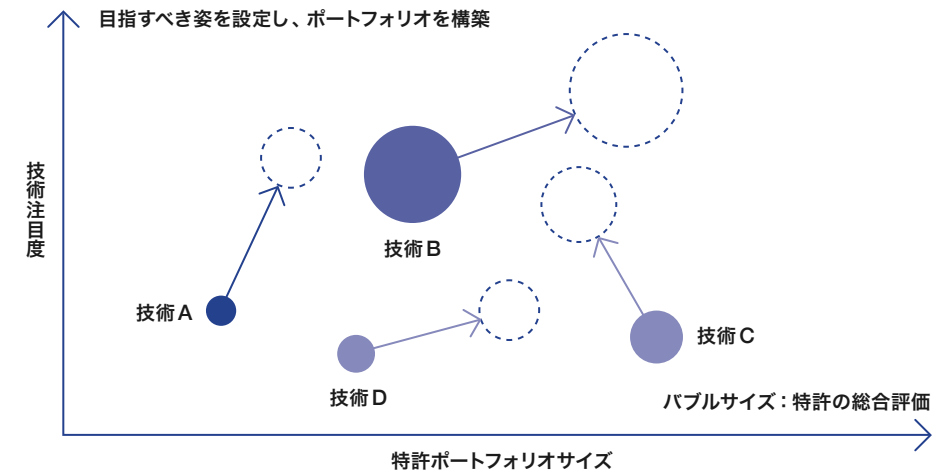
知財戦略基本方針



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

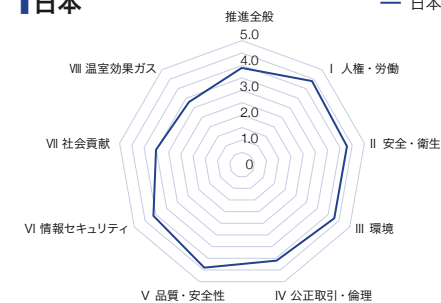
方針

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。

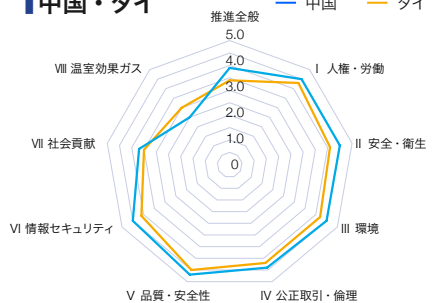
責任あるサプライチェーン管理の推進

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。

中期経営計画

- ▶ 経営／事業判断を高度化するDX基盤の確立と事業オペレーションの横断的な変革
- 攻めのDX：ビジネス変革・収益貢献
- 守りのDX：経営レジリエンス強化・生産性極大化

	成長性	収益性	資本効率	レジリエンス
攻めのDX	ビジネス変革・収益貢献			
	顧客接点・営業改革	開発・商品・サービス革新	SCM・生産変革	環境変化への適応力
守りのDX	経営基盤強化・全体最適化			
	経営管理・次世代ERP	データ・AI基盤	IT・アプリ基盤	事業継続・迅速な復旧

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

攻めのDX

顧客起点の成長と事業モデル変革

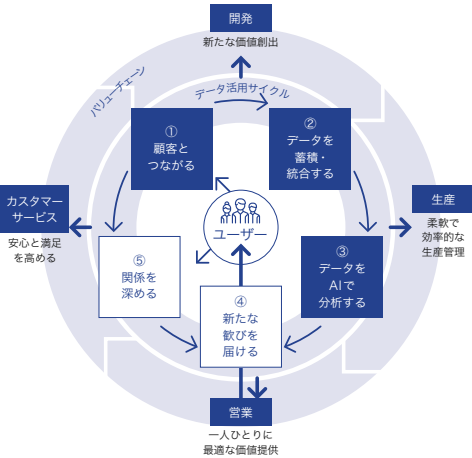
カシオのデジタル戦略は、ユーザー起点の価値創造を軸に、2030年に向けた企業価値の最大化を目指しています。その実現に向けて、顧客接点、商品・サービス革新、SCM(サプライチェーンマネジメント)の高度化を重点領域として、CASIO ID、EC、店舗、商品、サービスなどの顧客接点と、開発・生産・販売から生まれるデータをつなぎ、顧客理解の深化や新たな事業機会の創出を推進します。

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

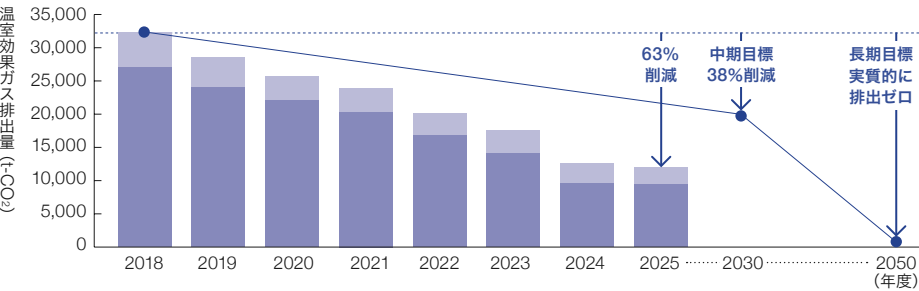
気候変動課題は、サステナビリティに関するガバナンスおよびマネジメント体制の中に位置付けられています。重要事項は、CEOも参画する「サステナビリティ委員会」にて議論のうえ「取締役会」に諮っており、経営としての意思決定、重要事項への推進状況の監督が適切になされる体制を整備しています。

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。

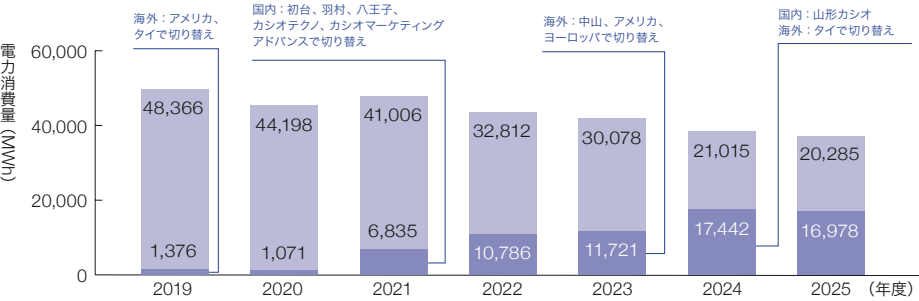
※1 PPA : Power Purchase Agreement (電力販売契約)

スコープ1および2排出量



電力消費量

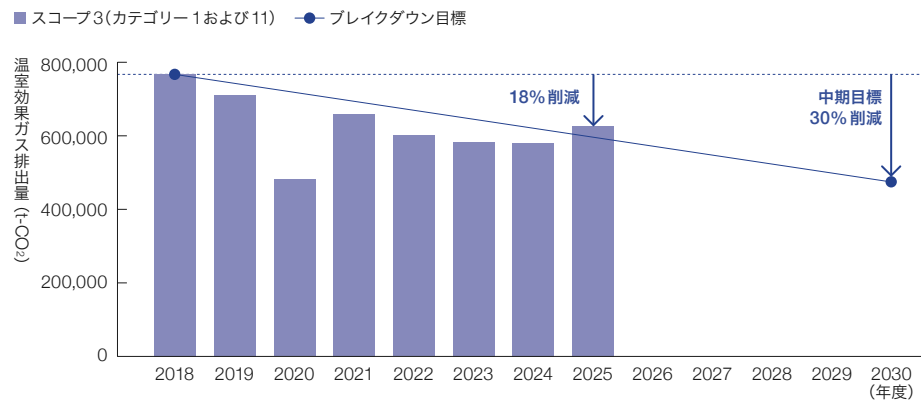
※自家太陽光発電、PPAモデル、再エネメニュー契約により供給された電力消費量を再エネ由来の電力消費量として集計



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。

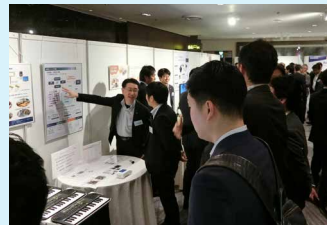
■スコープ3排出量



「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。

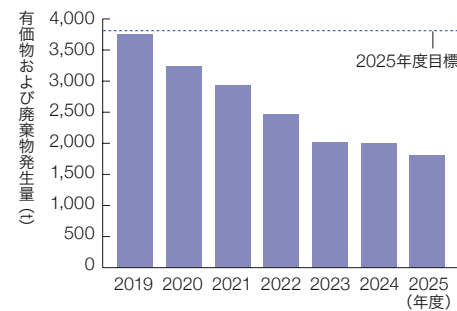


資源循環型社会への対応

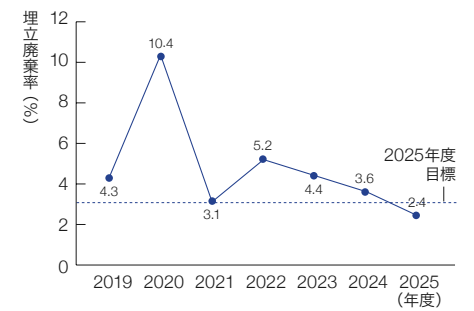
廃棄物削減への取り組み

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

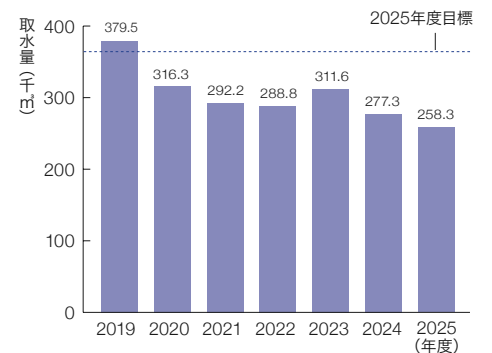


取水量削減への取り組み

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。



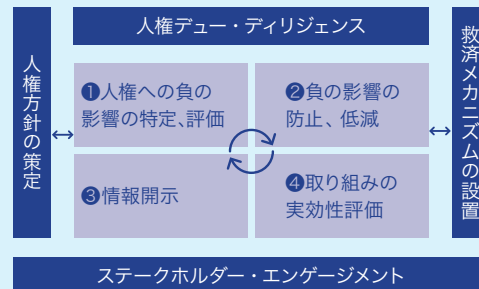
自然体験のハードルを下げることで環境保全意識の強化も実現できるとの考えから、リアルイベントの運営にも注力しています。一般を対象にしたものから地域の小学生に向けたものまで、社外組織とも連携しつつ自然から学ぶ機会を提供しています。

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
梶尾 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梶尾製作所の創業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が必要です。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と思っています。

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変革がありましたが、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。

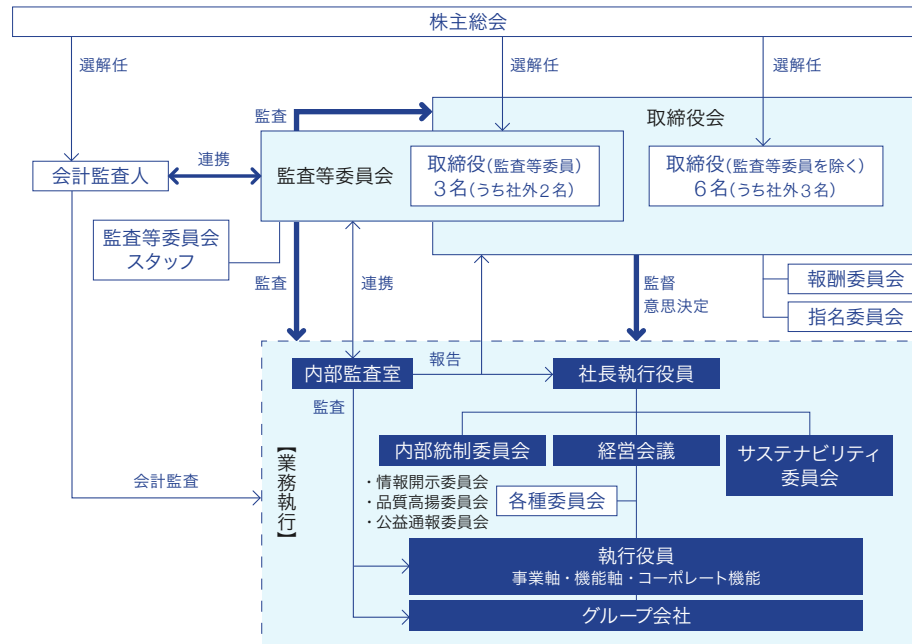
コーポレート・ガバナンス

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。

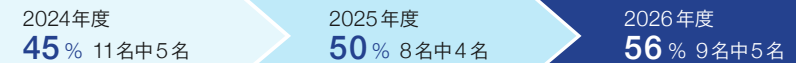


2026年度コーポレート・ガバナンス体制のポイント

ポイント① 社外取締役比率が過半数に

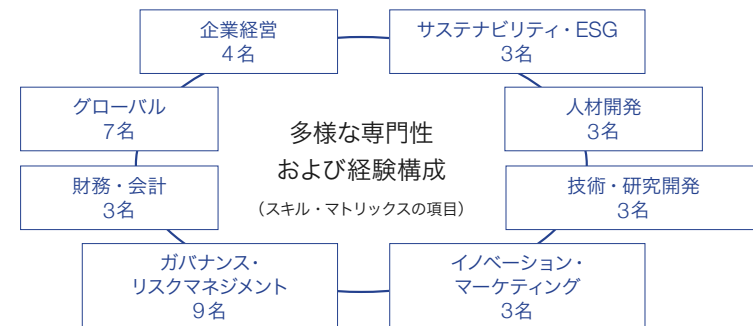
2019年度に監査等委員会設置会社へ移行して以来、取締役会の実効性をさらに高めるため、社外取締役を増やしてきました。2025年度には意思決定の更なる機動性向上に向けて取締役構成を見直し、取締役会の総数を11名から8名に縮小し、2026年度には社外取締役を1名増員して9名体制としました。この結果、社外取締役比率は56%となりました。

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

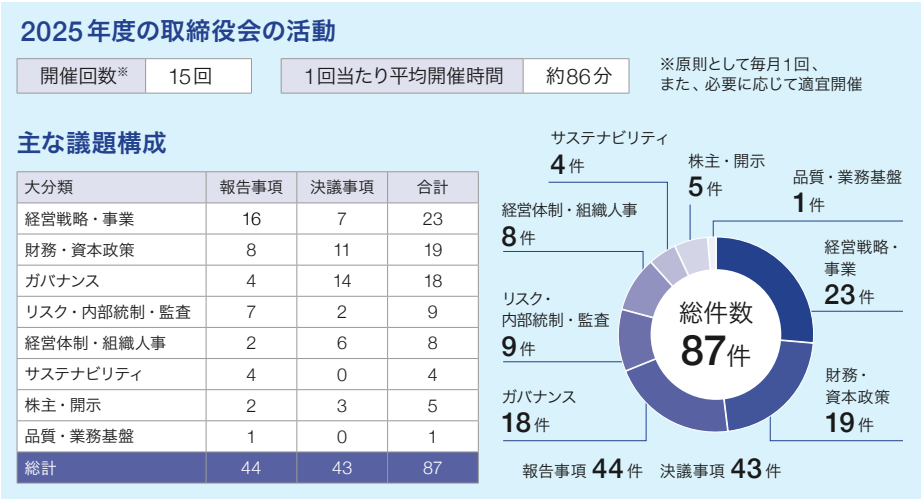
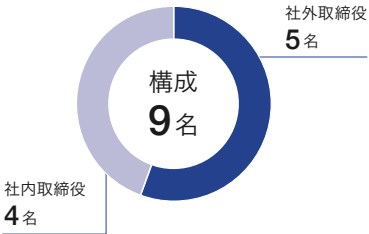
取締役会・委員会の役割

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。

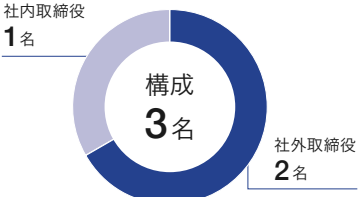
議長	樫尾 和宏
主な活動・議論内容	・事業状況や業績進捗等の報告 ・決算の承認や株主総会の招集等の定期的に決議が必要となる事項 ・事業運営や経営政策に関する重要事項（収益基盤の強化に向けた構造改革、事業成長に向けた投資、当グループの内部統制課題等）



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 ・内部統制システムの構築 ・運用状況の確認 ・会計監査人の評価 ・ITシステム監査の重点実施
2025年度開催回数	12回

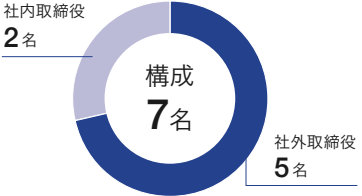


※社外取締役である監査等委員の中から監査等委員の互選により選出

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。

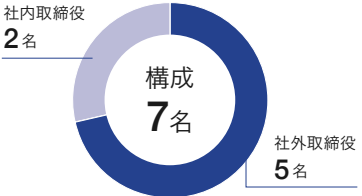
委員長	阿部 博友
主な活動・議論内容	取締役候補者の選任基準、後継者計画、監査等委員の補欠候補者の選任に関する答申など
2025年度開催回数	4回



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		
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	備考
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

ディスクロージャーポリシーを定め、当社Webサイトで公表しております
<https://www.casio.co.jp/ir/disclosure/>

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)



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)



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)



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)



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

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、定期的に取り締役に
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。

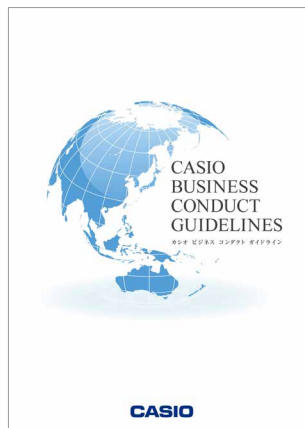
システムのBCP対策

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。

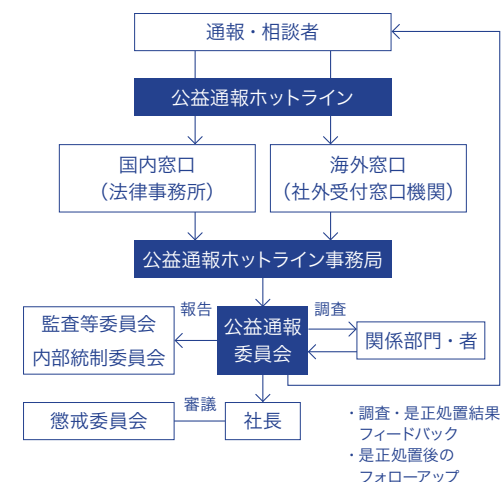
内部通報制度

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/>

11年間の財務サマリー

	(年度)	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	(百万円) 2025
損益状況												
売上高※1		352,258	321,213	314,790	298,161	280,750	227,440	252,322	263,831	268,828	261,757	276,267
売上原価		199,251	187,755	179,215	168,778	158,145	129,279	142,295	151,979	152,730	148,361	154,109
販売費及び一般管理費※1		110,838	102,822	106,007	99,121	93,541	82,789	88,016	93,688	101,890	99,160	99,087
営業利益		42,169	30,636	29,568	30,262	29,064	15,372	22,011	18,164	14,208	14,236	23,071
税金等調整前当期純利益		40,664	23,455	24,612	29,369	27,641	17,908	22,910	16,832	17,579	11,695	26,212
親会社株主に帰属する当期純利益		31,194	18,410	19,563	22,135	17,588	12,014	15,889	13,079	11,909	8,064	18,227
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		32,710	27,920	34,553	20,738	33,047	24,587	16,419	11,339	30,516	16,144	30,153
投資活動によるキャッシュ・フロー		8,159	△3,255	△8,311	△6,227	△1,695	△3,116	△6,096	△3,146	△218	4,674	△8,914
財務活動によるキャッシュ・フロー		△21,673	△30,933	△10,589	△16,934	△24,915	△22,950	△19,033	△15,232	△21,846	△24,788	△17,368
フリー・キャッシュ・フロー		40,869	24,665	26,242	14,511	31,352	21,471	10,323	8,193	30,298	20,818	21,239
財政状態												
純資産		202,111	196,332	206,691	211,594	202,539	211,895	218,897	221,600	231,153	218,927	235,191
総資産※2		368,454	351,452	364,203	357,530	334,100	332,028	337,275	335,224	349,895	331,644	351,475
1株当たり情報												
1株当たり当期純利益(円)		119.72	72.67	79.42	89.86	72.23	49.52	65.53	54.65	50.91	35.22	80.05
1株当たり配当額※3(円)		40.00	40.00	50.00	45.00	45.00	45.00	45.00	45.00	45.00	45.00	45.00
財務データ												
営業利益率(%)		12.0	9.5	9.4	10.1	10.4	6.8	8.7	6.9	5.3	5.4	8.4
ROE(%)		15.4	9.2	9.7	10.6	8.5	5.8	7.4	5.9	5.3	3.6	8.0
ROA(%)		8.4	5.1	5.5	6.1	5.1	3.6	4.7	3.9	3.5	2.4	5.3
自己資本比率(%)		54.9	55.9	56.8	59.2	60.6	63.8	64.9	66.1	66.1	66.0	66.9
D/Eレシオ(倍)		0.38	0.37	0.35	0.33	0.31	0.25	0.23	0.22	0.22	0.19	0.18
総資産回転率(回)		0.9	0.9	0.9	0.8	0.8	0.7	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8
棚卸資産回転率(月)		3.5	3.3	3.3	3.9	4.0	4.6	5.1	5.1	4.8	4.8	4.6
設備投資額		6,889	5,496	7,741	6,338	5,404	3,495	4,878	4,567	4,666	4,338	12,522
減価償却費		6,505	6,357	5,819	6,092	5,646	5,418	5,093	5,093	5,048	4,899	4,724

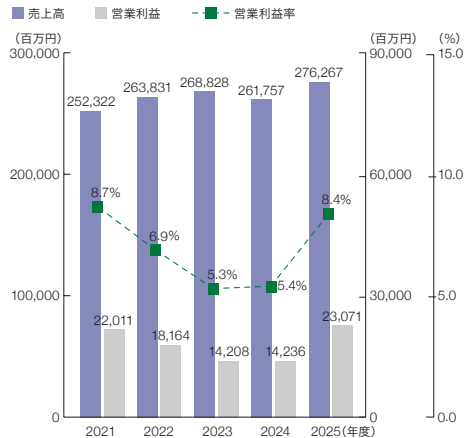
※1 2021年度の期首から「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を適用しており、2021年度以降の数値は当該会計基準等を適用しています

※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

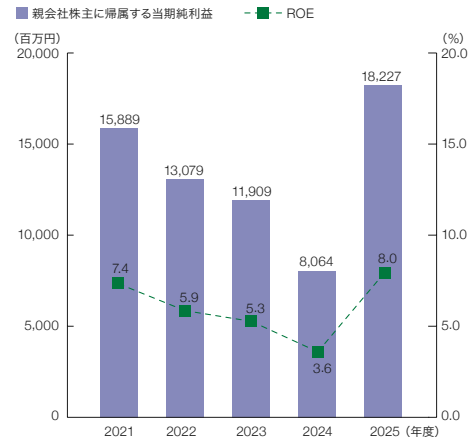
財務ハイライト

■売上高／営業利益／営業利益率



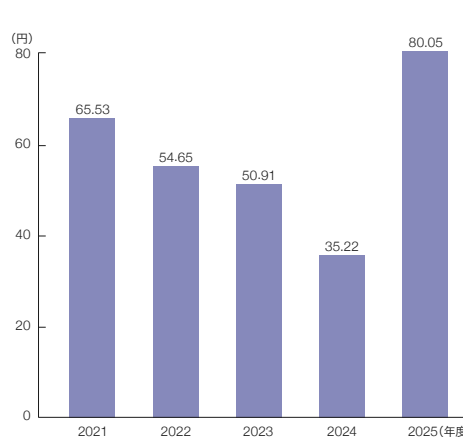
時計事業の2ブランド戦略の進展などにより、売上高は過去5年間で最高水準となりました。収益力も着実に回復し、営業利益率は8.4%まで向上しました。

■親会社株主に帰属する当期純利益／ROE



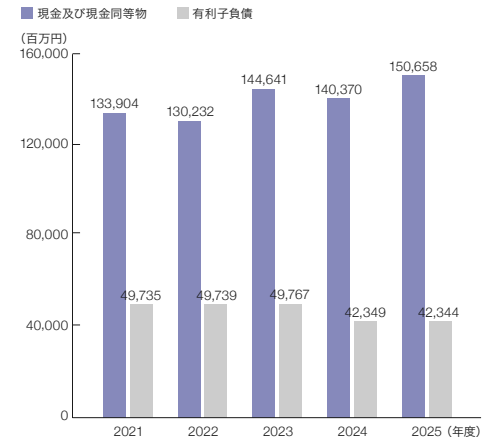
営業利益の回復に加え、前年度に計上した構造改革費用の剥落により、当期純利益は大幅に増加しました。資本効率の改善も進み、ROEは前中期経営計画で掲げた8%の目標を達成しました。

■1株当たり当期純利益(EPS)



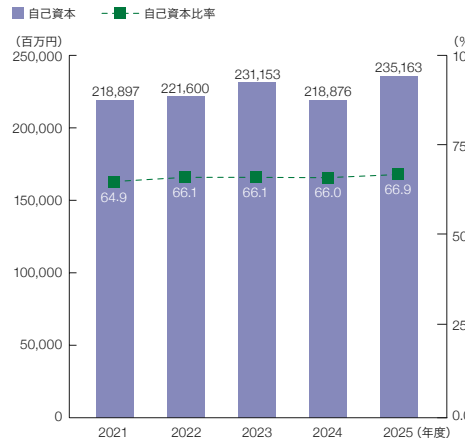
当期純利益の大幅な増加に加え、約50億円の自己株式取得も寄与し、EPSは過去5年間で最高水準となりました。

■現金及び現金同等物／有利子負債



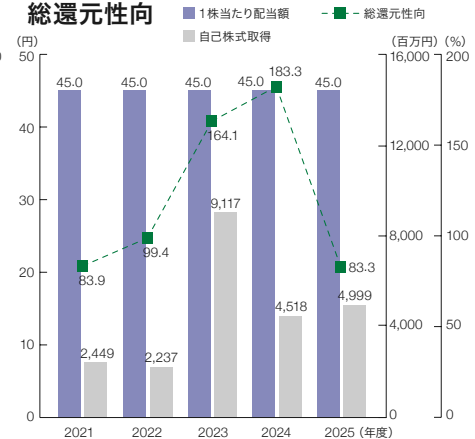
営業活動による安定的なキャッシュ・フローを背景に、財務健全性を維持しながら、持続的な成長に向けた投資を支える強固な財務基盤を確保しています。

■自己資本／自己資本比率



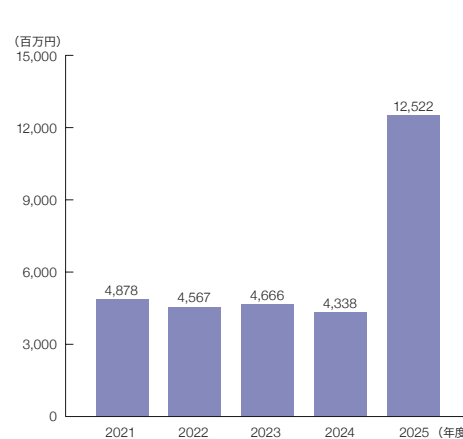
着実な利益創出を背景に健全な財務基盤を維持し、自己資本比率は60%台後半の高水準を確保しています。

■1株当たり配当額／自己株式取得／総還元性向



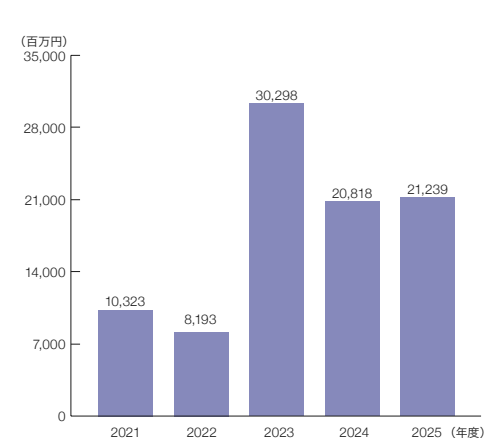
DOE5%を目安とした安定的な配当に加え、自己株式取得を機動的に実施し、新中期経営計画の3年間累計で総還元性向100%を目安とした株主還元を行います。

■設備投資額



羽村技術センターの建て替えが本格化したことなどにより、設備投資額は前年度の43億円から125億円へ増加しました。将来の成長を支える事業基盤の強化に向け、必要な投資を着実に進めています。

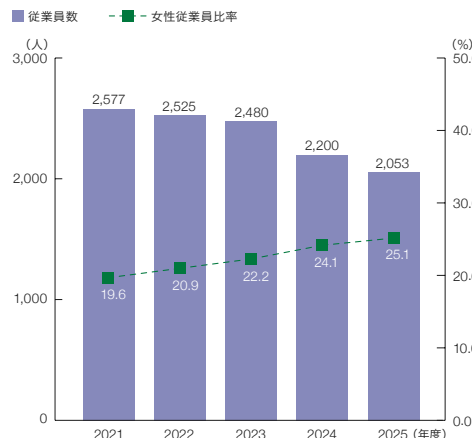
■フリー・キャッシュ・フロー



収益力の回復に加え、事業資産の効率的な運営を進め、2025年度のフリー・キャッシュ・フローは212億円を確保しました。創出したキャッシュを今後の成長投資へ振り向けていきます。

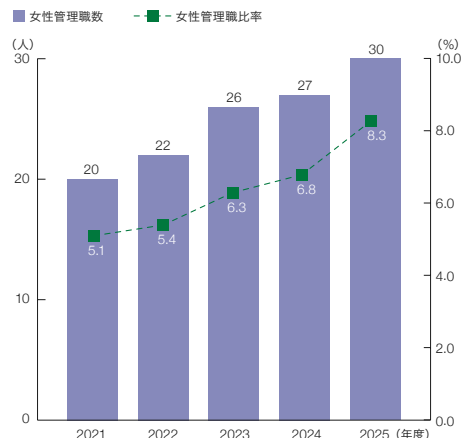
非財務ハイライト

従業員数／女性従業員比率※1



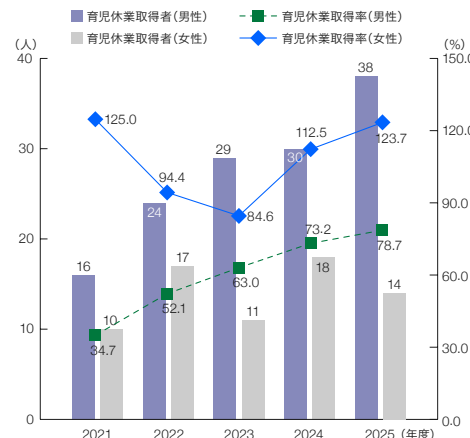
多様な人材の採用と活躍推進の取り組みにより、全社の女性従業員比率は25%台まで上昇しました。今後も、多様な人材の確保と一人ひとりが能力を発揮し、活躍できる環境づくりを進めていきます。

女性管理職数／女性管理職比率※1



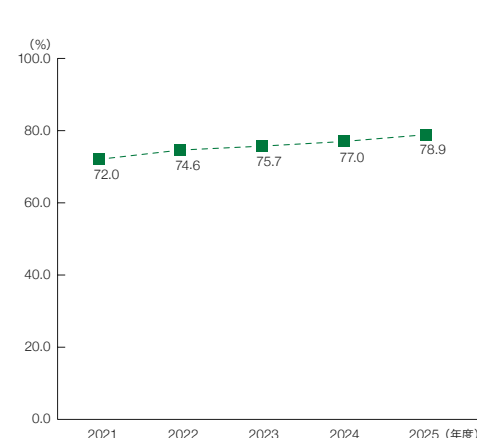
女性管理職の登用が進み、その比率は着実に上昇しています。2030年の目標である10%の早期達成に向け、次期女性管理職候補者に対する個別育成計画の策定・実行などを通じて、計画的な育成と登用を推進しています。

育児休業取得者／育児休業取得率※1



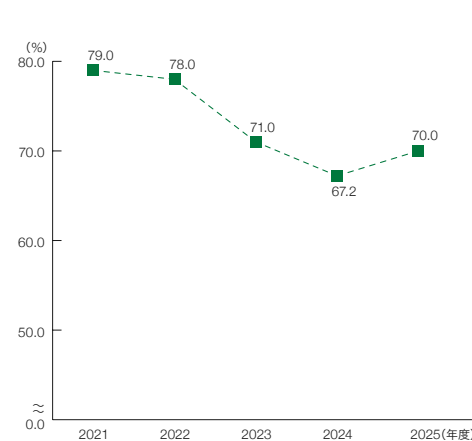
育児と仕事の両立を支援する取り組みにより、育児休業の取得は男女ともに進んでいます。2025年度は男性の取得者数・取得率がともに前年を上回り、女性も高い取得率を維持しています。

正社員の男女の賃金の差異※1



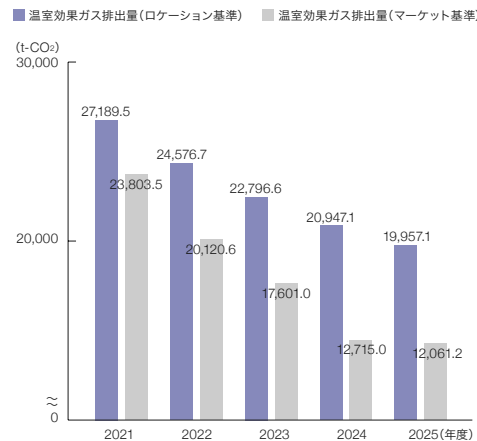
女性管理職比率の向上や人材育成・登用施策の進展を背景に、男女間の賃金の差異は縮小しています。こうした進捗を踏まえ、2030年の目標を85%へ引き上げ、さらなる改善を進めていきます。

グリーンスター製品売上比率



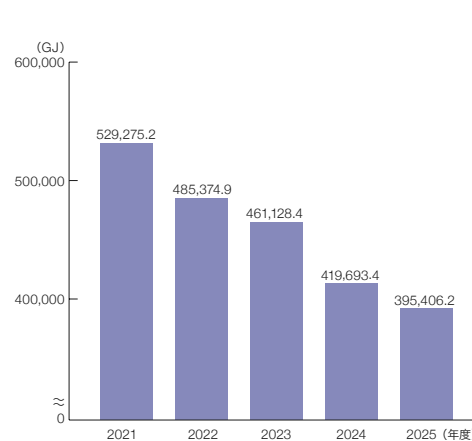
2025年度の売上比率は、70.0%へ上昇しました。省エネルギー化や再資源化、リサイクル設計、梱包材の削減などを製品開発に反映し、環境負荷の低減に取り組んでいます。

温室効果ガス排出量※2



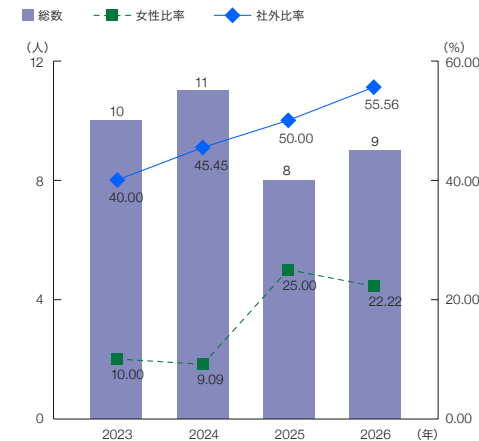
国内では主要事業所に加え、生産拠点である山形カシオの使用電力を全量再生可能エネルギー由来の電力に切り替えました。海外でも、中国・タイの生産拠点でPPAを活用するなど、再生可能エネルギーの導入を拡大しています。

エネルギー使用量(熱量換算)



省エネルギー設備の導入や拠点ごとの効率的なエネルギー利用により、2025年度のエネルギー使用量は2021年度比で約25%減少しました。今後も、設備の高効率化や運用改善などを通じて、さらなる削減を進めていきます。

取締役の構成※3



取締役会の過半数を社外取締役とし、監督機能と透明性を強化しています。取締役会の多様性を高め、多角的な議論につなげていきます。

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※

8,259名(連結) ※2026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
リプレックス(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 South East Asia 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

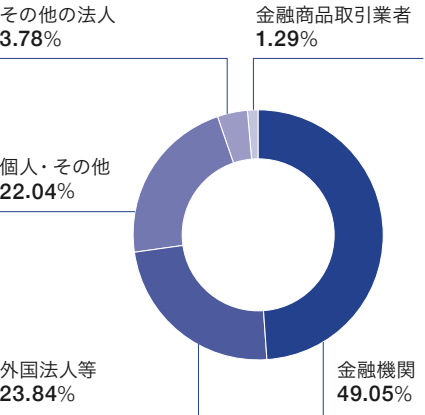
その他 2社

株式情報 (2026年3月31日時点)

上場証券取引所	発行可能株式総数	発行済株式総数	株主数
東京証券取引所プライム市場	471,693,000 株	237,720,914 株	39,618 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	35,595	15.83
株式会社日本カストディ銀行	29,332	13.05
株式会社SMBC信託銀行	14,567	6.48
日本生命保険相互会社	12,985	5.78
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001 (常任代理人株式会社みずほ銀行決済営業部)	4,160	1.85
株式会社三菱UFJ銀行	3,892	1.73
榎尾隆司	3,616	1.61
野村信託銀行株式会社	3,505	1.56
株式会社三井住友銀行	3,495	1.55
公益財団法人カシオ科学振興財団	3,350	1.49



(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とお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35,595千株、株式会社日本カストディ銀行29,332千株、株式会社SMBC信託銀行14,567千株、野村信託銀行株式会社3,505千株

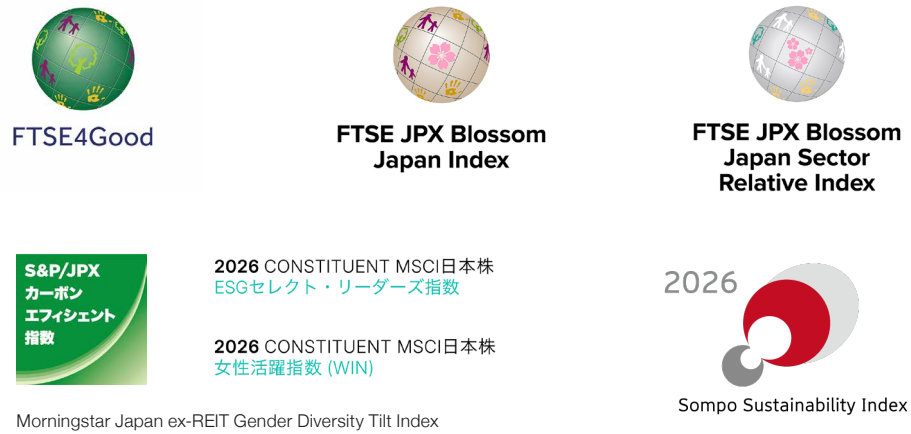
2 上記のほか、当社所有の自己株式12,879千株があります

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(3.51%)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(榎尾創業家信託口)に係る株式6,672千株が含まれております

5 2025年12月22日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書の変更報告書において、日本生命保険相互会社ほか2社が2025年12月15日現在、16,679千株(7.02%)を保有している旨、2026年1月9日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書の変更報告書において、株式会社三菱UFJ銀行ほか3社が2025年12月29日現在、9,596千株(4.04%)を保有している旨、2026年4月2日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書において、3Dインベストメント・パートナーズ・プライベート・リミテッドが2026年3月26日現在、11,964千株(5.03%)を保有している旨、2026年4月6日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書の変更報告書において、三井住友信託銀行株式会社ほか2社が2026年3月31日現在、10,354千株(4.36%)を保有している旨、2026年4月7日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書の変更報告書において、野村證券株式会社ほか2社が2026年3月31日現在、10,727千株(4.51%)を保有している旨が記載されておりますが、当社として議決権行使の基準日時点における実質所有株式数の確認ができないため、上記「大株主の状況」では考慮しておりません

ESG インデックスの組み入れ状況 (2026年8月時点)



■ 株価の推移

