



中長期経営方針

2023年5月11日

カシオ計算機株式会社

アジェンダ

1. 2030年を見据えた方針

- 2030年に向けた基本方針
- 重点戦略の骨子

2. 3ヶ年 中期経営計画

- 前回中計の振り返り
- 2024年3月期計画
- 3ヶ年計画
- 主要事業戦略

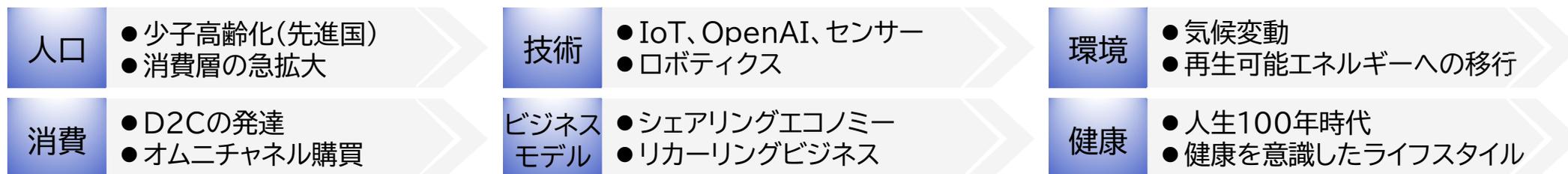
3. 財務方針 等

- 財務方針／キャピタルアロケーション方針
- 目標財務指標
- サステナビリティ

1. 2030年を見据えた方針

事業環境変化の認識

■ 顕在化している変化



新たな課題認識

- ✓ 消費者の多様な価値観に寄り添ったモノ・コト・エクスペリエンスの開発
- ✓ 消費行動の変化に合わせたビジネスモデルの創造
- ✓ 加速するDXに対応するための体制構築
- ✓ 事業活動を通じたサステナブルな社会への貢献

**ユーザーに新しい価値を創造し続けるために
ユーザー起点での 商品開発プロセス、マーケティング手法 の変革が必要**

2030年に向けた基本方針

経営理念

『創造 貢献』

“創造的な活動を通じてお客様の期待と感動を生み、世界の人々の心と暮らしを豊かにする”

経営方針

“市場に新たな価値軸を創り出し、唯一無二のブランドに育て上げる”

G-SHOCKがそうであったように、腕時計がまだ時を知る道具に過ぎない時代に、タフネスウォッチという新たな軸を創り出した。やがてそれが自分を表現する手段として若者のファッションとともに、時計市場で新たな価値軸に発展した。そしていくつかの苦難を乗り越え世界的なブランドに育った。関数電卓、電子楽器、電子辞書、カシオの歴史を振り返れば、やはりカシオの存在意義は「市場に新たな価値軸を創り出すこと」。一方で、カシオは価値軸を育てるのが苦手。その価値軸をブランドに育て上げない限り、消費者とコミュニケーションがとれず、市場ポジションも築けない。

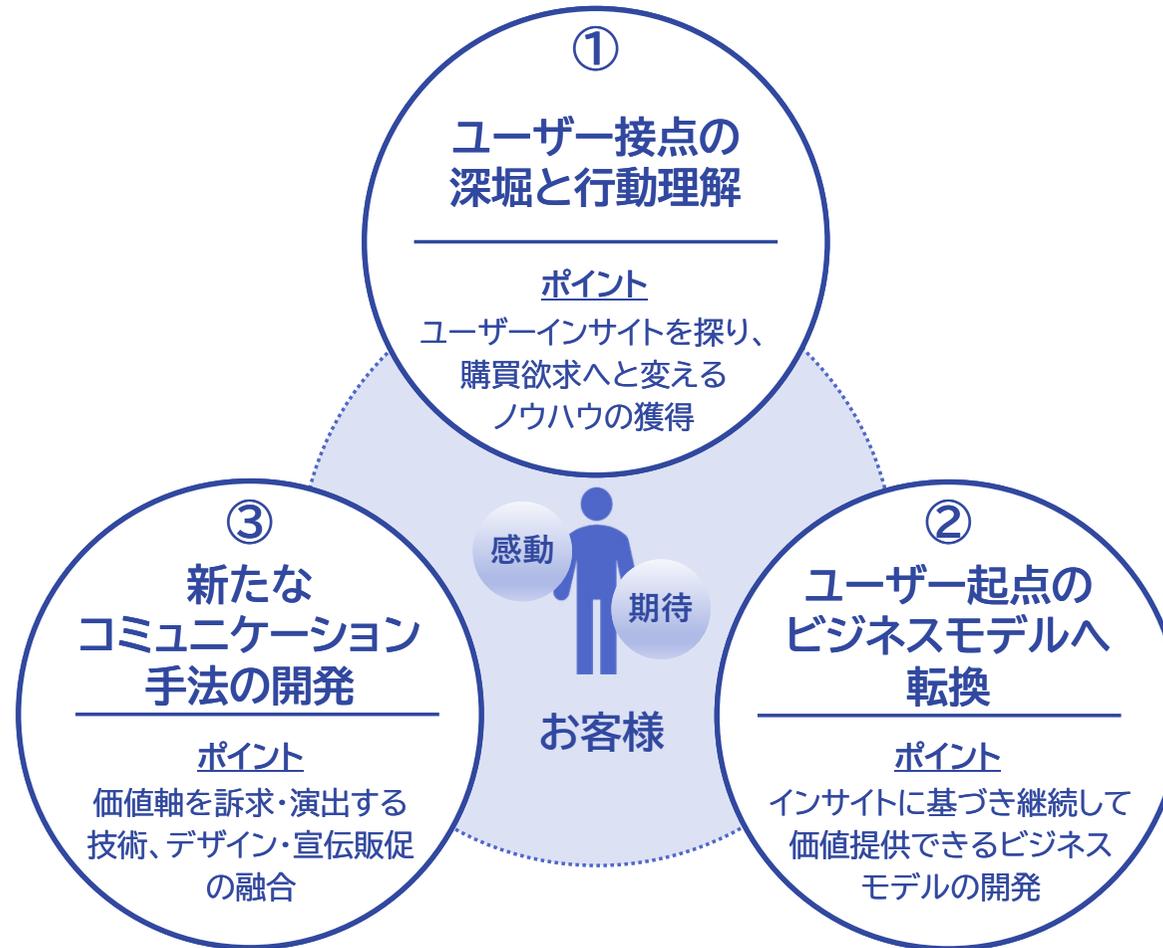
重点戦略

“2030年度までに各事業品目に 新たな価値軸となるコアブランドを確立し、企業価値を最大化する”

	新たな価値軸の創造	どう価値を提供するか	どう価値軸を育てるか
A コア戦略	① ユーザー接点の深堀と行動理解	② ユーザー起点のビジネスモデルへの転換	③ 新たなコミュニケーション手法の開発
B 基盤戦略	『DX』によるバリューチェーン改革	新たな価値軸を創造し続ける『技術』	『人財』の活性化

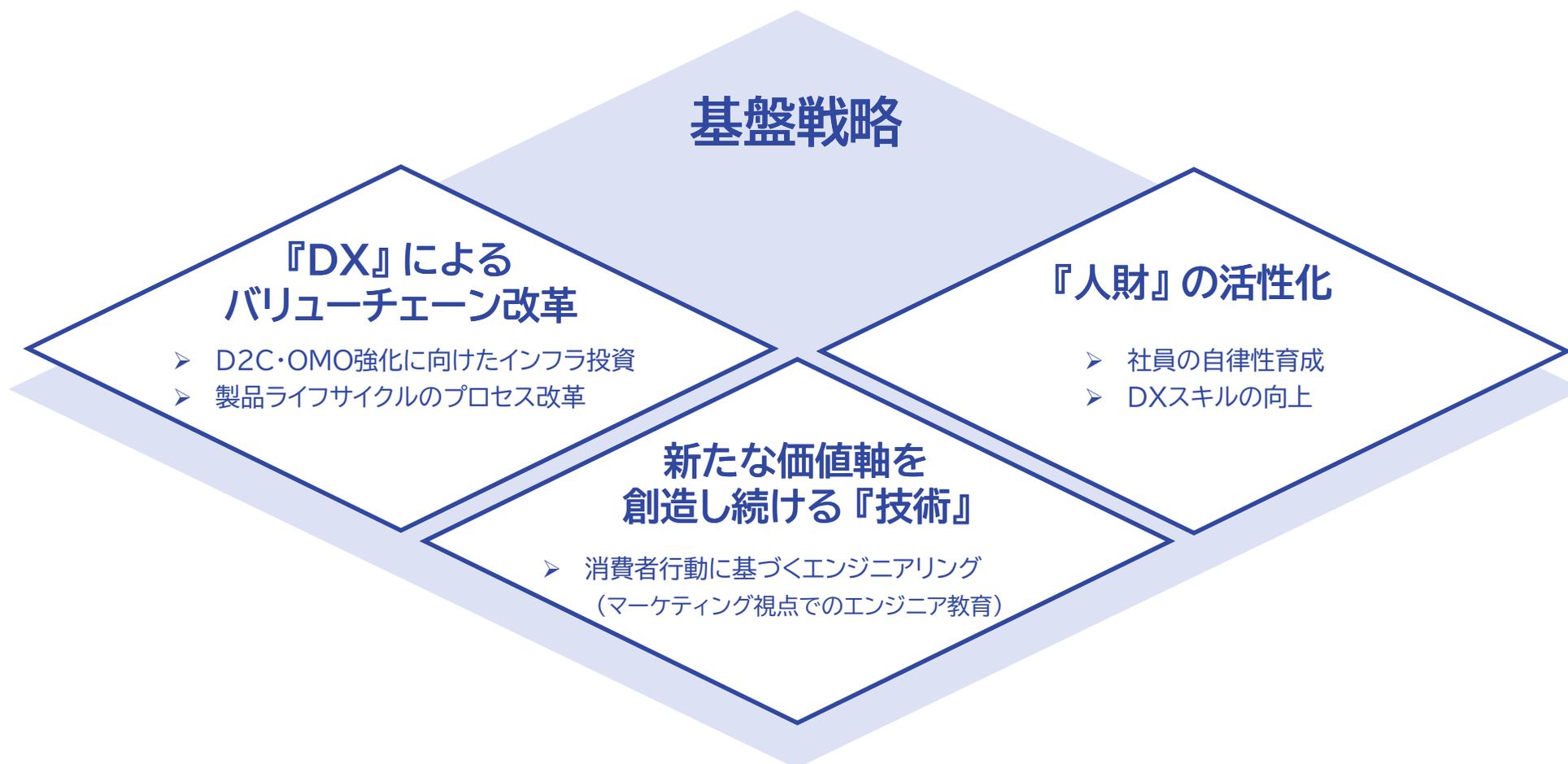
重点戦略 – A コア戦略

ユーザーを起点とした3つの戦略を実行し、市場に新たな価値軸を生み出す



重点戦略－ B 基盤戦略

コアとなる戦略を支えるために、全社基盤を再構築

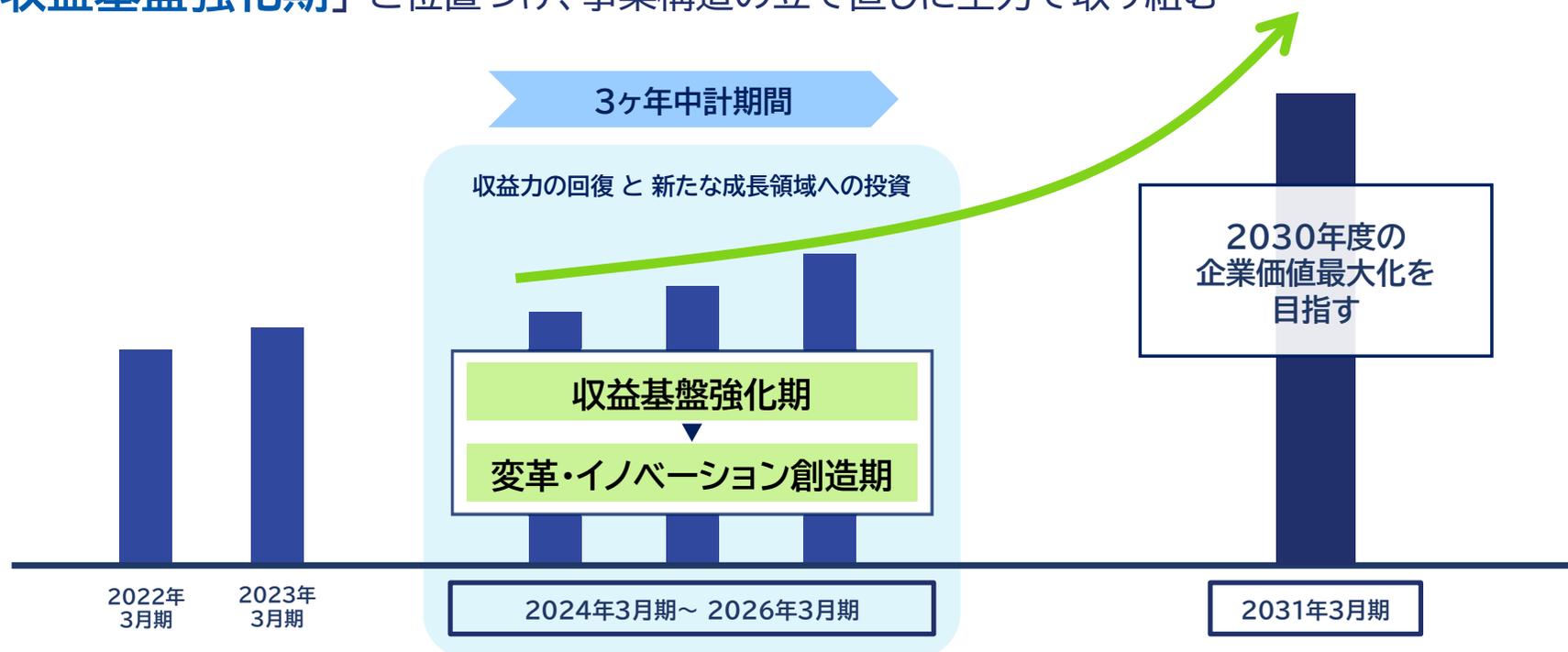


2. 3ヶ年 中期経営計画

中計期間内のフェーズ前提

3ヶ年の前半は世界的な景気減速による影響が残ると想定

➔ 「収益基盤強化期」と位置づけ、事業構造の立て直しに全力で取り組む



収益基盤強化期

- コア事業(時計・EdTech・サウンド)への重点投資
- 不採算領域の抜本的な構造改革

変革・イノベーション創造期

- より成長性の高いコア事業およびコア周辺領域の開拓
- ネクストコア領域へのポートフォリオ組み替え

前回中計の振り返り

- 2022年3月期をゴールとした3ヶ年では事業ごとの業容拡大へ向けた取り組みが着実に進捗
- 一方で財務目標はコロナ影響を大きく受けたことにより未達となる

成果

- メタルG-SHOCK展開加速
- 電子教育ビジネスの進展
- 楽器事業のEnjoyment市場創出
- 拠点統廃合等による営業の効率化
- 全社DXの基盤整備
- サステナビリティの推進

課題

- 中国市場の減速
- スマートウォッチ市場への対応
- 電子辞書の市場縮小
- 楽器事業の収益性低下
- システム事業の構造改革が途上
- 新規事業のマネタイズ

- ✓ 中国などへの過度な依存から脱却するためのエリア政策が急務
- ✓ 一部でパラダイムシフトが起きつつある領域への中長期的対応が必要(スマートウォッチ、電子辞書など)

3ヶ年計画

単位:億円

連結	23年 3月期 通期実績	24年 3月期 通期計画		26年 3月期 通期計画	
		上期計画	下期計画		
売上高	2,638	1,250	1,400	2,650	3,100
営業利益	182	60	100	160	360
利益率	6.9%	4.8%	7.1%	6.0%	11.6%
経常利益	196	55	95	150	
当期純利益	131	35	70	105	
1株利益(円)	54.65	14.63	29.26	43.89	

2024年3月期 セグメント別売上・営業利益 計画

単位:億円

	23年3月期 通期実績			24年3月期 上期計画			24年3月期 下期計画			24年3月期 通期計画		
	売上高	営業利益	利益率									
時計	1,575	236	15%	760	95	13%	860	125	15%	1,620	220	14%
コンシューマ	864	43	5%	415	15	4%	445	20	4%	860	35	4%
EdTech(教育)	600	67	11%	300	30	10%	300	25	8%	600	55	9%
サウンド(楽器)	264	-24	-	115	-15	-	145	-5	-	260	-20	-
システム(HR含む)	146	-25	-	50	-15	-	70	-10	-	120	-25	-
その他	54	4	7%	25	0	0%	25	0	0%	50	0	0%
調整額	-	-76	-	-	-35	-	-	-35	-	-	-70	-
合計	2,638	182	7%	1,250	60	5%	1,400	100	7%	2,650	160	6%

事業体質改善に向けた改革

抜本的な収益改善施策と基盤強化施策を迅速に遂行

【収益改善施策】

- 赤字事業に対する構造改革を加速
- 早期退職優遇制度の実施
- 資産の有効活用(遊休不動産の売却等)⇒ 早期退職、各種構造改革のための原資確保
- 役員報酬カット
- 前期減損処理(楽器)を実施

【経営基盤強化】

- 株主還元の強化
- 社外取締役の増員(ガバナンス強化)

中期の事業成長に向けた戦略投資

今期は、2026年3月期に向けての成長軌道回帰を急務とし、
『戦略的な事業投資』を遂行

2024年3月期
追加投資額

【時計】

- G-SHOCKを中心とした政策投資を行い収益力を回復
(Premiumメタルラインに対するブランディング投資)

30億円

【EdTech(教育)】

- Webアプリビジネスへの積極投資によりビジネスモデルの転換を加速

10億円

【DX】

- DX積極投資によるデジタルマーケティング等 バリューチェーン改革の加速

5億円

3ヶ年 セグメント別 売上・営業利益 計画

単位:億円

3ヶ年中計期間

収益力回復と新たな成長領域投資

	23年3月期 実績			24年3月期 計画			26年3月期 計画		
	売上高	営業利益	利益率	売上高	営業利益	利益率	売上高	営業利益	利益率
時計	1,575	236	15%	1,620	220	14%	1,780	300	17%
コンシューマ	864	43	5%	860	35	4%	1,120	100	9%
EdTech(教育)	600	67	11%	600	55	9%	800	85	11%
サウンド(楽器)	264	-24	-	260	-20	-	320	15	5%
システム/ネクストコア	146	-25	-	120	-25	-	150	10	7%
その他	54	4	7%	50	0	0%	50	0	0%
調整額	-	-76	-	-	-70	-	-	-50	-
合計	2,638	182	7%	2,650	160	6%	3,100	360	12%

G-SHOCK メタル高価格帯を中心とした政策投資による収益力回復

課題

- ✓ 中国市場の減速
- ✓ スマートウォッチ市場への対応

1 商品政策、重点投資

- **メタル高価格帯**強化、若者/女性向けジャンル強化
- Gブランドへのスマート機能付加による独自価値の提供
- **G-SHOCK40周年を軸**としたブランド認知拡大のための政策投資拡大

2 D2C戦略、エリア戦略

- G-SHOCKを中心に**直営店・直営EC比率**を拡大し、粗利率を向上
- 中国：定番商品強化、流通再構築(2大EC維持・新興EC強化)、OMO強化
- 成長国：ポテンシャルの大きい**インド**における新規市場拡大

3 KPI

	D2C 売上構成比 *1	G-premium 売上構成比 *2	インド・アセアン 売上構成比	CASIO ID 登録者数(e-mail含む)
23年3月期	7%	15%	14%	650万人
26年3月期	12%	30%	18%	1,200万人

- *1 自社EC/直営店 販売
- *2 G-SHOCK売上に対する構成比



- コロナ禍からの市場回復を契機に、G-SHOCK40周年を軸とした政策投資、メタル高価格帯強化、D2C強化でアップトレンドへ
- 中国市場は一定の回復を見込むものの、他の成長国(インド/ASEAN)の拡大により収益力をカバー

時計事業

原点となるタフネスを基軸に、マーケットの変化に合わせて独自ポジションを確立

スマートウォッチに影響されない
プレミアムメタルラインを強化

スマート機能はG-SHOCKの
土俵の上で展開、差別化を図る



**Premium
Metal**

ファッションラインは
より個性的な商品を展開

Smartwatch

Sports



**G-SQUAD
Smart Functions**



G-SHOCK
The origin of
toughness



Fashion



時計事業

【エリア別戦略】

	商品戦略／ 価格帯戦略	流通戦略	重点エリア戦略	ブランディング
国内	高価格帯 (Premiumメタル) の拡大	プレミアム流通 の強化		G-SHOCK ファンマーケティング の強化
中国		直営店・直販ECの強化 二大ECシェア維持 + 新興EC開拓		ターゲット別 新タッチポイント の構築
北米		ジュエラー等の 新規流通開拓		G-SHOCK ファンマーケティング の強化
欧州			二次販社エリア (フランス・イタリア・スペイン) での販売拡大	Z世代への インフルエンサー マーケティング強化
その他		定番商品の強化	専売店確立による ブランド発信強化	インドでの販売拡大 ・現地生産開始

EdTech(教育)事業

ハードとソフトの融合によるグローバルエリア展開の加速

課題

- ✓ 国内電子辞書市場の規模縮小
- ✓ 教育ICT化普及加速による競争環境激化

関数
電卓

1 商品政策

- 利益率の高い新機種(New ClassWiz)の
拡販と定着

2 エリア戦略

- 新興国GAKUHANによる**関数電卓解禁国拡大**
- 模倣品対策エリアの特定と正規品シフト施策

アプリ
辞書

1 商品政策

- 電子辞書(EX-word)とアプリ(CP.net)の
学習データ同期によるアプリ事業の拡販

2 営業体制

- 営業体制再編による**アプリ事業(CP.net)**
拡大体制の構築

3 KPI

23年3月期

関数電卓
販売台数

2,220万台

CP.net
導入校

245校

26年3月期

2,730万台

1,750校



アプリ専任営業体制の組成、および GAKUHAN営業体制との一体化により、ハードとソフトの融合を加速

サウンド(楽器)事業

Priviaのブランド認知・拡大を徹底し新たな価値軸として確立

課題

✓ 原材料や物流費高騰による収益性の悪化

✓ 巣ごもり需要後の需要減速

1 収益性改善

- **コストダウン、サプライチェーンの抜本的強化**
(生産自動化による加工費改善、安定調達化、生産拠点強化)
- **高付加価値ラインアップ**の強化
- 物流費抑制、リードタイム改善による積送在庫削減

2 ブランド認知・拡大

- Privia最上級機種(Privia Upper Grade)を中心に、**ライフスタイル**を基軸とした**独自市場ポジション**確立
- Slim&Smart戦略を軸とした**Enjoyment市場拡大**
- 専門店流通をはじめとした新規流通開拓

3 KPI

	Privia Upper Grade 販売台数	Privia Upper Grade 売上構成比	Slim&Smart 売上構成比
23年3月期	8千台	5%	57%
26年3月期	22千台	9%	60%



ライフスタイルを軸としたブランドポジション構築のため、ブランドの世界観・技術・商品・流通・プロモーションを一体化させ差別化

選択・集中とリソース再配分による効率的な事業運営

■ 【効率化】 4月より、コンパクトな事業運営体制に集約し、成長分野のみにリソース配分

PA リーンなアカウント営業体制への再編と効率化による収益性改善

SA インボイス制度変更を契機に、キャッシュレスサービスへのシフトによるビジネスモデル転換

SMB 既存の顧客基盤を活用し、周辺領域の受発注サービスを効率的に拡販する

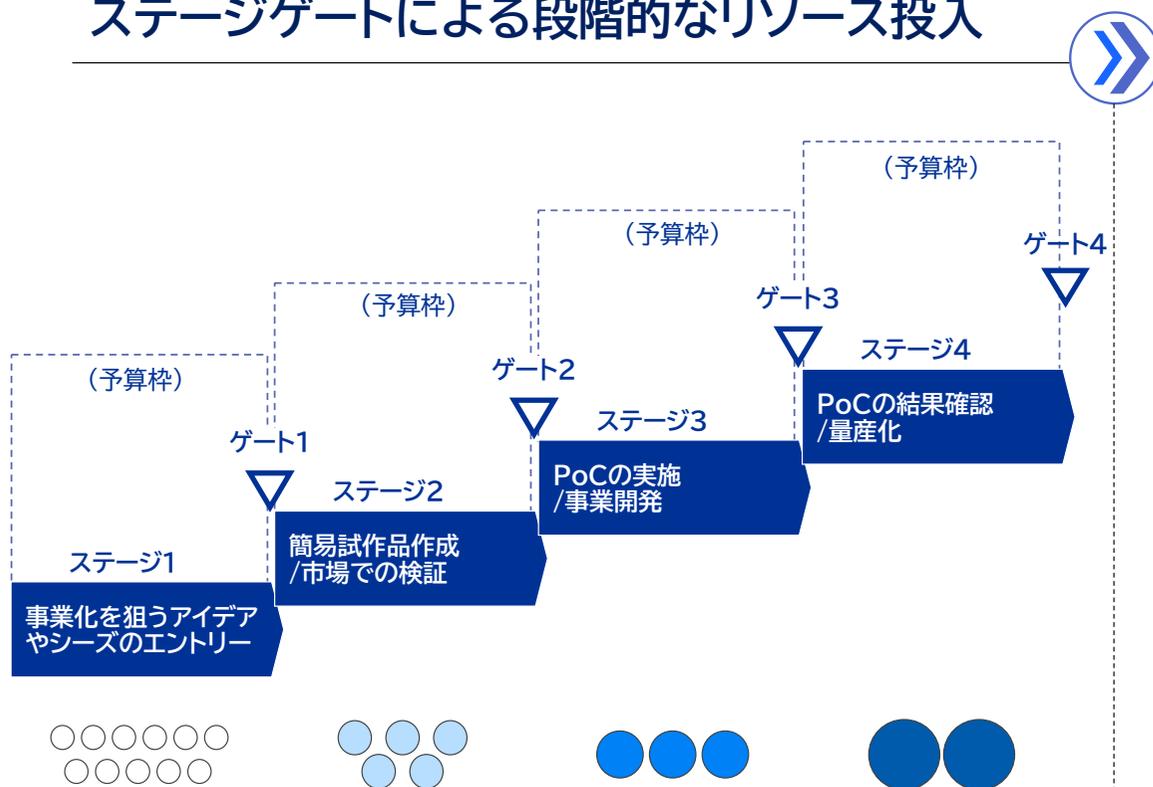
■ 体制強化を行い、成長性の高い人財マネジメント市場でポジション確立

HR
ソリューション

- ・システムの修正・統合により、成長期待の高い人財マネジメント市場に適応
- ・リカーリングビジネスに対応するため営業体制を強化

Nextコア・新規領域の育成

新規領域の育成を目的とし、予算枠の設定、ステージゲートによる段階的なリソース投入



次代の柱となる Nextコア領域の見極めと育成

メディカル

医療用カメラ+ 画像AI診断サービス

医療用カメラ(ダーモ/コルポ)のグローバルな販路拡大とAI画像診断サービスの確立

- | | |
|-----|---|
| エリア | <ul style="list-style-type: none"> ● ダーモカメラ成長国への販路拡大 (国内・北米・欧州・UK・豪州・台湾) |
| 営業 | <ul style="list-style-type: none"> ● グローバル展開強化に向けた重点拡販エリアへのエリアマーケット強化 |

HR(ヒューマンリソース)ソリューション

SaaS型人財マネジメントシステム

成長性の高い人財マネジメント市場でのポジション確立

- | | |
|----|---|
| 商品 | <ul style="list-style-type: none"> ● 人財マネジメントシステムの商品力強化と人事ソリューションとの統合プラットフォーム化 |
| 営業 | <ul style="list-style-type: none"> ● リカーリングビジネスへの対応と顧客と継続的に繋がる体制強化 |

3. 財務方針 等

財務方針

【財務課題】

- ① 経営資源の効果的配分
- ② 手元資金の有効活用
- ③ 資本効率の改善



【対応方針】

- コア事業への投資促進のため『事業成長投資枠』を設定
- 更にアライアンス等含む非連続的な成長実現のための『戦略投資枠』を設定。未使用枠は追加株主還元も検討
- 余剰資金をキャッシュ配分原資として活用
- B/Sスリム化(在庫圧縮、遊休資産売却など)及び株主還元強化により資本収益性を改善

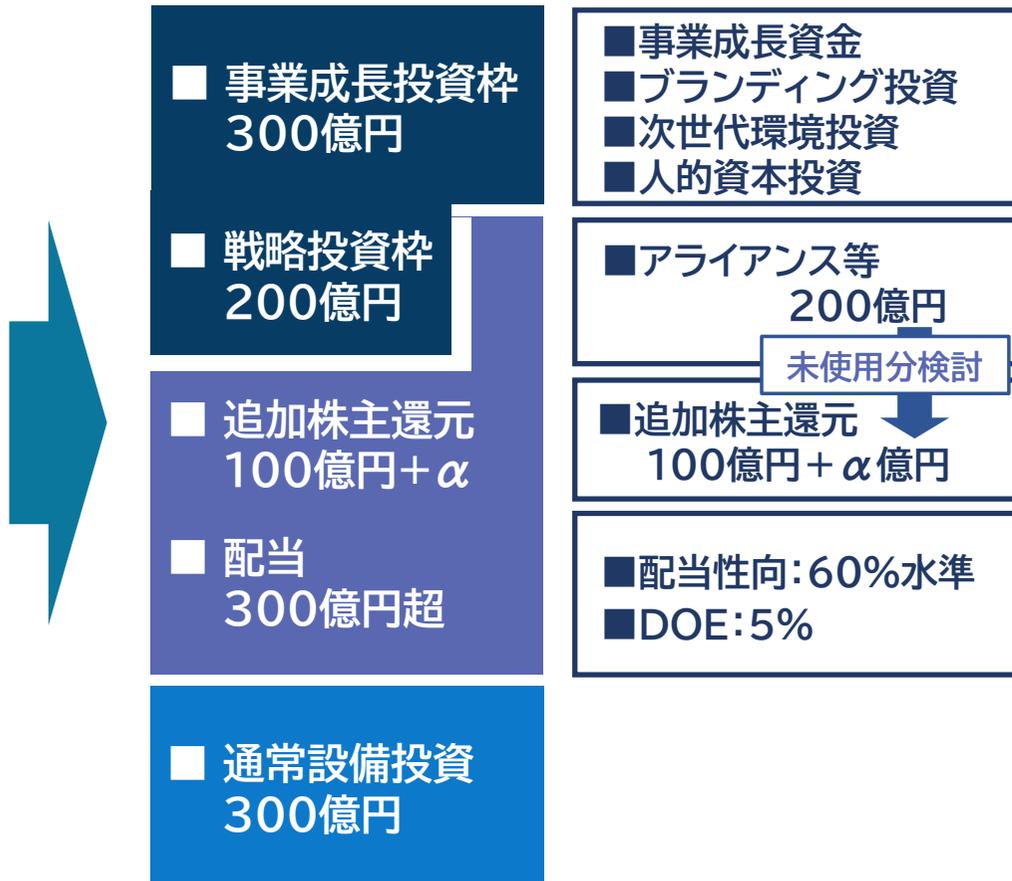
収益力強化 + 資本効率改善 + 最適資本構成(資本コスト低下) ⇒ 企業価値向上

キャピタルアロケーション方針

キャッシュ配分原資
(3年累計)



キャピタルアロケーション
(3年間)



・経費処理分は純利益を構成する為、結果キャッシュとして回収、翌期以降の成長投資枠に充当

・非連続的な成長実現の為の戦略枠
・未使用枠は追加株主還元も検討

目標財務指標

	2023年3月期 (前期)	→	2026年3月期 (3年後)	【方針】
ROE	5.9%	→	10%超	<ul style="list-style-type: none"> 資本コストを上回る資本収益性を確保 適切な戦略投資案件がない場合には、投下資本スリム化を検討
ROIC	4.7%	→	8%超	
<small>ROIC = 税引後営業利益 ÷ 期首期末平均投下資本(有利子負債+純資産)</small>				
手元流動資金	1,307億円	→	1,000億円水準	<ul style="list-style-type: none"> 財務安全性を確保した上で、手元余剰資金を有効活用
自己資本比率	66%	→	60%強	
(今後3年間平均)				
配当性向	82.3%	→	60%水準	<ul style="list-style-type: none"> 配当方針は業績連動かつ安定配当 事業成長投資枠や戦略投資枠を手元余剰資金で賄うことで株主還元の充実を図る
DOE	4.9%	→	5%水準	
総還元性向	99.4%	→	80%~120%	

サステナビリティ

カシオは「創造 貢献」の経営理念に基づき、常に社会に新しい価値を提供すると同時に、事業運営上、直接/間接的に関係する社会・環境課題として、以下の6つのマテリアリティを定め、持続可能な社会への貢献を目指す



2030年に向けた中長期方針および事業環境変化に合わせて、継続的な見直しを推進

本資料における業績予想及び将来の予想等に関する記述は、現時点で入手された情報に基づき判断した予想であり、潜在的なリスクや不確実性が含まれております。従って、実際の業績は、様々な要因により、これらの業績とは異なることがありますことをご承知おき下さい。

CASIO®