

**CASIO**

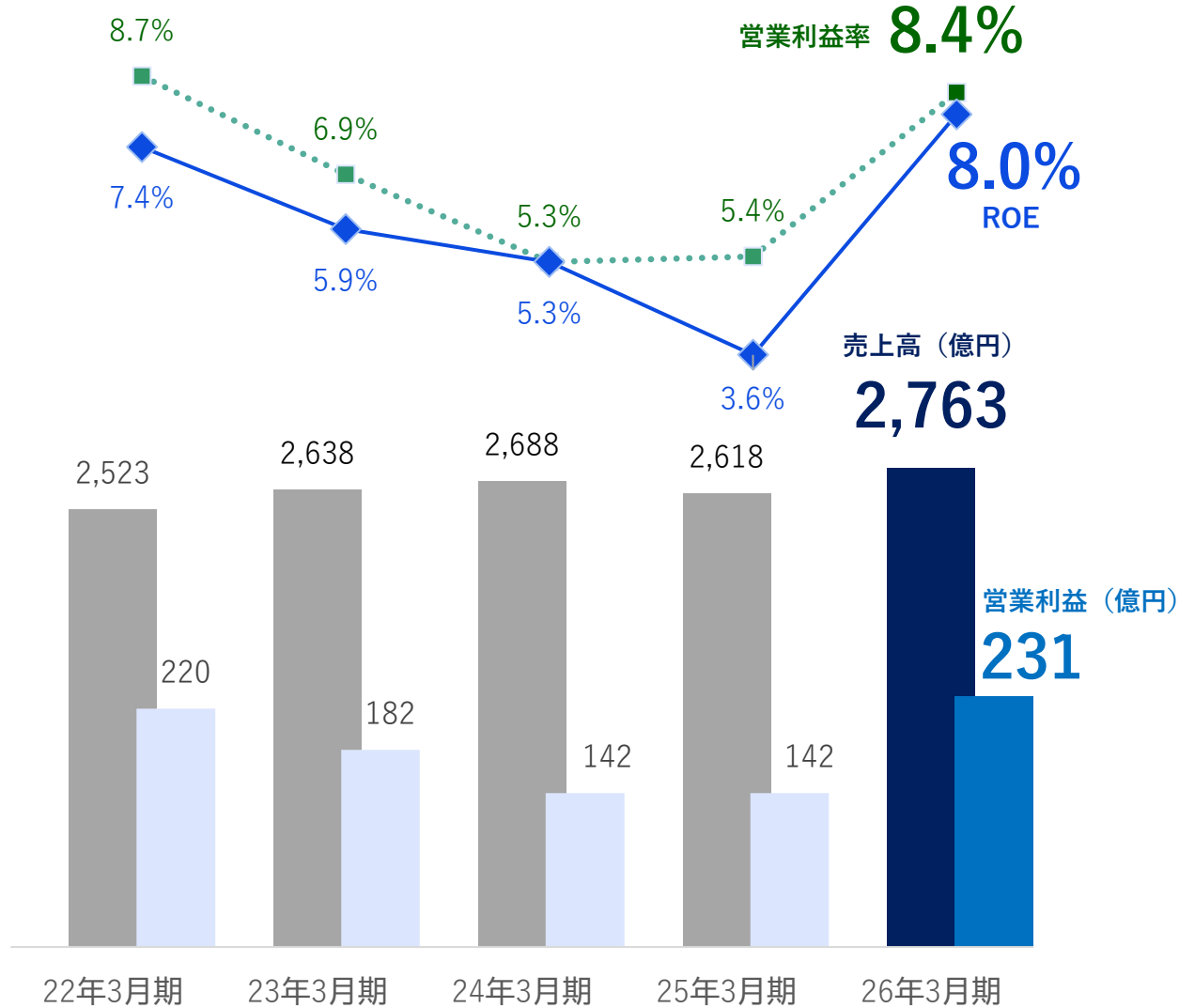
# 中期経営計画

---

2026年5月14日

カシオ計算機株式会社

時計事業を中心とした拡大、着実な収益基盤の強化により、成長軌道へ転換



	26年3月期 目標 (※)	26年3月期 実績
● 売上高	2,740 億円	2,763 億円
● 営業利益	220 億円	231 億円
● 営業利益率	8.0 %	8.4 %
● ROE	7~8 %	8.0 %
● ROIC	約6 %	5.9 %

※2026年3月期 第3四半期決算発表時

- ✓ 前中計期間では、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
- ✓ 時計事業の拡大を中心に収益力が回復。成長軌道へと転換しROEは8%水準に推移

### 成果

- 時計事業2軸の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

---

- システム事業等の構造改革遂行

---

- 新規事業の兆しの創出

---

- 機動力のある執行体制構築

---

- 全社固定費削減の一定効果

### 課題／注力ポイント

- 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

---

- サウンド事業の黒字転換

---

- 新規事業の事業貢献

---

- 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

本中計期間においては、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す

2023年度-2025年度  
前 中期経営計画

2026年度-2028年度  
新 中期経営計画

2029年度-

収益基盤強化期  
～成長軌道への転換

- ・ 事業ポートフォリオの整理  
(不採算事業の構造改革)
- ・ 全社固定費削減
- ・ ガバナンス／執行体制の強化

持続的成長に向けた  
基盤確立

- ・ 持続的な成長基盤の確立
- ・ さらなる経営基盤の強化
- ・ ROE10%超の実現

2030年に向けた  
企業価値極大化

## 全社連結計画

### 中期経営計画

単位：億円

連結	26年3月期 通期実績	27年3月期 通期計画			29年3月期 通期計画
		上期計画	下期計画		
売上高	2,763	1,450	1,500	2,950	3,150
営業利益	231	125	135	260	350
営業利益率	8.4%	8.6%	9.0%	8.8%	11.1%
経常利益	257	125	135	260	
親会社株主に帰属する 当期純利益	182	85	100	185	
1株利益（円）	80.05	37.80	44.48	82.28	

※中東情勢や部材高騰に伴うコスト上昇分は価格転嫁などで対応する方針

# 2027年3月期／2029年3月期 セグメント別売上・営業利益 計画



## セグメント別計画

単位：億円

	26年3月期 通期実績			27年3月期 通期計画						29年3月期 通期計画					
				上期計画			下期計画								
	売上高	営業利益	営業利益率	売上高	営業利益	営業利益率	売上高	営業利益	営業利益率	売上高	営業利益	営業利益率			
時計	1,850	271	14.7%	960	140	14.6%	1,010	155	15.3%	1,970	295	15.0%	2,070	325	15.7%
コンシューマ	821	34	4.2%	440	35	8.0%	430	25	5.8%	870	60	6.9%	920	90	9.8%
EdTech(教育)	610	68	11.1%	340	45	13.2%	300	30	10.0%	640	75	11.7%	680	85	12.5%
サウンド(楽器)	210	-34	-	100	-10	-	130	-5	-	230	-15	-	240	5	2.1%
新規													100	(黒字化)	-
その他	92	-13	-	50	-10	-	60	-5	-	110	-15	-	60	-5	-
内、非継続事業	25	-18	-	8	-10	-	7	-5	-	15	-15	-	5	-5	-
調整額	-	-62	-	-	-40	-	-	-40	-	-	-80	-	-	-60	-
合計	2,763	231	8.4%	1,450	125	8.6%	1,500	135	9.0%	2,950	260	8.8%	3,150	350	11.1%

『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

## 成長基盤の確立 ・ 経営基盤の強化

	2026年3月期 実績	2029年3月期 目標
売上高	2,763 億円	3,150 億円
営業利益	231 億円	350 億円
営業利益率	8.4 %	11.1 %
ROE	8.0 %	10 %超

### 時計

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

- 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

- 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

- 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

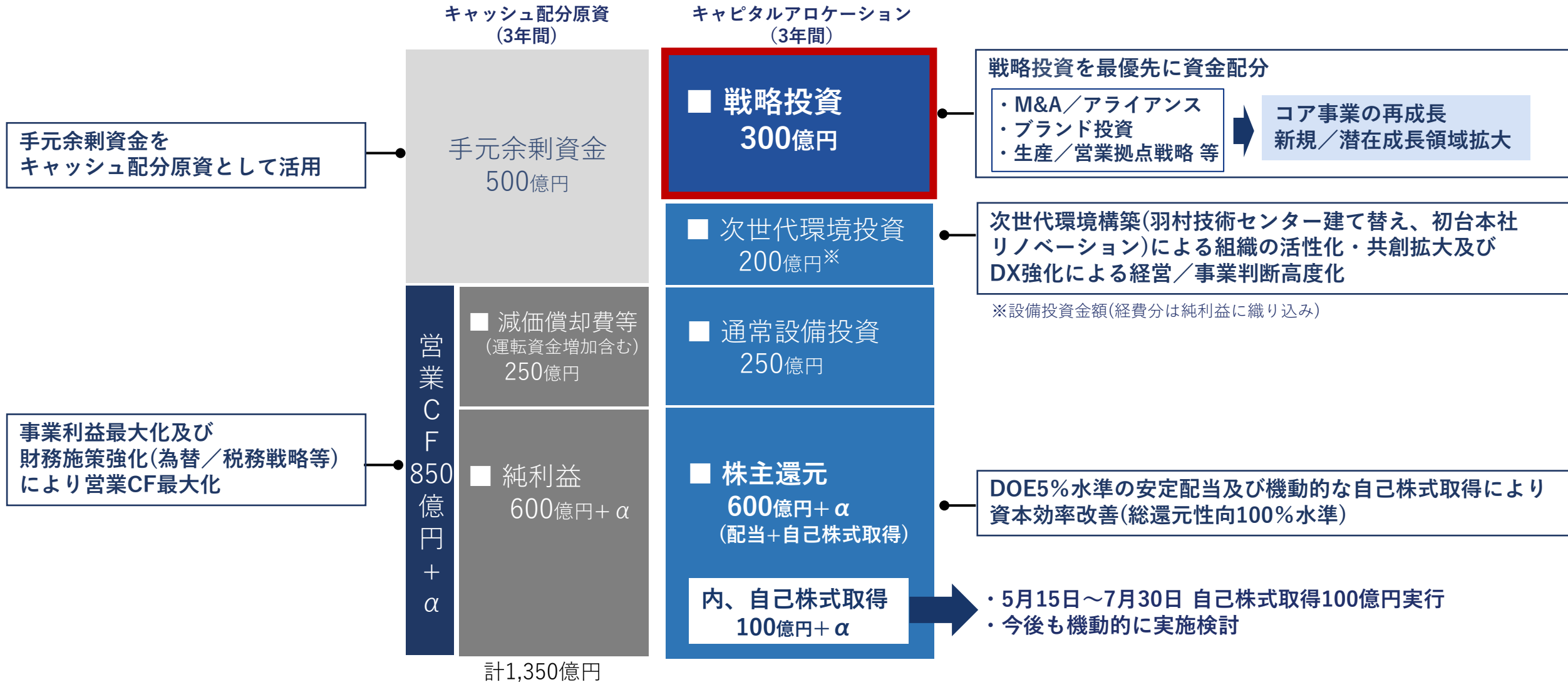
### 戦略投資

- 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為の投資

### 基盤強化

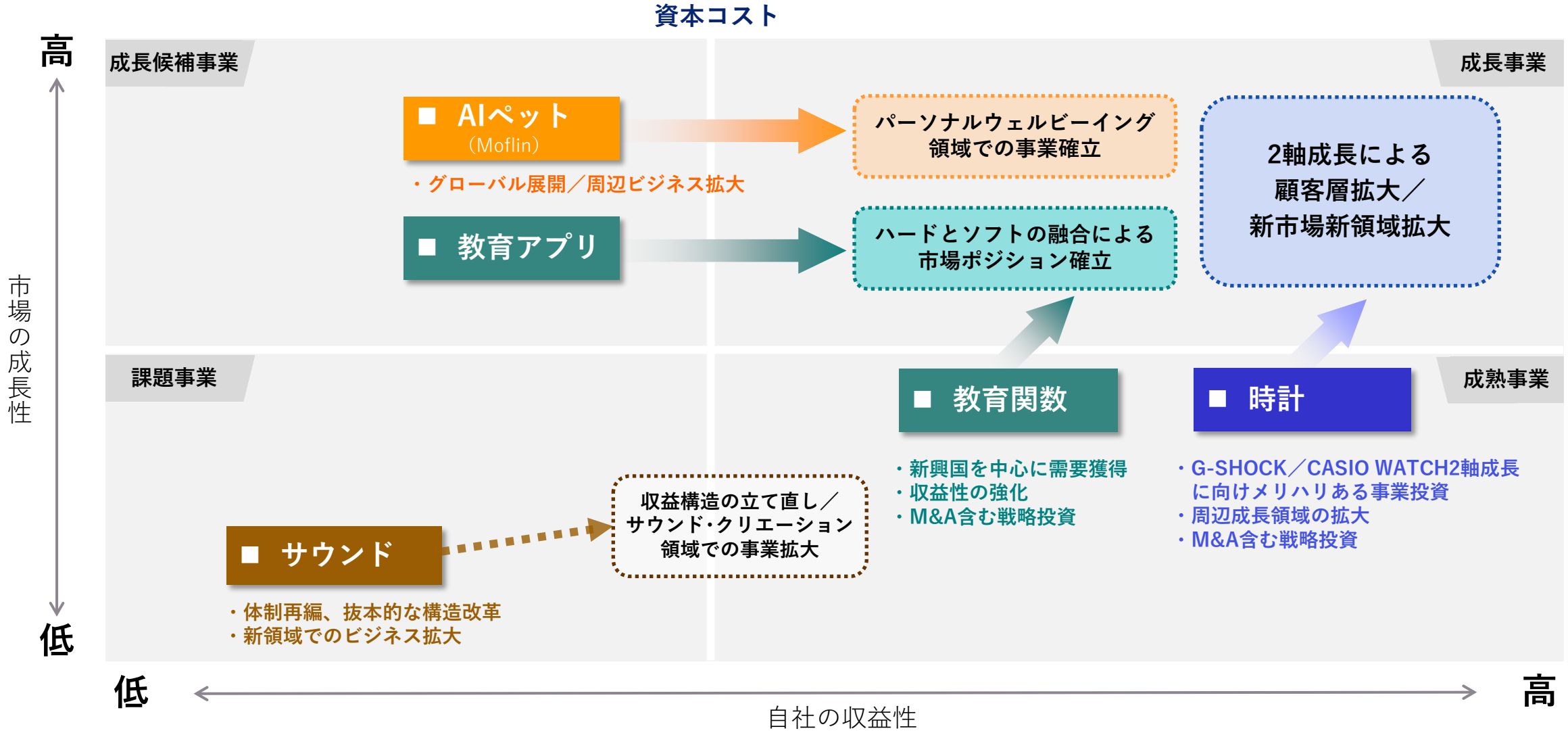
- 組織構造／固定費構造の適正化
- 新規事業／R&D体制の強化、人的資本経営／DX基盤強化

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。



	2026年3月期 実績	→	2029年3月期 目標
ROE	8.0%	→	10%超
ROIC	5.9%	→	約9%
<p>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)</p>			
手元流動資金	1,507億円	→	1,000億円水準
自己資本比率	67%	→	60~65%
(中計3年間平均)			
DOE	4.5%	→	5%水準
配当性向	56.2%	→	60%水準
総還元性向	83.3%	→	100%水準

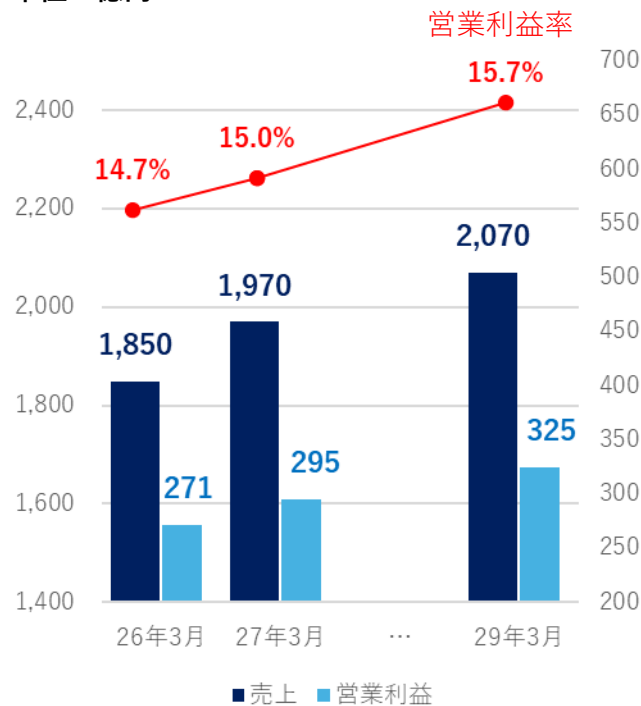
ポートフォリオ方針に基づき、不採算領域の抜本改革、成長領域への重点投資を推進



G-SHOCK / CASIO WATCH 2軸による成長で最高水準の売上達成・利益極大化  
 ブランドの独自性・技術・デザインの進化により新たな価値を提供

目標

単位：億円



重点施策

G-SHOCKブランド再成長

- 若年層の再獲得に向けたエントリーモデル強化
- 成長ポテンシャルの高いエリア拡大 (インド / ブラジル等)
- CRM戦略強化によるロイヤリティ向上



CASIOブランド高付加価値化


- CASIO WATCH 収益性向上が進み、さらなる拡大フェーズへ重点投資
- グローバルに女性ユーザー獲得
- 高単価ラインアップ拡充 / トренд融合 / デザイン進化



新市場 / 新領域拡大

- Smart Solution 等の新領域拡大
- リングウォッチ ラインアップ拡充、高機能 / スマート化による新たな価値提案

両ブランドが「独自性追究」と「裾野拡大」の相互補完関係として顧客層拡大／事業拡大に貢献

	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 <sup>o</sup> 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 グローバルでの商品／ブランド力再強化

<商品>

プレミアムライン

高価格帯

- MR-Gフラッグシップモデル開発
- 独自のデザイン、コンセプト、技術によるブランド強化



メタルライン

中高価格帯

- 定番の強化、オーセンティック追究
- 時計専門店、自社EC強化の継続



エントリーライン

低中価格帯

- アイコニックモデルの進化
- 若年層訴求 グローバルマーケティング



<マーケティング>

◆グローバルマーケティング施策によるブランド力再強化

- グローバルでの統一プロモーション展開
- 中高価格帯のオーセンティック追究によるシャワー効果
- 若年層の共感向上のため、コンテンツ等を強化し、ブランドの本質、価値を訴求

◆CRM戦略強化によるロイヤリティ向上

- ファンコミュニティサイト「CASIO WATCH PARK」開始／グローバル展開の検討
- コンテンツマーケティング連動等、ユーザーの体験価値を向上

高価格

低価格

CASIO WATCH ユーザー層の拡大／高付加価値化に向けた重点投資

<商品>

- ・ 高単価ラインアップの拡充、普及価格帯ラインアップのデザイン進化により幅広いユーザー層を獲得し拡大
- ・ 現代のトレンドとの融合／本質的価値を際立たせた商品拡充（形状／素材／カラー 等）



<マーケティング>

- ・ 女性ユーザーのさらなる拡大に向けた投資強化
- ・ SNSを中心にZ世代へ発信し、ブランド好感度の獲得／維持
- ・ 新しいコンセプトに基づくオリジナル店舗でのタッチポイント拡大

グローバルキャンペーン



新コンセプトショップ



## 成長ポテンシャルの高いエリア拡大加速

### ・ インド

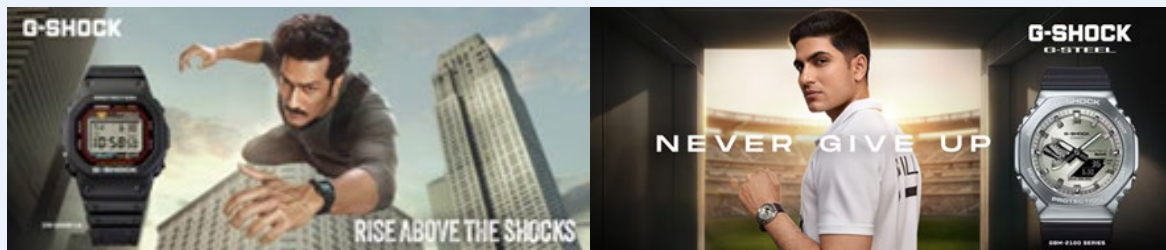
ローカルマーケティング強化によるG-SHOCK、CASIO WATCHブランド拡販  
準大都市／地方都市への販売網拡大、専売店／重点流通強化

### ・ ASEAN

G-SHOCK、CASIO WATCH継続成長  
注力市場（タイ・ベトナム・フィリピン）への重点投資

### ・ ブラジル

定番モデルを中心としたG-SHOCK販売拡大  
ブランドアンバサダー活用による若年層需要獲得



## 主要エリアにおける再成長／再活性化

### ・ 北米

若年層を中心としたブランド認知向上／需要の再獲得  
メタルアナログ戦略強化

### ・ 欧州

G-SHOCK／CASIO WATCH高付加価値化  
EDIFICE機械式ラインアップ拡充



EFK-110

### ・ 国内

高価格帯プレミアム領域開拓、直営戦略強化（新旗艦店設立）

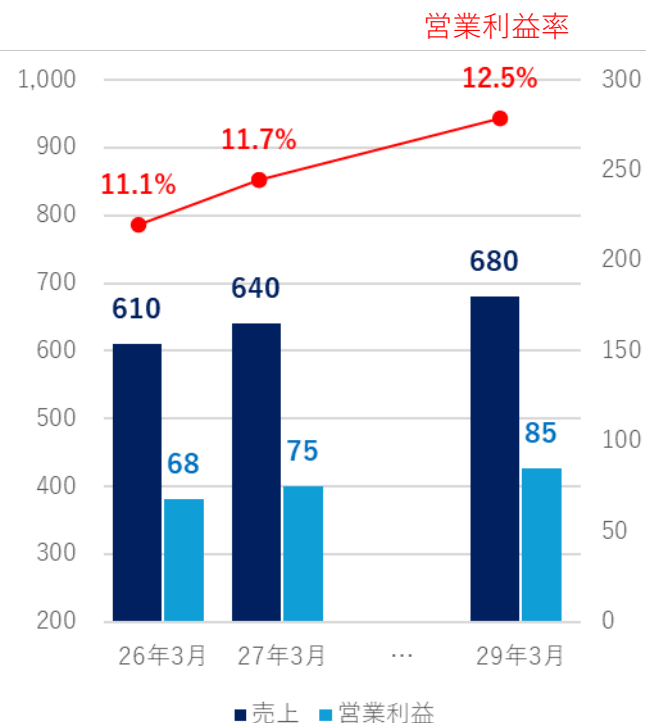
### ・ 中国

上位専売店注力による流通改革の推進  
ローカライズ商品強化による中国市場での再成長

関数電卓 新興国を中心にシェア拡大、需要獲得による確実な収益力強化と ICT化に向けたサービス拡大

目標

単位：億円



重点施策

<関数電卓>

**New ClassWiz 普及率拡大／新興国シェア拡大**

- エリア別専用機開発等 商品開発強化
- 偽物・模倣品・類似品対策強化／GAKUHAN施策による需要獲得

<一般電卓>

**リテンション向上による売上拡大**

- 定番モデル刷新、限定モデル等 商品展開強化

<教育アプリ>

**ClassPad.net 導入校拡大／Libryサービス強化**

- ClassPad.net 基本性能向上／単価アップ
- 2030年の教科書デジタル化需要に向けたサービス強化



## &lt;関数電卓&gt;

New ClassWiz 商品開発強化

- ・教育現場の意見を反映したUIへの進化を継続
- ・エリア特性に合わせた専用機開発による新興国需要開拓

新興国シェア拡大

- ・徹底した偽物／模倣品／類似品対策  
(正規品ルート／学校への直販ルート確立 等)

ASEAN需要獲得

- ・教育省連携による授業／試験での使用認可を促進

## &lt;一般電卓&gt;

商品展開強化

- ・JAPAN CRAFTモデル等 限定モデル展開／定番モデル刷新



## &lt;教育アプリ&gt;

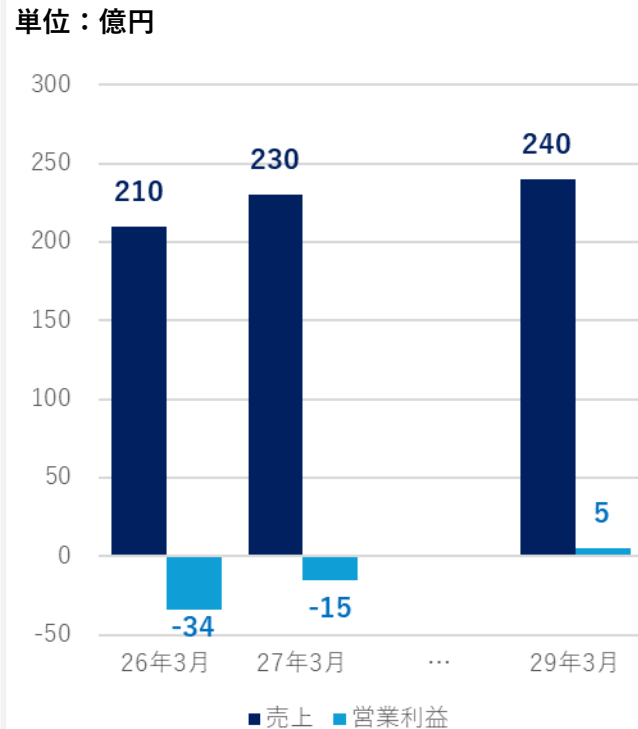
ICT化に向けた対応

- ・ClassPad.net基本性能向上／単価アップ  
新価値提供コンテンツによる導入校拡大/単価アップ
- ・Libryサービス強化、AI技術活用による強化  
Libryプリント作成ツール Q.Bankの展開  
(大手教科書会社、教材発行会社が続々参画)  
AI技術を活用したアダプティブラーニングへの取り組み



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

目標



重点施策

構造改革による収益構造の立て直し

- 不採算エリア改革：オンラインヘシフト、一部エリア直質化による経費削減
- 人員体制見直し：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／原価低減

既存モデル／新領域による売上規模、ユーザー層拡大

- デザイン性／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創造
- アプリ連携による新たな制作・演奏体験の拡がり

## Moflinを起点としたウェルネス事業の確立と独自ポジションを確立できる新規事業の創出

### Moflin 重点施策

#### 海外展開、商品力強化による更なる拡大

- ・ 北米、UKを皮切りに、今後グローバルで展開を拡大
- ・ カラーバリエーションの追加等 商品力強化／  
コミュニティサイト展開等 ファンベース施策強化

#### Moflinを起点としたウェルネス事業の確立

- ・ Moflinを介した周辺サービス展開／パートナーシップ  
(データ活用／感情の見える化／ケア等)



### 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

- ・ ライフエンパワーメントをコンセプトとした新たな価値創造
- ・ 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

機動的かつ効率的な事業運営を確立する為、組織構造や固定費構造における適正化を推進

全社

■人員構造適正化

- ・事業戦略に沿った要員体制、社内再配置の活性化、組織間の人員バランスの最適化

■組織構造のスリム化

- ・組織階層の簡素化、組織機能や役割／責任の明確化

営業

■海外拠点の収益性向上

- ・エリアごとの経費構造／利益構造の適正化、オペレーション効率化 等

生産

■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

持続的な成長を支える経営基盤の強化を推進

人材

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

自律人材の育成

- ・ 自律的キャリア形成の支援  
(キャリア研修、キャリアプラン具体化等)
- ・ 実力主義に基づく評価と制度設計

マネジメント強化

- ・ マネジメントスキルの習得、視座の拡大  
(幹部候補育成プログラム、ダイバーシティ&インクルージョン推進等)

健康経営の推進

- ・ 重点項目の推進  
(ヘルスリテラシーの向上／重症化リスクの削減／両立支援・働き方改善等)
- ・ 健康経営銘柄／ホワイト500認定

DX

経営／事業判断を高度化するDX基盤の確立  
事業オペレーションの横断的な変革

ビジネス変革・収益貢献 **攻めのDX**

- ・ AIやデータを活用したサービス強化
- ・ 経営／事業基盤改革 (次世代ERP)

経営レジリエンス強化・生産性極大化 **守りのDX**

- ・ グローバルなセキュリティ基盤強化
- ・ 全社AI活用による業務効率化

次世代環境構築 (次世代投資)

羽村技術センターの建て替え、初台本社のリノベーション

- ・ イノベーションの創出を目的とした共創の拡大
- ・ 社員／組織の活性化促進、創造性の向上

- ✓ 強みであるコア技術の進化と先端領域（AI、ソフトウェア等）との技術融合
- ✓ 社会的ニーズを見据え、技術シーズの融合・進化による価値創出



## 取り組み

- ・ 時計 Smart Solution領域拡大に向けた開発
- ・ 教育 アダプティブラーニング強化に向けた開発
- ・ 先端要素技術開発（AI／データ活用等）
- ・ 新規事業創出（中長期技術戦略を踏まえた価値探索と検証加速）
- ・ 共創の強化による開発加速（研究機関／スタートアップ等）
- ・ 人材の育成、顧客視点、AI活用での開発力強化

## R&D体制の強化

### ■R&D機能の明確化／テーマの選択と集中

- ・ 既存事業の先行開発（既存事業の競争優位創出）
- ・ 新規事業創出（0→1事業開発）
- ・ 要素技術開発（中長期の差別化技術の創出）

### ■社長直轄の組織として再編し、意思決定を迅速化／開発スピードを加速

## 中期経営計画／事業戦略との連動、社会的価値視点を意識し、マテリアリティの新規目標を設定

マテリアリティ		取り組みテーマ
事業を通じた「価値創造」	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>・時計： 多様なライフスタイルを実現する製品・サービスの提供</li> <li>・教育： 最も優れた教育ツールを現場によりそう教育支援とともに提供 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</li> <li>・サウンド： 新しい音体験を創り、生活に「よろこび」を提供</li> <li>・新規： 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</li> </ul>
「経営資本」の増強	<人的資本> 従業員との信頼・共感関係づくり	<ul style="list-style-type: none"> <li>・健康経営の推進</li> <li>・自律人材の育成</li> <li>・マネジメント強化</li> </ul>
	<知的資本> 技術・ノウハウの「深化と革新」	<ul style="list-style-type: none"> <li>・モノ×コト連携による新規事業機会の継続的な発掘</li> <li>・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</li> <li>・環境配慮技術の開発</li> </ul>
	<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	<ul style="list-style-type: none"> <li>・サプライチェーン全体の事業継続体制強化</li> <li>・責任あるサプライチェーンの実現</li> </ul>
「経営基盤」の強化	コーポレート・ガバナンスの強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・取締役会の実効性向上と内部統制の整備／充実／向上</li> <li>・グローバルリスクマネジメントの強化</li> </ul>
	DXの推進と情報セキュリティの強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業活動の高度化と効率化</li> <li>・デジタル実行力の強化</li> <li>・デジタルレジリエンス強化</li> </ul>
	環境経営の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・気候変動への対応</li> <li>・資源循環型社会への対応</li> <li>・自然との共生</li> </ul>
	人権の尊重	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人権リスクの最小化と人権を尊重する企業風土の醸成</li> </ul>

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**