



代表取締役 社長
檜尾 和宏

新たなユーザー体験を届けることで、文化を創り、育てる——。
こうしたカシオの価値創造の姿を確立すべく、
「創造 貢献」を原点に、すべてを社会貢献軸で組み直す
抜本的な構造改革に取り組みます。

経営理念と価値創造

カシオは「創造 貢献」という経営理念を大切に、体現することで発展を遂げてきた会社です。創造を通じて、新たな生活や文化を生み出し、社会に貢献する。その原点は、自分たちの発明によって、人々の生活をより豊かで便利にしたという志です。設立当時、世界初の小型純電気式計算機を開発した際も提供した真の価値は簡単に速く計算ができることではなく、「計算をする」という行為を手軽かつ身近にしたことだと言えます。

個人用電卓、耐衝撃腕時計、当時最薄のデジタルカメラなど、カシオにはさまざまな「初」がありますが、いずれも「誰もがいつでも計算できる」「過酷な環境でも正確な時間がわかる」「ポケットに入れて常に撮影を楽しめる」など、使用シーンや対象ユーザーを広げ、計算、時間の把握、撮影などに新たな価値を生み出しました。

そして、重要なのは、その価値を新たな文化として定着させ、人々の生活や社会に貢献していくことです。関数電卓の例で言えば、長年、各国の教育省・学校と授業を共同で開発してきた結果、推奨教材として、毎年主に海外の新高校一年生およそ2,300万人の教育を支えています。このサイクルを生み出したことで、考える力を養うという数学教育に寄与できているのです。

このような新たな文化を生み出し、生活や社会を豊かで便利にする活動こそ、自社と社会、双方の発展を目指す「カ

シオのサステナビリティ」の姿です。ESGの分野についても、単に外部要請に対応するだけでは不十分です。創造による社会への貢献を第一義とし、その実現に不可欠な本質的課題を抽出するからこそ、環境配慮や人材育成、労働環境整備、人権・コンプライアンス面の取り組みなどが有効に機能していくものと考えます。

課題と改革

「創造 貢献」を続けるには、時代とともに、価値創出の形や内容を変化させていかなければなりません。

しかし、事業が細分化した近年のカシオは、「創造 貢献」の時代対応を果たせず、部分最適と短期視点に陥ってしまい、最も重視すべきエンドユーザーにとっての真の価値を見失いかけていました。結果、2010年代前半の事業規模は停滞を続け、収益性についても営業利益率は1桁台で低迷することとなりました。

2015年の社長就任以来、私は社内外にさまざまなメッセージを発信していますが、私が成すべき改革を一言で言うと、「創造 貢献」を原点に、会社のすべてを社会への貢献軸で組み直すことです。カシオの価値創造の姿を確立し、新たなユーザー体験を創出していくことで、カシオを未来にわたって社会に貢献し続けられる会社へと変革していく考えです。

そのため、2020年3月期から中期経営計画をスタート



し、経営基盤の改革に取り組みました。事業ポートフォリオ上の課題や、組織マネジメント上の課題も少なくありません。成長拡大事業、新規事業、収益改善事業の3つの分類で事業構造をとらえ直し、組織構造や働き方も見直すこととしました。

新たなカシオの創出

ところが、新型コロナウイルスの感染拡大によって、経営環境は一変しました。原点に立ち返り、文化を創り社会に貢献する、という基本的な考え方は変わらないものの、5年後、10年後の変化として想定していた社会が、一気に到来すると予想されます。働き方の変化、商品・サービスのリモート化、DX(デジタルトランスフォーメーション)、キャッシュレス化など、ニューノーマルと言われる社会の変化は、あらゆる企業活動の見直しを迫っています。

そこで、カシオは2021年3月期、短期視座での収益を追わず、改革を加速・完遂する、と宣言しました。2021年4月から、新たなカシオとして走り出すため、経営・事業基盤を抜本的に刷新します。

キーワードは「リセット」です。まずは、中長期で目指す姿や活動の規範を策定し、その実現のために最適な事業と組織を構築し、戦略と重点課題を設計していきます。改革を推進する組織としても、これまでの反省を踏まえ、目指す未来の顕在化とベクトル統一を図る「未来創造センター」と、新たなビジネスモデルと働き方をつくる「変革オフィス」という2つの専任組織を発足しました。スピードを重視しながらも、過去・既存のカシオにとっての最適解に陥らぬよう、従業員の参画とプロセスを重視し、本質的な検討・議論を重ねていく構えです。

事業別の中間ゴールイメージ(コロナ後3年程度先を想定した事業別の目指す姿)

	売上高	営業利益	利益率	目指す姿
時計事業	2,000億円	400億円	20%	デジタルマーケティング強化によるG-SHOCKコアファンの囲い込みと得意領域に特化したスマートウォッチの拡大
教育関連事業	550億円	80億円	15%	「GAKUHAN」事業拡大とWebアプリ事業展開
収益改善事業	600億円	30億円	5%	抜本的な構造改革により継続的黑字体質へ
新規事業	100億円	50億円		継続的に年間50億円の営業利益を創出
調整額		-80億円		
合計	3,250億円	480億円	15%	コロナ後の変化に適応し持続的価値創造企業として高収益体質を実現する経営基盤の確立

戦略の方向性

事業戦略については、新型コロナウイルス感染拡大の影響を踏まえた検討・立案を進めています。

2020年3月期は、中国やEC(eコマース)で時計事業が健闘したものの、コロナ禍により生産・物流面、販売面での影響を受け、新規事業や収益改善事業も進捗が遅れが生まれました。2021年3月期についても、すでに時計事業での店舗来客数減少や教育関連事業での休校などの影響は大きく、今期中は厳しい状況が続くものと予想されます。先に申し上げたように、今期は商品・事業構造・ビジネスモデルなどすべての組み直しを進め、2022年3月期から懸念事項がひとつもない状態でスタートできるようにしていく所存です。

一方、中期視点の事業展開としては、アフターコロナ社会に対応した事業別中間ゴールイメージを策定・公表しました。成長拡大事業のうち、時計事業は、スマートウォッチの強化も含め、コロナ前の成長軌道へと戻し、教育関連事業は「GAKUHAN」モデルの再拡大とWebアプリビジネスの事業成長を図ります。新規事業は、カシオの強みを最大限に活かし、毎年50億円以上の営業利益の創出を目指します。収益改善事業は抜本的な構造改革を完遂し、継続的黑字体質へと生まれ変わらせる方針です。

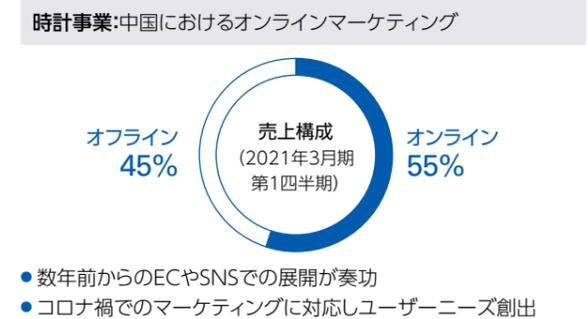
コロナ禍にあっても、カシオの技術基盤をはじめ、

G-SHOCKの商品力・ブランド力、教育関連事業における教育メソッドなどが確たる優位性を誇っていること、そして、ユーザーの潜在ニーズにリーチできた取り組みは、時代の変化を先取りし、成長につながることを改めて確認しました。例えば、中国における時計事業は、数年前からECやSNSでのマーケティングに積極的に取り組んできた結果、EC販売比率は50%を超えています。ニューノーマルに向けた変化にも対応しやすく、オンライン/オフライン双方の営業政策で成功しているのはカシオだけという声もいただいています。また、「Slim & Smart」をコンセプトとした電子楽器のシリーズは、過去の演奏経験者や音楽好きの若年層という新規ユーザーのニーズを生み出しました。余暇時間の過ごし方、音楽を楽しむシーンの提案に成功し、楽器売上に占めるSlim & Smart比率は前年同期から10ポイント上昇し40%となりました(2021年3月期第1四半期)。

新規事業による新たなユーザー体験の提供

新たなユーザー体験を発掘・提供していく上で、象徴的な事業である新規事業の考え方を改めてご説明します。カシオでは、10年、20年先の社会を見据えながら、カシオが掘り起こすべき潜在ニーズの網羅的な検証を行い、

コロナ禍でも新たなユーザーニーズを生み出した事例



楽器事業:[Slim & Smart]をコンセプトにした電子楽器シリーズ

Privia 上質なタッチと高音質を実現したスリムピアノ
【ターゲット】:30-40代の現役・過去経験者

Casiotone 身近に置いてすぐ使えるスリムキーボード
【ターゲット】:従来の子ども・ローティーンに加えて音楽好きの若年層

- コロナ禍で顕在化した余暇時間活用のビギナー復活層にリーチ
- 楽器売上に占めるSlim & Smart比率:40% (前年同期比+10ポイント) (2021年3月期第1四半期)

社長メッセージ

「スポーツテック」「ビューティテック」「メディカル」「イメージング」の4つのドメインを設定しました。そして、その潜在ニーズを満たすために必要なシーズとして、外部パートナーとの共創や社内の技術・ノウハウを組み合わせ、事業として設計することとしました。

例えば、株式会社アシックスと協働で進めているスポーツテック事業では、世界1億4千万人のランナーの多くが、自分に最適なランニング体験を享受できる文化を生み出したいと考えています。ランナーが持つ、「より速く、効果的に、健康に」といったさまざまなニーズを満たすためには、最適なシューズに加え、フォームの解析や走行状況の把握、データの記録・管理が不可欠です。従来バラバラであったこれらを組み合わせることで、シームレスなランニング体験を提供していく計画です。現在、各種実証実験を続けていますが、価値検証イベントにおいて、センサー計測やフォーム分析に対し過半数が「期待以上の満足」と評価していただくなど、手ごたえを感じています。

資本政策・財務戦略

資本政策・財務戦略については、今後も財務安全性を維持しながら、資本コストを意識した事業活動によってフリー・キャッシュフローの創出と資本効率の最適化を図るといった基本方針は変わりません。しかし、具体的な計画については、2022年3月期からスタートする新たな戦略とともにお示ししますので、今しばらくお待ちいただきたいと思えます。カシオは、1,300億円を超える手元流動性、自己資本比率60%超、500億円のコミットメントラインなどが示すように財務基盤は強固であり、不確実な時代にあっても安全性は維持できています。今後、成長軌道に向けた戦略を描いた際には、こうした潤沢かつ強固な財務基盤を活かし、投資効率を考慮した最適な資源配分を行っていきます。

企業価値向上に向けたガバナンス改革

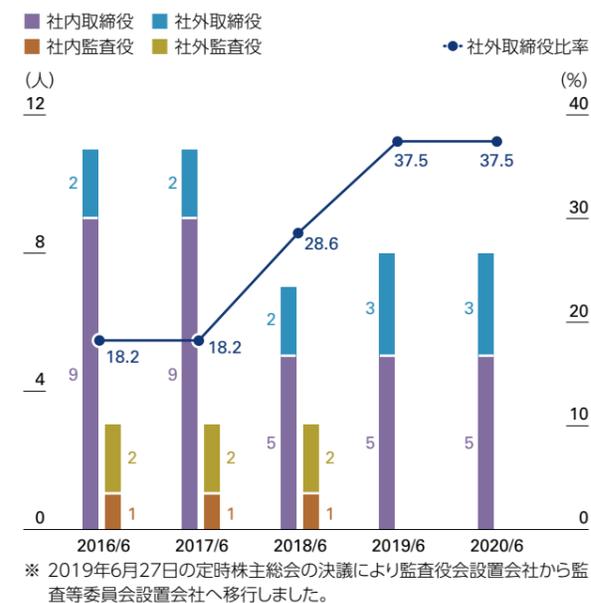
カシオは、ここまでご説明してきた価値創造の姿を実現していくことで、企業価値の向上を図っていきます。

この実現に向けては、経営面での取り組みも不可欠であり、その中核を担うのがガバナンス改革です。新たなカシオ

として経営を行っていくためには、迅速な意思決定や経営監督機能の強化が不可欠との考えのもと、2019年6月、監査等委員会設置会社に移行すると同時に、社外取締役の選任基準を見直し、取締役の人数を削減しました。これにより、企業経営をはじめ各分野で豊富な経験・知識を有するボードメンバーとして刷新され、社外取締役比率も28.6%から37.5%へと上昇しました。新体制になり、活発な長期視座での議論が行われており、ガバナンス改革の成果を認識しているところですが、コーポレート・ガバナンスの強化に終わりはありません。取締役会の実効性評価などの結果も踏まえながら、継続的な強化に力を注ぎます。

一方、執行面のガバナンスについては、課題がまだまだあります。当期には、ドイツ子会社の元従業員による不正が判明するという問題事象も発生しました。こうした事態を厳粛に受け止め、2020年4月に新設した内部統制委員会を中心とする内部統制、グループガバナンスの強化を図るとともに、従業員自身が自発的なリスクマネジメントを推進できるような文化醸成に注力していきます。

取締役会構成員数／社外取締役比率



ステークホルダーとの対話と企業価値

企業価値向上の実現には、方向性・進捗の共有や外部視点の取り入れのため、対話が重要だと考えています。株主・投資家の皆様との対話については、私も先陣を切って、経営の考え、課題認識、良い点も悪い点も含めた進捗などの発信・共有に取り組んできました。引き続き、投資家目線に立った真摯なIRに取り組んでいきます。

一方、今後、特に重要になるのが従業員との対話です。従業員が当事者として、カシオの未来とともに描き、実行していくことが大切だと考えており、社内向けメッセージの継続的な充実や積極的な議論を重ねていきます。またそれが、成長・発展の近道だとも思っています。

カシオは原点に立ち返りながら、社会への貢献軸で「リセット」し、ニューノーマル社会において価値創造を果たし続けられる会社へと生まれ変わっていきます。ぜひ、カシオの未来にご期待ください。

代表取締役 社長

檜尾 和宏

財務体質・資本政策の概要(2020年3月期)

強固な財務基盤	<ul style="list-style-type: none"> 潤沢な手元流動性1,347億円(ネットキャッシュ状態の維持717億円) 財務安全性の維持 自己資本比率60.6%、D/Eレシオ0.31倍 健全な年金財政の維持 超過積立額+68億円/超過積立率13%
バックアップライン	<ul style="list-style-type: none"> コミットメントライン:500億円 マルチボロー/マルチカレンシーの借入可能枠
資本政策	<ul style="list-style-type: none"> 業績連動かつ安定配当を重視し、今期は据え置き45円配当 <ul style="list-style-type: none"> ※ 期末配当は定時株主総会で決議予定 自社株購入については、有事の状況下では手元資金を優先 <ul style="list-style-type: none"> ※ 理論株価との乖離が大きい場合には自社株購入も機動的に実施