

**CASIO**

統合報告書 2021



# 目次

1 経営理念	戦略の方向性	マネジメントセクション
2 新たな時代のカシオ	24 戦略の方向性	50 コーポレート・ガバナンス
4 価値創造の歩み	25 これまでの業績推移	56 リスクマネジメント／ コンプライアンス
6 カシオの姿	26 中期的な戦略の方向性	58 社外取締役メッセージ
8 価値創造モデル	事業戦略	60 取締役
10 事業領域ごとの提供価値	28 時計事業	62 執行役員
12 CEOメッセージ	31 教育事業	
18 CHROメッセージ	34 楽器事業	
20 CFOメッセージ	35 システム事業	
22 財務・非財務ハイライト	36 スポーツ・健康事業	財務セクション
	38 開発本部(新規事業)	64 11年間の財務サマリー
	経営基盤の強化	66 財務レビュー
	40 技術	72 財務諸表
	41 生産・SCM	
	42 営業・マーケティング	78 会社情報
	43 CS	
	44 組織・人材	
	45 人権・サプライチェーンマネジメント	
	46 環境	
	48 ESG担当役員メッセージ	

## 編集方針

持続可能な社会の実現に向けたカシオの中長期戦略およびサステナビリティの取り組みについて報告するとともに、今後の取り組みのレベルアップに向けてステークホルダーの皆様とのコミュニケーションを図ることを目的に情報を開示しています。

## 制作プロセス

サステナビリティ推進室、広報部、IR室が事務局として、各部署・責任者へのヒアリングと連携を行い、統合報告書を制作しました。特に、企画・編集会議においては、CEO、CFO、ESG担当役員、広報・IR担当役員などの役員参加のもと、企画構成などの議論・設計を行いました。

## 開示体系

### ● 統合報告書

社会とともに持続的に成長するカシオの中長期戦略をお伝えする報告書として2019年より発行しています。

### ● サステナビリティ Web サイト

カシオのサステナビリティの取り組みを網羅的に報告し、検索性に優れたWebサイトを目指し情報開示しています。

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

### ● サステナビリティレポート2021 (2021年11月発行予定)

「サステナビリティ Web サイト」の情報をダウンロードできるPDFファイルを用意しています。すべての情報の一括印刷や、必要な部分のみの分割印刷が可能です。

## 見直しに関する注意事項

本統合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、当社が本統合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、当社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きください。

経営理念

# 「創造 貢献」

## 貢献のための創造

カシオは、設立当初から、経営理念である「創造 貢献」という考え方を大切にしてきました。

これは、カシオ独自の強みを最大限に活かし、時代の変化に合わせて常に新しい文化を創造することで、世の中の役に立ち続ける、という意味です。

カシオはこの“貢献のための創造”を通じて、人々の暮らしの中に溶け込み、必要としてくれる人にとって最も大切な存在となるような、新しい価値を生み出し続ける企業を目指します。



新たな時代のカシオ

# 時代に合わせて 進化を続ける





創造を通じて、新たな生活や文化を生み出し、社会に貢献する一。

その実現に向けて、時代とともに、価値創出の形や内容を変化させ続けることが必要です。

そのため、カシオでは、ユーザー一人ひとりと深く長くつながっていくための価値創造を目指しています。新たな時代の「創造 貢献」の姿を確立し、価値創造サイクル、事業戦略、そして会社の在り方を進化させることで、未来に向けた新たなカシオを作り上げていきます。



# 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います。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、お客様の潜在ニーズをとらえ、時代とともに事業ポートフォリオを組み替えながら、社会に新たな価値を提案し続けています。

## 事業別構成比の推移



## 売上高の推移

1957 設立

1970

1980

### 電卓(計算機)事業

1957 小型純電気式計算機「14-A」

1962 科学技術用計算機「AL-1」①



1972 パーソナル電卓

「カシオミニ」②



1985 グラフ関数電卓「fx-

1983 カード型電卓

「SL-800」④



### システム事業

1961 事務作表計算機「TUC」

1976 電子式金銭登録機「Σ-50ER」

1985 ページプリンタ「LCS-

1984 ハンディターミナル「D

### 時計事業

1974 電子式デジタル腕時計

「カシオトロン」

1983 耐衝撃腕時計

「G-SHOCK」⑤



### 楽器事業

1980 電子楽器

「カシオトーン201」⑥



### 電子辞書事業

1981 電子辞書「TR-2000」

### デバイス事業

### コンシューマ向けデジタルカメラ事業

### 携帯電話事業

### プロジェクター事業

上記①～⑦の製品は、国立科学博物館が行う重要科学技術史資料(未来技術遺産)に登録されています。

## 1950年代

1957年、世界初の小型純電気式計算機の開発に成功し、カシオ計算機株式会社が設立されました。当時の計算機の課題であったスピードや騒音、操作性を解決し、事務作業の効率化を実現しました。まさに必要とされる発明により、文化を生み出すこととなりました。

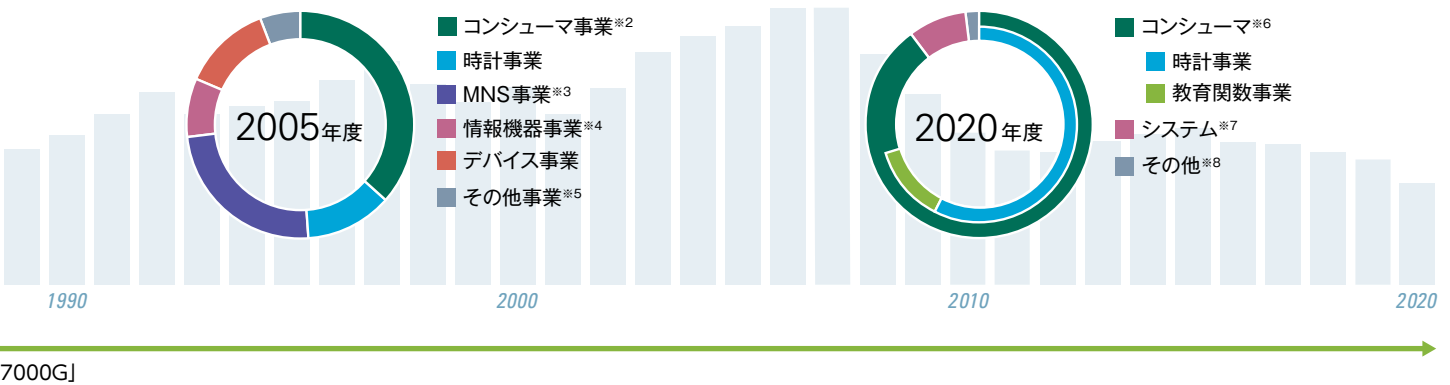
## 1970年代

計算機で培った技術やノウハウを活かし、電子タイプライター、関数電卓、電子腕時計など、次々と開発品を世に送り出しました。いずれも、小型化・パーソナル化や従来にない機能を搭載した製品です。新たな価値提案が評価され、カシオのプレゼンスは世界に広がりました。

## 1980年代

1983年、腕時計の常識を覆したG-SHOCKを発売しました。これまでにない耐衝撃・耐振動により「タブ」な腕時計という新しい価値を確立。その後、スポーツを楽しむ方やファッションアイテムとして若者にも支持され、そのブランドは現在でも世界で唯一無二の存在となっています。

- ※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：ウォッチ、クロック、電子辞書、電卓、電子文具、電子楽器等
- ※7 主要製品：ハンディターミナル、電子レジスター、経営支援システム、データプロジェクター等
- ※8 主要製品：成型部品、金型等



7000G]

2400] 1989 事務用情報処理装置「ADPS R1」  
T-6000]

1999 GPS内蔵アウトドアウォッチ  
「PRT-1GP」⑦



1996 「EX-word XD-500」

1990 液晶表示パネルの外販開始

1995 液晶デジタルカメラ  
「QV-10」⑥



2000 携帯電話「C303CA」

2003 プロジェクター「XJ-350」

2010 水銀フリープロジェクター「XJ-A145」

## 1990年代

G-SHOCKの支持を大人や女性にも広げるとともに、世界初の液晶モニター付きコンシューマ向けデジタルカメラや、本格コンテンツを搭載した電子辞書、堅牢性を備えた携帯電話など、新機能を持った製品を次々に開発。社会に対する新提案を続け、多角化を進めました。

## 2000年代

2000年代前半は、新製品を世界市場に投入し、売上高も右肩上がりでの推移しました。しかし、2000年代後半からは携帯電話事業とデバイス事業の採算が悪化し、リーマンショックの影響も重なり、カシオがつくり、育ててきた市場自体が冷え込むこととなりました。

## 2010年代

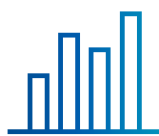
時計事業や教育関連事業が安定成長を続ける一方、事業ポートフォリオの抜本的な見直しに着手。デバイス事業、携帯電話事業、コンシューマ向けデジタルカメラ事業を譲渡・撤退し、将来にわたって新たな価値を創出できる事業へと経営資源を集中する方針へと転換しました。

# カシオの姿

カシオは、時計、教育、楽器、システム、その他の各事業を世界で展開しており、それぞれの製品・サービスが確たる独自性を有していることが特徴です。そして、価値創造の原動力は、約1万人の従業員一人ひとりであり、彼らが技術やブランドといったカシオの強みを生み出しています。

## 数字で見るカシオ

### 財務指標



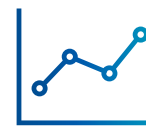
売上高

2,274億円



営業利益率

6.8%



ROE

5.8%

### 事業・地域



事業別構成比

コンシューマ	89.7%	システム	8.2%
時計	57.7%	その他	2.1%
教育	12.8%		



地域別売上高構成比

日本	28.9%	北米	12.7%
欧州	17.6%	アジア その他	40.8%

### 製品・サービス



G-SHOCK年間出荷数

820万個



関数電卓年間出荷数

1,340万台

(2021年3月期および2021年3月末)



## カシオの事業

---

### コンシューマセグメント



時計



電卓



電子辞書



電子楽器



ClassPad.net

### システムセグメント



ハンディ  
ターミナル



電子レジスター

### その他

- 成形部品
- 金型等

# 価値創造モデル

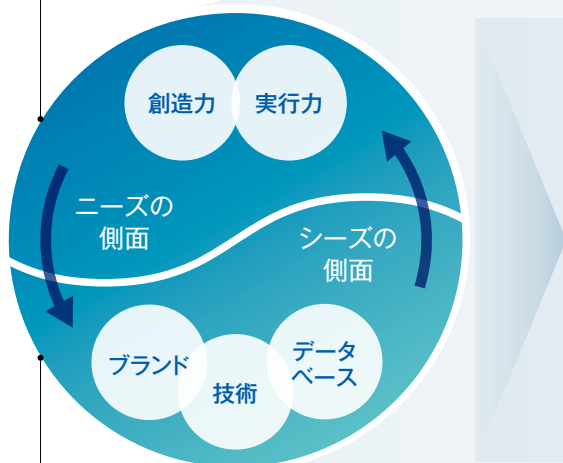
カシオは、独自の強みを融合・進化させながら、潜在ニーズや新たなユーザー体験に着目した価値創造サイクルを回すことで、新たな文化を生み出し、社会に貢献していくことを目指しています。「創造 貢献」を原点とした、こうした文化の創造と維持・発展を続ける活動こそ、カシオの価値創造の姿です。

## 価値創造の源泉

強い意志をもって新たな価値を生み出そうとする「ニーズの側面」と、長年培ってきた技術、ブランド、データベースといった「シーズの側面」。これらを融合させる力こそ、カシオの独自の強みです。

### ニーズの側面

未来を見通し、新たな価値を創造するだけでなく、その価値を創出し続けることで、価値は広がり、定着します。時代に合わせて、さまざまなニーズを満たし続けてきたG-SHOCK、各国の教育省や学校・先生と教育メソッドを構築してきた関数電卓の「GAKUHAN」活動がその好例です。



### シーズの側面

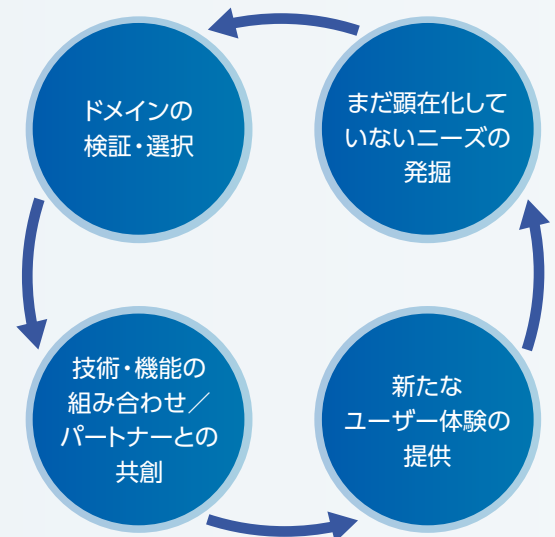
**技術** 外部との共創も含めデジタル化技術や小型・軽量・薄型・省電力など、時代に対応した技術を継続的に進化（代表技術：小型・省電力、堅牢性、音源・音響、光源、プリンティング、画像処理、センシング・アルゴリズム）

**ブランド** 累計1億個以上を販売するG-SHOCKや、世界100カ国で支持される関数電卓など

**データベース** 事業を通じて蓄積した、ユーザーのさまざまなデータ資産を保有

## 価値創造サイクル

カシオの事業活動の基点は、まだ顕在化していないニーズを発掘することです。潜在ニーズは無数に存在するため、経営資源の有効性を踏まえながらドメインを検証・選択し、外部パートナーも含め、最適な技術・機能を組み合わせます。これにより新たなユーザー体験として価値提供を実現できるようになり、さらなる潜在ニーズの発掘にもつなげることができます。こうしたサイクルこそ、カシオが価値を生み出すエンジンであるにとらえています。

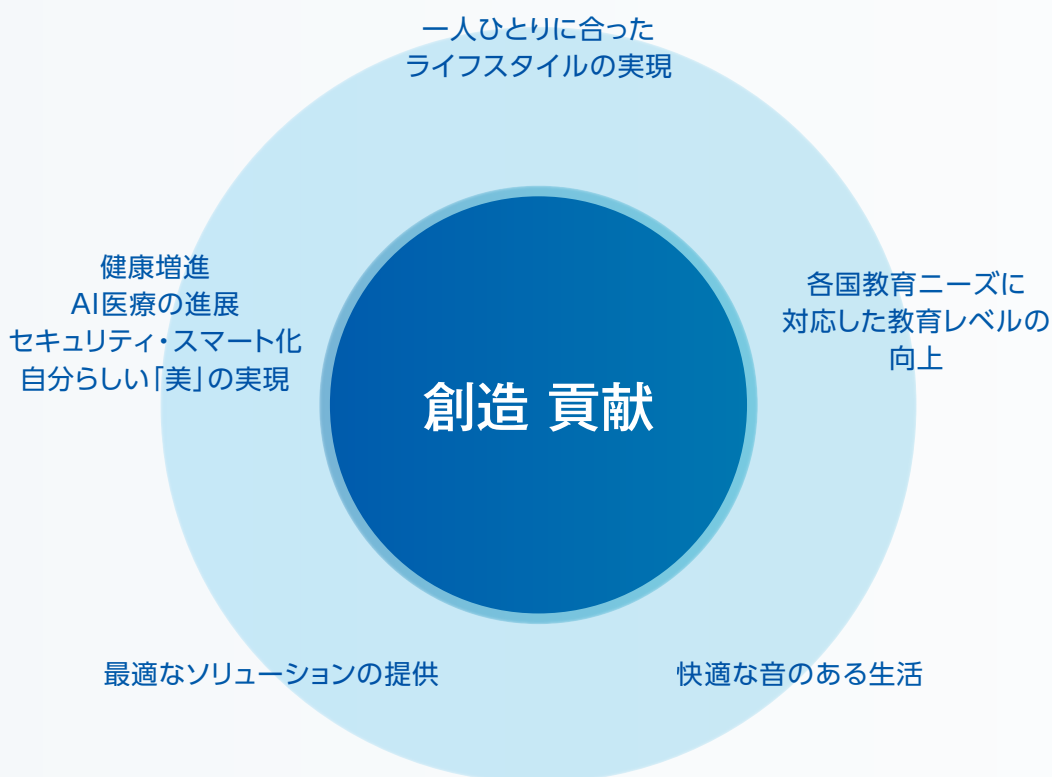


## 提供価値

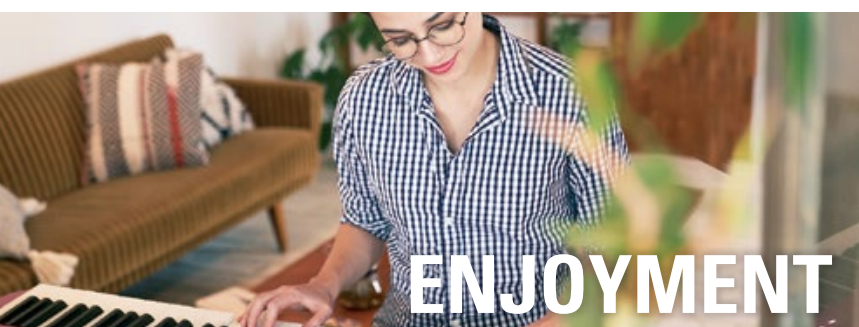
### 新しい文化を創り育てていく

ライフスタイルや趣味・嗜好が多様化する社会において、新たなユーザー体験が価値として享受され、大きな意義をもたらすことができれば、生活に溶け込み、文化として息づきます。そして、その文化を発展させ続けることができれば、人々の暮らしや社会の豊かさに寄与でき、これがさまざまな社会的課題を解決する土壌となります。この創出価値は、まさに「創造 貢献」を原点としたものであり、カシオは、こうした新たな文化の創造を通じた価値創造により、社会への貢献を果たしていきます。

#### 関連するSDGs



# 事業領域ごとの提供価値



## シーズ

- ◆ ブランド面のシーズ
- ▶ データ面のシーズ
- 技術面のシーズ

- ◆ G-SHOCKブランド
- 堅牢性



- 小型・省電力

- ◆ 教育メソッド
- ◆ 各国教育機関関係性
- 堅牢性
- 計算エンジン



- ウェアラブル技術

- 関数アルゴリズム

- 音源・音響技術



- センシング技術

- ▶ ユーザーデータ

- ◆ 顧客基盤
- 堅牢性



- 光源技術
- 画像処理
- プリンティング技術



## 提供価値

## 潜在ニーズ・課題

### 時計事業

一人ひとりに合った  
ライフスタイルの実現

- 価値観が共有でき共感できるコミュニティへの参画
- 自分の人生を自分らしく楽しみたいという想い
- 真のパーソナライズ、リアルとデジタルの融合

#### 対象

- G-SHOCKファン層: 500万人

### 教育事業

各国教育ニーズに  
対応した教育レベルの  
向上

- ウィズ/アフターコロナで変化し続けるICT・授業状況への対応
- ハード/ソフト、通学/オンラインを組み合わせた最適な教育の実施
- 授業スタイル・教材に関する統合的なプラットフォームの活用

#### 対象

- 各国の学校・生徒
- 先進国の試験・教育関連産業

### 楽器事業

快適な音のある生活

- いつでもどこでも可能な演奏

### システム事業

最適なソリューションの  
提供

- 環境変化への対応
- 生産性向上
- 高付加価値化

### 新規事業

健康増進  
AI医療の進展  
セキュリティ・スマート化  
自分らしい「美」の実現

- 多様化する価値観
- 健康意識の高まり
- AIやテクノロジーの進展に対応した活動の進化
- ニューノーマル社会における価値の発見

# CEOメッセージ



「貢献のための創造」の実現に向けて、  
時代の変化に合わせ、ユーザー一人ひとりと深く長くつながり、  
必要とされる価値を提供することで、  
新たな文化を生み出し続けます。

代表取締役 社長 CEO  
**榎尾 和宏**

## 「貢献のための創造」の実現に向けて 経営を変革する

カシオの経営理念は「創造 貢献」です。この経営理念は不変ですが、時代に合わせて経営戦略は変えていく必要があります。カシオは、創業以来、発明による商品の創造を通じて、新たな生活様式や文化を生み出し、社会に貢献してきました。しかし、時代が変わり、従来のプロダクトアウト型の経営では、新しい市場を創造することが難しくなってきました。

これからは「貢献のための創造」へ、マーケットイン型、プラットフォーム創造型の経営へと変革させてまいります。このためカシオでは、保有するあらゆる資産の棚卸を行いました。これにより、小型・軽量・薄型・省電力といった設計・生産技術、これまでの事業で培ってきた光・画像・音等の関連応用技術や、G-SHOCKをはじめとするブランド、教育事業で培ったGAKUHANの仕組み、蓄積したデータ資産など、競争優位となる数多くの経営資源を特定しました。同時に、5～10年後の社会・生活者動向の予測・分析を行いました。

カシオが考えるこれからの事業の姿は、新しい時代に適応したプラットフォームの創造です。その実現に向けて、カシオは、自社の強みと他社の強みをかけ合わせる共創を通じて、ユーザー目線のワンストップの総合プラットフォームを創造し、提供してまいります。

## アフターコロナを見据え、 2020年度は改革に専念

2020年度の業績は、月を追うごとに回復してきたものの、新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受け、前年度の実績を下回る結果となりました。

2019年度から開始した中期経営計画では、4つの成長

戦略・2つの経営基盤・2つの価値創造を中期経営方針として掲げ、中長期で企業価値を向上させるため、新しい経営への変革をスタートしています。この一環として、成長拡大事業、収益改善事業、新規事業に分類した事業ポートフォリオ改革をはじめ、費用対効果の徹底検証や拠点・要員の適正化を進めました。新型コロナウイルス感染症の影響から、中期経営計画は見直しを余儀なくされましたが、アフターコロナ社会を見据え、2020年度は、改革を加速・完遂する年と設定。事業・仕事・働き方の抜本的な改革に集中しました。結果、時計および教育関連事業は、アフターコロナに向けた成長への道筋をつけたほか、収益改善事業の楽器は利益体質を確立。同じく電子辞書事業も収益構造が改善し、システム事業は事業構造の再構築が進みました。また、全社的なデジタルトランスフォーメーション(DX)推進基盤の構築、サプライチェーンマネジメントの短サイクル化にも着手し、2021年度から新たな戦略をスタートさせる土壌が整いました。

## ユーザー一人ひとりと 深く長くつながることを目指す

こうした2020年度の改革実績を基盤として、今後の中長期的な事業戦略については、「貢献のための創造」を実現するため、ユーザー一人ひとりと深く長くつながることを目指します。

事業面では、不透明な事業環境が続くことから、3年後をアフターコロナと想定し、2023年度の事業別の目標を策定しました。各事業で、ユーザーとのつながりを強め、サービスやソフトウェアなどのリカーリング型収益の比率を高めます。同時に、デジタルマーケティングの本格稼働、サプライチェーンマネジメント改革や働き方改革を通じた生産性向上などにより、収益性を高める計画です。新規事業については、当社が長年培ってきた強みや技術を新たな



領域で活かし、また不足する資源を「共創」によって補いながら、新市場の創造につなげます。さらに、競争優位を築ける領域への投資に絞ることで、投資効率の極大化を図ってまいります。また、投資の意思決定に際しては、ステージゲートの設定とKPIを明確化し、その達成状況に応じた投資判定など、厳格な運用を実施いたします。さらに、2019年度から開始した中期経営計画については、これまでの改革実績を踏まえて見直しを行い、改めて2022年度以降の中長期の経営方針の策定に取り組み、2022年度には、新しい中期経営計画を公表する予定です。

## 各事業の優位性を活かし、業績の拡大につなげる

事業別の戦略は、これまでは、成長拡大、収益改善、新規といった、改革の方向性で分類していましたが、いずれの事業も成長に向けた事業基盤が確立されたことから、ビジネスユニットごとに設計しています。

引き続き、成長を牽引する時計事業は、キャッシュ創出の中核を担うとともに、ライフスタイル面における価値提供を先導します。唯一無二のブランドであるG-SHOCKには引き続き強い需要がありますが、これに甘んじることなく、G-SHOCKのファンコミュニティの運用・拡大を図り、ロイヤルファンを広げていきます。そのためにユーザーデータベースの構築や自社ECプラットフォームのグローバル展開を進め、ユーザー一人ひとりに合わせた製品やサービスを提供できるよう、デジタルマーケティングを強化します。地域面では、中国、アジアを中心に戦略投資を行うとともに、女性向け市場やスポーツ・健康ジャンルにも注力してまいります。

教育事業は、従来の教育関連数事業と、電子辞書事業を合わせ、安定収益事業としてまいります。新型コロナウイルス感染症の拡大を受け、急速にデジタル化・リモート化が進む教育環境において、さまざまな学びの選択肢を提供し、世界の教育に貢献してまいります。国・地域によって、新型コロナウイルスの影響からの回復状況も異なるため、細やかな学校・先生・生徒のニーズを把握し、最適モデルを投入し市場拡大を図ります。同時に、急加速している教育のICT化、GIGAスクール構想に対応すべく、総合学習プラットフォームの展開をはじめ、アプリや試験ツールなどのソフトウェアビジネスにも注力し、アフターコロナの市場環境変化に適応してまいります。

構造改革を完遂した楽器事業は、新たな成長ドライバーとして、Enjoyment(自分で楽しむ)市場を拡大していき



ます。特に、ウィズ/アフターコロナを見据えて経営資源を集中させた「Slim & Smart」シリーズは、今後もユーザー獲得および収益力強化の主力となります。多様なニーズに適したラインアップとライフスタイル提案により、潜在ニーズを掘り起こすとともに、自社ECでの発信と楽器専門流通との連携を強化していきます。

システム事業は、不採算分野を整理するとともに、トータルソリューションビジネスへ転換することで収益構造の改善を進めています。ハンディターミナルや電子レジスターなど、もともとのハードの強みを伸ばしながら、顧客基盤や課題解決ノウハウなどの優位性を活かし、ソリューションビジネスとして強化していきます。

新規事業は、ニューノーマル社会のニーズに適応した、新たなカシオの「貢献」を象徴する事業として、スポーツ・健康、イメージング、プロジェクション、メディカル、ビューティテックの各事業開発を進めます。特に、スポーツ・健康事業は、新しいランニング体験の提供を目指し、アシックスと共創し、2021年3月よりサービスを展開しています。今

後、アクティブユーザーの拡大を図るとともに、10月から健康増進を目的としたウォーキング領域にも活動を広げています。

なお、事業ポートフォリオについては、今後、より長期的視座の戦略策定も検討していきますが、重視するのは、全社視点で経営資源のポテンシャルを最大化していくことです。

成長ポテンシャルの高い時計事業への資源投下はもちろんです。私は、教育、楽器、システムといった既存事業も十分なポテンシャルがあると考えています。新規事業についても、過去の事業展開の中で培ってきた経営資源は健在であり、それらを組み合わせることで、大きく開花する可能性を秘めていると考えています。時計事業は脱マスを図り、指名買いていただく唯一無二の価値を有することで、今の成長基盤を確立しました。現在の各事業はいずれも、コモディティ化を避け、独自の優位性を有する事業展開を進めており、カシオの経営資源の価値を最大化していく上で、大きな発展性を有すると考えています。

## 2020年度実績と2021年度計画

	2020年度 実績			2021年度 計画			
	売上高	営業利益		売上高	前年比	営業利益	前年比
時計	1,313億円	231億円	時計	1,600億円	122%	300億円	130%
コンシューマ	727億円	54億円	コンシューマ	820億円	113%	65億円	120%
システム	187億円	△48億円	システム	180億円	96%	0億円	—
その他	48億円	3億円	その他	50億円	105%	0億円	—
(調整額)		(△86億円)	(調整額)			(△100億円)	(—)
合計	2,274億円	154億円	合計	2,650億円	117%	265億円	172%

# CEOメッセージ

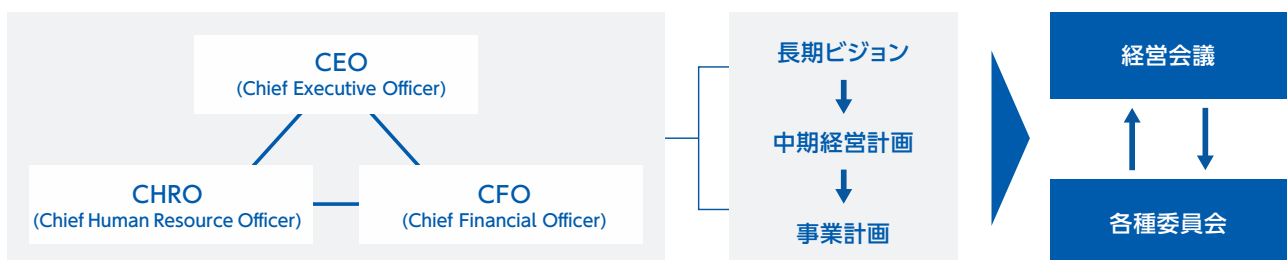
## 従業員一人ひとりが力を発揮し、働く意義を感じられる会社を目指す

これらの事業戦略と同じく重要になるのが、経営基盤の強化です。経営執行体制は、2021年4月から、新たな体制へと移行しました。全社最適の意思決定を可能にする3CxO(CEO、CHRO、CFO)体制を導入、現場が裁量と責任を持って自律的に事業運営を行うマトリクス型経営を採り入れました。各部門が自ら立案した中期計画・投資計画を、日々の環境変化に合わせて軌道修正し、PDCAを的確に回せる会社にしていきたいと考えています。また、新技術や新規事業の開発を担う開発本部をはじめ、各機能軸の本部では次代を見据えた改革を進めています。技術本部では開発体制の整備とプロセス改革、生産本部ではスマー

トファクトリー化をベースとした生産・サプライチェーン改革に取り組んでいます。また、営業本部では、デジタルマーケティングやブランド強化による「One2One マーケティングの実現」を目指すほか、CS本部では新たなCS向上サイクルの構築を推進しています。

全社横断的な基盤強化としては、組織・人材、環境、人権・コミュニティ、ガバナンスなどの取り組みに注力します。環境では、特に脱炭素社会の実現を重点課題に定め、2020年10月には2050年にカーボンゼロという目標を設定するとともに、そこからバックキャストした2030年の削減目標を設定しています。この目標は、2021年4月にSBTiから科学的根拠に基づく目標として認定されています。また同時に、TCFDに賛同表明を行い、同要請に基づく情報開示も開始しています。今後は、RE100にも加盟し、

### 3CxOによる全社最適意思決定



### 「事業軸」と「機能軸」のマトリクスによる事業運営マネジメント

		事業軸				
		時計BU	教育BU	楽器BU	システムBU	スポーツ健康 インキュベーションセンター
機能軸	開発本部					
	技術本部					
	営業本部					
	生産本部					
	CS本部					
	スタッフ					



サプライチェーン全体での温室効果ガス削減に取り組んでいきます。

そして、経営基盤強化の中でも、最重要テーマととらえているのが人材戦略の推進です。2020年度は、改革に向けた専任組織を設け、仕事・働き方の変革や人材開発と組織生産性の向上に取り組んできましたが、それぞれの従業員が活躍できる組織を構築すべく改革を続けます。私は、従業員一人ひとりが力を発揮し、カシオで働く意義を感じられる会社でなければ、成長はできないと思っています。そのためには、自信を持ち、自らの権限と責任のもと、取り組みたい「貢献」に力を注げる風土をつくっていく考えです。

## 実行力にこだわり、改革を続ける

企業価値向上に向けては、戦略の方向性やその進捗の共有、さらには外部視点の取り入れのため、ステークホルダーとの対話が重要です。株主・投資家の皆様は、カシオ

の製品・サービスに触れていただく機会が多いこともあり、非常に注目いただいていると感じています。私も率先して、株主・投資家の皆様との対話に参加するようにしていますが、多様な示唆・気づきを与えていただいております。経営にとっても不可欠なものとなっています。実際に皆様からのご意見をもとに検討を進めた戦略・施策も少なくありません。

各部門の責任者にも、こうした外部との対話を活かした部門運営を行ってほしいと考えています。その第一歩として、本統合報告書は、各役員からのメッセージを中心に構成しています。統合報告書を活用し、それぞれの考えを表明する機会を設けましたので、各役員を目指すものや意志を感じていただければ幸いです。

そして、私も含めたこの役員陣と、従業員一人ひとりが力を発揮していくことで、新たなカシオに向けて改革を続けます。実行力にこだわり、社会への貢献のための創造を続けるカシオに、是非ご期待ください。

# CHROメッセージ

人材は、価値創造における最重要資源です。  
従業員の働きやすさと働きがいを追求し、  
自らの個性を活かすことで  
成果を上げ続ける組織をつくり、  
企業価値向上を実現していきます。

代表取締役  
専務執行役員 CHRO  
中山 仁

## カシオの人材に対する考え方

人材が、価値創造における最重要資源であることは、疑いの余地がありません。人材のみがイノベーションを生み出すことができ、従業員の成長があるからこそ企業は成長することができます。

カシオは、2021年4月からの新経営体制にて、CEO、CHRO、CFOによるトップマネジメント体制(CxO体制)を敷きました。これは、人材が重要であることはもとより、経営戦略に連動した人材戦略が不可欠であるという強いメッセージでもあります。企業や個人を取り巻く変革のスピードが上がる中、経営戦略と同様に、人材戦略も柔軟かつ機動的に対応していく必要があります。

コンシューマ事業や新事業開発を担ってきた私が、取締役かつCHROに就任した意義も、事業とそのマネジメント経験を最大限に活かすことにあります。私はCHROとして、各事業・機能の戦略推進に合わせながら、従業員の働きやすさと働きがいを追求し、自らの個性を活かすことで成果を上げ続ける組織をつくっていきます。

## カシオの人材戦略における重点課題

人材戦略推進上の課題は、時系列で整理しています。

短期的には、人事部門の活動強化と、人員構成上の課題に対する対応を進めます。活動面では、適切な労使関係構築に向けたコミュニケーションの充実を図るほか、社内情報共有の強化、制度運用の徹底に努めます。特に、2020年度に改定したスペシャリスト制度は、マネジメントを担わずとも高いケイパビリティを有する従業員を登用するもので、多様な従業員の能力を活かすための必須な制度として、着実な運用を行っていきます。人員構成については、長らく事業推移に合わせた採用を行ってきた結果、年齢別では40代が少なく、50代以上が極めて多いという偏りが生じています。そこで次期マネジメント人材の採用、50代従業員が今後も活躍できる制度を設計していくほか、事業戦略に合わせた専門人材の採用も強化していきます。また、女性従業員比率、女性管理職比率の少なさも課題です。制度・施策面でのダイバーシティの取り組みに注力するとともに、女性管理職と女性従業員のセッションを数多く設定し、ロールモデルの発掘や部門を越えたネットワークの構築を通じ

て女性従業員が活躍できる環境を作っていきます。

中期的には、従業員の個性と能力を最大限に発揮できる仕組み、制度、環境を構築すべく、人材戦略を再設計していきます。現在、従業員の生の声を収集すべく、3人のCxOと現場従業員が対話する現場交流会を行っていますが、2021年度中に従業員エンゲージメント調査なども実施し、課題を抽出・精査していきます。また、人材育成には、教育研修だけでなく、管理職のマネジメント力向上や成長・チャレンジの機会を提供していくことが不可欠です。一部、計画的な人事異動・ローテーションなども進めているところですが、個人のキャリアプランやタレントマネジメントと連動できていないことが課題です。人材獲得、育成、配置、評価・処遇などを含め、カシオに最適な人事制度の構築に向けて、検討を進めていきます。

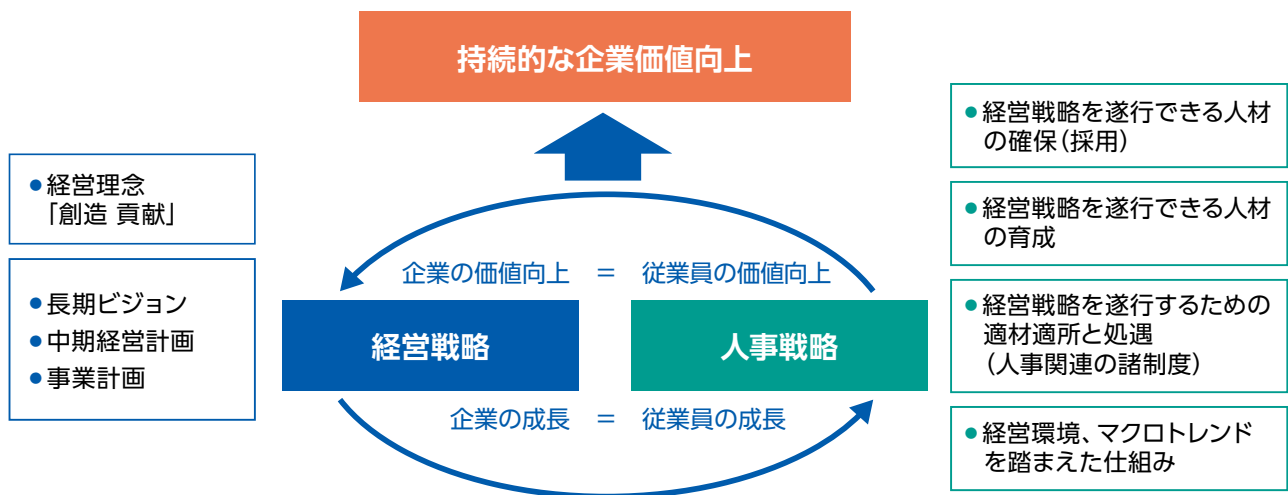
また、こうした考えのもと、働き方や労働環境については、次世代環境構築プロジェクトが進行中です。初台、羽村、そして新たな都心オフィスによる3つの拠点を整備し、在宅ワークを含め最適な場所・働き方を自由自在に選択できる共創空間を構築していきます。

## 目指す企業風土

中長期的な展望としては、これらの戦略を推し進めることで企業風土そのものを変革していきます。目指すのは、多様性を尊重し、従業員一人ひとりがいきいきとやりがいを持って働ける組織です。私は、部門マネジメントを担っている際、責任者の仕事は、ビジョンを描くこととメンバーのモチベーションを高めることにつけると考えていました。CHROとなった今も、根本の考え方は変わりません。それぞれの従業員によって、何がモチベーションにつながるかは異なるため、従業員とのエンゲージメントを重視します。そして、それぞれの従業員に最適で、さまざまな変化に対応した人材戦略を着実に推し進めていくことにより、カシオの風土は大きく変わっていくはずですが、確たる志を持ちながら、自分が社会の役に立ち、成長していると実感できる従業員で満たしていきたいと思えます。


カシオで働くことが幸せだと思える会社にしていくこと、これが私の最大の願いです。

## CHRO方針



人事戦略を経営戦略に連動させ、企業業績の向上と、持続的な企業価値向上を実現する

# CFOメッセージ



企業価値向上に向け、財務面から  
経営・事業戦略を推進するとともに、  
各事業が自律的に資本コストを意識した  
キャッシュ創出を進められるよう  
それぞれの現場の実行力向上を目指した  
取り組みに注力していきます。

取締役  
常務執行役員 CFO  
高野 晋

## 構造改革と財務戦略

カシオは、これまでの3年以上にわたる構造改革を通じ、収益体質の改善を進めてきました。組織体制の再構築のもと、収益性に課題のあった楽器事業や電子辞書事業、システム事業を収益改善事業と位置づけ、事業構造を抜本的に見直し、不採算事業の収益性の改善を図ってきました。費用面では、費用対効果の徹底検証や経常業務の見直しに取り組むほか、営業拠点の統廃合などの固定費削減を進めました。また楽器事業においてはラインアップの効率化や流通の再構築、および新音源開発にも着手しました。結果、収益改善事業については大幅な収益性の改善を図ることができました。また、全社最適の視点から取り組んできたDXを今後も更に推進し、機能本部の各種活動を有機的に結合、デジタルマーケティングの本格稼働や、各種生産性向上への取り組みに更なる力を注いでいきます。

企業価値向上に向けては、事業ポートフォリオ管理の高度化や財務戦略の進化も不可欠で、今後、各事業のキャッシュ創出力向上、財務体質の強化、資産の効率化、財務収益の改善、拡大再生産に向けた適正なキャッシュ配分に

取り組めます。

各事業のキャッシュ創出では、それぞれの部門で資本コストを意識した収益性の向上に取り組むことが重要です。現在、企業価値向上に向けたフリー・キャッシュ・フロー創出につながるロジックツリーをもとにした各部門のKPIを設定しており、今後、月次管理強化を図ります。各部門の自律的な進捗管理により、事業推進の実行力を高めていきたいと考えています。また、このKPIには、企業価値の成長力につながる非財務指標も設定している点が特徴です。各現場が能動的に、事業成長に資する人材や技術、ブランド価値などの強化施策を実践していくことが狙いです。財務体質の強化では有利子負債の削減を進め、資金調達において、ESG評価型ローンを導入し、第三者機関よりSDGsへの取り組みについて高い評価を受けました。

資産効率化に向けた注力課題は、運転資金の改善です。2021年度からは、キャッシュ・コンバージョン・サイクルの短縮に向け、主に滞留在庫の削減による在庫の適正化に努めていきます。また、政策保有株式については、この数年で半分以下にしていますが、引き続き取締役会での審議を通じた適切な縮減を進める方針です。

財務収益の改善に向けては、税務戦略のレベルアップに加え、グローバル・キャッシュ・マネジメント・システムの強化や為替ヘッジ手法の高度化、年金財政のさらなる健全化を図ります。

(事業経営方針の詳細はP26「中期的な戦略の方向性」をご参照ください)

## 資本配分と投資の方向性

資本投下の原資は、既存事業からのキャッシュ・フローが中心となります。もちろん既存事業でも中長期的成長に向けた再投資のサイクルを回しており、事業内で必要十分な投資を行った余剰分が、全社的な資本投下の原資となります。

資本投下の配分先は、成長のための前向きな戦略投資と株主還元政策、並びに財務安全性確保のための内部留保など、適正なバランスを考慮した資本政策を推進していきます。

戦略投資は、全社的なDXなどのプロセス改革や環境面の投資、既存事業における技術投資、そして新規事業への戦略投資などが中心となります。新規事業については、2023年度の黒字化かつ、以降3年間の創出キャッシュで投下資金回収という目標を立てており、収益性を重視した適切

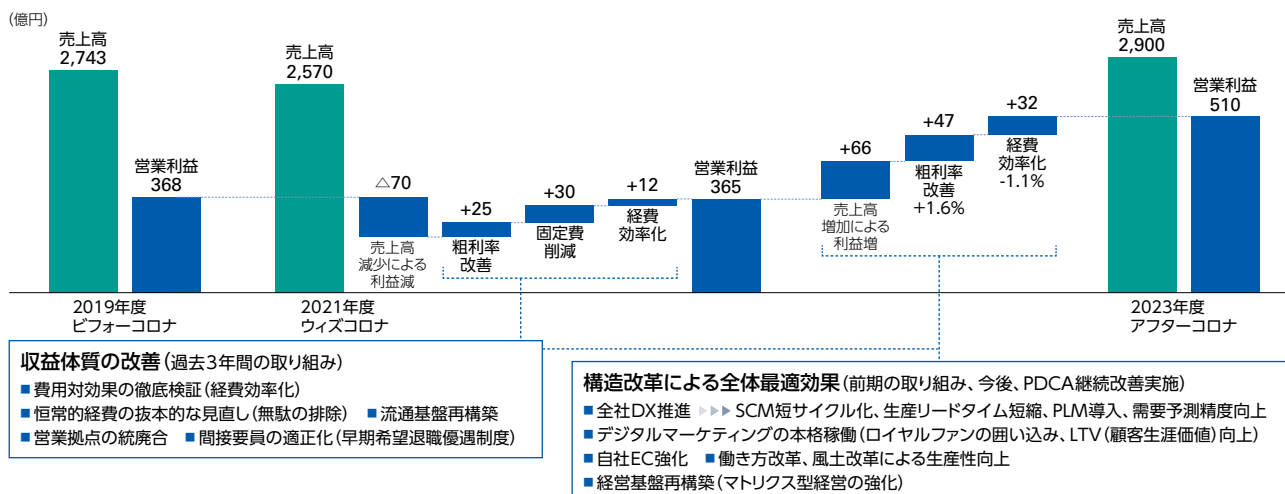
な事業判定とメリハリのある投資が重要になると考えています。投下資金回収までのステージゲートを事業の進捗に応じて設定し、KPIを明確化することで、戦略設計と意思決定の高度化を促します。KPIの達成状況に応じて、投資方針や投資のスケジュールを柔軟に見直すことで成長投資の適正化を図っていきます。なお、株主還元については、業績連動かつ安定配当を基本方針とし、40%水準の配当性向と、5%水準の株主資本配当率(DOE)を基準としています。

## 今後の抱負

私は、これまでの財務統轄部長から、2021年4月、CxO体制の一角を成すCFOとなりました。企業価値向上をミッションとし、財務面から経営・事業戦略を推進するのはもとより、各事業の戦略推進や実行力向上を支えていくための事業ポートフォリオ戦略の推進や経営数値管理の高度化が極めて重要であると認識しております。また、環境や働き方改革、ガバナンス・内部統制強化をはじめとするESG面の強化にも注力していく考えです。

トップマネジメントの一員として、カシオの存在意義を明確化し、持続的な企業価値の向上に全力を注ぎます。

### 既存事業(時計・コンシューマ・システム)の収益改善効果



# 財務・非財務ハイライト

## 財務ハイライト

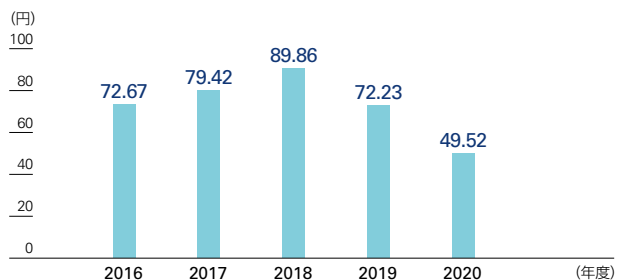
### 売上高／営業利益／営業利益率



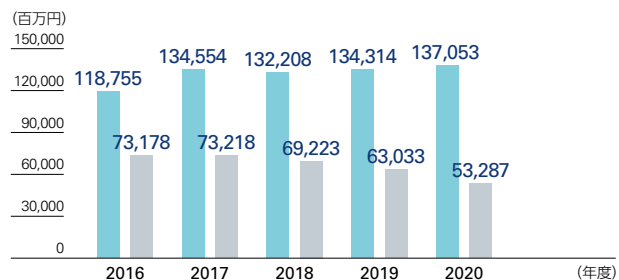
### 親会社株主に帰属する当期純利益／ROE



### 1株当たり当期純利益 (EPS)



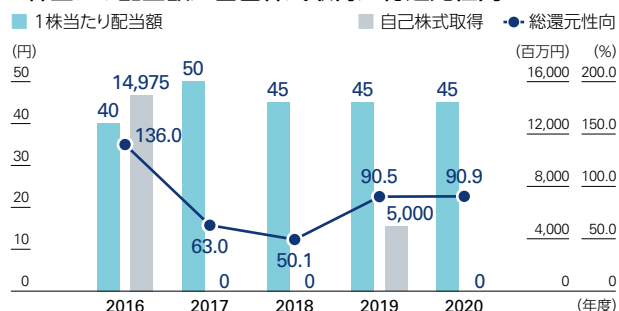
### 現金及び現金同等物／有利子負債



### 自己資本／自己資本比率



### 1株当たり配当額／自己株式取得／総還元性向



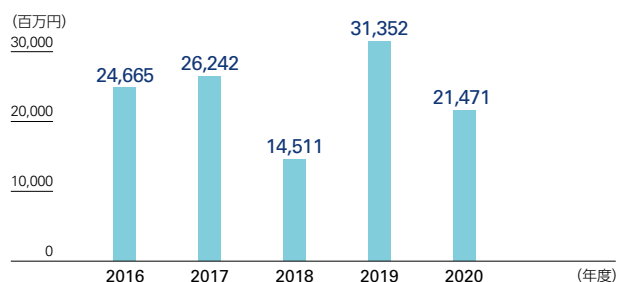
※ 2018年度の期首から「[税効果会計に係る会計基準]の一部改正」(企業会計基準第28号 2018年2月16日)等を適用しており、2017年度の数値は当該会計基準等を選んて適用しています。

※ 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。

### 設備投資額



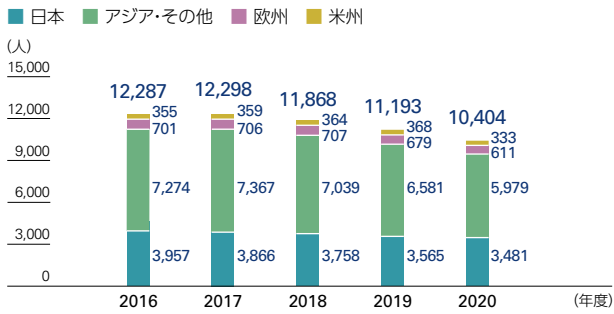
### フリー・キャッシュ・フロー



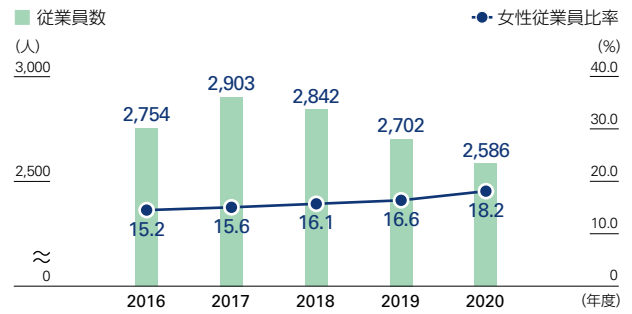


## 非財務ハイライト

### 従業員数(地域別)

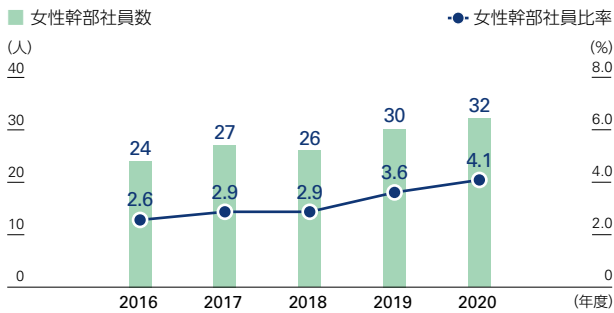


### 従業員数／女性従業員比率



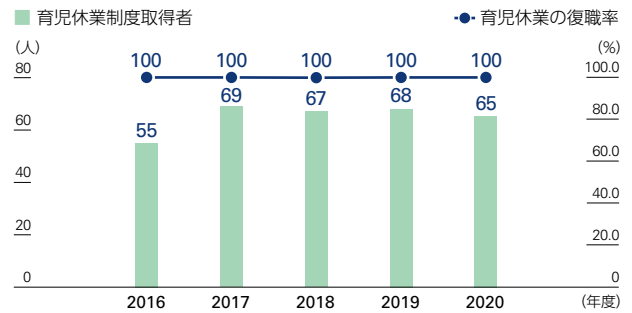
※ 対象:カシオ計算機

### 女性幹部社員数／女性幹部社員比率



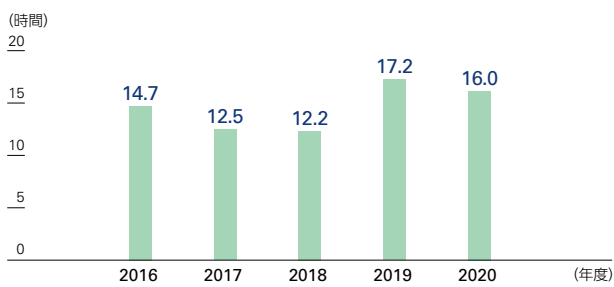
※ 対象:カシオ計算機

### 育児休業制度取得者／育児休業の復職率



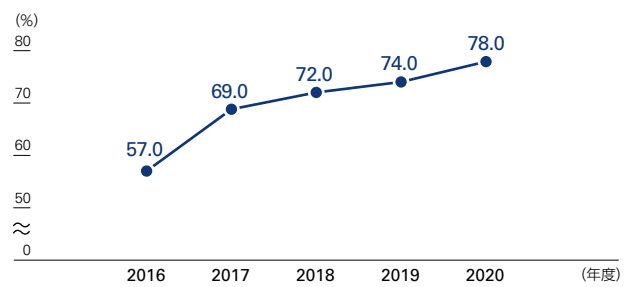
※ 対象:カシオ計算機

### 時間外労働時間(1カ月あたり平均)

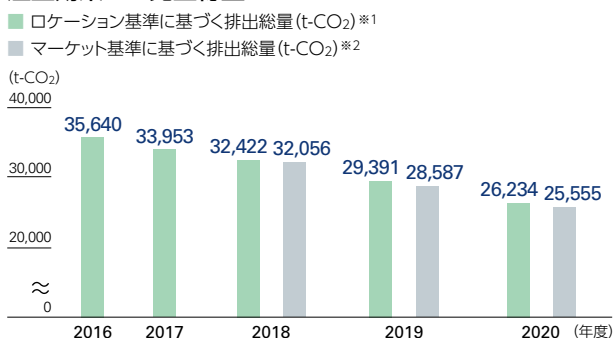


※ 対象:カシオ計算機

### グリーンスター製品売上比率

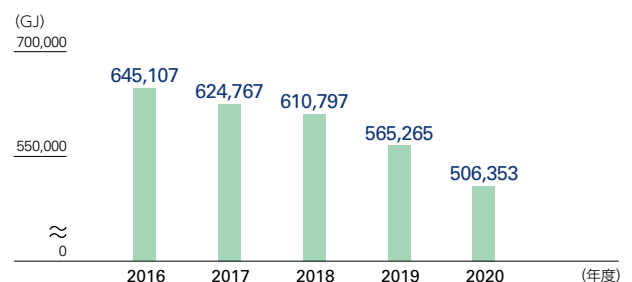


### 温室効果ガス発生総量



※1 電力の使用によるCO<sub>2</sub>排出量換算係数は、IEA Emission factors 2020を適用しています。  
 ※2 電力の使用によるCO<sub>2</sub>排出量換算係数は、送配電事業者別係数(係数が適用できない場合はIEA)を適用しています。

### エネルギー使用量からの熱量算出



※ 温室効果ガス発生総量の基準変更を反映して再計算しています。

# 戦略の方向性

## 新たなカシオの価値創造

### 事業戦略

- |              |     |
|--------------|-----|
| ● 時計事業       | P28 |
| ● 教育事業       | P31 |
| ● 楽器事業       | P34 |
| ● システム事業     | P35 |
| ● スポーツ・健康事業  | P36 |
| ● 開発本部(新規事業) | P38 |

### 中期的な 戦略の 方向性

### 経営基盤の強化

- |                         |     |
|-------------------------|-----|
| ● 技術                    | P40 |
| ● 生産・SCM                | P41 |
| ● 営業・マーケティング            | P42 |
| ● CS                    | P43 |
| ● 組織・人材                 | P44 |
| ● 人権・サプライチェーン<br>マネジメント | P45 |
| ● 環境                    | P46 |

### 時代に合わせて進化を続ける

- 新たな文化を創り、育てていくこと
- 潜在ニーズの発掘から始まる価値創造
- ユーザー一人ひとりと深く長くつながるための道筋
- 従業員一人ひとりが力を発揮できる共想・共創の場

### これまでの改革

- 事業ポートフォリオ改革、抜本的な事業構造見直し
- 費用対効果の徹底検証、拠点・要員の適正化
- アフターコロナ社会を見据えた事業・仕事・働き方の改革

# これまでの業績推移

## 売上・収益性の推移



カシオでは、リーマンショック以降、事業の選択と集中を進め、2015年度までの数年間は増収増益基調を保っていました。しかし、2016年度からの3年間は、不採算事業の構造改革により、減収傾向が続いていました。一方、費用削減や生産改革などによる収益改善に努めるとともに、資産の適正化やキャッシュ・コンバージョン・サイクルの改善、有利子負債の削減などを通じ、財務体質の強化の面では成果が上がりました。

こうした状況を踏まえ、2019年度からスタートした中期経営計画では、中長期視点で全社最適での価値創造を果たすべく、構造改革に着手しました。この背景には、短期視点での事業運営に陥り、独自技術や事業基盤を十分に活かすことができず、経営資源の配分が最適化されなかったという反省があります。そのため、この改革では、成長拡大事業、新規事業、収益改善事業という事業分類のもとで成長戦略を

進めるとともに、全社視点の事業運営と組織・人材の活性化に向けた経営基盤の強化に取り組みました。

ところが、新型コロナウイルス感染症の流行拡大により経営環境は一変しました。中期経営計画の見直しを余儀なくされ、事業活動にもさまざまな制限が必要となりましたが、カシオでは、未来に向けた構造改革の手を緩めてはならないと考えました。2021年4月から新たなスタートを切るため、2020年度を「改革を加速・完遂する年」と定め、事業構造、組織体制、働き方など、あらゆる側面で、アフターコロナ社会を見据えた改革を推進しました。結果、2020年度は、新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受けた業績となったものの、各事業の成長基盤の確立、経費の効率化や固定費削減による収益体質の改善、DX推進体制やバリューチェーン・サプライチェーン改革体制の整備などを進めることができました。

# 中期的な戦略の方向性

アフターコロナを想定した中期事業目標

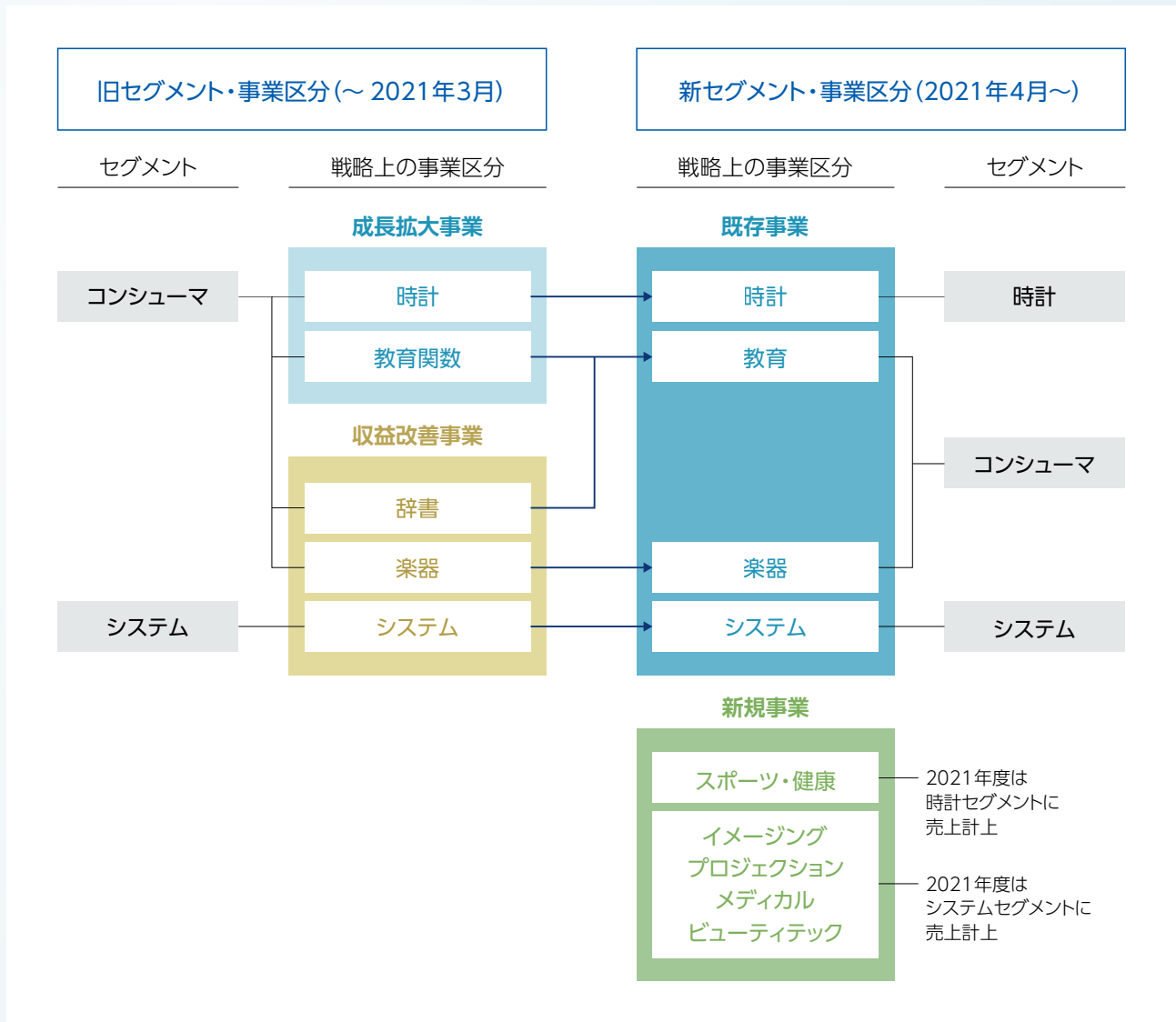
		ウィズコロナ		アフターコロナ	(年度)
		2021	2022	2023以降 (事業目標)	
全社売上高・ 営業利益額・率	売上高	2,650億円	—	3,250億円	
	営業利益	265億円	—	480億円	
	営業利益率	10%	10%超	15%	
セグメント別 営業利益率	時計	19%	—	22%	ハードルレート： 営業利益率5%超
	コンシューマ	8%	—	13%	
	システム	0%	(黒字化)	7%	
新規事業 営業利益額	新規事業	—	—	50億円	2023年度に黒字化 以後3年間で投下資金の 回収に目途を立てる

カシオでは、これまでの構造改革の進捗と今後の社会・経済環境の展望を踏まえ、2023年度の事業目標とその戦略の方向性を策定しました。これは、今後1~2年はコロナ禍の影響が続き、2023年度からアフターコロナとしての社会情勢に移行するという仮定を前提としています。

事業経営方針は、新しいマトリクス型経営体制のもと、継続的な構造改革による全体最適を図るとともに、データド

リブ経営やOne2Oneマーケティングなどを実行し、ユーザー一人ひとりとダイレクトに深く長くつながり続けることを目指した戦略を推進します。これにより、2022年度までのウィズコロナ下では連結営業利益率を最低10%確保します。そして、アフターコロナとなる2023年度には、売上高3,250億円、連結営業利益率15%を確保していく計画です。

## セグメント・事業区分の変更



既存事業の戦略においては、事業別ROICと投下資本回転率を踏まえ、営業利益率5%<sup>※1</sup>をハードルレートとし、それぞれの成長拡大を目指します。新規事業については、2023年度の黒字化を目標とし、その後3年間の創出キャッシュで投下資金を回収する事業計画としていきます。

なお、事業戦略の設計・推進および開示セグメントは、時

計、コンシューマ(教育/楽器)、システム、新規事業という分類に変更しました。2020年度までの収益体質の改善施策により、不採算事業が一扫され、すべての既存事業が成長拡大を目指せる基盤が整ったことが背景です。

※1 加重平均資本コストは約6%(事業別ROIC $\geq$ 6%超)投下資本回転率1.7倍を想定

## 事業が目指す姿

時計事業は唯一無二のG-SHOCKブランドを核に、デジタルマーケティングを通じて購入いただいた後もお客様一人ひとりにつながり、価値ある体験を提供していくことを目指します。これにより従来の時計業界にとどまらない新たな事業ポジションへの変革を図ります。



専務執行役員 時計BU 事業部長 増田 裕一

- 唯一無二のG-SHOCKのブランド力 (500万人のファン層、5,000万人の好意層)
- 高付加価値を可能にする技術、高い収益性
- 群を抜くデザイン表現の豊かさ

- 一人ひとりのライフスタイルを尊重する社会
- 新興国を含め堅調なG-SHOCK市場
- 女性向け市場、スポーツ・健康市場の成長ポテンシャル

強み	弱み
S	W
O	T
機会	脅威

- ユーザーへの能動的なアクセス不足
- 堅牢性を担保するための製品サイズ

- スマートウォッチ市場の競争激化
- アナログクォーツ市場の停滞
- 他領域のライフスタイルブランドとの競争の可能性

### G-SHOCKブランドの売上構成比目標

2020年度(実績) ▶▶▶ 2023年度(目標)

63% 70%

### 自社EC販売比率目標

2020年度(実績) ▶▶▶ 2023年度(目標)

3% 10%

## G-SHOCKに経営資源を集中し、一人ひとりのユーザーとのエンゲージメントを強化

### 戦略の背景

1983年耐衝撃ウォッチとして誕生したG-SHOCKは、1990年代に入るとその性能を担保する構造が故のユニークなデザインに若者の注目が集まり、その後次々に生み出される型に捉われない新しいデザインによって国内を中心に大きなヒット商品となりました。2010年代以降はその独自の世界観から他業界とのコラボレーションも数多く実現し、ライフスタイルを体現する唯一無二のブランドとして定着しました。現在はグローバルプロモーションと相まって世界中にユーザーが広がっています。

一方、コロナ禍を経て、社会やユーザーの価値観・ライ

フスタイルは大きな変化を見せています。G-SHOCKおよび時計事業においても、これまでの成果、ポジションに甘んじることなく、時代とともにユーザーとの関係性を転換していきます。ユーザーからの支持、事業基盤が強固な今だからこそ改革に取り組むべきだと考え、2019年度からあらゆる戦略の見直しに着手しています。

足元の業績では、実店舗の休業や外出制限の影響から売上・利益ともに減少しましたが、コロナ禍から回復した中国市場がECイベントや独自流通施策を通じて大幅に伸長しているほか、欧米での自社EC販売が好調に推移しました。従来の実店舗販売からオンライン販売への比重を

高め、ニューノーマル社会への対応を図った施策が奏功した構図です。

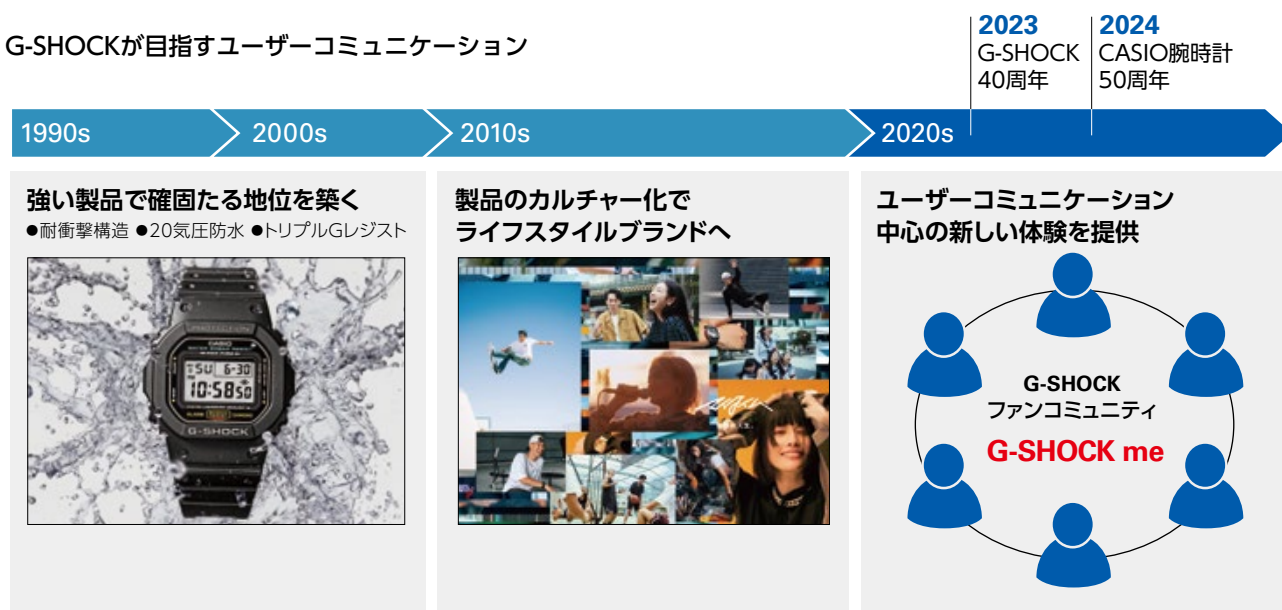
### デザイン性の高いG-SHOCK



### 自社ECサイト「CASIO ONLINE STORE」



### G-SHOCKが目指すユーザーコミュニケーション



### 中長期的な戦略の方向性

時計事業では、これまで以上にG-SHOCKに経営資源を集中するとともに、G-SHOCKの価値そのものの変革に取り組めます。事業モデルとしても、従来の売り切り型から、販売後もユーザー一人ひとりにつながる体験型のマーケティングを目指し、その情報拡散を通じて、新たなお客様を自社ECに呼び込み、より収益力を高められるマーケティングを実現するべく体制構築を目指していきます。これにより、2023年のG-SHOCK誕生40周年、2024年のCASIO腕時計50周年という節目に向けて、大きく飛躍させていく考えです。

中核となるのは、約500万人のG-SHOCKファン層です(カシオ調査・推計)。強力に支持いただいているファン層ですが、現在、商品を通じた関係性が主体であり、ユーザー情報やニーズは十分に収集できていません。まずは、積極的なデジタルマーケティングを通じて、500万人のロイヤルファン化を目指し、エンゲージメントを強化していきます。

こうした戦略の基点として、2021年の年末からユーザー一人ひとりにつながる各種のサービス施策をスタートさせる予定です。従来、お客様の購入までで終わっていた一方的なコミュニケーションを改め、購入後もつながりが持てるよう、お客様に楽しんでいただける参加型の企画を進めています。

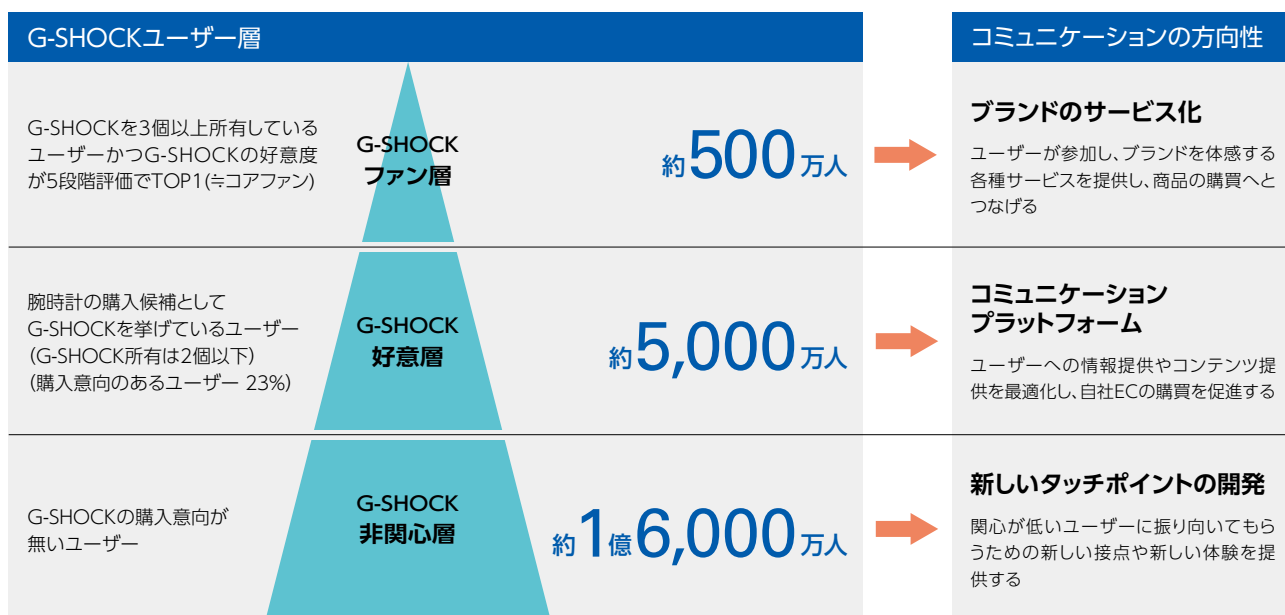
また、ユーザーエンゲージメントからスムーズな商品購入につなげるため、さらには約5,000万人の好意層をファン化していくためにも、自社ECサイトの充実が不可欠です。2021年3月には、グローバルで統合されたCASIO Webサイトへ刷新し、同4月には国内から自社ECとの連携を始めました。ユーザー体験に焦点を当て、商品情報を充実させるとともに、モバイルユーザーへの対応も拡充しています。これにより、ユーザーアクセスを活性化するとともに、店舗とも在庫状況などを連携し、ユーザーの利便性向上にもつなげていきます。今後も引き続き、グローバル各地で順次、さらなるECサイトの強化施策に取り組み、2023年度には自社EC販売比率を現在の3%から10%にまで向上させる計画です。

## 地域・商品戦略

地域面では、成長ポテンシャルの高い中国やASEAN及びインドを中心に重点的な投資を行い、認知度向上による売上拡大を図ります。

商品・ブランド戦略としては、機能とデザインの融合でお客様にライフスタイルを楽しんでいただけるよう、センシングデバイスの取り込みやデザイン表現力を豊かにするための各種技術開発に取り組み、今後は女性向け市場への展開も強化していきます。またスポーツ・健康市場へのアプローチも重要であり、専任の組織の下でパーソナライズ性を重視し、さまざまな用途に対応した商品展開や、スポーツ・健康事業との連動などを進めます。加えて、中長期的に見据えるのは、次なるブランド革新です。この2～3年で取り組むファンコミュニティ形成やさまざまな用途・市場への展開をベースに、社会共感性などにも着目し、カシオから社会にメッセージを発信・対話するブランドに進化させていきたいと考えています。

## G-SHOCKユーザー層とコミュニケーションの方向性



出典:時計グローバルブランド調査(2020年2月)を活用して推計



### 事業が目指す姿

ニューノーマルを見据え、対面／オンラインなどのさまざまな教育環境で活用できる商品やサービスの提供を引き続き積極的に行うことで、世界中で教育への貢献を進めていきます。



常務執行役員 教育BU 事業部長 太田 伸司

- 「GAKUHAN」活動による先生との関係性、教育メソッド確立
- 世界100カ国で過半のシェアを誇る関数電卓
- 毎年、新学年需要が生まれる安定収益サイクル

強み	弱み
S	W
O	T
機会	脅威

- 本社主導での製品・サービスの開発や国ごとに教育関係者とのネットワーク構築のばらつき

- 教育環境のICT化の加速
- 試験・学習教材のデジタル化
- 問題を解く力、考える力を重視する社会環境
- 教育ツール、ハード・ソフトへのニーズ多様化
- 国・地域ごとに異なるコロナ禍からの再開・運営方針

- コロナ禍における教育現場への訪問制限
- 模倣品の存在

#### 関数電卓販売目標

2020年度(実績) ▶▶▶ 2023年度(目標)

1,340万台 2,660万台

#### 総合学習プラットフォーム「ClassPad.net」ユーザー数目標

2020年度(実績) ▶▶▶ 2023年度(目標)

— 約60万人

## あらゆる教育環境に対応したハード・ソフトの提供で、世界の教育に貢献し続ける

### 戦略の背景

教育事業のうち、関数電卓事業は世界約100カ国で展開し、全世界でトップシェアを占め、安定的な事業基盤を有しています。国ごと、学校ごとに異なる教育ニーズを把握しながら、各国の学校・先生や教育省と協働で製品開発と導入を行う、独自の「GAKUHAN」活動が特徴です。各国の先生たちとの緻密なコミュニケーションと、授業や教え方のサポートを続けてきた結果、その関係性は極めて強固なものとなっています。収益面でも、授業カリキュラムに組み込まれる公認ツールとなることで、毎年の入学生徒にカシオの関数電卓を購入いただけるため、安定した収益サイ

クルを確立しています。学習指導要領や言語、カリキュラムに応じて、収益性を担保した少量多品種開発を実現していることも特徴です(2021年3月末現在、18地域に対応した61モデルを展開)。

一方、電子辞書・英会話事業は、2019年4月から取り組んだ構造改革において、収益改善事業と位置づけ、抜本的な収益体質の強化に取り組んできました。学校ごとの精緻なニーズ対応、事業運営サイクルの強化、費用構造の見直しなどに注力した結果、一定の収益を生み出す事業体質へと転換を果たしました。これまでのモデル開発で築いた出版社とのネットワークによる、電子辞書および英会話

学習機における優れたコンテンツを背景に、経営資源の配分領域を明確化したことが成果につながりました。

カシオでは、これらの事業を統合的に展開していくことで、大きな転換期にある世界の教育に貢献し続けていきます。教育環境については、従来から進んでいたICT化が、コロナ禍によって一気に加速しています。授業のオンライン化だけでなく、試験や学習教材のデジタル化も、今後さらに進展することが見込まれます。また、留意すべきは、コロナ禍に対する授業の再開・運営方法も、国・地域によって異なることで、対面、双方向リモート、一方向リモート、休校と分かれています。ウィズコロナ、アフターコロナのあり方が模索される中で、今後、国・学校によって教育・学習環境はさらに多様化することが想定されます。

2020年度の業績は、学校閉鎖・休校の影響を大きく受け、減収減益となりましたが、これらの学校ごとのニーズ把握に努めるとともに、各学校の実情に合わせた機動的な対策を実施。関数電卓のオンライン用サポートソフトの提供や、オンラインによる先生へのサポート活動を進め、それぞれの学校・先生からは、高い評価をいただきました。

## 中長期的な戦略の方向性

今後、カシオが目指すのは、あらゆる教育環境に対応した商品・サービスを通じて、学校・先生・生徒の選択肢を増やし、より良い教育、真の学力向上に寄与することです。そのため、戦略の構造としては、これまで以上に、ハードとソフトの両面で新たな事業展開を進めていくことが重要になります。

ハードビジネスでは、まず教育関連事業において、対面学習におけるICT化に適応した、次世代関数電卓を開発していきます。教育インフラとの連携なども含め、デジタル授業で最適な機能を取り込み、先生と生徒、双方の支援を図ります。電子辞書事業では、学校ごとの実情に合わせたカスタマイズ戦略モデルを導入するほか、各ユーザーのニーズを満たせるアプリ開発に取り組み、ロイヤルユーザーの創出を目指します。同時に、全国高校教材のデータベース構築やコンテンツの拡充を進めるとともに、購入後の顧客行動を可視化することで、サービス基盤の拡充を図り、学習の新たな価値創出を目指します。

次にソフトビジネスでは、数学の授業を支援する関数電

## 関数電卓の展開国・地域



卓のサポートソフトの拡充を進めるとともに、PCやタブレットのみでのオンライン学習環境に対応すべく、オンライン関数電卓アプリの提供を検討していきます。新興国など、スマートフォンによるオンライン学習に限られる環境においても、スマートフォン用アプリを開発することで、あらゆる教育ニーズに対応していく構えです。

そして、ICT化が進む教育環境に対して、全般的なサポートを果たすべく、「ClassPad.net」のサービスを拡大させていきます。これは、パソコンやタブレットを使って関数計算やグラフ化などが行える数学学習ツールで、教育のデジタル化が進む北米や欧州を中心に展開を進めています。また、国内ではGIGAスクール構想に対応するために2021年4月より電子辞書機能も有した総合学習プラットフォーム(ベータ版)を立ち上げ、生徒が自身の好みに合わせて自由に活用できるデジタルノート機能や豊富な辞書コンテンツのもと高校6教科の授業にワンストップで対応できるサービスで、電子辞書事業のコンテンツ力も最大限に活用しています。

さらに、ソフトウェアビジネスにおいては、デジタル教科書・試験の価値向上・効率化に向けた事業展開にも注力していきます。数式のまま計算できる、世界屈指の計算エンジンを礎に、教科書出版会社や試験運営会社に向けた、試験モジュールや自動採点エンジン提供の取り組みを進めています。

### ClassPad.net



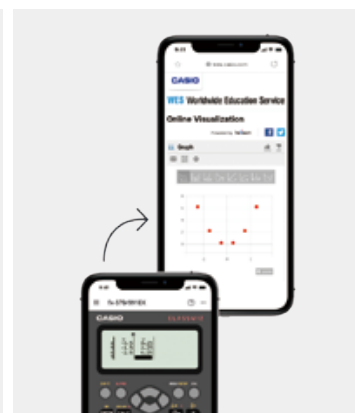
## カシオが取り組むハードとソフトの事業展開

### ソフトビジネス



#### Webアプリ

教育のICT化に対応するソフトウェアやプラットフォーム



#### サポートソフト

非対面のコロナ禍でも自分のデジタル端末にダウンロードして使える／学習に役立つ関数電卓ツール

※ 画面は開発中のものです。

### ハードビジネス



#### 電卓、電子辞書

教育インフラとの連携やデジタル授業への対応により、先生と生徒の双方を支援

# 楽器事業

## 事業が目指す姿

人々の生活や心を豊かにする「快適な音のある生活の提案」を目指します。楽器事業で培ったノウハウであり資産である音のデジタル制御技術を進化させ応用していくことで、さまざまなライフスタイルに適合した皆様に喜ばれる快適な音を開発・提案していきます。



執行役員 楽器BU 事業部長 前田 卓紀

- 「Slim & Smart」コンセプト製品への高い支持
- 音源やUI/UX開発などの技術的先進性
- 構造改革完遂による効率的な開発、生産力

強み	弱み
S	W
O	T
機会	脅威

- 楽器専門メーカーが有する、伝統性・教室連動やプロ仕様向けラインアップ

- 巣ごもり需要で顕在化した、家で音楽を楽しむニーズの拡大
- 電子楽器に対する社会からの再評価

- 環境変化によるサプライチェーンの停滞
- コロナ禍による流通の弱体化

### 「Slim & Smart」シリーズの売上構成比目標

2020年度(実績) ▶▶▶ 2023年度(目標)

45%

70%

## Enjoyment(自分で楽しむ)市場の拡大・創出による新たなユーザー体験提供

楽器事業は、「快適な音のある生活の提案」を通じて、人々の生活と心を豊かにしたいという、事業ビジョンを根幹としています。2020年度には、「Slim & Smart」製品への経営資源の集中、事業プロセスの見直し、自動化・AI技術を取り入れた開発・生産体制の高度化などを通じて構造改革を完遂。カシオの新たな成長ドライバーとして、中長期的な飛躍が期待できる事業となりました。

今後の事業戦略としては、カシオのライフスタイル提案+巣ごもり需要で創出したEnjoyment市場をより活性化するために、新しいユーザー体験の提供・提案を拡充します。

音楽・楽器の習熟領域であるEducation市場やプロ向

けのEntertainment市場とは異なり、生活に密着したEnjoyment市場は、今後、一層の拡大が見込まれます。カシオでは、多様なEnjoymentニーズに対応すべく、小型軽量の設計・親しみやすいデザインやBluetooth機能等の強化による多彩なUXの充足などを含め、「Slim & Smart」シリーズのラインアップ拡充を進めます。同時に、セルフレスンや共演、創作など、一人ひとりのユーザーニーズを満たすアプリ開発にも注力し、ハードとソフトの両面で、さらなるニーズの掘り起こしとシーン提案を行います。また自社ECの発信力を強化するとともに楽器専門流通との協業を強化し、顧客接点の高度化にも取り組みます。

# システム事業

## 事業が目指す姿

顧客の課題解決型ソリューション事業の推進に向け、コロナ禍や法改正、技術革新によるDX化等を受け、新たに発生するお客様の課題を解決するソリューションを提供します。顧客とのWin-Winで継続的な関係を構築することで、継続的取引が行われる安定収益事業を目指します。



執行役員 システムBU 事業部長 藤井 茂樹

- 運輸・物流、流通、製造業などの充実した顧客基盤
- 個店や小規模事業者にはソリューションをお届けできる販売力
- 顧客の利用環境・用途に適合する開発・サポート力

- IoTの普及、DX加速、キャッシュレス社会の進展、オンライン等働き方の変化
- デジタルによる課題解決ニーズの大手~中小企業までの一般的な広まり

強み	弱み
S	W
O	T
機会	脅威

- 低い収益性
- トータルソリューション提案を実現するSI力
- 競争の激化
- コロナ禍による顧客企業の業績回復の遅延

### リカーリングサービス 契約目標

2020年度(実績) ▶▶▶ 2023年度(目標)

SA(電子レジスター)事業	5千件	3万件
CHS(人事ソリューション)事業	—	100件

## 安定収益ビジネスモデルを構築し 顧客の課題解決型ソリューション事業として確立

システム事業は、長年、収益性の改善が課題でしたが、抜本的な事業構造の改革に着手しレジの販売からキャッシュレスサービスを主とした展開に変革するなど事業領域を再構築するとともに、費用構造の見直し、拠点・人員の最適化などを進めました。

今後のシステム事業では、顧客の課題解決型ソリューション事業の確立を目指します。激変する社会環境下、顧客企業ではさまざまな課題を持っており、これを解決し顧客とのWin-Winの関係をつくることが目標です。

例えば、ECの拡大、物流の逼迫、非対面業務の拡大により、運輸・物流業では人員不足が深刻化し、流通業ではEC対応の強化とリアル店舗効率化、製造業ではBCPのための

業務標準化・DX推進等が重点課題となっています。こうした課題に対し、ハンディターミナル分野では、各現場環境において本当に活用できる(壊れない、使いやすい、疲れない)ハードの開発を追求するとともに、これを最大限に活かすソリューションを提供し、顧客企業の業務効率化と生産性向上を支援します。また、キャッシュレス化が進み、店舗における決済(お会計)手段が多様化する中、電子レジスター分野では、決済を軸にしたデジタル化サービスで個店のビジネスモデル転換を支援していきます。

また、これらの事業展開は顧客へ長期継続的なソリューション提供が必要なことから、リカーリング型のサービスモデルを構築し、安定収益化事業へと進化していきます。

# スポーツ・健康事業

## 事業が目指す姿

「健康でいきいきとした生活」を続けたいという人々に対して、デジタル技術でパーソナライズされた新しいユーザー体験を提供し、「センシング・ウェアラブル機器」と「アプリケーション」によるリカーリングビジネス型高収益事業立上げを目指します。



執行役員 スポーツ健康インキュベーションセンター長 井口 敏之

- 「CASIO」「G-SHOCK」のブランド力
- バイオメカニクス技術、ウェアラブル技術、センシング技術
- 株式会社アシックスとの異業種共創関係

強み	弱み
S	W
O	T
機会	脅威

- カシオにとって未経験のスポーツ市場・健康市場

- スポーツや健康に対する意識の高まり
- ランニング人口の増加と、ランニングフォームへのニーズ顕在化

- スマートウォッチ、ランニングアプリ市場の競争激化
- 新たな参入企業の可能性

### 「Runmetrix / Walkmetrix」アプリ会員数目標

2021年3月 ▶▶▶ 2023年度(目標)

サービススタート **350**万人(アクティブユーザー 180万人)

## 一人ひとりにパーソナライズされた体験をワンストップ&シームレスに提供

社会全体で健康に対する意識が急速に変わりつつある中、カシオは「人々が健康である姿を実現する事」を普遍的な価値ととらえています。独自技術をもって最適なパートナーと共創することで、ユーザー一人ひとりに新しい体験を提供し、世界の人々の健康を支えていきます。

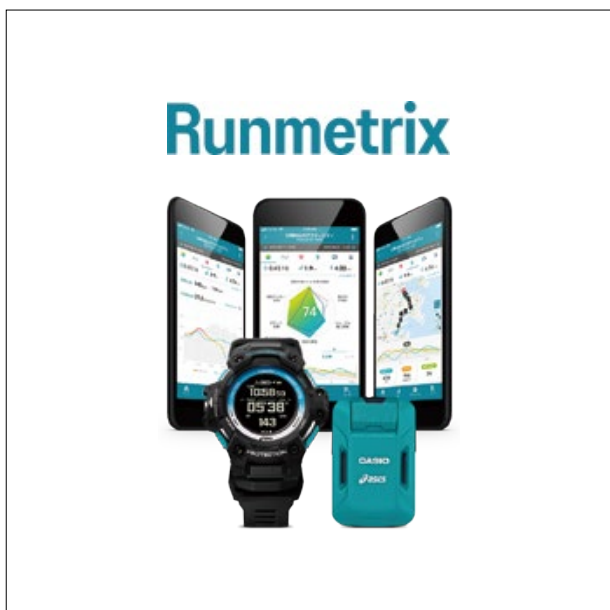
事業の方向性としては、体力増強を目的とした「スポーツテック」と、健康増進を目的とした「ヘルスケアテック」の2つにドメインを分類しています。

「スポーツテック」では、ランナー一人ひとりにパーソナライズされた新しいランニング体験を提供すべく、株式会社アシックスとの共創により、ハードウェアとサービスが一体

化された、ワンストップの統合サービスを進めています。2021年3月には、このプラットフォームとなるスマートフォンアプリ「Runmetrix」のサービスと、モーションセンサー端末の販売を開始しました。これは、ユーザーの走りの特徴を可視化し、フォームに関する指標を解析し、スマートフォンアプリ上でランニングフォームや練習方法のコーチングをするものです。2021年4月までに、アプリダウンロード数は約15,500、専用のモーションセンサーやスマートウォッチは計6,600台ご購入いただくという、順調な滑り出しとなりました。今後は、全国の有力スポーツ店流通やアシックス直営店などを通じて、新規ユーザーの開拓を加速

し、アクティブユーザーの拡大を図ります。LTV(顧客生涯価値)の最大化に向けては、アプリケーションの機能の充実に加え、よりニーズに適したハードウェアの導入も不可欠との考えのもと、新たなスマートウォッチの開発にも取り組んでいきます。

### Runmetrix・モーションセンサー



さらに、2021年10月には、「ヘルステック」領域の展開として、ウォーキング・健康増進サポートアプリ「Walkmetrix」のサービスを開始しました。歩行解析や生活行動の可視化を通じて、一人ひとりのユーザーにとって最適な運動・歩行などのアドバイスを提供し、睡眠や健康増進、未病ケアにも貢献していく考えです。

こうした事業展開を可能にする資源には、「CASIO」および「G-SHOCK」という強いブランドに加え、独自の技術的優位性があります。大学との産学連携により強化してきた、身体の動きを可視化する「バイオメカニクス技術」は世界屈指の水準を誇ります。これに、ウェアラブル技術やセンシング技術、AI解析技術など掛け合わせ、株式会社アシックスの知見・データを組み合わせることで、パーソナライズされた高度なコーチングを可能としています。

中長期的には、これらの統合サービスを核に、スポーツ・健康にまつわる多様なサービスをワンストップにて提供すべく、さらなる異業種企業との共創を進め、ランニングおよびウォーキングエコシステムでの共創基盤を構築していきます。

### スポーツテック事業

**CASIO**  
Sensing & Analysis

ランナー**1人ひとり**の特性や走行データを取得し、AIアルゴリズムとバイオメカニクス(※)技術を用いて分析

※ バイオメカニクスとは？  
生物の構造や運動を力学的に探求して応用したりすること

心拍値、ペース、距離、タイム、軌跡、ストライド、ピッチ、姿勢、上下動、etc

**asics**

74

走行効率や着地衝撃の分析、フォームの善し悪しを評価

**フォームの修正や最適なトレーニング方法をパーソナライズされたアドバイスや情報としてフィードバック**

# 開発本部(新規事業)

## 事業が目指す姿

開発本部は新しい価値創造を役割として、電子辞書や電子楽器の既存商品ジャンルと新規事業の商品開発を行っています。新規事業に関しては特に独自性を重視した技術をベースに新しいビジネスモデルの構築も含め事業化を目指しています。数多くの製品を生み出してきたノウハウを武器に事業戦略を立てていきます。



常務執行役員 開発本部長 持永 信之

- エレクトロニクス応用によるUI開発力
- 光/画像/音/音楽等の関連応用技術開発力
- デジタルによる人の解析とエモーショナルな表現技術

- 価値観の多様化、個性を尊重する時代
- 安全・安心で、より豊かなくらしの志向
- AI、IoTを活用して、個々に対応する高度な社会

強み	弱み
S	W
O	T
機会	脅威

- 汎用プラットフォーム開発
- 社会インフラ関連ビジネス
- 官主導ビジネス

- 電子部品/ソフトウェアの汎用化/標準化
- ICT技術者等の人的リソースの不足
- 異業種からの参入企業の可能性

## 新規技術の開発・活用により、ニーズに適応したオンリーワンのビジネスを構築

### 基本的な戦略

将来につながる新しい価値創造を基本とした技術開発を中心に、既存品目の新商品開発とその技術を有効的に活用して新規事業をスムーズに立ち上げる戦略を取っています。

小型・省電力・音源・音響・光学・画像処理・プリンティングなどの技術基盤をベースにAIを含むアルゴリズム開発や画像等による認証技術、複合的なセンシング技術、身体の動的解析技術などを開発しています。また、商品力を向上させるため、動機づけアルゴリズムや感性表現技術を研究しています。商品やサービスの普及、拡大のためにアプリケーション開発やWebを利用した新しい取り組みにも着手しています。

### 戦略のポイント(新規事業)

「イメージング」、「プロジェクション」、「メディカル」、「ビューティテック」の新規事業は、開発本部にて事業開発を進めています。

イメージング事業は、画像処理・センシング技術をモジュールとして提供し、共創パートナーや顧客企業とともに潜在ニーズを探索・創出していくB to B事業です。現在注力しているのは、動的再構成プロセッサ(DRP)の処理技術などを駆使し、ルネサスエレクトロニクス株式会社と共同開発した「低消費電力・超高速処理AIチップ」を活用した展開です。これによりカメラなどのエンドポイント側でAI処理を行うことが可能になり、クラウドとの送受信データ削減やセキュリティ向上を実現します。大手セキュリティメーカーや



設備系メーカーとの実証実験が進んでおり、エンドポイント小型顔認証ユニットについては、2022年からの量産に向けて開発受託が決定しています。

プロジェクション事業は、カシオ独自のプロジェクション技術を最大限に活かし、新たな用途展開を図ることでアフターコロナ社会のニーズに対応していきます。スマートファクトリーやスマートホームといった今後の成長領域において、その利便性や生産性向上のためのプロジェクションディスプレイの組み込みニーズが高まっています。これらの領域へ、クラス世界最小最軽量\*の組み込み用モジュールを展開していきます。併せて、コミュニケーション領域の展開として新用途プロジェクターを2021年3月に発売しました。

メディカル事業は、画像処理やAI解析を通じた医療の高度化を目的としています。2019年5月には千葉大学や信州大学との共同研究により、皮膚の画像診断に役立つダーモカメラと画像管理ソフトを開発。皮膚科向けに市場導入しており、これまでの累計販売実績はダーモカメラ約

1,500台、ダーモスコープ約1,000台と、国内において10%を超える皮膚科医に採用されています。2021年1月からは海外展開を開始したほか、信州大学との共同研究のもと、AI診断支援サービスの展開を検討していきます。

ビューティテック事業では、株式会社コーサーとの協働により、センシング技術とプリンタ技術を活用したネイルプリンタの事業化を構想中です。これは、専用のプリンタ機器により、さまざまな場所においてその場で簡単・スピーディに自分に最適なネイルプリントができるというネイルの新しい価値体験型の事業です。2020年8月以降、業態の異なる店舗やスポーツイベント等での実証実験を進めており、すでに約4,000人の体験者から印刷品質をはじめとした高い評価を得ています。この評価を後押しにサービス開始を目指します。また今後は、顧客との接点継続のためのコンテンツ拡充やサービス展開、ネイル以外のビューティサービスも視野に事業を展開していきます。

※ 2021年3月末時点。  
ISO/IEC 21118準拠で明るさ2000ルーメン以上のプロジェクターとして。(当社調べ)

## 各事業の重点戦略

イメージング事業	プロジェクション事業	メディカル事業	ビューティテック事業
<p>エンドポイントAI</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●セキュリティ機器</li> <li>●店舗(生体認証決済)</li> <li>●工場(常時点検システム)など</li> </ul> <p>↑</p> <p>生体認証 人物/物体認識技術</p> <p>↑</p> <p>共創</p> <p>カシオ ←→ ルネサス エレクトロニクス</p>	<p>組込領域展開</p> <p>確実な高成長領域へモジュール展開開始</p> <p>スマートファクトリー    スマートホーム    スマートビルディング</p>  <p>省人化・無人化    快適・便利    安全・安心</p> <p>コミュニケーション領域展開</p> <p>第一弾製品FORESIGHT VIEW 発売開始</p> 	<p>ダーモカメラ (千葉大学との共同研究)</p>  <p>編光    窄線光    UV</p>  <p>D'z IMAGE Viewer (信州大学との共同研究)</p>	 <p>ネイルプリンタ</p> <p>Maison KOSÉ(銀座)での実証実験 2019年12月～継続中</p>

## 経営基盤の強化 技術



開発体制の整備と開発プロセスの改革に取り組み、開発効率・投資効果の最大化を実現することでユーザーファーストの技術開発を実践し、世界にカシオファンを広げていきます。

常務執行役員 技術本部長 河合 哲哉

### 目標指標

■ 開発ROI※1：3カ年で **15% UP** ■ 開発1人当たり付加価値：3カ年で **15% UP**

※1 付加価値を投資額で除した独自の指標

### 基本的な考え方

技術本部では、ユーザーファーストを基軸として世界にカシオファンを広げていくことをミッションとしています。そのため、日々の活動においても、機能・性能、デザインといったユーザーの期待を形成する「商品コンセプト」同様に、購入・体験後の品質・使い心地といった「商品パフォーマンス」を拡大することを重視しています。

管理指標としても、開発投資による付加価値であるROIと、開発要員1人当たりの付加価値を重要指標としており、各事業・製品分野ごとに目標設定・管理を行うことで、価値創出や改善状況にこだわったPDCAを回しています。

### 重点戦略と具体的な取り組み

重点戦略としては、本社視点でのソフト・ソリューション面の強化といった経営の方向性のもと、柔軟な開発リソース配分とノウハウ共有に向け、開発体制を整備。同時に、ハード開発プロセスの改革に取り組み、開発効率・投資効果の最大化を目指しています。

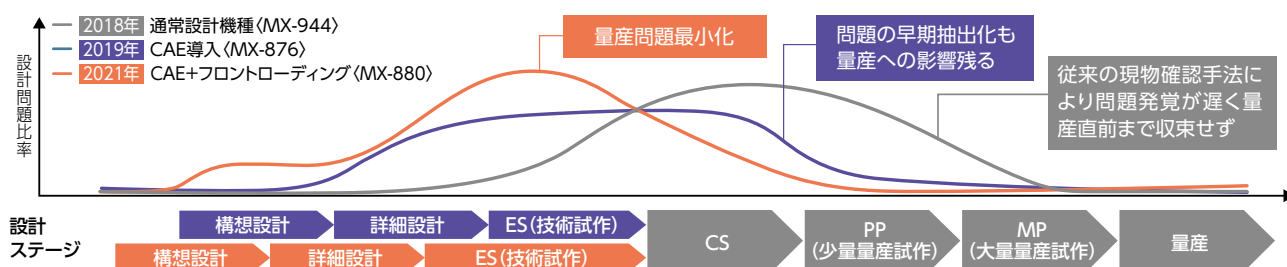
プロセス改革においては、デジタルエンジニアリングを通じた機構開発改革の成果があがっています。これは、CAE※2や試験の自動化などを取り入れ、設計変更・手戻りの少ない開発プロセス（フロントローディング）とするもので、各種品質解析・試験の効率化によって品質向上を図り、適正コストと開発期間の短縮を実現するものです。現在、楽器事業での成果を踏まえ、関数電卓などでも実績が積みあがっており、今後は他製品分野での開発にも広げていきます。

また、「カシオグリーンターゲット」のもと、ソーラー電池の技術革新やバイオマス等の環境対応素材の開発、水銀フリー光源の採用、脱プラ梱包の開発といった設計・技術面での環境への取り組みにも注力しています。

技術基盤としては、堅牢性／デザイン性／小型・省電力／知覚品質といった、カシオの優位性を最大活用すると同時に、外部との共創や新たなスキル習得に向けた人材育成・採用も重視しながら、事業戦略に基づいた中長期視点の技術開発に取り組んでいきます。

※2 Computer Aided Engineering：開発初期段階から仮想試作・試験を行い、少ない試作回数で品質向上を図る設計技術

### 楽器事業におけるデジタルエンジニアリングの成果





スマートファクトリー化をベースとした生産・サプライチェーン改革を進め、お客様が求める商品を、フレキシブルかつ迅速に供給していくことで、新たな体験価値を提供していきます

常務執行役員 生産本部長 篠田 豊可

目標指標

開発～生産プロセスのDX化により、

- 生産リードタイム：1か月短縮
- マーケットインの生産体制確立 (BTO体制)
- 2023年度付加価値生産性：人員ベース 20% UP 経費ベース：15% UP (2019年度比)

基本的な考え方

カシオでは、2017年度以降、マザー工場である山形カシオを基点とした生産拠点の再構築と生産プロセスの標準化に取り組み、内製化率の向上、自社生産拠点の効率化、品質問題の撲滅といった成果を上げてきました。2020年度からは、ユーザー体験を重視した経営戦略のもと、よりパーソナルな商品を、フレキシブルかつ迅速に供給していくべく、スマートファクトリー化をベースとしたサプライチェーン改革や生産拠点改革、調達・物流改革に取り組んでいます。

重点戦略と具体的な取り組み

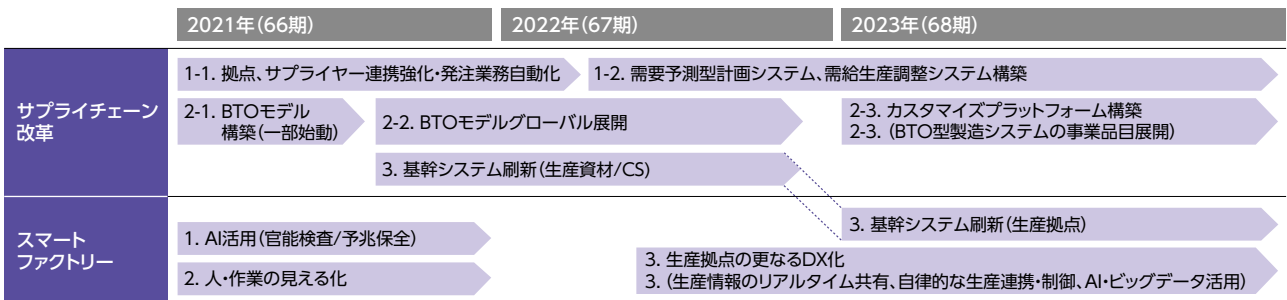
サプライチェーン改革では、リエンジニアリングとICT化、システム統合により、販売計画と生産・調達計画とのリアルタイムな連動を目指しています。すでに、需要予測の2週次化(従来は月次)に向けたシステム開発や、開発・生産データの連携、プラットフォーム構築の整備などが進んでおり、2021年度中の基幹プロセス確立・運用開始、2022

年度以降の運用範囲拡大を計画しています。中期的には、従来3カ月かかっていた販売までのリードタイムを2カ月に短縮することが目標です。現在、半導体市場の逼迫が深刻化・長期化している状況ですが、事業環境への影響を精査し安定調達を確保しながら改革を進めていきます。

生産拠点改革では、各生産拠点の自律化に向けた自動化・見える化に注力しています。すでに導入が進んでいる時計製品に加え、2020年度にはデジタルピアノや関数電卓の検査工程などの自動化が進展しました。今後は、対象製品の拡大とデジタル化に向けた新たな生産ラインの設計を進めます。施設・人員・経費の抜本的な見直しによる拠点構造改革にも着手しており、2020年度の深圳(広東省)、香港、中山(広東省)の各拠点における改革成果を踏まえ、引き続き間接経費の削減や人員の適正化に努めていきます。

調達面では、共創パートナーとのデータ連携や協働DXなどの取り組みを進めるほか、物流面では、Eコマースの拡大や物流コストの上昇を踏まえ、RPA導入や外部委託の拡大などに取り組みます。

中期的なロードマップ



# 営業・マーケティング



デジタルマーケティングやブランド強化を進めながら、「One2Oneマーケティングの実現」を通じて、ユーザー一人ひとりにつながり、最適な価値提供を果たします。

専務執行役員 営業本部長 **檜尾 隆司**

## 目標指標

- G-SHOCKファンのID登録数：500万人
- 全世界の教師ネットワーク登録教師数：2020年度 5万人 → 2023年度 18万人

## 基本的な考え方

新たなユーザー体験を届け、文化を創造していくためには、ユーザー一人ひとりにつながり、最適な価値の提供が必要です。そのため、営業本部では、デジタルマーケティングを活用しながら、カシオならではの「One2Oneマーケティングの実現」を基本方針として掲げました。これにより、エリアごとに適切なマーケティングサイクルを回し、最適な商品を創出するとともに、各事業で明確なポジションの確立を目指します。

現在、目標管理の精度を高め、機能の整理・強化、営業体制の刷新・効率化を進めています。今後は、こうして確立した基盤のもと、各事業におけるブランドの強化を加速しながら、次の3つの重点戦略を展開していきます。

## 重点戦略と具体的な取り組み

1つ目は、「ECの強化」です。直営事業を含めたECサイトおよびサービス体制を拡充し営業スタイルの変革に取り組み、ユーザーニーズの把握につなげていきます。特に、500万人のロイヤルファンのID登録を目指す時計事業では、ユーザーデータの統合管理システムの導入準備や、デ

ジタル行動分析ツールの活用にも取り組んでいます。

2つ目は、「ユーザーとの直接的なつながり強化」です。分析したユーザーニーズの活用も含め、ユーザーとの継続的な関係強化を図ります。時計事業では、新グローバル旗艦店の主要都市への配置と専売店の店員育成を通じ、ECと店舗とのオムニチャンネル化を進めます。また、教育事業では、事業環境が急速に変化するなか、学校・先生との関係性という資産を最大活用し、新たな教師プラットフォームを構築することで、最適な学販・営業活動を展開していきます。

3つ目は、「流通パートナーとの協業」です。マーケティング力を有する流通との協業を加速し、ユーザーに特別な体験を提供していきます。時計事業では、ECも含めたブランドを共創できるパートナーと商品・販促での協業を行うほか、楽器事業では、コアユーザーを持つ流通と協業し、趣味需要や教育需要の掘り起こしなどに取り組みます。

また、こうした重点戦略と並行し、引き続き、製品価値向上やプロダクトミックスの改善を通じた収益体質強化、経費構造の最適化、組織体制の再構築に取り組み、継続的な営業効率の向上を目指します。

## マーケティング重点戦略の事業ごとの展開例

重点戦略	時計事業	教育事業	楽器事業	システム事業
ECの強化	●直販・オンラインストア機能の強化	●学校直販の強化	●オンラインEC	●取引先デジタル化支援
ユーザーとの直接的なつながり強化	●LTV(顧客生涯価値)の向上 ●ファンコミュニティの進化	●教師ネットワークの拡大 ●ソフトビジネスの強化	●セルフラーニングサービスの提供	●製販一体による顧客獲得
流通パートナーとの協業	●専門流通の強化	●専用モデルの開発	●体験価値の向上	●キャッシュレス対応



お客様の満足度向上とカシオブランドに対する信頼と安心をお届けするために、製品・サービスの品質向上とアフターサービスの充実を図ります。

取締役 常務執行役員 CS本部長 檜尾 哲雄

目標指標

- 事故件数：0
- 法令違反件数：0
- 重大品質問題件数：0
- お客様満足度（修理スピード、電話・メールの応答率等）

■ 基本的な考え方・重点テーマ

CS本部はお客様がご購入される製品やアプリなどのサービスの品質向上と、アフターサービスの充実を図っています。

各事業部門より独立した組織として全社統一の品質基準を設定し、製品が品質基準ならびに各国の法令を遵守しているかの監督を行うことでカシオブランドに対する信頼と安心をお客様にお届けできるよう取り組んでいます。

また、製品やサービスを実際にご利用いただいているお客様からのお問い合わせ内容や修理で持ち込まれる製品のデータを集計・分析、その結果を関連部署と共有し、PDCAサイクルを回す事で製品・サービスを改善するとともに、お客様満足度の向上を図っています。

特にカシオの各事業の製品・サービスがモノからコトへ

と移行する中、アプリとの連動や他社製品との連携などにより製品構成が複雑化しており、分かりやすい操作方法の説明や不具合要因の特定にこれまで以上のスキルとノウハウが必要となっています。

また、高額な時計に対しては専用の修理ラインを設置するなど価格帯によって異なるお客様のご要望にきめ細かく応える体制を構築しています。

■ 重点戦略と具体的な取り組み

このような中、カシオでは、中長期的な展望として、新たな「お客様の声分析システム」の導入によるCS向上サイクルの構築に取り組んでいきます。

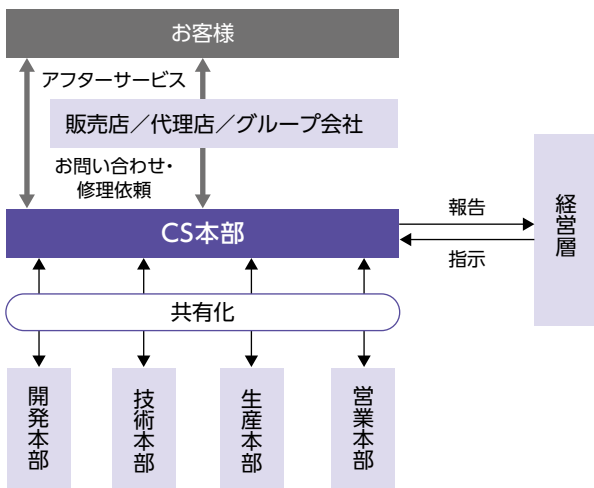
お客様からの直接のお問い合わせに加え、専用アプリによる製品評価やSNS、ECサイトへ寄せられる声のデータベースを構築し、分析した評価結果を製品やアプリなどの品質向上につなげていきます。

例えば、新規事業となるスポーツ健康事業では、株式会社アシックスとの連携基盤を整備・強化し、Web上、アプリ上のサービス強化を図ります。

教育事業では教育現場のICT化に貢献できるよう生徒や先生へのサポート体制を確立していきます。

さらに、海外のグループ会社も含めた「修理管理システム」の刷新にも取り組んでいます。新システム導入により修理の効率化、情報提供の迅速化を図り、お客様満足度の向上を目指します。

CS向上体制



## ■ 組織と人材の活性化

厳しい企業競争に打ち勝ち、持続的に発展していくためには、さまざまな経営資源の中でも、実際に企業活動を担う人材の価値最大化が重要です。そのためカシオでは、社会構造や環境変化に対応した人材育成の強化と、多様性にあふれた従業員一人ひとりが活躍できる職場環境の整備が不可欠であると考えています。

## ■ 人事制度の改善・進化

変化の激しい経営環境の中で個人の成長と会社の発展を推進していくためには、従業員一人ひとりが専門性を持ち、真のプロフェッショナルとして活躍する人事基盤を確立することが必要です。

この一環として、幹部社員の格付制度の改定を行い、マネジャーだけでなくスペシャリストとしてのキャリアパスや成長も具体的にイメージできるよう、各格付のスペシャリストの役割／スキルを明確にしました。また、全職種共通定義表を充実するとともに、職種別の定義表も明確にし、混在していたスペシャリスト呼称も整備しました。

## ■ 従業員一人ひとりが活躍できる職場環境の提供

カシオには、多様な個性や能力をもった約10,000名のグループ従業員がいます。社会環境や従業員の価値観・ライフスタイルも変化中、こうした変化に適切に対応し、多様性を強みにできる企業経営が重要であると考えています。

CSRマテリアリティにおいても、「働きやすい職場環境の提供とダイバーシティの推進」を設定し、在宅勤務、時差出勤といった時間や空間の柔軟な就業形態の導入などのワークライフバランスの推進に加え、各種の子育て支援策

をはじめとした女性や障がい者が働きやすい環境整備に取り組んでおり、「育児休業取得率・復帰率」、「女性採用比率」、「障がい者法定雇用率」などで目標を定め、各種施策を進めています。

上記の考えのもと、2020年より従業員それぞれがライフスタイルに合わせた勤務が可能な「在宅勤務」「時差BIZ」「セルフBIZ」の3制度を導入しました。「時差BIZ」は、従業員の健康およびワークライフバランスを向上させることで、業務に集中できる時間を確保し、パフォーマンスの最大化を図ることを目的としています。また、「セルフBIZ」の導入により、服装規定を「各自がTPOに合った服装を選択する」というガイドラインに統一されました。自分で考え行動する文化の構築や情報感度と柔軟な発想を養うことなどの効果が期待されます。さらに、副業・兼業制度を導入。全従業員を対象に、業務委託契約や個人事業主として勤務時間外の「副業」を解禁し、50歳以上の従業員については、他社に雇用されて勤務する「兼業」を週2日まで認めています。

## 3つの新制度

- 1 働く場所の改革 「在宅勤務」
- 2 働く時間の改革 「時差BIZ」
- 3 働く環境の改革 「セルフBIZ」

多様な働き方の実現により  
パフォーマンスの最大化へ

# 人権・サプライチェーンマネジメント

## 人権

### ■ 基本的な考え方

カシオは、グローバルに事業を展開していますが、これらの事業活動は、さまざまなステークホルダーとのつながりの中で成り立っており、カシオはこうした事業活動の中で、多様なステークホルダーの人権に対して負の影響を及ぼす可能性があることを理解しています。人権問題への対応が不十分であると、企業のブランド価値が大きく低下し、製品の不買運動や、お取引先からの取引停止といった大きな経営リスクに発展する恐れがあります。カシオは、今後さらにグローバルな事業展開を進めていくにあたり、「人権の尊重」を重要なサステナビリティ課題として認識し、人権に関する国際行動規範に基づき、取り組みを強化していきます。

### ■ 主な取り組み

2014年7月1日に「カシオグループ人権尊重に関する基本方針」を制定。本方針では、国際行動規範を支持、尊重すること、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、人権尊重の取り組みを推進していくこと、また、人権デューデリジェンスの仕組みを構築した上で、継続的に実施していくことなどを定め、当該、方針の周知徹底を図っています。具体的には、2014年にカシオ独自の「人権チェックツール」を策定し、以降国内外のグループ会社も含め、当該ツールを用いて人権に関する課題の取り組み状況の確認を継続して実施しています。2020年度は、国内外の営業系グループ会社27社に対して「人権課題チェック」を行い、事務局からフィードバックを行いました。今後も各拠点で改善に向けてのPDCAを回し、グループ全体の人権デューデリジェンスの強化に努めていきます。

## サプライチェーンマネジメント

### ■ 基本的な考え方

カシオは、国内、中国、およびアセアンのサプライヤーから幅広く資材を調達しています。これら国内外のサプライヤーで人権侵害、労働問題、環境破壊などが引き起こされた場合、販売先との取引停止やブランドイメージの低下、労働ストライキや訴訟への発展などのリスクにさらされる可能性があります。また、サプライチェーン全体でサステナビリティの取り組みを行うことで、上記のような社会・環境リスクを低減するだけでなく、安全かつ安定的に資材を調達することが可能となります。そのため、カシオはCSR調達を通じて、社会的責任を遂行して行くことが大切であると考えます。

### ■ 主な取り組み

カシオは、公正で公平な取引のもと、人権・労働安全・環境保全への配慮などの取り組みをサプライチェーン全体で遂行するため、「資材調達方針」を制定。また、お取引先とのパートナーシップ体制の構築に向け、その指針となる「お取引先さまへのお願い」を制定するとともに、定期的なモニタリングの仕組みを導入しています。具体的には、2009年より、お取引先に対し、企業の社会的責任遂行に関するアンケートを毎年実施。2020年度は、日本国内では156社の実施に対して155社から、また、海外(中国、タイ)では、299社の実施に対して全社から回答をいただきました。当該アンケートは、お取引先のCSR取り組みの進捗状況が把握できるように設定しており、アンケート回答の分析結果とともにカシオが目指すCSR調達のあるべき姿についての考え方をフィードバックし、継続的な改善に努めています。

# 環境

## ■ 基本的な考え方

将来に渡って持続可能な地球社会の実現を目指し、カシオでは、「カシオ環境ビジョン」と「カシオグループ環境方針」を制定しています。この中で「脱炭素社会の実現」「資源循環型社会の実現」「自然との共生」の3点を、長期的に解決すべき重要な課題として位置付けており、それぞれに目指す姿を明確にするとともに、そこからバックキャストした中間目標を定め、全社をあげて取り組んでまいります。

## ■ 脱炭素社会の実現

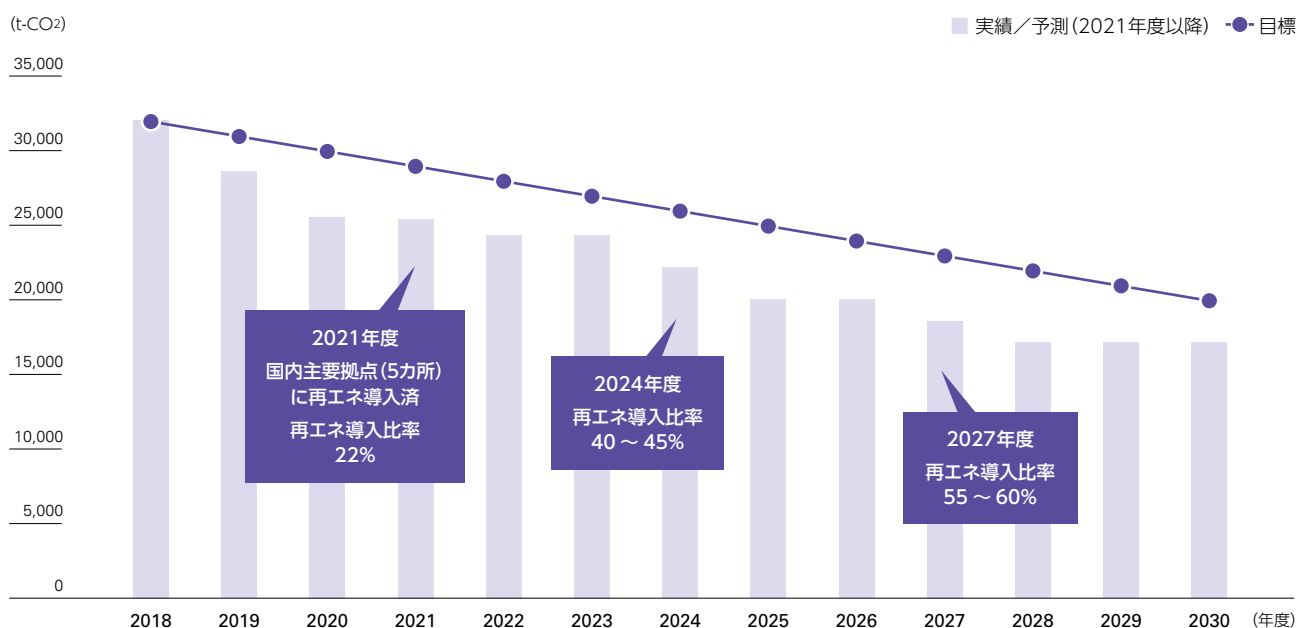
世界的に気候変動リスクに対する注目が高まる中、より一層の省エネルギー化を進めるとともに、再生可能エネルギー導入の拡大およびバリューチェーンにおける代替手段の確保などを図ります。

事業活動に伴う温室効果ガスの排出量については、従来の算定基準をより精緻なものに見直すとともに、削減目標をより一層強化しました。具体的には、スコープ1、2については、「2018年度比で2030年度までに38%削減、2050

年度までにゼロを目指す」という目標に変え、その達成のために高効率／省エネルギー設備の導入や業務プロセス改善、再生可能エネルギーの導入を進めています。

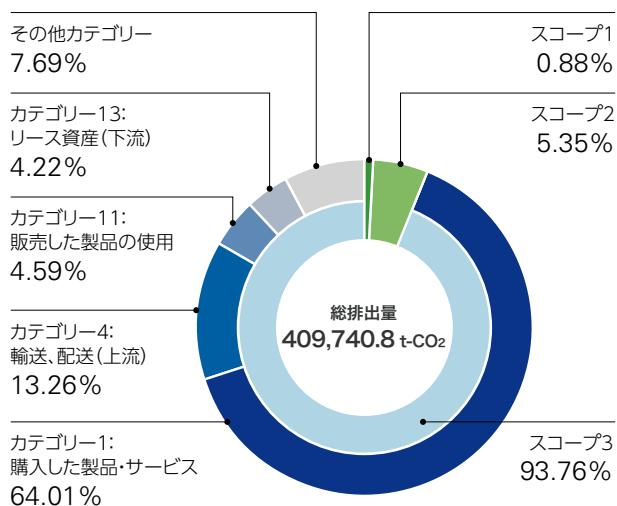
2021年7月には、カシオ計算機の国内主要5拠点を100%再生可能エネルギー由来の電力に切替え、国内の年間CO<sub>2</sub>排出量の約45%を削減することとしました。また、カシオはバリューチェーン全体のCO<sub>2</sub>排出量のうち、購入した製品・サービス(スコープ3カテゴリ1)の排出量が60%以上を占めているため、主要サプライヤーの温室効果ガス排出量削減に関する調査の取り組みも開始しました。スコープ3の削減目標については、「購入した製品・サービス(カテゴリ1)と、販売した製品の使用(カテゴリ11)による温室効果ガス排出量を、2018年度基準で2030年度までに30%削減する」に強化しました。なお、この2030年度までの目標はSBTiから科学的根拠に基づく目標として認定を取得しています。また、それと同時にTCFDへの賛同表明を行い、情報開示を開始しています。

CO<sub>2</sub>排出量実績と削減目標(スコープ1+2)





## バリューチェーン全体でのCO<sub>2</sub>排出量



## スコープ1+2削減目標

	スコープ2 算出手法	スコープ1+スコープ2合計目標		
		基準年度	目標年度	目標年度の削減率
中期目標	マーケット基準	2018年度	2030年度	38%
長期目標	マーケット基準	2018年度	2050年度	100%

## スコープ3削減目標

目標の対象	基準年度	目標年度	目標年度の削減率
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	2018	2030	30%

## 資源循環型社会の実現

カシオは、バリューチェーン全体を通じて省資源化や資源循環に取り組んでいます。開発・設計段階からコアコンピタンスである「小型・軽量・薄型・省電力」を実現する技術を駆使するとともに、リサイクル設計など環境に配慮した製品づくりを行い、自社基準を満たした製品を「カシオグリーンスター製品」「カシオスーパーグリーンスター製品」として認定しています。

また、各事業拠点で発生する廃棄物については、発生量の削減に努めるとともに再資源化比率の向上を推進し、埋立処分量ゼロを目指します。

## 自然との共生

カシオは自然との共生を重要な環境活動と位置付け、「カシオグループ生物多様性ガイドライン」に基づき、事業環境や各種規制の動向を注視しながら、自然との共生に向けた活動を推進しています。

一方、時計事業では、自然との共生の観点から自然保護団体との協働した製品づくりを推進しています。

## ESG担当役員メッセージ



ESG推進の主体は現場であり、  
具体的な活動として実行することが重要です。  
社会や資本市場からの期待・要望を的確にとらえ、  
中長期視点で目標設定と戦略設計を行い、  
各現場の取り組みを促進・支援していきます。

取締役 執行役員 ESG戦略担当 山岸 俊之

### ■ カシオのESGの考え方

カシオでは、自社と社会のサステナビリティ実現に向け、ESGの取り組みを重要な経営課題としてとらえています。大切なのは具体的な活動に落とし込み、実行することです。ESG担当部署やコーポレート部門だけが行う取り組みではなく、あくまでも主体は各事業軸、機能軸の現場です。

こうした考えのもと、ESGのマネジメント体制として、グループガバナンスを担う内部統制委員会とサステナビリティ委員会\*1という2つの委員会を設けています。両委員会とも取締役会（監督機能）と経営会議（執行機能）の間の独立・中立的な立場としていることが特徴で、各事業・機能・グループ会社との連携のもと、ESGに関わる目標・計画策定、進捗管理、各種支援を行います。両委員会の委員長は、ともにESG戦略担当である私が担っており、カシオの経営の根幹にESGを据えた体制となっています。

ESG経営の観点では、今般改訂されたコーポレートガバナンス・コードと対話ガイドラインが試金石になるととらえています。重点課題として挙げられている、取締役会の機能発揮やサステナビリティ課題への対応、中核人材の多様性確保などは、カシオでも改善・強化に向けた取り組みを進めてきましたが、今後も重点課題として認識し、さらなる強化を図っていきます。

\*1 2020年10月設立

### ■ ESG課題の特定と戦略推進

ESG課題の戦略推進に向けては、目標を設定しPDCAを回していくことを重視しています。2019年度には、SDGsとの関係を整理し、事業ごとに取り組みを進めましたが、事業によってKPIにバラツキがある状態でした。そこで、2021年4月には、次のステップとして、各事業・機能の果たすべき役割と関連付けたSDGs目標をターゲットベースで整理しました。この内訳は、事業軸を中心に活動する社会課題への貢献と、全社横断視点で機能軸が主体となって活動する環境負荷の低減にて構成されています。現在、この構成に基づき、アフターコロナを見据えた中期事業計画をベースとしたKPIの再設定を行っています。

また、カシオのESG課題を考える上では、こうした社会への貢献、提供価値の最大化とともに、将来の機会とリスクを検証し、その対応策を進めることが不可欠です。マテリアリティの見直しも検討を進めていますが、ユーザーニーズ、技術、人材、サプライチェーン、情報セキュリティ、人権・コミュニティ、環境、ガバナンスなどが重要な側面になると考えています。例えば、カシオの事業でもソフトビジネスやデジタル化が進む中、世界のサイバーリスクを踏まえると、情報セキュリティ体制と個人情報保護の取り組みは、継続的な強化が不可欠です。サイバー攻撃への備えとして、全カシオグループに対しセキュリティに関わるルールや技術対策の徹底を図り、さらに万が一の情報セキュリティインシデント

発生に際し、迅速かつ確実な対応により被害を最小限に抑えるため、2019年10月より、専門組織であるCSIRT (Computer Security Incident Response Team)を設置しています。また、各国で個人情報に関連する法規制の強化が進む中、各国のプライバシー法に適切に対応するため、2021年3月に「海外個人データ保護対策室」を設置し、社内体制の整備を推進しています。引き続き、社内外の状況変化に対応し、体制の強化に努めます。

### 重点課題：環境への取り組み

こうしたカシオのESGにおいて、環境への取り組みは極めて重要です。また、カシオは、世界的なESG投資インデックスなどに複数選定<sup>※2</sup>されていますが、その内容を分析すると、社会・資本市場からは環境面でのさらなる強化が求められていることが分かります。

カシオは、「カシオ環境ビジョン」「カシオグループ環境方針」を制定しており、「脱炭素社会の実現」「資源循環型社会の実現」「自然との共生」の3点を取り組むべき重要な課題としています。






この中でも、脱炭素社会の実現に向けては先行して中長期計画を策定しており、スコープ1・2では「2050年度までに温室効果ガス排出量ゼロ」を、スコープ3では「2030年度までに2018年度基準で30%削減」を目指しています。





スコープ1・2については、2021年7月より国内温室効果ガス排出の3分の1以上を占める本社・羽村・八王子等の主要拠点で再生エネルギーによる電力を導入したほか、今後、マザー工場である山形カシオ、欧州・タイなどの海外拠点での導入も計画しており、2030年度までの中間目標の達成を見据えています。課題はスコープ3で、軽薄短小でローパワーという当社製品の特性から製品使用時の温室効果ガス排出は多くないものの、調達面での削減が重要です。サプライヤーへのデューデリジェンスを進めるとともに、サプライヤーと協働での取り組みを強化していきます。なお、この2030年度までの目標は2021年4月にSBTiから科学的根拠に基づく目標として認定を取得したほか、RE100への加盟を予定しており、今後も国際イニシアチブとの協働を積極的に進めていく考えです。

引き続き、社会・環境面の価値創出に向け、従業員一人ひとりが自発的に思考し行動する風土を構築していきます。社会的な課題の解決に向けて経営と現場をつなげ、共有を図ることが私の役目でもあります。ステークホルダーの皆様におかれましては、今後ともご指導・ご協力のほど、よろしくお願いいたします。

※2 選定されているESGインデックスについては、P79を参照ください。

### カシオが取り組むSDGs目標

SDGsターゲット	具体的な取り組み
 3.4	<b>スポーツ・健康事業</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>スポーツテック事業:一人ひとりに合った最適なランニング体験の提供</li> <li>メディカル事業:ゲーモカメラ・画像診断</li> <li>ウェルフェアソリューション事業: Ayamu事業を通じて地域包括ケアを支援</li> </ul>
 4.4	<b>教育事業</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>教育関数事業 (GAKUHAN活動):各国の教育ニーズに対応したより良い数学教育の実現</li> </ul>
 5.5	<b>新規事業</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ビューティテック事業: ネイルプリンタ</li> </ul>
 9.1	<b>スポーツ・健康事業</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ウェルフェアソリューション事業: Ayamu事業を通じて福祉分野の地域資源プラットフォーム提供による地域共生社会への貢献</li> </ul>
 11.3	<b>新規事業</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>イメージング事業: イメージングモジュールビジネスを通じ人々が安心して生活できる社会基盤の構築</li> </ul>

SDGsターゲット	具体的な取り組み
 12.5	各事業活動における資源使用量の削減(環境負荷低減)
 13.3	2050年までにCO <sub>2</sub> 排出量実質ゼロ
 15.2, 15.3, 15.5	製品パッケージの小型化、紙の取扱説明書のWeb化
 17.16	新規事業におけるパートナー企業との共創 サプライチェーン全体でのCO <sub>2</sub> 削減

## コーポレート・ガバナンス体制

当社は、持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、迅速な意思決定や適切な業務執行とともに、経営監視機能の強化を重要課題と位置付けています。この課題に適切に対応すべく、取締役会の監督機能を強化し、業務執行については取締役会による適切な監督のもと、執行の迅速化と効率化を図るため、2019年6月27日開催の定時株主総会の決議により監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しました。現在、取締役会は9名で構成されており、そのうち3分の1を社外取締役が担うことで、監督機能の強化を図っています。

### ■ 取締役会・取締役

取締役会は代表取締役社長が議長を務め、3名の社外取締役を含む9名で構成。経営基盤強化のため、代表取締役を2名体制としています。

- 取締役（監査等委員である取締役を除く）6名（うち社外取締役1名）
- 監査等委員である取締役3名（うち社外取締役2名）

取締役（監査等委員である取締役を除く）の任期は、経営責任を明確にし、経営環境の変化に迅速に対応できるよう1年としています。

取締役会は、経営の意思決定と業務執行の監督機能を担っており、法令、定款および取締役会規則で定められた経営の重要案件を審議・決定しています。業務執行の効率性・機動性を高めるため、法令、定款および取締役会規則に規定する付議基準に満たない事項については執行役員に権限委譲しています。

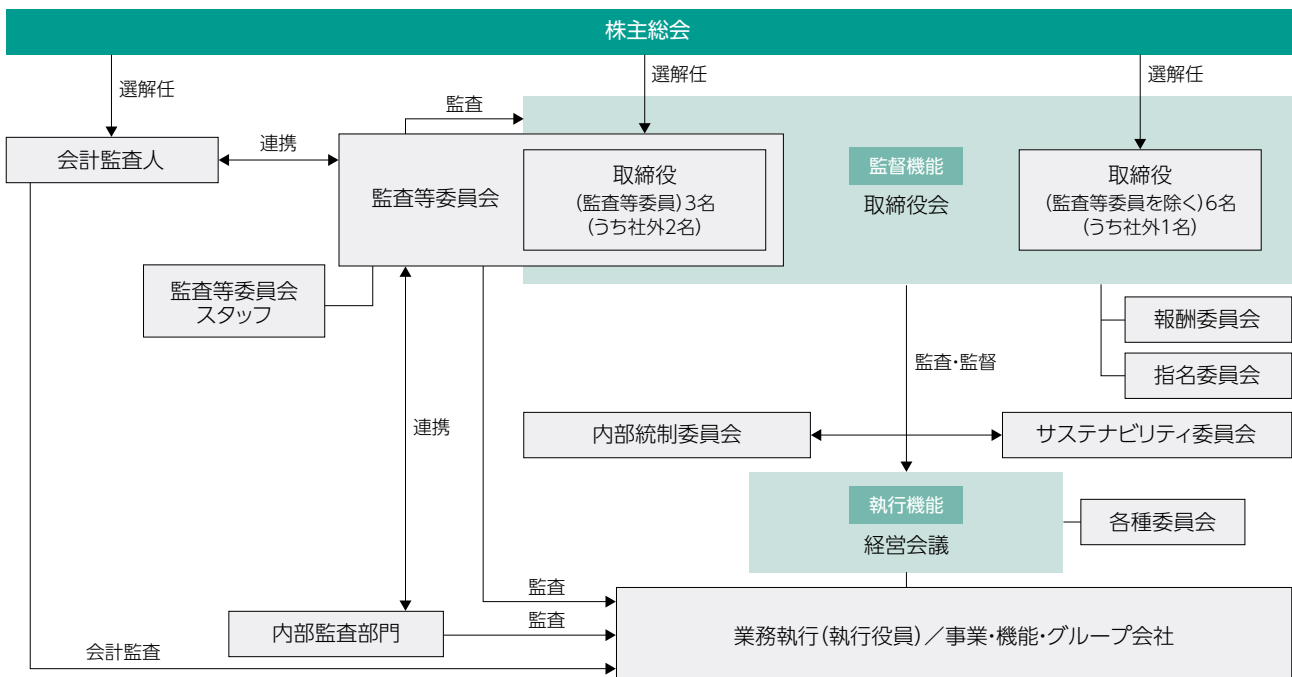
### ■ 監査等委員会・監査等委員

監査等委員会は、監査等委員である取締役3名で構成されています。監査等委員会の委員長は、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し、阿部博友氏が務めています。

監査等委員は、事業運営の健全性と透明性を確保するため、取締役会などの重要な会議・委員会に出席し、必要に応じて意思決定の適正性を確保するための発言を行います。

また、代表取締役社長との定期的な会合を実施し意思疎通を図っているほか、取締役（監査等委員である取締役を

## コーポレート・ガバナンス体制図



除く)などからの聴取や報告、重要事項の決議書類の閲覧などを通して、厳正な監査を実施しています。

## ■ 指名委員会・報酬委員会

取締役の指名および報酬の決定プロセスの透明性と適正性を高めるため、取締役会の下に諮問機関として、任意の指名委員会と報酬委員会を設置しています。

指名委員会では、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、取締役会に対して答申します。

報酬委員会では、取締役会の諮問に応じて取締役の報酬等に関する株主総会議案や、取締役の報酬制度の方針およびその仕組み等の内容について審議のうえ取締役会に答申します。

## ■ 執行役員制度・執行役員

執行役員は、取締役会が決定した方針に従い、その監督の下で権限委譲を受けて業務執行を分担しています。経営体制は「事業軸」と「機能軸」のマトリクスによる事業運営マ

ネジメントを行う体制としています。また、CEO、CHRO、CFOの3チーフオフィサー制による全社最適視点経営を導入し、ガバナンス機能の強化を図っています。

本体制の下、「事業軸」と「機能軸」の責任者による経営会議を週次で実施し、業務執行上の重要事項について審議、情報共有および迅速な業務執行につなげています。

執行役員候補者については、能力・実績をもとに連結経営をさらに発展させることのできる優秀な人材を取締役会において選任しており、その任期は1年です。

## ■ 取締役構成

取締役については、その経営監督機能が有効に機能するために、多様な視点・経験・能力を持つメンバー構成とすることが必要であると考えており、当社事業に精通した社内出身の取締役に加え、企業経営、学術、行政、財務会計、法律その他の分野で幅広い見識と豊富な経験を有する社外取締役に構成されています。

社外取締役は、経営に外部視点を取り入れ経営の透明性を高めるとともに、業務執行に対する一層の監督機能の強化を図ることを目的として選任することとしており、取締役

### 取締役の構成

	氏名	指名委員会	報酬委員会	専門性及び経験					取締役会出席状況	取締役(監査役)在任年数
				経営・経営戦略	当社重要部門運営	財務・会計	法律・リスク管理	グローバル		
取締役	櫻尾 和宏	○	○	◆	◆			◆	14 / 14 回 (100%)	10
	中山 仁	○			◆			◆	- / - 回 (-%)	2021年6月就任
	高野 晋		○		◆	◆	◆		14 / 14 回 (100%)	6
	櫻尾 哲雄				◆			◆	14 / 14 回 (100%)	2
	山岸 俊之			◆	◆			◆	14 / 14 回 (100%)	8
	尾崎 元規	●	○	◆				◆	14 / 14 回 (100%)	2
監査等委員	阿部 博友	○	●				◆	◆	14 / 14 回 (100%)	2
	千葉 通子	○	○			◆	◆		14 / 14 回 (100%)	3 <sup>*1</sup>
	山口 昭彦				◆			◆	- / - 回 (-%)	2021年6月就任

□: 社外取締役 ●: 委員長 ○: 委員

※1 当社監査役及び取締役の在任年数。取締役就任は 2019年6月

※2 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。

## コーポレート・ガバナンス

会などにおいて多角的かつステークホルダーからの視点での意見・提言をいただける有識者を招聘しています。

社外取締役3名は、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための発言・提言を適宜行っています。

### ■ 取締役のトレーニング

取締役は、その責務や役割を十分に果たすためにはスキルや知識を常に高め続ける必要があると考えており、自己研鑽に努めています。会社は、研鑽のための情報提供・機会提供、費用等の必要な支援を継続的に実施しています。

特に社外取締役については、就任時だけでなく就任後においても、社内の重要会議への出席、国内外の工場・事業所の視察、社内の研究発表会への参加など、当社事業に関する知識を取得するための情報提供を継続的に企画、実施しています。また、監査等委員である取締役は、日本監査役協会等を通じた情報収集・セミナー参加等、役割・責務に必要なレベルアップを図っています。

### 社外取締役選任の理由

尾崎 元規 独立役員	長年にわたり大手企業の経営者を務めた経験を保有。指名委員会の委員長として取締役選任プロセスの透明性と実効性の向上に向けた議論においても貢献していることから選任しています。
阿部 博友 独立役員	総合商社での豊富な海外勤務経験や、大学院での法律分野に関する研究および教授職等の経験に基づく専門的な知識を保有。また、報酬委員会の委員長として、取締役報酬決定プロセスの検討に関する議論においても貢献していることから選任しています。
千葉 通子 独立役員	公認会計士としての財務および会計に関する専門知識と豊富な監査経験を保有。指名委員会および報酬委員会の委員として、取締役選任プロセスの透明性および実効性向上に向けた議論、取締役報酬決定プロセスの検討に関する議論においても貢献していることから選任しています。

### 内部監査

内部監査部門は3名で構成され、グループ共通の基準等に基づいて組織の運営状況の監査を行い、内部統制の強化を図っています。監査等委員である取締役(社外取締役を含む)には専任スタッフを配置し、業務をサポートするとともに、日頃より意見・情報交換を行い、四半期ごとに定期会合を実施します。また、内部監査の計画および内部監査実施後には監査項目に基づいた概要報告を行い、監査機能の実効性や効率性を高めるため相互の連携を図ります。内部監査結果については、取締役(監査等委員である取締役を除く)に対する報告を実施します。

### 取締役会全体の実効性に関する分析・評価

当社は、取締役会に求められる役割の変化を認識する中、その実効性についての評価を行い、組織や運営等についてガバナンス強化に向けた見直しを実施しています。

2019年度に引き続き2020年度においても、取締役会の役割・機能・運営等に関する改善点などについて、取締役(監査等委員を含む)に対しアンケートを実施しました。

その結果、指名委員会、報酬委員会の審議や取締役会での議論が活性化されたこと、取締役会として果たすべき監督機能の強化が図られているとの評価を確認しました。一方で、議題提案時期のさらなる早期化や、より中長期的かつ戦略的視点やガバナンス強化のための議論が必要との意見があり、今後この評価結果を踏まえ、さらなる実効性の向上と継続的な改善に取り組んでいきます。

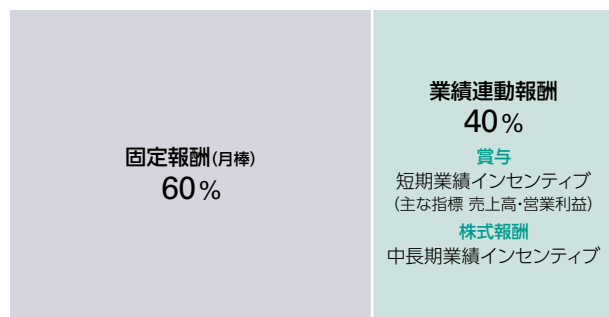
### 役員報酬

当社の取締役の報酬等は下記の通りと定めています。

### ■ 業績連動報酬等に関する事項

業績連動報酬としての賞与は、連結売上高と連結営業利益を主な指標としています。これは、業績伸長を図るため

## 役員報酬の構成イメージ



の経営努力の結果を、最もよく反映する指標であると考え  
るためです。具体的には、各事業年度の連結売上高と連結  
営業利益の目標達成度および実績額等を基礎に、事業実  
態等の定性的要素も加味し決定しています。

## ■ 非金銭報酬等の内容

非金銭報酬としての株式報酬は、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。この個人別付与株数は個人  
別の報酬年額の一定比率相当額を株価\*で除した数として  
います。なお取締役退任まで譲渡制限を付しています。

\* 発行決議取締役会の前日終値

## ■ 取締役の報酬等についての株主総会の 決議に関する事項

当社の取締役報酬額については、2019年6月27日開催  
の定時株主総会において、取締役(監査等委員である取締  
役を除く)は、年額4億円以内(うち社外取締役分年額3千万  
円以内)(ただし、使用人兼務取締役の使用人分給与は含ま  
ない。)、監査等委員である取締役は、年額7千万円以内と決  
議いただいています。当該定時株主総会終結時点の取締  
役(監査等委員である取締役を除く)の員数は、5名(うち社  
外取締役1名)、監査等委員である取締役の員数は、3名で  
す。また、譲渡制限付株式報酬については、当該定時株主総  
会において、取締役(監査等委員及び社外取締役除く)に対  
して、上記取締役報酬額の枠内で年額1億円以内(普通株式  
総数は年80,000株以内)と決議いただいています。当該定  
時株主総会終結時点の対象取締役の員数は、4名です。

## ■ 取締役の個人別の報酬等の内容に係る 決定方針

### ① 取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針の決定 方法

取締役会は、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。)の原案を作成するよう報  
酬委員会に諮問し、その答申内容を尊重して2021年3月  
25日開催の取締役会において決定方針を決議しました。

### ② 決定方針の内容の概要

取締役(監査等委員である取締役を除く、以下同じ)の報

## 2020年度の報酬

役員区分	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額		対象となる役員の員数
取締役 (監査等委員及び社外取締役を除く)	136 百万円	固定報酬	76 百万円	4 名
		業績連動報酬	59 百万円	
		上記のうち、非金銭報酬等	37 百万円	
監査等委員(社外取締役を除く)	15 百万円	固定報酬	15 百万円	1 名
社外役員	32 百万円	固定報酬	32 百万円	3 名

(注)

1 取締役の支給額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれていません。

2 取締役(監査等委員及び社外取締役を除く)に対する非金銭報酬等の総額の内訳は、業績連動報酬37百万円です。

酬は、持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能させるべく、次の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。

社外取締役以外の取締役の報酬は、固定報酬と業績連動報酬である賞与および株式報酬にて構成し、社外取締役の報酬については、その職務に鑑み固定報酬のみとしています。

報酬の構成割合は、業績連動報酬をより重視し、固定報酬を60%・業績連動報酬を40%としています。(業績連動報酬の内訳は、賞与25%・株式報酬15%)ただし、個別の役割により比率調整をする場合があります。

報酬の支払時期は、毎年7月～翌6月を報酬年額の支給対象期間とし固定報酬は月額を毎月支給します。賞与は12月および6月に支給し、株式報酬は7月に一括付与とします。

### ③ 当事業年度に係る取締役会の個人別の報酬等の内容が決定方針に沿うものであると取締役会が判断した理由

個人別の報酬決定に当たり、報酬委員会の答申に基づき報酬委員会委員である取締役と協議し決定しているため、取締役会も決定方針に沿うものと判断しています。

## 取締役の個人別の報酬等の決定に係る委任に関する事項

取締役の個人別の報酬等の決定については、社外取締役を委員長とする報酬委員会が、取締役の報酬について、取締役会の諮問に応じ報酬制度および報酬水準等を審議、取締役会に答申し、取締役会は、当該答申に基づき、株主総会で決議された報酬枠内かつ報酬の決定方針に則り個人

別の報酬を決定する旨を、代表取締役社長 榎尾和宏に委任しています。代表取締役社長は、報酬委員会委員である取締役と協議のうえ、報酬委員会の答申に基づき、個人別の報酬を決定しています。個人別の報酬決定を代表取締役社長に委任する理由は、当社全体の業績等を俯瞰しつつ各取締役の担当部門の評価を行うには代表取締役社長が最も適しているためです。

## 株主との対話

当社は、積極的なコミュニケーションを通じて、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、代表取締役社長CEOの指揮のもとIR担当執行役員がIR活動を担当しています。

社内体制としては、株主との対話の重要性に関する共通認識をもとに関係部門間のネットワークにおいて必要な情報の収集、蓄積等を行い、連携して対応しています。対話にあたっては、テーマ・内容に従って、必要に応じ、担当の取締役・執行役員が対応し、対話において把握された株主からの意見等については、必要に応じて取締役会で報告するほか、経営会議会等を通じて情報共有し、企業価値向上施策に反映しています。

対話におけるインサイダー情報の管理としては、未公表の重要事実の取り扱いに関する規則を定め、厳格に運用。実質的な対応として、面談は複数名で対応しています。

個別面談以外の対話の手段としては、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担当の執行役員が決算の概要や今後の見通しについて説明するほか、事業説明会を行っています。また、当社をご理解いただけるよう、Webサイトにおける各種IR情報の掲載や株主の皆様からのお問い合わせ窓口を設けるなど、コミュニケーションの充実に努めています。



## ステークホルダーエンゲージメント

当社では、自社の活動が、環境や社会にどのような影響を与えているのか、どのような貢献ができるのかを理解・把握し、対策を実行するために、ステークホルダーとの対話を重視しています。

サステナビリティを推進することで社会からの信頼を得るためには、取り組みが独りよがりにならないことが重要です。当社の取り組みについて理解・共感していただくため

には、ステークホルダーは何を求めているのかに耳を傾け、積極的にコミュニケーションをとることが大切です。また、コミュニケーションは、どちらかからの一方通行ではなく、双方向で行い、互いの利益、社会の利益につなげるために解決すべき課題を知ることが重要です。ステークホルダーとの積極的な対話の機会を設けることで、カシオには何が期待されているのかを知り、既存の活動の評価や今後の活動の計画に役立てています。

主なステークホルダー	カシオグループの主な責任	対話の主な機会・情報開示
お客様	魅力的で安全・安心な製品の提供 製品の安定供給 製品についての適切な情報提供 お客様満足度の向上 お客様への迅速で的確なサポート お客様情報の適切な管理	日常の営業活動 お客様相談センターの設置 お客様満足度調査 カシオオフィシャルホームページ、ソーシャルメディア 展示会、イベント
お取引先	公平・公正な取引 サステナビリティ遂行への協力要請・支援	日常の調達活動 ベンダー会議の開催 サステナビリティアンケート お取引先からの通報窓口
株主・投資家	適時・適切な情報開示 適切な利益還元	株主総会 経営説明会 株主・投資家向けホームページ 統合報告書 事業報告書（株主通信） ESG 評価機関からのアンケートへの対応
従業員	人権の尊重 多様性の確保 ワークライフバランスの促進 人材の登用と活用 公正な評価・処遇 労働安全衛生と健康保持・増進	社内イントラネット、社内報 労使協議会 安全衛生委員会 キャリアチャレンジ制度 社内通報窓口
地域社会	地域の文化の尊重・保護 地域社会への貢献活動 事業所における事故、災害の防止 事業所周辺地域での災害時支援	工場・事業所見学 出前授業 インターンシップ 従業員によるボランティア活動、地域イベントへの参加
地球環境	製品開発における環境配慮 生産活動における環境への貢献 環境法規制の遵守 生物多様性保全	—
NGO/NPO	環境、人権、生物多様性への配慮 地域社会、文化活動への支援	アンケート調査への対応 意見交換会（ダイアログ） NGO/NPO と協業した社会貢献プログラムの実施

# リスクマネジメント／コンプライアンス

## 基本方針

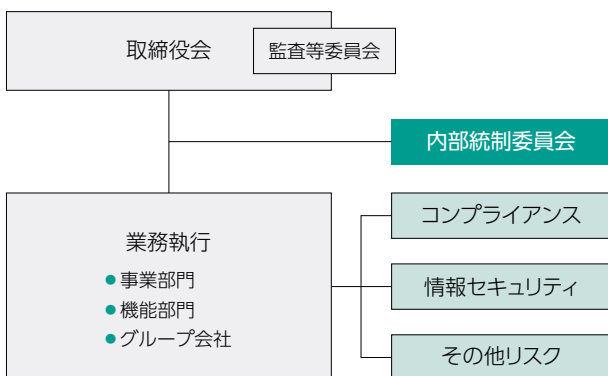
カシオでは、「リスクを予見し、リスクがもたらす損失を最小限にとどめる予防対策や、リスク発現時の的確な事後対策により事業の継続を図る」ことを基本方針として、リスクマネジメントを推進しています。

また、すべての役員および従業員が、国際規範、各国・地域で適用される法令、および社内規則等を遵守することはもとより、高い倫理観と良識をもって行動するために「カシオグループ倫理行動規範」を制定しています。

## 内部統制委員会

内部統制委員会は、コンプライアンス・情報セキュリティ・その他リスクマネジメントに関する機能を横断的に統合させ、漏れや重複の無い有効なリスク管理体制を実現するとともに、カシオグループにおける内部統制全般にかかわる方針や課題への対応を審議し決定することを目的として、取締役会と業務執行側の間に独立した組織として設置しています。

### リスクマネジメント体制



## リスクマネジメント体制

経営に重大な影響を及ぼすリスクについては「リスク管理規程」に基づき、内部統制委員会の監督のもとで関連組織が相互に連携しながら、以下の体制で推進しています。

### 基本体制

全社リスクマネジメントの基礎となる教育・訓練・各種マニュアルの継続的な整備を行い、損失発生 of 未然防止、リスク発現時の会社事業への影響の最小化を図ります。

## 対策実行体制

リスク発現時は、迅速な状況把握や情報伝達等の的確な初動対応、並びに意思決定が実行される万全な体制となっており、安定的な事業の継続を現実のものとしします。

## グローバルリスク調査の実施

リスクマネジメントを効果的に推進するために、リスク発現の頻度・影響度や、的確な対策が講じられているかを確認するグローバルリスク調査を実施しています。現在では、特に重要なリスクとして、競争法、プライバシー法、サイバーセキュリティの3つを抽出し、それぞれ以下の対策を実施しています。

### 競争法

競争法コンプライアンスプログラムを策定し、世界の全拠点に配布、周知徹底を図るとともに、各拠点で従業員教育を実施し、定着を図っています。また、競争法コンプライアンスにおける監査を実施し、監査結果で判明した問題点の対応策の検討、実施も行っています。

国内では関連部門の参画による景品表示法遵守委員会を設置、自主管理規程の整備や教育などの啓発活動を行っています。また、事務局による指導やお客様から寄せられたご意見のフィードバック、関連部門での自主監査の実施、改善事例の共有化などの活動により、商品の適正な説明表示を行うように努めています。

### プライバシー法

各国で個人情報に関連する法規制の強化が進んでおり、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には、各国のプライバシー法に対応する必要があります。このため従来の対応体制をさらに強化すべく、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組織「海外個人データ保護対策室」を設置し、各国法令動向の確認、個人データの取得から保管・利用・廃棄にいたるまでの的確な取り扱いの徹底、従業員教育、定期監査を実施しています。

### サイバーセキュリティ

増加傾向にある情報セキュリティインシデントに的確に対応するとともに、有事の際には迅速に必要な対策が取れ

るよう、「情報セキュリティインシデント対応事務局 (CSIRT)」を設置し、情報システム部門が中心となって技術的な対策を全カシオグループに展開するとともに、従業員が守るべきルールの設定と教育啓蒙を行っています。

## ■ 新型コロナウイルス感染症への対応

カシオでは、2020年1月下旬に対策本部を立ち上げ、お客様、お取引先、従業員およびその家族の安全確保と感染拡大の防止を最優先するとともに、社内外関係部門と連携し、事業影響の最小化に取り組んでいます。

従業員の感染拡大防止策としては、在宅勤務を早期に導入し、その対象範囲を広げ、働き方改革へと連動させた取り組みを強化しています。出社しなければならない従業員については時差通勤、マイカー通勤、オンライン会議活用など接触機会の低減を図っています。また、地域の保健当局と連携を図り、従業員等のワクチン接種機会の創出を推進し、お客様、お取引先および地域への感染拡大の防止に努めています。

医療現場への支援としては、自社技術を活用した山形カシオ製マスクや「看護師電卓」の寄贈を行っています。

## ■ 事業継続計画(BCP)の取り組み

カシオでは不測の事態に会社組織として対応していくために、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)」の充実・強化にも取り組んでいます。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いて緊急時対応を行い、世界各国への製品・サービスの提供を継続することで、ダメージを最小限にとどめ、迅速な事業復旧を図ることで、お取引先やお客様の信頼に応えることを目指します。

社会や地域における企業の責任の観点からも、災害応急対策や災害復旧への貢献、国や地方公共団体の防災・減災施策への協力も考慮しています。

## ■ コンプライアンスリスクマネジメント

事業推進上、関連する法令の棚卸を行い、それぞれの法令に関する主管部門が的確な対応を行っていることを、内部統制委員会において確認。万が一不備がある場合には是正措置を講じ、定期的なモニタリングを行っています。

## ■ 輸出管理

輸出管理を適切に実施するために「カシオ計算機安全保障輸出管理プログラム(コンプライアンスプログラム)」を自主管理規程として策定し、関係部門には輸出管理責任者を配置、プログラムの確実な遂行に努めています。国内グループ会社に対する教育活動を強化するなど、関係法令の改正などに呼応して、法令遵守の徹底を図るとともに毎年の自主監査により、体制の維持管理に努めています。また、国内法のみならず、米国の再輸出規制に対する管理体制も整え、グローバルな輸出管理を推進しています。

## ■ 公益通報ホットライン

カシオでは、コンプライアンスに関する内部通報や相談などを受け付ける窓口として、社内および社外に「公益通報ホットライン」を設置するとともに、お取引先からの通報専用の社外受付窓口も開設しています。また、国内はもとより、グローバルなグループ従業員に向け、英語と中国語でも対応を行っています。なお、窓口の運用については、通報または相談によって不利益を受けないことや、個人情報の保護などを社内規定で定めています。

## 社外取締役メッセージ



社外取締役 尾崎 元規

アフターコロナの大きな社会変化にむけて、カシオは経営体制、マネジメントを大きく変えていきます。その目標はグローバルなOne CASIOの確立であり、その中で既存分野の強化と新規分野の育成を図り、企業価値を高めていくことです。

その目標を達成するために、執行体制も事業軸と機能軸のマトリクス型経営や3CxOによる最適意思決定を実践し、スピーディーに総合力を発揮する体制へと変革してまいります。

世界はまさにデジタルトランスフォーメーション(DX)による産業構造の変革時代を迎えています。カシオもこの流れに対応し、グローバルに存在意義を高めるために、全社での業務の標準化、デジタル化を図りながらマーケットイン型の事業運営を進めていく必要があります。また長期的視点に立ち、時代の変化に対応した企業理念の確立と浸透を図る事も大事なことです。一方でグローバル化、デジタル化が進めば企業を取り巻くリスクも、より複雑化、高度化していきます。このリスク対応も重要な課題となっています。

社外取締役としての役割は、リスク対応も含めた足元のしっかりとしたモニタリングと、今始めている経営変革の着実な実現を従業員の皆さんと図って、企業価値を高めていくことだと思っています。



社外取締役 阿部 博友

2019年に発生した新型コロナウイルスは国内外において依然として猛威を振るっており、事態の急速な沈静化は困難とされます。私たちは多くの不便を強いられていますが、この逆境を「働き方改革」を推進させる好機と捉えるべきではないでしょうか。

2019年4月から「働き方改革関連法」が施行され、改正された労働法が順次施行されています。この法律は、労働環境の改善や従業員満足度の向上を目的としており、わが国で初めて労働基準法が制定されてから70年ぶりの大改革であり、まさに現代的な労働環境の再構築を目指す法律といわれています。

当社は、こうした潮流を先取りして、働き甲斐、次世代ワークスタイル、そして働く目的を明確にして、それを従業員の皆さんと共有することで、多様な人材がいきいきと働ける組織風土作りに邁進しています。従業員一人ひとりが輝いて業務に取り組むことができれば、従業員の皆さんの幸福度が高まり、併せて業務の一層の効率化が期待されます。

当社の監査等委員会の一員として、働き甲斐のある組織風土の構築に向け、そして多様な働き方の実現に向けて、経営支援に専心すると共に、労務監査等を通じて健全な労働環境の維持と改善に尽力していきたいと考えています。



社外取締役 千葉 通子

コロナ禍の経済社会の中でも、会社は、さまざまなステークホルダーの利益とともに、SDGsをはじめとするグローバルな社会的課題の解決に主体的に貢献することを通じて、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を図ることが求められています。

そのためにはガバナンス改革の取り組みとして、ダイバーシティ・マネジメントが重要であると考えます。多様な人材を確保するだけでなく、その人材を活かすために、考えの違いから生じる課題を整理し、それを解決するための目標設定や施策への反映を行うことが不可欠です。また、施策を実行するにあたっては、トップダウン型だけでなく、従業員からの提案を積極的に受け入れ、施策に反映できる体制を整えるといったアプローチが求められます。さらに、目標に対する達成度を測定し、継続的に会社全体で取り組んでいくことが必要です。

経営層とは適度な緊張感を保ちながら、組織の外からの客観的な視点を提供することで、カシオの持続的な成長と中長期的な企業価値向上の一助になることができると願っています。

# 取締役



取締役  
**山岸 俊之**

**1985年4月**  
カシオ計算機入社

**2009年4月**  
経営統轄部 経営管理部長

**2010年12月**  
執行役員 経営統轄部長

**2013年6月**  
取締役 経営統轄部長

**2014年5月**  
取締役 執行役員 経営統轄部長

**2018年11月**  
取締役 執行役員  
経営改革担当

**2018年4月**  
取締役 執行役員 経営統轄部長

**2019年10月**  
取締役 執行役員  
総務・広報・  
コーポレートコミュニケーション担当

**2020年6月**  
取締役 執行役員 ESG戦略担当

取締役  
**樫尾 哲雄**

**1992年4月**  
カシオ計算機入社

**2004年10月**  
カシオソフト株式会社 取締役

**2005年2月**  
カシオ情報サービス株式会社 取締役

**2008年6月**  
執行役員 営業本部CS統轄部長

**2016年6月**  
上席執行役員 CS統轄部長

**2018年4月**  
上席執行役員 CS本部長

**2019年6月**  
取締役 執行役員 CS本部長

**2021年4月**  
取締役 常務執行役員 CS本部長

取締役  
**高野 晋**

**1984年4月**  
カシオ計算機入社

**2007年11月**  
経理部長

**2009年12月**  
執行役員 財務統轄部長

**2015年6月**  
取締役 執行役員 財務統轄部長

**2021年4月**  
取締役 常務執行役員 CFO

代表取締役  
**中山 仁**

**1981年4月**  
カシオ計算機入社

**2009年10月**  
執行役員QV事業部長

**2017年2月**  
上席執行役員  
コンシューマ開発本部長  
兼開発統轄部長

**2019年11月**  
執行役員 事業開発センター長

**2021年4月**  
専務執行役員 CHRO

**2021年6月**  
代表取締役 専務執行役員 CHRO



代表取締役  
**樫尾 和宏**

**1991年4月**  
カシオ計算機入社

**2007年7月**  
執行役員 経営統轄部 副統轄部長

**2011年6月**  
取締役 執行役員  
DI事業部長

**2013年4月**  
取締役 執行役員  
新規事業開発本部長

**2013年10月**  
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**  
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**  
代表取締役 社長

**2021年4月**  
同 代表取締役 社長 CEO

社外取締役  
**尾崎 元規**

**1972年4月**  
花王石鹼株式会社  
(現 花王株式会社) 入社

**2002年6月**  
同 取締役 執行役員

**2004年6月**  
同 代表取締役 社長執行役員

**2012年6月**  
同 取締役 取締役会会長  
(2014年3月退任)

**2012年6月**  
公益財団法人花王芸術・科学財団  
代表理事(2021年3月退任)

**2014年3月**  
公益社団法人企業メセナ協議会  
理事長(現任)

**2014年6月**  
公益財団法人新国立劇場運営財団  
理事長(現任)

**2015年6月**  
野村證券株式会社 社外取締役  
(2021年6月退任)

**2016年6月**  
本田技研工業株式会社 社外取締役  
(2020年6月退任)

**2019年6月**  
カシオ計算機 社外取締役(現任)

取締役 監査等委員(常勤)  
**山口 昭彦**

**1979年4月**  
カシオ計算機入社

**2011年4月**  
営業本部営業管理部長

**2012年4月**  
営業本部営業企画管理部長

**2019年10月**  
営業本部BPR企画推進部長

**2021年6月**  
取締役 監査等委員(常勤)

社外取締役 監査等委員  
**千葉 通子**

**1984年4月**  
東京都庁入庁

**1989年10月**  
太田昭和監査法人  
(現 EY新日本有限責任監査法人) 入所

**1993年3月**  
公認会計士登録

**2010年7月**  
新日本有限責任監査法人(現 EY新日本  
有限責任監査法人) シニアパートナー

**2013年8月**  
同 社員評議会評議員

**2016年2月**  
同 社員評議会副議長  
(2016年8月退所)

**2016年9月**  
千葉公認会計士事務所開設(現任)

**2018年6月**  
カシオ計算機 社外監査役

**2019年3月**  
DIC株式会社 社外監査役(現任)

**2019年6月**  
TDK株式会社 社外監査役(現任)

**2019年6月**  
カシオ計算機 社外取締役 監査等委員  
(現任)

社外取締役 監査等委員  
**阿部 博友**

**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**  
カシオ計算機 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**  
名古屋商科大学マネジメント研究科教授  
(現任)

# 執行役員



社長  
**櫛尾 和宏**  
CEO



専務執行役員  
**中山 仁**  
CHRO



専務執行役員  
**増田 裕一**  
時計BU 事業部長



専務執行役員  
**櫛尾 隆司**  
営業本部長



常務執行役員  
**高野 晋**  
CFO



常務執行役員  
**櫛尾 哲雄**  
CS本部長



常務執行役員  
**持永 信之**  
開発本部長



常務執行役員  
**太田 伸司**  
教育BU 事業部長



常務執行役員  
**篠田 豊可**  
生産本部長



常務執行役員  
**伊東 重典**  
営業本部 副本部長 兼 マーケティング統轄部長



常務執行役員  
**河合 哲哉**  
技術本部長



執行役員  
**山岸 俊之**  
ESG戦略担当





執行役員

**守屋 孝司**

社長室長 兼 次世代開発環境構築担当



執行役員

**稲田 能之**

物流部長



執行役員

**井口 敏之**

スポーツ健康インキュベーションセンター長



執行役員

**田村 誠治**

広報・IR担当



執行役員

**加藤 朋生**

営業本部 海外営業統轄部長



執行役員

**青鹿 行男**

営業本部 国内営業統轄部長



執行役員

**鳴瀧 康正**

経営企画部長



執行役員

**田中 徹**

カシオ中国 董事長



執行役員

**山下 和之**

カシオヨーロッパ GmbH 社長



執行役員

**前田 卓紀**

楽器BU 事業部長



執行役員

**藤井 茂樹**

システムBU 事業部長

## 財務セクション

# 11年間の財務サマリー

(年度)	2010	2011	2012	2013
<b>損益状況</b>				
売上高	341,678	301,660	297,763	321,761
売上原価	227,923	195,622	181,479	189,358
販売費及び一般管理費	101,713	96,973	96,231	105,827
営業利益	12,042	9,065	20,053	26,576
税金等調整前当期純利益	10,333	715	18,942	22,957
親会社株主に帰属する当期純利益	5,682	2,556	11,876	15,989

## 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	13,713	10,793	9,478	40,107
投資活動によるキャッシュ・フロー	△25,529	3,107	△13,377	8,044
財務活動によるキャッシュ・フロー	22,984	△30,729	△4,695	△38,523
フリー・キャッシュ・フロー	△11,816	13,900	△3,899	48,151

## 財政状態

純資産	153,232	149,254	163,968	185,256
総資産 <sup>*1</sup>	402,456	366,212	369,322	366,964

## 1株当たり情報

1株当たり当期純利益(円)	20.90	9.51	44.17	59.47
1株当たり配当額 <sup>*2</sup> (円)	17.00	17.00	20.00	25.00

## 財務データ

営業利益率(%)	3.5	3.0	6.7	8.3
ROE(%)	3.6	1.7	7.6	9.2
ROA(%)	1.4	0.7	3.2	4.3
自己資本比率	38.0	40.7	44.4	50.5
D/E レシオ	0.90	0.75	0.69	0.47
総資産回転率(回)	0.8	0.8	0.8	0.9
たな卸資産回転率(月)	2.4	2.8	3.6	3.0
設備投資額	6,183	6,678	7,637	5,574
減価償却費	7,674	6,060	5,325	5,717

※1 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。

※2 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。

財務セクションにおいて、文中の億円表示記載については切り捨てて表示しています。

(百万円)

2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
338,389	352,258	321,213	314,790	298,161	280,750	227,440
190,706	199,251	187,755	179,215	168,778	158,145	129,279
110,920	110,838	102,822	106,007	99,121	93,541	82,789
36,763	42,169	30,636	29,568	30,262	29,064	15,372
34,220	40,664	23,455	24,612	29,369	27,641	17,908
26,400	31,194	18,410	19,563	22,135	17,588	12,014
30,755	32,710	27,920	34,553	20,738	33,047	24,587
△10,668	8,159	△3,255	△8,311	△6,227	△1,695	△3,116
△30,629	△21,673	△30,933	△10,589	△16,934	△24,915	△22,950
20,087	40,869	24,665	26,242	14,511	31,352	21,471
204,158	202,111	196,332	206,691	211,594	202,539	211,895
374,656	368,454	351,452	364,203	357,530	334,100	332,028
100.08	119.72	72.67	79.42	89.86	72.23	49.52
35.00	40.00	40.00	50.00	45.00	45.00	45.00
10.9	12.0	9.5	9.4	10.1	10.4	6.8
13.6	15.4	9.2	9.7	10.6	8.5	5.8
7.1	8.4	5.1	5.5	6.1	5.1	3.6
54.5	54.9	55.9	56.8	59.2	60.6	63.8
0.38	0.38	0.37	0.35	0.33	0.31	0.25
0.9	0.9	0.9	0.9	0.8	0.8	0.7
3.5	3.5	3.3	3.3	3.9	4.0	4.6
5,926	6,889	5,496	7,741	6,338	5,404	3,495
5,794	6,505	6,357	5,819	6,092	5,646	5,418

## 財務セクション

# 財務レビュー

### 経営成績

当連結会計年度における内外経済は、新型コロナウイルス感染症の世界的拡大により、個人消費や企業の生産活動を中心に景気が低迷し、極めて厳しい状況が継続しました。

このような環境のもと、当グループは、当連結会計年度をアフターコロナの新時代を見据えた準備の1年と位置づけ、さまざまな改革を実施しました。時計や教育関数などの成長拡大事業は、唯一無二のブランド力、高い技術力などの強みを活かした成長戦略実行によりさらなる高収益化を図るとともに、楽器やシステムなどの収益改善事業は収益体質の確立と事業構造の変革を図ってきました。

当連結会計年度は、新型コロナウイルス感染症の影響を受け減収となりましたが、時計はG-SHOCKのメタルラインが好調に推移し、中国の時計事業全体の売上高は前期比で大幅に回復するとともに、楽器は巣ごもり需要や構造改革の成果により、増収増益を達成するなど、回復の兆しも見えてきました。

### 売上高

当連結会計年度の売上高は、2,274億円(前期比19.0%減)となりました。

#### コンシューマセグメント

##### <時計事業>

新型コロナウイルス感染症の影響を受け減収となりましたが、第4四半期は前期を上回り回復基調となりました。特に中国においては、第4四半期の売上高は大幅に回復し、通期売上高は前期を上回りました。ECの販売が大幅に伸長するとともに、製品ではG-SHOCKのメタルラインが引き続き好調に推移しました。

##### <教育事業>

教育事業では電卓は、新興国の一部地域における休校の影響があり、また電子辞書は、需要回復傾向にあるものの、学生向けモデルで買い控えの影響があり、減収となりました。

楽器は、競争力の高い戦略商品である「Slim & Smart」モデルが巣ごもり需要をとらえ売上高が好調に推移するとともに、構造改革も完了し、収益性が大幅に改善しました。

#### システムセグメント

電子レジスターは、キャッシュレス対応レジスターへ経営資源を集中、プロジェクターは、次世代プロジェクト領域へ全面転換するなど、事業構造の変革を行いました。

当セグメントの売上高は、186億円(前期比38.0%減)、営業利益は48億円の赤字(前期27億円の赤字)となりました。

#### その他セグメント

当セグメントは、成形部品、金型などグループ会社の独自事業等であり、その売上高は、47億円(前期比14.8%減)、営業利益は2億円(前期比14.5%減)となりました。

### 営業利益

営業利益については153億円(前期比47.1%減)、売上高営業利益率は前期比3.6ポイント減の6.8%となりました。また経常利益は163億円(前期比42.7%減)となりました。

#### コンシューマセグメント

当セグメントの売上高は、前期比16.8%減の2,040億円、営業利益は前期比26.9%減の285億円となりました。

#### システムセグメント

当セグメントの売上高は、前期比38.0%減の186億円、営業利益は48億円の赤字(前期27億円の赤字)となりました。

#### その他セグメント

当セグメントの売上高は、前期比14.8%減の47億円、営業利益は前期比14.5%減の2億円となりました。

### 親会社株主に帰属する当期純利益

親会社株主に帰属する当期純利益は120億円(前期比31.7%減)、1株当たり当期純利益は49円52銭(前期比22円71銭減)となりました。

## 財政状態

### ■ 資産

当連結会計年度末の総資産は、前期比20億円減の3,320億円となりました。流動資産は、受取手形及び売掛金、棚卸資産の減少などにより、前期比31億円減の2,242億円となりました。固定資産は、退職給付に係る資産の増加などにより前期比10億円増の1,077億円となりました。

セグメントごとの資産は、次のとおりです。

セグメント名	資産額	前期比
コンシューマ	1,866億円	75億円増
システム	258億円	48億円減
その他	140億円	9億円減

### ■ 負債

当連結会計年度末の負債合計は、前期比114億円減の1,201億円となりました。流動負債は、1年内返済予定の長期借入金の減少などにより、前期比218億円減の652億円、固定負債は、長期借入金の増加などにより前期比104億円増の549億円となりました。

### ■ 純資産

当連結会計年度末の純資産は、その他の包括利益累計額の増加などにより前期比93億円増の2,118億円となりました。

当グループは、財務安全性を確保しながら成長分野への投資を促進することで、中長期的な成長とROEの持続的な向上を図っていきます。また、資本コストを意識した事業活動を推進し、サプライチェーン改革に取り組むなど資本効率の最適化やフリー・キャッシュ・フローの創造に努めることで、引き続き企業価値の向上を目指していきます。

### ■ キャッシュ・フロー

当連結会計年度末における現金及び現金同等物は、前期比27億円増加の1,370億円となり、十分な流動性資金を確保しています。また、フリー・キャッシュ・フローは、前期比98億円減少の214億円となりました。

#### 営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フローは、前期比84億円減少の245億円の収入となりました。主な内訳は、税金等調整前当期純利益179億円(前期276億円)、減価償却費110億円(前期117億円)、投資有価証券売却益62億円(前期31億円)、運転資金(売上債権、たな卸資産、仕入債務)の減少額73億円(前期は減少額75億円)、法人税等の支払額46億円(前期68億円)です。

#### 投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動によるキャッシュ・フローは、関係会社の清算による収入23億円などがあった前期と比べて14億円支出が増加し、31億円の支出となりました。主な内訳は、固定資産の取得による支出83億円(前期98億円)、投資有価証券の取得及び売却・償還による純収入46億円(前期は純収入57億円)です。

#### 財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動によるキャッシュ・フローは、社債の償還による支出100億円、自己株式の取得による支出50億円などがあった前期と比べて19億円支出が減少し、229億円の支出となりました。主な内訳は、長短借入れ及び返済による純支出100億円(前期は純収入39億円)、配当金の支払額109億円(前期116億円)です。

## 資本の財源及び資金の流動性

当グループは、財務体質強化のため、有利子負債の圧縮に取り組んでいます。当連結会計年度は、250億円の返済に対し150億円の資金調達を行った結果、前期末比97億円減少し532億円となりました。なお、新型コロナウイルス感染症影響の長期化懸念に備え、有利子負債削減相当分として、コミットメントラインを新たに100億円設定しています。

当グループの資金需要の主なものは、製品製造のための材料の購入費などの製造費用、販売費及び一般管理費などの営業費用に係る運転資金及び設備投資資金です。なお、営業費用の主なものは、人件費、研究開発費、広告宣伝費、販売促進費です。

## 研究開発

当グループは、「創造 貢献」を経営理念に掲げ、独創的な製品の開発を通じて社会に貢献することを目指し、積極的な研究開発活動を行っています。

研究開発体制は、新規事業及び長期的視野に立脚した基礎研究・要素技術開発を担当する事業開発センター、スポーツ健康ビジネスの事業運営を担当するスポーツ健康インキュベーションセンター、既存事業に直結した製品化開発を担当する開発本部から構成されています。

当連結会計年度においては、事業開発センターから分離・独立したスポーツ健康インキュベーションセンターを新設することで、スポーツ健康ビジネスの事業安定化を図ります。また、開発本部の体制を品目別から機能別に再編し、各品目が持つ技術と開発リソースを全品目で活用して開発効率を最大化すると同時に、機能別組織を横断して各品目の開発を円滑に推進するプロデュース制を導入し、開発機能の強化を図っています。

当期における研究開発費の内訳は次のとおりです。

コンシューマセグメント	2,961百万円
システムセグメント	469百万円
その他セグメント	3百万円
基礎研究	3,053百万円
合計	6,486百万円

## 事業等のリスク

有価証券報告書に記載した事業の状況、経理の状況などに関する事項のうち、経営者が連結会社の財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況に重要な影響を与える可能性があるとして認識している主要なリスク、当該リスクが顕在化する可能性の程度や時期、顕在化した場合の影響の内容、当該リスクへの対応策は、以下のとおりです。

なお、文中の将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において当グループが判断したものです。

### (1) 日本経済及び世界経済の状況

当グループの製品は、日本、アメリカ、ヨーロッパ及びアジアなどの世界各国において販売されており、その需要は各国経済状況の影響を受けています。市況が下降した局面においては、売上の減少や過剰在庫などが発生する可能性があり、とりわけ当グループ製品の大部分が個人消費者を対象としているため、各国の個人消費の動向は当グループ事業に大きく影響しています。当該リスクが顕在化する可能性は常にあり、その影響を完全に回避することは困難ではありますが、当該リスクへの対応については、常に市況の動向を見極めながら事業活動を遂行していきます。

### (2) 価格変動

当グループの関連業界においては、数多くの企業が国内外の市場シェアをめぐる激しい競争を続けています。

短期間における急激な価格変動や、販売価格の下落が長期にわたって続きコストダウン活動がこれに追いつかない場合、当グループの財政状態及び経営成績に悪影響を及ぼす可能性があります。当該リスクは一部の品目で顕在化していますが、当該リスクへの対応については、採算の取れるアイテムの選択、他社との差別化を図って優位性を保持することなどにより、採算を確保するよう努めていきます。

### (3) 新製品

当グループにおいて新製品開発を行うに際し、新製品の開発プロセスは、複雑かつ不確実なものでありさまざまなリスクを含んでいます。当グループが新たな人気製品を速

やかにかつ定期的に発売できなかった場合、あるいは競合他社が当グループと同様の製品を発売し、特にそれが当グループの新製品発売と同時期であった場合は、市場における唯一の先行者、もしくは先行集団の一員として当グループが享受できたはずの優位性を減少させる可能性があります。当該リスクが顕在化する可能性は現時点では認識していません。当該リスクへの対応については、新製品の開発スケジュールの管理徹底、市場への投入時期の見極めなどにより、優位性を保つよう努めていきます。

### (4) 大口顧客との取引

当グループの大口顧客の戦略変更、製品仕様の変更、もしくは注文の解約やスケジュール変更は、当グループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。当該リスクが顕在化する可能性は現時点では認識していません。当該リスクへの対応については、顧客との緊密な連携に努めていきます。

### (5) アウトソーシング

当グループは生産効率と営業利益率の改善を目的に、製造・組立工程の相当部分を外部サプライヤーに委託しているため、納入遅延や確実な品質管理が難しくなるといった生産面のリスクが生じる可能性があります。また、当該委託先による関係法令違反や第三者の知的所有権侵害などの問題により、当グループの業績及び製品声価に悪影響を及ぼす可能性があります。当該リスクが顕在化する可能性は現時点では認識していません。当該リスクへの対応については、委託先の選定にあたって、技術力や供給能力などについてあらかじめ厳しく審査を行い、信頼できる取引先の選定に努めていきます。

### (6) 技術開発と技術の変化

当グループの事業分野におけるテクノロジーの急激な変化、市場ニーズの激変などから当グループ製品が予想より早く陳腐化する可能性があります。その場合、当グループの事業展開、財政状態及び経営成績に悪影響を及ぼす可能性があります。当該リスクが顕在化する可能性は現時点では認識していません。当該リスクへの対応については、当グ

## 財務セクション

### 財務レビュー

ループの事業分野におけるテクノロジー変化の動向を注視し、技術開発の促進に努めていきます。

#### (7) 国際活動及び海外進出に関するリスク

当グループの生産・製品販売の大部分は日本国外で行われています。従って、当グループの財政状態及び経営成績などはかなりの程度、海外の政治経済情勢並びに法整備に影響されます。特に予期しない規則の変更、法令の適用は予測が難しく、当グループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。当リスクが顕在化する可能性は現時点では認識していません。当リスクへの対応については、海外の法改正情報を的確に収集するように努めています。

#### (8) 知的財産

当グループは基本的に自社開発技術を使用しており、特許、商標、及びその他の知的所有権などの組合せにより、テクノロジーの保護を図っていますが、以下のようなリスクが当グループに該当することもあります。

- 競合他社による同様の技術の独自開発
- 当グループが出願中の特許申請の不承認
- 当グループの知的財産の悪用・侵害を防ぐための手段が有効に機能しない場合
- 知的財産に関する法規制が当グループの知的財産を保護するのに不十分である場合
- 当グループの将来の製品または技術が他社の知的財産権を侵害しているとされる場合

当リスクが顕在化する可能性は現時点では認識していません。当リスクへの対応については、当グループは基本的に自社開発技術を使用し、特許、商標、及びその他の知的所有権などの組合せにより、テクノロジーの保護を図っていきます。

#### (9) 製品の欠陥・訴訟問題

当グループは、創業以来重大なクレームや悪評を受けたことはありませんが、将来において当グループ製品の製造物責任や安全性などを問うクレームが発生しないという保証はありません。当リスクが顕在化する可能性は現時点では認識していません。当リスクへの対応については、消

費者製品の製造販売会社として、製品そのものの品質にとどまらず、環境保全やリサイクルまで含めた全てを「カシオの品質」と位置付け、お客様にご満足いただける品質をお届けするのが品質保証の役割と考え、厳正なる品質管理を行ってまいります。

#### (10) 情報管理に関するリスク

当グループは、事業の推進・展開に関連して多くの個人情報や機密情報を保有しています。情報が漏洩した場合、営業秘密の流出による競争力の低下及び顧客の信用や社会的信用の低下を招き、当グループの事業展開、財政状態及び経営成績に悪影響を及ぼす可能性があります。当リスクが顕在化する可能性は現時点では認識していません。当リスクへの対応については、情報の管理について、社内規程の整備と周知、従業員に対するセキュリティ教育、サイバー攻撃及びシステム障害に関する保全（予防・監視及び対処・復旧準備）などを講じ、情報管理の強化を図っていきます。

#### (11) 提携・合併・戦略的出資

当グループは、事業の推進・展開を図るため、あるいは経営の効率化を目指すために、国内を含むいくつかの国において提携・合併・戦略的出資を行っています。これらにあたっては事前に、投資回収や収益性などの可能性について様々な観点から検討していますが、相手先の経営環境、経営方針や事業環境の変化などにより協力体制の確立が困難となる可能性や、十分な成果が期待できない可能性、また業務統合に想定以上の時間を要する場合もあり、提携や買収が当初の目的を達成できず、当グループの事業展開、財政状態及び経営成績に悪影響を及ぼす可能性があります。当リスクが顕在化する可能性は現時点では認識していません。当リスクへの対応については、事前に、投資回収や収益性などの可能性についてさまざまな観点から検討するなど、慎重に進めていきます。

#### (12) 外国為替リスク及び金利リスク

当グループは世界各地で製品の生産販売を行っており、結果として為替レートの変動による影響を受けています。



当グループの利益は、円と対象通貨との為替レートが変動した場合に不利益を受ける可能性があり、また、当グループは金利変動リスクにも晒されており、このリスクは全体的な営業費用、調達コスト、金融資産・負債の価値(特に長期債務)に影響を与える可能性があります。当該リスクが顕在化する可能性は常にあり、その影響を完全に回避することは困難ではありますが、当該リスクへの対応については、為替の変動の影響を軽減し、またこれを回避するために、為替予約取引などの手段を講じていきます。

### (13) 当グループが保有する有価証券の価値下落

有価証券への投資において株価・金利などの変動により影響を受ける他、基本的な経済全般の不確実性により、当グループの資産額に大きな影響を与える可能性があります。当該リスクが顕在化する可能性は常にあり、その影響を完全に回避することは困難ではありますが、当該リスクへの対応については、保有の意義や合理性について定期的に検証し、慎重に判断していきます。

### (14) 戦争、テロ、感染症等の要因による社会的混乱

戦争やテロなど当グループによるコントロールができない事態によって、当グループの各種設備や生産拠点などが壊滅的な損害を被る可能性があります。この場合は、当グループの生産体制などに影響を与え、生産・出荷の遅延、営業活動の停滞などにより、売上が減少し、また、修繕や代替の為に多大な費用を要する可能性があります。

当該リスクが顕在化する可能性は常にあり、特に昨今、新型コロナウイルス感染症の世界的拡大により、個人消費や企業の生産活動を中心に景気が低迷し、今後の業績にさらに悪影響を及ぼす可能性があります。感染拡大の防止策や、各種政策の効果により、徐々に市況は回復していくと見込んでいますが、当該リスクへの対応については、今後さらに1~2年は新型コロナウイルス感染症の影響が続くと想定し、状況に応じて臨機応変な対応に努めるなど、リスク管理を行っていきます。

### (15) その他リスク

上記以外に以下の要因によっても将来的に当グループの事業並びに業績に影響を及ぼす可能性があります。

- IT業界の景気循環性
- 必要時における、機器、原材料、利用設備、電力などの妥当なコストでの入手可能性
- 退職給付会計に係る法令の改定、制度改訂、運用環境の激変
- 税効果会計に係る繰延税金資産の回収可能性、税率変更を含む税制改正、会計基準の改正
- 火災や地震などの災害や業務上の事故などの発生

なお、当該リスクが顕在化する可能性は現時点では認識していません。当該リスクへの対応については、各種事前対策を定めるとともに、法令を遵守し慎重に進めていきます。

## 連結貸借対照表

(百万円)

	前連結会計年度 (2020年3月31日)	当連結会計年度 (2021年3月31日)
<b>資産の部</b>		
流動資産		
現金及び預金	71,696	94,976
受取手形及び売掛金	33,701	29,873
有価証券	48,000	45,499
製品	36,008	35,999
仕掛品	6,324	5,331
原材料及び貯蔵品	10,818	8,071
現先短期貸付金	14,999	—
その他	6,331	5,112
貸倒引当金	△491	△598
流動資産合計	227,386	224,263
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	58,741	57,639
減価償却累計額	△43,357	△43,031
建物及び構築物(純額)	15,384	14,608
機械装置及び運搬具	13,025	13,809
減価償却累計額	△10,663	△11,466
機械装置及び運搬具(純額)	2,362	2,343
工具、器具及び備品	34,430	34,662
減価償却累計額	△31,340	△31,826
工具、器具及び備品(純額)	3,090	2,836
土地	33,551	33,002
リース資産	6,825	8,045
減価償却累計額	△2,370	△4,037
リース資産(純額)	4,455	4,008
建設仮勘定	738	253
有形固定資産合計	59,580	57,050
無形固定資産		
投資その他の資産		
投資有価証券	21,077	19,661
退職給付に係る資産	7,924	15,179
繰延税金資産	7,452	5,195
その他	2,285	2,055
貸倒引当金	△63	△38
投資その他の資産合計	38,675	42,052
固定資産合計	106,714	107,765
資産合計	334,100	332,028

(百万円)

	前連結会計年度 (2020年3月31日)	当連結会計年度 (2021年3月31日)
<b>負債の部</b>		
流動負債		
支払手形及び買掛金	23,603	20,920
短期借入金	186	153
1年内返済予定の長期借入金	25,000	3,634
未払金	14,626	16,885
未払費用	11,978	11,973
未払法人税等	1,454	1,828
製品保証引当金	762	740
事業構造改善引当金	918	1,342
その他	8,541	7,747
流動負債合計	87,068	65,222
固定負債		
長期借入金	37,847	49,500
繰延税金負債	1,290	1,291
事業構造改善引当金	860	600
退職給付に係る負債	1,105	558
その他	3,391	2,962
固定負債合計	44,493	54,911
負債合計	131,561	120,133
純資産の部		
株主資本		
資本金	48,592	48,592
資本剰余金	65,042	65,056
利益剰余金	118,347	119,445
自己株式	△24,875	△24,820
株主資本合計	207,106	208,273
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	4,455	4,522
為替換算調整勘定	△7,490	△3,577
退職給付に係る調整累計額	△1,532	2,677
その他の包括利益累計額合計	△4,567	3,622
純資産合計	202,539	211,895
負債純資産合計	334,100	332,028

財務セクション

連結損益計算書

(百万円)

	前連結会計年度 (自2019年4月1日 至2020年3月31日)	当連結会計年度 (自2020年4月1日 至2021年3月31日)
売上高	280,750	227,440
売上原価	158,145	129,279
売上総利益	122,605	98,161
販売費及び一般管理費		
運賃及び荷造費	6,746	6,209
広告宣伝費	11,646	9,038
販売促進費	8,939	6,369
給料手当及び賞与	32,254	30,836
その他の人件費	7,533	6,261
賃借料	2,646	2,265
租税公課	1,538	1,440
減価償却費	3,406	3,178
研究開発費	7,413	6,486
その他	11,420	10,707
販売費及び一般管理費合計	93,541	82,789
営業利益	29,064	15,372
営業外収益		
受取利息	793	348
受取配当金	266	196
受取保険金	242	—
為替差益	—	615
その他	504	369
営業外収益合計	1,805	1,528
営業外費用		
支払利息	288	233
為替差損	1,556	—
その他	544	346
営業外費用合計	2,388	579
経常利益	28,481	16,321
特別利益		
固定資産売却益	36	4
投資有価証券売却益	3,196	6,201
特別利益合計	3,232	6,205
特別損失		
固定資産除却損	109	53
減損損失	—	161
事業構造改善費用	2,984	3,213
特別退職金	274	1,147
投資有価証券評価損	—	44
競争法関連損失	505	—
役員特別功労金	200	—
特別損失合計	4,072	4,618
税金等調整前当期純利益	27,641	17,908
法人税、住民税及び事業税	6,005	5,414
法人税等調整額	4,048	480
法人税等合計	10,053	5,894
当期純利益	17,588	12,014
親会社株主に帰属する当期純利益	17,588	12,014

## 連結包括利益計算書

(百万円)

	前連結会計年度 (自2019年4月1日 至2020年3月31日)	当連結会計年度 (自2020年4月1日 至2021年3月31日)
当期純利益	17,588	12,014
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△3,791	67
為替換算調整勘定	△3,312	3,913
退職給付に係る調整額	△3,607	4,209
持分法適用会社に対する持分相当額	△0	—
その他の包括利益合計	△10,710	8,189
包括利益	6,878	20,203
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	6,878	20,203
非支配株主に係る包括利益	—	—

## 財務セクション

# 連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度（自2019年4月1日 至2020年3月31日）

(百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	48,592	65,058	111,757	△19,956	205,451
会計方針の変更による累積的影響額			△55		△55
会計方針の変更を反映した当期首残高	48,592	65,058	111,702	△19,956	205,396
当期変動額					
剰余金の配当			△11,616		△11,616
親会社株主に帰属する当期純利益			17,588		17,588
自己株式の取得				△5,010	△5,010
自己株式の処分		△16		91	75
連結子会社の決算期変更に伴う増減			673		673
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	—	△16	6,645	△4,919	1,710
当期末残高	48,592	65,042	118,347	△24,875	207,106

	その他の包括利益累計額				純資産合計
	その他有価証券 評価差額金	為替換算 調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括利益 累計額合計	
当期首残高	8,246	△4,178	2,075	6,143	211,594
会計方針の変更による累積的影響額					△55
会計方針の変更を反映した当期首残高	8,246	△4,178	2,075	6,143	211,539
当期変動額					
剰余金の配当					△11,616
親会社株主に帰属する当期純利益					17,588
自己株式の取得					△5,010
自己株式の処分					75
連結子会社の決算期変更に伴う増減					673
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	△3,791	△3,312	△3,607	△10,710	△10,710
当期変動額合計	△3,791	△3,312	△3,607	△10,710	△9,000
当期末残高	4,455	△7,490	△1,532	△4,567	202,539

当連結会計年度（自2020年4月1日 至2021年3月31日）

(百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	48,592	65,042	118,347	△24,875	207,106
会計方針の変更による累積的影響額					—
会計方針の変更を反映した当期首残高	48,592	65,042	118,347	△24,875	207,106
当期変動額					
剰余金の配当			△10,916		△10,916
親会社株主に帰属する当期純利益			12,014		12,014
自己株式の取得				△5	△5
自己株式の処分		14		60	74
連結子会社の決算期変更に伴う増減					—
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	—	14	1,098	55	1,167
当期末残高	48,592	65,056	119,445	△24,820	208,273

	その他の包括利益累計額				純資産合計
	その他有価証券 評価差額金	為替換算 調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括利益 累計額合計	
当期首残高	4,455	△7,490	△1,532	△4,567	202,539
会計方針の変更による累積的影響額					—
会計方針の変更を反映した当期首残高	4,455	△7,490	△1,532	△4,567	202,539
当期変動額					
剰余金の配当					△10,916
親会社株主に帰属する当期純利益					12,014
自己株式の取得					△5
自己株式の処分					74
連結子会社の決算期変更に伴う増減					—
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	67	3,913	4,209	8,189	8,189
当期変動額合計	67	3,913	4,209	8,189	9,356
当期末残高	4,522	△3,577	2,677	3,622	211,895

## 財務セクション

# 連結キャッシュ・フロー計算書

(百万円)

	前連結会計年度 (自2019年4月1日 至2020年3月31日)	当連結会計年度 (自2020年4月1日 至2021年3月31日)
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税金等調整前当期純利益	27,641	17,908
減価償却費	11,767	11,076
減損損失	—	161
固定資産除売却損益(△は益)	73	49
投資有価証券売却損益(△は益)	△3,196	△6,201
投資有価証券評価損益(△は益)	—	44
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	555	△571
受取利息及び受取配当金	△1,059	△544
支払利息	288	233
為替差損益(△は益)	△1,212	△951
持分法による投資損益(△は益)	153	27
売上債権の増減額(△は増加)	9,511	4,792
たな卸資産の増減額(△は増加)	△1,211	5,587
仕入債務の増減額(△は減少)	△751	△3,042
未払又は未収消費税等の増減額	△551	164
その他	△277	392
小計	41,731	29,124
利息及び配当金の受取額	1,096	599
利息の支払額	△286	△233
特別退職金の支払額	△2,601	△274
法人税等の支払額	△6,893	△4,629
営業活動によるキャッシュ・フロー	33,047	24,587
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
定期預金の預入による支出	△388	△374
定期預金の払戻による収入	398	362
有形固定資産の取得による支出	△5,122	△3,620
有形固定資産の売却による収入	75	553
無形固定資産の取得による支出	△4,760	△4,706
投資有価証券の取得による支出	△8	△6,007
投資有価証券の売却及び償還による収入	5,749	10,648
関係会社の清算による収入	2,304	—
その他	57	28
投資活動によるキャッシュ・フロー	△1,695	△3,116
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
短期借入金の純増減額(△は減少)	△46	△33
長期借入れによる収入	4,000	15,000
長期借入金の返済による支出	—	△25,000
社債の償還による支出	△10,000	—
自己株式の取得による支出	△5,011	△7
自己株式の売却による収入	0	—
リース債務の返済による支出	△2,242	△1,994
配当金の支払額	△11,616	△10,916
財務活動によるキャッシュ・フロー	△24,915	△22,950
現金及び現金同等物に係る換算差額	△1,474	4,218
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	4,963	2,739
現金及び現金同等物の期首残高	132,208	134,314
連結子会社の決算期変更による現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△2,857	—
現金及び現金同等物の期末残高	134,314	137,053

# 会社情報

(2021年3月31日現在)

## 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

樫尾 和宏

## 資本金

48,592百万円

## 従業員数

10,404名(連結※)

※ 決算期の異なる子会社各社の会計年度末日ベース

## 事業拠点

八王子技術センター 東京都八王子市

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
カシオ情報機器(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
カシオエステート(株)	東京都渋谷区
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
カシオヒューマンシステムズ(株)	東京都渋谷区
リプレックス(株)	東京都渋谷区
カシオ電子工業(株)	東京都八王子市
カシオテクノ(株)	東京都千代田区

## 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
LLC Casio	Moscow Russia
Casio Italia S.r.l.	Milano Italy
Casio Computer(Hong Kong)Ltd.	Kowloon 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 Singapore 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 FZE	Dubai United Arab Emirates
その他 5社	※ 国内外子会社です。



# 株式情報

(2021年3月31日現在)

上場証券取引所  
東京

発行可能株式総数  
471,693,000株

発行済株式の総数  
259,020,914株

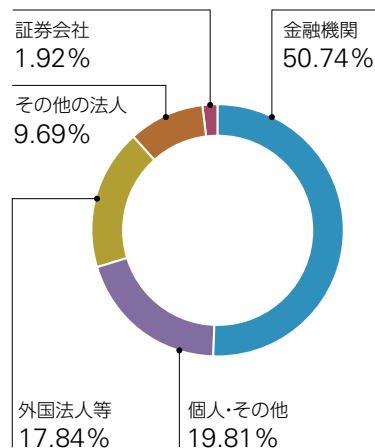
株主数  
27,979名

## 大株主の状況

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
株式会社日本カストディ銀行	46,779	19.28
日本マスタートラスト信託銀行株式会社	38,889	16.03
日本生命保険相互会社	12,985	5.35
有限会社カシオプロス	10,000	4.12
株式会社SMBC信託銀行	6,365	2.62
株式会社三井住友銀行	5,750	2.37
株式会社三菱UFJ銀行	4,097	1.69
公益財団法人カシオ科学振興財団	3,350	1.38
樫尾隆司	3,289	1.36
三井住友信託銀行株式会社	3,075	1.27

(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います。  
株式会社日本カストディ銀行46,779千株、日本マスタートラスト信託銀行株式会社38,889千株、  
株式会社SMBC信託銀行6,365千株、三井住友信託銀行株式会社3,075千株  
2 上記のほか、当社所有の自己株式16,416千株があります。  
3 株式会社三井住友銀行は上記のほか、当社株式6,365千株(2.62%)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います。  
4 2020年12月4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2020年11月30日現在、17,351千株(6.70%)を保有している旨、2021年3月15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2021年3月8日現在、16,294千株(6.29%)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」では考慮していません。

## 所有者別内訳



## ESGインデックスの組み入れ状況 (2021年9月末時点)

Member of  
**Dow Jones Sustainability Indices**  
Powered by the S&P Global CSA

FTSE Blossom Japan

S&P/JPX  
カーボン  
エミッション  
指数

MSCI

2021 CONSTITUENT  
MSCI日本株  
女性活躍指数 (WIN)

## 株価の推移

(円)  
2,600

2,200

1,800

1,400

1,000

2019年 4月 5月 6月 7月 8月 9月 10月 11月 12月 2020年 1月 2月 3月 4月 5月 6月 7月 8月 9月 10月 11月 12月 2021年 1月 2月 3月

**カシオ計算機株式会社**

<https://www.casio.com/jp/>