



「使う人にとって最も大切な存在を創り続ける」
という存在価値を起点に、企業価値最大化に向けた
中長期の経営戦略を実現していきます。
そして、すべての懸念点を払拭する抜本的な改革に取り組みながら、
明確化した「夢」に向かって、全力で取り組みます。
これにより、カシオは未来にわたり、人と社会に貢献してまいります。

代表取締役 社長 CEO
梶尾 和宏

2021年度は、構造改革の成果が表れる一方、抜本的な課題が顕在化

これまで、アフターコロナ社会を見据えた事業・仕事・働き方の改革に取り組み、新時代に向けた成長戦略の策定と構造改革を進めてきました。

こうした改革のもとで戦略を推進した2021年度ですが、時計・教育・楽器のコア事業を中心に業績は堅調に推移しました。通期の業績は前期比では増収増益となったものの、第4四半期以降の急速な環境変化の影響から、期初公表値は未達となり、課題が浮き彫りになりました。

具体的な成果としては、強い商品・事業戦略を背景に、一人ひとりのユーザーとのつながりを目指した取り組みが挙げられます。時計事業では、G-SHOCKブランドの強みを活かしてロイヤルカスタマー拡大や新規ユーザー開拓につなげ、教育事業では対面授業再開需要を取り込み、ソフトビジネスも進展しました。

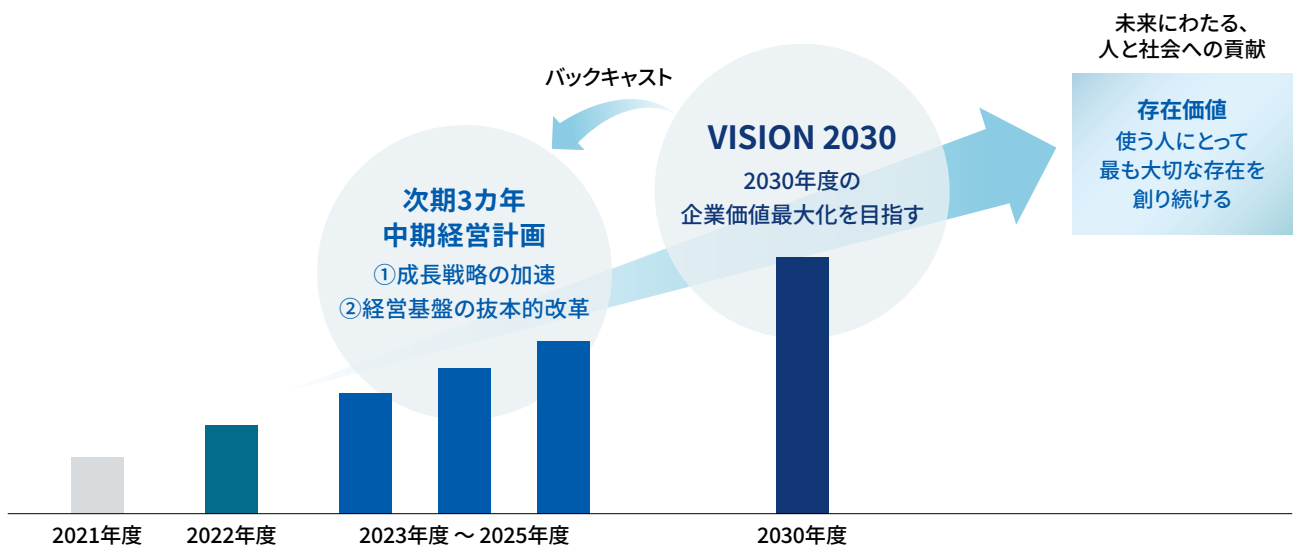
課題が顕在化したのは、システムおよび新規事業と、事業運営面です。システム事業では回復が遅れ、新規事業の立ち上げも計画どおりの進捗とはなりません。事業運営面では、第4四半期の中国ロックダウンによる出荷停止や需要低迷、原材料・物流費の高騰の影響等が直撃し、利益を圧迫、外部環境変化へのレジリエンスという課題が顕在化しました。

これまでの改革の成果と、私たちが向き合うべき抜本的な課題、双方が浮き彫りになった一年であり、この結果を非常に重く受け止めています。

「New CASIO C30プロジェクト」を通じて、2030年度の企業価値最大化へ

2030年度の経営環境を分析すれば、激変する世界情勢、持続可能な社会への転換、デジタル化の進展、人口構造や消費のパワーバランスの変化などが想定されます。

C30プロジェクトを通じてバックキャスト型の経営戦略を策定



こうした環境展望と現状の課題を踏まえ、カシオは2030年度の企業価値を最大化させることを目的として「New CASIO C30プロジェクト」を進めています。

全社一丸となって改革を果たすためには、「創造 貢献」の理念のもと、成し遂げたい「夢」を明確にするとともに、あらゆる懸念点に対して抜本的な改革に取り組むことが必要です。当プロジェクトでは、新たに掲げた「使う人にとって最も大切な存在を創り続ける」というカシオの存在価値や大切にする価値観(5C: Creation / Contribution / Challenge / Change / Collaboration)を起点に、2030年度に目指す姿(「VISION 2030」)を定め、バックキャストで中長期戦略を策定します。「強みを最大化する中長期の成長戦略の加速」と「成長戦略を実現する経営基盤の抜本的改革」の

2つをテーマに掲げ、中長期視点でのダイナミックな投資やリソース配分を行うと同時に、現場の実行力底上げを実現する経営基盤強化を図ってまいります。

強みを最大化する 中長期の成長戦略の加速

コア事業の成長加速

時計・教育・楽器の各事業については、新しい時代に適応する事業へと変革し、事業規模・事業領域の拡大を目指します。これらの事業は、他社にはない競争優位性と確たる事業基盤を有しており、ユーザー一人ひとりに必要な時に最適なモノ・コトを提供し続けるリカーリング型ビジネスモデルへと変えていきます。

C30プロジェクトの2つのテーマ



時計事業では、一人ひとりのユーザーにさまざまなシーンでG-SHOCKを楽しんでいただくことを目指し、G-SHOCKブランドの領域拡大とOne to Oneマーケティングにより、G-SHOCKファンをプラットフォームとするリカーリング型ビジネスモデルへの変革を図ります。プレミアムライン強化や若者／女性層の開拓、スポーツ・健康市場の拡大など幅広い商品を揃えてG-SHOCKブランドの領域を拡大しています。ライフステージの変化に寄り添ったG-SHOCKを提案し、継続的に価値を提供することで、一人ひとりのユーザーと深く長くつながり続けていきます。

教育事業では、一人ひとりの学習に最適な支援をタイムリーに提供すべく、ハードビジネスの継続拡大とソフトビジネスでの独自ポジション確立を目指します。ハードビジネスは急速にデジタル化が進む教育環境においてもニーズが根強く、各国・各地の学校・先生・生徒に合わせた最適モデルを引き続き投入していくとともに、当社の最大の強みである推奨教師ネットワーク(GAKUHAN)を拡充していきます。ソフトビジネスでは、順調に拡大している総合学習プラットフォーム「ClassPad.net」の展開に注力していきます。

楽器事業では、一人ひとりのユーザーにとって最適なEnjoyment(自分で楽しむ)の提供を目指します。一層の需要創造に向け、市場から高い評価を得ている「Slim & Smart」シリーズのラインアップ強化と、「CASIO MUSIC SPACE」アプリにより、世界中のユーザー一人ひとりにさまざまなシーンで自分の好きな曲を楽しんでいただける環境を提供してまいります。

課題事業の再構築

システム事業や新規事業については、成長と進化が実現できる領域に選択集中し、強い成長戦略とメリハリのあ

る投資を通じて成長事業へと変革していきます。ニーズと市場ポテンシャルを見極め、事業化・成長に必要なビジネスモデルや、最適な共創関係の構築を追求します。投資の意思決定に際しては、投資枠の上限を設定するとともに、ステージゲート管理プロセスとKPIを明確化し、ゲートクリアごとに予算・人員を追加していくなど、厳格な運用とともに事業化促進の仕組みを構築していきます。なお、カシオの強みや技術を新たな領域で活かすという、新規事業の意義は変わりません。新しい市場創造と早期の事業化・収益貢献に向け、段階的なステージアップを図ります。

成長戦略を実現する 経営基盤の抜本的改革

こうした成長戦略を加速していくために必要となるのが、外部環境の変化に柔軟に適応するレジリエンス強化です。2021年度の反省を踏まえ、DX(デジタルトランスフォーメーション)を加速しながら、ユーザーへの提供価値の届け方および事業運営の方法の側面から、経営基盤の抜本的な改革を断行します。

バリューチェーンの再構築

ユーザーへの価値提供という側面では、ユーザーにタイムリーかつ適切にモノ・コトを提供し続けることを目指し、DXを加速させながら、ユーザーを中心に全部門が有機的に連携するバリューチェーンを構築していきます。

新しい仕組みをグローバル共通の基盤として導入し、自社ECサイトや直営店を介して、そこから得られるデータを活用することで、世界中のカシオファン、G-SHOCKファンと直接つながり、一人ひとりのユーザーにカスタマイズしたサービスを提供してまいります。

事業運営の改革

事業運営の側面では、現場力の最大化に向けマトリクス型経営の強化に取り組みます。これまでは全社の期初計画を策定し、各現場では計画の実行と軌道修正のみを行っていました。今後は、現場が中長期視点で品目・エリアごとにポテンシャルを最大化させる計画を策定し、ユーザーや市場の環境変化に迅速かつ柔軟に最適解を出し続ける、新たなResearch+PDCA体制を確立します。これにより、各現場でのタイムリーな意思決定と軌道修正を実現していく考えです。

サステナビリティ、 人的資本の拡充を強化

経営基盤においては、サステナビリティや人的資本の拡充なども重要な戦略となります。

サステナビリティについては、マテリアリティを定め、重

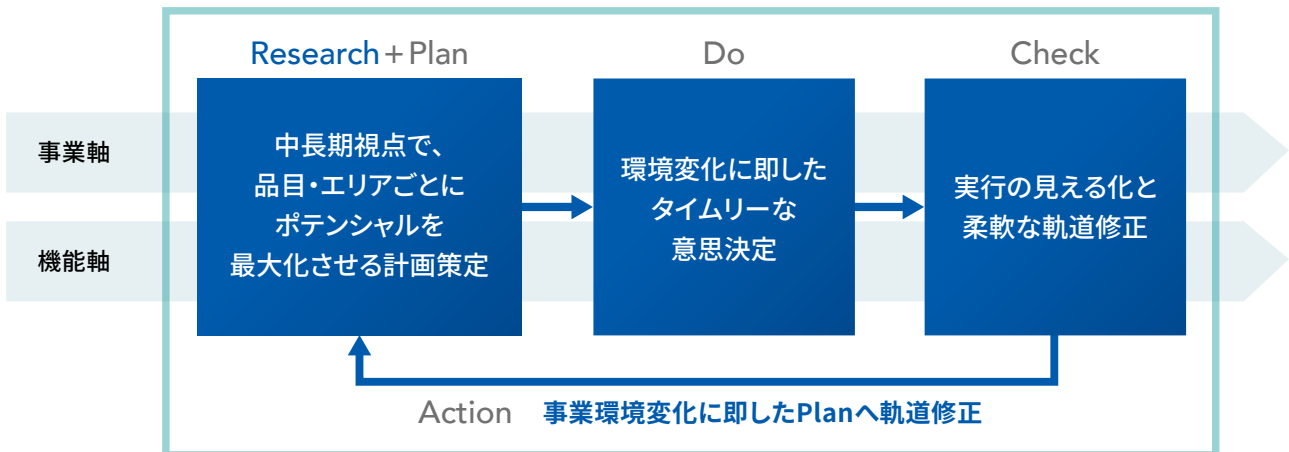
点取り組みを推進していますが、その中でも気候変動をはじめとする環境への取り組みには、特にステークホルダーからの期待・要望が高まっています。カシオでは、2050年度に温室効果ガス排出実質ゼロという目標に向け、2030年度の削減目標を設定しています。2021年度には当該目標がSBTiからの認定を取得したほか、「RE100」に加盟しました。進捗としても国内6拠点の電力における100%再生エネルギー化などの取り組みが進んでいます。2022年7月にはTCFD提言に基づくシナリオ分析を開示しました。

従来、カシオは小型・軽量・薄型・省電力といった、環境負荷の低い商品を創造することに強みがある企業の一つであり、今後とも事業を通じて社会と環境に貢献していきます。

また、改革を成功させるには従業員一人ひとりの挑戦力を結集させていくことが鍵となります。人・組織のパフォーマンス最大化や、「挑戦、変革、共創」マインドの醸成を目指した人材戦略を構築・推進していきます。同時に、それ

現場力の最大化

中長期視点で品目・エリアごとにポテンシャルを最大化させる計画を策定
事業環境変化があれば、期中でも変化に即して柔軟に軌道修正





それぞれの職場・職種に最適な働き方を提供し、社内外の共創を促進する「次世代環境構築プロジェクト」を展開しています。さらには多様な価値観を持つ、一人ひとりの人材が活躍できる企業風土を構築すべく、ダイバーシティにも注力し、多様な人材の育成・マネジメント手法の高度化や各種研修の実践に努めます。私は、中長期経営戦略の構築を通じ、社員一人ひとりがカシオで働く意義を感じられ、共通のゴールに向かって、自分の挑戦をし続けられる会社にしていく考えです。

存在価値の実現で、 人と社会に貢献していく

カシオは、創業以来、発明による商品の創造を通じてゲームチェンジャーとしての役割を果たし、新たな生活様

式や文化を生み出すことで社会に貢献してきました。未来にわたっても多様化するライフスタイルの中で、一人ひとりのユーザーの暮らしの中に溶け込み、使う人にとって、いつも身近にあり、最も大切な存在となるものを創り続ける。この実現により、人と社会に貢献していきたいと考えています。

引き続き、忌憚のないご意見やご期待・要望をいただけるよう、ステークホルダーの皆様と積極的なコミュニケーションをとっていききたいと思います。

私たちは、新たなカシオを創るための改革を続けてまいります。引き続き、ご支援をいただきますようお願いいたします。

CHROメッセージ

経営戦略実現のため、
人・組織のパフォーマンス最大化と
「挑戦、変革、共創」マインドの醸成を
テーマとした人材戦略を推進し、
従業員一人ひとりが働きがいを持って
イキイキと働ける風土を作り上げていきます。

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

経営資源の中で、最も重要なのは「人材」にほかなりません。人材の成長によってのみ企業は成長します。経営戦略の遂行のためには、従業員の育成体系を整備し、成果につながる能力を身につけてもらうこと、そして従業員のモチベーションを最大化し、能力を最大限に発揮してもらうことが重要だと考えています。

こうした考えのもと、現在、策定中の2030年に向けた中長期経営戦略においても、“戦略実現のための人・組織のパフォーマンス最大化”と“「挑戦、変革、共創」マインドの醸成”を重点テーマとした人材戦略を設計しています。

今後の人材戦略の方向性

今後の人材戦略では、まず、人材強化のため人材ポートフォリオの見える化を進め、戦略上必要となる人材の育成・獲得に注力します。スキル、キャリア、マネジメントなどの教育研修の継続強化を図るとともに、計画的な人事異動・ローテーション施策の強化、リスキルプログラムの開発や

外部からの人材採用施策の高度化に取り組みます。2021年度は、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スペシャリスト制度を改定・運用したほか、60～65歳の従業員に対する新シニア制度、役割と能力が認められた65歳以上の従業員を雇用するエルダー制度を整備しており、こうした制度を活用し、多様な従業員の能力を活かしていきます。

人材育成については、各部門が主体となった取り組みも進捗しています。例えば、営業本部では個人が持つ知識やスキルといった知的財産を発掘し、他の従業員に学んでもらう「ナレッジマネジメントプログラム」を開始したほか、開発本部では、高い専門性・豊富な経験・幅広い人的ネットワークを持つエンジニアを「技術コンシェルジュ」として登録し、知の共有やエンジニアの交流を図る新制度の運用を始めています。また、技術スキルアップに向けても、各本部で活発な取り組みが進められており、CAE*解析についての理解を深める「CAE University講習会」や、社内の知的交流や他社から講師を招く勉強会「TERAKOYA」などでは、最先端の技術に対する育成が行われています。

また、人材が活躍できる土壌を構築するため、多様な働

き方と共創促進に向けた「次世代環境構築プロジェクト」を展開するとともに、ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の推進や健康経営の充実に努めます。D&Iは、女性従業員比率、女性管理職比率の少なさを喫緊の経営課題ととらえ、女性管理職と女性従業員のセッション充実などの施策を行います。同時に、ジェンダーだけでなく価値観の多様性も重視し、ダイバーシティコミュニケーションやダイバーシティマネジメントを強化していきます。

健康経営については、「CASIO健康基本方針」で掲げる、一人ひとりが安心して生き生きと働き、最大のパフォーマンスを発揮できる環境づくりに向け、従業員が主体的に健康意識の高い行動をとることを目的に、さまざまな取り組みを進めます。推進体制としては、CHROである私の統括のもと、新たに発足した健康経営推進チームが中心となって組織横断的な活動を進めています。

併せて、組織力強化の側面として、従業員エンゲージメント調査や各種分析結果を踏まえ、戦略実現を目指す立場から見た組織上の課題を特定し、事業・機能戦略実現の

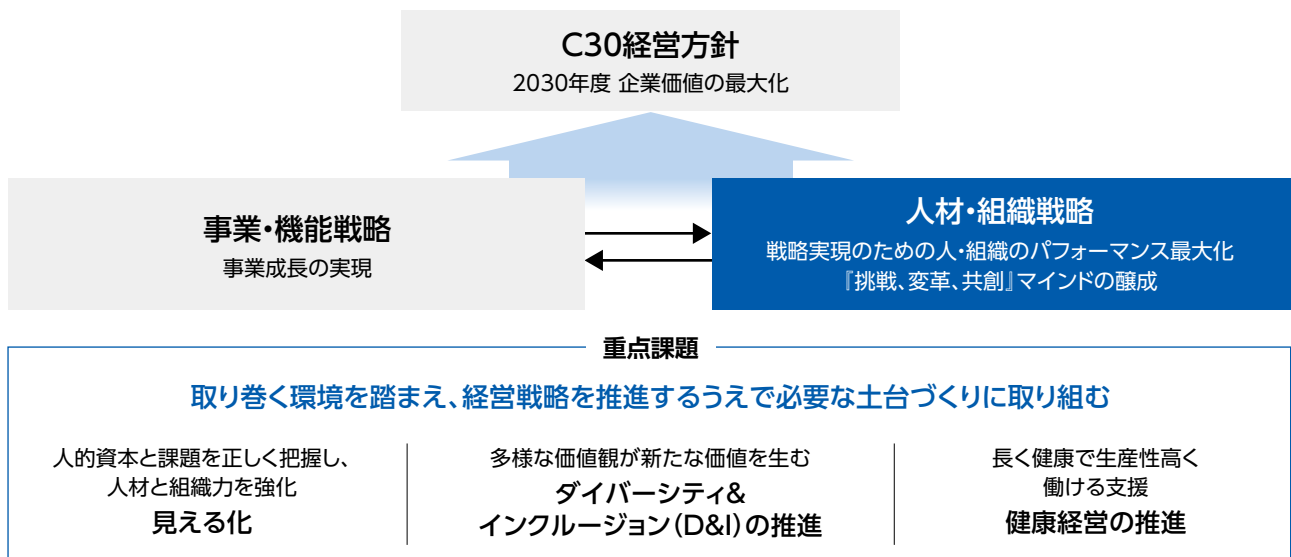
ための組織機構の検討を行うほか、各組織の人的リソース配分の最適化に向けた仕組み、制度を構築していきます。

※ CAE: Computer Aided Engineeringの略で、コンピュータシミュレーションを用いたモノづくりへの支援を指す。

企業風土の変革に向けて

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たいと考えています。目指すのは、多様性を尊重し、従業員一人ひとりが働きがいを持ってイキイキと働ける風土です。中長期の経営戦略を構築する「New CASIO C30プロジェクト」において、大切にしている価値観として5つのCを定めましたが、このうち「貢献」と「創造」は目的であり、「挑戦」、「変革」、「共創」は手段、すなわち各組織が共有するマインドです。挑戦し続けるベンチャー精神を持ち、環境に合わせて柔軟に変革し続け、ユーザーファーストに向けた共創を大切にしている文化を育み、カシオで働くことを誇れる会社にしていきたいと思いをしています。

人材・組織戦略と喫緊の重点課題



CFOメッセージ

企業価値向上に向け、目指す姿から逆算して
経営資源の最適配分を実現し、
事業ポートフォリオの適正化を図るとともに、
企業価値に直結する経営管理手法を構築し、
持続的価値創造企業としての
経営基盤を確立します。

取締役
常務執行役員 CFO
高野 晋



新たな成長と企業価値向上

カシオは、これまでの改革にて、事業構造、収益構造の見直しを図り、新たな成長に踏み出すための基盤を整えてきました。事業ポートフォリオを再構築し、不採算事業の収益性改善を果たしたほか、経常業務の効率化や営業拠点の統廃合などの固定費削減などに努めてきました。2021年度は、構造改革の成果が一定程度現れ、営業利益率10%水準が見込める収益体質に回復したものの、中国のロックダウンや調達・物流面での市場変化の影響に直面し、計画を下回る業績となりました。レジリエントな事業体質、環境変化への対応力の面で課題が顕在化したと言えます。こうした状況のもと、カシオは現在、2030年度の企業価値最大化を目指し、中長期の経営戦略策定に取り組んでいます。なお、企業価値には、さまざまなとらえ方がありますが、やはり客観的な評価尺度としては、将来キャッシュ・フローに基づく時価総額に着目すべきだと考えており、キャッシュ・フロー最大化に向け、特に「経営資源の最適配分」とこれを支える経営管理手法の構築、また、「財務・税務施策のさらなる高度化」を推進しています。

経営資源の最適配分

価値創造に向けた経営基盤を確立するためには、成長戦略に基づくダイナミックな投資や最適な経営リソース配分と経営手法の高度化が重要と考えています。適切なKPI設定ときめ細かな進捗管理により、現場の変化対応力強化を図り、レジリエントな事業体質への変革を推進するため、2030年に向けた中長期経営戦略では、今後の事業領域に対するキャッシュ配分方針を明確化することとしました。

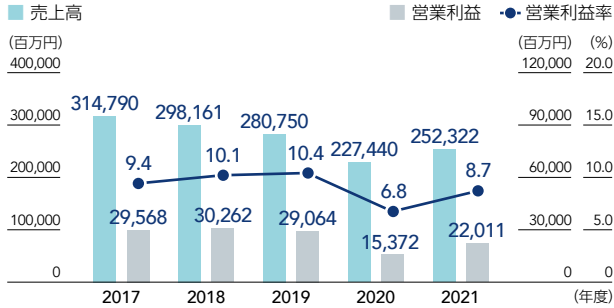
時計、教育、楽器のコア事業に対する拡大再生産のための投資を優先し、事業領域・規模拡大・新ジャンル創出に向けた積極投資を行います。システムおよび新規の課題事業は、将来の成長性と資本コストを踏まえた収益性を分析のうえ、投資枠の上限を設定し投資の厳格化を図ります。また、こうした投資意思決定を高度化すべく、新規事業管理手法を整備しました。新規事業のコア事業化に向けたプロセスとして、ステージゲートを設け、それぞれのKPI達成を投資委員会にて検証していきます。

事業ポートフォリオ適正化に向けては、各事業で資本コストを意識した適切なKPI/KGIの設定と継続的な検証・見

財務・非財務ハイライト

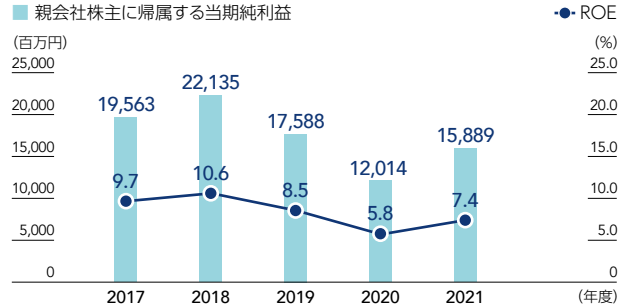
財務ハイライト

売上高／営業利益／営業利益率

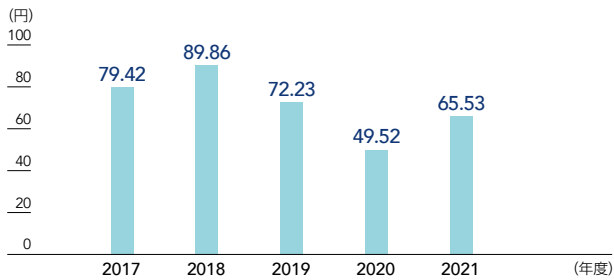


※ 2021年度の期首から「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を適用しており、2021年度の数値は当該会計基準等を適用しています。

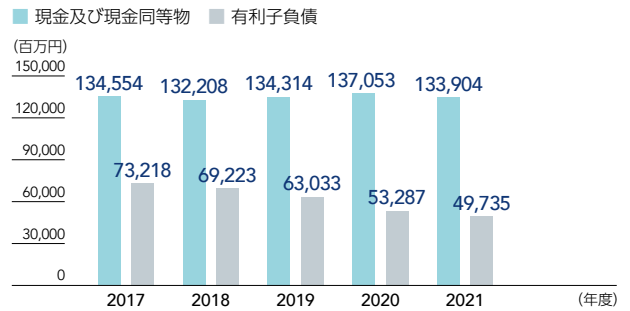
親会社株主に帰属する当期純利益／ROE



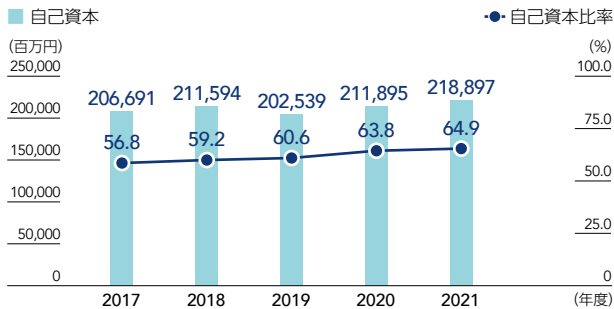
1株当たり当期純利益(EPS)



現金及び現金同等物／有利子負債

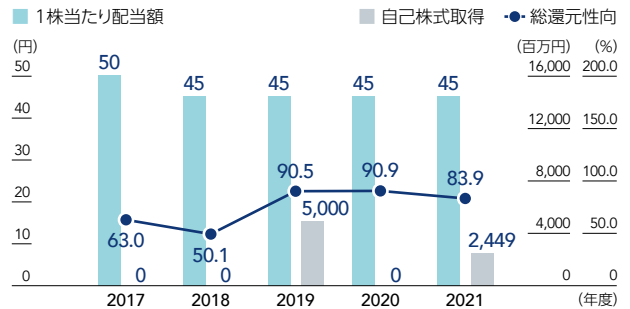


自己資本／自己資本比率



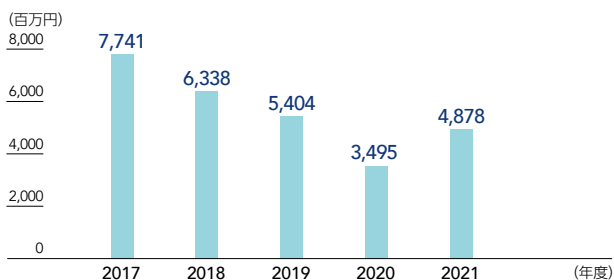
※ 2018年度の期首から「税効果会計に係る会計基準」の一部改正(企業会計基準第28号 2018年2月16日)等を適用しており、2017年度の数値は当該会計基準等を遡って適用しています。

1株当たり配当額／自己株式取得／総還元性向

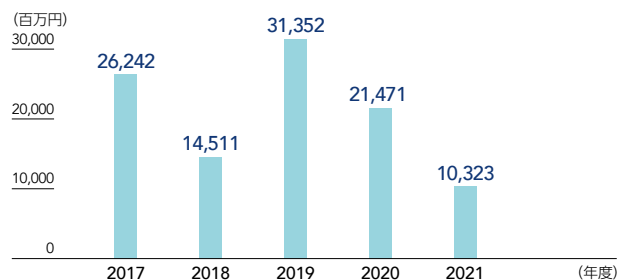


※ 2017年度の1株当たり配当額50円は、創立60周年記念配当10円を含んでいます。

設備投資額

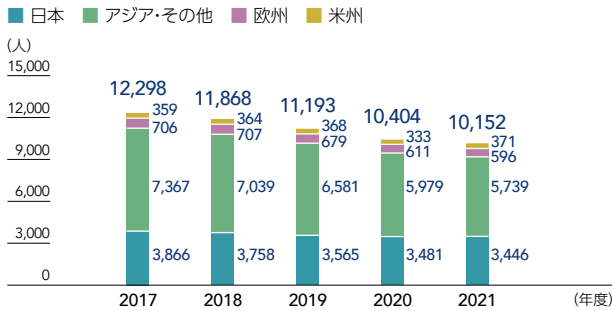


フリー・キャッシュ・フロー

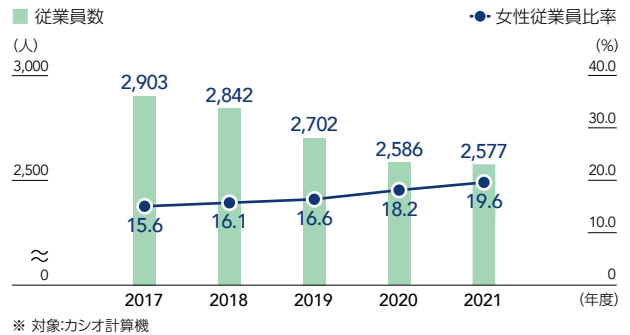


非財務ハイライト

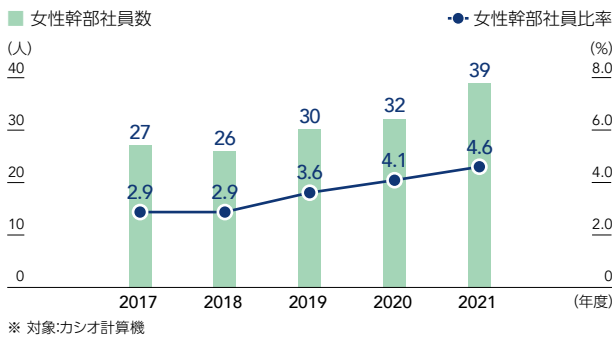
従業員数(地域別)



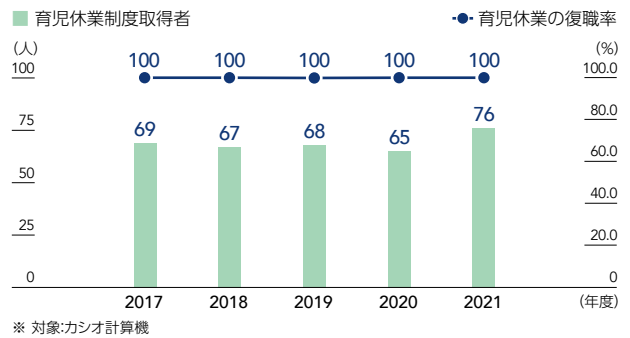
従業員数/女性従業員比率



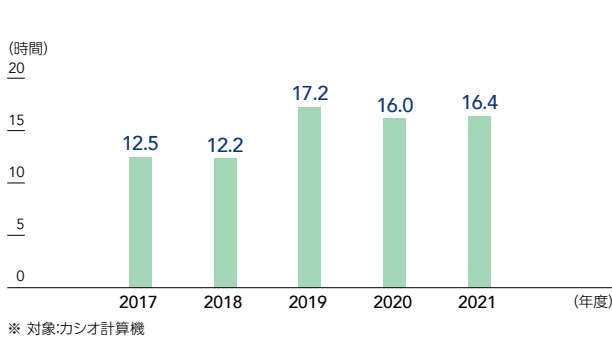
女性幹部社員数/女性幹部社員比率



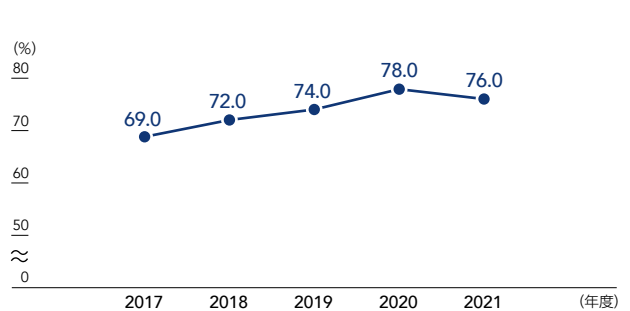
育児休業制度取得者/育児休業の復職率



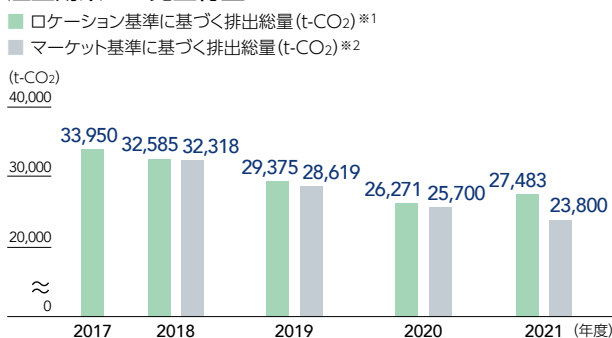
時間外労働時間(1カ月当たり平均)



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CO₂排出量換算係数は、IEA Emissions factors 2021を適用しています。
 ※2 電力の使用によるCO₂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

