

2020年度事業報告書

2020.4.1 — 2021.3.31



CASIO View



アフターコロナに適応して成長を続ける 「新しいカシオ」がスタートしました。

代表取締役 社長 CEO 檜尾 和宏

Q 2020年度の業績を教えてください。

2020年度は、新時代を見据えた改革の1年でした。新型コロナウイルス感染症の拡大で一変した社会に適応するため「ユーザー一人一人とより深くつながること」をコンセプトに、商品・事業構造・仕事・働く環境、全ての改革に取り組みました。

これにより、時計はエリアでは中国が大きく回復し前期を上回りました。商品では“G-SHOCK”のメタルラインが好調に推移し、新ジャンルのスポーツ・健康の“G-SQUAD”も欧米を中心に拡大し、高収益性を維持しました。教育関数は、学校休校の影響で減収になったものの、対面授業が再開された地域では回復してきています。電子辞書は学生向けモデルの買い控えが影響しましたが、オンライン授業に対応するWebアプリも含め、ハード/ソフト両面での学校向けの展開を進めています。楽器は構造改革の早期完遂で収益構造が改善した上、巣ごもり需要をとらえた「Slim&Smart」モ

■ 連結会計年度の業績

売上高	2,274 億円	前期比 81%
営業利益	154 億円	前期比 53%
経常利益	163 億円	前期比 57%
親会社株主に帰属する 当期純利益	120 億円	前期比 68%

デルの売り上げ拡大で増収増益を続け、10%以上の利益率となりました。システムは、アフターコロナの事業環境に適応するために商品や事業を見直し、構造改革を進めました。

通期業績は前期比で減収減益となりましたが、収益改善事業の収支を改善し、アフターコロナに向けて抜本的な構造改革を完了することができました。株主の皆さまへの通期配当額は、業績連動の下、安定配当を基本としており、2019年度と同じ45円といたしました。

■ 今後の事業目標 (億円)

	2021年度*			2023年度		
	売上高	営業利益	利益率	売上高	営業利益	利益率
時計	1,600	300	19%	1,700	370	22%
コンシューマ	820	65	8%	980	125	13%
教育(教育関数/辞書)	550	50	9%	680	90	13%
楽器	270	15	6%	300	35	12%
システム	180	0	0%	220	15	7%
その他	50	0	0%	50	0	0%
新規事業	-	-	-	300	50	17%
調整額	-	-100	-	-	-80	-
合計	2,650	265	10%	3,250	480	15%

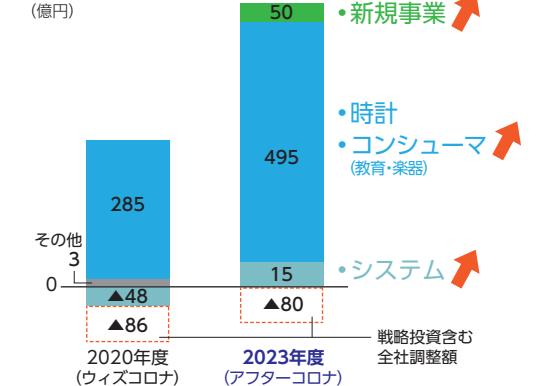
※2021年度の新規事業の売上高については、スポーツ・健康は時計セグメントに、その他の新規事業はシステムセグメントに含めて表記

Q アフターコロナに向けた今後の取り組みを教えてください。

2021年度は「新しいカシオ」のスタートと位置づけ、CEO・CHRO(最高人事責任者)・CFO(最高財務責任者)が三位一体となり、事業軸と機能軸の責任者が多角的な視点で意思決定を行う新しいマトリクス型経営で取り組んでいきます。現在の社会状況から2023年度をアフターコロナと想定し、営業利益率を15%とした事業計画を立案。ウィズコロナでも10%以上の営業利益率を確保いたします。

これを達成するための戦略として、バリューチェーンをユーザー中心へ変革する全社DXを強化。PLM(プロダクト・ライフサイクル・マネジメント)改革や生産リードタイム短縮、さらには徹底した市場分析によって需要予測の精度を向上させ、的確な販売・生産計画を立案します。また「CASIO Global Marketing System」を構築してグローバルなデジタルマーケティングを行い、世界中のユーザー一人一人に最適な製品やサービスを提供します。

利益構造の変革イメージ (億円)



時計事業では“G-SHOCK”のロイヤルファンとの継続的な関係強化、自社ECの拡大、新興国市場への注力などで売り上げ拡大を目指します。教育事業は、オンラインも含めたあらゆる授業形態に対応する商品を提供し世界の教育に貢献。楽器事業はEnjoyment(自分で楽しむ)市場をさらに顕在化させてユーザーを獲得し、事業を拡大します。システム事業では、強みを持つ端末を生かした物流業務への拡大や、中小企業の厚い信頼を持つレジを活用した決済のキャッシュレス化をとらえたソリューションビジネスを展開。新規事業は当社の強みを生かし、適切なパートナーとの共創によって新しい価値をユーザーに提供し、社会に貢献できるOnly1のビジネスの確立と収益化を目指します。

さらにこれらの施策を実行する「人」を重視し、CHROを中心に多様な人材の育成や働く環境を整備し、イノベーションを生み出す風土づくりに取り組みます。

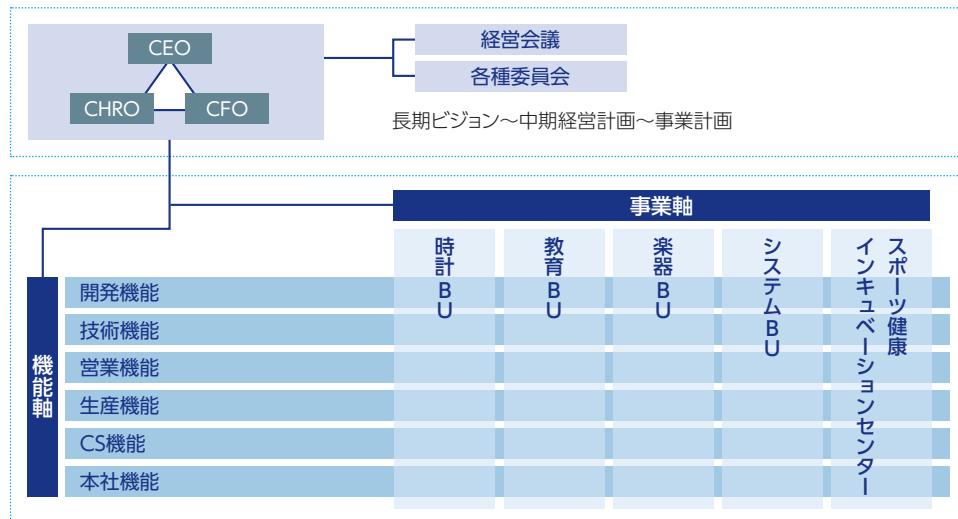
これらの施策によって株主の皆さまのご期待に沿えるよう、全力を尽くしてまいります。

マトリクス型経営による責任の明確化と権限の委譲

当社では新しい社会環境に適応した会社となるための強い経営基盤の構築を目指して推進しています。2021年4月より効率的かつ最大パフォーマンスを発揮するために、事業軸×機能軸によるマトリクス経営を推進するとともに、経営資源の最重要要素である人的資産と財務資本等についての全社最適を充実させるために、新たにCHROとCFOに

よる全社最適視点を取り入れて、経営基盤の再構築を行いました。

全社最適化の視点により、CEO、CHRO、CFOが三位一体となり、中期経営計画に基づく事業計画、ならびに必要な要員計画、投資計画を策定。それを各事業軸・各機能軸の責任者が審議・意思決定し、実行してまいります。



代表取締役 専務執行役員 CHRO
中山 仁

「“人”は経営資源として非常に重要な要素であり、イノベーションの担い手は常に“人”です。経営戦略と人事戦略を連動させ、社員の成長を通して企業の成長を図ってまいります。」



取締役 常務執行役員 CFO
高野 晋

「持続的価値創造に向けて、CFOとして事業ポートフォリオマネジメント及び各事業への適切なキャッシュ配分等、経営資源の最適化や財務戦略を推進し、企業価値向上を目指します。」

時計事業

“G-SHOCK”ブランドの売り上げ拡大と 自社EC販売比率向上により、安定した利益を実現

デジタルマーケティングにより、“G-SHOCK”ファンコミュニティの運用と拡大を行っています。今後、ユーザー情報をもとにサービスメニューを見直すことで、“G-SHOCK”のロイヤルファンの拡大を進めます。また、自社ECをグローバルで強化することで、より安定した利益の確保を図ります。

独自の市場、唯一無二のブランド“G-SHOCK”

時計市場全体が横ばいの中、世界で約500万人のファン層と約5,000万人の好意層*を有する“G-SHOCK”は、強固なブランドイメージと独自の市場を確立しています。

国内や欧米・中国では、健康チェックやトレーニングに役立つ“G-SQUAD”「GBD-H1000」の販売が好調に推移しました。また、スクエア型のフルメタルモデル「GMW-B5000」シリーズが引き続き人気を集める中、2020年11月からは“G-SHOCK”の初代アナログ・デジタルコンビネーションモデルをメタル化した「AWM-500」も発売を開始。メタルモデルのラインアップを拡大しています。

今後は、引き続き成長ポテンシャルが大きいと見られるスポーツ・健康市場に加えて、女性市場での売り上げ拡大を

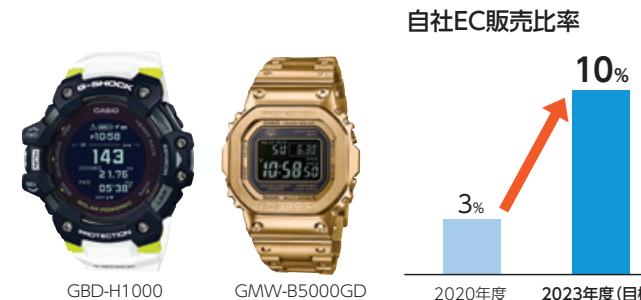
図っていきます。

※出典:当社時計グローバルブランド調査(2020年2月)を活用して推計(31カ国調査)

自社ECをグローバルで強化、販売比率向上へ

自社サイトからのスムーズな購買へつなげるため、自社ECの整備をグローバルで強化。自社サイトとECを統合することで、購入までのステップ短縮・改善や、自社EC専売モデルの展開、ユーザー特性に合わせたメール配信などを行い、特に北米や欧州では自社ECの販売実績が大きく向上しました。

今後はさらにサイトで店舗の在庫情報が見られるなど、ユーザーの利便性向上を図り、2023年度中に売り上げに占める自社EC販売比率を現在の3%から10%へと引き上げていきます。



専務執行役員 時計BU 事業部長
増田 裕一

「時計事業は唯一無二のG-SHOCKブランドを核に、独自のポジションを築き、デジタルマーケティングを通じてユーザー一人一人に価値ある体験を提供することを目指します。」



教育事業

オンライン授業の加速を受けソフトを強化 あらゆる教育環境に対応

学校現場での関数電卓の普及を図る「GAKUHAN」と呼ぶ活動を全世界で展開しています。コロナ禍でオンライン授業が加速する中、関数電卓のエミュレータソフト*や学習ツール「ClassPad.net」など、ソフト面でのツールの提供を行い、ハード(関数電卓)・ソフト両輪での事業展開を進めています。 *パソコン上に関数電卓を表示し、本体と同様の操作で計算ができるソフトウェア

ポルトガルでの取り組み

「グローバルティーチャー賞2020」を受賞したJosé Jorge Teixeira先生と共同で、関数電卓やエミュレータソフトを活用した科学の授業方法をレクチャーする、教師向けのオンラインワークショップを2020年10月にポルトガルで開催しました。

ポルトガルでは、政府主導でSTEM*教育の強化に向けて、理数系科目の教育の質向上に力を入れています。このワークショップは、新型コロナウイルスの感染拡大の影響で対面授業ができない教師を支援するために開催され、300名以上が参加。オンラインによる科学の授業でのノウハウを共有しました。また、当社ではエミュレータソフトの無償提供を2021年8月末日まで延長し、教育現場へのサポートを行っています。 * Science, Technology, Engineering and Mathematics

フィリピン、インドネシアでの取り組み

フィリピンでは、新型コロナウイルス感染拡大の影響で、2020年3月から10月まで学校が休校になりました。こうした事態を受け、フィリピン教育省主催でオンライン授業を行うための教員向け研修プログラムを実施しています。その結果オンライン授業でエミュレータソフトの利用が進み、ダウンロード数は前年度に比べ3倍にまで上昇しました。

また、インドネシアでも関数電卓を使用したオンライン授業の方法をレクチャーするセミナーを全23回開催。先生への支援のみならず、関数電卓がオンライン授業にも適した学習ツールであることを訴求しました。



ワークショップの様子

関数電卓のエミュレータソフト

常務執行役員 教育BU 事業部長
太田 伸司

「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、教育への貢献を進めてまいります。」



楽器事業

Enjoyment市場を創出 楽器事業のさらなる事業拡大を図る

楽器事業では戦略商品としてSlim&Smartモデルを投入するなど構造改革の推進と新規市場の創出に取り組んでいます。さらに、コロナ禍の巣ごもり需要によって、楽器経験者の再び弾いてみたいというニーズを捉え、10%以上の利益率を達成しました。

構造改革の早期完遂

楽器事業の業績回復には、コンパクトで高品質が特長の戦略商品Slim&Smartモデルの“Privia”「PX-S1000」や“Casiotone”「CT-S200」が大きな役割を果たしました。Slim&Smartモデルの強化により、新たな市場の創出だけでなく、従来モデルに比べてより高い利益率を実現しています。

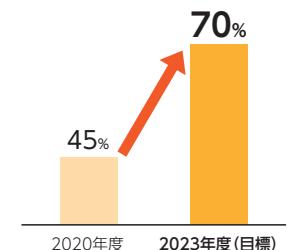
また、開発面では商品ラインアップの効率化や戦略的投資による新音源開発を進め、生産面では生産体制の強化や設計の抜本的改善による省スペース化で物流コストを大幅に削減しました。

さらに、流通網の見直しも図り、主力販売チャネルとして楽器専門流通を強化した他、EC販売も進めました。こうした構造改革を早期に完遂したことが成長事業への転換につながっています。



PX-S1000

Slim & Smartの売上構成比



Enjoyment市場の創造

自分自身が音楽や演奏を気軽に楽しむEnjoyment市場は新時代のライフスタイルにマッチしているため、潜在需要も大きく、持続的に成長する市場だと考えています。

Slim&Smartモデルの売上構成比率を高め、「PX-S1000」や「CT-S200」で実現したような、楽器演奏を新たに始めたい、もしくは以前にピアノを弾いていたがまた弾いてみたい、といった潜在需要の掘り起こしを積極的に進めます。さらに、ハードだけではなく、アプリとの連携も進め、一人一人に合った楽しみ方を提供することで、楽器事業を時計、教育に次ぐ第3の成長事業へと育てていきます。

執行役員 楽器BU 事業部長
前田 卓紀

「新しい生活様式や価値観にかない、より多くの人の身近な存在となる楽器や音の制御技術の開発を加速します。独自の付加価値の創造で新市場を創出し、収益力を高めていきます。」



新規事業

アシックスとの価値創造事業が本格始動 一人一人に寄り添ったパーソナルコーチングサービス

人々の健康への意識が高まる中、当社が培ってきたウェアラブルデバイスの開発力やセンシング技術のノウハウと、アシックスが有するスポーツ工学の知見やデータを融合。両社共創の第一弾として、ランナー向けパーソナルコーチングサービス“Runmetrix”を提供しています。

パーソナライズされたユーザー体験を提供

2021年3月より提供を開始した“Runmetrix”は、両社の強みを生かしたアプリと端末により、初心者から上級者まで、ランナーの目的やレベルに合わせたパーソナルコーチングを行います。モーションセンサーから得た体幹の傾きや骨盤の回転、接地衝撃などランニングに関する20種類以上もの指標をもとにアプリ上でフォームをスコアで表示します。また、ユーザーは3Dアニメーションによって理想のフォームと自分の走りを視覚的に比較しながらアドバイスを受けることができ、改善するとフォームスコアに反映される

ので、モチベーションを向上しつつランニングを楽しむことができます。

スポーツ&ウェルネスソサエティーの実現へ

スポーツを通して健康で活気ある社会の実現を目指し、今後はランニングのみならず、ウォーキング市場にも展開。2021年10月には共創事業の第二弾としてウォーキングの新サービス“Walkmetrix”の提供も予定しております。なお、両社ではこうした取り組みを積極的に進められるよう、合弁会社の設立を検討しております。

共創により実現する
ランナー向けの新しい価値



一人一人に寄り添った
パーソナルコーチング



スマートフォンアプリ
Runmetrix



モーションセンサー
CMT-S20R-AS



G-SHOCK
GSR-H1000AS

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

「デジタル化技術の力で『パーソナライズ化されたサービス利用』を前提とした、スマートウォッチを代表とするセンシング・ウェアラブル機器の提供(SaaS plus a box)により、リカーリング事業型の高収益事業立上げを目指します。」



DX

DX(デジタルトランスフォーメーション)の推進体制を強化 ユーザーファーストのビジネスへ

あらゆるものがデジタルでつながる社会。ユーザーコミュニケーションはもちろん、ものづくりもデジタルでつながっていく必要があります。当社は2020年にまずは営業領域のDXの専任組織「デジタルマーケティング部」を発足。さらに、2021年4月より「デジタル統轄部」を新設し、開発、生産、営業、CSなどのバリューチェーン全体をユーザー中心に変革する全社DXの実現を進めています。

PLM改革によりお客さまの満足度向上へ

DXを全社的に推進している当社は、構造改革の一つとしてPLM(プロダクト・ライフサイクル・マネジメント)改革に取り組んでいます。PLMは製品の企画、設計から生産・販売・廃棄に至るまでのライフサイクル全体における製品情報を一元管理する仕組みです。

例えば、生産では、開発が設計した3次元データを使いコンピューター上で製品の組み立てを検証することで、無駄のない効率的なものづくりが行えます。これは、高い品質の製品を適正なコストで、お客さまが欲しいと思った時に提供できることにつながります。

また、営業では、製品の開発段階から完成イメージを使った販促活動が進められ、ECサイトに3次元データの製品画像をそのまま利用できる、などのメリットがあります。お客さまは、サイト上で製品をあらゆる方向から見ることができ、購入前に十分検討していただくことが可能となります。

こうした取り組みは、効率化による利益貢献だけでなく、お客さまの満足度を向上し、カシオのファンを増やすことを目的にしています。

情報収集から購入まで可能なWebサイトにリニューアル

世界中のユーザーと直接つながり、製品やサービスを届ける仕組みである“CASIO Global Marketing System”を構築し、国内よりWebサイトを順次リニューアルしています。今回のリニューアルによって、シンプルなサイト構造に設計し、トップページからすぐに興味のある製品や情報にたどり着けるようになりました。また、Webサイトの閲覧状況に加えて、会員登録情報、ユーザー登録履歴、購入履歴などの情報を統合する仕組みにより、ユーザーが興味を持つ情報が優先して表示されるので、さまざまな情報の中から必要な情報を簡単に入手できます。さらに、EC機能とWebサイトを一元化したため、ユーザーはほしいと思った製品をその場で購入することまで可能となりました。



公式Webサイト

その場で購入することまで可能となりました。

働き方改革

ニューノーマルを見据えた制度や取り組みを通じ組織と人材の活性化を図る

社員それぞれが多様な働き方を選択できるような取り組みを行っています。「在宅勤務」をはじめとした柔軟な勤務形式の導入や自律的なキャリア形成を促す副業・兼業の解禁など、さまざまな制度を導入することで、組織と人材の活性化を図るとともに、持続的に成長できるような風土づくりを進めます。

自由に働き方を選べる3つの新制度を導入

社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。このうち定められた範囲で自由な時間に出社できる「時差BIZ」は、社員の健康・ワークライフバランスを向上させ、効率的に集中できる時間を確保し、仕事に対するパフォーマンスの最大化を図ることが目的です。また「セルフBIZ」の導入により、服装に関するガイドラインが「各自がTPOに合った服装を選択する」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などの効果が期待できます。



在宅勤務の導入によって、各々が最高のパフォーマンスを発揮できる働き方を実現します。

全社員に対する副業と50歳以上の兼業を解禁

当社では2020年3月から全社員を対象に、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歳以上の社員については、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。

多様な働き方が可能になるだけでなく、社員が副業や兼業で得た知見や人脈を、本業にフィードバックすることで職務上の視野を広げることや、キャリアの充実につながることも期待できます。

さらに、今後は働く場所の刷新(リノベーション)も予定しており、本社や開発拠点などが次世代に合わせた形となるよう取り組みを進めています。

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

その他の取り組み

TOPICS
1

2021年4月

温室効果ガス削減目標が「SBTi」の認定を取得

2050年カーボンゼロに向けた中間目標である、2030年に向けた温室効果ガス削減目標について、科学的根拠に基づく「2℃を十分に

に下回る目標(Well below 2℃)として「SBTi (Science Based Targets initiative)」より認定を取得。併せて「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」提言への賛同も表明しました。再生可能エネルギーの導入を進めるとともに、気候変動に関するガバナンスを強化し、適切な情報開示に努めます。



TOPICS
2

2021年3月

小型プロジェクター「FORESIGHT VIEW」を発売

小型プロジェクターの新シリーズ「FORESIGHT VIEW」より「CX-F1/CX-E1」を2021年3月19日に発売しました。2000ルーメンで世界最小・最軽量*を実現し、対面コミュニケーションの効果を向上。今後は当社独自の技術を生かして、スマートホーム/スマートビルディングなどに向けたプロジェクションモジュールを展開する組込み分野へも参入を図り、事業拡大を目指します。

*2021年1月11日時点。ISO/IEC 21118またはJIS X 6911準拠で明るさ2000ルーメン以上のプロジェクターとして。カンパ計算機調べ



TOPICS
3

2020年11月

高円寺パル商店街でIT導入実証実験を開始

2020年11月より、商店街・地域の活性化を目的として、高円寺パル商店街振興組合とIT活用による来街者データの可視化に向けた実証実験を実施しています。対象店舗に電子レジスターや集客支援を行うサービスなどを導入。購買・顧客層・行動といった情報を収集・分析し、商店街の課題解決や店舗運営の向上につなげます。



TOPICS
4

2021年1月

メディカル事業が海外展開をスタート

国内で販売中のダーモカメラ「DZ-D100」及びダーモスコープ「DZ-S50」のオーストラリア・ニュージーランドへ向けた出荷を2021年1月より開始。これらは画像管理用ソフト「D'z IMAGE Viewer」とともに既に国内の多くの医療機関に導入されており、将来的には皮膚がんAI診断支援システムとしての提供を計画しています。多くの国では皮膚がん発症率が高く、日本よりもダーモスコープ市場が大きいと想定され、今後、北米や欧州などエリア展開を図ります。



株主メモ

事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会	毎年6月開催
基準日	定時株主総会 毎年3月31日 期末配当 毎年3月31日 中間配当 毎年9月30日 その他必要があるときは、あらかじめ公告して定めた日
株主名簿管理人及び特別口座の口座管理機関	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社
株主名簿管理人事務取扱場所(郵便物送付先)	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 〒168-0063 東京都杉並区和泉二丁目8番4号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部
(電話照会先)	☎ 0120-782-031 (受付時間 平日午前9時～午後5時)
(ホームページ)	https://www.smtb.jp/personal/agency/index.html
単元株式数	100株
公告の方法	電子公告 下記の当社ホームページに掲載する。 https://www.casio.co.jp/ir/announce/ ただし、電子公告によることができない事故その他やむを得ない事由が生じた場合は、日本経済新聞に掲載する。
上場証券取引所	東京証券取引所 市場第一部

株式に関する住所変更等の お届出及びご照会について

株式に関する各種お届出(住所変更、配当金の振込指定、単元未満株式の買取・買増請求など)につきましては、証券会社に口座を開設されている株主様は、口座のある証券会社宛にお願いいたします。証券会社に口座を開設されていない株主様は、左記の電話照会先にご連絡をお願いいたします。

特別口座について

株券電子化前に「ほふり」(株式会社証券保管振替機構)を利用されていなかった株主様には、株主名簿管理人である左記の三井住友信託銀行株式会社に口座(特別口座といえます。)を開設いたしました。特別口座についてのご照会及び住所変更等のお届出は、左記の電話照会先をお願いいたします。

本報告書に関するお問い合わせ先

カシオ計算機株式会社
ESG・総務部
TEL：03-5334-4836

皆さまの声をお聞かせください

当社では、皆さまの声をお聞かせいただくため、アンケートを実施いたします。お手数ではございますが、アンケートへのご協力をお願いいたします。アンケート実施期間は、本書がお手元に到着してから約2か月間です。

ご回答いただいた方の中から抽選で薄謝(図書カード500円)を進呈させていただきます

下記URLにアクセスいただき、アクセスコード入力後に表示されるアンケートサイトにてご回答ください。所要時間は5分程度です。

 <https://www.e-kabunushi.com>
アクセスコード **6952**

 **空メールによりURL自動返信** kabu@wjm.jpへ空メールを送信してください。(タイトル、本文は無記入)アンケート回答用のURLが直ちに自動返信されます。

 **携帯電話からもアクセスできます** QRコード読み取り機能のついた携帯電話をお使いの方は、右のQRコードからもアクセスできます。



QRコードは(株)デンソーウェブの登録商標です。

 ※本アンケートは、株式会社 a2media(エー・ツー・メディア)の提供する「e-株主リサーチ」サービスにより実施いたします。(株式会社 a2mediaについての詳細 <https://www.a2media.co.jp>)
※ご回答内容は統計資料としてのみ使用させていただきます、事前の承諾なしにこれ以外の目的に使用することはありません。
●アンケートのお問い合わせ「e-株主リサーチ事務局」 お問い合わせはメールにてお願いいたします。 MAIL：info@e-kabunushi.com

過去5年分の財務情報は、当社ホームページよりご覧ください。

URLはこちら → <https://www.casio.co.jp/ir/>

CASIO

カシオ計算機株式会社
〒151-8543 東京都渋谷区本町一丁目6番2号

**UD
FONT**

**VEGETABLE
OIL INK**

ミックス
責任ある木質資源を
使用した紙
FSC® C013080

**Printed
Naturally.**