

## ▶ コーポレート・ガバナンス

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。

### コーポレート・ガバナンスの強化

監査等委員会設置会社への移行に伴い、2018年6月の3名であった監査役会は消滅し、取締役を7名から8名としたことで、総役員数は2名減って8名となり、社外取締役比率は28.6%から37.5%に上昇しました。

また、社外取締役の選任基準を見直し、企業経営の経験者を含むボードメンバーに刷新し、取締役会の活性化を図っています。

### 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8名で構成しています。

- ・取締役(監査等委員である取締役を除く)5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に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。

### 社外取締役

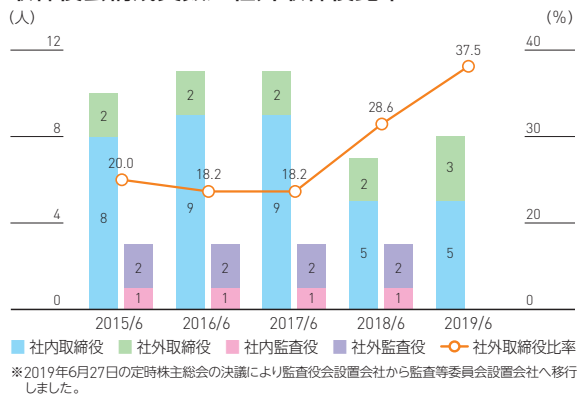
社外取締役は、経営に外部視点を取り入れ経営の透明性を高めるとともに、業務執行に対する一層の監督機能の強化を図ることを目的として選任しており、取締役会などにおいて多角的かつ社会貢献視点での意見・提言をいただける有識者を招聘します。

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。

### 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、その豊富な経験と高い見識を当社の経営に反映していただくため選任しています。
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があり、公正中立な第三者の立場から客観的に社外取締役としての役割を果たしていただくため選任しています。
阿部 博友 独立役員	総合会社において海外勤務経験が豊富であり、大学院の教授として法務に関する専門知識と経験を有しており、公正中立な第三者の立場から客観的に社外取締役としての役割を果たしていただくため選任しています。

### 取締役会構成員数／社外取締役比率



### 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名で構成しています。社内取締役が委員長を務め、社外取締役2名が委員です。

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、取締役会および各種の重要な会議・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。



## 役員報酬額の算定方法

取締役の報酬は、企業の持続的な成長に向け、市場競争力のある報酬水準と健全な企業家精神の発揮に資するインセンティブとすることを基本方針としており、固定報酬(月俸)60%と業績連動報酬(賞与および株式関係報酬)40%を原則としています。

業績連動報酬のうち、賞与の設定は、売上高と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ます。株式関係報酬については、2019年6月27日の定時株主総会の決議により譲渡制限付株式報酬を導入しました。社外取締役の報酬は固定の月額報酬のみで構成しています。

## 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。

## 内部監査

内部監査部門は4名で構成し、グループ共通の基準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。

## 買収防衛策

買収防衛策は、導入していません。

## 2019年3月期の報酬

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(社外取締役を除く)	197百万円	固定報酬 151百万円	9名
		業績連動報酬 45百万円	
監査役(社外監査役を除く)	13百万円	固定報酬 13百万円	1名
社外役員総額	33百万円	固定報酬 33百万円	5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) 取締役の報酬限度額は、2009年6月26日開催の第53回定時株主総会において取締役12名に対して年額7億円以内(ただし、使用人分給与および役員退職慰労金繰入額は含まない。)と決議されました。

3) 監査役の報酬限度額は、2007年6月28日開催の第51回定時株主総会において監査役4名に対して年額7千万円以内(ただし、役員退職慰労引当金繰入額は含まない。)と決議されました。

4) 2019年度については、2019年6月27日開催の第63回定時株主総会の決議により報酬制度を改定しました。

## 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3月期は、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、取締役および監査役に対しインタビューを実施し、その結果、付議基準の見直しや資料内容の充実の必要性などの意見があり、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。

## 株主との対話

当社は、企業価値を継続的に高めていくためには、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他、執行役員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ており、厳格に運用しています。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他、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。

## ▶ コンプライアンス

カシオは健全な企業経営を目指し、コンプライアンスの徹底に取り組んでいます。

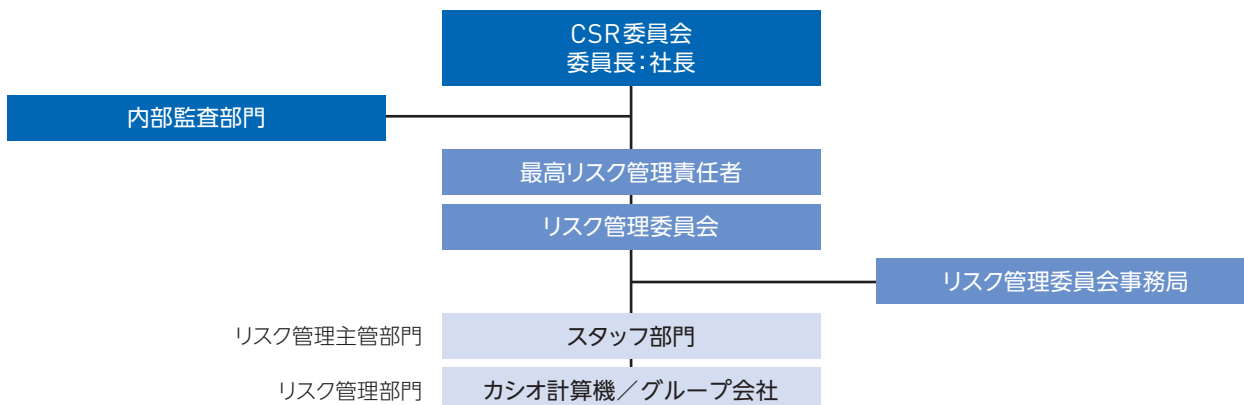
### コンプライアンスリスクマネジメント

カシオでは、事業を推進する上で関連のある70法令を抽出し、各法令への対応状況について棚卸しを実施。リスクの発生可能性と経営への影響度から取り組みの優先順位を決定した上で、個別の対策の立案・実施と全体のマネジメント体制の整備を行いました。それぞれのリスクに関連する主管部門がリスクの回避・低減を行う施策を計画的に策定し、事務局がPDCAサイクルにより包括的にマネジメントし、この仕組み全体については、監査部門が監査を実施しています。現在、日常的に新法や改正法をチェックし、重要な課題についてはテーマ化し、推進するとともに、委員会事務局が必要に応じてリスクの棚卸しを実施し、これまで整備したリスク対策について定期的にモニタリングを行い、実施状況に不備がないか確認する体制に移行しています。また、2015年5月施行の改正会社法の主旨を受け、リスク管理の軸足を海外コンプライアンスにシフトしています。

### 公益通報ホットライン

カシオでは、人権への配慮を含むコンプライアンスを担保するため、「公益通報ホットライン」を設置しています。国内はもとより、グローバルなグループ従業員への理解促進にも注力しており、英語と中国語にも対応可能な仕組みを構築しているほか、お取引先からの通報専用の社外受付窓口を開設しています。

### リスク管理体制



### 輸出管理

カシオでは、輸出管理関係部門に輸出管理責任者を配置し、輸出管理に関するコンプライアンスの確実な遂行に努めています。「輸出者等遵守基準」の施行に伴い、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、グローバルに輸出管理の拡充に取り組んでいます。

### 独占禁止法・景品表示法

カシオでは、「独占禁止法」「景品表示法」に対するコンプライアンス体制の強化を図っています。全社関連部門の参画による景品表示法遵守委員会を設置、自主管理規定の整備や社内イントラネットを活用した教育などの啓発活動を行うとともに、対応相談窓口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。

営業部門においては、「営業コンプライアンスカード」を従業員に配布して常時携帯を義務付け、公正な競争・取引への理解ならびに周知徹底を図っています。

事業の継続と企業価値の向上を図るため、カシオは会社を取り巻くリスクに適切に対処していきます。

## 基本方針

カシオでは、会社を取り巻くさまざまなリスクへの適切な対応により、経営の安定性および安全性を確保することに取り組んでいます。『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、損失発生時の効果的な事後対策により、事業の継続と企業の価値向上を図る』ことを基本方針として、リスクマネジメントを統括する役員のもとで推進しています。

## リスク管理体制

1. リスク管理活動は「リスク管理規程」に基づき関連部門が主体的に推進するとともに、CSR委員会が統括管理を行うことで適切なリスク管理体制を構築しています。
2. 不測の事態に会社組織として対応していくために、役員および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て、「危機管理マニュアル」を制定し運用しています。
3. 「製品安全に関する基本方針」に基づき、製品安全に関する自主行動計画を策定並びに推進し、継続的な改善を行い、品質の可視化、品質情報の共有化、品質方針や施策の決議など、各事業部門の品質保証活動に展開しています。
4. 運用全体の統括および進捗管理と評価を行う事務局と、リスク管理活動の適切性を監査する監査部門をそれぞれ設置しています。

## 今後の体制構築

2018年6月の全社機構改革により、新たにコーポレート・ガバナンス部門が統轄・推進することとし、以下の3つの体制づくりを推進しています。

### 1. 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・各種マニュアルの再整備を行い、損失発生時の未然の防止、発生時の会社事業への影響の最小化を図ります。

### 2. 連絡体制

円滑で、かつ迅速な状況把握を行い、経営層や関係部署へ迅速な情報伝達を可能にすることで、事業の継続とステークホルダーへの要求に応える仕組みを整えます。

### 3. 対策実行体制

万一の損失発生時に効果的な初動対応、並びに適切な意思決定が実行される万全な体制を想定し、構築することで安定的な事業の継続を現実のものとしします。

## 事業継続への取り組み

将来的に、首都直下型の大規模地震などの発生により、事業の中断に追い込まれるような事態が発生した場合には、役員および従業員の安否確認や被害状況の速やかな確認を行い、早期の事業復旧と事業継続を成し得る事業継続計画(BCP)の充実にも取り組んでいます。これは、グローバルなサプライチェーンを中心とした仕組みであり、本사가被災した場合でも、あらかじめ定めた主要拠点の優先順位に従い、対策本部を設置し、本部の指揮により、限られたリソースで世界各国へ製品・サービスの提供を継続することで、損失を最小限にとどめ、お取引先やお客様の信頼に応えることを目指します。

## 情報システムの災害対策

また、情報システムの地震災害などへの対策として、企業内データセンターの他、免震構造で自家発電を備えたより堅牢な外部センターを活用しています。これまで、基幹業務をはじめ全社重要サーバの外部データセンターへの移設を完了し、継続稼働可能な環境の構築や、電子メールシステムの外部サービスへの移行などを行いました。



## 社外取締役 尾崎 元規

1949年6月6日生  
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(現任)  
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(現任)  
2016年 6月 本田技研工業株式会社 社外取締役(現任)  
2019年 6月 カシオ計算機 取締役

私は今まで日用品メーカーで実務と経営を担ってきました。また複数のグローバルに展開する日本企業の社外取締役も務めています。

その中で消費者の価値観は多様化しており、企業は今、現場でその変化を丹念に確認し、グローバルな中長期的視点に立って対応していく必要があると思っています。

今までの経験を活かして、カシオの企業価値の向上とコーポレートガバナンスの強化に貢献していく所存です。

カシオも真の成長に向けて新たなスタートを切ろうとしています。

カシオの執行に対しては、経営環境の変化に対し、従来の延長で考えるのではなく、常に革新性をもって臨んでほしいと思います。

また、取締役会については、取締役各人がそれぞれの専門性を発揮しつつ、活発な議論を行うことで、より活性化することを期待します。

これからの企業価値向上のためには、経済的価値と社会的価値の双方を高めしていく必要があります。

ガバナンス強化のためには、グローバルなワンカンパニーとしての組織マネジメントを確立し、透明性をあげて執行をモニターしていきます。

こうした目標を持って社外取締役の役割を果たしていきます。



## 社外取締役 千葉 通子

1961年6月27日生  
 1984年 4月 東京都庁入庁  
 1989年10月 太田昭信監査法人  
 (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 公認会計士(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 取締役 監査等委員

私は、社外取締役の重要な役割は、長い間に醸成された企業風土の中での取締役会の議論に対し、社内にはない視点を示すことであると考えます。監査法人での会計監査および法人の業務執行を監視する評議員としてのこれまでの私の経験を活かし、社内だけでは判断・評価しにくい事項に適切に関与していきたいと思えます。

当社はこのほど、監査等委員会設置会社へ移行しました。監査等委員会設置会社が上場企業の3割弱に達するなど、外部の目による経営の監督が期待されるなか、当社もガバナンス重視の姿勢を示しました。これを機に、今後当社の取締役会が、これまで以上に中長期的な事業戦略や監督機能に関する議論を充実させていくことを期待しています。中期経営計画を成し遂げるために、挑戦を促す風土づくり、実行できる仕組みづくりを支援し、またその遂行をモニタリングしていきたいと考えています。

社員の皆さんと接していると、技術や商品に対する熱心な説明の根底に、社員としての誇りと自らも伝統を継承していくという気概を強く感じます。カシオの独創的な発想と高度な技術力が生む数々の商品やサービス。このような価値創造を持続可能とするために、会社は社会的課題に取り組む俊敏性や倫理観などについて評価を受けることが重要になると考えます。



## 社外取締役 阿部 博友

1957年11月1日生  
 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 4月 明治学院大学 法学部 教授  
 2011年 4月 一橋大学大学院 法学研究科 教授(現任)  
 2019年 6月 カシオ計算機 取締役 監査等委員

私は、客観的な視点からコーポレートガバナンスの機能をチェックし、公正な意見を具申することが社外取締役の重要な役割であると考えています。また、監査等委員の一員として、執行陣営の施策を尊重しつつ、その監査・監督にも注力していきたいと思えます。永年にわたる法務、コンプライアンスそして内部統制支援などの経験を活用して経営基盤強化に貢献するとともに、20年近い海外勤務の経験を活用して、カシオのグローバル経営の一層の発展にも貢献したいと思えます。

監査等委員会設置会社への移行によってカシオのコーポレートガバナンスは一段と強化されました。6月からは指名および報酬委員会が、社外取締役の主導する諮問機関として発足し、これまで以上に透明性の高い経営体制が実現しました。意思決定機能と監督機能の両面において均衡のとれたコーポレートガバナンスを維持発展させていきたいと考えています。

カシオは、独自のデジタル技術を活用した新しい文化を創造してきました。カシオには、どのような困難に直面しても熟慮断行し、途を切り開いて課題に立ち向かった「榎尾四兄弟」の逞しいDNAを受け継いだ社員の皆さんがいます。これからも、ヘルスケア産業や教育分野における技術革新の主導的な役割を担ってゆくと期待されます。





榎尾 哲雄

高野 晋

山岸 俊之

榎尾 和宏

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

代表取締役

**榎尾 和宏**

1991年 4月 カシオ計算機入社  
1992年 4月 マス株式会社 副社長  
2001年 4月 株式会社カシオコミュニケーションプレインズ 社長  
2005年 1月 カシオINC 副社長  
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 DI事業部長  
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

取締役

**榎尾 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

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 1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



尾崎 元規

内山 知之

千葉 通子

阿部 博友

取締役 監査等委員

### 内山 知之

1980年 4月 カシオ計算機入社  
 2000年 9月 Casio Corporation of America 副社長  
 2002年 4月 Casio Inc. 副社長  
 2013年 9月 財務統轄部  
 2013年10月 財務統轄部 兼 山形カシオ取締役  
 2017年 6月 監査役(常勤)  
 2019年 6月 取締役 監査等委員(常勤)

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(現任)  
 2019年 6月 カシオ計算機 社外取締役 監査等委員

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(現任)  
 2014年 3月 公益社団法人企業メセオ協議会 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(現任)  
 2016年 6月 本田技研工業株式会社 社外取締役(現任)  
 2019年 6月 カシオ計算機 社外取締役

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 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(現任)  
 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



社長  
**榎尾 和宏**



執行役員  
**山岸 俊之**  
総務・広報・コーポレートコミュニケーション担当



専務執行役員  
**増田 裕一**  
開発本部長 兼  
事業戦略本部 時計BU 事業部長



執行役員  
**高野 晋**  
財務統轄部長



常務執行役員  
**榎尾 隆司**  
営業本部長



執行役員  
**榎尾 哲雄**  
CS本部長



執行役員  
**伊東 重典**  
カシオアメリカ会長



執行役員  
**持永 信之**  
開発本部 コンシューマ開発統轄部長



執行役員  
**中山 仁**  
事業開発センター長



執行役員  
**矢澤 篤志**

生産本部長



執行役員  
**田村 誠治**

経営統轄部長 (兼)  
IR担当



執行役員  
**守屋 孝司**

次世代開発環境構築担当



執行役員  
**泉 徹郎**

構造改革担当



執行役員  
**植原 正幸**

学販(語学)国内外担当 (兼)  
学びUPコミュニケーションズ担当



執行役員  
**加藤 朋生**

営業本部 海外営業統轄部長



執行役員  
**稲田 能之**

生産本部 副本部長



執行役員  
**河合 哲哉**

開発本部 副本部長



執行役員  
**井口 敏之**

事業開発センター  
新規事業プロジェクト担当



執行役員  
**青鹿 行男**

営業本部 国内営業統轄部 副統轄部長



執行役員  
**太田 伸司**

事業戦略本部 教育関数BU 事業部長



執行役員  
**中村 慎一**

人事部長