

# ガバナンス



＞ コーポレート・ガバナンス

＞ 腐敗防止・コンプライアンス

＞ リスクマネジメント

## コーポレート・ガバナンス

### 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。総取締役数は7名から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。

### 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、定款及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、定款及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、監査等委員会で定めた監査方針と業務分担などに従い、取締役会及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適宜行います。また、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ます。

### 指名委員会・報酬委員会

取締役の指名及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及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、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、取締役の報酬制度の方針及びその仕組み等の内容について審議の上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ます。業務執行上の重要事項については、関係する執行役員と取締役が出席する会議体で審議します。

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に於いて選任しており、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、法律その他の分野など幅広い見識と豊富な経験を有する社外取締役に構成しています。

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しており、取締役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。

## 取締役の役位・担当

役位	氏名	指名委員会	報酬委員会	取締役会出席状況	取締役(監査役)在任年数
代表取締役 社長	櫻尾 和宏	○	○	14/15回 (93%)	9
取締役 執行役員	山岸 俊之	○		15/15回 (100%)	7
取締役 執行役員	高野 晋		○	15/15回 (100%)	5
取締役 執行役員	櫻尾 哲雄			11/11回 (100%)	1
取締役 (社外)	尾崎 元規	●		9/11回 (82%)	1
取締役 常勤監査等委員	内山 知之			15/15回 <sup>※1</sup> (100%)	3 <sup>※2</sup>
取締役 監査等委員 (社外)	千葉 通子	○	○	15/15回 <sup>※1</sup> (100%)	2 <sup>※2</sup>
取締役 監査等委員 (社外)	阿部 博友		●	11/11回 (100%)	1

□：社外取締役 ●：委員長 ○：委員

※1 当社監査役として4回出席を含む

※2 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

## 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

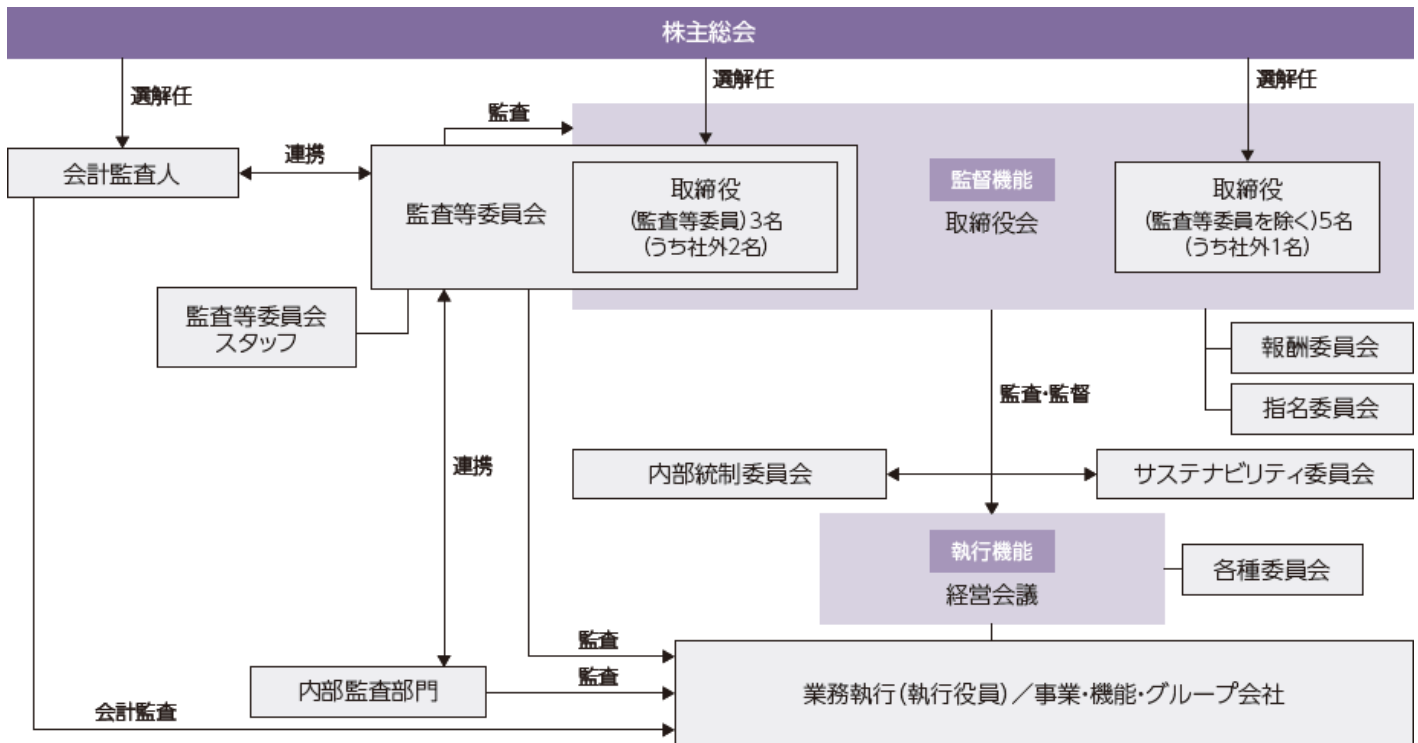
社外取締役は、経営に外部視点を取り入れ経営の透明性を高めるとともに、業務執行に対する一層の監督機能の強化を図ることを目的として選任しており、取締役会などにおいて多角的かつステークホルダーの視点からの意見・提言をいただける有識者を招聘します。

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。

### 各種委員会就任の状況と社外取締役選任の理由

尾崎 元規	独立役員	指名委員会委員長	<b>社外取締役選任の理由</b> 長年にわたり大手企業の経営者を務めた経験を有しており、その豊富な経験と高い見識に基づく客観的な視点で当社の経営全般について監督いただくため選任しております。
千葉 通子	独立役員	監査等委員 指名委員 報酬委員	<b>社外取締役選任の理由</b> 公認会計士としての財務及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高い専門性と客観的な視点で当社の経営全般について監査・監督していただくため選任しております。
阿部 博友	独立役員	監査等委員 報酬委員会委員長	<b>社外取締役選任の理由</b> 総合商社における豊富な海外勤務経験や、大学院における法律分野に関する研究及び教授職等の経験に基づく専門的な知識を有しており、公正中立な第三者の立場から高い専門性と客観的な視点で当社の経営全般について監査・監督していただくため選任しております。

## コーポレート・ガバナンス体制図



### 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、内部監査の計画及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。

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、2018年度は、社外役員を中心に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、対応を図っています。

2019年度は、取締役（監査等委員を含む）に対しアンケートを実施し、議題提案時期の早期化、より長期的かつ戦略的視点での議論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。

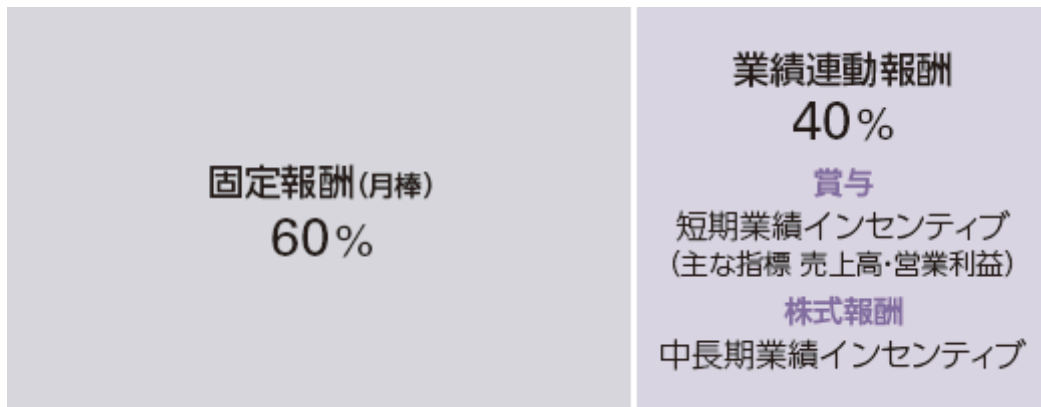
## 役員報酬

役員報酬は、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、原則的には役位に関わらず同じ方針としています。

報酬体系は、固定報酬（月俸）と業績連動報酬（賞与及び株式報酬）で構成していますが、業績連動報酬をより重視し、固定報酬60%・業績連動報酬40%を原則としています。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。また、業績連動報酬は、賞与（短期業績インセンティブ）と株式報酬（中長期業績インセンティブ）にて構成しています。業績連動報酬のうち、賞与の設定は、業績伸長を図るため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、該当する期の売上高と営業利益を主な指標としています。具体的には、売上高と営業利益の目標達成度及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。株式報酬については、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2019年度より導入しています。

報酬の決定プロセスについては、役員毎に競合他社ベンチマークを実施の上、その体系・総枠を社外取締役を委員長とする報酬委員会にて審議し、審議結果を取締役に答申。取締役会ではその答申について確認し、決定しています。

### 役員報酬の構成イメージ



## 2020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 (監査等委員及び社外取締役を除く)	317百万円	固定報酬	74百万円	7名
		業績連動報酬 賞与 譲渡制限付株式報酬	14百万円 28百万円	
		特別功労金	200百万円	
監査等委員(社外取締役を除く)	11百万円	固定報酬	11百万円	1名
監査役(社外監査役を除く)	3百万円	固定報酬	3百万円	1名
社外役員	32百万円	固定報酬	32百万円	7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(監査等委員を除く)の報酬限度額は、2019年6月27日開催の第63回定時株主総会において年額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。)と決議されました。また、上記年額報酬の枠内で、同株主総会において、取締役(監査等委員及び社外取締役除く)に対して、譲渡制限付株式報酬額として年額1億円以内(ただし、年80,000株を上限とする)と決議されました。
3. 取締役(監査等委員)の報酬限度額は、2019年6月27日開催の第63回定時株主総会において年額7千万円以内と決議されました。
4. 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。
5. 当社は、2019年6月27日付で監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行しました。
6. 第63回定時株主総会の決議に基づき、故代表取締役櫻尾和雄氏に対して特別功労金2億円を贈呈しています。

## 買収防衛策

買収防衛策は、導入していません。

## 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、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。

## 内部統制システムの整備

当社及びグループ会社は、『創造貢献』の経営理念に基づき、「カシオ創造憲章」、「カシオ行動指針」、「カシオ倫理行動規範」を定め、以下のとおり、業務の適正を確保するための体制を整備しています。

1. 当社及びグループ会社における取締役及び使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制
  - a. 取締役会は、法令、定款及び取締役会規則に基づき、法定事項並びに当社及びグループ会社の経営に関する重要事項を決定するとともに取締役の職務執行を監督することにより、法令、定款に反する行為を未然に防止する。
  - b. 職務の遂行に係る各種法令を遵守するべく、必要に応じて方針・規程・規則等の文書類を整備し、内部統制委員会を始めとする各種委員会での審議・検討を経て、ルールの周知・徹底を図る。
  - c. 法令違反行為等に関する問題を相談又は通報する窓口として「公益通報ホットライン」を社内外に設置し、整備・運用を図る。通報者に対しては不利益のないことを確保する。
  - d. 市民社会秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力と一切関わりを持たず、不当要求に対しては組織全体として毅然とした対応をとる。
  - e. 上記ルールの妥当性と運用の適切性について内部監査等、継続的な見直しによる改善を行い、不祥事の未然防止を図る。
2. 当社及びグループ会社における取締役及び使用人の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

取締役及び使用人の職務執行に係る情報は「文書管理規程」、その他の規則に基づき、各担当部門が保存及び管理する。
3. 当社及びグループ会社における損失の危険の管理に関する規程その他の体制
  - a. 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、内部統制委員会の下で関連部門と事務局が一体となって推進する体制を確立する。
  - b. 製品安全リスクについては、製品の安全に対するお客様の信頼に応えることが経営上の重要な課題であるとの認識のもと「製品安全に関する基本方針」を定め、推進体制を構築する。
4. 当社及びグループ会社における取締役及び使用人の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制
  - a. 当社及びグループ会社の経営上の重要案件は、取締役会で審議・決定する仕組みをとり、原則として毎月1回以上開催することにより経営の意思決定を合理的かつ迅速に行う。
  - b. 業務執行上の重要事項については、当社の執行役員及び取締役（監査等委員含む）が出席する執行役員会で審議・決定し、グループ横断的な調整や対策がスムーズに実施できる仕組みをとる。
  - c. 執行手続の詳細については、「業務執行決裁権限規程」、「グループ会社決裁権限規程」に定める。
  - d. グループ会社は、連結ベースの経営計画、グループ会社決裁権限規程、各種グループ基本方針等に基づき、職務執行体制を構築する。
5. 当社及びグループ会社における業務の適正を確保するための体制
  - a. 業務の適正を確保するために「カシオ創造憲章」、「カシオ行動指針」、「カシオ倫理行動規範」を基礎として、諸規程を定める。
  - b. 当社は、グループ会社担当役員制度によりグループ会社ごとに当社の取締役あるいは執行役員を担当に割り当て、「グループ会社決裁権限規程」に従い、当社への決裁・報告制度によるグループ会社経営の管理を行い必要に応じてモニタリングを行う。
  - c. 財務報告の適正性及び信頼性を確保すべく推進体制を構築し、業務フロー及び財務報告に係る内部統制を点検の上、文書化し、評価、改善を行う。



6. 当社監査等委員会の職務を補助すべき使用人に関する体制と当該使用人の取締役（監査等委員である取締役を除く）からの独立性に関する事項
- a. 監査等委員会の職務を補助すべき使用人を任命する。
  - b. 監査等委員会を補助すべき使用人の任命、異動、評価、懲戒に関する事項は、監査等委員会の事前同意を必要とする。
7. 当社の取締役及び使用人並びにグループ会社の取締役、監査役及び使用人が当社の監査等委員会に報告をするための体制その他監査等委員会への報告に関する体制と監査等委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制
- a. 当社の取締役及び使用人は、当社又はグループ会社に著しい影響を及ぼすおそれのある事実を発見したときや法令又は定款に違反する事実その他不正な業務の執行が行われた事実があるときは、遅滞なく当社監査等委員会に報告する。
  - b. グループ会社の取締役、監査役及び使用人は、当社又はグループ会社に著しい影響を及ぼすおそれのある事実を発見したときや法令又は定款に違反する事実その他不正な業務の執行が行われた事実があるときは、当社のグループ会社担当役員に遅滞なく報告し、当該担当役員は遅滞なく当社監査等委員会に報告する。
  - c. グループ会社の取締役、監査役及び使用人は、当社からの経営管理・経営指導内容が法令に違反し、その他、コンプライアンス上問題があると認めた場合には、当社監査等委員会に報告する。
  - d. 当社の取締役及び使用人並びにグループ会社の取締役、監査役及び使用人は、当社監査等委員会の要請に応じて必要な報告及び情報の提供を行う。
  - e. 当社内部監査部門は当社及びグループ会社の監査結果を定期的に当社監査等委員会に報告する。
  - f. 公益通報ホットライン事務局は通報状況・処理状況を当社監査等委員会に報告する。
  - g. 当社監査等委員会へ報告をした者に対しては不利益のないことを確保する。
  - h. 当社監査等委員会が当社に対して職務の執行について生ずる費用の前払い又は償還等を請求したときは速やかに処理する。
  - i. 当社監査等委員は、当社内の重要な会議に出席できる。
  - j. 当社及びグループ会社の重要な稟議書は決裁終了後、当社監査等委員会に報告する。

# 腐敗防止・コンプライアンス

## カシオグループ倫理行動規範

カシオでは、すべての役員および従業員が、日常の活動において、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。そして、社会的責任の国際規格である「ISO26000」の発行（2010年11月）や国連グローバルコンパクトへの参加（2010年12月）、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」の採択（2011年6月）等、近年のカシオを取り巻く社会環境の潮流を捉え、国際社会からの期待・要請に応えるため、2013年6月1日に「カシオグループ倫理行動規範」を改定し、普及に取り組んでいます。規範改定の主なポイントは以下の3点です。

1. 人権、サプライチェーン、腐敗防止等、国際社会からの期待、要請が高い項目を中心に見直しを実施。
2. 役員・従業員が果たすべき役割ごとに条文を整理。
3. 国内外の全グループ共通の指針としての内容の充実。

また、英国現代奴隷法の施行等カシオグループを取り巻く人権尊重に係る社会環境の変化を踏まえ、2016年11月1日に「人権の尊重」の規定を一部改定いたしました。

カシオは国内外のグループ全体を対象として、この規範を和文・英文・中文のほか、必要に応じて各国の現地語に翻訳し、内容のより一層の理解と浸透を目的に教育を実施しています。また、この教育とあわせて2年に1度、コンプライアンスに関するアンケートを実施し、課題や問題点の集約と回答結果のフィードバックによって改善を促進しています。

## 倫理行動規範の項目

### I. 総則

1. 目的
2. 適用範囲
3. 基準遵守の責任

### II. 規範の実践

1. 価値創造のために
  - 1-1. 社会に有用な商品・サービスの提供
2. 社会への責任を果たすために
  - 2-1. 人権の尊重
  - 2-2. 地球環境の保全
  - 2-3. サプライチェーン全体での健全な取り組み
  - 2-4. 社会との調和

### 3. お客様の信頼を得るために

3-1. お客様への安全・安心の提供

### 4. 良い職場を創るために

4-1. 働きやすい職場環境の構築

### 5. 自らの行動を正すために

5-1. 法令等の遵守

5-2. 贈収賄の禁止、および接待・贈答の制限等

5-3. 公正な競争と取引

5-4. インサイダー取引の禁止

5-5. 安全保障貿易管理の徹底

5-6. 反社会的勢力への関与の禁止

5-7. 公私の区別

5-8. 情報の保護

5-9. 知的財産の創造・保護と活用

### 6. 社会との信頼関係をつくるために

6-1. 社会とのコミュニケーションの促進

## III. 規範の維持

1. 規範の制定および改廃

2. 違反行為の報告

3. 違反に対する措置

[> カシオグループ倫理行動規範](#)

## コンプライアンスリスクマネジメント

---

カシオでは「リスク管理基本方針」に基づき、2007年度からコンプライアンスリスクに重点を置いたリスクマネジメントを効率的に推進するリスク管理システムを構築しています。

本システム構築においてはカシオが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行いました。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、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。このリスクマネジメントの仕組みは、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するというものであり、それを事務局がPDCAサイクルにより包括的にマネジメントするものです。そしてこの仕組み全体についても、監査部門が監査を実施しています。この結果、2010年度末までにすべてのリスクについて所定の対策を実施し、全体を俯瞰することができました。さらに2019年、内部統制強化のためにコンプライアンスリスクマネジメントを内部統制委員会で推進しています。環境変化が著しい中、海外含むカシオグループ全体のリスクの棚卸を行い、リスク抽出・分析を実施しカシオグループのコンプライアンスリスクマネジメント体制の整備・強化に取り組んでいます。

## 教育・啓発活動

---

カシオでは「経営理念、およびサステナビリティの理解と浸透」、ならびに「カシオグループ倫理行動規範の周知と徹底」を目的として、国内および海外のグループの従業員を対象として、定期的にサステナビリティの教育・研修を行っています。

2019年度は、新入社員に対しSDGsの講義・ワークショップを行い、また、カシオ計算機の各部門および国内グループから選定されるサステナビリティリーダー約100名に対し人権、環境、SDGsをテーマとした講義・ワークショップを実施しました。

今後もカシオはグループにおける教育・啓発活動を通し、経営理念の浸透とサステナビリティリテラシーの向上を図っていきます。

## 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し、健全なガバナンスを維持する目的で、2006年4月に「公益通報ホットライン」を立ち上げて以来、社内外に設置した窓口機能を通じて、中立で公正な対応を図ってきました。

分け隔てなく、すべての相談、通報に対応すること、不適切な行為に対しては毅然とした対応を図ることを基本として、リスクが現実的な問題に拡大する前に予防を施すことに力を注いでいます。

通報件数は、2019年度は7件ありました。その内の3件は「ハラスメント」、その他に「社内ルール違反」が3件、また、「プライバシー侵害」が1件でした。いずれも適切に対応し終息しています。

2015年4月より公益通報の社外窓口の委託業者を変更しました。これによって英語と中国語によるウェブ相談・通報と、英語による電話相談・通報も可能になり、海外グループ会社からの通報にも対応が可能になりました。また本制度の浸透定着をより充実化すべく、社内に設置した公益通報者保護のホームページ上で英語と中国語の言語対応を行い、海外を含めたグループ従業員への理解の促進に努めました。

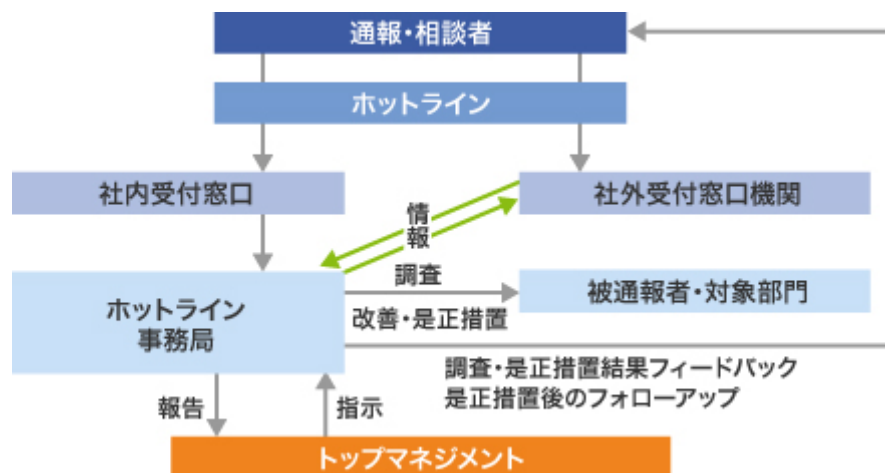
2017年度には、社内からの内部告発の受付窓口に加えて、お取引先からの通報専用の社外受付窓口を開設しました。（2017年10月開設）

2019年5月にウェブによる社外受付窓口を一新し、欧州GDPRに対応するとともに、半匿名（社外受付窓口に対して実名、会社に対して匿名）の通報者とホットライン事務局が直接やり取りできる仕組みを新設しました。

## 2019年度 公益通報実績

通報内容内訳	ハラスメント	社内ルール違反	プライバシー侵害
件数	3件	3件	1件

## 公益通報ホットラインの設置



## 輸出管理

輸出管理（正式には安全保障貿易管理）とは、国際的な平和と安全の維持を目的とし、大量破壊兵器や通常兵器の開発などに転用される恐れのある貨物・技術の輸出を規制することで、懸念国や地域、テロ組織にそれらが渡ることを防ぐためのものです。

カシオ計算機は1987年、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、以来、法令の改正の都度、これを改定し今日に至っています。

コンプライアンスプログラムを確実に実施するための社内体制として、関係部門に輸出管理責任者を配置し、プログラムの確実な遂行に努めています。

2010年4月の「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、2012年には英国、ドイツのグループ会社で、また2013年には米国のグループ会社で輸出管理教育を実施するなどグローバルに輸出管理の拡充に取り組んでいます。

2019年6月には日本機械輸出組合より講師を招いて、羽村技術センターにおいて「安全保障輸出管理」講習を実施しました。輸出に関係する開発本部、営業本部、CS本部、事業開発センターおよびグループ会社の山形カシオから54名が出席し、基礎を学ぶとともに、該非判定のケーススタディや他社事例など幅広く知識を深めました。

ますます複雑化する貿易を取り巻く状況下、常に最新の情勢をアップデートし、安全な輸出管理を目指します。

## 公正な競争と取引

責任ある企業として、公正な競争と取引の推進は欠かすことができません。当社では「独占禁止法」「景品表示法」などの関係法令を正しく理解し遵守徹底できるよう、コンプライアンス体制の強化を図っています。

(→カシオグループ倫理行動規範： 5-3. 公正な競争と取引)

### 各国競争法（独占禁止法）遵守の取り組み

当社では2019年度に国内外グループ全社を対象とした「競争法コンプライアンスプログラム」を制定、グローバル遵守体制によるトレーニング推進やコンプライアンス調査活動等を通じ、リスク発生防止に取り組んでいます。

### 景品表示法遵守の取り組み

不当表示や過大な景品提供発生を防止する為、専門相談窓口による対応指導や従業員教育を継続するとともに、お客様から寄せられたご意見をフィードバックする活動により商品の適正な説明表示を行うよう努めています。

営業部門においては、公正な競争と取引を推進するツールとして「営業コンプライアンスカード」を従業員に配布し常時携帯を義務付けており、カードには「カシオ創造憲章」、「カシオグループ倫理行動規範（抜粋）」の他、コンプライアンステストや相談窓口・通報窓口を明記、日常の活動において判断に迷った場合などには、本カードを指針とし速やかに自己確認を行い、所定の窓口に相談・通報を行うよう従業員に指導しています。

さらに、専任部署による内部モニタリング活動として、独禁法等に抵触するような不公正な取引行為がないか、また、消費者の誤解を招きかねない製品表示情報がないかを確認すべく、定期検証を行っています。

## カシオ営業コンプライアンスカード（改訂版）

The image shows a 'Casio Business Compliance Card' with a blue header and a white body. The header contains the text 'カシオ創造憲章' (Casio Creation Charter) and the 'CASIO' logo. The main content is divided into two columns. The left column lists the 'Casio Creation Charter' (第1章 to 第3章) and the 'Casio Group Code of Ethics' (カシオグループ倫理行動規範) with sub-items II-1 through II-4. The right column lists sub-items II-5 through II-6 of the Code of Ethics. A small graphic with the characters '創造 貢献' (Creation Contribution) is located on the right side of the card.

カシオ創造憲章	
第1章 私たちは独創性を大切にし、普遍性のある必要を創造します。	CASIO 創造 貢献
第2章 私たちは社会に役立ち、人々に喜びと感動を提供します。	
第3章 私たちはプロフェッショナルとして、常に誠実で責任ある言動を貫きます。	
カシオグループ倫理行動規範（項目）	
II-1 価値創造の為に [1-1. 社会に有用な商品・サービスの提供]	II-5 自らの行動を正すために [5-1. 法令等の遵守]
II-2 社会への責任を果たす為に [2-1. 人権の尊重] [2-2. 地球環境の保全] [2-3. サプライチェーン全体での健全な取り組み] [2-4. 社会との調和]	[5-2. 贈収賄の禁止、および接待、贈答の制限等] <b>[5-3. 公正な競争と取引]</b> [5-4. インサイダー取引の禁止] [5-5. 安全保障貿易管理の徹底] [5-6. 反社会勢力への関与の禁止]
II-3 お客様の信頼を得るために [3-1. お客様への安全・安心の提供]	[5-7. 公私の区別][5-8. 情報の保護] [5-9. 知的財産の創造・保護と活用]
II-4 良い職場を創るために [4-1. 働きやすい職場環境の構築]	II-6 社会との信頼関係をつくるために [6-1. 社会とのコミュニケーションの促進]

## 下請法遵守の取り組み

---

カシオは、グループ会社を含めた「下請法遵守委員会」を設置し、常に法令に基づいた適正な取引を行うよう努めています。下請法遵守委員会の年次の基本計画のもとにグループ会社各社がそれぞれの活動計画を立案し、PDCAによる適正な下請取引を維持するようにしています。

特に、お取引先・委託先の窓口を担当する従業員には、社内講習の受講や監督官庁が主催する講習会などを通じて、必要な知識の習得を図っています。

2019年度は、社内講習をグループ全体で3,557人が受講、公正取引委員会や中小企業庁が主催する講習会へは49人が参加し、遵法意識や必要な知識の定着を図りました。

社内講習では、実際の下請取引の場面を設定し、より具体的に業務と関連付けた学習内容とすることで、一層の理解を図っています。また、グループ会社によってはその取引実態に合った独自の教材を作成し研修を行うなど、さまざまな工夫をしながら理解の促進を図っています。

この他、官公庁のWebの閲覧・メール配信サービスなどで最新情報を取得し、遵守委員へ直接配信するとともに、遵守委員会のWebページに掲載し、グループ内での共有を図っています。

一方、下請取引のある現場では、順次自主監査を行っています。発注から支払いまでの一連の取引について、保存書面を検査しながら適正な取引・遵守の状況を確認し、問題が発生しないよう努めています。

引き続き、下請法への理解を深め、遵守水準の向上に向けた体制強化、およびより一層の適正取引の推進とパートナーとの価値創造に向けた取り組みに努めていきます。

なお、カシオでは、当該年度、下請法に関する勧告・罰金はありません。

## 腐敗防止の取り組み

---

カシオは社会的責任の国際規格である「ISO26000」に基づき2012～2013年に国内外のグループ各社においてCSRの主要課題に対する各社の取り組み状況を評価・分析する棚卸を行いました。その結果、「人権の尊重」とともに優先的に取り組むべき課題として浮き上がってきたのが「公正な事業慣行」に関する課題の中の「腐敗防止への取り組み」でした。

カシオでは、「カシオグループ倫理行動規範」にて違法および不適切な接待・贈答等を授受しないなど、贈収賄行為の排除について定めていますが、事業のグローバル化の進展、ならびに、法規制強化や摘発の厳格化という昨今の状況に鑑み、カシオグループ全体の贈収賄リスクへの対応をさらに強化する必要があります。そこで、「カシオ 贈収賄禁止ガイダンス（カシオグループ向け）」を2014年7月に、そして同年10月に「贈収賄禁止マニュアル（「カシオ 計算機向け）」を制定しました。

この「カシオ 贈収賄禁止ガイダンス」では、ファシリテーションペイメントの禁止を含む贈収賄禁止の基本的なスタンスや考え方を明示し、また、「贈収賄禁止マニュアル」では、コンプライアンス責任者の設定、教育・研修、監査、通報窓口等、贈収賄禁止のための体制や仕組みの整備、贈答・接待の金額基準の設定等、具体的ルールについて定めています。また、各拠点におけるローカル・ルールやマニュアル作成を促進し、グループ全体での贈収賄禁止に関する体制を強化しています。

2020年度内部統制委員会で実施したコンプライアンスリスク棚卸を行い、洗い出した課題について、事務局が分析し各グループ会社に結果のフィードバックを行い、改善を促しています。

## 税務

カシオグループでは、「カシオグループ倫理行動規範」において、カシオグループがグローバルに事業を展開するにあたり、すべての役員および従業員が、日常の活動において、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を定めています。

税務についても同様に、移転価格税制・タックスヘイブン対策税制等を含む各国の税務関係法令、国際ルール等を遵守した適正な納税を行い、税務コンプライアンスの維持・向上に努めています。

カシオ計算機は2019年6月より監査等委員会設置会社へ移行し、監督と執行を分離することでコーポレートガバナンス機能を強化しています。また、事業環境の変化に対して迅速かつ柔軟に対応できる執行体制を構築し、企業価値の向上に努めています。さらに「カシオグループ倫理行動規範」の理解と浸透を図るために、定期的に教育を実施する等、コンプライアンスを推進していましたが、Casio Electronics Co. Ltd.（イギリス子会社）は英国競争・市場庁の立入調査を受け、その結果、2019年度において競争法違反に係る制裁金を支払いました。また、Casio Europe GmbH（ドイツ子会社）の元従業員が、不正送金した事実が2019年度に判明しました。カシオグループではこのような事態が発生したことを厳粛に受け止め、改めてコンプライアンスの徹底を行うとともに、内部管理体制のさらなる強化を図り、再発防止に向けて全力で取り組んでいきます。



# リスクマネジメント

## 基本方針

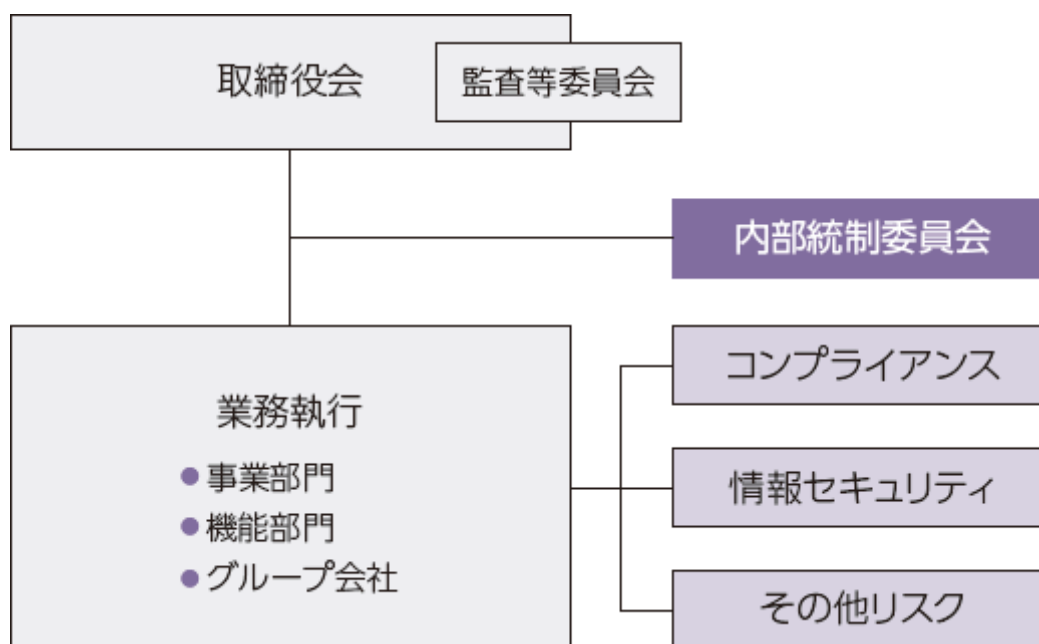
カシオでは、「リスクを予見し、リスクがもたらす損失を最小限にとどめる予防対策や、リスク発現時の的確な事後対策により事業の継続を図る」ことを基本方針として、リスクマネジメントを推進しています。

また、すべての役員および従業員が、日常の活動において、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、取締役会の下部に独立した組織として設置しています。

### コンプライアンス/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、以下のとおり推進する体制としています。

### 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、損失発生の未然防止、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

カシオでは、リスクマネジメントを効果的に推進するために、カシオグループを取り巻くさまざまなリスクを想定した上で、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。今後は教育の実施状況も踏まえ、定期的に監査を実施し、本プログラムのさらなる定着を図っていきます。

### 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「DPOチーム」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・廃棄に至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います。

## 新型コロナウイルス感染症への対応

新型コロナウイルス感染症は中国を介したサプライチェーンの寸断、世界各地の販売店の営業休止など、大きな事業影響を及ぼしてきました。

カシオでは、2020年1月下旬に対策本部を立上げ、最優先にお客様、お取引先様、従業員およびその家族の安全確保と感染拡大の防止を図り、加えて、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の具体的な取り組みとしては、在宅勤務を可能とするテレワーク環境を前倒しで導入した一方、出社しなければならない社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低減を図っています。

こうした策を講じながら、感染流行期にも重要な事業を継続し、お客様から求められるサービス・製品の提供、パートナー企業の事業継続への社会的責任を遂行することを目指しています。

## 事業継続計画（BCP）の取組み

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て、従来から「危機管理マニュアル」を制定し、運用しています。事業環境変化に対しては逐次、マニュアルのアップデートを行い、合わせて以下の具体的な取組みも行っています。

- 従業員参加による定期的な避難訓練と普通救命講習の実施
- 緊急支援キットの従業員への配布、災害備蓄品の追加導入
- 地域社会との連携による防災訓練並びに、災害時の一時避難場所としての公開空地の提供など

未だ記憶に新しい2011年3月の東日本大震災では従来の想定をはるかに超える事態が生じたため、さまざまな改善点を抽出したうえで、従来のマニュアルを大幅に改訂し、首都直下型の大規模震災に対応した「危機管理マニュアル」にリニューアルしました。そして従業員の家族向けに「震災対策ハンドブック」を作成し、家庭内での震災対策についての理解を深め、準備をすすめるよう周知しました。

また、これらの取組みとあわせ、カシオは首都直下型等の大規模地震等の発生により、事業の中断に追い込まれるような事態が発生した場合、役員及び従業員の安否情報や被害状況の速やかな確認を行い、早期に事業の復旧を図り、事業を継続し得る「事業継続計画（BCP）」の充実に取り組んでいます。これは、カシオのグローバルなサプライチェーンを中心とした仕組であり、例えば本社が被災した場合に、予め定めた主要拠点の優先順位にしたがって対策本部を設置し、本部の指揮にしたがって、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、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。

### システムのBCP対策

事業継続のためには、地震・台風等の自然災害に対する対策に加え、新型コロナウイルス感染拡大等のパンデミック発生時における従業員の在宅勤務環境提供など、事業活動全体を支えるためのシステム整備が一層重要になっています。

災害リスクへの対策としては、免震構造や自家発電を備えた堅牢な外部データセンターを活用し、重要サーバーの安全を確保しています。さらに、コミュニケーション環境（従業員向けポータルサイト、電子メール、オンライン会議など）を中心に、情報セキュリティの確保とともに、外部サービスの積極的な利活用を行っています。

このような対応の成果として、新型コロナウイルス感染拡大による緊急事態宣言下においても、在宅勤務へのスムーズな移行を果たし事業継続をシステム面から支援しています。

## 情報セキュリティ

カシオは、お客様やお取引先からお預かりした情報資産を含む当社のすべての情報資産の適切な管理、取り扱いに努めています。「情報セキュリティ規程」を制定し保護のルールを明確にするとともに、従業員の定期教育を実施し、情報セキュリティに対する意識向上と安全対策の徹底を継続的に推進しています。併せて、欧州域内での個人情報の取り扱いにおけるGDPR（EUの一般データ保護規則）遵守など、海外法規制に則った対応を推進しています。

### 教育・啓発の取組み

情報セキュリティにおいては技術的な対策だけではなく、情報を取り扱う一人ひとりが必要な安全対策の知識を持ち、常に意識して行動できることが重要です。当社では毎年、すべての役員、従業員を対象に、eラーニングを用いて定期教育を実施しています。教育コンテンツは、社会環境や当社事業をとりまく変化を踏まえて、情報セキュリティ全般、個人情報保護、およびその他のコンプライアンスに関する事項をタイムリーに取り上げて構成することにより、効果の向上を図っています。また、グループ全体として意識向上を図るため、利用者向けに基本的な事項をわかりやすく簡潔な内容にまとめた「情報セキュリティハンドブック」を発行し、海外各社ではこれを翻訳して活用し、教育・啓発を進めています。

### 情報漏洩防止の取組み

情報漏洩防止の取組みとしては、まず組織的な対策として、情報を取り扱う従業員一人ひとりが必要な安全対策を理解し実践することが重要と考えています。情報および情報機器の社外持出しや社外へのメール送信の制限、あるいは情報の廃棄方法などに関して、社内ルールを整備し教育・啓発を実施することにより意識向上を図り、対策強化を行っています。

技術的な安全対策としては、近年における標的型攻撃やマルウェアなど外部からの攻撃への対策をさらに高度化するため、ウェブサイトへの不正アクセスや社内ネットワークにおける不審な通信を監視する機能の強化を図っています。在宅勤務の拡大などを念頭に、従業員が利用するパソコンなどエンドポイントへのセキュリティ対策も一層強化し、多層的な防御を展開しています。

### 情報セキュリティ関連の認証取得と取組み

特に重点的な対策として、個人情報の保護に関しては「個人情報保護体制」を構築するとともに、ウェブサイトにてプライバシーポリシーを公開し、個人情報の安全・適正な取り扱いに努めています。カシオ計算機において2005年12月にプライバシーマーク<sup>※1</sup>の認定を受け、以降、認定を継続しています。



また、全社の情報資産を預かる情報システム部門においては、その専門性における役割責任の評価のため、2007年11月に情報セキュリティマネジメントシステム（ISO27001）<sup>※2</sup>の認定を受けています。PDCAサイクルの実行による継続的な改善を行い、2017年1月の更新審査以降、適用業務を全グループ会社のITシステムに拡大し、認定を継続しています。



JQA-IM0536

## ISO27001 認証 適用範囲/業務：

カシオ計算機株式会社 情報開発部

カシオ計算機株式会社およびグループ各社の電子機器の製造・販売・サービス業務を支援する社内情報システムに関わる企画、開発・保守、運用ならびにカシオグループ内ネットワークインフラの構築と維持運用

※1 プライバシーマーク：個人情報について適切な保護措置を講ずる体制を整備している事業者等を認定して、その旨を示すプライバシーマークを付与し、事業活動に関してプライバシーマークの使用を認める制度。

※2 情報セキュリティマネジメントシステムの国際規格に基づいて、会社で定めた適用範囲（業務及び所在地など）の中で情報を運用・維持及び保全する仕組みを構築し、審査登録機関が審査を行い、認証を与える制度。

## 製品の安定供給

### 製品の安定供給の考え方

製造業にとって、製品の安定供給は、お客様の満足、支持をいただくために最も重要な責任のひとつです。

カシオは卓越した購買技術、生産技術のプラットフォームをベースにイノベーションプロセスを最適化し高品質な製品を安定的に適正な価格で市場に提供しお客様満足度の向上を目指しています。

### 製品安定供給の方針

- 最適化生産を実現する為の戦略立案と実行  
最適かつ安定的なサプライチェーンを実現するため『拠点戦略』『技術戦略』『投資戦略』を立案・実行します。
- 生販プロセスのスピード化と効率化の追求  
サプライチェーン全体を見渡し、常に顧客目線に立ち『生産』『販売』『在庫』の最適化にむけて、日々スピード化と効率化を追求します。

### 需要の変化に素早く対応する供給ネットワーク

今期はコロナ影響を受けて需要は激変しています。

カシオは、従来の役割分担や仕組みにとらわれず、生産・販売・在庫の最適化を図ります。

具体的な活動としてアフターコロナに向けたサプライチェーン改革、エンジニアリング改革を早期に実現します。

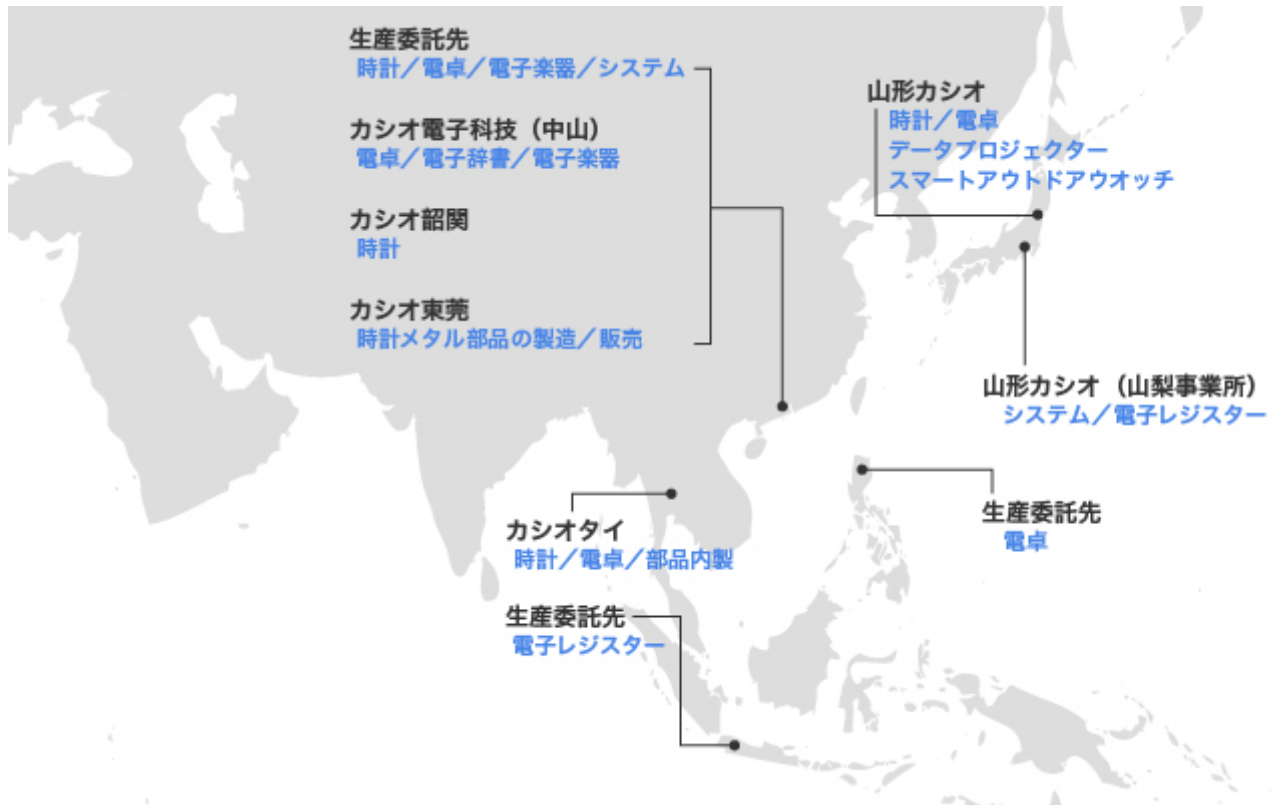
- サプライチェーン改革  
(生産、販売、在庫の最適化を最小のリソース、人員で実現)
  - 業務自動化推進（定常業務削減）
  - 実需リンク型生産投入（PSI連動、在庫削減）
  - 生産、管理拠点（調達、製造、物流）の機能最適化/IT化
- エンジニアリング改革  
(商品価値の向上とともに、QCD面での競争優位性実現)
  - 商品企画/開発～製造立ち上げのコスト、プロセス見える化/シームレス化
  - LSM強化（商品化後の収益性UP）
  - ゼロディフェクト、超ローコスト設計、製造の実現

## 生産リスク分散とコア部品内製化

カシオでは、原則としてひとつの拠点が複数の品目の生産に対応し、どの商品に対しても生産できる拠点を2カ所確保する事によって、安定供給を実行しています。

また、新たに発生する技術の保持および部品の調達リスクを軽減するために部品の内製化の拡大を図っています。

### 品目別の生産拠点体制



## 生産拠点の紹介

### 山形カシオ

国内唯一の製造拠点である山形カシオはカシオグループのマザー工場としての役割を担っています。国内（山形）からの技術展開による海外生産の改革（労務費に左右されないものづくりの確立）を目指し、時計の完全自動化ラインに続き感応検査の自動化・関数自動化ラインの導入等により品質プロセス改革を図り、精密成型、加工技術等のコア技術を強化し、海外拠点を含めたカシオ流スマートファクトリーの実現を目指します。

### カシオ中山

カシオ中山は中国華南地区に位置し、カシオの主要製品を生産する中核拠点のひとつです。人件費や生産経費が上昇する中、カシオ中山では山形カシオ（マザー工場）からの技術展開により生産改革（自動化）や構造改革を推進し生産経費の削減を始め、カシオ流スマートファクトリー実現に向けた取り組みを実行しています。