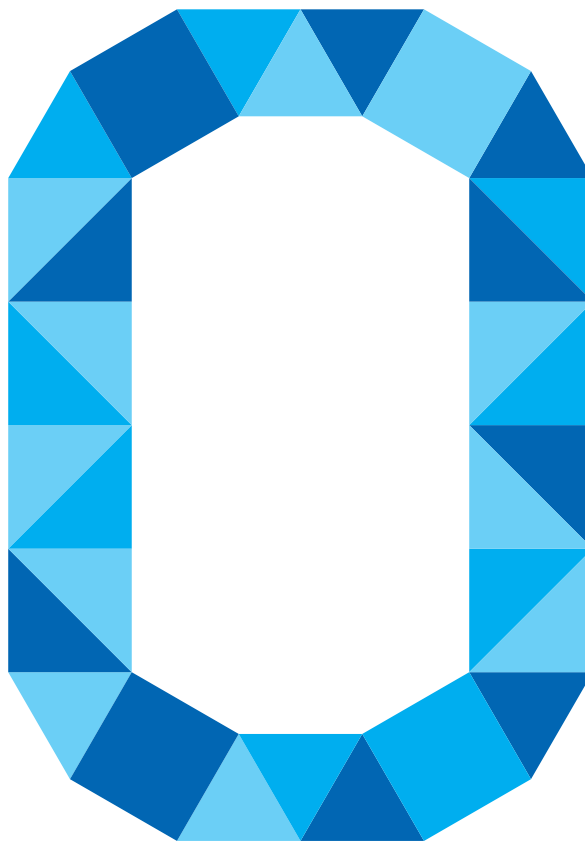


CASIO



Sustainability Communication Book 2018

持続可能な社会の実現に向けたカシオの挑戦

Cover story

0から1を創造するには、いかに緻密に作り上げられ完璧と思われるものでも、勇気をもって現在の価値観を壊し、新たなアイデアや思いを加え再構築し直さなくてはなりません。今ある価値観を壊すには苦しみがありますが、恐れず挑戦し続けることでしか「新たな価値」は生まれないと、カシオは考えます。



カシオ計算機は「創造 貢献」という経営理念のもと、0から1を生み出すモノづくりを通して、それまでにない斬新な動きをもった製品を提供することで、社会への貢献を続けてきました。Communication Bookでは、「創造 貢献」の理念をひもとき、カシオらしいCSRの実践をお伝えすることを目的に発行を続けています。

「トップコミットメント」で当社代表取締役社長の榎尾和宏が話しているように、カシオのあらゆる仕事は「創造 貢献」のビジネスサイクルでつながっており、私たちは常にユーザーの役に立つ企業活動を続けてきました。この考え方は当社のCSRの基礎として、歴史の中で実践されてきたものでもあります。「社会動向とCSRの歩み」のページでは、社会動向の視点からカシオの対応を振り返りました。

「創造 貢献」の実現はユーザーファーストの視点を持ち、エンドユーザーの役に立つよう挑戦し続けることでもあります。プロジェクター事業にスポットを当てた特集「創造 貢献の実現事例」や、途上国の社会課題に挑戦する姿をお示した「ステークホルダー対談」にて、こうした姿をご紹介します。

CSRにまつわる社会要請に伝えていくことも重要です。「環境トップコミットメント」では、「持続可能な開発目標(SDGs)」や「パリ協定」への対応についてサステナビリティ推進部長の小林誠よりお伝えします。また、企業理念を軸に戦略的なサステナビリティを推進する先進事例として、オムロン様との対談を実施。非常に高い評価を受けているオムロン様の取り組みから学び、カシオの目指す統合経営の方向性を確認しました。

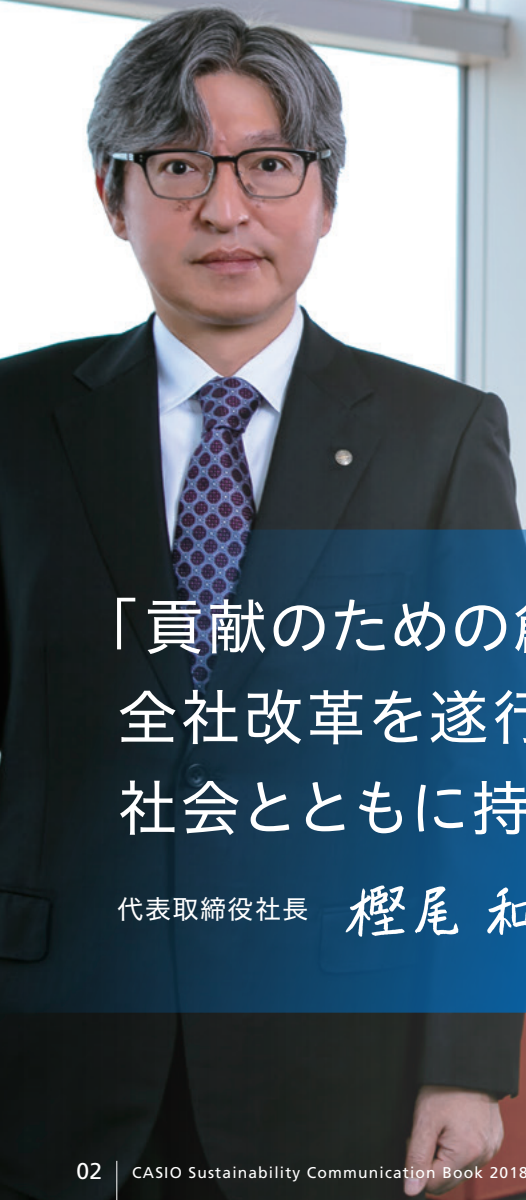
なお、2018年6月の組織改革により、CSR推進体制が強化されたことを受けて、レポートの名称も「CSR Communication Book」から「Sustainability Communication Book」へ変更しました。これは、カシオのCSR活動をさらに発展させ、今後はサステナビリティへの貢献を目指すという考えに基づいています。本誌を通じて、読者の皆様にサステナビリティへの貢献に向けた挑戦をお伝えできれば幸いです。

また、ホームページでは網羅性の高いCSR情報を詳しく開示していますので、併せてご覧ください。

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

Contents

- 02 トップコミットメント
- 04 社会動向とCSRの歩み
- 06 創造 貢献の実現事例
- 12 環境トップコミットメント
- 14 [CSR対談]
CSRの先進事例から学ぶ
事業目標とサステナビリティ目標を
一体化させるオムロンの事例
- 18 [ステークホルダー対談]
途上国の「教育」を変えるパートナーシップ



「貢献のための創造」に向けた 全社改革を遂行し、 社会とともに持続的に発展します

代表取締役社長 榎尾 和宏

カシオらしい価値創造で 世の中に貢献

カシオは「創造 貢献」の経営理念のもと、今までにな
い斬新な製品を生み出し、市場をつくり、文化をつくる
ことで成長してきた会社です。新しいものを創出し、育
て上げる力は、カシオならではの強みと考えます。

私たちが目指すCSRとは、当社で働く一人ひとりが
その基本姿勢を継承し、持続可能な社会の実現に貢献
していくことにほかなりません。本業を通じて常に世
の中に新たな価値を提供し、さまざまな社会課題の解
決に役立っていくことこそが、カシオの企業価値を高め

ます。そうした考えに基づき、カシオは今年新たに「目
指す姿」として、「私たちは、カシオ独自のデジタル技術
で、本物／唯一／驚きの体験を創造し、ユーザーとと
もに新しい文化を育てることで社会に貢献します」を制
定しました。この「目指す姿」のもと、グループ全従業
員が意識を合わせ「貢献のための創造」を実行してい
きます。

部分最適から全体最適へ

2017年度は、全社的な機構改革に取り組んだ一
年でした。近年カシオは、各事業部が個別に事業を営
み、開発・製造、営業、スタッフの部門間で目的の共
有が十分ではありませんでした。部分最適に寄りすぎ、
「0→1」を生み出すカシオらしさを発揮できていなか
ったという反省のもと、全社が効率的に機能するため
の大規模な改革を図りました。

具体的には、従来の事業部を開発本部に統合した上
で「事業戦略本部」を新設し、営業本部と開発本部を結
んで事業を最適化する体制を整えました。さらに、技
術と市場とを戦略的につなぎ直すため、時計、辞書・
英会話、教育関数、楽器、DPJ・VI、システムの6つの
BU制を導入しました。また、カシオがもつ多様な資産
を組み合わせ、新規事業創造を命題とする「事業開発
センター」を設けました。

重要なのは、全体最適の視点から経営資産を活か
し切り、どこの市場で何をめざすかテーマを打ち立て、

組織横断的にビジネスを展開していくことです。体制の刷新により、その基盤を築くことができたお手ごたえを感じています。

ユーザーファースト視点への回帰

改革を推し進める上で、最大の鍵となるのがユーザーファースト視点です。ユーザーファーストとは、エンドユーザーの役に立ち続けることを唯一の目的として、今何をすべきかを考えて動くこと。お客様と一緒に市場を生み出してきたカシオの原点に回帰し、カシオがもつ技術と注力すべき市場を、ユーザーを中心に据えて最短かつ最大効率でつなぎ直していきます。

主力製品のひとつである電子辞書は、ユーザーニーズを的確に捉えた好事例です。各学校が使用する教科書と連動するなど、使いやすさに徹底してこだわり商品強化を続けてきた結果、高校入学時には新一年生のほとんどがカシオの電子辞書を買うという、確かな市場を築いてきました。このように、すべての事業でターゲットを絞り、セグメンテーションされた領域に強くなっていくことが重要です。ユーザーを深く理解し、期待を超える価値を提供し続けることで市場をさらに拡大していきます。

流通の最適化も欠かせません。カシオの独自性が際立つG-SHOCKは指名買いが基本であるように、販売店任せにすることなく、ユーザーと直接つながり、ユーザーがより買いやすいところで商品を展開します。

新分野でも、培ってきた技術・ノウハウを最大限に活用し、ユーザーファースト視点からほんとうに役立つ製品を開発します。カメラ技術を医療用(ダーモスコピー)に活かした皮膚がんなどの画像診断サポートシステムは、まさにその一例となっています。

新体制のもと事業とCSRを連動

近年、企業のESG対応について社会の注目が高まり続ける中、社会・環境課題への取り組みを事業戦略に連動していくことは極めて重要です。現在、当社でそれを体現するのが教育事業です。途上国でのGAKUHAN活動では、現地の教育省や学校、NPOと連携しながら子供たちの学習を支え、「事業を展開する地域の学力向上」がそのまま事業目標となる仕組みを築いてきました。

国際社会が共通のゴールに掲げるSDGs(持続可能な開発目標)もまた、カシオの中長期成長を考える上で新たな視点を与えてくれます。現在策定を進める中期経営計画では、事業とSDGsが掲げる17の目標とのつながりを意識し、カシオがグローバルに「貢献」できるターゲットを検討しているところです。

CSRと事業を両輪で取り組んでいくため、2017年度にはCSR推進体制を変更しました。従来のCSR委員会の位置付けを改め、社長を委員長とし、すべての取締役・監査役・執行役員を構成メンバーとする体制に格上げしました。下部には全社横断的な施策を進める

CSR推進部会を設置し、その中核組織として環境・社会・ガバナンスにまたがるサステナビリティ推進部を新設しました。

ガバナンス体制の強化も重視します。経営と執行を分け、意思決定機能と執行へのチェック機能を整備しながら、外部の目を適切に経営に取り入れていきます。

全社がひとつになった真の改革へ

「貢献のための創造」への基盤が整った今、これからはグループ従業員が皆で行動に移し、カシオを変えていかなければなりません。会社が事業戦略を定め、組織を最適化する「トップダウン」、従業員一人ひとりが自身や自部門の最適な行動を考え、会社に働きかける「ボトムアップ」、双方向での動きがあって初めて、真の改革が進みます。

現在、カシオでは創造憲章の見直しを進めており、「創造 貢献」の理念をよりわかりやすくし、従業員が日ごろの業務遂行の拠りどころにできるものへと改定します。そのためには、未来のカシオを担う若い役員や部門長が中心になり、話し合いを重ね、だれもが腹落ちするものを目指していかなければなりません。私が重視するのはそのプロセスそのものです。

カシオのあらゆる仕事は「創造 貢献」のビジネスサイクルでつながっており、私たちはユーザーの役に立ち続ける企業活動を今後もグループ一丸となって行っていきます。

社会動向と CSRの歩み

カシオのCSR活動には、社会動向の変化に対応してきた歴史があります。社会動向とCSRの歩みを振り返り、企業におけるCSR経営が現代において、ますます重要視される背景を再確認します。

▶ 1990年代 環境経営の定着

日本企業の度重なる不祥事をきっかけに、企業のあり方に関する批判が高まっていた時代です。大企業を中心に行動規範を制定するなど、法令遵守が進みました。また、地球温暖化問題が指摘され始め、地球規模での環境問題が顕在化してきた時代でもあります。こうした背景により、環境経営にシフトする企業も多く現れました。

カシオにおいても、1991年に「環境保全委員会」を設置し、環境経営の推進を始めました。1993年には「カシオ環境憲章」を制定し、製品、工場・事業所の両面からカシオグループ全体での環境行動に着手します。

また、国際規範や各国・地域で適用される法令等への遵守が重要であるとの認識から、1998年には「カシオ倫理行動規範」を制定し、すべての役員および従業員が高い倫理観と良識をもって行動することをグループにて徹底しました。

▶ 2000年代 CSR経営への転換

環境活動に加え、人権、労働、社会、製品責任などを含めたCSRが議論され始めました。また、ステークホルダーとのコミュニケー

社会動向

- 1990 ● 地球温暖化防止行動計画が決定
- 1991 ● 再生資源利用促進法施行
 - 経団連地球環境憲章制定
- 1993 ● 環境基本法施行
- 1994 ● 気候変動枠組条約が発効
- 1996 ● 国際環境規格ISO14001発行
- 1997 ● 地球温暖化防止京都会議（COP3）にて京都議定書が採択
- 1998 ● エネルギーの使用の合理化等に関する法律（省エネ法）改正
 - 地球温暖化対策推進法制定
- 2000 ● 国連グローバル・コンパクト発足
 - GRI「持続可能性報告ガイドライン」発行
 - 容器包装リサイクル法施行
- 2001 ● グリーン購入法施行
 - 資源有効利用促進法施行、廃棄物処理法施行、循環型社会形成推進基本法施行
- 2002 ● 持続可能な開発に関する世界首脳会議が開催（ヨハネスブルク）
 - 化学物質排出把握管理促進法（PRTR法）施行
- 2003 ● WEEE & RoHS指令が発効
- 2005 ● 京都議定書が発効
- 2006 ● JEITAでサプライチェーンCSR推進ガイドブックを策定
- 2010 ● 「ISO26000」発行
- 2013 ● GRIガイドライン第4版発行
 - IIRCによる国際統合報告フレームワーク発表
- 2014 ● IPCC第5次評価報告書発表
- 2015 ● SDGs採択
 - GPIFがPRIに署名
 - ISO14001改訂
 - パリ協定採択
- 2016 ● GRIスタンダード発表



カシオの対応

● CSRマネジメント強化 ● 環境対応 ● 情報開示

- 1991 ● カシオ環境保全委員会発足
- 1993 ● カシオ環境憲章、環境基本方針を制定
- 1997 ● カシオホームページに環境への取り組みを掲載
 - 愛知カシオ、山形カシオISO14001 認証取得
- 1998 ● 「カシオ倫理行動規範」を制定
 - 甲府カシオ、高知カシオ、韓国カシオ、カシオエレクトロメックス(メキシコ)ISO14001 認証取得
- 1999 ● グリーン調達ガイドライン制定
 - 「環境報告書1999」を発行
 - 「エコプロダクツ1999」に初出展
 - カシオ電子工業ISO14001 認証取得
- 2000 ● 国内生産拠点およびカシオ計算機4事業所におけるISO14001 認証取得完了
 - 環境会計を導入
 - グリーン調達基準書の発行と取引先説明会実施
- 2001 ● 台湾カシオ、カシオソフトISO14001 認証取得
- 2002 ● カシオ電子(深セン)、カシオ電子(中山)、カシオテクノ本社ISO14001 認証取得
- 2003 ● 「カシオ創造憲章」制定
- 2004 ● 「CSR推進室」「CSR委員会」発足
 - 「環境報告書」を改め「環境経営報告書2004」を発行
- 2005 ● 「環境経営報告書」を改め「CSR報告書2005」を発行
 - 欧州向け全製品のRoHS指令対応を完了
- 2006 ● 「CSR報告書」「会社案内」を一体化して「コーポレートレポート2006」を発行
- 2009 ● カシオ環境ビジョン(旧・カシオ環境憲章)、カシオ環境宣言(旧・環境基本方針)を制定
- 2010 ● 「コーポレートレポート」を改め「サステナビリティレポート2010」を発行
 - 国連グローバル・コンパクト加盟
- 2011 ● カシオグループ生物多様性ガイドラインを制定
- 2012 ● ISO26000の現状分析実施
 - 「CSR Communication Book2012」を発行
 - カシオ環境ビジョンをカシオ環境ビジョン2050に、カシオ環境宣言をカシオ環境宣言 2020に改訂
- 2014 ● カシオグループ人権尊重に関する基本方針の策定
 - 持続可能な紙利用のためのコンソーシアムに参画
- 2015 ● カシオグループ紙の調達方針を制定
 - マテリアリティを検討
 - カシオ計算機を対象としてCSRリーダー制度を構築
- 2016 ● マテリアリティを特定
- 2017 ● CSRリーダー制度を国内グループ会社に拡張
- 2018 ● CSRとガバナンスの機能を集約した「サステナビリティ推進部」を新設



シジョン手段としてCSRレポートの発行が始まります。さらにCSR室の設置やCSR担当役員を任命する企業が増え始め、CSRは自社を持続的に発展させるために不可欠な要素として、経営戦略の文脈でCSR推進が図られるようになりました。

カシオでは2003年、経営理念である「創造 貢献」を時代に合わせて問い直し、「カシオ創造憲章」として制定することでCSR経営に舵を切りました。2004年には「CSR推進室」「CSR委員会」を新設。2005年には、カシオグループとかわりをもつステークホルダーを特定し、それぞれへの責任を明示した「CSR報告書」の発行をスタートしました。

▶ 2010年代 経営戦略におけるCSRの推進

ステークホルダーの価値観も大きく変化し始めています。特に2015年に採択された持続可能な開発目標「SDGs」を自社の事業活動と照らし合わせて、優先的に貢献する課題を特定する企業が増えていきます。投資家も企業のCSR活動をESG(環境・社会・ガバナンス)情報として投資判断に活用し始めており、こうした背景を受けて経営戦略におけるCSRの推進が盛んに行われるようになっていきます。

カシオも、国連グローバル・コンパクトへの加盟や、ISO26000の活用など国際的な枠組みに則り、社会要請への対応を進めてきました。2016年には、さまざまなステークホルダーとの対話を通じてマテリアリティを特定、社会要請を自社のCSR経営に取り込む仕組みを整備しています。

そして2018年にはSDGsへの貢献を見据えて、カシオがグローバルに貢献できるターゲットの検討を始めました。さらに、組織体制も「サステナビリティ推進部」へと強化。CSR活動の実施だけでなく、サステナビリティへの貢献を目指し、全社一丸となって推進し始めています。



水銀フリープロジェクターで子供たちの笑顔を広げたい プロジェクター事業「創造」の歴史と「貢献」の未来



2003年

モバイルDPJ事業に参入

世界に先駆けて、製造・販売するすべての商品で水銀フリーを実現しているカシオのプロジェクター事業。サステナビリティに貢献するそのコンセプトは、世界中で共感され、事業の歴史をつくってきました。水銀フリープロジェクターでさらなる貢献を目指す、従業員たちの思いを聞きました。

環境にやさしい プロジェクターを作ろう！

健康被害や環境汚染の原因となる水銀は、EU指令RoHSで有害物質として特定され、ハンダに使われていた水銀を規制するなど、対応は世界的に進展しています。しかし、カシオが水銀フリーの開発に着手した2007年当時は技術的な課題もあり、ほとんどのプロジェクターメーカーが光源に水銀ランプを使用していました。

カシオがプロジェクター事業に参入したのは2003年。プロジェクターが世の中に広がりつつある時期で、カシオのプロジェクターにも水銀ランプが使われていました。事業戦略本部DPJ・VI事業担当BU長の重岡正之は、市場参入の意図を「エレクトロニクスと光学技術、小型実装、省電力化というカシオのコアコンピタンスを活かせば、プロジェクター市場でもカシオらしい良い製品を提供できるという判断でした」と振り返りま

す。室内の電灯を消さずに投映できる明るさ2,000lmで当時の業界最小サイズを達成できたのはカシオだけだったため、市場での滑り出しには手ごたえを感じていました。

ところが、2006年に発売した「スーパースリム」は、世界最薄モデルとして注目を集めたものの、既存メーカーの強いBtoB市場にはなかなか切り込むことができません。カシオがさらなる事業拡大に向けて壁を乗り越えるため、薄型というにとどまらず、カシオらしさを最大限に発揮できる鍵は何か——。その答えが「環境にやさしいプロジェクターを作ろう」というコンセプトでした。

“カシオらしさ”を結集し、 水銀フリーに挑む

翌2007年から、カシオは半導体光源の開発に着手しました。開発本部コンシューマ開発統轄部推進企画



事業戦略本部 DPJ・VI事業担当 BU長
重岡 正之

部部長の中村定利は、水銀フリーに舵を切ったその時を振り返り、「カシオはプロジェクターメーカーとしては後発です。そのカシオが、今以上に市場に切り込ん





開発本部 コンシューマ開発統轄部 推進企画部部长
中村 定利

でいくためには、さらにカシオらしい商品を開発しなくてはならないと考えました。そして、これまで世の中にはない製品として、光源に半導体を使う水銀フリーのプロジェクトの開発に挑戦することを決めました」と語ります。「水銀ランプが普通の時代だったからこそ、“環境にやさしいプロジェクトを作ろう”というコンセプトから、私たちの水銀フリープロジェクトの開発は始まったのです」と重岡も呼応します。

そして2010年、ついに水銀ランプを使わない世界初のレーザー&LEDハイブリッド光源搭載のプロジェクト「グリーンスリムシリーズ」が生まれることとなります。半導体光源開発に着手して3年、プロジェクト市場への新規参入からは7年の歳月がたっていました。

3つの難題「光源」「小型化」「冷却」

水銀フリープロジェクトの開発にあたって、まず着手したのは水銀ランプに替わる半導体光源の開発でした。「半導体光源の中で一番効率良く光を出せるのは、ブルーレーザーです。ブルーレーザーを蛍光体に当てて緑色の光をつくって2,000lmは出せました。しかし、ブルーレーザーでは同等の明るさの赤色光を効率良く実現することがどうしてもできない。試行錯誤の末、私たちが出した答えは最高出力の赤色LEDを加えるハイブリッド構造でした。レーザー&LEDのハイブリッド光源ができたのです」と中村は振り返ります。

こうして、2007年には試作1号機が完成します。目標にしていた2,000lmは達成できたものの、畳1畳分ほどの大きさになってしまいました。そこで次は、「スーパースリムシリーズ」の大きさを目標に2号機を開発。なんとかA4サイズの大きさにまで収めることができたものの、今度は熱冷却用ファンの音がまるでジェット機のようにうるさいという問題に直面します。「熱の冷却をきちんとしなければ故障の原因になるため、消音のためにファンを小さくしつつもいかに冷却するか、最新の冷却技術をどう使うかという新たな課題が浮上してきました」と中村は当時の苦労を思い出します。

さらに「光源、小型化、冷却の順に、ひとつの課題が解決できたら次の課題に直面する、という感じでしたね」と中村。こうした開発陣の熱意と努力が実り、「グリーンスリムシリーズ」発売以降、カシオはすべての商

品が水銀フリーである唯一のメーカーとして、世界の水銀フリープロジェクター市場で8年連続トップシェア^{※1}を獲得してきました。

同業他社も白旗を揚げた

ドイツに赴任していた営業本部海外営業統轄部プロジェクト部部長の小野哲郎には、発売したばかりの「グリーンスリムシリーズ」を英国の展示会に出展した時の、忘れられないエピソードがあります。「半導体光源のメリットは水銀フリーにとどまらず、光源の寿命が当時の水銀ランプの8~10倍と長い上、消費電力も極



営業本部 海外営業統轄部 プロジェクター部部長
小野 哲郎



営業本部 プロモーション部 第三プロモーション室
濱島 弘文

めて少なく済むということにもあります。ユーザーから見ると、安心して維持費が安く、しかもランプ交換等のメンテナンスの手間が大幅に削減できるという優れたメリットがあるということです。そこで、展示会でLOW TCO (Total Cost of Ownership)を訴求したところ、ブースは大盛況になりました。隣のブースには、超短焦点モデルを発売したばかりの業界最大手企業が出展していましたが、我々の製品を見てブースで立ち尽くしていました。それほどインパクトが大きかった」

同じ頃、米国に赴任していた営業本部プロモーション部第三プロモーション室の濱島弘文にとっても、印象に残っていることがあると言います。それは、米ラスベガスの世界最大の家電見本市CESでのこと。「BtoC

の見本市でしたので、この年カシオはデジタルカメラの新製品をメインに据えて発表を行いました。BtoB商品であるプロジェクターは2番手として、米国法人の副社長から発表したのですが、思いがけずこちらのほうが大変な反響だったのです。結果的に、数百のメディアで取り上げてもらいました」

普及価格帯で高品質「XJ-V1」モデル

「グリーンスリムシリーズ」のデビューは、「環境」「経済性」「機能性」と三拍子揃ったこれまでにないプロジェクターとして世界に衝撃を与えました。例えば、半導体光源の特徴として最短5秒でオンオフできること。ランプ光源に比べ2万時間と長寿命だからランプ交換・処分の手間が省けること。フィルター交換不要の防じん機能によって、圧倒的なメンテナンスの手間削減を実現したこと。消費電力の半減、メンテナンスの省力化によって、トータルコストが削減できること。これらのメリットはいずれも、カシオ製品の主なユーザーである教育現場において大いに歓迎されるものでした。こうして、水銀フリープロジェクターは先進国では広がっていましたが、新興国や予算の少ない公立学校のニーズに対しては、価格というネックがありました。

2015年、カシオはこれらのニーズに応えるため、「グリーンスリムシリーズ」のメリットを維持しながら普及価格帯の商品となる「XJ-V1」を発売しました。羽村技術センター事業戦略本部DPJ・VI BU 第一商品企画室

室長古川亮一は、「XJ-V1」モデルで普及価格と高品質を両立できた秘訣を明かします。「山形カシオの自動化技術により、それまでプロジェクターを生産していた中国工場より工数を大幅に削減することができました。これまで培われた半導体光源の高効率設計技術と、山形カシオの組み立て技術が格段に向上したことで、さらなる半導体光源の高効率化を実現し、光源を減らすことが可能となりました。明るさが出るので光源を減らすことが可能となって小型化につながり、その結果性能を維持しながらコストを下げることができました」

「XJ-V1」の発売をきっかけに、ASEANや中南米といった新興国にもカシオのプロジェクターは浸透していきます。その過程で、新興国ならではの課題を抱えた



羽村技術センター 事業戦略本部 DPJ・VI BU 第一商品企画室室長
古川 亮一

地域で、カシオのプロジェクターが社会的課題解決に貢献できることが見えてきました。

新興国で子供たちの学びをサポート

コスタリカにおいて、政府主導のファンドを通じて交通網が未発達で電力供給も不安定な地域にある学校にパソコンとセットでプロジェクターを導入するという案件があり、カシオのプロジェクターが採用されることになったのです。営業本部海外営業統轄部プロジェクター部リーダーの小西圭太は「水銀フリーと省電力という点が評価されました」と話します。

「電力供給が不安定な環境では、水銀ランプが破裂する危険性がありますが、半導体光源なら安心です。カシオのプロジェクターのお陰でICTを使った授業ができるようになって、授業が面白くなったからなのか、以前よりも学校に通う生徒が増えたと聞いており、結果として教育機会の向上につながっています」

「体験価値」の提供で、 教育現場に変化を

「プロジェクター事業は、環境、経済、社会の並立を志向する昨今のサステナビリティをめぐる動きを、実は早くから具現化してきたと思うのです」――。後発メーカーとしてスタートし、世界の水銀フリープロジェクターで約54%のシェア(2017年現在BtoB)を占める

までに成長したプロジェクター事業を評して、重岡は胸を張ります。

古川もここにいたるまでの道のりで、カシオの経営理念である「創造 貢献」がいかに発揮されてきたと捉えています。「後発なので、今とは違うマーケットがどこにあるのか常に考えてきました。その時に起点となるのは、常にお客様。お客様の課題を起点に、課題解決のために技術的に大いにチャレンジしてきました。プロジェクター事業においては、開発、生産から営業まで一貫した運営がされているのも、創造と貢献を実現している事業として象徴的だと思います」

水銀フリープロジェクターの分野で世界のリーディングカンパニーとなったカシオ。これからは環境、経済



営業本部 海外営業統轄部 プロジェクター部リーダー
小西 圭太

性、機能性という価値に加えて「体験価値」を提案していきたいと重岡は先を見据えます。「カシオのプロジェクターを使ってもらうことで、今までとは違う付加価値を提供したい。とりわけ教育市場において、水銀フリープロジェクターがもつ価値を教育と掛け合わせたら、どのようなシナジーを生み出せるか。先生にとっての使いやすさ、生徒のデバイスとどのように融合させるか。教育現場に変化をもたらすソリューションを提供していきます」

水銀フリープロジェクターで 子供たちの笑顔を広げたい

現在カシオでは、海外で水銀フリープロジェクターのマーケティングとして展開されている「NO MORE MERCURY!」キャンペーンを引き続き進めながら、中南米やASEAN、インドの文教市場を強化していく計画です。小野は「新興国政府ではグリーン調達基準を設ける動きが広がっており、2017年あたりから、水銀フリーだから購入するというお客様が増えています。我々にとっては大きなチャンスです。新興国では、環境価値を前面に打ち出していきたい」と、意気込みます。

皮切りに、海外の文教市場における水銀フリープロジェクターのマーケティングの一環として、「カシオ・グリーンスクール・プログラム」をスタートさせています。使用しているプロジェクターの8割が水銀フリーとなった学校に対して、カシオがグリーンスクールとして認証し、その学校の環境への取り組みを、世界に発信する



営業本部 海外営業統轄部 プロジェクター部
山田 結季子

サポートを行うというものです。

一方、水銀による健康被害や環境汚染が地球規模で問題となる中、国内では2017年8月に「水銀に関する水俣条約^{※2}」が発効されました。また、「水銀フリー宣言」をしている熊本県に対して、カシオの水銀フリープロジェクターを寄贈。熊本県内での告知・プロモーションを強化しながら、国内の他の地域でも水銀フリープロジェクターの普及を目指しています。水銀フリープロジェクターのパイオニアとして、国内外の市場でのカシオの役割はますます大きくなっています。

水銀フリープロジェクターを、国内外にさらに普及させるために大切なのは啓発だと濱島は言います。「プロジェクターに水銀が入っていることを知っている人の割

合は、主要8カ国調査で教育関係者の約3割にとどまっています。水銀フリーのプロジェクターがあるということも、あまり知られていません。まずは、プロジェクターに水銀が使われていることを知ってもらうことから、カシオがイニシアチブを取って、さらに水銀フリーに向かって進んでいきたい」

営業本部海外営業統轄部プロジェクター部山田結季子も、「世界のプロジェクターを、すべて水銀フリーにしたい。その時、水銀フリーのセグメントの中で、カシオが世界のリーディングカンパニーになっていればいいと思います。主な市場が学校関係なので、子供たちの笑顔につながる仕事をしていることに喜びを感じます」と事業の目指す未来を語ります。

カシオでは今後、国際的な環境団体との連携等を通じて、水銀フリープロジェクターの普及拡大に努めていく方針です。未来を見据えたプロジェクター事業は、これからも挑戦を続けていきます。

- ※1 2,500lm以上の半導体光源プロジェクター、メーカー別世界販売台数シェア(2010~2017年)。Futuresource調べ。
- ※2 水銀に関する水俣条約：水銀および水銀化合物の人為的な排出や放出から人の健康と環境を保護することを目的に、水銀の採掘から貿易、使用、排出、放出、廃棄にいたるライフサイクル全体を包括的に規制する国際条約。2013年に採択され、締結国が50カ国に達したのを機に2017年8月16日に発効。2018年7月31日時点、94カ国が締結している。

熊本県立大学環境共生学部 石橋 康弘 教授 より

企業の取り組みとして、水銀フリー製品の開発が行われているところだけでも高く評価しています。なおかつ、その取り組み内容について、広報され、水銀フリーの普及啓発に大変貢献されていると思います。

その根底にあるのが貴社の経営理念「創造 貢献」だと思います。地球環境保全へ貢献できるような新しい発想の製品開発につながる理念であり、今後もこの経営理念のもと、水銀フリーの製品だけではなく、環境負荷の少ない製品を開発してもらいたいと期待します。

環境問題の解決には、一般の方々への普及啓発が重要であると考えています。私も地球環境保全につながる研究をしていますので、共同研究などで協力できればと思います。





事業と連動した環境活動を通し、 企業価値の向上を目指します

執行役員 サステナビリティ推進部長 小林 誠

中長期視野からグローバルな 環境課題に取り組む

カシオでは、2050年を見据えた長期的な環境経営方針「カシオ環境ビジョン2050」のもと、「低炭素社会の実現」「資源循環型社会の実現」「自然との共生」という3つの環境マテリアリティを定め、持続可能な社会への貢献を目指しています。

昨今、環境対策をめぐっては世界が取り組みを加速させています。2015年には国連での持続可能な開発目標(SDGs)の採択とパリ協定の合意という、革新的な出来事がありました。それを受け、パリ協定に整合した企業目標を定めるSBT(Science Based Targets)

や、事業運営を100%再生可能エネルギーで行うRE100(Renewable Energy 100%)などの国際イニシアチブが注目を集め、日本でもその加盟企業が急増しています。

今日求められるのは、そうしたグローバルな流れを注視しながら、環境への取り組みを事業運営に組み込んでいくことです。カシオの3つの環境マテリアリティは、SDGsの目標6(安全な水)、目標7(エネルギーをクリーンに)、目標12(つくる責任)、目標13(気候変動への対策)、目標14(海の豊かさ)、目標15(陸の豊かさ)などと密接にかかわり、今後の事業計画の中でも考慮すべき重要な鍵となっています。

また、温室効果ガス排出量削減について、当社は

2017年2月に目標を改定し、「2050年度までに2013年度比80%削減」、およびその中間目標として「2030年度までに2013年度比26%削減」という従来よりはるかに高い目標を掲げました。「0→1」を生み出してきたカシオが、その創造性を活かした取り組みで環境に貢献していくことは、間違いなくカシオの企業価値を高めていくと考えています。

3つの環境マテリアリティを 全社で推進

カシオでは、2017年度より環境マネジメントシステム(EMS)を刷新し、新体制での運用を進めてきました。

この中で、本社、羽村技術センター、八王子技術センターの3つの主要拠点でISO14001を統合するとともに、3つの環境マテリアリティに紐づいた3委員会を設置し、部門を超えた全社での取り組みを強化してきました。

「低炭素社会の実現」では、温室効果ガス排出量の削減に向けて、事業所の省エネ診断を進めてきました。国内においては、1979年に開設した羽村技術センターが、建物・設備の老朽化によりエネルギー効率に課題を抱えており、建て替えも視野に対応を検討するところです。また、製品を通したエネルギー削減も重視し、今後はカシオ製品を活用することで削減できる温室効果ガス排出量にも目を向け、製品・技術による貢献を再定義していきます。

「資源循環型社会の実現」では、高い環境性能を実現した「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」が2017年度には売上比率69%を達成しました。一方で、目標設定において「製品を通した資源循環」「工場・事業所での資源循環」の2つの区別が明確ではなく、進捗管理が曖昧という課題も明らかになり、KPIの再考が求められています。

「自然との共生」では、2017年度に事業所ごとの生物多様性調査を完了しました。現在はその分析のもと、マーケティングや販促と連動させた事業の可能性を探る段階です。また、FSC®認証紙の利用については、国内向け商品カタログ用紙で使用比率65%まで切り替えが進んできました。単に「FSC®認証紙を使う」と自体を目的化するのではなく、それが森林資源の保護や生物多様性保全につながることへの認識を深め、社内外

に発信していきます。

EMS新体制のもとで見えてきた 今後の課題

新たなEMS体制のもとで取り組んだ初年度を経て、「カシオ環境ビジョン2050」を目指していく流れは整ったと感じています。その反面、全社的な環境活動を強力にリードするには、各部門に対して3委員会の組織力がまだ十分ではないなどの課題も見えてきました。

外部環境の変化に伴う目標やKPIの見直しも必要です。例えば「低炭素社会の実現」を掲げるものの、世界はもはや「低炭素」ではなく「脱炭素」へと動き出しています。マテリアリティそのものの妥当性を精査し、EMSをより高い次元に移行させていかなければなりません。

また、カシオは事業特性上、もともと極端に環境影響の大きい拠点や事業プロセスをもちません。温室効果ガス排出量についても、当社の事業を取り巻く排出量の約8割は、調達先の製造現場などを含めたサプライチェーン上の活動が占めています。そうした中で環境パフォーマンスを改善していくには、当社に製品を供給する多様なサプライヤーとの連携が欠かせません。取り組みの意義を、「カシオからの要請」ではなく「社会の大きな枠組みの中で当然に求められること」として訴え、理解と協力を求めていきます。

そのためには、まず当社自身が環境対応への姿勢を示すことが不可欠です。世界基準での環境貢献に取り組む決意表明として、国際イニシアチブである

RE100やSBTにコミットし、その加盟を目指していきます。

さらなる環境経営の 進化に向けて

近年では、機関投資家の皆様との対話においても環境施策に関心が寄せられ、単なるリスク対応ではない、カシオならではのプラスの価値創造が求められていることを実感します。

社内に向けても、「カシオの企業価値に結びついている環境への貢献」を明確にし、その意義や重要性への理解を促していく必要があります。国際社会が共通のゴールとして掲げるSDGsは、カシオが目指すものをグローバルな潮流に重ねて表現し、全社が意識を合わせていくために大いに活用できるでしょう。取り組み主体となるのは従業員一人ひとりにほかならず、SDGsやマテリアリティに結びつけた行動変革を促す仕組みも検討していきます。

2018年6月には、全社的な組織改革において、CSR部門とガバナンス部門を合流させた「サステナビリティ推進部」を新設しました。同本部は、ESG（環境・社会・ガバナンス）の要素を活かし、企業価値を戦略的に高めていく役割を担います。新組織のもと、私たちは環境経営をさらに進化させ、「カシオ環境ビジョン2050」を着実に目指していきます。

CSR 対談



オムロン株式会社 サステナビリティ推進室企画部 部長 貝崎 勝様(右)
サステナビリティ推進部 社会環境企画室 室長 木村 則昭(左)

CSRの先進事例から学ぶ

事業目標とサステナビリティ目標を 一体化させるオムロンの事例

CSRマネジメントを強化していくため、カシオでは先進的な他社事例から学ぶことを重視しています。2018年6月、オムロン株式会社サステナビリティ推進室企画部 部長の貝崎 勝氏を本社にお迎えし、サステナビリティ推進部 社会環境企画室 室長 木村則昭とのダイアログを行いました。企業理念を軸に戦略的なサステナビリティを推進し、高い評価を受ける同社の取り組みについてお話を伺うとともに、CSRの考え方や社内への意識浸透、SDGs対応などをめぐり、幅広く意見を交わしました。

「企業理念の実践=サステナビリティ推進」 という考え方

木村 カシオでは2019年度より、従来のアニュアルレポートを改め、統合レポートの発行に向けて準備を進めています。まだまだ課題も多い中、オムロンさんのレポートには学ぶところが非常に多いと感じています。貴社では、2012年という日本において早い時期から統合レポートを発行されてきていますね。

貝崎氏 はい。前身となったのがアニュアルレポートと「企業の公器性報告書」でした。当初はオムロンも手探りで2つのレポートを合体させて厚い冊子を作ったような形でしたが、その後徐々に統合の精度を上げてきています。

木村 「企業の公器性報告書」というのは独特のネーミングですね。これは企業理念に通じるものかと思います。

貝崎氏 そうですね。オムロンは「われわれの働きでわれわれの生活を向上し よりよい社会をつくりましょう」という創業者・立石一真が定めた社憲をもち、その背景にあるのが「企業は社会の公器である」という考え方です。2015年には企業理念を改定しましたが、社憲については新しい企業理念でも変わらず明示しています。

木村 企業理念を見直したのはどのような背景からでしょうか。

貝崎氏 グローバル展開を加速していく中、企業理念が現場で薄れてきているのではという危機感が当時社内にはありました。約60年にわたってオムロンが抛りど

ころとしてきた社憲は、社員一人ひとりが日々の仕事の中に落とし込んでこそ意味をもつものです。複雑だった従来の理念体系を見直すことで、社憲の精神をよりシンプルにグローバルにわかりやすく伝え、実践につなげていくというのが改定の狙いです。

木村 その後、2017年には「サステナビリティ方針」を定められています。こうした方針策定に取り組まれたのは？

貝崎氏 サステナビリティ方針は、もともとあった「CSR取り組み方針」を見直したのですが、企業理念とあわせて改定した「経営のスタンス」と内容が似ており、社員にはわかりにくかったのです。そこで、サステナビリティ方針は、企業理念に基づいて経営のスタンスで宣言している「企業理念の実践を通じて、持続的な企業価値の向上を目指す」とこと同義と捉え、その内容を同一としました。つまり「オムロンにとっては、企業理念の実践＝サステナビリティ推進である」と捉え直して、それを打ち出したのがサステナビリティ方針です。

SDGsへの貢献を 中期経営計画に連動させる

木村 2017年度からの中期経営計画「VG2.0」の中では、4つの注カドメイン（ファクトリーオートメーション、ヘルスケア、モビリティ、エネルギーマネジメント）ごとに「サステナビリティ目標」を定めて、さらにそれをSDGsにも紐づけされていますね。SDGsへの対応は

当社でも不可欠と考えていて、いずれはオムロンさんと同様に事業戦略との一体化を目指しています。貴社では、新中期経営計画について話し合う中で、SDGsへの理解を社内にどのように求めていきましたか？

貝崎氏 VG2.0にサステナビリティの考え方をつなげていくための議論は何度も重ねました。特にこだわったのは、2030年のあるべき姿やSDGsからバックキャストをし、2020年の社会的課題を設定することです。SDGsと取り組むべき社会的課題は、当社の注カドメインと重なる部分が多く、連続性がありました。社憲で「よりよい社会をつくりましょう」とうたっている以上、VG2.0でも社会的課題の解決が柱になることには反論の余地がありません。SDGsもまた当社の企業理念を具体化させていくためのツールと捉えることで、経営層の理解は得やすかったと思います。

木村 サステナビリティ目標の策定ではどのような点を大事にされましたか？

貝崎氏 社会的な価値の拡大につながることで、社員にとってわかりやすくポジティブな内容であることを前提に、事業目標との整合性を重視しました。例えばヘルスケアドメインの2020年のサステナビリティ目標は「血圧計販売台数2500万台／年」です。目標を金額や市場シェアではなく台数にしているのは、「2500万台の販売により、2500万人の患者さんに家庭で血圧を測るといった価値を提供する」という発想からです。ひいてはそれが心筋梗塞や脳梗塞などの発症リスクを下げることで、医療費の削減や健康寿命の延長などの社

会的な課題の解決につながります。

木村 事業目標とサステナビリティ目標を一致させるということですね。現場の方々にとっては受け入れやすいのではないのでしょうか。

貝崎氏 その通りです。事業目標とサステナビリティ目標を表裏一体の関係にしておくことで、業績側では売上やシェアで話し、社会的価値につなげて台数で話すという使い分けもできます。両者はつながっていて、どちらも企業理念の実践の一側面であることを徹底して社内に理解を求めています。

自社の取り組みに対し、 客観的な評価を受ける重要性

木村 統合レポートを拝見してもうひとつ注目したのが、オムロンさんでは役員報酬が中長期業績連動型になっていて、さらにそこに今回からサステナビリティ評価が加わったという点です。非常に緻密な戦略で取り組まれているなど感服しています。このサステナビリティ評価をDow Jonesの指標・DJSI※に準拠させたのはどういう意図でしょうか。

貝崎氏 第三者の視点を基軸にもちたいという思いがありました。そもそもサステナビリティとは社会からの評価が欠かせないもので、投資家を含めた幅広いステークホルダーの目で、自社の取り組みが一定のレベルに達しているかを客観的に確認していくことが大切です。

木村 一連の取り組みをストーリーにまとめ、外部に発信した「統合レポート2017」は、社会的にも高い評価を受けられていますね。

貝崎氏 「WICIジャパン統合報告優良企業賞」「日経アニュアルレポートアワード2017」を受賞したほか、GPIFからも「優れた統合報告書」「改善度の高い統合報告書」に選んでいただきました。事業ごとに非財務の目標を掲げたこと、事業を通じてSDGsへの貢献を示したこと、役員報酬に第三者のサステナビリティ評価を組み込んだことなどの開示が受賞のポイントとなったようです。新たな体制でスタートを切って1年が経ち、目標自体が現状にそぐわないと感じるものも出てきています。一度決めたからといってそれに固執しすぎることなく、世の中の流れを受けて見直していくことも重要だと思っています。

木村 そうした柔軟さは大切なでしょう。目標は数字で表すと「必達目標」になりがちなので、一般に数値化を嫌う傾向がありますが、貴社はそんな難しさをよく克服されていると感じます。

※DJSI (Dow Jones Sustainability Indices) / 長期的な株主価値向上の観点から、企業を経済・環境・社会の3つの側面で統合的に評価・選定するESGインデックス。

CSRの意識を社員に浸透させていくために

木村 CSR推進にあたって従業員の意識は非常に大切ですが、社内浸透という点で難しさを感じることは多々

あります。カシオでは貴社の社憲にあたるものとして、「創造 貢献」という経営理念をもちます。これをブレイクダウンしたものが創造憲章ですが、現在この創造憲章を見直し、経営理念を実践に結びつけていくための方向性を探っています。

貝崎氏 理念を実践に落とししていくための仕掛けづく



りは、どの企業でもほんとうに苦勞するところだと思えます。オムロンでも、社憲を言えない社員はいませんが、ほんとうの意味で理解して行動に移せるかというハードルは決して低くありません。そこは粘り強くやっていくしかないと思っています。

木村 社員一人ひとりに腹落ちするかどうかというのが一番の肝なのでしょう。社内浸透を目的に、当社では2015年より「CSRリーダー・ミーティング」を実施しています。これは各部門からCSRリーダーを選出し、定期的を集めてCSR研修を行うものです。まだ100名程度と人数が少なく、強力に全社を引っ張っていく集団にはなりきれないものの、今後ローテーションを行ってCSRリーダー経験者をもっと増やし、CSRやSDGsを共通言語に会話できる土壌を徐々につくっていかねばと考えています。

貝崎氏 CSRの伝道師を社内に増やしていくという、素晴らしい取り組みだと思います。当社の場合は、意識浸透を担うものとして、「TOGA (The Omron Global Awards)」と呼ぶ社内表彰制度があります。全世界の社員が「自分たちの取り組みがどのように企業理念を实践し、社会的価値の創造に貢献したか」を発表するもので、エリアごとの選考会で優れた13のテーマを選出します。最終発表は毎年5月に本社のある京都で行い、各国の社員が見られるようグローバル配信されます。2017年度は世界で約6,200件、51,000名超のエントリーがありました。当社の社員数は約36,000名なので、ひとりが2つ以上のグループで

TOGAに参画している計算です。

木村 大変な規模感ですね。最終的なプレゼンテーションでは全世界から選ばれた社員が集まってくるということですね。

貝崎氏 はい。海外拠点の社員も日本滞在中には京都にある立石一真創業記念館を見学するなど、オムロンの原点に触れられるような機会も設けています。TOGAは2012年に開始したのですが、以前は事業成績を問うような発想からなかなか離れきれずにいました。2015年度に企業理念を改定して以後、ようやく馴染んできた感があり、参加する社員の間にもいかにして「ソーシャルニーズの創造をしていくか?」や「社会的課題をいかに解決していくか」という視点が根付いてきています。

木村 非常に意義ある、オムロンさんならではの取り組みだと思います。当社にも社長賞の制度はありますが、現状ではそこにESGの要素は加味されていません。大きなヒントをいただきましたので、ぜひ今後の参考にさせていただきます。

社外とのコミュニケーションを強め、CSRの深化へ

木村 社外とのエンゲージメントとしては、オムロンさんでは2017年度ESG説明会を開催されていますね。これはどういう経緯で始められたものでしょうか。

貝崎氏 もともとIR活動は積極的にやっていたものの、

IRではどうしても業績中心の話となり、非財務分野が置き去りになりがちです。その対策として、非財務の取り組みを担当役員からご紹介する場を新たに設定したのがESG説明会です。2017年12月に開催した第一回目は、160名を超える投資家やアナリストなどの皆様が集まってくださり、予想以上に高い評価をいただくこ



とができました。手探りではありますが、今後も継続していく予定です。

木村 そうした説明会は当社もぜひ検討していきたいです。経営層が社外に非財務を発信していく土壌をつくる意味でも、統合レポート発行はひとつのステップになってくるのかもしれませんが。最後にカシオのCSR推進についてご意見があればお聞かせください。

貝崎氏 環境対応については、カシオさんは「温室効果ガス排出量を、2050年度までに2013年度比で80%削減」という先進的なコミットメントを発信されていると思います。また、今回のように他社事例を扱ったり、有識者を招いたダイアログの開催など、社外の声をレポートに積極的に取り入れていくのはユニークな取り組みではないでしょうか。サプライヤーを訪ねて対話の場をもつなど、サプライチェーンを重視する姿勢も伝わってきます。

木村 レポートへのダイアログの掲載は、外部からの声を社内に共有する意味でも重要と考えています。CSR推進のレベルを上げていくため、今後もさまざまなご意見から学んでいければと思います。本日は誠にありがとうございました。

Meet up with a stakeholder

ステークホルダー対談



途上国の「教育」を変えるパートナーシップ

「GAKUHAN」の名のもとに世界各国で製品を通じた教育貢献を続けてきたカシオ。バングラデシュでは、2016年より特定非営利活動法人e-Educationと協働し、関数電卓を活用した中学・高校生の数学力向上に取り組んでいます。現地の教育省や学校の先生たちを巻き込みながら、数学教育のあり方を変える大きな挑戦について、バングラデシュのGAKUHANを統括するカシオ・インドシア社長・中正男と e-Education の 代表理事・三輪開人様による対談を行いました。

e-Education 代表理事

三輪 開人様



バングラデシュの教育市場の難しさ

—— 協働を始めるまでのカシオとe-Educationそれぞれの歩みとは？

三輪氏 e-Educationは途上国の教育を支援するNPOで、バングラデシュでは2010年から活動を続けてきました。バングラデシュの貧しい農村地域で多いのが、中等教育はなんとか修了しても大学には進学できない生徒たちです。受験に備えるための教育機会がない、あっても莫大な費用がかかるという彼らの壁に対し、私たちは映像教材の提供を通して大学受験をサポートしてきました。

中 カシオは、長年アジアで教育貢献を続けてきまし

たが、バングラデシュは拠点がなく、十分な取り組みができていなかったエリアです。教育に関する現地の情報がそもそも乏しくアプローチしにくい上、現地の学校にはカシオの関数電卓の模倣品が当たり前のように普及しているという非常に難しい市場でした。

—— 協働はどのような形で始まりましたか？

中 当社の社員が、ホームページを通してe-Educationさんに連絡したのが最初のきっかけです。バングラデシュの教育事情を把握した上で取り組みを進めるために、人脈と知見をもった団体の力を借りることは不可欠になっていました。

三輪氏 私たちはそれまでも、現地の中学・高校で、多くの生徒が「CASIO」の関数電卓を使うのを目にし

てきています。しかし話を伺うと、そのほとんどが偽物だということ、最初は驚きましたね。

中 残念ながらそれが事実です。模倣品はすぐに壊れたり、鉛など健康リスクのある材料が使われていたりなど、ユーザーを知らないうちに被害者になっています。メーカーとしては当然そうした状況を放置できず、模倣品対策も深刻な課題となっていました。

三輪氏 意見交換させていただいたGAKUHANチームの方からは、「バングラデシュの教育制度をきちんと理解し、いろんな人を巻き込んで教育レベルを上げていきたい」という姿勢が伝わってきました。実際、カシオさんは既に世界各国で子供たちの学力向上に貢献されていて、そのやり方には共感が湧きました。カシオさ



カシオ・インドシア社長
中正男

んが抱える「現地の教育制度がわからない、教育省へのアプローチ方法がつかめない」という悩みは、私たちが最初にバングラデシュで事業を始めた時と同じで、それであれば力になれると考えました。

数学教育に寄与する3つの挑戦

—— 連携による具体的な事業内容についてお伺いします。

三輪氏 2016年より3つの事業を展開してきました。1つ目が、関数電卓の使い方や指導方法をまとめたサポート教材の作成です。2つ目が首都ダッカのすべての中等教育の学校を集めた関数電卓のワークショップ、

3つ目がワークショップに参加してくれた一校一校を訪ねての関係強化です。

中 これら一連のプロジェクトでは、「CLASSWIZ」というカシオの最新型の関数電卓を採用しました。「CLASSWIZ」は、当時バングラデシュに広がっていた当社の旧式の模倣品と比べて飛躍的に高精度で、教科書通りの数式を表示できたり、表計算に対応したりなど、機能を高めた製品です。さまざまな工夫を凝らしているだけにコピーしにくく、模倣品対策としても有効と考えました。

三輪氏 大学進学を考える現地の中学生・高校生にとって、関数電卓は不可欠なツールです。バングラデシュの受験制度では、中学・高校の卒業試験の合計点が大学の可否に影響してきます。試験では関数電卓の持ち込みが認められていて、十分な成績を取るためにはより良い関数電卓を正しく使うことが欠かせません。しかし実際には、多くの学校がその指導に行き詰まっており、そこに対するサポートとして進めたのが「CLASSWIZ」をモデルにした今回のプロジェクトでした。

中 教材作りでは、e-Educationさんが培ってきた知見とネットワークを全面的に発揮してくれました。現地パートナーの講師の方々为中心となり、現行の教科書を徹底分析した上で、「これ一冊あれば先生たちは関数電卓を使った効果的な授業ができる」という高品質な教材を現地のベンガル語で完成させました。

三輪氏 2つ目の関数電卓を使った数学のワークショップは、ダッカ内の全450校から1,200名の先生たちを集めた大がかりなものでした。きめ細かくサポートするため、1回あたりの参加者を最大30名程度に抑え、6カ月をかけて40回開催しました。これは、バングラデシュの教育省と数学の有識者団体Bangladesh Mathematical Society (BMS) から公認を受けた初のプログラムとなりました。

中 ワークショップでは、先生たちがほんとうに熱心に講演に耳を傾けられていて、教育にかける情熱が伝わってきました。現在は、3つ目の取り組みとして、GAKUHANチームとe-Educationさんが一緒に各校を回り、継続的な支援を進める段階です。学校では、生徒たちもまた意欲的に勉強に取り組んでいて、途上国のエネルギーを感じています。



Meet up with a stakeholder



企業とNPOの協業が生んだ変化

—— 事業を推進する上ではどのような苦勞がありましたか？

三輪氏 教育省に「民間企業の製品の宣伝とは何が違うのか」を理解してもらうまでには、やはり時間と労力がかかりました。e-Educationのこれまでの事業でかわりがあったBMSとまず対話を重ね、カシオさんの

GAKUHANの意義を理解してもらったのちに、BMSと一緒に教育省を訪ねるというステップが欠かせませんでした。最終的には、教育省もBMSも「バングラデシュの地方の高校生を長年支援してきたNPO」として私たちが信頼してくれたのだと思います。

中 教育省公認としてダッカ内の全学校に参加を求めただけに、公平性の観点から民間企業の名前を出さないことが条件となっていました。ワークショップ開催は、現地に根を張る非営利団体のe-Educationさんと協働してこそ実現できたことで、当社単独では不可能でした。

三輪氏 その一方、これだけの大規模プロジェクトとなると、私たちだけでは到底財源を確保できません。カシオさんが開催コストを負担してくれたからこそ、「資金的にほんとうに実行可能か」という懸念を教育省に与えずに済みました。民間とNPOがお互いに補完し合うことで初めて成功を収めた好事例になったと思います。

—— 1年を経たの進捗や、振り返って感じることをお聞かせください。

中 ワorkshop開催以後、学校現場では「CLASSWIZ」を使った新しい数学の授業が進んでいます。今までほとんど未開拓だった市場に、1年でこれだけ大きな変化が起きるのはGAKUHAN活動でもまれなことです。e-Educationさんや教育省、BMSとの連携

と、それをベースにした地道な活動がいかに重要であったかを実感しています。

三輪氏 他方で模倣品対策の難しさも感じますね。1年前には存在しなかった「CLASSWIZ」の模倣品が、すでにバングラデシュの巷には広がってきています。

中 模倣品が広がるのは、メーカーとして残念なことではあります。ただ、模倣品までもがこれまでの旧式から「CLASSWIZ」をまねた新式に移行してきているというのは、ある意味ですごいことです。模倣品さえ巻き込みながら、数学教育の新しいスタンダードが生まれつつあります。

三輪氏 ワorkshopに参加した先生の多くはカシオさんに感謝し、カシオファンになっています。これは、模倣品よりも本物のカシオ製品を選ぶ人を増やすこと



Bangladesh

にもつながるでしょう。すぐに成果が出るようなものではなくても、こうしたファンづくりもまたGAKUHANでは重要なのだと思います。

教育課題を解決する「手法」の創造

— GAKUHAN事業が提供する価値とは？

中 バングラデシュに限らず、関数電卓は現在、世界で子供たちの数学力向上を支えています。数学は、科学やITなどさまざまな産業の基本であり、国力を高めるために重要なもの。途上国の子供たちが関数電卓の活用によって数学力を伸ばし、将来国を支える人材として活躍するのであれば、これほど素晴らしいことはありません。

三輪氏 途上国では教育の場に民間がかかわることが避けられてきましたが、先進国では当たり前企業と学校が連携して教育改革を進めています。また、今回訪問したバングラデシュの各校でも「カシオが自分たちの学校に来てくれた」と多くの先生が喜んでくれたように、先生たちもほんとうはもっと企業と協力して教育を良くしていきたいと考えています。今回のGAKUHAN

事業は「民間企業が教育を変える」というバングラデシュ史上初めての試みで、カシオさんはその中心にいます。これはほんとうにワクワクするような大きな社会貢献だと思えます。

— 今後、どのように取り組みを深化させていきますか？

中 まずは首都ダッカでの地道な取り組みを続けて教育現場との連携を深め、事業モデルを確立することが大切です。その後はダッカ以外の都市にも活動の場を広げ、徐々に地方にも拡散していきます。

三輪氏 模倣品対策という観点でも、ハードウェア単体だけで模倣品と競ってはいはだめなのでしょう。自分たちの利益しか考えない模倣品業者に対して、私たちは各校の教育課題に寄り添い、製品とサービスを組み合わせ「教育支援」のトータルソリューションで対抗していく必要があります。

中 まさにその通りです。カシオはもともと、時代を先取りした「0→1」のモノづくりで世の中に貢献してきた会社です。今日私たちに求められるのはモノづくりの枠を超えたところにあり、課題を解決する手法そのものの創造によって、社会に貢献していかなければなりません。

三輪氏 GAKUHAN事業はまさに御社の「創造 貢献」という経営理念を体現されているのでしょうか。さらにGAKUHANの取り組みは、今日国際社会が最重要視するSDGs（持続可能な開発目標）とのつながりでも高



く評価できます。SDGsには目標4「質の高い教育の提供」、目標17「パートナーシップによる目標達成」が掲げられていますが、カシオさんはSDGs策定のはるか以前から、各国の教育省や現場の先生たちを巻き込みながら、より良い教育づくりに貢献されてきました。この点では、世界がようやくカシオさんに追いついたともいえます。私たちもまた、御社とのパートナーシップを大切に、取り組みを継続していきたいと思えます。

事業概要

会社概要

社名 カシオ計算機株式会社
(CASIO COMPUTER CO., LTD.)

本社 〒151-8543
東京都渋谷区本町一丁目6番2号

設立 1957(昭和32)年6月1日

代表取締役 社長 榎尾 和宏

従業員数※ 2,903名(連結:12,298名)

資本金※ 48,592百万円

売上高※ 314,790百万円(連結)

営業利益※ 29,568百万円(連結)

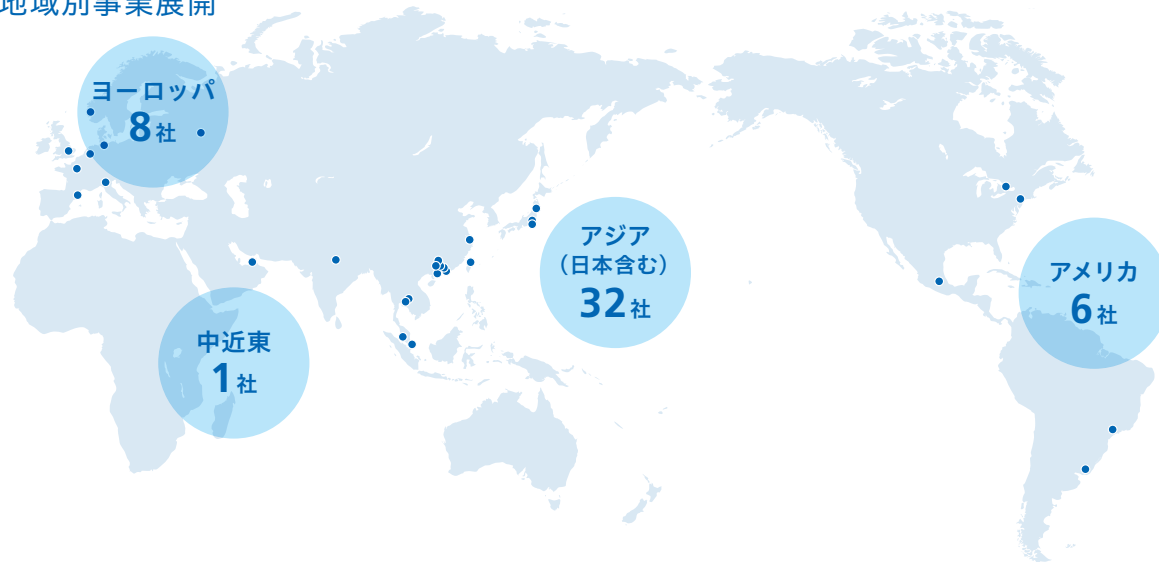
経常利益※ 28,726百万円(連結)

親会社株主に帰属する当期純利益※
19,563百万円(連結)

※2018年3月31日現在



地域別事業展開



部門別、地域別売上高構成

