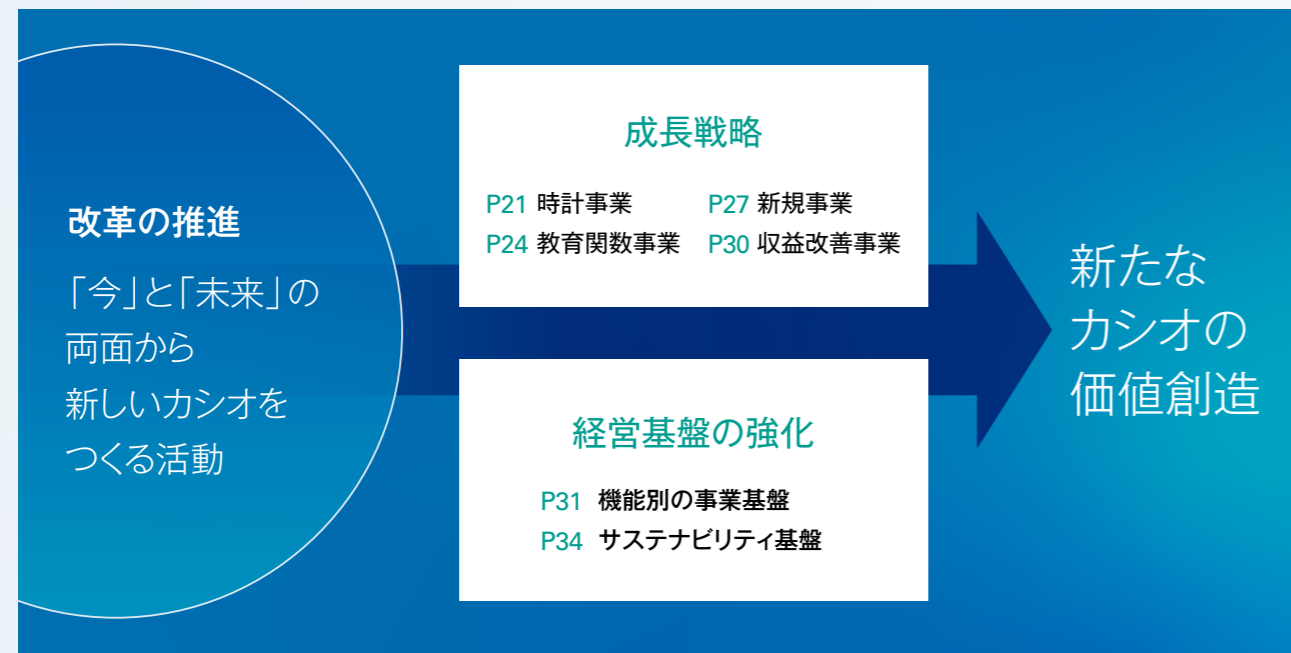


戦略と改革

戦略と改革の全体像



カシオでは、未来にわたって社会に貢献し続けられる会社へと変革すべく、アフターコロナ社会を見据えて、事業構造、組織体制、働き方など、あらゆる側面での改革を推進しています。「成長戦略」としては、成長拡大事業である時計事業および教育関連事業と、新規事業、収益改善事業という4つの事業分類にて戦略を推進しています。戦略を支える「経営基盤の強化」に向けては、機能別の事業基盤とサス

テナビリティ基盤での改革を進めています。そして、これらの改革・戦略と連動しながら、カシオの未来像の言語化や積み残した課題の解決、新たな働き方・仕組みの構築など、全社横串での取り組みを加速するため、「変革オフィス」と「未来創造センター」という社長直轄の専門部署を設立。2021年3月期中に改革を完遂し、2021年4月から、新たなカシオとして走り出していくことを目指しています。

今と未来の両面から新しいカシオをつくる専任組織



変革オフィス 仕事・働き方の変革

変革オフィスでは、外部知見を取り入れた事業分析、グローバル企業との比較検証、これまでの積み残し課題などを精査するとともに、コロナ禍による環境変化や各事業戦略の転換を踏まえ、下記の7つの改革テーマを設定。全社的な改革を実行するとともに、各部署における変革活動に対するハブ機能として、改革を主導・進捗管理しています。

マネジメントプロセスや新中期経営計画については、客観性・網羅性を担保しながら、事業部門の意志を具体的な計画に落とし込み、PDCAサイクルを的確に回していくことを重視しています。将来のカシオの経営にも影響する取り組みとして、各種意思決定方法や事業分析・進捗管理の仕組み、KPI設計の考え方など、あらゆる面での見直しを図っています。また、グローバル間接スタッフや本社スタッフについては、働き方の変化なども踏まえ、生産性の向上や効率化などを進めるほか、営業本部改革では、自社ECサイトの統合・リニューアルを含めたデジタルマーケティングの強化や、流通改革と連動した営業体制の再構築を推進。また、収益改善事業においては、ユーザーへの貢献軸や各プロセスを検証しながら事業構造改革を進めていきます。

コロナ禍により改革の加速は必須事項です。各テーマについて制度・仕組みの設計・導入、全社への理解・共有は当期中に完遂させ、2022年3月期から新たな仕組み・制度のもと運用を開始し、業績にも貢献していく計画です。

変革オフィスの注力テーマ

- マネジメントプロセスの整備・強化
- 新中期経営計画制度の整備・強化
- 本社スタッフの改革
- 営業本部改革
- 生産本部改革
- 開発本部改革
- 収益改善事業の構造改革

未来創造センター 新しいカシオの創造

未来創造センターは、カシオの価値創造の根幹で、サステナブルな未来をつくりあげる「人」を基軸に、従業員全員でカシオの新しい未来をつくるための組織です。アフターコロナ社会を踏まえ、創業の想い、夢、理想を受け継ぎながら、新時代の「創造 貢献」を形づくっていきます。目標とする文化・組織風土は、志を同じくする仲間が集まり、自律的に事業が創出される「志 共有型組織」と定義。従業員同士が部署・性別・国籍などの垣根なく、多様性を大切に、ユーザーへの貢献を実現することを目的としています。

実現に向け、当期の完遂事項を4つ設計しました。まずは「目指すべき未来と行動基準の明確化」を図るべく、経営陣や従業員の議論を通じて、ビジョンと行動指針を策定します。人財面では、「志 共有型組織」を実現する魅力的なキャリアパスをつくるとともに、適材適所から適所適材への人財戦略へと変革し、ライフサイクルに裏付けられた人事制度や各種プランを構築します。事業面では、連続的な新規事業創出は会社の活力を生み、従業員のやりがいや自信にもつながることから、「新規事業創出の仕組み構築」を推進します。各事業本部の枠組みを超えた、全社的な新規事業に対し、事業創出スキームやプログラムを整備していきます。そして、これらの活動を従業員と共有し、経営陣と従業員とを結ぶ双方向のイントラネットをプラットフォームに、各種施策を通じて「インナーコミュニケーションの強化」に取り組みます。これらのテーマの推進にあたっては「未来創造キャラバン」を立ち上げ、多くの従業員との対話を通じた施策の立案を進めています。

未来創造センターの注力テーマ

- 目指すべき未来と行動基準の顕在化 (ビジョンと行動指針の策定)
- 人財開発と組織改革
- 新規事業創出の仕組み開発
- インナーコミュニケーションの活性化

時計事業

担当責任者からのメッセージ

強い事業基盤を有する今だからこそ、G-SHOCKの改革を果たし、中長期の発展を目指すべきであり、ユーザーも新たな展開を望んでいるはず。G-SHOCKのサービス化という価値自体の変革に取り組み、G-SHOCKだからこそ実現できるユーザー体験を生み出し、新たな文化を創っていきます。

主な取り組みのポイント

- G-SHOCKは独自の市場、唯一無二のブランドを確立
- デジタルマーケティングによる販売拡大と並行し、G-SHOCKの改革に着手
- ファンの新たな体験づくりに向けたファンコミュニティの形成を目指す
- 2021年3月期中にプラットフォーム整備と各種準備を完了予定



専務執行役員
開発本部長 兼 時計BU 事業部長
増田 裕一

戦略の背景と基本的な考え方

1974年の時計事業の開始、そして1983年のG-SHOCK発売以降、時計事業は3つのターニングポイントを経て、成長を続けることができました。第一次は1990年代のG-SHOCKのファッション化です。これは一過性のブームの面もありましたが一気に認知が拡大しました。第二次は、2010年代のアナログ展開とグローバルマーケティングを通じてライフスタイルを体現するブランドとして確立。2018年以降の第三次はメタル化・スマート化と新興国成長により売上・収益両面で拡大しました。時計事業におけるG-SHOCK比率も年々増加し、2020年3月期(当期)は約6割を占めるまでとなっています。

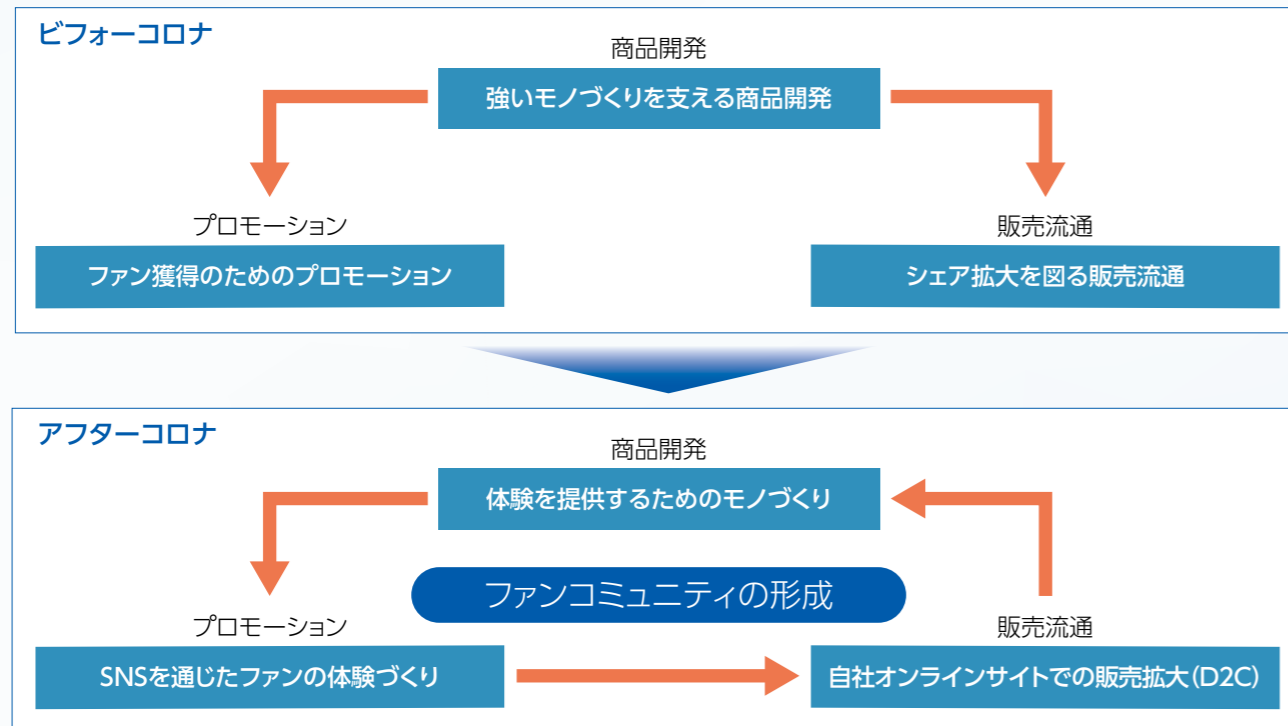
こうした飛躍は、堅牢性などの機能面に加え、時代に合わせてユーザーの潜在ニーズを満たしてきた成果であり、現在では、その世界観が支持される唯一無二のブランドとして

市場自体を確立し、年間1,000万個規模で出荷しています。

しかし、コロナ禍により環境は一変しました。事業運営への直接的な影響だけでなく、社会やユーザーがアフターコロナの新しい価値観・ライフスタイルへと変化しており、時計事業においても大きな転換が必要です。

業績面では、実店舗休業・外出制限の影響を大きく受け、売上・利益ともに大きく落ち込みましたが、EC販売は伸びており、特にEC販売比率の高い中国では好調に推移しました。G-SHOCKの商品力・ブランド力やユーザーとの結び付きが再確認されるとともに、既存のマーケティング戦略、商品戦略の課題が顕在化しました。短期的には、プロモーションをリアルイベントからSNSに、販売流通を実店舗からオンラインにシフトする取り組みを進めていますが、こうした置き換えだけでは、中長期的な発展は望めません。

G-SHOCKの基本戦略構造



時計事業の売上推移と3つのターニングポイント



時計事業

時計事業の成長戦略

こうした中、今後、カシオが取り組む改革は、G-SHOCKの価値そのものの変革です。

開発した商品をプロモーションと流通施策を通じて販売する、という従来の考えからは脱却し、ファンの新たな体験づくりに向けて、ファンコミュニティを形成・発展させるという事業に転換していきます。ファンとともに商品を作り、直接ファンとつながるプラットフォーム(自社ECサイト)のもと、商品提供やサービスによってマネタイズしていく事業構造であり、G-SHOCKのサービス化でもあります。

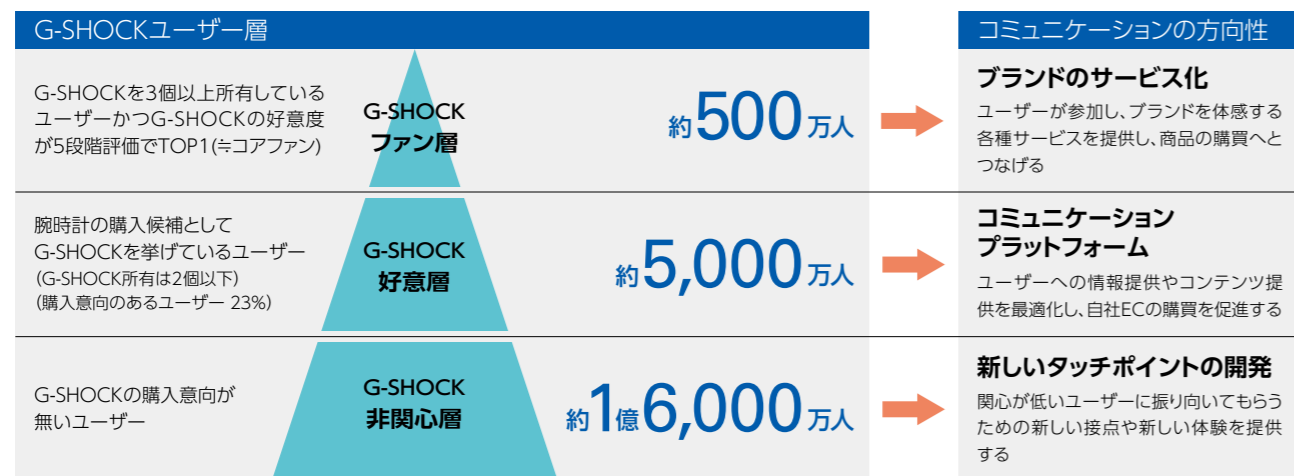
こうした改革の中核となるターゲットは、「G-SHOCKファン層」と呼ばれる約500万人(カシオ調査・推計)のユーザーです。この層は、調査の結果、「トレンド」「こだわり」「実用性」といった3つの価値観・嗜好性タイプに分類されることがわかっており、3タイプそれぞれの体験価値を定義し、その体験価値をベースに製品戦略、プロモーション戦略、流通戦略を設計・実践していきます。重要なのは、コミュニティ形成に向け、ユーザーが能動的に、自分に合ったブランド体感サービスを楽しんでいくことです。現在、ファン自らでG-SHOCK

のカスタマイズアイデアを投稿し、投票によって新製品を開発するサービスや、G-SHOCKを通じた行動ログをもとに楽しむサービスなどの導入検証を進めていますが、今後は取り組みを加速し、ファンと協働しながらサービスの充実を推進していきます。

一方、フォロワー層である、約5,000万人の「G-SHOCK好意層」に対しては、短期的にはデジタル化を通じたマーケティング施策により販売の拡大を進めていきますが、中期的には、上述のファンコミュニティや独自プラットフォームのもと、ファン化の取り組みや購買促進施策の展開を行っていく計画です。

この計画はライフスタイルに溶け込んだG-SHOCKだからこそ可能な改革であり、商品が支持され、事業基盤が強固な今こそ、大転換を行うべきだととらえています。2021年4月から、G-SHOCKのサービス化に向けた新たな事業展開を本格展開すべく、2021年3月期中に自社オンラインサイトの刷新・整備や、ファンコミュニティ形成に向けた各種実証実験を進めていきます。

G-SHOCKユーザー層とコミュニケーションの方向性



出典:時計グローバルブランド調査(2020年2月)を活用して推計

教育関数事業

担当責任者からのメッセージ

各教育現場のニーズを創出し、満たし続けることで安定成長を続けてきた当事業ですが、教育環境の変化という大きな岐路に立たされています。各国の学生・生徒の成長に貢献しているという喜びと、リーディングカンパニーとしての責務のもと、将来の教育に貢献すべく、新たな取り組みに注力していきます。

主な取り組みのポイント

- 独自の「GAKUHAN」活動により、安定収益サイクルと高い参入障壁を確立
- コロナ禍により加速する教育環境のIT化に向けて、ハード面では、オンラインでの関数電卓活用支援を強化
- ソフト面では、蓄積した教育メソッドや技術シーズを活かし、アプリケーションやモジュールの提供を推進



執行役員
教育BU 事業部長
太田 伸司

関数電卓の展開国・地域



教育関数事業

戦略の背景と基本的な考え方

教育関数事業の柱となる「GAKUHAN」活動は、より良い教育の実現という共通目的に向け、各国の学校・先生や教育省と協働で製品開発と導入を行うもので、授業カリキュラムに組み込まれることにより、毎年主に新高校1年生にカシオ製品を購入いただけるというサイクルを生み出しています。これは、30年以上にわたり、直接、各国の先生たちとコミュニケーションを継続し、その学校に最適な製品を開発すると同時に、授業や教え方のサポートも精緻に行ってきた成果です。

実際、学習指導要領や言語、カリキュラムに応じて製品機能はカスタマイズされており、現在、18地域に対応した61モデルを展開。開発・生産面でも当該戦略を推進すべく、少量多品種に適したLSIの構築や自動化生産などを通じて、収益性を担保しながら、短サイクルでのカスタマイズを実現しています。

こうした取り組みの結果、カシオの関数電卓は世界100カ国で採用され、世界で過半のシェアを有しています。授業への採用という製品特性に加え、蓄積した教育メソッドやニーズ収集ノウハウなどを背景に、参入障壁は非常に高く、各国の先生同士でアドバイスし合うコミュニティの場も形成されつつあります。

一方、世界の教育環境は大きな転換点にあります。コロナ禍により、カシオも休校などの影響を受けましたが、中長期的には教育環境のIT化がパラダイムを変える要因となっています。近年、各国政府でIT端末整備に向けた予算化や各種プログラムが進んでいましたが、コロナ禍により、授業や教材、試験のオンライン化は一層加速しています。しかし、コロナ禍での学校運営が各国で異なっていたと同様、教育環境のIT化に対しても、各国それぞれのニーズや実情に合わせた展開が必要です。

教育関数事業の成長戦略

カシオでは、こうした環境変化を踏まえ、未来の学校教育に貢献すべく、ハードとソフトの両面で新たな事業展開を進めています。

ハード面では、関数電卓のオンライン活用に向けたサポートを積極化し、さらなる拡販や製品改良につなげていきます。例えば、ポルトガルでは、関数電卓のオンライン用サポートソフトを無償公開したところ、国営教育放送にて当該ソフトを活用したテレビ授業が行われ、遠隔授業用ツールを模索していた現場の先生方に認知が広がりました。新規市場に対しても、従来、現地で行っていた先生へのトレーニングをオンラインに切り替えるなど、各地の教育構想や実態に合わせた展開を行い、採用を広げていきます。

ソフト面では、まず、「GAKUHAN」活動で培った教育メソッドのもと、数学学習ツールのWebアプリ事業を強化していきます。パソコンやタブレット環境においても、多面的にアプローチできる数学教育に向け、すでに展開が進む米国に続き、日本や欧州、アジアなどについても、積極的なマーケティングを行っていきます。そして、今後、カシオが新

たな取り組みとして注力していくのは、デジタル教科書・試験の価値向上・効率化に向けたソフトウェア事業や、教育環境そのものへの支援です。数学教育や採点には、数式が重要となりますが、数式のまま計算できるエンジンは世界でも希少で、カシオの計算エンジンは世界最強であると自負しています。現在は、この技術シーズを最大活用し、教科書出版会社や試験運営会社に向けた、試験モジュールや自動採点エンジン提供の取り組みを進めています。さらに今後は、電子辞書事業で培ってきた、豊かつ各国のニーズに照らした教育コンテンツという強力な資産も活かしながら、インプット、処理、アウトプットというさまざまな側面で、今後の教育プラットフォームの構築および価値向上に寄与していく考えです。

カシオの教育関数事業では、技術スタッフが各地の教育現場で学生・生徒と対話し、その人生への貢献実感が活動のエネルギーともなっています。ニーズ創出と開発、導入支援というサイクルを確立している事業特性を活かし、新たな取り組みを続けながら、世界の教育に寄与していきます。

教育環境のIT化を踏まえたソフトウェアでの価値提供

カシオサーバー(コアエンジン)

数学学習ツール (フロントエンド)



- コア技術
計算ツール / 計算機能 / グラフ機能
- 提供価値
PC / タブレット環境下で、多面的にアプローチできる数学教育を実現

学校 / 先生に採用

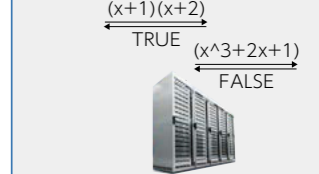
試験用モジュール (フロントエンド)



- コア技術
計算ツール / 計算機能 / グラフ機能
- 提供価値
電子試験でさまざまなタイプの問題が出題できるようになる

電子教科書 / 試験に採用

自動採点エンジン (バックエンド)



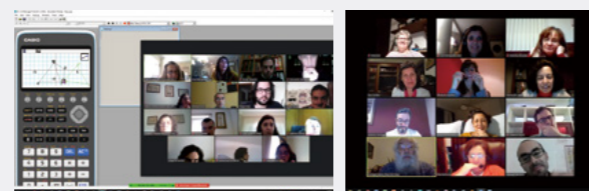
- コア技術
数式処理エンジン
- 提供価値
デジタル試験で最も高コストの採点部分の経費削減を実現

試験会社に採用

コロナ禍における成功事例

海外 オンライン授業向け関数電卓ソフト (エミュレーター)の無償提供

- オンラインワークショップを通じて使用を促進
(先生のパソコンによるデジタル授業実現に貢献)
- ポルトガルでは、国営教育放送での使用により開拓が加速



日本 オンライン学習支援に向けた学習ツール (「ClassPad.net」)を無料公開

- Webブラウザ上で関数計算、グラフ描画ができる数学学習ツール
- オンライン授業用の新しい教材作りのサポートも併せて実施



新規事業

担当責任者からのメッセージ

ビューティテック、メディカル、イメージング事業

これらの3事業は、カシオの技術を社会への貢献に直結させていく事業でもあります。

非接触、パーソナライズといったアフターコロナ社会のニーズにも適合しており、改めて事業の意義を確信しています。共創パートナーとの協働を加速し、事業の発展に全力で取り組んでいきます。

スポーツテック事業

メガトレンドへの合致、効果の実感、カシオが取り組む必然性という、成長要件を満たした本事業は、新たなユーザー体験を創出し文化を創るという、カシオの価値創造を象徴する事業になるはず。共創基盤の原型を早期に確立し、ランニングエコシステムの確立に取り組んでいきます。

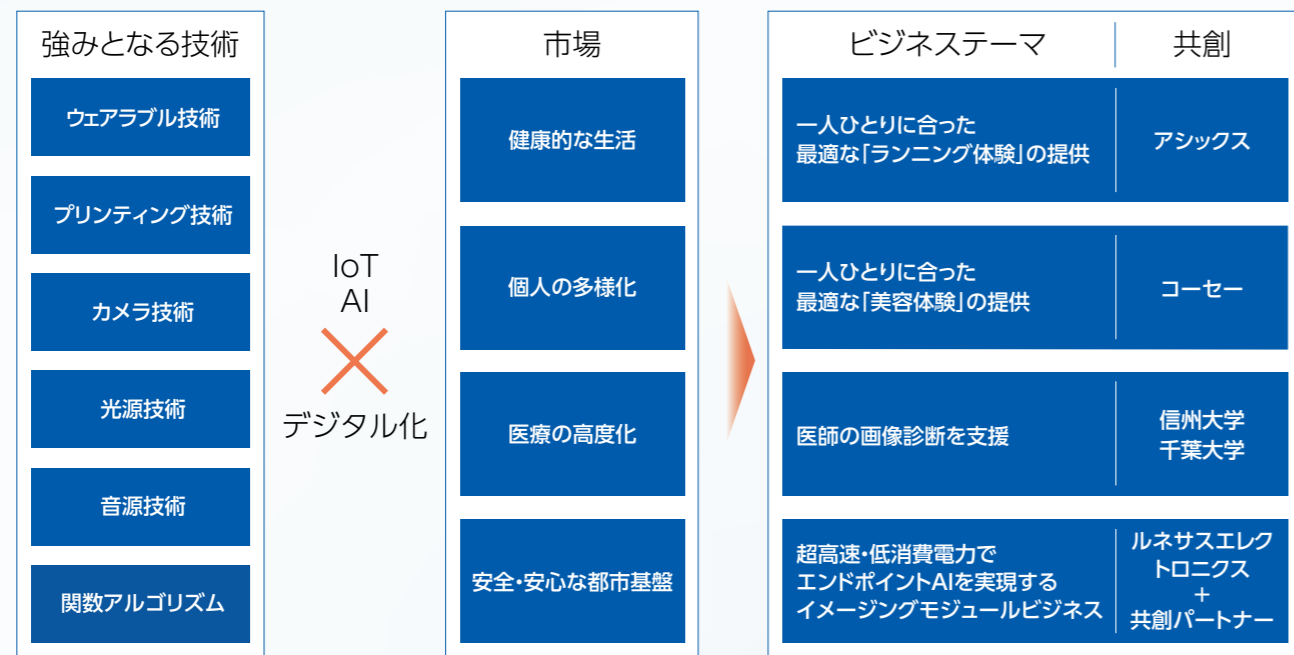


執行役員
事業開発センター長
中山 仁



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

新規事業の領域とテーマ



ビューティテック、メディカル、イメージング事業の成長戦略

ビューティテック事業は、女性の美の追求という、大きな潜在ニーズをテーマとしています。まずは、株式会社コーセーとの協働により、センシング技術とプリンタ技術を活用したネイルプリンタ事業を確立していきます。これは、専用のプリンタ機器により、ネイルサロンなどに行かなくても、手軽で簡単・スピーディに自分に最適なネイルプリントができるというものです。コロナ禍により、コーセー実店舗での実証実験などに若干の遅れが生じましたが、PoC*の検証は着実に進んでおり、2021年度中を目途にサービス開始を目指します。また今後は、ソフトウェアの展開によるサービス拡充やネイル以外のビューティサービスも視野に事業を展開していきます。

メディカル事業は、画像処理やAI解析を通じた医療の高度化を目的としています。2019年5月には千葉大学や信州大学との共同研究により、皮膚の画像診断に役立つダーモカメラと画像管理ソフトを開発。皮膚科向けに市場導入しており、着実に実績・知見が積み上がっています。さらに、皮膚科向けの本製品の国内外での採用拡大はもとより、蓄積したデータを活用し、AIによる診断サポートサービスや、

産婦人科など他診療科への展開も検討しています。

イメージング事業は、画像処理・センシング技術をもジュールとして提供し、共創パートナーや顧客企業とともに潜在ニーズを探索・創出していくB to B事業です。現在注力しているのは、動的再構成プロセッサ(DRP)の処理技術などを駆使し、ルネサスエレクトロニクス株式会社と共同開発した「低消費電力・超高速処理AIチップ」を活用した展開です。これにより、カメラなどのエンドポイント側でAI処理を行うことが可能になり、クラウドとの送受信データ削減やセキュリティ向上を実現することから、大手セキュリティメーカーとの事業検証が進んでいます。今後も、パートナーや顧客企業との協働を加速し、さまざまな用途への採用を広げていきます。

なお収益構造としては、上述の3事業はいずれも、技術を提供してリカーリング収益を得ていくビジネスであり、高い投資効率と収益性が期待できることが特徴となっています。

* Proof of Concept:概念実証(新しい概念や理論、原理、アイデアの実証を目的とした検証やデモンストレーション)

ビューティテック、メディカル、イメージング事業



新規事業

スポーツテック事業の成長戦略

社会全体で健康寿命やQOL(生活の質)が注目されるとともに、各国の医療制度・医療費問題が議論され、さらにはコロナ禍の影響もあり、人々の健康に対する意識が急速に変わりつつあります。カシオは「人々が健康である姿を実現する事」を普遍的な価値として、独自技術をもって最適なパートナーと共創することで、一人ひとりにパーソナライズされた新しい体験を提供し、世界の人々の健康を支えています。

事業の方向性としては、体力増強を目的とした「スポーツテック」、健康増進を目的とした「ヘルスケアテック」の2つにドメインを分類しています。第一弾として「スポーツテック」を株式会社アシックスとの協働により、ランナー一人ひとりにパーソナライズされ、ハードウェアとサービスが一体化された、ワンストップの統合サービスプラットフォームを立ち上げていきます。その後、ヘルスケアドメインに順次拡大し「一人ひとりの健康」を支える、スポーツ健康事業として取り組んでいく方針です。

スポーツテック事業

CASIO Sensing & Analysis

ランナー1人ひとりの特性や走行データを取得し、AIアルゴリズムとバイオメカニクス(※)技術を用いて分析

※ バイオメカニクスとは？
生物の構造や運動を力学的に探求して応用したりすること

心拍値、ペース、距離、タイム、軌跡、ストライド、ピッチ、姿勢、上下動、etc

フォームの修正や最適なトレーニング方法をパーソナライズされたアドバイスや情報としてフィードバック

ASICS

走行効率や着地衝撃の分析、フォームの善し悪しを評価

74

ストライド 1:55
ピッチ 152
着地衝撃 74

競合企業も着目する市場ですが、カシオには、「CASIO」および「G-SHOCK」という強いブランドに加え、大学との産学連携による身体の動きを可視化する「バイオメカニクス技術」のほか、「ウェアラブル技術」「センシング技術」での優位性があります。まず、ウェアラブル端末を通じて蓄積したバイタル(生体情報)や、バイオメカニクスなどのさまざまなデータをAI解析します。それを株式会社アシックスの知見に基づくコーチングや施設・サービスなどにつなげることで、すべてのランナーに対するさまざまなニーズへの対応や効果実感を生み出すことができます。現在、新規事業立ち上げに向けて順調に進捗しており、2021年春には新製品として発売する計画です。

この統合サービスを核に、ランナーに必要なサービスをワンストップにて提供するために、さらなる異業種企業との共創領域を拡大し、究極に利便性が向上されたランニングエコシステムでの共創基盤を構築していきます。

収益改善事業

抜本的な事業構造改革による、継続的な黒字体質への転換

電子辞書・英会話学習機事業

- 教育環境のIT化を踏まえた、既存領域の安定収益基盤の確立
- 新事業領域検討

プロジェクター事業

- 独自技術資産を活かした小型特化戦略
- 新市場創出と新ビジネスモデル構築

楽器事業

- 「Slim & Smart」製品へのラインアップおよび経営資源の集中
- 流通戦略強化(EC強化)
- 楽器を娯楽として楽しむ層向けのサービス展開

SA事業

- 独自技術資産を活かした新ビジネスモデルの構築

戦略のポイント

電子辞書・英会話学習機、楽器、プロジェクター、その他システムの各事業では、継続的な黒字体質へと転換すべく、抜本的な事業構造改革を推進しています。具体的には、推進テーマ別に部門横断で取り組む変革オフィスと、開発、生産/調達、営業、間接業務の本部ごとの改革プロジェクトが連携し、アフターコロナ社会を見据えた改革施策を実行していきます。

2020年3月期前半は、重点的に進めた収益性改善施策が、特に楽器事業において顕在化し、業績の改善が見られました。一方、新型コロナウイルスの感染拡大以降、全体としては進捗が遅れが生じつつあり、2021年3月期中には、改革施策を完遂すべく、取り組みを加速していきます。

改革推進の中間ゴールイメージとしては、「不安要素がすべて解消されている状態」を設定しており、電子辞書・英会話学習機事業と楽器事業では、新たな安定的な収益体質の確立を、プロジェクター事業とその他システムでは、事業そのものの構造変革を目指しています。

各事業の改革

電子辞書・英会話学習機事業では、急速に進む教育環境のIT化を踏まえた事業転換を図ります。国内事業において、学校ごとのカスタマイズや各種事業運営サイクルの強化などを通じて、安定的な黒字体質への転換を図ります。中国事業における事業構造転換、アプリ事業の検討、中国以外の海外展開の検証などを進め、新たな事業像を確立

していきます。

楽器事業では、快適な音のある生活の提案を通じて、人々の生活と心を豊かにしたいという、事業ビジョンを根幹に、中期的な事業戦略を構築・推進しています。2020年3月期は、競争力のある「Slim & Smart」製品にラインナップ・経営資源を集中するとともに、コスト力の強化なども図りました。この結果、コロナ禍においても、巣ごもり需要などの新規ニーズの掘り起こしや新規ユーザーの獲得を果たし、収益面においても、順調に成果が上がりました。今後は、ライフスタイル提案と連動した「Slim & Smart」新製品の投入や、EC強化も含めた流通戦略の深耕を進めていきます。同時に、現在、一部の地域で展開しているオンラインレッスンやSNSコミュニケーションなどを含め楽器を娯楽として楽しむ層に向けたサービスの構築に取り組みます。

プロジェクター事業では、抜本的な事業の見直しを実行し、小型に特化した技術/商品戦略に転換していきます。組み込み・モジュール領域、コミュニケーション領域とともに、カシオ独自の強みであるプロジェクション光源エンジン技術を活かした新領域を創造していきます。

SA事業では、新たなビジネスモデルの構築を目指します。具体的には、一部地域における高級機ジャンルからは撤退する一方、ブルートゥースレジやキャッシュレス対応レジといった顧客との接続性を重視した領域に経営資源を集中した戦略に転換し、サブスクリプションモデルへのアプローチを含め、ビジネスモデル転換、収益基盤の再構築を図ります。

機能別の事業基盤

重視するテーマ

- ・ユーザーへの貢献軸による体制・機能・プロセスの抜本的な見直し
- ・中長期視点、全体最適、モノからコトの事業運営
- ・デジタル技術の最大活用
- ・部門連携の強化による改革の加速
- ・カシオの強みを活かした価値の追究

基本的な考え方

カシオでは、企業価値向上に向けた経営基盤改革の中で、2018年4月から執行体制の変革に着手しています。これは、それぞれの事業部長が監督する「事業軸」と「機能軸」により責任を明確にし、中長期視点で全体最適のマネジメント体制の確立を図る取り組みです。

開発本部、生産本部、営業本部、CS本部、本社スタッフの機能軸においては、全社的な改革の専任部署である未来創造センターと変革オフィスとの連携を密にしながら、それぞれ次のようなテーマの変革に取り組んでいます。

事業軸と機能軸

| 機能 | 事業 | | | |
|--------|-------------------------|-----------|-------|---------|
| | 時計 BU | 教育 BU | 楽器 BU | システム BU |
| 開発本部 | 中長期視点の「事業軸」「機能軸」による事業運営 | | | |
| 生産本部 | | | | |
| 営業本部 | 短期視点 | 中長期視点 | | |
| CS本部 | 単一商品開発 | 市場づくり | | |
| 本社スタッフ | 事業単位の運営 | One CASIO | | |

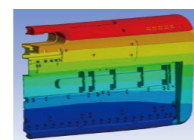
サービスがモノからコトへと移行する中、単なる計画に則った新製品開発だけでなく、あくまでもユーザーファーストの実践を通じて世界にカシオファンを広げていくことを目指しています。

そのため開発本部では、“「商品コンセプト」を上回る「商品パフォーマンス」の実現”という考え方を大切にしています。これは、機能・性能、デザイン、ブランドといったユーザー購入前の期待を形成する「商品コンセプト」に対し、品質、使い心地、アフターケアなどユーザー購入・体験後の「商品パフォーマンス」の方が大きくなければ、ユーザーの満足・継続体験は適わず、ファンを広げ、新たな文化を創ることはできないという考えに基づいています。

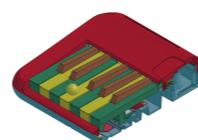
開発本部内の組織改革

また、今後の開発においては、ソフト開発の比重が一層大きくなるほか、品目ごとで有していた技術・ノウハウを全社視点で最大活用していくことが不可欠となります。こうした中、2020年6月には、従来、品目ごとで構成されていた開発体制を、「商品コンセプト」実現の裏付けを担う品目別

楽器事業で成果を上げている、CAE*を取り入れた各種品種解析・試験の効率化の事例



CAEを活用したキーボードの解析事例
グリップ強度試験



打鍵挙動解析試験

* Computer Aided Engineering: 開発初期段階から仮想試作・試験を行い、少ない試作回数で品質向上を図る設計技術

組織と、「商品パフォーマンス」の向上を果たす機能別組織に再編成しました。これにより、プロデューサーが品目ごとに量産化技術やデザイン、コストをマネジメントし、新製品の投資効果最大化を図るとともに、機能別組織にて柔軟な開発リソースの配分とノウハウの共有化を進め、開発効率の最大化を目指します。特に、デザイン、デバイス、機構、品質といった開発機能の中で、デジタルエンジニアリングを導入したプロセス改革にも注力しており、着実な開発リソースの低減が実現できるものと見込んでいます。

技術基盤の強化

現在のカシオは、堅牢性、小型・省電力、音源・音響、光源、プリンティング、画像処理、センシング・アルゴリズムなど多岐にわたる分野で技術的優位性がありますが、今後はさらに新たな技術も含めた技術基盤の一層の進化が不可欠です。外部との共創や新たなスキル習得に向けた人財育成・採用も重視しながら、以下の時間軸で、事業戦略に基づいた中長期視点の技術開発に取り組んでいきます。

- 将来の事業戦略を見据えた先行技術開発(～3年先)
- 商品戦略上の核商品の先行商品開発(～2年先)
- 商品化設計(短期)

開発本部のミッション

組織間の壁を取り除き、関連部署との強い連携をもって、

- 商品コンセプトを最大限に活かす技術開発とその仕組みづくり
- 期待以上の顧客満足度を確保できる商品パフォーマンスの開発
- 商品戦略を実現する技術の先行開発と積極的な知的財産活動

を行い、ユーザーファーストの実践を通じて世界にカシオファンを広げていく。

生産本部の取り組み

これまでの改革と成果

カシオでは、機能統合により2017年10月に発足した生産本部のもと、抜本的なモノづくり体制の変革を行い、マザー工場である山形工場を基点とした生産拠点の再構築と生産プロセスの標準化に取り組んできました。この改革では、生産本部のミッションの共有・定着を重視しながら、各部門との協働を積極的に進めた結果、内製化率の向上、自社生産拠点の効率化、技術の蓄積、そして品質問題の撲滅といった成果を上げることができました。

新たな生産改革

一方、こうした取り組みは「マイナスをゼロ」にした第1段階の改革で、商品価値・企業価値の向上への寄与に向けては道半ばです。特に、ユーザー体験を重視した各事業戦略や、アフターコロナ社会を見据えたユーザーへの貢献を考えれば、よりパーソナルな商品を、フレキシブルかつ迅速に供給していくことが不可欠になります。

こうした考えのもと、2020年6月からは、スマートファクトリー化をベースとしたエンジニアリングチェーン改革とサプライチェーン改革に取り組んでいます。中期的なゴールとしても、従来3カ月かかっていた販売までのリードタイムを2カ月に短縮するという目標を掲げています。

具体的には、従来月次で設定していた需要予測を営業本部と連携することで週次化を実現し、リエンジニアリングとIT化、システム統合により、営業から生産現場をダイレクトにつなぐ統合プロセスを構築。販売計画と生産・調達計画と連動することで、よりリアルタイムな生産稼働を実現していきます。

同時に、各生産工程の自動化により、生産効率の向上と高速化を図ります。時計製品の生産では導入が進んでいる自動化ですが、このノウハウを活かして他品目にも拡大するとともに、さらにAIを活用して導入範囲を広げていきます。例えば、2021年3月期中の自動化を計画している、デジタルピアノの音質検査。熟練工による検査が不可欠な

機能別の事業基盤

これまでのプロセスに対し、AIによる波形分析を取り入れることで検査の無人化や検査精度の向上(実証実験にて異音判定精度が99.6%)を図ることができます。また、振動センサーを活用した設備の予兆保全システムは、2020年6月に導入しており、設備監視の自動化や故障の未然防止を実現しています。

さらに、開発から生産までのプロセスについても、開発本部が進める改革と連動し、データ連携を軸とした開発・生産プロセスのスマート化を実現することで、開発・生産リソースの削減や品質向上、開発期間の短縮を図っていきます。



ピアノ鍵盤生産ラインの自動音質検査機

生産本部のミッション

生産本部は、カシオが成長し続けるために以下を実現する。

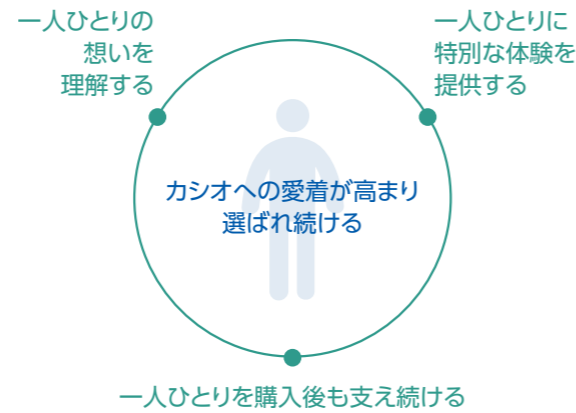
- 卓越した購買技術、生産技術のプラットフォームを活用し、イノベーションプロセスを最適化することで商品価値向上に貢献する
- 製品の生産を安定的に、高品質で、適正な価格で市場に提供しお客様満足度の向上を図る

デジタルマーケティング改革と営業本部の取り組み

改革に向けた考え方

あらゆるものがデジタルでつながりデータであふれる、社会のデジタル化に対して、カシオでは、デジタルマーケティングによって「一人ひとりの生活者とのつながり」をつくる好機ととらえています。この考えのもと、2020年、カシオは「個々の生活者に向き合い、価値を提供し続ける」ためのデジタルマーケティング改革をスタートさせました。目指すのは、生活者一人ひとりを理解し、それぞれの最適体験を提供し続けることで、デジタル化が進化した社会で選ばれ続ける存在となることです。

生活者に向き合うデジタルマーケティング



改革の方向性

改革に向けては、3つの観点で方向性を定めています。

まず基点となるのが、「一人ひとりの想いを理解する」ことです。さまざまな接点で個別に取得しているユーザーデータを集約・統合・分析することで、一人ひとりのニーズや困りごとを抽出していきます。現在、ユーザーデータの統合管理システムの導入準備や、デジタル行動分析ツールの実装および活用に取り組んでいるところです。

2つ目は、理解した生活者の想いに応じて、最適なタイミングで「一人ひとりに特別な体験を提供する」こと。具体的には、デジタルコンテンツや製品情報をグローバルで一元管理するとともに、WebサイトやECの充実と店舗との連携を強化し、オムニチャネル化を進めます。また、購買履歴などから特別なファンを特定し、Webサイト/EC、店舗の双方で、特別な製品や接客・サービスを提供できる仕組みづくりに取り組めます。

3つ目としては、さまざまな形で「一人ひとりを購入後も支え続ける」ことです。顧客の会員情報の収集・統合や、製品購入後の適切なアプローチを実施していく考えです。

こうしたデジタルマーケティング改革と連携し、営業本部においても、ターゲットユーザーに対して適切な価値を提供するための体制変革に着手しています。生活者と直接つながるための体制と、強い流通・独自性のある流通との関係強化といった両面での改革が不可欠で、役割・制度・働き方を再設定し、事業戦略に対応した新たな営業基盤を構築していきます。

サステナビリティ基盤

重視するテーマ

- ・ 働きやすい職場環境の提供とダイバーシティの推進
- ・ 資源循環型社会の実現
- ・ CSR調達の推進
- ・ 脱炭素社会の実現
- ・ 自然との共生
- ・ 人権の尊重

基本的な考え方

カシオでは、事業運営を通じて、社会から期待される環境・社会面の課題解決を図りつつ、持続的に成長することにより、社会から必要とされ、従業員からも尊敬される会社であり続けることを目指しています。そのためには、常に変化し続ける経営環境に対応すべく、労働、環境、人権、腐敗防止といったサステナビリティ基盤を継続的に整備・充実していくことが重要だと考えています。

その推進にあたっては、2010年に参加した国連グローバルコンパクトの原則を企業活動全般に取り入れるとともに、国際ガイドライン規格「ISO26000」を参考にしながら、GRIガイドラインに照らした開示を進めています。2016年3月期には、こうした取り組みを的確なPDCAサイクルのもと推進していくため、重点課題としてCSRマテリアリティを特定しました。

CSRマテリアリティと注力事項

| マテリアリティ | 2020年3月期の注力事項 |
|-------------------------|--|
| 働きやすい職場環境の提供とダイバーシティの推進 | 育児休業取得率・復職率の維持向上、女性採用比率の向上、障がい者法定雇用率の維持、ストレスマネジメントの充実、ストレスチェックの実施・検証 |
| 資源循環型社会の実現 | カシオグリーンスター製品売上比率の向上、廃棄物再資源化率の向上、水の使用量の削減 |
| CSR調達の推進 | 各拠点・取引先のCSR教育、年次監査のフォロー |
| 脱炭素社会の実現 | 中長期CO ₂ 排出量の削減シナリオ構築、温室効果ガス排出量削減、サプライヤー調査 |
| 自然との共生 | 製品カタログの森林認証紙比率の向上 |
| 人権の尊重 | 人権課題の検証とフィードバックの実施、人権専門教育、苦情処理の仕組み整備 |

「SDGs(持続可能な開発目標)」に対しても、2019年に各事業において取り組むべきサステナビリティ目標を策定し、SDGsの17の目標のうち、カシオが貢献していくべき目標を明確にしました。今後は中期経営計画と連動させながら、SDGsとも紐付いた具体的なKPIを設定していく予定です。

CSRマテリアリティ

カシオのCSRマテリアリティは、自社にとっての重要性特定、社外へのアンケート・ヒアリングを通じたステークホルダーにとっての重要性特定、それぞれの課題項目の検証と整理、というステップにて策定しました。それぞれの内容については、社会環境の変化をとらえながら、継続的に見直しを行っていく予定です。

サステナビリティ基盤

人財マネジメント

厳しい企業競争に打ち勝ち、持続的に発展していくためには、さまざまな経営資源の中でも、実際に企業活動を担う「人財」の価値最大化が重要です。そのためカシオでは、社会構造や環境変化に対応した人財育成の強化と、多様性にあふれた従業員一人ひとりが活躍できる職場環境の整備が必要不可欠であると考えています。

■ 組織と人財の活性化

上記の考えのもと、カシオでは、少子高齢化、労働力人口の減少、働き方の多様化といった課題にも対応すべく、人財にかかわる諸施策を進めてきましたが、2019年3月期には、中長期視点での企業価値向上に向けた構造改革に着手しました。従来の階層別研修や早期退職優遇制度の実施に加え、2020年3月期には若手マネジャーの積極的登用や「働きがい改革プロジェクト」を開始するとともに、新人事制度の検討を始めました。現在では、働きがい改革は未来創造センターに引き継がれるとともに、アフターコロナ社会に対応し、従業員一人ひとりが高いモチベーションを持ち、働きがいを実感できる会社を目指し、「制度・仕組・組織」の変革に向けた取り組みを進めています。

■ 従業員一人ひとりが活躍できる職場環境の提供

カシオには、多様な個性や能力をもった約11,000名のグループ従業員がいます。社会環境や従業員の価値観・ライフスタイルも変化中、こうした変化に適切に対応し、多様性を強みにできる企業経営が重要であると考えています。

CSRマテリアリティにおいても、「働きやすい職場環境の提供とダイバーシティの推進」を設定し、在宅勤務、時差出勤といった時間や空間の柔軟な就業形態の導入などのワークライフバランスの推進に加え、各種の子育て支援策をはじめとした女性や障がい者が働きやすい環境整備に取り組んでおり、「育児休業取得率・復帰率」、「女性採用比率」、「障がい者法定雇用率」などで目標を定め、各種施策を進めています。

環境マネジメント

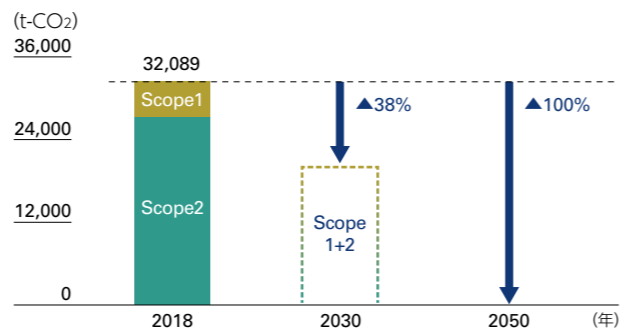
カシオは、2050年を見据えた長期的な環境経営方針である「カシオ環境ビジョン2050」のもと、適宜見直しを図りながら積極的な取り組みを進めています。重点課題としては、「脱炭素社会の実現」、「資源循環型社会の実現」、「自然との共生」を掲げており、積極的かつ計画的な環境活動の推進を通じ、これらの課題解決を果たしていくこととしています。

■ 脱炭素社会の実現

世界的に気候変動リスクに対する注目が高まる中、より一層の省エネルギー化を進めるとともに、再生可能エネルギー導入の拡大およびバリューチェーンにおける代替手段の確保などを図ります。また、カシオは創業以来、「小型・軽量・薄型・省電力」を実現する技術を駆使し、幅広く環境配慮型製品を生み出してきましたが、今後もより、環境性能の高い製品の創出と事業拡大を図ります。

事業活動に伴う温室効果ガスの排出量については、従来の算定基準をより精緻なものに見直すとともに、削減目標をより一層強化しました。具体的には、スコープ1、2については、「2018年度比で2030年度までに38%、2050年度までにゼロを目指す」という目標に変え、その達成のために高効率／省エネルギー設備の導入や業務プロセス改善、再生可能エネルギーの導入を促進していきます。また、カシオはバリューチェーン全体のCO₂排出量のうち、購入した物品・サービス(スコープ3カテゴリ1)の排出量が60%以上

中長期目標に基づく温室効果ガス排出量(スコープ1、2)の削減計画



上を占めているため、主要サプライヤーの温室効果ガス排出量削減に関する調査に取り組むこととしました。スコープ3の削減目標については、「購入した物品・サービス(カテゴリ1)と、販売した製品の使用(カテゴリ11)による温室効果ガス排出量を、2018年度基準で2030年度までに30%削減する」に強化し、バリューチェーン全体で温室効果ガス排出量の削減につながる取り組みを促進していきます。

■ 資源循環型社会の実現

カシオは、バリューチェーン全体を通じて省資源化や資源循環に取り組んでいます。製品の取り組みにおいては、開発・設計段階から使用後のリサイクルまで、小型軽量化や長寿命化、リサイクル設計など環境に配慮した製品づくりを行い、自社基準を満たした製品を「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」として認定しています。

また、各事業拠点で発生する廃棄物については、発生量の削減に努めるとともに再資源化比率の向上を推進し、埋立処分量ゼロを目指します。

■ 自然との共生

カシオは事業特性上、生物多様性への直接影響が小さいことから、サプライチェーン全体における間接影響に着目し、「カシオグループ生物多様性ガイドライン」に基づき、事業環境や各種規制の動向を注視しながら、自然との共生に向けた活動を推進しています。

一方、時計事業では、自然との共生の観点から自然保護団体との協働も進めるなど、生物多様性における「機会」の側面にも着目し、「アウトサイド・イン」「マルチステークホルダー・パートナーシップ」を念頭においた活動を推進しています。

人権

カシオでは、従業員が各種法令・規範・社内規則等の遵守はもとより、高い倫理観と良識をもって行動できるように、

国内外のグループ全体に対して教育活動を行うほか、2年に一度、アンケートを実施し、課題や問題点の集約、フィードバックなどによって改善を促進しています。

また、2014年にはグローバルレベルの人権尊重のガバナンス強化に向け、「カシオグループ人権尊重に関する基本方針」を制定、当該規範、方針の周知徹底を図り、取り組みを進めています。

具体的には、2014年にカシオ独自の「人権チェックツール」を策定し、以降国内外のグループ会社も含め、当該ツールを用いて人権に関する課題の取り組み状況の確認を継続して実施しています。今後もグローバルで改善に向けてのPDCAサイクルを回し、グループ全体の人権デューデリジェンスの強化に努めていきます。

サプライチェーンマネジメント

カシオは、公正で公平な取引のもと、法令・社会規範の遵守、人権・労働・安全・健康への配慮、環境保全への配慮など、サステナビリティの取り組みをサプライチェーン全体で遂行するため、「資材調達方針」を制定しています。また、お取引先のご理解・ご賛同によるパートナーシップ体制の構築に向け、その指針となる「お取引先さまへのお願い」を制定するとともに、定期的なモニタリングの仕組みを導入しPDCAサイクルを回す取り組みを進めています。

具体的には、2009年より、グローバルでお取引先に対し、企業の社会的責任(CSR)遂行に関するアンケートを毎年実施しており、すべてのお取引先から回答をいただいています。当該アンケートは、お取引先のCSR取り組みの進捗状況が把握できるように設定しており、カシオでは、アンケート回答の分析を行い、その結果とともにカシオが目指すCSR調達のあるべき姿についての考え方をフィードバックし、継続的な改善に努めています。