「経営資本」の増強 01

従業員との信頼・共感関係づくり

**過去の経験をカシオの経営に活かして
人材育成と企業風土改革を推進し、
グループの成長基盤を強化します。**

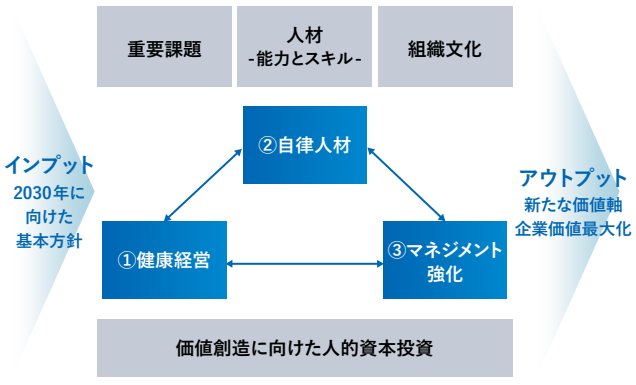
執行役員 CHRO
小林 康裕

建設的、かつ率直に議論できる企業風土づくりに貢献

私は、キャリアの最初から現在にいたるまで人事業務に取り組み、二度の海外赴任や外資系企業での勤務を含めて経験を積み重ねてきました。2023年8月に人事担当役員としてカシオの一員になってから、他社で培った経験やグローバルな目線で世界中の社員と交流して身につけた知見を活かして、思い切りよく仕事に取り組もうという姿勢で邁進してきました。

カシオには新卒で入社してからグループ内でキャリアを歩んできた人材が多く、カシオ流の意思決定のメカニズムを理解して、カシオならではの業務プロセスに馴染んでいる社員が多いと感じます。同質性の高い価値観をもつ社員が多い環境においては、会社を良くしようという共通の目的をもちながら、多様な視点で異なる見解を述べ合い、最善のアイデアにたどり着くことが重要です。入社して1年あまりの私はカシオにとって異物ですが、率直な発言を通じて活発な議論につなげることが重要だと考えています。2024年4月にCHROに就任してからも、人事の責任者として社員同士がより活発に、上下関係を意識せず、組織を超えて忖度なくコミュニケーションできる企業風土づくりに貢献しています。

基本コンセプトと方針



人材戦略を着実に推進してグループを成長軌道に乗せる

当社の人材戦略は「健康経営」を最重要課題として、「自律人材」を育成しながら「マネジメント強化」を推進する流れを見据えています。

「健康経営」については、当社社員の年齢層が年々上がってきているという傾向を踏まえて、すべての社員が健康で働き続けられる組織づくりが重要だと考えています。次いで、組織の力をさらに向上させてカシオグループを成長軌道に乗せていくためには、変化にしなやかに対応し、主体的に行動できる「自律人材」の育成が必要だと認識しています。同時に、管理職のマネジメント能力をレベルアップさせる「マネジメント強化」を推進し、多様な人材が十分に力を発揮し、自由闊達に活躍する職場環境を構築できるリーダーの育成を迅速に進めます。

当社は、2024年にパーパスを策定しました。今後、一人ひとりの社員がカシオの成長に向けて役立つ存在になることを心から願い、パーパスの価値観にそって自律的・主体的に行動することを奨励していきたいです。その実現に向けて、人材戦略の推進と同時に、パーパスを浸透させ、パーパスの価値観にそった経営を実現するために必要な人事施策を国内外のグループ会社を含めて積極的に支援します。

「健康経営」で社員と組織を活性化

健康で安心・安全に働ける環境の整備が社員のモチベーション向上や活気のある組織文化の醸成につながるという考えのもと、以前から「健康経営」に取り組み、健康経営優良法人2024では大規模法人部門の「ホワイト500」に認定されました。同時に、男性の育児休業等の取得促進にも注力して、家庭と仕事の両立を性別にかかわらず支援するとともに、「在宅勤務制度」や「時差勤務制度」などの多様な働き方を推進しています。

2024 健康経営優良法人
Health and productivity
ホワイト500

多様な施策・制度で「自律人材」を育成

自ら考え行動し、その成果として会社の成長やビジネスの発展に貢献する人材を育成するために、2019年から社員の自律的キャリア形成を支援するキャリアサポート制度を開始しました。同制度は、自身のキャリアに対する気づきとインプットを得てもらう「キャリア研修」を中心に、社内の自発的な異動を支援する「社内公募制度(ジョブチャレンジ)」、より幅広くキャリアの可能性を拡げるために社外転身も視野に含めた「副業兼業制度」、「セカンドキャリア制度」で構成。こうした取り組みは今後も継続的に実施します。

また、モチベーションのレベルを確認できるモチベーション調査を毎年実施し、部署ごとの傾向などを分析して、外部コンサルタントの意見も取り入れながら改善策を講じています。

さらに、経営人材の後継者育成のために、現状の社内公募だけでなく、非連続的な成長を企図し、さまざまな経験を積むためのジョブローテーションの活用も検討します。

「マネジメント強化」でカシオグループの成長に貢献

カシオグループのビジネスを成長軌道に乗せるために、マネジメントのさらなる強化に取り組みます。世の中の先進的な経営活動に関する情報をより多く吸収し、社外の優秀な人材とのネットワークに触れる機会を作ることで、視野を広げ、管理スキルの向上を促進します。併せて、マネジメント人材の多様化に向けて、女性管理職候補の育成をはじめとするいくつかの施策に取り組みます。

役員の働きぶりについては、半期に一度、役員に対する部下からの評価を実施しています。AIによる解析結果を本人にフィードバックすることで、改善に活かします。今後、部下が役員を評価する仕組みの中に、パーパスにそった経営を実践しているかという評価軸を加えることも検討しています。

社員が生き生きと働けるよう本質的な健康課題を解決する

人事部 業務グループ
グループマネジャー
佐藤 有美

当社は「健康経営優良法人2024」にて「ホワイト500」に認定されました。2021年にCHROをトップに健康経営推進チームを発足し、翌年「CASIO健康基本方針」を制定しました。従来の安全衛生や健康管理にとどまらず、現在は健康基本方針のもと、本質的な健康課題の解決に向け、特に2024年度は睡眠、禁煙、アルコール、女性の健康に関する取り組みに注力しています。

今後も社員が生き生きと働き、力を最大限発揮できる環境づくりを目指し、健康サポート体制を強化していきます。

「経営資本」の増強 02

技術・ノウハウの「深化と革新」

これまで培ってきた独自の技術資産と新しいアプローチを組み合わせ、オンリーワンのポジション確立を目指します。

技術に裏付けられた、人に社会に役立つサービス・製品を提供

新たな価値創造をするにあたって、従来のような「良いモノを作ればお客様が買ってくれる」というプロダクトアウト型のスタンスでは、うまくいかない時代となっています。まずはユーザーニーズに立脚することからスタートし、時にはユーザー自身が気づいていないニーズの発掘も必要になります。

これを実現するためには、既存技術の進化と斬新な新技術の開発を両輪で進める「技術戦略」と、現場によりそう攻めの「知財戦略」に、「マーケティング技術」を組み合わせた総合的なアプローチが欠かせません。

当社がこれまで培ってきた独自のアセットを活かし、そこに新しいアプローチを取り入れていくことで、モノ・コトが連携するエコシステムを構築したサステナブルカンパニーを目指し、技術に裏付けされた人に社会に役立つサービス・製品を提供していきます。

これまではハードウェアの売り切り型ビジネスに比重を置いてきましたが、これからは魅力あるハードウェアとサブスクリプション型のサービスを組み合わせて提供する、「SaaS Plus a Box」に必要な技術を強化します。ハードウェアと継続的なソフトウェアサービスのセット提供にシフトしていきます。

モノ・コトを連携させた新たな事業領域の開拓

これまでは個々のBUの戦略にそった技術開発を部分最適に行う独立運営型事業スタイルでしたが、これからは各々の事業がもつ強みを共有化し、シナジー効果を最大限発揮できる全社融合型事業スタイルへ変えていきます。既存事業で培ったアセットを活かし、マーケットニーズが強く各事業間におけるシナジー効果を最大限に発揮できる領域を戦略領域として定め、「新しい仕組みづくり」と「人材育成」により新ジャンル・領域の具現化を加速させます。

新価値創造に向けてはオープンイノベーションが欠かせません。オープンイノベーションを活性化するため「Global Open Innovation Project」を推進しています。米国のシリコンバレーエリア、中国の深圳エリアに新たな拠点を設け、開発本部や営業本部とも連携したグローバルな新体制で新たなジャンル・領域の創造を加速させます。

人材育成の面では、開発者全員マーケッター計画を掲げ、ニーズを知り、技術を開発して自ら具現化できる集団になることを目指します。デザイン思考研修やマーケティング力強化ワークショップにより開発者がマーケット志向を高める取り組みを実施していきます。お客様を深く理解する開発者になるためには、指示されたことを確実にこなすという姿勢ではなく、自ら考え、自ら動き、自ら改革できることも必要です。そうした過程で、自ずと必要になる技術力も高まっていきます。

仮説検証プロセスを高速に実施するための、リーン開発のためのプラットフォームを社内実装することも推進中です。お客様のニーズを素早く製品に反映することができる開発プロセスを構築することは、お客様のニーズを理解する開発者を育成する上で有益であると考えています。

素材～製品・サービスの一貫開発と技術の深化による新たな価値創造

現在大きな注目を集めている生成AIについても、研究開発を進めています。既存の生成AIをいかに素早く効率的に活用し、新たな価値へ実装するかという観点で、技術開発に取り組んでいます。カシオグループとしてのAI倫理および利活用に関するポリシーを策定して運用しています。

新たな価値創造のために、新技術要素の開発にも引き続き注力しています。時計におけるカシオオリジナルのデザイン思想CMF※の技術要素を深化させ、外装設計ではAIを活用したジェネレーティブデザイン手法も採用。人とAIの共創により、独創的な有機形状をもつフルメタル耐衝撃構造などを実現させました。そのほか、多くの方から「使いやすく、親しみやすい」とご評価いただいている当社製品独自のUX（ユーザーエクスペリエンス）の進化や、バーチャル領域の技術開発などにも積極的に取り組んでいきます。

※華燭（Color）/材料（Material）/仕上げ（Finish）

CASIO CMF DESIGN
時計の新たな価値を創り出す、カシオオリジナルのデザイン思想
COLOR: 独創のスタイルを生み出す、独自のカラー表現
MATERIAL: 機能美の可能性を広げる、先進の素材加工技術
FINISH: 質感と存在感を高める、こだわりの仕上げ

環境配慮技術の開発

サステナブルカンパニーを目指し、環境配慮技術の開発を通じてグリーンリカバリーも実行していきます。プラスチック包装材料の使用を廃止してサステナブル素材を使用するグリーン梱包化の取り組みを進めるとともに、バージンプラスチックの使用量削減も推進していきます。

「カシオグループAI倫理及び利活用に関するポリシー」を策定

現在、当社はAIを各事業に実装するだけでなく、社内の業務効率化にも積極的に取り組んでいます。AIの利便性を最大限に活用するとともに、安心・安全を重視した開発を進めるため、「カシオグループAI倫理及び利活用に関するポリシー」を策定しました。このポリシーに基づき、カシオグループ全体でAIの適切かつ健全な活用を迅速に推進するために、AIガバナンス委員会を設立、運用しています。

「経営資本」の増強 03

レジリエントなグローバルサプライチェーンの構築

事業リスクおよび社会的責任に対応した、
持続可能なサプライチェーンを構築していきます。

サステナビリティマネジメントを徹底しながらBCMを再構築

地政学リスクへの対応

2020年のパンデミックやロシア・ウクライナ情勢、台湾・中国関係の緊張など、企業を取り巻く地政学リスクが高まる中、カシオでは生産・部品調達ともに一国集中によるサプライチェーンリスクへの対応が急務となっています。地政学リスクの高い地域での有事において顕在化しうる事象を想定し、各品目別の事業影響シミュレーションと供給体制の早期復旧に向けた生産BCPを策定しました。

調達領域では各サプライヤー様に協力いただき、一国集中リスクの高い部品の調達複線化・分散化を推進しています。当社では日本・中国・タイに生産拠点を有していますが、部品現調化比率を向上し地産地消にシフトしていくことで、レジリエントな調達体制を構築します。

生産領域では、生産拠点所在地域が有事の際、短期間で他国工場へ生産移管するスキームの整備を進めています。従来は各製造情報を生産拠点ごとに個別に作成・管理していましたが、現在当社で取り組んでいる生産DX／スマートファクトリー化により全拠点の運用標準化・一元管理化を進めています。これを実現させることで、品質・コスト水準を担保した迅速な生産移管を可能とし、生産から供給体制の早期復旧と事業影響の最小化を目指します。

CSR調達の推進

基本的な考え方

カシオは、日本、中国、およびASEANのサプライヤーから幅広く資材を調達しています。これら国内外のサプライヤーで人権侵害、労働問題、環境破壊などが引き起こされた場合、販売先との取引停止やブランドイメージの低下、労働ストライキや訴訟への発展などのリスクにさらされる可能性があります。また、サプライチェーン全体でサステナビリティの取り組みを行うことで、上記のような社会・環境リスクを低減するだけでなく、安全かつ安定的に資材を調達することが可能となります。そのため、カシオはCSR調達を通じて、社会的責任を遂行していくことが大切であると考えます。

方針

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、生物多様性の保全や化学物質のリスク管理などによる環境保全への配慮等の社会的責任をサプライチェーンを通じて遂行するために、「資材調達方針」を制定。また、お取引先との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」を策定し、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よりCSR調達水準のさらなる向上に取り組んでいます。

遂行管理の徹底

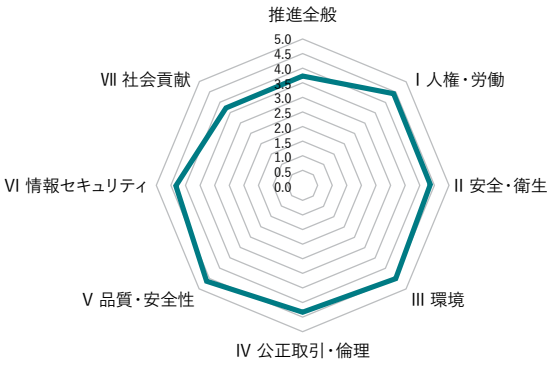
カシオでは、CSR調達の遂行状況について確認するため、定期的なモニタリングの仕組みを導入しています。2009年からはお取引先に対し、企業の社会的責任遂行に関するアンケートを毎年実施しています。2023年度は、日本国内の144社に実施し143社から、また、海外(中国、タイ)の248社に実施し全社から回答をいただきました。当該アンケートは、お取引先のCSR取り組みの進捗状況が把握できるように設定しています。アンケート回答の分析結果とともにカシオが目指すCSR調達のあるべき姿についての考え方をフィードバックするとともに、お取引先を訪問し実態を調査することで継続的な改善に努めています。

紛争鉱物問題への取り組み

アフリカのコンゴ民主共和国(DRC)やその周辺諸国で採掘される一部の鉱物(スズ、タンタル、タングステン、金)は、非人道的行為を行う武装勢力や反政府勢力の資金源となり、さらに紛争、人権侵害、環境破壊などを引き起こす可能性があることから、「紛争鉱物」と呼ばれています。

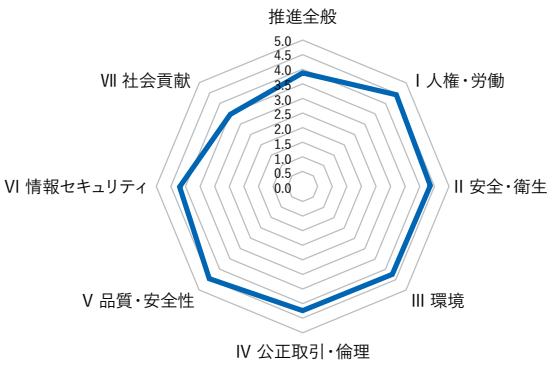
カシオグループは上記の人権侵害や環境破壊に加担する意思はなく、紛争鉱物は使用しない方針であり、お取引先と連携しながら紛争鉱物不使用の取り組みを進めています。このため、2013年1月には、「資材調達方針」と「お取引先さまへのお願い」に紛争鉱物の不使用を追加・改訂。また、CSR調達の遂行状況を確認するアンケートでは、日本国内のお取引先に対しては、紛争鉱物不使用方針の項目を追加し、調査を実施しています。さらに、2013年度からは、RMI ／ GeSI紛争鉱物報告テンプレートを活用して、カシオグループ協働で国内外のお取引先に対して紛争鉱物に関する調査を行っています。

CSR項目カテゴリー別評価結果



中国・タイ

	CSR項目カテゴリー別回答
0 社会的責任(CSR)推進全般 (全社経営方針、行動規範、体制、情報公開)	3.8
I 人権・労働	4.4
II 安全・衛生	4.4
III 環境	4.5
IV 公正取引・倫理	4.4
V 品質・安全性	4.6
VI 情報セキュリティ	4.4
VII 社会貢献	3.7
(合計)	4.3



日本国内

	CSR項目カテゴリー別回答
0 社会的責任(CSR)推進全般 (全社経営方針、行動規範、体制、情報公開)	3.9
I 人権・労働	4.5
II 安全・衛生	4.4
III 環境	4.3
IV 公正取引・倫理	4.2
V 品質・安全性	4.5
VI 情報セキュリティ	4.2
VII 社会貢献	3.5
(合計)	4.2