

企業名：カシオ計算機

レポート名：統合報告書 2021

## 1. この会社が目指す姿が理解できるか

カシオの経営理念は「創造 貢献」であることが理解できた。

創造は、「世の中が求めるものを開発するのではなく、世の中が必要とするはずの製品（潜在ニーズ）を自ら生み出す」という考えだという。確かに、価値創造の歩み(p4)では、時代背景とともにあらゆる商品を想像していることが写真と言葉でわかりやすく説明されている。また、ニーズの側面とシーズの側面から新たなユーザー体験を提供できるような価値創造サイクルは、時代に合わせて進化を続けていることが理解できた。

貢献については、はじめ、時計がどのように社会に貢献しているのか正直ピンとこない部分があったが、この統合報告書を読むことで理解できたと思う。ライフスタイルが多様化するなか、製品やサービスが人々の暮らしや生活に文化として息づき、社会的課題を解決する土壌となる。具体的には、時計事業は一人ひとりにあったライフスタイルの実現、教育事業は各国教育のニーズに対応した教育レベルの向上、システム授業は最適なソリューションの提供など、各事業がそれぞれ社会貢献をビジネスとして持続可能的に担っていることが分かった。

## 2. 会社の競争優位性が理解できるか

統合報告書から読み取れたカシオの競争優位性は主に2つあった。

一つは、G-SHOCKをはじめとするブランド力である。G-SHOCKは報告書の中でも「唯一無二の存在」として何度も出てきていた。強みとして、世界に500万人のファン層を有すること、高い収益性、デザイン表現の豊かさ、新たな需要（女性やスポーツ、新興国市場）の存在などがあげられていた。G-SHOCKをはじめとするこの時計事業は、カシオにしかできない競争優位性があると思う。

もう一つは、各事業が独自性を有しそれぞれ改革、進化を遂げていることだと思う。私はカシオといえばG-SHOCKなどの時計事業しか思い浮かばなかったが、実際には教育や楽器、スポーツ事業にも力を入れており、それぞれの事業の内容説明が現状や目標などとともにされていたのでとても分かりやすかった。また、どの事業でも「創造 貢献」や「ユーザー一人ひとりにあったサービス」といった企業理念にもとづいた改革が行われていて、一貫性が感じられた。一つの事業・ブランド力に依存することなく、事業を多角化できていることは、他社との競争優位性があると思う。

### 3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

私は、ブランド力と各事業の独自性の2つともに持続性があると感じた。

既存のブランド力に甘んじることなく、G-SHOCK のオンライン販売への転換や従来の売り切り型ではなくユーザー一人ひとりにつながるマーケティングを目指すなど、売上拡大を目指す具体的政策があげられていたからである。また、事業ごとに、「強み・機会」だけでなく「弱み・脅威」の例を挙げており、それらに対する解決策が述べられていたため、現状維持にとどまることなく持続的な成長が期待できると感じた。

また、コロナ禍において売上が減少したなか、新たにウィズ・アフターコロナを見据えた経営戦略が具体的に説明されていたため、時代の変化などに対する適応力だけでなく、危機やリスクに対する柔軟性も備えた会社であることが伝わった。SDGs や環境保全活動などにも具体的な説明がなされていたため、持続可能な社会への貢献姿勢が感じられた。

### 4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

人的資本の価値向上が可能な会社であると感じた。人事制度の改善として、各格付のスペシャリストの役割やスキルを明確にしていたり、従業員一人ひとりが活躍できる職場環境として、場所や時間などの新制度が導入されていたりと、パフォーマンスの最大化に向けた人材の活性化が図られているからである。

しかし、女性の身としては、女性幹部社員比率が4%程度であり、マネジメントセクションの顔写真32人中女性が1人しかいないことは、不安と疑問が残った。報告書でも、女性従業員が活躍できていないことが課題として挙げられているが、ここでも具体的対策や目標設定があるとよりいいと思った。

### 5. 報告書にはどのような改善余地があるか

CEO のメッセージにおいて、企業理念や経営方針・課題点などが述べられており、企業の目指す姿や競争優位性があることは伝わった。しかし、それが文字だけの説明となっている箇所が多く、冗長で理解に苦しむところがあった。P13 に財務ハイライトと非財務ハイライトのグラフが載っており、特に非財務ハイライトは女性従業員比率や育休の復職率、温室効果ガスの総発生総量などの見えざる資産を表しているといえるが、それらに対して言葉での説明がない。グラフをただ載せるだけでなく、推移やその背景、改善策などを CEO のメッセージと紐づけすると具体的でわかりやすくなると思った。

また、学生の分際にはわかりづらいカタカナ用語が多用していることも気になった。これは私の語彙の問題もあるが、日本語でいえる箇所でカタカナ用語が続いているとわかりづらく感じた。

確かに、ブランド力や各事業の独自性・改革性など競争優位性は伝わったが、さらに具体的に説明があるとよくなると思った。例えば、カシオは時計・教育・楽器・システムなど各事業が世界で展開しており、独自性を有していることが特徴だと書かれているが、それによ

る利点は何であるのかは書かれていない。計算機 회사가、わざわざ楽器やシステム事業に着手する技術的・経营的・社会的な利点があると説得力が上がると思った。