



# 2019年3月期第3四半期 決算説明会

2019年1月31日

カシオ計算機株式会社

本資料における業績予想及び将来の予想等に関する記述は、現時点で入手された情報に基づき判断した予想であり、潜在的なリスクや不確実性が含まれております。  
従って、実際の業績は、様々な要因により、これらの業績とは異なることがありますことをご承知おき下さい。

# 2019年3月期 第3四半期連結決算概況

1

単位:億円

連結	'17/3Q 実績	'18/3Q 実績	前年比	'17/1-3Q 実績	'18/1-3Q 実績	前年比
売上高	779	732	94%	2,315	2,183	94%
営業利益	71	77	108%	217	225	103%
利益率	9.1%	10.5%		9.4%	10.3%	
経常利益	70	75	107%	207	219	106%
当期純利益	48	59	121%	148	170	115%
1株利益(円)	19.66	23.81		60.07	68.92	

# セグメント別実績 売上・営業利益

単位:億円

売上高	連結	'17/3Q 実績	'18/3Q 実績	前年比	'17/1-3Q 実績	'18/1-3Q 実績	前年比
	コンシューマ	668	642	96%	1,974	1,878	95%
システム	93	72	78%	283	251	88%	
その他	19	18	94%	57	54	94%	
合計	779	732	94%	2,315	2,183	94%	

営業利益	コンシューマ	90	104	115%	259	287	111%
	システム	▲3	▲9	-	2	▲8	-
	その他	2	1	59%	5	3	67%
	調整額	▲17	▲19	-	▲48	▲57	-
	合計	71	77	108%	217	225	103%

# 第3四半期（10～12月）の概況

3

- 売上高は対前年減収47億円
  - ・前年デジタルカメラの売上高30億円
  - ・その他は外部環境変化が要因

## ＜外部環境変化＞

- ・米中貿易摩擦に端を発する世界の实態経済への影響
- ・中国経済の低迷による需要減退
- ・欧州における景気停滞、不透明感（ドイツ経済減速、英国EU離脱）
- ・新興国による通貨安長期化による購買力の低下

一方で構造改革による経費効率化は計画通り推進中

# 事業別概況（10～12月）

## 時計事業

マクロ経済情勢の変化影響を受けほぼ対前年同額となった

- 売上：475億円（前年比1%減収／現通ベース微増収）  
利益率：20%

G-SHOCKは好調持続で計画通り推移  
一方、景気減速等の影響によりG-SHOCK以外の  
中高価格帯が苦戦

地域別概況：中国、欧州が予想以上に苦戦

- 国内：G-SHOCKのフルメタル中心に実販好調継続
- 中国：景気減速によるG以外のメタルウォッチの販売減速
- 新興国：中南米の実販不振と新興国通貨安影響を  
ASEANのG-SHOCK好調でカバー
- 北米：大手マス流通の時計売場縮小影響を  
ジュエラー開拓推進でカバー
- 欧州：「Gorillaz（ゴリラズ）」とのコラボモデルG-SHOCKが  
好調に推移も全体への本格的波及効果は4Q以降



# 事業別概況（10～12月）

## 教育事業

関数電卓を中心にマクロ経済情勢の影響をあまり受けずほぼ順調に推移

■売上：167億円（前年比7%増収）、利益率：8%

- ＜電卓：50%＞ 海外の学販好調持続、前年比1%増収、利益率17%
- ＜辞書：20%＞ 特需の寄与により好調、前年比31%増収、赤字1億円  
4Qに見やすさ、使いやすさを進化させた新製品14機種投入
- ＜楽器：30%＞ 中国、北米の不振を欧州の好調でカバーし前年比横ばい、収支均衡

## システム事業

フランス法令レジ特需先送り（大規模抗議運動の余波による影響）

	＜売上構成＞	＜損益＞
■プロジェクター	約3割	▲6億円（前年比-1億円）
■その他システム	約7割	▲3億円（前年比-5億円）

# 2019年3月期決算予測

6

単位:億円

連結	'17/4Q 実績	'17/通期 実績	'18/1-3Q 実績	'18/4Q 計画	前年比	'18/通期 計画	前年比
売上高	833	3,148	2,183	1,017	122%	3,200	102%
営業利益	79	296	225	125	160%	350	118%
利益率	9.4%	9.4%	10.3%	12.3%		10.9%	
経常利益	81	287	219	111	138%	330	115%
当期純利益	48	196	170	60	126%	230	118%
1株利益(円)	19.35	79.42	68.92	24.45		93.37	

# セグメント別売上・営業利益

単位: 億円 <sup>7</sup>

	連結	'17/通期 実績	'18/1-3Q 実績	'18/4Q 計画	'18/通期 計画	前年比
売上高	コンシューマ	2,689	1,878	822	2,700	100%
	システム	383	251	169	420	110%
	その他	76	54	26	80	105%
	合計	3,148	2,183	1,017	3,200	102%

営業利益	コンシューマ	350	287	128	415	118%
	システム	6	▲8	13	5	86%
	その他	6	3	▲3	0	-
	調整額	▲66	▲57	▲13	▲70	-
	合計	296	225	125	350	118%

## 構造改革の実行

→ 今期中に完遂

- 既存のバリューチェーンにおける経費の効率化
- 新しいビジネスデザインの創出
  - ・シーズとニーズを最短かつ最大効率でつなぎ直す（ユーザーファースト）
  - ・開発機能・営業機能・本社機能の最適化（バリューチェーンの変革）
  - ・経営資源配分の最適化／人材パフォーマンスの最大化
  - ・組織・品目の垣根を越えたエンジニアの交流（社内オープンイノベーション）

## 組織風土改革の実行

→ 今期中に完遂

- トップダウンとボトムアップの融合
  - ・自由に意見を出し議論できるフラットな組織風土
  - ・組織間や階層間の情報格差の改善

## 成長戦略の策定

→ 中期経営計画（期末決算発表時に公表）

- 【既存】 ■ 強い事業の高収益極大化（時計・GAKUHAN）
- 【新規】 ■ 新規ビジネス創出（技術と市場を勝てる組合せでつなぐ）
- ビジネスモデル変換（パラダイムチェンジ）による保有技術の事業化促進

# 来期以降の目指す姿

## 成長戦略

	新規	既存
時計	堅牢性を軸としたスマートウォッチのデファクトスタンダードの開発	強いビジネスモデル(G-SHOCK)による継続的事業拡大
教育関数	ソフトウェアビジネス(電子教育)による事業拡大	GAKUHANの勝ちパターンを重点未開拓国へ拡大
その他BU	新ジャンル/新市場による事業拡大	課題事業の正常化(収益構造改革)
新規	新規ビジネステーマの早期事業化	

## 構造改革

開発	既存事業領域での成長原動力を開発(コンカレント先行開発)	モノづくりの最大効果・最大効率化
営業	成長のための仕事へシフト	利益最大化のための構造改革
本社	戦略実行を支援する組織体へ	経費の最適化(目的の見直し)

## 組織風土

全社	持続的な成長を支えるための組織風土の確立	
----	----------------------	--

# 構造改革（主な具体的取り組み）

10

## ■ 費用対効果の徹底検証 ⇒ 有効な投資へ切替

【中止】 米国CESショー出展 / 広告塔 / TV番組提供等

【推進】 G-SHOCKイベント強化（渋谷 / 上海等）

## ■ 早期退職優遇制度の実施

- ・人材パフォーマンス最大化施策
- ・事業規模に基づく適正な人員体制の構築
- ・社員の多様なライフプラン支援

## ■ 機関設計見直し検討

成果の出る執行体制、及びコーポレートガバナンス体制の強化検討

若者を刺激し、G-SHOCKを活性化させることが時計事業拡大の鍵



メタル&アナログ 時計の新しい ①デザイン ②コミュニケーション でリブランディング

- ①メタルアナログのデザインをいかした新しいCMF (Color/Material/Finish) 展開
- ②Shock The Worldから体験型ファンマーケティング (ファンが伝え語るプロモーション) へ

# 新規事業（ウェアラブル市場）を加速

12

## ■新製品 PRO TREK Smart (WSD-F30)

フルカラー地図／アプリ展開／堅牢性

- ・有機EL搭載
- ・長寿命バッテリー（最大3日間）
- ・小型化『腕に地図+情報』

リストならではの価値が明確になるアプリに集中

- ・釣り：手が濡れたり汚れたりしても使用可能
- ・ゴルフ：コースマップを手元で表示
- ・登山：地図を手元で表示



WSD-F30  
(2019年1月発売)



釣り



ゴルフ



登山

## ■堅牢性を軸としたスマートウォッチのデファクトスタンダードの開発

- ・スマートアウトドアウォッチ拡販
- ・普段使い市場でポジション確立
- ・BtoB向けの展開強化

ウェアラブル市場

普段使い市場  
(Apple watch等)

計測器市場  
(Garmin等)

BtoB市場

女性向け拡大  
急激に顕在化する市場

## 既存事業

電子辞書

関数電卓

安定した学生市場  
毎年学生が必ず購入

・年間60万台  
を学生が購入

・年間2,500万台販売

安定市場

成功パターンを未開拓市場で拡大  
既存市場で偽物市場駆逐

・シニア市場  
・中国市場  
・英会話学習ツール

・未開拓市場  
(約1,000万台)  
+  
・偽物市場  
(約1,500万台)

拡大市場

## 新規事業

WEBアプリ事業開始と拡大

試験ビジネス+電子教科書ビジネス

<狙い>

【市場】・紙から電子への移行期にある試験・教科書

【強み】・電子ならではのダイナミックな試験の提供

・長年培った計算技術の応用により、  
電子採点による正確性、効率性の提供

試験ビジネス市場

<北米>

- ・全米試験 (大学入学資格試験)
  - SAT (160万人/年) ACT (200万人/年)
- ・州単位試験 (全50州で州単位試験実施)
  - 1,800万人/年

<欧州>

- ・主要5カ国で約150万人/年の受験者

## 世界最小<sup>\*</sup>のデジタルピアノ 新製品ピアノ Privia（プリヴィア）を発売

※ハンマーアクション付き88鍵盤・スピーカー内蔵デジタルピアノの奥行サイズにおいて（2019年1月現在、カシオ調べ）

奥行き業界最短となるスリムでスタイリッシュなデザイン  
グランドピアノを感じさせるタッチと美しい音色を実現  
Bluetooth<sup>®</sup>を使ったオーディオ再生機能搭載



### ■ デジタルピアノで世界最小<sup>\*</sup>のスリムボディ



※ハンマーアクション付き88鍵盤・スピーカー内蔵デジタルピアノの奥行サイズにおいて（2019年1月現在、カシオ調べ）

カシオならではの高密度実装技術を駆使し、  
さらなるスリム化を実現  
（当社現行モデル比で奥行サイズ約20%、  
高さ約27%のスリム化）

### ■ Bluetooth<sup>®</sup>オーディオ再生機能



Bluetooth<sup>®</sup>

スマートフォン／タブレット内のお気に入りの曲  
をプリヴィア本体のスピーカー再生可能

## SA

### レジとスマートフォンがBluetooth® でつながる新製品レジスターを発売

- ・クラウドサービスやアプリケーションによる  
中小個人事業主の経営に役立つ  
ソリューションビジネス強化
- ・消費税率変更に伴う自動税率切替や  
軽減税率にも対応



Bluetooth



スマートフォン

インターネット



カシオレジクラウド

## PA

### 持ちやすさや操作性を向上させた グリップ型の新製品ハンディターミナルを発売

- ・Android™ 8.1搭載、3ボタン＋背面トリガーキーにより  
業務スタイルにあわせたスキャンが可能
- ・3mからの落下に耐える落下強度、防塵・防水性能など、  
好評のタフネス性能を装備



## ダーモスコープ画像診断システム

画像診断サポートシステム（皮膚がん等の画像診断サポート）の開発

- ・山形県庁が山形カシオに医療用カメラの製造を認可（昨年12月末）
- ・医薬品医療機器総合機構（PMDA）に製品の届出（今年3月末）
- ・今春より事業開始予定



## 2.5Dプリントシステム

来期に向けて2.5Dプリントシステムの強みを最大限活かせる  
正しいビジネスデザインを策定中

# 為替影響について

## 為替感応度

(主要通貨)

米ドル
ユーロ
人民元

## 為替前提

(2019年1月~2019年3月)

112円
128円
16.3円

## 1円変動による影響額(年間)

売上高	営業利益
10億円	— (※1)
3.5億円	2.5億円
18億円	12億円

※1 ドル円は輸出・輸入がほぼ均衡しており影響軽微

## 為替レート実績

(前年差)

米ドル
ユーロ
人民元

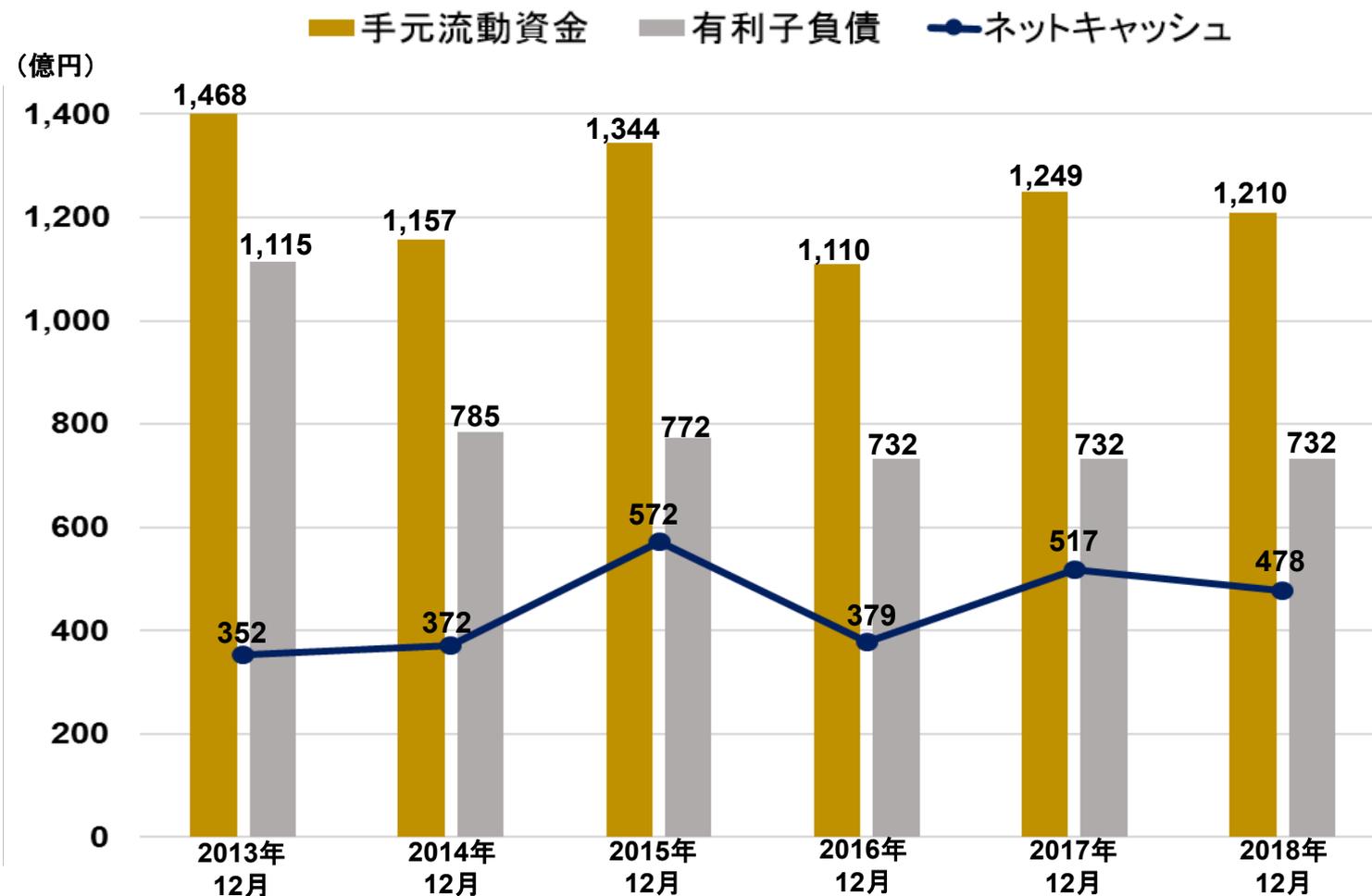
## 上期

110.3円 (-0.8円)
129.9円 (+3.6円)
16.8円 (+0.3円)

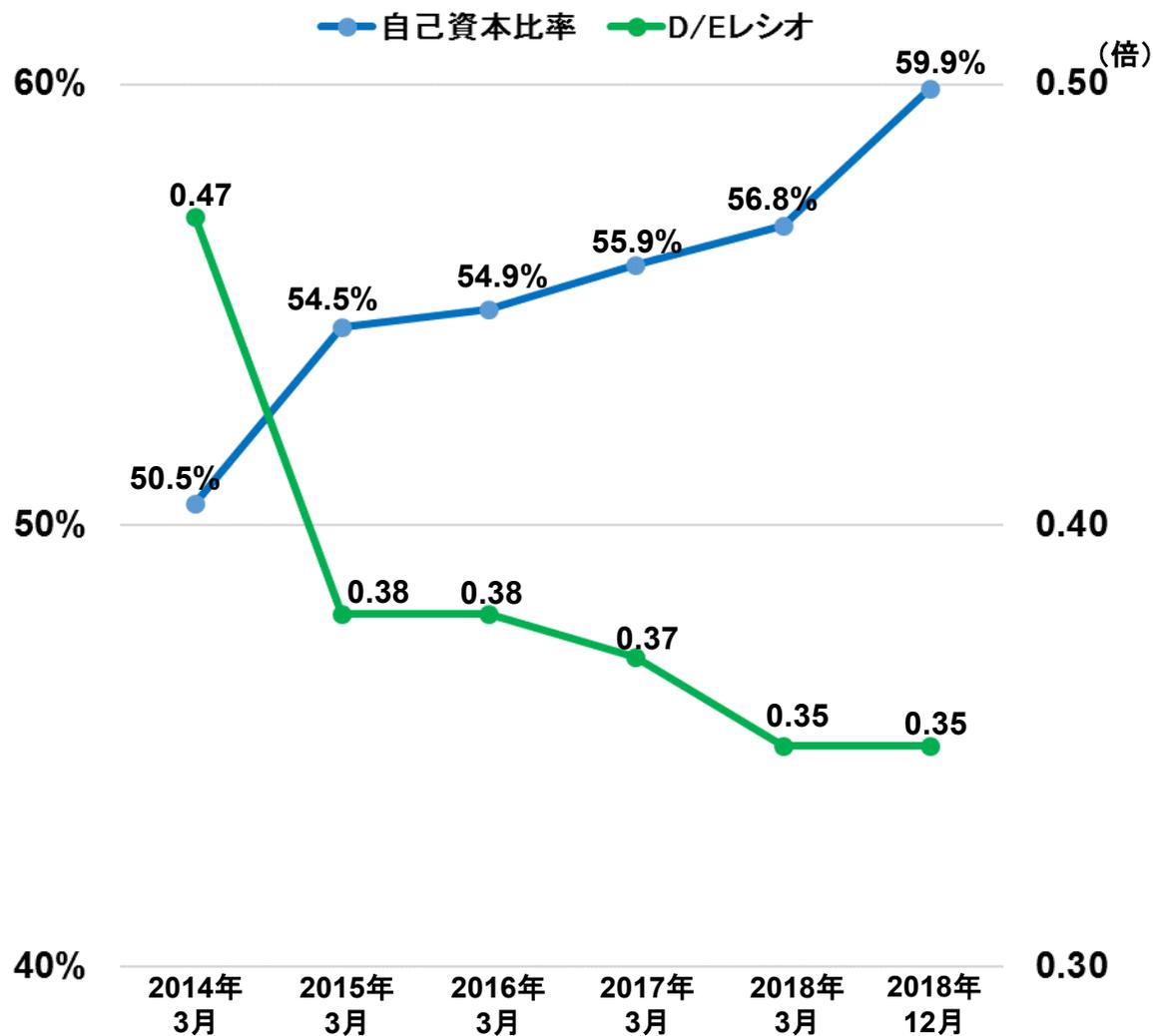
## 第3四半期

112.9円 (-0.1円)
128.8円 (-4.2円)
16.3円 (-0.8円)

## ■手元流動資金・有利子負債・ネットキャッシュ(第3四半期対比)



## ■ 自己資本比率・D/Eレシオ



**END**