



2018年3月期 決算説明会

2018年5月9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。

2017年度に当社が目指したことは、

- ①強い事業(時計・GAKUHAN)の高収益極大化
- ②課題事業(デジタルカメラ・楽器・プロジェクター)
の赤字体質払拭
- ③新規事業の立上げ

により、安定的・継続的な増収基盤を確立し、
企業価値の成長基盤を確固たるものとする

2018年3月期 取り組み

2

時計 GAKUHAN	強いビジネスモデルによる事業拡大加速 未開拓市場の拡大スピード加速
楽器 プロジェクター	課題) 潜在的成長市場は存在するが低収益 ⇒ 構造改革による収益性の改善
デジタルカメラ	課題) 新製品投入も市場が大幅縮小 ⇒ 抜本的な構造改革、戦略転換の実施
システム事業 (PA/SA)	前期に構造改革を実施済 本格的収益貢献と成長軌道の確立
新規事業 新ジャンル開発	課題) 新たな柱の開発 ⇒ 早期立ち上げ、収益貢献
全社	機構改革の断行 ⇒ 事業戦略本部を中心に全社が連動 営業本部・開発/生産/CS・スタッフの改革

【時計】

- ・G-SHOCKは高・中・低価格帯のラインアップ増強で引き続き順調
- ・ノンブランドやG以外のメタルアナログでやや苦戦したが、強いエンジンを更に進化させた新モジュールの開発や、好調なGの中価格帯メタルの他ブランドへの波及により今期挽回
- ・今後大きく伸長が期待できる新興国を中心とした流通網の再整備
- ・スマートウォッチ急加速の一年と位置づけたが期待にはまだ届いていない一方、BtoB商談等の新規ジャンルの開拓や国内での販売好調など明るい兆しは見え始めた

【GAKUHAN】

- ・関数電卓を中心に地道な新市場開拓は順調に推移
- ・偽物駆逐を強力推進
- ・授業／試験の変化に柔軟に対応できるビジネスモデルを構築

【楽器】

- ・事業構造改革(自社生産体制強化／ラインアップ効率化／新音源開発／費用構造見直し等)の実施により、収益性は前期第4四半期から改善
- ・営業力強化に向けた代理店網の再構築(代理店の取捨選択)の実施により、売上高は対計画未達となったが、将来の売上増強に向けた取り組みであり今期より着実に回復が見込まれる。

【プロジェクター】

- ・赤字体質払拭に向けた方針転換実施(シェア拡大を狙わず、収益性を重視)
- ・差別化できる市場(教育分野／小型化等)へ資源を集中

【デジタルカメラ】

コンパクトデジタルカメラ市場からの撤退により赤字体質から脱却

- ・下期に独自ジャンル新製品を投入するもコンパクト市場縮小により挽回ならず
- ・在庫の洗い替え等による損失計上(営業利益のマイナス要因)
- ・事業構造改善費用として資産廃棄損、固定資産の減損等の特別損失を計上
- ・独自技術、ノウハウを活用した新しい事業領域創造へ

【システム(PA・SA)】

- ・赤字解消

【新規事業】

- ・2.5Dプリントシステムは今年度より本格スタート
- ・コンシューマ開発本部を母体として、横断的技術融合促進による新製品開発

2018年3月期 連結決算概況

単位：億円

連結	'16/4Q 実績	'17/4Q 実績	前年比	'16/通期 実績	'17/通期 実績	前年比
売上高	886	833	94%	3,212	3,148	98%
営業利益	103	79	77%	306	296	97%
利益率	11.6%	9.4%		9.5%	9.4%	
経常利益	115	81	70%	262	287	109%
当期純利益	78	48	61%	184	196	106%
1株利益(円)	31.42	19.35		72.67	79.42	

セグメント別実績 売上・営業利益

単位:億円

		連結	'16/4Q 実績	'17/4Q 実績	前年比	'16/通期 実績	'17/通期 実績	前年比
売上高	コンシューマ		746	715	96%	2,728	2,689	99%
	システム		119	100	84%	397	383	96%
	その他		22	19	86%	87	76	87%
	合計		886	833	94%	3,212	3,148	98%
営業利益	コンシューマ		115	91	80%	372	350	94%
	システム		0	4	-	▲22	6	-
	その他		0	1	-	3	6	170%
	調整額		▲12	▲18	-	▲47	▲66	-
	合計		103	79	77%	306	296	97%

2019年3月期 計画

単位:億円

連結	'17/通期 実績	'18/上期 計画	前年比	'18/下期 計画	前年比	'18/通期 計画	前年比
売上高	3,148	1,600	104%	1,800	112%	3,400	108%
営業利益	296	150	103%	200	134%	350	118%
利益率	9.4%	9.4%		11.1%		10.3%	
経常利益	287	140	103%	190	126%	330	115%
当期純利益	196	100	100.5%	130	135%	230	118%
1株利益(円)	79.42	40.60		52.78		93.37	

セグメント別売上・営業利益

単位:億円

		連結	'17/通期 実績	'18/上期 計画	'18/下期 計画	'18/通期 計画	前年比
売上高	コンシューマ		2,689	1,355	1,540	2,895	108%
	システム		383	205	220	425	111%
	その他		76	40	40	80	105%
	合計		3,148	1,600	1,800	3,400	108%
営業利益	コンシューマ		350	180	230	410	117%
	システム		6	5	5	10	172%
	その他		6	0	0	0	-
	調整額		▲66	▲35	▲35	▲70	-
	合計		296	150	200	350	118%

* 時計 売上高(通期) 1,800億円 営業利益率 20%

増収増益基盤の確立

全社経済付加価値の極大化に向けたBU制導入

- ・事業戦略本部の新設とBU長の責任体制の明確化
- ・小さな本社による選別的戦略投資の強化

投下資本回転率の極大化

- ・開発本部の一元化による効率的ものづくりの最適化
- ・技術の融合による既存製品の最大効率化と新製品開発の強力推進

売上増強と営業利益率の改善

- ・マーケティング強化と営業本部一元化による売上の最大化
- ・ドメイン別流通基盤の再構築による取引先基盤の最適化

今後の事業戦略

時計

G-SHOCKを主軸とした強いビジネスモデルによる
事業拡大の加速

関数電卓

・新市場開拓(禁止→許可→推奨→義務)と偽物駆逐
・ソフトウェアビジネス参入による新ビジネス基軸への取組み

電子辞書
英会話学習ツール

・学生に向けた事業モデルの継続拡大
・新しいジャンルの確立

楽器

コスト競争力の高い商品の再構築、営業政策見直しに
よる高成長／高収益事業への転換

プロジェクター

資源配分適正化(強みを生かせる市場へ特化)による
収益体質の改善

システム事業
(PA/SA)

強いハードと付加価値を提供するソリューション強化
による収益体質の更なる改善と高成長事業への転換

新規事業

・2.5Dプリントシステム:今期より売上／収益に貢献
・技術融合による新商品の早期立ち上げ

開発と営業政策で3年後事業を倍増

■ G-SHOCK

- ・『5000』シリーズ、G-STEELを中心にフルメタルモデル拡充
- ・若年層向け定番モデルの大幅拡大

■ メタルアナログ

- ・Bluetoothモデルの拡充
- ・強いエンジンを進化させた新モジュール開発(高機能、超薄型ムーブメント)
- ・G-FACTORYの活用、メタルGとの相乗効果

■ ノンブランド

- ・ダイヤモンドモデルの新規投入
- ・高品質の訴求による偽物駆逐

■ PRO TREK Smart

- ・アプリベンダー9社とパートナー契約、スマートウォッチのデファクトスタンダード獲得
- ・BtoB商談推進(岡山県警導入)

■ 販売戦略

- ・G-FACTORY含む海外販売網の再整備
- ・ネット流通拡大
中国(天猫、京東)、インド(Flipkart)
東南アジア(Lazada)、中近東(Souq)



Genuine Made in Japan
With Genuine DIAMONDS

ダイヤモンドモデル

【関数電卓】

■ GAKUHAN活動の継続推進と偽物駆逐強化

- ・安定した学生市場で每期継続的に売上確保できるビジネスモデル
- ・授業／試験の変化に対応した取り組み実施

■ ビジネスモデルの多様化

- ・ハード中心からソフトウェアビジネス対応へ
- ・米国で電子教科書出版社と提携し事業拡大



【電子辞書】

■ 堅調な国内市場に加え、中国市場での拡大

- ・重点校、欧米への留学生向け用途での展開強化、拡大

【英会話学習ツール】

■ 法人向け学習カリキュラム提案 (BtoB商談推進)

■ おもてなし英語力を磨く英語対応能力検定試験事業の拡大

約3ヶ月で
**TOEIC®テストスコア
500点突破を目指す!**
カシオ英語学習プログラム

優れたカリキュラム
学習内容に迷わない
時間を有効に使える

[アルク監修]
学習カリキュラム

カシオ英語学習機
EX-word RISE

【楽器】

構造改革による収益性改善(下期に完了)

- ・流通の再構築等(流通数の削減)
- ・新音源モデル(Aix音源搭載)による収益性の改善
- ・モデル数の削減(キーボードラインアップ効率化の推進)
⇒ 17/3末:60モデル→18/3末:40モデル→19/3末:30モデル(目標)
- ・サプライチェーン効率化による原価低減(費用構造改革)

潜在的成長市場への積極的アプローチ

- ・新たな市場にむけての商品企画推進中
(情操教育向け、デジタルホーン、EGP等)



【PA】

- 独自の強いハードの強化
- 選択と集中のさらなる推進(業種の絞り込み)



【SA】

- 業種別共通アプリ構築による無駄の排除
- クラウドサービス拡大による課金ビジネスの強化



【2.5Dプリントシステム】

新たな事業の柱として早期売上拡大、収益貢献

■世界に向けて事業規模拡大

- ・プリントシステムとデジタルシートのソリューション展開による事業大幅拡大
- ・デジタルシートのさらなる開発促進

■初年度

販売計画：700台

売上：約50億円



第4四半期(1~3月)の概況

- 時計事業は増収(+7億円)、増益(+1億円)
売上:417億円(対前年+2%増収)、利益率:20%
- 教育事業は売上276億円(対前年-5%減収)、利益率:13%で増益
売上構成比:電卓:40%、辞書:40%、楽器:20%
電卓:対前年 +5%増収、利益率 20%で好調維持
辞書:対前年 +3%増収、利益率 12%で好調維持
楽器:対前年 -19%減収、利益率 5%に改善
- デジタルカメラ事業は市場大幅縮小、新製品販売不振等により減収減益
売上:20億円(対前年-57%)、赤字27億円
- システム事業はその他システム(除くプロジェクター)は安定して収益性確保
売上構成比:プロジェクター:25% その他システム:75%
利益:プロジェクター:収支均衡 その他システム:4億円

- 売上高、営業利益共に対前年比で減収減益ながら、
経常利益、当期純利益は対前年比で増益
- 時計事業は増収(+7億円)、増益(+4億円)
売上:1,703億円(対前年微増収)、利益率:20%
- 教育事業は売上854億円(対前年+1%増収)、利益率:8%で増益
売上構成比:電卓:50%、辞書:25%、楽器:25%
電卓:対前年+6%増収、利益率17%で好調維持
辞書:対前年横ばい、利益率4%に改善
楽器:対前年+2%増収、赤字10億円
- デジタルカメラ事業は市場の大幅縮小等により減収減益
売上:123億円(対前年-34%)、赤字49億円
- システム事業はその他システム(除くプロジェクター)は収益力大幅改善
売上構成比:プロジェクター:25% その他システム:75%
利益:プロジェクター:赤字10億円 その他システム:16億円

・売上高：計画未達 -352億円の内訳

デジタルカメラ、楽器、プロジェクターが主要因（全体の約3分の2）
その他の3割強は辞書、電卓、時計、その他セグメントでそれぞれ5-10%程度

デジタルカメラは市場縮小の影響による計画未達
楽器、プロジェクターは増収増益基盤の確立に向けて構造改革を強力推進
将来の増収に向けた代理店網の再整備や、不採算エリアへの販売抑制等、
一時的な売上ダウンの影響を受けた

・営業利益：計画未達 -44億円の内訳

デジタルカメラが主要因（デジタルカメラの計画差 -44億円）

為替影響について

為替感応度(19/3) (主要通貨)

米ドル
ユーロ
人民元

為替前提 (年間)

105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(18/3) (前年差)

米ドル
ユーロ
人民元

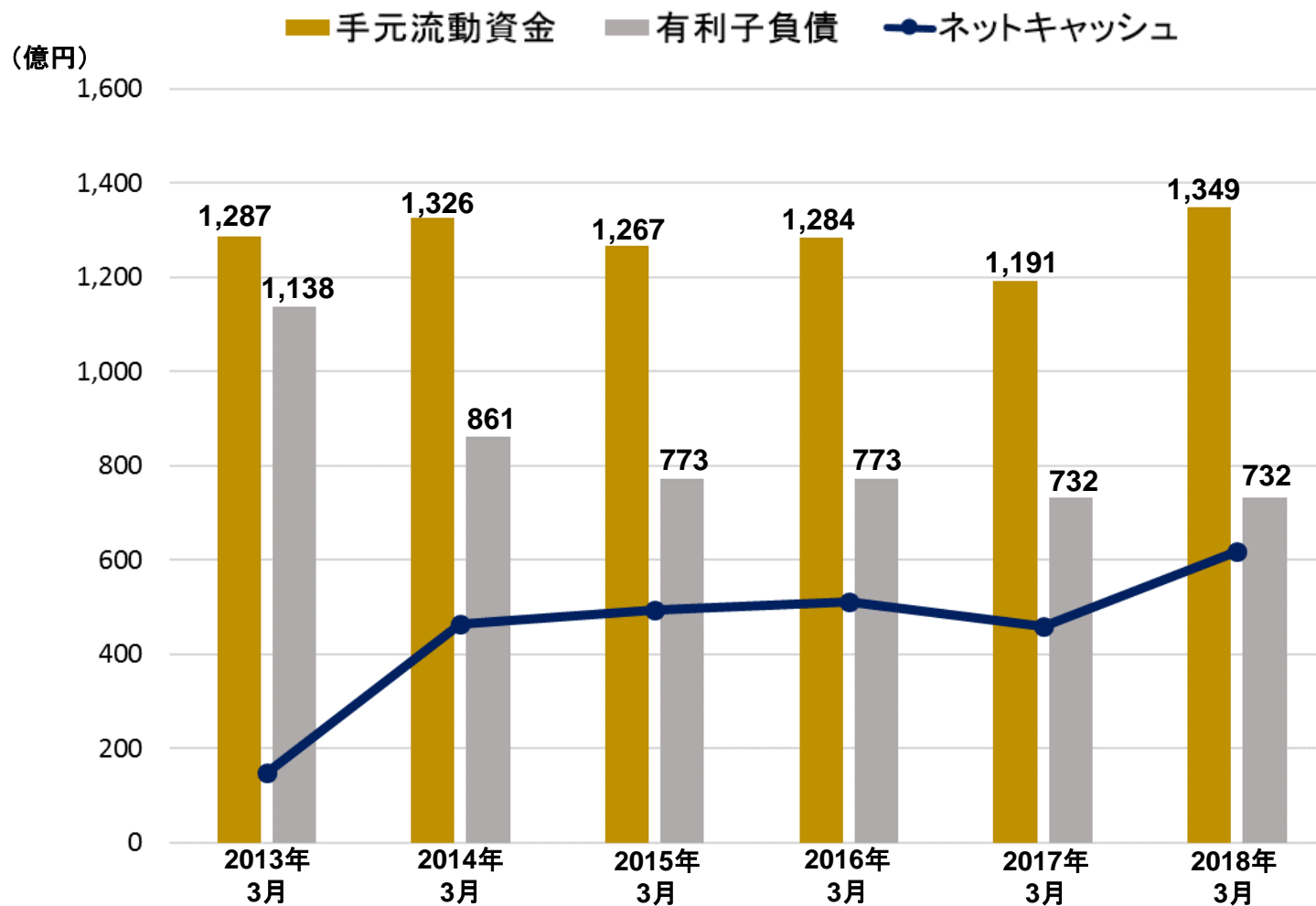
第4四半期

108.3円 (-5.3円)
133.2円 (+12.1円)
17.1円 (+0.5円)

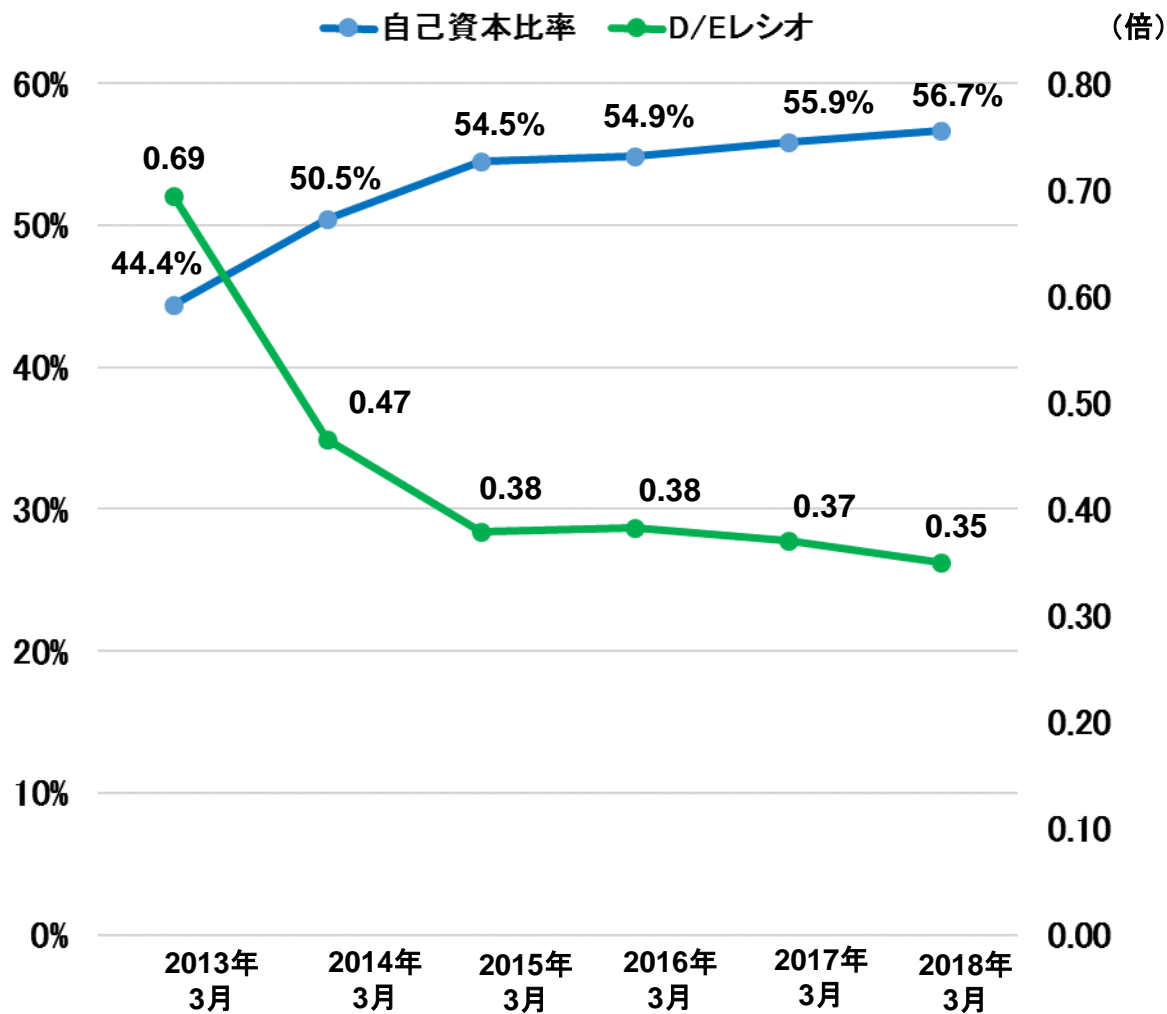
通期

110.9円 (+2.5円)
129.7円 (+10.9円)
16.8円 (+0.6円)

■手元流動資金・有利子負債・ネットキャッシュ



■ 自己資本比率・D/Eレシオ



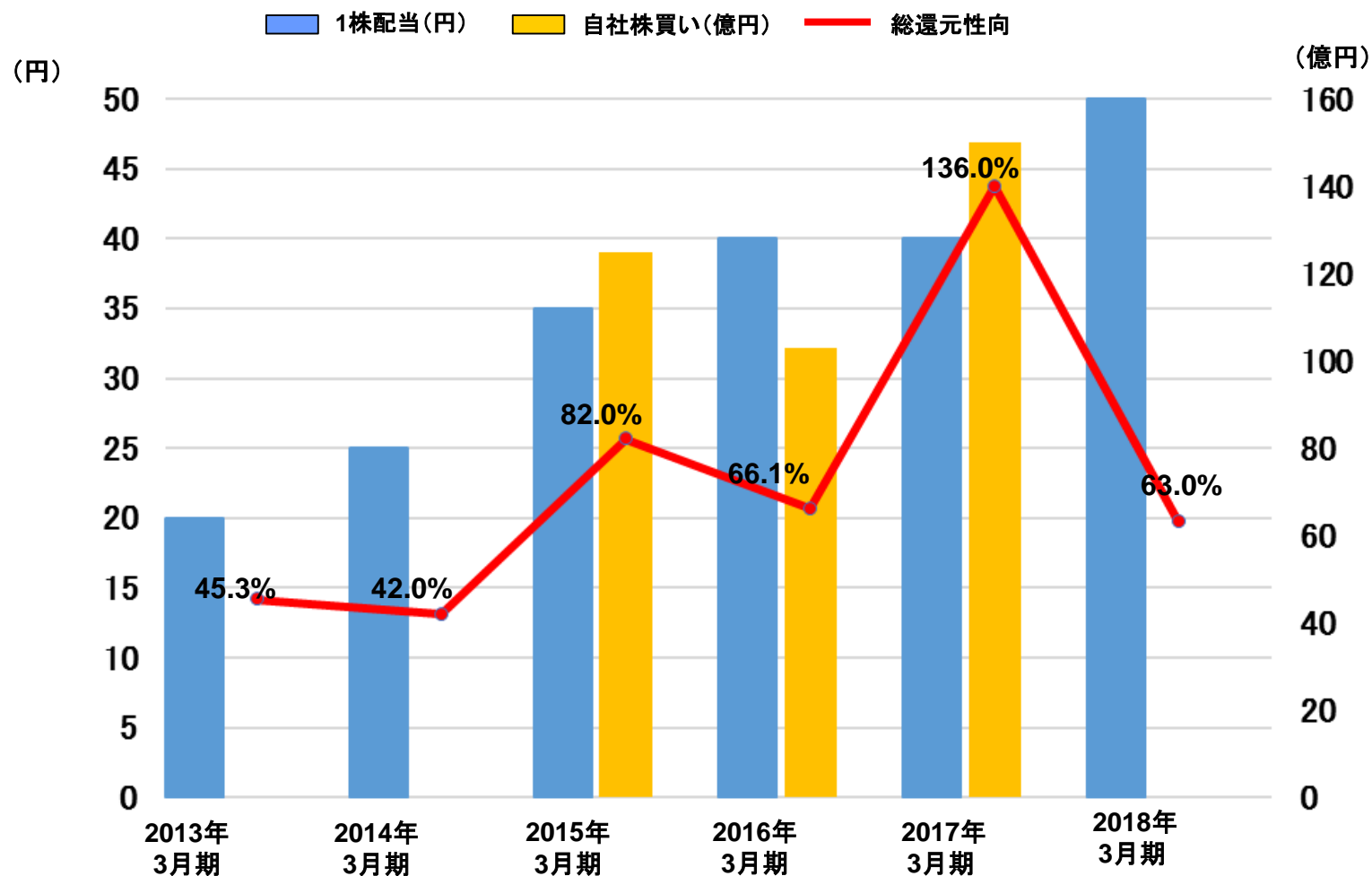
■年金財政

・年金財政は積立超過(財政健全化)を維持

	2015年3月	2016年3月	2017年3月	2018年3月
年金資産	714億円	653億円	693億円	684億円
退職給付債務(A)	585億円	576億円	567億円	557億円
積立超過額(B)	+129億円	+78億円	+126億円	+127億円
超過割合(B÷A)	+22%	+14%	+22%	+23%
電機・精密29社平均	▲24%	▲30%	▲27%	

株主還元

■ 1株配当・自社株買い・総還元性向



END