



2019年3月期第2四半期 決算説明会

2018年11月6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2四半期連結決算概況

1

単位:億円

連結	'17/2Q 実績	'18/2Q 実績	前年比	'17/上期 実績	'18/上期 実績	前年比
売上高	837	783	94%	1,535	1,451	95%
営業利益	81	82	101%	146	148	101%
利益率	9.6%	10.4%		9.5%	10.2%	
経常利益	78	83	106%	137	144	105%
当期純利益	58	63	109%	100	111	112%
1株利益(円)	23.43	25.57		40.41	45.11	

セグメント別実績 売上・営業利益

2

単位:億円

売上高	連結	'17/2Q 実績	'18/2Q 実績	前年比	'17/上期 実績	'18/上期 実績	前年比
	コンシューマ	708	665	94%	1,306	1,237	95%
システム	108	98	90%	191	178	94%	
その他	20	20	97%	39	36	94%	
合計	837	783	94%	1,535	1,451	95%	

営業利益	コンシューマ	90	93	104%	169	183	108%
	システム	6	5	88%	5	1	12%
	その他	2	2	83%	3	2	71%
	調整額	▲17	▲18	-	▲31	▲38	-
	合計	81	82	101%	146	148	101%

上期実績(対前年／対計画)

単位: 億円 3

売上	'17/ 上期 実績	'18/ 上期 実績	前年差 (カメラ 除く)	'18/ 上期 計画	計画差	計画差要因
コンシューマ	1,306	1,237	▲70 (+3)	1,355	▲118	【コンシューマ】 ・代理店網の再編・再構築に伴う一時的な売上減少 ・新興国通貨安影響 ・中国の景気減速影響 ・2.5Dプリントシステム販売未達 ・教育事業の意欲的計画が未達 【システム】 ・国内新規受注計画未達(下期に期ずれ)
システム	191	178	▲12	205	▲27	
その他	39	36	▲2	40	▲4	
合計	1,535	1,451	▲84 (▲11)	1,600	▲149	

営業利益	'17/ 上期 実績	'18/ 上期 実績	前年差	'18/ 上期 計画	計画差	計画差要因
コンシューマ	169	183	+14	180	+3	構造改革に伴う収益改善効果が一部寄与し、 売上計画未達を吸収
システム	5	1	▲4	5	▲4	売上計画未達に伴う利益減少
その他	3	2	▲1	0	+2	
調整額	▲31	▲38	▲7	▲35	▲3	
合計	146	148	+2	150	▲2	

持続的成長に向けたステージ

【今期】

2017年度まで

「方向性決定」

- 事業ポートフォリオ再構築
- 事業構造改革
- 全社機構改革

2018年度

「全社変革」
中期事業戦略

- 構造改革スタート
- 経営資源の最適配分
- 全社の意識改革

既存のバリューチェーン
における経費の効率化

2019年度以降

「持続的成長」
中期経営計画

新しいビジネスデザイン
の創出
バリューチェーン変革

■ 売上計画の修正

上期の売上高は、構造改革に伴う代理店網の再編や新興国通貨安等の外部環境の影響により計画未達。

下期も引き続き来期以降の成長基盤構築のための構造改革（代理店の整理再編、バリューチェーン変革）を強力に推進。

構造改革に伴う一時的な売上減少、新規事業の売上計画の見直し、並びに新興国通貨安影響等を勘案し、通期計画については売上高を3,400億円から3,200億円に修正。

■ 利益計画

上期の利益はほぼ計画線で推移。

下期は構造改革を強力推進により、収益改善効果が見込めるため、通期利益計画は変更なし

■ 通期業績達成のポイント

- ・構造改革（楽器・プロジェクター）による収益構造改善
- ・経費効率化の徹底推進
- ・時計事業の成長力維持／拡大

2019年3月期 計画

6

単位: 億円

連結	'18/上期 実績	前年比	'18/下期 計画	前年比	'18/通期 計画	前年比
売上高	1,451	95%	1,749	108%	3,200	102%
営業利益	148	101%	202	135%	350	118%
利益率	10.2%		11.6%		10.9%	
経常利益	144	105%	186	124%	330	115%
当期純利益	111	112%	119	124%	230	118%
1株利益(円)	45.11		48.26		93.37	

セグメント別売上・営業利益

単位：億円

7

売上高	連結	'18/上期 実績	前年比	'18/下期 計画	前年比	'18/通期 計画	前年比
	コンシューマ	1,237	95%	1,463	106%	2,700	100%
システム	178	94%	242	126%	420	110%	
その他	36	94%	44	117%	80	105%	
合計	1,451	95%	1,749	108%	3,200	102%	

営業利益	コンシューマ	183	108%	232	128%	415	118%
	システム	1	12%	4	657%	5	86%
	その他	2	71%	▲2	-	0	-
	調整額	▲38	-	▲32	-	▲70	-
	合計	148	101%	202	135%	350	118%

構造改革

- 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）

成長戦略

- 【既存】 ■ 強い事業の高収益極大化（時計・GAKUHAN）
 - ・強固な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
- 【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

中期経営計画策定（今期末決算発表時に公表）

	目指しているもの
開発本部 生産本部	<ul style="list-style-type: none">■ 既存事業：最大収益率のもの作り（品目横断的組織に改編） →電卓、楽器、システムで効率的な作り方で収益率改善■ 新規事業、新ジャンルの創造■ 技術ノウハウの共有化■ エンジニアの交流を促進（開発本部一体でスマートウォッチ開発）■ 全品目の資材決定、製造拠点決定権を生産本部へ集約■ 製造に適した設計／生産自動化推進
営業本部	<ul style="list-style-type: none">■ 時計：G-SHOCK資産の有効活用■ 時計以外：バリューチェーン見直し、営業体制の大幅な改革■ ドメイン別流通基盤の再構築
本社スタッフ	<ul style="list-style-type: none">■ 資本コストを意識した事業運営／KPI管理強化■ 本社費の大幅削減■ 働き方・風土改革／機関設計の見直し検討
全社共通	<ul style="list-style-type: none">■ 費用対効果の徹底検証、有効な投資へ切替 例）米国CESショー出展／広告塔／TV番組提供等■ 恒常的な業務の抜本的見直し（無駄の徹底排除） 経費効率化 上期実績 10億円／下期目標 30億円

【構造改革】取り組み事例

10

【楽器事業】

既存のバリューチェーンにおける経費の効率化により黒字化

開発本部

- キーボードラインアップ効率化
モデル数削減：60モデル→30モデル
- 新音源開発（Aix音源搭載）

生産本部

- 自社生産体制の強化（EMSからの移管）
- サプライチェーン効率化による原価低減
- 自動化推進

収益率
5%改善

営業本部

- 流通の再構築（販売店の選別）
- 量販店依存 ⇒ 専門店流通開拓
- 専任制の拡大

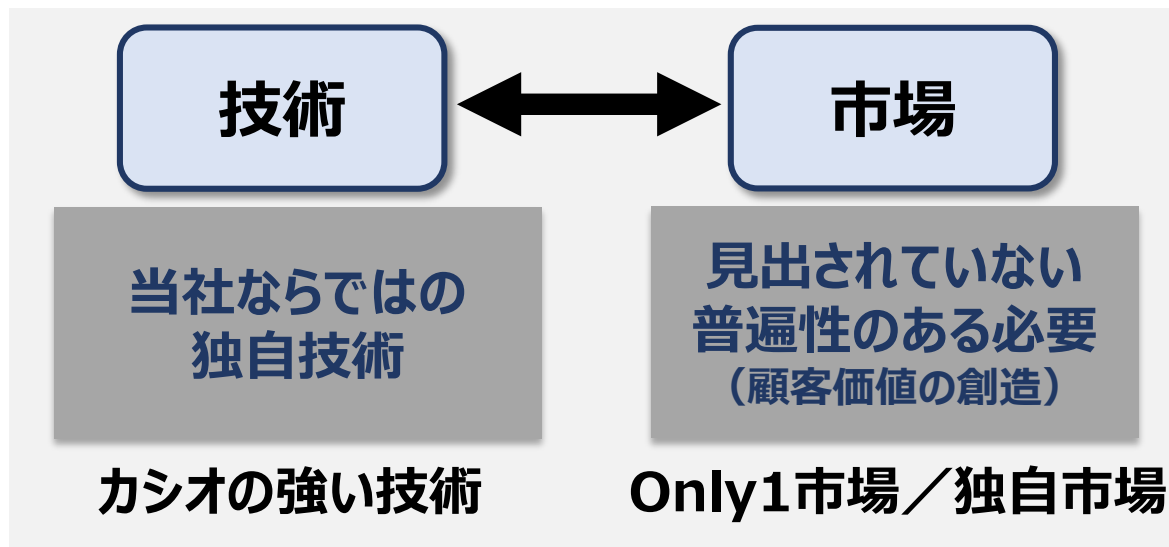
収益率
5%改善

62期(前期)
利益率▲5%



64期(来期)
利益率+5%

「技術」と「狙う市場」の組み合わせ条件



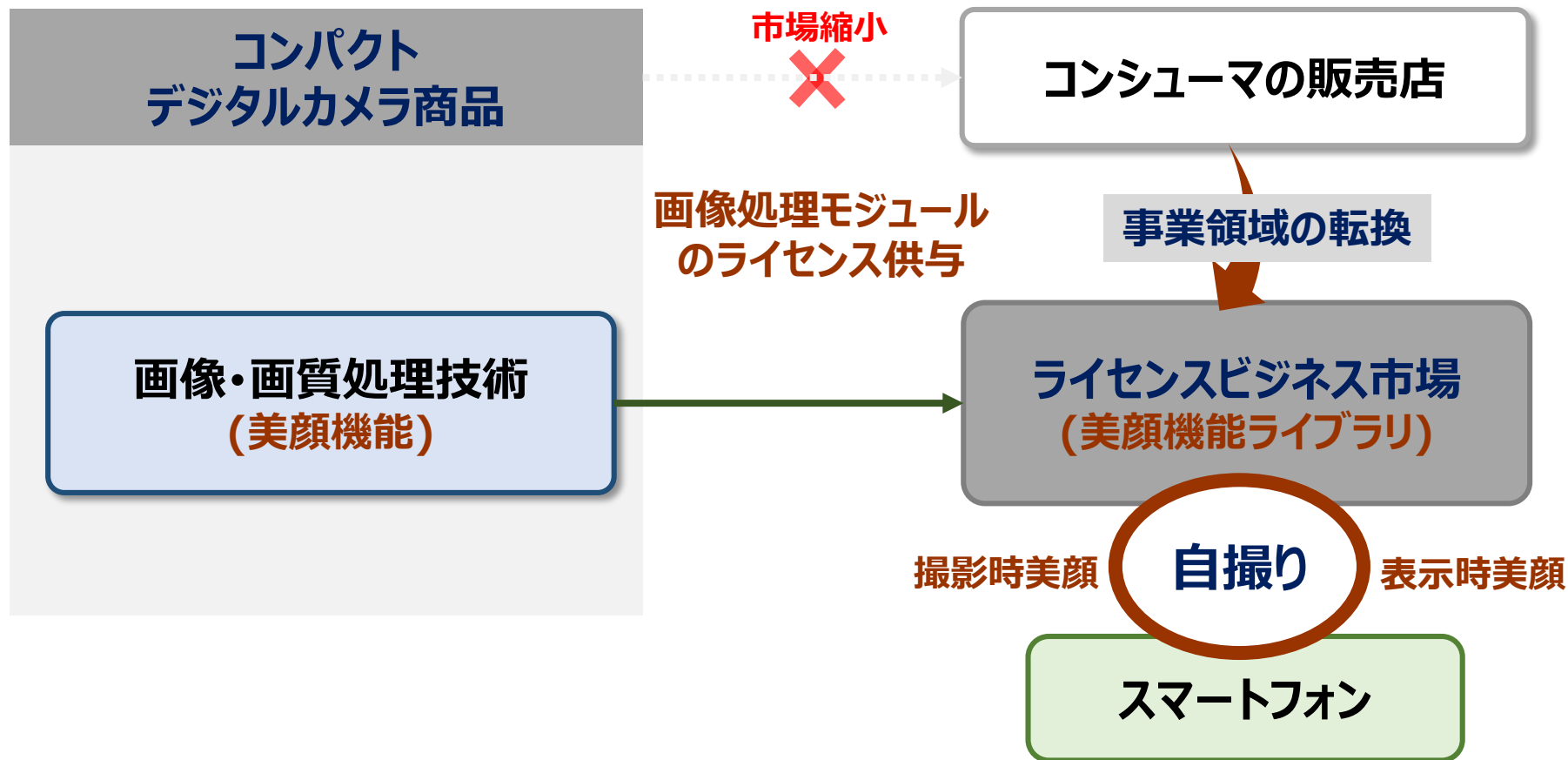
技術と市場を全て洗い出して検討し、勝てる組合せでつなぐ

- 事業ドメイン(市場・顧客価値) と製品コア技術のマトリクス整理
- 外部の技術・知恵・人との共創

ビジネスモデル変換（パラダイムチェンジ）

【事例①】画像処理モジュールのライセンスビジネス

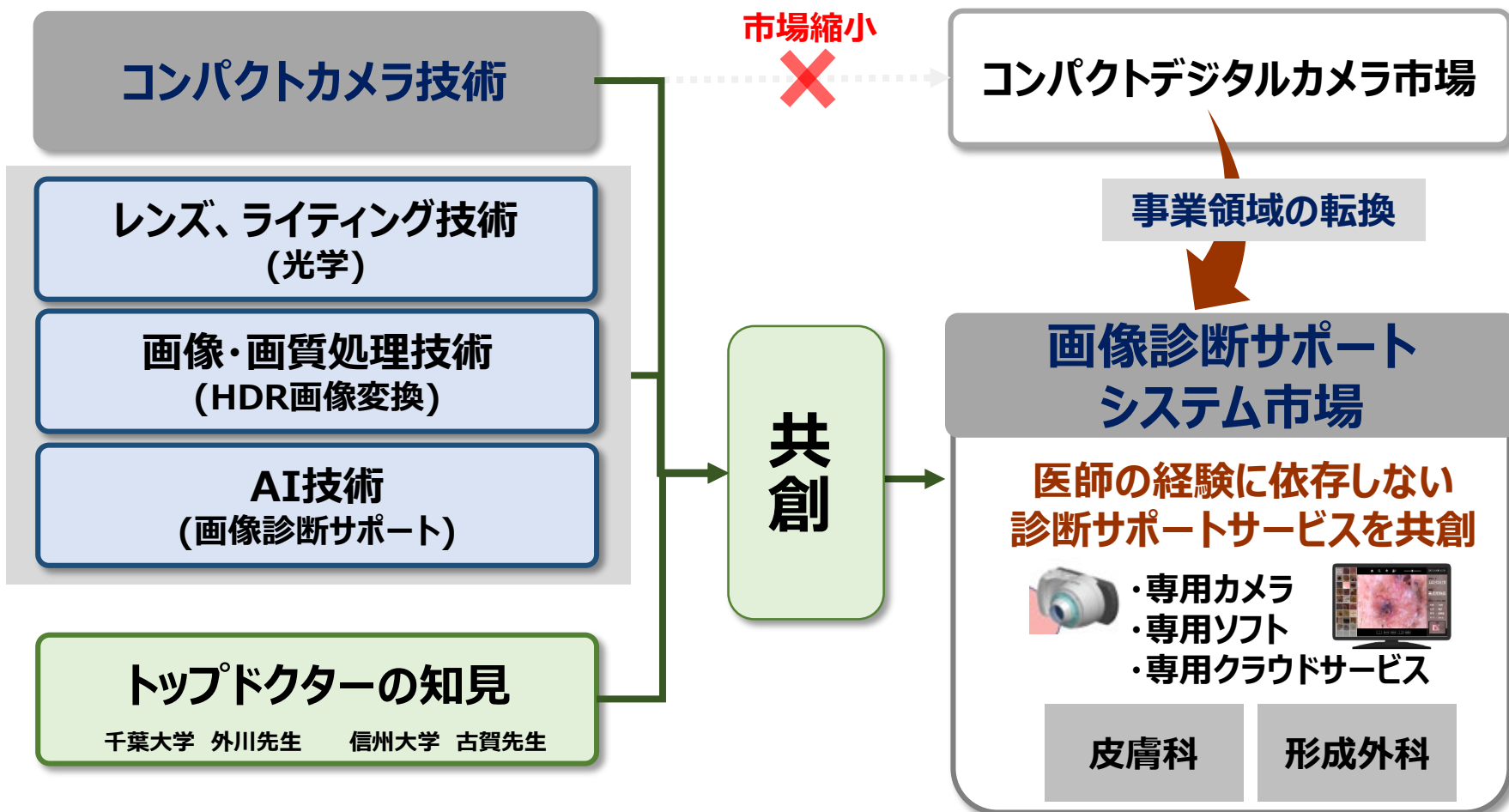
培ってきたデジタルカメラ技術を活かし、端末事業ではない新しい事業を創出



ビジネスモデル変換（パラダイムチェンジ）

【事例②】ダーモスコピー・医工連携による画像診療イノベーション

培ってきたデジタルカメラ技術を活かし、トップドクターとの共創によって新規事業領域へ転換



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

■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



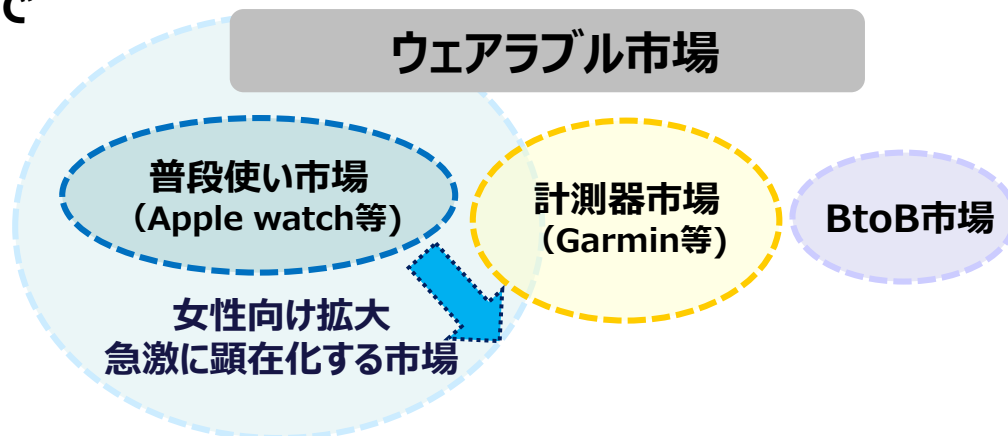
ゴルフ



登山

■急激に顕在化するウェアラブル市場でデファクトスタンダードを獲りにいく（開発本部一体でグローバル展開）

- ・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



既存事業

新規事業

安定市場

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

拡大市場

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)

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

2.5Dプリントシステム

■ 売上計画については見直し実施（下期5億円）

＜上期の振り返り＞

■ 営業課題

- ・マーケティング不足
- ・展示会来場者を基に商談を実施したが、顧客ニーズ（業務プロセスの課題や困り事）の分析が不十分であり、具体的な用途の掘り起しができなかった。
- ・その中で、自動車産業ではコストを抑えながら、より高い顧客ニーズに対応するデザインと製造の革新が重要で、試作品製作、スピード・デザイン性のニーズが高く、2.5Dプリントシステムの訴求力である、「スピードアップ」「デザイン性」「コスト削減」の優位性がわかってきた。
- ・下期は、自動車、建材、家具（椅子など）、アパレル（靴、バッグなど）での用途掘り起こしを徹底すると同時に、更なるシートの進化を進める。



・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。

事業別概況（7～9月）

<ご参考①>

時計事業

■ 売上：446億円（前年比横ばい）、利益率：19%

1 Qに続き、メタルの新製品が軒並み好調持続

- ① G-SHOCK初号機（5000シリーズ）初のフルメタル
- ② G-SHOCK MTG-B1000（新たな耐衝撃構造）



【地域別概況】

- 国内：メタルの新製品を中心に実販好調継続
- 中国：ネット販売の好調持続
- 新興国：ASEAN中心にG-SHOCK拡大も、一部の新興国で通貨安影響有
- 北米：一部流通不振の影響あるが、百貨店の実販は回復基調継続。ジュエラーの開拓でカバーし前年並
- 欧州：百貨店、ジュエラーの実販不振で厳しい状況継続
下期より「Gorillaz（ゴリラズ）」とのパートナーシップで若者需要喚起



事業別概況（7～9月）

教育事業

■売上：219億円（前年比4%減収）、利益率：9%

<電卓：65%> 新興国通貨安の影響で前年比3%減収、利益率16%

<辞書：10%> 学生向けは安定的に推移し、前年比横ばい、赤字3億円

<楽器：25%> 現状、構造改革（代理店網の再構築）推進中
前年比9%減収、収支均衡（構造改革効果で赤字脱却）

システム事業

<売上構成>

<損益>

■プロジェクター：約3割 ▲3億円（前年比-1億円）

■その他システム：約7割 8億円（前年同額）

・国内新規受注計画の下期に期ズレにより減収となったが、利益は5億円確保

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
(2018年10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

第1四半期

109.1円 (-2.0円)
130.1円 (+7.9円)
17.1円 (+0.9円)

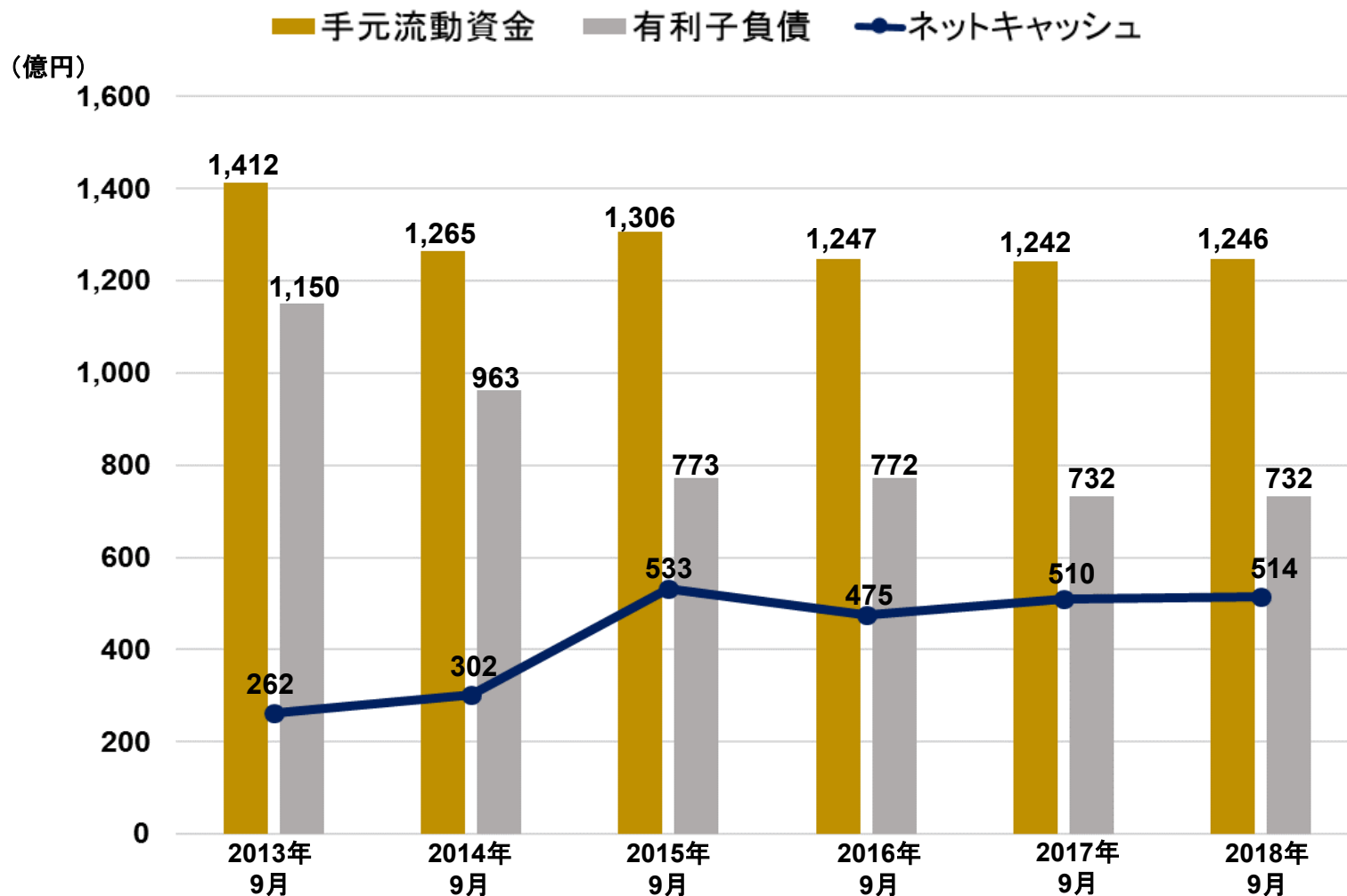
第2四半期

111.5円 (+0.4円)
129.6円 (-0.8円)
16.4円 (-0.3円)

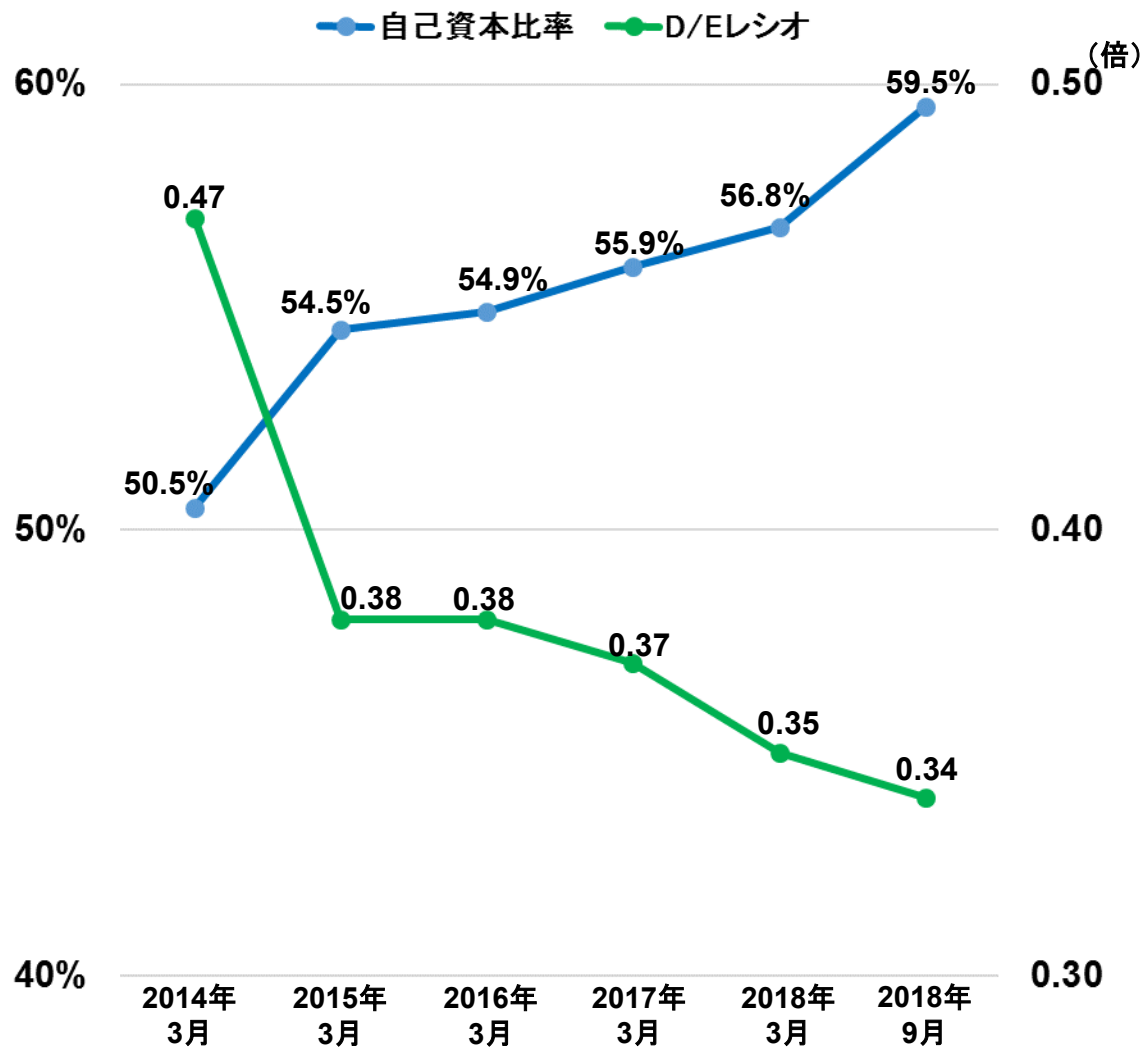
上期

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

■手元流動資金・有利子負債・ネットキャッシュ(第2四半期対比)



■ 自己資本比率・D/Eレシオ



END