

2019年3月期 決算説明会

中期経営計画

**2019年5月14日
カシオ計算機株式会社**

Agenda

- 前期までの問題認識
- 中期経営方針
- 財務数値目標
- 成長戦略
 - 時計事業
 - 教育関数事業
 - 収益改善事業
 - 新規事業
- 経営基盤改革
- 資本政策/CSR方針

前期までの問題認識

- 高い目標設定とその達成を最優先とした「品目/部門毎の短期視点の事業運営」
- 事業環境の変化に「仕事の在り方」そのものが適応できていない

事業

既存事業

- 【時計事業】
 - ・強いビジネスモデル(G-SHOCK)が存在し、既存ジャンルは安定成長
 - ・新メタルジャンルを確立するも、未開拓国と未開拓流通の深耕に遅れ(ECマース/G-SHOCKストア等)
 - 【教育関数事業】
 - ・GAKUHAN展開の未開拓国への推進に遅れ
 - ・新規領域(電子教育ビジネス)の確立ができていない
 - 【収益改善事業】
 - ・開発/営業/本社機能ごとに、事業環境変化に順応した正しいやり方で運営されていない(構造改革の完遂)
- 辞書英会話/楽器
プロジェクト/システム

新規事業

- ◆ 強みや狙う市場が整理されず、リソースも分散し、事業創出に繋がらなかった
- ◆ 事業環境(テクノロジー/ビジネスモデル)の変化に伴い、自社のみでの価値創造に限界
- ◆ スマートウォッチにおけるポジションが確立できていない

経営

- ◆ 短期の売上/利益偏重型の事業運営になっている
- ◆ 経営資源の配分が散漫になり最適化できていない
- ◆ 事業品目/本部ごとの中長期視点の最適化ができていない

中期経営方針

中長期で企業価値を向上させるための新しい経営に変革

① 時計事業の成長拡大

G-SHOCKブランドの強みを活かした
メタル拡大 & スマートウォッチ市場でのポジション確立

② 教育関数事業の成長拡大

電子教育ビジネス確立による
新規領域拡大

③ 新規事業の創出

・安定した学生市場で継続的に売り上げ拡大
(GAKUHAN)
・強みを活かした新規市場の創造

④ 成長戦略を支える構造改革

・構造改革の完遂により収益改善事業を
再成長事業へと変革



① 中長期の企業価値を 向上させる新たな事業運営

・「中長期軸」「事業軸」「機能軸」
による事業運営の徹底
・中期経営計画の監督の徹底

② 組織と人材の活性化

・事業環境変化に応じた組織構築
(若返り、若手登用、外部人材獲得)
・働きがい改革 / 次世代開発環境の構築

① カシオの強みを活かした 価値の追究

「創造 貢献」の原点に立ち返った
新規市場創造

② パートナーとの共創による 独自の価値追究

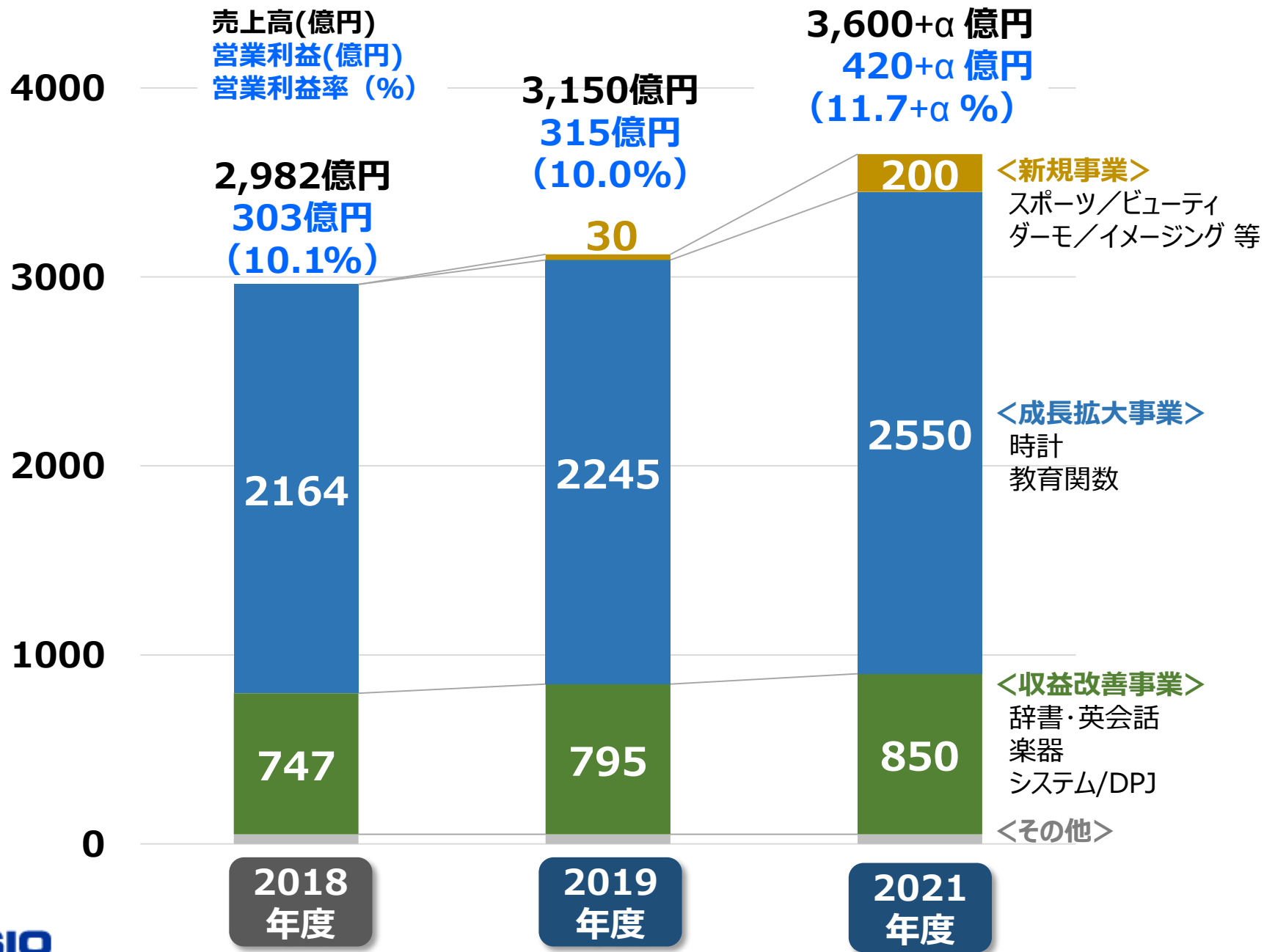
強みと提供価値をベースとした
オープンイノベーション

財務数値目標

2019~2021年度
中期経営計画

	2018年度	2019年度	2021年度
売上高	2,982 億円	3,150 億円	3,600 + α 億円
営業利益	303 億円	315 億円	420 + α 億円
営業利益率	10.1%	10.0%	11.7 + α %
ROE	10.6%	11%弱	13%水準

財務数値目標



4つの成長戦略

① 時計事業の成長拡大

G-SHOCKブランドの強みを活かした
メタル拡大 & スマートウォッチ市場でのポジション確立

② 教育関数事業の成長拡大

安定した学生市場で継続的に売り上げ拡大
(GAKUHAN)
電子教育ビジネス確立による新規領域拡大

③ 収益改善事業 成長戦略を支える構造改革 (辞書英会話/楽器/プロジェクタ/システム)

構造改革の完遂により再成長事業へと変革

④ 新規事業の創出

強みを活かした新規市場の創造

カシオの強み

カシオの独自の強みは、「創造 貢献」の経営理念に基づく
技術力、強いビジネスモデル、ブランド力

技術力



20気圧防水



トリプルGレジスト

- ・画像処理／画像変換技術
(アルゴリズムのノウハウ)
- ・堅牢性に対する市場の信頼
- ・豊かなデザインを可能にする
外装技術
- ・ラベルライターで培ってきた
プリンティング技術

独自の ビジネスモデル



GAKUHANビジネスモデル

- ・海外で教育省及び協力教師
と連携し、数学教育向上の
為の先生・生徒をサポートする
活動推進

G-SHOCK ブランド



- ・唯一無二の製品
タフネス構造
感性価値
- ・累計1億個以上販売

G-SHOCKの更なる拡大とスマートウォッチのポジション確立

	18年度	19年度	21年度	
売上高	1,718億円	1,780億円	2,000億円	<G-SHOCK> 唯一無二の存在でグローバルで拡大 
営業利益率	20%	20%	20%	<従来腕時計市場> 停滞気味で伸び悩む 
				<スマートウォッチ市場> 急激に成長してきている 

G-SHOCKの更なる拡大

- ・堅牢性をベースにG-SHOCK市場でGメタル拡大
- ・同時にエリアへの拡大を加速し持続的成長
- ・ASEANを中心に新興国で拡大
- ・G-SHOCKを成長ドライバーとし更なる拡大
(3年平均成長率10%超を狙う)

スマートウォッチのポジション確立

- ・G-SHOCKスマートの開発、発売
 - 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獲得

事業のミッションと取り巻く環境

堅牢性をベースにG-SHOCK市場を利用し
スマート化、Gメタル拡大、同時にエリアへの拡大を加速し、持続的成長を図る

【3つのKPIを設定】

- ① G年間販売数: 1,200万個 ② Gメタル: 360億円 ③ G-smart: 100億円

世界的健康意識の高まりを
背景に市場成長

2021年度：全体売上 2,000億円

特に\$500以下のアナログ
クォーツ市場が縮小

スマートウォッチ市場
(Fitness/Running)
(’18)約1兆円 ⇒ (’21)約2兆円

G売上構成比: 60% (BABY-G含む)

従来腕時計市場
(メタルアナログ中心)
(’18)約3~5兆円

+100億円
(18年度→21年度)

+200億円
(18年度→21年度)



100億
G-smart

メタル
360億
1,080億
G-SHOCK
(BG含む)



プラ&カーボン: 720億

OCEANUS
EDIFICE
SHEEN

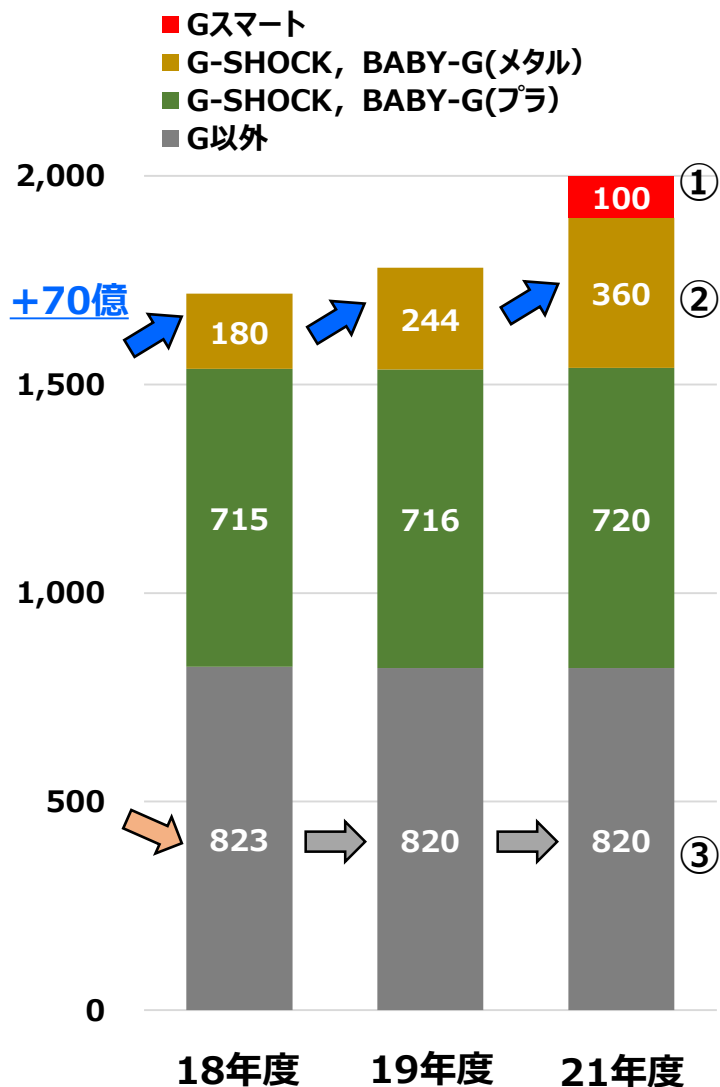


一般時計・他



時計事業

ジャンル別計画(億円)



強いビジネスモデル(G-SHOCK)による 継続的事業拡大

- ① **スマートウォッチ市場でポジション確立**
 タフネス、アウトドア領域における強みを活かしたジャンル展開
 G-SHOCKのスマートウォッチ開発(2021年発売予定)
 Gスマート比率：2021年度10%目標

- ② **G-SHOCKのメタル拡大**
 ラインアップの強化・拡充により事業規模を劇的に伸ばす
 ・メタル比率：2018年度20% ⇒ 2021年度30%

Gメタルの革新
(B5000)

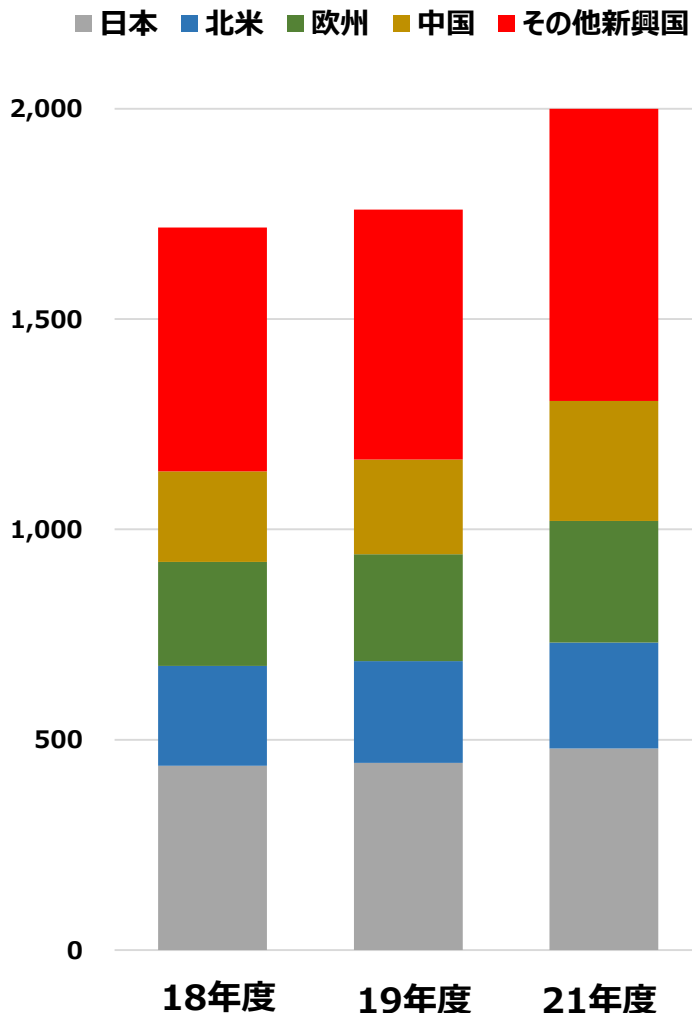
2017年度→2018年度
+70億



- ③ **G-SHOCK以外の売上規模維持**
 差別化商品をメタルアナログ市場のボリュームゾーンへ展開
 (戦略商品例) 超薄型EDIFICE

時計事業

エリア別計画(億円)



未開拓エリア注力、営業体制強化による事業拡大

■ 未開拓エリア = ASEAN中心とした新興国の重点国拡大

- ・市場開拓進度に応じた営業戦略推進（重点国・地域の設定）
- ・戦略推進に協業可能な代理店との連携強化による事業規模拡大（代理店政策）

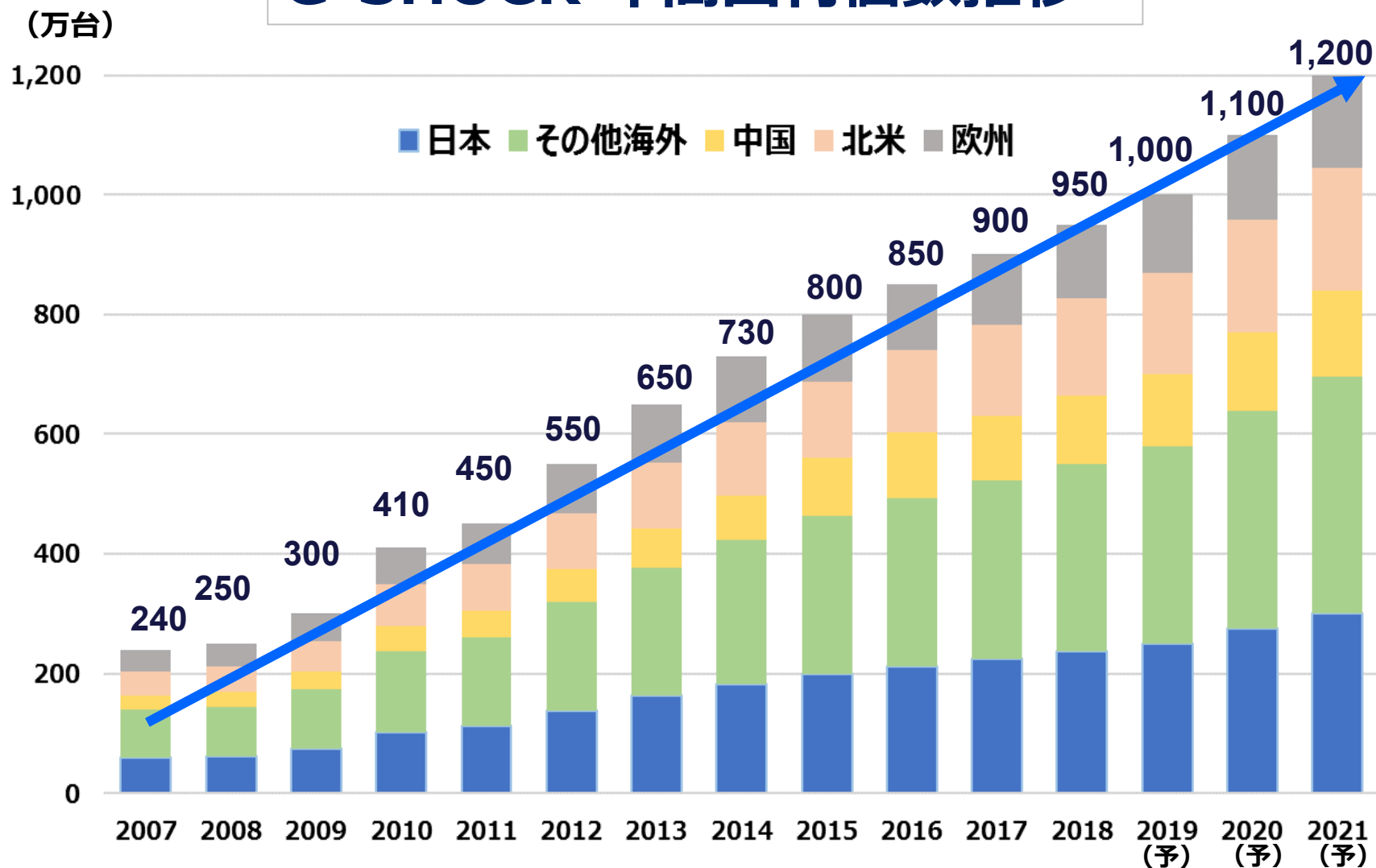
■ Eコマース&デジタルマーケティング推進のための営業体制強化

「市場開発課」を新設し、本社から強力に現地をバックアップ。タイ、フィリピン、インドネシアから拡大。デジタルマーケティング強化

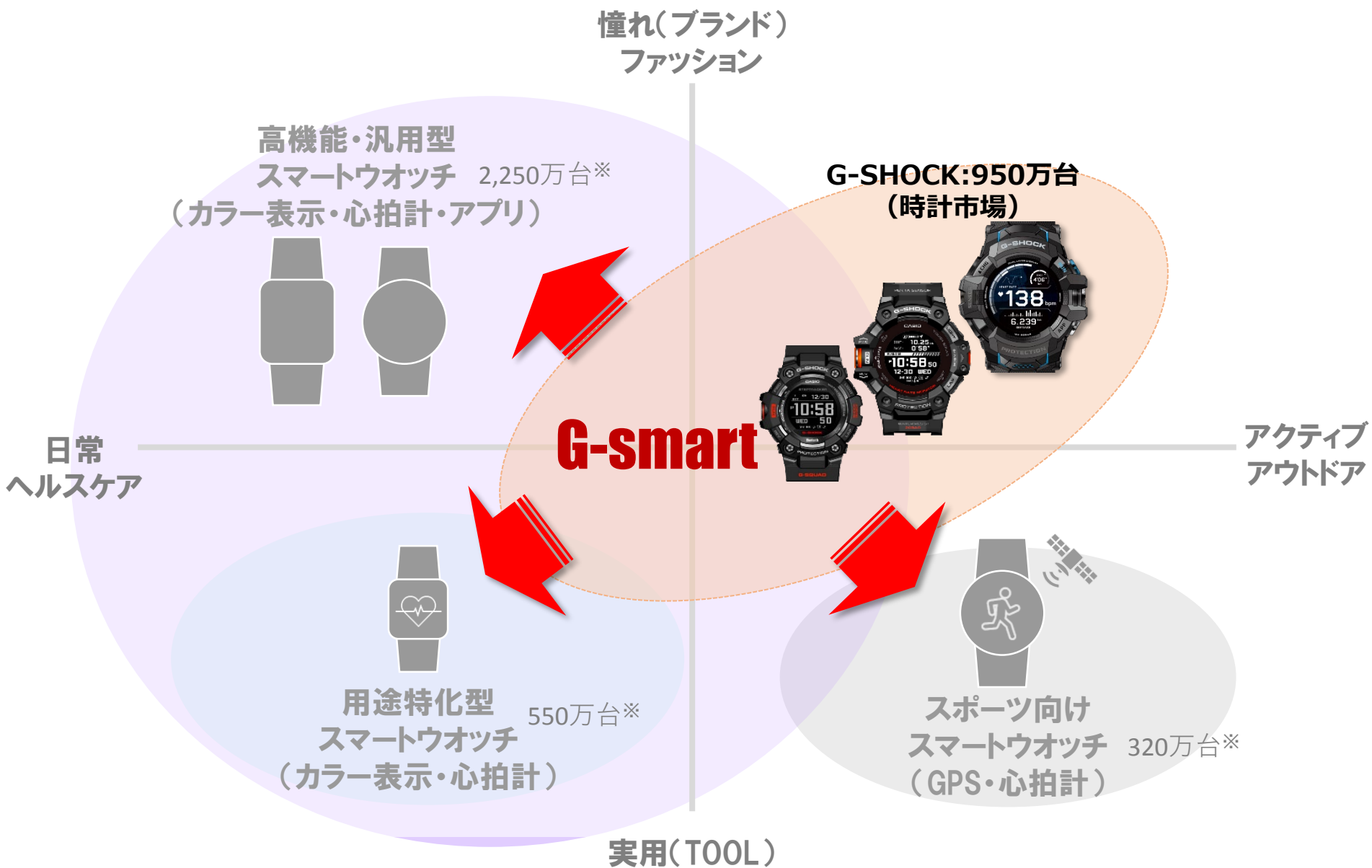
■ その他 地域別戦略

- ・中国：G-SHOCKプレミアム化による単価大幅UP
- ・欧州：若者需要活性化によりG-SHOCK再拡大
- ・北米：メタルG-SHOCKを活用したジュエラー開拓
- ・日本：好調なメタルG-SHOCKを中心に拡大継続

G-SHOCK 年間出荷個数推移



スマートウォッチ G-SHOCKを軸とした拡大戦略



海外重点国での関数電卓拡大加速と新規事業領域の確立

	18年度	19年度	21年度		
売上高	446億円	465億円	550億円	一般/関数電卓 530億円	<関数電卓市場（一般電卓含む）> 安定した規模に加え、まだ未開拓国の 市場拡大が見込まれる
営業利益率	16%	15%	16%	電子教育市場 20億円	<電子教育市場> 欧米地域中心に紙から電子への移行期 にある試験・教科書市場への早期対応

市場動向に対応した
商品投入

営業体制強化

- ・安定した学生市場で継続的に売上確保できるビジネスモデル（GAKUHAN）
- ・新興国を中心とした開拓国で重点国を定め利益率とシェア向上
- ・既存市場で偽物対策を強化しシェア拡大

新規事業
領域確立

- ・成長が見込まれる電子試験／電子教科書市場で当社の強みを活かしたwebアプリケーション開発
- ・協業パートナーと共に事業確立（北米、欧州市場からスタート）

教育関数事業 (関数電卓)

2,360万台 (2018年実績) ⇒ 2,870万台 (2021年計画)

640万台⇒660万台

40万台⇒43万台

350万台⇒360万台

欧州
(24カ国)

130万台⇒170万台

日本



北米・メキシコ
(3カ国)



中国



中近東・アフリカ
(35カ国)



アジア・オセアニア
(17カ国)



中南米
(19カ国)

1,200万台⇒1,640万台



世界100カ国以上の教育に貢献 → 未開拓国での更なる貢献

数学の試験市場・教科書市場で、当社の計算技術を活かした新規領域拡大

電子試験

ビジネス市場：53億

ビジネス市場：14億

電子教科書

※ 2018年想定規模

電子試験実施
(米国：州)

試験運営会社
(問題作成、採点)

ツール会社

CASIO

Webアプリ事業開始

試験モジュール



ダイナミックな試験の実現

数学学習ツール



自動採点

$$\begin{array}{c} (x+1)(x+2) \\ \longleftarrow \\ \text{TRUE} \end{array}$$

TRUE

$$\begin{array}{c} (x^3+2x+1) \\ \longleftarrow \\ \text{FALSE} \end{array}$$

FALSE



数式の
正誤判定

計算技術でツール提供
(数式演算・数式処理)

電子教科書
(学区)

出版社
(電子教科書制作)

ツール会社

低収益事業構造から脱却し、安定した収益基盤の確立

	18年度	21年度
売上高	747億円	850億円
営業利益率	-2%	5%

＜辞書・英会話市場＞

国内辞書：学生向けは堅調だが他は縮小方向
英語教育への重要性が増しており英会話市場拡大



＜電子楽器市場＞

グローバルで見ると横ばい



＜システム市場＞

ハンディ：業種別対応（例：流通業種の電子決済化）
人事システム：働き方改革・経営意思決定サポート等対応

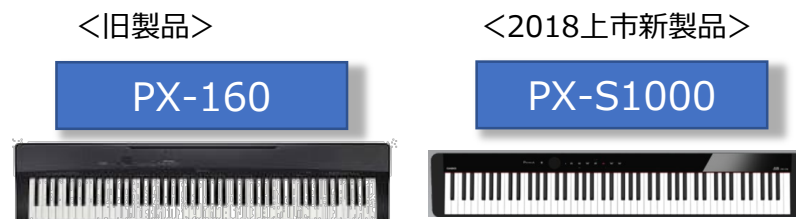


営業/本社スタッフの構造改革推進

- ・国内営業、本社スタッフの早期退職制度実施による経費削減効果（2019年以降）
- ・市場環境に応じた販売体制見直しによる営業経費効率化

コスト改善施策の推進

- ・楽器：サイズダウンによる原価低減／物流費削減効果



製品容積 57%

梱包容積 75%

収益改善事業 (構造改革の完遂)

	18年度実績	19年度計画	21年度目標	18年差
売上高	747億円	795億円	850億円	+103億
営業利益率	-2%	1%	5%	+7%

収益改善

本社経費減 +6億
営業経費減 +9億

- ・早期退職実施効果(本社スタッフ)
- ・効果性を見極め全社広告削減
- ・早期退職実施効果(国内営業)
- ・国内営業所統廃合による経費削減

2018年度に実施済み
2019年度以降、固定費削減

付加増等(売上増) +19億

固定費削減 +50億

積極投資

開発投資等 +10億

【19年度→21年度】
50億の利益貢献に向けたさらなる構造改革

(重点開発投資テーマ)
楽器 Slim&Smart L/U拡充
辞書 2020年(新学学期用)モデル強化
システム 健康経営ソリューション(ソフト)

『創造 貢献』の原点に立ち返り カシオらしい独創性のある技術で新規市場を創造

カシオの強みを活かした価値の追究

当社の強みとなる
技術



市場
(Only1/独自市場)

共創
パートナー

パートナーとの共創に
よる独自価値の追究

＜カシオが大切にする価値＞

人々のライフスタイルの中で
最も身近で大切な存在を生み出し続ける

新規事業の創出

強みとなる技術

ウェアラブル技術

プリンティング技術

カメラ技術

光源技術

音源技術

関数アルゴリズム

IoT

AI



デジタル化

市場

Heathy of Living (健康的な生活)

病気にならない健康な心身を維持し、
人生100年時代を生きる手助け

Personalization (個人の多様化)

消費者一人ひとりの嗜好や価値感に
カスタマイズされた価値の提供

Digital Health (医療の高度化)

AIによる専門性の高い医療判断提供

Safer Cities & Public (安全・安心な都市基盤)

分断された社会におけるテロ等犯罪を
未然に防ぐ社会の実現

ビジネステーマ

一人ひとりに合った
最適な「ランニング体験」
の提供
(健康・スポーツテック)

一人ひとりに合った
最適な「美容体験」の提供
(美・ビューティテック)

医師の画像診断を支援
(ダーモカメラ)
(画像診断サポート)

超高速・低消費電流で
エンドポイントAIを実現する
イメージングモジュールビジネス
(イメージングモジュール)

共創

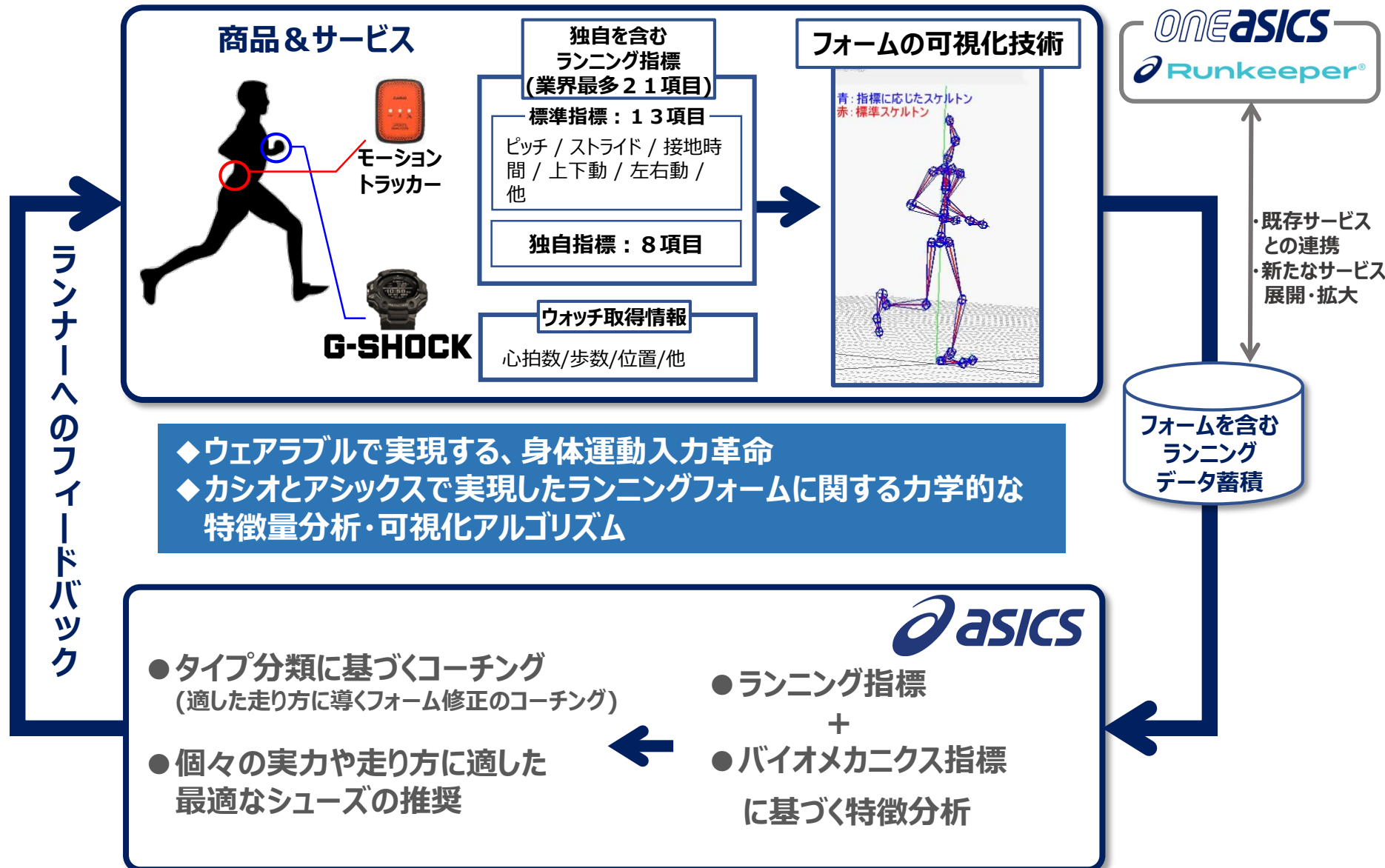


大手化粧品
メーカー



RENESAS
+
共創パートナー

新規事業 【ランニングxデジタル 詳細説明】



アシックスの知見を活かしたフォーム指導、個人の能力と実力にあったシューズの提案

新規事業（オープン・イノベーションでの新規市場創造）

ランニングを楽しく、長く、高いモチベーションで続けられるために

核技術

パートナー企業

取り組み

ユーザ領域

価値
ニーズ

デジタルの力でパーソナライズされた「心身ともに健康でいたい」ニーズを実現するサービス



ウェアラブル
リストデバイス
マルチトラッカー

AI/
アルゴリズム
センシング技術
動作可視化技術
睡眠判定技術

ランニング x デジタル

- かつこよくライフスタイルを壊さないウェアラブル革命
- 効率的に早く走ることを促すパーソナルコーチング
- 手軽でパーソナライズされたプラットフォーム
- ケガを防止を実現するAIコーチング

ウォーキング x デジタル

- ウォーキングの効果を最大限引き出す、正しい歩き方を促し、健康年齢を支えるコーチング
- 適度なウォーキング量を促すAIコーチング

疲労（睡眠）リカバリー x デジタル

- 「睡眠の質の向上」に向けて適切な行動を促すコーチング
- 疲労の回復でのコンディショニングを支えるシステム構築

スポーツ
テック

エクササイズ
テック

ヘルスケア
テック

健康
手軽で
かつこよく

新規事業（オープン・イノベーションでの新規市場創造）

一人ひとりに合った最適な美容体験の提供

核技術

パートナー企業

取り組み

ユーザ領域

価値
ニーズ

カメラ

肌撮影

モジュール

NEW

プリンティング

肌

爪

NEW

AI/
アルゴリズム

肌診断

皮膚・黒子

美肌合成

大手化粧品
メーカー

デジタルの力でパーソナル化された
新たなデジタル美容体験を通じて
美を支えるサービス

美容 x デジタル

- いつまでも若々しくいれるための、パーソナルな肌診断をもとにしたスキンケア体験提供
- になりたい自分になれる化粧をアドバイスし今流行りのメイクをバーチャルで体験
- 女子カアツプとモチベーション・アツプを満たす新しいネイル体験

スキンケア
テック

メイク
テック

ネイル
テック

美

デジタル
ならではの

新規事業 (ダーモカメラ・画像診断サポートシステム)

画像診断からスタートし、次期ステップとして
AI活用した診断サポートまで拡張

CASIO

共同研究



CHIBA UNIVERSITY

ダーモカメラ(ハード)

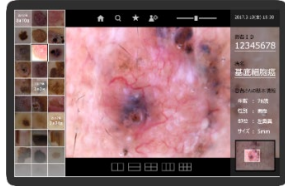
強み カメラ開発技術



画像診察

撮影画像

- ・自動取込
- ・自動分類
- ・自動転送



D'z IMAGE Viewer(ソフト)

CASIO

共同研究



信州大学

- ・ベースカメラによる領域拡大
- ・専用機としての機能強化
(接写/ライティング)



◆国内市場展開 (医師/歯科医師数 約 40万人)

※2018年厚生労働省発表

◆海外市場展開

NEW-G



建築・工業



内科・小児科

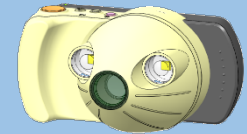


外科・耳鼻科

美容・スキンケア



歯科・口腔外科

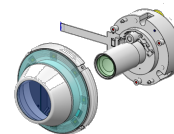


スキンケア

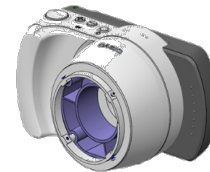


産科・婦人科

皮膚科・形成外科



ファンクション
ユニット



コアユニット

MEDICAL

SKIN CARE

新規事業（イメージングモジュールビジネス）

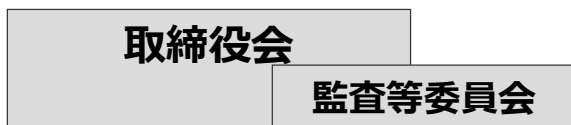
超高速・低消費電流でエンドポイントAIを実現するイメージングモジュールビジネス



中長期の企業価値を向上させる経営基盤の構築

経営

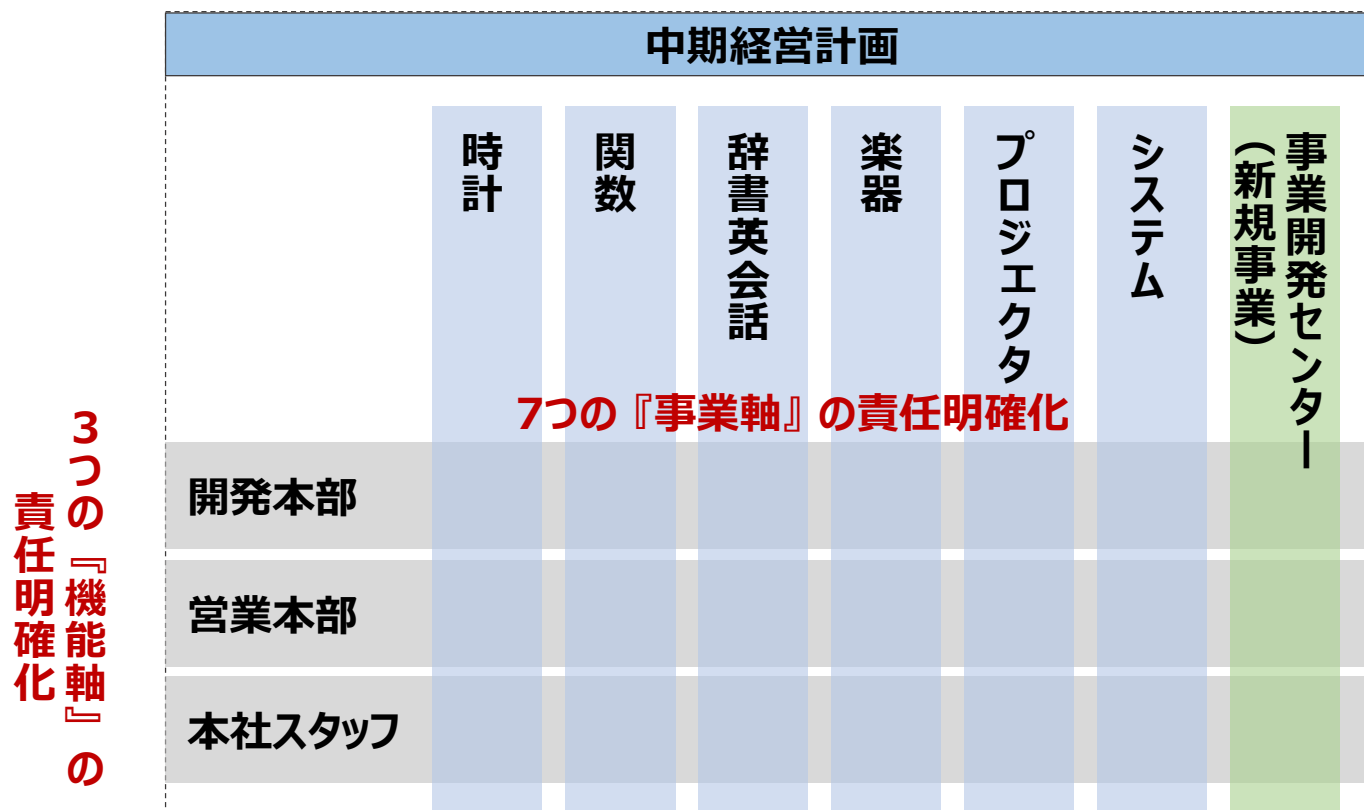
企業価値を最大化させる中期経営計画の監督の徹底



- ・ガバナンスの強化
- ・社外取締役比率：
2018年度 29% → 2019年度 38%

執行

「中長期軸」「事業軸」「機能軸」による事業運営の徹底



事業環境変化に応じた 組織構築

■ 組織のスリム化/若手登用によるパフォーマンスの最大化

	2018年度→2019年度
課数のスリム化	▲11%削減
若手マネージャーの登用 (部課長 平均年齢)	部長▲2歳/課長▲3歳

■ 専門性の高いキャリア人財の獲得

デジタル
マーケティング

グローバル

AI、IoT

Eコマース

■ 次世代開発環境の構築

- ・羽村技術センター再構築による最良なモノづくり環境の整備
- ・イノベーションを促進する「ワークスタイル」の改革と「共創の場」づくり
ワークスタイル： 場所・空間・時間
共創の場： 社内外コミュニケーションの活性化

■ 革新的で活力のある職場づくり

- ・働き方改革/職場の活性化
- ・チャレンジ精神旺盛で活気のある人財づくり

次世代開発環境の構築 働きがい改革

トップダウンとボトムアップの融合により中期経営計画を実現

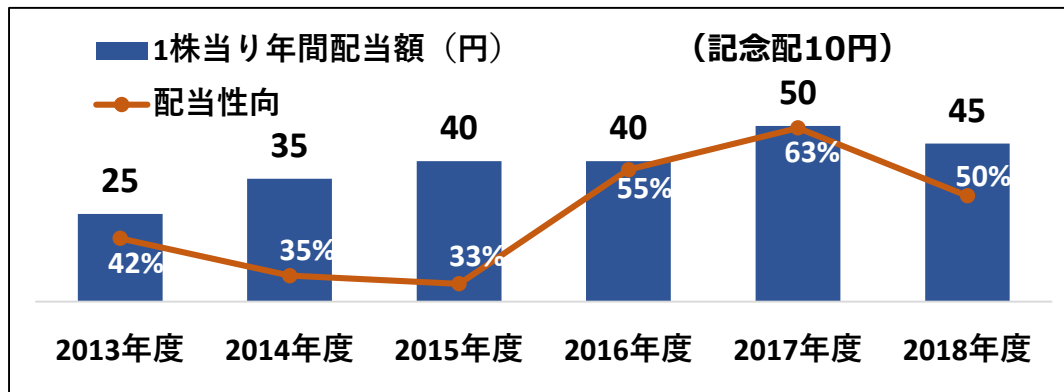
キャッシュ配分方針

創出キャッシュは成長投資を最優先としたうえで、配当は安定配当をベースに業績とのバランスを考慮

64期～66期 (2019年度～2021年度)	
成長投資	企業価値の持続的成長に向けた戦略資金を最優先で配分
配当政策	<ul style="list-style-type: none"> ■ 配当性向 40%水準 ■ DOE (株主資本配当率) 5%水準
自社株買い	長期に留保されている余剰資金については、市場環境等に応じて柔軟かつ機動的に対応

優先順位

【配当実績】



財務安全性を確保しながら、資本コストの低下
並びにROEの持続的向上を図る

	2018年度実績	2021年度計画
ROE	10.6%	13%水準
自己資本比率	59.2%	60%水準
DEレシオ	0.33倍	0.4倍以下

持続可能な社会の実現に向けたカシオの貢献

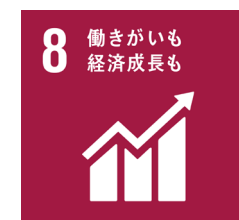
事業を通じたSDGsへの貢献

■ 2025年度までに環境配慮型製品
(カシオグリーンスター製品) の
売上比率90%を目指す

・2018年度(実績) グリーンスター製品比率 72%



* カシオのプロジェクターは、
2010年からすべて水銀ゼロ



END

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。