
2020年3月期 決算説明会

2020年5月22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。

2020年3月期実績

2020年3月期決算のポイント

- 円高影響や米中貿易摩擦等の逆風があったものの、中期経営計画の初年度として成長拡大事業（時計・教育関数）の順調な進捗、収益改善事業の構造改革推進の効果により、第3Qまでは極めて好調に推移。

- 第4Qは新型コロナウイルス感染拡大により、生産・物流面での制約による出荷影響、及び需要・販売が大きく減退、大幅な減収、減益。

新型コロナウイルスによる影響

生産・物流拠点の状況

- 中国広東省の生産拠点4か所（中山、韶関、東莞、深圳）及び物流拠点1か所（前海湾倉庫）については政府からの要請を受け春節から稼働停止していたが、2月中に全拠点再開済み
- その他生産拠点（山形、タイ）は影響なし
- 現在は生産・物流面での大きな問題は発生していない

需要・販売への影響

- コロナ影響により多くの商品において大幅に需要が減退
- 学校休校等の影響により教育関連商品の売上計上時期に期ズレが発生

2020年3月期業績影響

- 売上高 -210億円（生産・物流影響：-90億円、需要・販売影響：-120億円）

2020年3月期 連結決算概況

単位：億円

連結	19年 3月期 4Q実績	20年 3月期 4Q実績	前年比	19年 3月期 通期実績	20年 3月期 通期実績	前年比
売上高	799	613	77%	2,982	2,808	94%
営業利益	78	38	48%	303	291	96%
利益率	9.8%	6.2%		10.1%	10.4%	
経常利益	80	36	45%	299	285	95%
当期純利益	52	-16	-	221	176	79%
1株利益（円）	20.94	-6.53		89.86	72.23	

セグメント別実績 売上・営業利益

単位：億円

	連結	19年	20年	前年比	19年	20年	前年比
		3月期 4Q実績	3月期 4Q実績		3月期 通期実績	3月期 通期実績	
売上高	コンシューマ	695	526	76%	2,574	2,451	95%
	システム	88	73	84%	338	301	89%
	その他	16	14	88%	70	56	80%
	合計	799	613	77%	2,982	2,808	94%

営業利益	コンシューマ	96	65	68%	382	390	102%
	システム	-1	-10	-	-9	-27	-
	その他	0	1	-	3	3	100%
	調整額	-17	-19	-	-74	-76	-
	合計	78	38	48%	303	291	96%

時計事業（成長拡大事業）

4Q実績/通期実績

コロナウイルス影響：売上高 -135億円

- 1月までは中国のG-SHOCKが牽引し、時計事業全体を押し上げたが、2月以降はコロナウイルス影響による外出規制、店舗休業等により、4Q売上高は対前年 -116億円
- 但し、Gメタルはコロナウイルス影響があったものの4Qは対前年増収+2%確保

単位：億円

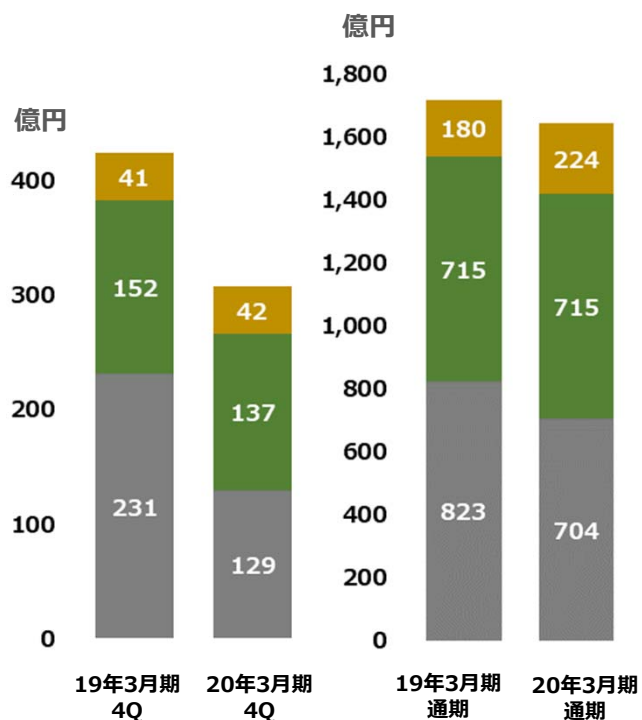
				通期
	3Q	4Q	下期	
売上高	483	308	791	1,643
営業利益率	22%	18%	20%	21%
増収率 (現地通貨ベース)	+2% (+6%)	-27% (-25%)	-12% (-9%)	-4% (-1%)

時計事業（成長拡大事業）

4Q実績/通期実績

【ジャンル別】（円ベース）

- G-SHOCK, BABY-G（メタル）
- G-SHOCK, BABY-G（プラ）
- G以外



■ 4Q売上高：308億円 利益率：18%

（4Q 前年比 27%減収、現通ベース 25%減収）

- ・販売数量、平均単価
- 時計全体:数量-26%、単価 -1%(円ベース)/+1%(現通ベース)

■ Gメタル対前年増収確保、G-SHOCK全体では対前年93%

19年3月4Q 20年3月4Q

- ・Gメタル売上： 41億円 ⇒ 42億円 対前年 +2%
- ・販売数量、平均単価
- Gメタル:数量+2%、単価±0%(円ベース)/+1%(現通ベース)
- ・Gメタルはコロナウイルス影響を受けたものの対前年増収確保
5000シリーズフルメタル『GMW-B5000』が引き続き好調
若者向け新製品『GM-6900』（2月発売）等の新製品投入効果

■ G-SHOCK以外の売上は一時的に減少

コロナウイルス影響による消費者マインドの冷え込み、時計市場縮小が響き減収

- ・ノンブランドなどの一般時計に大きなマイナス影響
- ・OCEANUSは国内百貨店の急激な落ち込みにより苦戦
- ・EDIFICEの差別化された超薄型商品『EQB-1000』は好調継続



時計事業（成長拡大事業）

4Q実績/通期実績

【エリア別概況/4Q・通期】（前年比:現地通貨ベース）

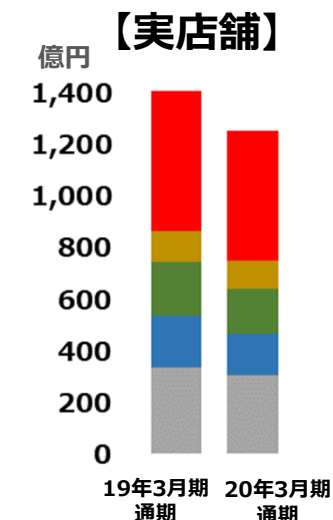
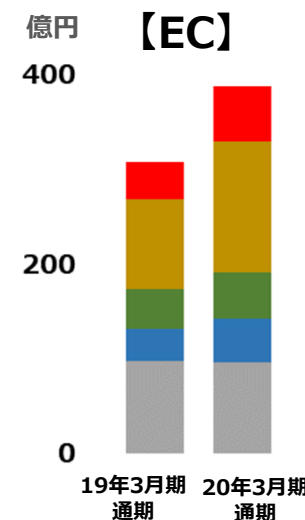
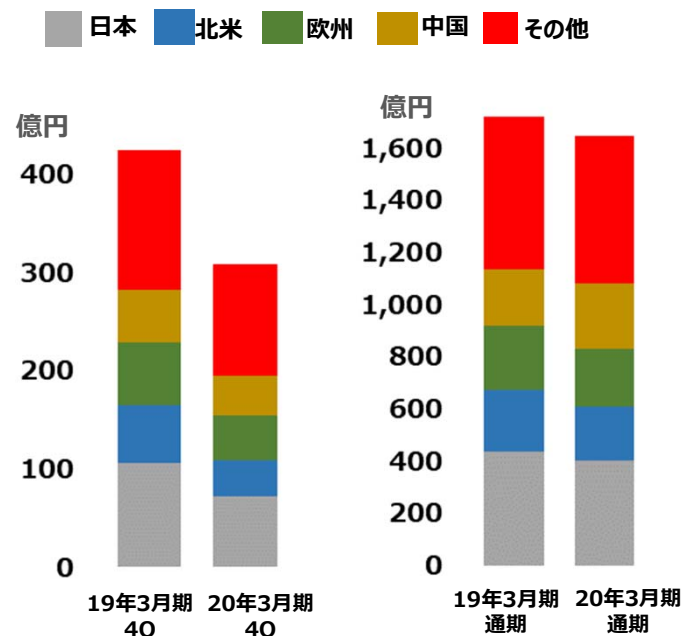
4Qで各エリア共にコロナウイルス影響により減収

- 日本（前年比4Q -32%/通期 -8%）
主に量販店とインバウンドが大きく減少
一般時計の落ち込みが大きく、フレッシュャーズ向けの需要も低調
- 北米（前年比4Q -36%/通期 -11%）
- 欧州（前年比4Q -27%/通期 -5%）
- 中国（前年比4Q -21%/通期 +22%）
店舗封鎖の影響により実店舗での売上大幅減
ECは相対的には影響軽微も全体では減収
- その他（前年比4Q -19%/通期 -1%）
前海湾倉庫の稼働停止影響により一部出荷できず

【EC販売実績/通期】

- ・全体：EC販売拡大、EC販売比率約25%
- ・中国50%強で高水準、他のエリアもEC構成比拡大
 - 中国：2大EC（天猫、京東）の販売大幅増
 - 欧米：実店舗販売減少も、AmazonなどのEC販売増

【エリア別】



教育関数事業戦略（成長拡大事業）

4Q実績/通期実績

コロナウイルス影響：売上高 -25億円

単位：億円

			下期	通期
	3Q	4Q		
売上高	83	81	164	404
営業利益率	14%	14%	14%	14%
増収率 (現地通貨ベース※)	-2% (+2%)	-23% (-21%)	-14% (-11%)	-10% (-4%)

※海外子会社での会計基準変更影響除く

<既存事業>

- ・関数電卓：学販重点13カ国（アジアその他地域）は前年並と健闘したが、全体としてはコロナウイルス影響により売上計上翌期ずれ込み
- ・一般電卓：軽減税率駆け込み需要の反動減とコロナウイルス影響により減収

<新規事業>

- ・北米WEBアプリ事業はコロナウイルス影響もあり、一時的に商談中断



ClassWiz
『FX-991EX』

収益改善事業戦略

4Q実績/通期実績

(電子辞書、楽器、プロジェクター、その他システム等)

コロナウイルス影響 : 売上高 -50億円

単位：億円

	3Q			下期	通期
	3Q	4Q	下期		
売上高 (前年実績)	157 (154)	208 (254)	366 (408)	696 (747)	
営業利益 (前年実績)	-7 (-10)	-10 (7)	-17 (-3)	-24 (-13)	

※4Q実績内訳

売上高：電子辞書約40% 楽器約25% システム約35%(内プロジェクター 約25%)

営業利益：プロジェクター -8億円

収益改善事業の構造改革成果

4Q実績/通期実績 (電子辞書、楽器、プロジェクター、その他システム等)

<構造改革効果の進捗状況>

単位：億円

	上期			下期	通期	摘要
		3Q	4Q			
早期退職優遇制度	+2	+2	+2	+4	+6	スタッフ・営業部門
全社経費削減	+1	+1	+2	+3	+4	TV・広告塔等
事業経費削減	+1	+1	+2	+3	+4	販売網の見直しによる販促費削減等
粗利額改善	+1	-2	0	-2	-1	プロジェクター・SA：競争激化に伴う粗利減 楽器：新モデル部品点数削減等による粗利増
事業構造改善費用効果	+3	+3	+2	+5	+8	減損計上による減価償却費低減等
米中貿易摩擦影響	—	-1	-1	-2	-2	楽器
開発投資等	-5	-1	-2	-3	-8	
コロナウイルス影響 売上減に伴う粗利減	—	—	-22	-22	-22	
合計 (前回3Q決算説明)	+3	+3	-17 (+5)	-14 (+8)	-11 (+11)	

収益改善事業

電子辞書

4Qでシリーズ初となるWi-Fi通信機能の新製品を投入するも、学校での販売会中止の影響で売上計上は翌期ずれ込み



楽器

「Slim & Smart」の好調継続、通期で増収ミックスの改善効果等により収益性向上



プロジェクター

プロジェクター市場の縮小、価格競争の激化により減収
⇒ 抜本的な見直し実施



その他システム

SA: ドイツ、フランスの法令レジスターの需要が見込めず苦戦
⇒ 抜本的な見直し実施
PA: コロナ影響による需要減退



2021年3月期以降の取り組み

ポイント

- 65期末（2021年3月末）まではコロナ影響が残ると仮定
- アフターコロナで世界中の市場環境が一変する
- アフターコロナの一変した社会環境に対応した持続可能な会社商品・事業構造・ビジネスモデルなど全てを組みなおし、新たなカシオとして懸念事項が一つもない状態でスタート
- 成長拡大事業(時計、教育関数)は、強みを活かして更にパワーアップ
- 収益改善事業は、抜本的な構造改革を断行して正常化
- 新規事業は、Only1の新規事業を成功の確度を高めて速やかに立ち上げる
- 65期（2021年3月期）の業績予想は、現段階において新型コロナウイルス感染症拡大が業績に与える影響を合理的に算定することが困難なことから未定とする。
今後、業績への影響を慎重に見極め、合理的な業績予想の算定が可能となった時点で速やかに公表

アフターコロナ社会に対応した持続可能な会社へ生まれ変わる

■ アフターコロナ社会に対応した事業別中間ゴールイメージ

	売上高	営業利益	利益率	
時計事業	2,000億円	400億円	20%	コロナ前の右肩上がりの状態へ戻す
教育関数事業	550億円	80億円	15%	GAKUHAN再拡大 +WEBアプリビジネスの事業貢献
収益改善事業	600億円	30億円	5%	事業を抜本的に見直し、 構造改革完遂。継続的黒字体質へ
新規事業	100億円	50億円		カシオの強みを生かし、継続的に 営業利益最低年間50億円を 每期確保できる新規事業構造確立
調整額		-80億円		
合計	3,250億円	480億円	15%	

時計事業 65期はアフターコロナを想定してそれに対応する

【商品戦略】 G-SHOCKを中心に強化

- ・地域にあったカスタマイズ、コラボ商品
- ・コロナ影響下の4Qでも対前年93%のG-SHOCKは売上安定が期待
- ・G-SHOCK以外は販売実績のあるモデル（EDIFICE等）へ生産を絞る



G-SHOCKフルメタル
『GMW-B5000CS』



G-SQUAD
心拍計・GPS搭載
『GBD-H1000』

【エリア戦略】 国別市場環境に合わせたマーケティングを展開 ユーザーコミュニケーション改革／流通改革を実行

■ 中国：コロナ終息 ⇒ 従来の展開に戻った（上期は対前年130%で計画）

- ・天猫スーパーブランドデイ（5月9日）の結果は好調（詳細別紙）
今後の中国売上を占う大イベントでの成功（女性ユーザーも大幅拡大）
⇒ 中国の伸びしろは大きい
（地方開拓＋女性ユーザー拡大/ペア商品の企画＋中高価格帯シフト）

■ 中国以外：地元Gファンの囲い込みとEC販売の拡大

- ・SNSを主体としたコミュニケーションの改革
- ・地域別に最適EC比率のターゲット設定
- ・自社ECの充実により更なる収益性のアップ

【サプライチェーン改革】

- ・国毎に週次でニーズを掴み、販売／生産計画をタイムリーに見直し実施

時計事業 中国事例

天猫スーパーブランドデイ（5月9日）結果

コロナ終息後初のイベント、好調な成果を収めた
⇒ 65期の中国時計事業の拡大継続が見込まれる

実績前年比較

売上	前年	実績	+1.5億円・対前年163% 昨年ブランドデイ当日1日の売上で時計部門1位を獲得、2月に他社に1位を譲ったものの、今回1位奪還
	3.3億円 (1,970万円)	4.8億円 (3,210万円)	
内 BABY -G	前年	実績	+1.2億円・対前年581% これまで若い男性中心だったユーザーを女性に拡大 今後の中国市場の伸びしろ顕在化
	0.3億円 (174万円)	1.5億円 (1,011万円)	
訪客 数	前年 69万人	実績 76万人	+7万人・対前年110%
拡散 数	前年 2.3 億PV	実績 3.5 億PV	+1.2億PV

オンライン発表会

5/8 20:00-21:20

発表 商品



視聴者数:829万人

時計事業 アフターコロナの姿

コロナ禍を経て市場環境が大きく変わる

	商品	プロモーション	販売流通
コロナ前	<p>図抜けた堅牢性 & ユニークなデザイン</p> 	<p>Shock The World/Fan Festa</p> 	<p>ショッピングモール/大型量販店/免税店</p> 
		<p>集客型マーケティング</p>	
コロナ後	<p>ユーザーコミュニケーション (G-SHOCK独自の体験/サービス) を提供できる商品開発</p>	<p>SNS ユーザーコミュニケーション (G-SHOCK独自の体験/サービス)</p>	<p>ユーザーコミュニケーション を活かせる Online Sales 自社ECの強化</p>

カシオが考えるスマートウォッチ事業

G-SHOCKが実現してきた時計に情緒的な価値を提供する「時計事業」と、人の健康的な生活創造という機能価値を提供する「スポーツ健康事業」が合わさり、カシオらしい固有のブランドとして選ばれる存在になる。

G-SHOCKは時計をファッションやカルチャーに昇華し、情緒的な価値を提供するブランドに



時計に人体の情報を取得する機能を掛け合わせることで人々の健康的な生活を実現するという機能的な価値を提供する

教育関数事業 関数『GAKUHAN』活動の拡大

学生が授業で使用する必需品のためコロナ影響を受けにくい事業構造

■ 各国の授業再開状況に合わせてタイムリーに商品提供

◇ **重点13カ国での成功事例：台湾（スタンダード関数電卓）** **9.2万台→16.6万台**

63期

64期

1年間で約2倍

- ・関数電卓使用の政府許可（2019年9月）
- ・中高普通科高校の全教科書にカシオ関数電卓が掲載（活用方法含め）
- ・先生方が関数電卓の利活用に関心と期待
- ・高校の50%に備品導入が短期間に決まり、急激に拡大中

◇ **高単価商品シフトへの成功事例：イギリス（グラフ関数電卓）**

- ・2017年秋、Aレベル※において政府より『グラフ描画ツールの授業での活用』が推奨
- ・現在約30%（約3万人）のAレベル生徒が活用。2022年には50%を目指す
- ・対象コースの全ての先生方がグラフ関数電卓の利活用に大きな関心と期待
- ・一般関数電卓の当社7割超の高シェアを活用し、グラフ関数電卓の導入サポート実施

※大学進学を目指す2年間コース

他、イタリア、ケニア（アフリカで初めて掘り起こしたGAKUHAN活動）などで成功

教育関数事業 オンライン授業への対応

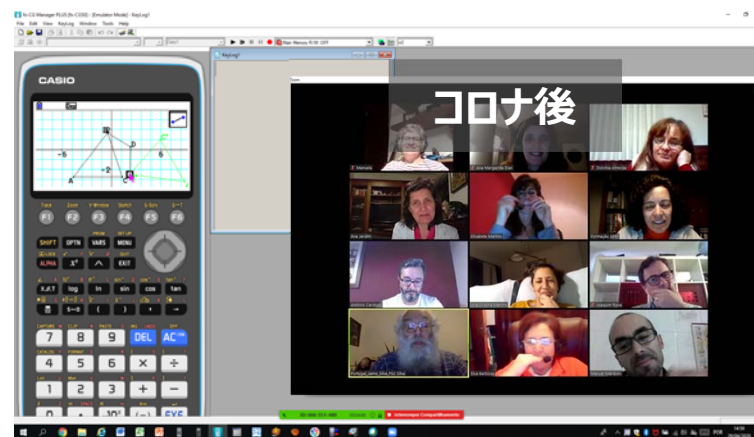
- 海外の遠隔授業向け『関数電卓ソフト』無償提供
 - ・【通学】⇒【オンライン・TV授業】への世界的な流れに対応
 - ・PC導入率の低い国でもTV授業へのニーズからダウンロード数が急増する事例も



先生に無償提供した数学アプリをWEB / TV 授業に使用してもらい、授業を通してさらにその先の生徒の実機購入に繋げる（新規開拓）

オンラインTV授業の流れにより、未開拓エリアへの開拓加速

例) ポルトガルにおける数学教師へのオンライントレーニング



数学教師に向けて「関数電卓ソフト」を使用したオンライントレーニングを実施、オンライン・TV授業に展開

教育関数事業 WEBアプリ事業等の早期拡大

■ WEBアプリ事業（自動採点）の拡大

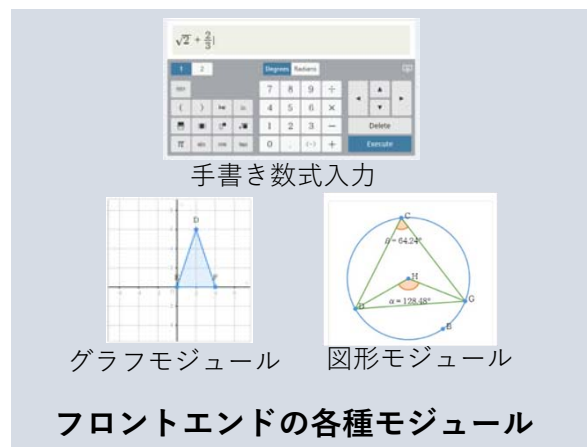
- ・北米新規ビジネスパートナー開拓
- ・欧州CBT※化リサーチから販売に繋げる

※Computer Based Testing

■ 国内基本戦略

- ・GIGAスクール構想※／アフターコロナの環境変化
⇒ 【オンライン授業】で活用できる【カシオ資産】を一気に浸透

※児童生徒1人1台の学習用PCと高速大容量の通信ネットワークなどを整備し、公正に個別最適化された学びを全国の学校現場で持続的に実現させることを目指した構想



収益改善事業の構造改革を加速

■ 変革オフィス（構造改革を強力に推進する全社組織）の立ち上げ

- ・部門横断で実現する全社改革テーマを設定
- ・各本部内の改革プロジェクトと連携推進

【改革テーマ】

アフターコロナの社会環境に合わせて

- ①生産/調達の最適化
- ②営業生産性の最適化
- ③間接業務の効率化
- ④事業運営サイクル強化
- ⑤新規事業創出

【活動例】

- ・スマートファクトリーを中心としたサプライチェーン改革
- ・調達一元化の推進、部品共有化／設計改革（部品点数削減）
- ・投資基準の厳格化、商品化認定基準のハードルレート見直し
- ・営業拠点等の統廃合、合理化推進
- ・本社費等のスリム化

収益改善事業（楽器事業）

【楽器事業】 コロナ期間中も順調（65期も増収・増益の見込み）

- コロナ影響での巣ごもり需要を捉え、楽器大幅拡大

⇒ 4月販売実績（対前年比）

国内170%、北米210%（全体120%）

- ・契約アーティストやインフルエンサーを活用したオンラインでの演奏動画拡散
- ・自社EC販売拡大

- 前期に十分な投資を行い市場で評価されるモデル（Slim&Smartモデル）に入れ替え

- ・電子ピアノ：デザイン、鍵盤タッチ、音質が高評価
Bluetoothオーディオを使った楽しみ方が可能
- ・電子キーボード：スタイリッシュなデザインと持ち運びのしやすい軽くコンパクトな形状



Privia 『PX-S1000』



Casiotone 『CT-S200』

収益改善事業（システム事業）

【SA事業（システム）】 構造改革費用17億円計上

- ・欧州、UK、北米地域における高級機ジャンルの撤退
- ・顧客とつながるBluetoothレジ、及びキャッシュレス決済対応レジに経営資源を集中
⇒ 売り切り型からサブスクリプションモデルに事業変革

【プロジェクター事業】 小型に特化した戦略転換

- ・当社の強みである独自技術資源（独自プロジェクション光源エンジン）を活かした新領域創造
- ◆組込/モジュール領域 → 新たな用途に適した小型プロジェクションモジュールを展開
- ◆コミュニケーション領域 → 場所を選ばない新たな情報&映像表示を活用し、人と人との直接的なコミュニケーションの深化を提供

新規事業

カシオの強み(シーズ)とドメイン(ニーズ)を明確にし、
(1)最適なパートナーと共創し
(2)PoCを活用した成功事例を生み出し
(3)最小限の投資にて、最短で立ち上げ最大効果をあげる

■ 64期（2020年3月期）投資実績及び今後の見通し

	64期初 設定枠	→	実績	今後の 見通し
通常的全社費	50億円		50億円	50億円
新規投資枠	60億円		26億円	30億円
全社調整額	110億円		76億円	80億円

■ 投資方針の見直し

新規投資の上限枠を引き下げ、投資対効果の審査を厳正化する
売上よりも、投資回収後の事業の収益性を最重視した資源配分を実施。

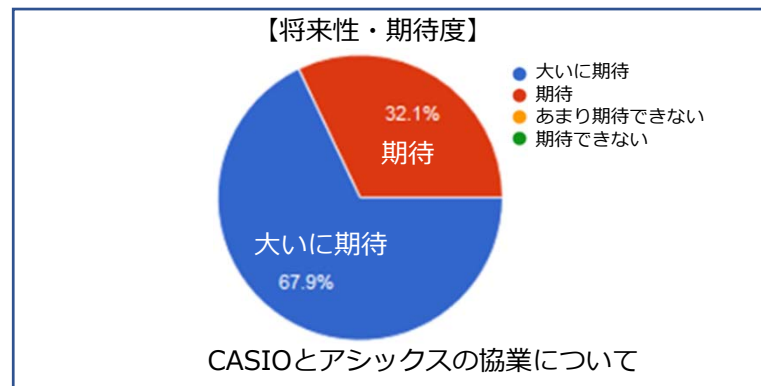
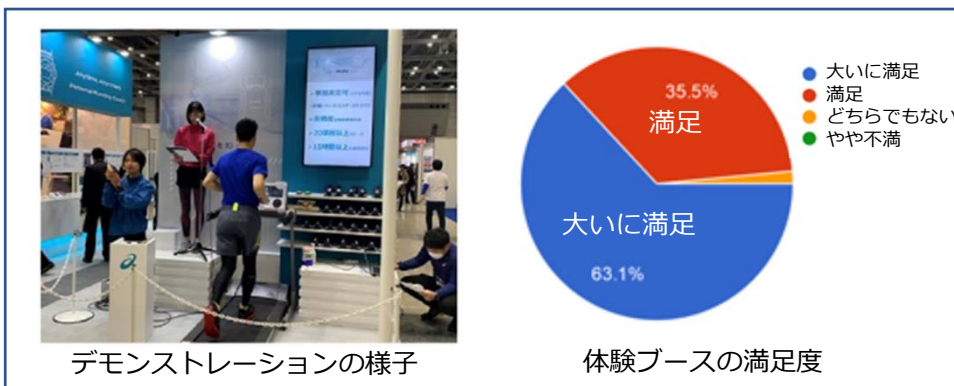
新規事業【スポーツテック事業】



■ ウェアラブルEXPO共同出展（2020年2月12日～14日）

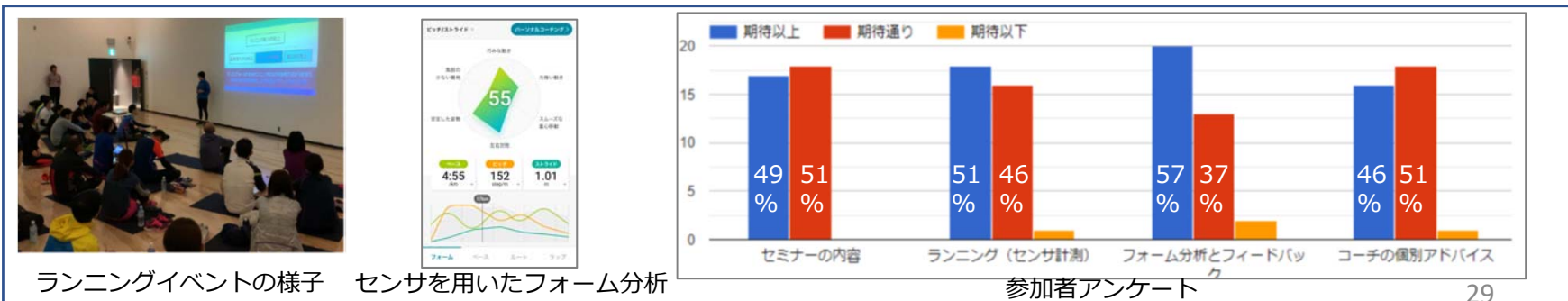


・アシックスと共同開発中のランニング解析用モーションセンサーと、フォームの可視化や最適なトレーニング方法を提案するアプリを初披露
 来場者からは「自分のフォームをアプリ上で確認できたり、点数化できるのは面白い」「日系企業同士のコラボに期待したい」と高評価



■ アシックス提携ランニングイベントにて価値検証を実施

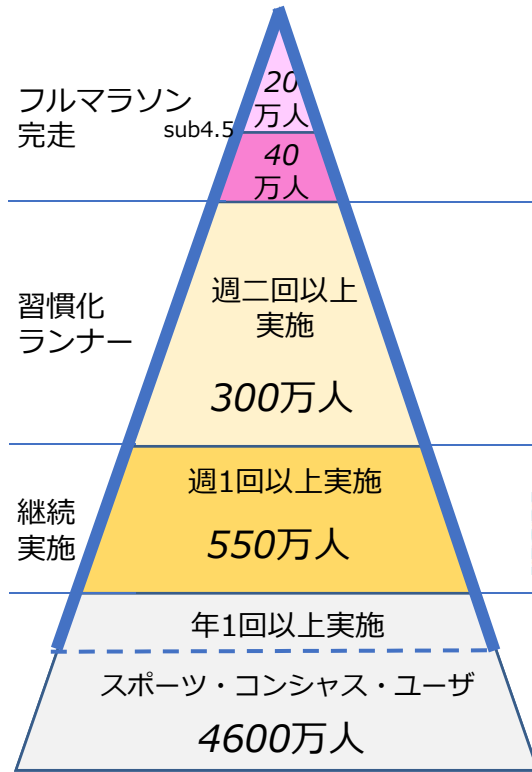
・定員40名に対して3倍以上の申し込み（参加目的として「センサを用いたフォーム分析」をあげる人が過半数以上）、ランニングイベントとして高い満足度



新規事業【スポーツテック事業】

※1笹川スポーツ財団スポーツライフ・データ(2018)をもとに直近のランニングアプリ増加率からのcasio推計
 ※2完成品出荷ベース

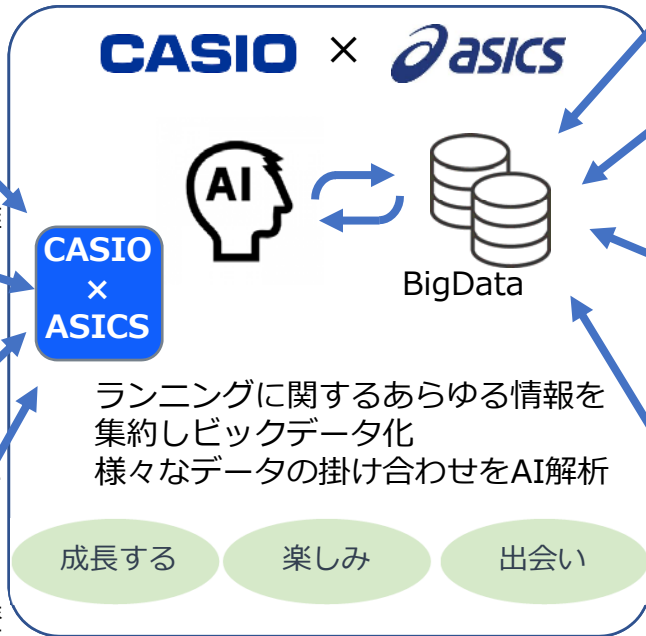
日本国内ランニング人口
 : 1200万人※1



ランナーニーズに合わせたすべての入力デバイスに対応

効率的な体の動きを身に付けたい
 運動強度を知りたい
 手軽に運動量管理
 運動を始めたたい

運動分析フォーム
 走行距離
 ペース
 心拍
 歩数
 カロリー
 運動履歴



ASICSの実拠点
 ・施設・サービス

Runkeeper™

ASICS RUNNING LAB

低酸素環境下トレーニング施設「ASICS Sports Complex TOKYO BAY」

ASICS直営店

- ・国内No.1スポーツ用品メーカー ASICSと 国内NO.1時計メーカー※2 CASIOで、すべてのランナーに向けた統合サービスの立上げ
- ・ウェアラブルデバイス、スマホアプリケーション、施設・サービスのシームレスな融合とデータ一元化&AIによる価値ある顧客フィードバック

2020年度中 サービス立上げ

新規事業【ビューティテック事業】

CASIO × KOSÉ

■ ネイルプリンターと関連サービスの事業化に向けた実証実験



総括 昨年12月より実施のMaison KOSÉ (銀座) での新しいネイル体験提供の実証実験

3月末までの約2000人体験者のご評価

- ・印刷品質及びKOSÉブランドデザイン
コラボに高評価
- ・ユーザーオリジナルデザインプリント
要望もあり



定期的なネイルデザインの発信、
デザインアレンジ方法提案の発信等々による
ユーザー満足度継続手段の必要性 (LTV向上)

ご評価いただいた流通数社のご意見

- ・印刷品質に高評価
- ・新規ユーザー獲得と客単価アップへの期待
- ・デザイン発信による来店頻度アップ、
リピーター獲得への期待



ビジネスモデルの方向性を売切り型から
月額課金型、サブスクリプション型ビジネスの
必要性

ネクスト
フェーズ

今期よりKOSÉ取引流通（化粧品専門店・GMS・ヘアサロン等）での
有料サービス実証実験開始
⇒事業化成功確度アップ目指したユーザーの購買行動の仮説検証を実施

■ ネイルプリンターの利便性向上を図るための技術開発

- ・ネイルプリント工程削減、利便性向上、満足度アップに向けた
KOSÉとのサプライの共同開発とハードウェアの改良

今期中にPoCを
実施予定

新規事業【メディカル事業】

CASIO



D'Z IMAGE



千葉大学 信州大学 慶應大学・理化学研究所
昭和大学・東京大学・埼玉県立がんセンター※1

■ ダーモカメラ「DZ-D100」に続き、ダーモスコープ「DZ-S50」を3月発売

■ ダーモカメラ、ダーモスコープの海外展開

⇒ オーストラリア、ニュージーランドに65期上期に出荷予定

■ AI 皮膚がん診断支援システム

⇒ AIによる画像診断サポート装置の事業化に向けAMED※2、信州大学と2年目の研究計画を推進

⇒ PMDA※3との対面助言、開発前相談完了、プロトコル相談に向け準備中

■ 共同研究推進

千葉大学／信州大学／慶應大学・理化学研究所と皮膚科分野の共同研究推進

昭和大学・東京大学・埼玉県立がんセンター※1と産婦人科分野の共同研究推進



※1 埼玉県立がんセンター：今年度より共同研究を開始予定

※2 AMED：国立研究開発法人 日本医療研究開発機構 「先進医療機器・システム等開発プロジェクト」に採択

※3 PMDA：独立行政法人 医薬品医療機器総合機構

新規事業【イメージング事業】

CASIO | RENESAS

超高速／低消費電力でエンドポイントAIを実現
するイメージングモジュールを開発／提供

■ 小型端末内での撮影から、AIが認識しやすい画像処理、AIの推論実行まで可能な『イメージングモジュール』を開発中

- ・ ターゲット市場：セキュリティ関連、生体認証関連、工場設備関連
⇒ 具体的要件に基づき開発中
- ・ 工場設備関連事業：
工場における生産設備の画像による自動点検の事業化に向けて
実際の生産現場での検証を開始（本年1月より）

※事業化に向けたスケジュール

2020年度：工場設備関連 試験運用開始
生体認証関連 POC実行

2021年度：セキュリティ関連／生体認証関連 商品提供開始予定

財務体質／資本政策

強固な 財務基盤	<ul style="list-style-type: none">・潤沢な手元流動性1,347億円 (ネットキャッシュ状態の維持717億円)・財務安全性の維持・自己資本比率60.6%、D/Eレシオ0.31・健全な年金財政の維持 超過積立額+68億円／超過積立率13%
バックアップ ライン	<ul style="list-style-type: none">・コミットメントライン：500億円 マルチボロワー／マルチカレンシーの借入可能枠
資本政策	<ul style="list-style-type: none">・業績連動かつ安定配当を重視し、今期は据え置き45円配当 ※期末配当は定時株主総会で決議予定・自社株購入については、有事の状況下では手元資金を優先 ただし理論株価との乖離が大きい場合には自社株購入も機動的に実施

アフターコロナを見据えた今期（65期）取り組みにより、今後経済が正常化したときの当社が目指す姿

- **成長拡大事業（時計、教育関数）**
現状の高成長＋高収益に戻っている

- **収益改善事業**
不安要素がすべてなくなっている
楽器／辞書・英会話 ⇒ 収益体質が確立できている
プロジェクター／他システム ⇒ 事業そのものの構造が変わっている

- **サプライチェーン、バリューチェーンを始めとした抜本的変革による
経営基盤の改革**

- **新規事業**
収益性を最重視した成功事例が積み上がり、Only 1 の新規事業の
収益貢献化がスタート（売切りからリカーリングビジネスへ）

為替影響について

為替感応度(21/3) (主要通貨)

米ドル
ユーロ
人民元

為替前提 (年間)

108円
118円
15.0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(20/3) (前年差)

米ドル
ユーロ
人民元

第4四半期

108.9円 (-1.3円)
120.1円 (-5.0円)
15.6円 (-0.7円)

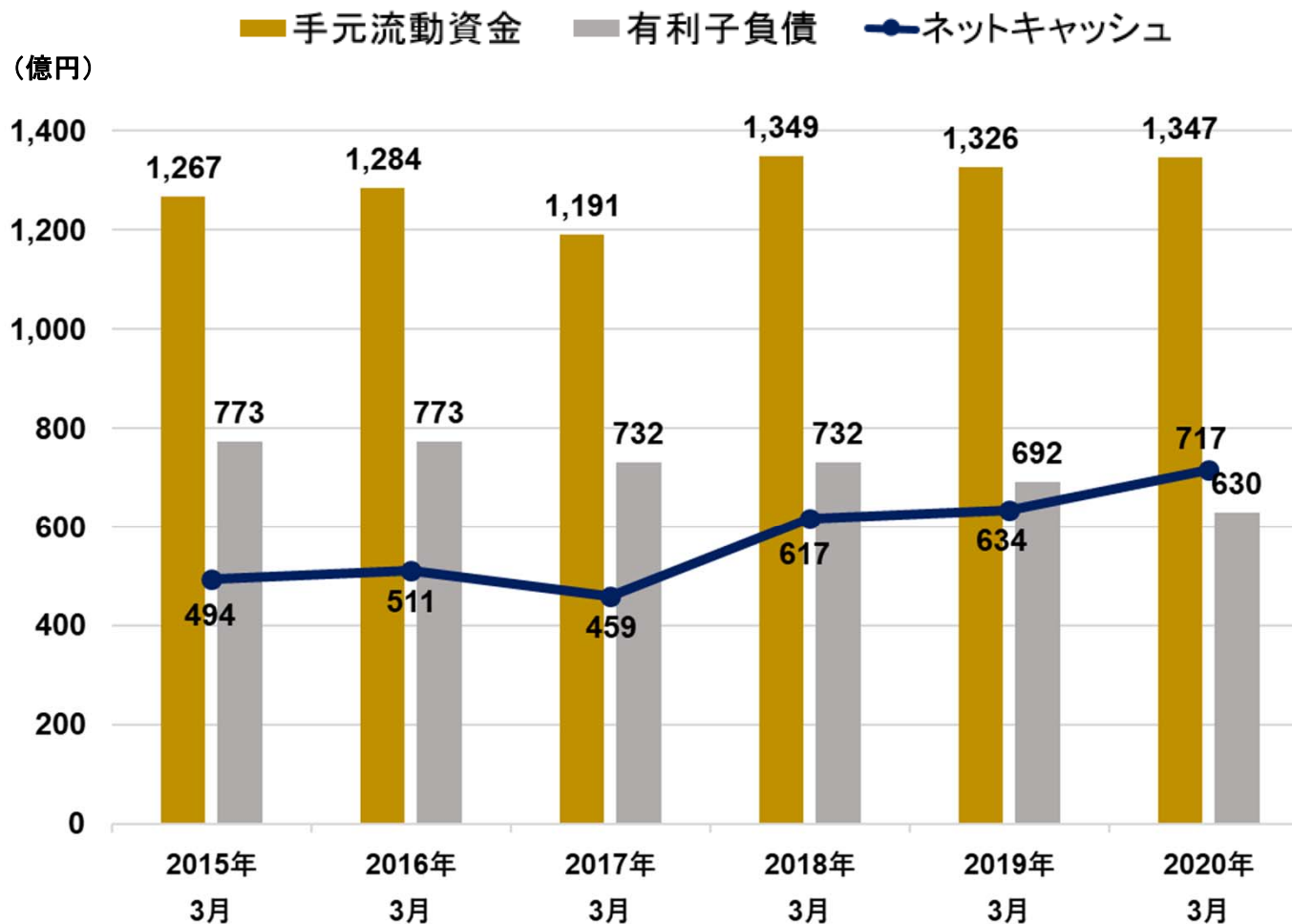
通期

108.7円 (-2.2円)
120.8円 (-7.6円)
15.6円 (-0.9円)

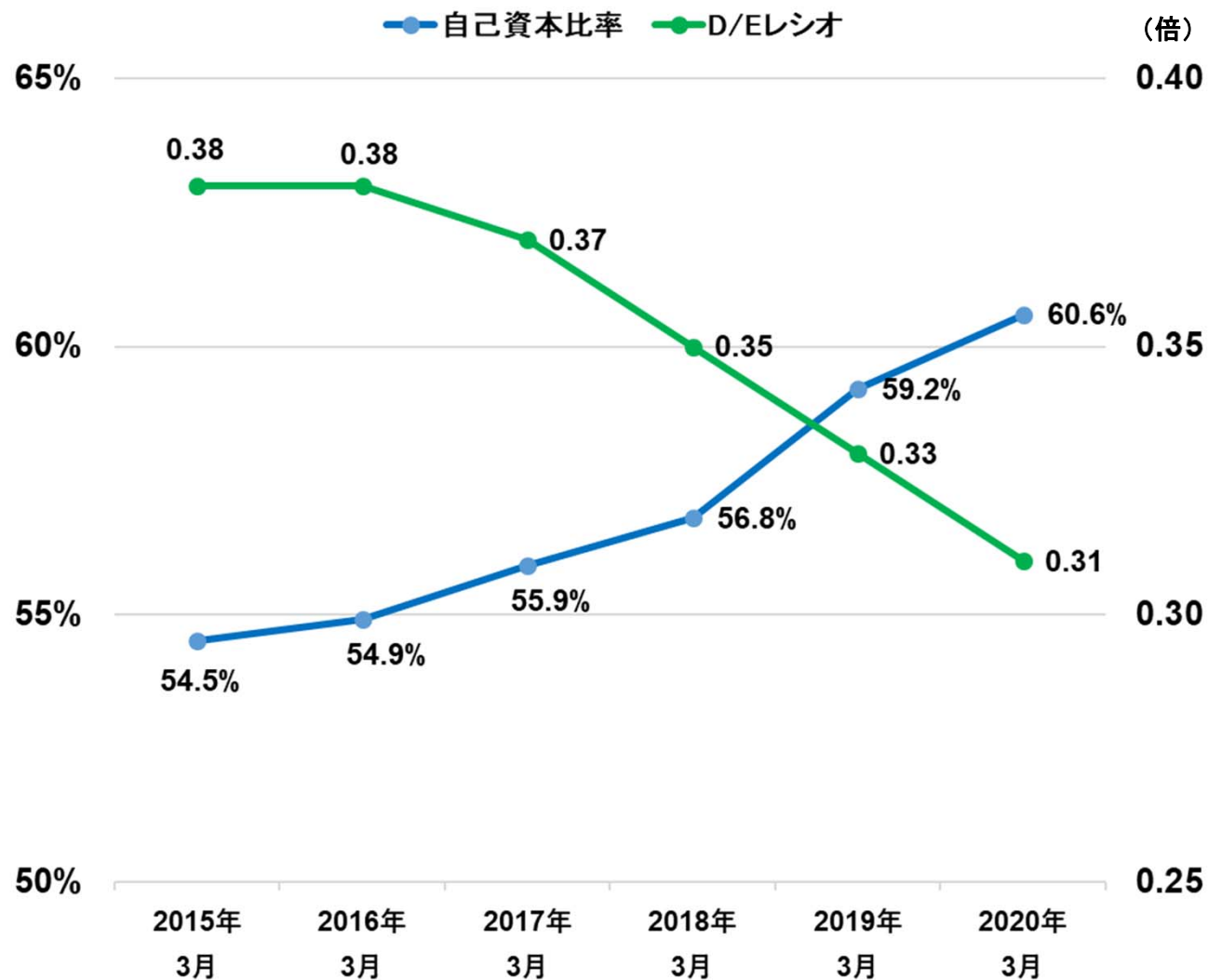
財務状況

<ご参考②>

■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



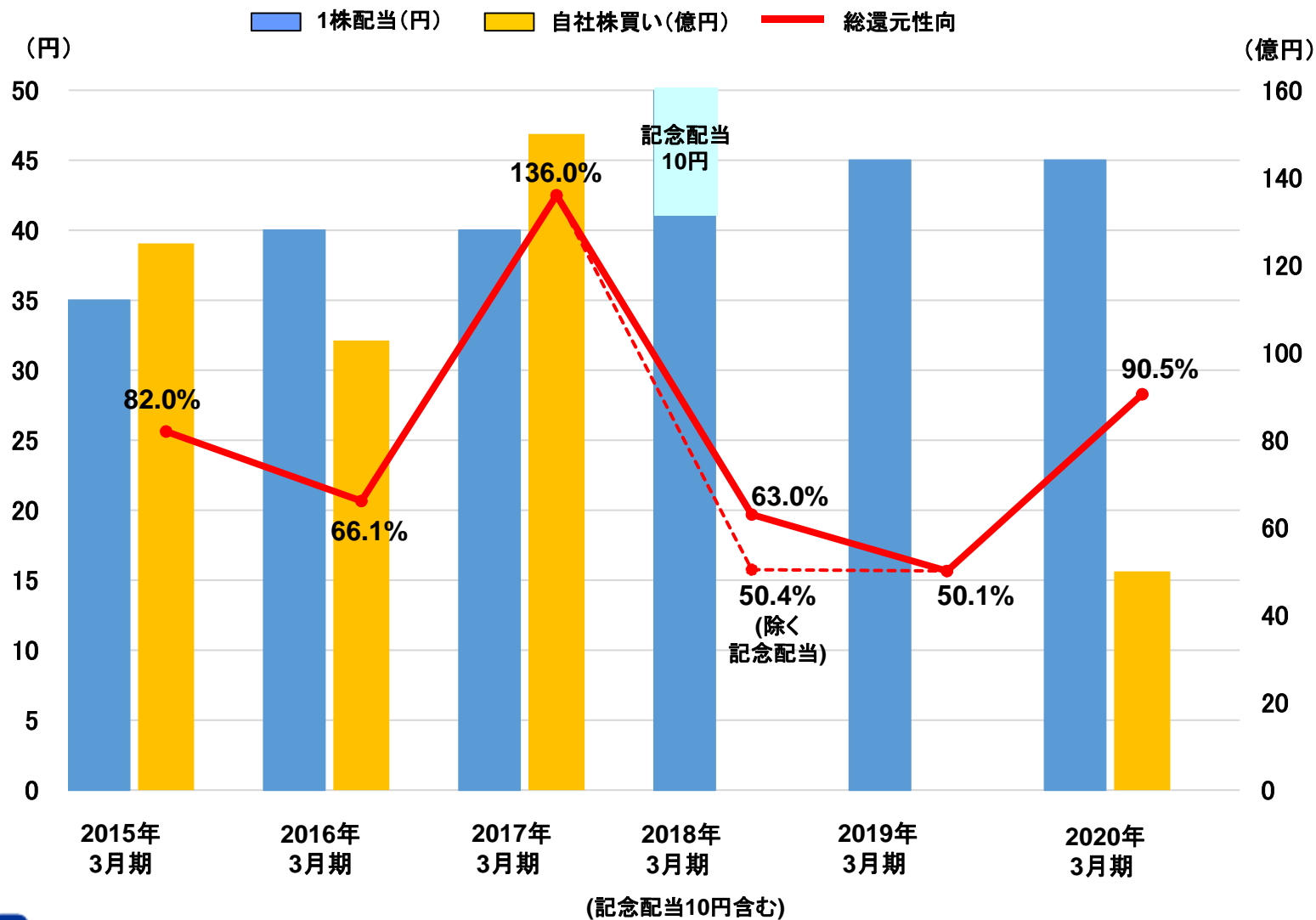
■年金財政

・年金財政は積立超過(財政健全化)を維持

	2016年 3月	2017年 3月	2018年 3月	2019年 3月	2020年 3月
年金資産	653億円	693億円	684億円	652億円	600億円
退職給付債務(A)	576億円	567億円	557億円	543億円	532億円
積立超過額(B)	+78億円	+126億円	+127億円	+108億円	+68億円
超過割合(B÷A)	+14%	+22%	+23%	+20%	+13%
電機・精密29社平均	-30%	-27%	-26%	-25%	—

株主還元

■ 1株配当・自社株買い・総還元性向



END