
2021年3月期第3四半期 決算概要
2021年3月期 業績見通し

2021年1月29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。

2021年3月期第3四半期 決算概要

2021年3月期第3四半期 連結決算実績

単位：億円

連結	2020年3月期			2021年3月期		
	3Q実績	3Q実績	前年比	1-3Q実績	1-3Q実績	前年比
売上高	737	626	85%	2,195	1,664	76%
営業利益	86	69	80%	253	111	44%
利益率	11.7%	11.1%		11.5%	6.7%	
経常利益	92	71	77%	249	117	47%
当期純利益	65	48	75%	192	101	52%
1株利益（円）	26.66	19.98		78.76	41.51	

セグメント別実績 売上・営業利益

単位：億円

	連結	20年3月期	21年3月期	前年比	20年3月期	21年3月期	前年比
		3Q実績	3Q実績		1-3Q実績	1-3Q実績	
売上高	コンシューマ	658	576	88%	1,925	1,497	78%
	システム	66	38	58%	228	134	59%
	その他	13	12	89%	42	34	81%
	合計	737	626	85%	2,195	1,664	76%
営業利益	コンシューマ	118	101	86%	325	209	64%
	システム	▲11	▲14	-	▲17	▲38	-
	その他	0	1	-	2	2	107%
	調整額	▲21	▲19	-	▲57	▲62	-
	合計	86	69	80%	253	111	44%

事業別売上 前年比

現通ベース 売上前年比

	1Q	2Q	3Q
時計	58%	83%	82%
教育関数	50%	71%	83%
辞書	64%	64%	99%
楽器	127%	114%	134%
その他システム (PA/SA/他)	65%	65%	69%
全社合計	62%	80%	86%

※ 1月度：全社の売上対前年比 86%（予測値）

時計事業概況（成長拡大事業）

3Q実績

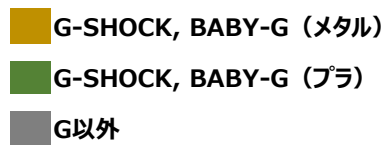
- G-SHOCKはコロナ禍においても引き続き堅調
- 中国は昨年度3Q高水準(2Q欠品の反動)の影響で、前年比+6%
- ECが引き続き堅調に推移(3Q前年比+3%)

単位：億円

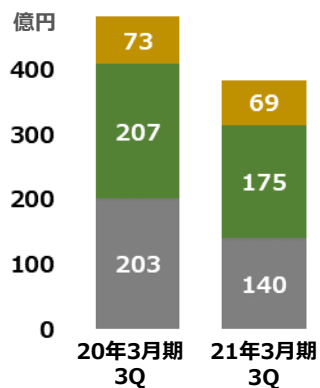
	1Q	2Q	3Q
売上高	222	383	384
営業利益率	11%	20%	23%
増収率 (現地通貨ベース)	-44% (-42%)	-16% (-17%)	-20% (-18%)

時計事業（成長拡大事業）

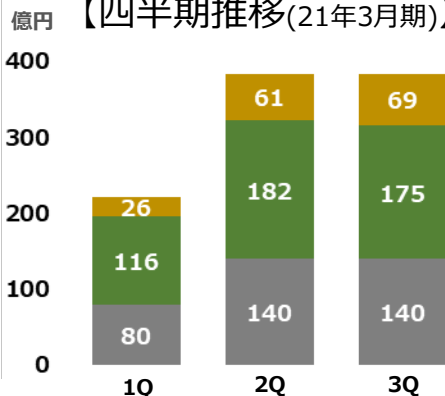
【ジャンル別】（円ベース）



【3Q対前年】



【四半期推移(21年3月期)】



■ 3Q売上高：384億円 利益率：23%
（前年比 20%減収、現通ベース 18%減収）

・販売数量、平均単価
-時計全体:数量-22%、単価 +2%(円ベース)/+4%(現通ベース)

■ G-SHOCKはG-SQUADやメタルが引き続き好調

- ・ワークアウトに最適なG-SQUAD『GBD-H1000』が欧米を中心に全地域で好調継続
- ・11月発売デュアルコアガード構造MT-G『MTG-B2000』好調
- ・フルメタル『GMW-B5000』シリーズも、中国や日本を中心に好調継続
- ・中国を中心にG-SHOCK WOMEN『GMA-S120MF』好調で女性ファン拡大中

■ G-SHOCK以外は引き続き厳しいものの
OCEANUS、EDIFICEは徐々に回復

- ・OCEANUSはManta、CACHALOTなど新製品が堅調に推移
- ・EDIFICEは中国で販売拡大



G-SQUAD
心拍計・GPS搭載
『GBD-H1000』



G-SHOCK
MT-G
『MTG-B2000』



G-SHOCK
フルメタル
『GMW-B5000GD』



G-SHOCK
WOMEN
『GMA-S120MF』



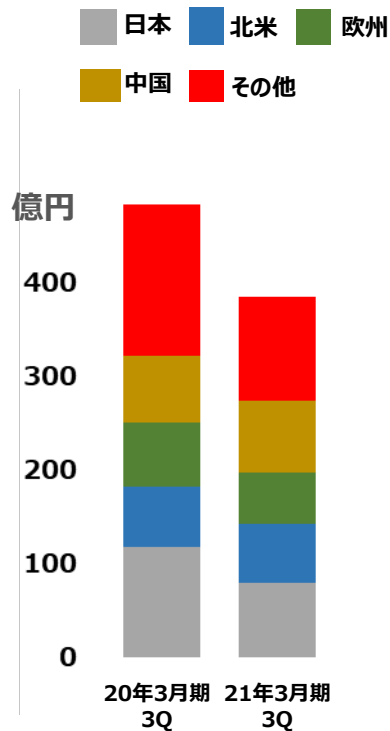
OCEANUS
Manta
『OCW-S5000AP』



EDIFICE
Scuderia
Alpha Tauri
コラボモデル
『EQB-1100AT』

時計事業（成長拡大事業）

【エリア別】（円ベース）



【エリア別概況】（前年比:現地通貨ベース）

各エリア回復傾向、特に北米が自社ECを中心に回復

- 日本（前年比 -33%）
インバウンド消失、コロナ第三波による実店舗集客減影響
- 北米（前年比 +6%）
自社EC販売を中心に好調に推移、特にG-SQUADが好調
- 欧州（前年比 -22%）
コロナ第三波による消費マインドの低下の影響
- 中国（前年比 +6%）
昨年度3Qが高水準(2Q欠品の反動)の影響
- その他（前年比 -26%）
直営店、モールを中心とするオフライン中心の展開のため苦戦

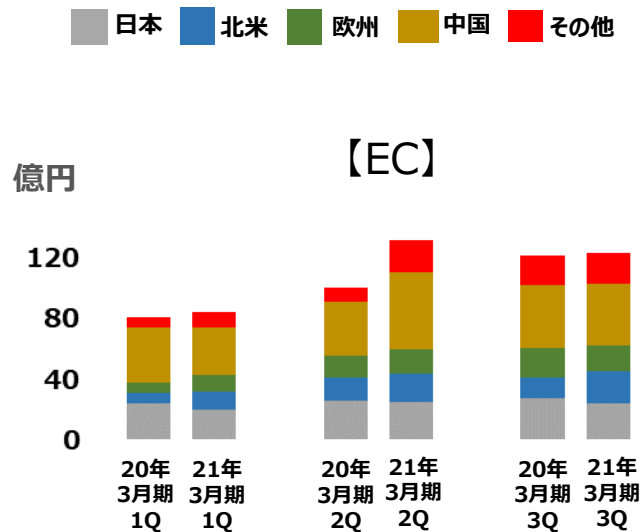
時計事業（成長拡大事業）

【オンライン／オフライン販売実績】（前年比:現地通貨ベース）

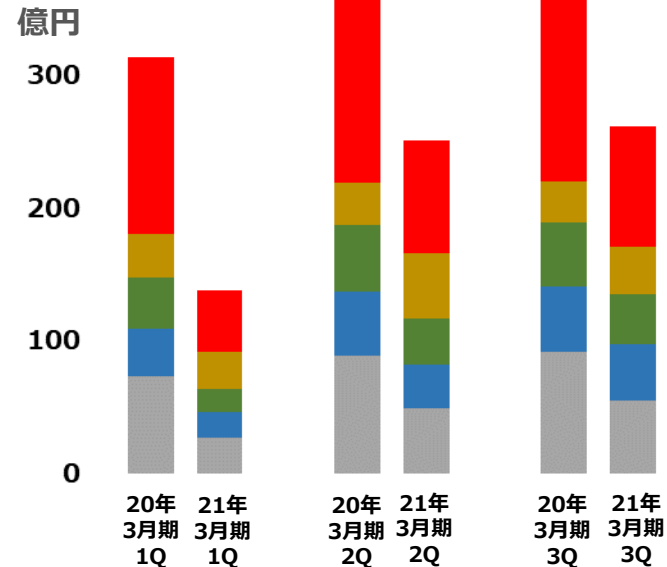
全体：3QのEC販売は前年比+3%と堅調（EC販売比率30%強）

- 中国：EC販売比率50%強
EC販売は昨年度3Qが高水準(2Q欠品の反動)の影響で、前年比横ばい
実店舗は前年比+13%と堅調推移
- 北米：自社ECサイトG-SHOCK.comでの販売拡大が牽引し、EC販売対前年1.5倍

【四半期推移】（グラフは円ベース）



【実店舗】



教育関数事業概況（成長拡大事業）

3Q実績

単位：億円

	1Q	2Q	3Q
売上高	50	96	67
営業利益率	2%	9%	7%
増収率 (現地通貨ベース)	-52% (-50%)	-28% (-29%)	-19% (-17%)

- ・関数電卓：欧州、中国では対面授業の再開により対前年上振れ
(3Q売上 前年比 欧州+30%、中国+12%)
新興国の主要エリアでは対面型授業の開始遅れにより、
売上が4Q以降にずれ込み
(アフリカ：学校再開が部分的、インド：開校延期・対面授業に制限)
- ・一般電卓：リモートワーク需要の取り込み等により前年並水準まで回復



ClassWiz
『FX-991EX』

収益改善事業概況

3Q実績

(電子辞書、楽器、プロジェクター、その他システム等)

- 楽器は構造改革完了及び巣ごもり需要により引き続き増収・増益

単位：億円

	1Q	2Q	3Q
売上高	115	146	161
営業利益率	-17%	-7%	-3%
増収率	-21%	-21%	+2%

※3Q内訳) 売上高 : 電子辞書約12% 楽器約61%
プロジェクター約4%、その他システム約20%、他電子文具
営業利益 : プロジェクター -4億円

収益改善事業

楽器

- ・巣ごもり需要により売上拡大継続
- ・楽器全体に占めるSlim & Smart戦略商品比率47%(3Q時点)
- ・3Q利益率は二桁台へ



電子辞書

- ・学生向けの減収分をシニア向け販売強化によりカバーし、全体では横ばい



PA

- ・コロナ影響による推進案件一部遅延等により減収



SA

- ・コロナによるキャッシュレス化促進、及び非接触社会到来の想定以上の早まりに対応するため、主にSA事業を中心に構造改革費用として特別損失14億円計上
- ・キャッシュレス非対応レジスターから撤退、キャッシュレス対応レジスターに経営資源集中



2021年3月期 業績見通し

2021年3月期計画

単位：億円

連結	2021年3月期			
	1-3Q実績	前年比	通期計画	前年比
売上高	1,664	76%	2,200	78%
営業利益	111	44%	140	48%
利益率	6.7%		6.4%	
経常利益	117	47%	130	46%
当期純利益	101	52%	95	54%
1株利益(円)	41.51		39.16	

※3Q実績を踏まえ、通期営業利益+40億円、経常利益+40億円、当期純利益+30億円上方修正

2021年3月期計画 セグメント別売上・営業利益

単位：億円

		連結	2021年3月期			
			1-3Q実績	前年比	通期計画	前年比
売上高	コンシューマ		1,497	78%	1,975	81%
	システム		134	59%	175	58%
	その他		34	81%	50	90%
	合計		1,664	76%	2,200	78%
営業利益	コンシューマ		209	64%	280	72%
	システム		▲38	-	▲50	-
	その他		2	107%	0	-
	調整額		▲62	-	▲90	-
	合計		111	44%	140	48%

今期（2021年3月期）の取り組み

構造改革の取り組み

前期までの構造改革

- ・大規模組織改革
事業戦略本部の設置（事業責任の明確化）
商品企画開発とマーケティング機能の統合
- ・品目横断組織への改編
エンジニア交流促進／技術ノウハウ共有化
製造に適した設計／生産自動化推進
全品目の資材、生産拠点の決定権を生産本部へ集中
- ・費用対効果の徹底検証
米国CES出展中止／広告塔・TV番組提供見直し等
- ・恒常的な業務の抜本見直し（無駄の排除）
- ・流通基盤の再構築
- ・機関設計の見直し（迅速な意思決定／経営監視機能）
- ・間接要員の適正化（早期退職優遇制度）
- ・収益改善事業（楽器・辞書・システム）の構造改革
- ・SA事業の特損計上（高級機ジャンル撤退）

今期の構造改革

- ・外部知見(コンサルティング)を活用した改革テーマ設定
業務プロセス／サプライチェーン、バリューチェーン改革
- ・構造改革を強力に推進する全社横断組織立上げ
変革オフィス／未来創造センターが改革を加速
- ・アフターコロナを想定した事業戦略の策定
- ・デジタルマーケティングの強化
- ・全社DX推進(営業・開発・生産・CS・本社スタッフ)
一変する社会環境に対応した持続的価値創造に向け
商品／事業構造／ビジネスモデルを全て組み直す
- ・働き方改革／風土改革
- ・間接要員適正化
早期希望退職優遇制度、グローバル拠点統廃合
- ・プロジェクターの特損計上（戦略転換）
- ・SAの特損計上（キャッシュレス化対応促進）

今期の収益体質が改善

特に時計事業・楽器事業において
収益構造が改善。
前期までの構造改革効果により、
BEP（損益分岐点）が低下

新時代を見据えた
持続的成長のための準備の1年



来期以降の収益改善に寄与

来期から、新しいカシオのスタートを切る

2021年 3月期
新時代を見据えた準備の1年

2022年 3月期～
持続的成長の実現

■ 成長拡大事業（時計、教育関数）

・強みを活かした、新時代に適応した成長戦略実行で
高成長・高収益の状態に戻す

■ 収益改善事業

・**収益体質の確立**（楽器／辞書・英会話）
・**事業戦略の転換**（プロジェクター／他システム）

■ 新規事業

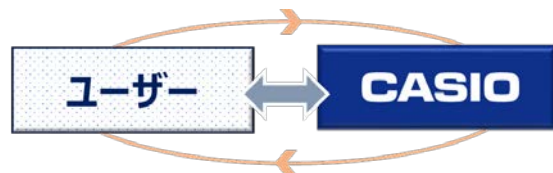
・新時代ニーズに適応したOnly1リカーリングビジネス立上げ

■ 全社構造改革／経営基盤の再構築

・サプライチェーン、バリューチェーン、働き方の改革など
抜本的改革による経営基盤の強化

専任組織が主導（変革オフィス＋未来創造センター＋デジタルマーケティング部）
＋ 外部知見の活用

新時代を勝ち抜く
持続可能なカシオ



ダイレクトで継続的な強い関係性

全社構造改革の効果を実現

収益体質の更なる改善

成長拡大事業（時計／教育関数）

時計

Gブランドの売上構成比と自社EC販売比率を高め 事業全体の粗利率を高める

- G-SHOCKロイヤルカスタマーの囲い込み
- 自社EC比率の拡大
- 自社の得意な領域を活かした、ランニング／健康に特化したスマートウォッチ展開

教育関数

独自の「GAKUHAN」ビジネスモデルで各国の先生方と協業し 新時代に適応する「より良い教え方」を開発・提供

- 「GAKUHAN」活動の継続(各国の授業再開に合わせたタイムリーな展開)
- TV・オンライン授業環境下での教師向け数学授業支援
- オンライン授業／オンライン試験、電子教科書への対応
- GIGAスクール構想への対応(学習ツール・コンテンツの新ニーズの取り込み)

収益改善事業（楽器／辞書／プロジェクター／SA）

収益体質の確立

楽器

- 構造改革の完遂により収益性大幅改善
- 高付加率のSlim & Smart戦略商品の販売拡大

辞書

- コンテンツ数の訴求から「必要なコンテンツ数厳選」へ転換
- 学生向け1to1カスタマイズ機の実現へ

事業戦略の転換

プロジェクター

- 小型プロジェクション技術を活かせる新規事業領域創造

SA

- キャッシュレス対応レジへの切り替え
- 「売り切り型」から「業務支援トータルソリューション事業」へ

全社構造改革のテーマ

事業 強化 基盤	営業・マーケティング改革	<ul style="list-style-type: none"> EC強化による新たなチャネル戦略 デジタルマーケティングの戦略と仕組み強化 営業組織体制と組織運営の強化 	<ul style="list-style-type: none"> 売上高増加 売上総利益増加
	収益改善事業の正常化	<ul style="list-style-type: none"> 事業収益構造の抜本的改革 強みを生かした戦略への転換 	
	開発／生産改革	<ul style="list-style-type: none"> PLM導入によるエンジニアリングチェーン強化 SCM短サイクル化(生産L/T、週次計画) 	
経営 強化 基盤	経営運営の仕組み構築と制度化	<ul style="list-style-type: none"> 意思決定プロセス強化 	<ul style="list-style-type: none"> 売上高増加 売上総利益増加
	本社スタッフ改革	<ul style="list-style-type: none"> 戦略立案機能の強化 高度な専門サービス機能強化 業務の効率化 	
	全社経費の適正化	<ul style="list-style-type: none"> 費用対効果の見直し 間接要員適正化(早期退職優遇制度等) 	
人材 強化 基盤	働き方と働く環境の改革	<ul style="list-style-type: none"> 新しいワークスタイルとワークプレイス 次世代開発環境の構築 	<ul style="list-style-type: none"> 人材パフォーマンス最大化
	社員の自律性とイノベーション創出力の強化	<ul style="list-style-type: none"> 人事制度、人材開発制度の見直し 経営と社員の対話強化 	

経営基盤の再構築（マトリクス型経営の強化）

- ・アフターコロナに向け、社会環境に適応した強い経営基盤の構築を推進。
- ・強みであるシーズとアウトプットとしてのニーズを、新しい社会環境に合わせて結び直す。

実現するための3つの改革

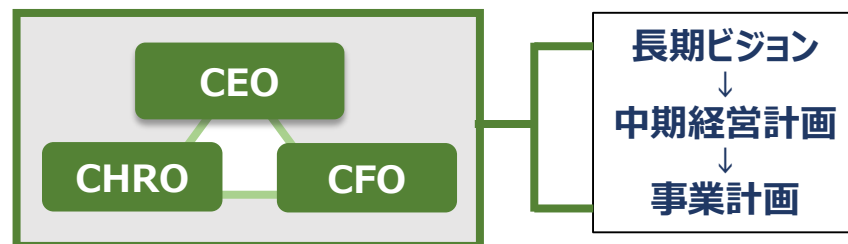
- 商品・事業改革
- 仕事の改革
- 働く環境の改革

それぞれが効率的かつ最大パフォーマンスを発揮するために、マトリクス経営を更に強化し、新たな事業運営体制へ変革

経営基盤の強化（4月1日付）

- ・CEO／CHRO／CFOによる
全社視点での全社最適意思決定
- ・代表取締役を2名体制へ
- ・事業軸と機能軸のマトリクスによる
事業運営マネジメント
(専務／常務執行役員体制を強化)

全社視点での全社最適意思決定



事業軸

		時計	教育	楽器	システム	事業開発センター	スポーツ健康 インキュベーションセンター
機能軸	開発機能						
	営業機能						
	生産機能						
	CS機能						
	本社機能						

※新任代表取締役は6月29日開催予定の株主総会及び取締役会で正式決定

新時代のニーズに適應した Only1リカーリングビジネス 立上げ

スポーツ・健康

- スポーツ&ウエルネスソサエティーの実現を目指し、カシオとアシックスの価値共創事業を始動
- **第一弾であるランナー向けパーソナルコーチングサービスを3月提供開始（詳細別紙）**

ビューティテック

- ネイルプリンタの実証実験により最適なビジネスモデルを検討
- 利便性向上に向けたサプライ・ハードウェア改良開発推進

メディカル

- ダーモカメラ・ダーモスコープの海外展開に加え、AI診断サポートのグローバル展開を図る

イメージング

- AI搭載カメラモジュールによる監視・セキュリティ、FA・点検分野への事業展開（**2021年秋に商品提供開始予定**）

プロジェクション

- 小型プロジェクション技術を活かせる新規事業領域創造（**小型エンジン第一弾展開 2021年春発売予定**）

スポーツ・健康（共創第一弾：スポーツテック）



シューズ・スポーツアパレルメーカー
長年にわたるスポーツ科学知見



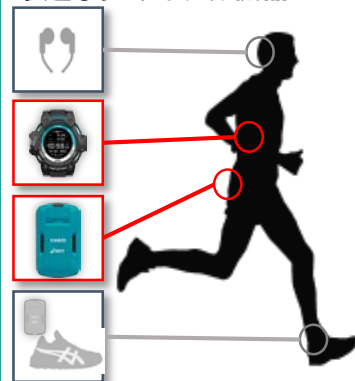
時計・電子機器メーカー
IT技術（センシング&AIアルゴリズム）

共創により実現する
ランナー向けの新しい価値



1人ひとりに寄り添った
パーソナルコーチング

最適なウェアラブル機器



分析からのシューズ推奨



カシオ・アシックス共創事業第一弾

ランナー向けパーソナルコーチングサービス『Runmetrix』 3月4日 提供/発売開始



スマートフォンアプリ

『Runmetrix』

3Dフォーム分析や改善のためのアドバイス／目的に合わせた練習プランなどを作成



モーションセンサー

『CMT-S20R』

ランニングフォーム解析デバイス／腰に装着してランニングフォームを解析

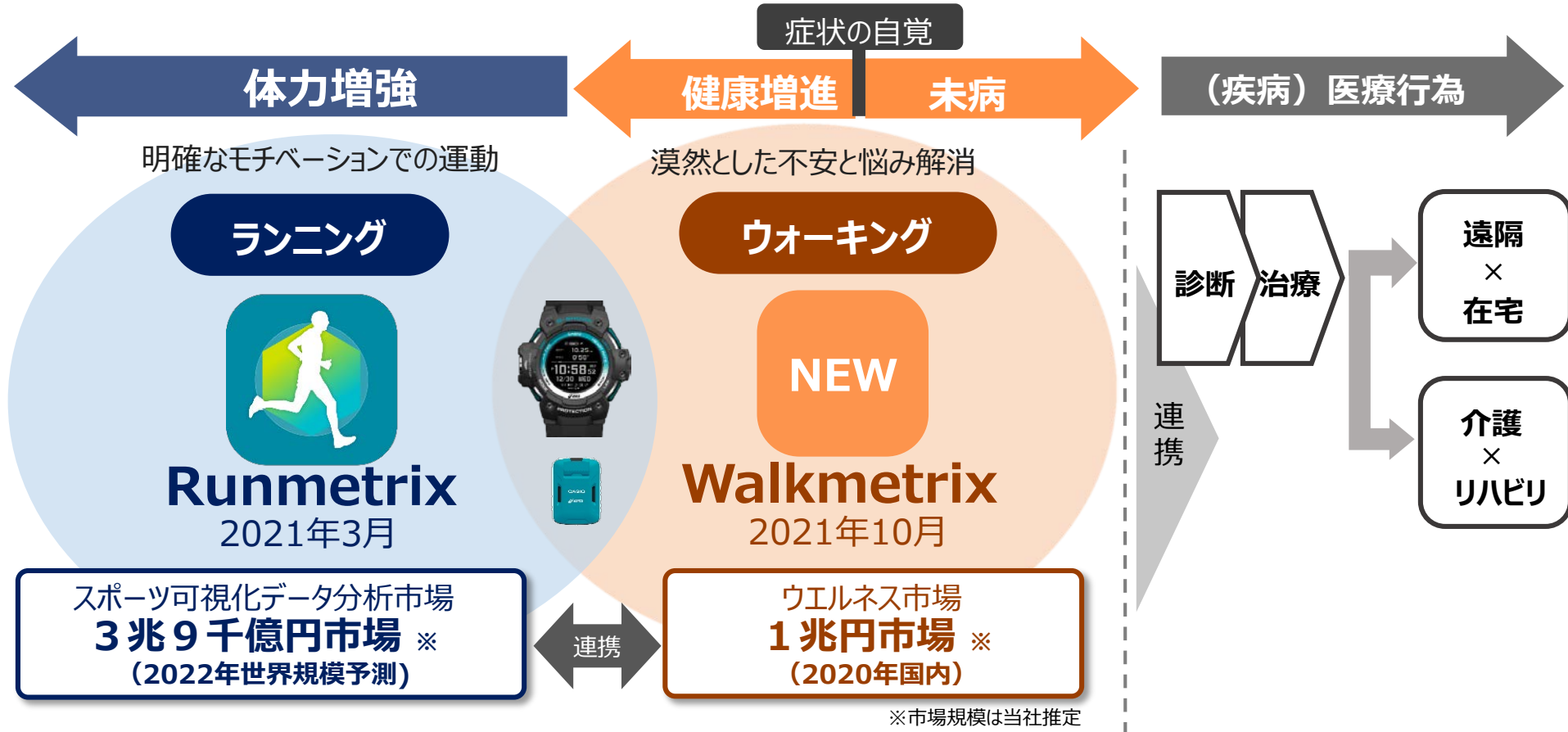


“G-SHOCK”

『GSR-H1000』

GPS&心拍計搭載ランウォッチ／走行データやフォームを手元でリアルタイムにチェック

スポーツ・健康（今後の拡大領域：スポーツテック ⇒ ウェルネス）



ランニング・ウォーキング市場No.1を目指す！

今後の展開：カシオとアシックスで合併会社設立検討

ランニングとウォーキングを通じて健康でありたいと思う「世界中の人々」に毎日使っていただける「スポーツ&ウェルネスソサエティーの実現」に向け、カシオとアシックスで合併会社設立検討
⇒ 中長期での技術テーマ共有と開発効率化、ビッグデータの蓄積と新サービス&ハードウェア開発

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 (2021年1月~2021年3月)
105円
122円
15.3円

1円変動による影響額(年間)	
売上高	営業利益
10億円	—(※)
3.5億円	2.5億円
18億円	12億円

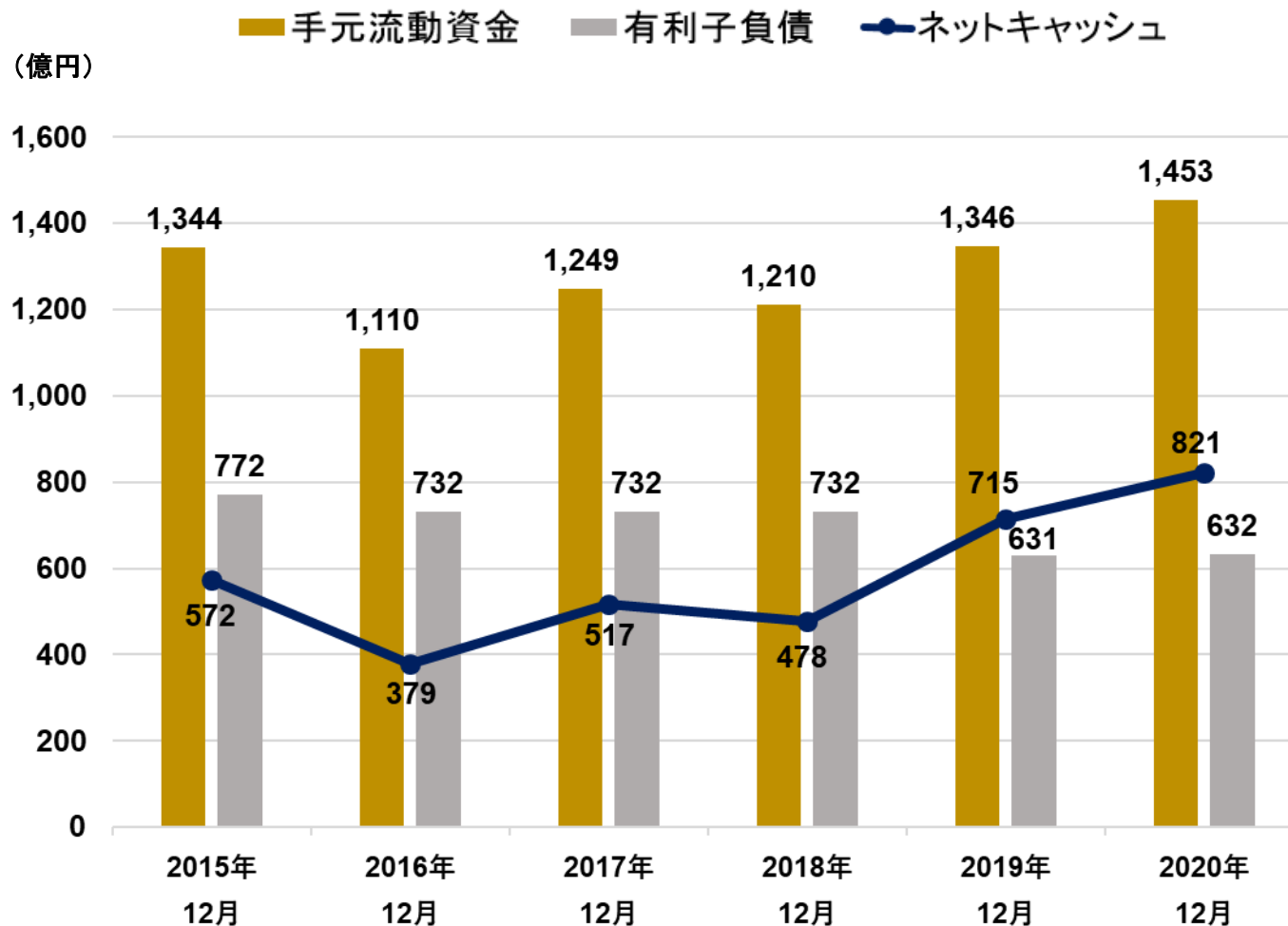
※ドル円は輸出・輸入がほぼ均衡しており影響軽微

為替レート実績 (前年差)

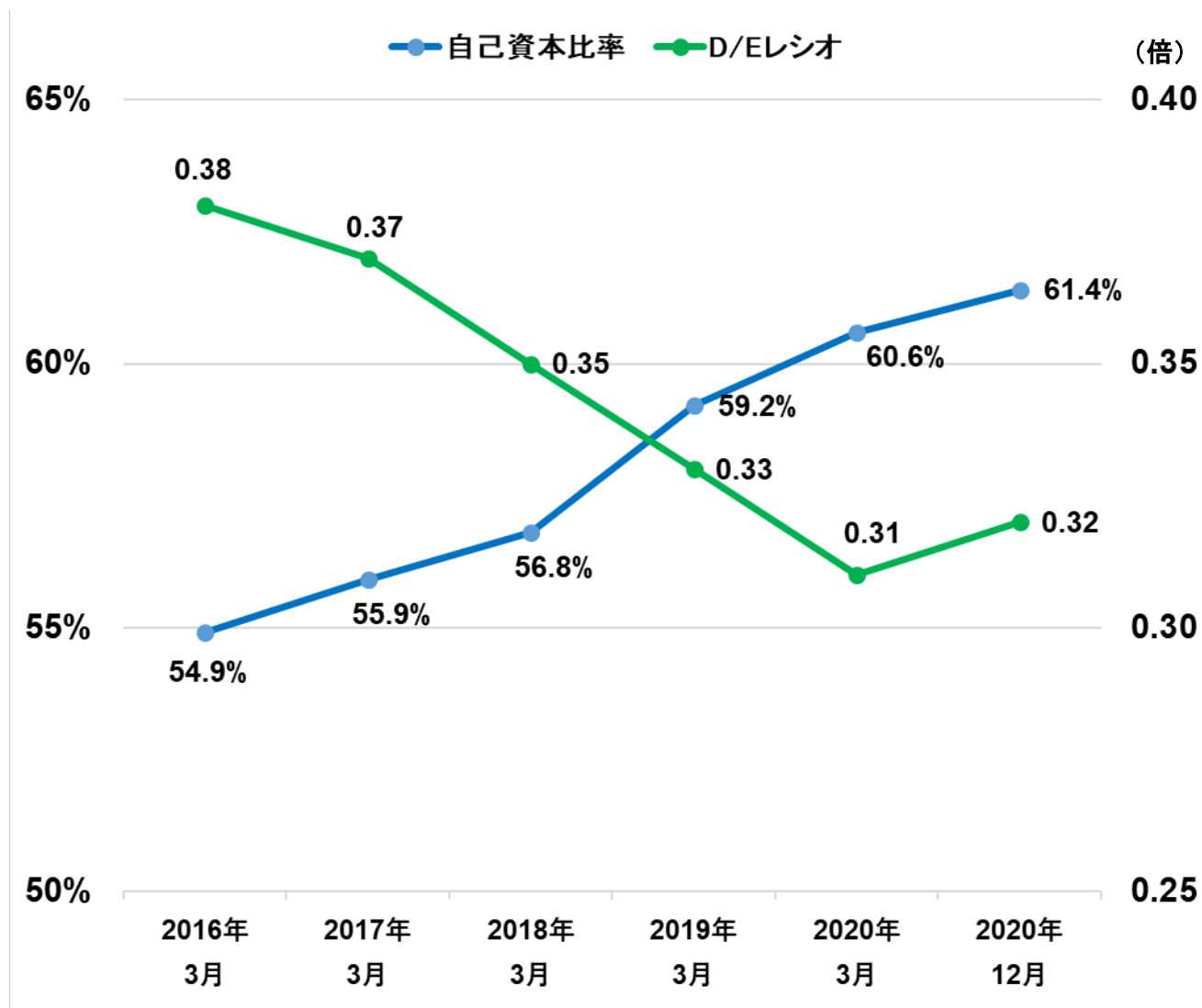
米ドル
ユーロ
人民元

第1四半期	第2四半期	第3四半期
107.6円(-2.3円)	106.2円(-1.1円)	104.5円(-4.3円)
118.5円(-5.0円)	124.1円(+4.8円)	124.5円(+4.2円)
15.2円(-0.9円)	15.4円(+0.1円)	15.8円(+0.4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