

2020年3月期（37期）

連結決算説明

**Wacom Chapter 2**

株式会社ワコム（東証1部：6727）



# 目次

(スライドページと主な内容を記載)

- 3 2020年3月期 (37期) 連結決算概況
- 4-8 2020年3月期 (37期) 連結損益計算書、販売費及び一般管理費の主な内訳他
- 9-10 2020年3月期 連結B/S、連結C/F計算書
- 11 連結業績予想 (2020年1月31日付) との主な差異
- 12-18 2021年3月期 (38期) 連結業績予想の主なガイダンス、株主還元策
- 19-31 中期経営計画 Wacom Chapter 2 前半振り返り、Wacom Chapter 3に向かって
- 32-34 ワコムの社会的存在意義

## (詳細資料)

- 36 2020年3月期 (37期) 連結財務サマリー
- 37-40 2020年3月期 事業ハイライト
- 41-44 (参考) 連結営業利益の主な変動要因、四半期売上高推移他
- 45-48 2021年3月期 連結業績予想
- 49 本資料のお取り扱い上の注意

# 2020年3月期（37期）連結決算概況

- 連結売上高 **886億円**（前年同期比 1%減）
- 連結営業利益 **56億円**（前年同期比 34%増）
- 連結当期純利益 **39億円**（前年同期比 2%増）

## キーポイント

- 連結売上高は前年同期比で僅かに減少ながらも、連結営業利益は販管費の最適化（売上高販管費率: 27%）等により前年同期比で大幅に増加
- 1株当たり期末配当金（基準日: 2020年3月31日）を期初予想6.5円から7.0円に増額修正

# 2020年3月期（37期）連結損益計算書

- 販管費の最適化を進めたことにより、米国の対中追加関税の影響（約-10億円）や為替円高の影響（約-9億円）等を吸収し、営業利益は大幅に増加

	36期	37期	対前年同期比較	
	2019年3月期	2020年3月期	増減額	増減率
売上高	89,499	<b>88,580</b>	-919	-1.0%
売上総利益（粗利）	30,448	<b>29,707</b>	-741	-2.4%
売上総利益率	34.0%	<b>33.5%</b>		
販管費	26,296	<b>24,140</b>	-2,156	-8.2%
販管費率	29.4%	<b>27.3%</b>		
営業利益	4,152	<b>5,567</b>	1,415	+34.1%
営業利益率	4.6%	<b>6.3%</b>		
経常利益	4,149	<b>5,194</b>	1,045	+25.2%
当期純利益	3,851	<b>3,917</b>	66	+1.7%

（単位：百万円）

# 販売費及び一般管理費の主な内訳

- 為替影響（販管費減少要因 約-6億円）を除き、販管費の最適化により約16億円減少、売上高販管費率は27%台に低下

	36期	37期	対前年同期比較		(単位：百万円)
	2019年3月期	2020年3月期	増減額	増減率	
人件費	9,275	<b>8,734</b>	-542	-5.8%	(1)
研究開発費	4,345	<b>4,214</b>	-131	-3.0%	
販促・広告宣伝費	2,945	<b>2,498</b>	-448	-15.2%	(2)
外注費	1,951	<b>1,734</b>	-217	-11.1%	(2)
減価償却費	1,180	<b>940</b>	-241	-20.4%	
その他	6,599	<b>6,021</b>	-577	-8.7%	(2)
販管費合計	26,296	<b>24,140</b>	-2,156	-8.2%	
売上高販管費率	29.4%	<b>27.3%</b>		-2.1%	

- (1) 人員構成の最適化等による減少  
 (2) 各費用の最適化等

# 事業セグメント別損益

(単位：百万円)

	36期*	37期	対前年同期比較	
	2019年3月期	2020年3月期	増減額	増減率
売上高 計	89,499	<b>88,580</b>	-919	-1.0%
ブランド製品事業	45,443	<b>42,587</b>	-2,856	-6.3%
テクノロジーソリューション事業	44,056	<b>45,993</b>	1,937	+4.4%
営業利益 計	4,152	<b>5,567</b>	1,415	+34.1%
ブランド製品事業	1,822	<b>1,706</b>	-116	-6.3%
テクノロジーソリューション事業	6,659	<b>7,650</b>	991	14.9%
調整額(コーポレート他)	-4,329	<b>-3,790</b>	539	-12.4%
営業利益率	4.6%	<b>6.3%</b>		

\*管理部門等の費用(調整額)の配賦方針変更を適用した実績

# 2020年3月期（37期）事業セグメント概況 - 1

## ブランド製品事業

- 売上高 **426億円**（前年同期比 6%減）
- セグメント利益 **17億円**（前年同期比 6%減\*）
  - ディスプレイ製品のエントリーモデルが中心となって売上へ貢献、一方で、ペンタブレット製品他の製品ラインの売上減少により小幅に減収
  - 売上減少に伴い販管費の最適化を実施、一方で、米国の対中追加関税の直接的な影響（約-10億円）や為替の円高影響（約-8億円）等によりセグメント利益は小幅に減少

# 2020年3月期（37期）事業セグメント概況 - 2

## テクノロジーソリューション事業

- 売上高 **460億円**（前年同期比 4%増）
- セグメント利益 **77億円**（前年同期比 15%増\*）
  - スマートフォン向けの売上が増加。タブレット・ノートPC向けは売上全体で前年同期を僅かに下回るも、主要顧客群への販売は増加
  - 粗利率の改善や販管費の最適化等によりセグメント利益は増加

# 連結貸借対照表

(単位：百万円)

	2019年 3月末	2020年 3月末	増減額
流動資産	42,158	<b>42,173</b>	+15
固定資産	9,393	<b>8,983</b>	-410
資産合計	51,551	<b>51,156</b>	-395
流動負債	14,653	<b>15,770</b>	+1,117
固定負債	11,470	<b>7,651</b>	-3,819
負債合計	26,123	<b>23,421</b>	-2,702
非支配株主持分	0	<b>0</b>	0
純資産合計	25,428	<b>27,735</b>	+2,307
負債純資産合計	51,551	<b>51,156</b>	-395
自己資本比率	49.3%	<b>54.2%</b>	+4.9pts

## 増減の主な内容

### 資産

(単位：億円)

- ・ たな卸資産の減少 **-46**  
主にブランド製品事業における在庫減
- ・ 無形固定資産の減少 -10
- ・ 現預金の増加 +48

### 負債

- ・ 短期借入金の減少 -25
- ・ 長期借入金の減少 -20
- ・ 支払債務の増加 +12

### 純資産

- ・ 株主資本の増加 +29  
主に利益剰余金の増加

# 連結キャッシュフロー計算書

(単位：百万円)

	36期	37期	対前年同期 比較
	2019年3月期	2020年3月期	増減額
営業活動	1,054	13,058	+12,004
投資活動	-2,437	-1,960	+477
財務活動	-951	-5,825	-4,874
現金に係る換算 差額	-61	-495	-434
現金増減額	-2,394	4,779	+7,173
現金期首残高	19,157	16,763	-2,394
現金期末残高	16,763	21,541	4,778

## 2020年3月期の主な活動内容

### 営業活動

(単位：億円)

- ・ 税金等調整前当期純利益 49
- ・ たな卸資産の減少 42
- ・ 減価償却費 26
- ・ 支払債務の増加 14

### 投資活動

- ・ 有形固定資産の取得 -17

### 財務活動

- ・ 借入金の返済 -65
- ・ 配当金の支払 -10
- ・ 借入による収入 20

# 連結業績予想（2020年1月31日付）との主な差異

	37期（前回予想）		37期（実績）		対予想比較	（単位：百万円）
	2020年3月期		2020年3月期		増減額	
売上高	91,500		88,580		-2,920	
営業利益	5,200	5.7%	5,567	6.3%	+367	
経常利益	4,800	5.2%	5,194	5.9%	+394	
当期純利益	3,200	3.5%	3,917	4.4%	+717	

差異要因

売上高

損益

## 主に新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の感染拡大による影響

- ・ブランド製品事業: ディスプレイ製品やモバイル製品を中心に新製品の導入・販促活動や営業活動に制限 **-19億円**
- ・テクノロジーソリューション事業: タブレット・ノートPC向けを中心にオペレーション(生産・サプライチェーン)や営業活動に制限 **-10億円**

## 営業利益 +4億円

- ・テクノロジーソリューション事業: 売上減少を販管費の抑制や粗利率の改善等で吸収 +7億円
- ・管理部門等: 販管費の抑制（調整額の減少） +3億円
- ・ブランド製品事業: 売上減少による粗利減等 -6億円

## 当期純利益 +7億円

- ・税金費用の減少等

# 2021年3月期（38期）連結業績予想

# 2021年3月期（38期）連結業績予想の主なガイダンス

## 留意点

- 新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の世界的な感染拡大の影響により、経済活動の回復度合いが極めて不透明であることを踏まえ、**レンジ形式による通期業績予想のみでの開示**
- 事業セグメント別業績予想もレンジ形式で開示
- 期末配当金予想、想定為替レートならびに研究開発費、資本的支出、減価償却費の各予想数字は従来通りの形式で開示
- COVID-19 の感染拡大による影響は、上期での影響が大きいと見込まれるが、事業活動の継続性などから下期にも影響すると想定し、通期予想のみ開示
- レンジ形式の下限および上限について、**下限値はベースラインとし、上限値は業績予想時点でのCOVID-19の感染拡大による悪影響の大方縮減および複数の施策による効果を収益機会として提示**

# 2021年3月期（38期）連結業績予想の主なガイダンス

- 連結売上高 **890~915億円**（前年同期比 0~3%増）
- 連結営業利益 **56~65億円**（前年同期比 1~17%増）
- 連結当期純利益 **40~46億円**（前年同期比 2~17%増）

➤ 通期の連結業績予想は、為替市場の動向や現時点で想定可能な事業セグメントごとの業況を勘案して策定

\*想定為替レート(1 USドル=108円、1 ユーロ=121円)および為替感応度予想は、スライド#46を参照

\*事業セグメント別業績予想は、次ページおよびスライド#48を参照

# 2021年3月期（38期）連結業績予想の主なガイダンス

## ブランド製品事業

- 売上高 **425~435億円**（前年同期比 0%減~2%増）
- セグメント利益 **28~32億円**（前年同期比 64~88%増）
  - 通期の売上高は、ディスプレイ製品のエントリーモデルを中心に拡販、特に、今年1月に発表した初心者向けモデルについては、ユーザー体験を重視して販促
  - 通期のセグメント利益は、製品ミックス改善や販管費の最適化等により増益を見込む

# 2021年3月期（38期）連結業績予想の主なガイダンス

## テクノロジーソリューション事業

- 売上高 **465~480億円**（前年同期比 1~4%増）
- セグメント利益 **70~75億円**（前年同期比 8~2%減）
  - 通期の業績は、主要顧客との強い関係を維持・発展させるとともに、教育向けを始めとする新たな事業機会を活かすことで収益の獲得を図る
  - 通期のセグメント利益は、将来に向けた積極的な研究開発投資の影響を見込む

# 2021年3月期（38期）研究開発費、投資計画予想

## 研究開発費

**54億円**（前年同期比 27%増）

- 主な内容：テクノロジー・リーダーシップの推進に向けた新製品開発、次世代技術開発等

## 資本的支出

**21億円**（前年同期比 14%増）

- 主な内容：ブランド製品事業およびテクノロジーソリューション事業の製品量産金型等

## 減価償却費

**21億円**（前年同期比 8%減）

- 主な内容：製品量産金型および稼働中のグローバル基幹業務システムの減価償却費

# 2021年3月期（38期）株主還元策

## 利益分配の基本方針

- 将来の事業展開と財務体質の強化のために必要な内部留保を確保しつつ、安定した配当の継続と機動的な自己株式の取得を基本方針とする
- 適正な財務の健全性確保を念頭に、配当性向の目安を30%程度としたうえで、1株当たり配当の中長期的な増加を通じた利益還元を努める

## 1株当たり配当金予想

- **期末配当金**            **7.50円**（前期実績 7.00円）
- **配当性向**        **26.5~30.5%**（前期実績 29.0%）

（参考）自己資本比率 実績推移: 2020年3月期 54%、2019年3月期 49%、2018年3月期 45%

- 中期経営計画 **Wacom Chapter 2** 前半振り返り
- **Wacom Chapter 3** に向かって
- **ワコムの社会への取り組み**

# Chapter 2 前半振り返り

3つの主軸方針に沿って事業展開、更なる成長への礎を固めています

「**技術リーダーカンパニー**」常に体験を進化させる技術革新

「**島事業**=ブランド事業」と「**海事業**=テクノロジー事業」の特性を組み合わせて成長する。

「**極端な集中**」で収益性を高める。

# Chapter 3に向かって : マーケット視点

## 新しい体験、新しい顧客、更に広がるペン市場ポテンシャル

教育のデジタル変革 : 一人一台時代、個別最適化教育へ

新規

新しい働き方 : リモート・オンラインコラボによる需要喚起

既存

コンテンツ需要拡大 : アプリとデバイスが拡大

既存

クリエイティブワークフローの進化 : 3D化/クラウド化

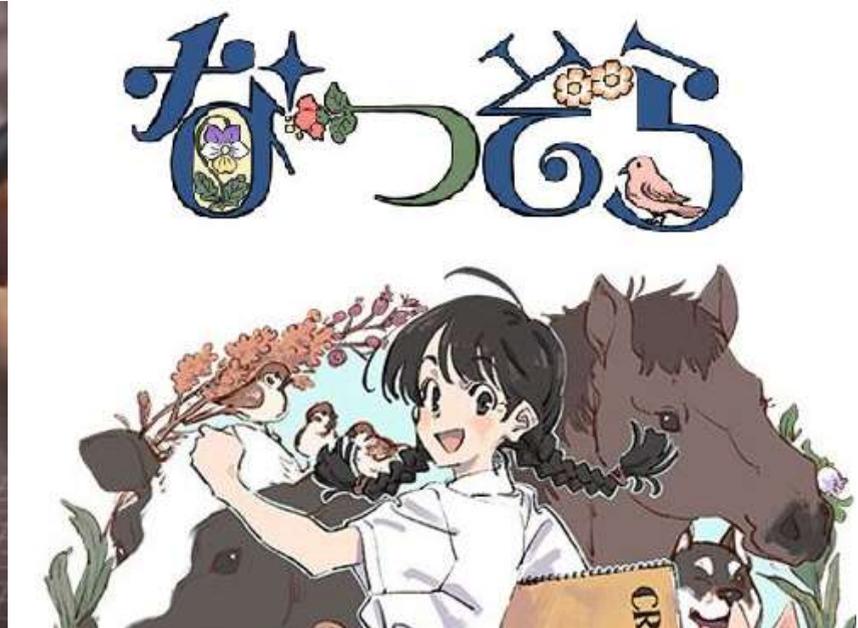
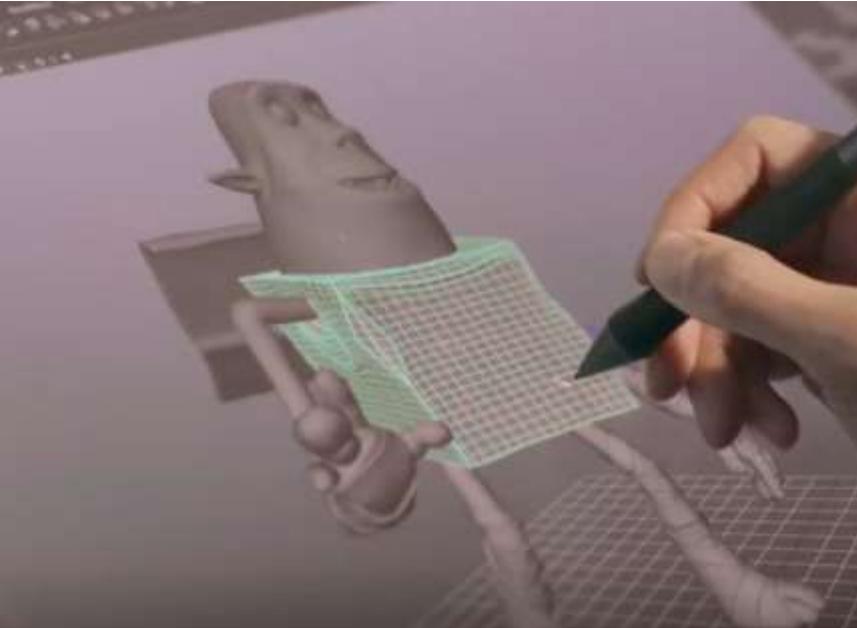
新規

新しいPen体験 : フォルダブル / 大画面 / スマートホーム等

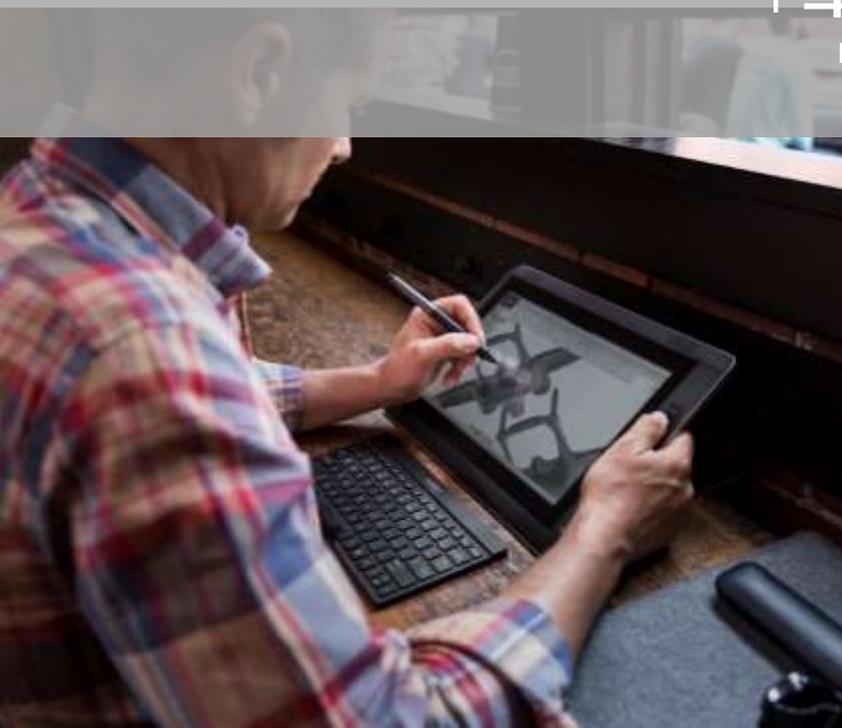
新規

# Chapter 3に向かって：ワコムの一組み

「道具」提供から、「描く/書く体験」提供へ：ハード+サービス提供



「筆が走る」体験提供を目指して  
ワコムの基本pen技術 終わらない進化





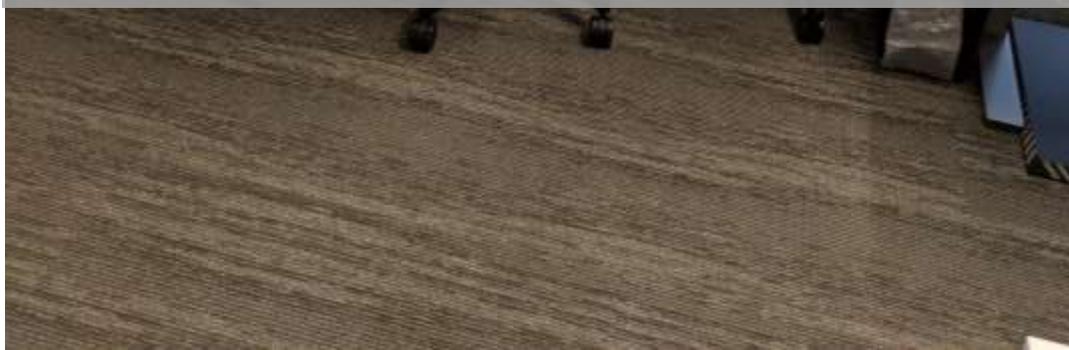
# コミュニティで体験を作る Connected Ink イベント

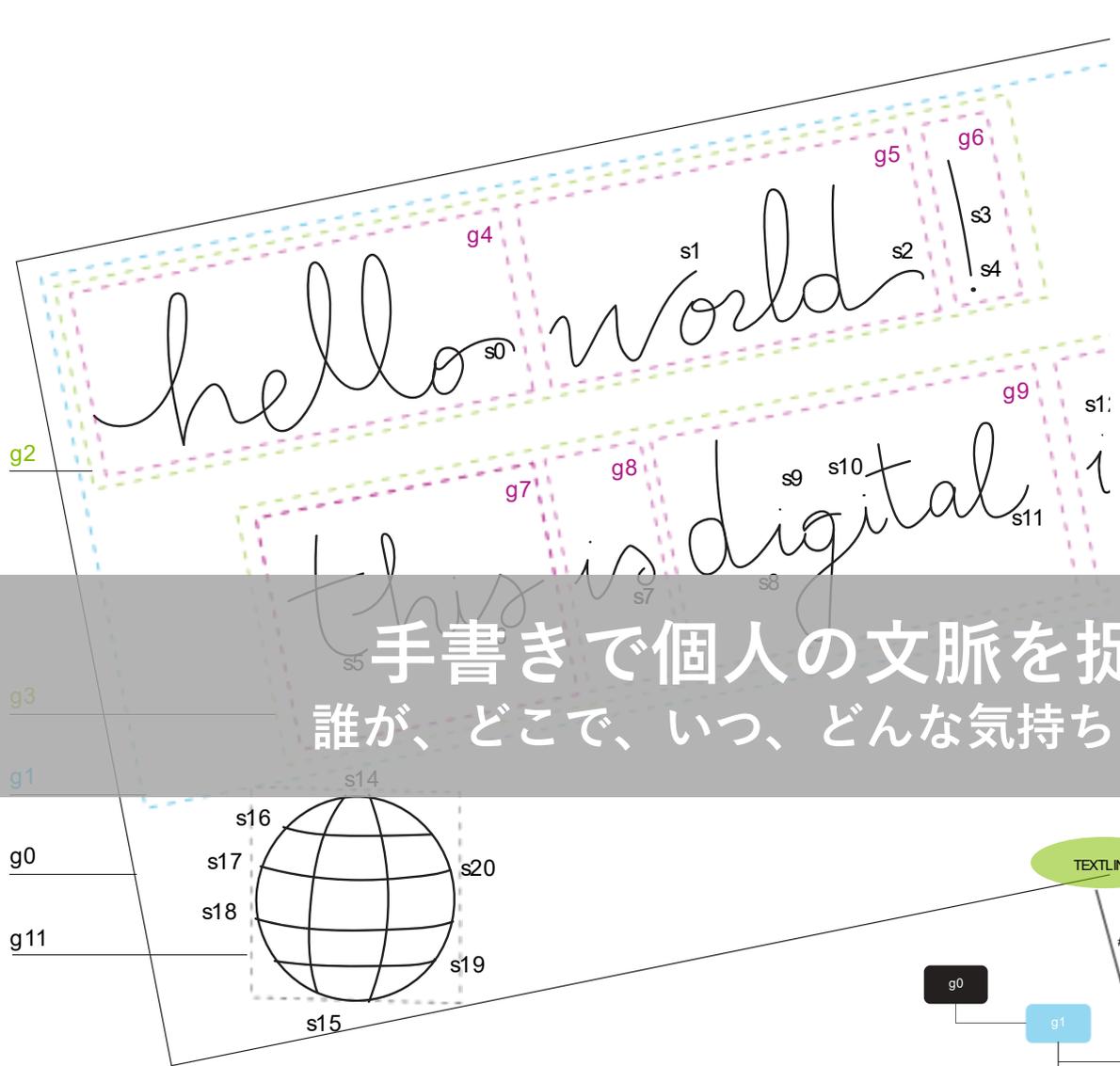
ワコムのビジョンと技術が結ぶ 異業種/異文化/異カテゴリパートナー



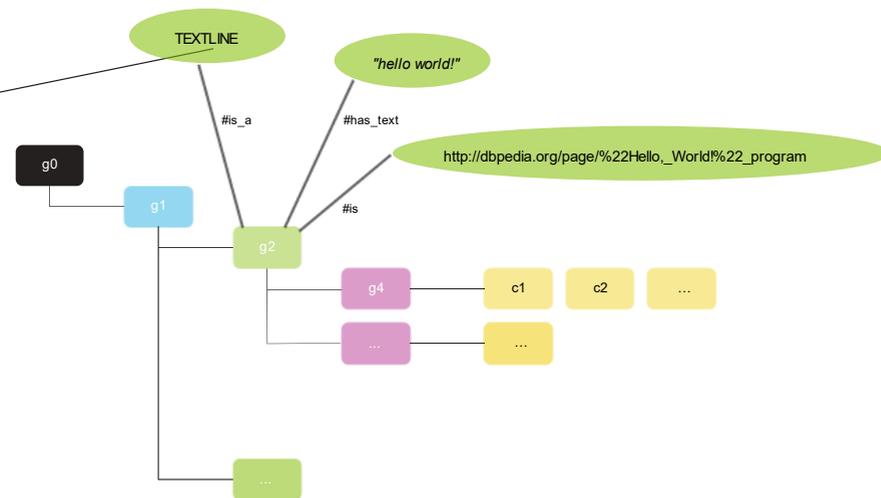


コミュニティで体験を作る Inkathon (インカソン: アプリ開発イベント)  
ワコムの手書きソフトウェアを使ってハッカソンでアプリ開発





手書きで個人の文脈を捉え、個別最適化教育に貢献  
 誰が、どこで、いつ、どんな気持ちでを捉えるデジタルインク技術とA.I.連携



wacom®

2Dと3Dを自由に行き交うクリエイション  
XR操作デバイスではなく、XR描画デバイス体験を





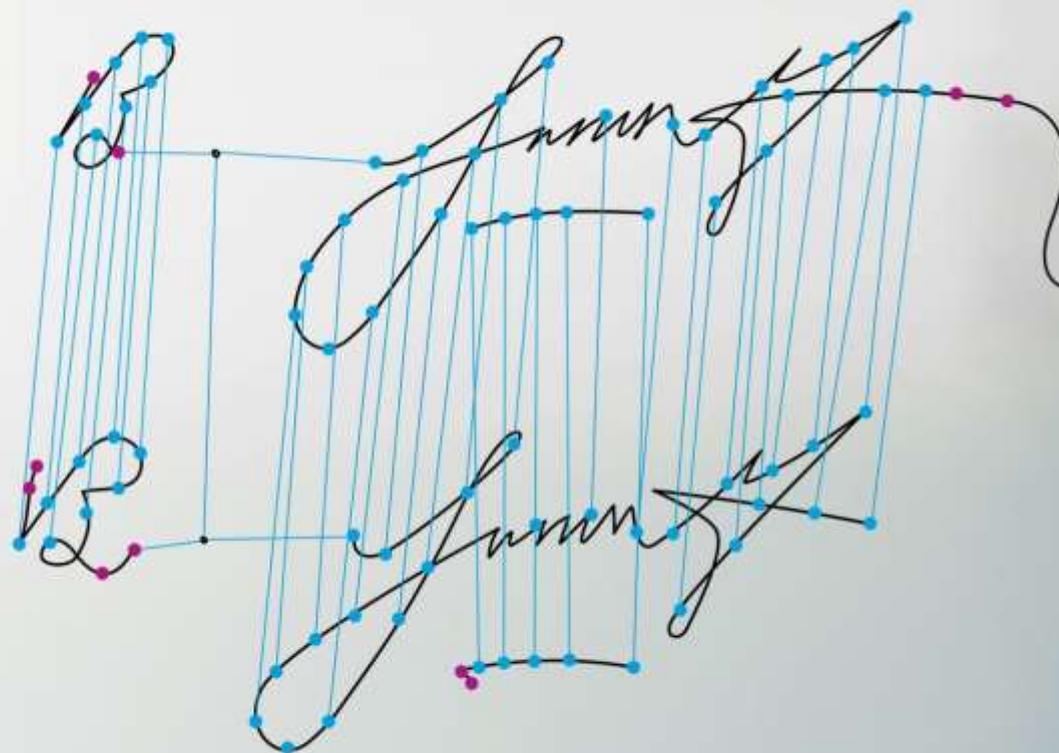
# 無限のペンと紙の組み合わせ

ペンカートリッジとペン信号ライセンスで、ワコムペン対応の「紙」拡大



Can you see the  
difference?  
Technology can.

New whitepaper about the  
security of eSignatures.



## 個人のサインを認証する

ワコム独自サイン認証技術 GSV (General Signature Verification) 開発推進



# Chapter 3に向かって：ブランドビジネス戦略軸

## 成長基調に乗せる変革と確実なビジネス執行

商品ロードマップの変容: **ディスプレイ商品中心、初心者からプロまでをカバー**

新しいクリエーション体験 **XR描画**の開発推進

**コミュニティの開拓/サポート強化**(サブスク等の新しいビジネスモデルにも取り組む)

サイン認証ソリューションの市場開拓 (**ソフト開発キット実地検証**)

着実なビジネス執行力を高めるChapter 3以降の**成長の礎を確立**

# Chapter 3に向かって：テクノロジービジネス戦略軸

更なる成長に向かって、新規市場開拓と事実上標準のポジション強化

**教育市場**の新規開拓 公共/プライベートセクターでペン付きデバイス

**部品 + サービス**のビジネスモデル開拓：教育市場やスマートホーム市場

**付加価値型案件**の獲得 フォルダブルや大型デジタル白板、デジタルノート等

事実上標準のポジション強化 「**ワコム標準ペンコミュニティ**」を構築

# ワコムの社会への取り組み

## Life-longインクで持続可能な社会に寄り添う

- ワコムの社会への取り組み: **個々の社員と社会の関わりを大切にする**
- 環境配慮したオペレーションと商品開発に取り組む
- 一社ではなく、コミュニティーと共に: **ARS Electronica\***との挑戦

\*アルスエレクトロニカとは、オーストリアのリンツ市を拠点に40年にわたり「先端テクノロジーがもたらす新しい創造性と社会の未来像」を提案し続けている、世界的なクリエイティブ機関です。アート、テクノロジー、社会をつなぐ出会いの場を創造し、横断的「未来」を提案。毎年開催されるメディアアートに関する世界的なイベント「Ars Electronica Festival」は芸術・先端技術・文化の祭典として知られる。



個々の社員と社会の関わりを大切にする  
小さいながらもワコムらしい社会責任を地域で果たしていく





# ARS Electronica X Wacom の挑戦

テクノロジーとアートで未来社会に取り組む



 **ARS ELECTRONICA**  
FUTURELAB

# 2020年3月期（37期）連結決算 補足資料

# 2020年3月期（37期）連結財務サマリー

経営成績	当期実績	前年同期比
売上高	88,580百万円	-1.0%
営業利益	5,567百万円	+34.1%
経常利益	5,194百万円	+25.2%
当期純利益	3,917百万円	+1.7%

財務指標	当期実績	前年同期比
1株当たり純利益	24.12円	+0.41円
1株当たり純資産	170.75円	+14.21円

(参考)

平均為替レート	当期実績	前年同期比
1 USドル	109.10円	-1.4% (円高)
1 ユーロ	121.14円	-5.7% (円高)
1 中国元	15.66円	-5.3% (円高)

# (参考) 事業セグメント別損益の留意点

- **2020年3月期より管理部門等の費用（調整額）の配賦方針を変更し、各事業のセグメント損益に一部配分**
  - セグメント損益管理の精緻化および透明化の観点、投資家様からのご意見にも鑑み方針を変更
  - 当資料において、2020年3月期セグメント損益と比較する2019年3月期セグメント損益は配賦方針変更を適用した数値\*(テーブル参照)を用いて表示

セグメント利益区分	2019年3月期 (36期) 適用前 実績		2019年3月期 (36期) 適用後 実績*
ブランド製品事業	44億円	⇒	<u>18億円</u>
テクノロジーソリューション事業	74億円	⇒	<u>67億円</u>
調整額	<u>-76億円</u>	⇒	<u>-43億円</u>
営業利益	42億円	(増減無し)	42億円

# 事業ハイライト -売上高-

**ブランド製品事業 426億円 前年同期比 -6%**

**・クリエイティブビジネス 371億円 前年同期比 -2%**

(内数) ペンタブレット製品	184億円	同 -12%
ディスプレイ製品	176億円	同 +22%
モバイル製品	11億円	同 -56%

- **ペンタブレット製品:** プロ向けモデルが発表から3年目に入り販売減速、中低価格帯モデルも競争環境変化の影響を受け売上減少
- **ディスプレイ製品:** 2019年7月に発表した22インチサイズおよび2020年1月に発表した13インチサイズなどエントリーモデルが中心となって売上に貢献
- **モバイル製品:** 2019年10-12月期に製品ラインアップを更新するも、既存製品の売上停滞で大幅減収

wacom®  
Intuos



wacom®  
Cintiq



wacom® One  
Creative Pen Display



wacom®  
MobileStudio Pro



# 事業ハイライト -売上高-

## ブランド製品事業

### ・ コンシューマビジネス 13億円 前年同期比 -44%

- ▶ マイクロソフト社との共同開発のウィンドウズ・インク対応スタイラスの新製品を2019年6月に発表。しかし、大幅減収



BAMBOO™ Ink

### ・ ビジネスソリューション 41億円 前年同期比 -21%

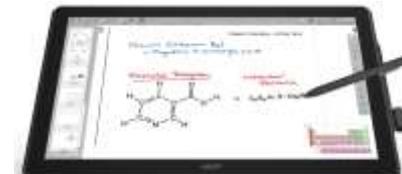
- ▶ 市場動向や競争環境の変化による影響を受け、金融機関向け液晶サインタブレットの米国での売上減少などにより減収



STU-540



DTU-1141



DTH-2452

# 事業ハイライト -売上高-

## テクノロジーソリューション事業 460億円 前年同期比 +4%

### ・スマートフォン向け

ペン・センサーシステム 204億円 前年同期比 +11%

- ▶ サムスン社向け売上増加により増収

### ・タブレット・ノートPC向け

ペン・センサーシステム 256億円 前年同期比 -1%

- ▶ タブレット・ノートPC向けペン・センサーシステム全体では僅かに減収、一方で、アクティブES (AES) ペンがメーカー各社から高い評価を引き続き獲得し、主要顧客群への販売は増加

SAMSUNG



Lenovo  
FUJITSU



STAEDTLER



MONT  
BLANC

# (参考) 連結営業利益の主な変動要因

- **為替影響を除く営業利益の主な変動要因 (前年同期比)**

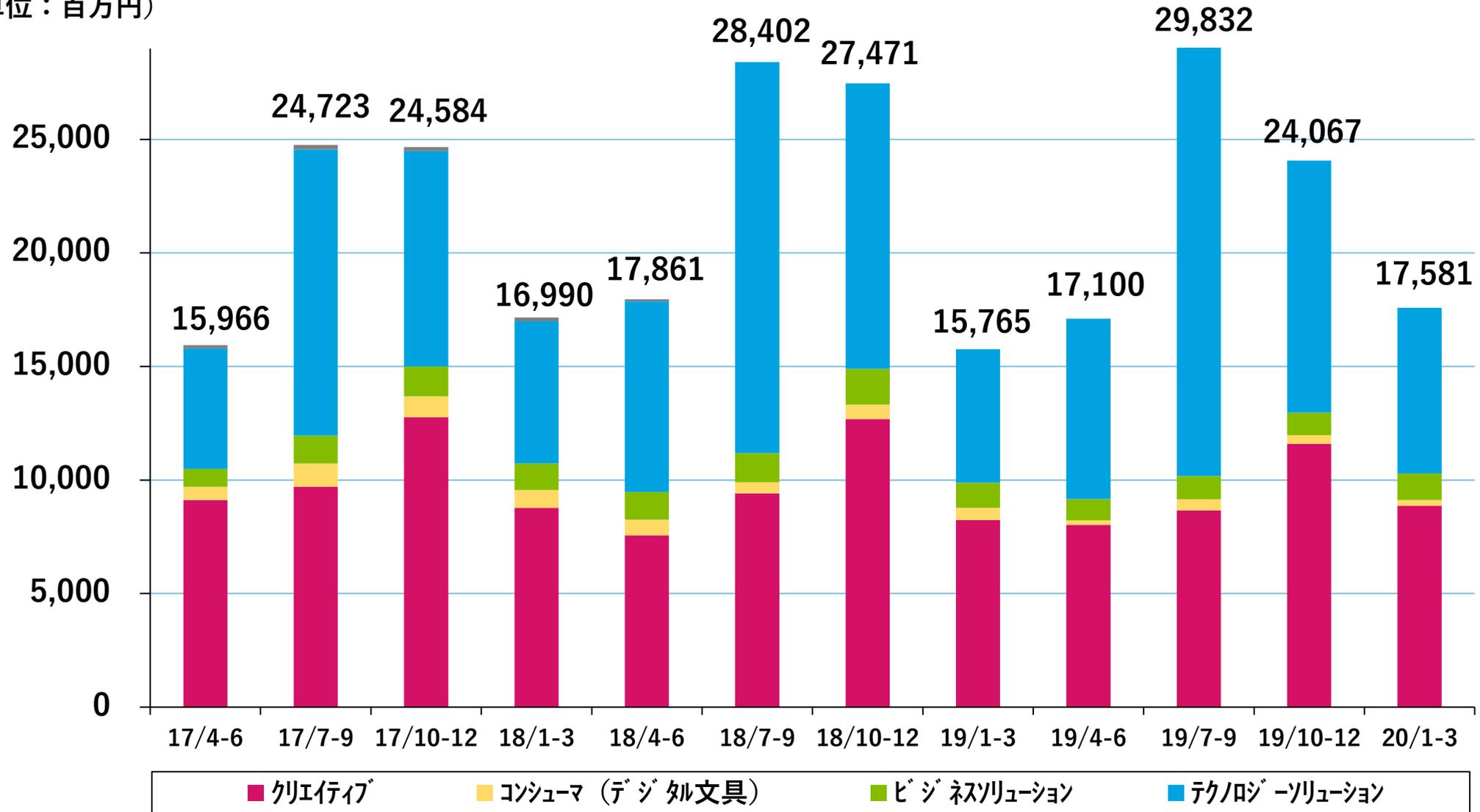
- (1) テクノロジーソリューション事業: 粗利率の改善や販管費の抑制等による利益増 **+11.5億円**
- (2) ブランド製品事業: 売上減少や関税影響(約-10億円)等を販管費の抑制で吸収し利益増 **+6.7億円**
- (3) コーポレート部門: 販管費を抑制 **+4.5億円**

- **為替影響額 (前年同期比)**

通貨	為替レート変動	売上高	営業利益
1 USドル	1.59円 円高	-8.6億円	+0.2億円
1 ユーロ	7.29円 円高	-6.8億円	-4.0億円
アジア通貨 計 (内数: 中国元)	(0.87円 円高)	-6.9億円 (-3.8億円)	-4.8億円 (-2.7億円)
計		-22.3億円	-8.6億円

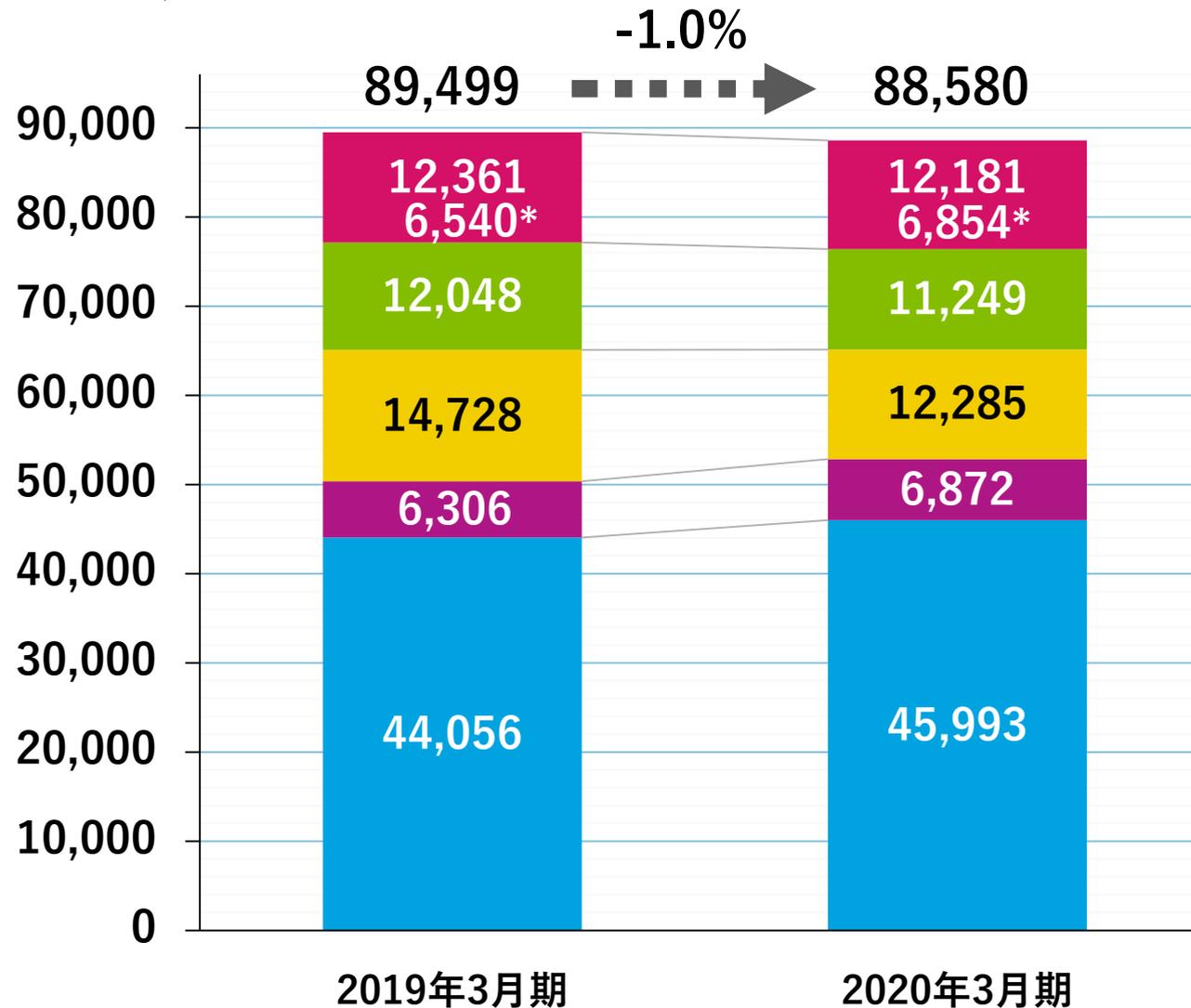
# (参考) 四半期売上高推移

(単位：百万円)

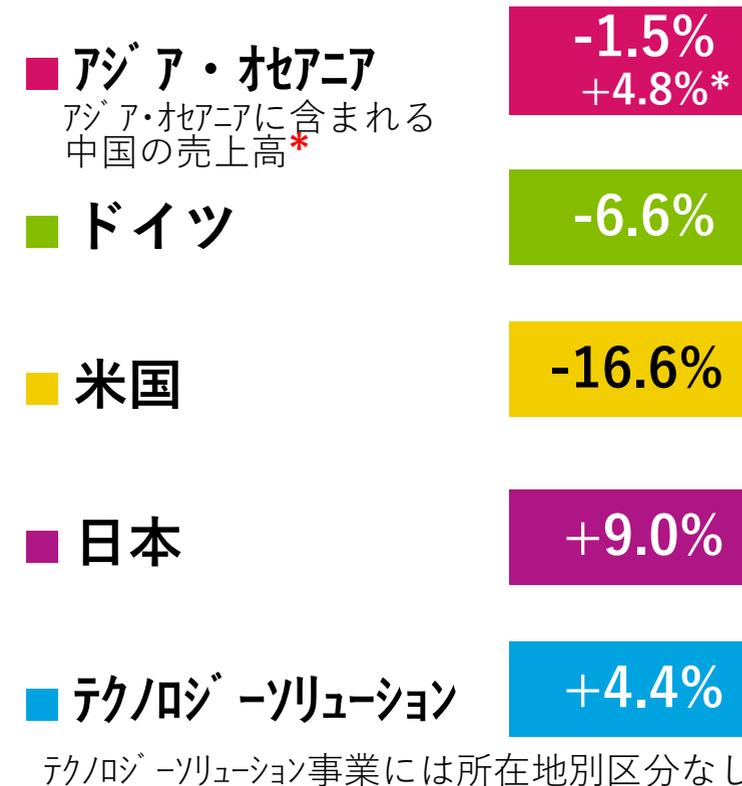


# (参考) 現地法人所在地別売上高 前年同期比

(単位：百万円)



円貨ベース  
増減率



# (参考) ブランド製品事業 現地通貨ベース売上高増減率

地域	通貨	前年同期比 増減率
日本	日本円	+9%
米国	米ドル	-15%
欧州	ユーロ	-1%
中国	中国元	+11%
韓国	韓国ウォン	-5%
豪州	豪ドル	+4%
シンガポール	米ドル	-4%
香港	米ドル	-24%
台湾	台湾ドル	-5%
インド	インドルピー	+8%

# 2021年3月期（38期）連結業績予想 補足資料

# 2021年3月期（38期）連結業績予想の前提

## 通期平均 想定為替レート

1 USドル = 108.0円 前期通期平均レート比 1.1円 (1.0%) 円高

1 ユーロ = 121.0円 前期通期平均レート比 0.1円 (0.1%) 円高

1 中国元 = 15.5円 前期通期平均レート比 0.2円 (1.0%) 円高

## (概算) 為替感応度予想・通期12ヶ月分

(単位：百万円)

感応度の単位	1円（中国元*は0.1円）当たり円高の場合 各通貨とも、円安の場合は影響額の符合が逆					
	2021年3月期予想			(参考) 2020年3月期実績		
通貨	USドル	ユーロ	中国元*	USドル	ユーロ	中国元*
売上高	-570	-100	-60*	-540	-90	-40*
営業利益	0	-60	-40*	10	-50	-30*

# 2021年3月期（38期）連結損益予想（レンジ形式）

（単位：百万円）

	37期（実績）		38期（予想）		対前年同期比較
	2020年3月期		2021年3月期		増減率
売上高	88,580		89,000		+0.5%
			91,500		+3.3%
営業利益	5,567	6.3%	5,600	6.3%	+0.6%
			6,500	7.1%	+16.8%
経常利益	5,194	5.9%	5,600	6.3%	+7.8%
			6,500	7.1%	+25.1%
当期純利益	3,917	4.4%	4,000	4.5%	+2.1%
			4,600	5.0%	+17.4%
ROE	14.7%		13.7%		-1.0pts
			15.6%		0.9pts

# 2021年3月期（38期）事業セグメント別業績予想（レンジ形式）

	37期（実績）	38期（予想）	対前年同期比較	
	2020年3月期	2021年3月期	増減額	増減率
<b>売上高（内訳）</b>				
ブランド製品事業	42,587	( 42,500 43,500	-87 913	-0.2% +2.1%
テクノロジーソリューション事業	45,993	( 46,500 48,000	507 2,007	+1.1% +4.4%
<b>セグメント利益（内訳）</b>				
ブランド製品事業	1,706	( 2,800 3,200	1,094 1,494	+64.1% +87.5%
テクノロジーソリューション事業	7,650	( 7,000 7,500	-650 -150	-8.5% -2.0%
調整額（コーポレート他）	-3,790	-4,200	-410	+10.8%

（単位：百万円）

# 本資料のお取り扱い上の注意点

本資料に含まれる将来の見通しに関する記述は、現時点における情報に基づき判断したものであり、マクロ経済や当社の関連する業界動向、新たな技術の進展などにより変動する事があります。従いまして、実際の業績などが本資料に記載されている将来の見通しに関する記述と異なるリスクや不確実性がありますことをご了承ください。

株式会社ワコム  
インベスター・リレーションズ

〒160-6131 東京都新宿区西新宿8丁目17番1号 住友不動産新宿グランドタワー31階  
TEL : 03-5337-6502  
<https://investors.wacom.com/ja-jp/>



質疑応答（要旨）

（質問）ディスプレイ製品の収益性改善について、具体的な取り組みの例や、いつ頃からの程度の効果が見込まれるか。

（回答）既に改善効果の出ている部分がある。具体的な取り組みとしては、島事業（ブランド製品事業）と海事業（テクノロジーソリューション事業）をうまく組み合わせて展開する中で、取扱高の大きさを背景に運営していたテクノロジーソリューション事業のサプライチェーンと資材調達チームが、ブランド製品事業と融合して昨年より資材調達を一本化した。今年1月に初心者向けでお求めやすい価格のディスプレイ製品(税抜3万円台)を発表したが、この価格帯でも粗利がしっかり取れるようなコスト改善ができるようになった。今後もこの事例を皮切りに、既存製品についても一本化した資材調達を軸にしたバリューエンジニアリングにより収益改善を図っていきたい。

（質問）在宅関連で、一過性の特需はどの程度あるのか。反動減のリスクはどう見るべきか。

（回答）1-3月、4-6月を見ても、在宅関連でペンタブレット製品を中心とした需要増はある。ただ、これを一過性の特需として切り分けるのは難しく、リモートワーク（在宅勤務等）やデジタルオンライン教育という大きなトレンドは、四半期単位で見ると特需的な需要の急増はあるかもしれないが、コロナウィルス感染拡大から収束した後、Chapter2からChapter3に向けた長期的な時間軸の中では加速していくと見ている。反動減のリスクについては特需に惑わされず、一本化したサプライチェーンをベースにきめ細かいオペレーションで過剰な在庫を積まないように気を付けていきたい。

（質問）在宅勤務や教育などに関連した需要への期待が広がる中で、現在、パートナー企業とはどういったコミュニケーションをしているのか。一方、新型コロナウイルスの影響で、エコシステム（ビジネス生態系）の開発に遅れが生ずる可能性はあるか。

（回答）今まさに、顧客や技術パートナー様と在宅での教育の機会について積極的なコミュニケーションをさせていただいている。新しい体験を作っていく技術パートナーとして、教育デバイスを活用させる機会を逃さないように、紙とペンの種類をどんどん増やして行って、なかなか対面ではできないコラボレーション（双方向の協働作業）をオンライン技術を駆使して進めていくような話や、クリエイティブのカテゴリーでも、5G（第5世代移動通信システム）への移行がグローバルに加速していく中で、クラウドネイティブ（システム構築などクラウドの利点に最適化すること）に関係する様々な方々と、揺るがない共通認識を持って話を進めている。新

型ウイルスの感染拡大はエコシステムの開発に対して勿論影響はあるが、当社が展開しているコミュニティづくりは手を緩めない方針。コネクテッドインクという 900 社以上が集まるオープンプラットフォームや、手描きアプリ開発イベントのハッカソンであるインカソンについて、本年度は 11 月後半に開催する予定だが、物理的にオフラインで開催できない場合でも、オンラインとオフラインのハイブリッド型で開催する可能性を探るなどして、エコシステム開発の手を緩めないよう取り組んでいきたい。

(質問) 営業利益 56-65 億円の会社計画について、56 億円の達成が難しい場合、前年度比で 27%増加する 54 億円の会社計画の研究開発費を調整・減額する可能性はあるか。

(回答) その場合は、研究開発費だけでなく、販売管理費全般について更に絞り込みを行い、ベースラインの 56 億円は達成したいと考えている。研究開発費については前年比で大きく増加するように見えるが、テクノロジーリーダーシップカンパニーとして、しっかり将来の種まきも含めて行っていく。研究開発費は一会計期間で結果を求めるものではなく、複数年に渡って、半導体やアルゴリズムの開発など、継続して投資を行っていくものであり、使うところは使う、という姿勢は変わらない。(試作研究など) 効率性も求められる部分は調整して行く。

(質問) 女性や外国人従業員の管理職比率の開示は検討されているのか。

(回答) 今回の決算開示資料では具体的な説明は行っていないが、来る株主総会ではダイバーシティに関する我々の考え方についてしっかりお話ししたい。女性の管理職登用は進めており、グローバルにオペレーションを行っている当社の外国人従業員の管理職比率は(そうでない会社と比べて)比較的高いと思う。

(質問) 貴社はガバナンス体制を強化されてきていると思うが、女性や外国人の社外取締役登用は検討されているか。

(回答) 現時点では、女性、外国人の社外取締役はいないが、当然、ガバナンス、透明性、ダイバーシティ(多様性)という点で視野に入れている。まずは中期経営計画 Chapter2 で掲げた経営の質の向上に優先的に取り組んでいるところ。取締役会メンバーの規模縮小を通じて議論し易い環境を作り、社外取締役比率を 50%に引き上げて、どのように次期中期経営計画 Chapter3 にバトンを渡していくか、監督機能と大きな戦略、方針を実質的に議論、決定する機能として、取締役会を位置付けている。ダイバーシティについては、Chapter3 が具体的に見えてくる段階でしっかり検討したいと考えているが、女性や外国人という視点よりも、いかに経営の質を高めていくのかということが本質的なガバナンスの強化だと考えている。

(質問) COVID-19 パンデミック（世界的な大流行）の影響はネットではプラスという理解でよいか。プラス、マイナスをグロスで見た場合どうなるかという分析数値等はあるか。

(回答) レンジの下限については、コロナウィルスの感染拡大によるリスクを包含したベースラインで、前年度並みの業績はキープしたいと考えている。パンデミックの影響を定量化するのは、起点をどう考えるかという点で難しい面があり、ネットでプラスかマイナスかという定量化はしていない。小売店が休業する、対面の法人向け営業ができなくなる、物理的にサプライチェーンが分断されるといったマイナスの影響はあるが、経済活動が再開に向かって動き出す中で、むしろこれを機に広がるリモートワークやオンライン教育といったデジタル変革のプラス面に着目し、注力していきたい。なおパンデミックリスクの回避については、従業員の安全を最優先で対応している

(質問) レンジ予想という割にはレンジが狭く、上下にもっと動きそうな印象を持ったが、マクロ前提等（COVID-19 パンデミックの収束時期や、逆にチャンスに転化できるシナリオなど）はどうなっているのか。

(回答) パンデミックリスク込みで何としても達成したいのが下限だが、上限についてはこれ以上の上振れがないということではなく、様々な施策を積み上げる中で、パンデミックの状況を睨みながら事業機会を掴んで行きたいと考えている。パンデミックの収束時期を定義する立場にはないが、チャンスに転化するシナリオについては、いかに先取りする動きをかけられるかが肝心。例えば、教育の分野、日本のギガスクール構想（生徒一人に端末1台）について、これから取り組むというのではなく、これまでパートナー様と仕込んできた取組みの刈り取りについて、事業入札、調達などの間口が開くタイミングを、パートナー様と共にいかに機動的に捉えていくかということ。短期的な特需に頼らず、少し先の時間軸を見ながら、デジタル教育の変革に繋がる技術開発をパートナー様と共に進めていくことで、更なるチャンスの実現を行きたい。