

# 新中期経営計画「Resonate 2021」の概要

## 長期ビジョン

### 100年ブランドの確立

100年、そしてさらにその先の継続的な発展に向け、祖業であるピアノづくりで世界一を目指し、各事業の強みをさらに深化させ、お客様満足度の追求・向上と音楽文化の発展を通して、企業価値・ブランド力の向上と持続的な成長を図ります。

## 新中期経営計画「Resonate 2021」

### 基本方針

当社グループは、創造性豊かな好感度企業を目指し、「快適で豊かな生活環境の創造」・「お客様の満足を第一とした商品・サービスの提供」・「新しい時代に向けた企業活動の推進」・「社員を大切にし、明るい企業をめざす」を経営の理念とし、ピアノをはじめとする楽器・音楽教育等を通じて感動を皆様に広げ、快適な生活環境の創造に貢献することを使命としております。一昨年90周年を迎え、2019年度から2021年度までの新たな中期経営計画「Resonate 2021」(Resonate (レゾネイト) = 鳴り響く、響き渡る、共鳴する。)では100年ブランドの構築に向け、「販売力」、「製品・サービス力」、「生産力」、「組織力」をそれぞれ深掘りしてKAWAIのブランド力を高め、柱である楽器教育事業の収益性向上と、成長の為に基盤強化に取り組み、企業価値の向上を目指します。

### 重点戦略

楽器教育事業の収益力向上と事業拡大を目指し、それぞれの力を強化・結集させてKAWAIの成長を図ります。

#### (1) 販売力の深化

成熟市場においては、フラッグシップモデルの『Shigeru Kawai』や、ハイブリッド製品などの高付加価値品の販売強化に取り組み、安定成長と収益性の向上を図ります。また、販売網の強化として、特に米国やドイツにおける直営店の販売拡大や、フランスの販売会社の活動強化に取り組みます。国内においては、四位一体の販売体制(直販、調律、音教、卸・楽器店)の確立と、CRM(顧客管理システム)活用による販売基盤強化、旗艦店のリニューアルと首都圏展開の強化に取り組みます。中国市場においては、パートナーとの提携業務を深耕し、バリューチェーンの付加価値を拡大するとともに、音楽教室、調律事業の展開も連携して進め事業拡大を図ります。また東南アジアでの販売拡大と、中南米、中近東、アフリカ等での市場開拓の推進にも積極的に取り組んでいきます。

#### (2) 製品・サービス力の深化

『Shigeru Kawai』をはじめ、素材・基礎開発レベルでの研究継続による品質・製品力の深化、顧客満足度の追求に取り組みます。特に2019年からの3年間は、ハイブリッド製品や、タッチと音を追求したデジタルピアノの開発強化に重点を置き、生産工場に企画・開発機能を持たせ、市場ニーズに即した製品開発に取り組めるよう体制を見直し、中国向け商品展開の充実化や低シェア市場攻略の為に商品開発強化を図ります。あわせて、KAWAIのブランドマーケティング強化の為に、商品企画・デザイン・プロモーションまでを一元管理する体制を構築します。また、アーティストリレーションの強化や、MPA(Master Piano Artisan 技術力の高い調律師のみが持つ社内資格)の育成、アフターサービス体制の充実化を進め、さらなる顧客満足度の向上に取り組みます。

#### (3) 生産力の深化

グローバルかつフレキシブルな生産体制の強化と、QCD(Quality・Cost・Delivery = 品質・コスト・納期)をさらに高める為の重点設備投資を実施します。

ピアノについては、マザー工場である竜洋工場を中心に、長年培ったKAWAIのオンリーワン技術を次世代につなぎ、100年ブランドに相応しいピアノづくりをグローバルに展開します。また、販売が好調な『Shigeru Kawai』生産ラインの改革・生産能力増強や、新生産システム導入による戦略的な原価管理、最適生産に取り組みます。

デジタルピアノについては、中国をはじめ全世界での販売増に対応する為の生産体制を強化するとともに、生産工程の内製化など継続的な原価低減活動に取り組みます。

#### (4) 組織力の深化

中長期的に KAWAI グループが躍動するための人的資本の高度化に取り組みます。

- ・社員がいきいきと活躍できる「健康経営」の推進
- ・各階層に応じた教育研修プログラムの拡充による育成、能力開発
- ・女性の活躍を起点とした仕事と子育て・介護の両立支援と働き方改革の推進
- ・グローバル人材の育成推進、人事システムの刷新

また、経営基盤の強化のために、横断的な組織体制の構築やマネジメントプロセスの最適化、全社的な生産性向上と定型業務の効率化に継続的に取り組みます。



### 事業戦略

#### 教育・調律事業の海外展開

教育・調律の自社ノウハウを活かし、各市場における KAWAI の総合的なブランド力を発揮する為の基盤構築を進めます。中国においては宋慶齡基金会との連携事業の強化を図り、コースの開発・多様化、カワイ認定講師の組織化、教育機関や楽器店などの教室実施拠点や地域の拡大に取り組みます。また中国楽器協会との調律研修事業の拡充、調律受託サービスの展開を進めます。東南アジアでは、インドネシア、タイでの教室事業の拡大を図るとともに、マレーシア、シンガポール、ベトナムへの展開を加速していきます。

#### 素材加工事業

中核である金属事業においては、CVT 自動車向け部品の受注増対応の為、3 年間で総額 18 億円の設備投資を実施し、生産能力の増強を図ります。また、EV 化の流れを見据えた新規品の開拓に取り組むとともに、第 3 の柱の育成に取り組みます。塗装事業においては、独自の塗装技術をさらに磨き、コスト競争力の向上と受注拡大活動を強化します。

### 連結業績指標

(単位：百万円)

	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
売上高	73,000	74,000	76,000
営業利益	3,100	3,600	4,200
経常利益	3,100	3,600	4,200
当期純利益*	1,900	2,250	2,650
営業利益率	4.2%	4.8%	5.5%
R O E	7.5%	8.3%	9.2%

※親会社株主に帰属する当期純利益です。

(為替の前提レート US\$110 円、ユーロ 125 円、元 16 円)

### 企業価値の向上 ESG への取り組み

KAWAI グループの持続可能な社会の形成に寄与する活動として以下のように取り組みます。

- 【環境】 E…Environment** 「地球環境憲章」を掲げ、「環境方針」「グリーン調達ガイドライン」に基づき、より環境負荷の少ない材料・製品の優先的な調達や植林活動など、地球市民の一員としてグループ全体で環境・資源を守る積極的な取り組み
- 【社会】 S…Social** 楽器メーカーとして、Shigeru Kawai 国際ピアノコンクールなど若手音楽家の育成・支援や各国での音楽教育普及活動による音楽文化への貢献
- 【ガバナンス】 G…Governance** 100 年ブランドの確立と持続的な成長を目指し、健全な企業経営の実現に向けた実行的な体制への取り組み