

第6次中期経営計画「Resonate 2021」の概要と進捗

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。

第6次中期経営計画「Resonate 2021」(2019年度～2021年度)

基本方針

カワイグループは、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、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。2019年度を初年度とする第6次中期経営計画「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、成長のための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)の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ための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ため、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)をさらに高めるため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ため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。



連結業績指標

楽器教育事業

楽器教育事業は、楽器販売において、ピアノは各国政府からの外出規制や楽器店の休業命令による販売減少が大きく影響しましたが、規制緩和や生活様式の変化の中、第2四半期以降回復基調に転じました。デジタルピアノやハイブリッドピアノについては、世界各地において巣ごもり需要を背景に好調な販売を維持しました。中でもブランドピアノの弾き心地を再現した最上位モデルである『CA シリーズ』及びアコースティックピアノアクションを搭載したハイブリッドピアノモデルである『NV シリーズ』の販売が好調でした。一方で、国内の音楽教室及び体育教室は回復基調にあるものの、第1四半期での休講措置が大きく影響しました。これらの結果、売上高は減収となり、営業利益は高付加価値商品の販売増加や費用の削減などにより増益となりました。

素材加工事業

素材加工事業は、第3四半期以降回復が見られたものの、第2四半期までにおける新型コロナウイルス感染症による供給先の生産調整に起因して、半導体関連部品や自動車関連部品の受注が減少したことなどにより売上高は減収となり、営業利益は費用削減などにより増益となりました。

[単位：百万円]

	2020年3月期 計画※2	2020年3月期 実績	2021年3月期 計画※2	2021年3月期 実績	2022年3月期 計画※2	2022年3月期 現計画※3
売上高	73,000	71,302	74,000	67,520	76,000	77,000
営業利益	3,100	2,960	3,600	3,492	4,200	4,000
経常利益	3,100	3,118	3,600	4,002	4,200	4,100
当期純利益※1	1,900	1,545	2,250	2,579	2,650	2,600
営業利益率	4.2%	4.2%	4.8%	5.2%	5.5%	5.2%
R O E	7.5%	6.1%	8.3%	9.7%	9.2%	9.0%

※1 親会社株主に帰属する当期純利益です

※2 2019年3月時点の計画値です（前提となる為替レート：US\$110円、ユーロ125円、元16円）

※3 2021年5月時点の計画値です（前提となる為替レート：US\$108円、ユーロ128円、元16.5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な取り組みを行ってまいります。

【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、環境負荷のより少ない材料・部品・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・資源を守る活動の積極的な取り組み

【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を通じた若手音楽家の育成・支援や各国での音楽教育普及活動による音楽文化へ貢献する取り組み

【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効的なガバナンス体制への取り組み