



各 位

2019年3月27日

会 社 名 株式会社 河合楽器製作所
代表者名 代表取締役会長兼社長 河合 弘隆
(コード番号 7952 東証第1部)
問合せ先 取締役副社長 執行役員
管理本部長 伊藤 照幸
電話番号 053-457-1227

中期経営計画（2020年3月期から2022年3月期まで）策定のお知らせ

記

当社は、2019年4月から2022年3月までの3年間を対象期間とする、第6次中期経営計画「Resonate 2021」を策定いたしましたので、下記のとおりお知らせいたします。

1. 中期経営計画の基本方針

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、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、成長の為の基盤強化に取り組み、企業価値の向上を目指します。

2. 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。

3. 重点戦略

(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為、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めます。

(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造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、最適生産に取り組めます。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めます。

(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めます。

- ・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めます。

4. 事業戦略

(1) 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めます。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。

(2) 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めます。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。

5. 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)

6. 株主還元

各事業年度の業績とともに今後の経営環境並びに事業展開を考慮し、経営基盤の安定化に向けた内部留保を確保しつつ、株主各位への安定的な配当及び資本効率の向上を目的とした機動的な株主還元を行うことを基本方針とし、総還元性向 30%以上を目標としております。

【将来の見通しに関する注意事項】

このプレスリリースは2019年3月27日現在の将来に関する前提、見通し、計画に基づく予測が含まれています。世界経済、競合状況、技術革新、為替の変動等の不確定要因により実際の施策、業績が記載と異なる可能性があります。

以上