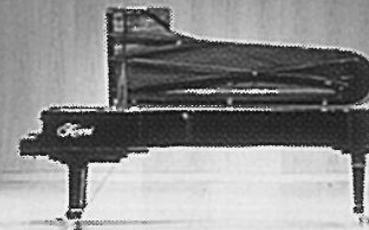


**KAWAI**

2008年3月期～2010年3月期  
**第2次中期経営計画**



2007年3月8日

 **株式会社河合楽器製作所**

## 目次

### 新中期経営計画の総括

1. 主な実施施策	..... 1
2. 計画と実績	..... 2
3. セグメント別売上・営業利益比較	..... 3
4. 地域別売上比較	..... 4
5. 第2次中計に向けた課題	..... 5

### 第2次中期経営計画の概要

1. 基本方針	..... 6
2. 経営戦略	..... 7
3. 事業環境認識	..... 8
4. コア・コンピタンス	..... 9
5. 楽器事業	... 10
6. 教育関連事業	... 15
7. 素材加工事業	... 17
8. 情報関連事業	... 20
9. CSR経営に向けた取り組み	... 21
10. 連結業績目標	... 22
11. 株主還元方針	... 28

2005年3月期～2007年3月期

# 新中期経営計画の総括

## 基本方針

より高い「収益性」「健全性」「透明性」をめざす

▶ 目標はほぼ達成の見通し



# 1. 主な実施施策

## ➤ 転換社債発行により07/3期に計画外施策を集中実施

	05/3期	06/3期	07/3期
計画内施策		KAMI(アメリカ工場)の閉鎖	国内ピアノ生産拠点を 竜洋工場へ統合
		第2次KI(インドネシア工場)拡張	
	国内三位一体営業体制構築	→	
	中国市場での拡販	→	
	音楽教室の統廃合	→	
	国内関係会社の再編(22社→9社)	→	
優先株式の発行			(買取消却)
計画外施策		第3次KI工場拡張と第2工場取得	国内管弦打楽器からの撤退
			カワイ表参道リニューアル
		金属事業への生産設備投資	
		環境衛生事業の譲渡	
		新株予約権付社債の発行と転換完了	国内生産工場跡地の売却

着実な成長への基盤がつけられた



## 2. 計画と実績

### ➤ 利益計画はほぼ達成、有利子負債は大幅圧縮

#### 07/3期 連結損益計画と見通し

[単位:億円]

	04/3期	07/3期			
	実績	計画	見通し	計画比	04/3期比
売上高	692	708	668	△40	△24
営業利益	17.4	31	27	△4	9.6
経常利益	7	24	24.4	0.4	17.4
当期利益	△70	18.7	27.0	8.3	97.0
総資産	465	403	392	△17	△79
有利子負債	222	162	77	△85	△145

◆売上高は当初計画に達しないものの、経常利益、当期利益は当初計画をほぼ達成

◆有利子負債は当初計画を大幅に上回って圧縮が進む



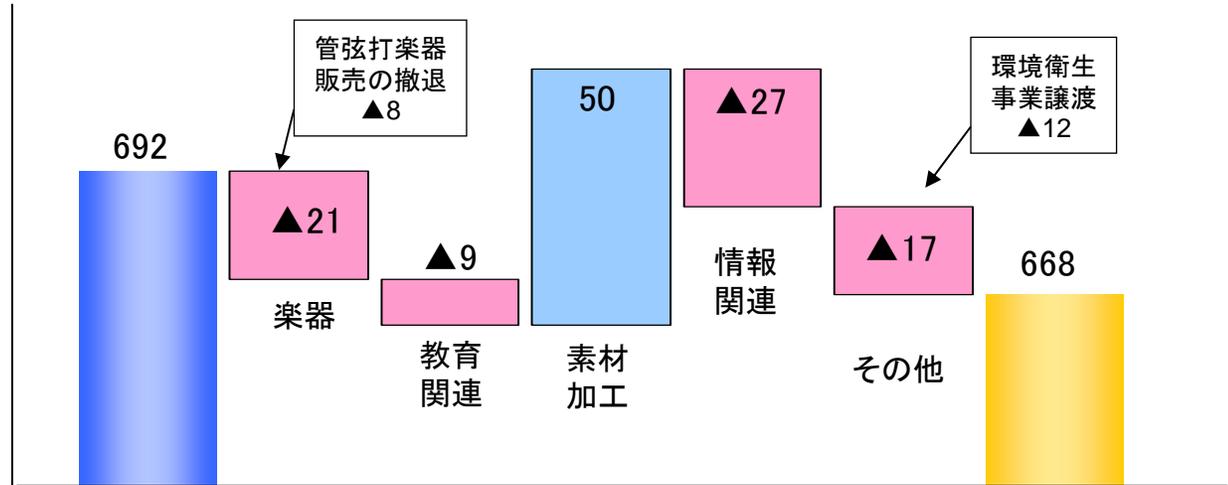
# 3. セグメント別売上・営業利益比較

## ➤ 素材加工事業が売上・利益ともに大きく貢献

### 売上高

[単位:億円]

セグメント	04/3期	07/3期
楽器	344	323
教育関連	205	196
素材加工	69	119
情報関連	53	26
その他	21	4
合計	692	668



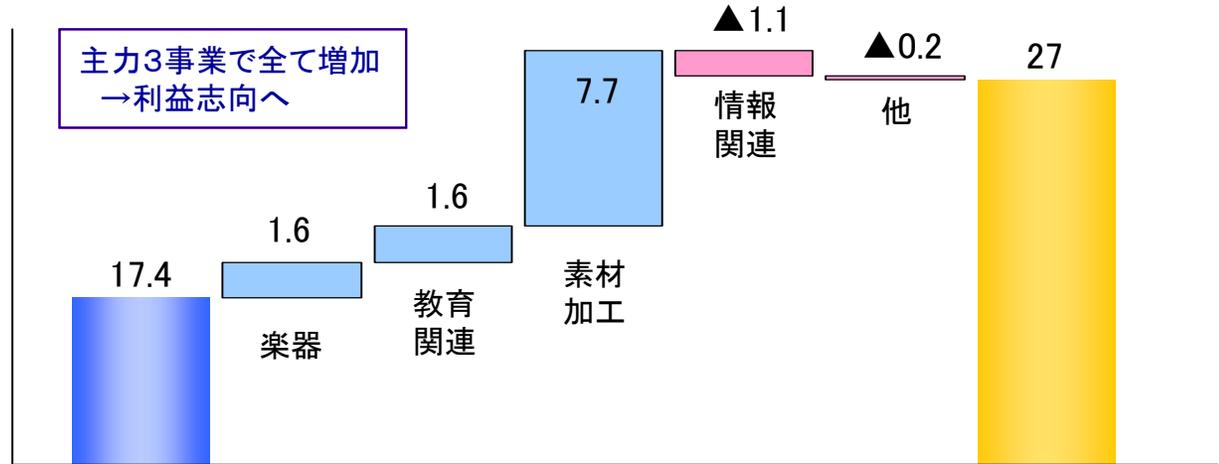
04/3期実績

07/3期見通し

### 営業利益

[単位:億円]

セグメント	04/3期	07/3期
楽器	8.4	10.0
教育関連	6.5	8.1
素材加工	2.4	10.1
情報関連	0.2	△0.9
その他	△0.1	△0.3
合計	17.4	27.0



04/3期実績

07/3期見通し



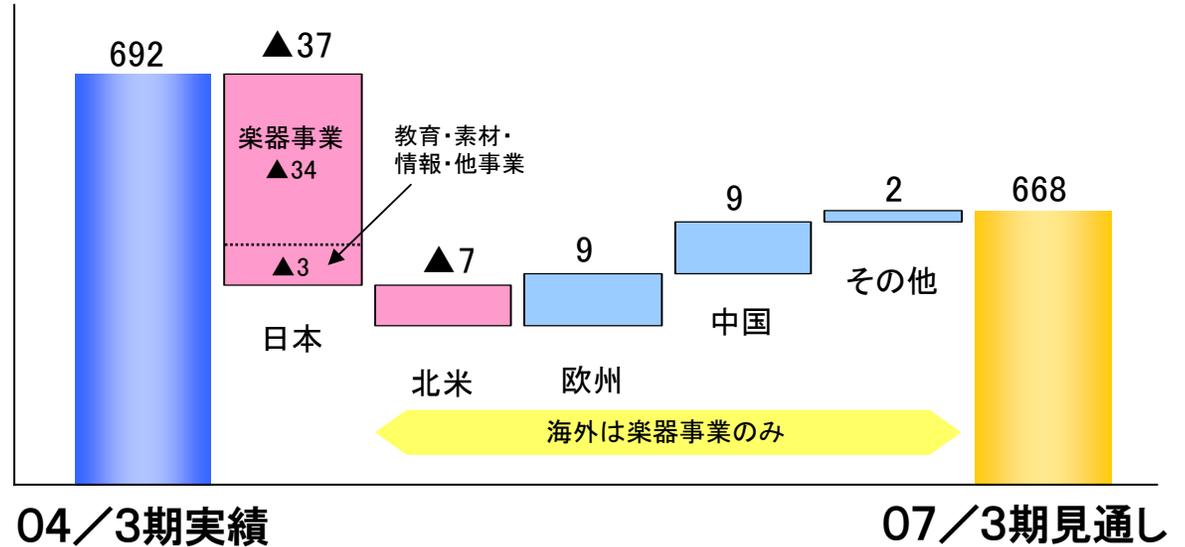
# 4. 地域別売上比較

## ➤ 欧州・中国の伸長により、海外売上8%増加

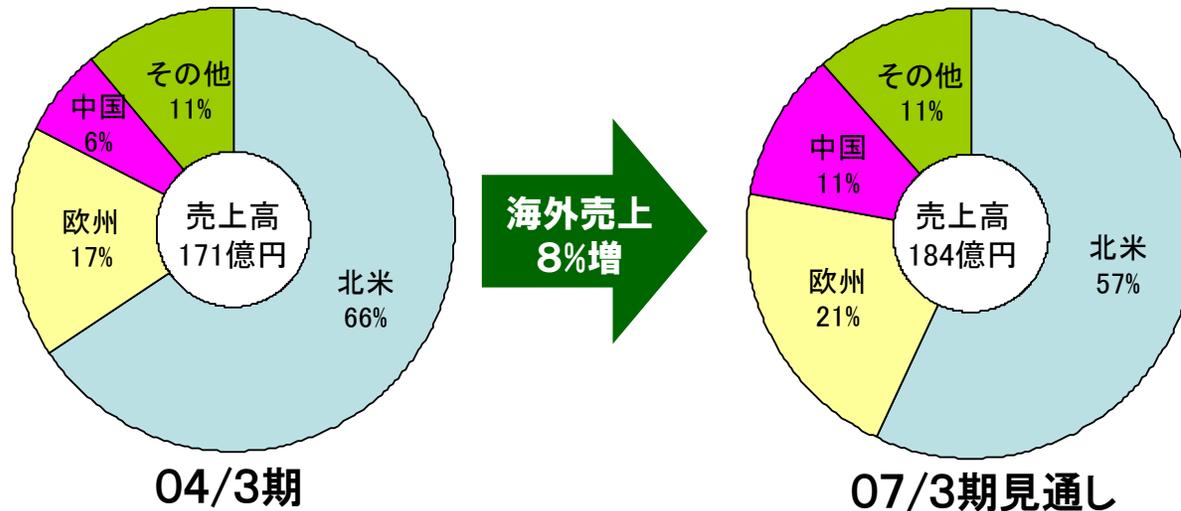
### 売上高

[単位:億円]

地域	04/3期	07/3期
日本	521	484
北米	112	105
欧州	29	38
中国	11	20
その他	19	21
合計	692	668



### 海外地域別売上高比率





## ➤ 着実な成長戦略への転換が課題

### ① 売上の伸び悩み

国内楽器販売、教育事業に収益性重視の施策を行ったため、売上が伸び悩んだ。

第2次中期経営計画に向けて

強みを生かし、成長分野を伸ばす

### ② 生産投資効果の未実現

国内ピアノ工場の統合、海外移転により一時的な生産ロスが発生した。

生産ロスを解消し、投資効果の極大化を図る

### ③ 企業体質の改革に遅れ

新人事制度、ITの活用など一部の検討に遅れが生じた。

導入が決定し、次期中計より実施

2008年3月期～2010年3月期

# **第2次中期経営計画の概要**

**～ 着実な成長戦略への転換 ～**



# 1. 基本方針

# KAWAI

➤ 創立80周年を機会とし、新生カワイのスタートとする

## ① 経営構造の革新

自立型組織体制の構築と情報システム整備により、経営構造を事業単位に明確化し、外部環境変化に迅速に対応する

## ② 持続可能な成長

強みを最大限に生かし、成長分野への経営資源の投入により、主力3事業（楽器・教育関連・素材加工）で着実な成長を図る

## ③ 恒常的な利益確保

安定的に利益を確保し、株主への利益還元により、企業価値の向上を図る

企業スローガン

# KAWAI

もっと伝えたい、感動を。

創立80周年記念マーク





### ➤ 組織と情報システムの再構築により、業績把握を迅速化

グローバル化した生産、販売活動において外部環境変化にタイムリーに対応する経営体とする

#### ① 自立型組織体の構築

- ・事業セグメントごとに経営体として自立可能な組織を構築

#### ※ ② ERPの導入によるスピード経営の実現

- ・複雑化・分散化した基幹系システムを、ERP(統合基幹業務パッケージ)導入によって統合し、経営の効率化をめざす

#### ③ 新人事制度の導入

- ・第2次中期経営計画達成のため、新たな人事制度を導入する。
- ・特に人材育成の強化、技能伝承の課題解決に注力する。

※ERP: Enterprise Resource Planning



### 3. 事業環境認識

## ➤ 事業機会を捉え、成長分野へ経営資源を投入

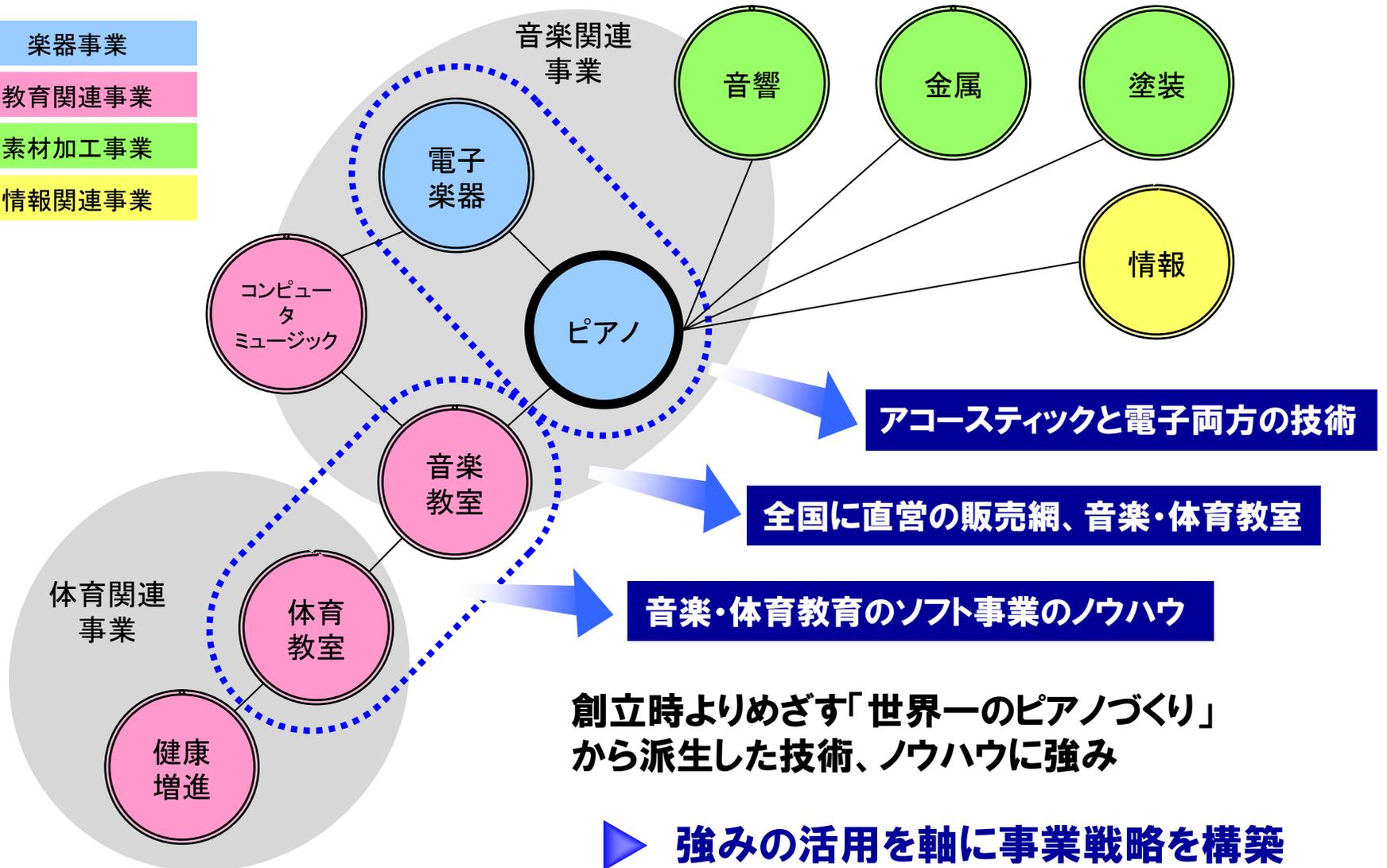
		事業環境認識	当社の事業機会
楽器事業	国内市場	消費構造の二極化が進む 消費者購買ルート・形態の多様化	高付加価値製品の拡大 インターネット利用拡大
	北米市場	インドネシア・中国製増加により低額化が進む 電子楽器量販ルートが拡大	価格競争力のある普及価格商品拡大
	欧州市場	インドネシア・中国製増加により低額化が進む 中東欧は経済成長に比例し市場拡大	販売網拡大
	中国市場	ピアノ市場の伸びが鈍化し競争激化 電子ピアノ市場は拡大基調	さらにブランド力を浸透させ販売拡大 普及価格電子ピアノが拡大
教育関連事業	音楽教室	少子高齢化・団塊の世代の大量退職	幅広い年齢層の教育機会が増加
	体育事業	厚生労働省による「国保ヘルスアップ事業」「介護予防事業」の推進強化	健康増進事業の拡大
素材加工事業	金属事業	省エネ志向により電気部品の高性能化が進む 銅価格高騰により軽薄短小に拍車	当社の高品質異形圧延加工技術の利用範囲拡大
	塗装事業	高級自動車販売は堅調に推移	内装パネル需要堅調
	音響事業	一次取得者向けマンション好調	楽器演奏以外の防音室の用途拡大
情報関連事業		ダウンサイジング化、PC機器の低価格化	ソフトを中心に東海地区地元企業における情報化促進



# 4. コア・コンピタンス

## ➤ 楽器開発技術、直営組織、教育ソフトに強み

- 楽器事業
- 教育関連事業
- 素材加工事業
- 情報関連事業





# 5. 楽器事業 1)生産体制

## ➤ 電子楽器の海外生産への投資を実施

		組立工場	施策	主要仕向地
ピアノ	日本	竜洋工場	ユニットセル生産方式の更なる進化	全世界
	インドネシア	カワイインドネシア第1、第2工場	投資効果の極大化をめざしコストダウン	北米・欧州
	中国	OEM生産	生産拡大	中国・欧州
電子ピアノ	日本	※メルヘン楽器	高付加価値モデルに特化	全世界
	インドネシア	OEM生産	自社工場へ一部移管	全世界

※メルヘン楽器: 電子楽器製造子会社

▶ 現在インドネシアの電子楽器自社工場候補を調査中



## ➤ 鍵盤楽器に特化し、市場ニーズに合わせた戦略を強化

### ① 二極化需要への対応

- ・高級グランドピアノSKシリーズの増産体制、営業体制を確立し、カワイブランドの浸透を図る
- ・インドネシア工場への投資効果により、普及価格帯の製品競争力を高め、シェアアップを図る

### ② 電子楽器事業(電子ピアノ)の強化

- ・インドネシア自社工場(OEMと平行生産)による生産増
- ・国内、海外ともに販売網を強化

### ③ ハイブリッド商品の開発強化

- ・消音ピアノ、響板スピーカー付電子ピアノなどの開発強化



グランドピアノ SKシリーズ



画期的な響板スピーカー搭載 電子ピアノCA91

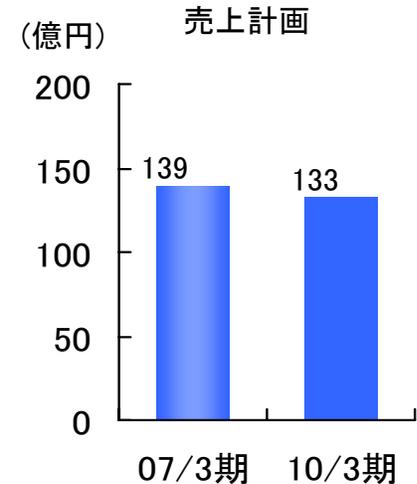


# 5. 楽器事業 3)国内市場



## ➤ 顧客ニーズを的確に把握し、顧客満足度向上を図る

- ◆CRM導入による顧客サービスの向上
- ◆準旗艦店(名古屋ショップ他)リニューアル
- ◆インターネットの利用促進
- ◆電子ピアノ家電販売ルートへの拡大
- ◆女性営業・技術職の積極的採用



▶ CRM (Customer Relationship Management) 情報システムを利用し、顧客管理を高度化



カワイショップ・オンラインサイト



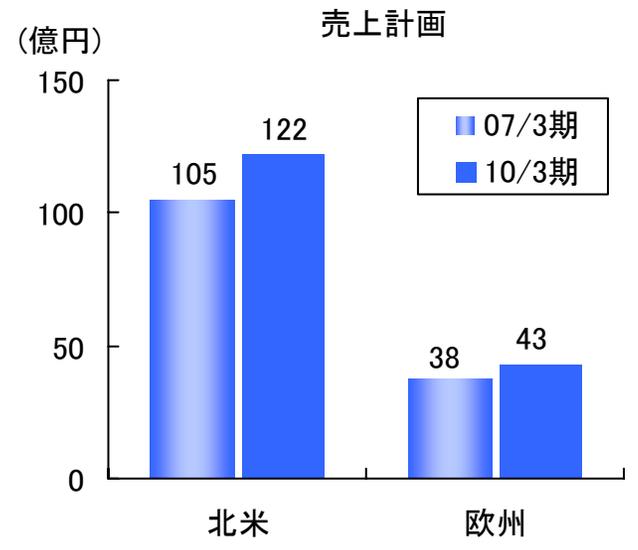
## ➤ ルート開拓、販売網拡充によりシェアアップ

北米

- ◆インドネシア製ピアノのラインナップ拡充
- ◆電子楽器量販ルートへの取り組み強化

欧州

- ◆中東欧での学校販売を強化するとともに、販売網を拡充
- ◆好調な電子ピアノの売上をさらに伸長



プロフェッショナル・ステージピアノ MP8  
(写真はBelle & SebastianのChris Geddes氏)



# 5. 楽器事業 5)中国・その他市場



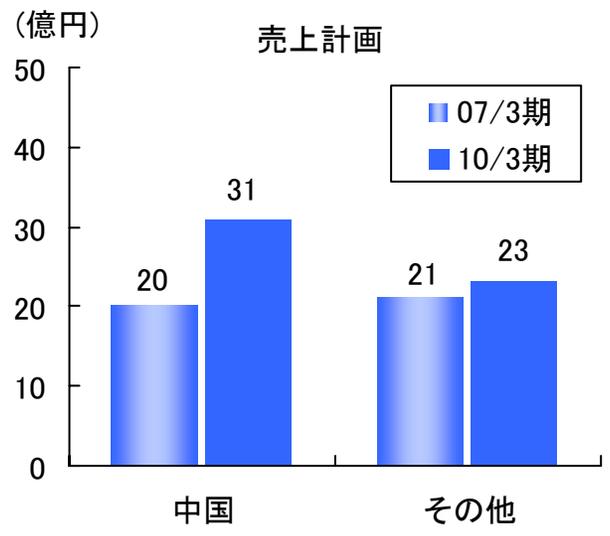
## ➤ 市場拡大と新規開拓により売上増を図る

中国

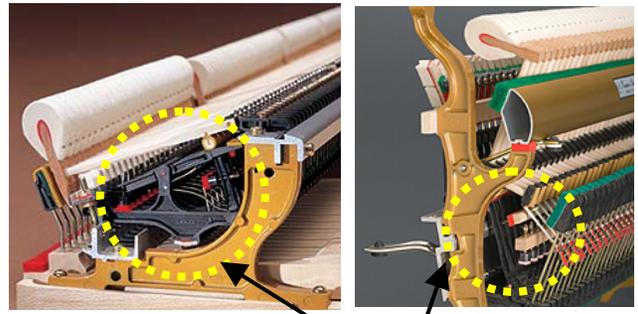
- ◆SKシリーズを軸に学校販売を強化し、カワイブランドの浸透を図る
- ◆現地販売会社と提携し、カワイ音楽教室を開設

その他

- ◆市場拡大地域(アジア・大洋州等)における販売拡大



ウルトラ・レスポンス・アクション II



カーボンファイバー入り樹脂採用



アップライトピアノ Kシリーズ



## ➤ 直営音楽教室生徒数15万人をめざす

### ① 音楽教室新設による生徒数増



3年間で150教室新設  
→ 生徒数15万人(+1万人)へ

### ② 個人ピアノ講師のネットワーク化



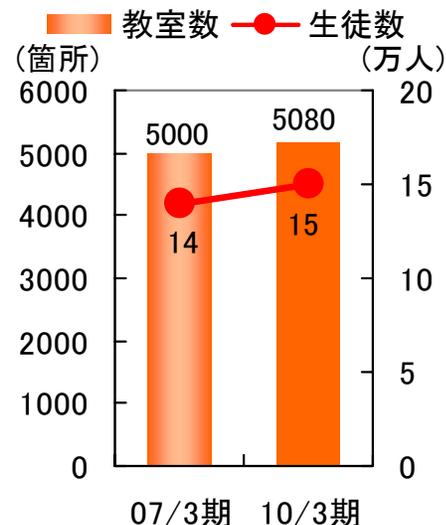
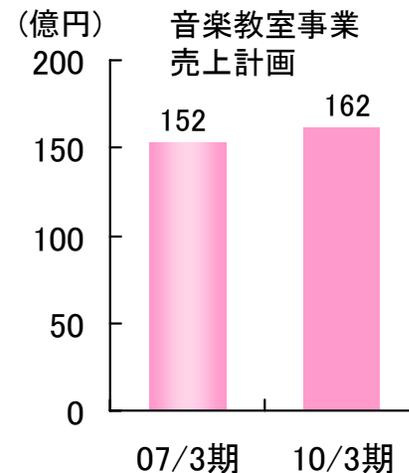
カワイ音楽教育研究会の会員増により  
当社音楽教育理念の浸透を図る

カワイ音楽教育研究会…個人ピアノ講師によって組織される  
当社の音楽教育研究サークル

### ③ 顧客のニーズに合わせた教室展開



複合型教室(大人と子供、音楽と体育の  
コラボレーション)の展開





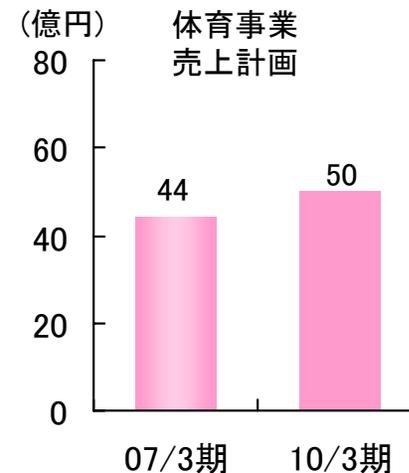
## ➤ 全年齢を対象としたトータルな健康づくり支援をめざす

### ① 年少人口の健康づくり



幼保向け体育教室拡大

音楽教室との連携により、公共施設における体育教室拡大

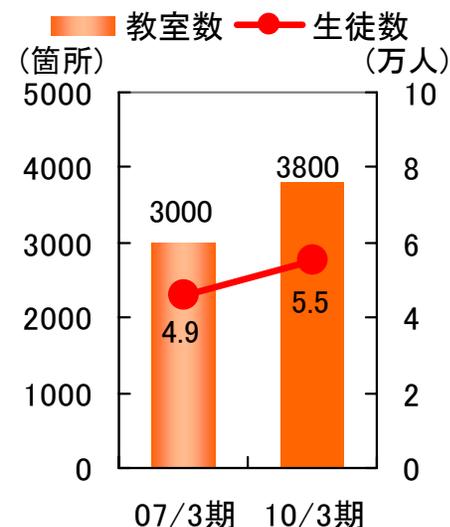


### ② 生産年齢 (成人) 人口の健康づくり



厚労省国保ヘルスアップ事業の支援

→公共施設における健康教室200ヶ所開設



### ③ 高齢人口の健康づくり



厚労省が推進する地域の介護予防事業への支援

→筑波大学と共同開発した介護予防プログラムの提供



# 7. 素材加工事業 1) 金属事業

## ➤ 異形圧延設備の投資により、生産能力増強を図る

関連会社:カワイ精密金属株式会社

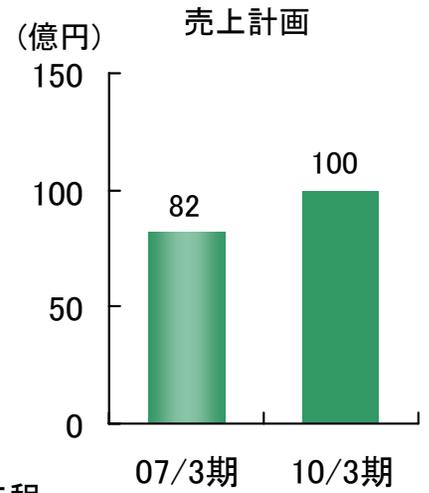
### ① 設備導入により生産能力増強

浜松工場・松本工場の設備投資を行い、生産能力の増強を図る

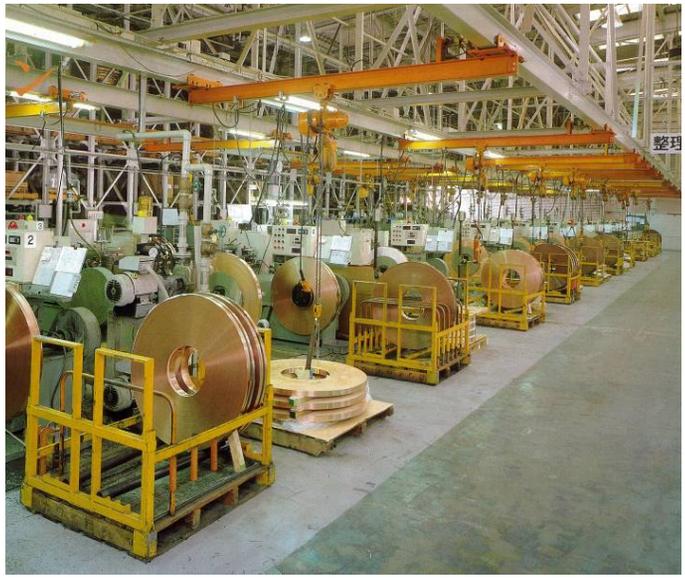
### ② 加工技術の利用分野拡大

半導体向け金属加工から、家電向け、並びに自動車向け(端子・CVT変速機用金属材料等)の加工へ当社技術の利用分野拡大

カワイ精密金属株式会社 浜松工場



異形圧延 Vミル工程





## ➤ 設備投資と改善活動により原価低減、利益確保を図る

関連会社：株式会社カワイハイパーウッド

### ① 設備導入による品質安定化

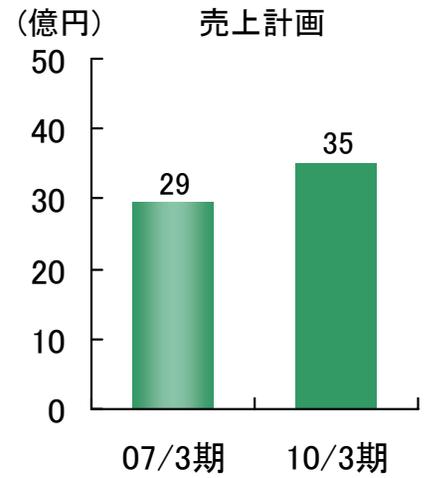
中郡工場塗装ラインへの設備投資を行い、生産能力の増強と、さらなる品質の安定化を図る

### ② 改善活動推進による原価低減

品質・工程改善活動を推進し、原価低減を図る

### ③ 塗装方法の改良

さらなる品質向上と利益率確保のため、塗装方法の改良を推進する



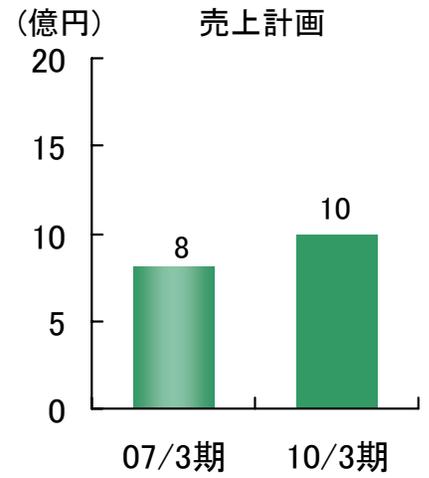
自動車用内装パネル





## ➤ 提案型営業による販路開拓で売上拡大をめざす

関連会社:株式会社カワイ音響システム



### ① 個人顧客のニーズに合わせた防音室の提案

デザイン・性能・用途(高遮音、寝室、AVルーム、書斎等)など特徴のある商品の提案により売上拡大を図る

### ② 公共施設・企業向け防音室の用途開拓

実績のある聴力検査室、カラオケ、工場内機械防音室等に加え、新たな用途開拓

カワイ防音・音響システムルーム「ナサール」



松川邸サロンホール





# 8. 情報関連事業

## ➤ ハードウェア中心から、ソフトサービス事業へシフト

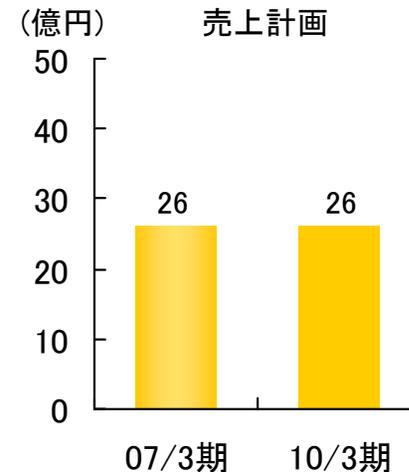
関連会社:株式会社カワイビジネスソフトウェア  
(日本IBMのビジネスパートナー)

### ① ソフトサービス事業にシフト

ハードウェア販売中心からネットワーク、セキュリティ、保守・サポートまでを一貫して顧客に提供できる体制の構築

### ② 地域に密着した営業活動を展開

中小企業向け生産・販売管理支援ビジネスの強化



Web対応グループウェア  
「Weby Go」



製販統合管理システム  
ソフトウェア



# 9. CSR経営に向けた取り組み

## ※ CSR経営の推進により企業価値を向上させる

### ① 法令順守

企業倫理室を主体に、コンプライアンスの強化施策(教育システム作成とその実施、相談、情報提供など)を、国内部門から海外部門まで徹底。

### ② 内部統制

2009年3月期からの内部統制報告書提出へ向け、規程類の整備、業務プロセス文書化などを準備するとともに、ERP導入による内部統制機能強化。

### ③ 環境への配慮

CO<sub>2</sub>排出量を現在より15%削減、廃棄物排出量15%削減等の2009年目標を盛り込んだ環境計画を実施

“森の中の緑の工房” 竜洋工場  
竜洋工場敷地内には約25,000本の木が植えてあり、年間約300tonのCO<sub>2</sub>吸収(当社全排出量の2%)に貢献しています

### ④ 社会貢献

創立80周年の記念事業としてインドネシアでの植林活動、竜洋工場内への植樹等を計画



※CSR(Corporate Social Responsibility)  
:企業の社会的責任

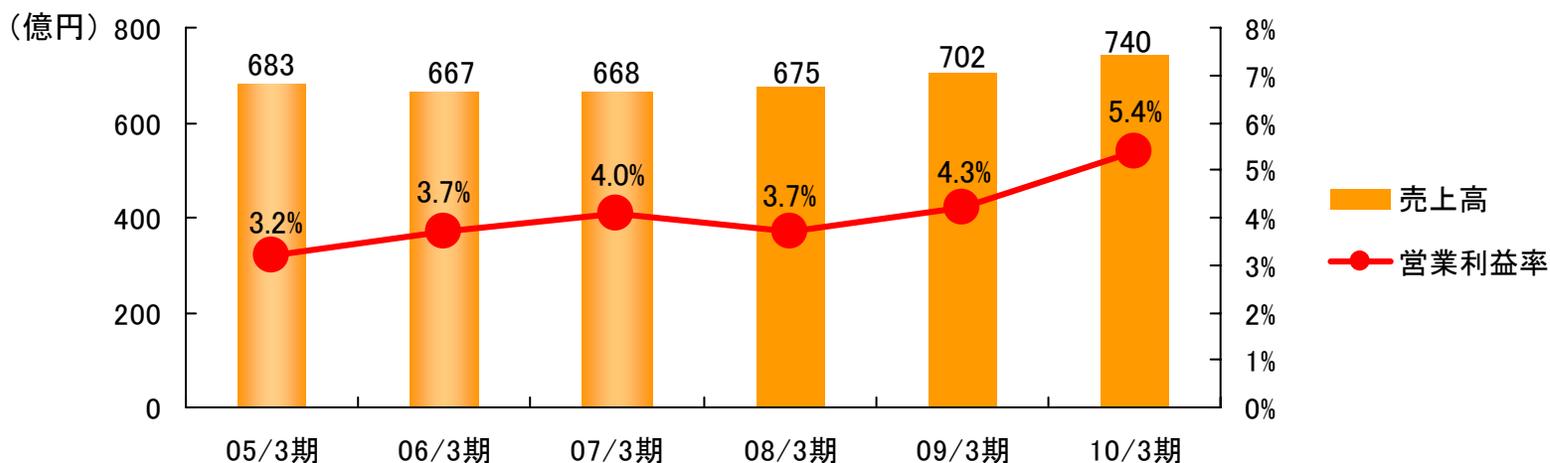


# 10. 連結業績目標 1) 損益計画

➤ 最終年度売上高740億円、営業利益40億円をめざす

[単位: 億円]

	07/3期		08/3期	09/3期	10/3期	
	見通し	利益率	計画	計画	計画	利益率
売上高	668	—	675	702	740	—
営業利益	27	4.0%	25	30	40	5.4%
経常利益	24.4	3.7%	22	27	37	5.0%
当期利益	27.0	4.0%	15	20	30	4.1%
人員計画	2,400人		2,300人	2,200人	2,100人	



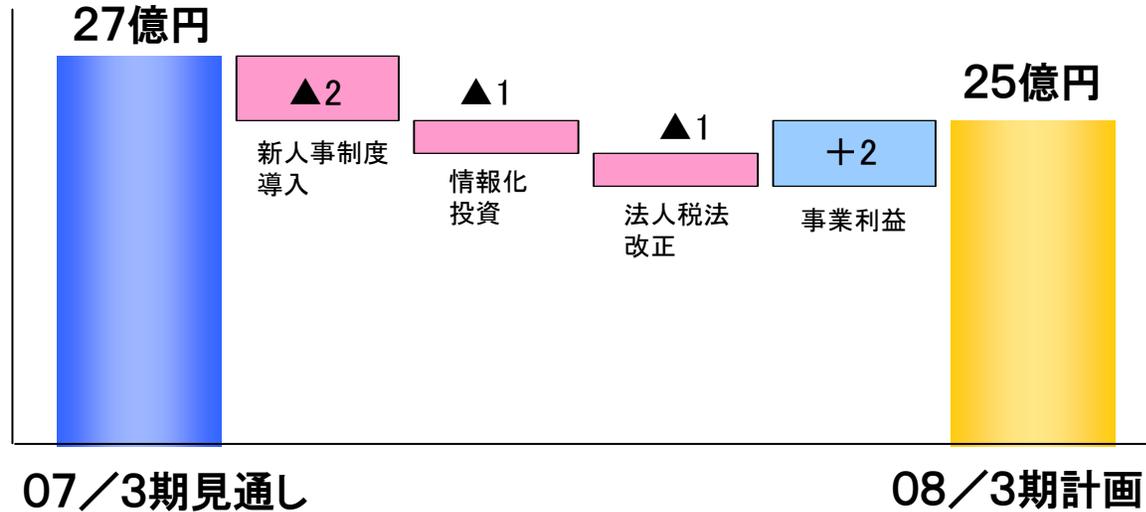
新中期経営計画

第2次中期経営計画



### 営業利益減の内訳

[単位:億円]



#### <営業利益 ▲2億円負担増の内訳>

- |          |      |                          |
|----------|------|--------------------------|
| 新人事制度の導入 | ▲2億円 | :賃金是正等                   |
| 情報化投資    | ▲1億円 | :IT導入費用                  |
| 法人税法改正   | ▲1億円 | :残存簿価5%となっている固定資産の100%償却 |
| 事業利益の増加  | +2億円 | :楽器製造原価の改善等              |

---

合計 ▲2億円



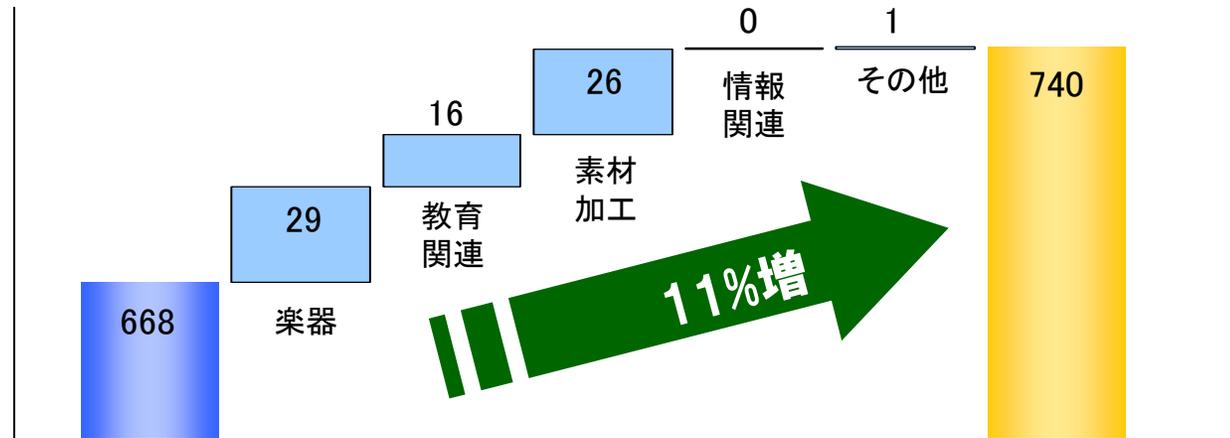
# 10. 連結業績目標 2)セグメント別損益

## ➤ 主要セグメント営業利益率5%以上をめざす

### 売上高

[単位:億円]

セグメント	07/3期	10/3期
楽器	323	352
教育関連	196	212
素材加工	119	145
情報関連	26	26
その他	4	5
合計	668	740



### 営業利益

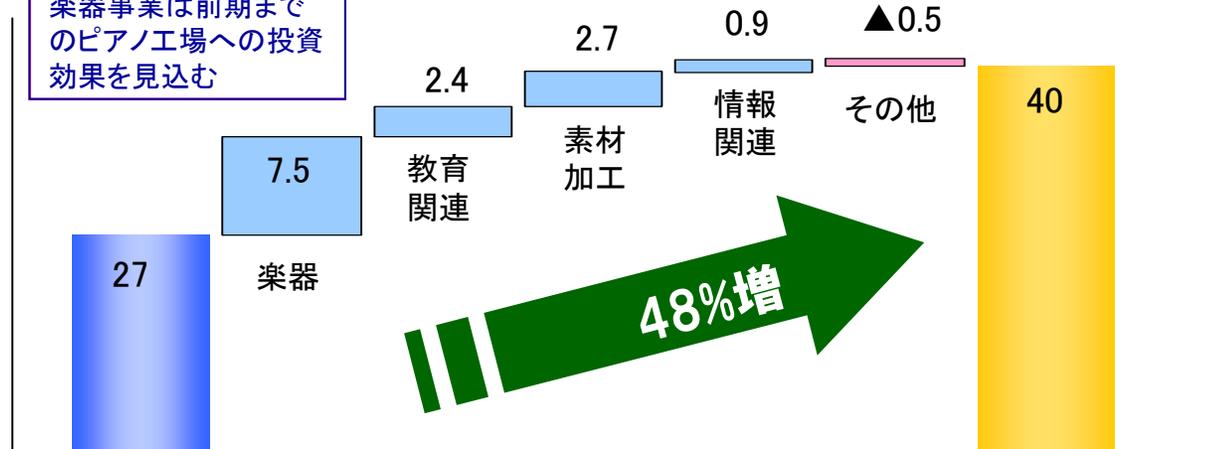
[単位:億円]

セグメント	07/3期	10/3期
楽器	10.0	17.5
教育関連	8.1	10.5
素材加工	10.1	12.8
情報関連	△0.9	0.0
その他	△0.3	△0.8
合計	27.0	40.0

07/3期見直し

10/3期計画

楽器事業は前期までのピアノ工場への投資効果を見込む



07/3期見直し

10/3期計画



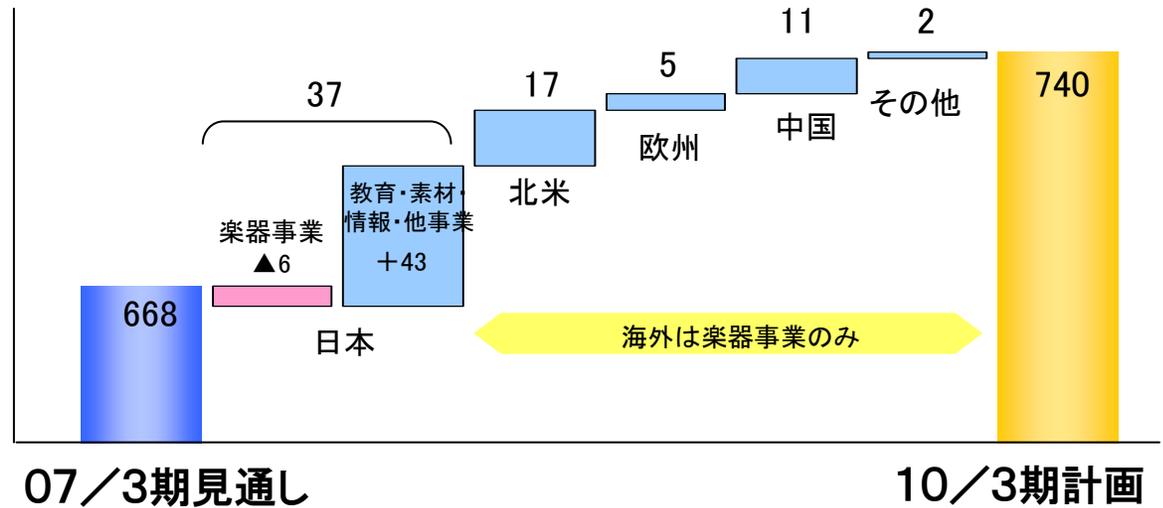
# 10. 連結業績目標 3)地域別売上高

➤ 全ての地域で売上拡大。海外売上は3年間で19%増

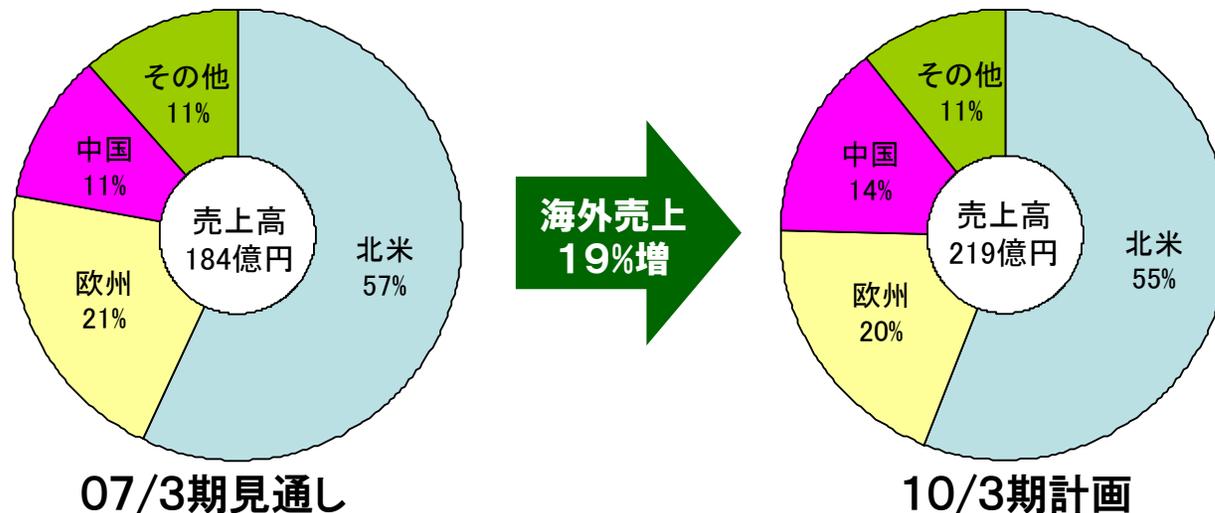
## 売上高

[単位:億円]

地域	07/3期	10/3期
日本	484	521
北米	105	122
欧州	38	43
中国	20	31
その他	21	23
合計	668	740



## 海外地域別売上高比率



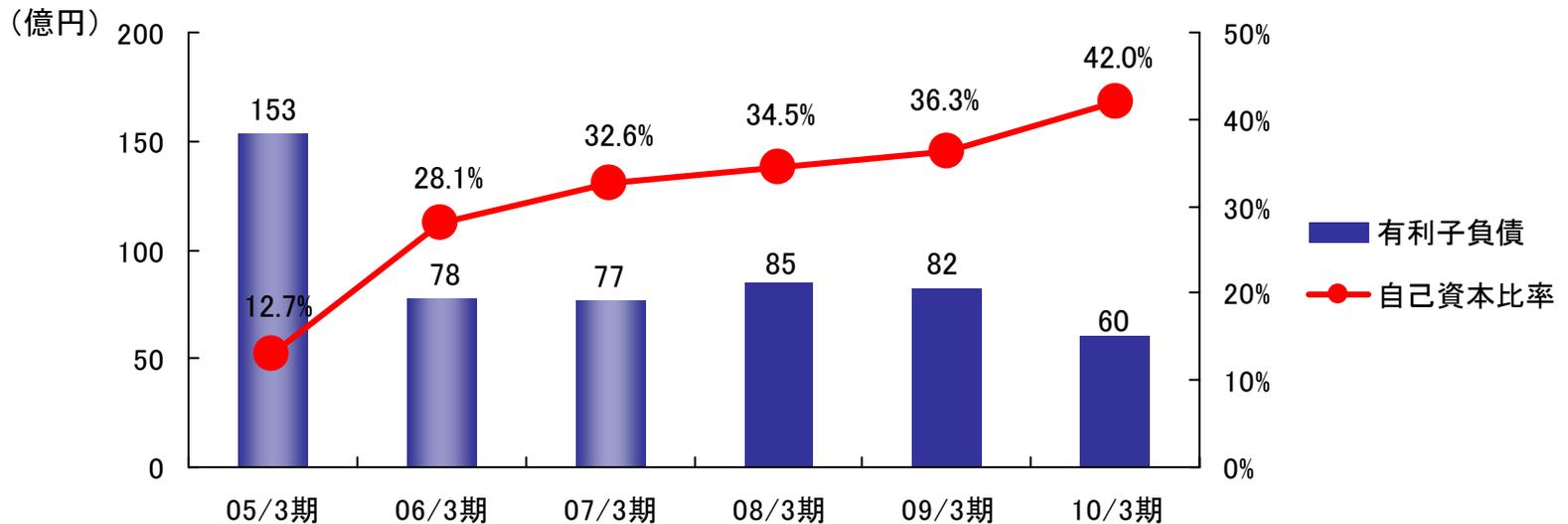


# 10. 連結業績目標 4)財務指標

➤ 有利子負債60億円、自己資本比率40%超をめざす

(単位:億円)

	07/3期	08/3期	09/3期	10/3期
	見通し	計画	計画	計画
有利子負債	77	85	82	60
自己資本	128	139	155	180
総資産	392	403	427	430



新中期経営計画

第2次中期経営計画

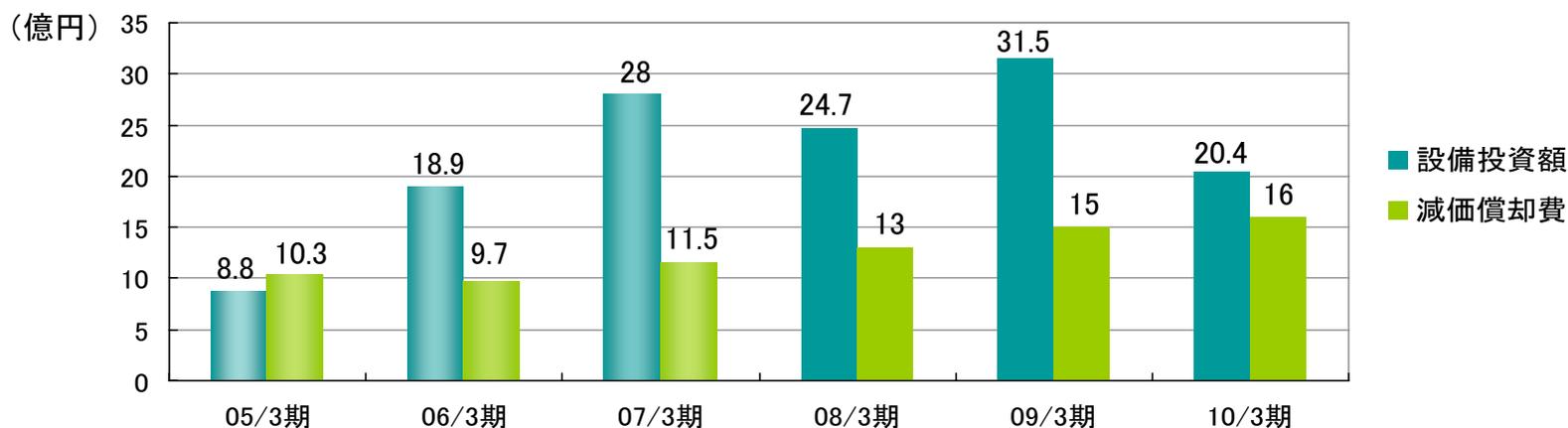


# 10. 連結業績目標 5)投資計画

## ➤ 成長分野と経営構造改革への投資実施

(単位:億円)

セグメント	設備の内容	08/3期	09/3期	10/3期	計
楽器事業	生産設備(インドネシア電子ピアノ工場他)	4.1	11.5	4.5	20.1
	ショップリニューアル	0.9	1.8	1.1	3.8
教育関連事業	音楽教室の新設・改装	3.9	4.8	4.3	13.0
素材加工事業	生産設備(金属・塗装)	8.0	9.1	10.2	27.3
その他事業	情報化投資他	7.8	4.3	0.3	12.4
合計		24.7	31.5	20.4	76.6



新中期経営計画

第2次中期経営計画



# 11. 株主還元方針

**KAWAI**

➤ 計画遂行により安定した利益を確保し、株主利益還元を図る

## 基本方針

**配当性向 20%以上をめざす**

今後、当社の事業活動に重大な影響を与える経営環境の変動がないことを前提に、2007年3月期は5円の期末配当を行います。

この資料には、当社の現在の計画や業績見通しなどが含まれております。それら将来の計画や予想数値などは、現在入手可能な情報をもとに、当社が計画・予測したものであります。実際の業績などは、今後の様々な条件・要素によりこの計画などとは異なる場合があります。この資料はその実現を確約したり、保証するものではありません。

— お問い合わせ先 —

〒430-8665 浜松市寺島町200 (株)河合楽器製作所

経営企画部 広報課 森口 Tel 053-457-1226

The logo features the text "80th" in a large, black, cursive font. Above the "0" are three red diagonal stripes. To the right of the "80th" is a stylized red graphic consisting of several curved lines that resemble a piano keyboard or a musical instrument. Below "80th" is a thin red horizontal line, and underneath that, the word "Anniversary" is written in a smaller, black, cursive font.

*80th*  
*Anniversary*