

KAWAI

2011年3月期～2013年3月期
第3次中期経営計画



2010年3月31日

KK 株式会社 河合楽器製作所

目次

第2次中期経営計画の総括

1.	主要実施施策	4
2.	計画と実績		
	2.1 損益状況	5
	2.2 事業セグメント別損益	6
	2.3 楽器事業地域別売上高	7
	2.4 財務状況	8

第3次中期経営計画の概要

1.	長期ビジョン	10
2.	当社の事業機会	11
3.	基本方針	12
4.	当社を取り巻く事業環境	13
5.	7つの重点戦略	14
6.	業績目標		
	6.1 損益計画	22
	6.2 事業セグメント別損益	23
	6.3 主要事業売上高詳細	24
	6.4 楽器事業地域別売上高	25
	6.5 財務計画	26
7.	設備投資計画	27
8.	株主還元方針	28

2008年3月期～2010年3月期

第2次中期経営計画の総括

基本方針

- ① 経営構造の革新
- ② 持続可能な成長
- ③ 恒常的な利益確保

	実施施策	主な成果
楽器生産	<ul style="list-style-type: none"> ・国内ピアノ工場再編 ・電子楽器生産拠点の整備 ・SKシリーズ生産・販売強化 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ ピアノ塗装工程の移転・倉庫新設(09/3月) ➢ カワイインドネシア第3工場設立(07/8月) ➢ 生産体制、部品供給体制強化
楽器販売	<ul style="list-style-type: none"> ・中国市場拡大 ・準旗艦店リニューアル ・CRMの導入 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ ピアノ販売拡大、音楽教室1号開設(07/6月) ➢ カワイ名古屋リニューアル実施(07/9月) ➢ 08年4月より導入・活用開始
教育関連	<ul style="list-style-type: none"> ・音楽教室の新設・統廃合 ・健康増進事業拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 不採算教室を統廃合し、都市部を中心に新設実施 ➢ 成人向け健康教室、高齢者向け介護予防教室の拡大
素材加工	<ul style="list-style-type: none"> ・金属事業設備投資 ・塗装事業設備投資 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ KSK浜松工場の増設(09/5月) ➢ 中郡工場設備投資(08/3期実施)
情報	<ul style="list-style-type: none"> ・情報化投資 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 基幹系情報システム(ERP)の導入(08/1月)



竜洋工場新倉庫



カワイ名古屋



カワイミュージックスクール品川



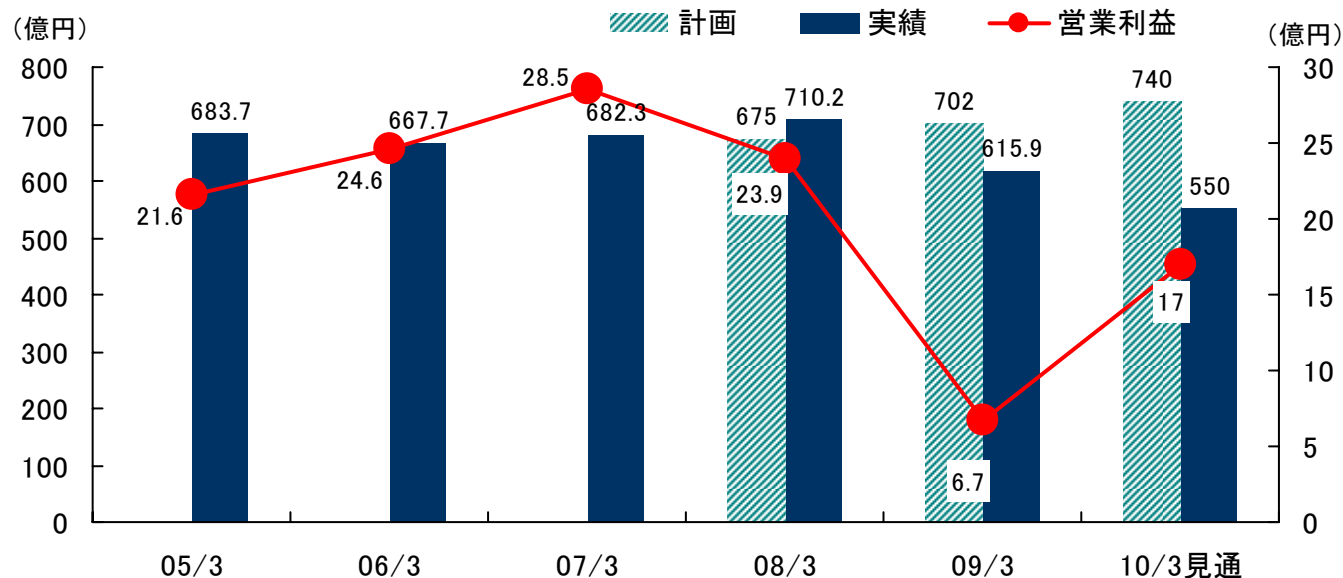
KSK浜松新工場

世界同時不況を機に売上減少となったが、10/3期には営業利益が回復。

[単位:億円]

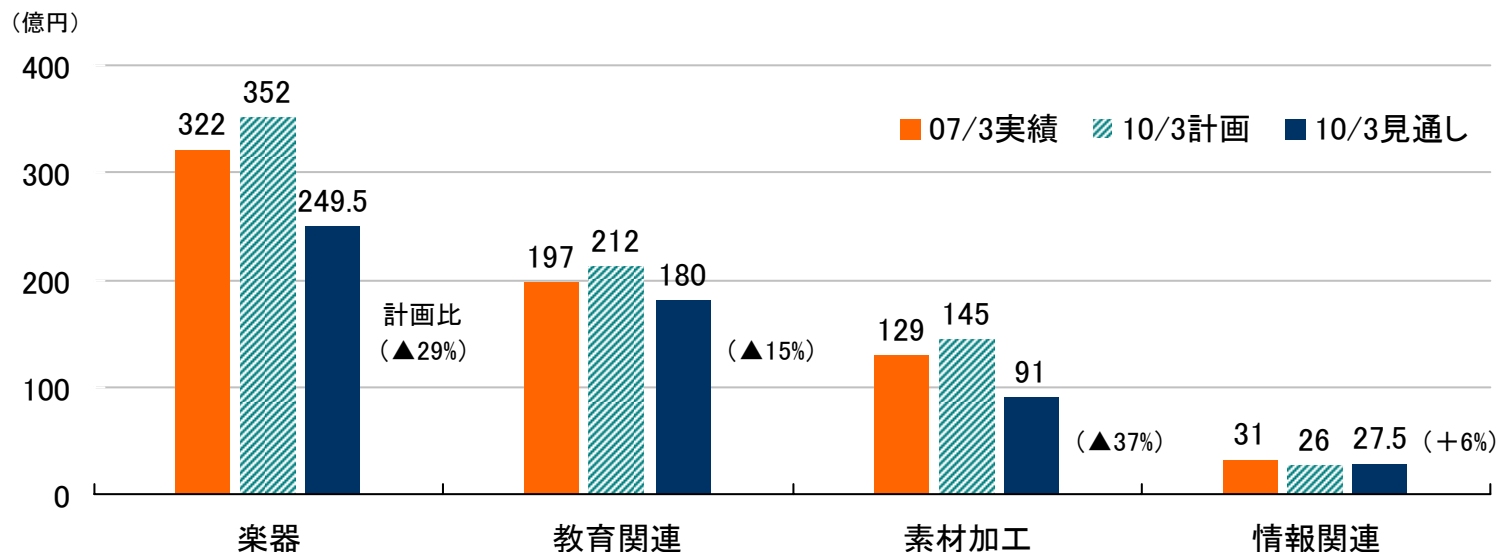
	07/3		08/3		09/3		10/3	
	実績	計画	実績	計画	実績	計画	見通し (2.9発表)	
売上高	682.3	675	710.2	702	615.9	740	550	
営業利益	28.5	25	23.9	30	6.7	40	17	
経常利益	28.4	22	16.7	27	▲1.5	37	14	
当期利益	31.4	15	11.5	20	▲7.8	30	8	
為替レート	US\$	116.4円	115円	117.8円	115円	103.5円	115円	93.6円
	EURO	146.1円	140円	161.2円	140円	152.4円	140円	130.2円

売上高・
営業利益
推移

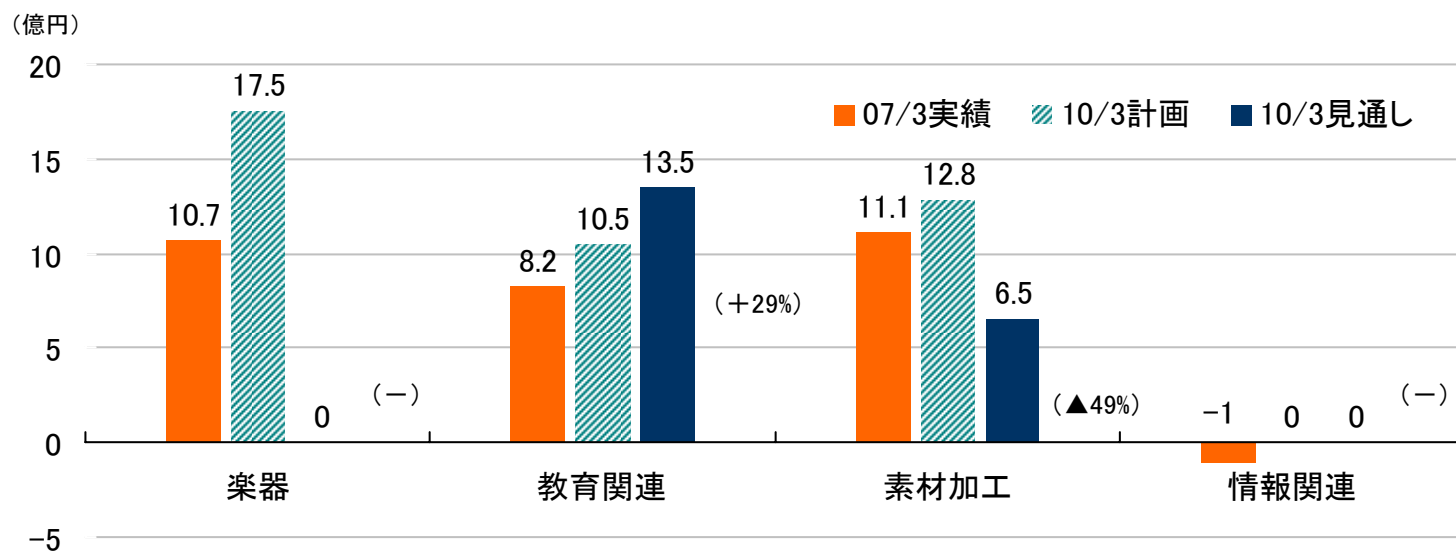


教育関連営業利益は07/3期比65%増、10/3期計画比29%増

売上高

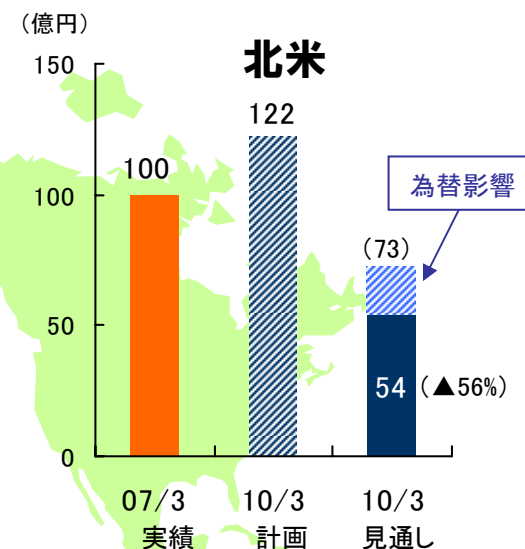
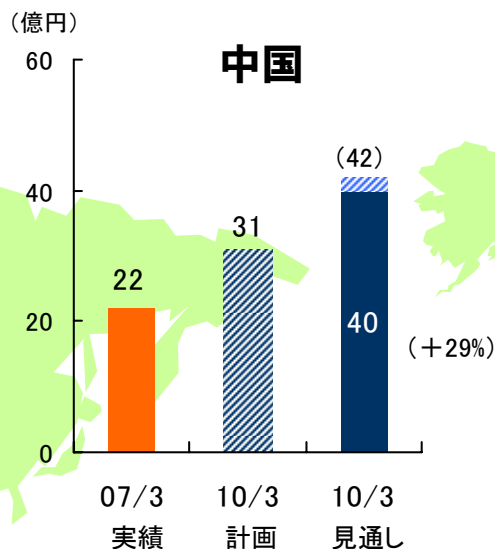
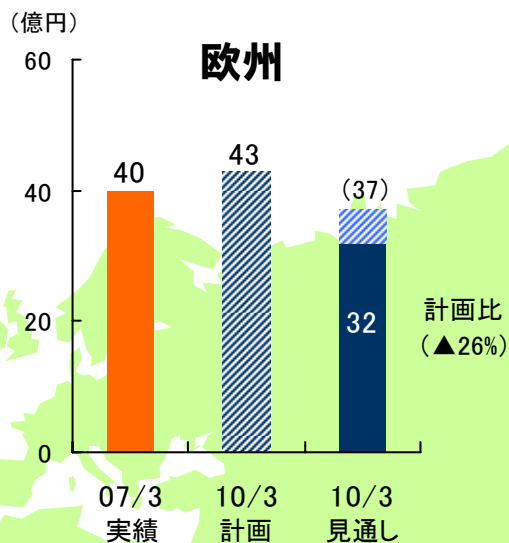


営業利益

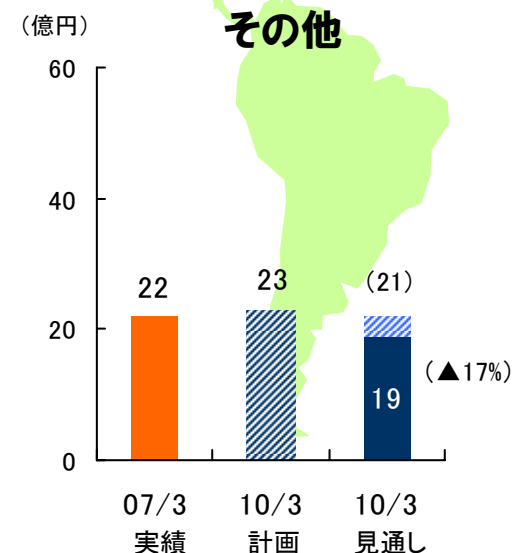
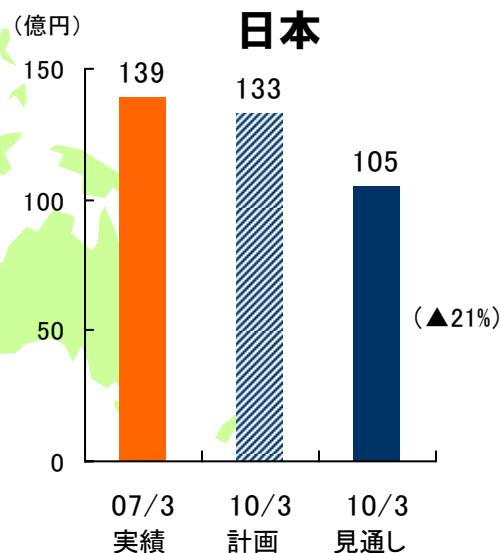
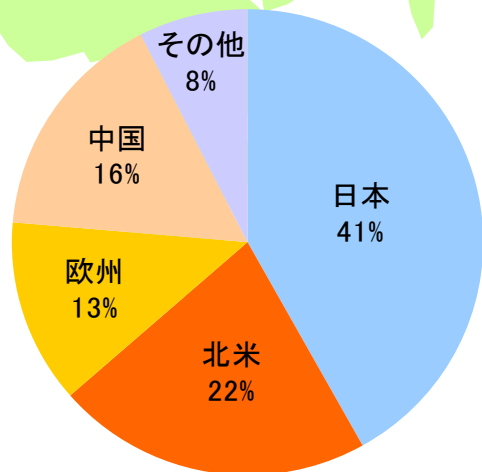


中国市場は、07/3期比82%増、10/3期計画比29%増

()内は為替影響を除外した金額



【10/3期 地域別売上高比率】

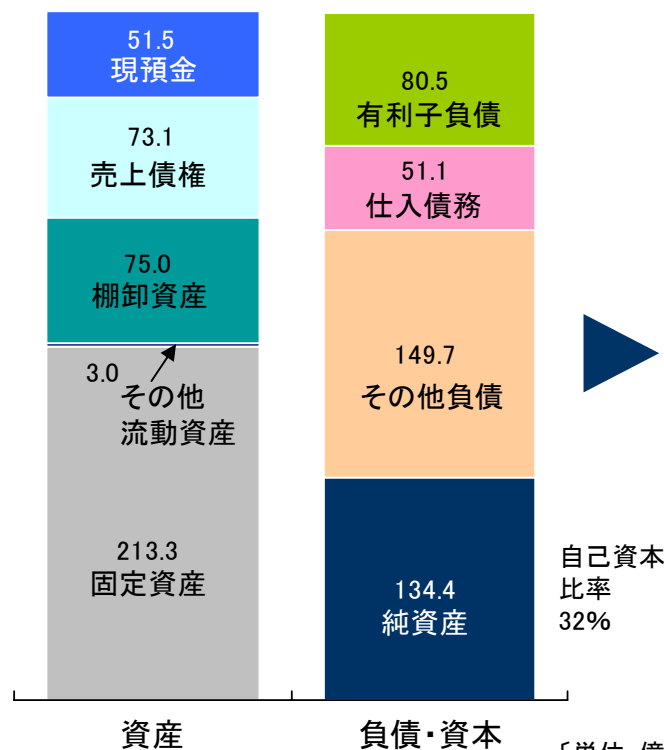


[単位:億円]

	07/3実績	10/3計画	10/3見通し
有利子負債	80.5	60	78
純資産	134.4	180	116
総資産	415.8	430	360

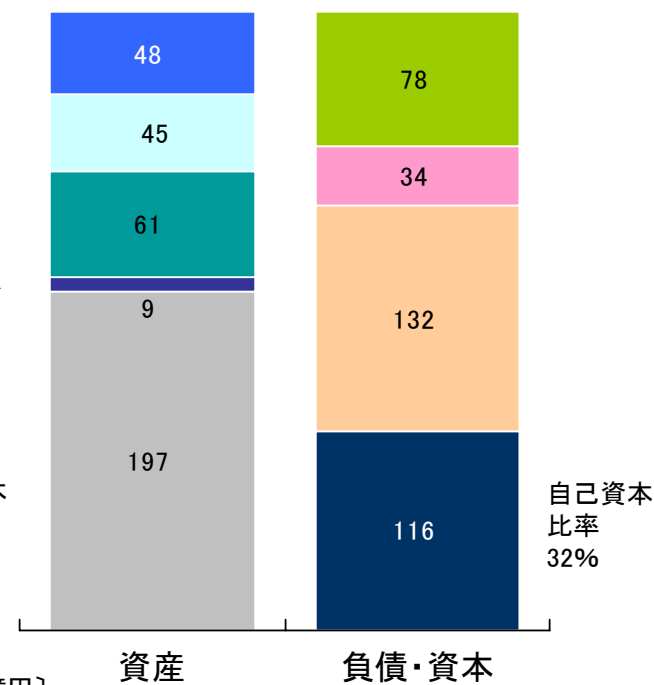
07/3 実績

総資産 415.8億円



10/3 見通し

総資産 360億円



2011年3月期～2013年3月期

第3次中期経営計画の概要

限りある資源を有効活用し、
地球にやさしいものづくりを
めざす



環境

幼児から高齢者まで、
心の豊かさと体の健康
づくりを支援



健康

KAWAI

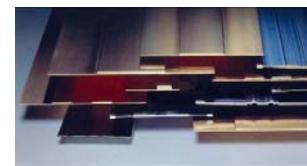
グローバルブランドの確立をめざす

環境



インドネシア植林事業(現在東京ドーム30個分)

- 楽器用木材資源の有効活用
- 木材に代わる素材の活用(樹脂製ピアノアクション等)
- 省エネルギー電子楽器
- CVT・LED向け異形圧延金属部品加工
- 防音室による快適音環境の提供



健康



幼児リトミックコース「くるくるクラブ」

- 幼児の情操を育むリトミック教育
- 心の健康のための大人の音楽教室
- 幼児・児童の運動能力向上のための体育教室
- 成人向け健康教室、介護予防教室



1. 成長市場へ向けたチャレンジ

- 成長する中国市場に対し、当社総合力を発揮
- 高齢化社会に向けた健康増進事業の拡大
- 自動車CVT向け金属加工など環境対策関連部品加工の拡大

2. 基盤事業の構造改革による収益性向上

- 楽器国内販売の構造改革
- 楽器生産体制の全体最適化
- 教育ソフトの充実と、教育・サービス事業の効率化

中国市場、介護予防市場、CVT市場、高付加価値半導体市場が成長

	分野	市場環境	事業環境認識
楽器	日本	➢個人消費の回復は見込めず、ピアノ販売は減少傾向。電子ピアノは量販店ルート比率拡大。	➡ 成熟市場
	北米	➢底堅いピアノ需要があり、最近の急激な落ち込みから緩やかに回復。	
	欧州	➢市場の厳しさは継続。中東欧市場は拡大の余地あり。	
	中国	➢ピアノ販売は成長継続。富裕層の拡大により、製品の二極化が進行し、ブランド間競争がさらに激化。 ➢電子ピアノ市場は微増となるが、拡大のスピードは未知数。	↗ 成長市場
	その他地域	➢アジアを中心に成長基調。	
教育関連	子ども	➢習い事の多様化。子ども手当の導入。 ➢子どもの体力低下に伴い、運動へのニーズが高まる。	➡ 成熟市場
	大人	➢中高年の健康志向高まる。	↗ 成長市場
	高齢者	➢医療費の高騰を受け、介護予防市場が拡大。	
素材加工	自動車業界	➢CVT市場は省エネ・環境対策により、今後年率10%の伸びを予測。	↗ 成長市場
	半導体業界	➢ディスクリート半導体(※)市場は、2010年度前年比10%の成長。	

※ディスクリート半導体・・・トランジスタ・ダイオード・コンデンサ等、単機能の半導体の総称

- 1. グローバルブランドの確立**
- 2. 中国市場で総合力を発揮**
- 3. 国内市場の効率的販売体制構築**
- 4. ピアノ世界販売の拡大**
- 5. さらに魅力ある音楽教室をめざす**
- 6. 全年齢の健康づくり支援事業拡大**
- 7. 金属事業の生産体制強化**

高付加価値モデルを世界市場で拡販し、ブランド力向上のための基盤を整備

1. Shigeru Kawaiシリーズの拡販

- さらなる高品質モデルの開発に取り組むとともに、アップライトピアノモデルを投入
- 国内は都市部旗艦店を活用し、Shigeru Kawai販売体制を整備
- MPA(※)を増員し、アフターサービス体制を強化



発売10周年を迎えたShigeru Kawaiグランドピアノ

2. ピアノづくりの将来を見据えた生産・開発体制を整備

- 竜洋工場をマザー工場とし、高付加価値ピアノの企画・製造への取り組みを強化
- カワイインドネシアにおけるコスト・品質の競争力を向上、世界市場戦略モデルを開発
- ピアノエンジニアの育成を行い、技術的優位性を確保



創設30周年を迎えた竜洋工場

※MPA(Master Piano Artisan)・・・高度な技術を有し、厳格な実技試験に合格したピアノ調律技術者にのみ与えられる当社資格

成長が続く中国市場で、需要創造から生産、販売、サービス体制の強化を図る

1. 強いブランド力を背景に、学校販売を強化

- Shigeru Kawaiシリーズを軸に、音楽大学等学校販売への取り組みを強化
- 日本製高付加価値ピアノの拡販

2. 普及価格帯モデルを増やし、幅広い層へ拡販

- OEM先との連携をさらに強化し、コスト競争力の高いピアノを投入
- 河合寧波の部品供給能力を増強
- 電子ピアノの市場投入機会を逃さず対応を図る

3. 都市部を中心に音楽教室展開を加速

- 幼児グループコースから順次導入し、カワイ音楽教育システムの浸透を図る



上海市内のカワイ音楽教室併設店舗

4. アフターサービス体制の充実を図る

- MPAサービス体制を充実してピアノの品質維持を図り、現地調律師の育成を実施

都市部へ資源を集中し、市場縮小に対応した販売体制を構築

1. 店舗を核とした販売活動を展開

- 東名阪旗艦店(カワイ表参道、カワイ名古屋、梅田ショップ(11/3期リニューアル))を核とした販売活動を強化
- ホール、イベントスペースを有する主要ショップは、より専門性の高い情報発信型店舗に転換を図る
- 国内販売・展示拠点の統廃合を推進

2. 音楽教室との相乗効果を生かした販売の効率化

- 音楽教室併設店舗を拡大
- 音楽教室・調律サービスとの新たな三位一体販売活動にシフト



展示スペースを備えた音楽教室

3. IT(CRM・インターネット等)の効果的活用を図る

- CRM活用による業務改革、顧客情報管理を進化
- 「ピアノ教室ネット」(10/3月開設)を活用し、個人音楽教室との結びつきを強化

市場別販売・製品戦略を策定し、ピアノ販売の拡大をめざす

1. 成熟市場での販売量回復

- 市場別に細かく商品企画を行い、競争力の高い製品を投入
- 主力シリーズをモデルチェンジ

2. 成長市場での量的拡大

- 世界最大のピアノ市場である中国市場に対し、当社総合力を発揮し、全力で取り組む



3. 新興市場の開拓強化

- Shigeru Kawaiを軸として、音楽学校への導入を推進
- インドネシア製普及価格モデル、低価格戦略モデルの投入
- アジア地域において、需要創造のための音楽教室を展開



カザフスタンの当社取引先店舗

⑤さらに魅力ある音楽教室をめざす

都市部人口集中エリアへ音楽教室を新設し、生徒数を増加

1. 都市部を中心とした教室新設

- 東名阪を中心に、人口集中エリアや、大型ショッピングモール内に教室新設
- 地方エリアでは、幼稚園・保育園教室、一般施設への教室開設を推進
- 地域の中核教室に、「ミュージックアテンダント」配置



横浜みなとみらい教室(10/3月オープン)

2. 魅力ある音楽教育システムの構築

- 新たな教育指導体制により新コース(子ども、ポピュラー、うた等)を開発
- ピアノコースメソッドのリニューアルを実施し、指導面での強化を図る
- 体育教室とのコラボレーションにより、「健康」「音楽」をコンセプトにした大人コースの展開



全年齢層に向けた健康増進事業を、全国市町村を対象に推進

1. 介護予防事業の拡大

- 地域支援事業に対する高齢者向けプログラムの導入
- 介護予防運動指導員の養成

2. 特定保健指導事業の推進

- モバイルヘルスアップシステムの活用
- 国民健康保険の窓口となる市町村への提案推進



カワイモバイル
ヘルスアップシステム

個人の体重や歩数などの日々の実践記録を、携帯電話から入力することで、集計や指導が簡単にできる健康づくり支援システム

3. カワイ体育教室のコース新設・拡充

- 児童高学年向け体育コースの新設
- スポーツコース(新体操クラス等)の拡充



市場拡大が見込める環境関連部品金属加工の生産体制をさらに強化

1. 浜松新工場の投資効果を発揮

- 10/3期に増設した浜松新工場に設備を導入し、生産能力を増強。取引先への安定供給と受注確保に努める



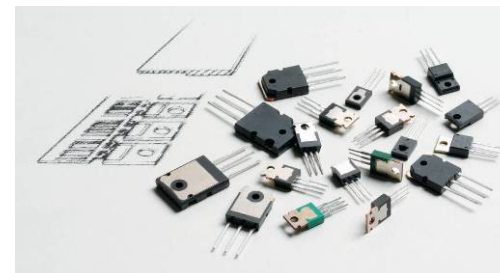
カワイ精密金属株式会社 浜松新工場

2. QCDの向上により、技術競争力を確保

- 浜松・松本両工場で、生産方式のさらなる改善に取り組む
- QCD業界No.1をめざし、取引先の拡大を図る

3. 半導体・自動車に次ぐ第3の柱を構築

- 当社の高品質・高精度の異形圧延技術が応用できる高付加価値部品の加工技術開発

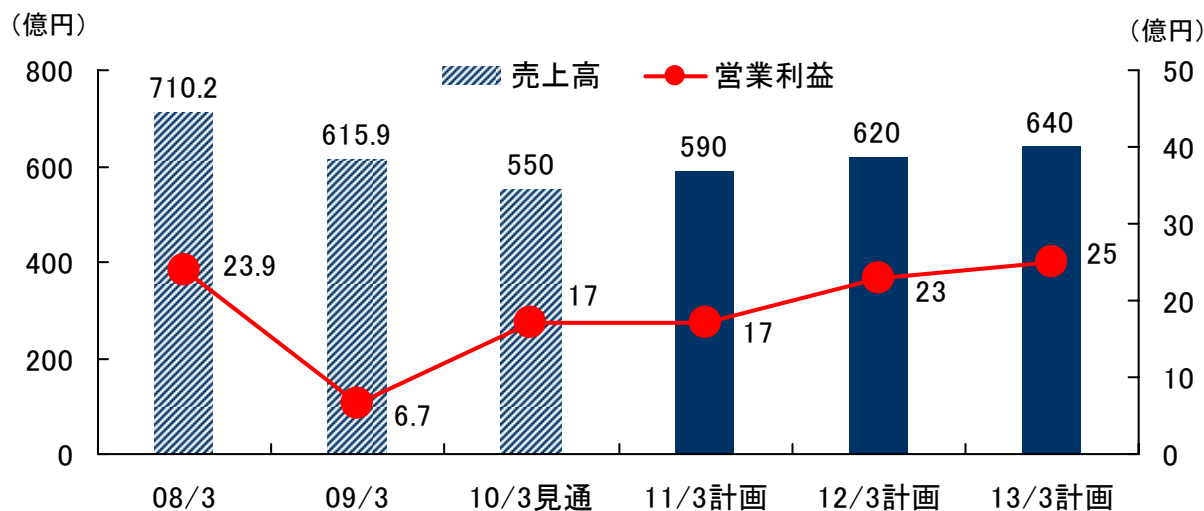


最終年度売上高640億円、安定的な利益確保をめざす

[単位:億円]

	10/3		11/3	12/3	13/3		
	見通し(2.9発表)	利益率	計画	計画	計画	利益率	10/3比
売上高	550	-	590	620	640	-	+16%
営業利益	17	3.1%	17	23	25	3.9%	+47%
経常利益	14	2.5%	15	21	24	3.8%	+71%
当期利益	8	1.5%	8	10	12	1.9%	+50%

為替レート US\$ 93.6円 90円 90円 90円
 EURO 130.2円 120円 120円 120円



第2次中期経営計画

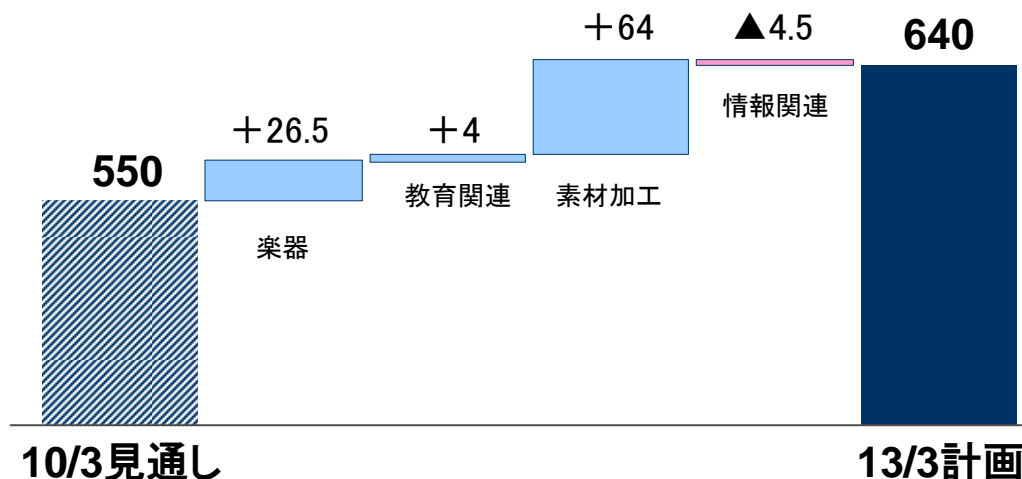
第3次中期経営計画

主要3事業においてそれぞれ売上高、営業利益が増加

■売上高

[単位: 億円]

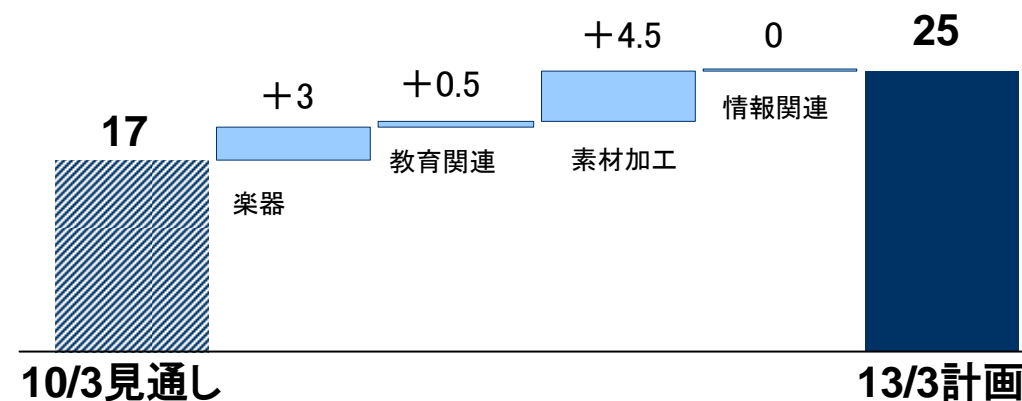
	10/3 見通し	13/3 計画	伸長率
楽 器	249.5	276	+11%
教育 関 連	180	184	+2%
素 材 加 工	91	155	+70%
情 報 関 連	27.5	23	▲16%
そ の 他	2	2	0%
合 計	550	640	+16%



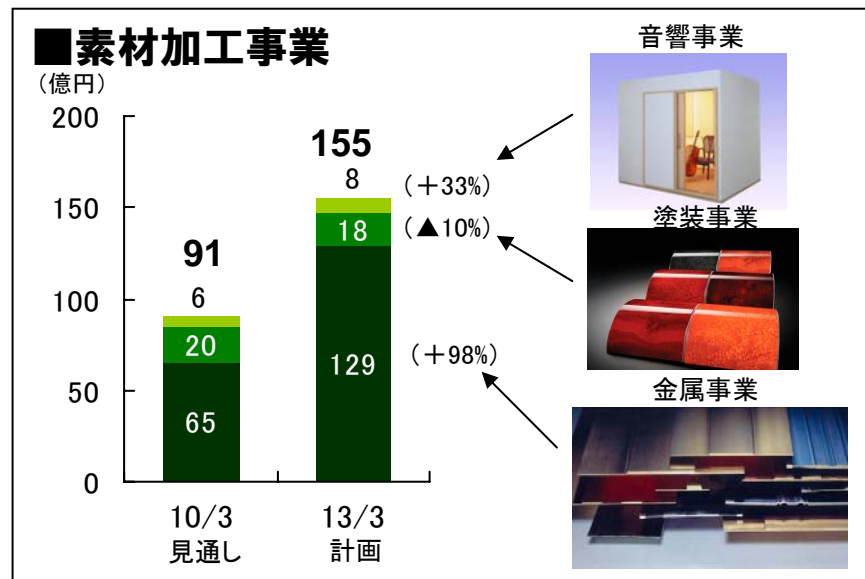
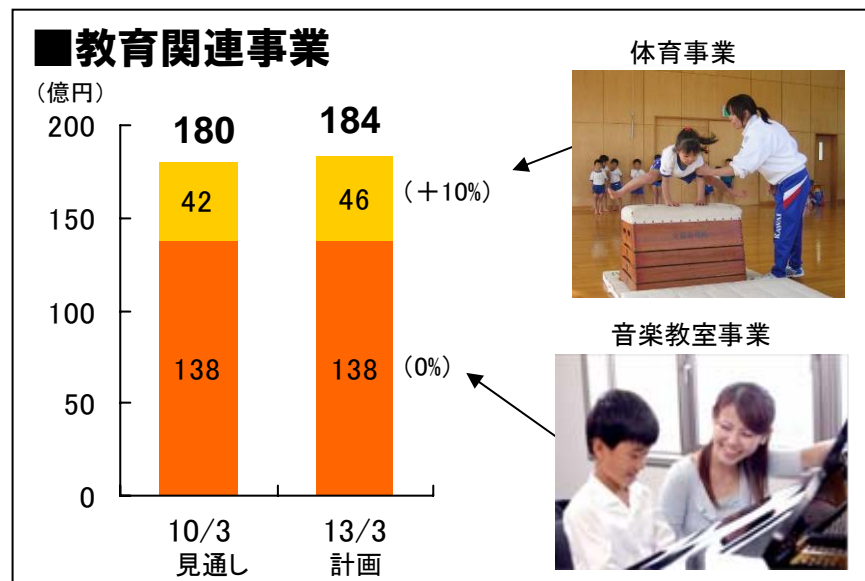
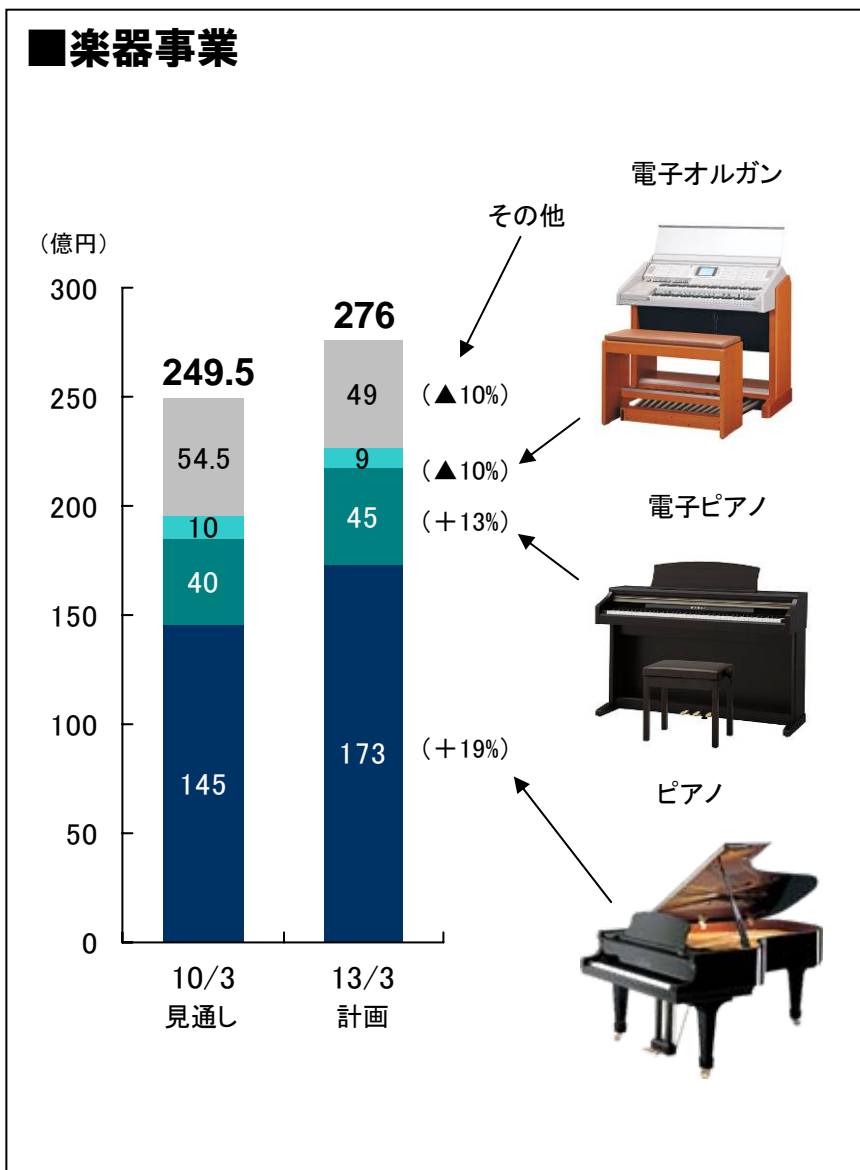
■営業利益

[単位: 億円]

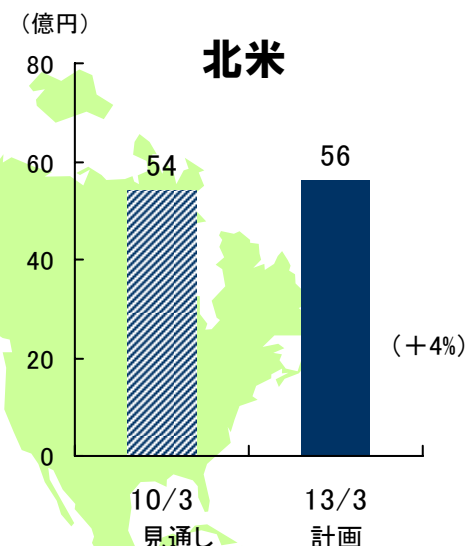
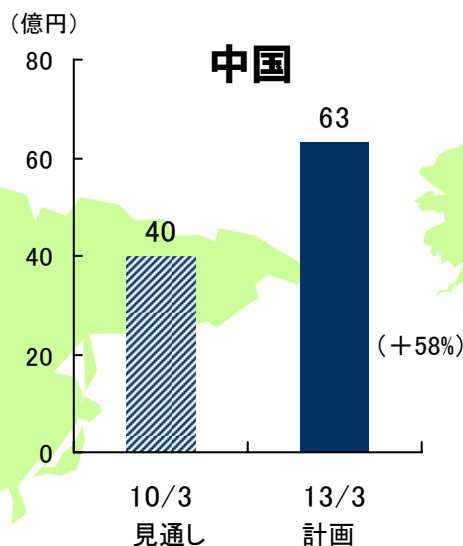
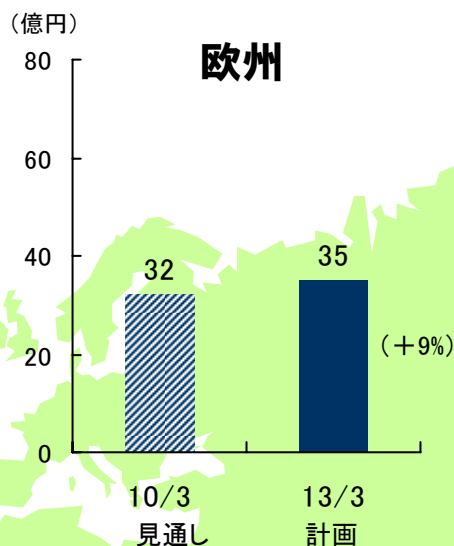
	10/3 見通し	13/3 計画	伸長率
楽 器	0	3	—
教育 関 連	13.5	14	+4%
素 材 加 工	6.5	11	+69%
情 報 関 連	0	0	—
そ の 他	0	0	—
合 計	17	25	+47%



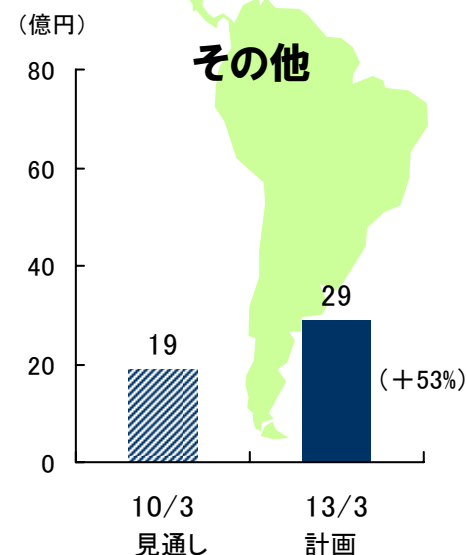
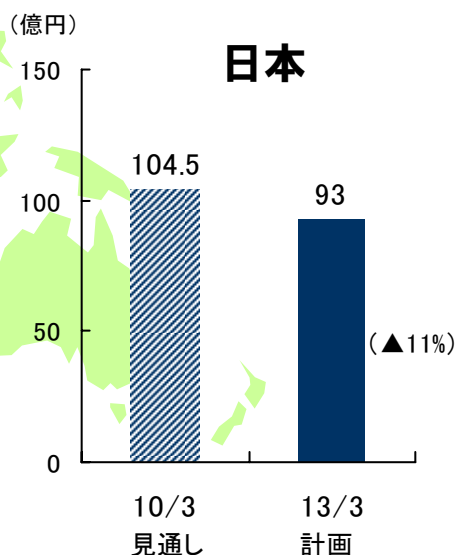
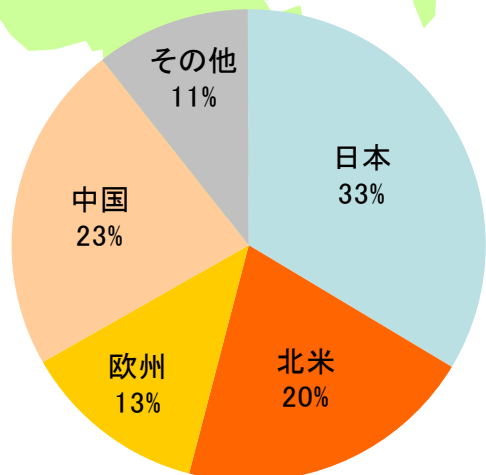
ピアノ販売、金属事業が大きく伸長



中国市場は10/3期見通し比58%増となり、当社海外販売では最大市場に



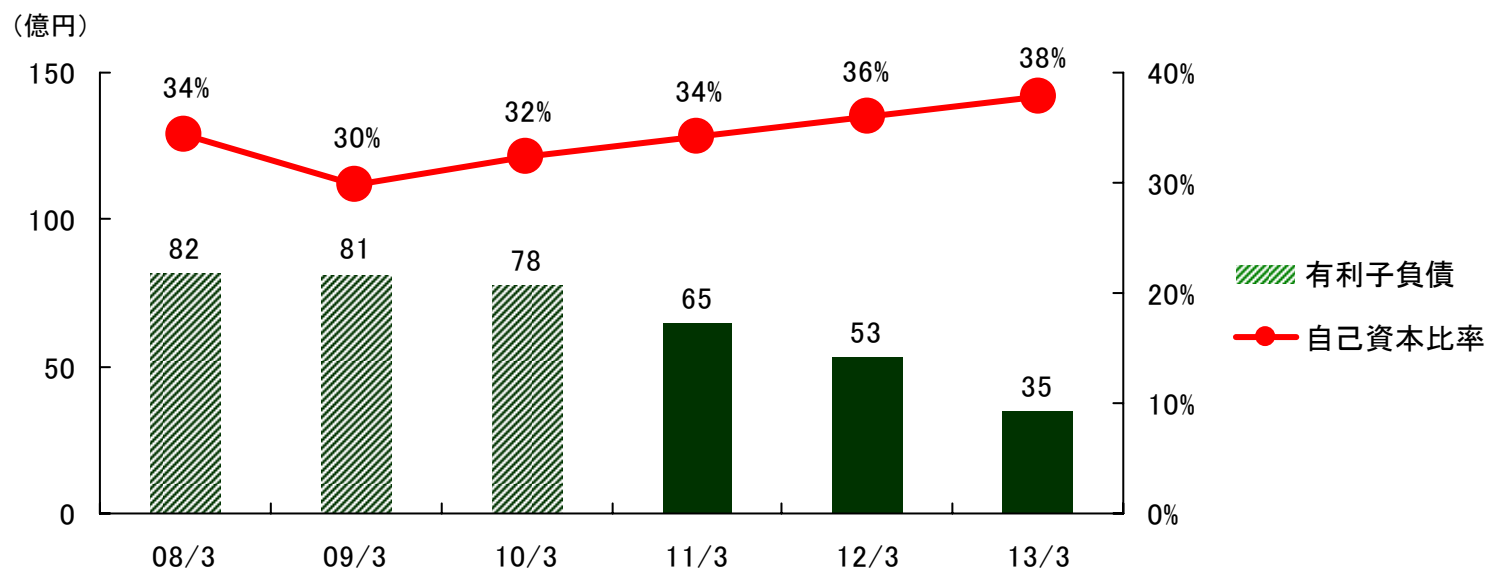
【13/3期 地域別売上高比率】



有利子負債は13/3期は35億円に減少、自己資本比率は38%に上昇

〔単位：億円〕

	10/3 見通し	11/3 計画	12/3 計画	13/3 計画
有利子負債	78	65	53	35
純資産	116	130	135	140
総資産	360	380	375	370



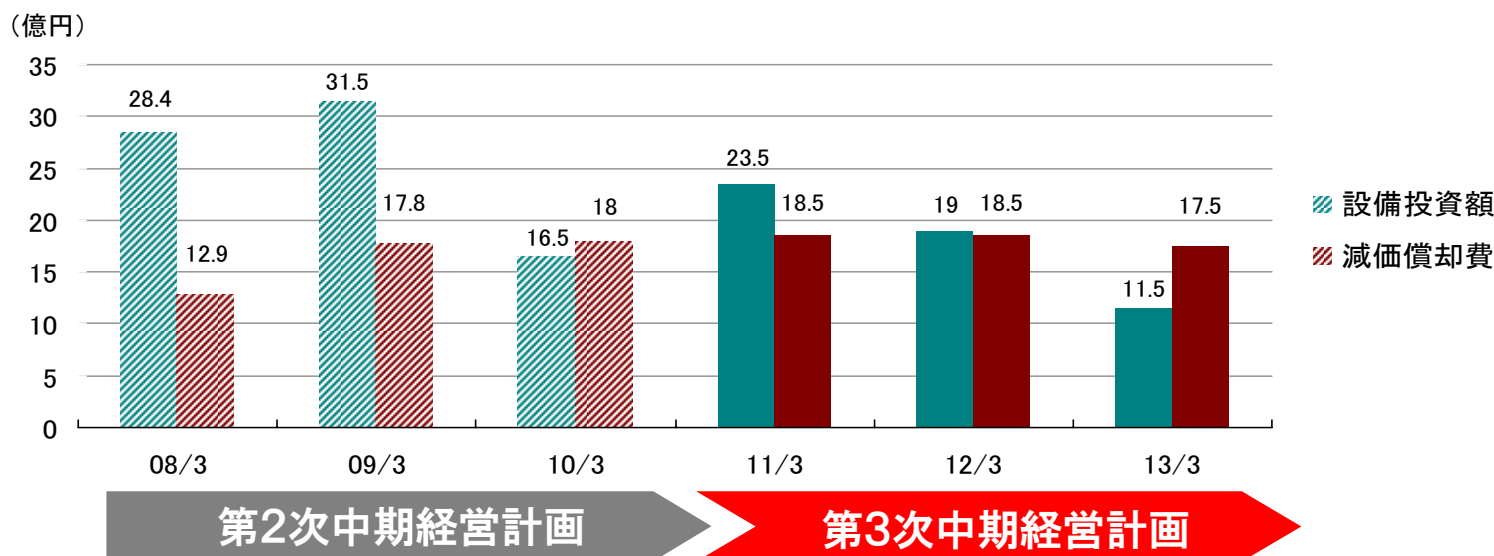
第2次中期経営計画

第3次中期経営計画

金属事業生産設備、店舗改装、教室新設等、重点戦略に基づく投資を実施

[単位:億円]

設備の内容		10/3 見通し	11/3 計画	12/3 計画	13/3 計画	3ヶ年 合計
楽器事業	生産設備・店舗改装他	1.5	7.5	4.5	4.0	16.0
教育関連事業	音楽教室の新設他	3.5	4.5	4.5	4.5	13.5
素材加工事業	金属事業生産設備他	10.5	10.5	9.0	2.5	22.0
その他	情報化投資他	1.0	1.0	1.0	0.5	2.5
合計		16.5	23.5	19.0	11.5	54.0



計画の着実な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

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 静岡県浜松市中区寺島町200

株式会社河合楽器製作所 経営企画部広報課 森口 Tel 053-457-1226