

第4次中期経営計画

2014年3月期～2016年3月期

第3次中期経営計画の総括

2011年3月期～2013年3月期

1.	主要実施施策	3
2.	計画と実績		
2. 1	損益状況	4
2. 2	事業セグメント別損益	5
2. 3	鍵盤楽器地域別業績見通し	6
2. 4	財務状況	7

第4次中期経営計画の概要

2014年3月期～2016年3月期

1.	将来ビジョン	10
2.	基本方針	11
3.	当社を取り巻く事業環境	14
4.	主要戦略	15
5.	業績目標		
5. 1	損益計画	24
5. 2	事業セグメント別損益	25
5. 3	主要事業売上高詳細	26
5. 4	鍵盤楽器地域別売上高	27
5. 5	財務計画	28
6.	設備投資計画	29
7.	株主還元方針	30

第3次中期経営計画の総括

2011年3月期～2013年3月期

基本方針

- ①成長市場へ向けたチャレンジ
- ②基盤事業の構造改革による収益性向上

	実施施策	主な成果
楽器 生産	<ul style="list-style-type: none"> ・高付加価値ピアノ開発 ・グローバル生産体制の確立 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ SKシリーズフルモデルチェンジ（12/1月） ▶ GXシリーズ生産（13/1月） ▶ 上海カワイ電子有限公司を設立し電子ピアノの生産開始（13/1月） ▶ インドネシア新工場用の土地取得（11/6月）
楽器 販売	<ul style="list-style-type: none"> ・国内販売の強化 ・海外販売の強化 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ピアノ教室ネット・中古ピアノネット運営開始 ▶ カワイ梅田リニューアル実施（13/3月） ▶ カワイミュージックインドネシア設立（11/10月） ▶ 中国で電子ピアノ販売開始（12/2月）
教育 関連	<ul style="list-style-type: none"> ・魅力ある音楽教室展開 ・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 ▶ サウンドツリー全面改訂（12/4月） ▶ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 浜松工場での認定作業開始（12/12月） ▶ 松本工場での自動車認定取得（1社）（13/2月）



新Shigeru Kawaiシリーズ



上海カワイ電子有限公司



カワイ梅田

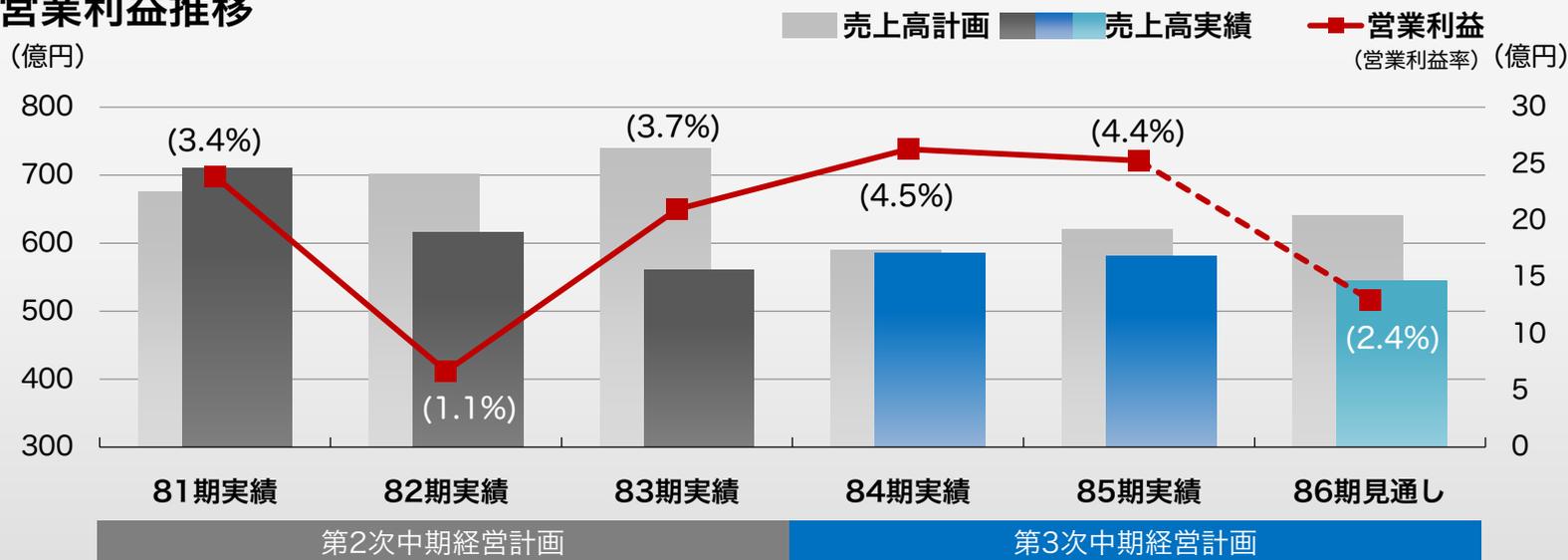


カワイ千葉

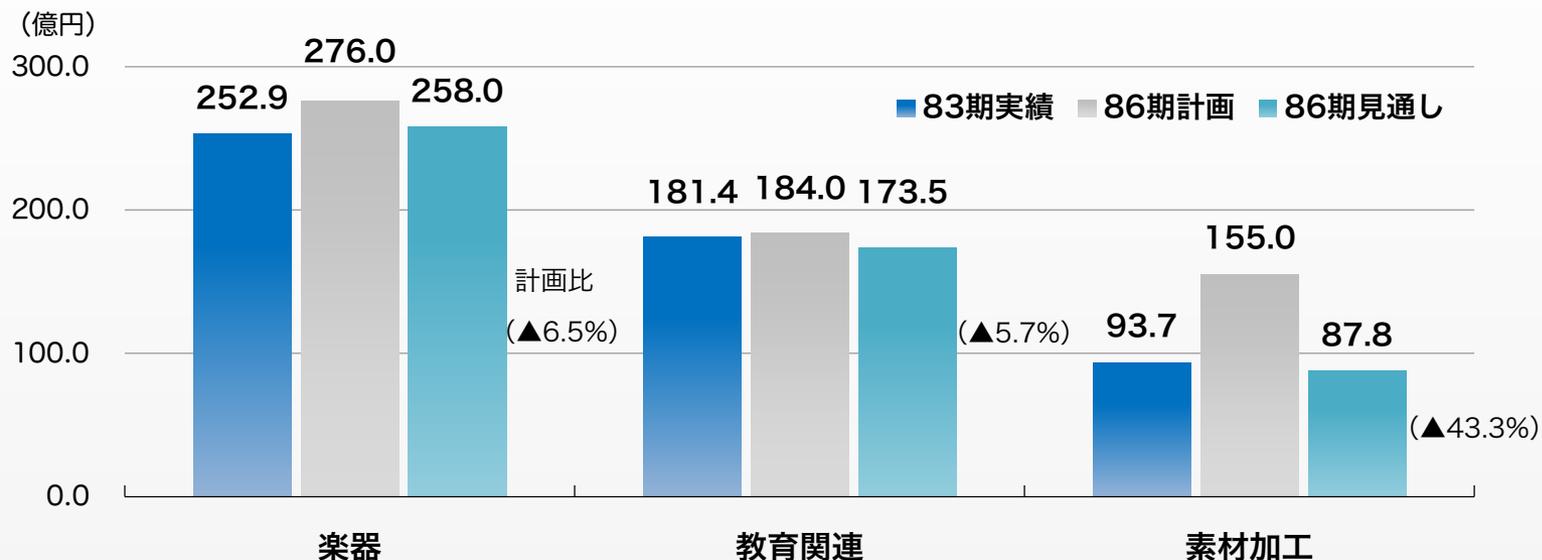
(単位：億円)

	81期 2008/3月期	82期 2009/3月期	83期 2010/3月期	84期 2011/3月期	85期 2012/3月期	86期 見通し (2/7発表) 2013/3月期
売上高	710.3	615.9	560.6	586.0	580.6	545.0
営業利益	23.9 (3.4%)	6.7 (1.1%)	21.0 (3.7%)	26.3 (4.5%)	25.3 (4.4%)	13.0 (2.4%)
経常利益	16.8	▲1.5	19.3	22.7	25.0	16.0
当期利益	11.5	▲7.8	13.2	18.6	16.0	10.0
為替レート						
US\$	117.8円	103.5円	93.6円	87.8円	79.8円	79.8円
EURO	114.2円	152.4円	130.2円	116.4円	111.1円	102.6円

■売上高・営業利益推移



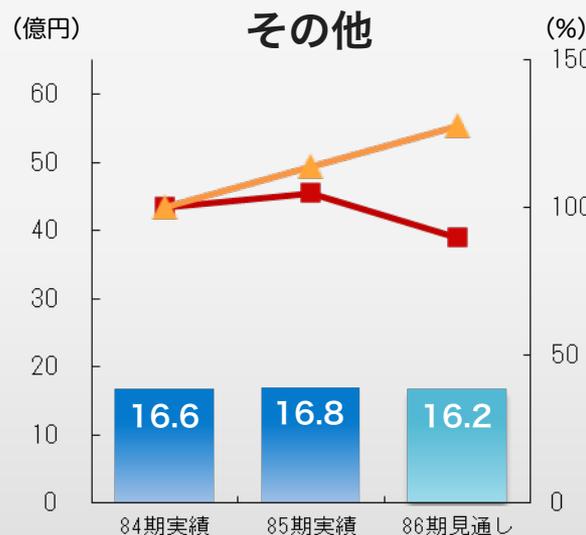
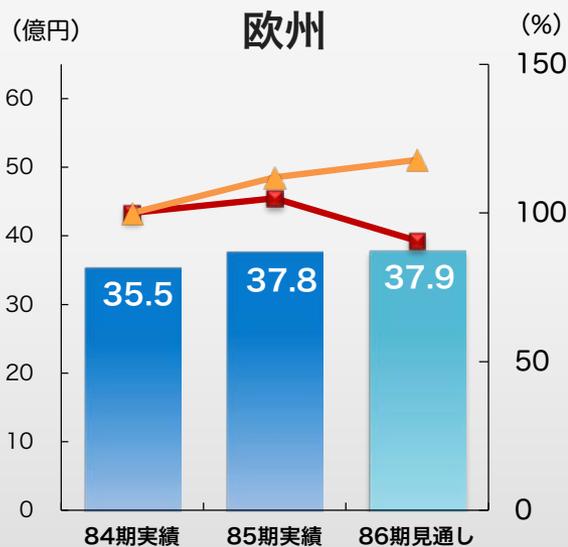
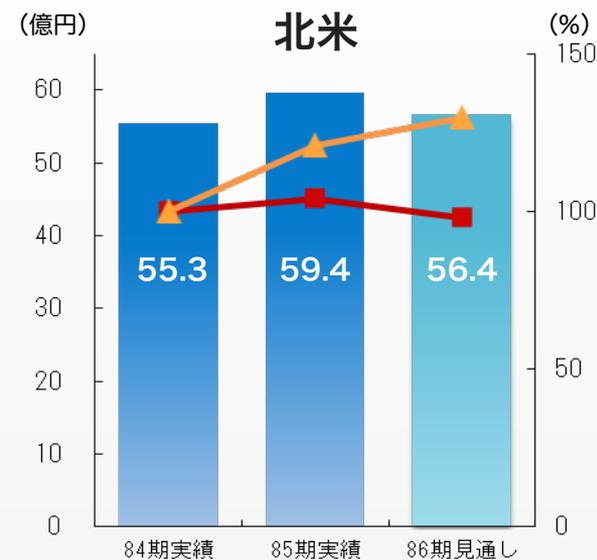
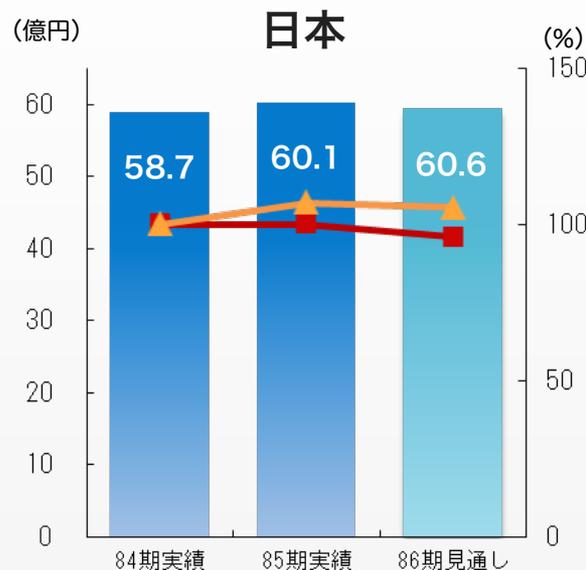
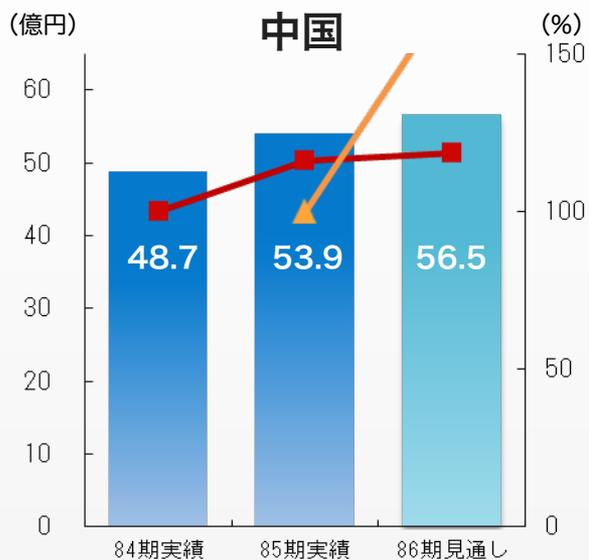
■売上高



■営業利益



2013年3月期通期 鍵盤楽器地域別業績見通し

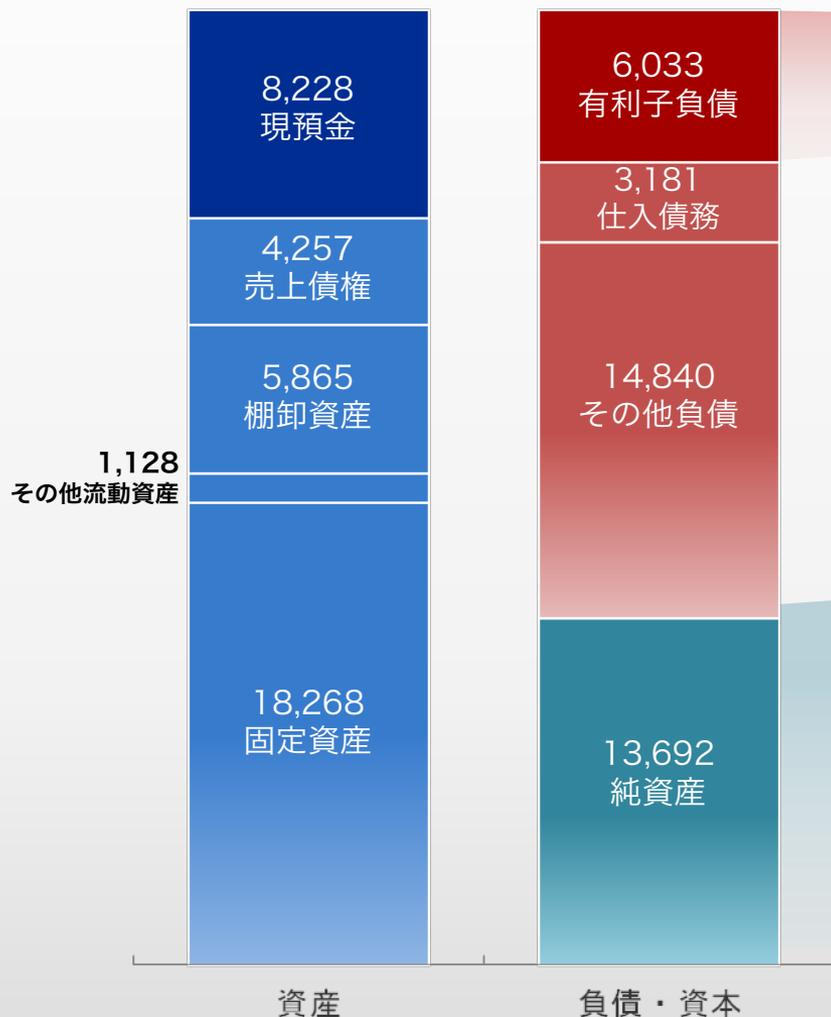


■ 売上高ベース
■ 【為替影響除外した売上高】
■ ピアノ台数ベース
▲ 電子ピアノ台数ベース

レート	2012/3	2013/3
\$	79.8	79.8
€	111.1	102.6
1円(円高)変動での影響度 (営業利益ベース)		
\$	+8百万円/通期	
€	-17百万円/通期	

2011年3月末

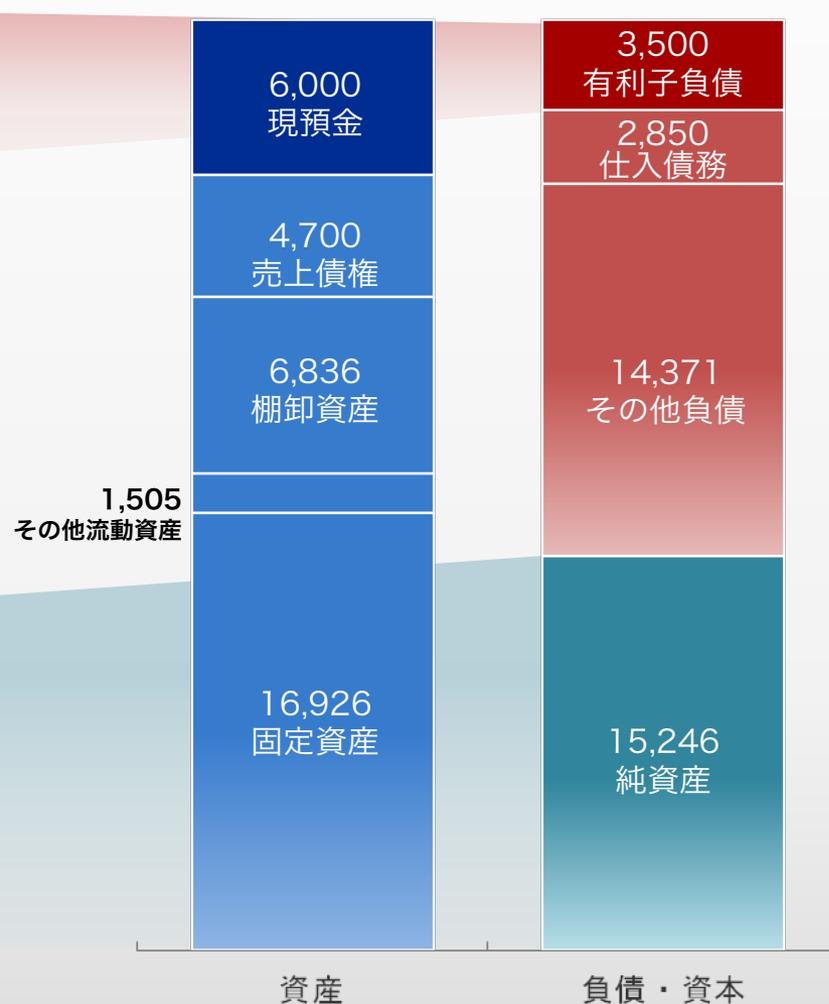
総資産 37,747



2013年3月末

総資産 35,967

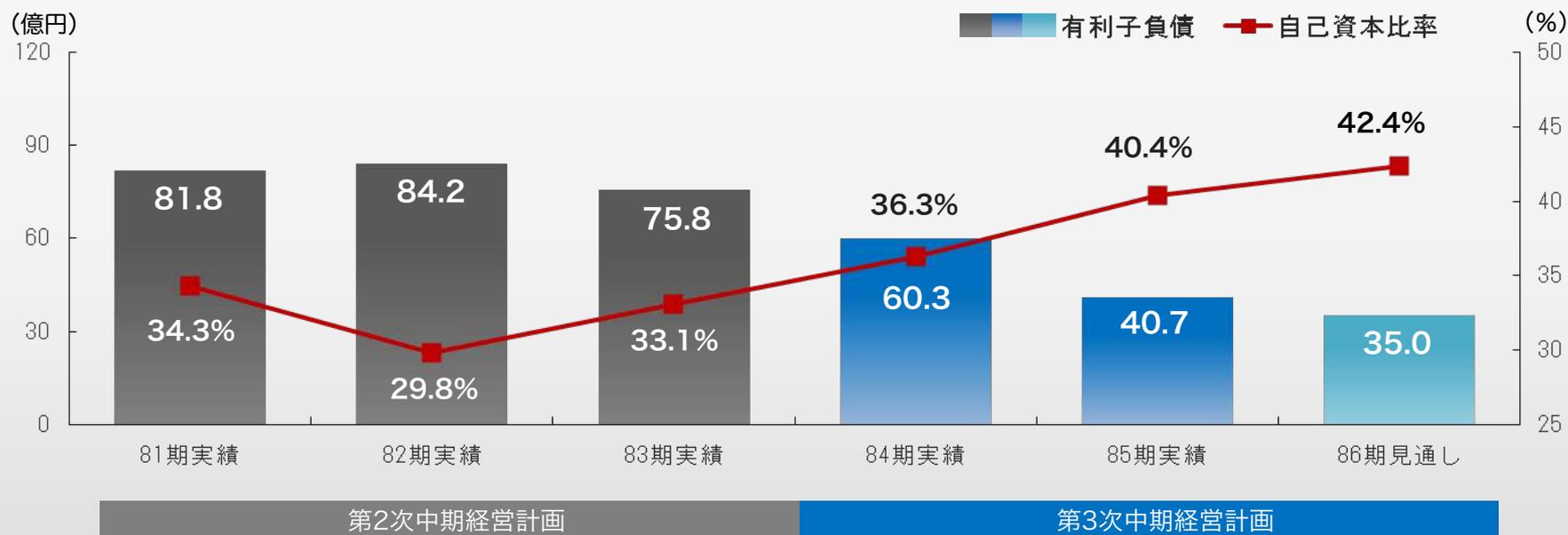
(単位：百万円)



(単位：億円)

■連結財務状況

	84期 (2011/3月期) 実績	85期 (2012/3月期) 実績	86期 (2013/3月期)	
			中期経営計画	見通し
有利子負債	60.3	40.7	35.0	35.0
純資産	136.9	147.6	140.0	152.5
総資産	377.4	365.3	370.0	359.7
自己資本比率	36.3%	40.4%	37.8%	42.4%



第4次中期経営計画の概要

2014年3月期～2016年3月期

世界の音楽文化創造の担い手としての 責任と誇りを持ち、堅実な成長と発展 を目指す

- **グローバルブランドを確立する**
- **音楽文化の普及に貢献する**
- **お客様や株主の皆様からの高い信頼を得る**
- **収益性を高め継続的な発展を目指す**

■ 堅実なる成長

事業の選択と集中を行い、
堅実な成長と利益確保を図る

■ 数値目標 89期全社目標

(2016年3月期)

売上高 : 600億円以上

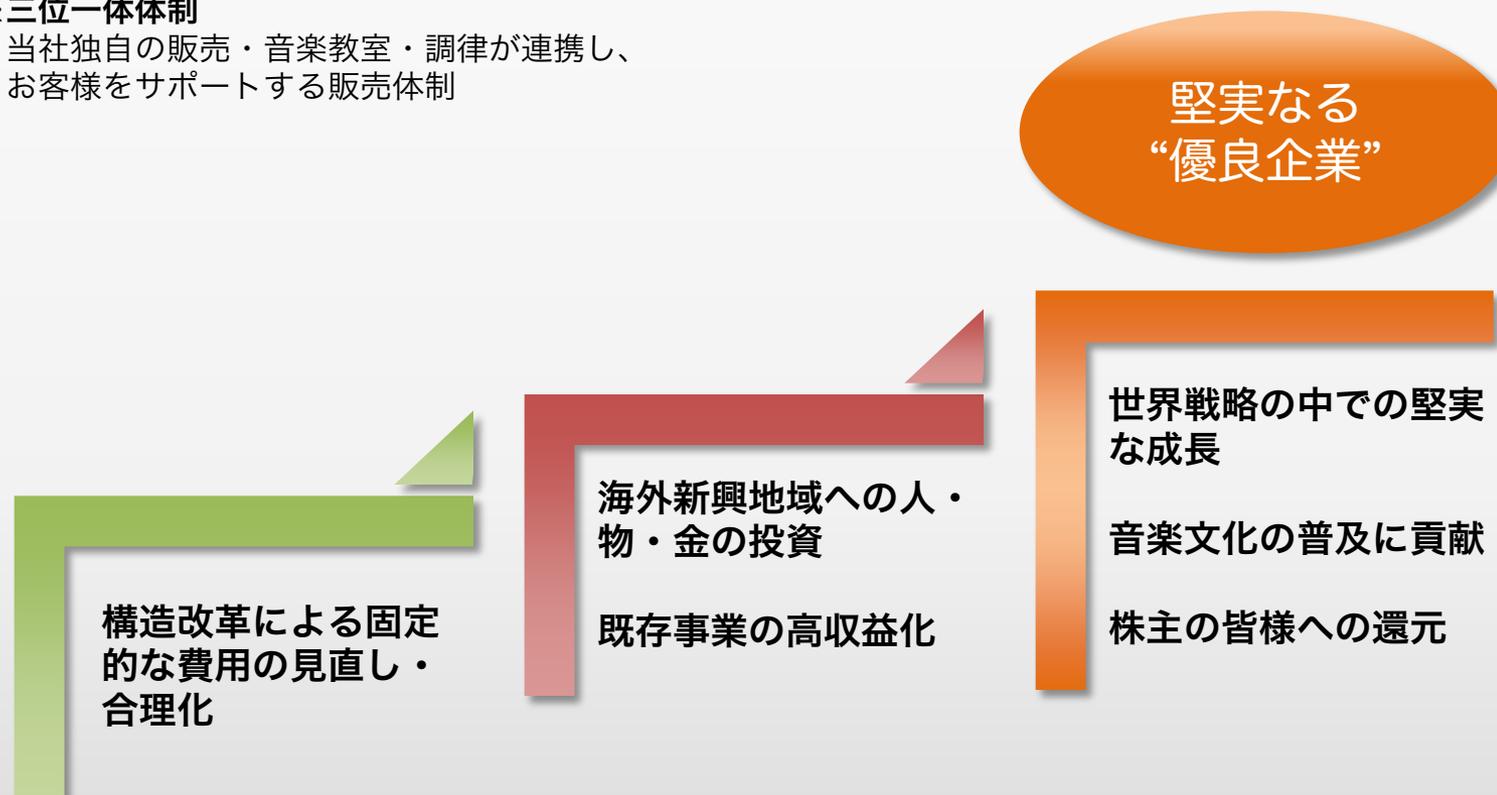
営業利益 : 30億円以上 (売上高の5%確保)

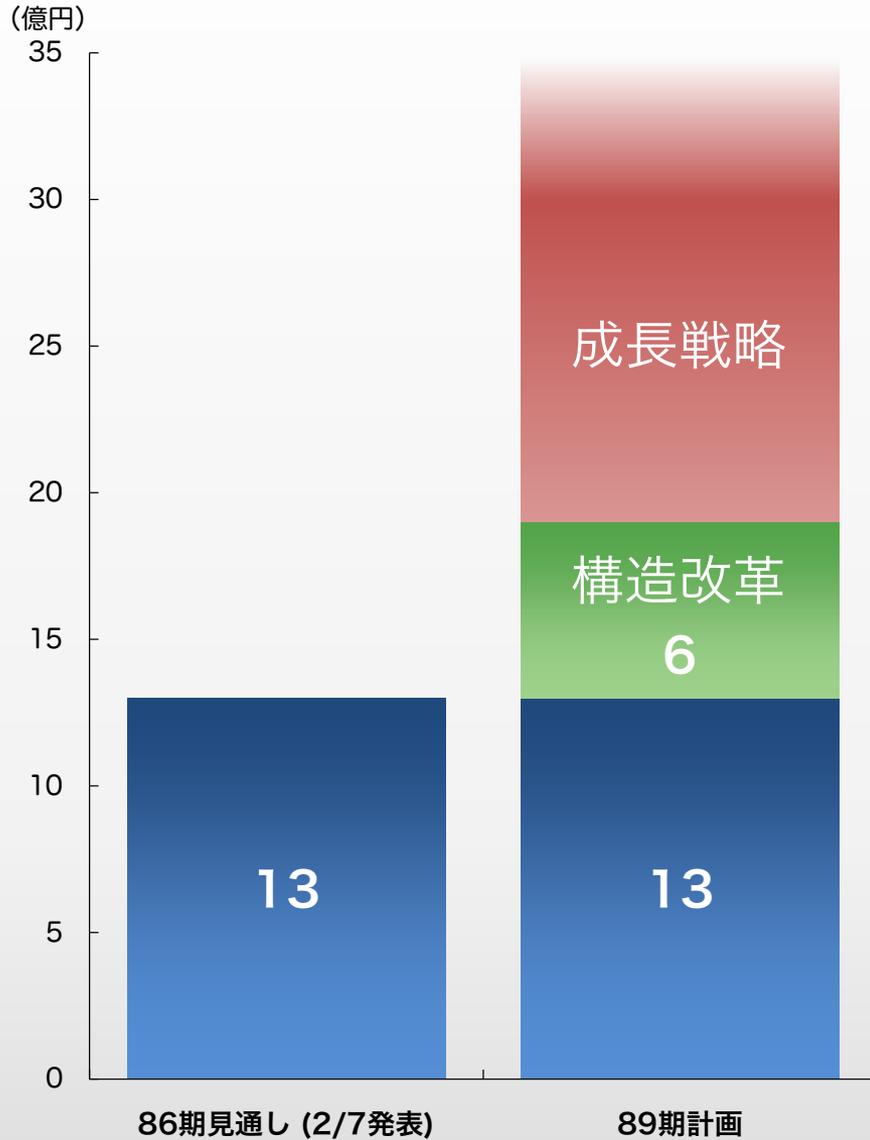
●構造改革により【収益力のある成長企業】を目指す

●国内で培った三位一体体制をグローバル展開する

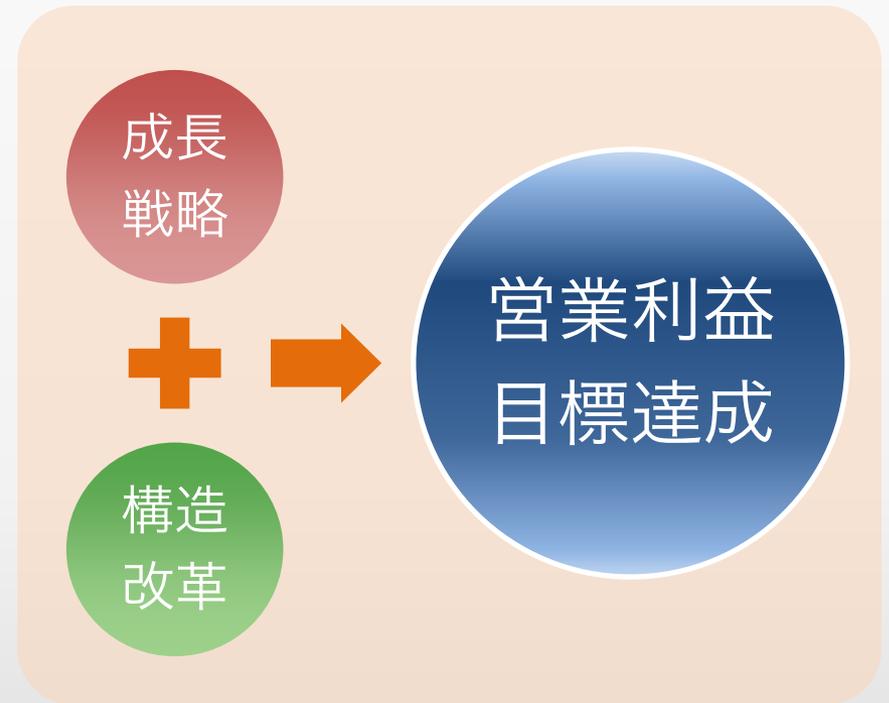
※三位一体体制

当社独自の販売・音楽教室・調律が連携し、
お客様をサポートする販売体制





● 営業利益目標 **30億円以上**
(営業利益率5%)



中国市場、アジアをはじめとする新興国市場、C V T市場が成長

分野		市場動向	傾向	
楽器	日本	個人消費は徐々に回復するもピアノは縮小傾向。電子ピアノは量販店を中心に引き続き拡大。		
	北米	底堅いピアノ需要があり、急激な落ち込みから緩やかな回復基調。		
	欧州	市場の厳しさは継続。円安基調により売上増の期待あり。		
	中国	ピアノは成長継続。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。 電子ピアノは市場拡大のスピードが急加速。		
	新興国	アジアを中心に成長基調。		
教育関連	音楽教室	日本		
		アジア		中国はじめアジア地域で西洋音楽の一般層への拡がりがあり、拡大基調。
	体育教室	子ども		子どもの体力低下に伴い、運動へのニーズが高まる。
		大人		中高年の健康志向が高まる。 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	C V T市場は拡大が続く。 車載小型モーターもハイブリッド・電気自動車向けに拡大。		
	半導体業界	海外勢との競争激化も市場は緩やかに回復基調。		

成長戦略

- ① ブランド戦略 ～グローバルブランドの確立～
- ② 中国戦略 ～中国市場で三位一体体制を確立～
- ③ 国内楽器営業戦略 ～国内市場の効率的販売体制の構築～
- ④ 音楽教室海外戦略 ～カワイ音楽教室をアジアで本格展開～
- ⑤ 新興市場戦略 ～市場に即した販売活動を展開～
- ⑥ 体育事業拡大戦略 ～体育教室の多角的展開～
- ⑦ 金属事業拡大戦略 ～CVT向け材料加工分野で世界No.1へ～

構造改革

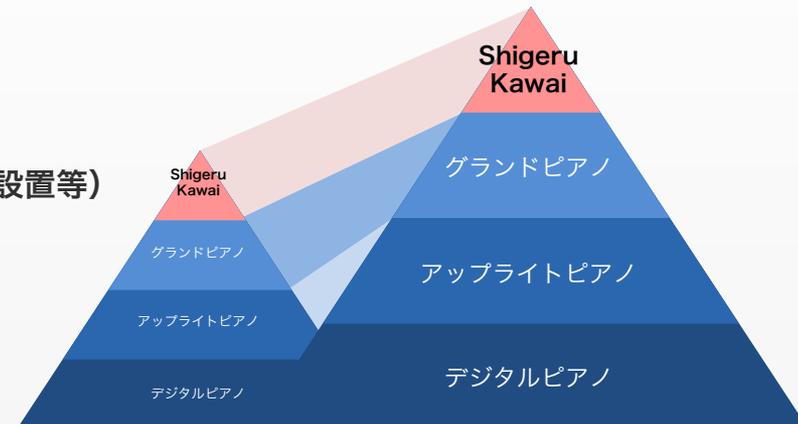
- ① 国内営業体制の抜本的な見直しによる効率改善
- ② グローバル生産体制確立による製造原価低減

事業継続

- ① 中枢機能の震災（地震・津波）に対応したBCP策定
- ② 国内生産拠点などの移転

1. Shigeru Kawaiへの重点投資

- 販売拡大のための投資継続（Shigeru Kawaiコーナー設置等）
- ファン層の拡大（試弾会を継続実施）
- 発表会や試弾会を海外でも展開
- MPAのサポート網を強化（グローバル展開）
 - ※MPA(マスター ピアノ アーティザン)
優秀な調律技術者を数多く擁するカワイの中でも、
ほんの一握りの特に高度な専門技術者が有する社内資格



2. 音楽文化の普及への貢献

- 音楽家、音楽教育研究者への支援
- コンサート・講座・セミナーを
グローバルで開催



ミハイル・プレトニョフ

ロシアのピアニスト・指揮者。
チャイコフスキー国際コンクールの金メダリストであり、私設オーケストラ「ロシア・ナショナル管弦楽団」を設立し指揮活動にも情熱を注いでいる。今まで弾きたいピアノが無く、演奏活動を休止していた彼がSK-EXを弾いたことをきっかけに演奏活動を開始した。

1. カワイ専門店を都市部を中心に展開

- 電子ピアノの現地生産による更なる販売台数増加でシェア拡大

2. 音楽教室の本格展開

- 全てのカワイ専門店にカワイ音楽教室を併設
- ニーズにあったコースの導入

3. アフターサービス網の構築

- MPAおよびグランドピアノ技術者育成
- 都市部において調律サービス事業を開始

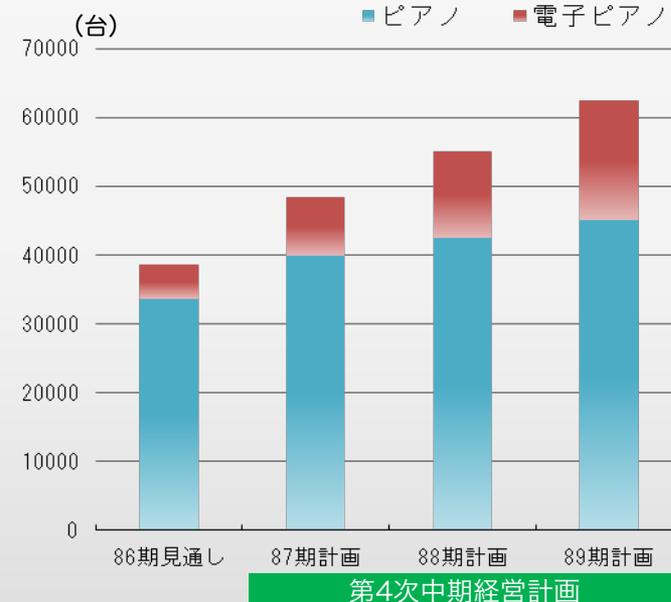
4. 主要音楽大学との連携によるカワイブランドの定着

- アジアコンクール、ピアノマスタークラスの定期的開催



上海カワイ電子有限公司

【中国市場販売台数推移】



1. 販売体制再編と強化

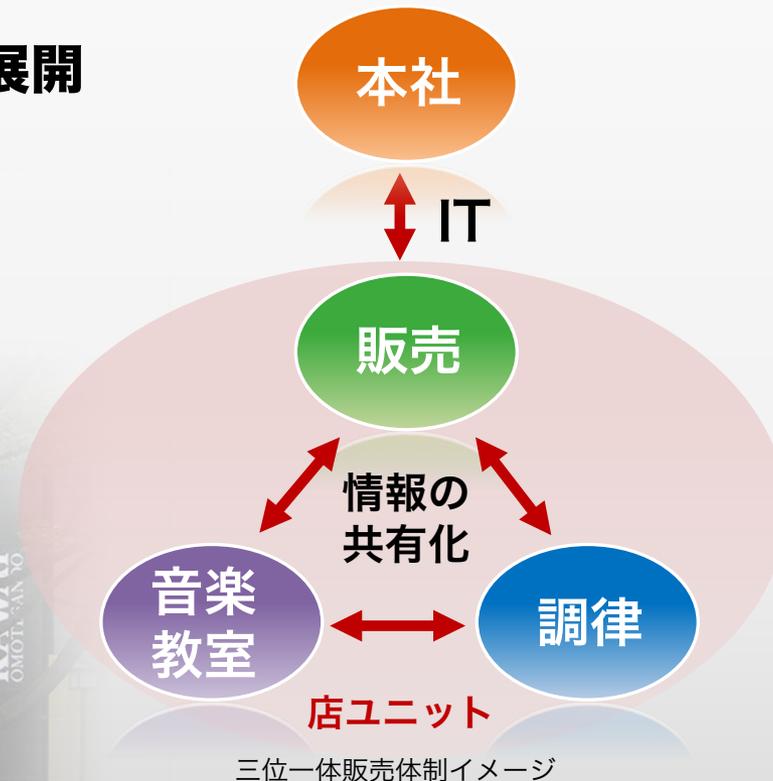
- 三位一体体制による地域販売体制の確立（ユニット化）
- ホール、イベントスペースを有する主要ショッップの有効活用（情報発信型店舗の拡大）
- 営業支援体制強化により販売機会を増加（コールセンター設立）
- 店舗への積極的投資（Shigeru Kawaiコーナーの設置）

2. 市場ニーズに即した魅力ある教室展開

- 既存教室のリニューアル、小規模教室の拡大
- カワイ音楽教育システムをオープン化し、
フランチャイズ教室を拡大

3. 新しい営業スタイルの導入

- ITによる販促ツール活用

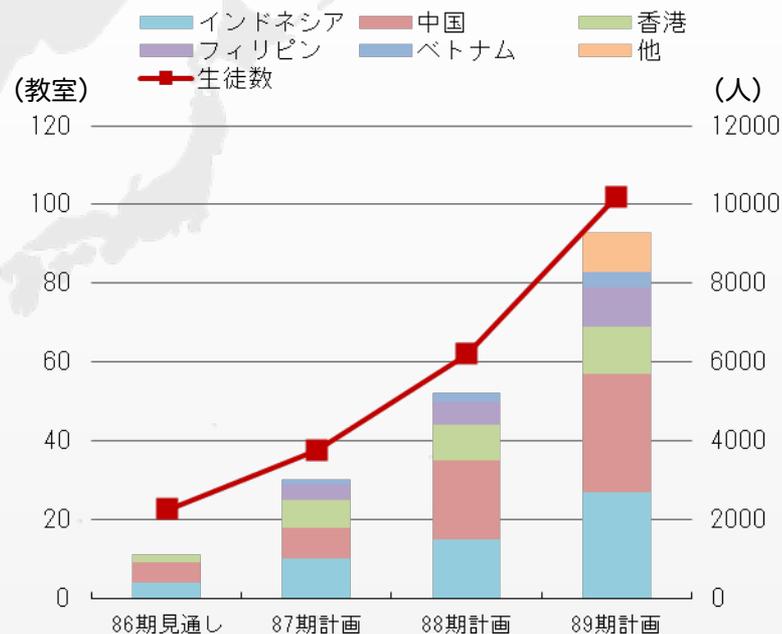
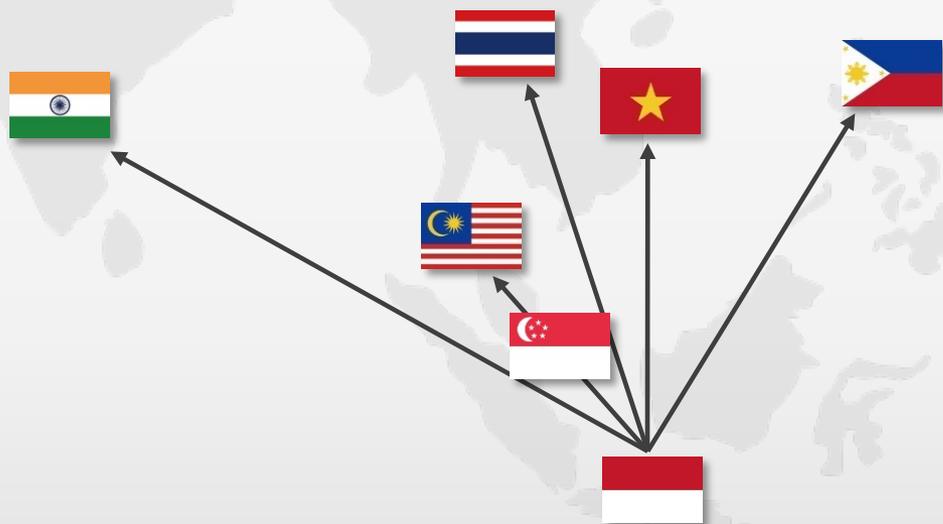


1. インドネシアに直営教室を開設

- 講師のサポート体制を構築
- 直営教室を拠点にフランチャイズ展開

2. インドネシアのビジネスモデルをアジア各国に展開

- インドネシア・ベトナム・フィリピンから展開し、インド・タイ・マレーシアにも拡大



第4次中期経営計画



2013年6月設立予定の
カワイミュージックスクールインドネシア

1. モスクワに販売会社を設立

■ロシアにおける音楽大学との関係強化

2. 中南米市場の拡大開拓

3. 世界戦略モデルを投入



Russia



Mexico



Chile



Brazil



Uruguay



Argentina



1. 教室事業の拡大

- 培ってきたノウハウを活かし公共施設の指定管理者取得
- トップアスリートとの交流の場である
スポーツコミュニティの展開
- 幼稚園教場の拡大



川本ゆかり
(新体操研究室)



水鳥寿思
(チーフアドバイザー)

2. 健康増進事業の拡大

- 公共施設の開拓
- 介護予防事業の拡大に向けて、認知機能低下予防プログラムの展開
- 団塊シニアを対象に、音体教コラボのプログラムを展開



1. CVT向け受注の拡大

2. 生産体制の強化

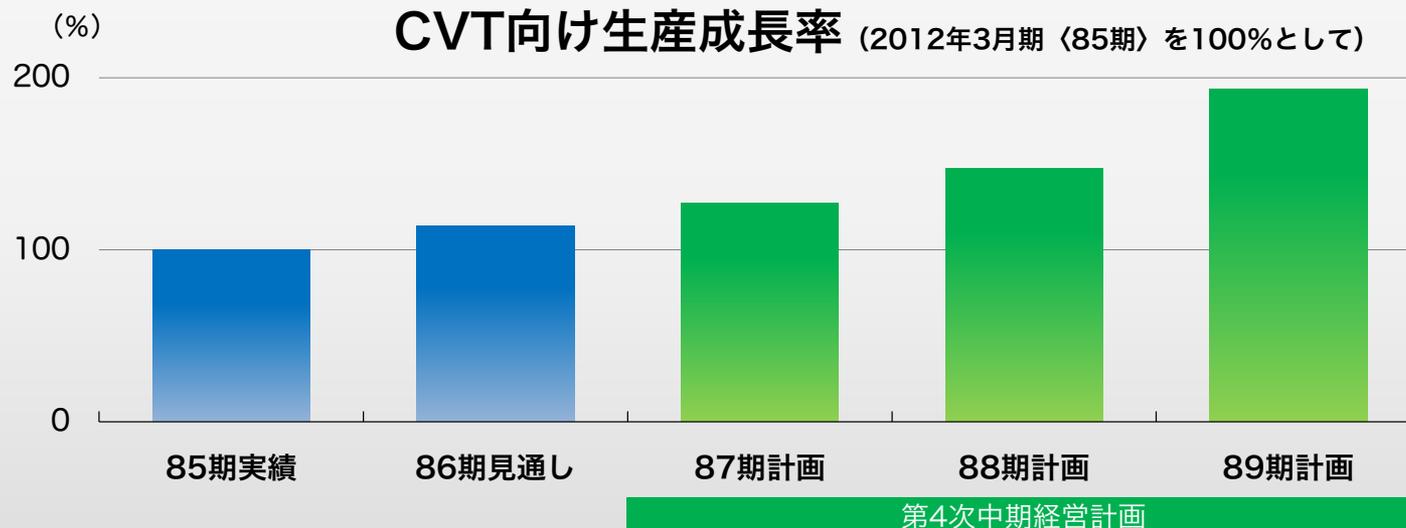
■松本工場・浜松第2工場の量産体制構築

3. 半導体・CVTに次ぐ第3の柱の構築

■ハイブリッド・電気自動車向け部品の量産化



カワイ精密金属株式会社 浜松第2工場



1. 中枢機能の震災（地震・津波）に対応したBCP策定

2. 国内生産拠点などの移転

■ 沿岸部生産拠点の技術開発部門の移転

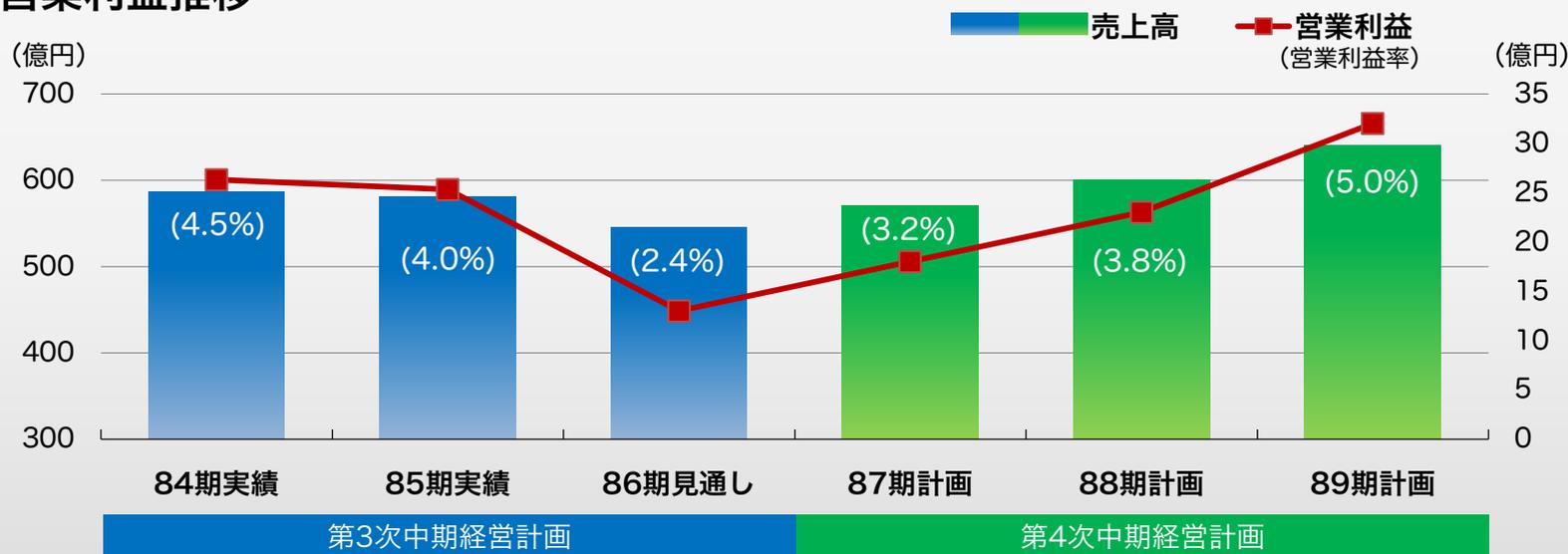


国内生産拠点の竜洋工場

(単位：億円)

	86期	87期計画	88期計画	89期計画	
	見通し (2/7発表)				
	2013/3月期	2014/3月期	2015/3月期	2016/3月期	(86期比)
売上高	545.0	570.0	600.0	640.0	+17.4%
営業利益	13.0 (2.4%)	18.0 (3.2%)	23.0 (3.8%)	32.0 (5.0%)	+146.2%
経常利益	16.0	16.0	21.0	30.0	+87.5%
当期利益	10.0	11.0	14.0	17.0	+70.0%
為替レート	US\$ 79.8円 EURO 102.6円	90.0円 120.0円	90.0円 120.0円	90.0円 120.0円	

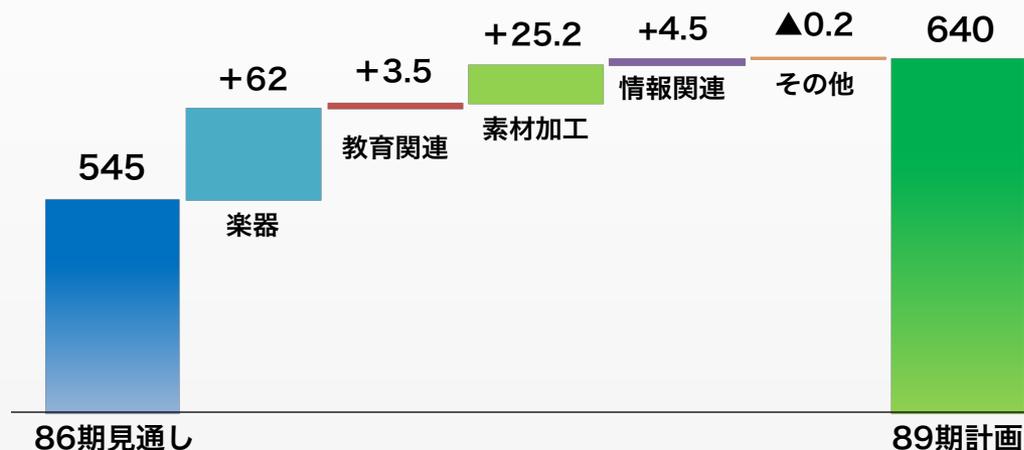
■売上高・営業利益推移



■売上高

(単位：億円)

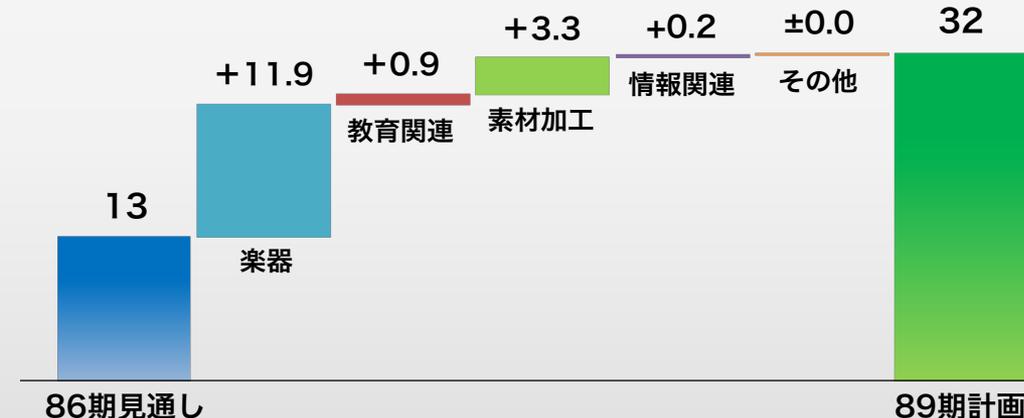
	86期 見通し	89期 計画	伸長率
楽器	258.0	320.0	+24%
教育関連	173.5	177.0	+2%
素材加工	87.8	113.0	+29%
情報関連	23.8	28.3	+19%
その他	1.9	1.7	▲11%
合計	545.0	640.0	+17%



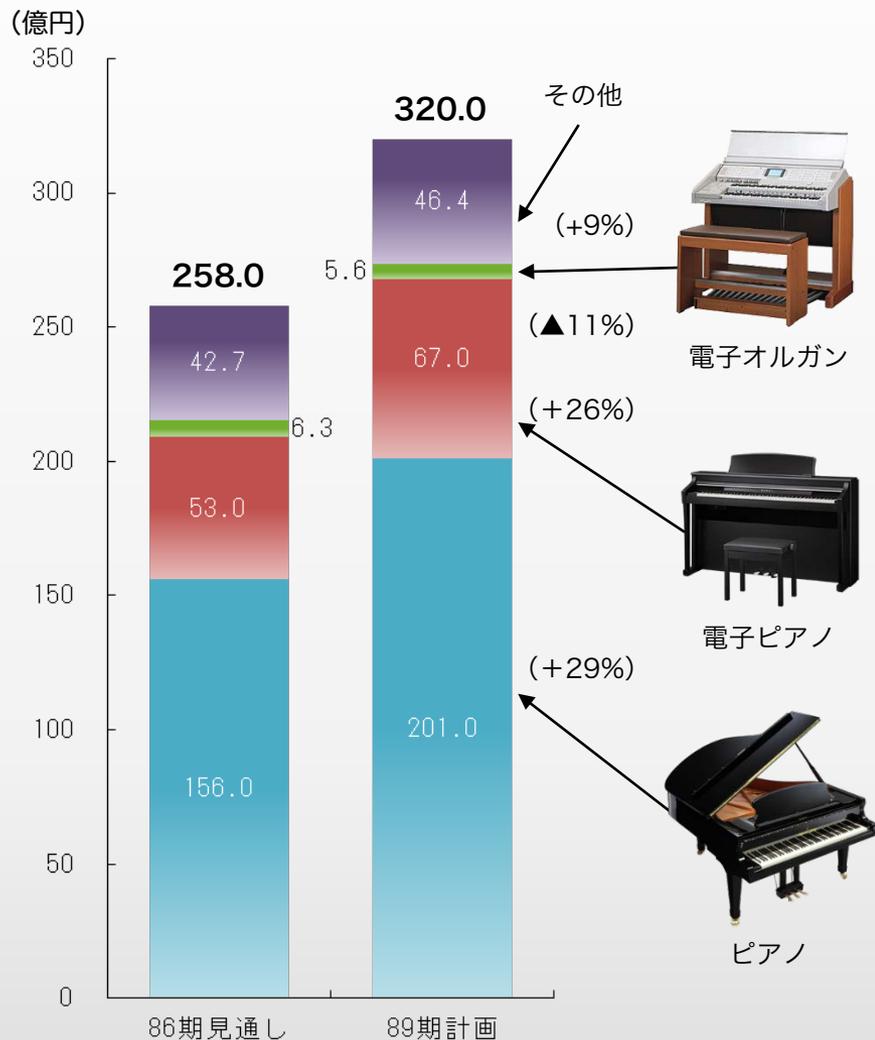
■営業利益

(単位：億円)

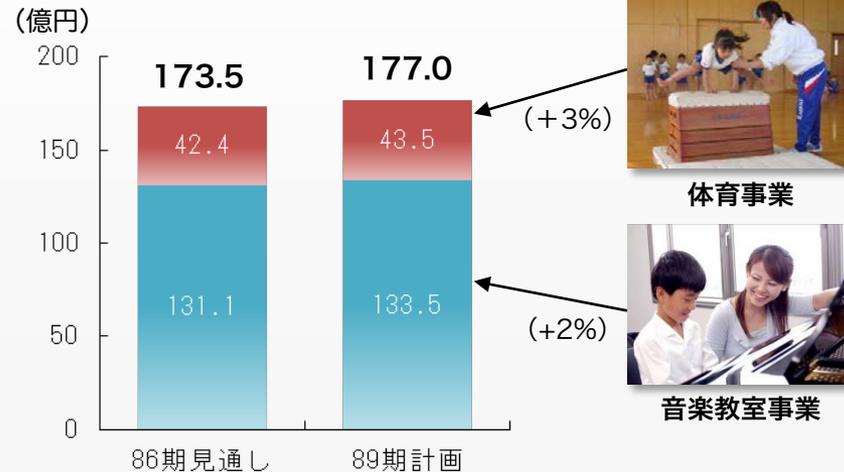
	86期 見通し	89期 計画	伸長率 (改善率)
楽器	0.6	12.5	-
教育関連	13.4	14.3	+7%
素材加工	3.2	6.5	+103%
情報関連	▲0.5	▲0.3	-
その他	▲0.4	▲0.4	-
合計	13.0	32.0	+146%



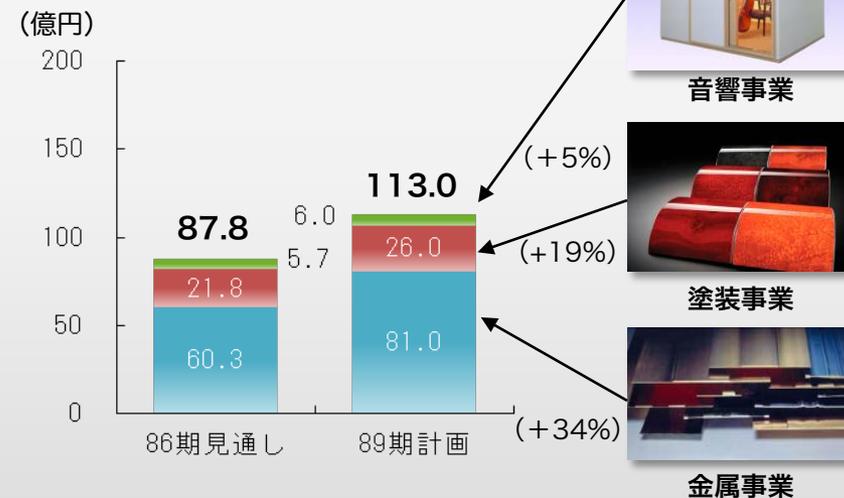
■楽器事業



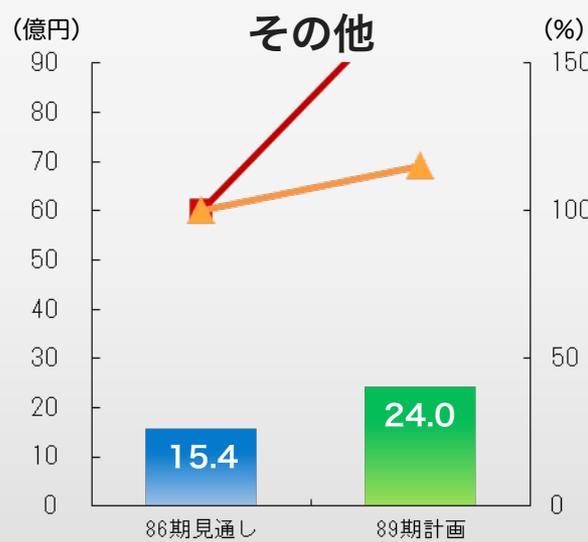
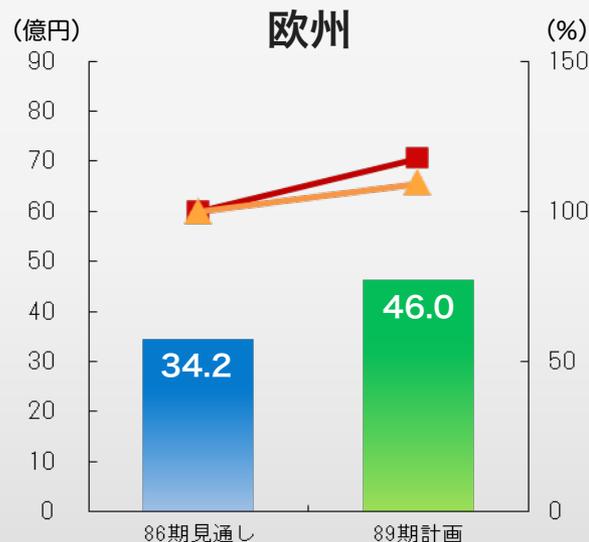
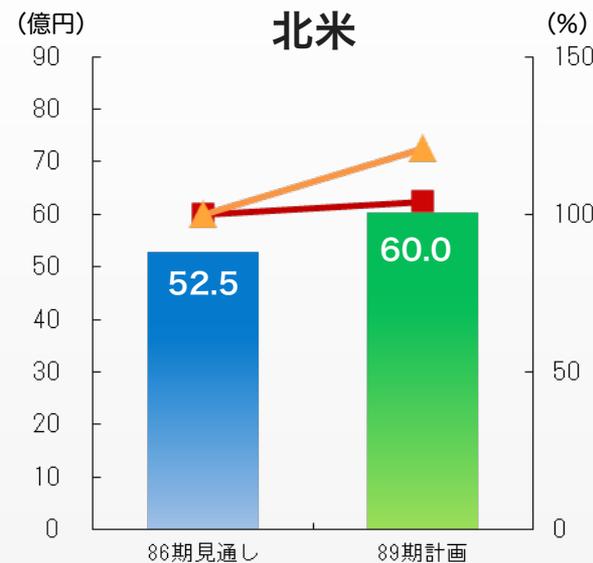
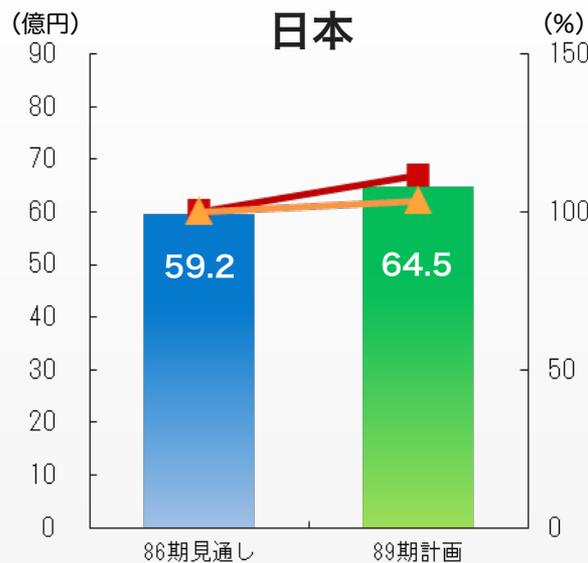
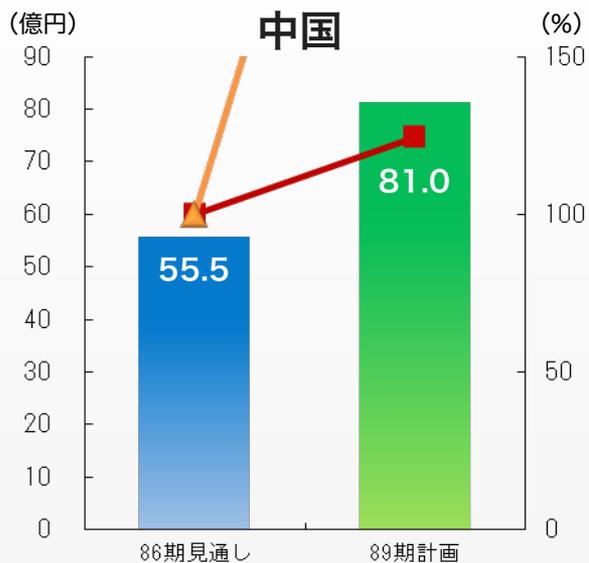
■教育関連事業



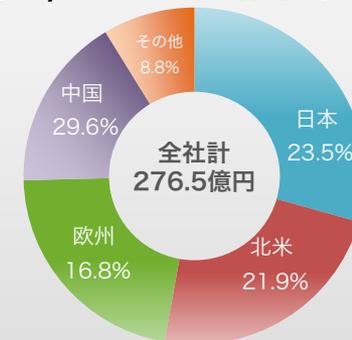
■素材加工事業



業績目標 ~鍵盤楽器地域売上高~



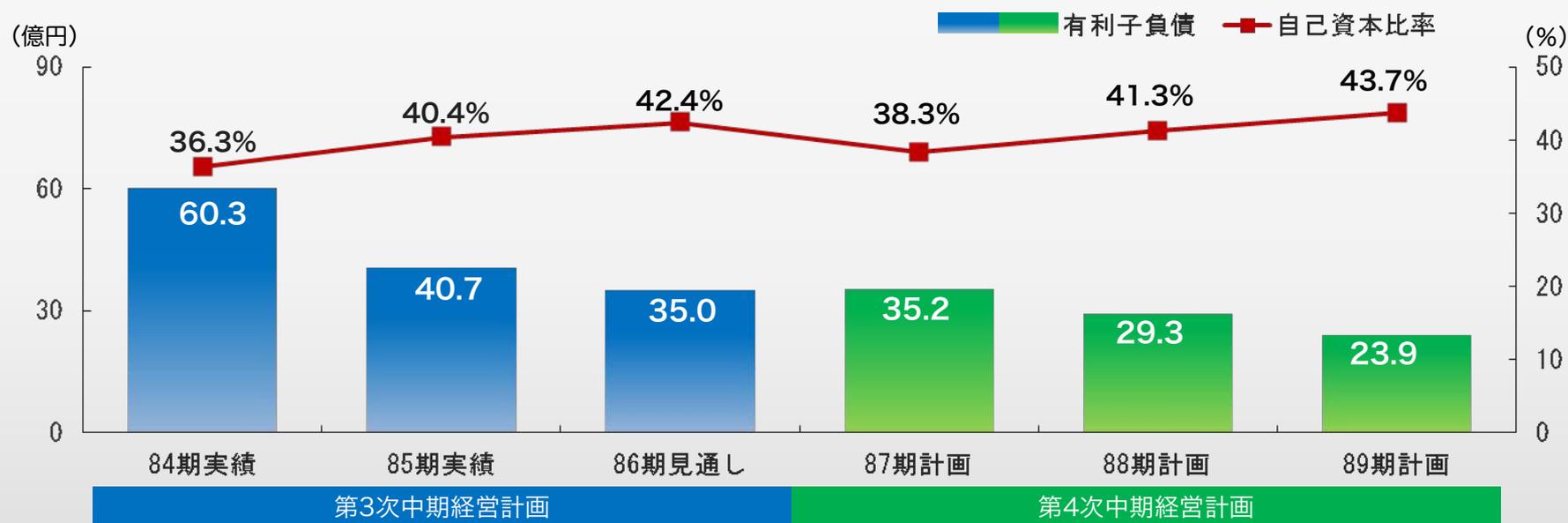
【16/3月期 地域別売上高比率】



(単位：億円)

■連結財務状況

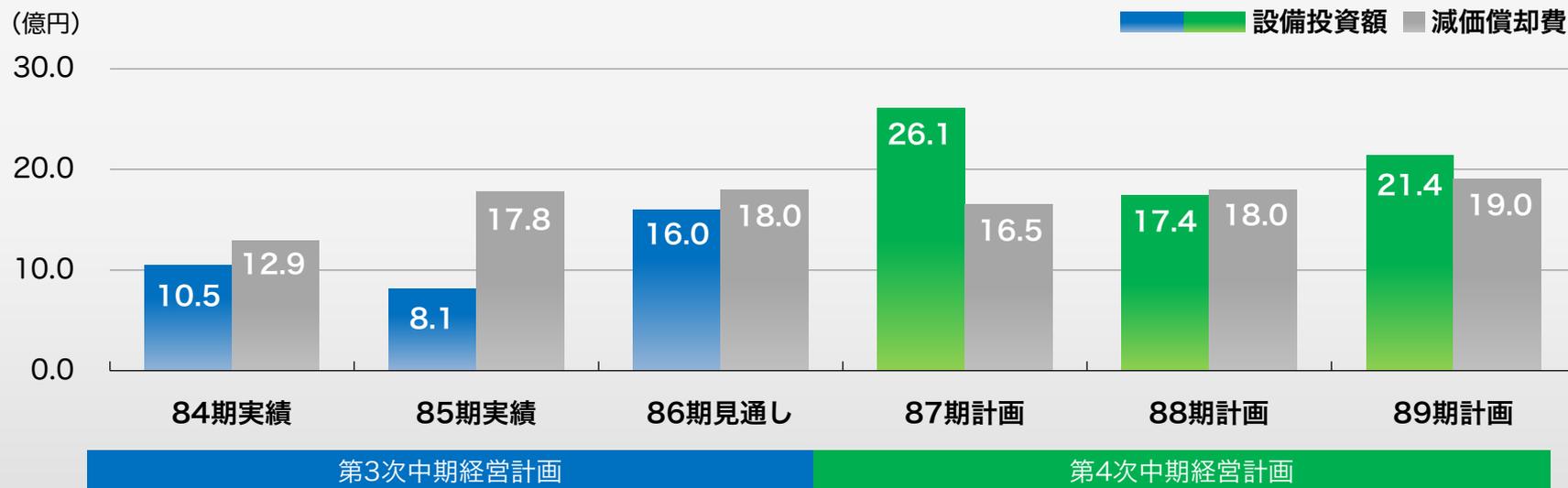
	86期見通し 2013/3月期	87期計画 2014/3月期	88期計画 2015/3月期	89期計画 2016/3月期
有利子負債	35.0	35.2	29.3	23.9
純資産	152.5	141.0	156.0	172.0
総資産	359.7	368.0	378.0	394.0
自己資本比率	42.4%	38.3%	41.3%	43.7%



金属事業生産設備、店舗改装、教室新設等、成長戦略に基づく投資を実施

(単位：億円)

設備の内容		86期 見通し	87期 計画	88期 計画	89期 計画	3ヶ年 合計
楽器事業	生産設備・店舗改装他	9.9	11.3	7.0	6.6	24.9
教育関連事業	音楽教室の新設他	1.2	2.3	2.3	2.3	6.9
素材加工事業	金属事業生産設備他	2.0	3.4	8.1	12.5	24.0
その他	情報化投資・BCP他	2.9	9.1	0.0	0.0	9.1
合 計		16.0	26.1	17.4	21.4	64.9



**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%以上を目指す

■売上高営業利益率 5%以上

■自己資本比率 40%以上

■実質無借金経営

■株主還元の充実

●株価の上昇

●配当性向20%以上

●株式価値の向上

■社員満足度向上

■成長性あるビジョン

●グローバル戦略の構築

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 総合企画部広報課 紙野・吉原 Tel 053-457-1226

KAWAI

もっと伝えたい、感動を。