



株式会社 河合楽器製作所

# 新中期経営計画

2016年度～2018年度

平成28年3月22日

**KAWAI**

## 第4次中期経営計画の総括

2013年度～2015年度 (2014年3月期～2016年3月期)

・基本方針	.....	4
・主な成果	.....	5
・業績推移	.....	7
・計画と実績	.....	8

## 新中期経営計画 Resonate2018

2016年度～2018年度 (2017年3月期～2019年3月期)

・ビジョン	.....	10
・本中期経営計画の位置づけ	.....	11
・100年ブランドへ向けたロードマップ	.....	12
・基本方針	.....	13
・目標達成のために	.....	14
・主要戦略と基盤づくり	.....	17
1 基幹事業の更なる成長への挑戦	.....	19
2 モノづくり改革	.....	21
3 素材加工事業の拡大	.....	22
4 投資と資本政策	.....	23
5 ブランドづくり	.....	26
6 人財育成	.....	27
・業績目標	.....	28

# 第4次中期経営計画の総括

---

2013年度～2015年度 (2014年3月期～2016年3月期)

## 基本方針

### ■ 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)

## 1. 主要戦略：成長戦略

戦略	主な成果
ブランド戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 第9回浜松国際ピアノコンクールで当社ピアノを使用したA・ガジェヴ氏優勝</li> <li>・ 当社ピアノ「Shigeru Kawai」を使用した各種イベント実施</li> <li>・ 巨匠ミハイル・プレトニョフ氏、YOSHIKI氏の活動サポート</li> </ul>
中国戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 「河合音楽教育・中日友好交流基金」を設立し、ブランド認知拡大</li> <li>・ 中国事業を統括する新会社の設立を計画し、更なる事業拡大を図る</li> </ul>
国内楽器営業戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 札幌、大宮、横浜、広島など中核都市店舗のリニューアル</li> <li>・ 音楽サロン併設店舗でのイベント開催など新規顧客開拓実施</li> </ul>
音楽教室海外戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ インドネシアで直営音楽教室を展開</li> <li>・ タイなど東南アジア地域においてフランチャイズ教室拡大を図る</li> </ul>
新興市場戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ カワイピアノ・ロシアを設立し、ロシアでのビジネスを本格稼働</li> <li>・ 世界戦略モデル「GLシリーズ」など市場ニーズに合わせたモデルを投入</li> </ul>
体育事業拡大戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 指定管理者事業の受託などの多角化を推進</li> </ul>
金属事業拡大戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 浜松工場での新ラインの設立など生産能力を強化し受注拡大</li> </ul>

## 2. 主要戦略：構造改革

戦略	主な成果
国内営業体制の抜本的な見直しによる効率改善	<ul style="list-style-type: none"><li>・国内営業体制を刷新し、ユニット体制による地域経営重視の営業活動へ</li><li>・マネジメント力強化により、効率的な販売活動の展開</li><li>・物流システムのアウトソーシングによる固定費の削減</li></ul>
グローバル生産体制確立による製造原価低減	<ul style="list-style-type: none"><li>・インドネシア第4工場稼働、原価低減へ</li><li>・複数拠点の生産体制を生かし、市場変化・為替変動に対応</li></ul>

## 3. 主要戦略：事業継続

戦略	主な成果
中枢機能の震災に対応したBCP策定	<ul style="list-style-type: none"><li>・耐震性の強化を推進、拠点移転については状況を精査し一部機能のみ移転を実施</li></ul>
国内生産拠点などの移転	<ul style="list-style-type: none"><li>・基幹サーバの移設</li><li>・ピアノ研究棟の一部及び主要木材パーツ保管庫を内陸地に移設</li></ul>

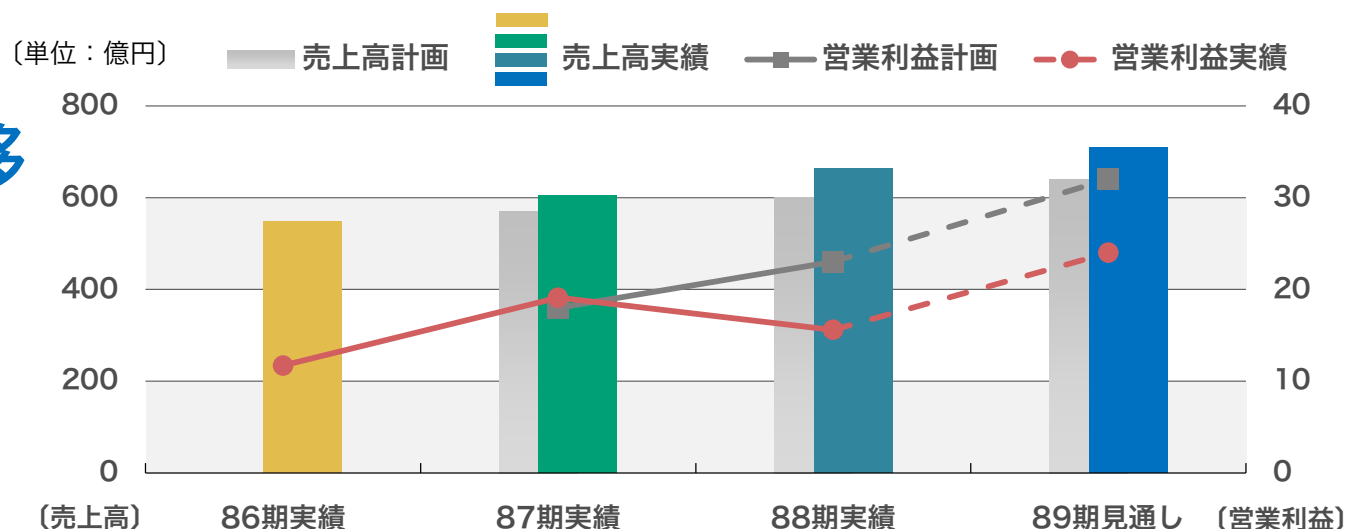
(単位：億円)

## 業績推移

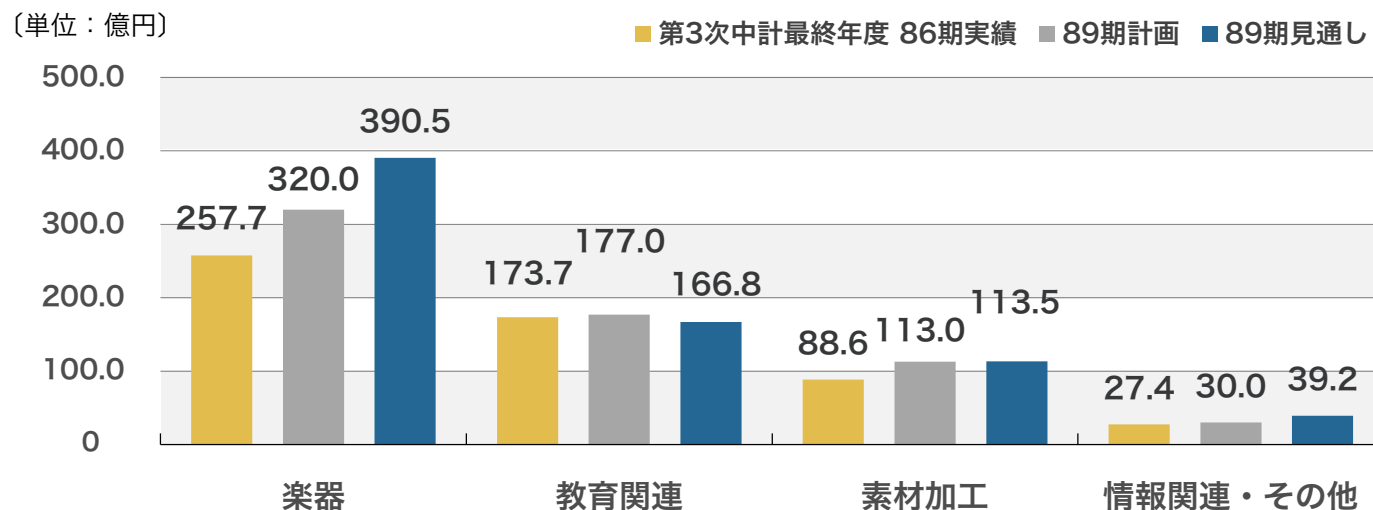
	第3次		第4次中期経営計画			
	86期	87期	88期		89期	
	実績	計画	実績	計画	実績	計画 見通し
売上高	547.4	570.0	603.9	600.0	663.4	640.0 710.0
営業利益	11.7	18.0	19.1	23.0	15.6	32.0 24.0
経常利益	16.9	16.0	25.2	21.0	19.4	30.0 22.0
当期純利益	9.4	11.0	15.5	14.0	10.5	17.0 14.0

当期純利益は親会社株主に帰属する当期純利益です。

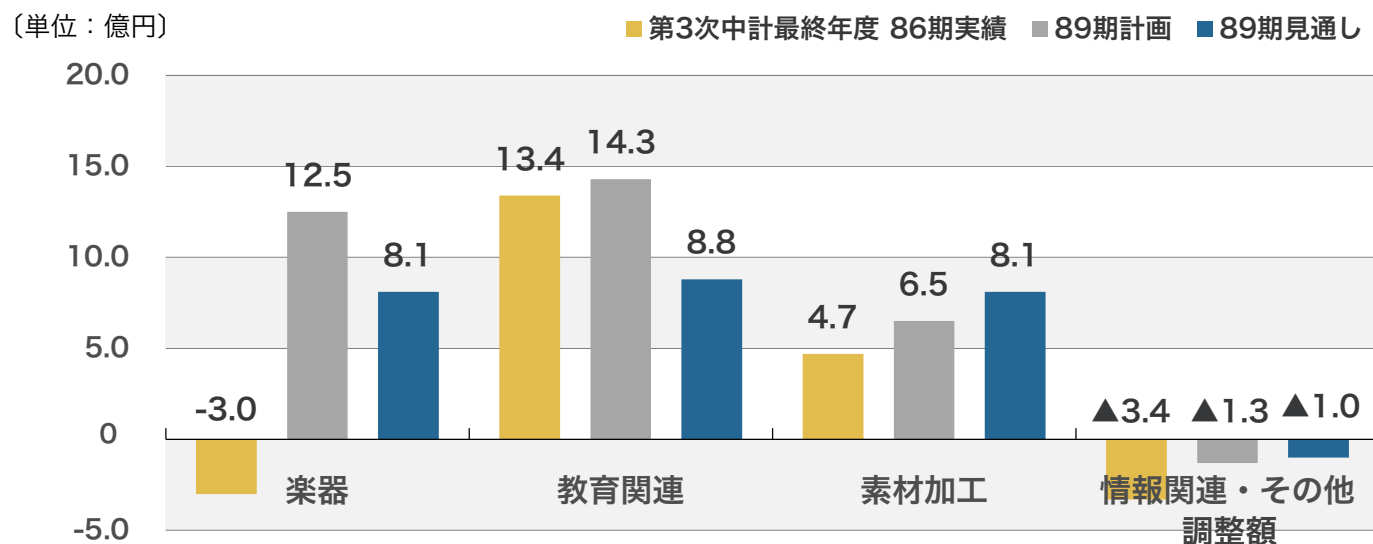
## 売上高・営業利益推移



## 売上高



## 営業利益





# 新中期経営計画

---

2016年度～2018年度 (2017年3月期～2019年3月期)

# Resonate 2018

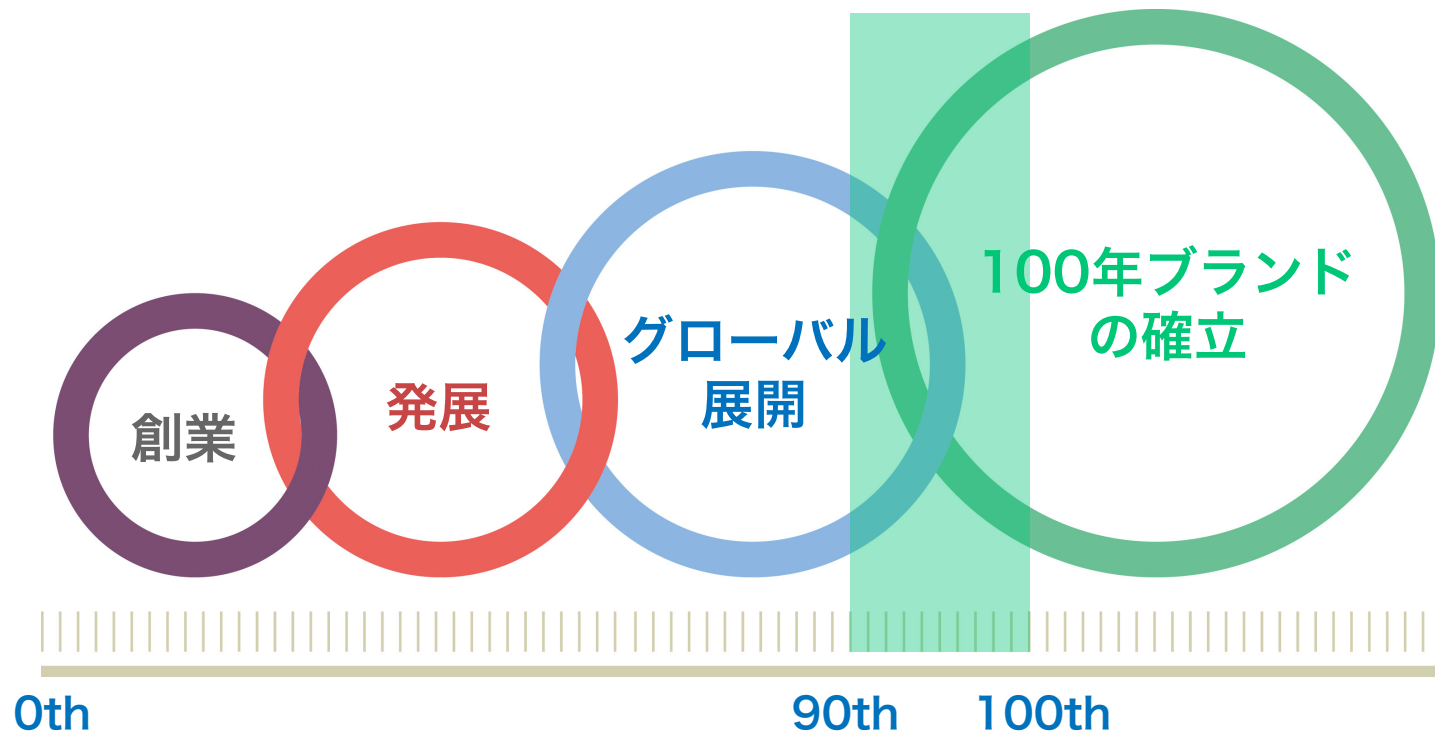
—— 100周年へ向けて ——

## トップブランドであるために

Resonate (レゾネイト) は「鳴り響く・響き渡る」「共鳴する」という意味

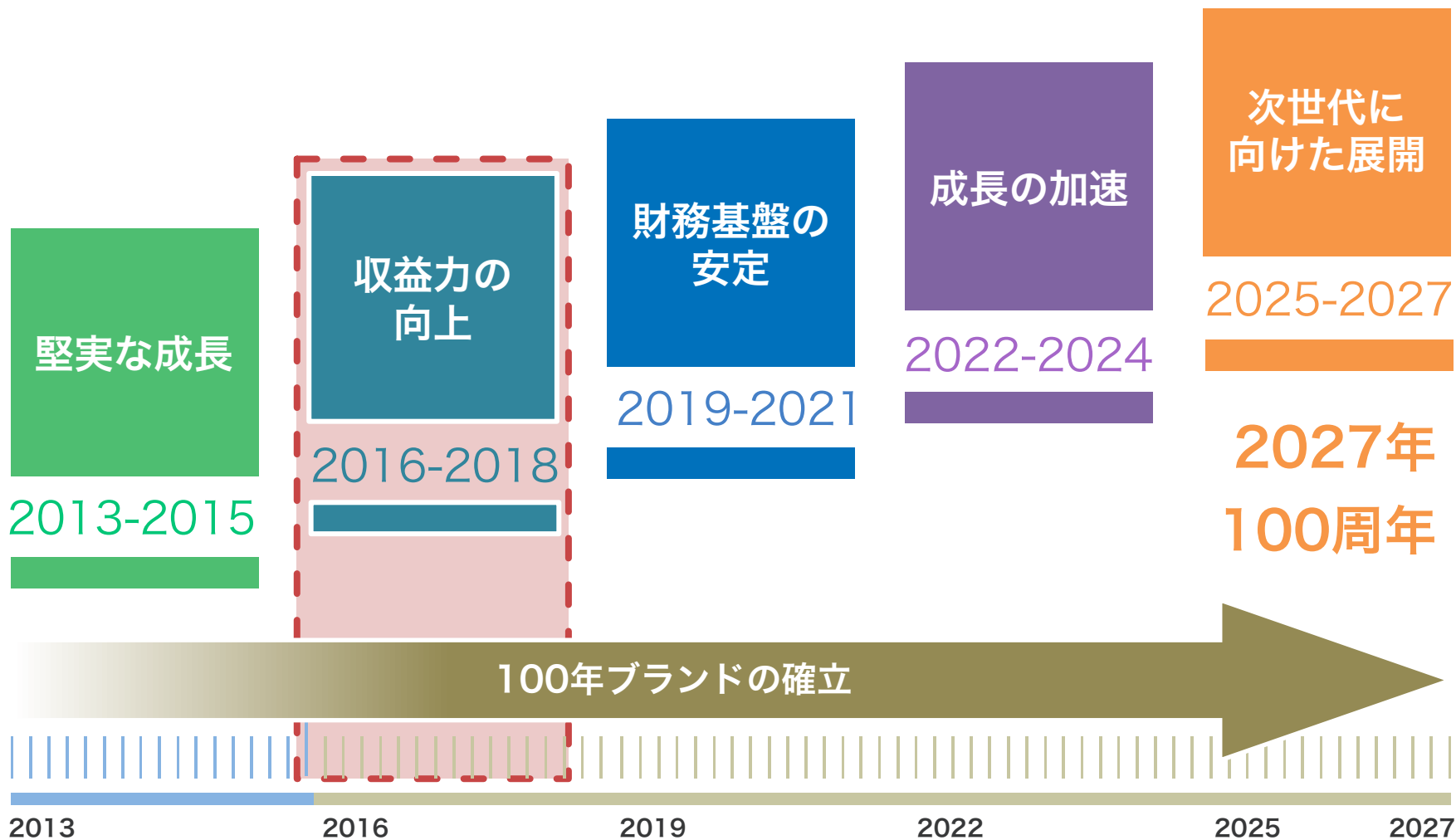
## 100年ブランドの確立に向けた経営基盤の醸成

祖業であり、経営の原点であるピアノづくりを軸として、歴史と伝統を備えた世界の著名ブランドの仲間入りを果たすため、100年ブランドの確立に向けて邁進する。



# 100年ブランドへ向けたロードマップ

KAWAI



100年ブランドとしての  
企業価値向上を推進し  
長期的な安定成長の実現を目指す

92期全社目標 (2019年3月期)

〈目標指標〉 営業利益率5%以上

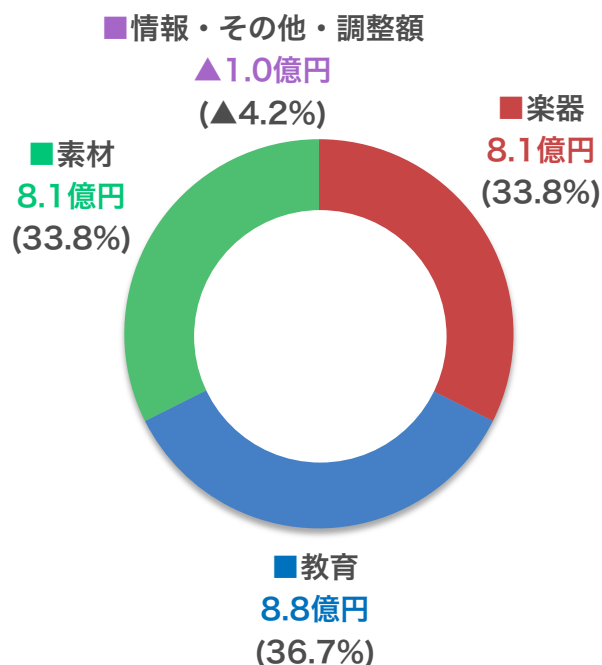
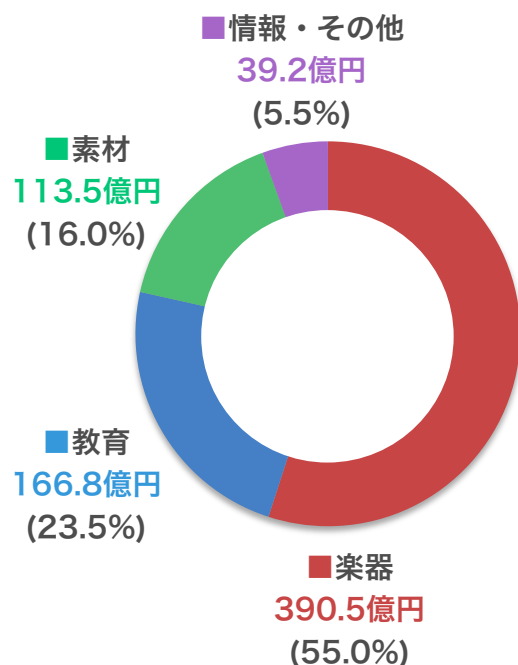
89期見通し

## 基幹事業(楽器・音楽教育事業)の営業利益率が課題

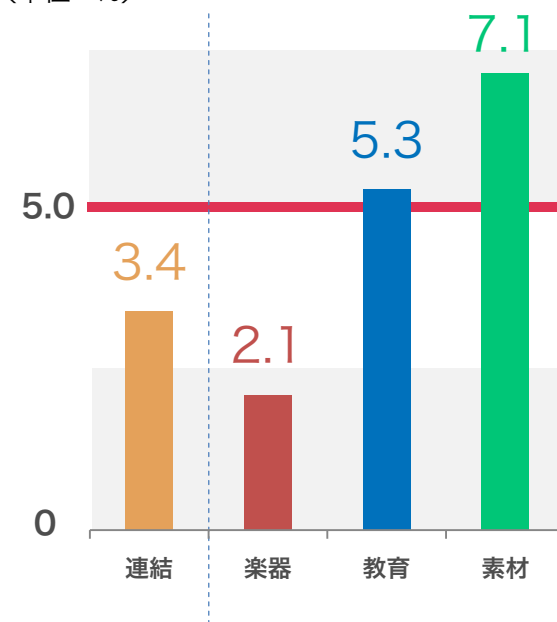
■売上高：710億円

■営業利益：24億円

■営業利益率：3.4%



(単位：%)



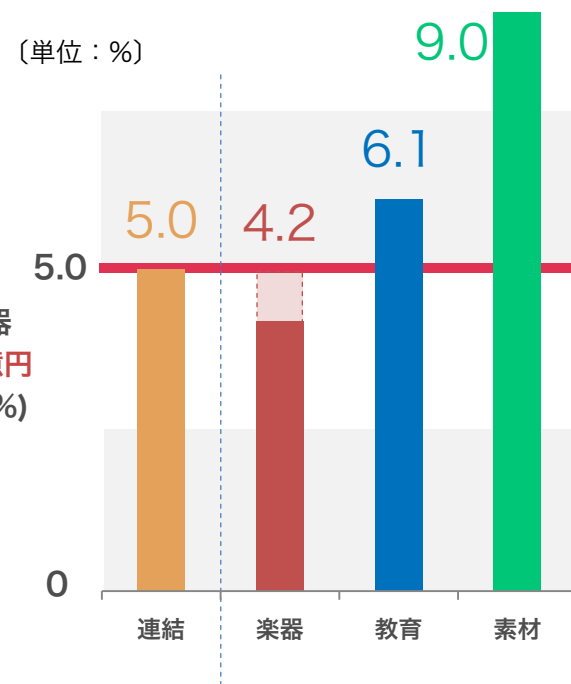
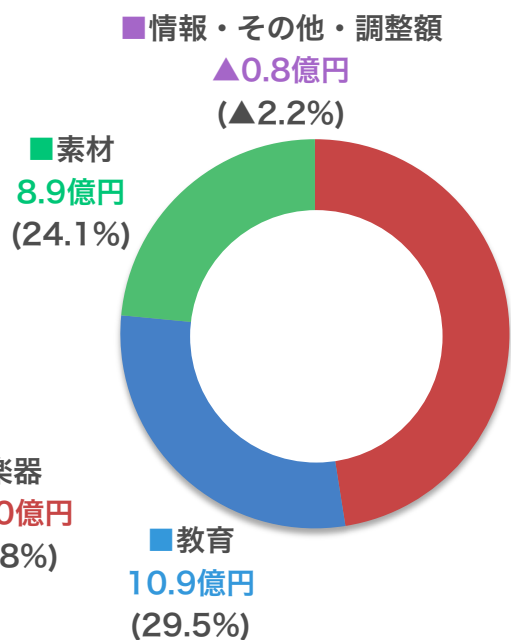
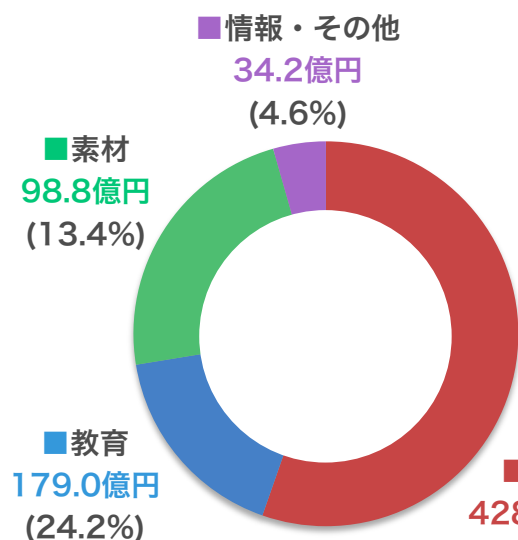
92期計画

## 楽器及び音楽教育事業の営業利益率改善を目指す

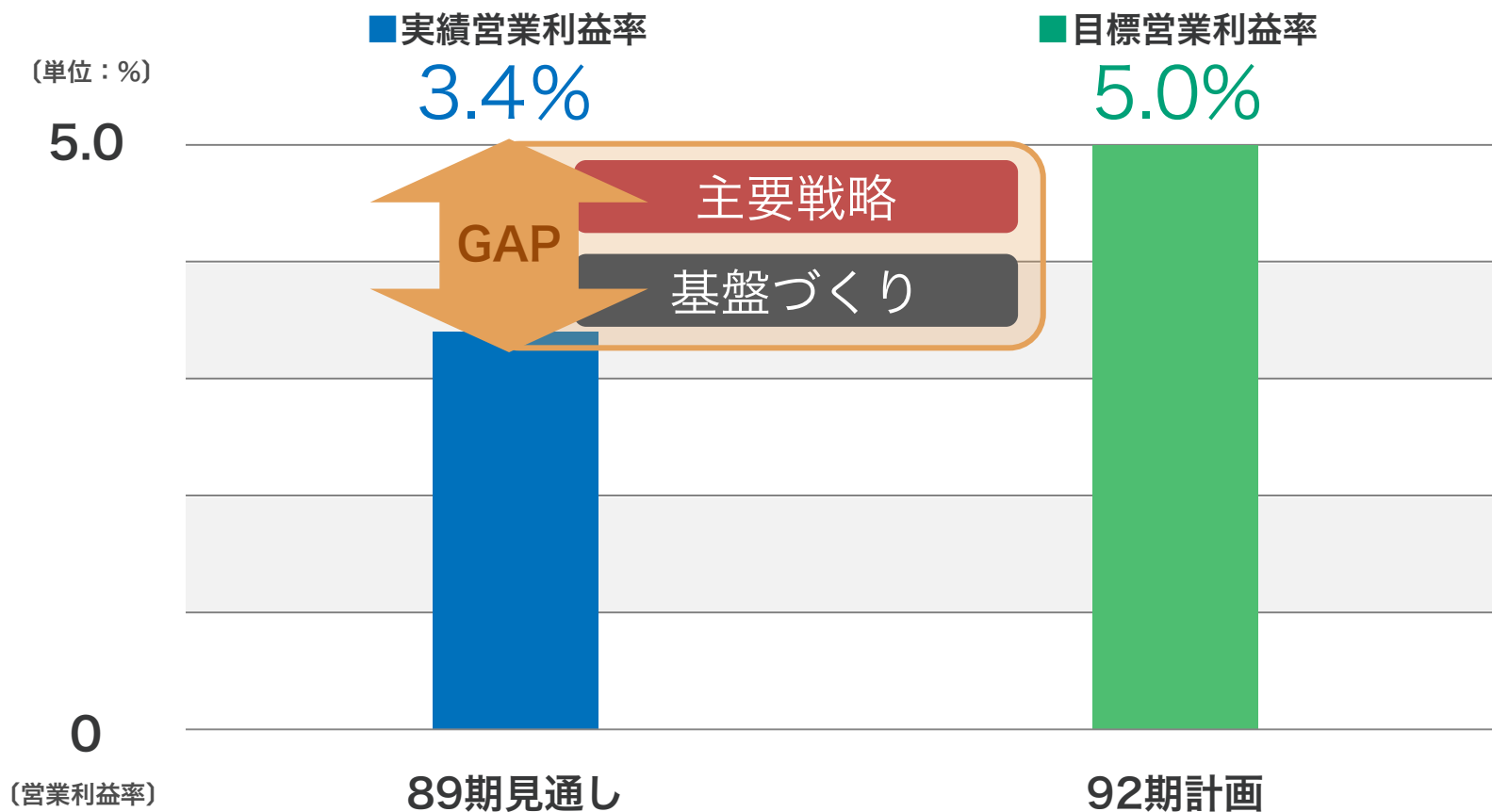
■売上高：740億円

■営業利益：37億円

■営業利益率：5.0%



## 目標と実績のギャップを埋める



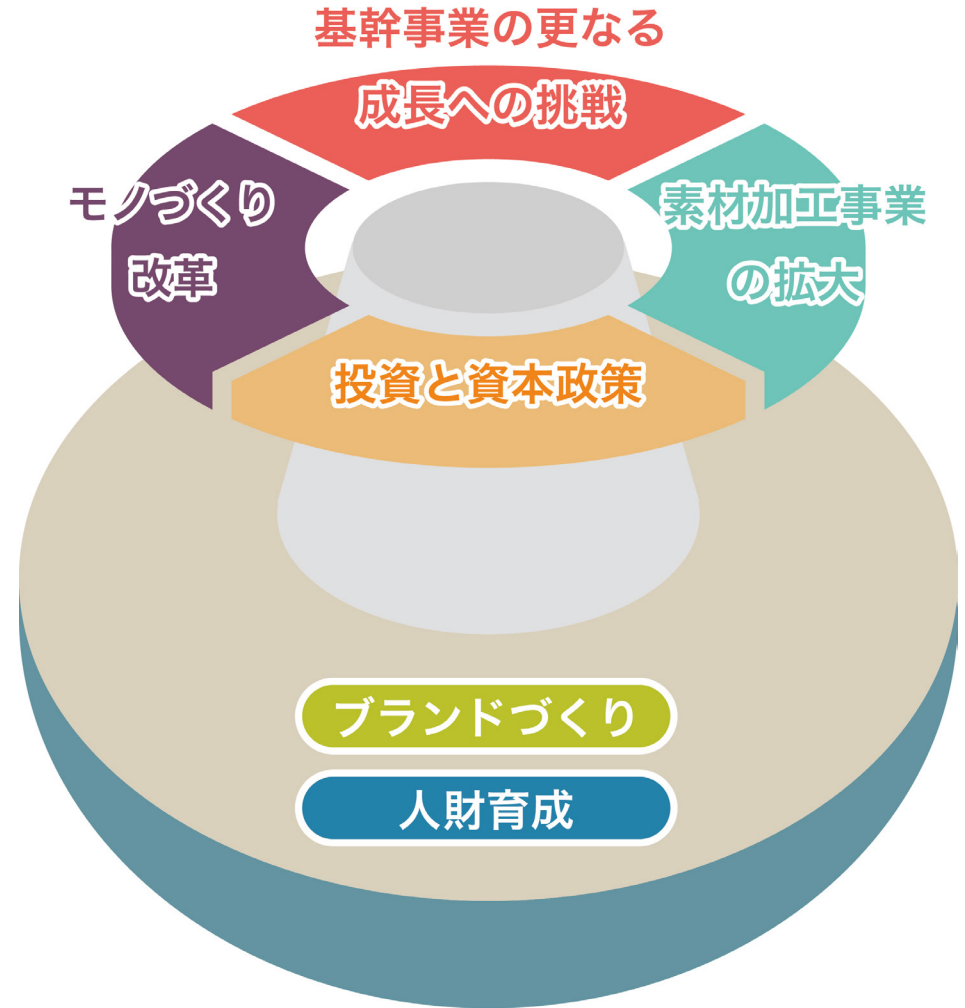


## 主要戦略

- 1 基幹事業の更なる成長への挑戦
- 2 モノづくり改革
- 3 素材加工事業の拡大
- 4 投資と資本政策

## 基盤づくり

- 5 ブランドづくり
- 6 人財育成



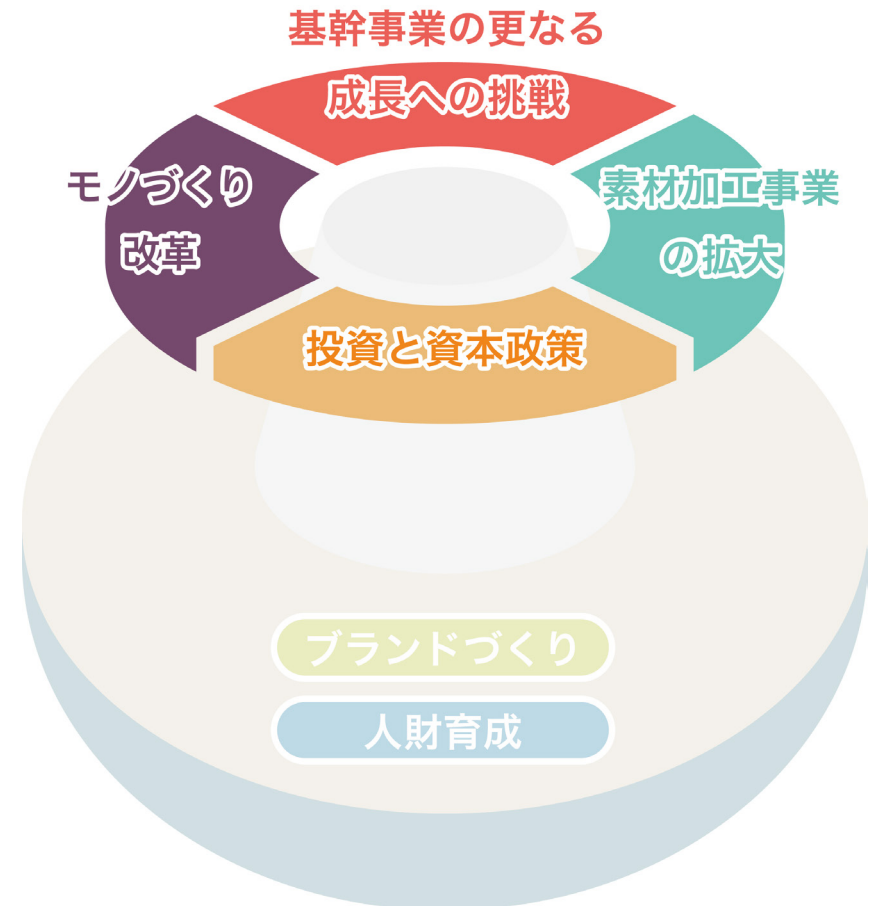
## 企業価値向上を推進し 長期的な安定成長を目指すための主要戦略

### 主要戦略

- 1 基幹事業の更なる成長への挑戦
- 2 モノづくり改革
- 3 素材加工事業の拡大
- 4 投資と資本政策

### 基盤づくり

- 5 ブランドづくり
- 6 人財育成



## ① 基幹事業の更なる成長への挑戦

### 楽器・教育事業での収益体質の強化

### 国内市場における高付加価値戦略

#### 楽器事業

- Shigeru Kawai 拡販によるグランドピアノのシェア拡大
- 販売資源の集中と特化による高収益体質の醸成
- エリアマーケティングによる直営店舗の整備と新たな販売体制の構築
- 調律技術者「MPA※」によるアフターサービス体制の充実と強化

※MPA : Master Piano Artisan=技術力の高い調律師のみが持つ社内資格

#### 教育事業

- 充実したカリキュラムと優れた指導によるピアノ生徒の拡大
- 学研教室とカワイ音楽教室・体育教室による新しい教室価値の創造
- 「カワイ音楽教育システム」のフランチャイズ展開



## ① 基幹事業の更なる成長への挑戦

### 楽器・教育事業での収益体質の強化

### 海外市場におけるエリア戦略

#### 楽器事業

- 北米・西欧市場での直営展開によるシェア拡大とブランド力向上
- 中国市場でのピアノ・デジタルピアノの更なる生産販売の拡大
- 東南アジア・中南米等、新興国市場での営業力強化による拡大と開拓
- 調律技術者の養成機関を整備し、グローバルでのアフターサービスを強化

#### 教育事業

- 中国市場や新興国での音楽教育普及に向けた指導者の育成
- インドネシアなど新興国でのフランチャイズ方式による生徒拡大
- 学研グループとの協業による音楽教室の拡大と体育教室の海外展開



## ② モノづくり改革

### 品質向上と将来を見据えたモノづくり

#### 「ピアノという革新」の更なる深化

- 音への追求、新素材の探究など技術革新への挑戦
- ピアノエンジニアの技能伝承・人材育成への取り組み
- グローバルな調達・生産の最適化と生産効率改善による原価低減

#### デジタルピアノの新たな挑戦

- ピアノづくりのノウハウを生かした音質・タッチの技術追求
- オンキヨー(株)との共同開発やIoTなどに対応した新たな付加価値モデルの開発
- 中国や新興国市場など世界シェア拡大への挑戦

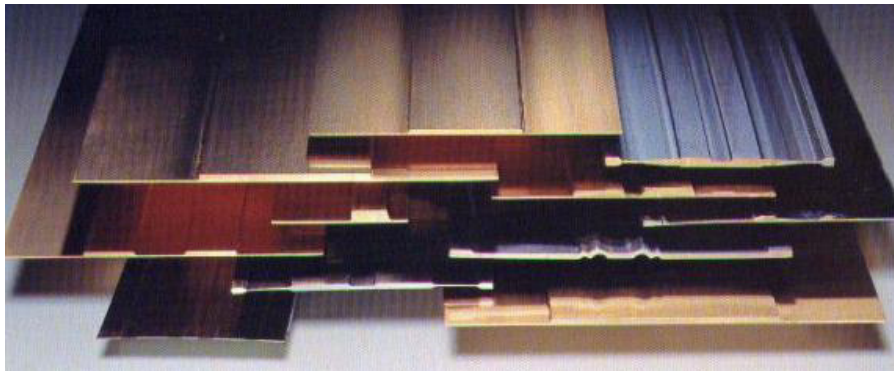


## ③ 素材加工事業の拡大

### 受注拡大・新規開拓

#### 素材加工事業の更なる展開

- 金属事業：増強した生産能力を生かし「カワイの異形条」を世界に広めると共に、更なる受注拡大と新たな分野への挑戦
- 塗装事業：ピアノで培った技術を応用し、様々なニーズに対応出来る新たな塗装技術の確立による新規受注先の拡大



## 4 投資と資本政策

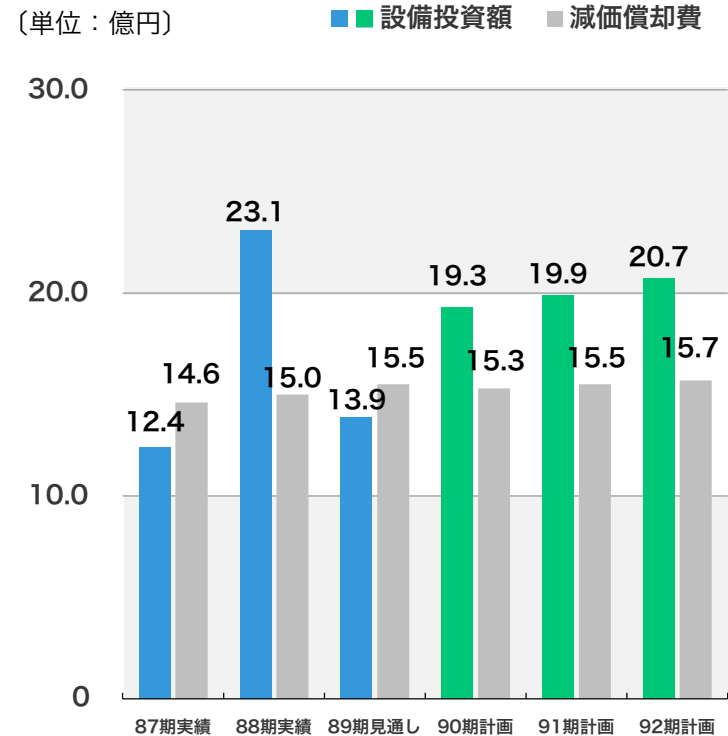
### 資本効率向上

#### 設備投資

■成長分野や基幹事業強化のための集中投資

設備の内容		89期 見通し	90期 計画	91期 計画	92期 計画	3カ年 合計
楽器事業	生産設備・ 店舗改装他	8.1	12.0	11.0	8.5	31.5
教育関連 事業	音楽教室の 新設等	1.0	1.7	1.5	1.5	4.7
素材加工 事業	金属事業 生産設備他	1.5	4.4	7.0	9.6	21.0
その他	情報化投資 他	3.3	1.2	0.4	1.1	2.7
合計		13.9	19.3	19.9	20.7	59.9

(単位：億円)

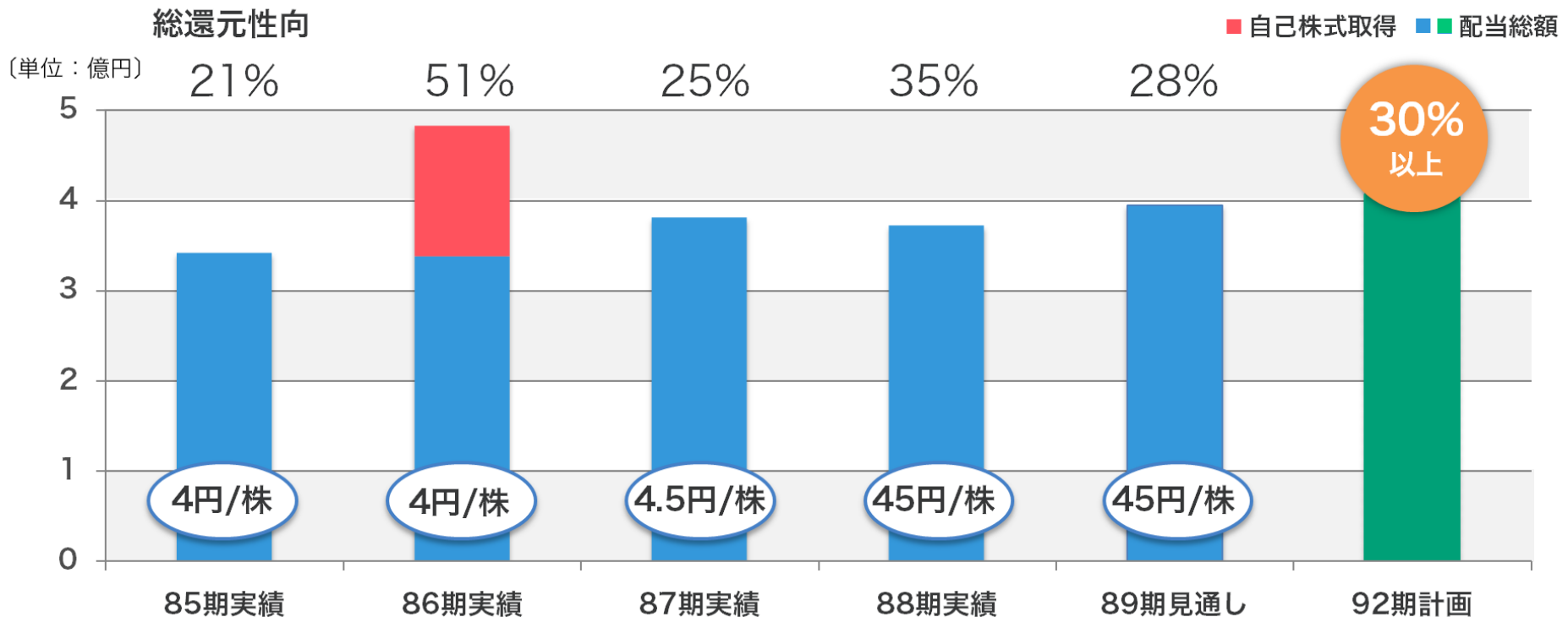


## ④ 投資と資本政策

### 資本効率向上

#### 株主還元

■ 継続的な安定配当の方針のもと、自己株式取得等も含めた総還元性向30%以上を目標とする





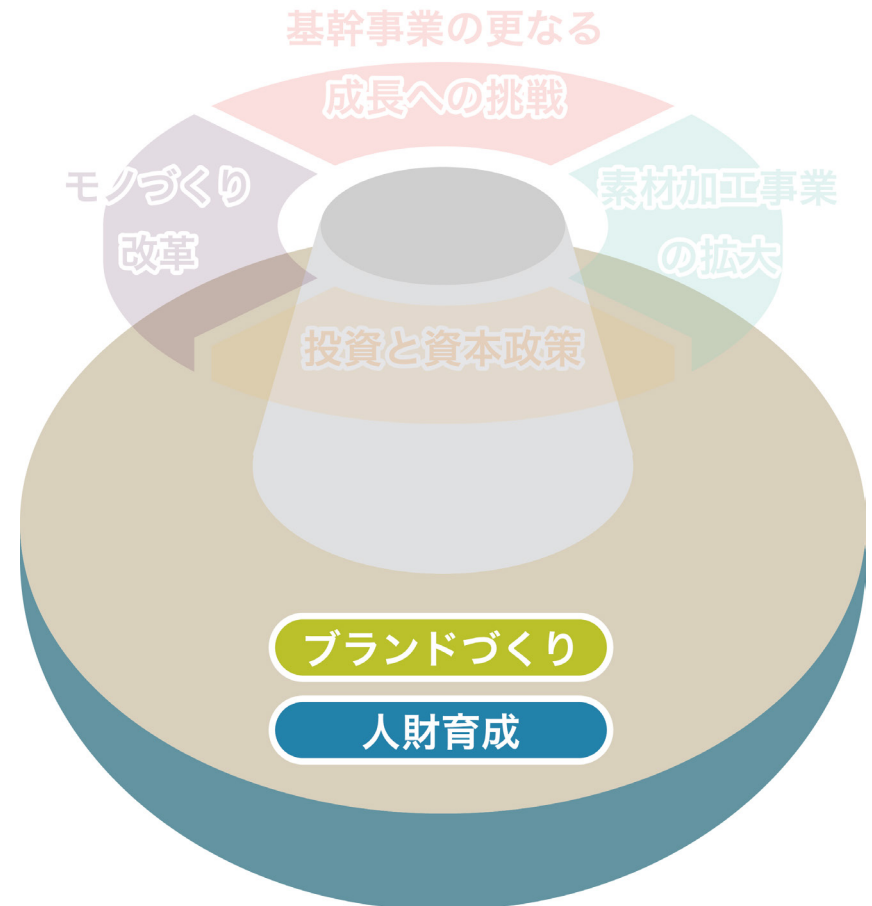
## 主要戦略を支え、 推進をしていくための基盤づくり

### 主要戦略

- 1 基幹事業の更なる成長への挑戦
- 2 モノづくり改革
- 3 素材加工事業の拡大
- 4 投資と資本政策

### 基盤づくり

- 5 ブランドづくり
- 6 人財育成



## 5 ブランドづくり

### お客様と共に感動をつくる取り組み

#### 選ばれ続けるブランドに

- 国際コンクールで多くのピアニストに選ばれ、魅了するピアノへの挑戦
- 世界のピアニストが集う、カワイ音楽コンクールの国際化
- 国内外でのカワイピアノを体感する場所としての店舗・教室・ショールームづくり



#### 音楽文化普及への貢献

- 音楽教育者およびピアニストへの活動支援
- 音楽振興活動による社会貢献 (カワイコンサートや中日友好交流コンサートなどの継続開催)



© 浜松国際ピアノコンクール

## ⑥ 人財育成

### 将来を見据えた人財育成

#### 人材の専門性・多様性の強化

- ブランドの信頼構築のためにプロフェッショナルな人材を育成
- グローバル展開を推進する社員への育成プログラムの実施
- 社員の多様性を生かした企業環境の変化への対応

#### トップブランドであるためのマインド改革

- 「信頼」「挑戦」「誇り」「原点」を大切にする企業風土へ
- 新たな時代に向かって、自ら考え、自ら行動する企業体質へ
- トップブランドに相応しい一流の行動力と習慣化



## 92期

(2019年3月期)

・ 営業利益率 5.0%

売上高 740億円

営業利益 37億円

・ 資本効率の向上

ROE 8%以上

総還元性向 30%以上

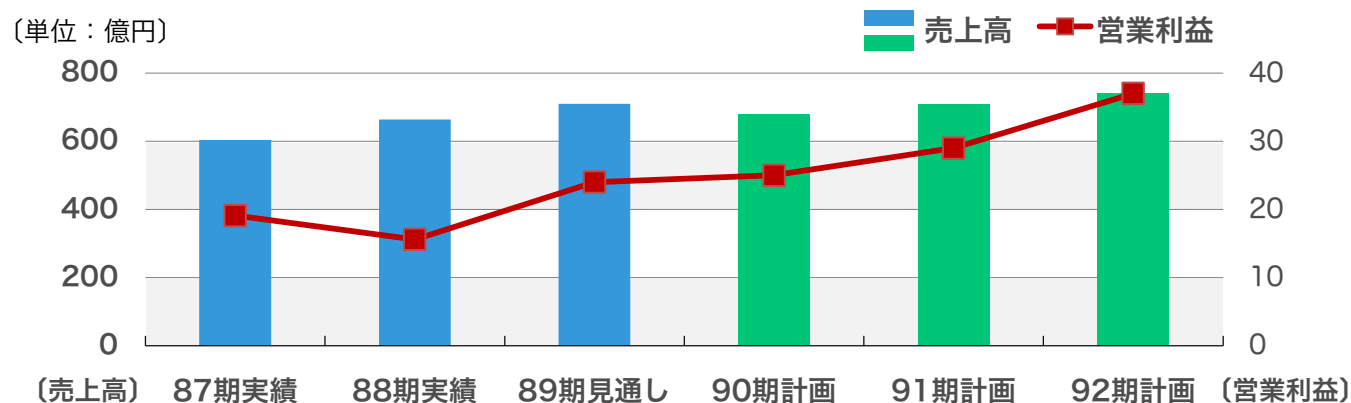
※為替レート 1US\$ = 115円、1EURO = 125円

(単位：億円)

## 業績計画

	89期見通し	90期計画	91期計画	92期計画	
	2016/3月期	2017/3月期	2018/3月期	2019/3月期	(89期比)
売上高	710.0	680.0	710.0	740.0	+4.2%
営業利益 (営業利益率)	24.0 (3.4%)	25.0 (3.7%)	29.0 (4.1%)	37.0 (5.0%)	+54.2%
経常利益	22.0	23.0	27.0	35.0	+59.1%
当期純利益	14.0	16.0	20.5	21.0	+50.0%
ROE (%)	7.2	7.6	9.1	8.6	+1.4%
為替レート	US\$ 121.1円 EURO 134.3円	115.0円 125.0円	115.0円 125.0円	115.0円 125.0円	

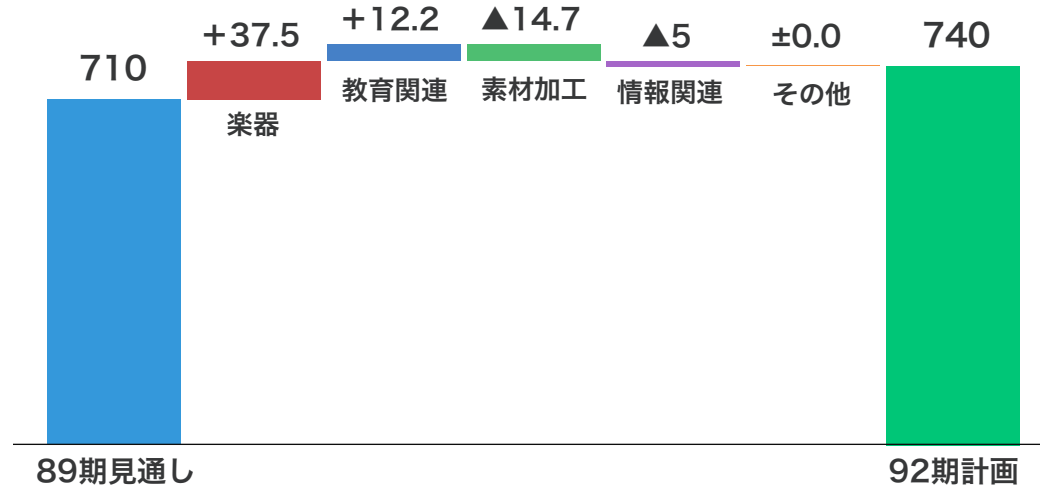
当期純利益は親会社株主に帰属する当期純利益です。

売上高・  
営業利益推移

## 売上高

(単位：億円)

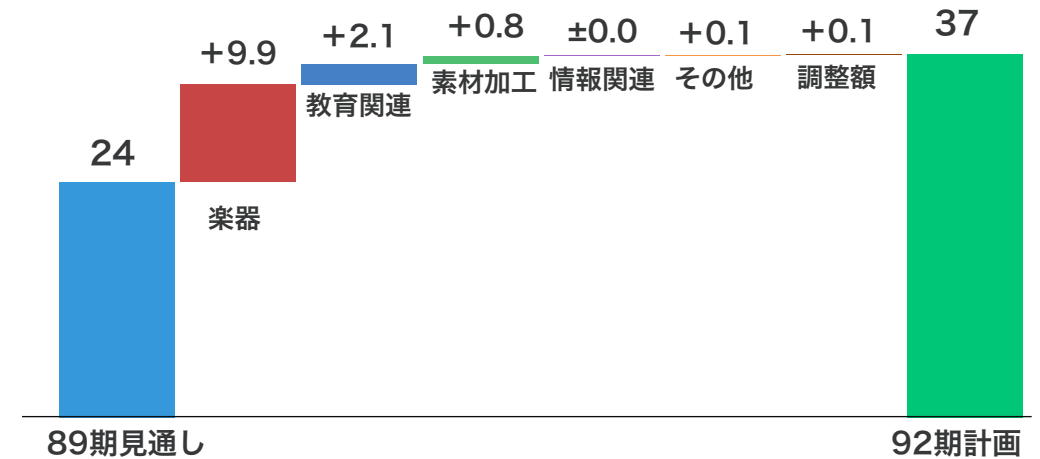
	89期見通し	92期計画	伸長率
■ 楽器	390.5	428.0	+10%
■ 教育関連	166.8	179.0	+7%
■ 素材加工	113.5	98.8	-
■ 情報関連	37.0	32.0	-
■ その他	2.2	2.2	-
合計	710.0	740.0	+4%



## 営業利益

(単位：億円)

	89期見通し	92期計画	伸長率
■ 楽器	8.1	18.0	+122%
■ 教育関連	8.8	10.9	+24%
■ 素材加工	8.1	8.9	+10%
■ 情報関連	▲0.2	▲0.2	-
■ その他	▲0.2	▲0.1	-
■ 調整額*	▲0.6	▲0.5	-
合計	24.0	37.0	+54%



\* 「調整額」は、セグメント間取引消去、各セグメントに配分しない全社費用です。

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番地

株式会社河合楽器製作所 総合企画部 広報・マーケティング課 Tel 053-457-1226

**KAWAI**

もっと伝えたい、感動を。