



2016年3月期

決算説明会

2016年5月26日

株式会社 河合楽器製作所



将来ビジョン

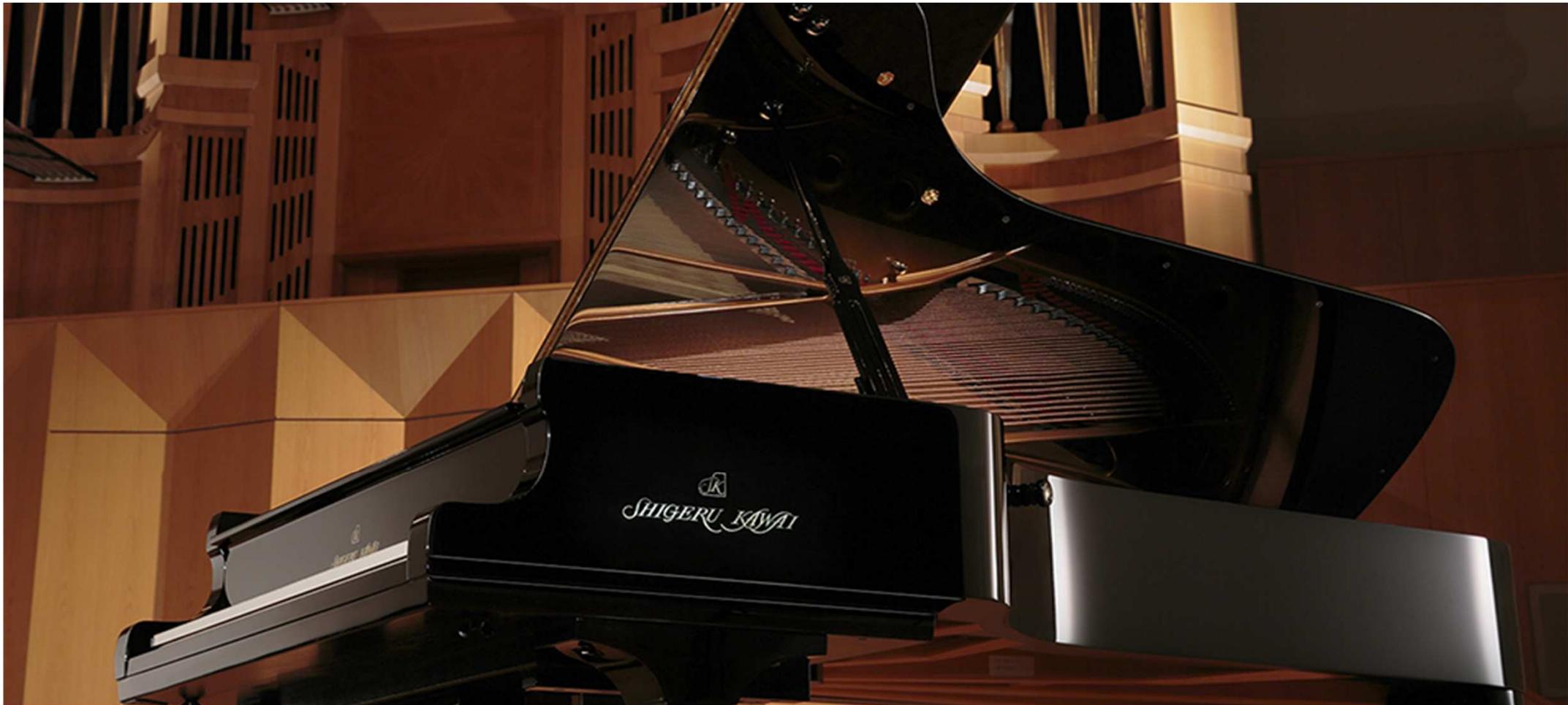
世界の音楽文化創造の担い手としての責任と誇りを持ち、堅実な成長と発展を目指す

- 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

ブランド戦略

- 世界一のピアノづくりを目指す

～ 「ピアノという革新」 Shigeru Kawai ～



ブランド戦略

■ 第9回浜松国際ピアノコンクール

アレクサンデル・ガジェヴ氏優勝

「SK-EX」を使用し、第1位を獲得



©浜松国際ピアノコンクール

第1位／聴衆賞
アレクサンデル・ガジェヴ



第3位
アレクセイ・メリニコフ



第4位／室内楽賞
フロリアン・ミトレア



奨励賞
三浦 謙司



国内戦略

- 中核都市店舗のリニューアル
- 音楽サロン併設店舗でのイベント開催



カワイ札幌



カワイ大宮



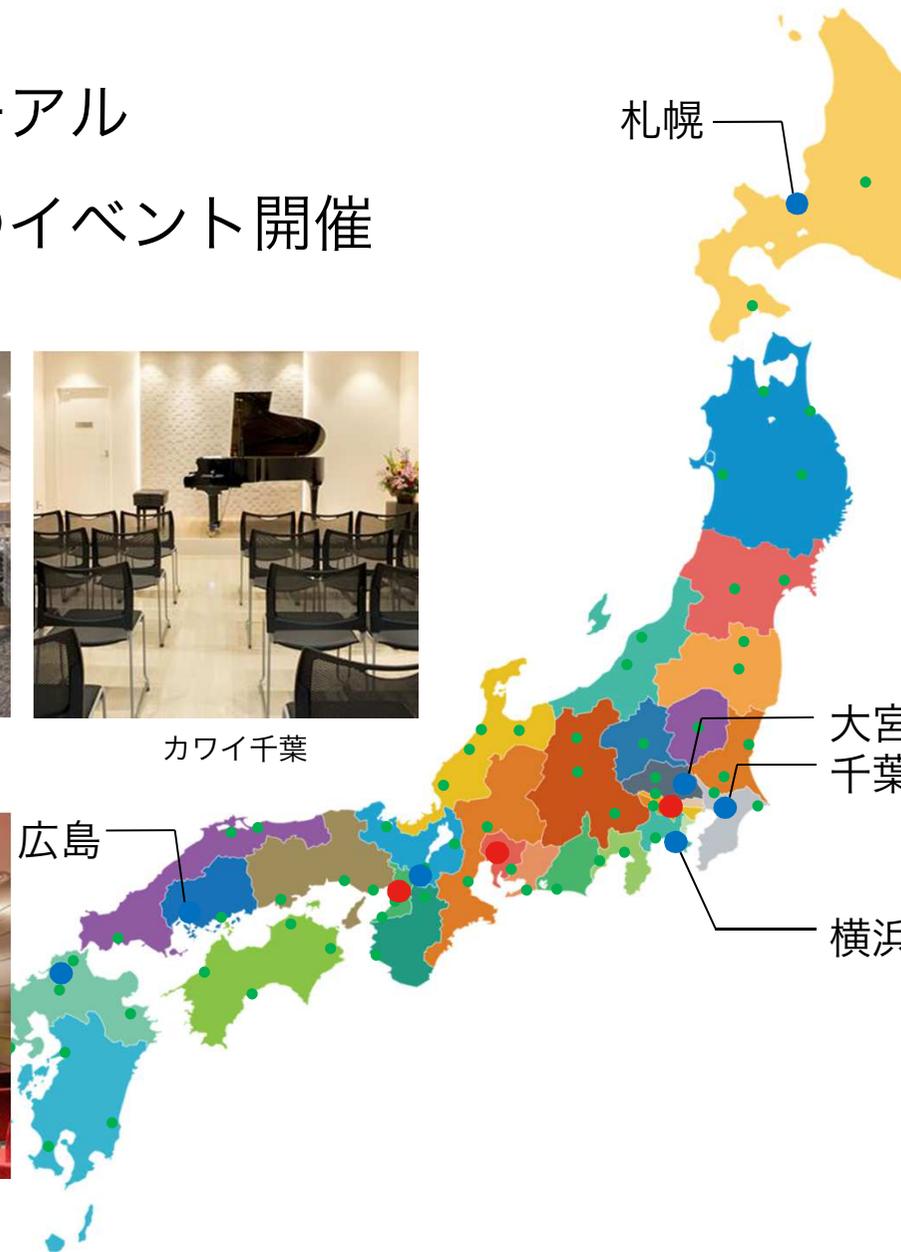
カワイ千葉



カワイ横浜



カワイ広島



カワイ表参道



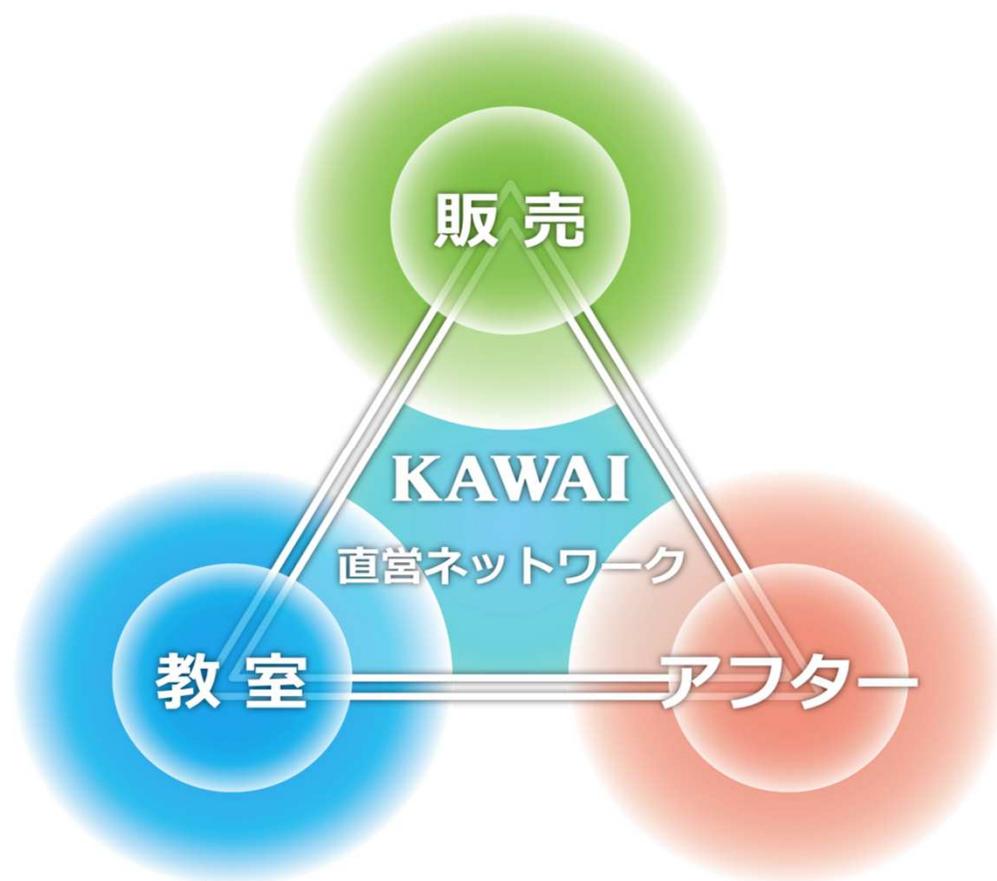
カワイ名古屋



カワイ梅田

構造改革

- 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



三位一体によるユニット体制

営業利益の最大化に向けた連携の強化



国内の収益力向上

海外戦略

■ 米国ヒューストンに直営店オープン



■ カワイピアノ・ロシア設立



商品政策

■ カワイブランドの拡大



アップライトピアノ
Kシリーズ



グランドピアノ
GLシリーズ



デジタルピアノ
CA97



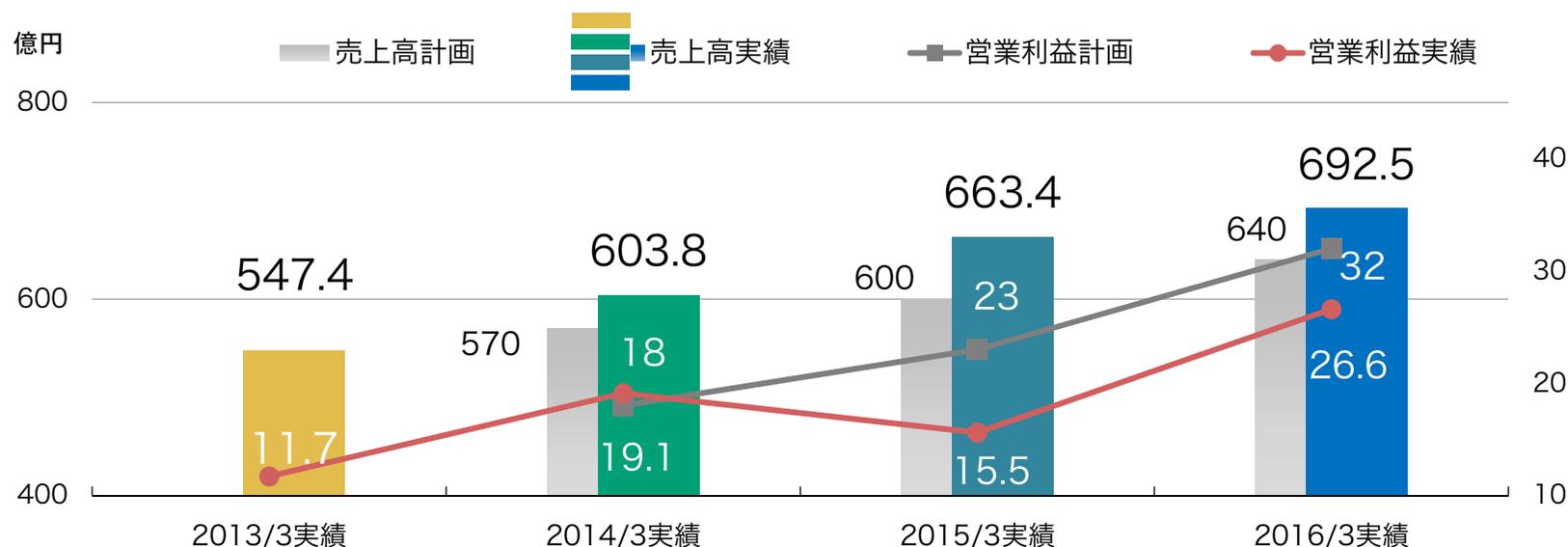
デジタルピアノ
CN35



デジタルピアノ
ES100

第4次中期経営計画の振り返り（連結業績）

売上高・営業利益

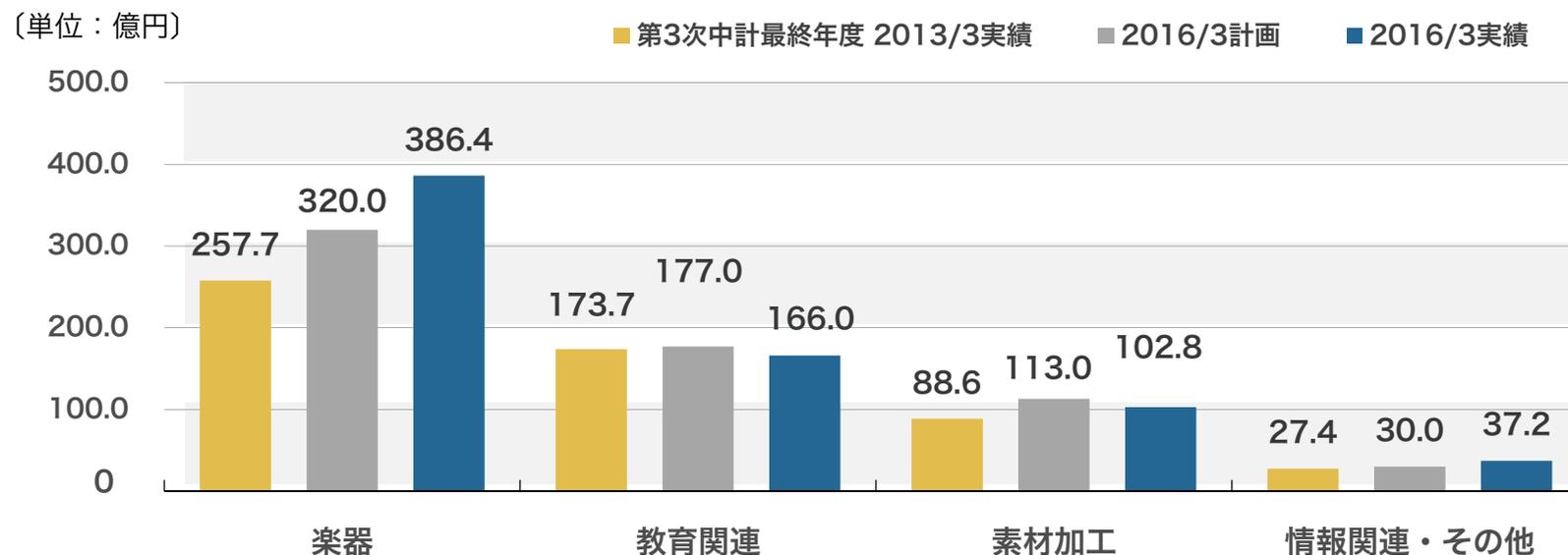


連結損益

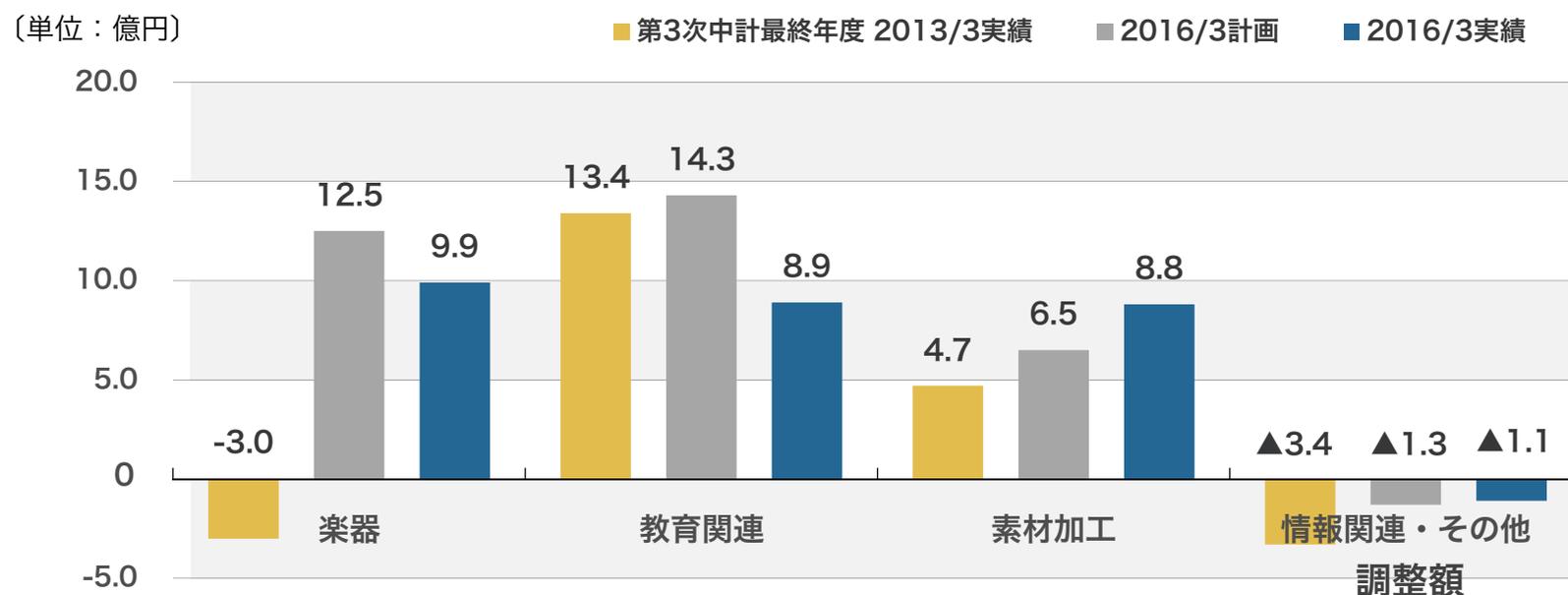
	2014/3月期 実績	2015/3月期 実績	2016/3月期 中期計画	2016/3月期 実績	(中期計画比)
売上高	603.8	663.4	640.0	692.5	+8.2%
営業利益 (営業利益率)	19.1 (3.2%)	15.5 (2.3%)	32.0 (5.0%)	26.6 (3.8%)	▲16.8%
経常利益	25.1	19.4	30.0	26.2	▲12.6%
当期純利益	15.4	10.5	17.0	17.9	+5.2%
為替レート	US\$ 97.7円 EURO 129.7円	105.9円 140.4円	90.0円 120.0円	121.1円 134.3円	

※ 当期純利益は親会社株主に帰属する当期純利益です。

事業別 売上高



事業別 営業利益



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"> ・ 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 ・ 当社ピアノ「Shigeru Kawai」を使用した各種イベント実施 ・ 巨匠ミハイル・プレトニョフ氏、YOSHIKI氏の活動サポート
中国戦略	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「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 ・ 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
国内楽器営業戦略	<ul style="list-style-type: none"> ・ 札幌、大宮、横浜、広島など中核都市店舗のリニューアル ・ 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
音楽教室海外戦略	<ul style="list-style-type: none"> ・ インドネシアで直営音楽教室を展開 ・ 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
新興市場戦略	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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 ・ 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
体育事業拡大戦略	<ul style="list-style-type: none"> ・ 指定管理者事業の受託などの多角化を推進
金属事業拡大戦略	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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

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"> 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 マネジメント力強化により、効率的な販売活動の展開 物流システムのアウトソーシングによる固定費の削減
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"> インドネシア第4工場稼働、原価低減へ 複数拠点の生産体制を生かし、市場変化・為替変動に対応

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 国内生産拠点などの移転	<ul style="list-style-type: none"> 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 基幹サーバの移設 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

新中期経営計画

2017年3月期～2019年3月期

Resonate 2018

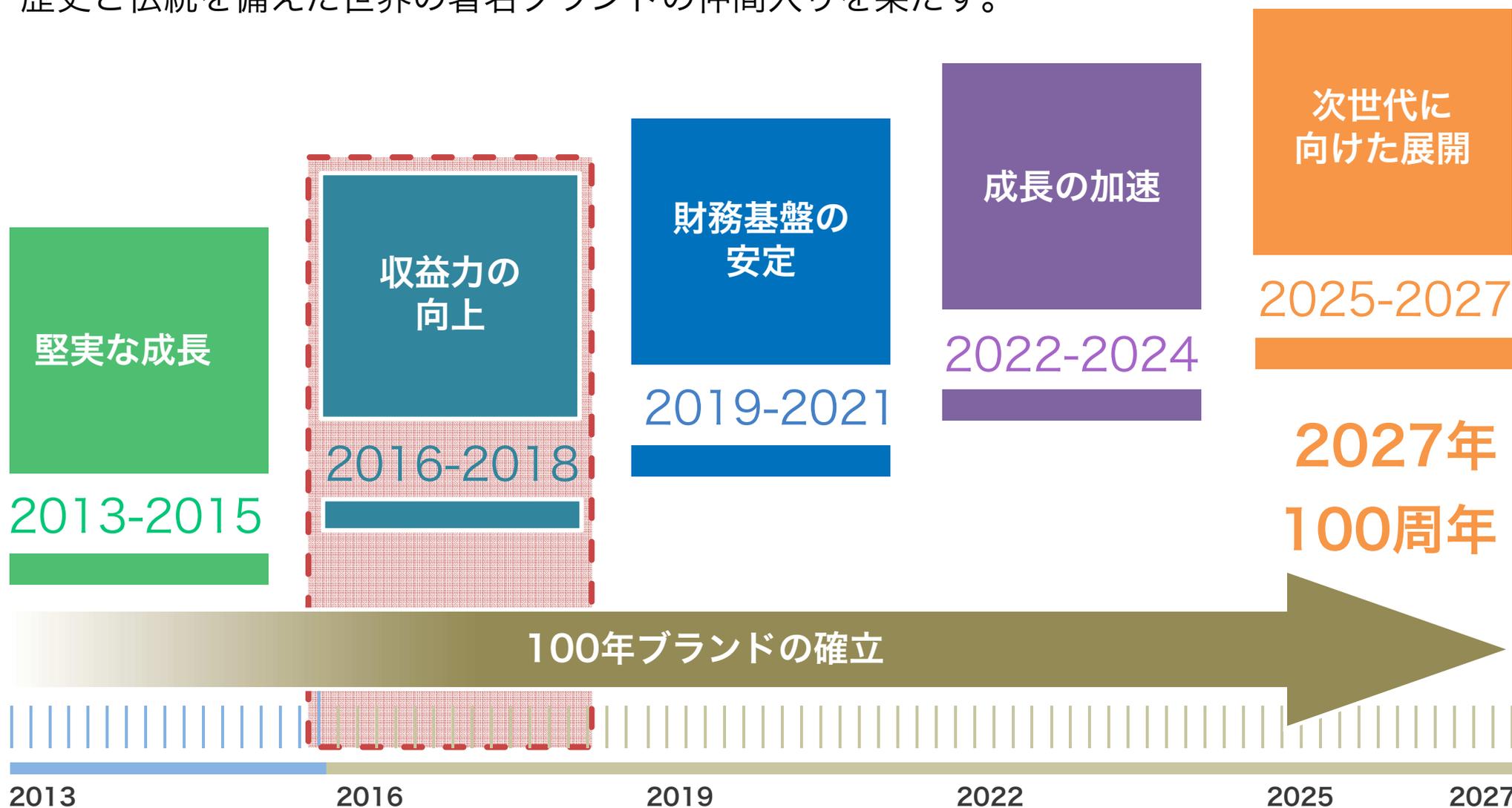
100周年へ向けて

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て

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。

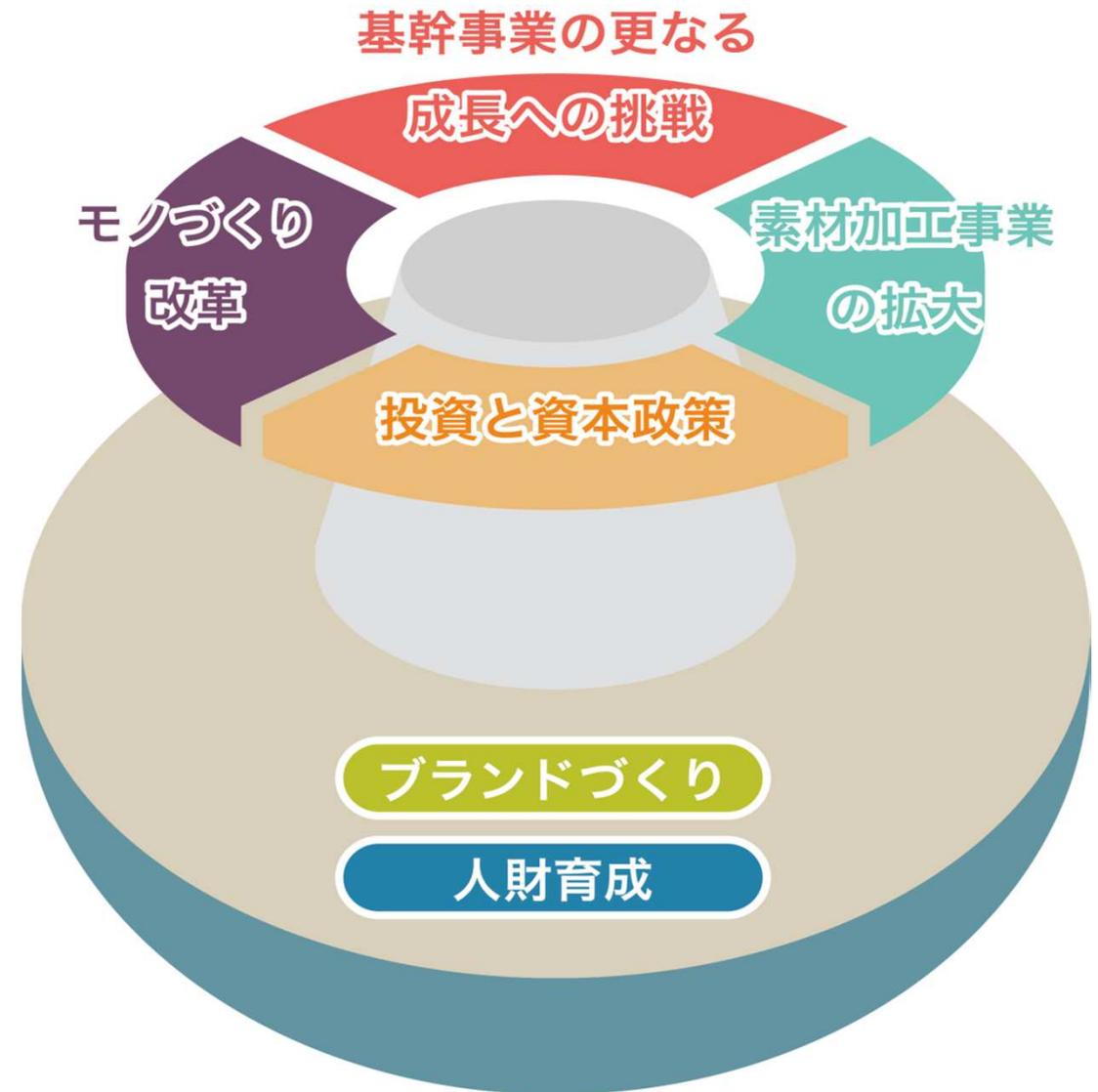


主要戦略

- 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



楽器事業・教育事業での収益体質の強化

■ 楽器事業

- ・『Shigeru Kawai』を軸としたグランドピアノの世界的拡販
- ・オンキヨー(株)との協業によるデジタルピアノの商品力強化やIoTなど新たな技術に対応した事業の拡大
- ・国内の販売体制の強化（店舗戦略、地域ユニット体制の深化）
- ・海外のエリア戦略（直営展開、中国事業拡大、新興国での販売網拡大）

■ 教育事業

- ・ピアノコースの拡充による収益力向上
- ・学研グループとの新しい教室価値の創造
- ・中長期的な成長に向けた海外展開

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

2019年3月期全社目標
営業利益率5%以上

2016年3月期 連結業績

新中期経営計画の概要

Resonate 2018 2016年度～2018年度 (2017年3月期～2019年3月期)

2017年3月期 連結計画

2016年3月期 連結業績

2015. 4. 1 - 2016. 3. 31

2016年3月期 連結業績

対前期增收増益

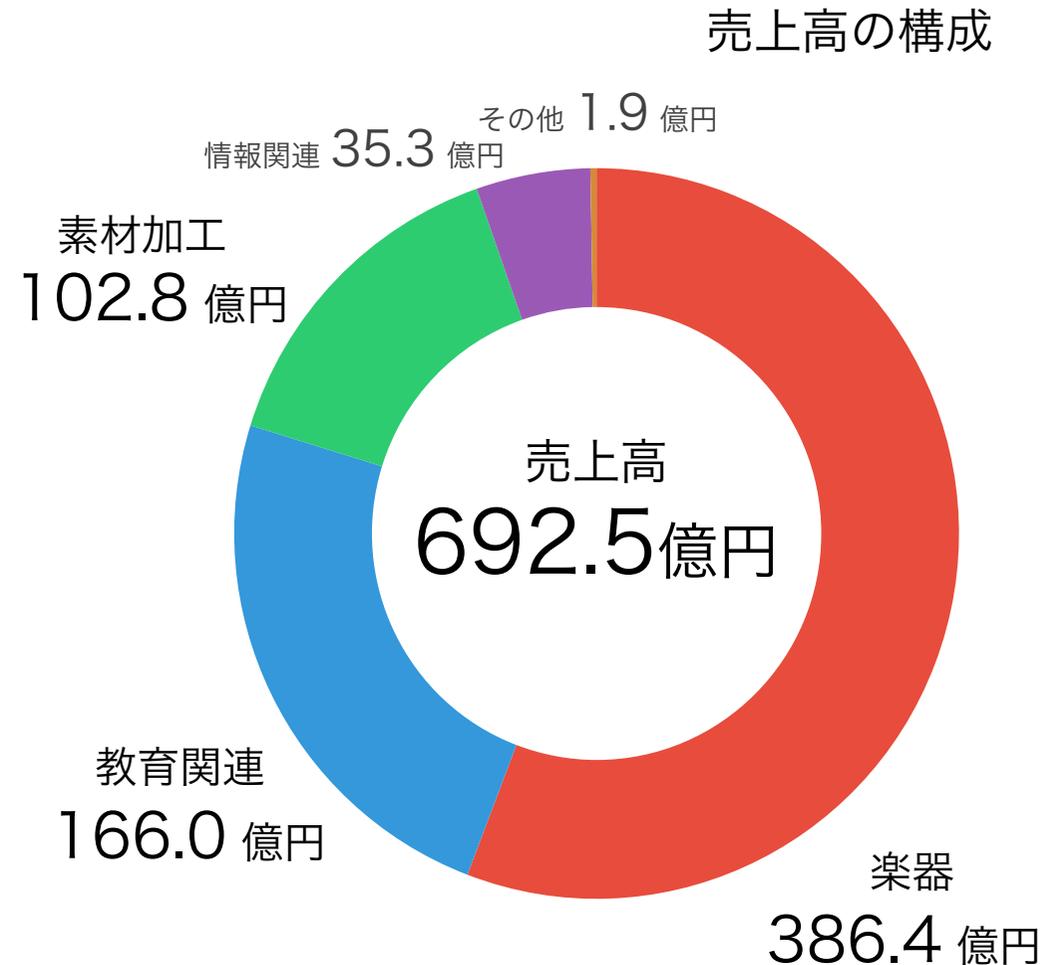
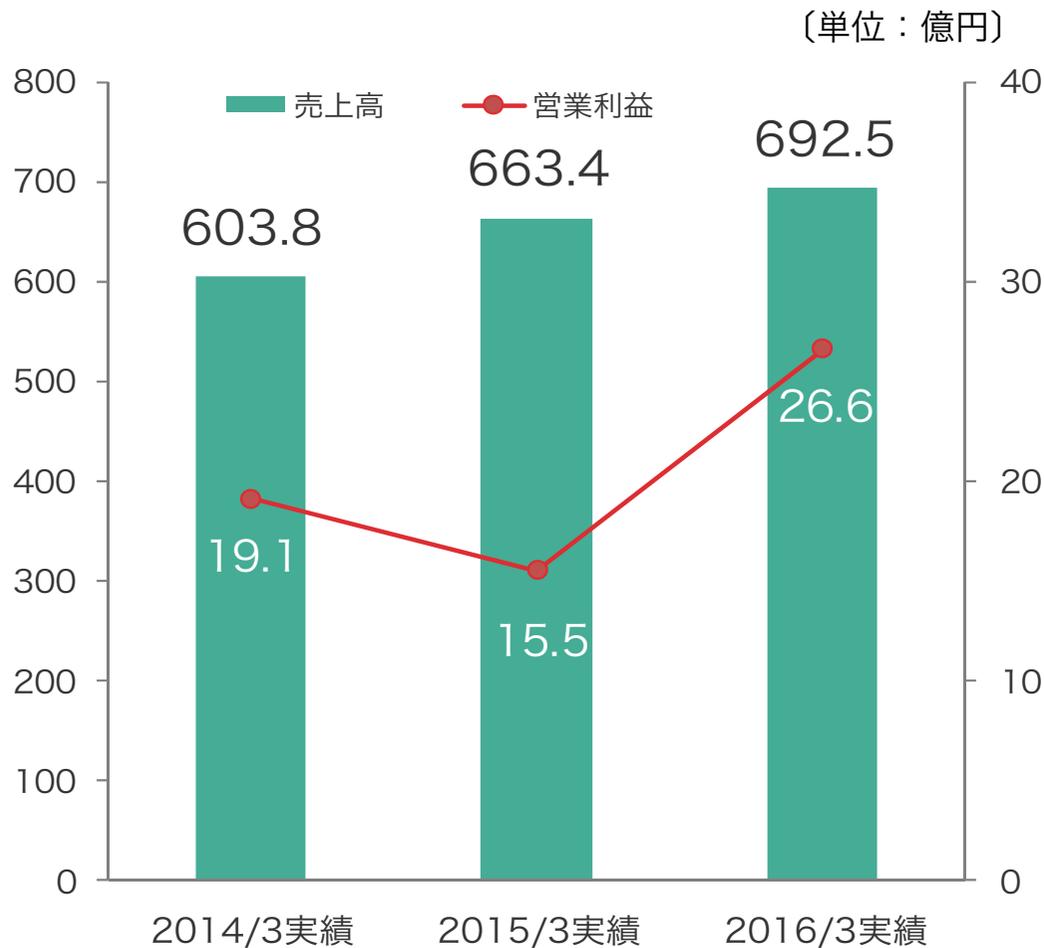
(単位：億円)

	2015年3月期	2016年3月期		計画 差異	計画比	前期 差異	前期比
	通期実績	通期計画	通期実績				
売上高	663.4	710.0	692.5	▲17.5	▲2.4%	+29.1	+4.3%
営業利益 (営業利益率)	15.5 (2.3%)	24.0 (3.4%)	26.6 (3.8%)	+2.6	+10.8%	+11.1	+71.6%
経常利益 (経常利益率)	19.4 (2.9%)	22.0 (3.1%)	26.2 (3.8%)	+4.2	+19.0%	+6.8	+35.0%
当期純利益 (当期純利益率)	10.5 (1.6%)	14.0 (2.0%)	17.9 (2.6%)	+3.9	+27.8%	+7.4	+70.4%
為替レート							
US\$	105.9円	121.1円	121.1円	0.0円		+15.2円	
EURO	140.4円	134.3円	134.3円	0.0円		▲6.1円	

※ 当期純利益は親会社株主に帰属する当期純利益です。

2016年3月期 連結業績

3年連続増収、2年ぶり増益

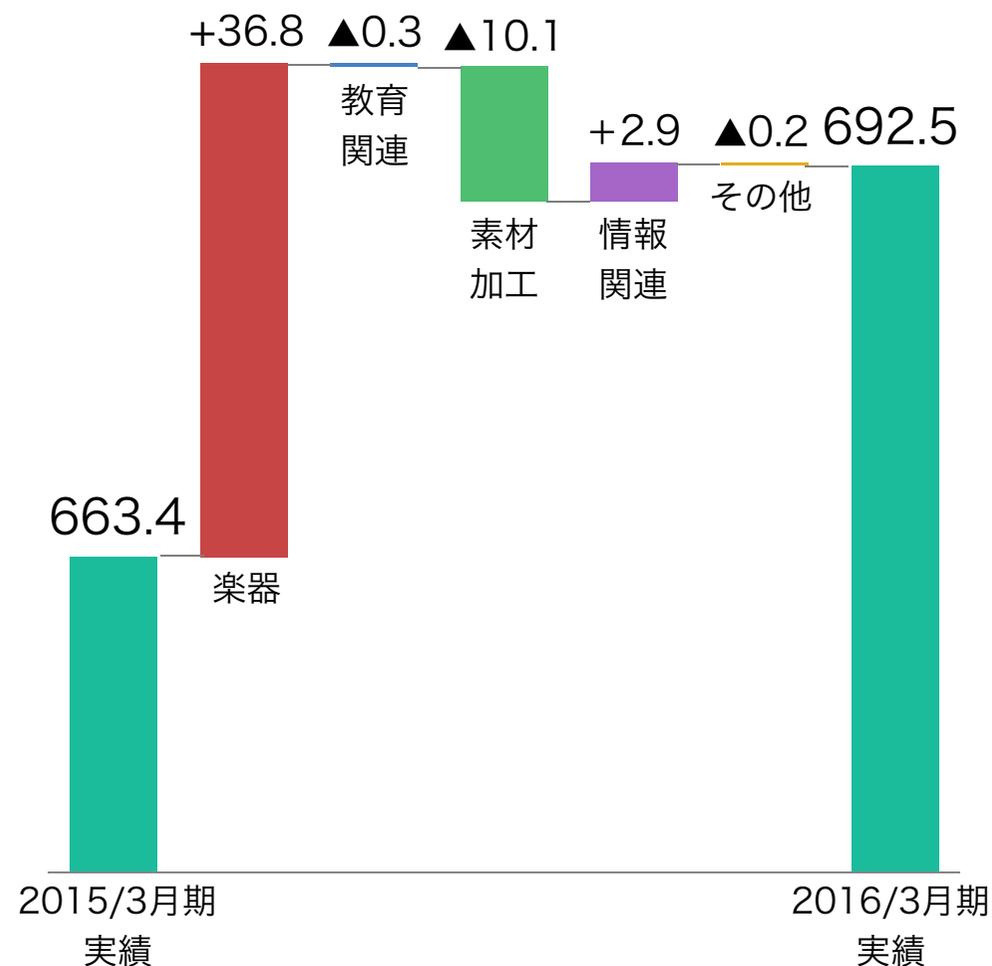


2016年3月期 事業別業績

□ 売上高

(単位：億円)

	2015年3月期 実績	2016年3月期 実績	前期比
楽器	349.6	386.4	+10.5%
教育関連	166.3	166.0	▲0.2%
素材加工	112.9	102.8	▲8.9%
情報関連	32.4	35.3	+9.0%
その他	2.1	1.9	▲9.5%

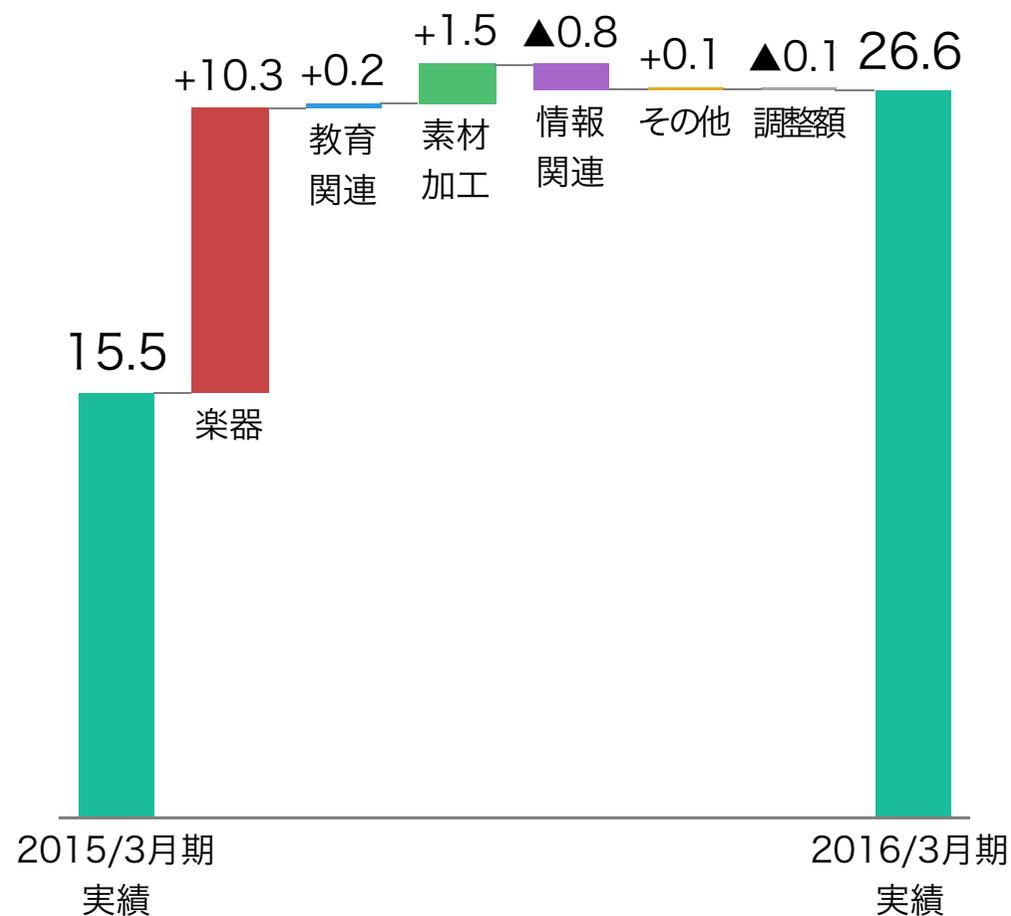


2016年3月期 事業別業績

□ 営業利益

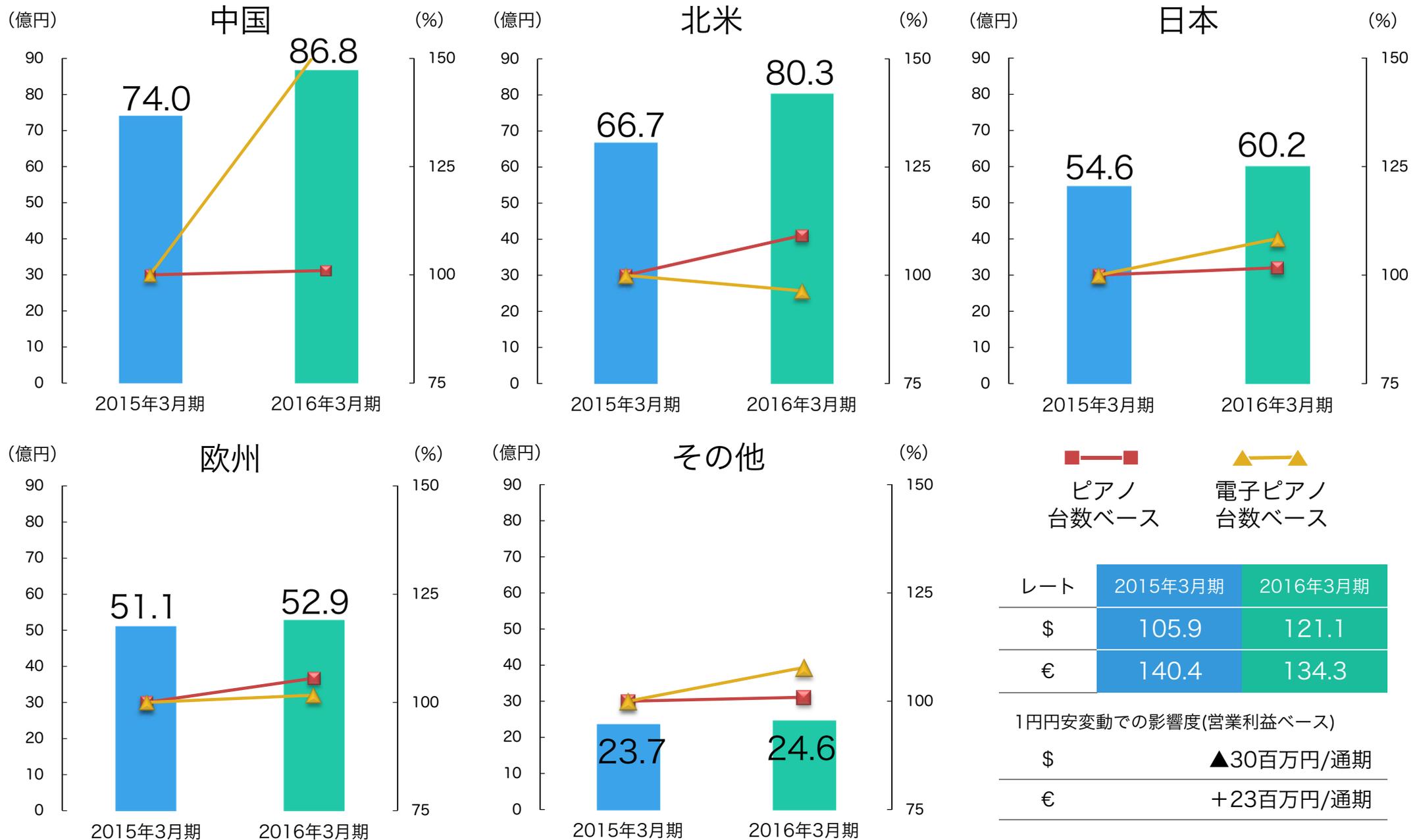
(単位：億円)

	2015年3月期 実績	2016年3月期 実績	前期比
楽器	▲0.4	9.9	—
教育関連	8.7	8.9	+2.3%
素材加工	7.3	8.8	+20.5%
情報関連	0.7	▲0.1	—
その他	▲0.2	▲0.1	—
調整額※	▲0.6	▲0.7	—



※ 「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。

2016年3月期 鍵盤楽器地域別業績



レート	2015年3月期	2016年3月期
\$	105.9	121.1
€	140.4	134.3

1円円安変動での影響度(営業利益ベース)

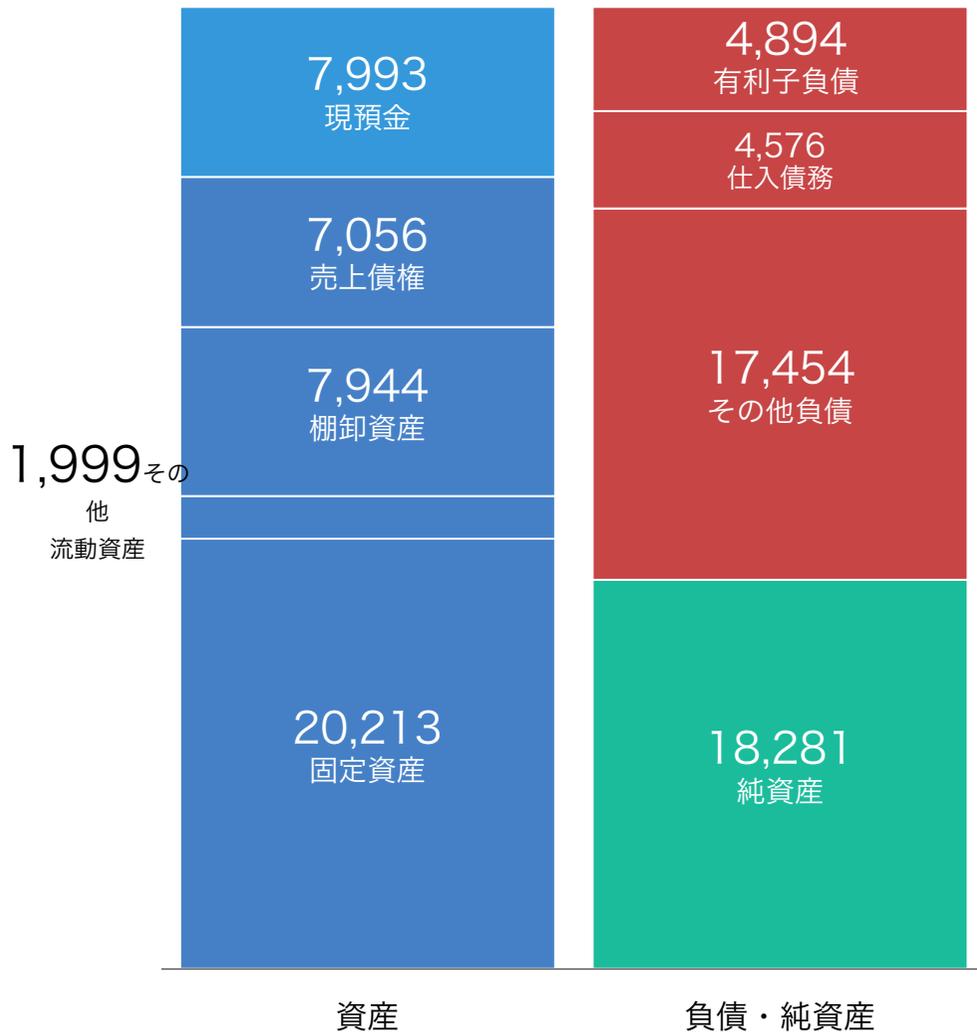
\$	▲30百万円/通期
€	+23百万円/通期

2016年3月期 連結貸借対照表

(単位：百万円)

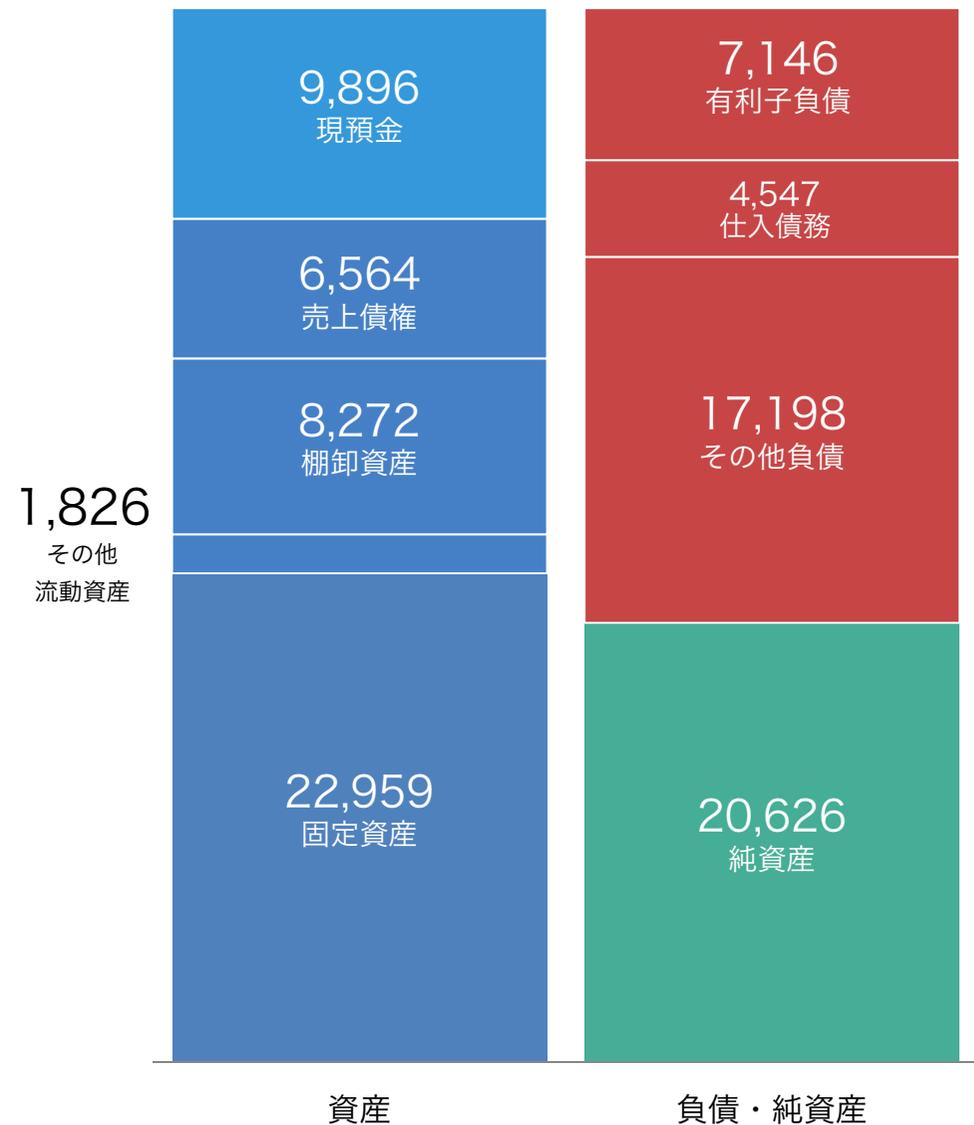
2015年3月末 実績

総資産 45,205



2016年3月末 実績

総資産 49,517



新中期経営計画の概要

Resonate 2018 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

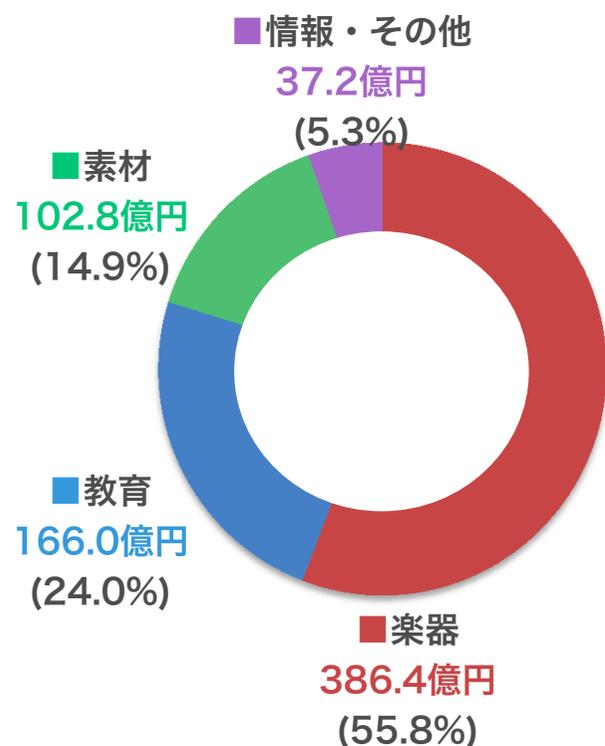
2016年3月期実績

基幹事業(楽器・音楽教育事業)の営業利益率が課題

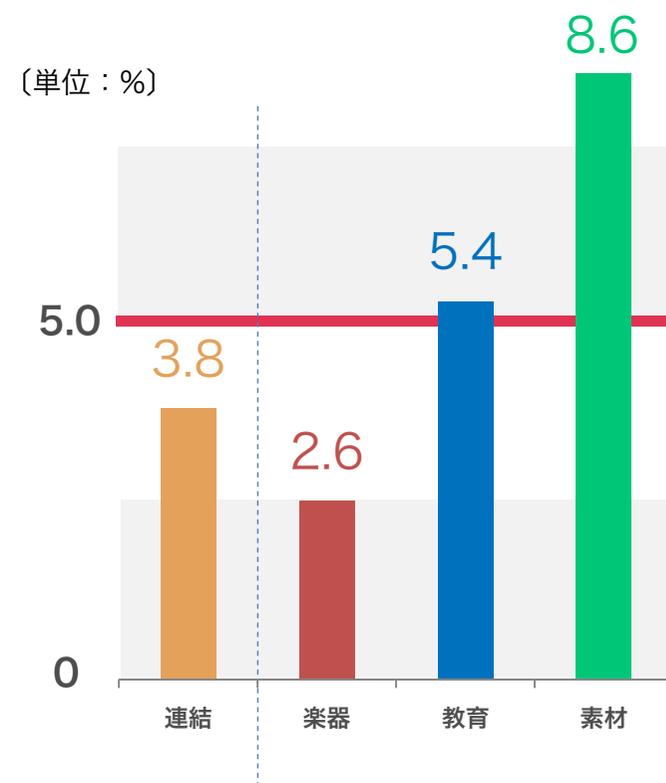
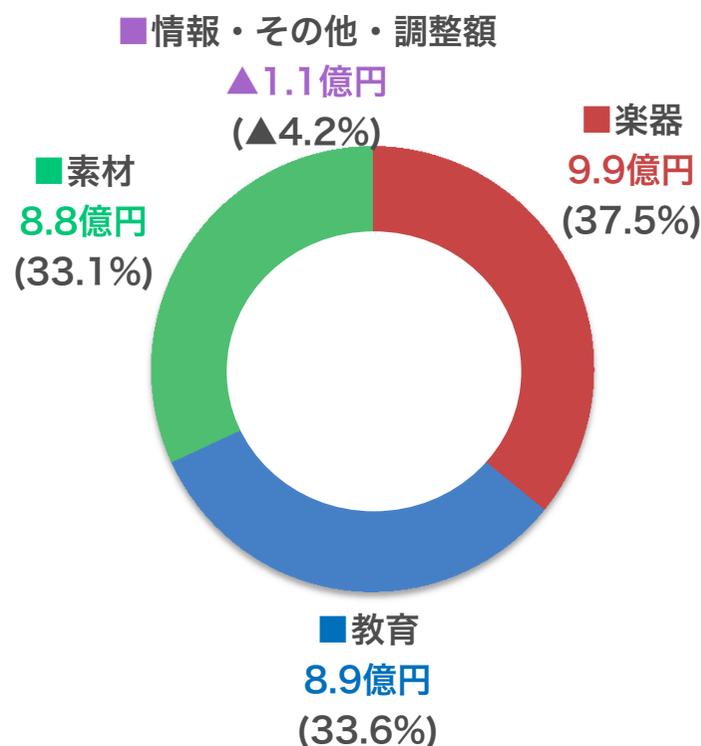
■売上高：**692.5億円**

■営業利益：**26.6億円**

■営業利益率：**3.8%**



(%は構成比)



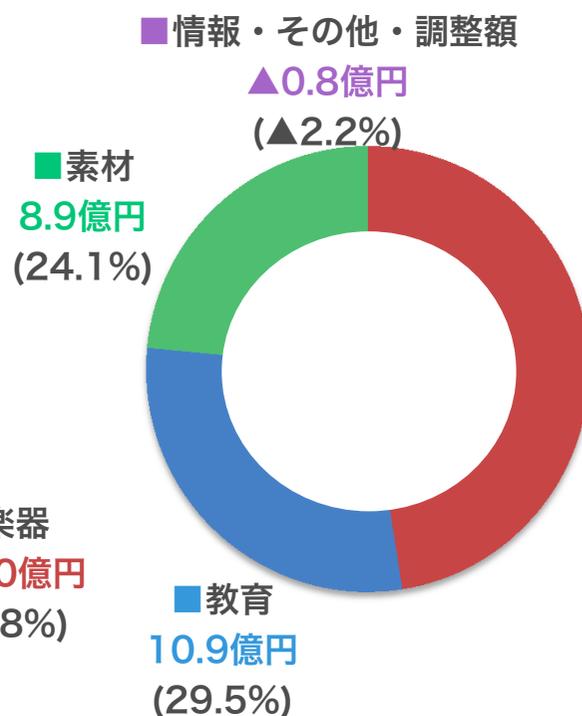
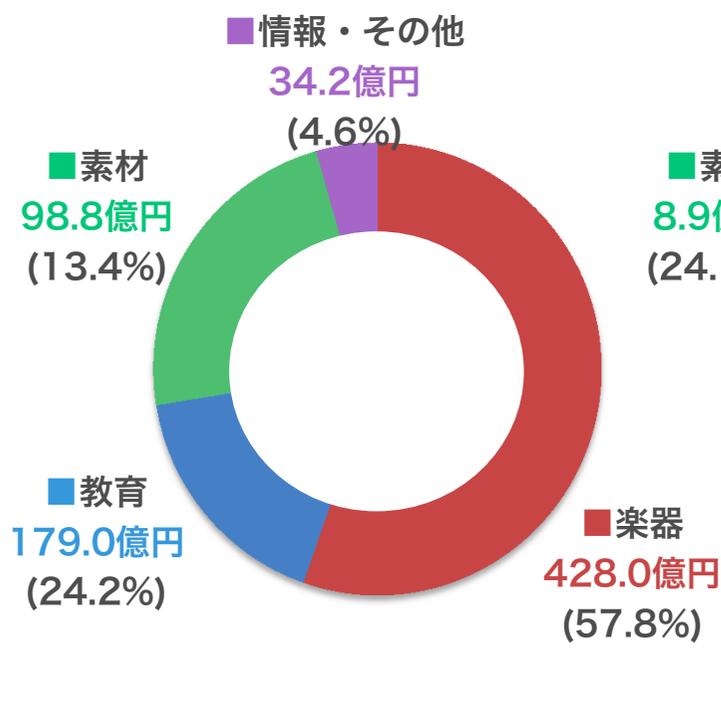
2019年3月期計画

楽器及び音楽教育事業の営業利益率改善を目指す

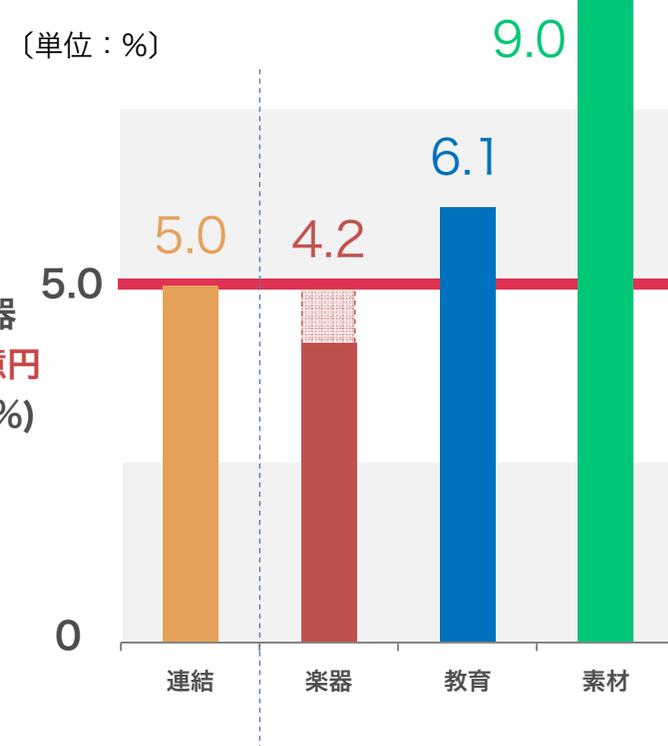
■売上高：740億円

■営業利益：37億円

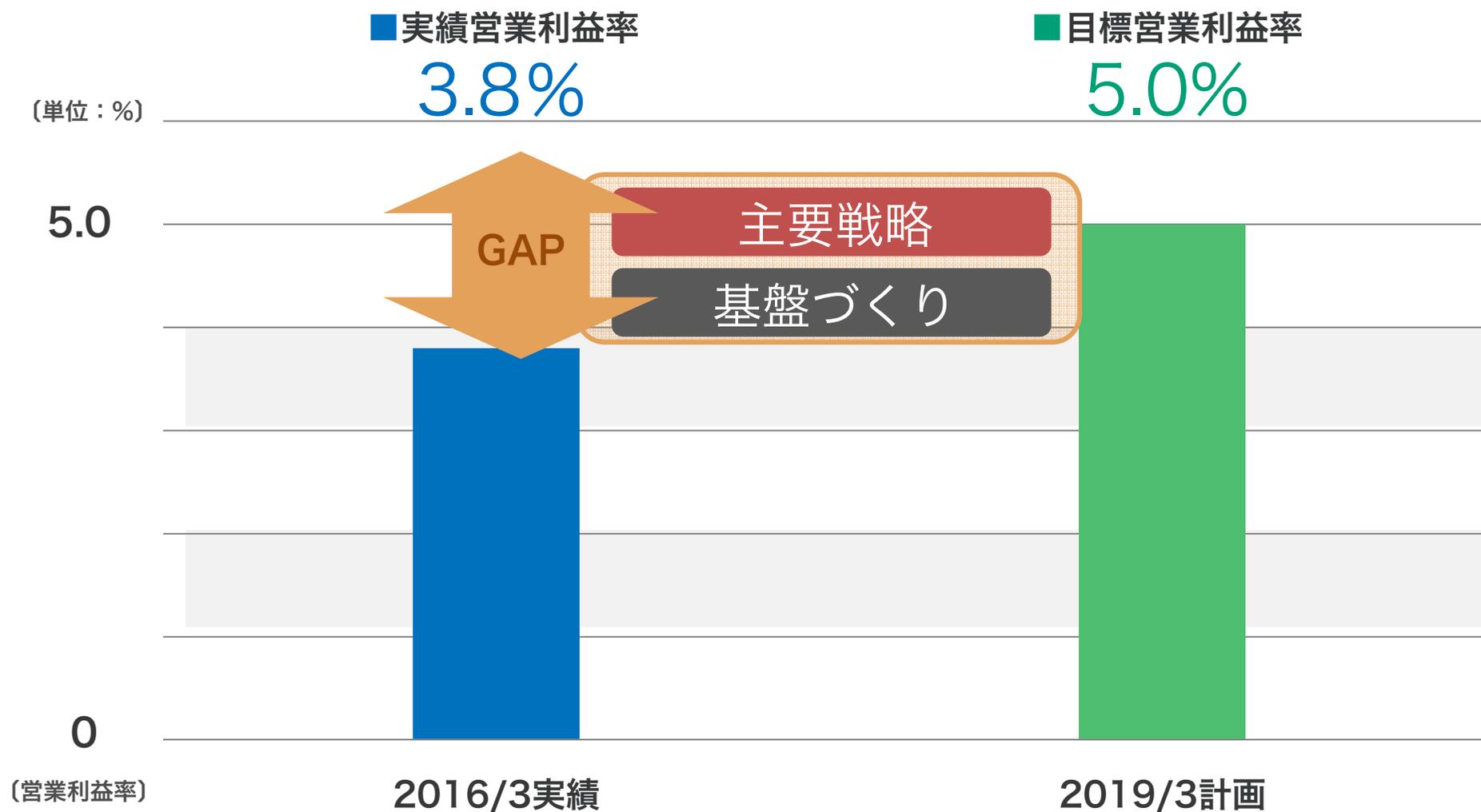
■営業利益率：5.0%



(%は構成比)



目標と実績のギャップを埋める

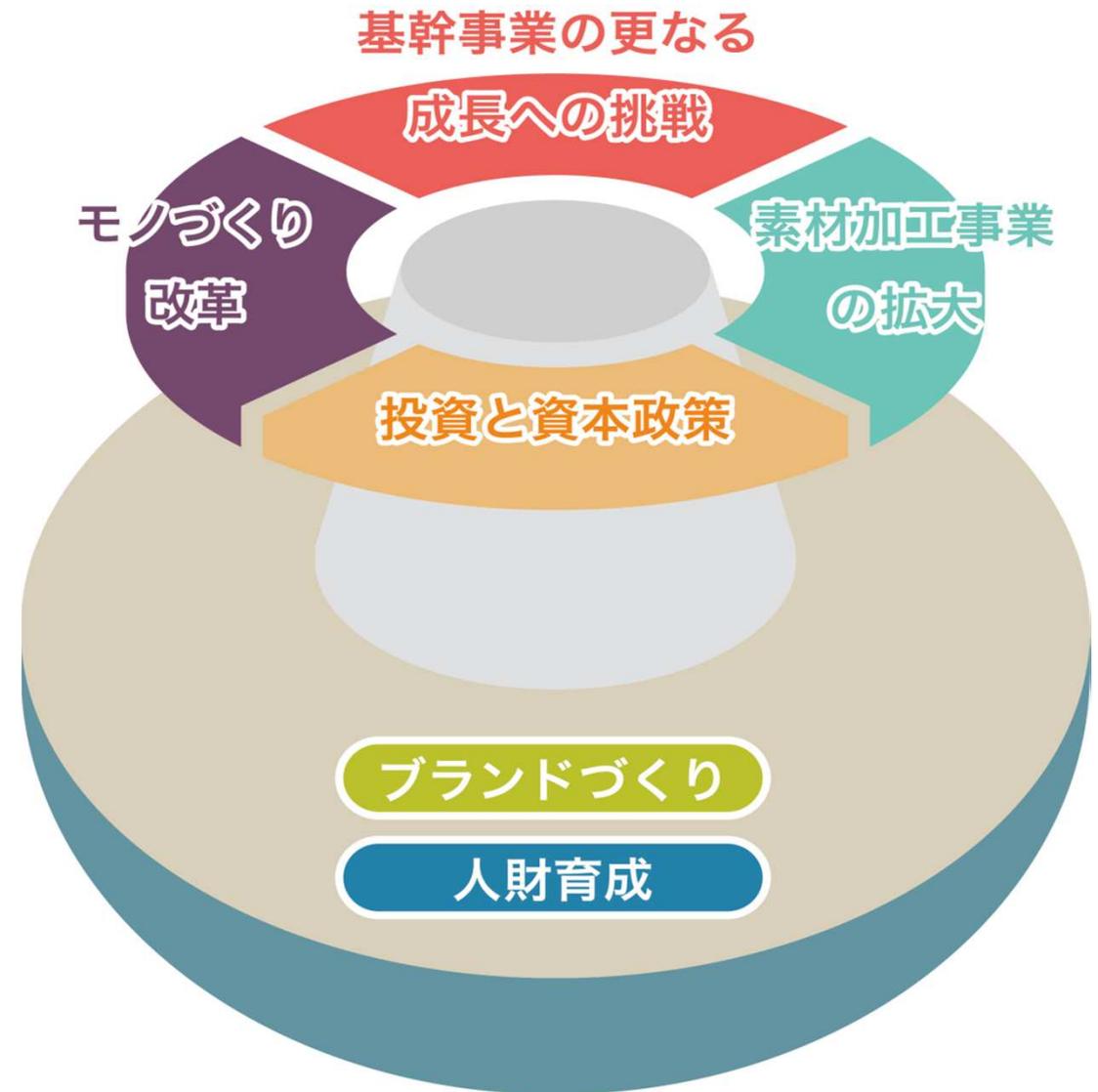


主要戦略

- 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



① 基幹事業の更なる成長への挑戦

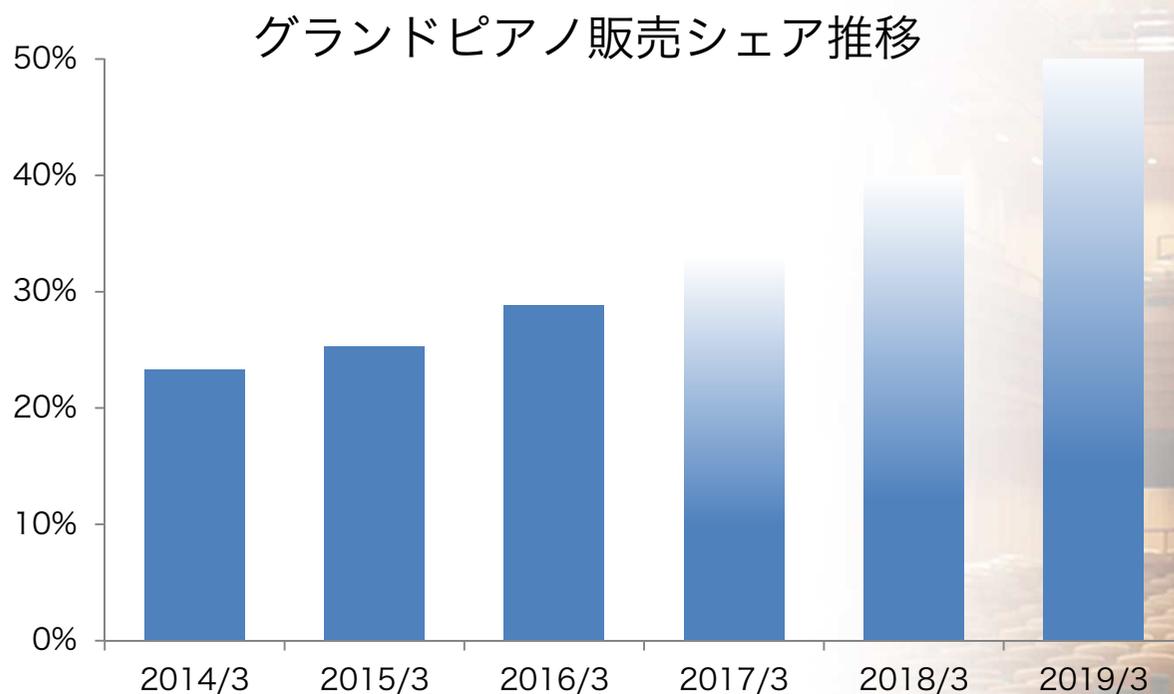
楽器・教育事業での収益体質の強化

- 国内市場における高付加価値戦略
- 海外市場におけるエリア戦略

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
グランドピアノの販売シェア拡大



第9回浜松国際ピアノコンクールで、24名のコンテストントが自らの運命を託すピアノとしてSK-EXを選択



第9回
浜松国際ピアノコンクール

24名の選択
フルコンサートピアノ「SK-EX」

©浜松国際ピアノコンクール

The image features a grid of 24 individual portraits of piano contestants, arranged in four rows of six. To the right of the grid is a large, detailed photograph of a black Kawai SK-EX grand piano with its lid open, showing the internal mechanism. The piano is positioned diagonally, facing towards the bottom right. The background of the entire graphic is black.

第9回浜松国際ピアノコンクール アレクサンデル・ガジェヴ氏優勝

「SK-EX」を使用し、第1位を獲得



©浜松国際ピアノコンクール

第1位／聴衆賞
アレクサンデル・ガジェヴ



第3位
アレクセイ・メリニコフ



第4位／室内楽賞
フロリアン・ミトレア



奨励賞
三浦 謙司



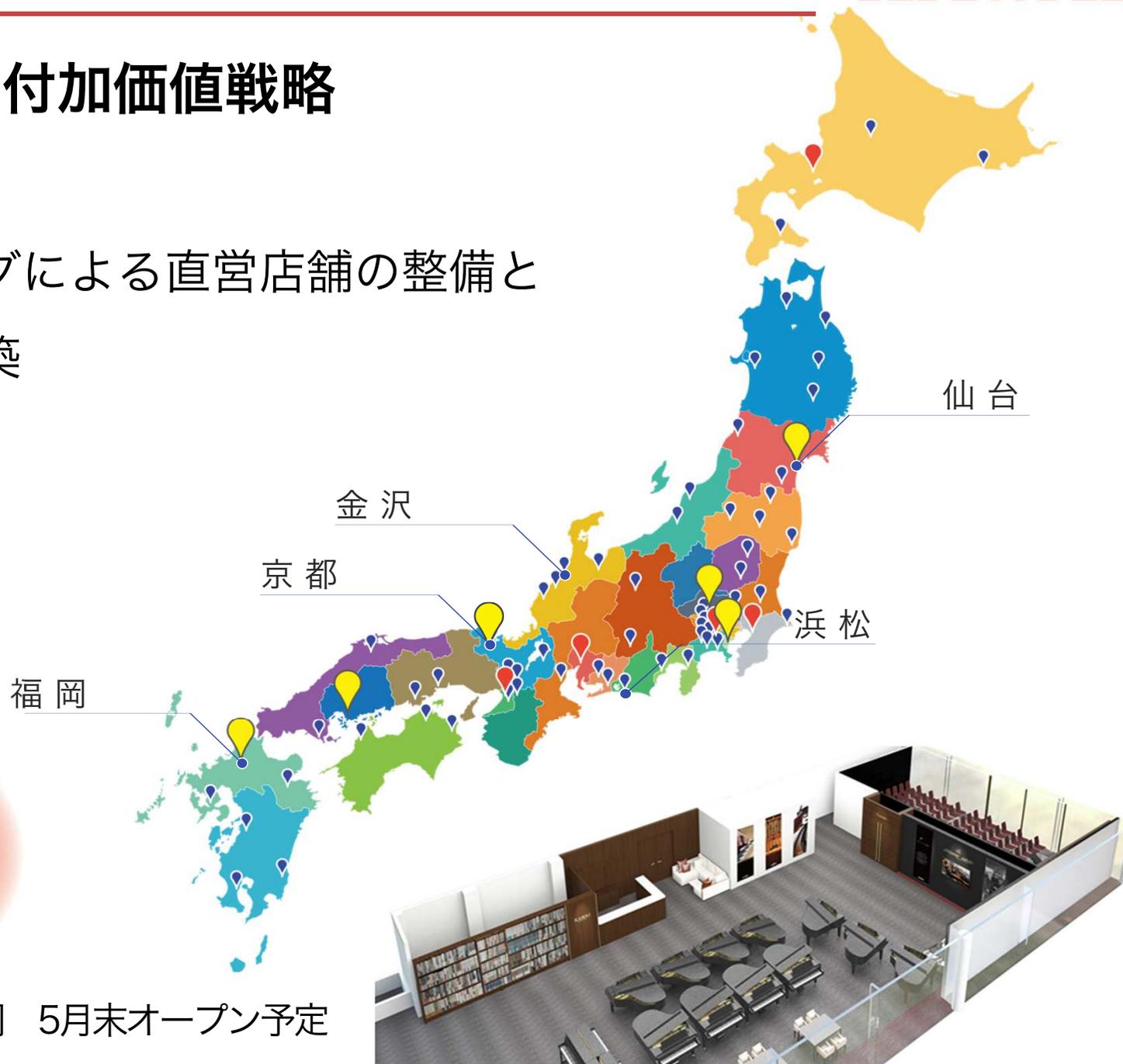
国内市場における高付加価値戦略

楽器事業

- 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



カワイ福岡 5月末オープン予定



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



米国直営1号店／ヒューストン

欧州初の直営店計画



フランスパリ近郊に欧州初の直営となるショールーム開設計画



米国に直営2号店計画



アメリカヒューストンに続きダラスに直営2号店開設計画



海外市場におけるエリア戦略

楽器事業

- 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
中国国内の生産・販売子会社を統括し、中国事業の更なる強化を目的に新会社『河合楽器（中国）有限公司』を北京市に設立
- 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



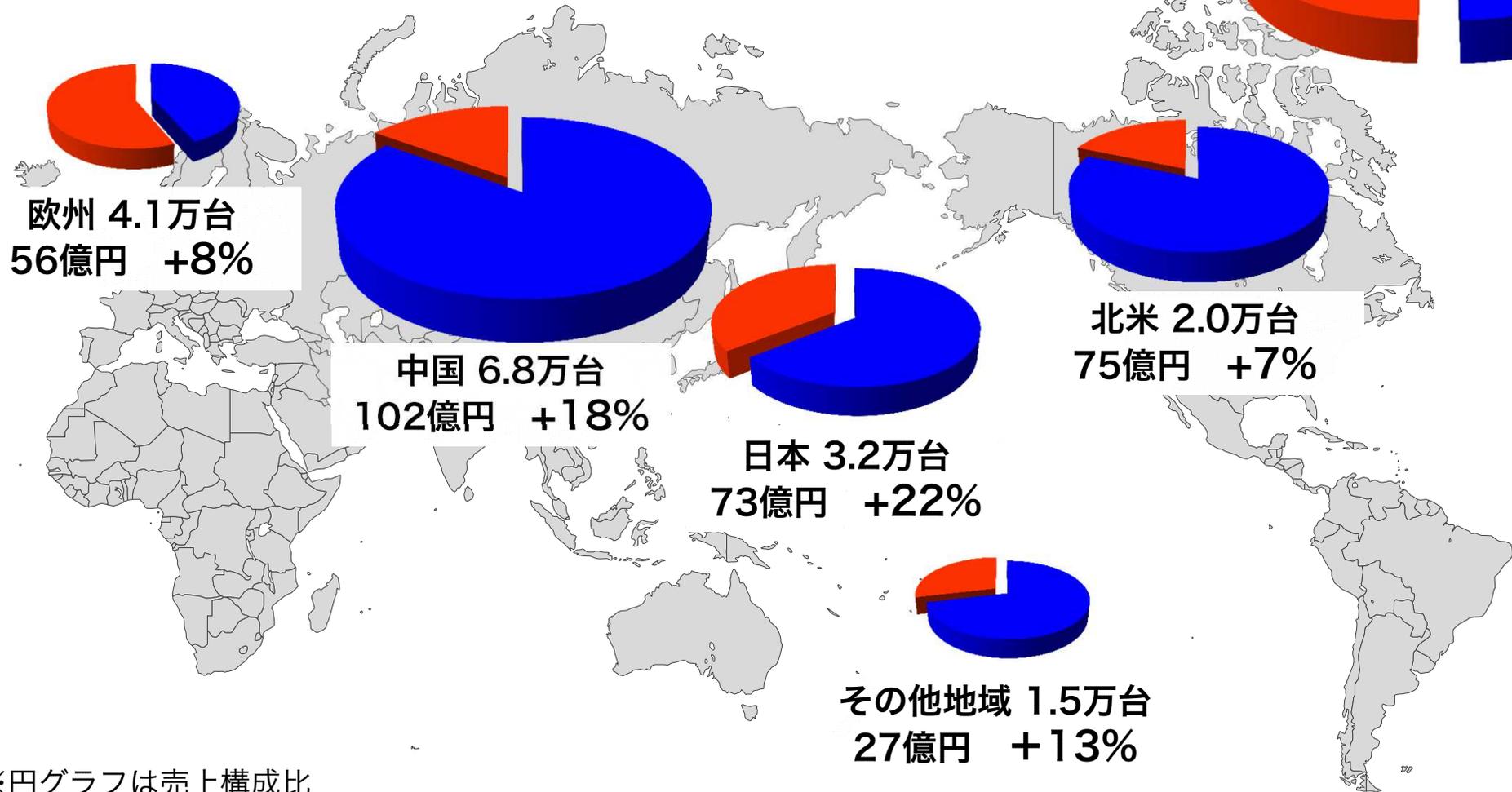
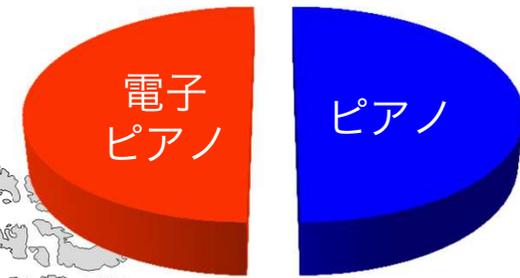
タイ代理店



ミャンマー代理店



2019年3月期計画の 地域別鍵盤楽器販売台数と売上高



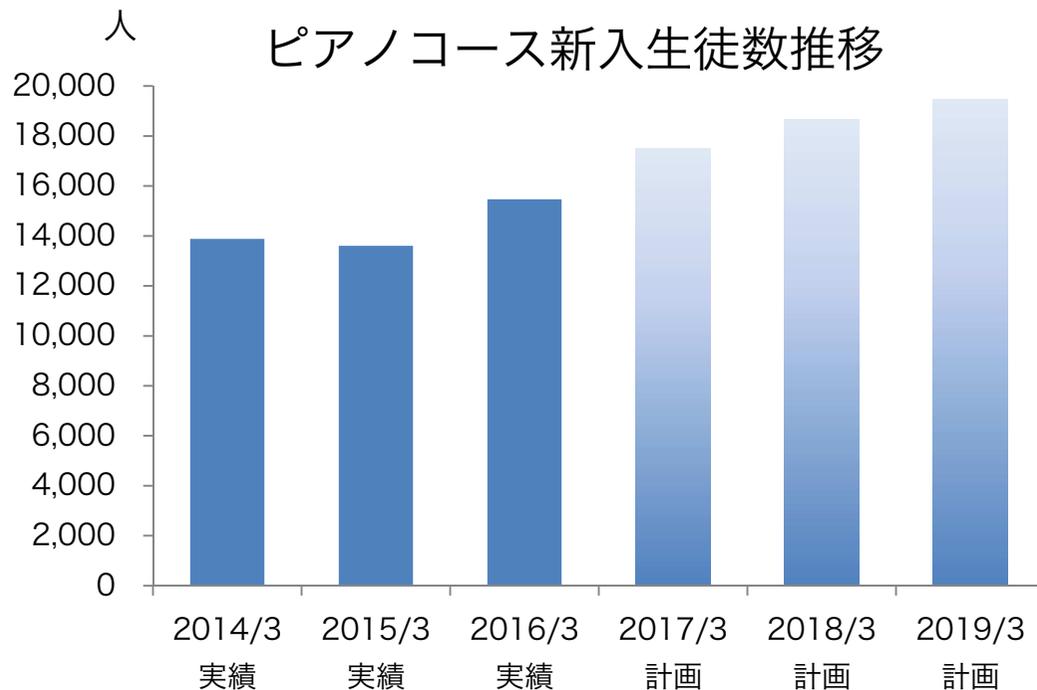
※円グラフは売上構成比

※パーセントは対2016年3月期増加率

国内市場における高付加価値戦略

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



国内市場における高付加価値戦略

教育事業

- 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



「カワイ音楽教室」と「学研教室」の相互開設

効率的かつ積極的なサービス展開

カワイ教室
音楽・体育
6,000教室

学研教室
算数・国語・英語
15,000教室



海外市場におけるエリア戦略

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



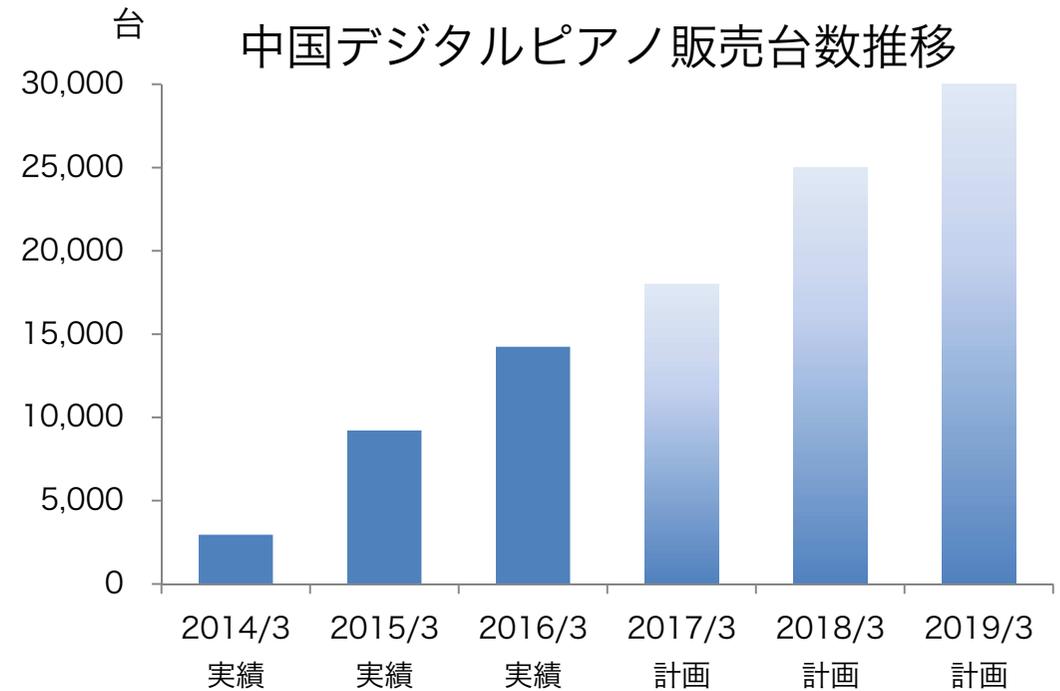
②モノづくり改革

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
- デジタルピアノの新たな挑戦

デジタルピアノの新たな挑戦

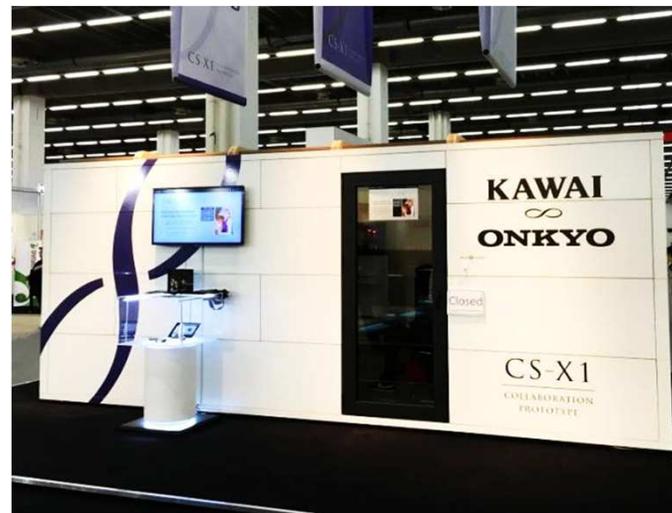
■ 中国や新興国市場など世界シェア拡大への挑戦



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

KAWAI & ONKYOコラボレーションによるデジタルピアノをフランクフルトメッセに出展

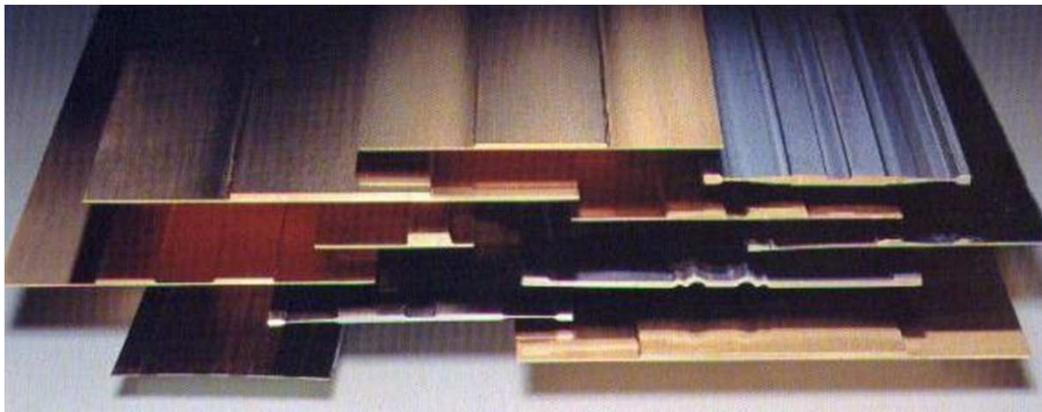


③ 素材加工事業の拡大

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



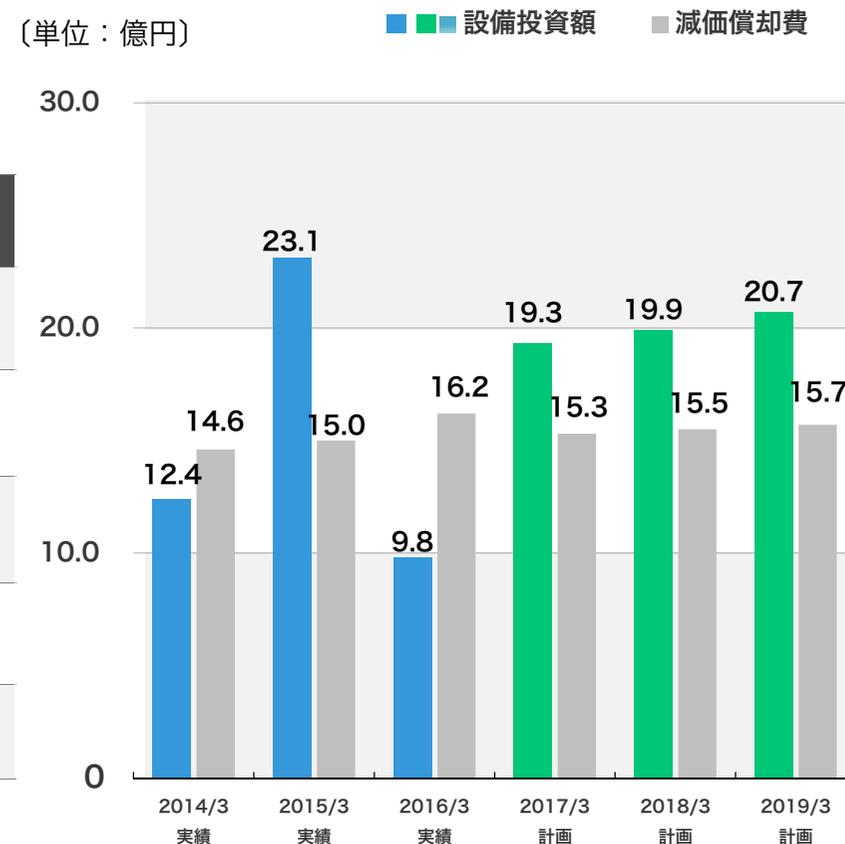
4 投資と資本政策 資本効率向上

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		2016/3 実績	2017/3 計画	2018/3 計画	2019/3 計画	3カ年 合計
楽器事業	生産設備・ 店舗改装他	5.9	12.0	11.0	8.5	31.5
教育関連 事業	音楽教室の 新設等	2.3	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	0.1	1.2	0.4	1.1	2.7
合計		9.8	19.3	19.9	20.7	59.9

(単位：億円)



資本政策

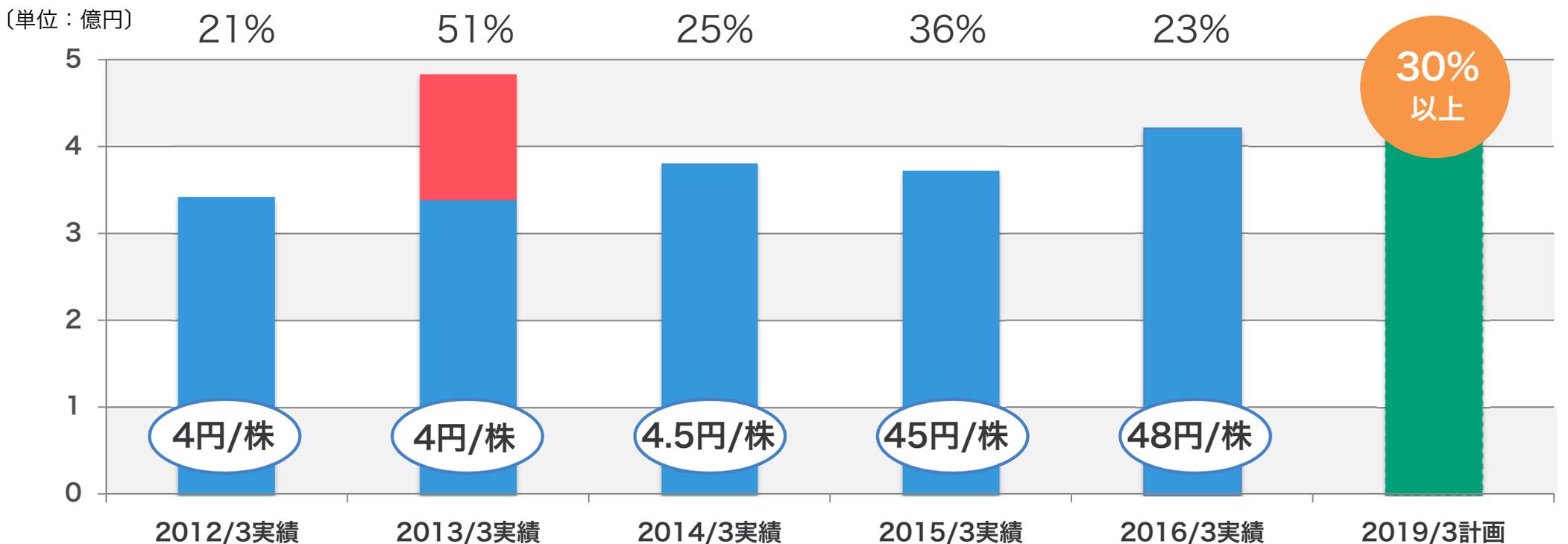
■ 学研ホールディングス(株)、オンキヨー(株)との資本業務提携実施

4 投資と資本政策

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

総還元性向



※ 2014年10月1日を効力発生日として、普通株式10株を1株の割合で株式併合を実施いたしております。

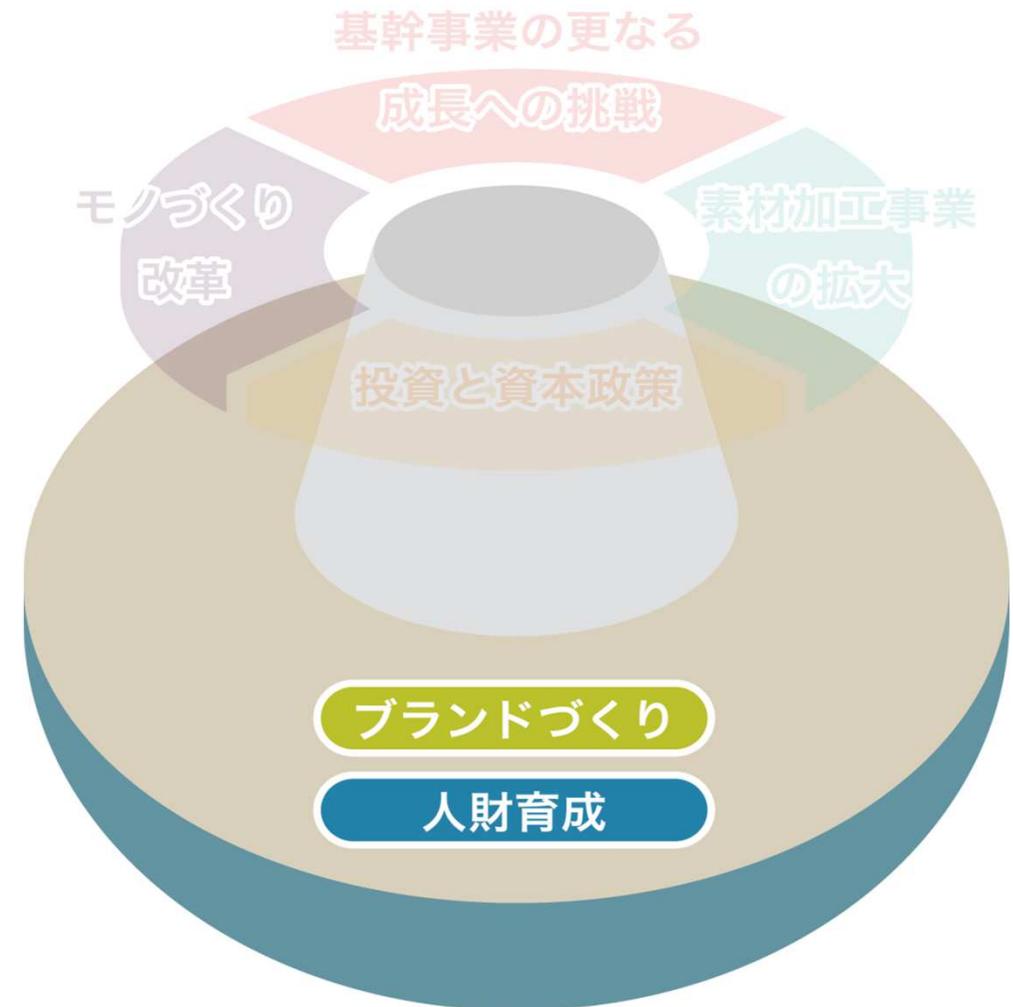
主要戦略を支え、 推進をしていくための基盤づくり

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)



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



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

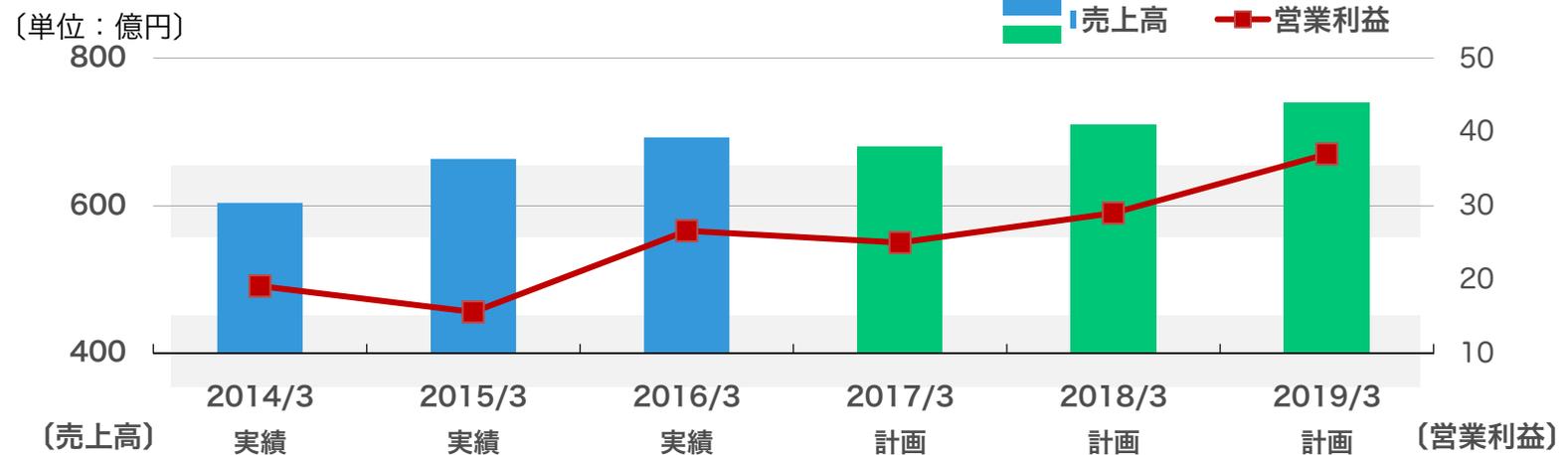
業績計画

（単位：億円）

	2016/3月期 実績	2017/3月期 計画	2018/3月期 計画	2019/3月期 計画	(2016/3月期比)
売上高	692.5	680.0	710.0	740.0	+6.9%
営業利益 (営業利益率)	26.6 (3.8%)	25.0 (3.7%)	29.0 (4.1%)	37.0 (5.0%)	+39.1%
経常利益	26.0	23.0	27.0	35.0	+34.6%
当期純利益	17.9	16.0	20.5	21.0	+50.0%
ROE(自己資本利益率)	9.2%	7.6%	9.1%	8.6%	—
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。

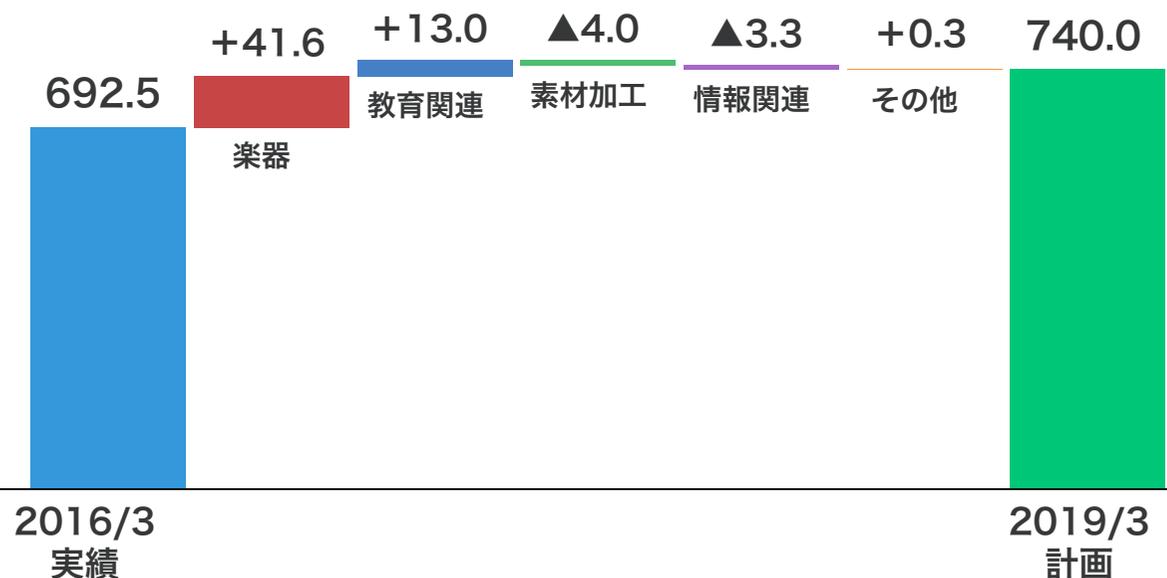
売上高・ 営業利益推移



売上高

(単位：億円)

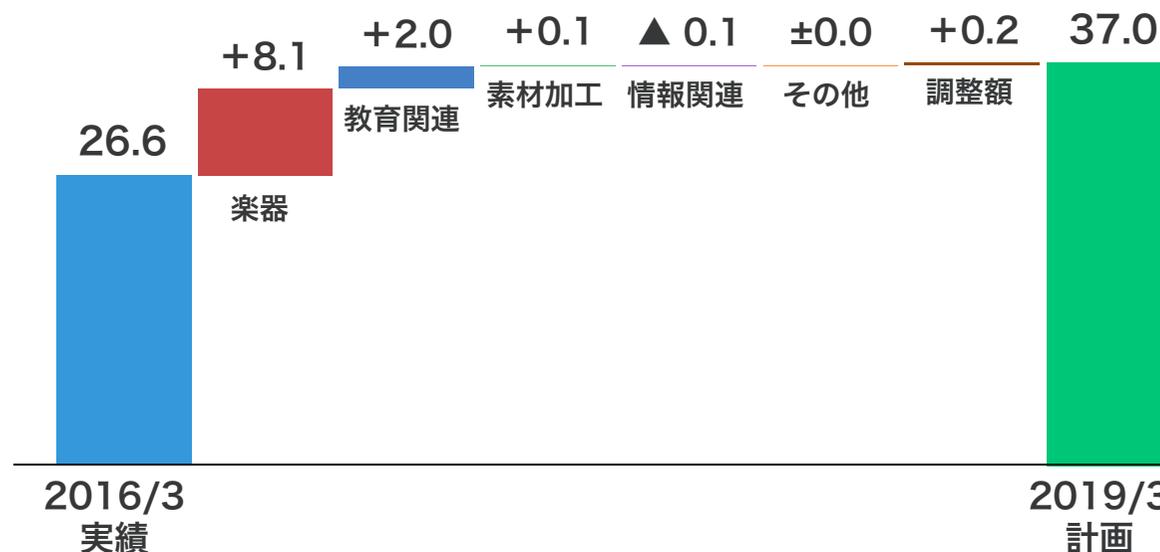
	2016/3 実績	2019/3 計画	伸長率
■ 楽 器	386.4	428.0	+10.8%
■ 教育関連	166.0	179.0	+7.8%
■ 素材加工	102.8	98.8	▲3.9%
■ 情報関連	35.3	32.0	▲9.3%
■ そ の 他	1.9	2.2	+15.8%
合 計	692.5	740.0	+6.9%



営業利益

(単位：億円)

	2016/3 実績	2019/3 計画	伸長率
■ 楽 器	9.9	18.0	+81.8%
■ 教育関連	8.9	10.9	+22.5%
■ 素材加工	8.8	8.9	+1.1%
■ 情報関連	▲0.1	▲0.2	-
■ そ の 他	▲0.1	▲0.1	-
■ 調整額*	▲0.7	▲0.5	-
合 計	26.6	37.0	+39.1%



※ 「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。

2017年3月期 連結計画

2016. 4. 1 - 2017. 3. 31

2017年3月期 連結業績計画

中期経営計画から為替レートを見直し

(単位：億円)

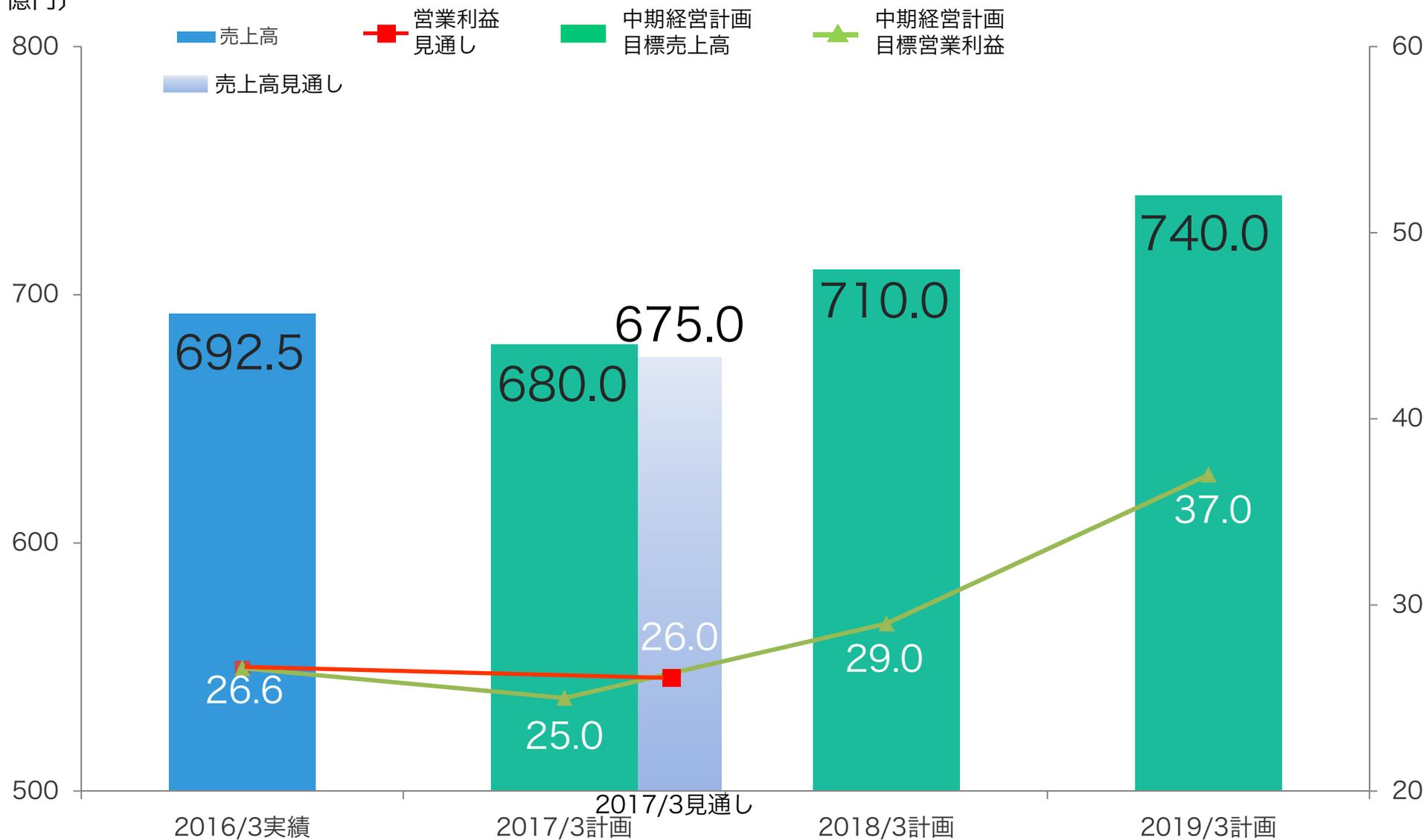
	2016年3月期	2017年3月期		計画 差異	計画比	前期 差異	前期比
	通期実績	中期経営計画 (2016/3/22発表)	通期見通し (2016/5/12発表)				
売上高	692.5	680.0	675.0	▲5.0	▲0.7%	▲17.5	▲2.5%
営業利益 (営業利益率)	26.6 (3.8%)	25.0 (3.7%)	26.0 (3.9%)	+1.0	+4.0%	▲0.6	▲2.2%
経常利益 (経常利益率)	26.2 (3.8%)	23.0 (3.4%)	24.0 (3.6%)	+1.0	+4.3%	▲2.2	▲8.3%
当期純利益 (当期純利益率)	17.9 (2.6%)	16.0 (2.4%)	16.5 (2.4%)	+0.5	+3.1%	▲1.4	▲7.8%
為替レート							
US\$	121.1円	115.0円	110.0円	▲5.0円		▲11.1円	
EURO	134.3円	125.0円	125.0円	0.0円		▲9.3円	

※ 当期純利益は親会社株主に帰属する当期純利益です。

2017年3月期 連結業績計画

経営体質の強化・収益性向上を目指す

(単位：億円)

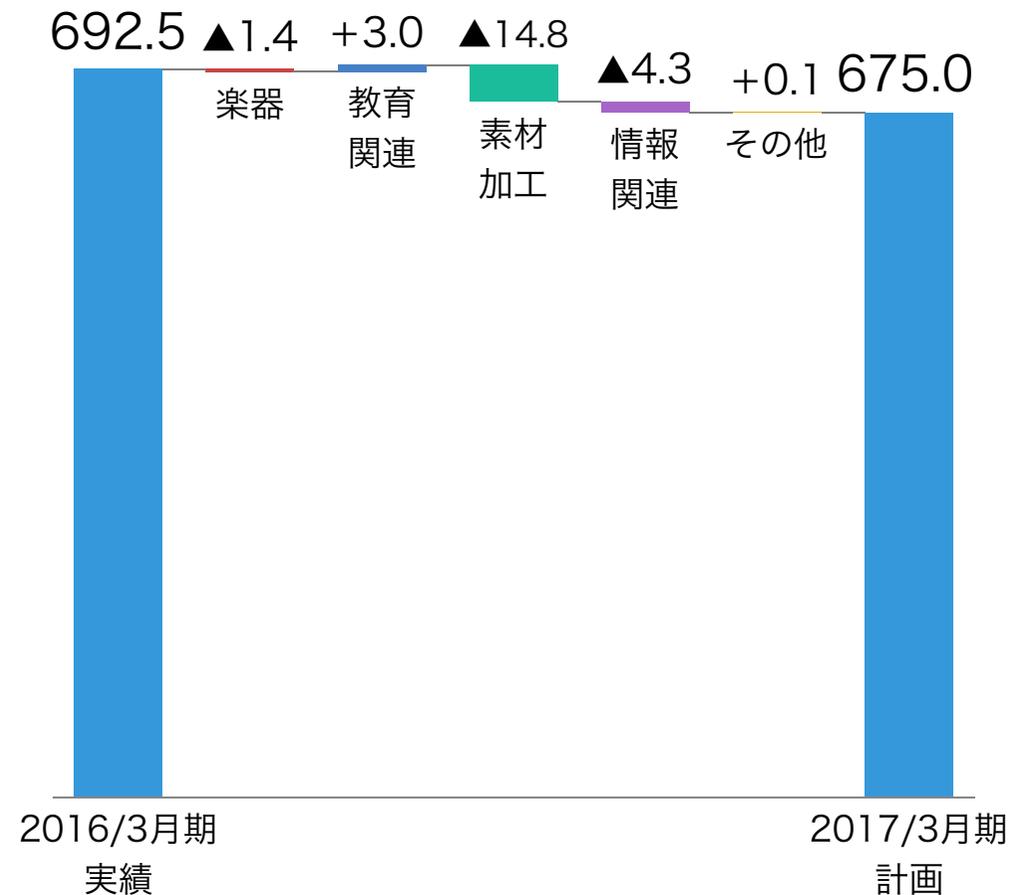


2017年3月期 事業別業績計画

□ 売上高

(単位：億円)

	2016年3月期 実績	2017年3月期 見通し	前期比
楽器	386.4	385.0	▲0.4%
教育関連	166.0	169.0	+1.8%
素材加工	102.8	88.0	▲14.4%
情報関連	35.3	31.0	▲12.2%
その他	1.9	2.0	+5.3%

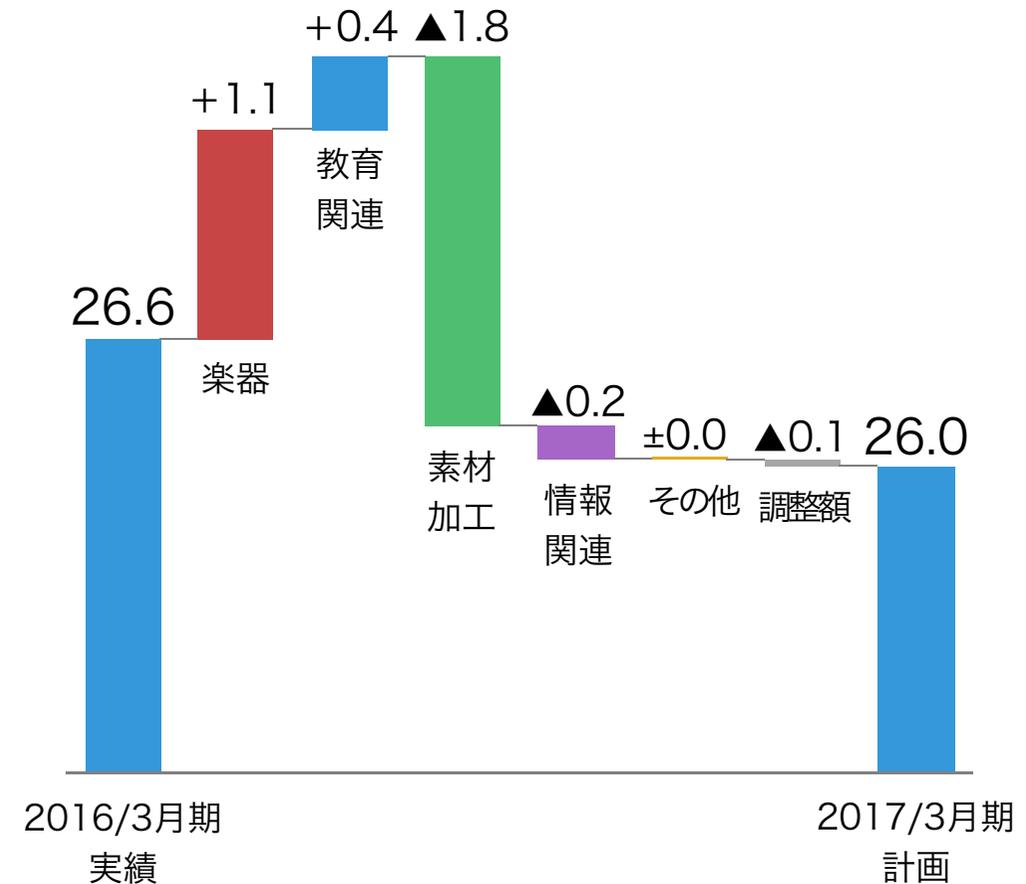


2017年3月期 事業別業績計画

□ 営業利益

(単位：億円)

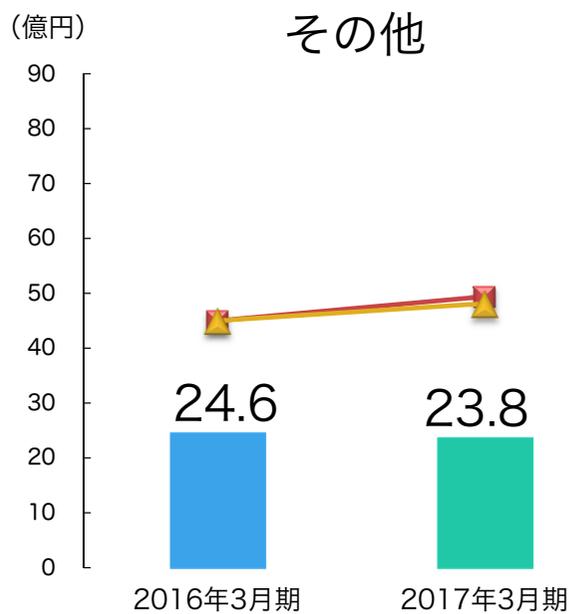
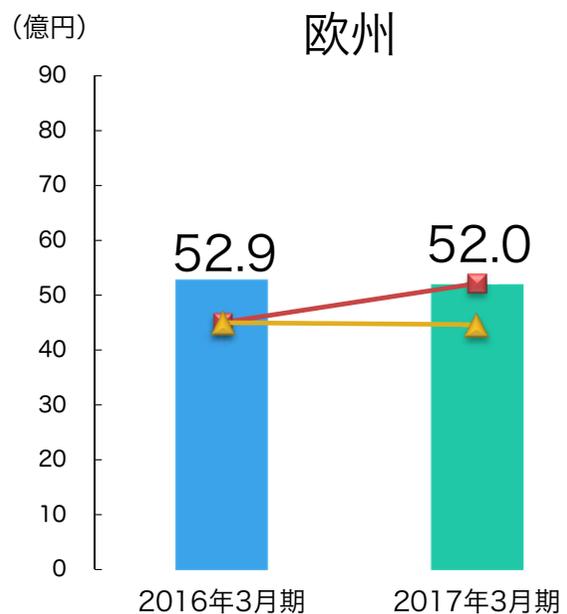
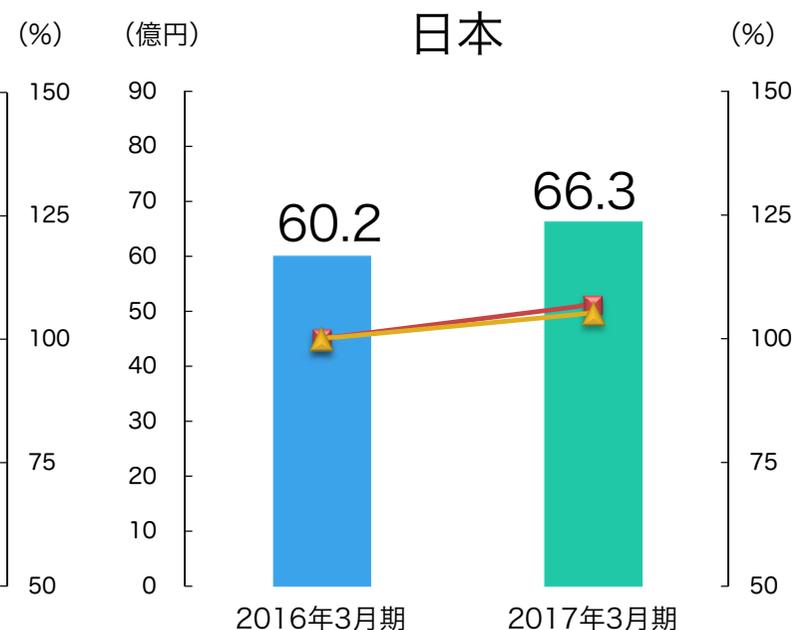
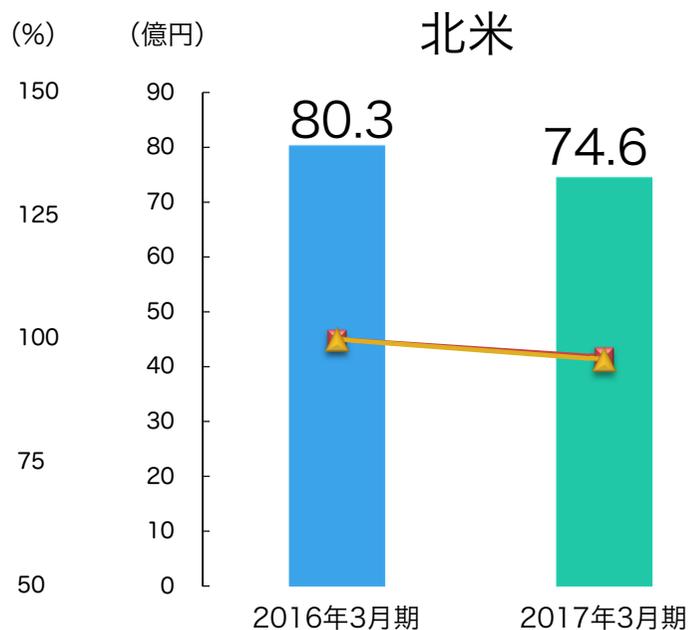
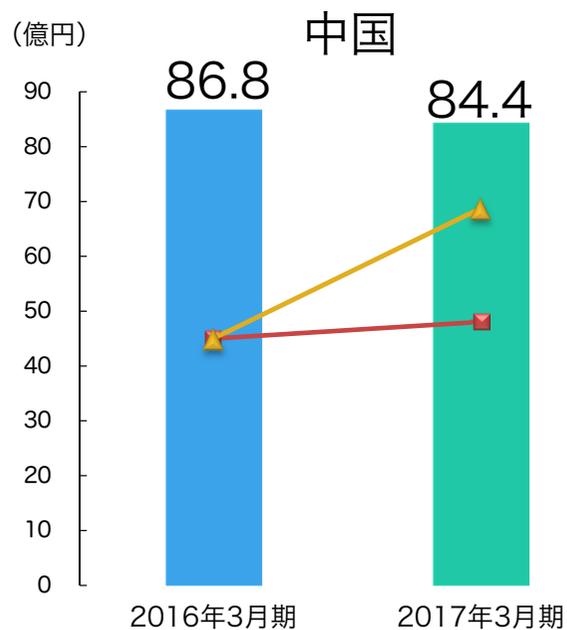
	2016年3月期 実績	2017年3月期 見通し	前期比
楽器	9.9	11.0	+11.1%
教育関連	8.9	9.3	+4.5%
素材加工	8.8	7.0	▲20.5%
情報関連	▲0.1	▲0.3	—
その他	▲0.1	▲0.1	—
調整額※	▲0.7	▲0.8	—



※ 「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。

2017年3月期

鍵盤楽器地域別業績計画



■ — ■ ピアノ台数ベース
▲ — ▲ 電子ピアノ台数ベース

レート	2016年3月期	2017年3月期
\$	121.1	110.0
€	134.3	125.0

1円円安変動での影響度(営業利益ベース)

\$	▲33百万円/通期
€	+23百万円/通期

目標とする経営指標

営業利益率 : 5%以上
自己資本比率 : 40%以上
ROE : 8%以上
総還元性向 : 30%以上

	2014年3月期 実績	2015年3月期 実績	2016年3月期 実績	2017年3月期 見通し
売上高営業利益率	3.2%	2.3%	3.8%	3.9%
自己資本比率	38.1%	40.3%	41.5%	42.9%
ROE(自己資本利益率)	9.4%	6.0%	9.3%	7.9%
配当金	4.5円/株	45円/株	48円/株	48円/株
総還元性向	24.6%	35.8%	22.7%	25.6%

※ 2014年10月1日を効力発生日として、普通株式10株を1株の割合で株式併合を実施いたしております。

KAWAI

もっと伝えたい、感動を。

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。