



株式会社 河合楽器制作所

# 新中期经营计划 Resonate 2018

2016年度至2018年度

2016年4月1日

**KAWAI**

## 第4次中期经营计划总结

2013年度至2015年度 (2014年3月期至2016年3月期)

• 基本方针	.....	4
• 主要成果	.....	5
• 业绩发展	.....	7
• 计划与实际业绩	.....	8

## 新中期经营计划 Resonate 2018

2016年度至2018年度 (2017年3月期至2019年3月期)

• 愿景	.....	10
• 本中期经营计划的定位	.....	11
• 面向百年品牌的发展蓝图	.....	12
• 基本方针	.....	13
• 为达成目标所面临的课题	.....	14
• 为达成目标	.....	15
• 主要战略与基础建设	.....	17
1 向基础事业的进一步成长发起挑战	.....	19
2 产品的制造改革	.....	21
3 扩大素材加工事业	.....	22
4 投资与资本政策	.....	23
5 品牌建设	.....	26
6 人才培育	.....	27
• 主要业绩目标	.....	28
• 业绩目标 业务别损益	.....	30

# 第4次中期经营计划总结

---

2013年度至2015年度（2014年3月期至2016年3月期）

## 基本方针

### ■ 稳固成长

进行事业选择与集中，  
确保稳固的成长及利益

### ■ 目标数值

89期全公司目标（2016年3月期）

销售额： 600亿日元以上

利润： 30亿日元以上  
(确保利润占销售额的5%)

## 1. 主要战略：成长战略

战略	主要成果
品牌战略	<ul style="list-style-type: none"><li>• 在第9届滨松国际钢琴比赛，使用本公司钢琴的A・Gadjiev获得优胜</li><li>• 举办使用本公司“Shigeru Kawai”钢琴的各项活动</li><li>• 为大师Mikhail Pletnev、Yoshiki的演出活动提供赞助</li></ul>
中国战略	<ul style="list-style-type: none"><li>• 设立“河合音乐教育・中日友好交流基金”，扩大品牌认知</li><li>• 计划设立统合中国事业的新公司，谋求事业的扩大化</li></ul>
日本国内乐器营业战略	<ul style="list-style-type: none"><li>• 翻新札幌、大宫、横浜、广岛等核心都市的店面</li><li>• 在音乐沙龙并设的店铺举办活动等，开发新客户</li></ul>
音乐教室日本国外战略	<ul style="list-style-type: none"><li>• 在印尼开设直营音乐教室</li><li>• 计划扩大在泰国等东南亚地区的特许经营业务</li></ul>
新兴市场战略	<ul style="list-style-type: none"><li>• 设立KAWAI钢琴・俄罗斯，正式启动在俄罗斯的市场</li><li>• 迎合市场需求，投入例如全球战略款“GL系列”等型号</li></ul>
体育事业扩大战略	<ul style="list-style-type: none"><li>• 接受政府和社会资本合作委托等，推动事业的多元化</li></ul>
金属事业扩大战略	<ul style="list-style-type: none"><li>• 在滨松工厂设立新生产线等，增强生产能力，扩大订单接收</li></ul>

## 2. 主要战略： 结构改革

战略	主要成果
通过重新评估日本国内营业体制，改善效率	<ul style="list-style-type: none"><li>更新日本国内营业体制，通过以地区为单位，向重视地域经营的市场活动方向发展</li><li>通过强化管理能力，展开高效率的销售活动</li><li>通过物流系统委外，削减固定支出</li></ul>
通过确立全球生产体制降低制造成本	<ul style="list-style-type: none"><li>启动印尼第四工厂，降低成本</li><li>采用多据点生产体制，以应对市场变化及汇率变动</li></ul>

## 3. 主要战略： 事业存续

战略	主要成果
制定中枢机能应对地震灾害的BCP策略 日本国内生产据点等的转移	<ul style="list-style-type: none"><li>进一步强化抗震性，详查生产据点转移方面的情况，仅实施一部分机能的转移</li><li>移设基础服务器</li><li>将钢琴研究所的一部分及主要木材部件保管仓库迁设至内陆地区</li></ul>

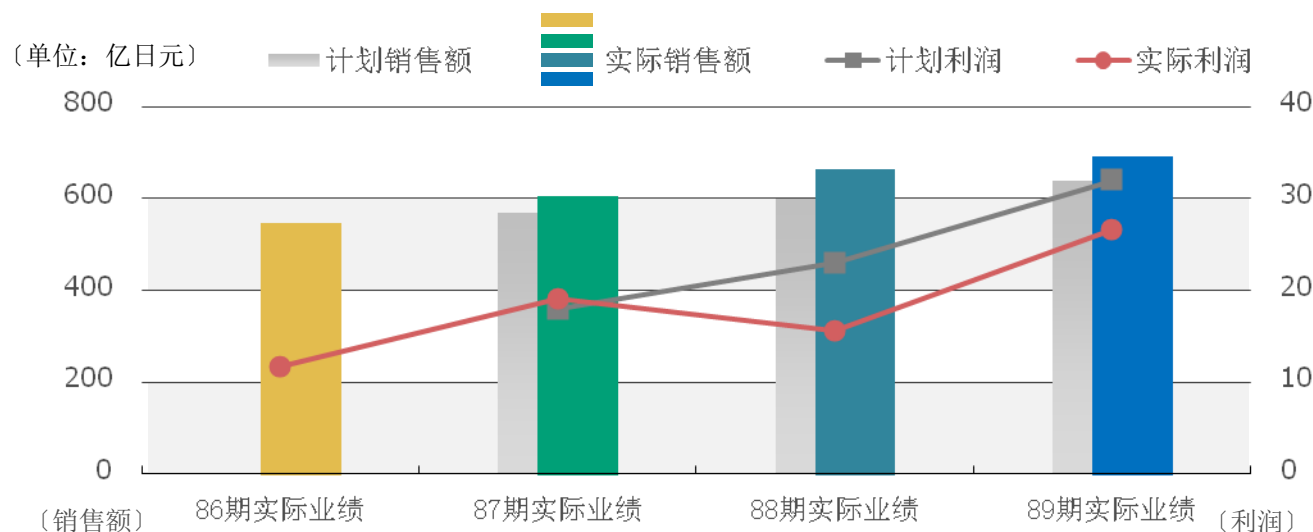
（单位：亿日元）

## 业绩发展

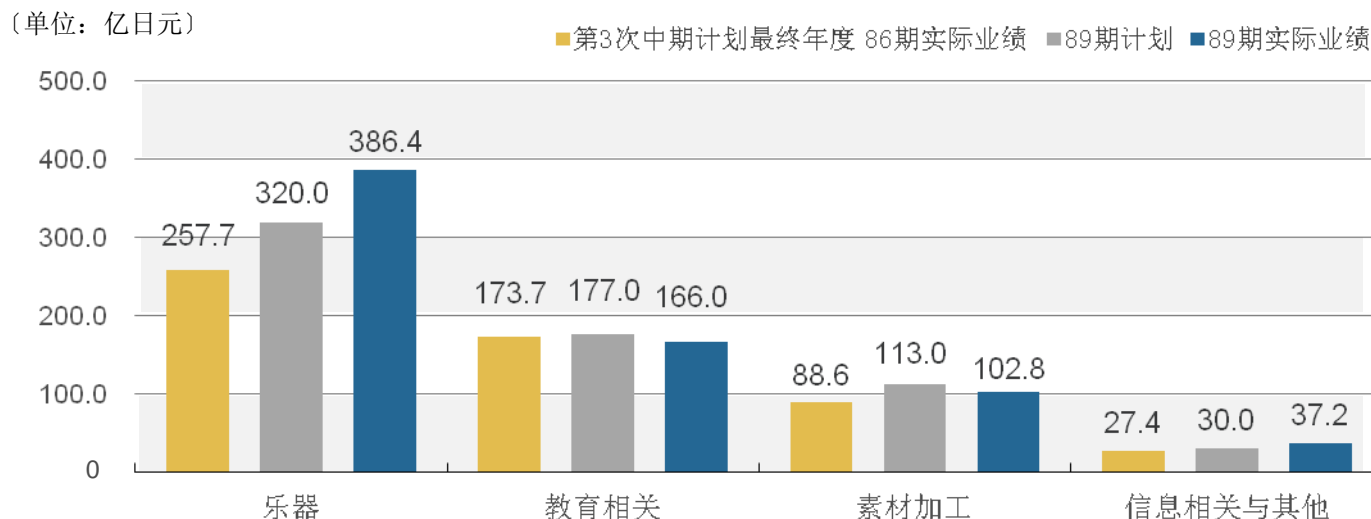
	第3次		第4次中期经营计划					
	86期	87期	88期		89期			
	实际业绩	计划	实际业绩	计划	实际业绩	计划	实际业绩	
销 售 额	547.4	570.0	603.9	600.0	663.4	640.0	692.5	
利 润	11.7	18.0	19.1	23.0	15.6	32.0	26.6	
经 常 利 润	16.9	16.0	25.2	21.0	19.4	30.0	26.2	
当 期 净 利 润	9.4	11.0	15.5	14.0	10.5	17.0	17.9	

当期净利润是指归属于母公司股东的当期净利润。

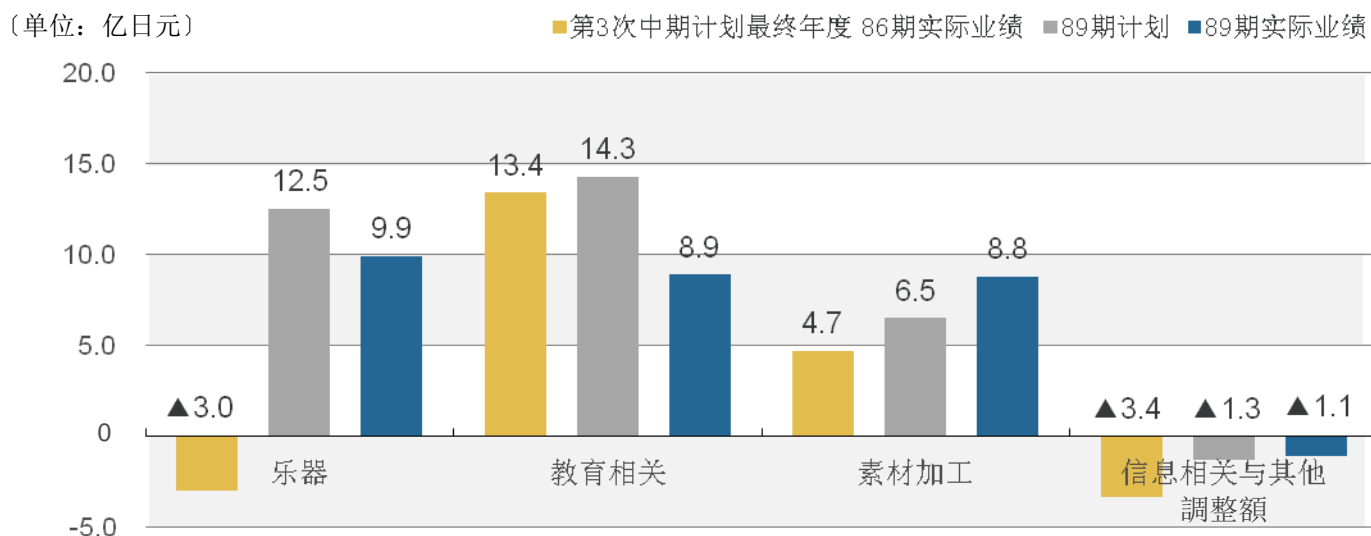
## 销售额与利润发展



## 销售额



## 利润





# 新中期经营计划

---

2016年度至2018年度 (2017年3月期至2019年3月期)

# Resonate 2018

—— 迎接100周年 ——

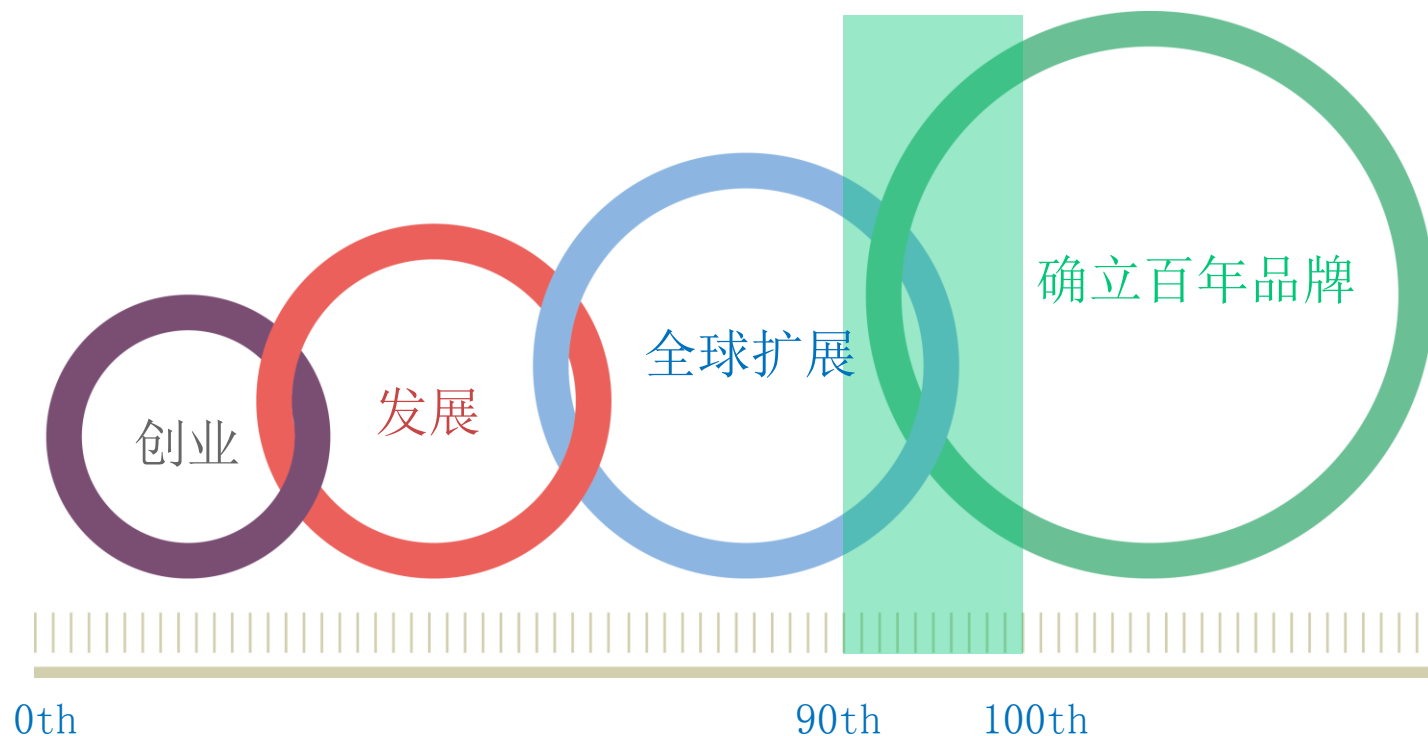
## 为成为顶级品牌

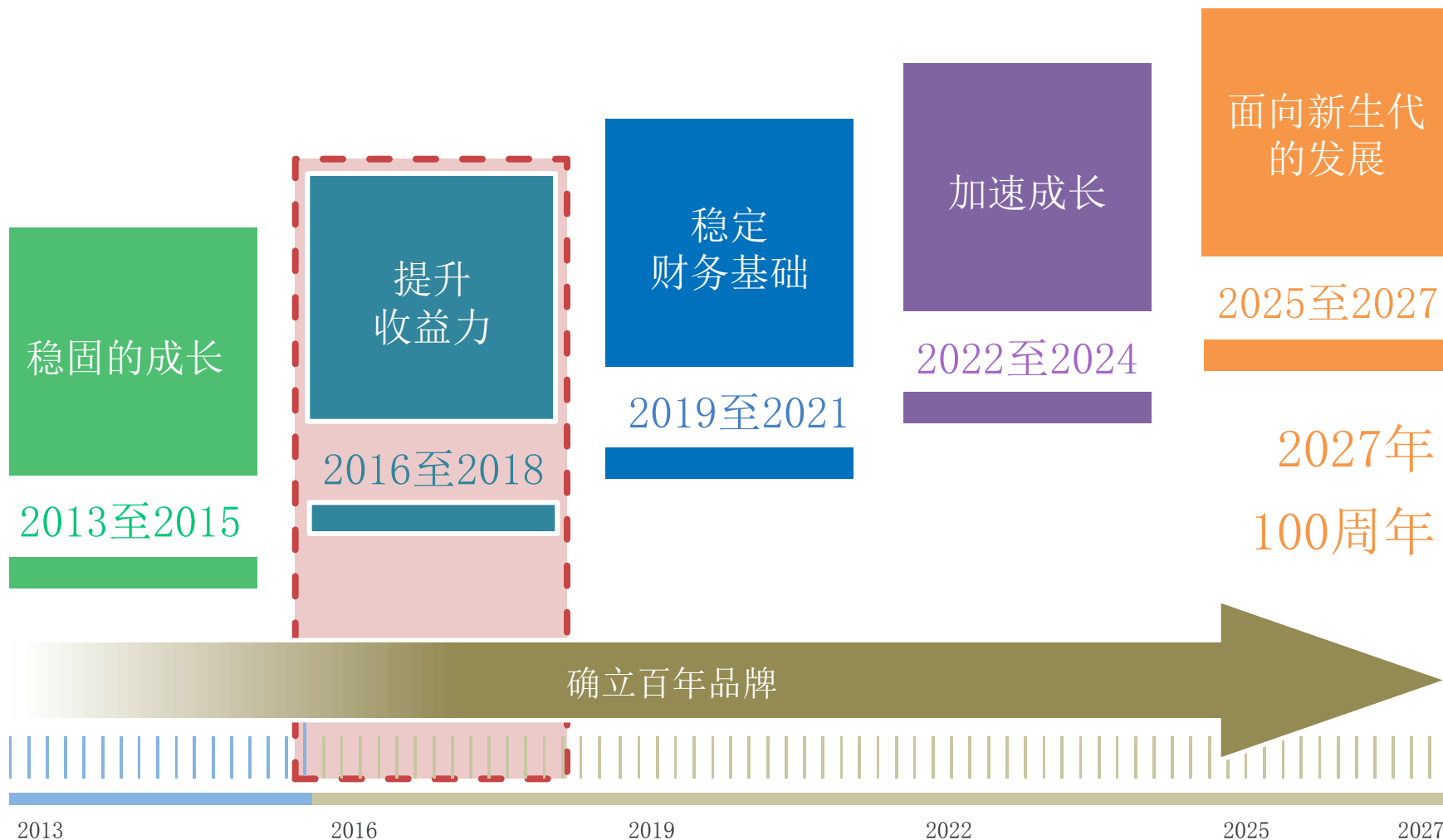
追求革新与信赖，通过为顾客提供体验服务传递感动，从而扩大KAWAI的粉丝群体。此外，将继续致力于音乐文化的进一步普及，立志成为下一个百年也能获得青睐的顶级钢琴品牌。

Resonate是“响彻、驰名”、“共鸣”的意思

## 确立成为百年品牌经营基石之奠定

钢琴制造既是祖业，同时也是经营的原点，以此为核心，KAWAI正跻身于历史与传统兼具的世界著名品牌之列，朝着百年品牌的确立昂首迈进。





推动作为百年品牌的  
企业价值提升  
实现长期稳定的增长

92期全公司目标（2019年3月期）

〈目标指标〉 利润率5%以上

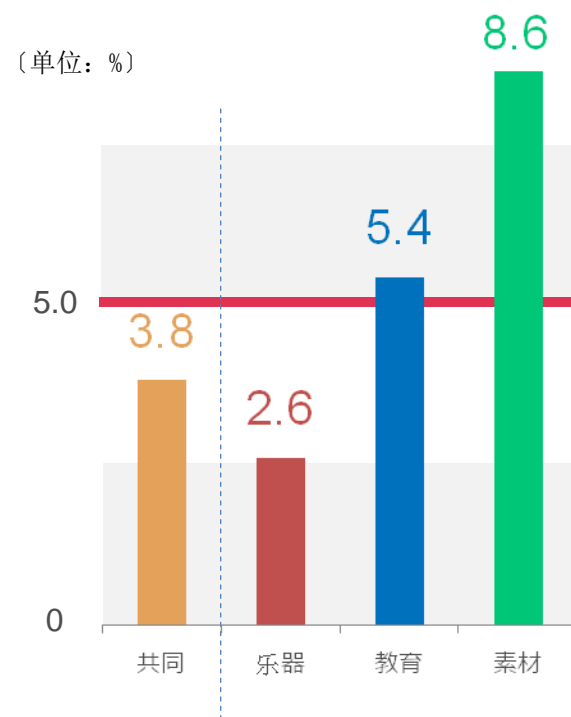
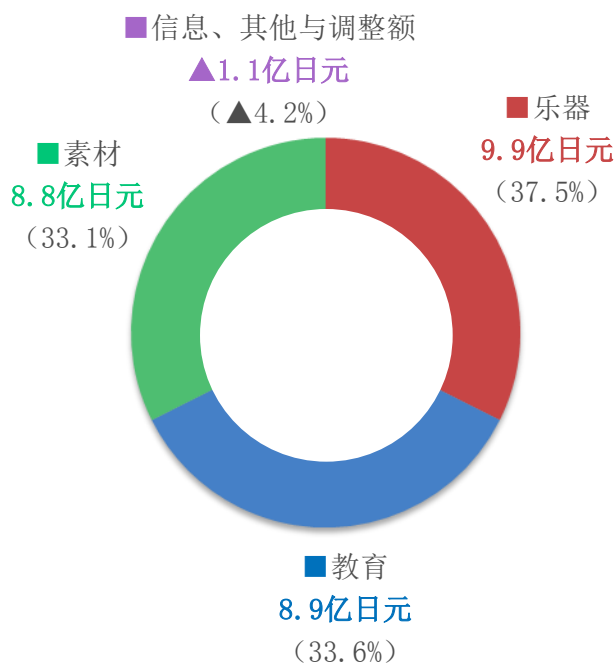
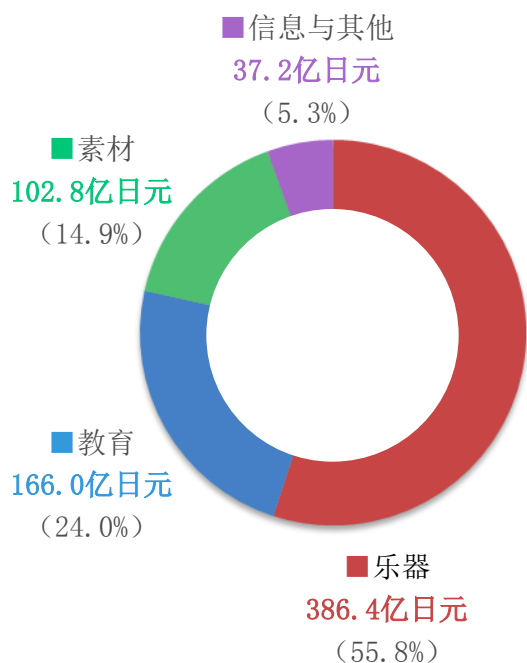
## 89期实际业绩

### 课题是基础事业（乐器・音乐教育事业）的利润率

■ 销售额: **692.5亿日元**

■ 利润: **26.6亿日元**

■ 利润率: **3.8%**



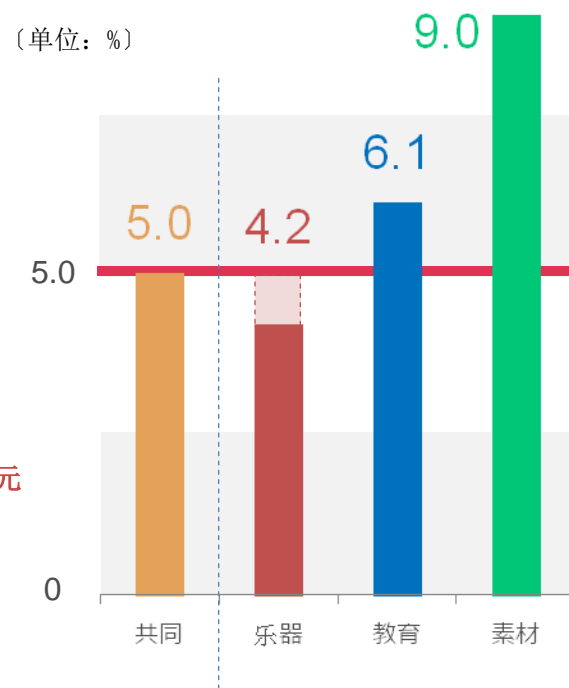
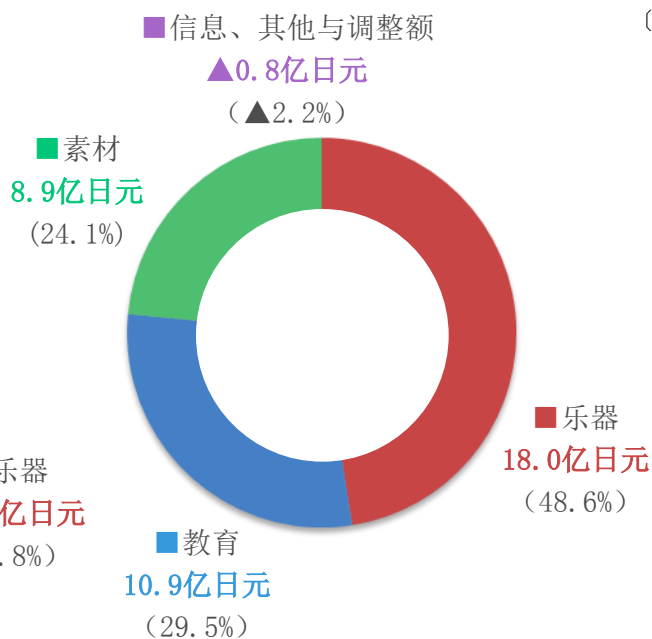
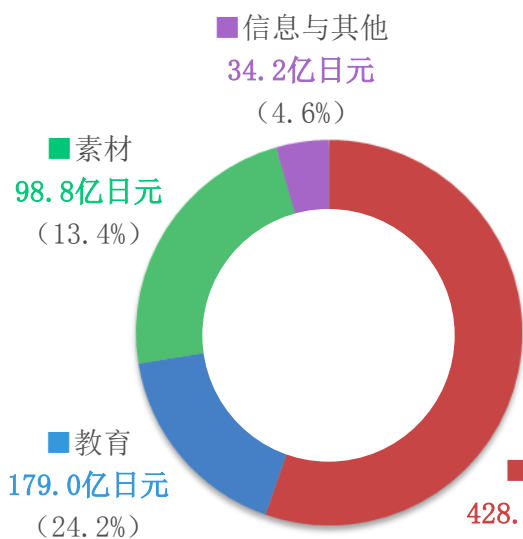
## 92期计划

### 以改善乐器与音乐教育事业的利润率为目标

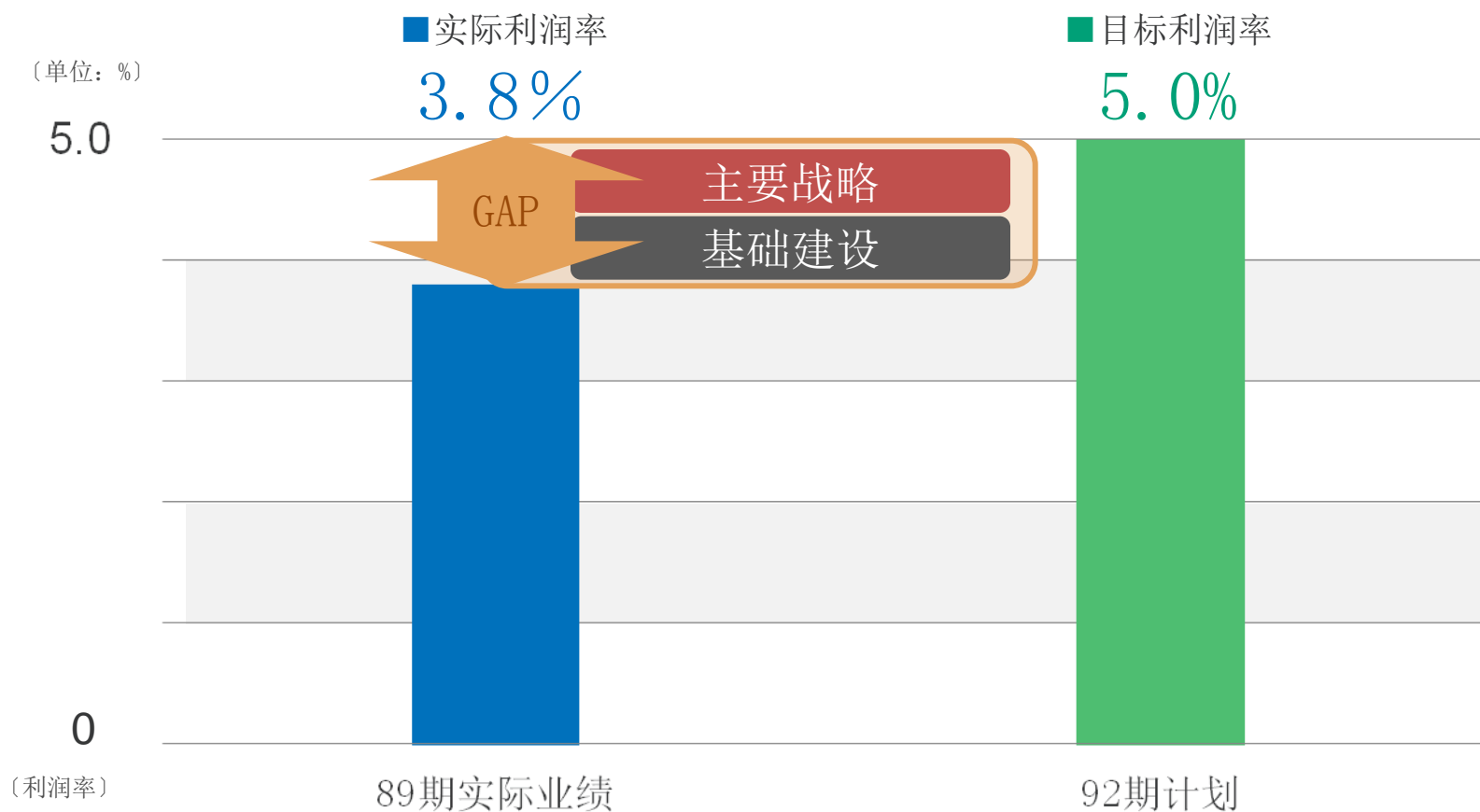
■ 销售额: **740亿日元**

■ 利润 **37亿日元**

■ 利润率: **5.0%**



## 填平目标与实际业绩之间的差距



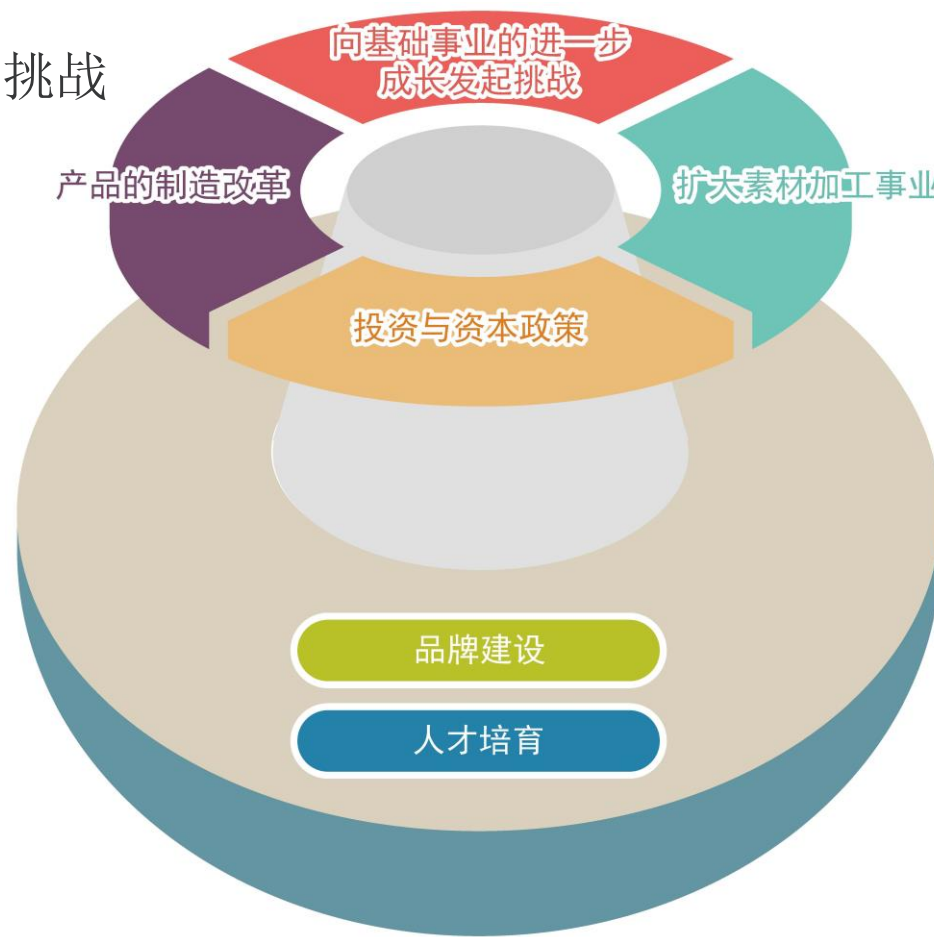


## 主要战略

- 1 向基础事业的进一步成长发起挑战
- 2 产品的制造改革
- 3 扩大素材加工事业
- 4 投资与资本政策

## 基础建设

- 5 品牌建设
- 6 人才培育



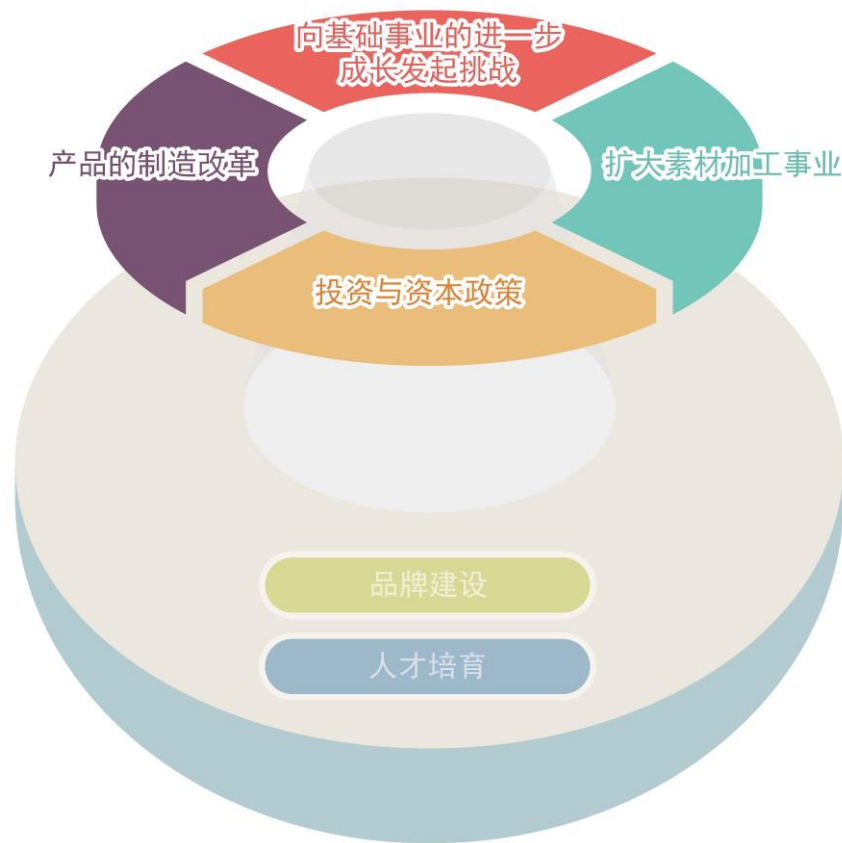
## 以推动企业价值提升 实现长期安定成长为目标的主要战略

### 主要战略

- 1 向基础事业的进一步成长发起挑战
- 2 产品的制造改革
- 3 扩大素材加工事业
- 4 投资与资本政策

### 基础建设

- 5 品牌建设
- 6 人才培育



1 向基础事业的进一步成长发起挑战

## 强化乐器与教育事业的盈利能力

### 日本国内市场的高附加价值战略

#### 乐器事业

- 通过加大Shigeru Kawai 的销售，扩大三角钢琴的市场占有率
- 通过销售资源的集中与专门化，形成高收益经营体制
- 通过区域营销，整顿直营店面并建构新的销售体制
- 通过调律技术人员“MPA※” 充实并加强售后服务体制

※MPA：Master Piano Artisan=唯有技能高超的调律师才能够取得的公司内部资格认证

#### 教育事业

- 通过充实的课程计划与出色的指导吸引增加钢琴学生
- 通过学研教室和KAWAI音乐教室、体育教室，创造教室的新价值
- 逐步开展“KAWAI音乐教育系统”特许经营业务



1 向基础事业的进一步成长发起挑战

## 强化乐器与教育事业的盈利能力

### 在日本国外市场的区域战略

#### 乐器事业

- 通过扩展北美和西欧市场的直营业务，扩大市场份额并提升品牌能力
- 更进一步扩大在中国市场的钢琴、数码钢琴的生产销售
- 通过强化在东南亚、中南美等新兴市场的市场能力，拓展开发事业
- 整备调律技术人才培养机构，强化全球化售后服务

#### 教育事业

- 为中国市场和新兴国家的音乐教育普及培养出色的指导者
- 在印尼等新兴国家通过特许经营的方式增加学生规模
- 通过与学研团体的合作，扩大音乐教室和拓展海外体育教室



## 2 产品的制造改革

### 品质提升与着眼于将来的产品制造

#### 进一步深化“钢琴革新”

- 向更卓越音质、新素材探究等技术革新发起挑战
- 致力于钢琴技师的技能传承与人才培育
- 优化全球化采购及生产，改善生产效率，降低成本



#### 数码钢琴的新挑战

- 追求源于钢琴制造的技术经验所带来的音质与触感技术
- 开创与安桥（株）的共同开发以及对应物联网等的新附加价值模型
- 通过中国和新兴国家市场等，扩大全球所占份额



## ③ 扩大素材加工事业

### 扩大接单与开拓新领域

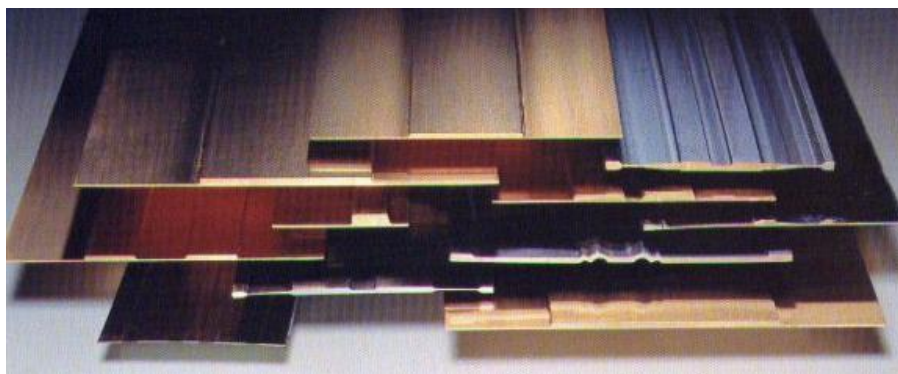
### 更进一步扩大素材加工事业

#### ■ 金属事业:

充分利用强化后的产能，将“KAWAI异形条”推广至世界各地，同时进一步扩大接单，并挑战新领域

#### ■ 涂装事业:

运用钢琴制作所孕育的技术，确立能够应对各种需求的新涂装技术，从而拓展新客户。





## 4 投资与资本政策

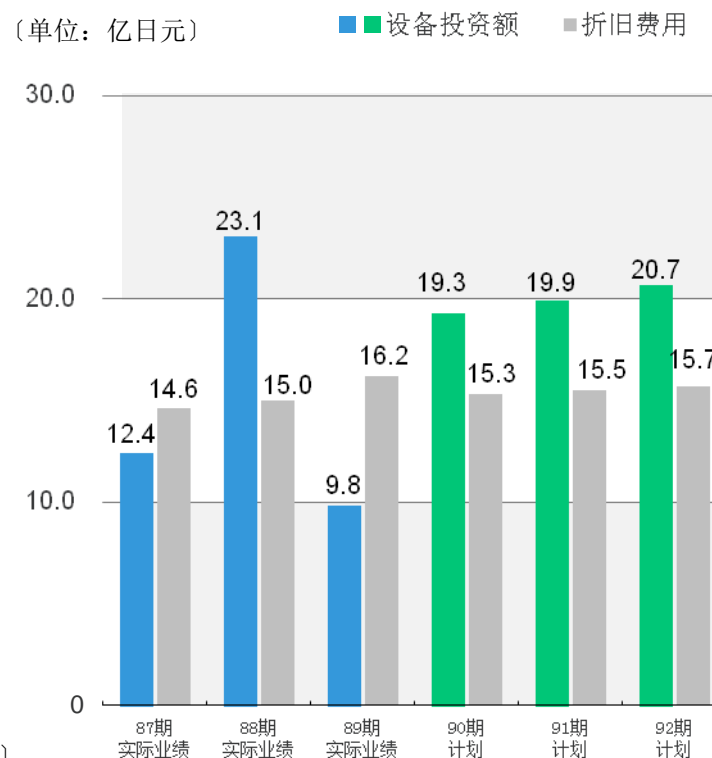
### 提升资本效率

#### 设备投资

■ 在成长领域及基础事业强化上进行的集中投资

设备内容		89期 实际 业绩	90期 计划	91期 计划	92期 计划	3年 合计
乐器事业	生产设备与 店面翻新、 其他	5.9	12.0	11.0	8.5	31.5
教育相关 事业	设立新的音 乐教室等	2.8	1.7	1.5	1.5	4.7
素材加工 事业	金属事业 生产设备、 其他	1.5	4.4	7.0	9.6	21.0
其他	信息化投资、 其他	0.1	1.2	0.4	1.1	2.7
合计		9.8	19.3	19.9	20.7	59.9

(单位: 亿日元)

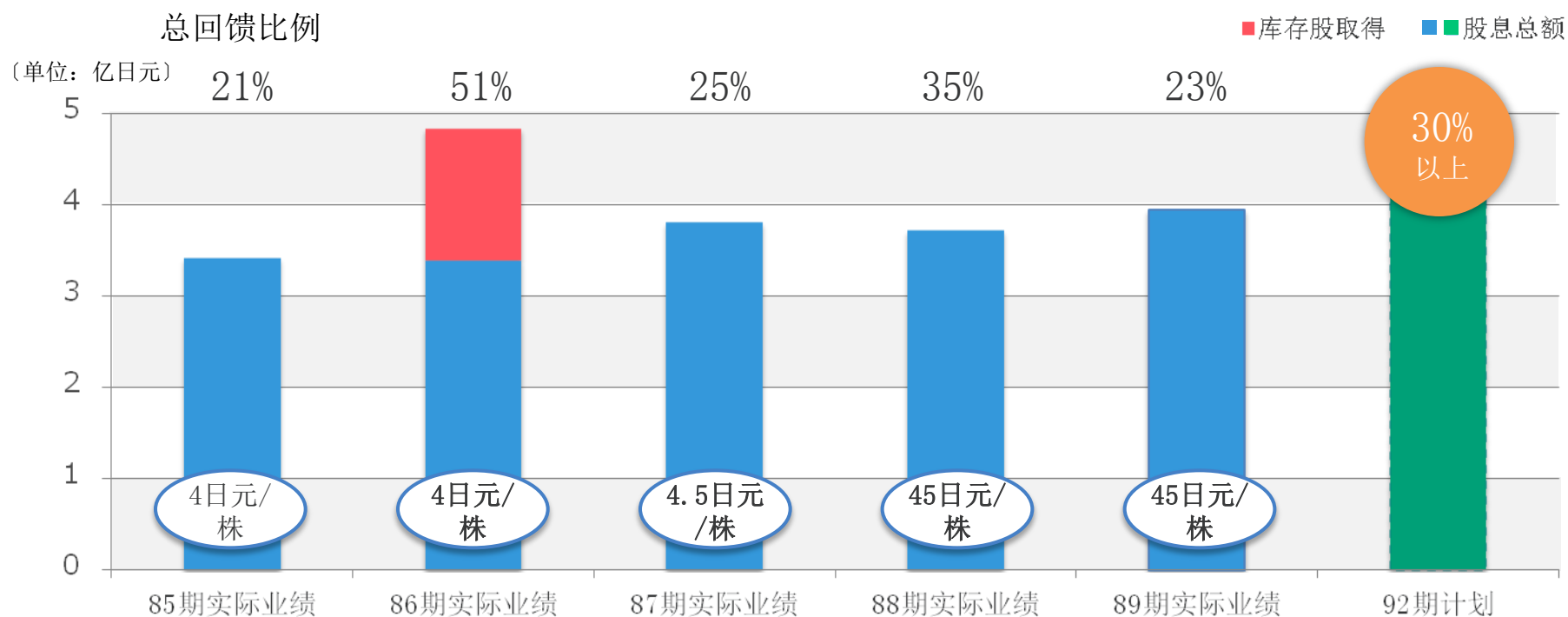


## 4 投资与资本政策

### 提升资本效率

#### 回馈股东

■ 在持续稳定地配发股息的方针下，包含库存股取得等总回馈比例目标在30%以上





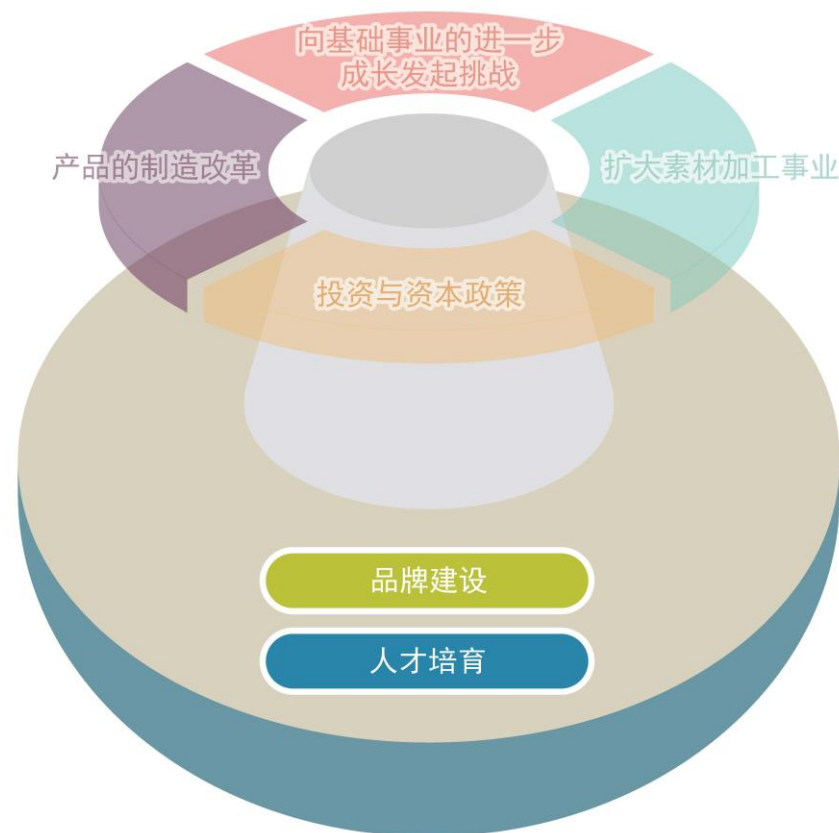
## 为了支持、推展主要战略所需的基础建设

### 主要战略

- 1 向基础事业的进一步成长发起挑战
- 2 产品的制造改革
- 3 扩大素材加工事业
- 4 投资与资本政策

### 基础建设

- 5 品牌建设
- 6 人才培育



## 5 品牌建设

### 致力于与顾客共同创造感动

#### 成为持续受到青睐的品牌

- 成为在国际钢琴比赛中为众多钢琴家所选，为之倾心的钢琴
- 世界钢琴家齐聚的KAWAI音乐比赛的国际化
- 在国内外打造能够亲身感受KAWAI钢琴的店铺、教室、展示厅



#### 为音乐文化的普及做出贡献

- 赞助音乐教育人士以及钢琴家的活动
- 通过音乐振兴活动做出社会贡献（继续举办KAWAI音乐会与中日友好交流音乐会等）



## ⑥ 人才培育

### 培育着眼于将来的人才

#### 强化人才的专业性与多样性

- 为建构品牌信赖，培育专业人才
- 为推进国际化战略实施的职员培育计划
- 应对社员多样化带来的企业环境变化

#### 为作为顶级品牌实施的意识改革

- 重视“信赖”“挑战”“荣耀”“原点”的企业文化
- 面对新时代能够自行思考，自行行动的企业体制
- 与顶级品牌相符的一流行动力和习惯化



## 92期

(2019年3月期)

• 利润率 5.0%

销售额 740亿日元

利润 37亿日元

• 提升资本效率

ROE 8%以上

总回馈比例 30%以上

※汇率 1美元=115日元, 1欧元=125日元

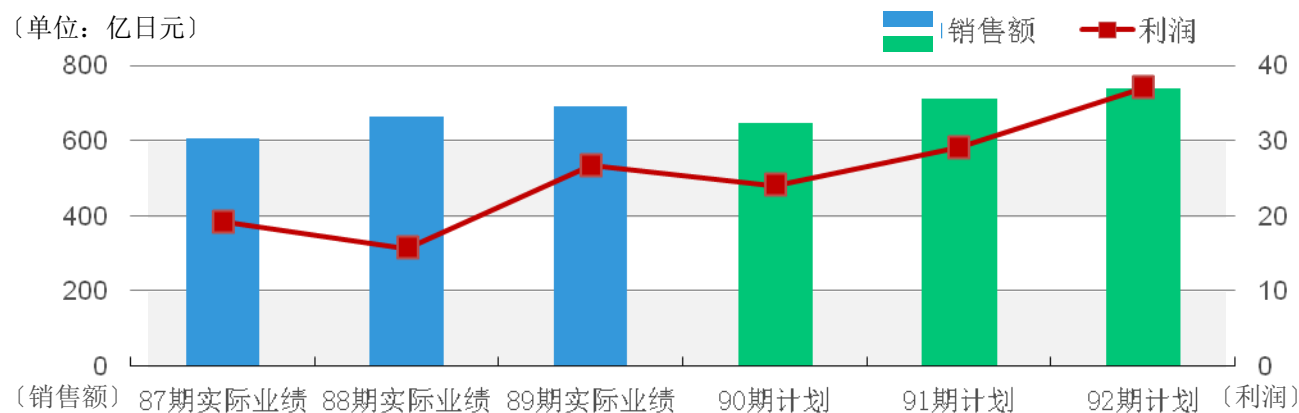
(单位: 亿日元)

## 业绩计划

	89期实际业绩	90期计划	91期计划	92期计划	
	2016/3月期	2017/3月期	2018/3月期	2019/3月期	(89期比)
销 售 额	692.5	645.0	710.0	740.0	+6.9%
利 润	26.6	24.0	29.0	37.0	+39.1%
( 利 润 率 )	(3.8%)	(3.7%)	(4.1%)	(5.0%)	
经 常 利 润	26.2	21.5	27.0	35.0	+33.6%
当 期 净 利 润	17.9	14.0	20.5	21.0	+17.3%
R O E ( % )	9.3	6.8	9.1	8.6	—
汇 率	美元 121.1日元	108.0日元	115.0日元	115.0日元	
	欧元 134.3日元	120.0日元	125.0日元	125.0日元	

当期净利润是指归属于母公司股东的当期净利润。

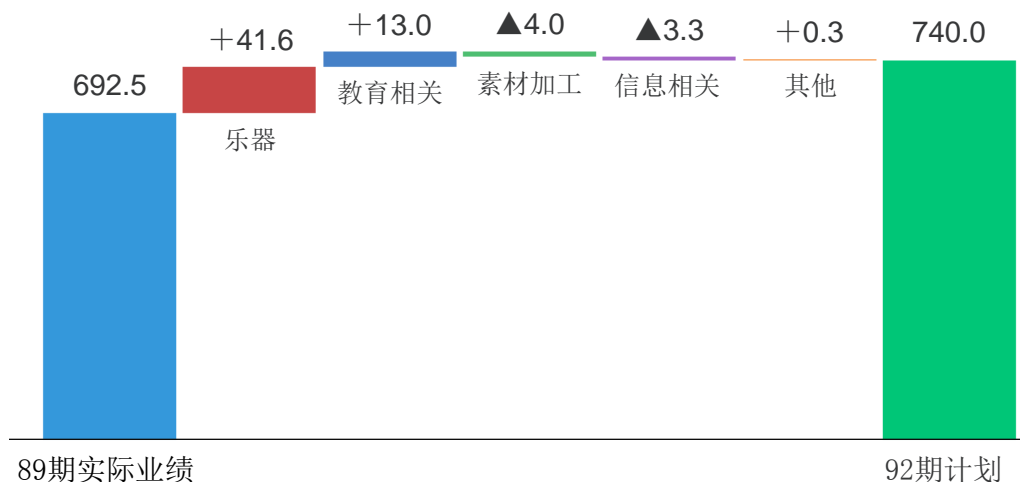
## 销售额与利润发展



## 销售额

(单位: 亿日元)

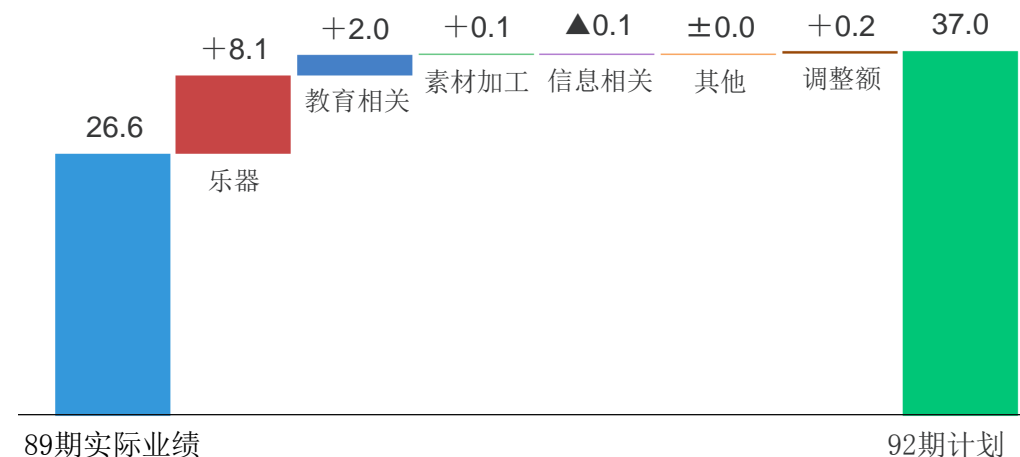
	89期 实际业绩	92期 计划	成长率
■ 乐 器	386.4	428.0	+10.8%
■ 教育相关	166.0	179.0	+7.8%
■ 素材加工	102.8	98.8	▲3.9%
■ 信息相关	35.3	32.0	▲9.3%
■ 其 他	1.9	2.2	+15.8%
合计	692.5	740.0	+6.9%



## 利润

(单位: 亿日元)

	89期 实际业绩	92期 计划	成长率
■ 乐 器	9.9	18.0	+80.5%
■ 教育相关	8.9	10.9	+21.9%
■ 素材加工	8.8	8.9	+1.0%
■ 信息相关	▲0.1	▲0.2	—
■ 其 他	▲0.1	▲0.1	—
■ 调整额*	▲0.7	▲0.5	—
合计	26.6	37.0	+39.0%



※ “调整额”是指个别业务别间贸易抵消, 不分配给各业务别的全公司费用。

此份资料包含本公司目前的计划与业绩预测等。  
其中，将来的计划与预测数值等，是根据目前能够取得的信息，由本公司计划、预测的。根据今后的各种条件与要素，实际的业绩等可能与此计划有所不同，这份资料不约定，不保证其实现。

— 联络我们 —

〒430-8665 静岡県滨松市中区寺岛町200番地

株式会社河合乐器制作所 综合策划部 宣传与营销课 E-mail: koho@kawai.co.jp

**KAWAI**

---

THE FUTURE OF THE PIANO