



KAWAI
もっと伝えたい、感動を。

第6次中期経営計画

Resonate 2021

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

第5次中期経営計画 Resonate2018 振り返り



主要戦略	基幹事業の更なる成長への挑戦	<ul style="list-style-type: none"> ・フラッグシップモデル『Shigeru Kawai』の販売拡大 ・ダラス、ハンブルグに直営店、フランス販社設立 ・福岡、浜松、仙台の中核都市店舗のリニューアル ・中国における中長期的な成長の為に基盤体制構築推進 中国宋慶齡基金会河合音楽基金の設立、カワイ音楽教室開講 中国楽器協会と「ピアノ調律事業協力に関する基本合意」締結
	モノづくり改革	<ul style="list-style-type: none"> ・新たなジャンルの高付加価値製品投入 ハイブリッドデジタルピアノ「NOVUS NV10」 ハイブリッドアップライトピアノ「AURES」
	素材加工事業拡大	<ul style="list-style-type: none"> ・金属事業におけるCVT向け、半導体向け受注の拡大
	投資と資本政策	<ul style="list-style-type: none"> ・生産性向上、直営店など販売網強化の為に設備投資実施 ・自己株式の取得実施
基盤づくり	ブランドづくり	<ul style="list-style-type: none"> ・第10回浜松国際ピアノコンクールで当社ピアノを使用した、ジャン・チャクムル氏優勝 ・90周年を記念し、「クリスタルグランドピアノCR-1M」発売
	人財育成	<ul style="list-style-type: none"> ・各年次における教育研修の充実化、ジョブローテーション推進 ・営業組織改革を通じた人財教育の実施

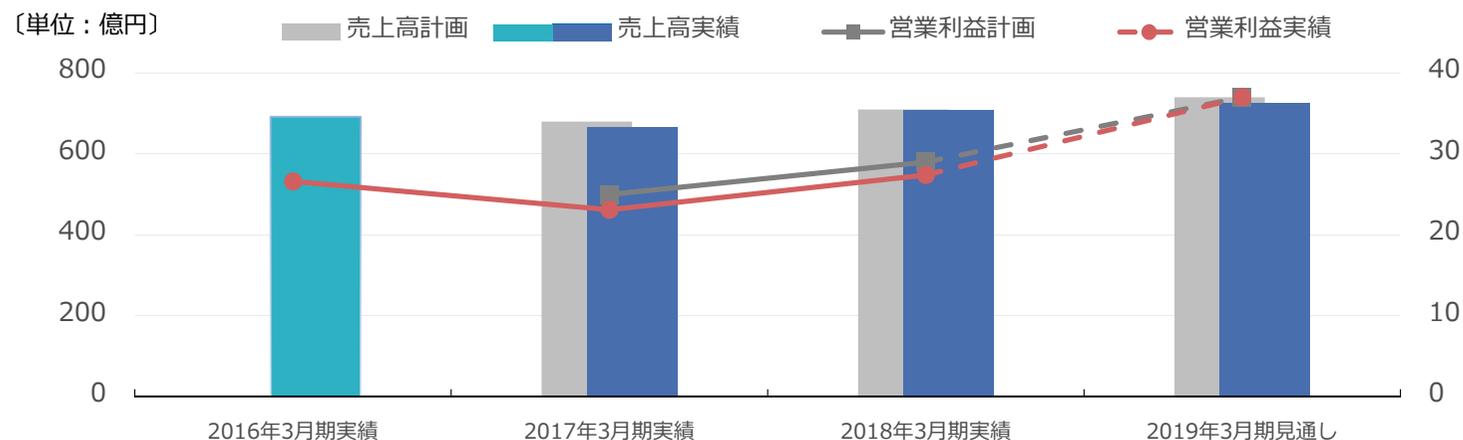
第5次中期経営計画 Resonate2018 振り返り



業績推移

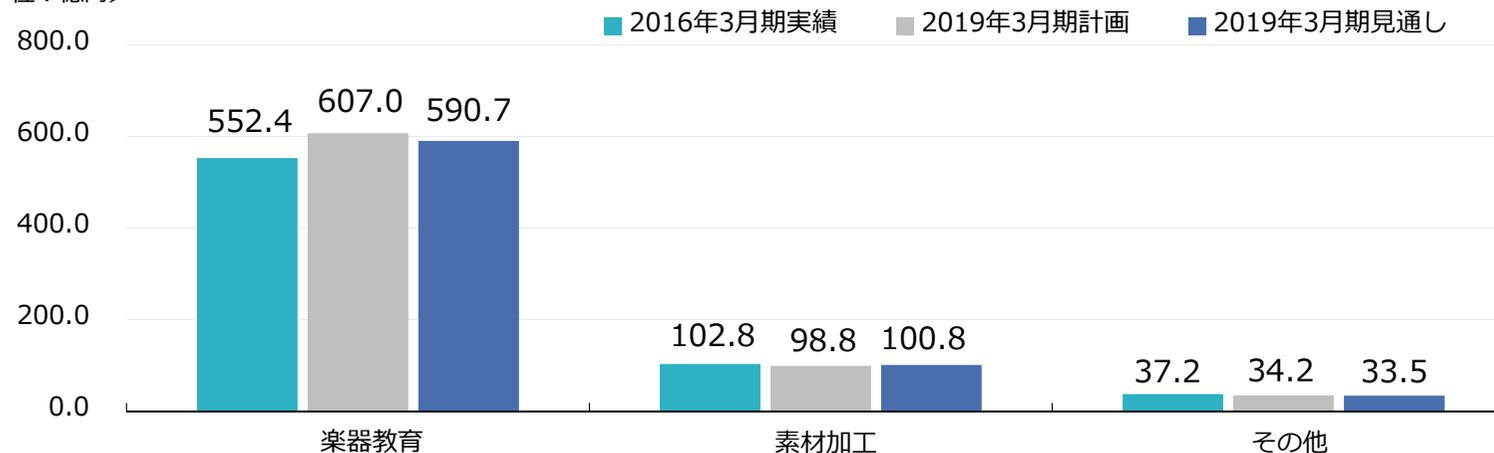
	第4次		第5次中期経営計画				
	2016年3月期	2017年3月期		2018年3月期		2019年3月期	
(単位：億円)	実績	計画	実績	計画	実績	計画	見通し
売上高	692.5	680.0	665.4	710.0	707.9	740.0	725.0
営業利益	26.6	25.0	23.1	29.0	27.4	37.0	37.0
営業利益率	3.8%	3.7%	3.5%	4.1%	3.9%	5.0%	5.1%
経常利益	26.2	23.0	25.7	27.0	30.6	35.0	39.0
当期純利益	17.9	16.0	16.3	20.5	19.5	21.0	21.0
ROE	9.3%	7.6%	7.6%	9.1%	8.6%	8.6%	8.7%

売上高 営業利益推移



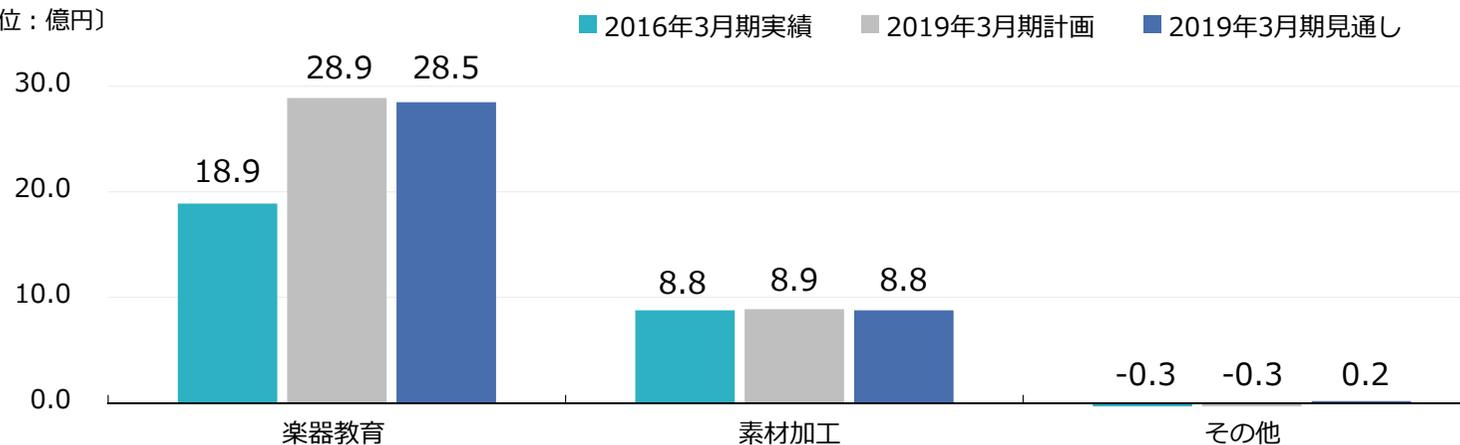
事業別売上高

〔単位：億円〕



事業別営業利益

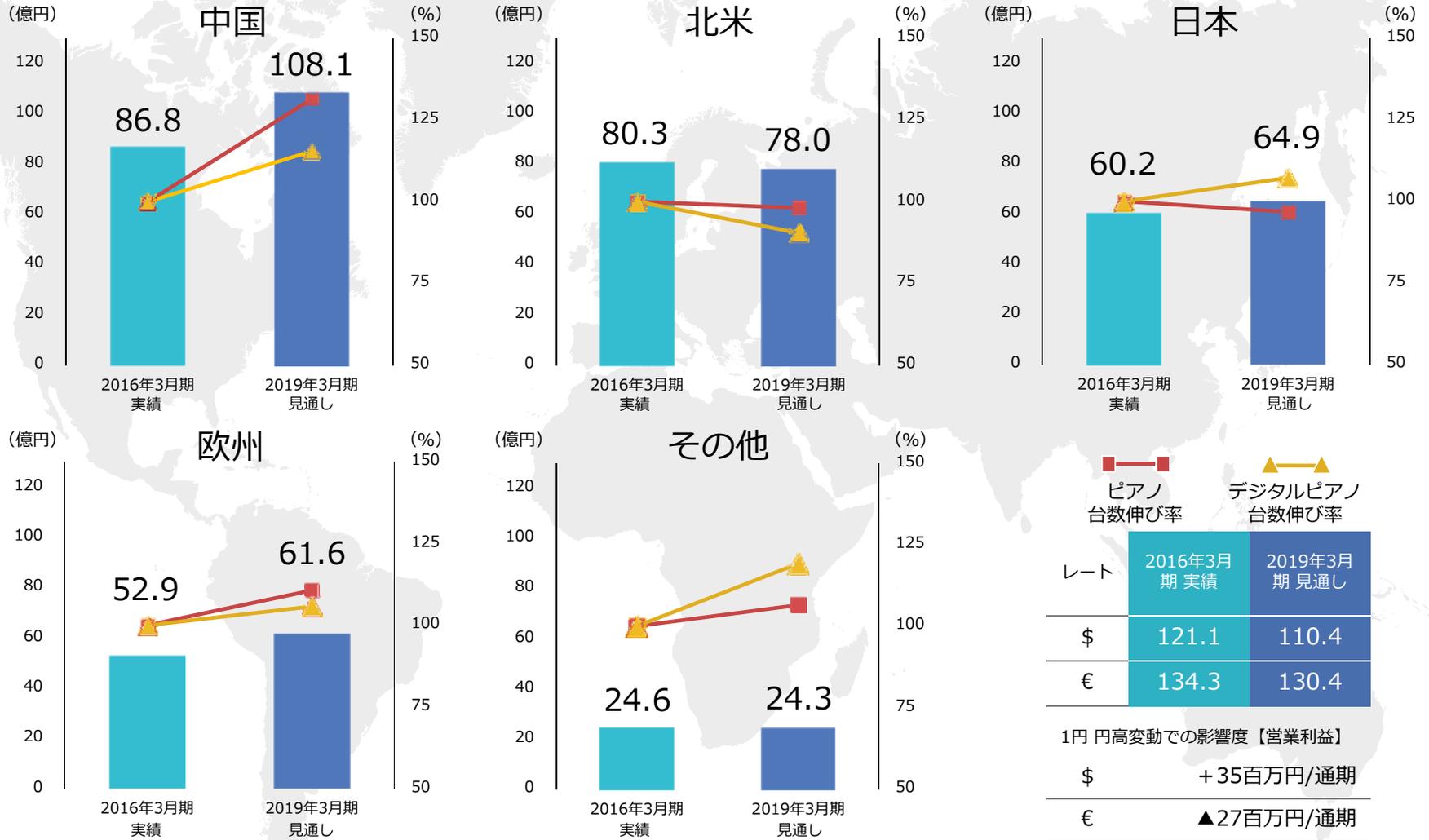
〔単位：億円〕



第5次中期経営計画 Resonate2018 振り返り



鍵盤楽器 地域別販売計画



創造性豊かな好感度企業をめざして

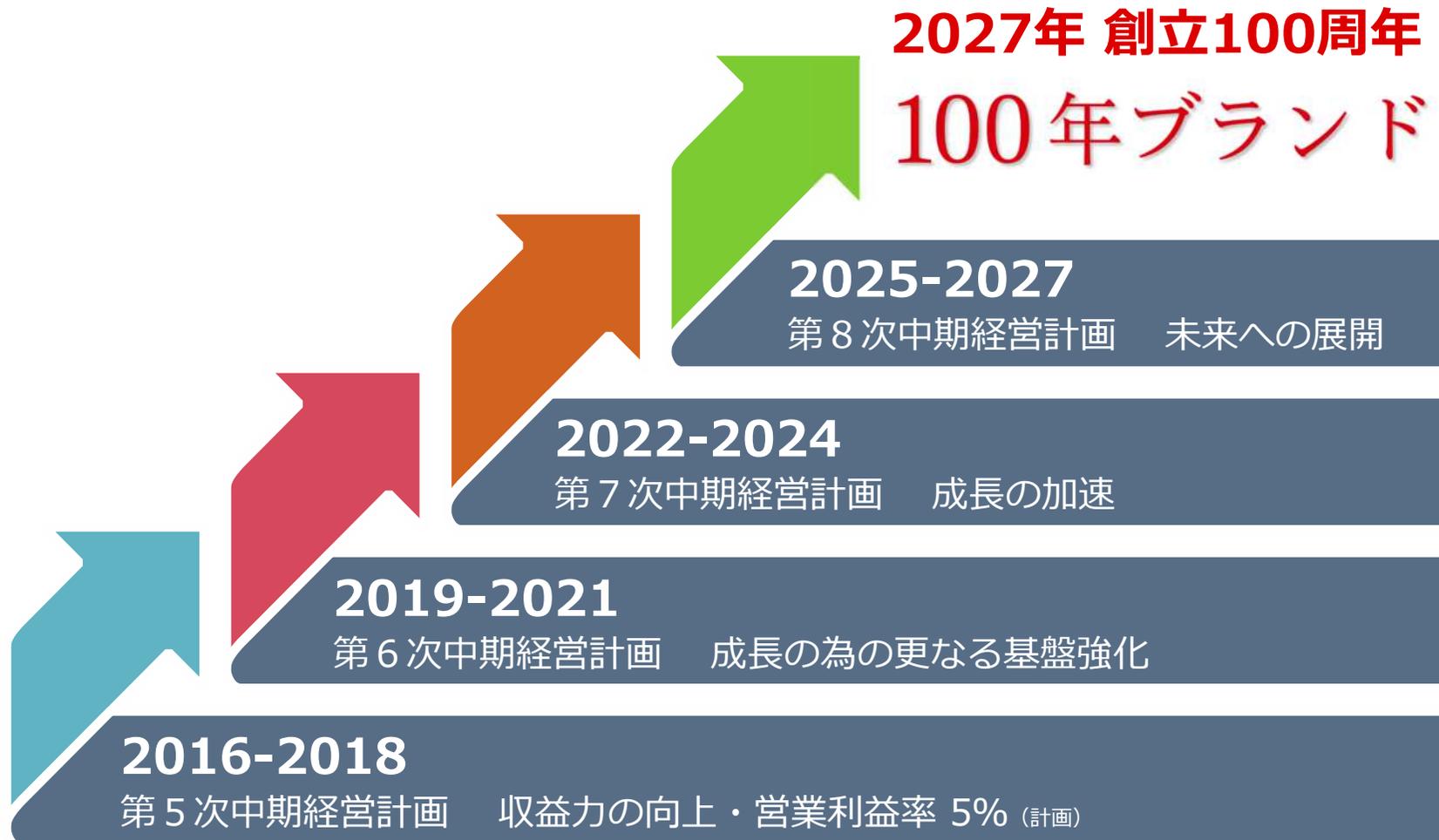
- ・ 快適で豊かな生活環境の創造
- ・ お客様の満足を第一とした商品・サービスの提供
- ・ 新しい時代に向けた企業活動の推進
- ・ 社員を大切にし、明るい企業をめざす

祖業であるピアノづくりでトップブランドを目指し、お客様への満足度の追求と音楽文化の発展を通して、企業価値・ブランド力の向上と持続的な成長を図る。

100年ブランド

- 各事業における販売力、製品力、生産力、組織力をさらに深化させてKAWAIのブランド力を高め、収益性と企業価値の飛躍的な向上を目指す。
- 「ピアノでNo.1」を目指し、基幹事業である楽器教育事業の収益力向上を図る。

第6次中期経営計画の位置づけ



■基本方針

100年ブランドの構築に向けた成長戦略の推進と、各事業を“深掘り”して成長の為の基盤強化を図る。

■重点戦略

楽器教育事業の収益力向上と事業拡大を目指し、

- ・「販売力」
- ・「製品・サービス力」
- ・「生産力」
- ・「組織力」

をそれぞれ強化・結集させてKAWAIの成長を図る。

■事業戦略

中長期的に重要な事業の展開強化

- ・教育・調律事業の海外展開
- ・素材加工事業



重点戦略

■販売力の深化

成熟市場の動向：日本、北米、欧州では横ばいから毎年数%の成長見込み

- ・『Shigeru Kawai』、ハイブリッド製品などの高付加価値製品の販売強化
- ・販売網の強化

海外市場

- ・ヒューストン、ダラスやハンブルグ直営店、フランス、ロシアでの販売拡大



ヒューストン



ダラス



ハンブルグ

国内市場

- ・四位一体体制の確立と、CRM（顧客管理システム）活用による更なる販売基盤強化
- ・旗艦店のリニューアルと首都圏展開強化



カワイ表参道

- ・取引先との関係性強化及び収益性の向上
- ・ピアノコースの生徒数拡大を軸とした、教室事業の拡大

■販売力の深化

中国市場の動向：世界最大の市場であり価格帯層も欧米並みに多様化

- ・パートナーとの提携業務を深耕、バリューチェーンの付加価値を拡大、デジタルピアノの販売拡大
- さらに音楽教室事業、調律事業の展開も連携して事業拡大を推進

新興市場の動向：着実に伸びており、中長期的な成長が見込まれる

- ・東南アジアでの販売拡大と、音楽教室の展開加速
- ・中南米、中近東、アフリカ等での市場開拓の推進



インド コルカタ市

■製品・サービスの深化

- ・『Shigeru Kawai』をはじめ、素材・基礎開発レベルでの研究継続による品質・製品力の進化、顧客満足度の追求
- ・ハイブリッド製品やタッチと音を追求したデジタルピアノの開発強化
- ・生産工場に企画・開発機能を持たせ、市場ニーズに即した製品開発
- ・中国向け商品展開の強化
- ・低シェア市場の攻略の為の商品開発強化・スピードアップ



AURES



NOVUS NV10

■製品・サービスの深化

- ・ 各国際ピアノコンクールや、ピアニスト・アーティストとのリレーション強化によるブランディング向上
- ・ MPA※の育成、アフターサービス体制強化による顧客満足度の向上
(※Master Piano Artisan 技術力の高い調律師のみが持つ社内資格)
- ・ ブランドマーケティング強化の為に、商品企画・デザイン・プロモーションまでの一元管理体制整備



©浜松国際コンクール事務局

■生産力の深化

グローバルかつフレキシブルな生産体制強化と、QCD※をさらに高める為の重点設備投資

(※Quality・Cost・Delivery 品質・コスト・納期)

ピアノ

- ・マザー工場である竜洋工場を中心に、長年培ったKAWAIのオンリーワン技術を次世代につなぎ、100年ブランドに相応しいピアノ造りをグローバルに展開
- ・Shigeru Kawai生産ラインの改革・生産能力増強
- ・新生産システム導入による戦略的な原価管理、最適生産の推進



デジタルピアノ

- ・中国をはじめ全世界での販売増に対応する為の生産体制強化
- ・生産工程の内製化など、継続的な原価低減活動の実施



カワイインドネシア第3工場

■ 組織力の深化

中長期的にKAWAIグループが躍動するための人的資本の高度化

- ・ 社員がいきいきと活躍できる「健康経営」の推進
- ・ 各階層に応じた教育研修プログラムの拡充による育成、能力開発
- ・ 女性の活躍を起点とした仕事と子育て・介護の両立支援と働き方改革の推進
- ・ グローバル人財の育成推進、人事システムの刷新

経営基盤の強化

- ・ 成長の為の横断的な組織体制とマネジメントプロセスの強化
- ・ 全社的な生産性向上と定型業務効率化の推進



事業戦略

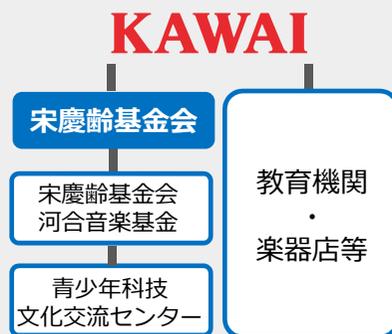
■教育・調律事業の海外展開

KAWAIの総合的なブランド力を発揮する為の基盤構築推進

中国

音楽教室事業

- ・ 宋慶齡基金会との連携事業の強化
- ・ コースの開発・多様化
- ・ カワイ認定講師の組織化
- ・ 教育機関・楽器店等の教室実施機関や地域の拡大



調律事業

- ・ 中国楽器協会との調律研修事業の拡充
- ・ 調律受託サービスの展開



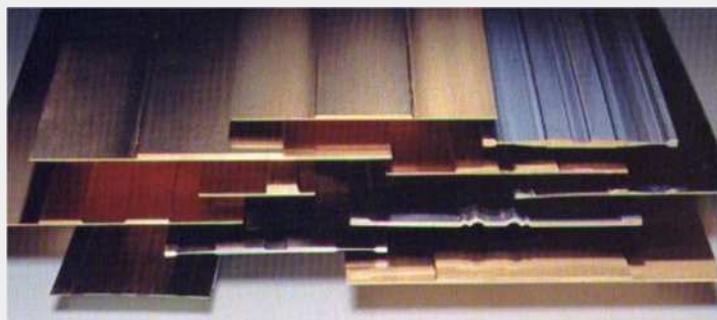
東南アジア



■ 素材加工事業

金属事業

- ・ CVT自動車向け部品の受注増対応の為の生産体制強化。設備投資 18億円（3年間総額）
- ・ EV化を見据えた新規品開拓



塗装事業

独自の塗装技術をさらに磨き、コスト競争力向上と受注拡大活動の推進



第6次中期経営計画 業績目標



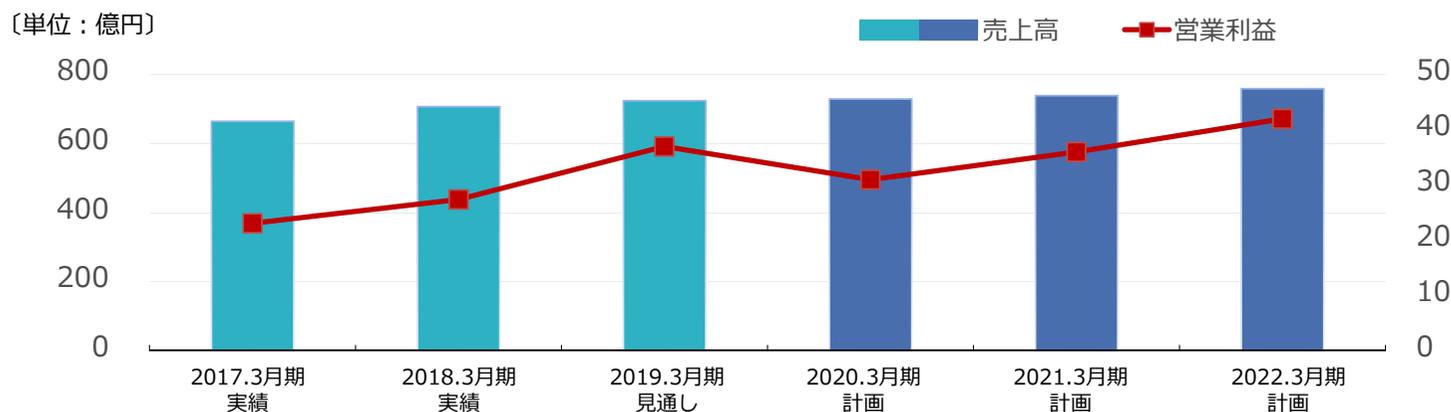
業績推移

〔単位：億円〕

	2019年3月期 見通し	2020年3月期 計画	2021年3月期 計画	2022年3月期 計画
売上高	725.0	730.0	740.0	760.0
営業利益	37.0	31.0	36.0	42.0
営業利益率	5.1%	4.2%	4.8%	5.5%
経常利益	39.0	31.0	36.0	42.0
当期純利益	21.0	19.0	22.5	26.5
ROE	8.7%	7.5%	8.3%	9.2%
為替レート	US\$ 110.4円 EURO 130.4円	110.0円 125.0円	110.0円 125.0円	110.0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

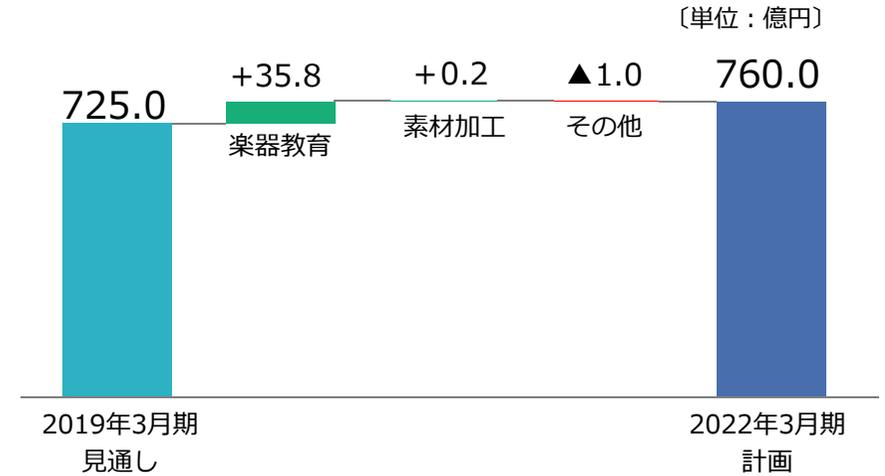


第6次中期経営計画 業績目標



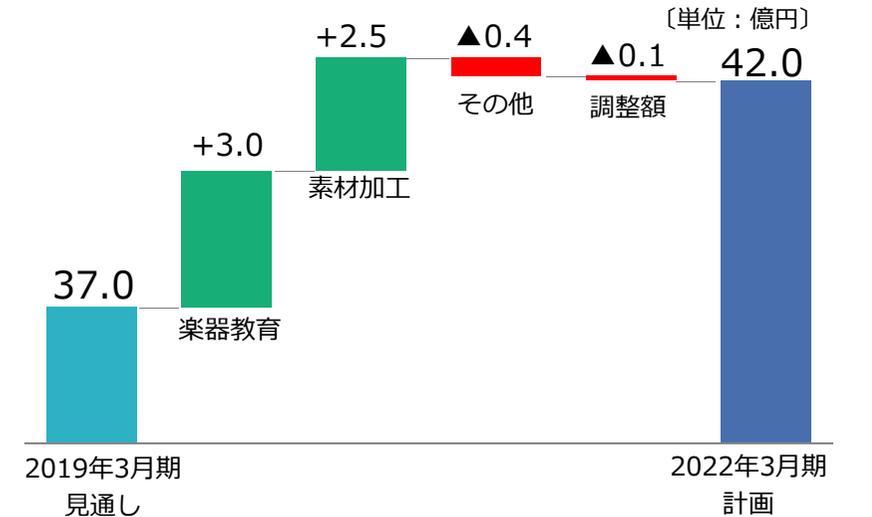
〔単位：億円〕

事業別売上高	2019年3月期 見通し	2022年3月期 計画	3年 伸長率
楽器教育	590.7	626.5	+6.0%
素材加工	100.8	101.0	+0.1%
その他	33.5	32.5	▲2.9%



〔単位：億円〕

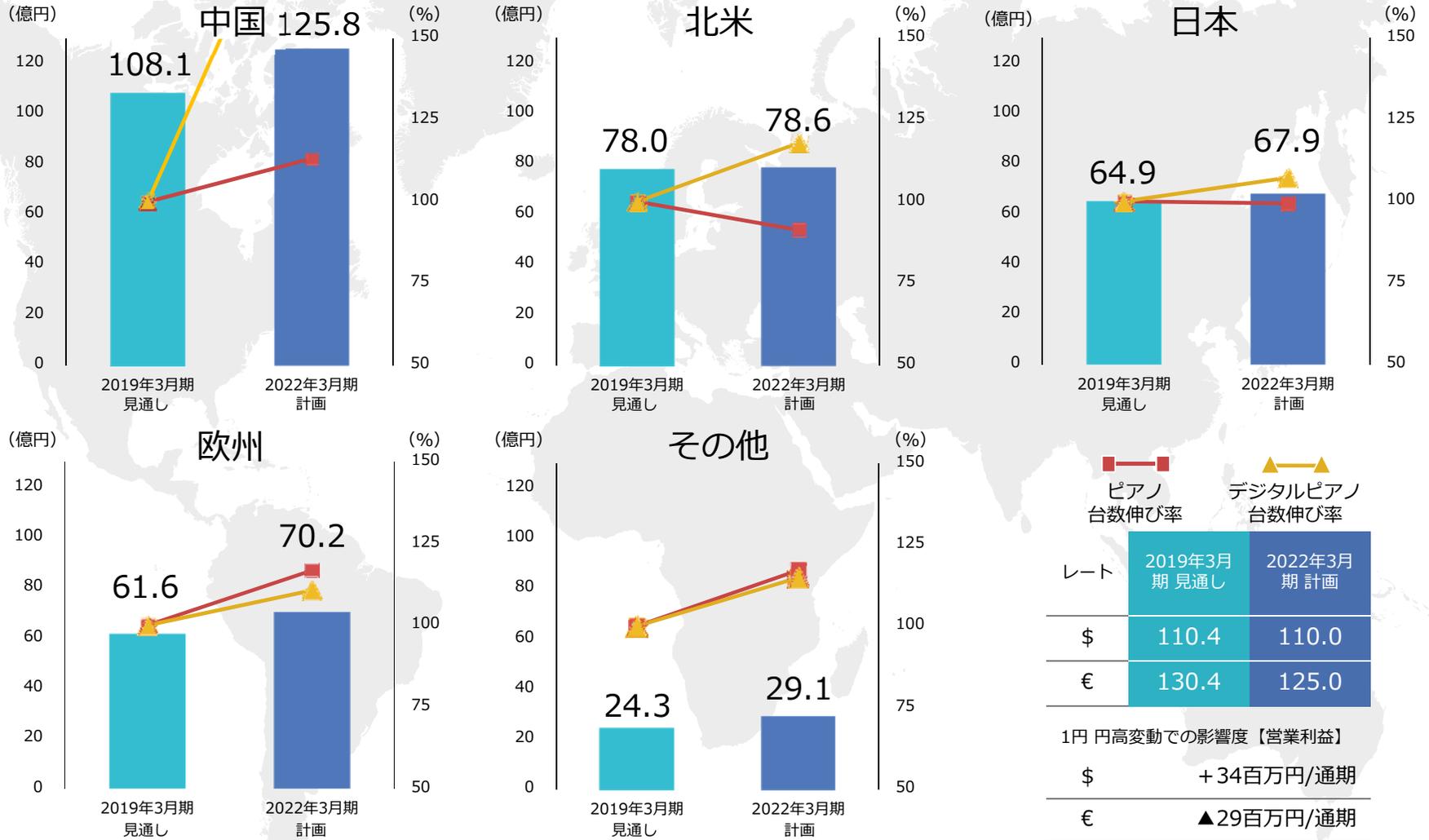
事業別営業利益	2019年3月期 見通し	2022年3月期 計画	3年 伸長率
楽器教育	28.5	31.5	+10.5%
素材加工	8.8	11.3	+28.4%
その他	0.2	▲0.2	-
調整額※	▲0.5	▲0.6	-



※「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。

第6次中期経営計画 業績目標

鍵盤楽器 地域別販売計画



■ 設備投資

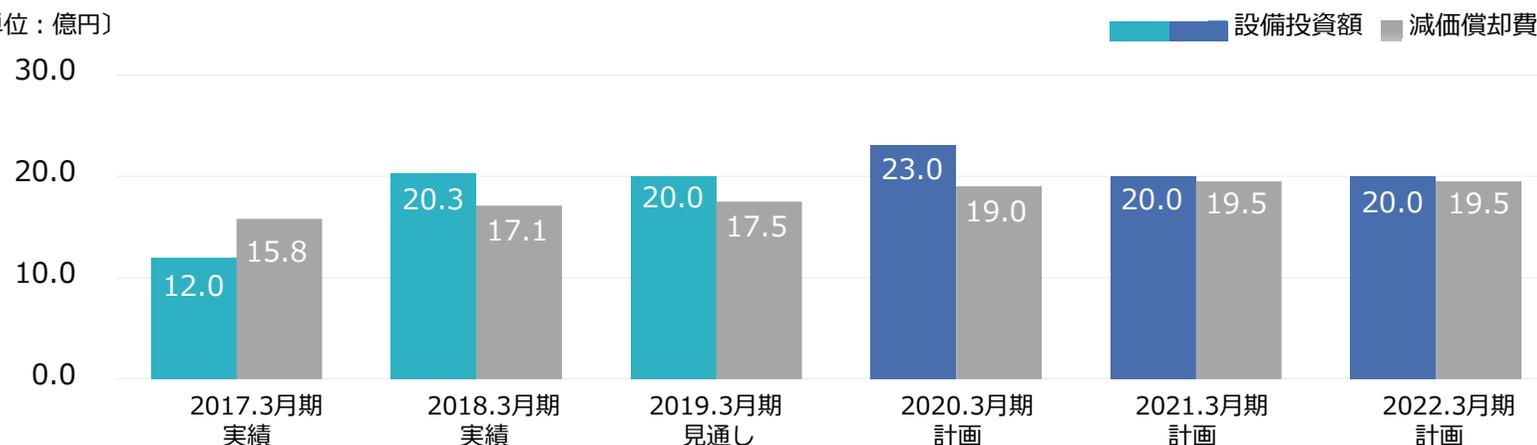
成長の為の投資を積極的に実施

〔単位：億円〕

		2019年3月期 見通し	2020年3月期 計画	2021年3月期 計画	2022年3月期 計画
楽器教育事業	生産設備・店舗改装 音楽教室の新設 他	10.0	11.5	10.0	13.3
素材加工事業	金属事業生産設備 他	6.0	7.5	8.3	6.3
その他	情報基盤投資 他	4.0	4.0	1.7	0.4
合計		20.0	23.0	20.0	20.0

設備投資 減価償却費推移

〔単位：億円〕

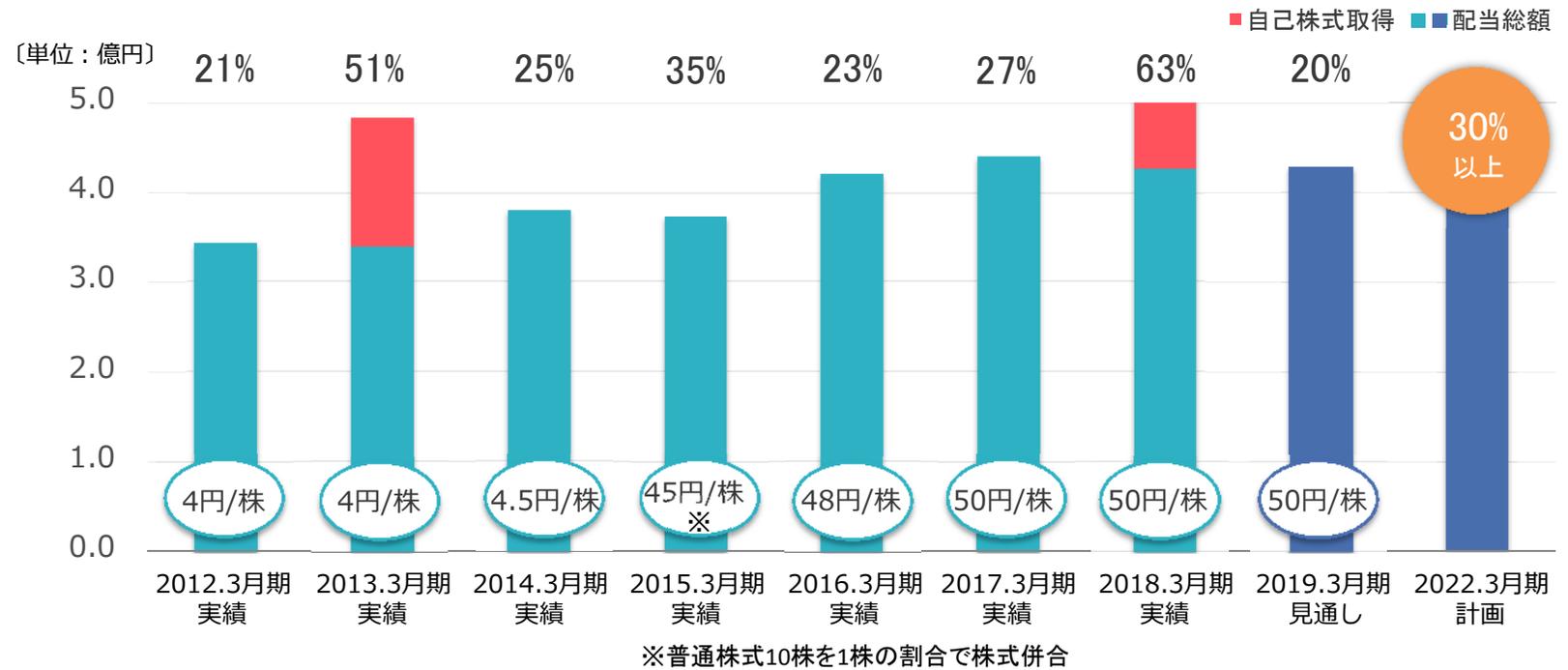


■ 株主還元

基本方針

総還元性向 30%以上を目指す

配当総額
総還元性向推移



■ ESGへの取り組み

KAWAIグループの持続可能な社会の形成に寄与する活動

環境

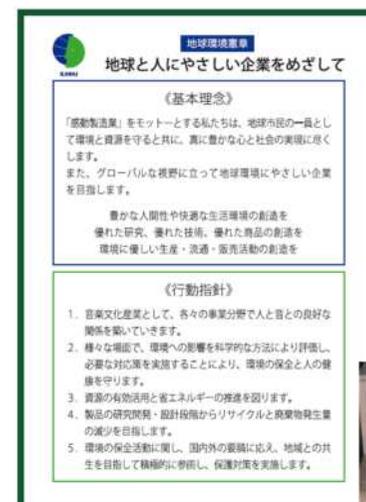
- 「地球環境憲章」を掲げ、「環境方針」「グリーン調達ガイドライン」に基づき、より環境負荷の少ない材料・製品の優先的な調達や植林活動など、地球市民の一員としてグループ全体で環境・資源を守る積極的な取り組み

社会

- 楽器メーカーとして、Shigeru Kawai 国際ピアノコンクールなど若手音楽家の育成・支援や各国での音楽教育普及活動による音楽文化への貢献

ガバナンス

- 100年ブランドの確立と持続的な成長を目指し、健全な企業経営の実現に向けた実行的な体制への取り組み



KAWAI

もっと伝えたい、感動を。

本資料に記述されている当社の業績予想、将来予測などは、当社が作成時点で入手可能な情報に基づいて判断したものであり、経済情勢、販売競争の激化、知的財産権に関するリスクなど、様々な外部要因・内部要因の変化により、実際の業績、成果はこれら見通しと大きく異なる結果となる可能性があります。