



2013年3月期 決算説明会

KAWAI

2011年3月期～2013年3月期
第3次中期経営計画



長期ビジョン

KAWAI

限りある資源を有効活用し、
地球にやさしいものづくりを
めざす



環境

幼児から高齢者まで、
心の豊かさや体の健康
づくりを支援



健康

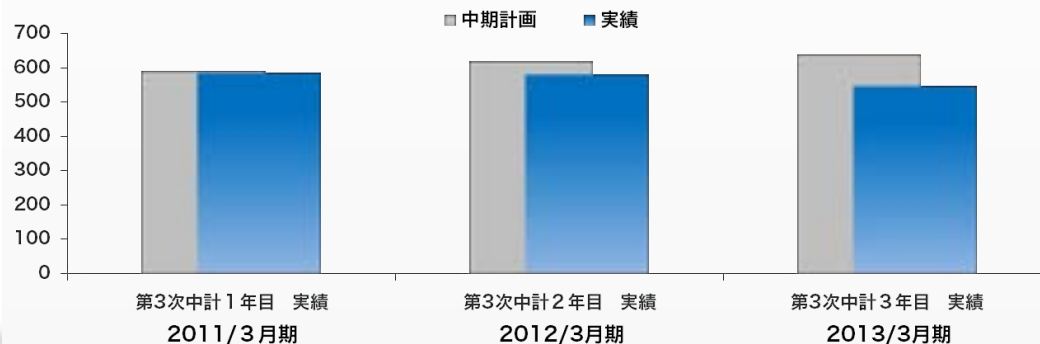
KAWAI

グローバルブランドの確立をめざす

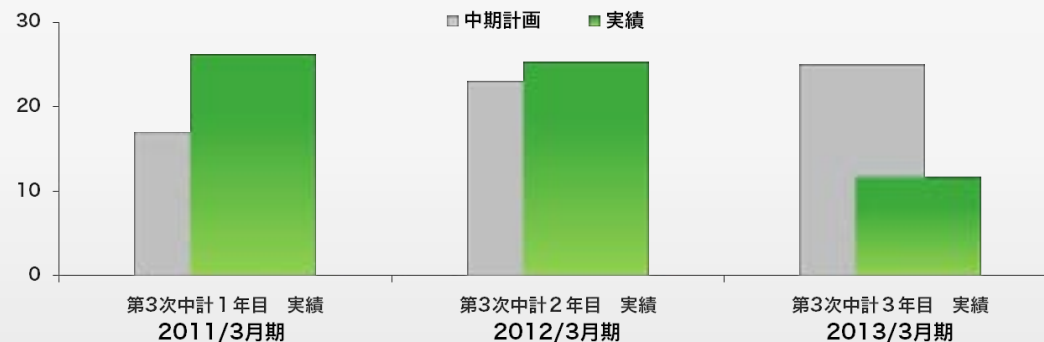
Copyright 2013 Kawai Musical Instruments Mfg.Co.,Ltd.

10

売上高



営業利益



- ・ 高付加価値ピアノの開発と市場投入




SHIGERU KAWAI

 THE GRAND
GX シリーズ



・カワイ梅田リニューアルオープン



・インドネシアに販売会社設立

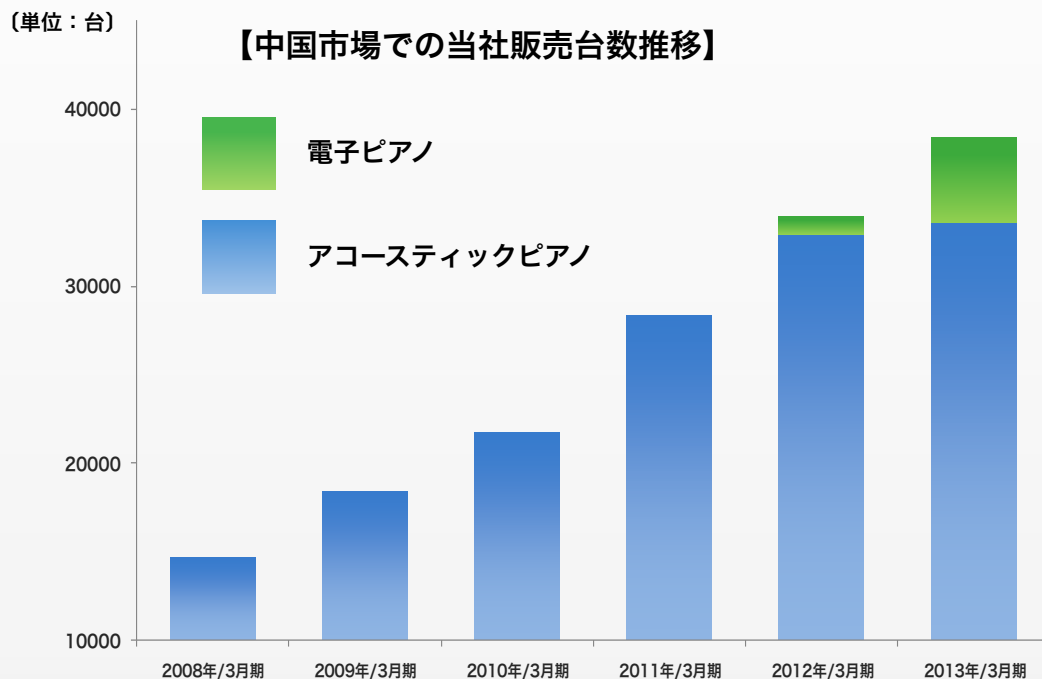


2011年10月設立の販売会社：
PT.カワイミュージックインドネシア



2013年6月設立予定の
PT.カワイミュージックスクールインドネシア

・電子ピアノの中国市場への本格参入



上海カワイ電子有限公司



- ・ 高付加価値ピアノの開発と市場投入



- ・ カワイ梅田リニューアルオープン



- ・ インドネシアに販売会社設立



- ・ 電子ピアノの中国市場への本格参入



- ・ 魅力ある音楽教室や店舗づくりと新顧客層の開拓
- ・ 金属加工事業の安定した成長と収益確保
- ・ 中国にカワイ専門店50店舗を設立
- ・ 中国で音楽教室事業と調律事業を本格展開
- ・ インドネシアでの直営音楽教室設立とアジア諸国への展開
- ・ 構造改革により収益力のさらなる向上

- **2013年3月期 連結業績**
(86期)
- **第4次中期経営計画の概要**
- **2014年3月期 連結見通し**
(87期)

- **2013年3月期 連結業績**
(86期)

- 第4次中期経営計画の概要

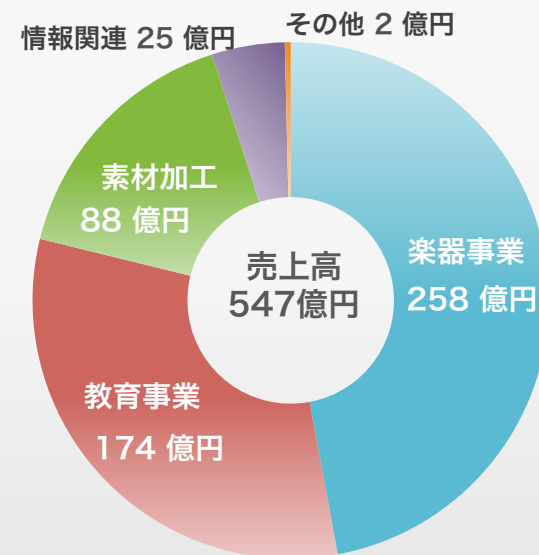
- 2014年3月期 連結見通し
(87期)

2013年3月期 連結業績

(単位：億円)

| | 2012年3月期 | | 2013年3月期 | | | 計画 差異 | 計画比 | 前期 差異 | 前期比 |
|-------|--------------|-----------------|-----------------|-----------------|------|----------------|-------|----------------|--------|
| | 実績 | % | 2013/2 公表計画 | 実績 | % | | | | |
| 売上高 | 580.5 | - | 545.0 | 547.4 | - | +2.4 | +0.4% | ▲33.1 | ▲5.7% |
| 営業利益 | 25.3 | 4.4% | 13.0 | 11.7 | 2.1% | ▲1.3 | ▲9.9% | ▲13.6 | ▲53.7% |
| 経常利益 | 25.0 | 4.3% | 16.0 | 16.9 | 3.1% | +0.9 | +5.9% | ▲8.1 | ▲32.4% |
| 当期利益 | 16.1 | 2.8% | 10.0 | 9.4 | 1.7% | ▲0.6 | ▲6.0% | ▲6.7 | ▲41.3% |
| 為替レート | US\$ EURO | 79.8円 111.1円 | 79.8円 102.6円 | 79.8円 102.6円 | | ±0.0円 ±0.0円 | | ±0.0円 ▲8.5円 | |

(単位：億円)

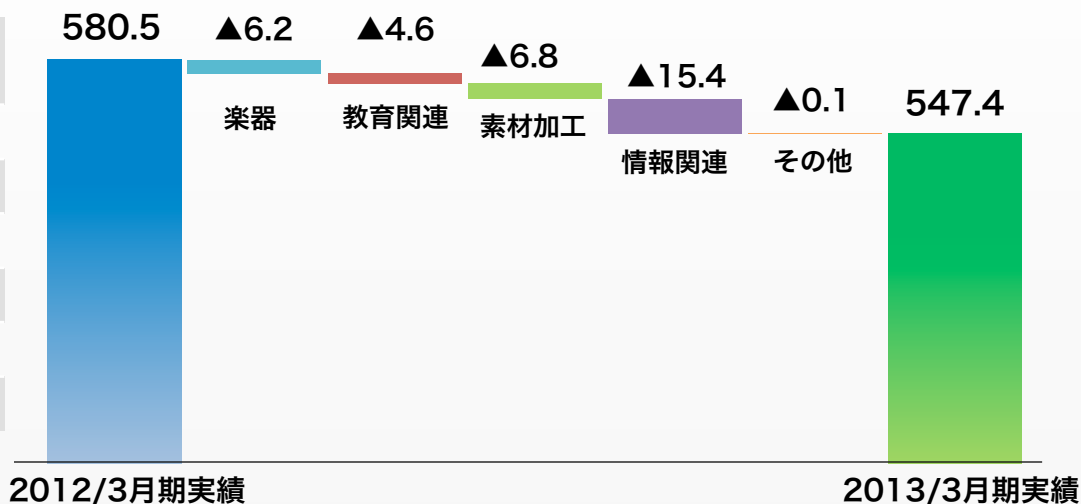


2013年3月期 事業セグメント別業績

■売上高

(単位：億円)

| | 2012/3月期 実績 | 2013/3月期 実績 | 前期比 |
|------|----------------|----------------|--------|
| 楽器 | 263.9 | 257.7 | ▲2.4% |
| 教育関連 | 178.3 | 173.7 | ▲2.6% |
| 素材加工 | 95.4 | 88.6 | ▲7.1% |
| 情報関連 | 40.5 | 25.1 | ▲38.1% |
| その他 | 2.4 | 2.3 | ▲3.3% |
| 合計 | 580.5 | 547.4 | ▲5.7% |



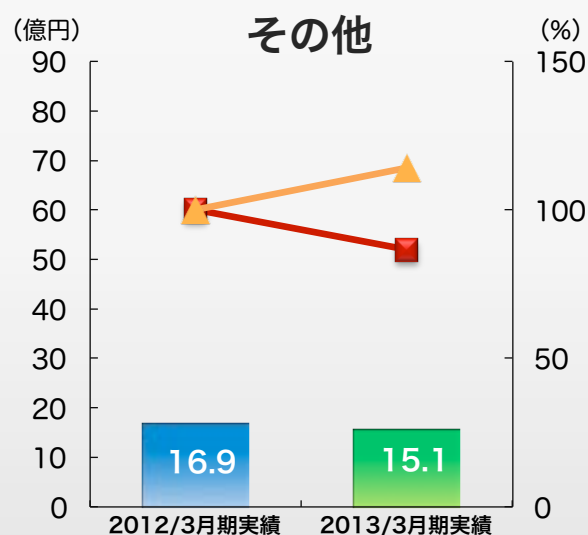
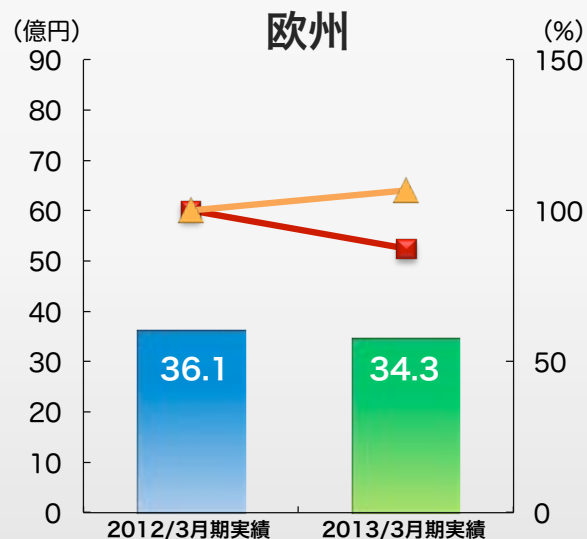
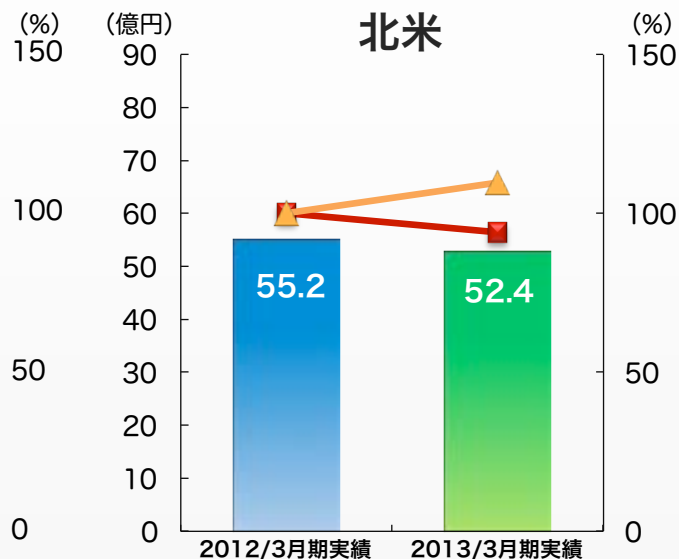
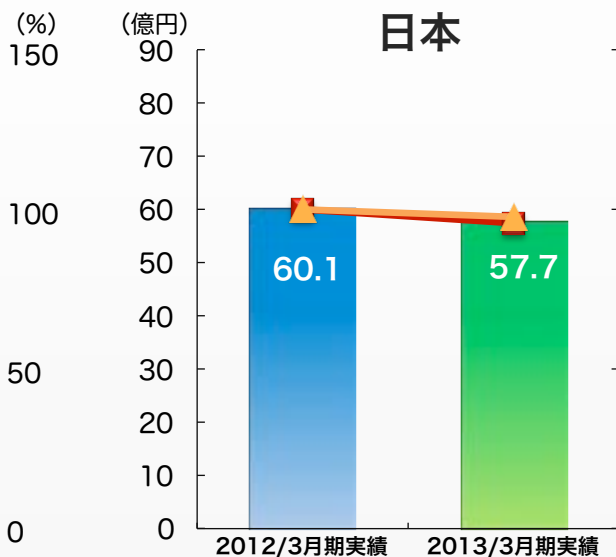
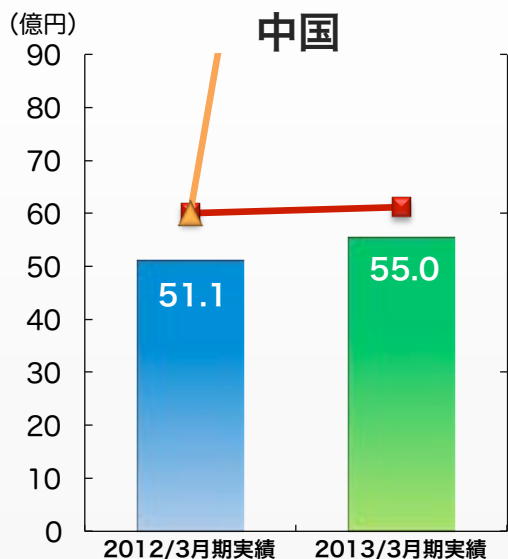
■営業利益

(単位：億円)

| | 2012/3月期 実績 | 2013/3月期 実績 | 前期比 |
|------|----------------|----------------|--------|
| 楽器 | 7.9 | ▲3.0 | - |
| 教育関連 | 15.0 | 13.4 | ▲10.4% |
| 素材加工 | 5.3 | 4.7 | ▲12.9% |
| 情報関連 | 0.0 | ▲0.1 | - |
| その他 | ▲0.2 | ▲0.3 | - |
| 合計 | 25.3 | 11.7 | ▲53.7% |



2013年3月期 鍵盤楽器地域別業績



■ ■ 売上高ベース
■ ▲ 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 |
|---------------------|-----------|--------|
| US\$ | 79.8 | 79.8 |
| EURO | 111.1 | 102.6 |
| 1円円高での影響度 (営業利益ベース) | | |
| US\$ | +20百万円/通期 | |
| EURO | -22百万円/通期 | |

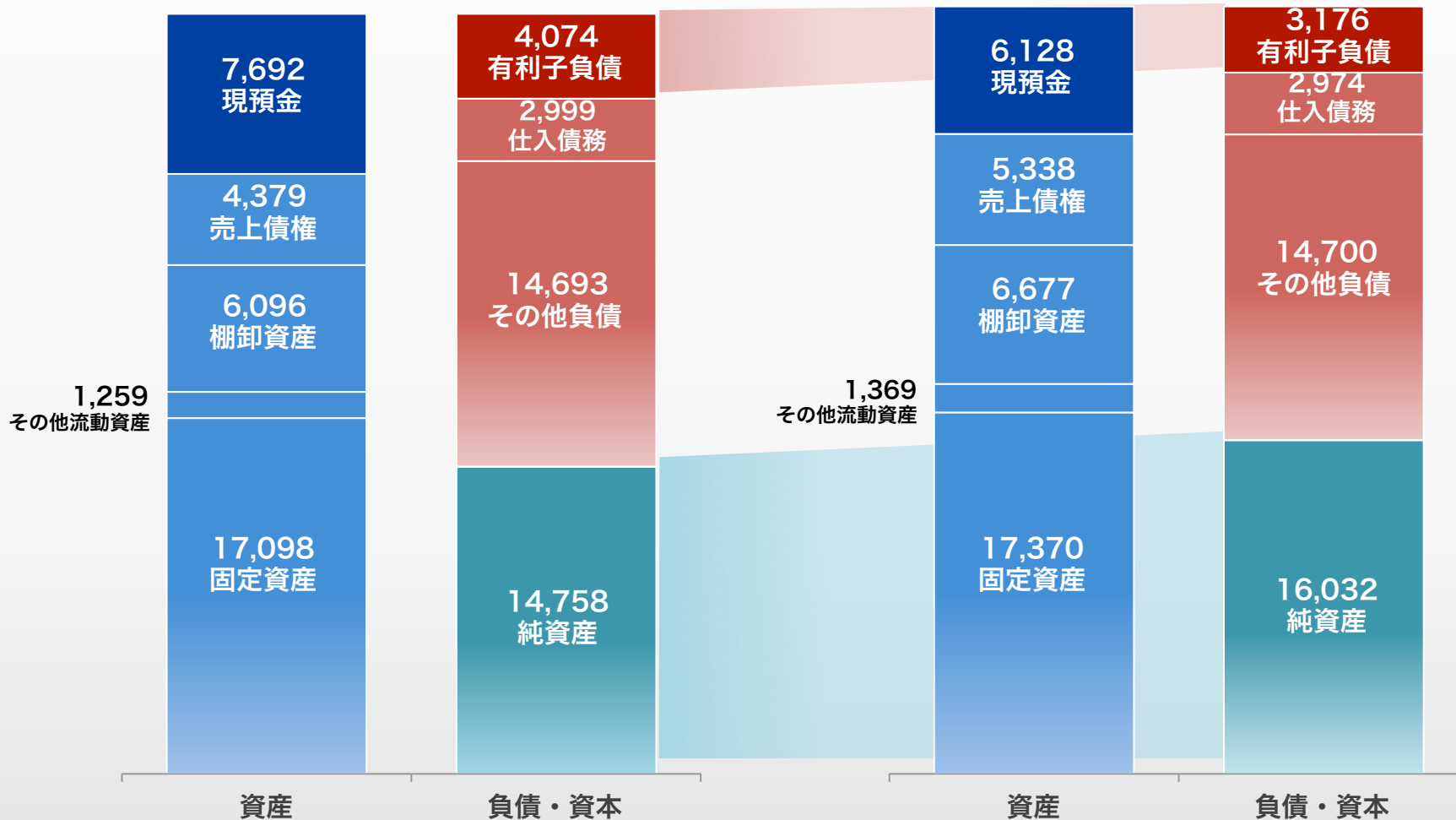
(単位：百万円)

2012年3月末

総資産 36,524

2013年3月末

総資産 36,882



• 2013年3月期 連結業績
(86期)

• **第4次中期経営計画の概要**

• 2014年3月期 連結見通し
(87期)

第4次中期経営計画の概要

2014年3月期 ~ 2016年3月期
(87期) (89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 2016年3月期全社目標

(89期)

売上高 : 600億円以上

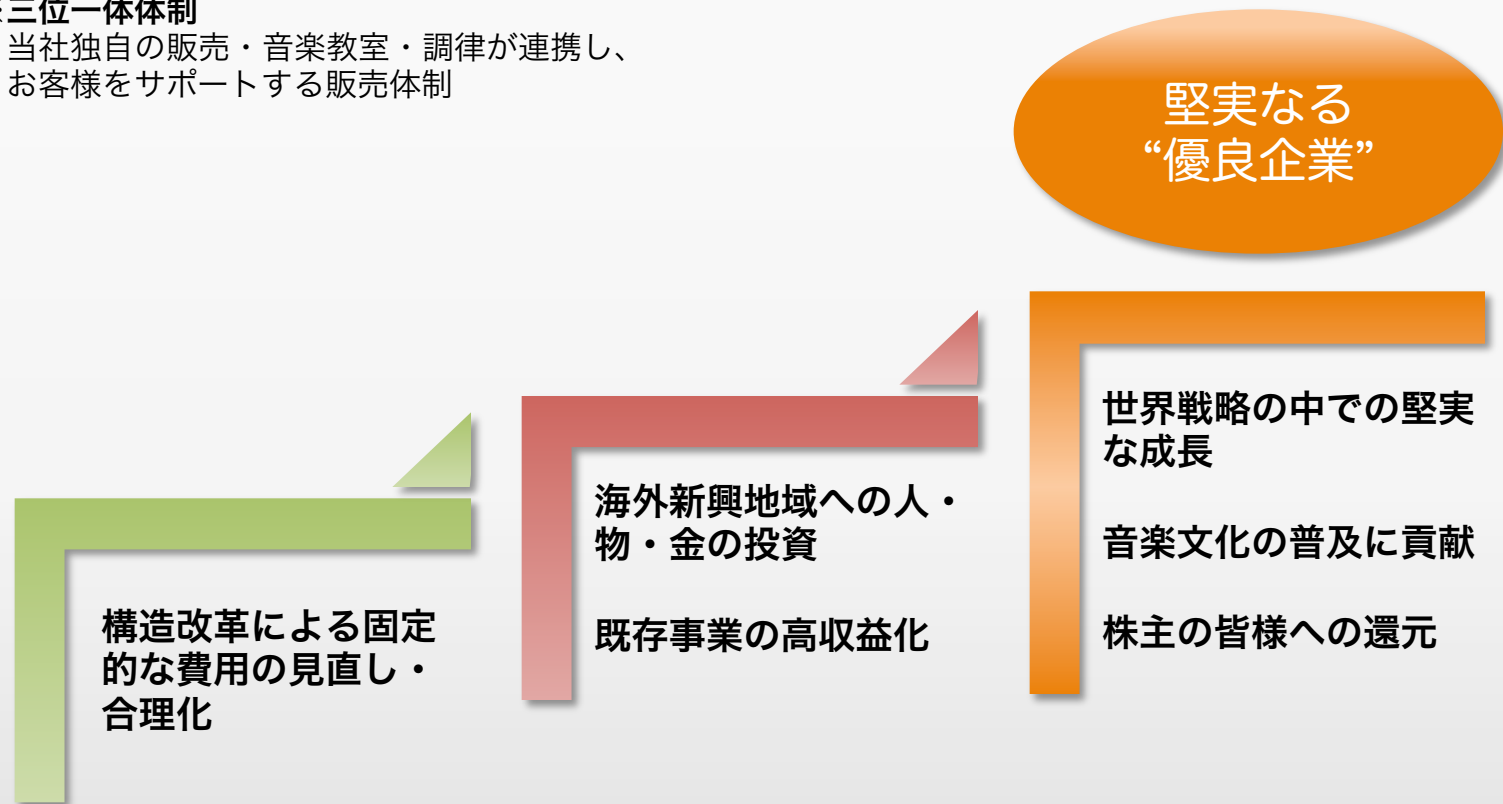
営業利益 : 30億円以上 (売上高の5%確保)

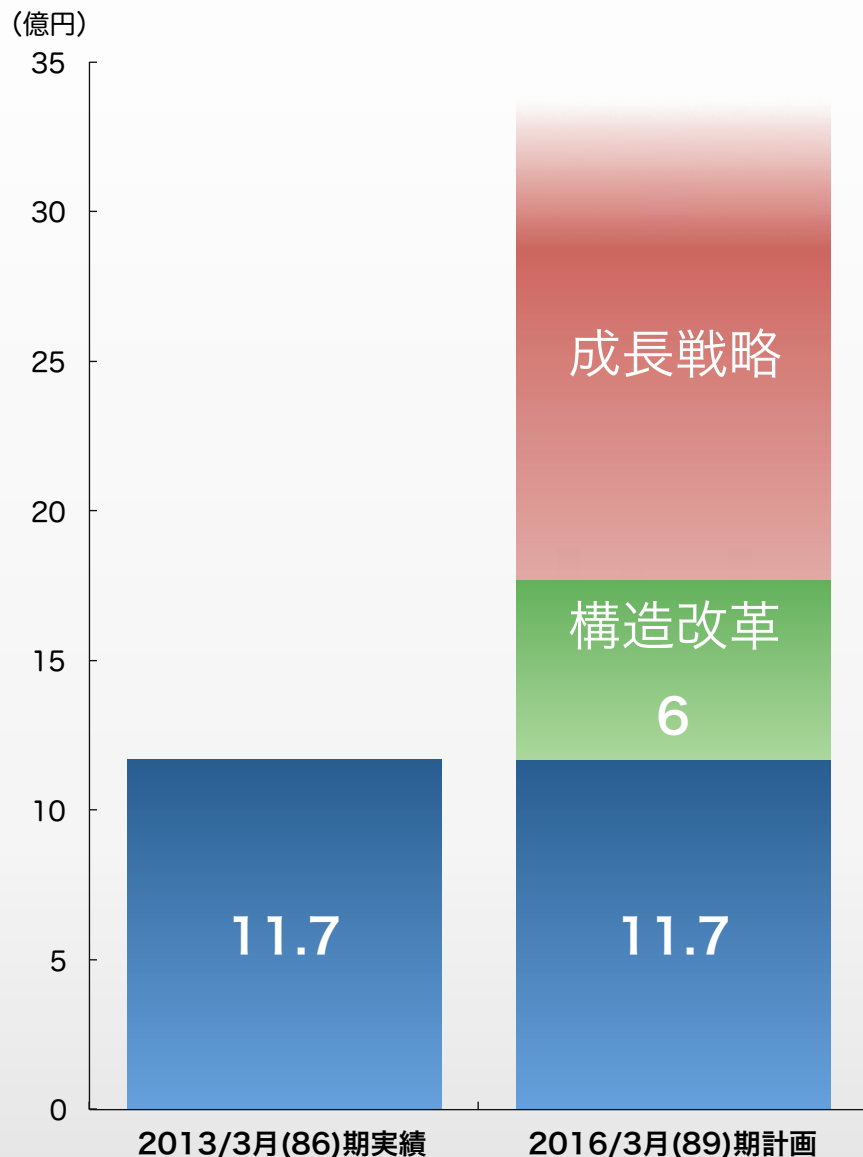
●構造改革により【収益力のある成長企業】を目指す

●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

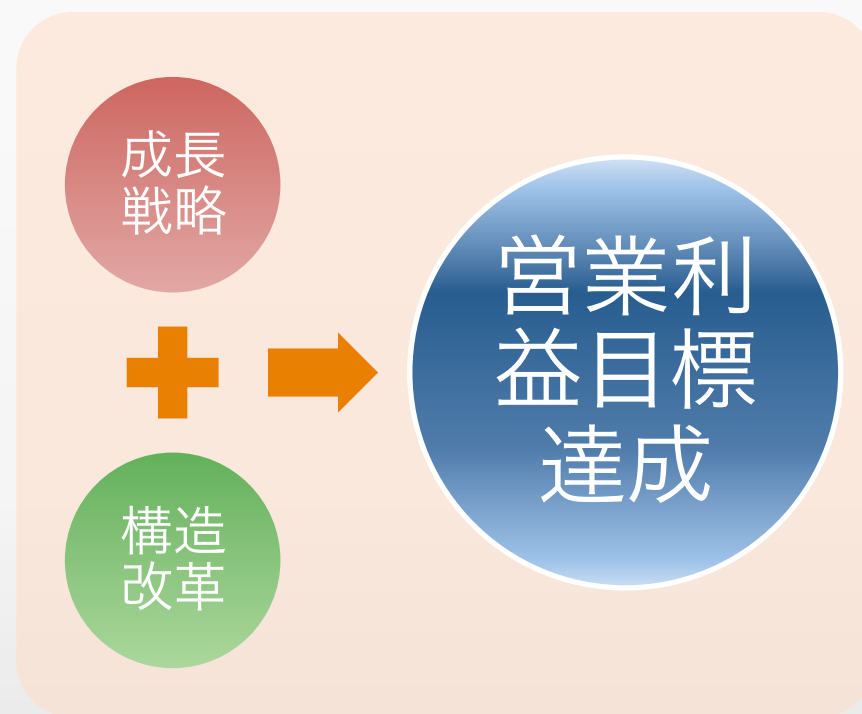




● 営業利益目標

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、CVT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 | 習い事の多様化。子ども手当の廃止や少子化傾向による生徒減。 | |
| | | 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 | CVT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

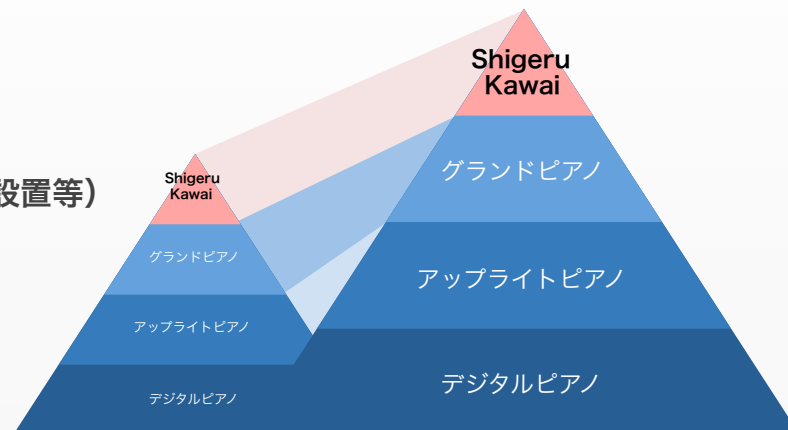
①ブランド戦略 ～グローバルブランドの確立～

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。

②中国戦略 ～中国市場で三位一体体制を確立～

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

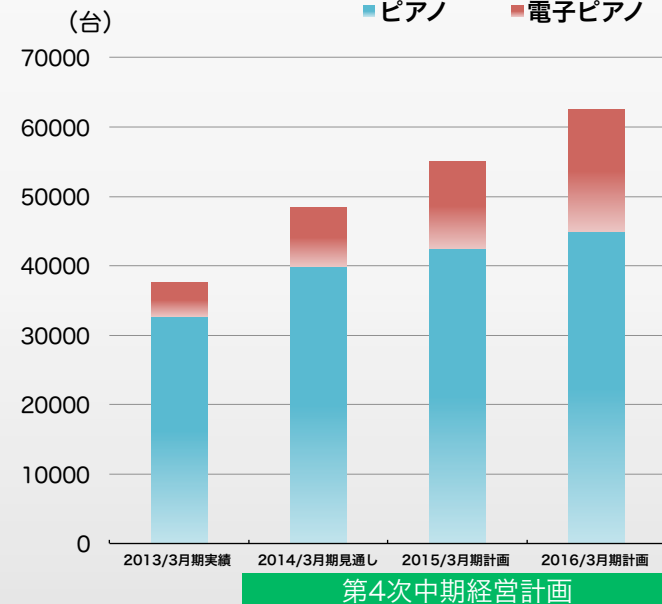
- MPAおよびグランドピアノ技術者育成
- 都市部において調律サービス事業を開始

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



【中国市場販売台数推移】



1. 販売体制再編と強化

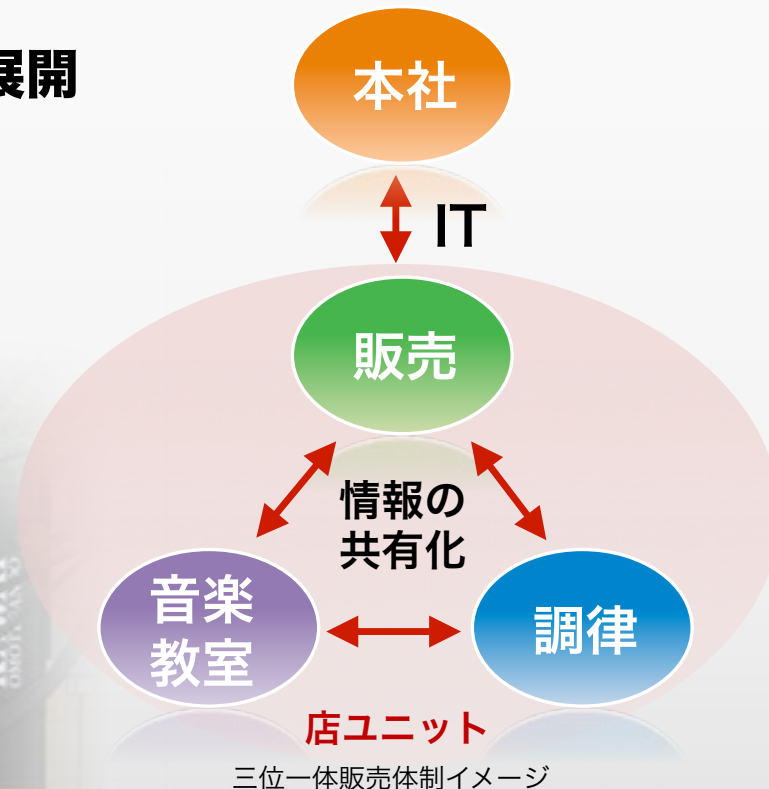
- 三位一体体制による地域販売体制の確立（ユニット化）
- ホール、イベントスペースを有する主要ショップの有効活用（情報発信型店舗の拡大）
- 営業支援体制強化により販売機会を増加（コールセンター設立）
- 店舗への積極的投資（Shigeru Kawaiコーナーの設置）

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



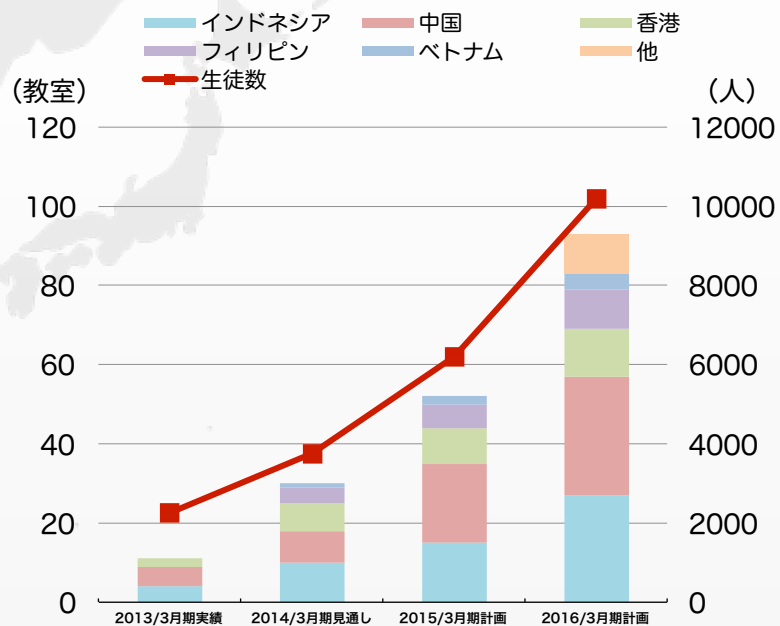
④音楽教室海外戦略 ～カワイ音楽教室をアジアで本格展開～

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

⑤新興市場戦略 ～市場に即した販売活動を展開～

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



⑥ 体育事業拡大戦略 ～体育教室の多角的展開～

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



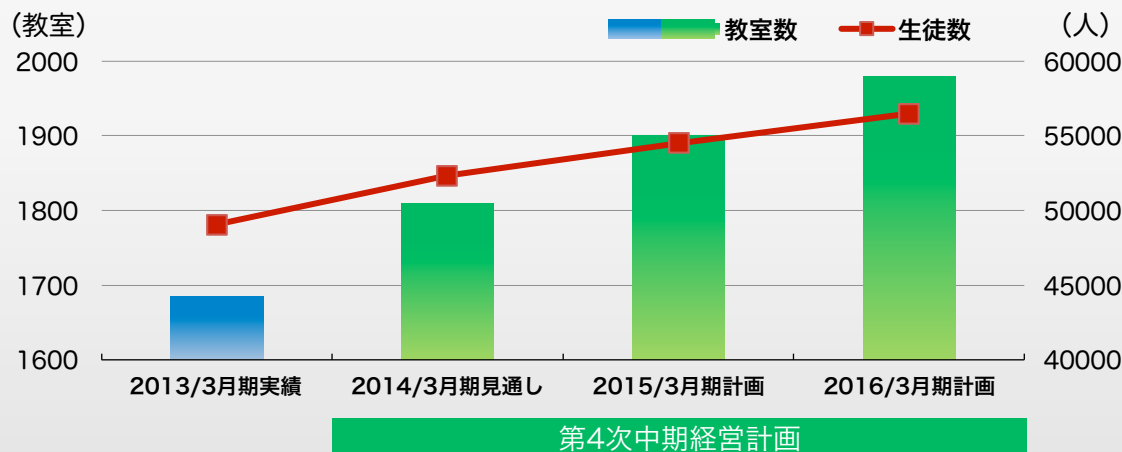
川本ゆかり
(新体操研究室)



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

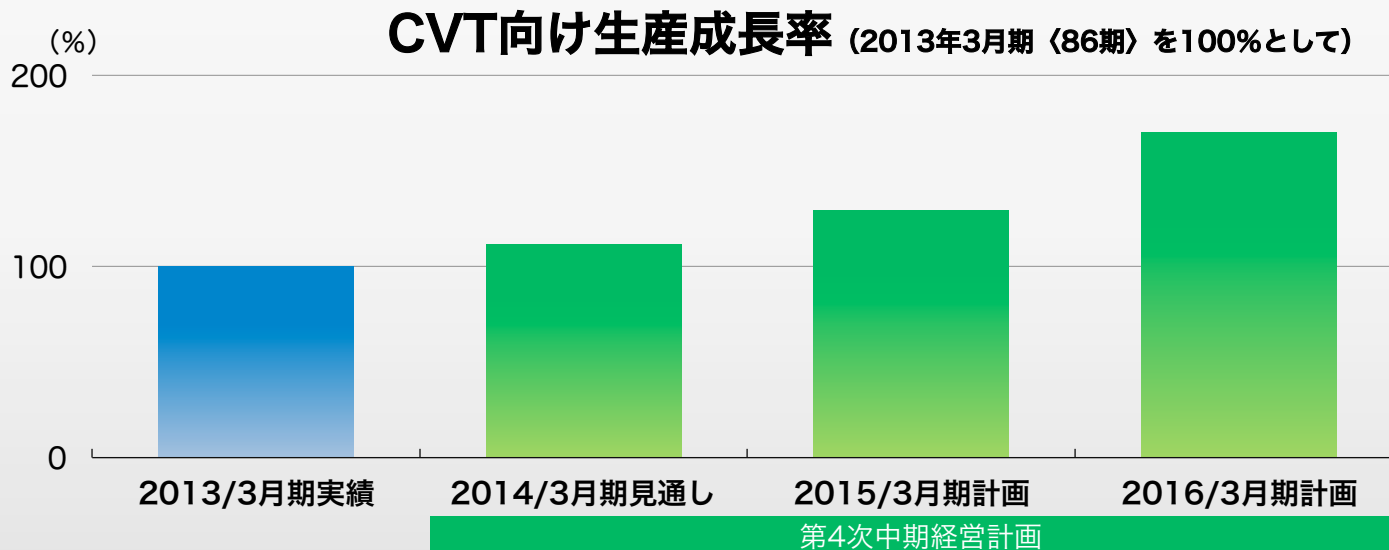
■ 松本工場・浜松第2工場の量産体制構築

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

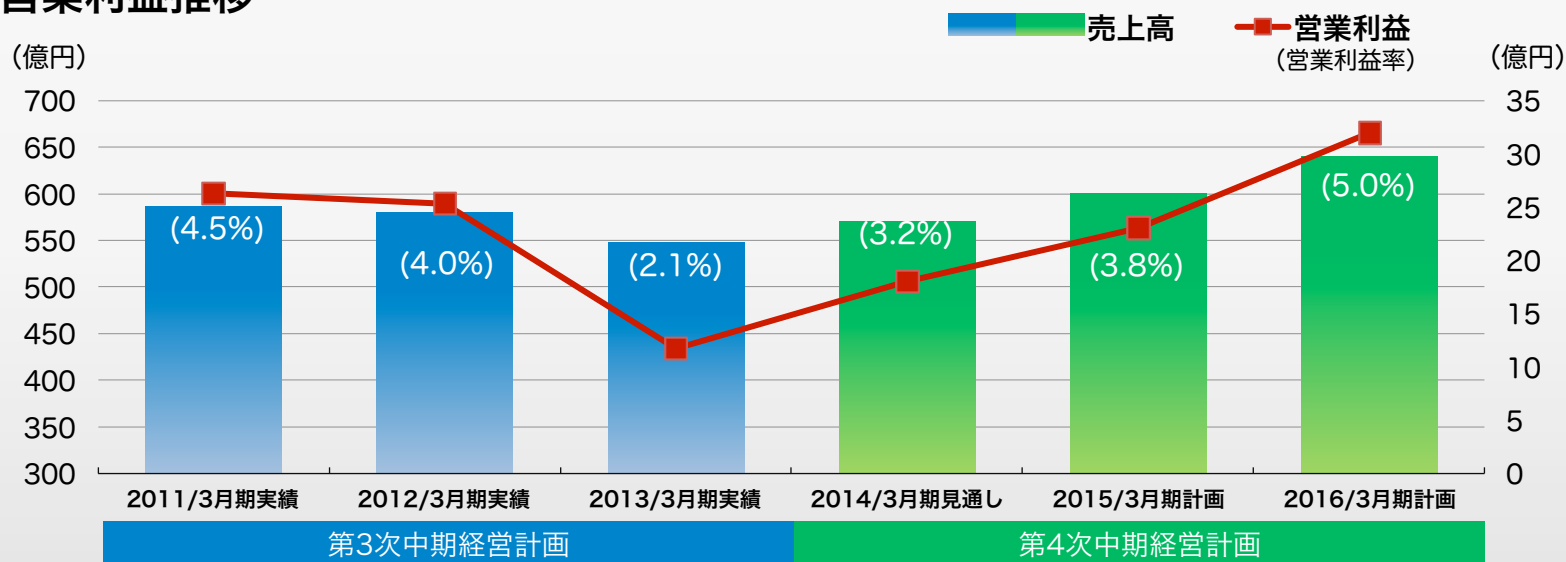


国内生産拠点の竜洋工場

(単位：億円)

| | 86期実績 | 87期見通し | 88期計画 | 89期計画 | |
|-------|---------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------|
| | 2013/3月期 | 2014/3月期 | 2015/3月期 | 2016/3月期 | 2013/3月期比) |
| 売上高 | 547.4 | 570.0 | 600.0 | 640.0 | +16.9% |
| 営業利益 | 11.7 (2.1%) | 18.0 (3.2%) | 23.0 (3.8%) | 32.0 (5.0%) | +173.5% |
| 経常利益 | 16.9 | 16.0 | 21.0 | 30.0 | +77.5% |
| 当期利益 | 9.4 | 11.0 | 14.0 | 17.0 | +80.8% |
| 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 | |

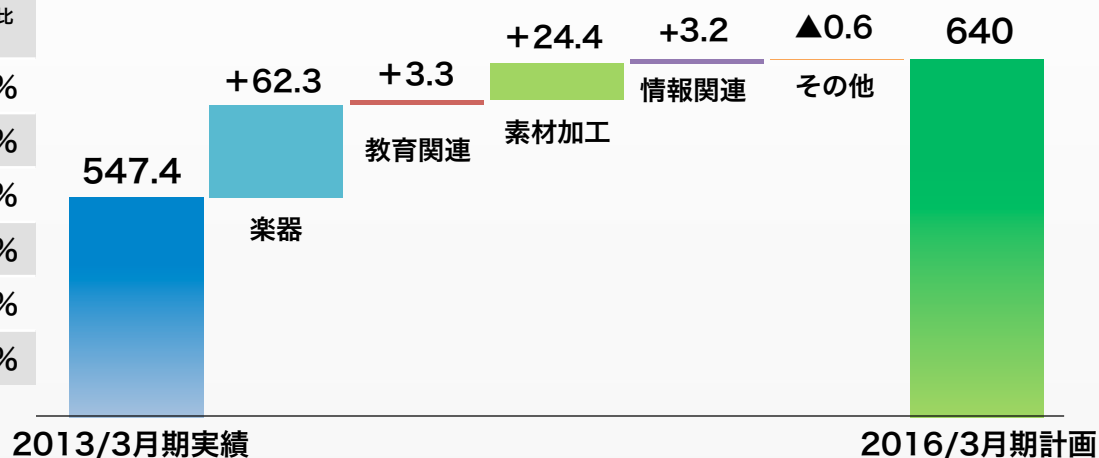
■売上高・営業利益推移



■売上高

(単位：億円)

| | 2013/3月期 実績 | 2016/3月期 計画 | 2013/3月期比 |
|------|----------------|----------------|-----------|
| 楽器 | 257.7 | 320.0 | +24.1% |
| 教育関連 | 173.7 | 177.0 | +1.9% |
| 素材加工 | 88.6 | 113.0 | +27.5% |
| 情報関連 | 25.1 | 28.3 | +12.7% |
| その他 | 2.3 | 1.7 | ▲26.1% |
| 合計 | 547.4 | 640.0 | +16.9% |



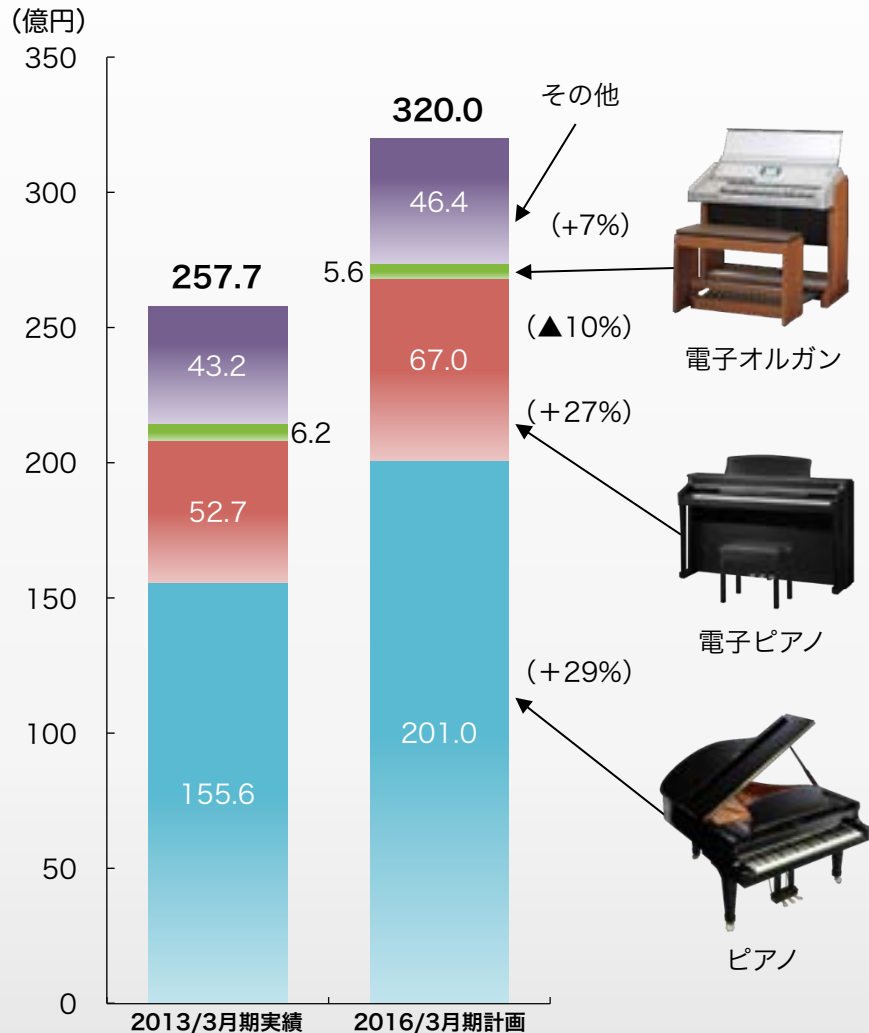
■営業利益

(単位：億円)

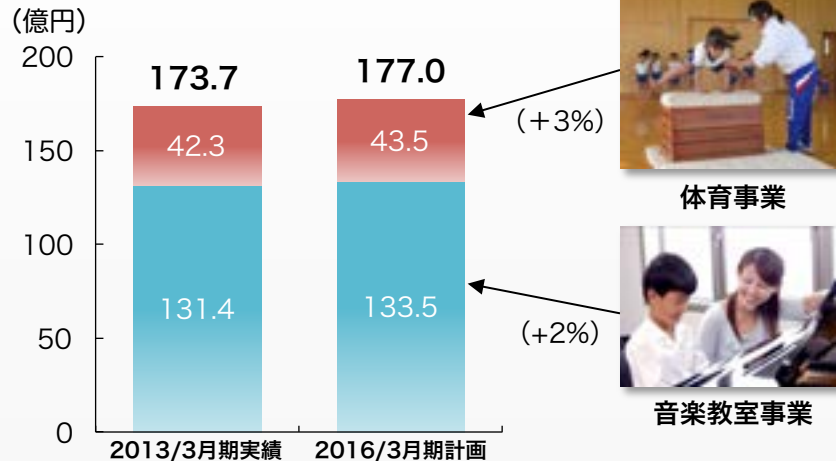
| | 2013/3月期 実績 | 2016/3月期 計画 | 2013/3月期比 |
|------|----------------|----------------|-----------|
| 楽器 | ▲3.0 | 12.5 | - |
| 教育関連 | 13.4 | 14.3 | +6.7% |
| 素材加工 | 4.7 | 6.5 | +38.3% |
| 情報関連 | ▲0.1 | ▲0.3 | - |
| その他 | ▲0.3 | ▲0.4 | - |
| 合計 | 11.7 | 32.0 | +173.5% |



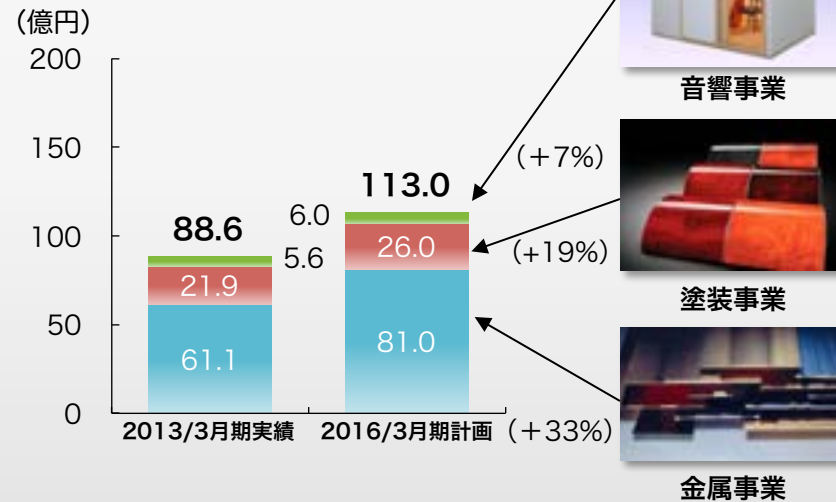
■楽器事業



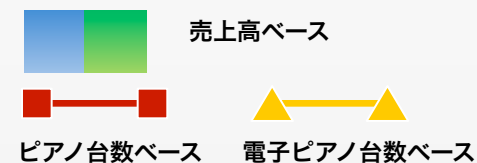
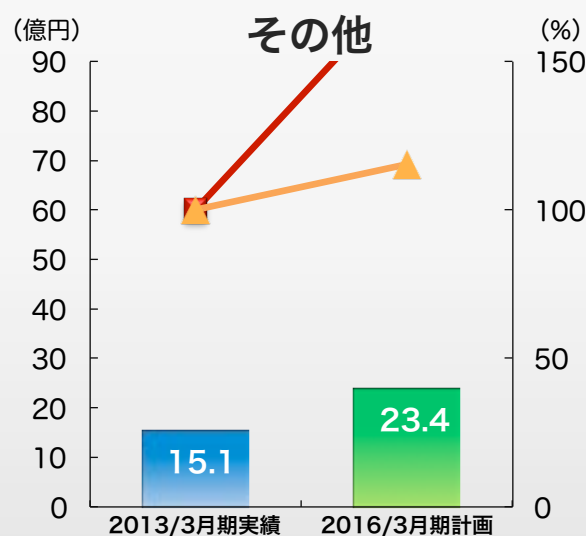
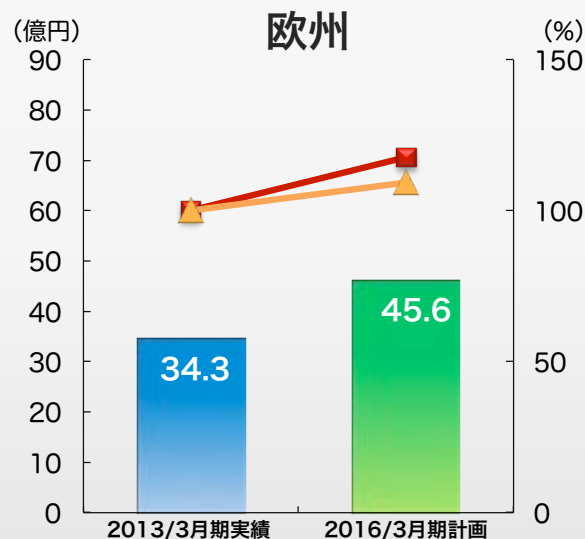
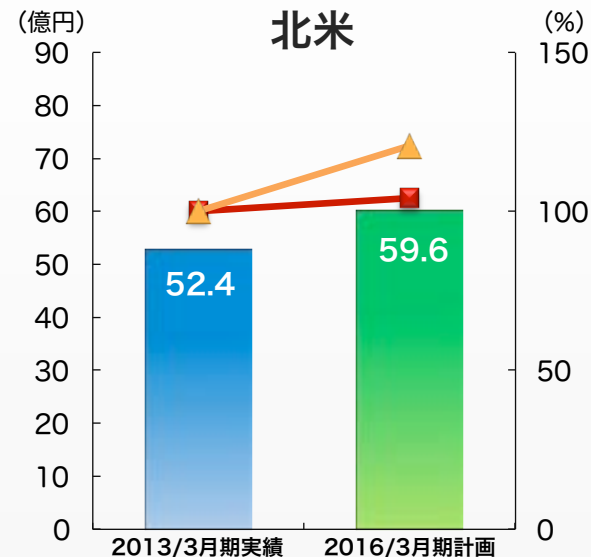
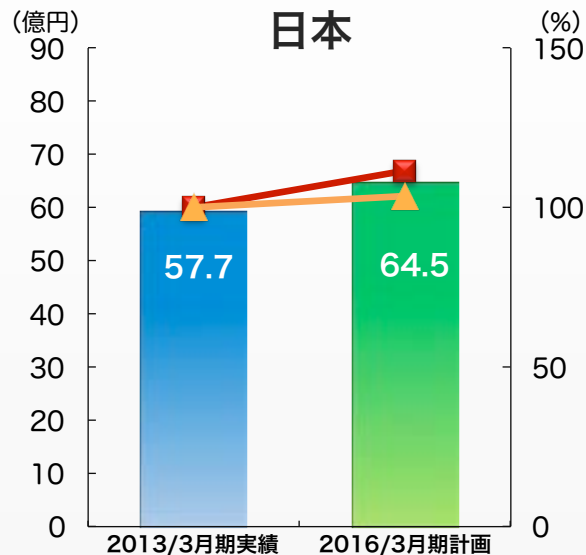
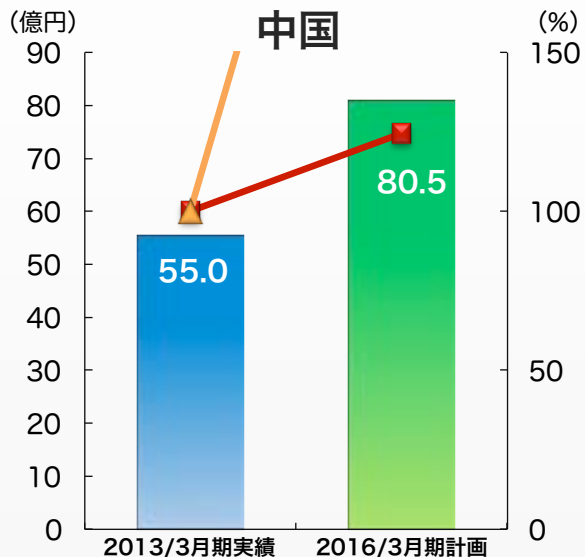
■教育関連事業



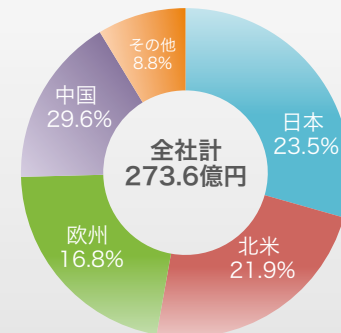
■素材加工事業



業績目標 ～鍵盤楽器地域売上高～



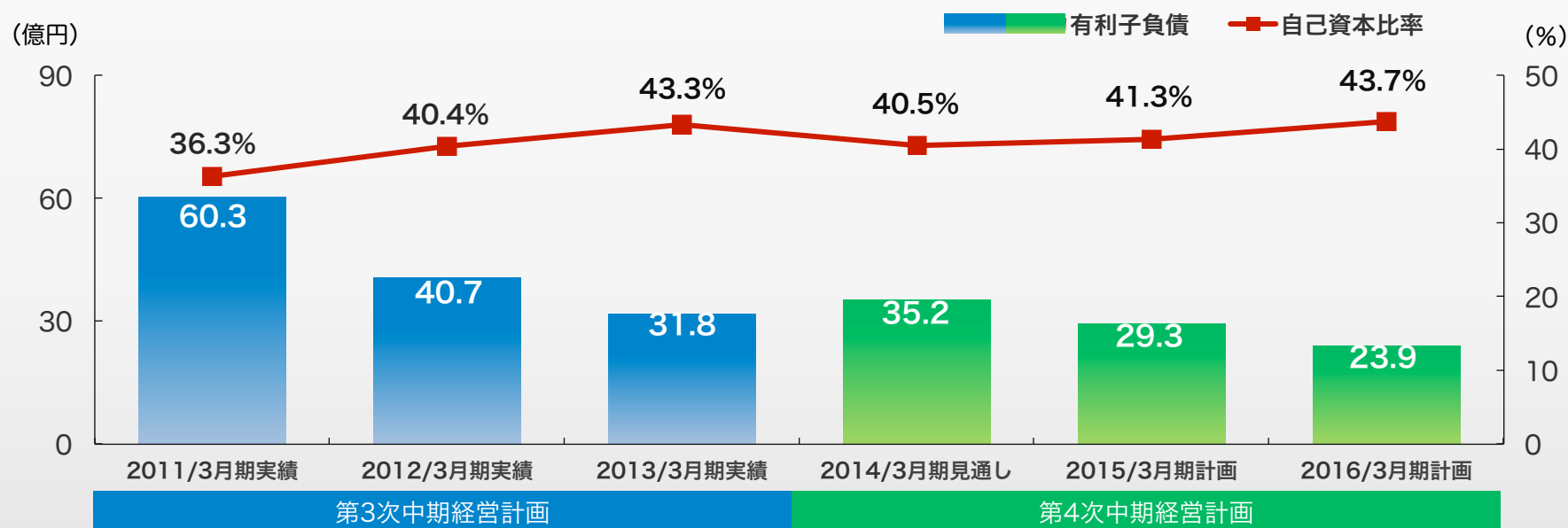
【16/3月期 地域別売上高比率】



(単位：億円)

■連結財務状況

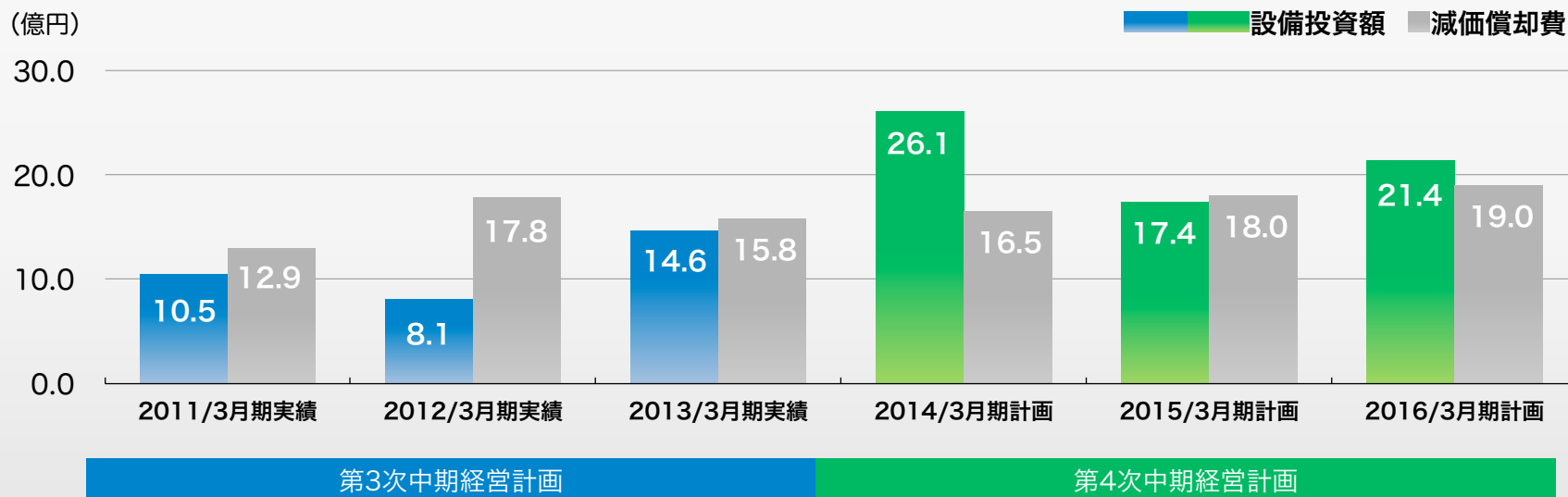
| | 86期実績 2013/3月期 | 87期見通し 2014/3月期 | 88期計画 2015/3月期 | 89期計画 2016/3月期 |
|--------|-------------------|--------------------|-------------------|-------------------|
| 有利子負債 | 31.8 | 35.2 | 29.3 | 23.9 |
| 純資産 | 160.3 | 149.2 | 156.0 | 172.0 |
| 総資産 | 368.8 | 368.6 | 378.0 | 394.0 |
| 自己資本比率 | 43.3% | 40.5% | 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 | | 2013/3月期 実績 | 2014/3月期 見通し | 2015/3月期 計画 | 2016/3月期 計画 | 3ヶ年 合計 |
|--------|------------|----------------|-----------------|----------------|----------------|-----------|
| 楽器事業 | 生産設備・店舗改装他 | 8.7 | 11.3 | 7.0 | 6.6 | 24.9 |
| 教育関連事業 | 音楽教室の新設他 | 1.4 | 2.3 | 2.3 | 2.3 | 6.9 |
| 素材加工事業 | 金属事業生産設備他 | 1.6 | 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 | | 14.6 | 26.1 | 17.4 | 21.4 | 64.9 |



- 2013年3月期 連結業績
(86期)
- 第4次中期経営計画の概要
- 2014年3月期 連結見通し
(87期)

2014年3月期 連結見通し

(単位：億円)

| | 2013年3月期 | | 2014年3月期 | | | 中計 差異 | 計画比 | 前期 差異 | 前期比 |
|-------|--------------|-----------------|-----------------|-----------------|------|--------------|-----|------------------|--------|
| | 実績 | % | 中計 | 見通し | % | | | | |
| 売上高 | 547.4 | - | 570.0 | 570.0 | - | - | - | +22.6 | +4.1% |
| 営業利益 | 11.7 | 2.1% | 18.0 | 18.0 | 3.2% | - | - | +6.3 | +53.7% |
| 経常利益 | 16.9 | 3.1% | 16.0 | 16.0 | 2.8% | - | - | ▲0.9 | ▲5.5% |
| 当期利益 | 9.4 | 1.7% | 11.0 | 11.0 | 1.9% | - | - | +1.6 | +16.6% |
| 為替レート | US\$ EURO | 79.8円 102.6円 | 90.0円 120.0円 | 90.0円 120.0円 | | 0.0円 0.0円 | | +10.2円 +17.4円 | |



2014年3月期 事業セグメント別業績見通し

■売上高

(単位：億円)

| | 2013/3月期 実績 | 2014/3月期 見通し | 前期比 |
|------|----------------|-----------------|-------|
| 楽器 | 257.7 | 282.7 | +9.7% |
| 教育関連 | 173.7 | 171.0 | ▲1.5% |
| 素材加工 | 88.6 | 89.0 | +0.5% |
| 情報関連 | 25.1 | 25.0 | ▲0.4% |
| その他 | 2.3 | 2.3 | 0.0% |
| 合計 | 547.4 | 570.0 | +4.1% |

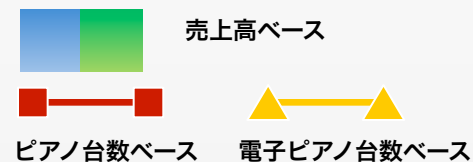
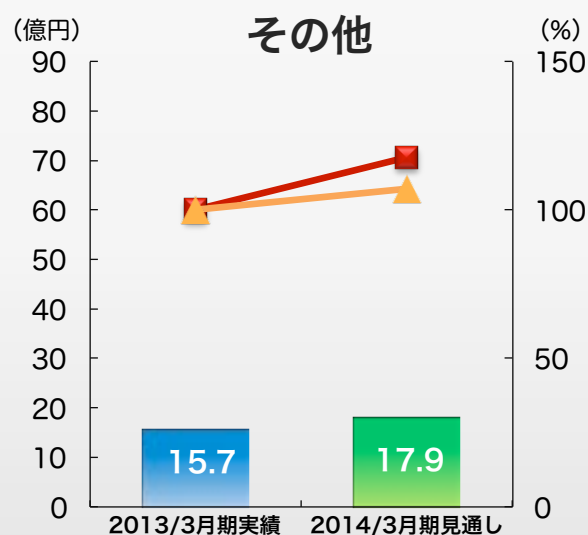
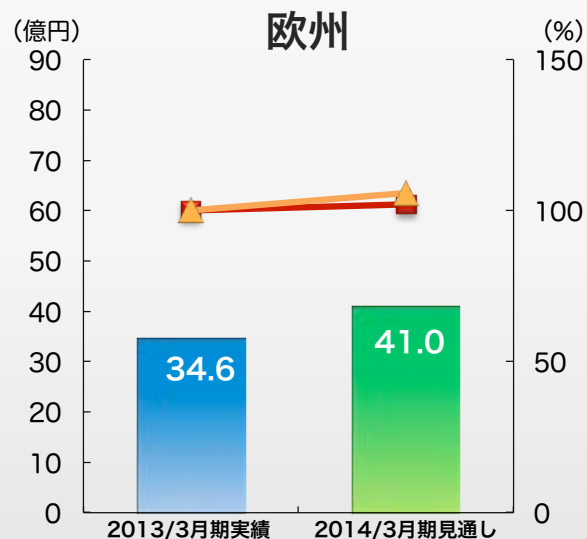
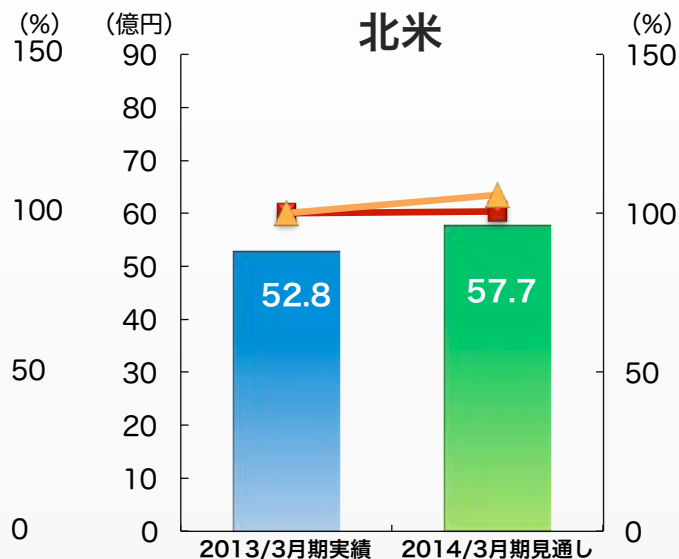
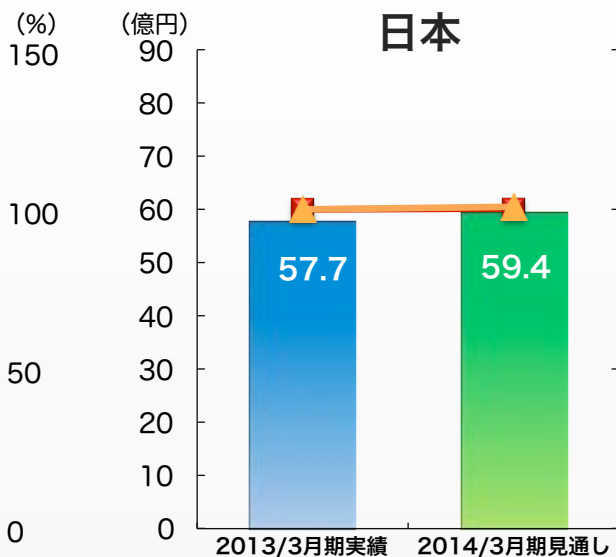
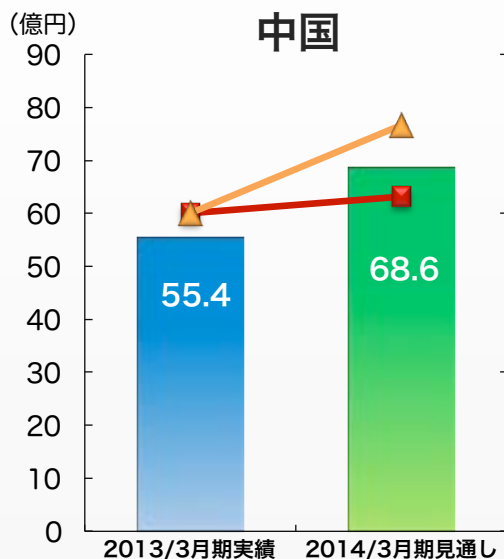


■営業利益

(単位：億円)

| | 2013/3月期 実績 | 2014/3月期 見通し | 前期比 |
|------|----------------|-----------------|--------|
| 楽器 | ▲3.0 | 4.5 | - |
| 教育関連 | 13.4 | 13.0 | ▲3.2% |
| 素材加工 | 4.7 | 2.2 | ▲52.7% |
| 情報関連 | ▲0.1 | ▲0.3 | - |
| その他 | ▲0.3 | ▲0.3 | - |
| 合計 | 11.7 | 18.0 | +53.7% |





| レート | 2013/3 | 2014/3 |
|---------------------|--------|-----------|
| US\$ | 79.8 | 90.0 |
| EURO | 102.6 | 120.0 |
| 1円円安での影響度 (営業利益ベース) | | |
| US\$ | | ▲17百万円/通期 |
| EURO | | +23百万円/通期 |

2014年3月期 連結財務状況見通し

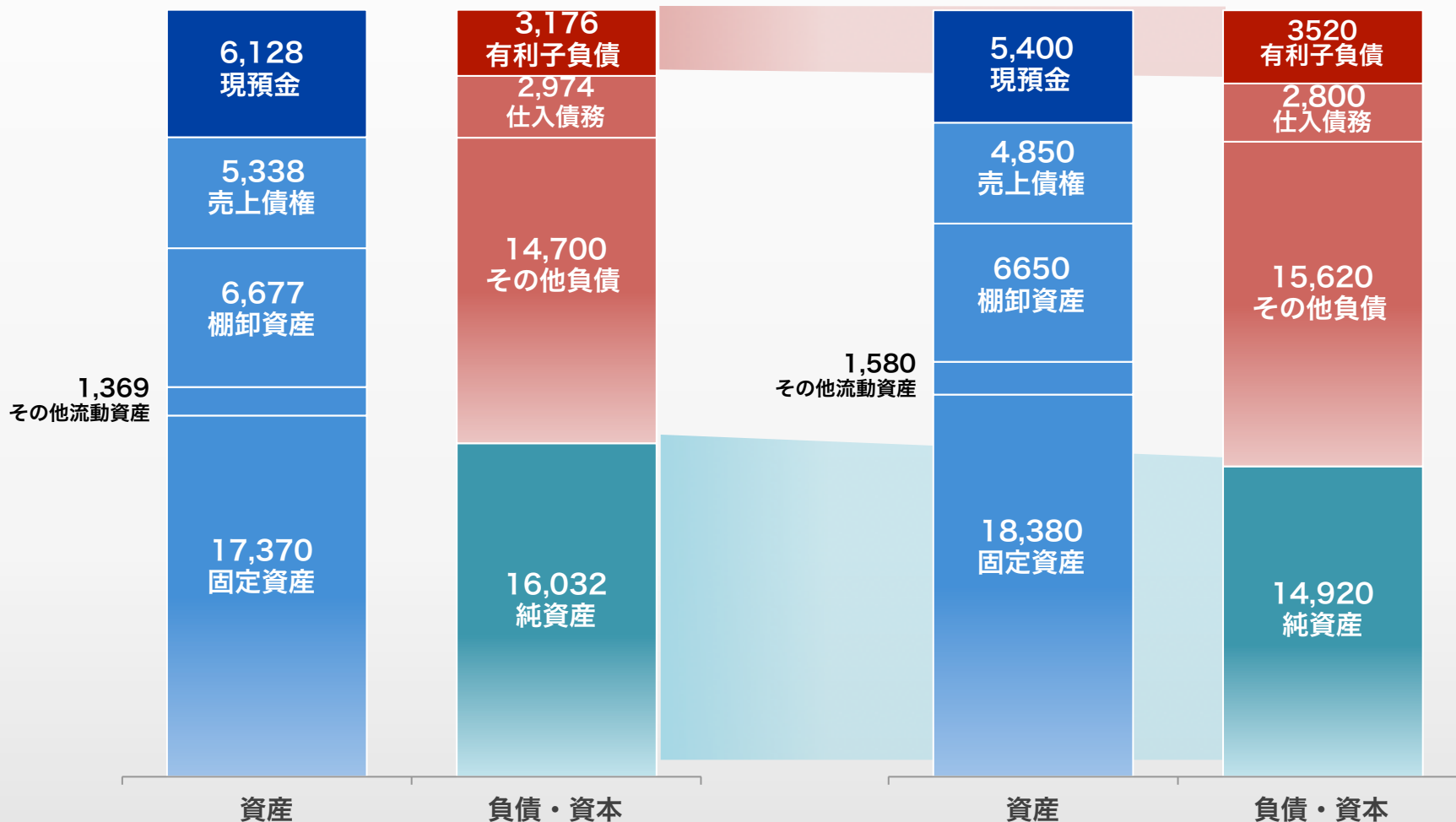
(単位：百万円)

2013年3月末

総資産 36,882

2014年3月末見通し

総資産 36,860

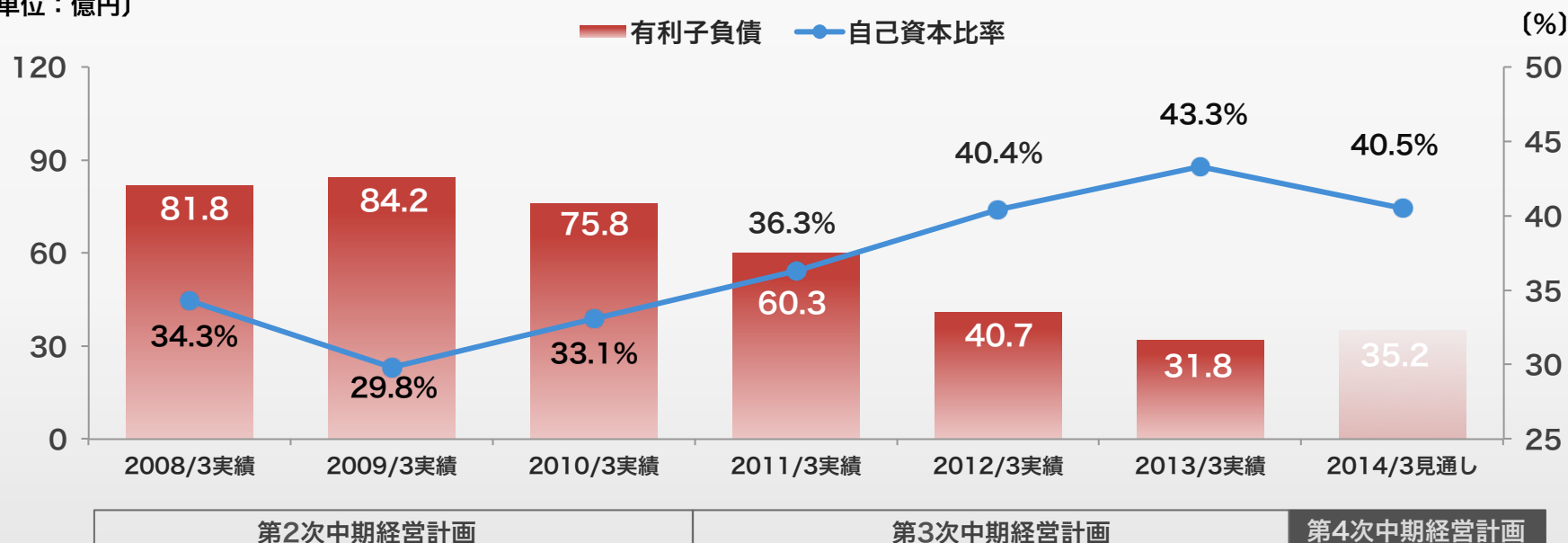


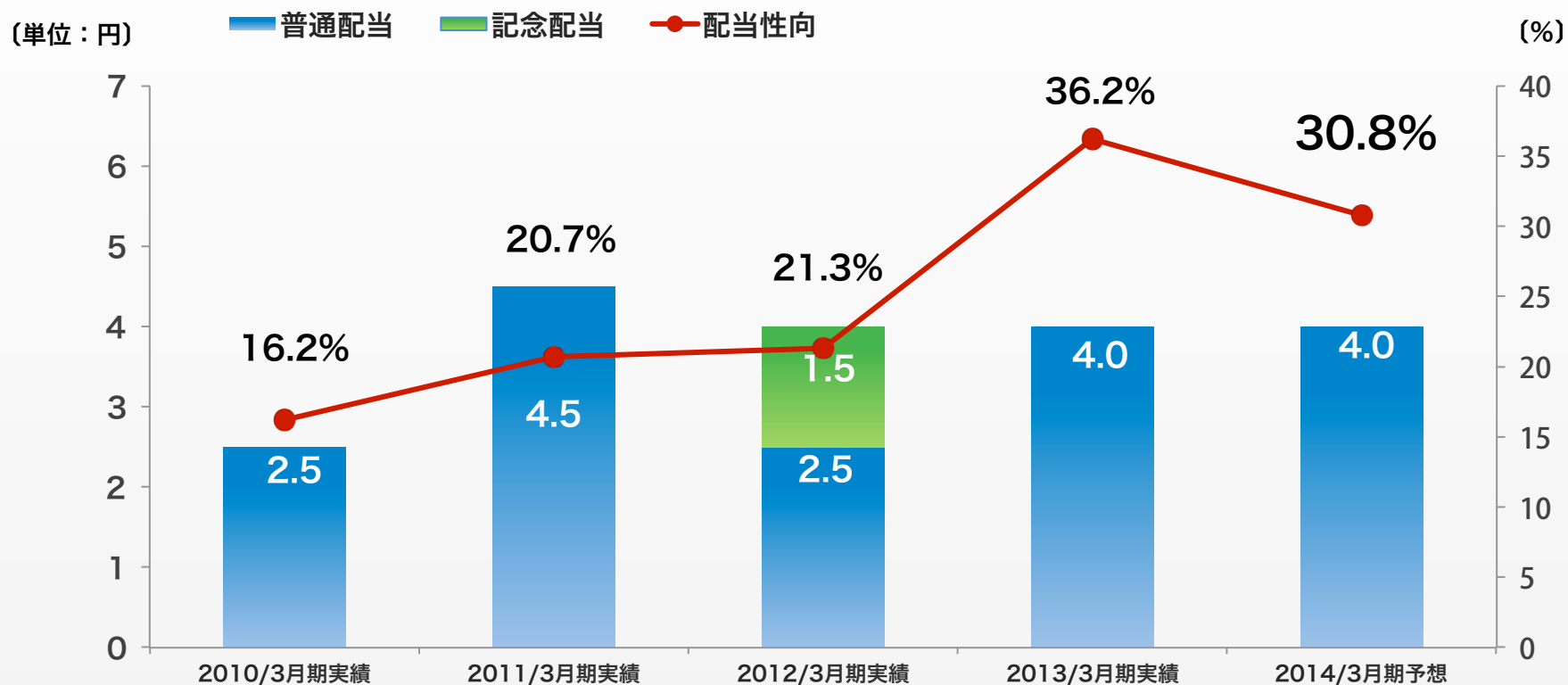
連結財務状況

(単位：億円)

| | 2012/3月期 実績 | 2013/3月期 実績 | 2014/3月期 見通し |
|--------|----------------|----------------|-----------------|
| 有利子負債 | 40.7 | 31.8 | 35.2 |
| 純資産 | 147.6 | 160.3 | 149.2 |
| 総資産 | 365.3 | 368.8 | 368.6 |
| 自己資本比率 | 40.4% | 43.3% | 40.5% |

(単位：億円)





目標とする指標

連結配当性向 20%以上

KAWAI

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。

お問い合わせ先

〒430-8665 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