



KAWAI

もっと伝えたい、感動を。

2019年3月期（第92期）

決算説明会

2019年5月23日

株式会社 河合楽器製作所

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

カワイブランドを体感するタッチポイントの拡大

全ての旗艦店・準旗艦店でコンサートサロン併設のリニューアルを完了



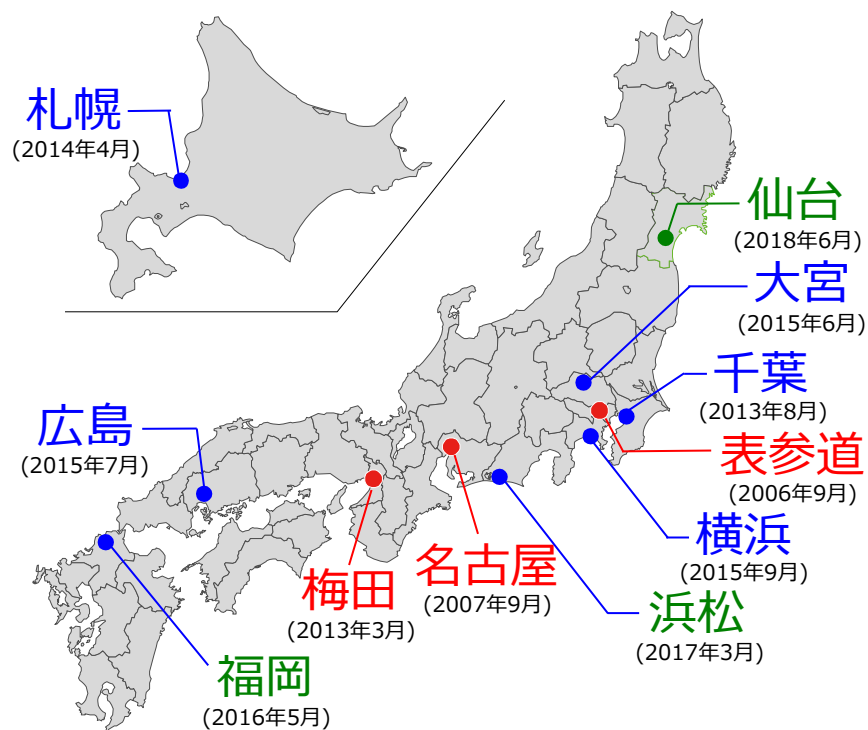
カワイ名古屋



カワイ梅田



カワイ広島



- 旗艦店
- 準旗艦店
- リニューアル店 (第5次中計期間中)



カワイ仙台



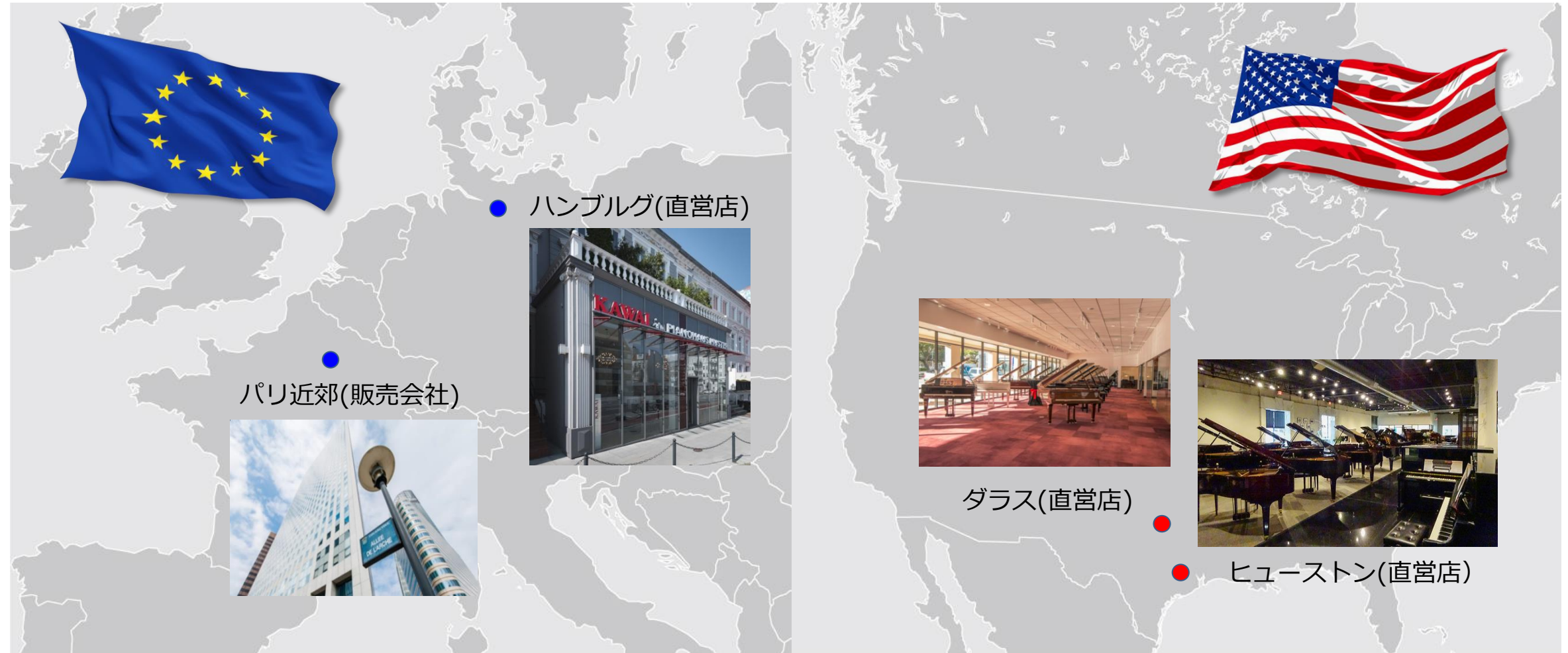
カワイ表参道



カワイ横浜

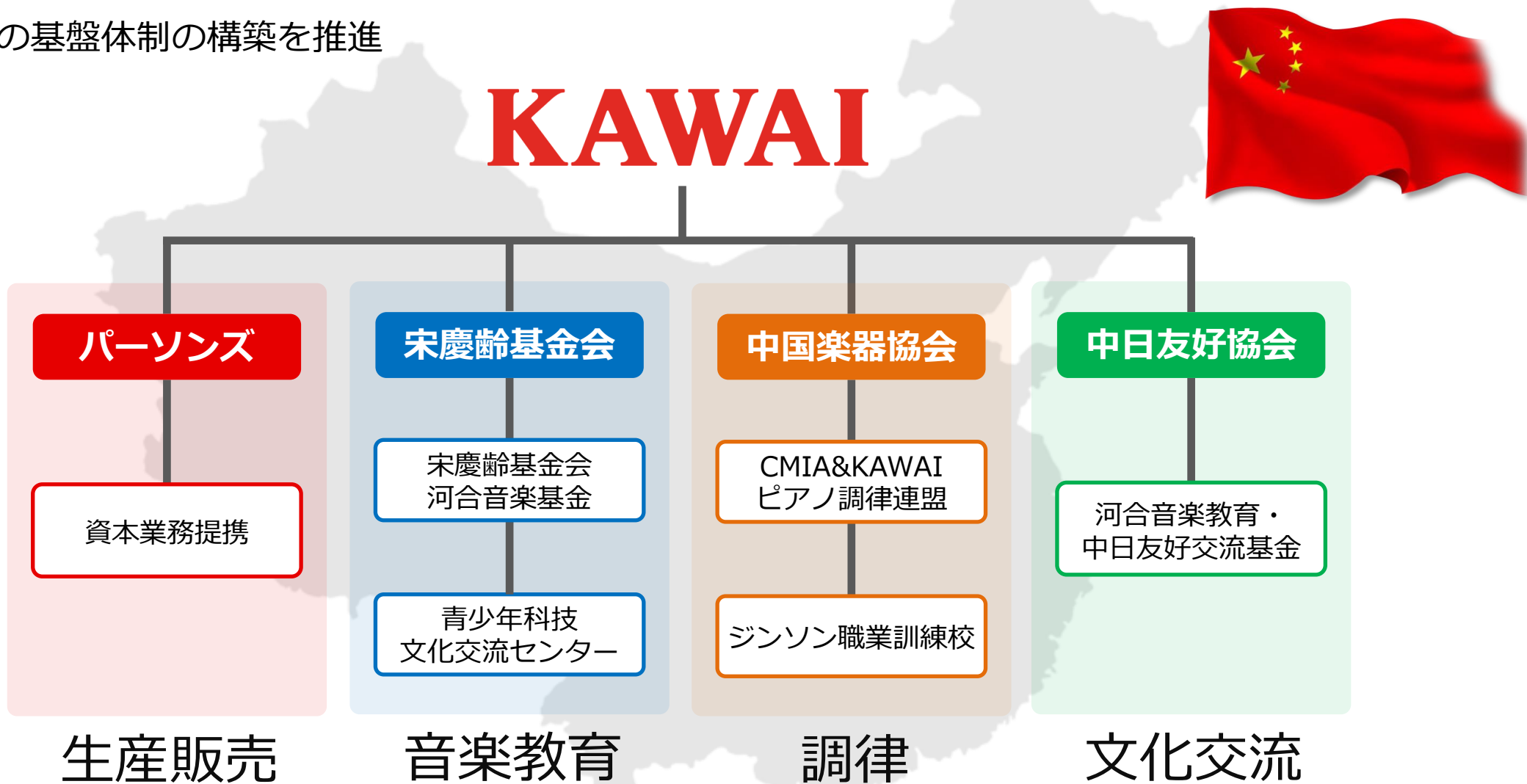
海外における販売基盤の強化

欧州・北米地域に直営店・販売会社を設立



中国における中長期的な事業の展開

成長の為に基盤体制の構築を推進



デジタルとアコースティックの技術を結集

カワイ初のハイブリッドデジタルピアノ・ハイブリッドアップライトピアノ発売



NOVUS NV10



AURES

第10回浜松国際ピアノコンクール

「SK-EX」を使用したジャン・チャクムル氏が第1位を獲得
6人のファイナリストのうち3人が自らの運命を託すピアノとして「SK-EX」を選択



第1位 / 室内楽賞 ジャン・チャクムル

第5位 務川 慧悟

第6位 安並 貴史



©浜松国際コンクール事務局

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

中期経営計画の業績目標「営業利益率5%以上」を達成

〔単位：億円〕

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	
	実績	計画	実績	計画	実績	計画	実績
売上高	692.5	680.0	665.4	710.0	707.9	740.0	723.7
営業利益	26.6	25.0	23.1	29.0	27.4	37.0	36.6
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	39.1
当期純利益	17.9	16.0	16.3	20.5	19.5	21.0	20.1
ROE	9.3%	7.6%	7.6%	9.1%	8.6%	8.6%	8.3%

※ 当期純利益は親会社株主に帰属する当期純利益です。

2019年3月期 連結業績

計画比： 楽器教育事業の未達などにより減収減益

前期比： 鍵盤販売の伸びにより楽器教育事業が牽引し、増収増益

〔単位：億円〕

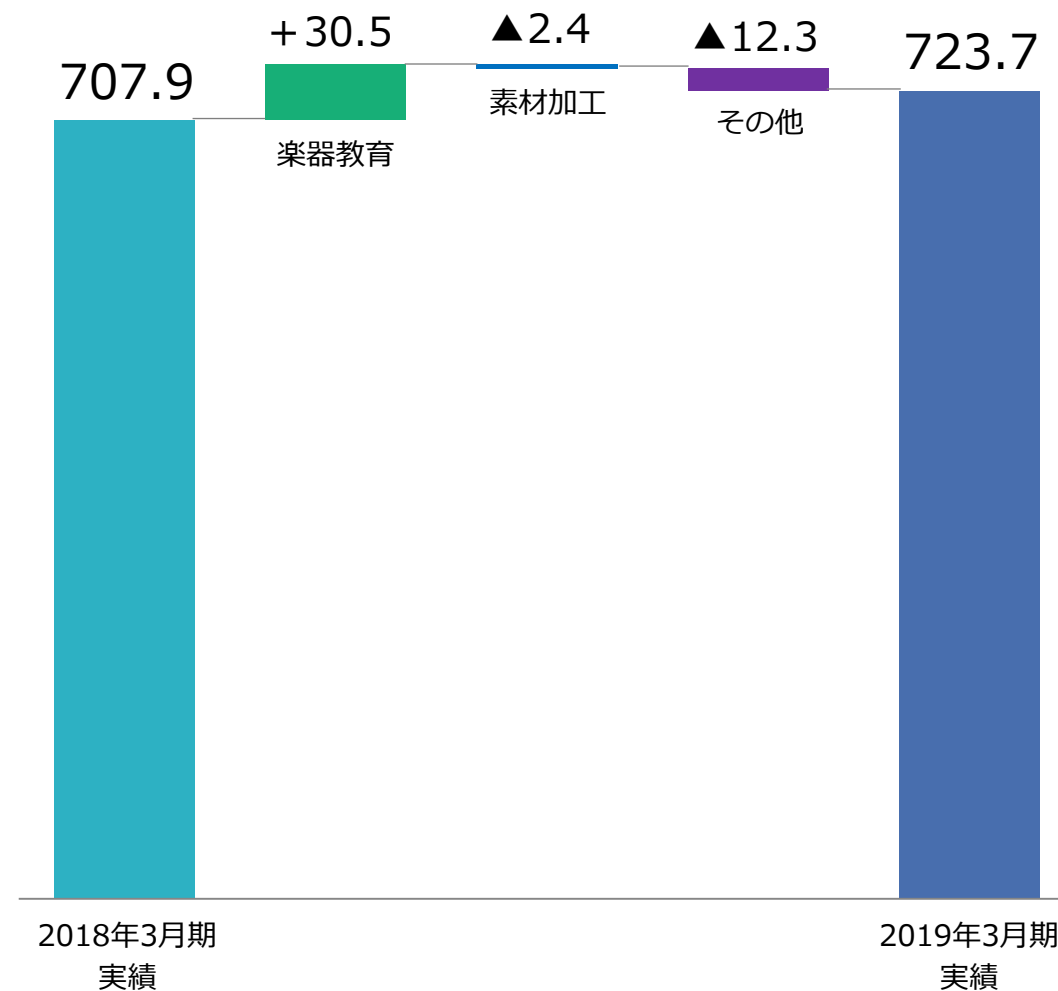
	2018年3月期	2019年3月期		計画 差異	計画比	前期 差異	前期比
	通期実績	通期計画	通期実績				
売上高	707.9	725.0	723.7	▲1.3	▲0.1%	+15.8	+2.2%
営業利益 (営業利益率)	27.4 (3.9%)	37.0 (5.1%)	36.6 (5.1%)	▲0.4	▲1.0%	+9.2	+33.5%
経常利益 (経常利益率)	30.6 (4.3%)	39.0 (5.4%)	39.1 (5.4%)	+0.1	+0.2%	+8.5	+27.7%
当期純利益 (当期純利益率)	19.5 (2.8%)	21.0 (2.9%)	20.1 (2.8%)	▲0.9	▲4.2%	+0.6	+3.0%
為替レート							
US\$	112.2円	110.4円	110.4円	0.0円		▲1.8円	
EURO	126.7円	130.4円	130.4円	0.0円		+3.7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

〔単位：億円〕

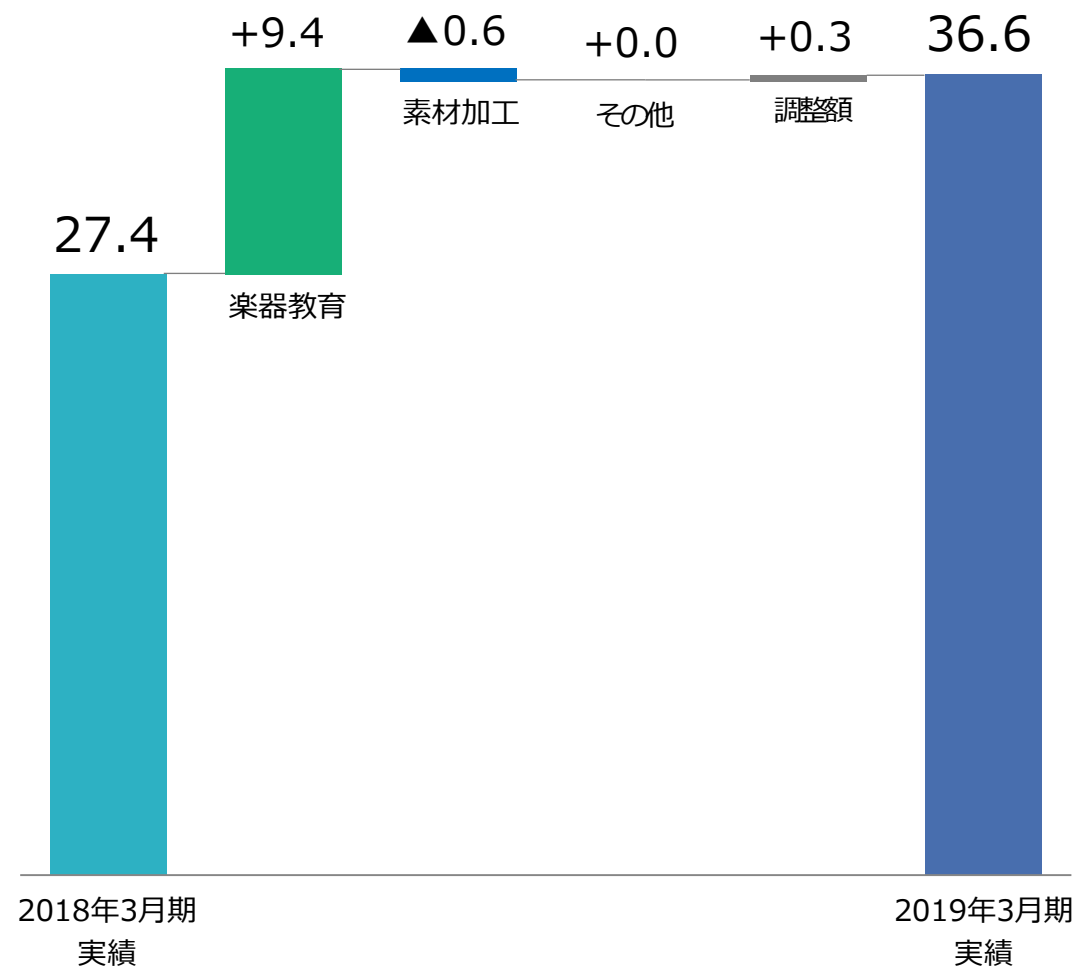
	2018年3月期 通期実績	2019年3月期 通期実績	前期比
楽器教育	555.3	585.8	+5.5%
素材加工	108.4	106.0	▲2.2%
その他	44.1	31.8	▲27.9%



□ 営業利益

〔単位：億円〕

	2018年3月期 通期実績	2019年3月期 通期実績	前期比
楽器教育	16.3	25.7	+57.7%
素材加工	11.9	11.3	▲5.0%
その他	▲0.0	0.0	—
調整額※	▲0.7	▲0.4	—

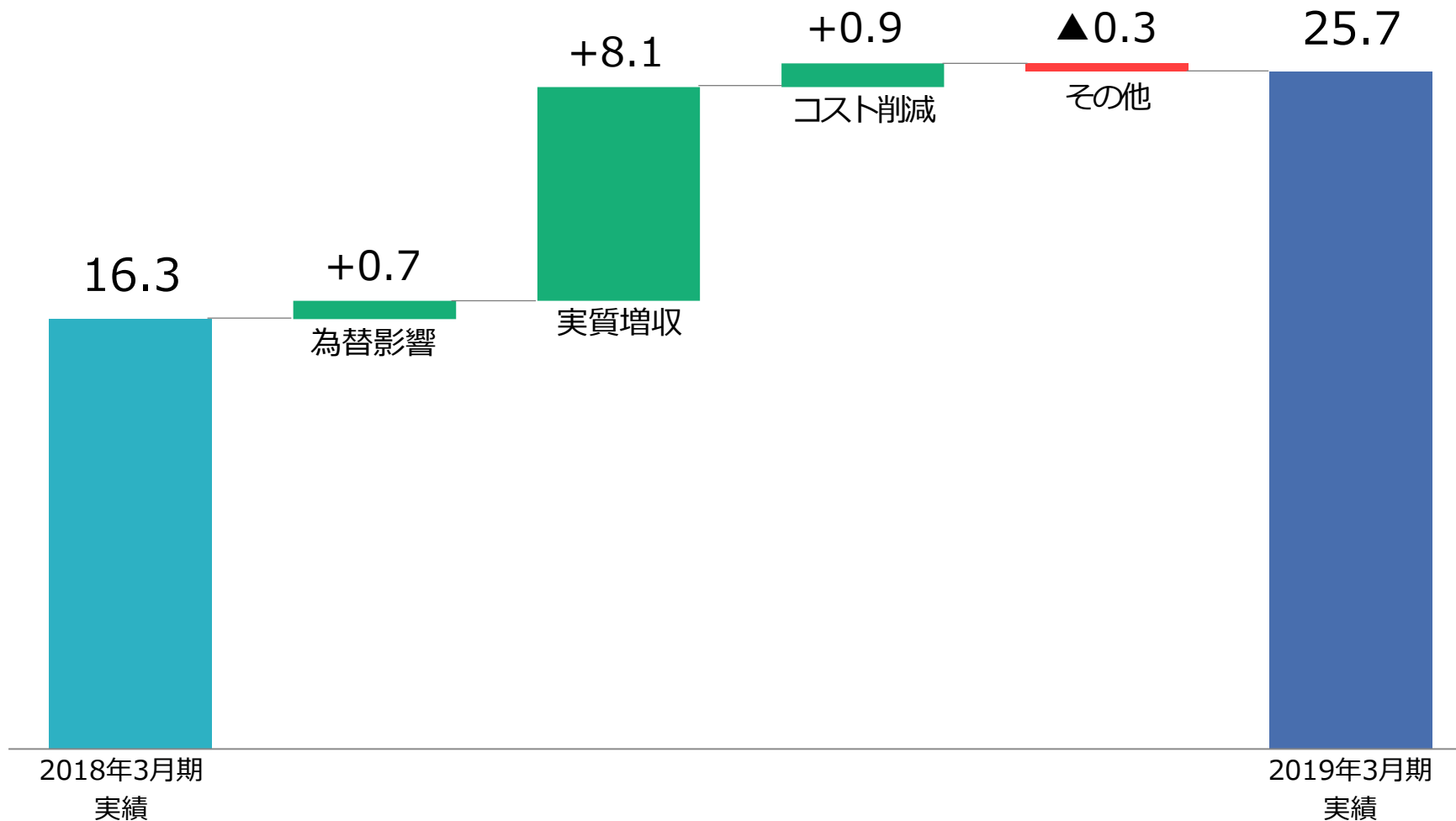


※「調整額」は、セグメント間取引消去、各セグメントに配分しない全社費用です。

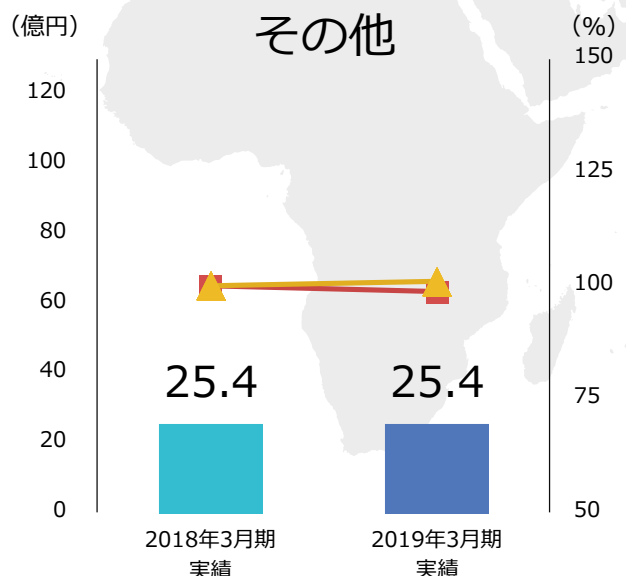
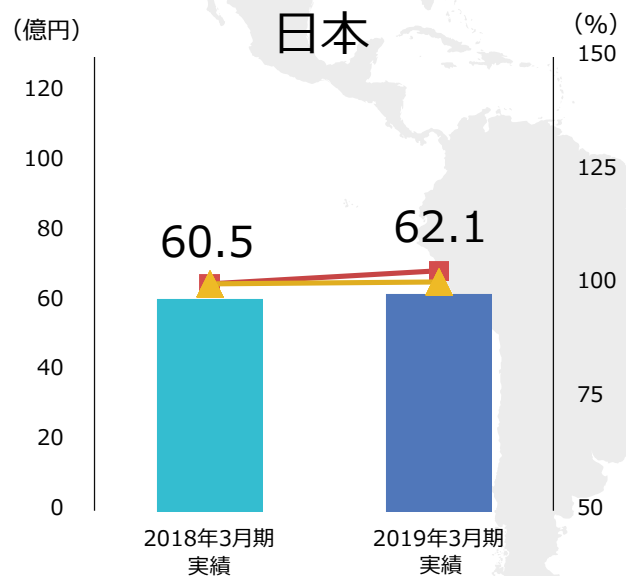
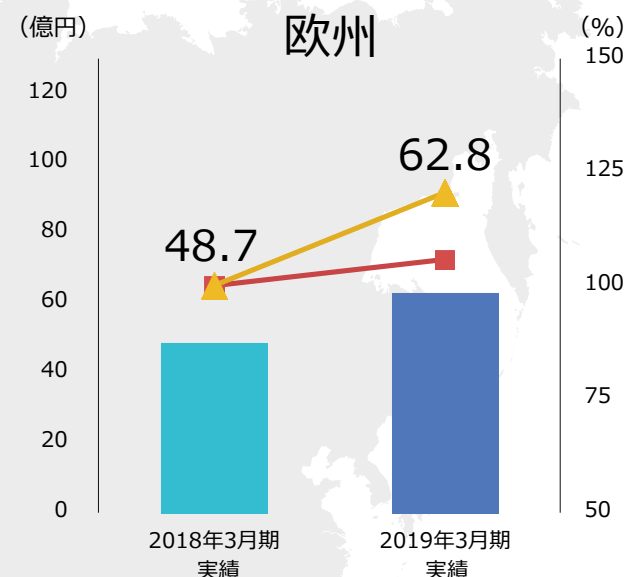
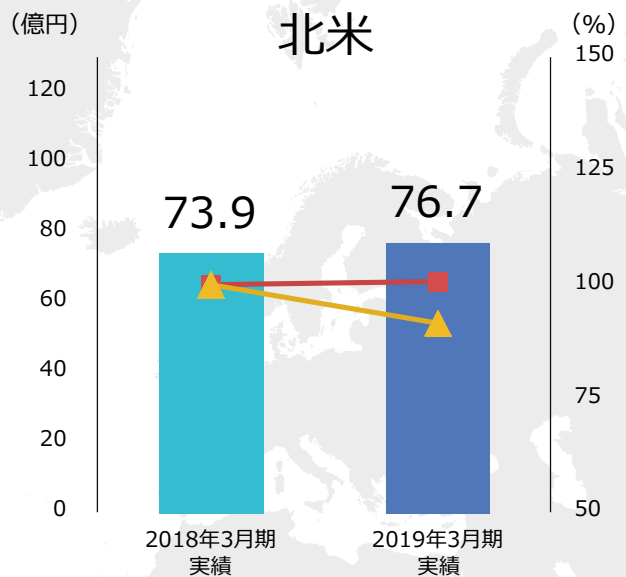
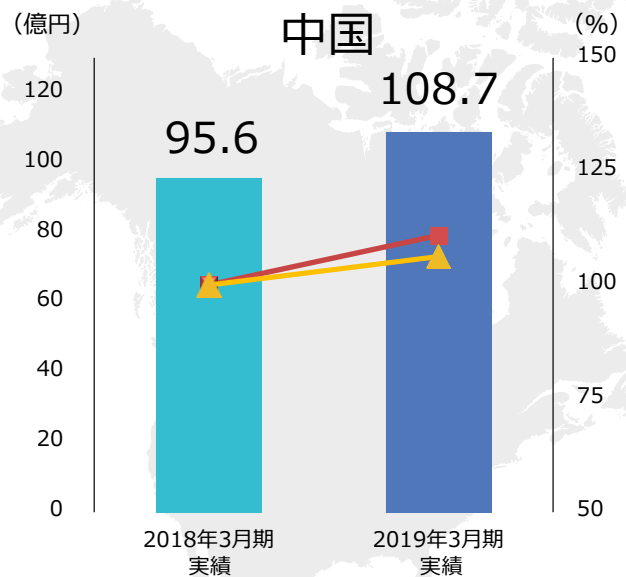
□ 楽器教育事業の営業利益の増益要因

通期実績

〔単位：億円〕



2019年3月期 鍵盤楽器地域別業績



■ ピアノ
台数伸び率

▲ デジタルピアノ
台数伸び率

レート	2018年3月期実績	2019年3月期実績
\$	112.2	110.4
€	126.7	130.4

1円 円高変動での影響度【営業利益】

\$ +36百万円/通期

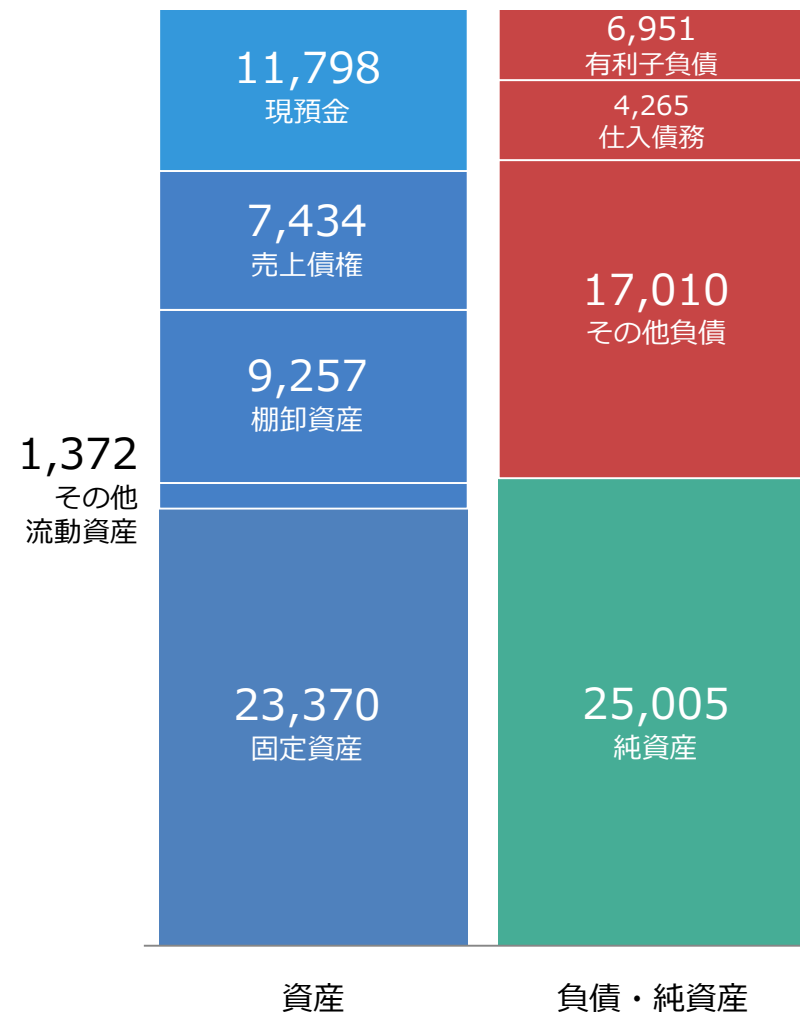
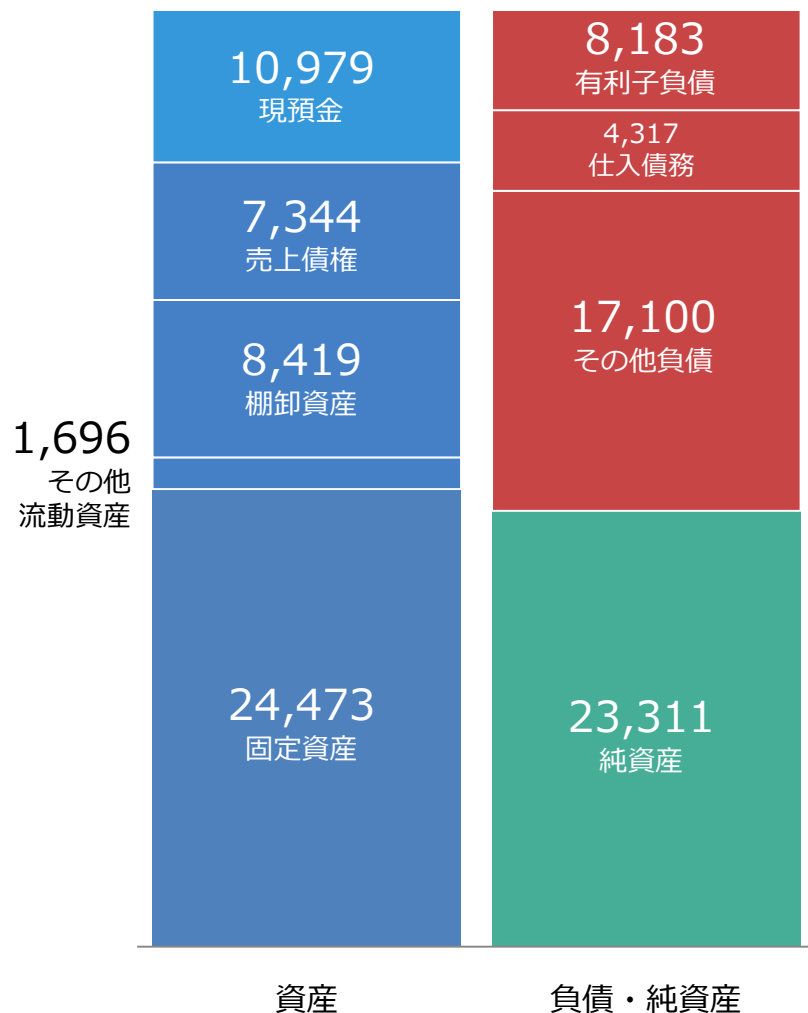
€ ▲30百万円/通期

2019年3月期 連結貸借対照表

2018年3月末 実績
総資産 52,911

2019年3月末 実績
総資産 53,231

〔単位：百万円〕



第6次中期経営計画の概要

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。

■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”して成長の為に基盤強化を図る。

■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



■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・サービス力の深化

- ・『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



CA98

■製品・サービス力の深化

- ・ 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
- ・グローバル人材の育成推進、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



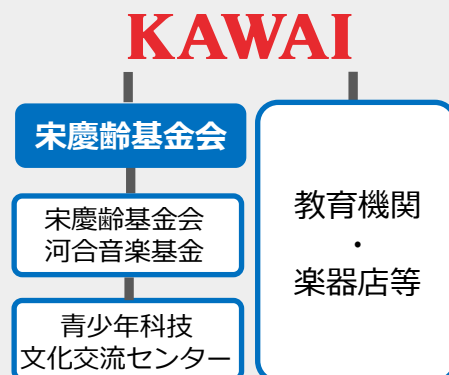
■教育・調律事業の海外展開

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



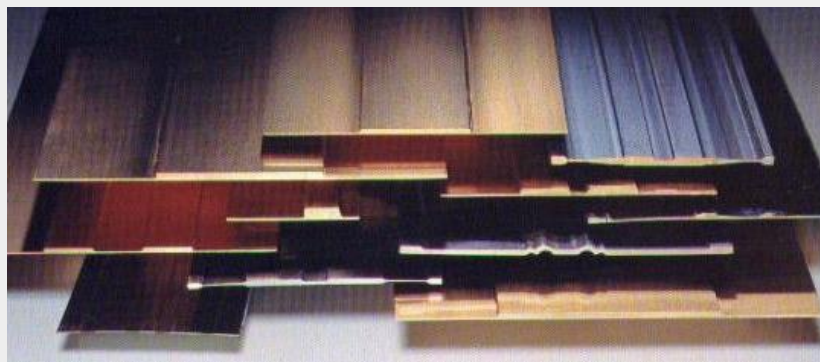
東南アジア



■ 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



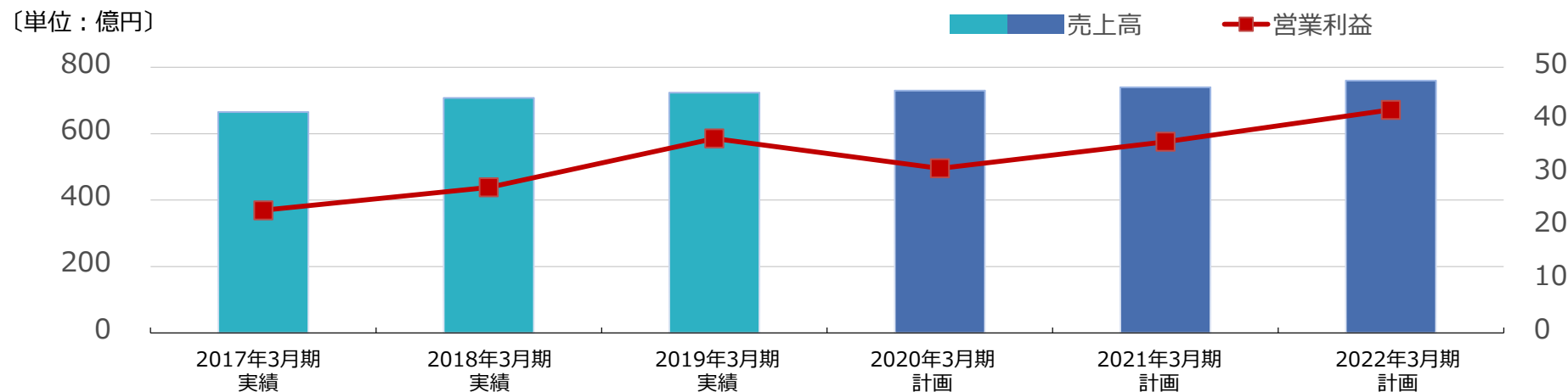
〔単位：億円〕

業績推移

	2019年3月期 実績	2020年3月期 計画	2021年3月期 計画	2022年3月期 計画
売上高	723.7	730.0	740.0	760.0
営業利益	36.6	31.0	36.0	42.0
営業利益率	5.1%	4.2%	4.8%	5.5%
経常利益	39.1	31.0	36.0	42.0
当期純利益	20.1	19.0	22.5	26.5
ROE	8.3%	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



事業別売上高

〔単位：億円〕

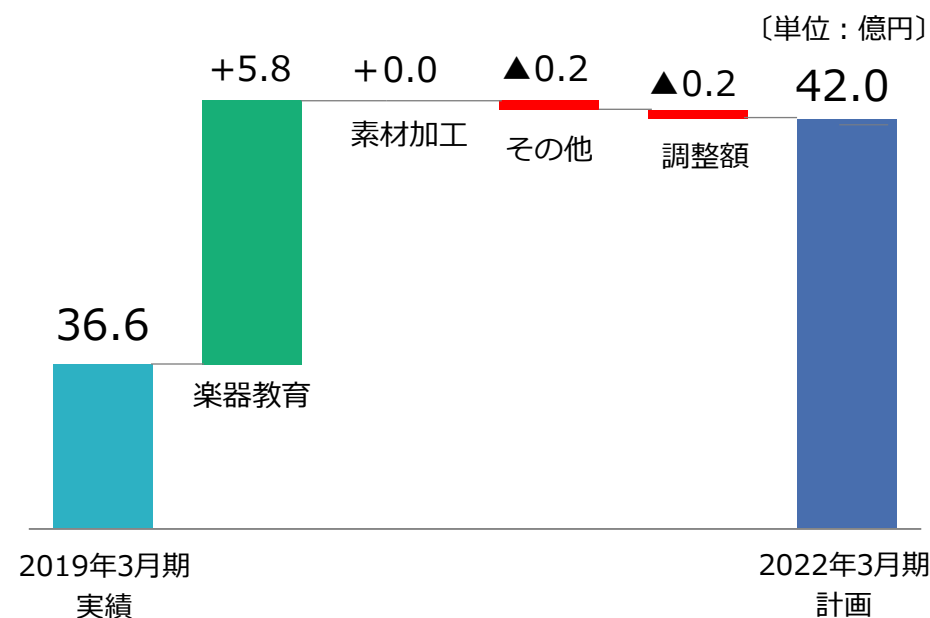
	2019年3月期 実績	2022年3月期 計画	3年 伸長率
楽器教育	585.8	626.5	+6.9%
素材加工	106.0	101.0	▲4.7%
その他	31.8	32.5	+2.2%

事業別営業利益

〔単位：億円〕

	2019年3月期 実績	2022年3月期 計画	3年 伸長率
楽器教育	25.7	31.5	+22.6%
素材加工	11.3	11.3	+0.0%
その他	0.0	▲0.2	-
調整額※	▲0.4	▲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。



■ 設備投資

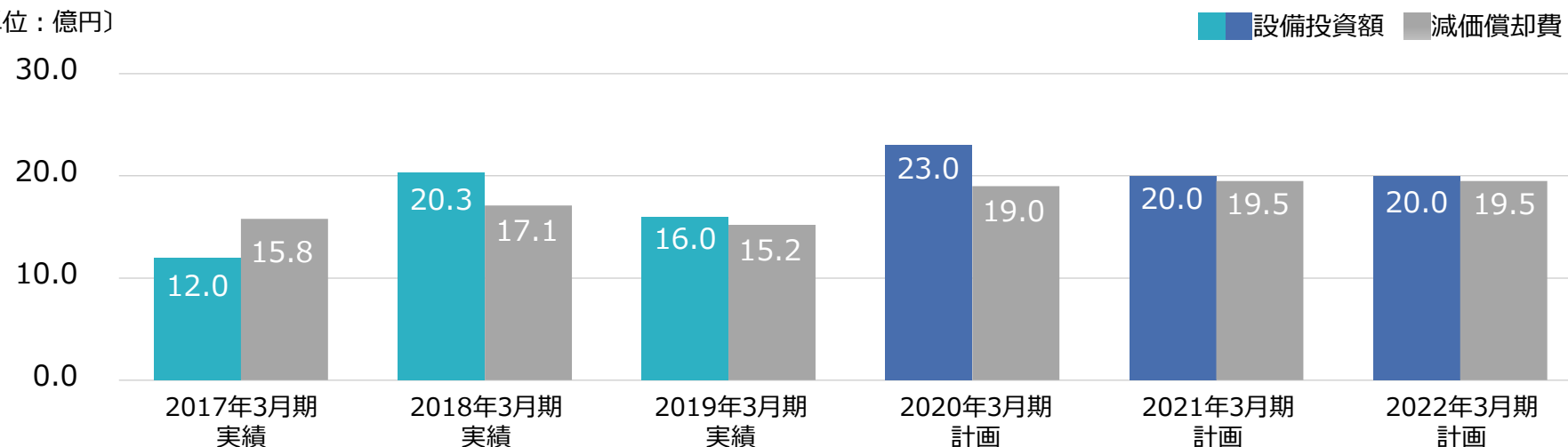
成長の為に投資を積極的に実施

〔単位：億円〕

		2019年3月期 実績	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	10.7	11.5	10.0	13.3
素材加工事業	金属事業生産設備 他	3.6	7.5	8.3	6.3
その他	情報基盤投資 他	1.7	4.0	1.7	0.4
合 計		16.0	23.0	20.0	20.0

設備投資 減価償却費推移

〔単位：億円〕

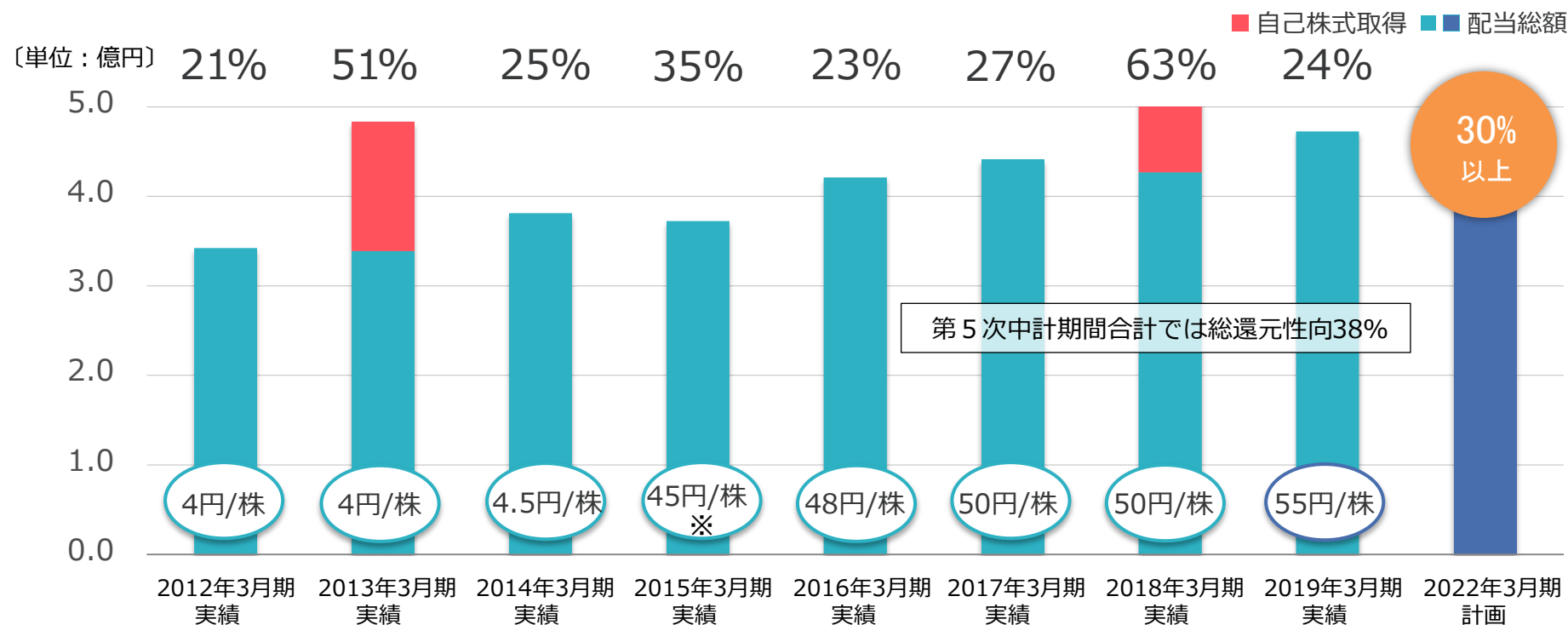


■ 株主還元

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



※普通株式10株を1株の割合で株式併合

■ 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

地球環境憲章
地球と人にやさしい企業をめざして

《基本理念》

「感動製造業」をモットーとする私たちは、地球市民の一員として環境と資源を守ると共に、真に豊かな心と社会の実現に尽くします。
また、グローバルな視野に立って地球環境にやさしい企業を目指します。

豊かな人間性や快適な生活環境の創造を
優れた研究、優れた技術、優れた商品の創造を
環境に優しい生産・流通・販売活動の創造を

《行動指針》

- 音楽文化産業として、各々の事業分野で人と音との良好な関係を築いていきます。
- 様々な場面で、環境への影響を科学的な方法により評価し、必要な対応策を実施することにより、環境の保全と人の健康を守ります。
- 資源の有効活用と省エネルギーの推進を図ります。
- 製品の研究開発・設計段階からリサイクルと廃棄物発生量の減少を目指します。
- 環境の保全活動に関し、国内外の要請に応え、地域との共生を目指して積極的に参加し、保護対策を実施します。



2020年3月期 連結業績計画

前期比： 増収減益計画（為替影響は、売上高△7.5億、営業利益△1.9億）

〔単位：億円〕

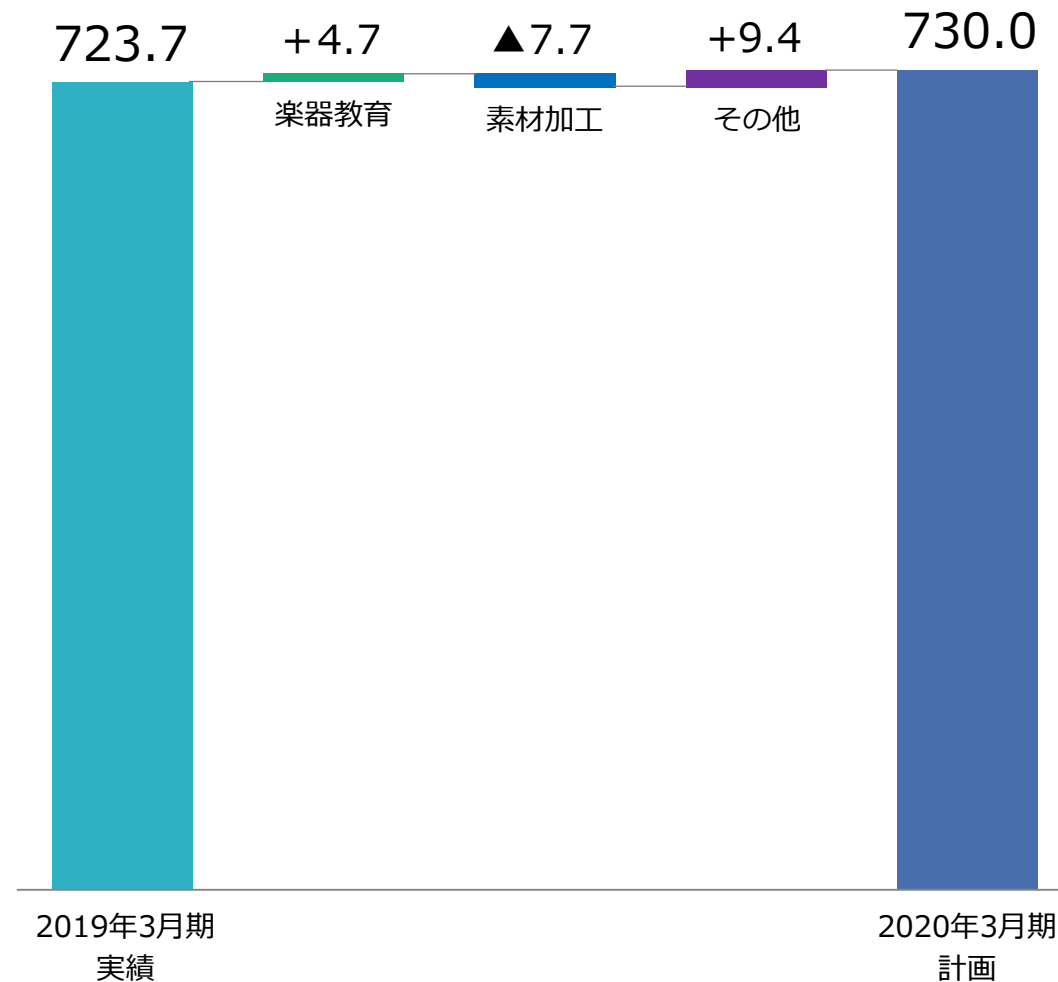
	2019年3月期	2020年3月期		中計 差異	中計比	前期 差異	前期比
	通期実績	中期経営計画	通期計画				
売上高	723.7	730.0	730.0	+0.0	+0.0%	+6.3	+0.8%
営業利益 (営業利益率)	36.6 (5.1%)	31.0 (4.2%)	31.0 (4.2%)	+0.0	+0.0%	▲5.6	▲15.3%
経常利益 (経常利益率)	39.1 (5.4%)	31.0 (4.2%)	31.0 (4.2%)	+0.0	+0.0%	▲8.1	▲20.7%
当期純利益 (当期純利益率)	20.1 (2.8%)	19.0 (2.6%)	19.0 (2.6%)	+0.0	+0.0%	▲1.1	▲5.4%
為替レート							
US\$	110.4円	110.0円	110.0円	+0.0円		▲0.4円	
EURO	130.4円	125.0円	125.0円	+0.0円		▲5.4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

〔単位：億円〕

	2019年3月期 通期実績	2020年3月期 通期計画	前期比
楽器教育	585.8	590.5	+0.8%
素材加工	106.0	98.3	▲7.3%
その他	31.8	41.2	+29.6%

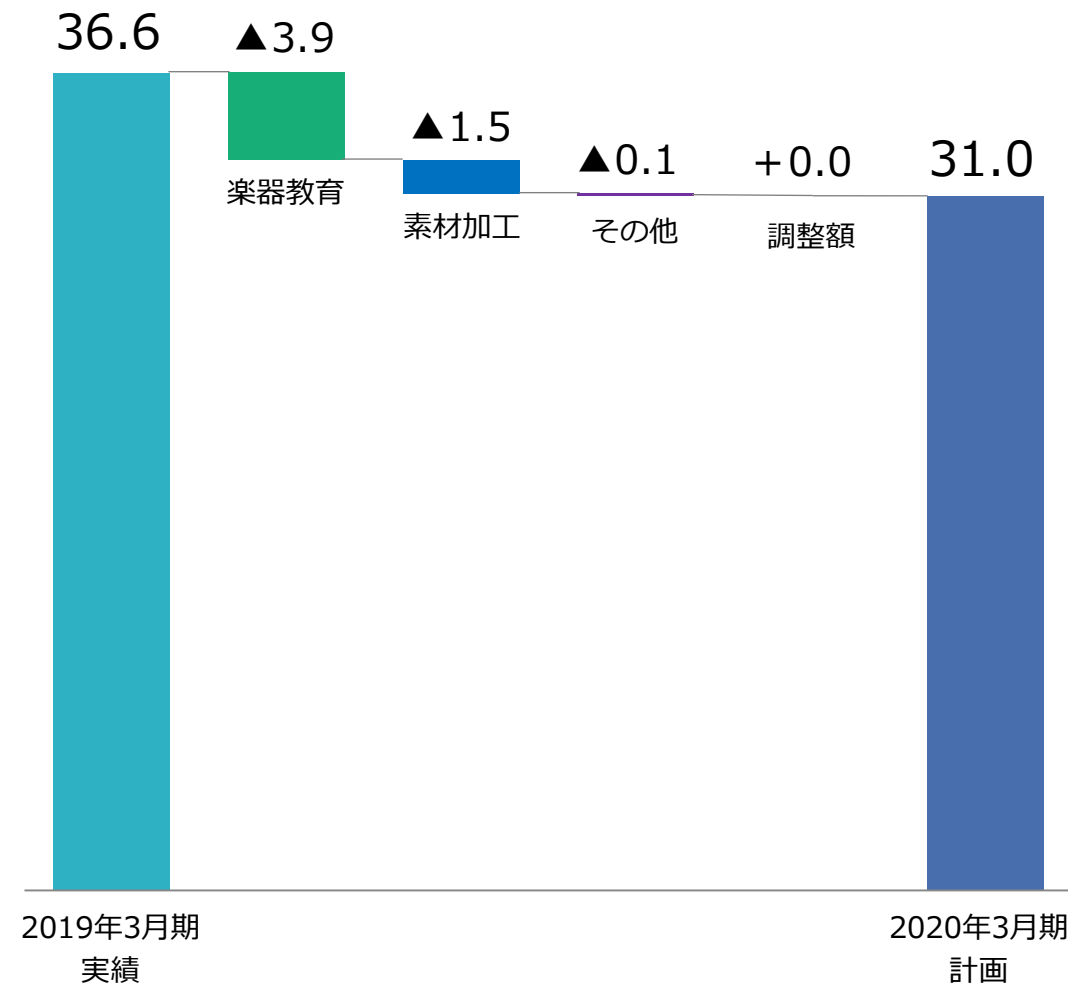


□ 営業利益

〔単位：億円〕

	2019年3月期 通期実績	2020年3月期 通期計画	前期比
楽器教育	25.7	21.8	▲15.2%
素材加工	11.3	9.8	▲13.3%
その他	0.0	▲0.1	—
調整額※	▲0.4	▲0.4	—

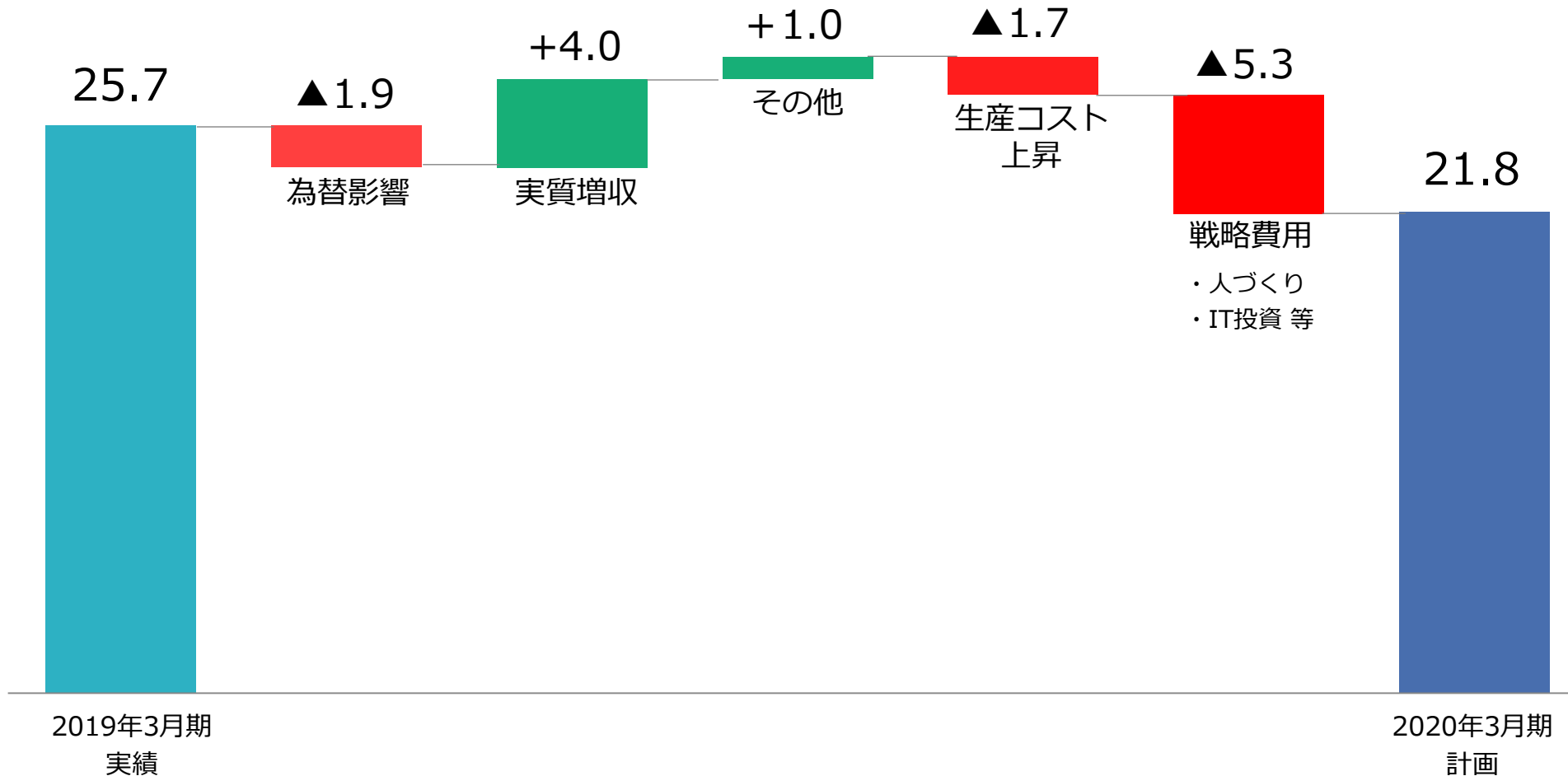
※「調整額」は、セグメント間取引消去、各セグメントに配分しない全社費用です。



□ 楽器教育事業の営業利益の増減要因

通期計画

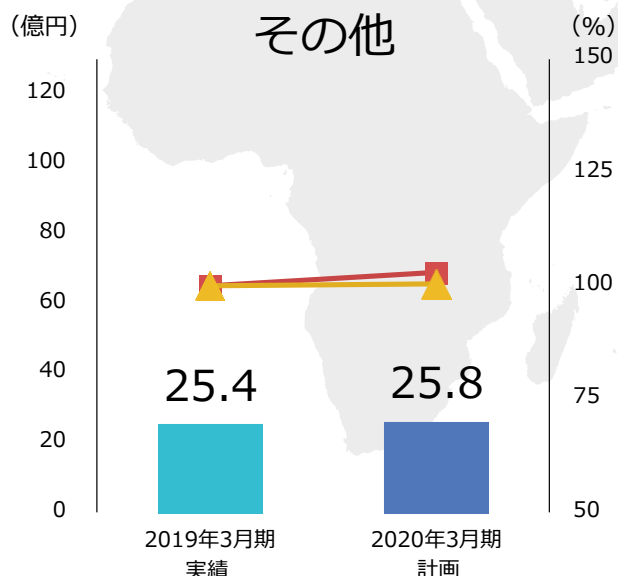
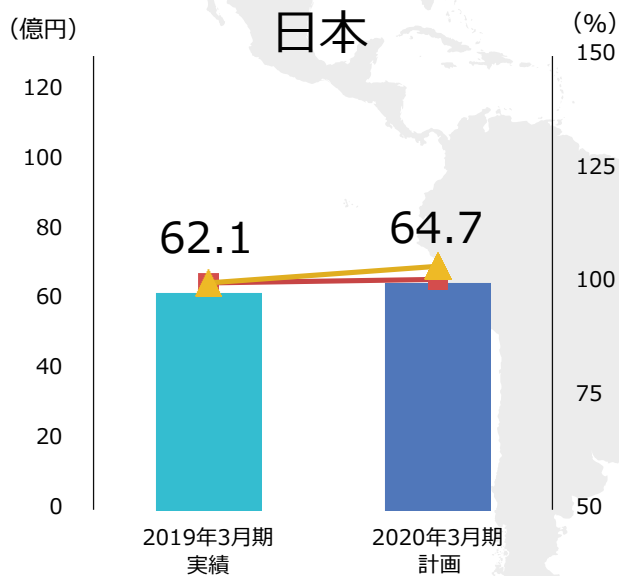
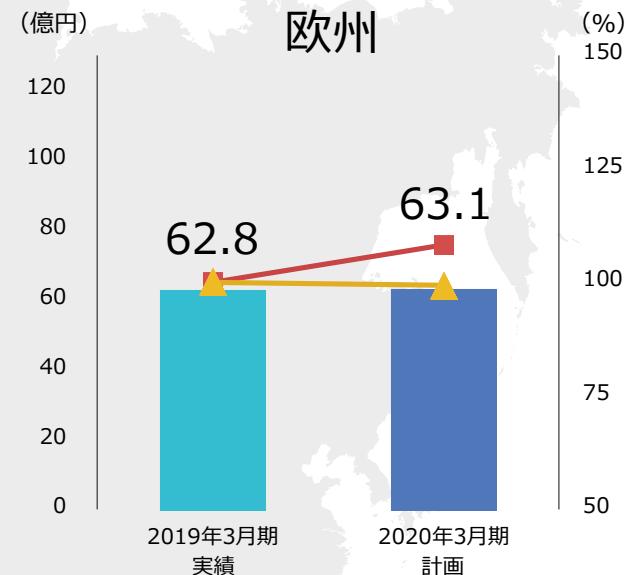
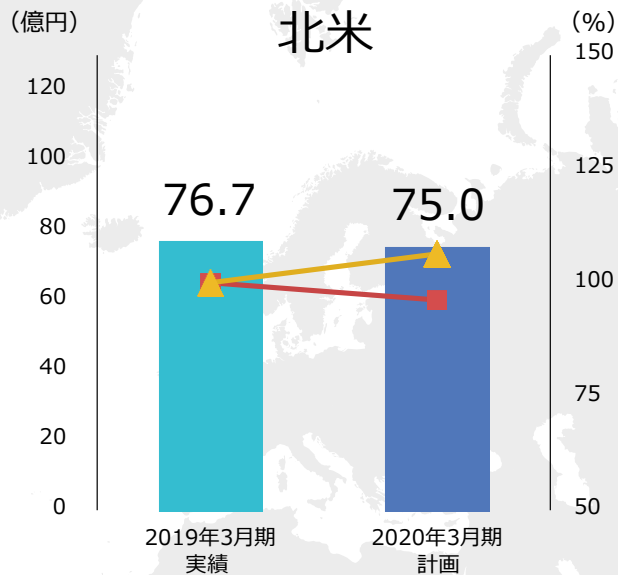
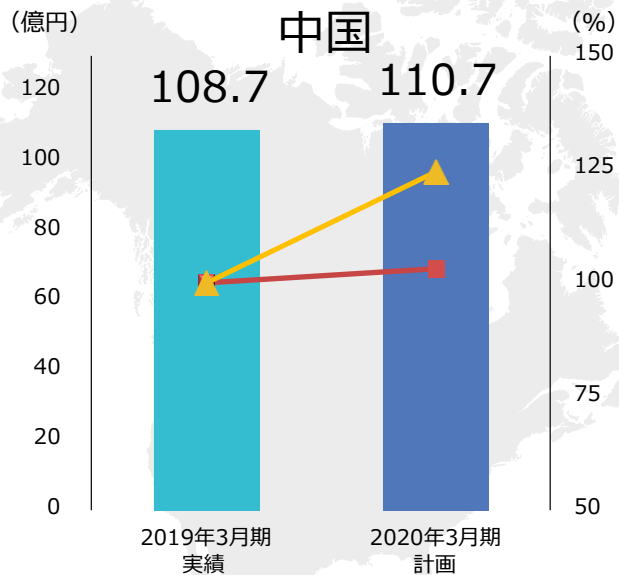
〔単位：億円〕



2020年3月期 鍵盤楽器地域別業績計画

KAWAI

もっと伝えたい、感動を。



■—■ ピアノ台数伸び率
▲—▲ デジタルピアノ台数伸び率

レート	2019年3月期実績	2020年3月期計画
\$	110.4	110.0
€	130.4	125.0

1円 円高変動での影響度【営業利益】

\$ +38百万円/通期

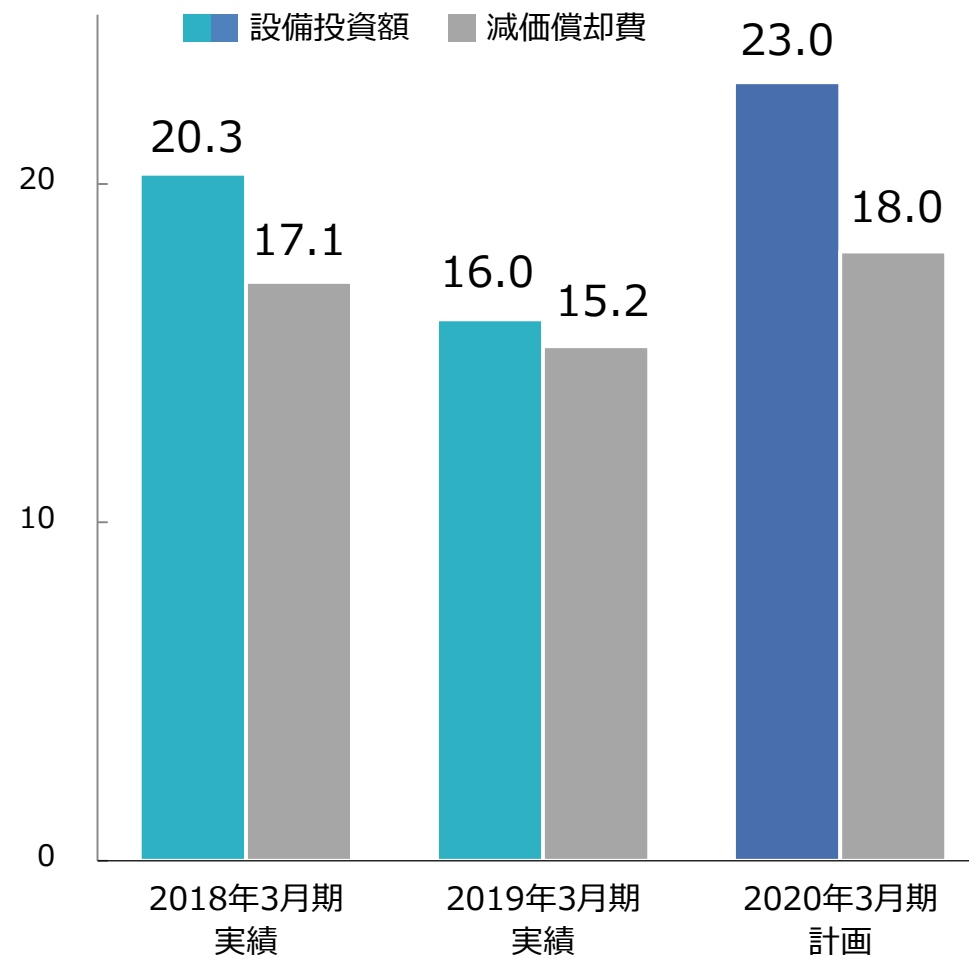
€ ▲31百万円/通期

設備投資計画年間の推移

〔単位：億円〕

	2018年3月期 通期実績	2019年3月期 通期実績	2020年3月期 通期計画
楽 器 教 育 生産設備・店舗改装他	10.4	10.7	11.5
素 材 加 工 金属事業生産設備他	4.8	3.6	7.5
そ の 他 情報基盤投資他	5.1	1.7	4.0
合 計	20.3	16.0	23.0

〔単位：億円〕



	2017年3月期 実績	2018年3月期 実績	2019年3月期 実績	2020年3月期 計画
売上高営業利益率	3.5%	3.9%	5.1%	4.2%
ROE(自己資本利益率)	7.6%	8.6%	8.3%	7.5%
配当金	50円/株	50円/株	55円/株	55円/株
総還元性向	27.0%	63.3%*	23.6%	24.9%

* 2018年3月期は、8億円の自己株式取得を実施

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。