

第6次中期经营计划

Resonate 2021

“Resonate 2021”是2019-2021年期间第6次中期经营计划的口号。

2019年3月27日

株式会社 河合乐器制作所

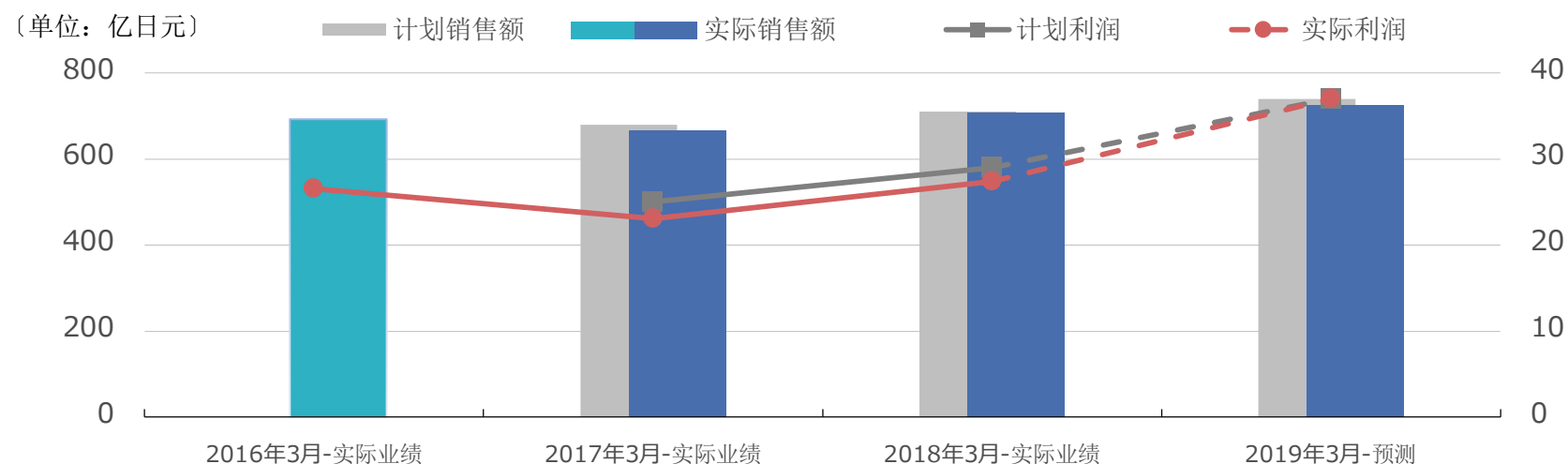
| | | |
|------|-----------------|---|
| 主要战略 | 向基础业务的进一步成长发起挑战 | <ul style="list-style-type: none"> • 扩大了旗舰型号“Shigeru Kawai Grand Pianos”系列的销售。 • 在达拉斯、汉堡开设了销售店，并在法国成立了一家批发公司。 • 重新装修了福冈与仙台的销售店，并在滨松重新开设了销售店。 • 在中国构建了实现中长期业务增长的基础，并推进了业务发展。设立了“中国宋庆龄基金会河合音乐专项公益基金”，并开设了河合音乐培训班。与中国乐器协会签署了关于钢琴调律业务合作的基本协议。 |
| | 产品的制造改革 | <ul style="list-style-type: none"> • 推出了新类别的高附加值产品，其中包括： “NOVUS NV10”混合数码钢琴 “AURES”混合立式钢琴 |
| | 扩大素材加工事业 | <ul style="list-style-type: none"> • 在金属事业，扩大了无级变速箱用零部件的材料、以及半导体用材料的订单。 |
| | 投资与资本政策 | <ul style="list-style-type: none"> • 为了提高生产效率与加强直营店等的销售渠道，进行了资本投资。 • 回购了自己公司股票。 |
| 基础建设 | 品牌建设 | <ul style="list-style-type: none"> • 在第十届滨松国际钢琴比赛上使用Shigeru Kawai SK-EX音乐会大三角钢琴的土耳其钢琴家Can Çakmur荣获了第一名。 • 为纪念公司成立90周年纪念，推出了“CRYSTAL GRAND CR-1M”钢琴。 |
| | 人才培育 | <ul style="list-style-type: none"> • 根据工作经历充实了教育与培训的内容及范围，并推进了轮岗。 • 通过销售组织改革，提高了员工的能力。 |

“Resonate 2018” 第5次中期经营计划总结

业绩推移

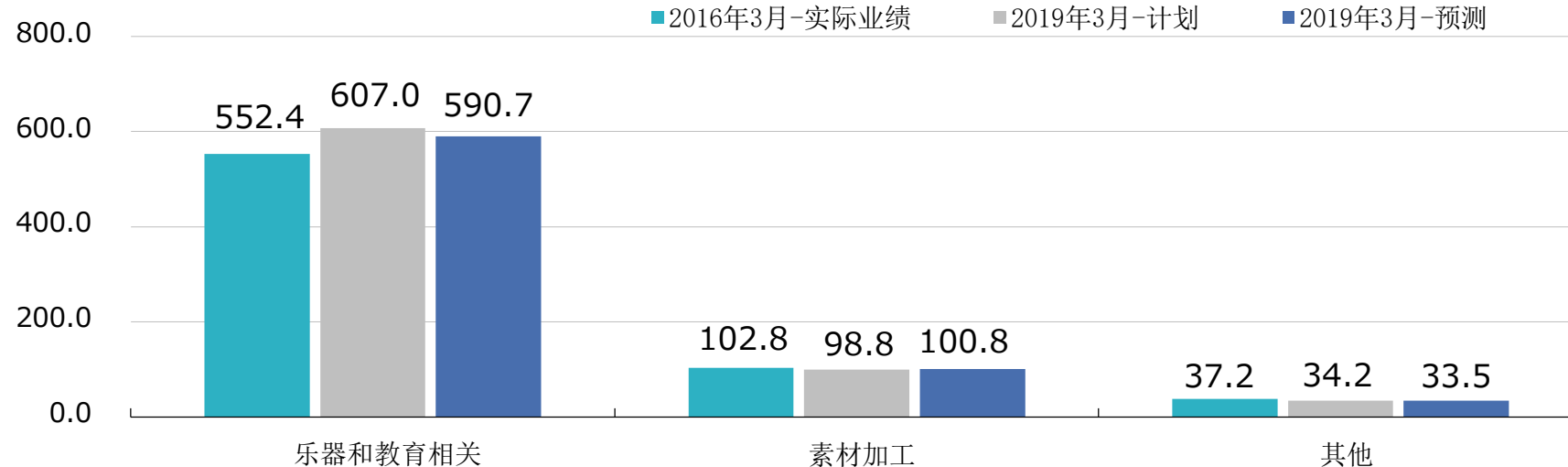
| | 第4次 | | 第5次中期经营计划 | | | | | |
|-----------|----------|----------|-----------|----------|-------|----------|-------|--|
| | 2016/3月期 | 2017/3月期 | | 2018/3月期 | | 2019/3月期 | | |
| | 实际业绩 | 计划 | 实际业绩 | 计划 | 实际业绩 | 计划 | 实际业绩 | |
| (单位: 亿日元) | | | | | | | | |
| 销 售 额 | 692.5 | 680.0 | 665.4 | 710.0 | 707.9 | 740.0 | 725.0 | |
| 利 润 | 26.6 | 25.0 | 23.1 | 29.0 | 27.4 | 37.0 | 37.0 | |
| 利 润 率 | 3.8% | 3.7% | 3.5% | 4.1% | 3.9% | 5.0% | 5.1% | |
| 经 常 利 润 | 26.2 | 23.0 | 25.7 | 27.0 | 30.6 | 35.0 | 39.0 | |
| 本 期 净 利 润 | 17.9 | 16.0 | 16.3 | 20.5 | 19.5 | 21.0 | 21.0 | |
| R O E | 9.3% | 7.6% | 7.6% | 9.1% | 8.6% | 8.6% | 8.7% | |

销售额与利润推移



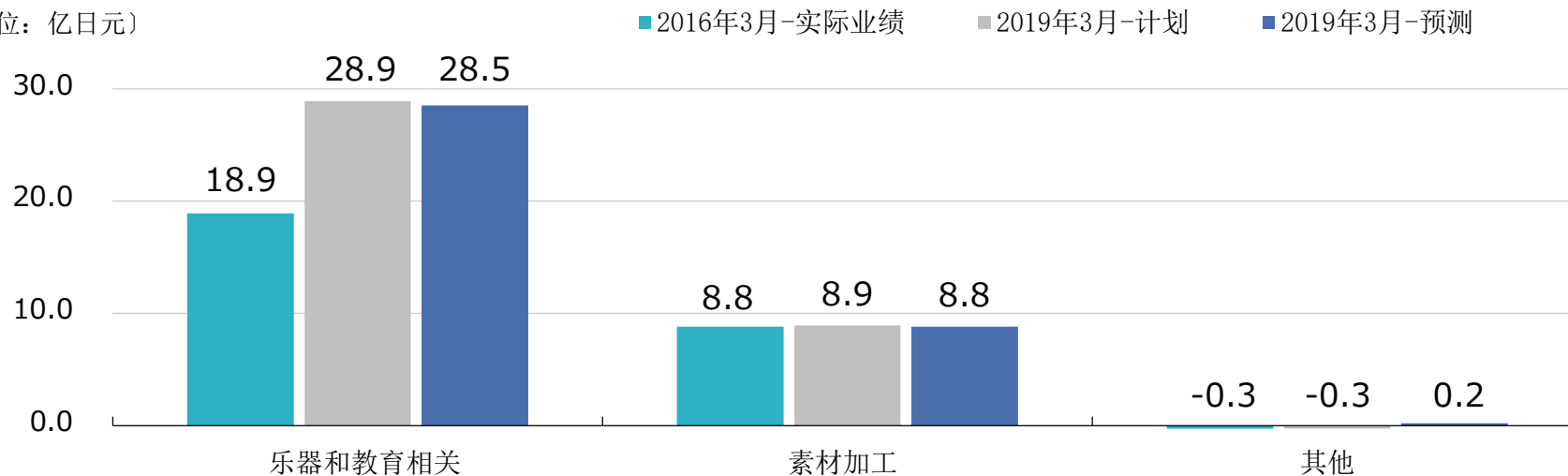
各事业类别的销售额

(单位: 亿日元)



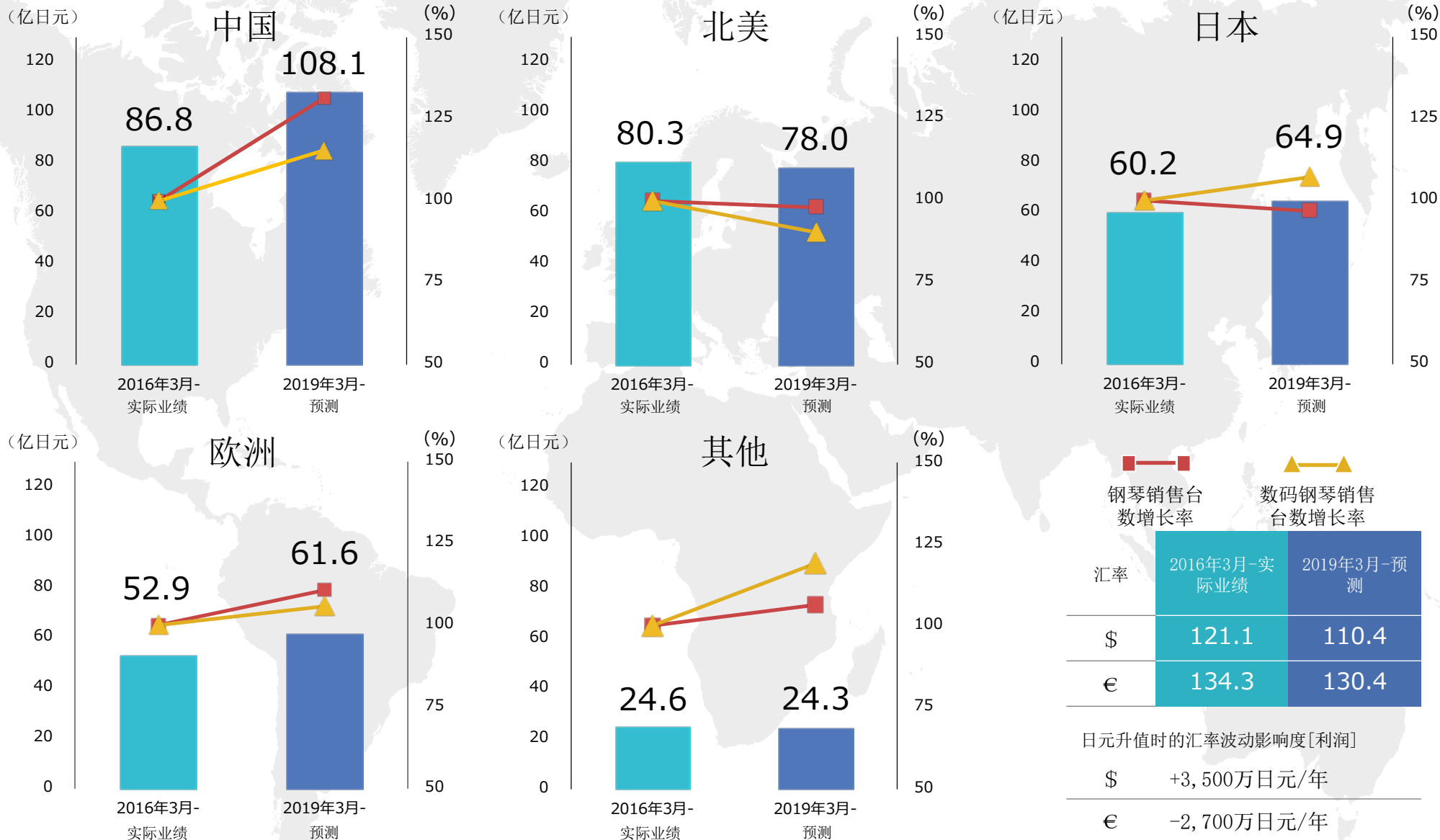
各事业类别的利润

(单位: 亿日元)



“Resonate 2018” 第5次中期经营计划总结

键盘乐器 各地区的计划销售额



■ 钢琴销售台数增长率 ▲ 数码钢琴销售台数增长率

| 汇率 | 2016年3月-实际业绩 | 2019年3月-预测 |
|----|--------------|------------|
| \$ | 121.1 | 110.4 |
| € | 134.3 | 130.4 |

日元升值时的汇率波动影响度[利润]

| | |
|----|-------------|
| \$ | +3,500万日元/年 |
| € | -2,700万日元/年 |

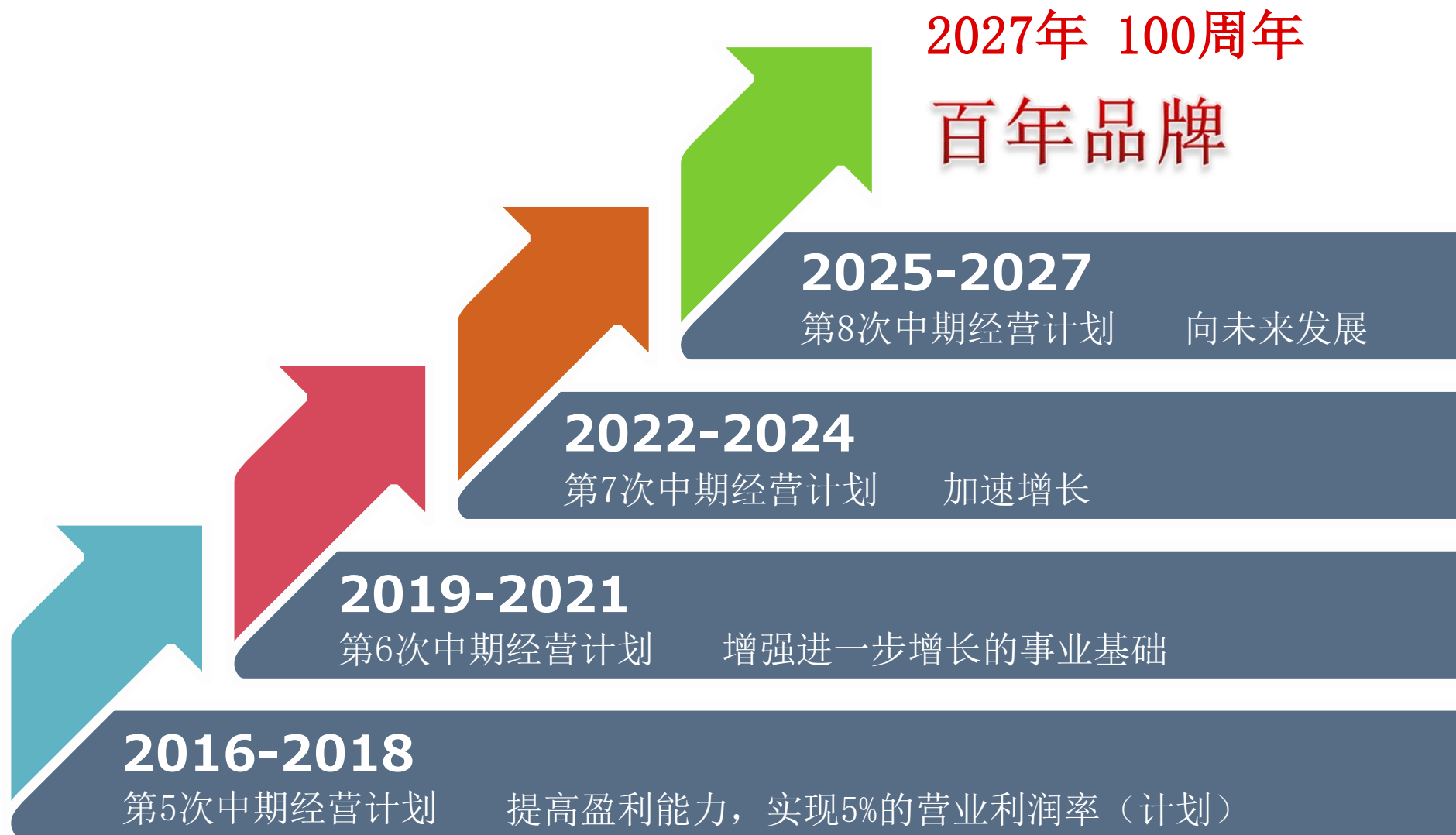
力求成为富有创造性、更加获得青睐的公司……

- 创造富足、令人愉快的生活环境。
- 将顾客满意放在第一位，为顾客提供产品和服务。
- 面向未来开展公司经营活动。
- 关心员工，致力打造公平、公开的公司。

力求成为河合祖业之钢琴制造的顶级品牌。通过追求顾客满意与音乐文化的发展，不断提升企业价值与品牌力，实现持续增长。

百年品牌

- 通过进一步增强销售力、竞争力、生产效率与组织力，提升河合的品牌力，飞跃性地提升盈利能力与企业价值。
- 力求成为全球钢琴市场的No. 1，并提高河合核心事业的乐器和教育事业盈利能力。



■基本方针

为构建百年品牌，推进重点战略与事业战略，并增强各事业的业务基础。

■重点战略

增强“销售力”，“产品与服务力”，“生产力”，“组织力”，并将它们融合起来，力求提高乐器和教育事业盈利能力，实现业务扩张。进而实现河合的进一步增长。

■事业战略

加强重点事业的进一步发展，以实现中长期计划。

- 在海外拓展教育和调律事业。
- 素材加工事业



重点战略

■ 增强销售力

成熟市场的动向： 预计在日本、北美及欧洲，每年的销售额将保持在同一水平，或以几个百分点的速度略有增长。

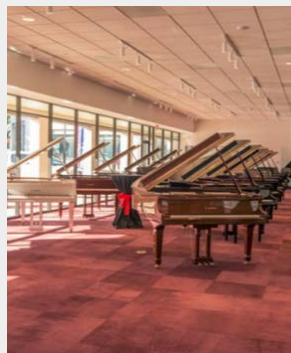
- 加强旗舰型号“Shigeru Kawai Grand Pianos”系列和高附加值的混合型钢琴的销售。
- 加强销售渠道。

海外市场

- 扩大休斯顿、达拉斯和汉堡直营店的销售，以及加强法国和俄罗斯的批发业务。



休斯顿



达拉斯



汉堡

- 通过加强与客户的信赖关系，增加销售数量，提高盈利能力。
- 通过增加钢琴课的学生人数，扩大乐器和教育事业。

日本市场

- 建立直销、调律、音乐培训班和批发部门之间的密切合作体制，并充分利用该体系和CRM(客户关系管理)系统，加强销售基础。
- 重新装修旗舰店，并增强东京首都圈的销售力。



河合表参道

■ 增强销售力

中国市场的动向： 这是世界上最大的市场，其定价范围比欧洲和美国更大。

- 加强与合作伙伴的合作业务，涵盖从产品规划到制造、销售的整个业务领域。
- 扩大数码钢琴的销售。
- 加强音乐培训业务与调律业务的协调，促进这两个业务的发展。

新兴市场的动向： 乐器和教育事业正在稳步增长，预计可获得中长期的增长。

- 加快扩大东南亚地区乐器的销售和音乐培训的开设。
- 推进中南美、中近东以及非洲的市场开拓。



印度加尔各答市

■ 增强产品与服务力

- 为了提高“Shigeru Kawai”等钢琴的质量和竞争力、追求提高客户满意度，继续开展素材和基础研究开发。
- 加强混合型产品和数码钢琴的开发，追求触感和音质。
- 为了适应市场需求，在生产部门建立产品规划和开发职能。
- 加强面向中国的产品开发。
- 为了在市场份额较小的地区实施业务战略，提高产品开发的力度和速度。



AURES



NOVUS NV10

■ 增强产品与服务力

- 通过加强与国际钢琴比赛、钢琴家和艺术家的关系，提高品牌力。
- 培育MPA（钢琴调律大师），加强售后服务，以提高客户满意度。
- 建立一个包括产品规划、设计和推广宣传在内的综合管理体制，以加强品牌营销。



© 滨松国际钢琴比赛

■ 提高生产力

加强全球化且灵活的生产体制，并重点进行设备投资，以进一步改善QCD*。（*质量、成本、交付）

钢琴

- 在公司的本社工厂——龙洋工厂，将河合独一无二的技术传承给下一代，并开展全球化的钢琴生产，打造百年品牌。
- 加强Shigeru Kawai Grand Piano生产线的创新与生产能力。
- 引进新的生产系统，推进成本管理与生产优化，及时灵活地应对经济环境的变化。



数码钢琴

- 为了应对全球、尤其是中国的销售增加，增强生产体制。
- 推进内制化生产，并持续开展降低成本活动。



河合印度尼西亚第3工厂

■ 增强组织力

为了河合集团的中长期飞跃发展，提高员工的专业性和多样性。

- 引进并推进“健康经营（健康与生产效率管理）”，使员工能够生机勃勃地发挥才干。
- 根据工作岗位扩充教育和培训计划，提高专业知识和能力。
- 实施支援制度与推进工作方式改革，以便女性能够兼顾工作与育儿及家人护理并发挥才干。
- 推进可活跃于全球舞台的人才培育。



增强经营基础

- 加强旨在增长的跨部门组织体制与管理流程。
- 提高整个公司的生产效率，推进常规工作的高效化。



事业战略

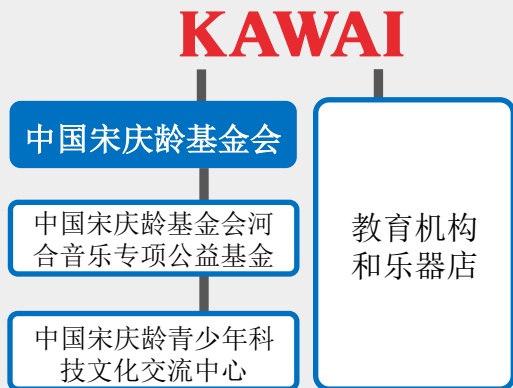
■ 音乐教育和调律事业的海外拓展

推进基础建设，以提高河合的综合品牌力

中国 

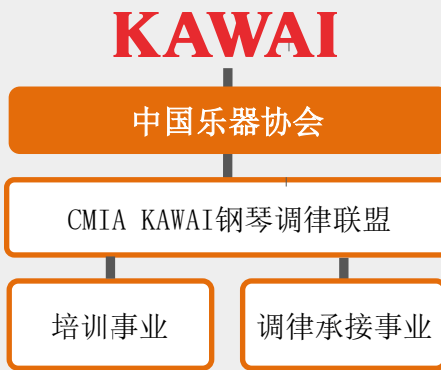
音乐培训事业

- 加强与中国宋庆龄基金会的业务合作。
- 基于多样化需求开发课程。
- 组织经河合认证的老师。
- 扩大实施培训的教育机构和乐器店的区域。



调律事业

- 扩大与中国乐器协会合作，拓展钢琴调律师培训事业。
- 扩大调律承接业务。



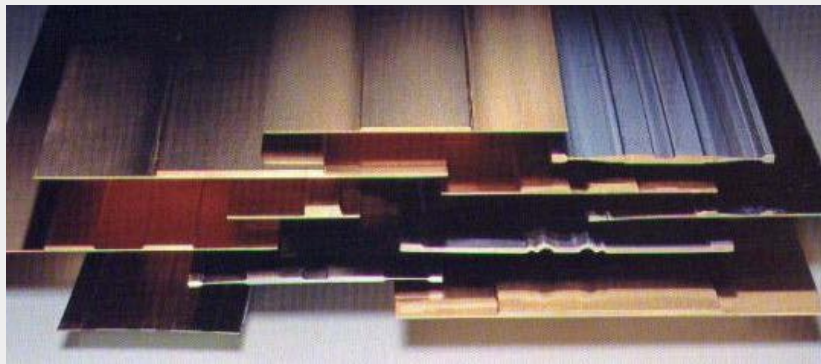
东南亚



■ 素材加工事业

金属事业

- 加强生产体制，应对无级变速箱零部件订单的增加，这需要18亿日元的投资（3年总额）。
- 加强新产品的开发和销售渠道，应对电动汽车的发展。



涂装事业

开发独自の涂装技术，并通过提高成本竞争力扩大客户订单。



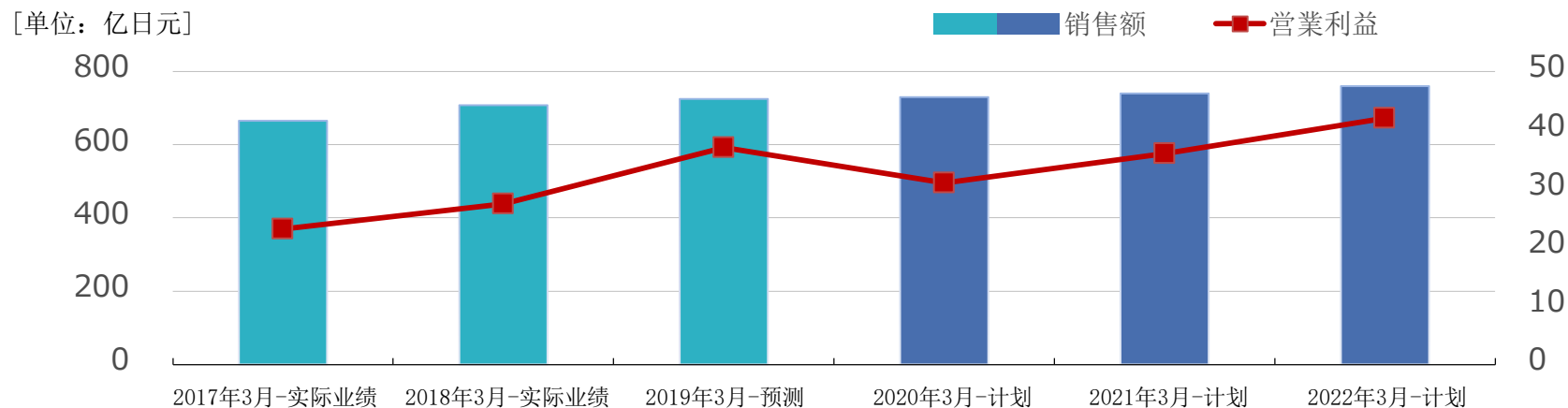
业绩推移

[单位: 亿日元]

| | 2019年3月-预测 | 2020年3月-计划 | 2021年3月-计划 | 2022年3月-计划 |
|-----------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| 销 售 额 | 725.0 | 730.0 | 740.0 | 760.0 |
| 利 润 | 37.0 | 31.0 | 36.0 | 42.0 |
| 利 润 率 | 5.1% | 4.2% | 4.8% | 5.5% |
| 经 常 利 润 | 39.0 | 31.0 | 36.0 | 42.0 |
| 本 期 净 利 润 | 21.0 | 19.0 | 22.5 | 26.5 |
| R O E | 8.7% | 7.5% | 8.3% | 9.2% |
| 汇 率 | 美元 110.4日元 欧元 130.4日元 | 美元 110.0日元 欧元 125.0日元 | 美元 110.0日元 欧元 125.0日元 | 美元 110.0日元 欧元 125.0日元 |

本期净利润是本期归属于母公司股东的净利润。

销售额与利润推移

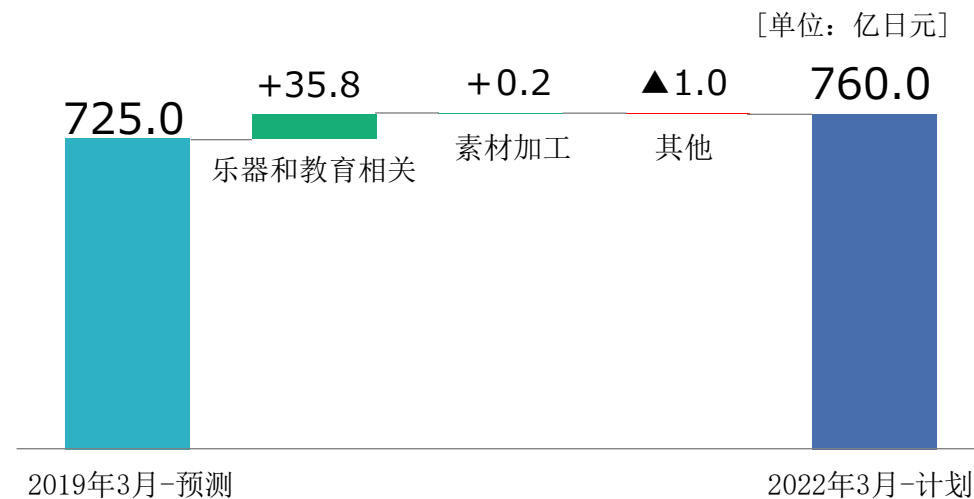


第6次中期经营计划 主要业绩目标

[单位：亿日元]

各事业类别的销售额

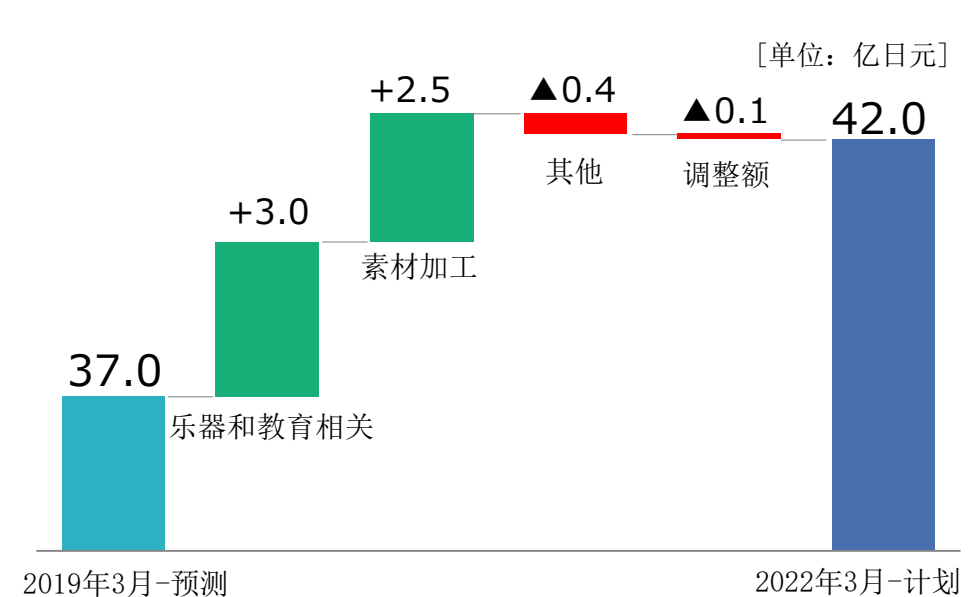
| | 2019年3月-预测 | 2022年3月-计划 | 3年销售增长率 |
|---------|------------|------------|---------|
| 乐器和教育相关 | 590.7 | 626.5 | +6.0% |
| 素材加工 | 100.8 | 101.0 | +0.1% |
| 其他 | 33.5 | 32.5 | ▲2.9% |



[单位：亿日元]

各事业类别的利润

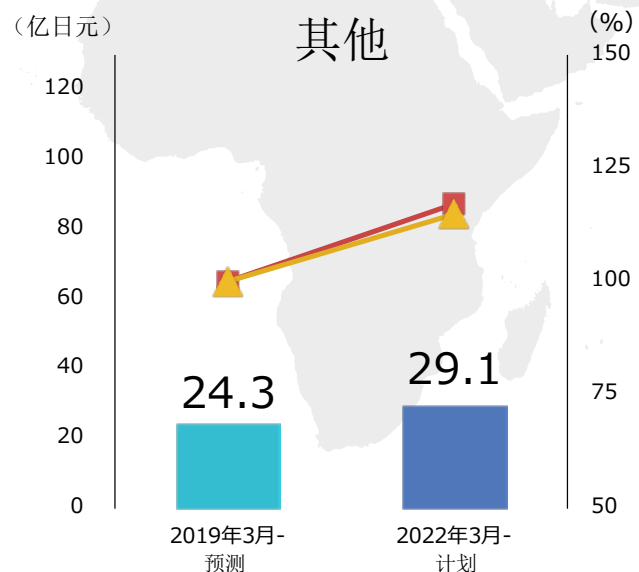
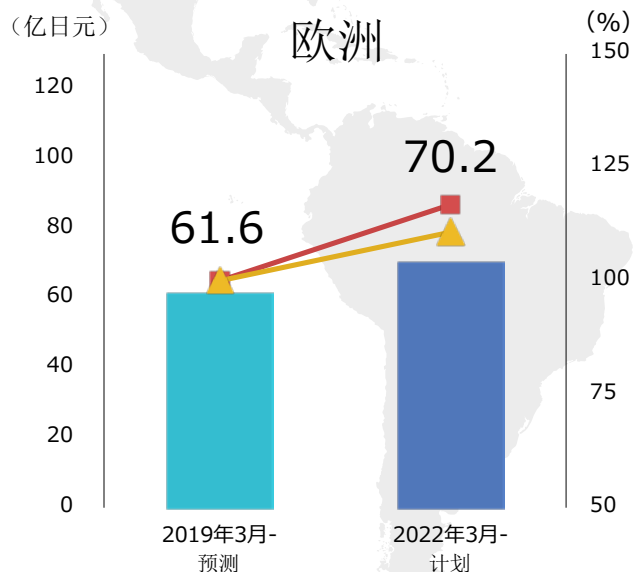
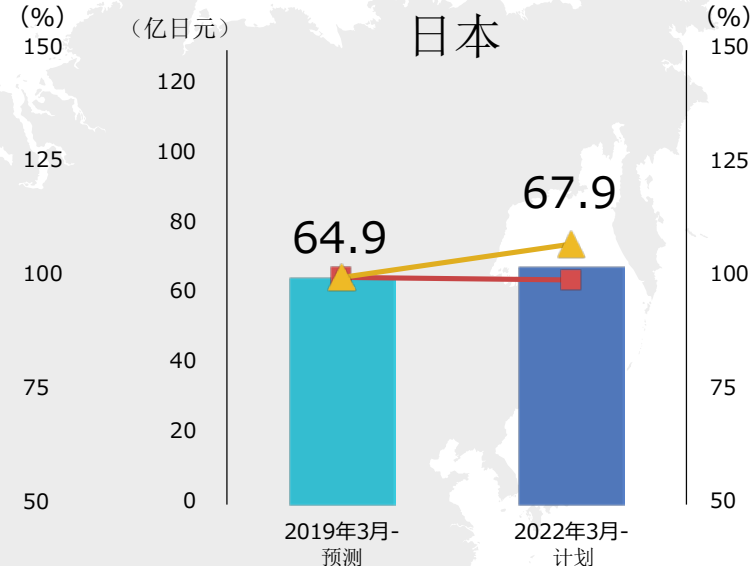
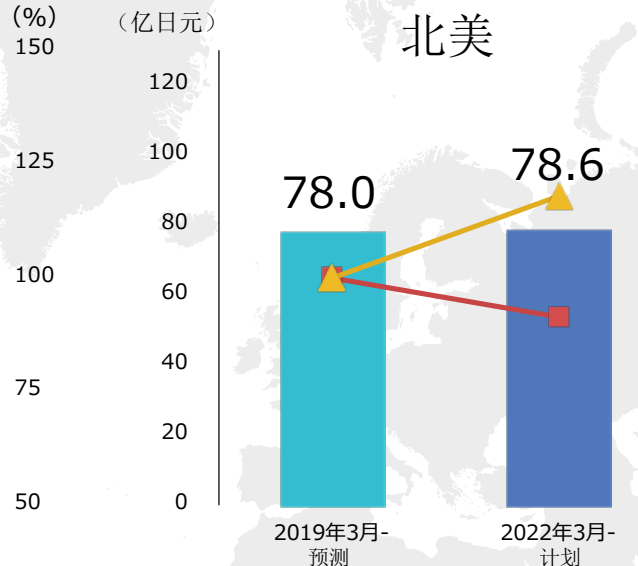
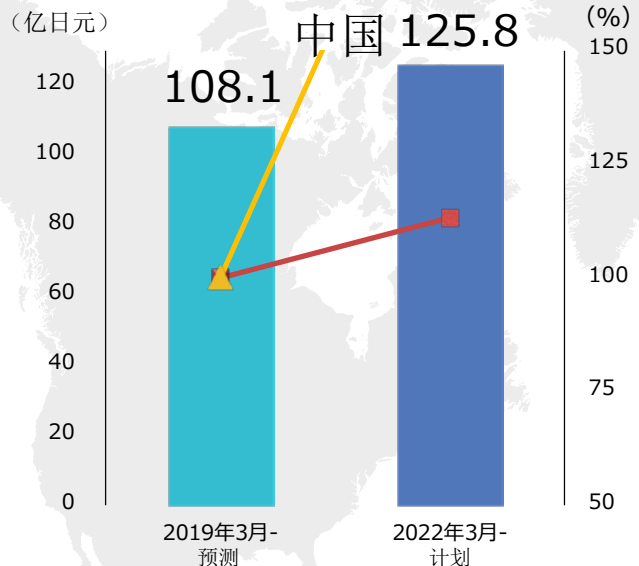
| | 2019年3月-预测 | 2022年3月-计划 | 3年销售增长率 |
|---------|------------|------------|---------|
| 乐器和教育相关 | 28.5 | 31.5 | +10.5% |
| 素材加工 | 8.8 | 11.3 | +28.4% |
| 其他 | 0.2 | ▲0.2 | — |
| 调整额※ | ▲0.5 | ▲0.6 | — |



※ “调整额”是指个别业务间贸易抵消，不分配给各业务的全公司费用。

第6次中期经营计划 主要业绩目标

键盘乐器 各地区的计划销售额



■ 钢琴销售台数增长率
▲ 数码钢琴销售台数增长率

| 汇率 | 2019年3月-预测 | 2022年3月-计划 |
|----|------------|------------|
| \$ | 110.4 | 110.0 |
| € | 130.4 | 125.0 |

日元升值时的汇率波动影响度[利润]

| | |
|----|-------------|
| \$ | +3,400万日元/年 |
| € | -2,900万日元/年 |

■ 设备投资

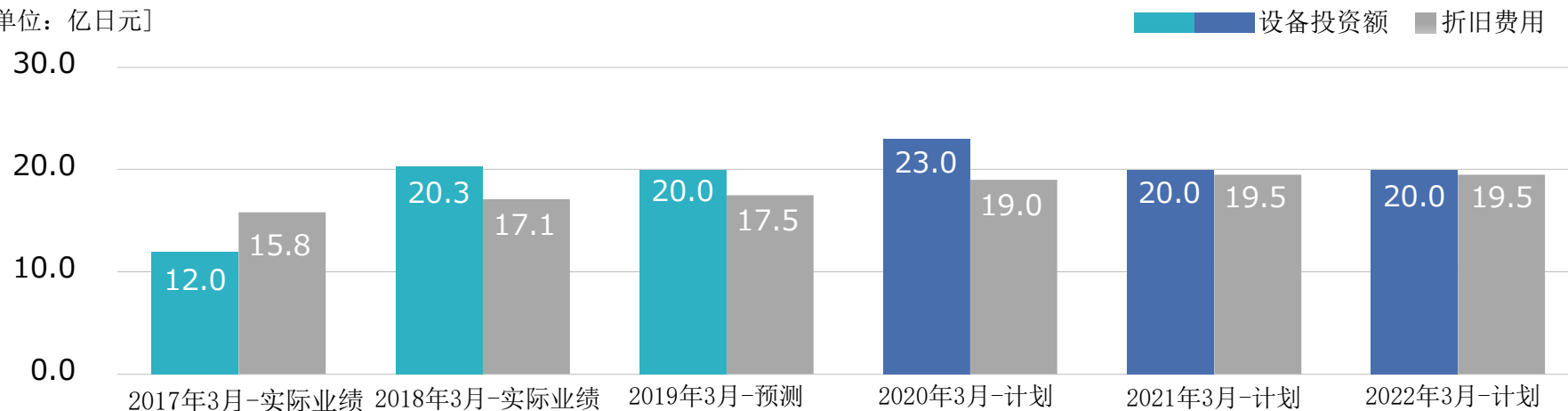
为了增长的积极投资

[单位：亿日元]

| | | 2019年3月- 预测 | 2020年3月- 计划 | 2021年3月- 计划 | 2022年3月- 计划 |
|---------|----------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| 乐器和教育事业 | 生产设备、店面改造、新开设音乐培训班等。 | 10.0 | 11.5 | 10.0 | 13.3 |
| 素材加工事业 | 金属事业生产设备等。 | 6.0 | 7.5 | 8.3 | 6.3 |
| 其他 | 公司内部信息技术投资等。 | 4.0 | 4.0 | 1.7 | 0.4 |
| 合计 | | 20.0 | 23.0 | 20.0 | 20.0 |

资本投资折旧推移

[单位：亿日元]

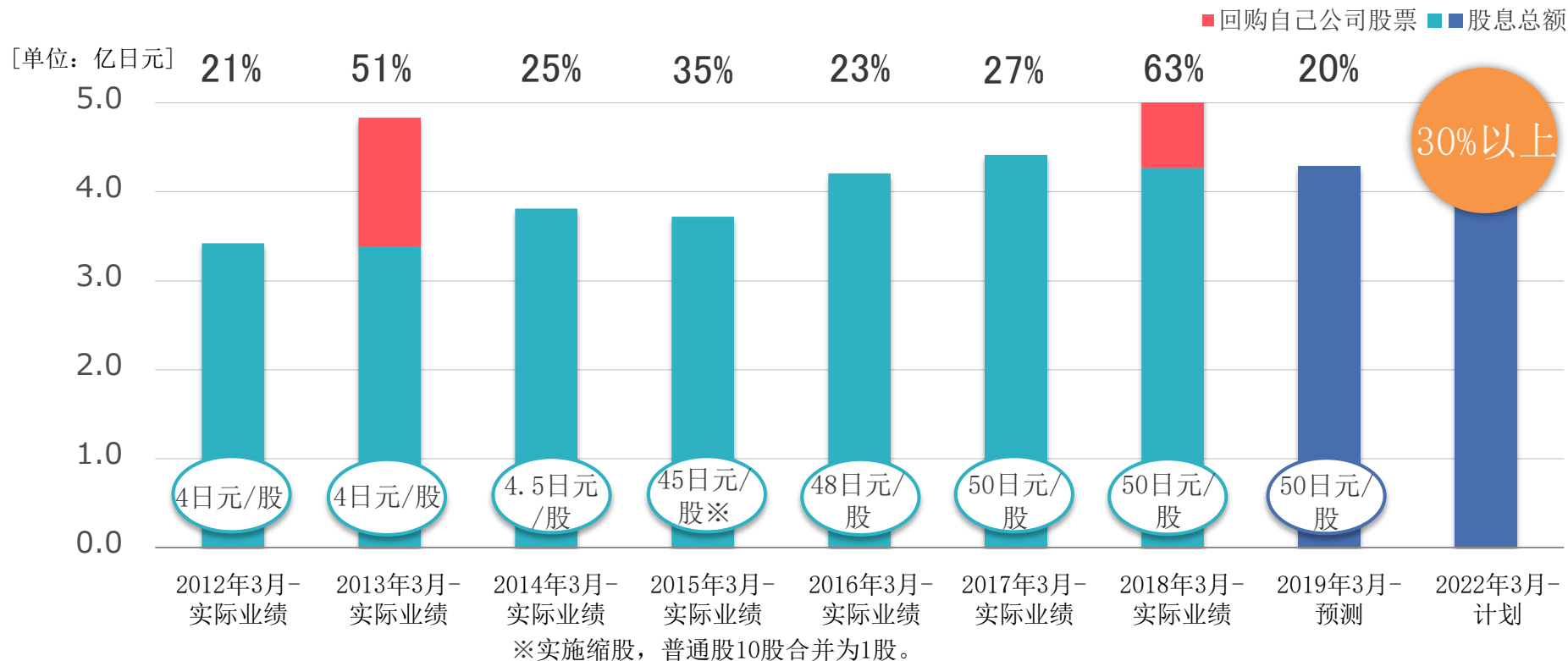


■ 回报股东

基本方针

目标总回报率30%。

股息总额
总回报率



■ ESG（环境、社会和公司治理）措施

河合集团为创建可持续社会做贡献的活动

环境

- 为了保护环境与资源，整个河合集团积极采取措施，优先采购对环境影响小的材料和产品，开展植树造林活动等。

社会

- 作为乐器制造商，通过提供SHIGERU KAWAI国际钢琴比赛等机会，培育年轻音乐家并提供支持。并在各国国家开展音乐普及活动，为音乐文化做贡献。

公司治理

- 致力构建高透明度的公司治理体制，打造百年品牌，实现可持续增长。

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》
「感動製造員」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》

1. 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。
2. 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。
3. 資源の有効活用と省エネルギーの推進を図ります。
4. 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。
5. 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画し、保護対策を実施します。





在本资料中阐述的本公司目前的计划与业绩预测，是根据本资料制作时点能够获取的信息。实际业绩可能会因经济形势等各种因素而发生很大的变化，请加以注意。