

# KAWAI

もっと伝えたい、感動を。

## 第7次中期経営計画

### Resonate 2024

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

SHIGERU KAWAI

## 重点戦略

### 販売力の深化

- ・コロナ禍での生活様式の変化や巣ごもり需要を捉え、『Shigeru Kawai』やハイブリッド製品などの高付加価値製品に加えてデジタルピアノの世界的な販売伸長
- ・価格適正化による収益性の改善
- ・コロナに伴う音楽教室休講措置の影響はあったが、その後安全、安心に配慮し、ピアノコースの生徒数はコロナ前から増加

### 製品・サービス力の深化

- ・ハイブリッドピアノ 『NOVUS NV10S』、 『NOVUS NV5S』 の開発
- ・中国市場における高価格帯アップライトピアノの発売
- ・ミニピアノのコラボ製品発売 『天然木の高級家具調ミニグランドピアノ』、 『レクサスオリジナルミニピアノ』
- ・第18回ショパン国際ピアノコンクールで当社ピアノを使用した2名の方が入賞



## 重点戦略

### 生産力の深化

- ・ 竜洋工場及びインドネシアでの『Shigeru Kawai』をはじめとしたピアノの生産体制強化
- ・ 強い需要に対応する為のデジタルピアノの生産能力の拡大
- ・ コロナ禍で部材調達や物流の混乱が発生する中での、最適なサプライチェーン体制の整備
- ・ たゆまぬ品質向上の取り組みと、新生産システム稼働による戦略的な原価管理の実現

### 組織力の深化

- ・ 健康経営優良法人（大規模法人部門）に認定
- ・ 各階層に応じた教育研修プログラム充実化、社員の能力開発の拡充
- ・ 女性活躍推進プロジェクト『Love it!』による、仕事と子育て、介護の両立支援と働き方改革の実施
- ・ 不透明な外部環境下において、週次での経営会議実施による経営のスピードアップ、柔軟な対応の実践
- ・ 社内手続きの自動化、RPA活用による全社的な生産性向上



## 事業戦略

### 教育調律事業の海外展開

- ・ コロナ影響に伴う活動制約の中で、オンラインコンクールやグレードテストの実施など、基盤構築を推進



### 素材加工事業

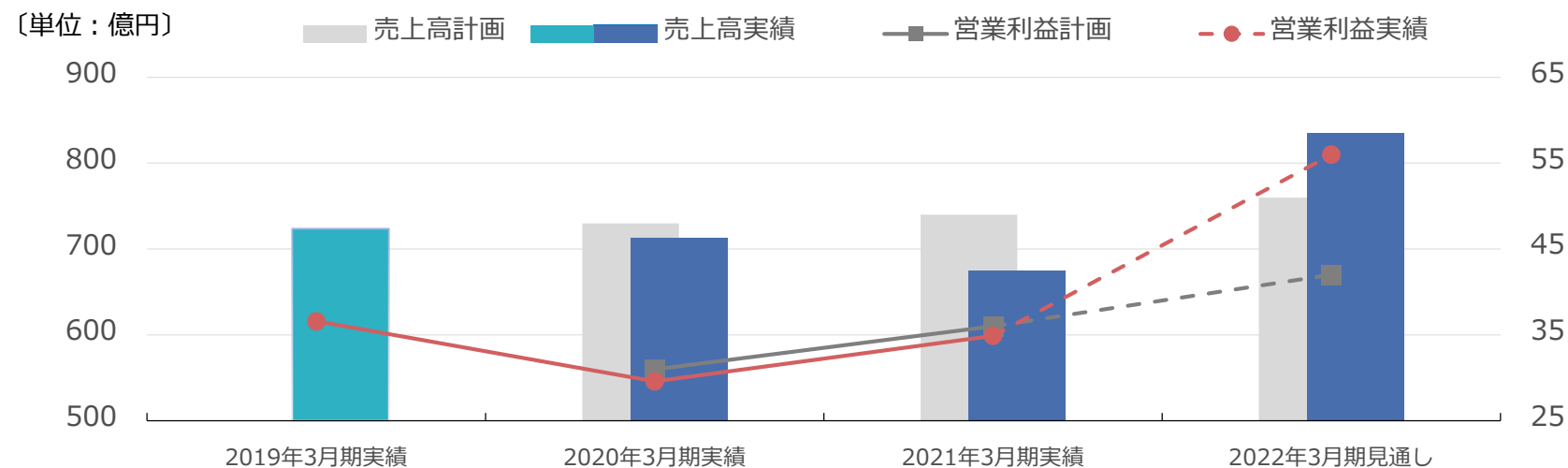
- ・ 金属事業は、総じて受注は堅調だったが、コロナ影響に伴う自動車業界の変動により、予定していた大型の設備投資は中止
- ・ 塗装事業は、コロナによる自動車業界の動きと連動し、受注減
- ・ 音響事業は、巣ごもり需要もあり、防音室の販売が伸長

## 業績推移

新型コロナウイルスの影響で、初年度・2年目は計画に対して売上高、営業利益とも計画比未達となったが、最終年度は、世界的な経済活動の再開や巣ごもり需要もあり、連結損益計画は達成の見通し

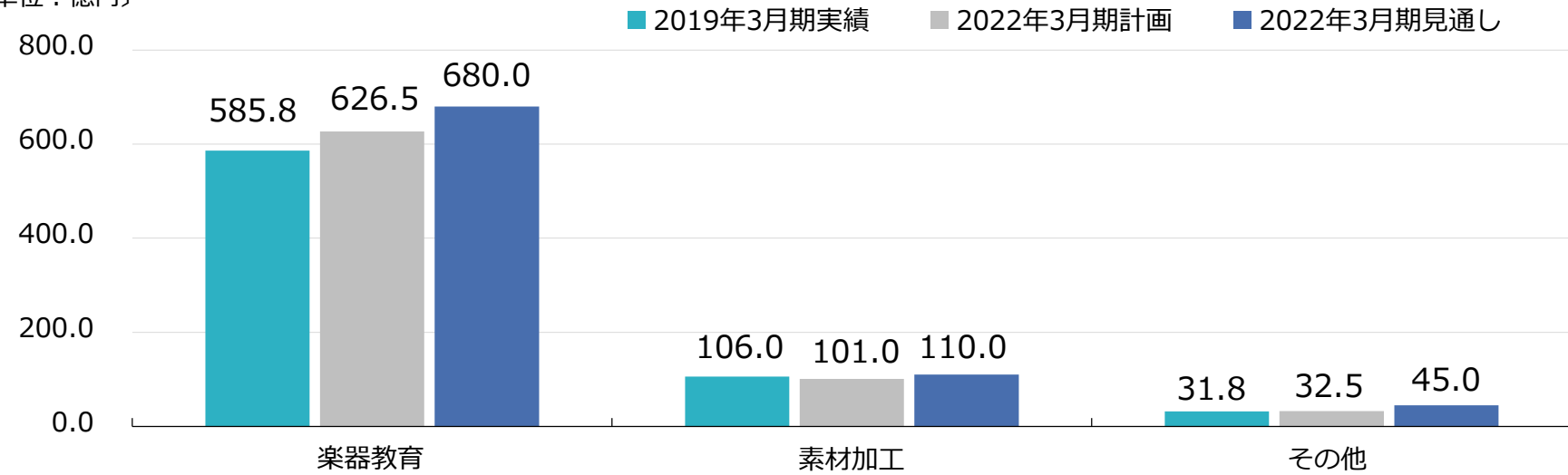
〔単位：億円〕	2019年3月期	2020年3月期		2021年3月期		2022年3月期	
	実績	計画	実績	計画	実績	計画	見通し
売上高	723.7	730.0	713.0	740.0	675.2	760.0	835.0
営業利益	36.6	31.0	29.6	36.0	34.9	42.0	56.0
営業利益率	5.1%	4.2%	4.2%	4.9%	5.2%	5.5%	6.7%
経常利益	39.1	31.0	31.1	36.0	40.0	42.0	58.0
当期純利益	20.1	19.0	15.4	22.5	25.7	26.5	37.0
ROE	8.4%	7.5%	6.1%	8.3%	9.7%	9.2%	12.0%

## 売上高 営業利益推移



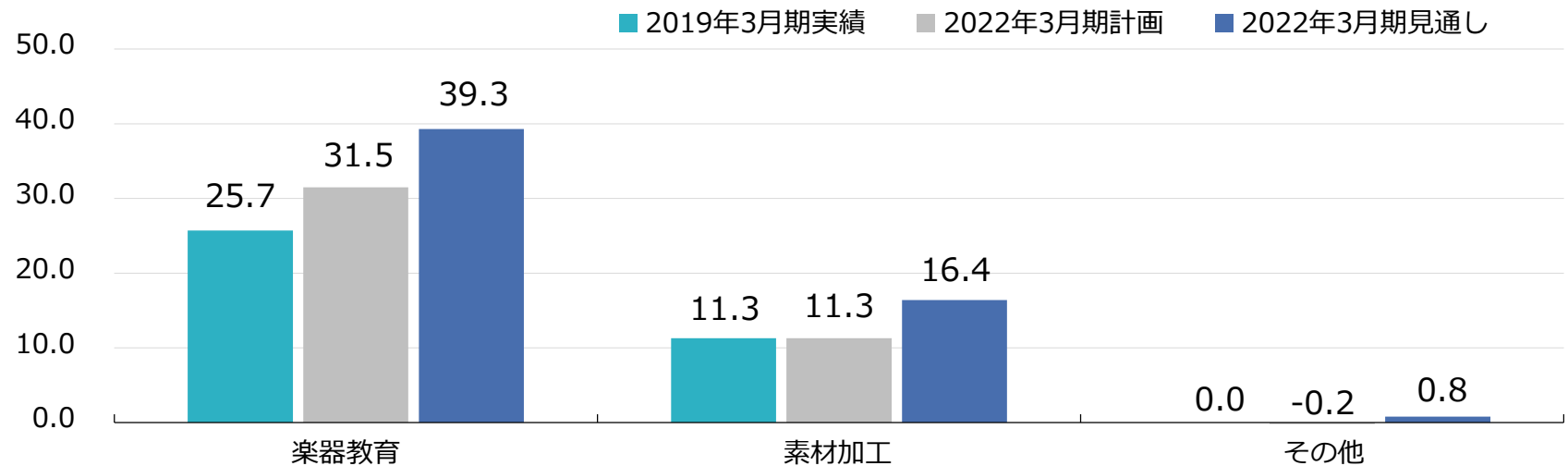
## 事業別売上高

〔単位：億円〕



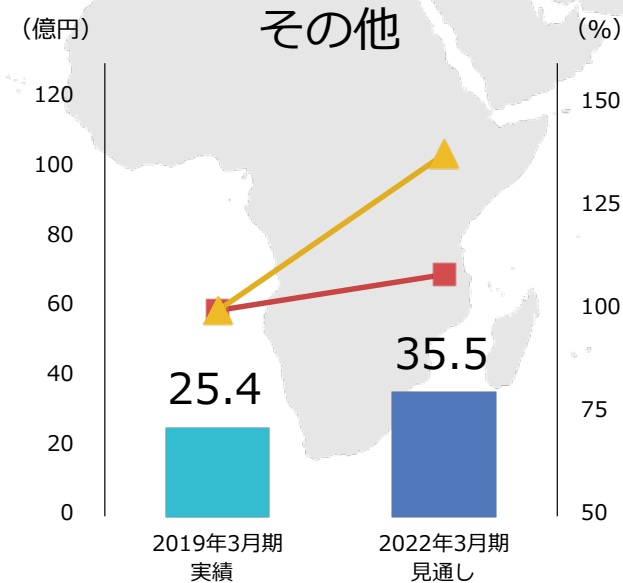
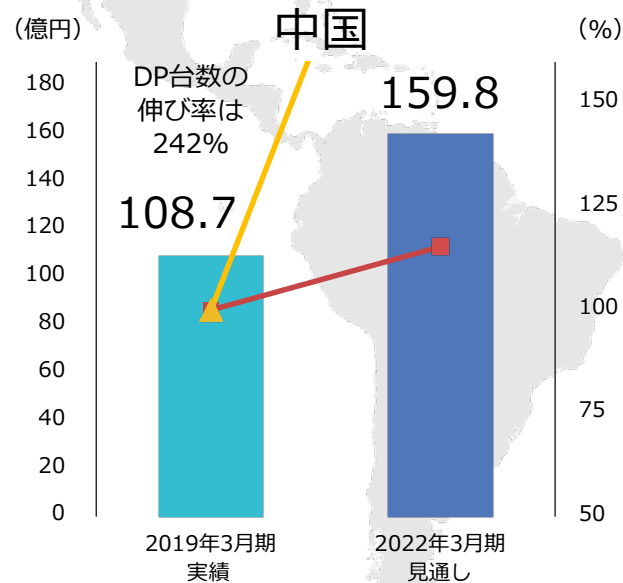
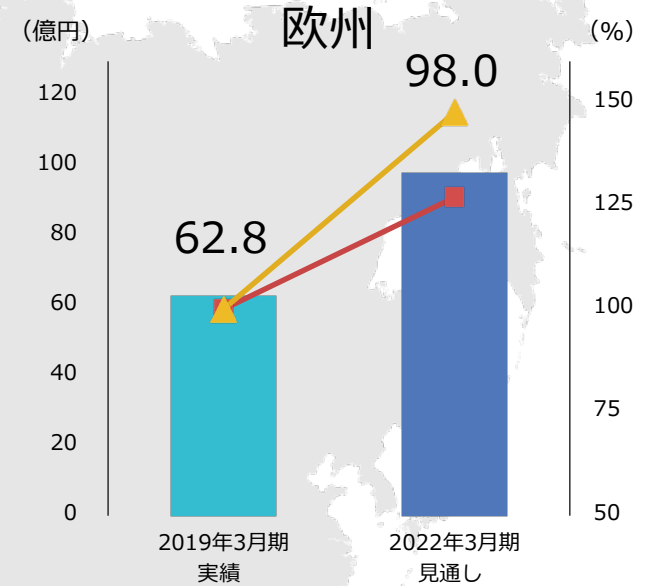
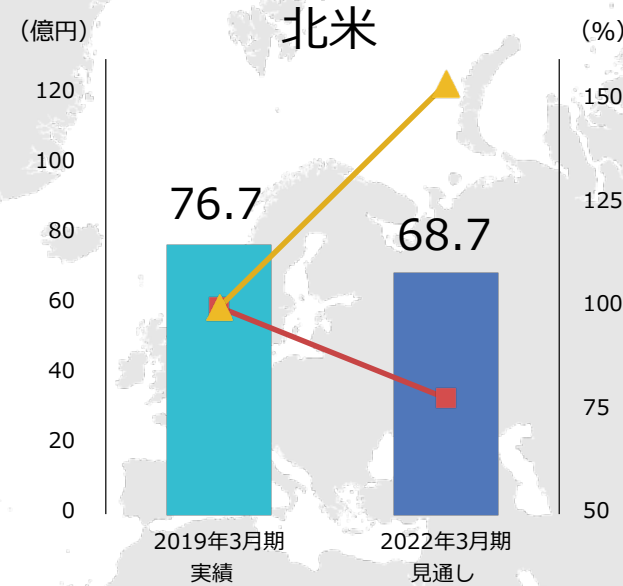
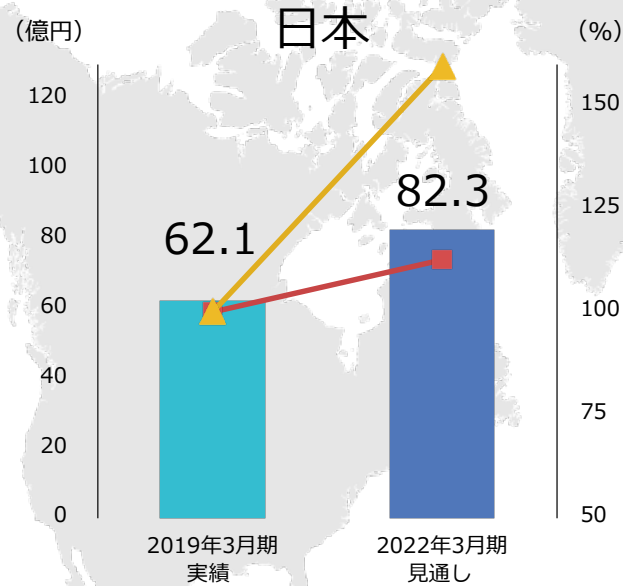
## 事業別営業利益

〔単位：億円〕



# 第6次中期経営計画 Resonate 2021 振り返り

## 鍵盤楽器 地域別販売計画



レート	台数伸び率	
	2019年3月期実績	2022年3月期見通し
\$	110.4	109.8
€	130.4	129.9

1円 円安変動での影響度【営業利益】	
\$	▲47百万円/通期
€	+40百万円/通期

# 第7次中期経営計画

Resonate 2024



# 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。

※前中計では「成長の加速」としていたが、巣ごもり需要等の影響を受け、当初計画よりも大幅に前倒しで収益が増大したこと、巣ごもり需要後の鍵盤楽器需要の不透明さ、サプライチェーンの混乱等を踏まえ、本中計での位置づけを「新たな事業環境での堅実な成長」に変更した。

## 2027年 創立100周年 100年ブランド

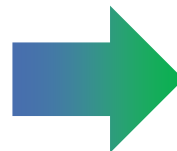


## 業績目標

※2022年2月9日 発表数字

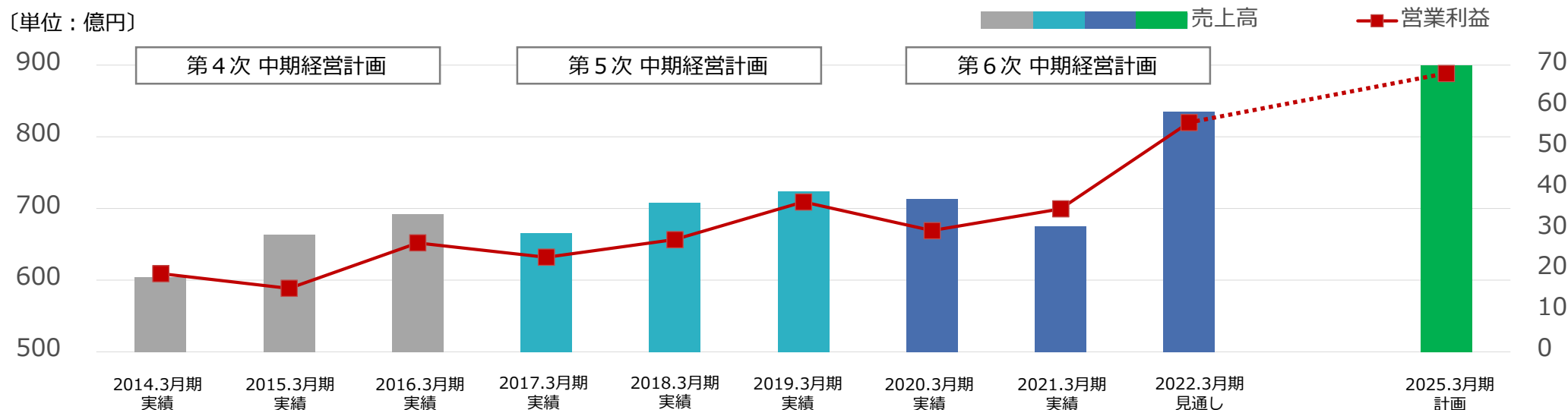
(単位：億円)

	2022年3月期 見通し※	2025年3月期 計画
売上高	835.0	900.0
営業利益	56.0	68.0
営業利益率	6.7%	7.6%
経常利益	58.0	68.0
当期純利益	37.0	44.0
ROE	12.0%	10%以上
為替レート US\$ EURO	109.8円 129.9円	115.0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〕

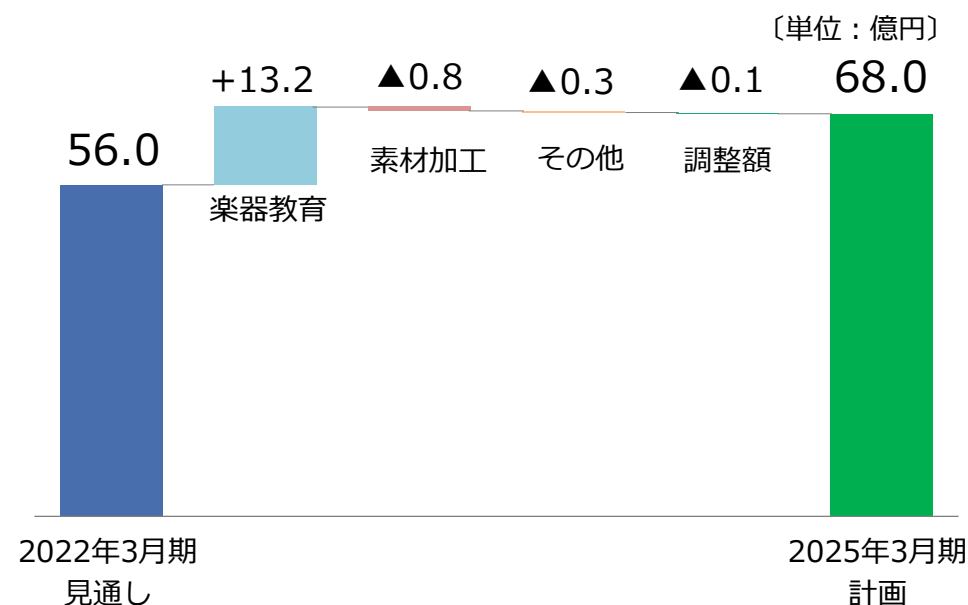
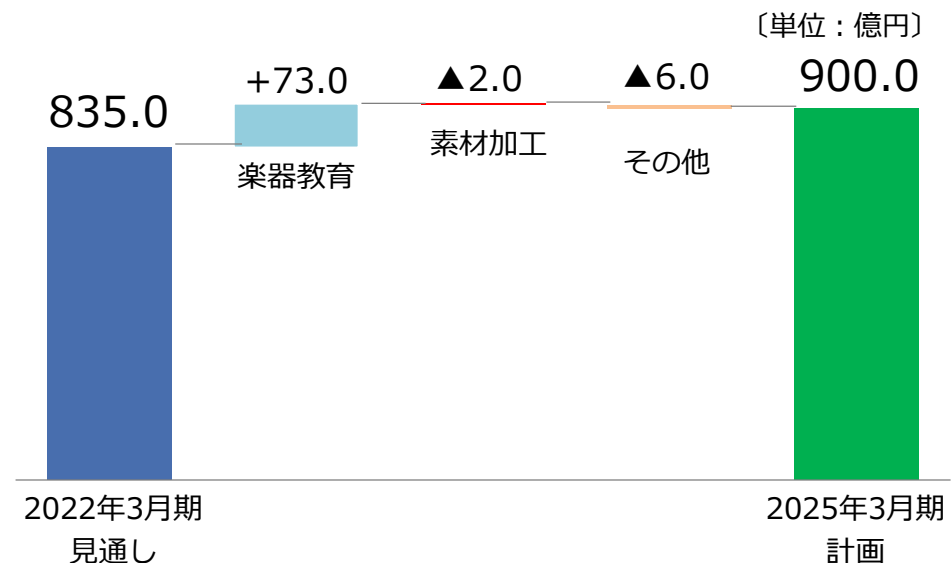
	2022年3月期 見通し	2025年3月期 計画	3年 伸長率
楽器教育	680.0	753.0	+10.7%
素材加工	110.0	108.0	▲1.8%
その他	45.0	39.0	▲13.3%

## 事業別営業利益

〔単位：億円〕

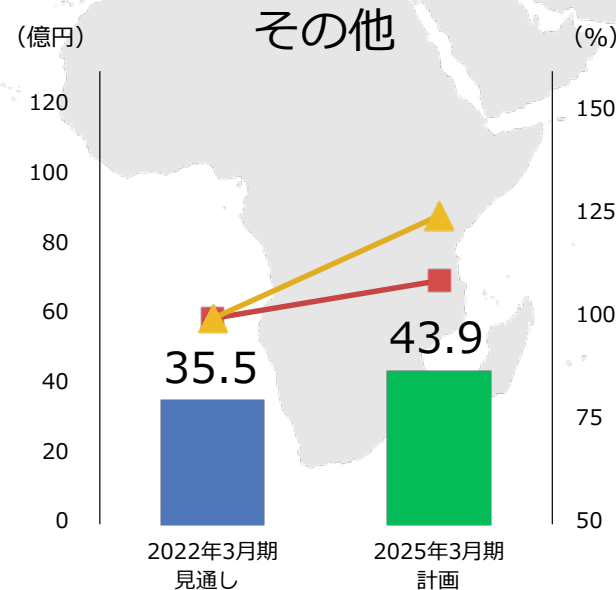
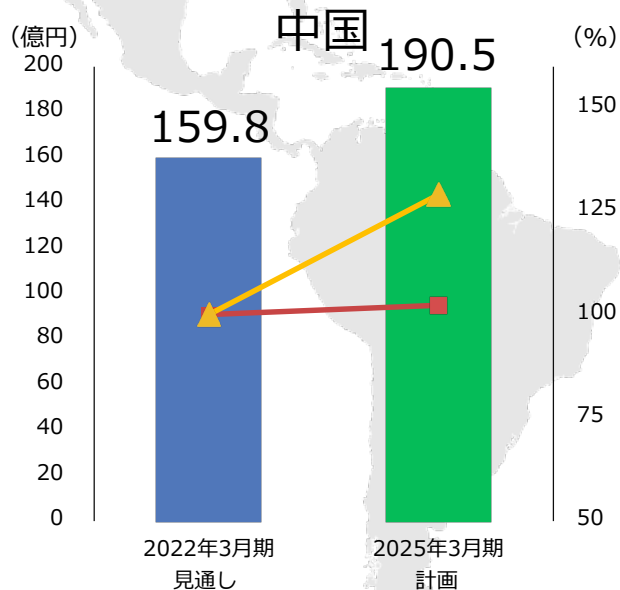
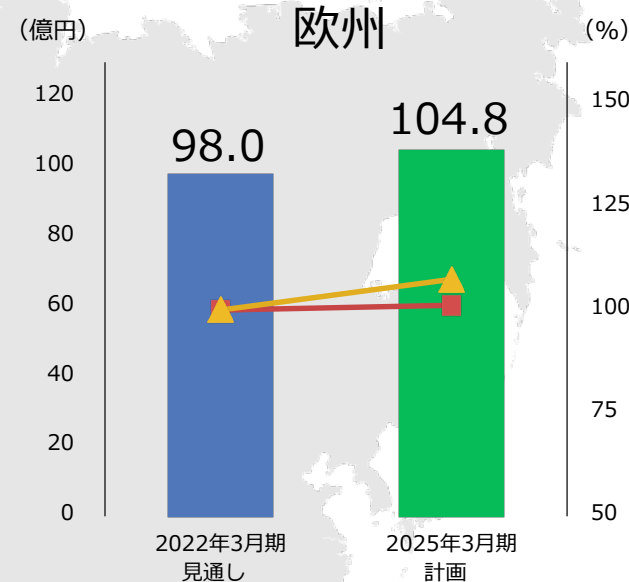
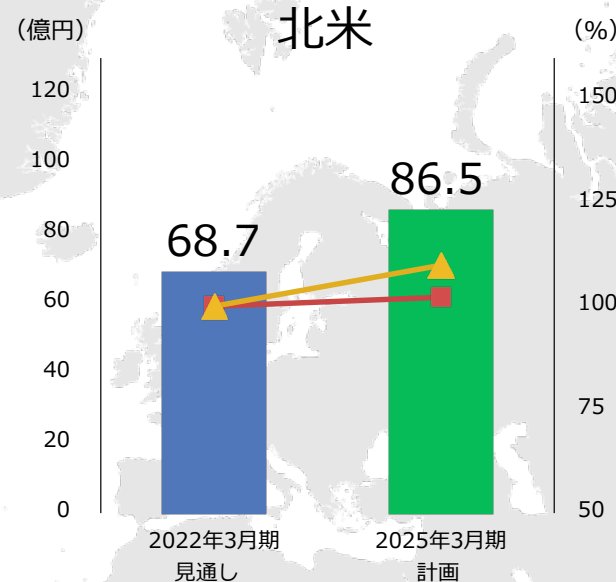
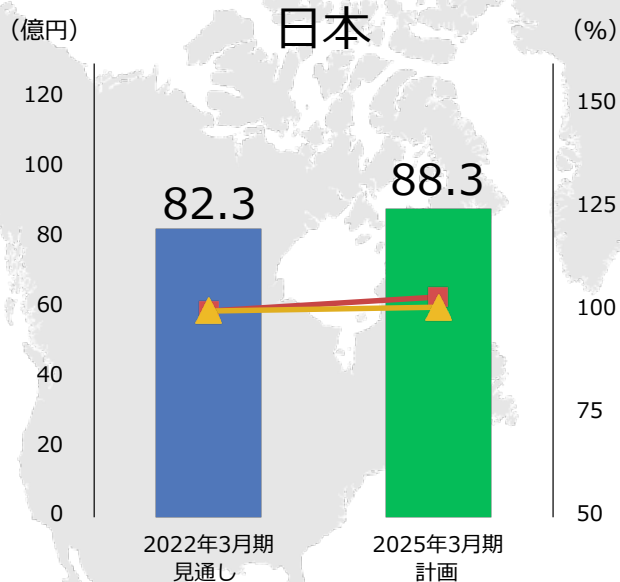
	2022年3月期 見通し	2025年3月期 計画	3年 伸長率
楽器教育	39.3	52.5	+33.6%
素材加工	16.4	15.6	▲4.9%
その他	0.8	0.5	▲37.5%
調整額※	▲0.5	▲0.6	—

※ 「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7次中期経営計画 業績目標

## 鍵盤楽器 地域別販売計画



レート	台数伸び率	
	2022年3月期 見通し	2025年3月期 計画
\$	109.8	115.0
€	129.9	125.0

1円 円安変動での影響度【営業利益】	
\$	▲52百万円/通期
€	+49百万円/通期

# 第7次中期経営計画

## 概要

## 基本方針

100年ブランドの構築に向け、新たな事業環境に適合しながら堅実に成長し、100周年に向けた盤石の体制を構築する

100周年の「その先」を見据え、KAWAIが実現したい未来を描く

## 重点戦略

新たな事業環境で堅実に成長する為に、

- ・ 「顧客接点の進化」
- ・ 「需要拡大領域の強化」
- ・ 「コスト増への対応」

に重点的に取り組む





## 基本戦略

### 楽器教育事業

更なる収益力向上と事業拡大を目指し、

- ・「ブランド力」
- ・「販売力」
- ・「製品・サービス力」
- ・「生産力」
- ・「組織力」

の強化を加速させる

### 素材加工事業

「新規品の受注拡大」「新規顧客開拓の加速」及び「増産体制の構築」を通じて、  
収益の増大を図る



**KAWAI**

もっと伝えたい、感動を。

# 重点戦略

新型コロナウイルスの影響で大きく変化した事業環境で堅実に成長する為に、下記の戦略に重点的に取り組む

## 顧客接点の進化

顧客購買行動の変化に適合したプロモーション施策の実施  
(リアル施策とデジタル施策の融合により、「より多くのターゲット顧客」  
に対して、製品・サービスの価値を「より分かりやすく」伝える)

## 需要拡大領域の強化

ライフスタイルの変化により特に需要が伸びている製品カテゴリー  
(ハイブリット製品、デジタルピアノ) におけるラインナップの拡充と  
生産体制の増強

## コスト増への対応

半導体などの材料費や海外輸送費の高騰によるコスト増に対応する  
為の生産性の向上と適正価格の設定



**KAWAI**

もっと伝えたい、感動を。

# 基本戦略

(楽器教育事業)

## ブランド力の強化

「100年ブランド」構築に向けたKAWAIブランドの更なる強化

顧客とのコミュニケーションスタイルの進化

- ・ 竜洋工場に『Shigeru Kawai』の工程見学ルート及び展示試弾スペースを設置
- ・ デジタルマーケティングの強化

国際ピアノコンクールや有名音大・ホールにおける  
KAWAIブランドのプレゼンス向上

著名なピアニスト・アーティストとの関係強化による  
ブランドイメージの向上

『Shigeru Kawai国際ピアノコンクール』による次世代  
有望アーティストの発掘と支援

©D.Golik / The Fryderyk Chopin Institute

## 販売力の強化（楽器製造販売）

各市場における高付加価値化とシェアアップの追求

### 成熟市場（日本、北米、欧州）

- ・『Shigeru Kawai』やハイブリッドピアノなどの高付加価値製品の販売強化
- ・直営店を活用したブランド発信力と顧客接点の強化
- ・代理店との共栄関係の深化と販路の拡充

### 中国市場

- ・成長エリアでの販路の拡大
- ・成熟エリアでの販売店の改装、入れ替えによる販売力増強
- ・ディーラー内でのKAWAIブランドのプレゼンス向上

### 新興市場

- ・東南アジアでの新規取引先との関係強化と音楽教室の活用
- ・中南米、中近東、アフリカ等の取引先関係強化と新規開拓

カワイハンブルグ

カワイダラス

## 販売力の強化（音楽教育）

音楽文化の振興と普及による  
ブランドの発信と鍵盤楽器の需要創造

### 国内

- ・ 高需要エリアへの選択と集中
- ・ ピアノコースの生徒数増大を軸とした音楽教室の拡大

### 海外：中長期的に重要な海外展開の推進

#### <東南アジア>

- ・ 各教育機関に対する音楽教育の必要性の訴求と講師の育成
- ・ 各国の所得水準に合わせたグループレッソンの導入、拡大
- ・ KAWAIブランドでのグレードテストとコンクールの開催

#### <中国>

- ・ 宋慶齡基金会との音楽教室に関する連携事業の強化継続
- ・ オンライン活用による調律研修事業の拡充と調律受託サービスの展開

## 製品・サービス力の強化

ピアノメーカーならではの技術を生かした  
「顧客満足度」の絶え間ない探求

素材・基礎開発レベルでの研究の継続

市場調査を通じた「顧客起点」での企画開発力の強化

マーケティングアプローチによる競争力のある価格設定

成長余地が大きい普及価格帯デジタルピアノの投入による製品ラインナップの拡充

MPA(※)による高品質なアフターサービス体制の拡充

※ Master Piano Artisan 技術力の高い調律師のみが持つ社内資格



## 生産力の強化

グローバル生産体制におけるQCDF(※)の強化  
(良い製品を、効率的に生産し、適時に、安定的に供給する)

※Quality, Cost, Delivery, Flexibility

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鍵盤楽器づくりをグローバルに展開

品質及び生産性向上のための人財・設備投資の促進

生産工程の自動化などによる継続的な原価低減活動の実施

『Shigeru Kawai』やデジタルピアノの需要増に伴う生産  
ラインの拡充及び工場の増設

地政学的リスク及び将来の増産体制を見据えた、前工程  
からの安定供給体制の構築

## 組織力の強化

機能面から組織を見直し、企業拡大のために必要な組織体制の構築と人員配置の実施

時代に即した教育・福利厚生への注力による従業員エンゲージメントの向上

「健康経営優良法人」の継続的な認定取得による社員がいきいきと活躍できる「健康経営」の推進

女性の活躍やダイバーシティを促進するための「誰もが安心して働きやすい環境」の整備

グローバルで活躍できる人財を増やし、強靱な会社へと成長させる人財の育成への注力

全社的な生産性向上と定型業務効率化の推進

# 基本戦略

(素材加工事業)

## 金属事業

車載向け新規品の受注拡大と増産体制の構築

既存品の横展開と新規品の受注

生産性向上のための設備投資の加速

## 音響事業

個人用途の拡大と法人市場の開拓

快適な音響空間の追求による新商品開発

増販に対応する為の生産体制の確立

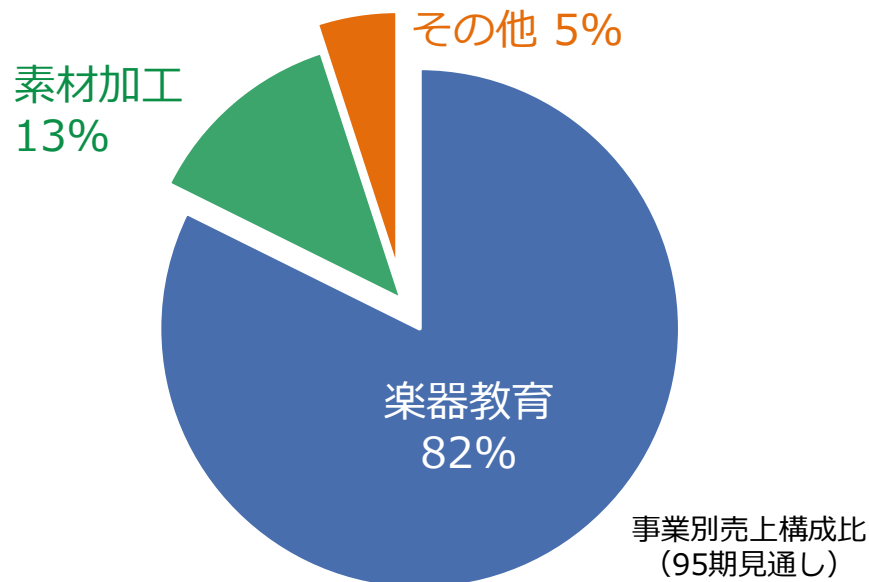
「高い競争力」を有する「安定成長市場」に経営資源を集中させることで、不確実性の高い時代においても「持続的かつ堅実な成長」を実現する。

## 楽器教育事業

当社の原点であり主力事業。創業者の「世界一のピアノづくり」の精神を受け継ぎ、革新的な製品を世に送り出し続けている。ピアノ、デジタルピアノ共に世界売上シェア4位(※)であり、更に著名な国際ピアノコンクールで当社ピアノが採用され続けており、世界的に高い評価と競争力を有している。 ※当社調べ

## 素材加工事業

ピアノで培った技術を活かして成長してきた「素材加工事業」は、当社の経営の柱の一つとなっている。特に、国内外の大手カーメーカー向けに高い技術力を生かした付加価値の高い部品を供給している。車載市場の増大を見越し、車載向け部品市場の攻略を進めている。



## 3ヶ年の合計投資額 70億円 (前中計見通し比 2倍)

**通常投資 (45億円)** 改修や生産性向上を目的とした既存事業への基礎投資 (減価償却費と同等水準)

**戦略投資 (25億円)** デジタルピアノ工場の増設/旗艦店リニューアル  
車載向け部品製造ライン増設

**知財及び人的投資 (経費)** 研究開発/マーケティング/戦略的人財投資  
アーティストリレーション

カワイグループは、サステナビリティ方針を定め、中長期的な企業価値の向上に努めてまいります。

## サステナビリティ方針

経営の理念「創造性豊かな好感度企業をめざして…」の実現に向け、より良い楽器づくりと音楽文化への貢献を目的とした企業活動を通じて、地球環境・社会との調和、さらには経営の健全性を確保することにより企業としての持続的な発展に努めるとともに、お客さまをはじめとした全てのステークホルダーの皆様と協働して持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

### Environment

各事業分野でグローバルな視野に立って地球環境と資源を守るとともに、真に豊かな心と社会の実現に尽くしてまいります。

### Social

音楽を通じて感動と満足をお届けする「感動製造業」として、豊かでうるおいのある社会の実現を目指し、全てのステークホルダーの皆様との良好な関係を構築してまいります。

### Governance

持続的な企業価値の向上を実現するため、法令やその他のルールを遵守し、健全かつ透明性の高い経営の実践に取り組んでまいります。

サステナビリティを巡る課題に対し、環境・社会に関する取り組みを重点的に行い、企業としての持続的な成長を図ってまいります。

## 地球環境への取り組み

### 国内外での植林活動

- ・インドネシアにて苗木を植林 (2007～、総植林本数 70万本)
- ・東北地方にて海岸防災林再生支援のため植樹/保育を実施 (2015～)

### 環境負荷低減

- ・地球温暖化防止 (CO2 排出量削減)
- ・資源有効活用 (廃棄物削減)



## ダイバーシティ推進

- ・女性活躍推進活動(Love it!)を中心に、ワークライフバランスを実現するための取り組みを実施
- ・中核人材の多様性確保に向け、基本方針と数値目標を設定



	数値目標
女性管理職比率	12.5%
女性監督職比率	20%
外国人従業員数	15名
中途採用者数	50名

※達成時期：2025年3月末

## 音楽文化振興

### 1971年～

多彩な演奏家を招き、日本全国各地で2,000回を超える「カワイコンサート」を開催

### 2017年～

次世代を担うピアニスト育成のため、Shigeru Kawai国際ピアノコンクールを開催



©D.Golik / The Fryderyk Chopin Institute

## 基本方針

当社は、今後の経営環境並びに事業展開を考慮し、経営基盤の安定化に向けた内部留保を確保しつつ、株主各位への安定的な配当及び資本効率の向上を目的とした機動的な株主還元を行う事を基本方針とし、総還元性向の向上に努めてまいります。



# 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。