

KAWAI

もっと伝えたい、感動を。



2022年3月期（第95期）

決算説明資料

2022年5月26日

株式会社 河合楽器製作所

2022年3月期 連結業績

決算発表のポイント

■ 2022年3月期 連結業績

- ・ コロナ禍の中、巣ごもり需要を背景にピアノ・電子ピアノ販売が好調に推移。特にフラッグシップモデルである「Shigeru Kawai グランドピアノ」は過去最高の実績。
- ・ 音楽教室および体育教室は、感染拡大防止に努めながら生徒募集等の事業運営に取り組み回復。
- ・ 素材加工事業は、需要変動に対応する中、半導体や自動車関連部品の受注が堅調に推移。
- ・ 連結の利益「営業利益・経常利益・当期純利益」は過去最高となる。

□ 概要

前期比：巣ごもり需要を背景に鍵盤楽器販売が好調を維持し増収増益

計画比：各事業において、想定よりも堅調に推移し増収増益

〔単位：億円〕

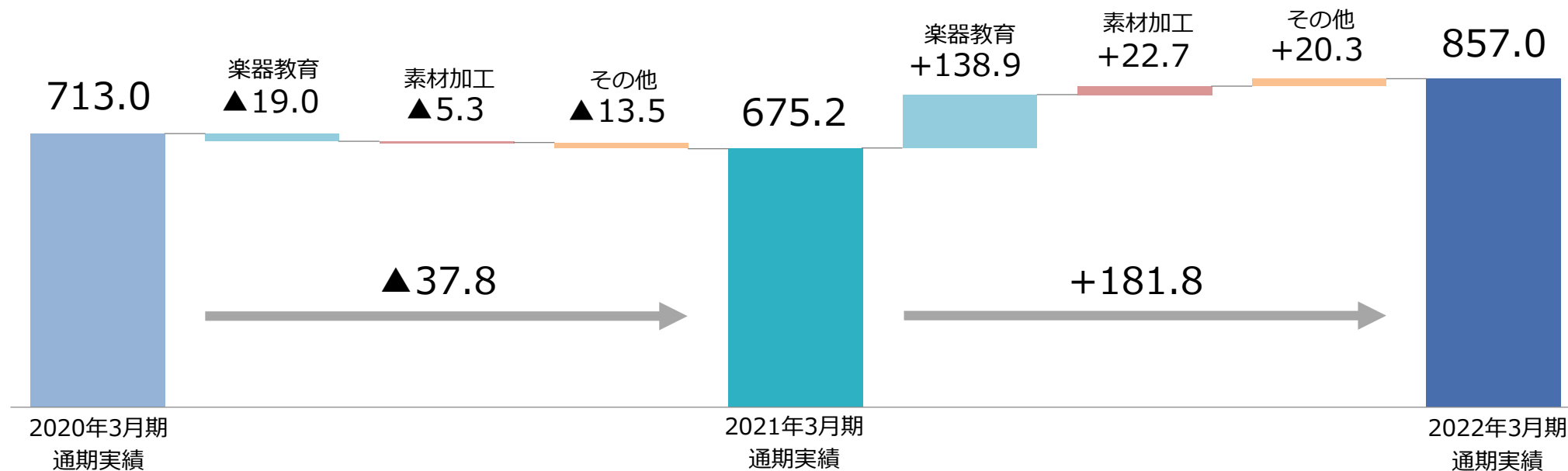
	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期		計画 差異	計画比	前期 差異	前期比
	通期実績	通期実績	通期計画	通期実績				
売上高	713.0	675.2	835.0	857.0	+22.0	+2.6%	+181.8	+26.9%
営業利益 (営業利益率)	29.6 (4.2%)	34.9 (5.2%)	56.0 (6.7%)	66.9 (7.8%)	+10.9	+19.5%	+32.0	+91.7%
経常利益 (経常利益率)	31.1 (4.4%)	40.0 (5.9%)	58.0 (6.9%)	73.0 (8.5%)	+15.0	+25.9%	+33.0	+82.5%
当期純利益 (当期純利益率)	15.4 (2.2%)	25.7 (3.8%)	37.0 (4.4%)	50.4 (5.9%)	+13.4	+36.2%	+24.7	+96.1%
為替レート								
US\$	109.1円	106.8円	109.8円	109.8円	±0.0円		+3.0円	
EURO	122.1円	121.8円	129.9円	129.9円	±0.0円		+8.1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〕

	2020年3月期 通期実績	2021年3月期 通期実績	2022年3月期 通期実績	前期比
楽器教育	570.4	551.4	690.3	+25.2%
素材加工	96.4	91.1	113.8	+24.9%
その他	46.0	32.5	52.8	+62.5%
合計	713.0	675.2	857.0	+26.9%

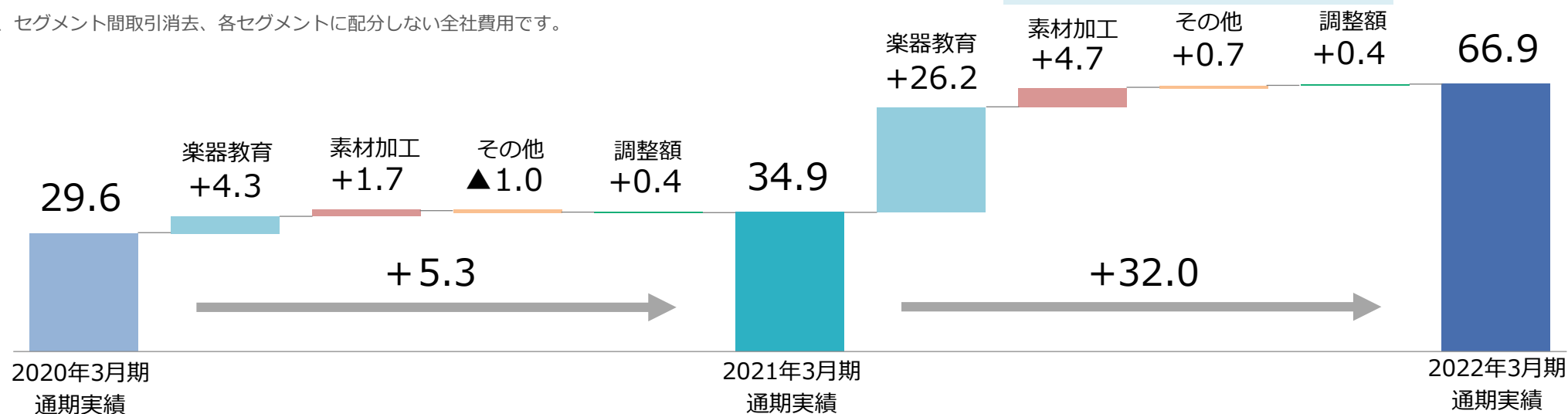


□ 営業利益

〔単位：億円〕

	2020年3月期 通期実績	2021年3月期 通期実績	2022年3月期 通期実績	前期比
楽 器 教 育	18.1	22.4	48.6	+117.0%
素 材 加 工	11.2	12.9	17.6	+36.4%
そ の 他	1.4	0.4	1.1	+175.0%
調 整 額 ※	▲1.2	▲0.8	▲0.4	—
合 計	29.6	34.9	66.9	+91.7%

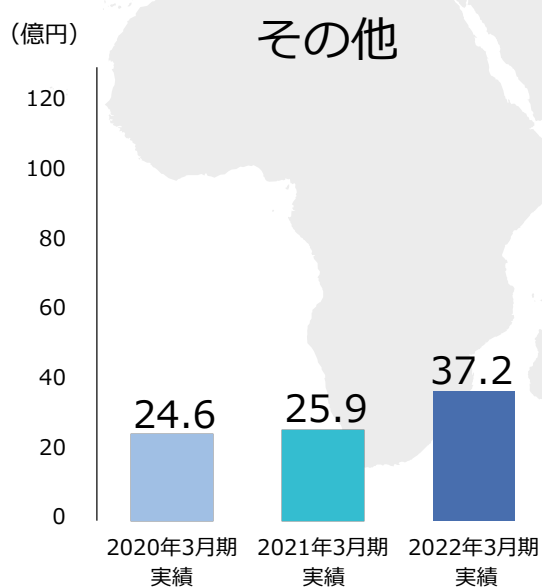
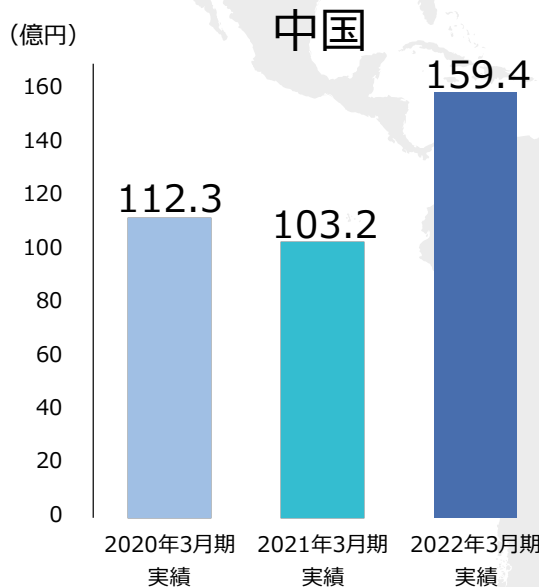
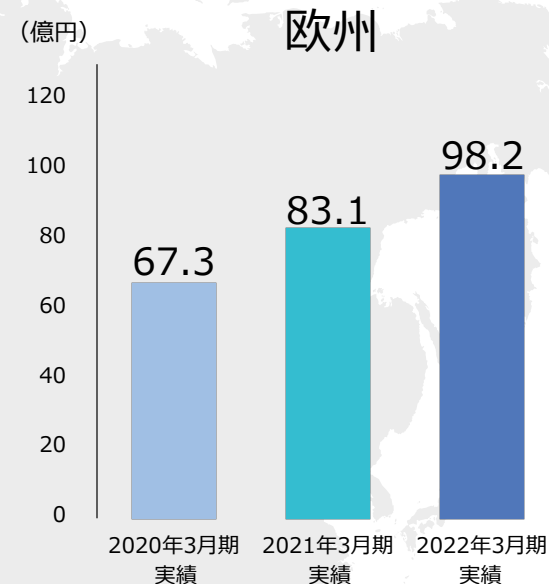
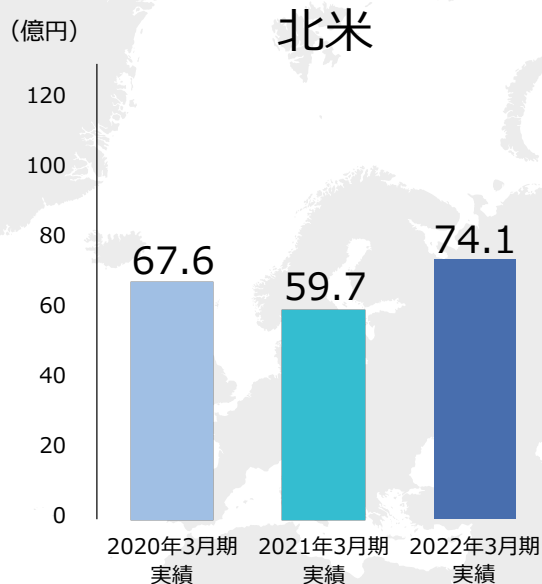
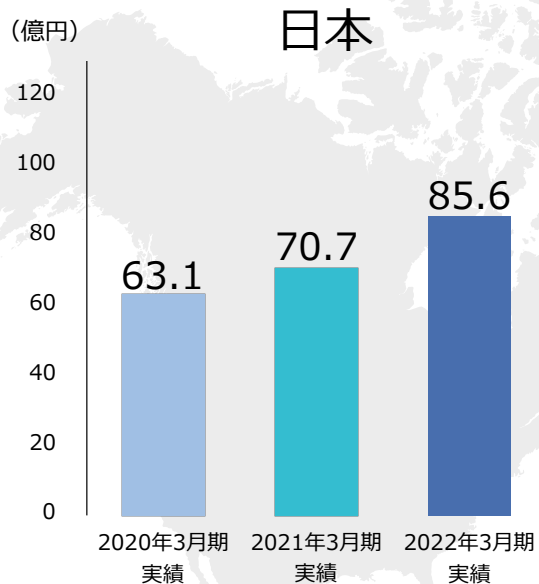
※ 「調整額」は、セグメント間取引消去、各セグメントに配分しない全社費用です。



2022年3月期 鍵盤楽器地域別業績

KAWAI

もっと伝えたい、感動を。



レート	2020年 3月期実績	2021年 3月期実績	2022年 3月期実績
\$	109.1	106.8	109.8
€	122.1	121.8	129.9

1円 円安変動での影響度【営業利益】

\$ ▲58百万円/通期

€ +48百万円/通期

資 産：現金及び預金の増加などにより前期比増
 負 債：支払手形及び買掛金の増加などにより前期比増

〔単位：百万円〕

		2020年3月期 実績	2021年3月期 実績	2022年3月期 実績	前期比
資	産	51,758	60,699	68,391	+7,692
負	債	26,041	32,765	34,831	+2,066
純	資 産	25,717	27,934	33,559	+5,625
自 己 資 本 比 率		49.5%	45.8%	48.8%	+3.0%

2023年3月期 連結業績計画

業績計画のポイント

■ 2023年3月期 連結業績計画

- ・ 原材料価格やエネルギーコスト等の上昇により厳しい経営環境が続く。またウクライナ情勢の長期化、急速な円安進行など不透明感を増す状況。
- ・ 楽器教育事業については、急激な円安による原価上昇に加え、海上輸送費や部材高騰などが利益を圧迫。
- ・ 素材加工事業は、コロナ禍からの景気回復により前年は需要が旺盛だったが、ある程度落ち着く見通し。
- ・ 連結の業績は、楽器需要は引き続き堅調ではあるが、各事業における利益の押し下げ要因により対前年では増収減益の計画となる。

□ 概要 前期比：楽器需要が堅調も為替変動や輸送費、材料費の高騰などにより増収減益

〔単位：億円〕

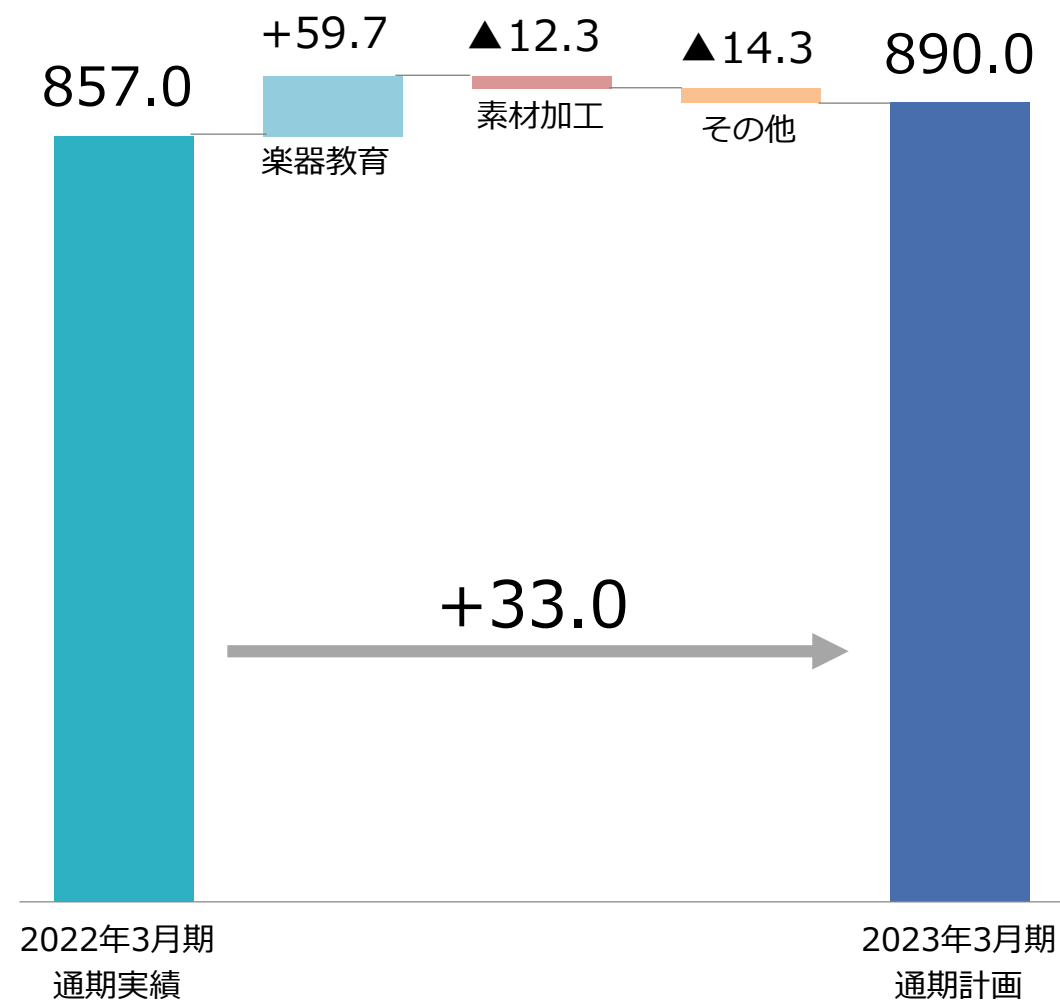
	2022年3月期	2023年3月期	前期 差異	前期比
	通期実績	通期計画		
売上高	857.0	890.0	+33.0	+3.9%
営業利益 (営業利益率)	66.9 (7.8%)	50.0 (5.6%)	▲16.9	▲25.3%
経常利益 (経常利益率)	73.0 (8.5%)	49.0 (5.5%)	▲24.0	▲32.9%
当期純利益 (当期純利益率)	50.4 (5.9%)	32.0 (3.6%)	▲18.4	▲36.5%
為替レート				
US\$	109.8円	126.0円	+16.2円	
EURO	129.9円	137.0円	+7.1円	

※ 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〕

	2022年3月期 通期実績	2023年3月期 通期計画	前期比
楽器教育	690.3	750.0	+8.6%
素材加工	113.8	101.5	▲10.8%
その他	52.8	38.5	▲27.1%
合計	857.0	890.0	+3.9%

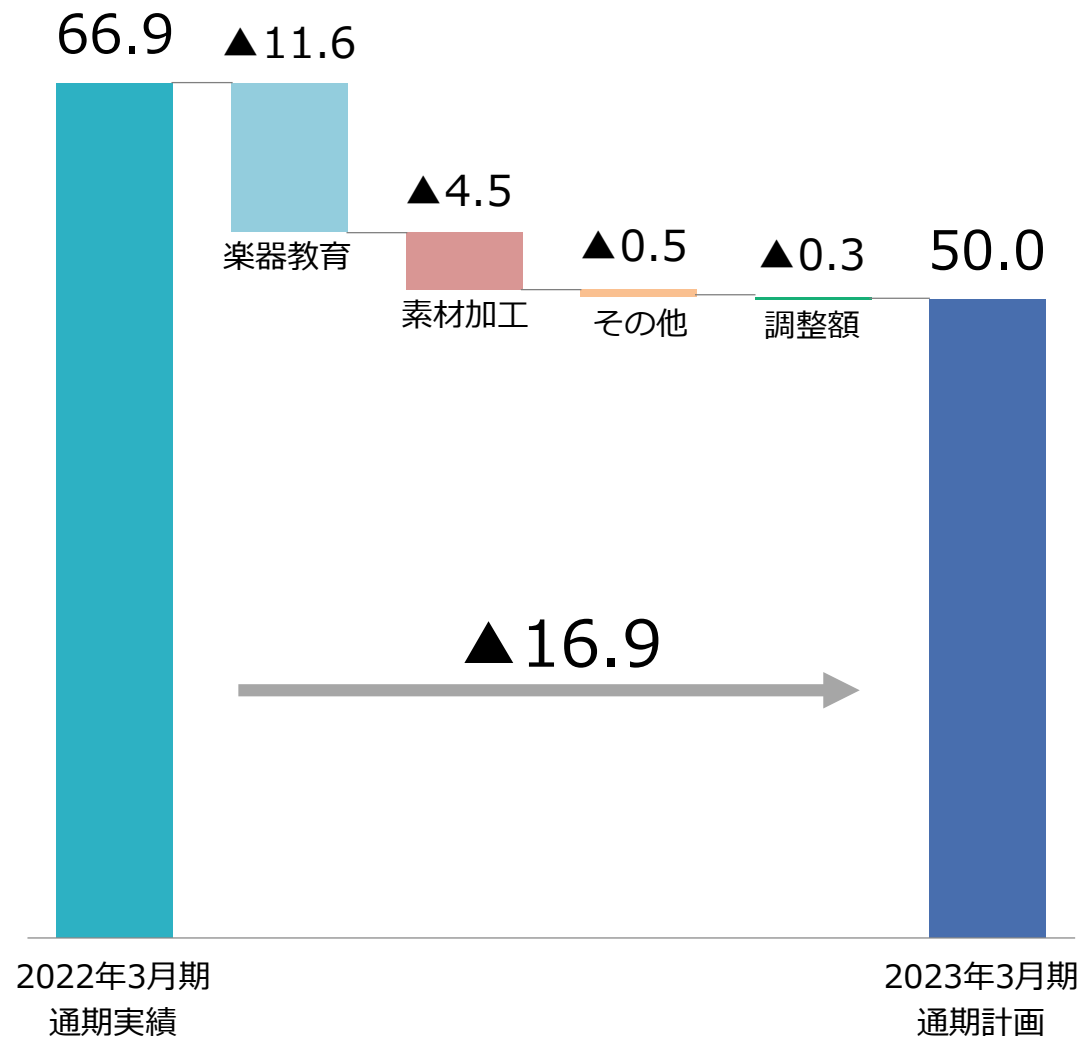


□ 営業利益

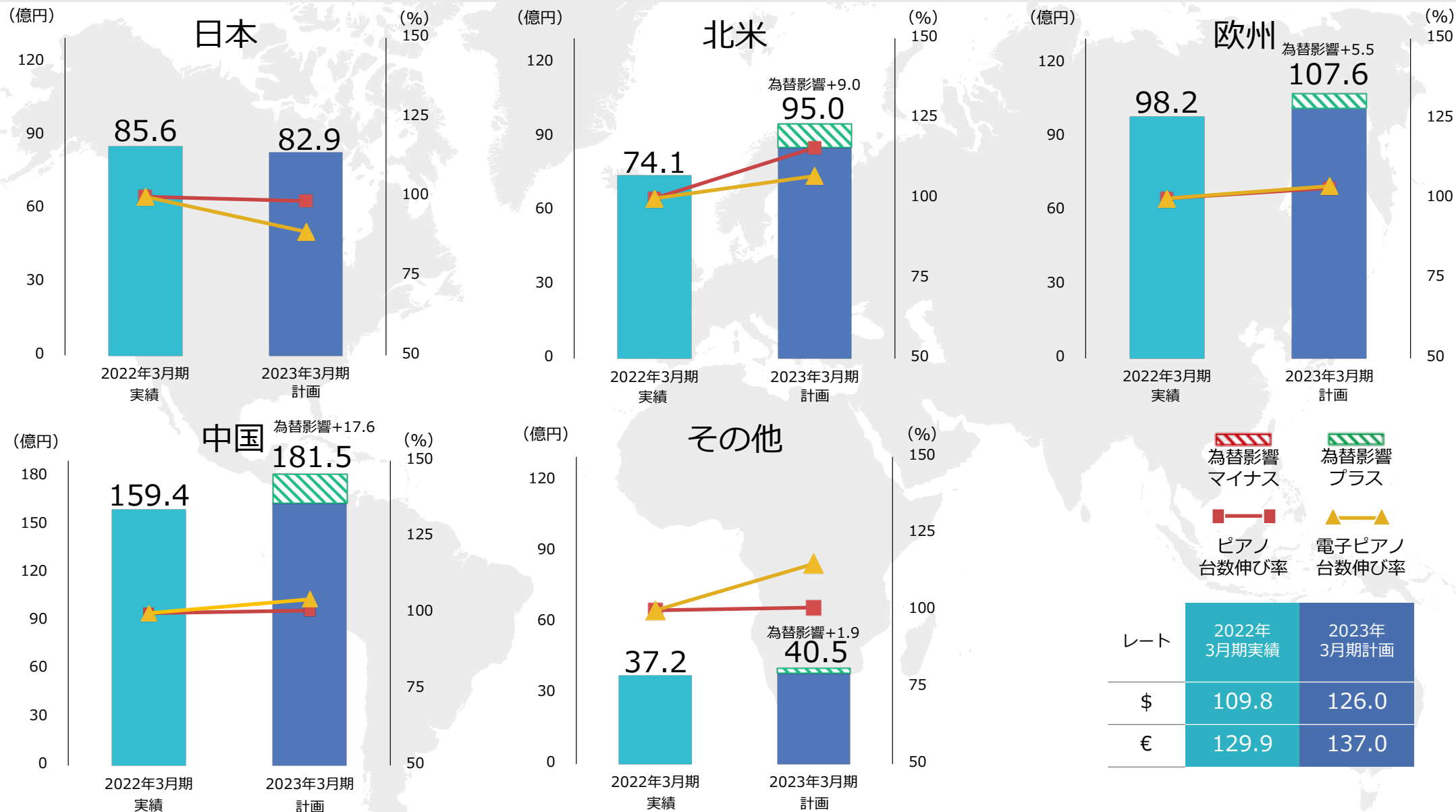
〔単位：億円〕

	2022年3月期 通期実績	2023年3月期 通期計画	前期比
楽器教育	48.6	37.0	▲23.9%
素材加工	17.6	13.1	▲25.6%
その他	1.1	0.6	▲45.5%
調整額※	▲0.4	▲0.7	—
合計	66.9	50.0	▲25.3%

※「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。



2023年3月期 鍵盤楽器地域別業績計画

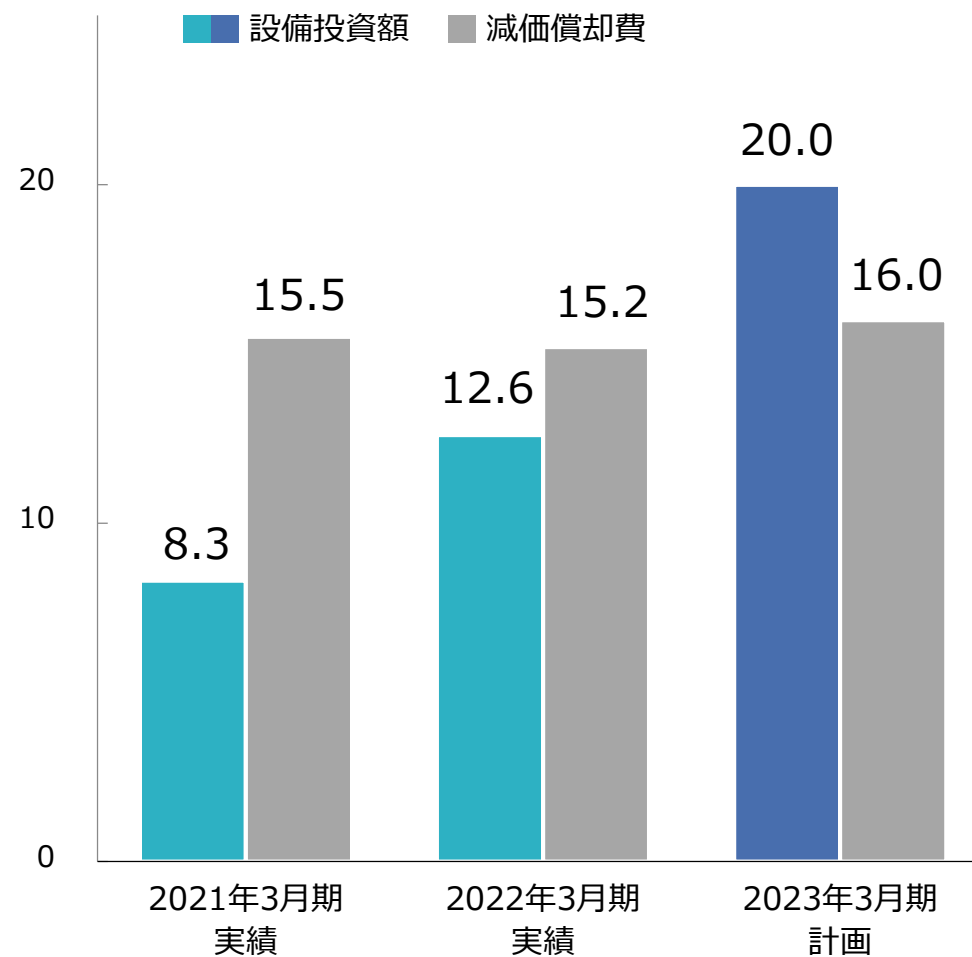


設備投資 年間推移

〔単位：億円〕

	2021年3月期 通期実績	2022年3月期 通期実績	2023年3月期 通期計画
楽 器 教 育 <small>生産設備・店舗改装他</small>	6.5	9.3	15.3
素 材 加 工 <small>金属事業生産設備他</small>	1.7	2.2	4.1
そ の 他 <small>情報基盤投資他</small>	0.1	1.0	0.6
合 計	8.3	12.6	20.0

〔単位：億円〕



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

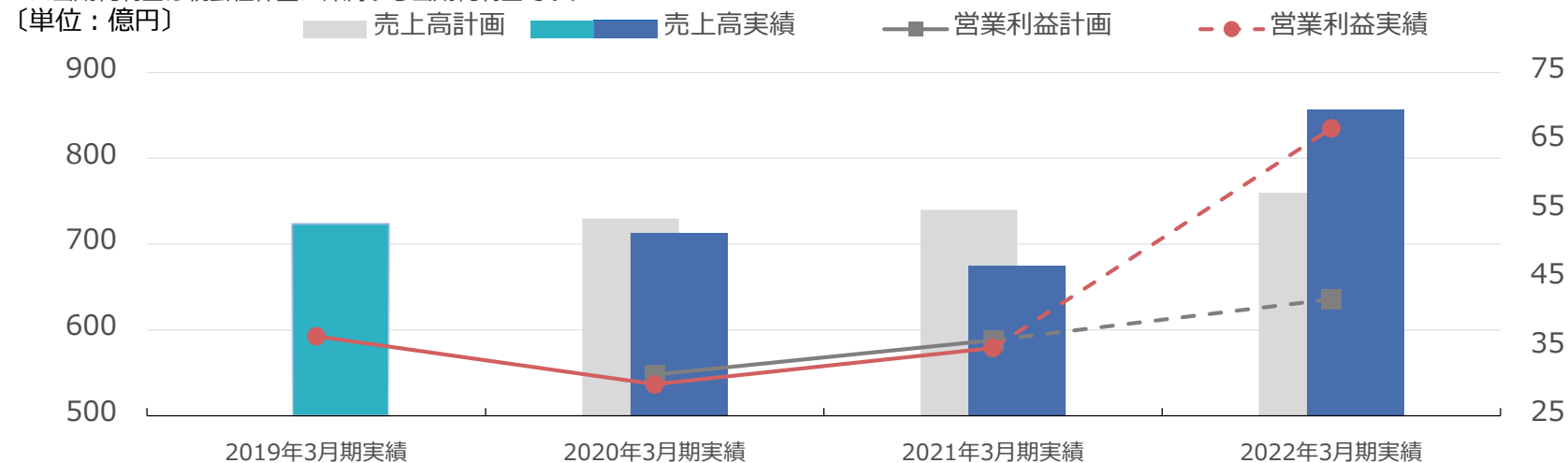
業績推移

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

〔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	実績	計画
売上高	723.7	730.0	713.0	740.0	675.2	760.0	857.0	
営業利益	36.6	31.0	29.6	36.0	34.9	42.0	66.9	
営業利益率	5.1%	4.2%	4.2%	4.9%	5.2%	5.5%	7.8%	
経常利益	39.1	31.0	31.1	36.0	40.0	42.0	73.0	
当期純利益	20.1	19.0	15.4	22.5	25.7	26.5	50.4	
ROE	8.4%	7.5%	6.1%	8.3%	9.7%	9.2%	16.5%	

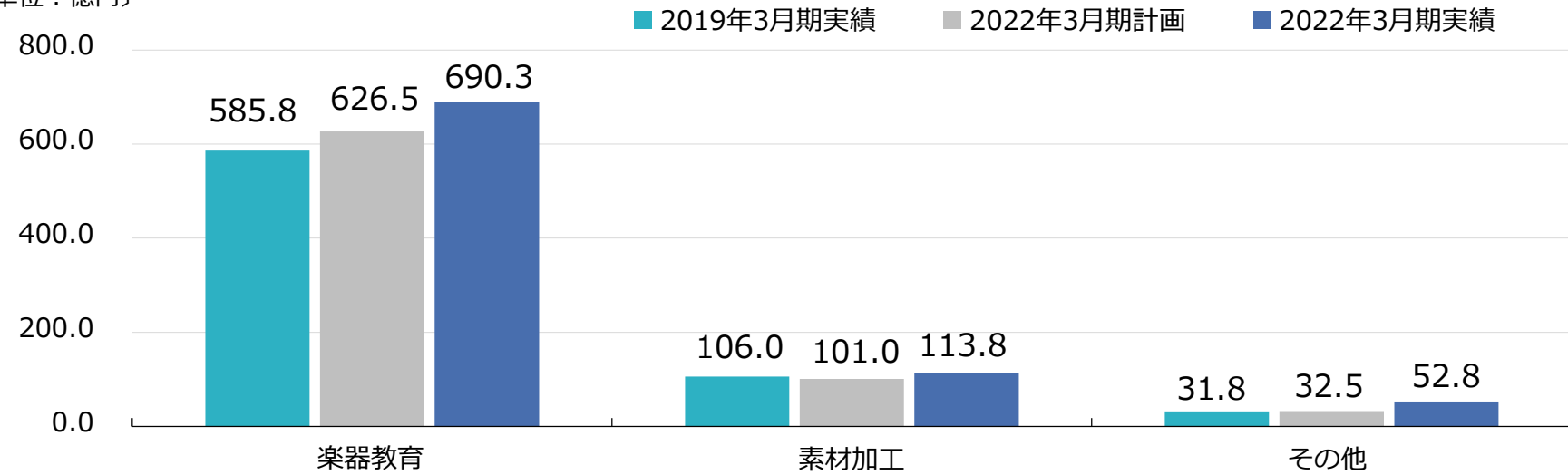
※当期純利益は親会社株主に帰属する当期純利益です。

売上高 営業利益推移



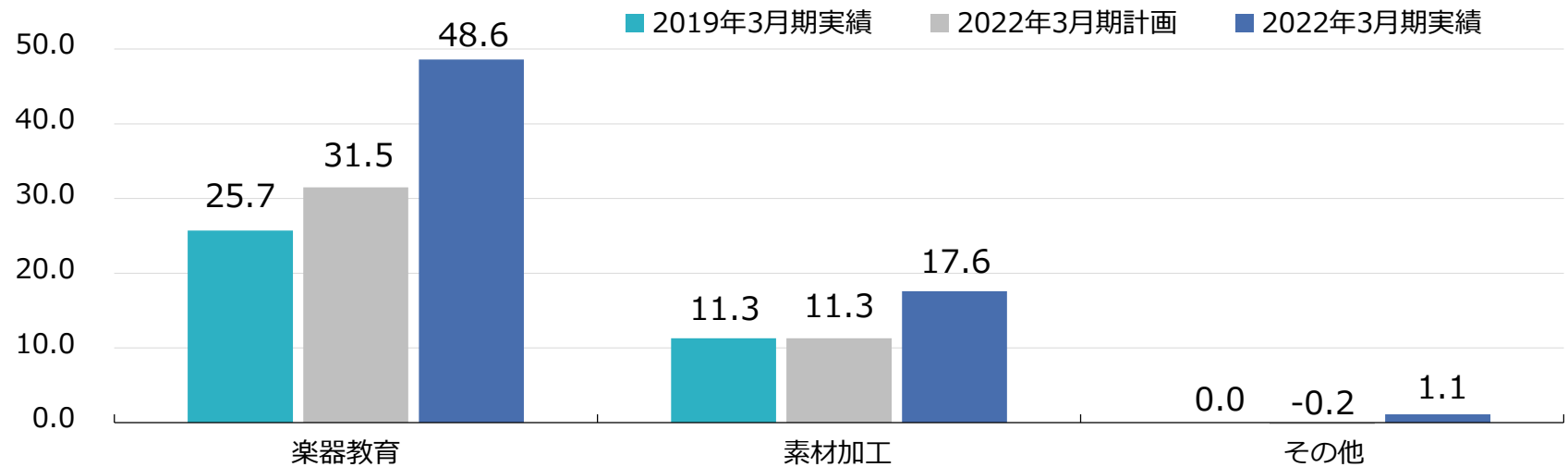
事業別売上高

〔単位：億円〕



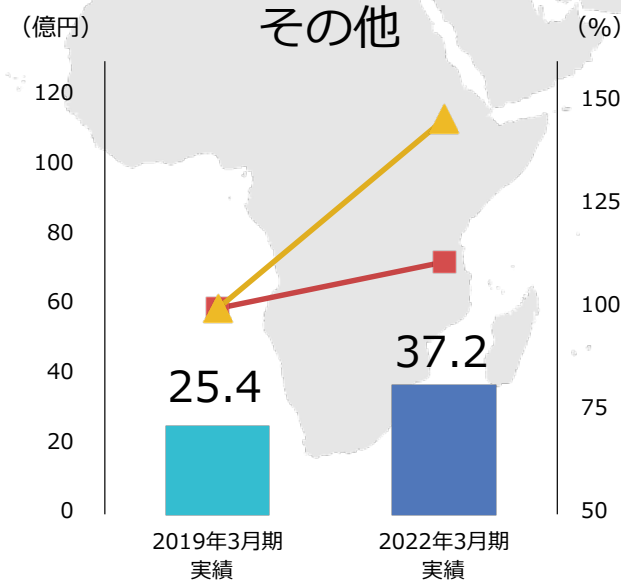
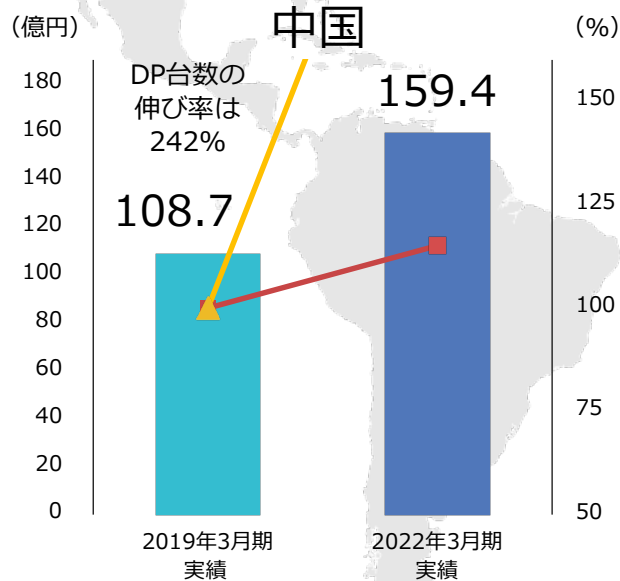
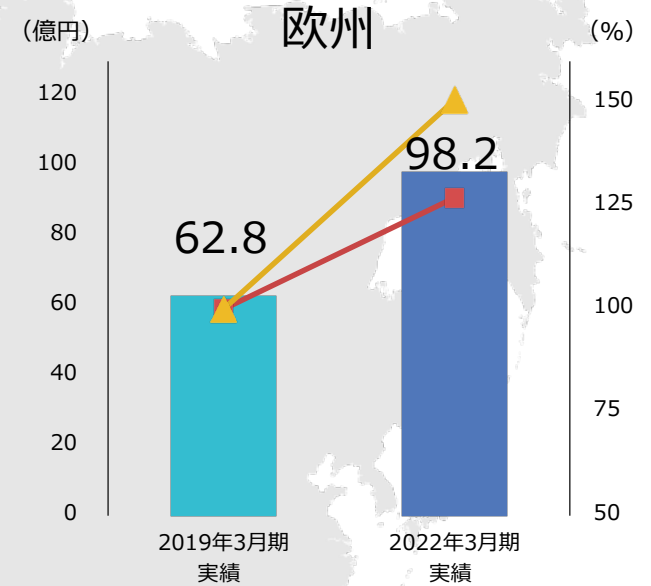
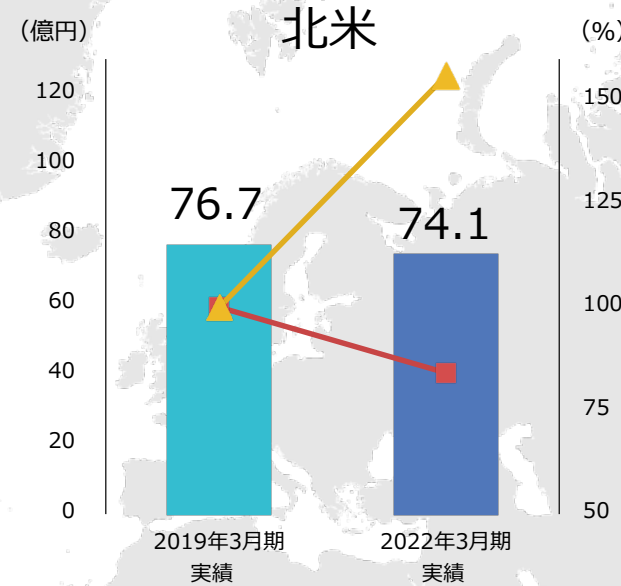
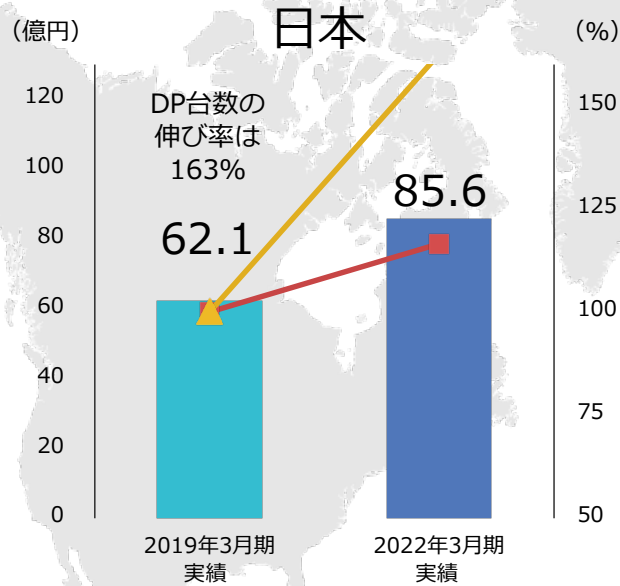
事業別営業利益

〔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



■ ピアノ台数伸び率
▲ 電子ピアノ台数伸び率

レート	2019年3月期実績	2022年3月期実績
\$	110.4	109.8
€	130.4	129.9

1円 円安変動での影響度【営業利益】

\$ ▲58百万円/通期

€ +48百万円/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。

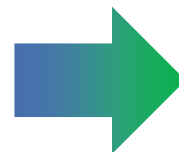
2027年 創立100周年 100年ブランド



業績目標

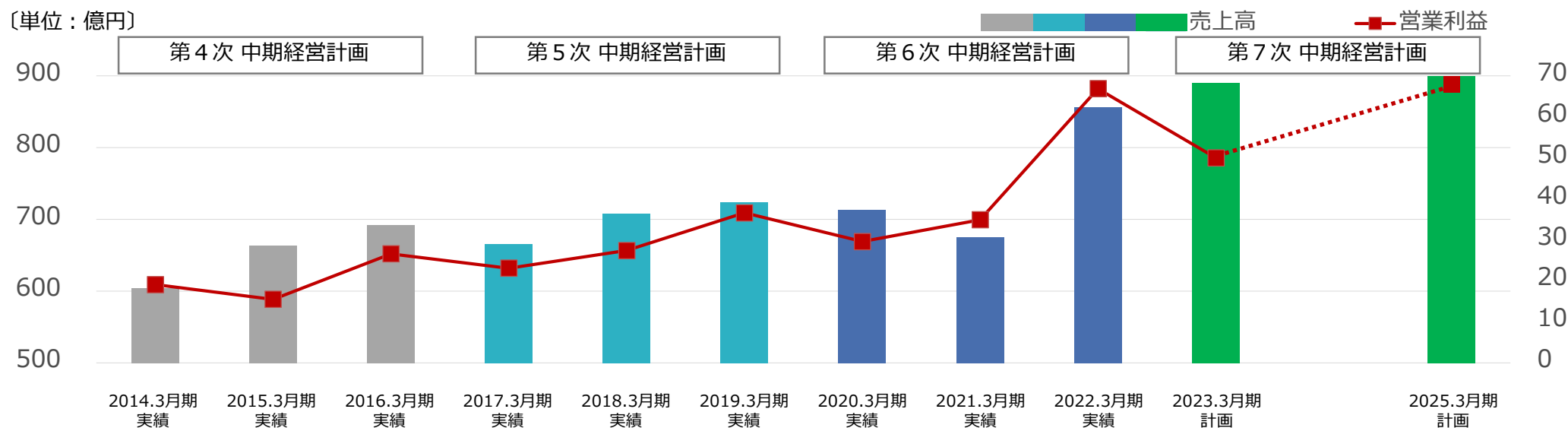
〔単位：億円〕

	2022年3月期 実績	2025年3月期 計画
売上高	857.0	900.0
営業利益	66.9	68.0
営業利益率	7.8%	7.6%
経常利益	73.0	68.0
当期純利益	50.4	44.0
ROE	16.5%	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。

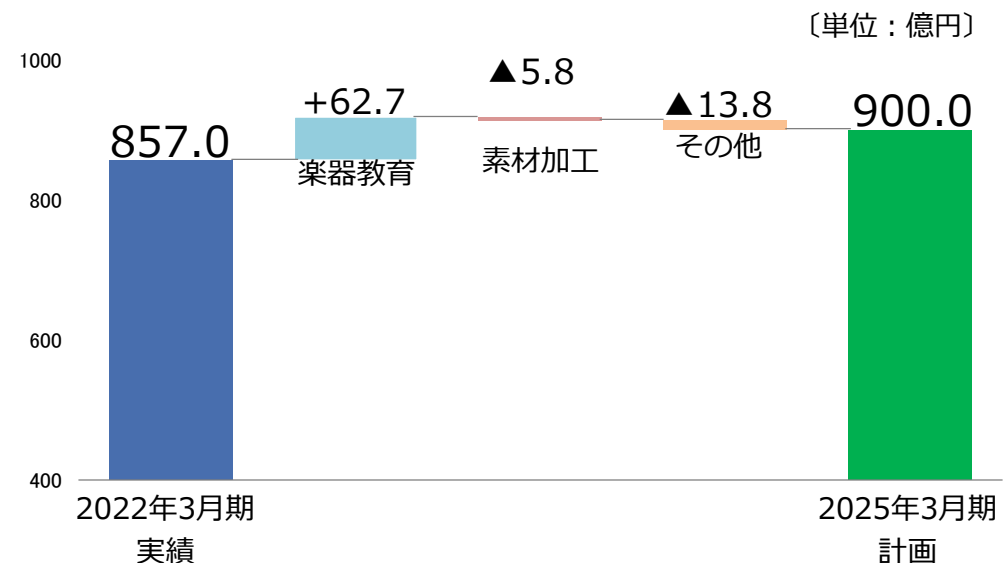
売上高 営業利益推移



事業別売上高

〔単位：億円〕

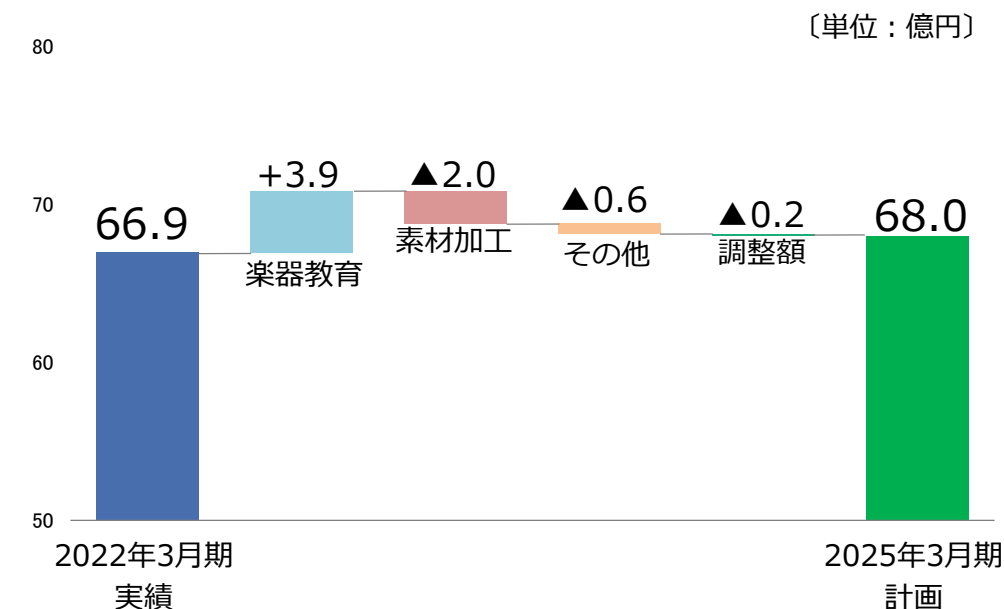
	2022年3月期 実績	2025年3月期 計画	3年 伸長率
楽器教育	690.3	753.0	+9.1%
素材加工	113.8	108.0	▲5.1%
その他	52.8	39.0	▲26.1%



事業別営業利益

〔単位：億円〕

	2022年3月期 実績	2025年3月期 計画	3年 伸長率
楽器教育	48.6	52.5	+8.0%
素材加工	17.6	15.6	▲11.4%
その他	1.1	0.5	▲54.5%
調整額※	▲0.4	▲0.6	—



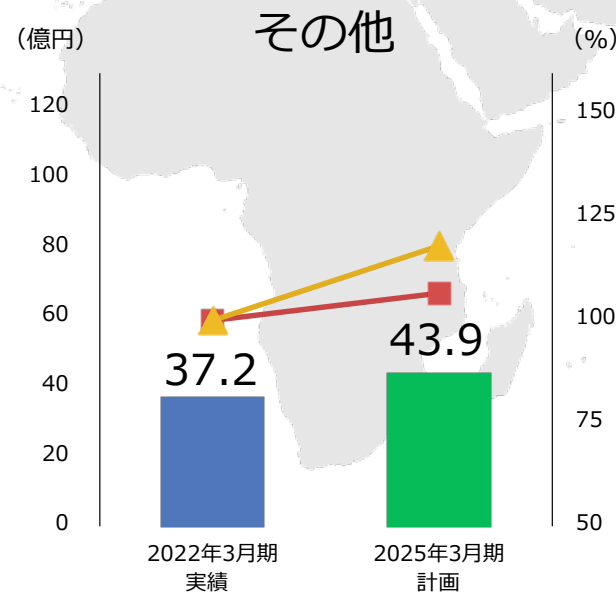
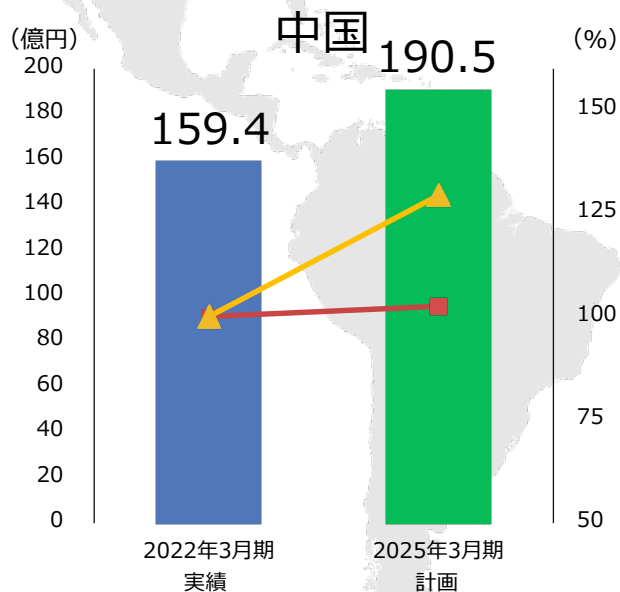
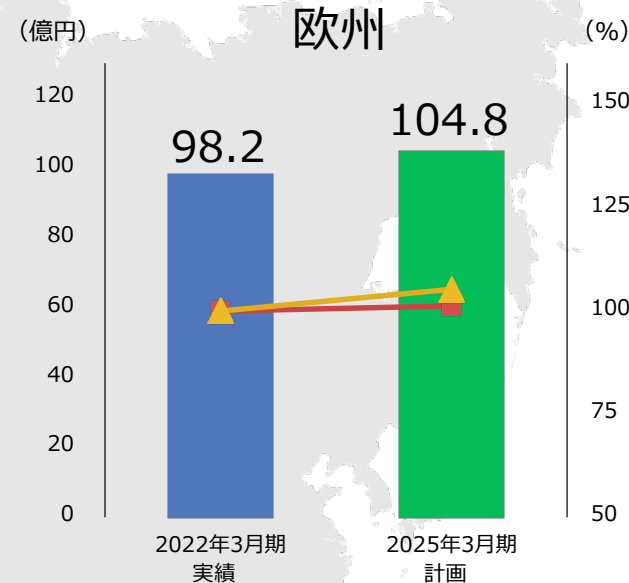
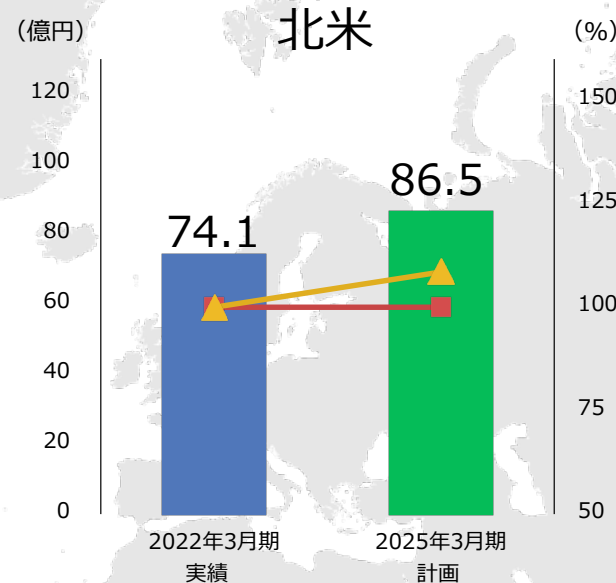
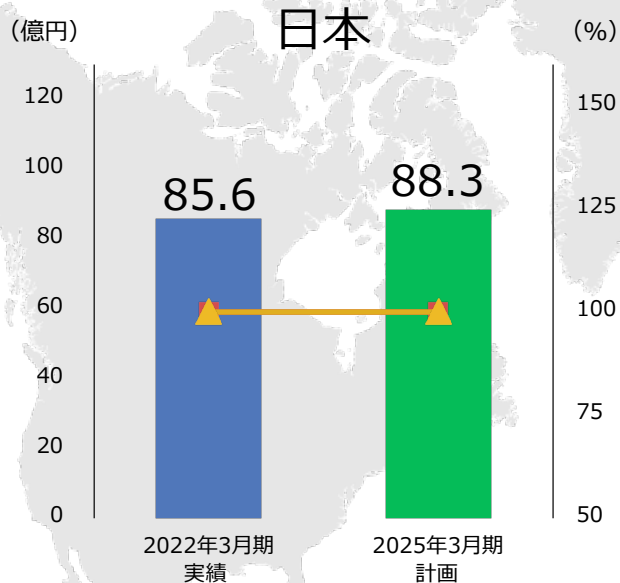
※ 「調整額」は、セグメント間取引消去、各セグメントに配分しない全社費用です。

第7次中期経営計画 業績目標

KAWAI

もっと伝えたい、感動を。

鍵盤楽器 地域別販売計画



■ ピアノ
台数伸び率

▲ 電子ピアノ
台数伸び率

レート	2022年3月期実績	2025年3月期計画
\$	109.8	115.0
€	129.9	125.0

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、電子ピアノ) 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電子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』や電子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

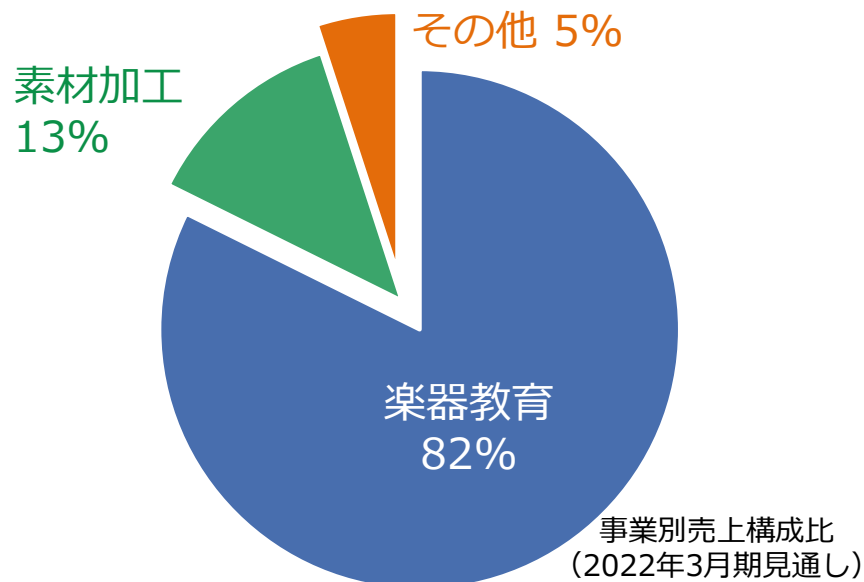
「高い競争力」を有する「安定成長市場」に経営資源を集中させることで、不確実性の高い時代においても「持続的かつ堅実な成長」を実現する。

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、電子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) 電子ピアノ工場の増設/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

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。