

KAWAI

THE FUTURE OF THE PIANO

第7次中期经营计划

Resonate 2024

Resonate的意思是“回响、回荡”、“共鸣”

重点战略

深化销售能力

- 抓住新冠疫情下生活方式的改变和居家需求，除了“Shigeru Kawai”和混合产品等高附加值产品以外，数码钢琴的全球销量有所增加
- 通过优化价格提高盈利能力
- 虽然受新冠疫情影响，采取了音乐教室停课等措施，但基于对安全、安心各方面的重视，钢琴课程的学生人数比新冠疫情前有所增加

深化产品实力和服务能力

- 开发混合钢琴“NOVUS NV10S”、“NOVUS NV5S”
- 在中国市场发售高价位立式钢琴
- 发售迷你钢琴联名产品 “天然木材豪华家具风迷你三角钢琴”、“雷克萨斯原创迷你钢琴”
- 在第18届肖邦国际钢琴比赛中使用本公司钢琴的2人获奖



重点战略

深化生产能力

- 强化在竜洋工厂及印度尼西亚以“Shigeru Kawai”为首的钢琴生产体制
- 扩大数码钢琴的生产能力以满足强劲需求
- 在因新冠疫情造成零部件采购和物流混乱的情况下，完善最佳的供应链体制
- 采取稳步提升品质的措施，并通过新生产系统的运转实现战略性成本管理

深化组织能力

- 认定为健康经营优良法人（大型法人单位）
- 充实各阶层的教育培训项目，拓展员工的能力开发
- 通过女性事业发展促进项目“Love it!”，为平衡工作、育儿、护理提供支援，并实施工作方式改革
- 在不明朗的外部环境下，通过每周实施经营会议加快经营速度，实施灵活应对
- 实现内部手续自动化，利用RPA提高全公司生产效率



业务战略

拓展海外的教育 调律业务

- 在受新冠疫情影响导致活动受限的情况下，实施在线竞赛和考级等，推进基础建设



材料加工业务

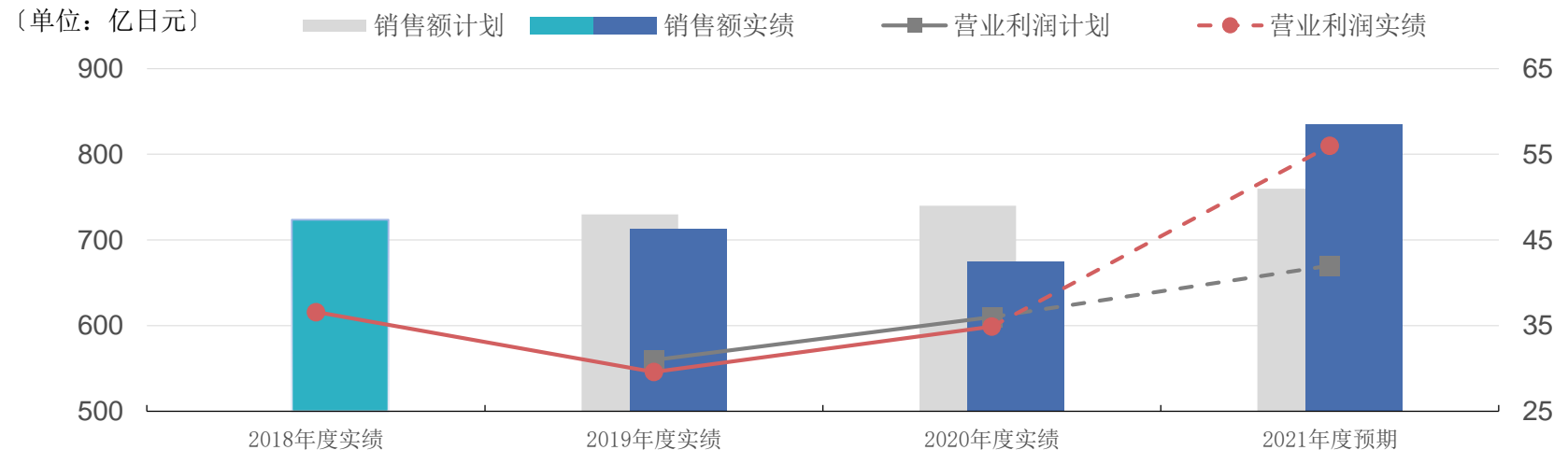
- 在金属业务方面，订单总体保持稳定，但受新冠疫情影响导致汽车行业波动，原定的大型设备投资中止
- 因新冠疫情对汽车行业的影响，涂装业务订单也随之减少
- 在音响业务方面，因居家需求使隔音室的销量增长

业绩变动

受新冠疫情影响，第一年和第二年的销售额和营业利润均未达成计划，但最后一年因全球经济活动恢复和居家需求增长，预计将达成合并损益计划

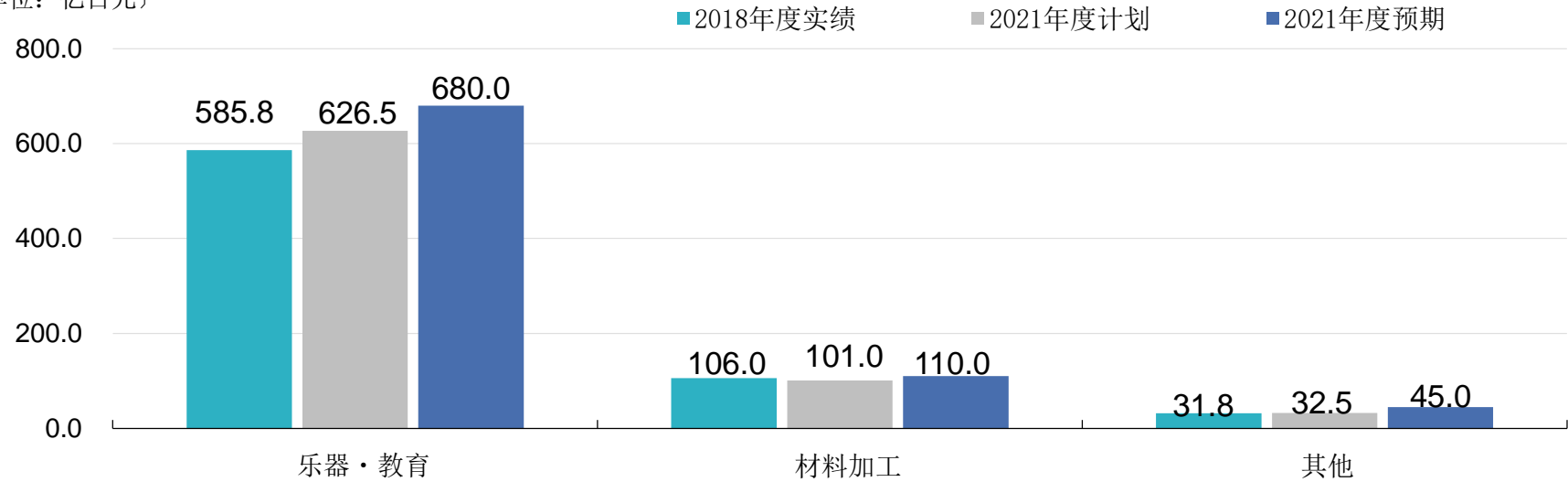
(单位: 亿日元)	2018年度	2019年度		2020年度		2021年度	
	实绩	计划	实绩	计划	实绩	计划	预期
销 售 额	723.7	730.0	713.0	740.0	675.2	760.0	835.0
营 业 利 润	36.6	31.0	29.6	36.0	34.9	42.0	56.0
营 业 利 润 率	5.1%	4.2%	4.2%	4.9%	5.2%	5.5%	6.7%
经 常 利 润	39.1	31.0	31.1	36.0	40.0	42.0	58.0
本 期 净 利 润	20.1	19.0	15.4	22.5	25.7	26.5	37.0
R O E	8.4%	7.5%	6.1%	8.3%	9.7%	9.2%	12.0%

销售额 营业利润变动



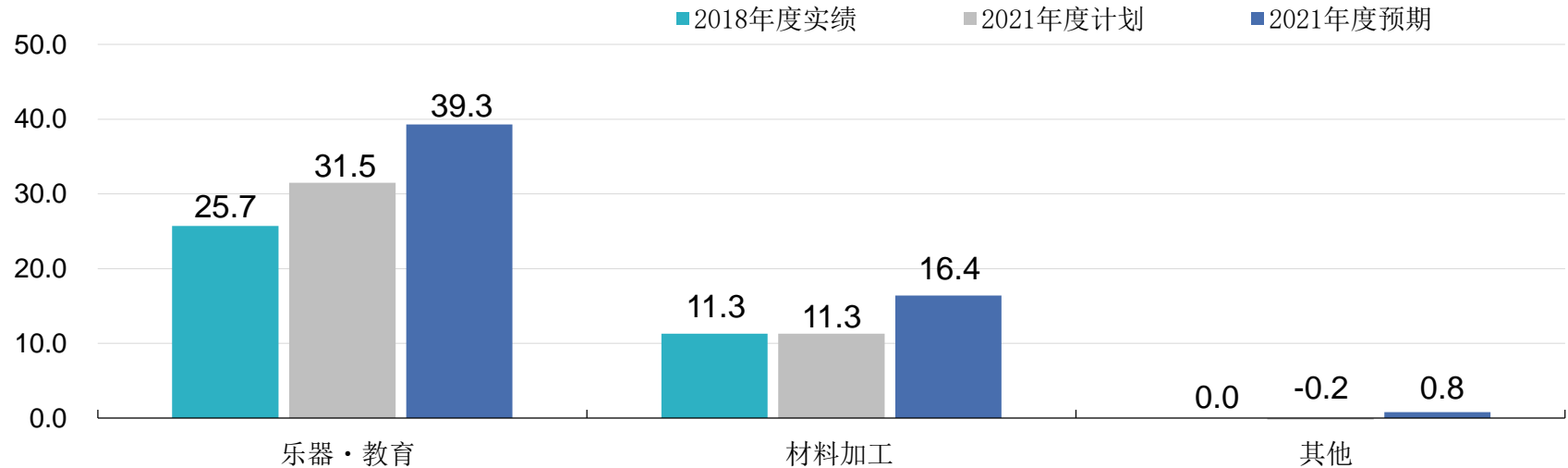
各业务的销售额

(单位: 亿日元)



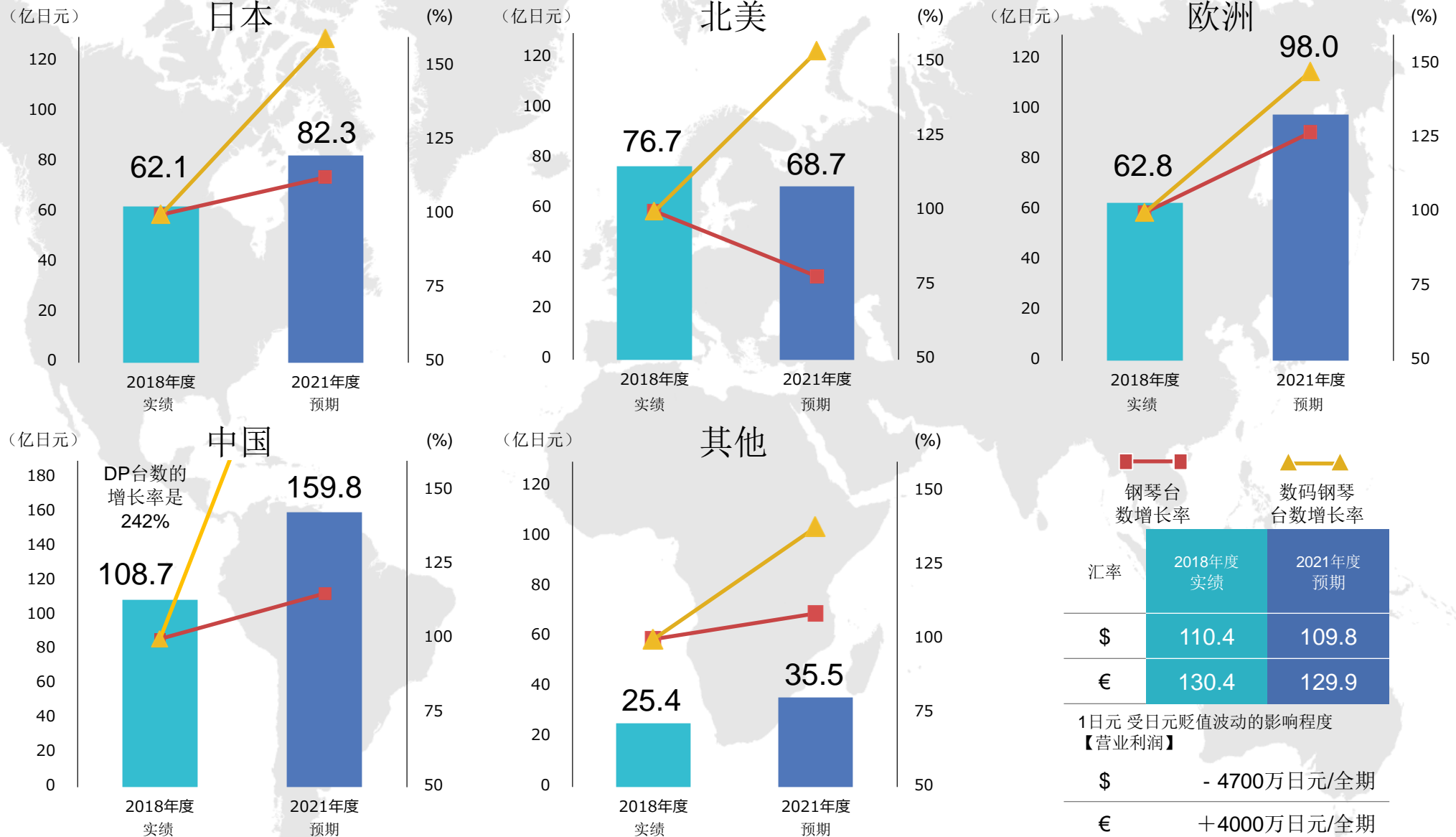
各业务的营业利润

(单位: 亿日元)



第6次中期经营计划 Resonate 2021 回顾

键盘乐器 各地区销售计划



第7次中期经营计划

Resonate 2024

以“富有创造性的好感度企业”为目标

- 打造舒适而充实的生活环境
- 以顾客满意为首位，提供商品及服务
- 向着新时代推进企业活动
- 致力于成为关爱员工的光明企业

以凭借世代相传的制琴工艺成就顶级品牌为目标，通过追求客户满意度，发展音乐文化，提高企业价值和品牌力，实现持续增长。

百年品牌

- 进一步深化各业务的销售能力、产品实力、生产能力和组织能力，提高KAWAI的品牌力，大幅提升盈利能力和企业价值。
- 以成为“钢琴界No.1”为目标，提高核心业务即乐器·教育业务的盈利能力。

※在上一中期计划中，将定位设定为“加快增长”，但基于受居家需求等影响大幅提前达成当初计划并且盈利也有所增加、居家需求后的键盘乐器需求不明朗、供应链混乱等因素，我们将本中期计划定位变更为“新业务环境下稳步增长”。

2027年 成立100周年 百年品牌

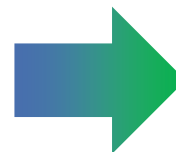


业绩目标

※2022年2月9日 公布数字

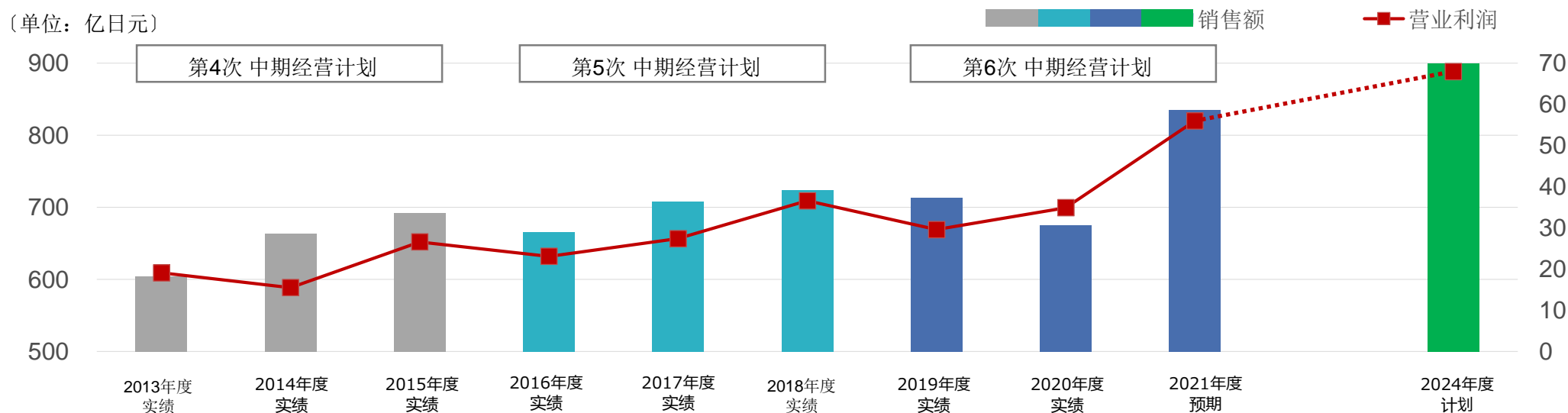
(单位: 亿日元)

	2021年度 预期※	2024年度 计划
销 售 额	835.0	900.0
营 业 利 润	56.0	68.0
营 业 利 润 率	6.7%	7.6%
经 常 利 润	58.0	68.0
本 期 净 利 润	37.0	44.0
R O E	12.0%	10%以上
外汇汇率	US\$ 109.8日元 EURO 129.9日元	115.0日元 125.0日元



本期纯利润是归属于母公司股东的本期纯利润。

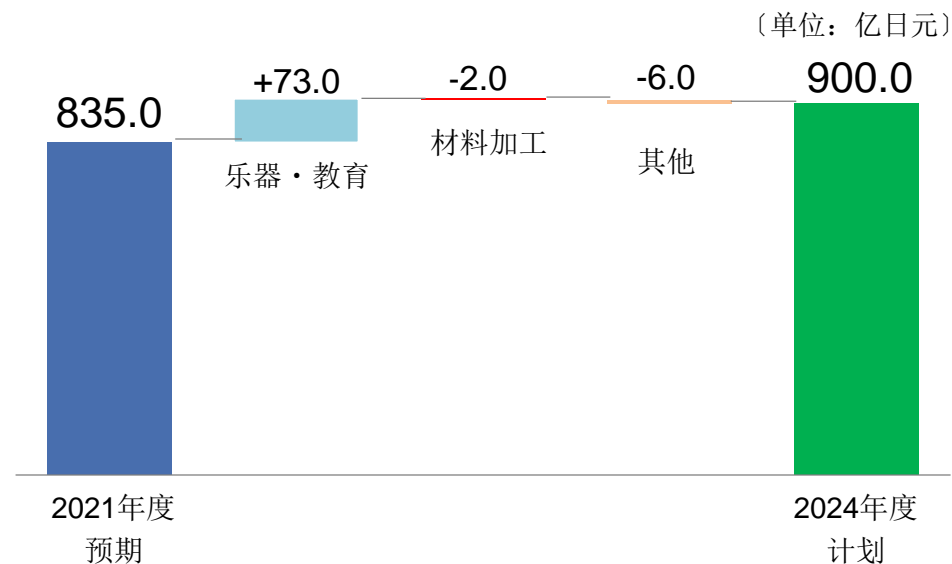
销售额 营业利润变动



各业务的销售额

(单位: 亿日元)

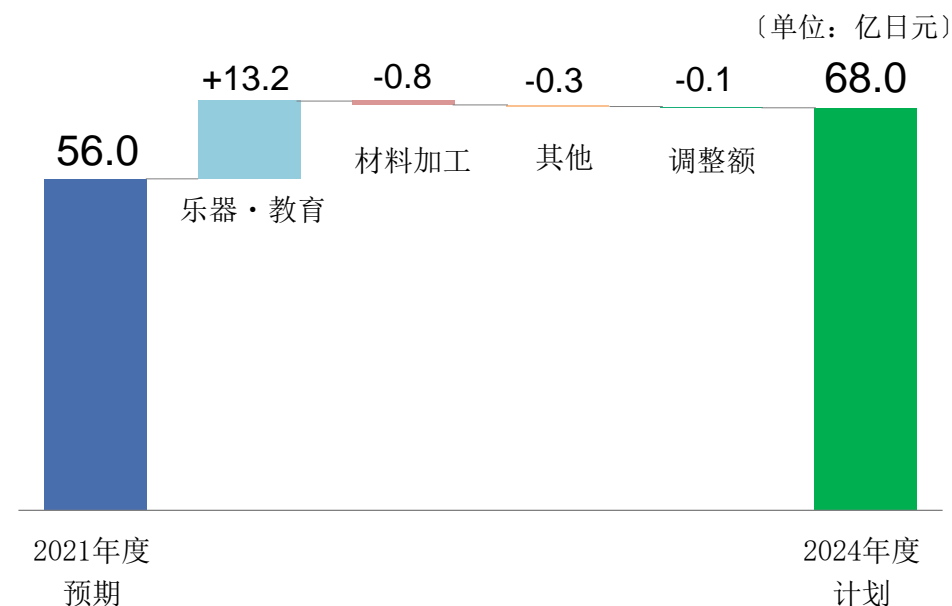
	2021年度 预期	2024年度 计划	3年 增长率
乐器・教育	680.0	753.0	+10.7%
材料加工	110.0	108.0	-1.8%
其他	45.0	39.0	-13.3%



各业务的营业利润

(单位: 亿日元)

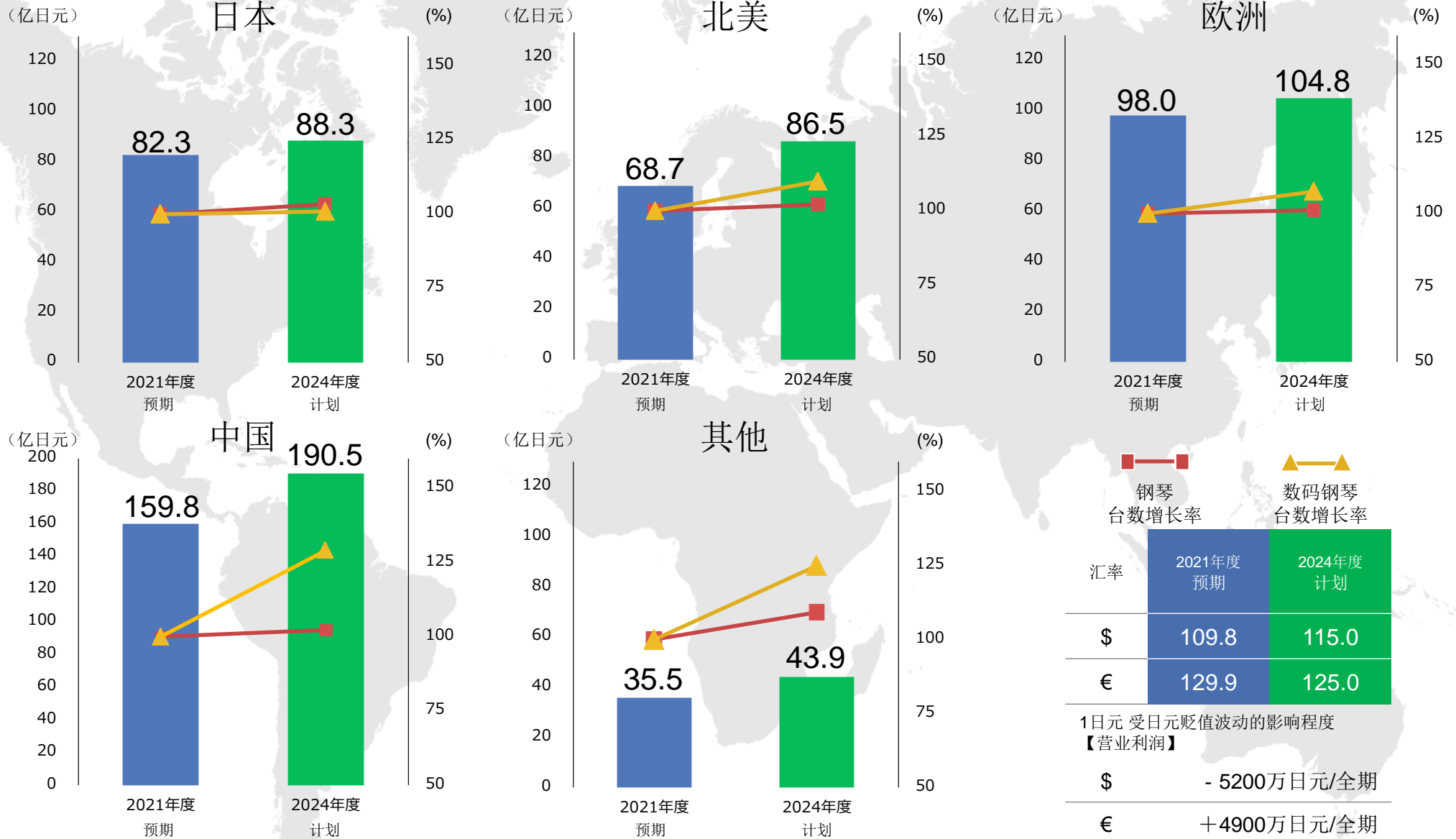
	2021年度 预期	2024年度 计划	3年 增长率
乐器・教育	39.3	52.5	+33.6%
材料加工	16.4	15.6	-4.9%
其他	0.8	0.5	-37.5%
调整额※	-0.5	-0.6	-



※“调整额”是指去除各部门间的交易，不分配至各部门的全公司费用。

第7次中期经营计划 业绩目标

键盘乐器 各地区销售计划



第7次中期经营计划

概要

第7次中期经营计划 概要

基本方针

为打造百年品牌，在适应新业务环境的同时稳步发展，构筑面向百年的坚实基础体制
着眼于百年“未来”，描绘KAWAI所希望实现的远景

重点战略

为了在新业务环境中稳步发展，针对

- “升级顾客接触点”
- “强化需求扩大领域”
- “应对成本增长”

重点采取措施



第7次中期经营计划 概要

基本战略

乐器・教育事业

为了进一步提高盈利能力、扩大业务，加快

- “品牌力”
- “销售能力”
- “产品实力和服务能力”
- “生产能力”
- “组织能力”

的强化步伐



材料加工业务

通过“增加新品订单”、“加快开发新顾客”及“构筑增产体制”，以增加收益

重点战略

第7次中期经营计划 重点战略

为了在受新型冠状病毒影响而发生巨大变化的业务环境中实现稳步发展，重点采取以下战略

升级顾客接触点

根据顾客购买行为的变化，实施相应的推销措施
(通过结合实际措施和数字措施，“更浅显易懂”地向“更多目标顾客”
传达产品和服务价值)

强化需求扩大领域

针对因生活方式变化造成需求大幅增加的产品品目(混合产品、
数码钢琴)，扩充产品阵容，增强生产体制

应对成本增长

为应对因半导体等的材料费和海外运输费暴涨而导致的成本增加，
提高生产效率，并设定合理价格



基本战略

(乐器·教育业务)

強化品牌力

为打造“百年品牌”而进一步强化KAWAI品牌

升级与顾客的沟通方式

- 在竜洋工厂设置“Shigeru Kawai”的工序参观路线及展示试弹空间
- 强化大数据管理营销

提升KAWAI品牌在国际钢琴比赛和著名音乐院校、音乐厅的地位

通过加强与著名钢琴家和艺术家的合作，提升品牌形象

通过“Shigeru Kawai国际钢琴比赛”发掘下一代有前途的艺术家，并提供支持

©D.Golik / The Fryderyk Chopin Institute

第7次中期经营计划 基本战略（乐器·教育业务）

强化销售能力（乐器制造销售）

在各个市场追求高附加值，并提高市场占有率

成熟市场（日本、北美、欧洲）

- 强化“Shigeru Kawai”和混合钢琴等高附加值产品的销售
- 利用直营店强化品牌传播力和顾客接触点
- 深化与代理店的共赢关系，拓宽销售渠道

中国市场

- 拓宽增长区域的销售渠道
- 通过翻新、更换成熟区域的销售店来增强销售能力
- 提升KAWAI品牌在经销商中的影响力

新兴市场

- 加强与东南亚新客户合作，并有效利用音乐教室
- 加强与中南美、近东和中东、非洲等客户的合作，开拓新客户

第7次中期经营计划 基本战略（乐器·教育业务）

强化销售能力（音乐教育）

通过振兴和普及音乐文化，
宣传品牌，并创造对键盘乐器的需求

日本国内

- 向高需求区域的选择和集中
- 以增加钢琴班学生人数为中心，扩大音乐教室

海外：推进中长期的重要海外拓展

<东南亚>

- 向各教育机构宣传音乐教育的必要性，并培养讲师
- 引进、扩大与各国的收入水平相符的小组课程
- 举办KAWAI品牌的考级和比赛

<中国>

- 继续加强与宋庆龄基金会音乐教室的合作
- 利用在线方式，拓展调律培训业务和承接调律服务

第7次中期经营计划 基本战略（乐器·教育业务）

强化产品实力和服务能力

充分发挥钢琴厂商独有技术，
不断提升“顾客满意度”

继续在材料和基础开发层面进行研究

通过市场调查，强化“以顾客为导向”的企划开发能力

根据市场调研的结果，设定具有竞争力的价格

通过投入增长空间大且价格带受众群广的数码钢琴，
扩充产品阵容

通过MPA（※）扩充高品质的售后服务体制

※ Master Piano Artisan 只有技术高超的调律师才拥有的公司内部资质

第7次中期经营计划 基本战略（乐器·教育业务）

强化生产能力

强化全球生产体制的QCDF（※）
（高效生产优质产品，及时稳定供应）

※Quality、Cost、Delivery、Flexibility

将KAWAI长年积累的独创技术延续到下一代，并在全球范围内开展与百年品牌相符的键盘乐器制造

促进人才和设备投资，以提高品质和生产效率

通过生产工序自动化等，持续开展降低成本活动

随着“Shigeru Kawai”和数码钢琴的需求增加，扩充生产线、增设工厂

着眼于地缘政治风险及未来的增产体制，从前期工序开始构筑稳定的供应体制

第7次中期经营计划 基本战略（乐器·教育业务）

强化组织能力

从职能角度审视组织，为扩大公司构筑必要的组织体制，并实施人员部署

致力于提供与时俱进的教育和福利待遇，提升员工敬业度

通过继续获得“健康经营优良法人”认定，推进“健康经营”，让员工可以积极参与

完善工作环境，使“每个人都可以安心工作”，促进女性事业发展及多样性

增加可以在全球范围内活跃的人才，努力培养人才，使公司茁壮成长

提高全公司的生产效率，推进常规业务高效化

基本战略

（材料加工业务）

金属业务

增加汽车零件新产品订单并构筑增产体制

横向推广现有产品并接受新产品订单

加快设备投资以提高生产效率

音响业务

拓展个人作用、开拓法人市场

开发追求舒适音响空间的新商品

为应对销售增加而确立生产体制

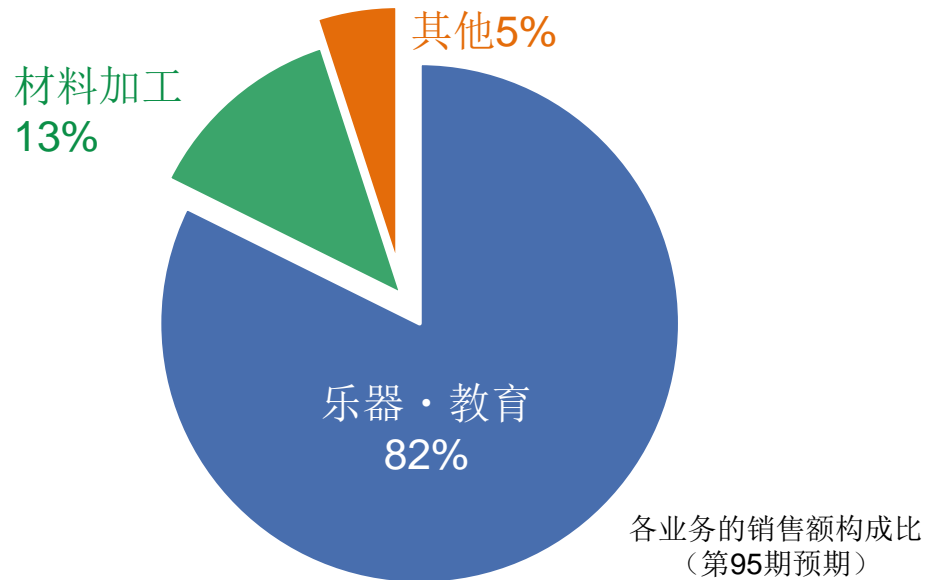
通过将经营资源集中在具有“高竞争力”的“稳定增长市场”上，即使在极其不稳定的时期也能实现“可持续的稳步增长”。

乐器·教育事业

这是作为本公司源头的主力业务。继承创始人“想要制造世界第一的钢琴”的精神，不断为全世界提供创新产品。

本公司的钢琴和数码钢琴在全球销售份额中均占第4位(※)，钢琴也一直被著名的国际钢琴比赛采用，在全球享有较高评价和竞争力。

※本公司调查



材料加工业务

运用制造钢琴所培养的技术而成长起来的“材料加工业务”已经成为本公司的经营支柱之一。

尤其是，我们为日本国内外的大型汽车厂商提供发挥高超技术能力的高附加值零部件。

预计汽车零件市场将不断扩大，我们正努力逐步占领汽车零件市场。

3年的总投资额为70亿日元（是上一中期计划预期的2倍）

常规投资
(45亿日元)

对现有事业进行的基础投资，旨在改建及提高生产效率（与折旧费同等水平）

战略投资
(25亿日元)

增设数码钢琴工厂 / 旗舰店改造升级
增设汽车零件生产线

知识产权和人力投资
(经费)

研发 / 营销 / 战略性人才投资
艺术家合作

KAWAI集团制定了可持续发展方针，并将努力提升企业中长期价值。

可持续发展方针

以实现“成为富有创造性的好感度企业……”的经营理念为目标，通过企业活动为更好的乐器制造和音乐文化做贡献，并通过与地球环境和社会和谐共处，确保健全经营，努力实现企业可持续发展，同时与客户等所有利益相关方协作，为实现可持续发展的社会做贡献。

Environment

我们将在各业务领域，立足于全球视角，在保护地球环境和资源的同时，为实现真正意义上心灵和社会的富足而竭尽全力。

Social

作为通过音乐传递感动和满足的“感动制造业”，我们将以实现丰裕而富足的社会为目标，与所有利益相关方建立良好的关系。

Governance

为实现可持续的企业价值提升，我们将遵守法律法规和其他规则，努力落实健全且高度透明的经营。

重点关注与环境和社会有关的可持续发展课题，力图实现企业的可持续发展。

针对地球环境的措施

在日本国内外开展植树造林活动

- 在印度尼西亚栽植树苗
(2007~, 总植树造林棵数达70万棵)
- 为支援东北地区海岸防灾林再生, 进行植树/养育(2015~)

降低环境负荷

- 防止全球变暖 (削减CO2排放量)
- 有效利用资源 (削减废弃物)



推进多样性

- 以女性事业发展推进活动 (Love it!) 为中心, 采取措施实现工作与生活的平衡
- 制定基本方针和数值目标, 以确保核心人才的多样性



	数值目标
管理职位女性占比	12.5%
领导职位女性占比	20%
外籍员工人数	15名
有经验人才招聘人数	50名

※达成时期: 2025年3月末

音乐文化振兴

1971年~

邀请世界各国的演奏家, 在日本全国各地举办2,000多场“KAWAI音乐会”

2017年~

为培养肩负下一代重任的钢琴家, 举办Shigeru Kawai国际钢琴比赛



©D.Golik / The Fryderyk Chopin Institute

基本方针

本公司考虑到今后的经营环境和业务发展，在确保为稳定经营基础而留存收益的同时，将灵活的股东回报作为基本方针，旨在向各位股东提供稳定的分红、提高资本效率，努力提高总回报率。



本资料中记载的本公司的业绩预想和将来预期等是根据本公司制作本资料时能够获得的信息做出的判断，由于经济形势、销售竞争激化、知识产权相关风险等各种外在因素和内在因素的变化，实际业绩和成果可能与这些预期结果有较大差异。