

**株式会社河合楽器製作所****中期経営計画「KAWAI 十年の計」説明会 質疑応答要旨**

---

開催日：2025年3月21日(金) 15:30~16:30

説明者：代表取締役社長 執行役員 河合 健太郎

注：本資料は説明会ご出席者からいただきました主な質問と回答をまとめたものですが、回答の意図をより分かりやすくするため、加筆修正を行っております。

**Q1. 新社長ならではの戦略、カワイならではの戦略をお聞かせください。**

A1. 社長就任後の約1年でデジタルプロモーションの強化と、社内組織の改定を実施しました。まずデジタルプロモーションですが、当社のカルチャーとして、ものづくりを第一に取り組んで来た一方でデジタル領域への投資が十分にできていませんでした。一方で北米や欧州で当社の認知度とシェアを調査した結果、思っていた以上に低い結果だったこともあり、デジタルマーケティングへの投資を倍増させ、今後も推進してまいります。次に社内組織について、全く別々の組織だった日本国内と海外の営業部門を昨年4月に統合し、人財活用を行いやすい体制としました。当社はまだトップのメーカーではありませんので競合他社と同じような取り組みも行っていますが、創業者から現在まで同じ哲学でピアノを作り続けている、そういった企業は他にありませんので、当社のものづくりの姿勢をもっと知っていただきたいと考えています。

**Q2. 鍵盤楽器の売上高を10年で約2.4倍に増大させるというアグレッシブな成長戦略ですが、アイテム別の内容を教えて下さい。**

A2. 販売台数に関しては、年間成長率（CAGR）はグランドピアノ4%、アップライトピアノ1%、電子ピアノ7%、中計初年度（2026年3月期）と最終年度（2035年3月期）を比較した10年間の成長率は、グランドピアノ+40%、アップライトピアノ+10%、電子ピアノ+84%の計画です。売上高に関しては、10年間でグランドピアノ+93%、アップライトピアノ+34%、電子ピアノ+155%と、電子ピアノを大きく伸ばすという計画です。

**Q3. 電子ピアノ市場全体の伸びはどのように想定していますか？**

A3. 市場全体では年間5~6%の販売台数伸長を予想していますが、我々はそれを上回る7%成長の計画としています。

**Q4. 市場別対応の優先順位はどのように考えていますか？**

A4. まず北米のシェア向上が最優先課題です。カワイのことを知らない人がまだまだ多いという調査結果がある一方、廃業するピアノディーラーも多くディーラー空白の州もありますので、今後は当

社直営店の展開やオンラインディーラー開拓、ECサイトでのプレゼンス向上などの対策を進めます。次に、欧州もまだまだ収益拡大の余地があると考えています。そしてその次に日本、東南アジア、中国です。中国は景気および双減政策によりピアノ市場が縮小した現在の状況がまだ3年から5年は続くと思いますが、グランドピアノ、特に Shigeru Kawai と主に趣味で購入される方をターゲットに電子ピアノを伸ばしていきたいと考えています。

**Q5. 電子ピアノの販売数量を増やしていく計画ですが、今後の生産体制について教えてください。**

A5. 電子ピアノについては、現在インドネシアに新工場を建設中であり、インドネシアでの生産能力を倍増します。他に中国に自社工場があり、中国とインドネシアに OEM 生産体制がありますので、生産能力は十分だと考えています。アコースティックピアノに関しては現在の体制、日本の竜洋工場とインドネシア工場ですべて対応可能です。日本製・インドネシア製、生産地が変わっても「Made by KAWAI」として品質を変えずに、需要に応じバランスをとって生産していきます。

**Q6. 計画の実現性を高めるには営業、企画、販売、マーケティング部門それぞれの意識改革が必要だと思いますが、どのように取り組んでいくのですか？**

A6. 社内の会議体として、以前から海外の販売子会社とのオンライン会議を毎月実施しています。今年に入ってから販売子会社以外のエリアに対する販売の責任者会議を開始し、市場規模、当社の立ち位置、今後どの地域を伸ばしていくのかなどについての議論を行い、PDCA を回しています。

**Q7. 10 か年の中で新しい成長エンジンの構築を行うとのことですが、どのような事業にポテンシャルがあると考えていますか？**

A7. 「更上戦略」として6項目記載しています。体育教室の海外展開に関しては、インドネシアではすでに音楽教室を展開していますが、0歳から6歳までの人口は約3千万人と日本の約8倍と多く、体操はインドネシアの国民性にも合うと考えています。ミニピアノはこれまで国内販売のみでしたが、海外からも高い需要があります。国内音楽教室の講師養成所に関しては、少子化の中でも音楽教育事業の需要は根強いものがある一方で教室の講師が不足しており、講師を育成することで、生徒数の増大を見込んでいます。

---

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。