

2025年3月19日

各 位

上場会社名 株式会社河合楽器製作所  
 代表者名 代表取締役社長 執行役員 河合 健太郎  
 (コード番号 7952 東証プライム)  
 問合せ先 コーポレート戦略本部 高田 憲和  
 経営戦略部長  
 電話番号 053-457-1227

## 中期経営計画策定に関するお知らせ

当社は、2025年4月から2035年3月までの10年間の計画期間とする第8次中期経営計画「KAWAI 十年の計」を策定し、本日開催の取締役会において決議いたしましたので、下記のとおりお知らせいたします。

記

### 1. 計画期間 2025年4月～2035年3月（10年間）

※10か年計画とした理由

主力事業である楽器教育事業に大きな収益増大余地があるが、成熟市場でのシェア拡大と新興市場の開拓には時間を要する為、これまでの中期経営計画の期間である3年間で大きな成長を実現することは現実的ではないことから、今回、10か年計画を作成した。

### 2. 財務目標

(金額：億円)

	(3年目) 2028年3月期	(6年目) 2031年3月期	(10年目) 2035年3月期
売上高	900	1,100	1,300
営業利益	50	80	150
営業利益率	5.6%	7.3%	11.5%
ROE	5.5%	10.0%	16.0%

### 3. 「KAWAI 十年の計」で実現したいこと

「世界一の鍵盤楽器メーカー」になる為に、今後10年間で鍵盤楽器事業を大きく成長させる。同時に、永続的な企業価値の向上を目指し、次なる成長エンジンの構築を行う。

### 4. 「KAWAI 十年の計」ポイント

#### ① 今後10年間の見立て

- 世の中のデジタル化が加速する一方、リアルなモノ・コトの需要が反作用的に増大し、鍵盤楽器や音楽/体育教室の需要は堅調に推移すると予想
- 鍵盤楽器のシェア向上余地が大きいことから、新興市場の開拓や新規事業の創出に頼らなくても、鍵盤楽器のシェアを高めることで当社全体として大きな成長が可能

② 目標水準

- 3年後に ROE5.5%、6年後に ROE10%、10年後には ROE16%以上を目指す

③ 成長戦略

- 鍵盤楽器市場は10年後も市場規模の8割超は成熟市場（欧州/北米/日本/中国）が占めると予測する為、成熟市場における製品の高付加価値化とシェア拡大が最重要課題
- ピアノ/電子ピアノの「品質向上」「ブランド認知度向上」「販売チャネル増強」等によって高付加価値化とシェア拡大を実現する（特に欧州と北米の戦略を強化）

④ 資本効率改善

- 持続的成長と株主還元とのバランスをとったキャピタルアロケーションを実行し、資本効率を継続的に改善する

⑤ 株主還元強化

- 累進配当と総還元性向 50%以上を継続する

内容の詳細につきましては、添付資料をご参照ください。

以上

KAWAI



© 浜松国際ピアノコンクール

第8次中期経営計画（2025年4月～2035年3月）

KAWAI 十年の計

2025年3月19日  
株式会社 河合楽器製作所

# KAWAI Philosophyの制定

## 経営の理念

### 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を創造します  
お客様の満足を第一に商品・サービスを提供します  
新しい時代に向かって企業活動を推進します  
社員を大切に、明るい企業をめざします

## 行動指針

### 現状に満足せず、常に開拓者精神に燃えて…

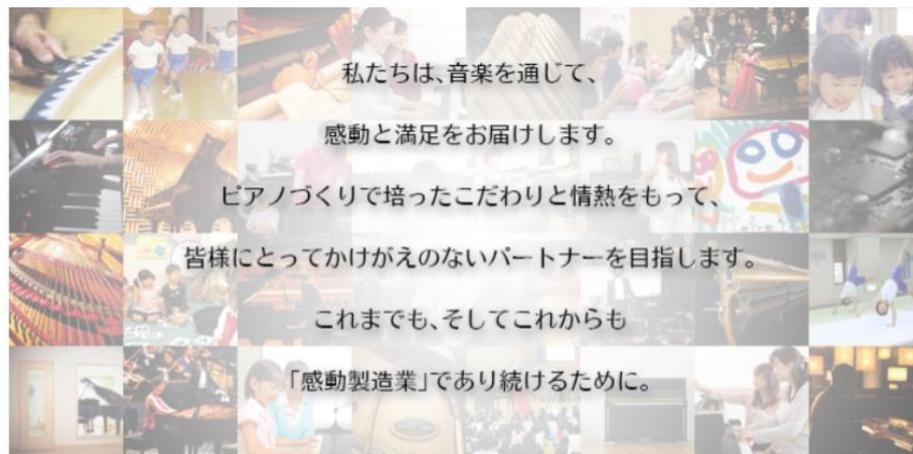
失敗を恐れずアグレッシブに行動しよう  
常に向上心を持ち自己研鑽に励もう  
豊かな創造性を発揮し、変化する時代に挑戦しよう  
自然との共生を大切に、社会に役立つ活動を積極的に行おう  
音楽文化の担い手として、自信と誇りを持って行動しよう

コーポレートスローガン -もっと伝えたい、感動を。-

# KAWAI

## もっと伝えたい、感動を。

## ブランドプロミス

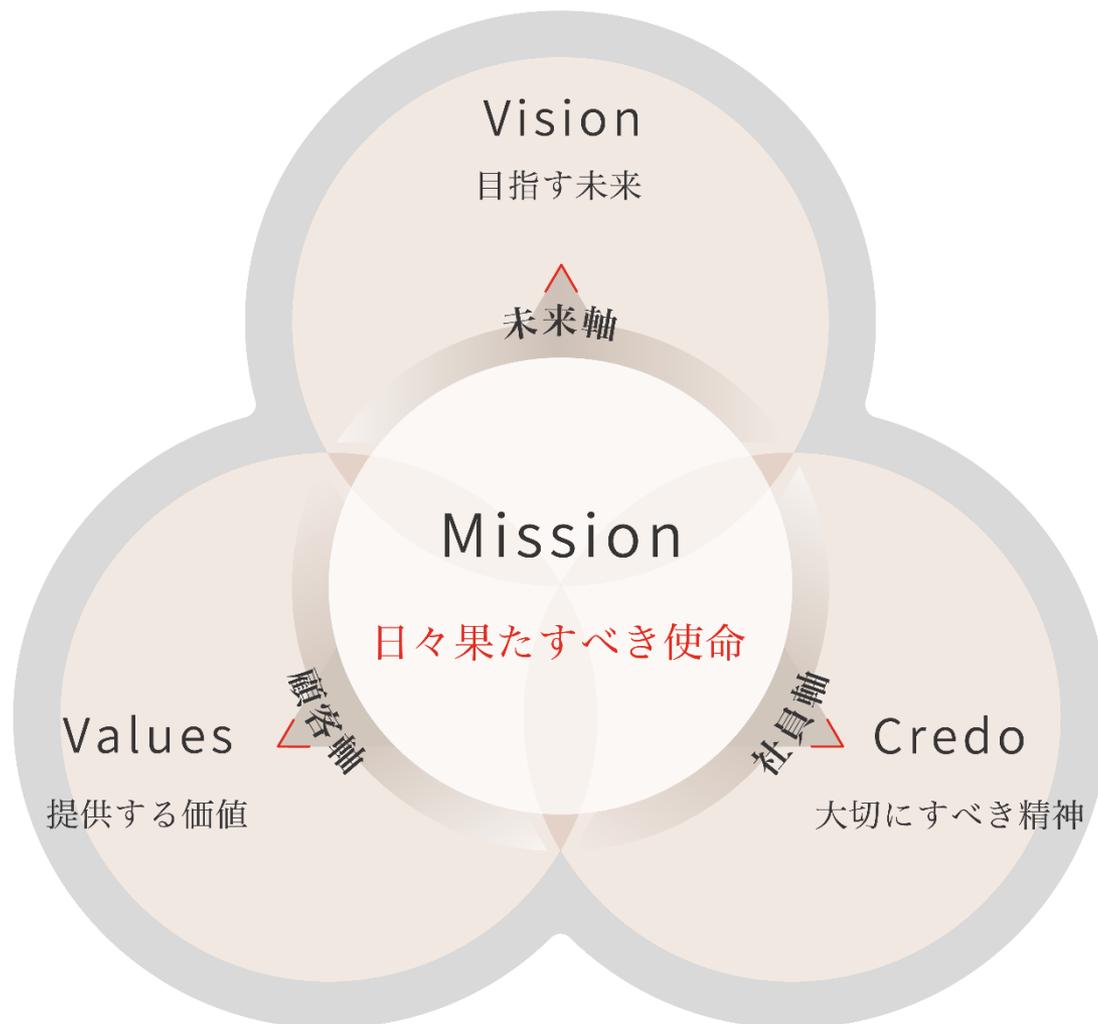


美しい音楽を耳にしたときの感動、初めてピアノを手にしたときの喜び、弾けなかった曲が初めて弾けたときの満足感を、世界中のお客様に伝えたい、そして、お客様とともにその感動を分かち合いたい、そんな願いを込めています。

ピアノづくりや音楽教室からスタートしたカワイは、この「感動」という気持ちを、あらゆる分野で同じようにお客様とともに感じあえるものと信じて、これからも歩んでゆきます。

※ブランドプロミスとは「KAWAI」ブランドの約束として、「提供する価値を明確にする綱領」であり、カワイグループの社員個人個人が共通して持つ価値観の拠り所となるものです。

「経営の理念」等を見直し、「KAWAI Philosophy」としてMission（日々果たすべき使命）、Vision（目指す未来）、Values（提供する価値）、Credo（大切にすべき精神）を新たに制定



## Mission

日々果たすべき使命

人生を、響かせる。



## Vision

目指す未来

100年後もつづく、  
音楽文化を。

子どもにも大人にも、

音楽のたのしさを伝え、人生に寄り添う。

誰もが自分を、自分らしく表現できるように。

そして、世界中の日常が

あたたかい音色で彩られますように。



## Values

提供する価値

- 家族のような親身さで寄り添う。
- 真面目に考え、真面目につくる。
- アナログをあえて残しつつ、日々進化する。
- その人らしい音色を生む。
- あらゆるシーンで、ピアノとの会話を提供する。



## Credo

大切にすべき精神

- 伝統を守り、新しいことを取り入れよう。
- いろいろな視点でアイデアを出そう。
- やらまいか精神で、まずやってみよう。
- 相手がうれしいと思うことをしよう。
- 理想を高く持ち、愚直にやりつづけよう。
- 遊び心を持って、仕事をたのしもう。



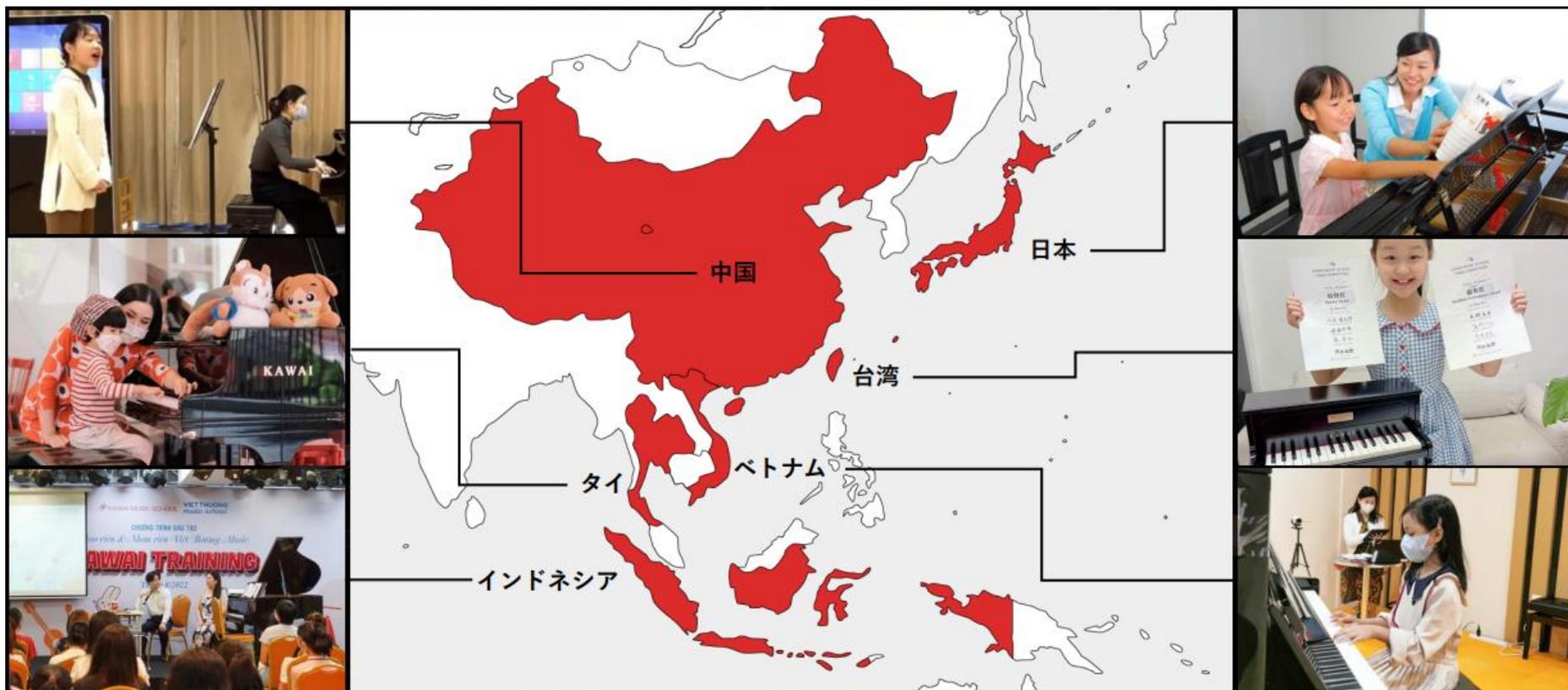
# サステナビリティ経営

当社のビジョン「100年後もつづく、音楽文化を。」を実現させる為に、マテリアリティごとのマネジメントを強化し、持続可能な成長に向けてサステナビリティ経営を推進する

マテリアリティ	主な取組み課題	中期経営計画期間における目標
<p>気候変動への対応</p>	<p>GHG排出量削減 (Scope1,2,3)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・スコープ1&amp;2のGHG排出量50%削減</li> </ul>
<p>人財育成と働きがいのある職場環境の整備</p>	<p>人財育成、技能習得支援</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社内研修受講率100%</li> <li>・竜洋工場 カワイ作業員認定取得率30%</li> <li>・調律師 国家資格取得率100%</li> </ul>
	<p>働きがいのある職場環境づくり</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ワークエンゲイジメント指数の継続的な向上</li> </ul>
	<p>DEI*の推進 *Diversity/Equity/Inclusion</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・DEI研修の継続的な実施</li> <li>・女性管理職比率12.5%</li> </ul>
	<p>労働安全衛生の確保及び健康経営</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・労働災害度数率0%</li> <li>・健康経営優良法人ホワイト500の認定</li> </ul>
<p>音楽文化発展への貢献</p>	<p>ピアニストの育成支援</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・カワイ音楽コンクールの継続的な開催</li> </ul>
	<p>地域での音楽文化振興</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・カワイコンサートの継続的な開催</li> <li>・工場見学の継続的な実施</li> </ul>
	<p>調律師の育成</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・調律師の継続的な輩出</li> </ul>

マテリアリティ	主な取組み課題	中期経営計画期間における目標
<p>品質・安全・顧客満足度の追求</p> 	<p>品質、顧客満足度の向上</p> <p>AI/IoTなどのデジタル技術の活用</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客満足度の継続的な向上</li> <li>デジタル技術を活用した製品/サービス開発の促進</li> </ul>
<p>持続可能なサプライチェーンマネジメント</p> 	<p>サプライチェーン上のESGリスクへの対応</p> <p>取引先との協力、円滑な関係構築</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>サステナビリティ調達ガイドラインの策定</li> <li>本ガイドラインに沿ったサプライヤー評価実施</li> </ul>
<p>ガバナンスの強化</p> 	<p>取締役会の実効性向上</p> <p>リスクマネジメントの実践</p> <p>災害リスクへの対応</p> <p>サイバーセキュリティへの対応</p> <p>コンプライアンスの維持、強化</p> <p>事業活動上の人権リスクへの対応</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>実効性評価の実施と課題への継続的な対応</li> <li>リスクマネジメント体制の運用</li> <li>BCPの体制構築と有事を想定した訓練の実施</li> <li>情報セキュリティ基本方針の策定と運用</li> <li>セキュリティ強化の為に訓練の実施</li> <li>コンプライアンス強化の為に継続的な啓蒙</li> <li>人権方針の策定と人権DDの実施</li> </ul>

1956年に始まったカワイ音楽教室は、グローバルで10万名以上の生徒を有しており、音楽を楽しむ人々の裾野を拡大し続けている



今後もグローバルで「ピアニストの育成支援」「地域での音楽文化振興」「調律師の育成」等を通じ、継続して音楽文化発展に貢献していく

### ピアニストの育成支援

カワイ音楽コンクール  
開催数（1968年～）

**62回**

### 地域での音楽文化振興

カワイコンサート  
開催数（1971年～）

**2,600回以上**

### 調律師の育成

調律師輩出数  
（1963年～）

**2,700名以上**

# 第7次中期経営計画の振り返り

第7次中期経営計画では、下記の基本方針のもと、「顧客接点の進化」「需要拡大領域の強化」及び「コスト増への対応」に取り組んだ

## 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



「海外での鍵盤楽器販売強化」という最重要戦略の実行を強化する為の体制は整った  
KAWAI Philosophyを制定し、「10年」という長期スパンで大きく成長する計画を立案した

## 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



## 結果

- 大きな環境変化に揺さぶられ、盤石の体制を構築できたとは言えない状況であるが、**「海外での鍵盤楽器販売強化」という最重要戦略の実行は開始済み**であり、**来期から本戦略の実行を強化する為の体制は整った**
- **KAWAI Philosophyを制定**して当社のありたい姿を進化させると共に、当社の事業の特徴を踏まえ、第8次中期経営計画として、「10年」という**長期スパンで大きく成長する計画を立案した**（後述）

3つの重点戦略を着実に遂行し、収益向上に努めた。特にデジタル空間上の顧客接点は大幅に改善し、収益の底上げに寄与した

## 顧客接点の進化

- 国際ピアノコンクールでのプレゼンスの向上やアーティストリレーションの強化により、**鍵盤楽器市場でのブランド認知度が向上した**
- Webサイト改良やソーシャルメディア/YouTubeでの露出拡大、デジタル広告への投資増大により、**グローバル規模でデジタル空間上の顧客接点を増やし、販売増に繋げた**

## 需要拡大領域の強化

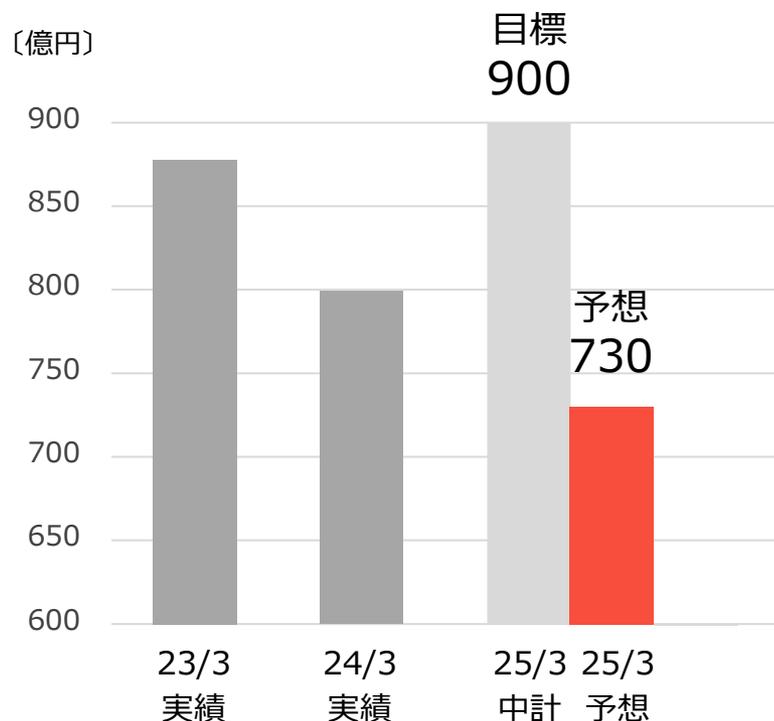
- Shigeru Kawaiをはじめとする**グランドピアノの増産体制を構築し、シェアを向上させた**
- **継続的な電子ピアノの新製品の投入**や、新たに参入した普及価格帯における新製品「ES60」の市場投入により、**電子ピアノの販売を拡大させた**

## コスト増への対応

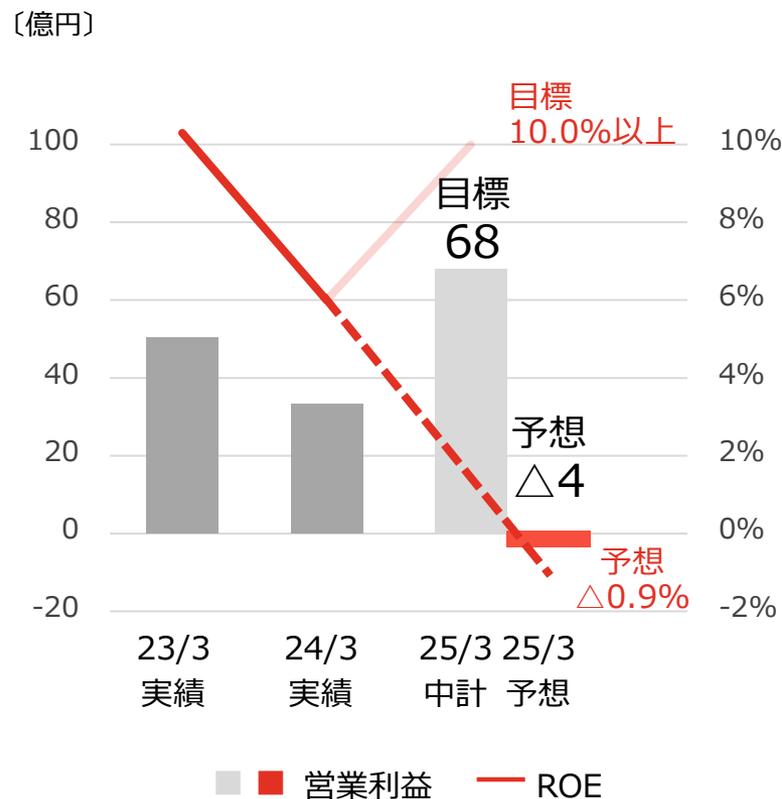
- Shigeru Kawaiの市場評価を高めるとともに価格適正化を実施することで、**グローバル規模で高付加価値化を実施した**
- 原価や輸送費等のコスト上昇を、**工場の人員削減含む原価低減や製品価格適正化により最低限の影響に抑えた**

コロナ禍による需要変動や地政学的リスク、各国の景気や政策の影響を受けた為、2023年3月期は好調であったが、2025年3月期は収益が大きく減少する見通し

## 売上高推移



## 営業利益・ROE推移



# 第8次中期経営計画 「KAWAI 十年の計」

## ※10か年計画とした理由

主力事業である楽器教育事業に大きな収益増大余地があるが、成熟市場でのシェア拡大と新興市場の開拓には時間を要する為、これまでの中期経営計画の期間である3年間で大きな成長を実現することは現実的ではないことから、今回、10か年計画を作成した。

1

世の中のデジタル化が加速する一方、リアルなモノ・コトへの需要が反作用的に増大し、**鍵盤楽器や音楽/体育教育の需要は堅調に推移**すると予想

2

鍵盤楽器のシェア向上余地が大きいことから、新興市場の開拓や新規事業の創出に頼らなくても、**鍵盤楽器のシェアを高めることで当社全体として大きな成長が可能**

3

鍵盤楽器市場は10年後も市場規模の8割超は成熟市場（欧州/北米/日本/中国）が占めると予測する為、**成熟市場における製品の高付加価値化とシェア拡大が最重要課題**

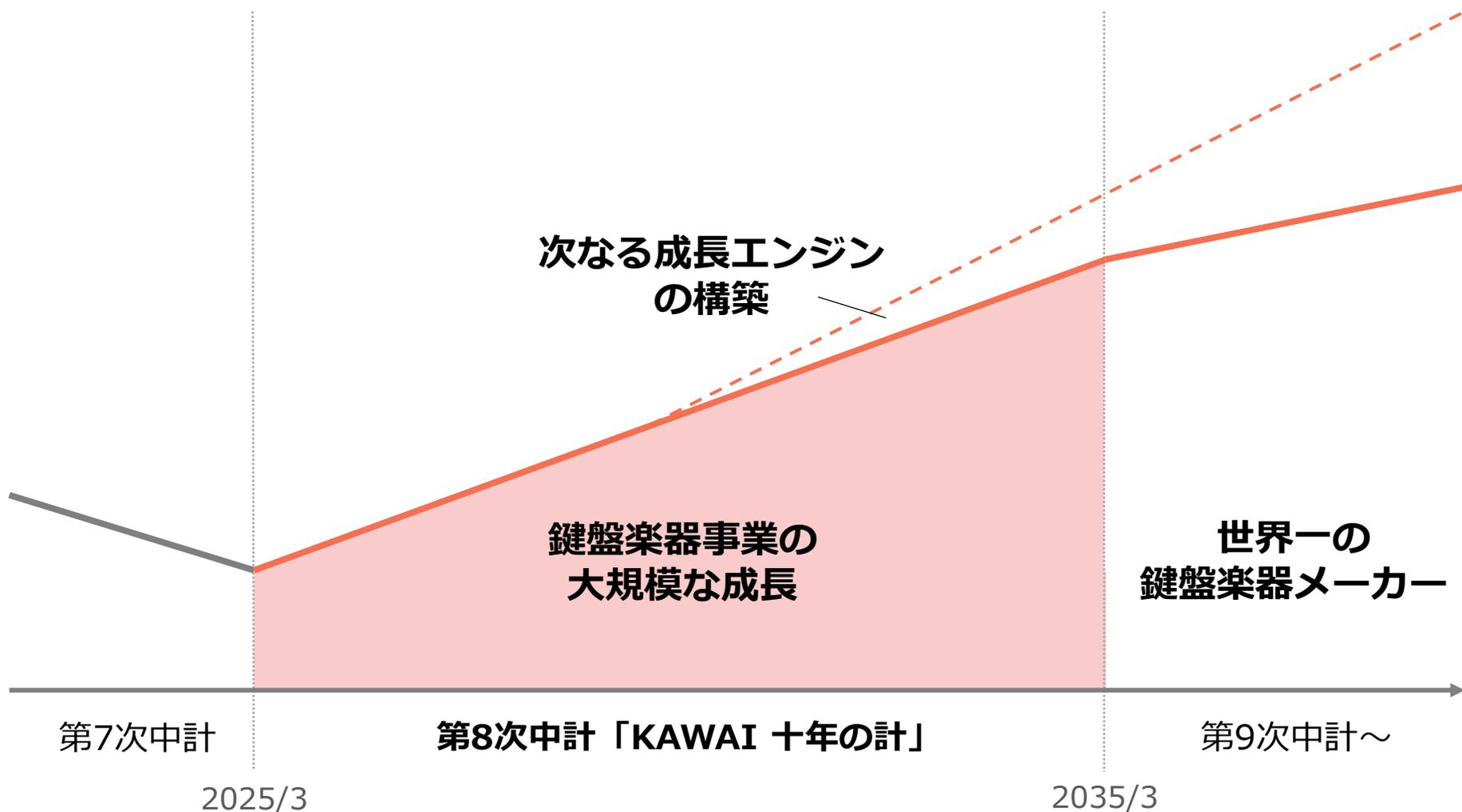
4

成熟市場におけるシェア拡大は一朝一夕には実現しないが、**10年間腰を据えてやるべきことを徹底的にやり続ければ、10年後には大きな成長が可能**

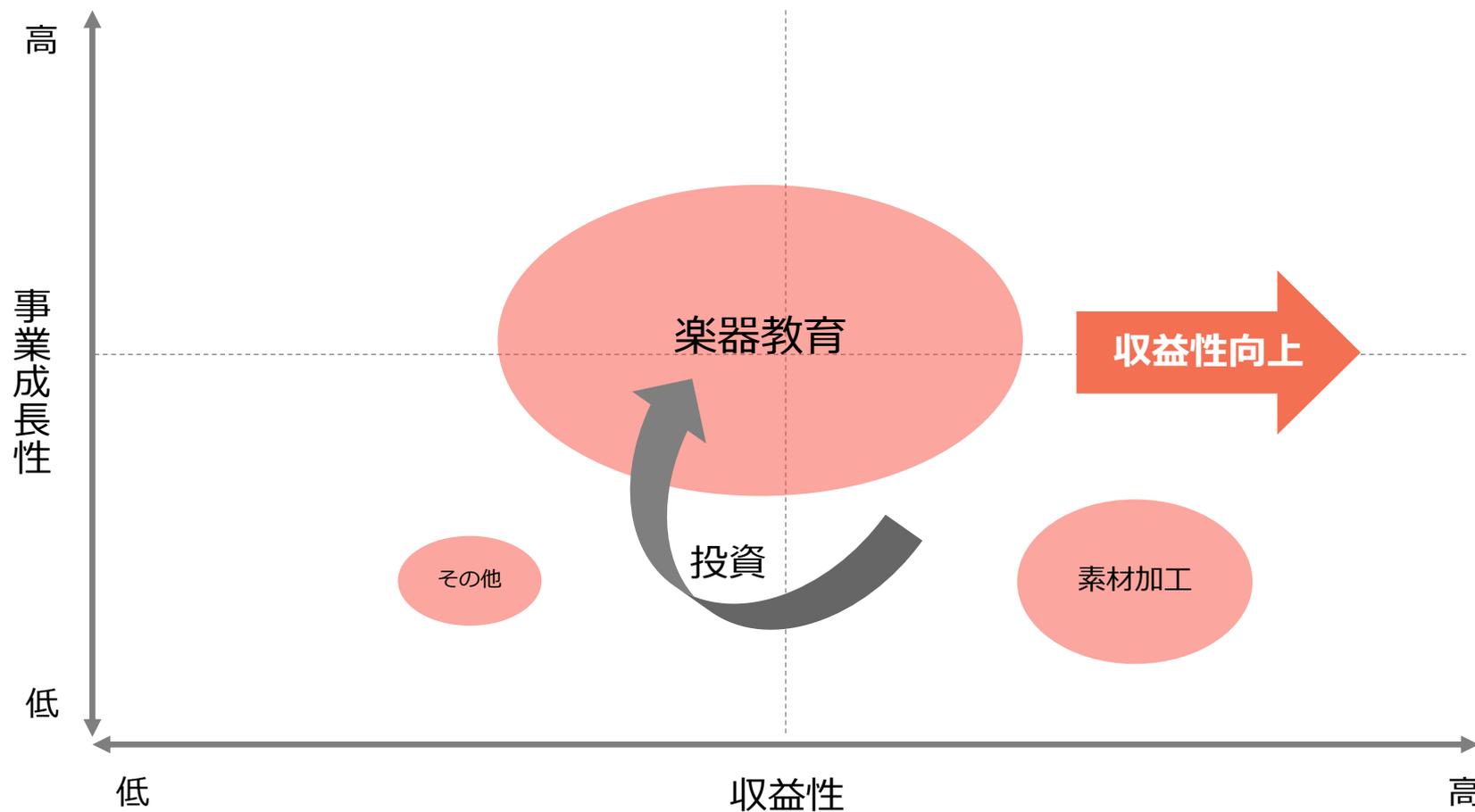
5

10年後の更にその先の成長を見据えた場合、鍵盤楽器の**新興市場の開拓や新規事業の創出も重要**である為、これらの取り組みについても強化し、成果を創出していく

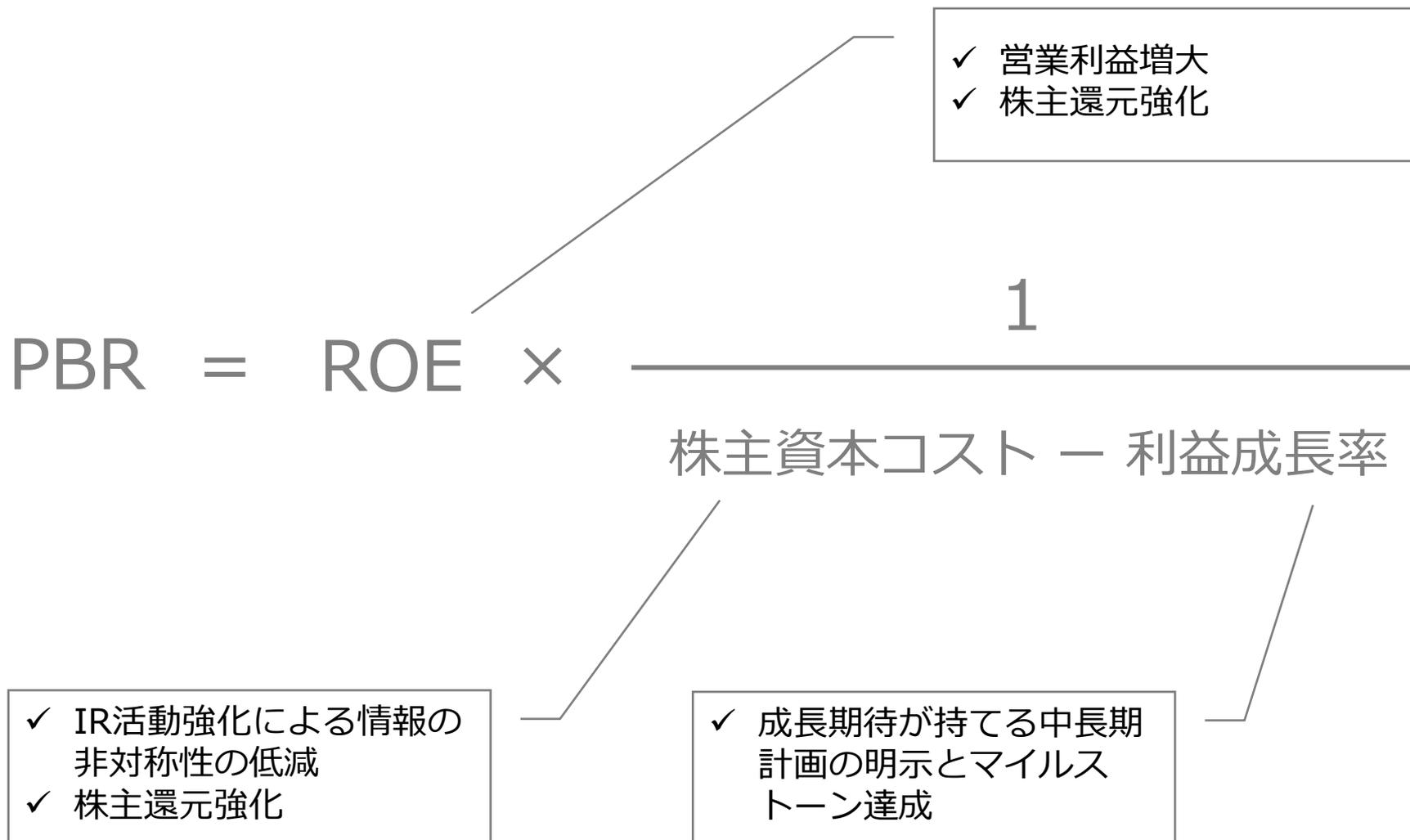
「世界一の鍵盤楽器メーカー」になる為に、今後10年間で鍵盤楽器事業を大きく成長させる。  
同時に、永続的な企業価値の向上を目指し、次なる成長エンジンの構築を行う



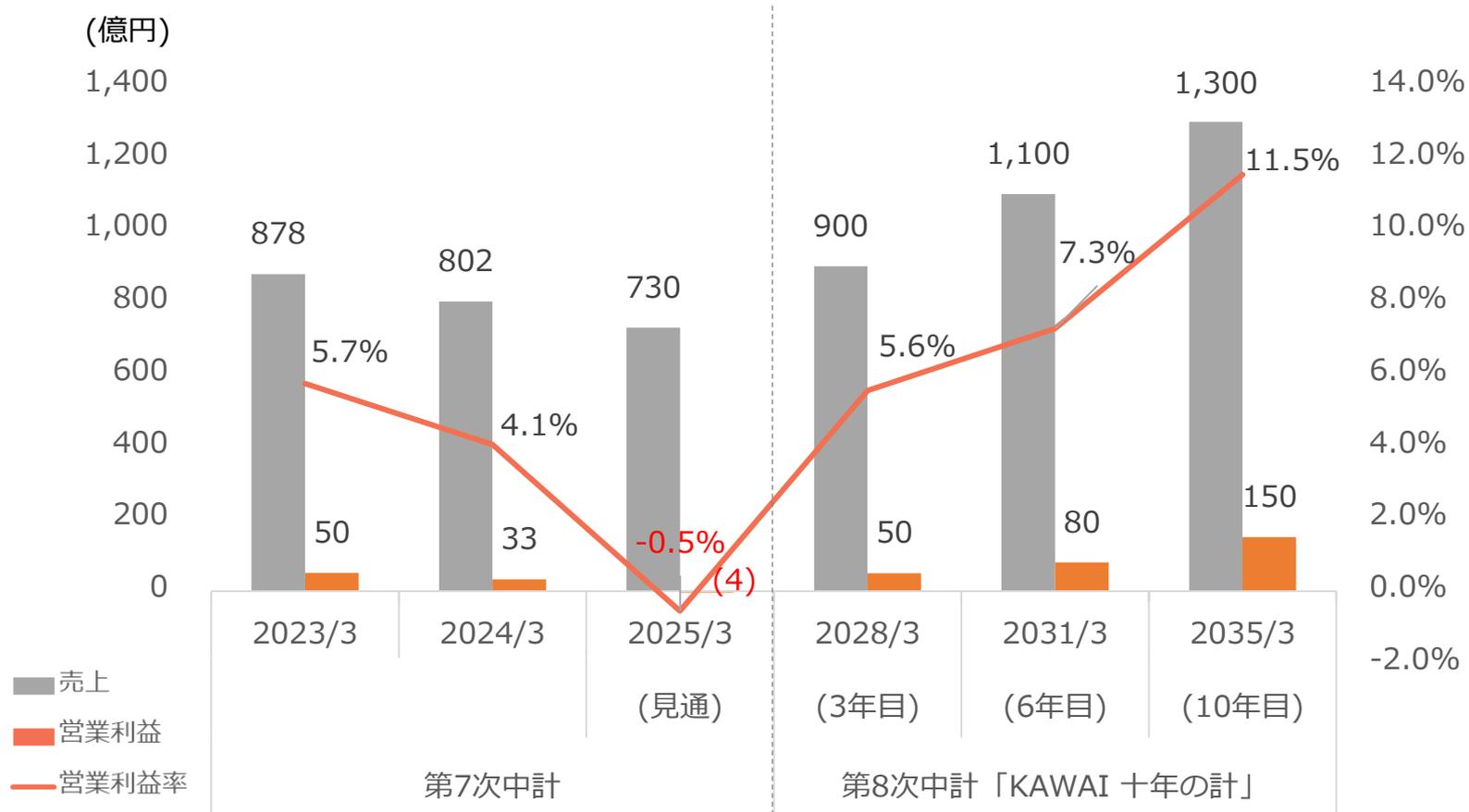
楽器教育事業のうち、特に鍵盤楽器市場には大きな収益向上余地があり、鍵盤楽器事業へ優先的に投資することで企業価値を効率的に増大させる



「営業利益増大」「株主還元増大」「IR活動強化」及び「成長期待が持てる中長期計画の明示とマイルストーン達成」により、PBRを向上させる

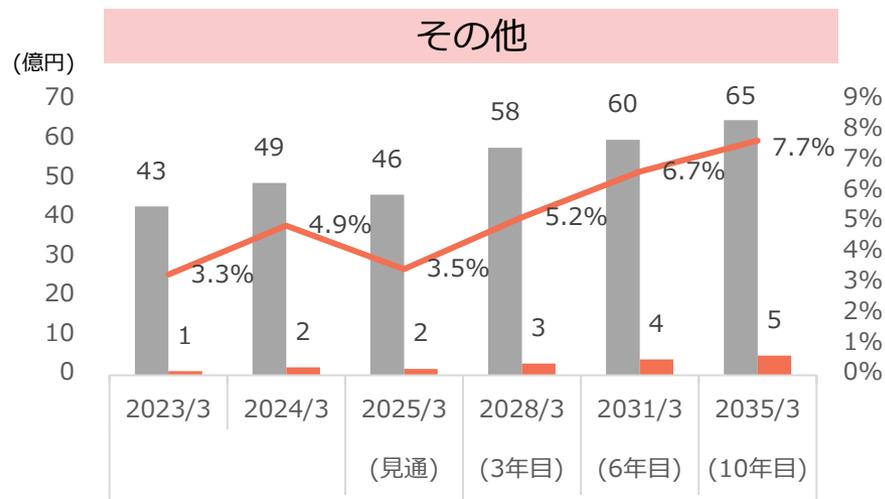
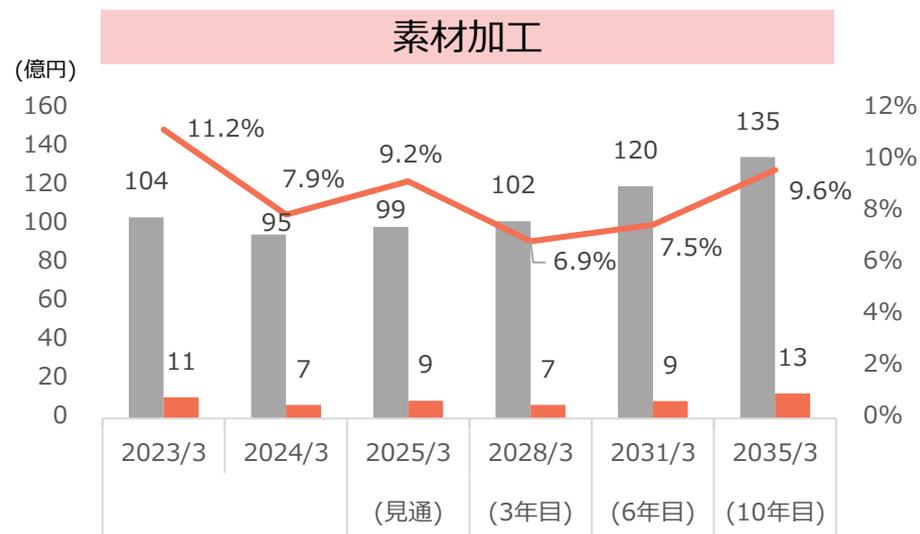
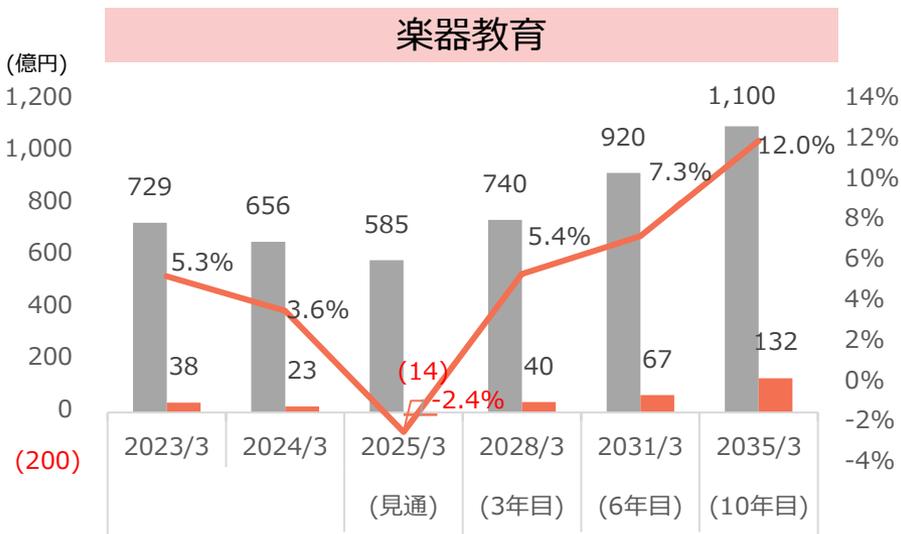


3年後にROE5.5%、6年後に10%、10年後に16%を目指す



ROE	10.3%	6.8%	-0.9%	5.5%	10.0%	16.0%
総還元性向	20%	30%	-204%	50%以上	50%以上	50%以上

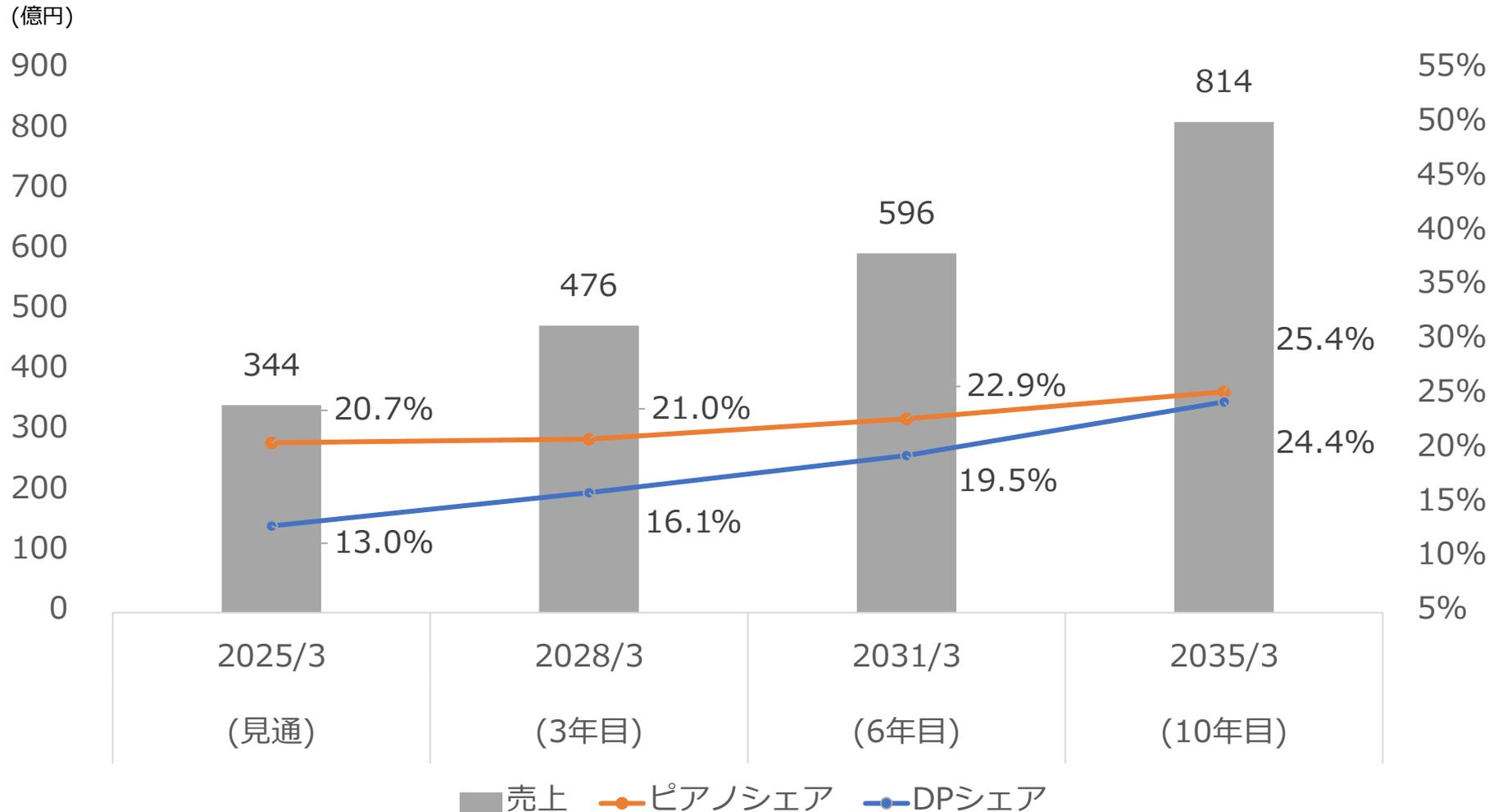
全ての事業で成長を目指す、楽器教育（特に楽器販売）事業が収益増の8割以上を占める



■ 売上  
■ 営業利益  
— 営業利益率

# 鍵盤楽器の売上/シェア目標（全社）

鍵盤楽器売上を344億円から814億円（約2.4倍）に増大させ、  
ピアノシェアを約5ポイント、電子ピアノシェアを約11ポイント向上させる

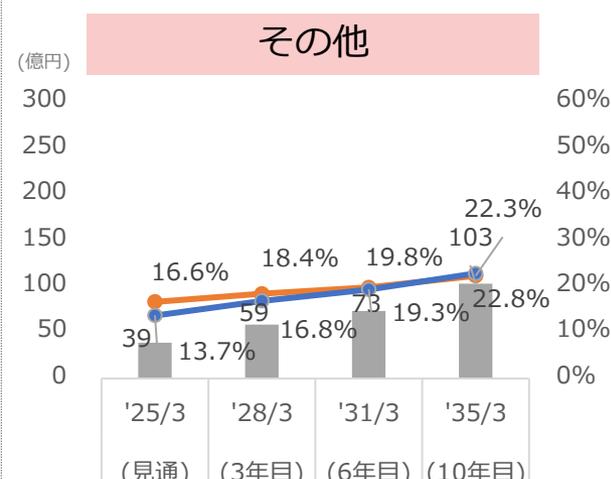
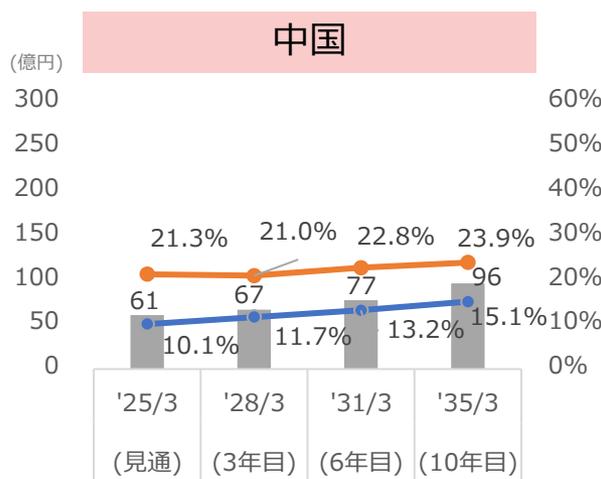
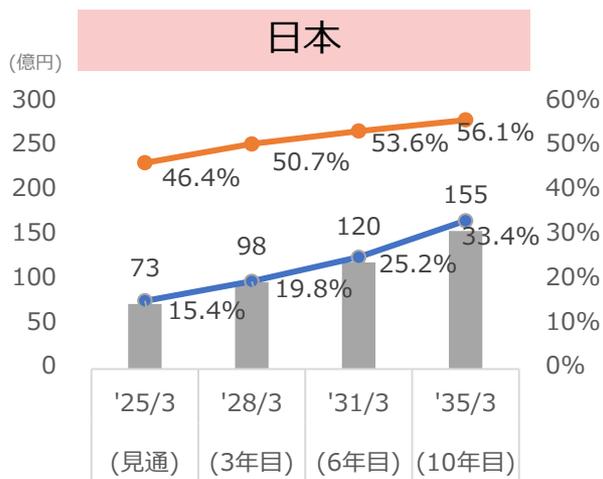
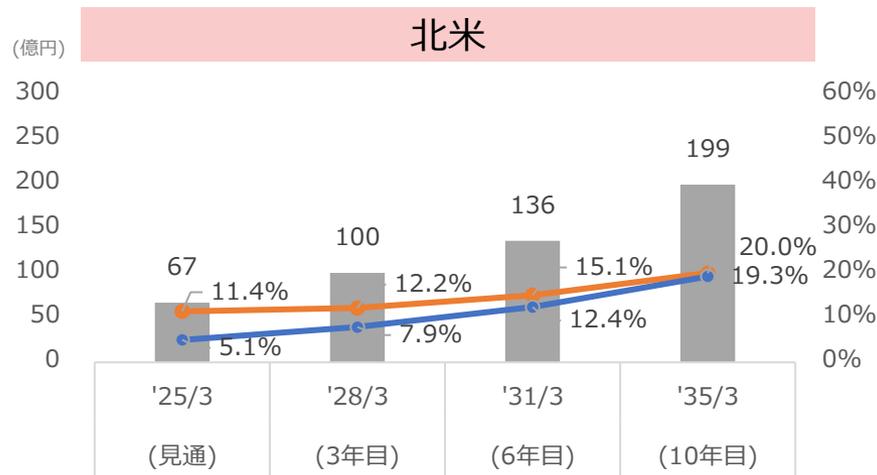
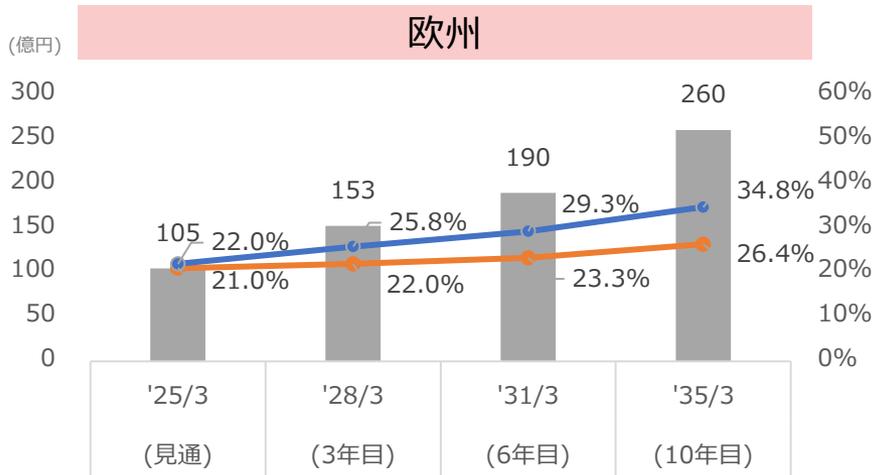


※各種シェアは当社推計の台数シェア

# 鍵盤楽器の売上/シェア目標 (地域別)

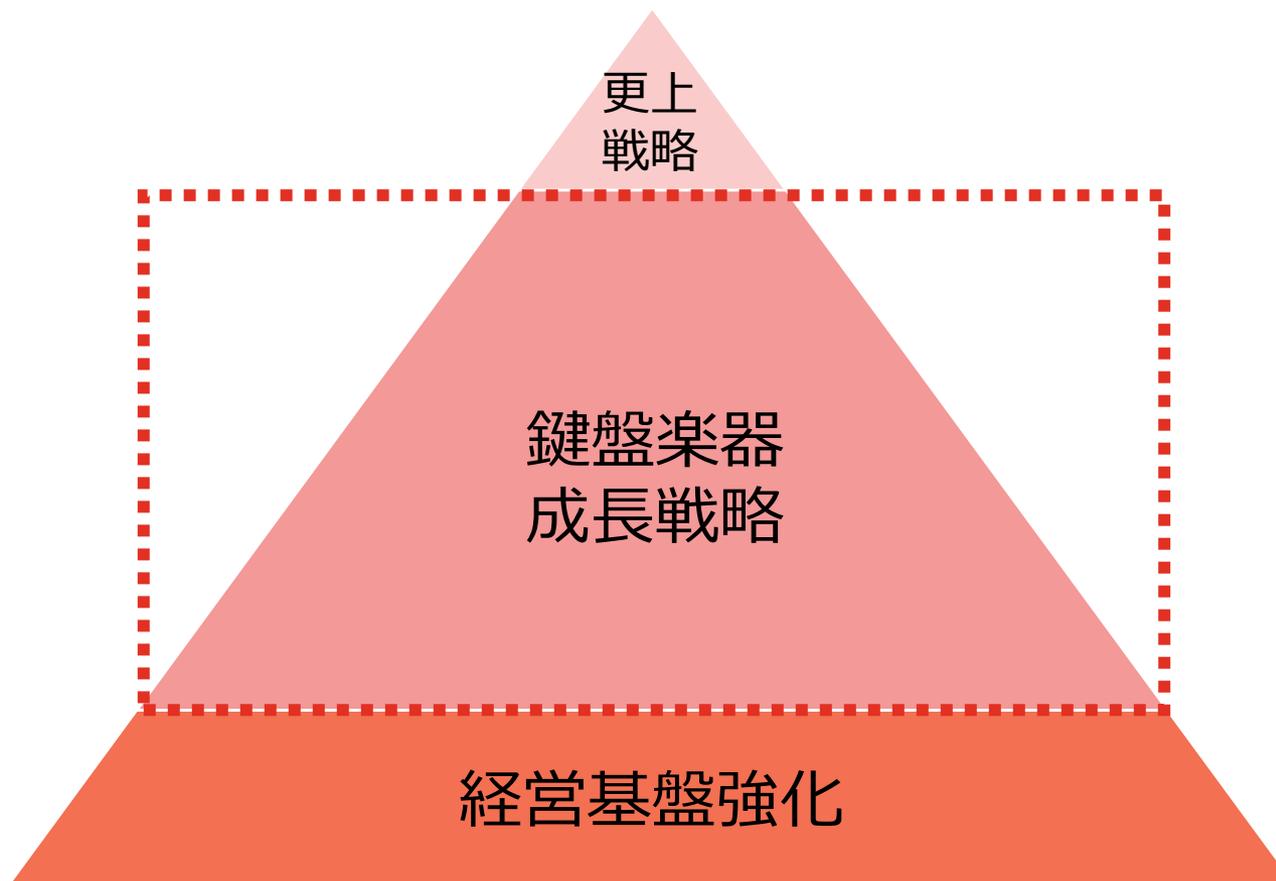
全ての地域で売上とシェアを増大させる  
特に、欧州と北米における成長余地が大きく、日本も依然として重要市場である

■ 売上    ● ピアノシェア    ● DPシェア



※各種シェアは当社推計の台数シェア

「経営基盤強化」を図りつつ「鍵盤楽器成長戦略」を成長戦略の根幹と位置づけ、「更上戦略」でより一層の成長を狙う



本質的な品質向上を追求してきた製品力と、それを可能とする独自の企業文化が強み

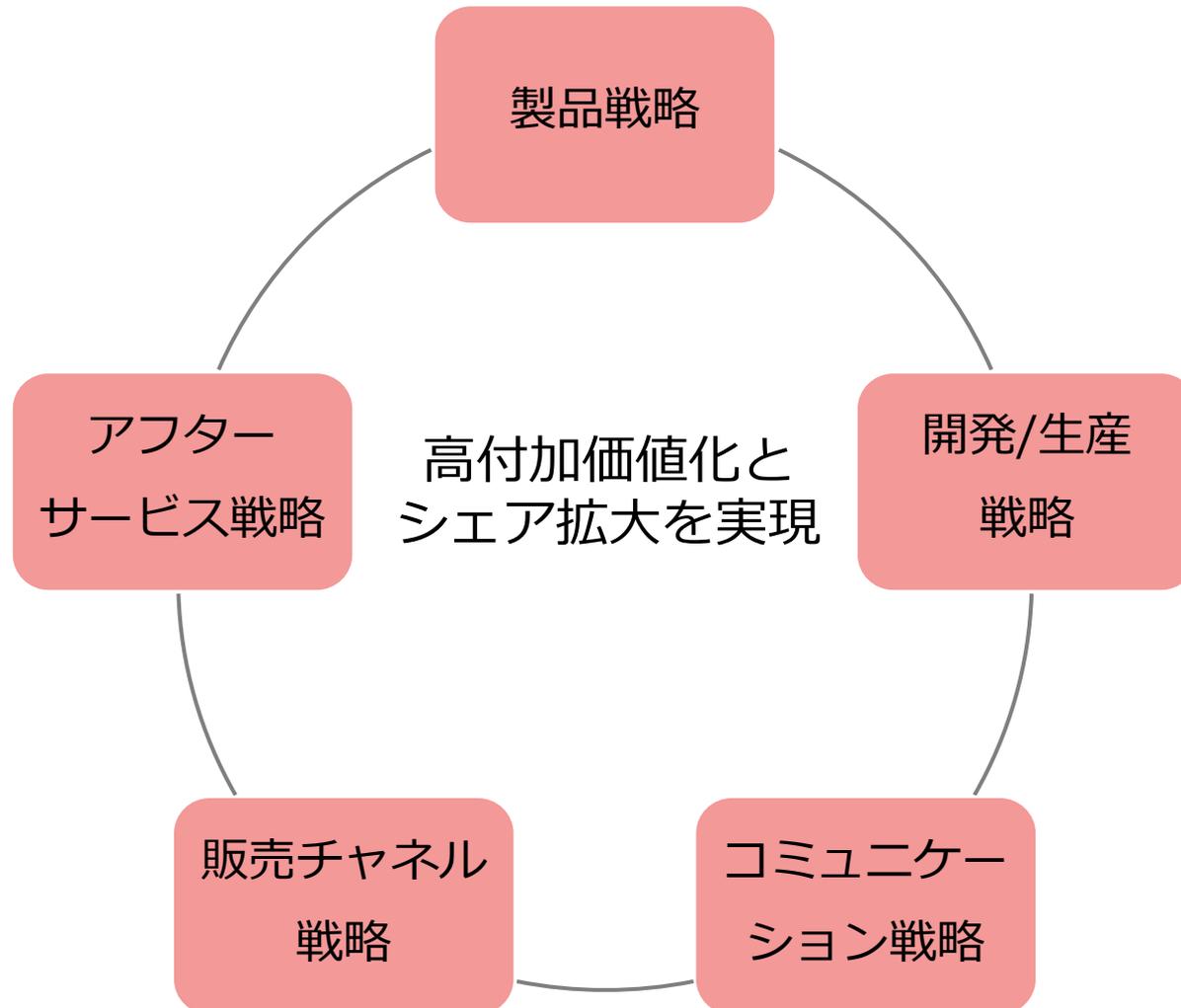
## 世界最高水準の製品



## 独自の企業文化



ピアノ/電子ピアノの「品質向上」「ブランド認知度向上」「販売チャネル増強」等による高付加価値化とシェア拡大を実現する（特に欧州と北米の戦略を強化）



製品競争力を強化すると共に、顧客からの評価を向上させることで、当社製品が持つ魅力を最大限に発揮させる

## 製品競争力の強化

- 上位モデルの製品競争力強化とレギュラーモデルへの展開
- 「Made by KAWAI」として生産国に左右されない品質の確立



## 顧客評価の向上

- 国際ピアノコンクールでのプレゼンス向上
- 多くのアーティストやインフルエンサーに弾いて頂く機会の創出

当社の強みを生かした競争力のある新製品を継続的に投入する

## 新製品発売計画（今後5年間）



※発売時期はすべて予定であり、開発状況によって変更の可能性あり

米国開発拠点の設置やアライアンス強化により開発力を強化すると共に、マニュファクチャールの推進と生産工程/設備の見直しにより、品質向上と生産効率の改善を同時に実現する

## ピアノ



KAWAI最大の強みであるアクションの次世代モデルの開発



マニュファクチャール（自社一貫生産）推進による品質と付加価値の向上



手間と合理化を見極めた生産工程の再構築

## 電子 ピアノ



米国開発拠点設置による開発力強化（2025年に拠点設置）



収益性を高める為の技術開発と製品競争力を高める為のアライアンス強化



インドネシア新工場建設による生産能力の倍増（2026年に工場稼働開始）

## 共通



KAWAIのピアノ/電子ピアノづくりを承継し進化させる人財の育成



生産設備強化による品質向上とコスト削減の推進



「カワイ研究所」設立による品質向上の加速と革新的製品の開発

カスタマージャーニーに応じて、リアルとデジタルの両面で顧客とのコミュニケーションを強化し、「より多くの顧客に」「より良いイメージで」「製品の魅力を正しく」伝える



## リアル

音楽イベント支援

アーティストリレーション

展示品調律

ピアノ教育者/教育団体との関係強化

## デジタル

SNS投稿

SNS投稿

インフルエンサーとのコラボ

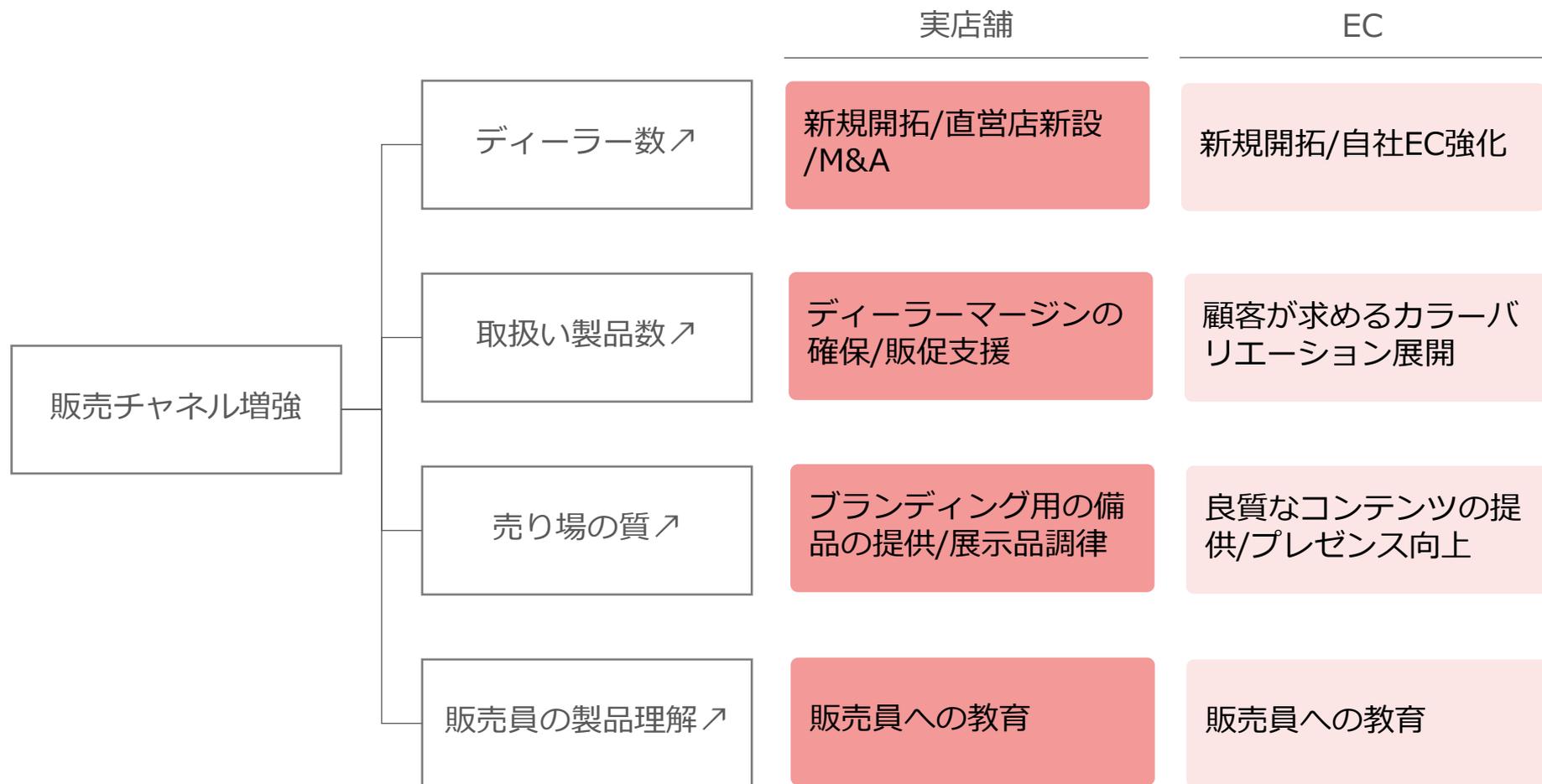
製品サイト統合/改良

デジタル広告投資

ECサイト内プレゼンス向上

デジタルマーケティング人財の採用/育成

実店舗とECの双方で、ディーラー数と取扱い製品数を増やし、売り場の質と販売員の製品理解を向上させることで、「より多くの顧客」が「より購入しやすい」状況をつくる



MPAや「KAWAI調律ネットワーク」を拡充することで、顧客満足度の向上を図る。また、新興国への調律師派遣や海外における調律師養成拠点の設置を行う



MPAのグローバル規模での増員によるKAWAIユーザーの満足度向上



当社の調律技術を教育することによる「KAWAI調律ネットワーク」の拡充



調律師が充分でない国への調律師派遣によるディーラー支援



海外における調律師の養成/教育拠点の設置

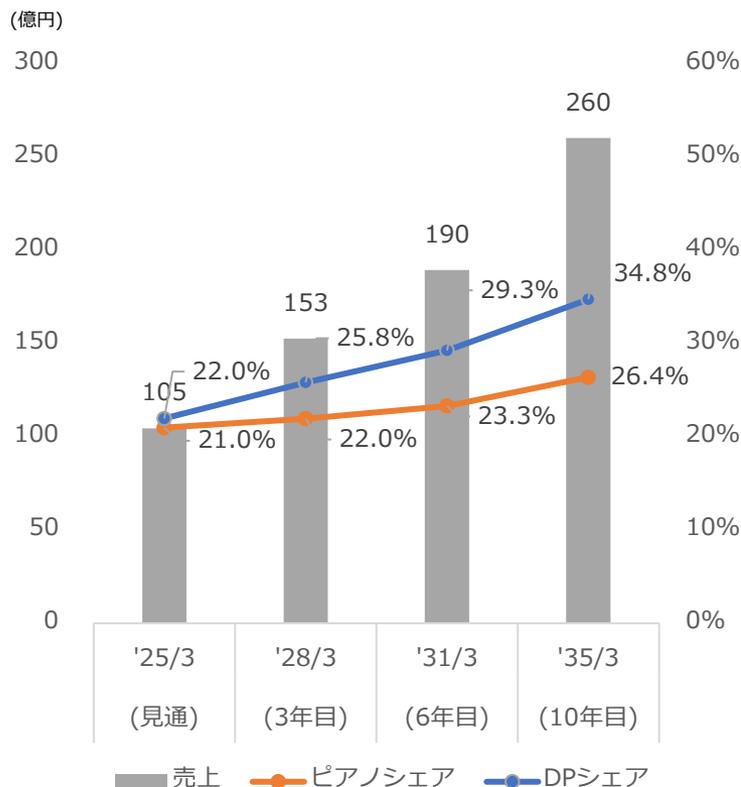
\*MPA (Master Piano Artisan) :

海外での研修や社内での厳しい試験をクリアし、高い技術力/サービス力/人間力を兼ね備えた当社でもトップレベルの調律師にのみ与えられる当社独自の調律資格

## 主要課題

- 現地ディーラーまでの商流が混在していること（海外販社経由と本社直接）によるEU域内での製品小売価格の不当な下落
- ディーラー開拓やディーラーへの支援/教育が進んでいないエリアにおけるブランド認知度とシェアの低迷（フランス、イタリア、北欧等）

## 10か年目標



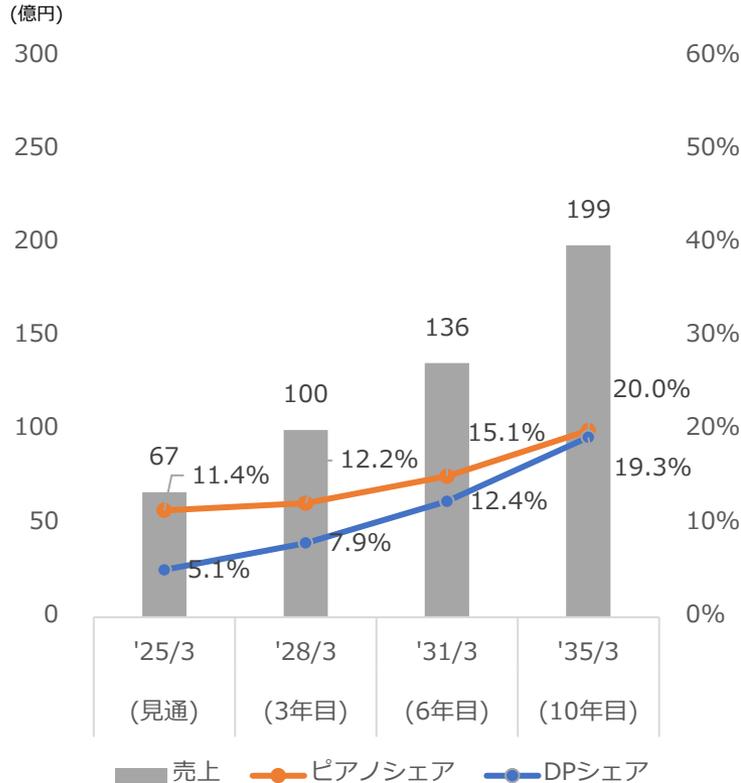
## 重点戦略

- ① 商流の「海外販社経由への一本化」とそれに伴うマネジメント/営業人材の増強
- ② グローバルで影響力が高い国際ピアノコンクールでのプレゼンス向上とアーティストリレーション強化
- ③ グローバルブランディングキャンペーンによる認知度向上とデジタルマーケティングの強化
- ④ ピアノ教育者団体やローカルのピアノコンクール、音楽イベントの支援強化
- ⑤ 相対的にシェアが低いエリアでのディーラー開拓及びディーラーへの販促支援や教育の強化
- ⑥ 事業承継が困難なディーラーのM&Aによる直営店化の実施
- ⑦ 「KAWAI調律ネットワーク」の拡大と調律師の養成/教育拠点の設置

## 主要課題

- Shigeru Kawaiの高付加価値化は進んでいるものの、当社製品全体のブランド認知度の低さと実店舗ディーラーの減少により、市場シェアが低迷（特に、電子ピアノ）
- オンラインディーラーへのアプローチ不足により、デジタル空間上（ECサイトやYouTube）での当社製品のプレゼンスが低迷

## 10か年目標



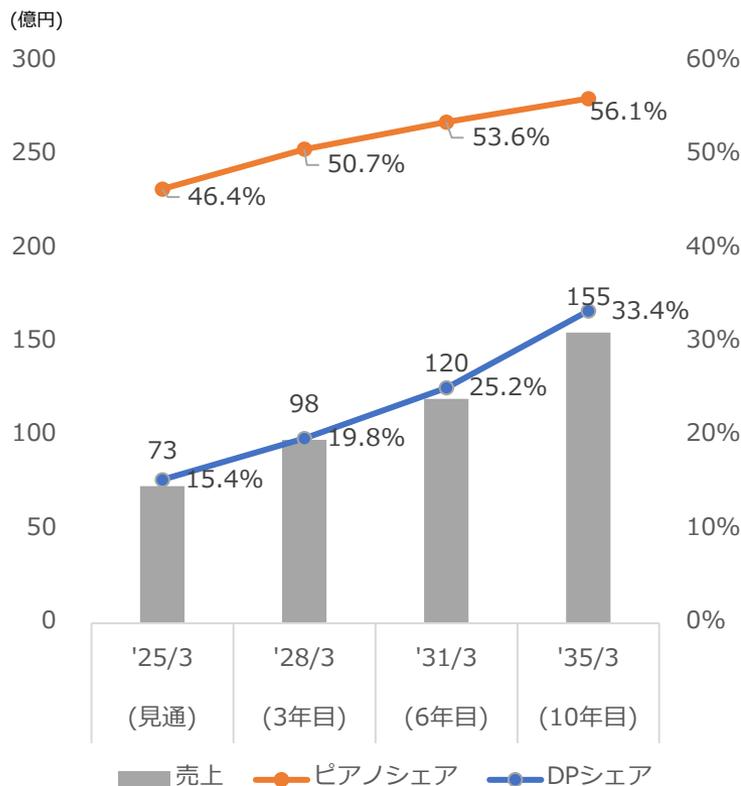
## 重点戦略

- ① グローバルブランディングキャンペーンによる認知度向上とデジタルマーケティングの強化
- ② オンラインディーラーの開拓とECサイトでのプレゼンス向上
- ③ 国内直販人財の投入による直営店の販売力強化と新規直営店の展開加速
- ④ 相対的にシェアが低いエリアでのディーラー開拓及びディーラーへの販促支援や教育の強化
- ⑤ アーティストリレーション及びピアノ教育者団体への支援強化
- ⑥ 米国の電子ピアノ開発拠点設置によるマーケティング機能の強化
- ⑦ カナダ現地拠点の設置とマネジメント/営業人財の増強

## 主要課題

- 少子高齢化による市場規模縮小への対応
- Shigeru Kawaiの高付加価値化とGXシリーズのシェアアップが急務
- 電子ピアノの認知度及びシェアがピアノに比べて低迷

## 10か年目標



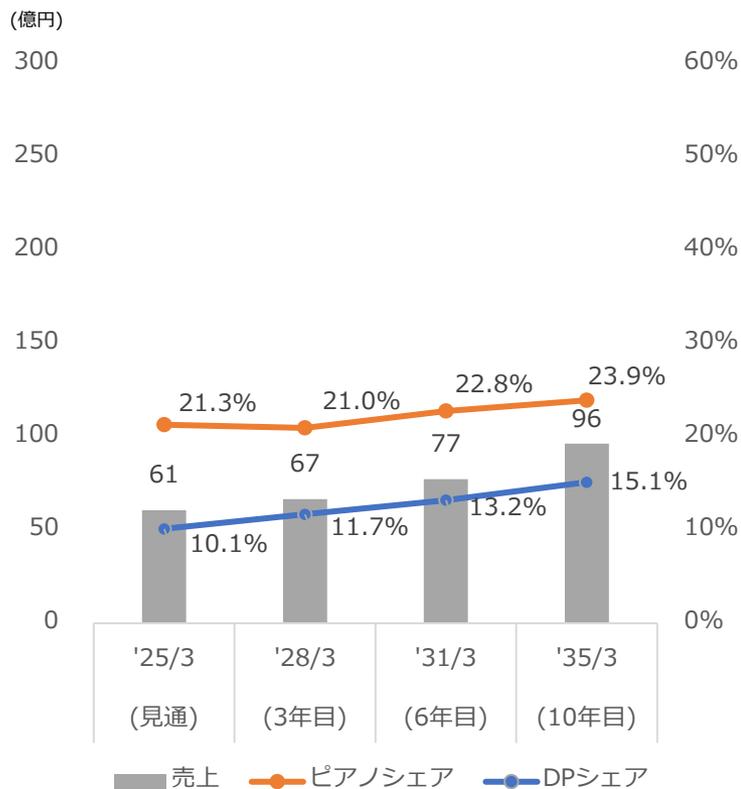
## 重点戦略

- ① 国際ピアノコンクールでのプレゼンス向上とアーティストリレーション強化
- ② ブランディング及びデジタルマーケティング投資の強化と投資対効果の向上
- ③ 他社ECサイトでのプレゼンス強化（ブランドページ開設など）
- ④ 当社グランドピアノの強みを深く理解し訴求することによるGXシリーズの拡販
- ⑤ 高付加価値製品にふさわしい店舗/売り場づくり（特にShigeru Kawai）
- ⑥ ピアノ教育者団体やローカルのピアノコンクール、音楽イベントの支援強化
- ⑦ カワイ音楽教室の講師/生徒増による顧客基盤の拡大
- ⑧ 効率的な事業運営の為の組織/人員体制の最適化

## 主要課題

- 双減政策と景気の先行き不透明化による音楽教室市場及びピアノ市場の急激な縮小と長期的な市場低迷予測
- 急激な市場縮小によりピアノの販売在庫が市場に溢れていることによる価格競争の激化（数年続くと予測）

## 10か年目標



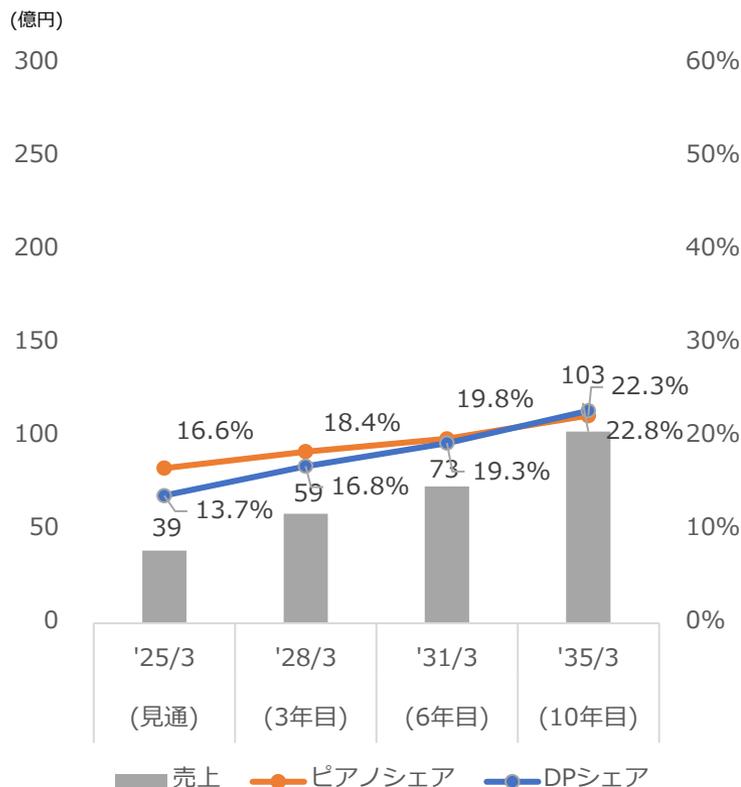
## 重点戦略

- ① 「カワイブランド体験センター」設置によるブランド認知度の向上とアーティストリレーション強化
- ② マスタークラス開催による次世代ピアニストへの支援強化
- ③ 技術者トレーニング実施による「KAWAI調律ネットワーク」の拡充
- ④ ディーラーの店舗規模に合わせたKAWAIコーナー設置による当社製品の店舗内でのプレゼンス向上
- ⑤ ディーラー販売員教育による当社製品への理解深化と顧客への価値訴求力の強化
- ⑥ 高齢者をターゲットとした老年大学施設と連携した提案活動の強化
- ⑦ インフルエンサー活用によるブランド認知度の拡大とEC販売の強化

## 主要課題

- ディストリビューター任せになっているエリアが多く、当社の能動的なマネジメントが効いていない
- ディーラー網の拡充とブランド認知度向上によるシェア拡大
- 音楽教室の拡大と生徒増による市場規模の拡大

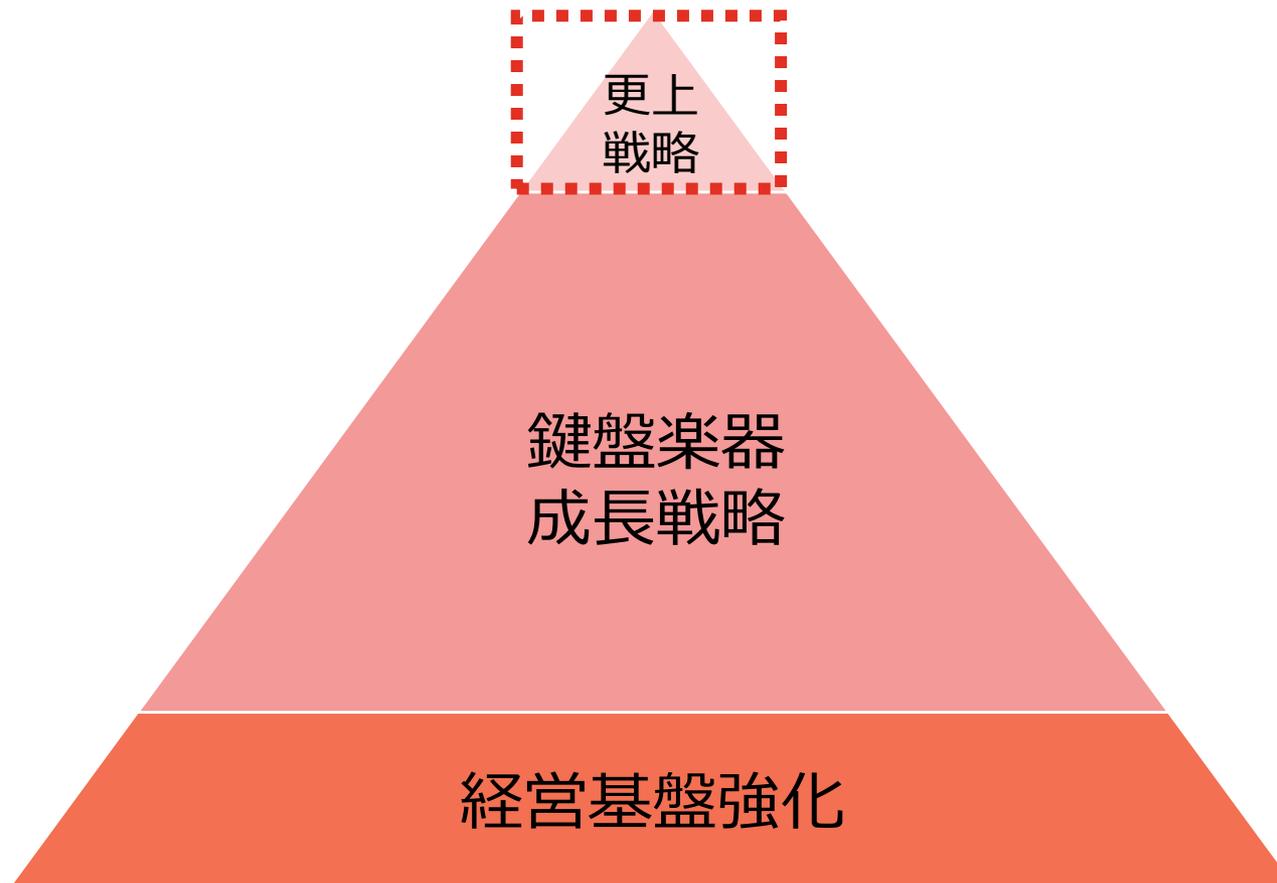
## 10か年目標



## 重点戦略

- ① 共通：
  - ・ブランディングとデジタルマーケティング強化によるブランド認知度の向上
  - ・新興国向け製品の投入
  - ・調律師派遣によるディーラーとの関係強化とユーザーの満足度向上
- ② 豪州：
  - ・ディーラー消滅/不在エリアでの直営店展開
- ③ 中南米：
  - ・現地セールスステップ活用によるディーラー開拓とディーラー教育の強化
- ④ 東南アジア/インド：
  - ・カワイ音楽教室のライセンス増による顧客基盤の拡大と主要都市でのディーラー網の拡充
- ⑤ 中近東/アフリカ：
  - ・ディストリビューター及びディーラー網の再構築

「経営基盤強化」を図りつつ「鍵盤楽器成長戦略」を成長戦略の根幹と位置づけ、「更上戦略」でより一層の成長を狙う



鍵盤楽器販売以外の領域においても、各事業セグメントで下記の戦略を実行し、更なる成長を実現させる



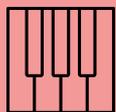
【楽器教育】音楽教室の海外展開の加速（継続）



【楽器教育】国内音楽教室の講師養成所設立による講師数/生徒数の増大（New）



【楽器教育】体育教室の海外展開（New）



【楽器教育】ミニピアノの海外展開（New）

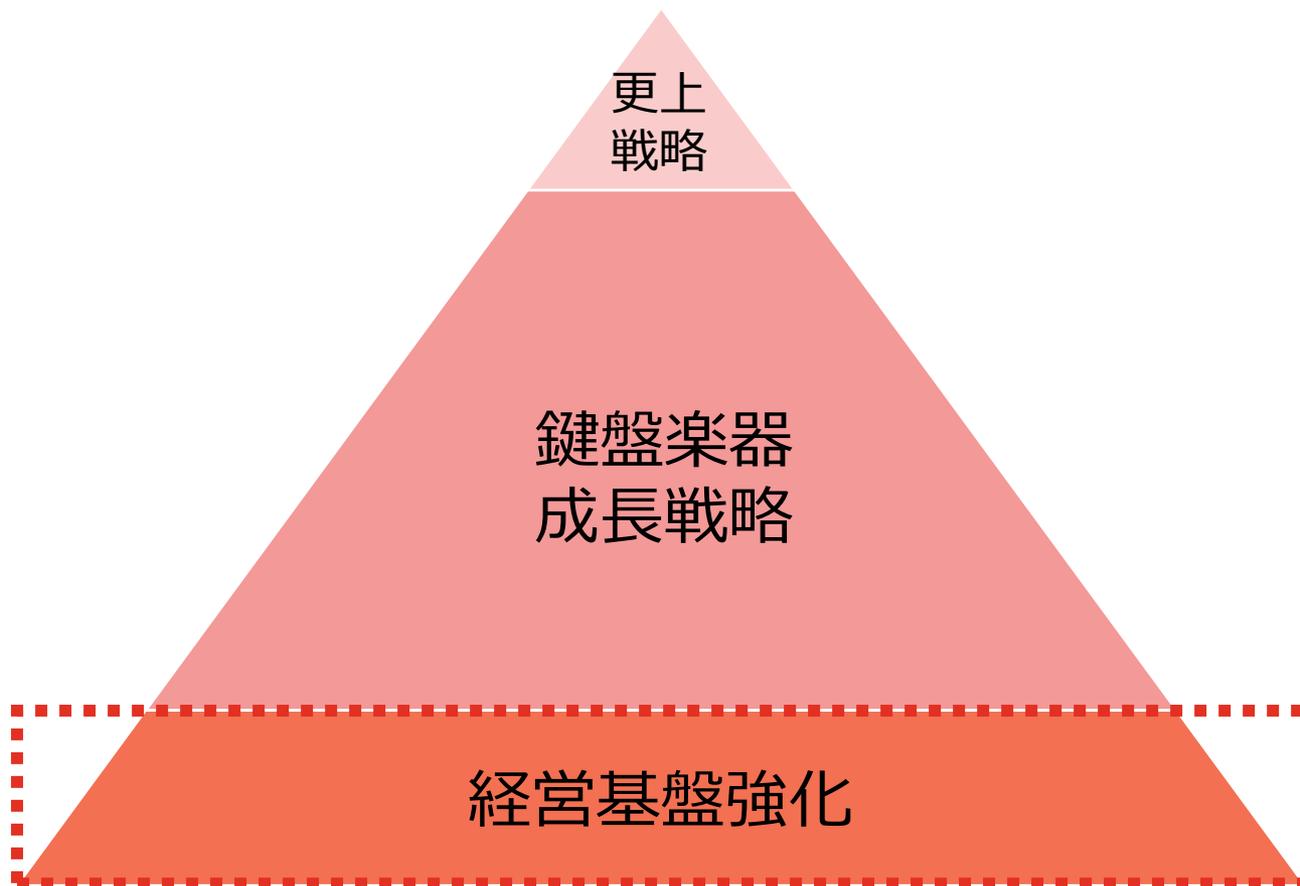


【素材加工】金属加工事業の営業力強化による新規大規模案件の獲得（継続）

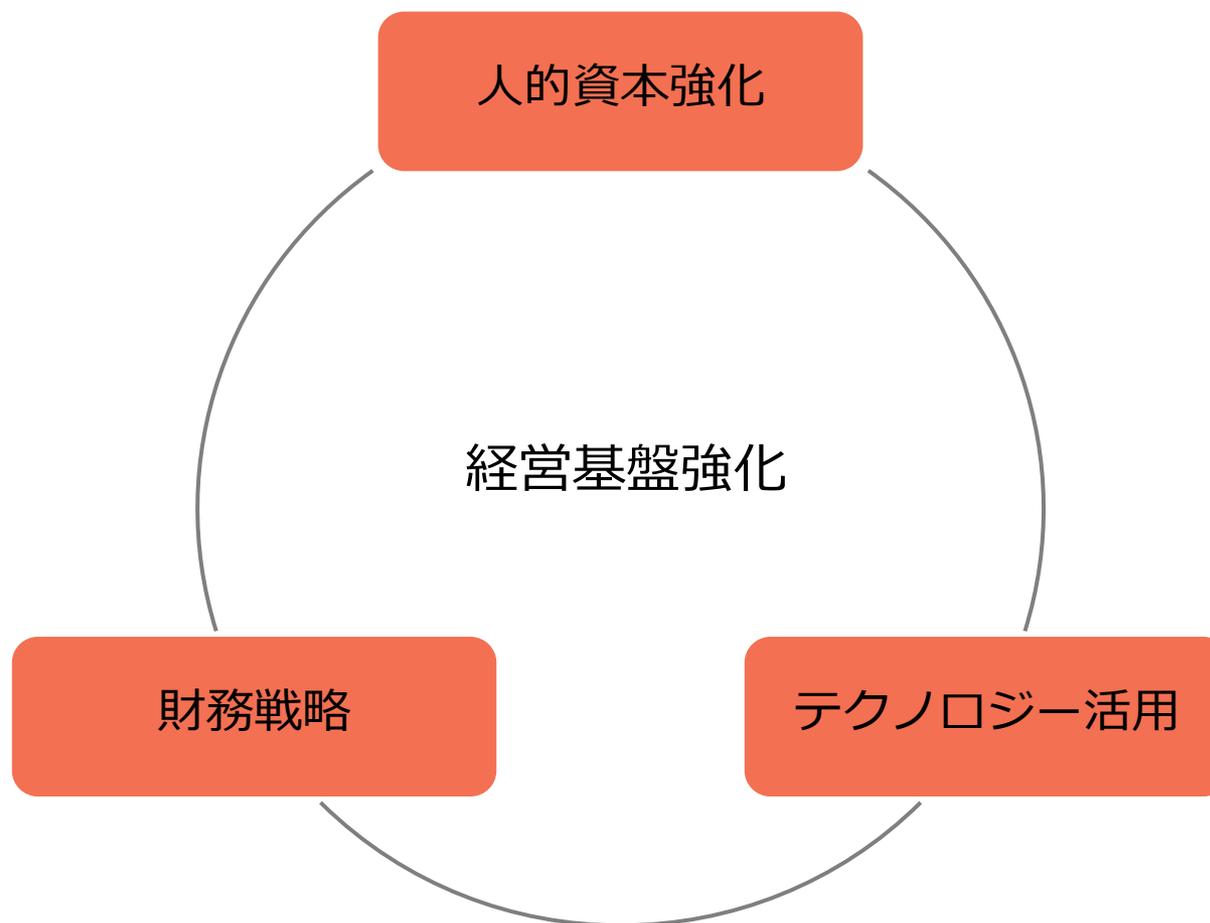


【その他】ITサービス事業のBtoBソリューションの拡大（New）

「経営基盤強化」を図りつつ「鍵盤楽器成長戦略」を成長戦略の根幹と位置づけ、「更上戦略」でより一層の成長を狙う



「人的資本強化」「テクノロジー活用」及び「財務戦略」によって経営基盤を強化する



「採用/育成の強化」「戦略的人事機能の強化」及び「労働環境の改善」により人的資本経営を強化する

## 採用/育成の強化

- 必要な人財の再定義と採用アプローチの進化
- 部門横断型の人事ローテーションの促進
- 多様なキャリアパスの準備と個人キャリアプランの実現支援

## 戦略的人事機能の強化

- 経営戦略と人事戦略の連動
- 年齢や経験ではなく実力主義による人財配置
- 次世代経営人財の選定と育成（ヘッドハント含む）

## 労働環境の改善

- 本社や工場敷地内での託児所の設置
- オフィスリノベーションの実施
- 各人のライフスタイルに合わせた柔軟な働き方の実現

「デジタル人材の採用/育成の強化」「テクノロジーを活用した業務効率化」及び「情報セキュリティ体制の強化」によって攻めと守りの両面から経営基盤を強化する



## デジタル人材の採用/育成の強化

- ・ 中途採用の積極的实施
- ・ 専門業者との協業や社内OJTによるデジタル人材の育成



## テクノロジーを活用した業務効率化（全部署）

- ・ 業務プロセス自体の見直し（BPR）
- ・ 生成AIやロボティクスなど最新テクノロジーの積極的活用



## 情報セキュリティ体制の強化

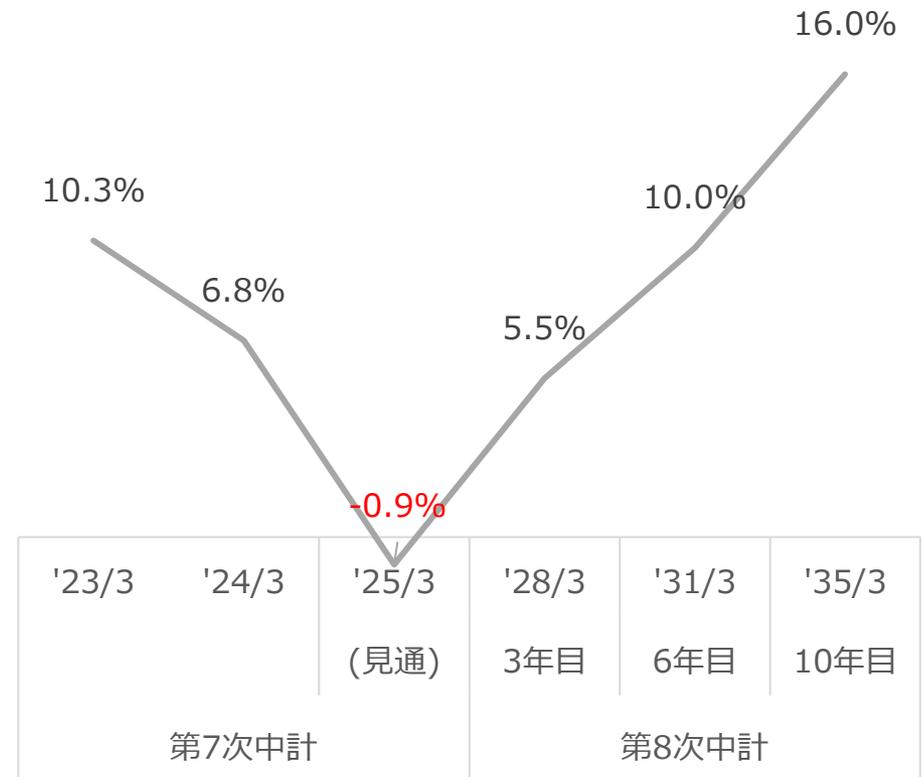
- ・ 情報セキュリティ管理体制の運用とインシデントへの対応
- ・ 社員教育による情報セキュリティリテラシーの向上

積極的な成長投資と株主還元により資本効率を継続的に高めることで、ROEを3年目5.5%、6年目10%、10年目16%に向上させ、持続的な成長を目指す

## B/Sマネジメント方針

総資産	負債/自己資本
<p>必要水準のキャッシュ維持による財務安全性の確保</p> <p>必要以上のキャッシュは成長投資と株主還元へ回す</p>	<p>成長投資の為に必要な借入を実施</p> <p>累進配当<sup>(※)</sup>を継続</p> <p>総還元性向50%以上を継続</p>

## ROEの推移

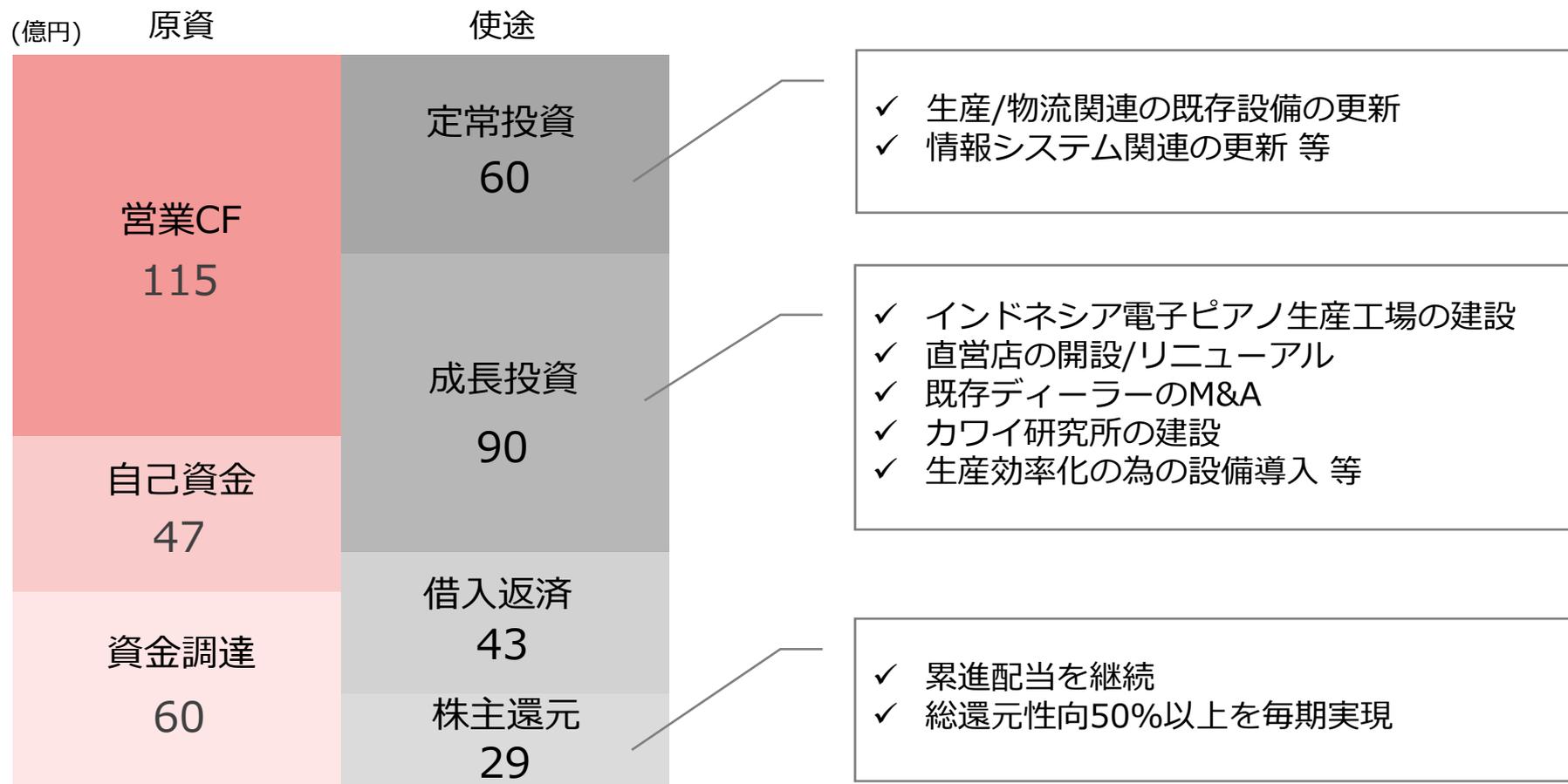


※ 配当金の減配をせずに配当水準を維持、又は利益成長に合わせて増配し続けること

持続的成長と株主還元を両立させるキャピタルアロケーションを実施する

※最初の3年間のみ策定。4年目以降はその時の状況を鑑みて新たにキャピタルアロケーション計画を策定する

## キャピタルアロケーション計画 （1～3年目累計）

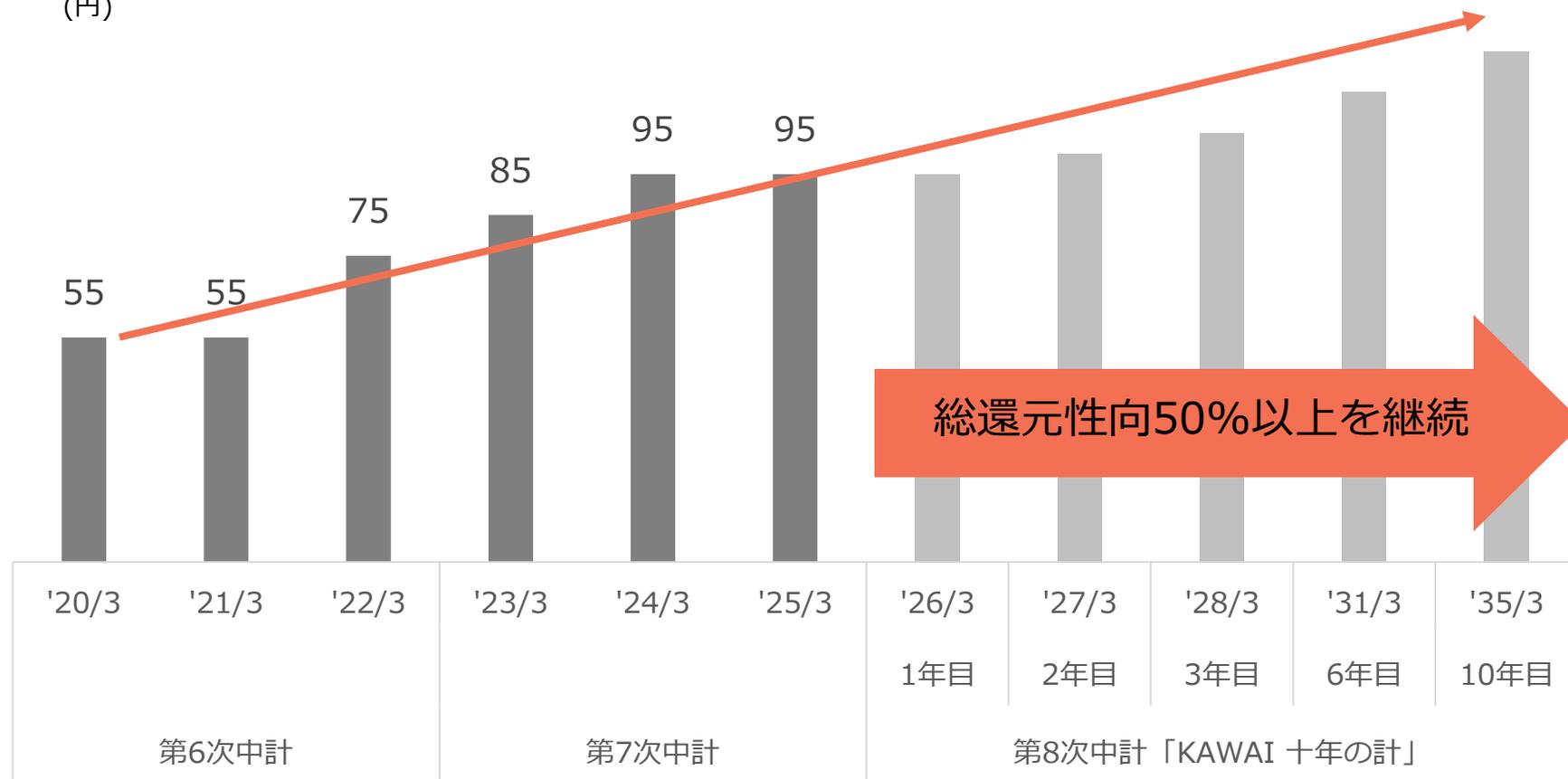


今後も累進配当を継続すると共に、総還元性向50%の達成を当初目標から2年前倒し、その後も継続して50%以上を実現する

※財務安全性が著しく低下する恐れがある場合は、株主還元方針を見直す場合がある

## 1株当たり配当金

(円)



総還元性向50%以上を継続

## 今後10年間の見立て

- 世の中のデジタル化が加速する一方、リアルなモノ・コトへの需要が反作用的に増大し、**鍵盤楽器や音楽/体育教育の需要は堅調に推移**すると予想
- 鍵盤楽器のシェア向上余地が大きいことから、新興市場の開拓や新規事業の創出に頼らなくとも、**鍵盤楽器のシェアを高めることで当社全体として大きな成長が可能**

## 目標水準

- **3年後にROE5.5%、6年後にROE10%、10年後にはROE16%以上**を目指す

## 成長戦略

- 鍵盤楽器市場は10年後も市場規模の8割超は成熟市場（欧州/北米/日本/中国）が占めると予測する為、**成熟市場における製品の高付加価値化とシェア拡大が最重要課題**
- ピアノ/電子ピアノの「品質向上」「ブランド認知度向上」「販売チャネル増強」等によって**高付加価値化とシェア拡大を実現**する（特に欧州と北米の戦略を強化）

## 資本効率改善

- **持続的成長と株主還元とのバランスをとったキャピタルアロケーション**を実行し、資本効率を継続的に改善する

## 株主還元強化

- **累進配当と総還元性向50%以上**を継続する

# KAWAI

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。