

株式会社河合楽器製作所 会社説明会

(東証プライム 7952)

2026年2月18日 代表取締役社長 河合 健太郎

- 1. 会社概要
- 2. 事業概要
- 3. 中期経営計画「KAWAI 十年の計」
- 4. 業績推移
- 5. 株主還元・株主優待

1. 会社概要

私たちは、間もなく創業100周年を迎える、
静岡県浜松市のピアノメーカー「河合楽器製作所」です。



カワイピアノ第一号
(昭和型)



カワイグランドピアノ第一号
(平台1号)

1927

創業者
河合 小市



河合楽器研究所 を創設

創業者 河合小市は、仲間たちと共に河合楽器製作所の前身となる「河合楽器研究所」を設立しました。この時、設立に加わった技術者たちに小市が描いてみせた夢は「この手で世界一のピアノをつくりたい」ということでした。

河合楽器研究所

1956

カワイ音楽教室を開設



1967

カワイ体育教室を開設



1955

町工場から 世界的楽器メーカーへ

創業者の志を受け継ぎ、カワイの技術を守りながら、生産・販売体制を整えるだけでなく、更なる品質向上と海外展開を進め、個人経営の町工場だったカワイをやがて世界的企業にまで成長させました。



2代目社長
河合 滋

1964

直営店第1号
弘前営業所オープン



2024

1980

ピアノ生産拠点である竜洋工場を建設



1999



「Shigeru Kawai」
シリーズ発売

更に次の100年
に向かって

4代目社長
河合 健太郎



創業から受け継がれてきた理念と伝統を
更に未来へつなぐべく、新しい企業理念
体系「KAWAI Philosophy」を制定。
時代と市場の変化に応じて変革・革新を推進し
「100年ブランド」の確立を目指していきます。

1989

新規事業の創出と 海外生産拠点の構築



3代目社長
河合 弘隆

「温故知新」の精神を軸に、異形金属板の製造技術を
活かした金属事業や、ピアノ塗装技術のノウハウを
活かした塗装事業といった新事業の芽を育み、
世界的視野を持った活動により企業として本格的
な世界進出も図りました。

海外に工場を展開

2001



インドネシア工場

2002

上海工場

ピアノづくりで培った技術を活かした新事業

1980



カワイ精密金属

1989



カワイ音響システム

1998

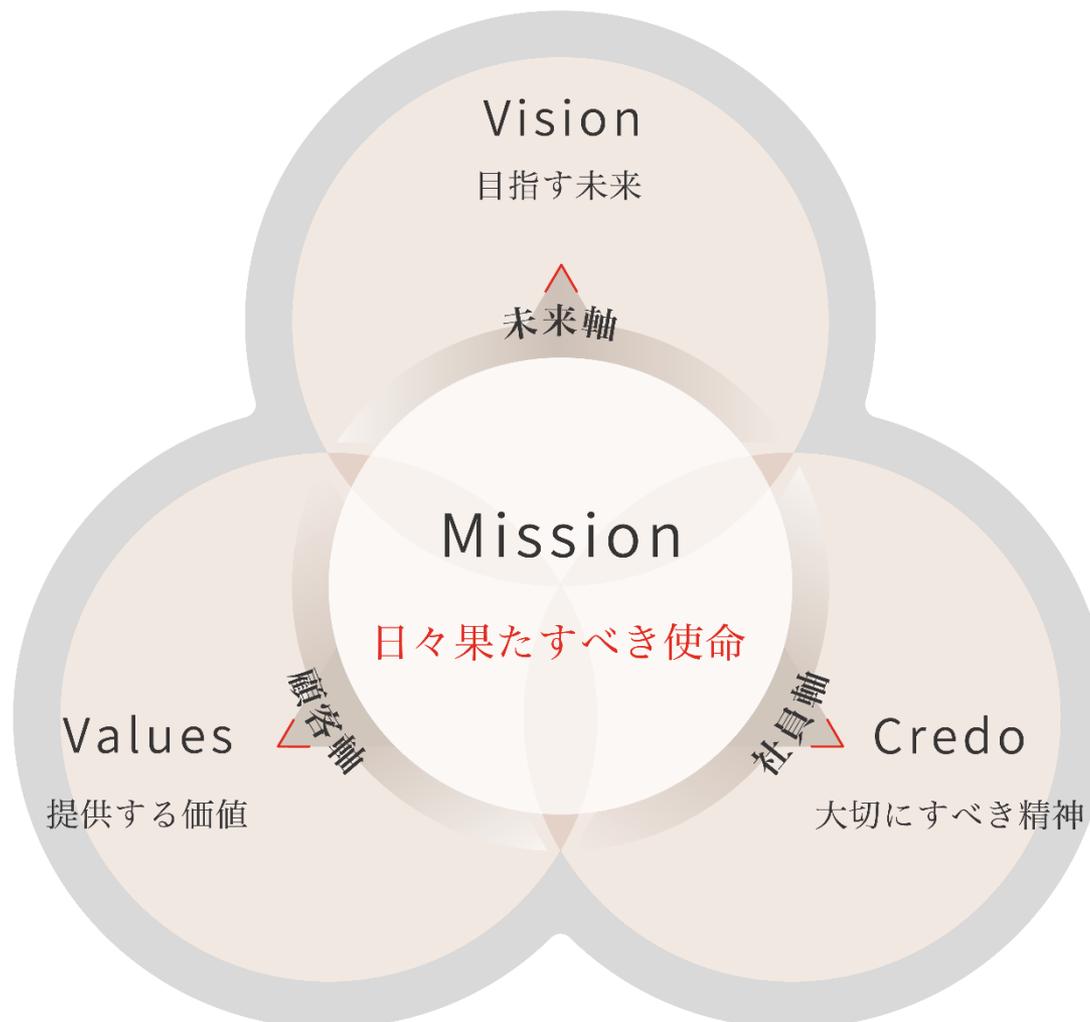


カワイハイパーウッド

100年の歴史を重ねた「KAWAI」

— 愛され、選ばれるブランドをめざして、
さらに挑戦を続けます。

どんな時でも寄り添い、人生を響かせる存在でありたい。



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

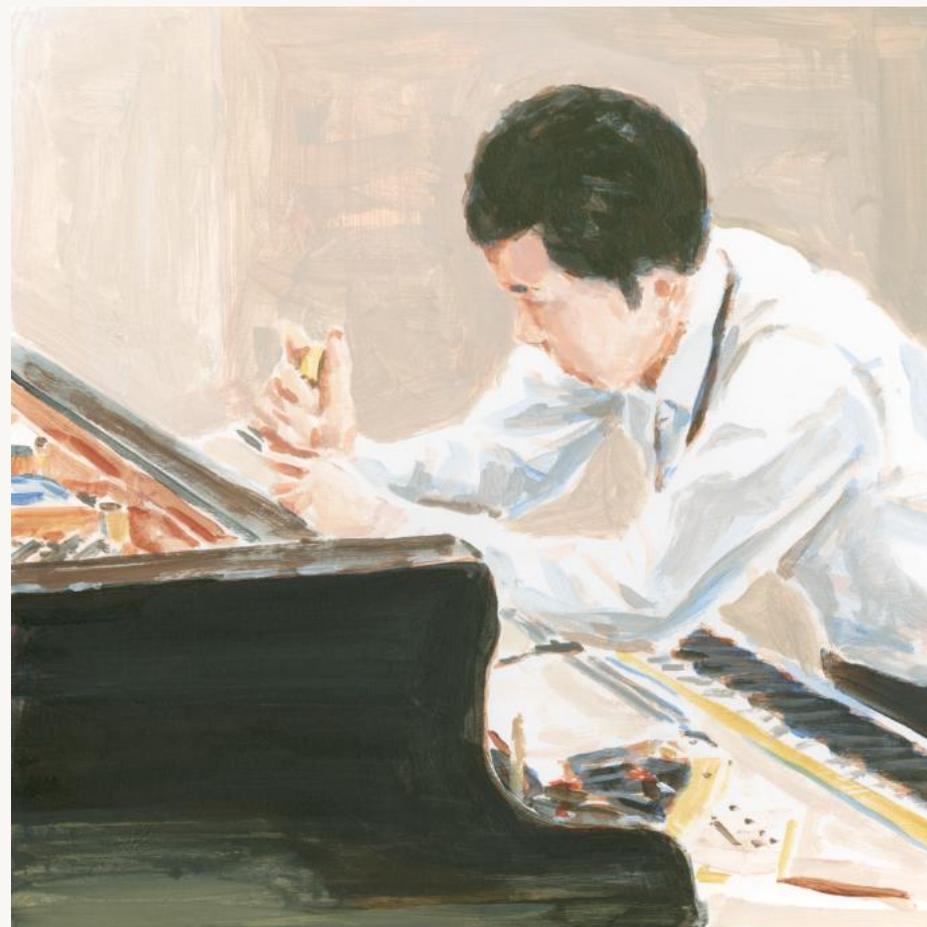
- 家族のような親身さで寄り添う。
- 真面目に考え、真面目につくる。
- アナログをあえて残しつつ、日々進化する。
- その人らしい音色を生む。
- あらゆるシーンで、ピアノとの会話を提供する。



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。



河合楽器製作所 竜洋工場

所在地：静岡県磐田市

竣工： 1980年10月

敷地面積：168,218m² (50,886坪)
= 東京ドーム 3.5個分

アコースティックピアノを一台一台
念入りに作りこむ、「森の中の緑の工房」

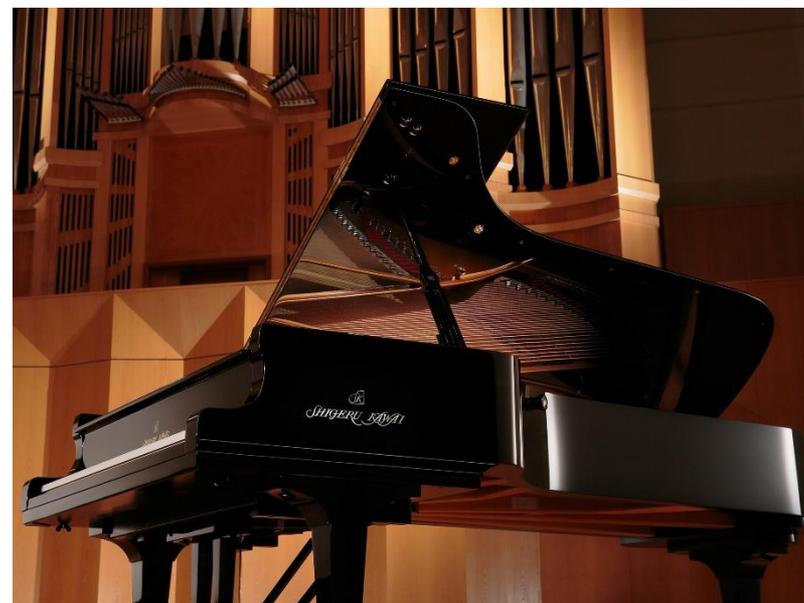
手づくりの技術を伝承する
「Shigeru Kawai ピアノ研究所」



世界の舞台で選ばれる、Shigeru Kawai グランドピアノ



第19回ショパン国際ピアノ・コンクール
第3位入賞 ワン・ズートンさん



フルコンサートピアノ Shigeru Kawai SK-EX

設計、素材、技術、全てに最高を目指したShigeru Kawaiグランドピアノ。誕生から四半世紀を経た2025年、第19回ショパン国際コンクールピアノコンクールにおいて、入賞者中8名中3名がShigeru Kawaiを選択。世界から選ばれるピアノへと成長し、さらなる進化へ。

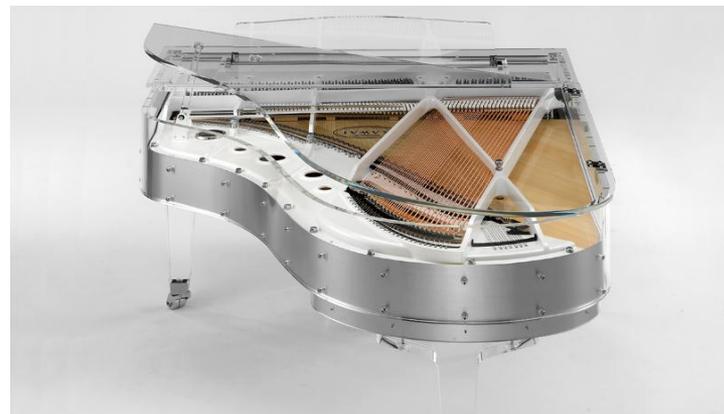
プロフェッショナルグランドピアノ GXシリーズ



グランドピアノ GX

伝統のクラフトマンシップと革新の技術が融合した、日本製グランドピアノ「GXシリーズ」。軽やかなタッチと豊かな響きが、弾き手の繊細な感情までも音にします。「テクニックを超え、音で想いを伝えたい」——圧倒的な表現力を、その手に。

唯一無二の輝き、クリスタルグランドピアノ



カワイの独創的な発想から誕生した、まさに一台のアートと呼ぶにふさわしい透明グランドピアノ。

様々なシーンに寄り添う、アップライトピアノ



マスターシリーズ MS-134



NF-15 Mocha



NF-15 Blanc

海外市場向けアップライトピアノのフラッグシップモデル、「マスターシリーズ」を2026年1月に発表。カラフルでカジュアルなNF-15など、様々なシーンに寄り添う、多彩なラインナップのアップライトピアノ。

カワイインドネシア

所在地：インドネシア
西ジャワ州カラワン県

2001年にピアノ生産開始
2007年から電子ピアノの生産を開始
2013年には第4工場まで拡張

2026年夏に稼働予定の
電子ピアノ新工場を、現在建設中



高品質なアコースティックピアノ、電子ピアノを世界へ供給



電子ピアノ CX302 (Lomiy)



ハイブリッドピアノ NV12/NV6



音や「タッチ」の細部にまでこだわった電子ピアノ。一般社団法人全国楽器協会主催「楽器店大賞2025」の「鍵盤楽器部門」において大賞を受賞。

当社が長年培ってきたピアノづくりのノウハウとデジタル技術を融合、真にアコースティックピアノに迫る演奏体験を追求し誕生したモデル。

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



2. 事業概要

カワイの事業セグメント



**楽器教育
事業**



**素材加工
事業**



**その他
事業**

楽器教育事業 — 生産・販売・調律まで一貫した楽器事業



グランドピアノ



アップライトピアノ



ハイブリッドピアノ



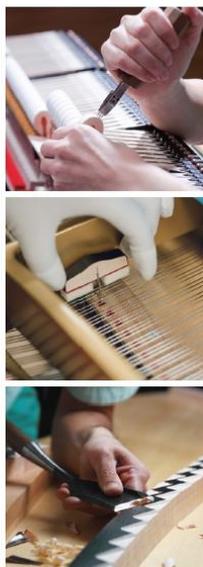
電子ピアノ



ミニピアノ



生産



販売



調律



楽器教育事業 — 子どもの表現力を育む教育事業

カワイ音楽教室



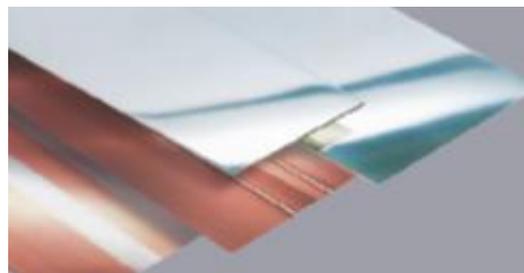
カワイ体育教室



素材加工事業

金属事業

自動車や半導体向け
精密異形圧延板



塗装事業

自動車内装パネル塗装
ミニピアノ等知育玩具



音響事業

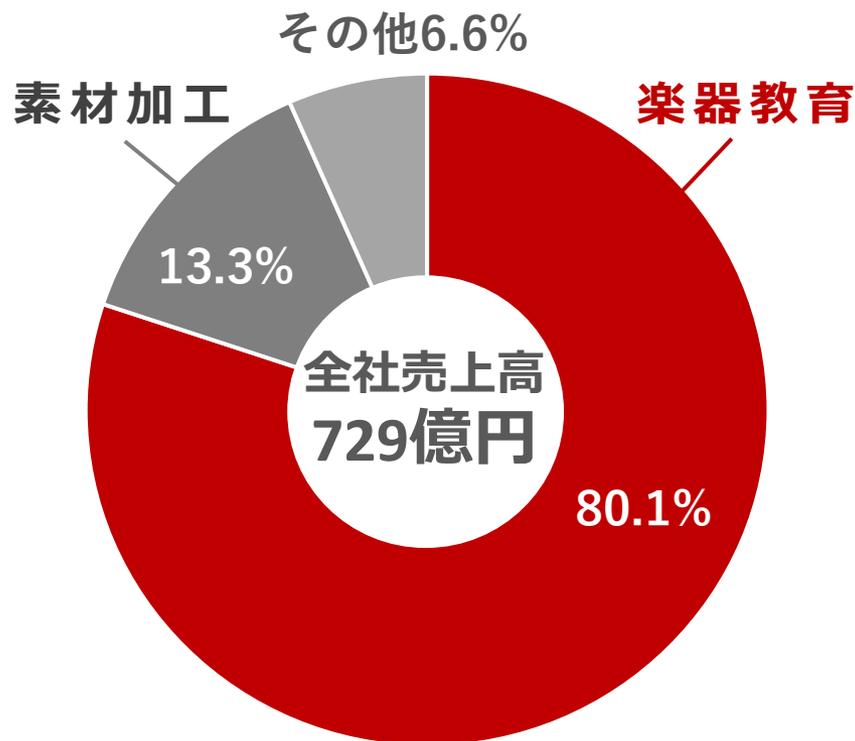
防音室
防音・音響部材



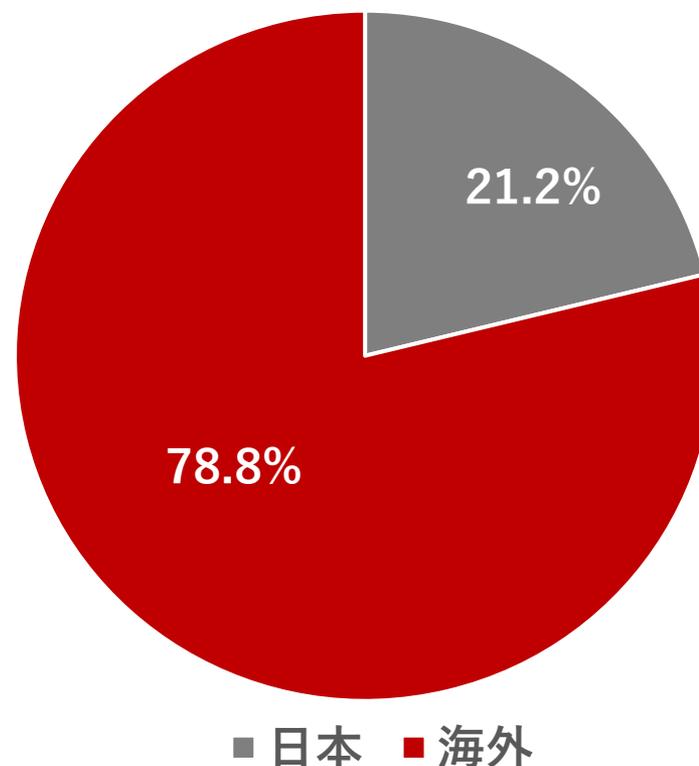
その他の事業 — 情報関連事業・保険代理店事業

主力の楽器教育事業が約8割、鍵盤楽器売上の約8割が海外売上。
「KAWAI」はグローバルブランドとして認知されています。

事業別売上構成比

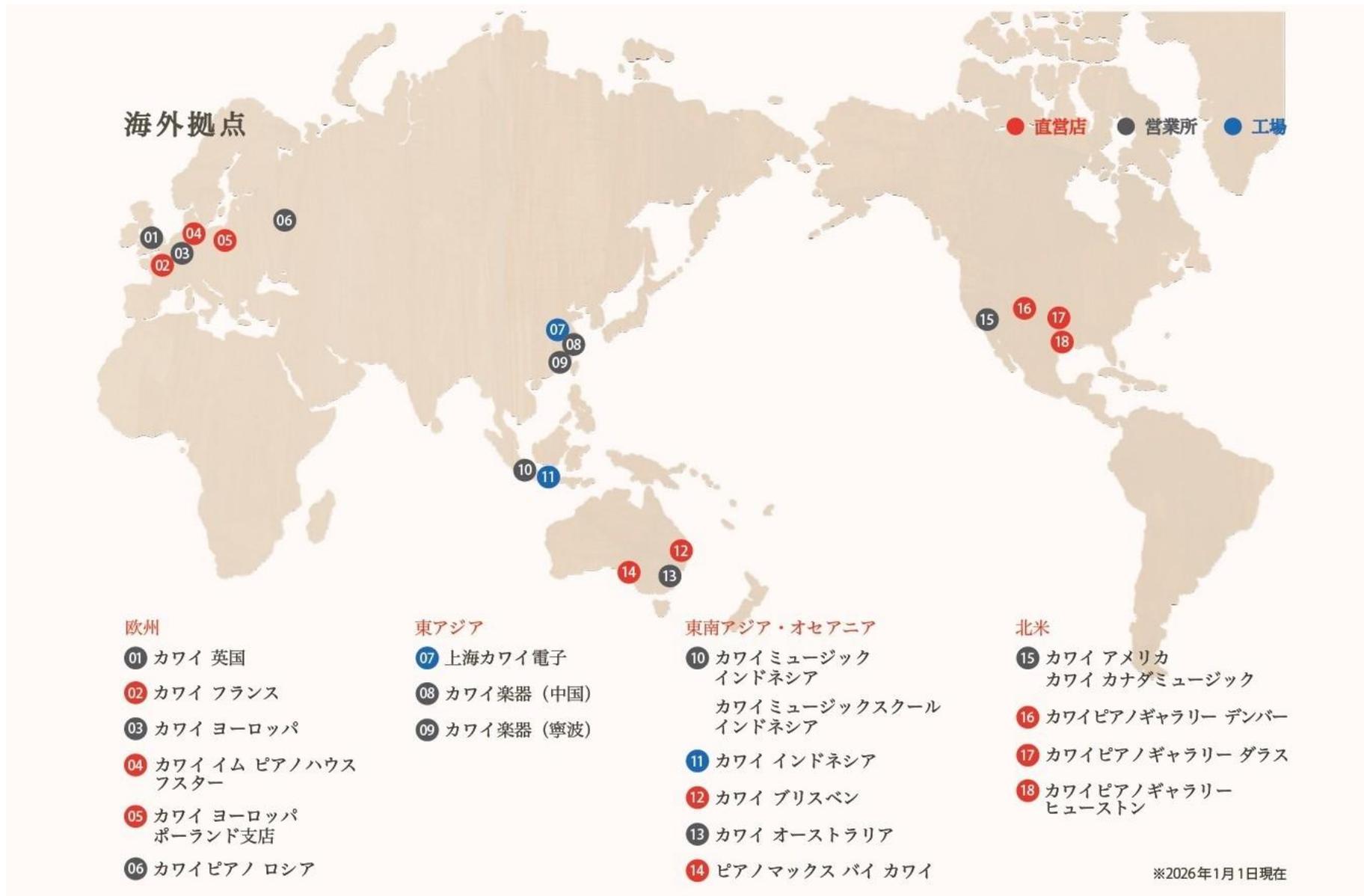


鍵盤楽器売上の国内外構成比



国内拠点





3. 第8次中期経営計画 「KAWAI 十年の計」概要 (2025年4月～2035年3月)

当中期経営計画の詳細は、こちらからご覧ください。

https://www2.kawai.co.jp/ir/setsumei_pdf/2025/20250319_2025chukei.pdf

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

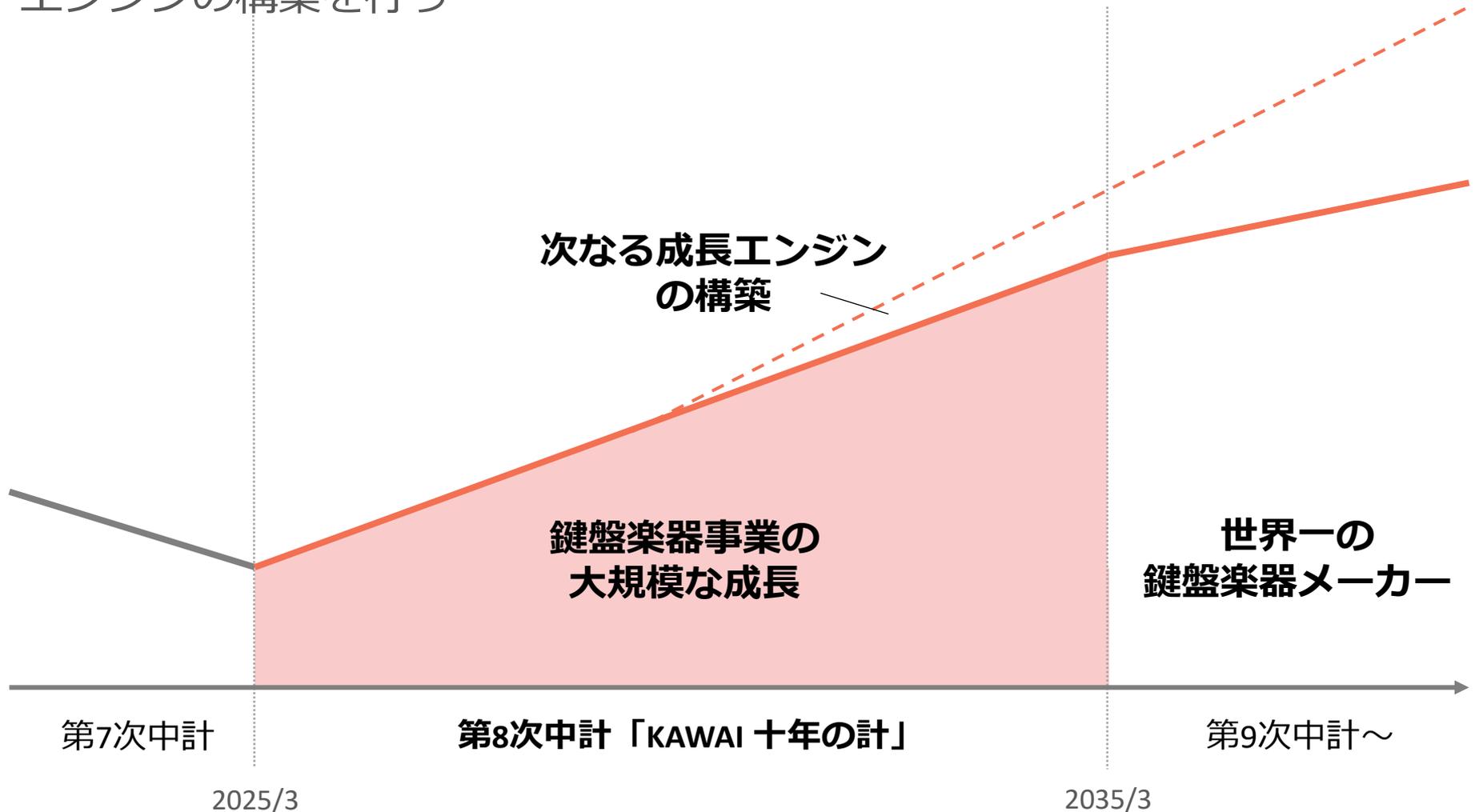
成熟市場におけるシェア拡大は一朝一夕には実現しないが、**10年間腰を据えてやるべきことを徹底的にやり続ければ、10年後には大きな成長が可能**

5

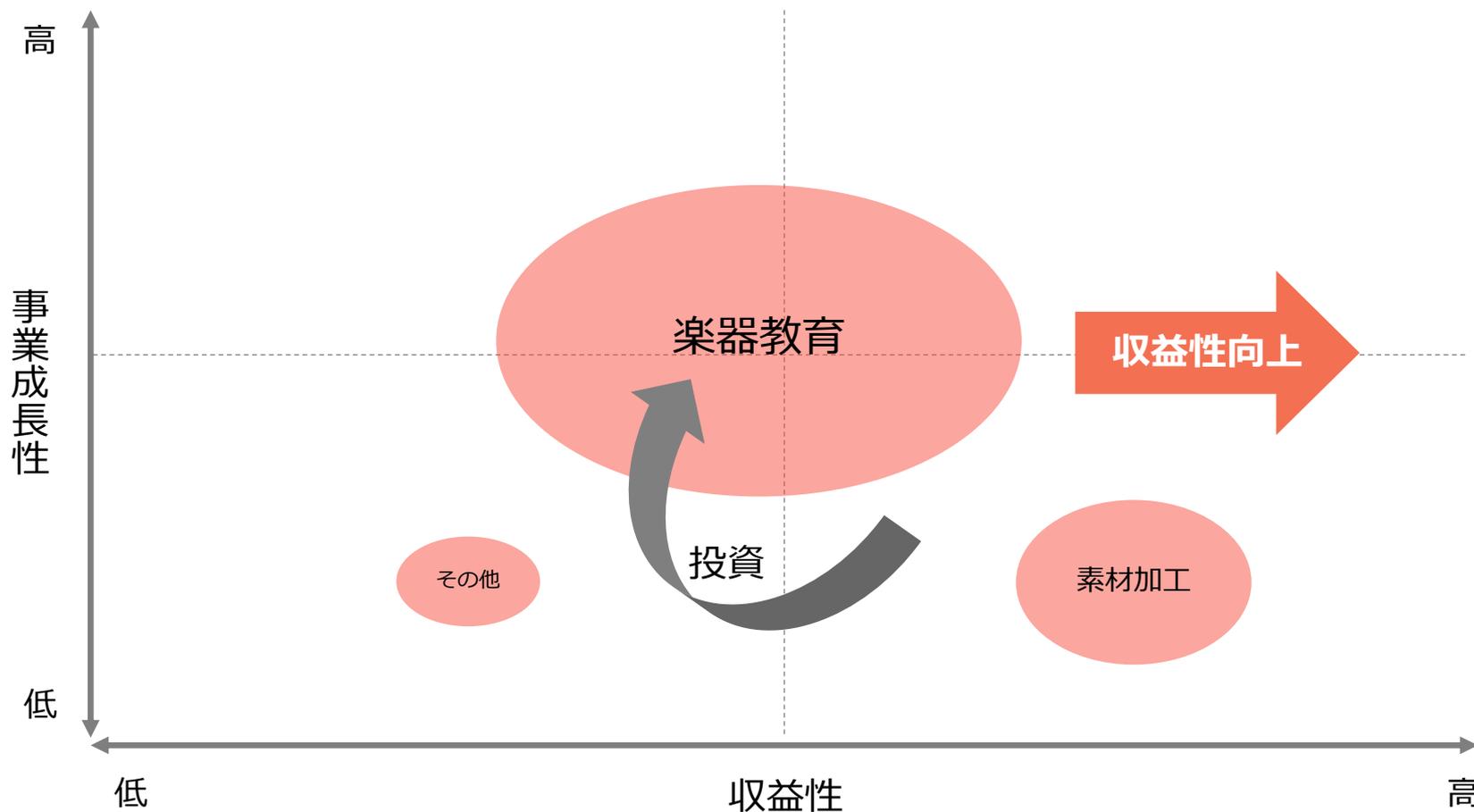
10年後の更にその先の成長を見据えた場合、鍵盤楽器の**新興市場の開拓や新規事業の創出も重要**である為、これらの取り組みについても強化し、成果を創出していく

「KAWAI 十年の計」で実現したいこと

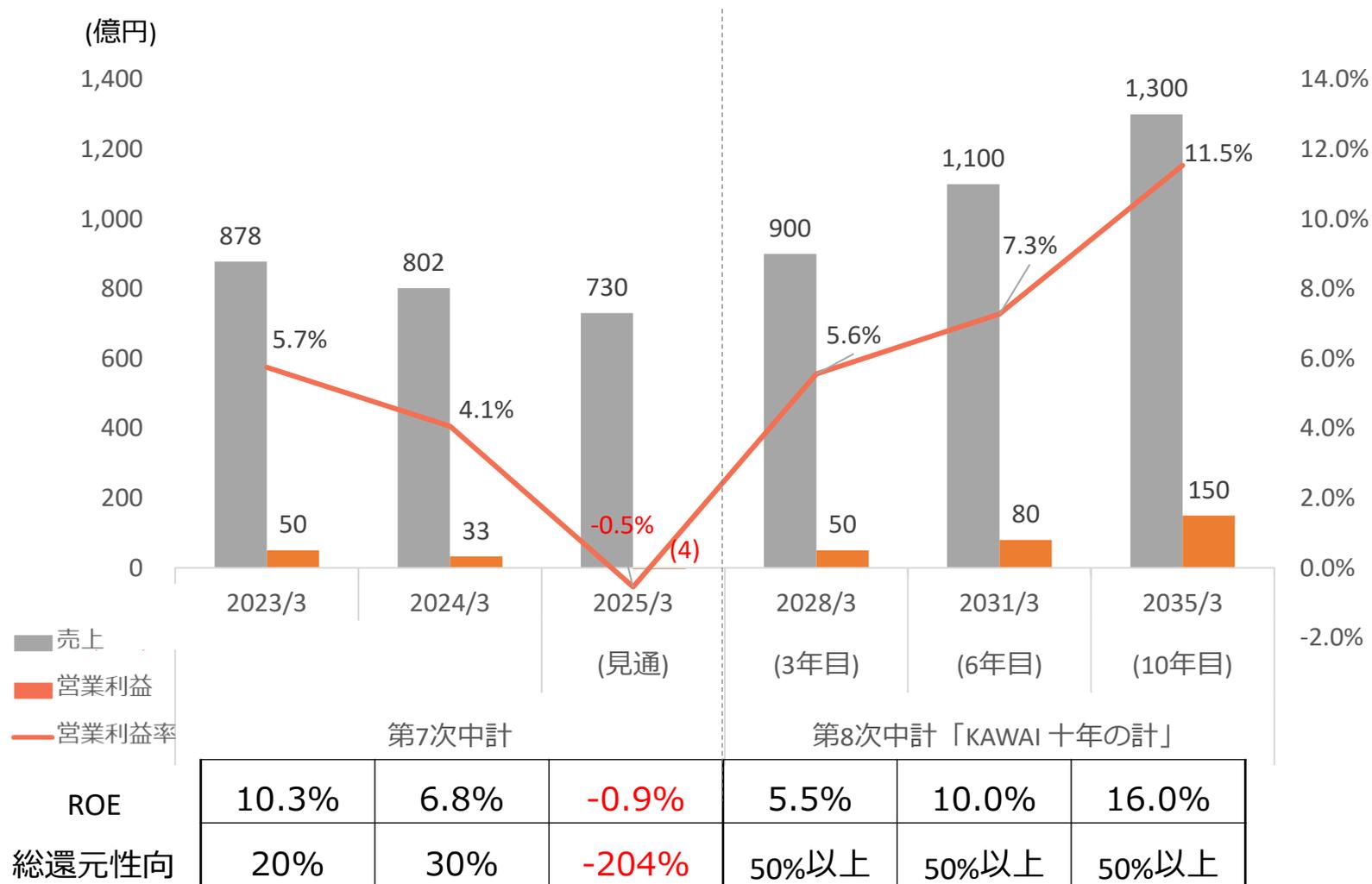
「世界一の鍵盤楽器メーカー」になる為に、今後10年間で鍵盤楽器事業を大きく成長させる。同時に、永続的な企業価値の向上を目指し、次なる成長エンジンの構築を行う



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

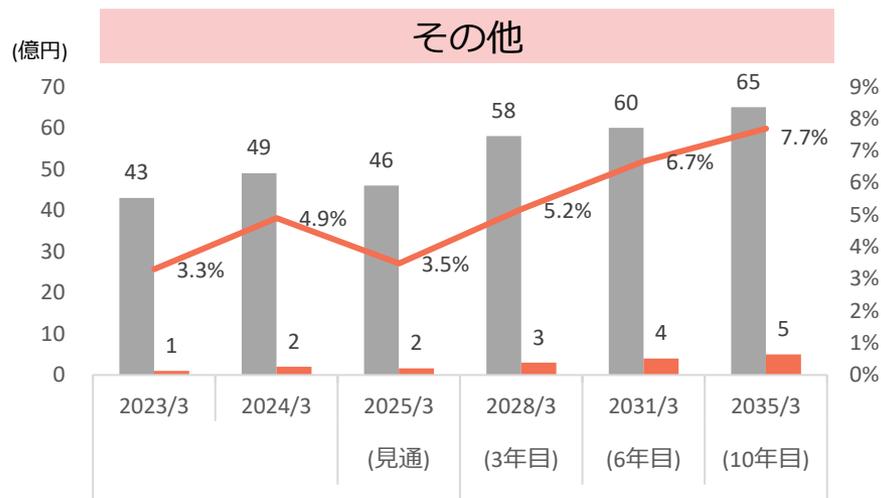
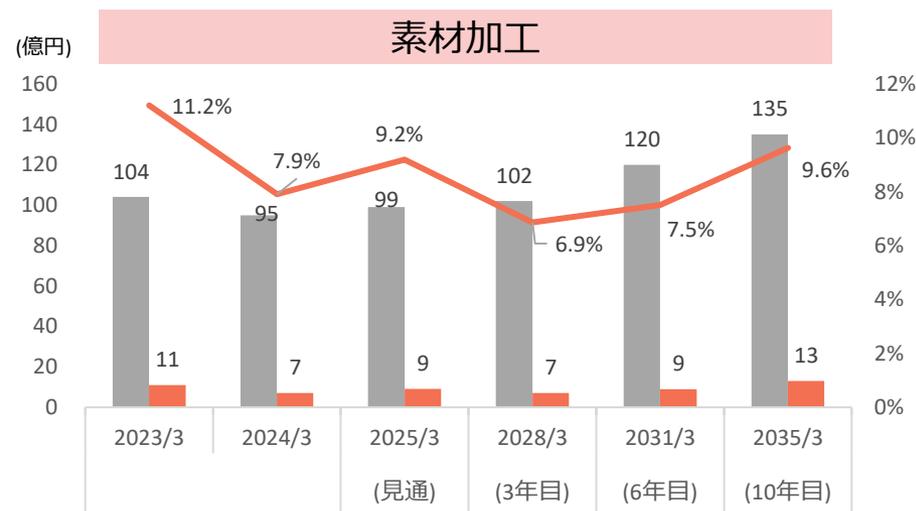
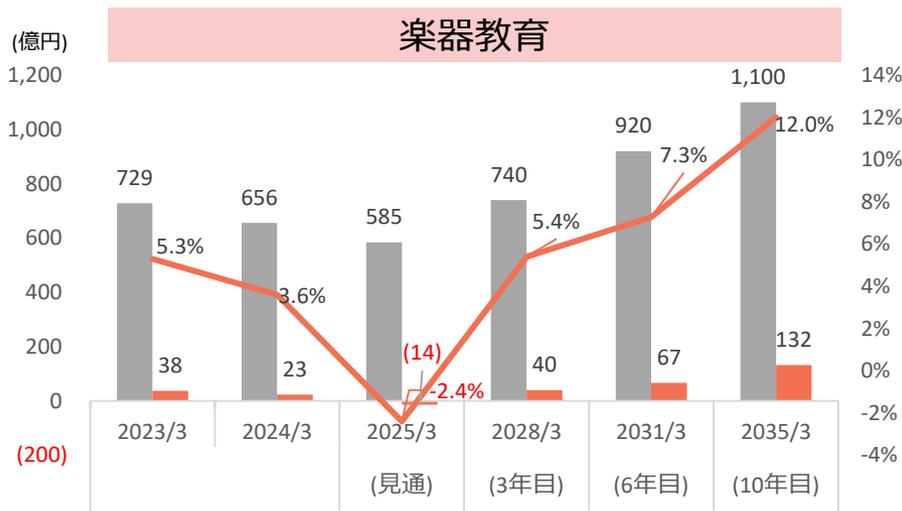


3年目にROE5.5%、6年目に10%、10年目に16%を目指す



注：2025年3月期は、当中期経営計画発表時の見通しをそのまま記載しています

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

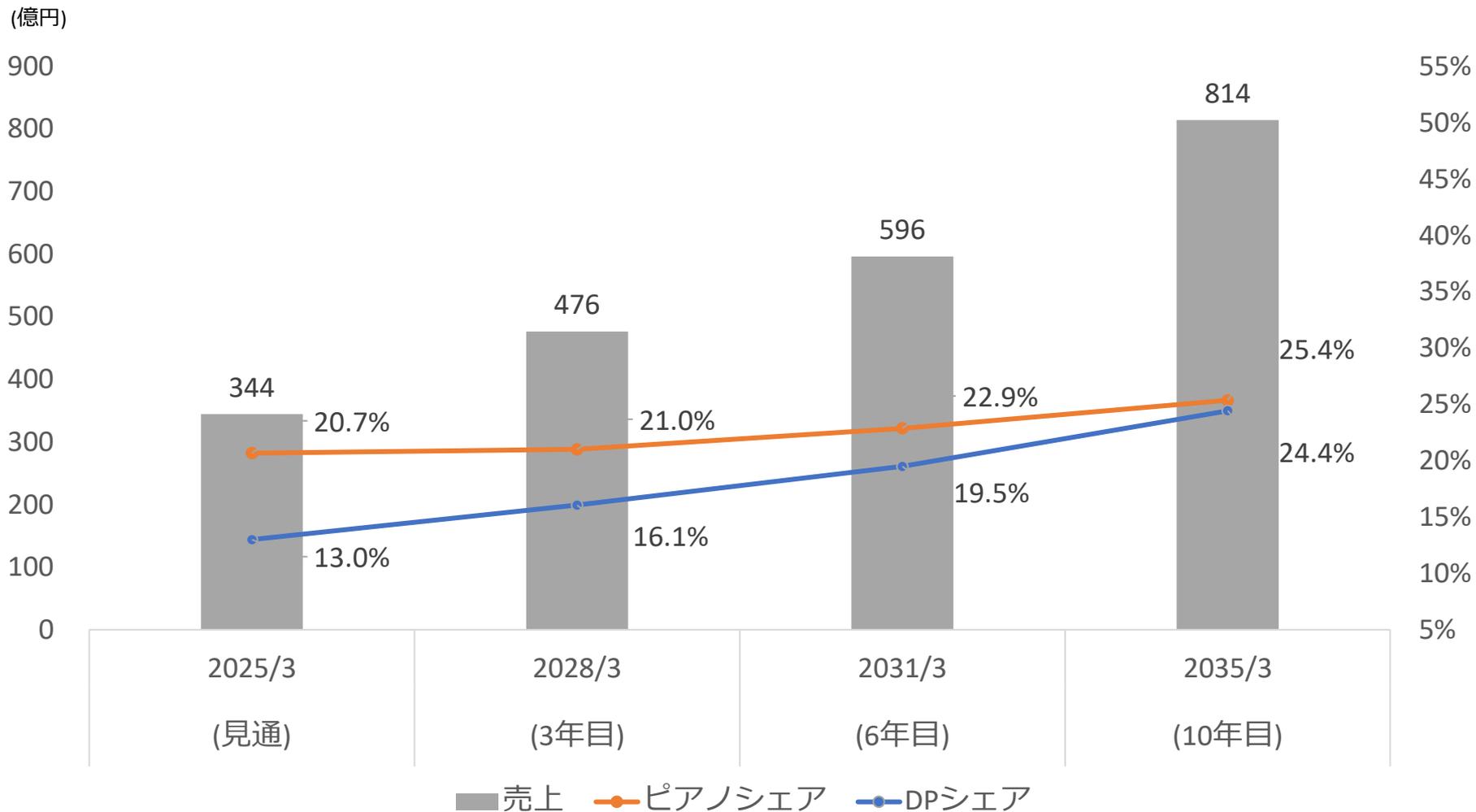


■ 売上
■ 営業利益
— 営業利益率

注：2025年3月期は、当中期経営計画発表時の見通しをそのまま記載しています

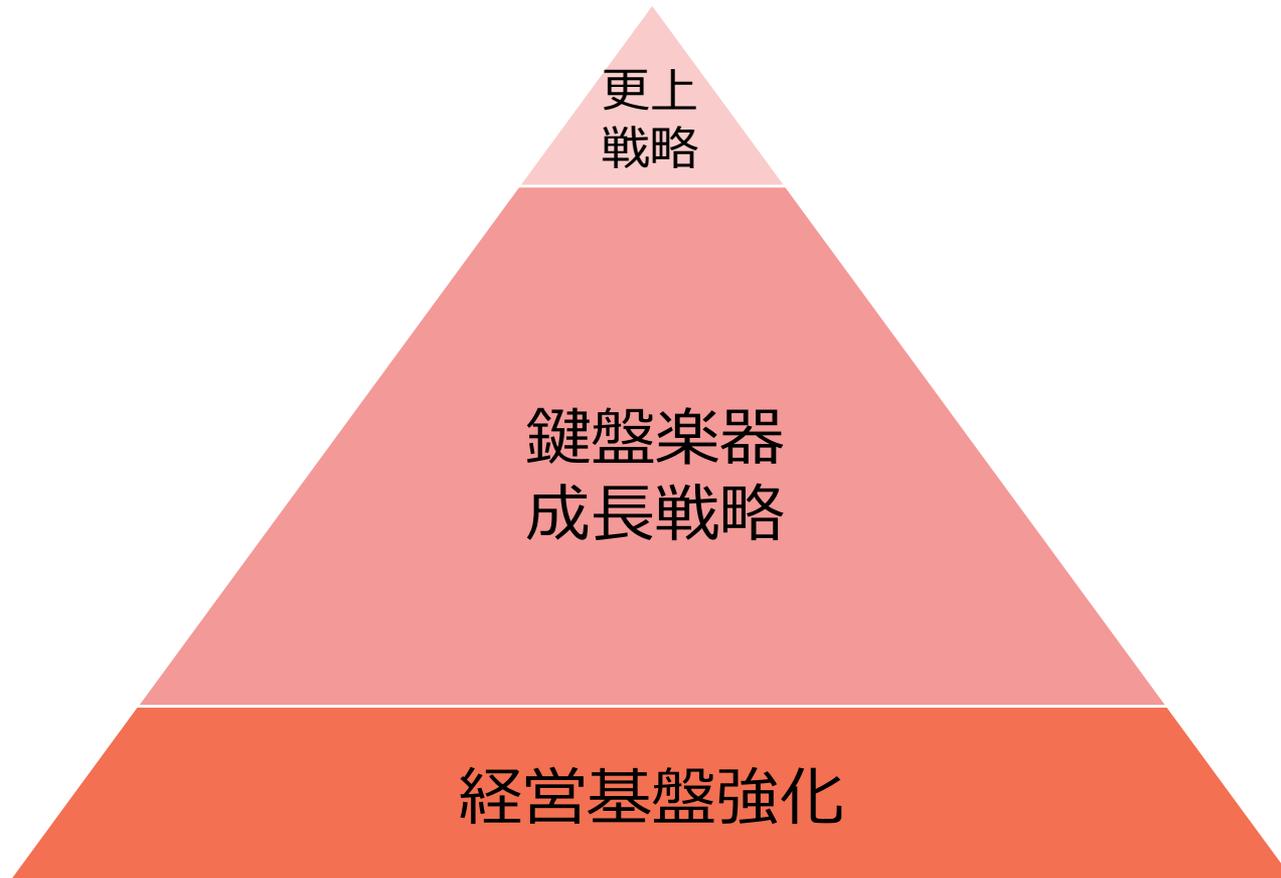
鍵盤楽器の売上/シェア目標（全社）

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

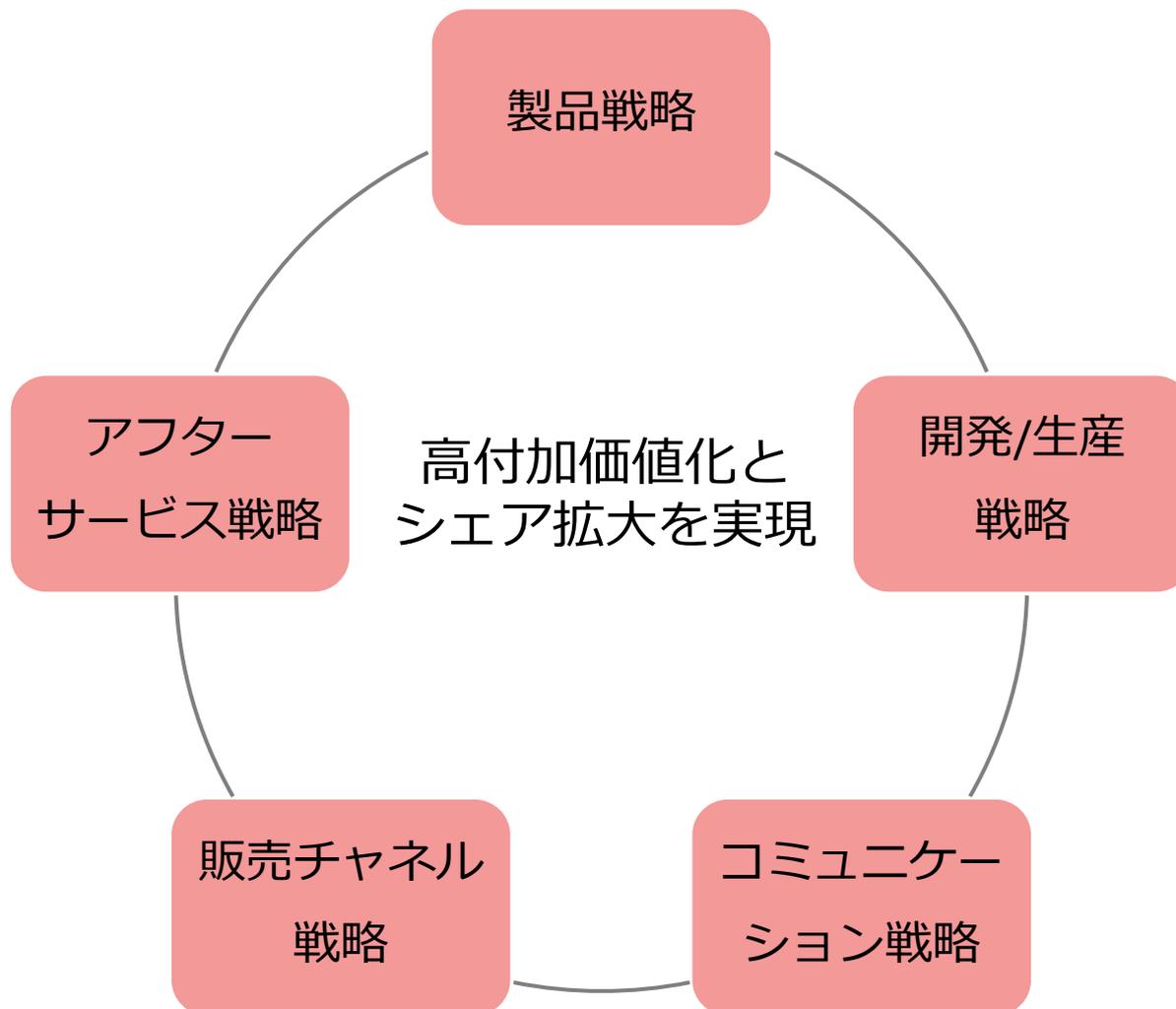


※各種シェアは当社推計の台数シェア

「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



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）



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



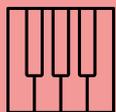
【楽器教育】音楽教室の海外展開の加速（継続）



【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）

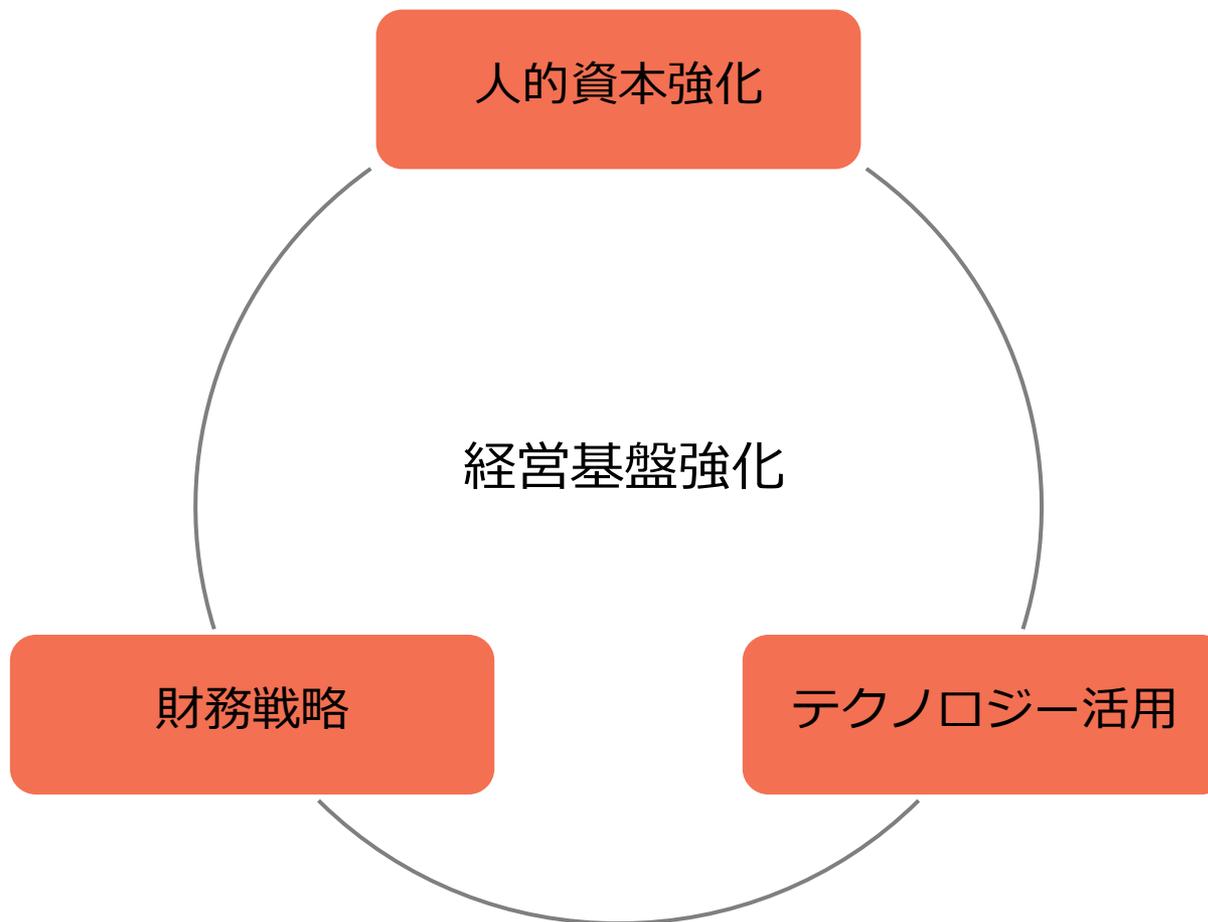


【素材加工】金属加工事業の営業力強化による新規大規模案件の獲得（継続）



【その他】ITサービス事業のBtoBソリューションの拡大（New）

「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



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

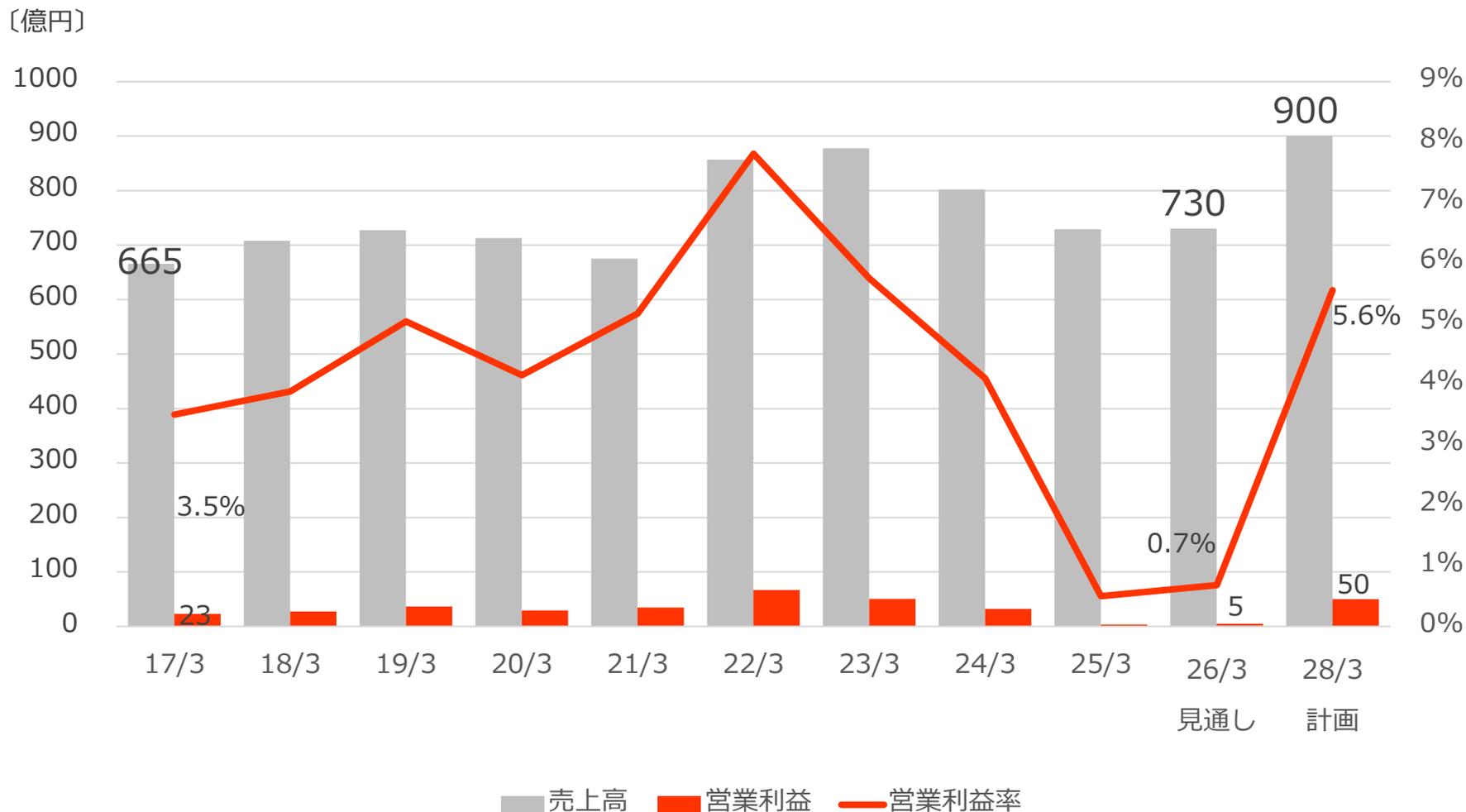
- **持続的成長と株主還元とのバランスをとったキャピタルアロケーション**を実行し、資本効率を継続的に改善する

株主還元強化

- **累進配当と総還元性向50%以上**を継続する

4. 業績推移

特殊要因（コロナ禍による巣ごもり需要とその反動減）から回復局面へ

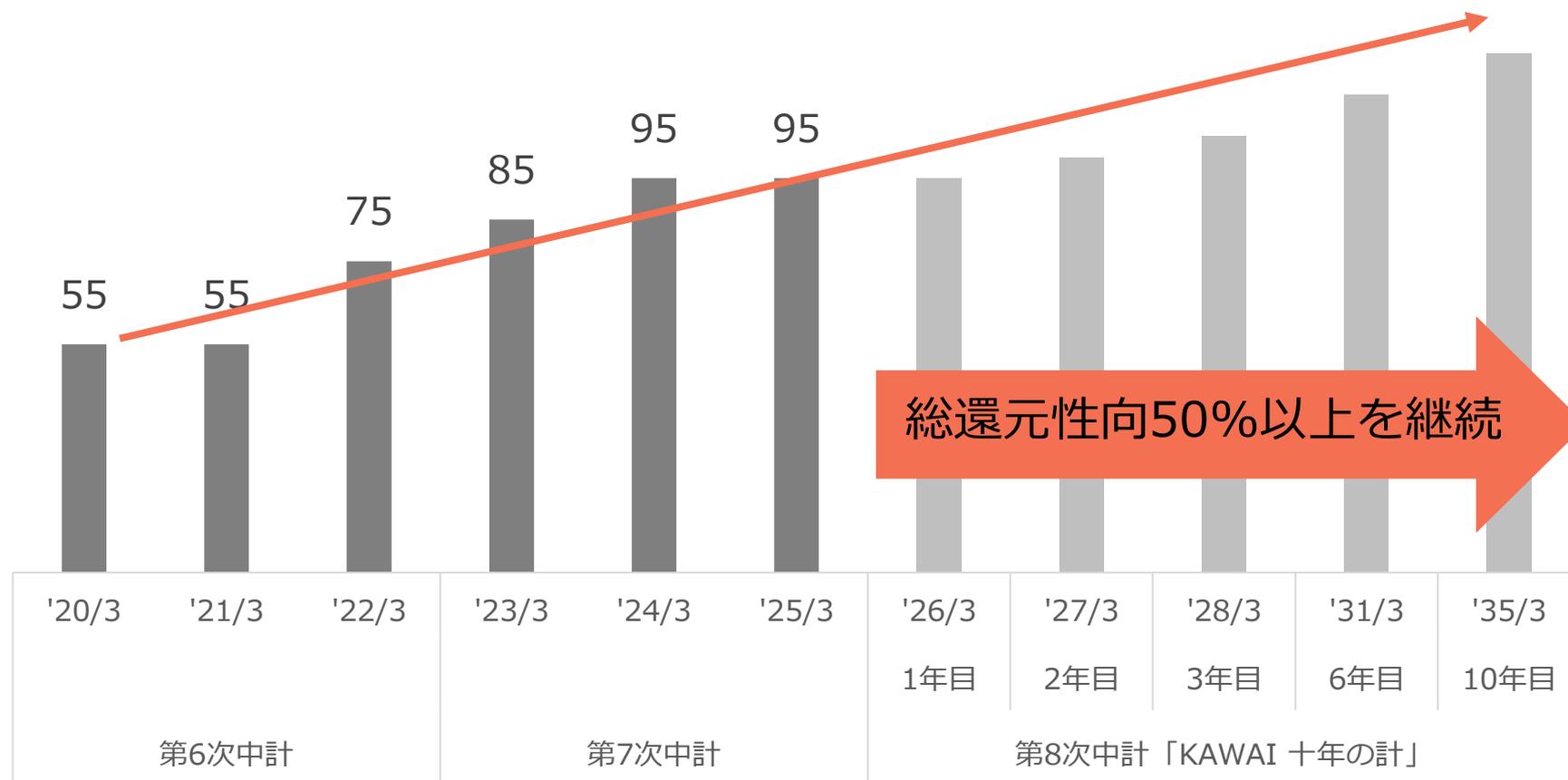


5. 株主還元・株主優待

累進配当と総還元性向50%を以上を継続して実現する

※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)



2026年3月31日現在の株主様を対象に、
従来から実施の当社主催イベント（竜洋工場視察会・
コンサートなど）へのご招待に加え、

- ・ピアノ調律割引券
- ・カワイ音楽教室おためしレッスン券
- ・クオカード

を、新たに優待に追加いたします。

抽選制優待においては、抽選に落選された株主の
皆様に対してもクオカードを贈呈することとし、
お申込まいただいた株主の皆様全員に優待を提供する
制度へと拡充いたしました。

詳しくは、弊社株主優待ホームページをご覧ください。
（詳細が決まり次第のご案内となります）

<https://www.kawai.co.jp/ir/yutai/>





ブランド価値・企業価値の向上に向けた取り組み

- 中期経営計画「KAWAI 十年の計」を着実に実行、営業利益増大・株主還元を増大によりPBR向上を図り、KAWAIブランドの評価とともに株式市場からの評価も高めるべく、IR活動を強化します。
- 中期経営計画「更上戦略」を進め、海外でのカワイ体育教室展開などの成長戦略を推進します。
- これらを通じ、KAWAIブランド価値の向上とともに、企業価値の向上に取り組んでまいります。

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。