

Kawai Musical Instruments Mfg. Co., Ltd.

Rencana Manajemen Jangka Menengah yang Baru Resonate 2018

Prestasi Terkonsolidasi TF 03.2017 s/d TF 03.2019
(TF= tahun fiskal yang berakhir Maret)

01 April 2016

KAWAI

Rangkuman Rencana Manajemen Jangka Menengah yang ke-4

TF 03.2014 s/d TF 03.2016
(TF= tahun fiskal yang berakhir Maret)

Rencana Manajemen Jangka Menengah yang Baru Resonate 2018

TF 03.2017 s/d TF 03.2019
(TF= tahun fiskal yang berakhir Maret)

• Prinsip Dasar	4
• Prestasi Utama	5
• Tren Bisnis	9
• Rencana dan Aktual	10
• Visi	12
• Penentuan Posisi Rencana Manajemen Jangka Menengah Kini	13
• Road Map ke Merek 100 Tahun	14
• Prinsip Dasar	15
• Tantangan untuk Pencapaian Tujuan	16
• Agar Mencapai Tujuan	17
• Strategi Utama dan Pendirian Pondasi	19
1. Tantangan untuk pertumbuhan lebih lanjut pada bisnis inti	21
2. Inovasi manufaktur	23
3. Perluasan bisnis pengolahan bahan baku	24
4. Kebijakan investasi dan kapitalisasi	25
5. Promosi merek	28
6. Peningkatan kompetensi SDM	29
• Tujuan Bisnis	30
• Tujuan Bisnis - Laba dan Kerugian Segmen	32

Rangkuman Rencana Manajemen Jangka Menengah yang ke-4

TF 03.2014 s/d TF 03.2016
(TF= tahun fiskal yang berakhir Maret)

Prinsip Dasar

■ Pertumbuhan stabil

Dengan melakukan seleksi dan fokus bisnis, memperoleh pertumbuhan stabil dan laba yang terjamin

■ Nilai Tujuan

Tujuan keseluruhan perusahaan pada tahun fiskal yang ke-89
(TF 03.2016 (TF= tahun fiskal yang berakhir Maret))

Penjualan : 60 miliar yen lebih

Pendapatan operasi : 3 miliar yen lebih

(Memastikan mendapatkan 5%
dari penjualan)

1. Strategi Utama : Strategi Pertumbuhan

Strategi	Prestasi utama
Strategi branding	<ul style="list-style-type: none"> • Mr. A. Gadjiev memenangkan juara 1 dengan bermain full concert grand piano, Shigeru Kawai SK-EX pada Hamamatsu International Piano Competition ke-9. • Menyelenggarakan berbagai event menggunakan piano "Shigeru Kawai". • Aktivitas mendukung kepada Maestro Mikhail Pletnev dan YOSHIKI.
Bisnis di Tiongkok	<ul style="list-style-type: none"> • Mendirikan "Kawai Music Education dan China-Japan Friendship Foundation", dan pengenalan merek Kawai diperluas. • Mengimplementasikan pendirian perusahaan inti yang memainkan peranan untuk menggabungkan aktivitas bisnis di Tiongkok.
Bisnis alat musik di pasaran Jepang	<ul style="list-style-type: none"> • Memperbarui toko-toko di kota utama seperti Sapporo, Omiya, Yokohama, Hiroshima, dll. • Melaksanakan aktivitas untuk menciptakan pelanggan potensial melalui event di toko-toko yang berfasilitas ruang salon musik.
Pemasaran sekolah musik di luar negeri	<ul style="list-style-type: none"> • Membuka sekolah musik di Indonesia di bawah manajemen langsung dari Kawai. • Melaksanakan rencana untuk meningkatkan jumlah sekolah musik waralaba di wilayah Asia Tenggara seperti Thailand dll.

Strategi	Prestasi utama
Pengembangan bisnis di pasaran di negara berkembang	<ul style="list-style-type: none"> • Mendirikan Kawai Piano (Rusia) LLC untuk operasi bisnis skala penuh. • Mengenalkan model-model seperti "Seri GL" agar memenuhi kebutuhan pasar.
Perluasan bisnis sekolah olah raga.	<ul style="list-style-type: none"> • Mempromosikan diversifikasi bisnis melalui memperoleh kontrak bisnis administrasi fasilitas umum yang ditunjuk oleh pemerintah daerah.
Perluasan bisnis logam	<ul style="list-style-type: none"> • Pesanan yang diterima bertambah melalui meningkatkan kapasitas produksi seperti line baru di Hamamatsu plant.

2. Struktur Utama : Inovasi Struktur

Strategi	Prestasi utama
Memperbaiki efisiensi melalui revisi sistem penjualan untuk pasaran Jepang secara drastis	<ul style="list-style-type: none">• Memperbarui sistem penjualan untuk pasaran Jepang dengan berfokus pada aktivitas penjualan yang menekankan bisnis wilayah melalui sistem unit.• Mengembangkan aktivitas penjualan yang efisien dengan penguatan kemampuan manajemen.• Mengurangi biaya tetap melalui pengalihan daya operasi distribusi.
Pengurangan biaya manufaktur dengan mendirikan sistem produksi global	<ul style="list-style-type: none">• Mengurangi biaya dengan pembukaan plant yang ke-4 di Indonesia.• Mengambil penanggulangan terhadap perubahan pasar dan fluktuasi valuta asing dengan memanfaatkan sistem produksi di multiple lokasi.

3. Strategi Utama : Keberlanjutan Bisnis

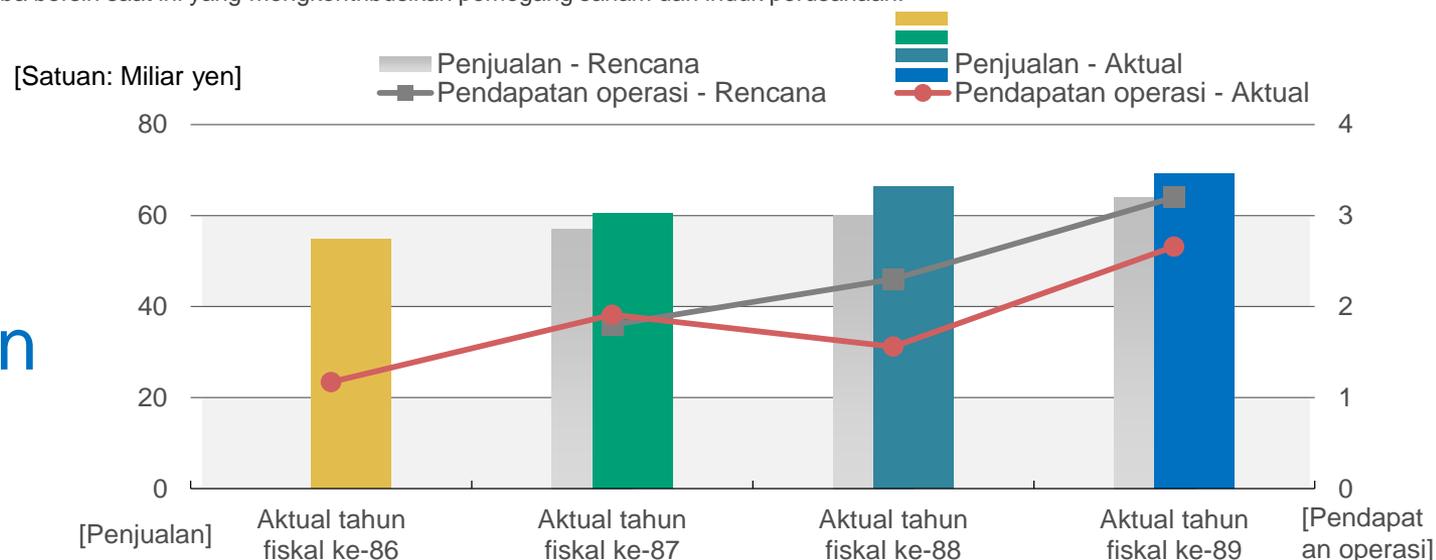
Strategi	Prestasi utama
<p>Penentuan BCP (Perencanaan Kelangsungan Bisnis) terhadap fungsi-fungsi pusat dari kantor pusat dan pabrik melawan bencana gempa bumi.</p> <p>Pemindahan fasilitas produksi</p>	<ul style="list-style-type: none">• Mempromosikan penguatan kinerja anti gempa, dan setelah mengevaluasi kondisi pemindahan lokasi secara teliti, hanya bagian fungsi yang signifikan saja yang dipindahkan.• Memindahkan core server.• Memindahkan sebagian fasilitas Shigeru Kawai Piano R&D Laboratory dan gudang untuk bahan baku kayu utama ke wilayah pedalaman.

Tren Bisnis

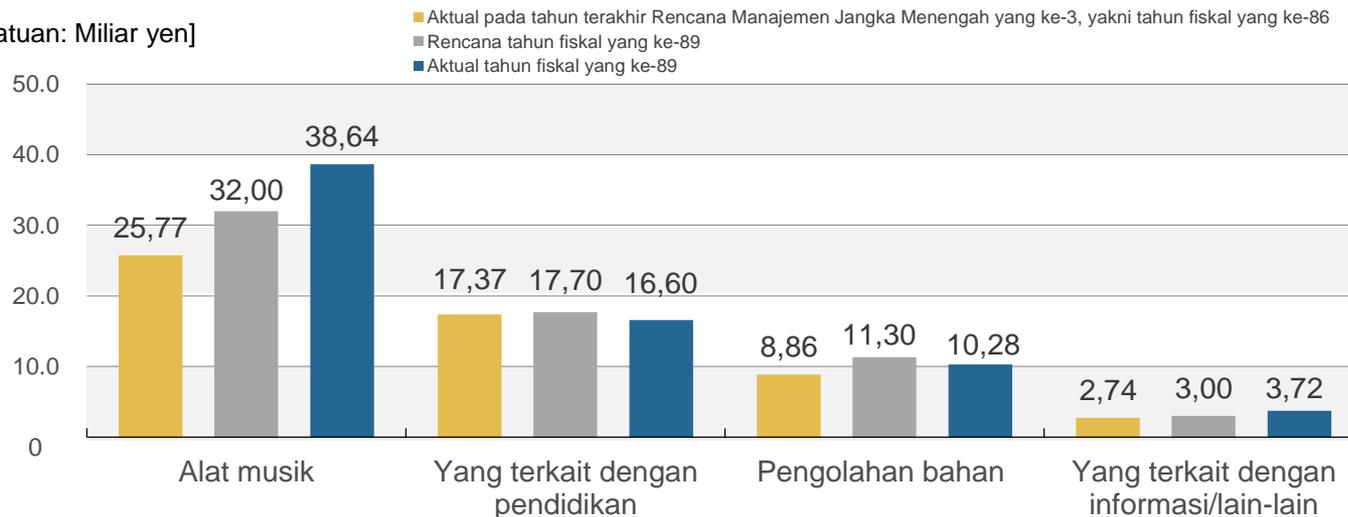
	Yang ke-3	Rencana Manajemen Jangka Menengah yang ke-4					
	Tahun Fiskal yang ke-86	Tahun Fiskal yang ke-87		Tahun Fiskal yang ke-88		Tahun Fiskal yang ke-89	
	Aktual	Rencana	Aktual	Rencana	Aktual	Rencana	Aktual
Penjualan	54,74	57,00	60,39	60,00	66,34	64,00	69,25
Pendapatan operasi	1,17	1,80	1,91	2,30	1,56	3,20	2,66
Pendapatan sebelum pajak	1,69	1,60	2,52	2,10	1,94	3,00	2,62
Pendapatan bersih sesudah pajak	0,94	1,10	1,55	1,40	1,05	1,70	1,79

Pendapatan bersih saat ini adalah laba bersih saat ini yang berkontribusi pemegang saham dari induk perusahaan.

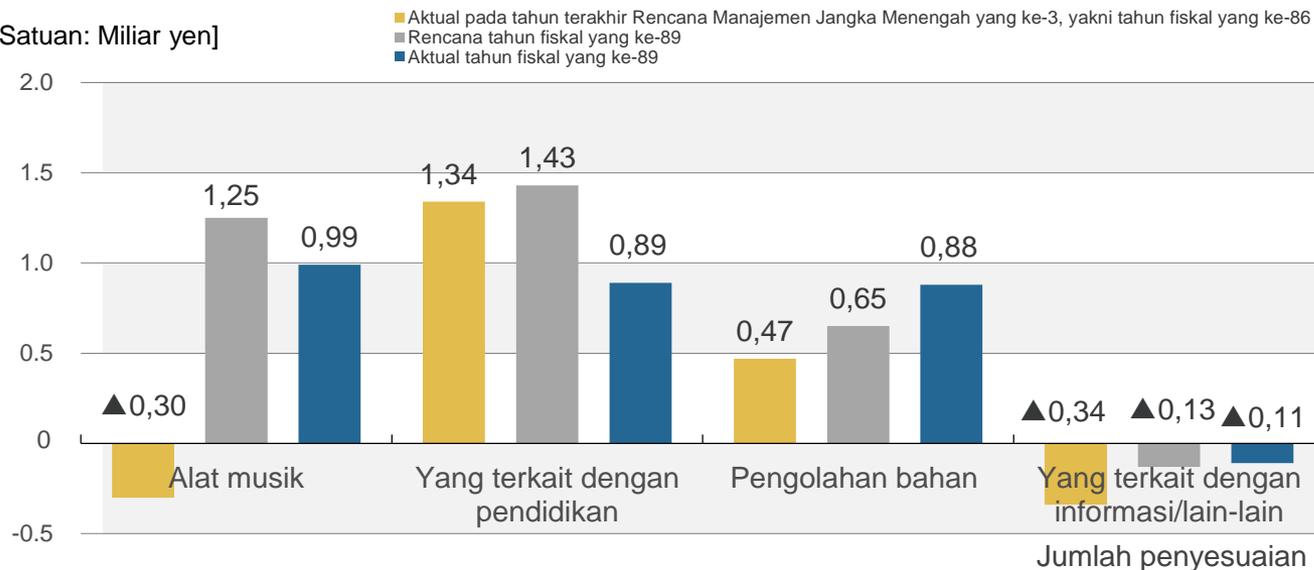
Tren Penjualan dan Pendapatan operasi



Penjualan [Satuan: Miliar yen]



Pendapatan operasi [Satuan: Miliar yen]



Rencana Manajemen Jangka Menengah yang Baru

TF 03.2017 s/d TF 03.2019
(TF= tahun fiskal yang berakhir Maret)

Resonate 2018

— Menuju Ulang Tahun ke-100 —

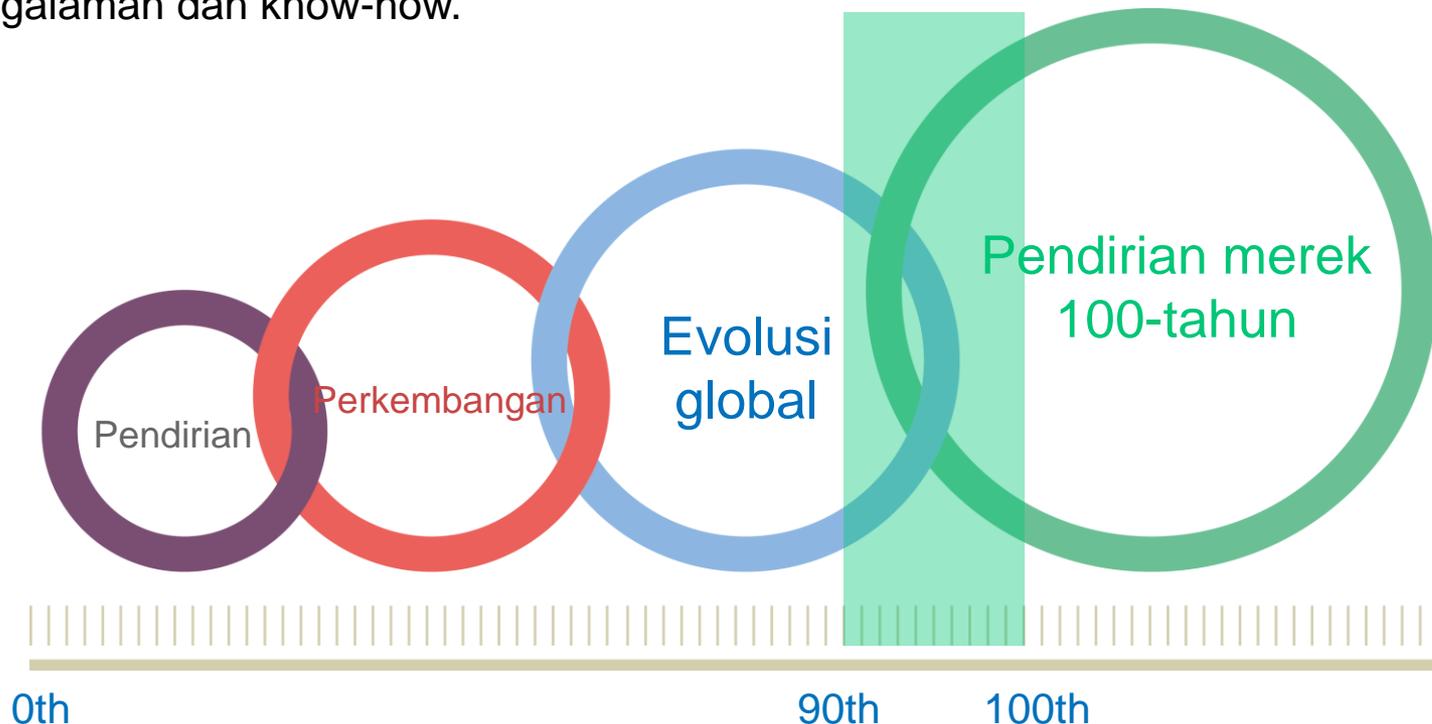
Agar tetap menjadi sebagai Merek No1

Mengejar keandalan dan inovasi produk dan menyediakan pelanggan dengan pengalaman yang mengesankan, sehingga penggemar KAWAI bertambah banyak. Sekaligus, melalui terus berupaya untuk menyebarkan budaya musik lebih lanjut, kami bertujuan KAWAI menjadi merek No1 piano yang dipilih selama berabad-abad.

Resonate (resonansi) diartikan "memperluas penggemar KAWAI melalui menyediakan pengalaman pengguna yang praktis dengan mengejar keandalan dan inovasi, sehingga menjadi merek piano No.1 dengan pemrososian budaya musik yang berkelanjutan".

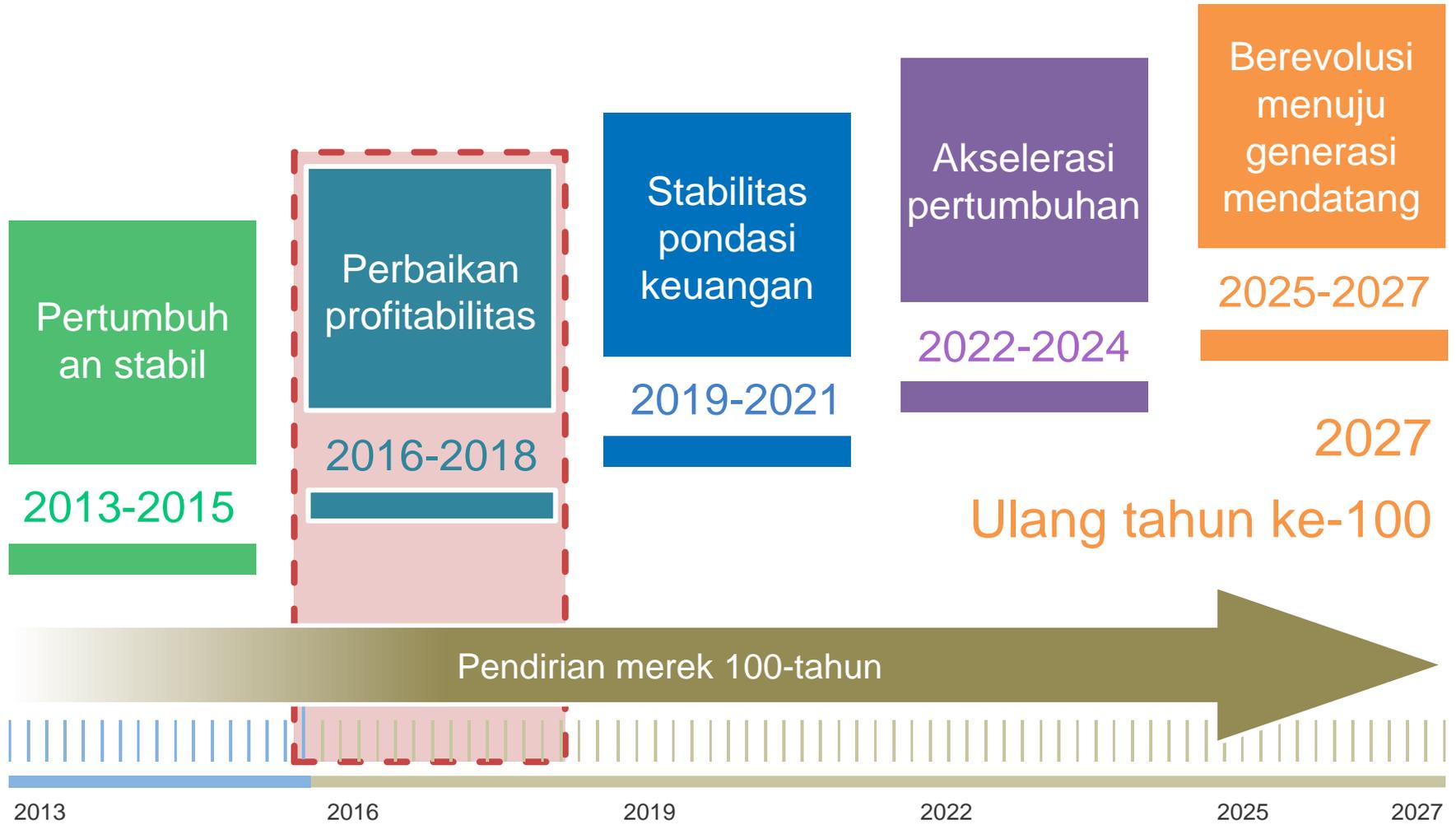
Menciptakan pondasi bisnis menuju merek 100 tahun

Berupaya untuk pendirian merek 100 tahun melalui manufaktur piano sebagai sumber (pusat) pondasi KAWAI dan asal-usul bisnis dengan berfokus pada menjadi salah satu anggota di antara merek-merek unggul di dunia dengan mengakumulasi keahlian, pengalaman dan know-how.



Road Map ke Merek 100 Tahun

KAWAI



Mempromosikan perbaikan nilai perusahaan sebagai merek 100 tahun, dan menuju memperoleh pertumbuhan yang stabil jangka panjang.

Tujuan keseluruhan perusahaan pada tahun fiskal yang ke-92
(TF 03.2019 (TF= tahun fiskal yang berakhir Maret))

(Indikator sasaran)
5% atau lebih tinggi untuk margin pendapatan operasi

Aktual tahun fiskal ke-89

Tantangan adalah margin pendapatan operasi dari bisnis inti (Bisnis alat musik dan pendidikan musik)

Penjualan :

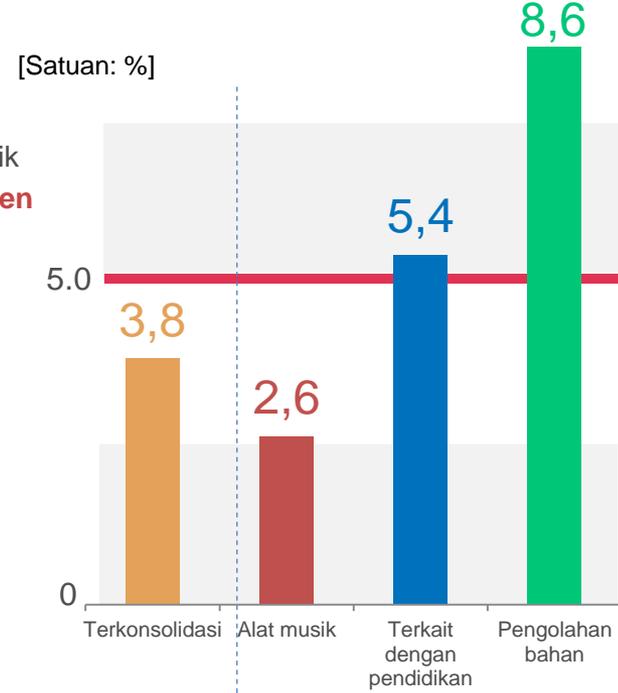
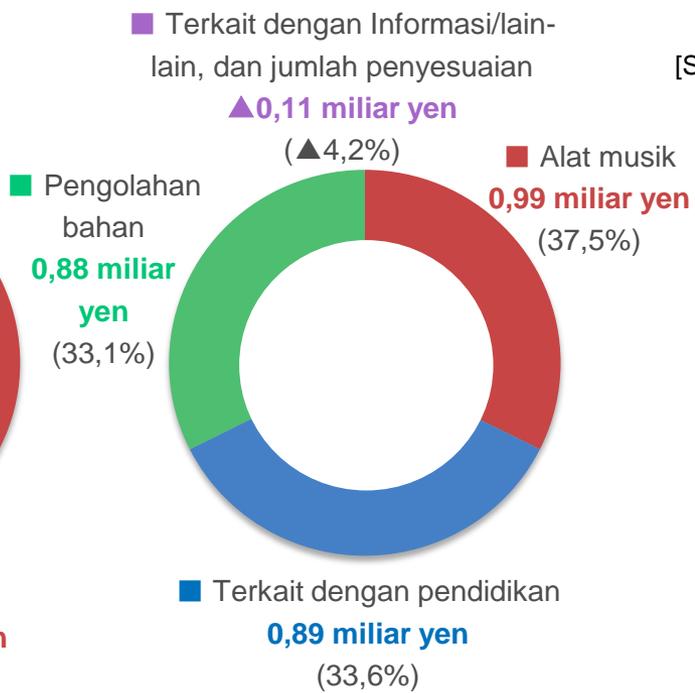
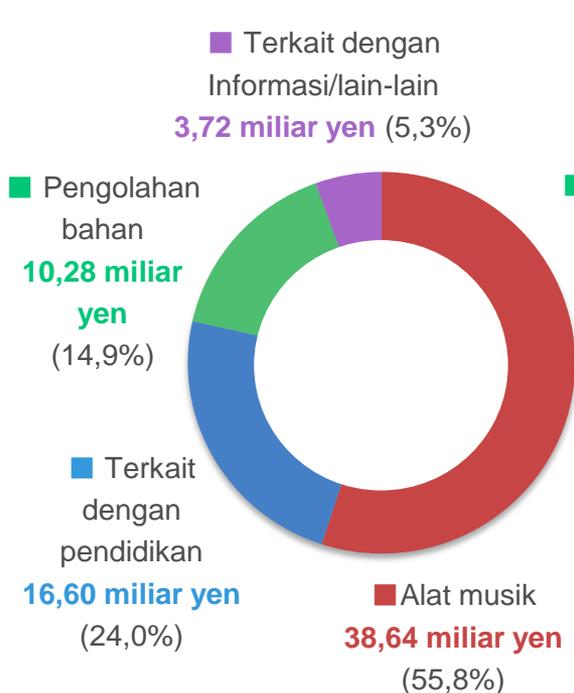
69,25 miliar yen

Pendapatan operasi :

2,66 miliar yen

Margin pendapatan Operasi :

3,8%



Rencana tahun fiskal yang ke-92

Bertujuan untuk perbaikan margin pendapatan operasi pada bisnis alat musik dan bisnis pendidikan musik.

Penjualan :

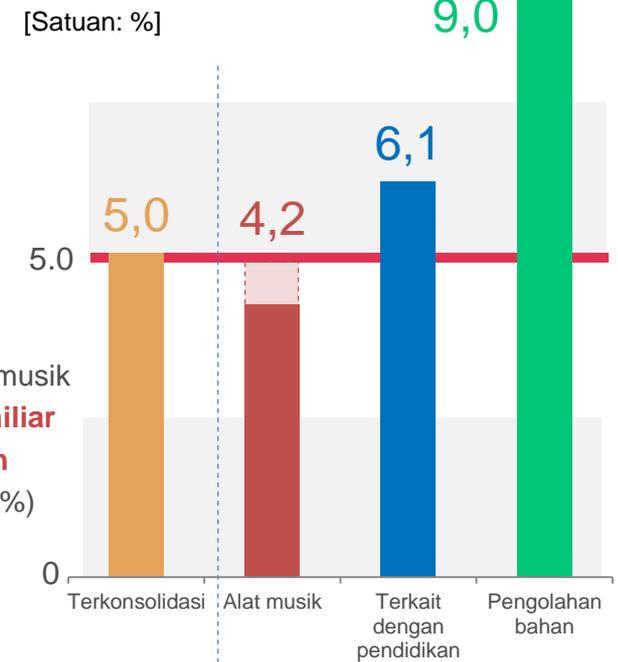
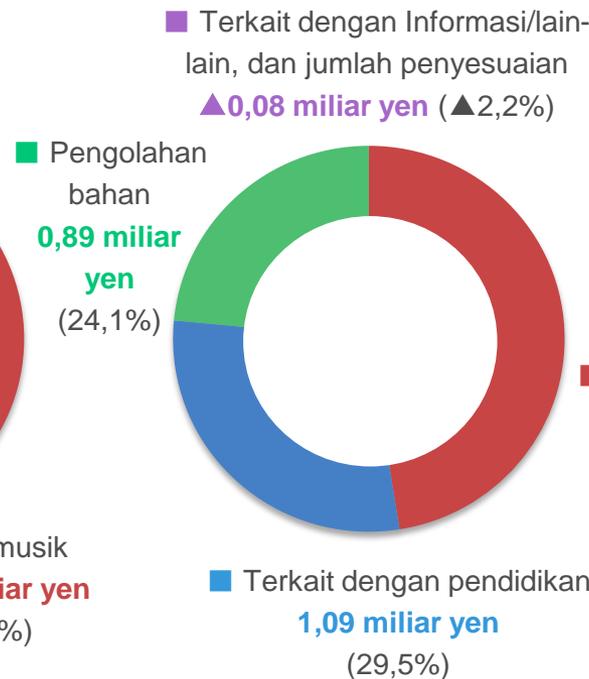
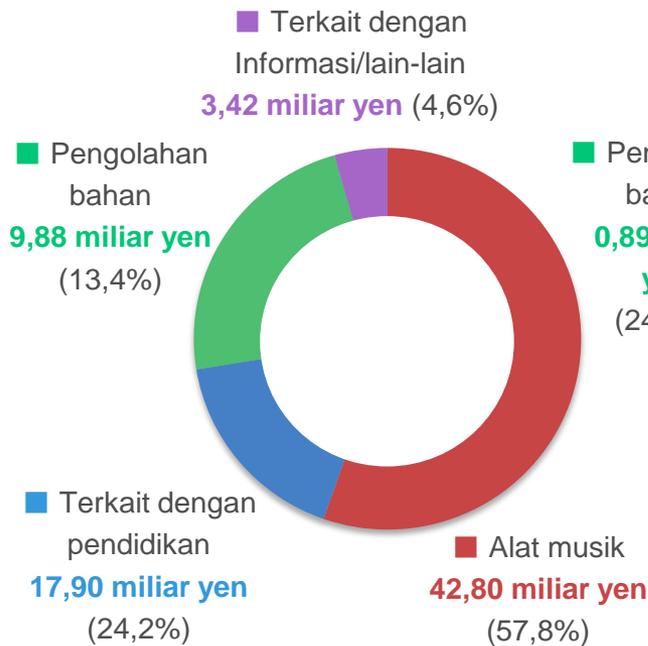
74,0 miliar yen

Pendapatan operasi :

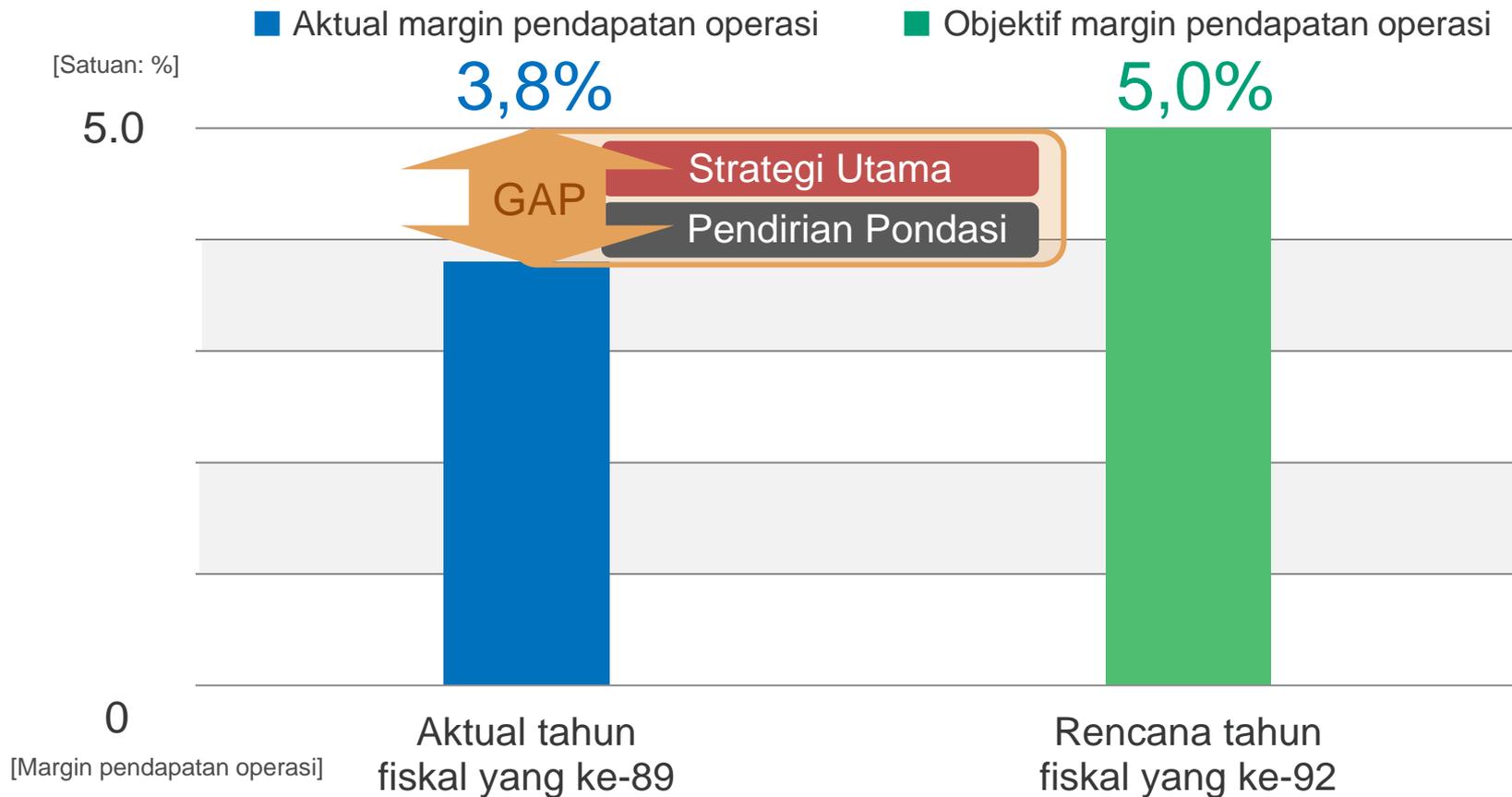
3,7 miliar yen

Margin pendapatan operasi :

5,0%



Menutupi celah antara tujuan dan hasil aktual

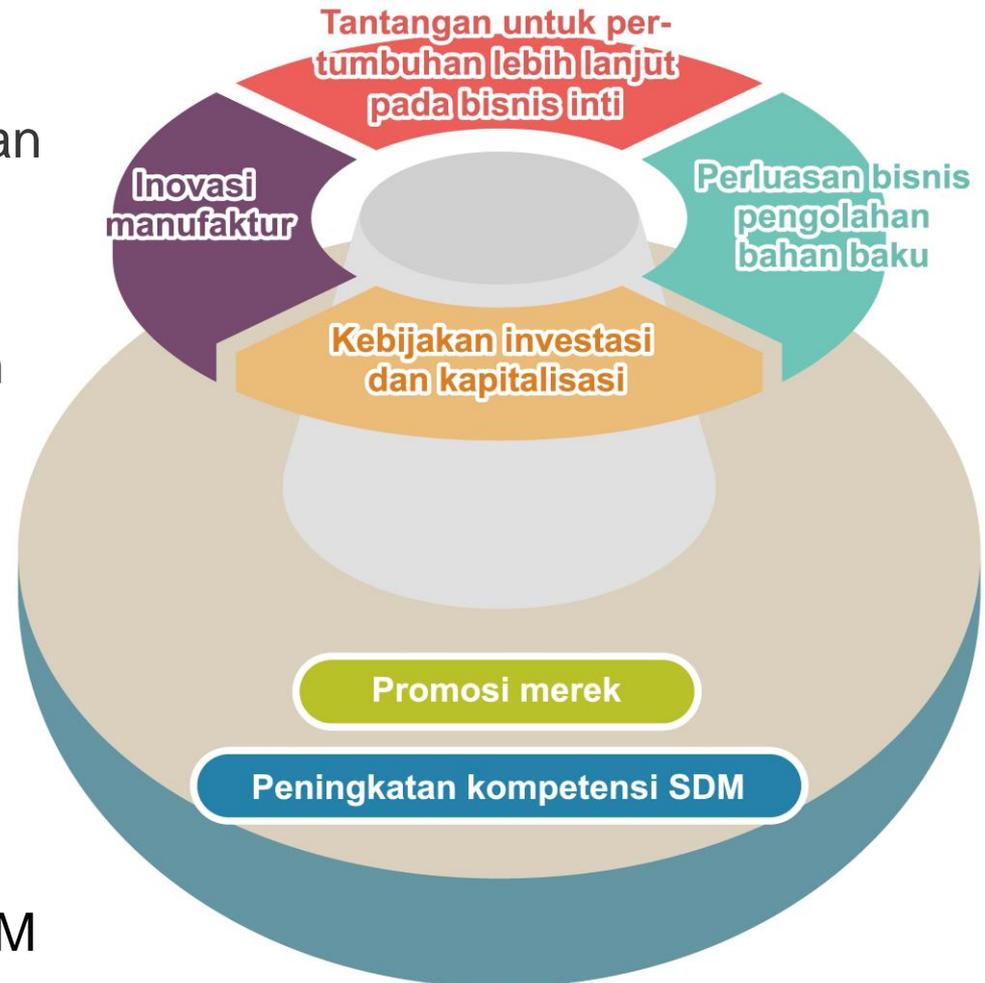


Strategi Utama

- 1 Tantangan untuk pertumbuhan lebih lanjut pada bisnis inti
- 2 Inovasi manufaktur
- 3 Perluasan bisnis pengolahan bahan baku
- 4 Kebijakan investasi dan kapitalisasi

Pendirian Pondasi

- 5 Promosi merek
- 6 Peningkatan kompetensi SDM



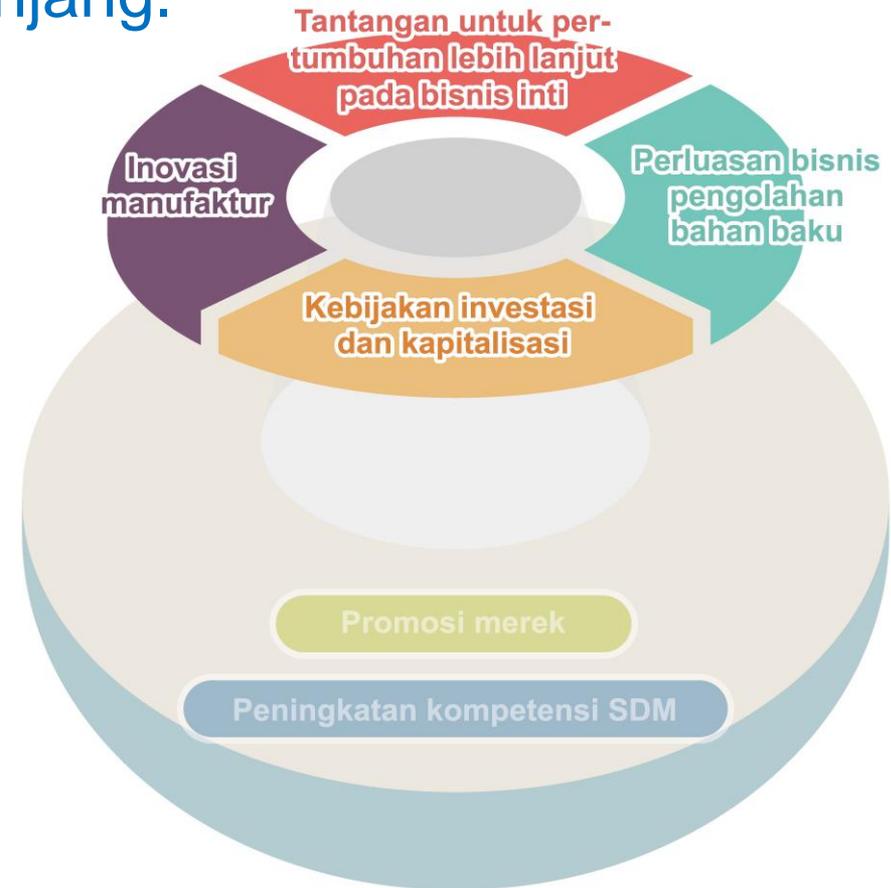
Strategi utama untuk meningkatkan perbaikan nilai perusahaan, dan bertujuan untuk menghasilkan pertumbuhan stabil jangka panjang.

Strategi Utama

- 1 Tantangan untuk pertumbuhan lebih lanjut pada bisnis inti
- 2 Inovasi manufaktur
- 3 Perluasan bisnis pengolahan bahan baku
- 4 Kebijakan investasi dan kapitalisasi

Pendirian Pondasi

- 5 Promosi merek
- 6 Peningkatan kompetensi SDM



1 Tantangan untuk pertumbuhan lebih lanjut pada bisnis inti

Memperkuat struktur laba pada bisnis alat musik dan bisnis pendidikan

Menambahkan nilai tambah yang tinggi di pasaran Jepang.

Bisnis alat musik

- Memperluas pangsa pasar grand piano melalui promosi penjualan Shigeru Kawai.
- Menciptakan struktur tinggi laba dengan konsentrasi dan spesialisasi pada sumber penjualan.
- Memperbaiki toko-toko dibawah manajemen langsung dan mendirikan sistem penjualan baru dengan pemasaran area.
- Meningkatkan penyempurnaan sistem layanan pasca jual dengan penyetem "MPA" *.
*MPA: Master Piano Artisan = Kualifikasi yang diberikan kepada penyetem dengan keterampilan yang unggul.

Bisnis terkait dengan pendidikan

- Meningkatkan jumlah murid di sekolah musik Kawai dengan menyediakan kurikulum produktif dan instruktur yang unggul.
- Menciptakan nilai pendidikan baru dengan ruang kelas Gakken, sekolah musik Kawai dan sekolah olahraga.
- Mengembangkan rantai waralaba "Sistem Pendidikan Musik Kawai".



1 Tantangan untuk pertumbuhan lebih lanjut pada bisnis inti

Memperkuat struktur laba pada bisnis alat musik dan bisnis pendidikan

Strategi area di pasaran luar negeri

Bisnis alat musik

- Memperluas pangsa pasar di Amerika Utara dan Eropa Barat melalui pengembangan manajemen langsung dan promosi merek.
- Memperbesar produksi dan penjualan piano dan piano digital yang lebih lanjut di Tiongkok.
- Memperbesar pangsa pasar dan merintis pasaran di negara berkembang seperti Asia Tenggara, Amerika Tengah, Amerika Selatan dll. dengan meningkatkan kekuatan penjualan.
- Meningkatkan mutu layanan pasca jual secara global dengan mendirikan institusi pelatihan untuk penyeterem.

Bisnis terkait dengan pendidikan

- Membina instruktur sehingga pendidikan musik tersebar di pasaran Tiongkok dan negara-negara berkembang.
- Meningkatkan jumlah murid dengan menggunakan sistem waralaba di negara-negara berkembang seperti Indonesia.
- Memperbesar skala dan bisnis sekolah musik, serta mengembangkan kelas olahraga di luar negeri melalui kemitraan kooperatif dari Grup Gakken.



2 Inovasi manufaktur

Manufaktur dengan berfokus pada peningkatan kualitas dan gambaran piano sebagai alat musik di masa depan

Terus memperdalam "PIANO YANG BEREVOLUSI"

- Menantang untuk inovasi seperti mengejar kualitas suara, menelusuri bahan baku baru, dsb.
- Meneruskan keahlian dari teknisi piano ke generasi mendatang, dan membina sumber daya manusia.
- Mengoptimalkan logistik dan produksi global, dan mengurangi biaya melalui perbaikan efisiensi produksi.

Tantangan baru dari piano digital

- Mengejar kualitas suara yang murni dan rasa sentuhan pada tuts seperti asli, dengan memanfaatkan know-how yang kami peroleh selama ini.
- Mengembangkan model baru dengan nilai tambah melalui pengembangan patungan dengan Onkyo Corp. dan yang mendukung IoT.
- Menantang untuk perluasan pangsa pasar khususnya di Tiongkok dan negara-negara berkembang.



3 Perluasan bisnis pengolahan bahan baku

Memperluas Order dan pengembangan bisnis baru.

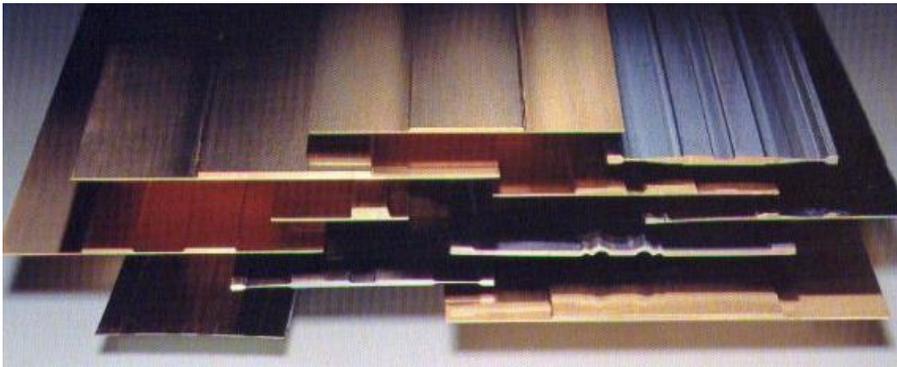
Mengembangkan bisnis pengolahan bahan yang lebih lanjut

- **Bisnis logam :**

Menyebarkan "Kawai rolled step-sectioned-strip" memanfaatkan kemampuan produksi yang diperkuat serta tantangan untuk peningkatan pesanan dan lapangan bisnis yang baru.

- **Bisnis finishing (pengecatan) :**

Memperoleh pelanggan baru dengan mendirikan teknologi baru untuk memuaskan beraneka macam kebutuhan dengan teknologi pengecatan yang diperoleh dari manufaktur piano.



4 Kebijakan investasi dan kapitalisasi

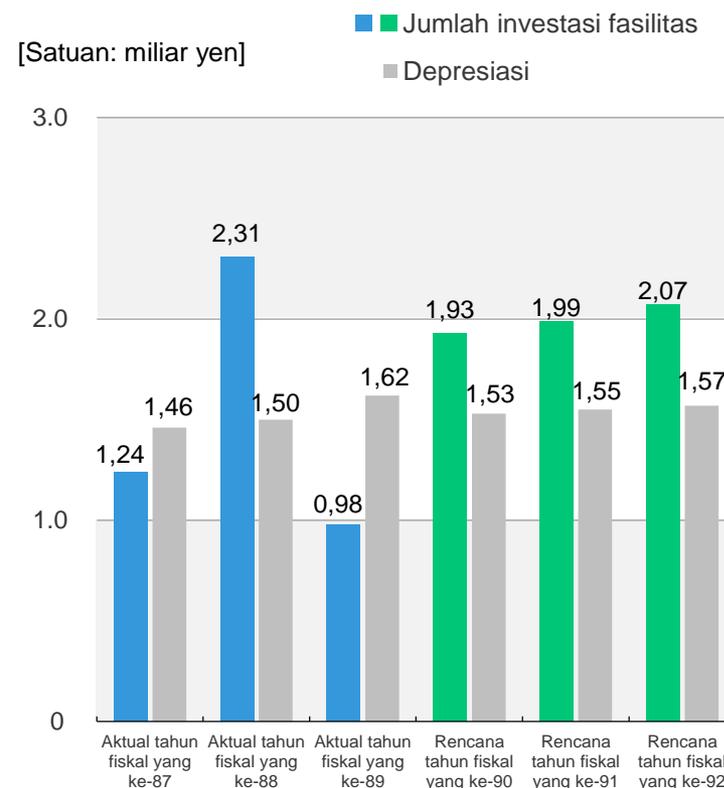
Meningkatkan efisiensi modal lebih lanjut

Investasi fasilitas

- Berfokus investasi pada bisnis inti dan bisnis yang berkembang.

Bisnis		Aktual tahun fiskal yang ke-89	Rencana tahun fiskal yang ke-90	Rencana tahun fiskal yang ke-91	Rencana tahun fiskal yang ke-92	Total selama 3 tahun
Bisnis alat musik	Renovasi fasilitas produksi, toko dll.	0,59	1,20	1,10	0,85	3,15
Bisnis terkait dengan pendidikan	Mendirikan sekolah musik baru, dll.	0,28	0,17	0,15	0,15	0,47
Bisnis pengolahan bahan	Fasilitas produksi bisnis logam, dll.	0,15	0,44	0,70	0,96	2,10
Lain-lain	Investasi teknologi informasi, dll.	0,01	0,12	0,04	0,11	0,27
Total		0,98	1,93	1,99	2,07	5,99

[Satuan: miliar yen]

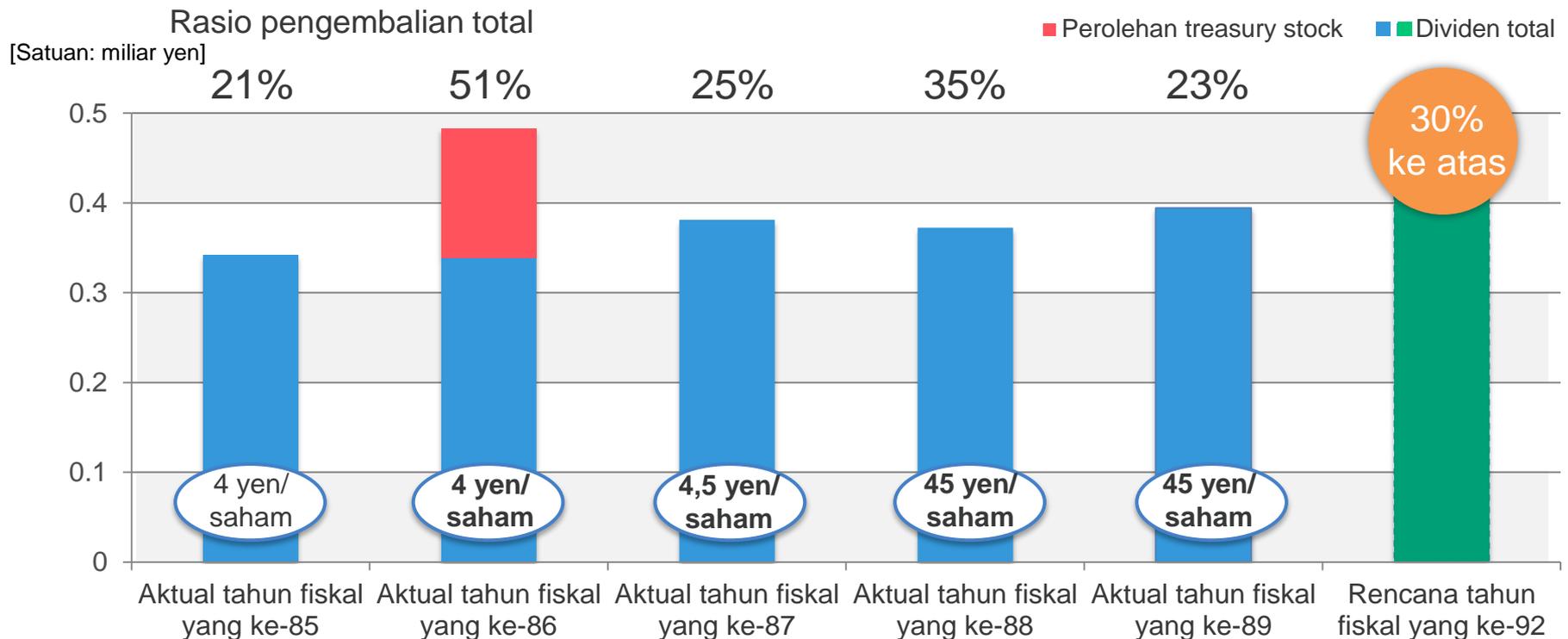


4 Kebijakan investasi dan kapitalisasi

Meningkatkan efisiensi modal lebih lanjut

Pengembalian ke pemegang saham

- Bersasaran 30 % ke atas untuk rasio pengembalian total termasuk treasury stock, dll. berdasarkan kebijakan pemberian dividen yang stabil secara berkala.



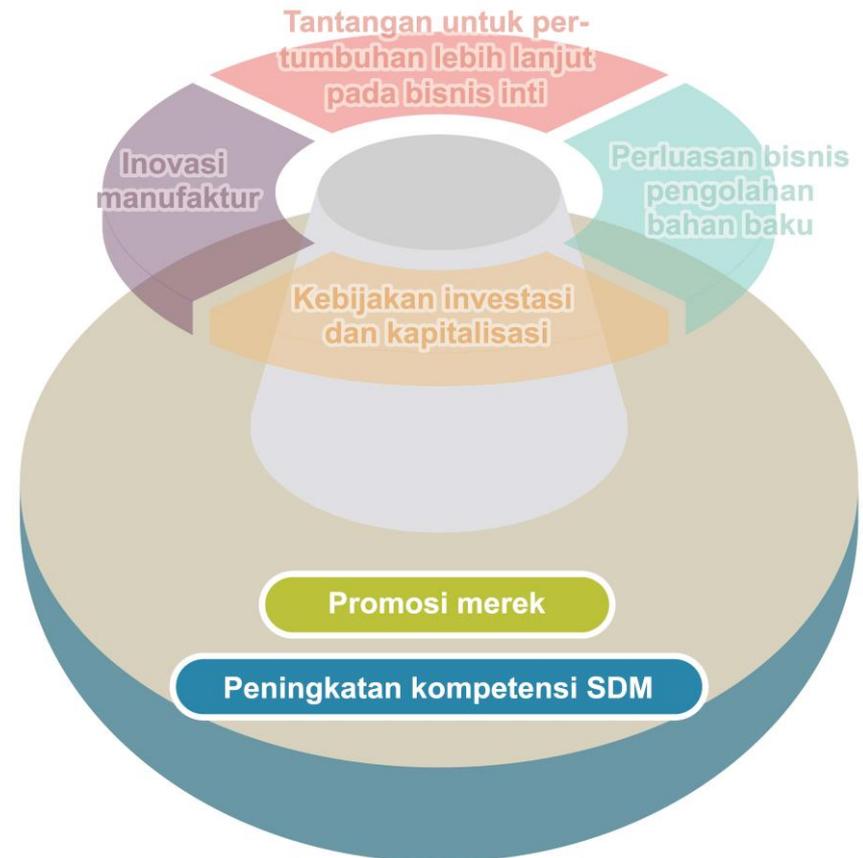
Pembentukkan pondasi untuk mendukung dan mempromosikan strategi utama.

Strategi Utama

- 1 Tantangan untuk pertumbuhan lebih lanjut pada bisnis inti
- 2 Inovasi manufaktur
- 3 Perluasan bisnis pengolahan bahan baku
- 4 Kebijakan investasi dan kapitalisasi

Pendirian Pondasi

- 5 Promosi merek
- 6 Peningkatan kompetensi SDM



5 Promosi merek

Menciptakan suasana mengesankan bersama dengan pelanggan

Merek yang dipilih berkelanjutan selama berabad-abad

- Menantang untuk memproduksi piano menarik yang dipilih oleh sejumlah pianis di kompetisi internasional.
- Menjadikan Kawai Music Competition yang lebih internasional sehingga pianis-pianis dari seluruh dunia berkumpul.
- Mendirikan showroom dan sekolah untuk menyediakan kesempatan untuk mencoba piano Kawai di dalam dan luar negeri.

Berkontribusi ke popularisasi budaya musik

- Aktivitas dukungan kepada pendidik musik dan pianis.
- Berkontribusi terhadap masyarakat dengan aktivitas promosi musik (Terus mengadakan seri Kawai Concert dan China-Japan Friendship Concert).



6 Peningkatan kompetensi SDM

Peningkatan kompetensi SDM yang memandang masa depan

Memperkuat keahlian dan keanekaragaman kemampuan SDM sehingga mereka dapat mencapai tujuan dan dapat menyesuaikan diri terhadap perubahan.

- Membina SDM profesional untuk membangun merek yang dipercayai dan dapat diandalkan.
- Meluncurkan program yang menyediakan pelatihan bagi pegawai yang mampu bekerja di lingkungan global.
- Melatih para pegawai untuk memperoleh keterampilan di mana mereka dapat mengadaptasi terhadap perubahan lingkungan.

Pergeseran pola pikir yang sesuai sebagai merek No1.

- Menciptakan budaya perusahaan yang mementingkan "kepercayaan", "tantangan", "kebanggaan" dan "asal-usul".
- Memperoleh ciri khas perusahaan dimana pegawai masing-masing berpikir dan bertindak secara mandiri.
- Membina SDM yang dapat terus menyediakan ide dan tindakan sehingga mendirikan merek Kawai No1.



Tahun fiskal yang ke- 92

(TF 03.2019 (TF=
tahun fiskal yang
berakhir Maret))

- Margin pendapatan operasi 5,0%

Penjualan 74,0 miliar yen

Pendapatan operasi 3,7 miliar yen

- Perbaiki efisiensi modal

ROE 8% ke atas

Rasio pengembalian total 30% ke atas

*Kurs : \$1AS = 115 yen, 1EURO = 125 yen

[Satuan : Miliar yen]

Rencana bisnis

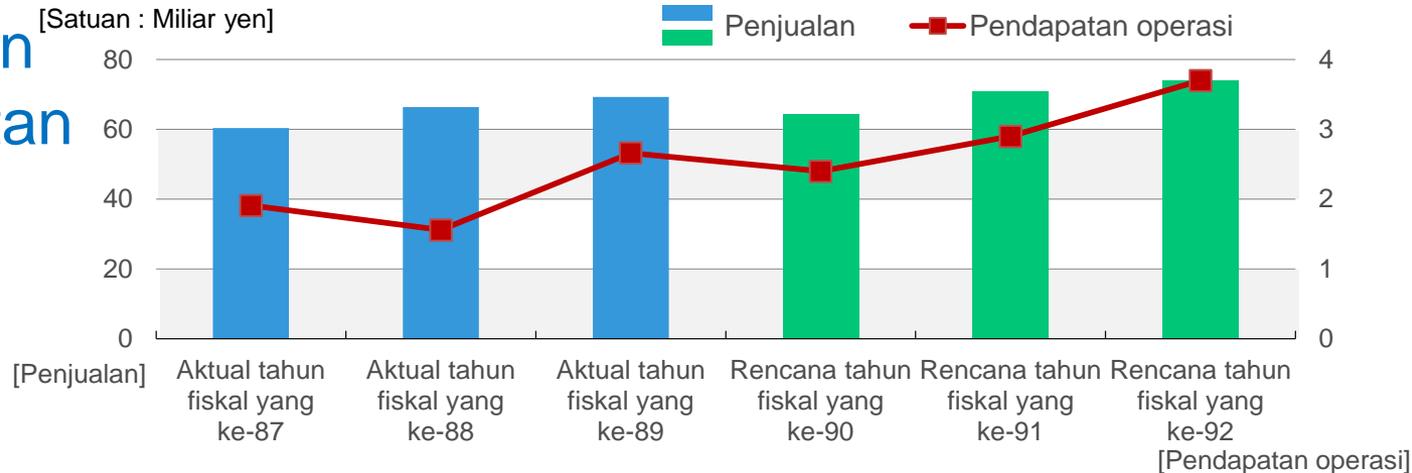
	Aktual tahun fiskal yang ke-89	Rencana tahun fiskal yang ke-90	Rencana tahun fiskal yang ke-91	Rencana tahun fiskal yang ke-92	
	TF 03.2016 (TF= tahun fiskal yang berakhir Maret)	TF 03.2017 (TF= tahun fiskal yang berakhir Maret)	TF 03.2018 (TF= tahun fiskal yang berakhir Maret)	TF 03.2019 (TF= tahun fiskal yang berakhir Maret)	(Dibandingkan dengan tahun fiskal yang ke-89)
Penjualan	69,25	64,50	71,00	74,00	+6,9%
Pendapatan operasi (Margin pendapatan operasi)	2,66 (3,8%)	2,40 (3,7%)	2,90 (4,1%)	3,70 (5,0%)	+39,1%
Pendapatan Sebelum Pajak	2,62	2,15	2,70	3,50	+33,6%
Pendapatan bersih sesudah pajak	1,79	1,40	2,05	2,10	+17,3%
ROE(%)	9,3	6,8	9,1	8,6	—

Kurs US\$ 121,1yen 108,0yen 115,0yen 115,0yen
 EURO 134,3yen 120,0yen 125,0yen 125,0yen

Pendapatan bersih saat ini adalah laba bersih saat ini yang berkontribusi pemegang saham dari induk perusahaan.

Tren penjualan dan pendapatan operasi

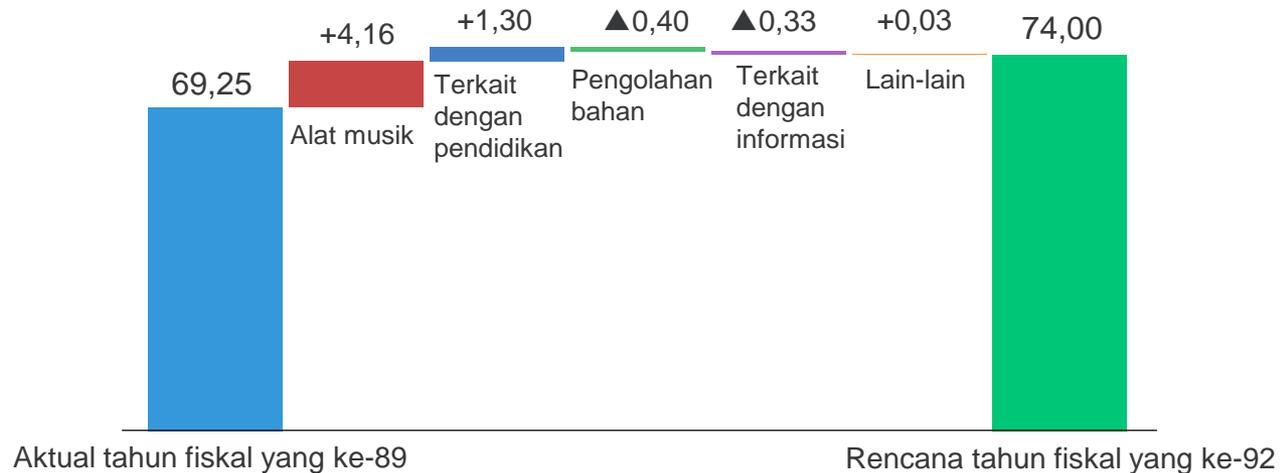
[Satuan : Miliar yen]



Penjualan

[Satuan : Miliar yen]

	Aktual tahun fiskal yang ke-89	Rencana tahun fiskal yang ke-92	Tingkat pertumbuhan penjualan
■ Alat musik	38,64	42,80	+10,8%
■ Terkait dengan pendidikan	16,60	17,90	+7,8%
■ Pengolahan bahan	10,28	9,88	▲3,9%
■ Terkait dengan informasi	3,53	3,20	▲9,3%
■ Lain-lain	0,19	0,22	+15,8%
Total	69,25	74,00	+6,9%

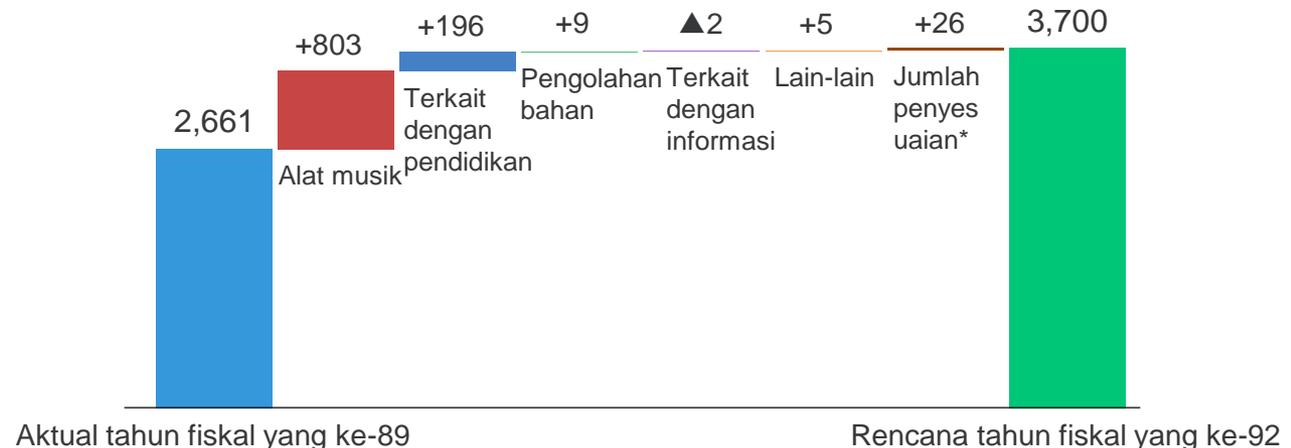


Pendapatan operasi

[Satuan : Miliar yen]

	Aktual tahun fiskal yang ke-89	Rencana tahun fiskal yang ke-92	Tingkat pertumbuhan penjualan
■ Alat musik	997	1.800	+80,5%
■ Terkait dengan pendidikan	894	1.090	+21,9%
■ Pengolahan bahan	881	890	+1,0%
■ Terkait dengan informasi	▲18	▲20	—
■ Lain-lain	▲15	▲10	—
■ Jumlah penyesuaian*	▲76	▲50	—
Total	2.661	3.700	+39,0%

* "Jumlah penyesuaian" adalah biaya keseluruhan perusahaan yang tidak dialokasikan pada masing-masing segmen atau eliminasi transaksi antar-segmen.



Dalam dokumen ini, rencana saat ini dan prospek bisnis dari KAWAI disertakan.

Rencana masa depan ini dan nilai taksiran direncanakan dan diprediksi oleh KAWAI berdasarkan informasi yang dapat diperoleh pada saat ini.

Hasil bisnis aktual mungkin berbeda dari rencana ini dikarenakan oleh berbagai kondisi dan unsur yang tidak terpikirkan, oleh sebab itu, dokumen ini tidak menjamin aktual sesuai dengan rencana.

— Hubungi —

200 Terajima-cho, Naka-ku, Hamamatsu, Shizuoka 430-8665 JAPAN

Kawai Musical Instruments Mfg. Co., Ltd.

Divisi Perencanaan Perusahaan E-mail: koho@kawai.co.jp

KAWAI

THE FUTURE OF THE PIANO