

ブラザーグループ 新中期戦略

CS B2018

Transform for the Future

変革への挑戦

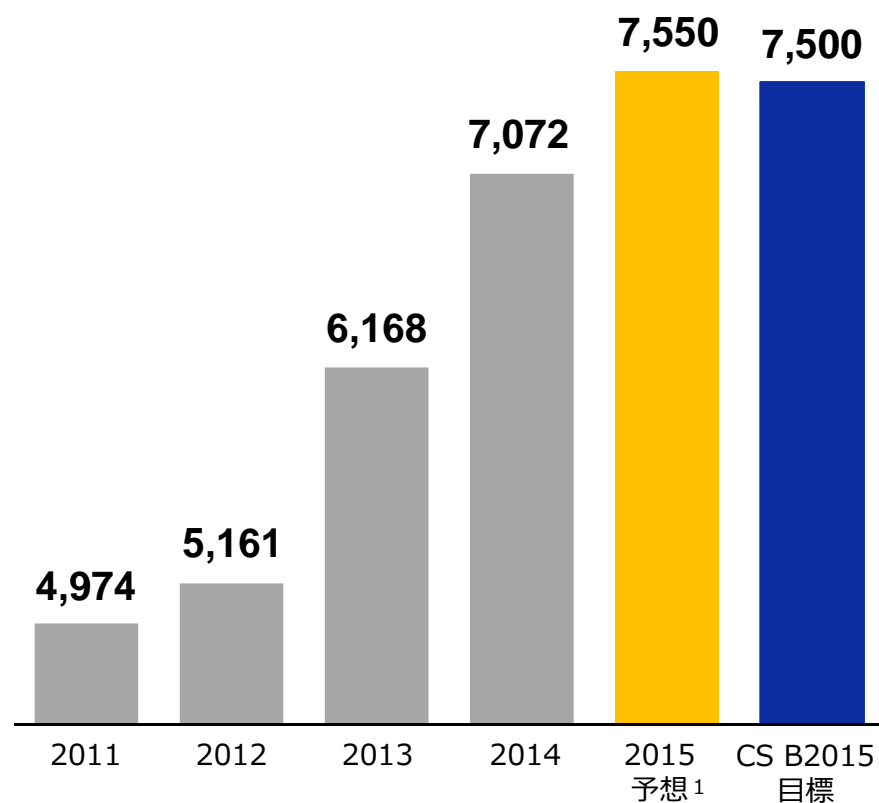


CS B2018の概要

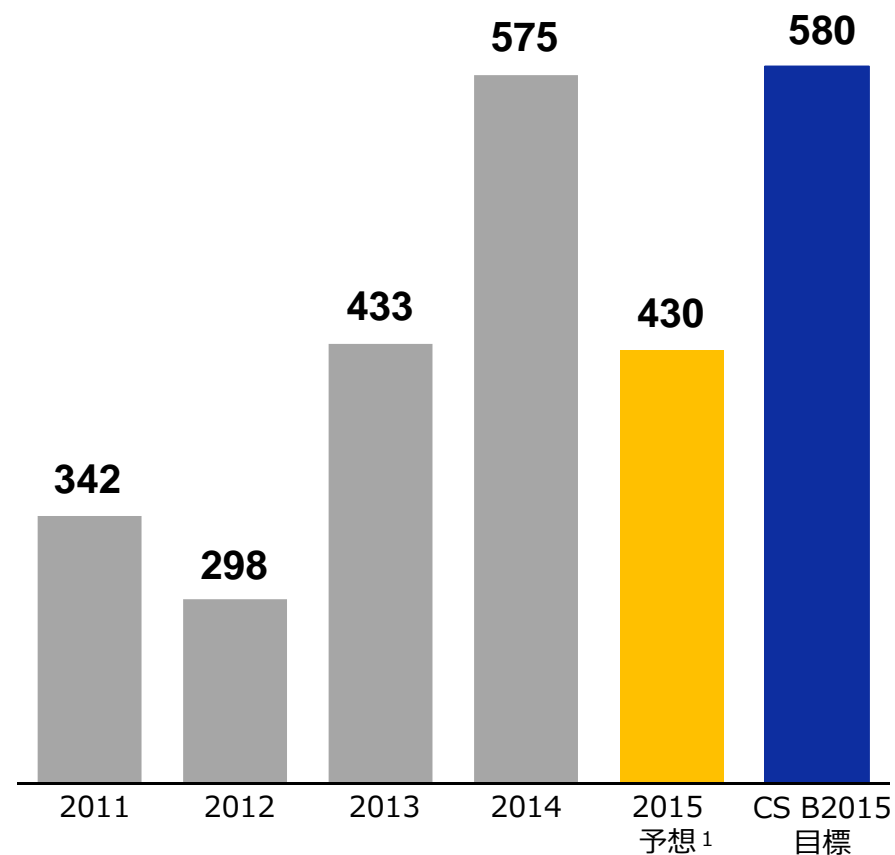
日本会計基準

CS B2015では、目標売上高は達成、営業利益は2014年度に達成目前まで迫る。

売上高[億円]



営業利益[億円]



1. 2015年第3四半期決算 業績予想値

- CS B2015では、中長期ビジョン「グローバルビジョン21」の目標である売上高1兆円、営業利益率10%を達成するための橋頭保として、売上高7,500億円、営業利益580億円、営業利益率7.7%を目標として掲げました。
- 各事業の努力はもちろん、積極的な戦略投資による成長に挑戦し続けた結果、英国ドミノ社や国内の株式会社ニッセイ等がグループの仲間となり、また為替の後押しも受け、売上高7,550億円を見込んでいます。
- 一方で、営業利益はいったん575億円まで伸びたものの、急激な事業環境の悪化を受け430億円程度に留まる見込みです。
- 当社は、この変化と真摯に向き合いCS B2018では既存事業の収益力強化を徹底し、どのような厳しい環境でも勝ち残れる「強いブラザー」を築くため変革の3年とします。

全社として目指す姿

「時代や環境の変化に対応し、生き残ってきたDNAを伝承し、
未来永劫の繁栄に向けて、
変革や成長領域に挑戦し続ける複合事業企業」



1 事業の変革

プリンティング中心の事業構成から、
複合事業企業を目指した
ポートフォリオ経営への
事業構成の変革

- プリンティングを含めた成熟市場に位置する既存事業/既存商品での収益力とキャッシュ創出力の強化
- 産業用領域強化に向け、産業用印刷領域、ファクトリーオートメーション領域、ソリューション領域へとつながる成長領域事業への重点投資
- 成長領域事業を基軸に成長シナリオを検討し、的を絞った新規事業テーマの更なる育成

2 業務の変革

限られた資源の最大活用と
徹底的な効率化を実現し、
その資財で未来に向けた
顧客価値創出活動を増強

- あらゆる業務をグループ全体で徹底的に見直し、出来る限りのリソースを顧客価値の創出活動に向ける
- 業務プロセスを改善し、限られた資源を最大限活用できる、柔軟かつ強いバリューチェーンの構築
- 機能センターを立上げ、将来技術を含めたモノづくり力と顧客価値創出力を、事業部門との切磋琢磨で総合的に強化

3 人財の変革

ブラザーDNAの伝承に根差した
未来永劫の繁栄を
牽引する次世代人財育成と
グループ人財活用の最大化

- ポートフォリオ改革に向け、新たな事業を牽引しグループを成長に導ける次世代経営人財の育成
- DNAを伝承し、「競合優位なモノづくり力」、「ブラザーへの誇り」、「“At your side.”の精神」を持つグローバルでの人財育成
- グループ全体の多様な従業員の能力が最大限発揮されるための適正配置やキャリアパス・評価制度の整備

CS B2015における事業強化方針

全事業で成長戦略を推進

通信・
プリンティング機器

電子文具

P&H事業

M&S事業

N&C事業

新規事業

プリンティング関連事業を主軸として本社に抱え、全事業での成長戦略を推進

CS B2018における事業強化方針

収益力強化事業

今後キャッシュカウとしてグループ全体の収益に貢献することが求められている事業

通信・
プリンティング機器

N&C事業

人員・投資の 再配分



成長領域事業および新規事業

今後のグループ全体の成長の原動力となることが期待される事業

成長領域
事業

- P&H事業
- ドミノ事業
- 電子文具
- マシナリー事業

新規事業

- 産業用印刷領域
- ファクトリーオートメーション領域
- リューション領域

収益力強化事業と成長領域事業を明確に区分し、ポートフォリオ強化に向けリソースをシフト

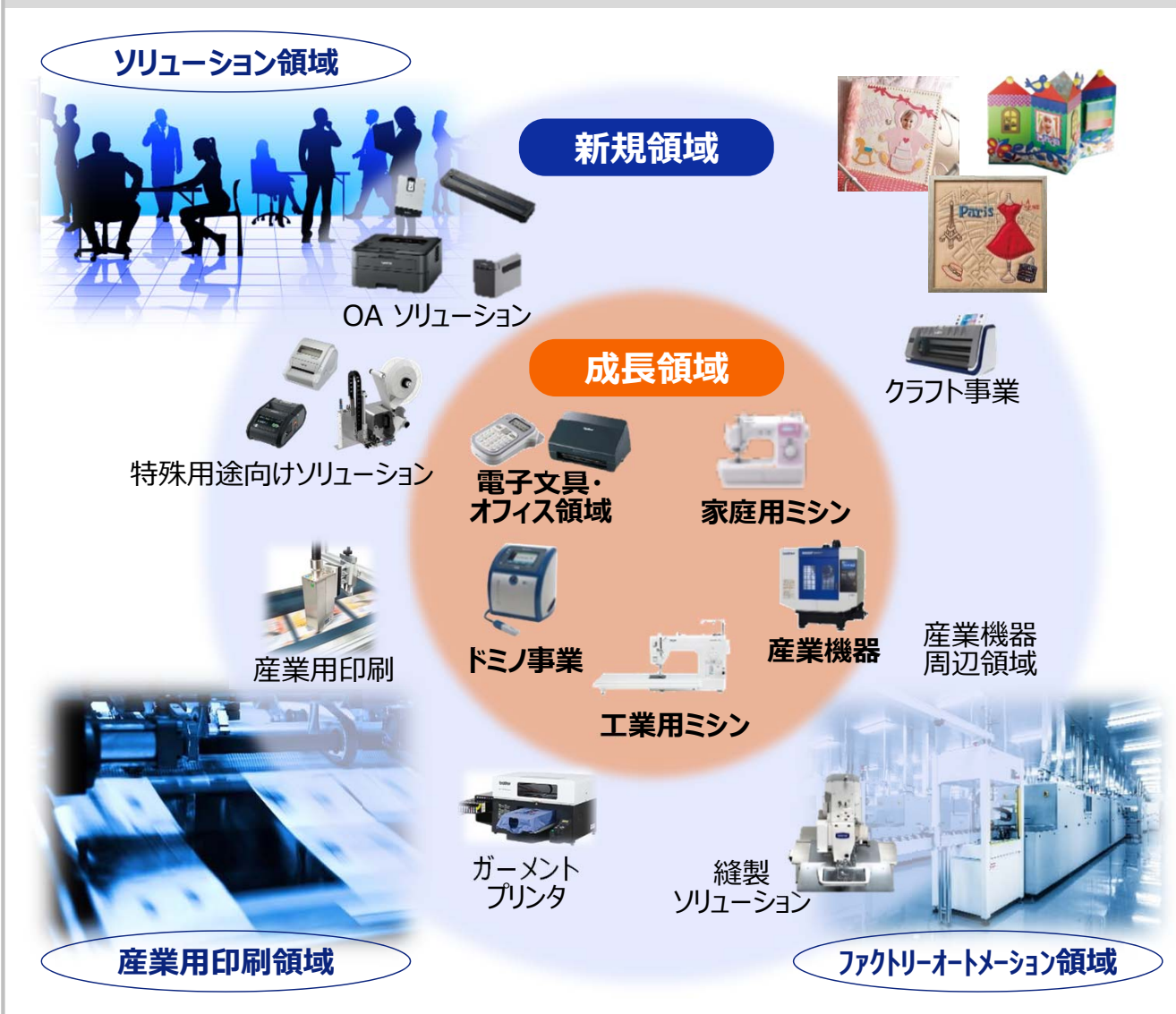
CS B2018における 新規事業の進め方

既存事業と連続性があり、
3年以内の売上立ち上がりが見込める3領域に注力

1. 産業用印刷領域
2. ファクトリーオートメーション領域
3. ソリューション領域

体系立った事業化の
プロセスを構築し、
適切な財務規律の下で
事業の育成を推進

コア分野から新規領域への広がりイメージ



事業領域の変化イメージ

CS B2015 から続く産業用領域

産業
機器

工業用
マシン

工業用
部品

ドミ
ノ
事業



CS B2018 で拡大を目指す産業用領域

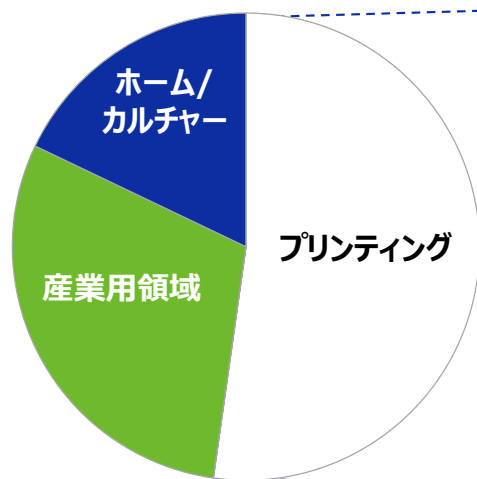
産業用
印刷

ファクトリー
オートメーション

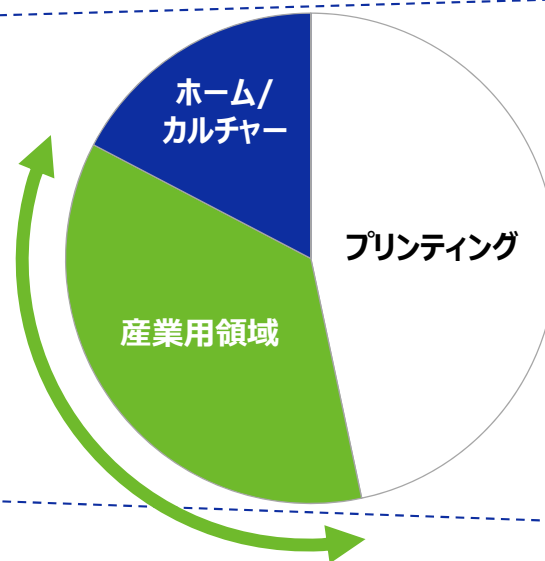
特殊用途向け
ソリューション

OA
ソリューション

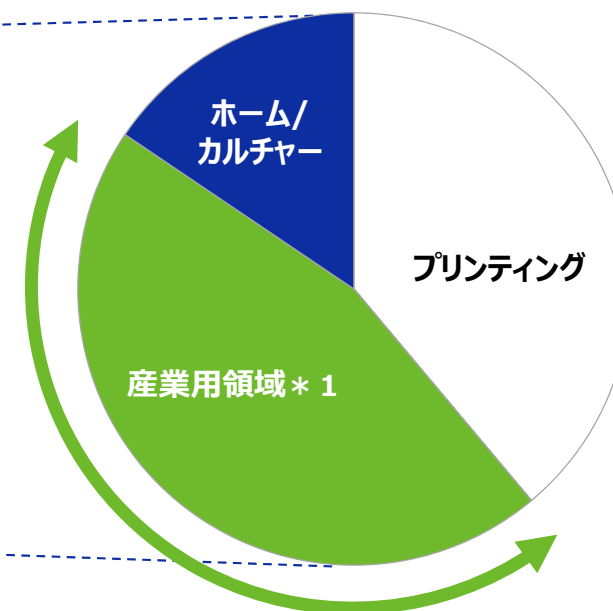
...



CS B2015の事業領域イメージ¹



CS B2018の事業領域イメージ¹



将来の事業領域イメージ

¹「産業用領域」はソリューションを含む。「ホーム/カルチャー」はP&H・N&C

個別戰略

国際会計基準

プリンティング・アンド・ソリューションズ事業の方針

通信・
プリンティング
機器

全社の成長を牽引する基軸事業から
ポートフォリオ強化を支える
収益力強化事業への転換

- SOHOでNo.1ポジション堅持
- 収益力強化に向けた効率化の徹底
- 利益貢献が確実な分野に絞った重点投資

電子文具

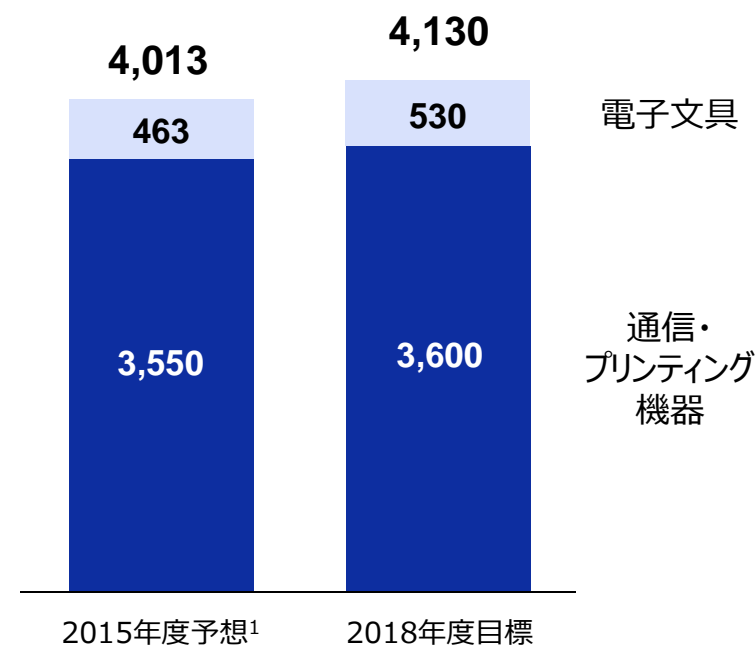
ホーム・オフィス領域でのグローバルNo.1 を
堅持し利益水準を維持しつつも、
更なる飛躍に向けソリューション領域へ本格進出

- オフィス領域NO.1ポジションと、利益の死守
- ソリューション領域への戦略的進出

数値目標

売上収益[億円]

為替前提 1USD=115円 1EUR=130円



営業利益[億円]

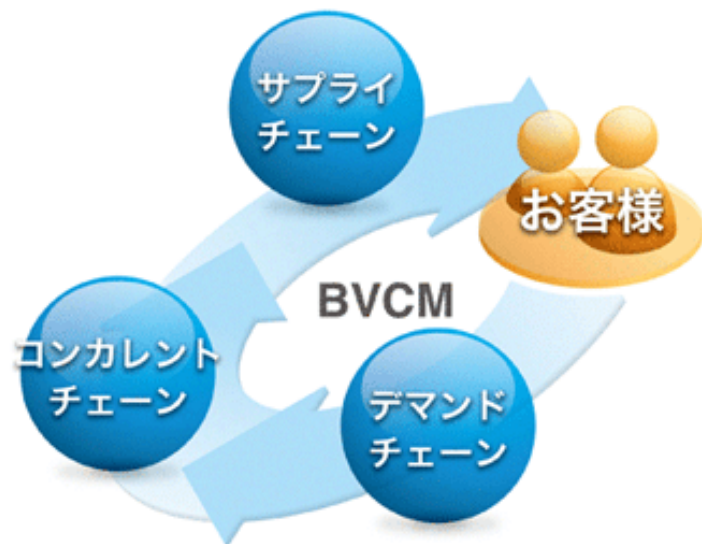


1. 2018年度との比較参考値。2015年度第3四半期決算時点の通期業績予想値とは異なります。

※上記の営業利益はP&S事業全体の損益を表す

P&Sにおける構造改革

- 成長領域事業へのリソースのシフトによる固定費削減
- 開発体制の効率化の徹底
- 生産体制の最適化と自動化の促進
- グローバル販売体制の再整備と販促費の最適化
- お客様が安心して使える感動品質の実現



ソリューションへの挑戦



国際会計基準

マシナリー事業の方針

工業用 ミシン

工業用ミシン事業から 縫製ソリューション事業への挑戦

- 競争優位な本縫いの戦略モデルを核に工業用ミシンでの反転攻勢
- 自動化の波を掴み、IOT対応や新たな商品・サービスを提供する縫製ソリューションに挑戦
- 未来を見据えたガーメント事業の進化

産業機器

自動車関連市場で、事業基盤強化による 40番市場の獲得とソリューション提供への挑戦

- 自動車関連市場で拡販し事業基盤を安定化
- 周辺領域機器を含む、ソリューション提供による成長の加速

工業用 部品

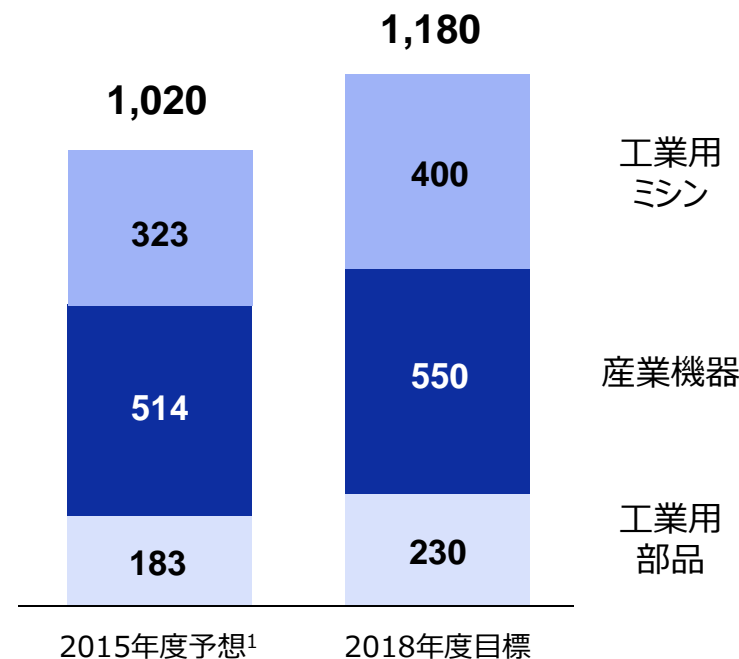
構造改革を進め収益力を回復し 産業用領域事業強化に貢献

- 事業（減速機・高精度歯車）としての収益力を強化
- 他のマシナリー事業とのシナジーの追求

数値目標

売上収益[億円]

為替前提 1USD=115円 1EUR=130円



営業利益[億円]



1. 2018年度との比較参考値。2015年度第3四半期決算時点の通期業績予想値とは異なります。

※上記の営業利益はマシナリー事業全体の損益を表す

複合加工機や大型部品加工機などの戦略モデルにより、さらなる生産性向上と大型部品加工市場の獲得へ



ファクトリー
オートメーション

本縫い戦略モデル、自動機のラインナップの強化、IoT対応による縫製ソリューションへ

国際会計基準

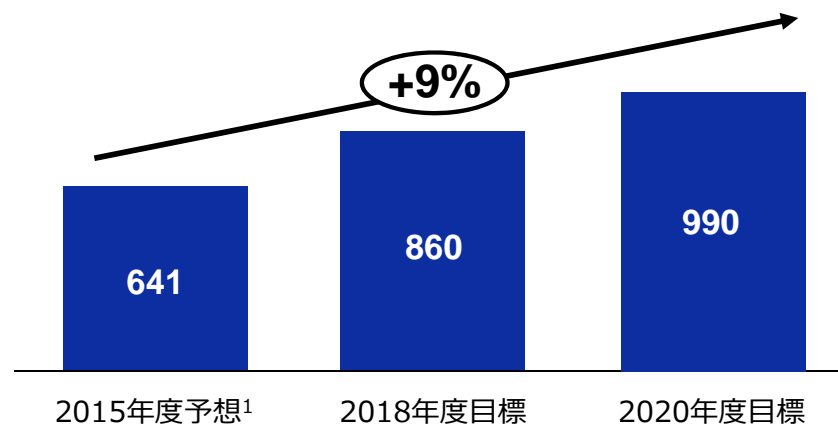
ドミノ事業の方針

ブラザーの次世代の成長の柱としてシナジーを最大化

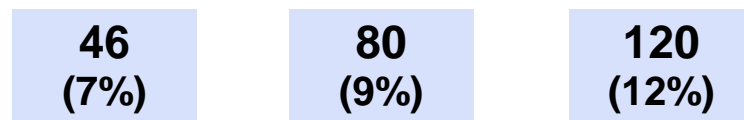
- 成長事業として、5年間で売上の年平均成長率9%の実現を目指す
- ドミノの販売力強化とブラザーの技術力との連携によるビジネス拡大
- コーディング・マーキング領域におけるポジションの向上
- デジタル印刷の拡大

売上収益[億円]

為替前提 1GBP=179円



営業利益[億円]



1. 2018年度との比較参考値(12カ月換算)。2015年度第3四半期決算時点の通期業績予想値とは異なります。

産業用印刷準事業の方針

CS B2015から強化している、ブラザー発の産業用印刷領域商品でのビジネス強化

- 既存事業の近接領域での産業用印刷商品の拡充
- 新カテゴリの産業用印刷領域商品の上市





コーディング・マーキング
事業の拡大



デジタル印刷領域での躍進



グループを
牽引する
新たな産業用
印刷事業



ブラザー発の産業用領域
商品の拡充



国際会計基準

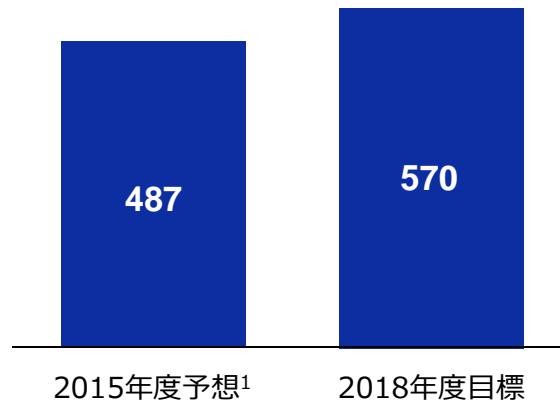
パーソナル・アンド・ホーム事業の方針

高級機から低級機までの圧倒的なグローバルNo.1の維持と新たな「作る楽しみ」への挑戦

- 家庭用ミシン事業の現在の地位を堅持しつつ
高級機市場での収益力強化
- 中級機市場でのシェアの拡大
- クラフト事業での攻めの成長

売上収益 [億円]

為替前提 1USD=115円 1EUR=130円



営業利益 [億円]



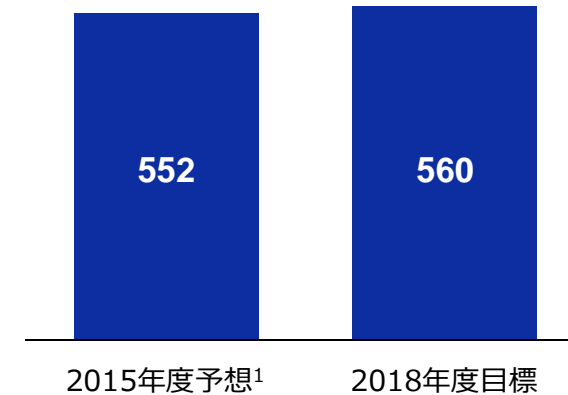
ネットワーク・アンド・コンテンツ事業の方針

キャッシュカウ化に向けた構造改革の完遂

- 営業利益率5%必達
- 確実なキャッシュ創出に向けた投資の最適化
- 収益性、ROI要件に対し明確な判断基準を設け、収益力強化を加速

売上収益 [億円]

為替前提 1USD=115円 1EUR=130円



営業利益 [億円]



1. 2018年度との比較参考値。2015年度第3四半期決算時点の通期業績予想値とは異なります。

組織変更の方針

基本方針

ポートフォリオ強化に向け、**全事業を横並びとする事業部制へと形を変え、グループ全体で顧客価値に真摯に向き合い、生き残るための土台を築く**

組織変更の内容

本社：
変革を支えるインフラ整備と効率化を徹底した小さくて強い本社

事業：
機動力のある体制でグローバルでの事業一貫経営の更なる強化

機能：
事業部門との切磋琢磨による未来への顧客価値の創出と、人財開発や再配置を促進し、グローバルでの事業間連携の強化



…グループ会社

経営目標

国際会計基準

□ : プリンティング領域 ■ : 産業用領域 ■ : ホーム/カルチャー □ : その他

2018年度 業績目標

売上収益

**7,500
億円**

営業利益

**600
億円**

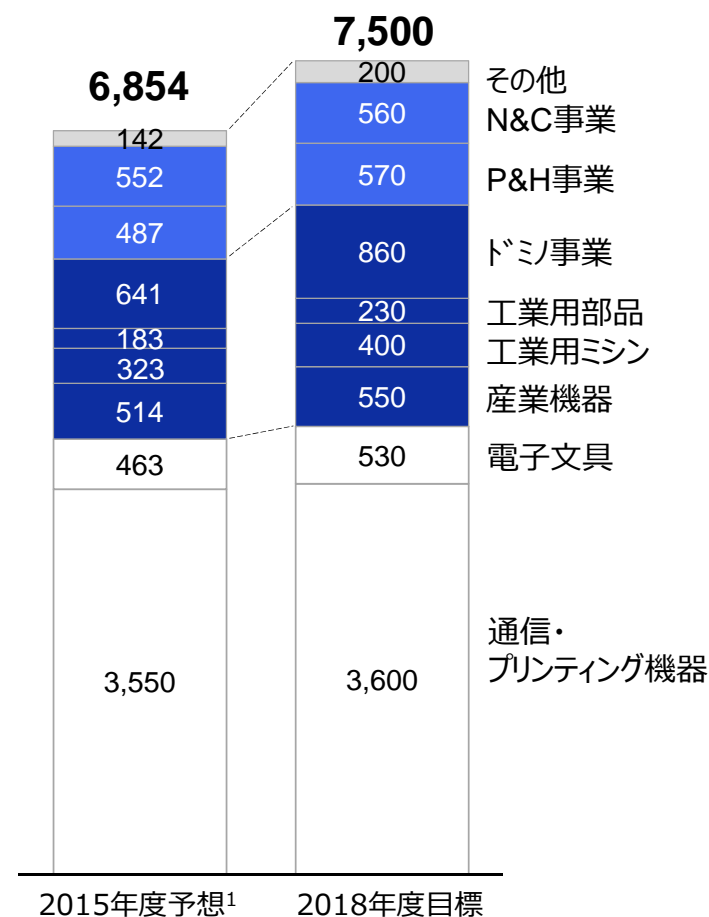
営業
利益率

8.0%

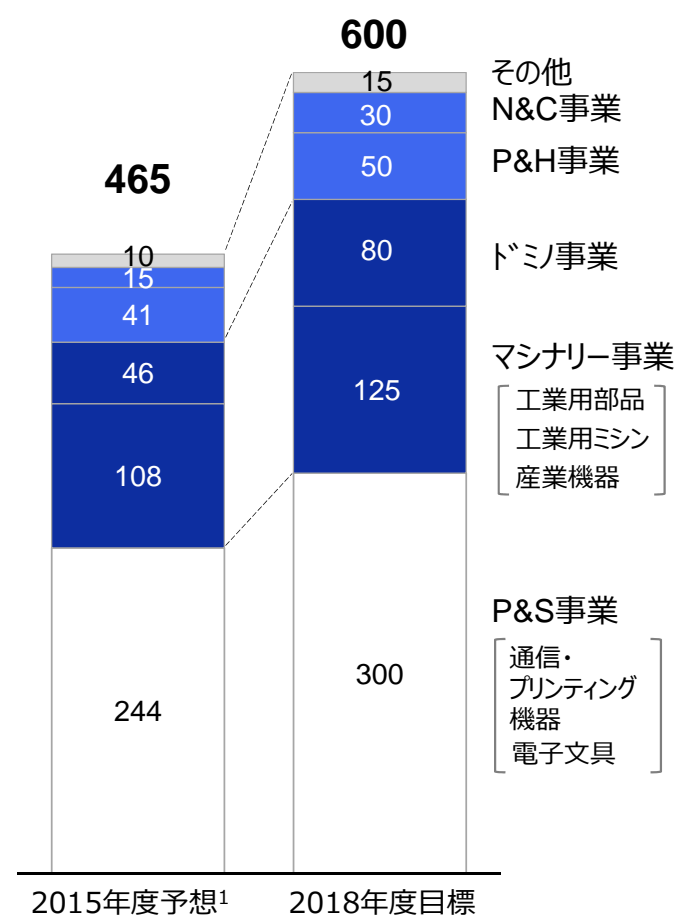
事業別内訳

為替前提 1USD=115円 1EUR=130円

売上収益 [億円]



営業利益 [億円]



1. 2018年度との比較参考値(ドミノ事業は12カ月換算)。2015年度第3四半期決算時点の通期業績予想値とは異なります。

基本方針

経営戦略にのっとり、変革に向けた事業ポートフォリオ強化に沿った財務施策を推進

- 健全な財務体質を維持するために、自己資本比率は50%を目安
- 株主還元は、厳しい環境下でも配当額の維持を優先
- この3年間では、基本的には事業ポートフォリオ強化に注力

投資方針

研究開発費、設備投資

- 構造改革に向けた効率化を目指し、収益力強化事業については、投資は抑制
- 成長領域事業や新規事業については、選択的に重点投資

M&A

- 成長領域事業、新規事業強化を目的とした、小規模な案件を中心に機動的に検討
- 但し、事業ポートフォリオ強化に向けての好機があれば、柔軟に対応

ROE

CS B2018の最終年度には、9%+αの実現をめざす

- 変革を推進していくとともに、収益力の強化を徹底
- 在庫削減等を徹底し、資産効率を向上

株主還元

従来どおり、原則として連結配当性向30%を目安に、安定的な配当を実施

brother
at your side