

# ブラザーグループ 新中期戦略



# CS B2021

## TOWARDS THE NEXT LEVEL

次なる成長に向けて

2019年2月28日

ブラザー工業株式会社

代表取締役社長 佐々木一郎

ビジネス領域		事業	主な製品・サービス群			
民生用領域	プリンティング領域	P & S 通信・プリンティング機器 電子文具	 プリンター	 複合機	 ラベルライター	 モバイルプリンター
	ホーム&カルチャー領域	パーソナル&ホーム ネットワーク&コンテンツ	 家庭用ミシン	 カッティングマシン	 通信カラオケシステム・カラオケ店舗運営	 音楽コンテンツ
産業用領域	マシナリー・FA領域	マシナリー 産業機器 工業用部品 工業用ミシン 工業用ミシン ゲームンプリンター	 工作機械	 工業用マシン	 減速機	 歯車
	産業用印刷領域	ドミノ 産業用印刷	 コーディング・マーキング機器	 デジタル印刷機	 ゲームンプリンター	 レーザーマーカ

P&S=Printing & Solutions

FA=Factory Automation : 工場の様々な作業や工程を機械や情報システムを用いて自動化すること

**CS B2018 振り返り**

CS B2021 骨子

CS B2021 経営指標等

# CS B2018の目指す姿

## CS B2018

Transform for the Future

変革への挑戦



## 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

### 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  
目指した事業ポートフォリオ  
経営への事業構成の変革

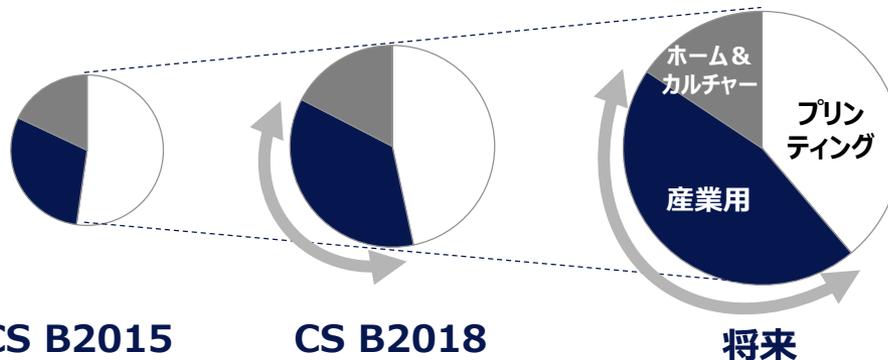
### 業務の変革

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

### 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

## [事業領域の変化イメージ：産業用領域を拡大]



\*1: 2016年3月2日発表のオリジナル目標値

## 財務数値目標\*1・計画

売上収益	7,500億円
営業利益	600億円
営業利益率	8.0%
ROE (計画)	9%+α



“事業”・“業務”・“人財”ともに一定の進捗はあったものの、更なる変革余地・最適化余地が残存

## CS B2018の成果

## CS B2021に向けての課題

### 事業 の変革

- 通信・プリンティング機器分野で大幅な収益性改善を達成
- 次世代の柱となる産業機器分野・ドミノ事業で売上成長を実現



- 産業用領域での成長加速
- 新規事業の仕込み
- 事業の選択と集中の徹底

### 業務 の変革

- 機能センターを立ち上げ、各事業への効果的な支援体制を開始
- RPA・AI等のITを活用した業務プロセス変革の取り組みを開始



- 抜本的な業務プロセス変革によるスピード・コスト面での競争優位確立
- バックオフィス業務から顧客へ価値をお届けする活動へのシフト加速

### 人財 の変革

- 通信・プリンティング機器分野・本社からの400名規模の人財再配置を完了
- 代行制度導入・サクセッションプラン策定・リーダー育成プログラム等次世代人財の育成に着手



- 育成や成長機会の提供を通じたグループ全体での人財の更なる底上げ
- 産業用領域の拡大・全社的な筋肉質化に向けた組織横断での最適人員体制の実現

RPA=Robotic Process Automation : デジタルレイバーによる業務の自動化

CS B2018 振り返り

**CS B2021 骨子**

CS B2021 経営指標等

ブラザーを取り巻く事業環境は、厳しさを増していくものと認識

## プリンティング領域



- 紙離れによる**印刷の減少**に加え、**消耗品の純正品率低下**が継続
- 所有から利用へ、**顧客の購買行動が大きく変化**する中で、**サービスニーズの多様化が加速**

## 産業用領域



- 引き続き**一定の成長**が見込まれる
  - 省人化・自動化、自動車部品加工需要の高まりによりマシナリー市場が拡大
  - トレーサビリティ・カスタマイズ需要の高まりにより産業用印刷市場が拡大
- 一方、各国の政策変更等による**マクロ環境変化**を認識
  - 米中貿易摩擦・Brexit等の影響による景気後退リスク
  - 各国の安全保障政策厳格化に伴う規制強化

## ホーム&カルチャー領域



- 市場成熟の一方で、刺繍やクラフト等カスタマイゼーション志向の高まりやエンターテインメントの多様化により、**顧客ニーズが変化**



**CS B2021においては、従来以上に踏み込んだ改革が必要不可欠**

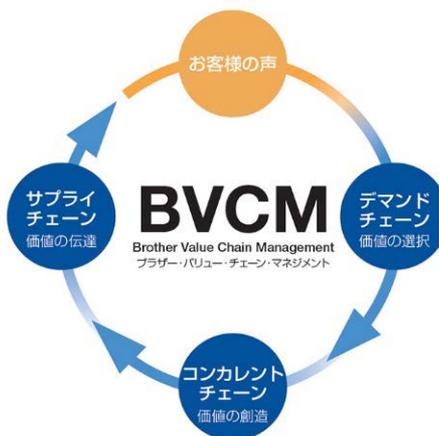
ブラザーのユニークな強みは、“At your side.”の精神に基づく柔軟性・小回り力・コスト競争力

## 柔軟性



- 時代の変化・技術の進化に合わせて、柔軟に対応し、失敗を恐れず、チャレンジし続けてきた精神

## 小回り力



- お客様の声を起点として、きめ細かく把握したニーズに合った製品・サービスを迅速に提供する対応力
  - ブラザー・バリュー・チェーン・マネジメント(BVCM)\*の高速回転

## コスト競争力



- 独自の価値訴求や優れたすり合わせ技術によるコストパフォーマンスに優れた“ブラザーらしい”製品作り
- 開発・製造・販売・サービスにおける効率的なグローバルネットワーク

\*「お客様の声」を、企画・開発・設計・製造・販売・サービスなどすべての事業活動の原点と考え、その声にお応えするための独自のマネジメントシステム

# CS B2021 位置付け

CS B2021は、グローバルビジョン21へ繋ぐ「次なる成長」に向けた基盤を構築する期間と位置付け、ブラザーの強みを発揮し、経営の最優先事項にフォーカスした改革を実行する

CS B2018

Transform for the Future

変革への挑戦



**CS B2021** TOWARDS  
THE NEXT LEVEL  
次なる成長に向けて

ポストCS B2021  
「次なる成長」の実現

顧客との直接の繋がりが強化され、よりスピード・コスト競争力のある事業運営基盤が構築されている

産業用領域において  
次世代の柱となる成長基盤が確立されている

プリンティング領域において  
勝ち残り戦略を実現できている

成長領域

収益力強化領域

～2018

2019

2020

2021

2022～

## CS B2021 次なる成長に向けて ～成長基盤構築～

### ① プリンティング領域での 勝ち残り

- 高PVユーザーの獲得強化と  
本体収益向上による事業  
規模の維持・収益力の強化
- 新たなビジネスモデルへの転換  
加速により、安定収益確保と  
顧客との繋がりを強化

### ② マシナリー・FA領域の 成長加速

- 自動車・一般機械市場強化  
による産業機器分野の大幅  
な成長
- 省人化・自動化ニーズを  
捉えたFA領域の拡大

### ③ 産業用印刷領域の 成長基盤構築

- シナジー顕在化による  
ドミノ事業の成長再加速
- インクジェットを核とした  
プリンティング技術活用による  
産業用印刷領域の拡大

### ④ スピード・コスト競争力のある事業運営基盤の構築

- IT活用によるグループ全体の  
業務プロセス変革・効率化の  
実現
- 人財の底上げ・最適人員  
体制の確立による組織  
パフォーマンスの最大化
- 不採算・低収益事業の  
挺入れ

PV = Print Volume : 印刷量

# ① プリンティング領域での勝ち残り：高PVユーザーの獲得強化と 本体収益向上による事業規模の維持・収益力の強化

市場縮小の厳しい環境下で、高PVユーザーの獲得強化等により事業規模を維持するとともに  
更なるコスト削減で収益力を強化し、プリンティング領域で勝ち残る

## 売上収益 [億円]

### プリンティング領域

為替前提  
1USD=105円、1EUR=125円



**通信・プリン  
ティング機器:**   
市場縮小する中、  
売上規模の維持・  
収益力の強化

**電子文具:**   
高PVの業務用途  
向けを中心に拡大

高PVユーザー  
の獲得  
・  
本体収益の  
向上

更なる  
コスト削減

## 重点施策

- ブラザーらしい新たなビジネスモデルへの  
転換を加速(詳細次頁)
- 高付加価値上位機種へのシフト加速
- 上位機種も含めたOEM供給の拡大
  - A4プリンターメーカーというユニークなポジションを  
最大限に活用
- 特殊業務用途向けビジネスの拡大
  - 通信・電気配線用マーキング、製造業向け  
ラベルプリンター事業の拡大
  - 自動認識領域への本格参入  
(バーコードプリンター等)



- 製造原価の低減
  - 生産設備の自動化推進等
- 生産拠点の最適化
- バックオフィス業務の効率化

\*1: 2021年度目標と為替前提を揃えた比較用参考値。2018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

# 1 プリンティング領域での勝ち残り：新たなビジネスモデルへの 転換加速により、安定収益確保と顧客との繋がりを強化

売り切りではなく、顧客と繋がるビジネスモデルへの転換を加速し、ブラザーらしい価値を提供し続ける

## SOHO向け

- TCOに優れた製品提案により、本体収益を向上
  - 大容量インク・トナーモデル、消耗品バンドルモデル
- 消耗品を手軽に購入できるサービスを拡充
  - 自動発注、月額定額モデルの導入加速
- 顧客との繋がりを強化するアプリケーションの拡充
  - プリンティング・ラベリングの利便性向上、新たな活用シーンの提案



## SMB向け

- チャンネルとの緊密な協業により本体・サービス・消耗品を対象とした契約型ビジネスモデル (MPS) を強化
- SMB顧客が求める簡易ソリューションを提供し、顧客との直接の繋がりを強化



セキュリティ ソリューション 文書管理 ソリューション 本体LCD カスタマイズ etc.

新ビジネスモデル割合  
(販売台数ベース)

2018年度

15%

2021年度 目標

30%

SOHO=Small Office Home Office：自宅の職場や小規模なオフィス  
TCO=Total Cost of Ownership：製品の導入・使用・管理にかかる  
総所有コスト

SMB=Small and Medium Business：中小規模オフィス・企業  
MPS=Managed Printing Service：オフィスの印刷機器を集中管理する事  
で、コスト削減と生産性向上を提案するサービス

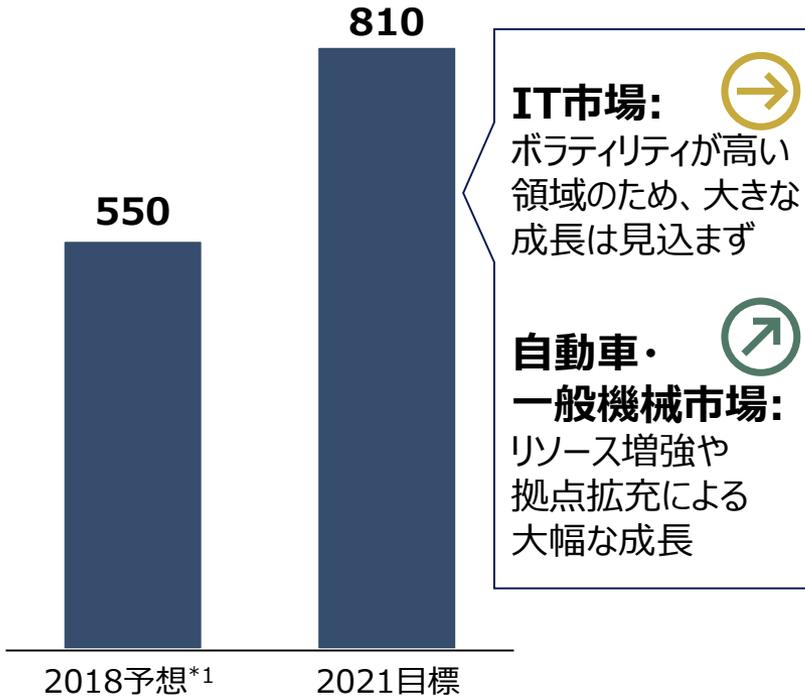
## ② マシナリー・FA領域の成長加速： 自動車・一般機械市場強化による産業機器分野の大幅な成長

ボラティリティの高いIT市場は大きな成長を見込まず、自動車・一般機械市場で大幅な成長を目指す

### 売上収益 [億円]

#### 産業機器分野

為替前提  
1USD=105円、1EUR=125円



### 重点施策

競争力ある  
製品・周辺  
機器の投入

- 製品ラインナップの強化
  - 複合加工モデルや工具増本仕様モデル等工程集約を可能とするSPEEDIOシリーズの拡充
  - 自動化ニーズに応えたマシニングセンタ周辺機器の強化(ローディングロボット等)

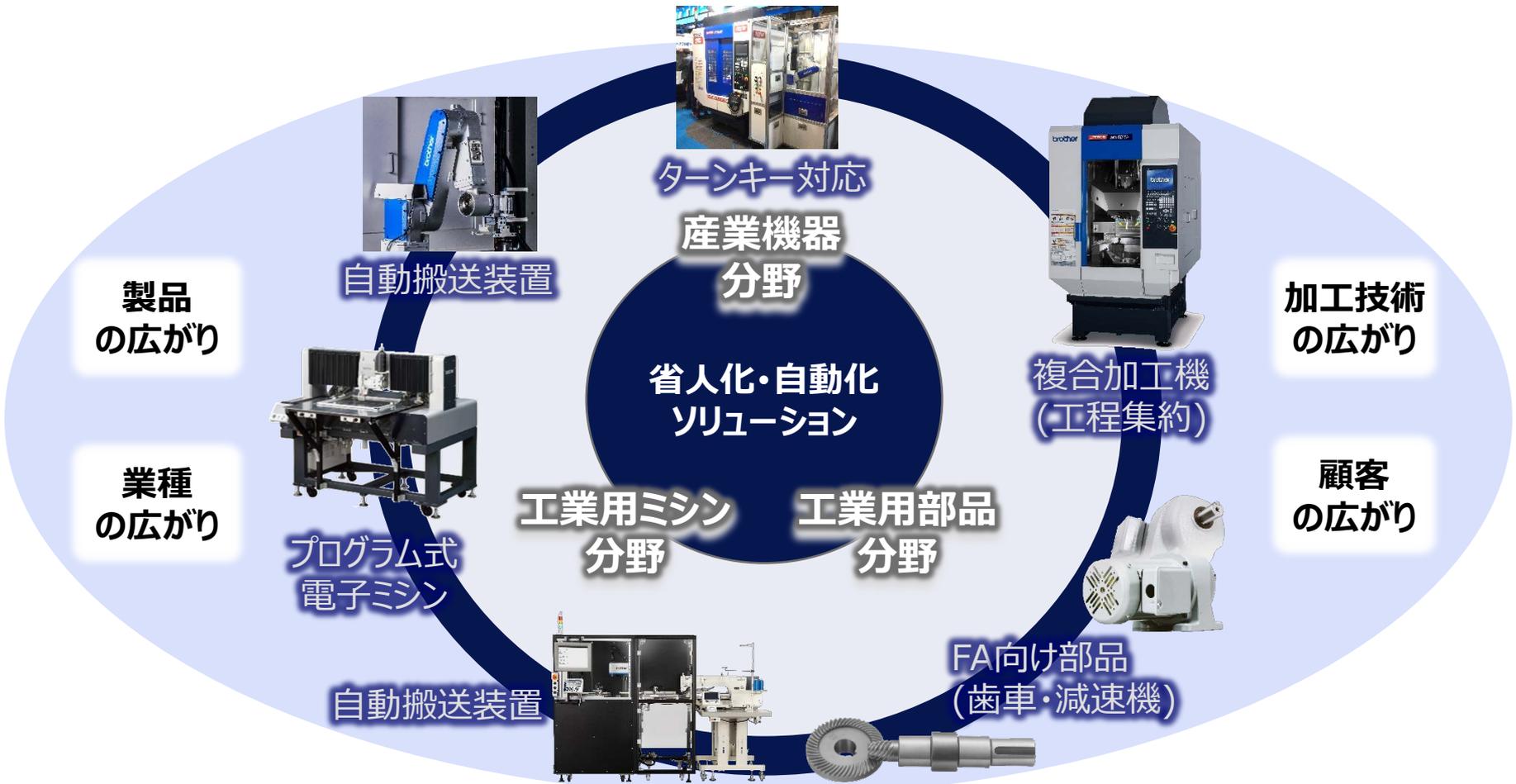
営業・サービス  
体制の  
更なる強化

- 営業・サービス人員強化と国内外の拠点拡充
  - 国内拠点の新設
  - アジアを中心に海外サービス拠点を拡張・新設
- ソリューション営業の強化

\*1: 2021年度目標と為替前提を揃えた比較用参考値。2018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

## ② マシナリー・FA領域の成長加速： 省人化・自動化ニーズを捉えたFA領域の拡大

工程集約や自動化を中心とした省人化・自動化ソリューションを提供し、  
マシナリー事業全体でFA領域の拡大を目指す



ターンキー対応  
産業機器  
分野



自動搬送装置



複合加工機  
(工程集約)



プログラム式  
電子マシン

工業用マシン  
分野

工業用部品  
分野



FA向け部品  
(歯車・減速機)



自動搬送装置

製品  
の広がり

業種  
の広がり

加工技術  
の広がり

顧客  
の広がり

ターンキー対応：弊社製品をその周辺機器や前後工程の設備・装置と統合し、製品がすぐに稼動する状態で顧客にお届けすること

### ③ 産業用印刷領域の成長基盤構築： シナジー顕在化によるドミノ事業の成長再加速

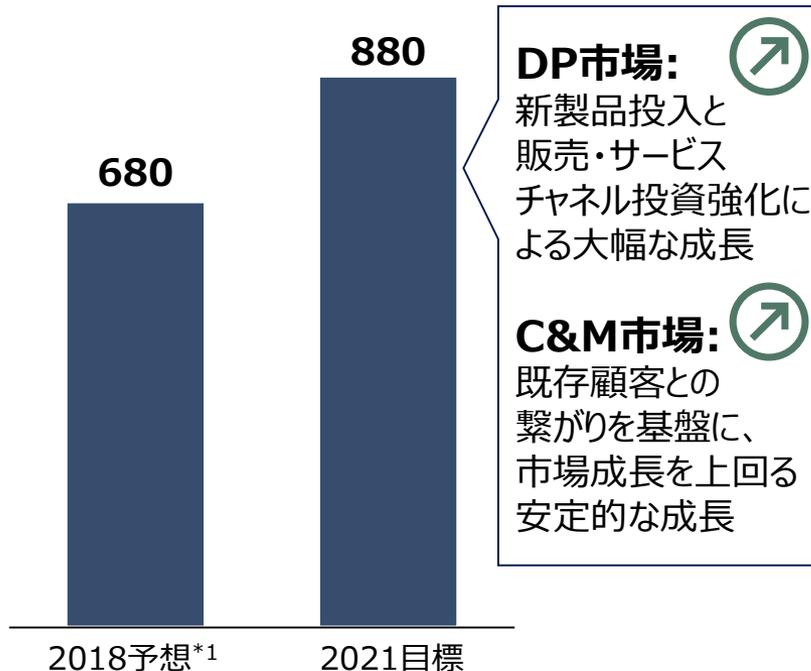
ブラザーとの連携を強化し、新製品開発を計画通り完遂すると共に、ドミノ社の製品・サービスでの競合優位性を最大限活かし、成長を再加速していく

#### 売上収益 [億円]

#### 重点施策

##### ドミノ事業

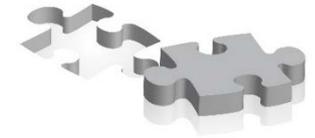
為替前提 1GBP=140円



ブラザーとのシナジー強化による新製品開発の再加速

業界最高水準の“Customer Experience”の確立

- 迅速な開発体制の構築
  - アジャイル開発プロセスとツールの導入・推進
  - ブラザーの開発基盤活用
- 製品開発力の強化
  - 顧客ニーズを捉えた開発強化に向けて開発者の顧客接点拡大
- 販売・サービス体制の強化
  - チャンネルに対する継続投資
  - 専門性の高いソリューション提供による“Customer Experience”(顧客体験)の向上
- アフターマーケット製品・サービスの拡充
  - モニタリングツール・リモートサービス等の提案強化による顧客の生産性向上



アジャイル開発：短期間の開発サイクル(開発・実装・テスト・修正)を繰り返しながら、顧客の要求仕様・品質を満たす製品を作り込む手法

\*1:2021年度目標と為替前提を揃えた比較用参考値。2018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

③ 産業用印刷領域の成長基盤構築：インクジェットを核とした  
プリンティング技術活用による産業用印刷領域の拡大

ブラザーが保有するプリンティング技術を結集し、デジタル化が進む産業用印刷領域でビジネスを拡大する

産業用印刷市場

出所：調査会社・自社推計

市場規模：約50兆円

隣接領域

マス・カスタ  
マイゼーション市場

パッケージ領域

段ボール  
紙器パッケージ  
軟包装

物流・製造  
業界

二次梱包領域

既存領域



ガーメント

パッケージ  
ラベル



バーコード  
ラベル



ラベル印刷 + 自動貼付  
段ボールへの  
直接印字



コーディング  
& マーキング

マス・カスタマイゼーション：顧客の要望に応じて個別にカスタマイズされた製品やサービスの大量生産

# 4 スピード・コスト競争力のある事業運営基盤の構築： IT活用による業務プロセス変革 × 人財の底上げ・最適人員体制

業務プロセスの抜本的見直しや、人財の底上げ・最適人員体制の確立により  
顧客価値創造業務へのリソースシフト、及び組織のパフォーマンス最大化を図る

## 業務プロセス変革を通じた 顧客価値創造業務へのリソースシフト

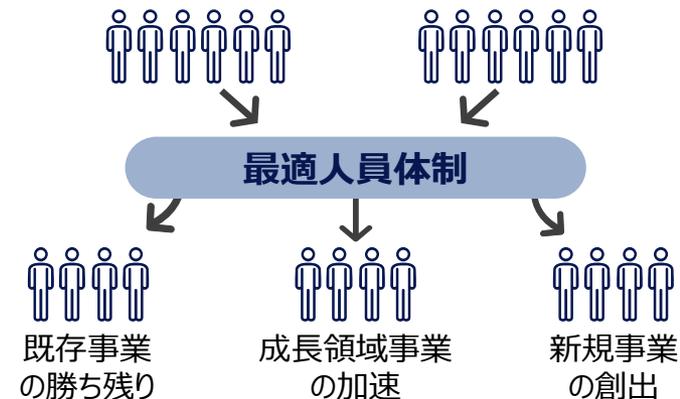
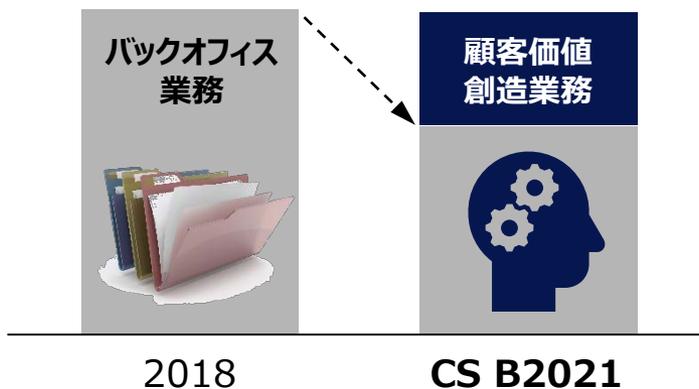


## 人財の底上げ・最適人員体制の確立による 組織パフォーマンスの最大化

- グループ全体で業務プロセスを抜本的に見直し、業務の効率化を実現
- RPA・AI等のIT活用による定型業務の自動化を通じて、「人」は顧客価値に繋げる業務に注力

- 人財の底上げ
  - 挑戦環境(若手抜擢等)を整備し、各個人の成長促進・パフォーマンスの最大化
- 筋肉質な最適人員体制の実現
  - 各人の適性を見極めた人財配置の実現
  - 成長・新規領域へのリソースシフトを加速

### 業務量のイメージ



## ④ スピード・コスト競争力のある事業運営基盤の構築： 「強くて小さな」グローバル本社の実現

グローバル本社(ブラザー工業)の機能強化と顧客価値創造業務へのリソースシフトを加速する

### 目指す姿

より大きなアウトプットを生み出せる筋肉質な体制を構築し、グローバル戦略を支援する機能の強化とバックオフィス業務から顧客価値創造業務へのシフトを加速することで、「強くて小さな」グローバル本社を実現する

### 重点施策

- 業務プロセスの抜本的な見直しによる効率化、デジタルツール活用による自動化の推進
- 最適人員体制の実現

### 施策目標

- ブラザー工業の業務生産性10%向上
  - 総業務時間の10%に相当する約70万時間を創出

## ④ スピード・コスト競争力のある事業運営基盤の構築： 不採算・低収益事業の挺入れ

サブ事業単位での損益管理を更に強化し、踏み込んだ改革により不採算・低収益事業を挺入れ

### 目指す姿

サブ事業単位での損益管理を強化し、挺入れ・立て直し施策を迅速に実行することで、不採算・低収益事業の収益改善が実現できている

### 重点施策

- サブ事業単位での損益管理の更なる強化
- 収益改善実現に向けた、踏み込んだ改革の実施
  - － 長期的に見て収益改善が困難な場合は撤退を検討

### 施策目標

- 80億円超の営業利益改善（対2018年度比）

サブ事業＝開示セグメントより細かい事業単位。社内管理はサブ事業単位で実施（例）パーソナル&ホーム事業におけるサブ事業：家庭用ミシン事業・クラフト事業

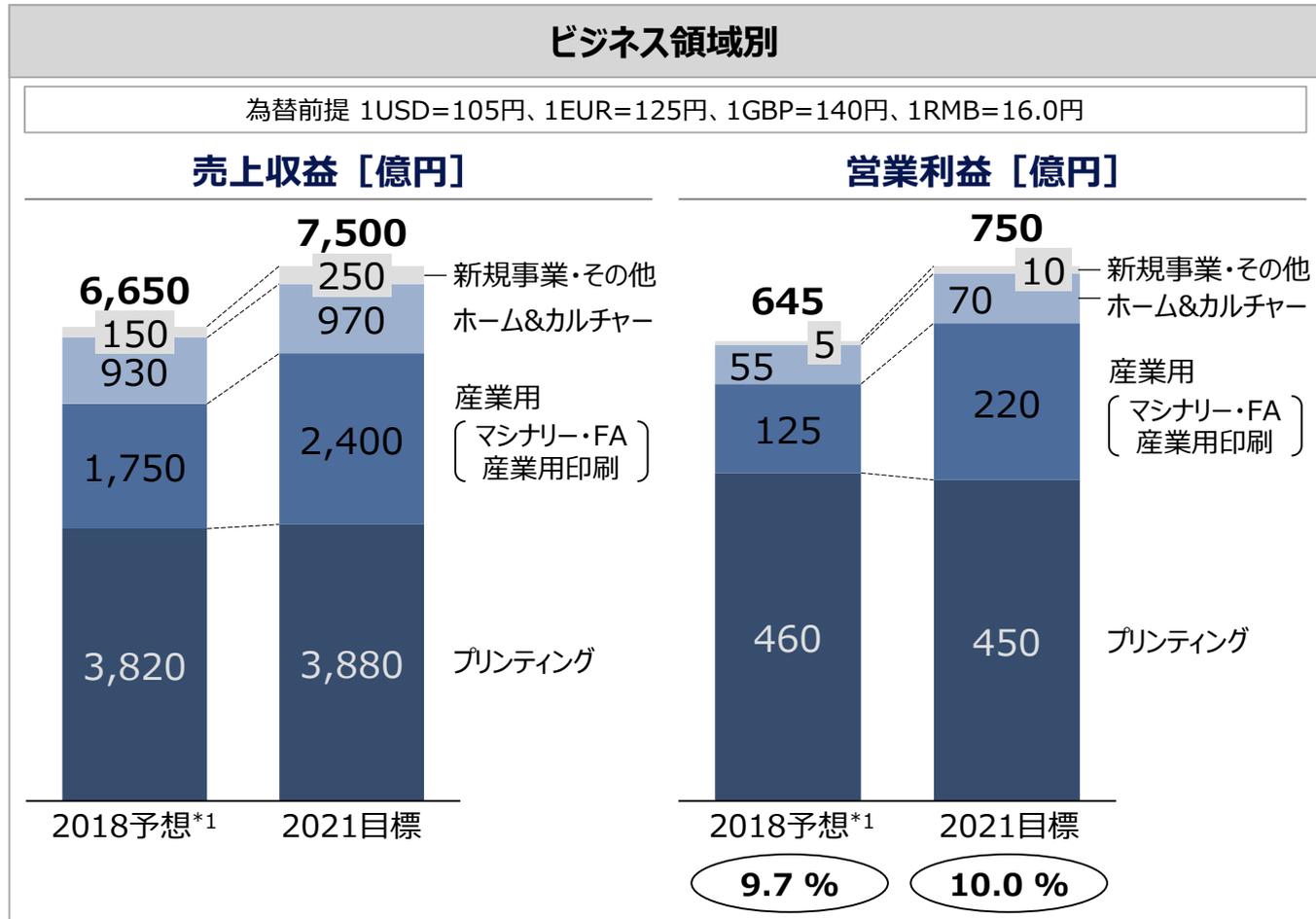
CS B2018 振り返り

CS B2021 骨子

**CS B2021 経営指標等**

産業用領域の拡大とスピード・コスト競争力の強化により、  
売上収益7,500億円・営業利益750億円を目指す

CS B2021 財務数値目標	
売上 収益	<b>7,500</b> 億円
営業 利益	<b>750</b> 億円
営業 利益率	<b>10.0</b> %



\*1: 2021年度目標と為替前提を揃えた比較用参考値。2018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

産業用領域の更なる拡大・新規事業の創出・育成等に向けた成長投資枠500億円を設定する

## 投資方針

産業用領域の更なる拡大、新規事業の創出・育成、インクジェット関連の設備増強に向け、M&Aも含めた成長投資を加速する

## 産業用領域

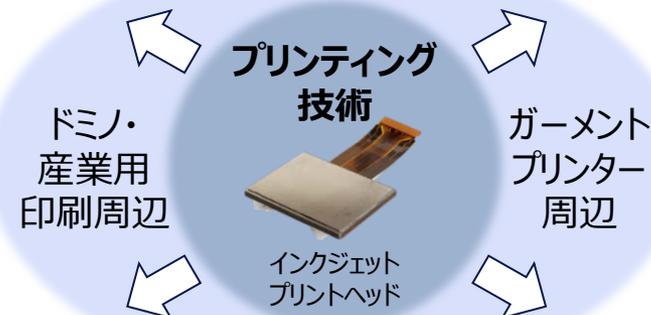
### マシナリー・FA領域

- マシニングセンタの前後工程を中心とした工作機械への進出や周辺機器領域を拡大



### 産業用印刷領域

- インクジェットを核としたプリンティング技術を結集し、既存事業からの染み出しにより、周辺領域を拡大



# 財務方針 | 株主還元・ROE

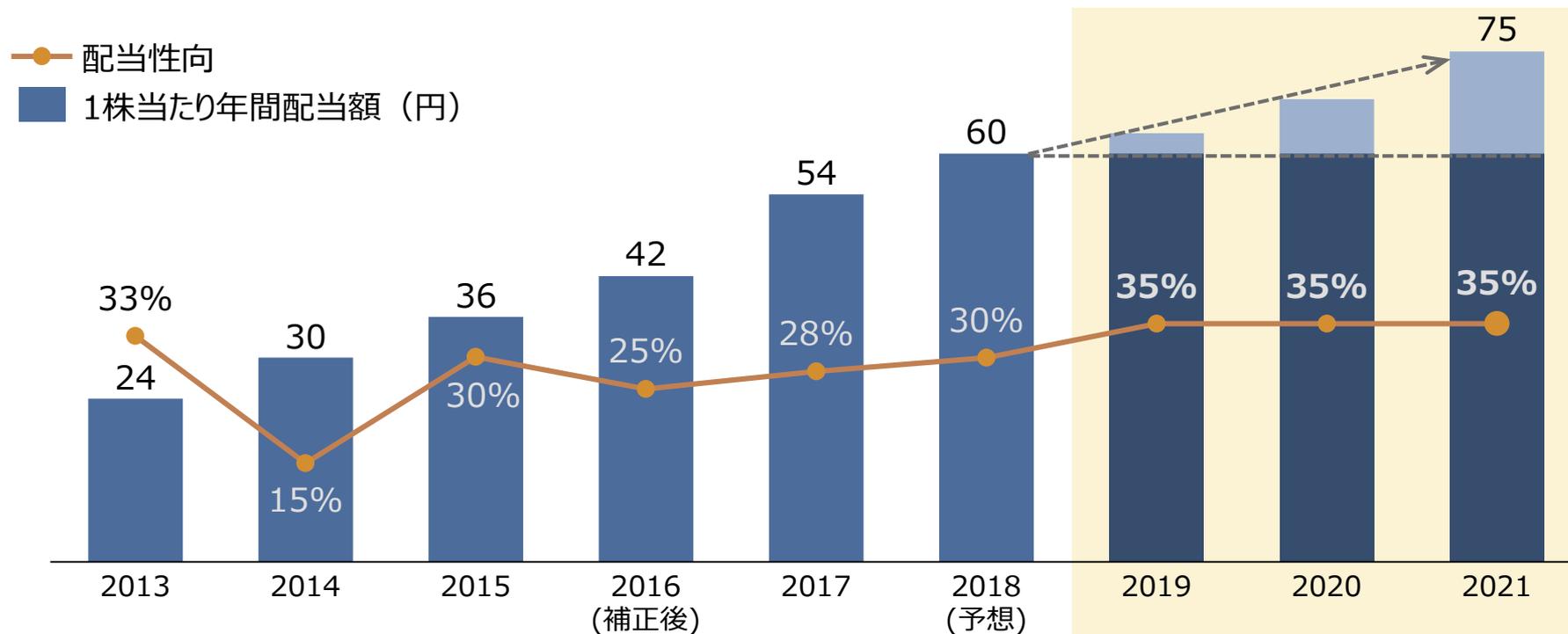
戦略上必要な投資を実施の上、連結配当性向35%を目安に安定的な株主還元を実施する

株主還元

- 連結配当性向の目標を35%に引き上げ
- 原則、厳しい環境下でも配当額の維持を優先

ROE

- 12%水準を維持



CS B2021と更にその先の長期を見据え、事業を通じた社会価値の創出を実現する

## お客様が幸せを感じるイノベーションを、 従業員が創造力を発揮し生み出す



## 地球環境保全に継続的に取り組む



## 社会貢献活動を継続的に推進する



## 社会要請に迅速に 대응するため、 ビジネスパートナーとの協働体制を強化する



燃料電池



トータル  
ヘルスケア  
支援機器・  
コンテンツ



SDGsを意識し、  
事業に関連付けた  
社会価値創出の例



「環境ビジョン2050」  
への取り組み



サプライチェーンにおける  
CSRの強化

# ブラザーグループ 新中期戦略



# CS B2021

**TOWARDS  
THE NEXT LEVEL**

次なる成長に向けて

**brother**  
at your side

用語	正式名称	説明
<b>BVCM</b>	Brother Value Chain Management	「お客様の声」を、企画・開発・設計・製造・販売・サービスなどすべての事業活動の原点と考え、その声にお応えするための独自のマネジメントシステム
<b>C&amp;M</b>	Coding and Marking	ペットボトル、缶、食品の包装等への賞味期限、ロット番号等の印字・刻印
<b>DP</b>	Digital Printing	デジタル印刷。コンピュータ上で作成したデジタル組版データを直接、印刷対象物に印刷する方式
<b>FA</b>	Factory Automation	工場の様々な作業や工程を機械や情報システムを用いて自動化すること
<b>MPS</b>	Managed Printing Services	オフィスの印刷機器を集中管理する事で、コスト削減と生産性向上を提案するサービス
<b>PV</b>	Print Volume	印刷量
<b>RPA</b>	Robotic Process Automation	デジタルレイバーによる業務の自動化
<b>SDGs</b>	Sustainable Development Goals	2015年9月の国連サミットで加盟193カ国の全会一致で採択された世界が2016年から2030年までに達成すべき17の環境や開発に関する国際目標
<b>SMB</b>	Small and Medium Business	従業員数が10～500名程度の企業もしくは事業体 (中小規模オフィス・企業のイメージ)
<b>SOHO</b>	Small Office Home Office	従業員数が1～10名程度の企業もしくは事業体 (自宅の仕事場や小規模なオフィスのイメージ)
<b>TCO</b>	Total Cost of Ownership	製品の導入・使用・管理にかかる総所有コスト

用語	説明
アジャイル開発	短期間の開発サイクル（開発・実装・テスト・修正）を繰り返しながら、顧客の要求仕様・品質を満たす製品を作り込む手法
グローバルビジョン21	ブラザーグループのさらなる成長に向けた中長期ビジョン
サブ事業	開示セグメントより細かい事業単位。社内管理はサブ事業単位で実施 （例）パーソナル&ホーム事業におけるサブ事業：家庭用ミシン事業・クラフト事業
ターンキー対応	弊社製品をその周辺機器や前後工程の設備・装置と統合し、製品がすぐに稼動する状態で顧客にお届けすること
マス・カスタマイゼーション	顧客の要望に応じて個別にカスタマイズされた製品やサービスの大量生産

当資料に掲載されている情報のうち歴史的事実以外のものは、発表時点で入手可能な情報に基づく当社の経営陣の判断による将来の業績に関する見通しであり、当社としてその実現を約束する趣旨のものではありません。実際の業績は、経済動向、為替レート、市場需要、税制や諸制度等に関するさまざまなリスクや不確実要素により大きく異なる結果となる可能性があることをご承知おきください。