

## ブラザーの中期戦略「CS B2018」

# “Transform for the Future ～変革への挑戦～”をテーマに構造改革にチャレンジしています

### 中期戦略「CS B2018」の策定

ブラザーグループの既存領域における事業環境はめまぐるしく変化を続けています。このような中、“未来永劫に繁栄する会社”を実現するためには、筋肉質な企業への転換が必要です。

こうした認識のもとブラザーグループは、「グローバルビジョン21」実現に向けたロードマップとして、2016年度から2018年度までを対象とした中期戦略「CS B2018」を策定しました。「事業・業務・人財」の3つの変革を進め、「収益力強化事業」と「成長領域事業および新規事業」を明確に分け、事業のポートフォリオ強化に向けて人員や投資の再配分をしていきます。この3つの変革にチャレンジすることにより、「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」を目指しています。

#### 2016年度(実績)

売上収益 …………… 6,412億円  
 営業利益 …………… 592億円  
 営業利益率 …………… 9.2%

#### 2018年度(目標)<sup>※</sup>

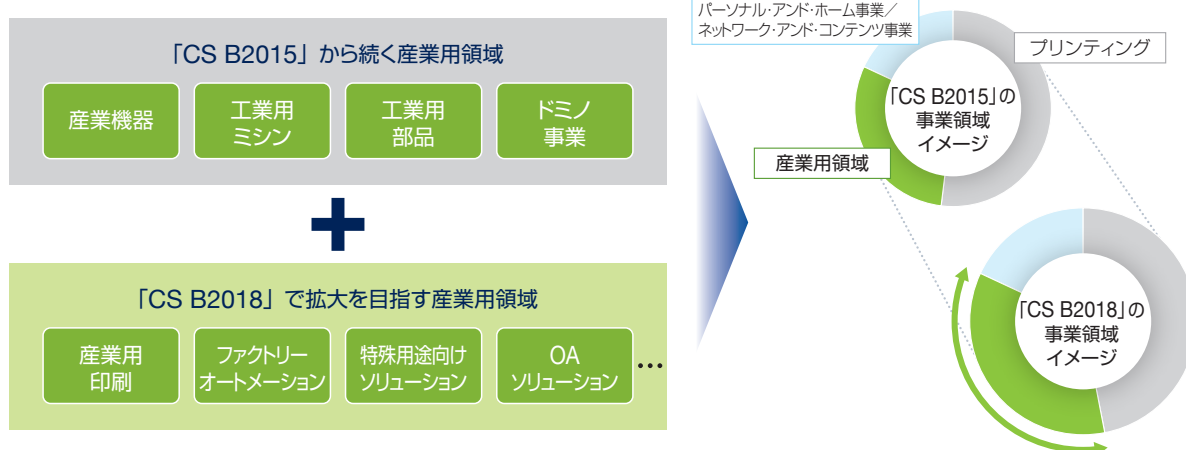
売上収益 …………… 6,850億円  
 営業利益 …………… 630億円  
 営業利益率 …………… 9.2%

※ 2017年5月、「CS B2018」の業績目標を修正しました

### 3つの変革の進捗

3つの変革	変革の進捗
<p><b>事業の変革</b></p> <p>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</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 本社および収益力強化事業から成長事業領域事業へのリソースシフト並びに経費削減を促進した。またインクジェットを中心として、採算性の高い製品への製品ポートフォリオ置き換えにより収益力が改善した。</li> <li>● エクシングの構造改革によりN&amp;C事業の収益力が改善した。</li> <li>● 成長事業領域における新規事業テーマを固め、短期・中期それぞれのシナリオ・実行プランを作成した。</li> </ul>

### 事業領域の変化イメージ



3つの変革	変革の進捗
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"><b>業務の変革</b></div> <p>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</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● PLM<sup>*1</sup>の導入により、主にモノ創りプロセスの開発領域で効率化が促進された。</li> <li>● 機能センターの未来に向けた活動テーマの決定とその推進体制を構築した。</li> <li>● 年計立案プロセスの変更による策定期間短縮と1サイクル化を試行した。</li> </ul>
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"><b>人財の変革</b></div> <p>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</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人財改革委員会により人事制度改革案を策定し、2017年度から展開している。</li> <li>● 人財育成委員会と連携し、各機能センターがそれぞれの機能における全社視点での課題を整理し、その打ち手を立案した。</li> </ul>

## 市場の動向と各事業の方針

事業／分野	市場の動向	各事業の方針
プリンティング・アンド・ソリューションズ事業／通信・プリンティング機器分野	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ プリントレス化に伴う SOHO<sup>*2</sup>市場の規模の縮小</li> <li>▶ SMB<sup>*3</sup>での小型複合機の需要の拡大</li> <li>▶ 新興国での市場の拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ SOHO市場での全カテゴリーでのシェアの維持・拡大、消耗品大容量化モデルのラインアップ強化によるお客様の印刷コスト削減の実現</li> <li>▶ オフィスでの最適製品最適配置の提案、契約型ビジネスの拡大</li> <li>▶ 新興国でのモノクロレーザー製品とリフィルタンク内蔵型のインクジェット製品を中心とした販売強化</li> </ul>
プリンティング・アンド・ソリューションズ事業／電子文具分野	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ホーム・オフィス市場の成熟化と業務用途の需要の拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 製品ラインアップの充実によるオフィス・小売り・物流などさまざまな場面のニーズへの対応</li> </ul>
パーソナル・アンド・ホーム事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ グローバルでの堅調な需要の推移（家庭用ミシン）</li> <li>▶ 北米を中心としたクラフト市場の拡大（カッティングマシン）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 高級機での他社との差別化によるポジションの維持と中級機でのシェア拡大（家庭用ミシン）</li> <li>▶ 新規販路獲得による事業の拡大（カッティングマシン）</li> </ul>
マシナリー事業／工業用ミシン分野	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 中国から東南アジアへの縫製産業のシフトに伴う需要の拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ アジア販売力とソリューション提案力の強化で、顧客基盤を拡大</li> </ul>
マシナリー事業／産業機器分野	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 自動車関連、一般機械の部品加工需要の堅調な推移</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ソリューション力の強化により、自動車関連市場の顧客基盤を拡大</li> </ul>
マシナリー事業／工業用部品分野	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 堅調な標準品に加えて高機能ギアモータの需要拡大</li> <li>▶ ロボット市場伸長に伴う高精度歯車・ギアモータの需要拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ロボット市場向けを含めた製品開発・提案により販売拡大を推進</li> </ul>
ネットワーク・アンド・コンテンツ事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ カラオケ参加人口・店舗数の微増傾向</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 商品力の高いモデルの拡販を軸に、楽曲提供からカラオケ店舗運営までグループで事業シナジーを創出</li> </ul>
ドミノ事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ トレーサビリティや多種少量印刷の需要拡大に伴うコーディング・マーキング市場やデジタルプリンティング市場の成長</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 継続的な販売投資とブラザーが長年培った技術を生かした製品の開発で高い成長を維持</li> </ul>

※1 Product Life cycle Managementの略称。

※2 Small Office, Home Officeの略称。

※3 Small Medium Businessの略称。小規模な事業所や中小企業、複数拠点に分散する企業のオフィスなど。