



未来永劫に繁栄する“強いブラザー”となるため、
持続的に収益を生み出すことのできる
筋肉質な複合事業企業を目指し、
変革に挑戦します。

代表取締役社長 小池利和

まず、2016年度第2四半期連結累計期間の
業績概況について教えてください。

当第2四半期連結累計期間の連結業績は、通信・プリンティング機器が、米国や中国を中心に堅調に推移し、ドミノプリンティングサイエンス（以下、ドミノ）の連結子会社化の効果なども引き続き見られたものの、産業機器が、前年同期に計上したIT関連顧客向けの大口案件が一巡したことによる影響で大幅な減収となったほか、円高に伴う為替のマイナス影響もあり、売上収益は前年同期比9.2%減の3,102億7千万円となりました。

利益面は、円高による為替のマイナス影響に加え、産業機器の大幅減収に伴うマシナリー事業の大幅減益などのマイナス要因があったものの、プリンティング・アンド・ソリューションズ（以下、P&S）事業が、販売促進費の効率化、経費の削減、在庫水準の適正化など、全社単位での取り組みを推進した効果で大幅な増益となったこともあり、事業セグメント利益（売上収益から売上原価、販売費及び一般管理費を控除したもの）は、前年同期比28.1%増の346億7千1百万円、営業利益は、前年同期比19.5%増の361億6千4百万円、親会社の所有者に帰属する四半期利益は、前年同期比27.9%増の269億9千1百万円となりました。

■ 第2四半期連結累計期間の業績 (億円)

	2015年度 第2四半期 累計	2016年度 第2四半期 累計
売上収益	3,415	3,103
事業セグメント利益	271	347
営業利益	303	362
四半期利益*	211	270

*親会社の所有者に帰属

※国際会計基準 (IFRS) 適用

2015年度第2四半期累計はIFRSへ置き換えて表示

※平均為替レート

2015年度第2四半期累計:

1米ドル=121.50円、1ユーロ=134.60円

2016年度第2四半期累計:

1米ドル=106.43円、1ユーロ=119.12円



3つの変革	<ol style="list-style-type: none"> 1. 事業の変革 2. 業務の変革 3. 人財の変革 						
2018年度 業績目標	<table> <tbody> <tr> <td>売上収益</td> <td>7,500億円</td> </tr> <tr> <td>営業利益</td> <td>600億円</td> </tr> <tr> <td>営業利益率</td> <td>8.0%</td> </tr> </tbody> </table>	売上収益	7,500億円	営業利益	600億円	営業利益率	8.0%
売上収益	7,500億円						
営業利益	600億円						
営業利益率	8.0%						

※為替前提: 1米ドル=115円、1ユーロ=130円

※国際会計基準 (IFRS) 適用

2016年度から新たな中期戦略「CS B2018」がスタートしました。
新中期戦略にかける思いを聞かせてください。

現在の主力事業であるプリンティング事業は、主にターゲットとしてきた家庭や小規模オフィスでの印刷ニーズが、携帯端末などの普及に伴い縮小してきているため、従来のような成長を続けることは難しいと考えています。

このような環境の変化に対応するためブラザーは、事業構成をプリンティング事業中心の現在の体制から複合事業企業を目指した事業構成へと移し、収益力を強化することで、次の成長に備えるべきだと判断しました。「変革への挑戦」を掲げた中期戦略「CS B2018」(2016年度～2018年度)は、そのような考え方のもとに策定したものです。

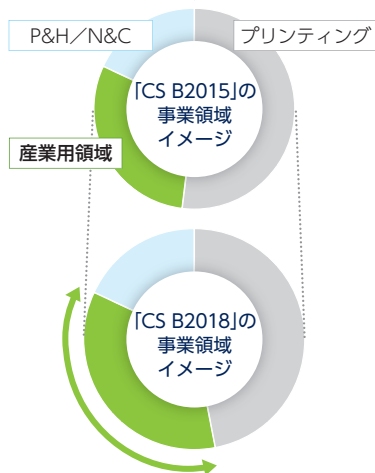
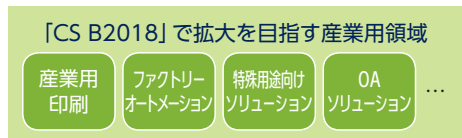
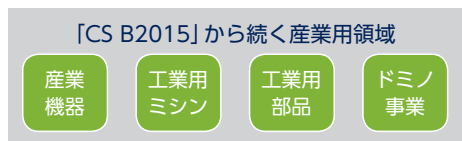
「CS B2018」で描く姿は、持続的な収益力を持つ、いわば“筋肉質な企業体質”を身につけ、どのような厳しい環境下でも勝ち残れる「強いブラザー」です。そのため大きな変革を、今後3年間で進めてまいります。

中期戦略「CS B2018」について、現在の進捗状況を教えてください。

まずは、事業構成の再構築・強化に向けて、2016年4月1日付のブラザー工業における組織変更で大規模な人員の再配分を行いました。主に、収益力強化事業*1であるプリンティング事業に関連する人員を、成長領域事業*2であるマシナリー、ドミノなどの各事業や新規事業へと、過去にない規模で移しています。また開発センターなど、中長期・全事業横断での機能強化を目指した「機能センター」を新たに組織し、グループ全体で産業用領域や新規事業を支援できる体制も整えました。今回の変更により、プリンティング事業を中心としたP&S事業は、今までに比べ、より効率的な事業体制となりました。今後はこの体制を生かし、収益力の強化を進めていくことができると考えています。

もう一つの収益力強化事業であるネットワーク・アンド・コンテンツ (N&C) 事業では、中期戦略の利益目標を達成するため、2016年度より固定費削減を目的とした構造改革に取り組んでいます。これにより、来年度

■ 事業領域の変化イメージ



〈産業用印刷〉

ブラザー起点の産業用印刷の技術・製品ベースに、ドミノとのシナジーを生かしながら、産業用印刷機器を開発
〈ファクトリーオートメーション〉

工業用マシン、産業機器、工業用部品の各事業の自社技術のコラボレーションとIoTなどの活用で、従来の延長ではない事業の立ち上げ

〈特殊用途向けソリューション〉

ラベルライター、ラベルプリンターによる小売業や製造業、物流業におけるソリューションの展開

〈OAソリューション〉

複合機・スキャナー・モバイルプリンターなどオフィスにおけるトータルソリューションの提供

以降の業績改善に、一定の道すじをつけられると考えています。

新規事業については、以前より開発を進めていたレーザーマーカーの販売を開始し、産業用領域を強化しています。また、環境への負荷が小さく、発電効率に優れた次世代のエネルギーシステムであるブラザー独自の燃料電池のサンプル販売を始めました。中期戦略では、「既存事業と連続性があり、3年以内に立ち上がりが見込める新規領域」を対象を絞り、新規事業の創出を進めていく方針としています。

中期戦略では、収益力強化事業においては業務の効率化や経費の削減を行い、成長が期待される事業や新規事業に投資するという方針が核になっています。P&S事業を中心に既にその効果が現れてきており、ここまでの好業績へとつながっています。そういった意味では、まだ中期戦略の初年度ではあるものの、「変革への挑戦」は順調に進んでいると考えています。

*1: 収益力強化事業：プリンティング（家庭や小規模オフィス向け）、N&C事業

*2: 成長領域事業：プリンティング（中小企業向け）、P&H事業、電子文具、マシナリー事業、ドミノ事業

成長が期待されている事業の一つであるドミノ事業について、今後の展望を聞かせてください。

2015年に買収したドミノは、食品や飲料業界を中心に、産業用の印刷事業を世界規模で展開しています。今後は、ドミノの強みである販売力に、ブラザーが長年培ってきたインクジェット、レーザー、サーマルトランスファアの技術力を加えることにより、4年後の2020年には約1,000億円の事業規模を目指します。具体的な連携は既に始まっており、例えば、食品などのパッケージへ賞味期限などを印刷するコーディング・マーキング分野の一部製品のブラザーの工場での生産や、製品ラインアップの刷新・拡充に向けた開発プロジェクトがスタートしています。ブラザーとドミノ双方の技術を結集し、シナジーを最大限に発揮して競争力のある製品群を投入し、産業用印刷領域の拡大を目指します。今後のドミノ事業にご期待ください。

■ 通期の連結業績見通し (億円)

	2015年度 実績	2016年度 予想
売上収益	6,821	6,300
事業セグメント 利益	549	550
営業利益	586	550
当期利益*	412	390

*親会社の所有者に帰属

※国際会計基準 (IFRS) 適用

2015年度実績はIFRSへ置き換えて表示

※平均為替レート

2015年度実績：1米ドル=120.16円、1ユーロ=132.36円

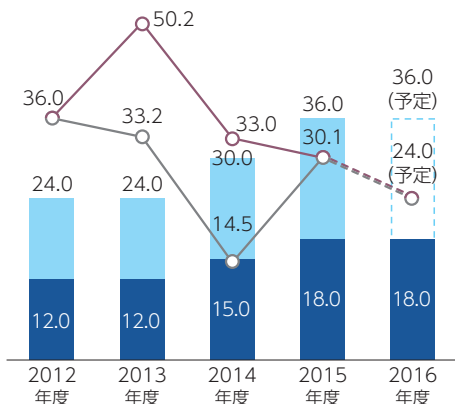
2016年度予想：1米ドル=105.47円、1ユーロ=117.09円



最後に、2016年度の通期の連結業績見通しと、
配当金について教えてください。

■ 1株当たり配当金

■ 第2四半期末 (円) ■ 年間 (円)
○- 連結配当性向 (%) ○- 総還元性向 (%)



※2016年度の連結配当性向はIFRSに基づき算出

2016年度通期の売上収益は、主に産業機器の大幅減、および円高による為替のマイナス影響により、6,300億円となる見通しです。利益面においては上記の要因があるものの、P&S事業を中心にグループ全体で収益性改善に向けた取り組みを推進した効果などにより、事業セグメント利益は、ほぼ前年度並みの550億円となり、営業利益、親会社の所有者に帰属する当期利益につきましては、その他収益の減少などにより、前年度に対し、減益となる見通しです。

2016年度第2四半期末の配当金につきましては、期初予想通り、1株当たり18円とさせていただきます。期末配当につきましても、期初予想通りの18円を予定しており、年間配当は前年度と同額の、1株当たり36円を予定しております。連結配当性向は、およそ24%になると考えております。