

ブラザーコミュニケーションレポート
2016



よりよい地球環境を、あなたとともに。
www.brotherearth.com

At
your
side.

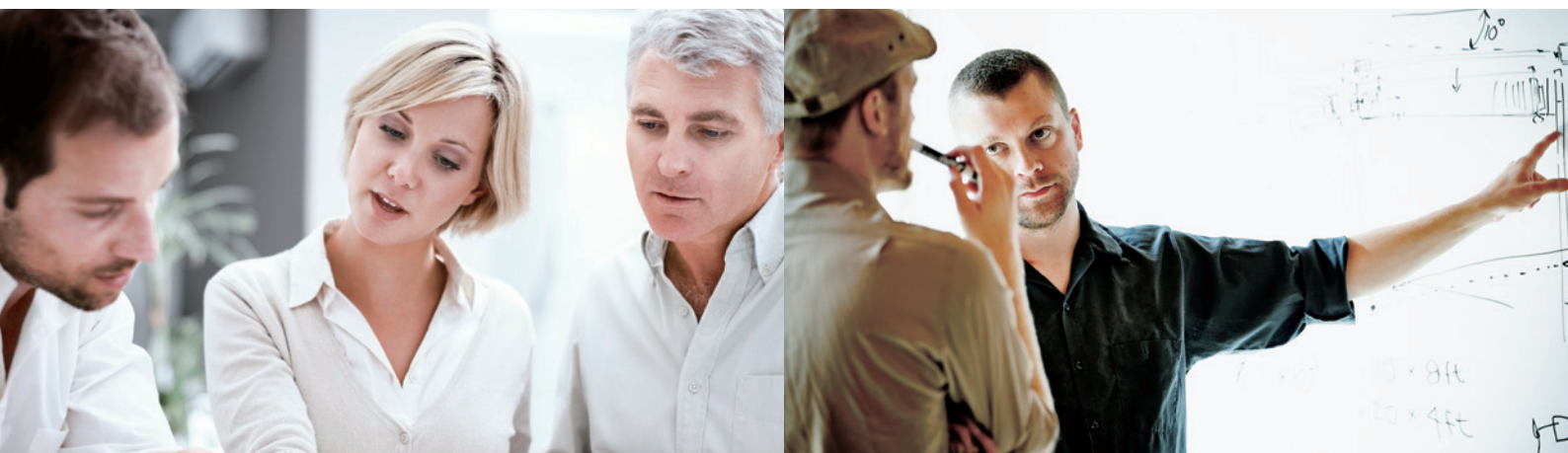
“At your side.” story

“At your side.”の精神で
持続的な価値創造を目指します。

At your side.



あらゆる場面でお客様を第一に考え、優れた価値を創造し、迅速にお届けしたい。
 “At your side.”という言葉には、そんなブラザーグループの思いが込められています。
 ユニークでオリジナリティーのある製品やサービスの提供を目指し、世界中のお客様が実現したい
 新しいワークスタイルやライフスタイルを応援していきます。



Contents

- 01 “At your side.” story
 - 03 “At your side.”をカタチにして。
 - 05 ブラザーの歩み
 - 07 ブラザーの今
 - 09 ブラザーの目指す姿
 - 11 ブラザーの中期戦略「CS B2018」
- 13 ビジョンと進捗
 - 13 ステークホルダーの皆さまへ
 - 15 財務・非財務ハイライト
- 17 事業別概況
 - 18 プリンティング・アンド・ソリューションズ事業
 - 21 パーソナル・アンド・ホーム事業
 - 23 マシナリー事業
 - 26 ネットワーク・アンド・コンテンツ事業
 - 27 ドミノ事業
 - 28 新規事業
- 29 価値創造を支える取り組み
 - 30 商品開発
 - 31 技術力
 - 32 人材育成
 - 33 グローバル体制
 - 34 柔軟な対応力/パートナーとの連携
- 35 環境/地域社会/ガバナンス
 - 35 環境への取り組み
 - 37 地域社会への貢献
 - 39 コーポレートガバナンス
 - 42 役員一覧
- 43 会社概要
 - 43 会社情報
 - 44 グループ拠点
 - 45 製品と技術の歴史



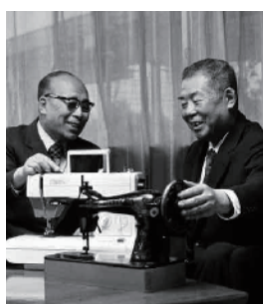
“At your side.”

1928

最初のブラザー製品



麦わら帽子製造用環縫ミシン



ブラザーグループの源流は、1908年、ミシンの修理・部品製造を行う「安井ミシン商会」の設立にさかのぼります。明治から大正にかけて、日本のミシン市場は欧米メーカーに独占されていました。のちに「日本ミシン製造」（現在のブラザー工業）を創業する安井兄弟は、家庭用ミシンの国産化を目指す中で1928年（昭和3年）に「麦わら帽子製造用環縫ミシン」*を製造しました。このミシンはドイツ製のミシンと比較しても耐久性が高いと評判になりました。また、兄弟が協力してミシンの製造に挑んだことから商標を「ブラザー」としました。

* 日本機械学会によって、「日本の機械技術の発展史上、重要な成果を示すもの」と評価され、2007年「機械遺産」第15号に認定されている。

をカタチにして。

2016

最新のブラザー製品



2016年、グループの創業から108年が経ちました。ここにあるのはブラザーの最新の製品です。モノ創りを通してオフィス、工場、家庭などにおける幅広いお客様のニーズにお応えし、新たな価値とご満足を提供できるよう努めています。「麦わら帽子製造用環縫ミシン」から始まり、これまで生み出されてきた製品すべてが、ブラザーが追求してきた価値創造のあらわれです。あらゆる場面でお客を第一に考える“*At your side.*”の精神で、私たちはこれからもずっとお客様の声に耳を傾け、変革を恐れないブラザーのDNAを伝承することで、優れた価値を生み出していきます。

ブラザーの歩み

技術を磨き、市場を開拓することで より多くのお客様に価値を提供してきました

1908年に、ミシンの修理業から始まったブラザーグループ。
その後、独自の技術開発に注力し、蓄積したコア技術を駆使して事業の多角化を推進するとともに、常に新しい市場を開拓し続けることで成長してきました。
あらゆる場面でお客様を第一に考えたユニークでオリジナリティーのあるモノ創りが成長の原動力となっています。



売上高推移

1908 1930 1950 1960 1970 1980

創業～1940年代 輸入産業を輸出産業へ

ブラザーのルーツは、安井兼吉が1908年にミシンの修理業を開業したことにさかのぼります。その後、兼吉の息子である正義が家業を継ぎ、「ミシンの国産化を実現し、輸入産業を輸出産業にする」という大志を抱きました。足がかりとして麦わら帽子製造用環縫ミシンの製造を手がけ、1932年に家庭用ミシンを誕生させました。



設立趣意書

1960年代 海外市場への進出

ミシンの輸出から始まったブラザーの海外事業は、1954年にアメリカに、1958年にはアイルランドに現地法人を設立し、本格的にスタートしました。その後も欧米を中心に世界各国に販売拠点を拡大し、1968年にはイギリスの大手ミシンメーカーを買収しました。

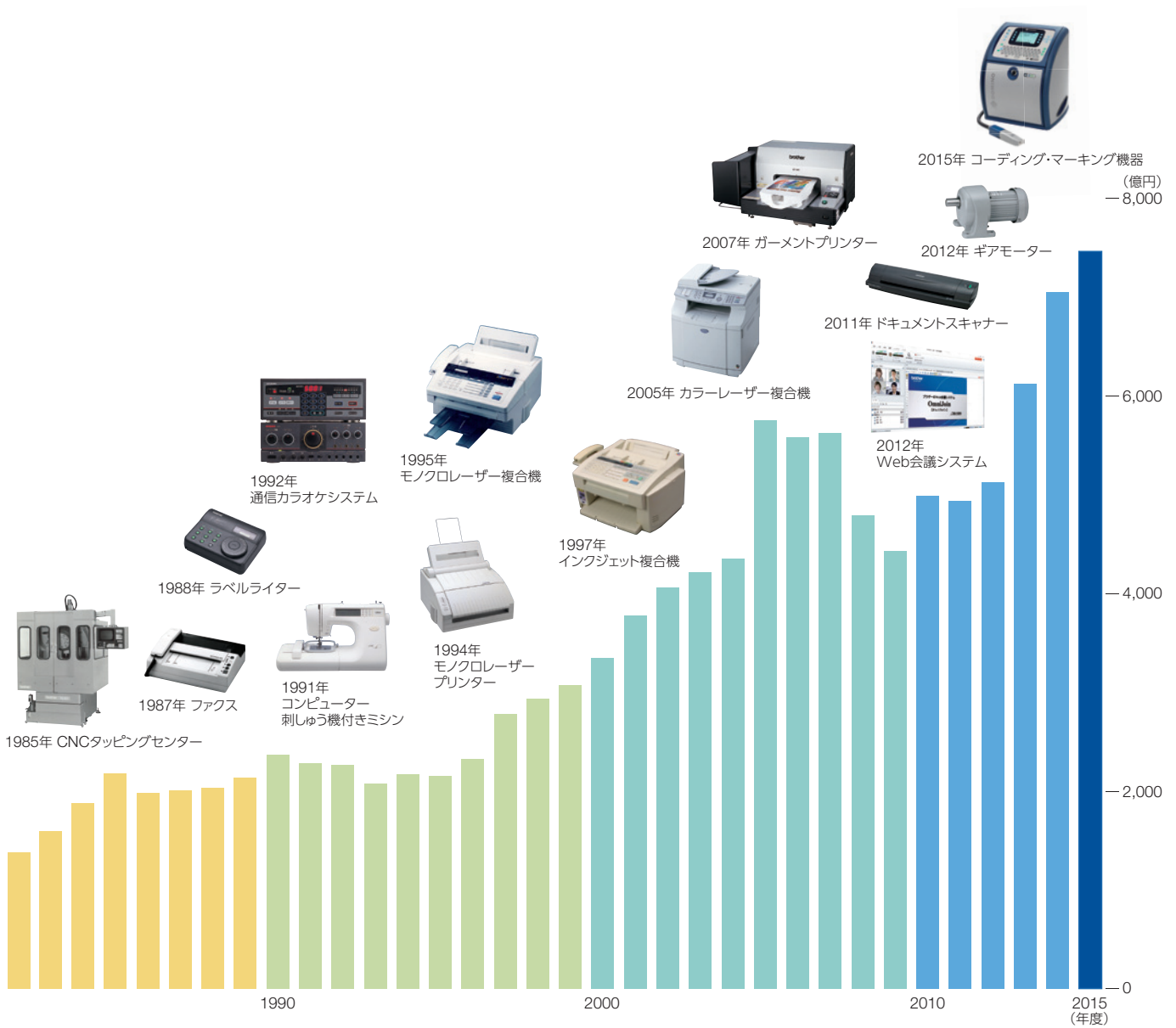


1950年代 コア技術を応用した多角化の推進

1947年に念願のミシンの輸出を果たした安井正義は、1950年アメリカのミシン市場を視察し、事業の多角化を決意。編機に加え、ミシンで培ったモーター技術などを生かして洗濯機や掃除機、扇風機などを開発しました。同じころ、ポータブルタイプライターの開発にも着手。活字の製造を研究するとともに、ミシンや編機の開発で培ったプレス加工技術を応用し、製品化を実現しました。

1970年代 高速ドットプリンターの開発と電子化の推進

コンピューターの普及による情報化が進む中、1971年にアメリカのセントロニクス社と共同で小型コンピューター向けの高速度ドットプリンターを開発しました。その後、電子制御技術と印字ヘッドの自社開発にも取り組み、その技術はのちのファクスやプリンターに継承されました。また1970年代は各種工業製品の電子化が進み、ブラザーもミシンやタイプライターなど既存製品の電子化を推進しました。



1980年代 情報機器分野への進出と産業機器事業の拡大

1982年にはサーマル印字技術を搭載した電子パーソナルプリンターを開発し、その技術は現在高いシェアを誇るラベルプリンターに応用されました。1980年代後半には、サーマル式ファクスやレーザープリンターなども開発し情報通信機器分野へ進出しました。また1985年にはタッピングマシンにNC装置を組み入れたCNCタッピングセンターを発売し、産業機器事業が飛躍的に発展しました。

2000年代 グローバル展開と事業一貫経営

1990年代半ば以降、生産の中国への積極的な移管と販売体制の再編成に取り組んだことで、2000年代にはグループ一体となった事業展開が軌道に乗っていきました。その後ベトナム、フィリピンでも生産がスタートし、事業ごとに複数拠点を持つ生産体制を確立しました。



1990年代 SOHO市場の開拓と通信カラオケ事業への進出

自宅などをオフィスとして個人や少人数で仕事をするSOHOと呼ばれるワークスタイルに対応したファクスや小型複合機を開発し、この市場でのパイオニアとなりました。一方、自社で培ったコンテンツ配信技術やインフラを生かして1992年に通信カラオケ事業にも進出しました。



2010年代 新規事業の拡大と事業ポートフォリオの強化

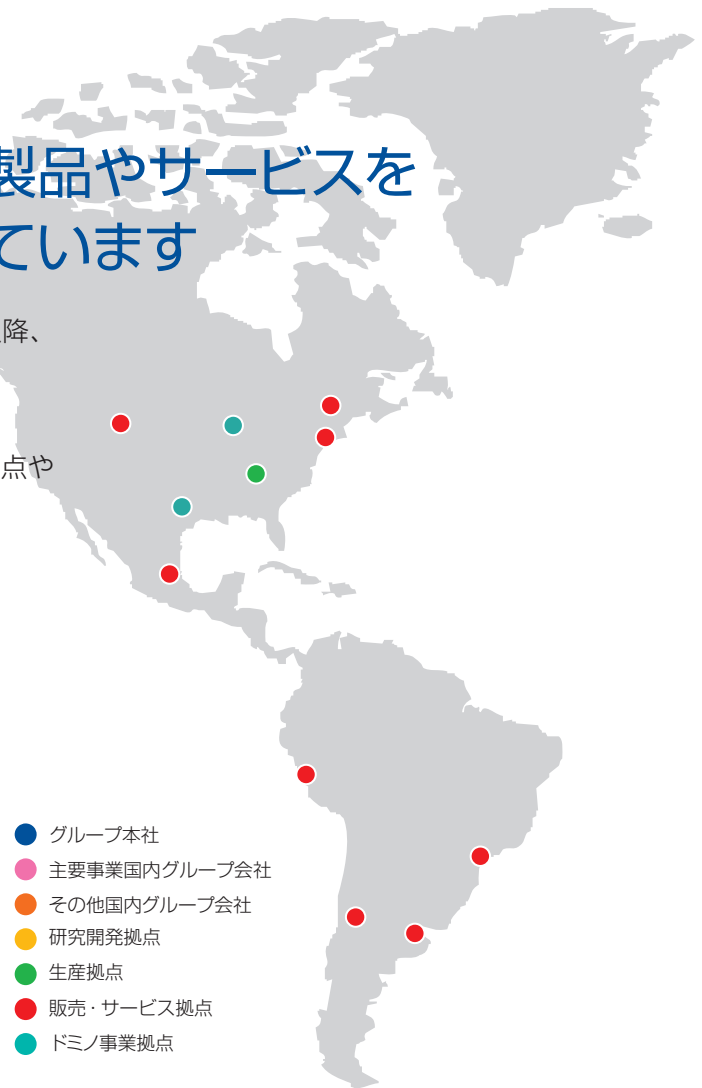
リーマンショックを乗り越えた2010年代、さらなる成長に向け、既存事業においてより付加価値の高い新規製品を創出するとともに、サービス・ソリューション分野など新規分野を拡大しています。加えてモバイルプリンター、通信カラオケ、Web会議システム、減速機・歯車、産業用プリンティングなどの事業のM&Aを継続的に実施することで、グループの事業ポートフォリオの強化を続けています。

ブラザーの今

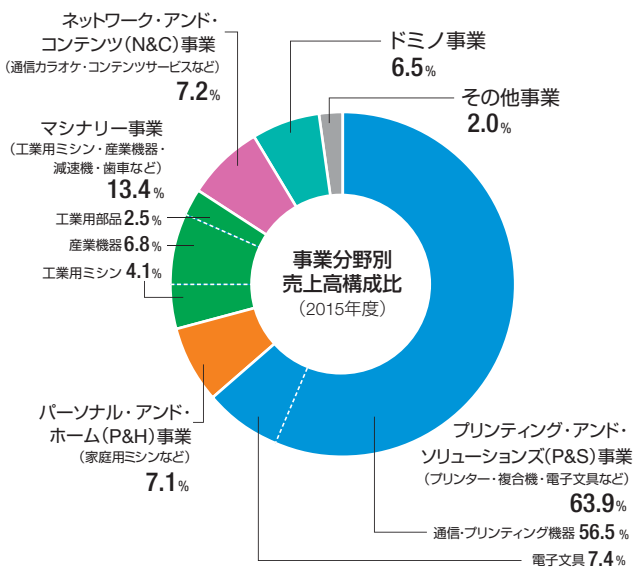
世界各地のニーズに合った製品やサービスをグローバルな体制で提供しています

ブラザーグループは、1954年のアメリカ販売会社設立以降、グローバルな事業展開を進めてきました。現在、開発・生産・販売などそれぞれの役割を最適な地域で分担するため、40以上の国と地域に生産拠点や販売・サービス拠点をもち、各地のニーズに合った事業活動を世界規模で展開しています。

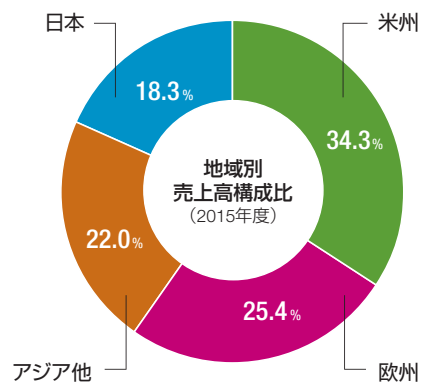
(2016年3月末現在)



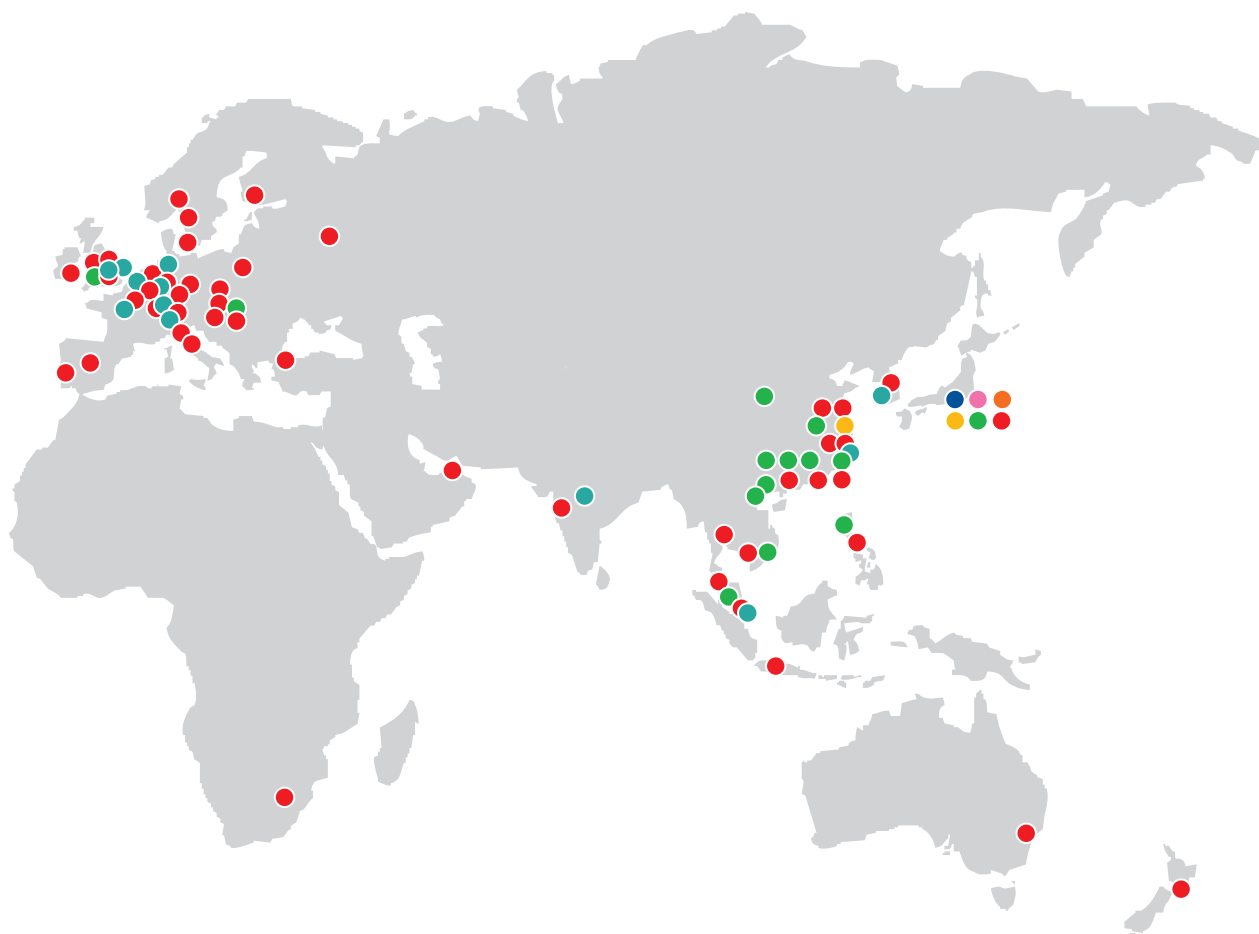
プリンター、産業機器など幅広い事業領域



バランスのとれた地域別売上高比率

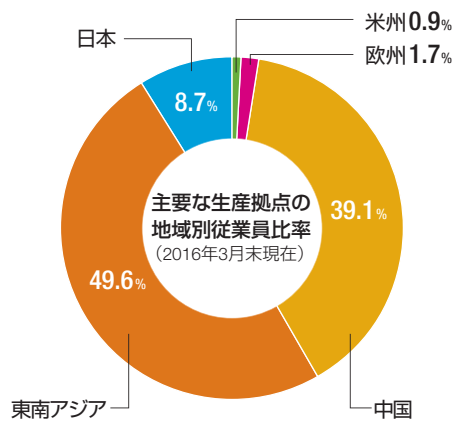
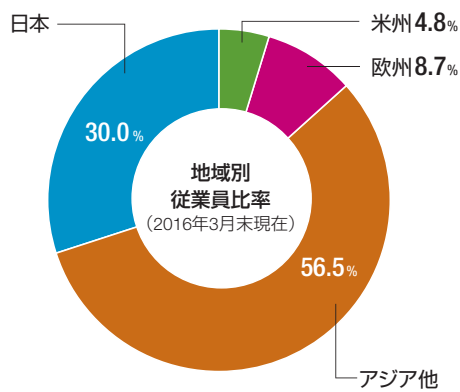


連結売上高(2015年度) **7,459億円**



日本以外で働く従業員が約7割

東南アジア、中国を中心とした生産体制



連結従業員数※ **36,307人**
※正社員のみ

生産拠点従業員数※ **20,355人**
※正社員のみ

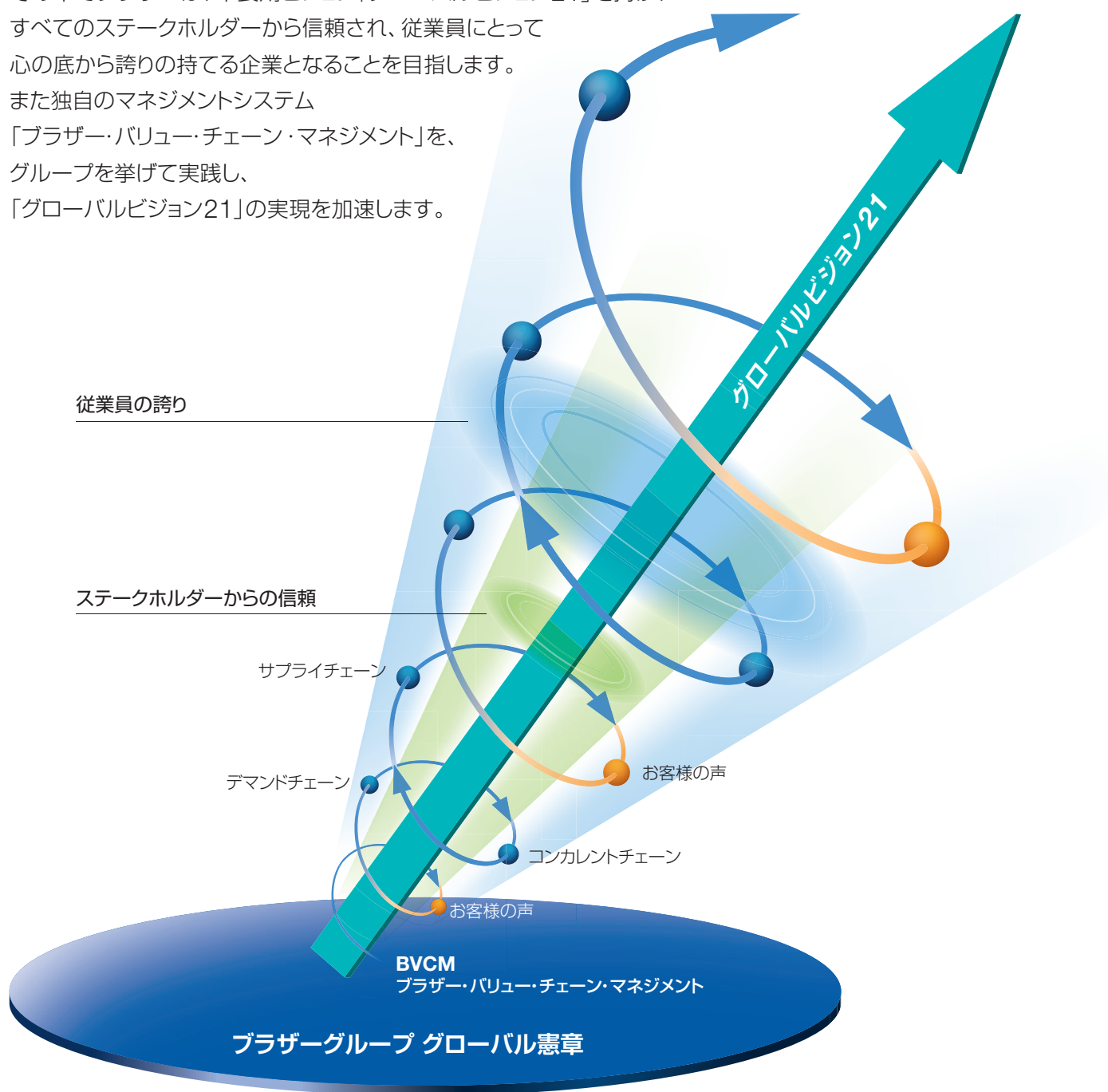
ブラザーの目指す姿

持続的成長に向けすべてのステークホルダーから信頼される企業を目指します

ブラザーは、ブラザーグループ各社とグループ従業員の日々の意思決定と実行に対する基本方針と行動規範である「ブラザーグループ グローバル憲章」をすべての活動の礎とし、顧客価値創出のためのさまざまな活動を継続しています。

その中でブラザーは、中長期ビジョン「グローバルビジョン21」を掲げ、すべてのステークホルダーから信頼され、従業員にとって心の底から誇りの持てる企業となることを目指します。

また独自のマネジメントシステム「ブラザー・バリュー・チェーン・マネジメント」を、グループを挙げて実践し、「グローバルビジョン21」の実現を加速します。



ブラザーグループ グローバル憲章

「ブラザーグループ グローバル憲章」(以下、グローバル憲章)は、より強固でグローバルなグループ経営の推進に向けて1999年に制定され、時代の変化に合わせることを目的に、2008年に改訂されました。グローバル憲章は、「ブラザーグループがグローバルに展開するすべての活動の礎」であり、文化や習慣の違いを超え、グローバル企業にふさわしい体制をつくり上げていくため、継続的に浸透活動を進めています。グローバル憲章は現在27の言語に翻訳されており、560名のグローバル憲章共有リーダーを中心に、それぞれの組織で活動を推進しています。また、経営層は毎年、グローバル憲章に基づいた行動に対するコミットメントおよびその実績をイントラネット上で従業員に公表しています。

中長期ビジョン「グローバルビジョン21」

グローバルに事業を展開する組織として、あらゆる場面におけるすべての行動がお客様第一であること。そしてブラザーグループが「現在」のお客様はもちろん、「将来」のお客様にとって優れた価値を提供し続ける企業であること。「グローバルビジョン21」はこれらの考え方を基本とするブラザーグループの中長期ビジョンです。

「グローバルビジョン21」でブラザーグループが目指す3つの項目

■ 「グローバルマインドで優れた価値を提供する高収益体質の企業」になる

形だけでなく価値観のグローバル化を進め、あらゆる変化に柔軟に対応し、スピーディーに変化し続けるとともに、高収益かつ強固な財務体質を築き上げます。

■ 独自の技術開発に注力し「傑出した固有技術によってたつモノ創り企業」を実現する

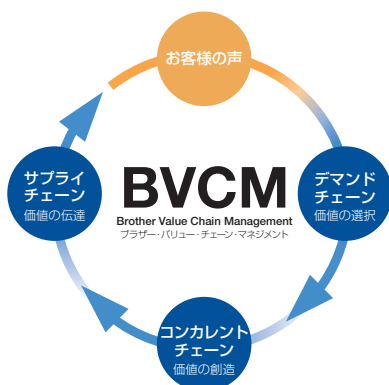
差別化されたコア(核)となる独自技術や特許を保有し、お客様を第一に考えたユニークでオリジナリティーのあるモノ創りを進めます。

■ 「“At your side.”な企業文化」を定着させる

サービスのみならず企画・開発・設計・製造などのあらゆる場面でお客様を第一に考えた企業文化を育成し、お客様から「信頼できるブランド」として認識されることを目指します。

マネジメントシステム「ブラザー・バリュー・チェーン・マネジメント」

ブラザーグループは、「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に、独自のマネジメントシステム「ブラザー・バリュー・チェーン・マネジメント」(BVCM)を構築・実践しています。お客様のもとへ優れた価値をお届けするまでの過程を、「デマンドチェーン」「コンカレントチェーン」「サプライチェーン」の3つのチェーンでつなぎ、常にお客様を中心に考え、“At your side.”の精神でこの一連の流れを進化させながら、より優れた製品・サービスをお届けしていきます。



お客様の声

ブラザー製品をご購入いただいた「現在」のお客様と、これから手にとってくださる「将来」のお客様の声が、すべての事業活動の出発点です。

デマンドチェーン(価値の選択)：商品企画・研究開発

お客様のご期待やご要望を的確に分析して、製品づくりに最大限に生かします。

コンカレントチェーン(価値の創造)：開発設計・生産技術

デマンドチェーンでまとめられた製品コンセプトを具体的なカタチにします。

サプライチェーン(価値の伝達)：製造・物流・販売・サービス

コンカレントチェーンで設計された製品を製造し、製品とサービスを世界中のお客様にお届けします。

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ます

「CS B2018」策定の背景

ブラザーグループでは、「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、中期戦略を策定しています。2011年度～2015年度の中期戦略では、プリンティング事業を主軸として各事業の成長に挑戦し、積極的なM&Aも功を奏して売上高はほぼ目標値を達成しました。しかし、モバイル端末の普及に伴う印刷機会の減少など、プリンティング市場の環境変化が加速する中、ブラザーが目指す“未来永劫に繁栄する会社”を実現するためには、収益を持続的に生み出すことのできる筋肉質な企業への転換が必要です。

このような認識のもとブラザーグループは、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。3つの変革にチャレンジし、プリンティング事業中心の体制から、今後の成長が見込まれる産業用領域^{*1}での展開や新規事業の開発に重点を置き、複合事業企業を目指します。

2018年度収益目標

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: 1USD=115円, 1EUR=130円
※国際財務報告基準(IFRS)適用

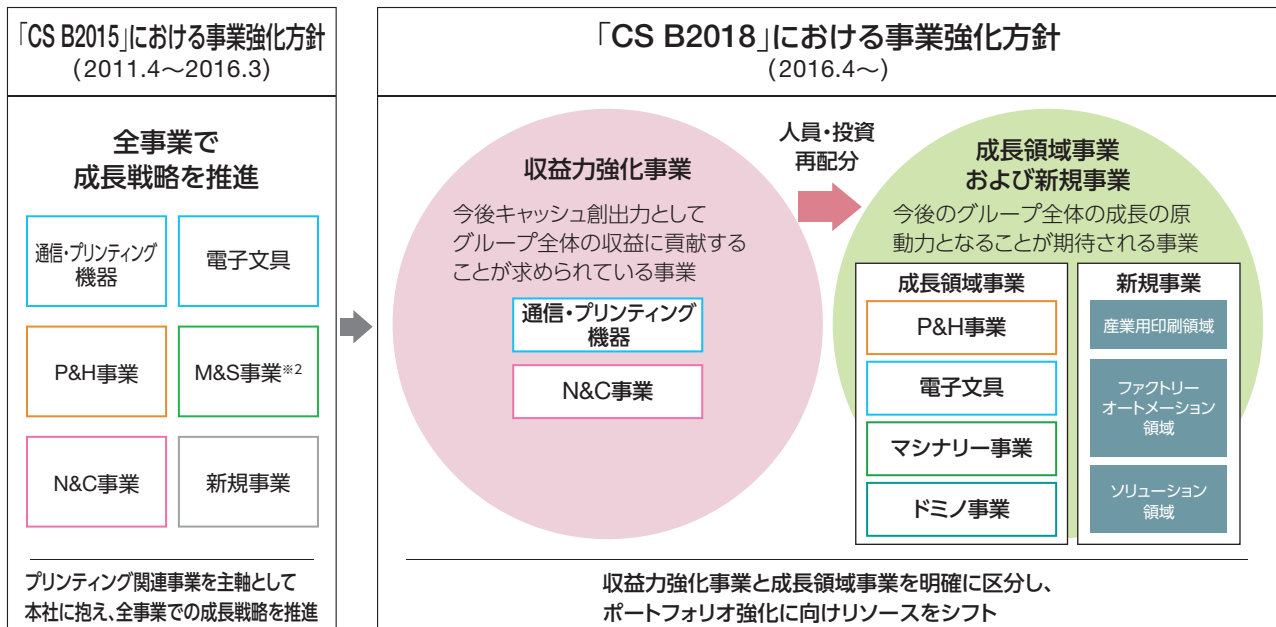
※1 マシナリー事業(工業用ミシン、産業機器、工業用部品)、ドミノ事業など

3つの変革

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さらなる育成



※2 マシナリー・アンド・ソリューション事業

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、でき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創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

「ブラザーの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、「競合優位なモノ創り力」「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

各事業の方針

プリンティング・アンド・ソリューションズ(P&S)事業	通信・プリンティング機器 (プリンター、複合機、ファクス、 スキャナーなど)	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
	電子文具 (ラベルライター、 ラベルプリンターなど)	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、さらなる飛躍に向けソリューション領域へ本格進出
パーソナル・アンド・ホーム(P&H)事業	家庭用ミシン、 カッティングマシンなど	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
マシナリー事業	工業用ミシン (工業用ミシン、ガーメントプリンター)	工業用ミシン事業に加え、縫製ソリューション事業に挑戦
	産業機器 (工作機械)	40番市場*の獲得とソリューション提供への挑戦
	工業用部品 (減速機・歯車)	構造改革を進め、産業用領域事業強化に貢献
ネットワーク・アンド・コンテンツ(N&C)事業	通信カラオケシステム、カラオケ店舗 運営、コンテンツサービスなど	キャッシュ創出力強化に向けた構造改革の完遂
ドミノ事業	コーディング・マーキング機器、 デジタル印刷機など	ブラザーの次世代の成長の柱としてシナジーを最大化

※ ブラザーの工作機械(30番)よりも一回り大きい、工作機械の主流市場。工具ホルダーのサイズによって、30番・40番といった規格にわかれている。

財務方針

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
- 「CS B2018」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の実施

- 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
- ただし、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 の実現を目指す

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

株主還元

従来通り、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

ステークホルダーの皆さまへ

ブラザーのDNAを伝承し 未来永劫の繁栄に向け 変革に挑戦します

時代や環境の変化に対応し続けたブラザーのDNA

1908年、ブラザーはミシンの修理と部品製造の会社としてスタートしました。その後、

- 一 働きたい人に仕事をつくる
- 二 愉快的工場を作る
- 三 輸入産業を輸出産業にする

の3つの信条を創業の精神とし、ブラザー工業の前身となる会社を設立しました。

戦争や自然災害、オイルショック、為替の変動、貿易摩擦など、時代の変化の中でさまざまな困難に直面しながらも、従業員が知恵を出し合い、その時代のニーズに合ったさまざまな製品やサービスをお客様に提供することにより、グローバルに事業を拡大してきました。変わり続けることで培われた精神は従業員に脈々と受け継がれ、ブラザーを形づくるDNAとして継承されています。

収益力強化の徹底に向けて

前中期戦略「CS B2015」(2011年度～2015年度)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%を達成するためのロードマップとして、売上高7,500億円、営業利益580億円、営業利益率

7.7%を目標に掲げました。

その最終年度となる2015年度は、経済の先行き不透明感の高まりに加え、産業機器の大幅な減収などのマイナス要因があったものの、ドミノプリンティングサイエンス(以下、ドミノ)を連結子会社化した効果などにより、売上高は過去最高となる7,459億円を達成しました。営業利益は、各事業の拡大により、2014年度に過去最高の575億円まで伸びましたが、2015年度は、ユーロを中心とした為替のマイナス影響に加えドミノの連結子会社化に伴う一時的な減益要因などにより、473億円となっています。

当社はこのような中、これまで以上の収益を持続的に生み出すことのできる筋肉質な企業体質へと転換すべく、新中期戦略「CS B2018」(2016年度～2018年度)を策定し、どのような厳しい環境下でも勝ち残れる「強いブラザー」を築くための変革を目指します。

「変革への挑戦」

為替、株価、資源価格の乱高下、地政学リスクの高まり、新興国経済の失速、世界的なGDP成長率の低迷など、過去5年間で私たちを取り巻くグローバルな環境はめまぐるしく変化しました。この急激な変化に対応するため、「CS B2018」で



は、「変革への挑戦」をテーマに構造改革に挑戦します。「事業の変革」「業務の変革」「人材の変革」の3つの変革を実践することで、「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」となることを目指します。
(詳細はP.11-12をご参照ください)

“At your side.”の精神により変革を成し遂げる

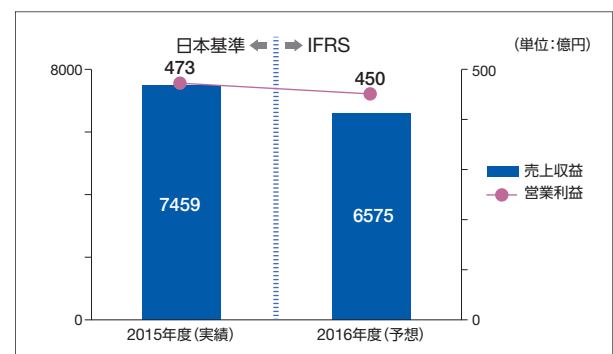
「変革」というものは、従来の事業活動の延長では成し得ない大きな挑戦です。グローバル競争がさらに激化し、多くの日本企業が従来の勝ち方から抜け出せぬまま岐路に立ち始めている中、“At your side.”の精神で私たちがいかにお客様の声を聞き、その変化に柔軟に対応していくかが未来をつかむ鍵だと考えています。

現在ブラザーグループは、グローバルに40以上の国と地域に拠点を持ち、ビジネスを展開しています。世界の変化を見極め、ブラザーが持つDNAを多種多様な人材がカタチにしていくことで顧客価値を創出し、変革を成し遂げていきます。

2016年度の見通し

2016年度より国際財務報告基準(IFRS)を任意適用し、売

上収益6,575億円、営業利益450億円を目指します。IFRSへの移行に伴い、製品の販売に関連する販売促進費、広告宣伝費や売上割引などの大半を売上から控除するため、従来の日本基準における売上高に比べ、IFRSにおける売上収益は大きく減少します。



ブラザーグループは、お客様に信頼される企業になるために、従業員にとって誇りの持てる企業となるために、そして、未来永劫に繁栄し続ける企業となるために、変革への挑戦を続けてまいります。今後ともブラザーグループのすべての活動に、ご理解・ご期待を賜りますようお願い申し上げます。

ブラザー工業株式会社
代表取締役社長

小池利和

財務・非財務ハイライト

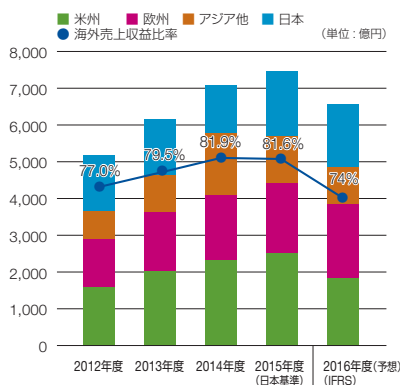
「グローバルビジョン21」の目指す姿となるために 事業活動に取り組んでいます

※ IFRSでの科目名を表示しています。日本基準に基づく科目名は、右記科目名に読み替えます。※ 売上高(日本基準) / 売上収益(IFRS) ※ 1株当たり当期純利益(日本基準) / 基本的1株当たり当期利益(IFRS)

「グローバルマインドで優れた価値
を提供する高収益体質の企業」に
なる

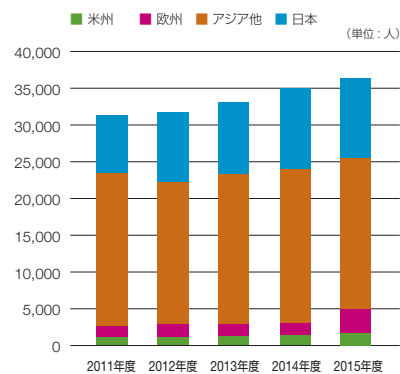
地域別売上収益

海外売上収益比率 約8割



地域別従業員数

人材をグローバルに配置



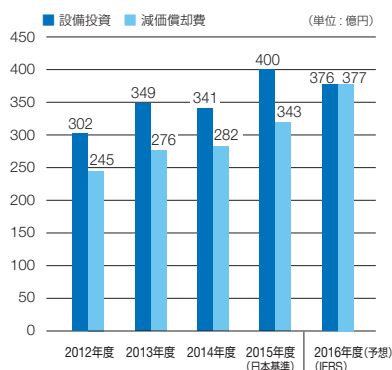
独自の技術開発に注力し

「傑出した固有技術によってたつ

モノ創り企業」を実現する

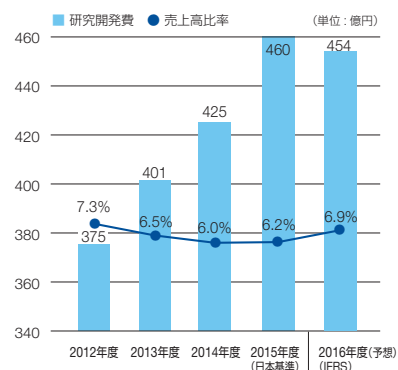
設備投資・減価償却費

持続的成長に向けた設備投資



研究開発費・売上高比率

新規事業創出のため研究開発に注力



「At your side.」な企業文化」

を定着させる

グローバル憲章を日常の行動につなげる

理解度 **4.31点**

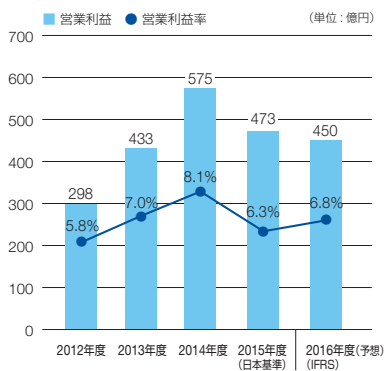
行動度 **4.38点**

5点満点中

「ブラザーグループグローバル憲章」(以下、グローバル憲章)は、100年以上の歴史の中で受け継がれてきたDNAを言葉にしたものといえます。このグローバル憲章を従業員はどの程度理解したか(理解度)、どの程度行動につなげているか(行動度)を検証する仕組みとして、年1回、従業員への意識調査を実施しています。2016年2月の調査では、3万人以上の声が集約され、理解度、行動度ともに過去最高の結果となりました。グローバル憲章を浸透させるため、経営層と全世界560名の共有リーダーを中心に「グローバル憲章を日常の行動につなげる」取り組みが、今もあらゆる地域で行われています。

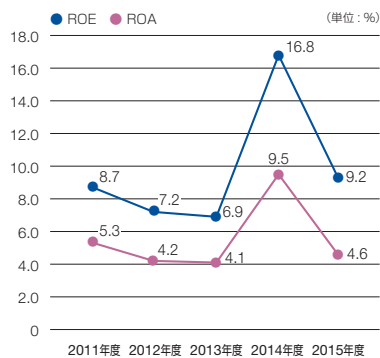
営業利益・営業利益率

営業利益率 **6.3%**



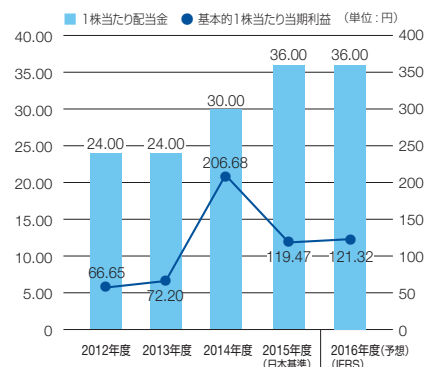
ROE・ROA

2016年度のROEは9%以上となる見通し



基本的1株当たり当期利益*・1株当たり配当金

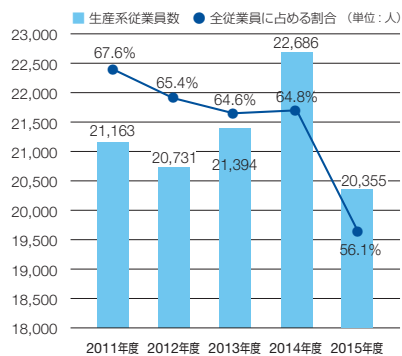
連結配当性向30%を目安に、安定的な配当を実施



* 2015年度につきましては、親会社株主に帰属する当期純利益を記載しております。

生産拠点の従業員数

約6割の従業員が生産に従事



経営層と従業員の対話

コミットメントを表明した人数

経営層 **24人**
管理職 **911人**
2015年度

グローバル憲章を浸透するためには、経営層や管理職によるコミットメント(グローバル憲章に基づく行動の約束)が大切です。全世界で935名が行うコミットメントは、2008年以降、イントラネットでその年の計画と実績を公開し、従業員との双方向コミュニケーションの促進に結びつけています。

事業活動全体を通じたCO₂排出量の削減を推進

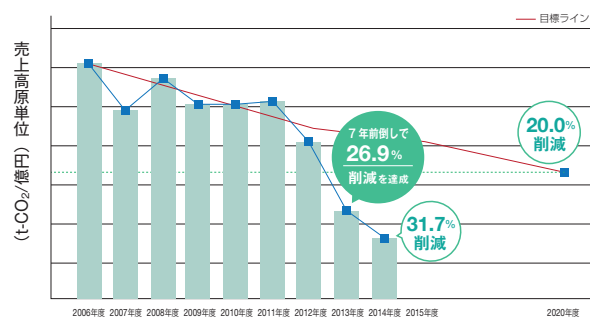
ブラザーグループは世界各国・地域で事業展開するグローバル企業として、地球温暖化防止への取り組みを最重要課題の一つと位置づけ、CO₂排出量の2020年度中期目標を定めています。そのマイルストーンとして、「ブラザーグループ中期環境行動計画2018」(2016～2018)の中で、国内8事業所は絶対値、ブラザーグループ全体のスコープ1、スコープ2*は、売上高原単位比で、ともに年率1%のCO₂排出量削減目標を掲げています。

2020年度中期目標

- 国内8事業所で2020年度のCO₂排出量を1990年度比30%削減(絶対値)
- 海外生産拠点(USA除く)で2020年度のCO₂排出量を2006年度比20%削減(売上高原単位比)

※ スコープ1：事業者自らによる温室効果ガスの直接排出
スコープ2：他者から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出

海外生産拠点売上高原単位の推移



すべての事業で優れた価値を提供し お客様のワークスタイルや ライフスタイルを支援していきます

ブラザーグループは、あらゆる場面でお客様を第一に考え、モノ創りを通して優れた価値を創造し、迅速に提供することを使命としています。

「通信・プリンティング機器」「電子文具」「家庭用マシン」「工業用マシン」「産業機器」「工業用部品」「通信カラオケシステム」「コーディング・マーキング機器」など幅広い分野で、ブラザーならではの製品やサービスをお届けしています。



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^{※1}市場でのポジション堅持
- SMB^{※2}・ソリューション分野の重点強化
- 新興国での利益ある成長
- 効率化の徹底と利益貢献につながる重点投資による収益力強化

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、
さらなる飛躍に向けソリューション領域へ本格進出

- オフィス領域でのポジション堅持と、利益維持
- ソリューション領域への戦略的進出

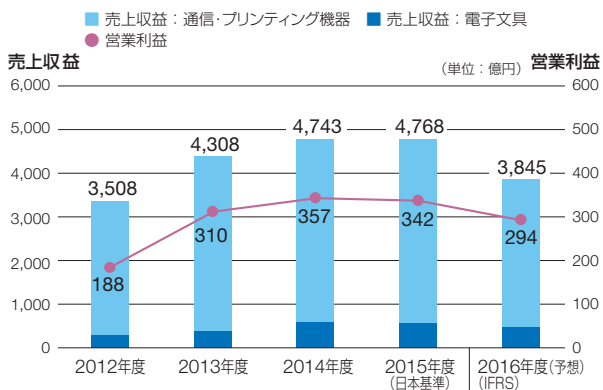
※1 Small Office, Home Officeの略称。
※2 Small and Medium Businessの略称。小規模な事業所や中小企業、複数拠点に分散する企業のオフィスなど。

代表取締役 専務執行役員
プリンティング・アンド・ソリューションズ事業 統括 **石川 茂樹**



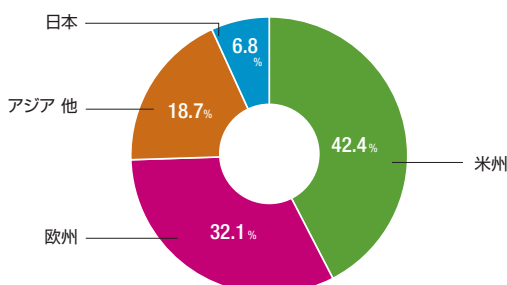
2015年度の営業概況

売上収益/営業利益の推移



※ IFRSでの科目名を表示しています。日本基準に基づく科目名は、以下の科目名に読み替えます。※売上高(日本基準) / 売上収益(IFRS)

地域別売上高構成比 (2015年度)



売上高 4,767億6千7百万円(前年同期比+0.5%)

■通信・プリンティング機器

4,214億9千4百万円(前年同期比△0.1%)

プリンティング市場の成熟化や、新興国経済の減速の影響などが重なり、厳しい事業環境となったものの、カラーレーザー複合機の販売が堅調に推移したことや、インクジェット複合機のハイタンクモデルの投入などの効果により、ほぼ前年並みの水準を維持しました。

■電子文具

552億7千3百万円(前年同期比+5.4%)

景気減速の影響により、中国での需要が低迷したものの、主に欧米で需要が堅調に推移したことに加え、米ドルに対する為替のプラス影響もあり、全体では増収となりました。

営業利益 341億8千4百万円(前年同期比△4.3%)

主にユーロに対する為替のマイナス影響があったことに加え、製品保証引当金の追加計上の影響などもあり、減益となりました。

事業別概況

プリンティング・アンド・ソリューションズ (P&S) 事業

事業の概要

通信・プリンティング機器分野

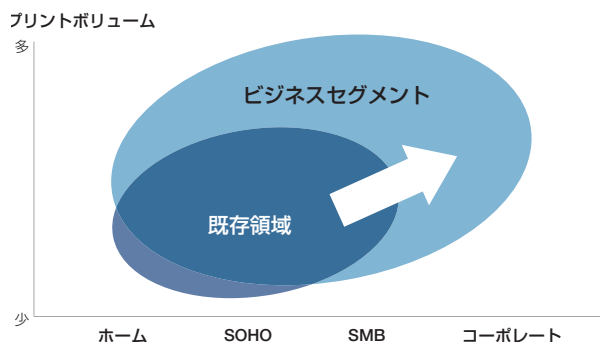
〈ブラザーの強み〉

ブラザーは1990年代前半、自宅などをオフィスとして個人や少人数で仕事をするSOHOというワークスタイルに対応した熱転写ファクスやレーザー小型複合機を開発し、パイオニアとしてのポジションを確立しました。特にレーザープリンターや複合機は、現在でもSOHO市場で高速印字、コストパフォーマンス、耐久性などが評価され、アメリカを中心に多くのビジネスパートナーや業界専門誌から高い評価を受けています。複合機の技術を生かして開発されたスキャナーは、コンピューターを経由せずにスキャンした写真や書類をクラウドに直接アップロードすることも可能であり、低コストを実現した豊富な製品ラインアップが強みです。

近年は、コンパクトなモノクロ/カラーレーザー複合機、A3ビジネスインクジェット複合機などと、モバイル機器やクラウドに対応できるスキャナーを組み合わせることで、インプットからアウトプットまで一貫してお客様のニーズに応えています。また、インクジェット製品とレーザー製品を組み合わせ、オフィスでの最適配置を提案することで、お客様の生産性向上とコスト最適化を実現しています。

「ページプリンタ*部門」における「BCN AWARD」を2015年、2016年と2年連続で獲得していることもお客様から高い評価を得ている実証の一つです。

* ページ単位で印刷するプリンターの総称。主にレーザープリンターやLEDプリンターを指す。



〈市場動向と事業戦略〉

スマートフォン、タブレット端末市場の急拡大による印刷機会の減少から、通信・プリンティング機器市場は緩やかな縮小傾向にあります。特に先進国SOHO市場は成熟化が進み競争が激化していますが、ブラザーが最も強い領域であり、リソースを重点的に配分するお客様・チャネル・商品を明確にすることでNo.1ポジションを堅持します。先進国SMB市場はブラザーのシェアが低く成長の余地があります。プリンター・複合機とスキャナーのシナジーによる差別化およびソリューション提供など付加価値を向上させることで、契約型ビジネス案件の獲得を拡大させます。新興国経済は鈍化しているものの成長市場であり、インクタンク製品およびSMB市場で販売拡大の余地があると考えています。「CS B2018」においては、成長事業領域へのリソースのシフト、製品開発体制の効率化、生産体制の最適化と自動化の促進、販売体制の再整備と販促費の最適化、徹底した品質管理などの構造改革を進め、収益力の強化を図ります。

電子文具分野

〈ブラザーの強み〉

ブラザーは電子文具のリーディングカンパニーとして、約30年にわたり「ピータッチ」ブランドのラベルライターおよびラベルプリンターの事業を展開しています。高い操作性や機能性、豊富で多様なラベルのラインアップ、お客様のご要望に応じたソフトウェアの搭載やインターフェイスへの対応などにより、グローバルに非常に強いブランドとして、オフィス領域でのトップシェアを維持しています。またモバイルプリンターでは、ロール紙タイプからカット紙タイプまで多彩なラインアップの商品が、金融・サービス業や保守・メンテナンス業など幅広い業界で活用されています。

〈市場動向と事業戦略〉

先進国のオフィス・ホーム市場は成熟化していますが、新興国市場は成長市場として期待できます。また、配電盤や通信ケーブルへのマーキング、製造現場でのラベリングなど、業務用の用途は需要が拡大しています。加えてラベルライターの純正消耗品使用率を高めることなどにより、本体・消耗品の売上、利益を維持・拡大していきます。今後は、ラベルプリンターやモバイルプリンターなどの製品を活用し、オフィスあるいは小売業、製造業や物流業など特定の業界をターゲットとしたソリューション領域へ戦略的に進出することにより、新たな顧客価値の提供を通じた市場拡大とシェア向上を目指します。

主要製品の紹介



モノクロレーザー複合機



カラーレーザー複合機



インクジェットプリンター



ラベルライター



ラベルプリンター



モバイルプリンター



スキャナー

ブラザーの価値創造 ①

「Readers' Choice Awards 2015」をプリンター部門で単独受賞

2015年ブラザーは、アメリカのPCマガジン社が実施する読者調査において、プリンター部門で「Readers' Choice Awards」を7年連続、「Business Choice Awards」を3年連続で受賞しました。過去6年間「Readers' Choice Awards」は、ブラザーを含め複数社で受賞してきましたが、今回は、ブラザーが初めて単独で受賞しました。

PCマガジン社は、読者を対象に、毎年さまざまな製品を部門別に評価するアンケートを実施。この調査に基づき、製品の満足度やサービス・サポートについて総合的に評価しています。

今回の調査において、PCマガジン社からは、「ブラザーがずば抜けて優れている。全体的な満足度で8.6点(10点満点で評価)、信頼性に関する満足度で8.9点、おすすめ度が8.7点と、トップの点数。これらの重要な項目で、ブラザーは

明らかに競合他社に勝っている」と高く評価されました。



ブラザーの価値創造 ②

医師や患者さんの負担低減と医療の効率化に寄与

Web会議システムのOmniJoinは、患者さんと医師をつなぐシステムとしてアメリカのSecure Telehealth[®]に採用されました。

セキュリティが強固であること、パソコンとインターネット回線があれば簡単に導入できること、映像・音声クリアであることが導入の決め手となりました。

患者さんは遠方にいながら医師と同じ部屋にいるかのような感覚で医療を受けることが可能となり、医師や患者さんの負担低減とともに医療の効率化に寄与し、医療機関からも大変喜ばれています。



※遠隔精神診療用クラウドプラットフォームの提供会社

事業別概況

パーソナル・アンド・ホーム (P&H) 事業

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収益力強化
- 高級機の地位堅持と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

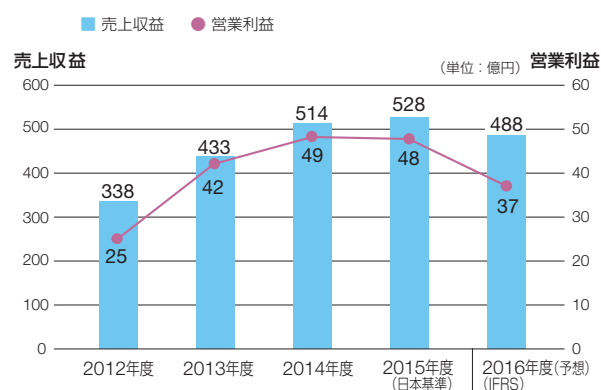


執行役員
パーソナル・アンド・ホーム事業 統括 久野 光康



2015年度の営業概況

売上収益/営業利益の推移



※ IFRSでの科目名を表示しています。日本基準に基づく科目名は、以下の科目名に読み替えます。※売上高(日本基準) / 売上収益(IFRS)

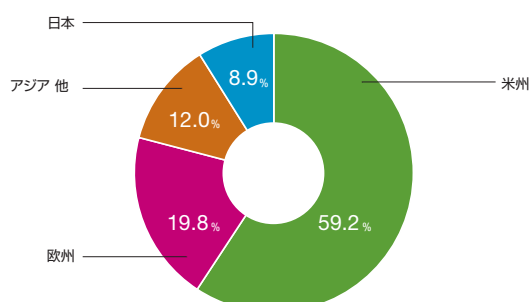
売上高 527億9千7百万円(前年同期比+2.6%)

景気後退が続くロシアでの売上減の影響を受けたものの、米州・西欧において、中高級機が堅調に推移したことに加え、アジア地域での販売拡大の効果もあり、増収となりました。

営業利益 48億4千6百万円(前年同期比△1.7%)

ロシアの景気影響や、モデル構成の変化などの影響はあったものの、ほぼ前年並みの水準となりました。

地域別売上高構成比 (2015年度)



事業の概要

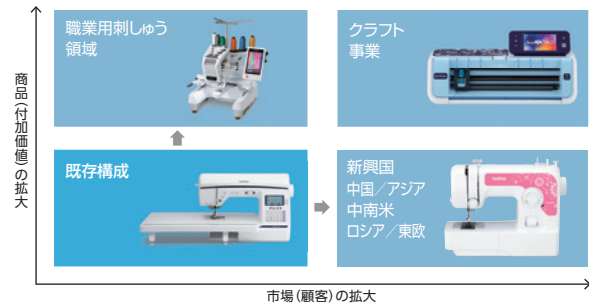
〈ブラザーの強み〉

ブラザーは、家庭用ミシン事業において高性能かつ高付加価値の製品を提供できる業界随一の開発力を有しています。特に電子技術の強みを生かした最先端の機能を使いやすい形でお客様に提供することで、市場をリードしてきました。製造面では台湾、中国、ベトナムに工場を持ち、高級機から低級機までお客様に十分な満足を実感していただける製品を生産しています。販売面においては、北米では有力な大手小売店との強いパイプを生かし抜群の知名度を誇ることに加え、高級機を販売する大手ミシンディーラーなどの有力なビジネスパートナーと緊密な関係を構築しています。さらに、グローバルに展開する販売拠点が、優れた製品に加えきめ細やかなサービスや教育を提供することにより、強いブランド力を維持・強化しています。

〈市場動向と事業戦略〉

家庭用ミシンでは北米・西欧の需要が堅調に推移しています。そのような中、ブラザーは付加価値の高い刺しゅうミシンと中級機による顧客満足度の向上を図ることにより収益拡大を目指します。

カッティングマシンでは北米中心に市場が拡大しており、ブラザーは他メーカーにないスキャン機能の価値を訴求し、新規販売チャネルの開拓を推進することで事業伸張を実現します。



主要製品の紹介



刺しゅうミシン



一般用ミシン



職業用刺しゅうミシン



カッティングマシン

ブラザーの価値創造 販売パートナーとお客様向け講習会を共催

カナダで、カッティングマシン売上No.1のディーラーと、一般のお客様を対象とした講習会を共催しました。初めてカッティングマシンを利用するお客様を中心とした約50名の参加者の方々に、ステンシルシートを使ったバッグ、スタンプキットを使ったカードの制作を楽しみながら、製品の価値を十分にご理解いただきました。イラストの輪郭を切り取ったり、液晶ディスプレイ上で素材に合わせてカットする外形位置を調整したりすると、お客様からは驚きの歓声が上がっていました。



事業別概況

マシナリー事業

工業用ミシン:工業用ミシン事業に加え、縫製ソリューション事業に挑戦

- 競争優位性のある、本縫ミシン戦略モデルの拡販
- 自動化やIoTの波をつかみ、新たな製品・サービスを開発
- 未来を見据え、ガーメント事業を拡大

産業機器: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、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、産業用領域事業強化に貢献

- 主力事業(減速機・高精度歯車)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

※ ブラザーの工作機械(30番)よりも一回り大きい、工作機械の主流市場。
工具ホルダーのサイズによって、30番・40番といった規格にわかれている。

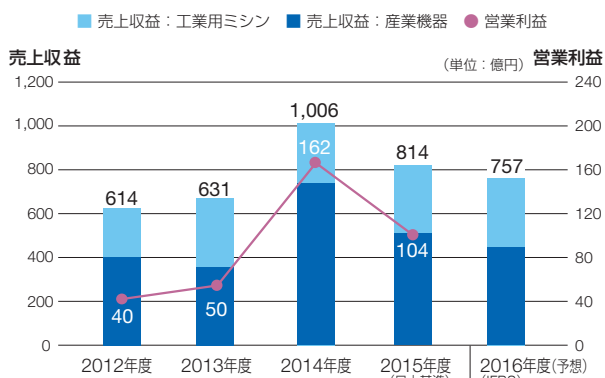


常務執行役員
マシナリー事業 統括 **川那辺 祐**



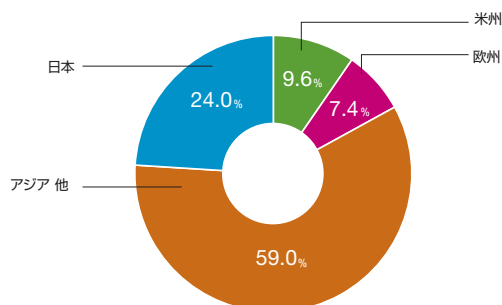
2015年度の営業概況(旧 マシナリー・アンド・ソリューション事業)

売上収益/営業利益の推移



※ IFRSでの科目名を表示しています。日本基準に基づく科目名は、以下の科目名に読み替えます。※売上高(日本基準) / 売上収益(IFRS)

地域別売上高構成比 (2015年度)



売上高 814億7百万円(前年同期比△19.1%)

■工業用ミシン

307億5千8百万円(前年同期比+12.7%)

景気減速を受けアジア地域全般で需要が伸び悩んだ面はあるものの、本縫いミシンの新モデルの投入効果などにより中国の売上が大きく回復したことや、欧米においてガーメントプリンターが堅調に推移したことに加え、為替のプラス影響もあり、増収となりました。

■産業機器

506億4千8百万円(前年同期比△30.9%)

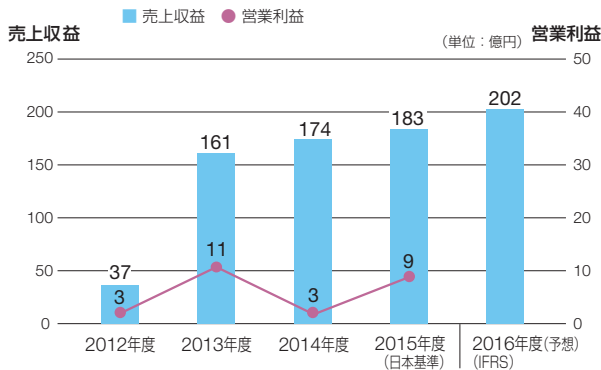
第1四半期はIT関連顧客向けの販売が好調に推移したものの、第2四半期以降、IT関連顧客の設備投資需要の縮小や、中国の景気減速懸念の影響などで受注が減少した影響により、減収となりました。

営業利益 103億5千6百万円(前年同期比△36.1%)

工業用ミシンは、新製品S-7300Aが好調に推移したことによる粗利の改善に加え、ガーメントプリンターが堅調に拡大したことなどの効果により、利益が拡大したものの、IT関連顧客の設備投資需要が縮小した産業機器の減益影響が大きく、事業全体では減益となりました。

2015年度の営業概況(旧 工業用部品事業)

売上収益/営業利益の推移

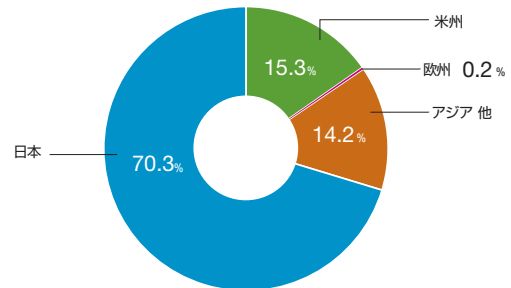


※ IFRSでの科目名を表示しています。日本基準に基づく科目名は、以下の科目名に読み替えます。※売上高(日本基準) / 売上収益(IFRS)

売上高 183億1千4百万円(前年同期比+5.0%)

アジアの一部地域における商流変更の影響などにより、増収となりました。

地域別売上高構成比(2015年度)



営業利益 8億8千万円(前年同期比+207.0%)

増収に伴い、増益となりました。

事業の概要

工業用マシン分野

〈ブラザーの強み〉

工業用マシンはブラザーの創業の製品であり、布帛(ふはく; 綿、麻などの織物)の縫製において当社は常に業界をリードしてきました。その中で2015年に、次世代縫製機器のブランド「NEXIO(ネクシオ)」を立ち上げました。第一弾として発売した本縫マシンは、世界で初めて布送りを電子化するなど業界の常識を覆す機能を持ち、お客様から高く評価されています。ガーメントプリンターは、プリンターメーカーのブラザーならではの技術を活用した衣類用プリンターであり、欧米市場で蓄積した実績を生かして、アジア地域にも販路を広げています。

産業機器分野

〈ブラザーの強み〉

ブラザーの産業機器は、マシンのキーパーツを製造する工作機械を自社で製作する「自前主義」の中から生まれました。1985年には「CNC タッピングセンター」を発売。コンパクトでありながらも高い生産性と環境性能が、自動車・IT業界などの部品加工においてお客様から高い支持を得てきました。2013年の次世代工作機械ブランド「SPEEDIO(スピーディオ)」の立ち上げ後は、より大型の部品を加工する機種や、旋削加工もできる機種を投入し、新規市場を開拓しています。

〈市場動向と事業戦略〉

工業用マシン市場では、中国からアジアへと大きな需要シフトが起きており、当社を含めグローバルに製品・サービスを提供できるメーカーにとっては、この変化が追い風となっています。

ブラザーは、この機会を捉え、アジア地域を中心に販売力を強化し、NEXIOシリーズを核に全世界に展開していきます。また、縫製工場の自動化ニーズ・IoT対応ニーズに応えられる、プログラム式電子マシン・搬送機・周辺機器などを開発し、時代のニーズに応じた縫製ソリューションを提供していきます。

〈市場動向と事業戦略〉

工作機械市場は、日本、米州、欧州における自動車関連や一般機械向けの市場において、堅調な需要が続いています。そのような中、製品ラインアップを今後も拡充し、当社より一回り大きな他社の工作機械からの置き換えを加速する製品を開発します。また、主に自動車関連市場での事業拡大に伴う販売・マーケティング・メンテナンスなどの強化に向けて、継続的な投資を実施します。

工業用部品分野

〈ブラザーの強み〉

ブラザーは2012年、減速機・歯車において国内で高いシェアを持つ株式会社ニッセイを買収し、高い付加価値が期待できる工業用部品事業に参入しました。減速機は幅広いラインアップと短期での納品が可能であり、特注品にもフレキシブルに対応して、お客様の多様な要求に応えています。また歯車は、ロボット・工作機械向けを中心に展開しています。社内で設計から製造まで一貫して行うことで、高精度・高品質な製品を創出し、特に傘歯車*の切削技術は市場で高く評価されています。

* 交わる二軸間に運動を伝達する円錐形をした歯車。

〈市場動向と事業戦略〉

工業用部品では、国内の減速機市場は均衡状態、歯車市場は縮小傾向にありますが、国内外のロボットメーカー向けの高精度減速機や精密歯車は市場拡大が見込まれます。積極的な構造改革により収益力を強化するとともに、海外市場への販路拡大、ロボットメーカー向け製品の開発・販売拡大に取り組みます。また、工業用マシン向け歯車、産業機器向け減速機などのグループ内での共同開発を通じて、ブラザー製品の競争力強化につなげていきます。

主要製品の紹介



工作機械



工業用マシン



ガーメントプリンター



減速機・歯車

ブラザーの価値創造 ① 使って実感いただけた、新感覚の縫製

次世代本縫マシンNEXIO(S-7300A)は使いやすさと高い生産性を評価され、中国のドレスシャツ工場などで採用されています。まずは工場ですべて実際にマシンを操作するオペレーターの方々に試用していただき、布送り機構の世界初の電子化による多様な素材への高い対応力を実感してもらっています。加えて縫製後の糸処理作業の軽減、タッチパネルからの数値設定による均一な縫製の実現なども高く評価され、本格的な導入につながっています。



ブラザーの価値創造 ② 工業用マシン工場で活躍するSPEEDIO

昨年、ベトナムにあるブラザーの工業用マシン生産拠点で加工設備を新設するにあたり、コストパフォーマンス、電力使用量の縮減、設置面積の最小化などの観点から競合他社製品と客観的に比較しましたが、SPEEDIOを採用しました。ローコスト、省スペースでありながら、高い切削力を持ち、ねらい通りの加工精度を実現することができるSPEEDIOシリーズは、量産加工向け工作機械市場においても非常に高い評価を得られるものと見込んでいます。



キャッシュ創出力強化に向けた構造改革の完遂

- 営業利益率5%の実現
- 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

※ Return On Investmentの略。投資資本利益率

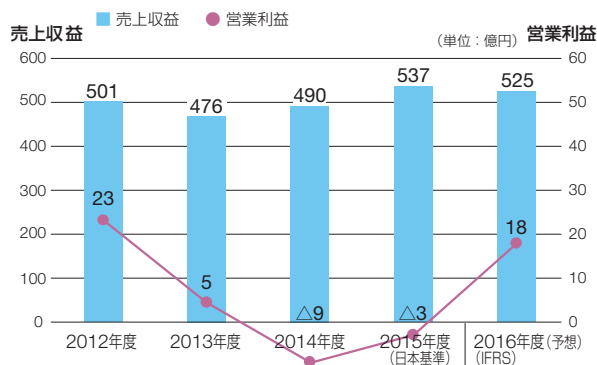


取締役 常務執行役員
ネットワーク・アンド・コンテンツ事業 統括 神谷 純



2015年度の営業概況

売上収益/営業利益の推移



※ IFRSでの科目名を表示しています。日本基準に基づく科目名は、以下の科目名に読み替えます。※売上高(日本基準) / 売上収益(IFRS)

売上高 536億9千7百万円(前年同期比+9.7%)

3年ぶりとなる通信カラオケ機器の新モデルを発売した効果に加え、テイチクエンタテインメントおよびテイチクミュージックを連結子会社化したこともあり、増収となりました。

営業損失 2億7千7百万円
(前年同期比 △8億5千6百万円)

営業損失とはなりましたが、新モデルの発売効果や、研究開発費などの減少により、損益が改善しました。

事業の概要

〈ブラザーの強み〉

ブラザーの連結子会社であるエクシングは、従来の音源を刷新した高音質の業務用通信カラオケシステム「JOYSOUND MAX」「JOYSOUND 響」、会員制カラオケソーシャルメディア「うたスキ」[※]や、スマートフォンと連携した独自のサービスで高い評価を得ています。2015年4月のテイチクエンタテインメント買収により、総合音楽エンタテインメント企業として川上(コンテンツ)から川下(店舗)までエクシンググループ各社の連携が可能になりました。

※ エクシングが運営する通信カラオケ「JOYSOUND」と連携した会員制カラオケソーシャルメディア。

〈市場動向と事業戦略〉

カラオケ市場は趣味の多様化により縮小傾向にありますが、大手チェーン店の寡占化による新規出店から店舗数は若干増加しています。中高年向けのエルダー市場は、新たな事業機会となっています。エルダー市場に向けて、エクシングの得意分野であるカラオケに健康維持、映像など独自の価値を付加して収益拡大を目指します。また各市場に合わせた価値提供により総合音楽エンタテインメント業界で一位を目指し、稼働台数を上げて安定的な収益モデルを確立します。

主要製品の紹介



業務用通信カラオケシステム

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
- ドミノグループ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



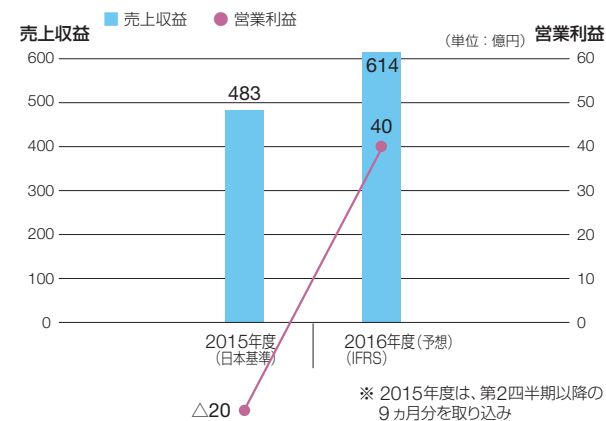
グループ常務執行役員
ドミノプリンティングサイエンス CEO

ナイジェル ボンド



2015年度の営業概況

売上収益/営業利益の推移



※ IFRSでの科目名を表示しています。日本基準に基づく科目名は、以下の科目名に読み替えます。※売上高(日本基準) / 売上収益(IFRS)

売上高 483億1千2百万円

営業損失 20億2千4百万円

2015年7月1日以降に計上されるドミノグループに関連する損益を、ドミノ事業セグメントとして開示しております。ドミノグループの業績は安定しているものの、連結子会社化によるのれん償却費や無形固定資産の償却費の負担もあり、営業損失となりました。

事業の概要

〈ブラザーの強み〉

ブラザーの連結子会社であるドミノプリンティングサイエンス(以下、ドミノ)は、英国の産業用プリンティング機器メーカーとして、過去30年間安定した成長を続けています。ペットボトルや缶に賞味期限などを印字するコーディング・マーキング(以下、C&M)機器と、デジタル印刷機の事業を展開し、両分野とも安定的な稼働台数の拡大と、高い純正品比率を持つ消耗品の使用が見込まれます。

〈市場動向と事業戦略〉

C&M機器市場は、食品や医療分野からの堅調な需要に加え、トレーサビリティ関連の規制強化が成長を後押しし、年率5%の安定成長が見込まれます。デジタル印刷機の市場は現時点では比較的小規模ですが、年成長率15%超の市場拡大が進んでいます。

C&M機器では、販売網の強化、新製品の発売や工場拡張・新設による生産の拡大を進めます。デジタル印刷機分野では、デジタルラベル印刷機の開発によりさらなる成長を目指します。

主要製品の紹介



コーディング・マーキング機器



デジタル印刷機

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

〈産業用印刷領域〉

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領域〉

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

〈ソリューション領域〉

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
 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

〈クラフト事業〉

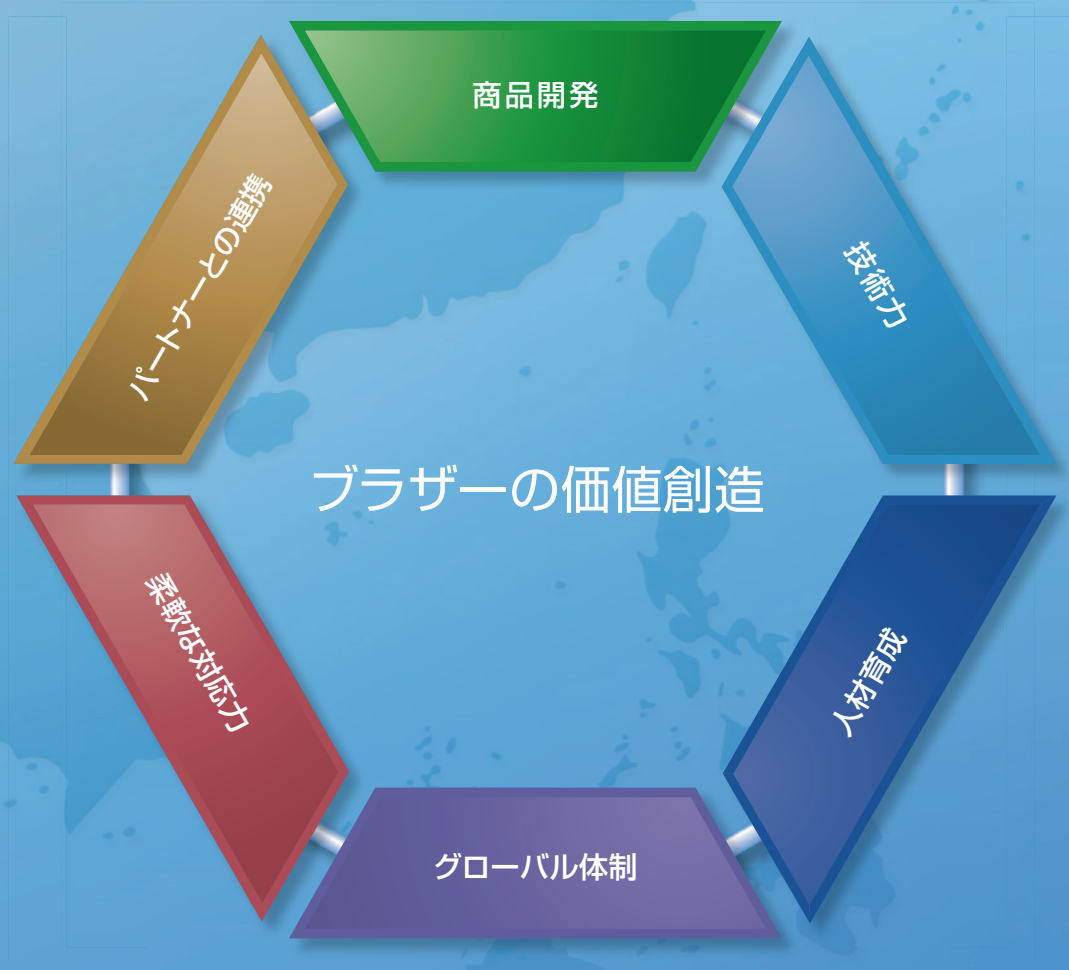
P&H事業において既に立ち上がっているクラフト市場向けの製品ラインアップの拡大



独自のモノ創りの仕組みをはじめ、 さまざまな経営資源が、 ブラザーの価値創造を支えています

- 「お客様の声」を事業活動の起点とし、ニーズに合った製品・サービスを迅速に提供する「商品開発」
- お客様に評価され、選ばれる製品を開発する「技術力」
- 多様性と個性を尊重し、優れた価値の提供を実現するグローバルな「人材育成」
- すべての企業活動にグローバルチームで取り組む「グローバル体制」
- 既存概念や枠にとらわれず、あらゆる市場の変化に対応する「柔軟な対応力」
- とともに取り組むことで信頼を培い、よりよい価値を創造する「パートナーとの連携」

さまざまな取り組みが相互に関連し、高め合うことによってブラザーの優れた価値創造が実現できます。





「お客様の声」を事業活動の起点とし、
ニーズに合った製品・サービスを提供します

価値を創造する「コンカレントチェーン」

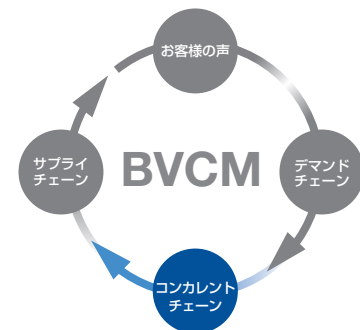
ブラザーグループは、独自のマネジメントシステム「ブラザー・バリュー・チェーン・マネジメント」(BVCM)を実践し、“At your side.”の精神で、より優れた製品・サービスをお届けしています。

BVCMの中の「デマンドチェーン」では、営業担当・設計部門が一体となってお客様の要望を分析し、製品コンセプトをつくり上げます。「コンカレントチェーン」では、デマンドチェーンでまとめられた製品コンセプトを具体的なカタチにします。試作の前後にシミュレーションや想定されるお客様によるモニター試験を何度も

も行い、高い品質レベルを実現しながら、迅速に開発設計を行います。

また生産技術担当部門では、お客様が望むタイミングで製品を提供できるように最適な生産ラインを設計します。

各部門が情報共有しながら同時進行で製品化に向けて取り組むことにより、お客様のご要望を迅速にカタチにすることが可能となります。



CASE 求められるモノの違う2つの市場に向けた 新エンジンの開発

P&S (プリンティング・アンド・ソリューションズ) 事業はこれまで主に SOHO※1向けを中心に成長してきましたが、SMB※2市場に対してはさらなる業績拡大の余地がありました。

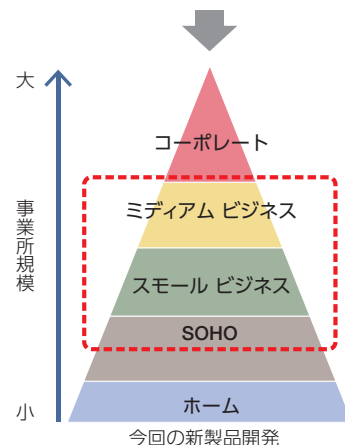
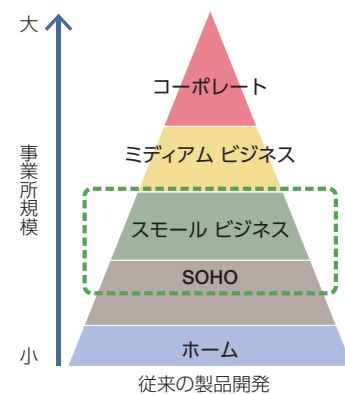
SOHO市場で求められる価格競争力と、SMB市場で求められる機能・性能、堅牢性、耐久性、消耗品容量などを満たした製品をお客様に提供するためには、従来の開発ではそれぞれの市場に特化した個別のエンジン (プリンターの主要印字機構) 開発が必要とされてきました。

しかし、新エンジン開発では基本構造は同じながらも市場ごとのニーズに応えられるエンジンの開発に取り組み、各部門がそれぞれの市場に最適な機能・性能などを見極めながら2つの製品を同時に開発するコンカレント体制で臨みました。その結果、SOHOおよびSMB双方のお客様にご満足いただける優れた品質の製品をご希望通りの納期で迅速に提供することが可能となりました。

※1 Small Office, Home Officeの略称。

※2 Small and 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。



開発体制の変化がより広い市場への対応を可能とした



お客様に評価され、選ばれる製品を開発します

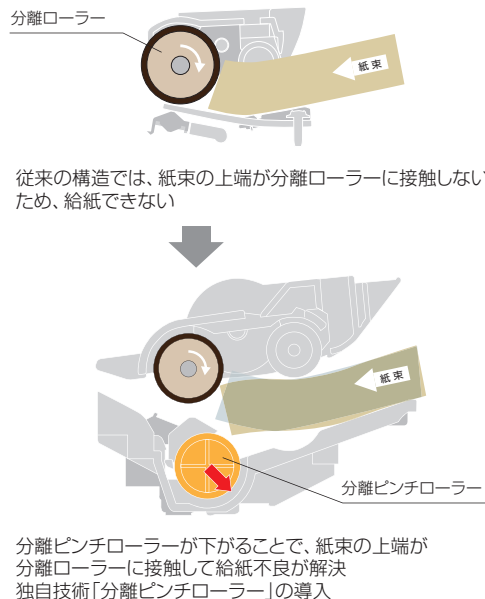
「ブラザーの技術力」は顧客価値創出力

ブラザーグループでは、固有の技術を生かしてお客様の求める製品・サービスを生み出すことが真の技術力であると考えています。それは優れた技術も商品に生かされてこそ価値が生まれると考えるためです。お客様に評価され選ばれる製品をご提供するために、ブラザーグループの技術者はお客様と向き合い、お客様の声に真摯に耳を傾けています。そして、お客様が喜ぶ顔をどんな技術で実現するか、どんな製品でお客様の役に立つことができるかを常に考えながら価値創造に取り組んでいます。



CASE:1 課題をオリジナル技術で解決

SMB向けの複合機では大容量の原稿を一度にスキャンしてデータ化するという必要があります。また、これまでは大量の原稿を一枚一枚給紙する際に給紙不良や原稿折れなどが起きやすいという課題がありました。これらの課題を従来技術で解決するには給紙時に使われる分離ローラーを大径化するなどの対策が必要となり、サイズ、コストのアップにつながります。そこでブラザーでは、コストとサイズは従来機と同等のまま、給紙枚数の増量、給紙不良率の低減という設計目標を立て、この課題に取り組みました。試行錯誤の結果、ブラザー独自の「分離ピンチローラー」を機構に加えることにより、大量の原稿を給紙する際も給紙不良や原稿折れなどが発生せず、従来機以上に信頼性の高い給紙が可能となりました。さらに、この技術を利用することで分離ローラーを従来機より小径化することができ、同クラスの複合機の中では最大の給紙枚数でありながら、目標以上のコストダウン、サイズダウンをも実現しました。



CASE:2 技術力を育む「匠道場」「知の競演展」

海外への生産移管、技術者の世代交代やグローバル化が進んでも高い技術力を維持する上で技術伝承は重要です。マシナリー事業では、2006年に「匠道場」を開設し、部品に関する知識、設計、組立、加工に必要な精度、技術の組み合わせ方などの技能に加え、仕事への心構え・安全への気配りなども同時に学ぶことにより、ブラザーの技術を顧客価値へと結びつける力を養っています。

また製品に適用されている最新技術などの情報を共有する社内展示会「知の競演展」、モノ創りの最先端の現場で身につけた技術を競う「技能大会」なども毎年開催し、技術力の一層の向上を図っています。



2015年「知の競演展」



従業員の多様性と個性を尊重し、優れた価値を提供できるグローバルな人材を育てます

人材の基盤をつくる「グローバル憲章」に基づいた行動

ブラザーグループは「ブラザーグループ グローバル憲章」(以下、グローバル憲章)に基づいてグループの人材育成を行っています。グローバル憲章の「基本方針」では、従業員に対する多様性の重視、さまざまな能力を発揮できる職場環境とチャレンジングな仕事への機会の提供、努力と成果に対する公正な評価と正当な報酬を約束するとともに、社会の模範となる行動、会社との価値観の共有、目標達成のための努力、水準以上の成果、そして長期にわたる才能とスキルの発揮を従業員に求めています。

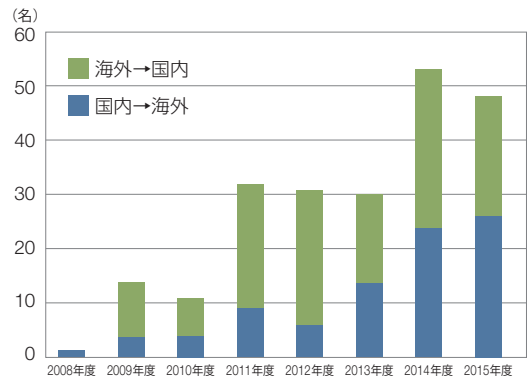


CASE:1 ブラザー工業と海外のグループ会社との相互派遣によるトレーニー制度

トレーニー(訓練生)制度は、ブラザー工業と海外のグループ会社間での相互派遣(3ヵ月以上)による実務経験と研修を通じて、知識や人脈の獲得、グローバルな対応力の習得を目指すことを目的としています。2008年度に日本から海外のグループ会社へ派遣したのを始めに、2009年度には海外から日本への派遣も行うようになりました。

2015年度には日本から海外へ26名(累計88名)が、海外から日本へは22名(累計132名)が派遣されています。

この制度の活用によって「開発した製品について自国外の市場の反応を実感することができた」「日本では想像できないお客様の使用環境がよく理解できた」などの気づきが得られるとともに、お客様のもとへより優れた価値を提供するための意欲がますます高められています。



開始から現在までのトレーニー制度利用者推移

CASE:2 現場のニーズに寄り添った管理職養成研修

これまで中国を中心に行ってきた幹部人材の育成を、2014年度からアジア全域に拡大しています。例えばベトナムの生産拠点であるブラザーインダストリーズベトナム(以下、BIVN)では、次期マネージャー候補者の早期育成を目的として、2014年2月から約10ヵ月間の管理職養成研修を実施しました。以降、毎年対象者を選抜して実施しています。

研修期間中に受講生は多くのグループワークを通して自分の経験や悩みを共有し合うことで、知識習得だけではなく、実感を伴った学びを得ています。そしてその学びから得た気づきを行動に生かすべく「行動計画」を毎月作成し、上司との面談を重ねながら行動改善に取り組みます。

受講生は、自分の小さな行動・心がけが周囲とのコミュニケーションを円滑にしていくことに気づき、管理職としてBIVNの成長を率いていく意識を高めています。



マネージャー候補者研修



すべての活動にグローバルチームで取り組んでいます

ブラザーグループが目指す真のグローバル企業

ブラザーグループが理想とする「真のグローバル企業」とは、

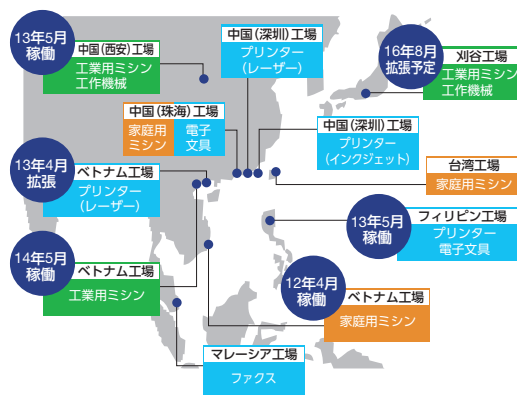
- グローバル市場で、お客様の要望を先取りした革新的な製品を常にお届けしている
- 国境、性別、年齢の分け隔てなく、従業員が力を合わせて活躍している
- 開発・生産・販売などグローバルな役割分担が最適な地域で実現され、最適なバランスを生み出し、それが長期的に安定した経営につながっている

というものです。グループのノウハウがあらゆる地域の拠点で蓄積され、共有を深めることで、経営基盤がより強固なものとなり、他社に先駆けたブラザー独自の強みとして「真のグローバル化」が実現すると考えています。



CASE:1 グローバルな製造戦略

ブラザーグループでは、アジアを中心に9カ国17の生産拠点をもち、生産体制の強化と最適化によって安定的な製品の提供を実現しています。この数年は中国に加え、ベトナム、フィリピンなどアジアでの新工場の設立や既存の工場の集約、規模拡大を進めています。事業ごとに複数の拠点をもち、生産体制をグローバルに確立することで、部品の調達先も含めた、災害によるリスクや地政学的リスクなどを減少させるとともに、コスト競争力を維持しています。また、中国の生産拠点の熟練した従業員が、ベトナムやフィリピンの新しい生産拠点を訪問し、ルールやノウハウの継承をグローバルに取り組んでいます。



アジアでの生産体制

CASE:2 グローバルマーケティング会議(GMM)の開催

変化の激しい市場をグローバルベースで敏感に察知し、対応していくことが求められる中、P&S事業領域で2005年から始まったグローバルマーケティング会議(GMM)では、欧州、米州の統括会社のマーケティング責任者が定期的に集まり、主に新製品のマーケティング戦略や方針について協議・意思決定を行っています。

また、お客様のニーズを的確に捉え、効果的・効率的に販売を促進するため、顧客調査や動画など各種コンテンツの制作を共同で行っています。それぞれの地域からの、販売・マーケティング戦略や市場情報の共有も重要な要素の一つです。

ブラザーは、地域ごとの価値創造の最適なバランスを考慮し、グローバルビジネスのさらなる躍進を目指します。



GMMで共同制作した動画はHPなどで公開



柔軟な
対応力

あらゆる市場の
変化に対応します



パートナー
との連携

ともに取り組むことで
信頼を培います

お客様の声に耳を傾けることで生まれる対応力と連携

多様化するツールと多様化する市場、お客様の行動の変化など、事業環境はめまぐるしく変化しています。ブラザーがこれに対応していく上で大切なのが「柔軟な対応力」と「パートナーとの連携」です。自らが培ってきた技術や知見、販売ルートやノウハウを生かしつつ、お客様の声を傾聴し、足りない部分や経験の浅い分野には、パートナーと適切に連携しながら柔軟に対応していきます。

そうすることで自ら変化できる企業であり続けたいとブラザーは考えています。



CASE:1 販売代理店とともに新たな市場を開拓

アジア・太平洋地域の新興国市場で、ラベルライターを拡販するため新たに着目したのが、オフィスやホーム市場とは異なる「業務用市場」の開拓です。業務用市場のお客様は、新興国、先進国問わず、その製品が業務上有用であると納得いただければ比較的高額であっても導入していただけます。

しかしながら、業務用市場はブラザーが得意とするオフィス市場とは販売ルートが全く異なります。パートナーとなる販売代理店を開拓するために、販売会社の現地担当者とは有望な代理店を回って製品価値を説明しました。そして彼らと一緒にお客様の現場に足を運び、お客様の生の声を聴き、業務に役立つ活用方法を提案しました。その結果、販売代理店も自信を持ってブラザーのラベルライターを販売できるようになり、業務用市場開拓の成功へと結びつきました。



お客様に活用方法を提案

CASE:2 パートナーとの連携によるきめ細かな対応でお客様との信頼関係を育む

一定台数以上のプリンターなどブラザーの製品をご使用中のお客様を対象に、使用シーンに合わせたソリューションをご提案するSST (Special Solution Team) 活動を行っています。開発・販売部門のスタッフがともにお客様を訪問し、仕事におけるお困りごとや製品の改良点などの要望をうかがった上で、お客様の仕事の効率化や、利用環境の改善を目指します。2015年度には、ヨーロッパの販売会社へ開発者9名を3カ月にわたり派遣。販売会社の現地担当者とともに現地のお客様へのソリューションを提案しました。

こうしたきめ細かな対応によってお客様からの信頼を深めるとともに、積極的なソリューションを提案しながらお客様のご要望に応じて製品価値を高めています。



欧州顧客対応プロジェクトメンバー

環境への取り組み

地球環境への配慮に 前向きで継続的な取り組みを 行っていきます

ブラザーグループは「持続的発展が可能な社会の構築に向け、企業活動のあらゆる面で環境負荷低減に前向きで継続的な取り組みをする」ことを環境への取り組みの基本理念としています。この理念に基づき「環境への配慮は、すべての活動の基本」「製品が開発・設計され、製造され、お客様によって使用され、やがて廃棄され再利用されるまで、すべての段階で安全かつ環境に対する影響を十二分に配慮する」ことを基本方針としています。



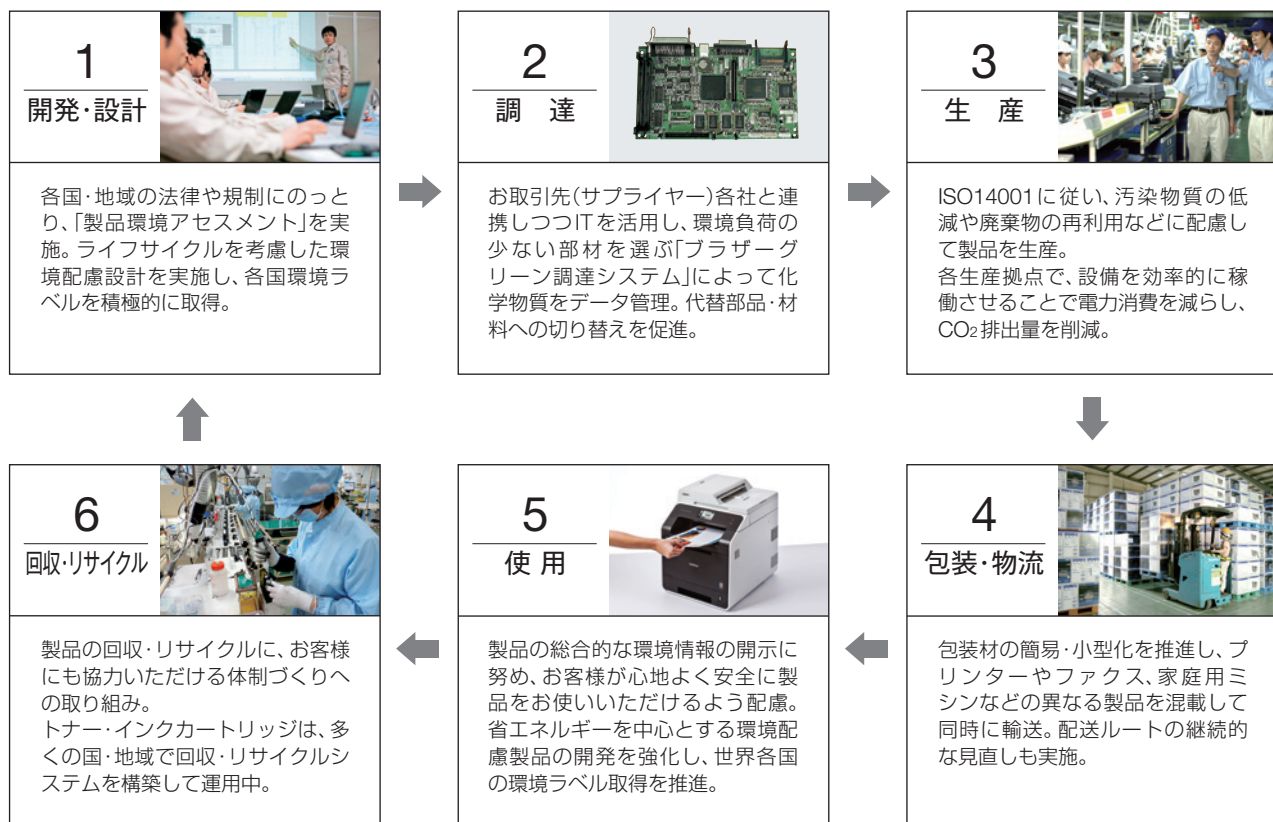
Brother Earth

よりよい地球環境を、あなたとともに。

ブラザーグループは、環境スローガン「Brother Earth」のもと、企業活動のあらゆる面で地球環境への配慮に前向きで継続的な取り組みを行うことを約束し、グローバルに統一した環境メッセージを発信していきます。

製品のライフサイクルにおける環境配慮

ブラザーグループでは、製品の開発・設計から回収・リサイクルに至る事業活動のすべてのステージにおいて、さまざまな環境配慮・環境活動を行っています。



ブラザーグループ中期環境行動計画2018

- 環境配慮製品を創出します
- グループから排出されるCO₂を削減します
(2020年度中期目標^{※1}を見据えた3ヵ年目標とします)
- 世界中で広がる環境法規制に迅速に対応します
- 環境スローガン「Brother Earth」のもと、
環境ブランドイメージを高める活動に取り組みます
- COP10で採択された「愛知ターゲット」に基づき、
グループを挙げて生物多様性保全に取り組みます

※1 CO₂排出量削減2020年度中期目標(国内8事業所:1990年度比30%削減(絶対値)、海外生産拠点(USA除く):2006年度比20%削減(売上高原価単位比))

中期環境行動計画2018に基づいた環境負荷低減活動への継続的な取り組み

〈環境配慮製品の開発〉

環境配慮製品の開発に一層注力するため、各国環境ラベルの積極的な取得と新基準への対応など、各製品分野でトップレベルの環境配慮設計を推進しています。トップレベルの環境配慮設計を基盤に、製品のライフサイクル全体の負荷低減を目指し、製品のカーボンフットプリントの削減を進めます。

〈グループを挙げてのCO₂排出量削減〉

2013年度からは、CO₂排出量削減活動の対象範囲をグループ全体に拡大し、さらには自社からのCO₂排出量だけでなく製品のサプライチェーン全体でのCO₂排出量の算定と削減にもチャレンジしています。算定結果の信頼性を検証するため、第三者機関による国際基準(ISO14064-1の要求事項)への適合性について検証を受け、データの認証取得にも努めています。

〈世界の環境法規制／社会動向への対応〉

「REACH規則^{※2}」「RoHS指令^{※3}」など、各国・地域の法規制を順守するのはもちろん、調達した部品に含まれる特定の化学物質を調査・管理するための「環境情報システム」の運用や、部品・材料を調達するお取引先各社への監査を実施することで、グループ全体での化学物質保証体制を確立しています。

※2 生産品・輸入品の全化学物質の「登録」「評価」「認可」「制限」に関するEUの規則。
※3 電気電子機器に含まれる有害物質の使用禁止を定めたEUの指令。

〈環境コミュニケーション〉

地球環境への配慮を「Brother Earth」というスローガンを掲げて普及啓発するとともに、環境スペシャルサイト「www.brotherearth.com」を通じ、環境に配慮した製品開発への従業員の思いを込めた「スペシャルストーリー」「製品への配慮」の他、グループ全体の環境保全活動なども紹介しています。同サイト内の「クリック募金」や環境をテーマとしたイベントの開催など、双方向のコミュニケーションを通じて、多くのステークホルダーと連携・共同し、環境保全や地域社会への貢献活動に積極的に取り組んでいます。

〈生物多様性保全〉

ブラザーグループは、COP10^{※4}開催地のグローバル企業として、生物多様性に関する2020年目標「愛知ターゲット」を上位目標と位置づけ、拠点ごとに地域特性を考慮した生物多様性の保全活動に取り組んでいます。従業員への生物多様性保全の教育普及に努め、生息地破壊を抑制するとともに、生きていくのに不可欠な生態系サービスの回復に貢献し、外来種の駆除・侵入防止活動や希少種の生息地保全の活動などを一層促進していきます。

※4 愛知県名古屋市で開催された「生物多様性条約第10回締約国会議」の略称。「愛知ターゲット」は、COP10において生物多様性の喪失を抑制するための実効性のある緊急目標として2020年までをめどに達成することが合意された。

環境負荷削減のキーワード「5R」

ブラザーグループでは、「5R」をキーワードとして、環境保全に向けた活動に取り組んでいます。特に「リフォーム」は、事業と製品を、時代の変化に合わせて、人や地球の環境に配慮した新しい価値を生み出すものへと作りかえるという、ブラザーグループ独自の考え方です。

5Rの考え方	Refuse(リフーズ)	: 環境負荷となるものをなるべく購入しない
	Reduce(リデュース)	: 排出量を減らす
	Reuse(リユース)	: 排出物をそのまま再利用する
	Reform(リフォーム)	: 形を変えて別の用途に使用する
	Recycle(リサイクル)	: 資源として再利用する



地域社会への貢献

ブラザーグループ全体でグローバルに一体感を持った社会貢献活動を推進します

ブラザーグループの社会貢献活動は、ブラザーの中長期ビジョン「グローバルビジョン21」達成に向けた経営の実践の一つです。その実践にあたっては、地域社会との双方向のコミュニケーションを通じて、ブラザーへの要請や期待を正しく把握した上で、私たちが果たすべき責任と、事業の成長につながる新たな機会を見だし、その両立を目指して積極的に行動することを大切にして活動しています。



ゴールデンリングプロジェクト

ブラザーでは従業員が積極的に参加することを推奨する「ゴールデンリングプロジェクト※1」にグローバルに取り組んでいます。2015年度は、世界18の国と地域のブラザーグループの従業員約1,300人、日本では約300人の従業員や家族が、がん患者のサポートや治療研究の資金を集めるため、24時間歩き続けて寄付金を募る地域貢献活動「リレー・フォー・ライフ※2」を中心に参加しました。

チャリティーによって集まった寄付金は、がんの新治療法や新薬開発、若手医師奨学金、がん相談、がん検診受診率アップなどの活動に活用されています。

※1 「リレー・フォー・ライフ」をはじめとする地域貢献イベントに積極的に参加するブラザーのチャリティー活動。各拠点での活動をつなげると、世界地図に美しい輪(リング)が描けることから名づけられた。

※2 参加者がチームの仲間とたすきをつなぎ、24時間歩き続けて寄付金を募る、がん患者支援のチャリティーイベントの一つ。これまでに世界40カ所以上で開催されている。



東日本大震災の復興支援活動

ブラザーでは東日本大震災のさまざまな復興支援活動を継続しています。

- 「震災復興応援マルシェ」: 東北の特産品の購入を通じて復興を支援する「震災復興応援マルシェ」は2012年に始まり、2015年度には4回開催しました。約630人の参加者に、新鮮でおいしい東北の地場産物を購入していただきました。
- 「ミシンの学校プロジェクト」: 原発事故で避難生活をおくる障がい者の方々が通う福島県郡山市の福祉事業所では、縫製の技術を身につけていただくことで、自立を支援する「ミシンの学校プロジェクト」という活動を行っています。ブラザーのミシンを寄贈し、被災された方々の自立支援や仕事づくり支援のため、定期的な技術指導を行っています。
- 「きずな図書室」: 「きずな工房」「きずな公園」に続き、宮城県七ヶ浜町で従業員の寄付を活用した図書館の設置協力を行っています。

この他に従業員のボランティア活動として、七ヶ浜市民劇団名古屋公演への支援、ミシンによるエコバッグやわかめの養殖に必要なサンドバッグの製作、従業員の寄付活動である「絆ファンド」などを実施しており、今後も震災復興支援活動に積極的に取り組んでいきます。



中国での「内モンゴル砂漠化防止プロジェクト」

兄弟（中国）商業有限公司は、2012年度より公益財団法人「オイスカ」と協働し、「内モンゴル砂漠化防止プロジェクト」を推進しています。

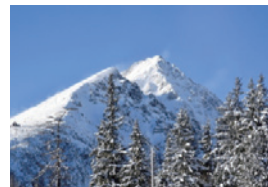


このプロジェクトは砂漠地帯の緑化にとどまらず、長期的な観点で現地住民の生活環境の改善につながっています。

2015年度は6月に中国拠点の従業員やお取引先、上海や西安の大学生や地元の中学生など、総勢63人が参加して植栽活動を行いました。活動に参加した従業員は、この4年間の活動を通じて「砂漠化防止という難題解決のために自分にも貢献できることがある」と気づくなど、社内の環境意識も高まっています。

スロバキアでのタトラ(カルパティア山脈)の森林再生

ブラザーインダストリーズ(スロバキア)は、森林保護団体「OZ TAJCH」と協働し、スロバキア北部にあるタトラの森林再生を行っています。



タトラ国立公園では2004年以降、激しい嵐などによって、300万本以上の木々が失われてしまいました。美しい植物や、希少な固有の野生生物が息づくタトラの高所独自の生態系を保全するため、2015年からは、従業員も植樹に参加し、この美しい山を守っていこうという意識が高まっています。

カナダでの植樹による森林資源の育成

ブラザーインターナショナルコーポレーション(カナダ)は、森林保護団体「アーバーデイ財団」と協働で植樹を行い、森林を育てる活動を行っています。

この植樹には、カナダの森林保護団体「ツリー・カナダ」も参加し、ブラザー従業員と一体となって活動しています。新たに植えられた木々は、きれいな空気と澄んだ飲み水をつくり、カナダの森に息づく野生生物に快適なすみかを与えています。



オーストラリアでの「プロジェクトマンタ」と「生物多様性学習プログラム」

ブラザーインターナショナル(オーストラリア)は、国際的な環境NPOである「アースウォッチ」と研究者が共同で行う「プロジェクトマンタ」を支援しています。



2015年度は「生物多様性学習プログラム」として、マンタの調査を行っている研究者に、海洋生態系でのマンタの位置づけや調査の重要性について社内で講義をしていただきました。参加した従業員からは「マンタを調査することで、海洋の生態系全体を知ることができた」「今後の環境保全活動に生かしていきたい」などの声が聞かれました。

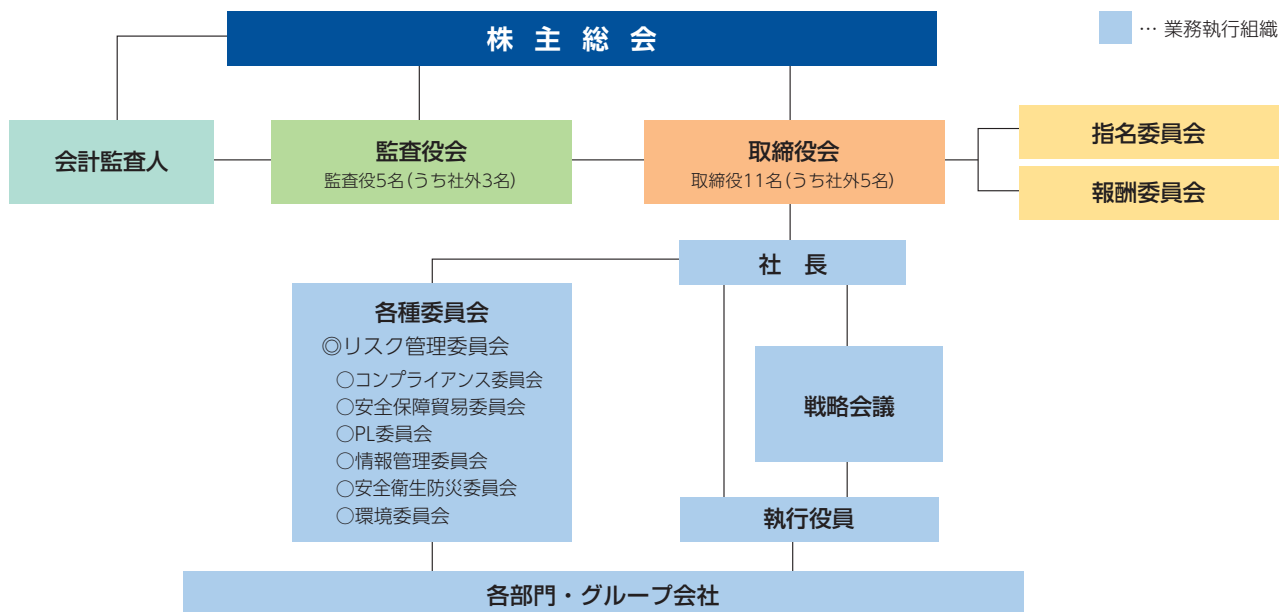
コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスの基本的な考え方

ブラザー工業は、ブラザーグループがグローバルに展開するすべての活動の礎として「ブラザーグループ グローバル憲章」を定め、経営資源の最適化と顧客価値の創造により企業価値を長期的に高めること、さらに株主に対する積極的な企業情報の提供により企業の透明性を高め、株主との間に長期的信頼関係を築くことなどを、ブラザー工業のコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方としています。



ブラザー工業ガバナンス体制図
(2016年4月1日現在)



コーポレートガバナンスの体制

〈監査役会制度と執行役員制度を採用〉

ブラザー工業の取締役会は、取締役11名(うち社外取締役5名)で構成され、経営上の重要事項の決定と業務執行の監督にあっています。あわせて、ガバナンスの基本として監査役会制度(監査役5名、うち社外監査役3名)を採用し、取締役の職務執行を監査役が監督する体制を整えています。外部からの客観的・中立的な経営監視の仕組みとして、経営陣を監視する監査役による監査に加え、経営に対する監督機能

の強化を図るため、異なる知見・経験などを備えた多数の独立社外取締役ににより監督する体制としています。また、社内組織として執行役員制を導入することにより、業務執行と監督を分離し、意思決定の迅速化とガバナンスの強化を図っています。執行役員は取締役会で選任され、それぞれが担当する事業、各部門、およびグループ子会社の業務執行に対し責任を負っています。

〈指名委員会および報酬委員会の設置〉

取締役および執行役員の選任および報酬に関する取締役会の機能の独立性・客観性を高めるため、取締役会の任意の諮問委員会として「指名委員会」および「報酬委員会」を設置しています。各委員会は6名の取締役（うち社外取締役5名）で構成されています。

指名委員会は、取締役・執行役員の選任基準の策定、候補者の選定、および最高経営責任者などの後継者計画につき、取締役会に答申します。

報酬委員会は、取締役・執行役員の報酬方針・体系の策定、および報酬水準・個別報酬額のレビューを行い、取締役会に答申します。

役員報酬について

ブラザー工業の取締役の報酬については、全員を対象とする「基本報酬」に加え、執行役員兼務取締役を対象とする報酬としての、事業年度ごとの業績に対する成果責任を反映した「業績連動報酬」および長期的な企業価値向上に向けた取り組みと当社株価のベクトルを一致させるための「株式報酬型ストックオプション」から構成されています。それぞれの報酬額は、当社所定の取締役報酬規則に基づき、一定の基準額に役位ごとに定められた係数を乗じて算定している他、「業績連動報酬」については、前事業年度の業績に対して当該規則に定めた査定方法により加減して算定しています。なお、取締役の報酬に関する取締役会の機能の独立性・客観性を高めるため、取締役会の任意の諮問委員会として「報酬委員会」を設置し、他企業や従業員の処遇水準を勘案した適正な報酬額

を取締役に答申しています。

監査役の報酬については、当社所定の監査役報酬規則に基づいて監査役会で定めています。

区分	支給人員	支給額 (百万円)	報酬等の種類別総額		
			基本報酬 (百万円)	業績連動報酬 (百万円)	株式報酬型 ストック オプション (百万円)
取締役 (うち社外取締役)	11名 (5名)	291 (45)	211 (45)	22 (-)	56 (-)
監査役 (うち社外監査役)	6名 (4名)	72 (23)	72 (23)	- (-)	- (-)
合計 (うち社外役員)	17名 (9名)	363 (68)	284 (68)	22 (-)	56 (-)

(2015年4月1日から2016年3月31日までの1年間)

(注1) 取締役の支給額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれていません。

(注2) 取締役および監査役の報酬は、株主総会にて決議された報酬限度額の範囲内に決定しています。

社外取締役・社外監査役からのメッセージ



社外取締役 服部 重彦

社外取締役に就任して丸4年、この間ブラザー工業は経営革新とさらなるグローバル化に向け躍進を続けてきました。取締役会では5人の社外取締役が自らの経験や知見をもとに異なる観点から意見を述べ、時間をかけて活発な議論を行い、経営の意思決定にアドバイスを行っています。また取締役会に提出される各種情報は透明度が高く、内容も議論に十分な情報となっており、高いレベルのガバナンスが維持されています。監査役会設置会社における社外取締役の役割は経営者の監督(モニタリング)といわれていますが、私は取締役会における経営の意思決定のアドバイザー機能により重要との観点から、可能な限り意見を述べ、経営へのアドバイスを行うようにしています。

当社は海外事業を中心に大きく成長してきました。ドミノプリンティングサイエンスをグループに加え、今後益々飛躍することが期待されています。そのためには、グローバルに活躍できる人材の育成がこれまで以上に重要となってくるでしょう。



社外監査役 海野 隆雄

ブラザー工業では、まさに開かれた取締役会というにふさわしく、各社外役員がさまざまな分野での経験をもとに積極的に参画し、活発な議論を展開しています。

私は金融界における経験をふまえ5年間監査役会に参加してきましたが、社外監査役に向けて積極的な情報提供がなされており、社内の動向が正確に把握できるような仕組みになっています。またブラザー工業のグローバル展開にあわせ、毎年社外監査役も参加して海外拠点の往査を行っており、その責務を十分に果たせるような下地が出来上がっています。業務に精通した常勤監査役と、法務、会計、金融、会社経営などの各分野で経験を積んだ社外監査役が一つのチームを構成し、異なる視点から意見を述べあう形で監査にあたっています。

このような強固なガバナンス体制のもと、「ブラザーグループ グローバル憲章」を精神的な支柱として、グループ全体が一つになって今後も一層飛躍していくよう期待しています。

リスク管理体制

ブラザーグループのリスク管理体制の整備を行うために、ブラザーグループ全体の重要なリスクを識別、評価し、適切な対応指示を行う独立した経営管理組織としてリスク管理委員会（委員長：代表取締役社長）を設け、内部統制と危機管理を含むリスク管理体制の充実を図っています。

また、リスク管理委員会を頂点に、その下部組織として以下の個別リスク委員会を設置し、それぞれの個別リスクに対応して、グループの重要なリスクを総合的にマネジメントしていく体制としています。発生時の影響が最高レベルと評価されたリスクについては「危機対応段階」と見なし、優先的に対応します。

〈コンプライアンス委員会〉

コンプライアンス（法令・企業倫理などの順守）に関する教育/啓発活動により、コンプライアンス意識の向上を図るとともに、違反行為の予防・再発防止に取り組んでいます。

〈安全保障貿易委員会〉

法規制に基づいて、適切な輸出取引や技術提供の管理にあたっています。また、法改正時の重要な案件審議のための委員会開催や社内監査、グループ会社への指導・教育によって、管理水準の維持・向上に努めています。

コンプライアンスへの取り組み

経営の基盤として法令・倫理などの順守を徹底

ブラザーグループは、コンプライアンス（法令・倫理などの順守）が経営の基盤を支え、さまざまなリスクを回避する上で不可欠なものであると考えています。グループ全体でコンプライアンスを徹底するために、「ブラザーグループ グローバル憲章」の行動規範の一つである「順法精神・倫理観」および、企業としての責任を明確に定義し行動していくための「ブラザーグループ社会的責任に関する基本原則」に基づいて従業員の行動基準を定めています。また、コンプライアンス委員会を設置し、ヘルプラインを設けて不祥事の未然防止や早期対応、再発防止に努めています。海外を含むグループ各社でも個別にコンプライアンス委員会、ヘルプラインを設置して対応しています。

重要案件については、ブラザー工業のコンプライアンス委員会に情報を集約し、グループとしてリスク対応を統一する体制としています。

〈PL委員会〉

商品企画から研究・開発、設計・製造、販売・使用、修理・サービス、廃棄・処理に至るすべての段階における製品の安全性を確保するため、定期的に委員会を開催し組織的な取り組みをしています。

〈情報管理委員会〉

情報漏えいリスクなどに対応するために、会社に存在する情報および顧客情報の適切な管理方針を定め、グループ内へ展開しています。

〈安全衛生防災委員会〉

従業員の安全や健康の確保、災害の予防や災害時の被害の最小化を目的として、これらに関する年間計画の審議、各施策の策定・実施、啓発などの活動を行っています。

〈環境委員会〉

環境担当役員が議長を務め、開発・技術・製造・総務に関連する分野の各担当役員以上が参加し、定期的にブラザーグループ全体で取り組まなければならない環境課題に対する施策を審議・決定しています。



コンプライアンス集合研修風景

役員一覧(2016年6月24日現在)

取締役



代表取締役社長
小池 利和
内部監査部、
経営企画部 直轄



代表取締役 専務執行役員
石川 茂樹
P&S事業 統括
知的財産部 担当



代表取締役 常務執行役員
佐々木 一郎
ドミノ事業 統括
産業用印刷事業 統括
産業用印刷事業
産業システム営業推進部、
産業用印刷事業 新規技術開発部
担当



取締役 常務執行役員
神谷 純
N&C事業 統括
N&C事業 ネットワークシステム推進部
担当
株式会社エクスティング 代表取締役会長



取締役 常務執行役員
石黒 雅
P&S事業 事業企画部、
P&S事業 SOHO-新興国推進部、
P&S事業 SMB-S&S推進部 担当
兼 事業企画部長



取締役
長谷川 友之
株式会社ニッセイ 代表取締役社長



社外取締役
平野 幸久
KDDI株式会社 社外監査役



社外取締役
西條 温
住友商事株式会社 顧問
一般社団法人日本ケーブルテレビ
連盟 会長
株式会社すかいらく 社外取締役



社外取締役
服部 重彦
株式会社島津製作所 相談役
田辺三菱製薬株式会社 社外取締役
サッポロホールディングス株式会社
社外取締役
明治安田生命保険相互会社 社外取締役
株式会社日本経済新聞社 社外監査役



社外取締役
深谷 紘一
株式会社ジェイテクト 社外監査役
株式会社デンソー 相談役



社外取締役
松野 聡一

監査役



監査役 (常勤)
藤井 宗高



監査役 (常勤)
日野 圭一



社外監査役
海野 隆雄
長谷川香料株式会社
取締役 兼 副社長 執行役員



社外監査役
有田 知徳
弁護士
株式会社ゆうち銀行 社外取締役
WDBホールディングス株式会社
社外監査役



社外監査役
小野木 孝二
株式会社トーカイ 代表取締役社長

執行役員

常務執行役員

浅井 侯序
財務部、法務・環境総務部、
CSR&コミュニケーション部 担当

石川 博
品質革新センター-QM推進部、
品質革新センター-CS推進部 担当

松本 勇美夫
新規事業推進部 担当

亀之内 孝文
L&M事業 統括
L&M事業 事業企画部、
L&M事業 開発部、L&M事業 製造部
担当

川那辺 祐
マシナリー事業 統括
マシナリー事業 事業企画部、
マシナリー事業 戦略技術部、
マシナリー事業 製造部、
マシナリー事業 開発部、
マシナリー事業 QM推進部、
マシナリー事業 工業エンジン営業部、
マシナリー事業 産業機器営業部、
マシナリー事業 産業機器CS推進部
担当

執行役員

鈴木 雅彦
開発センター 電子技術開発部、
開発センター IJ技術開発部 担当

服部 親将
P&S事業 製造部 担当

若原 宏之
人事部、IT戦略推進部 担当
兼 人事部長

久野 光康
P&H事業 統括
P&H事業 事業企画部、
P&H事業 営業企画部、
P&H事業 クラフト事業推進部、
P&H事業 開発部、
P&H事業 OMCSS推進部、
P&H事業 生産革新部 担当

武田 進
製造センター 購買部、
製造センター 生産革新部、
製造センター IJ製造部 担当

星 真
マシナリー事業 産業機器事業 担当

野地 勲
マーケティング企画センター
営業-マーケティング推進部、
マーケティング企画センター
総合デザイン部、
マーケティング企画センター
営業ビジネスサポート部 担当
兼 マーケティング企画センター
営業ビジネスサポート部長

桑原 悟
P&S事業 LE開発部、
P&S事業 LC開発部、
P&S事業 IDS開発部 担当
兼 P&S事業 LE開発部長

グループ執行役員

三輪 祐司
ブラザー インダストリーズ フィリピン
取締役社長

只 雄一
ブラザーホールディング(ヨーロッパ)
取締役社長
ブラザーインターナショナル
(ヨーロッパ) 取締役会長 兼 社長

池田 和史
ブラザーインターナショナル
コーポレーション(U.S.A.)
取締役社長

三島 勉
ブラザー販売株式会社
代表取締役社長

村上 泰三
製造センター 製造企画部、
製造センター 技術開発部、
製造センター 基礎技術部 担当
兼 製造センター 技術開発部長

鈴木 剛
開発センター 開発企画部、
開発センター メカ基盤技術開発部、
開発センター ソフト技術開発部 担当
兼 開発センター 開発企画部長

小出 哲郎
ドミノ事業ドミノ事業推進部 担当
兼 ドミノ事業ドミノ事業推進部長

グループ常務執行役員

ナイジェル ボンド
ドミノプリンティングサイエンス CEO

会社概要

会社情報 (2016年3月31日現在)

商 号	ブラザー工業株式会社 (BROTHER INDUSTRIES, LTD.)
本 社 所 在 地	〒467-8561 名古屋市瑞穂区苗代町15番1号
設 立	1934年1月15日
資 本 金	192億9百万円
従 業 員*	36,307名(連結) 3,887名(単独) ※正社員のみ



本社



技術開発センター



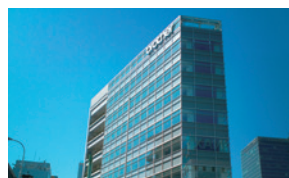
刈谷工場



瑞穂工場



星崎工場



東京支社



ブラザーコミュニケーションスペース

展示館・ショールーム

展示館 ブラザーコミュニケーションスペース

ブラザーコミュニケーションスペースは、ブラザーが培ってきた「モノ創りのDNA」を100年以上の歴史を通して紹介しながら、世界市場で挑戦し続けるブラザーの現在、そして未来をご覧いただける展示館です。お気軽にお越しください。

所在地：名古屋市瑞穂区塩入町5番15号

開館時間：10：00～17：00

休館日：第一・第三・第五土曜日、日曜日、およびブラザー工業指定休業日

※開館予定日でも、イベントなどの実施により休館にすることがあります。

WEB：http://www.brother.co.jp/bcs/

TEL：052-824-2227 FAX：052-824-2069



ブラザー 東京ショールーム

ブラザー 東京ショールームは、情報通信機器を中心に、ホーム向けからオフィス向けまでブラザー製品を幅広く体験できるスペースです。ブラザー製品をお使いのお客様の相談の場として、これからブラザー製品を購入するお客様の検討の場として、ご利用いただけます。

所在地：東京都中央区京橋3丁目3番8号

開館時間：10：00～18：00

休館日：土・日曜日、祝日およびブラザー販売指定休業日

WEB：http://www.brother.co.jp/tokyo-showroom/

TEL：03-3281-1125 FAX：03-3281-4462



グループ拠点

日本

グループ本社

ブラザー工業株式会社

主要事業国内グループ会社

株式会社ニッセイ

ブラザーインターナショナル株式会社

三重ブラザー精機株式会社

ブラザー販売株式会社

株式会社エクシング

株式会社スタンダード

株式会社エクシング・ミュージックエンタテイメント

株式会社BMBインターナショナル

株式会社テイチクエンタテインメント

株式会社テイチクミュージック

その他国内グループ会社

ブラザーロジテック株式会社

ブラザー不動産株式会社

ブラザーリビングサービス株式会社

株式会社ブラザーエンタープライズ

株式会社ビートップスタッフ

株式会社ブラザーファイナンスジャパン

南北アメリカ

生産拠点

BROTHER INDUSTRIES (U.S.A.) INC.

販売・サービス拠点

BROTHER INTERNATIONAL CORPORATION (U.S.A.)

BROTHER INTERNATIONAL CORPORATION (CANADA) LTD.

BROTHER INTERNATIONAL DE MEXICO, S.A. DE C.V.

BROTHER INTERNATIONAL CORPORATION DO BRASIL, LTDA.

BROTHER INTERNATIONAL DE CHILE, LTDA.

BROTHER INTERNATIONAL CORPORATION DE ARGENTINA S.R.L.

BROTHER MOBILE SOLUTIONS, INC.

BROTHER INTERNATIONAL DEL PERU S.A.C.

ドミノ事業拠点

DOMINO AMJET INC.

CITRONIX INC.

ヨーロッパ

生産拠点

BROTHER INDUSTRIES (U.K.) LTD.

BROTHER INDUSTRIES (SLOVAKIA) s.r.o.

販売・サービス拠点 他

BROTHER INTERNATIONAL EUROPE LTD.

BROTHER INTERNATIONAL GmbH

BROTHER INTERNATIONAL GmbH (Austrian Branch)

BROTHER FRANCE SAS

BROTHER U.K. LTD.

BROTHER INTERNATIONAL (NEDERLAND) B.V.

BROTHER NORDIC A/S

BROTHER NORWAY, branch of BROTHER NORDIC A/S

BROTHER SWEDEN, branch of BROTHER NORDIC A/S, Denmark

BROTHER FINLAND, BROTHER NORDIC A/S Denmark, branch in

Finland

BROTHER CENTRAL AND EASTERN EUROPE GmbH

BROTHER INTERNATIONAL (BELGIUM) NV/SA

BROTHER INTERNATIONALE INDUSTRIEMASCHINEN GmbH

BROTHER INTERNATIONALE INDUSTRIEMASCHINEN GmbH

(Italian Branch)

BROTHER (SCHWEIZ) AG

BROTHER INTERNATIONAL CORPORATION (IRELAND) LTD.

BROTHER ITALIA S.p.A.

BROTHER INTERNATIONAL CZ s.r.o.

BROTHER INTERNATIONAL HUNGARY KFT.

BROTHER IBERIA, S.L.U.

BROTHER IBERIA, S.L.U. (Lisbon Branch)

BROTHER LLC

BROTHER POLSKA Sp. z o.o.

BROTHER SEWING MACHINES EUROPE GmbH

BROTHER SEWING MACHINES EUROPE GmbH (U.K. Branch)

BROTHER HOLDING (EUROPE) LTD.

BROTHER FINANCE (U.K.) PLC

ドミノ事業拠点

DOMINO PRINTING SCIENCES PLC

DOMINO U.K. LTD.

POST JET SYSTEMS LTD.

DOMINO DEUTSCHLAND GmbH

DOMINO LASER GmbH

WIEDENBACH APPARATEBAU GmbH

DOMINO SAS

DOMINO AMJET BV

GRAPH TECH AG

アジア・オセアニア・ 中近東・アフリカ

研究開発拠点

BROTHER SYSTEM TECHNOLOGY DEVELOPMENT
(HANGZHOU) LTD.

生産拠点

TAIWAN BROTHER INDUSTRIES, LTD.

BROTHER INDUSTRIES TECHNOLOGY (M) SDN. BHD.

ZHUHAI BROTHER INDUSTRIES, CO., LTD.

BROTHER MACHINERY XIAN CO., LTD.

BROTHER INDUSTRIES (SHENZHEN), LTD.

BROTHER INDUSTRIES (VIETNAM) LTD.

BROTHER TECHNOLOGY (SHENZHEN) LTD.

BROTHER INDUSTRIES SAIGON, LTD.

BROTHER INDUSTRIES (PHILIPPINES), INC.

BROTHER MACHINERY VIETNAM CO., LTD.

NISSEI GEAR MOTOR MFG. (CHANGZHOU) CO., LTD.

販売・サービス拠点

BROTHER INTERNATIONAL S.A. (PTY) LTD.

BROTHER INTERNATIONAL (AUST.) PTY. LTD.

BROTHER INTERNATIONAL SINGAPORE PTE. LTD.

BROTHER INTERNATIONAL (NZ) LTD.

BROTHER INTERNATIONAL (HK) LTD.

BROTHER INTERNATIONAL (GULF) FZE

BROTHER INTERNATIONAL (GULF) FZE (Turkey Branch)

BROTHER COMMERCIAL (THAILAND) LTD.

BROTHER MACHINERY (ASIA) LTD.

BROTHER INTERNATIONAL (MALAYSIA) SDN. BHD.

BROTHER INTERNATIONAL PHILIPPINES CORPORATION

BROTHER (CHINA) LTD.

BROTHER INTERNATIONAL (INDIA) PRIVATE LTD.

PT BROTHER INTERNATIONAL SALES INDONESIA

BROTHER INTERNATIONAL TAIWAN LTD.

BROTHER INTERNATIONAL (VIETNAM) CO., LTD.

BROTHER INTERNATIONAL KOREA CO., LTD.

BROTHER MACHINERY SHANGHAI LTD.

BMB (SHANGHAI) INTERNATIONAL CORP.

NISSEI TRADING (SHANGHAI) CO., LTD.

ドミノ事業拠点

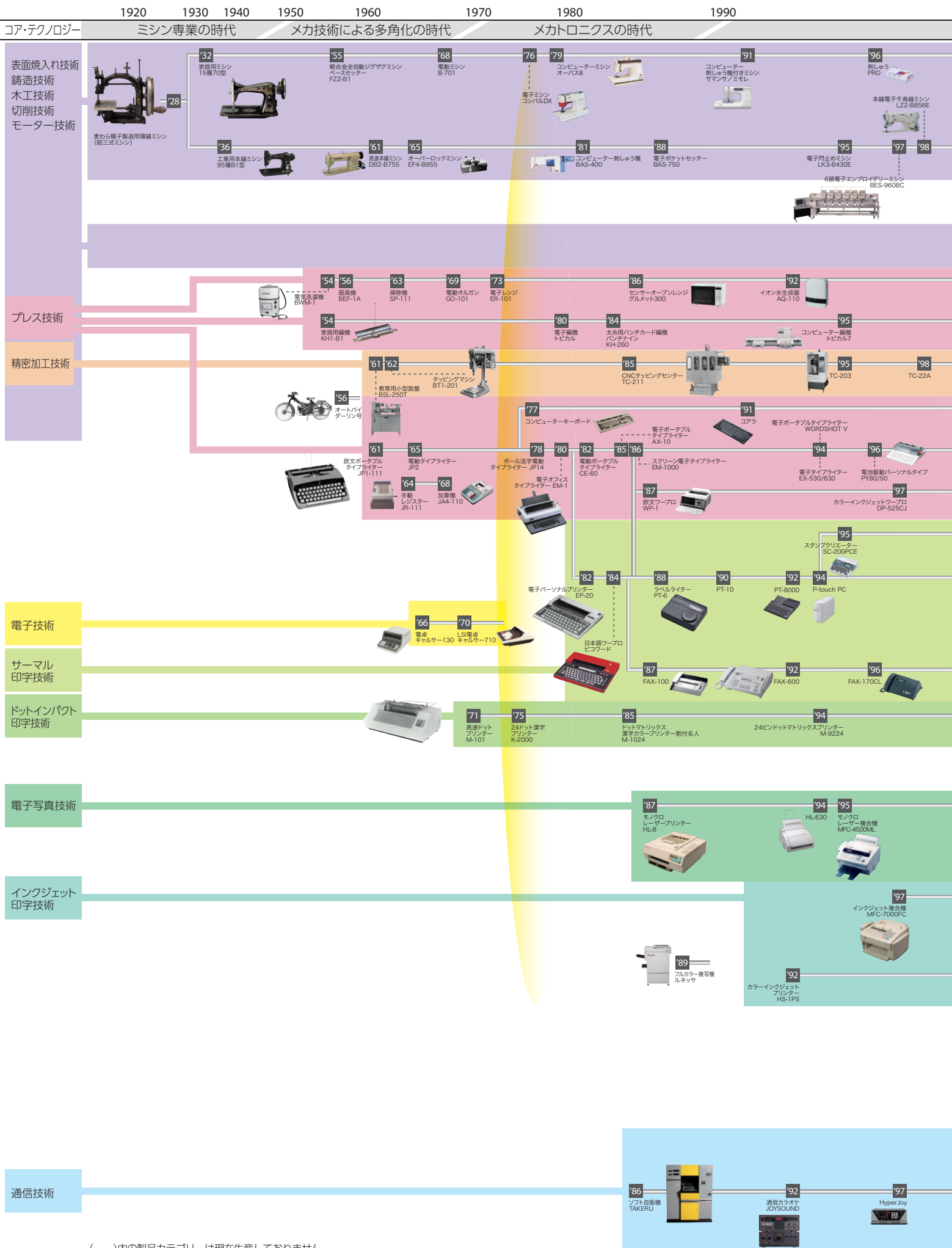
DOMINO CHINA LTD.

DOMINO KOREA PTE. LTD.

DOMINO PRINTECH INDIA PRIVATE LTD.

DOMINO ASIA PTE. LTD.

技術と製品の歴史



()内の製品カテゴリーは現在生産しておりません。

ネットワーク・コンテンツの時代

製品カテゴリー

家庭用ミシン

職業用刺しゅうミシン

工業用ミシン

03 刺しゅうミシン Innov-is N80

04 Innov-is 4000

08 Innov-is 1

10 PC刺しゅうデータ作成機 PE-DESIGN NEXT

12 Innov-is V7

14 XV8500D

03 職業用刺しゅうミシン PR-600

10 職業用刺しゅうミシン PR-1000

15 VR100

03 本縫ダイレクトドライブミシン S-7200A

08 本縫ダイレクトドライブ自動糸切りミシン S-7200C

13 デレクトドライブプログラム式電子ミシン BAS-311H

15 S-7300A

画像認識技術

13 カッティングマシン CM550DX

12 ギアモーター G3LM-22-30-T020

13 減速機 AFGZ12K-3M100S1

14 IE3ギアモーター

12 歯車 ハイレシオ ハイボイドギア

13 カッティングマシン CM550DX

14 コンパクトマシンセンター SPEEDIO S1000X1

15 R650X1

カッティングマシン

減速機/歯車

(家電)

(編機)

03 TC-32B

05 TC-S2C

08 TC-S2D

10 TC-S2DN

14 コンパクトマシンセンター SPEEDIO S1000X1

15 R650X1

工作機械

(キーボード)

00 FAX-800CL

02 FAX-1100CL

05 FAX-350CL

08 FAX-380DL

02 ビータッチ 170

04 ビータッチ24

05 ビータッチ24

07 ICタグプリンター RL-700S

02 モバイルプリンター MW-100e

06 MW-260

10 PocketJet PJ-663

11 RJ-4040

13 TD-2130N

15 TP-M5000N

15 PT-D600

16 PJ-773

タイプライター

(ワープロ)

99 スタンプクリエータープロ SC-2000

02 SC-370pc

02 ビータッチ 170

04 ビータッチ24

05 ビータッチ24

07 ICタグプリンター RL-700S

02 モバイルプリンター MW-100e

06 MW-260

10 PocketJet PJ-663

11 RJ-4040

13 TD-2130N

15 TP-M5000N

15 PT-D600

16 PJ-773

00 FAX-800CL

02 FAX-1100CL

05 FAX-350CL

08 FAX-380DL

11 DS-700D

13 ADS-1500W

15 ADS-2400N

99 HL-1240

01 MFC-9800J

03 HL-5040

05 MFC-7820N

08 HL-5340D

05 カラーレーザー複合機 MFC-9420CN

07 カラーレーザープリンター HL-4040CN

09 HL-3040CN

03 MFC-150CL

04 MFC-5840CN

06 MFC-850CDN

08 MFC-6490CN

10 MFC-J850DN

12 MCF-J4510N

13 MFC-1818

14 MFC-1910W

15 HL-L6400DW

13 MFC-9340CDW

14 MFC-L8850CDW

12 HL-S7000DN

14 MFC-J5620DW

15 MFC-J880N

12 GT-381

07 ガーメントプリンター GT-541

11 シーズル一型ヘッドマウントディスプレイ AIRScouter

12 Web会議システム OmniJoin

13 高級オルゴール MBX-100H

15 i-Tech Range

15 N610i

15 ヘッドマウントディスプレイ AIRScouter WD200S

12 JOYSOUND f1 JS-F1

15 JOYSOUND MAX

03 HyperJoy V2

06 HyperJoy WAVE JS-W1

09 CROSSO

09 JOYBEAT JOYBEAT

14 Lukyou Lukyou

スタンプ作成機

オリジナルデザインテープ作成機

ラベルライター/ラベルプリンター

モバイルプリンター

ファクス

(ドットプリンター)

ドキュメントスキャナー技術

インクジェットヘッド技術

インクジェットプリンター/複合機

高速インクジェットプリンター

ガーメントプリンター

モノクロレーザープリンター/複合機

カラーレーザープリンター/複合機*

インクジェットプリンター/複合機

高速インクジェットプリンター

ガーメントプリンター

コーディング・マーキング機器

デジタル印刷機

ヘッドマウントディスプレイ

Web会議システム

高級オルゴール

通信カラオケ装置

コンテンツサービス

※ LED方式含む

編集方針

「ブラザーコミュニケーションレポート 2016」は、私たちの事業活動の持続可能性について、より多くのステークホルダーの皆さまに正しくご理解いただくことを目的としております。より詳細な情報は、ブラザーグループの以下の各サイトをご覧ください。

企業情報 トップページ

<http://www.brother.co.jp/aboutbrother/>

株主／投資家の皆様へ トップページ

<http://www.brother.co.jp/investor/>

CSRの取り組み トップページ

<http://www.brother.co.jp/csr/>

環境への取り組み トップページ

<http://www.brother.co.jp/eco/>

環境スペシャルサイト「Brother Earth」 トップページ

<http://www.brotherearth.com/ja/>

ブラザー工業株式会社

〒467-8561 名古屋市瑞穂区苗代町15番1号
URL: <http://www.brother.co.jp/>

発行／2016年5月