

ブラザーコミュニケーションレポート  
2017



よりよい地球環境を、あなたとともに。  
[www.brotherearth.com](http://www.brotherearth.com)

At  
your  
side.

“At your side.” story

# 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、迅速にお届けする。  
“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。  
いつの時代も、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。

ブラザーは“At your side.”の精神で

# Contents

- 01 “At your side.” story
  - 03 総合力で生み出す、製品とサービス。
  - 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

持続的な価値創造を目指します。

# 総合力で生み出す、

ブラザーグループは、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てきました。わたしたちはこれからも、あらゆる場面でお客様第一を考える“*At your side.*”の精神で、お客様の声に耳を傾け続けます。そして変革を恐れず、時代や環境の変化に対応してきたブラザーのDNAを伝承することで、新たな価値を生み出していきます。

## Printing & Solutions

プリンティング・アンド・ソリューションズ事業



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



スキャナー



ラベルプリンター



モバイルプリンター

## Personal & Home

パーソナル・アンド・ホーム事業



刺しゅうマシン



カッティングマシン

# 製品とサービス。

## Machinery

マシナリー事業



工作機械



工業用ミシン



ガーメントプリンター

## Domino

ドミノ事業



減速機



歯車



コーディング・マーキング機器

## Network & Contents

ネットワーク・アンド・コンテンツ事業



業務用通信カラオケシステム



デジタル印刷機

## 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。



### 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。

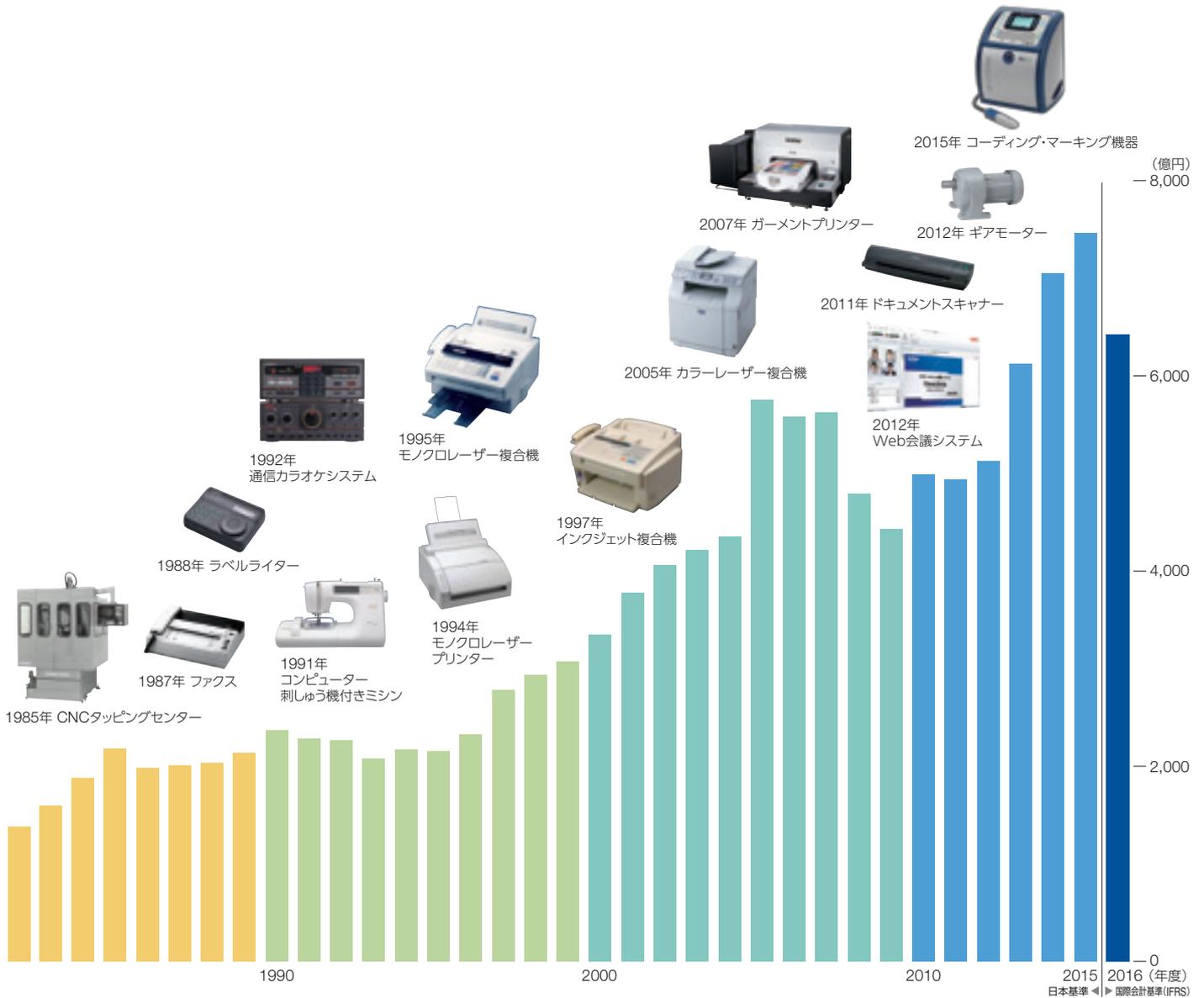


### 1950年代 コア技術を応用した多角化の推進

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

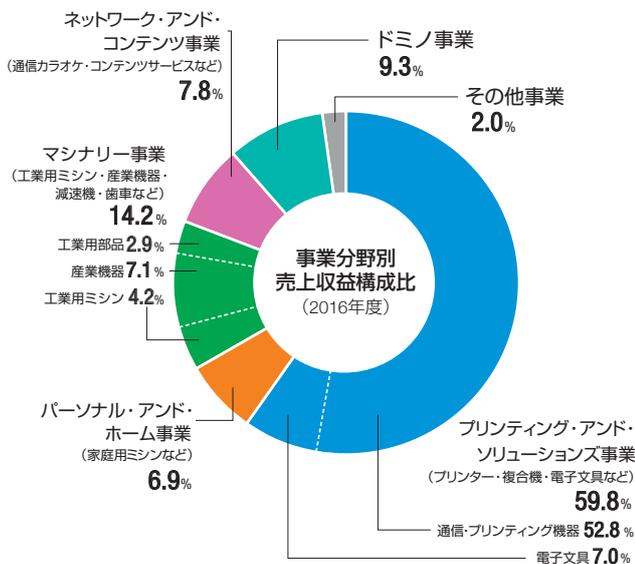
# 世界各地のニーズに合った製品やサービスをグローバルな体制で提供しています

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。

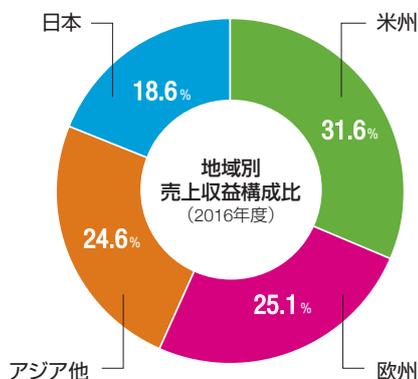
(2017年3月31日現在)



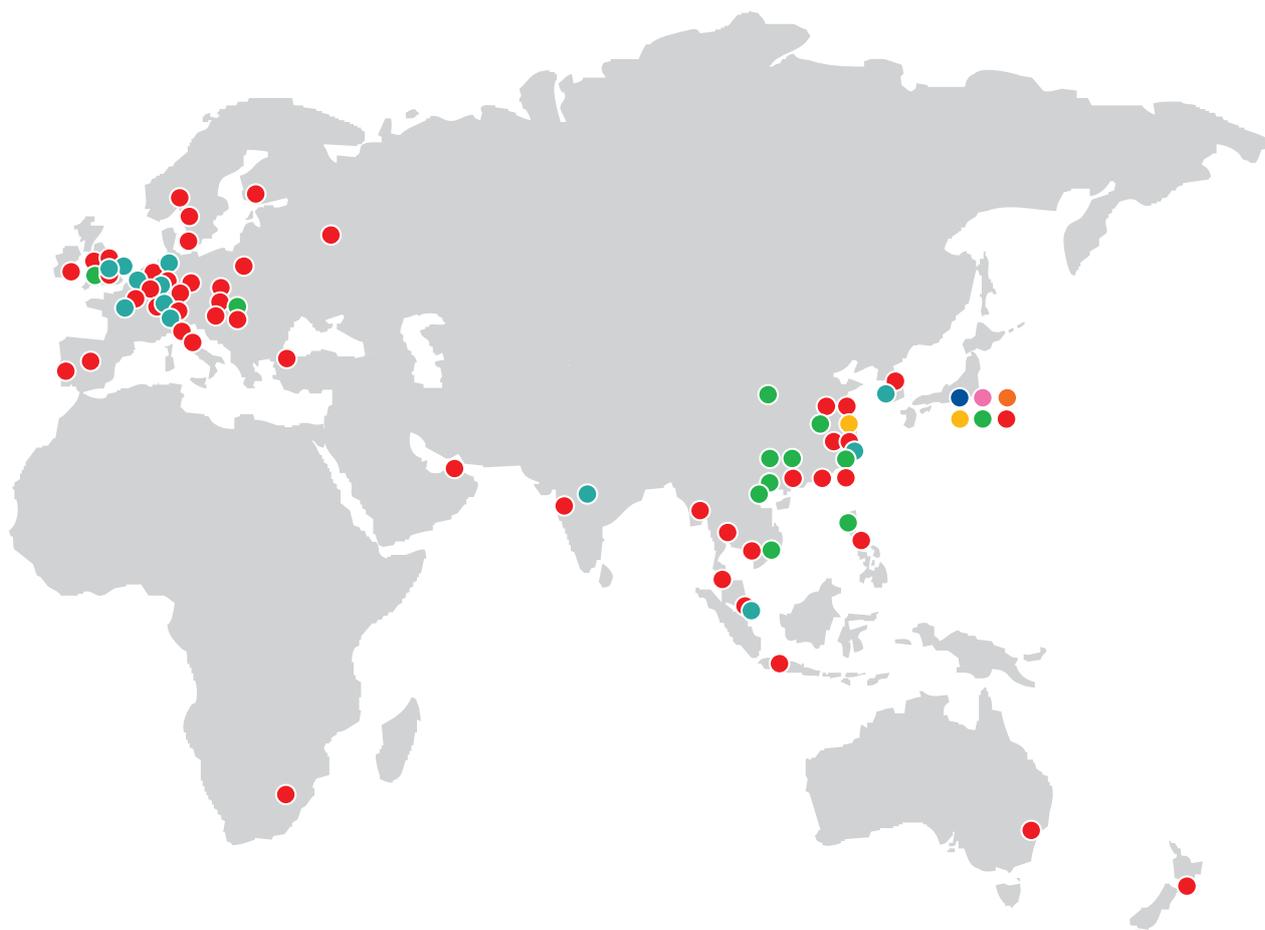
### プリンター、産業機器など幅広い事業領域



### バランスのとれた地域別売上収益比率

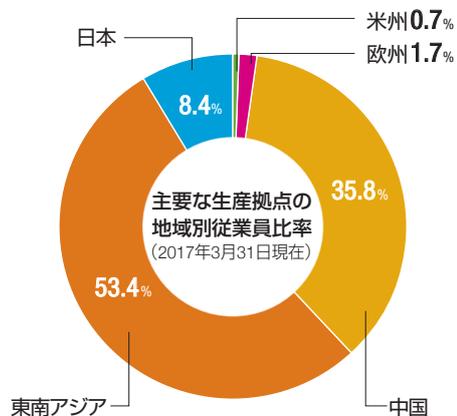
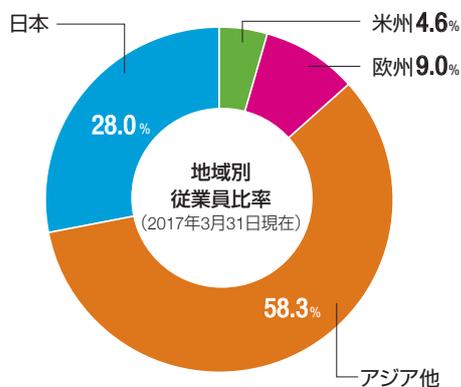


連結売上収益 (2016年度) **6,412億円**



日本以外で働く従業員が約7割

東南アジアが5割を超える生産体制



連結従業員数※ 正社員のみ **36,929人**

生産拠点従業員数※ 正社員のみ **21,410人**

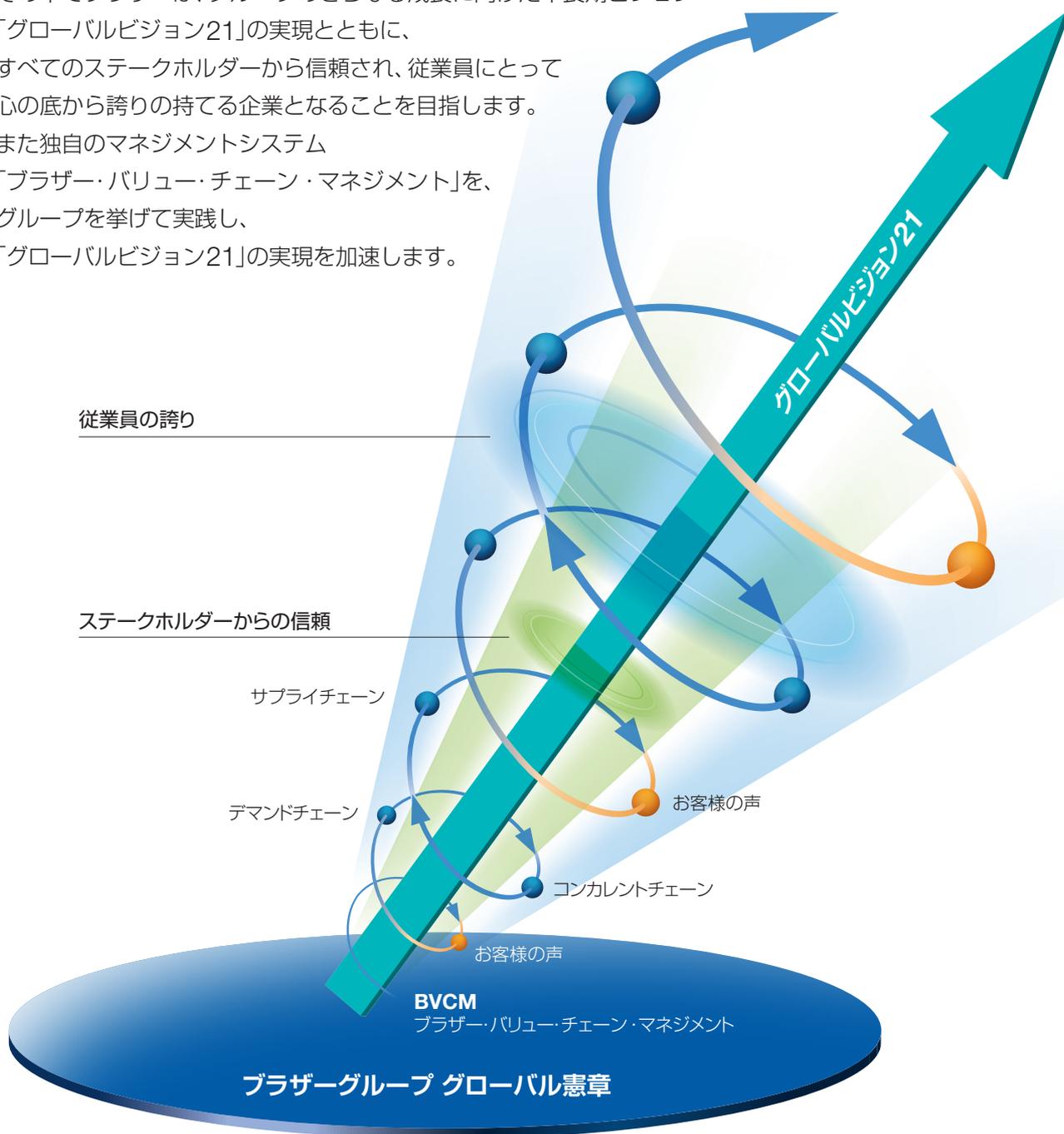
## ブラザーの目指す姿

# 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、グループのさらなる成長に向けた中長期ビジョン「グローバルビジョン21」の実現とともに、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

ブラザーグループは、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」（以下、グローバル憲章）の浸透を通じて、ビジョンの実現に向けた変革の起きやすい組織風土の醸成に取り組んでいます。その礎となるグローバル憲章を共有するための環境づくりとして、ポケット版グローバル憲章（27言語）とポスターの配布、イントラネットの活用、経営層によるグローバル憲章共有会議の開催などを実施しています。また、世界で約560名のグローバル憲章共有リーダーが、それぞれの拠点や組織の実情にあった計画を立案し、社内研修や浸透活動の事例報告会、拠点横断の啓発活動などを行い、組織活性化を進めています。

全従業員が「誇り」の持てる企業であり続けるためにも、ブラザーグループとしての価値観を共有する活動を継続、進化させていきます。

## 中長期ビジョン「グローバルビジョン21」

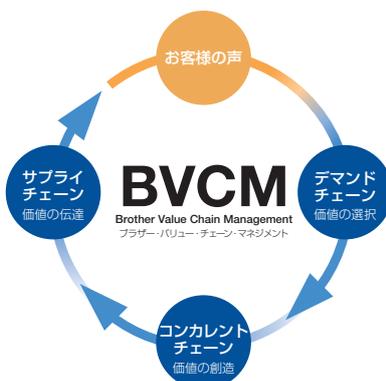
グローバルに事業を展開する組織として、あらゆる場面においてすべての行動がお客様第一であること。ブラザーグループはこの考え方を基本に、さらなる成長に向けた中長期ビジョン「グローバルビジョン21」において目指すべき3つの項目を掲げており、その実現のために保有するさまざまな経営資源を有効に活用しています。

### 「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>

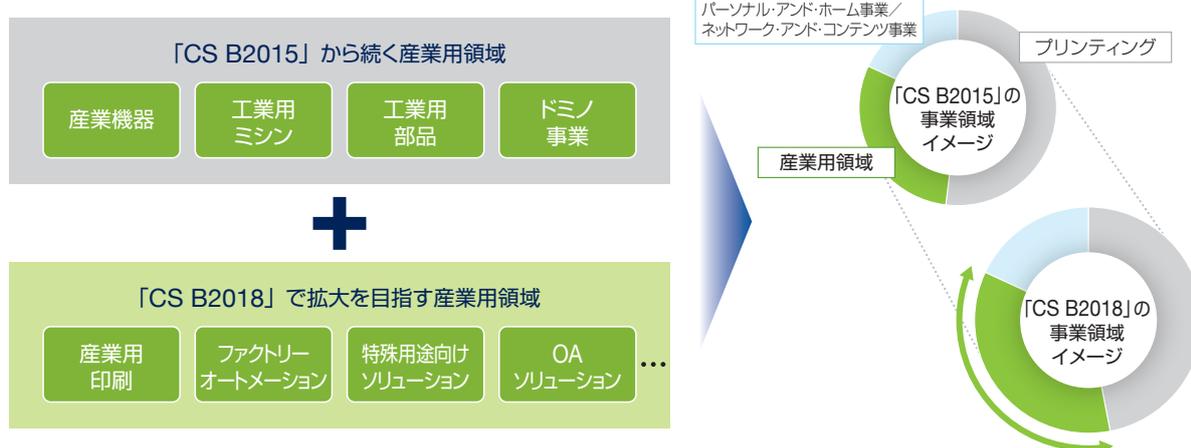
売上収益	6,850億円
営業利益	630億円
営業利益率	9.2%

※ 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。

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

## 継続的に繁栄し続ける企業体質へ

「変革への挑戦」をテーマに掲げた中期戦略「CS B2018」(2016年度～2018年度)では「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、変革および成長領域や新規事業に挑戦し続ける複合事業企業」となることを目指し「事業の変革」「業務の変革」「人財の変革」の3つの変革を実践しています。

初年度である2016年度では、通信・プリンティング機器(プリンティング・アンド・ソリューションズ事業)がグローバルで堅調に推移したものの、円高による為替のマイナス影響などにより、売上収益は前年度と比較して減少しました。一方、プリンティング・アンド・ソリューションズ事業を中心に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、2016年度より会計基準を変更しているものの、営業利益は日本会計基準時代も含め過去最高となり、「CS B2018」の利益目標を2年前倒して達成しました。この勢いで残りの2年間で「CS B2018」において実現すべき「変革」をグループあげて成し遂げていきたいと思っています。

## 2016年度における変革への取り組み

「事業の変革」においては、成長領域事業へのリソースのシフトと先行投資を計画通り進めています。ドミノ事業も順調に推移しており、ブラザーとの相乗効果を発揮することでグループの支えとなる中核事業へと成長させていきます。

「業務の変革」においては、新規設計支援システムの導入による開発プロセスの効率化を中心に、開発・製造・品質管理・調達などを包括したモノ創り全体の効率を最大化するシステムの構築をさらに推進していきます。

「人財の変革」においては、昨年1月に人財改革委員会を立ち上げ人事制度改革案を策定しました。これまで以上に多様な人財が能力を発揮できる制度や環境を整え、サクセッションプランや若手登用プログラムを展開し、次世代経営人財、グローバル人財の育成や世代交代などに一層力を入れていきます。

## 変革を実現させる投資戦略と財務戦略

ブラザーは、お客様のニーズの的確な把握と顧客価値の最大限の創造を事業投資の判断基準としています。あらゆる場面でお客様を第一に考える“*At your side.*”の精神に基づき、効率性の追求だけでなく、各事業の戦略に即した設備・研究開発や販売チャネルの構築・拡大のための投資を実施しています。

通信・プリンティング機器や通信カラオケシステム(ネットワーク&コンテンツ事業)などの収益力強化事業において、業務の効率化と構造改革などにより安定した収益を継続的に確保し、その一方で成長が期待される事業や新規事業へ重点的な投資をする方針です。また、M&Aなどの戦略的な投資については、成長領域事業、新規事業強化を目的とした案件を中心に、機動的に検討をしていく方針です。

2016年度は業務の効率化と構造改革といった取り組みの効果がすでに出ており、キャッシュフローも大幅に改善されています。また有利子負債の削減を進め、早期にネットキャッシュ<sup>\*</sup>をプラスへと回復させることで、財務体質の強化を図っていきます。

株主の皆さまへの利益還元については、財務戦略とのバランスを考慮しながら連結配当性向30%を目安に安定的な配当を実施してまいります。

※ネットキャッシュ:現金および現金等価物(預金、短期の有価証券)と有利子負債(借入金・社債)の差。

## ステークホルダーから信頼される 企業であり続ける

ブラザーはすべてのステークホルダーから信頼される企業であり続けるため、環境・社会・ガバナンスにも力を入れていきます。

今年2年目を迎える中期環境行動計画2018においては、環境配慮製品の創出、CO<sub>2</sub>排出量の削減、COP10で採択された「愛知ターゲット」に基づいた生物多様性保全などにおいて継続的な取り組みを行っています。また地域社会とのコミュニケーションを通じて要請や期待を正しく把握し、グループ全体で一体感を持った社会貢献活動を多くのグループ従業員参加のもと実施しています。またブラザーグループ健康経営理念を制定し、健康経営の推進にも力を入れていきます。

コーポレートガバナンスにおいては、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、企業の透明性を高め株主の皆さまとの間に長期的信頼関係を築くことを重視しています。ブラザー工業では、他社に先駆け多くの独立した立場の社外取締役が客観的な視点で経営に対する監督を行っています。

ブラザーグループが、お客様に信頼され、従業員が誇りの持てる、未来永劫に繁栄する企業であり続けるためには変革への挑戦が不可欠です。

厳しい環境下でも勝ち残れる「強いブラザー」を築くため、これまで以上に変革に挑戦し続ける企業体質へと転換を図ってまいりますので、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よろしく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

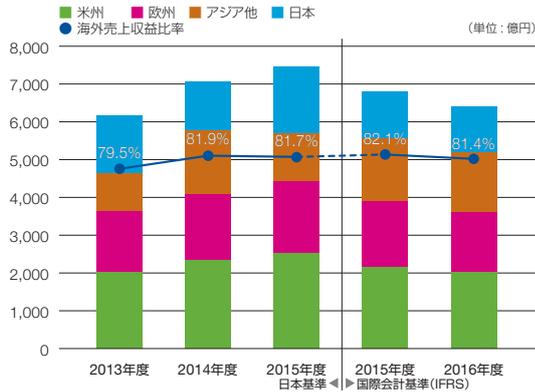


## 財務・非財務ハイライト

※ 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)

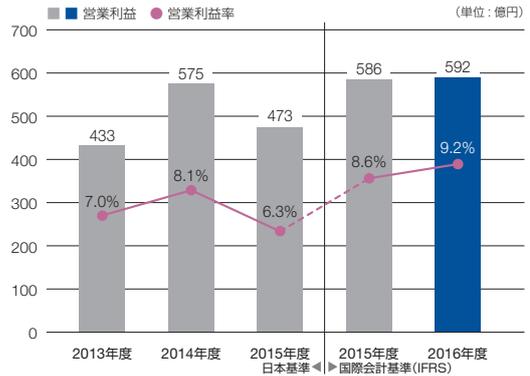
### 地域別売上収益

#### 海外売上収益比率 約8割



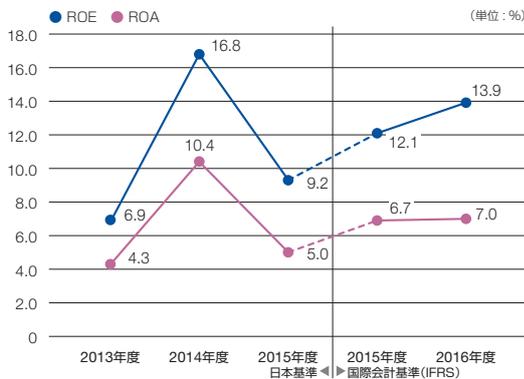
### 営業利益・営業利益率

#### 営業利益率 9.2%



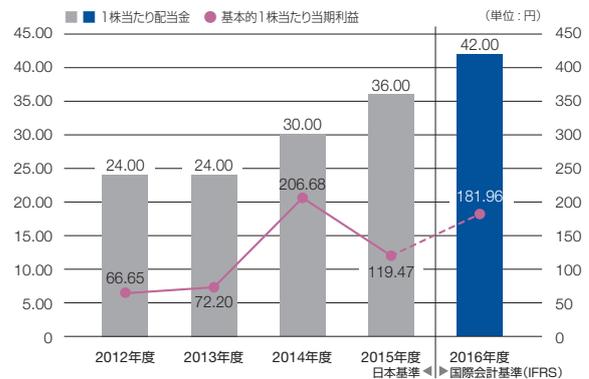
### ROE・ROA

#### 継続して高い水準のROEを維持



### 基本的1株当たり当期利益※1・1株当たり配当金

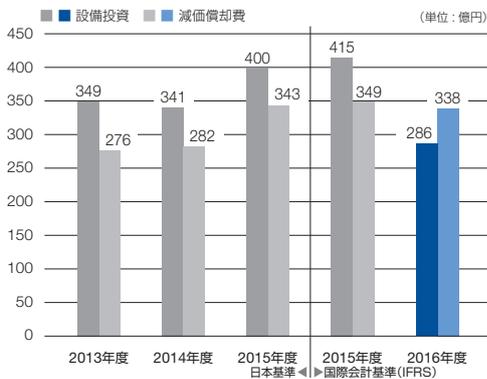
#### 連結配当性向30%を目安に、1株当たり配当金は安定的な増配を実施



※1 2015年度以降につきましては、親会社株主に帰属する当期純利益を記載。

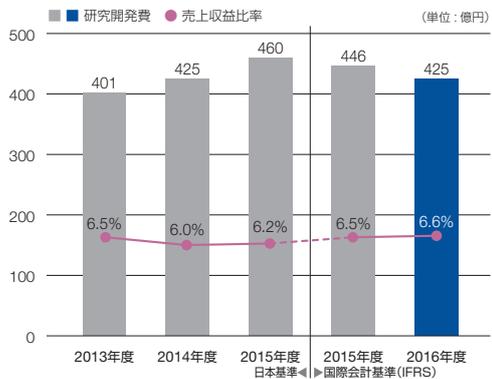
### 設備投資・減価償却費

#### 成長領域に特化した設備投資



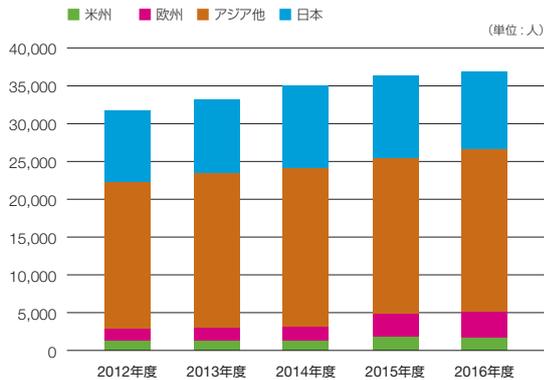
### 研究開発費・売上収益比率

#### 新規事業創出のため研究開発に注力



## 地域別従業員数

### 人材をグローバルに配置



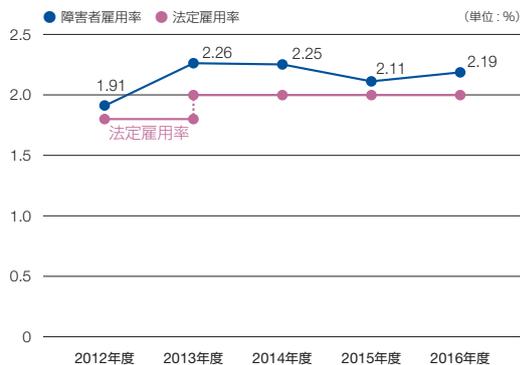
## 生産拠点の従業員数

### 約6割の従業員が生産に従事



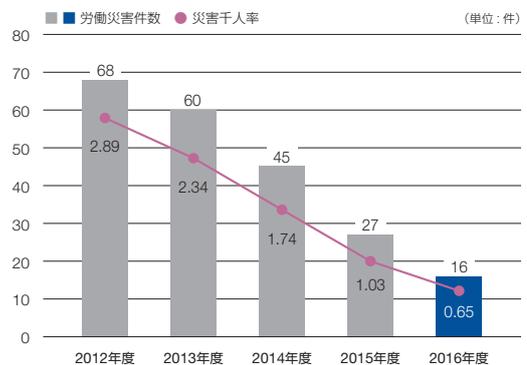
## 障害者雇用率(ブラザー工業)

### 法定基準を満たす雇用率を維持



## 生産拠点労働災害件数

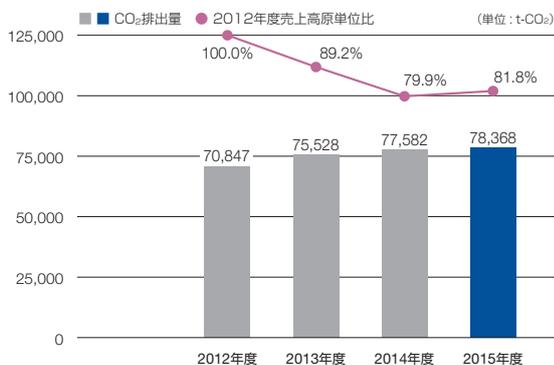
### 海外での生産も労働災害が着実に減少



災害千人率:(災害件数/従業員数)×1000

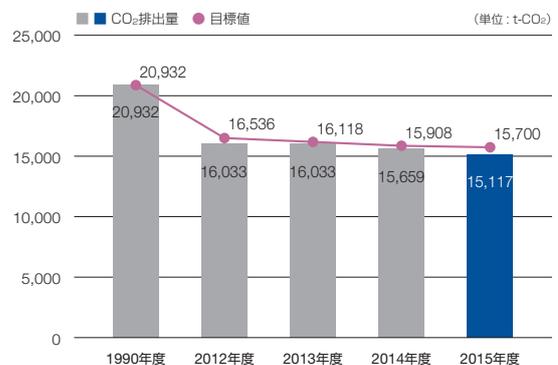
## ブラザーグループ<sup>※2</sup>のCO<sub>2</sub>排出量<sup>※3</sup>

### 2012年度を基準として年率1%削減(売上高原単位比)



## 国内8事業所のCO<sub>2</sub>排出量<sup>※3</sup>

### 1990年度を基準として2020年度までに30%削減(絶対値)



※2 国内事業所、海外生産拠点、海外販売拠点をグループ全体で総計。  
 ※3 CO<sub>2</sub>排出量の算定にあたっては、環境省「温室効果ガス排出量算定に関する検討結果」に基づき、平成14年12月施行令排出係数一覧を使用。

※3 CO<sub>2</sub>排出量の算定にあたっては、環境省「温室効果ガス排出量算定に関する検討結果」に基づき、平成14年12月施行令排出係数一覧を使用。

# 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：全社ポートフォリオ経営を支える中核事業として収益力、競争力のさらなる強化
- 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

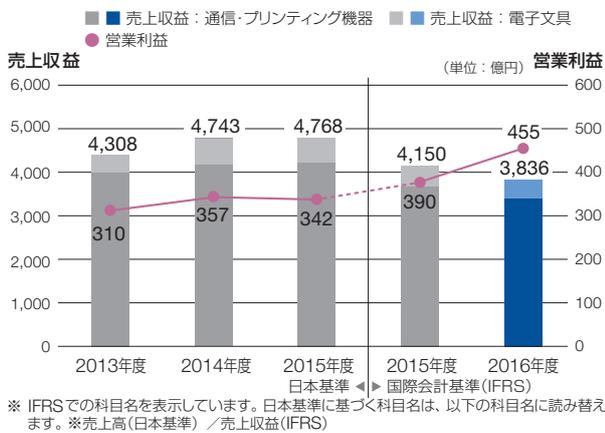


代表取締役 専務執行役員  
プリンティング・アンド・ソリューションズ事業 統括 石黒 雅



2016年度の営業概況

売上収益／営業利益の推移



売上収益:3,836億2千8百万円(前期比△7.6%)

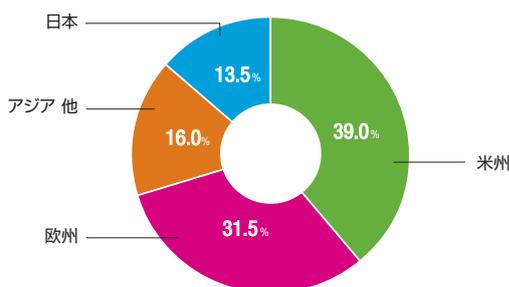
■ 通信・プリンティング機器  
3,385億6千2百万円(前期比△7.7%)

グローバルで、モノクロレーザー複合機やカラーレーザー複合機が堅調に推移するなど、現地通貨ベースでは前期を上回る実績となったものの、円高による為替のマイナス影響が大きく、全体では減収となりました。

■ 電子文具  
450億6千6百万円(前期比△6.9%)

各地域とも需要が堅調に推移したことにより、現地通貨ベースでは前期を上回る実績となったものの、円高による為替のマイナス影響が大きく、全体では減収となりました。

地域別売上収益構成比(2016年度)



営業利益:455億2千万円(前期比+16.7%)

円高による為替のマイナス影響はあったものの、販売促進費の効率化、在庫水準の適正化など、グループ全体での収益改善に向けた取り組みを推進した効果により、増益となりました。

## 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 (Small Office, Home Office) 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、全世界で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、低コストの実現や、差別化され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。さらにお客様層をSMB\*市場にも広げ、お客様の困り事を解決するソリューションやWeb会議システムの提供、オフィスでの最適製品最適配置の提案、印刷管理・消耗品自動配送などの契約型ビジネスも拡大し、お客様の生産性向上とコスト最適化を実現しています。

※ 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。

###### 〈市場動向と事業戦略〉

- SOHO市場でのポジション堅持
- SMB・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

先進国のSOHO市場ではモノクロレーザーやカラーレーザーなど多くのカテゴリでシェアを維持・拡大しています。SMB市場では、欧州においてお客様の印刷管理と消耗品自動配送などの契約型ビジネスが計画以上の成果をあげています。

新興国市場では、モノクロレーザー事業に加え特にインクジェット事業はリフィルタンク内蔵型モデルを中心に計画を上回り、収益力強化に大きく貢献しています。

事業全体としては、業務の効率化を推進し、全世界で在庫を削減するなど、さまざまな変革の実現により、収益力強化事業としての1年目で計画以上の利益創出を実現しています。



スキャナー



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

#### 主要製品の紹介

## 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〉

- 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

先進国におけるホーム・オフィス市場は成熟していますが、

新たな価値の提供として、スマホアプリでラベルを編集するラベルライターを発売しました。また消耗品においてもクラフト、ギフト市場への展開を見据え、リボンにプリントするテープを発売するなど、付加価値を向上させ、売上を維持・拡大します。

成長領域として期待できる新興国市場では、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需要が拡大しています。また、ソリューション領域においては、モバイルプリンターのラインアップを拡充しました。

今後もラベルプリンターやモバイルプリンターの製品ラインアップを充実させて、オフィスに加えて、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に戦略的に進出することにより、市場拡大とシェア向上を目指します。

## 主要製品の紹介



ラベルライター



ラベルプリンター



モバイルプリンター

### ブラザーの価値創造 オフィス機器に対する独立評価機関から評価

2016年に発売したSMB市場向けのレーザープリンター・複合機の特長は、高耐久性(製品寿命60万枚)、低ランニングコスト、高生産性(50ppmの高速印字と自動両面印刷)、用紙サイズや種類の拡張性(最大2,650枚まで給紙可能な増設給紙トレイなど)です。フラットベッド読取機能付き機種(複合機)では、80枚自動給紙で50ppmの高速両面読取が可能です。当社の強みである技術力を生かした高いコストパフォーマンスのプリンターで、SMB市場での競争力

を備えています。

2016年度には、米国の独立評価機関バイヤーズ・ラボラトリー社から、ビジネスユーザーへの配慮が行き届いている点が評価され、モノクロプリンター・複合機部門において、その年で最も優れた製品ラインアップを持つ会社に贈られる賞「Line of the Year」を受賞しました。



## 事業別概況

### パーソナル・アンド・ホーム事業

- 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

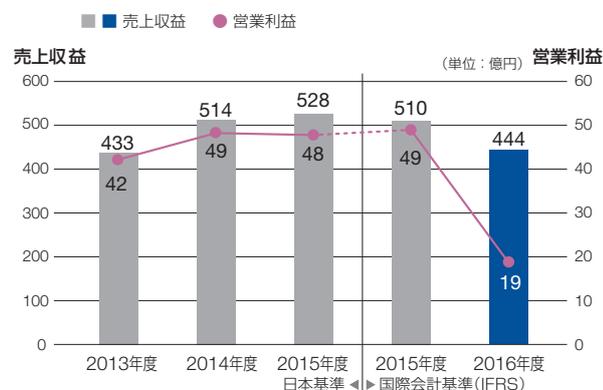
常務執行役員  
パーソナル・アンド・ホーム事業 統括

久野 光康



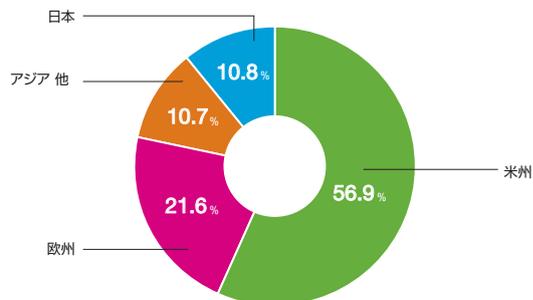
### 2016年度の営業概況

#### 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)

#### 地域別売上収益構成比(2016年度)



#### 主要製品の紹介



刺しゅうマシン

**売上収益: 444億9百万円(前期比△12.9%)**

円高による為替のマイナス影響に加え、主に米州での需要が伸び悩んだこともあり、全体では減収となりました。

**営業利益: 18億8千万円(前期比△61.4%)**

円高による為替のマイナス影響に加え、研究開発費などの先行投資の増加もあり、大幅な減益となりました。

## 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、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、ベトナムの工場で、高級機から低級機までのあらゆる製品を生産しています。販売面においては、北米で抜群の知名度を誇っています。有力な大手小売店との強いパイプに加え、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〉

- 家庭用ミシン事業の現在の地位を堅持しつつ収益力を強化
- 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

家庭用ミシンにおいては、北米の低価格量販モデルの需要に停滞傾向がみられますが、グローバルでの需要は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。

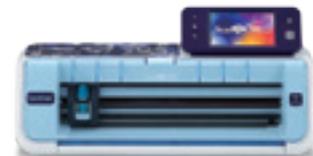
カッティングマシンでは北米中心に市場が拡大しており、ブラザーは他メーカーにないスキャン機能の価値を訴求し、新規販売チャネルの開拓を推進することで事業伸張を実現します。



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 夢をかなえる刺しゅうミシン

イノヴィスXVは、ミシンによるキルトが盛んなアメリカ市場を中心に、長年キルトを愛好されている方々に向けて、2014年に導入した刺しゅう機能付きのミシンです。

針元から約29cmあるふところの広いソーイングスペースにより、最大24x36cmサイズの刺しゅうが一度に縫製可能で、ベッドカバーやタペストリーなど大型の作品をゆったりと動かすことができます。また、10.1インチの大型高精細液晶画面により、豊富な実用縫い・飾り模様や刺しゅう模様を簡単に選択できるとともに、刺しゅう枠の内側を内蔵カメラでスキャンする業界初\*の機能によって、刺しゅう完成イメージを表示することができ、思い通りの仕上

がりになります。さらに内蔵カメラでイラストをスキャンし刺しゅうデータにするイラストスキャン機能も搭載しています。2016年には、アメリカの雑誌「Consumers Digest」の「Best Buy」商品に選定されました。お客様からは、アメリカ向けのこのモデルのニックネームである「The Dream Machine」と関連付けて「まさに私の夢をかなえるミシン」との評価をいただいています。

\* 2017年3月1日現在、ブラザー調べ



## 事業別概況

### マシナリー事業

- 工業用マシン: アジアでの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
- 産業機器: 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
- 工業用部品: 減速機と高精度歯車の収益伸長で産業用領域事業強化に貢献

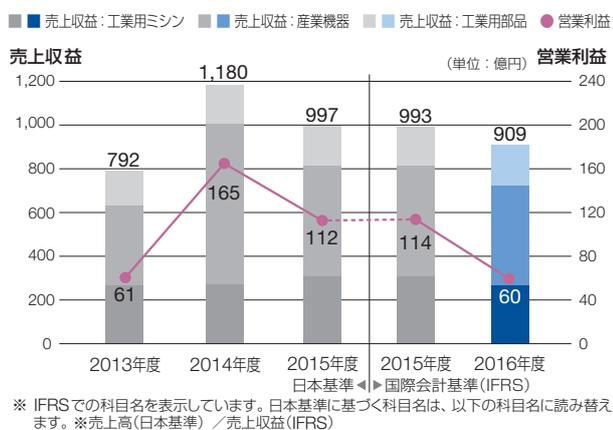
取締役 常務執行役員  
マシナリー事業 統括

川那辺 祐

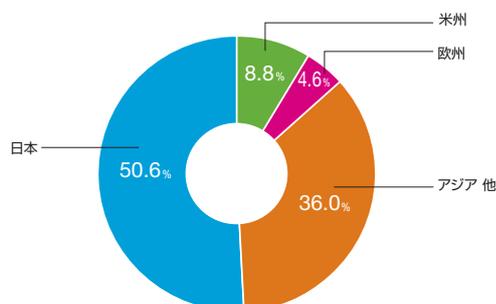


### 2016年度の営業概況

#### 売上収益／営業利益の推移



#### 地域別売上収益構成比(2016年度)



**売上収益: 909億4千4百万円(前期比△8.4%)**

#### ■ 工業用マシン

**268億2百万円(前期比△12.8%)**

東南アジア地域での縫製産業の設備投資需要が一時的に鈍化したことに加え、円高に伴う為替のマイナス影響などもあり、減収となりました。

#### ■ 産業機器

**453億5千2百万円(前期比△10.0%)**

当期の後半に中国のIT関連顧客からのスポット受注があったほか、自動車関連市場向けも堅調に推移したものの、前期に計上したIT関連顧客向けの大口案件が一巡したことによる影響により、減収となりました。

#### ■ 工業用部品

**187億8千9百万円(前期比+3.6%)**

各地域とも堅調に推移し、前期並みの水準となりました。

**営業利益: 59億8千万円(前期比△47.4%)**

減収となったことに加え、成長に向けた先行投資の増加の影響や、円高による為替のマイナス影響もあり、大幅な減益となりました。

## 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ミシンは、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。

### 工業用部品分野

#### 〈ブラザーの強み〉

ブラザーは2013年、減速機・高精度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連結子会社化し、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。減速機の主力商品「ギアモータ」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「高精度歯車」は、ロボット・工作機械向けを中心に展開しています。社内では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<sup>\*</sup>の切削技術は市場で高く評価されています。

<sup>\*</sup> 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〉

- 競合優位性のある、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、ガーメントプリンター事業を拡大

工業用マシン市場では、中国から東南アジアへと大きな需要シフトが起きています。ブラザーは、この変化を捉え、成長への弾みとするべく拡大する東南アジア地域の販売力を強化するとともに、NEXIOシリーズを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、プログラム式電子ミシン・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〉

- 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

工作機械市場は、自動車関連や一般機械向けにおいて、全体としては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。

#### 〈市場動向と事業戦略〉

- 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

国内の減速機市場では堅調な「ギアモータ」標準品に加えて「低電圧ギアモータ」や「高精度減速機」の伸長が期待されます。また、成長するロボット市場では国内外メーカー向けに「高精度減速機」や「高精度歯車」の需要拡大が見込まれます。能力増強や生産効率向上により収益力を継続的に強化するとともに、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・販売拡大を進めていきます。

他のマシナリー事業とのシナジーについては、産業機器向け「高精度減速機」などの供給やグループ内での共同開発を通じて、産業用領域での製品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



工業用ミシン



減速機



歯車



ガーメントプリンター

**ブラザーの価値創造** 加工工程を集約し、お客様にも価値をもたらす SPEEDIO

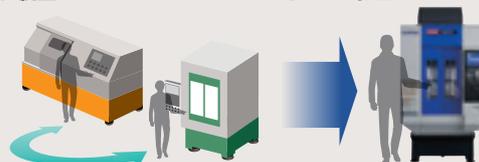
ブラザーの工作機械「コンパクトマシニングセンタ SPEEDIO」は、小型の工作機械では、最も多彩なラインアップを展開し、生産現場ごとのソリューションを提供することで市場を牽引しています。

なかでも「M140シリーズ」は、旋盤とマシニングセンタという2台に分けていた加工を1台に集約した小型の工作機械で、自動車や一般機械などの金属部品の加工に広く活用されています。1台に集約することで、操作時間の短縮、操作作業者の削減、設置面積の省スペース化など、さまざまな効果を現場で生んでいます。「M140シリーズ」発売以来、設計当初に想定した自動車部品やオートバイ部品はもちろん、最近では航

空機部品、医療機器関係の部品まで、幅広いお客様に採用され、活躍の場が広がっています。

導入いただいたお客様からは、「設備投資の削減、生産ラインスペースや加工時間の短縮に伴う生産効率の向上を実感し導入してよかった」と高い評価を得ています。小型工作機械の領域に、複合加工機の新しい領域ができつつあります。

- 旋盤 + マシニングセンタ
- M140X2



● キャッシュ創出力強化に向けた構造改革の完遂

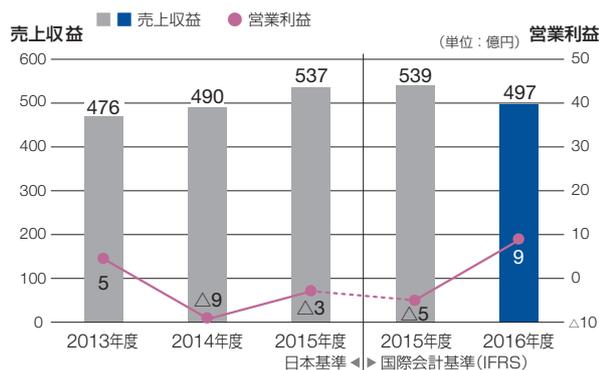
取締役 常務執行役員  
ネットワーク・アンド・コンテンツ事業 統括

神谷 純



2016年度の営業概況

売上収益／営業利益の推移



売上収益: 497億3千1百万円(前期比△7.7%)

前期に投入した通信カラオケ機器の新モデルの投入効果が一巡したことにより、減収となりました。

営業利益: 8億5千4百万円  
(前期 営業損失 4億7千万円)

減収とはなったものの、経費削減などの取り組みの効果もあり、事業セグメント利益は増益となりました。営業利益については、収益力強化のための構造改革に伴う一時費用を計上した影響があるものの、前期に計上した固定資産などの減損損失がなくなったこともあり、大幅な損益改善となりました。

主要製品の紹介



業務用通信カラオケシステム

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、業界最多の27.7万曲を搭載し、全サウンドに生音源を採用した業務用通信カラオケシステム「JOYSOUND MAX2」や「JOYSOUND 響」、1,000万人以上の会員数を誇る「うたスキ」\*といった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。グループ会社のテイチクエンタテインメントやスタンダードとの連携により、川上(コンテンツ)から川下(店舗)まで総合音楽エンタテインメント企業として一気通貫した立体的な事業を展開しています。

\* 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〉

- 営業利益最大化への挑戦
- 確実なキャッシュ創出に向けた投資の最適化

ピーク時から縮小を続けていたカラオケ人口・店舗数はここ数年微増傾向にあり、商品力の高い2モデルの拡販を軸に市場を活性化していきます。また、拡大するエルダー市場に向けて、人型ロボット「pepper」とカラオケや体操が楽しめるアプリを開発しました。さらに、PlayStation®VR向けに、VR空間でカラオケが楽しめるサービスを提供するなど、新たなプラットフォームへの展開を積極的に行い、他社との差別化を図るとともに、収益拡大を目指します。

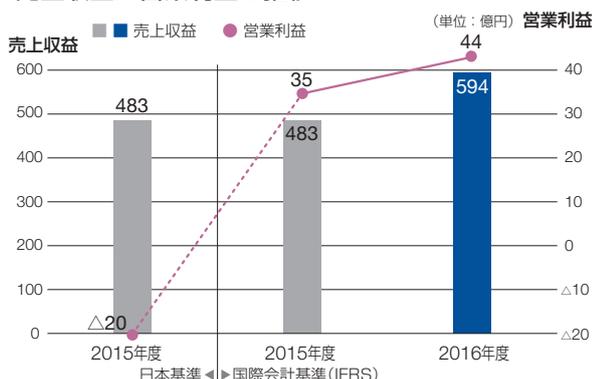
● ブラザーの次世代の柱としてシナジーを最大化

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

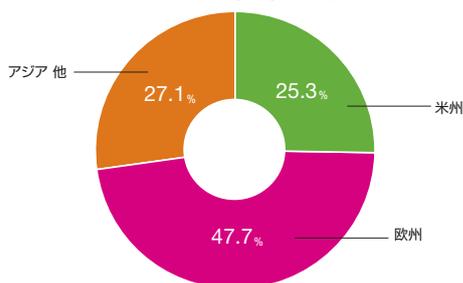


2016年度の営業概況

売上収益／営業利益の推移



地域別売上収益構成比(2016年度)



売上収益: 593億5千4百万円

英国のEU離脱などの影響を受けたポンドの急落など、事業環境の変化はあったものの、主力のコーディング・マーキング事業を中心に、グローバルで安定的に推移しました。

営業利益: 43億6千6百万円

将来の利益成長を実現するための先行投資を積極的に実施したことに加え、ポンド安に伴う為替のマイナス影響などがあったものの、経費の削減などの効果もあり、期初に計画していた利益目標を達成しました。

※2015年7月1日以降に計上されるドミノおよびその子会社に関連する売上収益および損益を、ドミノ事業セグメントとして開示しており、当期は、前期との比較はありません。

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〉

- 成長事業として、2016年～2020年の5年間で年平均成長率9%の売上実現を目指す
- ドミノグループの販売力強化とブラザーの技術との連携によるビジネス拡大
- C&M領域におけるポジションの向上
- デジタル印刷の拡大

安定成長が見込まれるC&M事業では、主力製品であるコンティニュアス型インクジェットプリンターの新製品投入を行いました。販売投資と、ブラザーの技術力を生かした製品開発を継続しており、C&M分野の継続成長とより高成長が見込まれるデジタル印刷分野における事業拡大により、ブラザーグループの次世代の柱となることを目指します。

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、中期戦略「CS B2018」の期間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、工業用部品における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向け：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：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、物流業へのソリューションの展開

〈クラフト事業〉

パーソナル・アンド・ホーム事業において既に立ち上がっているクラフト市場向け製品ラインアップの拡大



ブラザーの価値創造 レーザーマーカ

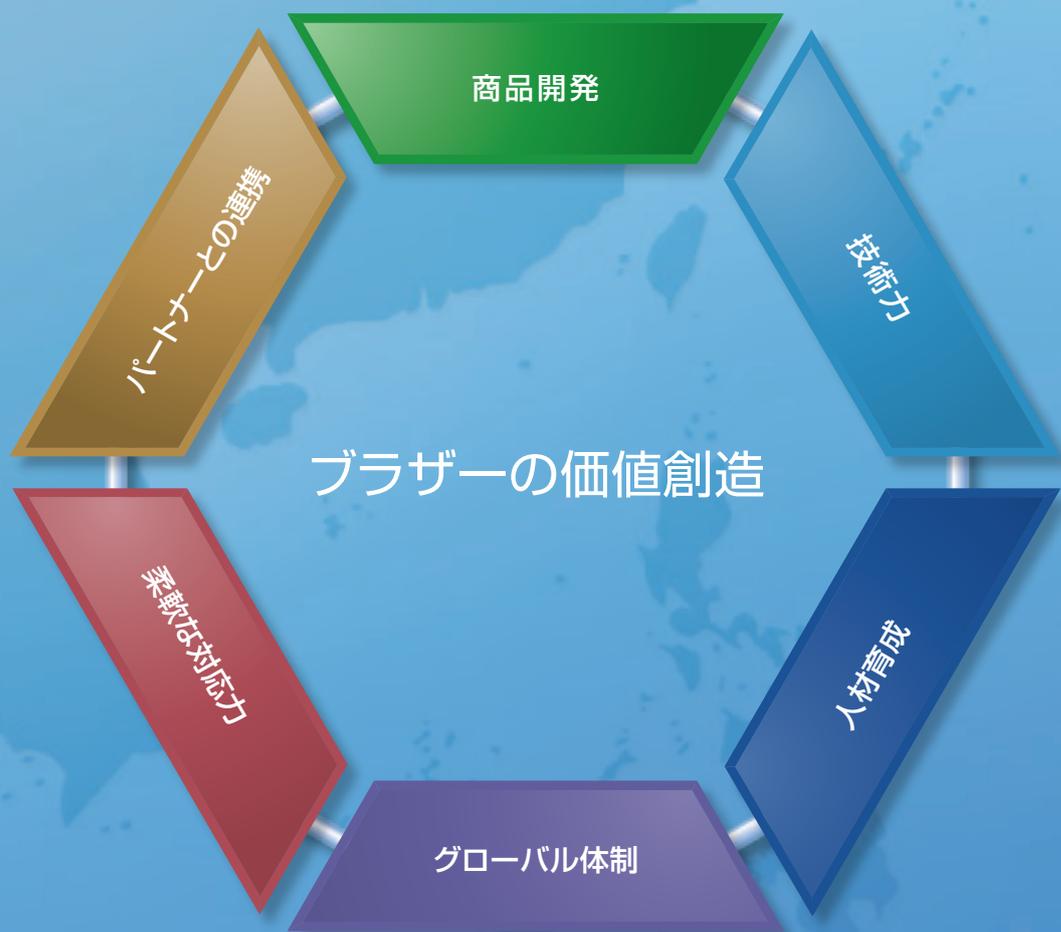
産業用印刷領域では、プリンターで培った技術を応用し、金属や樹脂などの工業部品に印字可能な、レーザーマーカ「LM-2500」を2016年に発売しました。部品のトレーサビリティの実現といった近年の製造現場でのニーズに対応することで、お客様の

ビジネス拡大に貢献しています。印字品質の美しさ、簡単な操作、高い安全性など生産設備としての信頼性がお客様に受け入れられています。



## 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

多様な顧客ニーズや課題に対応しながら、あらゆる場面でお客様を第一に考える“*At your side.*”の精神で、ブラザー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)により、優れた価値を創造し、迅速にお届けすることが、ブラザーグループのビジネスモデルです。「商品開発」「技術力」「人材育成」「グローバル体制」「柔軟な対応力」「パートナーとの連携」といったさまざまな経営資源が、BVCMによるモノ創りを支えています。





## 「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

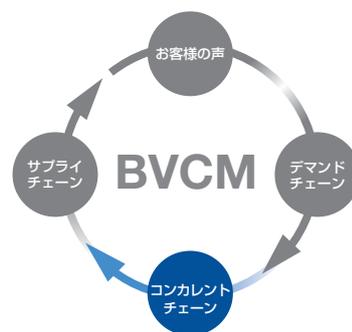
### 価値を創造する「コンカレントチェーン」

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「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 | グループ一体になった製品開発

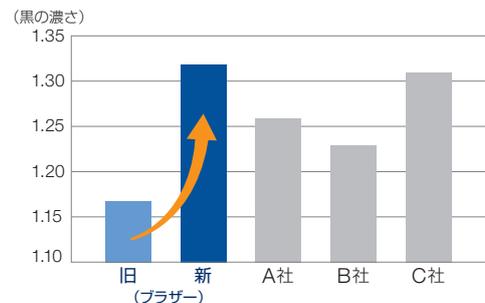
「ビジネスを止めない」をキーワードに、業界トップクラスのビジネス用途の普通紙画質、業界最速のFPOT<sup>\*</sup>、従来機種を大きく超える約15万ページの製品寿命などの商品戦略に基づいて、レーザープリンター主体だったビジネス市場に、新しいビジネス用インクジェットプリンターを投入するため開発をスタートしました。

インクジェットプリンターの開発プロジェクトとして過去最大級の人員を割り、14のワーキンググループ並びにサブワーキンググループを構築し、さまざまな開発を同時並行で進める体制を作りました。お客様の要求品質を把握するため、QM/デザイン/開発などが協働して市場でベンチマークする製品を徹底解析し、具体的な開発要素を抽出して目標を数値化・見える化しました。普通紙画質を追求するためには、顔料インクの採用が不可欠でしたが、染料インクに比べて信頼性、吐出性、用紙への定着性に課題がありました。それぞれの課題をインクの開発担当者だけでなく、メカ、ソフト、ハードの開発担当者も一体となって迅速に解決することで、競合他社を大きく上回る黒濃度の濃いビジネス画質を実現しました。発売後、お客様には「読みやすい」と鮮明な印刷に評価をいただきました。

<sup>\*</sup> First Print Output Timeの略称。  
印刷開始ボタンを押してから、最初の一枚目が排出されるまでの所要時間。



ワーキンググループに参画した若手メンバー



以下の測定機条件での測定  
・国際規格ISO 5-3 statusT ・D50光源 ・2度視野

濃い「黒」の画質を実現



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。それは優れた技術は製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。

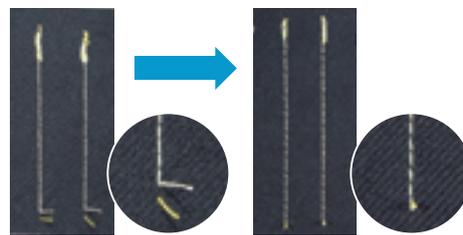


#### CASE 常識を打ち破る開発メンバーの挑戦

縫製工場など工業用マシンの中で最も使用されている直線縫いを行う本縫いマシン。その構造は、部分的に改良が加えられてきたものの、誕生以来、大きな変化はありませんでした。

高速で動く本縫いマシンでは、針動作と布送り動作を各々のモーターで動かすことが難しく、布送り機構の電子化は不可能とされてきました。しかし、最新の本縫いマシン「NEXIO(ネクシオ)S-7300A」は、針動作の駆動モーターから布送りを切り離し、単独モーターで駆動させることで布送り機構の電子化を実現し、送り歯の動きを自在にコントロールできるようになりました。この技術により、縫製する生地に合わせて高い縫製品質を提供できるようになりました。さらに糸きり機構も一新し、縫製物の糸残りの長さを短くおさえることで縫製工場の糸摘み工程の削減に貢献できるようになりました。

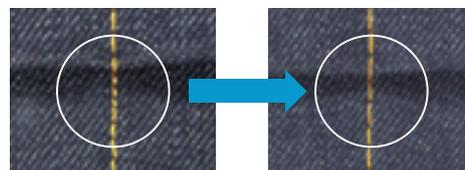
布が重なる部分(段部)の縫製は、従来、針折れや縫い目の詰まりが起きやすいため、作業者は縫製速度を大幅に落としていました。しかしその作業には熟練が必要で、生産性低下の一因でもあったのです。布送り機構を電子化し、段部検出センサーを搭載することで、段部では自動で縫製速度を緩め、布送りの動きと針の縫い目幅を補正する制御を可能にしました。それによって、縫い目の縮み・針折れを抑え、さらに、非熟練者でも均一できれいな縫い目に仕上げることが可能になったのです。



従来機

NEXIO S-7300A

余分な糸残りを減らし、生産性向上に貢献



従来機(段部で目が詰まる)

NEXIO(安定したピッチ)

縫製時の目詰まりを低減



## 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】「Team あじさい」が女性活躍推進のための活動を提言

ブラザー工業は、2016年4月施行の「女性活躍推進法」に先駆け、同年1月に「女性活躍推進に関する行動計画書」を本社所轄の愛知労働局に提出しました。「行動計画書」では「2020年までに女性上級職(管理職およびそれと同等の処遇を受ける専門職)を44名以上とする」「各属性に合わせた女性のキャリア形成支援を実施する」といった目標を掲げ、女性が管理職として活躍できる雇用環境の整備を進めていきます。

ブラザー工業では、働くすべての女性が、さまざまな能力を発揮して今以上に活躍できる職場環境の実現を目指すために、女性従業員で構成するワーキンググループ「Team あじさい」を2014年6月に発足。女性の活躍を推進していくための課題を明確にし、その課題に対する施策の提言をしています。

同じ年の12月には、職場風土の改善、女性の継続就業支援、女性管理職の増加を目標とする「女性活躍推進に関する宣言」の発表を会社に提案しました。

「Team あじさい」の提言に基づいて、在宅勤務制度の導入、有識者を招いた講演会の開催、次期リーダー候補の女性従業員とその上司が、相互の理解と具体的なキャリア計画を策定する研修など、実状やニーズに合わせた取り組みを積極的に推進しています。

ブラザーグループの海外拠点においては、各国・各地域で、女性の社会進出の歴史、生活文化、主な職種などが異なるため、全管理職者数に対する女性管理職比率が比較的高い拠点もあります。



「Team あじさい」メンバー

社名	数	比率
ブラザー工業	27名	3.4%
兄弟高科技(深圳)	25名	31.3%
ブラザーインターナショナルコーポレーション(U.S.A.)	87名	39.0%
ブラザー U.K.	14名	37.8%

グループの女性管理職者数と比率



### 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商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



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 デジタルマーケティングの推進

商品やサービスの購入におけるお客様の行動は、デジタルテクノロジーの進化に伴い大きく変化しており、各企業の商品販売促進活動もインターネットを介したのものや、PCやスマートフォンなどのデジタル機器を利用したものへと移行しています。

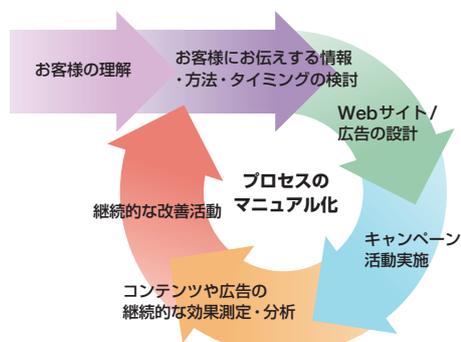
そうした環境の中、ブラザーグループは、お客様一人一人に合ったより快適なデジタル体験を提供し、お客様との長期的な信頼関係を構築するためのデジタルマーケティング活動をこれまで以上に推進しています。グローバルに活動を統括するグループを立ち上げ、世界各地のデジタルマーケティング推進チームと連携を図りながら、優れたナレッジの共有やグローバル戦略の立案を行っています。

ブラザーグループは、お客様に合ったデジタル体験を提供するためには、お客様に対する深い理解が必要と考えています。製品・サービスごとに価値をお伝えしたいお客様像を描くことで、お客様にご満足いただける情報や、お届けするための適切なコミュニケーション方法・タイミングを検討しています。その実現手段として自社Webサイト内のコンテンツの作成や導線の設計、インターネット上での広告配信などを実施しました。実施後は、製品・サービスの価値が、作成したWebサイトや広告を通じてお客様にお届けできているかを継続的に測定し、改善を図るとともに、これら一連のプロセスをマニュアル化し、グローバルに共有・活用しています。

お客様に快適なデジタル体験を迅速に提供するため、グループ一丸となってデジタルマーケティング強化に取り組んでいきます。



インクジェットプリンターの印刷コストにご関心のあるお客様向けデジタルコンテンツ  
(アメリカ販売会社Webサイト上の動画)



デジタルマーケティングプロセス



あらゆる市場の  
変化に対応します



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

多様化するツールや市場、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。お客様の声を傾聴し、これまで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、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** 販売子会社とともに新たな市場を開拓

現在ブラザーでは、法人向けビジネスに力を入れています。規模や業態が異なる法人のお客様の要望は千差万別です。従来はすべての要望を営業担当者を中心にブラザー販売の技術サポートが受け、ブラザー工業の設計担当者に伝えていました。そのため、お客様の要望を製品の仕様に反映するまでに時間がかかる、要望の背景が脱落することで微妙に要望とずれてしまうことがありました。

そこで、2016年からは、メーカー側であるブラザー工業の設計担当者がブラザー販売の技術サポートと協力しながら直接お客様の要望を伺い、その場で技術的にも適切な提案を行う体制を整え、個別の質問に迅速に回答できるようにしました。

また、商品の試験導入において、お客様自身も事前に想定できなかった不具合が確認された場合でも、設計者が直接現場に伺い不具合を確認し、解析、改善までの時間を短縮できます。

販売現場とブラザー工業が協働して、法人のお客様との情報共有を積み重ねることによって、信頼関係が構築され、法人向け大型受注につながっています。



営業と設計担当者による訪問前の打合せ



設計者がお客様のもとに向いて確認

## 環境への取り組み

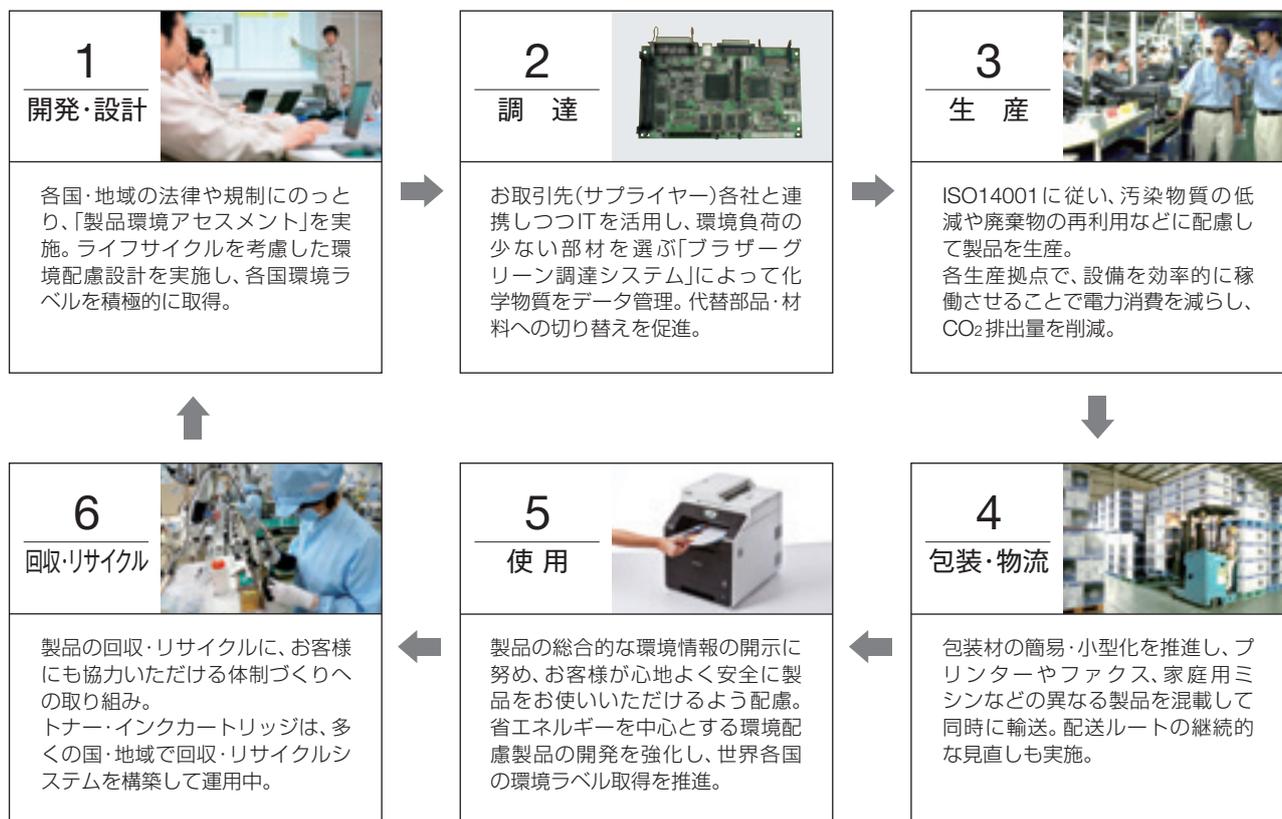
### 地球環境への配慮に 前向きで継続的な取り組みを 行っていきます

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。



### 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CO<sub>2</sub>を削減します  
(2020年度中期目標<sup>\*1</sup>を見据えた3カ年目標とします)
- 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 CO<sub>2</sub>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。この環境配慮設計を基盤に、製品のライフサイクル全体における環境負荷低減を目指し、カーボンフットプリントの削減に努めています。

#### 〈グループを挙げてのCO<sub>2</sub>排出量削減〉

2013年度からは、CO<sub>2</sub>排出量削減活動の対象範囲をグループ全体に拡大し、自社だけでなく製品のサプライチェーン全体でのCO<sub>2</sub>排出量の算定と削減に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規格(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<sup>\*2</sup>」「RoHS指令<sup>\*3</sup>」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〉

「Brother Earth」を環境スローガンとして掲げ、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。環境スペシャルサイト「brotherearth.com」では、グループ各社の「環境保全活動」や「環境技術の取り組み」、ユーザー参加型の「クリック募金」、絶滅危惧種の動物をテーマにした「絶滅動物園×Brother Earth」などのコンテンツを通じ、多くの方にブラザーグループの活動を紹介しています。

#### 〈生物多様性保全〉

COP10<sup>\*4</sup>開催地の名古屋に本社を置く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、グループ各社で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。具体的には内モンゴルの砂漠化を防止して緑化するプロジェクト、タイでのマングローブ林の保護と再生の支援および苗木の植樹などを行いました。これらの活動によって「愛知ターゲット」の「生息地の破壊の抑止」「保護地域の保全」「知識・技術の向上と普及」などの目標に対応しました。

※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止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。

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



#### 震災復興支援

##### 東日本大震災復興支援の継続

ブラザーグループは、従業員による寄付「絆ファンド」を活用し、東日本大震災復興支援を継続しています。宮城県七ヶ浜町の子どもたちの遊び場「きずな公園」に続き、子どもたちの知の拠点として「きずな図書室」を整備しました。

また、子どもたちが英語でコミュニケーションできることを目指す「グローバル人材育成プログラム」のキックオフとして、社長の小池が講演しました。



##### 熊本への支援活動

熊本地震で大きな被害を受けた熊本県御船町には、移動手段に困っているという現地ニーズに応じて、「絆ファンド」から乗用車を寄贈しました。



#### 環境社会貢献

ブラザーグループは2008年より岐阜県郡上市と提携し、従業員参加の植樹活動を「ブラザーの森 郡上」にて行ってきました。これまでの9年間に5,500本もの植樹を行ってきましたが、植樹したエリアによって木の生育状況にばらつきが発生することがわかってきました。

その問題の原因を明らかにするため、2014年より持続可能な地域づくりのために地域と大学をつなぐ協働の場づくりを行う名古屋大学コンサルティングファームとともに現地調査を進めてきました。その結果、従来この土地には森林だけではなく草地や湿地帯などもあり、必ずしも植樹に適している土地ばかりではないことがわかりました。そこで今後、土壌に合わせた最適な植樹計画をはじめていく予定です。2016年5月には郡上のお祭りとの共催という形で、郡上市長、地元小学生も参加して総勢約300名による植樹を行いました。

ブラザーは、現地のニーズを把握するために定期的に地域住民と協議しながら、「ブラザーの森 郡上」をこれからも地域の方に愛される、生物多様性に富んだ森にしていきたいです。



## ゴールデンリングプロジェクト

ブラザーグループでは、従業員参加の社会貢献活動を目指し、2011年からブラザー独自の「ゴールデンリングプロジェクト」に取り組んでいます。2016年度は、世界18の拠点をブラザーグループの従業員とその家族がこのプロジェクトに参加しました。

「ゴールデンリングプロジェクト」に取り組む多くの拠点は、「リレー・フォー・ライフ<sup>\*</sup>」に参加しています。この活動に参加することで、がん患者を励まし勇気づけるとともに、がんへの意識や備えを学びます。集まった寄付金は、がんの新治療や新薬開発、若手医師の奨学金、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。

アメリカにある販売拠点は、ニュージャージー州で開催さ

れる「リレー・フォー・ライフ」に1999年より継続して参加しています。がんと闘う患者とその家族を支援するとともにがんで亡くなった家族や知人をしのぶ機会となっています。

日本でも、2010年から本社のある名古屋市近郊で「リレー・フォー・ライフ」が開催され、従業員とその家族が毎年参加しています。2015年からは「リレー・フォー・ライフ」の会場で、参加者の健康への意識向上や病への備えにつながる「サバイバーと語る会」をブラザー独自に開催しています。

今後も、活動の意義や趣旨を理解して「ゴールデンリングプロジェクト」に積極的に参加する従業員の輪をグローバルに広げていきたいと考えています。

※ 参加者が、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。いまや世界25カ国で開催されている。



「リレー・フォー・ライフ」など、がん患者支援のチャリティー活動に参加するグループ拠点の輪が広がっています。



アメリカ



上海



ドイツ



シンガポール



インドネシア



マレーシア



日本



アラブ首長国連邦



韓国



フランス



南アフリカ



台湾



オーストラリア



ベトナム



香港



タイ



フィリピン



ニュージーランド

## 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や、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。



#### コーポレートガバナンス体制

ブラザー工業は、2015年11月に「ブラザー・コーポレートガバナンス基本方針」(ブラザー工業Webサイトに公開)を制定し、この基本方針に沿いガバナンス強化を図っています。

##### 〈監査役会制度と執行役員制度〉

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)<sup>\*</sup>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)<sup>\*</sup>を採用し、取締役の職務執行を監査役が監査する体制を整えています。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。

##### 〈独立社外取締役〉

ブラザー工業は、多くの独立社外取締役を選任し、外部からの客観的・中立的な視点で経営を監視することにより、経営に対する監督機能の強化を図っています。当社の独立社外取締役は、おのおのの豊富な経験、実績および見識に基づき、当社経営陣から独立した立場で、経営に対する助言、重要事項の決定を行うとともに、業務執行を監督しています。

##### 〈指名委員会および報酬委員会〉

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、社外取締役5名および社内取締役1名の計6名<sup>\*</sup>で構成され、社外取締役が委員長を務めています。

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。

##### 〈取締役会の実効性向上に向けて〉

ブラザー工業は、毎年、各取締役および各監査役が、取締役会の有効性・実効性等について評価を行い、その結果を取締役に提出します。取締役会は、その評価に基づき取締役会全体の有効性について分析・評価を行い、その結果の概要を「コーポレートガバナンス報告書」に開示しています。取締役会は、各取締役および各監査役から提示された意見を踏まえて取締役会の有効性のさらなる向上を図っていきます。

<sup>\*</sup> 2017年6月23日現在

## 役員報酬について

### 〈役員報酬の方針〉

ブラザー工業は、役員の明確な経営責任に基づく客観的かつ透明性のある報酬体系を定め、他企業の報酬水準や従業員の処遇水準も勘案した適正な報酬額の支給を行う方針としています。

### 〈役員報酬の構成〉

取締役の報酬については、当社所定の実績連動報酬規則に基づき算定し、報酬委員会の検討および答申を受け、取締役会にて決定することとしています。

取締役の報酬の構成としては、①取締役全員を対象とする「基本報酬」、執行役員兼務取締役を対象とする報酬として、②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③長期的な企業価値向上へのインセンティブを高めるための「株式報酬型ストックオプション」の3つから構成されています。それぞれの報酬額は、当社所定の実績連動報酬規則に基づき、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

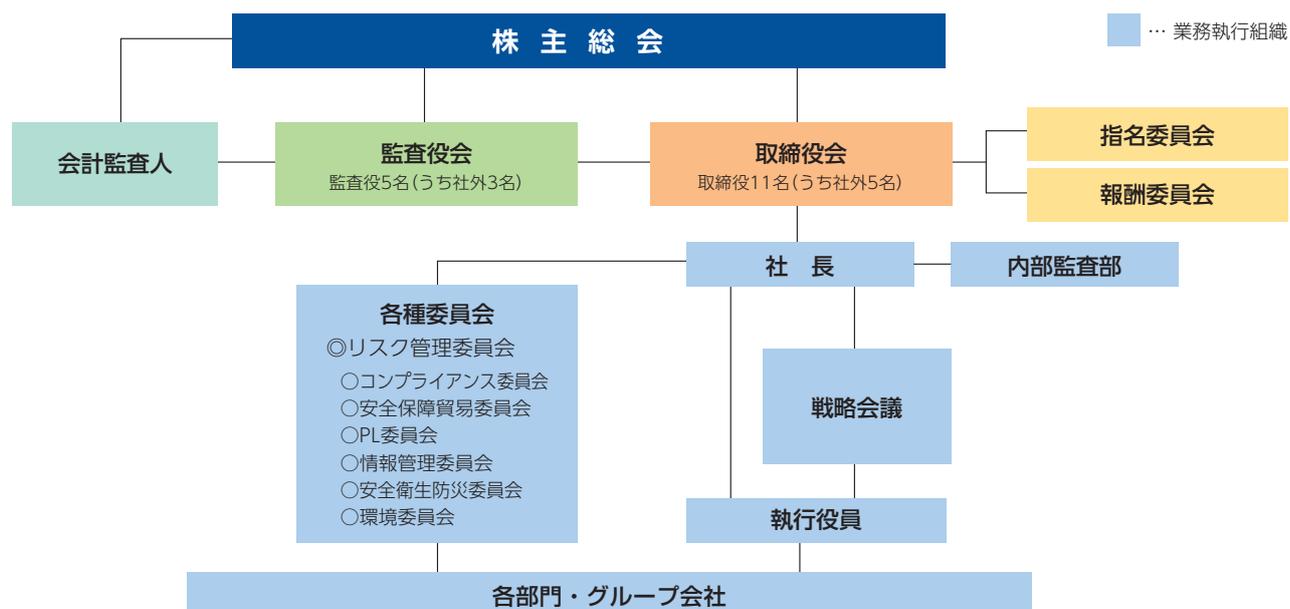
ついては、前事業年度の業績に対して当該規則に定めた査定方法により加減して算定しています。なお、「基本報酬」および「株式報酬型ストックオプション」は、株主総会にて決議された報酬限度額の範囲内にて、算定・支給しています。監査役の報酬については、株主総会にて決議された監査役報酬限度額の範囲内にて、当社所定の監査役報酬規則に基づいて監査役会で定めています。

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)	360 (51)	218 (51)	82 (-)	58 (-)
監査役 (うち社外監査役)	8名 (4名)	72 (23)	72 (23)	- (-)	- (-)
合計 (うち社外役員)	19名 (9名)	433 (75)	291 (75)	82 (-)	58 (-)

(2016年4月1日から2017年3月31日までの1年間)

(注) 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。

ブラザー工業ガバナンス体制図  
(2017年6月23日現在)



### リスク管理体制

ブラザーグループにおけるリスクを識別、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）を設けています。これにより、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、グループの重大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。

#### 〈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、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。

### 社外取締役からのメッセージ

私たち、社外取締役5名は、出身の業界・その職歴も大きく異なっています。各自の経験を通して育んだ価値観をベースに、幅広い視点から質問や意見を述べ、経営の意思決定に寄与していくことが私たちの役割と認識しています。私も開発競争・海外事業展開・企業体質の向上など、グローバル市場で変化を続ける自動車業界での経験からさまざまな意見を述べています。また私たちの発言に対し、透明で真摯な対応を得ています。

取締役会は、活発で建設的な議論を行っており、高い水準のガバナンスが維持されているものと確信しています。

当社は、プリンティング市場の環境変化が加速する中、新中期戦略「CS B2018」の2年目に入っています。グループに加えたドミノ事業やこれからの成長事業領域へのパワーシフト・重点投資など「事業・業務・人材」の3つの変革により、複合事業企業への脱皮に取り組んでおり、私たちも共にチャレンジしてまいります。

社外取締役 深谷 紘一

# 役員一覧(2017年6月23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  
**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



代表取締役 専務執行役員  
**石黒 雅**  
P&S事業 統括  
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



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  
**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 工業ミッション営業部、  
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  
株式会社ニッセイ 取締役



取締役 常務執行役員  
**只 雄一**  
L&M事業 統括  
L&M事業 開発部、  
L&M事業 製造部、  
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 担当



社外取締役  
**西條 温**  
株式会社すかいーく 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**  
株式会社ジェイテック 社外監査役



社外取締役  
**松野 聡一**



社外取締役  
**竹内 敬介**  
日揮株式会社 相談役  
株式会社海外交通 都市開発事業  
支援機構 社外取締役

## 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  
株式会社ゆうちょ銀行 社外取締役  
WDBホールディングス株式会社  
社外監査役  
福山通運株式会社 社外取締役



社外監査役  
**小野木 孝二**  
株式会社トナーカイ 代表取締役社長

## 執行役員

### 常務執行役員

**松本 勇美夫**  
新規事業推進部 担当

**服部 親将**  
P&S事業 製造部、  
製造センター IJ製造部 担当

**若原 宏之**  
人事部、法務・環境・総務部、  
CSR & コミュニケーション部 担当

**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 QMCS推進部、  
P&H事業 生産革新部 担当

### 執行役員

**鈴木 雅彦**  
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

**星 真**  
マシナリー事業 産業機器事業 担当

**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

**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

**鈴木 剛**  
開発センター 開発企画部、  
開発センター メカ基礎技術開発部、  
開発センター ソフト技術開発部、  
知的財産部 担当

**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

**長谷川 泰之**  
マシナリー事業 工業ミッション事業 担当

**佐藤 龍也**  
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  
兼 開発センター IJ技術開発部長

**伊藤 敏宏**  
財務部、IT戦略推進部 担当

**杉本 吉市**  
L&M事業 事業企画部 担当  
兼 L&M事業 事業企画部長

### 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

**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

### グループ執行役員

**武田 進**  
兄弟高科技(深圳)有限公司 董事長  
製造センター 購買部、製造センター  
生産革新部 担当

**野地 勲**  
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

## 会社概要

### 会社情報 (2017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*	36,929名(連結)3,828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：日曜日、祝日、ゴールデンウィーク、夏期連休、年末年始

※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/

T E L：052-824-2227 F A X：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幅広いブラザー製品を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、また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/

T E L：03-3281-1125 F A X：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

### 主要事業国内拠点

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

### その他国内拠点

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 CENTRAL AND EASTERN EUROPE GmbH (Czech Branch)

BROTHER CENTRAL AND EASTERN EUROPE GmbH (Poland Branch)

BROTHER INTERNATIONAL (BELGIUM) NV/SA

BROTHER INTERNATIONALE INDUSTRIEMASCHINEN GmbH

BROTHER INTERNATIONALE INDUSTRIEMASCHINEN GmbH (Italian Branch)

BROTHER (SCHWEIZ) AG

BROTHER IRELAND DAC

BROTHER ITALIA S.p.A.

BROTHER IBERIA, S.L.U.

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

BROTHER LLC

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

### 研究開発拠点

BROTHER SYSTEM TECHNOLOGY DEVELOPMENT (HANGZHOU) LTD.

### 生産拠点

TAIWAN BROTHER INDUSTRIES, LTD.

ZHUHAI BROTHER INDUSTRIES, CO., LTD.

BROTHER MACHINERY XIAN CO., 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 SINGAPORE PTE. LTD.

BROTHER INTERNATIONAL (HK) LTD.

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.

BROTHER (ASIA) MYANMAR MACHINERY SERVICE CENTER LTD.

BROTHER INTERNATIONAL (AUST.) PTY. LTD.

BROTHER INTERNATIONAL (NZ) 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.

## 中近東・アフリカ

### 販売・サービス拠点

BROTHER INTERNATIONAL (GULF) FZE

BROTHER INTERNATIONAL (GULF) FZE (Turkey Branch)

BROTHER INTERNATIONAL S.A. (PTY) LTD.



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

画像認識技術



減速機/歯車

(家電)

(編機)



工作機械

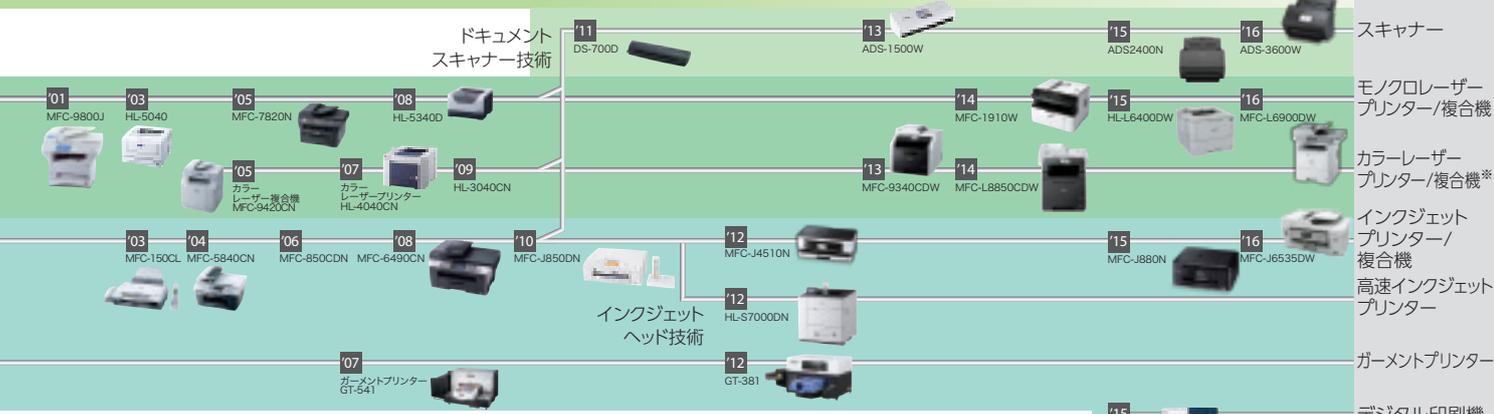
(キーボード)

(ワープロ)



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  
 ファックス  
 (ドットプリンター)

ドキュメント  
スキャナー技術



スキャナー  
 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  
 ゲームプリンター

インクジェット  
ヘッド技術

コーディング・マーキング (C&M) 技術



デジタル印刷機  
 インクジェット  
 C&M  
 レーザーC&M  
 サーマル  
 トランスファー  
 C&M  
 ヘッドマウント  
 ディスプレー

小型ディスプレイ技術



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2017」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を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／2017年6月