

ブラザーコミュニケーションレポート  
2018

110<sup>TH</sup>  
ANNIVERSARY  
その挑戦が未来につながる

At

your

side.

“At your side.” story

# At your side.

ブラザーは“At your side.”の精神で  
持続的な価値創造を目指します。

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。

# 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 技術と製品の歴史

# “At your side.”を カタチにして。

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。

私たちはこれからも、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。



コーディング・マーキング機器



カラーレーザー複合機



工業用ミシン



業務用通信カラオケシステム



ガーメントプリンター



デジタル印刷機



減速機



歯車



ラベルライター



スキャナー



モノクロレーザー複合機



レーザーマーカ



カッティングマシン



モバイルプリンター



刺しゅうミシン



工作機械



燃料電池



インクジェットプリンター

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。



麦わら帽子製造用環縫ミシン

## ブラザーの歩み

# 創業以来、ブラザーは時代のニーズに合わせて事業を変化させてきました

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。

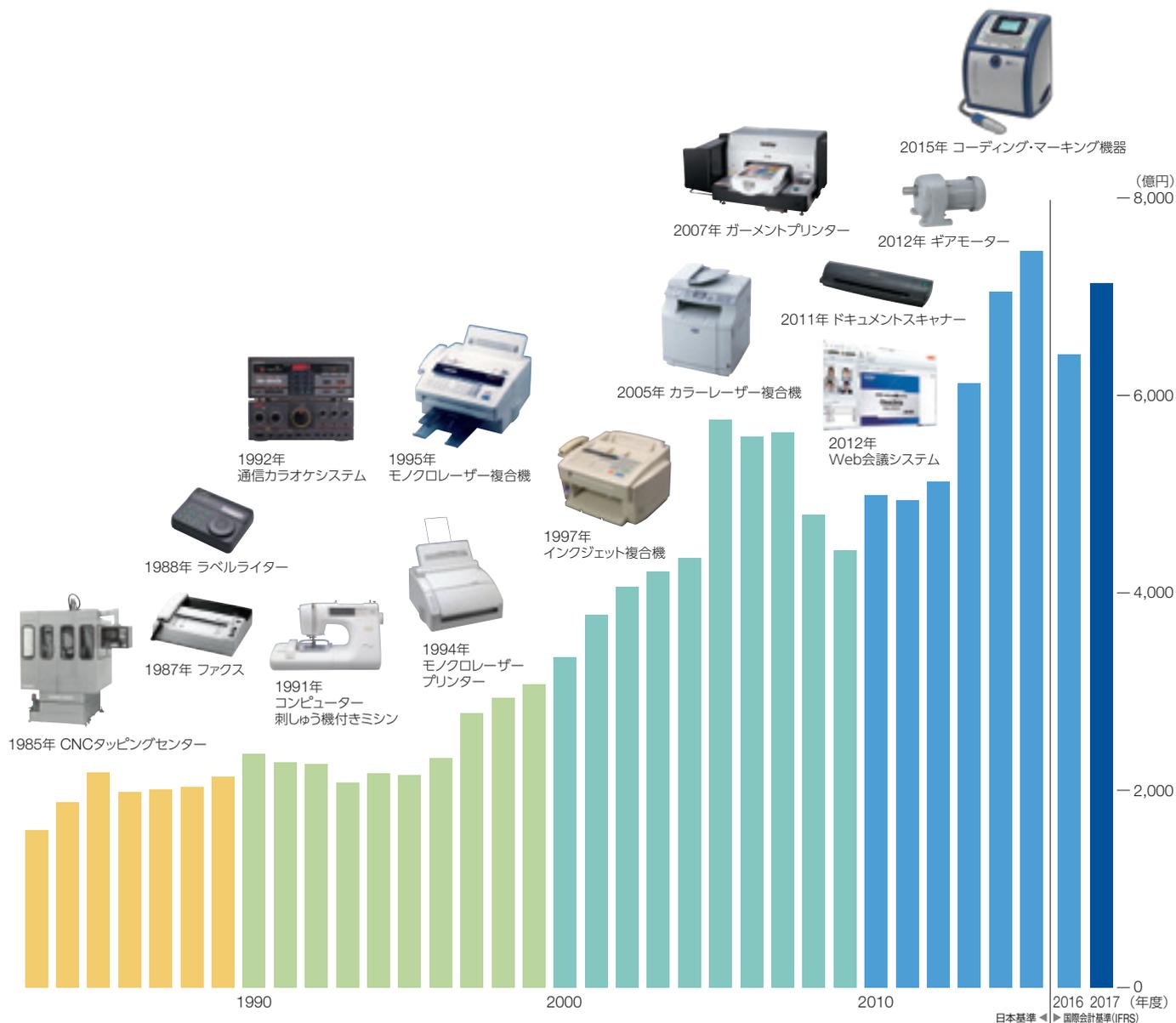


### 1950年代 コア技術を応用した多角化の推進

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。

**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。



**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。



**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に提供しています

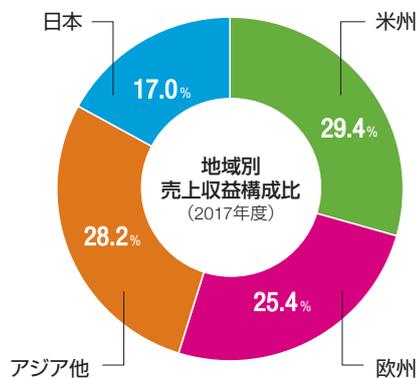
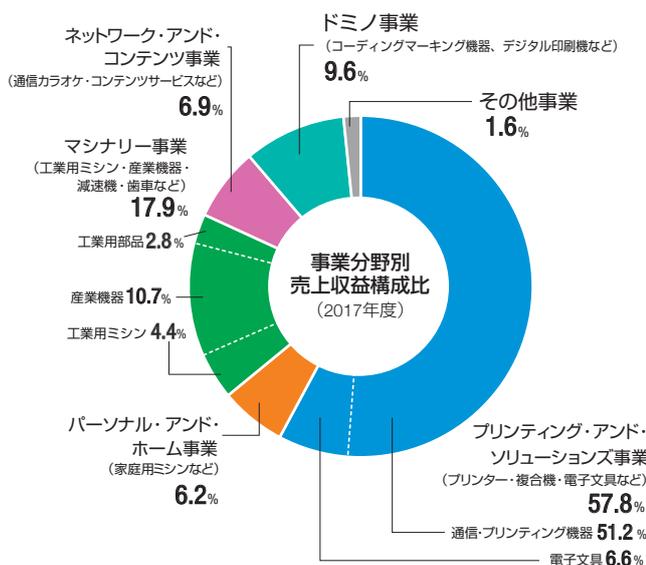
ブラザーグループは、1954年のアメリカ販売会社設立以降、グローバルな事業展開を進めてきました。現在、開発・生産・販売などそれぞれの役割を最適な地域で分担するため、40以上の国と地域に生産拠点や販売・サービス拠点をもち、海外売上比率は全体の8割を超えています。各地のニーズに合った事業活動を世界規模で展開するとともに、生産・開発力、人材など、事業の成長を支える経営基盤のグローバル化も推し進めています。

(2018年3月31日現在)



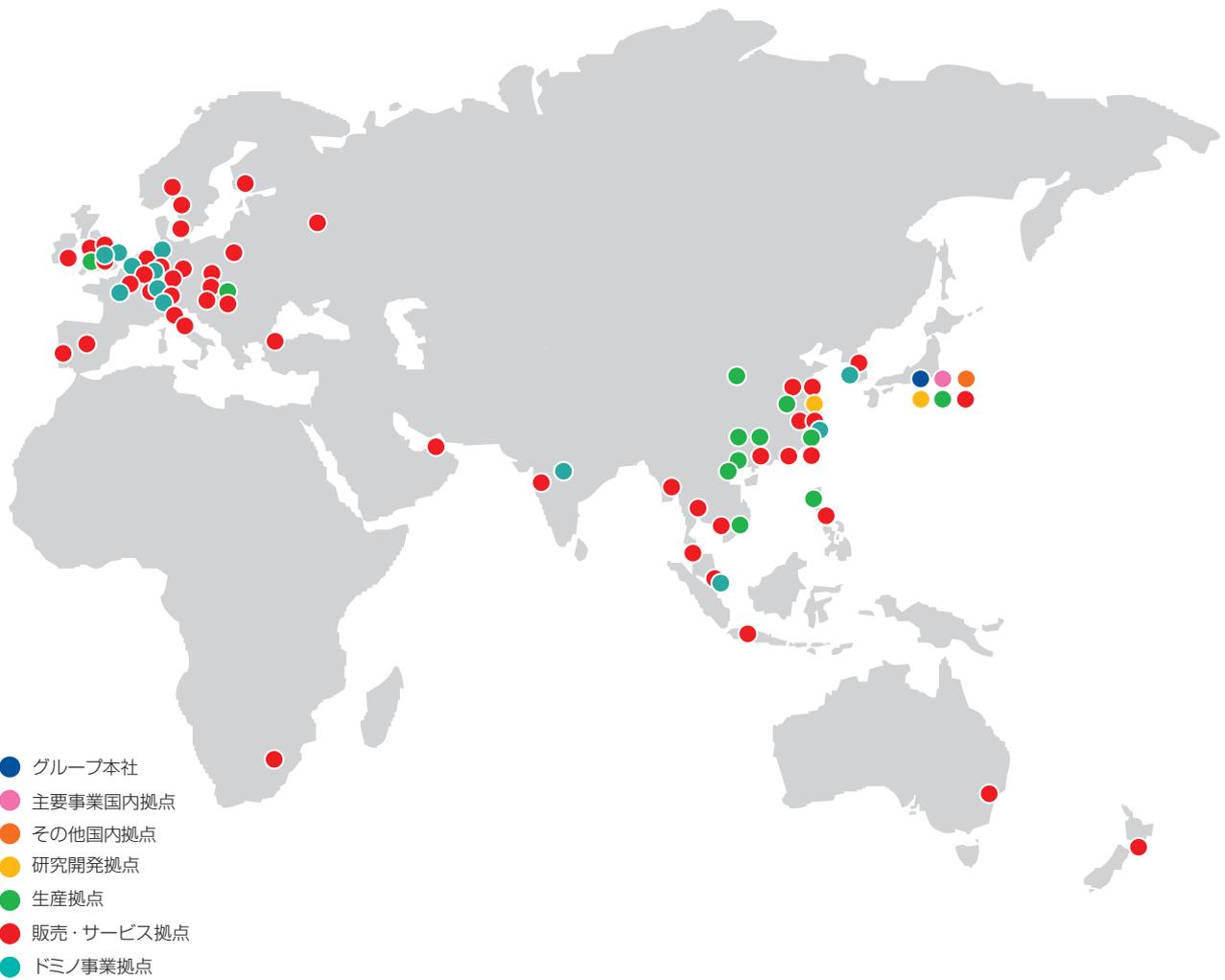
プリンター、産業機器など幅広い事業領域

バランスのとれた地域別売上収益比率



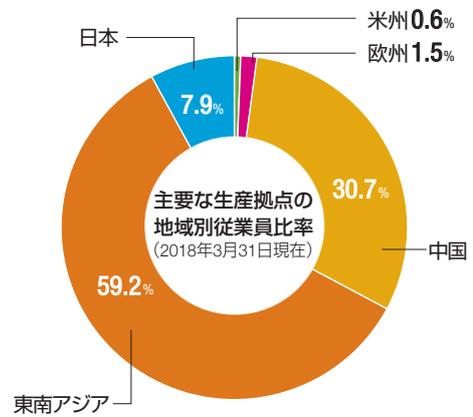
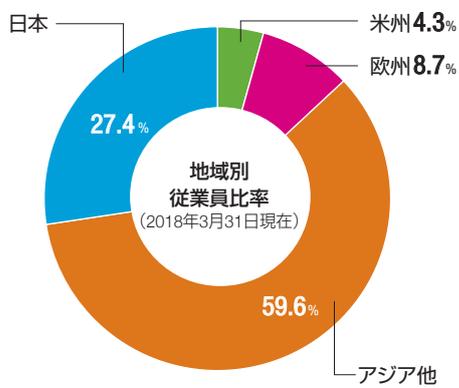
※顧客の所在地を基礎として地域別に分類

連結売上収益(2017年度) **7,130億円**



日本以外で働く従業員が約7割

東南アジアが過半数を超える生産体制



連結従業員数※ ※正社員のみ **38,628名**

生産拠点従業員数※ ※正社員のみ **22,909名**

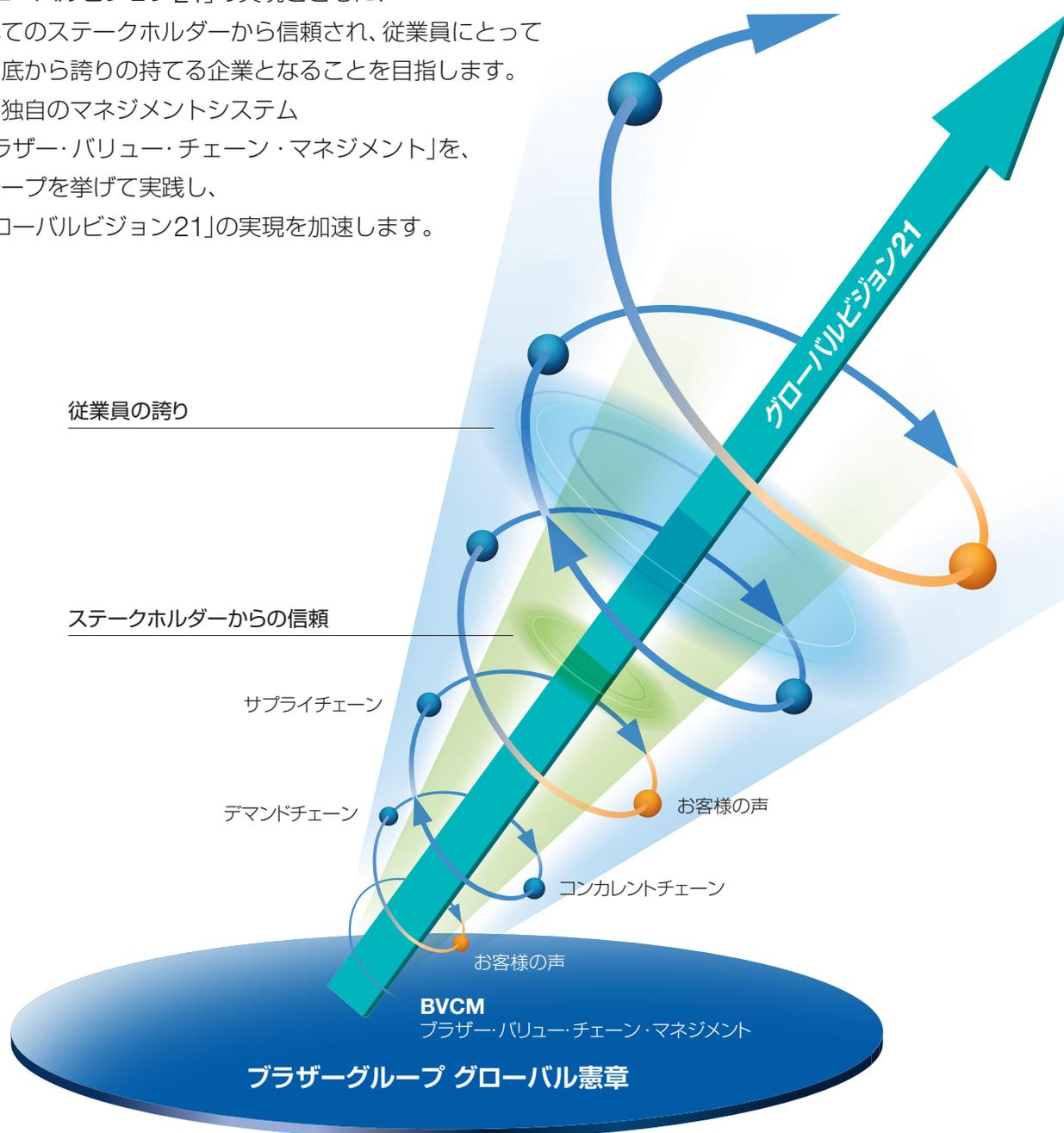
## ブラザーの目指す姿

# 持続的成長に向けて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。



## 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。

## ブラザーの価値を創造する「ブラザー・バリュー・チェーン・マネジメント(BVCM)」

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、“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、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。

### デマンドチェーン(価値の選択):商品企画・研究開発

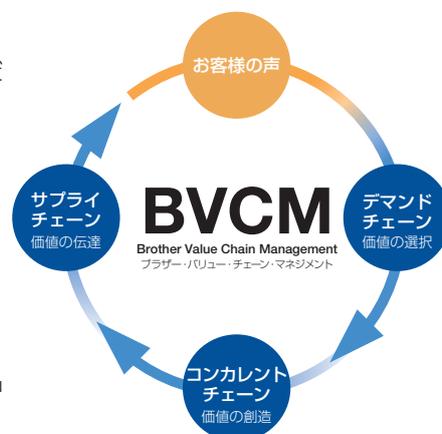
お客様のご期待やご要望を的確に分析し、製品づくりに生かす。

### 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する。

### 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届ける。



そして、BVCMによる価値創造を「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支えています。

## すべての活動の礎「ブラザーグループ グローバル憲章」

従業員の意思決定と実行に対する基本方針と行動規範から成る「ブラザーグループ グローバル憲章」(以下、グローバル憲章)は、ブラザーの創業以来のDNAを1999年に言葉として表したものです。ブラザーは、グローバル憲章をすべての活動の礎として、お客様や社会の変化、技術の進化に呼应しながら、さまざまな事業の創出・育成に取り組み、グローバルに成長を遂げてきました。“At your side.”なモノ創りに向けた、技術の強化と従業員一人ひとりの創意工夫を積み重ね、これからも未来への歩みを進めていきます。

## 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。

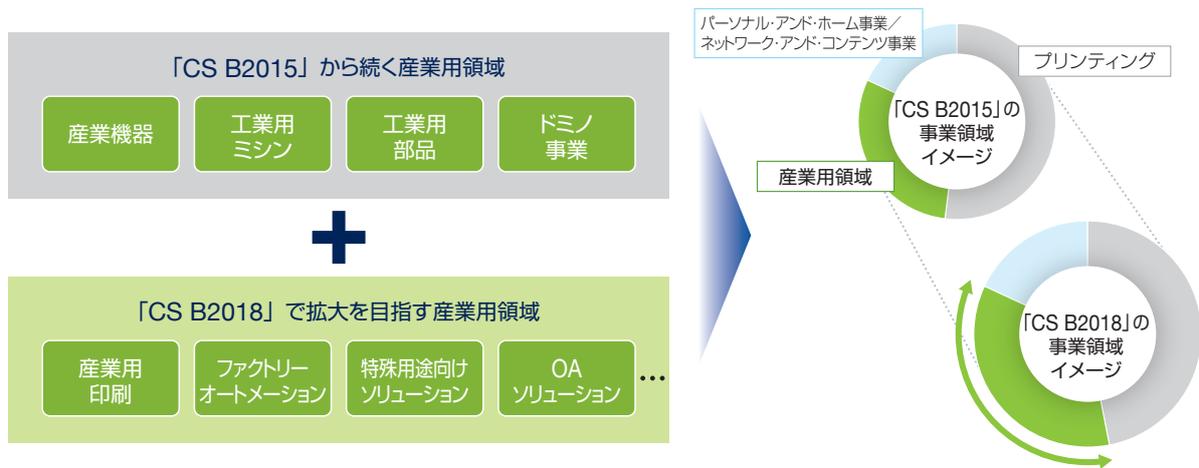
#### 2017年度(実績)

売上収益	7,130億円
営業利益	687億円
営業利益率	9.6%

### 3つの変革

3つの変革	今後の活動
<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>	<p><b>プリンティング・アンド・ソリューションズ事業：</b> 開発・製造・販売など、徹底的な効率化を推進し収益力を強化します。</p> <p><b>パーソナル・アンド・ホーム事業：</b> クラフト分野を事業の2本目の柱として育成し収益力の強化を図ります。</p> <p><b>マシナリー事業：</b> お客様の生産活動の効率化を実現することで事業の成長を目指します。</p> <p><b>ネットワーク・アンド・コンテンツ事業：</b> 構造改革の完遂を実施するとともに、グループで事業シナジーを創出します。</p> <p><b>ドミノ事業：</b> グローバルなビジネス展開を加速させるとともに、新たな顧客価値の創出に取り組みます。</p>
<p><b>業務の変革</b></p> <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>	<p>業務プロセス改革の一環として、RPA (Robotic Process Automation) や PLM (Product Life cycle Management) を始めとしたITを積極的に活用して業務の効率化を推進してまいります。</p> <p>特に開発、製造面ではそれぞれが一体となって、モノ創り強化、生産性向上に取り組み、高品質、高効率なモノ創りへと進化させていきます。</p>
<p><b>人財の変革</b></p> <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>	<p>若手の積極的な登用を通じた「次世代経営人財の育成」、シニアの活用によるDNAの継承やキャリア採用の拡大を通じた「会社を支える機能人財・事業人財の強化」、グローバル人財の登用や女性活躍推進などの「ダイバーシティ経営の実践を支える人事制度改革」を積極的に進め、グループ人財の最大限の活用を目指してまいります。</p>

## 事業領域の変化イメージ



## 市場の動向と各事業の方針

事業	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>※1</sup>市場の規模の縮小</li> <li>▶ SMB<sup>※2</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印刷コストの削減</li> <li>▶ オフィスでも最適製品最適配置の提案、契約型ビジネスの拡大</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>▶ 適正在庫管理強化、付加価値の大きな製品構成へのシフトによる利益の創出</li> <li>▶ 製品ラインアップの充実により、オフィス・小売り・物流などさまざまなニーズへの対応</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／工業用ミシンの分野	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 縫製産業が中国から東南アジアへシフト</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ NEXIOシリーズの全世界展開、自動化・IoTに対応した新製品やサービスの開発、ガジェットプリンターの販売地域の拡充</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>▶ 自動車関連市場で拡販し事業基盤を安定させ、ソリューションの提供により成長を加速</li> </ul>
マシナリー事業／工業用部品の分野	<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・店舗数下げ止まり傾向</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 商品力の高いモデルや高齢者向け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 Small Office, Home Officeの略称。

※2 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、 変革に挑戦します。



代表取締役社長 佐々木 一郎

## 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「事業の変革」「業務の変革」「人財の変革」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ています。

「CS B2018」の2年目となる2017年度は、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ことに加え、産業機器が好調に推移するなど売上、利益ともに実質過去最高となりました。

この勢いで残りの1年で「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。

## 2017年度における変革への取り組み

「事業の変革」においては、現在の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や新規事業に重点を置いた、複合事業企業への転換を目指しており、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に進めています。

「業務の変革」においては、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。また、ITを積極的に活用して財務、人事、総務といった管理業務の効率化も推進しています。

「人財の変革」においては、若手の積極的な登用を通じた「次世代経営人財の育成」、シニアの活用によるDNAの継承やキャリア採用の拡大を通じた「会社を支える機能人財・事業人財の強化」、グローバル人財の登用や女性活躍推進などの「ダイバーシティ経営の実践を支える人事制度改革」を積極的に進め、グループ人財の最大限の活用を目指すと同時に新たな人材育成手法を取り入れ、全従業員の成長を促進しています。

## 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。

# 未来永劫の繁栄に向け

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・アンド・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、成長領域事業と新規事業の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。

また、キャッシュフローも大幅に改善されており、ネットキャッシュがプラスの状態へと回復することができ、実質無借金となりました。さらに、自己資本比率も55.8%となり健全な財政状態となっています。

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ます。

2018年4月には、持続的発展が可能な社会の構築に向け、地球規模の環境課題解決に貢献していくために、ブラザーの環境目標として「ブラザーグループ 環境ビジョン2050」を策定するとともに、そのマイルストーンとして「2030年度 中間目標」を設定いたしました。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。

おかげさまで、2018年度は、創業110周年の年となります。

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お願い申し上げます。



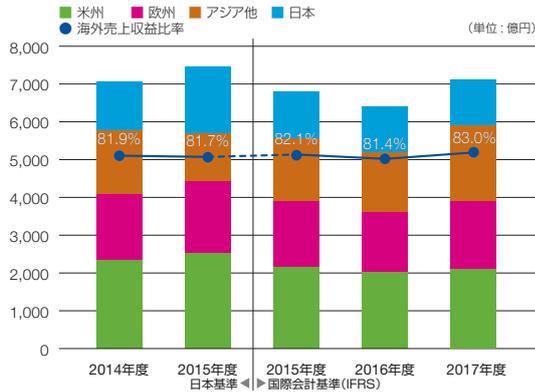
代表取締役会長 小池 利和

## 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)

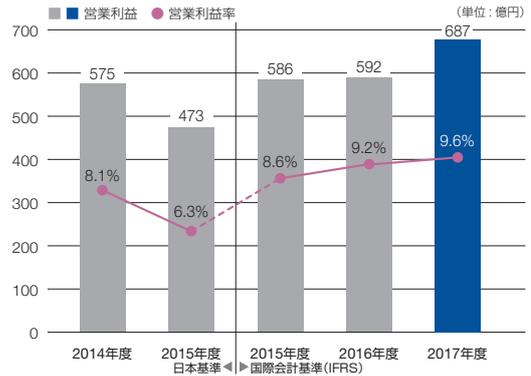
### 地域別売上収益

#### 海外売上収益比率 約8割



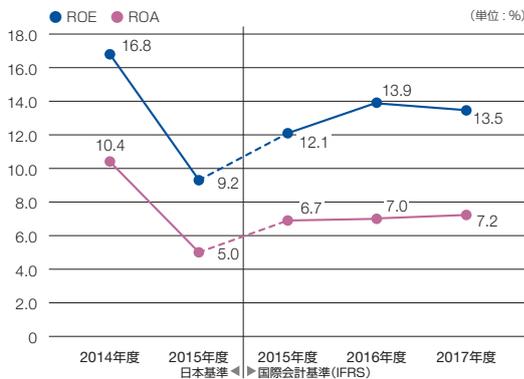
### 営業利益・営業利益率

#### 営業利益率 9.6%



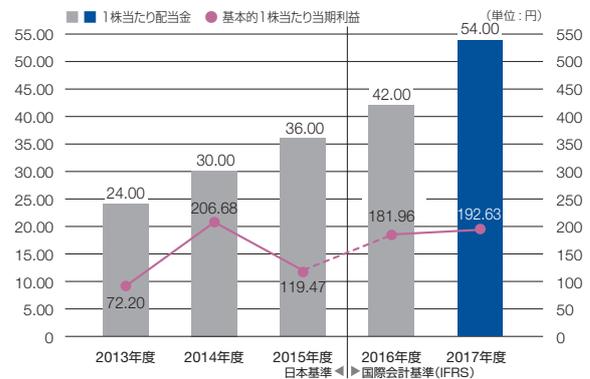
### ROE・ROA

#### 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

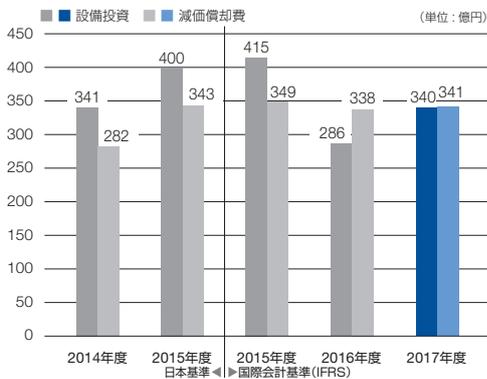
#### 連結配当性向30%を目安に、1株当たり配当金は安定的な増配を実施



※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。

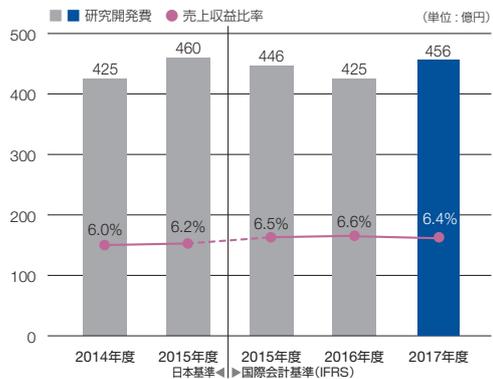
### 設備投資・減価償却費

#### 持続的成長に向けた設備投資



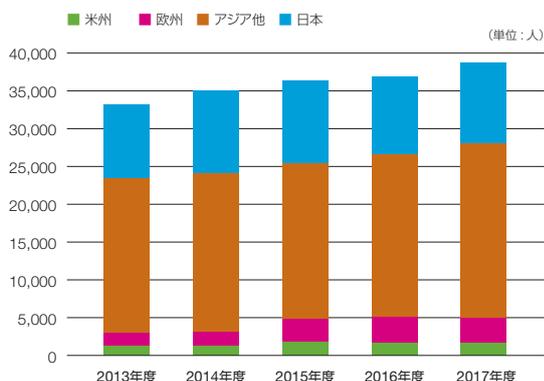
### 研究開発費・売上収益比率

#### 成長領域の研究開発に注力



## 地域別従業員数

### 人材をグローバルに配置



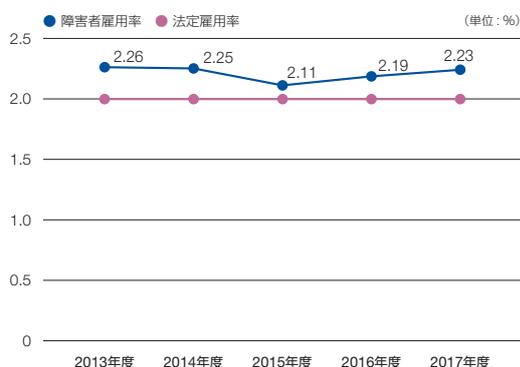
## 生産拠点の従業員数

### 約6割の従業員が生産に従事



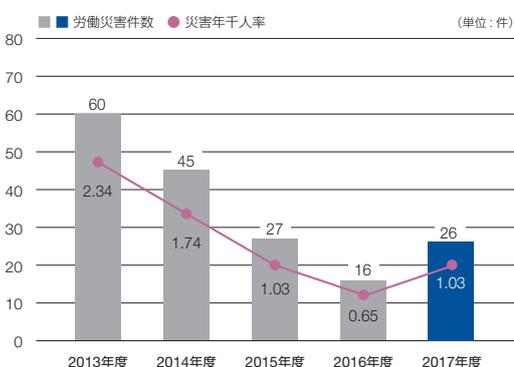
## 障害者雇用率(ブラザー工業)

### 法定基準を満たす雇用率を維持



## 生産拠点労働災害件数

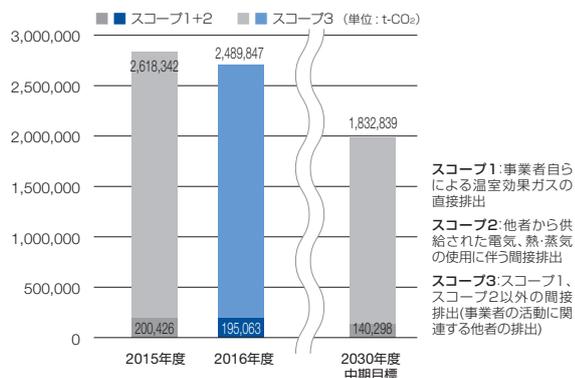
### 労働災害の発生を低く押さえることに成功



災害年千人率:(災害件数/従業員数)×1000

## ブラザーグループ<sup>※2</sup>バリューチェーン全体のCO<sub>2</sub>排出量<sup>※3</sup>

### スコープ1,2およびスコープ3を30%削減(2030年度 中期目標)

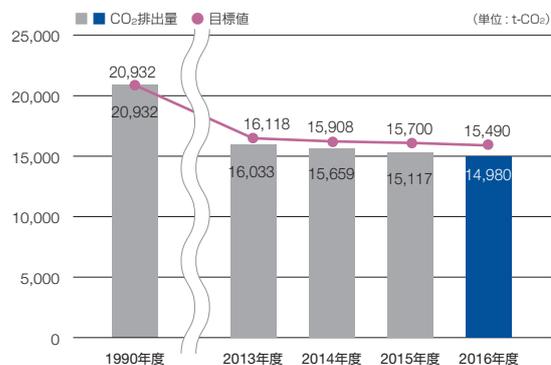


※2 国内外の製造・非製造拠点の事業活動に伴う排出について総計。

※3 CO<sub>2</sub>排出量の算定にあたっては、ISO14064-1およびサプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドラインの規定に準拠して算定。

## 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)



※3 CO<sub>2</sub>排出量の算定にあたっては、ISO14064-1およびサプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドラインの規定に準拠して算定。

# 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。



事業の方針

- 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

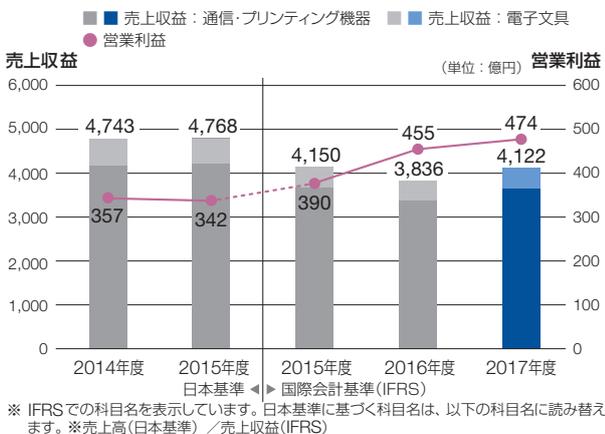
代表取締役 専務執行役員  
プリンティング・アンド・ソリューションズ事業 統括

石黒 雅

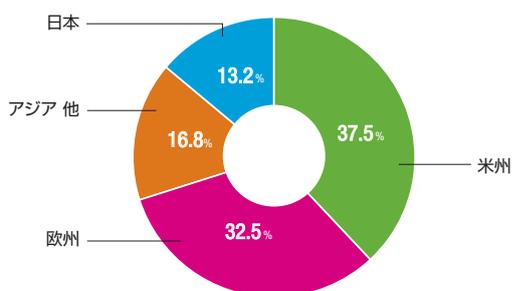


2017年度の営業概況

売上収益／営業利益の推移



地域別売上収益構成比(2017年度)



※販売会社の所在地を基礎として地域別に分類

売上収益: 4,121億6千5百万円(前期比+7.4%)

通信・プリンティング機器

3,649億3百万円(前期比+7.8%)

主に SOHO 市場向けのモノクロレーザー製品がグローバルで好調に推移したことに加え、重点強化分野である SMB 市場向けも、欧州を中心に堅調に推移しました。カラーレーザー製品も、高耐久モデルにおいて新製品を投入した効果もあり、グローバルで堅調に推移しました。インクジェット製品は、市場全体は前年を下回る水準が続いているものの、新興国向けのインクタンクモデルの販売は計画を上回るペースで推移しました。加えて、円安による為替のプラス影響もあり、全体では増収となりました。

電子文具

472億6千2百万円(前期比+4.9%)

「ピータッチ」ブランドで展開するラベルライター・ラベルプリンターは、スマホアプリでラベル編集をする「P-TOUCH CUBE」が日本で好調に推移するなど、グローバルで堅調に推移したことに加え、円安による為替のプラス影響もあり、増収となりました。

営業利益: 473億5千3百万円(前期比+4.0%)

グローバルで製品販売が堅調に推移したことに加え、主に円安に伴う為替のプラス影響もあり、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順調に拡大しています。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、適正在庫管理強化、付加価値のより大きな製品構成へのシフトなど、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ご好評をいただいています。また消耗品においてもプレミアム感あふれる光沢テープやギフト用途向けのリボンタイプの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、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



モバイルプリンター

### ブラザーの価値創造 SMB向けレーザープリンター複合機が独立評価機関から評価

SMB<sup>※</sup>向けのモノとカラーレーザーのプリンター・複合機ラインナップが2017年に勢ぞろいし、高速、高耐久性、高給紙容量等を実現しており、外部評価機関から高い評価を獲得しています。

2018年に米独立評価機関のバイヤーズ・ラボラトリー (BLI)社から「MFC-L9570CDW」が「Winter 2018 Pick Award」賞を受賞。SMBオフィス向けカラー複合機として、コンパクトかつ購入しやすい価格ながら、直感的に操作できるデザインや堅牢性の高さに加えて、さまざまなクラウドサービスと連携し

てスキャンデータの保存・印刷ができる機能「Web Connect(ウェブコネクト)」、モバイル端末からの印刷や個人認証ができるNFC機能を備えており、機能性・生産性に優れている点が評価されました。

2017年には同BLI社からモノレーザープリンター・複合機が「Line of the Year」賞、カラープリンターが「Summer 2017 Pick Awards」賞を受賞しました。



※ 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。

## 事業別概況

### パーソナル・アンド・ホーム事業

#### 事業の方針

- 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

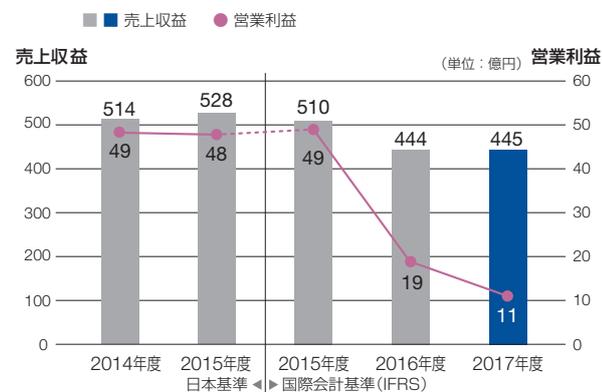
パーソナル・アンド・ホーム事業 統括

久野 光康



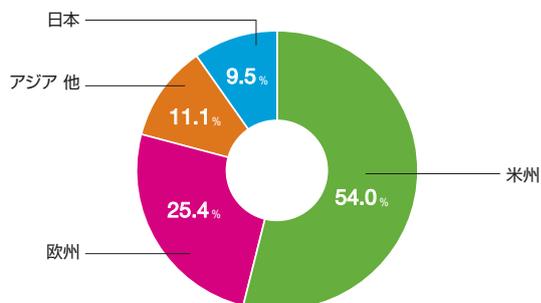
#### 2017年度の営業概況

##### 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(2017年度)



※販売会社の所在地を基礎として地域別に分類

##### 主要製品の紹介



刺しゅうマシン

##### 売上収益: 444億6千6百万円(前期比+0.1%)

欧州での需要は堅調だったものの、米州やアジア地域において需要が低迷した影響などにより、全体ではほぼ前期並みの水準となりました。

##### 営業利益: 10億5千1百万円(前期比△44.1%)

研究開発費など、先行投資の増加の影響もあり、事業セグメント利益は若干の減益となりました。営業利益は、期末レートが円安となったことに伴い、為替予約に関する評価損を計上したこともあり、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 ミシンとカッティングマシンのエントリーモデルで幅広いお客様に商品価値を展開

「parie」は、手軽に刺しゅうを楽しめるエントリーモデルの小型刺しゅうミシンです。

大きくて見やすいカラー液晶搭載で操作性をアップ、厚い生地もスムーズに縫えるように縫製能力を向上など約10年ぶりに小型刺しゅうミシンの本体性能を大幅刷新しました。

また、内蔵刺しゅう模様では、人気刺しゅう作家とコラボレーションしたデザインが内蔵されています。既成のものに刺しゅうをプラスすることで自分のスタイルを表現したり、暮らしを彩るものを作ったり、モノづくりの新たな楽しさと魅力を幅広いお客様に提供している刺しゅうミシンです。

「デザインカット (DesignNCut)」は無線LANや

USBケーブルで本体と接続し、PC等の専用アプリで本体操作ができるカッティングマシンです。

これまでの製品は、搭載する液晶で操作するスタンドアロン方式を採用していましたが、初めてアプリから操作する方式を実現したことで、新しい顧客層への提案が可能になりました。

米国クラフト系量販店に導入し、より多くのクラフトユーザーにカッティングを楽しんでいただいております。



## 事業別概況

### マシナリー事業

#### 事業の方針

- 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

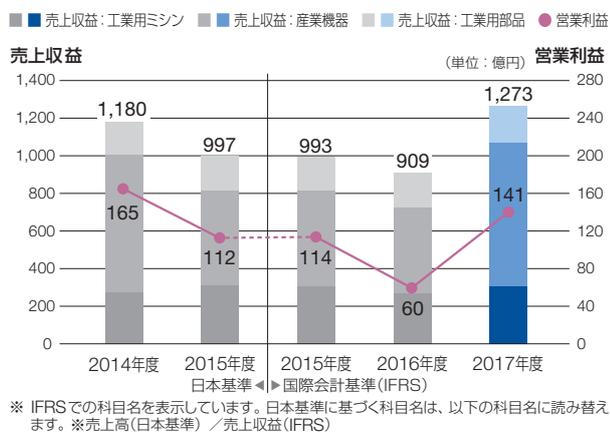
代表取締役 専務執行役員  
マシナリー事業 統括

川那辺 祐

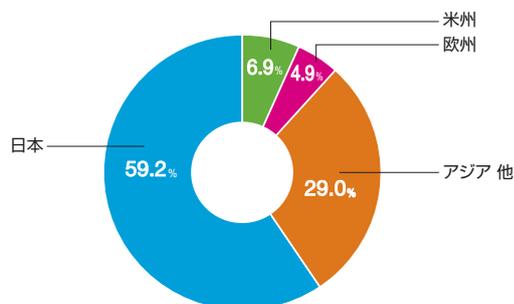


#### 2017年度の営業概況

##### 売上収益／営業利益の推移



##### 地域別売上収益構成比(2017年度)



※販売会社の所在地を基礎として地域別に分類

**売上収益:1,272億9千9百万円(前期比+40.0%)**

##### 工業用マシン

**310億9千4百万円(前期比+16.0%)**

工業用マシンは、アジア地域の需要が弱含んだものの、中国・欧州の需要が改善したことにより、全体では堅調に推移しました。加えて、ガーメントプリンターの新製品「GTX」の販売が米欧を中心に好調に推移したこともあり、事業全体では増収となりました。

##### 産業機器

**760億1千8百万円(前期比+67.6%)**

IT関連顧客向けの大口受注の効果に加え、注力している自動車関連市場向けも好調に推移したことなどにより、大幅な増収となりました。

##### 工業用部品

**201億8千6百万円(前期比+7.4%)**

工場の自動化に向けた設備投資の増加などを受け、減速機・歯車とも需要が拡大し、増収となりました。

**営業利益:141億3千1百万円(前期比+136.3%)**

主に産業機器やガーメントプリンターが好調に推移したことに伴い、大幅な増益となりました。

## 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以来の製品であり、布帛（ふはく：綿、麻などの織物）の縫製において、常に業界をリードしてきました。2015年には次世代縫製機器のブランド「NEXIO（ネクシオ）」を立ち上げ、世界初となる布送り電子制御などで業界の常識を覆す機能を持つ本縫いマシンはお客様から高く評価されています。また、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、ガーメントプリンター（衣類・布地用プリンター）を販売しています。2017年には新製品「GTX」を発売し、従来機と比べ3分の1の印刷時間で圧倒的な生産性を実現しました。

#### 〈市場動向と事業戦略〉

- 競合優位性のある、本縫マ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

工業用マシンの需要は、中国から東南アジアへ大きくシフトしています。こうした市場変化を捉えて「NEXIO」シリーズを全世界に展開するとともに、縫製工場の自動化ニーズ・IoT対応ニーズに応え新製品・新サービスを提供していきます。ガーメントプリンターは、新製品「GTX」の発売を契機に、実績のある欧米地域に加え、アジア地域でも事業の拡大を進めます。

### 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ところから生まれました。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〉

- 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。

### 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。

※ 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〉

- 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



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台でもお客様に応じた使用方法でさまざまな価値を生む SPEEDIO

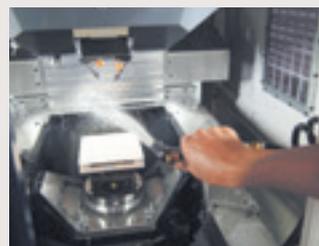
ブラザーの工作機械「コンパクトマシニングセンタ SPEEDIO」は、小型の工作機械市場で、多彩なラインナップを展開し、生産現場ごとに応じたソリューションで市場を牽引しています。

中でも「M140シリーズ」は、旋削とマシニングという、これまで、別々の機械で行っていた加工を1台で可能にした小型の工作機械です。これにより、操作時間の軽減、作業者の削減、ラインの短縮などさまざまな効果を生んでいます。

設計当初想定した自動車部品など旋削とマシニングを用いた「複合加工」はもちろん、一度のセットアッ

プでワークを固定した面以外のどの方向からも加工できる「多面加工」も可能です。

導入いただいたお客様からは「M140X2の導入で治具づくりの段取りを省け納期を短縮でき、さらに何度も治具替えをしないので品質まで高い」とM140X2ならではの価値創出で高い評価を得ています。



事業の方針

- あらゆる変革を通じて高収益体質への転換

取締役 常務執行役員

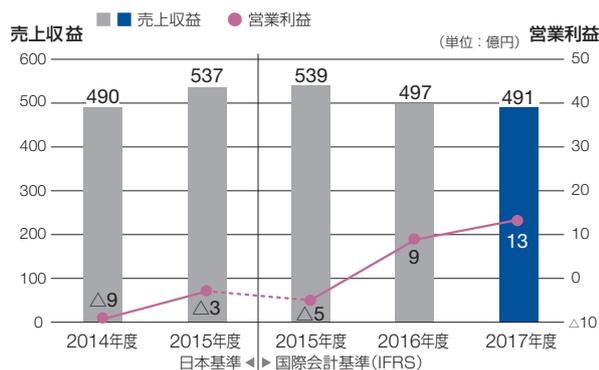
ネットワーク・アンド・コンテンツ事業 統括

神谷 純



2017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)

売上収益：490億5千2百万円(前期比△1.4%)

カラオケ事業、カラオケ店舗事業とも概ね堅調に推移し、ほぼ前期並みの水準となりました。

営業利益：13億4千3百万円(前期比+57.2%)

通信カラオケ機器の新モデルの販売が堅調に推移したことに加え、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、前期に計上した収益力強化のための構造改革に伴う一時費用がなくなったことにより、大幅な増益となりました。

主要製品の紹介



JOYSOUND MAX2



JOYSOUND 響



JOYSOUND FESTA2

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28.5万曲を搭載し、ハイレゾ<sup>※1</sup>対応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」<sup>※2</sup>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。

※1 マイク音声入力を24bit/192kHzで音響処理したものととなります。ミュージックは、CDスペックの素材波形を音響処理によりハイレゾ相当に変換したものの。  
 ※2 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・店舗数はここ数年下げ止まり傾向にあり、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、拡大するヘルスケア市場に向けて、高齢者向け音楽療養コンテンツ「健康王国」を搭載するモデル「JOYSOUND FESTA2」を投入。さらに、任天堂の「Nintendo Switch」<sup>※3</sup>向けに家庭用本格カラオケサービスを展開するなど、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。

※3 Nintendo Switchは任天堂株式会社の商標です。

事業の方針

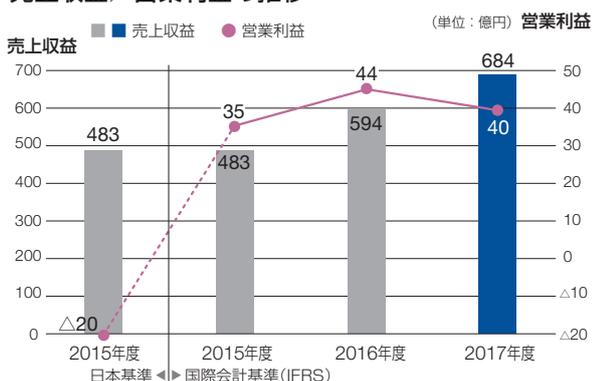
- ブラザーの次世代の柱としてシナジーを最大化

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



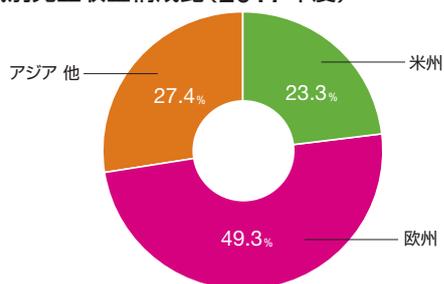
2017年度の営業概況

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(2017年度)



※顧客の所在地を基礎として地域別に分類

売上収益:683億9千万円(前期比+15.2%)

コーディング・マーキング機器、デジタル印刷機とも、グローバルで堅調に推移し、増収となりました。

営業利益:39億9千8百万円(前期比△8.4%)

研究開発費など、成長に向けた先行投資の増加の影響はあるものの、増収に伴い事業セグメント利益は増益となりました。営業利益は、為替差損を計上したことにより減益となりました。

※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、2017年～2021年の5年間で 売上の年平均成長率9% 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、2016年に投入したコンティニューアス型インクジェットプリンターの拡販が進んでおります。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

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 燃料電池

2015年のパリ協定締結後、世界ではCO<sub>2</sub>フリー社会の実現に向けて加速しています。ブラザーグループの燃料電池は温室効果ガスを排出しないシステムであることから、CO<sub>2</sub>フリー社会の実現に貢献することが可能です。

企業や自治体などの非常用電源、電力と熱を供給するコージェネレーションシステムなど、さまざまな場所で使用することが可能です。



## 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

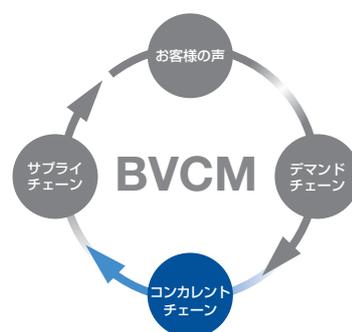
### 価値を創造する「コンカレントチェーン」

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 全世界の小規模オフィスなどのユーザーがストレスなく使用できるプリンターの開発

お客様のご要望を聞くのと同時に競合他社製品を徹底的に分析し、「全世界の小規模オフィスなどのユーザーがストレスなく使えるモノクロレーザープリンター」を製品コンセプトとしました。

全世界のお客様のご要望は、高速印刷や大容量トナー、多目的トレイの搭載、高温・多湿環境下での印刷など、さまざまです。これら要望を具現化するために、新たに14のキーとなる要素技術を開発することを決めました。これらの要素技術を同時に開発し、かつ、迅速な検討と意思決定が行えるよう、少人数で構成したワーキンググループを立ち上げました。これにより、お客様の使いやすさも考慮した開発を進めることができました。開発部門以外のメンバーもワーキンググループに参画・協業し、操作性レビューを何度も行い、お客様に満足いただける製品開発を目指しました。

苦労したのは、これら多くの機能を追加しても現行機種のみであるコンパクトな本体サイズを維持することです。スタンダードモデルに搭載されている基本機構の小型化と配置の最適化を行い、本体内部に新たなスペースを生み出しました。そのスペースに合わせて、大容量用トナーや多目的トレイ用の機能ユニットを設計することで、機能を追加したモデルでもコンパクトな本体サイズを実現しました。また、コンパクトな本体に多数の機能を追加したことにより、現行機種よりも効率的な冷却システムが必要になりましたが、空気の流れを可視化するシミュレーションを関係部門と連携して行い、効率的な冷却システムを開発できました。これにより、高温・多湿な使用環境下でも連続フルスピードでの印刷が可能となりました。



操作性レビュー



可視化した空気の流れ



### 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】 従来比3分の1の印刷時間を実現したガーメントプリンター

パソコンで作成したイメージを衣類に印刷できるガーメントプリンター。印刷時間を大幅に短縮して生産性向上を図りたいというユーザーの声にこたえるべく、新機種「GTX」では従来と異なるプリントヘッドの採用を決めました。印刷面を柔らかな肌触りにすることや、より鮮やかな発色を実現することも、お客様からの強い要望として挙がっていました。新しいプリントヘッドでは、インクの粘度を大幅に下げることが必要でしたが、従来のインクをそのまま低粘度化しただけでは、洗濯したときに色落ちが発生します。

試行錯誤の結果、インクに含まれるポリマー成分の化学構造を大きく見直すことで、従来インクよりも2分の1以下の低粘度にすることに成功、さらには、印刷面のべたつきを抑え、肌触りへの要望に応えることができました。また、鮮やかな発色への要望には、インクの着色粒子を細かくすることで対応しました。ただ、粒子を細かくすると、インクの長期保存性が低下する懸念があります。

材料の配合を微妙に変えて調整を繰り返すことで、最適解となる組み合わせを見つけ出すことに成功しました。

結果、従来機と比べ3分の1の印刷時間で圧倒的な生産性を実現するとともに、肌触りの向上や色域の拡大に対応した高品質印刷を可能にしました。



印刷面の手触りを確認



課題解決に向けて議論



## 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、さまざまな能力を發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發揮を従業員に求めています。



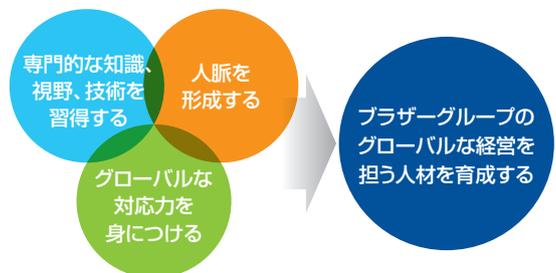
### CASE さまざまな経験によって、広い視野と高い専門性を得る

ブラザーグループは、広い視野と高い専門性を持ち、グローバルな課題に対応できる人材を育成するため、ブラザー工業株式会社(以下、ブラザー工業)とグループ会社の間で人材を派遣する研修、「トレーニー制度」を2008年度から実施しています。

この研修は、人材育成計画に基づいて選出された若手の従業員が対象で、派遣期間は3カ月から2年とし、派遣元と派遣先で事前に立案した研修計画にそったOJT(On the Job Training)で行います。トレーニー制度の利用は自身の専門業務に関する研修が中心でしたが、2015年度からは、開発者が営業担当者とお客様を訪問し、現場のニーズや使用状況をお客様から直接聞くなど、専門性とは異なるものの、経験を通じて新たな知見を得る研修にも適応しています。

2017年度は、ブラザー工業からイギリスやインドなどのグループ会社に31名、フィリピンや中国にあるグループ会社からブラザー工業に13名の従業員を派遣しています。ブラザー工業入社2年目のある従業員は、技術やスキルの習得を目指し、台湾の生産拠点である台弟工業股份有限公司に派遣されました。実際に組立作業を行い、課題が見つかった作業技術を、熟練作業員へのヒアリングによって向上させ、最終的に職業用刺しゅうミシン1台すべてを組み立てることで、学びの成果を実感しました。2017年11月に行った、これまでに日本から派遣された従業員を対象にしたアンケートでは、「販売現場を経験したことで、これまで以上にお客様視点で開発が行えるようになった」、「これまで知らなかった知識や視点を持ってたことで、より全体最適な考え方ができるようになった」といった声がありました。

#### トレーニー制度の目的



顕微鏡で調整



### 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 ヒントやノウハウを得るグローバル・リサイクルサミットを開催

循環型社会の形成へ向け、高い環境意識を持ったヨーロッパのお客様からのご要望を受け、2004年から使用済みトナーカートリッジのリサイクルをブラザーインダストリーズ(U.K.) Ltd. (以下、BIUK) で始めました。その後、リサイクルの取り組みはスロバキアやアメリカ、日本などグローバルに展開し、現在ではBIUKのリサイクル・テクノロジーセンターがブラザーグループのリサイクル中核拠点となり、さまざまな活動を行っています。

2011年からは毎年、新品同様の高品質なリサイクル製品を効率的に生産するために、グローバル・リサイクルサミット(以下、サミット)を開催しています。

2017年はブラザーインダストリーズ(スロバキア) s.r.o. で開催し、BIUKやブラザーインダストリーズ(U.S.A.) Inc.、ブラザー工業株式会社などから45名を超える従業員が集まりました。

サミットでは、トナー回収活動やリサイクル技術の共有、改善事例を現場で確認するなど、参加した従業員がそれぞれの拠点で展開できるヒントやノウハウを得る場となっています。

また、サミットでのコミュニケーションがきっかけとなり、トナーカートリッジの設計にリサイクル視点でのノウハウを反映するため、日本のトナーカートリッジの開発担当者がBIUKに3カ月滞在して、リサイクル技術について学ぶ人材交流も行っています。



サミットで他拠点の活動について聞く従業員



BIUKのクリーンルーム



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** 患者宅でのスムーズな印刷によって医療効率が向上

アメリカでは、家庭で医学的リハビリテーションを行う傾向が高まり、それに伴い在宅医療機関および訪問看護件数が増加しています。

また、2017年1月に、アメリカの主要な医療保険制度を運営する機関であるCMS(the Centers for Medicare & Medicaid Services)は規則を改訂し、CMSのプログラムを適用している在宅医療機関は、患者に対して投薬リスト、治療スケジュール、治療指示など介護計画を書面で提供する、と決めました。

これらにより、患者宅で介護計画などを印刷する新たなニーズが生じました。

アメリカの販売拠点であるブラザーモバイルソリューションズ(U.S.A.) Inc. は、こういった在宅医療の現場で求められる印刷環境を把握し、軽く小さいため持ち運びが容易で多くのソフトウェアで標準になっているレターサイズ(8.5 x11インチ)が印刷できるモバイルプリンター「PocketJet」の導入を在宅医療機関に提案しました。

在宅医療機関は「PocketJet」の導入によって、CMSが定める規定に沿って必要な書面をスムーズに印刷することができるようになりました。患者と介護者はわかりやすく正確な介護計画資料を受けとることができるようになりました。さらに、書面を手書きで作成していた時と比較し、事務作業時間を1件あたり約20分、短縮することができたため、患者のケアの時間や1日に訪問する患者数を増やすことが可能となりました。



患者宅を訪問



医療データをその場で印刷

## 環境への取り組み

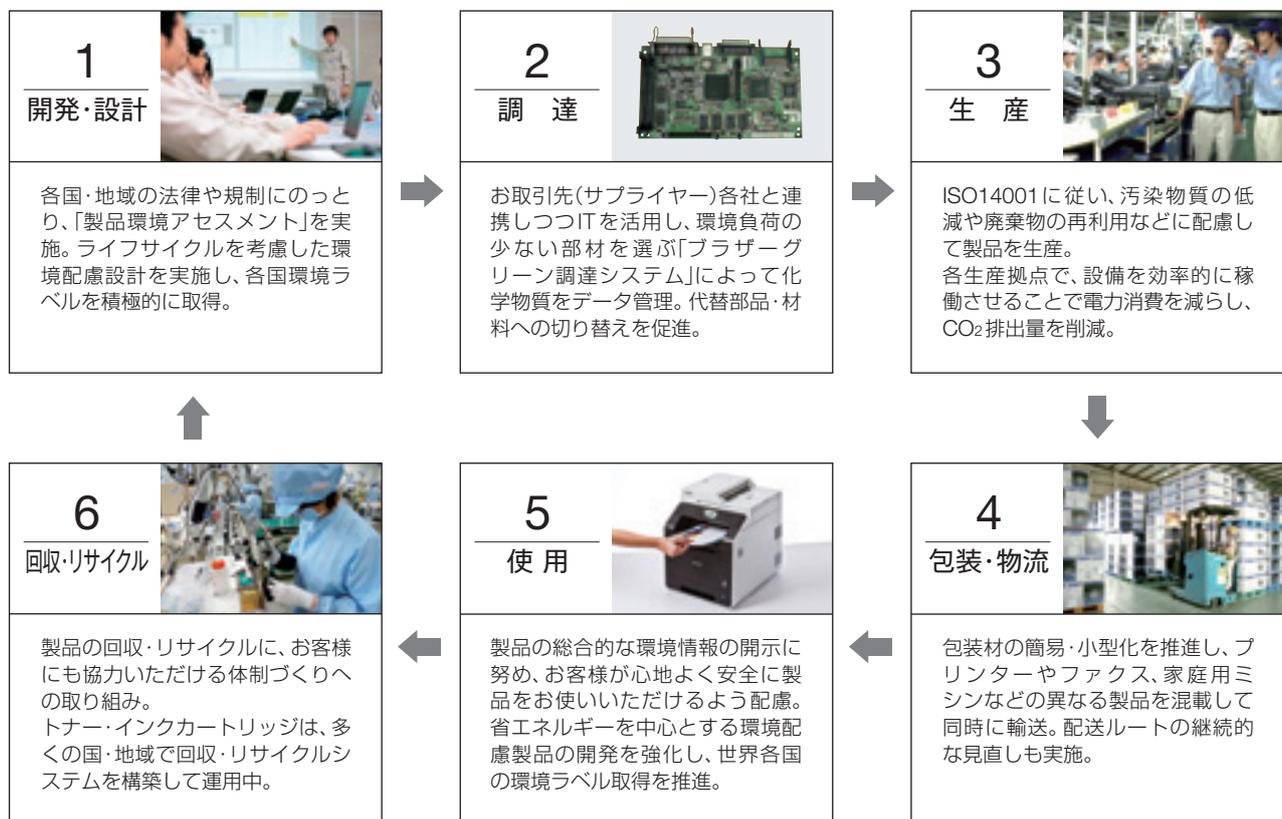
### 地球環境への配慮に 前向きで継続的な取り組みを 行っていきます

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」などのコンテンツで、多くの方にブラザーグループの環境活動を紹介するとともに、絶滅危惧種の動物をテーマにしたコンテンツを通じて環境保全の大切さを発信しています。

#### 〈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「愛知目標」を上位目標と位置づけ、内モンゴルの砂漠化防止プロジェクトやタイでのマングローブ林再生プロジェクトなど、グループ各社で地域特性を考慮した活動を継続的に行っています。これらの活動によって「愛知目標」にある20の個別目標のうち「普及啓発」「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。「愛知目標」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)	: 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。



#### 震災復興支援

##### 宮城県七ヶ浜町に絆ファンドを寄付

2017年7月、震災直後から支援している宮城県七ヶ浜町に、ブラザーグループの従業員から集まった募金（絆ファンド）を寄付しました。寄付は、七ヶ浜町が現在取り組んでいる復興テーマ「グローバル人材育成プログラム」に活用される予定です。贈呈式では、寺澤町長が「子どもたちが英語に親しめるような英語教材の購入に活用させていただきます。さらなる復興を進め、魅力ある町にしたいと思います」とコメントされました。



左から、寺澤町長と社長(当時)

##### 被災地の物産品購入で復興に貢献

2013年から被災地の物産を購入して復興に貢献しようと、定期的に従業員向けのマルシェを実施しています。2017年11月、株式会社ニッセイが主催した創立75周年記念行事で、グループとして、通算14回目となるマルシェを行いました。ブラザーグループの従業員や、地域の皆さまの参加もあり、約200名が東北や熊本物産を購入しました。



マルシェで物産を買い求める従業員

#### 環境社会貢献

ブラザー工業株式会社は2008年に岐阜県、岐阜県郡上市と、郡上市内のスキー場跡地をはじめとする計3カ所を「ブラザーの森 郡上」とする協定を締結し、森林の復元を目指して活動を行ってきました。締結以降、毎年2回、春と秋に植樹を行っており、2008年6月の1回目から2017年10月の20回目までに5,906本を植樹しています。

2017年10月に行った植樹活動では、締結10年の節目として、岐阜県郡上市長から感謝状をいただいたほか、全20回すべての植樹に参加した従業員4名の記念植樹を行いました。

その中の1名は、「参加当初は、木を植えるのが楽しくレクリエーションの感覚が大きかったのですが、現在はブラザーの森への愛着も大きくなり、育った森をこの目で見届けたいという気持ちで木を植えています。今後も植樹に関わる方々と一緒に、森を育てて行きたいと思っています。」とコメントしています。



岐阜県郡上市長からいただいた木で作られた感謝状



すべての回に参加した従業員の記念植樹

## ゴールデンリングプロジェクト

ブラザーグループではグローバルで一体感を持った従業員参加の社会貢献活動を目指し、がん患者を支援するチャリティーイベントへの参加を推進しています。支援活動を各拠点へとつなげ、世界地図に支援の輪を描いていくことから、2011年にこの活動を「ゴールデンリングプロジェクト」と命名し、2017年度は、世界22の拠点で従業員とその家族が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」に取り組む拠点のうち多くは、チャリティーイベント「リレー・フォー・ライフ」に参加しています。このイベントは、参加者が寄付を行うととも

に、チームの仲間と24時間歩き続けることで、がん患者を励まし勇気づけ、がんへの意識や備えを学ぶイベントです。募った寄付金は、がんの新治療や新薬開発、若手医師の奨学金などの活動に活用されています。欧州の生産拠点であるブラザーインダストリーズ(スロバキア) s.r.o. は2017年、スロバキアの首都で行われたがん患者支援のチャリティーイベント「Run for Life」に参加しました。今後も、「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ます。



スロバキア



タイ



日本

## 各地域での社会貢献活動

**地域ニーズに合わせた社会貢献活動を行うドイツ販売会社**  
ドイツ北西部のエメリッヒにある販売拠点、ブラザーインターナショナルレーンダストリマシーネン(ドイツ) GmbHは、1年を通じてさまざまな地域貢献活動を行っています。

5月には、外出の機会が限られる、重い病気や障がいのある子どもたちにトラックでのドライブを楽しんでもらうイベント「トラッカーズラン」に協賛しました。このイベントはトラックの助手席に子どもたちを乗せ、カルカーからエメリッヒを経由しス=ヘーレンベルグまでの往復およそ65kmを約4時間かけて走り、外に出ることの喜びを感じてもらおうことを目的に実施しています。

また、11月には、AED(自動体外式除細動器)を寄付しました。ドイツでは、緊急時に備え、劇場をはじめ公共施設でのAED設置が進められています。今回寄付したAEDは地域の住民に親しまれている市営劇場に11月上旬に設置され、緊急時の備えができました。



子どもたちを乗せ街中を連なって走るトラック

### 中国の研究開発拠点で、恵まれない人々の支援を行う

中国の研究開発拠点である濱江兄弟信息技术(杭州)有限公司は、2017年度、恵まれない人々へ書籍や衣類を寄贈しました。

9月、子どもたちに読書を通じて物語の楽しさや、知識を深めてもらいたいと教育資源の乏しい学校に書籍を寄付しました。

従業員に提供を呼びかけて集まった95冊の絵本や小説などを貴州省六盤水市にある学校の子どもたちに届けました。

10月には、冬の厳しい寒さの中でも、暖かく過ごしてほしいという思いから恵まれない人々に衣類を届ける活動を行いました。従業員に衣類の提供を呼びかけたところ、コートやマフラー、手袋など45着が集まり、非営利団体を通じて、河北省保定市郊外の人々に届けました。



多くの本を寄贈した従業員

## 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2名の計7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> 2018年6月26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、役員の詳細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、当社所定の実務取締役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」、取締役(社外・非常勤取締役を除く)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、当社所定の実務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、「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。

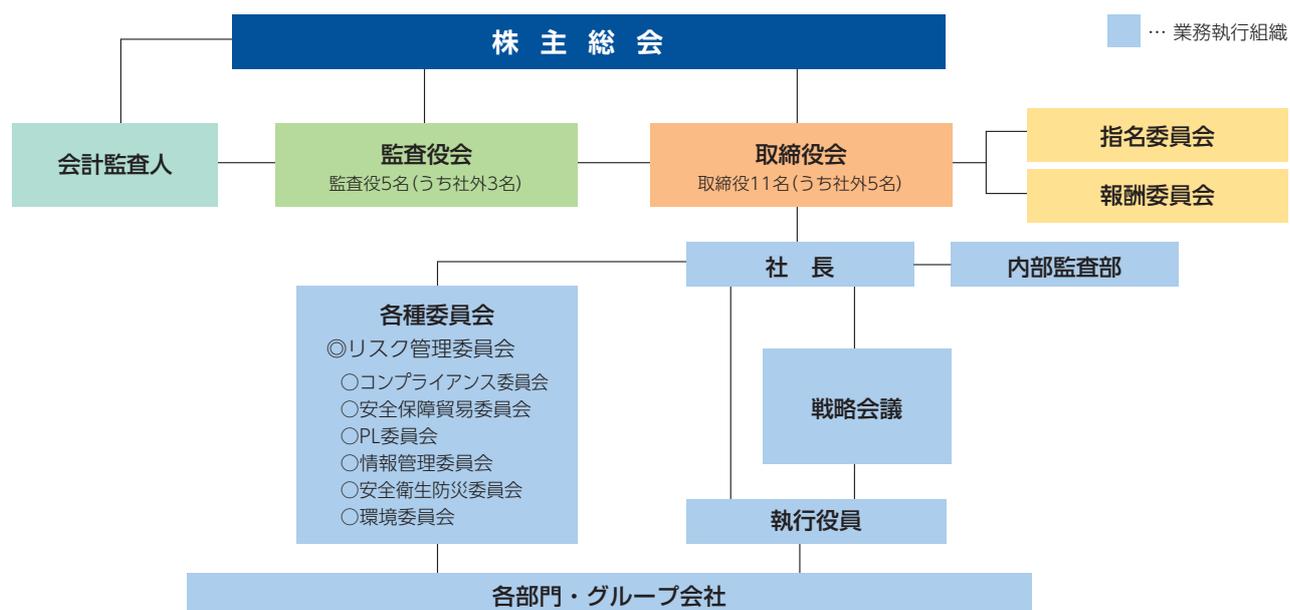
監査役の報酬については、株主総会にて決議された監査役報酬限度額の範囲内にて、当社所定の監査役報酬規則に基づいて監査役会で定めています。

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)	14名 (6名)	415 (54)	238 (54)	120 (-)	57 (-)
監査役 (うち社外監査役)	5名 (3名)	72 (23)	72 (23)	- (-)	- (-)
合計 (うち社外役員)	19名 (9名)	488 (77)	310 (77)	120 (-)	57 (-)

(2017年4月1日から2018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おりません。

ブラザー工業ガバナンス体制図  
(2018年6月26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

社外取締役をお受けして早や3年が経過しました。20数年前に米国ニュージャージー州立ラトガーズ大学博物館の寄付金集めのパーティーでご一緒したことがブラザーとの交流の始まりでした。

取締役会では、医薬業界で長年培った国際ビジネス経験を生かして、さまざまな視点から質問や指摘をし、建設的な議論に努めています。そして、それらがブラザーの経営の意思決定に役立っていることを願っています。

ブラザーのガバナンス体制は、監査役会ならびに経営陣から独立した社外取締役に監督された取締役会によってしっかりと運営されており、指名委員会および報酬委員会が諮問委員会として設置され、取締役会の機能の独立性、客観性が保たれています。

ブラザーの企業価値向上に必要なことは、グローバル化を支える国際センスを身に着けた技術者や世界中どこでも臆せず赴任できる者の存在にかかっていますので、これからも若手人材の育成に努めて欲しいと思います。

2018年度は中期戦略「CS B2018」の最終年度です。課題として取り上げた「事業・業務・人材」3つの変革を確実に押し進め、ブラザーのDNAにある「At your side.」の精神でお客様の声に耳を傾け、優れた価値を生み続ける企業であることを期待しています。

社外取締役 松野 聡一

# 役員一覧(2018年6月26日現在)

## 取締役



代表取締役 会長  
**小池 利和**



代表取締役 社長  
**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 新規技術開発部、  
内部監査部 直轄



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



代表取締役 専務執行役員  
**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 工業ミシン営業部、  
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  
**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 兼 社長



取締役 常務執行役員  
**只 雄一**

経営企画部、  
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**

株式会社すかいらーく 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**

株式会社デンソー 顧問



社外取締役  
**松野 聰一**



社外取締役  
**竹内 敬介**

株式会社海外文通 都市開発事業  
支援機構 社外取締役

## 監査役



監査役 (常勤)  
**日野 圭一**



監査役 (常勤)  
**小川 和之**



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**

株式会社トーカイ 代表取締役社長



社外監査役  
**山田 昭**

弁護士  
スリーフィールズ合同会社 共同代表  
デンヨー株式会社 社外監査役  
ソーラーフロンティア株式会社  
社外監査役  
株式会社アミファ  
社外取締役 (監査等委員)  
株式会社川崎ホールディングス  
社外監査役

## 執行役員

### 常務執行役員

#### 服部 親将

P&S事業 製造部、  
P&S事業 QMCS推進部、  
品質 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

#### 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

品質 製造センター 製造企画部、  
品質 製造センター 技術開発部、  
品質 製造センター 基盤技術部、  
品質 製造センター 品質革新部 担当

#### 鈴木 剛

開発センター 技術革新部、  
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、  
産業用印刷事業  
産業システム営業推進部 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 工業ミシン事業 担当

#### 佐藤 龍也

新規事業推進部、  
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

#### 伊藤 敏宏

財務部、IT戦略推進部 担当

#### 杉本 吉市

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  
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(フィルピ)  
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  
品質 製造センター 購買部、  
品質 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 (2018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*	38,628名(連結) 3,937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



ブラザーミュージアム

## 展示館・ショールーム

### ブラザーミュージアム

ブラザーミュージアムは、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(水曜日は19:00まで延長)

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場合があります。

WEB：http://www.brother.co.jp/museum/

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ンメント

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

グランプリレジャーシステム株式会社

### 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 (NETHERLAND) 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

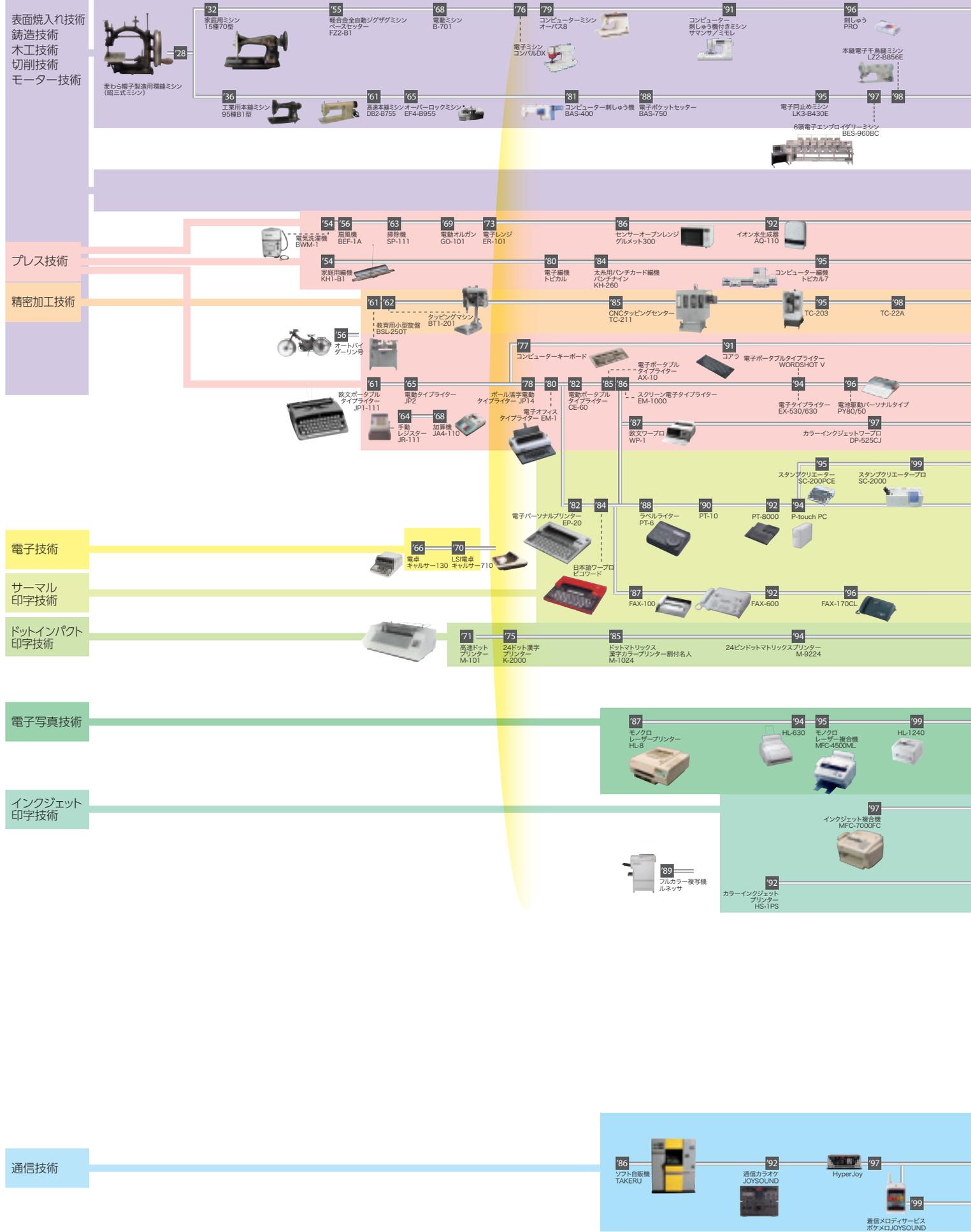
BROTHER INTERNATIONAL (GULF) FZE

BROTHER INTERNATIONAL (GULF) FZE (Turkey Branch)

BROTHER INTERNATIONAL S.A. (PTY) LTD.

# 技術と製品の歴史

1920 1930 1940 1950 1960 1970 1980 1990  
 コア・テクノロジー ミシン専業の時代 メカ技術による多角化の時代 メカトロニクスの時代



( )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

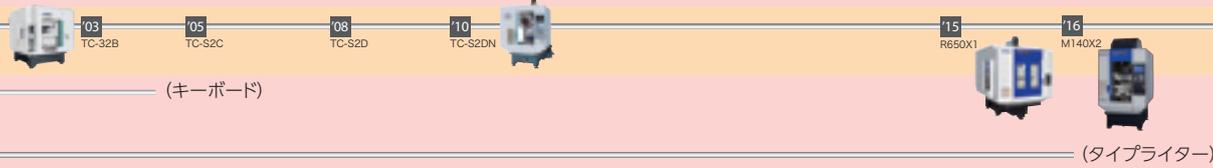


画像認識技術



(家電)

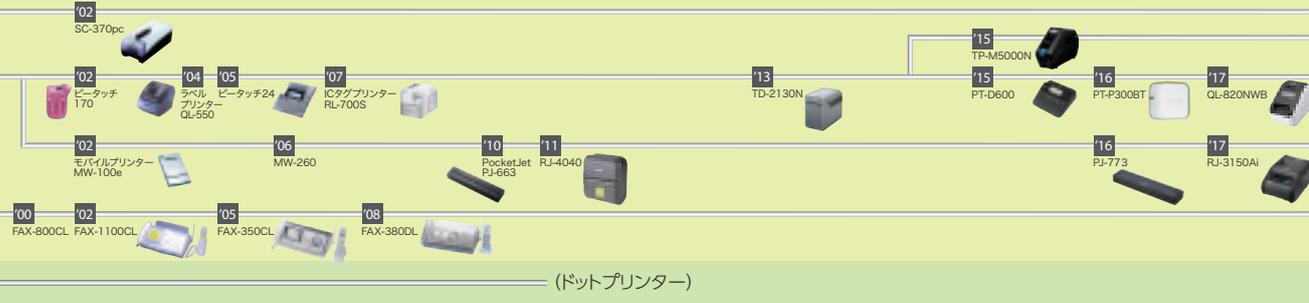
(編機)



(キーボード)

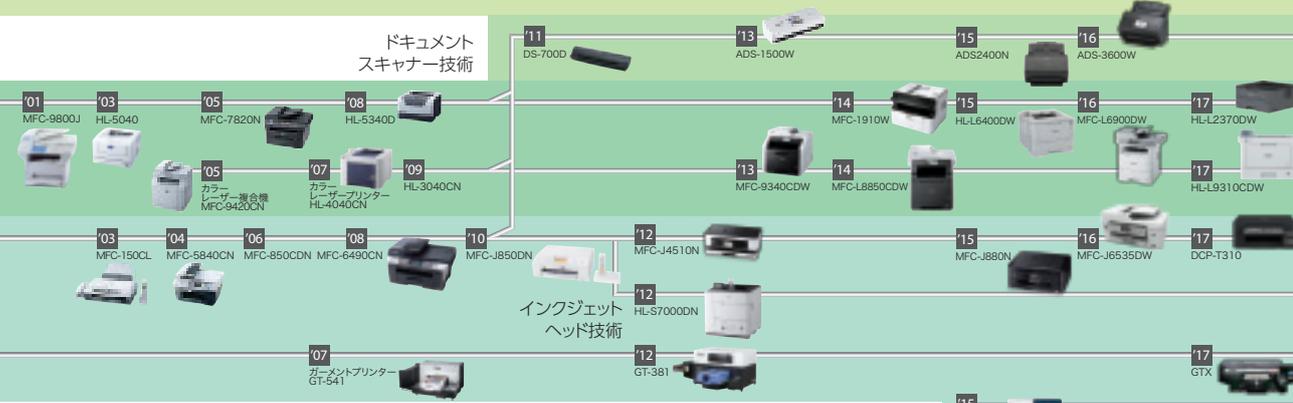
(タイプライター)

(ワープロ)



(ドットプリンター)

ドキュメントスキャナー技術

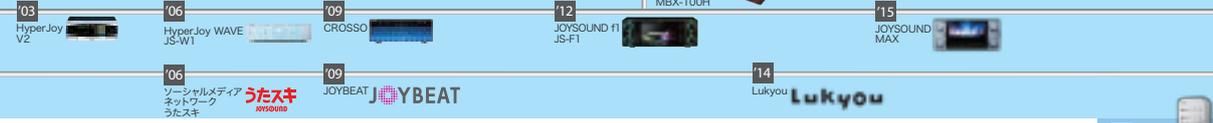


インクジェットヘッド技術

コーディング・マーキング (C&M) 技術



小型ディスプレイ技術



エネルギー関連技術



コンテンツサービス

Web会議システム

高級オルゴール

通信カラオケ装置

燃料電池

※ 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2018」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/2018年6月



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