

2019年度 決算説明会

2020年5月11日

ブラザー工業株式会社

財務担当執行役員 伊藤 敏宏

当資料に掲載されている情報のうち歴史的事実以外のものは、発表時点で入手可能な情報に基づく当社の経営陣の判断による将来の業績に関する見通しであり、当社としてその実現を約束する趣旨のものではありません。実際の業績は、経済動向、為替レート、市場需要、税制や諸制度等に関するさまざまなリスクや不確定要素により大きく異なる結果となる可能性があることをご承知おきください。

19年度業績概要

2019年度実績

✓ 主に産業機器の需要低迷により、減収減益

- ・通信・プリンティング機器は、消耗品がグローバルで堅調に推移。
新型コロナウイルス感染症の影響により、在宅ワーク拡大での需要増、
販管費抑制効果もあり増益
- ・工業用ミシンは、中国、アジアを中心に需要が低迷
- ・産業機器は、自動車・一般向け、IT向けとも需要が低迷
- ・N&C事業は、通信カラオケ機器の新モデル販売は堅調も、
新型コロナウイルス感染症の拡大により、店舗事業の需要は急激に冷え込む
- ・ドミノ事業では、消耗品がグローバルで堅調に推移

数字のご説明の前に、2019年度決算のハイライトをまとめましたのでご覧ください。

今期は厳しい事業環境ではありましたが、P&Sは、売上は実質、前年並みの水準を維持することができましたし、インクの大容量モデルなどの低CPPモデルの販売も計画を達成するなど、一定の評価を得られる業績だったと考えています。利益面も、コロナ影響による押し上げがあったとはいえ、増益を確保できました。

ドミノに関しても、景気減速の影響を受けながらも、堅調な消耗品が利益貢献し、年間の利益計画を達成できた点はまずは良かったと考えています。

一方、マシンリー事業にとっては、年間を通じて非常に厳しい1年でした。

加えて、N&C事業も、新モデルの販売が好調で計画を上回るペースで進捗していたものの、コロナ影響で事業そのものに急ブレーキをかけざるを得なかった点は非常に残念です。

・厳しい事業環境を受け、通期業績は減収・減益に
・コロナ影響を受けたQ4業績は一時的要因により増益となる

単位：億円

	18年度	19年度	増減	増減率 ()は為替影響 除く増減率	18年度 Q4	19年度 Q4	増減	増減率 ()は為替影響 除く増減率
売上収益	6,840	6,373	-467	-6.8% (-3.7%)	1,622	1,524	-98	-6.0% (-3.5%)
事業セグメント利益	720	669	-50	-7.0%	116	124	9	7.7%
事業セグメント利益率	10.5%	10.5%			7.1%	8.2%		
その他の収益・費用	0	4	4		-13	-5	8	
営業利益	719	673	-46	-6.4%	103	119	17	16.1%
営業利益率	10.5%	10.6%			6.3%	7.8%		
税引前利益	723	670	-52	-7.2%	102	114	11	11.2%
親会社当期利益	539	496	-43	-8.0%	74	80	6	8.2%
USD	110.69	109.10			110.46	109.22		
EUR	128.43	121.14			125.70	120.68		

© 2020 Brother Industries, Ltd. All Rights Reserved.

4

それでは業績説明にうつります。

2019年度通期の

売上収益は、前年比 467 億円減収となる **6,373**億円 となりました。

利益面は、

事業セグメント利益は、 50億円減の **669**億円、

営業利益は、 46億円減の **673**億円、

親会社当期利益は、 43億円減の **496**億円

全ての段階利益で減益となりましたが、

事業セグメント利益率、営業利益率ともに、10%を超えた水準を維持しています。

19年度Q4の

売上収益は、前年比 98 億円減収となる **1,524**億円 となりました。

一方利益面は、

事業セグメント利益は、 9億円増の **124**億円、

営業利益は、 17億円増の **119**億円、

親会社四半期利益は、 6億円増の **80**億円

となり、コロナの影響が一時的要因として利益を押し上げる形となりました。

2019年度通期 事業セグメント別実績

brother
at your side

単位：億円

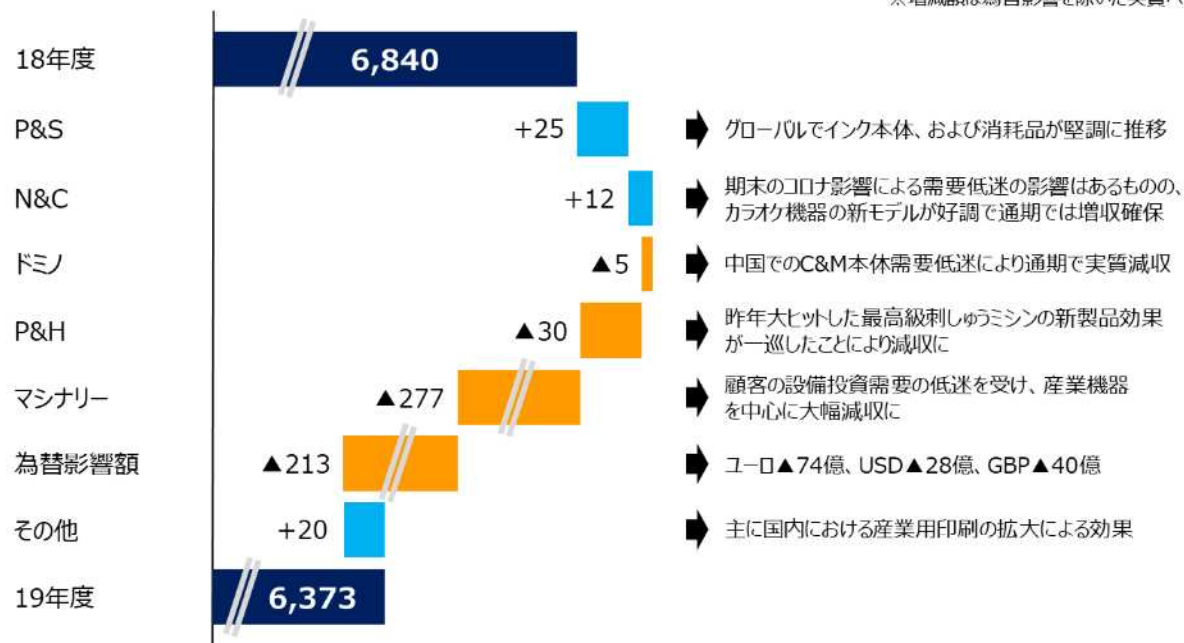
		18年度	19年度	増減	18Q4	19Q4	増減
プリンティング&ソリューションズ	売上収益	4,030	3,907	-123	957	935	-22
	事業セグメント利益	522	571	49	88	113	25
	営業利益	529	571	42	90	109	19
パーソナル&ホーム	売上収益	454	409	-46	100	94	-6
	事業セグメント利益	40	31	-9	7	8	1
	営業利益	40	32	-9	7	7	0
マシナリー	売上収益	1,041	748	-293	224	169	-55
	事業セグメント利益	98	7	-91	10	-9	-19
	営業利益	99	6	-93	10	-10	-20
ネットワーク&コンテンツ	売上収益	479	491	12	123	114	-8
	事業セグメント利益	18	21	3	5	1	-4
	営業利益	16	19	3	4	-1	-5
ドミノ	売上収益	712	675	-37	187	168	-19
	事業セグメント利益	39	38	-2	9	11	2
	営業利益	29	39	11	-5	13	18
その他	売上収益	122	142	20	32	44	11
	事業セグメント利益	4	4	0	-3	1	4
	営業利益	8	9	2	-1	2	3
合計	売上収益	6,840	6,373	-467	1,622	1,524	-98
	事業セグメント利益	720	669	-50	116	124	9
	営業利益	719	673	-46	103	119	17

※セグメント間取引消去額は含めておりません。
© 2020 Brother Industries, Ltd. All Rights Reserved.

事業セグメントごとの業績一覧です。

主に産業機器を中心としたマシナリー事業の低迷と 為替のマイナス影響により減収となる

※増減額は為替影響を除いた実質ベース

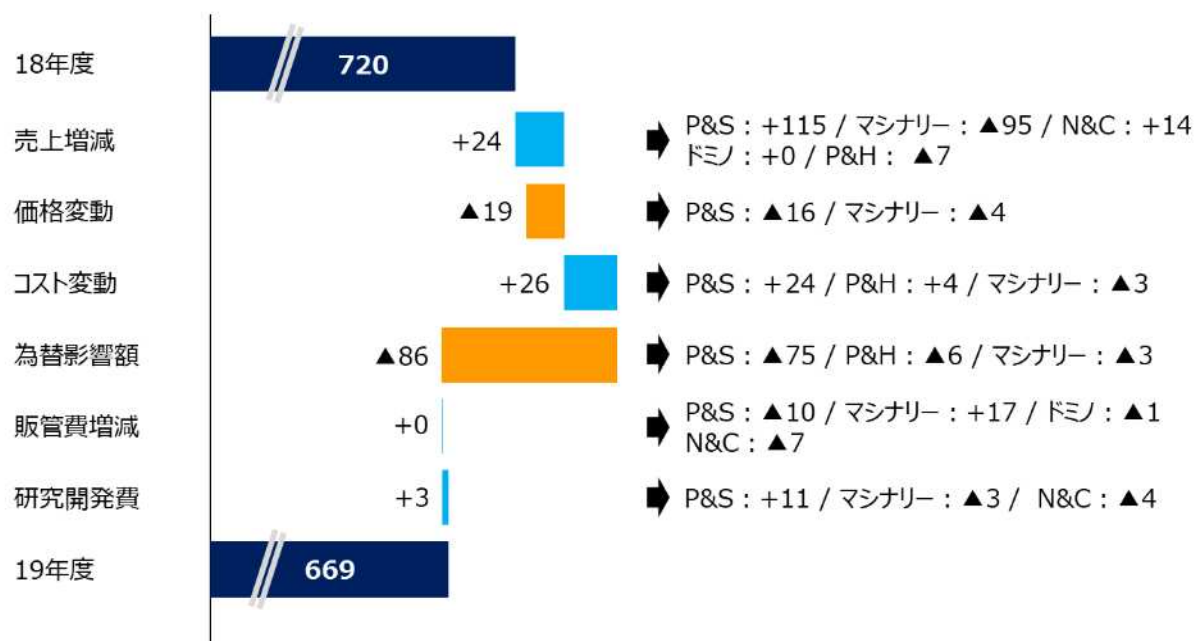


19年度年間の売上収益の増減要因です。

- ・P&Sは、グローバルでインクジェットが堅調に推移したことや、消耗品が堅調に推移したことにより、実質25億円の増収。
- ・N&Cは、期末のコロナ影響による需要低迷の影響はあるものの、6月に発売したカラオケ機器の新モデルが好調に推移し、12億円の増収
- ・ドミノは、グローバルで消耗品が堅調に推移したものの、中国でのコーディング・マーキング機器本体の需要低迷により、実質5億円の減収。
- ・P&Hは、昨年大ヒットした最高級刺しゅうミシンの新製品効果が一巡したことに加え、クラフト事業が欧米を中心に需要が低迷したことにより、実質30億円の減収。
- ・マシナリーは、顧客の設備投資需要の低迷を受け、産業機器を中心に実質277億円の大幅な減収。

加えて為替のマイナス影響が全社で、213億円あり、全体で467億円減収の6,373億円となりました。

P&Sの収益性改善が進んだものの、マシナリー事業の低迷と為替のマイナス影響により減益となる



事業セグメント利益の増減要因です。

売上増減は、主に産業機器が減収になった影響があったものの、P&Sでの製品ミックスの改善と、消耗品売上の増加、加えてN&Cのカラオケ機器の新モデル投入効果により、24億円の増益要因となりました。

価格変動は、P&S事業において、インクタンクモデルおよびカラーレーザーでの、一部の国での値下げの影響などにより、19億円の減益要因となりました。

コスト変動は、26億円の増益要因となりました。主にP&S事業における部材のコストダウンです。

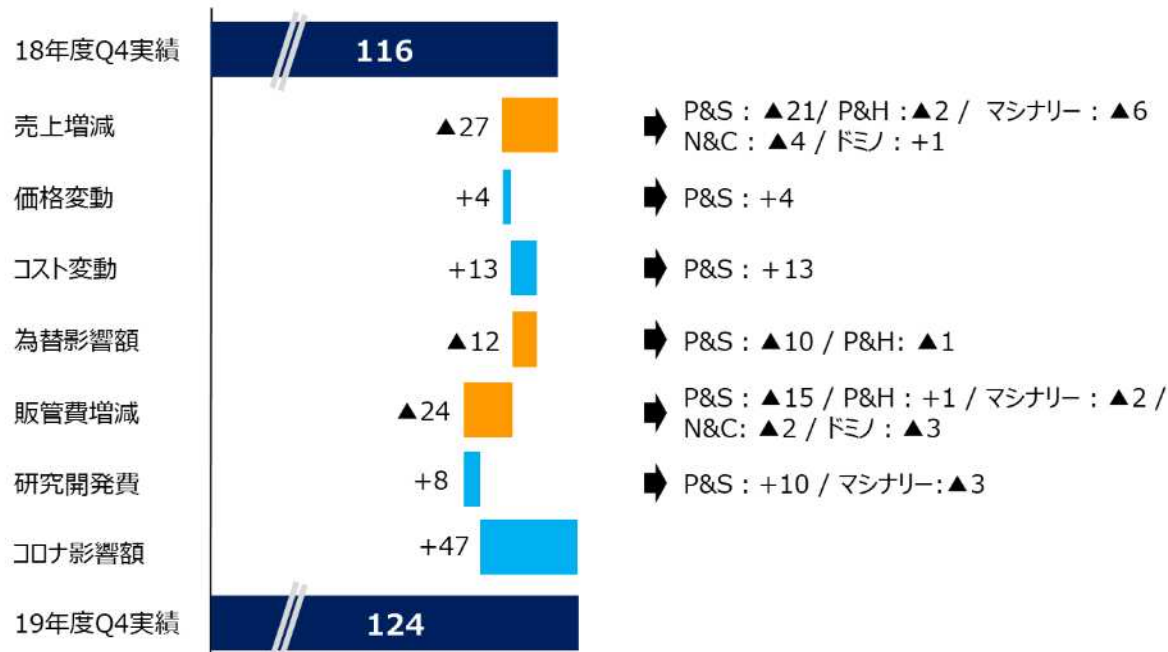
為替影響額は、ユーロを中心に86億円の減益要因となりました。主にP&S事業におけるものです。

販管費増減は、増減無しとなりました。事業環境が厳しかったマシナリー事業での経費コントロールが順調に進みました。

研究開発費は、3億円の増益要因となりました。主に、P&Sの開発費用の減少です。

これらの結果、19年度通期の事業セグメント利益は、前年比 マイナス50億円 の669億円となりました。

コロナ影響（チャネルの在庫積み増しや固定費減の影響）でP&S事業を中心にQ4の事業セグメント利益を+47億円押し上げ



Q4の事業セグメント利益の増減要因を使ってコロナ影響を整理しています。

コロナ影響による損益インパクトは、あくまでも推計ベースとはなりますが、47億円の利益押し上げ要因として発生したと認識しており、そのほとんどがP&S事業によるものです。

要因としては、

- ・主に欧州でプリンティングの消耗品の供給を懸念した販売チャネルが在庫の積み増しに動いたこと（一時的な受注の前倒し）
- ・テレワークや家庭学習ニーズの拡大を受けた家庭向けプリンティング製品の販売増
- ・生産・販売活動の縮小による費用減の影響

などがあります。

カラオケ事業を行うN&C事業は、新型コロナウイルス感染症拡大のリスクが高いとされ、3月以降は急激に事業環境が悪化しましたが、経費削減などでなんとか影響を吸収し、19年度に関しては大きな利益インパクトはでませんでした。

他の事業については、それほど大きな影響は出ておりません。

✓ 通期業績予想: 公表を見送る

新型コロナウイルス感染症の収束時期の見通しがつかず、業績への影響を現段階において合理的に算出することが困難であるため未定とする

✓ 配当予想: 未定とする

通期業績予想を未定とすることにともない、配当予想も未定とする

2020年度の業績予想について、

新型コロナウイルス感染症の収束時期の見通しがつかず、業績への影響を現段階において合理的に算出することが困難であるため、公表を見送ります。今後の業績への影響を慎重に見極め、合理的な算定が可能となった時点において速やかに公表いたします。

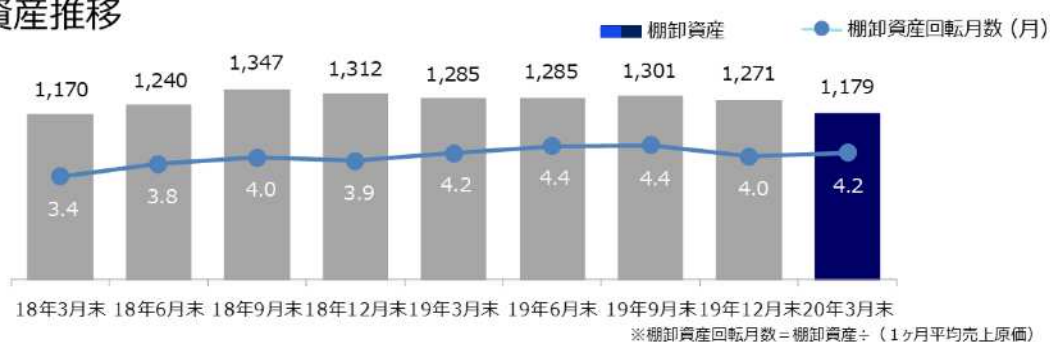
2020年度の配当予想について、

通期業績予想を見送ることにともない、配当予想も未定とします。

業績への影響が予想可能となった時点で、速やかに公表いたします。

	18年度末	19年度末	増減	
流動資産	3,849	4,088	239	ネット・キャッシュ 18年度末：+ 343億円 19年度末：+ 614億円
現預金	1,312	1,684	373	
棚卸資産	1,285	1,179	-107	有利子負債増減 ドミノ買収資金返済：▲189億円 コロナ対応資金：+300億円
非流動資産	3,237	3,227	-10	
負債合計	2,670	2,863	193	株主資本比率 18年度末：59.9% 19年度末：58.6%
有利子負債	968	1,070	102	
株主資本	4,248	4,285	38	
総資産	7,086	7,315	229	

棚卸資産推移 (億円)



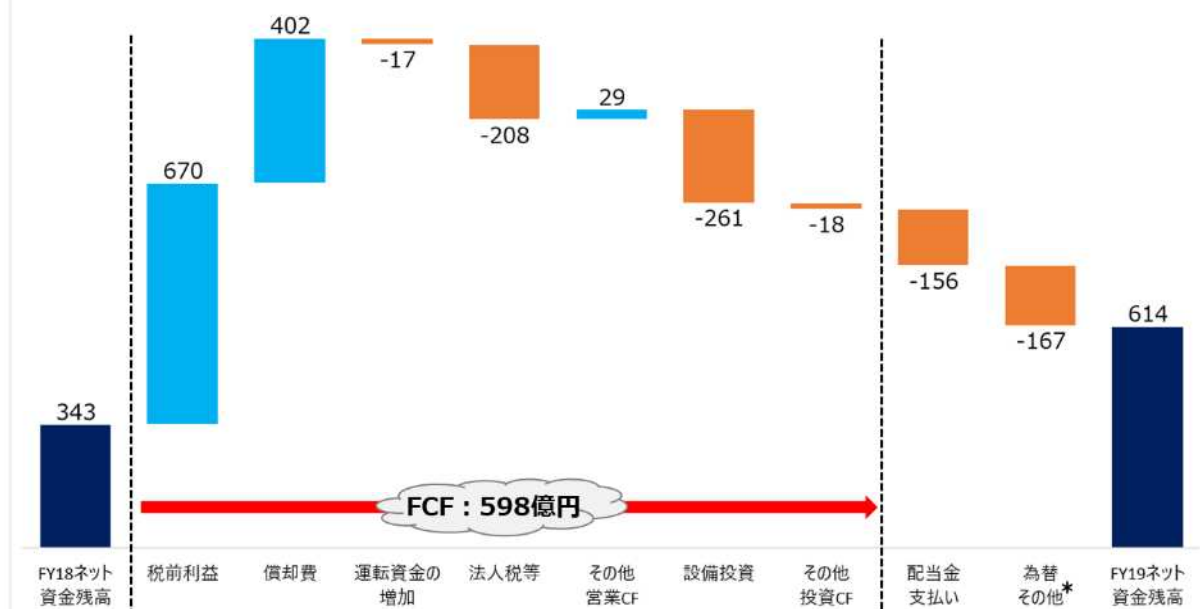
財政状態の説明です。

期末の現預金は、373億円増加し、1,684億円となりました。
ただこれは、コロナ影響による不測の事態に備えて、3月末に300億円の銀行借り入れを実行した影響が大半であり、これを除けばそれほど大きくは増加していません。

棚卸資産は、107億円減少しています。
コロナ影響を受けて、各国で販売チャネルへのP&S製品のセルインが前倒しで進んだことが大きな要因です。

堅調な業績を受け、
ネットキャッシュが、271億円改善し、614億円、
株主資本比率は58.6%となり、財務健全性は問題ない水準を保っています。

19年度は598億円のフリーキャッシュフローを創出



・ネット資金残高 現金及び現金同等物・有利子負債残高
 ・償却費 減価償却費及び償却費 (IFRS16号 (リースに関する基準) 適用に伴う「使用権資産の償却費89億円を含む」)
 ・運転資金の増減 営業債権及びその他の債権の増減額 + 棚卸資産の増減額 + 営業債務及びその他の債務の増減額
 ・その他 IFRS16号 (リースに関する基準) の適用に伴いオンバランスとなった「リース債務」の返済額88億円を含む

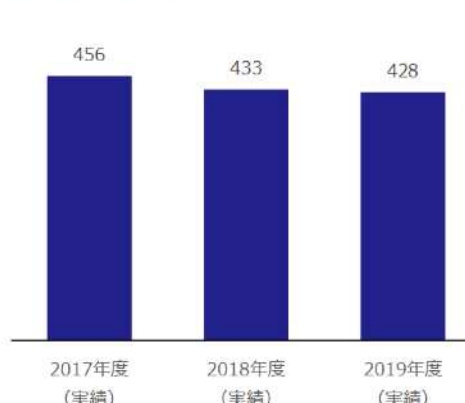
キャッシュフローを、ネットキャッシュの増減で示しています。
 ネットキャッシュは343億円から614億円へ、271億円増加となりました。

業績が堅調だったことに加え
 設備投資が261億円と少なかったこともあり、FCFは598億円となりました。
 この598億円には、今期から適用となったIFRS16号 (リースに関する基準) の影響で
 オンバランスとなった使用権資産の償却費89億円も含まれておりますのでご注意ください。

設備投資・減価償却費 (億円)



研究開発費 (億円)



事業別設備投資内訳

	17年度	18年度	19年度
P&S	152	95	109
P&H	9	9	5
マシナリー	36	40	24
N&C	65	52	49
ドミノ	46	31	21
その他	33	44	52
計	340	270	261

事業別研究開発費内訳

	17年度	18年度	19年度
P&S	315	290	277
P&H	29	22	22
マシナリー	48	50	54
N&C	9	5	9
ドミノ	35	38	38
その他	21	27	29
計	456	433	428

設備投資は、
19年度はマシナリー事業で投資を抑制したこともあり、
全社での投資額は261億円となりました。

研究開発費は、
19年度は、コロナ影響でQ4のP&Sの水準が低くなったこともあり、
前年から5億円減の428億円となりました。

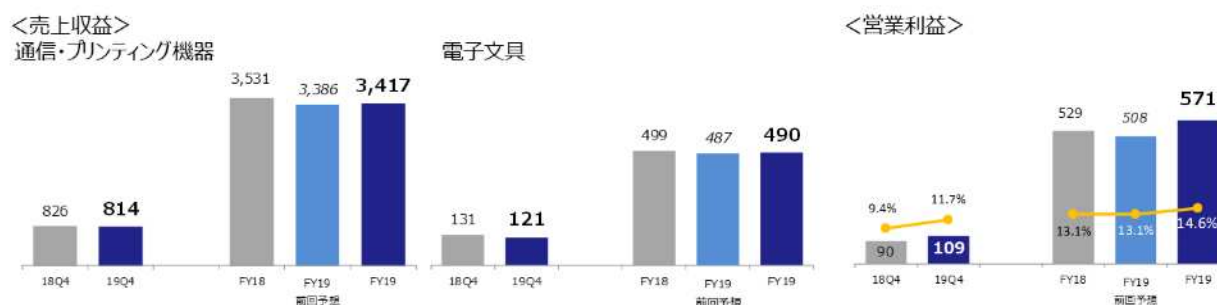
セグメント業績概要

プリンティング&ソリューションズ事業 地域別売上収益・事業セグメント利益・営業利益



単位：億円

	18Q4	19Q4	増減率	為替影響 除く増減率	FY18	FY19 前回予想	FY19	対前年 増減率	為替影響 除く増減率
売上収益	957	935	-2.3%	0.9%	4,030	3,873	3,907	-3.1%	0.6%
通信・プリンティング機器	826	814	-1.4%	1.8%	3,531	3,386	3,417	-3.2%	0.5%
米州	316	296	-6.3%	-3.3%	1,300	1,252	1,256	-3.4%	-0.2%
欧州	281	303	8.1%	12.1%	1,162	1,101	1,133	-2.6%	2.9%
アジア他	130	123	-5.2%	-0.7%	620	599	591	-4.7%	-0.4%
日本	99	92	-7.7%	-7.7%	448	433	437	-2.5%	-2.5%
電子文具	131	121	-7.6%	-5.1%	499	487	490	-1.9%	1.7%
米州	55	54	-1.9%	0.4%	225	223	226	0.5%	3.3%
欧州	39	39	-1.4%	2.2%	145	143	144	-0.3%	5.2%
アジア他	17	13	-22.2%	-18.3%	79	74	72	-9.2%	-4.6%
日本	20	15	-22.9%	-22.9%	50	48	47	-5.5%	-5.5%
*OEM販売による売上を含む									
事業セグメント利益	88	113	28.3%	-	522	504	571	9.4%	-
営業利益	90	109	21.6%	-	529	508	571	7.9%	-



© 2020 Brother Industries, Ltd. All Rights Reserved.

表の一番左側、第4四半期の前年との比較ですが、P&S事業の第4四半期の売上収益は935億円で、現地通貨ベースでは、対前年で プラス0.9%で、ほぼ前年並みの水準となりました。

内訳ですが、
通信・プリンティング機器の 売上収益は814億円で、
現地通貨ベースでは対前年で プラス1.8%で、前年比微増となりました。

地域別では、欧州の伸び率が プラス12.1%となっていますが、
販売チャネルによる前倒し受注が多かったことが要因です。
日本の伸び率が、マイナス7.7%となっていますが、主にOEM販売減少によるものです。

日本については、製品構成が海外販売と異なることもあり、欠品が出ているモデルが増えてきており、
Q4のセルインだけでなく、今後の供給に対するリスクも高くなってきています。

次に、電子文具の売上収益は121億円で、現地通貨ベースでは、
対前年でマイナス5.1%とやや低調でした。
日本でのマイナスが大きいのは、昨年にモバイルプリンターの大型案件があったことへの反動減です。
アジアでのマイナスが大きいのは、新型コロナウイルスの影響により、主に中国での販売が
大幅に減少したことによります。

事業セグメント利益は、113億円で、対前年でプラス28.3%の増益となりました。
たださきほどお伝えした通り、コロナ影響による利益の押し上げ影響の47億円のほとんどが
P&S事業におけるものですので、それがければ、減益になっていた可能性があります。

プリンティング&ソリューションズ事業 主要製品別売上伸び率・構成比



	17Q1	17Q2	17Q3	17Q4	18Q1	18Q2	18Q3	18Q4	19Q1	19Q2	19Q3	19Q4	17通期	18通期	19通期
LBP															
売上伸び率 (円ベース/前年比)															
本体	13%	24%	23%	11%	1%	-3%	-5%	-17%	-9%	-8%	-7%	-2%	17%	-6%	-7%
消耗品	-1%	2%	9%	1%	1%	1%	-1%	-4%	2%	-6%	-2%	-3%	3%	-1%	-2%
売上伸び率 (現地通貨ベース/前年比)															
本体	12%	15%	15%	10%	2%	0%	-1%	-12%	-6%	-4%	-3%	2%	13%	-2%	-3%
消耗品	-2%	-8%	2%	-1%	1%	3%	2%	-1%	4%	-1%	3%	0%	-2%	1%	1%
IJP															
売上伸び率 (円ベース/前年比)															
本体	3%	15%	3%	-1%	-6%	-6%	2%	-6%	-2%	8%	-7%	-3%	4%	-4%	-1%
消耗品	4%	3%	13%	3%	1%	-1%	-3%	-5%	1%	-2%	-8%	4%	6%	-2%	-2%
売上伸び率 (現地通貨ベース/前年比)															
本体	3%	6%	-3%	-2%	-3%	-2%	6%	-1%	1%	13%	-4%	0%	1%	-1%	2%
消耗品	4%	-5%	6%	1%	1%	1%	0%	-2%	3%	3%	-5%	7%	1%	0%	2%
消耗品比率															
	57%	57%	56%	58%	58%	58%	57%	61%	60%	58%	57%	59%	57%	58%	58%
販売台数伸び率 (実績のみ/前年比)															
LBP	13%	9%	10%	3%	-1%	-8%	-7%	-16%	-13%	-4%	-2%	3%	9%	-8%	-5%
IJP	-7%	-5%	-9%	3%	-1%	-2%	-1%	-4%	0%	13%	1%	7%	-5%	-2%	5%

© 2020 Brother Industries, Ltd. All Rights Reserved.

19年度Q4の製品ごとの伸び率です。

レーザーの売上伸び率（現地通貨ベース）は、本体がプラス2%、消耗品は、前年並みとなりました。

レーザーの本体売上は久しぶりの増加となりますが、欧州でモノクロ・カラーとも販売が増加したことが要因です。増加の背景にはコロナ影響を受けた前倒し受注も含まれます。

インクジェットは本体の売上伸び率（現地通貨ベース）は前年並、消耗品の売上伸び率はプラス7%となりました。

インクジェットは、欧州での前倒し受注要因に加えて、各国でのテレワークや家庭学習向け需要もあったとみています。売上がフラットなことに対して、本体販売数量は7%増と比較的高いことから、低価格帯の家庭向けモデルの数量が増加したことが分かります。

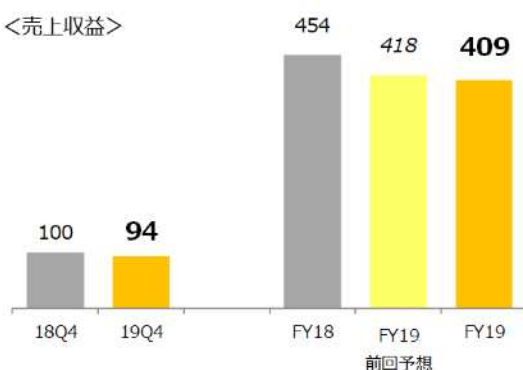
パーソナル&ホーム事業 地域別売上収益・事業セグメント利益・営業利益



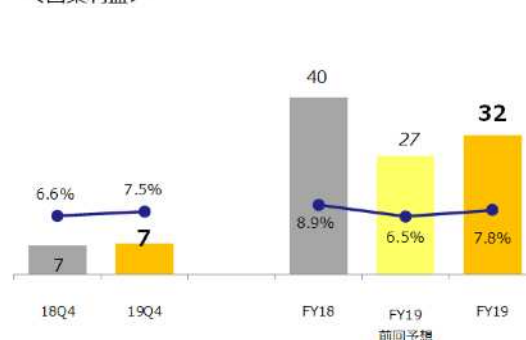
単位：億円

	18Q4	19Q4	増減率	為替影響 除く増減率	FY18	FY19 前回予想	FY19	対前年 増減率	為替影響 除く増減率
売上収益	100	94	-5.8%	-2.9%	454	418	409	-10.1%	-6.6%
米州	52	45	-13.1%	-10.4%	258	234	223	-13.6%	-10.8%
欧州	24	27	12.4%	17.1%	111	101	108	-3.0%	3.0%
アジア他	11	11	-1.3%	2.5%	50	49	46	-6.5%	-2.7%
日本	12	11	-14.3%	-14.3%	36	33	32	-11.4%	-11.4%
事業セグメント利益	7	8	11.4%	-	40	27	31	-22.5%	-
営業利益	7	7	7.0%	-	40	27	32	-21.2%	-

＜売上収益＞



＜営業利益＞



© 2020 Brother Industries, Ltd. All Rights Reserved.

次にP&H事業です。

第4四半期の売上収益は94億円、
現地通貨ベースの伸び率では、マイナス2.9%の減収となりました。

家庭用ミシンも、特に日本ではマスクづくり向けの特需もありローエンドモデルの販売数量が大きく増加したということはありませんが、
全体ではそれほど大きな事業影響は確認できておりません。

利益についても、前年比1億円増の8億円となっており、コロナの影響はとくに
なかったと考えています。

マシナリー事業 売上収益・事業セグメント利益・営業利益

brother
at your side

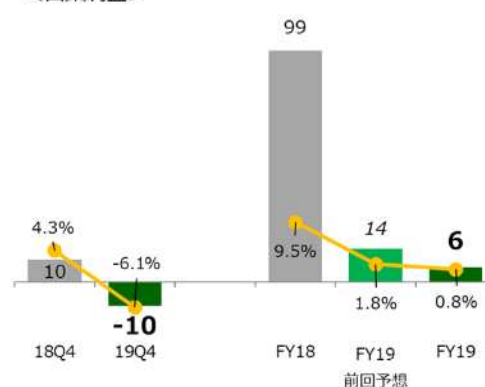
単位：億円

	18Q4	19Q4	増減率	為替影響 除く増減率	FY18	FY19 前回予想	FY19	対前年 増減率	為替影響 除く増減率
売上収益	224	169	-24.4%	-23.1%	1,041	798	748	-28.2%	-26.6%
工業用マシン	77	58	-24.2%	-22.3%	326	296	276	-15.3%	-12.3%
産業機器	98	68	-30.5%	-29.3%	518	319	298	-42.4%	-41.5%
工業用部品	48	42	-12.6%	-12.0%	197	183	173	-12.1%	-11.3%
事業セグメント利益	10	-9	-	-	98	15	7	-92.9%	-
営業利益	10	-10	-	-	99	14	6	-93.8%	-

<売上収益>



<営業利益>



© 2020 Brother Industries, Ltd. All Rights Reserved.

17

次に、マシナリー事業です。

第4四半期の売上収益は、マシナリー事業全体で169億円。現地通貨ベースの対前年で マイナス23.1%の減収となり、Q3時よりもマイナス幅が拡大しました。

売上収益の内訳は、

工業用マシンが58億円、産業機器が68億円、工業用部品が42億円となりました。

事業セグメント利益は、事業全体でマイナス9億円となり、12年のQ4以来の四半期赤字となりました。

工業用マシンは、ガーメントプリンターは欧米を中心にグローバルで需要拡大が続いたものの、

工業用マシン全体では、中国やアジアを中心に投資に慎重な姿勢が見られ、需要が低迷したことにより、事業全体で減収となりました。

産業機器は、自動車・一般機械関連向けは、主に中国及びアジアでの需要が低迷したことに加え、IT向けの売上がほぼなくなったことにより、事業全体で大幅な減収となりました。

工業用部品は、国内向けは製造業全般の製造活動鈍化や設備投資抑制の動きが高まったこと、海外向けは主にアジア向けの需要が低迷したことにより、減収となりました。

この事業もコロナの影響は受けていると思われませんが、上期からずっと低調な事業環境が続いていたこともあり、コロナ影響により一段と事業環境が悪化したということは無いとみています。

ただ、コロナの収束が見えない限りは、事業環境の回復も期待できないことから、

今後の見通しについてはまったく不透明な状態となっています。

マシナリー事業 地域別売上収益



単位：億円

	18Q4	19Q4	増減率	為替影響 除く増減率	FY18	FY19 前回予想	FY19	対前年 増減率	為替影響 除く増減率
売上収益	224	169	-24.4%	-23.1%	1,041	798	748	-28.2%	-26.6%
工業用マシン	77	58	-24.2%	-22.3%	326	296	276	-15.3%	-12.3%
米州	13	14	5.3%	6.6%	65	73	70	7.9%	10.3%
欧州	18	17	-5.0%	-1.0%	71	71	68	-5.4%	0.3%
アジア他	44	26	-41.7%	-40.3%	181	143	129	-28.8%	-26.6%
日本	2	2	2.2%	2.2%	8	9	9	13.1%	13.1%
産業機器	98	68	-30.5%	-29.3%	518	319	298	-42.4%	-41.5%
米州	5	6	22.2%	-	33	21	20	-38.0%	-
欧州	6	4	-31.8%	-	30	24	21	-28.8%	-
アジア他	61	40	-34.1%	-	341	178	168	-50.9%	-
日本	26	18	-32.3%	-	114	95	89	-21.8%	-
工業用部品	48	42	-12.6%	-12.0%	197	183	173	-12.1%	-11.3%
米州	6	5	-10.9%	-10.0%	25	24	23	-5.4%	-3.8%
欧州	-	-	-	-	-	-	-	-	-
アジア他	5	4	-26.4%	-21.2%	22	20	18	-18.9%	-13.2%
日本	37	33	-10.9%	-10.9%	150	139	132	-12.2%	-12.2%

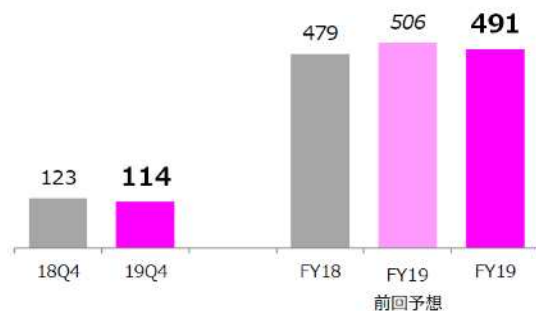
ネットワーク&コンテンツ事業 売上収益・事業セグメント利益・営業利益

brother
at your side

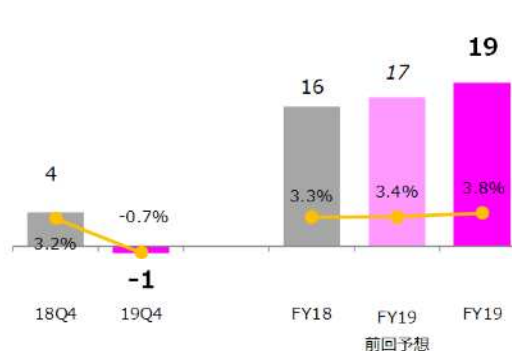
単位：億円

	18Q4	19Q4	増減率	FY18	FY19 前回予想	FY19	対前年 増減率
売上収益	123	114	-6.6%	479	506	491	2.5%
事業セグメント利益	5	1	-72.0%	18	19	21	17.4%
営業利益	4	-1	-	16	17	19	17.0%

<売上収益>



<営業利益>



© 2020 Brother Industries, Ltd. All Rights Reserved.

19

次に、ネットワーク・アンド・コンテンツ事業です。

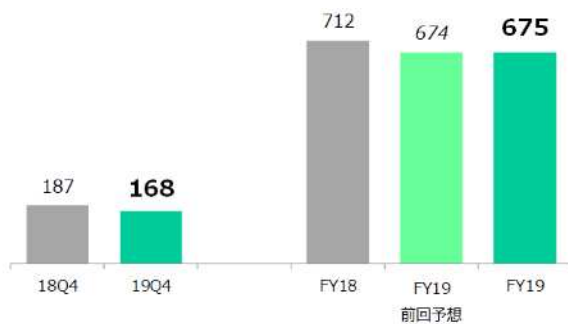
第4四半期の売上収益は、114億円、前年比でマイナス9億円となりました。新型コロナウイルス感染症に関する報道などを受けてカラオケを敬遠する動きが高まり、2月後半以降の事業環境は非常に厳しいものとなりました。

4月に入ってから、緊急事態宣言を受けて直営のカラオケ店舗は全店舗休業を続けています。直営店舗以外でも、ナイト市場全体が自粛や休業となっていることもあり、N&C事業の今後の見通しは、回復時期やその水準を見通すこともできず、非常に厳しい状況となっています。

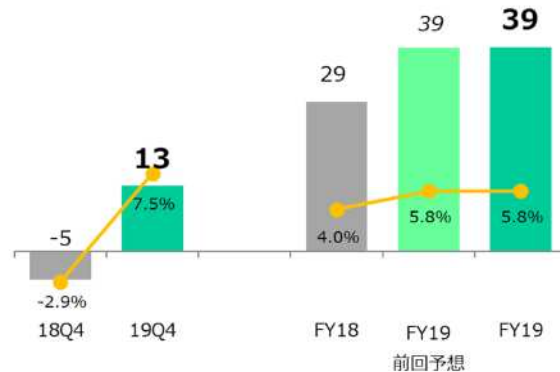
単位：億円

	18Q4	19Q4	増減率	為替影響 除く増減率	FY18	FY19 前回予想	FY19	対前年 増減率	為替影響 除く増減率
売上収益	187	168	-10.1%	-7.4%	712	674	675	-5.2%	-0.6%
米州	42	41	-1.3%	0.2%	159	158	165	-3.3%	5.6%
欧州	92	86	-6.1%	-6.5%	358	336	329	-8.2%	-2.9%
アジア他	45	40	-9.9%	-15.6%	195	180	182	-6.6%	-1.7%
事業セグメント利益	9	11	27.4%	-	39	37	38	-4.1%	-
営業利益	-5	13	-	-	29	39	39	36.8%	-

<売上収益>



<営業利益>



次にドミノ事業です。

Q4の売上収益は168億円、ポンドベースの伸び率では、前年比 マイナス7.4%の減収となりました。コロナ影響もあり、主に中国での需要が低調だったことが要因です。

利益については、研究開発費等の先行投資は増加したものの、社内計画に対しては概ね想定どおりの水準となっています。営業利益は、昨年度に計上していた開発資産の除却損がなくなったことにより、増益となりました。

ドミノの製品は、食品・飲料・医薬品といった生活必需品を製造している顧客向けの製品が大半ということもあり、特に消耗品の供給に関しては、コロナ影響を大きく受けてはいません。

本体の販売は、顧客の工場への訪問ができないという状況では設置・検収ができないため影響がでていますが、各国での外出禁止や自粛が緩和される段階で、需要は回復するものと想定しています。

brother
at your side

ブラザーグループ 中期戦略アップデート



CS B2021

**TOWARDS
THE NEXT LEVEL**

次なる成長に向けて

2020年5月11日

ブラザー工業株式会社

代表取締役社長 佐々木一郎

新型コロナウイルスによる影響

配当の考え方

CS B2021アップデート

- ・中国工場は回復
- ・フィリピン工場は限定的な稼働（消耗品などの一部製品のみで稼働）
（製品供給遅延の影響が出はじめている）

【主な製造拠点】

※2020年5月7日時点

国	所在地	主要製品	状況/取り組み
中国	深圳	・プリンタ・複合機（本体・消耗品）	・稼働中（深圳2/12、西安2/17より稼働を再開。生産は通常水準に回復している）
	西安	・工業用ミシン ・工作機械	
フィリピン	バタンガス	・プリンタ・複合機（本体・消耗品） ・電子文具（本体・消耗品）	・3/16より操業停止。4/6より、消耗品などの一部の生産を再開。安全確保を最優先に操業確保を目指している（フィリピン大統領府より、ルソン島での外出・移動制限措置の期限の5/15までの延長が発表されている）
ベトナム	ハイズン省	・プリンタ・複合機（本体・消耗品）	・安全対策をしたうえで、稼働中

© 2020 Brother Industries, Ltd. All Rights Reserved.

24

主な製造拠点での、第四四半期から現在までの状況です。

新型コロナウイルスの影響により、一番はじめに影響が出たのが中国工場です。

春節後、2月の中旬ごろまで稼働停止していましたが、現在は調達・生産とも通常の水準に回復しています。

懸念しているのはフィリピンです。外出・移動制限の措置を受け、3月16日より操業を停止しており、プリンティングの消耗品などの一部のみでの生産を4月6日より開始しています。

工場稼働率の低下により、製品本体・消耗品の供給の遅延影響が既に日本などの一部の国で出てきています

ベトナムについては、2メートルの安全距離の確保などの安全対策をしたうえで工場稼働を続けています。

各製造拠点については、従業員の感染防止と安全確保を最優先に、できるかぎりのさまざまな対策を講じた上で、稼働を継続しています。

なお、アメリカ、欧州、中国などの主要な倉庫も、現時点で稼働継続しています。

・ブラザー工業、および国内・海外でのグループ拠点では、原則在宅勤務
 オフィス再開の時期は、各国政府の方針、規制緩和状況に基づき、慎重に見極め
 ・エクシングについては、政府要請に基づき、全店舗を休業中

【ブラザー工業・ブラザーグループ販売拠点】

※2020年5月7日時点

地域		状況/取り組み
日本	ブラザー工業	<ul style="list-style-type: none"> ・原則在宅勤務（5/31まで延長 ※期間延長の可能性有り）出社状況は全社で管理 -生産など、出社を要する業務は時差出勤、車通勤や勤務中の身体的距離などの、安全対策を講じた上で業務を継続 -マスク着用の義務化 -工場間の移動を控え、感染拡大のリスクを低減
	ブラザー販売	<ul style="list-style-type: none"> ・原則在宅勤務 ・営業活動は、在宅勤務と顧客先への直行直帰のみ ・コールセンターは部屋を分ける、携帯への転送など対応を進める
	エクシンググループ	<ul style="list-style-type: none"> ・全店休業中（緊急事態宣言による自粛要請が緩和された場合は、状況を鑑みて営業開始時期を判断） ・原則 顧客訪問を禁止 * 政府要請に基づく店舗休業を受け、お家で歌っていただける「人気・定番曲100曲」や運動不足解消のための「音楽に合わせたエクササイズ」コンテンツなどを無料公開
	BIPJ (ブラザーインダストリアル プリンティングジャパン)	<ul style="list-style-type: none"> ・全国で原則在宅勤務。 ・営業・サービスは車での移動、お客様の合意を得た上での訪問 ・オフィス出勤者人数の制限。出勤時は役員への事前報告を義務付け
欧米	各国 販売会社	<ul style="list-style-type: none"> ・原則在宅勤務。出張原則禁止。 (今後、一部の国での規制緩和が始まる見込みだが、政府の動きに合わせ、オフィス再開に向けた準備を慎重に開始)

© 2020 Brother Industries, Ltd. All Rights Reserved.

主なオフィス・販売拠点での状況です。

国内、海外のブラザーグループ全社で原則在宅勤務としています。

生産など出社を要する業務以外は、基本的に全て在宅勤務です。もちろんそれぞれの会社にとってもはじめての経験ですが、これまでの業務の進め方を根本的に見直し、オンライン会議などによるコミュニケーションを積極的に取り入れ、各自が自らの働き方を工夫してもらうことで、業務をすすめることができています。お客様・従業員の安全を第一に考え、営業活動はお客様の合意をいただいた上で車での移動や、直行直帰を行っています。

生産活動など出社を要する業務に対応する従業員については、人数を絞り込んだうえで、マスク着用の義務化、車通勤の許可、身体的安全距離の確保、食堂の利用時間の区切りの細分化など、安全に配慮した形で業務を進めています。

エクシングについては、政府からの緊急事態宣言を受け、国内の全直営店舗にて休業しています。日本全国で外出の自粛が求められている中、エクシングができることとして、おうちで歌っていただける人気・定番曲や、運動不足解消のため、音楽に合わせて行えるエクササイズのコンテンツなどを公開しています。

今後のオフィス再開については、各国政府の方針、規制緩和の状況に基づき、慎重に判断してまいります。

コロナ影響を受け、各事業の環境変化が現れている。
P&S事業（SOHO需要増、SMBのPV減、工場稼働停止の供給リスク）
N&C事業（政府要請を受けた全店舗の休業）

事業	環境変化
P&S	<ul style="list-style-type: none"> - SOHO：在宅勤務・在宅学習向けの需要が拡大 - SMB：オフィス・店舗のクローズによる印刷機会の減少によるプリントボリュームの低下、案件の停止 - 消耗品：製品供給への懸念によるチャネル・エンドユーザーからの消耗品買い込み（一時的な前倒し需要） - 工場の稼働率低下による製品在庫および消耗品在庫の逼迫 - 新興国の為替レートの悪化
P&H	<ul style="list-style-type: none"> ・ディーラーの営業停止による中高級機の売上減少 ・欧米日リテール市場での、マスク特需や在宅での時間が増えたことによるローエンドモデルの需要の拡大
マシナリー	<ul style="list-style-type: none"> ・世界的な工作機械需要の後退による 受注低迷の長期化
N&C	<ul style="list-style-type: none"> ・営業自粛要請を受けたカラオケ店舗の全店休業 ・カラオケ機器 販売需要の低迷 ・与信リスクの懸念
ドミノ	<ul style="list-style-type: none"> ・医薬品、飲料、食品などの生産増加による消耗品需要の拡大 ・大規模展示会の中止・延期による新製品発表機会の喪失

© 2020 Brother Industries, Ltd. All Rights Reserved.

26

今期の業績予想は、合理的に算出ができないため未定にするとご説明さしあげております。

工場稼働停止や、部品等の取引業者さんの稼働状況による供給面でのリスク、世界経済の減速による需要の縮小の影響の大きさは現段階で合理的にはかることができないのですが、コロナ影響を受けて、各事業に足元でどのような変化が起こっているのかを説明させていただきます。

まずP&Sですが、SOHO向け製品では、在宅ワーク、在宅学習用途として、インクジェットを中心として、無線LAN機能に対応したローエンド機の需要が拡大しています。一方でSMB向けの製品では、オフィス・店舗のクローズにより印刷機会が減少し、プリントボリュームの減少、入札案件自体がなくなるなどの影響が出ています。

消耗品については、工場稼働停止による供給の不安から、主に販売チャネルが、在庫を積み増すという動きがあります。工場につきましては、先ほどご説明しましたが、フィリピン工場が一部をのぞいて稼働を停止している状況で、製品および消耗品の在庫が逼迫しています。

P&Hについては、ディーラーの営業停止による中高級機の売上は減少していますが、リテール市場において、マスク製作のための特需や、在宅での時間が増えたことによるローエンドモデルの需要が拡大しています。

マシナリーについては、受注低迷の長期化が見込まれます。

N&Cについては、緊急事態宣言を受けて、国内直営全店舗が休業しているほか、カラオケ機器の販売需要も低迷しています。また与信リスクも懸念されます。

ドミノについては、医薬品、飲料、食品パッケージなどの生産増加による消耗品の需要が拡大しているものの、大規模展示会が相次いで中止・延期となっており、新製品を発表し、新規のお客さまにコンタクトする機会自体が喪失している状況です。

業績予想は出しておりませんが、少なくとも上期に関しては、各事業とも非常に厳しい環境になることが予想されます。

新型コロナウイルスによる影響

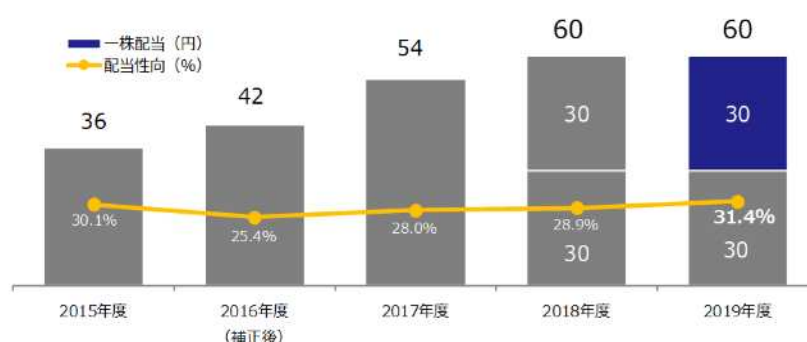
配当の考え方

CS B2021アップデート

◆中期戦略「CS B2021」方針：
 連結配当性向の目標を35%とし、安定的な株主還元を実施
 急激な経営環境の悪化による著しい業績低迷期を除き、1株あたり年間60円を配当の下限水準とする

◆2019年度の年間配当：年間配当の下限水準である「60円」とする（18年度と同額）
 期末配当は公表どおり、1株あたり30円とし、第2四半期末配当と合わせた年間配当（1株あたり60円）を維持

◆2020年度の配当予想：未定
 新型コロナウイルス感染拡大による影響が、現時点で合理的に算定できず、通期業績予想を見送ることにもない、配当予想も未定とする



中計での方針として、連結配当性向35%を目標とし、著しい業績低迷期をのぞき、配当の下限を60円としております。

2020年3月期の配当金につきましては、期末配当を公表どおりの1株当たり30円とし、すでに実施済みの第2四半期末配当（1株あたり30円）とあわせ、2019年3月期と同額である60円を維持します。

また、次期の配当につきましては、新型コロナウイルス感染症の拡大による当社の業績面への影響が現段階で合理的に算定できず、連結業績予想を見送ることから、未定とします。

新型コロナウイルス感染症の収束見通しが付き、業績への影響が予想可能となった時点で速やかに公表いたします。

新型コロナウイルスによる影響

配当の考え方

CS B2021アップデート

CS B2021 次なる成長に向けて
～成長基盤構築～

① プリンティング領域での
勝ち残り

- 高PVユーザーの獲得強化と本体収益向上による事業規模の維持・収益力の強化
- 新たなビジネスモデルへの転換加速により、安定収益確保と顧客との繋がりを強化

② マシナリー・FA領域の
成長加速

- 自動車・一般機械市場強化による産業機器分野の大幅な成長
- 省人化・自動化ニーズを捉えたFA領域の拡大

③ 産業用印刷領域の
成長基盤構築

- シナジー顕在化によるドミノ事業の成長再加速
- インクジェットを核としたプリンティング技術活用による産業用印刷領域の拡大

④ スピード・コスト競争力のある事業運営基盤の構築

- IT活用によるグループ全体の業務プロセス変革・効率化の実現
- 人財の底上げ・最適人員体制の確立による組織パフォーマンスの最大化
- 不採算・低収益事業の挺入れ

PV = Print Volume : 印刷量

© 2020 Brother Industries, Ltd. All Rights Reserved.

30

こちらは中期戦略で掲げている骨子です。

4つの骨子のそれぞれの項目に対して、
19年度の振り返り、そして20年度の取り組み予定についてご説明します。

新型コロナウイルスの世界的な感染拡大の収束時期が見通せず、
現時点ではそれらの影響を織り込んだ状態での目標が示せない状況ですが、
中期戦略 CS B2021の基本方針に変更はございません。

これよりご説明する2020年度の施策は、新型コロナウイルスによる影響は盛り込んで
いません。今後の急速な経営環境の変化に応じて、取り組みの時期や規模感については
見直しが入る可能性もございますが、このような状況の中でも事業として、
本来やるべきことに対してはしっかり取り組んでいくことが必要だと考えております。

インクジェット・レーザー製品の新商品の市場投入による競争力の強化、
新ビジネスモデル（本体収益強化モデル、契約型ビジネス）のさらなる拡大をはかる

【2019年度振り返り】

既存箱売
消耗品
ビジネスの
収益強化

消耗品は堅調も、モノクロ本体はOEM減、中国景気減速等により、数量減

- ・ OEM販売の減少、中国の景気減速の影響などにより、モノクロレーザー（ローエンド）は数量減少
- ・ カラーレーザー（ローエンド）は下期よりキャッチアッププラン実施も、通期としては計画に未達
- ・ 消耗品は期ずれの影響があるものの、インク・レーザーともにグローバルで堅調に推移
- ・ ラベリング：本体堅調も、消耗品が減少

新ビジネス
モデルへの
転換

本体収益型 販売計画を達成（先進国：インク大容量カートリッジモデル、新興国：インクタンク）

契約型 MPS契約台数は計画を達成

【主な経営課題と2020年度の施策】

既存箱売
消耗品
ビジネスの
収益強化

既存シリーズの新製品の上市による収益の安定化

- ・ シェアの維持・拡大による市場プレゼンスの堅持
- ・ 上位機種への提案強化による高PVユーザー獲得
- ・ 本体収益改善によるコスト競争力の強化

重点領域の
強化・拡大

新ビジネスモデルへの転換の加速（本体収益型、契約型、消耗品自動補充など）

- ・ 本体収益強化モデルの拡販（大容量トナー、大容量インク等）
- ・ MPS、消耗品の自動補充の拡大
- ・ サブスクリプションビジネスの導入加速

業務用ラベルプリンター（電子文具領域）の拡大（特定業務用 製品ラインアップの強化）

P&S事業についてです。

P&Sではインクジェット・レーザー製品の新商品の市場投入による競争力の強化、
本体収益型モデルや契約型ビジネスなどの新ビジネスモデルのさらなる拡大を目指してまいります。

まず2019年度の振り返りです。

年間を通じて消耗品はインク・レーザーともグローバルで堅調でしたが、モノクロ本体はOEM販売の減少、
中国の景気減速等により数量は減っています。

新ビジネスモデルと呼んでおりますが、本体収益型の製品である先進国向けインク大容量カートリッジ、
新興国向けインクタンクとも販売計画を達成、MPSの契約件数も計画を達成しました。

20年度の取り組みについては、既存シリーズの新製品の上市による収益の安定化、

本体収益型の製品、MPSなどの契約型、消耗品の自動発注サービスなど、新ビジネスモデルへの転換
を加速していくこと。

またラベリングにつきましては業務用のラベルプリンターの特定業種向け製品のラインナップを強化していき
ます。

安定市場（自動車・一般）の顧客基盤の拡大、製品ラインナップの拡充により、
市況回復時に売上拡大できる基盤強化

【2019年度振り返り】

製品ラインナップの
強化

製品ラインナップの強化

【新製品の上市（2019年度）】

- ・ 高速パレットチェンジャーを搭載した「スピーディオR450X2/R650X2」
- ・ 小型複合加工機「スピーディオ M200X3/M300X3」
- ・ ローディングシステム「BV7-870」など

営業・サービス
体制の強化

営業・サービス拠点の拡充

営業拠点開設：広島（19年8月）、中国南京（19年10月）
重慶テクニカルセンター拡張移転（19年11月）



ローディングシステム
「BV7-870」

【主な経営課題と2020年度の施策】

安定（自動車・
一般機械）市場
の顧客基盤拡大

市況回復時に売上拡大を実現できる準備の実行

- ・ 開拓できていない地域への進出
- ・ 営業/サービス/製造拠点の機能強化
- ・ 新規顧客の開拓（Tier 1 大手ユーザの新規開拓）
- ・ ローディングシステムの拡販、今後の事業展開の再構築

既存ラインナップの
強化、及び
新規事業の創出

- ・ 製品力強化のための開発促進
- ・ 製品力強化やM&A・アライアンスによる既存の隣接領域や新規領域への広がり機会の探索

次にマシナリー事業、産業機器についてのアップデートです。

産業機器は、受注の低迷が長期化しており、自動車業界も新型コロナウイルスの感染拡大による影響での工場稼働停止など、厳しい状況が続いています。

そのような中でも、中長期的には安定市場は持ち直してくることを見込み、

安定市場の顧客基盤の拡大、および製品ラインナップの拡充により、市況回復時に売上拡大ができる基盤を強化していくことを目指します。

19年度の振り返りです。製品ラインナップの強化を行い、高速パレットチェンジャーを搭載した製品や、小型複合加工機、加工する部品を自動で搬送・供給ができるローディングシステムなどの新製品の発売を開始しています。

営業・サービス拠点の強化として、広島、中国南京、重慶のテクニカルセンター拡張移転なども行いました。

2020年度は、市況回復時に売上拡大を実現できる準備として

新しい地域やお客様の開拓、ローディングシステムの拡販などに取り組んでまいります。

C&M（コーディング&マーキング）の競合優位性の強化と
DP（デジタル印刷）の成長に向け、新製品を市場に投入し、売り上げ拡大を目指す

【2019年度振り返り】

新製品開発
キャッチアップ

ブラザーの開発リソースを投入し、ドミノ新製品の開発を加速

【新製品の上市（2019年度）】

- ・ サーマルインクジェット「Gx series」
- ・ CO2レーザーマーカ―「D310」
- ・ 産業用サーマルプリンター「Vx3-A」



Laser Marker D310 series



「Vx3-A」

国内販売の
強化

「ブラザーインダストリアルプリンティング株式会社」として、国内での営業強化

日本におけるドミノブランド製品の販売強化のため、
コーンズテクノロジー株式会社からドミノ製品の国内販売事業を譲受。
ブラザーインダストリアルプリンティング株式会社として、営業開始（2019年4月～）

【主な経営課題と2020年度の施策】

C&Mの
競合優位性
強化

- ・ C&M 新製品の予定通りの開発計画の達成をめざす

デジタル印刷
ビジネスの成長

- ・ デジタル印刷機 新製品のローンチを目指す

ドミノ事業についてです。

ドミノ事業はC&Mの競合優位性の強化とDP（デジタル印刷）の成長に向け、新製品を市場投入し、売上の拡大を目指していきます。

2019年度の振り返りですが、ブラザーの開発リソースを投入することで、遅れていた製品開発を加速させることができました。

2019年度にはサーマルのインクジェット、CO2レーザーマーカ―、産業用サーマルプリンタの販売を開始することができました。

また国内販売を強化するため、2019年4月より、ブラザーインダストリアルプリンティングという会社で、営業をスタートさせています。

2020年度については、C&Mの競合優位性の強化、デジタル印刷ビジネスの成長をめざし、2019年度と同様に開発を加速させ、C&Mにおいては新製品の開発を計画どおりに進めていくこと、デジタル印刷機においては、主要な展示会がコロナウイルス感染拡大の影響で軒並み中止や延期となり、商談を進めるにも厳しい状況ですが、開発を加速させ、新製品の2020年度中の上市をめざして進めていきます。

プロセス・コミュニケーション改革やIT活用、人財育成などの活動を
20年度も継続するとともに、組織横断での活動を加速させる

【ここまでの進捗】

ブラザー工業全体での業務生産性
10%向上の目標に向けて、予定どおり進捗中
各部門での取り組みが進み、41万時間の
業務量の削減を達成



業務改革プロジェクト
業務改革・RPA活用の全社展開

IT活用によるグループ全体の
業務プロセス改革・効率化の実現



【2019年度 振り返り】

- ・プロセス・コミュニケーション改革の進展・人財育成活動を実施
- ・在宅勤務による業務改革の加速

コミュニケーション
プロセス
改革

■プロセス改革

- ✓ 簡素化・標準化
- ✓ 業務の集約・移管
- ✓ 手戻り防止策の促進

■コミュニケーション改革

- ✓ 会議改革
- ✓ メールの効率化、Teams活用推進

IT
活用

- ✓ RPA・AI等のIT活用による
定型業務の自動化による業務時間削減

人財
育成

- ✓ 自主学習
- ✓ 基礎/応用ワークショップ
- ✓ 開発個別サポート

業務改革プロジェクトは計画どおり進捗しており、中計の目標である70万時間の削減に対して、41万時間の業務量の削減を達成しています。

新型コロナウイルスによる影響で、ブラザーグループも原則在宅勤務となったことで、業務改革は一層加速することとなりました。オンライン会議やチャットなどによるコミュニケーションを積極的に取り入れ、各自が業務の工夫をして進めています。

今年度も引き続き、業務プロセス改革・会議などのコミュニケーション改革をすすめ、IT活用、人財育成などの活動に積極的に取り組んでいきます。

さらに効率よく仕事ができるように、会社のルール自体も見直し、部門間で重複している業務の共通化を目指す等、組織横断で効率化、迅速化に向けた活動を加速させていきます。

サブ事業単位で、営業利益率6%以上、or 黒字化に向けた踏み込んだ改革を実行中

【ここまでの進捗】

- ・サブ事業単位での損益管理を強化。進捗は、取締役会で報告・審議
- ・業績向上の見込めない一部の製品について、事業撤退を決定
- ・産業用領域においては、貿易摩擦やコロナ影響で、厳しい進捗状況

◇黒字化の目途が立たない2事業から撤退

P&S事業 Omnijoin (Web会議システム)



P&S事業 エアスカウター (ヘッドマウントディスプレイ)



© 2020 Brother Industries, Ltd. All Rights Reserved.

35

不採算・低収益事業への挺入れについてです。

サブ事業と呼んでおりますが、開示セグメントよりも細かい事業の単位で営業利益率6%、あるいは黒字化に向けて、この3か年で期間を区切り、事業の立て直しのための施策を実行しております。

ここまでの進捗ですが、これまで利益の出る事業の影に隠れていたサブ事業単位での損益の管理を強化し、進捗をきちんと半期ごとに取締役会で確認する体制にしました。

今後の業績向上、黒字化の目途が立たない事業からの撤退も決定しており、今年度の取り組みとしては、昨年11月の中計進捗説明会時にご説明したとおりですが、P&S事業のオムニジョイン（Web会議システム）、エアスカウター（ヘッドマウントディスプレイ）はともに黒字化の目途が立たないため、事業撤退を決定しています。

他の事業においても、事業の立て直しのための施策を進めております。事業ごとでの濃淡はありますが、貿易摩擦や新型コロナウイルスの影響もあり、特に産業用領域においては、厳しい進捗状況となっています。

このような状況下ではございますが、不採算・低収益事業については、期間を区切って、まずは立て直す方向で施策をすすめ、それでもどうしても黒字化の目途が立たないものについては、決断をするということも行っております。

brother
at your side