

# ブラザーグループ° 新中期戦略



# CS B2021

**TOWARDS  
THE NEXT LEVEL**

次なる成長に向けて

2019年2月28日

ブラザー工業株式会社

代表取締役社長 佐々木一郎

新中期戦略「CS B2021」は、ブラザーが次なる成長を実現するために成長基盤を構築するための中期戦略と位置づけしています。

ビジネス領域		事業		主な製品・サービス群			
民生用領域	プリンティング領域	P & S	通信・プリンティング機器				
	電子文具		プリンター	複合機	ラベルライター	モバイルプリンター	
民生用領域	ホーム&カルチャー領域	P & S	パーソナル&ホーム				
	ネットワーク&コンテンツ		家庭用ミシン	カッティングマシン	通信カラオケシステム・カラオケ店舗運営	音楽コンテンツ	
産業用領域	マシナリー・FA領域	マシナリー	産業機器				
			工業用部品	工作機械	工業用ミシン	減速機	歯車
	工業用ミシン		工業用ミシン	工業用ミシン	工業用ミシン	工業用ミシン	工業用ミシン
	工業用ミシン		工業用ミシン	工業用ミシン	工業用ミシン	工業用ミシン	工業用ミシン
産業用印刷領域	P & S	ドミノ					
		産業用印刷	コーディング・マーキング機器	デジタル印刷機	ガーメントプリンター	レーザーマーカ	

P&S=Printing & Solutions

FA=Factory Automation : 工場の様々な作業や工程を機械や情報システムを用いて自動化すること

© 2019 Brother Industries, Ltd. All Rights Reserved.

「CS B2021」で説明するビジネス領域は、今まで開示してきた事業の領域と異なるものがあるため、その部分について説明します。ガーメントプリンターは、セグメント開示では工業用ミシンに含めていますが、ビジネス領域としては、「産業用印刷領域」としてお話します。今後のセグメント開示については、従来どおり工業用ミシンに含めて開示しますのでご注意ください。

## CS B2018 振り返り

CS B2021 骨子

CS B2021 経営指標等

それではまずは、「CS B2018」の振り返りからはじめます。

**CS B2018**

Transform for the Future

変革への挑戦



全社として目指す姿

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

**事業の変革**

プリンティング中心の事業  
構成から、複合事業企業を  
目指した事業ポートフォリオ  
経営への事業構成の変革

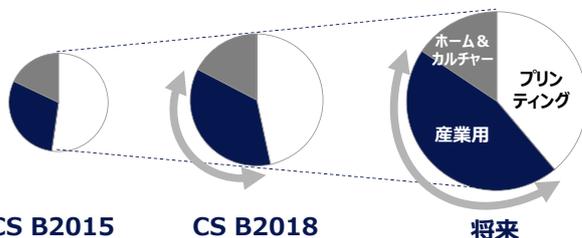
**業務の変革**

限られた資源の最大活用と  
徹底的な効率化を実現し、  
その資財で未来に向けた  
顧客価値創出活動を增强

**人財の変革**

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

[事業領域の変化イメージ：産業用領域を拡大]



CS B2015

CS B2018

将来

\*1:2016年3月2日発表のオリジナル目標値

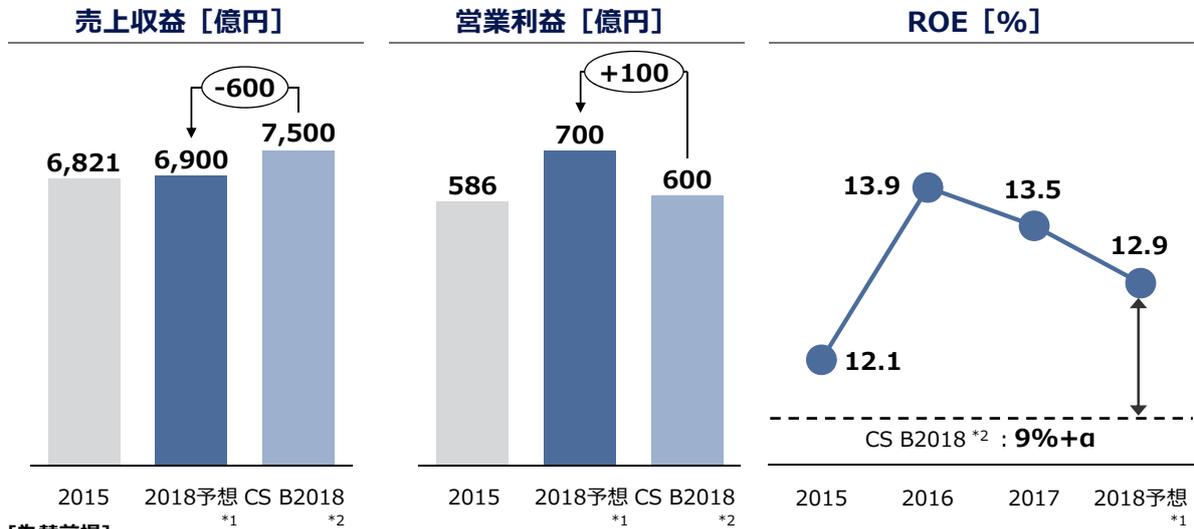
財務数値目標\*1・計画

売上収益	7,500億円
営業利益	600億円
営業利益率	8.0%
ROE (計画)	9%+α

「CS B2018」では、全社として目指す姿を上記のとおりと定め、「事業の変革」「業務の変革」「人財の変革」の3つの変革に取り組んできました。また、財務目標としては「売上収益7,500億、営業利益600億、営業利益率8%、ROE 9%+α」を掲げてまいりました。

# 2018年度 売上収益・営業利益・ROE（予想）

売上収益は未達となるものの、営業利益・ROEは超過達成の予想



【為替前提】

USD 120円	109円	115円	営業利益率	8.6%	10.1%	8.0%
EUR 132円	129円	130円				

\*1:2018年度第3四半期決算時点の通期業績予想値、2:2016年3月2日発表のオリジナル目標・計画値

業績面で振り返りますと、

売上収益については、為替が想定よりも円高となったことなどが影響し、目標を600億円下回る、6,900億円になる見通しです。

営業利益については、収益力強化事業に位置づけたP&S事業の収益改善などにより、目標を100億円上回る、700億円になる見通しです。

ROEについても12%を超える推移をしており、「CS B2018」で掲げた業績目標は、ある程度達成できたと認識しています。

“事業”・“業務”・“人財”ともに一定の進捗はあったものの、更なる変革余地・最適化余地が残存

	CS B2018の成果	CS B2021に向けての課題
<b>事業 の変革</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>通信・プリンティング機器分野で大幅な収益性改善を達成</li> <li>次世代の柱となる産業機器分野・ドミノ事業で売上成長を実現</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>産業用領域での成長加速</li> <li>新規事業の仕込み</li> <li>事業の選択と集中の徹底</li> </ul>
<b>業務 の変革</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>機能センターを立ち上げ、各事業への効果的な支援体制を開始</li> <li>RPA・AI等のITを活用した業務プロセス変革の取り組みを開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>抜本的な業務プロセス変革によるスピード・コスト面での競争優位確立</li> <li>バックオフィス業務から顧客へ価値をお届けする活動へのシフト加速</li> </ul>
<b>人財 の変革</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>通信・プリンティング機器分野・本社からの400名規模の人財再配置を完了</li> <li>代行制度導入・サクセッションプラン策定・リーダー育成プログラム等次世代人財の育成に着手</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>育成や成長機会の提供を通じたグループ全体での人財の更なる底上げ</li> <li>産業用領域の拡大・全社的な筋肉質化に向けた組織横断での最適人員体制の実現</li> </ul>

RPA=Robotic Process Automation : デジタルレイバーによる業務の自動化

© 2019 Brother Industries, Ltd. All Rights Reserved.

6

3つの変革について振り返りますと、「事業の変革」では、プリンティング&ソリューションズ事業の大幅な収益性改善や産業機器・ドミノ事業の売上成長を実現できたものの、さらなる産業用領域での成長加速や新規事業の仕込みなどが課題として残りました。

「業務の変革」では、機能センターを立ち上げ、各事業への効果的な支援体制を構築したほか、RPA・AI等を活用した業務プロセス変革の取り組みを開始しましたが、更なる抜本的な業務プロセス変革によるスピード・コスト面での競争優位確立などが課題として残りました。

「人財の変革」では、400名規模のリソースシフトや代行制度導入、サクセッションプランの策定、リーダー育成プログラム等の次世代人財の育成に着手できましたが、育成を通じたグループ全体での人財の更なる底上げなどが課題として残りました。

このように、3つの変革では一定の成果はあったものの、同時に積み残しもあり、「CS B2021」では、更なる変革が必要であると認識しています。

CS B2018 振り返り

**CS B2021 骨子**

CS B2021 経営指標等

次に、新中期戦略「CS B2021」の骨子について説明します。

ブラザーを取り巻く事業環境は、厳しさを増していくものと認識

プリンティング領域



- 紙離れによる印刷の減少に加え、消耗品の純正品率低下が継続
- 所有から利用へ、顧客の購買行動が大きく変化する中で、サービスニーズの多様化が加速

産業用領域



- 引き続き一定の成長が見込まれる
  - 省人化・自動化、自動車部品加工需要の高まりによりマシナリー市場が拡大
  - トレーサビリティ・カスタマイズ需要の高まりにより産業用印刷市場が拡大
- 一方、各国の政策変更等によるマクロ環境変化を認識
  - 米中貿易摩擦・Brexit等の影響による景気後退リスク
  - 各国の安全保障政策厳格化に伴う規制強化

ホーム&カルチャー領域



- 市場成熟の一方で、刺繍やクラフト等カスタマイゼーション志向の高まりやエンターテインメントの多様化により、顧客ニーズが変化



CS B2021においては、従来以上に踏み込んだ改革が必要不可欠

「CS B2021」を立案するにあたって、ブラザーを取り巻く事業環境はますます厳しさが増していくと認識しています。

プリンティング領域では、紙離れによる印刷の減少、消耗品の純正率の低下が見込まれます。またお客さまの購買行動が大きく変化する中で、「所有から利用へ」とビジネスモデルの変更を余儀なくされていくと思っています。

産業用領域では、引き続き一定の成長を見込んでいます。ただし、短期的には、米中貿易摩擦やBrexit等の影響により、少し難しくなる局面もあると予想しています。

ホーム&カルチャー領域では、市場成熟の一方で、カスタマイズニーズなどの顧客ニーズの変化があります。

このような厳しい事業環境を踏まえ、次の「CS B2021」においては、従来以上に踏み込んだ改革が必要不可欠だと認識しています。

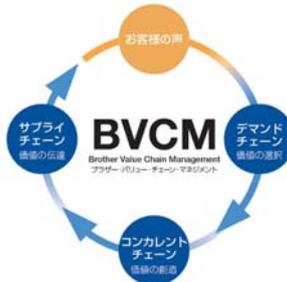
ブラザーのユニークな強みは、“At your side.”の精神に基づく柔軟性・小回り力・コスト競争力

柔軟性



- 時代の変化・技術の進化に合わせて、柔軟に対応し、失敗を恐れず、チャレンジし続けてきた精神

小回り力



- お客様の声を起点として、きめ細かく把握したニーズに合った製品・サービスを迅速に提供する対応力
  - ブラザー・バリュー・チェーン・マネジメント(BVCM)\*の高速回転

コスト競争力



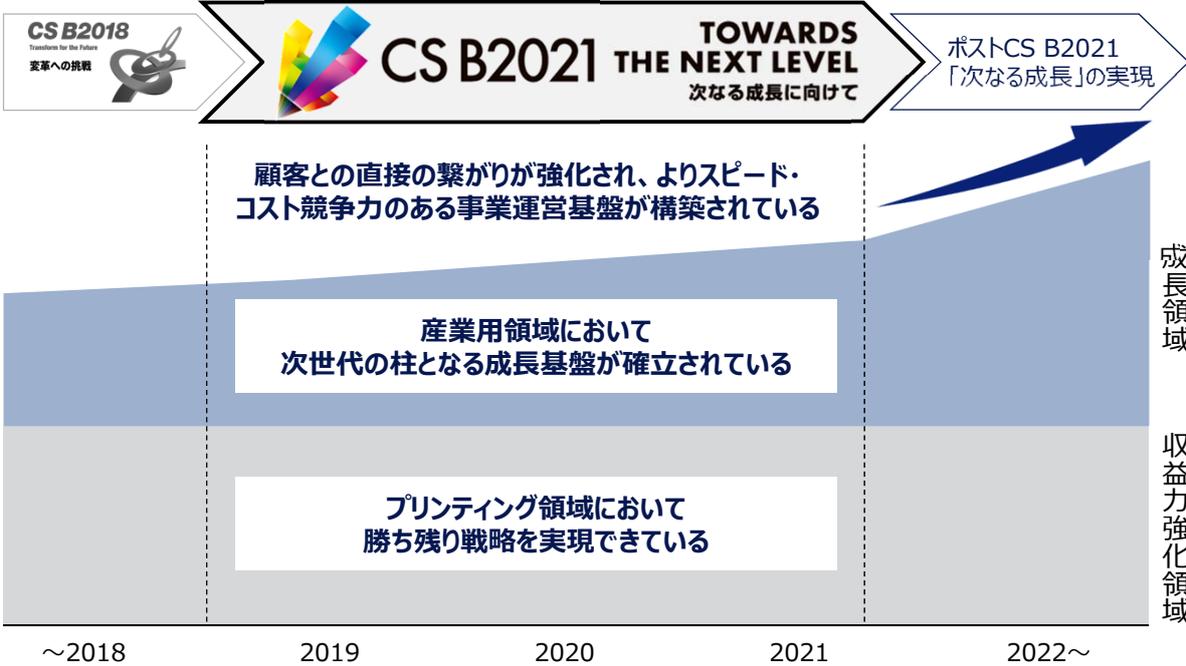
- 独自の価値訴求や優れたすり合わせ技術によるコストパフォーマンスに優れた“ブラザーらしい”製品作り
- 開発・製造・販売・サービスにおける効率的なグローバルネットワーク

\*「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の独自のマネジメントシステム

このような厳しい事業環境を乗り越えるため、「ブラザーの強みは何か」を改めて見つめなおし原点に立ち返ることを考えました。

社内で議論を重ねていく中で、ブラザーの強みとは、時代の変化に合わせてビジネスを変えてきた柔軟性、中小企業のような小回り力、効率的なグローバルネットワークを活かしたコスト競争力ではないかと考えました。最近では、会社の成長とともに小回り力が若干弱まっている面がありますが、この難しい局面を乗り越えていくためには、本来のブラザーの強みを取り戻すことが必要だと感じており、この3か年の中で、この力を取り戻し乗り越えていきます。

CS B2021は、グローバルビジョン21へ繋ぐ「次なる成長」に向けた基盤を構築する期間と位置付け、ブラザーの強みを発揮し、経営の最優先事項にフォーカスした改革を実行する



© 2019 Brother Industries, Ltd. All Rights Reserved.

10

これらを踏まえ、「CS B2021」の位置づけを短期的な利益ではなく、中長期視点で「次なる成長」に向けた基盤を構築する期間と決めました。

「プリンティング領域において勝ち残り戦略を実現」、「産業用領域において次世代の柱となる成長基盤の確立」を経営の最重要課題とし、従来よりも踏み込んだ改革を実行していきます。

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

© 2019 Brother Industries, Ltd. All Rights Reserved.

11

「CS B2021」の骨子について説明します。

- 1つ目：プリンティング領域での勝ち残り  
2つ目：マシナリー・FA領域の成長加速  
3つ目：産業用印刷領域の成長基盤構築  
4つ目：スピード・コスト競争力のある事業運営基盤の構築

「CS B2021」では、この4項目が重要だと考えています。  
各項目については次頁から順番に説明します。

# 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

市場縮小の厳しい環境下で、高PVユーザーの獲得強化等により事業規模を維持するとともに  
更なるコスト削減で収益力を強化し、プリンティング領域で勝ち残る

## 売上収益【億円】

### プリンティング領域

為替前提  
1USD=105円、1EUR=125円



**通信・プリン  
ティング機器：**  
市場縮小する中、  
売上規模の維持・  
収益力の強化

**電子文具：**  
高PVの業務用途  
向けを中心に拡大

高PVユーザー  
の獲得  
・  
本体収益の  
向上

更なる  
コスト削減

## 重点施策

- ブラザーらしい新たなビジネスモデルへの転換を加速(詳細次頁)
- 高付加価値上位機種へのシフト加速
- 上位機種も含めたOEM供給の拡大
  - A4プリンターメーカーというユニークなポジションを最大限に活用
- 特殊業務用途向けビジネスの拡大
  - 通信・電気配線用マーキング、製造業向けラベルプリンター事業の拡大
  - 自動認識領域への本格参入(バーコードプリンター等)



- 製造原価の低減
  - 生産設備の自動化推進等
- 生産拠点の最適化
- バックオフィス業務の効率化

\*1:2021年度目標と為替前提を揃えた比較用参考値。2018年度第3四半期決算時点の通期業績予想値とは異なります

1つ目の「プリンティング領域での勝ち残り」について説明します。

プリンティング領域の売上目標は、3,880億円としております。

こちらの重点施策は、高PVユーザーの獲得・本体収益の向上と更なるコスト削減です。

高PVユーザーの獲得・本体収益の向上については、「ブラザーらしい新たなビジネスモデル」への転換の加速、高付加価値上位機種へのシフト加速、OEM供給の拡大、さらに特殊業務用途向けビジネスの拡大に取り組んでいきます。更なるコスト削減については製造原価の低減、生産拠点の最適化、バックオフィス業務の効率化を進めていきます。

① プリンティング領域での勝ち残り：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

売り切りではなく、顧客と繋がるビジネスモデルへの転換を加速し、ブラザーらしい価値を提供し続ける

**SOHO向け**

- TCOに優れた製品提案により、本体収益を向上  
 - 大容量インク・トナーモデル、消耗品バンドルモデル 
- 消耗品を手軽に購入できるサービスを拡充  
 - 自動発注、月額定額モデルの導入加速 
- 顧客との繋がりを強化するアプリケーションの拡充  
 - プリンティング・ラベリングの利便性向上、新たな活用シーンの提案

**SMB向け**

- チャンネルとの緊密な協業により本体・サービス・消耗品を対象とした契約型ビジネスモデル (MPS) を強化 
- SMB顧客が求める簡易ソリューションを提供し、顧客との直接の繋がりを強化     
 セキュリティソリューション 文書管理ソリューション 本体LCDカスタマイズ etc.

新ビジネスモデル割合  
 (販売台数ベース)

2018年度



2021年度 目標



SOHO=Small Office Home Office：自宅の職場や小規模なオフィス  
 TCO=Total Cost of Ownership：製品の導入・使用・管理にかかる  
 総所有コスト

SMB=Small and Medium Business：中小規模オフィス・企業  
 MPS=Managed Printing Service：オフィスの印刷機器を集中管理する事  
 で、コスト削減と生産性向上を提案するサービス

ここで「ブラザーらしい新たなビジネスモデル」について説明します。

SOHO向けでは、TCOに優れたモデルの導入や、消耗品の残量検知・自動発送サービスを拡充をしていきます。

SMB向けでは、チャンネルとの密接な協業による本体・サービス・消耗品を対象とした契約型ビジネス(MPS)の強化や、エンジニアによる顧客訪問を通じた真に役立つソリューション提供などを通じて、顧客との繋がりを強化していきます。

これらの新しいビジネスモデルは数年前から取り組んでおり、販売台数に占める割合は今年度ようやく15%程度まで成長しました。3年後にはこれを倍増したいと考えています。

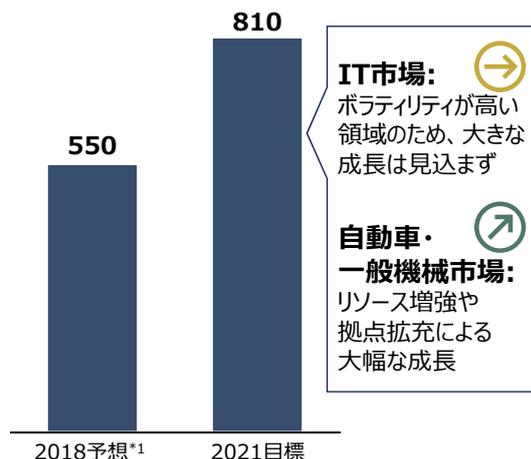
## ② マシナリー・FA領域の成長加速： 自動車・一般機械市場強化による産業機器分野の大幅な成長

ポラティリティの高いIT市場は大きな成長を見込まず、自動車・一般機械市場で大幅な成長を目指す

### 売上収益 [億円]

#### 産業機器分野

為替前提  
1USD=105円、1EUR=125円



### 重点施策

競争力ある製品・周辺機器の投入

- 製品ラインナップの強化
  - 複合加工モデルや工具増本仕様モデル等工程集約を可能とするSPEEDIOシリーズの拡充
  - 自動化ニーズに応えたマシニングセンタ周辺機器の強化(ローディングロボット等)

営業・サービス体制の更なる強化

- 営業・サービス人員強化と国内外の拠点拡充
  - 国内拠点の新設
  - アジアを中心に海外サービス拠点を拡張・新設
- ソリューション営業の強化

\*1:2021年度目標と為替前提を揃えた比較用参考値。2018年度第3四半期決算時点の通期業績予想値とは異なります

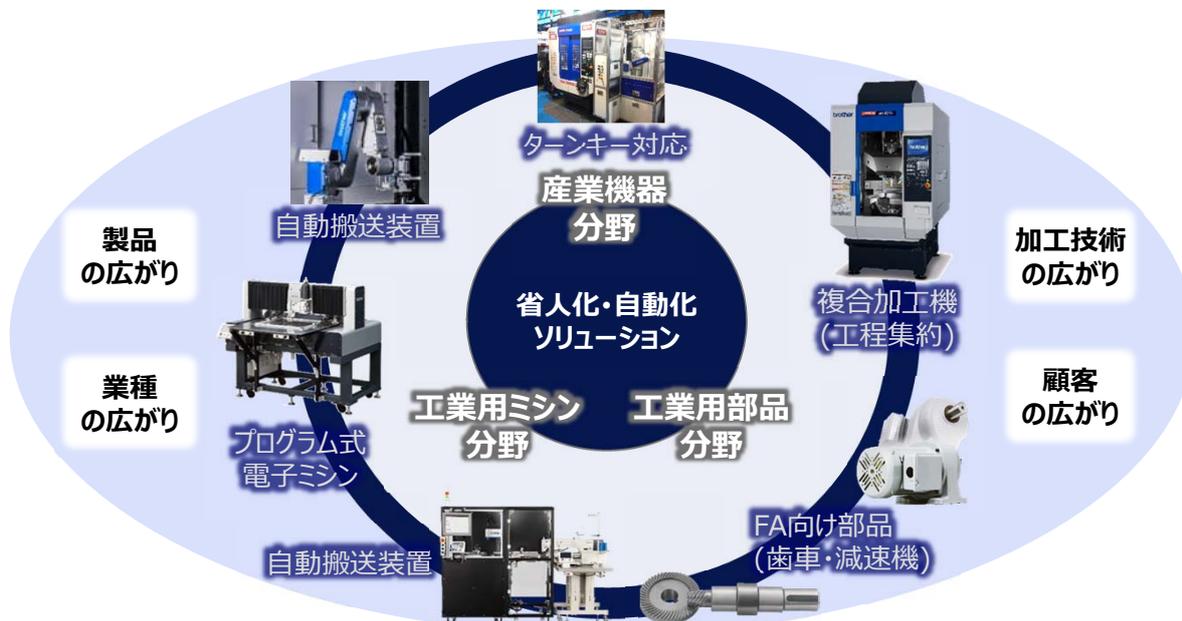
2つ目の「マシナリー・FA領域の成長加速」について説明します。

産業機器分野の売上目標は、810億円としております。その中身ですが、IT市場は、スマートフォンの売れ行きや市場の動向によって非常にポラティリティが高いため、大きな成長は見込まず、安定している自動車・一般機械市場での成長を目指していきます。

具体的な施策としては、競争力のある製品・周辺機器の投入と、営業・サービス体制の更なる強化の2つとなります。

② マシナリー・FA領域の成長加速：  
省人化・自動化ニーズを捉えたFA領域の拡大

工程集約や自動化を中心とした省人化・自動化ソリューションを提供し、  
マシナリー事業全体でFA領域の拡大を目指す



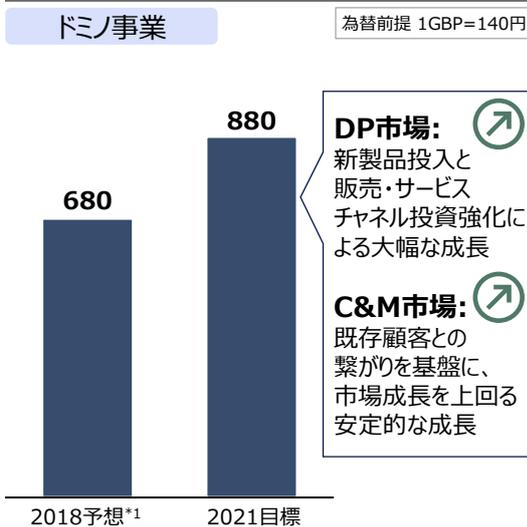
ターンキー対応：弊社製品をその周辺機器や前後工程の設備・装置と統合し、製品がすぐに稼動する状態で顧客にお届けすること

マシナリー業界では、お客さまの省人化・自動化に対するニーズがたいへん高まっています。  
産業機器分野・工業用マシン分野・工業用部品分野それぞれで、このようなニーズにお答える製品・サービスを提供していきます。

### 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

ブラザーとの連携を強化し、新製品開発を計画通り完遂すると共に、  
ドミノ社の製品・サービスでの競合優位性を最大限活かし、成長を再加速していく

#### 売上収益 [億円]



DP=デジタルプリンティング  
C&M=コーディング&マーキング

\*1:2021年度目標と為替前提を揃えた比較用参考値。2018年度第3四半期決算時点の通期業績予想値とは異なります

#### 重点施策

ブラザーとのシナジー強化による新製品開発の再加速

- 迅速な開発体制の構築
  - アジャイル開発プロセスとツールの導入・推進
  - ブラザーの開発基盤活用
- 製品開発力の強化
  - 顧客ニーズを捉えた開発強化に向けて開発者の顧客接点拡大

業界最高水準の“Customer Experience”の確立

- 販売・サービス体制の強化
  - チャンネルに対する継続投資
  - 専門性の高いソリューション提供による“Customer Experience”(顧客体験)の向上
- アフターマーケット製品・サービスの拡充
  - モニタリングツール・リモートサービス等の提案強化による顧客の生産性向上

アジャイル開発：短期間の開発サイクル(開発・実装・テスト・修正)を繰り返しながら、顧客の要求仕様・品質を満たす製品を作り込む手法

3つ目の「産業用印刷領域の成長基盤構築」について説明します。

ドミノ事業の売上目標は、880億円としており、デジタルプリンティング、コーディング・マーキング共に成長を目指していきます。

具体的な施策としましては、開発遅れを取り戻すために、ブラザーとのシナジーを強化して、開発を再加速していきます。特に、顧客ニーズを捉えた開発をするために開発者による顧客訪問を強化していきます。そして開発面だけでなく、ドミノの強みである業界最高水準の顧客満足度の提供を更に強固にする販売・サービス体制を確立することで成長の再加速をしていきます。

③ 産業用印刷領域の成長基盤構築：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

ブラザーが保有するプリンティング技術を結集し、デジタル化が進む産業用印刷領域でビジネスを拡大する



マス・カスタマイゼーション：顧客の要望に応じて個別にカスタマイズされた製品やサービスの大量生産

産業用印刷領域については、インクジェットを核としたプリンティング技術の活用により拡大を目指します。

衣類や靴に印刷するガーメントプリンターでは、より高速印刷ができる生産性の高い製品を投入することにより、マス・カスタマイゼーション市場へ参入していきます。

また、フルカラーのラベル印刷機については、今後はラベルだけでなくパッケージ全体に広がっていきます。コーディング & マーキングでは、商品単品へのマーキングから、マスターカートンやパレットにラベルを貼っていく二次梱包領域、物流・製造領域へと広がっていきます。

**4** スピード・コスト競争力のある事業運営基盤の構築：  
IT活用による業務プロセス変革 × 人財の底上げ・最適人員体制

業務プロセスの抜本的見直しや、人財の底上げ・最適人員体制の確立により  
顧客価値創造業務へのリソースシフト、及び組織のパフォーマンス最大化を図る

**業務プロセス変革を通じた  
顧客価値創造業務へのリソースシフト**

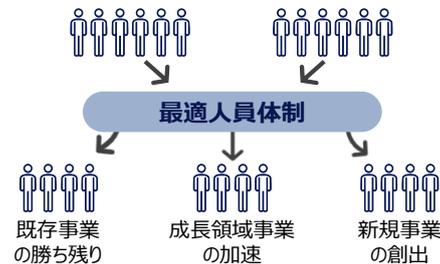
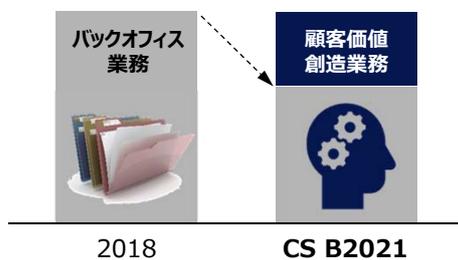
- グループ全体で業務プロセスを抜本的に見直し、業務の効率化を実現
- RPA・AI等のIT活用による定型業務の自動化を通じて、「人」は顧客価値に繋げる業務に注力



**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**

- 人財の底上げ
  - 挑戦環境(若手抜擢等)を整備し、各個人の成長促進・パフォーマンスの最大化
- 筋肉質な最適人員体制の実現
  - 各人の適性を見極めた人財配置の実現
  - 成長・新規領域へのリソースシフトを加速

業務量のイメージ



3つの事業の柱の経営基盤となる「スピード・コスト競争力のある事業運営基盤の構築」について説明します。

業務プロセスの変革によって、リソースを生み出し、その生み出したリソースを最適配置して組織としてのパフォーマンスを上げていくのが基本的な考え方です。グループ全体で業務プロセスを徹底的に見直し業務の効率化を行います。その上でRPA・AI等のITを活用して業務の自動化を行い、生み出した時間をお客様により高い価値を生み出す仕事に割り当てていきます。

#### ④ スピード・コスト競争力のある事業運営基盤の構築： 「強くて小さな」グローバル本社の実現

グローバル本社(ブラザー工業)の機能強化と顧客価値創造業務へのリソースシフトを加速する

##### 目指す姿

より大きなアウトプットを生み出せる筋肉質な体制を構築し、グローバル戦略を支援する機能の強化とバックオフィス業務から顧客価値創造業務へのシフトを加速することで、「強くて小さな」グローバル本社を実現する

##### 重点施策

- 業務プロセスの抜本的な見直しによる効率化、デジタルツール活用による自動化の推進
- 最適人員体制の実現

##### 施策目標

- ブラザー工業の業務生産性10%向上
  - 総業務時間の10%に相当する約70万時間を創出

ブラザーグループ全体で推進する業務の変革ですが、ブラザー工業単体としては、「強くて小さな」グローバル本社の実現を目指し、業務プロセスの抜本的な見直しによる効率化、デジタルツール活用による自動化の推進や最適人員体制の構築をしていきます。これにより、業務生産性を10%向上させ、約70万時間を創出し、生み出した時間をより付加価値の高い仕事に割り当てていきます。

#### ④ スピード・コスト競争力のある事業運営基盤の構築： 不採算・低収益事業の挺入れ

サブ事業単位での損益管理を更に強化し、踏み込んだ改革により不採算・低収益事業を挺入れ

##### 目指す姿

サブ事業単位での損益管理を強化し、挺入れ・立て直し施策を迅速に実行することで、不採算・低収益事業の収益改善が実現できている

##### 重点施策

- サブ事業単位での損益管理の更なる強化
- 収益改善実現に向けた、踏み込んだ改革の実施
  - 長期的に見て収益改善が困難な場合は撤退を検討

##### 施策目標

- 80億円超の営業利益改善（対2018年度比）

サブ事業＝開示セグメントより細かい事業単位。社内管理はサブ事業単位で実施（例）パーソナル&ホーム事業におけるサブ事業：家庭用ミシン事業・クラフト事業

不採算・低収益事業の挺入れについて、ブラザーを取り巻く事業環境が厳しくなる中で、今まで以上に選択と集中が必要だと認識しています。そのために、サブ事業単位での損益管理の更なる強化や収益改善実現に向けた踏み込んだ改革の実施に取り組んでいき、80億円超の営業利益改善を目指していきます。

CS B2018 振り返り

CS B2021 骨子

**CS B2021 経営指標等**

「CS B2021」の経営指標について説明します。

産業用領域の拡大とスピード・コスト競争力の強化により、  
売上収益7,500億円・営業利益750億円を目指す

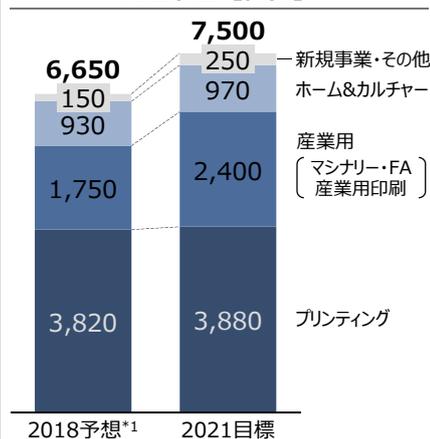
CS B2021 財務数値目標

売上 収益	<b>7,500</b> 億円
営業 利益	<b>750</b> 億円
営業 利益率	<b>10.0</b> %

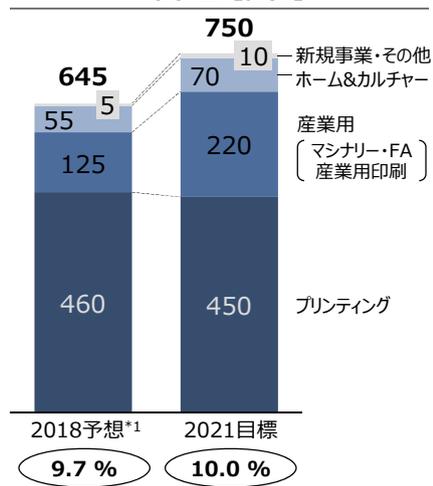
ビジネス領域別

為替前提 1USD=105円、1EUR=125円、1GBP=140円、1RMB=16.0円

売上収益【億円】



営業利益【億円】



\*1:2021年度目標と為替前提を揃えた比較用参考値。2018年度第3四半期決算時点の通期業績予想値とは異なります

財務数値としては、売上収益7,500億円、営業利益750億円、営業利益率10%を目指します。プリンティング領域は、厳しい事業環境が想定されますが、今の規模感を維持していくことを目指します。一方、産業用領域では売上・利益の拡大を目指します。

産業用領域の更なる拡大・新規事業の創出・育成等に向けた成長投資枠500億円を設定する

投資方針

産業用領域の更なる拡大、新規事業の創出・育成、インクジェット関連の設備増強に向け、M&Aも含めた成長投資を加速する

産業用領域

マシナリー・FA領域

- マシニングセンタの前後工程を中心とした工作機械への進出や周辺機器領域を拡大



産業用印刷領域

- インクジェットを核としたプリンティング技術を結集し、既存事業からの染み出しにより、周辺領域を拡大



「CS B2021」では成長のための投資枠として500億を設定します。  
 主な用途としては、産業用領域の更なる拡大、新規事業の創出・育成、インクジェット関連の設備増強やM&Aなどを考えています。

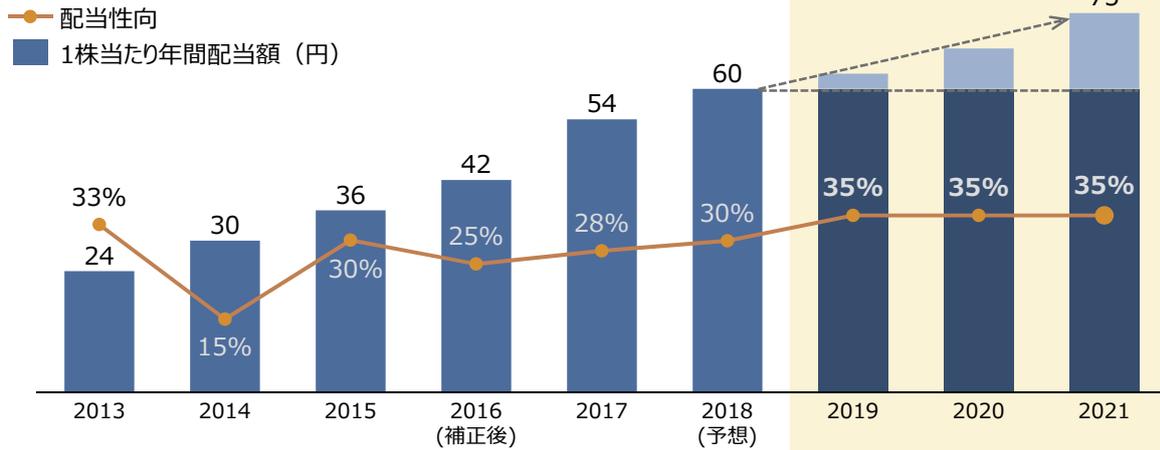
戦略上必要な投資を実施の上、連結配当性向35%を目安に安定的な株主還元を実施する

株主還元

- 連結配当性向の目標を35%に引き上げ
- 原則、厳しい環境下でも配当額の維持を優先

ROE

- 12%水準を維持



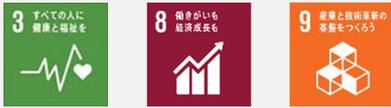
© 2019 Brother Industries, Ltd. All Rights Reserved.

24

株主還元・ROEについて、  
成長のためには、戦略的な投資が必要と考えており、ある程度の投資枠を確保した上で、配当性向を現在の30%から35%に引き上げて、安定的な株主還元を実施していきます。  
なお、ROEは12%水準を維持したいと考えています。

CS B2021と更にその先の長期を見据え、事業を通じた社会価値の創出を実現する

お客様が幸せを感じるイノベーションを、  
従業員が創造力を発揮し生み出す



地球環境保全に継続的に取り組む



社会貢献活動を継続的に推進する



社会要請に迅速に応えるため、  
ビジネスパートナーとの協働体制を強化する



燃料電池



トータル  
ヘルスケア  
支援機器・  
コンテンツ



SDGsを意識し、  
事業に関連付けた  
社会価値創出の例



「環境ビジョン2050」  
への取り組み



サプライチェーンにおける  
CSRの強化

CSR経営方針については、従来のブラザーは事業活動とCSR活動に直接の繋がりがなかったものもありましたが、  
今後は「事業を通じた社会価値の創出」を重視しSDGs達成への貢献を果たしていきます。

# ブラザーグループ° 新中期戦略



# CS B2021

**TOWARDS  
THE NEXT LEVEL**  
次なる成長に向けて

© 2019 Brother Industries, Ltd. All Rights Reserved.

26

新中期戦略「CS B2021」の説明は以上となります。

「CS B2021」は、次なる成長に向けて成長基盤を構築する位置づけの中期戦略です。

中長期的な成長のため、経営の最優先課題にフォーカスし、従来以上に踏み込んだ改革を進めています。

厳しい事業環境ですが、ブラザーならではの強みを生かし、全社一丸となって取り組んでいきます。

**brother**  
at your side

用語	正式名称	説明
<b>BVCM</b>	Brother Value Chain Management	「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の独自のマネジメントシステム
<b>C&amp;M</b>	Coding and Marking	ペットボトル、缶、食品の包装等への賞味期限、ロット番号等の印字・刻印
<b>DP</b>	Digital Printing	デジタル印刷。コンピュータ上で作成したデジタル組版データを直接、印刷対象物に印刷する方式
<b>FA</b>	Factory Automation	工場の様々な作業や工程を機械や情報システムを用いて自動化すること
<b>MPS</b>	Managed Printing Services	オフィスの印刷機器を集中管理する事で、コスト削減と生産性向上を提案するサービス
<b>PV</b>	Print Volume	印刷量
<b>RPA</b>	Robotic Process Automation	デジタルレイバーによる業務の自動化
<b>SDGs</b>	Sustainable Development Goals	2015年9月の国連サミットで加盟193カ国の全会一致で採択された世界が2016年から2030年までに達成すべき17の環境や開発に関する国際目標
<b>SMB</b>	Small and Medium Business	従業員数が10～500名程度の企業もしくは事業体 (中小規模オフィス・企業のイメージ)
<b>SOHO</b>	Small Office Home Office	従業員数が1～10名程度の企業もしくは事業体 (自宅の職場や小規模なオフィスのイメージ)
<b>TCO</b>	Total Cost of Ownership	製品の導入・使用・管理にかかる総所有コスト

用語	説明
アジャイル開発	短期間の開発サイクル（開発・実装・テスト・修正）を繰り返しながら、顧客の要求仕様・品質を満たす製品を作り込む手法
グローバルビジョン21	ブラザーグループのさらなる成長に向けた中長期ビジョン
サブ事業	開示セグメントより細かい事業単位。社内管理はサブ事業単位で実施 （例）パーソナル&ホーム事業におけるサブ事業：家庭用ミシン事業・クラフト事業
ターンキー対応	弊社製品をその周辺機器や前後工程の設備・装置と統合し、製品がすぐに稼動する状態で顧客にお届けすること
マス・カスタマイゼーション	顧客の要望に応じて個別にカスタマイズされた製品やサービスの大量生産

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。