

Domino Printing Sciences plc の買収について

2015年8月4日

ブラザー工業株式会社

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。

- 買収の概要
- ブラザーグループの歴史とビジョン
- 戦略投資の背景
- Dominoの魅力
- 想定されるシナジー
- 財務への影響
- 価値観のつながり

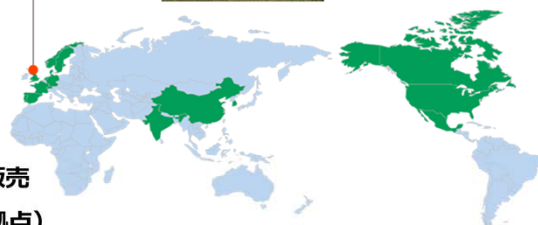
- 買収の概要
- ブラザーグループの歴史とビジョン
- 戦略投資の背景
- Dominoの魅力
- 想定されるシナジー
- 財務への影響
- 価値観のつながり

Domino社の概要

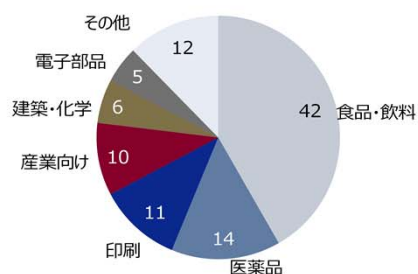
社名 : ドミノプリンティングサイエンス社
本社所在地 : 英国 ケンブリッジ
設立 : 1978年
売上高※1 : 3億5千万ポンド (648億円※2)
従業員数※1 : 2,263名
財務内容※3 : 総資産3億2百万ポンド (559億円※2)
 / 自己資本 2億1千2百万ポンド (393億円※2)
主な事業内容 : コーディング・マーキング、デジタル印刷機器の製造・販売
主要拠点 : 25拠点 (欧州: 14拠点、亜州: 6拠点、米州: 5拠点)



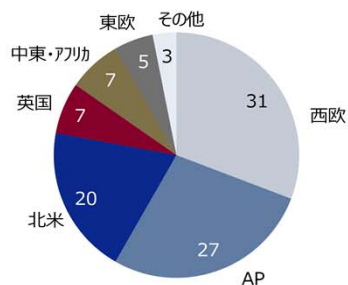
※1 : 2014年10月連結ベース
 ※2 : 1£ = 185円で換算
 ※3 : 2014年10月末時点



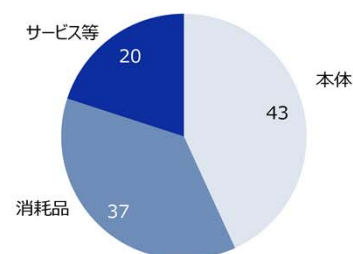
顧客別売上構成



地域別売上構成



製品別売上構成



© 2015 Brother Industries, Ltd. All Rights Reserved.

3

- ✓ ドミノ・プリンティング・サイエンス社は、1978年に設立された英国のケンブリッジに本社を置く企業。
- ✓ 事業内容は、ボトルや缶に賞味期限などを印字するコーディング・マーキングという事業が大半を占める。また、売上の6割程度を消耗品やサービスが占める。
- ✓ 新しい事業として、デジタルラベルプリンティング事業の拡大にも取り組んでいる。

対象企業	Domino Printing Sciences plc
買収価格	<ul style="list-style-type: none"> ・1株当たり915ペンス ・買収総額は10.48億ポンド（約1,932億円）
プレミアム	<ul style="list-style-type: none"> ・買収合意日前日（3月10日）の終値に対して26.9%のプレミアム
資金調達	自己資金及びデットによる調達
デット返済期間	現時点のグループ全体のFCFをベースとした試算では、約8年でのデット返済を見込む

- ✓ 資金調達については、自己資金とデットによる調達を予定。
- ✓ デットの返済については、資金的な余裕も考慮し、8年程度での返済を見込む。

- 買収の概要
- ブラザーグループの歴史とビジョン
- 戦略投資の背景
- Dominoの魅力
- 想定されるシナジー
- 財務への影響
- 価値観のつながり

ミシンを核とした「第1の波」、通信・プリンティング機器を核とした「第2の波」で成長
新たな価値を提供すべく、ポートフォリオの変革を推し進めた107年



© 2015 Brother Industries, Ltd. All Rights Reserved.

6

- ✓ ブラザーグループは今年で創業から107年目を迎える。
- ✓ 歴史を振り返ってみると、ミシン専業の時代からメカトロニクスの時代を第1の波、情報通信の時代を第2の波として、成長を遂げてきた。

グローバルビジョン21達成に向け、中期戦略CS B2015を策定し成長戦略を推進

グローバルビジョン21 (GV21)

(2002年策定)

目標

売上高: **1兆円**

- ✓ 「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
- ✓ 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
- ✓ 「“At your side.”な企業文化」を定着させる

中期戦略 CS B2015

(2011年策定)

2015年度 最終目標

売上高: **7,500億円**

営業利益: **580億円**

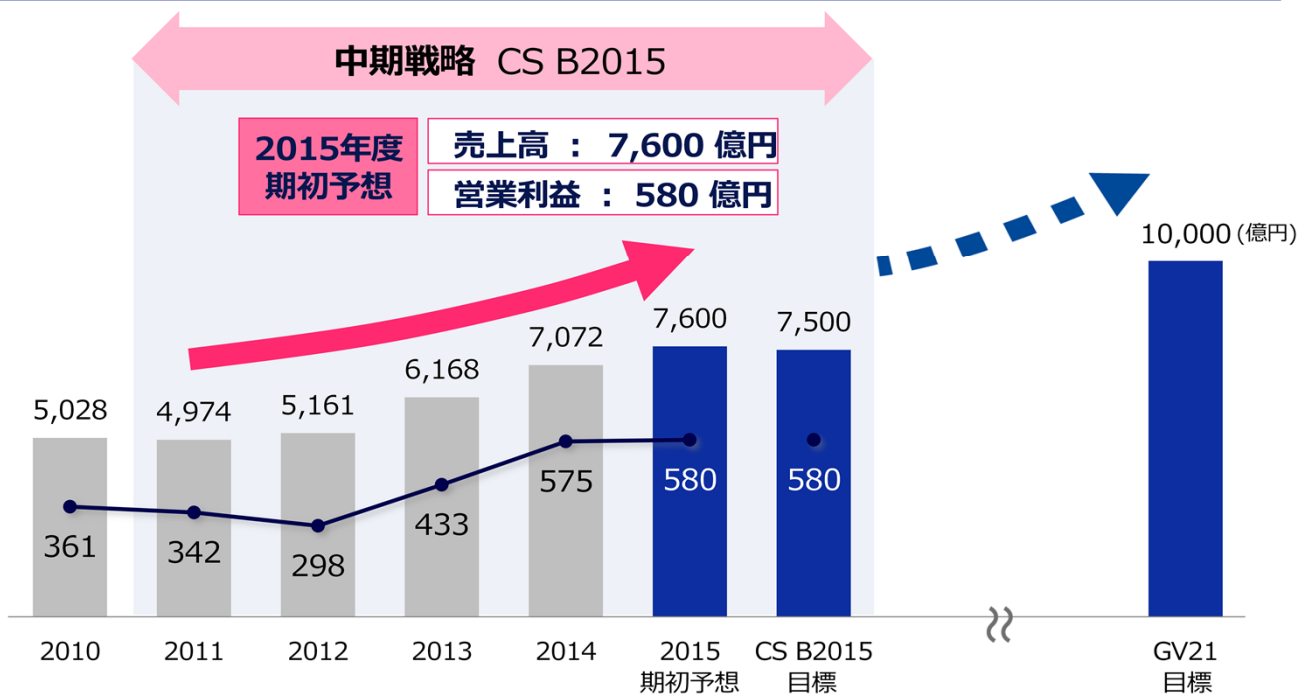
全事業・全地域での成長を目指す

- ✓ 新規事業・新規商品の育成・拡大
- ✓ 新興国での売上拡大
- ✓ グローバル戦略の推進
- ✓ M&A、アライアンスの推進



- ✓ ブラザーグループにはグローバルビジョン21という長期ビジョンがある。
- ✓ その達成のために、CS B2015という5か年計画を2011年に策定し、7500億円の売上と580億円の利益を2015年度の最終目的に設定し、グループ一丸となって取り組んできた。

既存事業の拡大や為替の追い風もあり、CS B2015の目標が射程圏内に

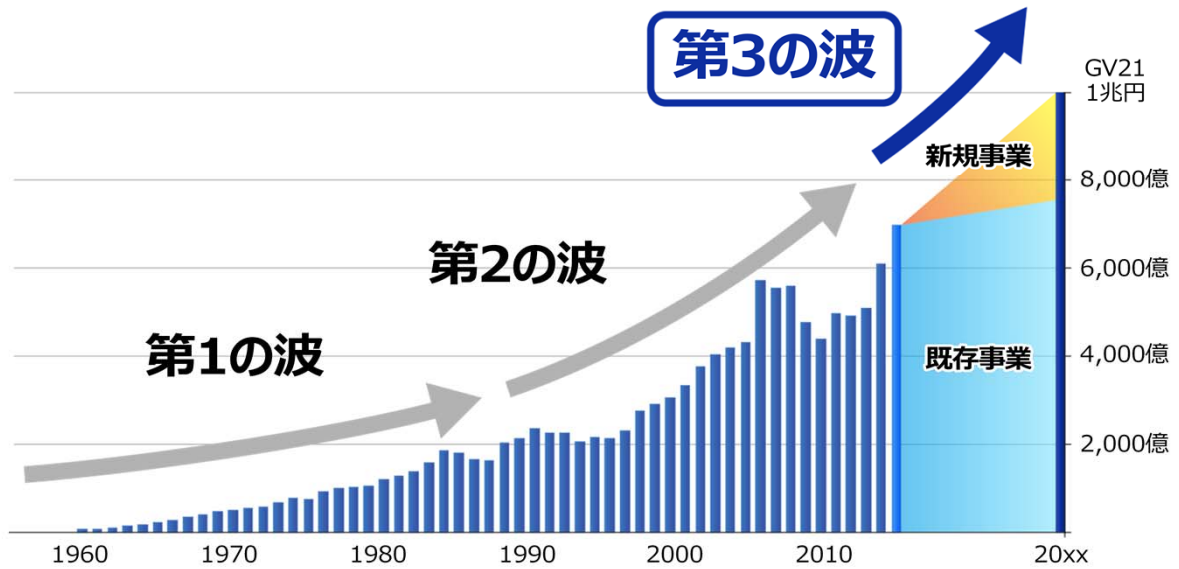


© 2015 Brother Industries, Ltd. All Rights Reserved.

8

- ✓ 2011年以降、順調に売上が拡大し、売上高7500億が視野に入ってきた。
- ✓ 経営陣としては、7500億円のその先を見据え、どのような事業を展開すべきかを数年にわたって考えてきた。

GV21実現に向けたさらなる成長を目指して



© 2015 Brother Industries, Ltd. All Rights Reserved.

9

- ✓ GV21の達成のためには、既存事業の拡大に加え、新規事業の獲得・創出による事業ポートフォリオの変革を通じた「第3の波」が必要だと考えている。

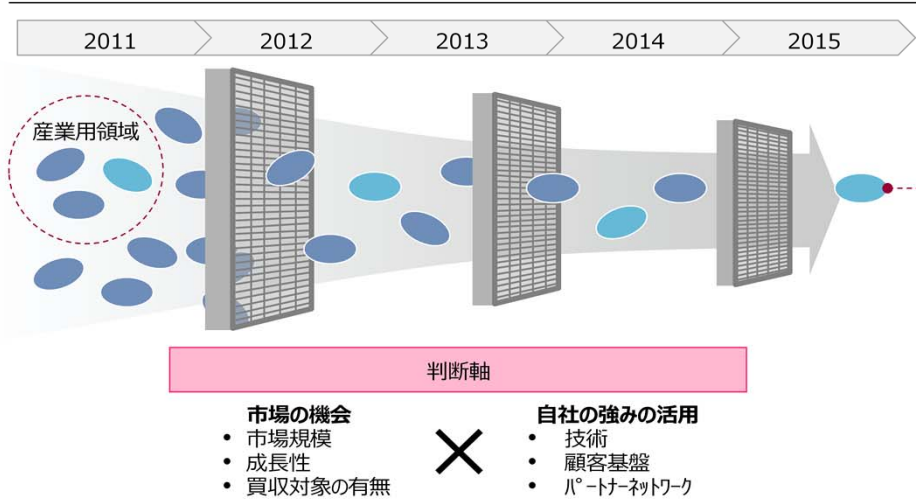
- 買収の概要
- ブラザーグループの歴史とビジョン
- **戦略投資の背景**
- Dominoの魅力
- 想定されるシナジー
- 財務への影響
- 価値観のつながり

戦略投資の検討を重ねる中で産業用領域に注目
中でも産業用プリンティングは有望な事業分野として常に機会を探索

CS B2015
戦略投資方針

- あらゆる事業領域・地域で、M&A・アライアンスを積極的に探索し、成長戦略を遂行
- 戦略投資枠として1,500億円程度を想定

探索のイメージ



産業用
プリンティング領域

デジタル印刷

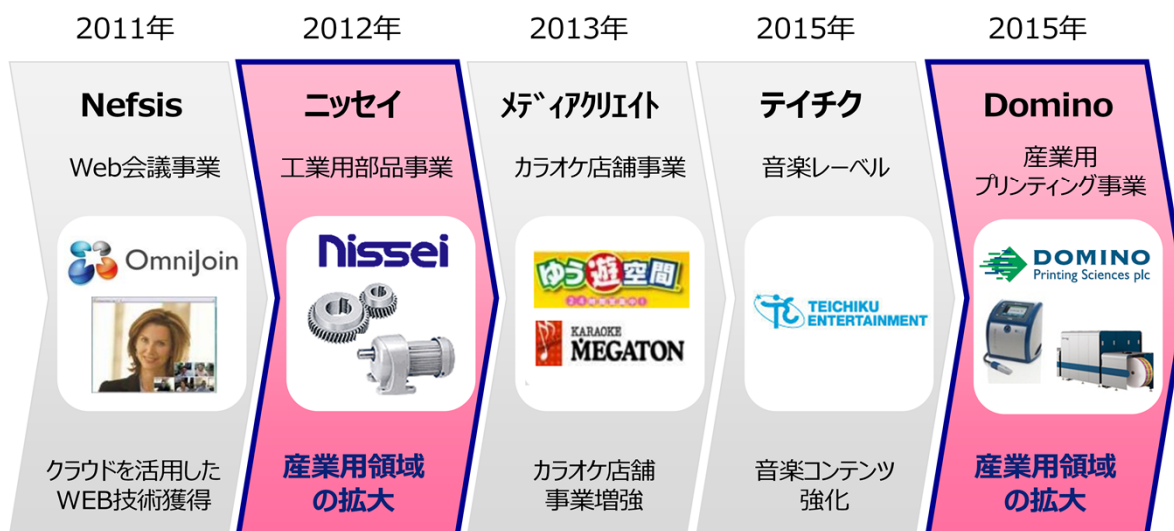


コーディング・マーキング



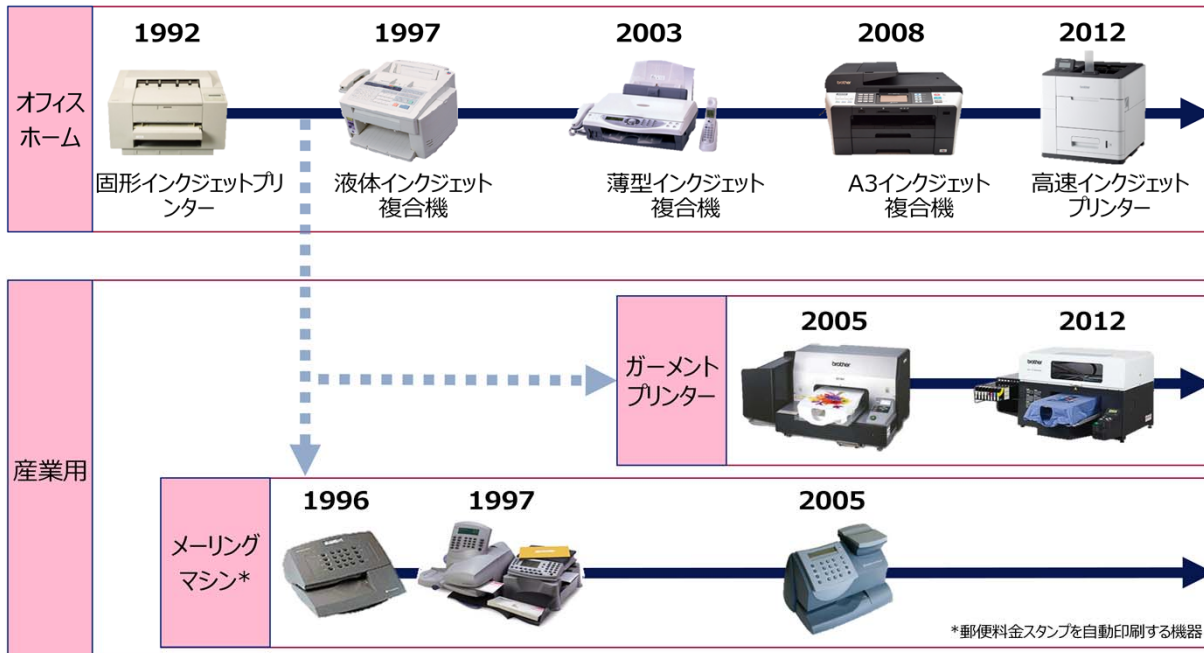
- ✓ 様々な候補企業を探しながらここまですすめてきた。
- ✓ その中で、産業用の領域はひとつの大きな領域として上がってきた。
- ✓ この領域の中でM & Aを模索していた中で、昨年中旬にドミノ社と出会うことが出来た。

産業用領域の拡大につながる戦略投資として、
産業用プリンティング事業を展開するDomino社を買収



- ✓ 過去 5 年間、さまざまなM&Aを行ってきた。今回は、BtoB領域の拡大を目指したM & Aとなる。

インクジェット技術を活かし、産業用プリンティング領域でビジネスを展開

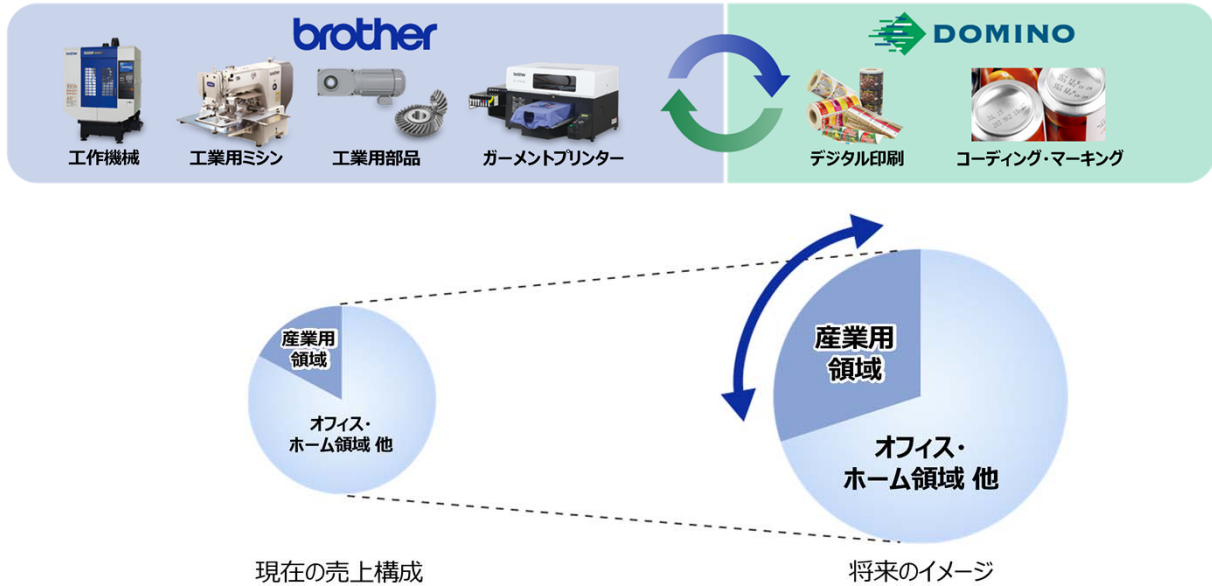


© 2015 Brother Industries, Ltd. All Rights Reserved.

13

- ✓ ブラザーの I J P の技術の変遷
- ✓ 92年に固形インクジェットプリンターを開発。その中で、産業用の一部として、メーリングマシンやガーメントプリンターのような製品を展開してきた。
- ✓ オフィス領域においても、A 3 インクジェットや高速インクジェットなど、長きにわたって技術を積み重ねてきた事業領域。
- ✓ 今後この技術を産業用領域でさらに活かしていくことを考えてきた。

産業用領域を将来の成長を支える柱の一つに



- ✓ プリンティングの領域、オフィス・ホーム領域は成熟してきており、大きな拡大が期待しにくい。
- ✓ ドミノを中心に、産業用領域を柱にしていく。

- 買収の概要
- ブラザーグループの歴史とビジョン
- 戦略投資の背景
- **Dominoの魅力**
- 想定されるシナジー
- 財務への影響
- 価値観のつながり

DominoはB2Bの産業用プリンター領域のグローバル企業で、
コーディング&マーキングとデジタル印刷事業を事業領域として持つ



コーディング&マーキング領域

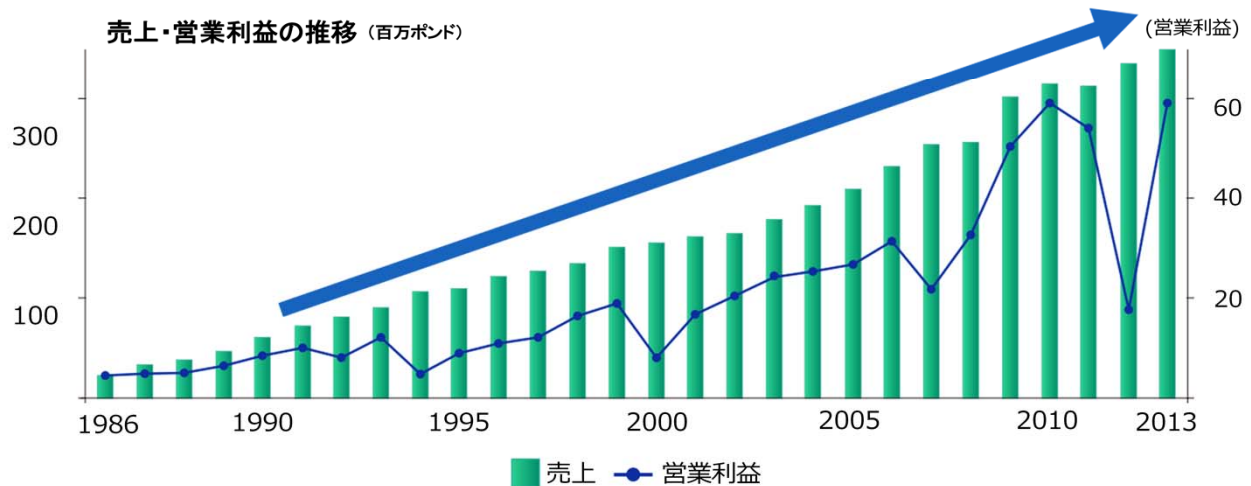


デジタル印刷



過去30年にわたり高い業績・株主還元を達成してきた優良企業

- 売上・営業利益ともに、過去30年間、年平均10%超の成長
- 配当開始以来、25年間継続的に増配



© 2015 Brother Industries, Ltd. All Rights Reserved.

17

- ✓ ドミノは過去30年間にわたり、売上成長をしてきた企業。
- ✓ 配当開始以降継続的に増配を実施しており、優れた経営陣に率いられてきた。

インクジェット、レーザー、サーマル・トランスファーの技術を用い、ペットボトル、缶、食品の包装などに、賞味期限、ロット番号などを印字する印刷機、およびその消耗品の開発・製造・販売・サービス

- 新興国市場の拡大、法規制・トレーサビリティ強化を受け**市場成長率は約5%**
- 主要顧客は、景気変動の影響を受けにくい食品・飲料や医薬品などの業界
- 顧客と長期的な関係を構築

主な製品



印刷例



- ✓ ドミノ社の創業以来の主力事業は「コーディング・マーキング事業」。
- ✓ さまざまな印字技術を用いて、ペットボトル、缶、食品や医薬品の包装などに賞味期限、ロット番号などを印字する印刷機の開発、製造、販売、サービスを行うとともに、その消耗品の供給も行っている。
- ✓ この事業は、新興国市場の拡大、法規制・トレーサビリティ強化を受け、景気変動の影響を受けにくい食品・飲料や医薬品などの業界を中心に、今後もグローバルで約5%の成長が見込まれる。

インクジェット技術を用いたラベルなどの商品パッケージ印刷に対応するデジタル印刷機、およびその消耗品の開発・製造・販売・サービス

- パッケージ需要の多種少量化および短納期化に伴い、**二桁の市場成長率**が見込まれる
- デジタル印刷技術の進化によって、印刷品質、生産性、素材対応力が向上

主な製品



印刷例



- ✓ 今後成長が期待される事業として、「デジタル印刷事業」がある。
- ✓ インクジェット技術を用い、商品パッケージ用のラベルなどを印刷する機器の開発、製造、販売、サービスを行うとともに、その消耗品も供給している。
- ✓ デジタル印刷は、技術の進化によって、印刷品質、生産性、素材対応力が向上しており、市場からの、パッケージ需要の多種少量化や短納期化の要請も伴って、二けたの成長率が見込める。

- 製品寿命が長いため、安定的な稼働台数の拡大が期待できる
- 産業用であるため消耗品を大量に使用
- 特殊インクを使用するため消耗品の純正率が高い
- その結果、消耗品およびメンテナンス売上割合が大きい

インク消耗品



コーディング・マーキング インク消耗品



デジタル印刷 インク消耗品

- ✓ 両事業とも安定的な稼働台数の拡大が期待でき、加えて消耗品の大量使用と高い純正率が見込まれる。
- ✓ コーディング・マーキング事業では、すでに消耗品やメンテナンスの売上割合が大きく、収益性も非常に高い。
- ✓ デジタル印刷事業でも今後、同様の期待ができると考えている。

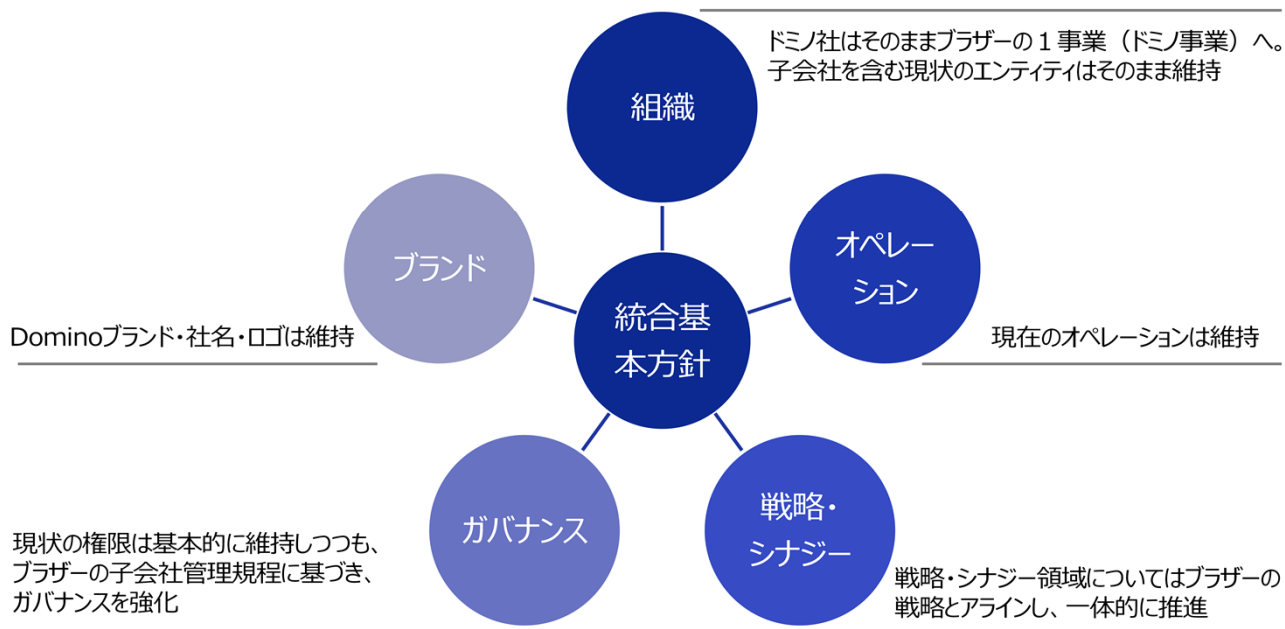
- 買収の概要
- ブラザーグループの歴史とビジョン
- 戦略投資の背景
- Dominoの魅力
- 想定されるシナジー
- 財務への影響
- 価値観のつながり

両社のグローバルな事業基盤を活用することで相乗効果を創出

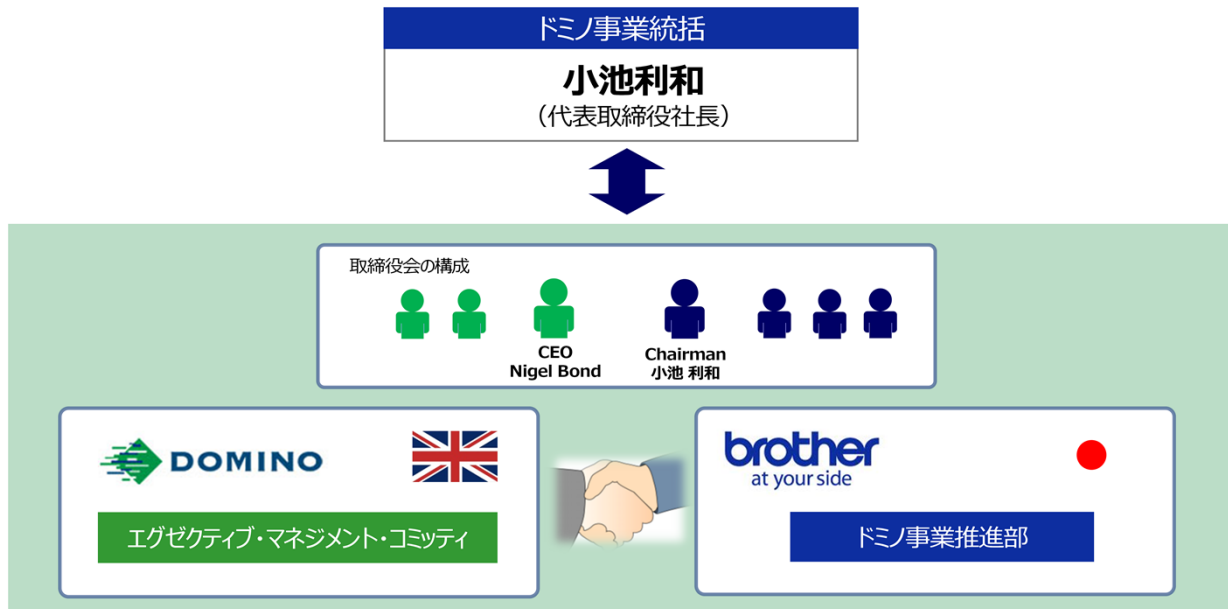


- ✓ ブラザーは数十年にわたり、インクジェット技術を開発してきた。
- ✓ ネットワークなどの制御技術も保有している。
- ✓ ドミノ社はブラザーにはないUVインクなどの技術を持っている。
- ✓ 両社のグローバルな基盤を活かし、販売やサービスネットワーク、R & D、調達など、両社の協業を進めていく。
- ✓ 企業文化もとても似ており、コミュニケーションもスムーズに行えている。

Domino社のブランド、オペレーションは維持しつつ
一体的な戦略・シナジー創出のための取り組みを加速

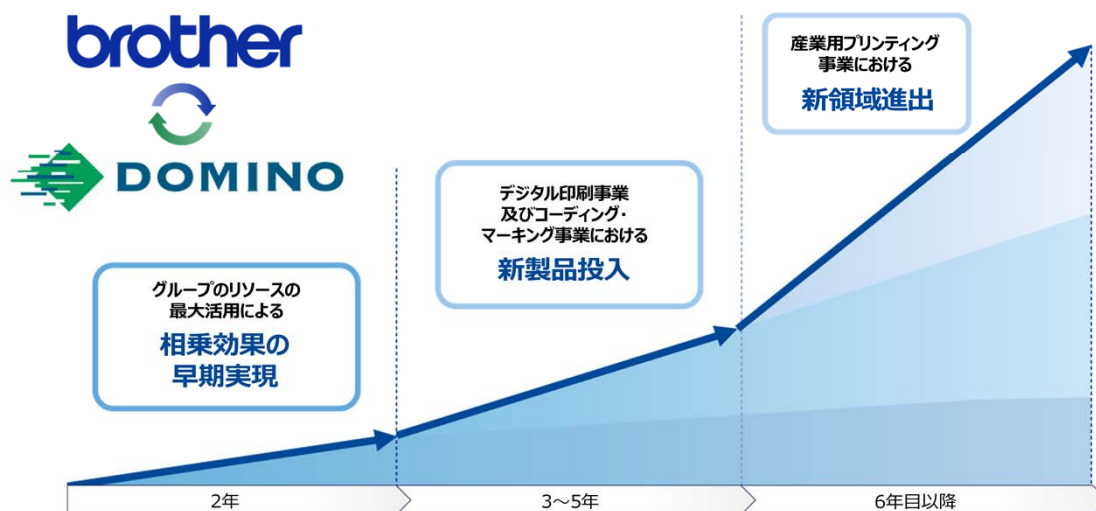


ドミノ事業の成長加速に向けて、
両社のリソースを最大限活用できる体制を立ち上げ



- ✓ 大きなM & A 案件であるので、社長直轄の組織とした。
- ✓ 取締役会は、ブラザーから4名、ドミノから3名で構成。
- ✓ ブラザーにはドミノ事業推進部を置き、力を合わせながら成長を目指していく体制を整備。

相乗効果による売上・利益・キャッシュフロー拡大のイメージ



© 2015 Brother Industries, Ltd. All Rights Reserved.

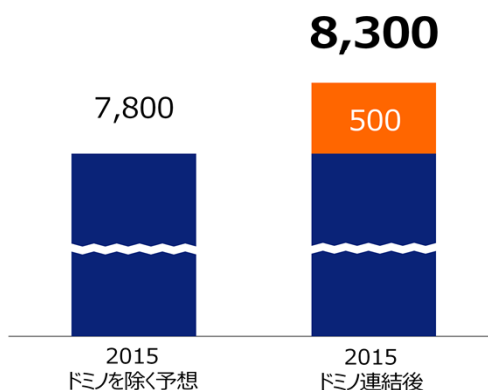
25

- ✓ 最初の2年間は、大きな相乗効果はないかもしれないが、部品の調達コストの削減などを進めていく。
- ✓ 数年後には、新商品投入、新領域への進出などを実現していく方針。

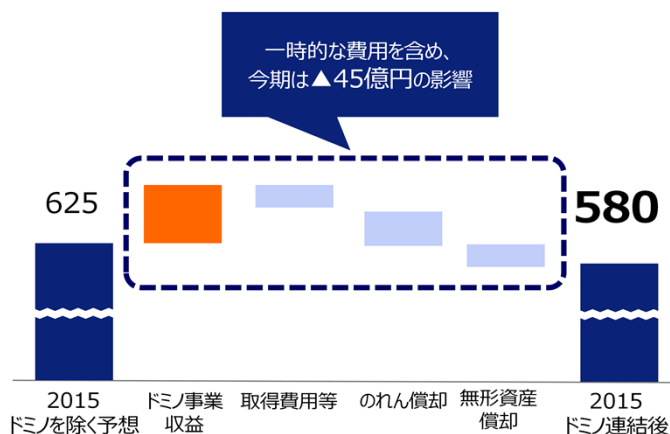
- 買収の概要
- ブラザーグループの歴史とビジョン
- 戦略投資の背景
- Dominoの魅力
- 想定されるシナジー
- **財務への影響**
- 価値観のつながり

のれん償却費、取得費用を織り込むも、今期業績予想は変更なし

売上高
億円



営業利益
億円

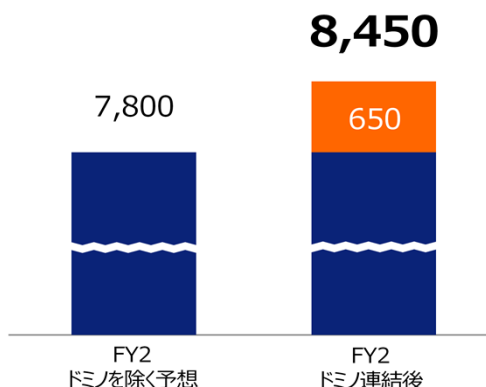


※今期のDomino事業の損益は、7月以降の9カ月分を織り込み
 ※のれん償却費、無形固定資産償却費は、現時点の前提に基づく暫定値

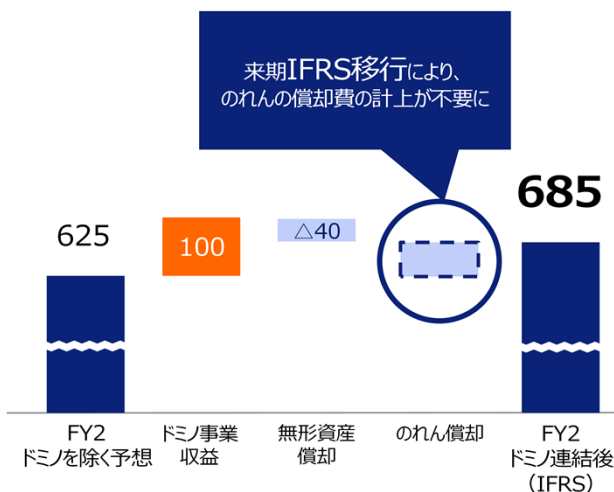
- ✓ 今期は7月以降の9ヶ月分の損益を取り込む。
- ✓ 売上高は500億、営業利益は取得関連費用もあり、▲45億の影響となる。

IFRS移行により、2年目からの利益貢献を見込む

売上高
億円



営業利益
億円

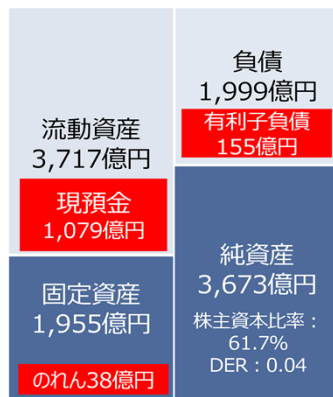


※FY2は、ドミノ連結開始から2年目の会計期間を示す
 ※FY2の既存事業の予想値は、15年度の予想値を使用
 ※ドミノの数値は、14年10月期年間実績を1£=185円で換算したものを使用

- ✓ 来年度からはIFRSへシフトをすることを予定している。
- ✓ ドミノ社の14年度10月期の数字を使って、現時点の前提に基づいて単純に計算すると、のれんの償却が発生しないこともあり、60億円程度の利益貢献となる。

株主資本比率は約50%と高い水準を維持

2015年3月末



総資産：5,672億円

2015年6月末



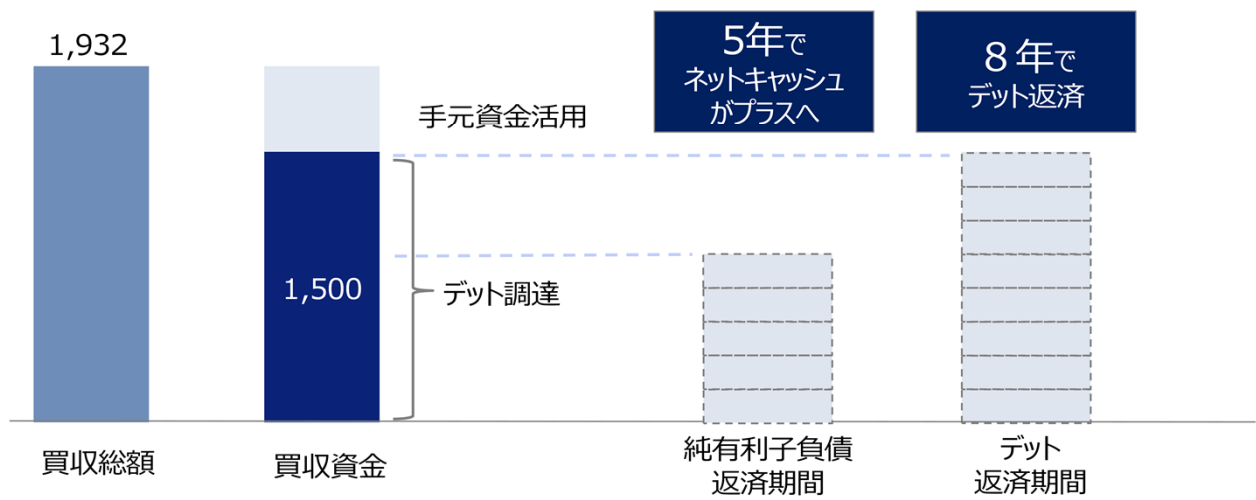
総資産：7,386億円

※DER（デット・エクイティ・レシオ 有利子負債/株主資本）

※6月末ののれん残高は、無形固定資産への組換え前の概算値です。

- ✓ 今回の買収により、約1700億円の有利子負債を抱えることになる。
- ✓ ただし、株主資本比率、DERとも大きな懸念はない水準と認識。
- ✓ キャッシュについては、今後の資金需要の可能性を考慮し、ある程度の水準は維持。

グループ全体のキャッシュフロー創出力を活かし、
8年でのデット返済を見込む



- ✓ 買収資金は手元資金とデットでの調達を実施。
- ✓ デットについては、8年程度での返済を想定。

- 買収の概要
- ブラザーグループの歴史とビジョン
- 戦略投資の背景
- Dominoの魅力
- 想定されるシナジー
- 財務への影響
- 価値観のつながり

ブラザー・Dominoは互いの価値観を尊重し、
人と人とのつながりによって真のシナジー創出を目指す



【行動規範】

1. 個人に対する信義と尊敬
2. 順法精神・倫理観
3. チャレンジ精神・スピード



- 【Team Work】
- Listening + Honesty
 - Attitude + Commitment
 - Energy + Urgency
 - Clarity + Focus

brother
at your side