

ブラザーグループ[®] 新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

2019年11月22日

ブラザー工業株式会社

代表取締役社長 佐々木一郎

2019年度上期決算概要

配当の考え方

CS B2021アップデート

上期総括

◆ 厳しい事業環境の中、P&S事業の利益改善が進み、期初計画を上回る利益を確保

- ・通信・プリンティング機器は、製品ミックスが改善したことに加え、消耗品がグローバルで堅調に推移
- ・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の販売が好調に推移
- ・ドミノ事業は、消耗品がグローバルで堅調に推移

通期見通し

◆ P&S事業は堅調も、マシナリーの落ち込みを吸収できず、期初予想を下方修正

- ・P&S事業は、為替前提を円高方向に見直したものの、上期の業績を受けて上方修正
- ・マシナリー事業は、中国を中心とした世界経済の減速にともなう需要低迷の長期化を受け、予想を引き下げ

2019年度上期の決算の振り返りです。

厳しい事業環境を受け、産業機器は大幅に売上を落としましたが、その中でP&Sの利益改善が進み、全社を牽引する形で増益を確保することができました。

しかしP&Sが堅調とはいえ、為替を円高方向に見直したことにより、通期ではマシナリーの落ち込みをカバーできず、前回予想から下方修正することになりました。

2019年度上期決算概要

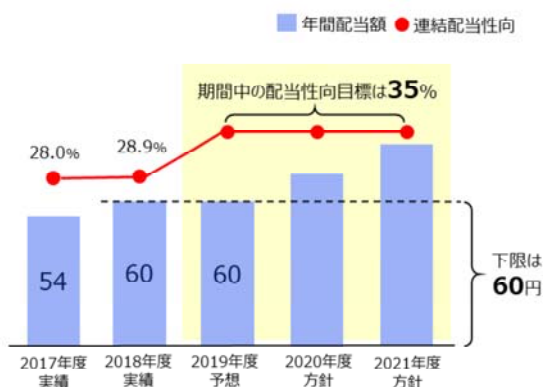
配当の考え方

CS B2021アップデート

中期戦略 株主還元方針

- 連結配当性向の目標は**35%**
- 原則、厳しい環境下でも配当額は維持
(1株当たりの年間配当の下限は**60円**)

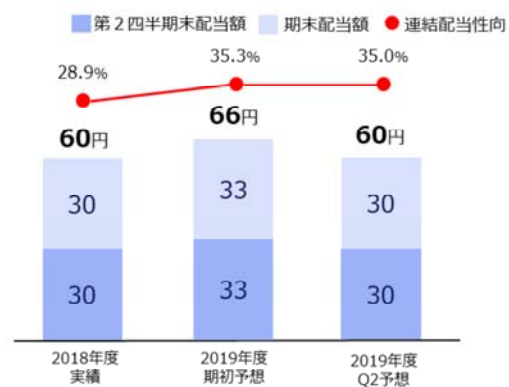
1株当たり配当金/連結配当性向【円/%】



19年度配当予想の修正

- 通期連結業績予想を下方修正
- 中計方針に基づき配当予想も修正
- 業績上振れ時には配当予想も再度修正する方針

1株当たり配当金/連結配当性向【円/%】



ここで、3か年で配当政策について、考え方をもう一度整理させていただきます。

中期戦略での株主還元方針として、
連結配当性向の目標を**35%**に引き上げております。
原則、厳しい環境下でも配当額は維持し、
1株あたりの年間の配当の下限を**60円**としております。

この方針に基づき、**2019年**第二四半期決算での業績予想の下方修正を受け、
1株当たり配当金の予想を**66円**から**60円**へ、昨年と同額へと引き下げております。

今後は業績が上振れた場合は、配当予想も修正する方針です。

2019年度上期決算概要

配当の考え方

CS B2021アップデート

- ドミノ事業進捗
- 業務プロセス変革
- 不採算・低収益事業への挺入れ
- 設備投資

それでは、中期戦略 CS B2021のアップデートへと移ります。

本日アップデート
するテーマ

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.

7

こちらは中期戦略で掲げている骨子です。

本日アップデートさせていただくのは、

骨子②番目のマシナリー・FA領域の成長加速。

こちらについては、後ほど川那辺よりご説明させていただきます。

次に骨子③番目の産業用印刷領域のところで、ドミノの進捗のアップデート。

そして骨子④番目では、IT活用によるグループ全体の業務プロセス変革、
不採算・低収益事業の挺入れについてお話をさせていただきます。

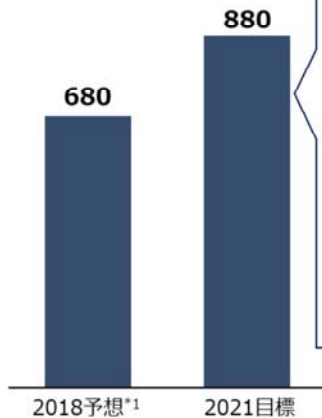
なお、P&Sは、堅調に推移しており、別の機会にあらためてご説明できれば
と考えております。

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]

ドミノ事業

為替前提 1GBP=140円



DP市場: 新製品投入と販売・サービスチャンネル投資強化による大幅な成長

C&M市場: 既存顧客との繋がりを基盤に、市場成長を上回る安定的な成長

DP = デジタルプリンティング
C&M = コーディング & マーケティング

*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

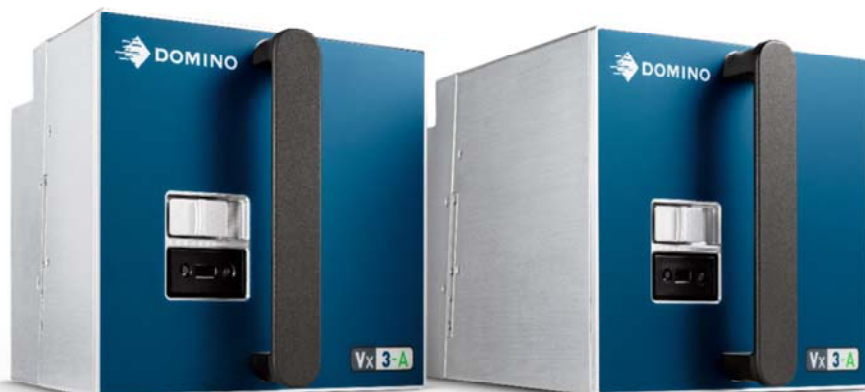
- 販売・サービス体制の強化
チャネルに対する継続投資
専門性の高いソリューション提供による“Customer Experience”(顧客体験)の向上
- アフターマーケット製品・サービスの拡充
モニタリングツール・リモートサービス等の提案強化による顧客の生産性向上

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

こちらは中期戦略発表時のドミノ事業についてのスライドの再掲です。

ドミノブランドの新製品を上市

産業用サーマルプリンター「Vx3-A」



© 2019 Brother Industries, Ltd. All Rights Reserved.

9

新中期戦略では、産業用印刷領域の成長基盤構築を行う中で、シナジー顕在化によるドミノ事業の成長の再加速をめざしております。

ブラザーが主体的に開発に参加することで、開発遅れの挽回につとめておりますがそれが形としてあらわれてきつつあります。

この秋に、ブラザーが開発してドミノブランドとして上市できた製品として、自動包装機専用の産業用サーマルプリンターがございます。

ドミノブランドの新製品を上市



JAPAN PACK 2019にて展示されたフジキカイ製 高速横形ピロー包装機（中央上部にVx3-A）

産業用サーマルプリンターは、自動包装機メーカーの大手であるフジキカイさんの最新の包装機に標準搭載されており、10月末から開催されたJAPAN PACK2019でも、フジキカイさんのブースで展示していただきました。真ん中の上部にドミノの新製品を組み込んでいただいています。

今後の見通し

- ・ドミノブランドの新製品の上市を複数予定
- ・開発は進捗しつつも、今年度および来年度は、先行開発費用の増加により、利益水準はフラットになる見込み

ブラザー主体の開発推進により、開発遅れの挽回に努める

今後の見通しですが、ご紹介した製品の他にも、ブラザーが開発主体となり、ドミノブランドでの製品の上市を複数、予定しております。

開発面でもキャッチアップが進行しているのご理解いただければと思います。

しかしながら、開発は進捗しつつも、今年度および来年度は、先行開発費用の増加により利益水準はフラットになる見込みです。中計の最終年度には、利益の成長ステージへと移行できるよう、取り組みをすすめてまいります。

業務プロセス変革と顧客価値創造業務へのリソースシフトを目指す
 中計施策目標：ブラザー工業全体での業務生産性10%向上（約70万時間を創出）



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



公開済みコンテンツ

- 業務改革事例紹介
- お役立ち公開ツール
- 改革業務一覧
- ロボット稼働一覧
- 推進体制
- BizRobo 教育、運営 等

【ここまでの進捗】

◆業務の棚卸と業務の見直し：

→全部門で、プロジェクト進行中（業務棚卸・分析・実行計画の策定）

◆IT活用による自動化（RPAの導入）：

バックオフィス業務のみならず、営業や開発など事業部門にも積極的にRPAを導入
削減効果の高いテーマを優先して重点的に取り組みを実施

この中計の骨子の4番目で、IT活用によるグループ全体の業務プロセス変革・効率化の実現を掲げております。施策目標として、ブラザー工業全体としての業務生産性を10%向上させ、そのリソースをお客様に対する価値創造業務へと振り向けていくことを目指しています。

ここまでの進捗ですが、まず業務の棚卸と業務自体の見直しを全社全部門で行っております。それによって他部門とダブりのあった業務を減らしたり、業務自体をなくしたり・統合したりということで、まずここで削減効果が生まれています。

その上で残った必要な業務に対して、自動化できる部分についてはバックオフィス部門のみならず、営業や開発などの事業部門にも積極的にRPAを導入しています。削減効果の高いテーマを優先して重点的に取り組みを実施しています。

この業務プロセス変革全体を推進するためのプロジェクトを発足させており業務改革・RPA活用事例などのノウハウを全社共有しています。好事例の横展開をすすめることで、さらなる業務の効率化ができる仕組みを整えています。

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

◇黒字化の目途が立たない2事業からの撤退

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)



© 2019 Brother Industries, Ltd. All Rights Reserved.

13

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。また、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います。

P&S事業のオムニジョイン (Web会議システム) は、2011年に米国のNefsis社を買収し、事業を開始しましたが、赤字が継続し、黒字化の目途が立たないため、事業撤退を決定しました。

もう一つはP&S事業のエアスカウター (ヘッドマウントディスプレイ) です。2011年に上市し、現在までに第3世代のモデルを市場投入しましたが、事業のスケール化が実現できず、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。

今後も不採算・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まいります。

西安工場（中国）、刈谷工場・星崎工場（愛知県）への投資を予定



星崎工場

BCP強化のための建て替え・生産設備投資
(星崎工場：インクジェットヘッドの生産工場)

投資額：約100億円
竣工予定：2022年度下期



※完成イメージ

刈谷工場

産業機器ショールームの建て替え
(刈谷工場：工作機械の生産工場)

投資額：約10億円
竣工予定：2020年度第2四半期



西安工場

生産能力増強のための拡張
(西安工場：工作機械の生産工場)

投資額：約10億円
竣工予定：2020年度下期

※2019年11月22日時点の計画

【今後の見通し】

- ・CS B2021期間は3か年で1,100億程度の設備投資を想定（年間平均300～400億円）
- ・20年度以降はBCP関連の建物投資が増加する見込み

設備投資についてご説明します。

中国西安工場で、工作機械の生産能力増強のための工場の拡張に対して約10億円、これにより中国での生産能力が従来の約2倍となりました。

愛知県刈谷工場、ここは工作機械の日本における生産工場ですが、工作機械のショールームの建て替えのため約10億円。従来と比べて展示スペースが2倍の広さとなりますので、より多くの機械を展示し、お客様に実際に工作機械を見ていただきたいと思っております。

愛知県星崎工場、ここはインクジェットヘッドなどのキーパーツを生産する工場ですがあらたにBCP（事業継続計画）のための工場建て替えを行います。老朽化した設備を新しく置き換え、生産能力の増強、新製品・新技術への対応を見据えた投資を行います。投資額は、星崎工場全体として約100億を予定しています。

今後の見通しですが、3か年で1,100億程度の設備投資を予定しております。2020年度以降は、BCP関連の設備投資が増加するという見込みです。

brother
at your side