

# 2009年3月期 決算説明資料

ブラザー工業株式会社

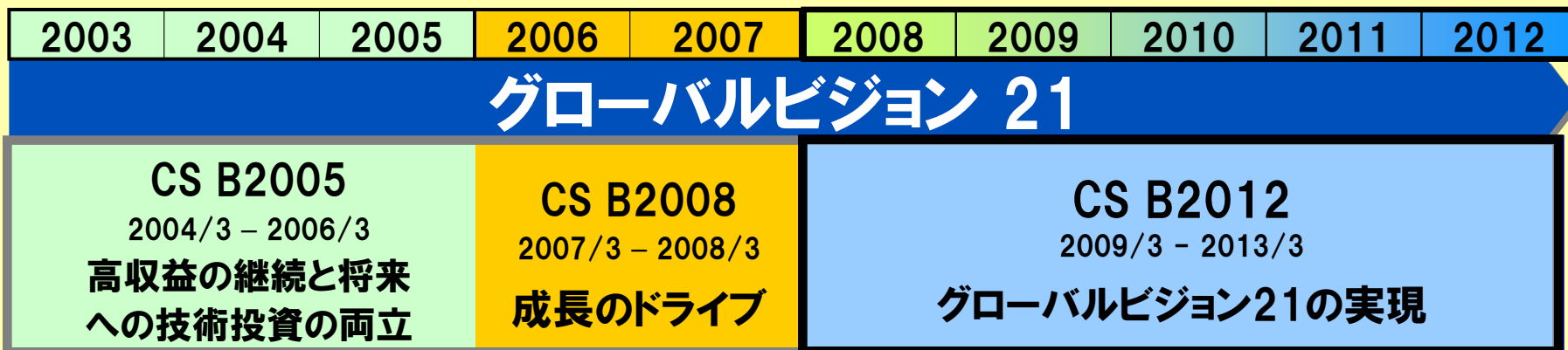
2009年5月1日

この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、経済動向、為替レート、市場需要、税制や諸制度等に関わるさまざまなリスクや不確実な要素を含んでおります。実際の業績は、これらの見通しとは異なる結果があり得ることをご承知おきください。

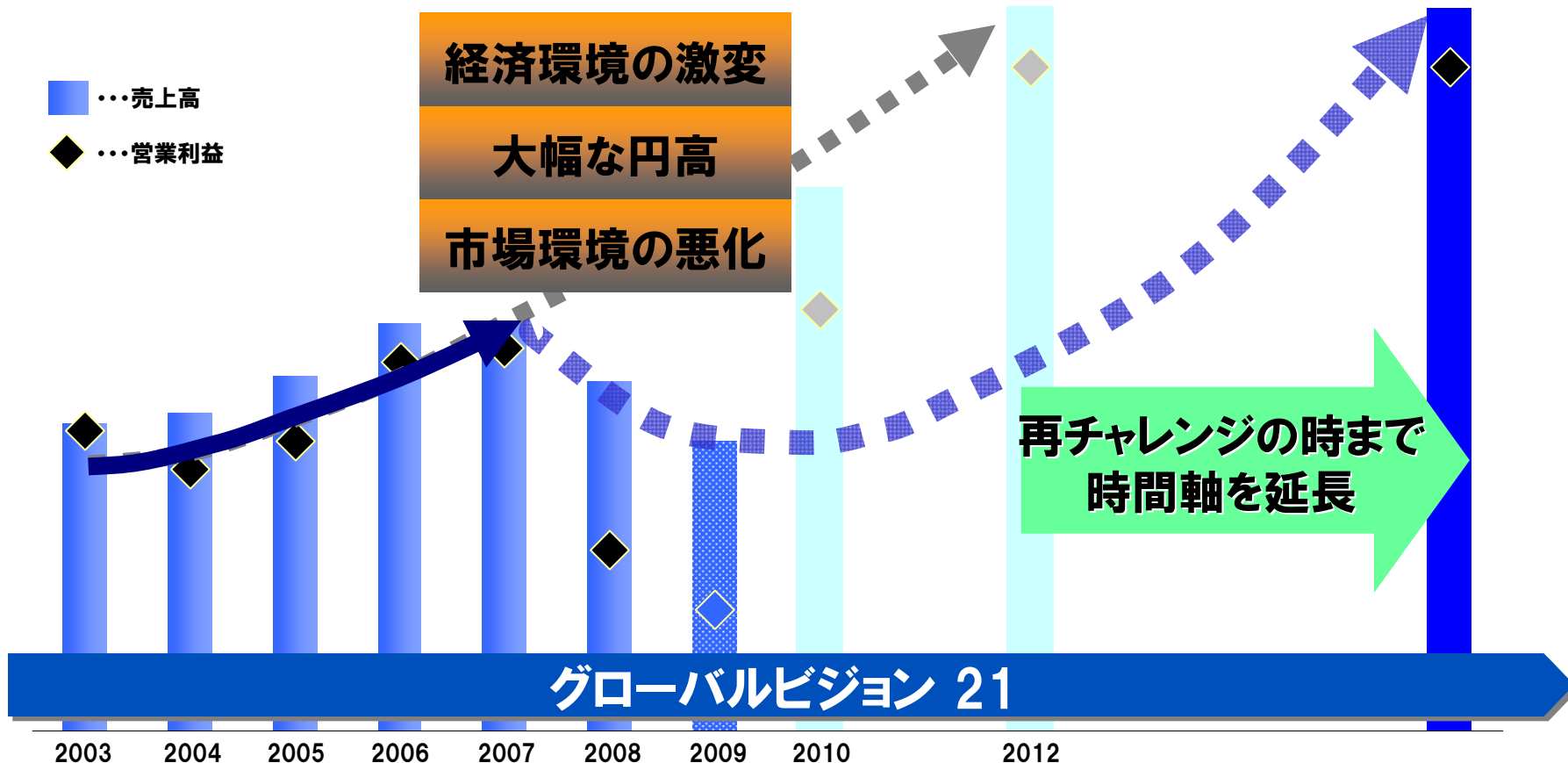
## グローバルビジョン21

- 「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

## 2008年3月発表時の中期戦略「CS B2012」



CS B2012 目標	2010年度 (2011/3) マイルストーン	2012年度 (2013/3) チャレンジ目標
売上高	7,500億円	1兆円
営業利益	600億円	1,000億円



- 「1兆円規模の高収益企業を目指す」という目標は不変だが、  
厳しい経営環境をふまえ、2012年度という目標到達までの時間軸は延長
- 09年度、10年度は「事業拡大」よりも「利益・キャッシュの確保」を優先

## コストダウン

原材料のコストダウンをはじめ、すべてのコストを見直す

## あらゆる経費と投資の見直し

聖域なく見直しを実行

執行役員兼取締役の基本報酬を15～5%カット

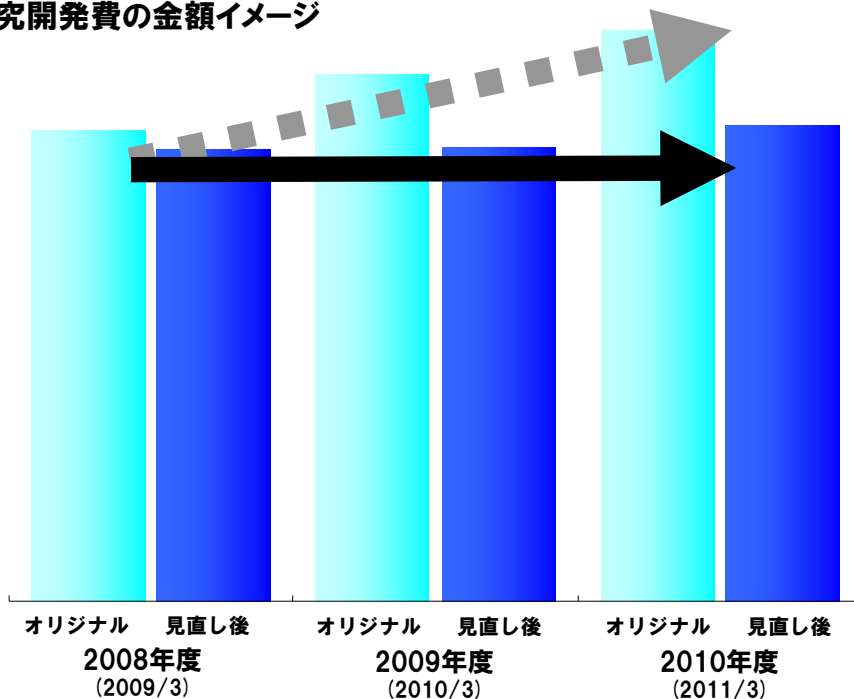
取締役の業績連動報酬を返上

従業員賞与の減少

## 子会社の収益構造の改革

Xingで08年度に人員適正化とのれん代減損を実施

研究開発費の金額イメージ



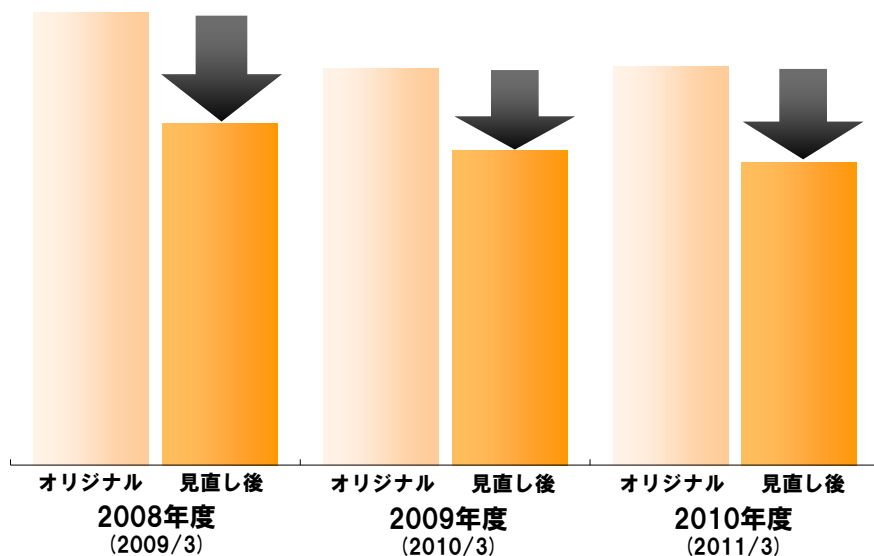
研究開発費 2008年度-2010年度 3年間累計	
オリジナル	見直し後
約1,300億円	1割強減

2008年度並の水準を維持しながら  
次の成長の時期に向け、必要な分野へ継続投下

- 次世代プリンティング技術の開発
- 新規事業におけるコア技術開発の加速
- プリンティング事業、新規事業を支える基盤技術の強化

技術開発力の強化と効率向上を目指して開発系部門を再編

設備投資の金額イメージ



設備投資と戦略投資 2008年度-2010年度 3年間累計	
オリジナル	見直し後
<p><b>設備投資・ 戦略投資合計で 約2,000億円</b></p>	<p><b>設備投資： 2割強減</b></p> <p><b>戦略投資： 機動的に実施する 考え方に変更無し</b></p>

## 設備投資

08年度から抜本の見直しを行い、投資金額を削減

## 戦略投資

戦略遂行の有効な手段として、慎重を期しつつ継続して推進  
M&A等の専門対応組織として、事業革新部を新設

プリンティング事業

オリジナル

成長の牽引と飛躍

見直し後

利益と成長のバランス

新規事業

挑戦

事業化への離陸

家庭用ミシン事業

収益貢献

収益貢献

工業用ミシン・  
産業機器事業

収益貢献

収益改善への体質強化

経営インフラ

更なる強化

グローバルな経営基盤の強化

## 利益と成長のバランス：

「カラーのブラザー」を目指した戦略は不変だが  
短期的には事業拡大よりも利益確保に軸足を移す

### レーザー事業

- 魅力あるモノクロレーザー商品作り
- カラーレーザーの市場ポジション確保



### インクジェット事業

- 当面、拡大よりも収益性を重視したラインナップとし、高付加価値モデルおよびビジネス向けモデルへ注力



### 電子文具事業

- ソリューション対応力の強化
- 特定用途のニーズ開拓
- M&Aを含む、外部リソースの積極活用



## 収益改善への体質強化：

非常に厳しい事業環境が継続する見通しの中、早期の黒字転換を目指す

工業用マシン事業・  
産業機器事業

- 製造コストと経費の徹底的な削減
- 売上確保に向けたターゲット市場への集中
- 事業体制の変革
  - 開発・製造と販売・サービスの  
一貫体制にむけた組織再編
  - 工業用マシン事業における  
欧米販売組織の再編、統廃合
- 今後一層の事業体制変革に取り組む

## 事業化への離陸： 焦点を絞った事業から戦略性をもって順次立ち上げる

### ネットワークイメージングデバイス事業

#### ドキュメントビューワ



- マーケティング活動を国内・海外で展開

#### 網膜走査ディスプレイ



- 産業用途に重点を置いて2010年度の事業化を目指す

### ネットワーク&コンテンツ事業

次世代コンテンツ配信システム「Einy」



ジョギング用音楽配信「EXERMUSIC」



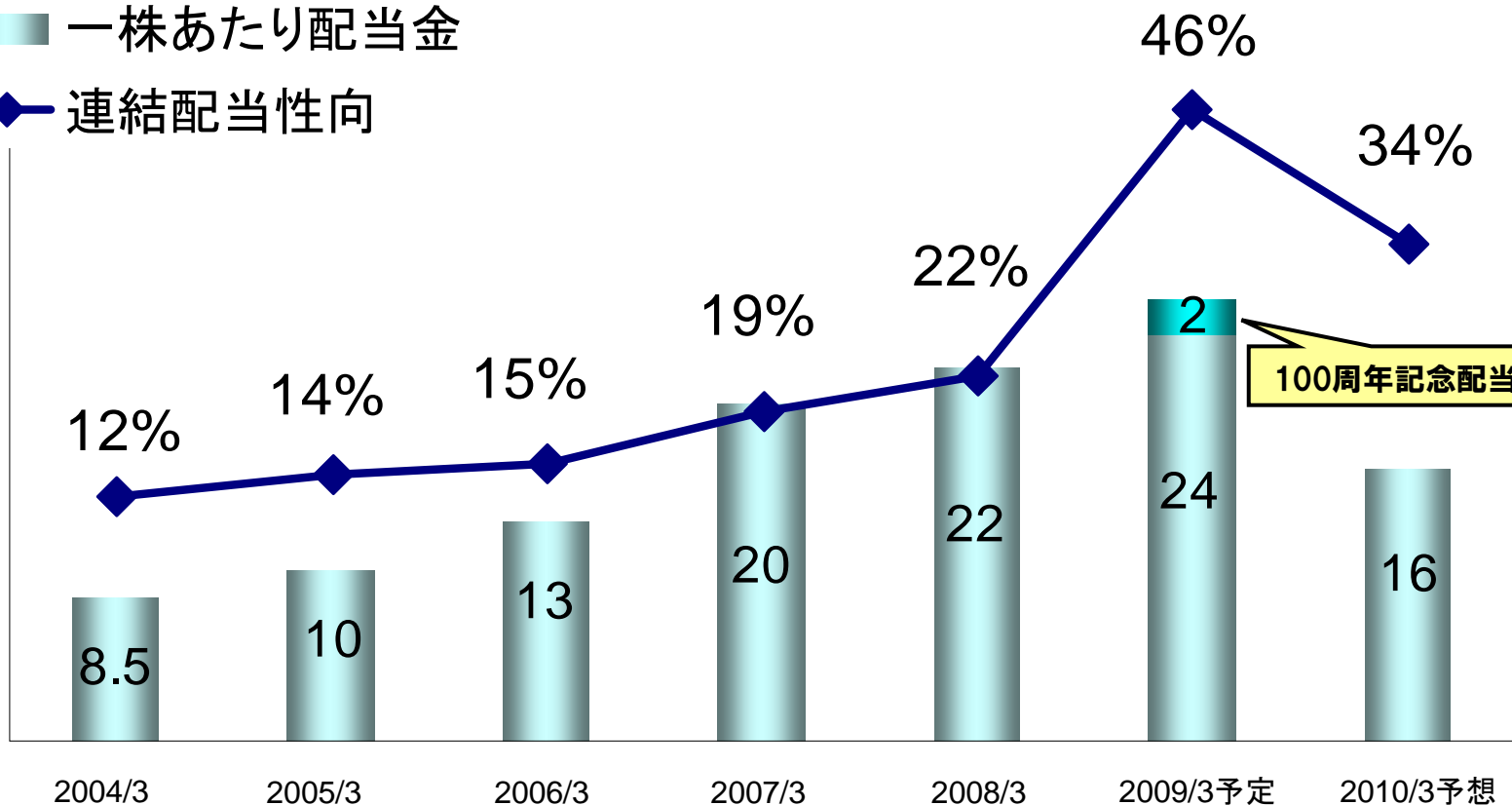
音楽コンテンツを活用した  
事業拡張・推進

- 子会社Xingとの連携を進め顧客基盤の拡大、事業の推進を行なう

## 配当の推移

■ 一株あたり配当金

◆ 連結配当性向



- 連結配当性向30%程度とする基本方針に変更なし
- 2009年3月期は当初予定額を堅持  
2010年3月期は厳しい業績予想の中、配当は16円とする予定

## 現在の「当社株式の大規模買付行為への対応方針」

2006年3月 導入(6月株主総会で株主の皆様のご承認)

2008年3月 独立諮問委員会の設置

法整備や各方面での議論をふまえ、当社企業価値ひいては  
株主共同の利益の確保・向上の観点から方針の在り方を検討

## <結論>

大規模買付行為が発生した際に、株主の皆様が適切な判断を  
行うために必要十分な情報を確保するため、大規模買付行為に  
関するルールは引き続き必要

2009年6月株主総会での株主の皆様のご承認を条件に、  
その後の取締役会決議で発効(有効期間 3年間)

## 現在の「対応方針」からの主な変更点

- ① 独立諮問委員会への諮問を必須とする事項を明確化  
(情報の追加要請、取締役会の意見表明等)
- ② 株主共同の利益に回復し難い損害をもたらすことが明らかな買付行為について、例示により基準を明示

## 新対応方針が承認された場合の独立諮問委員会の構成(予定)

- |         |                   |
|---------|-------------------|
| 増田 幸央 氏 | (三菱商事顧問)          |
| 松尾 邦弘 氏 | (弁護士)             |
| 西條 温 氏  | (住商情報システム代表取締役会長) |
| 坪田 安弘 氏 | (経営コンサルタント)       |

# 新「大規模買付行為への対応方針」の概要

## 大規模買付者(当社議決権20%以上)の登場

取締役会への「意向表明書」の提出

突然の大規模買付行為開始

「大規模買付情報」の提供要請

不足の場合は独立諮問委員会へ  
諮問のうえ追加要請

大規模買付者が  
ルールを順守  
しない場合

取締役会による評価および対応方針の決定

評価・検討・交渉・意見形成・代替案立案等

独立諮問委員会への諮問、委員会からの助言・勧告

独立諮問委員会への諮問  
委員会からの助言・勧告

取締役会による意見表明、代替案の提示

大規模買付行為の開始、株主の判断

対抗措置の発動  
(新株予約権の発行など)

# 2009年3月期の決算内容と今期の見通し

# 1. 連結決算概要

<2009年3月期実績>

単位: 億円

	年間実績			
	2009/3 実績	2008/3 実績	増減額	増減率 ( )は為替影響を 除いた増減率
売上高	4,822	5,664	△ 842	△ 14.9% (△ 4.4%)
営業損益	199	535	△ 336	△ 62.8%
営業利益率	4.1%	9.4%	△ 5.3%	
営業外損益	57	△ 70	126	
経常損益	256	465	△ 210	△ 45.1%
特別損益	△ 19	△ 3	△ 17	
法人税他	84	192	△ 108	
当期(四半期)純利益	153	271	△ 118	△ 43.7%

【参考】 第4四半期 3ヶ月間			
2009/3 4Q(3ヶ月実績)	2008/3 4Q(3ヶ月実績)	増減額	増減率 ( )は為替影響を 除いた増減率
1,038	1,393	△ 355	△ 25.5% (△ 10.6%)
△ 38	120	△ 158	-
△ 3.7%	8.6%	△ 12.3%	
31	△ 7	39	
△ 7	113	△ 120	-
15	△ 10	25	
△ 43	66	△ 109	
51	38	14	35.9%

単位: 円

換算レート	単位: 円			
	USD	100.62	114.13	△ 13.51
	EUR	144.43	161.88	△ 17.45

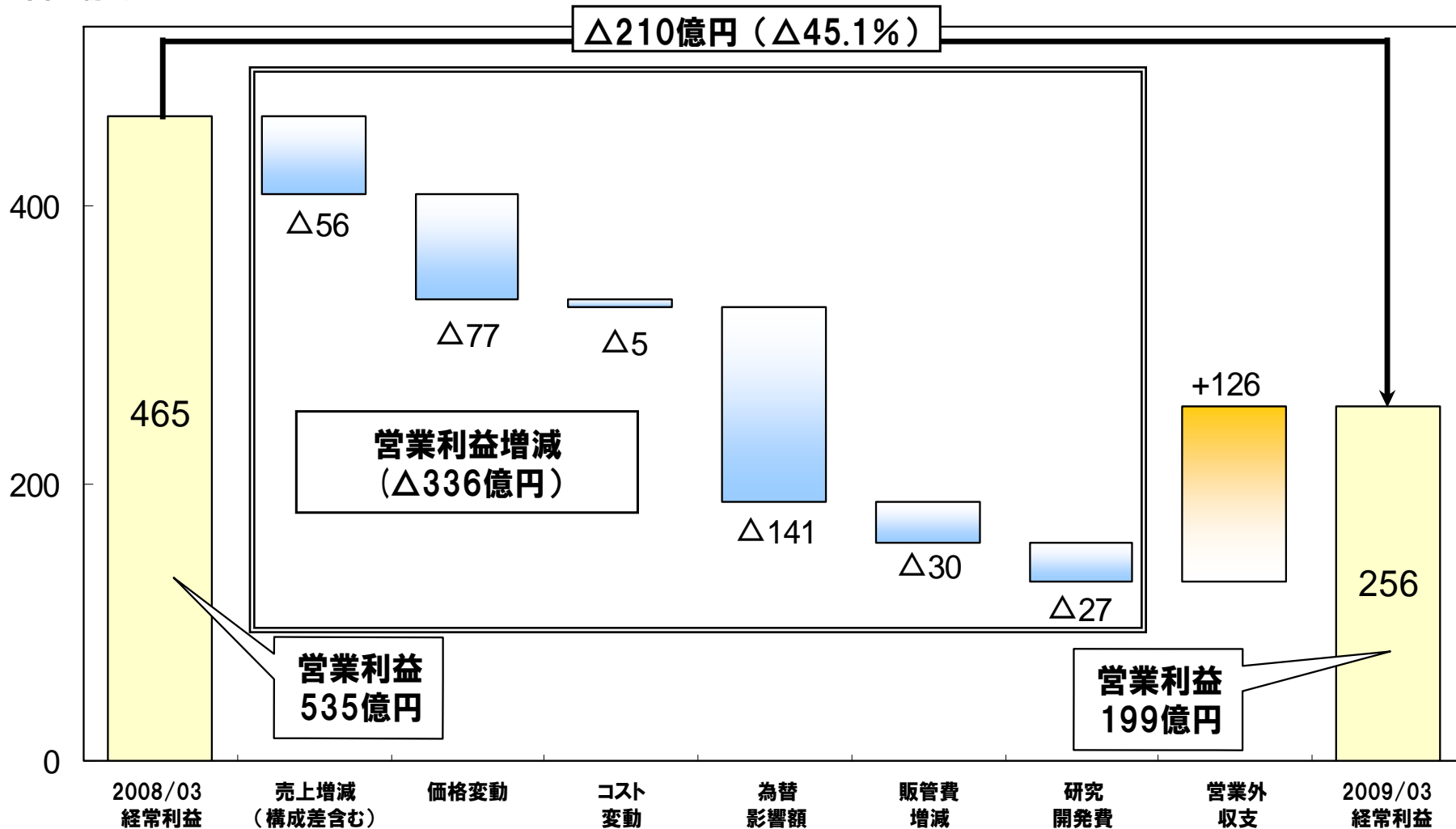
94.16	106.38	△ 12.22
124.39	160.42	△ 36.03

- 売上高は、下半期からの全世界的に広がる急激な景気後退と円高の影響により、大幅な減収。プリンティング事業は現地通貨ベースで増収を維持したものの、マシナリー事業が大きく減収。
- 営業利益は、為替のマイナス影響に加え、マシナリー事業の不振および、プリンティング事業における市場環境の悪化や原材料高騰などにより大きく減益。
- 為替予約のヘッジ効果により、営業外損益は大きく改善。特別損益として、土地の売却益および株式評価損や子会社でののれん減損などを計上。

## 2. 経常利益増減要因

<2009年3月期実績>

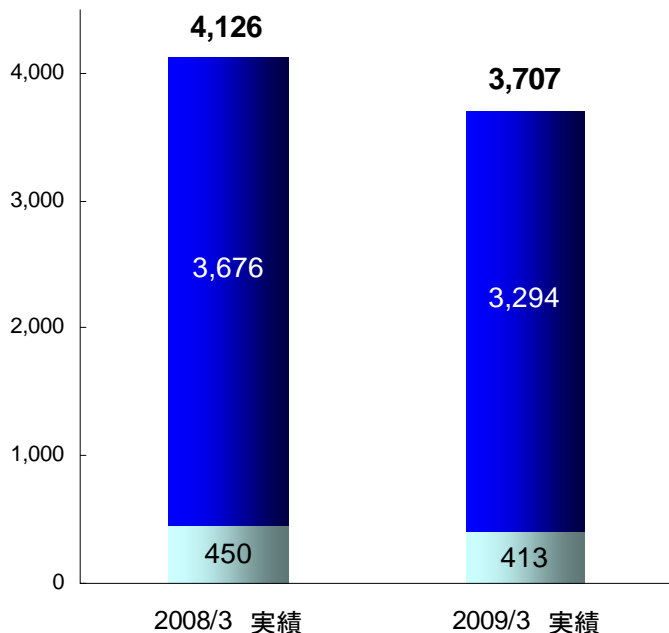
単位: 億円



# 3-1. プリンティング&ソリューションズ事業

## 売上高・営業利益 <2009年3月期実績>

### 売上高 (億円)



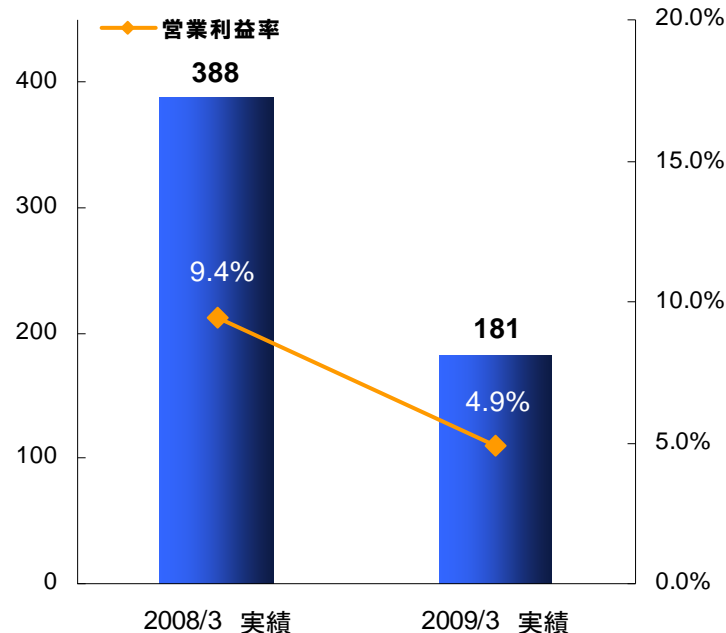
増減率(為替影響除く)

合計  
△10.2% ( +2.6% )

■ 通信・プリンティング機器  
△10.4% ( +2.3% )

■ 電子文具  
△8.2% ( +4.6% )

### 営業利益 (億円)



#### 通信・プリンティング機器 地域別売上高内訳(億円)

	2008/3 実績	2009/3 実績	増減率(為替影響除く)
米州	1,291	1,182	△8.5% (+5.5%)
欧州	1,650	1,421	△13.9% (+0.3%)
アジア他	376	343	△8.8% (+5.4%)
日本	359	348	△3.2% (△3.2%)

#### 電子文具 地域別売上高内訳(億円)

	2008/3 実績	2009/3 実績	増減率(為替影響除く)
米州	233	213	△8.6% (+5.1%)
欧州	148	134	△9.7% (+4.4%)
アジア他	34	32	△7.7% (+6.4%)
日本	35	35	+0.5% (+0.5%)

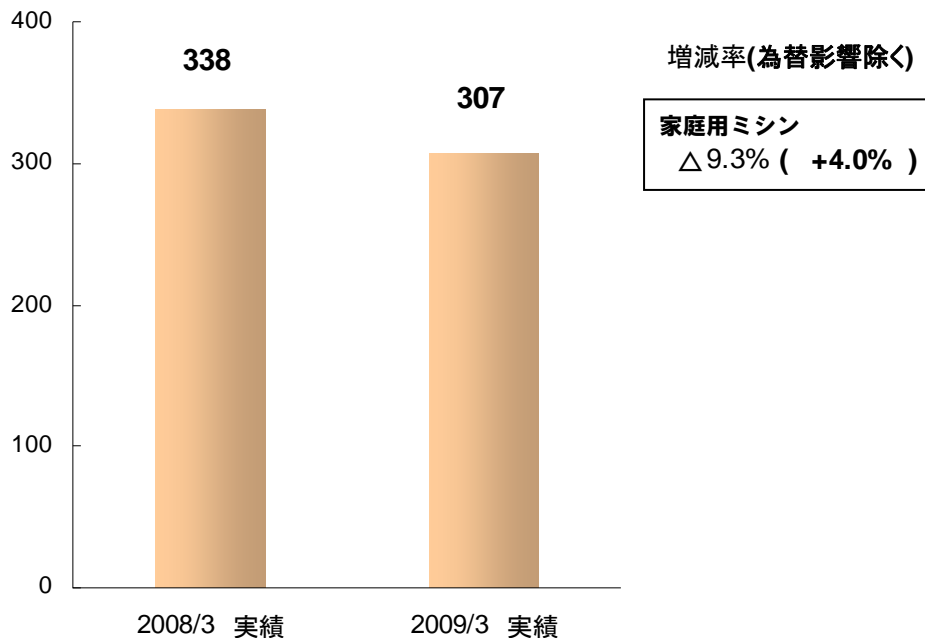
- 通信・プリンティング機器は、レーザー・インクジェット事業が現地通貨ベースで増収
- 営業利益は、厳しい市場環境に加え、為替のマイナス影響、原材料の高騰などにより減益

# 3-2. パーソナル&ホーム事業 売上高・営業利益

<2009年3月期実績>

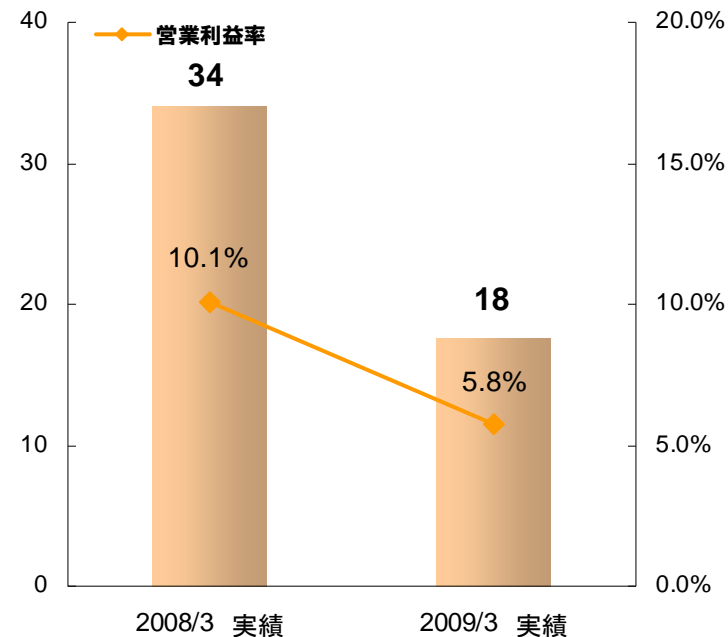
## 売上高

(億円)



## 営業利益

(億円)



### 家庭用マシン

地域別売上高内訳(億円)

	2008/3 実績	2009/3 実績	増減率(為替影響除く)
米州	153	136	△11.0% (+2.9%)
欧州	94	79	△15.7% (+3.5%)
アジア他	27	27	△0.2% (+20.0%)
日本	63	64	+0.6% (+0.6%)

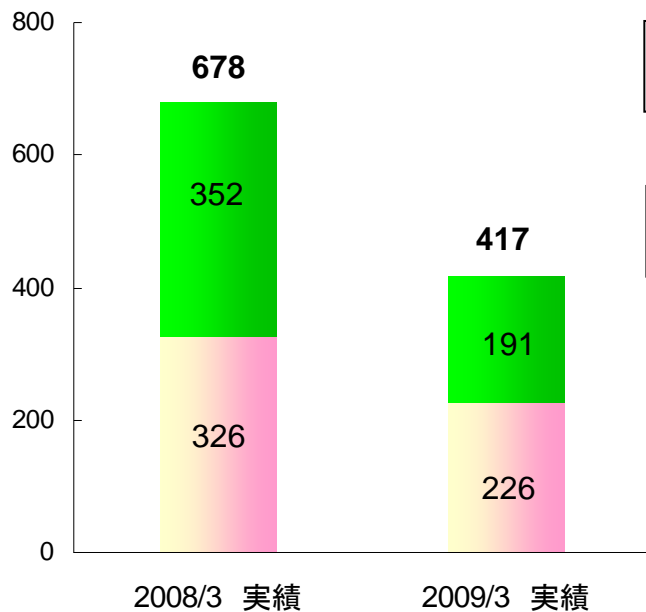
➤ 売上高は低級機を中心に堅調に推移したものの、  
為替のマイナス影響と売上構成の変動により減益

# 3-3. マシナリー&ソリューション事業

## 売上高・営業利益

<2009年3月期実績>

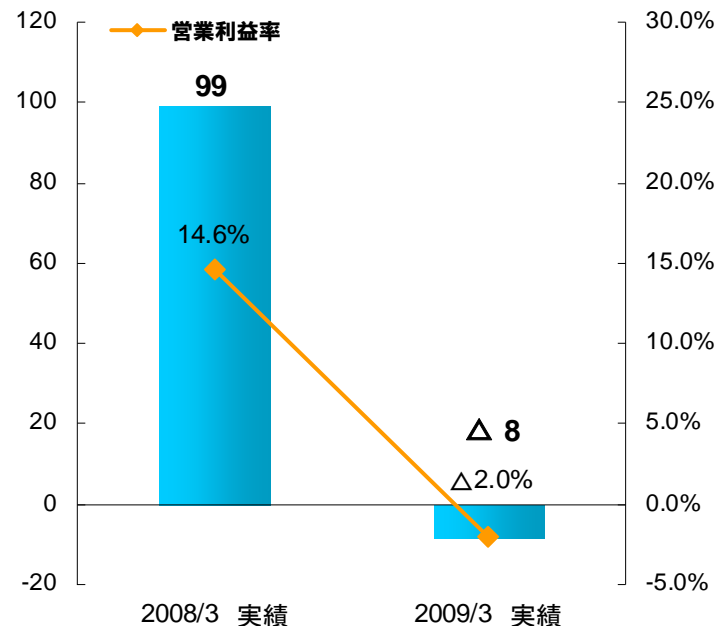
### 売上高 (億円)



増減率(為替影響除く)

<b>合計</b>	△ 38.6% ( △ 35.4% )
<b>工業用マシン</b>	△ 45.8% ( △ 40.0% )
<b>産業機器</b>	△ 30.8% ( △ 30.4% )

### 営業利益 (億円)



### 工業用マシン 地域別売上高内訳(億円)

	2008/3 実績	2009/3 実績	増減率(為替影響除く)
米州	64	43	△ 33.5% (△ 23.5%)
欧州	45	26	△ 43.0% (△ 37.5%)
アジア他	205	107	△ 47.6% (△ 42.1%)
日本	38	15	△ 59.9% (△ 59.9%)

### 産業機器 地域別売上高内訳(億円)

	2008/3 実績	2009/3 実績	増減率
米州	14	19	+31.1%
欧州	26	16	△ 38.8%
アジア他	215	145	△ 32.3%
日本	71	45	△ 35.8%

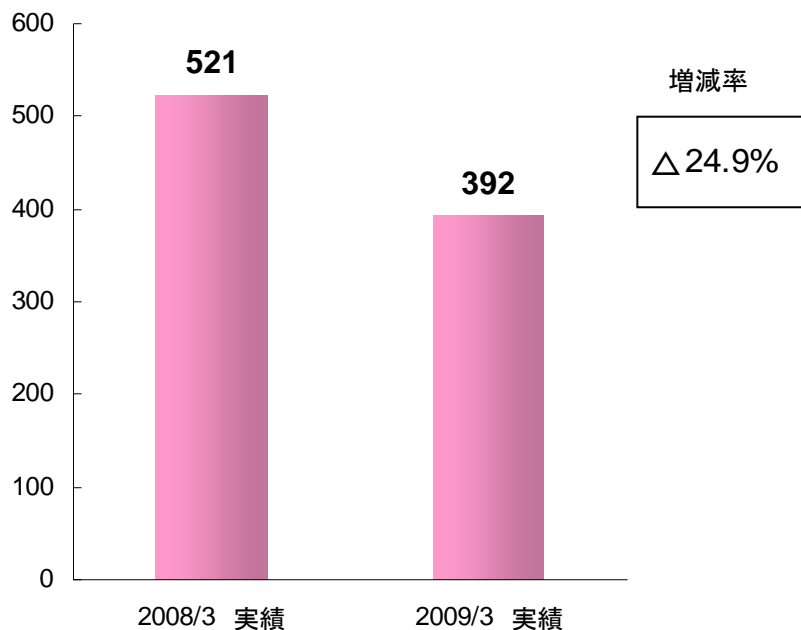
➤ 工業用マシンの不振に加え、第3四半期から産業機器の市場環境が急速に悪化し、年間では営業赤字。

※産業機器については、基本的に日本から直接輸出しており、「所在地売上」が日本となりますので、日本からの仕向先地域別割合で簡便的に売上を按分して算出しております。

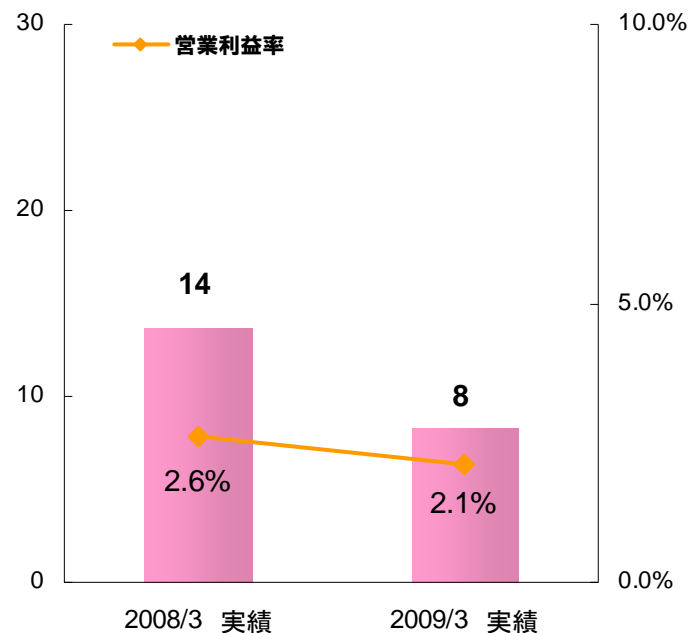
# 3-4. その他事業 売上高・営業利益

<2009年3月期実績>

## 売上高 (億円)



## 営業利益 (億円)



- 通信カラオケ・コンテンツ事業の売上高減少およびPC等販売子会社譲渡などの影響により減収
- 売上高の減少により減益

※その他事業の売上は、日本での売上が大半を占めるため、地域別の記載は省略しております。

# 4. 連結業績予想

<2010年3月期 通期予想>

単位: 億円

	2010/3 予想	2009/3 実績	増減額	増減率 ( )は為替影響を 除いた増減率
売上高	4,250	4,822	△ 572	△ 11.9% (△ 0.0%)
営業利益	130	199	△ 69	△ 34.7%
営業利益率	3.1%	4.1%	△ 1.1%	
営業外損益	70	57	13	
経常利益	200	256	△ 56	△ 21.8%
特別損益	△ 16	△ 19	3	
法人税他	59	84	△ 25	
当期純利益	125	153	△ 28	△ 18.1%

単位: 円

換算レート	USD	90.00	100.62	△ 10.62
	EUR	120.00	144.43	△ 24.43

- 売上高はマシナリー事業での不振継続と、為替のマイナス影響により、大幅な減収の見込み。
- 営業利益は徹底的なコストダウンや経費削減の効果を見込むが、マシナリー事業の不振と為替のマイナス影響により減益の見込み。
- 為替のヘッジ効果により、営業外収支で為替差益を見込む。

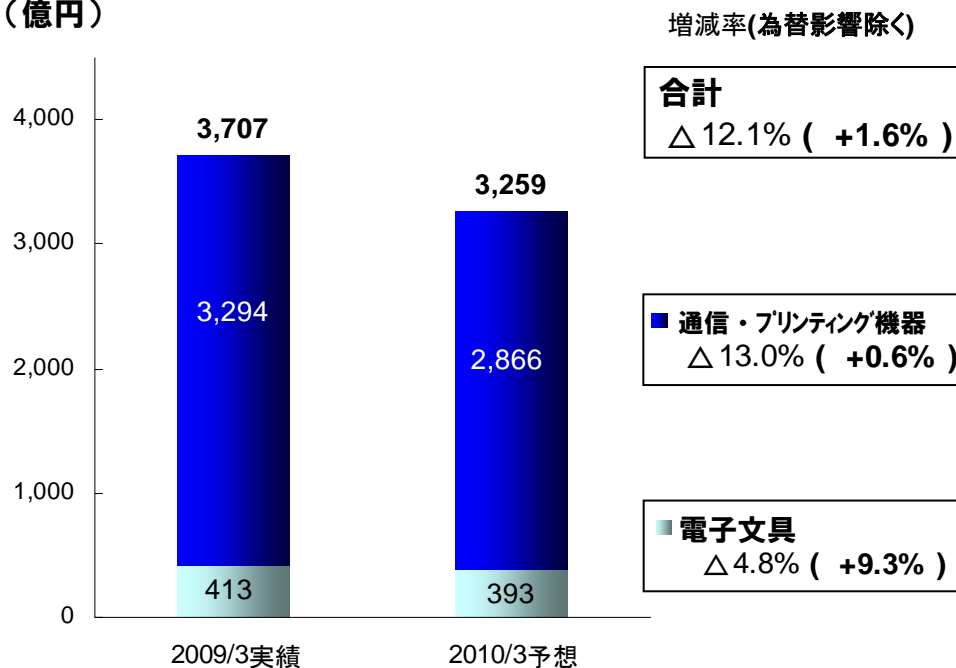
# 4-1. プリンティング&ソリューションズ事業

## 売上高・営業利益

<2010年3月期 通期予想>

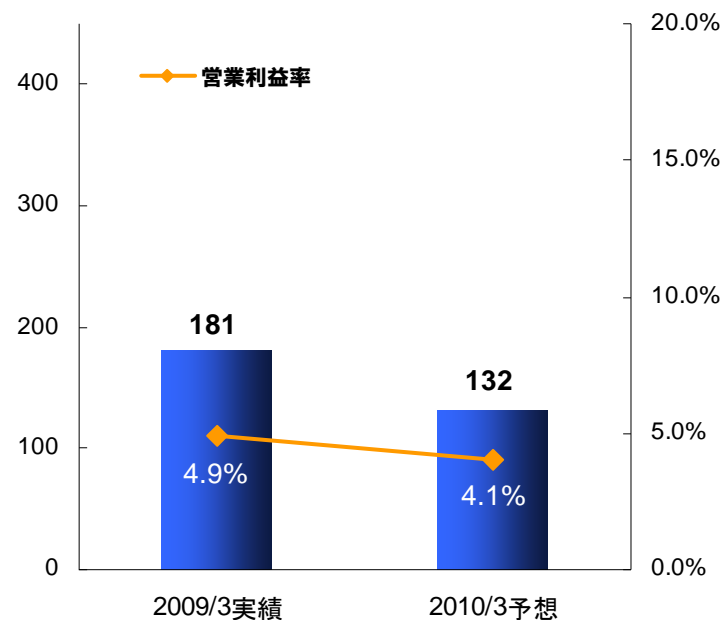
### 売上高

(億円)



### 営業利益

(億円)



#### 通信・プリンティング機器

地域別売上高内訳(億円)

	2009/3実績	2010/3予想	増減率(為替影響除く)
米州	1,182	1,040	△ 12.0% (△0.3%)
欧州	1,421	1,155	△ 18.7% (△0.9%)
アジア他	343	313	△ 8.7% (+7.8%)
日本	348	358	+2.9% (+2.9%)

#### 電子文具

地域別売上高内訳(億円)

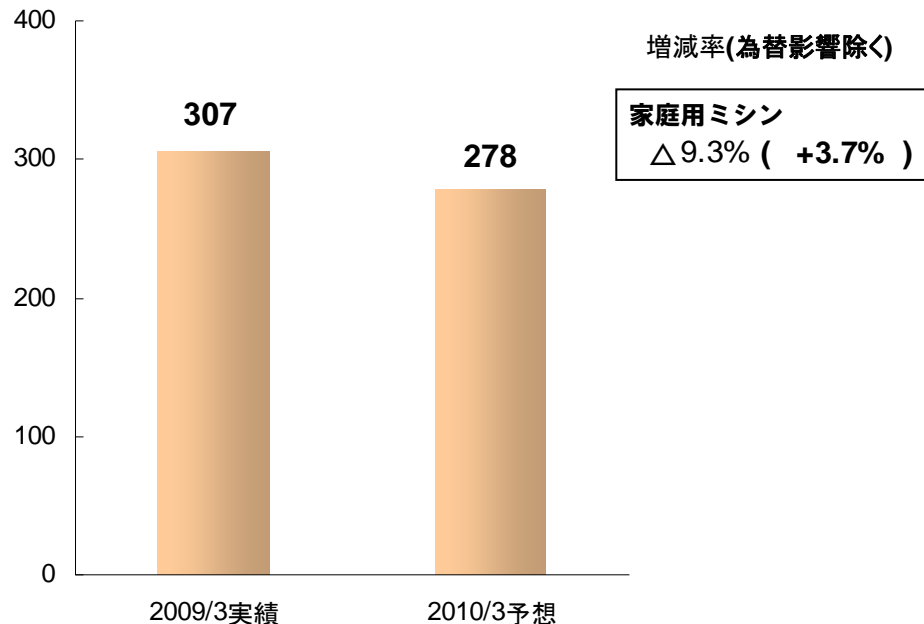
	2009/3実績	2010/3予想	増減率(為替影響除く)
米州	213	203	△ 4.5% (+8.2%)
欧州	134	117	△ 12.4% (+6.6%)
アジア他	32	33	+3.7% (+22.2%)
日本	35	40	+14.2% (+14.2%)

- 通信・プリンティング機器は、現地通貨ベースで前年並みを見込む
- 売上構成や経費削減などにより改善を図るものの、為替のマイナス影響が大きく、営業利益は減益の見込み

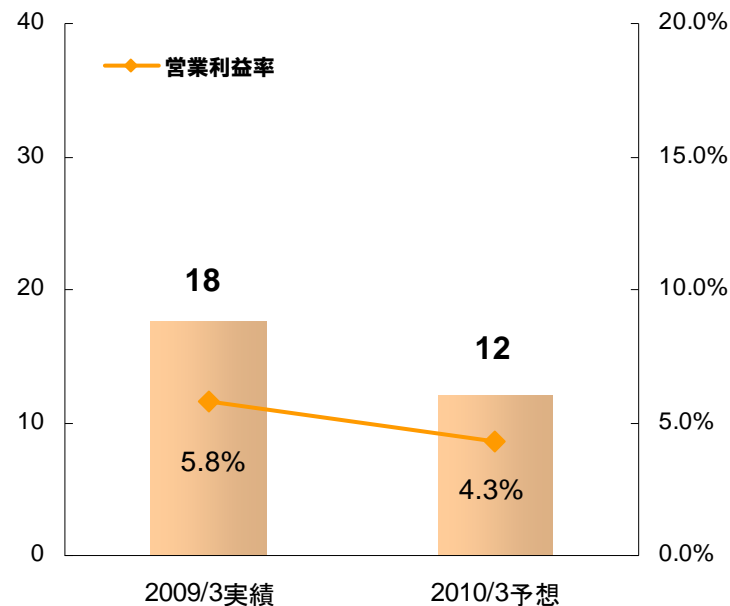
# 4-2. パーソナル&ホーム事業 売上高・営業利益

<2010年3月期 通期予想>

## 売上高 (億円)



## 営業利益 (億円)



### 家庭用ミシン 地域別売上高内訳 (億円)

	2009/3 実績	2010/3 予想	増減率(為替影響除く)
米州	136	119	△12.8% (△0.6%)
欧州	79	70	△11.7% (+11.4%)
アジア他	27	23	△15.6% (+2.9%)
日本	64	66	+3.7% (+3.7%)

➤ 現地通貨ベースの売上は増加するものの、  
為替のマイナス影響と売上構成の変動により減益

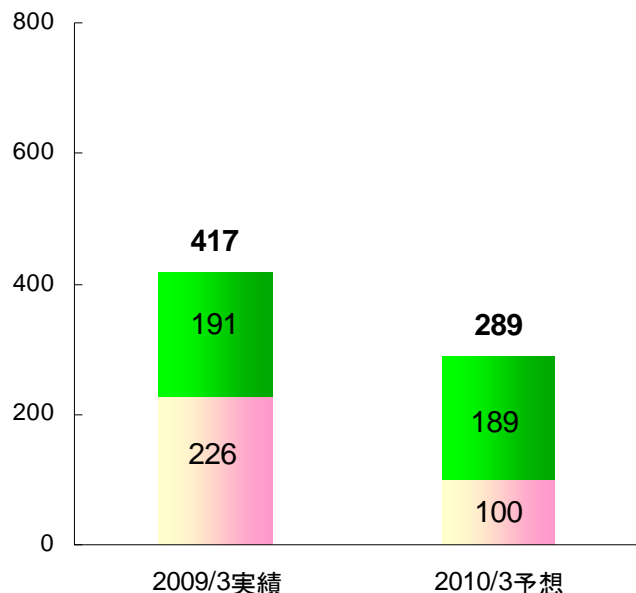
# 4-3. マシナリー&ソリューション事業

## 売上高・営業利益

<2010年3月期 通期予想>

### 売上高

(億円)



増減率(為替影響除く)

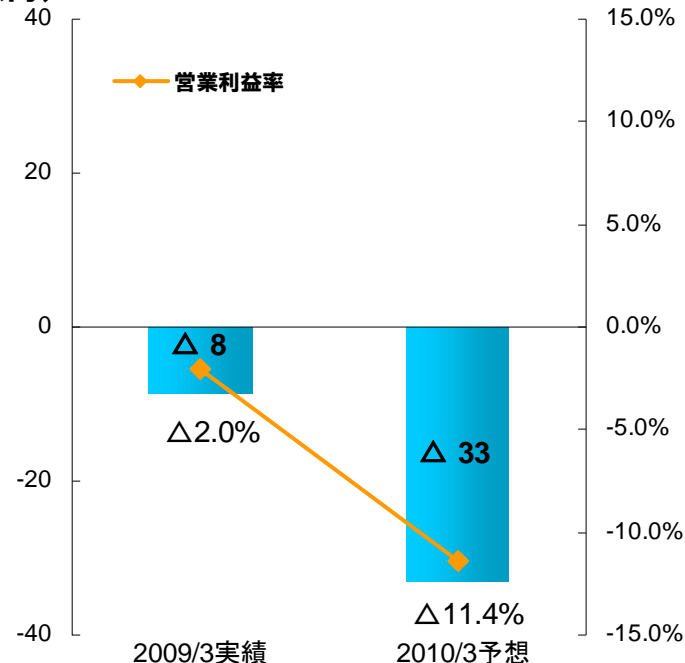
合計  
△ 30.6% ( △ 25.1% )

工業用マシン  
△ 1.1% ( +9.9% )

産業機器  
△ 55.7% ( △ 54.8% )

### 営業利益

(億円)



### 工業用マシン

地域別売上高内訳(億円)

	2009/3実績	2010/3予想	増減率(為替影響除く)
米州	43	35	△18.4% (△6.3%)
欧州	26	30	+16.3% (+35.2%)
アジア他	107	113	+5.4% (+15.6%)
日本	15	11	△27.3% (△27.3%)

### 産業機器

地域別売上高内訳(億円)

	2009/3実績	2010/3予想	増減率
米州	19	7	△60.4%
欧州	16	7	△55.5%
アジア他	145	64	△55.7%
日本	45	21	△53.7%

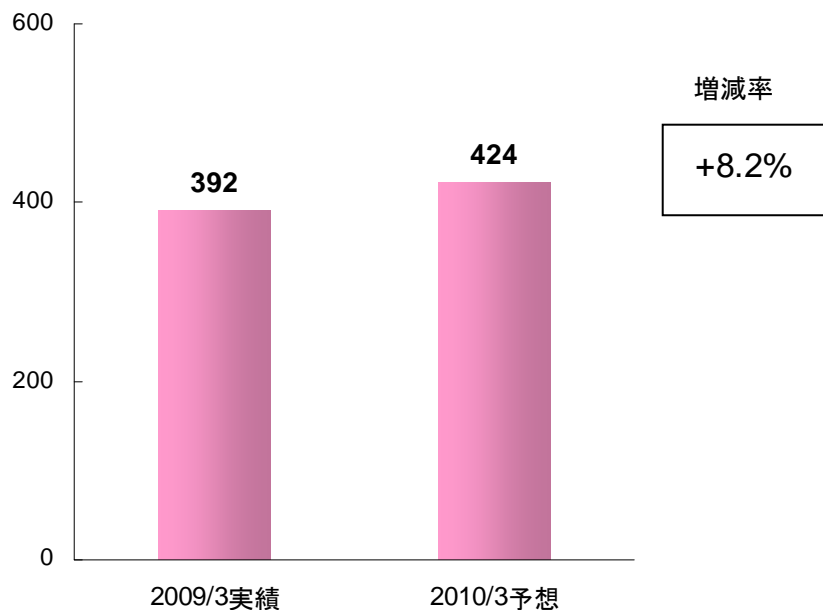
- 工業用マシン事業は、年度後半にかけて若干の回復を見込む
- 産業機器事業は、厳しい市場環境が継続する見込み
- あらゆる費用削減を実施するも、売上減少により減益の見込み

※産業機器については、基本的に日本から直接輸出しており、「所在地売上」が日本となりますので、日本からの仕向先地域別割合で簡便的に売上を按分して算出しております。

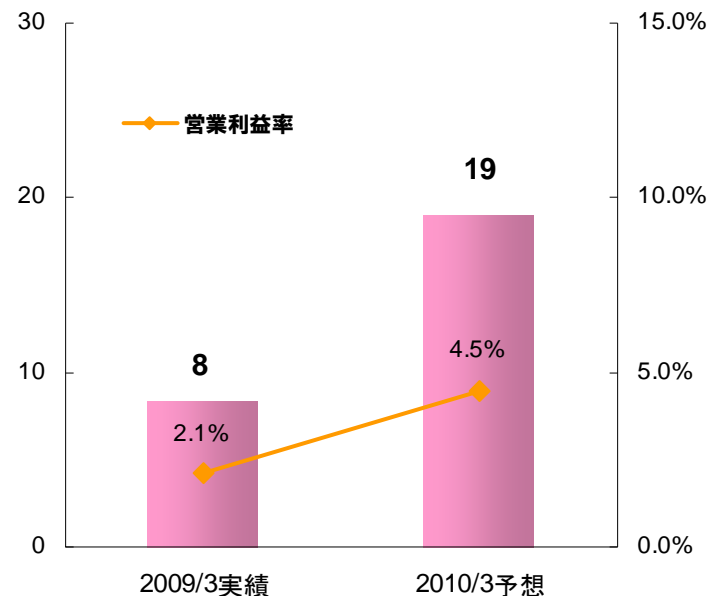
# 4-4. その他事業 売上高・営業利益

<2010年3月期 通期予想>

## 売上高 (億円)



## 営業利益 (億円)

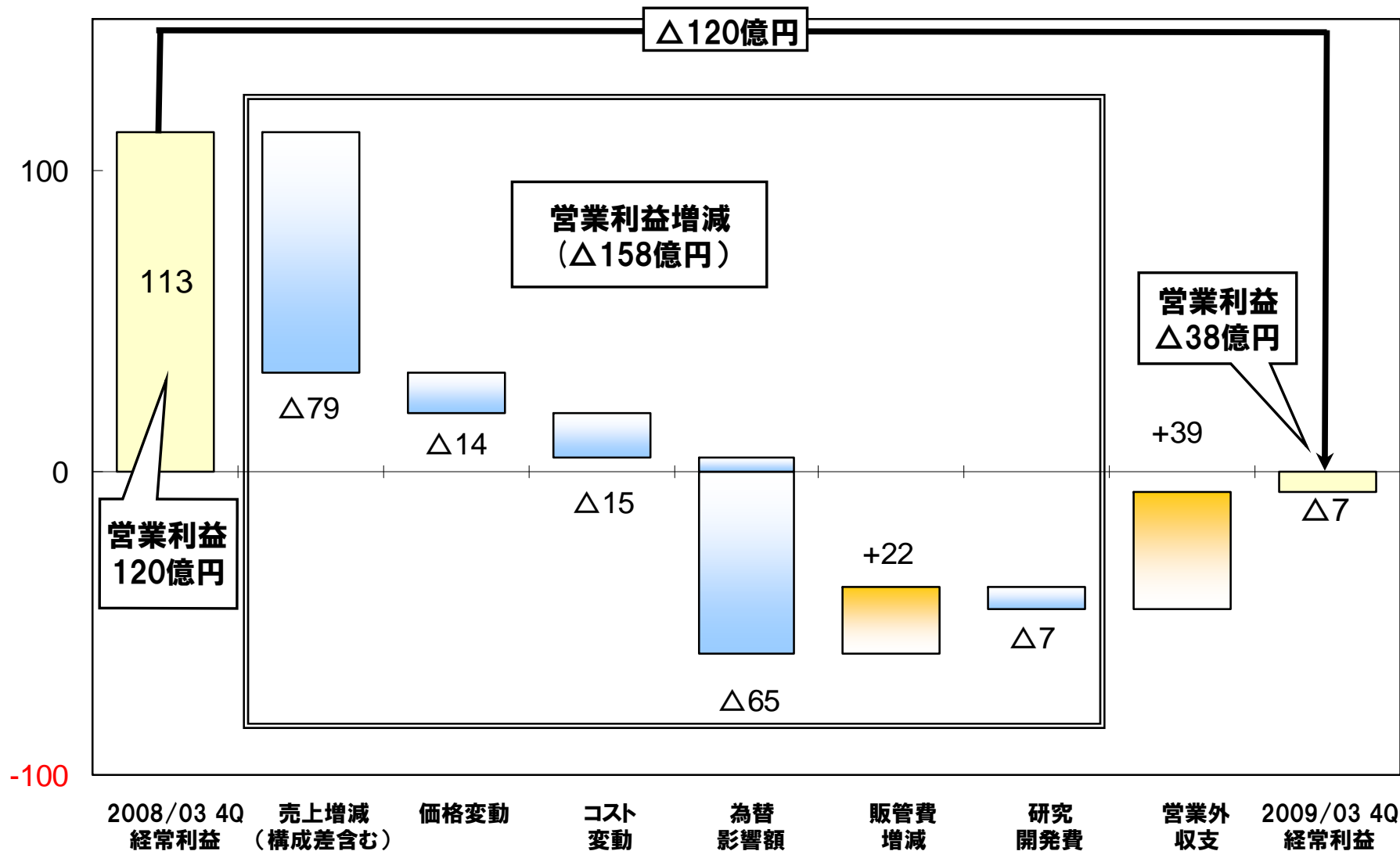


➤ 通信カラオケ・コンテンツ事業で、  
収益構造の改革と増収により、増益を見込む

※その他事業の売上は、日本での売上が大半を占めるため、  
地域別の記載は省略しております。

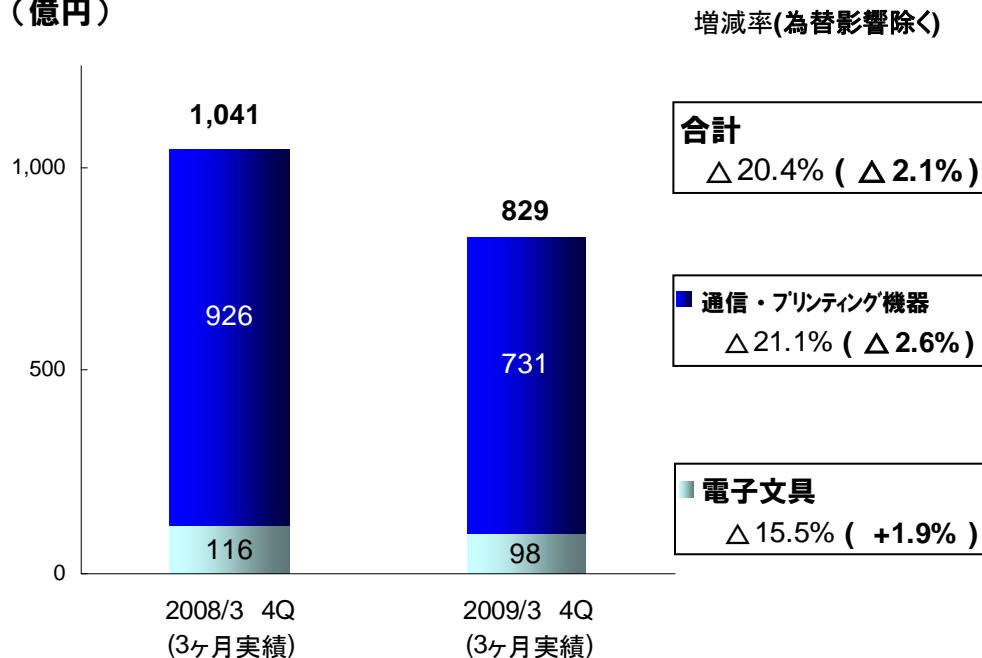
【参考資料】 經常利益增減要因 <2009年3月期 4Q (1-3月実績)>

單位: 億圓



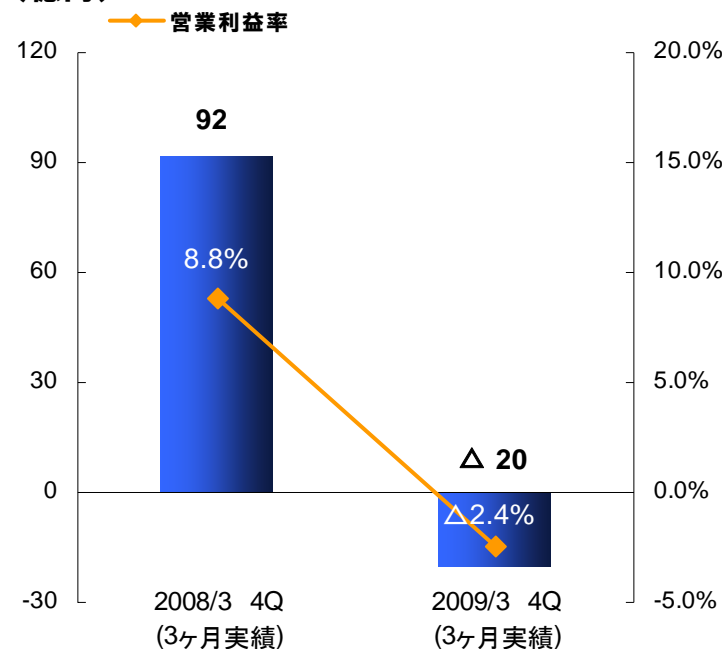
### 売上高

(億円)



### 営業利益

(億円)



#### 通信・プリンティング機器

地域別売上高内訳(億円)

	2008/3 4Q (3ヶ月実績)	2009/3 4Q (3ヶ月実績)	増減率(為替影響除く)
米州	329	274	△16.8% (△2.9%)
欧州	426	313	△26.6% (△2.0%)
アジア他	89	68	△23.3% (△1.3%)
日本	82	76	△6.3% (△6.3%)

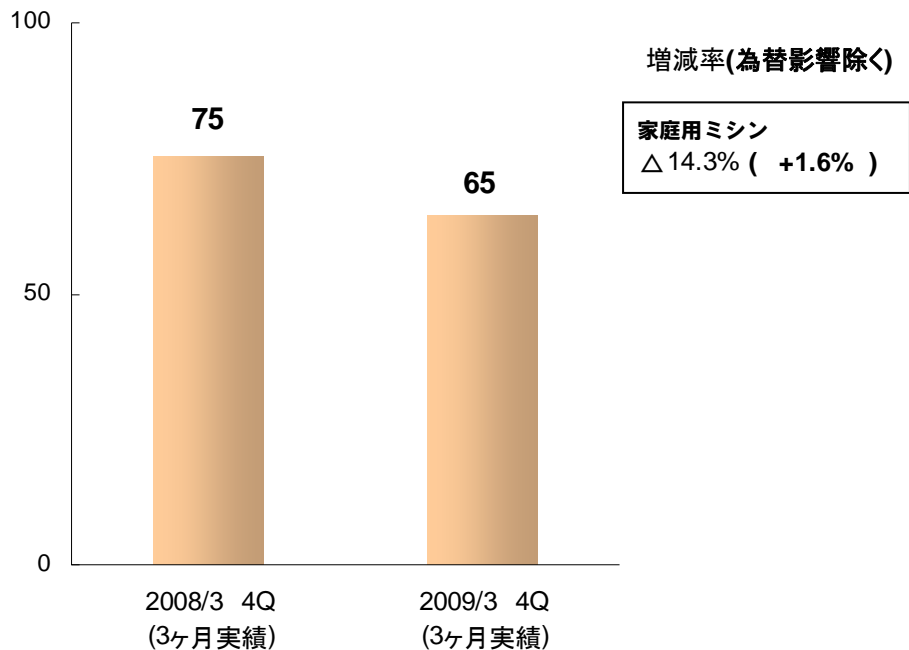
#### 電子文具

地域別売上高内訳(億円)

	2008/3 4Q (3ヶ月実績)	2009/3 4Q (3ヶ月実績)	増減率(為替影響除く)
米州	57	50	△13.0% (+1.3%)
欧州	39	30	△24.5% (+0.7%)
アジア他	8	7	△13.6% (+10.5%)
日本	11	11	+2.8% (+2.8%)

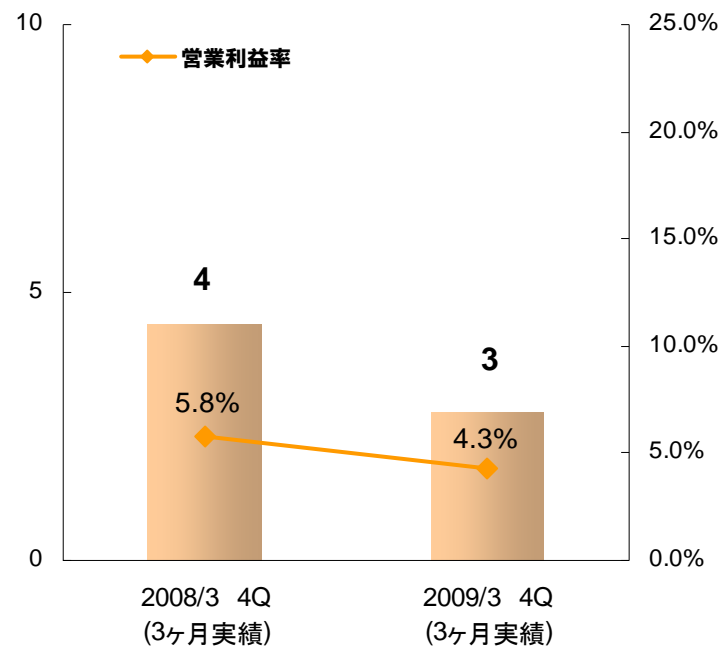
## 売上高

(億円)



## 営業利益

(億円)



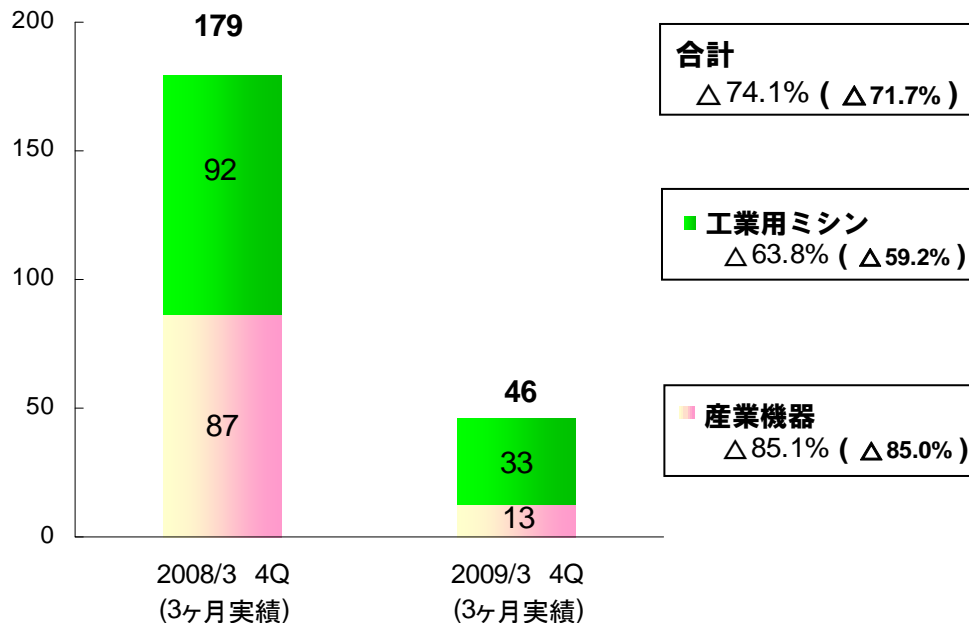
### 家庭用ミシン

地域別売上高内訳 (億円)

	2008/3 4Q (3ヶ月実績)	2009/3 4Q (3ヶ月実績)	増減率(為替影響除く)
米州	29	27	△7.7% (+8.6%)
欧州	24	13	△44.8% (△22.2%)
アジア他	7	5	△24.6% (+1.1%)
日本	16	20	+25.0% (+25.0%)

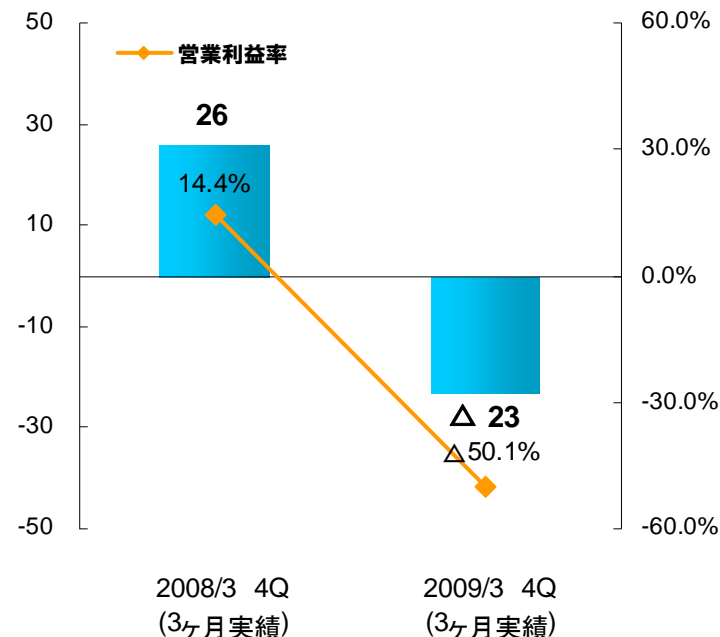
### 売上高

(億円)



### 営業利益

(億円)



#### 工業用マシン

地域別売上高内訳(億円)

	2008/3 4Q (3ヶ月実績)	2009/3 4Q (3ヶ月実績)	増減率(為替影響除く)
米州	15	6	△56.6% (△49.4%)
欧州	11	4	△65.9% (△56.0%)
アジア他	56	22	△61.7% (△57.9%)
日本	11	2	△82.3% (△82.3%)

#### 産業機器

地域別売上高内訳(億円)

	2008/3 4Q (3ヶ月実績)	2009/3 4Q (3ヶ月実績)	増減率
米州	4	2	△57.0%
欧州	6	0	△96.3%
アジア他	58	6	△90.1%
日本	18	5	△71.7%

※産業機器については、基本的に日本から直接輸出しており、「所在地売上」が日本となりますので、日本からの仕向先地域別割合で簡便的に売上を按分して算出しております。

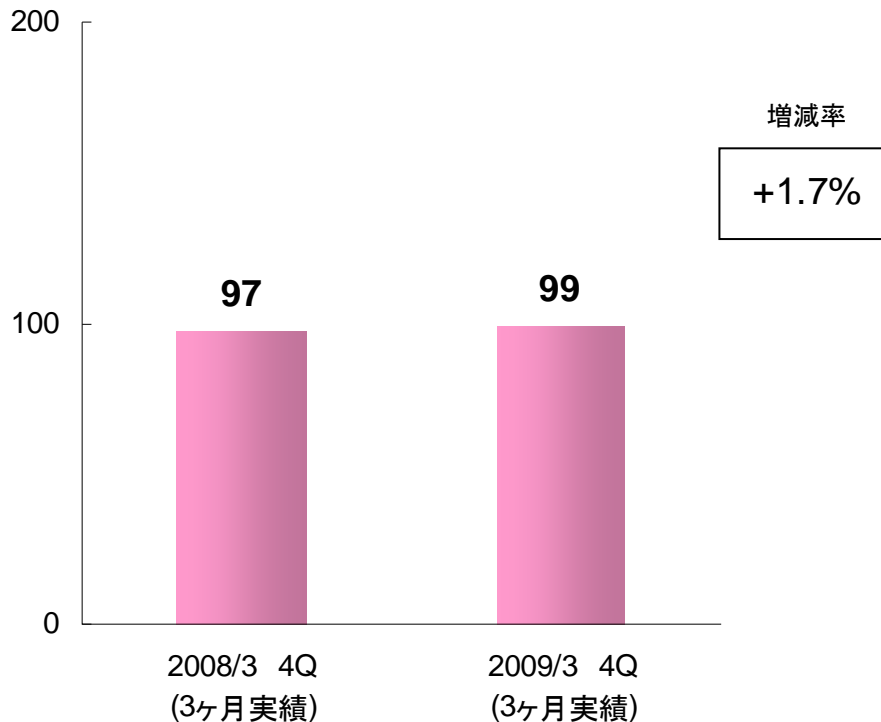
# 【参考資料】 その他事業

## 売上高・営業利益 <2009年3月期 4Q(1-3月実績)>



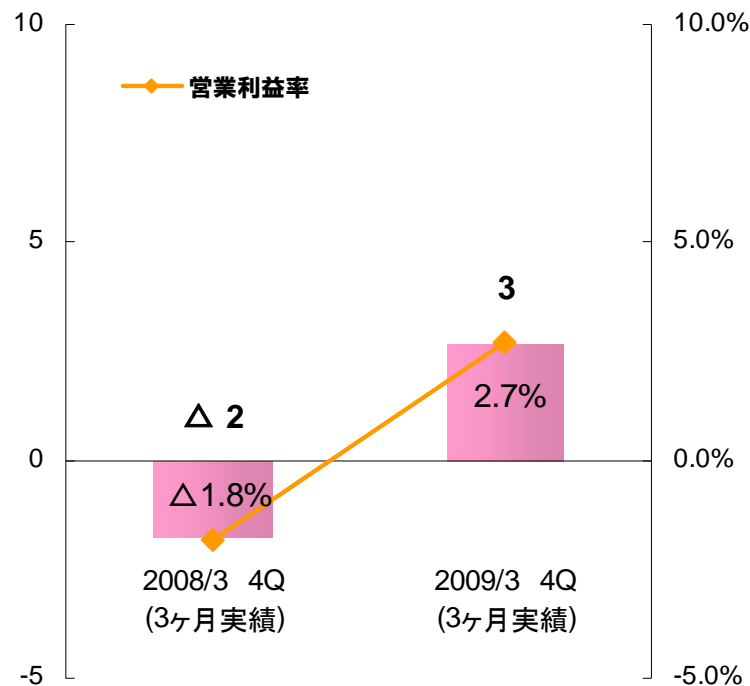
### 売上高

(億円)



### 営業利益

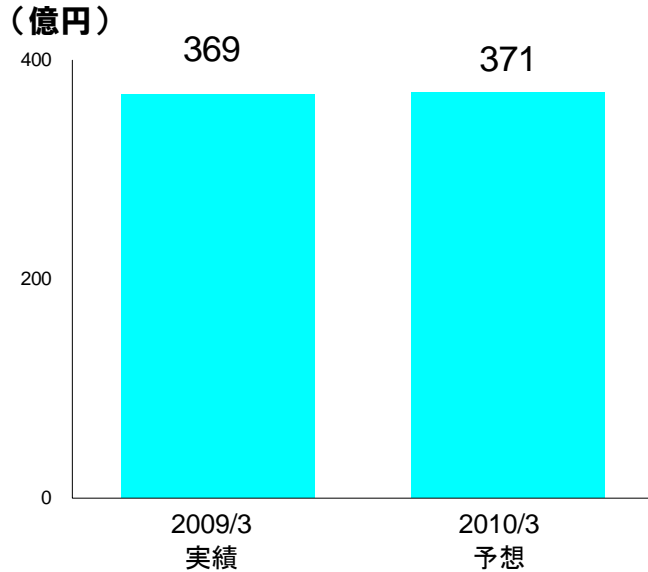
(億円)



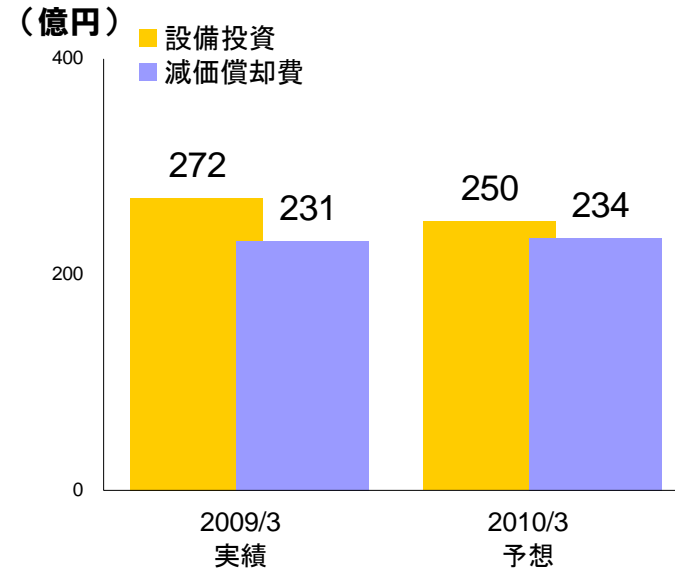
※その他事業の売上は、日本での売上が大半を占めるため、地域別の記載は省略しております。

【参考資料】研究開発費・設備投資・減価償却費・棚卸資産

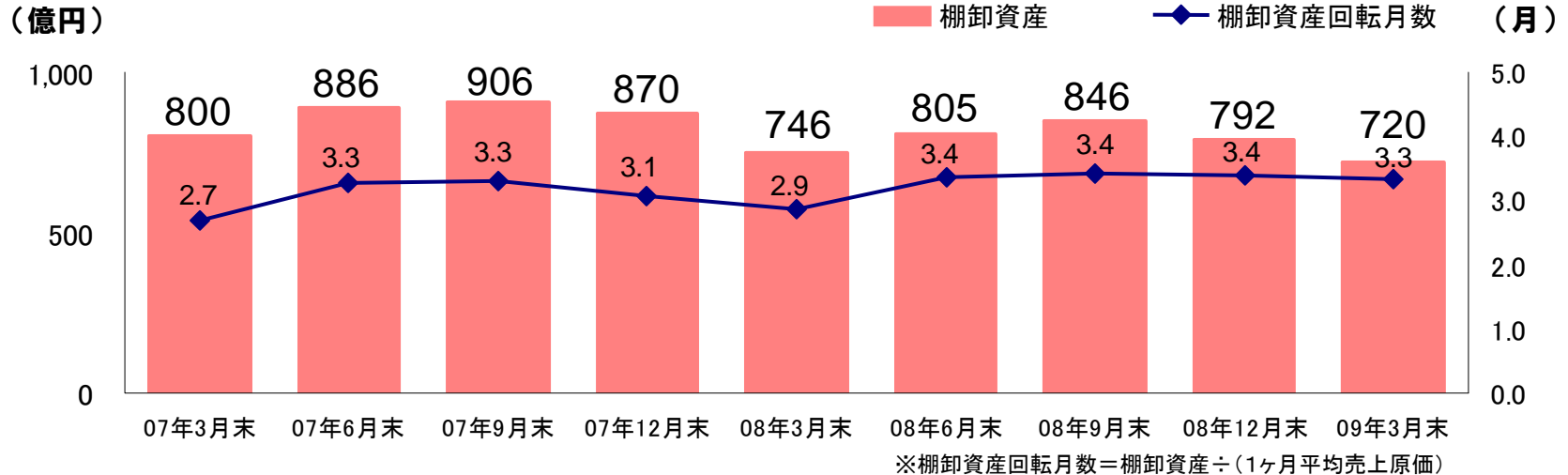
研究開発費



設備投資・減価償却費



棚卸資産



**brother**  
at your side