

ブラザーグループ 新中期戦略 CS B2012 説明資料

2008年3月7日
ブラザー工業株式会社

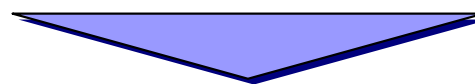
この資料に掲載されている情報のうち歴史的事実以外のものは、発表時点で入手可能な情報に基づく当社の経営陣の判断による将来の業績に関する見通しであり、経済動向、為替レート、市場需要、税制や諸制度等に関わるさまざまなリスクや不確実な要素を含んでおります。実際の業績は、これらの見通しとは異なる結果があり得ることをご承知おきください。

Global Vision21

- 「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

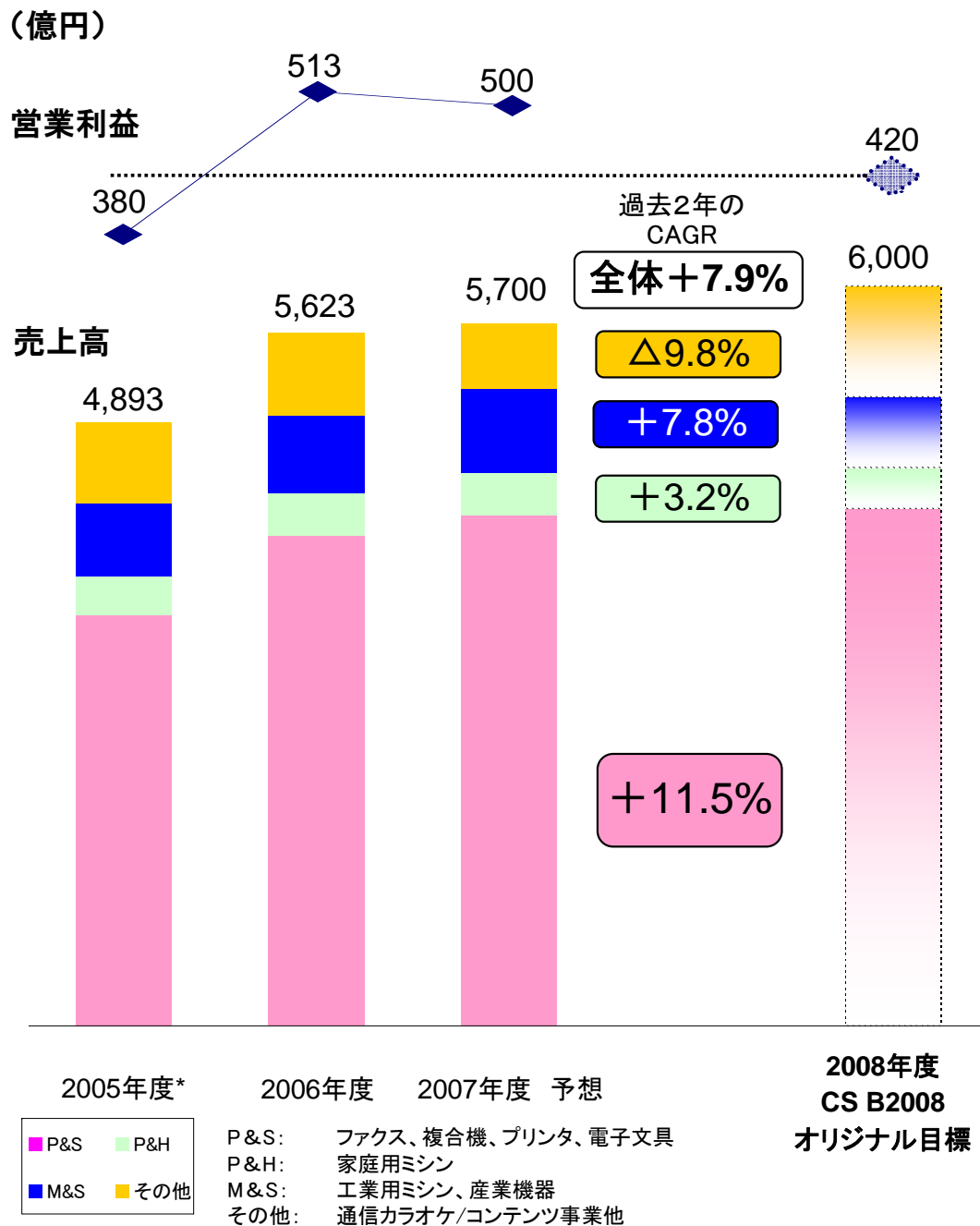
2004/3	2005/3	2006/3	2007/3	2008/3	2009/3	2010/3	2011/3	2012/3	2013/3
--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

グローバルビジョン 21



1年前倒しで第3フェーズのロードマップを策定



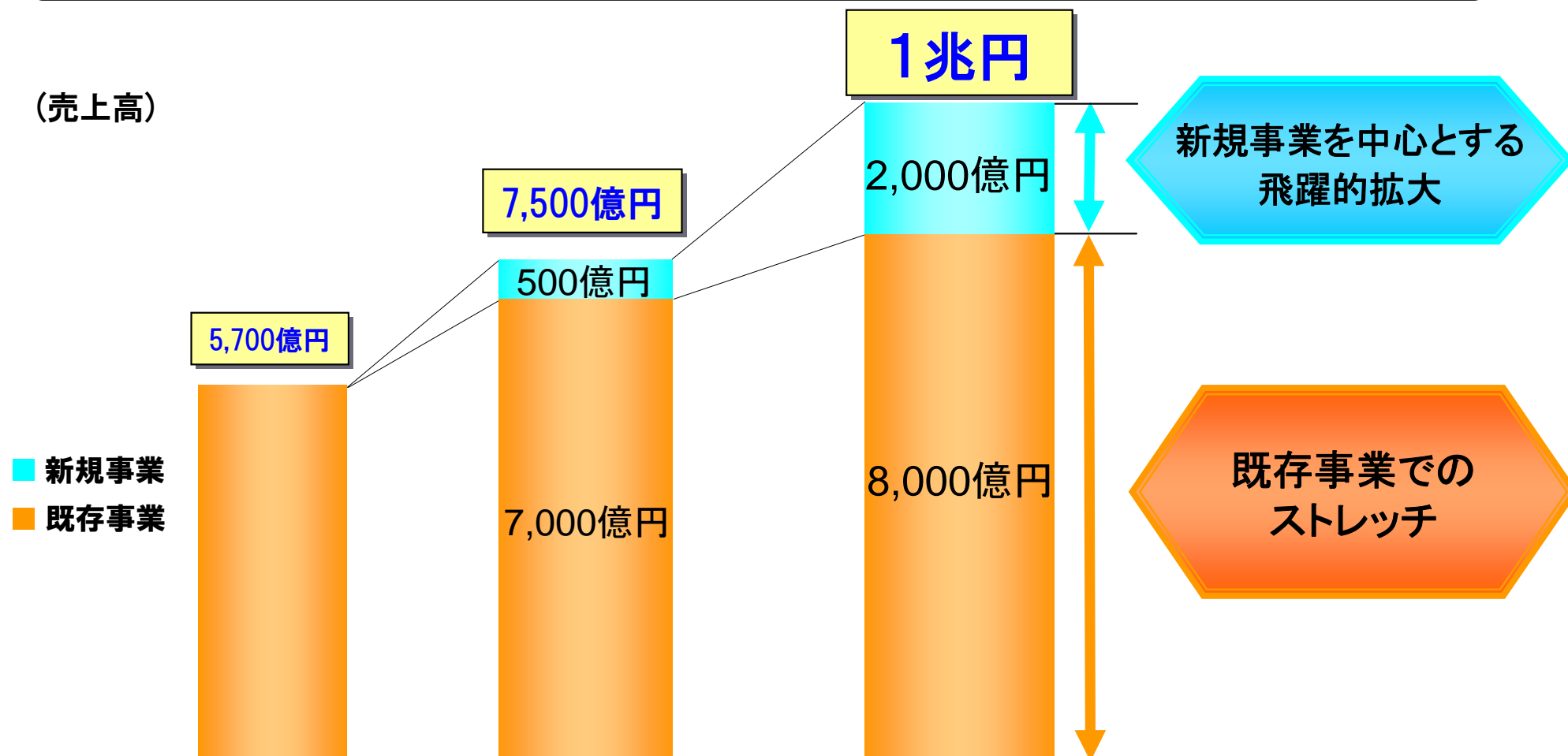


CS B2008の成果と課題

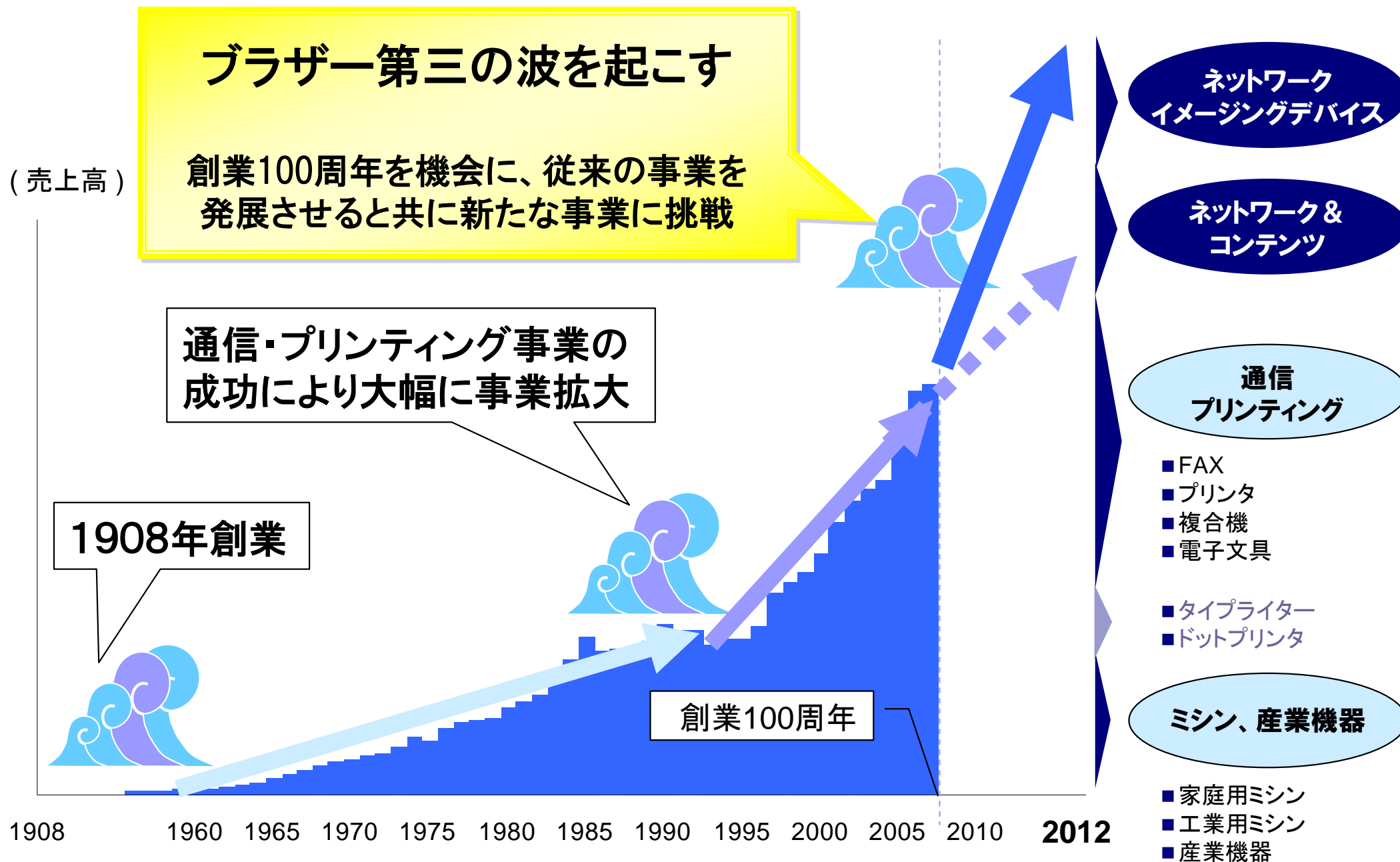
- 成長のための先行投資を大幅拡大しつつ、為替のプラスもありCS B2008最終年度営業利益目標を上回って推移
- プリンティング事業が売上成長を牽引し、P&H、M&Sでは収益体質が大幅に向上
M&Sは売上も伸張
- 当社初のカラーレーザーエンジン搭載モデルの開発に成功し、全世界へ展開開始
- 「その他」のノンコア事業を整理
- 新規事業領域では事業化ステージに入ったものもあるが、全体の進捗は当初目標に対し充分とはいえない

GV21の達成目標イメージと戦略ロードマップを明確にし、企業価値増大に向け、新規事業を含む成長戦略実行、収益基盤の更なる強化を加速させる

積極的な事業拡大に取り組み、1兆円規模の高収益企業を目指す



(億円)	2007年度 予想	2010年度 マイルストーン	2012年度 チャレンジ目標
売上高	5,700	7,500	10,000
営業利益	500	600	1,000



プリンティング市場

- 競争の激化や足元での景気減速リスクはあるが、中長期的にはグローバルに市場拡大が続く

家庭用マシン、工業用マシン、産業機器市場

- 特定分野、特定地域での成長は続く



顧客／顧客ニーズ

- ワークスタイルの多様化
- モバイルワーカーの増加
- コンテンツのリッチ化
- 大容量データ配信ニーズ増大

経営全般

- グローバルにCSR経営の重要性増大
- 環境保全に対する企業責任の高まり

ミッション

目指す姿／重点テーマ

新規事業

挑戦

- コア技術開発を加速し、次世代の柱としての新規事業の育成、拡大を実現

プリンティング事業

成長の牽引
と飛躍

- グローバルプレイヤーとしてのユニークな地位
 - SOHO*/SMB*でのトップブランドを確立
 - 特定用途でのソリューションビジネス拡大

家庭用マシン、工業用マシン、
産業機器事業

収益貢献

- 事業基盤を更に強化し特定カテゴリで「きらりと光る」No.1の価値提供を継続

経営インフラ

更なる強化

- ブラザーバリューチェーンマネジメント(BVCM)のプロセスの改善を通じ、お客様満足を目指した施策・仕組み作り
- 人材の充実
 - 開発・製造系人員の大幅拡充と育成
 - 人材のグローバル化
- CSR経営の推進・定着
 - 環境対応力強化
 - 内部統制の更なる強化

研究開発・設備投資の拡大に加え、M&A等を含む戦略投資を実施

- 戦略投資・設備投資：5年間で合計3,500億円程度を想定
- 研究開発：毎期連結売上高比6%程度を想定

■ 戦略投資(M&A等)

- ・プリンティング事業および新規事業における事業基盤強化
- ・「技術」「販売チャンネル」「ソリューション提供力」を強化する為の投資
- ・ベンチャー投資等を活用した新規技術・事業アイデアの獲得

■ 設備投資

- ・生産能力・数量の増強
- ・新規事業、新商品の立ち上げ
- ・ブラザーバリューチェーンマネジメント(BVCM)進化の為のシステム、等

■ 研究開発

- ・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

本社機能、プリンティング事業、新規事業を一体化
経営資源を集中し、迅速な意志決定のもと成長を加速

2008年3月31日まで



2008年4月1日より



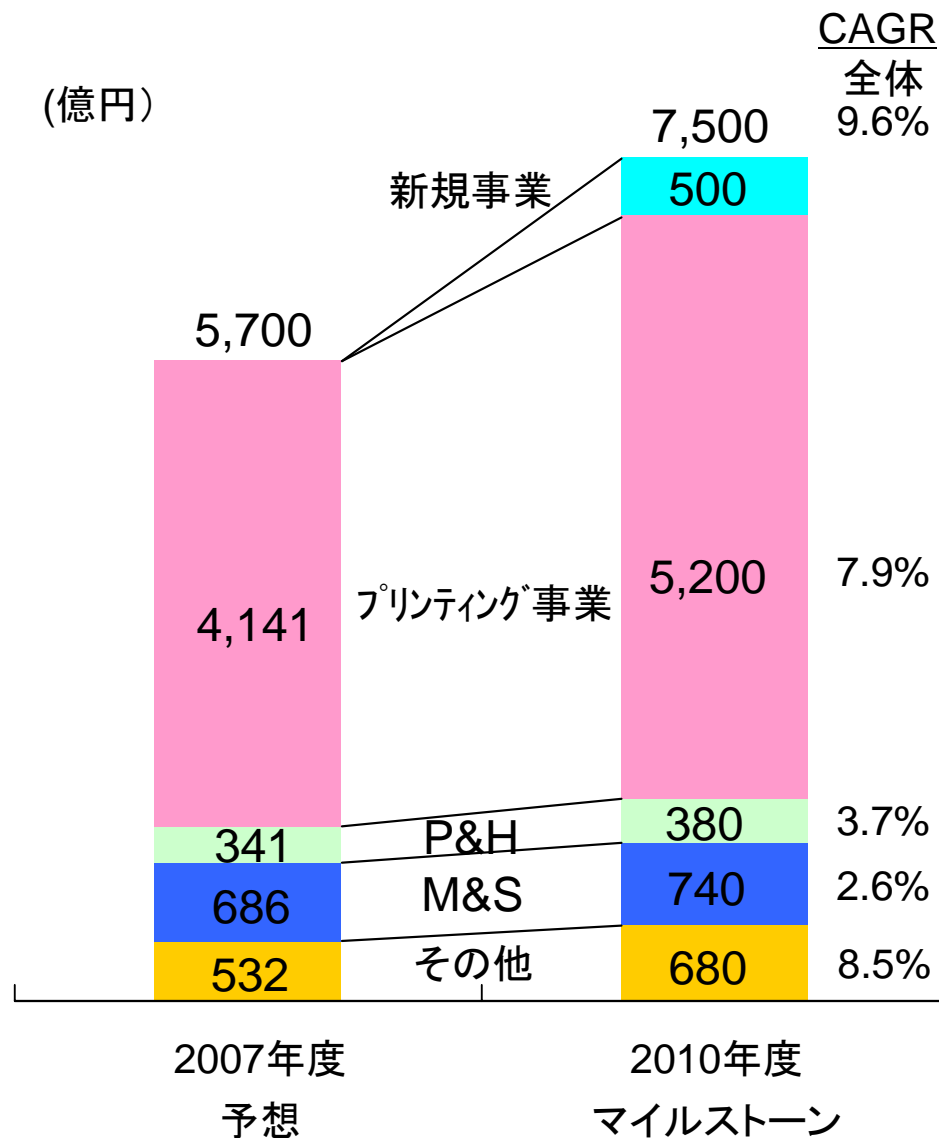
P/L目標

(億円)	2007年度 予想	2010年度 マイルストーン
売上高	5,700	7,500
営業利益	500	600
当期純利益	250	350

投資の規模感(3年間累計)

研究開発費	約1,300億円 連結売上高比6%程度
戦略投資 設備投資	約2,000億円 戦略投資は時期・規模共に機動的に実施

事業別売上高



- 各事業戦略
 - プリンティング
 - 新規事業
 - 家庭用マシン
工業用マシン
産機機器

目指す姿

SOHO・SMBを中心とした様々な顧客層の要望に応える、幅広いプリンティングソリューションを提供し、特定カテゴリー分野でトップブランドとして定着している

重点戦略

カラーのブラザーとしての市場ポジション確立

- カラーレーザー事業の拡大戦略の実行
- 高速ラインヘッドを含めたインクジェット事業の強化

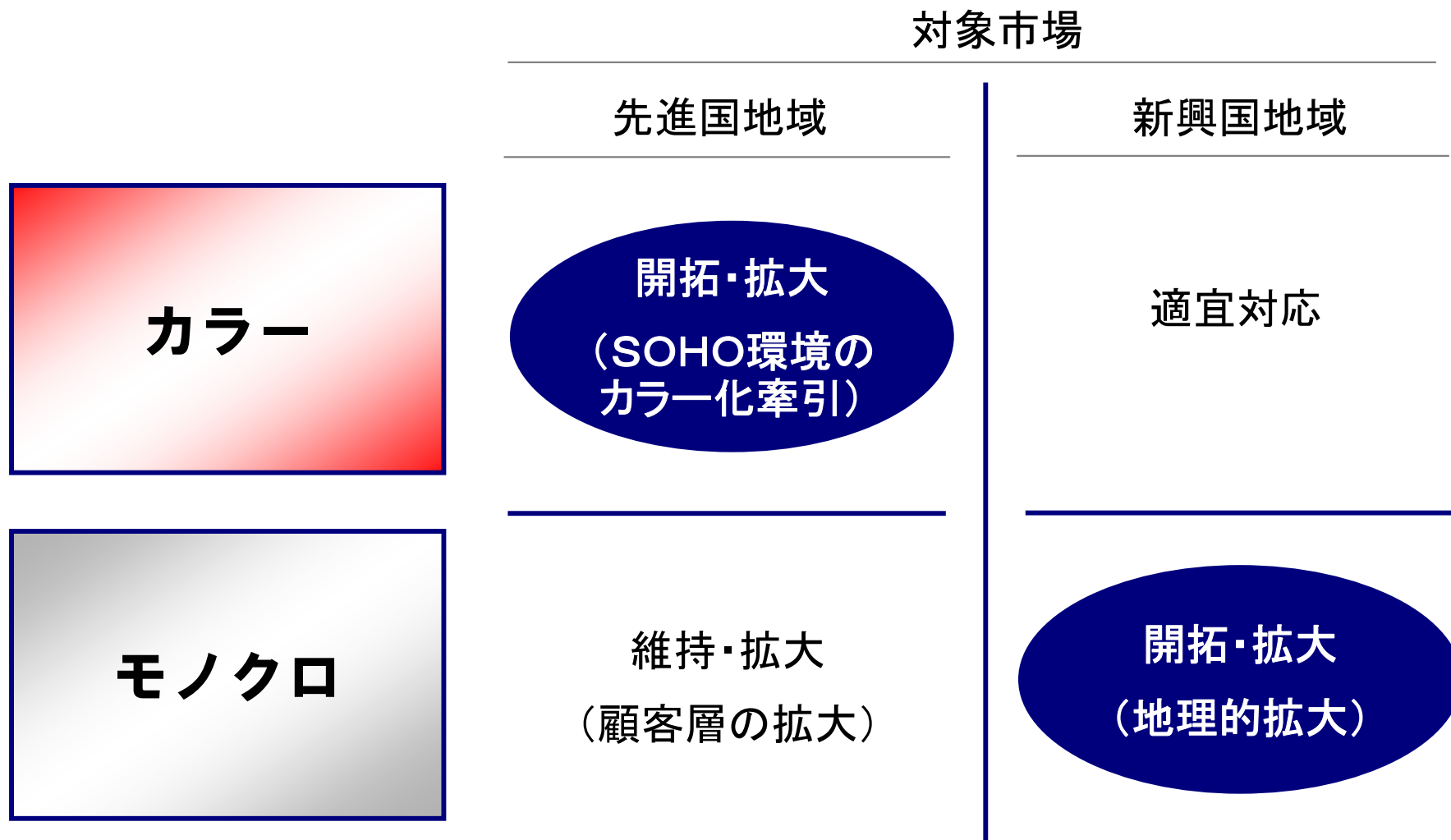
モノクロレーザー事業の最大化

- BRICs、中東欧等の新興国での拡大戦略実行

電子文具事業の拡大戦略実行

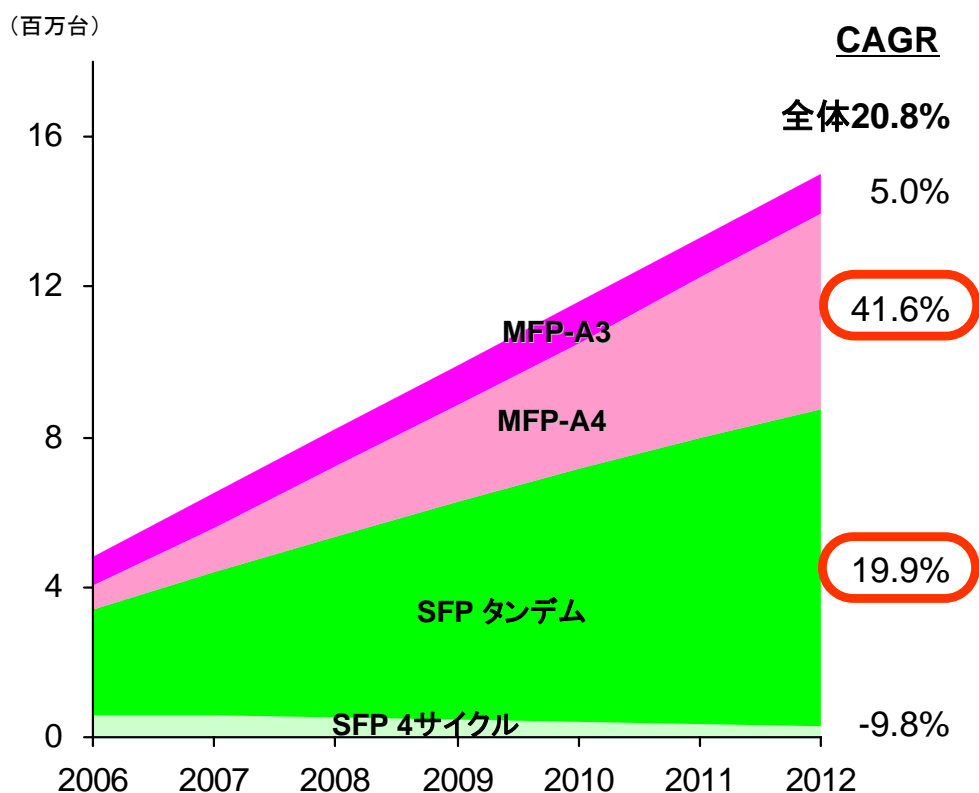
- 地域拡大、特定用途のニーズ開拓

「カラーのブラザー」実現に向け、カラーレーザーの拡大を目指す
モノクロレーザーは顧客層の拡大と新興国地域の開拓で維持・拡大を目指す

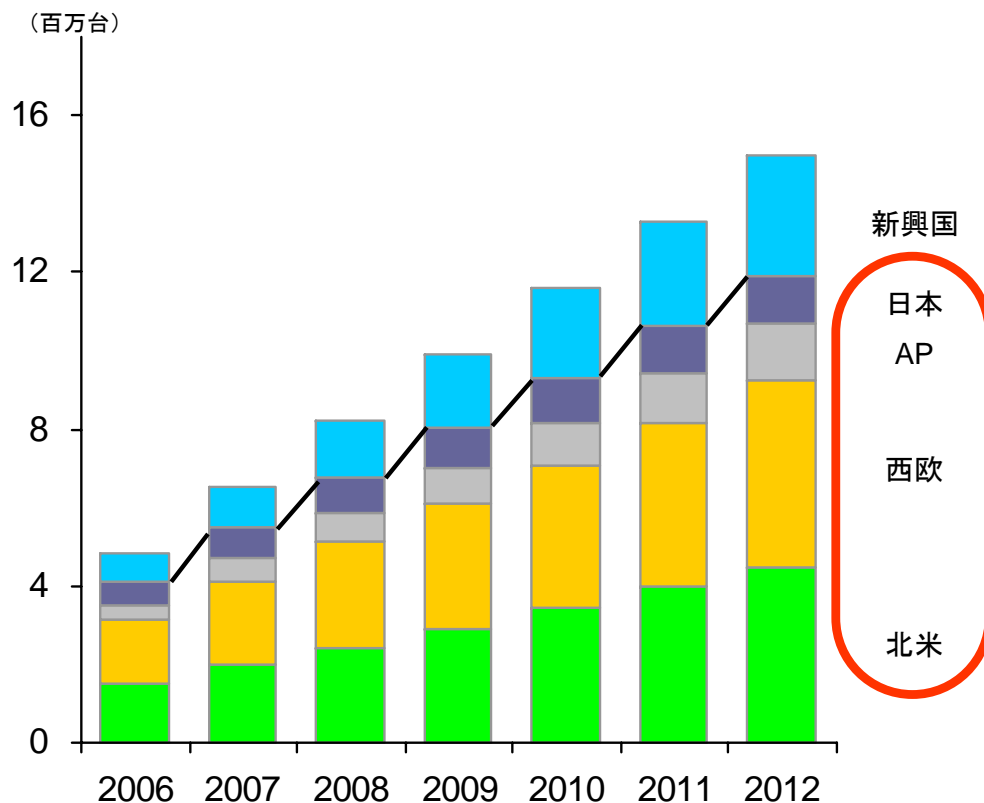


- ・ 小型複合機・プリンタを中心に大きな成長が見込まれる
- ・ 先進国での成長ボリュームが期待される

カテゴリ別カラーレーザー本体台数
市場規模推移*1



エリア別カラーレーザー本体台数
市場規模推移*2



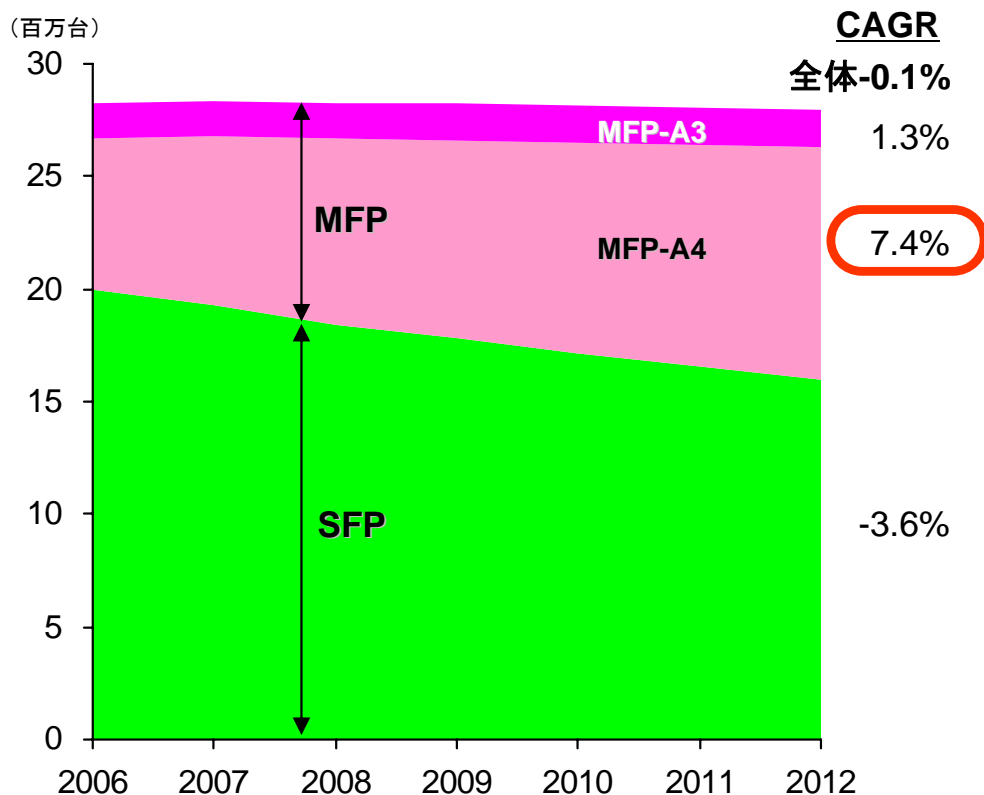
得意の小型複合機・プリンタで「カラーのブラザー」のポジション確立

(MFP:Multi Function Printer)
(SFP:Single Function Printer)

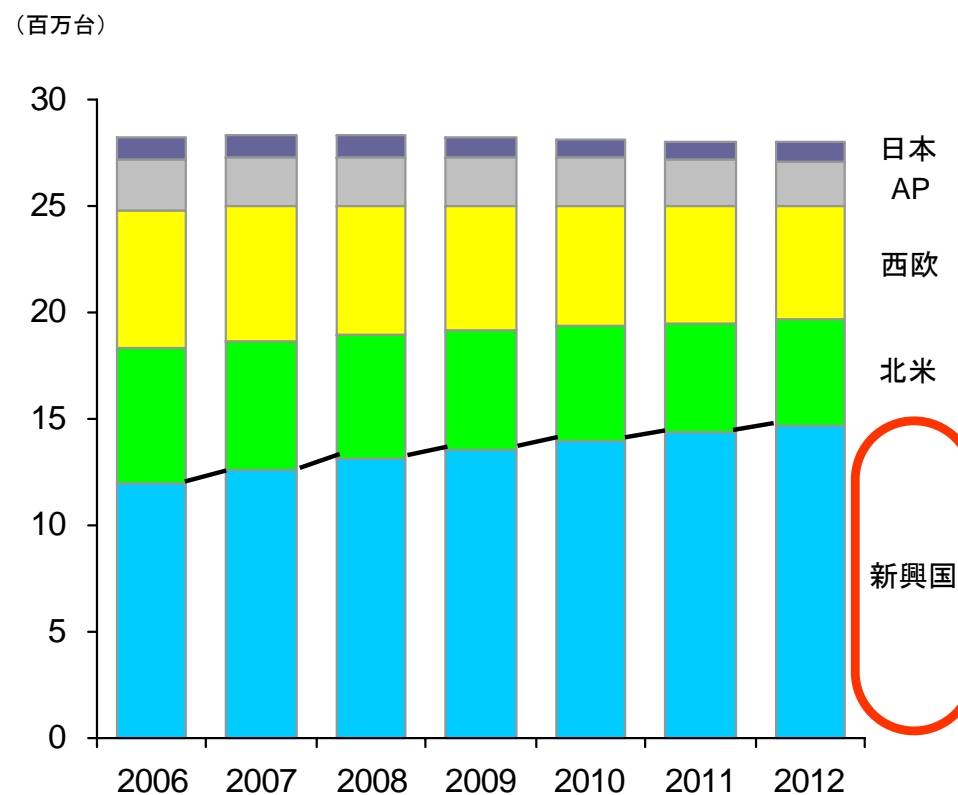
*1,*2とも各種データを基に自社推計

- ・ 小型複合機への移行が進む
- ・ 先進国の縮退を新興国の成長がカバーし、市場規模はほぼ横ばいを想定

カテゴリ別モノクロレーザー本体台数
市場規模推移*1



エリア別モノクロレーザー本体台数
市場規模推移*2



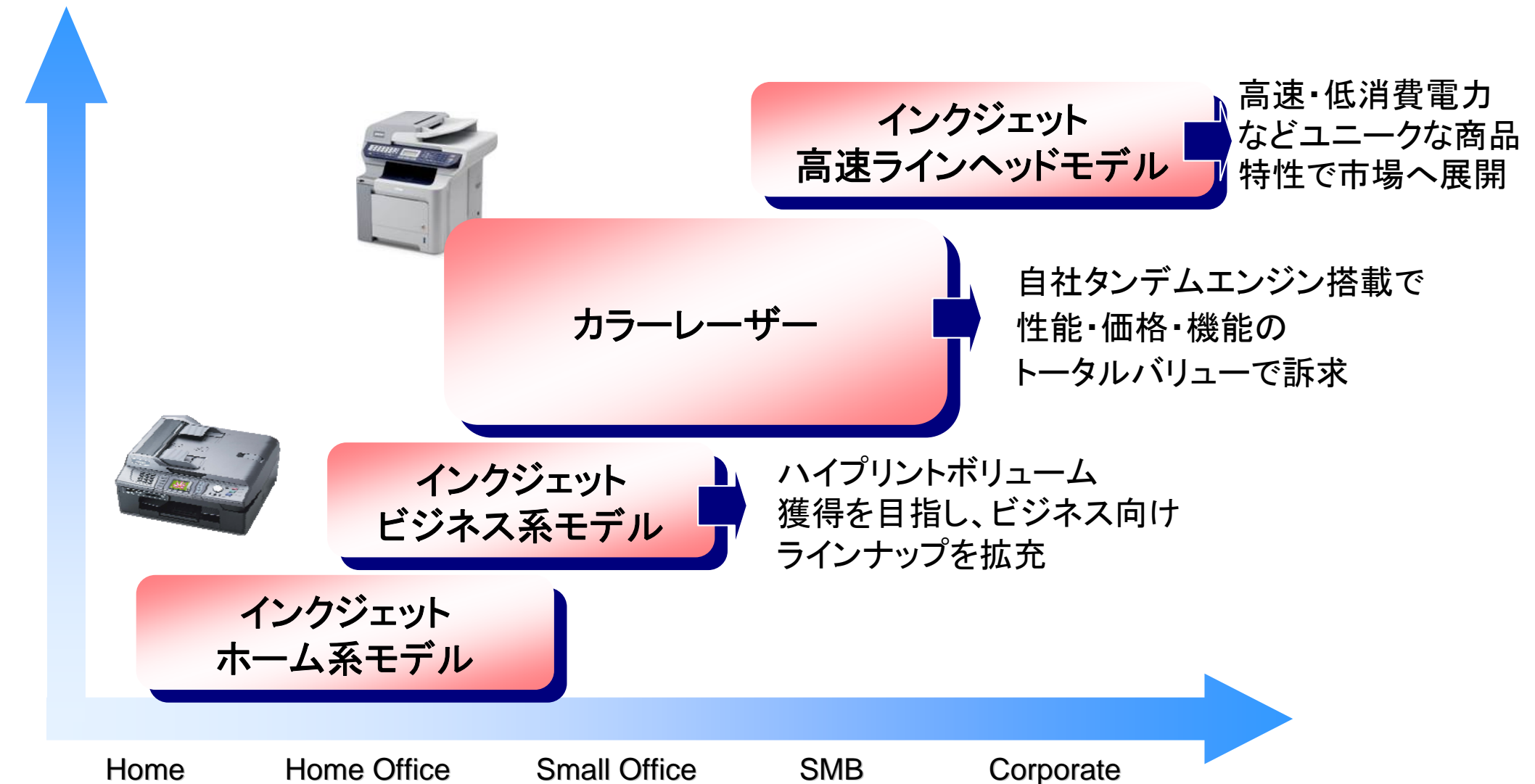
新興国の拡大により小型モノクロレーザーでトップクラスのポジション堅持

(MFP:Multi Function Printer)
(SFP:Single Function Printer)

*1,*2とも各種データを基に自社推計

カラーレーザーに加え、ビジネス系インクジェットモデルの強化と高速ラインヘッドモデルの投入で「カラーのブラザー」を強力に推進する

速度・価格



欧州、アジアでの販売拡大を目指す
更に特定用途市場向けのソリューション提供ビジネスを外部リソースも活用し推進する

現行メイン
ビジネス
領域

製品単体での販売

- マスチャネルでの販売
- 特定用途向け販売
例: 電線・ケーブル用

欧州、アジアでアメリカ市場並みに商品浸透度を引き上げる

重点強化
領域
(特定用途
市場)

ソリューション提供

- 顧客ニーズに基づきハードとソフトをセットにしたソリューションを提供

M&Aを含む、外部リソースの積極活用により拡大

モバイルプリンタを使ったソリューション

フランス国鉄での使用例

その場でPDAなど端末からプリント。入力された情報はメインシステムで利用

その他導入先例

- 株式会社INAXメンテナンス
- 日立コンシューマ・マーケティング株式会社



ラベルプリンタを使ったソリューション

医療機関での使用例

カルテ、検体用バーコードラベルで、作業負担軽減、転記ミス防止を実現

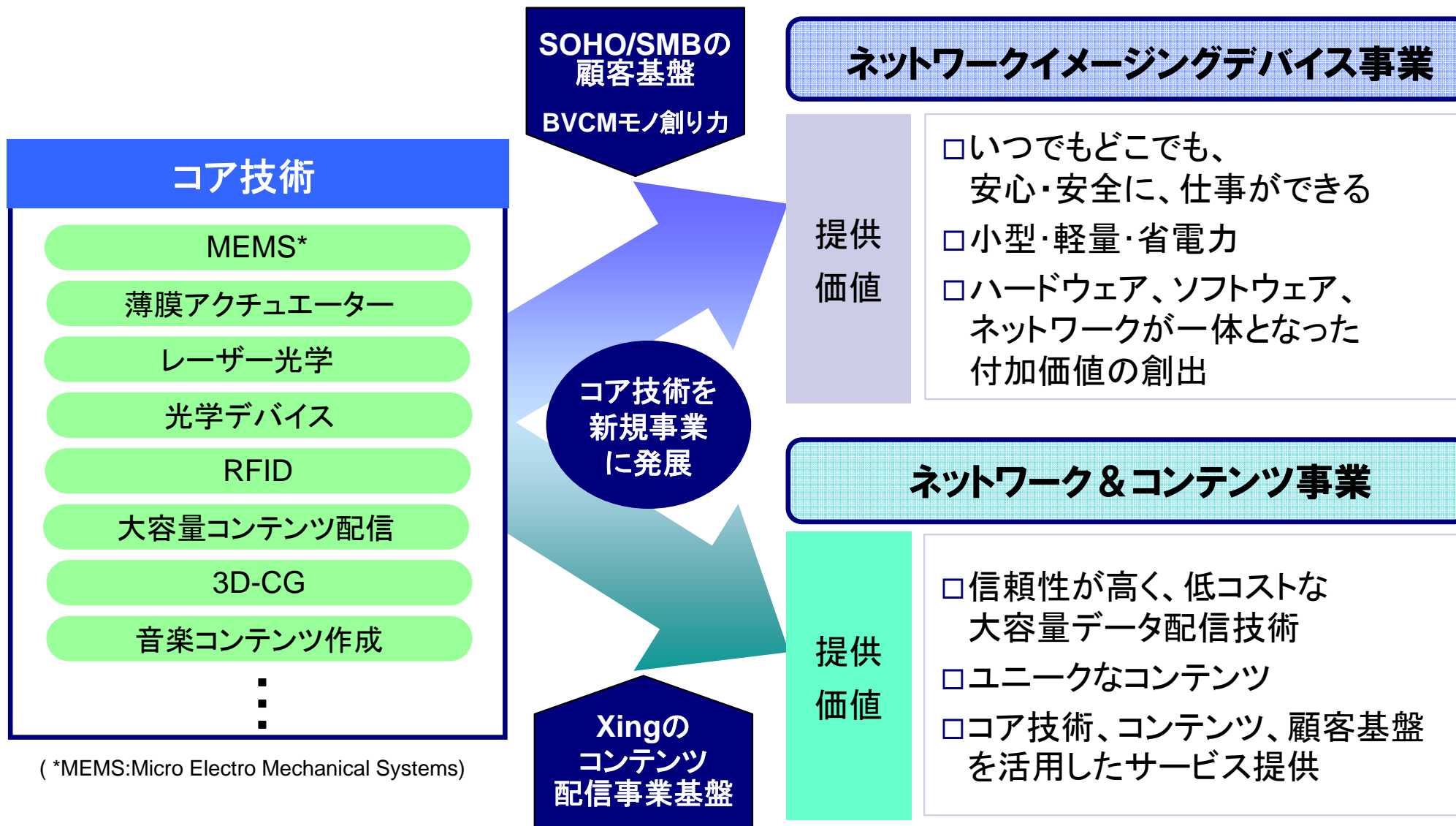


金融機関での使用例

管理システムと連携し、バーコードラベルによる大量の磁気テープの円滑な管理を実現



これまで開発を進めてきたコア技術と顧客・事業基盤を活かし二つの新規事業に取り組む



事業化加速のためM&Aやアライアンスも積極検討

ハードウェア



ソフトウェア



ネットワーク

モバイルビューワ群

薄型電子ビューワ

網膜走査ディスプレイ

次世代プロジェクションシステム



■ ICタグ活用
アプリケーション
⋮

ハードウェアの価値
を高めるネットワーク
技術の活用

網膜走査ディスプレイ

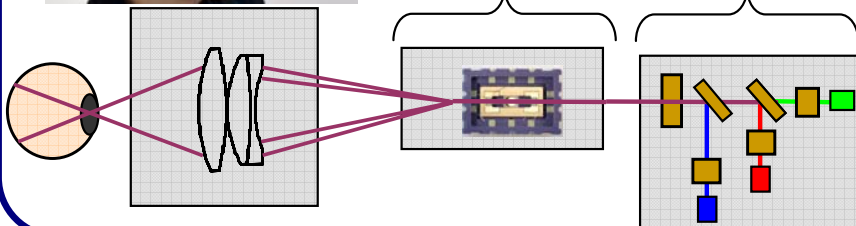
安全な明るさの光を網膜に当て、高速で動かし、その残像効果を利用して直接網膜上に映像を投影



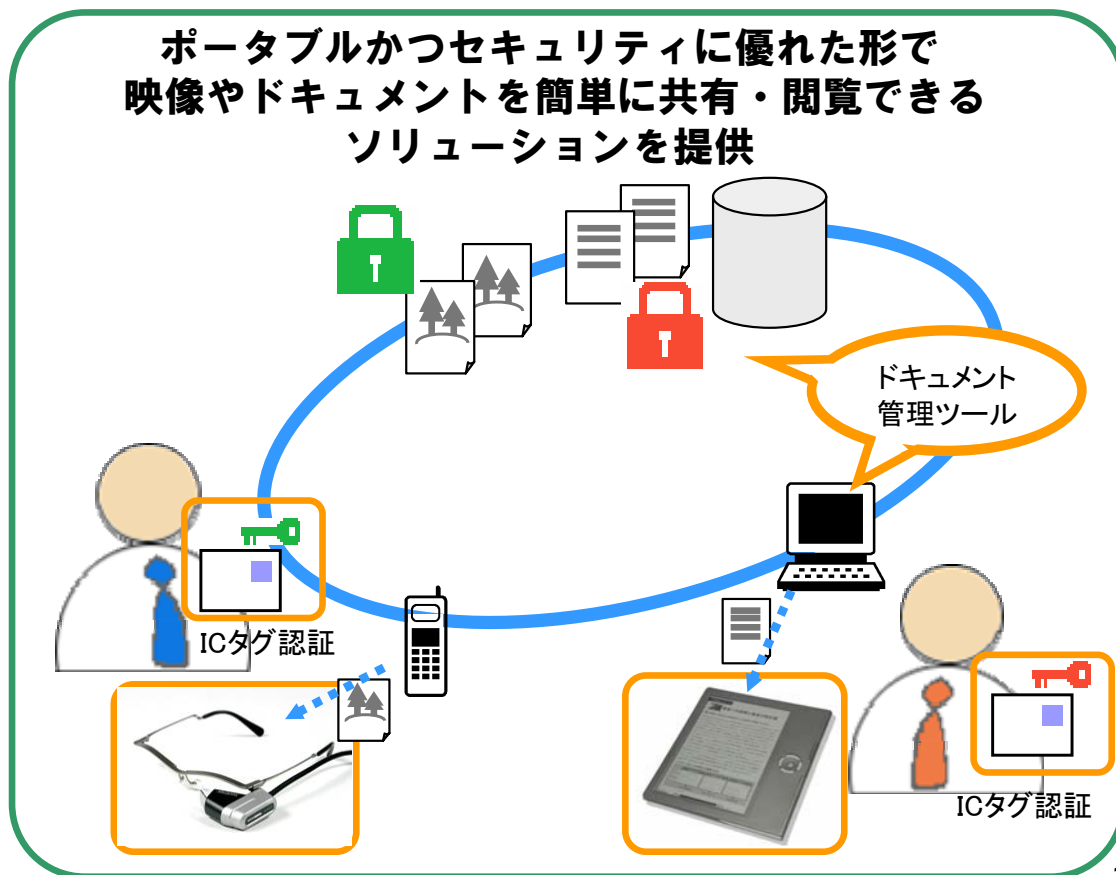
構成図(概略)

光MEMS

光源



ポータブルかつセキュリティに優れた形で
映像やドキュメントを簡単に共有・閲覧できる
ソリューションを提供



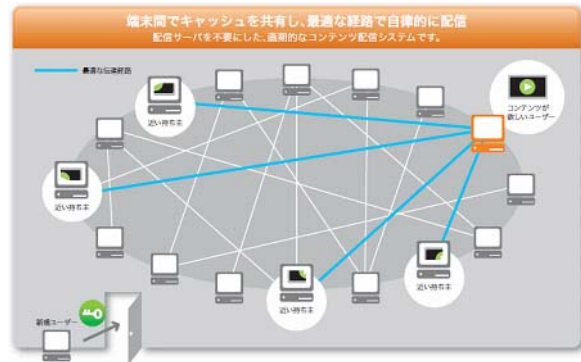
次世代コンテンツ配信システム「Einy(アイニー)」

映像・音楽・E-ラーニングなどの大容量コンテンツを“低コスト、高セキュリティ”で配信

既存のサーバークライアント方式に変わる次世代コンテンツ配信システム



ソリューション、配信プラットフォームを
コンテンツホルダー／顧客ホルダーへ提供



IPオンデマンド配信システム
「Einy On-Demand」



IPストリーミング放送システム
「Einy Broadcast」

パートナー
企業

Xing
顧客基盤を活用し
新サービスを提供

使用シーン例



コア技術 (配信技術等) ×

コンテンツ ×

顧客基盤

特定カテゴリーにおいて「きらりと光る」No.1を目指す

家庭用ミシン

市場環境

- 新興国で市場成長
- 平均単価上昇により価格競争が緩やかに
- シニア層拡大による中高級機種需要増

- 新たな顧客価値提供と新興市場開拓強化
- 更なる販売力の強化

工業用ミシン

市場環境

- 中国・アジアを中心に市場成長
- 縫製工場での省人化ニーズ拡大

- 提案型営業力の強化
- 「カテゴリーNo.1」商品の提供

産業機器

市場環境

- 自動車・二輪向け需要は安定成長
- HDD/IT関連向け需要は短期的な景気変動はあるが拡大傾向

- 需要変動の少ない顧客ポートフォリオ実現
- 景気変動に対応できる体質強化

基本方針

株主還元

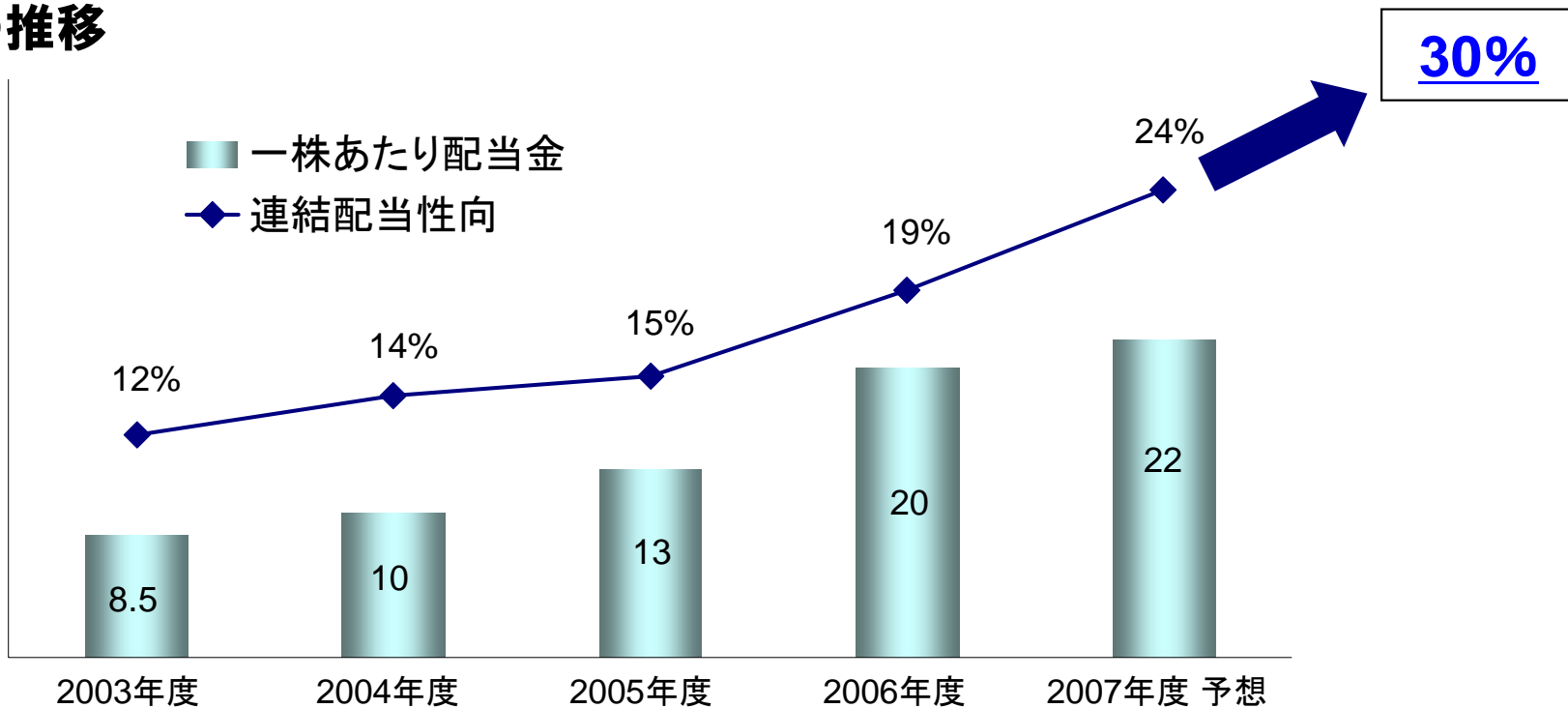
- 連結配当性向30%を早期実現
- 資本効率の向上を図るために必要と判断した場合には、自己株式取得を機動的に実施

資本・負債の考え方

- 積極的な投資に伴い負債調達を実施
ただし、財務基盤の健全性は確保（DER0.5以下）

■ 配当の推移

(円)



brother
at your side

