

中期戦略「CS B2024」進捗

CS B2024

Take off towards our new future

あたらしい未来へのテイクオフ

2024年5月9日

ブラザー工業株式会社

代表取締役社長 佐々木 一郎

中期戦略骨子と進捗

2030年のビジョン達成に向けて策定した中期戦略（FY22-24）は2年が経過し、今年度が最終年度。事業ポートフォリオと経営基盤の変革に取り組んでいる

ブラザーグループ ビジョン
At your side
2030

あり続けたい姿

世界中の“あなた”の生産性と創造性をすぐそばで支え、社会の発展と地球の未来に貢献する

価値の提供方法

多様な独自技術とグローバルネットワークを強みに、お客様の成功へのボトルネックを見つけ解消する

注力領域

- 産業用領域のかけがえのないパートナーになる
- プリンティングのオンリーワンを極め、次を切り拓く

中期戦略 CS B2024

At your side
2030 ビジョンの実現

CS B2024 “あたらしい未来へのテイクオフ”

産業用領域の
飛躍に向けて

- ✓ 産業機器事業の大幅成長
- ✓ ドミノ事業の成長加速

事業ポートフォリオの変革

未来の
事業ポートフォリオ
に向けて

プリンティング領域
の変容に向けて

- ✓ P&S事業のビジネスモデル変革の加速

持続可能な未来に向けた経営基盤の変革

- ✓ カーボンニュートラルに向けた環境への取り組み
- ✓ お客様とのつながりの強化・拡大



BVCMの進化



従業員の
チャレンジ行動促進



従業員エンゲージメント
の向上

ブラザーグループでは、2030年に向けたブラザーグループビジョン「At your side 2030」を策定し、2022年度よりスタートしています。
「At your side 2030」では、2030年に向けてお客様にどのような価値を提供していくのか考え、ブラザーの存在意義を再定義した「あり続けたい姿」を起点に、どのような方法で価値を提供するのか（「価値の提供方法」）、何を実現するのか（「注力領域」）を示しています。

「At your side 2030」の実現に向け、2022年度に中期戦略「CS B2024」を策定し、最初の3年間で取り組むテーマを定めました。

「CS B2024」では、「産業用領域の飛躍」や「プリンティング領域の変容」などの「事業ポートフォリオの変革」と、「持続可能な未来に向けた経営基盤の変革」を重点テーマに掲げ、取り組みを進めてきました。

ここからは、「CS B2024」の2年目にあたる2023年度、および2024年5月9日時点までの進捗について、ご説明します。

■ブラザーグループビジョン「At your side 2030」説明資料

<https://download.brother.com/pub/jp/corporate/vision/atyourside2030-p.pdf>

■中期戦略「CS B2024」説明会資料

<https://download.brother.com/pub/jp/news/2022/220511cs-b2024-p.pdf>

中期戦略公表時の2022年5月以降、急速に円安が進行。オリジナル目標を足元の為替水準に換算すると、売上収益は大きく膨らむものの、営業利益率とROEはほぼ変わらない

	CS B2024 業績目標 【オリジナル】	CS B2024 業績目標 【為替換算 参考値*1】
	為替前提 1USD=108円 / 1EUR=125円	為替前提 1USD=145円 / 1EUR=155円
売上収益	8,000億円	9,540億円
	内訳 (重点事業) 産業機器：1,000億円 ドミノ：1,000億円 P&S：4,300億円	内訳 (重点事業) 産業機器：1,035億円 ドミノ：1,180億円 P&S：5,400億円
営業利益率 (当期利益率*2)	10.0%以上 (7.0%以上)	約10% (約7%)
ROE	10.0%以上 (資本コストを上回る水準)	約10%

*1：為替換算参考値は、23年度の最新推定における外貨建て売上収益/売上原価/販管費を基とするJPYに対する為替感応度を用いた試算です。

*2：親会社の所有者に帰属する当期利益率（法人税率30%を前提）

「CS B2024」の業績目標についてです。

左側は、2022年5月に公表したオリジナルの業績目標です。

期間中、円安が急速に進行していることに鑑み、

オリジナルの目標を足元の為替水準に換算した参考値を右側に記載しています。

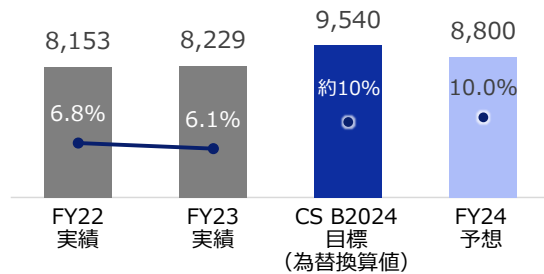
結果、売上収益は大きく膨らむものの、営業利益率、ROEについては同水準です。

売上収益は、主に産業機器事業における市況悪化および回復遅れの影響を受けるものの、営業利益については目標達成を目指す

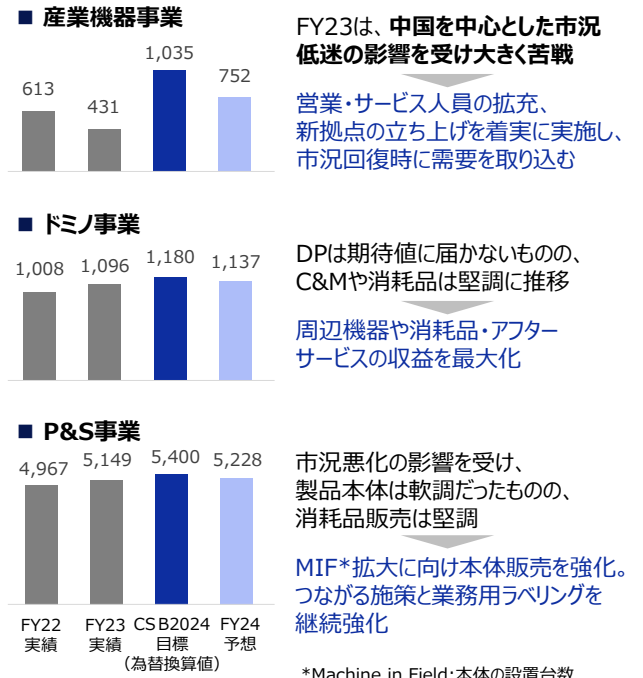
全社のCS B2024目標（為替換算値）とFY24予想

	CS B2024業績目標 【為替換算 参考値】	FY24予想
売上収益	9,540億円	8,800億円
営業利益率	約10%	10%
ROE	約10%	9.3%

売上収益・営業利益率 (億円)



重点事業の売上収益 (億円)



続いて、2024年度の業績予想についてです。足元の為替水準で換算した参考値との比較です。全社では、売上収益 **8,800** 億円、営業利益率 **10** %、ROE **9.3** %となる見込みです。

売上収益は、主に産業機器事業における市況悪化および回復遅れの影響を受けるものの、営業利益率については目標達成を目指します。

重点事業である産業機器事業、ドミノ事業、P&S事業の売上収益の推移についてです。

・産業機器事業（マシナリー事業）

2023年度は、中国を中心とした市況低迷の影響を受け、苦戦しました。引き続き営業・サービス人員の拡充、新拠点の立ち上げ等を着実に実施し、市況回復時に需要を取り込めるよう万全な体制を構築します。

・ドミノ事業

2023年度は、DP製品本体の販売が期待値に届かなかったものの、C&M製品本体や消耗品が堅調に推移しました。周辺機器や消耗品・アフターサービスによる収益最大化を進めます。

・P&S事業

2023年度は、市況悪化の影響を受け、製品本体の販売が軟調だったものの、消耗品の販売は堅調に推移しました。2024年度は市場での稼働台数（MIF）の拡大に向け、製品本体の販売を強化するとともに、MPSやサブスクリプションサービスなど「つながる」施策の強化と業務用ラベリング拡大に引き続き注力していきます。

事業ポートフォリオの変革に向けて

CS B2024がスタートした2022年度以降で、工作機械のほぼすべてのラインアップを刷新。
U・Hの新シリーズを投入し、同時5軸加工に対応したモデルも拡充

➤ C00制御からD00制御に刷新 (Fシリーズ除く)

New …2022年度以降の新製品

5AX …同時5軸加工対応モデル

Sシリーズ
標準モデル
S300Xd1/S500Xd1/S700Xd1

New 5AX New 5AX New 5AX

Wシリーズ
大型ワーク用
W1000Xd2

New

Rシリーズ
パレットチェンジャー搭載
R450Xd1/R650Xd1

New New

Uシリーズ
多面加工
U500Xd1

New 5AX

Fシリーズ
高剛性
F600X1

Mシリーズ
複合加工機
M200Xd1/M300Xd1

New 5AX New 5AX

Hシリーズ
横形マシニングセンタ
H550Xd1

New

周辺機器
ロータリーテーブル T-200A/T-200Ad
ローディングシステム BV7-870Ad

New

ここからは、事業ポートフォリオ変革の「産業用領域の飛躍」に向けて、産業機器事業の取り組みをご紹介します。

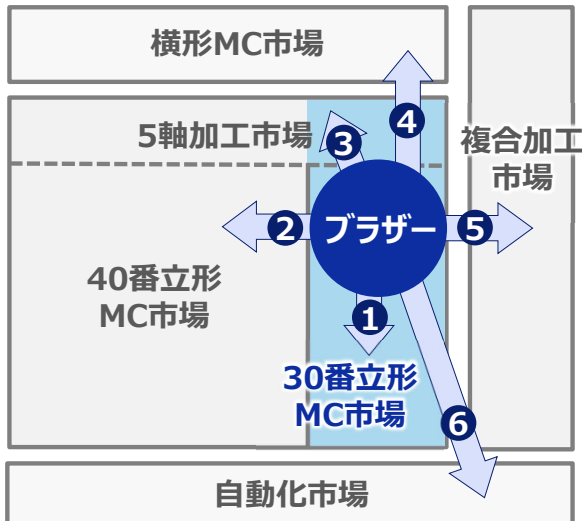
工作機械「SPEEDIO」の開発スピードをこれまで以上に加速し、
2022年度以降、ほぼすべてのラインアップを刷新しています。

2022年度に新規投入した同時5軸加工機や多面加工機に加え、
2023年度にはSPEEDIO初となる横形マシニングセンタを投入するなどラインアップを拡充し、
大型ワークや複雑形状の加工が可能となりました。

大幅なラインアップ強化・刷新により、大型ワークや複雑形状の加工が可能に。
30番立形MC*1の枠を超えた価値提供を通じ、近接領域への積極的な事業拡大を図る

ラインアップ強化によるリーチ市場拡大のイメージ*2

➤ ラインアップの強化により、
大型ワーク・複雑形状加工・複合加工・自動化への対応が可能に



- ① ラインアップ拡充で30番市場でのシェア拡大
- ② Wシリーズなどの大物対応モデルの投入や加工能力向上で40番MCを置き換え
- ③ 複雑な形状の加工が可能な同時5軸モデルで5軸加工市場へ
- ④ 40番が中心の横形MC市場に30番横形のHシリーズを投入
- ⑤ MCに旋盤の機能を備えたMシリーズのラインアップ強化で複合加工市場へ
- ⑥ 周辺機器やロボットとの組み合わせによるソリューション提案で自動化市場へ

*1 マシニングセンタ *2 実際の市場のサイズを表しているわけではありません

© 2024 Brother Industries, Ltd. All Rights Reserved.

8

「SPEEDIO」の大幅なラインアップ強化・刷新により、大型ワークや複雑形状の加工が可能となったことで、小型の30番立形MCの枠を超えた価値提供を通じ、近接領域への積極的な事業拡大を図ります。

当社のメイン市場である30番立形MC市場におけるシェア拡大に加え、Wシリーズを中心とした大物対応モデルにより、40番立形MCからの置き換えを図ります。

また、複雑な形状の加工が可能な同時5軸対応モデルを増やすとともに、横形MC市場に対しては、30番横形のHシリーズを、複合加工市場に対しては、MCと旋盤の機能を合わせ持ったMシリーズなど、市場やお客様のニーズに合わせた価値提案を行います。

加えて、周辺機器や他社製ロボットとの組み合わせによる製造工程の自動化ソリューションの提供にも注力していきます。

重点地域の中国・インド・日本において、FY22-23にブラザーテクノロジーセンター（BTC）を5か所、事業所・営業所を6か所開設。インドの新工場は、24年12月の稼働に向けて建設中



販売面では、重点エリアである中国・インド・日本において、新拠点の開設や既存拠点へのショールーム併設（ブラザーテクノロジーセンター化）といった営業・サービス基盤の強化を進めています。2022年度以降、ブラザーテクノロジーセンターを5か所、事業所・営業所は6か所開設しました。

製造面では、市場成長が期待できるインドにおいて新工場の建設を開始し、2024年12月に稼働予定です。

ドミノとブラザーの協業により新製品や新たなアプリケーションを継続開発・投入

カートリッジ式プリンタ Gxシリーズ



Gx350i

二次元バーコードや曲面などへの印字が可能

【印字対象】食品包装、梱包箱、飲料・医薬品用容器

- 従来モデルの**2倍の幅広印字**が可能となり、二次元バーコードの印字に対応
- 吐出距離の拡大により、**缶底などの曲面印字**が可能
- ケーブルなど**工業用途への印字**が可能

大文字用プリンタ Cx350i



Cx350i

建材への印字が可能

カラーインクに対応

【印字対象】段ボール、建材（石膏ボード・木材）

- 従来モデルと比較し、**高速かつ長時間連続印刷**が可能
- **黒/赤/青/緑**のインクに対応
- **植物由来の油性インク**の活用による環境負荷低減

高性能高速サーマルプリンタ Vxシリーズ

- フルモデルチェンジにより、さらなる高速印字を実現
- 機能性・使いやすさを向上



Vx150i



食品包装フィルムへの賞味期限・ロット番号の印字

モノクロデジタル印刷機 K300

- 世界初！ラベルレスペットボトルのキャップへ**可変情報**を印字するアプリケーションを提供



K300



ラベルレスペットボトルラインでの印字

ドミノ事業では、ドミノとブラザーの協業により新製品を継続開発・投入しています。

2022年度以降の主な新製品としては、食品包装や飲料・医薬品の容器に製造番号などを印字するカートリッジ式プリンタの機能を拡張し、曲面印字が可能なヘッドや、従来モデルの2倍の印字幅に対応したヘッドを投入しました。

石膏ボードや木材などの建材に高速で24時間連続印刷するお客様に向けては、13日間連続印刷が可能な（従来機は連続8時間）大文字用プリンタを投入しました。

また、高性能高速サーマルプリンタをフルモデルチェンジし、印字速度・機能性・使いやすさが向上しました。

モノクロデジタル印刷機においてはK300を投入し、世界で初めてラベルレスペットボトルのキャップへの可変情報の印字を実現するなど、製品ラインアップやアプリケーションを拡充しています。

個々の製品への印字から梱包・出荷まで、お客様の製造工程全体での価値提供に注力

■ コーディング・マーキング機器に加え、自動化ソフトや周辺機器によるソリューションを提供

印字データを製造基幹システムに連動する自動化ソフトを提供することで、生産性・トレーサビリティ向上に貢献

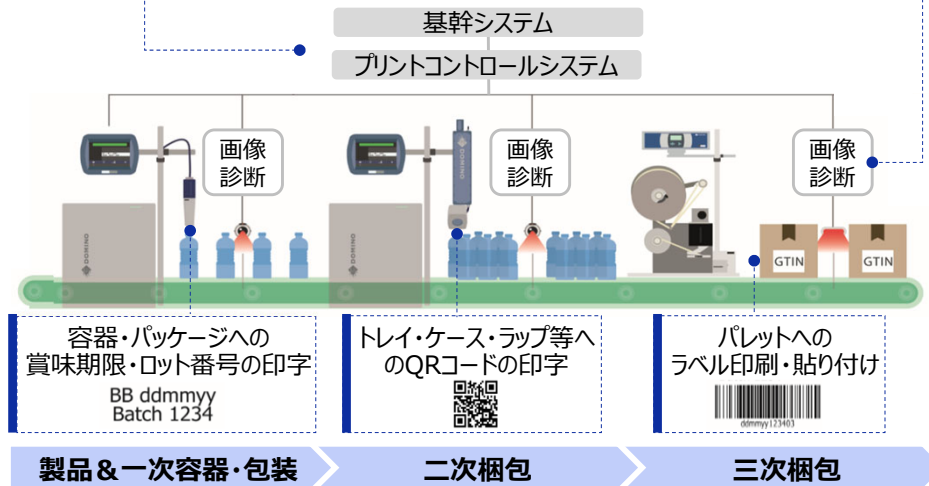


Domino Automation

読み取りカメラや画像診断装置の技術を用いて、印刷結果を読み取り、正しく印刷されているかを自動で検出し、印字内容の信頼性を向上



印字検査機 Rシリーズ



また、印字機器本体のみならず、印字結果の画像診断をする周辺機器や、印字データなどを基幹システムへ統合する自動化ソフトなど、製造工程全体でのソリューション提供にも注力しています。

プリンティング市場を取り巻く環境変化をとらえ、プリントボリュームの多いお客様をメインターゲットに新製品投入や“つながる”施策を展開し、収益力強化を目指す

小型複合機・プリンターを取り巻く環境

市場縮小・印刷量減少・消耗品純正率低下とプリンティング市場は厳しい状況だが、小型機を取り巻く環境は優位な面もある

集中印刷 →
分散化印刷

在宅需要
の定着

モノクロ →
カラー

インクタンク
市場の拡大

本体使用期間の長期化による
市場稼働台数の維持

■ 施策

本体販売

プリントボリュームの多いお客様をターゲットに本体販売を強化し、将来の消耗品販売を支える市場での本体稼働台数（MIF）を拡大

- 先進国ではハイエンドモデル、新興国ではインクタンク等のTCO*モデルなど、市場ごとの高PVユーザー向け施策を強化
- クラス最速の印字速度や大容量トナー・高耐久のモデルなど、競争力のある新製品を投入

FY22以降の主な新製品

カラーレーザー

モノレーザー

インクジェット

SMB向け



SOHO向け



SMB向け



SOHO向け



A3モデル



つながる

つながる施策の強化により、消耗品販売を下支え

→詳細は次項参照

*Total Cost of Ownership

続いて「プリンティング領域の変容」に向けた取り組みをご紹介します。

プリンティング市場は、ペーパーレス化などの流れを受け、市場縮小・印刷量減少・消耗品純正率低下と厳しい状況ですが、小型複合機・プリンターにおいては、オフィスでの大型複写機による集中印刷から小型機による分散印刷の流れや、コロナ禍を経て在宅需要が定着したこと、カラー印刷需要や新興国におけるインクタンク市場の拡大など、優位な面もあると認識しています。また、本体使用期間が長期化しており、消耗品販売を下支えしています。

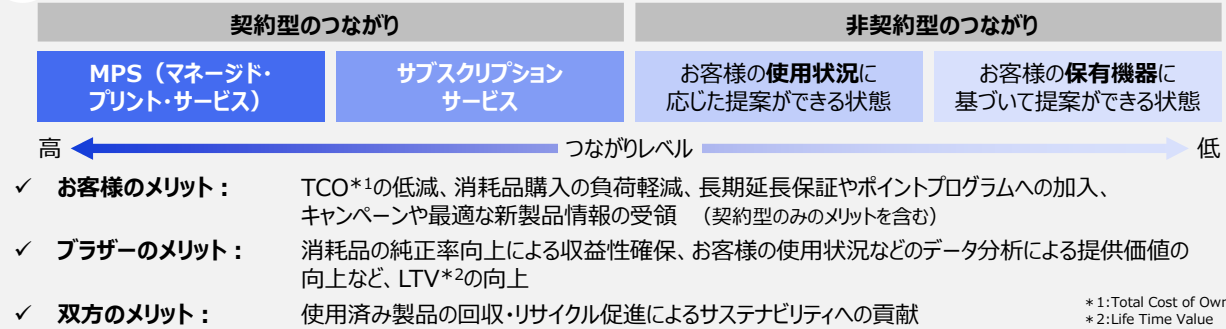
このような環境変化をとらえ、プリンティング市場における勝ち残りを目指し、収益力強化を図ります。

本体販売においては、2022年度以降も、高耐久で競争力のある新製品を継続投入しており、レーザー・インクジェットともにプリントボリュームの多いお客様をターゲットに販売を強化し、将来の消耗品販売を支える市場での本体稼働台数（MIF）の拡大を目指します。同時に、つながる施策の強化により、消耗品販売を下支えします。

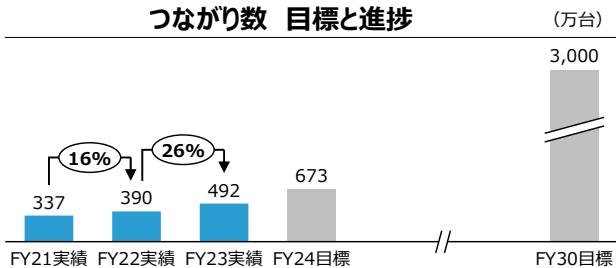
お客様・ブラザー双方にとって中長期的なメリットのある
つながるビジネスモデルへの転換を進めている

? P&Sの「つながる」とは

製品やサービスを使うお客様と直接コミュニケーションできる
状態を作り、優れた顧客体験や価値を提供し続けること



つながり数 目標と進捗



欧州MPS (契約型) の事例

- コピアディーラーなどのチャネルを介して契約し、**従量課金** (1枚当たり) で消耗品・サービスを提供
 - ブラザーのプラットフォームを利用し、**消耗品が少なくなるとブラザーから自動で配送**
- ✓ **MPS契約者は、純正率100%**
✓ **従来の箱売り型と比較し、プリントボリュームが多い**

P&S事業では、従来の箱売りのビジネスモデルから、お客様とつながるビジネスモデルへの転換を進めています。

「つながる」をキーワードに、契約型・非契約型ともに、お客様と直接コミュニケーションができる状態を作ること、優れた価値を提供することを目指しています。契約型は、MPSやサブスクリプションサービスなどを指し、非契約型は、お客様に製品の使用状況や保有機器に応じた提案ができる状態を指します。

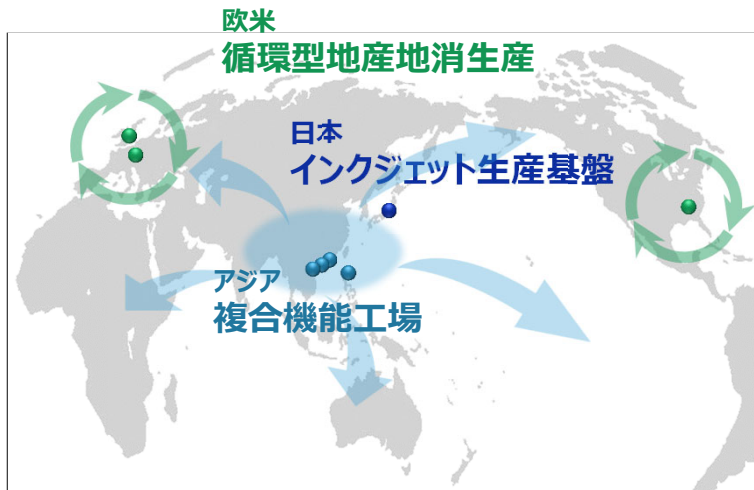
「つながる」ことで、お客様のTCO低減や消耗品購入時の負荷軽減などに貢献でき、ブラザーとしては、消耗品の純正率向上による収益性向上などが期待できます。また、製品の回収・リサイクルが促進され、サステナビリティへの貢献にもつながります。

2023年度は前年度から26%増の492万人のお客様とつながり、価値提供・提案ができる状態にあり、2030年度に3,000万人とつながるとい目標に向け、さまざまな施策を展開しています。

BtoB向けの欧州MPS (マネージドプリントサービス) においては、消耗品の純正率が100%であるだけでなく、非契約者比較し、カラーレーザー・モノクロレーザーともにプリントボリュームが多く、消耗品による収益確保に効果があることが確認できています。

P&S事業の製品力および収益性の強化と、ビジネスモデル転換を同時に実現することで、プリンティングの変容についても加速させていきます。

アジアの主力生産拠点はコスト競争力の追求に加え複合機能化を進め、
欧米は循環型の地産地消生産、日本はインクジェット生産基盤としての体制構築を目指す



アジア： 複合機能工場への変容

- グローバル市場向けの高いコスト競争力
- インク・レーザー・ラベリングいずれの 카테고리も生産できるBCP工場
- 再生エネルギー活用および省エネ技術工場

欧米： 循環型地産地消生産体制の実現

- 消耗品再生に加え、本体再生まで視野に入れた循環型工場
- 消耗品の地産地消生産による域内BCP工場

日本： インクジェット生産基盤の再構築

- 民生用/産業用インクジェット基幹部品の高度かつ効率的な生産体制
- 産業用印刷製品の試作・生産一貫体制

P&S事業の製造面においては、2030年に向けた地域ごとの製造拠点の位置づけを明確化しました。

アジアは、これまで推し進めてきたコスト競争力の追求に加え、BCP対応としてさまざまな製品カテゴリーを複数拠点で生産できる体制の構築や、太陽光パネル設置による再生エネルギーの活用および省エネ技術の積極導入など、複合機能工場への変容を目指します。

欧米は、消耗品の地産地消や回収・リサイクルに加え、製品本体の再生まで視野に入れた地域内の循環型工場を目指します。

日本は、インクジェット基幹部品の高度かつ効率的な生産体制と、産業用印刷製品については試作から生産までの一貫体制の構築を進め、インクジェット生産基盤としての役割を果たすことを目指します。

インクジェットの製造拠点を中心に拡張し機能を強化

■ フィリピン工場の新工場棟が完成

- P&S製品を生産するブラザーインダストリーズ（フィリピン）の新工場棟が2024年1月に完成
- 投資額：約90億円（太陽光パネル設置費用含む）
- **複合機能拠点として事業環境の変化に柔軟に対応**

生産能力の増強

さまざまなP&S製品の
柔軟な生産

部品・製品の倉庫機能
によるBCP対応

太陽光パネルによる
再生エネルギー活用



ブラザーインダストリーズ（フィリピン）新工場棟（第3工場）

■ 星崎工場でインクジェット基幹部品の生産自動化へ

- 星崎工場の新工場棟が2023年1月に完成
- ブラザーグループ初の免震構造
- インクジェットの生産基盤として、**基幹部品の生産を集約し、自動化ラインの導入**などにより、生産効率・品質のさらなる向上を目指す



星崎工場 新工場棟（第13工場）

© 2024 Brother Industries, Ltd. All Rights Reserved.

15

このようなグローバル製造体制構築に向けた活動の一環として、2024年1月に、ブラザーインダストリーズ（フィリピン）の新工場棟（第3工場）が完成しました。新工場棟では、さまざまな種類の製品の生産が可能であることに加え、BCP対応として、部品や製品を保管できる倉庫機能を兼ね備えています。また、屋上一面に太陽光パネルを設置し、年間最大発電量は3,736MWh/年とブラザーグループ拠点における総発電量の約4割を占めることとなります。生産増への対応のみならず、複合機能拠点として、今後の事業環境の変化に柔軟に対応していきます。

また、2023年1月に完成した星崎工場の新工場棟（第13工場）では、民生用・産業用のインクジェット基幹部品の生産集約を進めるとともに、自動化ラインを導入するなど、生産効率や品質のさらなる向上を目指しています。

P&S事業のみならず、事業の枠を超えてインクジェット製品の提供価値を拡大

事業の枠を超えて広がるインクジェット製品群

	用途/カテゴリ	製品	事業	
産業用 ↑	コーディング系	コーディング・マーキング機器	ドミノ	
	パッケージ	デジタルラベル印刷機		
	グラフィック系	サイン	大判プリンター	マシナリー
		テキスタイル	ガーメントプリンター	
		グッズ	布プリンター 昇華型熱転写プリンター	P&H
民生用 ↓	ドキュメント系	インクジェット複合機	P&S	

【トピックス】FESPA* 2024 出展

- 産業用印刷領域であるガーメントプリンター、大判プリンターの他、オフィス向けプリンターや布プリンターなどを展示
- 事業の枠を超え、さまざまな製品を組み合わせさせたクロスセルでの価値を提案



* : 毎年欧州で開催される世界最大規模の産業用印刷、テキスタイルの展示会。2024年は3月19日～22日の4日間の日程でオランダアムステルダムにて開催された

未来の事業ポートフォリオに向けては、インクジェットを核とした提供価値の拡大を目指しています。

マシナリー事業において、サイン・ディスプレイ用途向けの大判プリンターとして、2024年4月にラテックスワイドフォーマットプリンターを発売したほか、P&H事業においては、ロール状の布に印刷できる布プリンターや、布製品のみならずマグカップなどに図柄を転写できる昇華型熱転写プリンターを2023年に発売しました。

また、世界最大規模の産業用印刷・テキスタイルの展示会であるFESPA 2024に出展するなど、事業の枠を超えたインクジェットの新規商品開発や、クロスセルでの幅広い価値提案を強化しています。

マテリアリティ解決につながる新たな価値提供に向けて、
燃料電池や空調機器などでの事業拡大を目指す

■ 水素燃料電池・蓄電池ハイブリッド UPS「ACUPSシリーズ」を発売

- 水素と空気中の酸素を燃料として発電する**燃料電池**と**リチウムイオン電池**をハイブリッド化した**バックアップ電源**を2023年10月に発売
- 成田空港の滑走路設備のバックアップ電源として**採用**
- 水素利活用を推進するブラザーの取り組みを「**PureEne**」と名付け、活動を強化



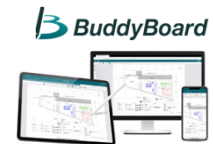
■ スポットクーラー「Pure Drive PD3」 が省エネ大賞を受賞

- 当社の独自技術「**TWIN AQUA**」を採用。**フロンレス**であることに加え、排気の乾球温度が外気温以下となる**排熱レス**であり、エアコン方式の約5分の1の**低消費電力**を実現したスポットクーラー
- 省エネルギーセンターが主催する「2023年度**省エネ大賞**」の製品・ビジネスモデル部門にて「**資源エネルギー庁長官賞**」を初受賞



■ チームで使える手書きノートアプリ「BuddyBoard」を有償化

- 手書きメモをリアルタイムに共有**でき、リモートワークの効率化に貢献するiPad用手書きノートアプリ
- 従業員による新規事業提案制度から2021年に事業化、2022年に法人向け有償サービスとして提供開始



新規事業の取り組みです。

ブラザーは、2018年にCO₂を排出しない環境にやさしい水素燃料電池を事業化しましたが、2023年に、水素燃料電池とリチウムイオン電池をハイブリッド化したバックアップ電源「ACUPSシリーズ」を発売し、成田空港において滑走路設備のバックアップ電源として採用が決定しました。また、燃料電池を中心とした水素利活用を推進するブラザーの取り組みすべてを象徴するブランドとして「PureEne」を立ち上げ、活動をさらに強化していきます。

空調機器においては、新たに開発したパーソナル排熱レス&フロンレススポットクーラー「Pure Drive」シリーズの「PD3」が一般財団法人省エネルギーセンターが主催する「2023年度 省エネ大賞」の製品・ビジネスモデル部門にて、最高賞に次ぐ「資源エネルギー庁長官賞」を初めて受賞しました。エアコン方式の約5分の1の低消費電力であり、フロンレスで環境に配慮した製品であることに加え、従来モデルから本体サイズがコンパクトになり、フォークリフトだけでなく工場や物流倉庫の牽引車や搬送機器などに広く搭載可能であることが高く評価されました。

さらに、従業員による新規事業提案制度から事業化した手書きノートアプリ「BuddyBoard」については、法人向けの有償サービスとして提供を開始しています。

今後も、マテリアリティ解決につながる新規事業の創出・育成に注力していきます。

持続可能な未来に向けた経営基盤の変革

DX戦略の3つの柱それぞれで取り組みが進行。
DXコア人財の育成カリキュラム修了者の約8割がDX関連業務に従事

■ DX戦略の3つの柱と進捗

DXコア人財の育成カリキュラム修了者の約8割がビジネスDX・オペレーショナルDXのプロジェクトを含むDX関連業務に従事

① ビジネスDX

各事業のビジネスモデル変革

[FY23実績] 以下を含む計7件の主要プロジェクトが進行中

- 各事業における「つながる」施策拡大のための1to1マーケティングの仕組みを構築中

② オペレーショナルDX

強靱かつ持続可能なサプライチェーンの構築

「つながる工場」「みえる工場」「とまらない工場」の実現

[FY23実績] 以下を含む計6件の主要プロジェクトが進行中

- 生産・物流・販売・在庫のグローバルデータを可視化・一元化
- 有事のストック部品の調達・供給プロセスを確立
- 調達体制の可視化に向けたベンダーツリーを作成中

③ DX基盤構築

デジタルの徹底活用と人財育成

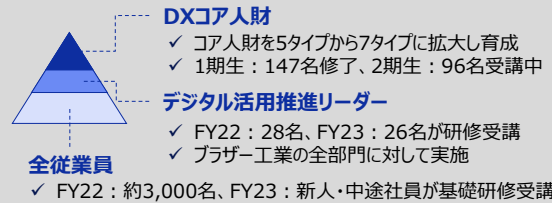
*ブラザー工業

[FY23実績]

・グローバル統合データ基盤を導入

- オペレーショナルDXやビジネスDXを含むグローバルなデータの一元管理・活用のための基盤システムを導入
- FY24より順次運用開始

・DX人財育成の継続・強化*



・生成AIの活用による業務効率化の推進*

- 一般業務におけるChatGPTや、ソフトウェア開発におけるCopilotなどの社内利用を開始
- 社外向け活用の際のガイドラインを制定

経営基盤の変革としては、DXを進めています。

ブラザーのDX戦略は、各事業のビジネスモデルや業務プロセスの変革を目指す「ビジネスDX」、強靱かつ持続可能なサプライチェーンの構築を目指す「オペレーショナルDX」、これらを実現するため、データ活用基盤の構築とDX人財育成を推進する「DX基盤構築」の3つの柱で構成されています。

2023年度は、ビジネスDXにおいては、P&S事業・P&H事業を中心に各事業における「つながる」施策拡大のための1to1マーケティングの仕組み構築を進めました。

オペレーショナルDXにおいては、サプライチェーンマネジメントの無駄をなくし、お客様へ必要な価値をいつでもお届けできる体制の構築に向け、在庫や生産・販売状況をデジタルで可視化しグローバルで一元化するなど、さまざまな取り組みが進展しました。

DX基盤構築においては、オペレーショナルDXやビジネスDXを含めグローバルに散在するデータの一元管理・活用のためのグローバル統合データ基盤を導入し、2024年度からの運用開始に向け準備を進めています。

また、DX人財育成では、「DXコア人財」「デジタル活用推進リーダー」「全従業員」の階層ごとに、教育を継続・強化しています。

加えて、2023年度よりChatGPTやCopilotなどの生成AIの業務活用を開始するなど、さらなる業務効率化を進めています。

DXコア人財の育成カリキュラムを修了した1期生の約8割が、DX関連業務に従事しており、今後も人財育成とDXの各取り組みを連携・加速させていきます。

従業員のチャレンジ行動促進とエンゲージメント向上を目指し、
FY23に「人事ポリシー」を策定し、新たな人事制度を導入

■ 人事ポリシーの策定と人事基幹制度の変更*

*ブラザー工業

人事ポリシー 従業員の「真の自律と挑戦」を支え、多様性を尊重するとともに、成果と貢献に正しく報いる

役割等級制度の導入

従来の経験年数を重視した職能等級制度から、担う役割を重視する**役割等級制度**へと変更することで、
実力に応じた役割の付与と人財の最適配置を推進

階層ごとの目指す姿 【若手層】 育成・早期抜擢 → 【ミドル層】 優秀人財の確保 → 【管理職】 パイプライン強化 → 【シニア層】 戦力強化

段階的な65歳定年延長

2026年度から段階的に定年延長を進め、2029年度に満60歳になる従業員は**65歳定年**に移行

■ 多様な働き方を支援する制度の導入と施策の実施*

新制度

- スーパーフレックス制度 ● 社内複業制度
- ベビーシッター利用支援制度 ● 不妊治療休職・休暇制度

施策

- 女性管理職候補育成プログラムの継続実施 ● 健康や介護の理解促進プログラムの実施

▶ 「健康経営銘柄
2024」に選定
(3年ぶり5度目)



■ 従業員エンゲージメント調査の実施

- ・ ブラザー工業においてFY22より開始し、FY23は調査対象をグループ全体に拡大。今後も継続実施予定
- ・ 各拠点において調査結果を分析しエンゲージメントの向上に向けた施策を実施、好事例はグループ内で横展開予定

人的資本においては、従業員のチャレンジ行動促進とエンゲージメント向上を目指し、
新たに「人事ポリシー」を策定するとともに、新たな人事制度を導入しました。

基幹制度としては、2023年度に新たに役割等級制度を導入し、
従来の経験年数を重視した職能等級制度から、担う役割を重視するよう変更することで、
実力に応じた役割の付与と人財の最適配置を促進します。
これにより、人事ポリシーで掲げた、従業員の「真の自律と挑戦」を後押し、
高い成果を創出する人財を早期抜擢することで「成果と貢献に正しく報いる」ことを実現します。

合わせて、65歳定年への移行に向け、2026年度から段階的に定年延長を進め、シニア層のさらなる活躍を推進します。

これらに加え、フレックス制度のコアタイム廃止や、社内複業制度の導入、女性管理職候補育成プログラムの継続実施
など、多様な働き方を支援する制度の導入や施策を実施しています。

また、従業員エンゲージメント調査については、ブラザー工業では2022年度よりスタートしましたが、
2023年度はグループ全体に対象を拡大しました。
各拠点において調査結果を分析した上で施策を実施し、好事例はグループ内で横展開するなど、
グループ全体でのエンゲージメント向上を目指します。

マテリアリティとサステナビリティ目標

マテリアリティ		2024年度 目標	実績
社会の発展	人々の価値創出の支援	<ul style="list-style-type: none"> 産業機器事業におけるお客様の生産性向上、CO₂排出削減に貢献するための製品性能の優位性確保 P&S事業におけるお客様のLTV向上に向けたお客様と直接「つながる」ための基盤の構築 	<ul style="list-style-type: none"> 2022年度以降、高い環境性能と生産性を誇る、SPEEDIOシリーズの新製品計10機種を発売 各地域におけるサブスクリプションサービスをはじめとするお客様と双方向でつながるための取り組みを強化
	多様な人々が活躍できる社会の実現	<ul style="list-style-type: none"> グローバルベースでの従業員エンゲージメントの可視化と調査スコアの向上 海外拠点責任者の現地登用を促進するための人財育成およびガバナンスの強化 管理職の健全なジェンダーバランスに向けたパイプラインの強化および多様な働き方を実現する環境整備* 	<ul style="list-style-type: none"> ブラザー工業において2022年度より従業員エンゲージメント調査を開始。2023年度は調査対象をグループ全体に拡大 海外主要拠点における人事施策の現状把握と課題抽出を元にした幹部人財の育成推進・サクセッションプランの実施 より柔軟な働き方を実現する人事制度を追加・改定* 女性管理職候補育成プログラムの継続実施* 多様な働き方を推進するための健康や介護に関する理解促進プログラムの実施*
	責任あるバリューチェーンの追求	<ul style="list-style-type: none"> サプライヤーに対する人権リスク評価の拡大 RBA ゴールド認証を取得したグループ生産拠点数3拠点 	<ul style="list-style-type: none"> 一次サプライヤーに対するサプライチェーン人権デューデリジェンスにおいて、対象事業・サプライヤーの拡大、及び実効性担保 責任ある鉱物調達のための調査を継続実施 2022年度のP&Sのベトナム工場でのRBAゴールド認証取得に続き、2023年度はP&Sの中国深圳工場、およびフィリピン工場においてRBAブラチナ認証を取得し、目標を前倒して達成 さらに、2024年度に星崎工場においてもブラチナ認証を取得
	地球の未来	<ul style="list-style-type: none"> CO₂排出削減 <ul style="list-style-type: none"> [スコープ1,2] 2015年度比47%削減 [スコープ3] 自助努力での15万t削減対策の実施 資源循環 <ul style="list-style-type: none"> 製品に投入する新規資源率 81%以下 	<ul style="list-style-type: none"> [スコープ1,2] 電力使用の効率化や太陽光発電の導入などの省エネ・創エネ施策を実施し、2023年度の削減目標を達成見込み [スコープ3] 新製品の省エネ性向上を中心とした施策を計画通り実施するとともに、2024年度の追加対策を検討 一部製品におけるリサイクル材使用やリサイクル可能な緩衝材への変更などの施策を実施し、2023年度目標を達成見込み *ブラザー工業

© 2024 Brother Industries, Ltd. All Rights Reserved.

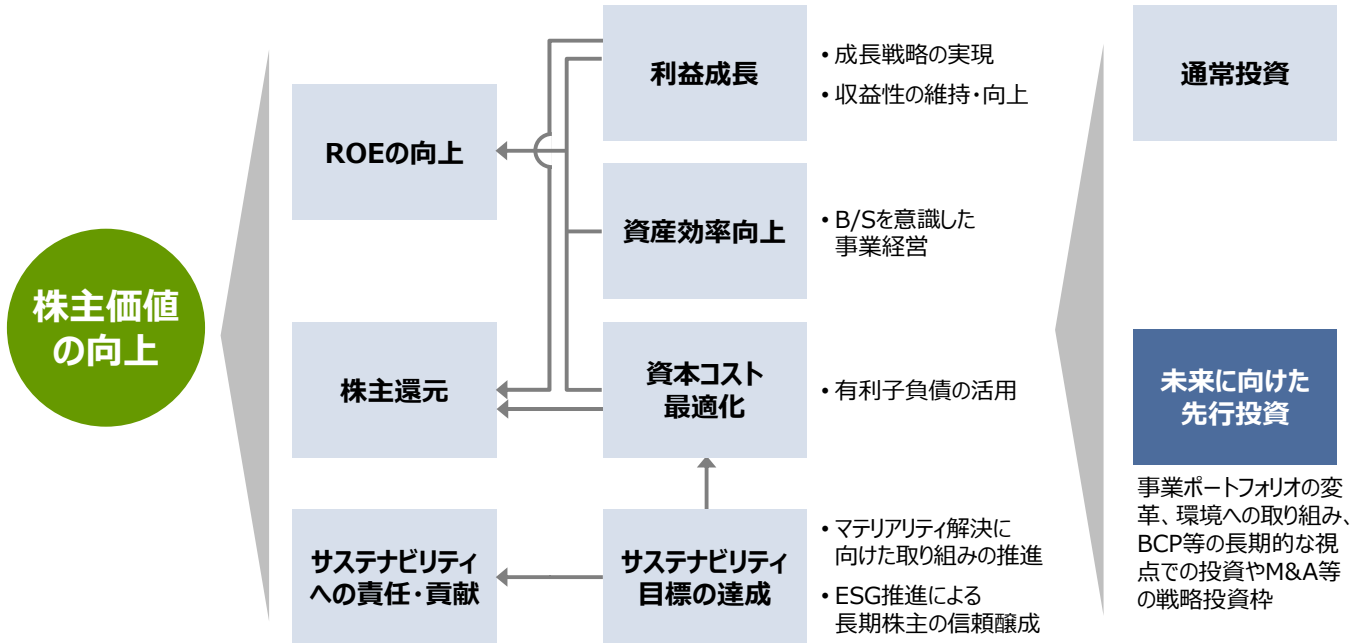
マテリアリティとサステナビリティ目標に関する2023年度の実績をまとめたものです。

2022年度に設置したサステナビリティ委員会（委員長：社長）において、全社横断でこれらの活動を推進しており、順調に推移しています。

財務方針

資本の有効活用によりビジネスの成功とサステナビリティへの貢献を両立することで、
継続的な株主価値の向上を目指す

株主価値の向上に向けた財務方針の全体像



「CS B2024」説明資料で開示したスライドの再掲です。

「未来に向けた先行投資」を実施しながら、利益成長を図るとともに、資産効率の向上や、資本コストの最適化などを進め、ROEの向上、安定的な株主還元、さらにはサステナビリティへの責任を果たすことで、株主価値向上を目指しています。

「CS B2024」の3年間で、1,500億円の先行投資枠を設定。
通常投資と合わせ、計2,300億円の投資を予定

キャッシュアロケーション



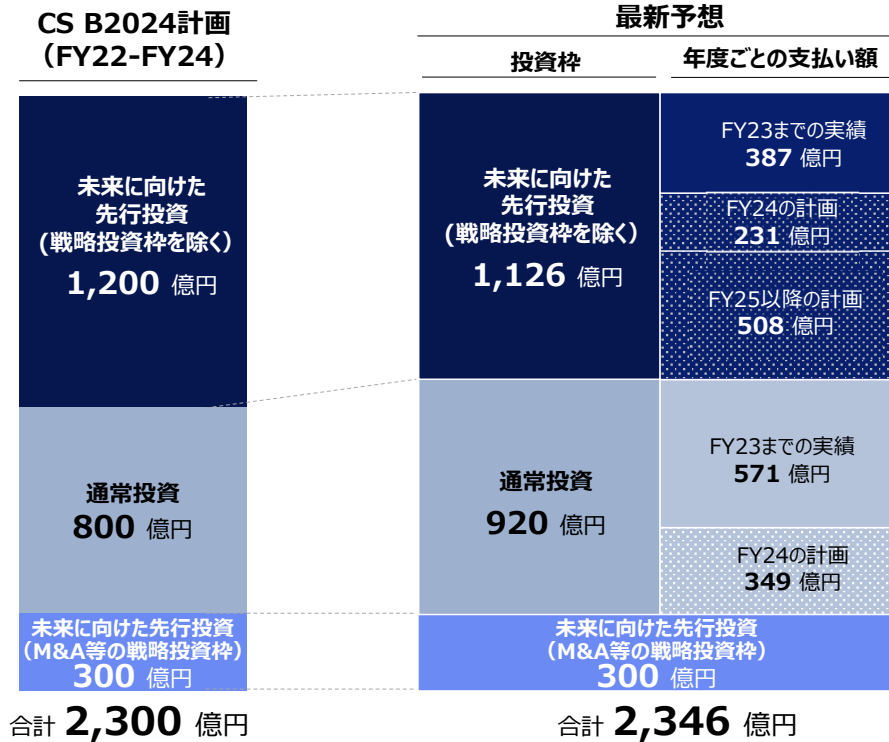
未来に向けた先行投資の内訳

テーマ	主な内容	金額	
事業ポートフォリオの変革	産業用領域の飛躍に向けて プリンティング領域の変容に向けて	<ul style="list-style-type: none"> 産業用領域の販売・サービス拠点増強 マシナリー・FA領域の生産能力強化 インクジェット開発・生産拠点拡張 	500億円
	未来の事業ポートフォリオに向けて	<ul style="list-style-type: none"> M&A等の戦略投資枠 	300億円
持続可能な未来に向けた経営基盤の変革	<ul style="list-style-type: none"> 環境への取り組み お客様とのつながりの強化・拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 製品の地産地消およびサーキュラーエコノミーの実現に向けた工場投資 グループ拠点での創エネ設備導入 環境配慮型の新社屋の建設 サプライチェーン強靱化（工場拡張、複合機能化） DX投資（お客様とのつながり基盤構築、基幹システム刷新） 	700億円
合計		1,500億円	

「CS B2024」で開示しているキャッシュアロケーションと先行投資枠です。

ブラザーグループでは、未来に向けた先行投資枠として、「CS B2024」の3年間で、1,500億円を設定しており、「事業ポートフォリオの変革」と「経営基盤の変革」のための投資を確実に実施していきます。通常投資の800億円と合わせて、計2,300億円の投資を予定しています。

CS B2024の投資計画は意思決定ベースのため、支払い時期が中期戦略期間外となる場合があるものの、M&A等の戦略投資を除くと概ね計画通り進捗



現時点では、総投資枠2,300億円（未来に向けた先行投資：1,500億円、通常投資：800億円）のうち、2023年度までに約1,000億円の投資を実施しており、M&A等の戦略投資枠（300億円）を除くと、概ね計画通りに進捗しています。

未来に向けた先行投資として、設備投資を中心に進捗

内容		23年度末状況	目的・備考	総投資額*	
事業ポートフォリオの変革	星崎工場 新工場棟		完成/稼働	<ul style="list-style-type: none"> 産業用領域の飛躍に向け、産業用インクジェット生産基盤を強化 BCP対策として、ブラザーグループ初の免震構造を採用 	約100億円
	P&S フィリピン工場 新工場棟		完成/稼働	<ul style="list-style-type: none"> プリンティングの変容に向け、製品販売の増加に対応 サプライチェーン強靱化のため、部品・製品の倉庫機能も兼ね備えるなど、BCP対策を強化 	約80億円
	マシナリー 産業機器 インド新工場		建設中	<ul style="list-style-type: none"> 産業用領域の飛躍に向け、工作機械の新工場を建設 成長が期待されるインド市場のお客様に、より短納期で製品をお届けできる体制を構築 	約25億円
	ニッセイ 新工場棟		完成	<ul style="list-style-type: none"> FA・ロボット向けの売上拡大に向け、歯車の生産能力を増強 	約16億円
	港工場 新倉庫		建設決定	<ul style="list-style-type: none"> 産業用領域でのビジネス拡大にともなう製品や部品の保管需要の増加に対応 BCP対策として、床面を高くし津波のリスクに対応 	約45億円
経営基盤の変革 持続可能な未来に向けた	瑞穂工場 新社屋		建設中	<ul style="list-style-type: none"> ブラザーグループの環境対応フラッグシップ施設として、省エネ設備導入や太陽光パネル設置、敷地内緑化を実施 活発なコミュニケーションによる新技術/事業の創出を目指す 	約450億円
	太陽光パネル設置		各拠点で対応	<ul style="list-style-type: none"> 上記を含む各拠点へ太陽光パネルを設置 稼働に必要な電力の一部を再生エネルギーでまかなうことで、掲げるカーボンニュートラルの実現に貢献 	約15億円
	基幹システム刷新		完了	<ul style="list-style-type: none"> 当社、亜州子会社、米州統括会社において、DX投資として基幹システム及び業務プロセスを刷新 	約30億円

*2022-24年度以外の投資額を含む

未来に向けた先行投資の進捗をまとめたものです。
右側に記載の総投資額は、2023年度以外の投資も含まれます。

2023年度は、産業機器のインド新工場や、本社地区において瑞穂工場の新社屋の建設を開始したほか、DX投資や環境投資を積極的に進めました。

中期戦略の財務方針をベースに、「資本コスト・株価を意識した経営」を深化

項目	現状	方針
資本コスト	<p>株主資本コスト: 7~10%</p> <ul style="list-style-type: none"> - CAPMで計算 - 計算タイミングや計算前提の違いにより変動があるため、レンジで捉えている 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 有利子負債も活用しながら事業ポートフォリオ変革を進め、株主資本コスト低減を図る
資本収益性指標	<p>ROE 過去5年平均*: 8.1%</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 事業成長により健全にROEを向上させることを基本方針とする ✓ 中長期的に資本コストを上回るROE10%以上を目指す
株主還元	<p>1株当たり配当 FY22 : 68円 FY23 : 84円(予定) FY24 : 100円(予定)</p> <ul style="list-style-type: none"> - 業績状況等を踏まえ、増配を予定 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 安定的かつ継続的な株主還元を実施する ✓ 業績の状況等に応じて追加的な株主還元を検討、加えて自己株式の取得については機動的に実施する
市場評価	<p>PBR 過去5年平均*: 1.05倍 直近 : 1.08倍</p> <ul style="list-style-type: none"> - 業績の回復により、直近のPBRは1倍超に 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 「CS B2024」の財務方針に従い、継続的な株主価値の向上を目指す ✓ 収益力の向上や成長投資の継続による事業ポートフォリオ変革の推進により、PBRのさらなる向上を図る

*2019年度～2023年度までの5年

© 2024 Brother Industries, Ltd. All Rights Reserved.

28

「資本コスト・株価を意識した経営」について、現状の認識と方針についてご説明します。

資本コスト

現状の株主資本コストは約7%～10%と認識しています。
CAPMをベースに計算していますが計算のタイミングや前提の違いにより変動があるため、レンジで捉えています。
引き続き、有利子負債も活用しながら、事業ポートフォリオの変革を進め、株主資本コストの低減を図ります

資本収益性指標

ROEの過去5年間の平均は8.1%です。
事業成長により健全にROEを向上させることを基本方針として、
継続的にエクイティスプレッドを確保できる水準のROE（10%以上）を目指します。

株主還元

安定的かつ継続的な株主還元の実施を基本方針としています。
また、業績の状況等に応じて配当水準の引き上げも含めた追加的な還元を検討していきます。
加えて、自社株買いについても、機動的に実施します。

2022年度は1株当たり68円の配当を実施しました。
2023年度、2024年度については、業績状況等を踏まえ、増配を予定しています。

市場評価

PBRは過去5年間の平均では1.05倍、2023年度末時点では約1.08倍となりました。
収益力の向上や成長投資の継続による事業ポートフォリオ変革の推進により、PBRのさらなる向上を図ります。

中期戦略「CS B2024」の財務方針に従い、ステークホルダーの皆さまの期待に応え、
持続的な成長と企業価値向上を実現するために、
資本コスト・資本収益性を意識した経営をより一層深化させていきます。

brother
at your side

今後も引き続き、ご支援をよろしくお願いいたします。

ビジネス領域		事業		分野（主な製品・サービス群）					
産業用領域	マシンリー・FA 領域	ニッセイ		 減速機 歯車	 工作機械	 工業用ミシン			
		マシンリー	産業機器						
	産業用印刷 領域		工業用 ミシン	工業用 ミシン	 ガーメントプリンター	 コーティング・ マーキング機器	 デジタル印刷機		
		ドミノ							
民生用領域	プリンティング 領域	P&S (プリン ティング& ソリューションズ)	ラベリング	業務用 ラベリング	 業務用ラベル プリンター	 モバイルプリンター	 ラベルライター	 プリンター	 複合機
			汎用 ラベリング	汎用 ラベリング					
	ホーム・ カルチャー 領域	P&H (パーソナル&ホーム)		通信・プリンティング		 家庭用ミシン	 カッティングマシン	 通信カラオケ機器	
N&C (ネットワーク&コンテンツ)									