

中期戦略「CS B2024」アップデート

CS B2024

Take off towards our new future

あたらしい未来へのテイクオフ

2023年5月8日

ブラザー工業株式会社

代表取締役社長 佐々木 一郎

産業用領域の飛躍に向けて

新シリーズ・機種を続々投入し、コンパクトマシンングセンタSPEEDIOは7シリーズ11機種に。
周辺機器を含め、幅広いラインアップでお客様のさまざまな加工ニーズに対応

Sシリーズ 標準モデル

S300Xd1/S500Xd1/S700Xd1



Wシリーズ 大型ワーク用

W1000Xd2



Rシリーズ パレットチェンジャー搭載

R450Xd1/R650Xd1



Uシリーズ 多面加工

U500Xd1



New

Fシリーズ 高剛性

F600X1



Mシリーズ 複合加工機

M200Xd1/M300Xd1



Hシリーズ 横形マシンングセンタ

H550Xd1

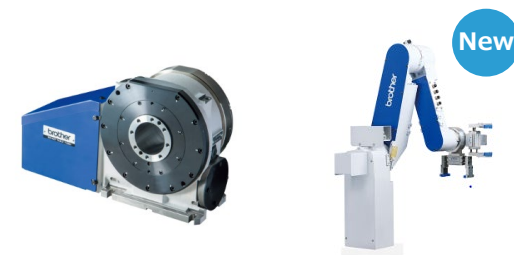


New

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

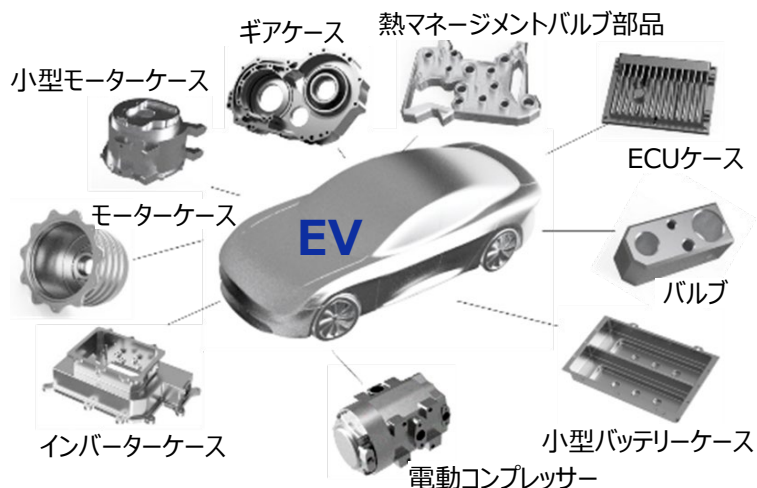


New

大きな成長が期待されるEV関連部品市場向けに、製品力および製品ラインアップを強化

✓ EV関連部品のトレンドは 軽量化・大型化・多様化

- 軽量化にともなうアルミ部品の加工ニーズの高まり
- バッテリーケース・モーターケースをはじめとした大型部品の加工ニーズの高まり
- 加工部品の多様化



✓ ブラザーのSPEEDIOシリーズは アルミ加工に強み

■ 製品力・ラインアップを強化し、 複雑化するEV部品の加工ニーズに対応

大型ロータリーテーブル搭載多面加工機 U500Xd1



大型部品加工や多面加工を可能にする
大型の傾斜ロータリーテーブルを搭載

ブラザー初の横形マシニングセンタ H550Xd1



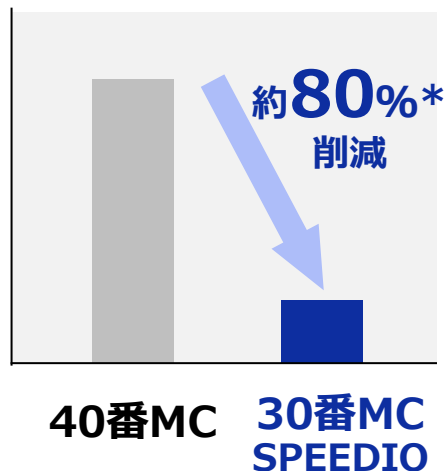
横形主軸にすることで広い加工エリアの確保と
大型部品の加工を実現

高い環境性能によるCO₂排出削減や、工程集約などによる自動化・省人化に貢献

■ 高い生産性と省エネ性を実現

- 小型で低消費電力であることに加え、短時間で加工作業を完了させられるため、40番のマシニングセンタと比較して**高い省エネ性**を実現
- 生産現場における**CO₂排出削減**とカーボンニュートラル達成に貢献

1サイクルの消費電力



* 当社用意の加工プログラムで動作させた一例です

■ 自動化・省人化に貢献

- 工程集約を実現する**複合加工機**や**多面加工機**、加工部品の搬入・搬出を自動で行う**ローディングシステム**の導入により、省人化を実現
- 搭載可能なマガジン本数を増やすことで、工程集約を実現



複合加工機
M300Xd1



多面加工機
U500Xd1



ローディングシステム
BV7-870Ad

複合加工機による工程集約のイメージ



産業機器事業の大幅成長に向け、重点エリアにおける製造・販売拠点を強化

■ インドに新工場の建設を決定

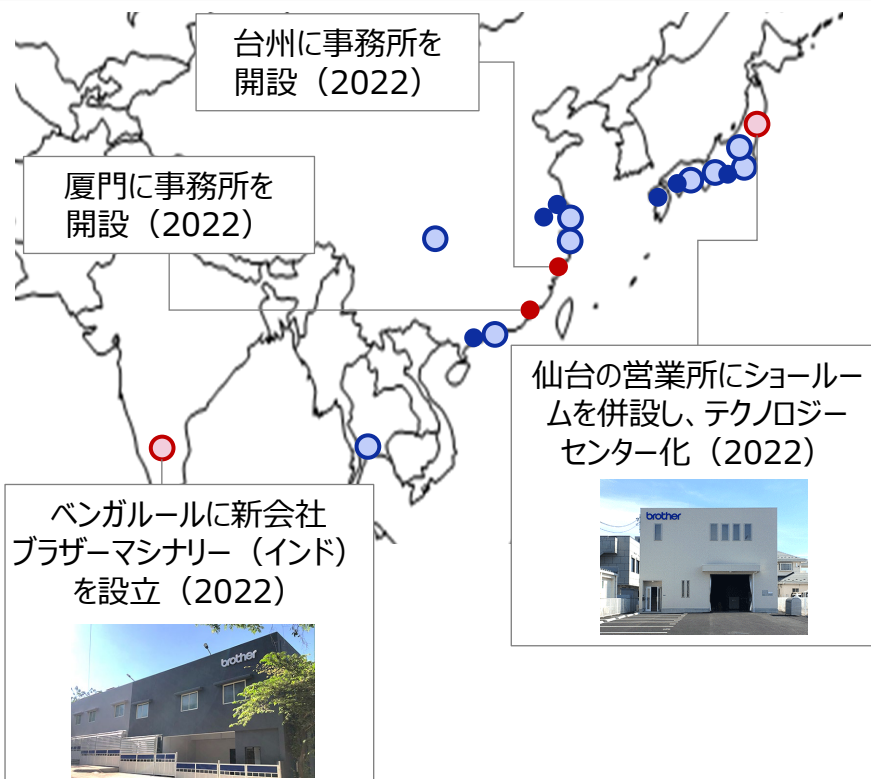
- 成長が期待されるインド市場のお客様に、より短納期で製品をお届けできる体制を構築
- 2024年12月から生産開始予定
- 工作機械の製造拠点は、日本（刈谷）・中国（西安）・インド（ベンガルール市近郊）の3拠点に



インド新工場の外観イメージ

■ 重点エリアの中国・インド・日本において 営業・サービス拠点を増強

○テクノロジーセンター ●事務所 赤印が新設・増強拠点



DP分野ではブラザー製ヘッドを搭載した製品をローンチ
生産性の向上や工程のデジタル化により、お客様の収益性向上に貢献

■ DP分野の製品力を強化



デジタルラベル印刷機 N730i

- ブラザーがこれまでに培ってきたインクジェット技術を生かした**自社製プリントヘッド「BITSTAR™」**を搭載
- **1200dpiの高解像度と、毎分70mの高速印刷**を実現
- 従来のアナログ印刷機に必要な製版工程や洗浄などの段取りが不要となり、**工数削減、省人化**に貢献
- **スキルレス化**により熟練工への技術依存が減り、後継者育成がより容易に

■ 営業・サービス活動を強化

- コロナ禍で制限されていた**展示会への出展再開**など、営業・マーケティング活動を積極展開
- お客様の生産現場への導入が進む

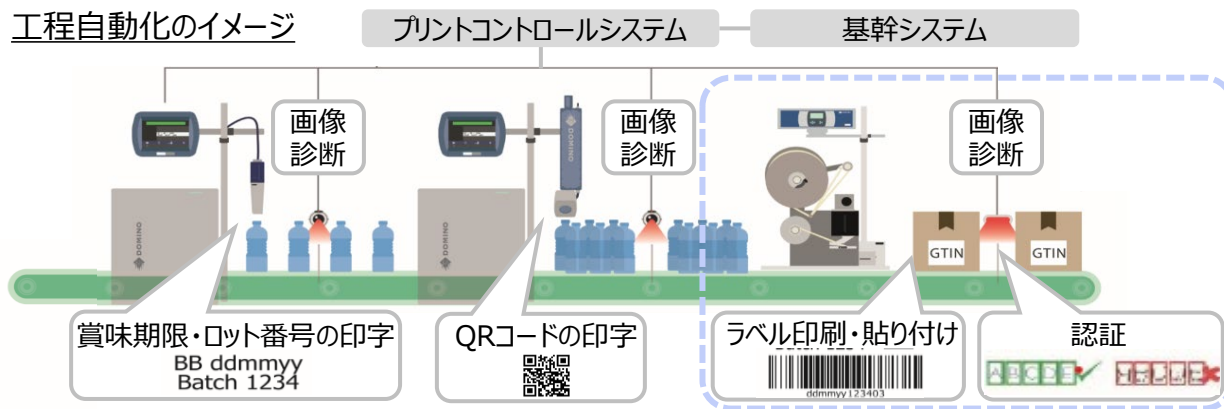


Label Expo 2022 (シカゴ) のドミノブース

工場のラインの自動化・省人化を実現する製品・ソリューションの提供により、顧客価値を向上

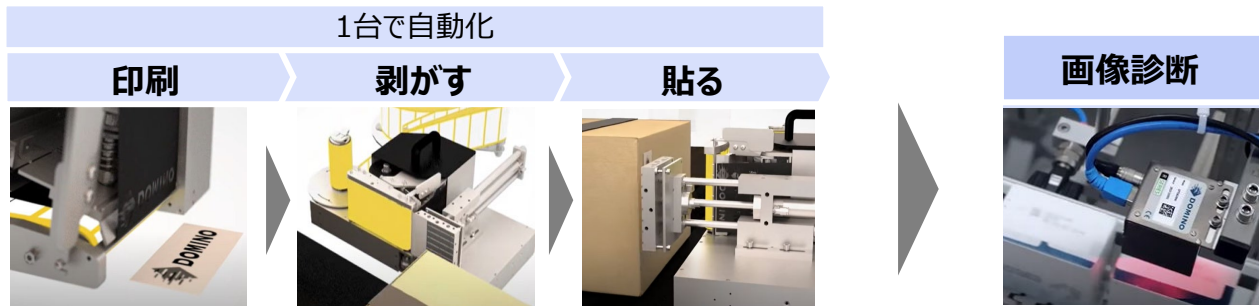
■ 個々の製品からパッケージまでのコーディング印字・画像診断の全工程を自動化

- 印字データの基幹システム連動により、生産性・トレーサビリティ向上に貢献
- 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確認する工程も提供し、印刷内容の信頼性が向上



ラベル印刷と貼り付けを1台で行うことができる製品もラインアップに揃え、行程集約に貢献

- 工場のラインの自動化・省人化ニーズを捉えた製品として需要が拡大



ガーメントプリンターにおいて自動化・省人化に貢献するソリューションを提供するとともに、新規製品の開発により、産業用印刷領域における事業拡大を目指す

■ ガーメントプリンターの自動化ソリューションを提供

- ・ ガーメントプリンターの自動化ライン「Digitalline」を監修・発売
- ・ 前処理、印刷、後処理の工程を自動化することで、**省人化や品質、生産性の向上**に貢献



ガーメントプリンターの自動化ライン「Digitalline」のイメージ

■ ラテックス ワイドフォーマットプリンターを開発

- ・ ブラザーにとって**新たな産業用印刷領域**である、屋外広告、ポスターなどの**サイン・ディスプレイ用途向け**の新製品



©SOTSU・SUNRISE

ラテックスワイドフォーマットプリンター WF1-L640

プリンティング領域の変容に向けて

新技術の開発によりお客さまのニーズにお応えする新製品を継続投入

■ 新開発ヘッドを搭載したビジネス向け A3インクジェット複合機を発売

- 新開発のプリントヘッド「マキシドライブ」を搭載することで、画質が向上するとともに、従来比で**印刷速度約1.5倍**、**耐久性約2倍**を実現
- 大容量インクカートリッジとサブタンク搭載機種もラインアップに含み、インク交換の負荷を軽減



MFC-J7600CDW

印刷速度
約**1.5倍***

耐久性
約**2倍***

*MFC-J6990CDWとの比較

■ 新興国向けインクタンクモデルを拡販

- 供給制約が解消され、販売を大幅に拡大



DCP-T720DW

■ カラーレーザー複合機のSMB・コーポレート向けハイエンドモデルを発売

- ブラザーのカラーレーザーで初の**ツインレーザー技術**および**新定着技術**の開発により、**高速・高画質・高信頼性**を実現
- 多人数でも使いやすい共有マシンとしての機能を強化
- セキュリティ機能の強化等、IT管理者や販売チャネルのニーズに応える機能を拡充



HL-L9470CDN

MFC-L9670CDN

お客様とつながるビジネスモデルへの転換に向け、
サブスクリプションなどの契約型サービスを拡大

? 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



- ✓ **お客様のメリット:** TCO*1の低減、消耗品購入の負荷軽減、長期延長保証やポイントプログラムへの加入、キャンペーンや最適な新製品情報の受領 (契約型のみ)のメリットを含む
- ✓ **ブラザーのメリット:** 消耗品の純正率向上による収益性確保、お客様の使用状況などのデータ分析による提供価値の向上など、LTV*2の向上
- ✓ **双方のメリット:** 使用済み製品の回収・リサイクル促進によるサステナビリティへの貢献

* 1: Total Cost of Ownership
* 2: Life Time Value

■ 契約型サービスを拡大

- SMB市場向けには、欧州を中心にMPSサービスを拡充
- SOHO市場向けには、米国にて先行開始していたサブスクリプション (月額定額課金) サービスを、2022年度に欧州においても開始



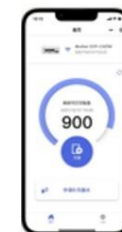
米国で展開する
サブスクリプションサービス

■ チャージ式の新しいビジネスモデルを導入

中国にて、必要枚数分をモバイルアプリで事前にチャージして印刷する新サービスを、インクジェット複合機で開始



インクジェット複合機



スマートフォンのアプリ画面

持続可能な未来に向けた経営基盤の変革

事業ポートフォリオと経営基盤の変革を実現するために、3つの柱でDXを推進
基盤となるDX人財育成は、3階層に分けて実施

■ DX戦略の3つの柱

① ビジネスDX

各事業のビジネスモデル変革

FY22
実績

- P&S: サブスクリプションサービスを拡大
- P&H: 米国で新たなクラフトコンテンツ提供サービスを開始
- ガーメントプリンター: 日本でカスタマイズ印刷サービスを開始

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

FY22
実績

- P&S製品の本体・消耗品の需給情報を一元化
- 船上在庫を含むサプライチェーン上の在庫情報を一元化
- BCP対応として重要部品の在庫を積み増し

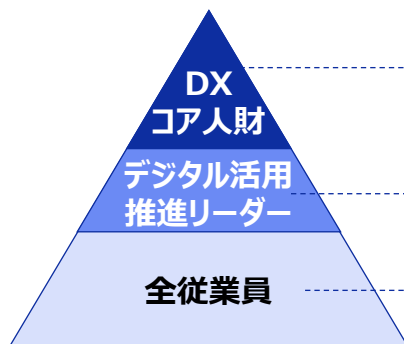
③ DX基盤構築

デジタルの徹底活用と人財育成

FY22
実績

- グローバルデータの統合基盤システムの事前検証を完了
- DX人財育成は下記参照

■ DX人財育成 (ブラザー工業)



DXコア人財 デジタル技術のエキスパートとして、各事業のビジネスDXを牽引

FY22実績：求める人財を5タイプに分け、のべ161名が研修を受講

デジタル活用推進リーダー 各部門における業務のデジタル化・効率化を牽引

FY22実績：各部門より選出された26名が研修を受講

全従業員 DXの基礎知識を有し、業務のデジタル化・効率化に活用

FY22実績：約3,000名の従業員がE-Learningを受講

マテリアリティとサステナビリティ目標

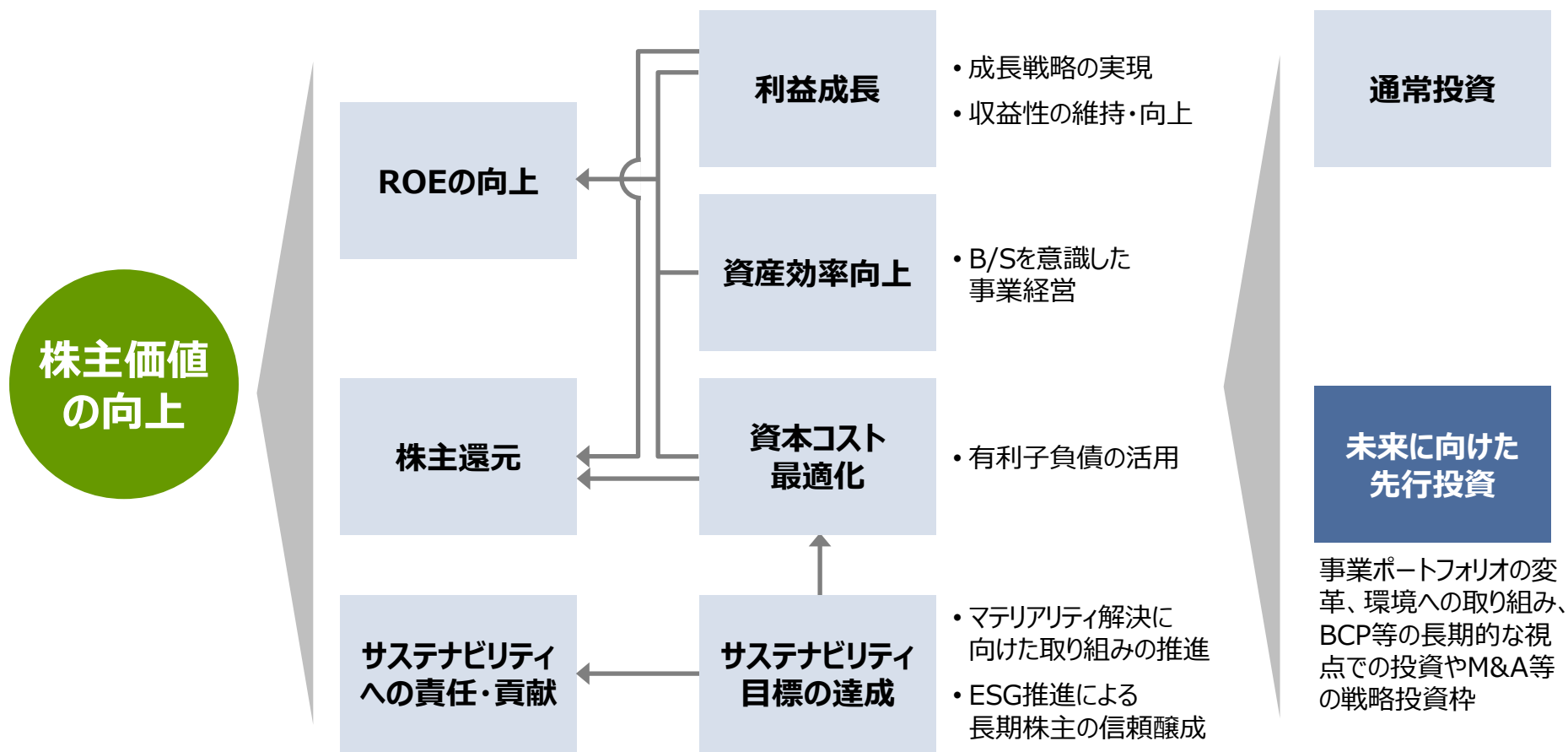
マテリアリティ		2024年度 目標	2022年度 実績
社会の発展	人々の価値創出の支援	<ul style="list-style-type: none"> 産業機器事業におけるお客様の生産性向上、CO₂排出削減に貢献するための製品性能の優位性確保 P&S事業におけるお客様のLTV向上に向けたお客様と直接「つながる」ための基盤の構築 	<ul style="list-style-type: none"> 高い環境性能と生産性を誇る、SPEEDIOシリーズの新製品計7機種を発売 各地域におけるサブスクリプションサービスをはじめとするお客様と双方向でつながるための取り組みを強化
	多様な人々が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材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"> 従業員エンゲージメント調査を実施* 海外主要拠点における人事施策の現状把握と課題抽出 女性管理職候補育成プログラムを拡大*
	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 Gold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、対象事業及びサプライヤーを拡大 紛争鉱物調査を継続実施 1拠点目として、P&Sのベトナム工場においてRBA Gold認証を取得
地球の未来	CO ₂ 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 	<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、2022年度の削減目標を達成見込み [スコープ3、資源循環] 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、2023年度の追加対策を検討
	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"> 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、2022年度目標を達成見込み

*ブラザー工業

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」の3年間で、1,500億円の先行投資枠を設定

キャッシュアロケーション



*リース債務の支払いを除く

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	<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
	プリンティング領域の変容に向けて		
持続可能な未来に向けた経営基盤の変革	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
	環境への取り組み	<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） 	
合計			1,500億円

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	2022年度状況	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	<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 	建設中	<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 	建設決定	<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20億円
	ニッセイ 新工場棟 	建設決定	<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17億円
	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50億円
経営基盤の変革 未来に向けた持続可能な	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、カーボンニュートラルの実現に貢献 	—
	米州統括会社 基幹システム刷新	完了	<ul style="list-style-type: none"> DX投資として、基幹システム及び業務プロセスを刷新 	約25億円

*2022年度以外の投資額を含む

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	今後
資本コスト	<p><u>株主資本コスト: 7~10%</u></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 ✓ 安定的かつ継続的な株主還元を実施する
資本収益性指標	<p><u>ROE 過去5年平均*: 9.7%</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - 株主資本コストを上回る、ないしは同水準 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 2024年度目標は、資本コストを上回るROE10%以上
市場評価	<p><u>PBR 過去5年平均*: 1.1倍</u></p> <p><u>直近: 0.9倍</u></p>	<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の早期改善を図る

*2018年度～2022年度までの5年

「資本コスト・株価を意識した経営」「投資家とのエンゲージメント情報」の詳細については、Webサイトで6月公開予定

brother
at your side

ビジネス領域		事業		分野（主な製品・サービス群）					
産業用領域	マシナリー・FA 領域	マシナリー	ニッセイ	減速機 	歯車 	工作機械 	工業用ミシン 		
	産業用印刷 領域		工業用ミシン	工業用ミシン	工業用ミシン	工業用ミシン	工業用ミシン	工業用ミシン	
民生用領域		プリンティング 領域	ドミノ	ドミノ	ドミノ	ドミノ	ドミノ	ドミノ	
	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	汎用ラベリング	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
	ホーム・カルチャー 領域	通信・プリンティング	通信・プリンティング	通信・プリンティング	通信・プリンティング	通信・プリンティング	通信・プリンティング	通信・プリンティング	
		P&H (パーソナル&ホーム)	P&H (パーソナル&ホーム)	P&H (パーソナル&ホーム)	P&H (パーソナル&ホーム)	P&H (パーソナル&ホーム)	P&H (パーソナル&ホーム)	P&H (パーソナル&ホーム)	
	N&C (ネットワーク&コンテンツ)	N&C (ネットワーク&コンテンツ)	N&C (ネットワーク&コンテンツ)	N&C (ネットワーク&コンテンツ)	N&C (ネットワーク&コンテンツ)	N&C (ネットワーク&コンテンツ)	N&C (ネットワーク&コンテンツ)		