



統合報告書

2021

「統合報告書2021」の発行にあたって



代表取締役社長 佐々木 一郎

ブラザーグループは、このたび、グループ初の統合報告書となる「統合報告書2021」を発行いたしました。「統合報告書2021」では、従来の「ブラザーコミュニケーションレポート」と「ブラザーグループCSR報告書」を再編し、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまに向けて、当社グループの中長期的な価値創造についてより深くご理解いただくための情報開示に努めています。

当社グループは創業以来、お客様の課題を解決し、お客様の幸せに貢献することを目指してきました。今回の「統合報告書2021」では、この企業文化ともいえる“*At your side.*”の精神を軸に、当社グループならではの強みを生かして、長期的に社会価値を拡大していく価値創造の考え方を明らかにするとともに、2022年4月からのブラザーグループの新ビジョン「*At your side 2030*」の概要、各事業戦略、企業価値向上を支える基盤としてのE（環境）・S（社会）・G（ガバナンス）に関する取り組みを報告しています。

作成にあたっては、VRF（Value Reporting Foundation, 旧IIRC）が提唱する「国際統合報告フレームワーク」や、経済産業省が提唱する「価値協創のための総合的開示・対話ガイダンス」なども参照しながら、各部門が協力して作成しています。私は、その作成プロセスおよび記載内容が正当であることをここに表明いたします。

ブラザーグループは、今後も「統合報告書」を、株主・投資家の皆さまをはじめ、すべてのステークホルダーの方々との建設的な対話促進のためのツールとして活用するとともに、事業を通じた持続可能な社会への貢献と企業価値の向上に努めていきます。

2021年11月

編集方針

「統合報告書2021」は、ブラザーの中長期的な価値創造について、財務・非財務情報の両面から統合的にご説明し、独自の持続可能な価値創造ストーリーをより多くのステークホルダーの皆さまに分かりやすくご紹介するための「統合報告書」として編集しています。

編集にあたり、経済産業省の「価値協創のための総合的開示・対話ガイダンス」、VRF（Value Reporting Foundation, 旧IIRC）の「国際統合報告フレームワーク」を参照しています。より詳細な情報は、ブラザーのホームページ「ブラザー企業情報」をご覧ください。

 [ブラザー企業情報](https://global.brother/ja/corporate/) <https://global.brother/ja/corporate/>

報告対象期間

2020年度（2020年4月1日から2021年3月31日）を主たる報告対象期間としています。一部、2021年4月以降の情報も含まれます。

対象会社

ブラザー工業株式会社（ブラザー工業）およびグループ会社

Environment
Social
Governance

価値協創
ガイダンス

CONTENTS

ブラザーの価値創造ストーリー

ブラザーの使命	02
ブラザーの歴史	04
ブラザーの強み	06
ブラザーの事業	08
ブラザーの価値創造の考え方	10

経営戦略

社長メッセージ	12
ブラザーグループ 新ビジョン	18
事業戦略	
プリンティング・アンド・ソリューションズ事業	20
パーソナル・アンド・ホーム事業	22
マシンリー事業	24
ネットワーク・アンド・コンテンツ事業	26
ドミノ事業	28
強固な経営基盤	
人材	30
研究開発・知的財産	32
生産／販売・サービス	33

ESGへの取り組み

持続的な価値創造のため ESGを重視した経営を実践	34
環境への取り組み	36
TCFD	38
社会への取り組み	40
コーポレートガバナンス	
代表取締役会長メッセージ	42
役員一覧	44
コーポレートガバナンス	48
社外取締役メッセージ	54
リスクマネジメント	55
コンプライアンス	58

財務セクション

財務・非財務ハイライト	60
11カ年データ	62
ファイナンシャル・レビュー	64
連結財務諸表	66

会社情報・株式情報

会社情報	72
株式情報	73

ブラザーの使命

ブラザーグループは、あらゆる場面でお客様を第一に考え、モノ創りを通して優れた価値を創造し、迅速に提供することを使命としています

あらゆる場面でお客様を第一に考える“*At your side.*”の精神は、創業から受け継がれるブラザーグループの基本精神です。

常にお客様の立場でニーズにお応えすることを価値創造の原点とし、変革を恐れずに時代や環境の変化に対応しながら価値を創造し続けてきました。

その精神は、これからもブラザーグループの価値創造の原点であり、顧客価値の創造を通じて、社会課題の解決を図り、社会の発展に貢献していきます。

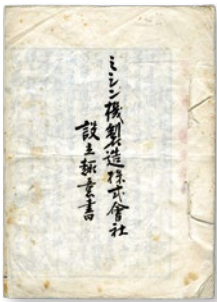
1908



すべての創造の原点は、“*At your side.*”

1908年にミシンの修理業から始まり、創業者である安井兄弟は修理を通じて得た製品知識を生かして、壊れにくい国産ミシンを作るために、ミシン本体の開発に取り組みました。生産設備を買う資金がないため、自分たちで工場を整備しながら創意工夫をこらし、1928年、念願の「麦わら帽子製造用環縫ミシン」を完成させました。発売したミシンは高い耐久力を持つと評判を呼び、お客様に喜ばれ、また国内産業の活性化にも貢献しました。

ブラザー工業の前身となる「日本ミシン製造株式会社」は、1934年に設立されました。設立趣意書には、ミシン国産化を志した動機が示され、起業による社会課題解決への熱い思いが込められていました。事業を通じて社会へ貢献するという「創業の精神」が受け継がれ、現在は“*At your side.*”な企業文化が、世界中の従業員に浸透しています。



設立趣意書

創業の精神

- 一、働きたい人に仕事をつくる
- 一、愉快な工場をつくる
- 一、輸入産業を輸出産業にする

ブラザーグループ グローバル憲章

ブラザーグループは、“*At your side.*”の精神のもと、事業を通じた社会価値の創出を目指しています。その基盤となるのが「ブラザーグループ グローバル憲章」(以下、グローバル憲章)に示された、お客様を第一としたステークホルダーの皆さまとの長期的な信頼関係の構築です。グローバル憲章は、グローバルに展開するブラザーグループのあらゆる活動の礎であり、グループ各社とグループ従業員の日々の意思決定と実行に対する「基本方針」と「行動規範」から成り立っています。

40以上の国と地域で活躍するすべての従業員が、グローバル憲章を理解し、常に意識できるよう、従業員の母国語である計28言語に翻訳し、世界中の従業員と共有し、浸透活動を実施しています。

グローバル憲章の基本方針に基づき、事業を成長させ社会的責任を果たすことで、ステークホルダーの皆さまとの長期的な信頼関係を構築しています。



ブラザーグループ グローバル憲章



into the future

At your side.

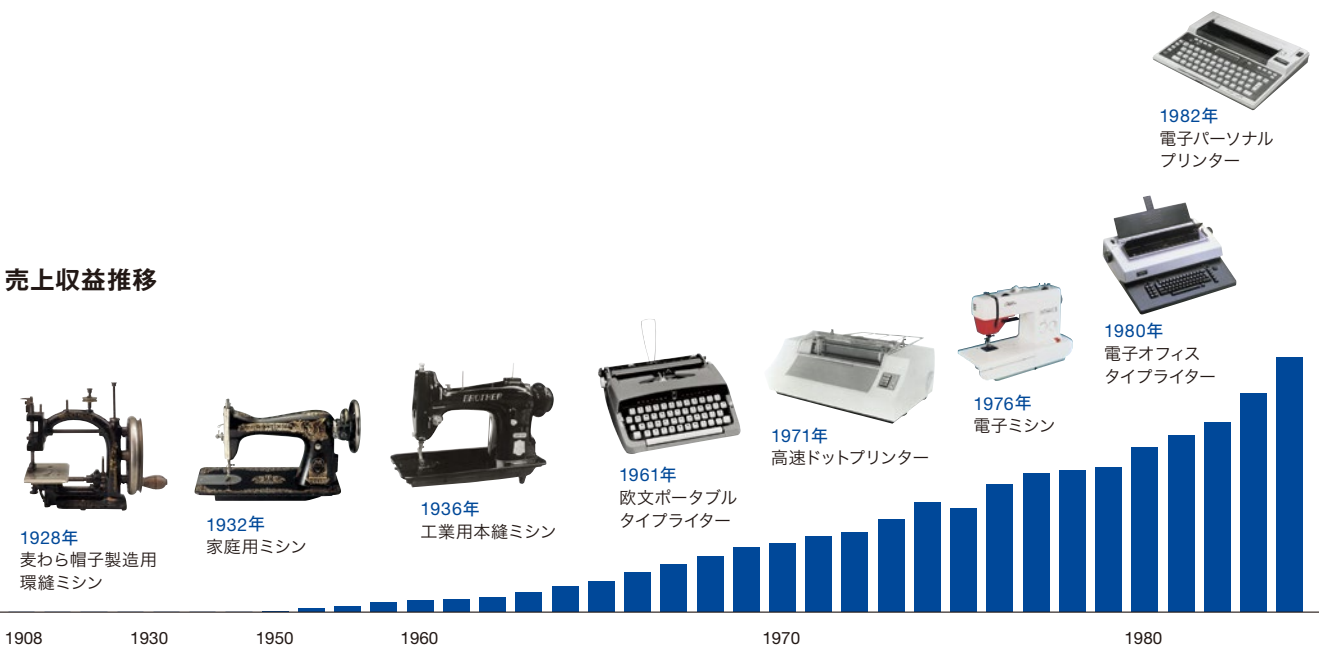


ブラザーの歴史

お客様と社会のニーズに応え、 事業を革新し、成長してきた軌跡

独自の技術開発に注力し、蓄積したコア技術を駆使して、事業の多角化を推進するとともに、変化を捉え、常に新しい市場を生み出すことで成長してきました。

あらゆる場面でお客様を第一に考えた、ユニークでオリジナリティーのあるモノ創りが成長の原動力となっています。



ニーズを背景にした成長のターニングポイントと培ってきた強み

創業～

ミシンの国産化とコア技術の応用による多角化

1908年、創業者兄弟の父・安井兼吉がミシンの修理業で創業。当時の日本は精密工業製品であるミシンを輸入に頼っており、不況で仕事がない中、家業を助けていた長男の正義は「働きたい人に仕事をつくる」「ミシンの国産化を実現し、輸入産業を輸出産業にする」ことを決意。兄弟で力を合わせ、1928年に麦わら帽子製造用の環縫ミシンを開発。1932年には念願の国産家庭用ミシンを完成させた。その後1947年にミシンを初輸出。1954年には米国に拠点を設けるなど海外展開も果たした。またミシンで培った技術を生かし、多角化に着手し、編機や洗濯機、掃除機などの家電機器を開発した。

培った強み

- ▶ 創業の精神
- ▶ プレス技術・精密加工技術
- ▶ 自社海外販売ルート
- ▶ コア技術の活用

1960年～

事務機分野進出と自前主義で磨いた工作機械開発

米国市場のニーズの高まりを受け、1961年にポータブルタイプライターの生産を開始。手ごころな価格で他社に引けをとらない性能が好評を博し、事務機のブラザーとしての基盤をつくった。また「製品をつくる機械も自社でつくる」という考えのもと、創業時より自社で開発していた工作機械の外販事業を開始。優れた加工性能から、タッピングマシンがロングセラーとなった。1966年にはエレクトロニクス技術を用いた初の製品として電卓を開発し、事務機分野を強化。欧州での自社拠点の整備を進めるとともに、1968年にイギリスの大手ミシンメーカーを買収するなど、海外事業を拡大した。

培った強み

- ▶ 海外顧客のニーズを取り入れた製品開発
- ▶ 事務機分野の開発力、量産体制
- ▶ 工作機械分野の精密加工技術
- ▶ 海外拠点の拡充と市場開拓力

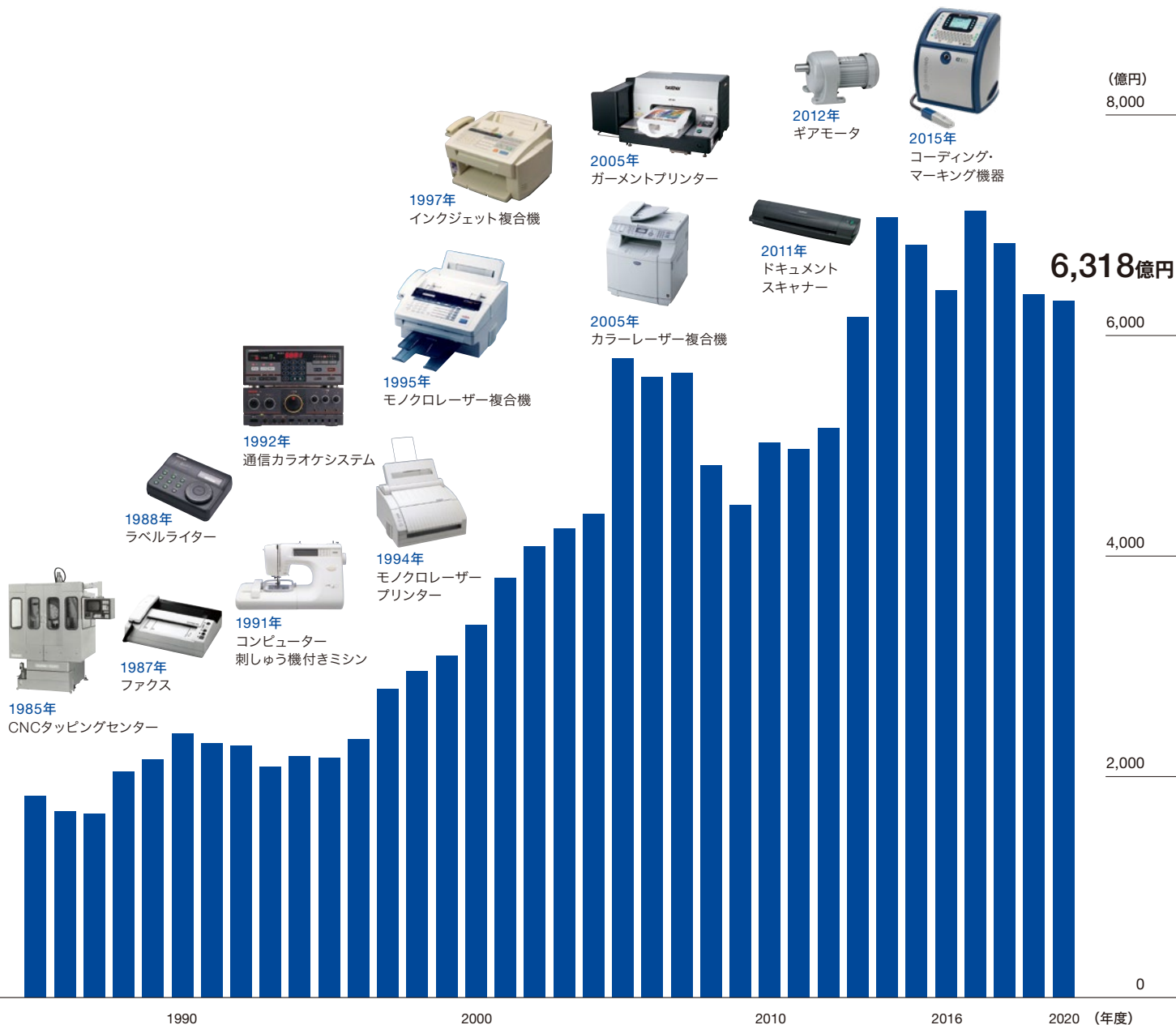
1970年～

情報機器分野進出とメカトロニクスの推進

小型コンピューター（ミニコン）の普及が進む中、ミニコンに対応するプリンターの選択肢が限定されているのに着目し、1971年に米国のベンチャー企業・セントロニクス社と共同で高速ドットマトリクスプリンターを開発。新たな市場を創出し、その後の情報機器事業拡大のきっかけとなった。各製品の電子化も次々と進め、1979年には業界初の家庭用コンピューターミシンを、1980年には電子オフィスタイプライター発売。加えて工作機械分野においても、NC工作機械を相次いで発売し、メカ技術にエレクトロニクス技術を加えた「メカトロニクス」への転換を図った。

培った強み

- ▶ 共同開発により新事業を創出する力
- ▶ ドットインパクト印字技術
- ▶ 電子化によるメカトロニクス技術
- ▶ コンピューター制御技術



※ 2015年度以前は日本会計基準の売上高、2016年度以降は国際会計基準(IFRS)の売上収益を掲載しています。

1980年～

プリンティング技術の蓄積と事業変革

1981年、ロサンゼルス五輪のオフィシャルサプライヤー契約を機に、グローバルにブランド戦略を展開。1982年にはサーマル印字技術を採用した世界最小の電子パーソナルプリンター、1984年には業界初の普及型日本語ワードプロセッサを発売するなど、ユニークな製品が話題を集めた。この開発プロセスで培ったサーマル印字技術や仮名漢字変換技術を応用し、1988年にラベルライターを発売。ピータッチのブランド名で新市場を創出した。また貿易摩擦や円高に対応すべく、海外生産を拡大。事業の集中と選択にも着手し、家電・楽器事業から撤退するとともに、情報通信分野への投資を強化した。

培った強み

- ▶ グローバルブランディング
- ▶ サーマル印字技術
- ▶ 為替変動対応力と海外生産力
- ▶ 情報通信技術

1990年～

通信カラオケの開発と情報通信機器の拡大

パソコンソフトの自動販売機の開発で培ったコンテンツ配信技術を活用し、1992年に業界初の通信カラオケを発売。また同年、個人オフィスや小規模オフィス向けに開発し、機能を差別化した上で価格を抑えたファクスが大ヒットした。1995年にはファクス・プリンター・コピーなどの機能を一台に集約した小型複合機を発売。レーザーおよびインクジェット方式をラインアップに加え、新興のオフィス向け製品の量販店の拡大とともに事業を急拡大させた。グローバルでの最適調達・最適生産を目指し、アジアでの情報通信機器の生産を開始するとともに、販売会社の資本を再編し「つくる・売る」を一体化させた。

培った強み

- ▶ コンテンツ配信技術
- ▶ 電子写真技術・インクジェット印字技術
- ▶ ビジネスパートナーとの協業
- ▶ グローバル調達・生産体制

2000年～

情報通信機器の拡大と事業ポートフォリオ強化

中国に加え、ベトナム、フィリピンでの生産を開始し、欧州に消耗品のリサイクル拠点を設けるなど、グローバルに生産基盤を強化。販売拠点も拡充し、グローバルベースで事業基盤を整備。情報通信機器を中心に事業規模を大幅に拡大した。2002年には中長期ビジョンを策定。2008年にはすべての活動の礎であるグローバル憲章の改定を行い、「At your side.」な企業文化を定着させた。またM&Aにより、モバイルプリンターや減速機などを事業ポートフォリオに加え、2015年にはイギリスのドミノプリンティングサイエンスの全株式を取得し、産業用印刷事業に参入。産業用領域での事業拡大を推し進めている。

培った強み

- ▶ グローバルな事業基盤
- ▶ “At your side.”な企業文化
- ▶ M&Aにより強化された事業ポートフォリオ
- ▶ 産業用印刷分野の開発・販売力

ブラザーの強み

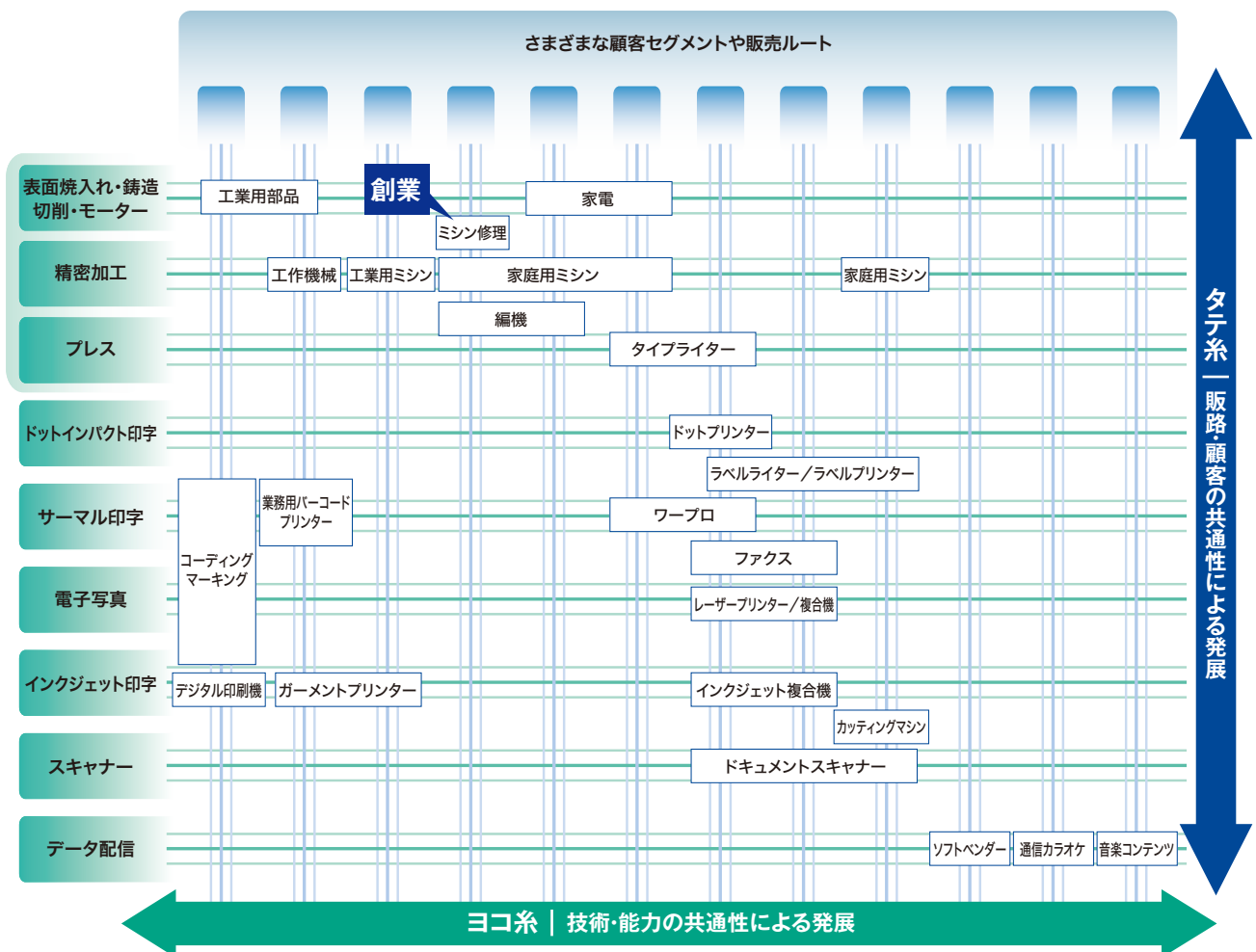
多様な独自技術とグローバルネットワークを強みに、生産性の向上と創造性の発揮を、すぐそばで支えます

強み

1

新しい価値を生み出す多様な独自技術

創業以来、ブラザーはお客様や市場のニーズの変化に対応するため、さまざまな顧客セグメント・販売ルートや技術・能力の共通性を生かし、新たな事業を生み出してきました。この連続性をタテ糸・ヨコ糸とし、織りなされた広がり、事業領域を越えて協力し合う企業文化や技術の組み合わせによる新しい価値創造、これがブラザー独自の強みとなっています。



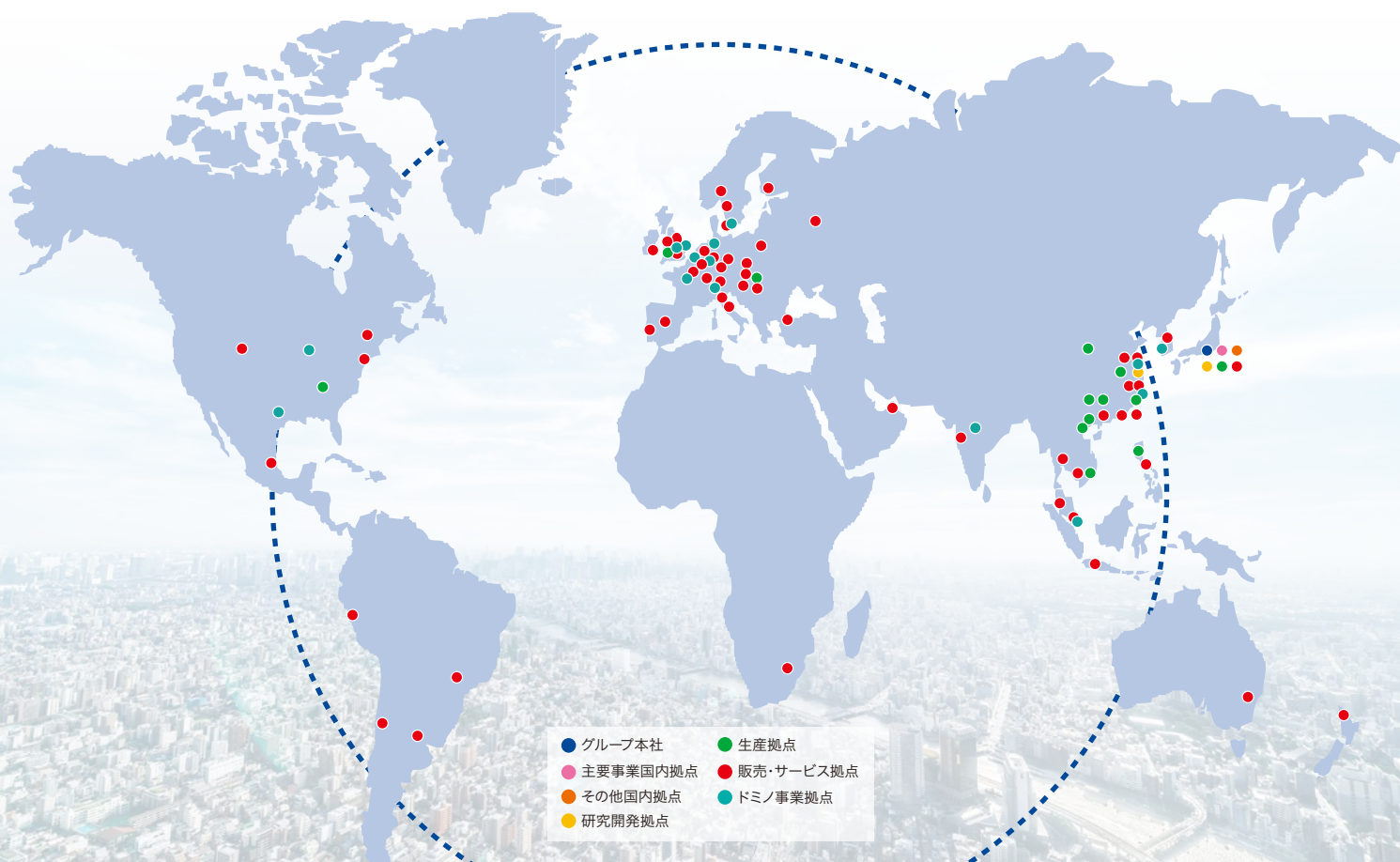
ブラザーは、事業変革の歴史の中で培った多様な独自技術と、グローバルネットワークを最大限に生かし、お客様の生産性の向上と創造性の発揮に貢献しています。

これからも進歩し続けたいと願うすべての人の思いを支えるため、グローバル複合事業企業ならではの強みを発揮し、外からの学びも生かしながら、モノ創りにとどまらない価値づくりでお客様のありたい姿を実現していきます。

強み 2

ニーズに応じて迅速な価値提供を可能にする グローバルネットワーク

ブラザーはこれまで、40以上の国と地域に開発・生産・販売・サービス拠点を拡大してきました。そのグローバルネットワークを生かした、お客様のニーズに対応する柔軟性、製品・サービスを迅速に提供する小回り力、効率的なネットワークによるコスト競争力も強みの一つです。今後も、外部からの学びやパートナーとの連携を生かし、グローバルチームブラザーで優れた価値を迅速に提供していきます。



外部からの学び

パートナーとの連携

取引先

産官学連携

大学・公的研究機関

オープンイノベーション



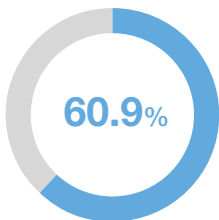
ブラザーの事業

培った強みを生かし、事業を通じて お客様の生産性の向上と創造性の発揮に貢献します

ブラザーグループは、お客様のニーズに応えるために、
変革の歴史の中で培った強みを生かしながらモノ創りを通して事業を成長させてきました。
現在では、「プリンティング・アンド・ソリューションズ事業 (P&S)」「パーソナル・アンド・ホーム事業 (P&H)」「マシナリー事業」「ネットワーク・アンド・コンテンツ事業 (N&C)」「ドミノ事業」の5つの事業を通して、
お客様の生産性の向上と創造性の発揮に貢献することで顧客価値の拡大を図っています。

連結売上収益 **6,318**億円 (2020年度)
※ 主要事業5つとその他事業の合計

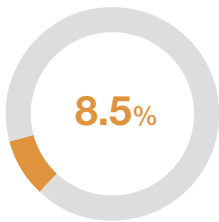
ブラザーの事業



プリンティング・アンド・
ソリューションズ事業
P&S

プリンター/複合機、ラベルライター、スキャナーなどを提供し、全体売上構成比の6割を占め、収益力の要となっています。SOHO市場におけるパイオニアとして培った技術を生かし、現在も品質・パフォーマンスが高く評価され、多くのカテゴリーでグローバルにシェアを維持・拡大しています。

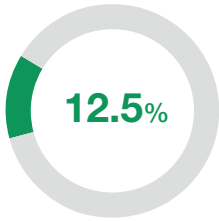
📖 P.20-21 参照



パーソナル・アンド・
ホーム事業
P&H

家庭用ミシン、カッティングマシンなどを中心に展開し、特に家庭用ミシンは、電子技術の強みを生かし、最先端の機能を使いやすい形で提供することで市場をリードしてきました。高級機から普及機までの売上総額において圧倒的なグローバルNo.1を維持し、新たな「つくる楽しみ」を提供しています。

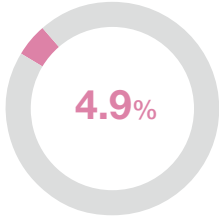
📖 P.22-23 参照



マシナリー事業
Machinery

工業用ミシン、ガーメントプリンター、工作機械、減速機・歯車などを提供しています。高品質な縫製を実現した工業用ミシン、精細な印刷品質を生み出すガーメントプリンター、自動車や二輪車、スマートフォンなどの部品加工に最適な工作機械に加えて、幅広い製品パリエーションを持つ減速機や歯車などを通じて、お客様の生産性向上と新たな価値創造に貢献しています。

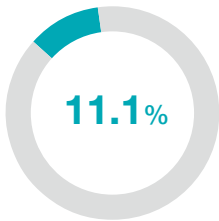
📖 P.24-25 参照



ネットワーク・アンド・
コンテンツ事業
N&C

業務用通信カラオケシステム「JOYSOUND」など、通信カラオケのパイオニアとしての配信技術を活用したサービスや製品・コンテンツを提案し続けることで、新たな顧客価値を追求しています。カラオケ店舗の運営も手掛けており、ウィズコロナの新しい生活様式を踏まえ、ビジネスモデルの変革と事業の再拡大を目指します。

📖 P.26-27 参照



ドミノ事業
Domino

ペットボトル、缶、食品包装などに、賞味期限、ロット番号などを印字するコーディング・マーキング機器と、商品パッケージの多種少量化や短納期化といった要請に応えるデジタル印刷機を提供することで、工場における生産性向上に貢献しています。産業用印刷領域では、ブラザーとイギリスのグループ会社 ドミノプリンティングサイエンスのシナジーを強化し、次世代の柱となる事業にしていきます。

📖 P.28-29 参照

提供価値

- オフィスでの最適製品・最適配置の提案により、お客様の生産性向上とコスト最適化を実現
- コンパクトで省電力なプリンターによる省エネルギーの実現
- リサイクル可能なトナーボックスによる省資源の実現
- ラベルプリンターでつくるさまざまな認識ラベル活用による業務の効率化

- 家庭用ミシンやカッティングマシンで手作りの楽しみを幅広い世代へ提供
- 高機能な刺しゅう用ミシンとサービスにより、彩りのある生活を演出

- 工業用ミシン：高い生産性と自動化提案により、お客様への価値提供を促進
- ガーメントプリンター：高速化と高い印刷品質でDTG※市場でのプレゼンスを拡大
- 産業機器：コンパクトな工作機械による、生産性向上と省エネルギーの実現
- 工業用部品：高剛性減速機や高精度歯車により、多様な自動化・省人化ニーズに貢献

※ Direct to Garment(インクジェットプリンターによる服飾品への直接印刷)

- カラオケコンテンツによる歌う喜びの提供
- 音楽療養コンテンツ提供による健康づくりなど高齢者のQOL(クオリティ・オブ・ライフ)向上

- 生産者にとってサステナブルで無駄のない生産の実現
- 情報を付加することによる消費者への安心・安全の提供
- デジタル化促進による働きやすい職場の提供

生産性の向上

ワークスタイルの変化を先取りした製品やサービスにより、オフィスワークの効率化、快適なビジネス環境を支えています。また産業用領域では、省電力、省資源の実現とともに、自動化の推進やトレーサビリティ、カスタマイズ需要の高まりにお応えしています。

創造性の発揮

縫製や刺しゅう、クラフトなどの手作りの楽しみを広げるとともに、カラオケコンテンツによる歌う喜びの提供など、趣味やエンタテインメントの可能性を広げ、彩りのある充実した生活をサポートしています。

ブラザーの価値創造の考え方

“At your side.”の精神を軸に、
顧客価値を拡大することにより、
社会の発展と地球の未来に貢献し、
持続的成長を図ります

強み

P.06-07 参照

多様な独自技術/
グローバルネットワーク

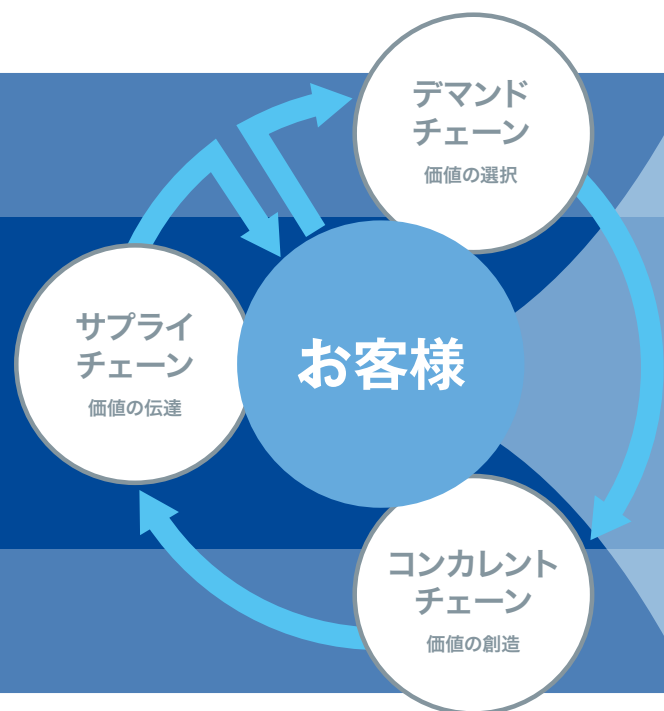
At your side.

ブラザーグループ グローバル憲章

経営基盤

P.30-33 参照

人材、研究開発・知的財産、
生産、販売・サービス



ブラザー・バリュー・チェーン・マネジメント
(BVCM)

P.16 参照

ブラザーグループの価値創造の源泉はあらゆる場面で
お客様を第一に考える“At your side.”の精神です。
世界中のブラザーグループが“At your side.”の精神を軸とし、
お客様を中心としたブラザー独自のマネジメントシステム
「ブラザー・バリュー・チェーン・マネジメント」(BVCM)を実践することで、
お客様の生産性の向上と創造性の発揮に貢献しています。
この顧客価値の拡大を通して、さまざまな社会課題解決に取り組むとともに、
社会の発展と地球の未来に貢献し、企業として持続可能な成長を果たしていきます。

社会の発展と地球の未来への貢献

生活の質向上

多様な人々が活躍できる
社会の実現

責任ある
バリューチェーンの追求

生産性の向上と
創造性の発揮

顧客価値の拡大

CO₂排出削減

資源循環

生物多様性保全



代表取締役社長
佐々木 一郎

Top Message

変化の激しい時代においても、 “At your side.”の精神を発揮し、 次なる成長を目指していきます

2020年度の総括

2019年度末から始まった新型コロナウイルス感染症の影響は2020年度も継続し、世界経済は依然として先行き不透明な状況が続きました。

世界的な半導体の供給不足や海上輸送の混乱など、サプライチェーンに関連するさまざまなリスクが顕在化し、グローバルにビジネスを展開する企業にとっては、急激な変化に対しいかに迅速に対応できるかが問われた1年でした。

ブラザーグループでは従業員の安全・感染防止に細心の注意を払いながら、お客様への供給責任を果たすべく、事業活動を続けてきましたが、都市のロックダウンや部品不足などにより製品の供給が遅延するなど、一部のお客様にご迷惑をおかけすることとなりました。今後、さまざまなリスクを想定した上で、BCP（事業継続計画）の見直しも含め、強靱で持続可能なサプライチェーンの構築のための活動を、これまで以上に強化していきます。

一方このような環境下にあっても、ビジネスパートナーの皆さまの協力を得ながら、グループ一丸となって創意工夫を重ねた結果、2020年度の売上収益は前年度並みの規模を維持し、事業セグメント利益では過去最高益を達成することができました。ご支援いただきました皆さまに、心より感謝申し上げます。

事業別に市場環境を振り返りますと、プリンティング・アンド・ソリューションズ事業では、多くの国で事業所の閉鎖などがあり、オフィスでの印刷需要は減少したものの、在宅勤務や在宅学習用途として小型複合機・プリンターの需要が拡大しました。またパーソナル・アンド・ホーム事業では、自宅で過ごす時間が増えたことによる手作り需要の高まりを受け、家庭用ミシンの需要が普及機を中心に拡大しました。マシナリー事業では産業機器は中国を中心に需要回復の兆しが出てきましたが、工業用マシンに関しては、新規投資の抑制傾向が続き、需要は低迷しました。また、ネットワーク・アンド・コンテンツ事業においては、新型コロナウイルス感染症によるカラオケ店舗の利用制限や営業時間の短縮などがあり、厳しい環境が長期化しました。ドミノ事業では、コーティング・マーキング機器の需要が堅調に推移したものの、大型のデジタル印刷機などへの新規設備投資の抑制傾向が続きました。

中期戦略「CS B2021」の実現に向けて

2019年度にスタートした中期戦略「CS B2021」では、「次なる成長に向けて」をテーマに掲げ、グループ全体で重要な経営課題に焦点を絞り込み、改革を実行してきました。

新型コロナウイルス感染症の影響は中期戦略の最終年度である2021年度も継続しており、立案時とは事業環境が大きく異なっておりますが、「プリンティング領域での勝ち残り」「マシンリー・FA領域の成長加速」「産業用印刷領域の成長基盤構築」と、それを支えるインフラとして「スピード・コスト競争力のある事業運営基盤の構築」という、経営における4つの優先事項に引き続き取り組み、変革を進めています。

見通しが困難になっている時だからこそ、未来のために今できることを着実に進める必要があります。2021年度は、引き続き成長基盤の構築を進めるとともに、業務の見直し・効率化を推進し、活動で得られた効果を顧客価値創造、コスト削減、業務の迅速化などにつなげ、筋肉質な組織の実現を目指しています。その実現のための人材育成にも力を入れており、例えばブラザー工業ではAI活用推進のため、150人（従業員の3%以上）をAI人材とすることをターゲットに活動を進めています。

グローバルな社会課題への対応

ブラザーグループは創業以来、お客様の課題、ひいては社会の課題に向き合い、事業活動を行ってきました。事業を通じて社会に貢献するという姿勢のもと、持続的発展が可能な社会の構築に向けて社会課題に対応しています。特に気候変動対応は、2050年までのカーボンニュートラルの実現という世界的な潮流に加え、世界中で自然災害が多発しているという現実の中で、最優先課題として取り組まねばなりません。より一層気候変動対応を推進するため、ブラザーグループはTCFD提言に賛同し、気候変動が事業に及ぼすリスクと機会に対してシナリオ分析を行い、関連する情報を開示しました。また、2018年に策定した「ブラザーグループ 環境ビジョン2050」におけるCO₂排出削減目標を見直し、2050年度までにあらゆる事業活動のカーボンニュートラル[※]とバリューチェーン全体のCO₂排出最小化を目指す、という新たな目標を設定しています。

 P.36-39 参照

 TCFD

<https://global.brother/ja/sustainability/eco/cc>

※ ブラザーグループから排出するCO₂を全体としてゼロにする

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^{※1}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つながりを強化

② マシンリー・FA^{※2}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
- 人材の底上げ・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

※1 Print Volume: 印刷量

※2 Factory Automation: 工場でのさまざまな作業や工程を、機械や情報システムを用いて自動化する



資源循環については、バリューチェーン全体で資源循環の仕組みを整備し、主要製品に投入する新規天然資源量の削減に取り組んでいます。加えてグループ生産拠点において、水資源の効率的な利用と適正処理による排水を継続して進めます。EU各国は脱炭素のための施策の一つとしてサーキュラーエコノミー政策を推進しています。今後この流れはグローバルに波及していく見込みであり、引き続き対応の強化が必要であると考えています。

ブラザーグループは、サプライチェーンにおける社会的責任を果たすことも推進していきます。RBA (Responsible Business Alliance) 対応とCSR調達の拡充を通じて、グループ内の工場も含め、働く人々の人権が尊重されるとともに、安全安心な労働環境が確保できるように努めます。

また“*At your side.*”の精神を実現するのは従業員です。お客様のニーズがより多様化する中、従業員の多様性と個性を尊重し、一人ひとりの成長を重視した人材の育成と職場環境の整備が重要です。ブラザーグループにおいては、グローバル人材、デジタル人材の育成に加え、女性活躍推進のさらなる強化などにより、多様性が尊重され、一人ひとりが生き生きと輝くことができる職場を実現していきます。

そして社会課題に対する取り組みを推進することで、世の中の課題やお客様のニーズの変化を把握し、ビジネスチャンスとして捉えることも重要であると考えます。さまざま

な社会課題への感度を高め、そこからニーズをつかみ、社会課題解決への貢献と企業価値の向上を両立できる企業になりたいと考えています。

“*At your side.*”の精神で培われた ブラザーグループの強み

(1) “*At your side.*”の精神

ブラザーは1908年にミシンの修理業として創業し、以来110年を超える歴史の中で事業を拡大してきました。いつの時代も私たちの活動の根底にあるものが、“*At your side.*”の精神です。1980年代から米国の販売会社がブランディングにおいて“*We are at your side.*”という表現を使っていましたが、2002年にはこのうちの“*At your side.*”の部分をグループ全体のコーポレートメッセージとしました。また2008年に改訂された「ブラザーグループ グローバル憲章」において「ブラザーグループは、あらゆる場面でお客様を第一に考える“*At your side.*”の精神で優れた価値を創造し迅速に提供する」と宣言しており、この考えはブラザーの企業文化としてグループ内においてグローバルに浸透しています。

ブラザーグループはこの“*At your side.*”の精神に基づいてあらゆる事業活動を進めてきましたが、今後もこれを引き継いでいくとともに、その時代にあった“*At your side.*”に進化させていかなければなりません。

(2) ブラザーグループの強み

社会の変化とともにブラザーを取り巻く事業環境が大きく変化しており、各事業が将来に対してさまざまな課題を持っています。しかし、ブラザーグループの過去を振り返ると、そのような環境下においても一定の成長を続け、お客様に支持され続けた事業が多くあります。これはブラザーが常に時代や環境の変化に合わせて自らを変革し、お客様のニーズに合った価値を提供し続けてきたからです。まずはお客様の声に真摯に耳を傾け、ブラザーが強みを持つ市場で勝ち残ることが大事だと考えています。同時に、“*At your side.*”の視点で、次に必要とされる新しいビジネスに取り組むことが重要です。挑戦には失敗がつきものですが、ブラザーには元来、失敗を経験として捉え、生かす文化があります。多様な事業で培った技術や販売ネットワークを生かしながら、これからもさまざまな挑戦を続け、お客様のニーズにスピーディーにお応えし、持続可能な成長を続けていきます。

また、ブラザーの強みとして挙げられるのは、「お客様の声」を、企画・開発・設計・製造・販売・サービスなどすべての事業活動の原点と考え、その声に迅速にお応えするた

めに構築・実践している、ブラザーグループ独自のマネジメントシステム「ブラザー・バリュー・チェーン・マネジメント」(BVCM)です。具体的には、お客様のもとへ優れた価値をお届けするまでの過程を、「デマンドチェーン」「コンカレントチェーン」「サプライチェーン」の3つのチェーンでつなぎ、価値をお届けした後は、お客様や市場の声から学びを得て、よりよい製品・サービスに進化させていきます。このバリューチェーンをグローバルベースで高速で回すことで、いち早く優れた価値をお客様にお届けすることができます。

📖 P.06-07 参照

📺 3つのチェーンの役割と特徴

<https://global.brother/ja/sustainability/csr/value>

新ビジョンの策定—「*At your side 2030*」

(1) 新ビジョン策定の経緯

ステークホルダーの皆さまからの期待に応え持続的な成長を続けるためには、長期的な視点でお客様と社会にどのような価値を提供するのかを描き、事業戦略とつなげる必要があると考えます。ブラザーグループでは、ブラザーの存在意義と社会への価値提供を示した、2022年度から始まる新ビジョンを策定し、ビジョンからのバックキャストینگで同じく2022年度から始まる中期戦略を立案することとしました。

ブラザー・バリュー・チェーン・マネジメント(BVCM)

お客様

お客様から始まる“価値”のチェーン

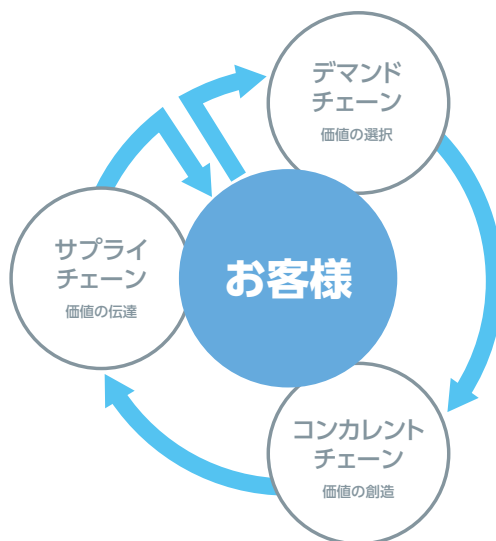
ブラザーの製品をご購入いただいた「現在」のお客様と、これからブラザーの製品を手にとってくださる「将来」のお客様の声が、すべての事業活動の出発点です。

お客様との重要な接点であるコールセンターには、さまざまなお問い合わせやご要望が寄せられます。それらの情報をデータベースに登録し、ブラザーグループ全体でグローバルに共有しています。

サプライチェーン(価値の伝達)

製造・物流・販売・サービス

ブラザーグループの生産拠点では、部品調達先などのパートナーと密に連携しながら、製造工程や品質管理体制を強化し、高品質の製品を生産しています。製品は世界各国・地域の販売拠点を通じて、お客様のお手元に届けられます。そして、インターネットでのオンラインサポートやコールセンターなどを通じて、個々のお客様にご満足いただけるよう迅速・丁寧なサポートを提供しています。



デマンドチェーン(価値の選択)

商品企画・研究開発

各国のコールセンターに寄せられたご意見や、販売・サービス活動、市場調査データから得た情報を基に、営業部門・設計部門が一体となって、「製品が使われる環境がどのように変化していくのか」「さらに多くのお客様にご満足いただくには何を改良するべきか」など、さまざまな角度からお客様のご期待・ご要望を分析し、製品コンセプトをつくり上げます。

コンカレントチェーン(価値の創造)

開発設計・生産技術

デマンドチェーンでつくり上げた製品コンセプトを具体的なカタチにします。試作の前後にシミュレーションや想定されるお客様によるモニター試験を何度も行い、高い品質レベルを実現しながら、迅速に開発設計を行います。また生産技術担当部門では、お客様が望むタイミングで製品を提供できるように最適な生産ラインを設計します。

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。

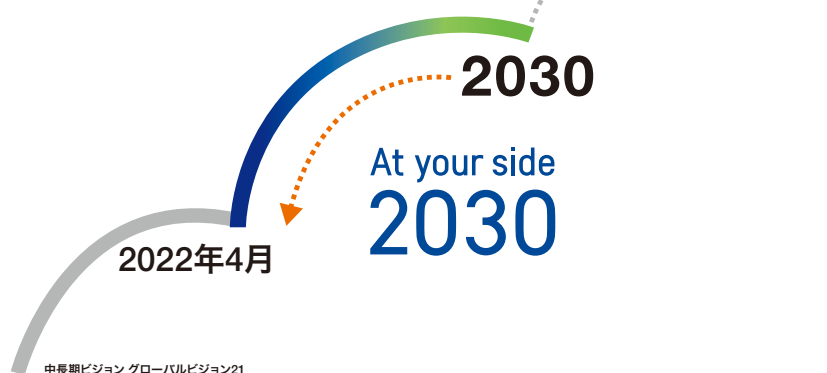
価値の提供方法

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。

「ブラザーの存在意義と社会への提供価値」を示し、2030年という期限を明確に区切り、バックキャストで戦略を実行していく



新ビジョンは2030年度をターゲットとし、10年後にブラザーグループの経営を担う世代で策定チームを編成しました。2020年の6月から約10カ月をかけて、チームのメンバーがブラザーの存在意義、社会への提供価値、10年後のありたい姿を話し合い、経営陣との議論を重ねましたが、将来を担う世代が、全社視点で担当分野以外のビジネスを理解し、将来像を描くことができたのは大変意義のあることでした。さまざまな分野から集まったメンバーが、ブラザーの将来を真剣に考え、その中で生まれた一体感は、今後のビジョンを実現させていく活動にも大きく役立つことと思います。

(2) ブラザーグループ 新ビジョン「At your side 2030」

このようなアプローチを経て、策定されたビジョンが「At your side 2030」です。

「At your side 2030」では、2030年度に向けて、ブラザーグループの存在意義や社会へどのような価値を提供するのかを「あり続けたい姿」として掲げ、この「あり続けたい姿」を実現するための、「価値の提供方法」、そして2030年度までの「注力領域」を示しました。

ビジョンを策定する議論で私が特に手ごたえを感じたのは、「At your side.」が「変えてはいけないもの」であると同時に、「社会とお客様のニーズの変化とともに日々高めていくものである」という考えから、新ビジョンの名前を「At your side 2030」としたことです。私は常日頃、「At your side.」とはこれまでも、そしてこれからも追求し続けるブラザーのよ

き企業風土であり、同時にブラザーの打ち出す成長戦略の中核であると捉えています。ブラザーグループの従業員が、常に「At your side.」の視点で自分自身を振り返り、行動していくことが大切です。

「At your side 2030」の「あり続けたい姿」ではあえて「お客様」という言葉は使わず、「あなた」という言葉を使いました。これは、ブラザーがお客様はもちろんのこと、社会・環境への貢献を含むさまざまな面で「At your side.」な存在であることが求められていると考えたからです。

(3) 新中期戦略の策定に向けて

「At your side 2030」を実現するためには、今何をやる必要があるのかを可視化することが重要です。つまり、ビジョン実現のために中期的に達成する目標と戦略を決めて、スピード感を持って取り組むことが求められます。

現在、新中期戦略を策定していますが、デジタルトランスフォーメーション(DX)による変革、ESGを重視した経営、サプライチェーン強化、人材育成・ダイバーシティの推進など具体的な議論を進めています。新中期戦略については2022年春ごろに皆さまにご紹介できる予定です。ぜひ期待していただきたいと思います。

ブラザーグループはこれからも自らの強みを生かし変革を続けることで、ステークホルダーの皆さまの期待に応え、持続的な成長を続けてまいります。引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。

ブラザーグループ 新ビジョン

At your side 2030

2022年4月からスタートするブラザーグループ 新ビジョン「At your side 2030」を策定しました。

2030年に向けたブラザーグループの方向性を示すものとして、あり続けたい姿、価値の提供方法、注力領域で構成しています。

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。

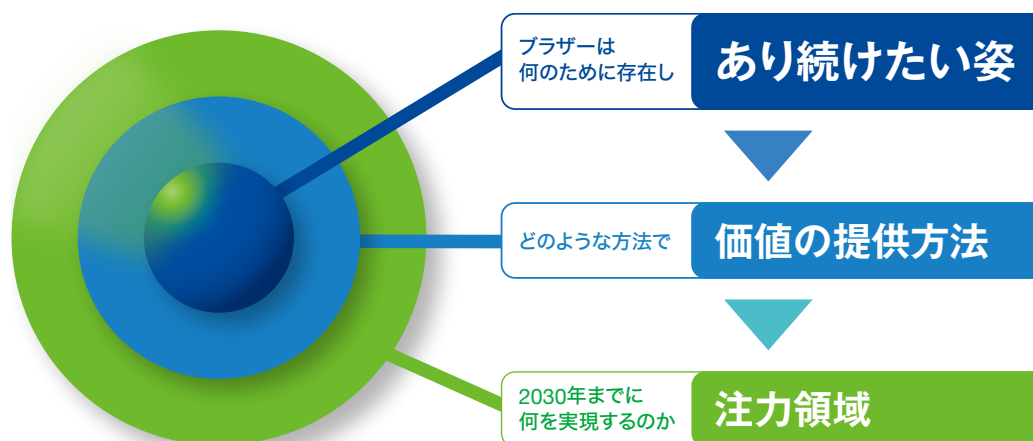
「At your side 2030」の達成に向けた考え方

「At your side 2030」では、ブラザーの普遍的な存在意義（あり続けたい姿）を基軸とし、どのような方法で（価値の提供方法）、2030年までに主に何を実現するのか（注力領域）を明確化しました。

あり続けたい姿とは、ブラザーの創業から現在、そして未来に引き継ぐ存在意義であり、現行のビジョンである「グローバルビジョン21」を実現させる中で定着した“*At your side.*”の精神そのものです。110年を超える歴史と事業変革の中で培った多

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し（価値の提供方法）、2030年までに飛躍と変容を成し遂げる中心領域として、2つの領域を定義しています（注力領域）。

ブラザーグループは「At your side 2030」の達成により、持続的な成長を図るとともに、お客様の生産性の向上と創造性の発揮に貢献し、顧客価値を拡大することで、社会の発展と地球の未来に貢献していきます。





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

- 自らの生産性や創造性を最大限に発揮して、価値創出を行いたい、進歩し続けたいと願うすべての“あなた”のその思いを叶えるためにブラザーは存在します。
- そして“あなた”とともに、人と社会の持続的な発展を実現し地球環境への責任を果たすことで、よりよい未来に貢献します。



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

- グローバル複合事業企業ならではの強みを、外からの学びによりアップデートし続け、事業を越えて最大限に活用します。
- お客様のバリューチェーンに向き合い、真に解消すべき制約や課題を見つけ、モノづくりにとどまらない価値づくりを通じて、お客様のありたい姿を実現します。



注力領域

●産業用領域のかけがいのないパートナーになる

産業用途でブラザーの強みが活きる領域において、生産性の向上に加え働く人々や地球環境の課題を解決することで、ベストパートナーとしての信頼を確かなものにします。

●プリンティングのオンリーワンを極め、次を切り拓く

オフィスワークやプリンティングの意味合いが大きく変わる中であっても、働く人々の期待に応え続けるとともに、これまでの事業の枠を超えて新たな柱を築きます。

プリンティング・アンド・ソリューションズ事業

プリンティング技術を追求し、新しいワークスタイルを提案

お客様のプリンティングニーズに応える、多様なソリューションを提供しています。コンパクト性を追求したプリンター、1台にプリンター・ファクス・コピー・スキャナーなどの機能を搭載した複合機、使いやすさにこだわったラベルライターなど、お客様のニーズに寄り添ったラインアップで今後もブラザーの成長を支えていきます。

強 み	<ul style="list-style-type: none"> ■ 通信・プリンティング: お客様のニーズに応じ、他社に先んじた製品開発力 ■ 電子文具: 業界のパイオニアとしての知見の蓄積
課 題	<ul style="list-style-type: none"> ■ 自然災害や疫病なども含めたBCP(事業継続計画)対応と製品の安定供給体制の確立 ■ 持続可能な社会への貢献に向けた、環境配慮設計のさらなる強化と資源循環の実現

事業内容

通信・プリンティング機器

- 自宅などをオフィスとして個人や少人数で仕事をするSOHO (Small Office, Home Office) というワークスタイルに対応した熱転写ファクスや小型レーザー複合機を1990年代に開発して以降、パイオニアとしてのポジションを確立
- 高速印字、耐久性、コストパフォーマンスに優れたレーザープリンターや複合機がグローバルで多くのビジネスパートナーや業界専門誌から高い評価を受けている
- コンパクトなモノクロ・カラーレーザー複合機、ビジネスインクジェット複合機など、モバイル機器やクラウドに対応できるスキャナーを組み合わせた、インプットからアウトプットまで一貫してお客様のニーズに応える製品を開発
- お客様層をSMB※市場にも広げ、お客様の生産性向上とコスト最適化を実現するソリューションやオフィスでの最適製品・最適配置の提案、印刷管理・消耗品自動配送などの契約型ビジネスも拡大

電子文具

- 「ピータッチ」ブランドのラベルライターおよびラベルプリンターの30年にわたる開発実績
- 高い操作性や機能性、豊富で多様なラベルのラインアップ、お客様のご要望に応じたソフトウェアの搭載やインターフェイスへの対応などにより、オフィス領域でのグローバルトップシェアを保持

※ Small Medium Business: 小規模な事業所や中小企業、複数拠点に分散する企業のオフィスなど

2020年度総括

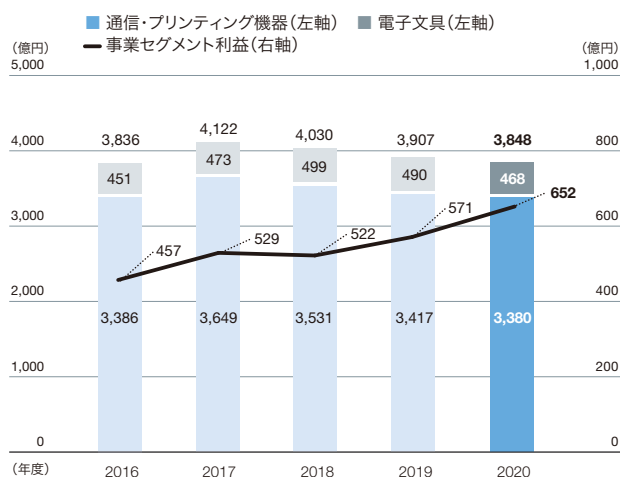
レーザー複合機・プリンターでは、在宅勤務や在宅学習の機会増加により、製品本体の販売数量は増加。インクジェット複合機も需要は拡大したが、新型コロナウイルス感染症拡大の影響で工場の操業が一定期間停止していたことにより製品が十分供給できず、製品本体の販売数量は減少した。

消耗品は、顧客の在宅勤務が継続したことによりオフィスでの印刷量が低下した影響に加え、製品本体と同様に生産活動の制約を受け、売上は減少。

製造面での取り組みは、生産効率向上のため、連結子会社の拠点再編を決定。一方、消耗品を複数拠点で生産・供給できる体制の整備を進めるなど、安定供給に向けた取り組みを進めている。また、ベトナム工場内で建設を進めていた新棟が1月に竣工。今後も在宅勤務の定着やオフィスにおける印刷分散化ニーズの拡大など、印刷機会の多様化による複合機・プリンターの需要拡大の流れを的確に捉え、事業規模の維持・拡大を目指す。

電子文具は、ホーム・オフィス向けは各国でのロックダウンやオフィス閉鎖などの影響により一時的に需要が落ち込んだが、第1四半期を底に需要は概ね前年の水準まで回復した。また、特殊業務用途向けのビジネスは、Eコマース市場の急拡大やフードデリバリーサービスなどの新しいサービスの台頭に合わせ、バーコードプリンターなどの自動認識市場向けの製品ラインアップの拡充や、ソリューション提案力の強化を進めた。

売上収益／事業セグメント利益の推移



主要製品



カラーレーザー複合機



インクジェットプリンター



ラベルライター



ラベルプリンター

事業環境認識

- デジタル化の進行による印刷機会減少
- 所有から利用へという顧客の購買行動の変化
- オフィス機能の分散化(集中型から分散型への流れが加速)
- 在宅勤務・在宅学習需要の高まりと定着化
- Eコマース、宅配需要の拡大によるラベル印刷需要の増加

事業戦略(事業方針)

通信・プリンティング機器

- 全社ポートフォリオ経営を支える中核事業として収益力・競争力のさらなる強化
- 顧客とのつながりを強化する新たなビジネスモデルへの転換を加速

電子文具

- ホーム・オフィス領域でのグローバルNo.1を堅持し、利益水準を維持しつつも、さらなる飛躍に向け特殊業務用途向けビジネスを拡大

共通

- 持続可能な社会に貢献すべく、CO₂排出削減を目指した製品設計の推進と製造体制の構築、資源循環型ビジネスの推進

TOPICS

購買行動の変化に応える 新しい製品・サービスの展開

お客様の購買行動やニーズは大きく変化してきています。所有から利用へ、店舗購買からネット購買へのシフトなど、より手軽に便利に利用したいというニーズが高まっています。このようなニーズに対応するために、地域や顧客層に合わせたさまざまな提案をしています。例えば、欧米では月額定額課金や従量課金のサービスを展開し、プリンターや複合機の消耗品を自動配送することでお客様の利便性を高めています。また、新興国中心に、大容量の消耗品対応モデルを展開し、長期間使い替えなしで利用できる製品ラインアップを強化しています。今後も、お客様のニーズを満たし、生産性・利便性を高めた製品・サービスを展開していきます。

事業活動を通じた社会課題の解決

CO₂排出削減と資源循環に貢献

持続可能な地球環境を実現するため、CO₂の排出を抑え、資源を有効に活用していくことがあらゆる製品に求められている中、P&S事業では、省エネ・省資源など環境に配慮したプリンター・複合機を提供しています。環境配慮製品の国際的な基準である、国際エネルギースタープログラム^{※1}やブルーエンジェル^{※2}などの第三者認証を得るには、業界トップレベルの省エネ性能が必要です。そこでP&S事業では、レーザープリンター・複合機に新しいトナーの定着方式を採用するなど、さまざまな技術を組み合わせて徹底的な低消費電力設計を行い、製品使用時のCO₂排出を削減しています。

また、トナーカートリッジのリサイクルも推進しています。世界各国でカートリッジの回収を進め、イギリスやスロバキアの工場、カートリッジを再利用してトナーを再充填することで、資源の有効活用とともにリサイクル工程でのCO₂排出削減につなげています。

※1 1995年10月から実施されているオフィス機器の国際的省エネルギー制度

※2 ドイツの連邦環境庁と品質保証・ラベル協会が運営している第三者認証の環境ラベル

関連するSDGs



パーソナル・アンド・ホーム事業

趣味の世界を広げる使いやすさと高付加価値を提供

家庭用ミシンやカッティングマシンを中心とした製品とサービスを通して、イメージが形になる喜びをお客様と一緒に創造し、お客様の彩りやめくもりのある生活に寄与します。家庭用ミシンのリーディングカンパニーとして、業界随一の開発力で製品の使いやすさを追求するとともに、IT等を活用したさまざまなサービスを通じてお客様に価値を迅速に提供します。

強み

- トップシェアの刺しゅう用ミシン分野において高いブランド力
- 製品に搭載したプロジェクターやディズニーコンテンツなど独創性の高い製品企画力
- ミシンのブランド力、販路とのシナジーでカッティングマシンの新市場を開拓

課題

- お客様に感動を与える新機能や使いやすさの継続的な追及
- 巣ごもり需要によって得た新たな顧客層へのさらなる価値訴求
- 地球環境に配慮した製品開発

事業内容

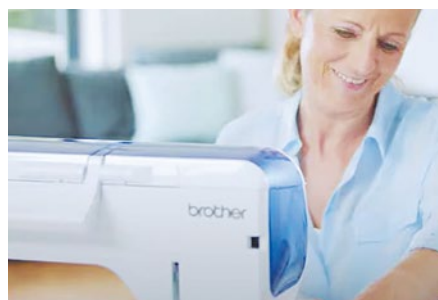
- 高性能かつ高付加価値の製品を提供できる業界随一の開発力、特に電子技術を生かし、最先端の機能を使いやすい形のお客様に提供
- 先行技術開発など技術革新にチャレンジし続けることで、お客様に感動を届け、持続可能な消費と生産のパターンを確保
- 趣味だけではなく、職業用刺しゅうミシンや高級刺しゅう用ミシンでのビジネス向け用途の提案により、持続可能な経済成長に貢献
- 製造面では台湾、ベトナムの工場で、高級機から普及機までの幅広いラインアップを生産
- 販売面では、小売店や、高級機を販売する大手ミシンディーラーなど有力なビジネスパートナーと強い信頼関係を構築
- グローバルに展開する販売拠点が、優れた製品に加え、細やかなサービスやサポートを提供することにより、高いブランド力を維持・強化

2020年度総括

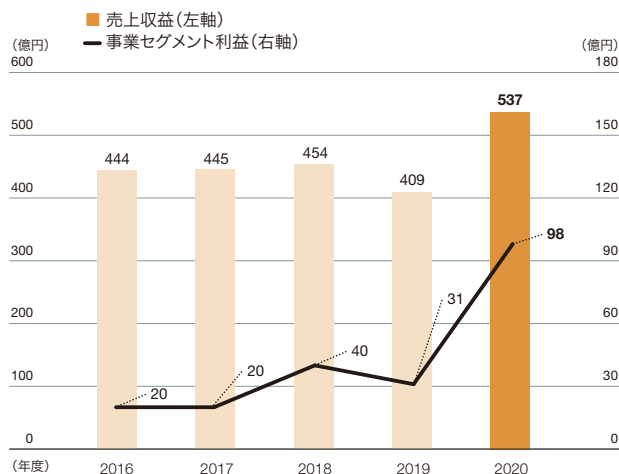
巣ごもり消費により、自宅で手芸を楽しむ人やマスクを手作りする人が増えたことで、普及価格帯を中心に家庭用ミシンの販売が好調に推移。加えて、欧米を中心に副業を新たに始める人が増え、中高級刺しゅう機の需要も拡大。

対面での営業活動が制限を受ける中、ディーラー向けのオンラインイベントの開催や、動画配信を活用したマーケティング活動、ウェブサイトでのバーチャルショールームの開設など、新しい形の活動にも積極的に取り組んだ。

今後も、オンラインを活用した営業活動の強化や中高級刺しゅう機の販売拡大を進め、顧客基盤の維持・拡大を目指す。



売上収益／事業セグメント利益の推移



主要製品



刺しゅう用マシン



一般用マシン



職業用刺しゅうマシン



カッティングマシン

事業環境認識

- 刺しゅう用マシンにおいては、高いマーケットシェアを得ており、競合の脅威はそれほど高くない一方で、中級実用マシンでは、他社ブランドが強く、普及機においては、新興国メーカーの参入が脅威と考えられ、価格競争がさらに激化する恐れがある
- IoTやICT※の進化により、プラットフォームビジネスなどによる価値提供や、ネット販売の浸透などにより、製品や販売形態の自由度が拡大していくことが期待される
- 新興国の経済成長は、ビジネス市場や普及機の成長を後押しする機会と考えられる。加えて、ビジネス市場は、スモールビジネスやカスタマイズの需要増により、拡大が期待される
- 環境規制の進化やサーキュラーエコノミーへの転換など持続可能な社会の実現に向けて、事業一体となった製品の環境対策やビジネスモデルの構築が求められる

※ Information and Communication Technologyの略

事業戦略(事業方針)

- 技術革新の拡大やディーラーとの関係構築、オンライン教育活動の強化などを通じて、お客様に感動や使いやすさといった価値を迅速に提供
- 趣味の世界の拡大からビジネス向け用途まで手作りの喜びを伝える情報発信の充実を図ることで、リーディングカンパニーの地位を強化
- 省エネや静音、修理のしやすさ、原材料への配慮など地球環境に配慮した製品開発・サービスへの積極的な取り組み

事業活動を通じた社会課題の解決

新たなニーズを掘り起こし、未来の顧客開拓につなげる

米国では、コロナウイルスの影響で収入が減ってしまい、副業を始める人が増えています。

米国の販売拠点では、「Side Hustle (副業) Campaign」として、ブラザー製品を活用した起業や副業をサポートする専用ウェブサイトを開設しました。同サイトでは、ブラザーの実用マシンや刺しゅう用マシン、カッティングマシンを使って趣味として創作活動をしていた人が、ビジネスに結びつけていった実例を紹介することで、DIYやクラフトを、趣味からサイドビジネスに発展できるよう支援しています。また、販売用の作品などをSNSでも発信。その他、使い方の指導や修理などができる近隣の販売店を紹介することで、副業を推進する支援もしています。これらの活動は、高級刺しゅう用マシンや職業用刺しゅうマシンの売上拡大や、若年層の顧客開拓につながっています。

TOPICS

マシンへの無線LAN搭載により、さらなる使いやすさを追求

IoTの進化により、さまざまなモノがインターネットにつながる時代。ブラザーファンを拡大していくために、IoTを活用したモノ創りの新たな楽しさを提供しています。

その取り組みとして注力していることが、マシンへの無線LANの搭載です。昨年度フラッグシップモデルから無線LANを搭載し始め、対応モデルの拡大を進めています。専用アプリで、ボタン1つでマシンに刺しゅうデータを転送することができ、刺しゅうをさらに手軽に楽しむことができます。楽しみにとどまらず、職業用刺しゅうマシンでは無線LANを搭載することで、使いやすさを提供しています。モバイルアプリを通じて刺しゅうの進捗状況を確認できますので、マシンを離れて別の作業をしながら、刺しゅうを進めることができます。

関連するSDGs



マシナリー事業

お客様のニーズに合わせた製品開発で、お客様の生産性向上に貢献

使いやすさ、高品質な縫製、省エネルギーを実現した工業用ミシン、自動車や二輪車、スマートフォンなどの部品加工に最適な工作機械に加え、幅広い製品バリエーションを持つ減速機や歯車などを通じて、お客様の生産性向上と新たな価値創出に貢献していきます。

強み	■工業用ミシン 工業用ミシン：大型BASを中心とした競争力のある製品開発力 ガーメントプリンター：インクジェット技術に支えられた高い生産性と印刷品質
	■産業機器 高い生産性と環境性能を実現する製品開発力
	■工業用部品 きめ細かなカスタマイズ・高品質・短納期を実現する顧客対応能力
課題	■工業用ミシン 工業用ミシン：自動車・靴市場での一層の対応力向上 ガーメントプリンター：新製品を活用し大量印刷市場でのシェアを拡大
	■産業機器 急成長するEV関連の需要を積極的に捕捉
	■工業用部品 高剛性減速機の早期市場展開

事業内容

工業用ミシン

- 工業用ミシン：布帛の縫製において、常に工業用ミシン業界をリード。プログラム式電子ミシンは、高速縫製と優れた模様精度で、エアバッグや靴などを生産するお客様から評価が高い
- ガーメントプリンター：デジタル印刷市場が拡大する中で、ガーメントプリンターも売上成長が続く。大量印刷顧客向け新製品を投入し、市場シェアの拡大が進んでいる

産業機器

- 「SPEEDIO (スピーディオ)」ブランドの工作機械は、コンパクトでありながら高い生産性と省エネ性能を兼ね備えており、自動車・IT業界などの部品加工においてお客様から高評価
- 製品ラインアップの拡充にも注力、より大型の部品加工や旋削加工もできる機種、さらには加工部品を自動で搬送・供給できるオプション装置など「スピーディオ」周辺機器を投入し、新規市場を開拓

工業用部品

- 連結子会社の株式会社ニッセイは、国内の減速機・歯車市場で高いシェアを持つ
- 減速機は、幅広い品揃えと短納期対応でお客様のご要望に対応。高精度・高品質で定評のある歯車は、特に傘歯車※の切削技術が市場で高評価
- 高精度歯車や新規開発の高剛性減速機で、ロボット・FA向けを中心に新たな価値を提供

※ 交わる2軸間に運動を伝達する円錐形をした歯車

2020年度総括

工業用ミシン

- 工業用ミシン：縫製工場の設備投資抑制により売上が減少。今後は、アパレルに加え、自動車（エアバック、シートベルトなど）や靴・靴などの市場での販売に一層注力する
- ガーメントプリンター：ランニングコスト削減に最適な大容量インクを搭載した新製品で、新たな需要を取り込んだ。今後も大量印刷用途向けのプレゼンス向上を目指す

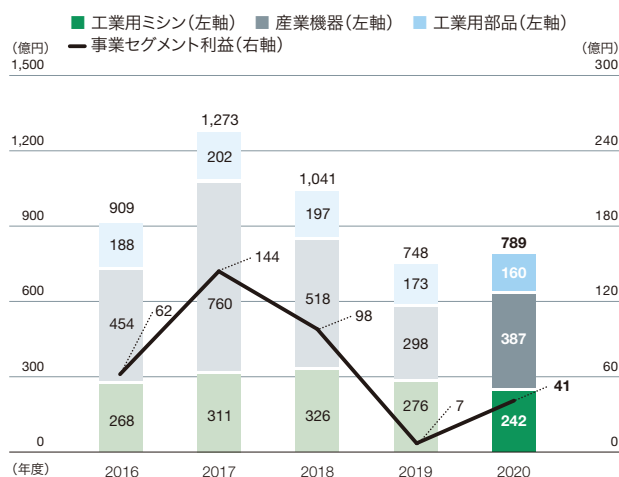
産業機器

期初は米中貿易摩擦に加え、新型コロナウイルス感染症拡大の影響で工作機械の需要が低迷したが、受注は第1四半期を底に回復。特に中国向けの受注が増え、第2四半期から好調に推移。新しい自社製制御装置を搭載した製品を発売。中国工場を増築して中国における工作機械の生産能力を約2倍に増強。刈谷工場敷地内に「ブラザーテクノロジーセンター」を新設し、従来のショールーム機能に加え、加工や自動化などの技術提案機能を充実。今後も自動車・一般機械向けの顧客基盤の一層の拡大を目指す。

工業用部品

製造業全般の生産活動や設備投資需要の低迷が緩やかに回復傾向。減速機事業では、高剛性減速機を開発。歯車事業では、環境負荷の低減と高精度歯車の製造を両立する新熱処理工場の建設を開始。今後は、高剛性減速機の拡販や精密歯車での新規案件獲得により、ロボット・FA市場での売上拡大を目指す。

売上収益／事業セグメント利益の推移



主要製品



工作機械



工業用ミシン



減速機



歯車



ゲームントプリンター

事業環境認識

工業用ミシン

- 工業用ミシン：アパレル需要回復に伴い、縫製工場の設備投資が回復傾向
- ゲームントプリンター：欧米を中心にデジタル印刷市場が拡大

産業機器

- カーボンニュートラル化の加速によるEV関連の部品市場が拡大
社会の環境意識の高まりによる環境性能の高い設備需要の増加

工業用部品

- 自動化／省人化ニーズの高まりによるロボット・FA市場での需要拡大

事業戦略(事業方針)

工業用ミシン

- 工業用ミシン：アパレル市場での需要回復の取り込みと自動車、靴市場での成長
- ゲームントプリンター：大量印刷市場でのプレゼンス向上

産業機器

- 製品ラインアップおよび営業・サービス体制の強化により、自動車・一般機械市場の顧客基盤を拡大

工業用部品

- 高剛性減速機と高精度歯車によるロボット・FA領域での事業成長機会の取り込み

事業活動を通じた社会課題の解決

CO₂排出削減と業務効率化に貢献

工場では、CO₂排出削減など環境への負荷軽減と、高い生産性の両立が求められます。マシナリー事業のコンパクトマシニングセンタ「スピーディオ」シリーズは、電源回生により減速時に運動エネルギーを電気エネルギーに変換し再利用するなど、さまざまな省エネ技術により、一般的なマシニングセンタと比べて圧倒的に消費電力が少なく、大幅なCO₂排出削減に貢献しています。

また、旋削^{※1}とマシニング^{※2}という2種類の加工を1台で行える小型複合加工機は、2つの工程の間における加工部品の付け替え作業が不要になり、作業の効率化に貢献します。さらに「スピーディオ」専用オプション装置であるローディングシステムは、加工部品を自動で搬送・供給することで、作業者の単純作業を減らし、より高度な作業に取り組んでもらうことが可能です。

※1 削りたい加工部品を回転させ、工具を当てて削る加工方法

※2 穴あけなど刃物が回転し、固定した部品を削る加工方法

TOPICS

さらなる高性能・高効率化を実現した
製品発売と自社工場における生産能力強化

2020年9月、ゲームントプリンターの新製品として、早い立ち上がりで低ランニングコストを実現した「GTXpro」の発売に続き、12月には、大型ワークも加工可能なコンパクトマシニングセンタ「SPEEDIO W1000Xd1」を発売。新NC装置を搭載し操作性の向上と高生産性を実現しました。また、ロボット・FA機器の高速化・コンパクト化に貢献する高剛性減速機の大口徑中空タイプを2021年8月より販売開始しました。

自社工場の生産力向上については、ブラザーマシナリー(西安)における工場棟の増築を行い、2021年4月より稼働を開始。今回の増築により、同社における工作機械の生産能力は以前の約2倍となりました。

関連するSDGs



ネットワーク・アンド・コンテンツ事業

最先端の技術とネットワークを活用し、音楽エンタテインメントを創造

業務用通信カラオケシステム「JOYSOUND」を開発・提供するとともに、通信カラオケで培った配信技術を活用したサービスや製品・コンテンツを提案し続けることで、新たな顧客価値を追求しています。

強み

- ネットワーク技術を活用した、業界最多曲数の業務用通信カラオケシステムを提供
- 「みるハコ」の本格展開により、観て楽しむという新たな需要の取り込み
- 拡大するヘルスケア市場に向けた、音楽療養コンテンツ搭載モデルの拡販による社会価値創出
- コロナ禍を背景にスマートフォン向けや家庭向けカラオケサービスの利用者増

課題

- コロナ禍の需要増に伴い、カラオケアプリの新たな競合の台頭
- 緊急事態宣言・まん延防止等重点措置に伴う休業・時短営業による業界の冷え込み
- カラオケ事業の低迷を支え得る、新規事業の創出

事業内容

- 連結子会社である株式会社エクシングは、業界最多^{※1}の32万曲以上を搭載し、ハイレゾ^{※2}対応した業務用通信カラオケシステム「JOYSOUND MAX GO」や「JOYSOUND 響II」を提供
- 「JOYSOUND」と連携した会員制カラオケソーシャルメディア「うたスキ」やスマートフォン・家庭用ゲーム機と連携した独自のカラオケ関連サービスで高い評価を得ている
- 歌うだけでなく、観て楽しめるコンテンツを充実させた新サービス「みるハコ」では、業界初^{※1}のライブ・ビューイングを実現
- グループ会社の株式会社テイチクエンタテインメントや株式会社スタンダードとの連携により、川上（コンテンツの創出）から川下（カラオケ店舗の運営）まで総合型の音楽エンタテインメントを提供

※1 2021年3月 エクシング調べ

※2 マイク音声入力を24bit/192kHzで音響処理したもの。また、ミュージックは、CDスペックの素材波形を音響処理によりハイレゾ相当に変換したもの



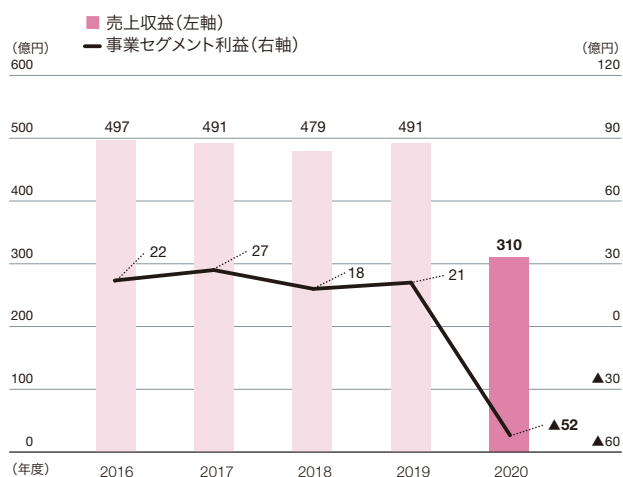
キョクナビ

2020年度総括

新型コロナウイルス感染症拡大により、年間を通じてカラオケ利用者数が大幅に落ち込み、業績が低迷する中、カラオケを安心して利用できる環境づくりに注力。マスクを着用したまま歌っても歌声がこもらずはっきり聴こえる「マスクエフェクト」の開発・導入や、自宅でもカラオケが楽しめるオンラインでのカラオケ配信などに取り組むも、新型コロナウイルス感染症の再拡大を受け、自治体の要請などでカラオケ店舗利用の制限や営業時間の短縮などもあり、厳しい環境が長期化。収益悪化に伴い、年間を通じて販売費および一般管理費削減、不採算店舗を閉店などにより、固定費を削減。店舗の閉店に伴い、店舗資産の一部について減損損失を計上。

今後は、より安心して楽しめる店舗環境づくりや映像視聴、ライブ・ビューイング、会議室としての利用などカラオケルームの多目的利用の促進、音楽をはじめとするエンタテインメント業界とのさらなる連携による魅力的なコンテンツ開発などに注力することで、収益力の回復に努める。

売上収益／事業セグメント利益の推移



主要製品



業務用通信カラオケ*

※ Hi-Res Audioロゴは日本オーディオ協会のライセンスを受けて使用しています。



トータルヘルスケア支援機器



みるハコ

映像配信サービス

事業環境認識

- 新型コロナウイルス感染症に起因した、海外各国・日本政府・地方自治体による規制の強化や緩和動向
- 人口減少や少子高齢化によるカラオケ参加人口の変動
- 多様なコンテンツをサービスする通信技術動向

事業戦略(事業方針)

「再成長ステージ」と位置付け、
ビジネスモデルの変革と事業の再拡大を目指す

- コロナ禍で縮小したカラオケ市場の回復に貢献すべく、より安心・安全にカラオケを楽しめる製品・サービスを提供することにより業績の早期回復
- アフターコロナを見据えて、歌うだけではない新たなカラオケの価値(=観て楽しむ「みるハコ」サービス)の提案、浸透を推進
- カラオケ配信で培ったネットワーク技術を新たなアプリケーションに適用し新規ビジネスの創出を図ることにより、ビジネスモデルの変革と事業の再拡大へ挑戦

TOPICS

コロナ禍の新たな需要を取り込み、
業界の再起を図る

業界初のライブ・ビューイングをはじめとした音楽ライブ、映画やアニメなど、歌うだけでなく、観て楽しめる多彩なジャンルの映像コンテンツを配信することで、カラオケルームに新たなエンタテインメント空間としての価値を創出するJOYSOUNDの新サービス「みるハコ」を積極的に展開しています。コロナ禍で大規模なライブイベントの開催が困難となり、配信ライブ市場が急成長を遂げる中、身近な生活圏にあるカラオケボックスで、大音量・高音質のライブ映像を、少人数で楽しむことができる「新しい生活様式」に対応したサービスとして、ユーザーの支持を集めています。「歌う」というカラオケ本来の楽しみに加え、「観る」という新たな提案を行うことで業界の再起を目指します。

事業活動を通じた社会課題の解決

健康づくりのサポートと高齢者介護施設職員の業務負担軽減に貢献

年齢を重ねても健やかな生活を送るために注目されている音楽や運動。連結子会社の株式会社エクシングは、音楽に合わせて体を動かすことなどにより、健康づくりを目指すことができる音楽療養コンテンツ「健康王国」を提供、介護福祉施設などで活用されています。

「健康王国」は、体を動かす、観る・癒やす、遊ぶ、歌うという豊富なコンテンツを自由に組み合わせ、独自のレクリエーションプログラムを簡単に作成できるため、介護職員はレクリエーションの企画に費やす時間を削減でき、施設利用者と向き合う時間をより多く確保できます。また、施設利用者はさまざまなコンテンツを楽しめるため、QOLの向上にもつながります。個別機能訓練のコンテンツも充実しており、介護状態の改善にも貢献しています。

関連するSDGs



ドミノ事業

多様なニーズに、産業用プリンティング機器で迅速に対応

ペットボトル、缶、食品の包装などに、賞味期限、ロット番号などを印字するコーディング・マーキング機器と、商品パッケージの多種少量化や短納期化といった要請に応えるデジタル印刷機を提供することで、消費者保護、製造業者のトレーサビリティの確保や工場における生産性向上などに貢献しています。

強み	<ul style="list-style-type: none"> ■ これまでのビジネスで培ってきた信頼のブランド ■ C&M*1とDP*2両事業を持つことで、顧客ニーズに最適技術を組み合わせる相乗効果を生めるユニークなポジショニング
課題	<ul style="list-style-type: none"> ■ 売上成長と収益性の向上 ■ C&M、DP分野での製品の拡販とサービス・ソリューション強化

*1 Coding & Marking : コーディング・マーキング機器
*2 Digital Printing : デジタル印刷機

事業内容

- ドミノグループは、産業用プリンティング分野で40年以上安定して成長
- ペットボトルや缶に賞味期限などを印字するコーディング・マーキング事業では、グローバルでトップクラスのセールス・サービスネットワークを誇る
- デジタル印刷事業では、高い生産性を持つデジタル印刷機で、ラベル印刷業界の課題である小ロットジョブ対応、廃棄削減、職場環境改善に貢献



2020年度総括

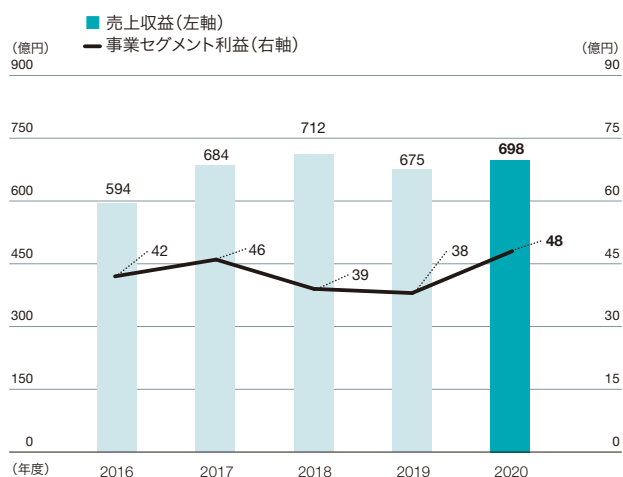
各国のロックダウンの影響を受け、一時は欧州を中心に製品本体の需要が減少したものの、食品・飲料・医薬品などの生活必需品の需要の底堅さに支えられ、C&M本体販売は堅調に推移。一方で、新型コロナウイルス感染症拡大により、営業活動が制限された影響で、DPの本体販売は低調、消耗品はC&M・DPともに堅調に推移。

DP分野では、ブラザー製プリントヘッド搭載のデジタル印刷機「N730i」を発表。加えて、コルゲート印刷機「X630i」により、コルゲート（段ボール）印刷領域に進出。

今後は、C&M・DP分野での製品の拡販とサービス・ソリューション強化により、売上成長と収益性の改善を目指す。

なお、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、今後の事業計画をより慎重な前提に見直した結果、2021年3月期第4四半期連結会計期間において、のれんの一部について減損損失を計上。

売上収益／事業セグメント利益の推移



主要製品



コーディング・マーキング機器



デジタル印刷機

事業環境認識

- C&M市場：新興国の人口増加に伴う需要増加や製造業者のトレーサビリティニーズの高まりなどにより、市場の継続的な成長が見込まれる
- DP市場：デジタル化の進展に伴う工場の生産性改善などにより市場の継続的な成長が見込まれる
- 世界的な半導体不足により部品調達のリードタイムが長期化。製品の生産・納品計画の見直しなどの影響が出ている
- 新型コロナウイルス影響によりロックダウンとなった国では、お客様の製造活動やドミノの営業活動に制限が出た一方、新型コロナウイルス関連の新規ビジネス獲得（ワクチン、マスク製造）により、C&M事業は中国などで好調を維持

事業戦略(事業方針)

ブラザーグループの成長の柱の一つとして、産業用印刷領域の成長基盤となるための取り組みを推進

- 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

TOPICS

製品の競争力を磨き、環境負荷に配慮しながら生産性向上に貢献

外箱への印字向けのCx350i PIJ (Piezoelectric Inkjet) の新製品を2021年6月に発売しました。印字スピードや印字品質、統一されたUIによる製品操作のしやすさなどで強みを持ち、新興国の人口増加に伴う需要増加や製造業者のトレーサビリティニーズの高まりに応えるとともに、植物由来のインクを使用し環境にも配慮しています。

また、段ボール製造業者が増加する小ロットジョブに対する効率的な生産をサポートするため、段ボール向けフルカラーデジタル印刷機X630iの新製品を2020年6月に発売しました。コート紙への印字に強みを持ち、欧州の食品安全規格に準拠した食品安全性の高いインクを使用しています。

今後も競争力のある新製品を投入することで、お客様の生産性やサステナビリティの向上に貢献していきます。

事業活動を通じた社会課題の解決

トレーサビリティ・食の安全性への貢献

食の安全性を示すために、食品のトレーサビリティ※はとても重要です。ドミノ事業のコーディング・マーキング機器は、トレーサビリティに必要な、賞味期限や消費期限、ロット番号、製造所固有番号などを、缶、ビン、プラスチックといった容器などに高速で印字します。

例えば、レトルトパウチ食品では、高温殺菌やアルコール消毒をしても印字された情報が消えないよう、加熱、水、アルコールなどに耐性のあるインクが必要です。このように、ドミノはお客様の要望に合った多様なインクを提供することにより、トレーサビリティの確保を実現しています。

※ 栽培や飼育から加工・製造・流通などの過程を明確にし、記録を保存すること。

関連するSDGs



人材

Human resources

従業員の多様性と個性を尊重し、一人ひとりの成長を重視した人材育成と職場環境の整備を行っています

ブラザーグループは、グローバル憲章の「基本方針」に掲げた「従業員の多様性を重視しさまざまな能力を発揮できる職場環境とチャレンジングな仕事への機会を提供する。そして、努力と成果に対しては、公正な評価と正当な報酬で応える」という考え方のもと、企業価値の持続的向上を図る人事制度の整備や職場環境の継続的な改善に取り組んでいきます。

新しい価値創出のための人材育成・ダイバーシティの推進

グローバル人材の育成

ブラザーグループは、40以上の国と地域に生産拠点や販売・サービス拠点を設け、世界中のお客様に製品やサービスをお届けしています。各国・地域の特色を生かしながら、各事業の運営に必要な人材育成と関連制度の充実を図ることが、従業員の長期にわたる才能・スキルの発揮に結びつくと考え、育成環境の整備とさまざまな制度を構築しています。近年、グローバル化はもとより、情報技術の向上、ライフスタイルの多様化など、働き方を取り巻く環境が大きく変化している中、より主体的なキャリア形成を図ることができるよう、ブラザー工業では、新入社員時から、階層別のキャリア開発研修を実施しています。また、グローバルで活躍する人材に必要なスキルを向上させるため、従業員には語学などを含む自己啓発支援も行っています。取り組みの一環として、キャリアの節目でこれまでの経験や環境変化などを振り返り、なりたい姿を描くキャリアデザインプログラムや、必要なスキルが身につけられるよう希望者が参加できる公開研修、若手従業員を対象に早期に海外で経験を積むトレーニー派遣などを実施しています。

また、新任の管理職（上級職）向けには、「ブラザーグループグローバル憲章」の行動規範に定めている「個人に対する信義と尊敬」「順法精神・倫理観」の意義を掘り下げながら、実例をもとにしたケース・スタディを行う各種ハラスメントや人権など20以上のプログラムを用意し、毎年50名以上が受講しています。

従業員の能力開発に関する研修・教育^{※1}の実績（ブラザー工業）

	2019年度	2020年度
総時間	99,274時間	104,526時間
従業員一人における平均金額	79,778円	49,067円
従業員一人における平均日数	1.09日	1.15日
従業員一人における平均時間	26.12時間	27.49時間
研修の種類	階層別研修、新任管理職研修、公開研修など	階層別研修、新任管理職研修、公開研修など ^{※2}

※1 全社研修担当部門（人事部、製造企画部）主催の研修のみ

※2 オンラインセミナーを中心に実施。トレーニー制度、新人海外研修については中止

経営幹部のグローバル化と現地採用の積極的な推進

ブラザーグループは、経営幹部のグローバル化を進めており、

各国・地域のグループ会社の管理職に国籍を問わず、適任者を登用しています。また、地域に密着した経営を目指し、地域統括拠点である米国と中国の販売会社の社長を含め、ブラザーグループの各拠点では現地スタッフを積極的に経営幹部に登用しています。地域責任者の現地従業員率は、2016年の52%から、2020年には67%に上昇しました。

女性管理職の登用を推進

女性管理職については、各国・各地域で、女性の社会進出の歴史、生活文化、主な職種などが異なるため、全管理職者数に対する比率に差はあるものの、多くの拠点で女性がマネジメントにおいて活躍しています。ブラザー工業は、2020年度までに女性管理職44人以上という目標に対し、実績は45人でした。2021年度には、2025年度までに女性管理職60人以上という新たな目標を設定しています。

女性活躍推進

ブラザー工業は、「女性活躍推進に関する宣言」や「女性活躍推進に関する行動計画」を策定、働く女性が今以上に活躍できる職場環境の実現を目指し、在宅勤務制度の導入、有識者を招いての講演会を積極的に行っています。ほかにも、イントラネット上で社内のロールモデルとなる女性管理職のキャリア紹介、少人数の社内座談会「キャリアコミュニティ」、社外取締役の白井氏と女性管理職・女性従業員との語る会などを実施しています。

AI人材の育成

ブラザー工業では、RPA[※]やAI（人工知能）などのIT活用によって、定型業務の自動化・効率化を全社的に推進しています。そのうち、AIの社内研修については、大学院でAIを専攻した新入社員（2018年当時）をリーダーに抜擢。全従業員を対象にしたものから、新入社員、ソフト開発者、マネジメント層など、立場やニーズに合わせたカリキュラムを社内独自に作成し、自ら講師として登壇、運営しています。AI社内研修のうち、講師による授業形式の講座は2020年度までに延べ285人、テキストを使用して学ぶオンライン講座は延べ4,446人の従業員が受講しました。

※ Robotic Process Automation：ソフトウェアロボットによる自動化

健康経営の推進

ブラザーグループは、従業員が長期にわたり才能とスキルを発揮するためには、一人ひとりの健康管理が重要であると考えています。

ブラザー工業は2016年9月に、ブラザーグループ健康経営理念を制定、従業員が生き生きとさまざまな能力を発揮するために喫煙率10%未満やがん検診二次検査の受診率90%以上など2025年までに達成すべき長期目標「健康ブラザー2025」を定めました。そして、ブラザー工業の社長を最高健康責任者とした健康経営推進体制を構築し、会社・労働組合・健康保険組合が三位一体となり、運動習慣者比率をさらに向上させる取り組みや、上司と部下による定期的な1on1ミーティングを通じたコミュニケーションの促進、組織活性化など戦略的に取り組んでいます。その結果、3年連続4度目となる健康経営銘柄に選定されました。



多様な働き方の支援

ブラザー工業は、従業員が安心して生き生きと働き続けられるために、フレックスタイム勤務や、育児や介護のための休職、短時間勤務、看護休暇などワークライフバランスを支える各種制度を整備しています。2011年度からは、いずれ訪れる大介護時代に備えた仕事と介護の両立を考えるセミナーを実施しました。特に管理職には参加を義務づけ、部下の介護リスクに備えるための情報提供を行っています。2015年度には、育児や介護などを行う従業員を対象とした在宅勤務制度を導入し、柔軟な働き方の選択肢を増やしました。2016年度には、がんに関する正しい知識を持ち、元気に長く働き続けるための「女性のためのがんセミナー」を開催したほか、社内の先輩従業員を囲んだテーマ別座談会「キャリアコミュニティ」を開始しました。

ほかにも、男性の育児参加を促すため、ホームページや労働組合機関紙などで、育児休暇を取得した男性従業員の声を紹介するなど、取得しやすい風土の醸成も行っています。2021年度から2025年度を対象とした「ブラザー工業株式会社 行動計画」では、2025年度に男性による育児休暇取得率2週間以上60%以上、合計4週間以上30%以上を目標として設定、達成に向けて制度の運用見直しや改善、新設を検討しています。

取り組みの成果

	2018年度	2019年度	2020年度	
離職率/人数 ^{※1}	1.4%/54人	1.3%/50人	1.0%/39人	
障がい者雇用率	単独	2.18%	2.03%	2.17%
	国内グループ会社13社 ^{※2} 含む	2.04%	2.11%	2.17%
育児休職制度の利用者 ^{※3}	73人 (男性35人、女性38人)	74人 (男性41人、女性33人)	99人 (男性63人、女性36人)	
育児休業取得率	男性24.1%/女性100.0%	男性32.8%/女性100.0%	男性54.8%/女性100.0%	
介護休職制度の利用者 ^{※3}	5人 (男性1人、女性4人)	3人 (男性2人、女性1人)	2人 (男性1人、女性1人)	
育児のための短時間勤務者	177人 (男性9人、女性168人)	176人 (男性7人、女性169人)	184人 (男性10人、女性174人)	
介護のための短時間勤務者	3人 (男性0人、女性3人)	6人 (男性1人、女性5人)	5人 (男性2人、女性3人)	
看護休暇の利用者	33人 (男性7人、女性26人)	28人 (男性7人、女性21人)	13人 (男性3人、女性10人)	

※1 自己都合退職者 ※2 ブラザーインターナショナル(株)、ブラザー販売(株)、(株)ブラザーエンタープライズ、ブラザーロジック(株)、(株)エクシング、(株)スタンダード、(株)テイチクエンタテインメント、(株)ニッセイ、三重ブラザー精機(株)、ブラザー不動産(株)、ブラザースピークサービス(株)、(株)ビートアップスタッフ、ブラザーインダストリアルプリンティング(株) ※3 各年度の取得開始者数

TOPICS

従業員の交流と共感によって、新規事業を創出するプロジェクト「BATON」

BATONは、Business Acceleration and Open Networkの略で、ブラザー独自の新規事業創出をする手段の一つです。ブラザー工業の従業員[※]なら誰でもアイデアを応募でき、新規事業推進部の審査を通過したものはイントラネットのクラウドオピニオンという採択ツールに掲載、従業員による共感数でアイデアが採択されるとアイデア応募者は新規事業推進部へ異動し、新規プロジェクト開始となります。このプロジェクトでは、新たなビジネスアイデアを持つ人とそれを支援する仲間が事業や部門の垣根を越えて集い、自分たちが本当に欲しいと思えるもの、つくりたいものを創出していきます。世の中に存在しないなら、自分たちでつくるという創業者兄弟の精神に

倣って、多様な従業員が交流することで生まれた事例の一つがiPad用ノートアプリ「BuddyBoard」です。誰でも簡単に使える手書きノートアプリで、写真や動画、PDF資料を取り込み手書きメモを加えて、リアルタイムに共有することができます。例えば海外工場などの生産“現場”と日本の設計拠点をつなぐなど、『遠隔地から“現場”を支援する』というアイデアが具現化されました。

※ 正社員およびシニア嘱託社員のみ



研究開発・知的財産

R&D / Intellectual property

知的財産を有効活用しながら、お客様に信頼される技術力でブランド価値を向上していきます

ブラザー独自の多様な技術を生かし、お客様の求める製品やサービスを創出することが真の技術力であると考えています。お客様に選ばれる製品を提供するために、技術者はお客様と向き合い、どのような技術で実現するか、どのような製品でお客様の役に立つことができるかを考え、価値創造に取り組んでいます。

知的財産に関する考え方

ブラザーグループは、事業の持続的成長のために、価値の高い知的財産の蓄積と、他社の知的財産権の尊重が重要と考えています。その実現のために、経営戦略および事業戦略と一体となった知的財産に関する基本戦略を、以下の通り立案し、展開しています。

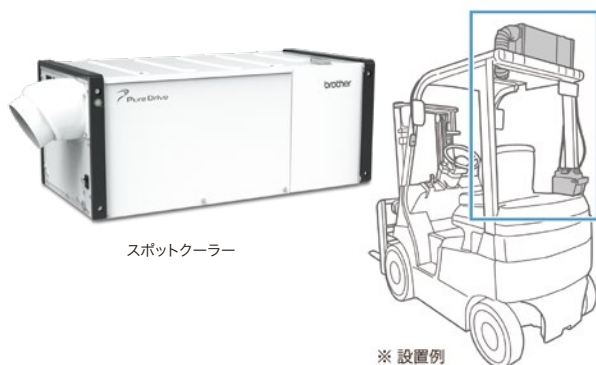
- 各事業領域における知的財産の環境に応じて、適切な量の良質な権利を獲得して、事業活動の自由度を確保する
- 新規権利獲得と陳腐化権利の処分をバランスよく行うことで、保有権利群の価値向上・維持を図る
- 内外パートナーとの連携を強め、グローバルな知的財産形成を推進する
- DXへの取り組みを進め、知的財産情報を迅速に、かつ多面的に分析し、経営戦略・事業戦略の推進に貢献する
- グローバルな視点に立ち、事業に役立つ優れた知的財産の使い手となる知財人材を育成する

権利化活動

ブラザーグループは、前述の通り、各事業領域の状況に応じて、権利化を行っています。例えば、業界全体の特許件数が多いプリンティング領域では、競合他社より優位性を図るため、価値の高い特許権を相当数保有する活動を進めています。また、産業用印刷領域では、得意のインクジェット関連技術の積極的な権利化などで、事業の成長拡大をサポートしています。

ほかにも、開発部門と知的財産部門とで連携して将来有望な技術を見だし、特許群へと結実させる活動も行っています。

さらに、小型空気清浄機やスポットクーラーなどの新規領域の製品については、関連部門と未来予測を立てながら、当社の新技術や新ブランドを保護する特許権・意匠権・商標権の獲得を図っています。



特許権取得状況

当社の特許公開・登録状況は、下記の通りです。

国内特許公開件数	1,236件 (2020年度)
国内特許登録件数	710件 (同上)
米国特許登録件数	716件 (同上)
全世界特許保有件数	約3万件 (2021年3月31日現在)

権利の活用・尊重

ブラザーグループは、保有権利をさまざまな形で活用しています。例えば、権利侵害品を製造・販売して当社事業を脅かす相手に対しては、差し止めや損害賠償を求めて、警告や権利行使を行う場合もあります。近年では、当社米国特許権を侵害するプリンター消耗品に対して、米国国際貿易委員会 (International Trade Commission) による水際措置での差し止めにも成功しました。また、知的財産のライセンス契約を締結し、他社で活用されている権利もあります。

一方でブラザーグループは、第三者の権利を尊重しており、新事業への参入や新製品開発の際、他社の知的財産権を侵害しないよう、初期から入念な特許調査を行っています。そして、必要に応じて、他社権利の回避やライセンスの取得などを行い、“At your side.”な製品の事業化・開発を実現しています。

ブランドに関して

当社は、現在150の国・地域で、ブラザーブランドに関する商標権を保有しており、模倣品 (商標権侵害品) に対しては、状況に応じて警告、訴訟などで、ブランドを保護しています。また、ブラザーグループ内では、ブランドの管理・利用に関する全社横断組織を設置するとともに、社内規程を定めて、ブランドの適切な使用と管理のための指針を明確にし、ブランドイメージの維持・向上を図っています。

知的財産に関する人材育成

当社は、知的財産に関わる人材を継続的に育成しています。まず、設計者には、レベルに応じた社内eラーニングや研修など、知的財産に関する知識を深める機会を提供しています。また、知的財産部門の人材には、数年にわたるプログラムで、プロとしての専門教育を施しています。さらに、グローバル人材の育成にも力を入れており、海外派遣が困難なコロナ禍においても、現地弁護士によるオンライン研修会を定期的に開催するなど、新たな育成方法を取り入れています。

生産

Production

アジアを中心に生産拠点を設け、 ブラザーグループが一体となり、 信頼性の高い製品を生産しています

消耗品を中心に、複数拠点によるグローバル生産体制を整備しています。また、生産拠点を分散化することで、さまざまなリスクを低減し、お客様へ安定した製品供給を実現できるよう努力しています。

生産における強み

グローバルな製造戦略による リスクヘッジとコスト競争力の実現

主力のP&S事業では、中国、ベトナム、フィリピンの工場を中心にグローバルな生産体制を構築しています。特に消耗品については複数拠点での生産を推進し、安定生産・お客様への安定供給の実現に努めています。各工場における生産規模・生産品目は、生産効率や消費地を鑑み随時見直しを行い、生産能力増強のための工場規模拡大や経営効率化のための工

場集約を適時進めています。また、日本、欧州、米国の工場では消耗品のリサイクルを行い、環境対応工場として循環型社会の実現へ向けた取り組みを行っています。

新型コロナウイルス感染症の拡大は、当社のサプライチェーンにも深刻な影響を与え、特に部品調達、生産、出荷物流が滞ることがありました。今後も起こり得る自然災害や地政学的リスクなどに備えて、生産地の分散、在庫保有、部品調達先との協業を進めて、強靱なサプライチェーンの構築に努めていきます。

販売・サービス

Sales / Services

世界各国・各地域に販売・サービス拠点を設け、 世界中のお客様に製品やサービスをお届けしています

長年にわたり構築してきたグローバルな販売ネットワークやノウハウを生かして、お客様の声を集め、ブラザーならではの価値を付加した製品やサービスを提供しています。

販売における強み

柔軟な対応力によるお客様へのきめ細かな対応

多様化する市場やお客様の行動変化など事業環境がめまぐるしく変化する中、40以上の国や地域で構える販売拠点とともにお客様の声を収集しています。そして、これまで培ってきた販売ルートの活用や技術営業ノウハウを生かしつつ、新規事業など新たな分野においてはビジネスパートナーとの連携も強化しています。マシナリー事業（産業機器）では、コロナ禍で顧客訪問ができなくても、お客様の困りごとを解決できるようにオンラインセミナーを開催しました。また、日本の販売会社は、オンラインで新製品発表会を行い、事業戦略や新製品の長を説明し、さらに活用事例などを紹介しました。

充実したサポートと、迅速なアフターサービスの提供

当社の製品を使い続けていただけるように、充実したサポートと迅速なアフターサービスの継続を活動目標に掲げています。P&S事業では、ブラザーグループの品質・サービス部門が年に1回一堂に会し、基本方針・グローバルサービス戦略の実現に向けた重要課題・各拠点の事例を共有、会議での気づきを担当地域へフィードバックすることで、サービスレベルをさらに向上させています。コロナ禍では、お客様のため、在宅勤務や新たに設置したサテライトオフィスからお問い合わせに対応しています。また、海外の販売拠点では、電話・メールだけでなく、チャットやチャットボット※などIT（情報技術）やAI（人工知能）を活用した、新たなお客様対応の仕組みを導入しました。

※ ユーザーの入力するテキストに対して、自動化したシステムで回答する会話型システムのこと

持続的な価値創造のため ESGを重視した経営を実践



ステークホルダーとの長期的な信頼関係を構築するために

ブラザーグループは、持続的発展が可能な社会の構築に向け、ESGを重視した経営を推進しています。その中で、社会的な環境課題の解決に貢献するため「ブラザーグループ 環境ビジョン2050」を定め、重要課題として「CO₂排出削減」「資源循環」「生物多様性保全」に取り組んでいます。また、2020年2月に、気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) の提言に賛同し、気候変動が事業に及ぼすリスクと機会を分析、経営への反映と関連情報を2021年8月に開示しました。さらに、すべてのステークホルダーから信頼される企業を目指し、RBA*に加盟し、人権・労働・安全衛生・地球環境への影響の削減に取り組むなど、サプライチェーンにおけるリスク評価と是正への体制を強化しています。また、持続可能な事業を運営するため、経営資源の最適化と顧客価値の創造により企業価値を長期的に高めることを基本的な方針とし、ガバナンスを強化しています。

* Responsible Business Alliance : CSRの国際的推進団体

それぞれのステークホルダーへの取り組み

ステークホルダー	ブラザーグループ グローバル憲章	取り組み
お客様	あらゆる場面でお客様第一を考え、モノ創りを通じて優れた価値を創造し、迅速に提供する グローバルな市場から求められる多様な要請や期待にすばやく応える	<ul style="list-style-type: none"> 「お客様の声」を事業活動の起点とし、ニーズにあった製品・サービスを提供 製品の品質基準と評価方法を構築しお客様が安心して使い続けることができる製品づくりを推進 お客様から返品または修理のために戻ってくる製品の割合を「お客様ご迷惑率」と呼び、不具合発生を限りなくゼロに近づけるため、品質向上活動を継続 多様化するツールや市場、お客様の行動の変化にパートナーと適切に連携しながら柔軟に対応
従業員	従業員の多様性を重視し、さまざまな能力を発揮できる職場環境とチャレンジングな仕事への機会を提供する 努力と成果に対して、公正な評価と正当な報酬で応える	<ul style="list-style-type: none"> 多様な人材が能力を発揮できる制度・環境を整備 障がいを持つ従業員から相談を受けるなどの役割を担う、「障がい者職業生活相談員」を各工場の従業員から選任するなど、サポート体制を構築 在宅勤務や介護休職などワークライフバランスを支える各種制度を整備 公正な評価と処遇を目指した目標管理制度 マネジメント層を育成する研修や、トレーニー制度など人材育成制度を構築 従業員が生きて働きと働いているかなどを把握し改善するため、毎年従業員意識調査を実施
ビジネスパートナー	常に公平・公正な取引を行い、相互信頼関係を築いて成長し合う	<ul style="list-style-type: none"> お取引先の皆さまにブラザーグループのCSR調達の方針を共有するため、「調達方針」と「CSR調達基準」を公開 「CSR調達レベルアッププログラム」を運用し、お取引先へのCSRアンケートやその結果に基づいた改善要請・モニタリング現場確認を継続的に実施 お取引先の優秀なCSR活動を表彰
株主	株主からもたらされた資本を活かし、継続して企業価値を高めるとともに、積極的な情報公開を行う	<ul style="list-style-type: none"> 株主総会や決算説明会などで株主・投資家の皆さまへ最新の情報を提供
地域社会	地域社会に対する社会的・経済的・文化的責任を可能な限り分担する	<ul style="list-style-type: none"> 「地球環境への配慮に関連した活動」「『地域』『人づくり(従業員を含む)』を意識した活動」を中心にグローバルに一体感を持った社会貢献活動を推進 各地域の状況に合わせて各拠点が自立的に行う社会貢献活動 大規模災害やパンデミックへの支援
環境	持続的な発展が可能な社会の構築に向け、企業活動のあらゆる場面で地球環境への配慮に前向きで継続的な取り組みを行う	<ul style="list-style-type: none"> 環境配慮製品の創出 化学物質や排水の適正管理 消耗品・製品の回収リサイクル 環境コミュニケーションの実施 CO₂排出量・廃棄物削減の推進
ガバナンス	活動する国や地域における関連法規、規制を遵守し、文化を尊重する 最高度の倫理観を持って行動する 従業員に、社会の模範となる行動を求める	<ul style="list-style-type: none"> 「コーポレートガバナンス基本方針」に沿ったガバナンス体制の構築と強化 内部統制の有効性を確認する拠点ごとの自己チェックと、内部監査部門の監査の実施 コンプライアンス委員会や相談窓口を設置、従業員教育を行い、不祥事の未然防止や早期対応、再発防止を推進 情報セキュリティマネジメントシステム (ISMS) に準拠した「グループ情報管理規程」を定め情報管理体制を構築

ブラザーは、“At your side.”の精神で優れた価値を創造し、提供し続けることを目指しています。社会からの要請にお応えし、ESGを重視した経営を推進することで、「ブラザーグループ グローバル憲章」に示された、事業の成長と社会的責任の遂行による、お客様を第一としたステークホルダーの皆さまとの長期的な信頼関係を構築していきます。

社会課題の解決に向けた取り組みの推進

ブラザーグループは、ESGを重視した経営を推進し、事業を通じて持続可能な社会の実現に貢献する取り組みを加速させるため、数多くある社会課題の中から以下の項目に優先的に取り組んでいます。

- ① お客様が幸せを感じるイノベーションを、従業員が創造力を発揮し生み出すこと
- ② 地球環境保全に継続的に取り組むこと
- ③ 社会貢献活動を継続的に推進すること
- ④ 社会要請に迅速に応えるため、ビジネスパートナーとの協働体制を強化すること

また、国連の提唱する持続可能な開発目標 (SDGs) 17のゴールのうち、上記の優先項目①～④と連動するSDGsとその取り組みは以下の通りです。

優先項目に関連するSDGsの目標とその取り組み例

優先項目	目 標	取 り 組 み 例
①	 あらゆる年齢のすべての人々の健康的な生活を確保し、福祉を推進する	• 人々の健康的な生活を確保し、福祉を推進できる製品、サービスの提供
	 すべての人々のための持続的、包摂的かつ持続可能な経済成長、生産的な完全雇用およびディーセント・ワーク (人間らしい雇用) を推進する	• お客様の生産性向上や単純作業軽減につながる製品・サービスの提供 • 障がい者の雇用や医療・福祉分野に貢献できる製品・サービスの提供
	 レジリエントなインフラを整備し、包摂的で持続可能な産業化を促進するとともに、イノベーションの拡大を図る	• 社会課題の解決につながる新規事業の創出
②	 すべての人々に手ごろで信頼でき、持続可能かつ近代的なエネルギーへのアクセスを確保する	• 電力や熱をCO ₂ フリーで創出、貯蔵、活用するエコシステムを支える製品やサービスの提供 • 太陽光発電の導入促進
	 持続可能な消費と生産のパターンを確保する	• バリューチェーンにおける資源循環の推進 • 事業所の水リスク評価および節水・循環利用の推進
	 気候変動とその影響に立ち向かうため、緊急対策を取る	• 省エネ活動 (創エネ含む) の実施、温室効果ガスを含む潤滑剤削減 • 環境配慮製品の創出 • サプライチェーンCO ₂ 排出削減の推進
③	 陸上生態系の保護、回復および持続可能な利用の推進、森林の持続可能な管理、砂漠化への対処、土地劣化の阻止および逆転、ならびに生物多様性損失の阻止を図る	• 事業活動による生態系への影響評価 • 生態系への環境負荷低減 • 生態系の修復・保全活動の推進
	 あらゆる年齢のすべての人々の健康的な生活を確保し、福祉を推進する	• 健康経営の推進 • ゴールデンリングプロジェクトを始めとするがん患者などの支援
	 すべての人々に包摂的かつ公平で質の高い教育を提供し、生涯学習の機会を促進する	• 地域への教育支援活動のさらなる推進 • 障がい者への教育サポート
④	 都市と人間の居住地を包摂的、安全、レジリエントかつ持続可能にする	• 南海トラフ地震を想定した防災危機管理体制の確立 • 各地域における災害復興支援
	 すべての人々のための持続的、包摂的かつ持続可能な経済成長、生産的な完全雇用およびディーセント・ワークを推進する	• RBAのノウハウを生かしたサプライチェーンにおけるCSRの強化
	 持続可能な消費と生産のパターンを確保する	• 各国・地域の法規制順守などグループ全体での化学物質管理体制の強化

環境への取り組み

**ブラザーグループは、持続可能な社会の構築に向け、
企業活動のあらゆる面で地球環境の配慮に前向きで継続的な取り組みを行ってまいります**

「ブラザーグループ環境方針」の基本理念に則り、モノ創り企業の社会的責任として、
製品が開発・設計・製造・使用・廃棄・再利用されるまで、すべての段階で環境に配慮しています。

 [ブラザーグループ環境方針](https://global.brother/ja/sustainability/eco/policy/) <https://global.brother/ja/sustainability/eco/policy/>

ブラザーグループ 環境ビジョン2050

エネルギーや資源を使用し、紙や糸、布などの生物由来の物を使用する製品を提供する企業として、「ブラザーグループ 環境ビジョン2050」を策定しています。この環境ビジョンは、2018年に気候変動や資源枯渇、環境汚染、生態系破壊といった社会的な重要課題をブラザーグループの事業上のリスクとして捉え、長期的かつ継続的にその解決に取り組むことを明確にしたものです。その後、加速する持続可能な社会に向けた動きを見据え、2021年度に環境ビジョンにおけるCO₂排出削減目標を見直しました。CO₂排出削減では脱炭素社会の形成に貢献するため、2050年度までにあらゆる事業活動のカーボンニュートラル^{※1}とバリューチェーン全体のCO₂排出最小化を目指すとともに、2030年度までに2015年度比でブラザーグループ全体のCO₂排出量(スコープ1・2)を65%削減する目標を新たに掲げました。

ブラザーグループ 環境ビジョン(2050年目標)

	目標・ありたい姿	主な取り組み
CO₂排出削減	あらゆる事業活動のカーボンニュートラル ^{※1} とバリューチェーン全体のCO ₂ 排出最小化を目指し、脱炭素社会の形成に貢献している	太陽光発電の導入、空調設備の更新、生産設備の更新・省エネ化など
資源循環	資源循環の最大化により、天然資源の持続可能な利用と廃棄物による環境負荷の最小化を目指す	製品・部品のリユース、リサイクル材使用など
生物多様性保全	事業活動が生態系へ与える環境負荷を最小化し、環境負荷を上回る修復・保全活動をしている	生物多様性保全活動、CO ₂ 排出削減、資源循環の推進

※1 ブラザーグループから排出するCO₂を全体としてゼロにする

2030年度中期目標

CO₂排出削減	<ul style="list-style-type: none"> ●「スコープ1・2」 2015年度比で65%削減する ●「スコープ3：C1・C11・C12」 2015年度比で30%削減する
資源循環	<ul style="list-style-type: none"> ●バリューチェーン全体で資源循環の仕組みを整備し、主要製品に投入する新規天然資源量の削減に取り組んでいる ●グループ生産拠点において継続的に水資源の効率的な利用と適正処理による排水に努めている
生物多様性保全	<ul style="list-style-type: none"> ●事業活動が生態系に与える環境負荷および、その修復・保全活動の影響を評価し、生態系への環境負荷の回避、低減に取り組んでいる ●グループ全体の生産・販売拠点において、各地域の状況に応じた自主的な生態系の修復・保全活動をしている

取り組み方針と体制

製品の開発、製造、そしてお客様による使用・廃棄、再利用まですべての段階で安全かつ環境に対する影響を十二分に配慮することを基本とし、8つの行動指針に従い、環境活動への展開を図っています。ブラザーグループでは、気候変動、環境法規制をはじめとする環境リスクやグループの環境課題に関する責任を担う意思決定機関として、環境委員会(環境マネジメント推進の最上位委員会)を設けています。この委員会は、環境担当役員が議長を務め、各機能センター・新事業・総務に関連する分野の各担当役員以上が参加しており、定期開催は年2回、必要に応じて臨時開催しています。この委員会を通じ、環境担当役員が本社各部門・各事業部門・各機能センターに指示することで方針を決定し、施策を遂行しています。

行動指針

1	製造・製品・サービスのすべての事業活動領域において環境目標を定め、環境側面を継続的に改善する	5	ブラザーグループ各社の個々の自主的な取り組みを尊重しつつ、「一体のグループ」として環境上の使命を達成する
2	製造・製品・サービスのすべての事業活動領域においてエネルギー使用量削減の重要性を認識し、バリューチェーン全体にわたってエネルギー使用量の削減、効率化につとめる	6	環境教育、社内広報活動などにより、全社員の環境意識の向上、啓発につとめる
3	事業を展開するすべての国で法規制を順守することはもちろん、汚染の予防、環境負荷の低減に高度な倫理観を持って行動する	7	お客様、地域社会、その他関係者に対して、当社の環境に関する取り組みを積極的に開示し、理解を得る
4	技術・製品の開発設計に当たっては、資源の節減(効率化)・循環、有害物質による汚染の回避を常に考え行う	8	すべての事業活動領域において生態系への影響の削減に努め、生物多様性の保全に取り組む

具体的な取り組み

製品における取り組み

ライフサイクルを通じた環境配慮製品を考える場合、特に製品が開発・設計される初期の段階でしっかりした対策をとることが極めて重要です。ブラザーの「製品環境アセスメント」にあげた「重要品質仕様」について、この段階で達成すべき仕様を設定し、その具現化を進める手順を定めています。その後、製品が製造され、お客様によって使用され、やがて廃棄され、再利用されるまで各段階の環境負荷は密接に関連しており、すべての段階で、小さな工夫の積み重ねや技術革新を組み合わせた、弛まない努力が求められています。ブラザーグループはこのような取り組みを事業活動の隅々まで浸透させ、お客様に環境配慮製品をお届けする企業であり続けることを目指しています。

資源循環の取り組み

ヨーロッパにあるブラザーグループでは、リサイクルに適した新開発のトナーカートリッジの採用により2004年からリサイクルをスタートさせ、リサイクル自動化システムの導入により、リサイクルしたカートリッジも新品同等の高品質でお届けしています。

2020年度はブラザーグループ全体で、259万個のトナーカートリッジを再生し、資源循環のみならず5,300トンのCO₂排出

削減にも寄与しました。今後もブラザーグループは、バリューチェーン全体の資源循環を推進していきます。

水利用量削減活動

ブラザーグループは、多くの国と地域に生産拠点を持つ企業の責務としてすべての拠点に対して定期的なモニタリングを実施するとともに、拠点ごとの水リスクを毎年評価し、節水に努めています。なお、相対的にみて水利用量の多い拠点については、水管理計画も策定し、生産の効率化やトイレの節水活動、冷却タワー水の再利用、雨水の利用、消防ポンプ試験水の再利用、パトロールによる漏水早期発見など、さまざまな取り組みをしています。

生物多様性保全

環境ビジョン2050の達成に向け、ブラザーグループの事業活動が生態系へ与える環境負荷の定量化と低減を進めています。

具体的には、製品のライフサイクルアセスメントを基に、事業活動の各プロセスに対するインプットとアウトプットから発生する環境負荷を定量化し、各プロセスに占める環境負荷の比率を算出。気候変動・汚染・生物資源の減少・生息地の喪失・外来種の侵入それぞれのリスクを軽減するグループの生態系保全活動を明らかにし、これらの活動に役立てています。

2020年度の活動ハイライト

事業活動と生物多様性の関係性マップ作成

このマップでは、事業活動の各プロセスに対する環境負荷の比率、事業活動が生態系へ与える主なリスク、各リスクを軽減するグループの生態系保全活動を掲載しています。

2019年度	レーザー複合機・インクジェット複合機
2020年度	ラベルプリンター・家庭用ミシン・工作機械・業務用通信カラオケシステム

 事業活動と生物多様性の関係性

<https://global.brother/ja/sustainability/eco/biodiversity/>

環境保全活動

ブラザーグループでは、「ブラザーエコポイント制度^{*1}」や「クリック募金^{*2}」など、地球環境の保全に貢献する独自のプログラムを40以上の国と地域で展開、生物多様性の保全と持続可能な利用に効果の高い取り組みとして「国連生物多様性の10年日本委員会」の連携事業に認定され、さらに愛知環境賞金賞を受賞しています。

2021年3月31日現在のブラザーエコポイント活動参加者数は32,703人、2020年度の「クリック募金」活動は、イベントの

開催自粛による影響を受けましたが、73万を超えるクリックを維持^{*3}しています。

外部発信の強化

ブラザーグループでは、地球規模の環境課題解決に貢献していくために、またステークホルダーの皆さまからの要請や期待にお応えしていくために、世界各国・各地域で取り組むブラザーの環境保全活動をお伝えしています。

2020年度は、2010年に開設した環境スペシャルサイト「brotherearth.com」を、SDGsスペシャルサイト「ブラザーSDGs STORY」へリニューアルしました。持続可能な社会の実現に向け、ブラザーならではのSDGsに関する活動や思い、植樹による森林再生と教育などの環境保全活動、工作機械の省電力化やプリンターのカートリッジリサイクルによる省資源化など環境技術を分かりやすく発信しています。

^{*1} 従業員やお客様の環境に配慮した行動にポイントを付与し、蓄えられたポイントをグループ各拠点で実施している環境貢献活動や植樹の資金に充当する仕組み

^{*2} ブラザーグループの環境保全活動を、世界中の人々が簡単にクリック一つで応援していただける仕組み。SNSやイベントなどを通じて賛同者の輪が拡大

^{*3} 2020年度は731,442ポイント、2019年度は738,136ポイント（1ポイント=1クリック）

環境への取り組み
TCFD



TCFD提言に賛同し、より一層の気候変動対策を推進

ブラザーグループは、2020年2月に気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) 提言に賛同を表明しました。このTCFDの提言に基づき、気候変動が事業に及ぼすリスクと機会に対するシナリオ分析を実施し、関連する情報を開示しました。今後は分析範囲を拡大するとともに、経営戦略への反映を進め、財務的な影響について情報開示の充足に努めます。引き続き脱炭素社会形成に貢献すべく、TCFD提言への賛同を契機に、より一層の気候変動対策を推進していきます。

ガバナンス

ブラザーグループでは「ブラザーグループ環境方針」に基づき、地球環境の保全に向けた取り組みをグループ全体でグローバルに推進しており、代表取締役および役付執行役員を中心に構成される戦略会議において、気候変動に関わる重要案件に対する審議・決定や気候変動対応を含む環境への取り組み状況の評価・管理を行っています。

また、気候変動をはじめとする環境リスクやブラザーグループの環境課題に関する責任を担う意思決定機関として環境委員会（議長：環境担当役員）を年2回定期的に開催しています。環境委員会であがった気候変動に関わる重要な環境リスクや環境課題については、代表取締役社長を長とするリスク管理委員会に報告、さらに最重要課題については取締役会に報告し、経営層からの指示・監督を受けています。

戦略(シナリオ分析)

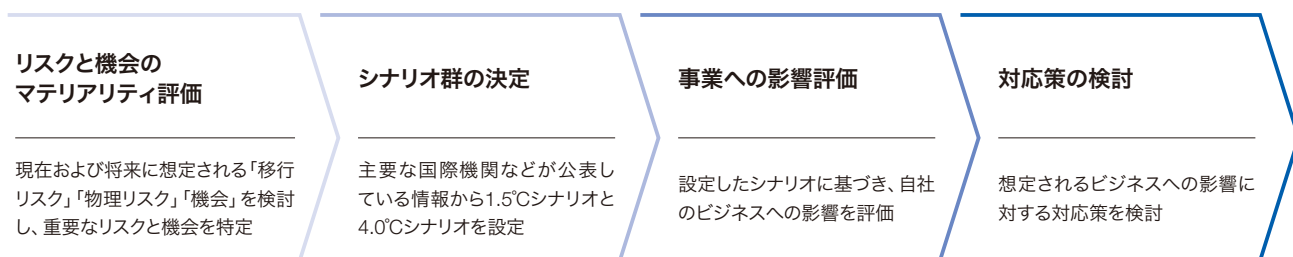
ブラザーグループは、「ブラザーグループ 環境ビジョン2050」でCO₂排出削減を重要項目の一つに掲げています。世界的に深刻化する気候変動を社会的な重要課題であると認識すると

もに、ブラザーグループの事業上のリスクと機会として捉え、長期的かつ継続的にその解決に取り組んでいます。

2020年度はTCFDの提言に基づき、主要な事業について2020年現在から将来までの間に事業に影響を及ぼす可能性がある気候関連のリスクと機会の重要性を評価しました。それぞれのリスクと機会に対して、『世界で温暖化対策が進み、脱炭素社会の実現に近づくという1.5°Cシナリオ』と『世界で現状を上回る温暖化対策がとられず、気温上昇がさらに進むという4.0°Cシナリオ』に基づき、7つの重要なリスクと機会が特定され、自社の事業や財務に及ぼす影響を評価しました。

1.5°Cシナリオおよび4.0°CシナリオではIEA (International Energy Agency)、IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change)、Aqueduct (水リスク評価ツール)などを参照しました。

今回の分析の結果、リスク、機会の両面において、ブラザーグループにとってカーボンニュートラルの推進、特にサーキュラーエコノミー対応の推進が重要であることが判明しました。今後はさらなるCO₂排出削減活動や循環型ビジネスの拡大などの取り組みを強化していきます。



リスク管理

気候変動や資源枯渇、環境汚染、生態系破壊といった社会的な重要課題をブラザーグループの事業上のリスクとして捉え、「ブラザーグループ 環境ビジョン2050」にて長期的かつ継続的にその解決に取り組むことを明確にしています。

ブラザーグループでは、代表取締役社長を長とするリスク管理委員会を設け、定期的に気候変動を始めとする環境リスクを

含む全社的なリスクを識別、評価し、適切な対応指示を行っています。さらにリスク管理委員会の下部組織として設けられた環境委員会で、気候変動などの重要な問題を特定し、適切な対策を決定し、実行しています。また、気候変動対策としての野心的な目標を設定し、進捗状況を定期的にモニタリングしています。

気候関連リスク

外部環境の変化		財務影響	想定時期	ブラザーグループへの影響	対処
(政策・法規制リスク、市場の変化) 移行リスク カーボンニュートラル サークュラーエコノミー	炭素税導入または炭素税率上昇	中	中期	炭素税の導入または炭素税率の上昇による製品・サービス原価の増加	2030年度CO ₂ 排出削減中期目標の設定と目標達成に向けた計画的なCO ₂ 排出削減活動の実施
	内燃機関車から電気自動車への転換	中	短期	内燃機関関連の金属加工部品の需要減少	増加が見込まれる電気自動車関連部品の加工に適した工作機械製品・機能の開発
	環境規制の強化 市場要請の高まり	—	短期～中期	通信・プリンティング機器分野における環境規制ならびに市場要請への対応遅れによる販売機会損失	<ul style="list-style-type: none"> 規制動向の先行調査と早期対応の実施 プリンティング機器におけるリサイクルプラスチック使用率向上および発泡スチロール使用量削減活動の実施 新規資源使用削減活動の実施
(急性) 物理リスク	サイクロン、洪水などの異常気象の激化	中	短期～長期	洪水の影響による生産停止	<ul style="list-style-type: none"> 自然災害に対する一定施策を実施 複数拠点生産によるリスク対応の実施（一部モデル） 部品調達先およびその上流サプライヤーの戦略的検討

注)想定時期 短期：10年以内／中期：10年～50年／長期：50年超 | 財務影響度 小：10億円以内／中：10億円～100億円／大：100億円超／—：今後検討予定

気候関連機会

外部環境の変化		ブラザーグループへの影響
機会 (製品とサービス)	顧客のCO ₂ 排出量削減のニーズの増加	省エネ性の高い製品や低炭素製品の需要増加
	内燃機関車から電気自動車への転換	電気自動車関連部品などの新たな加工ワークの増加による工作機械の需要増加
	サーキュラーエコノミー	循環経済型ビジネス拡大による事業機会獲得

指標と目標

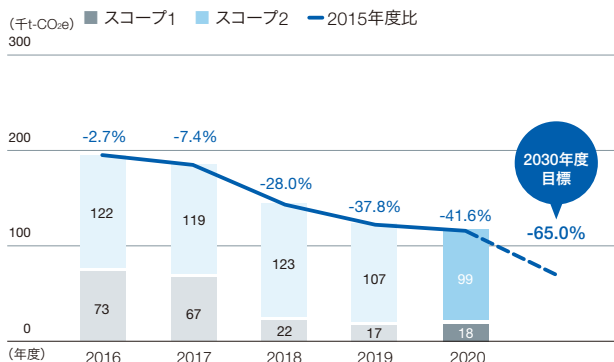
「ブラザーグループ 環境ビジョン2050」のCO₂排出削減では、2050年度までにあらゆる事業活動のカーボンニュートラル*とバリューチェーン全体のCO₂排出最小化を目指すことを掲げています。また、そのマイルストーンとなる「2030年度 中期目標」では、2030年度までにブラザーグループから排出するCO₂ (スコープ1・2) を2015年度比で65%削減、バリューチェーンの中でも特に排出量の多い製品の調達・使用・廃棄の各ステージで排出されるCO₂ (スコープ3のC1・11・12) を2015年度比で

30%削減することを目標に掲げています。

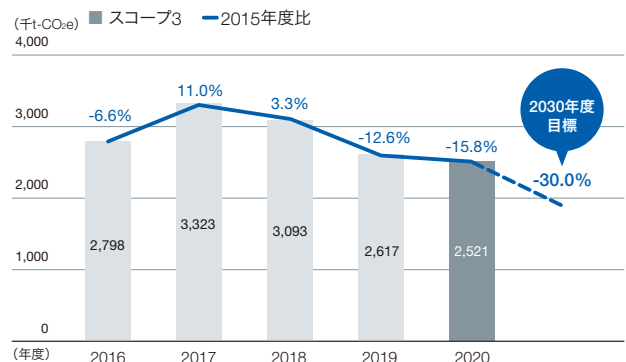
ブラザーグループはこの「2030年度中期目標」達成に向けて、生産工程で使用される温室効果ガスを含む溶剤の削減、事業所内の省エネルギー活動（高効率機器の導入など）の推進、再生可能エネルギーの活用や自社製品の省資源・省エネルギー化の促進、資源循環の推進などに取り組んでいます。

* ブラザーグループから排出するCO₂を全体としてゼロにする

2030年度中期目標(スコープ1・2) 2015年度比65%削減



2030年度中期目標(スコープ3) 2015年度比30%削減



社会への取り組み

ブラザーグループは、“At your side.”の精神と従業員の自律的な行動で、ステークホルダーの皆さまから信頼される活動を積み重ねていきます

従業員一人ひとりが、すべての活動の礎であるグローバル憲章に基づいて行動し、ステークホルダーの皆さまとのエンゲージメントを誠実に積み重ねることで、長期的な信頼を獲得し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

従業員との対話

グローバル憲章には「“At your side.”の精神で、優れた価値を創造し、迅速に提供する」「あらゆる変革を恐れず、グローバルな視点で経営を行う」「最高度の倫理観を持って行動する」といった考え方が示されています。各拠点の経営層は毎年、グローバル憲章に基づくコミットメント（約束）を策定し、率先して行動に示すとともに、方針の共有や現場の課題を把握するため、従業員と直接語り合うことを大切にしています。

2020年度は、経営層と従業員の直接対話が約4,000回行われました。加えて、経営層が毎週グローバルに発信するメッセージ総数は、2020年度においては53件（うち社長40件）でした。この内容は社内イントラサイト上で8言語で公開されています。また、各拠点や部門ごとに責任者が任命した共有リーダーが、グローバル憲章に基づいて自身の行動を振り返る機会をつくるなど、組織の役割や課題に即して従業員一人ひとりの行動を促進するさまざまな活動を行っています。

サプライヤーとの価値協創

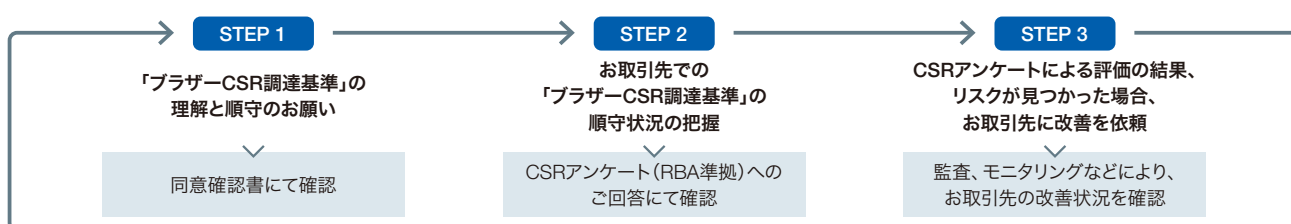
ブラザーグループでは、グローバル憲章で示された「お客様に優れた価値を迅速に提供するために、ビジネスパートナーと常に公平・公正な取引を行い、相互信頼関係を築いて成長し合うことを目指す」という考えのもと、「調達方針」や「CSR調達基準」を定めています。ブラザーグループは、お取引先でのCSR調達の向上を目的として、2020年度に「CSR調達レベルアッププログラム」を構築しました。このプログラムは、3つのステップにより構成されており、これらのステップを繰り返すことで、各お取引先でのCSR調達のレベル向上につながるものです。既存のお取引先では「ブラザーCSR調達基準」の順守状況の評価結果に基

づき、各お取引先での改善点を明らかにし、結果をフィードバックして改善を依頼します。また、新規に取引を開始するお取引先については「ブラザーCSR調達基準」の順守について確認し、今後のCSR調達をより着実に進められるようにしています。このプログラムにより、ブラザーグループは、お取引先とともに一層のCSR調達のレベルアップを図ります。

調達方針とCSR調達基準

ブラザーグループは、部品・材料を調達するお取引先の皆さまにCSR調達の考え方を共有するため、「調達方針」と「CSR調達基準」を公開しています。「調達方針」と「CSR調達基準」は、人権・労働・団結権・団体交渉権、安全衛生、地球環境、公正取引・倫理、品質・安全性、原材料、情報セキュリティ、社会貢献の分野にわたり、現地法令の順守はもとより、団体交渉権の支持の姿勢として、労働者の団体交渉の実施や、労働条件および経営慣行に関して経営陣とのコミュニケーションなどを尊重します。さらに、2019年1月にはRBA (Responsible Business Alliance) に加盟することで、人権・労働・安全衛生・地球環境への影響（環境インパクト）を削減するなどのサプライチェーンにおけるリスク評価と是正への体制を強化しています。

	2018年度	2019年度	2020年度
調達方針とCSR調達基準	2008年制定		
グリーン調達基準	2001年開始		
方針説明会	各会場 合計372社 約670人の参加	各会場 合計460社 約900人の参加	オンラインで開催 129社 217人の参加
CSRアンケート	2012年開始（3年ごとに実施）		



地域社会との関わり

ブラザーグループは、グローバル憲章で示されている「所属する国や地域に対する貢献を常に意識し、地域社会に対する社会的・経済的・文化的責任を可能な限り分担することにより、よき企業市民となるよう努力する」という考え方にに基づき、グローバルに一体感を持って地域社会に対する社会貢献活動を推進しています。

グローバルでの活動例として、世界各地で開催されているがん患者を支援するチャリティー活動に、20以上の拠点から4,300人以上の従業員などが参加しています。

また日本では、2008年から地域の課題解決に取り組む若手起業家を支援する「東海若手起業塾」に協賛しています。起業家支援の現場には毎年3~4人程度の従業員がプロボノとして参加し、2020年までに参加した従業員数は延べ29人になりました。

こうした活動は、地域社会とのつながりを強化するだけでなく、従業員の意識や視座が高まることにもつながり、自らの行動や業務に活かされています。



がん患者を支援するチャリティー活動(リレー・フォー・ライフ 2019年度)



新型コロナウイルス感染対策を徹底しながら対面とオンラインで会議

株主・投資家との対話

株主・投資家の皆さまとの長期的な信頼関係の構築や、企業価値の持続的な向上を目指し、公正で透明性の高い情報開示や資本市場との建設的な対話活動を積極的に実施しています。

2020年度は、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う業績および事業への影響や対応を四半期ごとに詳細に開示したことに加え、オンライン形式となった決算説明会には毎四半期主力事業の担当役員も参加し、アナリストや機関投資家の皆さまからの質問に真摯に対応しました。また、四半期ごとに主力事業の担当役員とのスモールミーティングを実施することで、多数のアナリスト・機関投資家の皆さまと建設的なコミュニケーションを図ることができました。

さらに、株主・投資家の皆さまからのご要望にお応えして、2020年度の通期決算から産業機器の受注情報を開示したほか、英語による情報発信の充実を図るため、有価証券報告書の全訳版も開示しました。

2020年度の取り組み

- すべての面談をオンラインで実施
- すべての四半期決算説明会に社長が出席し、コロナによる事業環境の変化や対応策などを丁寧に説明
- 産業機器の受注情報を開示(2020年度本決算より)
- 有価証券報告書の全訳版を開示(2020年度有価証券報告書より)



オンラインによる投資家への決算説明会

 サステナビリティの取り組みに関する詳細情報

<https://global.brother/ja/sustainability/>

代表取締役会長メッセージ



代表取締役会長
取締役会議長
小池 利和

取締役会の役目

ブラザーは、40以上の国と地域に拠点を設け、グローバルに幅広い事業を展開しています。刻々と変化する社会情勢や経済環境のもと、お客様をはじめとするステークホルダーの皆さまの期待に応え続けるためには、日々の迅速な意思決定と実行が欠かせません。この意思決定と実行が適切に行われ、持続可能な企業成長を支えるために、取締役会は執行の監督のみならず、経営戦略の迅速な遂行を促すとともに、中長期の視点でのアドバイスを行うことが重要だと考えています。

ガバナンス体制強化の歩み

意思決定の迅速化とコーポレートガバナンス強化を図るための体制として、ブラザーでは2000年から執行役員制を導入し、執行と監督の役割分担を明確にするとともに、2008年以降、取締役の約半数を社外取締役とし、独立性の高い取締役会運営を行っています。また2015年には「ブラザー・コーポレートガバナンス基本方針」を制定し、さらなるガバナンス強化に取り組むとともに、女性取締役やさまざまな経験を有した取締役の登用により、多様性に富んだ取締役会体制を実現しています。私は国籍や性別などを問わず、多種多様な人材が議論し、能力を発揮すること

が企業の永續のためには重要であると考えています。そのため、執行側にも強くダイバーシティの推進を促し、外国人執行役員や女性執行役員の登用を進めてきました。また取締役会の運営においては高い透明性と客観性を重視し、監督機能として法務・会計分野の専門家である社外監査役による監査も実施しています。なお取締役および執行役員の指名および報酬に関しては、社外取締役が過半数を占め、委員長も社外取締役が務める任意の「指名委員会」および「報酬委員会」による諮問を経るなど、手続きの公平性・透明性にも努めています。

また、変化の激しい外部環境にあって、グローバルかつ多岐にわたる事業課題に対応するために、さまざまな知見、異なるバックグラウンドからの意見を踏まえ、執行と監督を高度に両立させることが不可欠です。そのため、社外取締役の選任においては、グローバルでの事業経験や豊富な経営経験、高い専門性、社会課題解決の経験などを重視し、特定分野に偏らず、企業経営に求められる多様なスキルを備えた構成を意識しています。

変化の激しい事業環境の中、 持続可能な成長を図っていくために、 今後も取締役会の実効性を高めていきます

取締役会の実効性を向上させるために

私は、コーポレートガバナンスの要である取締役・監査役に、十分に役割を果たしてもらうためには、経営や事業における課題を背景も含めて情報共有し、その上で遠慮なく議論し合うことが重要だと考えています。そのため、社外からの理解が難しい重要な案件については、私自身が社外取締役・社外監査役に対し背景や意図を十分に説明した上で、議論に参加してもらうようにしています。

ブラザーの取締役会では、社外取締役からのアドバイスや指摘などにより、毎回活発な議論がなされています。私は長年にわたり取締役会の議長を務めていますが、十分に準備をして参加をしても想定していなかった質問や指摘があり、社外取締役により経営に良い緊張感がもたらされていると感じます。また社外取締役主導での議題もあり、ガバナンスやコンプライアンスといった“守り”の面だけでなく、長期的・俯瞰的な目線での執行に対する助言がなされています。

これらの取り組みにより当社の取締役会が十分に機能しているといえるかについて、コーポレートガバナンス・コードに則り、2015年から毎年1回、取締役および監査役全員による実効性評価を行っています。2019年からは外部機関を利用し、より客観的な評価を得ており、今後も継続的に改善を図っていきます。

サステナブルな成長に向けて

110年以上の歴史を持つブラザーが、今後もサステナブルな成長を続けるため、経営の監督・ガバナンスといった役割にとどまらず、執行が一丸となって将来に向けてのチャレンジにまい進できるよう、取締役会の機能を発揮していきます。

人々の価値観の変化、働き方の変化など、新型コロナウイルス感染症の影響もあり、世界は大きく変わっています。経営も従来のスピードでは変化に対応することはできません。このような変化の中にあっても、ブラザーが“At your side.”の精神で未来永劫に繁栄し続けるために、執行のスピード感を高め、事業戦略を成し遂げることができるよう後押しをしていきたいと思えます。

そして2030年に向けた新ビジョン「At your side 2030」の達成に向け、ガバナンスの観点からも経営の監督、アドバイスにとどまらず、気候変動をはじめとする脱炭素社会への貢献、人材育成、ダイバーシティ、持続可能なサプライチェーンの構築など、ESG課題の解決を加速させ、社会の発展と地球の未来に貢献していきます。

役員一覧 (2021年6月23日現在)

取締役



代表取締役会長
小池 利和

1979年 4月 当社入社
1982年 8月 ブラザーインターナショナル
コーポレーション(U.S.A.) 出向
1992年10月 同社取締役
2000年 1月 同社取締役社長
2004年 6月 当社取締役
2005年 1月 ブラザーインターナショナル
コーポレーション(U.S.A.)
取締役会長
2005年 4月 当社取締役 常務執行役員
2006年 4月 当社取締役 専務執行役員
2006年 6月 当社代表取締役 専務執行役員
2007年 6月 当社代表取締役社長
2018年 6月 当社代表取締役会長(現任)
2020年 6月 東洋製罐グループホールディン
グス(株) 社外取締役(現任)
2021年 5月 (株)安川電機 社外取締役
(監査等委員)(現任)



代表取締役社長
佐々木 一郎

1983年 4月 当社入社
2005年 1月 ブラザーU.K.社長
2008年 4月 当社NID開発部長
2009年 4月 当社執行役員
2013年 4月 当社常務執行役員
2014年 6月 当社取締役 常務執行役員
2016年 6月 当社代表取締役 常務執行役員
2017年 4月 当社代表取締役 専務執行役員
2018年 6月 当社代表取締役社長(現任)



代表取締役副社長
P&S事業管掌、N&C事業管掌
兼 IT戦略推進部 担当
石黒 雅

1984年 4月 当社入社
1987年 5月 ブラザーインターナショナル
コーポレーション(U.S.A.) 出向
2005年 1月 同社取締役社長
2011年 4月 当社グループ執行役員
2013年 4月 当社グループ常務執行役員
2014年 4月 ブラザーインターナショナル
コーポレーション(U.S.A.)
取締役会長
2014年 6月 当社取締役
グループ常務執行役員
2015年 1月 当社取締役 常務執行役員
2017年 4月 当社取締役 専務執行役員
2017年 6月 当社代表取締役 専務執行役員
2021年 4月 当社代表取締役副社長(現任)



取締役 常務執行役員
経営企画部 担当
只 雄一

1982年 4月 当社入社
1994年 8月 ブラザーインターナショナル
コーポレーション(U.S.A.) 出向
2006年 4月 当社プリンティング・アンド・
ソリューションズカンパニー
経営企画部長
2007年 4月 当社プリンティング・アンド・
ソリューションズカンパニー
エグゼクティブ
バイスプレジデント
2012年 4月 当社グループ執行役員
ブラザーホールディング
(ヨーロッパ) 取締役社長
ブラザーインターナショナル
(ヨーロッパ) 取締役会長兼社長
2017年 4月 当社常務執行役員
2017年 6月 当社取締役 常務執行役員
(現任)
2020年 6月 (株)ニッセイ取締役(現任)



取締役 常務執行役員
人事部 兼 CSR & コミュニケ
ーション部 担当
池田 和史 **新任**

1985年 4月 当社入社
2003年 4月 ブラザーインターナショナル
(ドイツ) 取締役副社長
2009年 4月 当社経営企画部長
2013年 4月 ブラザーインターナショナル
コーポレーション(U.S.A.)
取締役副社長
2014年 4月 同社取締役社長
2015年 4月 当社グループ執行役員
ブラザーインターナショナル
コーポレーション(U.S.A.)
取締役社長
2019年 4月 同社取締役会長
2020年 4月 当社常務執行役員
2021年 6月 当社取締役 常務執行役員
(現任)



取締役 常務執行役員
P&S事業統括 兼 P&S事業
LE開発部、LC開発部、IDS開発
部、PA開発部、LM開発部、
製造部、QM推進部 担当
桑原 悟 **新任**

1987年 4月 当社入社
2004年10月 当社インフォメーション・アンド・
ドキュメント カンパニー
第1開発部長
2008年 4月 当社第1開発部長
2009年 4月 当社開発企画部長
2010年 4月 兄弟高科技(深圳)有限公司
総経理
2014年 4月 当社開発企画部長
2014年10月 当社LE開発部長
2015年 4月 当社執行役員
2019年 4月 当社常務執行役員
2021年 6月 当社取締役 常務執行役員
(現任)



社外取締役 **独立役員**
竹内 敬介

1970年 4月 日本揮発油(株)(現 日揮ホールディングス(株))入社
2000年 6月 日揮(株)(現 日揮ホールディングス(株))取締役
2001年 6月 同社常務取締役
2002年 6月 同社専務取締役
2006年 6月 同社取締役副社長
2007年 3月 同社代表取締役社長
2009年 6月 同社代表取締役会長
2014年 6月 同社相談役
2017年 6月 当社取締役(現任)
2019年 6月 (株) ゆうちよ銀行社外取締役(現任)



社外取締役 **独立役員**
白井 文

1979年 4月 全日本空輸(株)入社
1993年 6月 尼崎市議会議員
2002年12月 尼崎市長
2011年 6月 グンゼ(株)社外取締役
2013年 4月 (一財)大阪府男女共同参画推進財団 業務執行理事
2015年 6月 ベガサスミシン製造(株)社外取締役
住友精密工業(株)社外取締役
2018年 6月 三洋化成工業(株)社外取締役(現任)
2019年 6月 当社取締役(現任)



社外取締役 **独立役員**
内田 和成

1974年 4月 日本航空(株)入社
1985年 1月 ボストン・コンサルティング・グループ入社
2000年 6月 同社日本代表
2006年 4月 早稲田大学商学学術院教授(現任)
2012年 2月 キュービー(株)社外監査役
2012年 6月 ライフネット生命(株)社外取締役
三井倉庫(株)(現 三井倉庫ホールディングス(株))社外取締役
2012年 8月 日本ERI(株)社外取締役
2013年12月 ERIホールディングス(株)社外取締役
2014年 6月 当社独立諮問委員会委員
2015年 2月 キュービー(株)社外取締役(現任)
2016年3月 ライオン(株)社外取締役(現任)
2020年6月 当社取締役(現任)



社外取締役 **独立役員**
日高 直輝

1976年 4月 住友商事(株)入社
2001年 4月 米国住友商會社 シカゴ支店長
2007年 4月 住友商事(株)執行役員 自動車金属製品本部長
2009年 4月 同社常務執行役員 中部ブロック長
2012年 4月 同社専務執行役員 関西ブロック長
2013年 6月 同社代表取締役専務執行役員 輸送機・建機事業部門長
2015年 4月 同社代表取締役副社長 執行役員 輸送機・建機事業部門長
同社特別顧問
2018年 6月 同社顧問
2019年 6月 同社顧問
2020年 6月 当社取締役(現任)
2021年 3月 ナブテスコ(株)社外取締役(現任)



社外取締役 **独立役員**
宮木 正彦 **新任**

1977年 4月 日本電装(株)(現 (株)デンソー)入社
2004年 6月 同社常務役員 燃料噴射事業部長
2007年 6月 同社常務役員 パワトレイン機器事業グループ担当
2010年 6月 同社専務取締役 電気機器事業グループ担当
2011年 6月 トヨタ紡織(株)取締役
2012年 1月 (株)デンソー専務取締役 パワトレイン機器事業グループ担当
2013年 6月 同社代表取締役副社長 技術統括、技術開発センター・中国地域担当
2015年 4月 同社代表取締役副社長 品質・安全環境本部担当
2017年 4月 同社取締役
2017年 6月 同社顧問
2021年 6月 当社取締役(現任)

監査役



監査役(常勤)
小川 和之

1982年 4月 当社入社
1993年 6月 台弟工業股份有限公司出向
2003年 4月 ブラザーインターナショナル(株) 出向
2007年 6月 同社企画総務部長
2009年 5月 同社取締役 経営統括部長
2018年 4月 当社監査役室長
2018年 6月 当社監査役(現任)



監査役(常勤)
大林 啓造

1986年 4月 当社入社
2004年 3月 ブラザーインターナショナル(ヨーロッパ) 出向
2017年 4月 当社 財務部長
2020年 4月 当社監査役室長
2020年 6月 当社監査役(現任)



監査役 独立役員
山田 昭

1986年 4月 弁護士登録(現任)
三宅・島澤・山崎法律事務所(現三宅総合法律事務所) 入所
1991年 6月 ニューヨーク州弁護士登録(現任)
1992年 1月 三宅・山崎法律事務所(現 三宅総合法律事務所) パートナー
1994年 3月 三宅・山崎法律事務所 パンコク事務所駐在
2015年 1月 (株)アミファ社外取締役(監査等委員)(現任)
2015年 6月 デンヨー(株)社外監査役(現任)
2015年12月 スリーフィールズ(同)共同代表(現任)
2017年 1月 三宅・牛嶋・今村法律事務所(現 三宅総合法律事務所) オブ・カウンセル(現任)
2018年 6月 当社監査役(現任)



監査役 独立役員
神田 真秋

1976年 4月 名古屋弁護士会(現 愛知県弁護士会)登録
1989年11月 一宮市長
1999年 2月 愛知県知事
2011年 1月 愛知芸術文化センター総長(現任)
2014年 6月 (株)大垣共立銀行社外取締役(現任)
2019年 6月 当社監査役(現任)



監査役 独立役員
城野 和也

1977年 4月 (株)三井銀行(現(株)三井住友銀行)入社
2005年 6月 (株)三井住友銀行執行役員
2007年 4月 同行常務執行役員
2009年 4月 (株)三井住友フィナンシャルグループ常務執行役員
(株)SMFGカード&クレジット 代表取締役社長
2010年 4月 (株)三井住友銀行取締役 兼 専務執行役員
(株)三井住友フィナンシャルグループ専務執行役員
2011年 6月 (株)三井住友フィナンシャルグループ取締役
2012年 6月 シティバンク銀行(株) 代表取締役社長 兼 CEO
2015年 6月 (株)日本製鋼所社外監査役 東レ(株)社外監査役(現任)
2019年 6月 当社監査役(現任)

執行役員 (2021年10月1日現在)

常務執行役員

久野 光康

P&H事業 統括

P&H事業

- 事業企画部、営業企画部、開発部、生産革新部、QMCS推進部 担当

村上 泰三

品質・製造センター

- 製造企画部、技術開発部、基盤技術部、品質革新部、IJ製造部 担当

鈴木 剛

開発センター

- 技術革新部、ソフト技術開発部、IJ技術開発部 担当
- 知的財産部 担当

星 真

マシンリー事業 統括

産業機器事業 担当

マシンリー事業

- 事業企画部、産業機器営業部、産業機器開発部、技術部、製造部、産業機器CS推進部、QM推進部 担当

小出 哲郎

ドミノ事業 統括

産業用印刷準事業 統括

ドミノ事業

- ドミノ事業推進部 担当

産業用印刷準事業

- 産業システム営業推進部、DPシステム開発部、CMシステム開発部 担当

伊藤 敏宏

財務部、法務・環境・総務部、

気候変動対応戦略部 担当

執行役員

長谷川 泰之

マシンリー事業 工業用ミシン事業 担当

マシンリー事業

- 産業用プリンター事業推進部、工業用ミシン営業部、工業用ミシン開発部 担当

佐藤 龍也

開発センター

- 電子技術開発部、新規事業推進部、総合デザイン部 担当

杉本 吉市

N&C事業 統括

N&C事業

- ネットワークシステム推進部 担当
- 株式会社エクシング 取締役

岩垂 友美子

P&S事業

- 事業企画部、SOHO・新興国推進部、SMB推進部、CX推進部、SPS推進部 担当

グループ常務執行役員

野地 勲

ブラザーインターナショナル(ヨーロッパ) Ltd.

取締役会長 兼 社長

グループ執行役員

武田 進

兄弟高科技(深圳)有限公司 董事長

品質・製造センター

- 購買部 担当

三島 勉

ブラザー販売株式会社 代表取締役社長

ドナルド カミンズ

ブラザーインターナショナルコーポレーション

(U.S.A) 取締役社長

ロバート パルフォード

ドミノプリンティングサイエンス

Director & CEO

コーポレートガバナンス

基本的な考え方

ブラザー工業は、すべての活動の礎である「ブラザーグループグローバル憲章」の中で、経営資源の最適化と顧客価値の創造により企業価値を長期的に高めることや、株主に対する積極的な企業情報の提供により企業の透明性を高め、株主との間に長期的信頼関係を築くことなどを掲げています。このような考えをブラザー工業のコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方とし、企業価値の向上にとって最適なコーポレートガバナンスを追求し、その充実に継続的に取り組んでいます。

また、株主の権利・平等性の確保、ステークホルダーとの適切な協働、取締役会などの責務、株主との対話などについて定めた「ブラザー・コーポレートガバナンス基本方針」に則り、ガバナンス強化を図っています。

 ブラザー・コーポレートガバナンス基本方針

<https://global.brother/ja/sustainability/governance/corporate>

コーポレートガバナンス体制

ブラザー工業は、取締役会を経営の基本方針の決定や高度な経営判断ならびに業務執行の監督を行う機関として位置付けており、そのため、監査役会設置会社の形態を採用しています。さらに、高い透明性と客観性を確保すべく、コーポレートガバナンスの仕組みを充実させています。

取締役会

取締役会は取締役11名（うち社外取締役5名）で構成され、うち1名が女性の取締役です。議長は代表取締役会長が務めており、原則月1回開催しています。2020年度においては、取締役会を12回開催しました。取締役会では、中長期的な企業価値向上のため、経営戦略・経営計画の策定、重要な業務執行の意思決定を行うとともに、取締役・執行役員などによる業務執行の監督、グループ内部統制やリスク管理体制など、経営の健全性確保のための体制整備に努めています。

<独立社外取締役>

ブラザー工業は、豊富な経営経験を有する多くの独立社外取締役を選任しており、外部からの客観的・中立的な視点で経営を監視することにより、経営に対する監督機能の強化を図っています。当社の独立社外取締役は、それぞれの豊富な経験、実績および見識に基づき、当社経営陣から独立した立場で、経営に対する助言、重要事項の決定を行うとともに業務執行を監督しています。

<取締役トレーニング／社外取締役のサポート体制>

当社は、当社の取締役に対して必要と考えるトレーニングを対象者ごとに体系化し、その体系に基づきトレーニングを実施しています。トレーニングでは、社外取締役に対しては、主に当社の事業・歴史・財務・組織などに関する情報提供を行い、その他の取締役に対しては、取締役の義務と責任に関する知識の習得の機会を提供しています。あわせて、海外・国内拠点の見学など現場視察の機会も設け、事業への理解を深める場の提供を進めています。

監査役会

監査役会は、監査役5名（うち社外監査役3名）で構成され、2020年度においては、監査役会を合計12回開催しました。法律・会計分野などでの高度な専門性を有する監査役は、監査役会で定めた監査基準に従って、主に以下の監査活動を行い、取締役の職務執行を監査し、広くグループの内部統制システムの整備運用状況の監査を行っています。

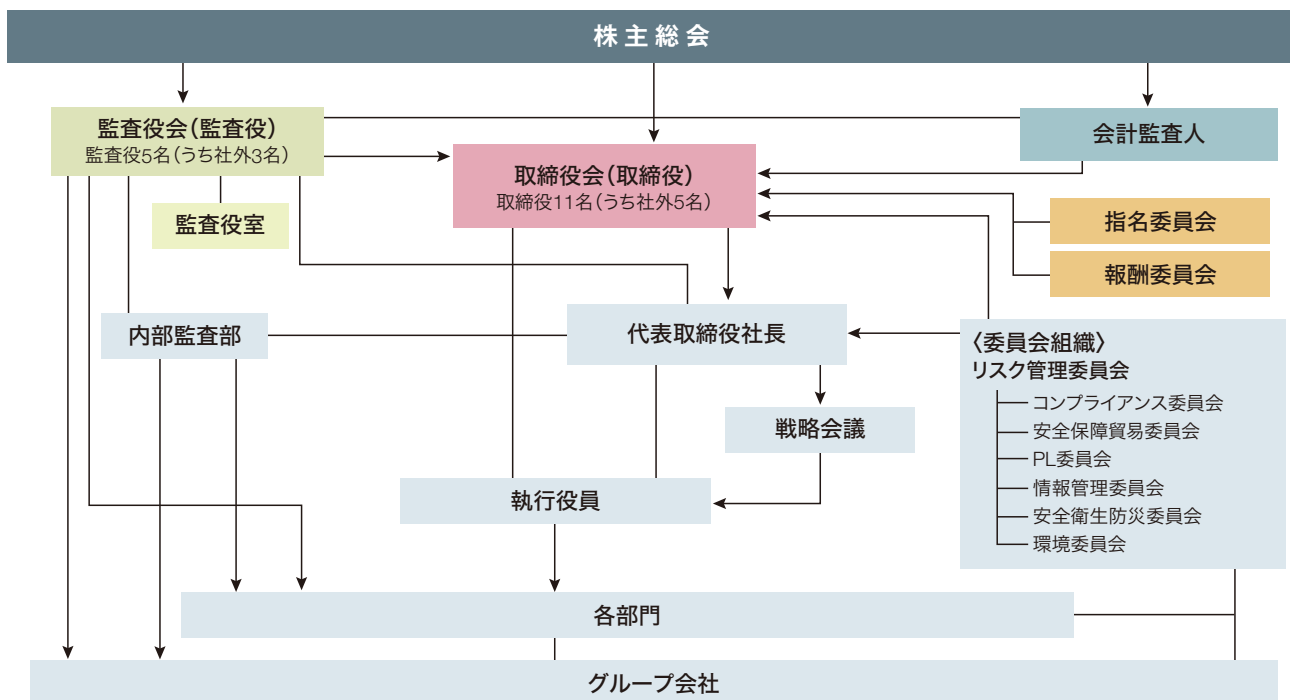
<主な取り組み>

- 取締役会への出席と意見陳述
- グループ会社への実地監査および報告聴取
- 取締役との面談および意見交換
- 執行部門との面談および意見交換
- 内部監査部や会計監査人との定期的な情報および意見交換（三様監査連絡会、決算報告会など）

執行役員体制

業務執行と監督を分離し、意思決定の迅速化を図るために、執行役員制を導入しています。執行役員は15名（うち女性1名）、グループ執行役員は5名（うち外国籍2名）です。執行役員のうち5名は取締役を兼務しています。グループ執行役員を含む執行役員は取締役会で選任され、取締役会の定める経営の基本方針に沿って、取締役会から委任された業務執行を決定および遂行するとともに、それぞれが担当する事業、各部門およびグループ子会社の業務執行に対し責任を負っています。

コーポレートガバナンス体制図(2021年6月23日現在)



指名委員会および報酬委員会

取締役・執行役員の選解任や報酬に関する取締役会の機能の独立性・客観性を高めるため、取締役会の任意の諮問委員会として「指名委員会」および「報酬委員会」を設置しています。各委員会は、全社外取締役5名ならびに代表取締役会長および代表取締役社長の計7名で構成され、委員長はそれぞれ社外取締役（指名委員会：竹内敬介、報酬委員会：内田和成）が務めています。（2021年6月23日時点）

指名委員会は、取締役の選解任に関する株主総会の議案および執行役員の選解任に関する取締役会の議案の内容について、当該議案の確定前に公正、透明かつ厳格な審査を行い、取締役会に答申します。また、最高経営責任者などの後継者計画などにつき取締役会に答申します。

報酬委員会は、取締役および執行役員の報酬の算定基準を含む、役員報酬の方針および社内規程の内容、ならびに個人別の報酬の内容について検討し、取締役会に答申します。

<経営層の後継者計画>

ブラザー工業の指名委員会では、社長をはじめとした経営層の後継者計画について定期的に検討を行っています。社外取締役を中心に構成される指名委員会では、経営戦略・事業環境に応じた経営人材要件、人材育成・登用など、多面的な検討・議論が行われ、執行役員層との面談などを通じた経営人材評価とあわせて、毎年の取締役・執行役員指名に反映させています。

社外取締役

独立役員選定基準

当社は、社外取締役または社外監査役を選任するための独立性に関する基準として、「ブラザー・コーポレートガバナンス基本方針」において「社外役員の独立性基準」を定めています。当社の社外取締役および社外監査役のいずれもが当該基準を満たしており、当社経営陣から独立した立場で社外役員としての職務を遂行いただける十分な独立性を有すると判断しています。また、当社は社外取締役および社外監査役全員について、東京および名古屋の各証券取引所が定める独立役員として同取引所に届け出ています。

☐ 社外役員の独立性基準

<https://global.brother/ja/sustainability/governance/corporate>

社外取締役の主な活動状況(2020年度)

氏名(出席状況)	専門性の発揮・活動状況
深谷 紘一*1 (12回/12回)	グローバル企業グループの経営に携わってこられたご経歴からの豊富な経験と見識を生かし、当社経営陣から独立した立場および視点から当社取締役会において積極的な発言をいただくなど、当社の社外取締役として経営に対する助言、業務執行に対する監督など適切な役割を果たしていただきました。また、報酬委員会委員長および指名委員会委員としてこれらの委員会に出席し、積極的な意見を述べていただきました。特に、取締役の業績連動報酬案の決定にあたっては、報酬委員会委員長として、その検討プロセスにおいて主導的役割を務められました。
竹内 敬介 (12回/12回)	日揮株式会社の社長および会長を歴任するなど、グローバル企業グループの経営に携わってこられたご経歴からの豊富な経験と見識を生かし、当社経営陣から独立した立場および視点から当社取締役会において積極的な発言をいただくなど、当社の社外取締役として経営に対する助言、業務執行に対する監督など適切な役割を果たしていただきました。また、指名委員会委員長および報酬委員会委員としてこれらの委員会に出席し、積極的な意見を述べていただきました。特に、社長を始めとする取締役候補者の選再任案の決定にあたっては、指名委員会委員長として、その検討プロセスにおいて主導的役割を務められました。
白井 文 (12回/12回)	メーカー各社の社外取締役としてのご経歴に加え、地方行政のトップマネジメントならびに組織のダイバーシティ化を積極的に推進してこられたご経歴からの豊富な経験と見識を生かし、当社経営陣から独立した立場および視点から当社取締役会において積極的な発言をいただくなど、当社の社外取締役として経営に対する助言、業務執行に対する監督など適切な役割を果たしていただきました。また、指名委員会委員および報酬委員会委員としてこれらの委員会に出席し、積極的に意見を述べていただきました。
内田 和成 (10回/10回)*2	ポストン・コンサルティング・グループ日本代表としての企業経営に係る幅広い知見に加え、各社の社外取締役および社外監査役として企業経営に関わられたご経歴からの豊富な経験と見識を生かし、当社経営陣から独立した立場および視点から当社取締役会において積極的な発言をいただくなど、当社の社外取締役として経営に対する助言、業務執行に対する監督など適切な役割を果たしていただきました。また、指名委員会委員および報酬委員会委員としてこれらの委員会に出席し、積極的に意見を述べていただきました。
日高 直輝 (10回/10回)*2	住友商事株式会社の海外拠点責任者ならびに同社副社長を歴任されるなど、グローバル企業グループの経営に携わってこられたご経歴からの豊富な経験と見識を生かし、当社経営陣から独立した立場および視点から当社取締役会において積極的な発言をいただくなど、当社の社外取締役として経営に対する助言、業務執行に対する監督など適切な役割を果たしていただきました。また、指名委員会委員および報酬委員会委員としてこれらの委員会に出席し、積極的に意見を述べていただきました。

*1 2021年6月23日付で退任。 *2 2020年6月の社外取締役就任以降に開催された取締役会の回数です。

社外役員の選任理由

社外取締役の選任においては、グローバルでの事業経験や豊富な経営経験、高い専門性、社会課題解決の経験などを重視し、特定分野に偏らず、企業経営に求められる多様なスキルを備えた構成を意識しています。

取締役会の実効性

取締役会の実効性評価の実施

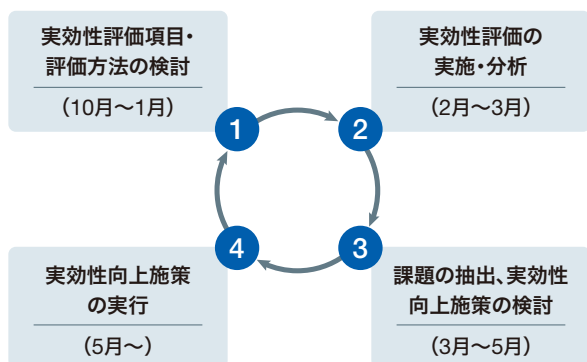
各取締役および各監査役は、取締役会の有効性・実効性などについて、毎年評価を行い、その結果を取締役に提出しています。取締役会は、その評価に基づき、取締役会全体の実効性について分析・評価を行い、その結果の概要を適時適切に開示しています。

2020年度の実効性評価は、2021年2月に全取締役および全監査役が、外部コンサルタントの意見を受け作成したアンケートに回答する方法により行いました。主な設問は以下の通りです。

- 取締役会の構成と運営
- 経営戦略と事業戦略
- 企業倫理とリスク管理
- 業績モニタリングと経営陣の評価・報酬
- 株主などとの対話
- 前年度の課題と対策の効果

取締役会の実効性評価のプロセス

客観的な分析を担保するために、アンケートの集計と結果の分析を外部コンサルタントに依頼し、当社の取締役会事務局では、集計後のデータを用いて分析を行っています。分析結果・改善策などについては取締役会で報告・審議され、改善に向けた施策を実施し、翌年再度評価を行うというサイクルを回しています。



- ①コーポレートガバナンスに関する社会動向などを踏まえ、外部コンサルタントを交えて取締役会の実効性を測るための設問設計をしています。
- ②すべての取締役・監査役に対し、アンケート方式を用いて取締役会の実効性に関する評価を実施しています。アンケートの集計と結果分析は外部コンサルタントに依頼しています。2020年度におけるアンケートの回答率は100%でした。
- ③アンケートの集計結果を外部コンサルタントとともに分析し、取締役会実効性向上のための課題の抽出および改善策の立案を行います。分析結果・改善策などについては取締役会に報告し、審議を受けています。
- ④取締役会での審議を踏まえ、取締役会実効性向上に向けた施策を実施します。翌年度の実効性評価アンケートにより、この取り組みの成果について取締役・監査役の確認を受けます。

取締役会の実効性評価の結果と対応方針

2021年5月開催の実効性評価において、その評価結果について審議し、当社の取締役会は概ね有効に機能していることを確認しました。一方、今回の取締役会評価を通じて、以下の点などの要望および改善の余地につき意見が述べられました。

- 取締役が自らの責務の理解を深め、その役割を果たすための、知識習得の機会のさらなる拡充
- 次期中期計画の審議をする際の、事業ポートフォリオ・資本コスト・サステナブル経営・DXに関する議論の強化
- 報酬委員会および指名委員会の合理性と透明性を確保するため、取締役会への議題共有と適宜上程の実施

取締役会はこれらの意見を踏まえて、取締役会の実効性向上に引き続き取り組んでいきます。

過去の評価結果に対する改善状況

前回2020年2月に実施した取締役会実効性評価の結果では、全体としては当社の取締役会は有効に機能していることを確認しましたが、以下のような指摘を受けました。これらの指摘に対し、2020年度においては次の施策を行いました。

指摘された課題	実施した施策
資料の事前提供の早期化、フォーマットの改善	取締役会資料の事前提供の早期化
役員トレーニングの体系化およびさらなる充実	取締役向け知識習得の計画立案
指名委員会および報酬委員会における審議内容の適切な情報共有	報酬および指名委員会で議論されたポイントの取締役会での説明
グループ会社の業務執行などへの適切な関与	取締役会でのグループ会社の経営課題に関する審議

役員報酬

役員報酬の方針

ブラザー工業は、役員の詳細な経営責任に基づく客観的かつ透明性のある報酬体系を定め、他企業の報酬水準や従業員の処遇水準も勘案した適正な報酬額の支給を行う方針としています。

当社の取締役報酬は、以下のものから構成されます。

報酬の種類	対象者	報酬の目的
基本報酬	全取締役	固定報酬（当社取締役報酬規則などにおいて役位ごとに定めるもの）
業績連動報酬	社外取締役および非常勤取締役を除く取締役	事業年度ごとの業績に対する成果責任を反映させるための報酬
株式報酬型ストックオプション	社外取締役および非常勤取締役を除く取締役	長期的な企業価値向上に向けた取り組みと当社株価のベクトルを一致させるためのインセンティブ報酬

各取締役（社外取締役および非常勤取締役を除く）の報酬の構成割合は、「基本報酬」：「業績連動報酬」：「株式報酬型ストックオプション」＝概ね6：2：2であり、役位が上がるにつれて基本報酬以外の報酬の比率がやや高めとなる設定としております。

一方、当社の監査役の報酬は、監査役会で定める監査役報酬規則で定められており、報酬の種類については、すべての監査役に対して基本報酬のみとしております。

役員報酬の構成

<基本報酬>

固定報酬である取締役基本報酬および監査役報酬は、取締役報酬規則および監査役報酬規則などで役位ごとの固定金額を定めており、これらの規程に基づいて支給しております。2006年6月23日開催の第114回定時株主総会決議により、それぞれ年額400百万円および年額140百万円を限度と定めております。

<業績連動報酬>

取締役（社外取締役および非常勤取締役を除く）に支給する業績連動報酬は、取締役報酬規則などで定められた役位ごとの基準額をもとに、当期の業績指標の目標達成度、ならびに、代表取締役を除く各取締役についてはさらに代表取締役による定性評価を考慮した額を各個人別の支給額としております。

業績連動報酬の査定に用いる指標とその重みは以下の通りです。なお、これら指標は、グループの成長と収益力向上の両面にバランス良くインセンティブを働かせるという観点で選択されております。また、株主・投資家に対するコミットメントを重視するという趣旨で、原則として当期の期初に公表した業績予想値をこれら指標における目標値としております。

対象者	指標の種類（査定上の重み）
①代表取締役	グループ全社連結売上収益（50%） グループ全社連結当期利益（50%）
代表取締役以外	②事業統括執行役員または事業部門の担当執行役員を兼務する取締役 グループ全社連結売上収益（30%） グループ全社連結当期利益（30%） 当該事業領域連結売上収益（15%） 当該事業領域連結営業利益（15%） 代表取締役による定性的評価（10%）
	③上記以外の取締役 グループ全社連結売上収益（45%） グループ全社連結当期利益（45%） 代表取締役による定性的評価（10%）

注) 1. 上記表における「当期利益」とは、「親会社の所有者に帰属する当期利益」を指します。
 2. 当期における業績連動報酬支給対象者は、上記①の該当者：4名、②・③の該当者：各1名です。なお、②の該当者1名はネットワーク・アンド・コンテンツ事業の事業統括執行役員を兼務する取締役です。

当期の業績連動報酬は、当期に係る前述の指標（目標値については2020年8月公表の業績予想値）を用いて査定しており、これらの指標の目標値と実績値は以下の通りです。

指標の対象範囲	売上収益 実績値/目標値 (百万円)	利益 実績値/目標値 (百万円)
グループ全社	631,812/560,000	24,520/25,000
ネットワーク・アンド・コンテンツ	31,044/33,500	△7,348/△4,510

<株式報酬型ストックオプション>

取締役（社外取締役および非常勤取締役を除く）に支給する株式報酬型ストックオプション（新株予約権）の内容および主な条件などは次の通りです。

新株予約権の総額 (発行決定時の公正な評価額 ベース)	年額130百万円(各発行決定時における企業会計上の公正な評価額に基づく)を上限とする
新株予約権の数	年1,300個を上限とする
新株予約権の目的となる 株式の種類、内容および数	普通株式130,000株を上限とする
新株予約権の行使時の 払込金額	新株予約権の行使に際して出資される財産の額は、行使価額1円に各新株予約権の目的である株式の数を乗じた金額とする
新株予約権の行使期間	新株予約権の募集事項を決定する新株予約権の割当日の翌日より30年間とする
新株予約権の行使の条件	当社および当社子会社ならびにそれらがその総議決権の40%以上を有する会社の取締役、監査役、執行役員および理事のいずれの地位をも喪失した日の翌日から1年を経過した日から起算して5年を経過するまでの間に限り新株予約権を行使することができる
新株予約権の譲渡に関する 事項	譲渡による新株予約権の取得については、当社取締役会の決議による承認を要する

支給額の決定方法については、取締役報酬規則などで役位ごとの基準金額を定めており、当該基準金額を公正な評価単価で除して対象者ごとに割り当てるべき新株予約権の個数を算定し、取締役会にて実際に割り当てる新株予約権割当個数（対象者ごとの個数と全体の総数）を決定しております。公正な評価単価の算出につきましては、広く一般に採用されているブラック・ショールズ・モデルに基づき算定を行っております。

役員報酬などの額の決定過程における 報酬委員会の活動内容

当社では国内の大手企業が参加する役員報酬調査に毎年参加し、他社の役員報酬水準を（特に当社と規模が近い他社の中位水準を重点的に）ベンチマークとすることで当社役員報酬の妥当性を検証しておりますが、これら役員報酬水準情報は報酬委員会に報告され、報酬委員会において役員報酬水準の見直しを取締役に勧告することについての意見集約も行っております。

これらの活動として、当期においては、報酬委員会で以下のような議題を審議しました。

- 2020年5月11日 業績連動報酬の件
- 2020年8月 4日 業績連動報酬(来年度支給)の算定方法
- 2020年8月27日 業績連動報酬(来年度支給)の算定方法
常勤取締役・執行役員の報酬体系一部見直しに関する方向性
- 2021年3月 2日 役員報酬水準に関する報告
- 2021年3月23日 株式報酬制度の見直しについて

役員報酬などの額の決定過程における 取締役会の活動内容

当期の役員報酬などについては、取締役会において以下の通り審議・決定しました。

- 2020年6月24日 業績連動報酬の件 株式報酬型ストックオプションの割当およびファントムストックの付与について
- 2020年8月27日 業績連動報酬(来年度支給)の算定方法
- 2021年3月 2日 取締役報酬の決定方針

役員報酬などの額

(2020年4月1日から2021年3月31日までの1年間)

区分	支給 人員	支給額 (百万円)	報酬などの種類別総額		
			基本報酬 (百万円)	業績連動 報酬 (百万円)	株式報酬型 ストック オプション (百万円)
取締役 (うち社外取締役)	13名 (7名)	365 (54)	239 (54)	61 (-)	64 (-)
監査役 (うち社外監査役)	6名 (3名)	75 (26)	75 (26)	- (-)	- (-)
合計 (うち社外役員)	19名 (10名)	441 (80)	314 (80)	61 (-)	64 (-)

- 注) 1. 取締役の支給額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれておりません。
2. 主にコロナ禍による特定事業における業績悪化など当社グループが置かれた厳しい状況を真摯に受け止め、当期において代表取締役会長・社長ならびに特定取締役より以下の通り報酬の一部を返納したい旨の申し出があり、当社としてこれを受け入れております。上記表の総額にはこの返納は含まれておりません。

対象取締役	返納の内容
代表取締役会長 代表取締役社長	基本報酬の20%返納(2020年7月より1年間)
取締役(当期N&C事業統括)	基本報酬の20%返納(2020年7月より1年間)

3. 上記表における支給人員には、当期中に退任した社外取締役2名および社外監査役でない監査役1名を含んでおります。

社外取締役メッセージ



多様な社外取締役の知見を積極的に生かし、 ブラザーの成長を後押しする

社外取締役
竹内 敬介

社外取締役としての役割と責務

私をはじめブラザー工業の社外取締役が果たすべき役割とは、ブラザー工業の経営の方針や改善に関して、自らの知見に基づき、会社の持続的な成長を促し中長期的な企業価値の向上を図るとの観点からの助言を行うことと、取締役会の重要な意思決定を通じて、経営の監督を行うことであると認識しています。

私はエンジニアリング会社において約半世紀にわたって国内外の医薬品・化学品・エネルギーなどの分野における工場建設プロジェクトの責任者、さらにその後社長・会長として企業経営を担った経験を有しています。社外取締役として、これらから得た知見を基として、ブラザー工業の海外における販売・研究・製造などにおける組織運営や人材育成、加えて新たな事業分野の発掘・開拓、さらには経営幹部の選解任などの重要事項の決定などに関し、取締役会およびその他の機会を通じて積極的に発言し、助言することが私の責務であると捉えています。

現状のガバナンス体制の評価

現在、ブラザー工業の取締役会は、その約半数が幅広い分野の経験者である社外取締役で構成され多様性に富んでいます。取締役会では、社外取締役が率直に提言を述べ、活発で自由闊達な議論がなされており、ここで出た提言を受け入れる雰囲気が取締役会全体に醸成されています。社外取締役に対する情報提供と説明も詳細に行われており、これが社外取締役の専門性をベースとした有益な助言に結びついています。また、取締役会のもとに社外取締役を主要な構成員とする指名委員会と報酬委員会が設置されており、指名・報酬など特に重要な事項の検討に関与して社外取締役が助言するなど、総合的に判断して取締役会の実効性を含め、ブラザー工業のコーポレートガバナンスは健全に機能していると評価しています。

しかしながら、現状に満足することなく、今後とも絶えず工夫を重ね、取締役会のさらなる実効性向上に努めていくことが重要と認識しています。最近、社外取締役と執行役員との意見交換会や工場視察などの機会が増えています。こうした機会を通じて、その場で直接社外取締役の気づきを伝え、場合によってはその場で改善に結びつくこともありますし、取締役会での提

言にもつながることもあります。このような取締役会・委員会以外の場においても自由に意見を交換し、議論することは、社外取締役が社内の実情を理解する意味でも有用であり、これからも積極的に進めていきたいと考えています。

ブラザー工業の持続的成長と、 企業価値の向上に向けて

企業は守りに入ると後退するといわれますが、ブラザー工業は絶えず新しい市場に挑戦していこうという強い意志が、経営者から従業員に至るまで幅広く浸透している点は強みであり大いに評価できます。このことはミシンから始まりタイプライター・ファクス・プリンター・工作機械などそれぞれの時代に求められた製品を世に出してきている事実からも伺い知れます。これは多くの分野に応用できる独自の技術力を持ち、そしてその技術を生かせる豊富な人材がいるとともに、彼らとともに一体となって挑戦していく経営者の存在という強みがあるがゆえに成し得たと理解しています。

ブラザー工業は、現経営陣の強いリーダーシップによって“*At your side.*”の精神を企業風土として根付かせようとしています。“*At your side.*”の精神とは、お客様を含む相手側の方々のためにどうすれば役に立てるかをまず考え、そして行動するということと理解しています。これまで日本のモノ創りは、良いものをつくれれば売れるというつくる側の視点を中心でした。しかし、忘れてはいけないのは、使う側にとって使いやすく、かつ必要とする機能が備わっているものを市場は求めているということであり、使う側の視点で考えること、これこそ“*At your side.*”の精神と認識しています。この風土をさらに社内に定着させるとともに強みを生かして、お客様の生産性と創造性を支え、社会の発展と地球環境の課題解決に寄与する企業であり続ける努力をし、持続的な成長とさらなる発展を目指して欲しいと思います。

私をはじめ社外取締役も、ブラザー工業の持続的な成長を促し、中長期的な企業価値向上に向けて積極的に発信していきたいと思っています。

リスクマネジメント

リスクマネジメントに関する考え方

ブラザーグループは持続的成長に向けすべてのステークホルダーから信頼される企業を目指しています。このたび新しいグループビジョンである「At your side 2030」を制定しました。そこで掲げる顧客価値創造を阻害する要因となる可能性を「リスク」と認識し、適切なリスク管理をすることで、グループビジョンの実現性を高めることを目指しています。

当社はグローバルに複数の事業を展開する企業であるため、世界経済の影響や地政学的な要因による経営環境の複雑性・不確実性は高いと認識しています。さらに、新型コロナウイルス感染症の世界的流行に端を発する経営環境変化の加速により、グループを取り巻くリスクを適切に認識し、対処することの重要性がかつてないほど高まっています。コンプライアンス・製品安全・輸出管理・情報管理・環境・安全衛生・防災に関するリスクを常に認識し対応することに加え、危機発生時の事業継続の強化や持続可能な価値創造の仕組みの見直しなど、従来以上に中長期的かつ戦略的な観点でリスクを認識し対応していくことを目指します。

リスクマネジメント推進体制

ブラザーグループは、グループの経営に大きな影響を与える恐れのあるリスクを低減することを目的として、代表取締役社長を委員長とするリスク管理委員会を設置し、「ブラザーグループリスク管理規程」に基づく総合的なリスク管理体制を定めています。当社の各組織および各子会社はリスクとその発生可能性を把握し、影響の軽減または回避策の実施などのリスク管理に努め、その実施状況については定期的に取締役会に報告を行う体制をとっています。

重要なリスクとその対応策

項目	主なリスク内容	対応策
国際情勢に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> ●米中貿易摩擦 ●Brexit 	<ul style="list-style-type: none"> ●米国現地法人とも連携した価格戦略の見直しや消耗品の原産国精査などの実施による追加関税の影響極小化 ●イギリスとEUの状況に応じた貿易、法規制面への適切な対応
プリンティング市場の縮小	<ul style="list-style-type: none"> ●紙への印刷減少による、プリンティング市場の縮小 	<ul style="list-style-type: none"> ●変化する市場ニーズへの対応、上位機種への拡販による高いプリントボリューム顧客の獲得推進 ●契約型など新たなビジネスモデルへの転換加速による安定収益確保とともにお客様とのつながり強化 ●特殊印刷やソリューション領域での売上拡大
企業間競争	<ul style="list-style-type: none"> ●中国/アジアの新興メーカーの台頭による、市場競争の激化 	<ul style="list-style-type: none"> ●各市場で顧客価値を実現する製品、サービス提供への取り組み ●スピードおよびコスト競争力のある事業運営基盤の構築

リスク管理委員会は、半年に1回の頻度で定期開催しています。ただし、重大なリスク事象発生時には議長により臨時のリスク管理委員会が緊急招集され、機動的な対応を行う危機管理体制を構築しています。このたびの新型コロナウイルス感染症発生に際しては、海外における発生初期段階でグループ全体に警戒を促し、迅速な対策本部の立ち上げと対応を行いました。

また、コンプライアンス・製品安全・輸出管理・情報管理・環境・安全衛生・防災といった個別リスクについては、リスク管理委員会の下部組織として専門委員会を設置し、代表取締役社長（または指名する執行役員）が対応責任者として、リスクの把握と遁減、ならびにリスク顕在化時の対応を行っていくリスク管理体制をとっています。特に、製品安全については、より安全な製品をお客様に提供するため、「製品安全に関する基本方針」および「製品安全自主行動計画」を定めています。

リスク評価と対応策の明確化

事業リスクについては、各部門ならびにグループ子会社のリスク責任者を中心に評価・対応などを行う体制を構築し、また、グループ全般に関わる重要なリスクについてはリスク管理委員会において評価・対応状況などの管理を行っています。具体的には、リスク管理委員会は毎年度リスク項目の見直しを実施し、グループの各組織・各拠点に対してリスク評価シートの作成を指示します。リスク評価シート結果を集計し、「影響度」と「発生可能性」によるリスク評価を行い、各リスクの重み付けを算定することでグループの重大リスクを識別しています。そして、リスク管理委員会から各リスク責任者に対して、各リスクの対策とモニタリングを指示しています。

項目	主なリスク内容	対応策	
世界経済状況の変動	<ul style="list-style-type: none"> 世界経済の状況変化を起因とした、各地域での景気変動による業績への悪影響 	<ul style="list-style-type: none"> 開発、製造、販売・マーケティング、アフターサービス・メンテナンスの強化 	
安全保障貿易管理	<ul style="list-style-type: none"> 安全保障貿易管理に関連する法規制の強化による工作機械販売への悪影響 	<ul style="list-style-type: none"> 適正な法令順守体制の維持 グループとしての安全保障貿易管理体制の強化 より効率的な安全保障貿易管理体制への再構築 	
部材に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> 部材の調達難 部材価格の高騰 	<ul style="list-style-type: none"> 調達先の検討、製品の設計変更による代替品の検討 高騰リスクの経営計画への反映 	
サプライチェーン	サプライチェーンの断絶	<ul style="list-style-type: none"> 感染症、大規模自然災害、地政学リスクなどの高まりにより生じる部材調達難や物流の混乱によるサプライチェーンの断絶 	<ul style="list-style-type: none"> 消耗品を中心とした複数拠点生産対応 予備の生産設備や部品在庫の保有 部品調達先やその上流サプライヤーの戦略的検討 欠品を防ぐための販売拠点における在庫水準の見直し 各生産拠点における防火防災対策の実施
	CSR調達	<ul style="list-style-type: none"> サプライチェーンにおける労働者の人権侵害 紛争鉱物の製品への使用による信頼の失墜 	<ul style="list-style-type: none"> CSR調達方針の制定と取引先への説明会実施 RBAへの加盟によるサプライチェーンにおけるリスク評価と是正への体制強化 紛争鉱物対応方針の制定と取引先への順守要請
M&A(減損リスク)	<ul style="list-style-type: none"> 想定どおりの投資効果が得られない 事業統合の遅れ ドミノのれん、固定資産の減損 	<ul style="list-style-type: none"> 現行中期戦略「CS B2021」における重点戦略としてのドミノ事業の開発力、販売力の強化 年に1回以上ののれんの資産価値の確認と適正な評価額での計上 	
為替変動リスク	<ul style="list-style-type: none"> 為替レート変動による売上の減少、コストの増加 	<ul style="list-style-type: none"> 外貨建取引における受取と支払のリンク率の向上 為替予約取引の実施 	
環境	環境に関する社会的要請	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動 	<ul style="list-style-type: none"> 温室効果ガス排出削減に関する2030年中期目標の設定と削減に関する取り組み TCFD提言に基づく気候変動が与える財務影響分析、適切な対応策、適正な情報開示の実施
	環境規制、環境汚染	<ul style="list-style-type: none"> 環境規制、環境汚染 	<ul style="list-style-type: none"> グリーン調達基準の制定による禁止、管理対象とすべき化学物質の法規制順守対応 世界各国、地域における環境法規制の情報収集と製品設計に関わる関連部門との協働による製品の対策反映
情報・システム	情報セキュリティ	<ul style="list-style-type: none"> 情報システムへの外部からの攻撃、製品情報セキュリティ 	<ul style="list-style-type: none"> 情報管理規程に基づく情報セキュリティ運用ルールの策定および管理体制の強化と社内教育・訓練の実施 製品情報セキュリティ基本方針の制定と、グループ全体での製品セキュリティの向上活動の実施
	情報ネットワーク	<ul style="list-style-type: none"> 機密情報、個人情報の流出、漏洩 	<ul style="list-style-type: none"> 予期しない外部からの侵入や攻撃に対する、多層防御に基づくセキュリティ対策の実施 社内の事故発生に備えた対応組織の訓練の実施
人材	労働災害、人的被害	<ul style="list-style-type: none"> 労働災害 災害による従業員の人的被害 	<ul style="list-style-type: none"> 発生した災害の原因や再発防止策など情報の水平展開 各拠点での安全防災活動と工場監査を通じた実施状況の確認
	人材確保	<ul style="list-style-type: none"> 人材獲得競争の激化、必要な人材が確保できない、キー人材の喪失 	<ul style="list-style-type: none"> 人事制度の進化や職場環境の継続的な改善 キー人材に対するサクセッションプランの策定 グローバル憲章による従業員啓発や企業広報の強化によるブランドイメージの維持向上活動の実施

	項目	主なリスク内容	対応策
法規制	コンプライアンス全般	<ul style="list-style-type: none"> 不正会計、横領 不公正な取引(競争法違反) ハラスメント 品質不正 	<ul style="list-style-type: none"> グローバル憲章の行動規範を通じた従業員の行動基準の設定と浸透活動 コンプライアンス委員会や相談窓口の設置
	税制	<ul style="list-style-type: none"> 追加課税や国際的二重課税による税負担の上昇 	<ul style="list-style-type: none"> 外部専門家との連携による対応 税務当局のとのコミュニケーション APA(事前確認制度)の活用
	品質・製造物責任	<ul style="list-style-type: none"> 市場品質問題 PL問題 	<ul style="list-style-type: none"> 厳格な品質管理基準下における製品の製造 事故発生時の被害拡大抑制に向けた対応策
	知的財産	<ul style="list-style-type: none"> 特許関連の係争 第三者による侵害、模倣品の製造販売 職務発明の係争 	<ul style="list-style-type: none"> 事業活動における保有特許のライセンス利用 第三者による侵害の訴えに対する防御や和解の対策 第三者による侵害行為に対する知的財産権の行使 発明報奨規程に基づく発明者への適切な報奨の実施
	新型コロナウイルス感染症	<ul style="list-style-type: none"> 新型コロナウイルス感染拡大による、経済活動の停滞 	<ul style="list-style-type: none"> 感染防止策の徹底した実施による事業活動の継続

TOPICS: リスクマネジメントの取り組み

新型コロナウイルス感染症

2020年1月に発生した新型コロナウイルス感染症について、当社では、2020年2月初旬に新型コロナウイルス対策本部を立ち上げ、産業医と連携のもとお客様、お取引先様、および全従業員の健康と安全を最優先に考えた感染予防措置に取り組みました。事業継続においては、生産拠点での感染防止策を徹底し、部品のお取引先とも連携しながら生産の継続に取り組みました。販売拠点やオフィス業務などでは、各国の規制のもとで在宅勤務や時差出勤などを柔軟に活用しました。

サプライチェーンの断絶

ブラザーグループは、生産・販売拠点をグローバルに展開しており、感染症、戦争、テロ、大規模火災、自然災害などの発生によりサプライチェーンへ大きな影響を与える可能性があります。

有事におけるサプライチェーン断絶のリスクを最小限に抑えるため、生産体制について、消耗品を中心に複数拠点生産によるリスク対応を行うとともに、予備の生産設備の保有や、部品の在庫保有などのリスク対応策も実施しています。また、部品のお取引先やその上流サプライヤーを戦略的に検討することによるリスク低減活動も行っています。一方、販売拠点においては、欠品を防ぐための在庫水準見直しを行い、防災活動として、防火対策や地震・台風などの自然災害に対する一定の施策を講じています。本社機能が置かれている日本でも、南海トラフ地震を想定した防災危機管理体制を確立しています。

コンプライアンス

コンプライアンスに関する考え方

ブラザーグループは、コンプライアンス（法令・倫理の順守）がCSR経営の基盤を支え、さまざまなリスクを回避する上で不可欠なものであると考えています。グループ全体でコンプライアンスを徹底するために「ブラザーグループ グローバル憲章」の行動規範の一つである「順法精神・倫理観」と、企業としての責任を明確に定義し行動していくための「ブラザーグループ社会的責任に関する基本原則」に基づいて、従業員の行動基準を定めています。

コンプライアンス推進体制

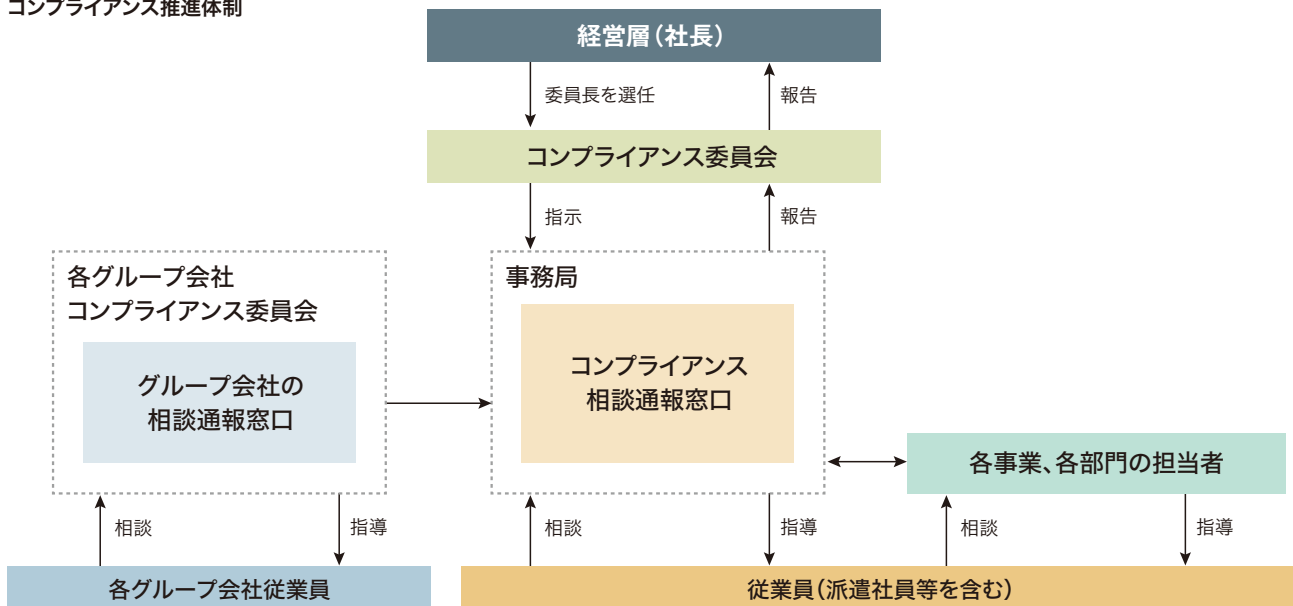
ブラザー工業は、不祥事の未然防止や早期対応、再発防止に努めるため、コンプライアンス委員会の設置や相談通報窓口（ヘルプライン）を設けています。また、海外を含むグループ各社でも個別にコンプライアンス委員会と通報窓口を設置して対応しています。

重要案件については、グループ各社のコンプライアンス委員会だけでなく、ブラザー工業のコンプライアンス委員会にも通知され、グループ一体となって対応する体制を築いています。

コンプライアンス相談通報窓口

コンプライアンス委員会においてコンプライアンス相談通報窓口を運営し、グループ会社の従業員などから相談通報を受け付け、その重要度・緊急度によって対応しています。また、ブラザーグループの経営に重要な影響を及ぼすコンプライアンス上のリスクが発生した、もしくは発生が予見された場合には、コンプライアンス委員会において対応方針を協議・決定し、速やかに対応しています。なお、2020年度におけるブラザーグループ全体でのコンプライアンス相談通報窓口での取扱件数は117件でした。（内訳：ブラザー工業9件、国内グループ会社61件、海外グループ会社47件）。

コンプライアンス推進体制



グループ従業員の意識向上に対する取り組み

コンプライアンス ハンドブック・カード

従業員のコンプライアンス・倫理意識の向上を目的に「コンプライアンス ハンドブック」（以下、ハンドブック）を発行し、ブラザー工業と国内グループ会社の従業員に配布しています。

ハンドブックは、コンプライアンス行動基準や事例集に加

え、クイズ形式で学習するページがあり、従業員が自ら考えて学ぶことができる内容になっています。

また、日々の行動で迷うようなことが起きた場合に、自らの行動をチェックできる「コンプライアンス カード」を、国内外グループ会社の従業員に配布しています。

コンプライアンス教育

国内では、従業員を対象に各種集合研修（新入社員研修、定期開催の基礎研修、海外赴任前研修など）や、e-ラーニングシステムによるオンライン研修を実施しています。また、海外では、中国、ベトナム、フィリピンなど生産拠点の教育状況について確認を行い、その結果に基づき教育活動の強化を図っています。

ほかにも、近年の法規制の動向を踏まえ、各国の贈収賄防止法や独占禁止法などのコンプライアンス順守のために、法令の調査やグループ各社への教育啓発に努めています。

腐敗防止の取り組み

ブラザーグループでは、「ブラザーグループ社会的責任に関する基本原則」および「ブラザーグループ腐敗防止グローバルポリシー」において、事業を展開するすべての国や地域で汚職や贈収賄などの腐敗行為を行うことを禁止し、これらのポリシーは、ブラザー工業の外部向けウェブサイトおよびブラザーグループの社内イントラネットへの掲載などを通じて、ブラザーグループの全従業員に対して周知徹底しています。

日本においては、国内グループ会社の全従業員に対する贈賄および接待に関する具体的な事例を掲載したコンプライアンスハンドブックの配布、ブラザー工業、その他一部の国内グループ会社での新人・中途社員研修や海外赴任前研修をはじめとするコンプライアンス教育の実施などの取り組みにより、腐敗リスクの未然防止に取り組んでいます。

加えて、ブラザー工業は、コンプライアンス意識の向上を図るため、域内のグループ会社において経営層および職員向けに贈収賄に関するオンライン研修を実施しています。オンライン研修では、チェックリストの目的や使用方法、贈収賄リスク低減に向けた活用方法などについて説明しています。

なお、2018年度から2020年度まで、日本において、腐敗行為による従業員の解雇はなく、腐敗に関する罰金や罰則などは0円でした。また、ブラザー工業において、政治献金の支出は0円でした。

ブラザーグループ腐敗防止 グローバルポリシー

ブラザーグループでは、グループの行動規範として、活動する国や地域における関連法規、法令を順守することを掲げています。

贈収賄・汚職行為は、公正な商取引を阻害する行為として、ブラザーグループが事業を展開する多くの国において規制されています。ブラザーグループでは、これまでも「ブラザーグループ社会的責任に関する基本原則」を通じて、賄賂や過剰または不適切な便宜を供与したり、受けたりしないことを表明してきましたが、近年、贈収賄・汚職行為の防止に関する各国の法規制が強化されている状況に鑑み、腐敗防止に向けた取り組みをさらに推進するため、ブラザーグループ腐敗防止 グローバルポリシーを制定しています。

 [コンプライアンス・腐敗防止](#)

<https://global.brother/ja/sustainability/governance/compliance>

TOPICS: 腐敗防止への取り組み

アジア

2020年度に、域内の販売拠点向けに贈収賄チェックリストを導入しました。これは、販売拠点が第三者と取引を行う際、贈収賄に該当する可能性のある危険信号（利益相反、不適切な販売レポートなど）の確認に役立ちます。ブラザー工業は、域内の販売拠点と協働し、チェックリストを活用して、第三者（特に、政府機関および職員）との取引に関する定期的な確認とモニタリングを実施しています。

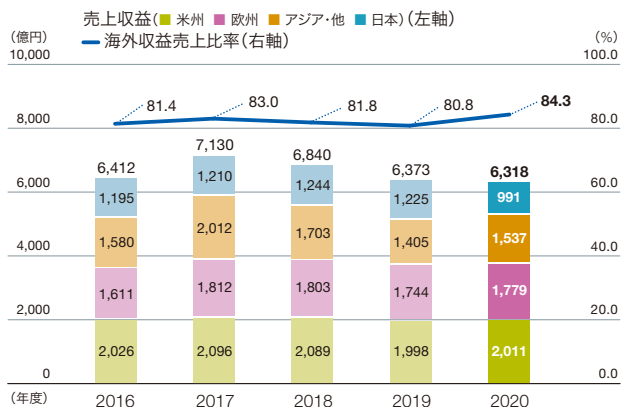
米国

南北アメリカの従業員に対して腐敗防止に関するオンライン研修を行っています。加えて、第三者と締結する契約書に腐敗防止条項を入れることで、腐敗防止ポリシーを強く打ち出しています。さらに、新規および潜在的な取引先のうち、米国販売拠点との購入・販売に係る取引先に対して、腐敗防止に関するスクリーニングをしています。スクリーニングにより新しい問題やリスクが発覚した場合は、当該取引先との取引継続の可否などを検討します。

財務・非財務ハイライト

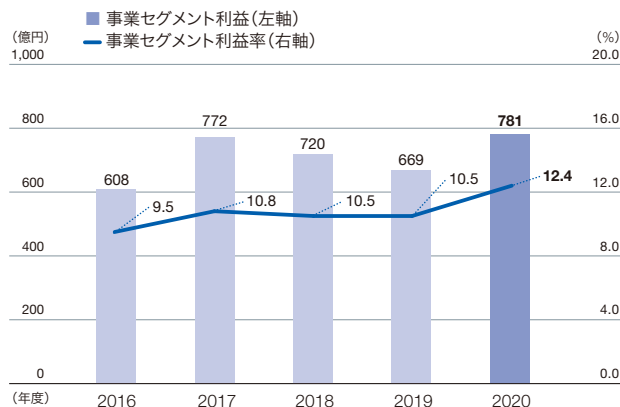
財務指標

売上収益／海外売上収益比率



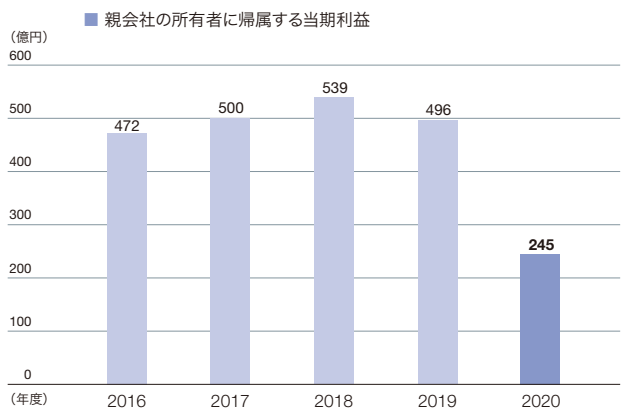
バランスの良い地域ミックスを生かし、新型コロナウイルス感染症拡大の影響下においても、2020年度はほぼ前年並みの売上収益を維持。

事業セグメント利益／事業セグメント利益率



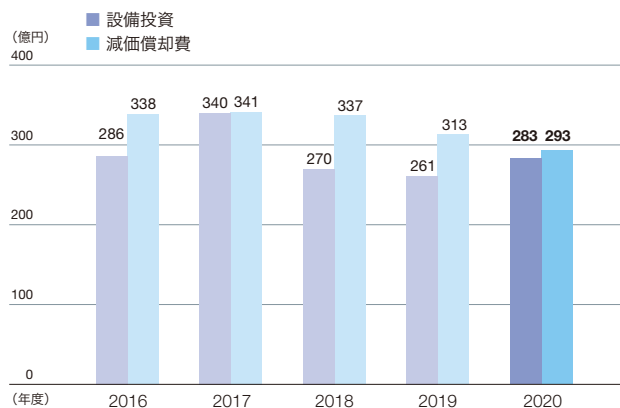
在宅需要によりプリンター・複合機や家庭用ミシンの販売が好調に推移し、2020年度は過去最高益を更新。

親会社の所有者に帰属する当期利益



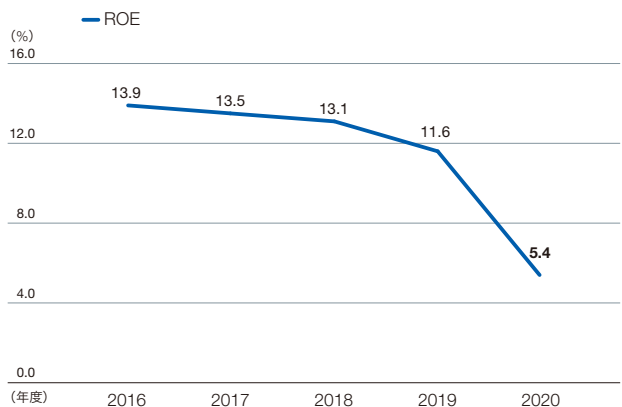
2020年度は、ドミノ事業でのれんの一部の減損損失を計上したことなどにより大幅減益。

設備投資額／減価償却費



2020年度は、P&S事業の工場建て替えや新製品向け金型投資、マシナリー事業の西安工場投資などで設備投資が増加。

ROE



11%超の水準を継続してきたが、ドミノ事業でのれんの一部減損損失などによる減益で、2020年度は5.4%に低下。

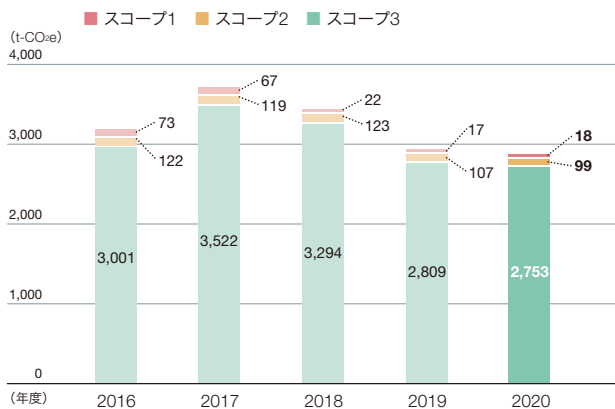
一株あたり配当金／連結配当性向



連結配当性向35%を目標に、安定した利益還元。配当の下限水準は業績低迷時を除き、1株当たり年間60円。

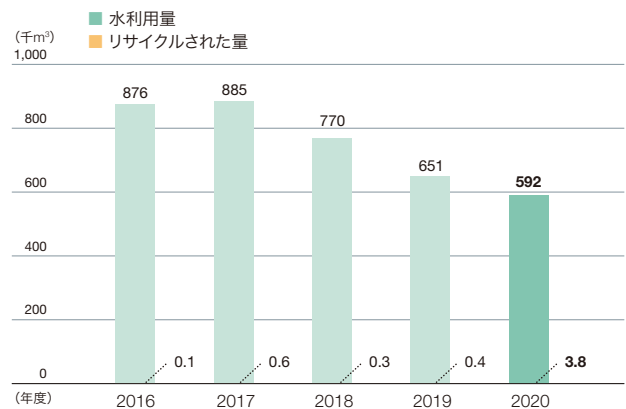
非財務指標

CO₂排出量(スコープ1・2・3)



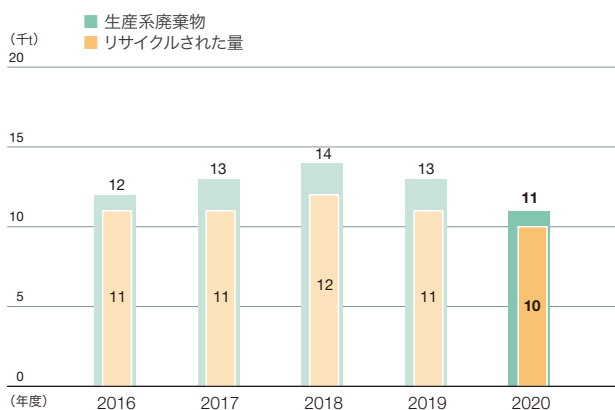
CO₂排出量の2030年度中期目標は、スコープ1・2が2015年度比65%減の70,149t-CO₂e、スコープ3(カテゴリ1・11・12)が30%減の2,096,057t-CO₂e。

水利用量・リサイクル量



2020年度、ブラザーグループの主な事業所における取水量(製品に直接関わる範囲)は591,596m³、そのうちリサイクルされた量は3,759m³。

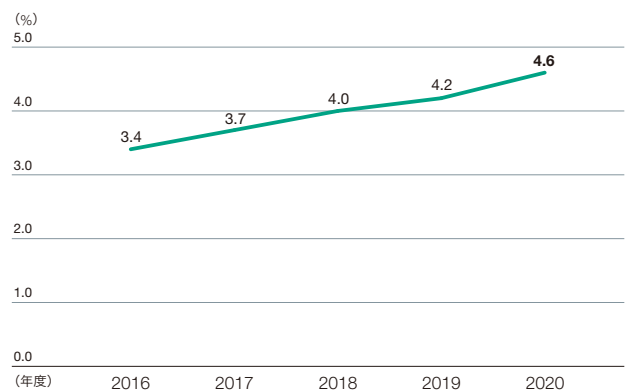
生産系廃棄物量・リサイクル量



2020年度、ブラザーグループの主な事業所における生産系廃棄物(製品に直接関わる範囲)は11,469t、そのうちリサイクルされた量は9,983t。

女性管理職比率

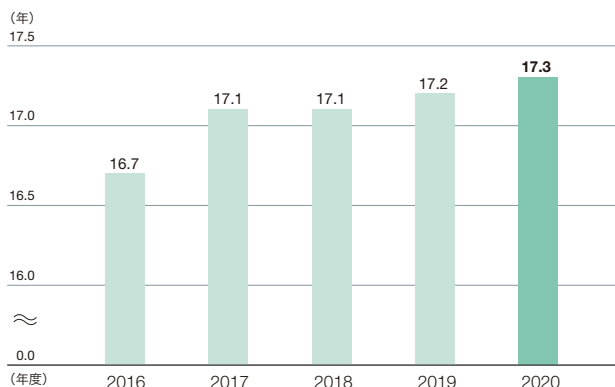
(ブラザー工業単独、データは毎年3月31日現在)



女性従業員数は、全体の2割。ブラザー工業株式会社行動計画で女性管理職の目標人数を定め、キャリアを後押しするさまざまな施策の結果、着実に増加。

平均勤続年数※

(ブラザー工業単独、データは毎年3月31日現在)

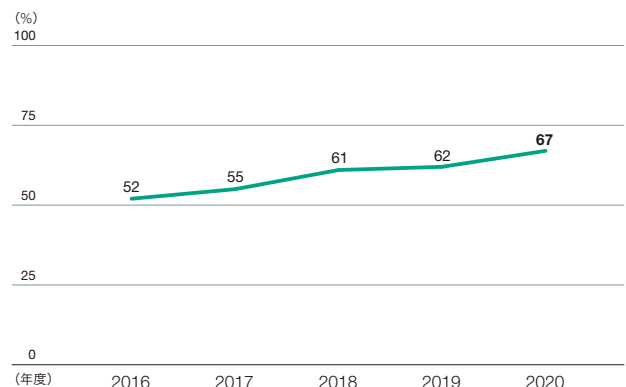


多様性を尊重し、柔軟な働き方や残業時間の削減などに取り組んだ結果、平均勤続年数が伸長。

※ 受入出向者・嘱託社員・期間従業員は含まない

海外法人責任者の現地従業員比率※

(データは毎年6月1日現在)



現地責任者の育成・登用が着実に進行。

※ ドミノプリンティングサイエンスおよび関連会社の現地責任者はすべて外国籍のため含まない

11カ年データ

	JGAAP				
	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度
経営成績					
売上収益【売上高】	502,830	497,390	516,066	616,834	707,237
売上原価	286,795	280,689	300,006	349,014	389,831
売上総利益	216,034	216,700	216,060	267,819	317,406
販売費及び一般管理費	179,942	182,517	186,284	224,518	259,864
事業セグメント利益	—	—	—	—	—
事業セグメント利益率(%)	—	—	—	—	—
営業利益	36,092	34,183	29,775	43,301	57,541
営業利益率(%)	7.2	6.9	5.8	7.0	8.1
経常利益	38,612	34,351	23,144	35,613	51,557
税引前利益	34,061	34,107	27,946	33,527	65,399
当期利益	25,663	19,525	17,857	19,876	53,769
親会社株主に帰属する当期純利益	26,238	19,525	17,826	19,220	53,969
減価償却費	24,027	23,069	24,476	27,613	28,205
資本的支出	19,787	27,833	30,237	34,858	34,064
研究開発費	36,252	39,232	37,514	40,137	42,523
D/Eレシオ(倍)	0.11	0.09	0.07	0.05	0.04
財政状態					
資産合計【総資産】	372,645	370,906	421,494	469,973	567,230
親会社の所有者に帰属する持分【純資産】	220,468	231,425	278,769	308,310	367,284
親会社所有者帰属持分比率【自己資本比率】(%)	59.1	62.3	62.4	62.0	61.7
有利子負債	24,386	19,966	19,224	14,366	15,481
キャッシュ・フロー					
営業活動によるキャッシュ・フロー	49,488	39,327	32,734	55,019	58,021
投資活動によるキャッシュ・フロー	(20,043)	(30,758)	(41,771)	(39,099)	(15,326)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(10,950)	(14,117)	(6,413)	(13,433)	(18,451)
現金及び現金同等物残高(期末)	65,100	58,731	55,059	68,934	104,732
一株当たり情報					
1株当たり親会社所有者帰属持分(円)	822.43	863.01	985.85	1,097.01	1,348.69
基本的1株当たり当期利益(円)	98.03	72.95	66.65	72.2	206.68
希薄化後1株当たり当期利益(円)	97.91	72.85	66.54	72.06	206.24
株価収益率(倍)	12.5	15.4	14.8	20.0	9.3
一株当たり配当額	24	24	24	24	30
連結配当性向(%)	24.5	32.9	36.0	33.2	14.5
収益性					
ROE(%)	12.1	8.7	7.2	6.9	16.8
ROA(%)	7.1	5.3	4.5	4.3	10.4
主要な非財務指標					
連結従業員数(人)	29,873	31,314	31,694	33,118	34,988

注) 2016/3期以前は日本会計基準(JGAAP)、2017/3期以降は国際会計基準(IFRS)に基づき連結財務諸表を作成。2016/3期は参考値としてIFRS基準の数値を併記。

(単位：百万円)

JGAAP	IFRS参考値	IFRS				
2015年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
745,888	682,119	641,185	712,997	683,972	637,259	631,812
400,328	400,023	368,016	412,211	391,893	354,987	345,209
345,559	282,095	273,169	300,786	292,079	282,272	286,602
298,282	227,161	212,410	223,557	220,105	215,330	208,526
—	54,934	60,759	77,229	71,973	66,942	78,076
—	8.1	9.5	10.8	10.5	10.5	12.4
47,276	58,640	59,152	68,672	71,925	67,329	42,731
6.3	8.6	9.2	9.6	10.5	10.6	6.8
48,611	—	—	—	—	—	—
49,346	57,192	61,257	69,669	72,274	67,046	42,944
31,445	41,610	47,440	50,472	54,177	49,699	24,659
31,017	41,238	47,242	50,020	53,902	49,566	24,520
34,341	34,934	33,811	34,141	33,674	31,270	29,279
39,976	41,469	28,644	33,993	27,030	26,141	28,266
46,017	44,639	42,547	45,649	43,259	42,811	43,080
0.49	0.48	0.40	0.29	0.23	0.25	0.12
667,811	675,301	674,107	708,278	708,604	731,472	743,896
339,722	333,440	345,061	395,514	424,759	428,520	483,050
48.2	49.4	51.2	55.8	59.9	58.6	64.9
158,440	158,487	137,592	116,446	96,792	107,012	57,458
49,241	51,304	99,155	81,817	73,280	87,748	109,265
(215,091)	(216,997)	(23,271)	(37,090)	(22,624)	(27,955)	(25,080)
134,317	134,317	(30,389)	(34,551)	(39,040)	(14,916)	(74,038)
66,690	67,387	112,032	121,384	131,152	168,422	191,002
1,240.77	1,284.27	1,328.97	1,523.09	1,635.22	1,649.22	1,858.28
119.47	158.83	181.96	192.63	207.54	190.80	94.36
119.19	158.47	181.46	192.08	206.90	190.21	94.07
10.8	8.1	12.8	12.8	9.9	8.7	26.0
36	36	42	54	60	60	60
30.1	22.7	23.1	28.0	28.9	31.4	63.6
9.2	12.1	13.9	13.5	13.1	11.6	5.4
5.0	6.7	7.0	7.2	7.6	6.9	3.3
36,307	36,379	36,929	38,628	37,769	37,697	38,741

ファイナンシャル・レビュー

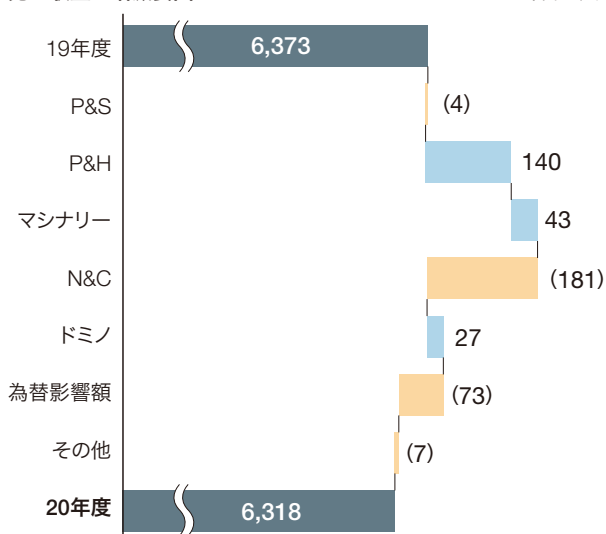
2020年度の業績

2020年度は、新型コロナウイルス感染症拡大による影響を受け、事業ごとに全く異なる環境となりました。在宅勤務・巣ごもり消費の拡大を受け、小型複合機・プリンターや家庭用ミシンの需要は大きく増加した一方、営業自粛要請や時短営業の影響によるカラオケ利用者の大幅な減少により、国内のカラオケ市場は非常に厳しい状況となりました。工作機械や産業用印刷機器などの産業用領域においては、年度前半は設備投資マインドの低迷による影響が感じられたものの、各国における感染症対策の進展により、年度後半に向けて需要は回復基調となりました。

このような状況の中、当期における連結業績は、プリンティング・アンド・ソリューションズ事業では、在宅需要の堅調さが持続し、レーザー製品本体が好調に推移したものの、オフィスでの印刷需要の減少、インクジェット本体の供給不足による影響などにより、事業全体では減収となりました。パーソナル・アンド・ホーム事業では、マスクなどの手作り需要の拡大を受け、大幅な増収となりました。マシナリー事業では、工業用ミシンの設備投資需要の落ち込みが続いているものの、工作機械の需要が回復し、事業全体で増収となりました。ネットワーク・アンド・コンテンツ事業では、店舗の休業や時間短縮営業の影響などにより、大幅な減収となりました。ドミノ事業は、生活必需品の需要の底堅さに支えられコーティング・マーキング機器が堅調に推移し、増収となりました。

売上収益の増減要因

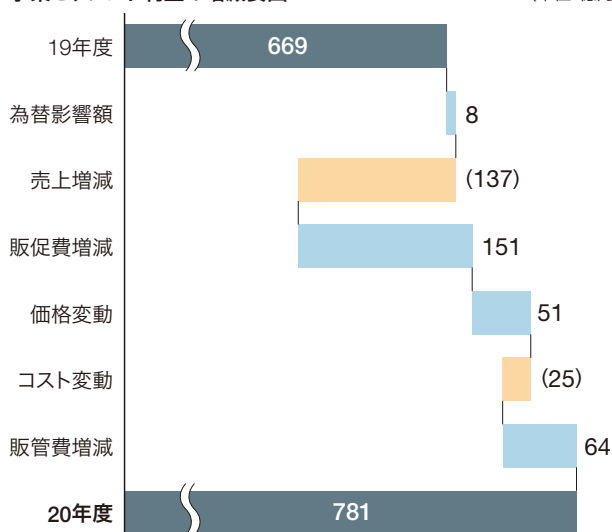
(単位:億円)



事業セグメント利益については、主にプリンティング・アンド・ソリューションズ事業において、在宅需要の拡大により、従来と比べてプリンターの販売促進費用を抑制できたことに加え、需給バランスの変化により、製品単価が上昇する傾向にありました。また、新型コロナウイルス感染症拡大防止による企業活動の自粛などで販売費及び一般管理費が減少したことなどにより、増益となりました。

事業セグメント利益の増減要因

(単位:億円)



これらの結果、売上収益は、前期比0.9%の減収となる631,812百万円、事業セグメント利益は、前期比16.6%の増益となる78,076百万円で、過去最高益となりました。営業利益は、ドミノ事業におけるのれんの減損損失、プリンティング・アンド・ソリューションズ事業の一部の連結子会社における拠点再編費用、ネットワーク・アンド・コンテンツ事業での店舗事業における資産の減損損失を計上したことなどにより、前期比36.5%の減益となる42,731百万円、親会社の所有者に帰属する当期利益は、前期比50.5%の減益となる24,520百万円となりました。

財政状態に関する分析

流動資産については、現金及び現金同等物が22,580百万円、棚卸資産が2,328百万円増加したことなどにより、流動資産合計は19,970百万円増加し、428,751百万円となりました。非流動資産については、減損損失の計上などにより、のれん及び無形資産が16,212百万円減少となったことで、非流動資産合計は7,546百万円減少し、315,145百万円となりました。この結果、資産合計は2019年度末に比べ12,424百万円増加し、743,896百万円となりました。

負債については、営業債務及びその他の債務の増加の一方、社債の償還や新型コロナウイルス感染症による事業や金融環境の変化に対応するため前連結会計年度に借り入れた手元資金の借入金返済による社債及び借入金の減少などにより、2019年度末に比べ42,111百万円減少し、244,189百万円となりました。

資本合計は、在外営業活動体の換算差額が増加したことなどにより、2019年度末に比べ54,535百万円増加し、499,707百万円となりました。

財政状態計算書(一部抜粋)

(単位:億円)

	19年度末	20年度末	増減
流動資産	4,088	4,288	200
現預金	1,684	1,910	226
棚卸資産	1,179	1,202	23
非流動資産	3,227	3,151	(75)
負債合計	2,863	2,442	(421)
有利子負債	1,070	575	(496)
親会社の所有者に帰属する持分	4,285	4,831	545
総資産	7,315	7,439	124

キャッシュ・フローの状況に関する分析

2020年度は、営業活動により109,265百万円の収入、投資活動により25,080百万円の支出、財務活動により74,038百万円の支出となり、結果として2020年度末の現金及び現金同等物は191,002百万円となり、2019年度末と比べ22,580百万円増加しました。

投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動による支出は、25,080百万円となりました。主な要因は、有形固定資産の取得により20,655百万円、無形固定資産の取得により6,859百万円の支出があったことなどによるものです。

営業活動によるキャッシュ・フロー

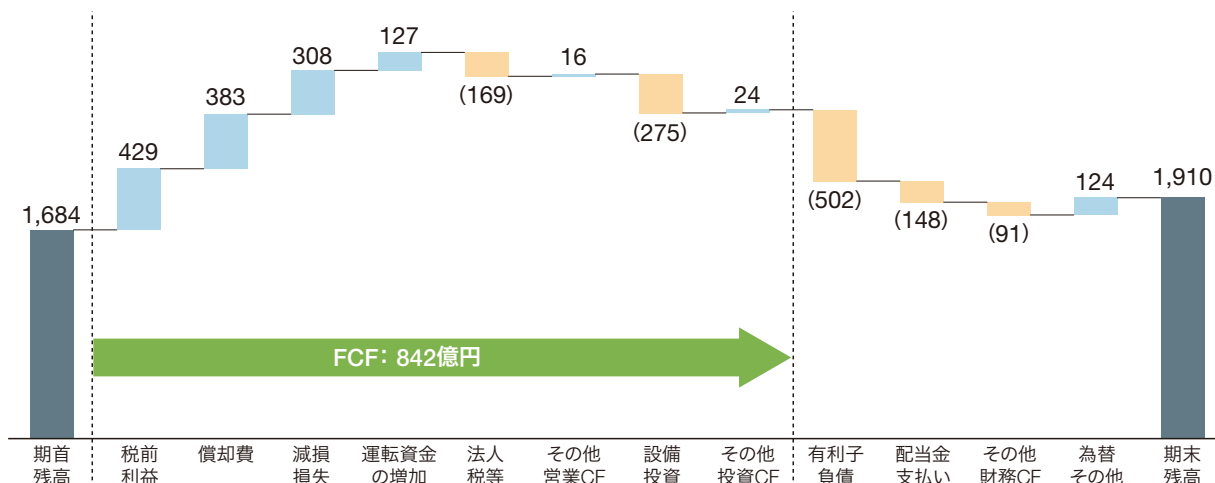
営業活動による収入は109,265百万円となりました。主な要因としては、税引前利益に減価償却費及び償却費、減損損失などの非資金損益の調整による資金の増加が111,983百万円あった一方で、運転資金の減少による資金の増加12,669百万円、法人所得税の支払いによる資金の減少16,945百万円があったことなどによるものです。

財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動による支出は74,038百万円となりました。主な要因は、短期借入金の返済により30,012百万円、社債の償還により20,140百万円、リース負債の返済により8,798百万円、配当金の支払いにより14,830百万円の支出があったことなどによるものです。

キャッシュフロー分析

(単位:億円)



連結財務諸表

連結財政状態計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2020年3月31日)	当連結会計年度 (2021年3月31日)
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	168,422	191,002
営業債権及びその他の債権	95,067	93,055
その他の金融資産	11,277	8,391
棚卸資産	117,858	120,186
その他の流動資産	15,554	16,070
小計	408,179	428,705
売却目的で保有する非流動資産	601	45
流動資産合計	408,780	428,751
非流動資産		
有形固定資産	104,204	107,742
使用権資産	25,727	20,835
投資不動産	8,122	8,248
のれん及び無形資産	134,409	118,196
持分法で会計処理されている投資	1,594	1,772
その他の金融資産	27,871	36,042
繰延税金資産	14,533	14,842
その他の非流動資産	6,229	7,464
非流動資産合計	322,692	315,145
資産合計	731,472	743,896

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2020年3月31日)	当連結会計年度 (2021年3月31日)
負債及び資本		
負債		
流動負債		
営業債務及びその他の債務	51,041	54,589
社債及び借入金	50,361	19,167
その他の金融負債	8,482	9,887
未払法人所得税	3,455	6,779
引当金	3,349	4,015
契約負債	4,413	5,636
その他の流動負債	48,813	51,412
流動負債合計	169,918	151,489
非流動負債		
社債及び借入金	56,650	38,290
その他の金融負債	28,540	23,295
退職給付に係る負債	20,261	19,316
引当金	2,986	2,848
繰延税金負債	5,564	6,394
契約負債	1,189	1,506
その他の非流動負債	1,188	1,047
非流動負債合計	116,382	92,700
負債合計	286,300	244,189
資本		
資本金	19,209	19,209
資本剰余金	17,632	17,652
利益剰余金	491,803	509,662
自己株式	(2,597)	(2,477)
その他の資本の構成要素	(97,526)	(60,998)
親会社の所有者に帰属する持分合計	428,520	483,050
非支配持分	16,650	16,657
資本合計	445,171	499,707
負債及び資本合計	731,472	743,896

連結財務諸表

連結損益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)	当連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)
売上収益	637,259	631,812
売上原価	(354,987)	(345,209)
売上総利益	282,272	286,602
販売費及び一般管理費	(215,330)	(208,526)
その他の収益	3,264	6,107
その他の費用	(2,876)	(41,451)
営業利益	67,329	42,731
金融収益	2,289	2,209
金融費用	(2,700)	(2,231)
持分法による投資損益	128	235
税引前利益	67,046	42,944
法人所得税費用	(17,347)	(18,285)
当期利益	49,699	24,659
当期利益の帰属		
親会社の所有者	49,566	24,520
非支配持分	132	138
当期利益	49,699	24,659
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益(円)	190.80	94.36
希薄化後1株当たり当期利益(円)	190.21	94.07

連結包括利益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)	当連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)
当期利益	49,699	24,659
その他の包括利益		
純損益に振替えられることのない項目		
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融商品	(1,948)	6,128
確定給付負債(資産)の純額の再測定	(1,933)	2,128
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分	(17)	(7)
純損益に振替えられることのない項目合計	(3,899)	8,248
純損益に振替えられる可能性のある項目		
在外営業活動体の換算差額	(25,973)	36,565
純損益に振替えられる可能性のある項目合計	(25,973)	36,565
税引後その他の包括利益	(29,873)	44,814
当期包括利益	19,826	69,474
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	19,729	69,219
非支配持分	96	255
当期包括利益	19,826	69,474

連結財務諸表

連結持分変動計算書

前連結会計年度(自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)

(単位:百万円)

	親会社の所有者に帰属する持分											
	資本金	資本 剰余金	利益 剰余金	自己株式	その他の資本の構成要素				合計	合計	非支配 持分	合計
					在外営業 活動体の 換算差額	その他の 包括利益 を通じて 公正価値 で測定す る資本性 金融商品	確定給付 負債 (資産)の 純額の 再測定	合計				
2019年3月31日時点の残高	19,209	17,577	462,244	(2,694)	(71,577)	—	—	(71,577)	424,759	16,833	441,593	
新会計基準適用による累積的 影響額	—	—	(494)	—	—	—	—	—	(494)	(8)	(503)	
2019年4月1日時点の残高	19,209	17,577	461,749	(2,694)	(71,577)	—	—	(71,577)	424,264	16,825	441,090	
当期利益	—	—	49,566	—	—	—	—	—	49,566	132	49,699	
その他の包括利益	—	—	—	—	(25,949)	(1,927)	(1,959)	(29,836)	(29,836)	(36)	(29,873)	
当期包括利益合計	—	—	49,566	—	(25,949)	(1,927)	(1,959)	(29,836)	19,729	96	19,826	
自己株式の取得	—	—	—	(10)	—	—	—	—	(10)	—	(10)	
自己株式の処分(ストック・オブ ションの行使による処分を含む)	—	(76)	(18)	107	—	—	—	—	12	—	12	
配当金	—	—	(15,607)	—	—	—	—	—	(15,607)	(270)	(15,877)	
株式に基づく報酬取引	—	131	—	—	—	—	—	—	131	—	131	
その他の資本の構成要素から利 益剰余金への振替	—	—	(3,887)	—	—	1,927	1,959	3,887	—	—	—	
所有者との取引額等合計	—	54	(19,513)	97	—	1,927	1,959	3,887	(15,474)	(270)	(15,744)	
2020年3月31日時点の残高	19,209	17,632	491,803	(2,597)	(97,526)	—	—	(97,526)	428,520	16,650	445,171	

当連結会計年度(自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)

(単位:百万円)

	親会社の所有者に帰属する持分											
	資本金	資本 剰余金	利益 剰余金	自己株式	その他の資本の構成要素				合計	合計	非支配 持分	合計
					在外営業 活動体の 換算差額	その他の 包括利益 を通じて 公正価値 で測定す る資本性 金融商品	確定給付 負債 (資産)の 純額の 再測定	合計				
2020年4月1日時点の残高	19,209	17,632	491,803	(2,597)	(97,526)	—	—	(97,526)	428,520	16,650	445,171	
当期利益	—	—	24,520	—	—	—	—	—	24,520	138	24,659	
その他の包括利益	—	—	—	—	36,528	6,057	2,112	44,698	44,698	116	44,814	
当期包括利益合計	—	—	24,520	—	36,528	6,057	2,112	44,698	69,219	255	69,474	
自己株式の取得	—	—	—	(17)	—	—	—	—	(17)	—	(17)	
自己株式の処分(ストック・オブ ションの行使による処分を含む)	—	(100)	—	137	—	—	—	—	37	—	37	
配当金	—	—	(14,830)	—	—	—	—	—	(14,830)	(248)	(15,079)	
株式に基づく報酬取引	—	120	—	—	—	—	—	—	120	—	120	
その他の資本の構成要素から利 益剰余金への振替	—	—	8,170	—	—	(6,057)	(2,112)	(8,170)	—	—	—	
所有者との取引額等合計	—	20	(6,660)	120	—	(6,057)	(2,112)	(8,170)	(14,689)	(248)	(14,938)	
2021年3月31日時点の残高	19,209	17,652	509,662	(2,477)	(60,998)	—	—	(60,998)	483,050	16,657	499,707	

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)	当連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前利益	67,046	42,944
減価償却費及び償却費	40,197	38,252
減損損失	429	30,787
金融収益及び金融費用(益)	411	22
持分法による投資損益(益)	(128)	(235)
固定資産除売却損益(益)	289	859
営業債権及びその他の債権の増減額(増加)	1,658	7,484
棚卸資産の増減額(増加)	6,053	3,953
営業債務及びその他の債務の増減額(減少)	(9,366)	1,232
退職給付に係る資産の増減額(増加)	66	(831)
退職給付に係る負債の増減額(減少)	3,161	(1,863)
その他	(1,323)	3,643
小計	108,496	126,250
利息の受取額	1,028	877
配当金の受取額	360	312
利息の支払額	(1,365)	(1,229)
法人所得税の支払額	(20,772)	(16,945)
営業活動によるキャッシュ・フロー	87,748	109,265
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得による支出	(16,872)	(20,655)
有形固定資産の売却による収入	1,172	1,674
無形資産の取得による支出	(9,212)	(6,859)
資本性金融商品の取得による支出	(834)	(238)
資本性金融商品の売却による収入	859	706
負債性金融商品の取得による支出	(7,537)	(7,299)
負債性金融商品の売却又は償還による収入	7,666	8,541
事業の取得による支出	(2,030)	—
その他	(1,166)	(950)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(27,955)	(25,080)
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入による収入	29,873	—
短期借入金の返済による支出	—	(30,012)
長期借入による収入	200	200
長期借入金の返済による支出	(20,197)	(200)
社債の償還による支出	(92)	(20,140)
リース負債の返済による支出	(8,813)	(8,798)
配当金の支払額	(15,607)	(14,830)
非支配持分への配当金の支払額	(270)	(248)
その他	(8)	(6)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(14,916)	(74,038)
現金及び現金同等物に係る為替変動による影響	(7,606)	12,434
現金及び現金同等物の増減額(減少)	37,270	22,580
現金及び現金同等物の期首残高	131,152	168,422
現金及び現金同等物の期末残高	168,422	191,002

会社情報 (2021年3月31日現在)

会社概要

社名:	ブラザー工業株式会社 (BROTHER INDUSTRIES, LTD.)
設立:	1934年1月15日
資本金:	19,209百万円
本社所在地:	〒467-8561 名古屋市瑞穂区苗代町15番1号
従業員数:	連結 38,741名 / 単独 3,803名
連結子会社数:	112社
持分法適用関連会社数:	7社
事業年度:	4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会時期:	6月
発行株式総数:	262,220,530株
株主数:	13,959名
上場証券取引所:	東京 / 名古屋

主な外部評価



FTSE4Good



FTSE Blossom
Japan

2021 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)



2021
Sompo Sustainability Index



2021
健康経営銘柄
Health and Productivity



2021
健康経営優良法人
Health and productivity
ホワイト500



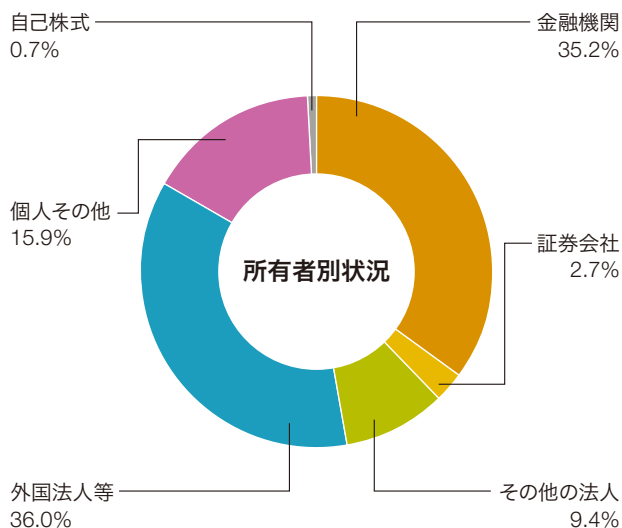
S&P/JPX
カーボン
エフィシエント
指数

DISCLAIMER

THE INCLUSION OF BROTHER INDUSTRIES, LTD. IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF BROTHER INDUSTRIES, LTD. BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

株式情報 (2021年3月31日現在)

株主構成



大株主の状況(上位10位)

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)※
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	22,075	8.48
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	12,034	4.62
日本生命保険相互会社	11,798	4.53
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	11,189	4.30
株式会社三井住友銀行	6,058	2.33
住友生命保険相互会社	4,499	1.73
ブラザーグループ従業員持株会	4,492	1.73
株式会社三菱UFJ銀行	3,796	1.46
株式会社日本カストディ銀行(信託口5)	3,751	1.44
株式会社日本カストディ銀行(信託口7)	3,687	1.42

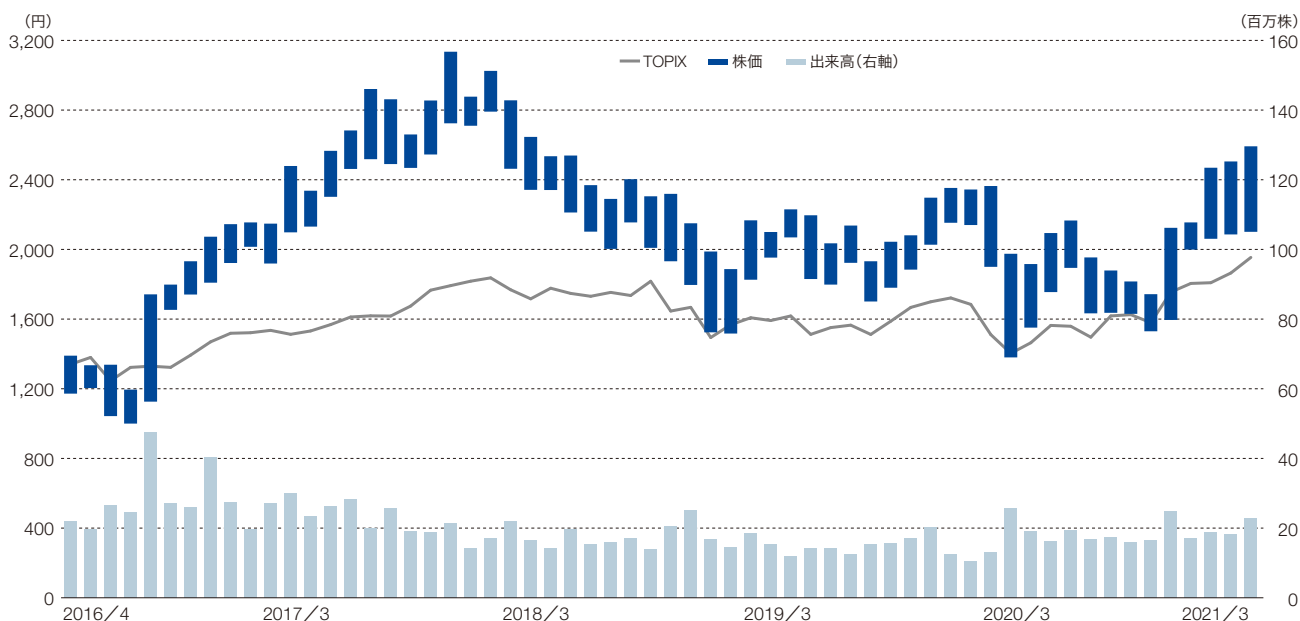
※ 自己株式を除く発行済み株式総数に対する所有株式数の割合

格付け情報

格付投資情報センター(R&I) A(安定的)

株式の状況

株価および出来高の推移



グループ企業情報

<https://global.brother/ja/corporate/>

株主／投資家情報

<https://global.brother/ja/investor/>

サステナビリティ

<https://global.brother/ja/sustainability>

SDGsスペシャルサイト「ブラザー SDGs STORY」

<https://www.brotherearth.com/j/>

ブラザー工業株式会社

〒467-8561 名古屋市瑞穂区苗代町15番1号

URL: <https://global.brother/ja/>

発行／2021年11月



よりよい地球環境を、あなたとともに。



ブラザーのSDGsサイト

**SDGs
STORY**

brotherearth.com