

統合報告書 **2022**

# 「統合報告書2022」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、この度、「統合報告書2022」を発行いたしました。昨年、ブラザーグループとして初めて発行した「統合報告書2021」からさらに開示情報を拡充し、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、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けるよう努めています。

当社グループは創業以来、お客様の生産性の向上と創造性の発揮に貢献することを目指し、“At your side.”の精神で事業活動を行ってきました。「統合報告書2022」では、この“At your side.”の精神を軸に、当社グループならではの強み、ビジネスモデルを生かして、中長期的に企業価値を向上させる価値創造プロセスを改めて検討しました。価値創造プロセスの検討にあたっては、新設したサステナビリティ委員会で議論を重ねました。また、ブラザーグループビジョン「At your side 2030」からバックキャストで策定した中期戦略「CS B2024」における事業戦略と経営基盤の革新、さらにはマテリアリティの特定とサステナビリティ課題についての取り組みを報告しています。

編集にあたっては、IFRS財団が提唱する「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ました。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まいります。

2022年10月



ブラザーグループは、東日本大震災で被災した障がいのある方々の自立を支援する、福島県にある特定非営利活動法人「しんせい」を2015年から支援しています。このSDGsバッジは一般社団法人SDGs市民社会ネットワークと「しんせい」が協働でデザインし、ブラザーの刺しゅう用マシンを使って一つひとつ手作りされたものです。

## CONTENTS

### Introduction

“At your side.”の精神とビジョン ..... 02

### 社長メッセージ ..... 04

### 価値創造ストーリー

ブラザーの歴史 ..... 10

ブラザーの事業 ..... 12

ブラザーの価値創造プロセス ..... 14

### 経営戦略

#### 中期戦略

中期戦略の策定背景 ..... 16

中期戦略「CS B2024」 ..... 18

BVCMの進化 ..... 23

財務戦略 ..... 24

#### 価値創造を支える資本の強化

人的資本 ..... 26

知的資本・製造資本・社会関係資本 ..... 28

#### 事業戦略

プリンティング・アンド・ソリューションズ事業 ..... 30

マシンリー事業 ..... 32

ドミノ事業 ..... 34

ニッセイ事業 ..... 36

パーソナル・アンド・ホーム事業 ..... 37

ネットワーク・アンド・コンテンツ事業 ..... 38

ブラザーの産業用印刷領域 ..... 39

### サステナビリティへの取り組み

サステナビリティを重視した経営の実践 ..... 40

環境への取り組み ..... 42

TCFD ..... 44

社会への取り組み ..... 46

#### コーポレートガバナンス

取締役会長メッセージ ..... 48

取締役会の構成 ..... 50

役員一覧 ..... 52

コーポレートガバナンス ..... 56

社外取締役座談会 ..... 62

リスクマネジメント ..... 66

コンプライアンス ..... 68

### 財務セクション

財務・非財務ハイライト ..... 70

11カ年データ ..... 72

ファイナンシャル・レビュー ..... 74

連結財務諸表 ..... 76

### 会社情報・株式情報

会社情報 ..... 82

株式情報 ..... 83

#### 編集方針

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」、IFRS財団の「統合報告フレームワーク」を参照しています。

ブラザーグループについて、より詳細な情報はホームページ「ブラザーグループ 企業情報」をご覧ください。

🖥️ [ブラザーグループ 企業情報](https://global.brother/ja/corporate) <https://global.brother/ja/corporate>



#### 報告対象期間

2021年度(2021年4月1日から2022年3月31日)を主たる報告対象期間としています。一部、2022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



## ブラザーグループ ビジョン

At your side  
2030

## あり続けたい姿

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

## 価値の提供方法

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

## 注力領域

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

## “At your side.”の精神で未来を拓く

ブラザーグループは、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、事業の多角化、グローバル化を推進してきました。

いつの時代も私たちの活動の根底にあるもの。

それ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、  
優れた価値を迅速に提供することです。

ブラザーグループの製品やサービスで、お客様のお役に立ち、喜んでいただくこと。  
それが私たちの幸せにつながると考えています。

私たちはこれからも多様な独自技術とグローバルネットワークを生かし、  
ブラザーならではの価値を創造していきます。

そして事業を通じた社会課題の解決に取り組み、社会の発展と地球の未来に貢献していきます。

## ブラザーグループ グローバル憲章

ブラザーは、“*At your side.*”の精神のもと、事業を通じて社会価値を創出する、サステナビリティを重視した経営を実践しています。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、グローバル憲章を正しく理解し、常に意識できるよう、28言語に翻訳し、世界中の従業員と共有しています。従業員一人ひとりがグローバル憲章を日々の業務で実践し、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ます。

ブラザーグループ グローバル憲章 <https://global.brother/ja/corporate/principle>



ブラザーグループ グローバル憲章



## Top Message

## 従業員一人ひとりの力を高め “At your side.”の精神で 今よりも、少しでも、 世の中を良くしたい

代表取締役社長  
佐々木 一郎



「At your side 2030」は、次世代の経営を担う40代のメンバーを中心に議論を重ねて策定しました。ビジョン策定にあたっては、改めてブラザーの存在意義や強みを追求し、社会への提供価値を議論しました。そして、ブラザーの“あり続けたい姿”を、「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」と明確化しました。

ブラザーの経営はトップダウン型でなく、従業員の自発的な発想を尊重して、全員の努力で推進するという特徴を持っており、これが競争力の源泉の一つにもなっています。加えて会社が従業員のことを真剣に考え、それに応えるように従業員も会社の発展をしっかりと考えるという風土もあります。ビジョン策定プロジェクトのメンバーにも、全社視点でブラザーをどうしていくべきか、どうすれば持続可能な成長ができるのかをそれぞれ考えてもらいましたが、ビジョンメンバーのみならず、一人でも多くの従業員がそういう考えで自律的に仕事をするのが、グループ全体として変革の大きな推進力になっていくと思います。

社長としての私の重要なミッションは、従業員とお客様を幸せにすることです。従業員が「お客様や世の中に貢献していくんだ」という気持ちを持って皆で課題に取り組んでいくことが、これからもブラザーが世の中に価値を提供し続けていく上でとても大切だと考えています。このビジョンを「At your side 2030」と命名した理由には、今後も“At your side.”の精神で従業員一人ひとりが行動し、ブラザーの未来を切り拓いていくことが大切だという考えがあるからです。

### “At your side.”の精神で、お客様の声に迅速に対応する 企業文化を醸成するにあたって何に気をつけていますか？

ブラザーは長い歴史の中で、社会や市場の移り変わりに合わせて、主力製品を変化させながら成長をしてきました。これは、新しいカテゴリーの製品開発に取り組む際、お客様からいただいた問題や改善点などのフィードバックを生かし、迅速に対応してきたからこそ実現できたものです。その積み重ねで、スピード感を持って学ぶ・改良するといった姿勢や体制が磨かれました。お客様が困っていることは、従業員が皆で知恵を出し合ってサポートをするという風土が、ブラザーにはあります。実際、開発者を販売の前線に派遣し、お客様が何に困っているのかを把握してもらい、会社全体で共有し理解して、問題解決につなげる取り組みを行っています。私は、お客様の声を全社に広げていくことで、“At your side.”で迅速な対応を可能にする環境をさらに強化していきたいと思っています。

また、このスピード感については、昨今の働き方改革の動きも踏まえ、多様な視点でさらに進化させていくことが必要であると考えています。社長に就任後、最初に策定した前中期戦略「CS B2021」から、継続的に業務プロセスの変革・効率化を推進しています。業務効率化の中では新たな発見が多くありました。例えばITによる業務の自動化を進める中で、まず業務の棚卸しや見える化を実施したところ、多くの業務に“無駄”があることが分かりました。そこでこの無駄を改善したところ、約7割はこのプロセス改善で達成することができ、AIやRPAなどの自動化で解決する部分は残りの3割でした。今後も人間らしい臨機応変な対応が必要な業務を見極め、繰り返し作業のプロセスを見直すなど、改善を継続的に図り、業務のスピードアップに取り組んでいきます。

## 価値創造の源泉である企業文化

### ブラザーの企業文化に基づいた競争力の源泉は何であり、創業の精神とどのような形で結びついていますか？

ブラザーが持続的に優れた価値を創造するための考え方の基本に、“At your side.”の精神があります。私たちが今後も継続して成長するためには、自らのビジネスを常にお客様の立場で行い、「ブラザーがあって良かった」と言ってもらえるような、お客様から必要とされる会社であり続けることが重要です。

ブラザーには110年を超える歴史がありますが、この“At your side.”の精神は、ブラザーの「創業の精神」から

脈々と続いているものです。創業当時の日本は工業が未発達で、ミシンはすべて輸入に頼っていました。また世界恐慌の影響もあり、働きたくても職がない人たちが多くいました。その中で創業者は、ミシンを国産化し「輸入産業を輸出産業にする」こと、「働きたい人に仕事をつくる」こと、そして従業員にやりがいを持って生き生きと働いてもらうために「愉快的工場をつくる」こと、この三つを創業の精神として掲げました。この創業の精神には、事業を通じて社会へ貢献したいという強い思いが込められていると言えます。

2022年度から始まったブラザーグループビジョン

## 事業環境認識と経営戦略の方向性

### 事業環境の変化をどのように認識されているでしょうか。 昨今のさまざまな不確実性の高まりに対して、 どのような経営を心掛けていますか？

これまで経験したことのないような大きな変化が、ここ数年で起こっています。物流の混乱や地政学リスクなど、想定外の出来事が継続的に発生しており、常にそのような変化に対応し続けなければいけません。ブラザーグループがリスクや危機をチャンスやメリットに変えるためには、こういった変化にいち早く対応し、ビジネスとしてプラスの方向に変えることが重要です。

新型コロナウイルス感染症が拡大した際、ブラザーは感

染防止のため飛沫を吸収する製品として「エアロソルクリーナー」を短期間で開発し、提供しました。お客様の“今困っている”“今すぐ欲しい”といった声に耳を傾け、それに応える製品を提供できなければ、ブラザーの使命は果たせません。ここで重要な点は、変化に合わせて必要な対応を取ることです。

また、サプライチェーンの混乱により多くの製品で共通使用している、ある半導体部品があと3カ月で供給が止まるといった危機にも直面しましたが、ブラザーでは2カ月で100種以上の製品で設計変更を行い、形状もソフト制御も異なる別の部品を使用して同じ機能を実現することで製品を供給し続けることができました。この代替部品も入手可能だった

のは数カ月で、さらに別の部品へ切り替えました。従来であれば「不可能」と思われていた短期間での膨大な製品の部品変更でしたが、危機に直面してもやり遂げてしまう従業員の大きな成長に感動しました。これからもブラザーグループの使命である「優れた価値を創造し、迅速に提供する」ために一層の力を発揮してくれると確信しています。

急激な事業環境の変化の中でも、お客様視点での行動力と迅速な対応力を生かし、世の中のニーズに応える製品をつくることと、お客様への製品の供給を止めないことで、リスクをチャンスへと変える。この強みを生かし、不透明な事業環境の中でもビジネスの成長につなげていきます。

**ビジョン「At your side2030」の実現に向けた、中期戦略「CS B2024」の概要と目標について教えてください。**

中期戦略「CS B2024」は2030年度までのビジョンからバックキャストで策定しており、事業ポートフォリオの変革と、経営基盤の変革に特に注力しています。 [P.16-25 参照](#)

「CS B2024」の業績目標は、2024年度に売上収益8,000億円、営業利益率10%以上、ROE10%以上としています。このうち、産業用領域の売上は3,000億円（全体の37.5%）、プリンティング・アンド・ソリューションズ事業（P&S事業）は4,000億円（同50.0%）とし、事業ポートフォリオの変革を進めます。またビジョンの最終年度である2030年度の目標は、売上収益1兆円、営業利益率12%以上とし、産業用領域を売上収益の半分にまで拡大させます。

**事業ポートフォリオ変革における①産業用領域と②プリンティング領域に関するポイントを、事業環境変化のリスクと機会を踏まえながらご説明ください。**

まず①の産業用領域の飛躍に向けた施策では、最近の市場動向を踏まえ、機会を成長に変えることで産業機器事業と、ドミノ事業を中心とした産業用印刷領域の成長を加速させます。

産業機器事業では、強みである高生産性・省エネ性能をさらに追求し、お客様の求める省人化・自動化・工程集約といったニーズに応えていきます。特に優れた省エネ性能は、近年急速に高まりつつあるCO<sub>2</sub>排出削減への要請に大きく貢献できると考えています。また、自動車分野で進むEV化で必要になる部品や、自動車以外の一般機械や医療で必要となる部品の加工に適した製品を拡充して拡販を図ります。

また、オフィスでのプリントボリューム（PV）は長期的にみて減少傾向にある一方で、業務用・産業用印刷の分野ではPVが増加していくと考えています。食品や飲料の製造年月日や賞味期限、医薬品のトレーサビリティ確保のためのロット番号の印刷、商品パッケージの多品種少量化に対応した印刷などが、世界的に増加しています。また直近では、eコマースがさらに拡大したことで、物流用ラベル印刷の需要が増加しています。

こうした市場の変化を捉え、産業用印刷領域の大幅成長を成し遂げるためには、お客様のニーズを捉え、製品・サービスをタイムリーに提供することが肝心です。ここでも、お客様からの情報収集と迅速な開発がカギを握ると考えています。

②のプリンティング領域の変容に向けた施策では、P&S事業において、契約型ビジネスの強化などこれまで以上に、お客様とのつながりを強め、お客様の求める製品やサービスの変化を迅速に捉え、価値を提供し続けます。ブラザー製品に最適な消耗品の開発や、本体ソフトウェアのアップデートを継続的に行い、製品をより長期間お使いいただけるようにすることで、貴重な資源の有効活用に取り組んでいきます。さらに、消耗品の注文などがお客様にとって負担にならないよう、自動発注が可能な仕組みをつくるなどの取り組みを強化していきます。

**事業ポートフォリオを変革していく中で、人的資本や製造資本、知的資本など、経営基盤は今後どのように強化されていきますか？**

事業ポートフォリオの変革を進めるにあたり、人的資本、知的資本、製造資本のすべてが重要となってきます。今後必要となる人的資本として、自動化やデジタル化の推進ができる人財が挙げられます。中途採用も増やしていますが、従業員一人ひとりが新たにスキルを身に付けることができるような人財育成を進めています。特にITスキルの向上は前中期戦略から業務効率化の一環としても取り組んできました。一人でも多くの従業員が自らの仕事にITを活用する力を身に付けることが重要です。人生100年時代を迎え、従業員がこのような力を付けることで将来も活躍し続けることができ、従業員一人ひとりの幸せにもつながります。

P&S事業では、お客様がPCやスマートフォンなどからストレスなくブラザー製品を使っていたり、先進的なグローバルIT企業と連携してきました。一緒に仕事をする中で、ソフト開発の方法を学ばせていただいた効果も出ています。知的資本の一例ですが、外部との連携で学んだやり方や技術を社内にとり入れて、一人でも多くの従業員が使えるように展開しています。新しい知見や技術の社内共有を強化し、既存の技術に応用することで、新たな価値の創造につながっていきます。

また、製造資本に関しては、新型コロナウイルス感染症によるロックダウンで工場への出勤が困難な状況や採用難、さらなる生産性向上なども視野に入れ、自動化・省力化設備の導入を進めています。加えて事業ポートフォリオの変革に対応するための製造面でのさまざまな施策も実施します。

こうした経営基盤の変革を後押しする施策として、従業員のチャレンジ行動の促進に取り組んでいます。例えばブラザー工業では、2015年から、上司と部下の1on1ミーティングを強化しています。このミーティングでは、上司が聞き役



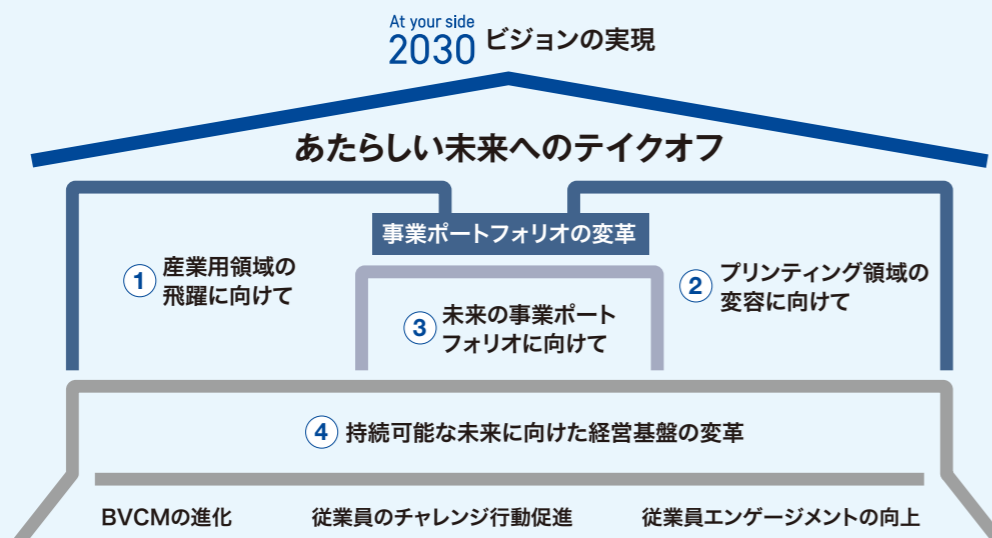
**従業員のチャレンジ行動の促進が人財育成になり、一人ひとりの成長につながっています**

になり、「5年後、10年後にどういう人になりたいですか」などの質問をし、部下に自身の将来像を語ってもらいます。そして上司は「そうなるためには、今から何をしますか」と問いかけます。これによって、部下はストレッチした目標を自ら設定することができるようになります。経験学習の理論では学びの7割は自身の経験からだといわれており、自ら目標を立てて取り組むことで、学ぶ効果が高くなります。そして、ストレッチした目標を達成できたら、また次の目標を立てて取り組みます。このようなサイクルで従業員の継続的成長を実現していきます。自分の能力を少し超えた負荷のかかる経験にチャレンジして、これを積み重ねていくことが人財育成での重要なポイントです。また、従業員がブラザーグループで働くことで自らを成長させることができると実感できることが、従業員エンゲージメントの面でも重要だと考えています。

**「CS B2024」の業績目標を達成するにあたっての成長投資の考え方と期待する効果を教えてください。**

ブラザーグループは、事業ポートフォリオの変革や社会的要請である環境対応などの大きな転換点を迎えるにあたって、未来に向けた先行投資を強化しなければならない時期にあり、「CS B2024」では成長のための先行投資枠として1,500億円を設定しました。

この先行投資のうち、産業用領域の飛躍とプリンティング領域の変容に向けては500億円の投資を計画しており、具体的には、産業用領域の販売・サービス拠点の増強や、マシナリー・FA領域の生産能力の強化、インクジェットの




開発・生産拠点の拡張などを進めていきます。

また未来の事業ポートフォリオに向けた戦略投資枠を300億円としました。働く人々の生産性と創造性を支えるビジネスや、地球の未来に貢献するビジネスなどのマテリアリティ解決につながる新規事業や技術の創出、インクジェットを核としたプリンティング技術のさらなる進化、応用範囲の拡大のため、M&Aも視野に入れて活動していきます。

持続可能な未来に向けた経営基盤の変革については、環

境への取り組みやお客様とのつながりの強化・拡大のため、700億円の投資を見込んでいます。具体的には、製品の地産地消およびサーキュラーエコノミーの実現に向けた工場投資、グループ拠点での創エネ設備の導入や、2024年着工予定である本社地区の環境配慮型新社屋の建設などを進めます。また、サプライチェーン強靱化のための工場の拡張や複合機能化などへの投資、お客様とのつながりの強化・拡大のためのDX投資も行っています。

## マテリアリティと新規事業

**2030年度にあり続けたい姿を目指す上で、マテリアリティを策定しましたが、ブラザーにとってどのマテリアリティが最もチャレンジングであると思いますか？**  P.19 参照

私が、5つのマテリアリティの内、最もチャレンジングだと考えるのは、「人々の価値創出の支援」です。ブラザーの技術力は他社と比較して突出しているとは言えないかもしれませんが、しかし、製品やサービスをいかにお客様にとって使いやすくするか、いかにお客様の価値創出のお手伝いをするかに集中することで業績を伸ばしてきました。変化の激しい時代であっても、お客様にブラザーの製品を使いこなしていただき、その結果としてお客様の生産性や創造性を支えるのが、ブラザーの提供価値です。そのことから、「人々の価値創出の支援」は、ブラザーにとって最もチャレンジングで常に挑戦を続けねばならない終わりのないマテリアリティだと認識しています。

「人々の価値創出の支援」の実現にあたりブラザーでは、例えばプリンターの開発段階でユーザビリティテストを行い、消耗品交換の手順で一般の方がどこで不便を感じるのかを分析し、その結果を踏まえてより使いやすく、簡単に作業が行える方法を考えています。こうした研究を踏まえ、消耗品や紙を前面から取り換えることができる設計にすることで、設置場所を選ばず、ストレスなく交換ができるようになるなど、お客様の利便性に貢献しています。

また、新製品開発には、お客様にとって価格が高くなり過ぎない範囲で性能がよくなり、使いやすくなる技術を用いることが大切です。そのためには既存の技術の応用が必要です。高度な技術を自社で時間をかけて開発することにこだわらず、もし新製品開発に必要な技術や部品が自社になければ、他社から積極的に購入します。こうした取り組みは今後さらに強化し、お客様が使いやすい便利な製品を持続的につくり出し、迅速に価値を提供していきます。今後は製品の提供だけでなく、活用方法に踏み込んだソリューション提

案に一層力を入れていきます。

次にチャレンジングなマテリアリティを挙げるならば、地球の未来に貢献するための取り組みとして掲げた「CO<sub>2</sub>排出削減」「資源循環」の2項目です。CO<sub>2</sub>排出削減は気候変動が加速する中、どの会社にとっても差し迫った課題です。ブラザーでは、2050年にすべての事業活動におけるカーボンニュートラルを目指し、具体的な目標値を立て、着実に排出量を減らしていきます。「CS B2024」の中でも、省エネ活動の推進、創エネ活動、CO<sub>2</sub>フリー電力の購入を各拠点で進めていくとともに、製品ライフサイクルにおけるCO<sub>2</sub>排出削減に積極的に取り組みます。例えば工作機械において、省エネ性能に磨きをかけ社会全体のエネルギー消費削減に貢献するとともに、お客様のCO<sub>2</sub>排出削減のニーズにも応えていきます。

そして、これまで以上に注力しなければいけないのは「資源循環」です。ブラザーでは、20年以上前からトナーカートリッジを中心とした消耗品を回収してリサイクルしてきましたが、今後はより資源循環に適したビジネスモデルを構築することで、製品を含めたリサイクル率を上げていきます。加えてリサイクル樹脂の採用も増やしていく予定です。

**「CS B2024」の柱の一つである「未来の事業ポートフォリオに向けて」で掲げている、マテリアリティ解決につながる新規事業の創出について、どのように取り組んでいきますか？**

ブラザーは創業以来、多様な独自技術やグローバルネットワークを生かし、新たな事業を生み出してきました。今後もこれらの強みを生かし、ビジョンの達成に向け、「働く人々の生産性と創造性を支えるビジネス」や「地球の未来に貢献するビジネス」などの領域において、新たな事業機会を広く探索していきます。

例えばさまざまな機器・機械の多機能化や、コンパクトな産業用・業務用デバイスによるオンデマンドソリューションなどを通じて生産性の向上・省人化・自動化を推進し、多様

なビジネスの支援を実現することで、働く人々の生産性や創造性を支えるビジネスを創出します。加えてCO<sub>2</sub>排出削減や省資源にもつなげ、地球の未来に貢献します。ビジョン達成のためにはお客様のバリューチェーンに向き合い、その流れを妨げるボトルネックを見つけ、多様な独自技術やグローバルネットワークを活用しながら各既存事業の周辺領域へと事業ドメインを拡張していくことが重要です。必要に応じてベンチャー投資やM&Aなどの外部の活用も進めます。

また新たな事業を始める際に私が大事だと思うのは、従業員が自ら考え、自分事として推進していくことです。これまでのブラザーの歴史を振り返ると、従業員の提案で新事業が始まったことが多々あります。その中にはうまくいかな

## ステークホルダーの皆さまへ


**企業価値の向上を考えるにあたり、ステークホルダーの皆さまとの対話や協働、関わり方で心掛けていることはありますか？**

ブラザーの価値創造に向けたあらゆる取り組みにおいて、ステークホルダーの皆さまとのエンゲージメントは極めて重要であると考えています。新型コロナウイルス感染症でサプライチェーンが混乱しましたが、私たちは、サプライヤーやビジネスパートナーの皆さまとの協力関係や、密なコミュニケーションに大変助けられました。さまざまな制約がある中、誠実に話をして相互にベストを尽くすことは、変化が激しい時代にこそ必須です。特に、お互いの立場を考えながら、どのようにしてともに成長しWIN-WINの関係を築いていくかが、ステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションにおけるポイントであると考えます。

また、これまで実施してきたIR・SR\*活動の中では、多くの投資家や株主の皆さまと対話をさせていただきました。対話の中でいただいたフィードバックは経営陣で議論し、改

かった例もありますが、従業員がどのようにすれば事業を成長させられるのかを自ら考えて、不退転の覚悟で取り組んだものは、成功する確率が高いように思われます。新規事業の立ち上げにはさまざまな困難や壁があります。従業員が自らの発案で取り組んでいる場合は、このような困難を突破するために必死になって取り組みます。一方、トップダウンの場合は、壁に直面すると「指示どおりやったが結果が出なかった」となりがちです。

従業員の熱量と推進力を発揮できる環境をつくり、社会要請の変化に応えながら、これまでの取り組みから学んだことを生かして、ブラザーの成長を牽引する新たな事業の柱をつくっていききたいと思います。

善につなげています。今後も投資家や株主の皆さまをはじめ、より多くのステークホルダーの皆さまとのエンゲージメントの機会を増やすことで、長期的な信頼関係を構築し、ご意見を経営に反映させながら、さらなる企業価値向上を図っていきます。  P.46-47 参照

最後に、これからもブラザーグループが持続的に価値を創造し続けながら成長していくためには、従業員一人ひとりが成長し、魅力的な製品・サービスを、お客様に納得していただける適正な価格で供給し続けることが必要です。そのために、従業員一丸となって“*At your side.*”の精神を極め、ビジョンで掲げた「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」を実践していきます。これからのブラザーグループの成長にご期待ください。

\* IR (Investor Relations) とは、企業が株主や投資家向けに経営状態や財務状況、業績の実績、今後の見通しなどを広報するための活動  
SR (Shareholder Relations) とは、企業と株主との安定的な信頼関係を築くためのさまざまな活動

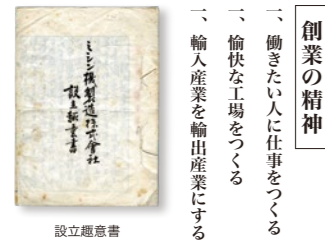


エンジニアとしてブラザーのレーザープリンター事業の基礎を築く。開発から商品企画、品質保証、海外販売拠点のトップなどを経て2018年に社長就任。従業員から「一郎さん」の愛称で親しまれ、「階段は会社が無償で提供してくれる健康ツール」と、6階にある自室まで階段を利用。またオフィスで立って仕事をするのも一郎流。理由は、工場で生産を支える従業員の努力を忘れないことと、健康促進。アイデアが湧くというメリットもある。趣味はウォーキングで、社内のウォーキング大会で優勝したことも。「お客様に喜んでいただきたい」「従業員の成長を支援したい」「今より少しでも便利な世の中を次の世代に残したい」という強い信念を持つ。

## ブラザーの歴史

# お客様と社会のニーズに応え、事業を変革し、成長してきた軌跡

ブラザーグループは、1908年にミシン修理業として創業して以来110年を超える歴史の中で、事業の多角化、グローバル化を推進してきました。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。これからも、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培った競争優位性を発揮することで、価値を創造、提供し続けます。

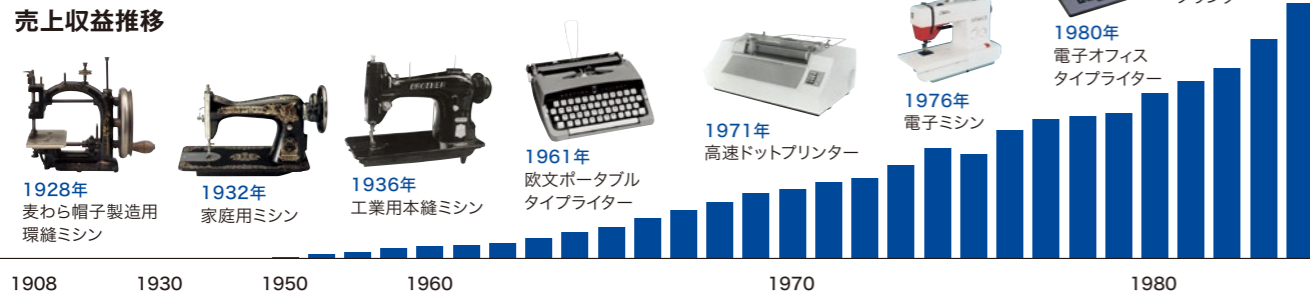


## すべての創造の原点は、“At your side.”

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つくるために、ミシン本体の開発に取り組みました。生産設備のための資金がないため、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。発売したミシンは外国製ミシンより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.*”の精神として、世界中の従業員に浸透しています。

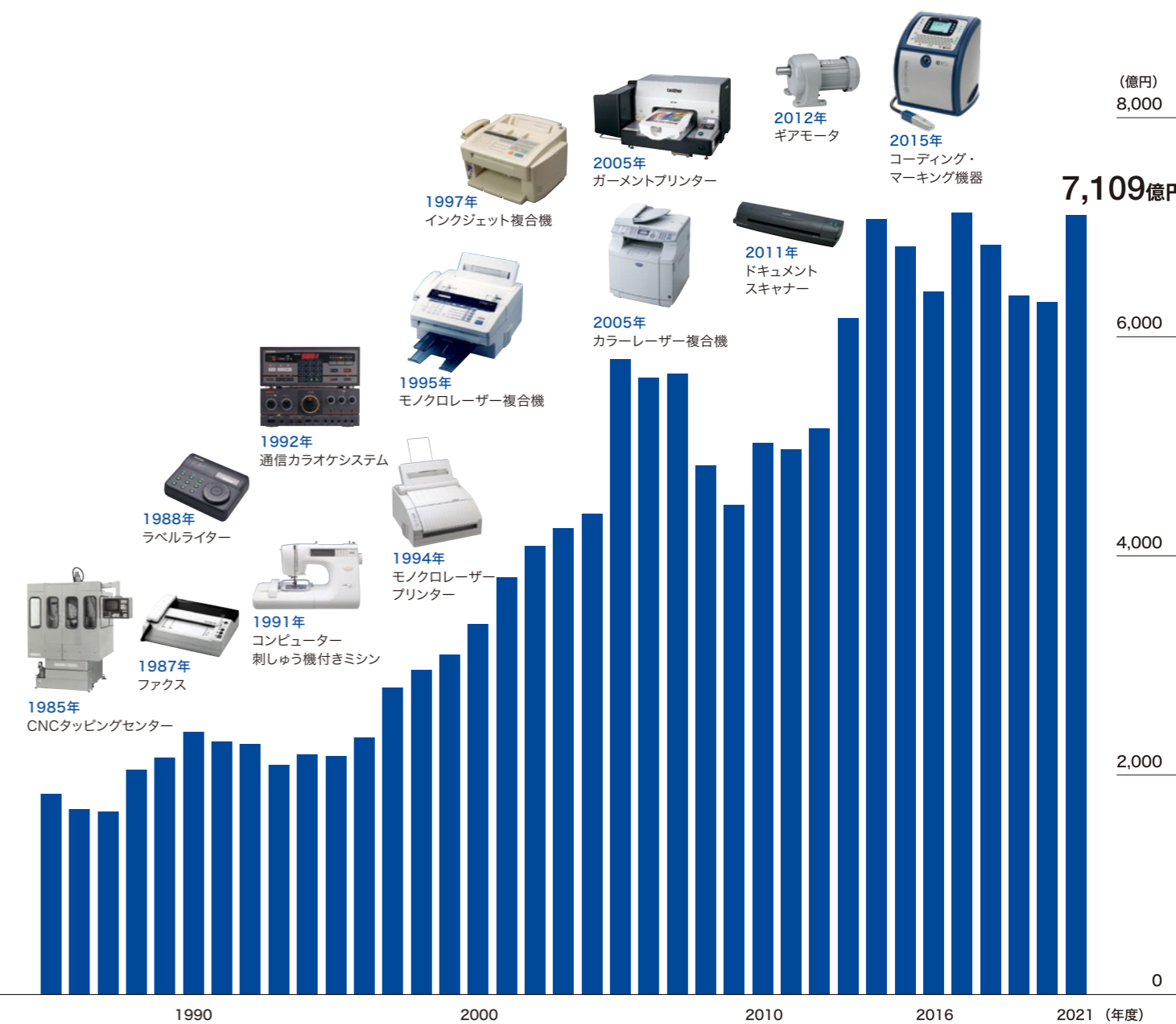
### 創業の精神

- 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



### 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競争優位性

創業～	1960年～	1970年～	1980年～	1990年～	2000年～
<b>ミシンの国産化とコア技術の応用による多角化</b> 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。	<b>事務機分野進出と自前主義で磨いた工作機械開発</b> 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。手ごる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。	<b>情報機器分野進出とメカトロニクスの推進</b> 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を発売。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。	<b>プリンティング技術の蓄積と事業変革</b> 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るべく、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。	<b>通信カラオケの開発と情報通信機器の拡大</b> 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。	<b>情報通信機器の拡大と事業ポートフォリオ強化</b> 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、“ <i>At your side.</i> ”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。
<b>創業の精神</b> ▶ 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	▶ 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	▶ 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	▶ 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	▶ コン텐츠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	▶ グローバルな事業基盤 ▶ “ <i>At your side.</i> ”な企業文化の定着 ▶ 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

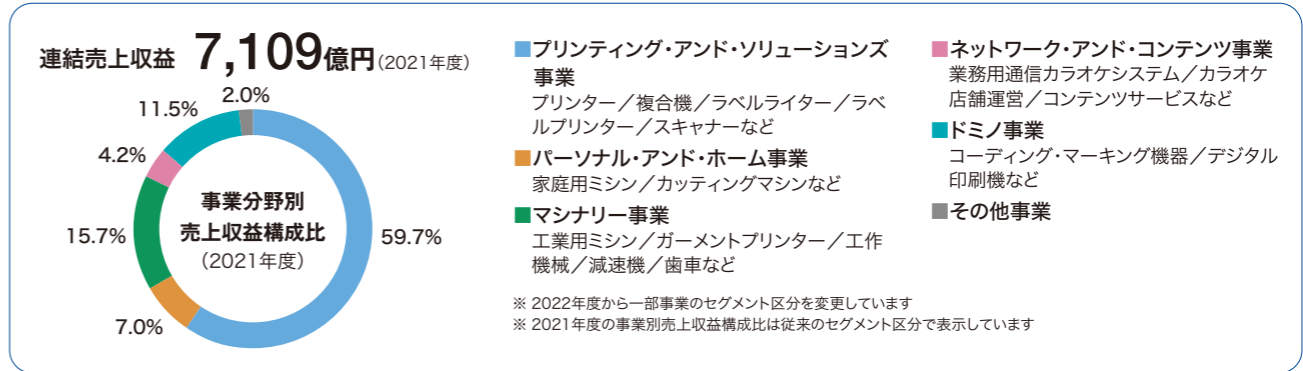


※ 2015年度以前は日本会計基準の売上高、2016年度以降は国際会計基準(IFRS)の売上収益を掲載しています

## ブラザーの事業

# 培った競争優位性を生かし、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競争優位性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)」「マシナリー事業」「ドミノ事業」「ニッセイ事業」「パーソナル・アンド・ホーム事業(P&H)」「ネットワーク・アンド・コンテンツ事業(N&C)」の6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。



### 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

コンパクト性を追求したオフィス・家庭向けのレーザーおよびインクジェットプリンター・複合機、家庭向けから業務用まで幅広いラインアップを持つラベルライター・ラベルプリンターなどを通じ、変化し続けるお客様のビジネスシーンを支えます。

📖 P.30-31 参照



#### マシナリー事業 Machinery

自動車や一般機械などの部品加工に最適な工作機械に加え、使いやすさ、高品質な縫製、省エネを実現した工業用ミシン、衣料品のデジタル印刷ニーズに応えるゲームプリンターなどを通じて、お客様の生産性向上と新たな価値創出に貢献しています。

📖 P.32-33 参照



#### ドミノ事業 Domino

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ティング・マーキング機器 (C&M分野) と、商品パッケージの多種少量化や短納期化に応えるデジタル印刷機 (DP分野) を提供し、消費者保護やトレーサビリティ<sup>※</sup>の確保、工場における生産性向上などに貢献しています。

📖 P.34-35 参照

※ 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



#### ニッセイ事業 Nissei

幅広い製品バリエーションを持つギアモータ、産業用ロボットやFA機器の駆動を担う高剛性減速機、高精度・高品質な歯車などを通じて、拡大が予想される自動化・省人化分野など、多様化する顧客ニーズに的確に対応し、お客様の価値創出に貢献しています。

📖 P.36 参照



#### パーソナル・アンド・ホーム事業 P&H

家庭用ミシンを中心に、カッティングマシンなど、お客様の創造性の発揮を支援する製品やサービスで、手作りの楽しさを提案しています。高級刺しゅう用ミシンでは、IoTを活用し手作りの新しい可能性を広げます。

📖 P.37 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」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・コンテンツを提案することで、新たな顧客価値を追求しています。

📖 P.38 参照



### 提供価値

高い生産性と  
環境性能で  
働く人々の課題を  
解決する

さまざまなものへの  
情報付加により  
安心・安全や  
業務効率化を実現する

お客様と永く  
つながることで  
多様なワークシーンを  
支え続ける

創造性の発揮や  
楽しさを通じて  
人々を心豊かにする

ブラザーグループビジョン  
At your side  
2030



### ブラザーの価値創造プロセス

# “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

中期戦略「CS B2024」あたらしい未来へのテイクオフ  
持続可能な未来に向けた経営基盤の変革

事業ポートフォリオの変革  
ビジネスモデル  
ブラザー・バリュー・チェーン・マネジメント (BVCM)の進化

インプット  
多様な独自技術と  
グローバルネットワーク

社会関係資本 P.29 参照  
・グローバルな顧客基盤  
・ともに成長するグローバルな  
ビジネスパートナー※1  
・お客様やビジネスパートナーとの  
信頼関係から得られる情報

人的資本 P.26-27 参照  
・“At your side.”の精神に共感し、  
世界中で活躍する自律型従業員  
・各機能の高度な連携を支える  
グローバルチーム  
・フラットで風通しの良い組織風土

知的資本 P.28 参照  
・創業以来の事業の多角化で培った  
民生用・産業用両面でのモノづくり技術  
・自社開発による多様な  
プリンティングエンジン  
・全世界特許保有件数 約3万件※2

At your side.  
ブラザーグループ  
グローバル憲章

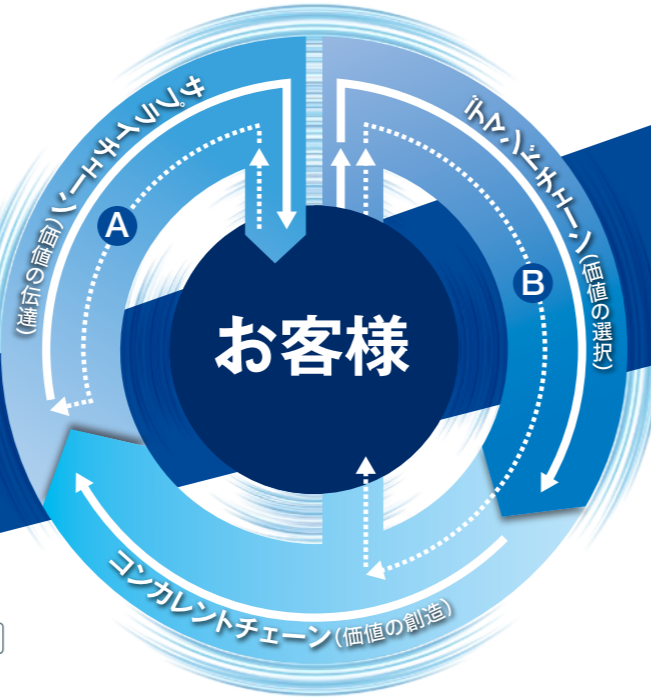
財務資本 P.24-25 参照  
・強固な財務基盤  
・未来に向けた先行投資  
1,500億円※3

製造資本 P.29 参照  
・グローバルな生産拠点  
・コスト競争力と柔軟性の  
高い生産体制

自然資本 P.42-43 参照  
・資源消費量  
(製品原材料) 208,168t※2  
・総エネルギー消費量  
(原油換算量) 47,564kL※2

※1 販売チャネルや部材サプライヤーなど、ブラザーグループの価値提供の過程に関わるすべてのお取引先  
※2 2021年度実績 ※3 「CS B2024」目標

お客様の成功へのボトルネックを見つけ、  
解消するためのマネジメントシステム。  
お客様を起点に、各チェーンの機能が高度に連携し、  
外部パートナーとも協働しながら、  
優れた価値を創造し、迅速に提供する。 P.23 参照



⇒ BVCMの基本プロセスの  
高度化・高速化  
A 循環型経済に向けた  
チェーンの双方向化  
B 産業用領域を中心とした  
開発段階における  
お客様からのフィードバックに  
基づく迅速な製品改良

アウトカム  
マテリアリティの解決

アウトプット  
民生用から産業用にわたる  
多様な製品・サービス・ソリューション



責任ある  
バリューチェーン  
の追求  
多様な人々が  
活躍できる  
社会の実現  
人々の  
価値創出の  
支援

ブラザーグループビジョン  
At your side  
2030

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

CO<sub>2</sub>排出削減  
資源循環

新規事業の創出  
働く人々の生産性と  
創造性を支える  
地球の未来に  
貢献する

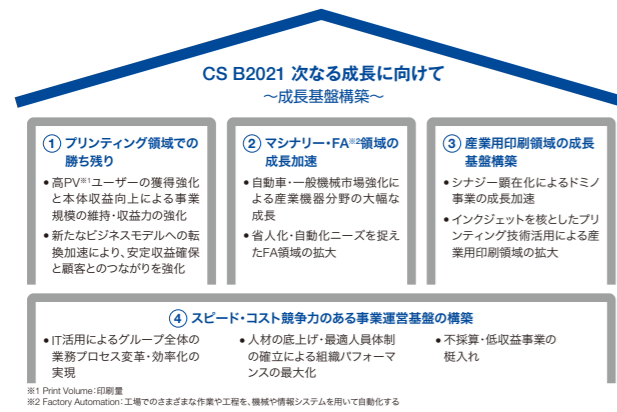
## 中期戦略の策定背景

新型コロナウイルス感染症の拡大など事業環境が大きく変化中、成長基盤の構築を目指した前中期戦略を受け、ブラザーグループは、新たな中期戦略「CS B2024」を策定しました。中長期的な事業環境を見据え、ブラザーグループビジョン「At your side 2030」達成に向けて、「あたらしい未来へのテイクオフ」をテーマに、事業ポートフォリオの変革と、それを支える持続可能な未来に向けた経営基盤の変革を目指します。

### 「CS B2021」の振り返り

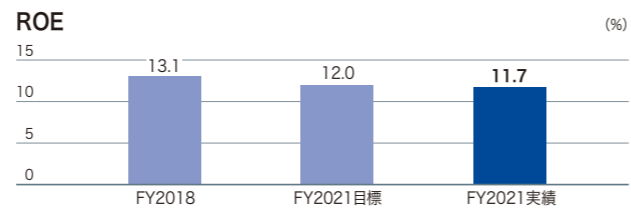
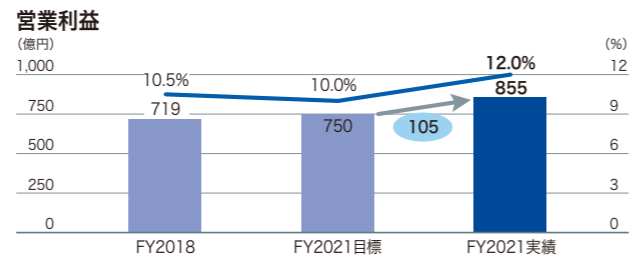
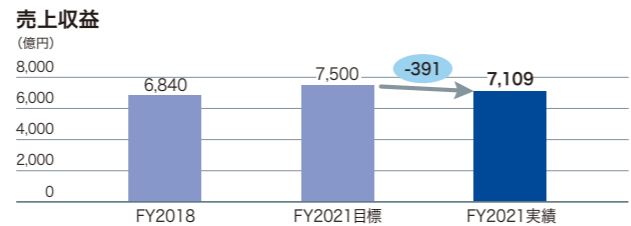
前中期戦略「CS B2021」では、「次なる成長に向けて」をテーマに4つの戦略において改革を進め、成長基盤の構築を目指しました。財務指標として掲げた、売上収益、営業利益、ROE目標については、コロナ禍の世界的な影響によって大きくビジネ

ス環境が変化中、売上収益は目標に対して未達となりましたが、営業利益は目標を大きく上回りました。また、ROEについてはほぼ目標並みの水準となりました。



「CS B2021」では、プリンティング領域で大幅な収益向上を達成したことに加え、産業機器事業において売上が拡大、産業用印刷領域においてもドミノ事業のC&M分野<sup>※</sup>、マシナリー事業のガジェットプリンターが順調に成長しました。また、コロナ禍での膨大なイレギュラー業務に迅速に対応し、業務効率化が進みました。一方、プリンティング領域でのビジネスモデル変革の加速や、産業用領域の成長は途上にあり、経営基盤も含め将来に向けてさらなる変革が必要です。

※ コーティング・マーキング機器



	USD	EUR
売上収益 (億円)	110.69	128.43
営業利益 (億円)	105.00	125.00
ROE (%)	112.86	131.01

課題：収益性は大きく向上したものの、産業用領域の成長は目標に届いておらず、各種経営基盤も含め将来に向けてさまざまな変革が必要と認識

CS B2021の成果	CS B2024に向けての課題	
<b>プリンティング領域での勝ち残り</b>	● 堅調な消耗品販売、機種構成改善、価格競争の緩和により大幅な収益向上を達成	● ビジネスモデル変革の加速 ● 業務用ラベリング事業の成長
<b>マシナリー・FA領域の成長加速</b>	● 産業機器事業における自動車・一般機械市場向けの売上が成長	● 産業機器事業の継続的な売上成長 ● ニッセイ事業の成長路線への回帰
<b>産業用印刷領域の成長基盤構築</b>	● ドミノC&M、ガジェットプリンターは順調に成長 ● ブラザーの開発リソース投入によりドミノ製品ラインアップを強化	● ドミノ事業の成長加速 ● 産業用印刷領域での製品開発のための技術基盤の強化
<b>スピード・コスト競争力のある事業運営基盤の構築</b>	● 業務改革による工数削減などを実現し、コロナ禍における膨大なイレギュラー業務に対応	● 新型コロナウイルス感染症による混乱で顕在化した自社サプライチェーンの強靭化 ● 産業用領域をはじめとした重点領域への人材最適配置

## 事業環境認識とビジョン、マテリアリティの特定

2030年に向けて、ブラザーグループを取り巻く事業環境の変化を踏まえながら、ブラザーの存在意義と社会への提供価値を示した、ブラザーグループビジョン「At your side 2030」を策定しました。ビジョン達成に向けた重要社会課題として、SDGs

を起点に洗い出した項目に対し、社会および自社にとっての重要性を評価。外部識者からの意見なども踏まえ、経営会議や取締役会での議論を経て、5つのマテリアリティを特定しました。

### 2030年に向けた事業環境の変化

#### 社会の変化

- 働き方をはじめ、人々の価値観が大きく変化
- 新型コロナウイルス感染症の影響で変化が加速
- サステナビリティに対する要望が高まり、企業の存在意義・社会的価値を問う動きがグローバルで拡大

#### ブラザーを取り巻く事業環境の変化

- デジタル化、リモート化
- 購買行動の多様化
- マスカスタマイゼーション需要の高まり
- 製造現場における自動化・ネットワーク化の加速
- 災害、感染症、地政学リスク等によるサプライチェーンリスクの高まり

### At your side 2030の策定

#### 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

### 5つのマテリアリティの特定

#### At your side あり続けたい姿

**2030** 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

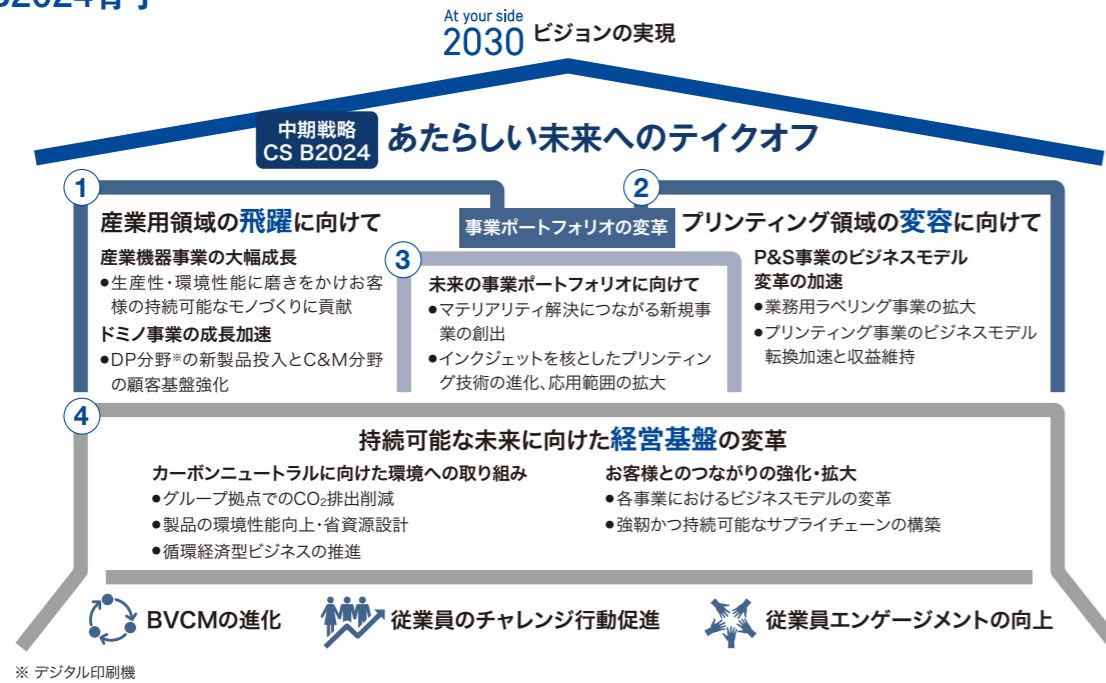
#### 5つのマテリアリティを特定

- 人々の価値創出の支援
- 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
- CO<sub>2</sub>排出削減
- 資源循環

## 中期戦略「CS B2024」

当社グループは、ブラザーグループビジョン「At your side2030」からのバックキャストで中期戦略「CS B2024」を策定しました。そして、ビジョンにおける「あり続けたい姿」実現に向けて、注力領域や価値の提供方法を深掘りし、「CS B2024」での重要な取り組みを示しています。今後は、産業用・民生用複合事業企業として成長し続けるための事業ポートフォリオの変革と、社会課題の解決や環境への取り組みなどのサステナビリティの要素を組み込んだ経営基盤の変革を目指していきます。また、特定した5つのマテリアリティの解決を「CS B2024」期間中の重要な経営課題の一つとして位置付け、全社横断的な活動を推進していきます。

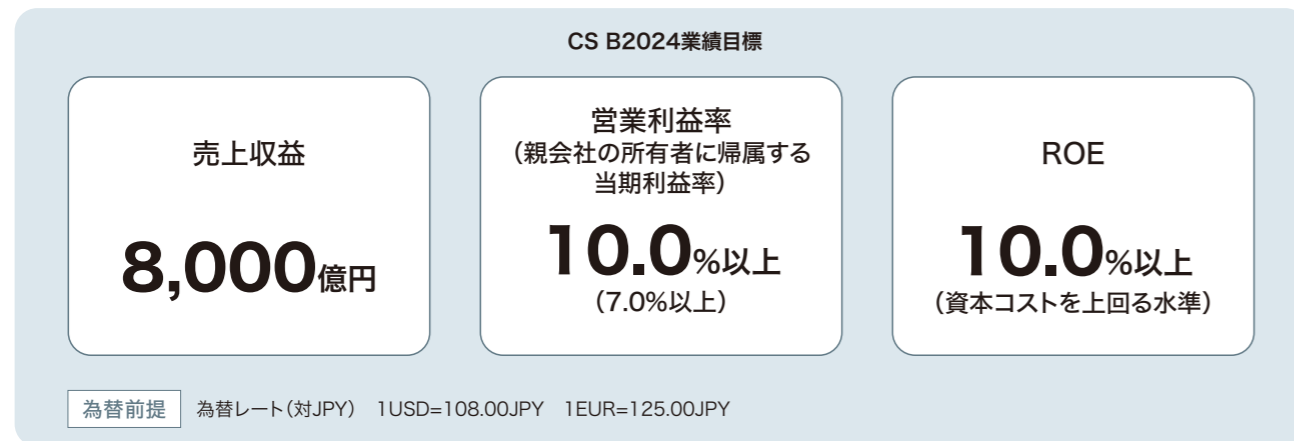
### CS B2024骨子



### 業績目標

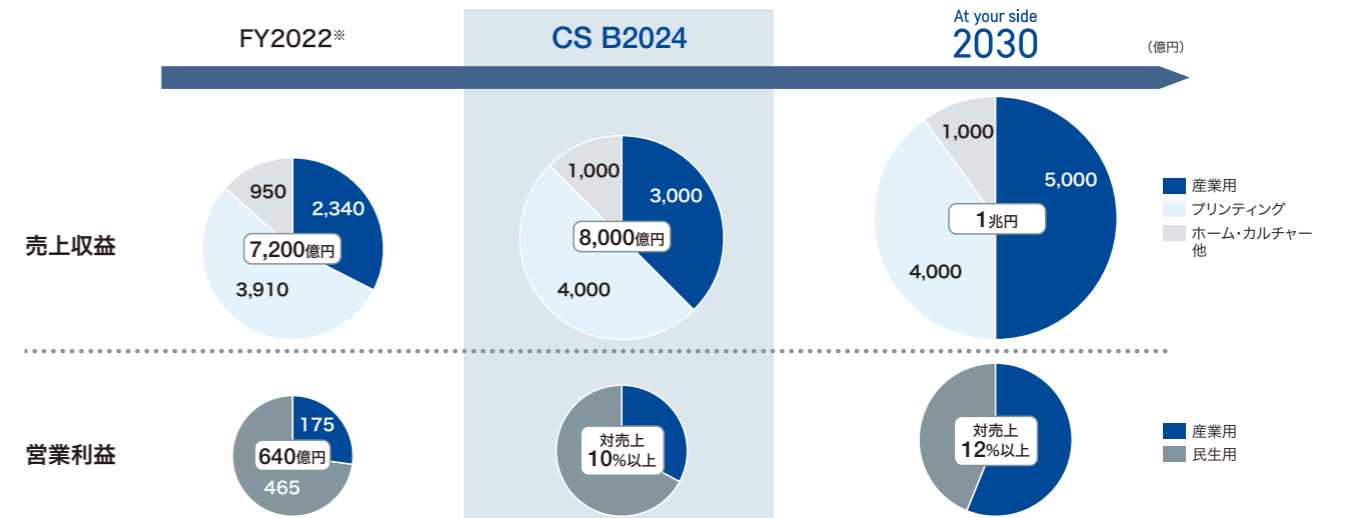
業績目標については、サステナビリティ目標と同時に達成を目指すものとして設定しています。2024年度目標の為替前提は、急激な円安進行前の1USD=108円、1EUR=125円としており、売上収益8,000億円、営業利益率・ROEともに10%以上を目標としています。事業構成では、現在、全体で約30%を占める産

業用領域の売上構成を40%弱に、2030年度には約50%まで拡大する計画です。一方、売上の50%以上を占めるプリンティングビジネスは、構成比率は低下するものの、ビジネスモデルの変革により売上規模は維持します。これらの結果、2030年度には売上収益1兆円、営業利益率12%以上を目指します。



## 事業ポートフォリオの考え方と変化イメージ

産業用領域での飛躍とプリンティング領域の変容により、事業ポートフォリオを変革し、産業用・民生用複合事業企業として成長し続けることで、2030年度には売上収益1兆円、営業利益率12%以上達成を目指します。



## サステナビリティ目標

ブラザーグループは、「At your side 2030」達成のため特定した5つのマテリアリティ解決に向けて、「CS B2024」期間中におけるサステナビリティ目標を設定し、重要な経営課題として活動を推進していきます。

マテリアリティ	2024年度目標	関連するSDGs項目	
社会の発展	人々の価値創出の支援	● 産業機器事業におけるお客様の生産性向上、CO <sub>2</sub> 排出削減に貢献するための製品性能の優位性確保 ● P&S事業におけるお客様のLTV <sup>※1</sup> 向上に向けたお客様と直接「つながる」ための基盤の構築	3, 8, 9, 12, 13, 17
	多様な人々が活躍できる社会の実現	● グローバルベースでの従業員エンゲージメントの可視化と調査スコアの向上 ● 海外拠点責任者の現地登用を促進するための人材育成およびガバナンスの強化 ● 管理職の健全なジェンダーバランスに向けたパイプラインの強化および多様な働き方を実現する環境整備 <sup>※2</sup>	3, 4, 5, 8, 17
	責任あるバリューチェーンの追求	● サプライヤーに対する人権リスク評価の拡大 ● RBA Gold認証を取得したグループ生産拠点数3拠点	3, 4, 5, 8, 10, 17
地球の未来	CO <sub>2</sub> 排出削減	● [スコープ1,2]2015年度比47%削減 (2022-2024年度の3年間で9%を削減) 参考)2030年度目標:2015年度比65%削減 ● [スコープ3]自助努力での15万t削減対策の実施 参考)2030年度目標:2015年度比30%削減	7, 12, 13, 17
	資源循環	● 製品に投入する新規資源率81%以下 参考)2030年度目標:65%以下	6, 11, 12, 14, 15, 17

※1 LTV(Life Time Value/ライフタイムバリュー):顧客生涯価値。製品・サービス利用期間全体におけるお客様にとっての価値および企業にもたらされる収益  
※2 ブラザー工業

## 「CS B2024」4つの重点テーマ

中期戦略「CS B2024」では、「あたらしい未来へのテイクオフ」をテーマに、事業ポートフォリオの変革と、それを支える持続可能な未来に向けた経営基盤の変革を目指します。そして①産業用領域の飛躍、②プリンティング領域の変容、③未来の事業ポートフォリオに向けた活動、④持続可能な未来に向けた経営基盤の変革の4つを重点テーマとして定め、活動を推進していきます。



### 事業ポートフォリオの変革

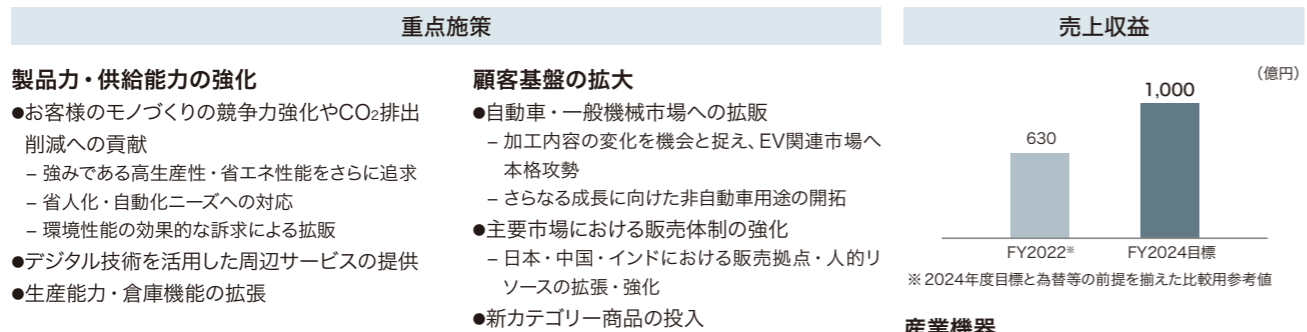
## ①産業用領域の飛躍に向けて

### 産業機器事業の大幅成長

EV関連部品需要の拡大や、カーボンニュートラルの加速などにより、産業機器事業の工作機械「SPEEDIO (スピーディオ)」シリーズにおいて、コンパクトで高い生産性と環境性能に一層磨きをかけ、お客様のモノづくりの競争力強化とCO<sub>2</sub>排出削減に

貢献することで、2024年度には売上収益で1,000億円達成を目標としています。

重点施策としては、製品力と供給能力の強化に加え、顧客基盤の拡大に取り組んでいきます。



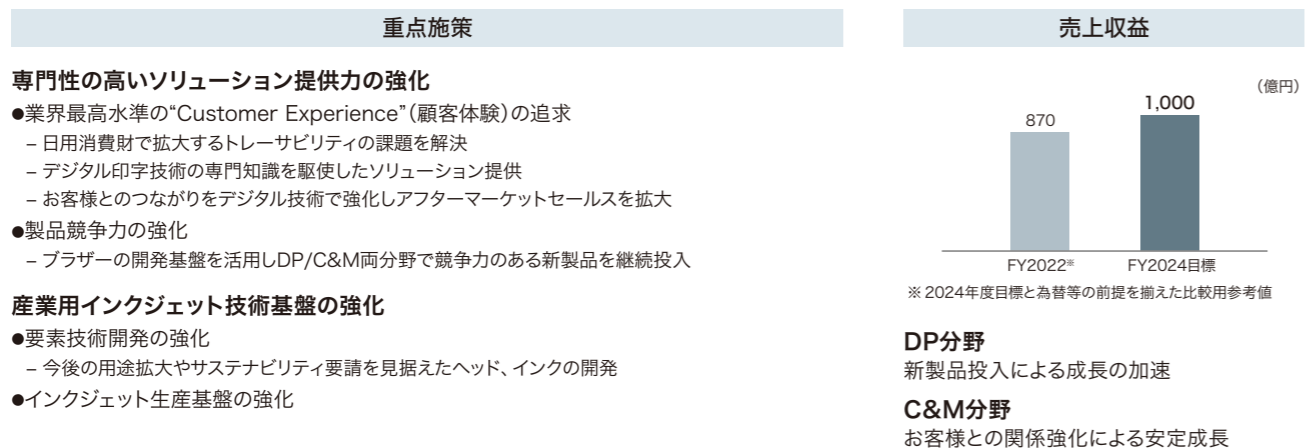
産業機器  
高い生産性・省エネ性能をテコに大幅な成長

## ドミノ事業の成長加速と産業用インクジェット技術基盤の強化

多品種少量印刷需要の拡大や、食品などの安全性確保といったトレーサビリティに対する関心の高まりを受け、ドミノ事業のデジタル印刷機 (DP分野) ※1やコーティング・マーキング機器 (C&M分野) ※2において、新製品投入による製品力の強化やお客様との関係強化などにより、2024年度には売上収益で1,000億円達成を目標としています。

重点施策としては、専門性の高いソリューション提供力の強化をテーマに、デジタル印字技術の専門知識を駆使したソリューション提供などに取り組むとともに、ヘッドやインクの開発など産業用インクジェット技術基盤の強化も進めていきます。

※1 商品のパッケージラベルなどを印刷  
※2 ペットボトルや缶に賞味期限などを印字



### 事業ポートフォリオの変革

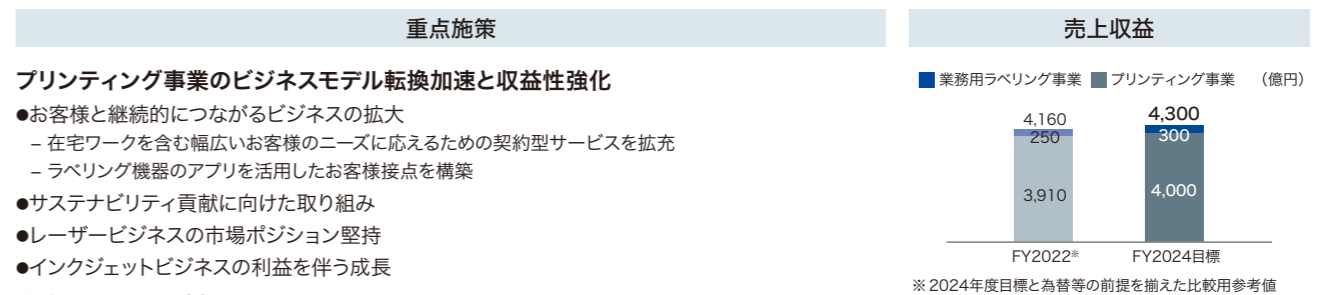
## ②プリンティング領域の変容に向けて

### P&S事業のビジネスモデル変革の加速※

厳しい市場環境にあっても、プリンティング事業は既存領域の収益性を強化しつつ、契約型をはじめとしたお客様とつながるビジネスモデルの転換を加速することなどで、2024年度の売上収益は4,300億円を達成することを目標としています。

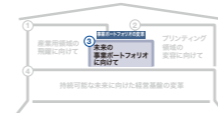
※業務用ラベリング事業はP&S事業におけるラベリング事業のうちの業務用のみを指します

重点施策としては、プリンティング事業は既存ビジネスの収益性を強化しつつ、お客様と継続的につながるビジネスの拡大を図ります。業務用ラベリング事業では、自動認識領域での販売強化など事業拡大に取り組んでいきます。



### 業務用ラベリング事業の拡大

- 自動認識領域での販売強化  
- 小売・物流・製造業向けに導入しやすいシンプルなバーコード印刷ソリューションを提供
- ラベルプリンターの用途拡大  
- 配線マーキングをはじめとした様々な現場での表示用途に対応した消耗品やアプリを拡充



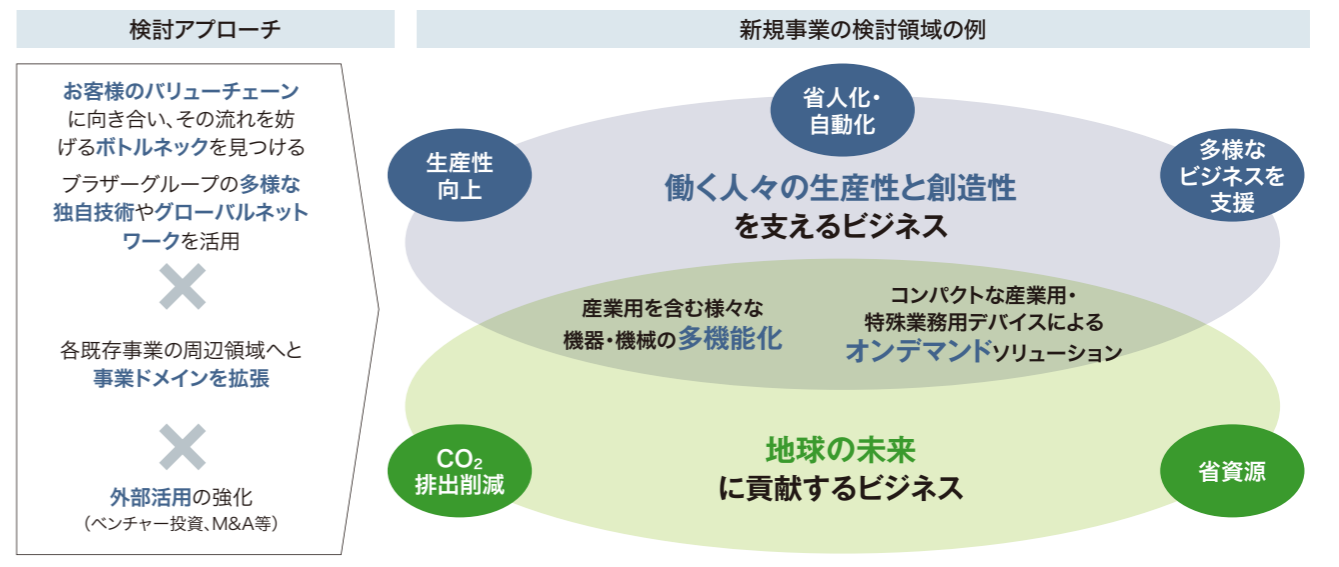
### 事業ポートフォリオの変革

## ③未来の事業ポートフォリオに向けて

### マテリアリティ解決につながる新規事業の創出

ブラザーグループは、歴史の中で培った多様な独自技術や、グローバルネットワークを生かし、新たな事業を生み出すとともに、40以上の国と地域で事業を展開してきました。今後は、こ

れらの強みを生かし、マテリアリティ解決につながる新規事業の創出を目指すため、「働く人々の生産性と創造性を支える」「地球の未来に貢献する」ための事業機会を広く探索します。





#### ④ 持続可能な未来に向けた経営基盤の変革

#### カーボンニュートラルに向けた環境への取り組み

当社グループは、「ブラザーグループ 環境ビジョン2050」において、2050年までにグループの事業活動におけるカーボンニュートラルを実現することを宣言、CO<sub>2</sub>排出削減、資源循環、

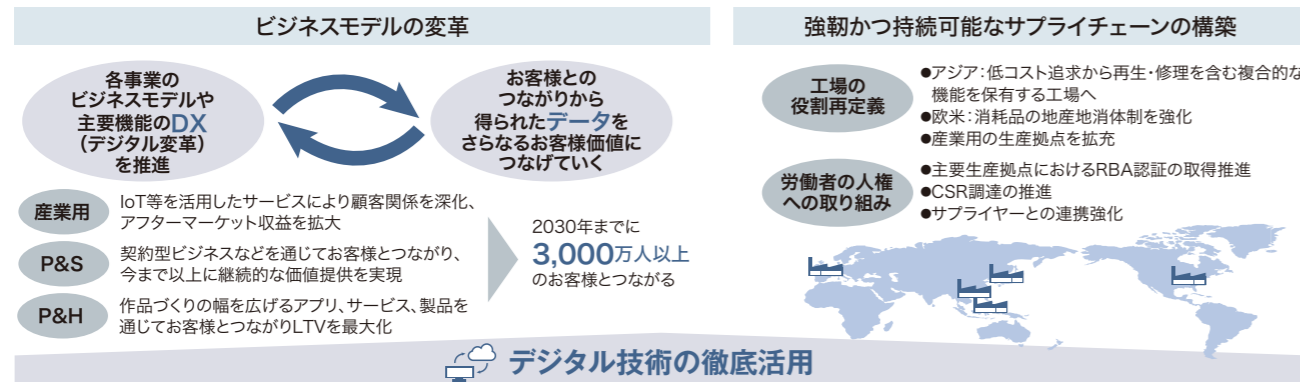
生物多様性保全の目標を掲げ、取り組みを推進しています。あわせて、2030年までの中期目標を設定し、CO<sub>2</sub>排出削減など、地球規模の環境課題解決に向けた取り組みを加速させます。

CS B2024における主要な取り組み		環境ビジョン2030年目標	
<b>全世界のグループ拠点でのCO<sub>2</sub>排出削減</b> ●省エネ活動の推進 ●太陽光パネル設置等の創エネ活動 ●CO <sub>2</sub> フリー電力の購入	<b>製品ライフサイクルにおけるCO<sub>2</sub>排出削減</b> ●さらなる低消費電力化・長寿命化 ●再生材の最大活用 ●サプライチェーン全体のCO <sub>2</sub> 排出削減に向けたサプライヤーとの連携強化	<b>CO<sub>2</sub>排出削減</b> [スコープ1、2] <b>65%削減</b> [スコープ3] <b>30%削減</b> (2015年度比)	<b>資源循環</b> 製品に投入する新規資源率: <b>65%以下</b>
<b>循環経済型ビジネスの推進</b> ●プリンター・消耗品カートリッジの回収・リサイクル拡大 ●製品のリユース促進 ●サブスクリプションサービス等のお客様とつながり続けるビジネスの拡大	<b>その他</b> ●植林・森林保全活動 ●環境関連ベンチャーキャピタルへの投資	<b>生物多様性保全</b> 生態系への負荷低減と生態系の修復・保全活動の実施	

#### お客様とのつながりの強化・拡大

ブラザーグループは、各事業においてより多くのお客様とつながり、今まで以上に継続的な価値提供を果たしていくとともに、お客様とのつながりから得られたデータをさらなる顧客価値

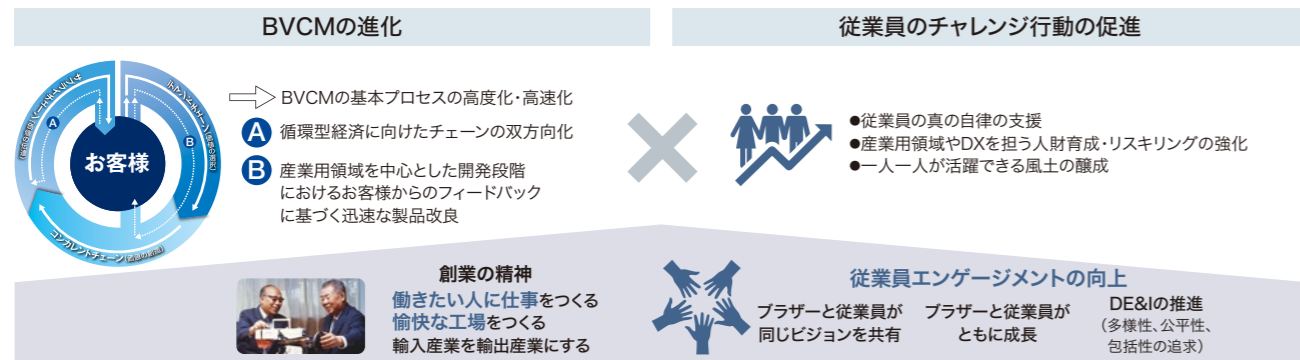
提供につなげ、ビジネスモデルの変革を目指していきます。さらに、サプライチェーンの強靭化を進め、より安定した製品供給を目指します。



#### すべての変革の礎—BVCMの進化、従業員のチャレンジとエンゲージメント

ブラザーグループでは、ブラザーグループ自らの「生産性と創造性」を高め続けるため、すべての変革の礎として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)」の進化と、「従業員のチャレンジ行動の促進」「従業員エンゲージメントの向上」に継続的に取り組みます。



#### BVCMの進化

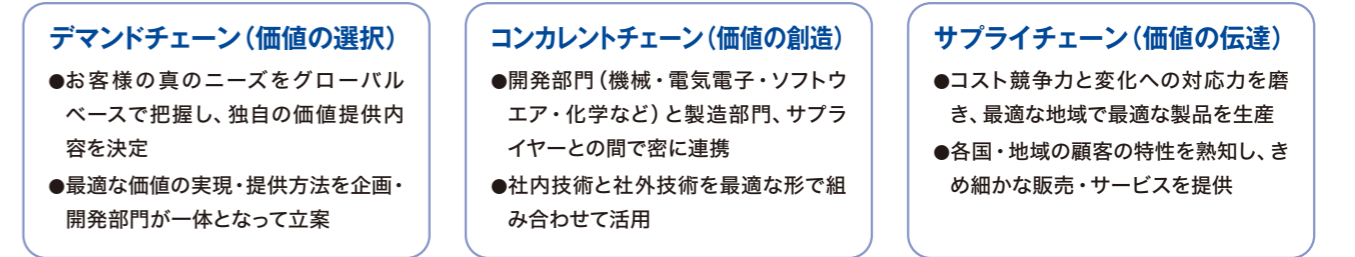
価値創出のビジネスモデル:  
**ブラザー・バリュー・チェーン・マネジメント(BVCM)**

「BVCM」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、お客様の成功へのボトルネックを見つけ解消し、迅速に優れた価値をお届けするためのブラザー独自のマネジメントシステムです。ブラザーグループは、このBVCMを進化し続けることにより、提供価値の最大化を目指します。

#### BVCMの優位性

お客様のもとへ優れた価値をお届けする過程を、「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、柔軟かつスピーディーに価値創出を行います。またお客様に価値をお届けした後も、お客様や市場の声を

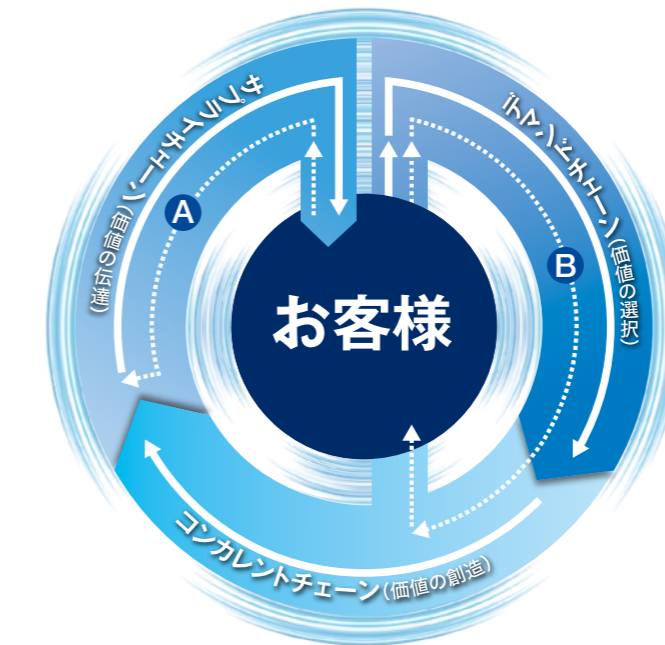
とに改良を加えます。お客様を中心に考えたこのバリューチェーンの循環を高速化することで、より優れた製品・サービス・ソリューションを迅速にお届けします。



#### BVCMの進化

ブラザーグループビジョンで目指す「循環経済型ビジネスの推進」や「産業用領域の飛躍」を実現するため、基本のBVCMプロセス(白色実線)に、**A** 循環型経済の確立に向けたチェーンの双方向化、**B** 産業用領域を中心とした、開発段階におけるお客

様からのフィードバックに基づき迅速な製品改良を行う流れ、を加えました。基本のプロセスとともにさらなる高度化、高速化を図ります。



⇒ BVCMの基本プロセスの高度化・高速化

- A** サーキュラーエコノミーの実現に向けて、インクやトナーなどのカートリッジから製品本体までを回収・再利用して、資源循環を実現する流れ
- B** 産業用領域や新規事業で、いち早くプロトタイプを試していただき、お客様からのフィードバックを得て迅速に製品改良する流れ

## 財務戦略

### 財務担当執行役員メッセージ



ビジョンの達成に向けて財務戦略を着実に実行し、  
ブラザーグループの健全な成長とサステナビリティの実現により、  
さらなる企業価値向上を目指します

常務執行役員  
財務部、法務・環境・総務部、気候変動対応戦略部 担当  
伊藤 敏宏

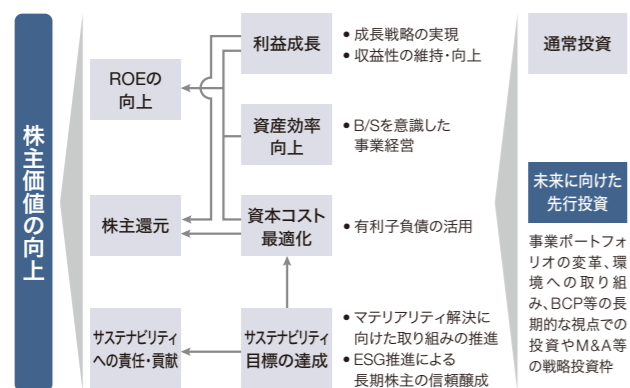
私は「企業価値の向上」を「ブラザーの将来に対して、社会全体からの期待を高めること」であると考えています。2030年度の目指す姿として、ブラザーグループビジョン「At your side 2030」を策定しました。ビジョン達成のための最初の中期戦略である「CS B2024」の中で、企業価値向上のための財務方針として「ROE10%以上」「株主還元強化」「サステナビリティへの責任・貢献」という3項目を掲げています。ROEの向上については、現有資産や経営資源を最大限活用し、積極的かつ適切に投資することにより、将来の成長と健全な利益の創出を実現します。投資については、資本コストや投資回収の効率・スピードを意識し、自己資金や営業キャッシュ・フローに加えて有利子負債も活用していきます。

株主還元については、安定的かつ継続的に配当することを基本方針と定めており、「CS B2024」においては、1株あたり年間配当68円を下限とし、業績や資金の状況などに応じて増配を含めた追加還元を実施するなど、株主還元の強化を図ります。サステナビリティへの責任・貢献については、マテリアリティ解決に向けた取り組み推進のための投資を積極的に実施します。「CS B2024」で掲げた財務戦略を着実に推進することが、私の役割です。健全な売上と利益を創出し、同時に、サステナビリティ目標を達成することにより、長期にわたり社会から必要とされ、期待されるブラザーを目指します。

### 中期戦略「CS B2024」財務方針

ブラザーグループでは、長期的かつ継続的な株主価値の向上を目指しており、これは売上・利益の成長だけでなく、サステナビリティへの貢献を果たすことによって実現すると考えています。中期戦略「CS B2024」では、資本を有効活用し、事業継続に必要な通常投資に加えて、「事業ポートフォリオの変革」や「持続可能な未来に向けた経営基盤の変革」を目的とする「未来に向けた先行投資」を積極的に実施します。また、利益成長に加えて、資産効率の向上や資本コストの最適化などを進め、ROEを向上させるとともに、安定的な株主還元につなげます。加えて、マテリアリティ解決に向けた取り組みなどESGを推進することで、長期にわたる株主との信頼を醸成します。

#### 株主価値の向上に向けた財務方針の全体像



### 資本政策

資本政策については、株主還元を強化しつつ、事業成長から創出される営業キャッシュ・フローと有利子負債を活用し、通常投資に加え、未来に向けた先行投資を積極的に実施します。

#### キャッシュアロケーション



### 未来に向けた先行投資

「事業ポートフォリオの変革」と「持続可能な未来に向けた経営基盤の変革」を実現するため、総額1,500億円の先行投資枠を設定しました。まず、事業ポートフォリオの変革を推進するため、産業用領域の飛躍とプリンティング領域の変容に向けて500億円の投資を行います。具体的には、産業用領域の販売・サービス拠点の増強や、マシナリー・FA領域の生産能力の強化、インクジェット分野の開発・生産拠点の拡張などを進めていきます。また、未来の事業ポートフォリオに向けて、300億円の戦略投資枠を設定しました。働く人々の生産性と創造性を支えるビジネスや、地球の未来に貢献するビジネスなど、マテリアリティ

解決につながる新規事業や技術の創出、インクジェットを核とした、プリンティング技術のさらなる進化・応用範囲拡大のため、M&Aも視野に入れて活動していきます。持続可能な未来に向けた経営基盤の変革を推進するため、環境への取り組みやお客様とのつながりの強化・拡大に向けて700億円の投資を行います。具体的には、製品の地産地消およびサーキュラーエコノミーの実現に向けた工場投資、グループ拠点での創エネ設備の導入や、本社地区における環境配慮型新社屋の建設などを進めます。また、サプライチェーン強靱化のための工場の拡張・複合機能化などへの投資や、お客様とのつながりの強化・拡大のためのDX投資も行っています。

#### 未来に向けた先行投資

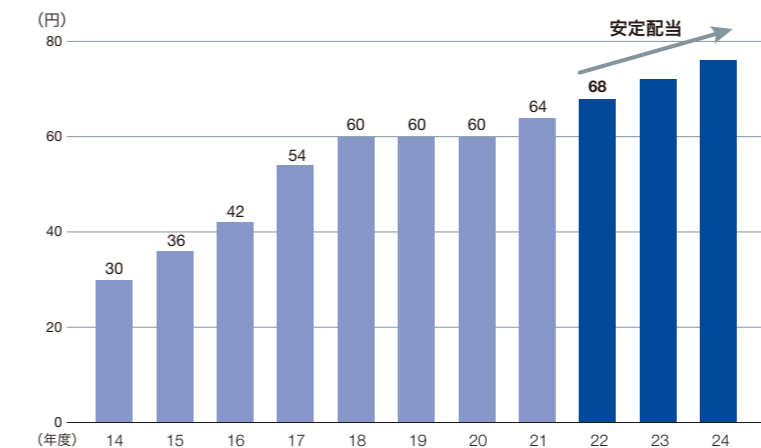
テーマ		主な内容	金額
事業ポートフォリオの変革	産業用領域の飛躍に向けて プリンティング領域の変容に向けて	<ul style="list-style-type: none"> <li>産業用領域の販売・サービス拠点増強</li> <li>マシナリー・FA領域の生産能力強化</li> <li>インクジェット開発・生産拠点拡張</li> </ul>	500億円
	未来の事業ポートフォリオに向けて	<ul style="list-style-type: none"> <li>マテリアリティ解決につながる新規事業・技術の創出</li> <li>インクジェットを核としたプリンティング技術の進化・応用範囲拡大(M&amp;Aも視野に入れた活動)</li> </ul>	300億円
経営基盤の変革	環境への取り組み お客様とのつながりの強化・拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>製品の地産地消およびサーキュラーエコノミーの実現に向けた工場投資</li> <li>グループ拠点での創エネ設備導入</li> <li>環境配慮型の新社屋の建設</li> <li>サプライチェーン強靱化(工場拡張、複合機能化)</li> <li>DX投資(お客様とのつながり基盤構築、基幹システム刷新)</li> </ul>	700億円
合計			1,500億円

### 株主還元

中期戦略「CS B2024」期間中は、未来に向けた先行投資を積極的に行いながら、必要な内部留保の確保、キャッシュ・フローの状況などを総合的に勘案し、安定的かつ継続的な株主還元を実施します。

具体的には、1株あたり年間68円の配当を下限の水準とし、業績状況などに応じて、配当水準の引き上げを含めた追加的な株主還元を検討します。加えて、自己株式の取得についても、機動的に実施していきます。

#### 1株あたり年間配当額



#### 株主還元方針

##### 基本方針

#### 安定的かつ継続的な株主還元の実施

- 1株あたり年間**68円**の配当を下限
- 業績の状況等に応じて配当水準の引き上げを含めた**追加的な株主還元**を検討、加えて、**自己株式の取得**については機動的に実施

## 人的資本

### 優位性

- “At your side.”の精神に共感し、世界中で活躍する自律型従業員
- 各機能の高度な連携を支えるグローバルチーム
- フラットで風通しの良い組織風土

ブラザーグループの持続的な成長のために最も重要な基盤は、人材です。ブラザーグループは、「多様な人々が活躍できる社会の実現」をマテリアリティとして定め、2024年度目標として従業員エンゲージメント※の向上、「海外拠点責任者の現地登用促進」「ジェンダーバランスの取れたパイプラインの強化や多様な働き方を実現する環境整備」を掲げています。中期戦略で掲げた「持続可能な未来に向けた経営基盤の変革」に向けて、ブラザーグループは、自らの生産性と創造性を高め続けるとともに、従業員一人ひとりが働きやすい環境づくりを行うなど、人的資本をさらに強化するための活動を今後も推進していきます。

※ 従業員と会社が相互に対等で、互いに価値を提供しあう関係のこと

## 新しい価値創出のための人的資本強化の取り組み

### 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・ソリューション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。

グローバル人材育成に向けた取り組みの一つに、「トレーニー制度※」があります。トレーニー制度は、ブラザー工業と海外のグループ会社の間で人材を派遣する研修で、2008年から実施されています。この研修は、若手の従業員を対象としており、開発者が営業担当者と一緒にお客様を訪問し、ニーズや使用状況をお客様から直接聞くなど、海外で経験を積むだけでなく、専門性とは異なる経験を通じて新たな知見を得る機会でもあります。また、2018年度からは、20代の技術者が1カ月間、海外の生産・修理現場で学ぶ短期派遣※も実施しています。そのほかにも、グローバルで活躍するために必要なスキルを習得するため、語学を含むさまざまな自己啓発プログラムを準備しています。

※ 2020年度、2021年度は新型コロナウイルス感染症の影響で中止

### 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、地域性とグローバル性を両立した経営を行っています。地域統括拠点の社長を含め、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、2017年の55%から、2021年には67%に上昇しました。

また、生産拠点の新設や拡張を通じて、現地での雇用創出による地域社会・経済の活性化にも貢献しています。2012年に設立したフィリピン工場では約6,000人を雇用し、ベトナムの拠点では二つの生産拠点を合わせて14,000人以上の雇用機会を生み出しています。

### 女性管理職の登用を推進

ブラザー工業の女性管理職数は、2021年度実績で45人※であり、「2025年度までに女性管理職を60人※以上にする」という目標達成に向けて、さらなる女性管理職の活躍を支援しています。また、女性管理職比率向上において課題の一つである、女性従業員の離職を低減するための取り組みも推進しています。2022年9月からは、「女性リーダー育成研修」を開始し、24人が参加しました。加えて、時間と場所を問わない柔軟な働き方を実現する制度なども検討しています。

※ 管理職相当およびそれと同等の処遇を受ける専門職を含む

### 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、2015年度から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。

### DX人材の育成

ブラザー工業では、自らの生産性と創造性を高め続け、お客様に優れた価値を迅速に提供するため、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。社内AI研修では、「各部門に1名以上AI人材を配置する」との目標のもと、所属部署や基礎知識の有無を問わず参加できる初心者向けのプログラミング講座も設けています。社内AI研修のうち、講師による授業形式の講座は2021年度までに延べ449人、テキストを使用して学ぶオンライン講座は延べ4,208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

### 従業員エンゲージメント調査の実施

ブラザー工業は、ビジョン達成に向けた変革の実現と従業員のチャレンジ行動促進を目的に、マテリアリティの2024年度目標として「従業員エンゲージメントの向上」を掲げており、従業員と会社が対等で、価値を提供しあう関係を目指しています。従業員意識調査は2008年から毎年行っていますが、2022年度には「従業員エンゲージメント調査」を新たに実施しました。調査の結果、組織からの「成長支援」を感じ、「組織への共感」「貢献感」

が高い従業員が約半数を占めており、全体としてエンゲージメントが高い状態であるといえることがわかりました。また結果の分析から、今後も高いエンゲージメント状態を維持し、変革とイノベーションの創出を実現するために重要な要素5つを明らかにしました。今後は、これらの要素を維持、向上できるよう、一人ひとりの目標設定の質を高める取り組みや、自律的なキャリア開発を促進する取り組みを実施するほか、グローバルでのエンゲージメント調査を進めるなど、ブラザーグループ全体でもエンゲージメント向上を図る予定です。

## 働きやすい環境づくり

### 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を進めています。また、健康経営における課題とその解決に向けた取り組みなど一連の流れを可視化できる健康経営戦略マップを作成するなど、従業員の健康保持・増進に戦略的に取り組んでいます。その結果、ブラザー工業は2022年、累計6度目となる健康経営優良法人に選定されました。



## TOPICS

### ビジョン共有活動

ブラザーグループビジョン「At your side 2030」の自分ごと化



ビジョン共有活動の様子（ブラザーインターナショナル（フィリピン）コーポレーション）

ブラザーグループでは、従業員一人ひとりが、「At your side 2030」を理解・共感し、自ら行動に移すことができるよう、ビジョン共有活動を推進しています。具体的には、ブラザー工業の管理職約800人がビジョン実現に向けたミッションをイントラネット上で共有したり、新入社員研修のプログラムに、ビジョン実現に向けてどのような行動ができるのかを議論する時間を設けたりしています。グローバルにおいても、「ビジョンに登場する“あなた”は、業務の中で誰を指すのか」といった内容をチームで議論し、行動宣言へまとめるなどの活動に取り組んでいます。このビジョン共有活動には、2022年7月現在で、約6,300人の従業員が参加し、各拠点が自律的に活動を行っています。

今後も、ビジョン達成に向けて従業員が一丸となって行動できるよう、ビジョンを自分ごと化する活動を推進していきます。

### 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業、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」を実施しています。特に管理職には参加を義務付け、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。また、ブラザー工業では、男性による2週間以上の育児休業（以下、育休）取得率を2025年に60%以上、合計4週間以上の育休取得率を2025年度に30%以上にすることを目標に掲げています。この目標達成に向けて、2018年度からは、男性の仕事と育児の両立をテーマにしたキャリアコミュニティを開催しており、2021年度までに、育休取得を検討する男性従業員とその上司、女性従業員も含めた延べ61人が参加しました。このように、ワークライフバランスを支える各種制度を整備することに加えて、制度を使いやすくする工夫や多様な働き方を選択できる組織風土づくりにも注力しています。

両立支援のための各制度の利用者データ

<https://global.brother/ja/sustainability/social/workplace#w04>

### 育休制度 利用者の声



と重なったこともあり、家族全員でいるいるなことにチャレンジし、ともに成長できた非常に貴重な時間となりました。

復職後も、不在中の業務について丁寧な引き継ぎがあり、スムーズに復帰をさせてくれた職場にとっても感謝しています。

今後、職場での育休取得者がさらに増えるよう、自身の育休経験を周囲に積極的に伝え、育休を検討するメンバーに対してもサポートをしたいと思えます。

ブラザー工業株式会社 P&H事業 営業企画部  
鎌田 仁歩

### 育休取得で実感する感謝と成長!

第2子誕生をきっかけに、1カ月の育休を取得しました。育休前、上司からは「不在中のサポートは任せてください!」と理解ある声かけがあり、同僚からも積極的な支援があったおかげで、休職にあたっての不安が解消されました。育休期間は長男の夏休み

## 知的資本

### 優位性

- 創業以来の事業の多角化で培った民生用・産業用両面でのモノづくり技術
- 自社開発による多様なプリンティングエンジン
- 全世界特許保有件数 約3万件\*

保有技術と知的財産権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

ブラザーの多様な独自技術を生かし、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・サービス・ソリューションを提供するために、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。

## 創業以来の事業の多角化で培った民生用・産業用両面でのモノづくり技術

1908年にミシンの修理業から始まったブラザーグループは、ミシンの修理で得た製品知識を生かし、1932年に国産家庭用ミシンの量産化を成功させました。その後、ミシンの開発・製造で培ったプレス技術や精密加工技術などを活用し、タイプライターや家電などへ多角化を図る中で、モーター技術や電子技術を磨き、工作機械、情報通信機器と技術の広がり組み合わせにより、民生用・産業用両面にわたり、さまざまな製品を開発してきました。この多様な独自技術の広がりにより、ブラザー独自の製品を生み出し、ブラザーならではの価値をお客様に提供することができます。

年代	元となる製品・技術	組み合わせ・応用	新たな製品・事業
1960年代	ミシンの加工技術、鑄造技術など	⇒	タイプライター
	ミシンの加工のための社内技術	⇒	タッピングマシン(工作機械分野)
1980年代	電子パーソナルプリンターのサーマル印字技術や、日本語ワードプロセッサの片仮名漢字変換技術	⇒	ラベルライター
	サーマル印字技術と情報通信技術、読み取り技術	⇒	ファクス
1990年代	パソコンソフト自動販売機「TAKERU」のコンテンツ配信技術	⇒	業務用通信カラオケシステム
	ファクス・プリンターの電子写真技術やインクジェット印字技術	⇒	小型複合機
2000年代	民生用プリンターのインクジェット印字技術	⇒	ゲーム機プリンター

## 自社開発による多様なプリンティングエンジン

1971年のドットプリンターの開発を皮切りに、1982年にはサーマルエンジンの電子パーソナルプリンターを開発、その後ファクスに展開。1987年にはレーザープリンター、1997年にはインクジェット複合機と、開発を進める中で、自社によるプリンティングエンジンの技術力を高めてきました。現在は、サーマル、レーザー、インクジェットの三つのプリンティングエンジンを自社で開発し、ブラザーならではの製品開発に生かしています。例えば、民生用で培ったインクジェット技術を応用してゲーム機プリンターを開発するなど、民生用から産業用までカテゴリーを広げています。今後も、中期戦略「CS B2024」で掲げた産業用領域の飛躍とプリンティング領域の変容に向けて、産業用インクジェツ

トの基盤技術強化や、サステナビリティ貢献に向けた取り組みなど、プリンティングの技術基盤の強化を図っていきます。

## 全世界特許保有件数 約3万件\* ※2021年度実績

ブラザーグループは、各事業領域の状況に応じて、知的財産の権利化を行っています。例えば、産業用印刷領域では、当社の基盤の一つであるインクジェット関連技術の積極的な権利化などで、事業の飛躍をサポートしています。また、プリンティング領域では、特許件数の多い業界において、収益性の向上と優位性の維持を図るため、価値の高い特許権を相当数保有する活動を継続しています。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。このような活動を通じて、全世界特許保有件数は約3万件となっています。2022年2月には、英国クラリベイト社より、世界のイノベーション・エコシステムの頂点に立つ組織として「Clarivate Top 100 グローバル・イノベーター 2022」に選出されました。

また、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、権利侵害品の製造・販売により当社事業が脅かされる場合は、差し止めや損害賠償を求めて、警告や権利行使をする場合もあります。一方で、第三者の権利を尊重しており、新規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。

これらの活動を強固なものにするために、知的財産に関わる人材を継続的に育成しています。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するとともに、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実施しています。

### 特許権取得状況

国内特許公開件数	1,122件(2021年度)
国内特許登録件数	888件(同上)
米国特許登録件数	622件(同上)
全世界特許保有件数	約3万件(2022年3月31日現在)

## 製造資本

### 優位性

- グローバルな生産拠点
- コスト競争力と柔軟性の高い生産体制

グローバルに生産拠点を設け、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

古くからグローバルに拠点を展開してきたブラザーグループは、複数拠点によるグローバル生産体制を整備し、コスト競争力と柔軟性の高い生産体制を実現してきました。今後は、生産拠点の分散化や地産地消などにより、さまざまなリスクを低減し、お客様へ安定した製品供給ができるよう、体制をさらに強化していきます。

## 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・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宜進めています。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。現在は、ロックダウンの影響による従業員の工場出勤停止や新規の採用が困難といった状況を乗り越えることに加え、さらなる生産性向上なども視野に入れ、自動化・省力化設備の導入を進めています。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、生産拠点の分散、在庫保有、部品調達先との協業を進めるなど、強靱なサプライチェーンの構築に努めていきます。

## 社会関係資本

### 優位性

- グローバルな顧客基盤
- ともに成長するグローバルなビジネスパートナー
- お客様やビジネスパートナーとの信頼関係から得られる情報

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・サービス・ソリューション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、ビジネスパートナーとともに成長し、信頼関係から得られる情報をもとに、ブラザーならではの価値を付加した製品・サービス・ソリューションを提供しています。

## ともに成長するグローバルなビジネスパートナー

市場や顧客行動など事業環境がめまぐるしく変化する中、40以上の国と地域に構える販売・サービス拠点からお客様の声を集めるとともに、お客様と直接つながることで得られる情報をさらなる価値提供に生かしています。また、販売チャネルや部材サプライヤーとの信頼関係から得られる情報や学びを価値提供につなげるなど、ビジネスパートナーとの連携も強化し、互いの成長につなげています。

### 事例

近年、アパレル業界で1枚から必要数だけを生産できる「オンデマンド生産」の需要が急拡大する中で、オリジナルグッズビジネスを展開するイメージ・マジック社では、マシナリー事業のゲーム機プリンターが活躍しています。イメージ・マジック社の工場では、ブラザーのゲーム機プリンター GTX Pro 50台に加え、プリントの「前処理」と「後処理」を省力化するオンデマンドアパレル加工ライン「DIGITAL LINE」を導入。これまで手作業で行っていた工程を自動化することで省人化につながったことに加え、迅速で高品質な生産が可能となり、効率的な生産を実現しています。

必要なるものを必要な分だけ。持続可能なアパレル産業に貢献

<https://sdgsstory.global.brother/j/customer/458>

## お客様とつながるビジネスの拡大

お客様とつながることでさまざまな価値を提供し、当社製品を使い続けていただく活動を推進しています。P&S事業における契約型をはじめとしたお客様とつながるビジネスモデルへの転換の加速、ラベリング機器のアプリケーションを活用したお客様との接点の構築などを進め、お客様と永くつながり、多様なワークシーンを支えます。

### 事例

P&S事業では、2021年度から米国でサブスクリプションサービス「Refresh EZ Print Subscription」を開始しました。「Refresh EZ Print Subscription」とは、月額課金で消耗品の自動配送や延長保証を提供するサービスです。お客様に当社製品を長くお使いいただけるようにさまざまな利用プランを提供しており、2022年度からは欧州でも同様のサブスクリプションサービスを開始しました。このように、お客様に寄り添った価値提供を続けていくことで、さらなる信頼関係の構築に努めています。



# 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め、多様なワークシーンを支援

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。厳しい市場環境の中でも既存ビジネスの収益性強化に努めるとともに、ビジネスモデル転換や業務用ラベリング事業拡大など“次”に向けた変革を加速することで、今後モブラザーの成長を支えています。

### 事業内容

#### 通信・プリンティング機器事業

- 自宅などをオフィスとして個人や少人数で仕事をするワークスタイル「SOHO (Small Office, Home Office)」に対応した製品の開発・製造・販売。1980年代以降、熱転写ファクスや小型レーザー複合機を開発し、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の開発・製造・販売。全世界で多くのビジネスパートナーや業界専門誌から高評価
- 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提供

- 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を提供する契約型ビジネスを推進

※ 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

#### ラベリング事業

- 「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開発・製造・販売。
- 30年にわたる開発実績で培った高い操作性や機能性、豊富で多様なラベルのラインナップ、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ー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
- 物流、製造、小売りなどの現場で使える業務用ラベルライターおよびラベルプリンターの開発

### 2021年度総括

プリンティング市場では、在宅勤務・在宅学習用途として、小型複合機・プリンターの需要は各地域で引き続き順調な伸びを示しました。

インクジェット複合機においては、供給制約の改善により製品本体の販売数量は大幅に増加しました。

レーザー複合機・プリンターにおいては、新型コロナウイルス感染症再拡大や部材の調達難による工場の稼働率低下を受けて製品・消耗品ともに生産数が落ち込んだ時期があったものの、消耗品を空輸することで在庫切れを回避、利益影響を最小限に抑える活動を実施しました。

その結果、為替のプラス影響に加え、消耗品も堅調に推移し、事業全体で増収となりました。

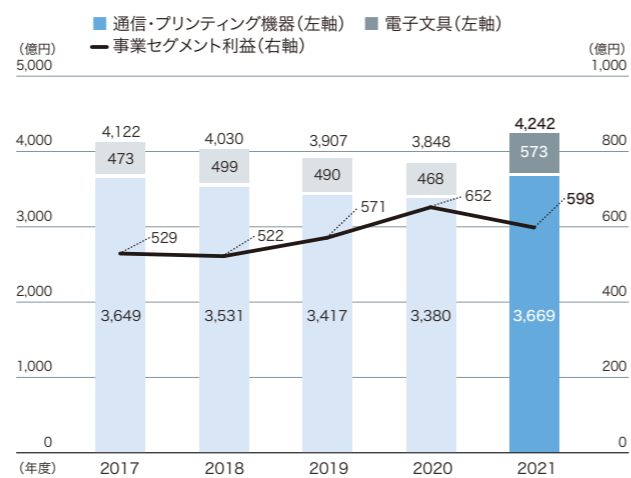
また、新たな契約型ビジネスも開始し、ビジネスモデルの転換を加速させました。

ラベリング市場では、ラベルライター・ラベルプリンター、モバイルプリンターを中心とするソリューション分野とも、需要回復により、大幅な増収となりました。

### 主要製品



#### 売上収益/事業セグメント利益の推移



### 事業環境認識

#### 通信・プリンティング機器事業

- デジタル化の進行による印刷機会の減少
- 「所有」から「利用」へ顧客の購買行動の変化
- サテライトオフィスや在宅勤務の普及による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

#### ラベリング事業

- 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
- 自動認識領域市場の拡大

#### 共通

- 持続可能な社会の実現に対する社会要請および課題意識の高まり

### 事業戦略(事業方針)

#### 通信・プリンティング事業

- 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
- レーザービジネスの市場ポジション堅持
- インクジェットビジネスの成長

#### ラベリング事業

- ホーム・オフィス領域でのグローバルNo.1を堅持
- ラベリング機器のアプリを活用したお客様接点の構築
- 自動認識領域での販売強化
- 業務用ラベルプリンターの用途拡大

#### 共通

- 持続可能な社会に貢献する、CO<sub>2</sub>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

強み

- 通信・プリンティング機器事業
  - お客様のニーズや事業環境の変化に対して柔軟に対応できる製品開発力
- ラベリング事業
  - 業界のパイオニアとしての知見の蓄積

課題

- 自然災害や疫病なども含めたBCP (事業継続計画) 対応と商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
- お客様のLTV向上に向けたお客様と直接「つながる」ための基盤の構築

### 関連する社会課題・マテリアリティ

- 人々の価値創出の支援・資源循環
  - P&S事業におけるお客様のLTV向上と資源循環型ビジネスの拡大に向けたお客様と直接「つながる」ための基盤の構築

#### 関連するSDGs



### TOPICS

#### 購買行動の変化に応える新しいサービスの展開

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、新興国を中心に、大容量の消耗品対応モデルを展開し、長期間買い替えなしで利用できる商品ラインナ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・利便性を高めた商品・サービスを展開していきます。



新興国を中心に販売している大容量消耗品対応モデル DCP-T420W



米国で展開している月額定額課金サービス Refresh EZ Print Subscription

### 事業活動を通じた社会課題の解決

#### CO<sub>2</sub>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、CO<sub>2</sub>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、国際エネルギー省エネプログラム※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CO<sub>2</sub>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。世界各地でカートリッジの回収を進め、イギリスやスロバキアなどの工場、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CO<sub>2</sub>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

# 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

自動車や一般機械などの部品加工に最適で、高い省エネ性能を備えた工作機械、使いやすさ・高品質な縫製・省エネを実現した工業用ミシン、衣料品のデジタル印刷ニーズに応えるガーメントプリンターなどを通じて、お客様の生産性向上と新たな価値創出に貢献しています。

### 事業内容

#### 産業機器事業

- 「SPEEDIO (スピーディオ)」ブランドの工作機械の開発・製造・販売。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・一般機械などの部品加工においてお客様から高評価
- 周辺機器を含め、多彩なバリエーションの機種展開。より大型の部品加工、多面加工、旋削加工もできる機種や、加工部品を自動で搬送・供給できるオプション装置など製品ラインアップの拡充に注力

#### 工業用ミシン事業

- <工業用ミシン>
- 布帛の縫製において、常に業界をリードする工業用ミシンの開発・製造・販売
- 成長が見込めるノンアパレル市場の開拓。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高評価

#### <ガーメントプリンター>

- 大量印刷顧客向けガーメントプリンターの開発・製造・販売。新製品の開発・導入を通して、近年拡大を続けるデジタル印刷市場での成長を実現
- 大量印刷工場での自動化・省人化を実現

### 2021年度総括

#### 産業機器事業

前中期戦略「CS B2021」の重点施策として、製品ラインアップ拡充および中国をはじめ、インド、日本の営業・サービス体制の強化を図り、自動車・一般機械市場向け顧客基盤を拡大した結果、売上は大きく成長させることができました。

#### 工業用ミシン事業

##### <工業用ミシン>

「CS B2021」期間中は、米中貿易摩擦、新型コロナウイルス感染症の影響による設備投資減退など厳しい事業環境が続きましたが、組織体質の強化により収益力向上を実現しました。2021年度はアジア・中国向けでのアパレル設備投資需要の回復により、販売が好調に推移し大幅な増収となりました。

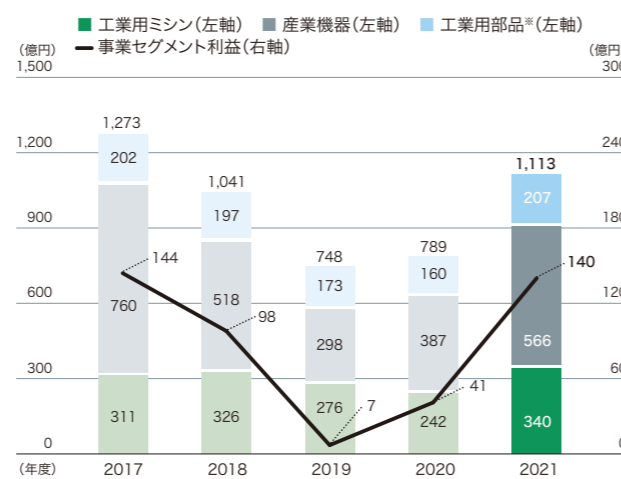
##### <ガーメントプリンター>

ランニングコスト削減に貢献する大容量インクを搭載した「GTX600」の発売により、大量印刷市場で大きな成長を実現し、過去最高の業績となりました。

### 主要製品



#### 売上収益/事業セグメント利益の推移



※ 事業セグメント区分の変更により、工業用部品がニッセイ事業になりました  
このグラフは事業セグメント区分の変更前のものです

### 強み

- 産業機器事業
  - 高い生産性と省エネ性能を実現する製品開発力
  - 豊富なラインアップにより、お客様のニーズに応える多様なソリューションの提供
- 工業用ミシン事業
  - <工業用ミシン>
  - 大型プログラム式電子ミシンを中心とした競争優位性のある製品開発力
  - 幅広い国・地域からの要望に対応できる拠点展開
  - <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
  - 多様な独自技術を活用したソリューション提供力

### 課題

- 産業機器事業
  - 急成長するEV関連の需要を獲得
  - カーボンニュートラルに取り組む顧客に対し、省エネ性能のさらなる訴求
- 工業用ミシン事業
  - <工業用ミシン>
  - ノンアパレル市場向け新製品の投入
  - 提案営業力・サービス対応力の向上
  - <ガーメントプリンター>
  - 大量印刷市場でのさらなる成長を実現するための製品開発
  - 大量印刷工場の自動化・省人化への挑戦

### 関連する社会課題・マテリアリティ

- 人々の価値創出の支援  
マシナリー事業におけるお客様の生産性向上、CO<sub>2</sub>排出削減に貢献するための製品性能の優位性確保

#### 関連するSDGs



### 事業環境認識

#### 産業機器事業

- 社会の環境意識の高まりによるEV関連市場の拡大および省エネ性能の高い設備需要の増加
- 製造現場における労働力不足と労働環境の改善を背景に省人化・自動化が加速

#### 工業用ミシン事業

- <工業用ミシン>
- エアバッグ・靴を中心としたノンアパレル市場が成長
- 生産現場の効率化と労働環境の改善を背景に省人化・自動化が加速
- <ガーメントプリンター>
- 購買行動の多様化により、欧米を中心にデジタル印刷市場が拡大
- オンデマンド印刷に対する顧客の期待感が向上

### 事業戦略(事業方針)

#### 産業機器事業

- 強みである高い生産性と省エネ性能をさらに追求し、製品ラインアップを強化
- 主要市場(中国・インド・日本)における営業・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

#### 工業用ミシン事業

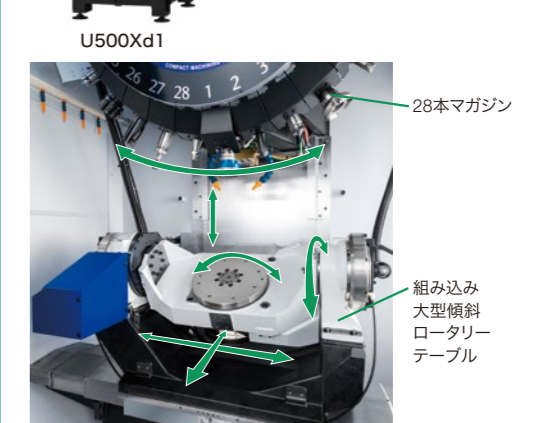
- <工業用ミシン>
- アパレル市場での需要回復の取り込み
- ノンアパレル市場での成長に向けた製品ラインアップの強化
- <ガーメントプリンター>
- 高いインクジェット技術を生かしたソリューション提供力の強化
- 大量印刷工場での自動化・省人化への挑戦

### TOPICS

#### さらなる高生産性・環境性能を実現した製品発売

2022年4月、ガーメントプリンターの新製品として、大量印刷ユーザーへの高生産性を実現した「GTX600」の発売に続き、コンパクトマシニングセンタ Sシリーズ、Rシリーズの後継機種「S300/S500/S700Xd1」「R450/650Xd1」を発売し、

生産性と省エネ性能を向上。5月には、EV市場や変種変量生産用途で力を発揮する多面加工が可能なユニバーサルコンパクトマシニングセンタ「U500Xd1」を発売し工程集約性を向上させています。



#### 事業活動を通じた社会課題の解決

#### CO<sub>2</sub>排出削減と業務効率化に貢献

工場では、CO<sub>2</sub>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。コンパクトマシニングセンタ「スピーディオ」シリーズは、電源再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CO<sub>2</sub>排出削減に貢献しています。

「スピーディオ」シリーズとして新たに投入したユニバーサルコンパクトマシニングセンタ「U500Xd1」は、大型傾斜ロータリーテーブルと工具本数を大幅に増やした28本高速マガジンの組み合わせにより、工程集約の機能が大幅にアップし、お客様の作業の効率化に貢献します。

ガーメントプリンターのGTXシリーズとして新たに投入した「GTX600」は、高品質・高速印刷をかなえる4つのプリントヘッドにて高速印刷を可能にしているだけでなく、バルクインクシステムを採用し、お客様の生産性向上に貢献します。

また、ECO PASSPORT認証\*を取得した、環境に優しいBrother純正インクを採用しています。

\* エコテックス国際共同体により、従来の繊維製品に加え、繊維製品に使用する染料等の化学物質に対する国際的な安全の認証として設定

## 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ティング・マーキング機器（C&M分野）と、商品パッケージの多種少量化や短納期化に応えるデジタル印刷機（DP分野）を提供し、消費者保護やトレーサビリティ\*の確保、工場における生産性向上などに貢献しています。

※ 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

**強み**

- これまでのビジネスで培ってきた信頼のブランド
- C&MとDPの両分野を持つことで、顧客ニーズに最適技術を組み合わせる相乗効果を生み出すユニークなポジショニング

**課題**

- 売上拡大と収益性の向上
- C&M・DP分野における製品の拡販とサービス・ソリューション強化

#### 関連する社会課題・マテリアリティ

■ 人々の価値提供の支援  
生産者によるお客様への安心・安全の提供支援および消費者保護の価値創出の支援  
生産者が無駄のない生産をするための支援とそれに伴う廃棄物およびCO<sub>2</sub>排出量の削減

#### 関連するSDGs



### 事業内容

- 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ティング・マーキング機器（C&M分野）の開発・製造・販売。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
- 商品パッケージの多種少量化や短納期化に応えるデジタル印刷機（DP分野）の開発・製造・販売。高い生産性を駆使し、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
- 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

### 2021年度総括

新型コロナウイルス感染症拡大による営業活動制限やサプライチェーンの混乱の中でも、食品・飲料・医薬品など生活必需品の需要の底堅さに支えられ、C&M分野、DP分野ともに、本体および消耗品が堅調に推移し、増収となりました。

前中期戦略「CS B2021」においては今後の成長の基盤となる新製品を発売しました。C&M分野では、インクジェット新製品「Gxシリーズ」および「Cxシリーズ」、レーザー新製品「D310」をグローバルで発売。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」を発表したことに加え、コルゲート印刷機「X630i」により、コルゲート（段ボール）印刷領域に進出しました。

今後は、C&M・DP分野における製品の拡販とサービス・ソリューション強化により、売上拡大と収益性の向上を目指します。

### 主要製品

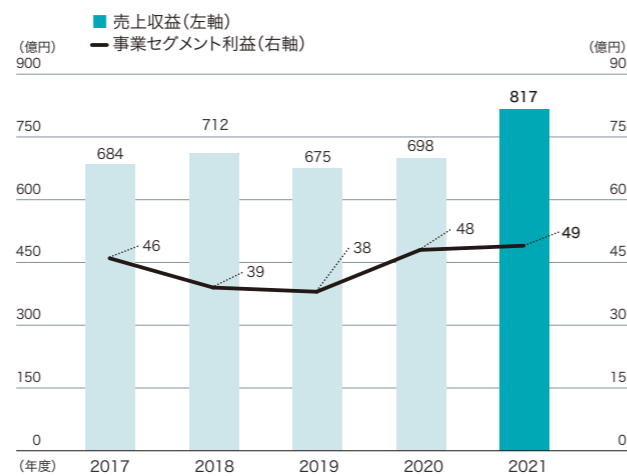


コーティング・マーキング機器



デジタル印刷機

#### 売上収益／事業セグメント利益の推移



### 事業環境認識

#### <C&M分野>

■ 新興国の人口増加に伴う需要増加、製造業者のトレーサビリティニーズの高まり、法規制対応などにより、市場が継続的に成長する見込み

#### <DP分野>

■ デジタル化の進展に伴う工場の生産性改善などにより、市場が継続的に成長する見込み

### 事業戦略(事業方針)

C&M分野とDP分野における成長を加速させることで、生産者の収益性向上および生産活動の安定に貢献し、長期的な競争力獲得に向けたインクジェット技術基盤の強化を図る

#### <C&M分野>

- お客様との関係強化による安定成長
- 印字方式や印字幅など、市場に求められる新製品投入による製品競争力の強化
- 製品提供だけにとどまらない、お客様の困り事やボトルネックを解消しうるソリューション提案

#### <DP分野>

- 新製品の投入による成長の加速
- コルゲートなどの新規領域の拡大・推進

#### <共通>

- シナジー顕在化によるドミノ事業の成長加速
- 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
- 安定供給できるサプライチェーンの構築

### TOPICS

#### 製品の競争力を磨き、お客様の生産性と品質向上に貢献

UVレーザーマーカ\*の新製品である「U510」を2022年5月に発売しました。印字対象に非接触でマーキングでき、高耐久・高擦過性、印字スピードや印字品質に強みを持ち、食品や医薬品など、厳格なトレーサビリティを必要とするお客様に安心・安全で高品質なマーキングソリューションを提供します。

また、2022年3月に、産業用サーマルインクジェットプリンター（Gxシリーズ）のオプションとして「大容量インクカートリッジ」仕様を発売しました。従来のGxシリーズのインク容量に対して約10倍のインクが入るので、お客様のランニングコスト削減とダウンタイム低減に貢献しています。

※ 紫外線の光波長のレーザーにより、高発色かつダメージレスな印字が可能



#### 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重要で、ドミノ事業のコーティング・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、ドミノ事業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。

## ニッセイ事業

### ロボット・FA市場のお客様のニーズに合わせた高い価値提供を加速

2022年度から、マシナリー事業の工業用部品分野を「ニッセイ事業」としました。幅広い製品バリエーションを持つギアモータ、産業用ロボットやFA機器の駆動を担う高剛性減速機、高精度・高品質な歯車などを通じて、拡大が予想される自動化・省人化分野など、多様化する顧客ニーズに的確に対応し、お客様の価値創出に貢献しています。

<b>強み</b>	■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	<b>関連するSDGs</b>  
<b>課題</b>	■高剛性減速機の市場展開の加速 ■ロボット・FA市場を中心とした成長産業の需要に対応するための生産能力の増強	
<b>関連する社会課題</b>	■人々の価値創出の支援 信頼性・効率性が高い、ギアモータ・高剛性減速機・高精度歯車が組み込まれたロボットや無人搬送車などにより自動化・省人化を実現し、工場や物流現場での生産性向上や人手不足解消に貢献	

### 事業内容

#### ギアモータ、高剛性減速機、歯車の開発・製造・販売

- ギアモータ：幅広い品ぞろえと短納期対応で工作機械や輸送機市場のお客様のご要望に対応
- 高剛性減速機：成長著しい産業用ロボットやFA機器市場向けに新たな価値を提供
- 歯車：ロボット、工作機械市場などに向けて、高精度・高品質の傘歯車※などを提供  
※ 交わる2軸間に運動を伝達する円すい形をした歯車

### 主要製品



### 事業環境認識

- 先進国での労働人口減少や新型コロナウイルス感染症の流行による製造・物流・小売業などにおける自動化・省人化ニーズの高まり

### 事業戦略(事業方針)

- 高剛性減速機と高精度歯車によるロボット・FA市場での事業成長機会の取り込み
- ロボット・FA市場を中心とした成長産業の需要に対応するための生産能力の増強

### 2021年度総括※

前中期戦略「CS B2021」では成長戦略を掲げたものの、米中貿易摩擦や新型コロナウイルス感染症の世界的流行により需要が低迷し、一時的に業績が落ち込みました。事業環境の大きな変化に対し、利益を安定的に確保できる収益力を持ち、変化に対応できる筋肉質な企業への変革を優先し、事業の筋肉質化、高剛性減速機の開発、海外戦略の再構築に取り組んできました。

2021年度は設備投資需要の回復や自動化ニーズの高まりで前年度から大幅な増収増益となりました。「CS B2021」の売上目標は達成できなかったものの、筋肉質化の取り組みにより、収益性は「CS B2021」の目標水準を実質的に達成することができました。

※ マシナリー事業 工業用部品として

### 事業セグメント独立の背景・意図



- 株式会社ニッセイが営む事業は今後大きな成長が期待できる有望な領域であり、ブラザー・ニッセイ双方のノウハウやリソースを最大限活用し、事業成長を加速させることを目的に2022年2月に同社を完全子会社化
- 事業の成長加速に向けた積極的な投資を適切なタイミングで実施するとともに、完全子会社化後の財務パフォーマンスの開示を目的にニッセイ事業として独立

- 事業成長を通じ、ブラザーグループの産業用領域の飛躍、ならびに事業ポートフォリオの変革に貢献

## パーソナル・アンド・ホーム事業

### 趣味の世界を広げ、お客様に使いやすさと感動を提供

ソーイングを中心に、クラフト(手作り)を楽しむお客様の創造性発揮を支援する製品やサービスを提供します。お客様とダイレクトにつながることで、家庭用ミシンやカッティングマシンにとどまらず、お客様のつくる楽しみの幅を広げることを目指します。

<b>強み</b>	■トップシェアの刺しゅう用ミシン分野における高いブランド力 ■製品に搭載したプロジェクター機能やディスプレイ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	<b>関連するSDGs</b>  
<b>課題</b>	■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求 ■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	
<b>関連する社会課題</b>	■人々の価値創出の支援 ブラザー製品を活用した起業や副業をサポートすることによる雇用の創出	

### 事業内容

#### 家庭用ミシンやカッティングマシンの開発・製造・販売

- 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を生かし、特に高級刺しゅう用ミシンでは、プロジェクター機能など最先端の技術を使いやすい形でお客様に提供
- 台湾、ベトナムの工場において、高級機から普及機までの幅広いラインアップの生産
- 高級刺しゅう用ミシンなどを販売する大手ミシンディーラーをはじめ小売店、eコマースなど多様な販売網を構築。有力なビジネスパートナーと強い信頼関係を醸成

### 主要製品



### 事業環境認識

- 刺しゅう用ミシンにおいては、高いマーケットシェアを確保
- 一般用ミシンの中級機では、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あり
- 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

### 事業戦略(事業方針)

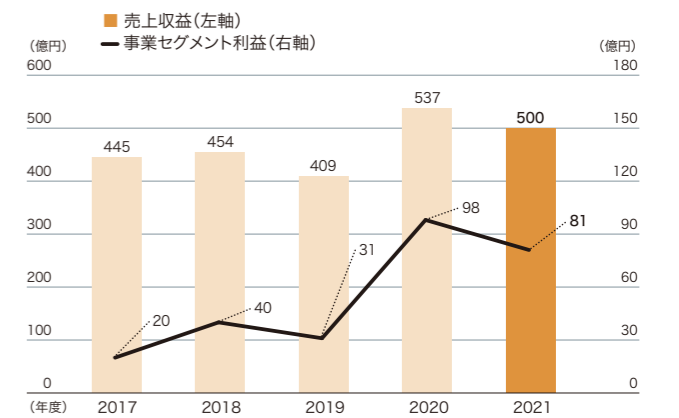
- 技術革新やディーラーとの関係構築、オンライン教育活動の強化などを通じて、お客様に感動や使いやすさといった価値を迅速に提供
- 趣味の世界の拡大からビジネス向け用途まで手作りの喜びを伝える情報発信の充実を図ることで、リーディングカンパニーの地位を堅持

### 2021年度総括

家庭用ミシンは、巣ごもり特需があった前年度の水準には届かなかったものの、欧米を中心に中高級刺しゅう用ミシンなどの販売は引き続き堅調に推移しました。

高級刺しゅう用ミシンや業務用刺しゅう用ミシンにおいては、副業用途やカスタマイズの需要の増加により、売上が好調に推移しました。特に、主力市場の米国にて展開した、ブラザー製品を活用した起業や副業をサポートするキャンペーンが売上を後押ししました。部品費の高騰やベトナム工場の新型コロナウイルス感染症の影響などにより、一般用ミシンの普及機・中級機は厳しい環境ではあったものの、固定費の削減に取り組んだ効果もあり、高い利益水準を維持しました。

#### 売上収益/事業セグメント利益の推移



- 新興国の経済成長は、職業用刺しゅう用ミシンなどのビジネス市場や一般用ミシンの普及機の成長を後押し。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
- 環境規制の拡大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必要

※ Information and Communication Technologyの略

- 省エネや修理のしやすさ、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

- お客様とダイレクトにつながることで、提供する製品やサービスの選択肢を増やし、顧客生涯価値を向上

## 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・コンテンツを提案することで、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
- 新型コロナウイルス感染症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**

- 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
- 新型コロナウイルス感染症による需要増に伴うカラオケアプリの新たな競合の台頭
- カラオケ事業の低迷を支え得る、新規事業の創出

**関連する社会課題・マテリアリティ**

- 人々の価値創出の支援  
音楽療養コンテンツ提供による、健康づくりの支援と高齢者介護施設職員の業務負担軽減

**関連するSDGs**

- 3 持続可能なエネルギー
- 8 豊かで持続可能な雇用と経済成長

### 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\*の34万曲以上を搭載した、ハイレゾ対応の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評価
- 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\*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

\* 2022年10月 エクシング調べ

### 主要製品



JOYSOUND MAX GO\* JOYSOUND 響II\*

\* 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。ミュージックは、CDスベ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ととなります



みるハコ キョクナビ

さまざまなジャンルの映像をお近くのカラオケルームで楽しめる映像視聴サービス

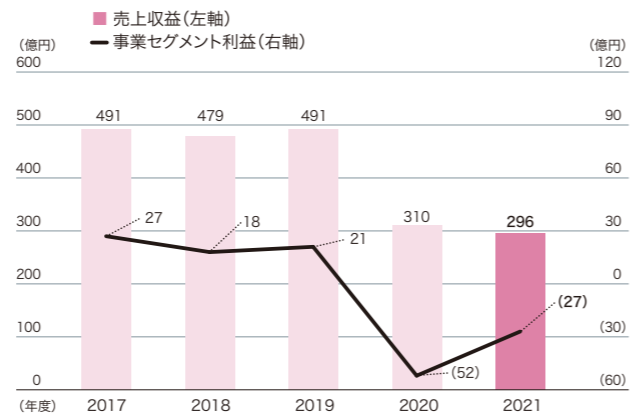
カラオケや歌詞などがお手元の端末で楽しめるスマートフォンアプリ

### 2021年度総括

新型コロナウイルス感染症の再拡大により、カラオケ店舗の営業自粛・時間短縮営業など、厳しい環境が継続し減収となりました。事業セグメント利益については、不採算店舗の閉店など費用削減の効果などにより、赤字幅が縮小しました。

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ます。

#### 売上収益/事業セグメント利益の推移



### 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、新型コロナウイルス感染症の影響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)

- 新型コロナウイルス感染症により縮小したカラオケ市場の早期回復を目指し、より安心・安全にカラオケを楽しめる製品・サービスを提供し、その導入を推進することで業績の改善を加速
- 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る、ビジネスモデルの変革と事業の再拡大への挑戦

## ブラザーの産業用印刷領域

ブラザーグループは、中期戦略「CS B2024」で「あたらしい未来へのテイクオフ」をテーマに、事業ポートフォリオの変革に取り組んでいます。その柱の一つが、ドミノ事業を中心とした産業用印刷領域の飛躍です。豊富な印字技術や顧客基盤をベースに、幅広い製品群でお客様の生産性と創造性を支えるとともに、社会課題の解決に貢献します。

事業 (サブ事業)	業務用ラベルプリンター	コーディング・マーキング機器	デジタル印刷機	ガーマントプリンター
事業	P&S事業 (ラベリング事業)	ドミノ事業	ドミノ事業	マシナリー事業 (工業用ミシン事業)
主な製品				
印字方式	T サーマル	IJ インクジェット, T サーマル, LB レーザー	IJ インクジェット	IJ インクジェット
印刷例				
ターゲット顧客	物流・製造、小売、医療、保守メンテナンス	食品・飲料・医薬品などブランドオーナー	印刷加工業者	オンデマンドプリントサービス事業者
提供価値	トレーサビリティに関する情報を表示		オンデマンドでデザイン性・オリジナリティを付加	
社会課題解決	生産性・業務効率の向上 			
	トレーサビリティによる安心・安全の提供 			
	廃棄物の削減 			
	安全な職場環境の提供 			
	水資源の保全 			
	環境配慮型製品の提供 			

## サステナビリティを重視した経営の実践



“At your side.”の精神で、事業活動を通じて  
社会課題の解決に取り組み、  
持続可能な社会の実現に貢献します

専務執行役員  
サステナビリティ委員会 事務局担当責任者  
只 雄一

ブラザーグループは、“At your side.”の精神のもと、持続的なお客様への価値提供と、事業を通じた社会課題の解決を図るべく、サステナビリティを重視した経営を実践しています。

私たちは、ブラザーグループビジョン「At your side 2030」において、当社のあり続けたい姿を「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」と定めています。このビジョンからバックキャストする形で策定・スタートした中期戦略「CS B2024」においては、サステナビリティへの貢献を最重要な経営課題と位置付け、当社として初めてマテリアリティを特定し公開いたしました。 [P.19 参照](#)

それに先立ち2022年2月には、これまで培われてきたブラザーの価値観を大切にしながらサステナブルな企業活動をさらに促進していくために、「サステナビリティ基本方針」を策定しています。

マテリアリティとは、企業が経営上、何を重要としているのかを示すものであり、将来財務価値を向上させるために企業が取り組むべき課題であると考えています。従いましてマテリアリティを特定し、目標を設定するにあたっては、経営の方向性と合致しているか、その重要度について十分な説明が可能か、将来の財務目標へのインパクトをストーリーとして語れるか、目標に経営陣・従業員がコミットできるか、といった点を重要視しました。またこの特定プロセスにおいては、お客様をはじめとする各ステークホルダーに対してどのような価値を提供できるかを常に意識しながら議論を重ねてきました。

それらの観点から次のような意味合いを持たせて、マテリアリティを解決する目標を選んでいます。

- ブラザーが製品・サービスの提供を通じて顧客の価値創出を支援し、それにより顧客から支持を得ることができているかどうか
- 誰もが生き生きと活躍できる社会を実現するために、ブラザーグループがさらなる多様性とエンゲージメントに満ちた職場をつくることのできるかどうか
- ブラザーのバリューチェーンにおいて、事業に関わる人々の人権が尊重され、労働者に安全安心な職場を提供できているかどうか
- 「ブラザーグループ環境ビジョン2050」における脱炭素社会への貢献、資源循環の最大化達成へのマイルストーンとなっているかどうか

また、これらの目標を着実に達成するため、2022年4月に「サステナビリティ委員会」を新たに設置しました。委員会の設置と活動の実践を通じて、サステナビリティを全社の経営課題として捉え、環境・社会・経済の三つの観点すべてにおいて持続可能な状態を実現する経営を推進してまいります。

私たちブラザーグループは、社会の一員として、これまで社会におけるさまざまな重要課題の解決に取り組んできました。そして、これらサステナビリティに関連する取り組みは、当社の事業そのものの持続的な成長を支えていると強く実感しています。私たちは、これまでそうであったように、“At your side.”の精神でお客様のご要望やお困り事に寄り添い続けるとともに、環境や社会課題にも真摯に向き合い、社会から信頼され続ける企業でありたいと考えています。

### サステナビリティ基本方針

ブラザーグループは2006年11月に「CSR経営の基本的な考え方」を策定し、その後、三度の改訂を経ながら昨年度までグループのCSR活動の礎としてきました。一方この間に経営環境はグローバルに大きく変化し、SDGs/ESGへの対応も含め企業の責任の枠がさらに広がりました。そこでブラザーグループはあらためてサステナブルな社会の構築への貢献を目指して以前の方針を見直し、2022年2月に「サステナビリティ基本方針」を新たに策定しました。

この「サステナビリティ基本方針」においてブラザーグループは、創業の精神から始まる“At your side.”の精神のもと、社会的な責任を果たしてきたことを再確認するとともに、2030年に向けたグループビジョン「At your side 2030」の実現を通じて、取り組むべき重要社会課題を解決することを宣言しました。

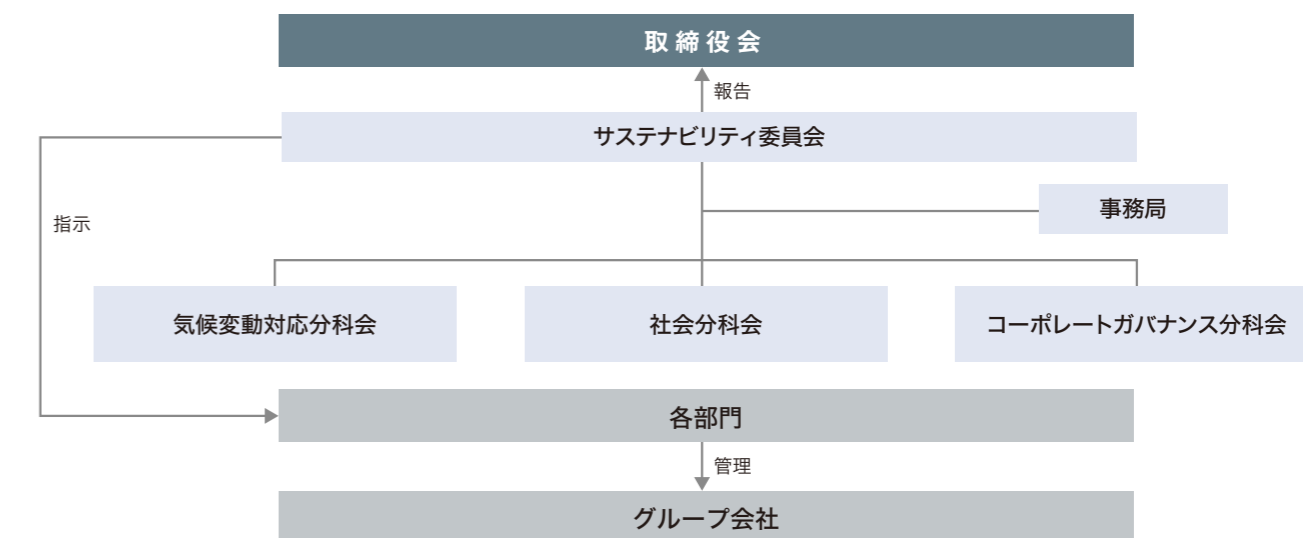
### 推進体制

ブラザーグループでは、2022年4月に代表取締役社長を委員長とするサステナビリティ委員会を設置しました。

この委員会は、サステナビリティ基本方針に基づく、マテリアリティへの取り組みを中心とした各種活動をグローバルに推進し、サステナビリティを重視した経営を進めていくことを目的としています。

サステナビリティ委員会には定例会と必要に応じて委員長が招集する臨時会があり、各分科会のオーナーおよび常務以上の執行役員、事業統括執行役員、その他必要な機能として代表取締役社長が定める者により構成されています。またサステナビリティ委員長は、定期的に取締役会において、サステナビリティ委員会の活動計画および活動実績について報告を行うものとしています。

### サステナビリティ推進体制



#### サステナビリティ基本方針

ミシンの修理業から始まったブラザーは、働きたい人に仕事をつくるために輸入産業を輸出産業にするという志のもと、ミシンの生産を始めました。壊れにくい国産ミシンを作ろうという思いは、お客様を第一に考える“At your side.”の精神として、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」に受け継がれ、お客様への価値提供を増大させ、そこから生まれる成果をステークホルダーや地球環境への貢献に生かすことで企業価値を高めてきました。

ブラザーグループはこれからも、お客様の課題、ひいては社会の課題に向き合い、取り組むべきマテリアリティ（重要社会課題）を定め、解決することで、「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」というビジョン「At your side 2030」の実現、および国連が定めた「持続可能な開発目標（SDGs）」の達成を目指してまいります。

サステナビリティ委員会の傘下には、特定分野における各種活動の推進を目的として以下の三つの分科会を設置し、各種活動を推進しています。

- 気候変動対応分科会：地球の未来に関わるマテリアリティ解決に向けた全社活動の推進
- 社会分科会：社会の発展に関わるマテリアリティ解決に向けた全社活動の推進
- コーポレートガバナンス分科会：ビジョン実現とそのためを経営戦略の実効性を促進するコーポレートガバナンスの構築

2022年4月には第1回となる委員会を開催し、各分科会の目標設定に関して審議をしました。また8月には三度にわたる委員会での議論を経て、ブラザーの価値創造プロセスを策定しています。 [P.14 参照](#)

## 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います

「ブラザーグループ環境方針」の基本理念の通り、モノづく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、CO<sub>2</sub>排出削減、資源循環、生物多様性保全を三本柱とする「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CO<sub>2</sub>排出削減目標を見直しました。CO<sub>2</sub>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<sup>※</sup>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CO<sub>2</sub>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。

<sup>※</sup> ブラザーグループから排出するCO<sub>2</sub>を全体としてゼロにする

#### 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	2030年度中期目標
CO <sub>2</sub> 排出削減	グループ全体で、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CO <sub>2</sub> 排出最小化を目指し、脱炭素社会の形成に貢献している <b>主な取り組み</b> 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	・ <b>[スコープ1・2]</b> 2015年度比で65%削減する ・ <b>[スコープ3:C1・C11・C12]</b> 2015年度比で30%削減する <sup>※</sup> 「2030年度 中期目標」は、温室効果ガスの排出削減目標達成を推進するために設立された国際的なイニシアチブ「Science Based Targets initiative (SBTi)」より、科学的根拠に基づいた目標(1.5°C目標)として認定されています
資源循環	2050年に向けて、グループ全体で資源循環の最大化により、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 <b>主な取り組み</b> 製品・部品のリユース、リサイクル材使用など	・循環経済型ビジネスの拡大と資源の再生利用により、2030年度までに製品 <sup>※1</sup> に投入する新規資源率を65%以下 <sup>※2</sup> とする ・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 <sup>※1</sup> 包装材を含む <sup>※2</sup> 対象は、プリンティング・アンド・ソリューションズ事業、パーソナル・アンド・ホーム事業、マシナリー事業
生物多様性 保全	グループ全体で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 <b>主な取り組み</b> 生物多様性保全活動、CO <sub>2</sub> 排出削減、資源循環の推進	・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

#### 2024年度目標と実績

マテリアリティ		2024年度目標	2017年度～2021年度の実績
地球の未来	CO <sub>2</sub> 排出削減	<b>[スコープ1・2]</b> 2015年度比47%削減(2022-2024年度の3年間で9%を削減) 参考)2030年度目標：2015年度比65%削減	CO <sub>2</sub> 排出量(スコープ1・2・3)  P.71 「非財務指標」参照
		<b>[スコープ3:C1・C11・C12]</b> 自助努力での15万t削減対策の実施 参考)2030年度目標：2015年度比30%削減	
	資源循環	製品に投入する新規資源率 81%以下 参考)2030年度目標：65%以下	生産系廃棄物量・リサイクル量  P.71 「非財務指標」参照

#### 具体的な取り組み


##### 事業所におけるCO<sub>2</sub>排出削減の取り組み

ブラザーグループは一丸となって、持続的発展が可能な社会の構築に向けて環境への取り組みを強化しています。2021年度から2022年度にかけて、ブラザーグループの二つの製造拠点


<sup>※</sup> Publicly Available Specification 2060：カーボンニュートラルを実現していることを証明する国際的な規格

##### 事業所におけるCO<sub>2</sub>排出削減の取り組み

**ブラザーインダストリーズ(U.K.) Ltd.**




工場内やオフィスにおける省エネ活動の推進、一部の社用車をハイブリッド車へ切り替えることによるCO<sub>2</sub>排出削減に加え、発電時にCO<sub>2</sub>を出さないCO<sub>2</sub>フリー電力の購入などの取り組みを進めるとともに、残りの排出量をカーボンクレジットで相殺しました。

 **カーボンニュートラル工場認定**

ブラザーインダストリーズ(U.K.) Ltd.  
<https://global.brother/ja/news/2021/211118carbonneutral>

**ブラザーインダストリーズ(スロバキア) s.r.o.**



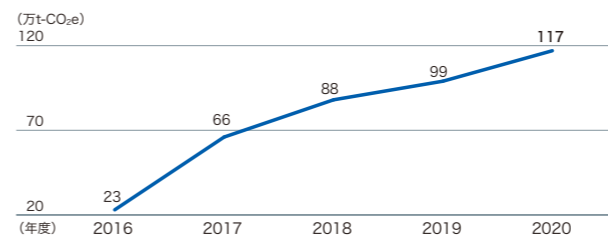
地熱交換システムを利用した空調の活用をはじめとした工場内やオフィスにおける省エネ活動の推進、太陽光パネルの設置による創エネ活動、CO<sub>2</sub>フリー電力の購入などの取り組みを進めるとともに、残りの排出量をカーボンクレジットで相殺しました。

ブラザーインダストリーズ(スロバキア) s.r.o.  
<https://global.brother/ja/news/2022/220627carbonneutral>

#### 製品におけるCO<sub>2</sub>排出削減貢献

ブラザー製品・サービスの省エネ性能の向上により製品のライフサイクル全体のCO<sub>2</sub>排出量の削減に取り組んでいます。ブラザーの省エネ製品・サービスを活用いただくことで、お客様のもとでの消費電力量を減らし、お客様のCO<sub>2</sub>排出量の削減にも貢献することができます。実際にどのくらい削減に貢献しているのか、またその貢献を増やしていくために、ブラザー製品・サービスによりお客様のもとで削減したCO<sub>2</sub>をCO<sub>2</sub>排出削減貢献量と定義し、ブラザーグループの製品・サービスによるCO<sub>2</sub>排出削減貢献量の見える化を行いました。今後もブラザーグループから排出するCO<sub>2</sub>の排出削減を進めるとともに、従来よりもライフサイクル全体のCO<sub>2</sub>排出量が少ないブラザーの製品・サービスを提供することでCO<sub>2</sub>排出削減貢献量を拡大し、社会全体のCO<sub>2</sub>排出削減にも貢献していきます。

#### 工作機械 CO<sub>2</sub>排出削減貢献量 [2016年度-2020年度累計]



#### CO<sub>2</sub>排出削減貢献量の算定方法(当社の調査結果による)

自社製品(工作機械「SPEEDIO」主軸30番機)と他社製品(30番機、40番機)を比較し、省エネ性能向上などによって得られるCO<sub>2</sub>排出削減効果を算定  
<sup>※</sup> 算定式(他社製品CO<sub>2</sub>排出量 - 自社製品CO<sub>2</sub>排出量) × 製品販売台数(製品を10年間使用時の試算)  
<sup>※</sup> 他社製品CO<sub>2</sub>排出量は一般的な主軸30番機と40番機を当社のシナリオに基づき設定し、当社用意の加工プログラムで動作させたデータを参考に算出(主軸30番機・40番機とは工具取り付け部分の大きさを、製品カテゴリーを表す工作機械業界の用語)  
<sup>※</sup> 削減貢献量は当社独自のシナリオに基づき算定しており、実際の削減量とは異なります

が、PAS 2060<sup>※</sup>規格の基準を満たしていると判断され、カーボンニュートラル企業として認定されました。今後もグループ一丸となって、グローバルに持続的発展が可能な社会の構築に向けて環境への取り組みを強化していきます。

#### 資源循環・廃棄物削減の取り組み

ブラザーグループは、資源循環活動のさらなる推進とサーキュラーエコノミーに適合した事業運営を行っていくため、2022年2月に資源循環目標に関して「2030年度中期目標」を改定しました。サブスクリプション型のような循環経済型ビジネスの拡大と、製品に対してリサイクル材やリユース品を活用するといった資源の再生利用により、製品に使用する総資源量に対する新規資源の比率を65%以下とすることを目指していきます。今後、ブラザーグループはこの目標達成に向けて活動を加速させて、バリューチェーン全体の資源循環および廃棄物削減を推進していきます。

#### 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。事業活動と生物多様性の関係性マップで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示しています。さらに、事業活動が生態系へ与える主な影響として、気候変動、汚染、生物資源の減少、生息地の喪失、外来種の侵入の五つを挙げ、それぞれのリスク軽減に貢献するグループの生態系保全活動を掲載しています。今後も事業活動によって発生する環境負荷の定量化を行う事業活動範囲を広げていくとともに、環境負荷低減や生態系保全に関わる活動の定量化にも取り組み、より効果的な生物多様性保全活動を展開していきます。

 **事業活動と生物多様性の関係性マップ**

<https://global.brother/ja/sustainability/eco/biodiversity#b02>



TCFD提言に賛同し、マテリアリティの一つであるCO<sub>2</sub>排出削減を推進すべく気候変動対策を加速

ブラザーグループは社会の発展と地球の未来に貢献するため、解決すべき重要な社会課題の一つとしてCO<sub>2</sub>排出削減をマテリアリティに特定し、サステナビリティ目標としてCO<sub>2</sub>排出削減目標を設定しています。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、プリンティング・アンド・ソリューションズ事業、パーソナル・アンド・ホーム事業、マシナリー事業および新規事業について、気候変動が事業に及ぼすリスクと機会を分析し、関連する情報を2021年度に開示しました。今後は分析対象とする事業範囲を拡大し、情報開示の充足に努めるとともに、脱炭素社会の形成に貢献するため、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き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い、気候変動対応を含む環境への取り組み状況の進捗管理および活動推進を行う機関として、2021年度は環境委員会(議長:環境担当役員)を3回開催しました。環境委員会で挙げ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、代表取締役社長を委員長とするリスク管理委員会に報告しています。その報告の中から特に重要な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。

2022年度以降は、代表取締役社長を委員長とするサステナビリティ委員会が新設され、委員会の下部組織の一つである気候変動対応分科会(議長:環境担当役員)において、気候変動対応を含む環境への取り組み状況の進捗管理および活動推進を行う予定です。さらに、気候変動対応分科会で挙げ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サステナビリティ委員会に報告する予定です。その報告の中から特に重要となる課題があった場合は、取締役会に報告し、経営層からの指示・監督を受ける予定です。

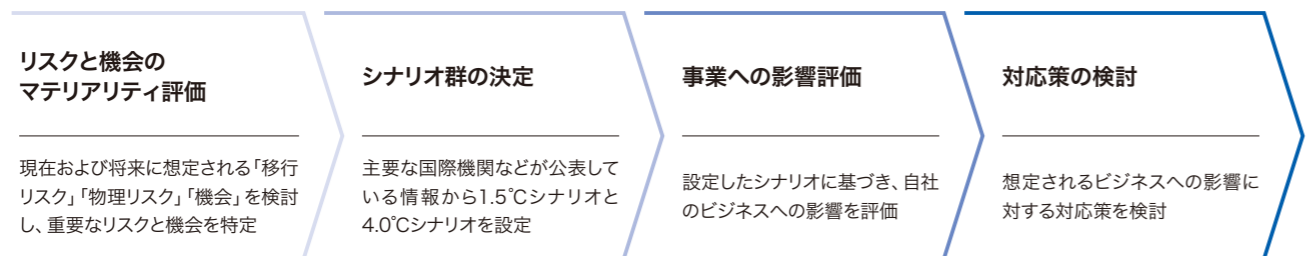
戦略(シナリオ分析)

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CO<sub>2</sub>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と認識するとともに、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を特定し、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)のSDS(持続可能な開発シナリオ)、IPCC(Intergovernmental Panel on Climate Change)のRCP 8.5シナリオ、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事が判明しました。今後はさらなるCO<sub>2</sub>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。



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	対応策
(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 エコノミー サークュラー	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 <sub>2</sub> 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 <sub>2</sub> 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	・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甚化	中	短期～長期	洪水の影響による生産停止	・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)	カーボンニュートラル	顧客のCO <sub>2</sub> 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

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、代表取締役社長を委員長とするリスク管理委員会を設け、定期的に気候変動をはじ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きました。また、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、実行してきました。さらに、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きました。2022年度以降は定期的な気候変動をはじめとする環境リスクの識別、評価、適切な対応指示については新設されたサステナビリティ委員会で、気候変動などの重要な問題の特定、適切な対策の決定・実行と野心的な目標設定、進捗状況の定期モニタリングについてはサステナビリティ委員会の下部組織として設けられた気候変動対応分科会で行う予定です。

指標と目標

「ブラザーグループ 環境ビジョン2050」のCO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>(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CO<sub>2</sub>(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としています。この「2030年度中期目標」は、国際的なイニシアチブ「Science Based Targets initiative(SBTi)」による「1.5°C目標」の認定を取得しました。

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CO<sub>2</sub>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

P.71 「非財務指標」参照

2030年度中期目標

<https://global.brother/ja/sustainability/eco/cc#c06>



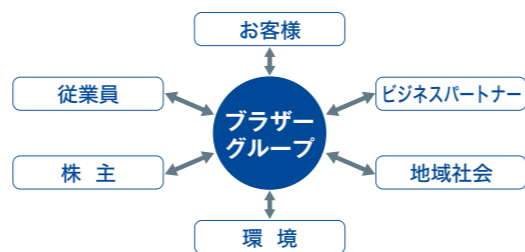
## 社会への取り組み

### ブラザーグループは、“At your side.”の精神でマテリアリティ解決に向けた取り組みを加速させ、ステークホルダーの皆さまと長期的な信頼関係を構築していきます

ブラザーグループビジョン「At your side 2030」の実現に向けて特定されたマテリアリティのうち、事業を通じた社会の発展に向けて、「人々の価値創出の支援」「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」を目指し、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、長期的な信頼を構築していきます。

#### グローバル憲章に基づくステークホルダーとの信頼関係

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「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。グループの全従業員が、この価値観に基づき行動することで、ブラザーのサステナビリティを重視した経営をこれからも進化させていきます。



#### 各ステークホルダーとの長期的な信頼関係構築に向けた取り組み

ステークホルダー	ブラザーグループ グローバル憲章	取り組み例
お客様	<ul style="list-style-type: none"> <li>●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</li> <li>●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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●「お客様の声」を起点とし、ニーズにあった製品・サービスを提供</li> <li>●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</li> <li>●品質向上活動を継続</li> </ul>
従業員	<ul style="list-style-type: none"> <li>●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</li> <li>●努力と成果に対して、公正な評価と正当な報酬で応える</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●多様な人材が能力を発揮できる制度・環境を整備</li> <li>●公正な評価と処遇を目指した目標管理制度</li> <li>●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</li> </ul>
ビジネスパートナー	<ul style="list-style-type: none"> <li>●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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●お取引先の皆さまに「調達方針」と「CSR調達基準」を公開</li> <li>●「CSR調達レベルアッププログラム」を運用</li> </ul>
株主	<ul style="list-style-type: none"> <li>●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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●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</li> </ul>
地域社会	<ul style="list-style-type: none"> <li>●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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●グローバルに一体感を持った社会貢献活動を推進</li> </ul>
環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>●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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●環境配慮製品の創出</li> <li>●消耗品・製品の回収リサイクル</li> <li>●CO<sub>2</sub>排出量・廃棄物削減の推進</li> </ul>

## TOPICS 人権への取り組み

グローバルに事業を展開するブラザーグループでは、人権を尊重し、企業としての責任を明確に定義し行動していくために、「ブラザーグループ社会的責任に関する基本原則」を制定しており、すべての人に対して信義と尊敬を持って接し、基本的人権を守ることを明記しています。加えて、ブラザーグループは、人権尊重の徹底と顕著な人権課題への対応を強化するため、「ブラザーグループ人権グローバルポリシー」を2023年3月末までに制定する予定です。ほかにも、コンプライアンス違反やハラスメントに関わる相談通報窓口の設置、経営層や管理職、新入社員に対して人権研修を実施するなど、人権に関して取り組みを強化しています。

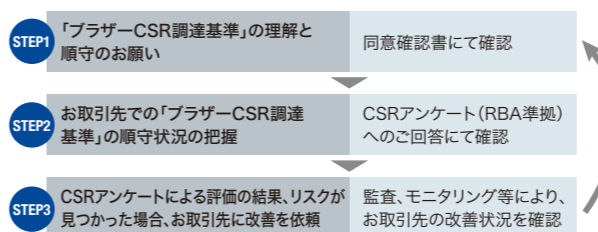
また、マテリアリティに掲げた「責任あるバリューチェーンの追求」の一環として、サプライヤーに対しても人権への取り組みを推進しています。ブラザー工業では、グローバルでCSR調達を推進しており、2022年度からは「CSR調達基準」に限らず「RBA行動規範」の順守も要請しています。加えて、人権デューデリジェンスとして、2017年から一次サプライヤーを対象とした強制労働の有無に関するアンケートも実施しています\*。2021年度は、アンケートを実施したすべての一次サプライヤーに強制労働がないことを確認しました。

今後も、ブラザーグループの事業に関わるすべての人々の人権を尊重し、働く人々の安心・安全を実現するため、人権への取り組みを加速させていきます。

\* プリンティング・アンド・ソリューションズ事業、マシナリー事業、パーソナル・アンド・ホーム事業対象

#### サプライヤー(ビジネスパートナー)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。また、ブラザーグループでは、「CSR調達レベルアッププログラム」を構築、実行しており、以下3つのステップを繰り返し行うことで、各お取引先でのCSR調達のレベル向上につなげています。



また、ブラザーインダストリーズ(ベトナム) Ltd.では、お取引先の皆さまとともにRBA要求事項に基づくセルフアセスメントを実施、2022年にはブラザーグループの生産拠点において初めてRBAによる実地監査を受審し、RBAゴールド認証を取得しました。このように、ブラザーグループは、生産拠点におけるRBA要求事項の適応に向けた活動を継続して行うとともに、生産拠点ごとの事業リスクに応じてセルフアセスメントの実施対象拠点を拡大するなど、マテリアリティに掲げた「責任あるバリューチェーンの追求」に向けた取り組みを強化しています。

#### 責任あるサプライチェーン

<https://global.brother/ja/sustainability/social/supply-chain>

#### 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を策定し、率先して行動で示すとともに、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。2021年度は、経営層と従業員の直接対話を約4,500回実施し、経営層からは52件(うち社長42件)のメッセージが発信されました。この内容は社内イントラネット上に8言語で公開されています。また、グローバル憲章に基づく一人ひとりの行動をさらに促進するため、各拠点や部門ごとに「グローバル憲章共有リーダー」を任命し、共有リーダー会を定期的の実施しています。共有リーダー会は、グローバル憲章に基づいた従業員の行動によって生産性

が向上した事例などを話し合うことで、自拠点の活動に生かすヒントを得る場となっています。加えて、2022年度からは、従来行ってきたグローバル憲章共有活動の仕組みを利用し、ブラザーグループビジョン「At your side 2030」の共有活動も行っていきます。この共有活動は、2022年7月現在で、約6,300人の従業員が参加しており、従業員のビジョン達成に向けた行動を促進する大きな役割を果たしています。

#### 地域社会との関わり

ブラザーグループは、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。また国内では、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、2021年までに参加した従業員数は延べ32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生かされています。

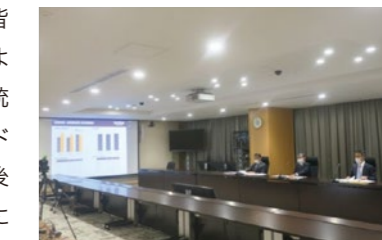
\* 2019年の参加者数。2020-21年度は、新型コロナウイルスの影響で中止や延期、オンライン開催に変更。



対面とオンライン併用で開催した最終報告会(2021年度東海若手起業塾)

#### 株主との対話

株主・投資家の皆さまに対しては、招集通知、Webサイト、決算説明会、スモールミーティングなどを通じてブラザーグループの最新情報をお伝えするとともに、建設的な対話を積極的に実施しています。具体的には、ブラザーグループビジョン「At your side 2030」や、中期戦略「CS B2024」をテーマに、株主・投資家の皆さまに経営戦略や今後の方向性などについて詳しく説明し、意見交換しています。2021年度は、統合報告書を活用してESG投資家と対話を行い、ブラザーグループのESGに関する取り組みについて説明し、フィードバックをいただきました。ESG投資家の皆さまからいただいた「よりブラザーらしい」統合報告書に向けたアドバイスを課題は、今後の経営や情報開示に適宜反映してまいります。



オンラインによる投資家への決算説明会

## 取締役会長メッセージ



取締役会長  
取締役会議長  
**小池 利和**

## 活発な議論と迅速な意思決定で 変化対応力を高め、企業価値向上を図ります

### 変化に迅速に対応する経営

世界的にさまざまなリスクが顕在化し、私たちを取りまく環境は刻々と変化しています。この混迷の時代において重要なことは、できる限り多くの情報をグローバルにリアルタイムで把握し、環境変化に迅速に対応することです。私たち取締役会は、ブラザーグループにとって正しいと思われる意思決定が迅速に行われるよう、経営の執行を支えていきたいと思えます。新型コロナウイルス感染症によって、人々の生活や働き方は大きく変化しました。加えて、ロシアのウクライナ侵攻に端を発したエネルギー危機、食糧問題、物価高、為替の乱高下など、経済の先行きへの不透明感が増えています。このような環境下においても、お客様の価値観の変化を察知して、お客様の求める価値創造を模索するなど、あらゆる変化に対して感度を高め、きめ細かく、迅速に対応していかねばなりません。

ブラザーグループは114年の歴史の中で、変化に対応し、事業を変革することで、さまざまな難局を乗り越えてきました。どのような危機や変化においても、私たちにとって一番大切なことは、“At your side.”の精神で事業活動を行うことです。ブラザーグループがグローバルに“At your side.”の精神を発揮し、ステークホルダーの皆さまの期待に応え続けることができるよう、取締役会として、業務執行に対する助言、監督機能を果たしていきます。

### ガバナンス体制強化の歩みと今後の方向性

ブラザーでは、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、2000年から執行役員制度を導入し、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ていま

す。また監査役会の過半数が社外監査役で構成されています。取締役および執行役員の指名および報酬に関しては、2015年にガバナンスコードが導入されて以降、コードへのいち早い対応と取締役会の実効性向上の観点から、任意の「指名委員会」および「報酬委員会」を設置し、委員長を社外取締役が務め、委員の過半数も社外取締役が占める体制とするなど、手続きの公平性・透明性の確保に努めてきました。

変化の激しい事業環境の中で、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は、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、監督と執行を高度に両立させるガバナンス体制が不可欠です。また、企業が持続していくためには、国籍や性別などを問わず、多種多様な人財が集まり、持てる能力を発揮することが重要です。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。今後もすべての取締役が十二分にスキルを発揮できるよう、コミュニケーションや情報共有、議論のさらなる充実を図っていきます。また、取締役会のみならず、執行側にも強くダイバーシティの推進を促しており、外国人執行役員や女性執行役員の登用を進めています。

### 21年度の主な取締役会での議論と 未来に向けた変革の推進

中期戦略「CS B2024」の策定にあたっては、取締役会において“持続的な成長と企業価値の向上を果たすことができるか”、“ステークホルダーの皆さまの期待に応えている

か”といった視点から、戦略テーマや財務方針、サステナビリティに関する取り組みなどについて活発な議論を行いました。特に、企業価値向上に取締役および執行役員がよりコミットするための役員報酬制度については、報酬委員会で何度も審議を重ね、社外取締役から多くの指摘や助言をいただきながら、制度改定を行いました。サステナビリティに関する社会要請に対応し、2050年にカーボンニュートラルを目指すCO<sub>2</sub>排出削減の取り組みの実行力を高めると同時に、短期および中期業績に加えて株価に連動する業績連動報酬制度を導入することによって、中長期的な企業価値向上を加速していきます。

### 取締役会の実効性を高めるために

取締役会において取締役・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含めて情報共有し、その上で遠慮なく議論しあうことが重要です。そのため、社外取締役・社外監査役とも、いつでもスムーズに情報共有ができる体制を整え、特に社外から理解が難しい重要な案件については、私自身が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。この情報共有により、幅広い分野の経験者である社外取締役・社外監査役から有益な助言をいただくことができ、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、執行面においても、長期的・俯瞰的な視点での指摘があり、経営への良い緊張感を与えていると感じます。

さらに、実効性向上に向けては、2015年から毎年取締役会の実効性評価を行っており、2019年からは外部機関を利用したより客観的な評価を得ています。実効性評価の結果に関しては、毎年真摯に向き合っており、2020年度

の実効性評価で課題として挙げられた「取締役会での中期戦略策定に関する議論の充実」に対して、2021年度の実効性評価では、「CS B2024」策定にあたって初期段階から内容の濃い議論を行うことができました。今後も実効性評価を通じ、継続的に取締役会の改善を図っていきます。

### 攻めのガバナンスで挑戦を支援

ブラザーグループが長期的に企業価値を高めていくためには、イノベーションを生み出し続けることが不可欠です。新規事業や新しいビジネスモデルへの挑戦を支援し、常に活発な取り組みが行われるように促すことが攻めのガバナンスであると考えます。そして、ブラザーグループの持続的な成長のための基盤はなんといっても「人財」です。すべての従業員が常に前向きに挑戦できるよう、背中を押してあげたいと思います。私は一人でも多くの多様性に富んだ従業員が高いレベルを目指してチャレンジできるよう、新人、若手、新任管理職など、さまざまな階層のメンバーとの対話・面談を自ら直接行っています。若手の挑戦を支援する人財育成プログラム「テリー※のチャレンジ塾」は今年で9年目になりました。失敗を恐れることなく、若手がチャレンジできる社風がブラザーの特徴であり、これからも引き継いでいくべき企業文化だと考えます。一人でも多くの従業員に若い時から“自分が未来のブラザーグループを背負って立つんだ”といった気概を持ってもらいたいと思います。そして、だれもが生き生きと明るく・楽しく・元気に・前向きに挑戦し続け、それがブラザーグループの未来永劫の繁栄につながるという良い循環をつくるため、グループ全員が力を合わせて成長し続けたいと思います。

※ テリーは小池の愛称。ブラザーには役職ではなく“さん付け”の文化があり、“小池会長”ではなく、“テリーさん”が定着しています

## 取締役会の構成

ブラザー工業の取締役会は、グローバルに展開するブラザーグループの持続可能な事業運営に資するため、異なる知見・経験などを備え多様性に富んだ人員による構成です。取締役会による監督と助言の両面の機能を重視する当社では、特に、社外取締役の選任においては、当社の経営から独立しており、かつ豊富な経営経験を有していることを重視しています。

ブラザーグループビジョン「At your side 2030」の実現に向けて、中期戦略「CS B2024」において産業用領域の成長戦略をはじめとした各事業戦略のみならず、サステナビリティ課題にも積極的に対応していくため、当社の各取締役・監査役には、監督および助言の両面から、スキルマトリックス表内の九つの専門性における貢献を特に期待しています。

スキルマトリックス (2022年6月20日現在)

区分	氏名	役職名	所属委員会		専門性									年齢	独立性	出席回数	
			指名委員会	報酬委員会	経営・戦略	開発・製造	マーケティング・営業	IT・DX	人財開発	国際性	コンプライアンス・法務	財務・会計	サステナビリティ・ESG				
取締役	小池利和	取締役会長	●	●	●		●		●	●					66		12回/12回
	佐々木一郎	代表取締役社長	●	●	●	●		●		●					65		12回/12回
	石黒雅	代表取締役副社長			●		●	●		●					61		12回/12回
	池田和史	取締役常務執行役員			●					●	●				59		10回/10回
	桑原悟	取締役常務執行役員			●	●				●					59		9回/10回
	村上泰三	取締役常務執行役員				●					●				60		-
	竹内敬介	社外取締役	● 委員長	●	●	●					●				74	●	12回/12回
	白井文	社外取締役	●	●	●						●				62	●	12回/12回
	内田和成	社外取締役	●	● 委員長	●				●	●	●				70	●	12回/12回
	日高直輝	社外取締役	●	●	●	●					●				69	●	12回/12回
宮木正彦	社外取締役	●	●	●	●							●		68	●	10回/10回	
監査役	小川和之	監査役(常勤)									●		●		62		12回/12回
	大林啓造	監査役(常勤)									●		●		59		12回/12回
	山田昭	社外監査役									●	●			69	●	12回/12回
	神田真秋	社外監査役										●	●		70	●	12回/12回
	城野和也	社外監査役									●		●		67	●	12回/12回

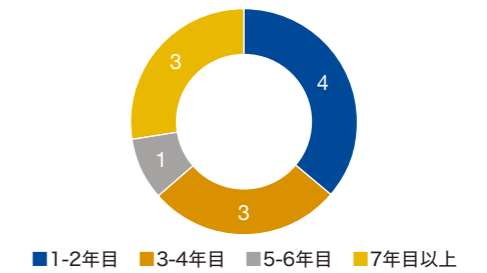
※ 上記は各取締役・監査役の有するすべての知見を表すものではありません

## ブラザーの取締役会の特徴

コーポレートガバナンス体制一覧表 (2022年6月20日現在)

形態	監査役会設置会社
取締役の人数	11名
うち社外取締役の人数	5名
うち女性取締役の人数	1名
独立役員の数	5名
取締役の任期	1年

取締役の在任年数構成比



選任理由
長年にわたり米州統括販社最高責任者およびインフォメーション・アンド・ドキュメントカンパニープレジデントとして当社最主力のプリンティング事業をグローバルに成長に導くなど、経営者として優れた実績・資質を有しています。2007年以降、当社社長として長期経営ビジョンの達成に向けて当社グループを統率・牽引し、2018年以降は、当社取締役会長として、当社グループガバナンスの推進に手腕を発揮しており、これらの幅広い見識と高い能力が当社に欠かせないと判断しています。
開発エンジニアとして当社レーザープリンター技術の基礎を築いた一人であり、商品企画や品質保証などのモノ創り分野での業務経験に加えて英国販社での経営経験なども併せ持ち、幅広い分野で高い見識を有しています。ドミノ事業の買収・事業統合を率先し、2018年の当社社長就任以降は各事業分野において優れたリーダーシップを発揮しており、これらの幅広い見識とリーダーシップが今後の当社グループの企業価値向上に寄与できると考えています。
長年にわたり米州統括販社最高責任者として米州ビジネスの成長を牽引してきた実績を有しています。帰国後は経営企画担当として中期戦略の立案にあたり、2017年以降はプリンティング事業の責任者として同事業の業績に大きく貢献してきました。これらの知見および経験が今後の当社グループの企業価値向上に寄与できると考えています。
当社入社後、商品企画・営業部門等での業務経験およびドイツ販売子会社での事業経営経験を有しています。その後は、本社経営企画部門の責任者として中期戦略立案および推進に手腕を発揮し、米州統括販社最高責任者として米州ビジネスの発展を牽引した実績を有しています。これらの知見および経験が今後の当社グループの企業価値向上に寄与できると考えています。
当社入社後、最主力であるP&S事業の開発設計業務に長年にわたり携わり、特にレーザープリンター製品開発において優れたリーダーシップを発揮してきました。2010年より主力生産拠点である中国製造子会社の運営責任者を務め、2021年度からはP&S事業執行責任者として同事業の成長を牽引しています。これらの知見および経験が今後の当社グループの企業価値向上に寄与できると考えています。
当社入社後、マシン・プリンターなど主力事業の生産技術分野に長らく携わり、アセアン生産拠点のトップも務めるなど、当社グループの製造・品質管理分野の幅広い知見を有しています。直近では、当社の品質・製造機能責任者として、製造技術戦略・製造拠点戦略の推進ならびに事業継続のためのサプライチェーン対応に手腕を発揮しています。これらの知見および経験が今後の当社グループの企業価値向上に寄与できると考えています。
日揮株式会社の社長および会長として経営に携わってこられたご経歴からの、グローバル企業グループの経営者としての豊富な経験、実績および見識に基づき、当社グループ経営に対する助言、重要事項の決定および業務執行の監督をいただくことが期待できると判断しています。
長年にわたりメーカー各社の社外取締役として企業経営に関わられたご経歴に加え、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豊富な経験、実績および見識に基づき、当社グループ経営に対する助言、重要事項の決定および業務執行の監督をいただくことが期待できると判断しています。
ボストン・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かかる幅広い知見に加え、長年にわたり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豊富な経験、実績および見識に基づき、当社グループ経営に対する助言、重要事項の決定および業務執行の監督をいただくことが期待できると判断しています。
住友商事株式会社の副社長として、また同社海外拠点において、グローバル企業グループの経営に携わってこられた豊富な経験、実績および見識に基づき、当社グループ経営に対する助言、重要事項の決定および業務執行の監督をいただくことが期待できると判断しています。
株式会社アンソニーの副社長として、技術開発・品質・環境などの分野においてグローバル企業グループの経営に携わってこられた豊富な経験、実績および見識に基づき、当社グループ経営に対する助言、重要事項の決定および業務執行の監督をいただくことが期待できると判断しています。
当社入社後、当社およびグループ会社において長年にわたり経理業務を中心とした管理業務に従事し、またアジア各国販売子会社の取締役・監査役としてグループ会社のガバナンス業務を推進した経験を有しています。これらの知見および経験から当社の監査役に適任と判断しています。
当社入社後、情報機器事業部門・経営企画部門および欧州統括販社での事業管理・経営管理業務に携わり、会計・税務等に関する知見を有しています。また、直近では本社財務部門の責任者としてグループ内部統制を推進した経験を有しています。これらの知見および経験から当社の監査役に適任と判断しています。
弁護士として長年にわたり国内外の企業法務業務に関わってこられた豊富な経験、実績および見識に基づき、当社経営陣から独立した立場から、当社の経営を監査いただくことが期待できると判断しています。
弁護士としてのご経歴に加え、長年にわたり地方行政に深く携わられたご経歴、ならびに社外役員として企業経営に関わられたご経歴からの、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から、当社の経営を監査いただくことが期待できると判断しています。
長年にわたり金融機関の経営に携わってこられた豊富な経験、実績および見識に基づき、当社経営陣から独立した立場から、当社の経営を監査いただくことが期待できると判断しています。

役員一覧(2022年6月20日現在)

取締役



取締役会長  
小池 和利

1979年 4月 当社入社  
1982年 8月 プ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 プ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  
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)  
2022年 6月 当社取締役会長 (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 プラザーU.K. 取締役社長  
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)



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) ゆうちょ銀行社外取締役 (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)



代表取締役副社長  
IT戦略推進部、  
新規事業推進部 担当  
石黒 雅

1984年 4月 当社入社  
1987年 5月 プ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 プ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  
人事部 兼  
CSR & コミュニケーション部 担当  
池田 和史

1985年 4月 当社入社  
2003年 4月 プ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 プ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  
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)



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 早稲田大学商学大学院教授  
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  
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 米国住友商事会社 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  
2018年 6月 同社特別顧問  
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)



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

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)



取締役 常務執行役員  
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、  
J製造部、購買部 担当  
村上 泰三 新任

1984年 4月 当社入社  
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 生産技術部長  
2008年 4月 当社生産技術部長  
2009年 4月 当社部品技術部長  
2010年 4月 プラザーインダストリーズ テクノロジー (マレーシア) 取締役社長  
2013年 4月 当社試作技術部長  
2016年 4月 当社執行役員  
2019年 4月 当社常務執行役員  
2022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  
宮木 正彦

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 バワトレイン 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 (株) デンソー専務取締役 バワトレイン機器事業グループ 担当  
2012年 1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  
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)

役員一覧

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・鳥澤・山崎法律事務所 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 パートナー  
1994年 3月 三宅・山崎法律事務所 バンコク事務所 所長  
2015年 1月 （株）アミファ社 外取締役  
2015年 6月 テンヨー（株） 社外監査役  
2015年12月 スリーフィールズ（同） 代表社員（現任）  
2016年12月 （株）アミファ社 外取締役（監査等委員）（現任）  
2018年 6月 当社監査役（現任）  
2021年 6月 テンヨー（株） 社外取締役（監査等委員）（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

専務執行役員

只 雄一

経営企画部 担当  
ニッセイ事業 担当  
株式会社ニッセイ 取締役

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

常務執行役員

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

マシナリー事業 統括  
産業機器事業 担当  
マシナリー事業  
●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  
ドミノ事業  
●ドミノ事業推進部、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

岩垂 友美子

P&S事業  
●事業企画部、営業企画推進部、商品企画推進部、CX推進部、SPS推進部 担当

執行役員

長谷川 泰之

マシナリー事業 工業用マシン事業 担当  
マシナリー事業  
●産業用プリンター事業推進部、工業マシン営業部、工業マシン開発部 担当

佐藤 龍也

開発センター  
●電子技術開発部 担当  
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

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

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）  
Director & President

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

グループ執行役員

三島 勉

ブラザー販売株式会社  
代表取締役社長

## 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」にのっとり、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の変遷

年	改革・強化内容	ポイント
2000	執行役員制度の導入	業務執行と監督の分離
2006	独立社外取締役の選任開始	監督機能の強化
2007	女性取締役の選任	多様性に富んだ取締役会体制
2008	取締役の約半数を独立社外取締役に	監督機能の強化
2015	「ブラザー・コーポレートガバナンス基本方針」制定	企業価値向上に資するガバナンスの強化
2022	サステナビリティ委員会の設置	サステナビリティを重視した経営体制

### 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、監査役会設置会社の形態を採用しています。また、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継続的に充実させています。サステナビリティを重視した経営体制の充実化を図るため、2022年度に代表取締役社長が委員長を務めるサステナビリティ委員会を設置し、サステナビリティに関する継続的な議論を行い、取締役会に定期的に報告しています。

#### 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。議長は取締役会長が務めており、原則月1回開催しています。2021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、2021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。

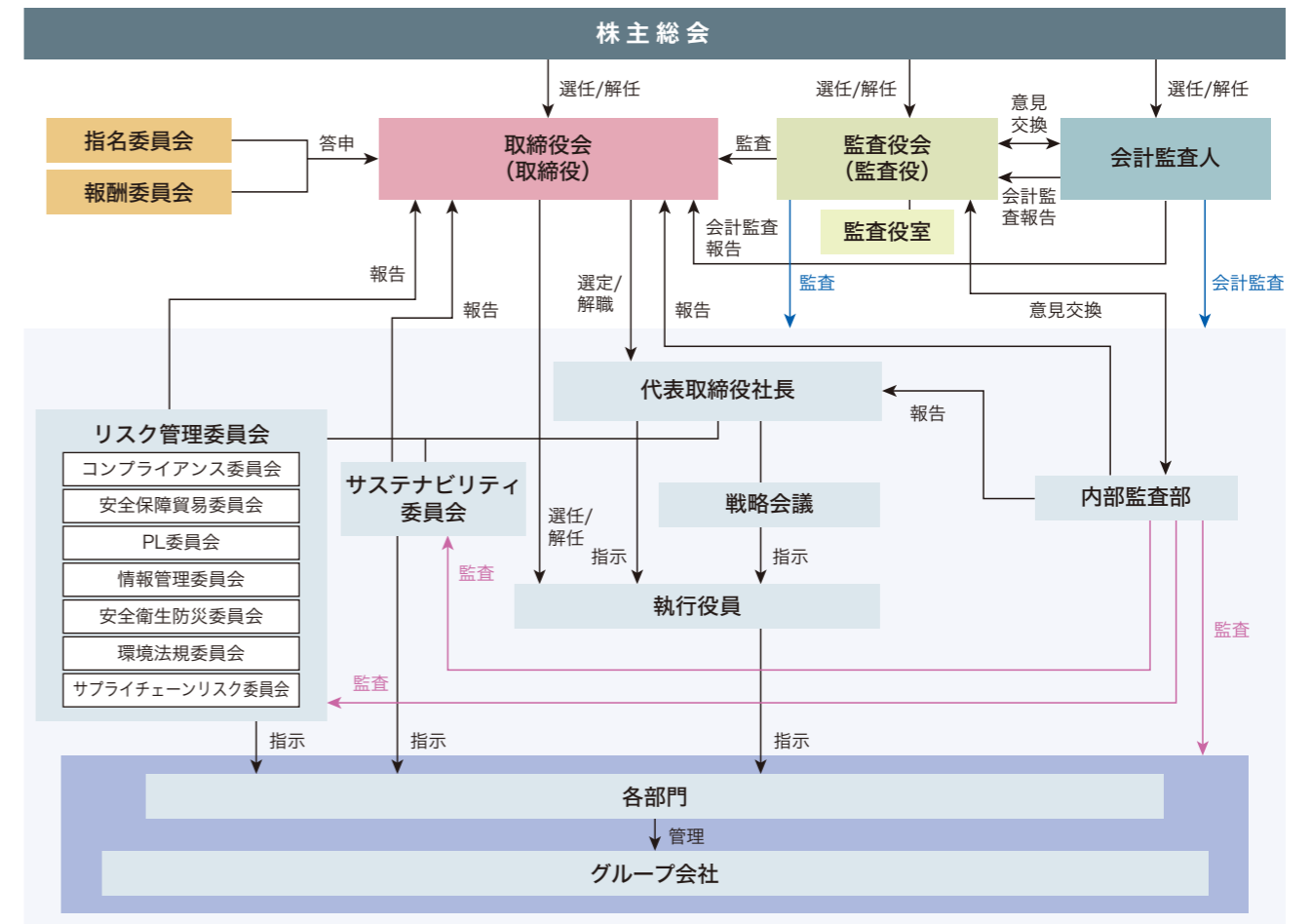
#### <主な取り組み>

- 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4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、取締役会が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（2022年6月20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。（2022年6月20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。指名委員会の主な検討事項は、取締役および執行役員などの経営幹部の選任に関する事項ならびにこれらに関連する事項などであり、2021年度は4回指名委員会を開催し、各指名委員の出席率は100%でした。

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。報酬委員会の主な検討事項は、取締役および執行役員などの経営幹部の報酬の内容・算定方法・個別支給額・他社との水準比較などであり、2021年度は8回報酬委員会を開催し、各報酬委員の出席率は100%でした。

#### <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れています。

## コーポレートガバナンス

### 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（2021年度）

氏名（出席状況）	専門性の発揮・活動状況
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 (12回/12回)	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、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、取締役の報酬制度改定案など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。
日高 直輝 (12回/12回)	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。
宮木 正彦 (10回/10回) ※1	株式会社デンソーの副社長を歴任するなど、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、実績および見識を生かし、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。

☒ P.51 参照

### 取締役会の実効性

#### 取締役会の実効性評価の実施

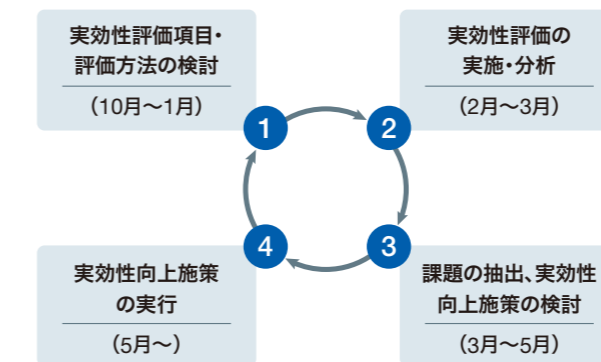
各取締役および各監査役は、取締役会の有効性・実効性などについて、毎年評価を行い、その結果を取締役に提出しています。取締役会は、その評価に基づき、取締役会全体の実効性について分析・評価を行い、その結果の概要を適時適切に開示しています。

2021年度の実効性評価は、2022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。主な設問は以下のとおりです。

- 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。2021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

2022年5月開催の取締役会において、その評価結果について審議し、当社の取締役会はおおむ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。

- 事業ポートフォリオ・資本コスト・DXに関する議論を活発に実施するための施策の追加
- サステナブル経営に関する議論の範囲の拡大と充実
- 取締役が適切に議論するための、取締役会資料の質のさらなる向上
- 取締役が自らの役割を果たすため、知識習得の機会の継続的な提供

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2021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、2021年度においては次の施策を行いました。

指摘された課題	施策
取締役への知識習得の機会のさらなる拡充	取締役会役員トレーニングの実施
中期戦略の審議時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	取締役会でのサステナブル経営・DXに関する審議 取締役会での中期経営戦略策定に関する議論の充実
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	報酬委員会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共有

## コーポレートガバナンス

### 役員報酬

#### 役員報酬の方針

ブラザー工業は、持続的な企業価値の向上という目的にかなう社内外の優秀な経営人材の確保と保持を可能とする役員報酬体系を定め、その職責および成果に応じた適正な水準の報酬額の支給を行う方針としています。当年度より、当社企業価値の持続的な向上を目指して、業績連動報酬・株式報酬の内容を改定しました。

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	報酬の内容
基本報酬	全取締役	固定金銭報酬
年次賞与	執行役員を兼務する常勤取締役	毎事業年度の業績に連動する金銭報酬
株式報酬	社外取締役および非常勤取締役を除く取締役	中期業績などに連動する株式報酬（対象者が国内非居住者の場合は金銭による代替報酬）

常勤取締役のうち執行役員を兼務しない取締役（社外取締役を除く）には、基本報酬および株式報酬のみを支給します。社外取締役および非常勤取締役には、基本報酬のみを支給します。

すべての取締役報酬の金額または算定方法は、当社の取締役報酬規則および株式交付規則（以下総称して「取締役報酬規則等」といいます。）にその詳細を定めることで客観性と透明性を確保しています。なお、取締役報酬規則等の改定は、報酬委員会の審議および取締役会の決議を要することとしています。

当社の監査役報酬は、固定金銭報酬である基本報酬のみとし、監査役会で定める監査役報酬規則で定めています。

#### 役員報酬の額・算定方法等

##### <基本報酬>

取締役および監査役の基本報酬は、固定金銭報酬とし、株主総会で承認を得た報酬限度額内において、役位・職責に応じて決定しています。取締役および監査役の基本報酬はそれぞれ年額400百万円および年額140百万円を限度と定めています。

##### <年次賞与>

執行役員を兼務する常勤取締役に對する年次賞与は、事業年度ごとの連結当期利益（親会社の所有者に帰属する当期利益）の0.4%を限度額とし、報酬委員会の答申および取締役会の決議に基づき支給します。年次賞与は、所定の算定方法により決定します。ただし、各事業年度の年次賞与支給総額は、当該事業年度の連結当期利益の額の0.4%を上限とし、もし算定の結果、支給総額が当該上限額を超えることとなった場合は、上限額の範囲内とするための調整を行うものとなります。

注) 本項において「売上収益」は「連結売上収益」、「当期利益」は「親会社の所有者に帰属する当期利益」をそれぞれ指します

☞ コーポレートガバナンス体制 役員報酬 (年次賞与の算定方法)

<https://global.brother/ja/sustainability/governance/structure#s03>

##### <株式報酬>

株式報酬は、当社の中長期的な企業価値向上に資するため、中期戦略等の目標達成度および株主価値の向上度に連動する変動報酬とします。株式報酬は、株式交付信託の仕組みを活用し、当社が金銭を抛出した信託を用いて取締役（社外取締役、非常勤取締役および国内非居住者を除く）に株式等を交付します。

取締役が株式報酬として株式等の交付を受ける時期は、原則として取締役の退任後とします。

株式報酬として交付される株式等は、所定の算定方法により決定します。

☞ コーポレートガバナンス体制 役員報酬 (株式報酬として交付される株式などの算定方法)

<https://global.brother/ja/sustainability/governance/structure#s03>

##### <報酬の種類ごとの構成割合>

執行役員を兼務する常勤取締役の個人別の報酬等の構成割合は、年次賞与の指標となる短期の業績目標および株式報酬の指標となる中期の業績目標どおりの実績値となったときに、基本報酬（固定）：年次賞与（業績連動）：株式報酬（業績連動）＝概ね5：3：2となります。

執行役員を兼務しない常勤取締役（社外取締役を除く）の個人別の報酬等の構成割合は、株式報酬の指標となる中期の業績目標どおりの実績値となったときに、基本報酬（固定）：株式報酬（業績連動）＝概ね3：1となります。

##### <クローバック・マルス条項>

年次賞与および株式報酬については、対象取締役に非違行為等、または会計不正等が発生した場合、報酬委員会の答申および取締役会の決定に基づき、支給済み報酬の全部または一部の返還等を求めることができることとしています。

### 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

取締役の役位別・種類別の報酬等および報酬総額の支給水準については、毎年定期的に外部調査機関による客観的報酬水準データを参照の上、報酬委員会においてその妥当性を検証することとしています。

上記活動をはじめとして、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。

- 2021年 5月 7日 執行役員年次賞与査定方法の一部変更 業績連動報酬の件
- 2021年 8月 3日 役員報酬制度の見直しに向けて
- 2021年11月 8日 役員報酬ポリシーと具体的制度設計について
- 2021年11月29日 (役員報酬) 役員年次賞与計算式について
- 2021年12月21日 役員報酬水準調査など
- 2022年 2月 1日 役員報酬水準調査など
- 2022年 3月 1日 役員報酬制度改定に関する残課題
- 2022年 3月29日 役員報酬制度に関する追加提案

### 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とおり審議・決定しました。

- 2021年 5月19日 執行役員年次賞与査定方法の一部変更
- 2021年 6月23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
- 2022年 3月29日 役員報酬制度改定

### 役員報酬などの額

(2021年4月1日から2022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)	14名 (6名)	463 (54)	248 (54)	147 (-)	67 (-)
監査役 (うち社外監査役)	5名 (3名)	75 (26)	75 (26)	- (-)	- (-)
合計 (うち社外役員)	19名 (9名)	539 (80)	324 (80)	147 (-)	67 (-)

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. 上記表における支給人員には、当期中に退任した取締役3名（うち社外取締役1名）を含んでいます  
3. 2021年度に支給された取締役報酬は、2021年3月開催の取締役会で定められた従前の「取締役の個人別の報酬等の決定方針」に基づき算定・支給されたものであります。当該方針の詳細については、当社第130期有価証券報告書P.73～75をご参照ください

☞ 第130期 有価証券報告書

<https://download.brother.com/pub/jp/investor/yuho/pdf/2021q4/2021.pdf>

### 政策保有株式

当社は、良好な取引関係の構築が当社の中長期的な企業価値の向上に資すると認められる上場企業の株式（以下「政策保有株式」といいます）を保有します。また、取締役会は、個別の政策保有株式の保有の適否を毎年検証し、保有の意義が乏しい銘柄については縮減を進めます。2021年11月の取締役会において、個別の銘柄ごとに、保有目的、配当利回り・時価、その他の便益やリスクを検証した結果、株式保有の合理性が確認できたため、各株式の保有を継続することとしました。

当社は、政策保有株式の議決権を、原則として行使しません。議案について、その内容を精査した上で、当社の中長期的な経済的利益を損なわないものであり、また、上場企業や上場企業の経営陣による反社会的な行為など、株主価値の棄損が明らかでない限り、当社は賛成を表明します。



## 社外取締役座談会

### ブラザーの企業価値向上に向けて

ブラザー工業は、社外取締役の客観的視点や多様な経験に裏打ちされた助言を通じて、取締役会での議論の充実と経営の意思決定の透明性向上を図っています。5名の社外取締役の皆さんに取締役会の実効性、今後の成長に向けた課題や期待について語り合っていました。



#### 社外取締役の専門性とブラザーの企業価値向上のために果たす役割

**竹内：**私は、これまで経験してきた中でも国内外のさまざまな地域でビジネスを行ってきたこと、BtoB分野で多くの経験を有していること、また、非中核事業を成長させ事業基盤を確立した実績に加え、企業のトップとしての数多くの経験と知見を有していることがブラザーの企業価値向上に役立つのではないかと考えています。

**白井：**私は16年間にわたり政治の世界を経験してきました。政治的決断は多数決で決まりますが、議論の過程では多様な意見、特に「声なき声」に耳を傾けることが重要です。企業経営においても特定のステークホルダーだけでなく地域社会や自然環境に対しても説明責任を果たすことが重要だと考えます。

**内田：**事業会社勤務から経営コンサルタントとなり、経営を担った後に大学のビジネススクールで教鞭をとりました。取締役会のモニタリングの機能としてブレーキとアクセルの二つの側面がありますが、どちらかというと私はアクセルの役割をしっかりと果たしたいと考えています。

**日高：**総合商社の鉄鋼部門を中心に計14年間、海外で勤務し、拠点の立ち上げや事業売却、M&Aなどの経験があります。国内外で築いた広範なネットワークやガバナン

ス改革が進展する中で執行サイドのボードメンバーを務めた経験が社外取締役の任務を果たす上で役に立っています。

**宮木：**自動車部品メーカーで燃料噴射装置の開発を手がけ、世界標準に引き上げたという自負があります。一方で、生産や販売の過程では失敗や苦勞も数多く、製品をつくり上げてお客様に満足していただき利益を生むまでの難しさを味わってきました。そうしたエンジニアとしての経験と知見でブラザーのモノづくりに貢献したいと考えています。

#### 取締役会の実効性向上に向けた取り組みと今後の改善点

##### Q1. 取締役会への上程議案の妥当性、事前情報提供支援に課題がありますか？

**竹内：**上程される議案はおおむね適正だと判断していますが、長期的な企業価値向上に向けた議論にもっと時間を割くことも必要だと思っています。また、発表者は丁寧に詳しく報告しようとするので、取締役も担当者レベルの細部にわたる議論に陥りがちです。何を伝えるか、



どのような助言が欲しいかを意識した資料と発表について工夫の余地があると思います。一方、社外取締役が経営会議を傍聴できるようになるなど、情報提供はより適切になってきていると思います。

**内田：**どの会社でも社内取締役と社外取締役の間で情報の非対称性が存在します。社外取締役が情報を持ち過ぎると意見が同質化するし、逆に少なすぎると議論がかみ合わないの、微妙なさじ加減が必要です。ブラザーはこの点においてとてもバランスが取れています。事務局経由ではなく事前に担当役員や部門長から直接話を聞くことができるので、疑問点を整理した上で取締役会に臨むことができます。一方で、取締役会で同じ話が繰り返されることもあるので、さらに改善に向けた努力が必要です。

**日高：**一般論として、取締役会の議論のあり方は過去5年で大きく変わりました。かつては大型案件の決裁承認を取締役に諮ることが大きな目的だったので、細かなリスク分析などに大半の時間を割いていました。いまは決裁権限を執行役員に委譲し、中長期的に何をどうするのか、ヒト・モノ・カネの配分など本質的な議論が必要で、社内外を問わず取締役にはそうした素養が求められます。昨年度は中期戦略の議論にたたき台の段階から加わり、つくり上げる過程で執行側と本質的な議論ができたと思っています。

##### Q2. 取締役会での議論に対する評価と課題について教えてください。

**白井：**取締役会で重要な案件を議論するときに、議長はじめ社内取締役の方々は社外取締役の発言を真摯かつ丁寧に耳を傾けています。一方で、社外取締役のさまざまな投げかけを受け止めてもらっているものの、社内取締役から社外取締役へボールが返ってこない、つまりキャッチボールが十分にできていないもどかしさも感じています。意見のキャッチボールをしながら、結論に収れんさせていくまでには至っていないというのが率直な感想です。

**日高：**私も取締役会でもっとインタラクティブな議論ができると良いと思っています。社外取締役の発言も焦点がずれていることもあると思うので、そこはぜひ指摘してほしいです。もっとフランクな議論を増やせるとよいですね。

**竹内：**重要な意思決定についての意思疎通は十分にできており、取締役会は円滑に運営されていると認識していま

す。ただ、将来を見据えての長期の事業戦略については、他の議題を減らしてでも議論の時間を増やし、議論を深めることが必要だと考えます。

##### Q3. 任意の指名委員会・報酬委員会の機能について、それぞれの委員長から取締役会の実効性向上の観点での評価と改善点をお聞かせください。

**竹内：**ブラザーの社外取締役に就任した5年前はトップの後継者育成について論議することは少なかったと思いますが、最近の2年間は最重要テーマとして経営陣の後継者の育成計画に焦点を当てています。どういう人材が次の社長に適任か、候補者にふさわしい人は誰かなど具体的に議論しています。企業は持続的な存在なので長期的な視点で次々世代まで含めた後継者育成計画が必要であり、その点にも目を向けています。また、外国人や女性の登用や取締役の社内・社外の構成にも強い課題意識を持っています。

**内田：**昨年度は報酬制度の改定を議論したので報酬委員会は8回開催されました。理念から金額テーブルまでとても熱心に議論を行っていますが、少し細かすぎると印象です。個人的な意見ですが、ブラザーでも今優先度が高いのは会長も含めて次期経営陣をどうするか、次期取締役や執行役員をどう育成するかだと思います。実際にそこは指名委員会で時間を割いて議論しています。さらに重要なことはブラザーの成長戦略であり、この議論にもっと社外取締役のリソースを使ってほしいですね。



##### Q4. 今回の役員報酬制度改定の理由と効果をどう考えますか？

**白井：**短期業績と中期目標に対する報酬の妥当性を明確に示し、株主価値向上との連動性を高めることが今回の改定の目的です。例えば、中期目標の1つであるCO<sub>2</sub>排出削減は、達成をてこにして、新規事業の創出やビジネスモデルの変革につながるため賛同しました。

## 社外取締役座談会

日高：従来のターゲット型<sup>※1</sup>からプロフィットシェア型<sup>※2</sup>にしたので一定の成果があったと評価しています。一方で、透明性や公平性にこだわったため分かりにくくなった面もあるように感じます。単年度のインセンティブが強すぎると短期志向に陥りがちで、変革が先送りされることもあるので、中・長期のインセンティブを高めて将来への成長投資が促進されるように引き続き議論していきたいです。

※1 純利益など利益の一定割合を分配する仕組み  
※2 会社業績目標と連動させ、その達成度合いに応じて報酬額を決定する仕組み

宮木：1年前に社外取締役が就任と同時に報酬委員会の議論に加わり、とても詳細に議論をしていることに驚きました。1年や3年の業績連動指標を明確にすることは賛成ですが、数値目標にこだわり過ぎると、今後5年間は日の目を見ないけど将来を考えると絶対必要なことを誰もやらなくなると心配します。実績数値で説明すべき部分と将来への布石を定性的に評価する両方の視点が欠かせないと思っています。

### 経営戦略に対する取締役会での議論と長期ビジョン実現に向けた課題

#### Q1. 中期戦略「CS B2024」について取締役会でどのような議論をされましたか？

日高：「CS B2024」については、執行側の原案を初期の段階から取締役会に上げてもらい定量目標の設定も含めて議論を重ねました。論点の1つだったのは業績目標でした。インフレの高進や地政学リスクの高まりによるコストアップなどの見極めが難しく、初期段階では執行側が中期計画の最終年度の目標設定に苦労していました。しかし、目標値として低すぎないか、予想と目標は違うと思うと申し上げ、議論を重ねた上で目標を設定しました。インセンティブ報酬の考え方にも通

じますが、中期計画目標は必達ありきではなく、高めの目標が達成できなくても次の成長につながっていれば一定の評価が与えられるべきだと考えます。無理な目標を示すことは支持しませんが、成長のためには、合理的なストレッチ目標が必要なこともあるので、今後も議論を重ねたいと考えています。

竹内：1年近くかけて社外取締役が策定に参加できたので議論のプロセスとしてはとても良かったと思っています。

議論の過程で私が繰り返し提起したのは、今の事業分野が屋台骨になっている間に新しい事業を産み育てるという点でした。今でもしっかりと人材を充てて新たな事業分野開拓を進めていますが、ブラザーに過去から脈々と流れている新しいものにチャレンジするというマインドをさらに高め、スピード感を持って成果に結びつける努力をすることが重要であり、事あるごとにわれわれの持っている経験・知見を基にした助言を発信し続けたいと思っています。

内田：中期戦略については十分時間をかけて議論しましたが、原案作成前にインプット要件を一度整理した上で、アウトプットに対して評価をするという二段階での社外取締役の関与があると良いのではないかと思います。重要なことは中期戦略よりビジョン実現に向けてどうしていくかだと思っています。

#### Q2. 特定されたマテリアリティに対してどのようにモニタリングされていきますか？

宮木：マテリアリティの項目を特定するプロセスでは良い議論ができたのですが、モニタリングのための細かいKPIの設定については少し時間が足りなかったと感じています。マテリアリティを決めて終わりではなく、モニタリング指標の修正や進捗管理をどうするかも含めて引き続き議論を続ける必要があると思います。

白井：マテリアリティを特定するということは、ブラザーが可視化の難しい非財務目標に挑戦するという宣言だと受け止めています。明確な数値目標の設定がなじまない項目もあるので、取り組みの進捗を第三者評価に委ねるなど説明責任を果たす努力が求められると思います。そのスタートラインに立ったところだと認識しています。

日高：ブラザーが社会的・経済的価値を持続的に創出するためにマテリアリティの解決に取り組むことはとても重要です。同時に多くの従業員にその重要性をどう理解してもらうのか、腹落ちしてもらって組織風土にどう刷り込むのか、まずは広く社内でも納得感を得る努力を欠かさず、その上で進捗をモニタリングすることが大事だと考えます。

#### Q3. 「At your side 2030」実現に向けて最も重要な課題は何であると認識されていますか？また、ビジョン実現のためにご自身はどのように貢献していきたいとお考えでしょうか？

竹内：ブラザーの基本精神である“At your side.”を実践できるかどうかではないでしょうか。今後はBtoBビジネスにもさらに力を入れていくことにより、顧客の生産現場で何に困っておられるのかを深く理解して、その要求にしっかりと応えていかねばなりません。私の経験を生かし、産業用領域を中心とするBtoBビジネスへの展開、そしてさらにはグローバル化の深耕、新規事業の育成と事業基盤の強化に対して意義のある提言をしていきたいと考えています。

白井：従業員一人ひとりが自分の未来としてビジョンを考えること、社内のコミュニケーションをよくしてお客様とつながることがビジョンの実現には欠かせないと思います。男女共同参画は日本社会の大きな課題であり、ブラザーにおいても例外ではありません。意思決定プロセスにより多くの女性が参加できるよう、DE&I（多様性・機会均等・包摂）の推進および女性をエンパワーメントし、活躍を支援することも私の責務だと考えています。



内田：ビジョンを実現するために外部の力を借りる、大胆にM&Aを行うという選択肢もあります。産業用領域で売上を飛躍的に伸ばすならもっと積極的な方法も検討すべきだし、オーガニック主体の成長が本当にベストなのか、常に自問する必要があります。ブラザーはもっと投資を行って、新領域の開拓に注力すべきですが、慎重なところがあるので、投資や新領域の開拓が積極的にできるように、社外の立場から経営陣の背中を押していくつもりです。

日高：ビジョンの柱は、産業用領域へのシフトとプリンティングの次を切り拓くということですが、産業用の拡大は戦略も明確なので実行次第だと考えています。BtoB業界での経験を生かし、ブラザーの成長を支える役割を積極的に担いたいと考えています。一方で、プリンティングの次の展開がまだイメージできていない印象です。デジタル化の進展でペーパーレスが進むことを前提に、ブラザーがこの分野でどうい

役割を果たすのかをもっと具体的に示したいです。

宮木：あと8年で産業用領域を2倍にするという目標は、大きな環境変化がなければ達成できるだろうと見ていますが、最大の課題は想定外の地政学上のリスク対応だと考えます。今の市場想定が8年後も同じと考えるのではなく、可能性が低くとも起きれば大変なことになる事態も想定に入れておくべきでしょう。エンジニアとしての私の信条は「善なるモノをつくる」です。いかなる時代にあっても、世の中に不都合や悪をもたらす製品はつくりたくないことをブラザーでも判断基準にしたいと思っています。

#### Q4. ブラザーの企業価値を向上させていくために、今後取締役会で議論すべきテーマは何でしょうか？

内田：深い議論が必要なテーマは成長戦略に尽きます。ブラザーが長期的に成長するためにどうすべきかを議論することが最も重要です。

宮木：将来の事業ポートフォリオをどうしていくかを議論することはとても重要です。一方で、表層的に新規事業やM&Aを検討しても議論が深まらないので、将来を担う技術陣は何をつくりたいのか、何がくれるのかじっくり聞いてみたいです。また、もう一つ議論すべきテーマは従業員の働き方です。過去10年間、日本の製造業は世界初の製品を生み出せず、多くの産業でその競争優位は失われました。もっと挑戦したい、もっと働きたいと考えている従業員にどう報いるのか、横並びや一律ではない人材マネジメントは重要なテーマだと思います。



白井：長いブラザーの歴史はブラザーの存在意義を探求しながら、モノ創りを続けてきた先人たちが作り上げてきたものですが、これからのブラザーを担う世代にこのDNAをどう伝え、発展させていくのかもとても重要なテーマです。また、人生100年時代に向けて、ブラザーでの働き方、仕事への向き合い方、会社と個人のあり方についても議論していくべきテーマだと思います。多様な従業員のニーズをくみ取るためには、会社と個人の関係を見直すことも必要なので、この点も深く議論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っ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・環境法規・安全衛生・防災・サプライチェーン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永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"> <li>●米中貿易摩擦</li> <li>●ウクライナ危機</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●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</li> <li>●米国・英国・EU・日本政府などが実施している経済制裁をはじめとするさまざまな国際情勢の動向を常に情報収集し、状況に応じた判断を実施</li> </ul>
プリンティング市場の縮小	●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"> <li>●変化する市場ニーズに対応する契約型サービスの拡充など、ビジネスモデルの転換加速により、収益力強化とともにお客様と継続的につながるビジネスを拡大</li> <li>●業務用ラベリング事業の拡大</li> </ul>
企業間競争	●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"> <li>●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</li> <li>●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</li> <li>●サステナビリティの観点で循環経済型ビジネスの推進</li> </ul>
世界経済状況の変動	●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	●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

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・安全保障貿易・製品安全・情報管理・安全衛生防災・環境法規・サプライチェーン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	
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"> <li>●消耗品を中心とした複数拠点生産対応</li> <li>●予備の生産設備や部品在庫の保有</li> <li>●部品調達先やその上流サプライヤーの戦略的検討</li> <li>●在庫保管スペースの確保および利用港の複線化</li> <li>●各生産拠点における防火防災対策の実施</li> <li>●欠品を防ぐための販売拠点における在庫水準の見直し</li> </ul>	
	CSR調達	<ul style="list-style-type: none"> <li>●サプライチェーンにおける労働者の人権侵害</li> <li>●紛争鉱物の製品への使用による信頼の失墜</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●CSR調達方針の制定と取引先への説明会実施</li> <li>●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</li> <li>●紛争鉱物対応方針の制定と取引先への順守要請</li> </ul>
部材に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>●部材の調達難</li> <li>●部材価格の高騰</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●部品長期手配による部品確保、調達先の検討、製品の設計変更による代替品の検討</li> <li>●高騰リスクの経営計画への反映</li> </ul>	
品質・製造物責任	<ul style="list-style-type: none"> <li>●市場品質問題</li> <li>●PL問題</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●厳格な品質管理基準下における製品の製造</li> <li>●事故発生時の被害拡大抑制に向けた対応策</li> </ul>	
法規制	コンプライアンス全般	<ul style="list-style-type: none"> <li>●不正会計、横領</li> <li>●不公正な取引（競争法違反）</li> <li>●ハラスメント</li> <li>●品質不正</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●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</li> <li>●コンプライアンス委員会や相談窓口の設置</li> </ul>
	税制	●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"> <li>●外部専門家との連携による対応</li> <li>●税務当局のとのコミュニケーション</li> <li>●APA（事前確認制度）の活用</li> </ul>
環境	環境に関する社会的要請	●気候変動	<ul style="list-style-type: none"> <li>●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</li> <li>●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</li> <li>●資源効率向上に関する2030年中期目標の設定と向上に関する取り組み</li> </ul>
	環境規制、環境汚染	●環境規制、環境汚染	<ul style="list-style-type: none"> <li>●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</li> <li>●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</li> </ul>
安全保障貿易管理	●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"> <li>●適正な法令順守体制の維持</li> <li>●グループとしての安全保障貿易管理体制の強化</li> <li>●より効率的な安全保障貿易管理体制への再構築</li> </ul>	
情報・システム	情報セキュリティ	●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"> <li>●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</li> <li>●製品情報セキュリティ基本方針の制定と、グループ全体における製品セキュリティの向上活動の実施</li> </ul>
	情報ネットワーク	●機密情報、個人情報の流出、漏えい	<ul style="list-style-type: none"> <li>●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</li> <li>●社内の事故発生に備えた対応組織の訓練の実施</li> </ul>
人材	労働災害、人的被害	<ul style="list-style-type: none"> <li>●労働災害</li> <li>●災害による従業員の人的被害</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●発生した災害の原因や再発防止策など情報の水平展開</li> <li>●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</li> </ul>
	人材確保	●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"> <li>●人事制度の進化や職場環境の継続的な改善</li> <li>●キー人材に対するサクセッションプランの策定</li> <li>●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</li> </ul>
M&A（減損リスク）	<ul style="list-style-type: none"> <li>●想定どおりの投資効果が得られない</li> <li>●事業統合の遅れ</li> <li>●ドミノのれん、固定資産の減損</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●現行中期戦略「CS B2024」における重点戦略としてのドミノ事業の新製品投入や顧客基盤強化</li> <li>●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</li> </ul>	
為替変動リスク	●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"> <li>●外貨建取引における受取と支払のリンク率の向上</li> <li>●為替予約取引の実施</li> </ul>	
知的財産	<ul style="list-style-type: none"> <li>●特許関連の係争</li> <li>●第三者による侵害、模倣品の製造販売</li> <li>●職務発明の係争</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●事業活動における保有特許のライセンス利用</li> <li>●第三者による侵害の訴えに対する防御や和解の対策</li> <li>●第三者による侵害行為に対する知的財産権の行使</li> <li>●発明報奨規程に基づく発明者への適切な報奨の実施</li> </ul>	
新型コロナウイルス感染症	●新型コロナウイルス感染拡大による、経済活動の停滞	●感染防止策の徹底した実施による事業活動の継続	

## 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）がサステナビリティを重視した経営の基盤を支え、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通報窓口を設置して対応しています。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、もしくは発生が予想された場合には、グループ各社からブラザー工業のコンプライアンス委員会に適時通知され、対応方針を協議・決定し、グループ一体となって速やかに対応する体制を築いています。

さらに、ブラザー工業では、ハラスメント行為への対応として「社内ハラスメント相談通報窓口」や、品質に関するコンプライアンス違反を未然に防ぐ、「品質コンプライアンス相談通報窓口」も設置しています。

### ブラザーグループ コンプライアンス相談通報窓口 グローバルポリシー

ブラザーグループでは、グループ各社の会社内部で相談通報を受け付け、処理する仕組みを整備することによって、会社内での自浄作用を高めると共に、会社外部への通報による風評リスク等を減少させることを目的として、コンプライアンスに係る相談通報を受け付ける窓口を設置、コンプライアンス相談通報窓口運用基準のブラザーグループ規程を制定し、これを運用しています。

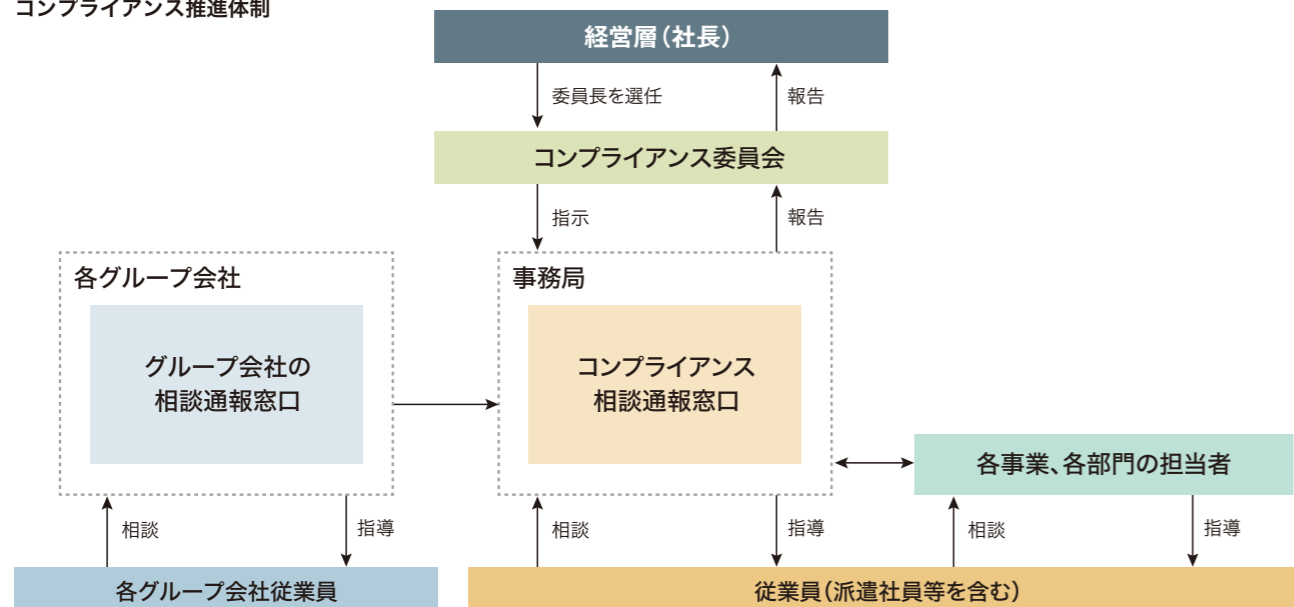
また、ブラザーグループ全体のコンプライアンスに関わる統制を実施する目的で、グループ各社の相談通報案件をブラザー工業コンプライアンス委員会事務局に定期的に報告することにより、情報の一元化を図っています。特に、グループ経営に重大な影響を及ぼすおそれのある相談通報案件につきましては、グループ各社で通報を受け取り、1次調査を開始した時点で、ブラザー工業コンプライアンス委員会事務局に報告し、完了時にもまた報告することとしています。

	2020年度	2021年度
コンプライアンス相談通報窓口での取り扱い件数	117件	90件
（内訳：ブラザー工業）	9件	11件
（内訳：国内グループ会社）	61件	56件
（内訳：海外グループ会社）	47件	23件

☒ コンプライアンス相談通報窓口 グローバルポリシー

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

### 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。このカードには、コンプライアンス相談通報窓口の連絡先も記載されています。

### 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。

### 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。

☒ 腐敗防止 グローバルポリシー

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

### 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ハンドブックの配布、ブラザー工業および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などにより、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。

なお、2018年度から2021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。

アジアにおいては、2020年度に、域内の販売拠点向けに贈収賄に関するチェックリストを導入しました。このチェックリストは、販売拠点が販売店、コンサルタントなど第三者と取引を行う際、贈収賄に該当する可能性のあるさまざまな危険信号（利益相反、異常な支払い、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。

また2021年度から、主要な契約書に贈収賄禁止条項を入れることで、贈収賄禁止の徹底を図っています。

さらに、ブラザー工業は、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。

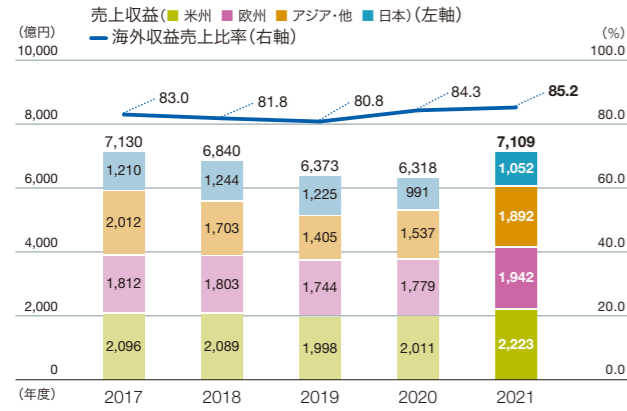
米州において、米州の統括拠点は、南北アメリカの従業員に対して、贈収賄に該当する可能性のある危険信号の例などを示した腐敗防止に関するオンライン研修を行っています。また、米州統括拠点は、米国外の新規の取引先、請負業者などの第三者と締結する契約書に腐敗防止条項を入れることで、自社の腐敗防止ポリシーを強く打ち出しています。さらに、米州統括拠点との購入・販売に係る取引先や、統括拠点の代理として活動する米国外の取引先などに対して、腐敗防止に関するスクリーニングを実施しています。

欧州においては、欧州の統括拠点を中心に、オンラインなどで定期的な従業員への教育を実施するとともに、第三者と締結する主要な契約書に贈収賄禁止条項を入れることで、贈収賄禁止の徹底を図っています。

## 財務・非財務ハイライト

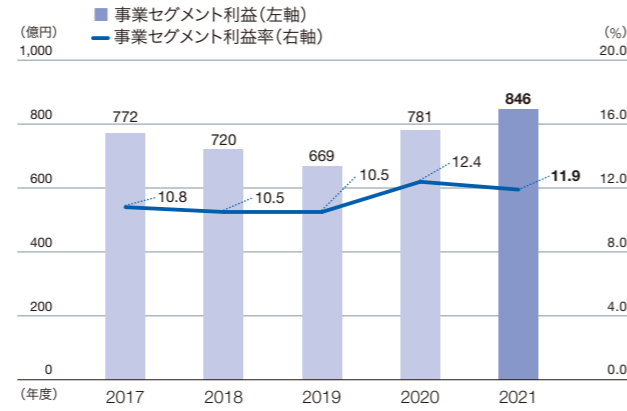
### 財務指標

#### 売上収益／海外売上収益比率



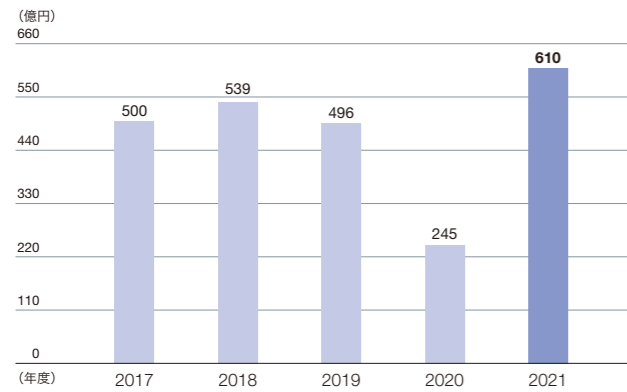
バランスの良い地域ミックス。為替のプラス影響に加え、主にマシナリー事業やP&S事業が堅調に推移し増収。

#### 事業セグメント利益／事業セグメント利益率



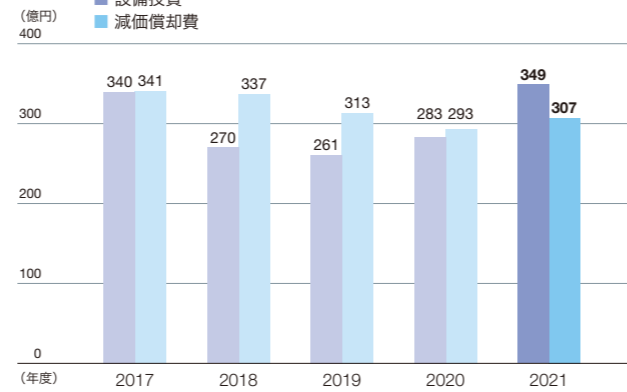
物流・部材コストは大幅に増加したものの、主にマシナリー事業、P&S事業における粗利増などにより増益。

#### 親会社の所有者に帰属する当期利益



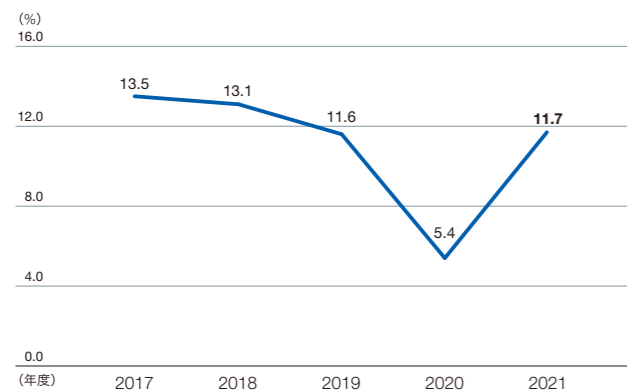
各利益の増益に加え、2020年度に計上したドミノ事業ののれんの一部の減損損失がなくなったことなどにより、大幅な増益。

#### 設備投資額／減価償却費



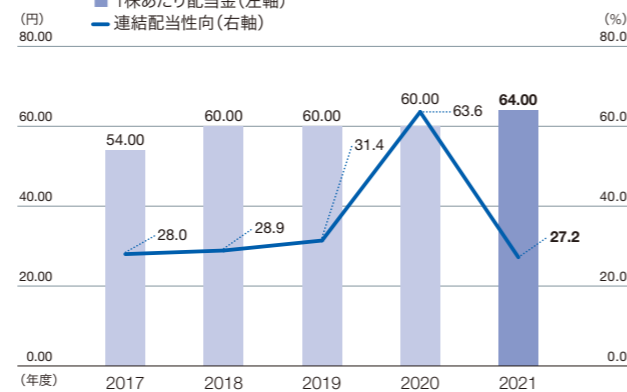
主にP&S事業での新製品向け金型投資、国内工場のBCP強化のための建て替えなどにより設備投資額は増加。

#### ROE



2020年度はドミノ事業ののれんの一部の減損損失により5.4%に低下しましたが、2021年度は11%を超える水準へと改善。

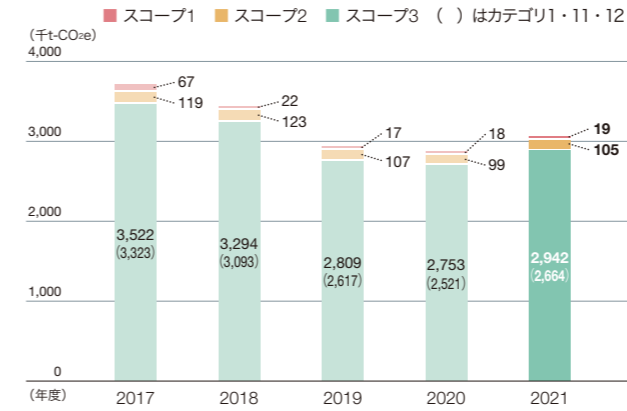
#### 一株あたり配当金／連結配当性向



安定した利益還元を実施。2021年度は前期比4円増配の64円。

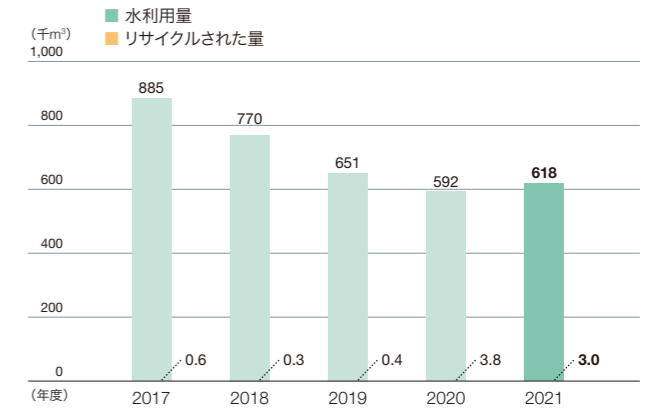
### 非財務指標

#### CO<sub>2</sub>排出量 (スコープ1・2・3)



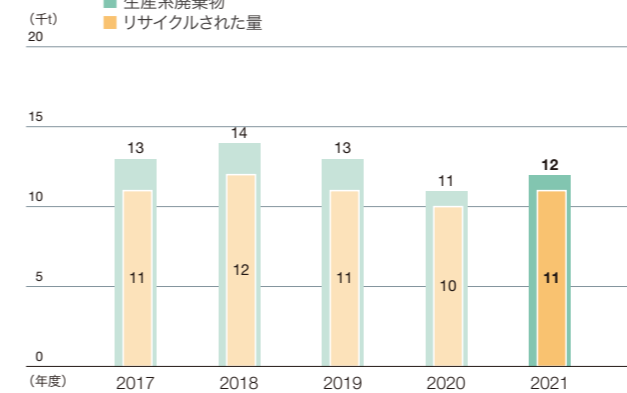
CO<sub>2</sub>排出量の2030年度中期目標は、スコープ1・2が2015年度比65%減の70,149 t-CO<sub>2</sub>e、スコープ3 (カテゴリ1・11・12) が30%減の2,096,057t-CO<sub>2</sub>e。

#### 水利用量・リサイクル量



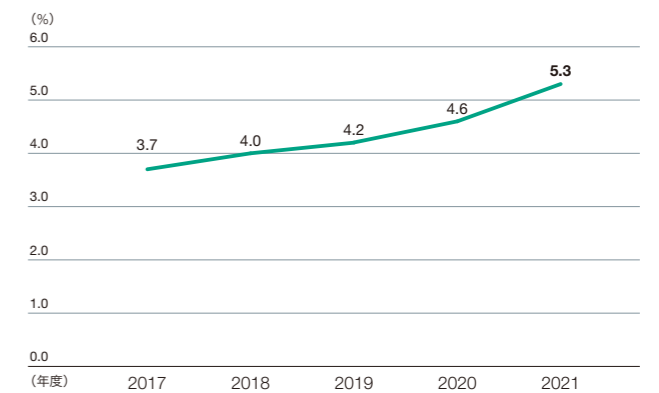
2021年度、ブラザーグループの主な事業所における取水量 (製品に直接関わる範囲) は617,863m<sup>3</sup>、そのうちリサイクルされた量は2,978m<sup>3</sup>。

#### 生産系廃棄物量・リサイクル量



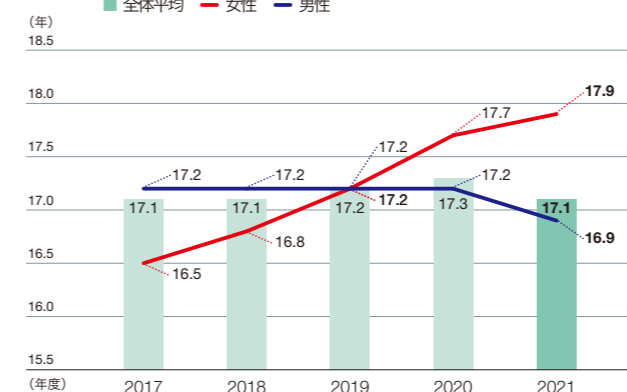
2021年度、ブラザーグループの主な事業所における生産系廃棄物 (製品に直接関わる範囲) は12,161t、そのうちリサイクルされた量は11,012t。

#### 女性管理職比率



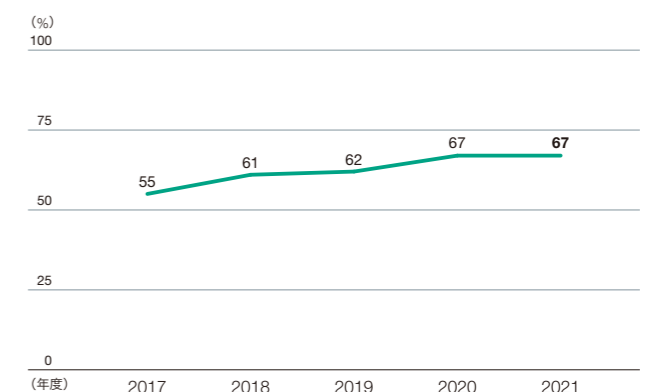
女性従業員数は、全体の2割。ブラザー工業株式会社行動計画で女性管理職の目標人数を定め、キャリアを後押しするさまざまな施策の結果、着実に増加。

#### 平均勤続年数\*



定年退職者増加に伴い男性の平均勤続年数は減少したものの、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、女性は伸長。

#### 海外法人責任者の現地従業員比率\*



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

\* 受入出向者・嘱託社員・期間従業員は含まない

## 11カ年データ

(単位：百万円)

	JGAAP					IFRS参考値 2015年度	IFRS					
	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度		2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
<b>経営成績</b>												
売上収益【売上高】	497,390	516,066	616,834	707,237	745,888	682,119	641,185	712,997	683,972	637,259	631,812	710,938
売上原価	280,689	300,006	349,014	389,831	400,328	400,023	368,016	412,211	391,893	354,987	345,209	403,614
売上総利益	216,700	216,060	267,819	317,406	345,559	282,095	273,169	300,786	292,079	282,272	286,602	307,324
販売費及び一般管理費	182,517	186,284	224,518	259,864	298,282	227,161	212,410	223,557	220,105	215,330	208,526	222,771
事業セグメント利益	—	—	—	—	—	54,934	60,759	77,229	71,973	66,942	78,076	84,552
事業セグメント利益率 (%)	—	—	—	—	—	8.1	9.5	10.8	10.5	10.5	12.4	11.9
営業利益	34,183	29,775	43,301	57,541	47,276	58,640	59,152	68,672	71,925	67,329	42,731	85,501
営業利益率 (%)	6.9	5.8	7.0	8.1	6.3	8.6	9.2	9.6	10.5	10.6	6.8	12.0
経常利益	34,351	23,144	35,613	51,557	48,611	—	—	—	—	—	—	—
税引前利益	34,107	27,946	33,527	65,399	49,346	57,192	61,257	69,669	72,274	67,046	42,944	86,429
当期利益	19,525	17,857	19,876	53,769	31,445	41,610	47,440	50,472	54,177	49,699	24,659	61,515
親会社株主に帰属する当期純利益	19,525	17,826	19,220	53,969	31,017	41,238	47,242	50,020	53,902	49,566	24,520	61,030
減価償却費	23,069	24,476	27,613	28,205	34,341	34,934	33,811	34,141	33,674	31,270	29,279	30,714
資本的支出	27,833	30,237	34,858	34,064	39,976	41,469	28,644	33,993	27,030	26,141	28,266	34,901
研究開発費	39,232	37,514	40,137	42,523	46,017	44,639	42,547	45,649	43,259	42,811	43,080	43,818
D/Eレシオ (倍)	0.09	0.07	0.05	0.04	0.49	0.48	0.40	0.29	0.23	0.25	0.12	0.07
<b>財政状態</b>												
資産合計【総資産】	370,906	421,494	469,973	567,230	667,811	675,301	674,107	708,278	708,604	731,472	743,896	811,149
親会社の所有者に帰属する持分【純資産】	231,425	278,769	308,310	367,284	339,722	333,440	345,061	395,514	424,759	428,520	483,050	561,146
親会社所有者帰属持分比率【自己資本比率】 (%)	62.3	62.4	62.0	61.7	48.2	49.4	51.2	55.8	59.9	58.6	64.9	69.2
有利子負債	19,966	19,224	14,366	15,481	158,440	158,487	137,592	116,446	96,792	107,012	57,458	40,827
<b>キャッシュ・フロー</b>												
営業活動によるキャッシュ・フロー	39,327	32,734	55,019	58,021	49,241	51,304	99,155	81,817	73,280	87,748	109,265	72,254
投資活動によるキャッシュ・フロー	(30,758)	(41,771)	(39,099)	(15,326)	(215,091)	(216,997)	(23,271)	(37,090)	(22,624)	(27,955)	(25,080)	(40,781)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(14,117)	(6,413)	(13,433)	(18,451)	134,317	134,317	(30,389)	(34,551)	(39,040)	(14,916)	(74,038)	(65,191)
現金及び現金同等物残高 (期末)	58,731	55,059	68,934	104,732	66,690	67,387	112,032	121,384	131,152	168,422	191,002	167,915
<b>一株当たり情報</b>												
1株当たり親会社所有者帰属持分 (円)	863.01	985.85	1,097.01	1,348.69	1,240.77	1,284.27	1,328.97	1,523.09	1,635.22	1,649.22	1,858.28	2,170.46
基本的1株当たり当期利益 (円)	72.95	66.65	72.2	206.68	119.47	158.83	181.96	192.63	207.54	190.80	94.36	234.89
希薄化後1株当たり当期利益 (円)	72.85	66.54	72.06	206.24	119.19	158.47	181.46	192.08	206.90	190.21	94.07	234.18
株価収益率 (倍)	15.4	14.8	20.0	9.3	10.8	8.1	12.8	12.8	9.9	8.7	26.0	9.5
一株当たり配当額	24	24	24	30	36	36	42	54	60	60	60	64
連結配当性向 (%)	32.9	36.0	33.2	14.5	30.1	22.7	23.1	28.0	28.9	31.4	63.6	27.2
<b>収益性</b>												
ROE (%)	8.7	7.2	6.9	16.8	9.2	12.1	13.9	13.5	13.1	11.6	5.4	11.7
ROA (%)	5.3	4.5	4.3	10.4	5.0	6.7	7.0	7.2	7.6	6.9	3.3	7.8
<b>主要な非財務指標</b>												
連結従業員数 (人)	31,314	31,694	33,118	34,988	36,307	36,379	36,929	38,628	37,769	37,697	38,741	41,215

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。

## ファイナンシャル・レビュー

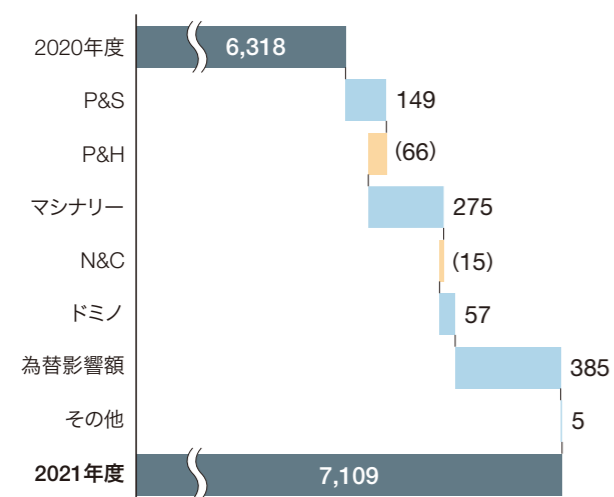
### 2021年度の業績

2021年度は、各国の経済対策や先進国を中心としたワクチン接種率の向上により、経済活動正常化への動きがあったものの、年度後半における新型コロナウイルス感染症の再拡大に加え、世界的な半導体などの部材不足や海上輸送の混乱をはじめとしたグローバルサプライチェーンに関連するリスクが顕在化しました。また、ウクライナ情勢による地政学リスクの高まりなど、景気の先行きに不透明な状況が続きました。

当社グループに関連する事業環境は、プリンティング市場では、在宅勤務・在宅学習用途として、小型複合機・プリンターの需要は各地域で引き続き順調な伸びを示しました。家庭用ミシンは、巣ごもり特需があった前期からは、需要は落ち着きを見せました。マシナリー事業の関連分野では、産業機器は中国を中心とした需要が継続し、工業用ミシンについても投資意欲の回復傾向が見られました。国内におけるカラオケ市場は、新型コロナウイルス感染症再拡大の影響により、厳しい状況となりました。ドミノ事業の関連分野は、食品・医薬品などの生活必需品の需要の底堅さに支えられ、堅調に推移しました。

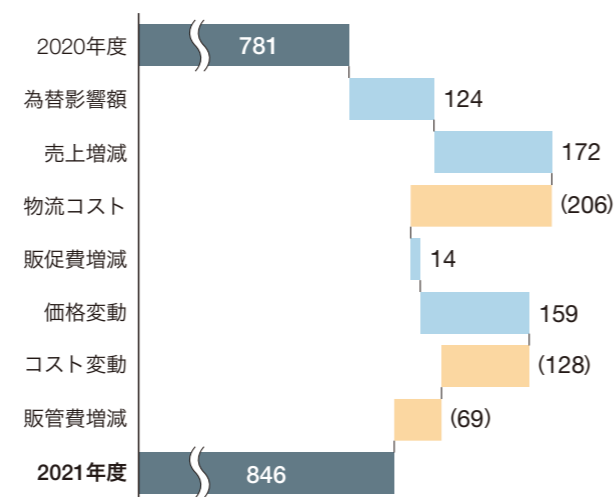
このような状況の中、当期における連結業績は、プリンティング・アンド・ソリューションズ事業では、為替のプラス影響に加え、消耗品が堅調に推移し増収となりました。パーソナル・アンド・ホーム事業では、副業用途でのミシンの販売は引き続き堅調に推移したものの、巣ごもり特需があった前期の水準には届かず、減収となりました。マシナリー事業では、主に中国向けの産業機器が引き続き堅調だったことに加え、工業用ミシンのアパレル向け設備投資需要の回復などにより、事業全体で大幅な増収となりました。ネットワーク・アンド・コンテンツ事業では、店舗の休業や時間短縮営業の影響により、減収となりました。ドミノ事業は、生活必需品の需要の底堅さに支えられ、製品本体、消耗品ともに堅調に推移し、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、物流・部材コストが増加したものの、主にマシナリー事業、プリンティング・アンド・ソリューションズ事業において売上が堅調に推移したことや、プリンティング・アンド・ソリューションズ事業における平均単価の上昇に為替のプラス影響が加わり、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12.5%の増収となる710,938百万円、事業セグメント利益は、前期比8.3%の増益となる84,552百万円で、過去最高益となりました。営業利益は、前期に計上したドミノ事業におけるのれんの一部の減損損失、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などがなくなったことにより、前期比100.1%の大幅な増益となる85,501百万円、親会社の所有者に帰属する当期利益は、前期比148.9%の大幅な増益となる61,030百万円となりました。

### 財政状態に関する分析

資産については、現金及び現金同等物が23,087百万円減少した一方、営業債権及びその他の債権が9,630百万円、棚卸資産が49,397百万円増加したことなどにより、資産合計は2020年度末に比べ67,253百万円増加し、811,149百万円となりました。

負債については、借入金返済などにより社債及び借入金が減少した一方、営業債務及びその他の債務が増加したことなどにより、2020年度末に比べ5,748百万円増加し、249,937百万円となりました。

資本については、子会社である株式会社ニッセイの完全子会社化に伴う非支配持分の減少、自己株式の増加の一方、親会社の所有者に帰属する利益による利益剰余金の増加、在外営業活動体の換算差額が増加したことなどにより、2020年度末に比べ61,504百万円増加し、561,211百万円となりました。

財政状態計算書 (一部抜粋)

(単位：億円)

	2020年度末	2021年度末	増減
流動資産	4,288	4,767	480
現預金	1,910	1,679	(231)
棚卸資産	1,202	1,696	494
非流動資産	3,151	3,344	193
負債合計	2,442	2,499	57
有利子負債	575	408	(166)
親会社の所有者に帰属する持分	4,831	5,611	781
総資産	7,439	8,111	673

### キャッシュ・フローの状況に関する分析

2021年度は、営業活動により72,254百万円の収入、投資活動により40,781百万円の支出、財務活動により65,191百万円の支出となり、結果として2021年度末の現金及び現金同等物は167,915百万円となり、2020年度末と比べ23,087百万円減少しました。

### 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72,254百万円となりました。主な要因としては、税引前利益86,429百万円に減価償却費及び償却費38,700百万円などの非資金損益の調整による資金の増加があった一方で、運転資金の増加による資金の減少28,468百万円、法人所得税の支払いによる資金の減少24,245百万円があったことなどによるものです。

### 投資活動によるキャッシュ・フロー

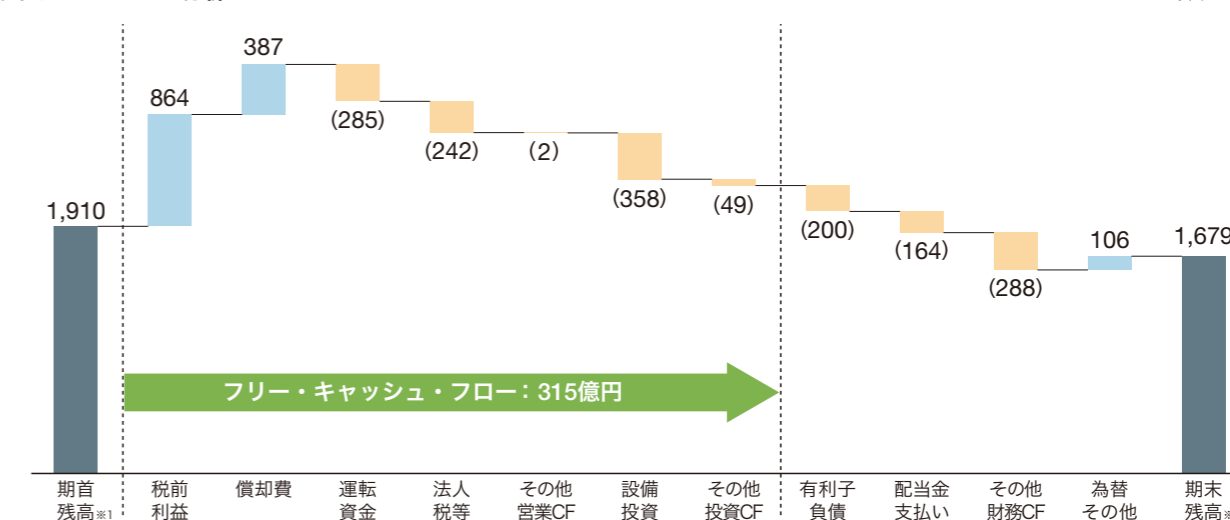
投資活動による支出は、40,781百万円となりました。主な要因は、有形固定資産の取得により26,606百万円、無形資産の取得により9,236百万円の支出があったことなどによるものです。

### 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65,191百万円となりました。主な要因は、長期借入金の返済により20,197百万円、リース負債の返済により8,825百万円、配当金の支払いにより16,397百万円、非支配持分からの子会社持分取得により16,715百万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)



※1 2021年度における現金及び現金同等物の期首残高  
 ※2 2021年度における現金及び現金同等物の期末残高

## 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 (2021年3月31日)	当連結会計年度 (2022年3月31日)
<b>資産</b>		
流動資産		
現金及び現金同等物	191,002	167,915
営業債権及びその他の債権	93,055	102,685
その他の金融資産	8,391	11,419
棚卸資産	120,186	169,583
その他の流動資産	16,070	24,843
小計	428,705	476,447
売却目的で保有する非流動資産	45	297
流動資産合計	428,751	476,745
非流動資産		
有形固定資産	107,742	117,127
使用権資産	20,835	21,136
投資不動産	8,248	7,858
のれん及び無形資産	118,196	121,689
持分法で会計処理されている投資	1,772	1,862
その他の金融資産	36,042	33,389
繰延税金資産	14,842	21,261
その他の非流動資産	7,464	10,078
非流動資産合計	315,145	334,404
資産合計	743,896	811,149

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2021年3月31日)	当連結会計年度 (2022年3月31日)
<b>負債及び資本</b>		
負債		
流動負債		
営業債務及びその他の債務	54,589	71,247
社債及び借入金	19,167	20,121
その他の金融負債	9,887	9,517
未払法人所得税	6,779	14,084
引当金	4,015	3,211
契約負債	5,636	7,807
その他の流動負債	51,412	53,516
流動負債合計	151,489	179,506
非流動負債		
社債及び借入金	38,290	20,705
その他の金融負債	23,295	20,379
退職給付に係る負債	19,316	16,366
引当金	2,848	2,972
繰延税金負債	6,394	7,207
契約負債	1,506	1,600
その他の非流動負債	1,047	1,197
非流動負債合計	92,700	70,431
負債合計	244,189	249,937
資本		
資本金	19,209	19,209
資本剰余金	17,652	17,866
利益剰余金	509,662	554,910
自己株式	(2,477)	(5,428)
その他の資本の構成要素	(60,998)	(25,411)
親会社の所有者に帰属する持分合計	483,050	561,146
非支配持分	16,657	65
資本合計	499,707	561,211
負債及び資本合計	743,896	811,149



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 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	当連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)
売上収益	631,812	710,938
売上原価	(345,209)	(403,614)
売上総利益	286,602	307,324
販売費及び一般管理費	(208,526)	(222,771)
その他の収益	6,107	5,621
その他の費用	(41,451)	(4,672)
営業利益	42,731	85,501
金融収益	2,209	4,079
金融費用	(2,231)	(3,338)
持分法による投資損益	235	186
税引前利益	42,944	86,429
法人所得税費用	(18,285)	(24,914)
当期利益	24,659	61,515
当期利益の帰属		
親会社の所有者	24,520	61,030
非支配持分	138	484
当期利益	24,659	61,515
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益 (円)	94.36	234.89
希薄化後1株当たり当期利益 (円)	94.07	234.18

連結包括利益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	当連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)
当期利益	24,659	61,515
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	6,128	(3,234)
確定給付負債（資産）の純額の再測定	2,128	3,831
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	(7)	(0)
純損益に振替えられることのない項目合計	8,248	597
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	36,565	35,622
純損益に振替えられる可能性のある項目合計	36,565	35,622
税引後その他の包括利益	44,814	36,219
当期包括利益	69,474	97,734
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	69,219	97,231
非支配持分	255	503
当期包括利益	69,474	97,734

連結財務諸表

連結持分変動計算書

前連結会計年度（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	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・オプ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

当連結会計年度（自 2021年4月1日 至 2022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	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			
2021年4月1日時点の残高	19,209	17,652	509,662	(2,477)	(60,998)	—	—	(60,998)	483,050	16,657	499,707
当期利益	—	—	61,030	—	—	—	—	—	61,030	484	61,515
その他の包括利益	—	—	—	—	35,586	(3,216)	3,830	36,200	36,200	18	36,219
当期包括利益合計	—	—	61,030	—	35,586	(3,216)	3,830	36,200	97,231	503	97,734
自己株式の取得	—	—	—	(3,009)	—	—	—	—	(3,009)	—	(3,009)
自己株式の処分（ストック・オプションの行使による処分を含む）	—	(54)	—	57	—	—	—	—	3	—	3
配当金	—	—	(16,397)	—	—	—	—	—	(16,397)	(249)	(16,647)
株式に基づく報酬取引	—	117	—	—	—	—	—	—	117	—	117
支配継続子会社に対する持分変動	—	149	—	—	—	—	—	—	149	(16,845)	(16,695)
その他の資本の構成要素から利益剰余金への振替	—	—	614	—	—	3,216	(3,830)	(614)	—	—	—
所有者との取引額等合計	—	213	(15,783)	(2,951)	—	3,216	(3,830)	(614)	(19,135)	(17,094)	(36,230)
2022年3月31日時点の残高	19,209	17,866	554,910	(5,428)	(25,411)	—	—	(25,411)	561,146	65	561,211

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 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	当連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税引前利益	42,944	86,429
減価償却費及び償却費	38,252	38,700
減損損失	30,787	2,123
金融収益及び金融費用（益）	22	(740)
持分法による投資損益（益）	(235)	(186)
固定資産売却損益（益）	859	670
営業債権及びその他の債権の増減額（増加）	7,484	(2,954)
棚卸資産の増減額（増加）	3,953	(37,964)
営業債務及びその他の債務の増減額（減少）	1,232	12,450
退職給付に係る資産の増減額（増加）	(831)	(1,748)
退職給付に係る負債の増減額（減少）	(1,863)	(3,646)
その他	3,643	2,562
小計	126,250	95,695
利息の受取額	877	1,231
配当金の受取額	312	330
利息の支払額	(1,229)	(756)
法人所得税の支払額	(16,945)	(24,245)
営業活動によるキャッシュ・フロー	109,265	72,254
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
有形固定資産の取得による支出	(20,655)	(26,606)
有形固定資産の売却による収入	1,674	1,019
無形資産の取得による支出	(6,859)	(9,236)
資本性金融商品の取得による支出	(238)	(1,244)
資本性金融商品の売却による収入	706	10
負債性金融商品の取得による支出	(7,299)	(9,297)
負債性金融商品の売却又は償還による収入	8,541	5,880
その他	(950)	(1,305)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(25,080)	(40,781)
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
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	(200)	(20,197)
社債の償還による支出	(20,140)	—
リース負債の返済による支出	(8,798)	(8,825)
配当金の支払額	(14,830)	(16,397)
非支配持分からの子会社持分取得による支出	—	(16,715)
自己株式の取得による支出	(6)	(3,005)
非支配持分への配当金の支払額	(248)	(249)
その他	(0)	(0)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(74,038)	(65,191)
現金及び現金同等物に係る為替変動による影響	12,434	10,630
現金及び現金同等物の増減額（減少）	22,580	(23,087)
現金及び現金同等物の期首残高	168,422	191,002
現金及び現金同等物の期末残高	191,002	167,915

## 会社情報 (2022年3月31日現在)

### 会社概要

会社名:	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 41,215名 / 単独 3,867名
連結子会社数:	110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
定時株主総会開催月:	6月
発行株式総数:	262,220,530株
株主数:	14,395名
上場証券取引所:	東証 プライム / 名証 プレミア

### 主な外部評価



FTSE4Good



FTSE Blossom Japan



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index



2022 Sompo Sustainability Index



2022 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

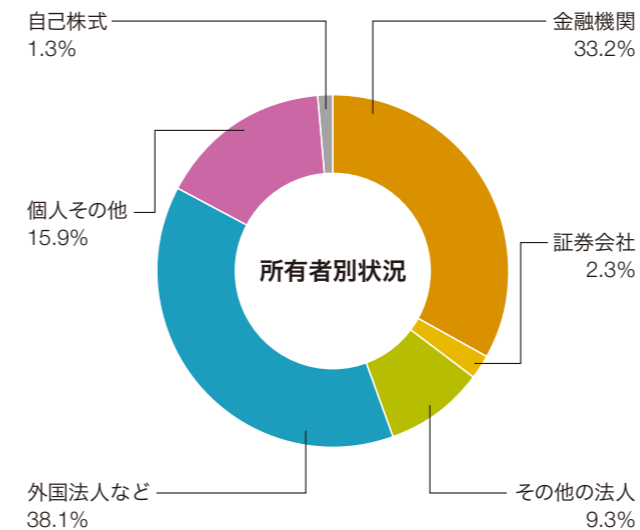
### 2022 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)

#### 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 (2022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)	38,346	14.81
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	12,427	4.80
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	10,976	4.24
日本生命保険相互会社	8,848	3.42
株式会社三井住友銀行	5,398	2.09
ブラザーグループ従業員持株会	4,543	1.76
住友生命保険相互会社	4,499	1.74
BBH FOR UMB BK-152105-PEAR TREE PFVF	4,160	1.61
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	4,053	1.57
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	3,519	1.36

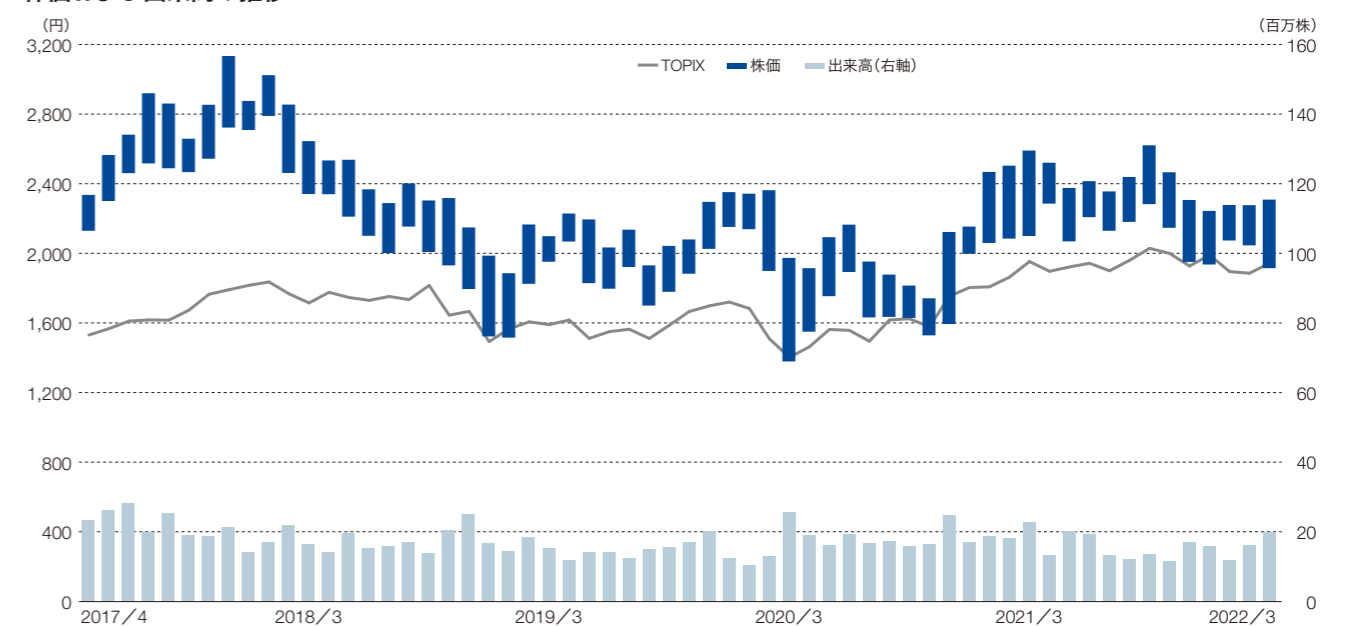
※ 持株比率は発行済株式総数から自己株式数(3,344千株)を控除して計算

### 格付け情報

格付投資情報センター (R&I) A (ポジティブ) (2022年10月7日現在)

### 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://sdgsstory.global.brother/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／2022年10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**

[sdgsstory.global.brother](https://sdgsstory.global.brother)