

統合報告書 2023

# 「統合報告書2023」の発行にあたって



代表取締役社長 佐々木 一郎

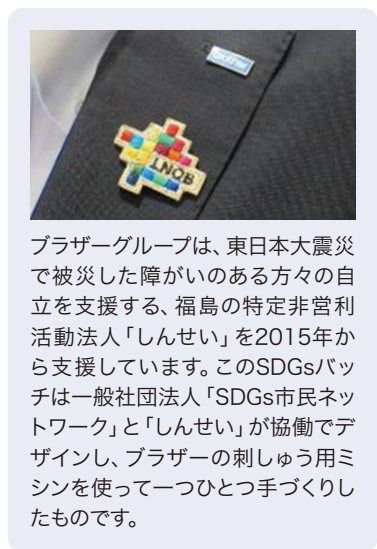
ブラザーグループは、このたび、「統合報告書2023」を発行いたしました。昨年発行した「統合報告書2022」から、さらにブラザーらしさと分かりやすさを意識しつつ開示情報を拡充し、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまに、当社グループの中長期的な価値創造についてより深くご理解いただけるよう努めています。

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2023」では、価値創造プロセスを見直し、“At your side.”の精神を軸に、当社グループの各資本を投入し、強みやビジネスモデルを生かして中長期的に企業価値をどのように向上させているのか、それぞれのつながりをより明確にしました。また今回は、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変革、さらにはマテリアリティとサステナビリティ課題についての進捗を報告しています。

編集にあたっては、IFRS財団が提唱する「国際統合報告フレームワーク」や、経済産業省が提唱する「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」なども参照しながら、各部門が連携して作成しました。また、統合報告書の開示にあたり、投資家を中心としたステークホルダーの皆さまへの説明責任を適切に果たすため、企画と開示前の2段階において、私が委員長を務めるサステナビリティ委員会の内容を承認しています。さらに、企画・制作・開示の段階において、承認プロセスが適切かどうか、内部監査部門がモニタリングをしています。私は、その作成プロセスおよび記載内容が正当であることをここに表明いたします。

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

2023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、福島の特設非営利活動法人「しんせい」を2015年から支援しています。このSDGsパッチは一般社団法人「SDGs市民ネットワーク」と「しんせい」が協働でデザインし、ブラザーの刺しゅう用ミシンを使って一つひとつ手づくりしたものです。

## 編集方針

ブラザーグループ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「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」、IFRS財団の「国際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 企業情報」をご覧ください。

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



# CONTENTS

## Introduction

“At your side.”の精神と経営戦略 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

ビジョンおよび中期戦略

ビジョンおよび中期戦略の全体像と策定背景 16

中期戦略「CS B2024」 18

財務戦略 24

事業戦略

プリンティング・アンド・ソリューションズ事業 26

マシナリー事業 28

ドミノ事業 30

ニッセイ事業 31

パーソナル・アンド・ホーム事業 31

ネットワーク・アンド・コンテンツ事業 31

## 経営基盤の強化

人的資本 32

ビジョン座談会 35

知的資本 40

製造資本 41

社会関係資本 42

自然資本(環境への取り組み) 44

TCFD 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

機関投資家×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

### 報告対象期間

2022年度(2022年4月1日から2023年3月31日)を主たる報告対象期間としています。一部、2023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

### 表紙に込めた思い

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」に合わせ、初年度の2022年度は未来へつながら扉が少し開き、2023年度はさらに扉が開くことで、「CS B2024」の進捗とブラザーグループの成長を表現しています。



## “At your side.”の精神と経営戦略

### “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、115年の歴史の中で、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。

### ブラザーグループビジョン「At your side 2030」

「At your side 2030」は、2030年度に向けたブラザーの存在意義と社会への提供価値を示したグループビジョンです。“At your side.”の精神で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。

 P.17 参照

#### 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

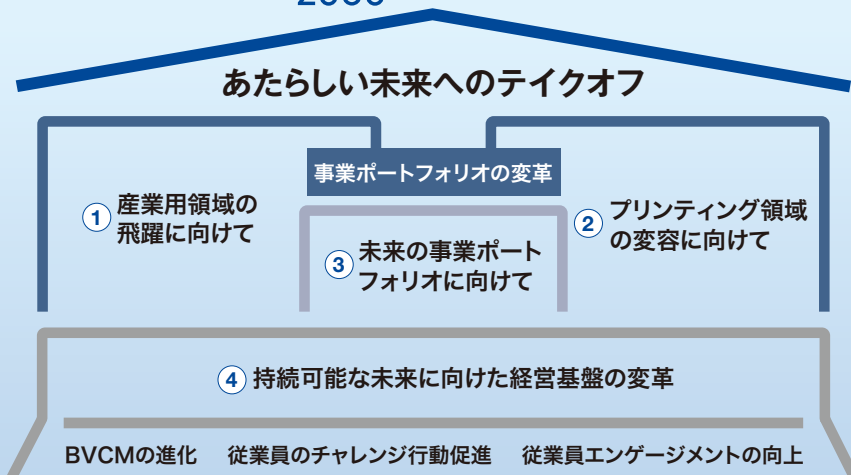
## ブラザーグループ 中期戦略「CS B2024」

ブラザーグループは、「At your side 2030」を実現するために、事業ポートフォリオの変革・持続可能な未来に向けた経営基盤の変革と、マテリアリティ解決に向けた取り組みを中核とした中期戦略「CS B2024」を実践しています。

 P.18-25 参照

# CS B2024

At your side  
2030 ビジョンの実現



## マテリアリティ

### 社会の発展

- 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

### 地球の未来

- CO<sub>2</sub>排出削減
- 資源循環

### 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)です。グローバル憲章は、ブラザーグループのあらゆる活動の礎であり、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以上の国と地域のすべての従業員が、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、共有しています。

 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

## 社長メッセージ



事業ポートフォリオと  
経営基盤の変革を通じて、  
顧客価値の創造に取り組み、  
ブラザーグループビジョン  
「At your side 2030」の  
実現を目指します。

代表取締役社長

佐々木 一郎

### 2030年に向けたブラザーグループビジョン

**ブラザーグループでは、2030年の世界をどのように想定し、どのような事業環境になるとお考えですか？**

私たちは現在、世界的な、そして急激な環境変化に直面しています。気候変動や、地政学リスクの顕在化によるエネルギーや資源調達の問題、コロナ禍において表面化したグローバルサプライチェーンの脆弱性などは、すでにブラザーグループの事業に大きな影響を及ぼしています。また、今後変化が顕著になってくる、デジタル化、IoT、AIなどのテクノロジーの目覚ましい進化に伴う消費者の行動変容、そしてポストコロナの人々の価値観や需要の変化によるお客様ニーズの変化や、中国やインドなどの急速な経済成長への

対応も必須です。

ブラザーグループを取り巻く事業環境も、大きくかつ急速に変化しています。先行き不透明な中、私たちはグローバルでどう活動していくか、どう進むかを考え、2021年にブラザーグループビジョン「At your side 2030」を公表しました。[P.17 参照](#) 2030年に向けてのさまざまな事業環境変化や、特にブラザーグループの事業領域に大きく影響するオフィス、家庭でのプリンティング需要の変化などを踏まえ、事業ポートフォリオを変革し、産業・民生複合事業企業として成長し続けていくことを目指しています。

## 「At your side 2030」の公表後、改めて伝えておきたい思いがあれば教えてください。

事業環境がどんなに変化しても、変えてはいけないものがあります。ブラザーグループにとって、それは、あらゆる場面でお客様を第一に考える”At your side.”の精神であり、創業時から従業員に受け継がれています。

グループビジョン策定の中心メンバーは2030年に経営

を担っている世代の従業員たちです。私は、メンバーが自発的にビジョンのタイトルを「2030年時点における“At your side.”を創っていく」という意味を込め、「At your side 2030」と命名したことを、とてもうれしく感じました。この「At your side 2030」を掲げることで、私たちは迷うことなく事業を推進でき、価値創造の原動力にもなるのです。

## ブラザーグループが目指す価値創造

### 中長期の未来に向けてブラザーが果たす役割、存在意義についてどのように考えていますか？

ビジョンでは、あり続けたい姿として「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」ことを明示しています。このあり続けたい姿で特に大切なのは、お客様のすぐ近くでお客様の役に立つことです。それこそが、ブラザーグループにとっての存在意義であり、これから先も果たすべき役割であると考えています。

お客様がブラザーの製品やサービスを通じて自らの生産性や創造性を最大限に発揮し、その上で「できた」という感動を生んでいただくことが私たちの描くありたい姿であり、このようにして提供価値を高めたいという思いが常にあるのです。それはビジネスの成功だけではなく、地球環境問題をはじめとする社会課題の解決への貢献につながると考えます。

### ブラザーならではの価値とは、何でしょうか？


ブラザーグループのあり続けたい姿を実現するための手段として、「価値の提供方法」についてもビジョンの中で明文化し、事業活動に落とし込んでいます。

過去のビジョンでは、「独自の技術開発に注力し傑出した固有技術によってたつモノ創り企業」の実現を目指しましたが、「果たして固有技術ありきでお客様のメリットになっているか？」という反省も生まれました。多様なお客様にさまざまな価値を迅速に提供するためには、自社技術にこだわらずビジネスパートナーとの協創やグローバルネットワークで得た知見など、培ってきたあらゆる強みを活用する必要があります。故に「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」ことを、私たちの価値の提供方法であると考え、事業活動の中で実践しています。

また、「At your side 2030」においては、ブラザーが

2030年に向けてさらなる成長を志すにあたって注力する2つの領域も示しています。

大幅な成長を目指す産業用領域では、多様なお客様に寄り添い、そのニーズに応える製品・サービスを通じて事業を拡大していくことで「産業用領域のかけがえのないパートナー」の地位を目指します。

一方、プリンティング領域においては、これまでの事業の枠にとらわれず、時代に合わせた変容をとげ、「プリンティングのオンリーワンを極め、次を切り拓く」ことで新たな収益の柱を築いていきます。中期戦略「CS B2024」では、注力領域における価値創造を具体的な施策に落とし込んでいきます。  P.18 参照

### 事業活動の中で、具体的にはどのように取り組んでいますか？

ビジョンを策定してから2年がたちましたが、社内ではビジョンへの理解や共感を深めるための活動を積極的に展開し、その結果、従業員一人ひとりが日々の仕事においてビジョン達成に向けた行動を実践するようになってきました。

 P.35-39 参照

その成果は直近の新製品にも表れています。例えば、小型で高い生産性を誇り、多くのお客様から支持されている工作機械の「SPEEDIO (スピーディオ)」シリーズは、昨今のEV (電気自動車) 需要などの高まりに伴う「大型部品を切削したい」というお客様のニーズに素早く対応し、加工エリアを拡大しています。さらに、ユーザビリティ改善のために操作パネルのユーザーインターフェースを変え、説明書を読みこまなくても、ガイダンスに従って操作できるようにしています。

ほかにも、Tシャツにオンデマンドで印刷をするガジェットプリンターでは、「このプリンターを操作する人がなかなか集まらないんだよ。人手不足で…」といったお客様の声にお応えし、印刷の前処理や後工程を自動化し、省人化を実現

したデジタルラインシリーズを提供しています。

このように、お客様の困り事を解決する製品やサービスの提供や、お客様の生産性・創造性向上に貢献するための

製品投入を加速させるなど、ビジョン達成に向けた成果が着実に表れてきています。

## ブラザーの強みとマテリアリティの解決

### 「ブラザーの強み」は、マテリアリティの解決にどのように生かされていますか？

ブラザーグループでは、2030年ビジョンの「あり続けたい姿」の実現に向けて、「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」「CO<sub>2</sub>排出削減」「資源循環」の5つのマテリアリティを特定しています。また、これらのマテリアリティを解決する中間目標として2024年のサステナビリティ目標を設定し、その達成に向けた取り組みを着実に実行しています。

[P.19 参照](#)

「人々の価値創出の支援」は、ブラザーグループの製品・サービスを利用する人々による、生産性の向上や創造性の発揮といった価値の創出を通じて、世界の人々の心豊かで快適な暮らしに貢献したい、という思いが込められています。2022年度の取り組みとして、産業機器事業では高い省エネ性能と生産性を誇るSPEEDIOシリーズにさらに改善を加えた新製品を1年間で7機種発売し、お客様の生産性向上、CO<sub>2</sub>排出削減に貢献しました。[P.28-29 参照](#) またP&S事業では、お客様のLTV<sup>\*1</sup>向上に向け、サブスクリプションサービスなど各地域でお客様とつながるための取り組みを強化しました。[P.26-27 参照](#)

「多様な人々が活躍できる社会の実現」は、ブラザーグループで多様な従業員がいそいそと活躍できる環境をつくることによって、属性によらない多様な視点・知見・価値観が、イノベーション創出や組織の意思決定に生かされている状態を目指すもので、今後も継続して進化させていくべきものと考えています。

2022年度は、従業員エンゲージメント調査<sup>\*2</sup>、海外主要拠点における人事施策の現状把握と課題抽出を実施したほか、女性管理職候補者育成プログラムを拡大<sup>\*2</sup>しました。[P.32-34 参照](#)

「責任あるバリューチェーンの追求」は、ブラザーグループの事業のバリューチェーンに関わるすべての人々の人権尊重と、働く人たちの安心・安全の実現のために、適切な方法でアセスメントを実施し、継続的な改善に取り組んでいます。2022年度は、人権方針の策定やバリューチェーン上の人権課題の特定を進めるとともに、1次サプライヤーの調査

を実施しました。人権デューデリジェンスの対象事業を拡大することで、これまでより広範に、人権リスクの評価と対応を推進していきます。[P.43 参照](#) また、P&S事業のベトナムにある生産拠点でRBAのGold認証を取得しました。[P.19 参照](#) RBAのGold認証は、他の生産拠点でも取得を進めています。

「CO<sub>2</sub>排出削減」と「資源循環」への取り組みも加速しています。

気候変動対応は待ったなしの課題です。「CO<sub>2</sub>排出削減」に向けて、私たちは、「ブラザーグループ 環境ビジョン2050」で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するとともに、2030年までの中期目標を設定しています。[P.44 参照](#)

2022年度は、省エネ活動、太陽光パネル設置などによる創エネ活動、CO<sub>2</sub>フリー電力の購入などにより、全世界のグループ拠点でCO<sub>2</sub>排出削減に取り組みました。スコープ1・2<sup>\*3</sup>は2015年度比で43.8%の削減、スコープ3（カテゴリー1・11・12）<sup>\*4</sup>はインクジェット・レーザー複合機、プリンター製品本体の販売が好調に推移した影響を受け、2015年度比で1.0%の削減となりました。なお、エネルギーに占める再生可能エネルギーの比率は2021年度の2.3%から17.5%へと大幅に増加しました。[P.71 参照](#)

今後は、これまで以上に製品の低消費電力化、長寿命化を進めるとともに、再生材の最大活用、サプライヤーとの連携強化を図り、材料調達から生産、包装、使用、回収・リサイクルに至るまでの製品ライフサイクルにおけるCO<sub>2</sub>排出削減に取り組んでいきます。

一方で、「サーキュラーエコノミー」という経済システムが欧州を中心に推進されており、その動きはグローバルに波及しつつあります。従来の製造から消費、廃棄まで一直線の「リニアエコノミー」から、「資源循環」に移行することで、気候変動や環境汚染などの環境影響を削減しながら経済成長を目指すもので、単に環境に良いということではなく、資源供給の根本的リスクを低減するという、事業継続において重要なポイントになります。この限りある資源の再循環を中期目標に設定しています。[P.44 参照](#)

2022年度は、一部製品におけるリサイクル材の使用や、



リサイクル可能な緩衝材への変更などを実施しました。金属のリサイクルは進んだ一方、樹脂のリサイクルは強度のバラつきが発生するなど課題も認識しています。私たちは製品で使用されている樹脂の単純リサイクルだけではなく、使用済み製品の整備・再利用にも取り組んでいます。当社製品は、もともと壊れにくいという評価をいただいております。これはミシンの修理事業としてスタートしたところから培った強みで、壊れにくい製品をつくることでお客様に喜ばれてきました。その強みを資源循環でも生かし、資源循環に貢献する製品開発を極めていきたいと考えています。

※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 プラザー工業のみ

※3 スコープ1：事業者自らによる温室効果ガスの直接排出

スコープ2：他者から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出

※4 スコープ3：スコープ1、スコープ2以外の間接排出(事業者の活動に関連する他者の排出)

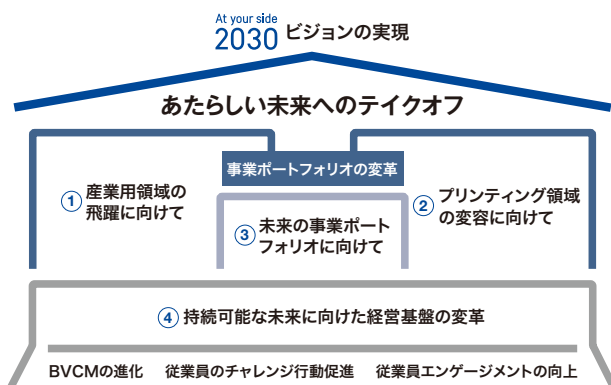
カテゴリ1は、購入した製品・サービスに伴う排出。カテゴリ11は、販売した製品の使用に伴う排出。カテゴリ12は、販売した製品の廃棄に伴う排出



## 中期戦略「CS B2024」の進捗と今後

「事業ポートフォリオの変革」について、2024年度の目標に対する初年度の成果、課題について教えてください。

2030年のビジョンからバックキャストで策定した中期戦略「CS B2024」では、「At your side 2030」の実現に向け、「事業ポートフォリオの変革」を中心とした4つの戦略テーマに取り組んでいます。



戦略テーマは事業ポートフォリオの変革に直接的に関わる

- ①「産業用領域の飛躍に向けて」
  - ②「プリンティング領域の変容に向けて」
  - ③「未来の事業ポートフォリオに向けて」
- と、それらを支える
- ④「持続可能な未来に向けた経営基盤の変革」です。

「事業ポートフォリオの変革」は、現在、全体の約30%を占める産業用領域の売上収益構成を、2024年度には約40%に、2030年度には約50%まで拡大する計画を進めて

います。一方、現在は全体の売上収益において50%以上を占めるプリンティングビジネスは、今後の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収益規模は維持し、産業用領域と民生用領域を持つ複合企業体として成長し続けていく考えです。さらに、未来に向けて、産業用・民生用の領域にとらわれず、将来のプラザーの価値創造の糧となる新たな事業の創出に向けた先行投資も、積極的に進めています。 [P.24-25 参照](#)

### ＜事業ポートフォリオの変革＞

「CS B2024」の初年度であった2022年度は、コロナ禍における行動制限の緩和、ロシアのウクライナ侵攻の長期化による世界的な政治・経済情勢の不安継続、それに伴う資源・部材価格の継続的な高騰や記録的な円安などの大きな変化に直面しました。特に産業用領域は景気に左右されやすい特徴を有しているため、いかに短期的な浮き沈みに左右されず、コンスタントに成長していくかが重要です。

「CS B2024」の戦略テーマ①「産業用領域の飛躍に向けて」 [P.20 参照](#) と②「プリンティング領域の変容に向けて」 [P.21 参照](#) の取り組みは、こうした大きな変化を受けながらも各事業の取り組みを着実に進めています。

産業機器事業は、2024年度には売上収益で1,000億円達成を目指しています。 [P.20 参照](#) 2022年度は新機種を続々と投入し、幅広いラインアップでEV向け大型部品の加工を始めとするお客様のさまざまな加工ニーズに対応できるようになりました。同時に製造・販売体制の強化も進めており、インドに新工場の建設を決定したほか、販売の重点

エリアである中国、インド、日本で営業・サービス拠点を増強し、人的リソースの拡充も進めています。

ドミノ事業は、2022年度に売上収益が初めて1,000億円を超えました。デジタル印刷の分野では、ブラザー製のプリントヘッドを搭載した新製品がお客様のもとに届き始め、コロナ禍で制限されていた営業・サービス活動も活発化してきました。なお、コーディング・マーキングの分野では、工場のラインの省人化・自動化を実現する製品・ソリューションの提供により顧客価値をさらに向上させ、販売の拡大を目指しています。

P&S事業は、新開発ヘッドを搭載したビジネス向けA3インクジェット複合機など、新技術の開発により、さらにスピーディーに印刷したいなどのお客様のニーズにお応えしています。また、お客様とつながるビジネスモデルへの転換に向け、欧州を中心にマネージド・プリント・サービス(MPSサービス)を拡充し、サブスクリプションサービスも米国と欧州で強化しています。フィリピンにインクジェット製品の生産工場の新棟を建設するなど生産体制の強化も図り、2024年度売上収益4,300億円を目指します。 [P.21 参照](#)

戦略テーマ③「未来の事業ポートフォリオに向けて」 [P.22 参照](#) は、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の創出を目指し、新たな事業機会を探しています。

例えば、スポットクーラーの「Pure Drive」は、熱交換器と冷却エレメントを用いたブラザー独自の2段階冷却方式により、気化冷却でありながら高い冷却効果が得られ、必要な箇所のみを冷やすことができるため、CO<sub>2</sub>排出量削減や労働環境の改善といった社会課題の解決に貢献する製品として、今後の需要を見込んでいます。

その他、アプリ内に書き込んだ内容をリアルタイムに共有できるiPad用ノートアプリ「BuddyBoard」は、例えば日本にいながら海外の製造現場で新機種をどう立ち上げるかといったような場面で活用ができ、業務の効率化に大きく貢献すると考えています。

新規事業の創出は簡単ではありませんが、いろいろ試行錯誤を重ねる中で、事業として生き残れるよう努めています。

#### <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」を支えるには、④「持続可能な未来に向けた経営基盤の変革」 [P.22 参照](#) も重要であり、中でも「カーボンニュートラルに向けた環境への取り組み」と「お客様とのつながりの強化・拡大」を重点施策と位置付けています。

カーボンニュートラルについては、前述の通り、2050年目標の達成に向け、生産拠点の省エネ・創エネ活動や製品性能の向上を通じたCO<sub>2</sub>排出削減を推進しており、「お客様とのつながりの強化・拡大」においてもサブスクリプションサービスの展開など、事業に応じたビジネスモデルの変革に取り組んでいます。

しかし、経営基盤の変革を実現するためには、今までの延長線上でのデジタル化だけでは不十分で、さらなる変革が必要と考えています。この変革こそがDX戦略であり、「ビジネスDX」「オペレーショナルDX」「DX基盤構築」を3本柱に、現在まさに注力しています。世界的なDXが加速する中、社内でより多くのAI活用人材を育てることによって、市場における会社の競争力をより高めると同時に、能力向上による個人の成長に貢献できるよう、今後もIT教育に積極的に取り組んでいきます。 [P.33 参照](#)

私たちは、マテリアリティ解決につながる新規事業の創出をはじめ、ブラザーの強みをさらに進化させることで、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の機会を広く探索するとともに、産業用領域と民生用領域の双方にわたって、インクジェットを核としたプリンティング技術の進化や応用範囲の拡大を進めていきます。

#### <人財育成の強化>

ブラザーグループは「創業の精神」において「働きたい人に仕事をつくる」「愉快的工場をつくる」ことを掲げ、創業以来、従業員のことを大切に考えてきた会社です。お客様に寄り添うビジネスを実現していくためには、人財の能力向上は不可欠です。組織で対応しなければ人は育ちません。人財を育成するために、チャレンジして経験学習してもらい、その経験を「週報」などで共有して他の人にも学んでもらい、お互いが早く成長できるという仕組みをつくっています。一人ですることができることは限られていますが、たくさんの経験値が集まることで新たな価値を生み出せると、私は確信しています。

従業員がどのような状況においても、“At your side.”の精神で、能力を最大限に発揮し、より意欲をもって働くことができる企業風土の醸成を実現するため、ブラザー工業は、2023年度から「よりヒトに焦点を当てる人事制度」へ移行しています。従業員の真の自律の支援、産業用領域やDXを担う人財の育成・リスクリングの強化、さらに一人ひとりが活躍できる風土の醸成など、従業員のチャレンジ行動を促進し、従業員エンゲージメントを向上させていきます。人財、組織の観点で今後も「強み」となるものを維持しつつ、変えるべきものは変化させ、従業員エンゲージメントがより高い状態を保てるよう努めています。 [P.34 参照](#)

2023年4月には、新たに「人事ポリシー」を策定しました。このポリシーのもと、新たな人事制度をはじめ人材育成や各種人事施策を進めていきます。 [P.32 参照](#)

### <財務方針>

「CS B2024」では、売上収益8,000億円、営業利益率10.0%以上、ROE10.0%の業績目標を掲げています。

[P.19 参照](#) 「CS B2024」の戦略を計画通り進めていくために、資本を有効活用し、事業継続に必要な通常投資に加え、「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」を目的とした「未来に向けた先行投資」を積極的に進めています。

産業用領域の飛躍とプリンティング領域の変容に向けた生産・販売能力増強のために、必要なことには確実に投資を行うとともに、M&Aなどの戦略投資、環境への取り組みの強化、お客様とのつながりを拡大するためのDX投資、サプライチェーン強靱化に資する工場への投資などをさらに進めます。

この財務方針に基づき、資本コスト・資本収益性・株価を意識した経営を行ってまいります。

## ステークホルダーの皆さまへ

### ブラザーの企業価値向上にあたり、社長として今後、どのように取り組んでいきますか？

“At your side.”の精神で常に時代のニーズを捉え事業を変化させてきたブラザーは、早くからグローバル市場に乗り出すことで海外売上比率を伸ばしてきました。また、さまざまな種類のプリンティングエンジンの内製化を通じて培った多様な独自技術を進化させてきたという点で、ユニークな企業の一つとして存在してきました。昨今グローバルでの競争が激化する中で、製造業における製品開発の速さ、つまり顧客ニーズを製品に反映するスピードの速さには目を見張るものがあります。このような激しい競争環境の中で勝ち残っていくためにも、ブラザーグループは“At your side.”の精神を貫き、培ってきた6つの資本 [P.14 参照](#) と、強みである「多様な独自技術」と「グローバルネットワーク」を最大限に生かしながら、ブラザー独自のマネジメントシステムであるBVCMをさらに迅速に回すことによって、お客様が

らのフィードバックを従来以上の速さで製品の開発や改善につなげていきます。現行の「CS B2024」では、プリンティング領域の実績を維持しながら、産業用領域、新規事業を伸ばすという容易ではない課題にチャレンジしていますが、さらに先進のIT技術を取り入れて磨くなど、さまざまな施策を着実に実践し、変革のスピードを上げ、ステークホルダーの皆さまに優れた価値を提供し続けます。

「あらゆる場面でお客様を第一に考える」“At your side.”の精神は、企業哲学であり、経営戦略そのものです。私たちは、お客様に「ブラザーがあって良かった」「無くてはならない存在」と思われる企業であり続けることを目指し、社会や人に貢献できることを誇りとして、今後もビジョン達成に向けた価値創造に取り組んでまいります。ステークホルダーの皆さま、これからのブラザーグループに、ぜひご期待ください。

トップの横顔



従業員からは「一郎さん」と呼ばれ、親しまれる。 [P.35-39 ビジョン座談会 参照](#)

6階にある自席まではいつも階段を利用。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。お客様の立場で考える“At your side.”の精神を率先垂範し、1 on 1や語る会などの対話数は、年間で270回を超える。社会の変化に柔軟かつ迅速に対応するには？従業員の成長を促すには？いかにBVCMを高速で回すか？ など、階段を上りながら、歩きながら常に考えている。

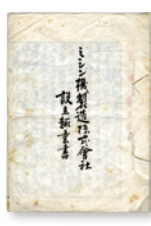
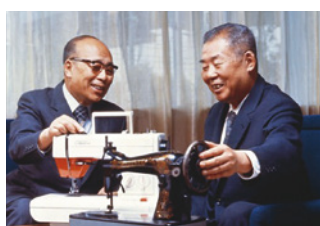
[役員一覧](#)

<https://global.brother/ja/corporate/profile/executive#director>

# 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

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ことを目指し、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、「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。



設立趣意書

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

### 売上収益推移



### 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～

#### ミシンの国産化とコア技術の応用による多角化

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

#### 1960年～

#### 事務機分野進出と自前主義で磨いた工作機械開発

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

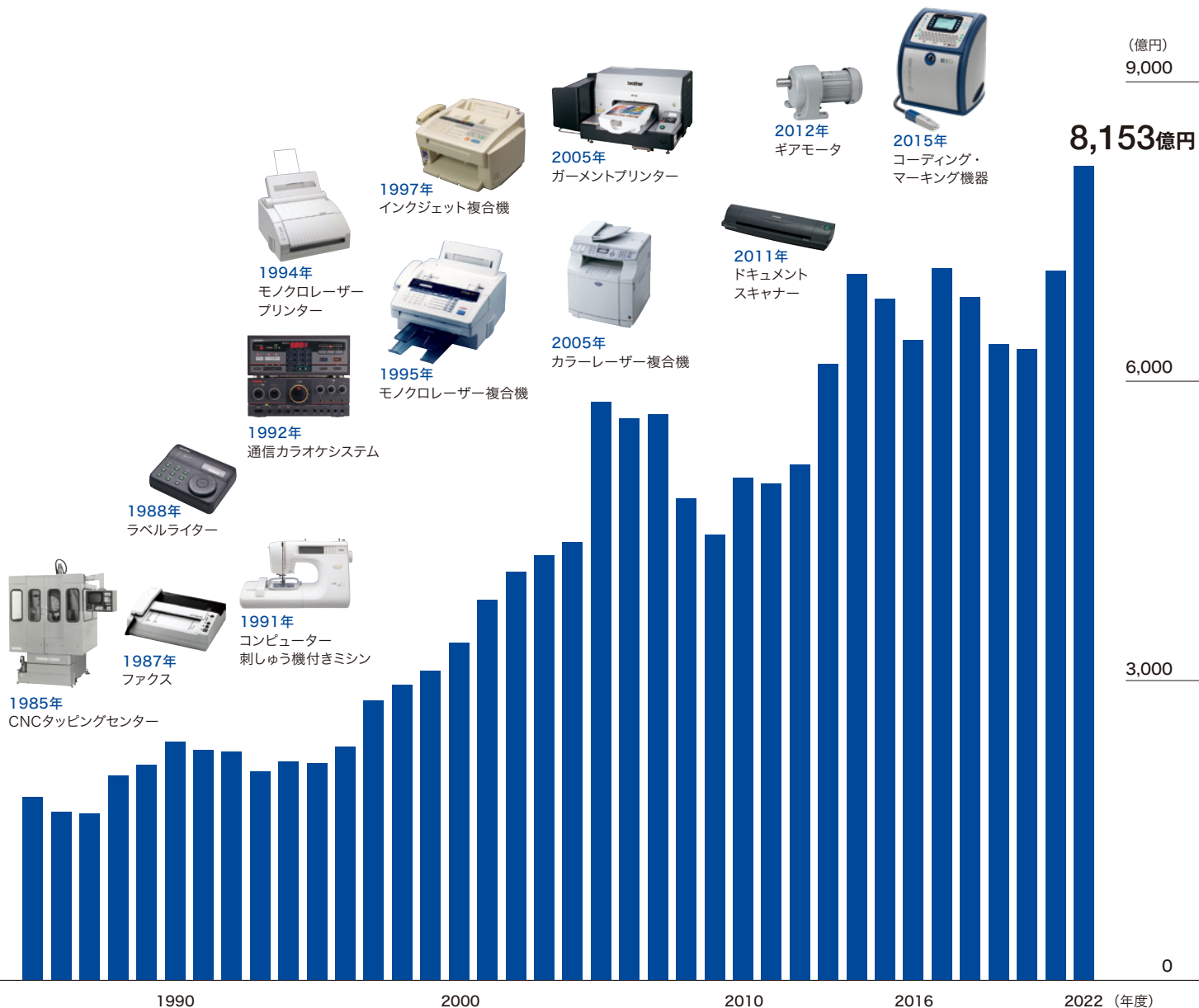
#### 1970年～

#### 情報機器分野進出とメカトロニクスの推進

小型コンピューター（ミニコン）の普及が進む中、ミニコンに対応するプリンターの選択肢が限定されているのに着目し、1971年に米国のベンチャー企業・セントロニクス社と共同で高速ドットマトリクスプリンターを開発。新たな市場を創出し、その後の情報機器事業拡大のきっかけとなった。各製品の電子化も次々と進め、1979年には業界初の家庭用コンピューターミシンを、1980年には電子オフィスタイプライターを発売。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。

#### 培った競争優位性

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



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

### 1980年～

#### プリンティング技術の蓄積と事業変革

1981年、ロサンゼルス五輪のオフィシャルサプライヤー契約を機に、グローバルにブランド戦略を展開。1982年にはサーマル印字技術を採用した世界最小の電子パーソナルプリンター、1984年には業界初の普及型日本語ワードプロセッサを発売するなど、ユニークな製品が話題を集めた。この開発プロセスで培ったサーマル印字技術や仮名漢字変換技術を応用し、1988年にラベルライターを発売。ピータッチのブランド名で新市場を創出した。また貿易摩擦や円高に対応するべく、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。

### 1990年～

#### 通信カラオケの開発と情報通信機器の拡大

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

### 2000年～

#### 情報通信機器の拡大と事業ポートフォリオ強化

中国に加え、ベトナム、フィリピンでの生産を開始し、欧州に消耗品のリサイクル拠点を設けるなど、グローバルに生産基盤を強化。販売拠点も拡充し、グローバルベースで事業基盤を整備。情報通信機器を中心に事業規模を大幅に拡大した。2002年には中長期ビジョンを策定。2008年にはすべての活動の礎であるグローバル憲章の改定を行い、「At your side.」な企業文化を定着させた。またM&Aにより、モバイルプリンターや減速機などを事業ポートフォリオに加え、2015年には英国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。

- ▶ 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

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

- ▶ グローバルな事業基盤
- ▶ “At your side.”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

# 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

事業内容	売上収益構成比	売上収益・事業セグメント利益の推移												
<p><b>プリンティング・アンド・ソリューションズ事業</b> P&amp;S</p> <p>▶ P.26-27 参照</p> <p>お客様のプリンティングニーズに応える、多様なソリューションを提供しています。コンパクト性を追求したプリンター・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>	<p>売上収益構成比 <b>60.9%</b></p>	<p>通信・プリンティング機器(左軸) ラベリング(左軸) 事業セグメント利益(右軸)</p> <table border="1"> <tr> <th>年度</th> <th>通信・プリンティング機器 (億円)</th> <th>ラベリング (億円)</th> <th>事業セグメント利益 (億円)</th> </tr> <tr> <td>2021</td> <td>4,242</td> <td>573</td> <td>598</td> </tr> <tr> <td>2022</td> <td>4,967</td> <td>617</td> <td>371</td> </tr> </table>	年度	通信・プリンティング機器 (億円)	ラベリング (億円)	事業セグメント利益 (億円)	2021	4,242	573	598	2022	4,967	617	371
年度	通信・プリンティング機器 (億円)	ラベリング (億円)	事業セグメント利益 (億円)											
2021	4,242	573	598											
2022	4,967	617	371											
<p><b>マシナリー事業</b> Machinery</p> <p>▶ P.28-29 参照</p> <p>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の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ます。</p>	<p>売上収益構成比 <b>11.8%</b></p>	<p>工業用ミシン(左軸) 産業機器(左軸) 事業セグメント利益(右軸)</p> <table border="1"> <tr> <th>年度</th> <th>工業用ミシン (億円)</th> <th>産業機器 (億円)</th> <th>事業セグメント利益 (億円)</th> </tr> <tr> <td>2021</td> <td>905</td> <td>566</td> <td>126</td> </tr> <tr> <td>2022</td> <td>964</td> <td>613</td> <td>95</td> </tr> </table> <p>※2022年度から、マシナリー事業に含まれていた工業用部品事業を、ニッセイ事業として開示</p>	年度	工業用ミシン (億円)	産業機器 (億円)	事業セグメント利益 (億円)	2021	905	566	126	2022	964	613	95
年度	工業用ミシン (億円)	産業機器 (億円)	事業セグメント利益 (億円)											
2021	905	566	126											
2022	964	613	95											
<p><b>ドミノ事業</b> Domino</p> <p>▶ P.30 参照</p> <p>ペットボトル、缶、食品の包装などに賞味期限、ロット番号などを印字するコーディング・マーキング機器と、商品パッケージの多種少量化や短納期化に応えるデジタル印刷機を提供し、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ます。</p>	<p>売上収益構成比 <b>12.4%</b></p>	<p>売上収益(左軸) 事業セグメント利益(右軸)</p> <table border="1"> <tr> <th>年度</th> <th>売上収益 (億円)</th> <th>事業セグメント利益 (億円)</th> </tr> <tr> <td>2021</td> <td>847</td> <td>52</td> </tr> <tr> <td>2022</td> <td>1,008</td> <td>56</td> </tr> </table> <p>※「その他事業」に含まれていた産業用印刷単事業を2022年度に「ドミノ事業」へ移行</p>	年度	売上収益 (億円)	事業セグメント利益 (億円)	2021	847	52	2022	1,008	56			
年度	売上収益 (億円)	事業セグメント利益 (億円)												
2021	847	52												
2022	1,008	56												
<p><b>ニッセイ事業</b> Nissei</p> <p>▶ P.31 参照</p> <p>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、拡大が予想される省人化・自動化分野など、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ます。</p>	<p>売上収益構成比 <b>2.9%</b></p>	<p>売上収益(左軸) 事業セグメント利益(右軸)</p> <table border="1"> <tr> <th>年度</th> <th>売上収益 (億円)</th> <th>事業セグメント利益 (億円)</th> </tr> <tr> <td>2021</td> <td>207</td> <td>14</td> </tr> <tr> <td>2022</td> <td>235</td> <td>19</td> </tr> </table>	年度	売上収益 (億円)	事業セグメント利益 (億円)	2021	207	14	2022	235	19			
年度	売上収益 (億円)	事業セグメント利益 (億円)												
2021	207	14												
2022	235	19												
<p><b>パーソナル・アンド・ホーム事業</b> P&amp;H</p> <p>▶ P.31 参照</p> <p>主力製品である家庭用ミシンに加え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、手づくりの楽しさを提案します。高級刺しゅう用ミシンでは、IoTを活用し手づくりの新しい可能性を広げます。</p>	<p>売上収益構成比 <b>6.3%</b></p>	<p>売上収益(左軸) 事業セグメント利益(右軸)</p> <table border="1"> <tr> <th>年度</th> <th>売上収益 (億円)</th> <th>事業セグメント利益 (億円)</th> </tr> <tr> <td>2021</td> <td>500</td> <td>81</td> </tr> <tr> <td>2022</td> <td>510</td> <td>58</td> </tr> </table>	年度	売上収益 (億円)	事業セグメント利益 (億円)	2021	500	81	2022	510	58			
年度	売上収益 (億円)	事業セグメント利益 (億円)												
2021	500	81												
2022	510	58												
<p><b>ネットワーク・アンド・コンテンツ事業</b> N&amp;C</p> <p>▶ P.31 参照</p> <p>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ます。</p>	<p>売上収益構成比 <b>4.3%</b></p>	<p>売上収益(左軸) 事業セグメント利益(右軸)</p> <table border="1"> <tr> <th>年度</th> <th>売上収益 (億円)</th> <th>事業セグメント利益 (億円)</th> </tr> <tr> <td>2021</td> <td>296</td> <td>(27)</td> </tr> <tr> <td>2022</td> <td>353</td> <td>5</td> </tr> </table>	年度	売上収益 (億円)	事業セグメント利益 (億円)	2021	296	(27)	2022	353	5			
年度	売上収益 (億円)	事業セグメント利益 (億円)												
2021	296	(27)												
2022	353	5												

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。

## 主要製品



レーザー複合機



ラベルプリンター



インクジェットプリンター



工作機器



工業用ミシン



ガーメントプリンター



コーディング・マーキング機器



デジタル印刷機



ギアモータ



高剛性減速機



歯車



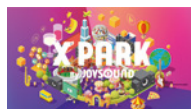
刺しゅう用ミシン



カッティングマシン



業務用通信カラオケシステム



エンターテインメント・プラットフォーム



みるほこ

映像視聴サービス

## 提供価値

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

高い生産性と  
環境性能で  
働く人々の課題を  
解決する

ブラザーグループビジョン  
At your side  
2030

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

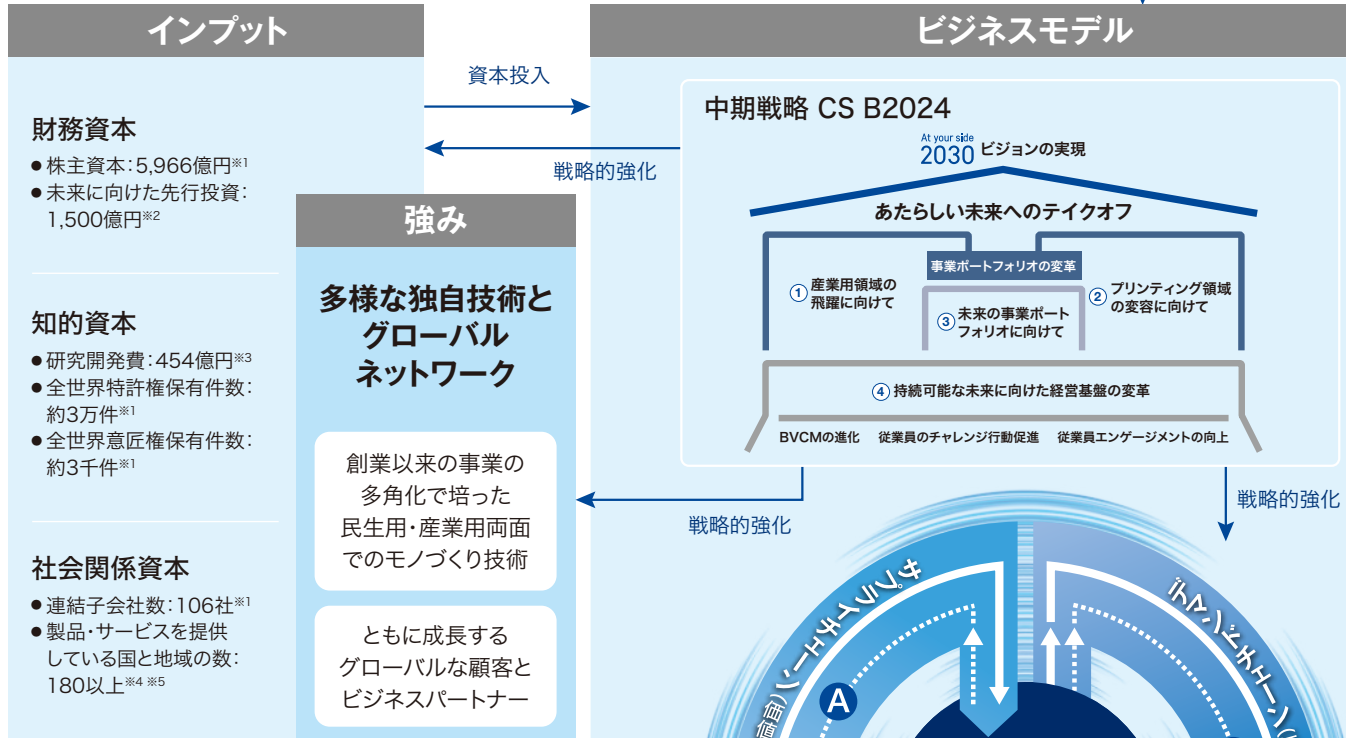
創造性の発揮や  
楽しさを通じて  
人々を心豊かにする

# 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、

外部環境/

お客様と社会の課題を捉える



## ブラザー・バリュー・チェーン・マネジメント (BVCM) の進化

↑ 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

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。

さらなる強化・企業としての成長

価値創造を支える

※1 2023年3月31日現在  
 ※2 「CS B2024」目標  
 ※3 2022年度実績  
 ※4 2023年6月現在  
 ※5 ブラザーの販売拠点またはブラザーの正規代理店がある国と地域  
 ※6 ブラザー工業のみ



# 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

## 社会課題

アウトプット(製品・サービス) / アウトカム(提供価値)

社会へ

### 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

コーティング・  
マーキング機器



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



業務用  
ラベルプリンター

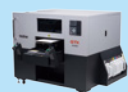
工業用マシン



デジタル印刷機



高い生産性と  
環境性能で  
働く人々の課題を  
解決する



ガーメントプリンター

工作機械



高剛性減速機



複合機



プリンター

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

家庭用マシン



ラベルライター



スキャナー

創造性の発揮や  
楽しさを通じて  
人々を心豊かにする



業務用  
通信カラオケシステム

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

自社へ

多様な独自技術  
の蓄積と進化

グローバル  
ネットワークの強化

自律型従業員  
の成長

優れた価値を迅速に提供

社会の発展と  
地球の未来に貢献

マテリアリティの解決

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

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

## コーポレートガバナンス

# ビジョンおよび中期戦略

## ビジョンおよび中期戦略の全体像と策定背景

ブラザーグループは、2030年の事業環境認識を踏まえ、ブラザーグループビジョン「At your side 2030」を策定しました。そして、ビジョンに掲げた「あり続けたい姿」の実現に向けて、2030年の姿からバックキャストで中期戦略「CS B2024」を策定しました。同時に、ブラザーグループが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として5つのマテリアリティを特定し、「CS B2024」における目標を設定しています。

## 事業環境認識と戦略体系への落とし込み

### 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

#### リスク

デジタル化の進展やリモート化など働き方の変化によりオフィスや家庭でのプリントボリュームが減少し、緩やかな市場縮小が続いています。市場の動向に対応した製品やサービスを提供できない場合、ブラザーグループの業績などに影響を及ぼす可能性があります。また、国や地域における経済的な対立や戦争などの地政学リスク、感染症などにより、サプライチェーンで支障や混乱を招くリスクがあります。

#### 機会

デジタル化や購買行動の多様化は、契約型サービスの拡充などお客様と継続的につながることで価値を提供できる機会とも捉えられます。また、マスカスタマイゼーション需要の高まりには、プリンティングの幅広い独自技術が活用できます。生産現場における自動化・ネットワーク化の加速は、産業用領域で省人化・無人化に対応する製品やサービス・ソリューションの提供により、事業拡大が期待できます。

ブラザーグループビジョン「At your side 2030」策定

ブラザーグループ 中期戦略「CS B2024」

マテリアリティ

#### 前中期戦略からの継続課題

- プリンティング領域でのビジネスモデル変革の加速
- 産業用領域の成長
- 将来に向けた経営基盤のさらなる変革

## ブラザーグループビジョン 「At your side 2030」

「At your side 2030」は、2030年に向けて想定される事業環境変化を踏まえて、お客様と社会にどのような価値を提供していくのかを考え、ブラザーの存在意義を再定義した「あり続けたい姿」を起点に、どのような方法で価値を提供するのか（「価値の提供方法」）、何を実現するのか（「注力領域」）を示しました。

## マテリアリティ

「At your side 2030」達成および社会の発展と地球の未来に貢献するための重要な社会課題として、マテリアリティを特定しています。これらの解決を「CS B2024」期間中の重要な経営課

題の一つとして位置づけ、サステナビリティ委員会を中心に、全社横断で活動を推進しています。

マテリアリティ		関連するSDGs項目
社会の発展	人々の価値創出の支援	ビジョン「At your side 2030」で掲げた「あり続けたい姿」につながるマテリアリティです。ブラザーのさまざまな製品・サービスによる活動と価値提供を通じて、世界の人々の心豊かで快適な暮らしに貢献したい、という思いが込められています。 3 持続可能なエネルギー 8 豊かになりつつある社会 9 質の高い雇用と経済成長 12 持続可能な消費と生産 13 気候変動に起因する影響 17 パートナーシップで目標を達成しよう
	多様な人々が活躍できる社会の実現	ブラザーグループで多様な従業員がいきいきと活躍できる環境をつくることによって、属性によらない多様な視点・知見・価値観が、イノベーション創出や組織の意思決定に生かされている状態を目指すものです。 3 持続可能なエネルギー 4 質の高い教育をみんなに 5 ジェンダー平等を実現しよう 8 豊かになりつつある社会 17 パートナーシップで目標を達成しよう
	責任あるバリューチェーンの追求	ブラザーの事業のバリューチェーンに関わるすべての人々の人権の尊重と、働く人たちの安心・安全の実現のために、適切な方法でアセスメントを実施し、継続的な改善に取り組んでいます。 3 持続可能なエネルギー 4 質の高い教育をみんなに 5 ジェンダー平等を実現しよう 8 豊かになりつつある社会 10 人や地域間の公平 17 パートナーシップで目標を達成しよう
地球の未来	CO <sub>2</sub> 排出削減	環境問題への取り組みはすべての企業にとって必須のものとなっており、ブラザーにおいても、2018年3月にグループの環境ビジョンである「ブラザーグループ環境ビジョン2050」を発表し、活動を進めています。 7 気候変動に具体的な対策を 12 持続可能な消費と生産 13 気候変動に起因する影響 17 パートナーシップで目標を達成しよう
	資源循環	6 水と海洋資源 11 持続可能な消費と生産 12 持続可能な消費と生産 14 海洋資源 15 陸域生態系の保護 17 パートナーシップで目標を達成しよう

## 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

## マテリアリティ特定プロセス

ブラザーグループは、ビジョンで掲げている「あり続けたい姿」を実現するため、「CS B2024」の立案を通じて、5つのマテリアリティを特定しました。特定にあたっては、以下のプロセスを経て経営会議および取締役会で議論し決定しました。推進においては、マテリアリティごとに重要な方策を決定、実行し、その進捗状況を定期的にモニタリングしています。

### Step 1 課題の抽出

- ブラザーが重視するSDGsのゴールを起点に社会課題を抽出

### Step 2 重要性の評価

- 社会・自社にとっての重要性を評価
- 社会にとっての重要性は、社会課題の金額的な規模、ステークホルダーの関心度を考慮して評価
- 自社にとっての重要性は、自社の意思や強みとの整合も含め整理

### Step 3 マテリアリティの原案を策定

- ブラザーが取り組む意義およびこれまでの活動も考慮の上、マテリアリティ案を整理

### Step 4 外部意見の収集

- 原案に対し、環境保護、人権擁護などに関わる複数の団体およびESG投資家から意見を収集

### Step 5 マテリアリティ案の調整

- マテリアリティの、ビジョン「At your side 2030」および中期戦略「CS B2024」との整合性確認

### Step 6 マテリアリティの特定

- 経営会議および取締役会での議論を経て、マテリアリティを特定

### Step 7 目標の設定

- 以下の要素を重視し、5つのマテリアリティに関連した「CS B2024」期間における10の目標を設定
  - 経営の方向性と合致しており、その重要度について説明が可能か
  - 目標・課題・将来の財務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ているか

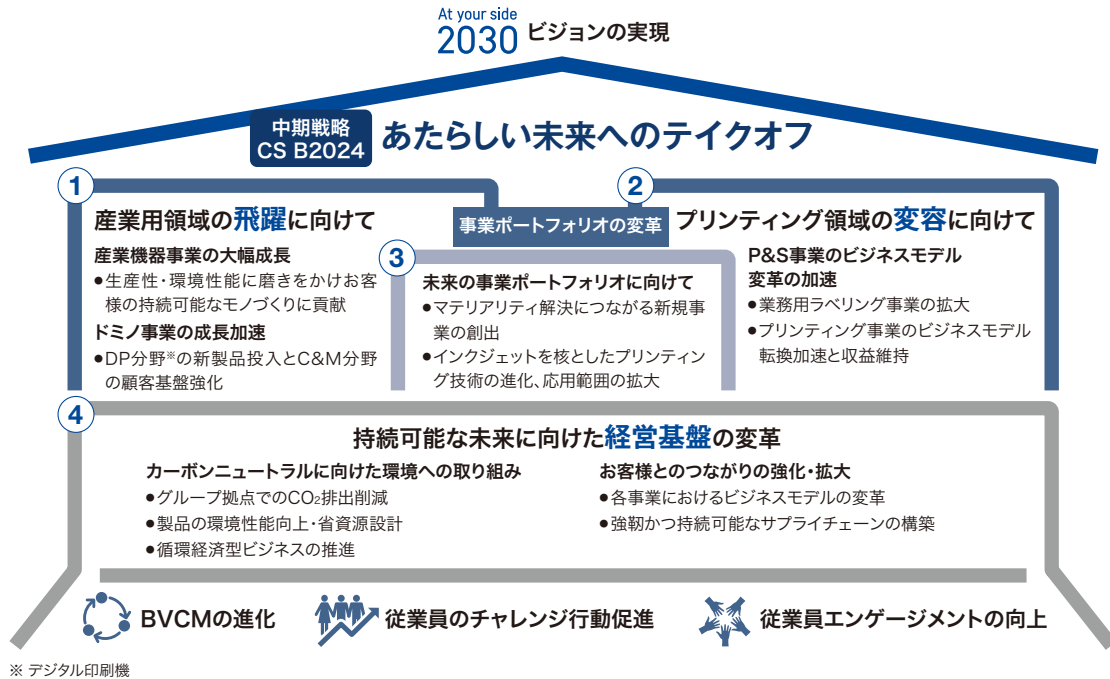
## ビジョンおよび中期戦略 | 中期戦略「CS B2024」

### 中期戦略「CS B2024」

2022年に、ブラザーグループは、ビジョン「At your side 2030」からのバックキャストで中期戦略「CS B2024」を策定し、ビジョンの実現までの最初の3年間に取り組むテーマを「あたらしい未来へのテイクオフ」として決めました。同時に、ブラザーグループが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として5つのマテリアリティを特定し、マテリアリティに関連したサステナビリティ目標を設定しました。

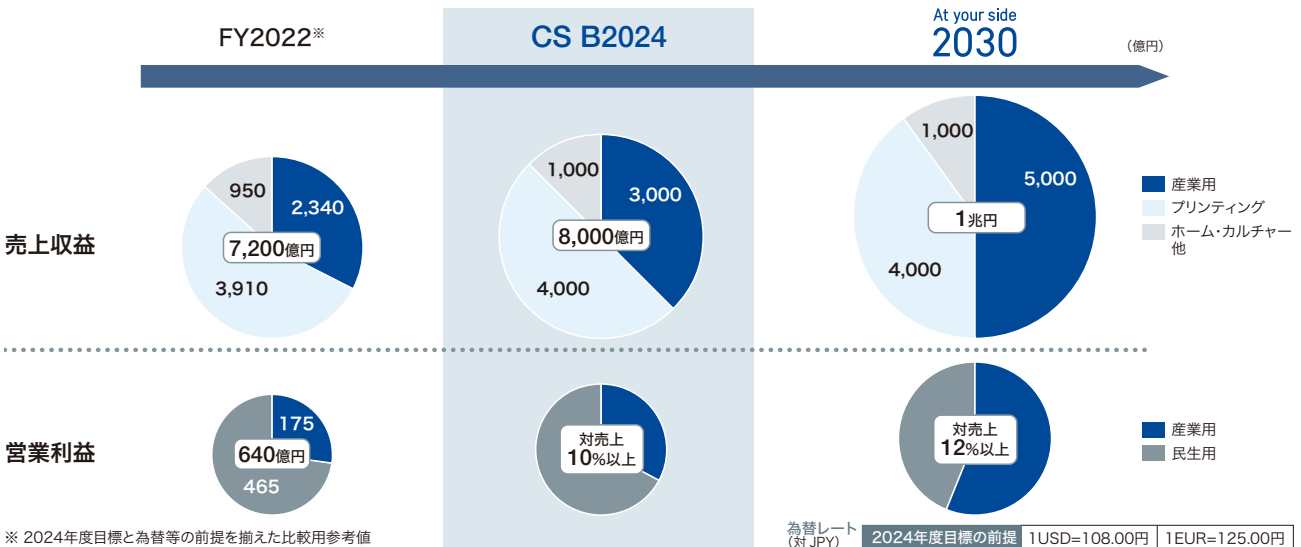
### 「CS B2024」骨子

「CS B2024」では、事業ポートフォリオの変革に向けて、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の3つを重点テーマとしています。そして、それらを支えるための持続可能な未来に向けた経営基盤の変革を進めています。



### 「CS B2024」の要となる事業ポートフォリオの変革

産業用領域と民生用領域を持つ複合企業体として成長し続けるため、産業用領域は売上構成を2030年度に約50%まで拡大する計画です。一方、プリンティングビジネスは、構成比率が低下するものの、お客様と継続的につながるビジネスの拡大など、ビジネスモデルの変革により売上規模を維持します。

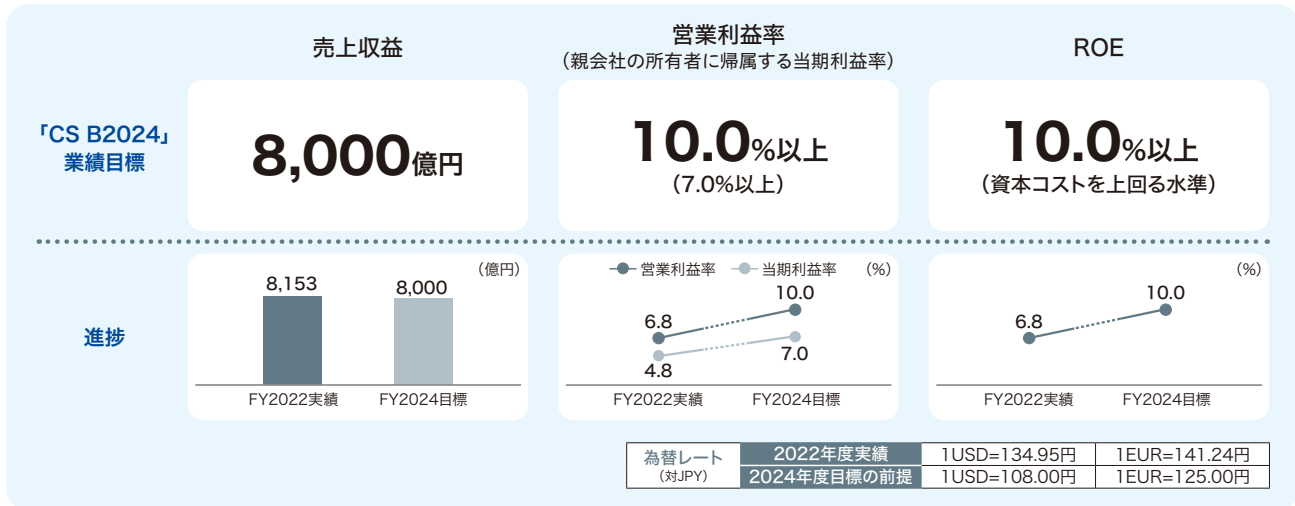


## 業績目標と進捗

「CS B2024」では、売上収益、営業利益率、ROEの3つの業績目標とサステナビリティ目標を設定しています。初年度である2022年度の売上収益は8,153億円となりました。2024年度目標の為替レートの前提は、急激な円安進行前の1USD=108.00円、1EUR=125.00円でしたが、2022年度の為替レートは1USD=134.95円、1EUR=141.24円となりました。この

為替のプラス影響に加え、販売が堅調に推移したP&S事業などの増収により、2022年度に2024年度目標を前倒して達成する結果となりました。

ドミノ事業におけるのれんの一部の減損損失を計上したことなどにより、営業利益率・ROEともに6.8%となりました。



## サステナビリティ目標と進捗

特定した5つのマテリアリティ解決に向けて、「CS B2024」期間中のサステナビリティ目標を設定し、経営課題として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 [P.56-57 参照](#) で本社横断の活動を推進しています。

マテリアリティ	2024年度目標	進捗	参照
社会の発展	<b>人々の価値創出の支援</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>P&amp;S事業におけるお客様のLTV向上に向けたお客様と直接「つながる」ための基盤の構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>高い生産性と省エネ性能を誇る、SPEEDIOシリーズの新製品計7機種を発売</li> <li>各地域におけるサブスクリプションサービスをはじめとするお客様と双方向でつながるための取り組みを強化</li> </ul>	<a href="#">P.28-29 参照</a> <a href="#">P.26-27 参照</a>
	<b>多様な人々が活躍できる社会の実現</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>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※ ※ プラザー工業</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員エンゲージメント調査を実施※ ※ プラザー工業株式会社において実施</li> <li>海外主要拠点における人事施策の現状把握と課題抽出</li> </ul>	<a href="#">P.32, 34 参照</a>
	<b>責任あるバリューチェーンの追求</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>サプライヤーに対する人権リスク評価の拡大</li> <li>RBA Gold認証を取得したグループ生産拠点数3拠点</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>一次サプライヤーに対するサプライチェーン人権デューデリジェンスにおいて、対象事業およびサプライヤーを拡大</li> <li>鉱物調達調査を継続実施</li> <li>1拠点目として、ベトナム工場※においてRBA Gold認証を取得 ※ プラザーインダストリーズ(ベトナム)</li> </ul>	<a href="#">P.43 参照</a> <b>責任あるサプライチェーン</b> <a href="https://global.brother/ja/sustainability/social/supply-chain">https://global.brother/ja/sustainability/social/supply-chain</a>
地球の未来	<b>CO<sub>2</sub>排出削減</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>[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</li> <li>[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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>[スコープ1・2] 電力使用の効率化や太陽光発電の導入などの省エネ・創エネ施策を実施し、2022年度の削減目標を達成</li> <li>[スコープ3] 新製品の省エネ性向上を中心とした施策を計画通り実施するとともに、2023年度の追加対策を検討</li> </ul>	<a href="#">P.44-45 参照</a> <a href="#">P.47 参照</a> <a href="#">P.71「非財務指標」参照</a> <b>2030年度中期目標</b> <a href="https://global.brother/ja/sustainability/eco/cc#c06">https://global.brother/ja/sustainability/eco/cc#c06</a>
	<b>資源循環</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>一部製品におけるリサイクル材使用やリサイクル可能な緩衝材への変更などの施策を実施</li> </ul>	<a href="#">P.44 参照</a> <a href="#">P.47 参照</a>

## ビジョンおよび中期戦略 | 中期戦略「CS B2024」

### 「CS B2024」4つの戦略テーマ

為替レート (対JPY)	2022年度実績	1USD=134.95円	1EUR=141.24円
	2024年度目標の前提	1USD=108.00円	1EUR=125.00円

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つを戦略テーマとして定め、活動を推進しています。



#### 事業ポートフォリオの変革

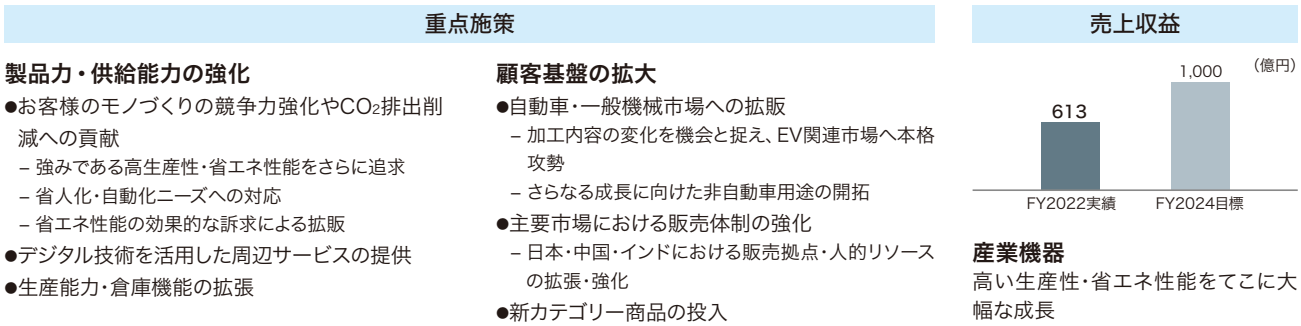
### ① 産業用領域の飛躍に向けて

#### 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」シリーズにおいて、コンパクトで高い生産性と省エネ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。

※ Electric Vehicleの略称。電気自動車



#### 2022年度ハイライト

半導体をはじめとする部材不足の影響を受けたものの、EV関連を中心に自動車・一般機械市場向けの売上収益は着実に伸長しました。販売面では中国・インド・日本を重点エリアと位置づけ、営業・サービス基盤の強化を進めています。また、製造面では、今後大きな成長が見込まれるインド市場において新工場の建設を決定しました。製品面では、7機種を新たに発売し、ラインアップを拡充しています。

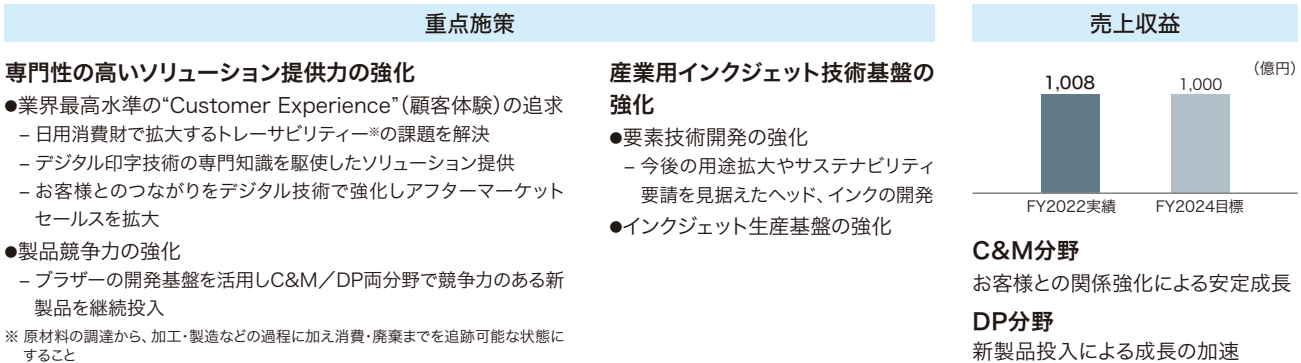
[P.28-29 参照](#)

#### 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、ドミノ事業のコーティング・マーキング機器 (C&M分野) ※1やデジタル印刷機 (DP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。

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



#### 2022年度ハイライト

コーティング・マーキング分野では、新製品を継続的に投入し製品ラインアップの強化を進めています。デジタル印刷分野では、製品力の強化とともに、コロナ禍で制限されていた展示会への出展再開など営業・マーケティング活動を積極的に推進しています。事業全体では、顧客との関係強化を通じ顧客体験価値を高めることで成長を加速させるとともに、長期的な競争力獲得に向けた産業用インクジェット技術基盤の強化を図っています。

[P.30 参照](#)

## ブラザーの産業用印刷領域

ドミノ事業を中心とした産業用印刷領域の飛躍に向け、豊富な印字技術や顧客基盤をベースに幅広い製品群および新規事業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。

 製品写真 P.12-13 参照

	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	ガジェットプリンター
事業 (サブ事業)	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)
印字方式	サーマル	サーマル/インクジェット/レーザー	インクジェット	インクジェット
印刷例				
ターゲット顧客	発送ラベル、食品表示ラベル、伝票・見積書 物流・製造、小売、医療、保守メンテナンス	缶・ビン・ペットボトル・紙器・段ボール 食品・飲料・医薬品などブランドオーナー	パッケージラベル 印刷加工業者	衣料品 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 				



### 事業ポートフォリオの変革

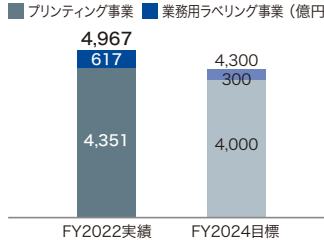
## ② プリンティング領域の変容に向けて

### 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へ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

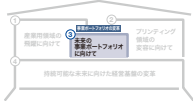
重点施策	売上収益
<b>プリンティング事業のビジネスモデル転換加速と収益性強化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●お客様と継続的につながるビジネスの拡大           <ul style="list-style-type: none"> <li>- 在宅ワークを含む幅広いお客様のニーズに応えるための契約型サービスを拡充</li> <li>- ラベリング機器のアプリを活用したお客様接点を構築</li> </ul> </li> <li>●サステナビリティ貢献に向けた取り組み</li> <li>●レーザービジネスの市場ポジション堅持</li> <li>●インクジェットビジネスの利益を伴う成長</li> </ul>	<b>業務用ラベリング事業の拡大</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●自動認識領域での販売強化           <ul style="list-style-type: none"> <li>- 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</li> </ul> </li> <li>●ラベルプリンターの用途拡大           <ul style="list-style-type: none"> <li>- 配線マーキングをはじめとしたさまざまな現場での表示用途に対応した消耗品やアプリを拡充</li> </ul> </li> </ul>
	 <p>■ プリンティング事業 ■ 業務用ラベリング事業 (億円)</p> <p>FY2022実績 FY2024目標</p>

### 2022年度ハイライト

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加速、業務用ラベリング事業拡大など、“次”に向けた変革を推進しています。プリンティングについては、米国で先行開始していたSOHO市場向けの定額制サブスクリプションサービスを、2022年度に欧州でも開始しました。中国では、必要枚数分をモバイルアプリでチャージして印刷するビジネスモデルを導入するなど、さまざまな取り組みを進めています。

 P.26-27 参照

## ビジョンおよび中期戦略 | 中期戦略「CS B2024」



### 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、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以上の国と地域に拠点を置き、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し、「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。

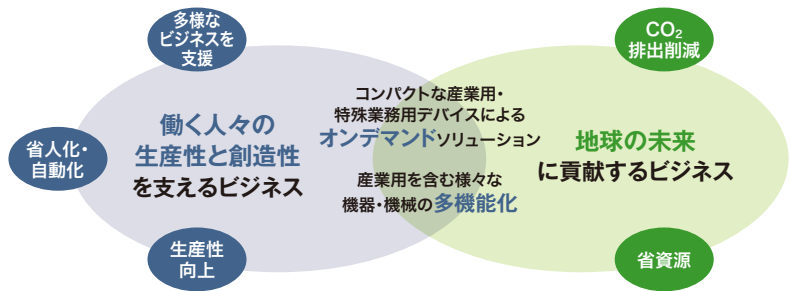
#### 検討アプローチ

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る  
ブラザーグループの多様な独自技術や  
グローバルネットワークを活用

各既存事業の周辺領域へと事業ドメインを拡張

外部活用の強化(ベンチャー投資、M&A等)

#### 新規事業の検討領域の例



#### 2022年度ハイライト

産業用領域、民生用領域の双方にわたって、インクジェットを核としたプリンティング技術の進化や応用範囲の拡大を進めています。2022年度は、サイン・ディスプレイ用途向けに、ラテックスワイドフォーマットプリンターの開発を発表しました。[P.28-29 参照](#) また、iPad用ノートアプリ「BuddyBoard(バディボード)」は、実際に現場でご使用いただいたお客様の声を生かして新たに機能を追加しています。



### 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、取り組みを加速させます。

#### 「CS B2024」における主要な取り組み

全世界のグループ拠点でのCO <sub>2</sub> 排出削減	<ul style="list-style-type: none"> <li>●省エネ活動の推進</li> <li>●太陽光パネル設置等の創エネ活動</li> <li>●CO<sub>2</sub>フリー電力の購入</li> </ul>
製品ライフサイクルにおけるCO <sub>2</sub> 排出削減	<ul style="list-style-type: none"> <li>●さらなる低消費電力化・長寿命化</li> <li>●再生材の最大活用</li> <li>●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</li> </ul>
循環経済型ビジネスの推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>●プリンター消耗品カートリッジの回収・リサイクル拡大</li> <li>●製品のリユース促進</li> <li>●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</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>●植林・森林保全活動</li> <li>●環境関連ベンチャーキャピタルへの投資</li> </ul>

#### 2022年度の進捗

- CO<sub>2</sub>削減  
[スコープ1・2] 電力使用の効率化や太陽光発電の導入など、自動努力としての省エネ・創エネ施策を実施。その上で必要量のCO<sub>2</sub>フリー電力を調達し、目標達成に向けて順調に推移。  
[スコープ3] 新製品の省エネ性向上を中心とした施策を計画通り実施。今後は部品供給不足からの回復、製品の増産等にも対応が必要のため、さらなる削減対策追加を検討。
- 資源循環  
一部製品におけるリサイクル材使用やリサイクル可能な緩衝材への変更などの施策を実施し、2024年度目標に向けて順調に推移。今後は本体・消耗品のリユース/リサイクルを高める施策の追加を検討。 [P.44 参照](#)  
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を推進。 [P.42 参照](#)

#### 環境ビジョン2030年目標

- CO<sub>2</sub>排出削減  
[スコープ1・2] **65%削減**  
[スコープ3] **30%削減**  
(2015年度比)
- 資源循環  
製品に投入する  
新規資源率: **65%以下**
- 生物多様性保全  
生態系への負荷低減と  
生態系の修復・保全活動の実施



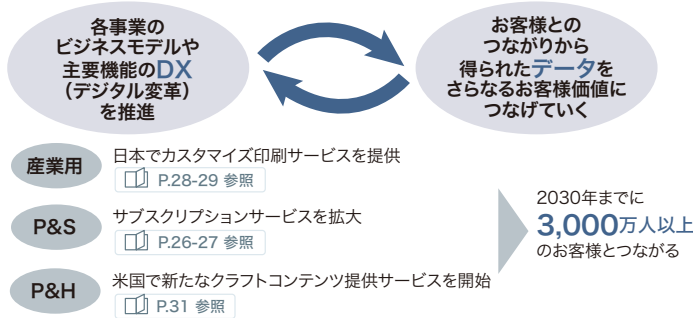
## お客様とのつながりの強化・拡大

ブラザーグループはDXを推進し、「ビジネスモデルの変革」に向け、各事業において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ています。また「強靱かつ持続可能なサプライチェーンの構築」に向け、サプライチェーンの一層の

可視化とシステム化に取り組んでいます。今後もデジタル技術を徹底活用し、お客様とのつながりの強化・拡大を推進します。

📄 P.26-29, P.31, P.33, P.41-43 参照

### ビジネスモデルの変革と進捗



### 強靱かつ持続可能なサプライチェーンの構築と進捗

#### 工場の役割再定義

📄 P.41 参照

- 輸送リードタイム、コンテナ輸送状況などをリアルタイムに需給調整へ反映
- 積送在庫を含むサプライチェーン上の在庫情報の可視化
- BCP対応として重要部品の在庫を積み増し

#### 労働者の人権への取り組み

📄 P.43 参照

- 一次サプライヤーに対するサプライチェーン人権デューデリジェンスにおいて、対象事業およびサプライヤーを拡大
  - 鉱物調達調査を継続実施
  - ブラザーグループの生産拠点\*において初めてRBA Gold認証を取得
- \*ブラザー・インダストリーズ(ベトナム)

## デジタル技術の徹底活用

## 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

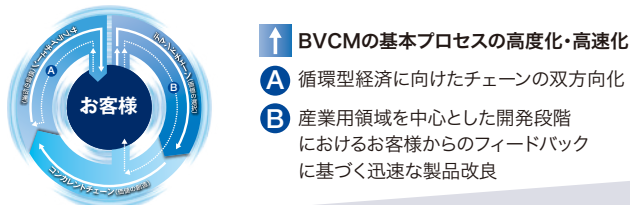
当社グループでは、ブラザーグループ自らの「生産性と創造性」を高め続けるため、すべての変革の礎として独自のマネジメントシステム「ブラザー・バリュー・チェーン・マネジメント (BVCM)」の進化と、「従業員のチャレンジ行動の促進」「従業員エンゲージメ

ントの向上」に継続的に取り組んでいます。

📄 ブラザー・バリュー・チェーン・マネジメント

<https://global.brother/ja/sustainability/csr/value#v03>

### BVCMの進化



### 従業員のチャレンジ行動の促進

- 従業員の真の自律の支援
- 産業用領域やDXを担う人財育成・リスキリングの強化
- 一人一人が活躍できる風土の醸成



#### 創業の精神

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



#### 従業員エンゲージメントの向上

ブラザーと従業員が  
同じビジョンを共有

ブラザーと従業員が  
ともに成長

DE&Iの推進  
(多様性、公平性、  
包括性の追求)

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も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。

#### デマンドチェーン (価値の選択)

- お客様の真のニーズをグローバルベースで把握し、独自の価値提供内容を決定
- 最適な価値の実現・提供方法を企画・開発部門が一体となって立案

#### コンカレントチェーン (価値の創造)

- 開発部門 (機械・電気電子・ソフトウェア・化学など) と製造部門、サプライヤーとの間に密に連携
- 社内技術と社外技術を最適な形で組み合わせ活用

#### サプライチェーン (価値の伝達)

- コスト競争力と変化への対応力を磨き、最適な地域で最適な製品を生産
- 各国・地域の顧客の特性を熟知し、きめ細かな販売・サービスを提供

### 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

# ビジョンおよび中期戦略 | 財務戦略



## 財務担当役員メッセージ

「事業ポートフォリオの変革」を加速するために、  
「未来に向けた先行投資」を着実に実行します

常務執行役員  
法務・環境・総務部、財務部、CSR&コミュニケーション部、気候変動対応戦略部 担当  
伊藤 敏宏

2024年度を最終年度とする中期戦略「CS B2024」では、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」の3項目を掲げています。

初年度にあたる2022年度は、ROEについては、P&S事業における売上構成の変化に伴う粗利減や全事業における販売費および一般管理費の増加、部材コストの高騰に加え、ドミノ事業において金利上昇の影響を受け、のれんの一部の減損損失を計上したことなどにより、前年度の11.7%から6.8%へ大きく落ち込みました。

私は、ROEの向上には、生産能力の増強や販売・サービス網の強化など「未来に向けた先行投資」を着実に実行し、「事業ポートフォリオの変革」を加速し、利益率を向上させることが重要であると考えます。引き続き、産業用領域の飛躍とプリンティング領域の変容に向けた投資を積極的に行うことで、目指すべき事業ポートフォリオへ変革し、収益力を強化します。投資にあたっては、資

本コストや投資回収の効率・スピードも意識し、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することで、安定的なROEの向上を目指します。

株主還元については、安定的かつ継続的に配当するという基本方針のもと、1株当たり年間配当金を前年度比4円の増配となる、68円といたしました。

サステナビリティへの責任・貢献については、お客様の生産性向上やCO<sub>2</sub>排出削減に貢献する新製品の開発や、各工場・倉庫への太陽光パネルの設置など、マテリアリティ解決に向けた取り組みにかかる投資を進めました。

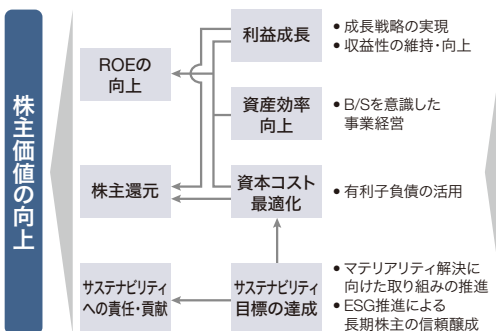
財務担当執行役員として、積極的かつ適切な投資により、将来の成長と健全な利益の創出を実現し、「CS B2024」、さらにはブラザーグループビジョン「At your side 2030」達成に向けた変革を着実に推進していきます。

## 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います。そのためには、売上・利益の成長とともに、サステナビリティへの責任・貢献を果たし、ステークホルダーの皆さまに応援していただける企業であり続けることが重要です。

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の推進などESGを重視することで、長期にわたる株主との信頼を醸成します。

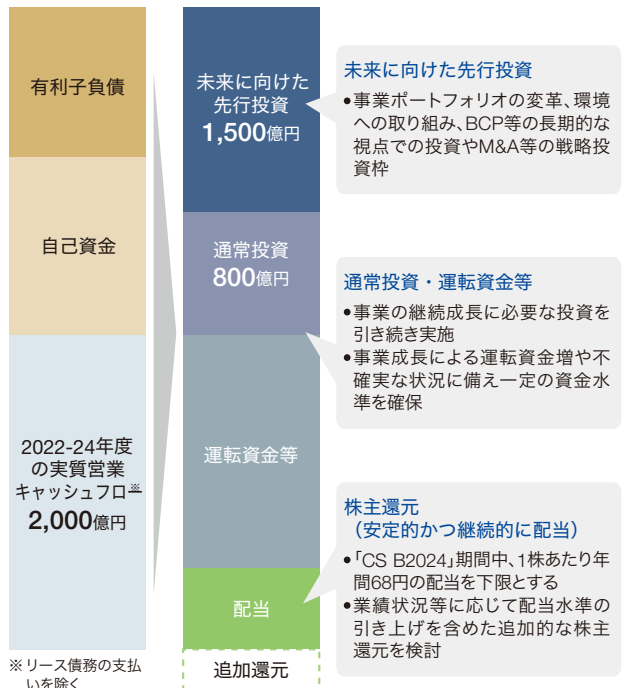
### 株主価値の向上に向けた財務方針の全体像



## 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ています。

この投資枠を活用して、「事業ポートフォリオの変革」に向けては、産業用領域やインクジェット技術に関わる各種の機能、拠点の強化、M&A等の戦略投資を行っていきます。また、「持続可能な未来に向けた経営基盤の変革」に向けては、環境への取り組みやサプライチェーンの強靱化などを進めています。

	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	●産業用領域の販売・サービス拠点増強 ●マシナリー・FA領域の生産能力強化 ●インクジェット開発・生産拠点拡張	500億円
	未来の事業ポートフォリオに向けて	●マテリアリティ解決につながる新規事業・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進化・応用範囲拡大(M&Aも視野に入れた活動)	300億円
盤の変革に向けた持続可能な経営未来	環境への取り組み お客様とのつながりの強化・拡大	●製品の地産地消およびサーキュラーエコノミーの実現に向けた工場投資 ●グループ拠点での創エネ設備導入 ●環境配慮型の新社屋の建設 ●サプライチェーン強靱化(工場拡張、複合機能化) ●DX投資(お客様とのつながり基盤構築、基幹システム刷新)	700億円
合計			1,500億円

2022年度においては、産業用領域の飛躍に向けた投資の一つとして、成長市場であるインドに産業機器事業の工場を建設することを決定しました。これにより、インドのお客様により短納期でお届けできる体制を構築します。また、産業用インクジェットの生産基盤を強化するため、星崎工場に新工場棟を建設し、2023年1月より稼働を開始しました。新工場棟には、BCP対応の一環として、ブラザーグループでは初の免震構造を採用しています。

プリンティング領域の変容に向けては、インクジェットプリンター・複合機の生産を行うフィリピン工場に新工場棟を建設中です。新工場棟では、サプライチェーン強靱化のため、部品や製品を保管できる倉庫機能も兼ね備えた複合機能工場とすることで、物流面でリスクが生じた場合にも一定期間生産の継続と出荷が可能となります。

## 2022年度の状況 ※2022年度以外の投資額を含む

	内容	目的・備考	総投資額※
事業ポートフォリオの変革	星崎工場 新工場棟 完成	●産業用領域の飛躍に向け、産業用インクジェット生産基盤を強化 ●BCP対策として、ブラザーグループ初の免震構造を採用	約100億円
	P&S フィリピン工場 新工場棟 建設中	●プリンティング領域の変容に向け、製品販売の増加に対応 ●サプライチェーン強靱化のため、部品・製品の倉庫機能も兼ね備えるなど、BCP対策を強化	約80億円
	マシナリー 産業機器 インド新工場 建設決定	●産業用領域の飛躍に向け、工作機械の新工場を建設 ●成長が期待されるインド市場のお客様に、より短納期で製品をお届けできる体制を構築	約20億円
	ニッセイ 新工場棟 建設中	●FA・ロボット向けの売上拡大に向け、歯車の生産能力を強化	約17億円
	港工場 新倉庫 建設決定	●産業用領域でのビジネス拡大に伴う部品や部品の保管需要の増加に対応 ●BCP対策として、床面を高くし津波のリスクに対応	約50億円
盤の変革に向けた持続可能な経営未来	太陽光パネル設置 各拠点で対応	●上記を含む各拠点へ太陽光パネルを設置 ●稼働に必要な電力の一部を再生可能エネルギーでまかなうことで、掲げるカーボンニュートラルの実現に貢献	—
	米州統括会社 基幹システム刷新 完成	●DX投資として、基幹システム及び業務プロセスを刷新	約25億円

## 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、機動的に実施してまいります。

## 資本コストについての認識

### ●資本コスト

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

### ●資本収益性指標

ROEは過去5年間(2018年度~2022年度)の平均で9.7%であり、株主資本コストを上回らないしは同水準であると認識しています。2024年度の目標として、資本コストを上回るROE10%を掲げており、継続的にエクイティスプレッドを確保できる水準のROEを目指します。

### ●市場評価

PBRは過去5年間(2018年度~2022年度)の平均は1.1倍ですが、2022年度末時点では約0.9倍の水準にとどまっています。収益力の向上や成長投資の継続による事業ポートフォリオ変革の推進により、PBRの早期改善を図ります。

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

※Capital Asset Pricing Model(資本資産価格モデル)

## 事業戦略

## プリンティング・アンド・ソリューションズ事業

## プリンティング技術を追求し、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、今後もブラザーの成長を支えていきます。



## P&amp;S事業担当役員メッセージ



代表取締役  
専務執行役員  
P&S事業統括  
桑原 悟

### 中期戦略の最終年度に向け、ブラザーの経営を支える中核事業として数値目標を確実に達成できるよう、P&S事業を牽引します

2022年度のプリンター・複合機は、部材の供給制約が解消したことで、製品本体の販売は2021年度に対して好調に推移しました。消耗品は計画を下回ったものの、為替のプラス影響もあり、全体では増収となりました。一方、事業セグメント利益については、売上構成の変化に伴う粗利減や部材コストの高騰などにより、減益となりました。今後も競争力のある製品を揃え、収益性を維持しながら事業規模を拡大していきます。

「CS B2024」で掲げた「プリンティング領域の変容」に向けた取り組みでは、新興国を中心に大容量インクタンクを搭載したモデルが順調に推移しています。先進国でも新製品を順次投入しています。業務用ラベリングではeコマースなど物流の活性化の中で、QRコードやバーコードが入ったラベルの需要の増加に合わせ、ラインアップを強化しました。

同じく「CS B2024」のテーマの一つである「お客様とのつなが

りの強化・拡大」では、欧州を中心に展開する、SMB<sup>※1</sup>市場向け契約型サービスであるMPS<sup>※2</sup>への加入者が順調に伸びました。SOHO (Small Office, Home Office) 市場向けサブスクリプションサービス<sup>※3</sup>は米国に続き欧州でも対応国を拡大しています。

中期戦略の最終年度に向けて、P&S事業は、ブラザーの経営を支える中核事業として数値目標を確実に達成しなければなりません。ブラザーのプリンティング事業には、自社製のインクジェット・レーザー・サーマルの3つのエンジンをさまざまな形で活用し、お客様の多種多様なニーズにお応えできるというユニークな強みがあります。また小型・高性能・高信頼性も、市場から評価されており、これら既存の競争力の高い製品に加えて、新しい製品群を生み出しビジネスの裾野を広げます。業務用ラベリングでは、物流や小売業におけるそれぞれのお客様にあったソリューションを提供していきます。また、消耗品の回収・再生による資源循環型ビジネスや強靱かつ持続可能なサプライチェーンの構築にも注力します。

事業・社会環境が変化していく中で、2030年に向け、まずはビジネスモデルの変革をやり遂げ、消耗品を継続して使ってもらうことに加え、お客様と直接つながることで新しい価値を提供していきます。また、プリンティングで培った知見や技術やリソースを産業用の印刷領域などでも有効活用し、オンリーワンでユニークな競争力の確保につなげていくことも私の役割の一つだと考えています。これからも“*At your side.*”の精神で、お客様や販売店などのお取引先とともに成長できるよう先頭に立ち、P&S事業の収益を確保するのももちろんのこと、グループ全体のプリンティング関連事業の力にもなっていきたいと考えます。

※1 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  
※2 Managed Print Services：顧客ごとに機能や料金プランを最適化できる大企業向けプリントサービス  
※3 月額定額課金サービス

## 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

## 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



## 強み

## 通信・プリンティング機器事業

■ 自社製のインクジェット・レーザー・サーマルの3つのエンジンを活用し、お客様の多種多様なニーズにお応えできる製品開発力

## ラベリング事業

■ 業界のバイオニアとしての知見と、高性能で豊富なラベルラインアップでお客様のニーズに応え続ける製品・ソフトウェア開発力

## 課題

- 強靱かつ持続可能なサプライチェーンの構築による製品の安定供給体制の確立
- 持続可能な社会への貢献に向けた、環境配慮設計のさらなる強化と資源循環の実現
- 契約型サービスの拡充など、お客様と直接つながるビジネスモデルへの転換の加速

## 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分散化の加速（集中型から分散型への流れが加速）

## 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

- 環境法規制など、サステナビリティに関する社会要請の拡大

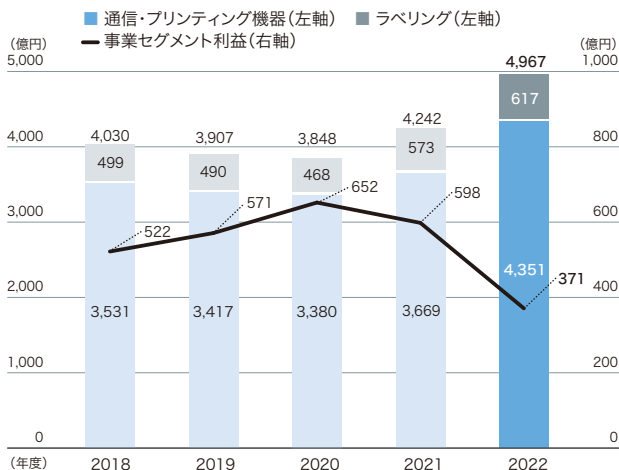
## 2022年度総括

製品本体については、レーザー複合機・プリンターは、部材不足による供給制約のあった2021年度と比較して販売が好調に推移しました。インクジェット複合機は、供給制約の解消に加え、アジアを中心にシェアが拡大し、販売が好調に推移しました。消耗品については、欧米でのチャンネルの在庫抑制等の動きにより販売が減少しましたが、事業全体では、為替のプラス影響もあり増収となりました。

また、事業の収益性の強化に加え、欧州においてSMB市場向けにMPSサービスを拡充、SOHO市場向けには、米国で先行開始していたサブスクリプションサービスを新たに欧州においても開始するなど、プリンティング領域の変容に向けて、お客様とつながるビジネスモデルへの転換に取り組んでいます。

ラベリングでは、製品本体は部材不足による供給制約の影響を受けたものの、為替のプラス影響により増収となりました。

## 売上収益／事業セグメント利益の推移



## TOPICS 多種多様な顧客ニーズに応える新しい提案

環境意識の高まりや、価値の多様化といった社会環境の変化に伴い、印刷に関する需要も多種多様に変化しています。P&S事業ではお客様のニーズに合わせてさまざまな提案を行っています。

プリンター本体にカッターを内蔵した自動カッティングプリンターは、一般的なA4サイズ紙を自動でA5サイズにカットすることができます。A4サイズの原稿をA5サイズに縮小印刷してカットすることで、用紙やインクの使用量を約半分に抑えられる環境にも優しいプリンターです。レーザープリンターで印刷した文字や絵柄に箔を転写する箔プリンターは、少量多品種のオリジナルグッズ制作のニーズにお応えし、店舗のPRに使うショップカードや商品パッケージなどのペーパーアイテムに手軽に高級感をプラスすることができます。

今後も、プリンターの新しい価値を提案するとともに、お客様のさまざまなニーズに合わせて製品やサービスを強化していきます。



自動カッティングプリンター  
DCP-J1800N



箔転写が可能な  
箔プリンター  
HAK110

ニュースリリース

<https://www.brother.co.jp/news/2023/hak110/index.aspx>

## 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

グループビジョン「At your side 2030」で掲げている「社会の発展と地球の未来に貢献する」を実現するために、P&S事業では、省エネ・省資源など環境に配慮した製品の開発や取り組みを実施しています。その一例として、レーザープリンター・複合機で使用されたトナーカートリッジを回収、リサイクルし、再びお客様にお届けしています。2023年度に、スロバキア工場でリサイクルされているトナーカートリッジ「TN-3512 RE」が、リサイクルカートリッジとしては世界で初めて、ブルーエンジェル認証<sup>®</sup>を取得しました。カートリッジを再利用してトナーを再充填することで、新品のカートリッジを生産することと比較して、資源の有効活用とともに、CO<sub>2</sub>排出削減につなげることができます。今後も地球環境に配慮した取り組みを強化していきます。

※ 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

## 事業戦略

### マシナリー事業

#### お客様のニーズに合わせた製品開発で、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。



#### マシナリー事業担当役員メッセージ



専務執行役員  
マシナリー事業統括  
星 真

#### ビジョン実現に向け、産業機器事業の大幅成長を成し遂げ、ブラザーグループの事業ポートフォリオの変革を実現します

産業機器では、2022～2023年度にかけて、新機種を続々と投入し、幅広いラインアップでさまざまな加工ニーズに対応できるようになりました。加えて市場での販売・サービス拠点の拡充、カーボンニュートラルへの対応、人財の確保などを進めてきました。工業用ミシンは自動車のエアバッグなどのノンアパレル領域でお客様の認知度が上がっています。ガーメントプリンターは大量印刷ユーザーへの浸透が進んでいる中、さらに省人化・自動化のトータルソリューションの取り組みにより、成長の波にのっています。マシナリー事業は生産財ビジネスのため、景気の波に左右されやすい事業環境下にあります。一喜一憂せず来るべき時に備えて、成長のための施策を着実に実行していきます。

ここからは、私が特に注力し、大幅成長を目指している産業機器事業について、詳しくお伝えします。

ブラザーの産業機器が提供できる最大の価値は、高い生産性でお客様の収益性の最大化に貢献することです。小型機でありながら、EV関連を含む自動車市場はもちろん、自動車以外の市場も含め、多種多様なお客様の加工ニーズに合わせて選択可能なラインアップを揃え、加工能力や加工エリアの拡大にチャレンジしています。加えてブラザーの機械を制御することに特化した自社開発のNC※により、加工スピードを最大限に高めています。また、これまで育成を強化してきた結果、人財が活躍していることに加えて、P&S事業からシフトした人財の知見を活用し、複数プロジェクトを同時進行させることで、ラインアップの大幅な拡充やグローバルでの拠点展開が可能になりました。事業ポートフォリオの変革を実現するためのグループを挙げた対応が成果をあげています。

ブラザーの産業機器は、高い生産性に加えて、小型機であるが故に消費電力が少ないのですが、CO<sub>2</sub>排出削減の観点で、さらに省エネ性能を高める技術開発を進めています。また、労働人口の減少によって高まっている製造現場での省人化や自動化のニーズに対しても、お客様のニーズに合わせ、さまざまな自動化の提案につながる製品開発を進めています。ブラザーの産業機器をお客様に使っていただくことで、これらの社会課題解決に貢献していきます。

私たちは今後も、ビジョンに掲げた「産業用領域のかけがえのないパートナー」となるために、ブラザーグループ一丸となって、製品の生産や販売に関わるお取引先とともにお客様に価値を提供し続け、世界最高水準の生産性を誇る小型加工機のマーケットリーダーとなることを目指します。

※ 機械の動きをコンピューターで制御できるようにしたものの

#### 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
- 大量印刷工場での省人化・自動化への挑戦

##### 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・CO<sub>2</sub>排出削減  
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



## Machinery

強み	課題	事業環境認識
<b>産業機器事業</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>高い生産性と省エネ性能を実現する製品開発力</li> <li>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</li> </ul> <b>工業用ミシン事業</b> <p>&lt;工業用ミシン&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>高速縫製と高い縫製品質を実現する製品開発力</li> <li>幅広い国・地域からの要望に対応できる拠点展開</li> </ul> <p>&lt;ガーメントプリンター&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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の実現</li> <li>多様な独自技術を活用したソリューション提供力</li> </ul>	<b>産業機器事業</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>EV関連を含む自動車市場および医療機器や半導体製造装置関連などの非自動車市場の需要獲得</li> <li>カーボンニュートラルに取り組み顧客に対し、省エネ性能のさらなる訴求</li> </ul> <b>工業用ミシン事業</b> <p>&lt;工業用ミシン&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>エアバッグ・靴などノンアパレル市場向け新製品の投入</li> <li>提案営業力・サービス対応力の向上</li> </ul> <p>&lt;ガーメントプリンター&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>大量印刷工場における生産性向上の支援</li> </ul>	<b>産業機器事業</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>EV関連市場や複雑な形状加工を必要とする市場（人工骨や眼鏡、時計等）の拡大および省エネ性能の高い設備需要の増加</li> <li>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</li> </ul> <b>工業用ミシン事業</b> <p>&lt;工業用ミシン&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>エアバッグ・靴を中心としたノンアパレル市場が成長</li> <li>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</li> </ul> <p>&lt;ガーメントプリンター&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>購買行動の多様化により、世界的に衣類へのデジタル印刷市場が拡大</li> </ul>

## 2022年度総括

## 産業機器事業

部材不足による供給制約の影響があったものの、製品ラインアップ拡充および営業・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の拡大に取り組んだ結果、増収となりました。一方、事業セグメント利益は、マシナリー事業全体で、販売費および一般管理費の増加や部材コストの高騰などにより減益となりました。2023年度以降も自動車・一般機械市場向け顧客基盤の拡大に継続して取り組んでいきます。

## 工業用ミシン事業

## &lt;工業用ミシン&gt;

下期は縫製工場への発注量減少に伴う投資減退により売上が低迷したものの、上期の設備投資需要の確実な取り込みと為替のプラス影響により増収となりました。

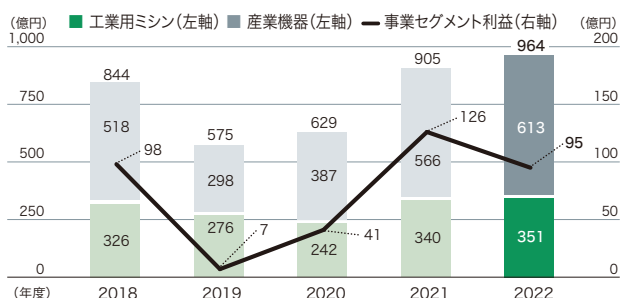
2023年度以降は、成長率の高いノンアパレル市場向け製品ラインアップを拡充し、さらなるシェア拡大を実現していきます。

## &lt;ガーメントプリンター&gt;

景気後退の懸念を受け既存製品の売上が低迷しましたが、新製品効果と為替のプラス影響により増収となりました。

大量印刷市場でのシェア拡大に向けて、引き続きお客様のニーズにきめ細かく対応する新製品開発と製品ラインアップ拡充による販売力強化に取り組んでいきます。

## 売上収益／事業セグメント利益の推移



## 事業活動を通じた社会課題の解決

小型であることと省エネ技術でCO<sub>2</sub>排出削減に貢献

当社の製品が納入される生産現場は、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「SPEEDIO」シリーズは小型設計により他社の40番\*製品と比べて圧倒的に少ない消費電力で加工できることに加え、電源再生によって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のさまざまな省エネ技術を駆使し、大幅なCO<sub>2</sub>排出削減とカーボンニュートラル達成に貢献しています。

また、製品のアウトプットだけでなく、製品を生産するプロセス自体も環境負荷低減を進めており、「SPEEDIO」を生産している刈谷工場では、カーボンニュートラル認証を取得する新たな取り組みを進めています。

\* 30番・40番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

## TOPICS さらに高生産性・省エネ性能を実現した製品を発売

マシナリー事業では、高い生産性と省エネ性能を実現する製品開発力で、お客様のさまざまなニーズに応える製品を提供しています。2022年度は複数の新製品を発売しました。

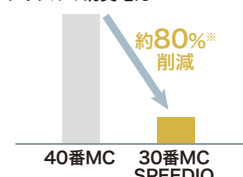
工作機械では、小型複合加工機\*の後継機種「M200Xd1」、複雑な輪郭形状の加工性能を実現する同時5軸加工制御に対応した「M200Xd1-5AX」「U500Xd1-5AX」、部品の多面加工や大型部品の加工が可能な「SPEEDIO」シリーズ初の横形マシニングセンタ「H550Xd1」、大型部品加工に適したWシリーズやMシリーズの後継機種「W1000Xd2」「M300Xd1」などを発売しました。これらの製品ラインアップの拡充により、需要が増加しているEV市場で求められる大型のアルミ部品加工の幅広いニーズに応え、今後の成果につなげます。

ガーメントプリンターでは、大量印刷市場向けに高生産性を実現した「GTX600」と、その上位機種として新たに特色インクを搭載し高品質を実現する「GTX600SB」を発売しました。衣類 (Garment) に直接インクを塗布するオンデマンド印刷であるため、データがあれば1枚から作成することも可能です。需要に対し柔軟に生産・対応できるため大量廃棄のリスク軽減が期待できます。

さらに、ブラザーにとって新たな産業用印刷領域であるサイン・ディスプレイ用途向けに、ラテックスワイドフォーマットプリンター「WF1-L640」を発表し、欧州・アジア向けに販売を開始しました。布に印刷するガーメントプリンターの開発などで培ってきたインクとプリントヘッドに関する技術を生かして、新たな領域に挑戦する製品です。

\* 旋回軸と回転軸を備え、旋削加工とマシニング加工を一台に集約した小型の工作機器

## 1サイクルの消費電力



\* 当社用意の加工プログラムで動作させた一例です

ドミノ事業



強み

- 産業用プリンティング分野における40年以上の安定成長で培ってきた信頼のブランド
- C&MとDPの両分野 P.12 参照 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

- 「事業ポートフォリオの変革」に向けたさらなる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

事業環境認識

- 両分野ともに市場は継続的に成長する見込み
- <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
  - 食の安全に関する法規制への対応
- <DP分野>
- 印刷工場の生産性改善ニーズの高まりに伴うデジタル化の進展

事業戦略(事業方針)

<C&M分野>

顧客基盤強化による安定成長

- 印字方式や印字幅など、市場に求められる性能を持った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す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<sup>®</sup>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
- 強靱かつ持続可能なサプライチェーンの構築

※ コート紙段ボールへの印刷

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  
食品・飲料メーカーなど、トレーサビリティを通じて消費者へ安心・安全を提供したいお客様の価値創出の支援  
版下作成や、段取り変更時の洗浄が不要で、印刷工程における廃棄物および水使用量を削減することにより、お客様の無駄のない生産を支援

関連するSDGs



2022年度総括

新型コロナウイルス感染症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・DP分野ともに本体・消耗品が堅調に推移した上、為替のプラス影響もあり増収となりました。また、事業セグメント利益も増益となりました。製品開発においてはM&Aによるシナジーも生まれています。C&M分野ではブラザー開発のサーマルプリンターの新製品「Vx150i」を、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」を発売するなど、ブラザーの開発基盤を活用して製品競争力を高め、「CS B2024」の売上収益目標1,000億円を2年前倒しで達成しました。

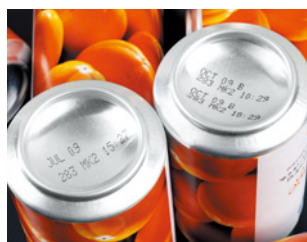
2023年度は、製品の拡販と省人化・自動化を実現するソリューションの強化により、さらなる売上拡大と収益性の向上を目指します。

TOPICS デジタル印刷分野の製品力を強化

デジタルラベル印刷機「N730i」は、ブラザーがこれまでに培ってきたインクジェット技術を生かした自社製プリントヘッド「BITSTAR<sup>™</sup>」を搭載し、高解像度と高速印刷を実現。お客様の生産現場への導入が進んでいます。従来のアナログ印刷機に必要であった製版工程や洗浄などの段取りが不要のため、工数削減、省人化へ貢献していることに加え、スキルレス化で熟練工への技術依存が減り、生産現場での人員確保をより容易にしています。



事業活動を通じた社会課題の解決



トレーサビリティ・食の安全性への貢献

食の安全性を示すために、食品のトレーサビリティはとても重要です。ドミノ事業のコーティング・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。ドミノ事業では、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、トレーサビリティを通じて消費者へ安心・安全を提供したいお客様の価値創出に貢献しています。



## ニッセイ事業



強み

- 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力

課題

- 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

事業環境認識

- 製造・物流・小売業などにおける省人化・自動化ニーズの高まり

### 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
- 拡大が予想される省人化・自動化分野など、多様化する顧客ニーズへの的確な対応

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  
当事業製品が組み込まれたロボットや無人搬送車などで省人化・自動化を実現、工場などでの生産性向上・人手不足解消に貢献

関連するSDGs



### 2022年度総括

工場における自動化ニーズの高まりなど、設備投資需要の拡大により減速機が好調に推移し、2022年度は増収増益となりました。今後は、高剛性減速機のラインアップを拡充してお客様の多様なニーズにお応えするとともに、歯車加工を行う新棟建設を進め(2024年度稼働予定)、「産業用領域の飛躍」ひいては「事業ポートフォリオの変革」を担う成長事業として売上の拡大を目指します。

## パーソナル・アンド・ホーム事業



強み

- 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
- 製品に搭載のプロジェクター機能やディズニーコンテンツなど独創性の高い製品企画力

課題

- お客様に感動を与える新機能や使いやすさの継続的な追求
- DXによる新たな価値の訴求(2022年度総括参照)

事業環境認識

- 刺しゅう用ミシンで高いマーケットシェアを確保
- プラットフォームビジネスやネット販売などによる販売形態、価値提供が拡大
- ビジネス市場は、カスタマイズの需要増などにより伸長

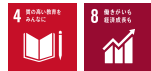
### 事業戦略(事業方針)

- お客様に感動や使いやすさといった価値を迅速に提供
- お客様とダイレクトにつながり、製品やサービスなどの充実により提供価値の選択肢を増やし、さらなる満足感や成功体験を提供することでLTVの向上を図る
- 地球環境に配慮した製品開発や、製品を通じたアップサイクルの推進

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  
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ビジネス機会の創出

関連するSDGs



### 2022年度総括

売上収益は、巣ごもり需要が一巡したものの為替のプラス影響で前年並み。事業セグメント利益は、中高級刺しゅう用ミシンの販売減少による売上構成の変化や物流・部材コスト高騰の影響もあり減益となりました。2022年度は、「CS B2024」で掲げたお客様とのつながりを強化するため、クラフト用モバイルアプリ「Artspira」をリリースしました。今後は、機能・コンテンツを大幅に拡充して「Artspira」のサブスクリプションサービスを開始し、P&H事業におけるLTV向上を目指したビジネスモデルの実現を図ります。

## ネットワーク・アンド・コンテンツ事業



強み

- 業界最多曲数の業務用通信カラオケシステムを提供
- 双方向通信や多種多様なアプリケーションの提供を実現する製品開発力
- 介護施設向け音楽療養コンテンツ、家庭用カラオケなど幅広く事業を展開

課題

- モバイル端末用カラオケアプリにおける新たな競合の台頭
- 新たな収益の柱となり得る新規事業の創出

事業環境認識

- アフターコロナにおける消費者の生活習慣や娯楽の変化
- 人口減少や少子高齢化などの影響によるカラオケ参加人口の変動
- 大容量データをストレスなく送受信できる通信技術の発達

### 事業戦略(事業方針)

- 歌うだけではない新たなカラオケの提供価値(=観て楽しむ「みるハコ※」サービス)の進化
- 物理的に離れたカラオケ空間同士を双方向通信でつなぎ、多種多様なエンターテインメントや学びの場を提供
- カラオケ配信で培ったネットワーク技術を生かしたさらなる新規事業の創出とビジネスモデルの変革

※カラオケルームで音楽、スポーツのライブ・ビューイングや、よりすぐりの映画・アニメなどを視聴できるサービス

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



### 2022年度総括

新型コロナウイルス感染症拡大防止を目的とした行動規制の緩和に伴い客足が回復し、2022年度は通信カラオケ機器の販売が堅調に推移、店舗売上も増加し、大幅な増収・増益となりました。今後は、コロナ禍を経て急速にオンライン化・バーチャル化が進んだ消費者の生活習慣や娯楽に対応した製品・サービスをさまざまな企業と協業し展開することで、歌うだけにとどまらないカラオケの新たな価値を提供し、売上拡大と収益性向上を目指します。

# 人的資本

## ■資本の状況

連結従業員数：4万人以上※1  
 海外従業員比率：77.3%※1  
 DXコア人材：161人※1,2  
 ※1 2023年3月31日現在  
 ※2 ブラザー工業のみ

## ■強み

自律型従業員で構成される  
 グローバルチームと風通しの良い  
 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、人財です。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、「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2024年度目標としています。中期戦略「CS B2024」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

### 「人事ポリシー」の策定と新たな人事制度の導入

グローバル化はもとより、社会の価値観やニーズの変化など従業員や組織を取り巻く環境が大きく変化しています。このような状況においても、ブラザーがお客様に選んでいただける会社であり続けるためには、従業員が「At your side.」の精神で、より意欲をもって働くことができる企業風土を醸成することが重要です。そこで、従業員のチャレンジ行動促進とエンゲージメント向上を目指し、新たに「人事ポリシー」を策定しました。その上で、ブラザー工業の全ての従業員が能力を発揮するために、2023年度から新たな人事制度を導入しました。この人事制度では、従来の経験年数を重視した職能等級制度から、担う役割を重視する役割等級制度へと変更することで、実力に応じた役割の付与と人材の最適配置を促進し、人事ポリシーで掲げた従業員の「真の自律と挑戦」を後押しします。また、高い成果・貢献を創出する人材の早期抜擢を促進することで、「成果と貢献に正しく報いる」ことを実現します。そのほかにも、シニア層のさらなる活躍を推進するため、2026年度から段階的に定年延長を進め、2029年度に満60歳になる従業員は65歳定年に移行するなど、各種制度の整備を進めています。

#### 人事ポリシー

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

#### 人財育成

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

### グローバル人材の育成

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るブラザーグループでは、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、育成環境とさまざまな制度を整備しています。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、3カ月以上1年以下の期間、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、海外

で経験を積むだけでなく、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、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代の開発者・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。この短期派遣制度は、開発者や技術者が、普段の担当範囲とは異なる業務を学ぶことで海外の生産現場と連携を高めたり、お客様を直接訪問することで真の課題を学んだりするなど視野を広げることのできる取り組みとなっています。これらの制度は、新型コロナウイルスの影響による一時中断を経て、2022年度から再開しています。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。

### 海外拠点責任者の現地登用促進と、積極的な現地採用

ブラザーグループは、マテリアリティの一つである「多様な人々が活躍できる社会の実現」に向けて、サステナビリティ目標として「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」を掲げています。本目標は、以前から海外拠点責任者の現地登用を積極的に行うなど、多様な人材の自律性を生かしてグローバルに事業を展開してきたブラザーの強みをさらに強化するために設定しています。

具体的には、地域統括拠点の社長を含む各国・地域におけるグループ会社のリーダー層は、国籍を問わず適任者が登用されており、海外拠点責任者の現地従業員率は2017年の55%から、2022年には69%※に上昇しました。今後も、拠点ごとの役割や特性も踏まえて人材育成やガバナンス体制の議論を深め、地域性とグローバル性を両立した経営を推進していきます。

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。フィリピンの生産拠点では、7,000人以上を雇用し、ベトナムでは2つの生産拠点を合わせて12,000人以上の雇用機会を生み出しています。

※ドミノ関連会社を含む

## TOPICS 「事業ポートフォリオの変革」実現に向け、DXでブラザーを変革します



代表取締役副社長 石黒 雅  
IT戦略推進部、新規事業推進部 担当

中期戦略「CS B2024」で掲げる「事業ポートフォリオの変革」とそれを支える「経営基盤の変革」に向けて、「お客様とのつながりの強化・拡大」を進めるために、「ビジネスモデルの変革」と「強靱かつ持続可能なサプライチェーンの構築」に取り組んでいます。私は、これらの実現には、デジタル技術の徹底活用が不可欠だと考えております。そこで、データの活用・分析を通じて、既存業務をデジタル・ITに置き換えて効率化を促進する「業務のデジタル化」を超えたさらなる変革をもたらす「DX戦略」を進めています。

例えば、IoTを活用したサービスで顧客関係を深め、アフターマーケットの収益増加や契約型ビジネスの拡大を実現したり、双方向につながったアプリケーション・サービス・製品で継続的にお客様に価値提供し、LTVの最大化を進めたりするなど、新しいビジネスの創出を加速していきます。また、サプライチェーンに対しては、地政学リスク、感染症の再拡大、それに伴う国際物流の混乱など世界的に広がるあらゆるリスクに備え、サプライチェーンの一層の可視化とシステム化をDXで実現していきます。

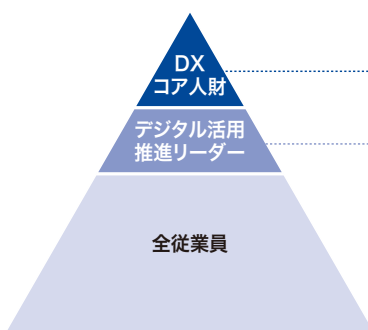
これらDX戦略を加速させるためには、仕組みを考えて実装できる「DX人財」の存在が不可欠です。そこで、ブラザー工業では、DX人財の育成を推進しており、従業員がDXに向けて着実なスキルを習得するために3階層でのアプローチをしています。第1階層では各事業のDXを牽引する「DXコア人財」を、第2階層では各部門を牽引する「デジタル活用推進リーダー」を育成し、そして第3階層では全従業員を対象としたDXの基礎知識習得のための教育を実施しています。

私は、1人でも多くの従業員がデジタル・ITに関する知識を増やし、自分たちの仕事を高速化・自動化する力を付けるなど業務推進に活用できる人財になることで、必要とされる人財としてさらに活躍する場を増やしてほしいと思っています。そして、DX人財が増加することで、より多くの従業員が効率的に仕事を進め、より多くの時間を創造的な業務に充てることが可能になります。その結果、新しいことや挑戦したいことに使う時間が増加し、従業員自身のさらなる成長とお客様への価値提供拡大を実現できると考えています。今後も、DX人財の育成を着実に進め、「CS B2024」を実現してまいります。

### DX人財育成に関する施策

ブラザー工業では、「CS B2024」で掲げた「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、DX戦略の中の一つ「DX基盤構築」として、DX人財育成を推進しています。

DX人財育成は、3階層へのアプローチをしており、デジタル技術のエキスパートとして各事業のビジネスモデル変革を牽引する「DXコア人財」、各部門における業務の効率化・デジタル化を牽引する「デジタル活用推進リーダー」の育成に加え、全従業員を対象にDXの基礎知識習得のための教育を実施しています。



#### ●DXコア人財 デジタル技術のエキスパートとして、各事業のビジネスモデル変革を牽引

求める人財を5つのカテゴリーに分け、それぞれのカリキュラムに基づき教育を実施

DXプランニング人財	ビジネスプランナー	ビジネスモデル変革に向けた企画、推進、実現、運用、継続的改善を牽引
DXデータ人財	データアナリスト データアーキテクト	ビジネスモデル変革に貢献するデータ分析とその活用の推進 ビジネスモデル変革に貢献するデータ活用のためのデータ収集やその加工などを推進
DX開発人財	クラウドエンジニア AIエンジニア	クラウド技術を活用した顧客価値の提供に向け、クラウド基盤の設計などを推進 AI技術を活用した顧客価値の提供に向け、AIモデルの設計などを推進

目標 2022年度からの3カ年で、200人規模の「DXコア人財」育成

2022年度実績 各事業と本社各部門から161人を選出し、研修を実施

#### ●デジタル活用推進リーダー 各部門における業務の効率化・デジタル化を牽引

デジタル技術を活用し、組織・チームの働き方改革を推進

目標 ブラザー工業の各部門において1人ずつ、「デジタル活用推進リーダー」を選出し、育成

2022年度実績 対象全52部門のうち、26部門から28人の従業員を選出し、「問題発見力」に関する研修を実施（残り26部門に関しては、2023年度に研修実施予定）

#### ●全従業員 DXの基礎知識を有し、業務のデジタル化・効率化に活用

##### e-ラーニングを活用したデジタル基礎知識の習得

DX・デジタル技術の基礎概念を理解し、自身の業務の自動化・効率化、データ活用の実施につなげることを目的としたe-ラーニングを実施

2022年度実績 約3,000人の従業員が受講

##### 「はじめての“AI”、“機械学習”活用に向けて」 (ブラザーオリジナル動画教材)

従業員の「AI/機械学習」「DX」「データ活用」に対する見解を統一させることを目的としたオリジナル動画を公開

2022年度実績 延べ1,760人の従業員が視聴

##### AIを主体的に活用できる人財育成の推進

- 大学院でAIを専攻した新入社員(2018年当時)をリーダーに抜擢し、AI社内研修の講師に任命
- 新入社員、マネジメント層、ソフト開発者など、階層や職種のニーズに合わせたカリキュラムを社内で独自に作成、研修を実施

2022年度実績 講師による対面での研修は延べ127人が受講

## 人的資本

### 管理職(上級職)の健全なジェンダーバランスに向けて

ブラザー工業は、「女性活躍推進に関する行動計画」を策定し、2023年3月31日時点で52人の上級職数を2025年度末に60人以上に、女性上級職となりうる候補者の人数を2025年度末に100人以上に増やすことを目指しています。育成の観点では、性別に関わらず従業員の成長を支援していますが、管理職の適正なジェンダーバランスの実現に向け、社内の女性管理職のキャリアを紹介する座談会、有識者を招いた講演会、社外女性従業員とのキャリア研修の実施や、外部カウンセリング機会の提供などを通じて、女性管理職候補者のさらなる育成に取り組んでいます。2022年度には、管理職を目指す女性従業員が抱えるライフイベントとキャリアアップの両立に対する不安を取り除き、自信と意欲を高めることを目的とした「女性リーダー研修」を2回実施し、45人が参加しました。ブラザー工業は今後も、多様な人財が活躍する組織となるようダイバーシティを推進していきます。

#### 指標と目標

- 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※ ※ ブラザー工業

 P.19 中期戦略「CS B2024」- サステナビリティ目標と進捗 参照

 女性管理職の登用を推進

<https://global.brother/ja/sustainability/social/diversified#d03>

### 従業員エンゲージメントの向上

ブラザーグループは、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「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」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。ブラザー工業では「従業員意識調査」を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。今後も「ブラザーグループ グローバル憲章」の共有活動などと並行して、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のエンゲージメント向上を図る予定です。

#### 指標と目標

- 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

 P.19 中期戦略「CS B2024」- サステナビリティ目標と進捗 参照

## 人的資本を支える基盤の整備

### 多様な働き方を実現する環境整備

ブラザー工業は、1995年から「フレックスタイム制度」を、2015年度から「在宅勤務制度」を導入するなど、従業員のワークライフバランスを支える各種制度を導入しています。2023年度は、「フレックスタイム制度」の「コアタイム※」を廃止し、新型コロナウイルス感染症の制限緩和以降も「在宅勤務制度」を継続するなど、時間と場所を問わない柔軟な働き方を実現する制度を整備しました。

また、育児や介護などとの両立ができるよう短時間勤務や休業に関する制度を導入しています。2022年度には、男性の育児休業(以下、育休)取得を後押しするため、「育児介護休業法」改定のe-ラーニングを全従業員へ展開しました。そのほかにも、男性の育休取得者を対象にアンケート調査を実施し、結果を社内に公表するなど、これから取得を考えている従業員やその同僚、上司のそれぞれの理解を促進して育休取得が自然と選択肢に入る風土づくりに努めています。これらの取り組みの結果、2022年度には、67%の男性が育休を取得しており、前年度の57%を上回りました。

※ 従業員全員が必ず勤務しなければならない時間帯を指す

 両立を支援するための各制度利用者データ

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

### 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って従業員の心身の健康保持・増進に戦略的に取り組んでいます。また、健康に関する「女性セミナー」の開催や、年代ごとの課題に合わせた対策の実施など、多様な人財の健康課題解決を目指した取り組みも実施しています。その結果、ブラザー工業は2023年、7年連続で健康経営優良法人(ホワイト500)に選定されました。



 従業員の健康に関する長期目標「健康ブラザー2025」

<https://global.brother/ja/sustainability/social/health#data>

## 人的資本 | ビジョン座談会



### ブラザーグループビジョン「At your side 2030」の共有と実現に向けて

ブラザーでは、ビジョン「At your side 2030」を実現するために、すべての活動の礎となる「グローバル憲章」と、ビジョンを世界中の約4万人の従業員と共有し、従業員が日々の行動の中で実践できるための活動を促進しています。2022年度は経営層と従業員の直接対話を4,600回以上開催し、拠点・部門ごとの「グローバル憲章共有リーダー」の任命(2022年度任命数504人)や、ビジョンを自分ごと化するためのディスカッションの実施(2022年度従業員参加数延べ8,200人)などを行っています。この座談会では、ブラザー工業の従業員6人が、ビジョンをどのように捉え、現場でどのように取り組んでいるのか、また、それぞれのビジョン実現に向けた今後の目標などについて話し合いました。(2023年8月実施)

#### ビジョンを自分ごと化する

**楊** 社内外への情報発信を担う部門で、グローバルにビジョンの共有活動を行っています。本日の座談会では、皆さんのビジョン実現への取り組みや、その成果と課題について話し合いたいと思います。最初に、ビジョンとご自身の仕事のつながりについて教えてください。

**松元** P&S事業でラベルプリンターの製品開発に携わっています。ビジョンと仕事のつながりで意識していることは、お客様の声に直接向き合うということです。営業担当者のみならず開発

担当者もお客様の声を直接聞いた上で製品開発を進めるため、3年前から国内の販売拠点であるブラザー販売株式会社(ブラザー販売)の営業担当者と一緒にお客様のボトルネックを見つけ解消する取り組みを進めています。

**安井** 私が営業担当している工作機械「SPEEDIO」は、素材を削り出してさまざまな部品をつくり出せることから「マザーマシン」(母なる機械)とも呼ばれており、使用期間が長いためお客様との長期にわたる信頼関係の構築が欠かせません。その中で、ビジョンで掲げる「産業用領域のかけがえのないパートナーになる」ことを常にチーム内で共有し、日々行動しています。例えば、

## 人的資本 | ビジョン座談会

お客様のモノづくりにおけるさまざまな課題を正確に理解するために、5ゲン主義（現地・現物・原理・原則・現実）でまずはお客様のところへ足を運ぶようにしています。

**高橋** 工作機械の開発を担当しています。産業機器事業でも開発担当者がお客様に直接お会いして、お困り事を聞くという活動に注力しています。顕在化しているお困り事の理解に加えて潜在的な課題の把握ができて初めて、お客様のボトルネックを解消できる製品開発につながると考えています。



プリンティング・アンド・ソリューションズ(P&S)事業  
IDS開発部  
服部 佑香

**服部** P&S事業で複合機のソフトウェア開発に携わった後、今はインクジェット関連の新商材開発に従事しています。昨年ブラザー販売で、販売の仕事を経験したのですが、お客様との対話を通じて多くの気づきを得ました。ビジョンの「あり続けたい姿」で示されているよう

に、お客様の生産性と創造性をすぐそばで支える存在であり続けたいとの強い思いを持って、新商材でお客様のボトルネックが解消できるよう開発に取り組んでいます。

**佐藤** インクジェットプリンターの開発部門を経験して、現在はドミノ事業推進部でグローバルサービスチームの一員として新製品の立ち上げを担っています。私は部門の「グローバル憲章共有リーダー」として、ビジョンの浸透活動を推進していますが、ビジョンと日々の業務のつながりを見いだすために自分たちのチームビジョンを考える活動をしました。ブラザーグループビジョンからチームとしてのビジョンを考えて、そして自分自身のビジョンに落とし込むことで、自分の仕事とビジョンのつながりを明確に意識できるようになりました。私たちのチームビジョンは、グループビジョンの中で示された“あなた”という言葉を用いて、「製品やサービス、ソリューションを提供し続けることで、事業に関わるすべての“あなた”をハッピーにする」という趣旨の内容にしました。「ハッピー」という自分たちの言葉を用いることでビジョンをより身近にして、その実践を常に心掛けるようにしています。

## 「人々の価値創出の支援」のために

**楊** マテリアリティの一つに、「人々の価値創出の支援」がありますが、ご自身の業務の中で「人々の価値創出の支援」に取り組まれていることを教えてください。

**服部** 調剤薬局を訪問し複合機に関するご要望をたくさん伺った際、ご要望の一つに、店舗内スタッフ不在時はファクスの受信を自動停止したいというものが

ありました。当初、その理由が理解できなかったのですが、薬剤師さんから仕事のプロセスを伺い、店舗での対応を拝見したところ、その店舗はショッピングセンターの近くにあり、人通りも多いので、個人情報の保護に万全を期したいということが背景にあるのだと分かりました。この理解のもと解決策を提案し、お客様に喜んでいただくことができました。

このことから、お客様の仕事のプロセスをしっかりと理解した上で、本当のお困り事を知ることの重要性が理解できました。薬剤師さんにとってお客様である患者さんへの対応をブラザーが支援するという視点が「人々の価値創出の支援」につながると実感できました。

**高橋** 電気自動車の需要が高まる中、部品の多様化や複雑化が進み、工作機械に対する自動車部品メーカーのニーズに変化が生じています。お客様は、1台の工作機械で同じ自動車部品を大量に加工し続ける機会が減り、代わりにさまざまな部品加工を行う必要に迫られ、柔軟な工程変更や変種変量生産へいかに対応するかが課題でした。こうしたお客様のボトルネックをどのように解消すれば良いのか、ブラザーが考える解決策の一つは、工作機械に搭載する工具の本数を増やすことでした。開発に携わった「SPEEDIO」の新製品では、コンパクトさを維持しながら、最大収納工具本数を28本に増やしました。多面加工が必要な部品にも十分対応できる本数のため、生産工程の集約化にも貢献しています。開発や設計段階では苦労もありましたが、お客様のボトルネックを見つけて解消し、「かけがえのないパートナー」になるのだという強い思いで乗り越えました。



CSR&コミュニケーション部 チーム・マネジャー  
楊天寧(ファシリテーター)

**佐藤** 印刷業界では、アナログ印刷機で職人さんのスキルと経験に頼って精度の高い印刷物が制作されることが多く、熟練工の技能継承が課題になっています。ブラザーのデジタル印刷機は、スキルレスを追求しており、技能継承やオペレーターの定着という課題解決に貢献できると考えています。ドミノ製品を使用して生産性が上がったことにより、後加工も自分たちで行うことが可能になったため外注費用の削減ができたなど、お客様の利益に直接寄与できたとのフィードバックも頂戴しています。

## ボトルネックの解消ができる人財の育成

**楊** お客様の成功のためのボトルネックを見つけることは本当に難しいと思います。お客様の現場をよく知ることはもちろん、お客様が気づいていないことを一緒に探索する力も求められますね。ボトルネックを見つけれられる人財をどのように育てているのか、管理職のお二人にお伺いします。



プリンティング・アンド・ソリューションズ(P&S)事業  
LM開発部 プロフェッショナル・エンジニア  
松元 春樹

**松元** 私の開発チームでは、ブラザー販売と一緒にになってお客様の現場や、お困り事に直接触れる機会をつくることを徹底して実践しています。その上で、「ボトルネックを知る」「情報を蓄積する」「解決策を考える」「試す」という4つのプロセスを進めています。

「ボトルネックを知る」プロセスでは、お客様自身も気づいていない課題を見つけ、その解消策を見出し、すぐに試すことを心掛けています。お客様を訪問するときは、ラベルを使用する工程やその環境を深く理解した上で、お客様に貢献できるであろうラベルを持参します。最初は50点の評価でも、フィードバックをもらって改良を重ねることでお客様からの評価が高まっていきます。お客様に喜んでいただくことは、開発担当者のやりがいに直結し、達成感と自信が生まれます。チームメンバーには、受け身ではなく能動的にお客様のことを知ろうとする意識と行動が大切だと伝えています。

**安井** 営業の観点からお客様のボトルネックを解消できる人財育成について実践していることは3つあります。1つは、“At your side.”の精神で、日々活動ができていくかどうかを常に自問する

ということです。営業部門には販売目標があるので目先の数字にこだわりがちですが、お客様の立場になると他社製品を提案した方がお客様の役に立つこともあります。お客様との長期的な信頼につながる提案をすべきなので、物を売らない営業もありだとチームメンバーに伝えています。

また、お客様を訪れて現物を見るのが重要です。お客様から伺ったお困り事は、現地・現物を見て、お客様のことをお客様以上に知り解決策を考えること、これが2つ目です。

3つ目は、解決策をお客様に迅速に提案し試していただくことです。自分が立てた仮説に基づいて部品を1つ交換してもらって、新しい工具を使ってもらなどいろいろ試していただくことで、潜在的なボトルネックの解消につながります。お客様の立場で、「なぜ」という深い思考とトライアンドエラーのサイクルを迅速に回せる人財の育成を目指しています。新たな試みには当然失敗もありますが、課題解決の引き出しが増えることで次の機会では成功の可能性が高まります。

**楊** お客様のボトルネックを解消するためには、ブラザー独自の技術力も必要だと思います。ボトルネックの解消ができる技術力向上の取り組みについて教えてください。

**高橋** 産業機器の開発においては、担当部門のみならずオールブラザーで取り組むことを強く意識しています。新しいテーマに取り組む際にはアイデアを広く募集します。有望なアイデアについてはまず開発部全体で検討し、その後開発以外の部門のメンバーも交えて多角的な視点からレビューを行います。そこで得られたフィードバックを生かして、迅速に製品の開発や改良に取り組んでいます。アイデアを練り上げるプロセスでは、キャリアや年齢は関係なく、それぞれが自由に思ったことを言える雰囲気大切にしています。



マシナリー事業 産業機器開発部  
高橋 佳也

**楊** 技術力の向上には、オールブラザーでの対応と多様性が重要ということですね。オールブラザーと言えば、ドミノがブラザーの仲間になって約8年がたち、グローバルネットワークを強みにしていますが、チームの団結力を感じる時はどのような場面でしょうか？

## 人的資本 | ビジョン座談会



ドミノ事業 ドミノ事業推進部  
佐藤 真豪

**佐藤** 最新のドミノブランドのデジタル印刷機では、お客様の工場での設置作業を連携して行う中で、チームとしての一体感が強固になっていると感じています。アジアでの第1号機据え付け作業のために韓国に行ったのですが、ドミノの技術に精通したブラザーのエンジニア

が運転前の調整を行ったことで不具合なく稼働でき、現地のお客様や韓国の営業担当者大変喜ばれました。まさに、オールブラザーを体感した出来事でしたね。

**楊** 信頼関係の構築には、地域や部門を超えた粘り強いコミュニケーションと成功体験の共有が欠かせないですね。お客様視点に立つために、異なる部門間の交流も活発に行われています。開発部門から販売拠点に向いた経験をどのように生かしていますか？

**服部** 販売拠点勤務で心掛けたのは、どなたにもリスペクトを持つことでした。自分は開発担当なので開発のことは理解できていますが、営業やマーケティングの実務については知識が浅かったため、より尊敬の気持ちを持ってコミュニケーションすることに努めました。その結果、販売拠点のメンバーも開発や技術的な情報に関心を持ってくれて、追加の情報を提供してもらえるなどお互いの専門性を生かしながら力を合わせることができました。販売拠点と一緒にお客様対応をした経験や、分野を超えてお互いの強みを引き出した経験は開発の現場に戻った今もとても役立っています。

**楊** グローバル憲章の行動規範の一つに、「信義と尊敬を持って行動する」とありますが、尊敬がチームワークの礎となるということが感じられるエピソードですね。

## 地球の未来に貢献する製品開発

**楊** “地球の未来”に貢献するため「CO<sub>2</sub>排出削減」がマテリアリティとして特定されています。重要な社会課題の解決に向けてどのように取り組んでいますか？

**高橋** お客様の生産現場において「CO<sub>2</sub>排出削減」は大きなテーマになっており、「SPEEDIO」シリーズの設計では高い生産性とともにもさらなる省エネ性能を追求しています。例えば、機械の制御を行うNC装置<sup>※1</sup>は、自社で開発しているため、工具の交換動作と部品の移動を同時に行うなど無駄のない動きが実現でき、加工時間の短縮が可能となります。そして、時間の短縮が、消費電力量削減に貢献します。また、機械本体を構成する部品はモジュール設計<sup>※2</sup>により共通化しているため、省エネ性能の高い新技術は、共通モジュールを使う機種に迅速に展開できることもブラザーの強みだと考えています。「SPEEDIO」シリーズはもともと、業界トップレベルの省エネ性能を誇っていますが、私自身が開発に携わった新機種「U500Xd1」では、生産工程を集約化させることで、複数の機械が必要だった加工が1台で済むなど、さらに高い生産性と省エネ性能を実現しています。

**安井** ブラザーの最新の制御装置が搭載された機械には、1回加工したときの消費電力量がディスプレイで可視化される機能が標準装備されています。消費電力量の内訳についても、加工中の消費なのか、あるいは付帯機器の消費なのか分析結果がグラフで



マシナリー事業  
産業機器営業部 チーム・マネジャー  
安井 隆史

示されます。この機能を活用されているお客様からは、ブラザーの機械を使って電力消費量を可視化することで、対策すべき箇所が明らかになり、従来に比べて消費電力を80%削減できたといううれしい報告もありました。小型で省エネ、高い生産性という強みを発揮して、お客様のボトルネックを解消できるよう、オールブラザーでサポートしています。

※1 NC: Numerically Control (数値制御) の略。NCソフトとは、加工物に対する工具の経路や加工に必要な作業の工程などを、数値情報で指令し制御するプログラムのこと

※2 システム全体の中の1つの部品や機能(モジュール)をあらかじめ設計しておき、それらを組み合わせることで製品を設計する手法のこと



## ビジョン実現に向けて

**楊** 「お客様や社会のために価値を生み出そう」と社長の一郎さん※は従業員にメッセージを伝えています。ビジョンの実現に向けて、皆さんそれぞれがどのような価値を創出し貢献していきたいか、また会社に期待したいこともお聞かせください。

**服部** プリンティングの新商材開発を通じて、新しい価値を創出することでビジョンの実現に貢献したいです。お客様のバリューチェーンまでも深く理解することで、今はまだビジネスの成功に向けてボトルネックに気づいていないようなお客様に対しても、ブラザーのプリンターや新商材の提案などを通じボトルネックを解消することが私の目標です。本日の座談会で、P&S事業以外のお客様のバリューチェーンに触れることができずが多かったので、事業部を超えた情報共有がもっと日頃から行われると良いなと思いました。

**松元** お客様のボトルネック解消に貢献でき、喜んでいただいたときに感じる達成感は新たなチャレンジへの大きなモチベーションになります。これをチーム全体で共有できると強い組織ができると考えています。開発者として、ブラザーの技術とお客様をしっかりつないで、相談されるブラザーになることがビジョン実現に欠かせないと思っているので、チーム全員で実践していきます。また、お客様をよく知るためには、果敢に行動できる突破力のある人財が必要です。お客様をよく知る“At your side.”の精神を持つ人が会社全体でさらに増えていくことを期待しています。

**安井** 私は管理職ですが、経営者の意識を持たなければならないと思っています。チームの最高経営責任者として、チームの一人ひとりがどれだけ前向きに目標に向かってチャレンジしているかを常に考えて行動することを心掛けています。自身の担当チームに加え、関連する部門と連携して価値創出力を高めビジョン実現に貢献したいです。ビジョン実現のカギは、どれだけ多くの従業員がビジョンに対して圧倒的当事者意識を持てるかだと思います。「誰かがやってくれるではなく、自分がやる」という自覚を持てる機会がもっとあれば良いですね。

**高橋** ブラザーは「環境ビジョン2050」を策定しており、2030年度中期目標ではバリューチェーンの中で特に排出量の多いスコープ3 (C1・11・12) [P.22 参照](#) を2015年度比で30%削減することを掲げています。多くのお客様も自社の製造過程でのCO<sub>2</sub>削減目標を設定されており、「SPEEDIO」の省エネ性能

向上に期待されています。この期待を大きく超えていくことが、ビジョン実現への貢献だと考えています。私は入社10年目ですが、「SPEEDIO」の製品開発におけるプロジェクトリーダーを担っており、若いときにチャレンジングな仕事に就けたことで成長を実感できています。若手を責任ある立場にどんどん登用して、当事者意識の強い人財を数多く育ててほしいです。

**佐藤** ドミノ事業の成長が、ビジョン達成につながるという強い思いで、事業全体を見ながらグローバルにダイナミックに活躍したいです。企業価値向上のためには従業員一人ひとりの成長が重要だと思っており、特に経営の基礎知識を早期に学ぶことが必要だと感じています。グローバルにビジネスを行う中では、共通言語としての経営の知識や論理的思考力が重要です。私自身もっと早く知っておくべきだったと思うことがあります。より納得感を高めて意思決定を行うことができるツールとしても、従業員が経営について学ぶ機会を増やすことが、一体感のある強い組織を構築し、ビジョン達成にもつながると思っています。

**楊** 皆様のご意見を聞いて、ビジョンを自分ごと化して自ら実践されていることに対し大変勇気づけられました。ブラザーグループの従業員がさらに一丸となって行動するために、本日のような語り合いの場を増やすなど、ビジョン共有活動により力を入れていきたいです。

※ 社長 佐々木一郎の社内呼称。肩書ではなく、さん付けで呼ぶ文化が定着。

[P.09 トップの横顔 参照](#)



# 知的資本

- 資本の状況  
 研究開発費：454億円  
 全世界特許権保有件数：約3万件  
 全世界意匠権保有件数：約3千件  
 ※2022年度実績
- 強み  
 多様な独自技術

培ってきた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ブラザーにとって真の技術力であると考えています。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、価値創造に資する知的資本の強化に取り組んでいます。また生み出された価値を権利化することで、自社の独自技術を守るとともに、収益性の向上や優位性の維持などに貢献しています。独自技術と知的財産権を有効活用しながら、お客様に選ばれる製品・サービス・ソリューションの提供が可能な信頼される技術力で、ブランド価値を向上していきます。

## 創業以来の事業の多角化で培ったモノづくり技術

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りました。さらに、その中で磨いたモーター技術や電子技術を組み合わせるなどして、工作機械、情報通信機器など、民生用・産業用両面にわたり、当社独自のさまざまな製品をお客様に提供することを実現してきました。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技術基盤の強化を図っていきます。

📄 [ブラザーの技術と製品の歴史](https://global.brother/ja/corporate/technology)

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

年代	元となる製品・技術	新たな製品・事業
1980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
1990年代	ファクスの通信技術、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	ゲームプリンター

## 知的資本への投資と強化の施策

「At your side 2030」の実現に向け、事業ポートフォリオの変革を目指した研究開発を行っています。お客様の求める製品やサービスを創出するために、多様な独自技術の開発に取り組んでおり、2022年度には、ブラザーグループ全体で約454億円の研究開発費を投じています。その結果、新開発のインクジェットヘッド「MAXIDRIVE（マキシドライブ）」を搭載したインクジェットプリンターや、高い生産性を実現する工作機械「SPEEDIO」の新製品の発売につながっています。これらの事業を支えるために、特許・実用新案・意匠・商標などの知的財産権を適切に組み合わせつつ権利化・活用する活動を強化しています。また、「CS B2024」の③未来の事業ポートフォリオ [P.22 参照](#) における取り組みの一環として、名古屋工業大学と2025年までのパートナーラウンドテーブル契約を締結し、外部との連携を強化して、新規技術や新規事業の創出促進を図っています。そのほか、知的財産に関わる人財を継続的に育成しています。開発者には、レベルに応じて知的財産に関する知識を深める研修の機会を提供するとともに、知的財産部門の人財には、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。

## 全世界特許権保有件数 約3万件

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が連携して将来有望な技術を見だし、参入障壁としての特許権獲得を含む戦略的知財活動も行っています。2023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2023」に選出されました（今回で6回目の受賞）。また、当グループは、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、警告や権利行使をすることもあります。一方で当グループは、第三者の権利を尊重しており、新製品開発などで他社の知的財産権を侵害しないよう、入念な調査を行っています。

### 特許権取得状況

国内特許公開件数	1,197件(2022年度)
国内特許登録件数	853件(同上)
米国特許登録件数	626件(同上)
全世界特許権保有件数	約3万件(2023年3月31日現在)

### Column

#### 意匠などデザインの専門性でブラザーの価値提供を支える

ブラザーグループは、BVCM [P.23 参照](#) のあらゆる場面において、「At your side.」の精神でデザインの専門性を発揮し、製品の特性に合わせた外観意匠、操作性、製品認知時から使用時までの顧客体験など、多岐にわたりお客様に優れた価値を提供しています。またデザイン技術を駆使して生み出した意匠を登録することで、ブラザー独自の資産として保護しています。

その成果は、デザイン賞の受賞により、外部から高く評価されています。日本のデザイン評価・推奨制度であるグッドデザイン賞には、これまでに200点以上のブラザー製品が選定されています。また、世界で最も長い歴史を持ち、海外において影響力のあるドイツのiFデザイン賞では、累計88点の受賞歴があります。

2022年度には、「SPEEDIO Xd1-series」が工作機器にふさわしい外観意匠、使いやすさを追求した操作パネル、Xd1シリーズとしての統一感などを高く評価され、当社の産業機器製品として初めてiFデザイン賞を受賞しました。今後も、「At your side.」の精神でデザインを追求し、優れた価値を提供し続けます。

## 製造資本

### ■資本の状況

グローバル生産拠点：27拠点※1

設備投資費：438億円※2

※1 2023年3月31日現在

※2 2022年度実績

### ■強み

コスト競争力と柔軟性の高い  
グローバル生産体制

ブラザーグループは、複数拠点化によるコスト競争力と柔軟性の高いグローバルな生産体制を整備し、信頼性の高い製品を生産してきました。

今後は、中期戦略「CS B2024」の「産業用領域の飛躍に向けて」で掲げた「供給能力の強化」や、「産業用インクジェット技術基盤の強化」、さらに「持続可能な未来に向けた経営基盤の変革」で掲げた「強靱かつ持続可能なサプライチェーンの構築」の実現に向けて、工場の新設や生産拠点の分散化、在庫保有機能の拡充などにより、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。

## グローバル製造戦略の推進によるリスクヘッジとコスト競争力の実現

自然災害や地政学リスクなどの外部環境の不確実性が高まる中、ブラザーグループでは「CS B2024」で掲げた「強靱かつ持続可能なサプライチェーンの構築」の実現に向けた取り組みを進めています。

P&S事業の主力生産拠点の一つであるブラザーインダストリーズ（フィリピン）,Inc.では、さらなる製品販売の増加に備えて生産能力を増強するため、2024年1月の完成を目指して「第3工場」を建設しています。「第3工場」では、特定の製品だけではなくさまざまな種類のプリンター・複合機の生産を可能にすることで今後の事業環境の変化に合わせ、お客様のニーズや生産計画に柔軟に対応します。また、部品や製品を保管できる倉庫機能を兼ね備え、物流面でリスクが生じた場合にも一定期間は生産の継続と出荷を可能にします。

2023年1月に竣工した、日本の星崎工場（愛知県名古屋市内）内「第13工場」では、民生用および産業用インクジェットヘッドとその関連部品の生産基盤の強化を進めています。「第13工場」では、複数の施設に分散していた重要部品の生産工程を集約することで、効率的な生産が可能になります。また、BCP（事業継続計画）の一環として、ブラザーグループの建物では初の免

震構造を採用しています。これらにより、P&S事業の収益性強化に加え、「CS B2024」で掲げた「産業用インクジェット生産基盤の強化」を実現していきます。

そのほかにも、サプライチェーンの断絶リスクに備え、部品調達先を複線化する活動も推進しています。ブラザーグループは今後も、強靱なサプライチェーンの構築に努めていきます。



完成した星崎第13工場

## 産業機器事業の大幅成長に向けた生産拠点の強化

ブラザーグループは、「CS B2024」の「産業用領域の飛躍に向けて」で掲げた「供給能力の強化」に向けて、生産体制の強化を進めています。

インドは、14億人以上の人口を抱え、今後も人口増加と経済成長が続き、自動車・オートバイ向けを中心に大きな市場拡大が見込まれます。そこでブラザーグループでは、工作機械の生産拠点として日本、中国に続き3カ所目となるインドに新工場を建設しています。インドで生産することで、今後はインド国内のお客様に対して、より短納期で製品をお届けできるようになります。この新工場の完成予定は2024年9月で、同年12月から生産開始を目指しています。

そのほかにも、「産業用領域の飛躍」に向けてビジネス拡大が見込まれる関連製品や部品の保管需要の増加に対応するため、ブラザー工業の港工場に「港第2倉庫」を建設することを決定し、2025年11月に完成予定です。完成後は、マシナリー事業の保管需要増加への対応に加え、名古屋市南区にある物流

センターの機能を移管し、国内におけるグループ全体の倉庫・物流業務の効率化を図る予定です。

ブラザーグループは今後も、産業用領域のビジネス拡大に向けた生産機能の拡張に取り組んでいきます。



インド新工場の外観イメージ

# 社会関係資本

## ■資本の状況

連結子会社数：106社\*1  
 製品・サービスを提供している国と地域の数：180以上\*2 \*3  
 ※1 2023年3月31日現在  
 ※2 2023年6月現在  
 ※3 プラザーの販売拠点または正規代理店がある国と地域

## ■強み

ともに成長するグローバルな顧客とビジネスパートナー

社会関係資本の強化においては、マテリアリティの「人々の価値創出の支援」に向け、お客様とのつながるビジネスの拡大などを通じて、優れた顧客体験や価値を提供し続けます。

また、マテリアリティの「責任あるバリューチェーンの追求」に向け、ビジネスパートナーとの価値共創を通じて、プラザーグループの事業に関わる全ての人々の人権尊重と安心・安全を実現していきます。

## 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

プラザーグループは、「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」に示されたステークホルダー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、プ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	プラザーグループ 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」を起点とした製品・サービスを提供</li> <li>お客様とつながるビジネスの拡大</li> </ul> <p>📄 お客様から始まる“価値”のチェーン <a href="https://global.brother/ja/sustainability/csr/value/customer">https://global.brother/ja/sustainability/csr/value/customer</a></p>
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>全ての従業員の「真の自律と挑戦」に向け、新たな人事制度を導入</li> <li>公正な評価と処遇を目指した目標管理制度</li> </ul> <p>📄 人財育成 <a href="https://global.brother/ja/sustainability/social/training">https://global.brother/ja/sustainability/social/training</a></p>
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>取引先説明会や、CSRアンケートなど「CSR調達レベルアッププログラム」を実施</li> <li>RBAによる実地監査を受審、RBA Gold認証を取得(1拠点)</li> </ul> <p>📄 責任あるサプライチェーン <a href="https://global.brother/ja/sustainability/social/supply-chain">https://global.brother/ja/sustainability/social/supply-chain</a></p>
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>2022年度、国内外の機関投資家・証券アナリストと計252件のミーティングを実施</li> </ul> <p>📄 ステークホルダーエンゲージメント-株主・投資家 <a href="https://global.brother/ja/sustainability/csr/stakeholder#s05">https://global.brother/ja/sustainability/csr/stakeholder#s05</a></p>
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>がん患者支援のチャリティイベントに国内外の24拠点が参加など、グローバルに一体感を持った社会貢献活動を推進</li> </ul> <p>📄 社会貢献活動 <a href="https://global.brother/ja/sustainability/social/contribution">https://global.brother/ja/sustainability/social/contribution</a></p>
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 / 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> <p>📄 P.44-47 自然資本 参照</p>

## お客様とつながるビジネスの拡大

「CS B2024」で掲げた「P&S事業のビジネスモデル変革の加速」に向け、製品を使っていただくお客様とより積極的に「つながる」ビジネスモデルへの転換を進めています。「つながる」とは、契約型ビジネスなどを通じてお客様と直接コミュニケーションできる状態をつくり、蓄積された顧客データの活用を通じて、優れた顧客体験や価値を提供し続けることです。「つながる」ことで、お客様のTCO※低減や消耗品購入時の負荷軽減などに貢献すると同時に、継続的なコミュニケーションによって製品の回収・リサイクルを推奨し促進することで、サステナビリティへの貢献にもつながると考えています。

※ Total Cost of Ownership：購入から廃棄までの費用の総額

### 指標と目標

●P&S事業におけるお客様のLTV向上に向けたお客様と直接「つながる」ための基盤の構築

📄 P.21,23 中期戦略「CS B2024」参照

## グローバルなビジネスパートナーとの価値協創

プラザーグループは、「調達方針」「CSR調達基準」を策定し、お取引先へ説明しているほか、「CSR調達レベルアッププログラム」を実行しお取引先でのCSR調達のレベル向上につなげています。また、原材料や部品における鉱物調達についても、方針の策定や使用状況の調査などを通じて、サプライチェーンにおける透明性確保と紛争鉱物の使用回避に努めています。

また、サステナビリティ目標に掲げた生産拠点におけるRBAのGold認証取得に向けて、2022年度はベトナムにあるP&S事業の生産拠点でGold認証を取得しました。そのほかにもビジネスパートナーと協力し、調達の複雑化、設計変更による代替品の迅速な検討などを行える関係を平時より築くことで、変化に柔軟に対応できる部品調達体制を構築しています。

### 指標と目標

●RBA Gold認証を取得したグループ生産拠点数 3拠点

📄 P.23 中期戦略「CS B2024」参照

## 人権の尊重

グローバルに事業を展開するブラザーグループでは、持続可能な社会の実現に向けて、企業としての責任を明確に定義し行動していくため、「ブラザーグループ社会的責任に関する基本原則（PSR）」を制定しています。加えて、グループの事業に関わる全ての人々の人権を尊重するため、2023年1月には「ブラザーグループ 人権グローバルポリシー（人権ポリシー）」を制定しました。本ポリシーを徹底し、実践していくために、人権デューデリジェンス（人権DD）の実施や相談通報窓口の設置、人権研修などを実施しています。

### 推進体制

ブラザーグループでは、サステナビリティ委員会の傘下にある分科会の一つとして「責任あるバリューチェーン分科会」を設置し、人権尊重への取り組みをグループ全体でグローバルに推進しています。

この分科会では、ブラザーグループ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するための活動として、バリューチェーン全体におけるグローバルでの人権DDに関する方針の策定や、人権DDの実施などを推進しています。

📄 サステナビリティ委員会

<https://global.brother/ja/sustainability/csr/management#m01>

#### 指標と目標

- RBA Gold認証を取得したグループ生産拠点数 3拠点
- サプライヤーに対する人権リスク評価の拡大

### ブラザーグループ 人権グローバルポリシーの策定

ブラザーグループは、2012年にPSRを制定し、人権尊重を含む企業としての社会的責任を定義し行動しています。加えて、マテリアリティの一つに「責任あるバリューチェーンの追求」を掲げ、ブラザーグループの事業に関わる全ての人々の人権を尊重しバリューチェーン全体で人権への負の影響を防止するなど人権に対する活動を推進してきました。昨今の人権における国際的な社会要請などの変化に対して人権尊重の姿勢を明確に宣言するため、ブラザー工業は、サステナビリティ委員会での承認を経て2023年1月に「人権ポリシー」を策定しました。本ポリシーでは、「国際人権章典」など参照する国際規範や重要だと認識する人権課題の明示に加え、事業活動から生じうる人権への負の影響防止策について取り組むことを宣言しています。

📄 ブラザーグループ 人権グローバルポリシー

<https://global.brother/ja/sustainability/social/human-rights#policy>

### 人権デューデリジェンスの実施

ブラザーグループでは、サプライチェーンにおける責任ある調達を目指し、人権DDを実施しています。具体的には、主要事業の一次サプライヤー※1に対する調査を年に1回※2実施し、強制労働・児童労働が無いことを確認しています。加えて、当該サプライヤーにおける人権ポリシーの策定状況やさらにその先のお取引先との主要な契約書における強制労働・児童労働防止条項の有無、お取引先における法令順守の確認も行っています。また、必要に応じて書面などによる改善依頼などを行っており、調査の結果に基づき選定した一次サプライヤーについては、訪問監査を

含む監査を実施しています。

※1 サプライヤーは、当社製品の製造のために必要な部品を供給する会社のことを指す  
※2 ドミノグループにおいては、2年に1回実施

#### 人権デューデリジェンス 2022年度目標・実績

調査票によるアセスメント	目標 1,100社	実績 <b>1,128社</b>
訪問・オンライン監査	目標 10社	実績 <b>10社</b>
監査による是正対象企業数		実績 <b>2社</b>

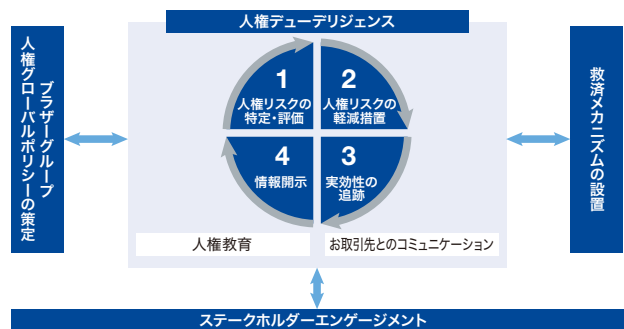
### 救済メカニズムの設置

ブラザーグループでは、2022年度から一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構（JaCER）に加盟し、ブラザーグループのサプライヤー、お客様、投資家、従業員、その他全てのステークホルダーの皆さまが人権に関する具体的な懸念について通報できる窓口を設置しています。この窓口では、通報者が報復の恐れなく通報できるようにするため、匿名での通報も可能となっています。また、通報があった場合、ブラザーグループでは速やかに事実関係を調査し、人権に対する負の影響や人権リスクが確認された場合には、その是正に取り組みます。

### 人権教育

ブラザーグループは、従業員の意識啓発のために、人権に関する教育を実施しています。2022年度は、ブラザー工業の全従業員を対象として、人権に関するe-ラーニングを実施しました。本コンテンツでは、人権に関するよくある疑問に答えるとともに、「人権ポリシー」策定やブラザーの人権尊重に向けた取り組みについて紹介し、3,988人（87%）の従業員が受講しました。加えて、ブラザー工業では、経営層や管理職を対象に、ハラスメント勉強会など人権に関する研修を実施しているほか、新入社員を対象に「基本的人権の理解」として人権の基礎知識に関する研修を行っています。

### 人権マネジメントサイクル図



ブラザーグループでは、人権ポリシーに基づき、人権教育とお取引先とのコミュニケーションを土台とする人権DDを実施しています。人権DDの実施にあたっては、人権に関するステークホルダーとの対話を真摯に行い、それでも起こりうる人権問題に対しては、救済メカニズムの設置により対応することで、人権尊重に向けた取り組みをより一層推進しています。

# 自然資本(環境への取り組み)

■資本の状況(2022年度)  
 資源消費量(製品原材料)  
 231,632t\*  
 総エネルギー消費量(原油換算量)  
 45,706kL\*  
 ※ 2022年度実績

ブラザーグループは、持続的発展が可能な社会の構築に向け、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きます

「ブラザーグループ環境方針」の基本理念にのっとり、持続的発展が可能な社会の構築に向け、製品ライフサイクルのすべての段階で安全かつ環境に対する影響を十二分に配慮することを基本とし、環境活動への展開を図っています。

 [ブラザーグループ環境方針](#)


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

## 環境ビジョン2050と「CS B2024」

ブラザーグループは、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3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、

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。

### 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 主な取り組み 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	●[スコop1:2] 2015年度比で65%削減する ●[スコop3:C1-C11-C12] 2015年度比で30%削減する ※「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 主な取り組み 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 ※1 包装材を含む ※2 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 主な取り組み 生物多様性保全活動、CO <sub>2</sub> 排出削減、資源循環の推進	●事業活動が生態系へ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

ブラザーグループは、ビジョン「At your side 2030」達成のためマテリアリティ解決に向けて、中期戦略「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

活動を推進しています。特定した5つのマテリアリティのうち、地球の未来に関するものは、CO<sub>2</sub>排出削減と資源循環です。

 [P.18~23「中期戦略」参照](#)

### 2024年度目標と実績

マテリアリティ	2024年度目標	2018年度~2022年度の実績
地球の未来	[スコop1:2] 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	CO <sub>2</sub> 排出量(スコop1・2・3)  <a href="#">P.71「非財務指標」参照</a>
	[スコop3:C1-C11-C12] 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  <a href="#">P.71「非財務指標」参照</a>

## CO<sub>2</sub>排出削減

### 事業所におけるCO<sub>2</sub>排出削減の取り組み

カーボンニュートラルに向けた環境への取り組みの一環として、2022年度に日本では星崎工場と港第1倉庫に、海外では珠海兄弟工業有限公司、ブラザーインダストリーズ（ベトナム）Ltd.、ブラザーインダストリーズ（U.K.）Ltd.に太陽光パネルを新たに設置しました。これらの合計出力は約2,100kWです。この取り組みにより、ブラザーに設置している太陽光パネル合計出力は、2021年度と比べておよそ3.5倍に増加しました。



特に港第1倉庫においては、オンサイト・オフサイト複合型PPA※を導入し、太陽光パネルで発電した電力を港第1倉庫で自家消費するとともに、発生した余剰電力をブラザーミュージアム、ブラザー本社ビルに送電し、再生可能エネルギーの効率的な活用を行っています。これは中部エリア初となる、再生エネルギーの導入拡大につながる先駆的な取り組みです。

※ Power Purchase Agreement（電力販売契約）の略。施設所有者が提供する敷地や屋根などのスペースに太陽光発電設備の所有、管理を行う会社が設置した太陽光発電システムで発電された電力をその施設の電力使用者へ有償提供する仕組み

### 製品におけるCO<sub>2</sub>排出削減効果の向上



PureDrive-FL

ブラザーは、中期戦略「CS B2024」において、事業ポートフォリオの変革を重点テーマの一つとしています。特にPureDrive-FLを始めとする新規事業の分野では、「働く人々の生産性と創造性を支えるビジネス」「地球の未来に貢献するビジネス」として、生産性向上、省人化・自動化、多様なビジネスの支援やCO<sub>2</sub>排出削減、省資源といったマテリアリティの解決につながる事業の創出を目指しています。PureDrive-FLは、フォークリフトの作業者の暑熱対策とCO<sub>2</sub>排出削減の両立を実現すべく、これまでに培った熱流体解析技術や構造解析技術を活用することで、高い冷却性を保持しながら、小型化と低消費電力を実現しました。

フロンレス、排熱レスのフォークリフト用スポットクーラーの開発により、以前は、フォークリフトが稼働する工場・施設内全体での空調が必要でしたが、個別空調の導入が可能になり、大幅なエネルギー消費量の削減を実現した点が高く評価され、2022年9月に一般社団法人サステナブル経営推進機構主催の「第5回エコプロアワード」において、優秀賞を受賞しました。



## 資源循環・廃棄物削減

### 世界初の再生トナーカートリッジのブルーエンジェル認証取得

2023年6月にスロバキアの工場で生産されているリサイクルトナーカートリッジが、ドイツの環境ラベル「ブルーエンジェル」認証（DE-UZ 177）※を取得しました。



[www.blauer-engel.de/uz177](http://www.blauer-engel.de/uz177)

※ プリンター、複合機などのリサイクルトナーカートリッジおよびインクカートリッジに適用される基準

P.27 参照

### 水利用量削減の取り組み

安全な水資源の確保は、世界共通の環境に関する重要課題の一つです。

ブラザーグループは、多くの国と地域に生産拠点を持つ企業の責務として、すべての拠点に対して定期的なモニタリングを実施するとともに、拠点ごとの水リスクを毎年評価し、節水に努めています。相対的に水利用量の多い13拠点については、水管理計画も策定し、さまざまな取り組みを展開しています。

2022年度に「ブラザーグループ中期環境行動計画2024」を策定し、生産拠点における取水量を前年度より削減する（売上高原単位）という目標を掲げ、水の利用量削減に取り組んでいます。

例えば兄弟高科技（深圳）有限公司では、2022年度に水噴霧装置の改善、洗浄方式の変更、空調排水の利用拡大、分析装置の排水利用などを実施し、2021年度売上高原単位比で15%削減となりました。

水利用量・リサイクル量 P.71「非財務指標」参照

## 生物多様性保全

ブラザーグループでは長年、拠点ごとに自主的な生物多様性保全活動を実施しており、2021年度からはブラザーグループの活動をさらに活性化するために、世界海洋デーに賛同し、国内外のグループ従業員を対象に「海ごみゼロ活動」を開始しました。2022年度は、国内外45の事業所から、21,000人以上が参加しました。

従業員だけでなく、従業員の家族・お取引先・地域社会の皆さまなどと一緒に活動を展開している拠点もあり、参加することで皆さまの環境意識向上にもつながっています。2023年度も、

「海ごみゼロ活動」を継続して取り組んでいきます。

加えて、ブラザーグループでは、自然関連財務情報の開示に向けて、水・土地・森林などの自然資本を評価する準備を進めています。

米国版社活動例



生物多様性保全

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

## 自然資本(環境への取り組み)

# TCFD



### 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、CO<sub>2</sub>排出削減をマテリアリティの一つとして特定し、サステナビリティ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) 提言への賛同を表明しており、2021年、TCFDの提言に基づき、P&S事業、P&H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

ブラザーグループは、マテリアリティへの取り組みをグローバルに推進するため、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ており、その傘下に、気候変動を中心とした地球の未来に関わるマテリアリティ解決の推進に特化した気候変動対応分科会を設置しています。

サステナビリティ委員会は、気候変動対策を含む活動計画および活動実績について、委員長である社長(または社長の指名する者)が年に3回以上の委員会での報告と、年1回以上の取締役会での報告を行い、全社での推進管理を強化しています。また、取り組みに実効性を持たせるため、気候変動に関わる主要な目標の達成度と役員報酬を連動させています。

一方、気候変動対応分科会は、環境担当役員がオーナーを務め、気候変動を中心とした環境分野のサステナビリティ目標の進捗管理および活動推進を目的とし、それらの活動状況をサステナビリティ委員会へ定期的に報告しています。

環境リスクや環境課題など重要事項を策定および改訂する場合には、サステナビリティ委員会または気候変動対応分科会で検討の上、戦略会議で審議し、最終的に取締役会で決議を行い経営層からの指示・監督を受けています。

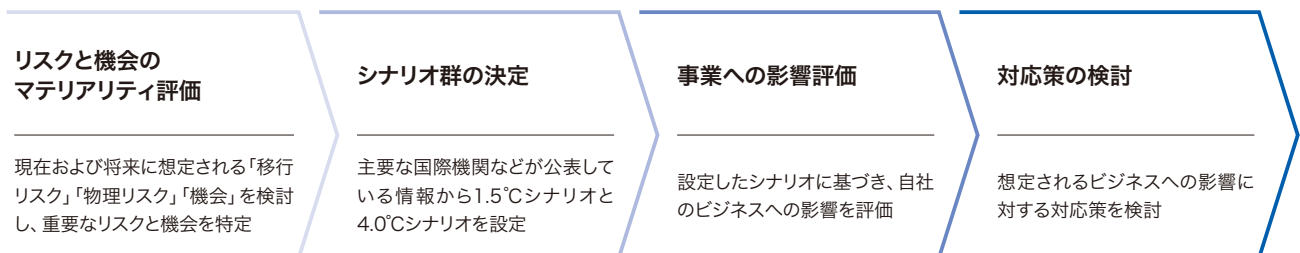
2022年度、気候変動対応分科会は3回開催されました。また、サステナビリティ委員会は7回開催されました。このうち4回は、気候変動対応分科会で検討された結果も報告しています。

### 戦略(シナリオ分析)

ブラザーグループは、「ブラザーグループ 環境ビジョン2050」で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、主要な事業について「1.5°Cシナリオ」<sup>※1</sup>と「4.0°Cシナリオ」<sup>※2</sup>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<sup>※3</sup>。この分析の結果、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。事業戦略や事業活動に落とし込むため中期戦略「CS B2024」の「持続可能な未来に向けた経営基盤の変革」の中で「カーボンニュートラルに向けた環境への取り組み」を掲げ、CO<sub>2</sub>排出削減と資源循環に関わ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ます。

<sup>※1</sup> 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シナリオ  
<sup>※2</sup> 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シナリオ  
<sup>※3</sup> IEA (International Energy Agency)のSDS(持続可能な開発シナリオ)、IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change)のRCP8.5シナリオ、Aquaduct (水リスク評価ツール)などを参照





## 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、移行リスク、市場の変化)	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業所におけるCO<sub>2</sub>排出削減(省エネ施策の推進、再生可能エネルギーの活用)</li> <li>● 製品におけるCO<sub>2</sub>排出削減(省エネ性向上、部品点数の削減、梱包材の削減)</li> <li>● カーボンニュートラル化を促進する業界活動への参画(JEITAのGreen x Digital コンソーシアム参画)</li> </ul>
	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	● EV向け小型工作機械の開発(高い環境性能と生産性を誇るSPEEDIOシリーズの新製品開発)
	サーキュラーエコノミー ・環境規制の強化 ・市場要請の高まり	—	短期～中期	通信・プリンティング機器分野における環境規制ならびに市場要請への対応遅れによる販売機会損失	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 廃棄物削減と新規資源削減(製品へのリサイクル材やリユース材の使用、梱包材へのリサイクル可能な緩衝材の使用)</li> <li>● 将来規制動向の調査(欧州における環境規制動向の情報収集と製品開発へ反映)</li> </ul>
(物理リスク(急性))	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 一時的な生産停止に耐えうる部品在庫の確保</li> <li>● 複数拠点生産によるリスク対応の実施(一部モデル)</li> <li>● 部品調達先および上流サプライヤーの戦略的検討</li> </ul>

注) 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 想定時期 短期:10年以内/中期:10年~50年/長期:50年超  
注) JEITA(一般社団法人)電子情報技術産業協会

## 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	対応
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 国際エネルギースタンププログラム基準適合製品の販売拡大</li> <li>● 将来環境技術情報収集のための投資</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 未来創生3号ファンド、WiL Ventures IIIに出資</li> </ul>
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	● EV向け小型工作機械の開発	● 高い環境性能と生産性を誇るSPEEDIOシリーズの新製品開発
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	● サブスクリプションを利用するなどの循環型ビジネスの拡大	

## 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、2022年度に気候変動対応を含むサステナビリティの推進とリスク管理を目的に、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立し、重要な気候変動のリスクと機会を識別、評価し、適切な対応指示を行っています。この下部組織として設けられた気候変動対応分科会で、気候変動などの重要な問題を特定し、適切な対策を決定し、実行しています。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います。

## 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CO<sub>2</sub>排出削減に関する「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」の認定を取得しています。

また、同じく「ブラザーグループ環境ビジョン2050」の資源循環では2050年に向けて、ブラザーグループは、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ことを掲げています。そのマイルストーンとなる「2030年度中期目標」では循環経済型ビジネスの拡大と資源の再生利用により、2030年度までに製品に投入する新規資源率を65%以下とすることを目標として掲げています。

さらに「2030年度中期目標」達成に向けたマイルストーンとして「CS B2024」ならびに「ブラザーグループ中期環境行動計画2024」において2024年度までの短期目標を設定し、そこから単年度の目標に落とし込み、進捗と結果を気候変動対応分科会およびサステナビリティ委員会に報告しています。

 P.71 「非財務指標」参照

 2030年度中期目標

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

## 取締役会長メッセージ

# 多様なスキルと経験から 変革を担う執行を支えます

### “At your side.”の精神を発揮し続ける

ブラザーグループは115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。いかなる変化や危機においても、私たちにとって一番大切なことは“*At your side.*”の精神を発揮し、ブラザーならではの価値を迅速に世界中のお客様にお届けすることです。

ステークホルダーの皆さまの期待に応えながら、社会の発展と地球の未来に貢献することができるよう、取締役会として執行に対する助言、監督機能をしっかりと果たしていきます。

### ガバナンス体制強化の歩み

ブラザーグループでは、意思決定の迅速化とコーポレートガバナンスの強化を図るための体制として、20年以上前から執行役員制を導入し、執行と監督の役割分担を明確にしています。また2008年以降は取締役会の約半数が社外取締役によって構成されています。取締役・執行役員の指名・報酬に関しては、委員の過半数および委員長を社外取締役が務める任意の指名委員会・報酬委員会による諮問を経るなど、手続きの公平性・透明性の確保に努めています。また監査役会においても社外監査役が過半数を占めています。

### 多様性に富んだ取締役会

私は性別や国籍、保有するスキルなど、多種多様な人材が議論し、能力を発揮することが企業の繁栄のために重要であると考えています。変化の激しい時代に、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、さまざまな知見や異なるバックグラウンドからの意見を踏まえた上で、緻密な戦略を策定し、最速で実行することが重要です。そして想定外の事態が起きたとしても、迅速かつ柔軟に対応できる体制を構築することも必要です。

当社の社外取締役・監査役は、グローバルでの事業経験、豊富な経営経験、高い専門性、社会課題解決の経験など、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方々ばかりです。ジェンダーダイバーシティの面では、社外取締役に加えて、新たに女性の社外監査役に就任いただきました。今後、立場に関わらず取締役会などで積極的な発言が増えていくことを期待しています。

また取締役会での活発な議論のためには、社外取締役・監査役への適切な社内情報の共有が欠かせません。重要かつ複雑な案件については事前にご説明し、理解を深めていただいています。また2022年度より、必要に応じ執行側の経営会議へのアクセスを可能にするなど、経営情報の共有機会を増やしています。社内の議論を直接見ていただくことは、タイムリーな情報共有に加えて、ブラザーグループの人財について知っていただく良い機会になっていると感じます。

## 未来永劫の繁栄に向けて

中期戦略「CS B2024」は、策定の初期段階から取締役会で議論をしており、その進捗を監督しています。「CS B2024」では、事業ポートフォリオの変革と経営基盤の変革を成し遂げ、その変革を実現できる人財の育成も進めていかねばなりません。CO<sub>2</sub>排出削減や資源循環、責任あるバリューチェーンの構築など、サステナビリティの課題も待ったなしです。重要な経営課題に中長期の視点で、迅速に対応できるよう、経営を支援していきます。そして、変革の要はなんといっても人財です。ブラザーグループの特徴としてフラットで風通しの良い組織風土、挑戦を応援する風土があります。この文化を引き継ぎ、一人ひとりが生き生きと明るく、元気に活躍することが、ブラザーグループの長期的な企業価値向上につながります。この良い循環を常に生み出せるよう、私自身、従業員のチャレンジを後押ししていきたいと思います。

取締役会長  
取締役会議長

**小池 利和**



## 取締役会の構成

ブラザー工業の取締役会は、ブラザーグループの持続可能な企業価値向上に向けた経営戦略、計画の意思決定と監督を効果的に行うため、異なる知見・経験などを備え多様性に富んだ人材による構成としています。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、社外取締役にについては、当社の経営から独立し、かつ豊富な経営経験を有していることを重視して、選任しています。また、中期戦略「CS B2024」を達成していくために必要なスキルと、これらのスキルを主導的に発揮することが期待される者を示したスキルマトリックスを、指名委員会・取締役会で審議のうえ作成しています。各スキルとしては、「CS B2024」の重点テーマである「産業用領域の飛躍」「プリンティング領域の変容」など事業戦略に関係する「経営・戦略」「開発・製造」「営業・マーケティング」「IT・DX」を最初に選定しました。次に、これらの活動の礎となる人材育成・リスクリングに関するスキルを「人材開発」と定め、ビジョン達成に向けて特定したマテリアリティの「多様な人々が活躍できる社会の実現」「CO<sub>2</sub>排出削減」などに関連するスキルとして「ESG・サステナビリティ」も選定しています。さらに、当社グループがグローバルに事業展開していることから「国際性」、取締役会のガバナンスや適法・適正性の監査のため「法務・コンプライアンス」「財務・会計」のスキルも加えています。

スキルマトリックスなど（2023年6月22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	営業・マーケティング	IT・DX	人材開発	国際性	法務・コンプライアンス	財務・会計				ESG・サステナビリティ
取締役	小池利和	取締役会長	●	●	●		●		●	●		●	●	67		12回/12回
	佐々木一郎	代表取締役社長	●	●	●	●		●					●	66		12回/12回
	石黒雅	代表取締役副社長			●		●	●		●				63		12回/12回
	池田和史	代表取締役専務執行役員			●				●	●		●	●	60		12回/12回
	桑原悟	代表取締役専務執行役員			●	●	●			●				60		12回/12回
	村上泰三	取締役常務執行役員				●							●	61		10回/10回
	竹内敬介	社外取締役	● 委員長	●	●	●					●			75	●	11回/12回
	白井文	社外取締役	●	●	●				●				●	63	●	12回/12回
	内田和成	社外取締役	●	● 委員長	●				●	●	●			71	●	12回/12回
	日高直輝	社外取締役	●	●	●		●			●				70	●	12回/12回
宮木正彦	社外取締役	●	●	●	●							●	69	●	12回/12回	
監査役	大林啓造	監査役(常勤)								●		●		60		12回/12回
	山田健司	監査役(常勤)								●	●			60		※2
	山田昭	社外監査役								●	●			70	●	12回/12回
	城野和也	社外監査役								●		●		68	●	12回/12回
	松本千佳	社外監査役										●	●	62	●	※2

※1 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

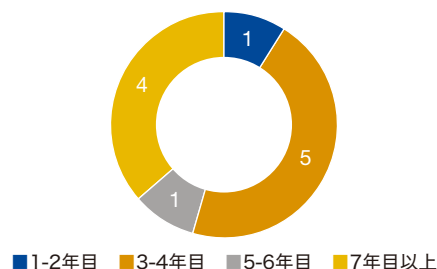
※2 2023年6月就任

## 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の状況（2023年6月22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
独立役員的人数	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売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売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・営業部門など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、米州統括販売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当社グループの今後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、ミシン・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。

日揮株式会社社長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。

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。

株式会社デンソーの副社長として、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、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・税務など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も有しています。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、海外および国内の主要子会社において経営企画・管理業務に従事し、直近では当社経営企画部長として当社およびグループ会社の会計管理を含めた経営管理業務に従事してきました。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経営ガバナンス業務に携わった豊富な経験も有しています。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。

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。

長年にわたる公認会計士としてのご経歴からの、財務および会計分野における豊富な経験、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(2023年6月22日現在)

## 取締役



取締役会長  
小池 利和

1979年 4月 当社入社  
1982年 8月 ブラザーインターナショナル  
コーポレーション (U.S.A.) 出向  
1992年10月 同社取締役  
2000年 1月 同社取締役社長  
2004年 6月 当社取締役  
2005年 1月 ブラザーインターナショナル  
コーポレーション (U.S.A.)  
取締役会長  
2005年 4月 当社取締役 常務執行役員  
2006年 4月 当社取締役 専務執行役員  
2006年 6月 当社代表取締役 専務執行役員  
2007年 6月 当社代表取締役社長  
2018年 6月 当社代表取締役会長  
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 ブラザー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)



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



代表取締役 専務執行役員  
経営企画部、人事部、  
ニッセイ事業 担当  
池田 和史

1985年 4月 当社入社  
2003年 4月 ブラザーインターナショナル  
(ドイツ) 取締役副社長  
2009年 4月 当社経営企画部長  
2013年 4月 ブラザーインターナショナル  
コーポレーション (U.S.A.)  
取締役副社長  
2014年 4月 同社取締役社長  
2015年 4月 当社グループ執行役員  
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  
2023年 4月 当社取締役 専務執行役員  
2023年 6月 当社代表取締役 専務執行役員  
(現任)



代表取締役 専務執行役員  
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  
2023年 4月 当社取締役 専務執行役員  
2023年 6月 当社代表取締役 専務執行役員  
(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、  
IJ製造部、購買部 担当  
村上 泰三

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 ブ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  
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 ヘガサスミシン製造（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）  
2022年 6月 ㈱ロイヤルホテル社外取締役（現任）



社外取締役 独立役員  
内田 和成

1974年 4月 日本航空（株）入社  
1985年 1月 ボストン・コンサルティング・グループ入社  
2000年 6月 同社日本代表  
2006年 4月 早稲田大学商学術院教授  
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）  
2022年 4月 早稲田大学名誉教授（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 ナプテスコ（株）社外取締役（現任）  
2022年 6月 ㈱トプコン社外取締役（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 パワートレイン 機器事業グループ担当  
2010年 6月 同社専務取締役 電気機器事業グループ担当  
2011年 6月 トヨタ紡織（株）取締役  
2012年 1月 （株）デンソー専務取締役 パワートレイン機器事業グループ担当  
2013年 6月 同社代表取締役副社長 技術統括、技術開発センター・中国地域担当  
2015年 4月 同社代表取締役副社長 品質・安全環境本部担当  
2017年 4月 同社取締役  
2017年 6月 同社顧問  
2021年 6月 当社取締役（現任）

## 役員一覧

### 監査役



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（常勤） **新任**  
山田 健司

1987年 4月 当社入社  
1993年 5月 ブラザーインダストリーズ（U.K.） 出向  
2002年 4月 ブラザー販売（株） 出向  
2005年 6月 ブラザーインターナショナルコーポレーション（U.S.A.） 出向  
2014年 4月 同社取締役  
2017年 4月 ブラザーインターナショナル（株） 代表取締役社長  
2018年 4月 当社経営企画部長  
2023年 4月 当社監査役室室務  
2023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・畠澤・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 デンヨー（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 デンヨー（株）社外取締役（監査等委員）



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  
2019年 6月 当社監査役（現任）



監査役 **独立役員** **新任**  
松本 千佳

1990年 10月 中央新光監査法人（後にみずほ監査法人へ名称変更） 入社  
1994年 3月 公認会計士登録（現任）  
2007年 8月 あずさ監査法人（現有限責任あずさ監査法人） パートナー  
2013年 7月 同社理事  
2017年 7月 同社経営監視委員  
2020年 7月 同社名古屋事務所 所長  
2023年 6月 当社監査役（現任）  
2023年 6月 日野自動車（株）社外監査役（現任）



## 執行役員

### 専務執行役員

#### 星 真

- マシナリー事業 統括
- マシナリー事業  
事業企画部 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

#### 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

- 法務・環境・総務部
- 財務部
- CSR&コミュニケーション部
- 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

#### 長谷川 泰之

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

### 執行役員

#### 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

#### 寺倉 達雄

- マシナリー事業 産業機器事業 担当
- マシナリー事業  
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

#### 秋田 雅弘

- 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  
兼 P&H事業 事業企画部長

### 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

#### 安井 宏一

- 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、その充実を図るため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

ブラザー工業の取締役会は、取締役11名(うち社外取締役5名)<sup>\*</sup>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。2022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。<sup>\*</sup> 2023年6月22日現在

### <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

ブラザー工業の監査役会は、監査役5名(うち社外監査役3名)<sup>\*</sup>で構成され、うち1名が女性の監査役です。2022年度においては、監査役会を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、グループの内部統制システムの整備運用状況について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)

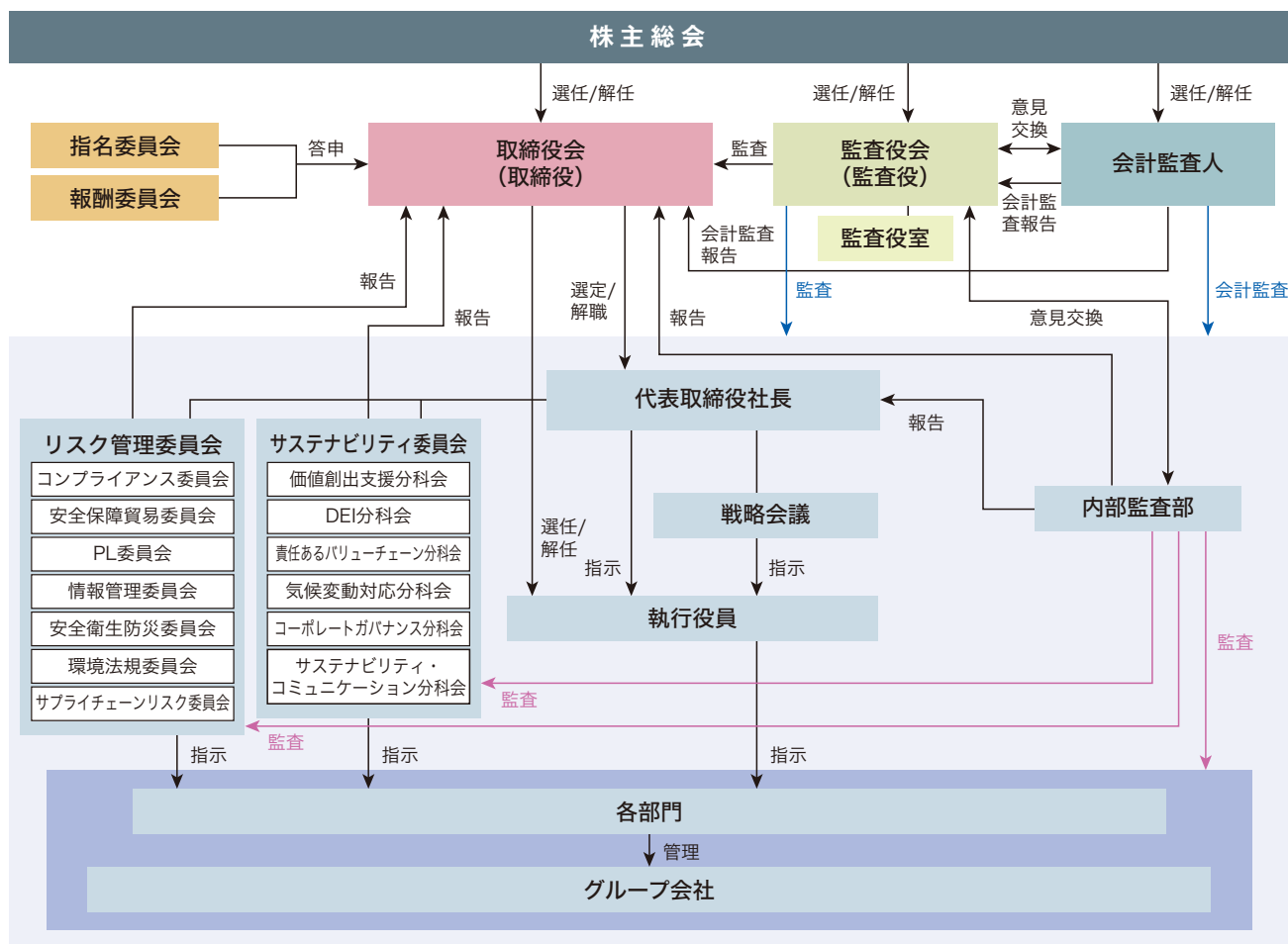
<sup>\*</sup> 2023年6月22日現在

### 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)<sup>\*</sup>です。執行役員のうち5名は取締役を兼務しています。グループ執行役員を含む執行役員は取締役会で選任され、取締役会の定める経営の基本方針に沿って、取締役会から委任された業務執行を決定および遂行するとともに、それぞれが担当する事業、各部門、およびグループ子会社の業務執行に対し責任を負っています。

<sup>\*</sup> 2023年6月22日現在

コーポレートガバナンス体制図(2023年6月22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<sup>※</sup>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。

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、2022年度は3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、2022年度は2回報酬委員会を開催し、各報酬委員の出席率は100%でした。

※2023年6月22日現在

### <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財要件、人財育成・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財評価とあわせて、毎年の取締役・執行役員指名に反映させています。

## 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

#### 社外取締役の主な活動状況(2022年度)

氏名 (取締役会出席状況)	専門性の発揮・活動状況
竹内 敬介 (11回/12回)	日揮株式会社の社長および会長を歴任するなど、グローバル企業のグループ経営に携わってきた経歴からの豊富な経験と見識を生かし、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両委員会に出席し、特に、社長を始めとする取締役候補者の決定などにあたっては、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)	長年にわたるメーカー各社の社外取締役としての経歴に加え、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た経歴からの豊富な経験と見識を生かし、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両委員会に出席し、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かか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の豊富な経験と見識を生かし、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両委員会に出席し、特に、取締役の報酬制度改定などの検討と決定においては、報酬委員会委員長とし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するなど、グローバル企業グループの経営に携わった経歴からの豊富な経験、実績および見識を生かし、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両委員会に出席し、積極的に意見を述べていただきました。
宮木 正彦 (12回/12回)	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た経歴からの豊富な経験、実績および見識を生かし、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両委員会に出席し、積極的に意見を述べていただきました。

## Column

### サステナビリティの推進体制と取り組み

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。

2022年度サステナビリティ委員会 開催回数 全7回

主な内容	開催日時	内容
	2022年4月	サステナビリティ委員会の下部組織である分科会の目標設定を審議
	2022年8月	ブラザーの価値創造プロセスを策定
	2023年2月	統合報告書の「開示プロセス」を承認

☐ サステナビリティ基本方針

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

☐ サステナビリティを重視した経営の推進

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

## 取締役会の実効性

### 取締役会の実効性評価の実施

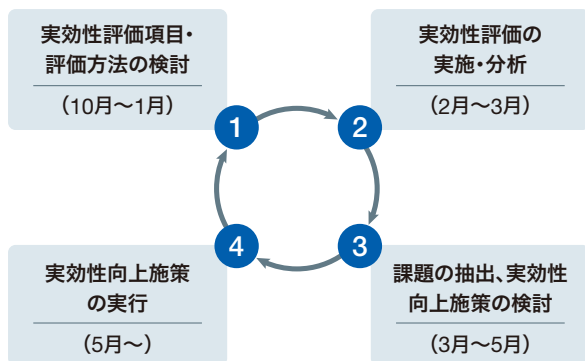
各取締役および各監査役は、取締役会の有効性・実効性などについて、毎年評価を行い、その結果を取締役に提出しています。取締役会は、その評価に基づき、取締役会全体の実効性について分析・評価を行い、その結果の概要を適時適切に開示しています。

2022年度の実効性評価は、2023年3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
- 経営計画と事業戦略
- 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。2022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

2023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。

- 重要な経営テーマ(事業ポートフォリオの変革、人財戦略、資本コスト)に関する議論の充実
- 社内議論を取締役会につなげるための環境整備
- 指名・報酬委員会の審議内容の共有

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2022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、取締役会評価を通じて受けた要望および改善余地の指摘に対し、2022年度においては次の施策を行いました。

- 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するための施策の実施
- 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

## 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。2022度から、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ています。

当社の取締役報酬は、以下のものから構成されます。

報酬の種類	対象者	報酬の内容
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「取締役報酬規則など」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、取締役報酬規則などの改定は、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・算定方法など

##### <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、もし以下の算定の結果、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します。

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、中期戦略など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、当社が金銭を拠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)に株式などを交付します。

取締役が株式報酬として株式など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などは、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などの構成割合は、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)の個人別の報酬などの構成割合は、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など、または会計不正などが発生した場合、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など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・種類別の報酬など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。

- 2022年 5月11日 ● 株式報酬(BIP信託)の一部業績指標の運用見直し
- 執行役員を兼務しない常勤取締役の報酬体系と水準
- 当年度支給年次賞与について
- 第130回株主総会 取締役・監査役関連議案-役員報酬関連(4号～6号議案)
- 2022年 12月20日 ● 役員報酬水準調査

## 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。

- 2022年 5月11日 ● 新株式報酬制度導入について
- 執行役員を兼務しない常勤取締役の報酬体系と水準
- 2022年 6月20日 ● 業績連動報酬の件
- 取締役などの報酬などの決定方針(役員報酬ポリシー)改定
- 2022年 8月 5日 ● 業績連動型株式報酬に係る信託設定
- 役員報酬BIP信託に対する第三者割当による自己株式の処分

## 役員報酬などの額

(2022年4月1日から2023年3月31日までの1年間)

区分	報酬などの種類別の総額 (百万円)					対象となる 役員の数 (名)
	報酬など の総額 (百万円)	報酬などの種類別の総額 (百万円)			業績連動 報酬	
		基本報酬	年次賞与	株式報酬 固定報酬		
取締役 (うち社外取締役)	416 (56)	272 (56)	60 (-)	41 (-)	41 (-)	12 (5)
監査役 (うち社外監査役)	77 (27)	77 (27)	- (-)	- (-)	- (-)	5 (3)
合計 (うち社外役員)	494 (84)	350 (84)	60 (-)	41 (-)	41 (-)	17 (8)

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いません  
 2. 上記表における対象となる役員の数には、当期中に退任した取締役(社外取締役を除く)1名を含んでいます  
 3. 株式報酬に係る業績連動報酬は、現中期戦略(2022年度～2024年度)の業績目標に連動するものとしているため、当期は業績連動報酬の基準ポイント(固定ポイントと同数)を金額換算したものとしています

第131期 有価証券報告書

<https://download.brother.com/pub/jp/investor/yuho/pdf/2022q4/2022.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。2022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す。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な場合でない限り、当社は賛成を表明します。

## 機関投資家×社外取締役座談会



社外取締役(独立役員)

宮木 正彦

社外取締役(独立役員)

日高 直輝

社外取締役(独立役員)  
報酬委員会委員長

内田 和成

社外取締役(独立役員)

白井 文

社外取締役(独立役員)  
指名委員会委員長

竹内 敬介

野村アセット  
マネジメント株式会社

磯 光裕

(敬称略)

## ブラザーグループビジョン「At your side 2030」の実現とさらなる企業価値向上に向けて

「At your side 2030」からバックキャストで立案した中期戦略「CS B2024」を遂行し、ビジョンを実現するためには、社外取締役による経営への助言と監督が極めて重要です。資本市場とのエンゲージメントを深めるため、野村アセットマネジメントの磯 光裕氏と社外取締役5名がブラザーの企業価値向上について意見交換を行いました。

**磯 光裕** 生命保険会社を経て、2003年に野村アセットマネジメント株式会社入社。バイサイド・アナリストとして、電機セクター（電子部品、民生電機、精密・事務機等）を20年間担当。2022年から部長職を兼務。

野村アセットマネジメント：1959年に設立された日本最大級の資産運用会社、国内の個人投資家から海外の公的年金などの機関投資家まで幅広いお客様に資産運用サービスを提供。ESGを含む中長期的な持続可能性（サステナビリティ）を、「投資の好循環（インベストメント・チェーン）」を支える重要な経営課題の一つであると認識し、投資先企業にサステナビリティを重視した経営を求めるとともに、当社においてもサステナビリティを重視した事業経営を推進。

### 中期戦略

#### 「CS B2024」で示された戦略テーマに対する成果と課題

**磯** 野村アセットマネジメントでは、運用における責任投資の基本方針を定めており、投資先企業に対して当社が考える「望ましい経営のあり方」を実現していただくよう働きかけを行っています。ブラザーグループの企業価値の向上と持続的成長を実現するためにどのように経営をモニタリングされているか、皆さまのお考えをお聞かせください。最初に、「CS B2024」で示された戦

略テーマについて、産業用領域の強化とプリンティング領域のビジネスモデル変革、それぞれの進捗と課題を教えてください。

**竹内** プリンティング領域における安定的な収益確保と産業機器事業とドミノ事業の拡大という3つの柱が着実に進化していると言えると思います。一方、新規事業の育成にも力を注いでいるところですが、自社技術だけにこだわると時間が掛かるうえに小粒になりがちなので、外部の新しい技術も取り込んで事業規模を大きくしていくように努力することが重要ですね。この件は取締役会でも活発に議論しています。



**白井** 今回の中期戦略はビジョン達成に向けてバックキャストして策定されており、過去の延長線上の発想によるこれまでの中期戦略に比べてよりチャレンジングな内容になっています。中期戦略は折り返し地点ですが、これから達成しなければいけない課題は多くあると感じています。私が注目しているのは、人事ポリシーの策定と新たな人事制度の導入を行ったことです。チャレンジの重要性が強調されており、成果に応じた報酬制度が盛り込まれています。ビジョン達成に向けて行動変容を促す基盤はできつつあるので、しっかり根づかせることが重要です。



**内田** コロナ禍の影響で消費行動や事業環境が大きく変わったことをしっかり分析し、ビジョンの達成に向けて事業ポートフォリオの変革とP&S事業のビジネスモデル変革を着実に進展させることがやはり重要です。事業ポートフォ

リオの変革については、P&S事業が収益の大半をあげている状態から産業用領域への拡大を強化すること。P&S事業のビジネスモデル変革については、モノ売りからソフトやネットワークを主体とした業態への転換はまだ道半ばですね。工作機械などの産業機器はどうしても景気変動の影響を受けるので、ドミノ事業を中心とした産業用印刷の領域でソフトやサービスで収益をあげるビジネスへの変革を進めてもらいたいです。

**日高** ビジョン策定における課題意識は、紙への印刷需要の縮小を見越して、事業ポートフォリオを変革し、どのように成長するかということでした。産業機器では省エネ性能に優れた「SPEEDIO」の新シリーズの投入など、開発力には目を見張るものがあります。足元では中国経済の減速もあり逆風を受けていますが、インドなどの成長市場では着々と手を打っており、目指すべき方向に着実に前進しています。P&S事業におけるビジネスモデル変革については試行錯誤の段階ですが、オフィスのデジタル化の先に求められることを構想して、必要に応じてスタートアップや新興勢力と手を組むことも検討したらどうかと助言しています。

**宮木** ソフトウェアファーストとか脱モノづくりといった風潮がありますが、モノづくりへの回帰も始まっています。ハードウェアからさまざまな情報を吸い上げて新たな価値を創出するため

には、やはりハードウェアの優位性が求められます。ブラザーでも高い技術を生かしたモノづくりを大切にしていきたいと考えています。紙への印刷需要が減少する中、ゲームントプリンターをはじめとした産業用印刷は競争力があり成長が期待できます。工作機械も小型、高速、省エネの技術がSPEEDIOシリーズに結実しており、高い生産性や省エネ性能が求められる時流に合っています。中国以外にも世界中の製造工場にビジネスチャンスが広がっており、そこでの販売を強化していきたいですね。



**磯** 就任されて2年がたちましたが、ブラザーの技術陣との対話を通じて気づかれたことはありますか？

**宮木** この1年間に多くのモノづくりの現場を視察しましたが、生産技術や生産効率がとても高いと感心しました。モノづくりの巧みさは際立っていますね。生産技術や生産効率の優位性はとても重要ですが、さらなる飛躍のためには、熱量のあるとった技術者がどんどん出てきて、新しいものを生み出してくれることに期待します。

## 企業価値の向上に向けて

### 株価・資本政策についての取締役会の認識

**磯** 2018年以降、業績・株価ともに横ばい圏で推移しており、企業価値が向上しているとは言いきれません。中期戦略で示されているROE目標も10%以上と現状維持なので、投資家としてはもっと高い水準を目指してほしいと考えています。企業価値や株価について、取締役会では、どのように認識されているのでしょうか？



**竹内** 業績が堅調にも関わらず、株価に反映されていないという問題意識は持っています。新たなチャレンジをしているものの、対外的な説明が不足しているのか自己アピールが少ないことも

## 機関投資家×社外取締役座談会

要因の一つだと思います。事業ポートフォリオの変革による成果も含めて、投資家をはじめステークホルダーの皆さまの理解を得る努力を続けなければなりません。また新規事業への取り組みに対するスピード感をもっと上げる必要があるでしょう。先ほども触れましたが、自前の技術でできることを考えるだけでなく、事業を大きく構想して必要な技術や人財は外部から獲得するという決断も必要だと思います。P&S事業の変革、産業機器事業や産業用印刷領域の拡充、これらの柱に続く新規事業の育成、こうした成長ストーリーがもっと理解されると企業価値向上が明確に見えてくると考えています。



**日高** 事務機器市場の将来に対する不安要素が株価に反映されている部分もあるだろうと思います。そこを脱却するために懸命に取り組んでいるB to Bへの転換が数字に表れてきたら投資家の評価は変わると思います。また、

P&S事業に関しても、ソリューションの提供などについてももっと夢を持って語ることも必要だと思います。目指したい姿が見えないと投資家の関心や評価は得られないでしょう。事業別に投下資本に対する収益性を把握したうえで事業特性に応じた経営判断が必要だとの認識は浸透してきたので、取締役会で資本コストと事業リターンについて透明度の高い議論をしたいと思っています。あとは株主還元政策も重要です。「CS B2024」でも、安定的な配当と機動的な自社株買いを組み合わせた株主還元を掲げていますが、投資家から見てブラザーの還元政策をどう評価されますか？

**磯** 大きな金額のキャッシュが毎年積み上がっているので成長投資に使っていただいて、M&Aを含めた成長投資ができない場合は、株主に還元されることを望みます。企業によっては、一定額以上のキャッシュ水準を上回ったらすべて株主に還元することを公約されているところもあります。過剰な資本が積み上がって資本効率が低下すると企業価値にも影響します。

## M&amp;Aの成功と未来への先行投資

**磯** 中期戦略の方針の一つであるM&Aについてお聞きます。過去のブラザーのM&Aをどう評価されていますか？ また中期戦

略で示された「未来に向けた先行投資」はどのような投資でしょうか？

**日高** 商社や投資ファンドのM&AとメーカーであるブラザーのM&Aでは性格が異なると思います。私は商社の出身ですが、商社ではIRR (内部収益率) やROIC (投下資本利益率) など指標を用いるなどしてリターンをしっかりと刈り取ることが大切だと認識しています。ブラザーのようなメーカーについては、グループ戦略と成長ストーリーに沿ってM&Aを実行していく必要があります。ドミノ<sup>※1</sup>の買収やニッセイ<sup>※2</sup>の完全子会社化については、産業用領域への拡充において必要不可欠だったと考えています。PMIの実行については課題もありましたが、今後のM&Aではこの経験が生きてと思います。未来に向けた先行投資については、産業用領域のさらなる飛躍、プリンティング領域の変容、未来の事業ポートフォリオに向けた新規事業の創出において、M&Aやベンチャー投資を通じた外部の技術や人財の活用を一層強化する必要があると思っています。

※1 英国にある産業用プリンティング企業のドミノプリンティングサイエンス  
※2 株式会社ニッセイ

**白井** ドミノ事業が収益化するまで時間がかかりすぎだとの評価もありますが、その苦労の過程でブラザーが獲得した新たな技術やブラザーの従業員の成長は大きな財産になっていると思いますね。今後、さらなる成果が期待できます。

## サステナビリティを重視した経営

**磯** ビジョン達成に向けて特定したマテリアリティの一つとしてCO<sub>2</sub>排出削減に取り組まれています。進捗と課題を教えてください。

**宮木** ブラザーの自助努力によるスコープ1・2については、CO<sub>2</sub>排出削減目標に対して順調に進捗しています。スコープ1・2の排出量は3つのスコープ全体の排出量の1割以下なので、スコープ3の排出削減にも注力しており、原材料調達や運搬など自助努力で削減できることから着実に取り組んでいます。ブラザーの製品使用によるCO<sub>2</sub>排出削減については、製品の環境性能、特に省エネ性能を一段と高めて対応していきます。GHG排出による気候変動への影響を疑う余地はないので、人類は英知を結集してあらゆる対策を早急に講じる必要があります。ブラザーには、自社の削減努力にとどまらず、地域経済のリーダーとして、気候変動問題に対して世論を喚起するよう積極的な発信と活動を期待したいですね。

**磯** マテリアリティの「多様な人々が活躍できる社会の実現」の中で、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と多様な働き方を実現する環境整備が目標とされていますが、進捗と課題をどのように認識されていますか？



**白井** 女性管理職比率と男性社員の育休取得率についての数値目標に対しては順調に進捗しています。プラザー工業の執行役員やグループ企業の社長に女性が登用され、女性が意思決定プロセスに参加する機会は少しずつ増えています。女性の社外監査役も選任

され、取締役会でも女性役員比率は上がっていますが、意思決定プロセスにおけるジェンダーの多様性はまだ途上で、数値目標も実現可能な水準にとどまっています。海外のグループ企業の女性管理職比率は3~4割の水準に達しており、国内では採用の方法も含めて見直すべき点も多いと思います。多様性の進展において日本の製造業を率先して引っ張るという気概を持って大胆に取り組んでいただきたいです。

## ガバナンス

### 経営人財、AI・DX人財の育成と活用

**磯** 佐々木社長が2018年に就任された際、人財育成とAI・DXを推進すると述べられており、当時としては斬新な方針であったと記憶しています。これらの取り組みの成果と課題をどのように見えていますか？

**内田** 経営人財の育成については、経営人財をプールして段階的にアセスメントを実施しているという点は進んでいます。OJTで人財を育成していくシステムはとてもしっかりしており、これをベースにOFF-JTのトレーニングと段階的な人財アセスメントを有機的に融合させたダイナミックな人財育成メカニズムの構築ができるとさらに良いと思います。一方で、特にAI・DXについては外部人財の獲得が必要ではないかと感じています。P&S事業のビジネスモデル変革にはAI・DXの活用が必須なので、足りないリソースは外部からの招聘も選択肢の一つですね。

### 経営トップに求められる資質・要件

**磯** 指名委員会では経営トップサクセッションについて議論されていると推測しますが、経営トップに求められる資質や要件をどのようにお考えでしょうか？

**竹内** 私は、経営者としては使命感とかリーダーシップなどの一般的に言われている資質・能力を持っていることは当然のこととして、最も重要なことは、新しいことに挑戦する意欲だと考えています。攻めの経営センスと言い換えることができますね。もう一つは、人を見る目を持っているかどうかです。組織を構築するにせよ、ともに仕事を進めていくにせよ、関係する人は重要でありその人をよく理解していなければなりません。では、関係する人の資質・能力を見抜く力はどうしたら身に付くのか、それはやはり多くの人を引きつける力を備えている人財こそ多くの人と接する中で、培われていくものだと思います。このようなことも考えながら、後継者候補人財に対する育成プログラムでは、外部の研修や合宿を通じて多くの人と接する機会をつくってもらっています。加えて、強く元気で明るいことも重要な資質だと考えています。



**磯** プラザーは“At your side.”という言葉がとてもぴったりな会社だと感じています。お客様にしっかり寄り添って求められるニーズを掘り起こし、それをうまくビジネスにしていく、その結果として高い利益率を達成していることは優れた企業カルチャーがあるからであり、それを今後も大事にしていきたいです。一方で、今のプラザーはこれまでのステージとは違う局面に立っているとも考えています。既存の事業を一生懸命に深化させてきた段階から、財務戦略や資本政策に力点を置いてM&Aを含めて成長投資を大胆に推し進めていくステージに入っているのではないのでしょうか。そうした積極的な姿勢が評価されると株価のバリュエーションに変化が起きると思います。取締役会で議論を深めていただくことを期待しています。

# 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の皆さま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」を策定しました。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。また、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持続可能な価値創造の仕組みの見直しなど、従来以上に中長期的かつ戦略的な観点でリスクを認識し対応していくことを目指します。

## リスクマネジメント推進体制

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

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。

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(または社長が指名する執行役員)が対応責任者として、リスクの把握と逡減、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。

### 重要なリスクとその対応策

項目	主なリスク内容	対応策
地政学リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>●米中貿易摩擦</li> <li>●ロシア・ウクライナ情勢</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●各国の経済制裁や規制強化をはじめ、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	<ul style="list-style-type: none"> <li>●紙への印刷減少による、プリンティング市場の縮小</li> </ul>	<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やドミノ事業の拡大</li> </ul>
企業間競争	<ul style="list-style-type: none"> <li>●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</li> </ul>	<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	<ul style="list-style-type: none"> <li>●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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●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</li> </ul>

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>●地政学リスク等による部材調達性悪化や生産拠点の操業停止</li> <li>●災害によるサプライチェーンの断絶</li> <li>●国際物流網の操業低下</li> </ul>	<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>●部品調達先の複線化</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・減災対策の実施</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>●サプライチェーン内の人権問題</li> <li>●責任ある鉱物調達</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●CSR調達基準を改定し、一次サプライヤーに対し、自社のみならず、その上流サプライヤーでの人権尊重に向けた取り組み、および当該上流サプライヤーの取り組み状況の確認プロセス構築を要請</li> <li>●RBAへ加盟し、RBA行動規範の順守をサプライヤーに対し要請することで、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>●「責任ある鉱物調達方針」を制定し、毎年1回実施する鉱物調達調査の結果に基づきリスク評価を行い、懸念があると推定される製錬業者の利用回避要請などを実施</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>●部品長期手配と在庫確保、調達の複線化、製品の設計変更による代替品の検討</li> <li>●原材料の価格高騰リスクの経営計画への反映</li> <li>●各市況の変化を正確に把握し調達コストを低減</li> </ul>
品質・製造物責任		<ul style="list-style-type: none"> <li>●市場品質問題</li> <li>●品質管理</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>●品質不正</li> <li>●贈収賄(腐敗防止)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●ブラザーグループ グローバル憲章(以下、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	<ul style="list-style-type: none"> <li>●追加課税や国際的三重課税による税負担の上昇</li> </ul>	<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	<ul style="list-style-type: none"> <li>●気候変動に伴う移行リスク(政策・法規制リスク、市場の変化)</li> </ul>	<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を実施</li> <li>●電気自動車(EV)向け 部品で求められる加工ニーズに応える製品を開発</li> <li>●資源循環性向上に関する2030年中期目標を設定し、資源の有効利用、資源循環、2次資源使用の拡大を推進</li> <li>●TCFD提言に基づく気候変動が与える財務影響を分析し、適正な情報開示を実施</li> </ul>
	環境規制、環境汚染	<ul style="list-style-type: none"> <li>●環境規制、環境汚染</li> </ul>	<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		<ul style="list-style-type: none"> <li>●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</li> </ul>	<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	<ul style="list-style-type: none"> <li>●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</li> </ul>	<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	<ul style="list-style-type: none"> <li>●重要システムの停止、機密情報、個人情報の流出、漏えい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●重要システムはダウンタイムが最小限かつ早期復旧が可能な構成</li> <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>
人財	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>
	人財確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>●人財獲得競争の激化、必要な人財が確保できない、キー人財の喪失</li> </ul>	<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>●キー人財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>●ドミノ事業ののれん、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		<ul style="list-style-type: none"> <li>●為替レート変動による売上の減少、コストの増加</li> </ul>	<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>

# 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、もしくは発生が予見された場合には、コンプライアンス委員会に適時通知され、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に特化した「社内ハラスメント相談通報窓口」を設け、従業員が互いを尊重しながら働くことのできる環境を整えています。また、「品質コンプライアンス相談通報窓口」や、提携弁護士に直接通報できる「社外コンプライアンス通報窓口」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ともに、会社外部への通報による風評リスクなど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。

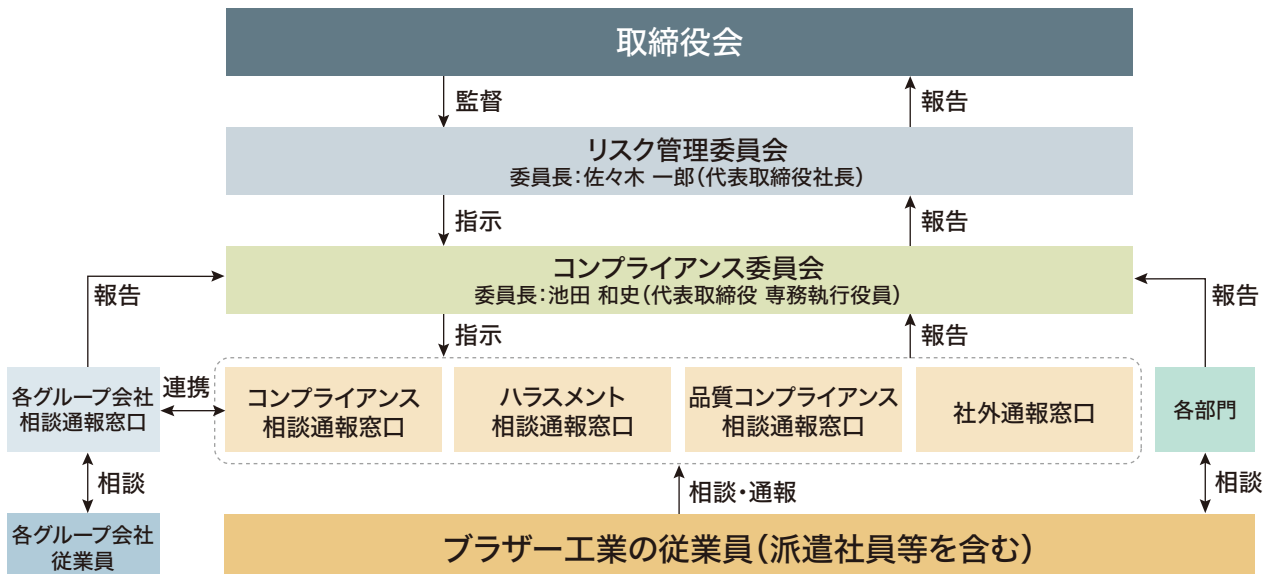
また、ブラザーグループ全体のコンプライアンスに関わる統制を実施する目的で、グループ各社の相談通報案件をブラザー工業コンプライアンス委員会事務局に定期的に報告することにより、情報の一元化を図っています。特に、グループ経営に重大な影響を及ぼすおそれのある相談通報案件につきましては、グループ各社で通報を受け取り、1次調査を開始した時点で、ブラザー工業コンプライアンス委員会事務局に報告し、完了時にもまた報告することとしています。このような取り組みを推進するため、「コンプライアンス相談通報窓口 グローバルポリシー」を策定しています。

	2020年度	2021年度	2022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	85件
（内訳：ブラザー工業）	9件	11件	11件
（内訳：国内グループ会社）	61件	56件	47件
（内訳：海外グループ会社）	47件	23件	27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



## グループ従業員のコンプライアンス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に加え、「法令順守」のみならず、社会規範や国際基準など、企業として守るべきルール全般を簡潔に説明し、従業員が学びやすい内容になっています。このハンドブックは電子データにて提供され、社内ホームページなどからいつでも閲覧でき、機動的なコンテンツの更新も可能です。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、新任上級職研修、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、海外のブラザーグループ各社でもコンプライアンス教育を行い、コンプライアンス意識向上を図っています。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。当グループでは、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」を策定しています。

#### 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

の国や地域で汚職や贈収賄などの腐敗行為を禁止しています。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を通じて、当グループの全従業員に周知徹底しています。

日本では、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の実施などにより、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研修を実施しています。なお、2018年度から2022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。

アジアでは、2020年度から、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。ブラザー工業は、当該販売拠点と協働し、チェックリストを活用して、第三者との取引に関する定期的な確認などを実施しています。このチェックリストの回答結果を踏まえ、2021年度から主要な契約書に、贈収賄禁止条項を追加しました。また、2022年度から域内の一部販売拠点において腐敗防止ポリシーを策定するなど、贈収賄リスクの低減を目指しています。

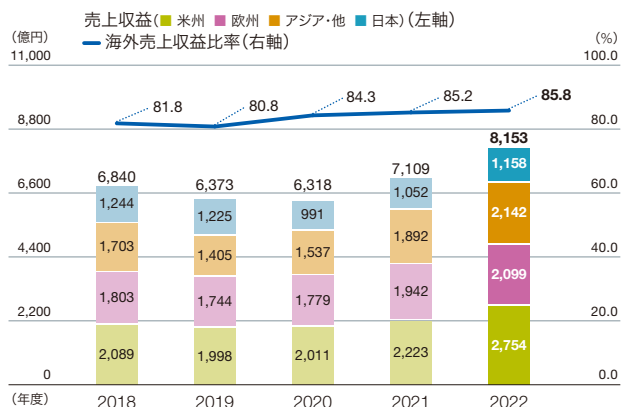
米州では、米州の統括拠点が、南北アメリカの従業員に対して、贈収賄に該当する可能性のある事例などを示した腐敗防止に関する研修を行っています。また、米国外の新規の取引先などの第三者と締結する契約書に腐敗防止条項を入れています。さらに、購入・販売に係る取引先や、統括拠点の代理として活動する米国外の取引先などに対して、腐敗防止のスクリーニングを実施しています。高リスクと認定された取引先に対しては、贈収賄防止に関するビデオを視聴した上で、コンプライアンスに関するアンケートに回答するよう求めています。加えて、米州の統括拠点は、すべての取引先を継続的にモニタリングし、新しい問題やリスクが発覚した場合は、速やかに対処しています。具体的には、初期調査およびスクリーニング結果に基づき、該当する取引先との取引継続の可否、追加のデューデリジェンス実施の要否、その他のリスクに対する緩和策を検討します。

欧州では、欧州の統括拠点を中心に、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

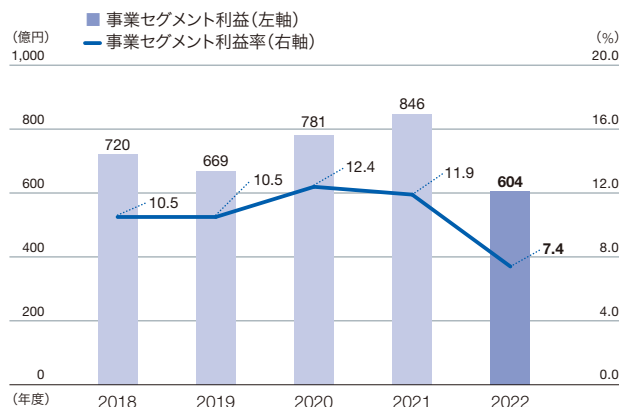
## 財務指標

### 売上収益／海外売上収益比率



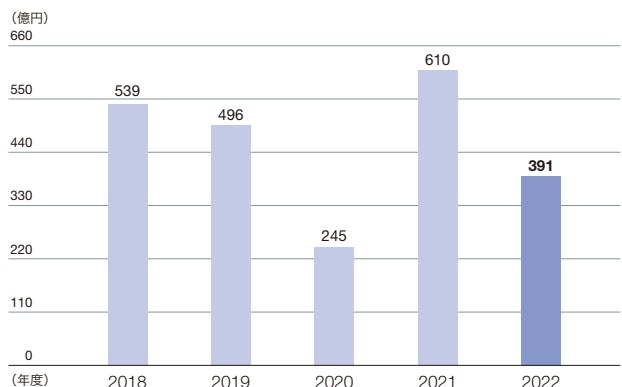
高い海外売上比率。為替のプラス影響に加え、主にP&S事業が堅調に推移したことにより増収。

### 事業セグメント利益／事業セグメント利益率



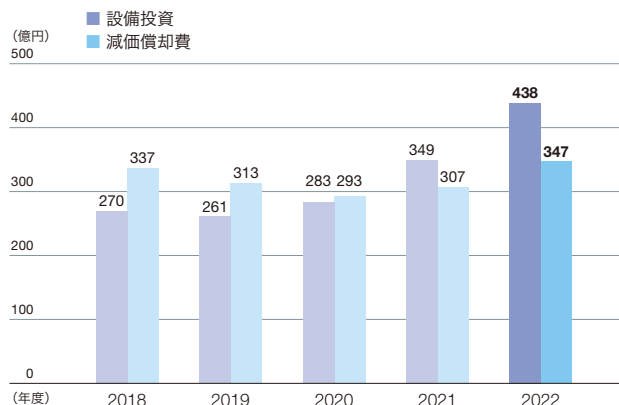
主にP&S事業における価格対応の効果はあったものの、売上構成の変化や販管費の増加、部材コストの高騰などにより減益。

### 親会社の所有者に帰属する当期利益



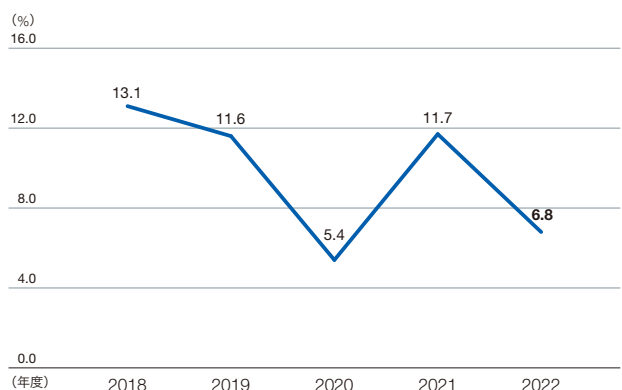
事業セグメント利益の減益に加え、ドミノ事業におけるのれんの一部の減損損失を計上したことなどにより減益。

### 設備投資額／減価償却費



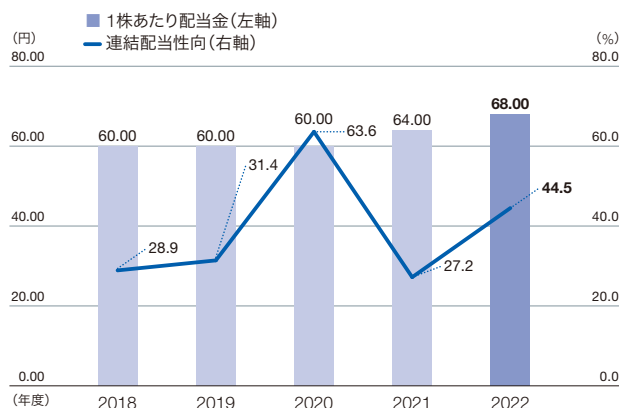
中期戦略「CS B2024」で掲げた「未来に向けた先行投資」として、主に生産設備などへの投資を実施。

### ROE



ドミノ事業におけるのれんの一部の減損損失を計上したことなどによりROEは低下。

### 一株あたり配当金／連結配当性向

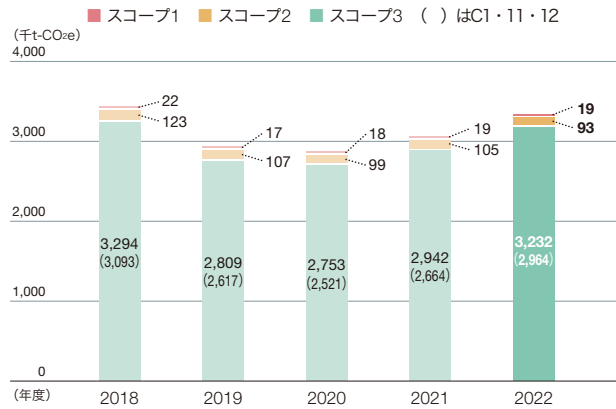


前期比4円増配となる1株当たり68円の配当を実施。



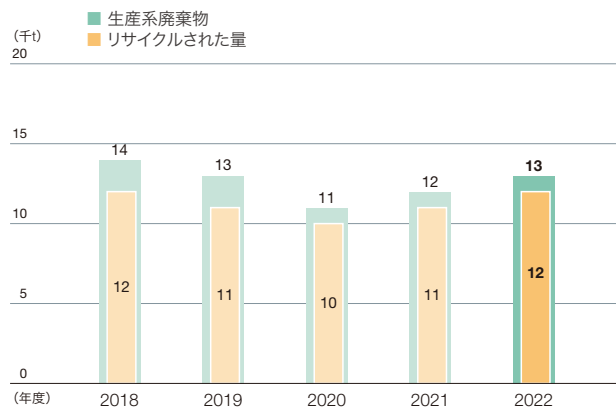
## 非財務指標

### 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（C1・11・12）が30%減の2,096,057t-CO<sub>2</sub>e。

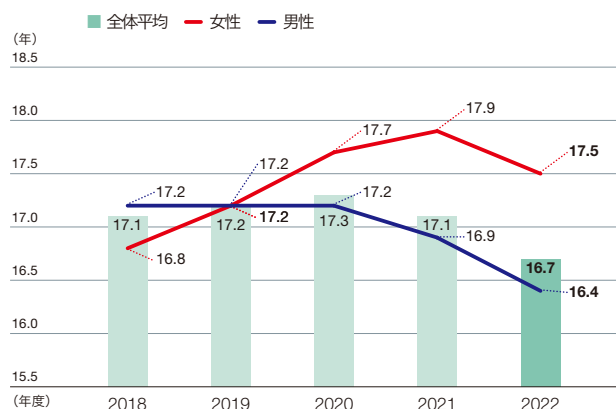
### 生産系廃棄物量・リサイクル量



2022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12,990t、そのうちリサイクルされた量は11,803t。

### 平均勤続年数※

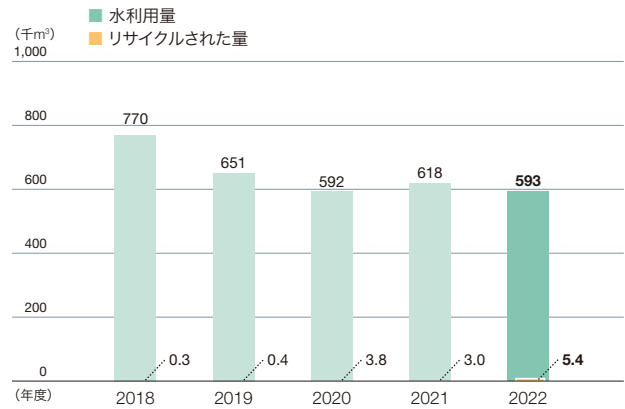
（ブラザー工業単独、データは毎年3月31日現在）



定年退職者や入社人数の増加により減少したものの、厚生労働省の令和4年調査 全国平均勤続年数12.3年を上回る年数を保持。

※ 受入出向者・嘱託社員・期間従業員は含まない

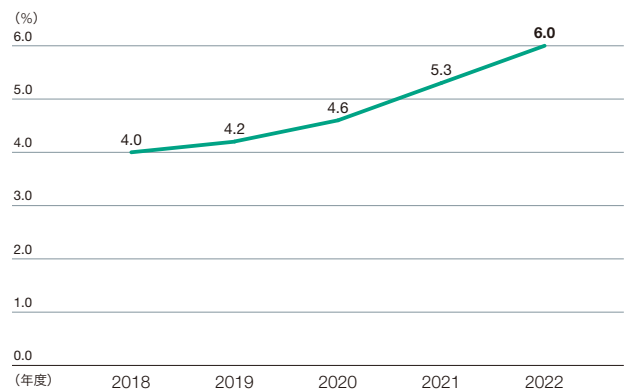
### 水利用量・リサイクル量



2022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593,206m<sup>3</sup>、そのうちリサイクルされた量は5,385m<sup>3</sup>。

### 女性管理職比率

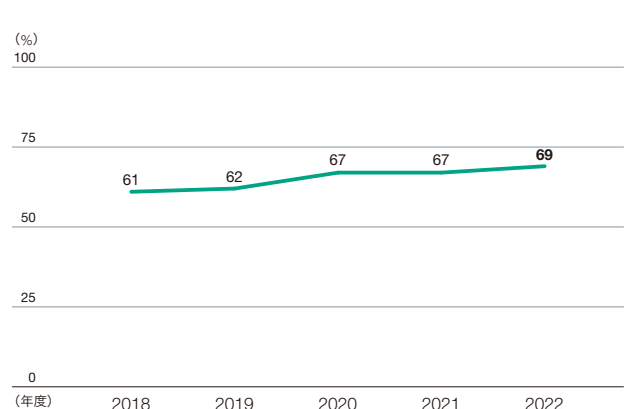
（ブラザー工業単独、データは毎年3月31日現在）



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

### 海外法人責任者の現地従業員比率※

（データは毎年6月1日現在）



現地責任者の育成・登用が着実に進行。

※ ドミノ関連会社を含む

## 11カ年データ

	JGAAP				IFRS参考値
	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2015年度
<b>経営成績</b>					
売上収益【売上高】	516,066	616,834	707,237	745,888	682,119
売上原価	300,006	349,014	389,831	400,328	400,023
売上総利益	216,060	267,819	317,406	345,559	282,095
販売費及び一般管理費	186,284	224,518	259,864	298,282	227,161
事業セグメント利益	—	—	—	—	54,934
事業セグメント利益率 (%)	—	—	—	—	8.1
営業利益	29,775	43,301	57,541	47,276	58,640
営業利益率 (%)	5.8	7.0	8.1	6.3	8.6
経常利益	23,144	35,613	51,557	48,611	—
税引前利益	27,946	33,527	65,399	49,346	57,192
当期利益	17,857	19,876	53,769	31,445	41,610
親会社株主に帰属する当期純利益	17,826	19,220	53,969	31,017	41,238
減価償却費	24,476	27,613	28,205	34,341	34,934
資本的支出	30,237	34,858	34,064	39,976	41,469
研究開発費	37,514	40,137	42,523	46,017	44,639
D/Eレシオ (倍)	0.07	0.05	0.04	0.49	0.48
<b>財政状態</b>					
資産合計【総資産】	421,494	469,973	567,230	667,811	675,301
親会社の所有者に帰属する持分【純資産】	278,769	308,310	367,284	339,722	333,440
親会社所有者帰属持分比率【自己資本比率】 (%)	62.4	62.0	61.7	48.2	49.4
有利子負債	19,224	14,366	15,481	158,440	158,487
<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	32,734	55,019	58,021	49,241	51,304
投資活動によるキャッシュ・フロー	(41,771)	(39,099)	(15,326)	(215,091)	(216,997)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(6,413)	(13,433)	(18,451)	134,317	134,317
現金及び現金同等物残高 (期末)	55,059	68,934	104,732	66,690	67,387
<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)	985.85	1,097.01	1,348.69	1,240.77	1,284.27
基本的1株当たり当期利益 (円)	66.65	72.2	206.68	119.47	158.83
希薄化後1株当たり当期利益 (円)	66.54	72.06	206.24	119.19	158.47
株価収益率 (倍)	14.8	20.0	9.3	10.8	8.1
一株当たり配当額 (円)	24	24	30	36	36
連結配当性向 (%)	36.0	33.2	14.5	30.1	22.7
<b>収益性</b>					
ROE (%)	7.2	6.9	16.8	9.2	12.1
ROA (%)	4.5	4.3	10.4	5.0	6.7
<b>主要な非財務指標</b>					
連結従業員数 (人)	31,694	33,118	34,988	36,307	36,379

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

(単位：百万円)

IFRS							
2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	
641,185	712,997	683,972	637,259	631,812	710,938	815,269	
368,016	412,211	391,893	354,987	345,209	403,614	495,681	
273,169	300,786	292,079	282,272	286,602	307,324	319,587	
212,410	223,557	220,105	215,330	208,526	222,771	259,183	
60,759	77,229	71,973	66,942	78,076	84,552	60,404	
9.5	10.8	10.5	10.5	12.4	11.9	7.4	
59,152	68,672	71,925	67,329	42,731	85,501	55,378	
9.2	9.6	10.5	10.6	6.8	12.0	6.8	
—	—	—	—	—	—	—	
61,257	69,669	72,274	67,046	42,944	86,429	56,953	
47,440	50,472	54,177	49,699	24,659	61,515	39,086	
47,242	50,020	53,902	49,566	24,520	61,030	39,082	
33,811	34,141	33,674	31,270	29,279	30,714	34,655	
28,644	33,993	27,030	26,141	28,266	34,901	43,839	
42,547	45,649	43,259	42,811	43,080	43,818	45,385	
0.40	0.29	0.23	0.25	0.12	0.07	0.06	
674,107	708,278	708,604	731,472	743,896	811,149	850,486	
345,061	395,514	424,759	428,520	483,050	561,146	596,619	
51.2	55.8	59.9	58.6	64.9	69.2	70.2	
137,592	116,446	96,792	107,012	57,458	40,827	37,423	
99,155	81,817	73,280	87,748	109,265	72,254	14,432	
(23,271)	(37,090)	(22,624)	(27,955)	(25,080)	(40,781)	(32,198)	
(30,389)	(34,551)	(39,040)	(14,916)	(74,038)	(65,191)	(36,638)	
112,032	121,384	131,152	168,422	191,002	167,915	119,042	
1,328.97	1,523.09	1,635.22	1,649.22	1,858.28	2,170.46	2,334.34	
181.96	192.63	207.54	190.80	94.36	234.89	152.67	
181.46	192.08	206.90	190.21	94.07	234.18	152.22	
12.8	12.8	9.9	8.7	26.0	9.5	13.0	
42	54	60	60	60	64	68	
23.1	28.0	28.9	31.4	63.6	27.2	44.5	
13.9	13.5	13.1	11.6	5.4	11.7	6.8	
7.0	7.2	7.6	6.9	3.3	7.8	4.7	
36,929	38,628	37,769	37,697	38,741	41,215	41,653	

# ファイナンシャル・レビュー

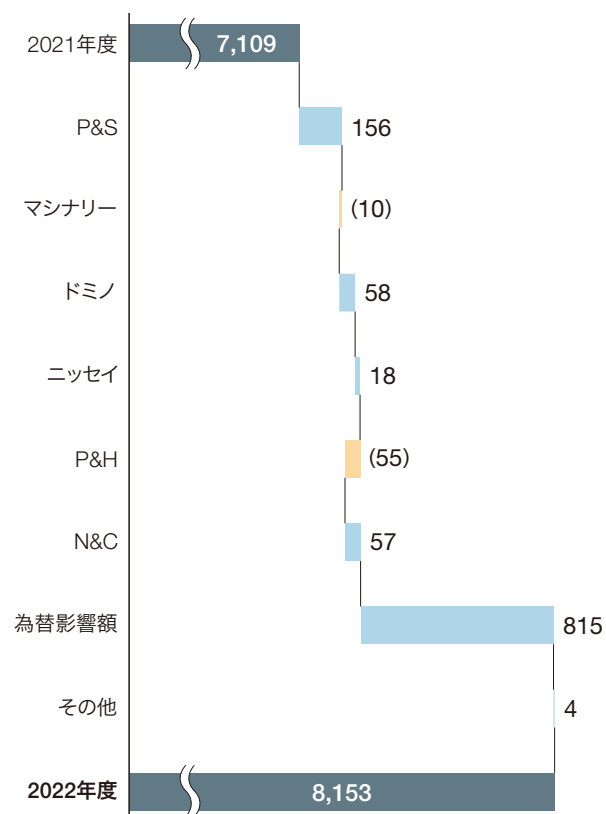
## 2022年度の業績

2022年度は、新型コロナウイルス感染症による経済活動への影響は緩和されつつあったものの、ウクライナ情勢の長期化や、部材およびエネルギー価格の高騰、世界的なインフレの進行など、景気の先行きが不透明な状況が続きました。

ブラザーグループにおける2022年度の連結業績について、P&S事業のプリンティング市場では、ウィズコロナでの新しい働き方が定着し、在宅需要は落ち着きを見せたものの、為替のプラス影響に加え、部材不足による供給制約が緩和されたことに伴い製品本体の販売が好調に推移し、増収となりました。マシナリー事業の産業機器は、部材不足による供給制約の影響があったものの、自動車・一般機械市場向けの需要が堅調に推移し増収となりました。工業用ミシンは、アジア向けのアパレル設備投資需要が減少したものの、為替のプラス影響により前期並みの売上収益となりました。ドミノ事業は、主に消耗品が堅調に推移し、増収となりました。ニッセイ事業は、工場における自動化ニーズの高まりなどを受け設備投資需要が拡大し、増収となりました。P&H事業は、家庭用ミシンの巣ごもり需要が一巡したものの、為替のプラス影響により前期並みの売上収益となりました。N&C事業の国内カラオケ市場は、行動規制の緩和に伴う客足の回復により増収となりました。

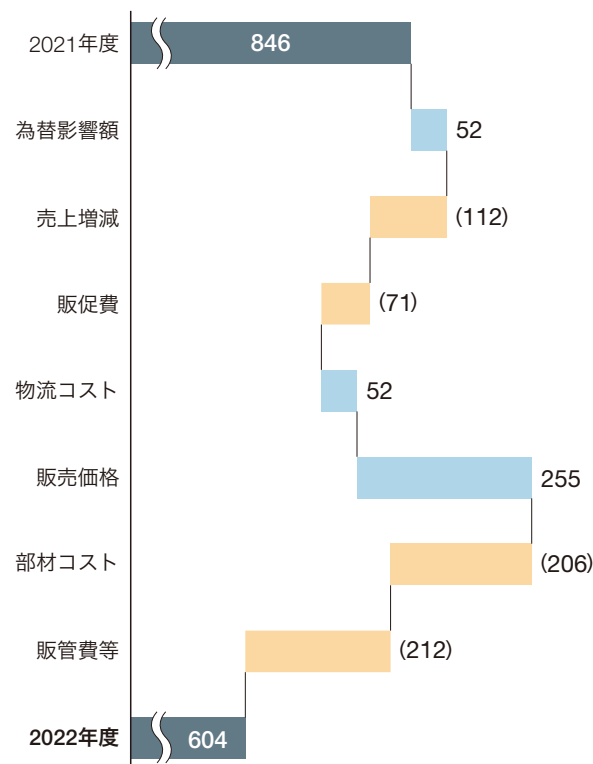
## 売上収益の増減要因

(単位：億円)



## 事業セグメント利益の増減要因

(単位：億円)



これらの結果、売上収益は、前期比14.7%の増収となる815,269百万円となりました。一方、事業セグメント利益は、価格対応の効果があったものの、主にP&S事業における本体・消耗品の売上構成の変化、消耗品の販売減に伴う粗利減に加え、販管費の増加や部材コストの高騰などにより、前期比28.6%の減益となる60,404百万円となりました。営業利益は、固定資産の売却益があったものの、ドミノ事業におけるのれんの一部の減損損失を計上したことなどにより、前期比35.2%の減益となる55,378百万円、親会社の所有者に帰属する当期利益は、前期比36.0%の減益となる39,082百万円となりました。

## 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48,872百万円減少した一方、営業債権及びその他の債権が20,575百万円、棚卸資産が52,549百万円増加したことなどにより、資産合計は2021年度末に比べ39,336百万円増加し、850,486百万円となりました。

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、2021年度末に比べ3,868百万円増加し、253,806百万円となりました。

資本については、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、2021年度末に比べ35,468百万円増加し、596,680百万円となりました。

## 財政状態計算書（一部抜粋）

（単位：億円）

	2021年度末	2022年度末	増減
流動資産	4,767	5,117	350
現預金	1,679	1,190	(489)
棚卸資産	1,696	2,221	526
非流動資産	3,344	3,387	43
負債合計	2,499	2,538	39
有利子負債	408	374	(34)
親会社の所有者に帰属する持分	5,611	5,966	355
総資産	8,111	8,505	393

## キャッシュ・フローの状況に関する分析

2022年度は、営業活動により14,432百万円の収入、投資活動により32,198百万円の支出、財務活動により36,638百万円の支出となり、結果として2022年度末の現金及び現金同等物の期末残高は119,042百万円となり、2021年度末と比べ48,872百万円減少しました。

## 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14,432百万円となりました。主な要因としては、税引前利益56,953百万円に減価償却費及び償却費42,575百万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54,203百万円、法人所得税の支払いによる資金の減少35,304百万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

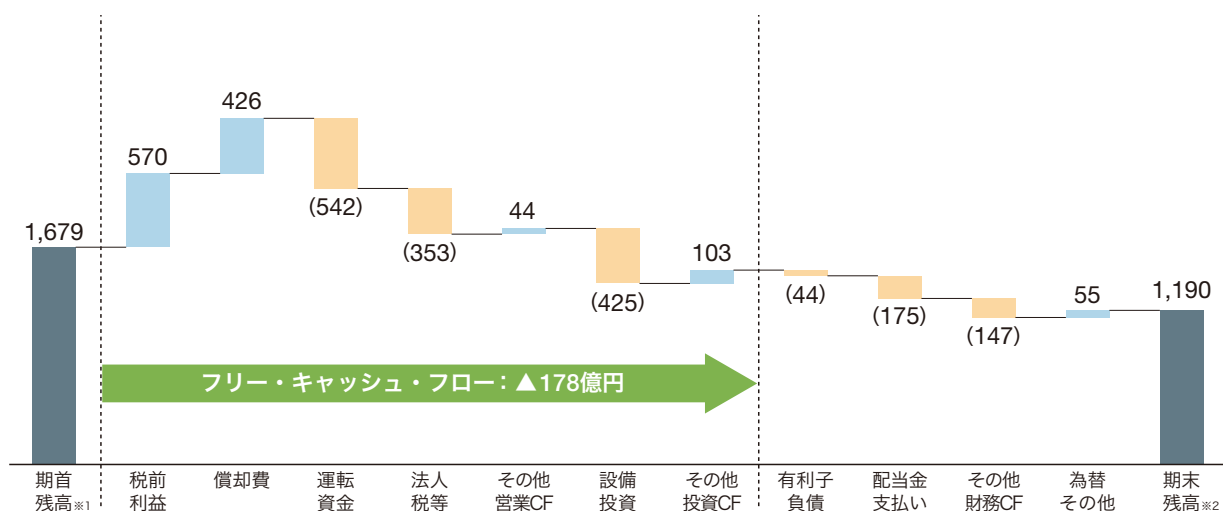
投資活動による支出は、32,198百万円となりました。主な要因は、投資不動産の売却により6,500百万円の収入があった一方で、有形固定資産の取得により31,191百万円、無形資産の取得により11,291百万円の支出があったことなどによるものです。

## 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36,638百万円となりました。主な要因は、短期借入により15,571百万円の収入があった一方で、長期借入金の返済により19,997百万円、リース負債の返済により7,690百万円、配当金の支払いにより17,510百万円、自己株式の取得により7,003百万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 2022年度における現金及び現金同等物の期首残高

※2 2022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 (2022年3月31日)	当連結会計年度 (2023年3月31日)
<b>資産</b>		
流動資産		
現金及び現金同等物	167,915	119,042
営業債権及びその他の債権	102,685	123,260
その他の金融資産	11,419	10,867
棚卸資産	169,583	222,133
その他の流動資産	24,843	36,441
小計	476,447	511,746
売却目的で保有する非流動資産	297	—
流動資産合計	476,745	511,746
非流動資産		
有形固定資産	117,127	128,496
使用権資産	21,136	25,002
投資不動産	7,858	6,217
のれん及び無形資産	121,689	114,220
持分法で会計処理されている投資	1,862	2,006
その他の金融資産	33,389	29,497
繰延税金資産	21,261	20,818
その他の非流動資産	10,078	12,480
非流動資産合計	334,404	338,740
資産合計	811,149	850,486

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2022年3月31日)	当連結会計年度 (2023年3月31日)
<b>負債及び資本</b>		
<b>負債</b>		
流動負債		
営業債務及びその他の債務	71,247	82,755
社債及び借入金	20,121	36,823
その他の金融負債	9,517	9,387
未払法人所得税	14,084	5,472
引当金	3,211	4,031
契約負債	7,807	6,556
その他の流動負債	53,516	56,249
流動負債合計	179,506	201,276
非流動負債		
社債及び借入金	20,705	600
その他の金融負債	20,379	23,105
退職給付に係る負債	16,366	14,997
引当金	2,972	3,593
繰延税金負債	7,207	7,055
契約負債	1,600	2,049
その他の非流動負債	1,197	1,127
非流動負債合計	70,431	52,529
負債合計	249,937	253,806
<b>資本</b>		
資本金	19,209	19,209
資本剰余金	17,866	17,849
利益剰余金	554,910	568,055
自己株式	(5,428)	(3,533)
その他の資本の構成要素	(25,411)	(4,962)
親会社の所有者に帰属する持分合計	561,146	596,619
非支配持分	65	60
資本合計	561,211	596,680
負債及び資本合計	811,149	850,486

## 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 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
売上収益	710,938	815,269
売上原価	(403,614)	(495,681)
売上総利益	307,324	319,587
販売費及び一般管理費	(222,771)	(259,183)
その他の収益	5,621	9,544
その他の費用	(4,672)	(14,570)
営業利益	85,501	55,378
金融収益	4,079	6,306
金融費用	(3,338)	(4,983)
持分法による投資損益	186	251
税引前利益	86,429	56,953
法人所得税費用	(24,914)	(17,866)
当期利益	61,515	39,086
当期利益の帰属		
親会社の所有者	61,030	39,082
非支配持分	484	4
当期利益	61,515	39,086
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益 (円)	234.89	152.67
希薄化後1株当たり当期利益 (円)	234.18	152.22



## 連結包括利益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
当期利益	61,515	39,086
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	(3,234)	(950)
確定給付負債（資産）の純額の再測定	3,831	1,314
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	(0)	(0)
純損益に振替えられることのない項目合計	597	363
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	35,622	20,449
純損益に振替えられる可能性のある項目合計	35,622	20,449
税引後その他の包括利益	36,219	20,813
当期包括利益	97,734	59,900
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	97,231	59,896
非支配持分	503	3
当期包括利益	97,734	59,900

## 連結財務諸表

## 連結持分変動計算書

前連結会計年度（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	—	(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

当連結会計年度（自 2022年4月1日 至 2023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			
2022年4月1日時点の残高	19,209	17,866	554,910	(5,428)	(25,411)	—	—	(25,411)	561,146	65	561,211
当期利益	—	—	39,082	—	—	—	—	—	39,082	4	39,086
その他の包括利益	—	—	—	—	20,449	(950)	1,314	20,813	20,813	(0)	20,813
当期包括利益合計	—	—	39,082	—	20,449	(950)	1,314	20,813	59,896	3	59,900
自己株式の取得	—	—	—	(7,022)	—	—	—	—	(7,022)	—	(7,022)
自己株式の処分	—	(112)	(51)	163	—	—	—	—	0	—	0
自己株式の消却	—	(149)	(8,740)	8,889	—	—	—	—	—	—	—
配当金	—	—	(17,510)	—	—	—	—	—	(17,510)	(7)	(17,518)
株式に基づく報酬取引	—	244	—	(136)	—	—	—	—	108	—	108
支配継続子会社に対する持分変動	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
その他の資本の構成要素から 利益剰余金への振替	—	—	364	—	—	950	(1,314)	(364)	—	—	—
所有者との取引額等合計	—	(17)	(25,937)	1,895	—	950	(1,314)	(364)	(24,423)	(7)	(24,431)
2023年3月31日時点の残高	19,209	17,849	568,055	(3,533)	(4,962)	—	—	(4,962)	596,619	60	596,680

## 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 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023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	86,429	56,953
減価償却費及び償却費	38,700	42,575
減損損失	2,123	11,063
金融収益及び金融費用（益）	(740)	(1,323)
持分法による投資損益（益）	(186)	(251)
固定資産除売却損益（益）	670	(4,514)
営業債権及びその他の債権の増減額（増加）	(2,954)	(16,125)
棚卸資産の増減額（増加）	(37,964)	(44,252)
営業債務及びその他の債務の増減額（減少）	12,450	6,174
退職給付に係る資産の増減額（増加）	(1,748)	(1,735)
退職給付に係る負債の増減額（減少）	(3,646)	(2,103)
その他	2,562	1,636
小計	95,695	48,097
利息の受取額	1,231	2,222
配当金の受取額	330	402
利息の支払額	(756)	(984)
法人所得税の支払額	(24,245)	(35,304)
営業活動によるキャッシュ・フロー	72,254	14,432
<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	(26,606)	(31,191)
有形固定資産の売却による収入	1,019	759
無形資産の取得による支出	(9,236)	(11,291)
投資不動産の売却による収入	—	6,500
資本性金融商品の取得による支出	(1,244)	(1,059)
資本性金融商品の売却による収入	10	10
負債性金融商品の取得による支出	(9,297)	(3,251)
負債性金融商品の売却又は償還による収入	5,880	7,695
その他	(1,305)	(370)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(40,781)	(32,198)
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
短期借入による収入	—	15,571
長期借入による収入	200	—
長期借入金の返済による支出	(20,197)	(19,997)
リース負債の返済による支出	(8,825)	(7,690)
配当金の支払額	(16,397)	(17,510)
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	(3,005)	(7,003)
非支配持分への配当金の支払額	(249)	(8)
その他	(0)	0
財務活動によるキャッシュ・フロー	(65,191)	(36,638)
現金及び現金同等物に係る為替変動による影響	10,630	5,531
現金及び現金同等物の増減額（減少）	(23,087)	(48,872)
現金及び現金同等物の期首残高	191,002	167,915
現金及び現金同等物の期末残高	167,915	119,042

## 会社情報

### 会社概要 (2023年3月31日現在)

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 41,653人／単独 3,890人
連結子会社数：	106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
発行済株式総数：	257,755,930株
株主数：	18,101人
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



2023  
Sompo Sustainability Index



2023  
健康経営優良法人  
Health and productivity  
ホワイト500

2023 CONSTITUENT MSCI日本株  
女性活躍指数 (WIN)

2023 CONSTITUENT MSCIジャパン  
ESGセレクト・リーダーズ指数



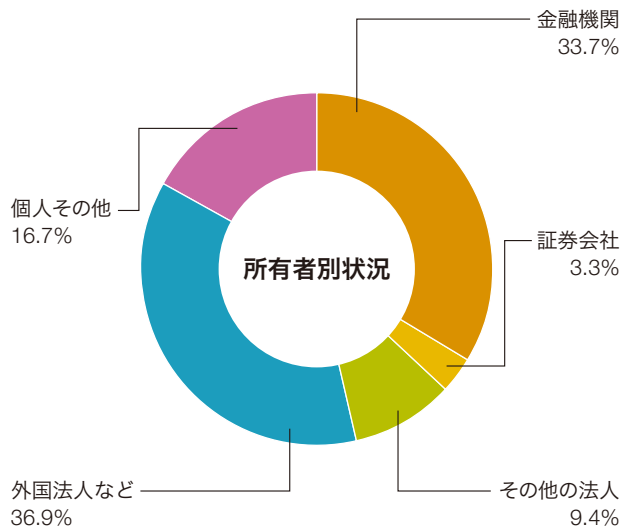
S&P/JPX  
カーボン  
エフィシエント  
指数

#### DISCLAIMER

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

## 株式情報 (2023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 (%) <sup>※</sup>
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	39,042	15.24
株式会社日本カस्टディ銀行 (信託口)	12,484	4.87
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	11,984	4.68
日本生命保険相互会社	8,848	3.45
株式会社三井住友銀行	5,398	2.11
ブラザーグループ従業員持株会	4,626	1.81
住友生命保険相互会社	4,499	1.76
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	4,169	1.63
JP MORGAN CHASE BANK 385781	3,118	1.22
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	3,041	1.19

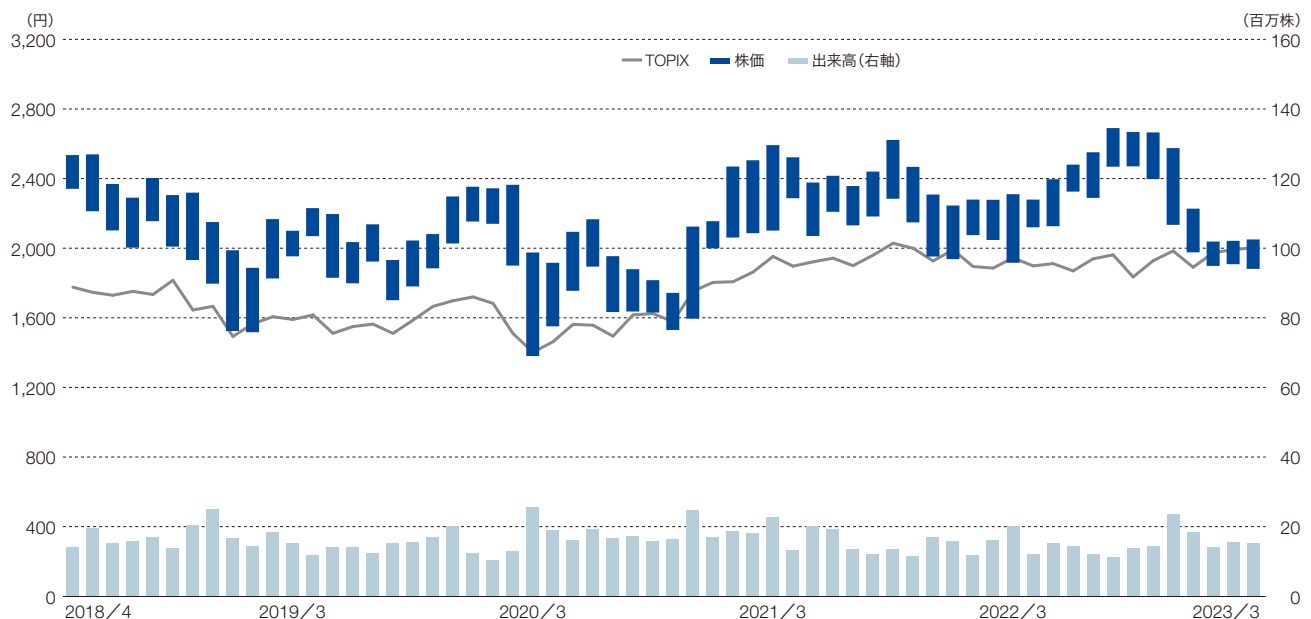
※ 持株比率は発行済株式総数から自己株式数(1,565千株)を控除して計算しています。  
 なお、自己株式数(1,565千株)には、役員報酬BIP信託が保有する当社株式(258千株)は含んでおりません。

### 格付け情報

格付投資情報センター (R&I) A (ポジティブ) (2023年10月5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／2023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)