

## 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思いますか？

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」という意味を含め、「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ゲーム機プリンターでは、「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

## 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、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

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。

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。

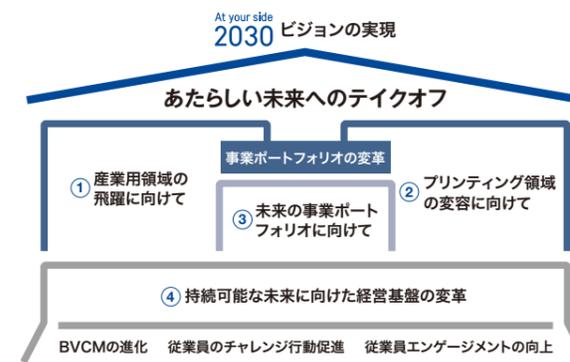
※1 LTV (Life Time Value/ライフタイムバリュー)：顧客生涯価値。製品・サービス利用期間全体におけるお客様にとっての価値および企業にもたらされる収益  
※2 ブラザー工業のみ  
※3 スコープ1：事業者自らによる温室効果ガスの直接排出  
スコープ2：他者から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出  
※4 スコープ3：スコープ1、スコープ2以外の間接排出(事業者の活動に関連する他者の排出)  
カテゴリー1は、購入した製品・サービスに伴う排出。カテゴリー11は、販売した製品の使用に伴う排出。カテゴリー12は、販売した製品の廃棄に伴う排出



## 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、将来のブ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しました。同時に製造・販売体制の強化を進めており、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、社内でもより多くの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・リスクリテラシーの強化、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財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。

## 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、お客様か

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。

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。

「あらゆる場面の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理。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>