

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、私たちにあ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材の育成も進めていかねばなりません。CO₂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材です。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っています。



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財育成・リスクリングに関するスキルを「人財開発」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」「CO₂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	マーケティング・営業	IT・DX	人財開発	国際性	法務・コンプライアンス	財務・会計			
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

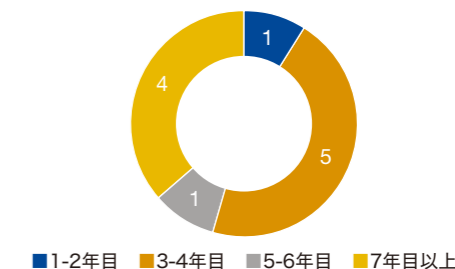
※2 2023年6月就任

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
独立役員の数	5名
取締役の任期	1年

取締役の在任年数構成比



選任理由
長年にわたり米州統括版社最高責任者およびインフォメーション・アンド・ドキュメントカンパニープレジデントとして当社最主力のプリンティング事業をグローバルに成長に導くなど、経営者として優れた実績・資質を有しています。2007年以降、当社社長として長期経営ビジョンの達成に向けて当社グループを統率・牽引し、2018年以降は、当社取締役会長として、当社グループガバナンスの推進に手腕を発揮しており、これらの幅広い見識と高い能力が当社に欠かせないと判断しています。
開発エンジニアとして当社レーザープリンター技術の基礎を築いた一人であり、商品企画や品質保証などのモノ創り分野での業務経験に加えて英国版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版社最高責任者として米州ビジネスの成長を牽引してきた実績を有しています。帰国後は経営企画担当として中期戦略の立案にあたり、2017年以降はプリンティング事業の責任者として同事業の業績に大きく貢献してきました。これらの知見および経験が今後の当社グループの企業価値向上に寄与できると考えています。
当社入社後、商品企画・営業部門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、米州統括版社最高責任者として米州ビジネスの発展を牽引した実績を有しています。これらの知見および経験が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。
株式会社アンソアの副社長として、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版社での事業管理・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を有しています。これらの知見および経験から当社の監査役に適任と判断しています。
当社入社後、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)



社外取締役 独立役員
竹内 敬介

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



社外取締役 独立役員
白井 文

1979年 4月 全日本空輸 (株) 入社
 1993年 6月 尼崎市議会議員
 2002年12月 尼崎市長
 2011年 6月 グンゼ (株) 社外取締役
 2013年 4月 (一財) 大阪府男女共同参画
 推進財団 業務執行理事
 2015年 6月 ベガサスミシン製造 (株)
 社外取締役
 住友精密工業 (株) 社外取締役
 2018年 6月 三洋化成工業 (株)
 社外取締役 (現任)
 2019年 6月 当社取締役 (現任)
 2022年 6月 ㈱ロイヤルホテル社外取締役
 (現任)



代表取締役副社長
IT戦略推進部、
新規事業推進部 担当
石黒 雅

1984年 4月 当社入社
 1987年 5月 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)



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・建機事業本部長
 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
 輸送機・建機事業部門長
 2018年 6月 同社特別顧問
 2019年 6月 同社顧問
 2020年 6月 当社取締役 (現任)
 2021年 3月 ナブテスコ (株) 社外取締役
 (現任)
 2022年 6月 ㈱トプコン社外取締役 (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
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 パワトレイン
 機器事業グループ担当
 2010年 6月 同社専務取締役 電気機器事業
 グループ担当
 2011年 6月 トヨタ紡織 (株) 取締役
 2012年 1月 (株) デンソー専務取締役
 パワトレイン機器事業グループ
 担当
 2013年 6月 同社代表取締役副社長
 技術統括、技術開発センター・
 中国地域担当
 2015年 4月 同社代表取締役副社長
 品質・安全環境本部担当
 2017年 4月 同社取締役
 2017年 6月 同社顧問
 2021年 6月 当社取締役 (現任)

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 当社監査役室主務
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・島澤・山崎法律事務所 入所
1991年 6月 ニューヨーク州弁護士登録（現任）
1992年 1月 三宅・山崎法律事務所 パートナー
1994年 3月 三宅・山崎法律事務所 バンコク事務所 所長
2015年 1月 （株）アミファ 社外取締役
2015年 6月 テンヨー（株） 社外監査役
2015年 12月 スリーフィールズ（同） 代表社員（現任）
2016年 12月 （株）アミファ 社外取締役（監査等委員）（現任）
2018年 6月 当社監査役（現任）
2021年 6月 テンヨー（株） 社外取締役（監査等委員）



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（後にみすず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 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、工業用ミシン営業部、工業用ミシン開発部 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)[※]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。[※] 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)[※]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)

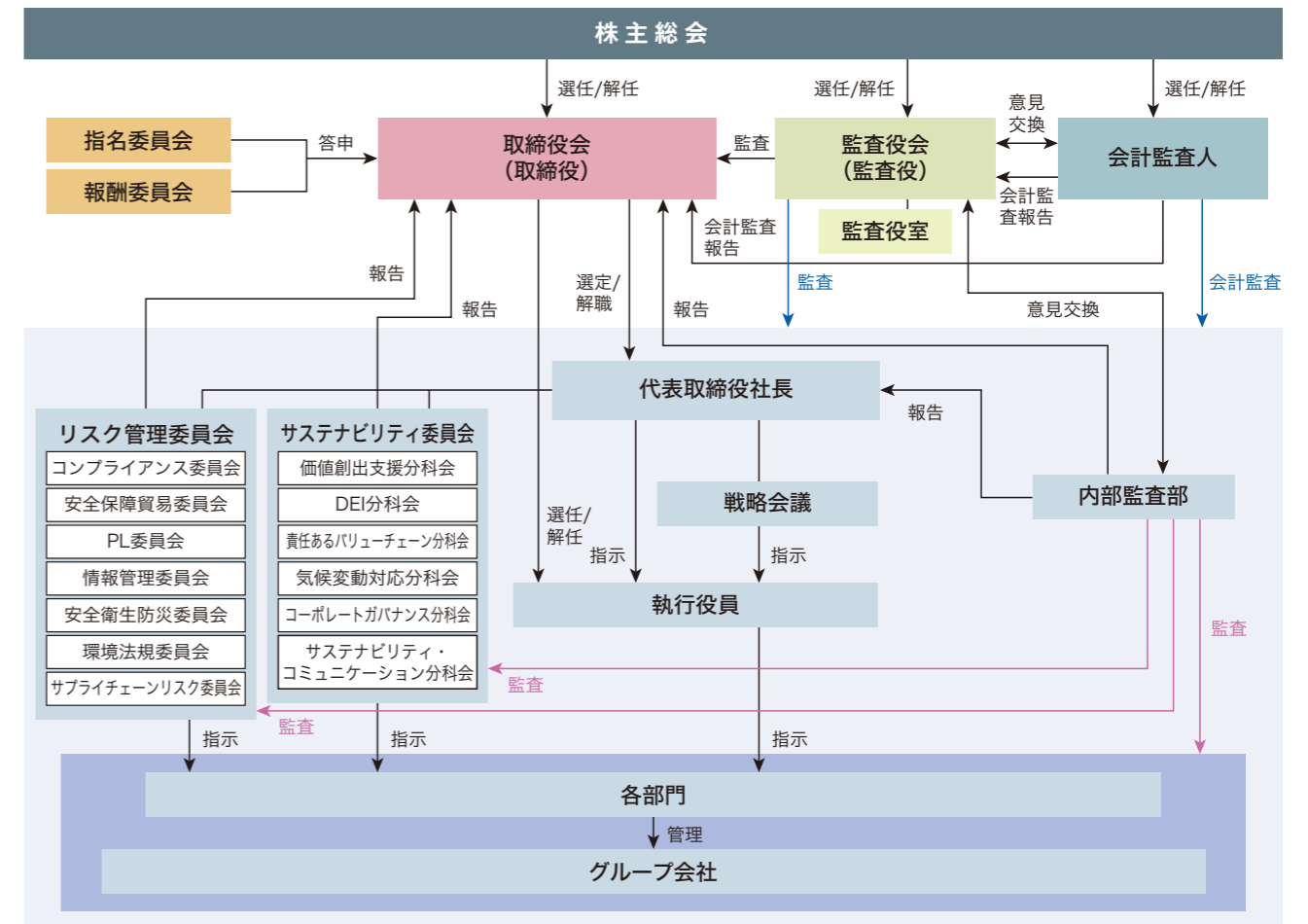
[※] 2023年6月22日現在

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)[※]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。

[※] 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[※]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、指名委員会委員長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、指名委員会委員長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、指名委員会委員長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>

社外役員の選任理由

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

☞ P.51 参照

取締役会の実効性

取締役会の実効性評価の実施

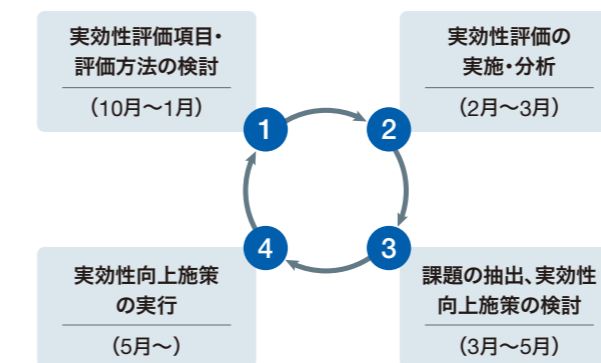
各取締役および各監査役は、取締役会の有効性・実効性などについて、毎年評価を行い、その結果を取締役に提出しています。取締役会は、その評価に基づき、取締役会全体の実効性について分析・評価を行い、その結果の概要を適時適切に開示しています。

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、人材戦略、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財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対する年次賞与は、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、対象取締役による非違行為など、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 役員の員数 (名)
	報酬などの 総額 (百万円)	基本報酬	年次賞与	株式報酬		
				固定報酬	業績連動報酬	
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員数には、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せん。議案について、その内容を精査した上で、当社の中長期的な経済的利益を損なわないものであり、また、上場企業や上場企業の経営陣による反社会的な行為など、株主価値の棄損が明らかな場合でない限り、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。パイサイド・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、モノづくりへの帰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、ゲームプリンターをはじめとした産業用印刷は競争力があって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じました。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、熱量のあるとが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材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&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^{※1}の買収やニッセイ^{※2}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材の活用を一層強化する必要がありますと思っています。

※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CO₂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、CO₂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CO₂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。ブ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こ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材こそが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、後継者候補人材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 ブラザーは“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、今のブ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永続可能な価値創造の仕組みの見直しなど、従来以上に中長期的かつ戦略的な観点でリスクを認識し対応していくことを目指します。

リスクマネジメント推進体制

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

重要なリスクとその対応策

項目	主なリスク内容	対応策
地政学リスク	●米中貿易摩擦 ●ロシア・ウクライナ情勢	●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
プリンティング市場の縮小	●紙への印刷減少による、プリンティング市場の縮小	●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につながるビジネスを拡大 ●業務用ラベリング事業やドミノ事業の拡大
企業間競争	●中国／アジアの新興メーカーの台頭による、市場競争の激化	●各市場で顧客価値を実現する製品、サービス提供への取り組み ●スピードおよびコスト競争力のある事業運営基盤の構築 ●サステナビリティの観点で循環経済型ビジネスの推進
世界経済状況の変動	●世界経済の状況変化を起因とした、各地域での景気変動による業績への悪影響	●開発、製造、販売・マーケティング、アフターサービス・メンテナンスの強化

リスク管理委員会は、半年に1回の頻度で定期開催しています。ただし、重大なリスク事象発生時には議長により臨時のリスク管理委員会が緊急招集され、機動的な対応を行う危機管理体制を構築しています。

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、リスクの把握と逓減、ならびにリスク顕在時の対応を行っていくリスク管理体制をとっています。特に、製品安全については、より安全な製品をお客様に提供するため、「製品安全に関する基本方針」および「製品安全自主行動計画」を定めています。

リスク評価と対応策の明確化

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

項目		主なリスク内容	対応策
サプライチェーン	サプライチェーンの断絶	●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 ●災害によるサプライチェーンの断絶 ●国際物流網の操業低下	●消耗品を中心とした複数拠点生産対応 ●予備の生産設備や部材在庫の保有 ●部品調達先の複線化 ●在庫保管スペースの確保および利用港の複線化 ●各生産拠点における防火・防災・減災対策の実施 ●欠品を防ぐための販売拠点における在庫水準の見直し
	CSR調達	●サプライチェーン内の人権問題 ●責任ある鉱物調達	●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 ●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 ●「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
部材に関するリスク		●部材の調達難 ●部材価格の高騰	●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 ●原材料の価格高騰リスクの経営計画への反映 ●各市況の変化を正確に把握し調達コストを低減
品質・製造物責任		●市場品質問題 ●品質管理 ●PL問題	●厳格な品質管理基準下における製品の製造 ●事故発生時の被害拡大抑制に向けた対応策
法規制	コンプライアンス全般	●不正会計、横領 ●不公正な取引(競争法違反) ●品質不正 ●贈収賄(腐敗防止)	●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 ●コンプライアンス委員会や相談窓口の設置
	税制	●追加課税や国際的二重課税による税負担の上昇	●外部専門家との連携による対応 ●税務当局とのコミュニケーション ●APA(事前確認制度)の活用
環境	環境に関する社会的要請	●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)	●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 ●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 ●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 ●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
	環境規制、環境汚染	●環境規制、環境汚染	●グリーン調達基準の制定による禁止、管理対象とすべき化学物質の法規制順守対応 ●世界各国、地域における環境法規制の情報収集と製品設計に関わる関連部門との協働による製品の対策反映
安全保障貿易管理		●安全保障貿易管理に関連する法規制の強化による工作機械販売への悪影響	●適正な法令順守体制の維持 ●グループとしての安全保障貿易管理体制の強化 ●より効率的な安全保障貿易管理体制への再構築
情報・システム	情報セキュリティ	●情報システムへの外部からの攻撃、製品情報セキュリティ	●情報管理規程に基づく情報セキュリティ運用ルールの策定および管理体制の強化と社内教育・訓練の実施 ●製品情報セキュリティ基本方針の制定と、グループ全体における製品セキュリティの向上活動の実施
	情報ネットワーク	●重要システムの停止、機密情報、個人情報の流出、漏えい	●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 ●予期しない外部からの侵入や攻撃に対する、多層防御に基づくセキュリティ対策の実施 ●社内の事故発生に備えた対応組織の訓練の実施
人財	労働災害、人的被害	●労働災害 ●災害による従業員の人的被害	●発生した災害の原因や再発防止策など情報の水平展開 ●各拠点での安全防災活動と工場監査を通じた実施状況の確認
	人財確保	●人材獲得競争の激化、必要な人財が確保できない、キー人財の喪失	●人事制度の進化や職場環境の継続的な改善 ●キー人財に対するサクセッションプランの策定 ●グローバル憲章による従業員啓発や企業広報の強化によるブランドイメージの維持向上活動の実施
M&A(減損リスク)		●想定どおりの投資効果が得られない ●事業統合の遅れ ●ドミノ事業ののれん、固定資産の減損	●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 ●年に1回以上ののれんの資産価値の確認と適正な評価額での計上
為替変動リスク		●為替レート変動による売上の減少、コストの増加	●外貨建取引における受取と支払のリンク率の向上 ●為替予約取引の実施
知的財産		●特許関連の係争 ●第三者による侵害、模倣品の製造販売 ●職務発明の係争	●事業活動における保有特許のライセンス利用 ●第三者による侵害の訴えに対する防御や和解の対策 ●第三者による侵害行為に対する知的財産権の行使 ●発明報奨規程に基づく発明者への適切な報奨の実施

コンプライアンス

コンプライアンスに関する考え方

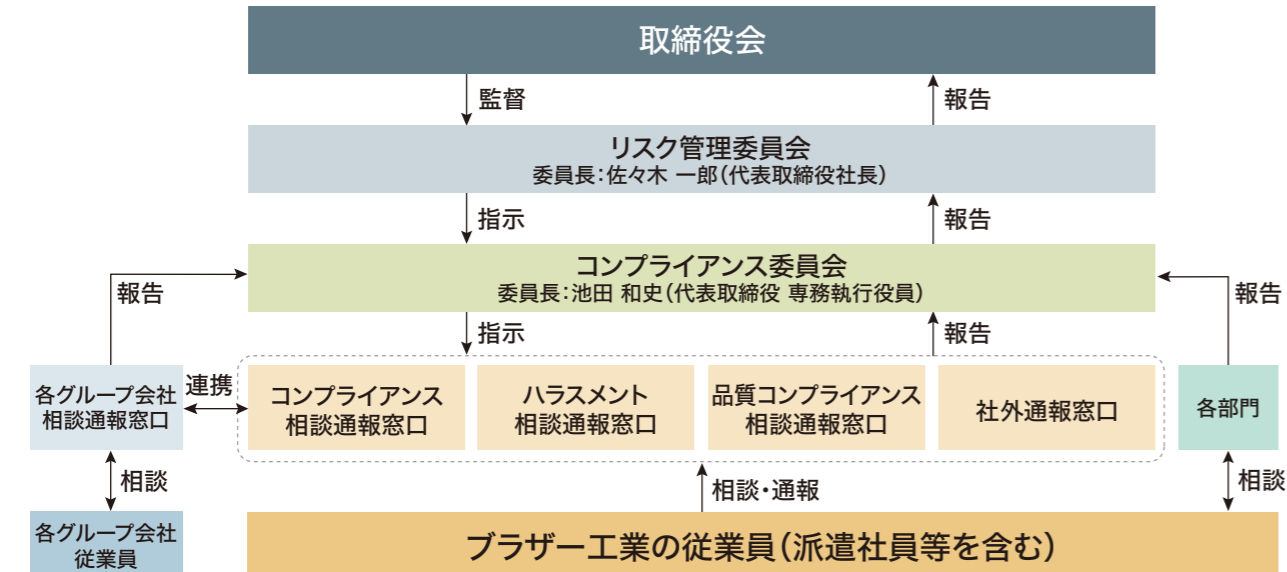
ブラザーグループは、コンプライアンス（法令・倫理の順守）がサステナビリティを重視した経営の基盤を支え、さまざまなリスクを回避する上で不可欠なものであると考えています。グループ全体でコンプライアンスを徹底するために「ブラザーグループ グローバル憲章」の行動規範の一つである「順法精神・倫理観」と、企業としての責任を明確に定義し行動していくための「ブラザーグループ 社会的責任に関する基本原則」に基づいて、従業員の行動基準を定めています。

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。

コンプライアンス推進体制



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>

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て

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・販売に関係する取引先や、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。