

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>

統合報告書 2024

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／2024年10月



よりよい地球環境を、あなたとともに。



「統合報告書2024」の発行にあたって



代表取締役社長 池田 和史

ブラザーグループは、この度、「統合報告書2024」を発行いたしました。昨年発行した「統合報告2023」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2024」では、価値創造プロセスの中で、この“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明示しています。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について、進捗だけではなく課題や対策も報告しています。

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「価値協創ガイダンス」なども参照しながら、各部門が協力して作成しました。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、企画と開示前の二段階において、私が委員長を務めるサステナビリティ委員会で内容を承認しています。さらに、企画・制作・開示のすべての段階において、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。

2024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、福島の特定非営利活動法人「しんせい」を2015年から支援しています。このSDGs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作りのものです。

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年度から未来へつながる扉が毎年少しずつ開いていく様子を表しています。2024年度は扉の先にある希望をブラザーで使用している各事業のテーマカラーで示すことで、「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。



CONTENTS

Introduction		知的資本	38
“At your side.”の精神と経営戦略	02	製造資本	39
社長メッセージ	04	社会関係資本	40
価値創造ストーリー		自然資本(環境への取り組み)	42
ブラザーの歴史	10	TCFD	44
ブラザーの事業	12	コーポレートガバナンス	
ブラザーの価値創造プロセス	14	取締役会長メッセージ	46
経営戦略		取締役会の構成	48
ビジョンおよび中期戦略		役員一覧	49
ビジョンおよび中期戦略の全体像と策定背景	16	コーポレートガバナンス	54
中期戦略「CS B2024」	17	社外取締役メッセージ	60
財務戦略	24	リスクマネジメント	61
事業戦略		コンプライアンス	62
プリンティング・アンド・ソリューションズ事業	26	財務セクション	
マシナリー事業	28	財務・非財務ハイライト	64
ドミノ事業	30	11カ年データ	66
ニッセイ事業	31	経営成績・財務状況	68
パーソナル・アンド・ホーム事業	31	連結財務諸表	70
ネットワーク・アンド・コンテンツ事業	31	会社情報・株式情報	
経営基盤の強化		会社情報	76
人的資本	32	株式情報	77
人事担当役員×部門長座談会	34		

機関投資家の皆さまとの面談で頂いた「統合報告書2023」の主なフィードバックと、今回対応した箇所

主なフィードバック	対応した内容	掲載ページ
●経営戦略の進捗に加えて課題・対策を知りたい	●各戦略テーマについて、進捗だけでなく、課題と対策も記載	▶18~23
●各事業におけるリスク・機会を理解した上で戦略を知りたい	●各事業戦略の中で、強みや課題だけでなく、リスクと機会も記載	▶26~31
●競争優位や企業価値を創造する源泉である人的資本の戦略を知りたい	●人的資本や座談会の中で、方針、取り組み、課題などについて言及	▶32~37
●ガバナンスの進化・機能だけでなく、課題や改善点も示してほしい	●ガバナンスの課題や、サステナビリティ目標に関する課題について言及	▶46, 60

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「価値協創のための総合的開示・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/)

報告対象期間

2023年度(2023年4月1日から2024年3月31日)を主たる報告対象期間としています。一部、2024年4月以降の情報も含まれます。

対象会社

ブラザー工業株式会社(ブラザー工業)およびグループ会社



ブラザーグループ ビジョン

At your side

2030

あり続けたい姿	価値の提供方法	注力領域
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	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	<ul style="list-style-type: none"> 産業用領域のかけがえのないパートナーになる プリンティングのオンリーワンを極め、次を切り拓く

“At your side.”の精神で未来を拓く

ブラザーグループは、1908年にミシンの修理業として創業し、以来、116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 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すべての活動の礎であり、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、29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) <https://global.brother/ja/corporate/principle>



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。

[ブラザーグループビジョン「At your side 2030」](https://global.brother/ja/corporate/vision) <https://global.brother/ja/corporate/vision>

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。「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つと、それらを支えるための④持続可能な未来に向けた経営基盤の変革の計4つを戦略テーマとして推進しています。

[P.17~25 参照](#)

マテリアリティ

「*At your side 2030*」の達成および「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付けています。

[P.18~19 参照](#)

社長メッセージ

自由闊達な風土は、
ブラザーの強み
時代や環境の変化にも
柔軟に対応し
さらなる変革を実現したい

代表取締役社長
池田 和史



ブラザーグループの企業風土

2024年6月に社長に就任しましたが、ブラザーの企業風土についてどのように考えていますか？

私は1985年にブラザー工業に入社しました。ブラザーに決めた理由は2つあります。1つ目は自由な企業風土を感じたという点です。面接もとても自由な雰囲気、言いたいことをそのまま言えた記憶があります。入社後にもこの雰囲気を改めて実感しましたし、現在でも上下関係が緩やかで風通しが良い社風だと感じています。この自由闊達さがまさにブラザーの強みとなるDNAであり、変革を恐れず、時代や環境の変化に対応して事業を変化させてきたブラザーの原動力になっていると思います。私もこの自由さの中で成長をさせてもらいました。

ただブラザーが次第に大きな規模の会社に成長していく中で、この良さは少しずつ失われてきているかもしれません。社風が変わってきているという感覚は自分にはあまりないのですが、若手をはじめとした一部の従業員は、マネジメントまでの距離を遠く感じてしまっているようで、そういった皆さんの声が届きにくくなってきていることも確かです。

この状況を少しでも変えていきたいと思い、社内ブログでカジュアルな形のメッセージを発信しています。私は誰とでも常にフラットに接したいし、従業員の皆さんからも同様に接してもらいたいと願っています。ブログでは私が社長だからといって構えず、フラットにオープンにいるような意見や質問を投げかけてほしいと伝えています。

2つ目の入社理由は、海外で活躍ができ、自分自身が成長できると思ったからです。当時からブラザーは海外に拠点を展開しており、英語が得意だったわけではありませんが、海外で仕事がしたいと思っていた私にはぴったりだと感じました。これまでにドイツに約4年、アメリカに約7年と、合計で約11年の海外勤務を経験し、これがその後大きな気づきを得ることにつながりました。ブラザーの強みの一つに、グローバルなネットワークを持つ会社であるということがあります。グローバルチームブラザーとして、信頼関係を築き合い、知識の基盤を共有することで成長することができています。

トップとしてのミッションは何でしょうか？

2つあります。1つは事業ポートフォリオの変革 [P.17 参照](#) をやり抜く事です。ブラザーはこの30年間、民生用のプリンター・複合機の売り上げの拡大とともに大きく成長してきました。しかしこの先、ペーパーレス化に伴うプリンターの印刷ボリュームの減少が予想される中、新たな成長のための柱を立てる必要があります。2030年度に向けたグループビジョン「At your side 2030」 [P.3 参照](#) において、2030年度には産業用領域の売り上げを約50%まで拡大 [P.17 参照](#) することを目指しています。ビジョン実現のために中期戦略「CS B2024」 [P.17 参照](#) において「産業用領域の飛躍」を重点項目の一つ [P.20 参照](#) に掲げています。

もう一つは、事業ポートフォリオの変革をやり抜く人財基盤の構築です。特に産業用領域を伸ばすためには、これまでよりさらにバラエティーに富んだ人財の獲得や再配置を行う必要があります。もちろん事業部門だけでなくその支援を行う本社系の部門も変化が求められます。同時に、世代交代に対する取り組みも強化していく必要があります。これはブラザーがサステナブルに成長するために重要な経営課題です。世代交代を急に行くと混乱するので、断層なくうまく進めるのが自分の役割です。そのため次世代経営層を育成するとともに、その次の、さらにまた次の世代の人財育成を幅広く実施していくことが重要になります。

人財の育成を考えた場合、多様性が重要なキーワードになります。ただ多様性そのものが目的というわけではありません。私たちの世代の事業運営はすべきことが明確で、同じような考えを持った人たちがいた方が効率的なこともありました。しかし世の中の不確実性が高まり、やらなければならないことが増えている中、同じような意見ばかりだと選択肢の幅が狭まってしまいます。さまざまな意見が出るようにするためには、多様なメンバーが必要です。もちろん女性や外国人の登用も大切ですが、属性というよりは、考え方の多様性こそが重要だと考えます。例えばモノ志向、コト志向、デザイン志向などいろいろな考え方があって、さまざまな発想をうまく集約できるようになると良いと思っています。

一方で私たちはあくまでもモノづくり企業であり、これまで培った開発、製造の知識やノウハウなどの伝承も重要です。昨年、若手の早期抜擢や登用を促進するために「職能資格制度」を「役割等級制度」に変更するなど、人事制

度を大きく変えました。[P.32-33 参照](#) 性急に変化させるのではなく、しっかりと地に足をつけた制度の着実な浸透と、制度変更の目的を踏まえた運用を強化していきたいと思えます。

ブラザーのビジネスモデルとコアコンピタンス

ブラザーが長年強みを発揮し続けてきたビジネスモデルについて教えてください

私たちの事業の成功パターンは主に2つあります。1つ目はブラザーの王道と言っても良いのですが、後発でマーケットもお客様も顕在化している業界に参入し、明確なターゲットを設定してスピード感を持って製品を提供し、フィードバックをもらって次のモデルに反映することを繰り返しながら、市場を攻めていくスタイルです。かつて国内外で大きなシェアを獲得したファクスや、現在の主力事業であるプリンター・複合機などがその典型例です。

例えば複合機の場合、大手事務機メーカーがすでにオフィス市場で大きなシェアを持つ中、SOHOと呼ばれる個人オフィスや小規模オフィスにターゲットを絞り、ファクス、コピー、プリンター、スキャナー、電話の5つの機能をコンパクトにまとめた小型複合機をオフィス用品専門の量販店で販売しました。そこで大きな支持を得て、ブラザーは小型複合機のパイオニアとまで呼ばれるようになり、現在でもその優位性を維持し続けています。

工作機械も似たところがあります。30番と呼ばれる主軸を持った小型の工作機械を私たちは長年扱っています。ブラザーの工作機械は、自社のミシンを加工する機械を自ら製造し工場ですべて使っていたところから始まり、後にそれを外販したものです。当時からは小型と省エネが特長でしたが、ブラザーが強みを持つ市場をベースにし、ラインアップを強化しながらその近接領域に積極的に事業の拡大を図っています。[P.28-29 参照](#) 事業の拡大にあたっては、飛び地へ無理に広げるわけではなく、お客様のニーズに徹底的にこだわって戦略を立案しています。

2つ目は、失敗から学ぶというパターンです。通信カラオケやラベルライターがそれに該当します。ブラザーはかつて、通信回線を活用しパソコン用ゲームソフトをダウンロードできるペンディングマシンを開発しましたが、その販売が芳しくなく、この仕組みを他で使えないかと考えた

のが通信カラオケです。通信回線を使って音楽データを送るというように発想を転換し、当時のレーザーディスクによるカラオケと比較して、いち早く、しかも大量の楽曲を配信できることで、当時のカラオケブームの火付け役となりました。

また私が入社した頃、業界で初めて10万円を切る「ピコワード」という日本語ワープロを発売し、市場で人気を博しましたが、その後、大手家電・事務機各社が一気にワープロ市場に参入し、価格競争に敗れて販売が減少しました。そのような中、お客様の一定数は、カセットテープやビデオテープのラベルへの印刷用としてワープロを使っているということが調査で分かり、それであれば最初からテープに印刷し貼れるような製品をつくれれば売れるはずと開発を進めました。最終的にラベルライターとして商品化したところ、実はカセットテープよりも、オフィスでファイルの背表紙に貼るラベルのニーズが高いことが分かり、それ以降、販売は一気に拡大しました。ラベルライターはブラザーの消耗品ビジネスを確立させた最初の製品となりました。

このようにブラザーは、技術オリエントの画期的な発明で商品化を実現し、成功し続けてきたという会社ではありません。この成功の2パターンの共通点として、常にお客様を中心に置いて迅速に商品開発を行うこと、そして多くはグローバルに製品を提供していくということなどが挙げられます。これらはブラザーが長い歴史の中で培ってきたものです。

ブラザーにはあらゆる場面でお客様を第一に考える“*At your side.*”の精神 [P.02 参照](#) が存在しています。そして、「ブラザー・バリュー・チェーン・マネジメント（以下BVCM）」[P.23 参照](#) と呼ばれる、迅速に優れた価値を創造して提供するための独自のマネジメントシステムがあり、“*At your side.*”の精神がこのBVCMのベースにあります。

このBVCMは、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つから成り立っています。デマンドチェーンでは提供できるさまざまな価値の中からお客様が本当に求めている価値を選択、コンカレントチェーンでは開発・設計・品質管理などが一体になって価値を創造、そしてサプライチェーンではそれを形にしてお客様に提供していきます。これを実現するやり方が非常にユニークで、社内の各部門の横連携もそうですが、例えば部品の調達先などビジネスパートナーの皆さまも巻き込み、お力を借りることで、開発をよりパワーアップ、スピードアップさせています。また、各チェーンが分断されず高度に連携し、一つのプロジェクトとして関係者が同時に動くので、部門間の意見の不一致も少なく、非常に速いスピードでこのチェーンを回していくことができます。

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

一方でブラザーが今後、変えていかなければならない点について教えてください

BVCMは、従来のブラザーの成長を支えてきた仕組みであり、今後、大きく拡大させようとしている産業用領域のお客様への価値提供においても同様に活用できるよう、進化させています。現在のBVCMには、産業用領域で重要な、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といった要素を加えており、一品一様のカスタマイズが求められる産業用領域の事業にもBVCMをうまく取り入れていきたいと考えています。加えて循環型経済に向けたチェーンの双方向化もBVCMに織り込んでいますが、これを実践し、トータルでお客様に価値提供をしていけるよう検討を進めています。産業用領域への対応も、循環型経済への対応も、従来のBVCMのように“*At your side.*”の精神に基づいて実施することが必要です。

資源循環に関しては、循環型経済型ビジネスの拡大と資源の再生利用を推し進めます。この実現のためには、製品の設計思想から変えることに加え、製品を回収する方



法も考えないといけないので、大胆かつ着実に進めていきます。

次にDXです。事業ポートフォリオと経営基盤の変革を実現するために、3つの柱で推進しています。1つ目はビジネスDXで、デジタル技術を活用してお客様とのつながりを強化し、そこから得たデータをさらなる顧客価値向上につなげていきます。2つ目はオペレーショナルDXで、強靱かつ持続可能なサプライチェーンを構築するために、「つながる工場」「みえる工場」「とまらない工場」を合言葉に、エンドツーエンドで、常に状況が把握できるようにする仕組みづくりを進めています。3つ目はそのための人材育成です。ソフトウェア開発、業務改革、ルーティンワークの自動化などにおいてAIは既に活用されていますが、それをさらに進化させていくために必要な人材の育成を推進しています。[P.22 参照](#) 加えて事業を飛躍的に伸ばすためにはAI・デジタルをうまく活用することが必要であり、知識や経験、アイデアを豊富に持つ人材が活用を牽引していけるような仕組みの構築も進めています。

最後にM&Aですが、これはあくまでも手段であり目的ではありません。買収後の戦略的な見通しがしっかりとれていることがM&Aの最大の条件です。価値観、企業風土が違っていたとしても、PMIを通じて一緒にやっていけるという確信が持てる相互の信頼関係があれば、M&Aはうまくいきます。かつては協業でスタートし、何年もかけてお互いを知っていくことが重要視されていました。しかし昨今、戦略の賞味期限が短くなってきていると感じます。今、こ

の瞬間だから意味のあるものになるというケースも多く、早い決断と行動が必要です。また、ブラザーが持つユニークな価値創造力に他社のものを掛け合わせることで、ブ

ラザー単独では達成不可能と思われる、お客様のボトルネックの解消につながることも考えられます。今後も積極的にM&Aを検討していきます。

中期戦略「CS B2024」の進捗とマテリアリティ

「CS B2024」の成果と課題について教えてください
数字上では円安効果の恩恵もあり、中期戦略の目標値を上回る予想です。[P.19 参照](#) しかしながら、中国経済の減速は想定以上で、事業によっては大きなマイナス要因となりました。特に産業機器事業 [P.20, 28-29 参照](#) への打撃が大きかったのですが、現在では市況回復時にスタートダッシュをするための準備は十分に整っています。2022年度以降工作機械10機種*を新たに発売して大幅にラインアップを強化したほか、重点地域である中国・インド・日本においてテクノロジーセンターを5カ所、事業所・営業所を7カ所開設しています。インドの新工場も完成し、2024年12月の稼働を目指して準備が進んでいます。

ドミノ事業 [P.20, 30 参照](#) は2年連続でのれんの一部の減損損失を計上しました。主な要因は金利や為替の影響でしたが、市場におけるアナログ印刷からデジタル印刷への移行が想定以上に遅れていることも要因の一つです。一方コーディング・マーキング機器は現地通貨ベースでも売り上げが伸びており、新製品や新たなアプリケーションを市場投入しています。

P&S事業 [P.21, 26-27 参照](#) は、ペーパーレス化に伴い市場規模は縮小傾向にあるものの、お客様の製品使用期間が長くなり、市場での稼働台数が維持できていることから、消耗品の販売は比較的堅調です。今後はお客様

と直接つながる施策をさらに強化し、従量課金制での消耗品・サービスの提供、消耗品の自動配送、あるいはお客様の使用状況に基づいた提案などを通じて、プリントボリュームの多いお客様の獲得により力を入れていきます。

※2022年度～2023年度に発売された、ローディングシステムを除く新製品

マテリアリティについてはどのようにお考えですか？

現行のマテリアリティ [P.18, 19 参照](#) は、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し、5つを特定したものです。リーズナブルで分かりやすいと思うものの、マテリアリティは社会課題解決と事業を通じた価値創造の両輪であるべきだという考え方にに基づき、重要度や社会への影響を改めて精査しています。ブラザーとして何が大切で、どのような価値が提供できるのか、一方でリスクとなるものは何か、そういった観点が必要です。例えば現在、「多様な人々が活躍できる社会の実現」というマテリアリティを掲げています。項目としては非常に良いと思うのですが、具体的にブラザーが提供できる社会価値は何かという点において明確にお示しできていない部分もあると考えています。マテリアリティを解決することでどのような価値を創造し、社会に提供できるのか、それを明確に説明できるようにしていきます。

資本コストと株価を意識した経営

株価を意識した経営についてどのようにお考えですか？

株価については、足元のPBRは1倍を超える水準で推移していますが、さらに高い水準で市場からご評価いただけるように取り組んでいきます。事業ポートフォリオの変革に向けて「未来に向けた先行投資」を着実にを行い、事業成長による利益創出により、健全にROEを向上させることを

目指します。配当を含めた株主還元も強化するとともに、会社の持続的な成長を妨げるような事業リスク、財務リスクを明確にして対処することで経営の透明性を高めます。このような会社の方向性、取り組みについて積極的に市場とコミュニケーションをとることで当社に対する期待感を醸成し、株式市場における評価の向上へとつなげていきたいと考えています。[P.24-25 参照](#)

具体的な取り組みの一つとして、産業用領域の拡大を中心とした事業構造の転換を図ると同時に、資本収益性を改善していくために、内部的指標としてROICを導入しました。[P.25 参照](#) 各事業における投下資本を把握し、段階・特性を考慮した上で戦略やアクションが適切であるかを評価し、適切な資源配分を行うための参考指標と

して活用していきます。

また、取締役、執行役員に対しては、中期的な企業価値の向上を目的に、常勤取締役の報酬の一部に株価連動指標も取り入れた株式報酬を組み込んでおり、常に株価を意識しながら経営にあたる体制を構築しています。

ステークホルダーの皆さまへ

さまざまなステークホルダーとのエンゲージメントを今後どのように進めていきますか？

ブラザーでは、お客様を中心に経営が組み立てられています。そのお客様に価値を届けるための価値創造プロセスを支えているのが、ビジネスパートナーとの協業です。ブラザーの強みの一つである「グローバルな顧客とビジネスパートナー」とのエンゲージメントを重要視するスタンスは今後も変わりません。

また、ブラザー工業および一部のグループ会社従業員に対して、持株会設立50周年を記念した特別キャンペーンを2024年度に実施した結果、持株会参加率が66.4%になりました。従業員のブラザー株式に対する関心が高まったと手ごたえを感じており、このような施策を含め、従業員とのエンゲージメント [P.32-37 参照](#) も継続的に進めていきます。

加えて今後も、株主や投資家、証券アナリストの皆さまと積極的に対話を行い、率直なご意見や耳の痛いご指摘も真摯にお伺いしたいと考えます。今までは株主や投資家の皆さまからの質問にブラザーが回答するパターンがほとんどでしたが、これからは私たちが質問して、なぜ投

資をしてもらえたのか、新たに投資をしてもらうためには何をすべきなのかなど議論をすることで、より双方向のコミュニケーションを深め、株主、投資家の皆さまのご意見を経営に生かしていきたいと考えています。

今年度は「CS B2024」の最終年度で、2025年4月からスタートする新中期戦略を現在策定中です。策定にあたり、今後も多くの投資家の皆さまと対話を重ね、さまざまな観点から企業価値を高める努力を継続していきます。

社長就任にあたって自分が大切にしたいことは何か熟考しました。いくつも浮かびましたが、まとめれば以下の3つになります。

- ブラザーグループが、お客様をはじめ関係するすべての方々に対して常に誠実に向き合うこと
 - 全世界の従業員全員が誇りをもって働き、将来に大きな希望がもてること
 - その結果、信頼されるグローバルカンパニーとして成長し続けること
- この3つを実現し、長期的に企業価値を高めていきますので、ステークホルダーの皆さま、引き続きご支援のほどよろしくお願いいたします。



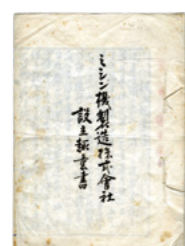
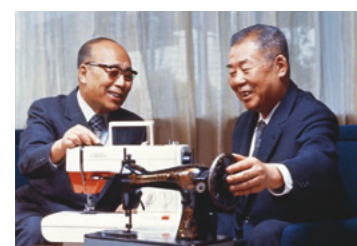
堀内 謙二

入社2年目に、カラーコピー機「ルネッサ」の商品企画を担当し、商品化後は国内営業を担当。顧客開拓のため飛び込み営業を含めたさまざまな努力をしたが事業は撤退。その後、ファクスの日本、中国、アジア向け販売の担当や、ドイツの販売会社で副社長、米州統括会社で社長を歴任するなど、グローバルでの販売、マーケティング経験を有する。ドイツ駐在時代は、週末にドイツ語学校へ通い、ドイツ語を習得できるようーから研さんを積み、努力を惜しまない姿が現地の新聞に掲載されたことも。香川県出身で、うどんには人一倍こだわる。趣味はゴルフ、映画鑑賞、家庭菜園。熱烈な阪神タイガースファン。

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

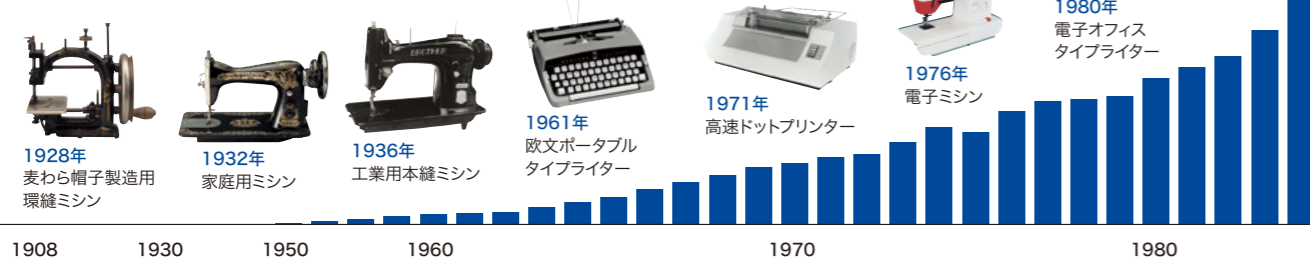
1908年にミシンの修理業から始まり、創業者である安井兄弟は修理を通じて得た製品知識を生かして、壊れにくい国産ミシンをつくることを目指し、ミシン本体の開発に取り組みました。生産設備のための資金がないため、自分たちで工場を整備しながら創意工夫をこらし、1928年、「麦わら帽子製造用環縫ミシン」を完成させました。発売したミシンは外国製ミシンより高い耐久力を持つと評判を呼び、お客様に喜ばれ、また国内産業の活性化にも貢献しました。ブラザー工業の前身となる「日本ミシン製造株式会社」は、1934年に設立されました。設立趣意書には、ミシン国産化を志した動機が示され、起業による社会課題解決への熱い思いが込められていました。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。



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

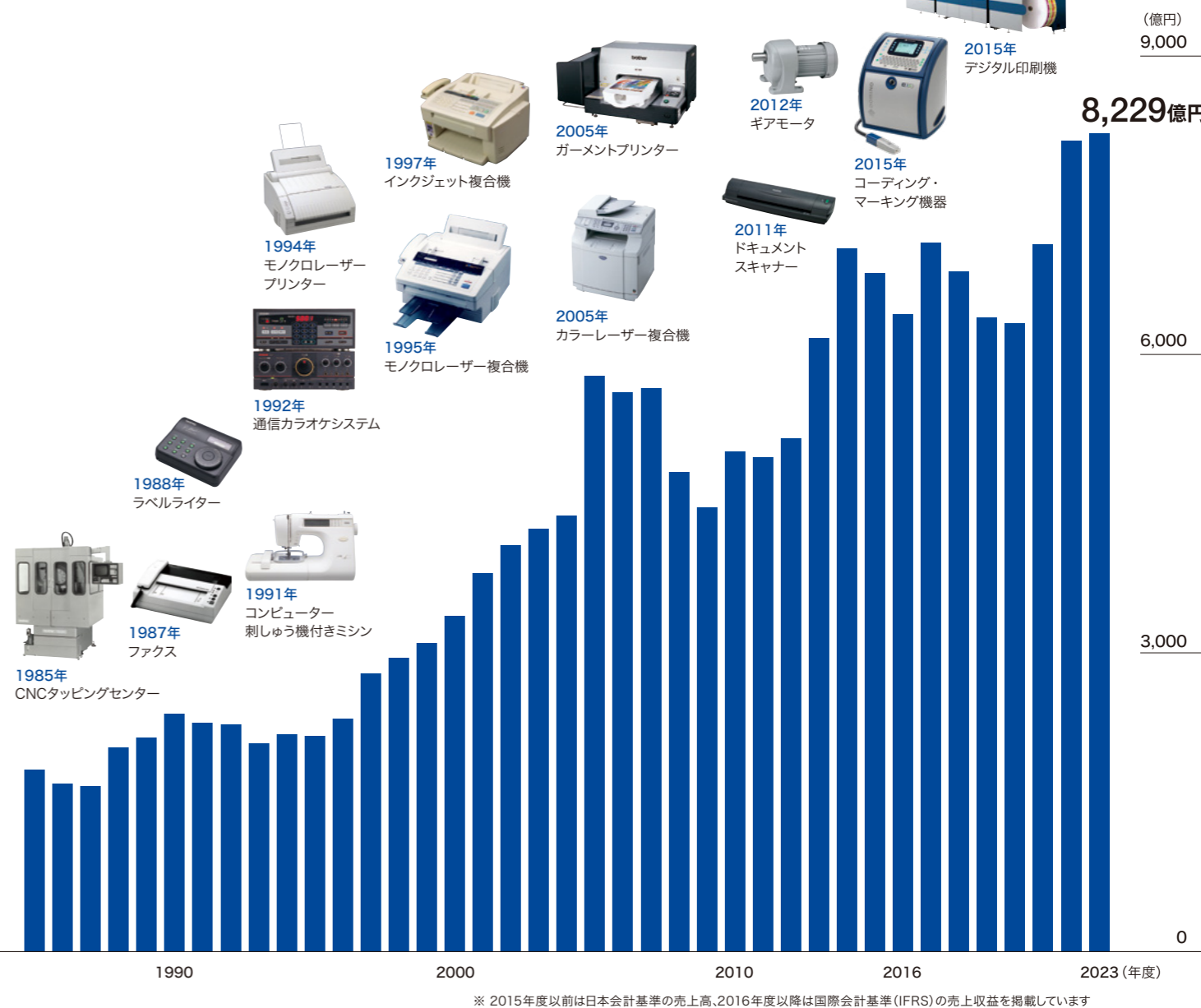
設立趣意書

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～	1960年～	1970年～	1980年～	1990年～	2000年～
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。	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。手ごるな価格で他社に引けをとらない性能が好評を博し、事務機のブラザーとしての基盤をつくれた。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。	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。	プリンティング技術の蓄積と事業変革 1981年、ロサンゼルス五輪のオフィシャルサプライヤー契約を機に、グローバルにブランド戦略を展開。1982年にはサーマル印字技術を採用した世界最小の電子パーソナルプリンター、1984年には業界初の普及型日本語ワードプロセッサを発売するなど、ユニークな製品が話題を集めた。この開発プロセスで培ったサーマル印字技術や仮名漢字変換技術を応用し、1988年にラベルライターを発売。ピータッチのブランド名で新市場を創出した。また貿易摩擦や円高に対応すべく、海外生産を拡大。事業の集中と選択にも着手し、家電・楽器事業から撤退するとともに、情報通信分野への投資を強化した。	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。	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進している。
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	▶ 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

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づく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。

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	主要製品												
プリンティング・アンド・ソリューションズ事業 P&S 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.26-27 参照	売上収益構成比 62.6%	<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>2022</td> <td>4,351</td> <td>617</td> <td>371</td> </tr> <tr> <td>2023</td> <td>4,486</td> <td>664</td> <td>625</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)	2022	4,351	617	371	2023	4,486	664	625	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
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)												
2022	4,351	617	371												
2023	4,486	664	625												
マシナリー事業 Machinery 自動車や一般機械などの部品加工に最適な工作機械に加え、使いやすさ、高品質な縫製、省エネを実現した工業用ミシン、衣料品のデジタル印刷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.28-29 参照	売上収益構成比 9.4%	<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>2022</td> <td>351</td> <td>613</td> <td>95</td> </tr> <tr> <td>2023</td> <td>343</td> <td>774</td> <td>22</td> </tr> </table>	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)	2022	351	613	95	2023	343	774	22	工作機械 工業用ミシン ガーメントプリンター
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)												
2022	351	613	95												
2023	343	774	22												
ドミノ事業 Domino ペットボトル、缶、食品の包装などに賞味期限、ロット番号などを印字するコーティング・マーキング機器と、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.30 参照	売上収益構成比 13.3%	<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>2022</td> <td>1,008</td> <td>56</td> </tr> <tr> <td>2023</td> <td>1,096</td> <td>51</td> </tr> </table>	年度	売上収益 (億円)	事業セグメント利益 (億円)	2022	1,008	56	2023	1,096	51	コーティング・マーキング機器 デジタル印刷機			
年度	売上収益 (億円)	事業セグメント利益 (億円)													
2022	1,008	56													
2023	1,096	51													
ニッセイ事業 Nissei 幅広い製品バリエーションを持つギアモータ、産業用ロボットやFA機器の駆動を担う高剛性減速機、高精度・高品質な歯車などを通じて、拡大が予想される省人化・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.31 参照	売上収益構成比 2.5%	<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>2022</td> <td>235</td> <td>19</td> </tr> <tr> <td>2023</td> <td>208</td> <td>10</td> </tr> </table>	年度	売上収益 (億円)	事業セグメント利益 (億円)	2022	235	19	2023	208	10	ギアモータ 高剛性減速機 歯車			
年度	売上収益 (億円)	事業セグメント利益 (億円)													
2022	235	19													
2023	208	10													
パーソナル・アンド・ホーム事業 P&H 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.31 参照	売上収益構成比 6.1%	<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>2022</td> <td>510</td> <td>58</td> </tr> <tr> <td>2023</td> <td>505</td> <td>25</td> </tr> </table>	年度	売上収益 (億円)	事業セグメント利益 (億円)	2022	510	58	2023	505	25	刺しゅう用ミシン カッティングマシン			
年度	売上収益 (億円)	事業セグメント利益 (億円)													
2022	510	58													
2023	505	25													
ネットワーク・アンド・コンテンツ事業 N&C 業務用通信カラオケシステム「JOYSOUND」を開発・提供するとともに、通信カラオケで培った配信技術を活用したサービスや製品・コンテンツを提案することで、新たな顧客価値を追求します。 P.31 参照	売上収益構成比 4.6%	<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>2022</td> <td>353</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>2023</td> <td>381</td> <td>16</td> </tr> </table>	年度	売上収益 (億円)	事業セグメント利益 (億円)	2022	353	5	2023	381	16	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 みるハコ 映像視聴サービス			
年度	売上収益 (億円)	事業セグメント利益 (億円)													
2022	353	5													
2023	381	16													

**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**

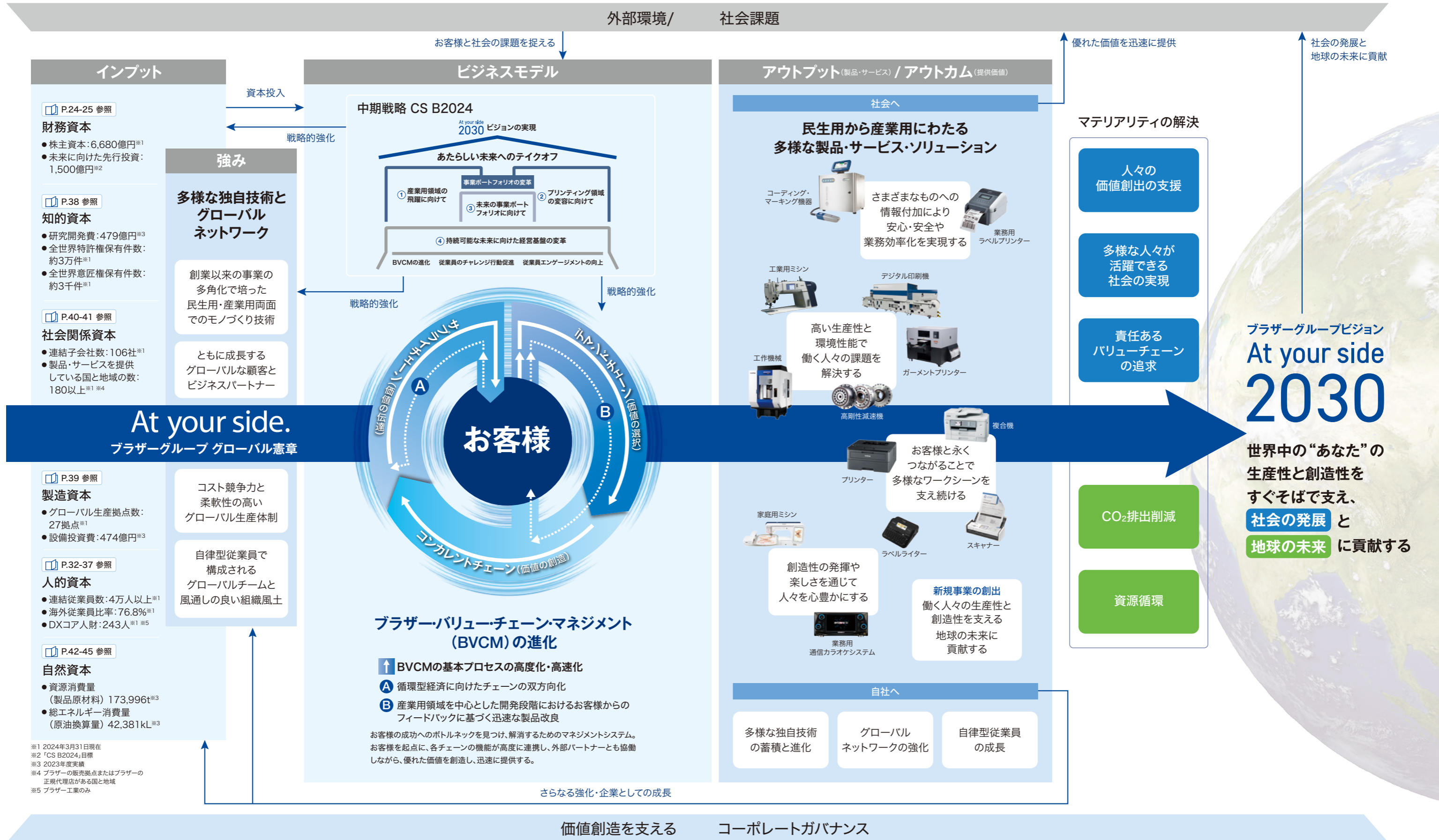
**お客様と永く
つながることで
多様なワークシーンを
支え続ける**

**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、

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

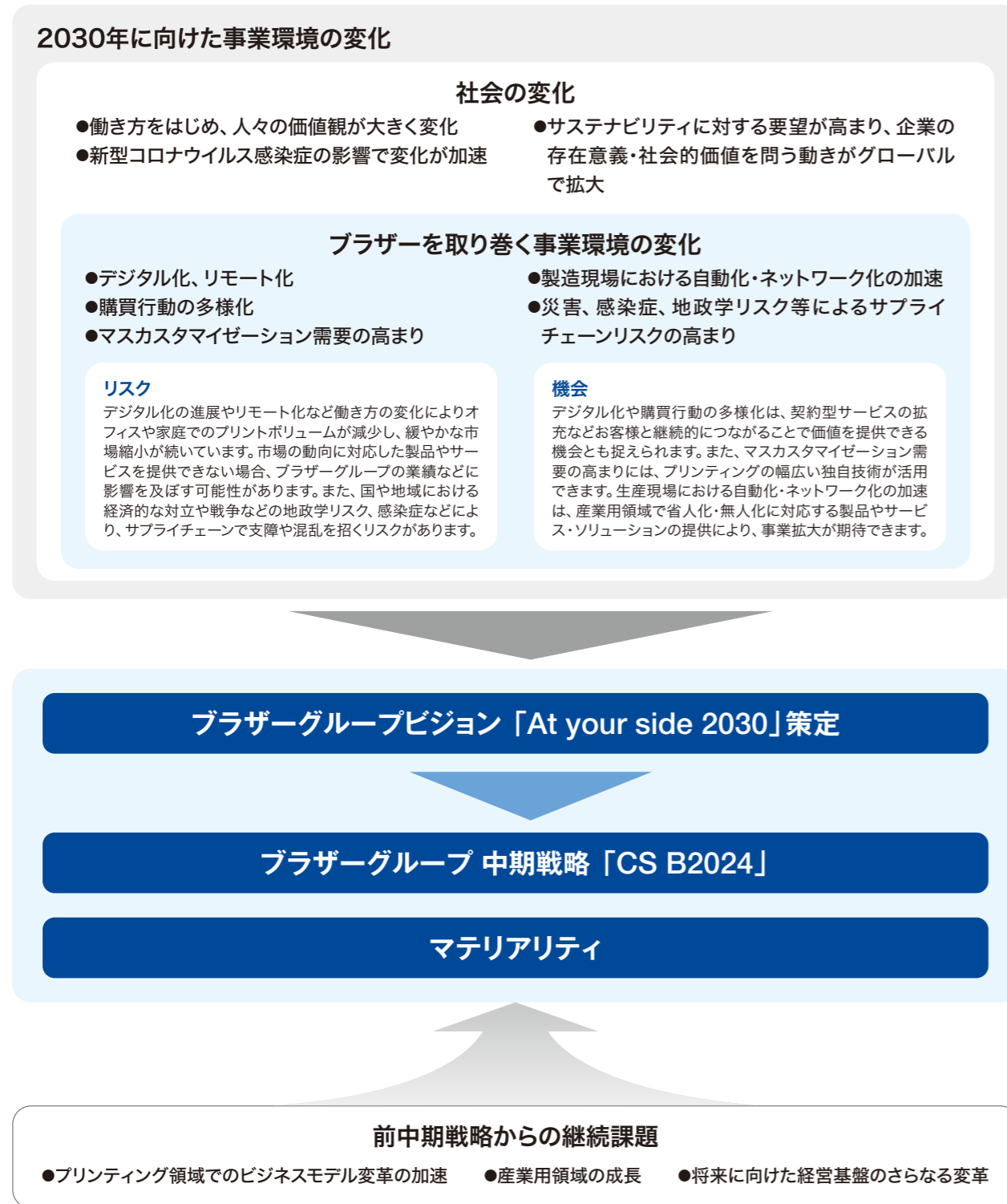


ビジョンおよび中期戦略

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



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。

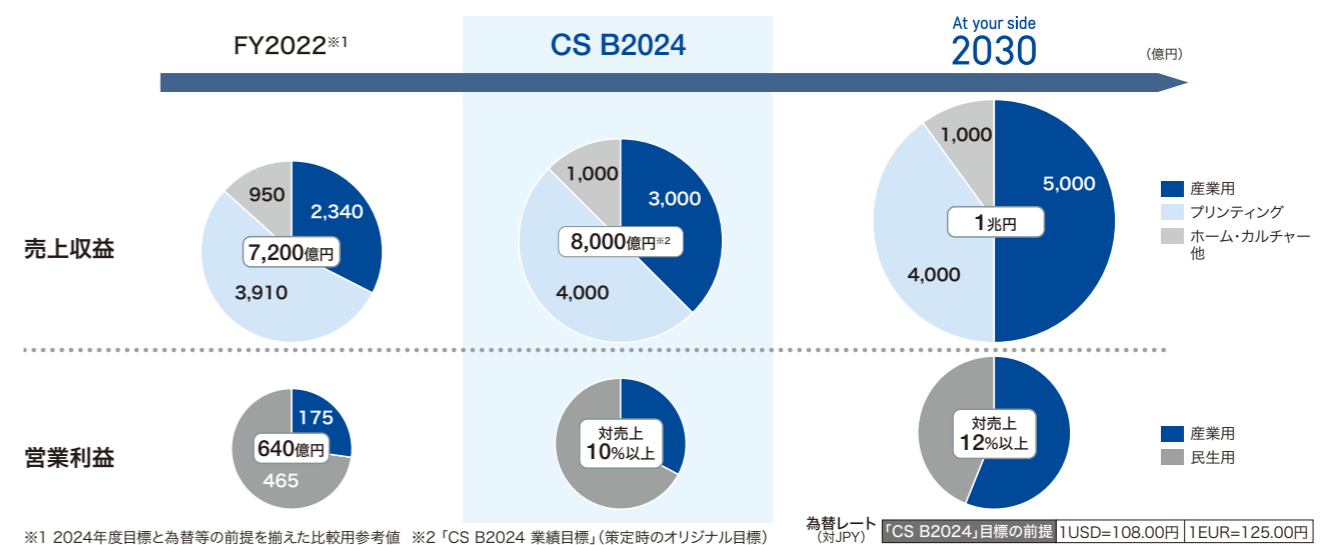
「CS B2024」骨子

「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、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推進しています。



「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、産業用領域の売上構成を2030年度には約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、構成比率は低下するものの、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。



ビジョンおよび中期戦略 | 中期戦略「CS B2024」

業績目標と為替換算参考値

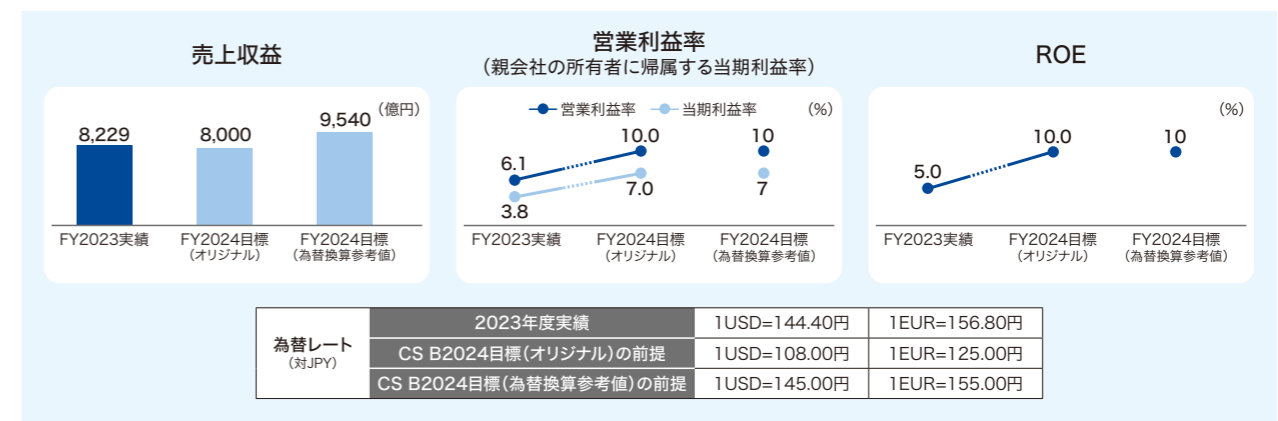
「CS B2024」では、売上収益、営業利益率、ROEの3つの業績目標を設定しました。策定時のオリジナル目標の為替レートの前提は1米ドル=108.00円、1ユーロ=125.00円でしたが、「CS B2024」を発表した2022年5月以降、急速に円安が進行しました。オリジナル目標を2024年度通期業績予想の為替水準である1米ドル=145.00円、1ユーロ=155.00円で換算すると、売上収益は約2割膨らみますが、営業利益率とROEについてはほぼ変わりません。

	CS B2024業績目標【オリジナル】	CS B2024業績目標【為替換算参考値 ^{※1} 】
	為替前提 1USD=108円/1EUR=125円	為替前提 1USD=145円/1EUR=155円
売上収益	8,000億円	9,540億円
営業利益率 (当期利益率 ^{※2})	10.0%以上 (7.0%以上)	約10% (約7%)
ROE	10.0%以上 (資本コストを上回る水準)	約10%

※1 為替換算参考値は、23年度実績における外貨建て売上収益/売上原価/販売費および一般管理費を基とする円に対する為替感応度を用いた試算です。
 ※2 親会社の所有者に帰属する当期利益率(法人税率30%を前提)

業績目標と進捗

「CS B2024」2年目である2023年度の売上収益は8,229億円で、2022年度に続き2024年度のオリジナル目標を前倒して達成しました。主にマシナリー事業の中国・アジアにおける市況低迷や、P&S事業の製品本体の販売減の影響を受けたものの、為替が円安に推移したことによるプラス影響により、前年度並みとなりました。しかし、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、営業利益率は6.1%、ROEは5.0%となりました。



マテリアリティ

「At your side 2030」の達成および「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、これらの解決を重要な経営課題の一つとして位置づけています。

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とその傘下にある6つの分科会で全社横断の活動を推進しています。

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

マテリアリティ	関連するSDGs項目	2024年度サステナビリティ目標	進捗	2024年度活動計画	リンク
社会の発展	3 持続可能な消費の生産、8 公正で持続可能な労働、9 産業、イノベーション、インフラ、12 持続可能な消費、17 パートナーシップ	●産業機器事業におけるお客様の生産性向上、CO ₂ 排出削減に貢献するための製品性能の優位性確保	●2022年度から2023年度までに、高い省エネ性能と生産性を誇る、SPEEDIOシリーズの新製品 計10機種 [※] を発売 ※ローテティングシステムを除く	●生産性および省エネ性能に関わる製品競争力の継続的強化	P.28-29 参照
		●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	●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各地域で強化	●サブスクリプションサービスなど、お客様との契約型によるつながり拡大	P.26-27 参照
		●グローバルベースでの従業員エンゲージメントの可視化と調査スコアの向上 ●海外拠点責任者の現地登用を促進するための人材育成およびガバナンスの強化	●ブラザー工業において2022年度から従業員エンゲージメント調査を開始。2023年度はグローバルで90%の拠点が実施 ●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もとにした幹部人材の育成推進・サクセッションプランを実施	●全拠点での調査実施と従業員エンゲージメント向上のためのワークショップなどの実施 ●各拠点での体系的な経営人材・後継者育成の促進	P.32-37 参照 P.65 非財務指標 参照
責任あるバリューチェーンの追求	3 持続可能な消費の生産、5 性別平等、8 公正で持続可能な労働、10 公正な取引と労働、17 パートナーシップ	●サプライヤーに対する人権リスク評価の拡大 ●RBA Gold認証を取得したグループ生産拠点数 3拠点	●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(人権DD)において、対象事業・サプライヤーを拡大し、実効性を担保 ●責任ある鉱物調達のための調査を継続実施 ●P&S事業における中国およびフィリピンの生産拠点で、RBAプラチナ認証を取得 ●2024年度には星崎工場(名古屋)でRBAプラチナ認証を取得し、目標を前倒して達成	●サプライチェーン上流における人権DDの実効性の担保 ●サプライチェーン上流以外の人権リスクの検討および人権DDプロセス構築 ●RBA認証を取得した各生産拠点(ベトナム、フィリピン、中国、日本)の継続的なレベルアップ	P.40-41 参照 責任あるサプライチェーン https://global.brother/ja/sustainability/social/supply-chain
地球の未来	7 気候変動、12 持続可能な消費、13 気候変動、17 パートナーシップ	●[スコープ1・2] 2015年度比47%削減(2022~2024年度の3年間で9%を削減) 参考)2030年度目標:2015年度比65%削減 ●[スコープ3] 自動努力での15万t削減対策の実施 参考)2030年度目標:2015年度比30%削減	●[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、2015年度比で45.1%を削減 ●[スコープ3] 従来製品より環境性能を高めた新製品の販売を開始、部品調達段階でのCO ₂ 排出量をお取引先との協働で削減	●事業拡大とCO ₂ 削減の両立への対応 ●省エネ性が向上した新製品の訴求および販売拡大	P.42-45 参照 2030年度中期目標 https://global.brother/ja/sustainability/eco/cc#c06
		●製品 ^{※1} に投入する新規資源率 81%以下 参考)2030年度目標:65%以下 ^{※2} ※1 包装材を含む ※2 対象は、P&S事業、マシナリー事業、P&H事業	●製品に投入している新規資源量について第三者による検証を受け、新規資源率が79.2%であることを確認、1年前倒して目標を達成	●活動ロードマップの実行	P.42-43 参照

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)	2023年度実績	1USD=144.40円	1EUR=156.80円
	「CS B2024」目標(オリジナル)の前提	1USD=108.00円	1EUR=125.00円

※1 「CS B2024」業績目標(オリジナル)

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の3つと、④持続可能な未来に向けた経営基盤の変革の計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※2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CO₂排出削減に貢献し、大きな売上成長を目指します。

※2 Electric Vehicleの略称。電気自動車

重点施策	顧客基盤の拡大	売上収益
製品力・供給能力の強化 ●お客様のモノづくりの競争力強化やCO ₂ 排出削減への貢献 - 強みである高生産性・省エネ性能をさらに追求 - 省人化・自動化ニーズへの対応 - 省エネ性能の効果的な訴求による拡販 ●デジタル技術を活用した周辺サービスの提供 ●生産能力・倉庫機能の拡張	●自動車・一般機械市場への拡販 - 加工内容の変化を機会と捉え、EV関連市場へ本格攻勢 - さらなる成長に向けた非自動車用途の開拓 ●主要市場における販売体制の強化 - 中国・インド・日本における販売拠点・人的リソースの拡張・強化 ●新カテゴリー商品の投入	(億円) 613 (FY2022 実績) 431 (FY2023 実績) 1,000 (FY2024*1 目標) 高い生産性・省エネ性能をてこに大幅な成長

進捗	課題	対策(2024年度取り組み)
販売面では、中国・インド・日本にて営業・サービス基盤を強化。製造面では、インドにおいて新工場が完成、2024年12月に稼働予定。製品面では、横形マシニングセンタを投入するなどラインアップを拡充 P.28-29 参照	中国を中心とした市況低迷の影響を受ける中での売上拡大	営業・サービス人員の拡充、新拠点の立ち上げを着実に実施し、市況回復時に需要を取り込めるよう万全な体制を構築

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※3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)※4やデジタル印刷機(DP分野)※5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取り組んでいます。また周辺機器や消耗品・アフターサービスも充実させることで、収益最大化を目指します。

※3 原材料の調達から、加工・製造などの過程に加え消費・廃棄までを追跡可能な状態にすること ※4 ペットボトルや缶に賞味期限などを印字 ※5 商品のパッケージラベルなどを印刷

重点施策	産業用インクジェット技術基盤の強化	売上収益
専門性の高いソリューション提供力の強化 ●業界最高水準の“Customer Experience”(顧客体験)の追求 - 日用消費財で拡大するトレーサビリティ※4の課題を解決 - デジタル印字技術の専門知識を駆使したソリューション提供 - お客様とのつながりをデジタル技術で強化しアフターマーケットセールスを拡大 ●製品競争力の強化 - ブラザーの開発基盤を活用しC&M/DP両分野で競争力のある新製品を継続投入	●要素技術開発の強化 - 今後の用途拡大やサステナビリティ要請を見据えたヘッド、インクの開発 ●インクジェット生産基盤の強化	(億円) 1,008 (FY2022 実績) 1,096 (FY2023 実績) 1,000 (FY2024*1 目標) C&M分野 お客様との関係強化による安定成長 DP分野 新製品投入による成長の加速

進捗	課題	対策(2024年度取り組み)
●DP製品本体の販売が目標に届かなかったものの、C&M製品本体や消耗品が堅調に推移 ●ドミノプリンティングサイエンスとブラザーグループの協働により、C&M分野において新製品を継続開発・投入	●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販売拡大とサービス・ソリューション強化	プリンター本体に加えて、周辺機器や消耗品・アフターサービスから得る収益を最大化するためのビジネスモデル変革を推進

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

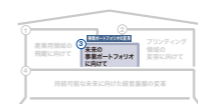
厳しい市場環境にあっても、プリンティング事業は既存領域の収益性を強化しつつ、製品本体の販売を強化するとともに、契約型をはじめとしたお客様とつながるビジネスモデルへの転換を加速していきます。

重点施策	売上収益
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 ●お客様と継続的につながるビジネスの拡大 - 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 - ラベリング機器のアプリを活用したお客様接点を構築 ●サステナビリティ貢献に向けた取り組み ●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利益を伴う成長	(億円) 4,967 (FY2022 実績) 5,149 (FY2023 実績) 4,300 (FY2024*1 目標)

※ 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す

進捗	課題	対策(2024年度取り組み)
競争力のあるレーザー複合機・プリンターの新製品を投入。新興国では収益性向上が期待できるインクタンクモデルなどの販売に注力。2030年に3,000万人のお客様とつながるという目標に対し、2023年度は492万人 P.26-27 参照	契約型ビジネスにおける新規顧客獲得	MPS※6やサブスクリプションサービスなど「つながる」施策の強化

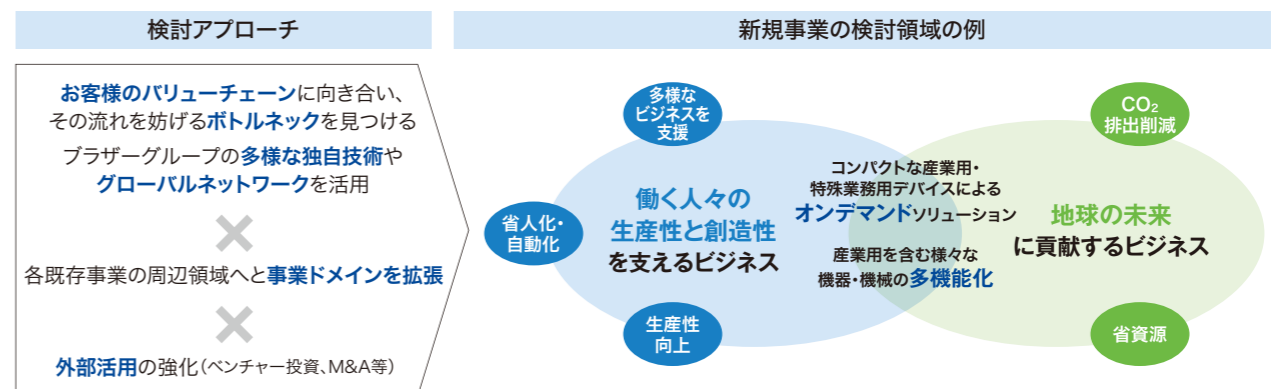
※6 Managed print services: 顧客ごとに機能や料金プランを最適化できる法人のお客様向けプリントサービス



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て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。



進捗	課題	対策(2024年度取り組み)
●「水素燃料電池・蓄電池ハイブリッドUPS」を発売、成田国際空港が非常時のバックアップ電源として採用 ●事業の枠を超えてインクジェット技術を核としたクラフト向け新製品を発売	●水素燃料電池事業の成長に向け、「水素燃料電池・蓄電池ハイブリッドUPS」のさらなる販売拡大 ●クラフト向けインクジェット新製品の新規顧客獲得に向けた効果的なマーケティング実施	●新規顧客獲得に向けた営業体制の強化、販売拡大に寄与するさらなる技術・製品開発 ●クラフト向けインクジェット新製品の、欧米でのさらなるチャネル開拓

[PrintModa\(英語サイト\)](#) <https://www.brother-usa.com/home/printmoda>

ビジョンおよび中期戦略 | 中期戦略「CS B2024」



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

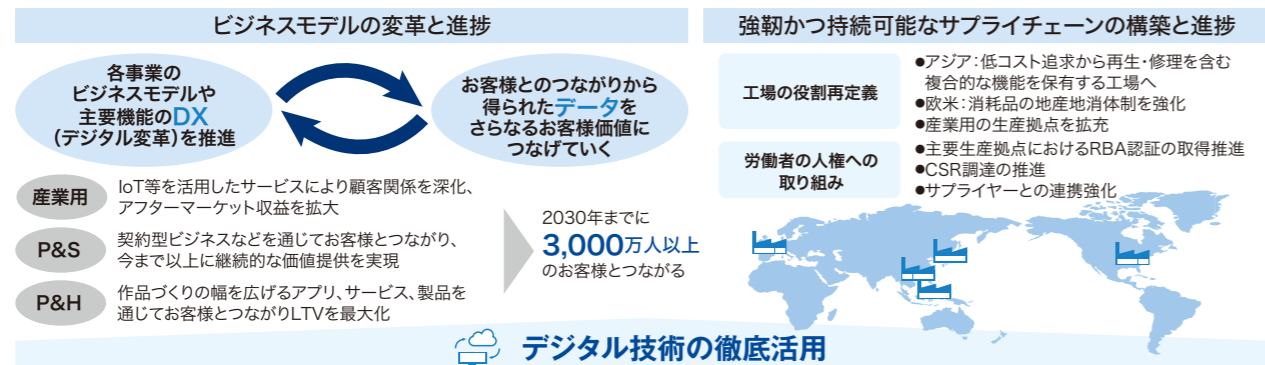
当社グループは、「ブラザーグループ 環境ビジョン2050」において、2050年までにグループの事業活動におけるカーボンニュートラルを実現することを宣言、CO₂排出削減、資源循環、生物多様性保全の目標を掲げ、取り組みを推進しています。あわせて、2030年までの中期目標を設定し、取り組みを加速させます。

「CS B2024」における主要な取り組み	環境ビジョン2030年目標
全世界のグループ ●省エネ活動の推進 ●太陽光パネル設置等の創エネ活動 ●CO ₂ フリー電力の購入 拠点でのCO₂排出削減 ●さらなる低消費電力化・長寿命化 ●再生材の最大活用 ●サプライチェーン全体のCO ₂ 排出削減に向けたサプライヤーとの連携強化 製品ライフサイクルにおけるCO₂排出削減 ●プリンター消耗品カートリッジの回収・リサイクル拡大 ●製品のリユース促進 ●サブスクリプションサービス等のお客様とつながり続けるビジネスの拡大 循環経済型ビジネスの推進 ●植林・森林保全活動 ●環境関連ベンチャー・キャピタルへの投資 その他	CO₂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

進捗、課題、対策について詳細は [P.18-19 サステナビリティ目標 CO₂排出削減・資源循環 参照](#)

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」に向けて各事業においてお客様とのつながりから得られるデータをさらなる顧客価値提供に活用するため、各事業における「つながる」仕組みの構築を進めました。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、在庫や生産・販売状況をデジタルで可視化しグローバルで一元化するなど、さまざまな取り組みが進展しました。これらの活動の基盤として、グローバルに散在するデータの一元管理・活用のためのグローバル統合データ基盤を導入しました。



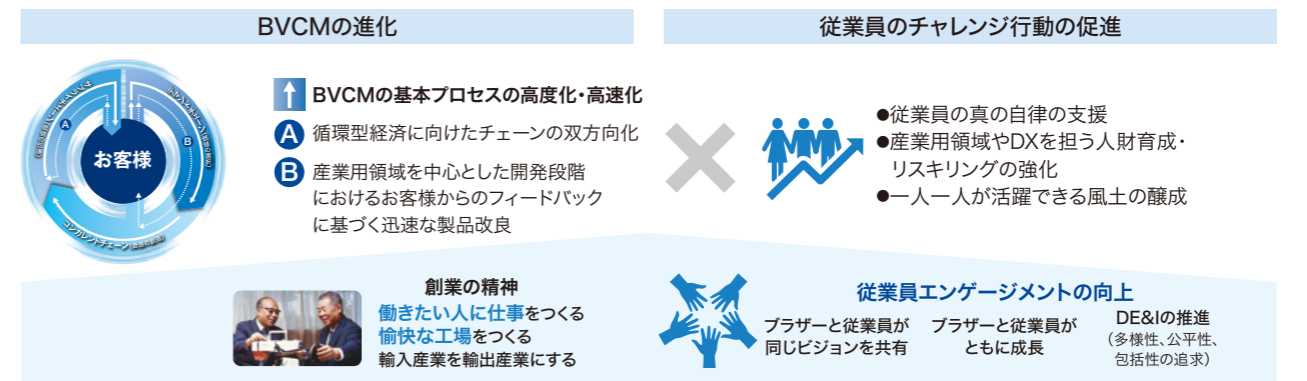
	進捗	課題	対策(2024年度取り組み)
ビジネスモデルの変革	産業用 遠隔保守支援や加工プログラム作成支援などのサービス・ソリューションを計画通り実施 P&S 「つながる」施策拡大のための1to1マーケティングの仕組みを構築中 P&H	遠隔保守支援などのサービス・ソリューションの安定稼働 MPS契約数拡大 クロスセル [※] などの取り組み強化	フィールドテスト実施による課題の検証・解決 つながりレベル P.27 参照 の高いお客様とのつながり拡大 顧客行動分析に基づくクロスセルの推進
強靱かつ持続可能なサプライチェーンの構築	工場の役割再定義 労働者の人権への取り組み	●アジア:低コスト追求から再生・修理を含む複合的な機能を保有する工場へ ●欧米:消耗品の地産地消体制を強化 ●産業用の生産拠点を拡充 ●主要生産拠点におけるRBA認証の取得推進 ●CSR調達推進 ●サプライヤーとの連携強化	●生産計画立案プロセスの標準化 ●調達系業務データ活用による業務効率化 ●生産・物流・販売・在庫のグローバルデータの可視化・一元化 ●有事のストック部品の調達・供給プロセスを確立 ●調達体制の可視化に向けたベンダー・ツールを作成中 ●ベンダー・ツールの展開
デジタル技術の徹底活用	グローバルデータ統合基盤の構築 DX推進のための人財育成	グループ各社に散在する製造/販売情報などのデータを仮想的に統合するグローバル統合データ基盤の構築完了 DX推進人財育成の結果、DXコア人財1期生147人が基礎教育終了、2期生96人受講中	周知活動、教育、活用支援、運用体制の整備・改善 教育の継続、一部カリキュラムの更新、DXコア人財貢献度調査実施

※ある製品やサービスの購入者や購入希望者に対して、関連する別の製品やサービスも推薦して、販売につなげる

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



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、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

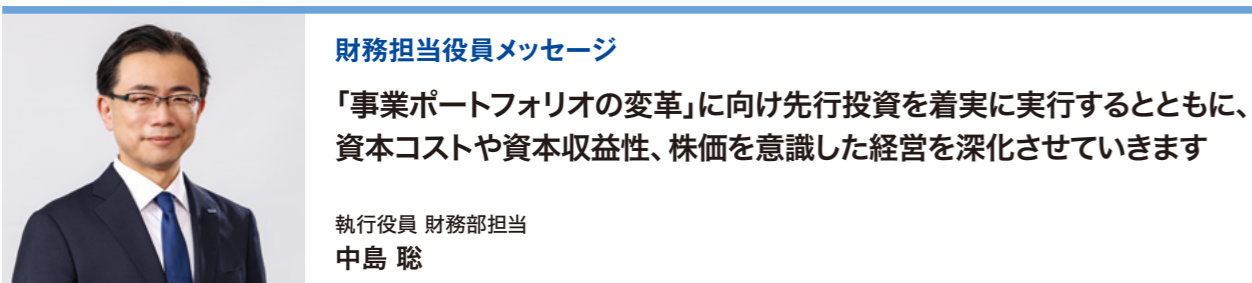
お客様のもとへ優れた価値をお届けする過程を、「デマンドチェーン」「コンカレントチェーン」「サプライチェーン」の3つのチェーンでつなぎ、柔軟かつスピーディーに価値創出を行います。またお客様に価値をお届けした後も、お客様や市場の声をもとに改良を加えます。お客様を中心に考えたこのバリューチェーンの循環を高速度化することで、より優れた製品・サービス・ソリューションを迅速にお届けします。

- 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で密に連携
 - 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

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 [P.26-30 製品写真 参照](#) および新規事業でお客様の生産性と創造性を支えとともに、社会課題の解決に貢献します。

	業務用ラベルプリンター	コーティング・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				
	発送ラベル、食品表示ラベル、伝票・見積書	缶・ビン・ペットボトル・紙器・段ボール	パッケージラベル	衣料品
ターゲット顧客	物流・製造、小売、医療、保守メンテナンス	食品・飲料・医薬品などブランドオーナー	印刷加工業者	オンデマンドプリントサービス事業者
提供価値	トレーサビリティに関する情報を表示			オンデマンドでデザイン性・オリジナリティを付加



財務担当役員メッセージ

「事業ポートフォリオの変革」に向け先行投資を着実に実行するとともに、資本コストや資本収益性、株価を意識した経営を深化させていきます

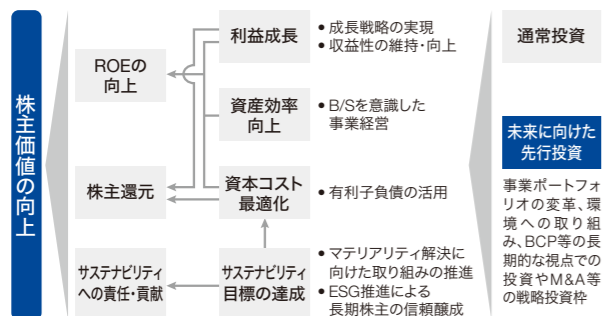
執行役員 財務部担当
中島 聡

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。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、「ROEの向上」「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。

これらの実現に向けて、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、長期にわたる株主の皆さまとの信頼を醸成します。

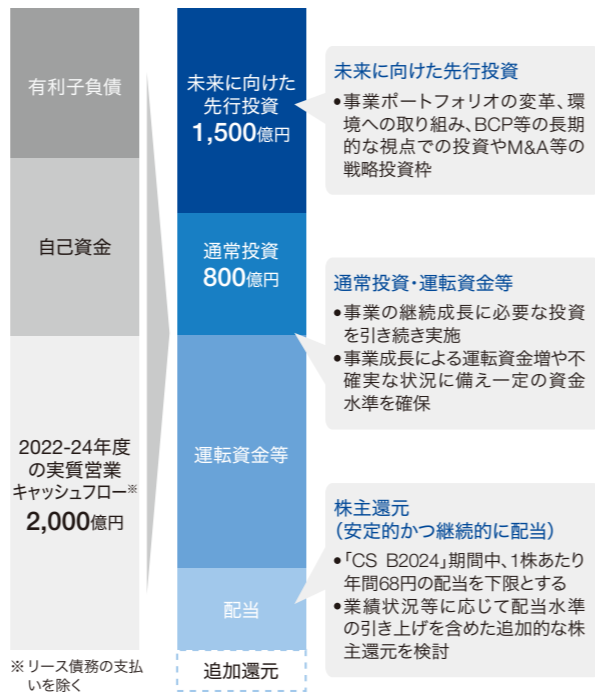
株主価値の向上に向けた財務方針の全体像



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

中期戦略「CS B2024」では、3年間で総額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、「事業ポートフォリオの変革」に向けては、大幅成長を目指す産業用領域やプリンティングの核となるインクジェット技術に関わる、生産・販売拠点や技術基盤の強化を進めます。これには、M&A等の戦略投資枠としての300億円も含まれます。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ます。

投資に際しては、資本コストや投資回収の効率・スピードを意識しています。中長期の方向性に投資の目的・意義が合致しているかという視点や、今後の損益・資金への影響に加え、IRR（内部収益率）やROI、投下資本の回収期間などさまざまな投資判断指標を参考に、総合的に判断しています。

投資の進捗

2023年度は、「事業ポートフォリオの変革」の「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新工場建設を開始し、2024年12月の稼働を予定しています。「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が完成しました。この新工場棟は、生産能力の増強のみならず、サプライチェーン強靱化に向けた倉庫機能を兼ね備えるなど、複合機能工場としての役割を担います。また、「持続可能な未来に向けた経営基盤の変革」の一環として、グローバル各拠点において、環境投資としては太陽光パネル設置を、DX投資としては基幹業務システムの刷新を進めました。

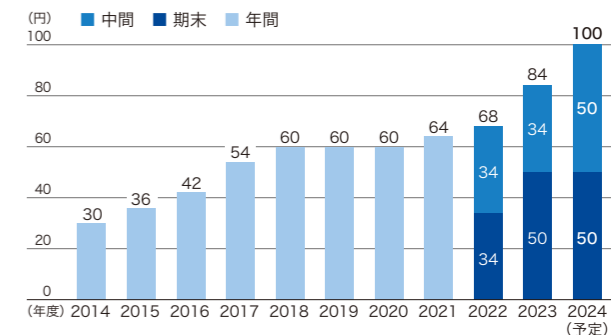
事業継続に必要な通常投資800億円と、未来に向けた先行投資1,500億円を合わせた総投資枠2,300億円のうち、2023年度までに約1,000億円の投資を実施しましたが、支払い時期が中期戦略「CS B2024」期間外になるものを含みますが、M&Aなどの戦略投資枠300億円を除くと、おおむね計画通りに進捗しています。2024年度も、未来に向けた先行投資を着実に実施していきます。

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することを基本方針としています。具体的には、1株当たり68円の配当を下限の水準とし、業績状況等に応じて配当水準の引き上げを含めた追加的な株主還元を検討します。加えて、自己株式の取得についても機動的に実施していきます。

この基本方針に基づき、2023年度は、業績やキャッシュの水準などに鑑み配当水準を引き上げ、1株当たり年間配当を前年度比16円の増配となる84円としました。また、2024年度については、さらに16円増配し、1株当たり年間配当を100円とする予定です。

1株当たり配当額



資本コスト・株価を意識した経営

資本コストなどについては、下記の通り認識しています。

項目	現状	方針
資本コスト	株主資本コスト: 7~10% CAPMで計算 計算タイミングや計算前提の違いにより変動があるため、レンジで捉えている	●有利子負債も活用しながら事業ポートフォリオ変革を進め、株主資本コスト低減を図る
資本収益性指標	ROE 過去5年平均*: 8.1%	●事業成長により健全にROEを向上させることを基本方針とする ●中長期的に資本コストを上回るROE10%以上を目指す
市場評価	PBR 過去5年平均*: 1.05倍 2024年3月末: 1.08倍	●「CS B2024」の財務方針に従い、継続的な株主価値の向上を目指す ●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のさらなる向上を図る

* 2019年度～2023年度までの5年

ROE向上のためには、資本を調整する手法もありますが、事業成長により健全にROEを向上させることをまずは優先させるべきだと考えています。そのために、「未来に向けた先行投資」を着実に実施し、産業用領域の飛躍とプリンティング領域の変容による「事業ポートフォリオの変革」を加速させ、収益力を向上させることを目指しています。

株主資本比率に関しては、高い財務健全性を確保している一方、有利子負債も活用し、M&Aを含め事業成長のための投資を加速させる必要があると認識しています。

また、資本収益性の向上に向け、社内での参考指標としてROICの活用をスタートしました。事業ごとの投下資本を把握し、各事業の成長段階や特性を考慮した上で、戦略や施策が適切であるか定期的に経営会議で検証・評価しており、各事業における資本収益性の向上や資源配分の最適化につなげたいと考えています。

PBRについても、1.0倍は一つの通過点であり、さらに高い水準を継続的に目指していく必要があります。

今後も、未来に向けた先行投資を着実に実施することで「事業ポートフォリオの変革」を加速させるとともに、資本コストや資本収益性、株価を意識した経営をより一層深化させることで企業価値の向上を目指します。

2023年度振り返り

2023年度は、主力のP&S事業における欧米・中国の市況低迷や、成長ドライバーと位置付ける産業機器における中国を中心とした設備投資需要の低迷など、厳しい事業環境が継続しました。そのような中でも、物流コストの減少や、P&S事業における消耗品の堅調な販売、価格対応の効果などにより、事業セグメント利益は大幅な増益となりました。

しかしながら、ドミノ事業において、英ポンド高の進行による利益へのマイナス影響などにより、のれんの一部の減損損失を計上したことを受け、ROEは5.0%と落ち込みました。2024年度は、ROE向上に向け、産業機器の回復をはじめ全社での収益力向上を目指します。

株主・投資家の皆さまとのコミュニケーション

2023年度は4年ぶりに事業説明会を開催するなど、IR活動に注力しました。産業機器を中心とした産業用領域でどのように成長を実現するのか、また、売上の半分以上を占めるP&S事業が縮小市場にある中で、いかに事業規模や収益性を維持し続けるのかなど、短期業績のみならず、中長期的な戦略・施策を積極的にお伝えすることが重要だと考えています。

今後も株主・投資家の皆さまとの対話を強化し、情報の非対称性の解消に努め、当社の将来に対する期待感を醸成していきたいと思えます。それが、ひいてはPBRの向上にもつながると考えています。

IR面談	2023年度	IRイベント	2023年度
国内投資家	196件	決算説明会	4件
海外投資家	58件	事業説明会	2件
合計	254件		

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&S事業担当役員メッセージ



P&S事業の強みや特長を生かすことで、プリンティング技術の進化や応用範囲の拡大をリードし、価値提供の拡大に努めます

代表取締役副社長
P&S事業統括
桑原 悟

2023年度のP&S事業は、製品本体の販売が減少したものの、消耗品の販売増や為替のプラス影響により、増収になりました。厳しい市場環境の中でも業績は堅調に推移していますが、既存ビジネスの一層の収益力強化に努めるとともに、契約型をはじめとしたお客様とつながるビジネスモデルへの転換の加速、業務用ラベリング事業の拡大など“次”に向けた変革を推進しています。

有価証券報告書 <https://global.brother/ja/investor/business/yuho>

さて、P&S事業の強みやその源泉となる土台について、特に開発・製造の観点で自分なりに整理してみました。強みとしては3つあり、1つ目はお客様のニーズを見極める力、2つ目はコスト競争力、3つ目は製品の使いやすさ、長寿命などを通じて長年培ってきた信頼性です。

お客様のニーズを見極める力とは、技術オリエントで機能を付加していくのではなく、お客様が求める価値の本質を見極める、さらにお客様自身も気づいていない潜在的なニーズを抽出して具体化する、というものです。

これら3つの強みの源泉となる土台はいろいろありますが、中でも特徴的なのが「レーザー・インク・サーマルという3つの

印字技術」を保有すること、ブラザー・バリュー・チェーン・マネジメント (BVCM) の「企画・開発・設計・製造・販売が垣根なくグローバルで一体となったモノづくり」を実現している、ということだと考えています。

3つの印字技術という点では、印字技術ごとに組織を分断するのではなく、印字技術の違いに伴う組織の壁を越えて、メカ・ハード・ソフトの機能間で連携が取れる体制を整えています。そのため、例えば成果・好事例を他の印字技術を扱う組織に迅速に横展開することなどにより、お客様へ多様な製品をご提案し、お客様にとって最適な製品を選択いただけるような仕組みとなっています。

BVCMに基づいたモノづくりにおいては、企画段階から組織間の壁を少なくして協業できる体制で、お客様の声を起点に製品化を推進しています。116年の歴史の中で培われた風通しの良い組織風土があってこそ、円滑にBVCMを回すことができていますと考えます。

加えて、ビジネスパートナーである社外のお取引先(サプライヤー)の皆さまとの良好な関係の構築も、グローバルで一体となったモノづくりには不可欠です。常に戦略や将来像を共有し、お互いにビジネスを拡大できる協業体制で、多くの部品の技術開発・コスト低減を進めています。お取引先から一番に選ばれる会社になり、ともに成長していく、というスタンスはブラザーならではの強みです。

今後もP&S事業が培った強みや特長を生かしながら、プリンティング技術の進化や応用範囲の拡大をリードし、グループ全体の企業価値の向上に貢献していきます。

2023年度総括

通信・プリンティング機器事業

■インクジェット複合機およびレーザー複合機・プリンターの消耗品は堅調

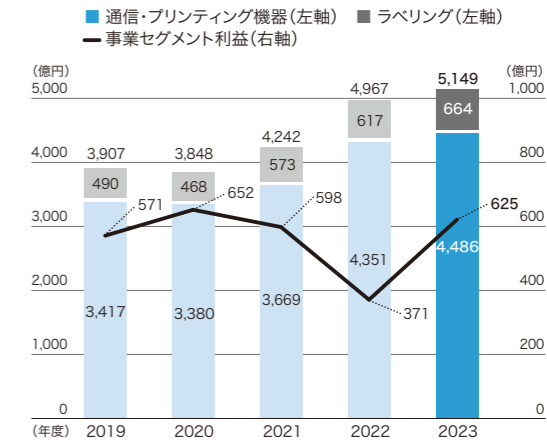
■製品本体の販売は、中国や欧米の市況低迷の影響で減少

■為替のプラス影響があり、全体として増収

ラベリング事業

■前年の供給制約からの回復と為替のプラス影響で増収

売上収益/事業セグメント利益の推移



TOPICS プリンティング領域の変容に向けた「つながる」施策の推進

P&S事業では、マテリアリティの一つである「人々の価値創出の支援」のため、「CS B2024」期間中のサステナビリティ目標を、「P&S事業におけるお客様のLTV^{※1}向上に向けたお客様と直接『つながる』ための基盤の構築」としています。

[P.18-19 参照](#)

「つながる」ことを「製品やサービスを使うお客様と直接コミュニケーションできる状態を作り、優れた顧客体験や価値を提供し続ける」と定義し、従来の売り切り型のビジネスモデルから、お客様とつながるビジネスモデルへの転換を進めています。MPS^{※2}やサブスクリプションサービス^{※3}などの契約型ビジネスの拡大に加え、その他のお客様に対しても、製品の使用状況や保有製品に応じた提案ができる状態を築くことを目指しています。「つながる」ことで、お客様のTCO^{※4}低減や消耗品購入時の負担軽減などに貢献するとともに、ブラザーにとっては、消耗品の純正率向上による収益性向上などが期待できます。また、製品の回収・リサイクルが促進されることも、サステナビリティへの貢献につながります。

2023年度は、前年度比26%増の約492万

台の機器を通じて、お客様とつながりました。欧州でMPSを契約しているお客様においては、純正品を使用していただけだけでなく、契約していないお客様に比べて、カラーレーザー・モノクロレーザーともにプリントボリュームが多く、消耗品の売上増に伴う収益率の向上が期待できます。

これからもP&S事業の製品力の強化とビジネスモデル転換を同時に実現することで、収益性を向上し、プリンティング領域の変容を加速させていきます。

※1 Life Time Value: 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 Managed Print Services: 顧客ごとに機能や料金プランを最適化できる法人のお客様向けプリントサービス
 ※3 月額定額課金サービス
 ※4 Total Cost of Ownership: 購入から廃棄までの費用の総額

P&Sの「つながる」とは 製品やサービスを使うお客様と直接コミュニケーションできる状態を作り、優れた顧客体験や価値を提供し続けること

契約型のつながり		非契約型のつながり	
MPS(マネージド・プリント・サービス)	サブスクリプションサービス	お客様の使用状況に応じた提案ができる状態	お客様の保有機器に基づいて提案ができる状態
高 ← つながりレベル → 低			
お客様のメリット: TCOの低減、消耗品購入の負担低減、長期延長保証やポイントプログラムへの加入、キャンペーンや最適な新製品情報の受領(契約型のみをのメリットを含む)			
ブラザーのメリット: 消耗品の純正率向上による収益性確保、お客様の使用状況などのデータ分析による提供価値の向上など、LTVの向上			
双方のメリット: 使用済み製品の回収・リサイクル促進によるサステナビリティへの貢献			

事業戦略(事業方針)

通信・プリンティング機器事業

- 全社事業ポートフォリオ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拡大
- ### 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とのつながりの構築
 - 業務用ラベリングビジネスの拡大

共通

- CO₂排出削減を目指した製品設計の推進と製造体制の構築
- 資源循環型ビジネスの推進

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



事業を通じた社会課題解決

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

強み

- 通信・プリンティング機器事業
 - 適正かつ独自視点でのニーズの見極め力
 - コスト競争力
 - 長年培った使いやすさ、長寿命、高品質などの、製品信頼性を実現する力
- ラベリング事業
 - 業界のバイオニアとしての知見
 - 高性能で豊富なラベルのラインアップ
 - 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
- 通信・プリンティング機器事業の法人のお客様向けビジネスおよび、業務用ラベリングビジネス拡大のためのソリューション提案力強化

機会

- 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と、ライフタイム(製品使用期間)の長期化
- 効率化や自動化、トレーサビリティの需要増加に伴う、業務用ラベリング市場の拡大
- お客様の環境意識の向上に伴う、省エネ製品の需要の増加

リスク

- 紙離れの加速によるプリントボリュームおよび本体・消耗品販売数の減少
- 競合他社の在庫充足による競争の激化
- e-コマースにおける純正消耗品販売比率の低下

事業戦略

Machinery

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



産業用領域の成長に向けて、お客様の生産性向上と新たな価値創出に貢献します

専務執行役員
マシナリー事業統括
星 真

2023年度を振り返ると、産業機器事業では中国やアジアを中心に設備投資需要が低迷し、販売が大幅に減少、工業用ミシン事業では、ガーメントプリンターは米州で販売が増加したものの、工業用ミシンはアジアのアパレル向け設備投資需要が低調に推移しました。その結果、マシナリー事業全体で減収となり、大幅な減益でした。一方、3事業とも将来のための施策は計画通り着実に実行でき、景気回復時の備えは万全です。

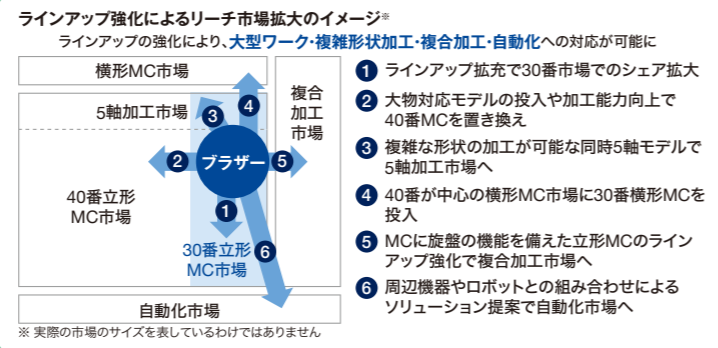
ここからは「CS B2024」の戦略テーマの一つで、私が注力している産業機器事業の戦略について、ご説明します。

産業機器事業では、30番と呼ばれる主軸を持った小型工作機械分野こそ私たちの得意な領域であり、高い顧客価値を提供できると考え、開発スピードをこれまで以上に加速し、2022年以降ほぼすべてのラインアップに対して刷新を進めてきました。2022年度に新規投入した多面加工機およびその同時5軸対応モデルに加え、2023年度には自社初となる横形MC*を投入するなどのラインアップ拡充により、大型ワークや複雑形状の加工が可能になりました。この大幅なラインアップ強化・刷新により、従来より強みを持つ30

番立形MC市場①でシェアを拡大させるとともに、30番の枠を超えた価値提供を通じて近接領域の市場②～⑥への積極的な事業拡大を図っています。(下図参照)

一方、産業機器事業は製品をお届けすれば終わりではなく、お客様が製品をうまく使いこなせるようフォローすることで、お客様の収益性向上に貢献することが重要であるため、営業・サービス基盤の強化も必須です。「CS B2024」では、中国・インド・日本を重点エリアと位置づけ、2022年度以降、テクノロジーセンターを5カ所、事業所・営業所を7カ所新たに開設しました。お客様の競争力と成長をサポートすることで、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」となり、世界最高水準の生産性を誇る小型工作機械のマーケットリーダーになることを目指します。

* マシニングセンタ



産業機器事業説明会資料
<https://download.brother.com/pub/jp/investor/business/event/2023machinetool.pdf>

強み	産業機器事業 ■高い生産性と省エネ性能を実現する製品開発力 ■豊富なラインアップにより、お客様のニーズに応える多様なソリューションの提供 工業用ミシン事業 <工業用ミシン> ■高速縫製と高い縫製品質を実現する製品開発力	■幅広い国・地域からの要望に対応できる拠点展開 <ガーメントプリンター> ■インクジェット技術に支えられた高い生産性と印刷品質の実現 ■多様な独自技術を活用したソリューション提供力	産業機器事業 ■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さらなる需要獲得 ■カーボンニュートラルに取り組む顧客に対する、省エネ性能のさらなる訴求 ■中国向け売上比率の高さ	工業用ミシン事業 <工業用ミシン> ■エアバッグ・靴などノンアパレル市場向け新製品の投入 ■提案営業力・サービス対応力の向上 <ガーメントプリンター> ■大量印刷市場でのさらなる成長を実現するための製品開発 ■大量印刷工場における生産性向上の支援
	産業機器事業 ■グローバルでのカーボンニュートラルの加速に伴うHV※1やPHV※2も含めたEV関連投資の拡大 ■世界人口増加の鈍化、高齢化などによる労働人口減少に伴う、省人化・自動化の加速 ※1 Hybrid Vehicle ※2 Plug-in Hybrid Vehicle	工業用ミシン事業 <工業用ミシン> ■自動化、脱技能化につながる設備・技術への投資の活発化 <ガーメントプリンター> ■カスタマイズ需要の拡大 ■スクリーン・アナログ印刷からデジタル印刷への変化	産業機器事業 ■工作機械市場の本格的な市況回復の遅れ ■高いポラリティティ	工業用ミシン事業 <工業用ミシン> ■競合メーカーのノンアパレル市場参入・強化による競争激化 ■アパレル需要の回復遅れ <ガーメントプリンター> ■中価格帯市場での競争激化
機会				

2023年度総括

産業機器事業

■中国・アジアでの自動車・一般機械市場向けの設備投資需要が低迷し、大幅な減収

■需要が増加しているEV向け部品に求められる大型のアルミ部品をはじめ、さまざまな加工ニーズに応える横形コンパクトマシニングセンタ「H550Xd1」を発売

工業用ミシン事業

<工業用ミシン>

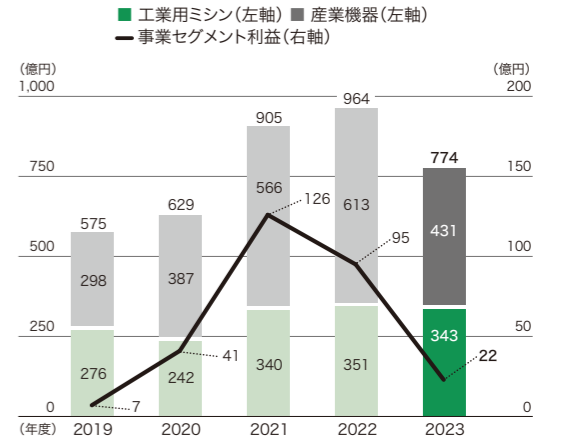
■中国・アジアを中心にアパレル向け設備投資需要が低調に推移し減収

<ガーメントプリンター>

■上位機種の販売増加と為替のプラス影響により増収

■広色域印刷と6つのプリントヘッドによる高速印刷を実現した「GTX600SB」を発売、多品種大量生産を行う大規模な印刷工場での生産能力向上に貢献

売上収益/事業セグメント利益の推移



TOPICS お客様のさらなる生産性向上のため、省人化・自動化ソリューションを提案

マシナリー事業では、マテリアリティの一つである「人々の価値創出の支援」のため、「CS B2024」期間中のサステナビリティ目標を、「産業機器事業におけるお客様の生産性向上、CO₂排出削減に貢献するための製品性能の優位性確保」としています。P.18-19 参照

中でも産業機器事業では、「お客様が真に満足していただけるソリューション」をお届けすることをミッションとして掲げており、お客様の生産性向上のため、「SPEEDIO」と周辺機器・ロボットの組み合わせによる省人化・自動化ソリューションを提供しています。また、労働力不足に悩むお客様の「夜間だけ自動化したい」といったご要望にもお応えしています。

自社製のローディングシステム「BV7-870Ad」は、加工部品の工作機械内部への搬入・搬出を自動で行えるシステムです。「SPEEDIO」本機と一体型なので、省スペースでの導入が可能で、設置のための調整が非常に簡単にできることも特長の一つです。

他にも、ビジネスパートナーと協業することで、5軸MCとロボットを組み合わせることで多品種少量生産の自動化ニーズへの

取り組みを進めています。

「SPEEDIO」Rシリーズ(高速2面パレットチェンジャー搭載)と他社の協働ロボット*とを組み合わせ、動作が遅く時間がかかるといった協働ロボットの短所を、Rシリーズの片面パレットで加工中に、もう一方のパレットでワーク交換というノンストップ加工が可能という長所でカバーし、高い生産性をそのままに自動化するソリューションとして提供しています。

参照 <https://www.brother.co.jp/product/machine/rd1/feature/index.aspx#f01>

今後もお客様のニーズに合わせた省人化・自動化ソリューションを提案することで、お客様の生産性向上に貢献します。

*協働ロボット:安全柵なしで人間と協働作業を行うロボット



事業戦略(事業方針)

産業機器事業

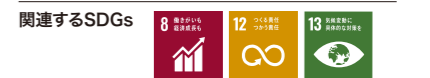
■強みである高い生産性と省エネ性能をさらに追求し、製品ラインアップを強化
 ■主要市場(中国・インド・日本)における営業・サービス体制の強化により、自動車・一般機械市場の顧客基盤を拡大

工業用ミシン事業

<工業用ミシン>
 ■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
 ■アパレル市場での需要回復の取り込み
 <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・CO₂排出削減
 マシナリー事業におけるお客様の生産性向上、CO₂排出削減に貢献するための製品性能の優位性確保



事業を通じた社会課題解決

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

事業戦略



ドミノ事業

多様なニーズに応える産業用印刷機器

ペットボトル、缶、食品の包装などに賞味期限、ロット番号などを印字するコーティング・マーキング機器（C&M分野）と、商品パッケージの多種少量化や短納期化に応えるデジタル印刷機（DP分野）を提供し、消費者保護やトレーサビリティ[※]の確保、工場における生産性向上などに貢献しています。

※原材料の調達から、加工・製造などの過程に加え消費・廃棄までを追跡可能な状態にすること



2023年度総括

- 売上収益：製品本体の販売は減少したものの、円安による為替のプラス影響に加え、消耗品が堅調に推移し、増収
- 事業セグメント利益：英ポンド高による為替のマイナス影響に加え、営業活動の強化や基幹業務システムの刷新に伴う販売費および一般管理費の増加などにより、減益

- 営業利益：のれんの一部の減損損失を計上したことにより、大幅な赤字
(減損損失計上理由：英ポンド高による為替のマイナス影響、金利上昇を受けた割引率の上昇、デジタル印刷機市場の成長が想定より遅れていることなどを受けて今後の事業計画を慎重に見直したため)

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て相乗効果を生み出すユニークなポジショニング

機会

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
- トレーサビリティ情報記載の義務化など食の安全に関する法規制への対応需要増加

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
- 環境規制の強化に伴う、アナログ印刷からデジタル印刷[※]への転換需要の増加

※アナログ印刷に比べデジタル印刷は、印刷工程における廃棄物・水使用量の削減など環境負荷を低減

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

リスク

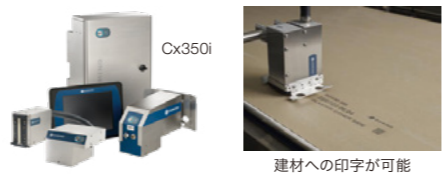
- グローバルでのインフレによるコスト高の継続
- 不安定な景気動向による設備投資意欲の減退
- 地政学リスクによる、輸送費上昇や輸送リードタイム長期化などサプライチェーンへの影響

TOPICS 省人化・自動化を実現するソリューションを提供

ドミノ事業では、幅広い製品ラインアップでお客様のさまざまなご要望にお応えすると同時に、省人化・自動化を実現するソリューションを提供することで、生産現場における効率化を実現し、マテリアリティの一つ「人々の価値創出の支援」に貢献しています。

ドミノ事業が提供するコーティング・マーキング機器「Cx350i」は、段ボールなどに対し、製品情報を高速で直接印刷することができる産業用プリンターです。このプリントヘッドを製品の包装ラインのベルトコンベヤーに組み込むことで、段ボールなどへの印字が自動化され、ラベル貼付という作業工程が不要になります。また、直接印字のコストは、ラベル貼付に比べて10分の1以下となり、生産性の向上に加えてコスト削減も実現しています。さらに、石こうボードや建材などへの印字や、長時間印字、赤・青・緑のカラーインクでの印字も対応可能にするなど、産業用領域のお客様のご要望に幅広くお応えしています。

ドミノ事業は今後も、お客様のニーズを捉えた製品とともに、省人化・自動化に向けたソリューションも提供することで、マテリアリティ「人々の価値創出の支援」への貢献と産業用領域の飛躍の実現を目指します。



建材への印字が可能

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、持続可能なラベル印刷ソリューションを提供



事業を通じた社会課題解決

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

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
 - 製品提供だけでなくとどまらない、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
 - 既存の技術や人材を生かした新規領域への拡大・推進(コルゲート[※]など)
- ※ コート紙段ボールへの印刷

- <共通>**
- ドミノ社とブラザーグループの協働により新製品や新たなアプリケーションを継続開発・投入
 - 周辺機器や消耗品・アフターサービスの収益を最大化
 - 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

ニッセイ事業



2023年度総括

- 主に中国の市況悪化を受けた設備投資需要の低迷により、減速機・歯車ともに販売が低調に推移し減収、減益
- 高剛性減速機「UXiMO (アクシモ)」ブランドのラインアップを強化

強み

- 世界基準の豊富な製品ラインアップで短納期や特注仕様にも対応
- 幅広い業界で採用されることで、景気変動によるボラティリティを低減
- 国内トップクラスの生産設備と独自の歯車加工技術を保有
- 設計から熱処理を含め一貫生産体制
- 新工場棟の設立など、生産能力を増強 [P.39 参照](#)

課題

- FA・ロボット向け高剛性減速機における製品力、販売力の強化
- 高精度な歯車が要求される重点3業界[※]向けのさらなる販売拡大

機会

- 労働人口減少に伴う、自動化・省人化ニーズの高まり
- 今後も市場成長が期待できる重点3業界[※]における高精度歯車ニーズの高まり

リスク

- 中国经济停滞の長期化に伴う売り上げの停滞、ロボット業界の低調
- ロボット業界における在庫過多状況の解消遅れ

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自動化・省人化を実現、工場などで生産性向上・人手不足解消に貢献



事業を通じた社会課題解決

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

事業戦略(事業方針)

- 減速機**
- FA・ロボット市場向け高剛性減速機の販売強化
 - 今後成長が期待できる北米や中国での売上拡大
- 歯車**
- 重点3業界[※]における事業成長機会の取り込み
 - 高剛性減速機とのクロスセルによる売上拡大
- ※ ロボット、工作機械、減速機の3業界

パーソナル・アンド・ホーム事業



2023年度総括

- 為替のプラス影響があったものの、米州を中心とした市況低迷により、主に中高級機の販売が減少し減収、減益
- 「CS B2024」の「お客様とのつながりの強化」に向けてリリースしたクラフト用モバイルアプリ「Artspira」に、有償サービスを新たに追加

強み

- 家庭用ミシンのリーディングカンパニーであり、普及機から高級機まで、さまざまな用途に合わせた幅広いラインアップを製造・販売
- 製品に搭載したプロジェクター機能やテ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いさの継続的な追求
- 新規顧客獲得に向けた効果的なマーケティング施策の立案と実行

機会

- P&S事業などブラザーグループにおけるその他の事業の開発リソース・販売チャネルを活用した新製品・サービスの開発
- オリジナルグッズやカスタマイズへの需要の増加

リスク

- 資源価格の高止まりや環境規制への対応などにおけるコストアップ
- 海外メーカーによる普及機への低価格攻勢

関連する社会課題・マテリアリティ

資源循環
ブラザー製品を通じたアップサイクル[※]を推進することで持続可能な社会づくりに貢献

※本来廃棄されるはずのものを加え、新たな価値を生み出して再生すること



事業を通じた社会課題解決

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

事業戦略(事業方針)

- お客様に感動や使いやすいさといった価値を迅速に提供
- クラフト用モバイルアプリ「Artspira」を通じてお客様とダイレクトにつながり、製品やサービスの充実により提供価値の選択肢を増やすことで、さらなる満足感や成功体験を提供し、LTVの向上を図る
- 省エネ性能向上を図る製品開発や製品を通じたアップサイクルの推進など地球環境への配慮

ネットワーク・アンド・コンテンツ事業



2023年度総括

- カラオケ店舗へのお客様来店数の回復と、新製品投入に伴う通信カラオケ機器の販売増により、増収、増益
- 業務用通信カラオケシステムの新フラグシップモデル「JOYSOUND X1」を発売
- 物理的に離れたカラオケ空間同士を双方向通信でつなぐ、エンターテインメント・プラットフォーム「X PARK」を始動

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



事業を通じた社会課題解決

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

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(=エンターテインメント・プラットフォーム「X PARK」^{※1}、観て楽しむ「みるハコ」^{※2}サービスの進化)
 - 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多様化
- ※1 カラオケのある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を提供するなど、「カラオケ=歌う場所」という常識を超えた次世代のエンターテインメント・プラットフォーム
- ※2 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

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：76.8%※1
- DXコア人材：243人※1※2

※1 2024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、2024年度目標として「従業員エンゲージメント※の向上」「海外拠点責任者の現地登用促進」「ジェンダーバランスの取れたパイプラインの強化や多様な働き方を実現する環境整備」を掲げています。中期戦略「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ます。

※ 従業員と会社が相互に対等で、互いに価値を提供し合う関係のこと

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

近年、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、“At your side.”の精神で、お客様に選ばれる会社であり続けること、そして従業員が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。これらの実現に向け、ブラザー工業では、2023年度に「人事ポリシー」を策定しました。加えて、新たな人事制度を導入し、従来の勤続年数を重視した職能資格制度から担う役割を重視する役割等級制度へと変更しました。新しく導入した役割等級制度では、勤続年数などに関わらず担う役割に応じて等級・報酬が決定されるため、年功序列の要素が減少し、高い成果・貢献を創出する人材がより報われる仕組みとなっています。また、高い成果や貢献をもたらす若手層の、昇格時に必要な滞留年数を短縮することで、優れた人材の早期抜擢を促進しています。本制度のもと、人事ポリシーで掲げた従業員の「真の自律と挑戦」を後押しすると同時に、「成果と貢献に正しく報いる」ことを実現します。そして、「CS B2024」で掲げた「従業員のチャレンジ行動促進」と「従業員エンゲージメントの向上」に向けた活動を推進し、ビジョンの実現、さらにその先の未来永劫の繁栄を目指します。

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

 **人材育成** <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、広い視野と高い専門性を持ち、グローバルな課題に対応できる人材を育てるために、さまざまな人材育成プログラムを構築しています。その一環として、2008年度から、ブラザー工業と海外のグループ拠点の間で、若手従業員を派遣する「トレーニー制度」を実施しています。トレーニー制度では、専門業務に関係する研修に加え、開発者が営業担当者と一緒にお客様を訪問してニーズや使用状況を伺うなど専門性とは異なる経験を積むことができ、新たな知見を得て視野を広げることのできる取り組みとなっています。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おり、お客様を直接訪問するなど普段の担当範囲とは異なる経験を通じて新たな知識を習得すると同時に、海外の生産現場との連携を高める機会となっています。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。

トレーニー制度利用者の声

 **お客様を訪問することでお客様の真の課題を知る**
P&S事業 ラベリングソリューション推進部
辻井 綾乃

 **日本の安全衛生に対する考え方・取り組みを学ぶ**
総務部 安全防災環境課
Dien PhamHuu

 **トレーニー制度利用者の声** <https://global.brother/ja/sustainability/social/training#04>

海外拠点責任者の現地登用促進と現地での雇用機会創出

ブラザーグループは、各拠点が現地の事業環境に適した自律的な経営を行うことを目指し、現地人材の登用を促進しています。米国や中国など主要な販売拠点の社長を含め、現地スタッフを積極的に経営幹部に登用した結果、海外拠点責任者の現地従業員比率は、2018年の61%から、2023年には67%※1に上昇しました。

「CS B2024」の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、DEI分科会※2では、2022年度から2023年度にかけて海外主要拠点における現状を調査しました。その結果、体系的な後継者育成に向けた課題が明らかになった一方で、好事例も確認できました。今後は、好事例のブラザーグループ内での共有を進めることに加え、自律的な拠点経営に向けた最適な人材配置・育成と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、ブラザーグループは生産拠点の新設や拡張を通じて、現地での雇用機会の創出にも貢献しています。例えば、フィリピンの生産拠点では7,000人以上、ベトナムでは2つの生産拠点を合わせて11,000人以上を現地で雇用しています※3。

※1 ドミノ/関連会社を含む ※2 サステナビリティ委員会の傘下に設置された分科会の1つ。DEIとは、Diversity, Equity & Inclusionの略で、人々の多様性や公平性を尊重し、それらを包摂することで組織や社会としてより多様な価値観を促すことを推進するという考え方のこと ※3 2024年3月末時点


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、2024年3月末時点で54人の女性上級職数を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。育成の視点では、性別に関わらず従業員の成長を支援していますが、ライフイベントとキャリアの意識醸成や管理職というポジションを身近にする環境整備のため、社内の女性管理職のキャリアを紹介する座談会や有識者を招いた講演会、社外の女性従業員との合同キャリア研修、女性管理職候補者に対する外部カウンセリング機会の提供など、多くの学ぶ機会を提供しています。2022年度から実施している「女性リーダー研修」にはこれまでに78人が参加しました。ブラザー工業は今後も、多様な人材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.18-19 「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※1」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、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、治療などとの両立ができるよう、短時間勤務など各種制度を整えています。2023年度には、「ベビーシッター利用支援制度※2」、2024年度には「不妊治療休職・休暇制度」を新たに導入しました。そのほかにも、育休制度に関するe-ラーニングの公開や男性の育休取得者を対象としたアンケートによる実態把握などを行っています。

この結果、2023年度は対象者の70%の男性従業員が育休を取得し、2025年度までの目標※3としていた「男性の育児休職2週間以上の取得率60%以上、4週間以上の取得率30%以上」を前倒しで達成しました。


※1 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 ※2 子ども家庭庁の企業主導型ベビーシッター派遣事業を利用 ※3 女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画にて公表

 **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>

育休制度利用者の声

育休がもたらした家族との貴重な時間
ブラザー工業株式会社 P&S事業 IDS開発部 **大野 泰生**


 **育休制度利用者の声**
<https://global.brother/ja/sustainability/social/workplace#w03>

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、マテリアリティにおける2024年度サステナビリティ目標として「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、従業員と会社が共に成長し貢献し合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分かりました。また、2023年度はグローバルで90%以上の拠点において従業員エンゲージメント調査を実施し、従業員エンゲージメントの状況を把握しました。今後も、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など、ブラザーグループ全体で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.18-19 「サステナビリティ目標と進捗」参照

健康経営の推進

ブラザーグループは、従業員が長年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」を策定しましたが、最高健康責任者(ブラザー工業 代表取締役社長)の交代に伴い、2024年度に「ブラザーグループ グローバル健康経営理念」として見直しました。また、従業員がいきい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、ブラザー工業の健康管理センターとブラザー健康保険組合の保健推進センターが一体となって、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。加えて、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、多様な人材の健康課題解決を目指した取り組みも実施しています。これらの結果、ブラザー工業は、「健康経営銘柄2024」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>

人事担当役員×部門長座談会



プリンティング・アンド・ソリューションズ(P&S)事業 第1事業推進部 部長

後藤 雅和

人事部 部長

岡田 英嗣

専務執行役員 法務・環境・総務部、人事部、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

CSR&コミュニケーション部 部長

田丸 弓恵

開発センター IJ技術開発部 部長

中村 宙健

経営基盤の変革に向けて

「従業員のチャレンジ行動促進」と「従業員のエンゲージメント向上」

ブラザーグループでは、あらゆる場面でお客を第一に考える“*At your side.*”の精神で、従業員がより高い意欲をもって働くことが重要だと考えています。

そのためにブラザーは「従業員のチャレンジ行動促進」と「従業員のエンゲージメント向上」を目標に、2023年度に「人事ポリシー」を策定しました。中期戦略「CS B2024」では、この2つの目標を、持続可能な未来に向けた経営基盤の変革に必要なテーマとして掲げ活動を進めています。

当座談会では、人事担当役員と4人の部門長が、これらの活動の成果と課題について話し合いました。

高いエンゲージメントが生まれるブラザーの組織風土

従業員エンゲージメント調査の目的や結果から見た強みについて教えてください。

岡田 ブラザー工業では、2008年度から全社で従業員意識調査を実施してきましたが、2022年度にグループ従業員の働

きがいの可視化などを目的としたエンゲージメント調査を実施しました。その結果、全体的にエンゲージメントが高く、良好な状態であることが確認されています。特に、「仕事を通じたお客様への貢献」「上司からの支援」「ビジョンへの共感」「多様

な従業員の協業」といった項目に対して高いスコアが出ています。これは“*At your side.*”の考え方が十分に浸透し、上司の支援を受けながら周囲と協力して、2030年に向けたブラザーグループビジョンの実現に向かって示していることを示しています。

伊藤 当社のエンゲージメントが高い最大の理由は、風通しが良く、何でも話し合える、お互いを尊重し合う社風にあると思っています。仕事を進めるにあたっては、上司は部下にその背景や目的を話すことを心掛け、それに対して部下がどうしたいのかを聞き出し、サポートしていると思います。私たちもそうして育てられてきた経験があり、この風土は世代を超えて受け継がれていると感じます。

岡田 エンゲージメントスコアは高いですが、スコアを上げること自体が目的ではなく、それが企業価値向上につながっているかどうか重要だと認識しています。今後もブラザーの良いところを大切にしながら、それらが逆に甘えを生んでいないかと問題意識をもってスコアを注視し、人事施策の展開につなげていきます。

ブラザーの良い企業風土を感じる具体例を教えてください。



の顔と名前を覚えています。そして、会えば役職などに関係なくお互いが「〇〇さん」と名前呼び合っています。

伊藤 私も、担当部門の従業員と話し合う「語る会」を実施し、会社の目指す方向や今後のキャリアなどについてコミュニケーションを深めています。一人ひとりとの話し合いを通じて、部下のやりたいことや興味を持っていることに関心を向けて接することが、生き生きとした職場をつくる基盤になっていると思います。

中村 仕事を通じて後輩をサポートしながら一生懸命に育てる文化が根付いており、上下の関係はとても良好だと感じます。私自身も若手時代、先輩から指導をいただきながら、挑戦と失敗を繰り返してきました。私たち自身がそうして育ててもらったので、後輩にも自然とそのように接しています。

後藤 上下の良好な関係に加え、横のつながりの強さも感じています。私はP&S事業で営業企画と商品企画に対して責任

のある立場ですが、グループの販売拠点との距離がとても近く、一緒に企画を練る機会も多いので、強い一体感があります。社内でも、例えば私たちP&S事業と家庭用ミシンを担当するP&H事業で、各事業の技術を組み合わせると何か新しいことができそうだとアイデアを思い付いたら、すぐに部門を超えて検討チームを立ち上げることが出来ます。事前説明のために膨大な資料を作成したり、面倒な根回しをしたりせずに、まずは意見交換してみようとスピーディーに動けるので、このような社風は誇るべきものだと思います。

中村 部門間の垣根の低さは私も感じます。自部門では解決できない課題を関連部門に相談すると、いつでも親身になってアドバイスをくれます。経験者採用で入社した従業員は、こうした部門間の壁の低さに驚いていますね。またブラザーは、製品の企



画や開発に関する検討はプロジェクトチームで行うことが多く、販売や設計、製造など各部門からメンバーが集まり、お客様に優れた価値を提供することを基準に、部門を超えて議論します。このように企画段階から組織間の壁を少なくし、協働できる体制がブラザーの風通しの良さにつながっていると感じます。

田丸 エンゲージメント調査で「ビジョンへの共感」が高いスコアとなっていますが、私が担当する部門は、ビジョンや「グローバル憲章」の共有活動をグローバルに行っています。

ブラザーではグローバル憲章で示された“*At your side.*”の精神に共感している従業員がとても多いと感じます。企業戦略としても価値創造プロセス [P.14-15 参照](#) において“*At your side.*”が企業活動の全体を貫いています。この“*At your side.*”の精神をさらに根付かせ、次世代にも受け継ぐべく、拠点や部門ごとに「グローバル憲章共有リーダー」を任命し、グローバルで約500人のリーダーがそれぞれの職場でグローバル憲章、ビジョンの共有活動を推進しています。その結果、ブラザーグループ従業員3万人以上に対して実施したアンケートで、「私は、グローバル憲章に基づいた行動をしている」と回答した従業員が、グローバルで93.1%という結果になりました。エンゲージメント調査で「ビジョンへの共感」が高いスコアになっているのは、これまでの取り組みの成果だと捉えています。

従業員エンゲージメント調査から見た課題：変革・イノベーションの喚起

従業員エンゲージメント調査の結果から導かれた、課題と対策を教えてください。

岡田 エンゲージメント調査で高いスコアが確認できた一方で、「仕事を通じた専門性・可能性の向上」「改革・イノベーション」の項目ではスコアが伸び悩んでおり、専門性の向上や改革・イノベーションの成果を十分に実感できていないという課題が見えています。この課題に対しては、エンゲージメント調査の中から「改革」に影響を及ぼす項目、例えば「目標設定」や「専門性の向上」などを抽出し、その項目向上に向けた活動を人事部として展開しています。2023年度には、全従業員に対して考課者・被考課者研修を実施しました。また、新たに「社内複業制度」なども導入しています。

社内複業制度

<https://global.brother/ja/sustainability/social/workplace#w03>

後藤 「目標設定」は改革にあたり重要ですね。私は、チャレンジに向けたパッションは、到達したい目標があるけれども、そのための道筋が不明確だというときに生まれると考えています。目標に到達するための道筋がわからない中で役割が与えられると、その道筋を考える過程でパッションが芽生えるのです。ただ、P&S事業は、長年の実績を通じて成長事業としての運営プロセスが確立されてしまっているため、従来の道筋を踏襲することが当たり前になり、このようなパッションが生まれにくい状況にあると感じています。よって部員に対しては、「目標」を明確にし、達成への道筋を考える中でチャレンジに必要なパッションが醸成できるような、新たな挑戦の機会を提供できたらと考えています。

中村 イノベーションの創出にはチャレンジングな状況に身を置くことが大切だと私も思います。チームメンバーには心地よい環境にとどまる「ゆでガエル」にならないようにと伝えています。

岡田 ブラザー工業の離職率の低さは、社風の良さや働きやすさが一因だと思っていますが、裏を返せば人財の流動性が低く、組織の同質性が高いとも言えます。このような組織では、イノベーションが生まれにくいので、経験者採用を年間採用者数の4割程度まで引き上げました。これにより、ブラザーしか知らない従業員も経験者採用者から刺激を受け、よりチャレンジングな環境になるのではと考えています。

中村 経験者採用で入社した仲間が増え、チームの多様性が高まったことで、職場には今までとは違う良い緊張感や刺激が生まれました。

伊藤 自分が心地よいと感じるところにとどまることなく、あり続けたい姿の追求と同時に周りの環境や世の中の流れに合わせて変化し続けることこそが、人事ポリシーで掲げた「真の自律」ですよね。

田丸 私は、広報部門として、会社の目指す方向を意図や背景を含めて社外のステークホルダーの皆さまにわかりやすく伝えるとともに、社内に対しても情報共有を強化することに努めています。変革を伴う経営戦略を完遂するためには、従業員一人ひとりが行動を変えることが重要です。ブラザーで働くことへの誇りを持ってもらうことで、変革に挑戦するマインドを高めたいと思います。

中村 私の部門でも、全社の従業員への情報共有の機会を設けました。私が担当するIJ技術開発部は、事業部門ではなく、民生用から産業用にわたって幅広い領域で活用されるインクジェット技術の開発を行う部門です。2024年度には、インクジェットの新技术開発の成果を社内ですべて発表する機会を設けました。執行役員を含む660人の従業員が訪れ、若手エンジニアの説明に対してさまざまな質問や意見をもらいました。さまざまな意見を受け、今後に向けたアクションも始まっています。説明したメンバーにとっては、自分たちの技術を実際の製品に活用してもらい契機となり、大きなやりがいを感じていました。

岡田 2023年度に、風通しの良さや経営陣との対話など長く大切にしてきたブラザーの良い社風を維持しつつ、イノベーションにつながる真の挑戦や従業員の真の自律を加速させるため、人事制度を改定しました。新人事制度は、ジェネラリストとしての評価もさることながら、専門性をこれまで以上に重視する評価体系としました。優れた専門性を持って成果を出せる人財をしっかり評価することで、モチベーションを高めてもらいたいと考えています。

伊藤 ブラザーは、「従業員の幸せ」を重視する風土があります。専門性を評価することで、従業員の存在価値が高まり、本人のモチベーションも向上するのではないかと思います。新人事制度の適切な処遇などを通じて「従業員の幸せ」を追求したいと思っています。



改革に向けた、上級職(管理職)への期待を教えてください。

後藤 上級職に対しては、チャレンジやイノベーションの創出に向けて、タスクベースではなくミッションやパーパスベースで仕事を考えてほしいと伝えています。例えば、人員が十分でないと感じたときに、補充してその穴を埋めようと思いがちです。しかしそのようにタスクベースで業務を考えているとイノベーションは生まれません。そのタスクを漫然と誰かに引き継いでもらうのではなく、チームのミッション、パーパスに対してそのタスクは本当に必要かどうか見直す必要があると伝えています。

伊藤 各事業では、それぞれ独自の運営プロセスが確立されており、特にP&S事業はシステムチックに運営されていると思います。よって運営プロセスを変えるのは容易ではないけれど、壊すのではなく、組み合わせや順序を変えるなど、さらに良くするためにどうするかだと思っています。また一人のイノベーターがいるだけでは十分ではなく、チーム全体でイノベーションを起こすことが大切です。そのためには個々の信頼関係がベースとなるので、上級職には、たとえ小さくても部下の成果をしっかりと称賛し、イノベーションが生まれやすい風土や雰囲気づくりを心掛けてもらいたいです。

変革への挑戦とイノベーションの喚起に向けて

最後に、ご自身が貢献したいこと・意気込みを語っていただけますか？



田丸 ブラザーが「未来永劫繁栄し続ける」ために、ビジョンの共有を継続するとともに、広報やIR活動を通じてステークホルダーの皆さまとつながり、会社に対するご意見を社内にフィードバックして変革を促進させていきたい

です。また、魅力的なブランディングやコミュニケーション戦略を通じて、一人でも多くの方にブラザーファンになっていただきたいと思っています。そして従業員一人ひとりが「ブラザーで働いていて良かった」と思えるようなニュースをこれまで以上に発信していけたらと考えています。

岡田 人事部など本社部門はお客様への直接的な貢献を感じにくいのですが、私は人事部の全部員に「何のために働いているのか」を考えてもらっています。多くの部員は社会や会社に貢献したいと考えており、それが働く喜びになっていることが分かりました。人や社会に役立ち、感謝されたいという部門メンバーの思いを大切にするとともに、感謝されるという他者評価だけではなく、自分の成長した部分をどこでどのように発揮して貢献していくのか?も考えられるよう、全従業員含めて人財施策を進めていきたいと考えています。

中村 私は、「インクジェット技術で世の中をより良く塗り替える」と本気で思っています。これは一人ではできません。ブラザーだけではなく、サプライヤーや販売代理店などの社外の皆さまも含めた多くの仲間が必要です。そのための第一歩は、部門長として、一緒に働くメンバーがその能力を最大に発揮できる環境を整えることだと考えています。異動や経験者採用に

より仲間が増え、チームの多様性が高まったことで、良い相互刺激が生まれています。個人の力を掛け合わせることで大きな力を生み出し、イノベーションを実現したいと思います。

後藤 変革やイノベーションを推し進めるため、皆さんがいつも高いモチベーションを持って仕事ができているか?を常に考えたいです。P&S事業の企画部門では、全員が自分の今後のキャリア計画を人財データベースに入力し、各部門の上級職全員がその内容を見て人財配置を検討しています。今後は、必要なスキルや経験について本人にフィードバックをするとともに、キャリアの実現のために異動が必要となるときは、他部署への転出も積極的に支援していきたいと考えています。また、従業員が希望のキャリアを実現できた成功事例を部内で積極的に共有し、「やりたいことができる」と感じる従業員を増やすことでモチベーションを向上させ、チャレンジやイノベーションを生み出す原動力につなげていきたいです。

伊藤 「ブラザーでずっと働きたい」「この人たちとなら長く一緒に仕事ができる」と、従業員が安心して働き続けられる会社にしたいですね。そのために最も重要なことは、多様な従業員が自分の能力を最大限に発揮できる環境づくりです。効率を重視しすぎると、異なる視点や強みを持つ人が排除され、同質性の高い職場になってしまう恐れがあります。たとえ特定の能力に差があっても、その人の別の強みを引き出し、チームの中で活躍できるようにするマネジメントが求められます。多様なメンバーがそれぞれ100%の力を発揮できるマネジメントを行い、ブラザー全体のパフォーマンスの最大化に導きたいと思っています。

知的資本

資本の状況
 ●研究開発費：479億円
 ●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
※2023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ます。

創業以来の事業の多角化で培ったモノづくり技術

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、国産家庭用ミシンの量産化に成功後、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、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、当社独自のさまざまな製品をお客様に提供してきました。

ブラザーの技術と製品の歴史

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

年代	元となる製品・技術	新たな製品・事業
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	ゲーム用プリンター

知財戦略を支える仕組み

ブラザー工業は、事業領域ごとに開発部門と知的財産部門がさまざまな観点から知財戦略を検討し、目標を設定しています。知財戦略を確実に実行するため、定期的に報告会を開催し、重要な意思決定を要するものについては、事業担当役員をはじめとする経営層に随時報告し、指示を仰ぐ体制をとっています。

一方、従業員に対しては報奨および表彰制度を設け、発明や意匠の創作および知財活動を奨励しています。社内で創出された発明を、あえて出願せずノウハウとして社内管理し、その発明を報奨する社内報奨制度も設けています。

また、2023年度には製品の高寿命化を実現する高耐久インクジェットヘッドに関する発明で中部地方発明表彰を受賞しましたが、このような社外における発明表彰について社内に発信し周知を図っています。

知的資本への投資と強化の施策

「At your side 2030」の実現に向けた事業ポートフォリオの变革を目指し、お客様の求める製品やサービスを創出するた

めに、多様な独自技術の研究開発に取り組んでいます。2023年度には、ブラザーグループ全体で約479億円の研究開発費を投じています。事業ポートフォリオ変革の柱の一つである産業用印刷領域強化を支えるインクジェットヘッド技術については、豊富な特許を有しています。P&S事業では、新しいインクジェットプリンティング技術を「MAXIDRIVE（マキシドライブ）」と命名し、技術商標としてブランド化を図ることで、特許と商標の両面で知的財産を保護しています。また、未来の事業ポートフォリオにおける取り組みの一環として、名古屋工業大学などの外部機関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、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。プリンティング領域では、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。2024年3月には、ブラザー工業は、英国クラリベイト社から、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 2024」に選出されました（今回で7回目の受賞）。また、当グループは、権利侵害品により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る一方で、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	1,180件(2023年度)
国内特許登録件数	991件(同上)
米国特許登録件数	649件(同上)

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：474億円※2
※1 2024年3月31日現在
 ※2 2023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。

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

稼働開始 P&S事業 ブラザーインダストリーズ(フィリピン), Inc. 新工場棟「第3工場」

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、「第3工場」を建設し2024年3月に稼働を開始しました。第3工場では、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、事業環境の変化やお客様のニーズに合わせた生産に柔軟に対応します。また、物流面でリスクが生じたときのために、部品や製品を保管できる倉庫機能を兼ね備えるなど、BCP対策を強化しています。



ブラザーインダストリーズ(フィリピン)第3工場

稼働開始 星崎工場 新工場棟「星崎第13工場」

日本の星崎工場(愛知県名古屋市)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強化を担う拠点として、敷地内に「星崎第13工場」を建設し、2024年7月に稼働を開始しました。星崎第13工場は、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などにより、効率的な生産を可能としています。また、BCP対策の一環として、ブラザーグループの建物では初の免震構造を採用しました。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」の実現を目指します。



星崎第13工場

産業用領域の飛躍に向けた生産拠点の強化

完成 マシナリー事業 産業機器 ブラザーマシナリー(インド)Private Ltd. 新工場

インドは、14億人以上の人口を有し、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工作機械の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、2024年9月に完成しました。この新工場では、同年12月から生産開始を予定しており、インドで生産することで、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。



インド新工場

建設中 港工場 新倉庫「港第2倉庫」

「産業用領域の飛躍」に向けてビジネス拡大が見込まれる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(愛知県名古屋市)に「港第2倉庫」を建設しており、2026年1月に完成予定です。港第2倉庫では、建物の床面を津波で想定される高さよりも80cm高い位置に設置することで、BCP対策への対応を図ります。完成後には、マシナリー事業の製品や部品の保管需要増加への対応に加え、名古屋市内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。



港工場 新倉庫「港第2倉庫」の完成イメージ

稼働開始 ニッセイ事業 新工場棟「K棟」

ニッセイ(愛知県安城市)は、FA・ロボット向け歯車の売上拡大に向けた生産能力確保のため、本社工場敷地内に新棟「K棟」を建設し、2024年4月に稼働開始しました。K棟は、屋上に太陽光パネルが設置され、内部には柱がなくフレキシブルなレイアウトが可能な構造となっています。また、K棟の稼働開始に伴い、K棟を軸とした本社工場全体のレイアウト再構築にも着手しており、リードタイムの短縮、加工工程の整流化*を進めています。加えて、さらなる設備の自動化推進のためのエリアを確保し、工場全体で生産性向上を目指しています。レイアウト再構築は、2025年1月に完了予定です。



ニッセイ事業 新工場棟「K棟」

*製造業の生産工程などにおいて、ものや情報がよどみなく流れている状態にすること

Column オープンイノベーション

お客様の課題を解決するため、社内外の技術や情報を活用する社内プラットフォームを構築し、オープンイノベーションを推進しています。社内プラットフォームでは、社内の各開発部門が抱える技術課題や関心をとりまとめ、大学やスタートアップなどの最適な社外パートナーの発掘・紹介や、社内で調査・分析した情報の共有ができる、Brother Open Innovation Bridgeを運営しています。



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^{※1 ※2}
※1 2024年3月31日現在
 ※2 ブ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」においては、ビジネスパートナーと価値を共創すると同時に、ブラザーグループの事業に関わるすべ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

ブラザーグループは、“At your side.”の精神のもと、事業を通じた社会価値の創出を目指しています。その基盤となるのが「グローバル憲章」に示された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、ブラザーのサステナビリティを重視した経営をこれからも推進します。

📄 [ステークホルダーエンゲージメント](https://global.brother/ja/sustainability/csr/stakeholder) <https://global.brother/ja/sustainability/csr/stakeholder>

お客様とつながるビジネスの拡大

ブラザーグループは、「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。📄 [P.27 「プリンティング領域の変容に向けた「つながる」施策の推進」参照](#)

そのほかにも、「CS B2024」で掲げた「お客様とのつながりの強化・拡大」に向けて、1to1マーケティングの仕組み構築を進めています。P&H事業では、1to1マーケティングの一環として、クラフト用モバイルアプリ「Artspira」を2022年度にリリースしました。Artspiraは、刺しゅうやカッティング、プリントなどのクラフトを楽しむ多くのお客様に対し、作品づくりに必要なデータコンテンツやその作り方などを提供するアプリです。2023年度には、デザインコンテンツ・編集ツールが充実する有償サービスの開始など、サービスを拡充しました。Artspira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ることで、お客様の製品使用状況や保有製品に応じた提案が可能になり、LTVの向上にもつながると考えています。今後は、お客様とのつながりから得られたデータを活用し、画一的ではなくお客様一人ひとりのニーズに合わせた提案を実施するなど、さらなる顧客価値の提供を目指します。

責任あるバリューチェーンの追求

Responsible Business Alliance

ブラザー工業は、2019年1月にResponsible Business Alliance（以下RBA）に加盟して以来、RBAが行動規範に掲げている労働・安全衛生・環境・倫理・マネジメントシステムの各分野について、サプライチェーンにおけるリスク評価と、その評価結果に基づく是正対応の実施体制を強化しています。RBAが認定した第三者機関によるブラザーグループ拠点の監査を進めた結果、2022年度以降、3つの生産拠点においてRBAによるプラチナ認証を取得し、マテリアリティ解決に向けて設定したサステナビリティ目標の1つ「RBA Gold認証を取得したグループ生産拠点数3拠点」を達成しました。そのほかにも、主要な生産拠点でRBAが提供するセルフアセスメントツールを利用した自己評価を実施し、重大なリスクがないことを確認するなど、マテリアリティに掲げた「責任あるバリューチェーンの追求」に向けた取り組みを強化しています。

ブラザーグループにおけるRBAの認証取得拠点（2024年5月現在）

拠点	評価	取得日	拠点	評価	取得日
ブラザーインダストリーズ(ベトナム)Ltd.	シルバー認証	2024年4月14日	ブラザーインダストリーズ(フィリピン)Inc.	プラチナ認証	2023年11月18日
ブラザーテクノロジー(深圳)Ltd.	プラチナ認証	2023年10月3日	ブラザー工業株式会社 星崎工場	プラチナ認証	2024年5月3日

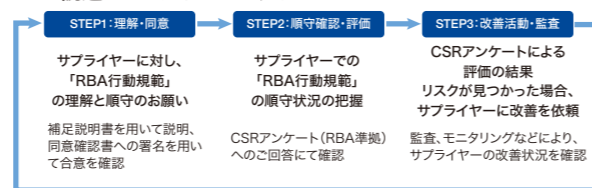
📄 [Responsible Business Alliance](https://global.brother/ja/sustainability/social/supply-chain#rba)

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

サプライヤー(ビジネスパートナー)との価値協創

ブラザーグループは、「調達方針」「CSR調達基準」を策定し、サプライヤーへの説明など周知活動を実施することで、CSR調達のレベル向上に努めています。生産拠点(P&S事業)のサプライヤーに対しては、「CSR調達レベルアッププログラム」を実行しています。2023年度からは、理解・同意いただく内容を、ブラザーグループ「CSR調達基準」から、「RBA行動規範」に変更し、RBA適合に向けた活動を推進するなど、プログラムをさらに進化させています。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。そのほかにも、サプライヤーと協力し、調達の複線化、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。

CSR調達レベルアッププログラム



📄 [CSR調達の取り組み](https://global.brother/ja/sustainability/social/supply-chain#activities)

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

人権の尊重

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」を制定しています。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、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の活動を推進してきました。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、サプライヤーに対する人権デューデリジェンスの実施や、全てのステークホルダーの皆さまが対象の相談通報窓口の設置、ブラザーグループでの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デューデリジェンスに関する方針の策定や、人権デューデリジェンス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

ブラザー工業は、2023年1月に「人権ポリシー」を策定し、「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を明示しています。さらに、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と、サプライヤーに対し本ポリシーの順守を求める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、人権デューデリジェンスを実施しています。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・安全衛生上の問題がないことを確認しています。2023年度は、責任ある調達への取り組みをさらに推進するため、調査対象を拡大し、一次サプライヤーの上流である二次サプライヤーの一部に対しても同様の調査を実施しました。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 2023年度目標・実績

調査票によるアセスメント	目標 1,099社	実績 1,129社
訪問・オンライン監査	目標 10社	実績 10社
監査による是正対象企業数		実績 0社

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。なお、2022年度から2023年度にかけて、通報件数は0件でした。

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、「人権ポリシー」やブラザーの人権尊重に向けた取り組みについて紹介するe-ラーニングを実施し、2023年度には、本e-ラーニングをベトナムの生産拠点であるブラザーインダストリーズ(ベトナム)Ltd.にも展開しました。そのほかにも、ブラザー工業の従業員を対象とした「ビジネスと人権」に関する勉強会の開催や、台湾の生産拠点である台弟工業股份有限公司で人権に関するセミナーの実施など、ブラザーグループの人権尊重に関する取り組みへの理解をグローバルで深めています。

人権マネジメントサイクル図



ブラザーグループでは、人権ポリシーで宣言のもと、人権教育とサプライヤーとのコミュニケーションを土台とする人権デューデリジェンスを実施しています。人権デューデリジェンス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

- 資源消費量(製品原材料)
173,996t*
- 総エネルギー消費量(原油換算量)
42,381kl*

※2023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まいります


「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) <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、CO₂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
CO₂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 ₂ 排出最小化を目指し、脱炭素社会の形成に貢献している 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	● スコープ1・2 2015年度比で65%削減する ● スコープ3: C1・C11・C12 2015年度比で30%削減する ※「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 ^{※1} に投入する新規資源率を65%以下 ^{※2} 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、マシンリー事業、パーソナル・アンド・ホーム事業
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 ₂ 排出削減、資源循環の推進	●事業活動が生態系に与える環境負荷および、その修復・保全活動の影響を評価し、生態系への環境負荷の回避、低減に取り組んでいる ●グループ全体の生産・販売拠点において、各地域の状況に応じた自主的な生態系の修復・保全活動をしている

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、CO₂排出削減と資源循環です。 [P.17-23 「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	2019年度～2023年度の実績
地球の未来	CO₂排出削減 [スコープ1・2] 2015年度比47%削減(2022-2024年度の3年間で9%を削減) 参考)2030年度目標:2015年度比65%削減	CO ₂ 排出量(スコープ1・2・3) P.65「非財務指標」参照
	[スコープ3: 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 P.65「非財務指標」参照

CO₂排出削減

事業所におけるCO₂排出削減の取り組み

2023年度に日本では星崎工場と技術開発センターに、海外では兄弟高科技(深圳)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(フィリピン)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6,700kW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の合計出力は、2021年度と比べておよそ16倍に増加しました。

なお、2022年度に太陽光パネルを設置した港第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。これは中部地方初となる、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CO₂排出削減効果の向上



ブラザーは、「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。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CO₂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。その中でブラザー工業は、水素と空気中の酸素を燃料として発電し、排出されるのは水だけのクリーンなエネルギーである燃料電池の開発や、水素を安全かつ安価に運び、水素利用をより身近にする柱上パイプライン活用のプロジェクトに取り組んできました。ほかにも、再生可能エネルギーで生成されたグリーン水素の供給など、さまざまな水素利活用を進めています。今後もブラザーは、「PureEne」ブランドのもと、さらなる水素利活用の推進に努め、カーボンニュートラル社会の実現に、前向きに継続的に取り組んでいきます。

[燃料電池](https://www.brother.co.jp/product/fuelcell/index.aspx) <https://www.brother.co.jp/product/fuelcell/index.aspx>

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。



※ 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

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。相対的にみて水利用量の多い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、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、2023年度は前年度売上高原単位比で約11%削減となりました。 [水利用量・リサイクル量 P.65「非財務指標」参照](#)

生物多様性保全



ブラザー工業は2023年10月、生物多様性保全に向けた取り組みを積極的に展開するため、環境省が発足した有志連合による「生物多様性のための30by30^{※1} アライアンス」に参加しました。これと同時に、2008年から環境保全活動を行ってきた「ブラザーの森 郡上」が、30by30目標を達成するための自然共生サイト^{※2}(前期)として環境省に認定されました。さらに、2024年8月にOECD^{※3}として国連環境計画世界自然保護モニタリングセンター(UNEP-WCMC)が管理する国際データベースの一つである世界OECDデータベースにも登録されました。

ブラザーグループは上記の取り組みに加え、「Cool Earth Eco-Rewards initiative^{※4}」の推進によるペルーの熱帯雨林や絶滅危惧野生動物の生息地を保護する活動、タイでのマングローブ林の再生プロジェクトや中国における砂漠化防止プロジェクトなど、今後も世界各地で生物多様性保全の取り組みを推進していきます。

※1 2030年までに陸と海の30%以上を健全な生態系として効果的に保全するために、2021年のG7サミットにおいて合意された目標
※2 30by30達成に向けて民間の取り組みなどによって生物多様性の保全が図られている区域で、国が2023年度から認定を開始
※3 Other effective area-based conservation measuresの頭文字をとったもので、国立公園などの保護区ではないものの、生物多様性を効果的に保全しうる地域のこと
※4 トナーやインクカートリッジなどの消耗品の回収量に応じた資金をクールアースに寄付する活動

[生物多様性保全](https://global.brother/ja/sustainability/eco/biodiversity) <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CO₂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、CO₂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、マシナリー事業、P&H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、気候変動対応戦略部長がオーナーを務め、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。

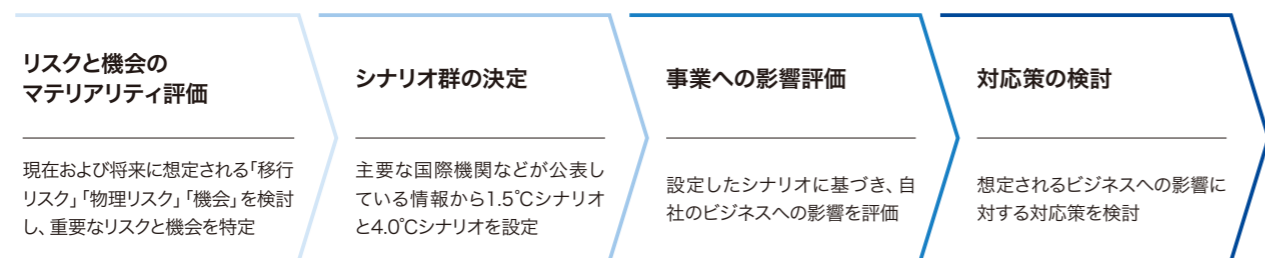
2023年度、気候変動対応分科会は4回開催されました。また、サステナビリティ委員会は10回開催されました。このうち4回が気候変動対応分科会にて検討された結果報告です。取締役会ではサステナビリティ委員会の活動報告を1回行いました。

戦略(シナリオ分析)

ブラザーグループは、「ブラザーグループ 環境ビジョン2050」でCO₂排出削減を重要項目の一つに掲げています。世界的に深刻化する気候変動を社会的な重要課題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」※1と「4.0°Cシナリオ」※2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※3。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、CO₂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。

※1 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
 ※2 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
 ※3 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、Aqueduct (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※1	想定時期※2	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)	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"> ● 事業所におけるCO₂排出削減(省エネ施策の推進、再生可能エネルギーの活用) ● 製品におけるCO₂排出削減(省エネ性向上、部品点数の削減、梱包材の削減) ● 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※3のGreen x Digital コンソーシアム参画)
	内燃機関車からEV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(高い省エネ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"> ● 廃棄物削減と新規資源削減(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) ● 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)
(急性)物理リスク	サイクロン、洪水などの異常気象の激甚化	中	短期～長期	洪水の影響による生産停止	<ul style="list-style-type: none"> ● 一時的な生産停止に耐えうる部品在庫の確保 ● 複数拠点生産によるリスク対応の実施 ● 部品調達先および上流サプライヤーの戦略的検討

※1 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 ※2 想定時期 短期:10年以内/中期:10年~50年/長期:50年超
 ※3 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 ₂ 排出量削減のニーズの増加		省エネ性の高い製品や低炭素製品の需要増加	<ul style="list-style-type: none"> ● エネルギースター規格適合製品の販売拡大 ● 将来環境技術情報収集のための投資 ● 未来創生3号ファンド、WiL Ventures IIIに出資
内燃機関車からEVへの転換		EV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 ● 高い省エネ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、マテリア

指標と目標

「ブラザーグループ 環境ビジョン2050」のCO₂排出削減では、2050年度までにあらゆる事業活動のカーボンニュートラルとバリューチェーン全体のCO₂排出最小化を目指すことを掲げています。また、そのマイルストーンとなる「2030年度中期目標」では、2030年度までにブラザーグループから排出するCO₂(スコープ1・2)を2015年度比で65%削減、バリューチェーンの中でも特に排出量の多い製品の調達・使用・廃棄の各ステージで排出されるCO₂(スコープ3のC1・11・12)を2015年度比で30%削減することを目標としています。このCO₂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

リティとして特定された気候変動リスクを識別、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。

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、そこから半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.65「非財務指標」参照](#)

[ブラザーグループ 環境ビジョン2050「2030年度中期目標」](#)

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

取締役会長メッセージ ～これからのブラザーが目指すこと～

Q ブラザーの取締役会の長を教えてください

A 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しなくてはなりません。

ブラザー工業の取締役会の約半数は社外取締役で構成されており、社外取締役の皆さん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。毎回、非常に活発な議論が行われることがブラザーの取締役会の長と言えます。また、取締役会と対になる監査役会も多様なスキルを持つ社外監査役が過半数を占め、取締役会の中では各監査役の立場にかかわらず活発な意見・提言をいただいています。

取締役会での議論をより深めるために、経営会議などの社内情報の共有方法を工夫し改善を続けています。監督機能はもとより、グループビジョンや中期戦略の達成に向けて、取締役会が良いアドバイスを得る機会になっています。

Q これからの取締役会に求められることはどんなことでしょうか？

A 新社長就任で新たな執行体制になりました。新社長を支え、“社会の発展と地球の未来に貢献”するブラザーグループであるために、取締役会がどのよう

にガバナンスすべきかの議論を深めていきたいと思っています。そして、ブラザーグループのフラットで風通しの良い組織風土、挑戦を応援する風土を継承しながら、変革の加速を後押しし、適切に監督するための施策や仕組みを検討していきます。

サステナビリティ委員会のコーポレートガバナンス分科会とも連携をとりながら、あるべき取締役会の体制を議論するとともに、取締役や執行役員の多様性についても強化していきたいと思っています。

Q 企業価値向上に向けて、どのように貢献していきますか？

A グループビジョン達成に向けて、事業ポートフォリオの変革と経営基盤の強化を加速し、サステナブルな成長を実現していきます。その推進を図るために最も重要なのは人財です。多様性を生かし、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ます。若手の挑戦を支援する「テリー※のチャレンジ塾」は11年目となり、塾生は239人となりました。塾では私が講師となり、23年以上にわたる海外経験やリーダーとしての経験から得た物事の見方や信念、失敗やチャレンジをすることの大切さを伝えています。中でも私がいつも伝えていることは“圧倒的な当事者意識”と“おせっかい”です。怯むことなく、意見を自由に言い合い、仲間と力を合わせて目標に向かって努力すること。その大切さを伝え、一人でも多くの従業員の夢や志を応援できたらと願っています。

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

**圧倒的な当事者意識で
挑戦する企業風土を未来につなぎ、
変革の加速を後押しします**

取締役会長
取締役会議長
小池 利和

取締役会の構成

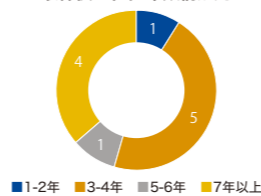
ブラザー工業の取締役会は、当社グループの持続可能な企業価値向上に向けた経営戦略の意思決定と監督を効果的に行うため、異なる知見・経験などを備え多様性に富んだ人材で構成されています。取締役会による監督と助言の両面の機能を重視する当社では、社外取締役は、当社の経営から独立し、かつ豊富な経営経験を有していることを重視して選任しています。また、「CS B2024」を達成するために必要なスキルと、これらのスキルを主導的に発揮することが期待される者を示したスキルマトリックスを、指名委員会・取締役会で審議の上作成しています。

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 (2024年6月25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



スキルマトリックス (2024年6月25日現在)

区分	氏名	役職名	所属委員会		専門性										年齢	独立性	2023年度取締役会出席回数
			指名委員会	報酬委員会	経営・戦略	開発・製造	マーケティング・営業	IT・DX	人財開発	国際性	コンプライアンス・法務	財務・会計	サステナビリティ・ESG				
取締役	小池 利和	取締役会長			●		●		●	●		●	●	68	●	11回/11回	
	佐々木 一郎	取締役副会長			●	●		●		●				67	●	11回/11回	
	池田 和史	代表取締役社長	●	●	●							●	●	61	●	11回/11回	
	石黒 雅	代表取締役副社長			●		●	●						64	●	11回/11回	
	桑原 悟	代表取締役副社長			●	●	●							61	●	11回/11回	
	村上 泰三	取締役専務執行役員			●	●						●		62	●	11回/11回	
	竹内 敬介	社外取締役	●	●	●	●								76	●	11回/11回	
	白井 文	社外取締役	●	●	●							●		64	●	11回/11回	
	内田 和成	社外取締役	●	●	●			●	●	●				72	●	11回/11回	
	日高 直輝	社外取締役	●	●	●		●							71	●	11回/11回	
宮木 正彦	社外取締役	●	●	●	●						●		70	●	11回/11回		
監査役	大林 啓造	監査役(常勤)										●	●	61	●	11回/11回	
	山田 健司	監査役(常勤)										●	●	61	●	11回/11回	
	山田 昭	社外監査役										●	●	71	●	11回/11回	
	城野 和也	社外監査役										●	●	69	●	11回/11回	
	松本 千佳	社外監査役										●	●	63	●	11回/11回	

※上記は各取締役・監査役の有するすべての知見を表すものではありません

役員一覧 (2024年10月1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
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)
2024年 6月 イビデン (株) 社外取締役 (現任)



代表取締役社長
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 11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
2024年 4月 当社代表取締役副社長
2024年 6月 当社代表取締役社長 (現任)

選任理由

長年にわたり米州統括販社最高責任者およびインフォメーション・アンド・ドキュメントカンパニープレジデントとして当社最主力のプリンティング事業をグローバルに成長に導くなど、経営者として優れた実績・資質を有しています。2007年以降、当社社長として長期経営ビジョンの達成に向けて当社グループを統率・牽引し、2018年以降は、当社取締役会長として、当社グループガバナンスの推進に手腕を発揮しており、これらの幅広い見識と高い能力が当社に欠かせないものと判断しています。



取締役副会長
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
2024年 6月 当社取締役副会長 (現任)

選任理由

当社入社後、商品企画・営業部門等での業務経験およびドイツ販子会社での事業経営経験などを経た後、米州統括販社最高責任者として米州ビジネスの発展を牽引した実績を有しています。直近では、経営企画担当として中期戦略を推進するとともに、従業員エンゲージメント向上を目指した人事制度改革に優れたリーダーシップを発揮してきました。これらの幅広い見識とリーダーシップが当社グループの今後の企業価値向上に寄与できるものと考えています。



代表取締役副社長
ドミノ事業、
マシンリー事業
産業用プリンター事業 管掌
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)

選任理由

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づく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グループビジョン「At your side 2030」および中期戦略の遂行を通じて、将来の成長に向けた経営基盤の変革を推進してきました。これらの幅広い見識と高い能力が当社に欠かせないものと判断しています。

選任理由

長年にわたり米州統括販社最高責任者として米州ビジネスの成長を牽引してきた実績を有しています。帰国後は経営企画担当として中期戦略の立案にあたり、2017年以降はプリンティング事業の責任者として同事業の業績に大きく貢献してきました。これらの知見および経験が今後の当社グループの企業価値向上に寄与できるものと考えています。

役員一覧 (2024年10月1日現在)



代表取締役副社長

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、新規事業推進部 担当

桑原 悟

選任理由

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の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ものと考えています。

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
2024年 4月 当社代表取締役副社長（現任）



取締役 専務執行役員

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

選任理由

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ものと考えています。

1984年 4月 当社入社
2007年 4月 当社プリンティング・アンド・ソリューションズカンパニー生産技術部長
2008年 4月 当社生産技術部長
2009年 4月 当社部品技術部長
2010年 4月 プラザーインダストリーズテクノロジー（マレーシア）取締役社長
2013年 4月 当社試作技術部長
2016年 4月 当社執行役員
2019年 4月 当社常務執行役員
2022年 6月 当社取締役 常務執行役員
2024年 4月 当社取締役 専務執行役員（現任）

社外取締役



社外取締役 独立役員

竹内 敬介

選任理由

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。

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

内田 和成

選任理由

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ご経歴からの豊富な経験、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。

1974年 4月 日本航空（株）入社
1985年 1月 ポストン・コンサルティング・グループ入社
2000年 6月 同社日本代表
2006年 4月 早稲田大学商学学術院教授
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

宮木 正彦

選任理由

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ご経歴からの豊富な経験、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。

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）



社外取締役 独立役員

白井 文

選任理由

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ご経歴からの豊富な経験、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考えています。なお白井文氏は、社外役員となること以外に会社経営に関与された経験はありませんが、上記の理由により、社外取締役としての職務を適切に遂行できるものと判断しています。

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 ベガススミシン製造（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 株式会社ロイヤルホテル社外取締役（現任）



社外取締役 独立役員

日高 直輝

選任理由

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ご経歴からの豊富な経験、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。

1976年 4月 住友商事（株）入社
2001年 4月 米国住友商事会社 シカゴ支店長
2007年 4月 住友商事（株）執行役員 自動車金属製品本部長
2009年 4月 同社常務執行役員 中部ブロック長
2012年 4月 同社専務執行役員 関西ブロック長
2013年 6月 同社代表取締役専務執行役員 輸送機・建機事業部門長
2015年 4月 同社代表取締役副社長 執行役員 輸送機・建機事業部門長
2018年 6月 同社特別顧問
2019年 6月 同社顧問
2020年 6月 当社取締役（現任）
2021年 3月 ナブテスコ（株）社外取締役（現任）
2022年 6月 株式会社トプコン社外取締役（現任）

役員一覧 (2024年10月1日現在)

監査役



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)
大林 啓造

選任理由

当社入社後、情報機器事業部門・経営企画部門および欧州統括販社での事業管理・経営管理業務に携わり、会計・税務等に関する知見を有しています。また、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。



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 (常勤)
山田 健司

選任理由

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。



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 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**
山田 昭

選任理由

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。



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**
城野 和也

選任理由

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。



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)

監査役 **独立役員**
松本 千佳

選任理由

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。

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

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

伊藤 敏宏

●法務・環境・総務部 ●人事部 ●CSR&コミュニケーション部 ●気候変動対応戦略部 担当

常務執行役員

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 兼 ドミノ事業 DPシステム開発部長

岩垂 友美子

●P&S事業 事業企画部、第1事業推進部、第2事業推進部、CX推進部、ラベリングソリューション推進部 担当 兼 P&S事業 事業企画部長

長谷川 泰之

マシナリー事業 工業用ミシン事業、産業用プリンター事業 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

藤野 裕章

●知的財産部 担当 兼 知的財産部長

中島 聡

●財務部 担当 兼 財務部長

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

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ており、そのため、監査役会設置会社をふさわしい体制と考え採用しています。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。2023年度においては、取締役会を11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。[※] 2024年6月25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。社外取締役に対するトレーニングとしては、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うことに加え、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しています。社内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。

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)^{※1}で構成され、うち1名が女性の監査役です。2023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^{※2}連絡会、決算報告会など)

^{※1}: 2024年6月25日現在

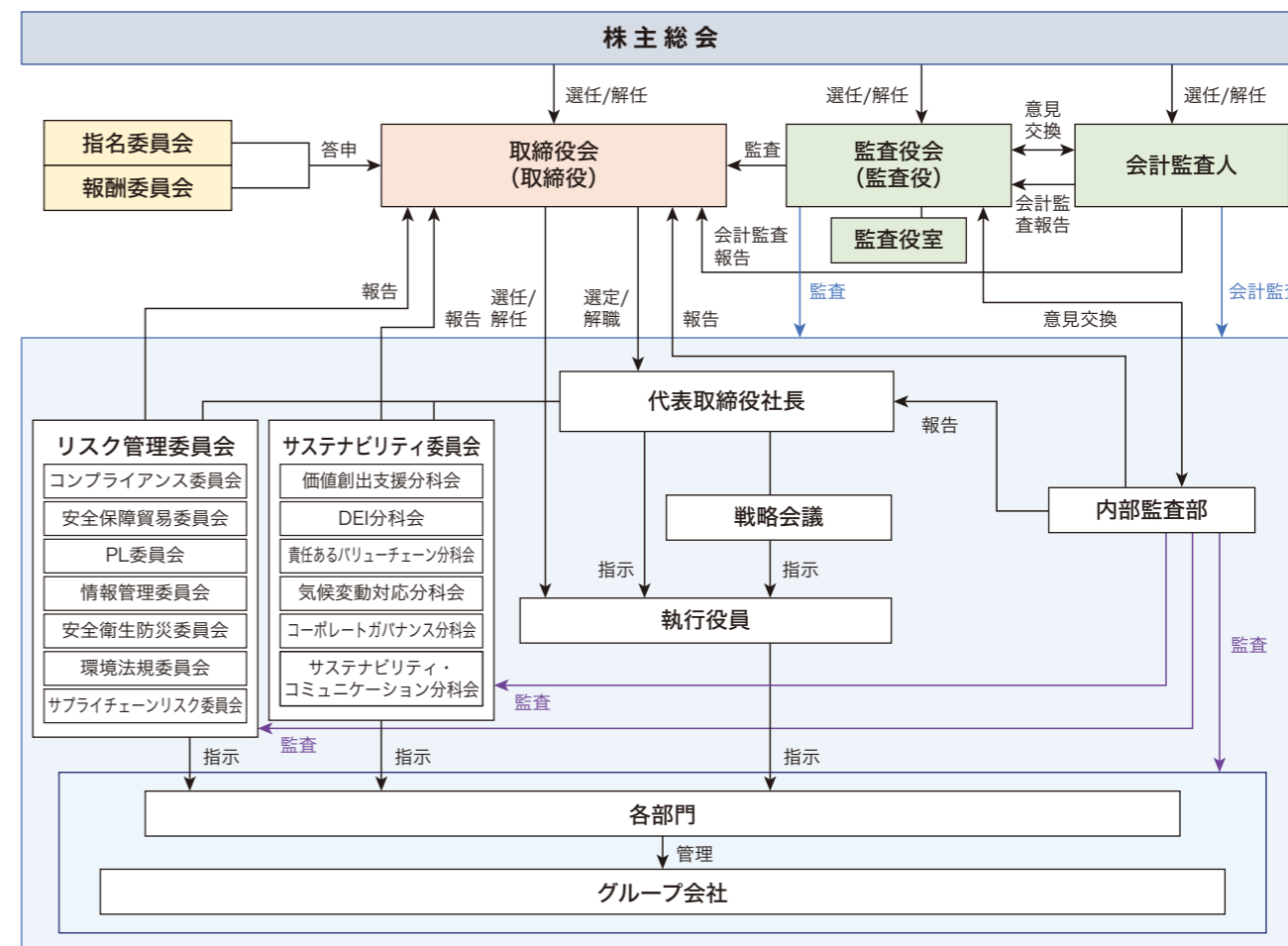
^{※2}: 監査役監査、会計監査人監査、内部監査の3つの監査の総称

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16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4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に関する事項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。

[※] 2024年6月25日現在

コーポレートガバナンス体制図(2024年6月25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名および代表取締役社長の計6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、社長などの後継者計画などにつき、取締役会に答申します。2023年度は8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。2023年度は3回報酬委員会を開催し、各報酬委員の出席率は100%でした。

[※]2024年6月25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でき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.50-51 参照](#)

社外取締役の主な活動状況(2023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/11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、当社経営陣から独立した立場および視点から当社取締役会において積極的な発言を行うなど、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ました。また、指名委員会委員長および報酬委員会委員としてこれらの委員会に出席し、積極的に意見を述べました。特に、社長をはじめとする取締役候補者の決定などにあたりは、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ました。
白井 文 (11回/11回)	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、当社経営陣から独立した立場および視点から当社取締役会において積極的な発言を行うなど、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ました。また、指名委員会委員および報酬委員会委員としてこれらの委員会に出席し、積極的に意見を述べました。
内田 和成 (11回/11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企業経営に関わった経歴からの豊富な経験と見識を生かし、当社経営陣から独立した立場および視点から当社取締役会において積極的な発言を行うなど、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ました。また、報酬委員会委員長および指名委員会委員としてこれらの委員会に出席し、積極的に意見を述べました。特に、取締役報酬の改定案などの決定においては、報酬委員会委員長として、その検討プロセスにおいて主導的役割を務めました。
日高 直輝 (11回/11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、グローバル企業のグループ経営に携わった経歴からの豊富な経験と見識を生かし、当社経営陣から独立した立場および視点から当社取締役会において積極的な発言を行うなど、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ました。また、指名委員会委員および報酬委員会委員としてこれらの委員会に出席し、積極的に意見を述べました。
宮木 正彦 (11回/11回)	株式会社デンソーの副社長を歴任するなど、グローバル企業のグループ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、当社経営陣から独立した立場および視点から当社取締役会において積極的な発言を行うなど、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ました。また、指名委員会委員および報酬委員会委員としてこれらの委員会に出席し、積極的に意見を述べました。

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。

2023年度サステナビリティ委員会 開催回数 全10回

主な議論内容
サステナビリティ委員会の下部組織である各分科会の実績報告、年間計画審議
2023年2月に本委員会で承認された「開示承認プロセス*」の通り、「統合報告書2023」発行における企画案を審議・承認、開示前に内容を審議・承認 * 統合報告書発行にあたり、将来の第三者保証を見据えて、企画と最終的な開示の2段階において委員会で承認を得る自社独自のプロセス
従業員エンゲージメント調査結果、向上施策事例報告

[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体制](#)

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

取締役会の実効性

取締役会の実効性評価の実施

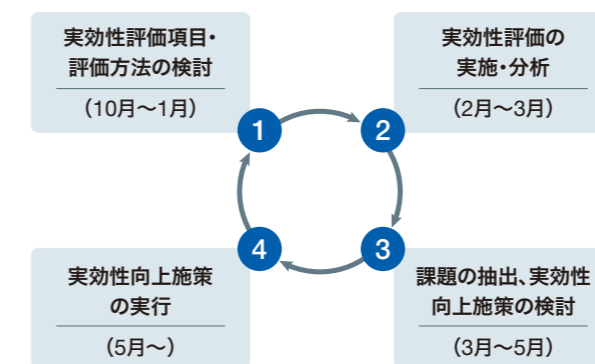
各取締役および各監査役は、取締役会の有効性・実効性などについて、毎年評価を行い、その結果を取締役に提出しています。取締役会は、その評価に基づき、取締役会全体の実効性について分析・評価を行い、その結果の概要を適時適切に開示しています。

2023年度の実効性評価は、2024年2月に全取締役および全監査役が、外部コンサルタントの意見を受け作成したアンケートに回答する方法により行いました。主な設問は以下のとおりです。

- 取締役会の構成と運営
- 経営計画と事業戦略
- 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、前年度施策の振り返り

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。2023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

2024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。今回の取締役会評価における意見・要望を踏まえ、2024年度は以下の取り組みを進めます。

- 次期中期戦略立案に際し、主要な経営テーマについて取締役会における議論の充実と執行側へのフィードバックの実施
 - ・ 財務戦略
 - ・ 人的資本への投資・人材戦略
- 取締役会において、当社におけるコーポレートガバナンスのあるべき姿についての議論を充実
 - ・ 取締役会上程テーマの整理
 - ・ 取締役会/取締役/監査役の機能・役割の再確認

取締役会はこれらの活動を通じて、取締役会のさらなる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2023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、2023年度においては次の施策を行いました。

- 重要な経営テーマの議論充実
 - 特に事業ポートフォリオ・資本コスト・人事戦略について
- 経営会議を取締役会につなげるための環境整備
- 指名・報酬委員会の議論内容の共有

コーポレートガバナンス

役員報酬

役員報酬の方針

ブラザー工業は、持続的な企業価値の向上という目的にかなう社内外の優秀な経営人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年度に、当社企業価値の持続的な向上を目指して、業績連動報酬・株式報酬の内容を改定しました。

当社の取締役報酬は、以下のものから構成されます。

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

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

すべての取締役報酬の金額または算定方法は、当社の取締役報酬規則および株式交付規則(以下総称して「取締役報酬規則など」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)＝おおむね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)＝おおむね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。

- 2023年 5月 17日 ● 2022年度業績に対する取締役年次賞与について
- 2022年度業績に対する株式交付について
- 2023年 12月 22日 ● 役員報酬水準調査
- 2024年 2月 6日 ● 社外役員報酬の改定

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。


- 2023年 6月 22日 ● 2022年度業績に対する取締役年次賞与・株式報酬支給の件
- 2024年 2月 6日 ● 社外役員報酬の改定

役員報酬などの額

(2023年4月1日から2024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)	432 (57)	289 (57)	53 (-)	44 (-)	44 (-)	11 (5)
監査役 (うち社外監査役)	78 (28)	78 (28)	- (-)	- (-)	- (-)	7 (4)
合計 (うち社外役員)	511 (85)	368 (85)	53 (-)	44 (-)	44 (-)	18 (9)

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、当期中に退任した監査役2名(うち社外監査役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としています

 第132期 有価証券報告書

<https://download.brother.com/pub/jp/investor/yuho/pdf/2023q4/2023.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。2023年12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。

社外取締役メッセージ ～課題と今後の期待～



社外取締役
白井 文

Q 中期戦略「CS B2024」では、マテリアリティを特定し、その解決に向けてサステナビリティ目標を設定しました。これらの取り組みの進捗をどのようにモニタリングしていますか？

A ブラザーグループでは、グループビジョン「At your side 2030」で掲げた「あり続けたい姿」を実現するために、「社会の発展と地球の未来」を柱に5つのマテリアリティを特定しました。例えば、P&S事業では、各地域においてサブスクリプションサービスをはじめとするお客様とブラザーグループが双方向でつながるための取り組みを強化しています。タイムリーかつ簡単に必要な消耗品や情報・サービスをお客様に提供するだけでなく、製品を長く使っていただくことや、将来的には製品や消耗品の回収・再生のサーキュラーエコノミーを実現することでCO₂削減を目指しています。これらの進捗を把握するために、双方向でつながる仕組みへの加入者数や、省エネ・省資源などの製品の開発、消耗品のリサイクルを可能とする工場整備の状況などをモニタリングしています。

しかし、2030年に掲げたお客様とのつながりの数の目標値と現状では、まだまだ大きな乖離があり、「つながる」ことによるメリットや地球の未来への貢献について、お客様にご理解とご賛同をいただけるようさらなる工夫が必要だと感じています。

Q 従業員一人ひとりが能力を最大限に発揮できる職場環境が求められています。ブラザーの人的資本における課題解決に向けた人事制度改革と組織・従業員への浸透をどう評価しますか？

A ブラザーでは、従業員の「真の自律と挑戦」を支え、成果と貢献に正しく報いる、という新たな人事ポリシーにのっとり、報酬制度・等級制度・評価制度の改革を進めています。また、始業後の一時的な中断・再開を可能にしたり、社内外を問わず配偶者の赴任で従業員が退職せざるを得ない状況になっても、自身のキャリアを生かせるよう再雇用する制度を整備することで、柔軟で自律的な働き方を推進しています。これらにより、従業員のエンゲージメント向上が期待できますし、多様な人材が活躍できる職場環境を実現するための、従業員一人ひとりに寄り添った制度の運用も評価できると思います。

一方、女性の活躍状況を示す情報公開データなどを見る限り、取り組みはまだ道半ばで、会社に変革をもたらすためにはより一層の施策が必要だと感じています。年齢・性別に関係なく、成果重視でありながらも挑戦や努力が報われる組織を目指して、誰もが取り残されない職場の早期実現に期待しています。



社外取締役
宮木 正彦

Q ブラザーの技術開発・モノづくりをどう評価されますか？10～20年後の成長のために今、取り組むべきことは何で、それをどのように充足すべきとお考えでしょうか？

A 当社は製品開発技術・生産技術ともにトップクラスだと思います。時代のニーズを把握し、各製品カテゴリーに共通するコア技術を手の内化[※]するとともに、自前の生産技術に拘ってモノづくりを進化させてきた歴史のたまものです。一方で、技術と製品の歴史を見ても世界初と呼べるほどがったものは少ないとも感じます。

技術と製品の歴史 <https://global.brother/ja/corporate/technology>

良い製品・事業とは「社会のためになる絶対善である」「成功すれば長期にわたり売り上げや雇用の拡大が望める」「簡単にはまねされない」「自らがトコトンほれ込める」などが条件です。自分に関わる製品技術・生産技術は寝食を忘れるほど極め育て、わずかに見えている未来のニーズを捉え組み合わせるという愚直な道の先に成功があると信じます。現在の延長に未来はないとよく言われますが、何の実力もない者が10～20年後に最強になれるほど「技術」は甘くありません。M&Aは一つの手段ですが、技術面での成功例は少ないようです。ただ、経験上のヒントとして「過去にできなかったこと」「他社が失敗したこと」を見返すと大きな可能性があることをお伝えしておきます。

※ 内製化。まずは自らやってみて、原理原則を理解すること。現場で改善を繰り返し、競争力を高めること

Q ブラザーの環境への取り組みに対して、評価できる点と今後の課題は何でしょうか？

A 当社の環境への取り組みでは「CO₂排出削減」「資源循環」「生物多様性保全」それぞれの分野で設定した年度目標を達成しており、また各種の賞を頂くなど社会からも評価される良い活動成果が得られていると思います。また当社の各製品が小型・軽量・省エネ設計であることで、お客様が使用される過程でのCO₂排出も削減できていることも素晴らしいことです。

ただ地球温暖化をはじめとした環境危機はますます切実な問題になっており、今以上の新しい活動が強く求められています。カーボンニュートラルに向けて電動化一本では限界に直面することが予想され、新しいエネルギー源やCO₂固定[※]などの新技術も熱心に研究されています。当社の事業所におけるCO₂削減は今のところ太陽光パネル設置やグリーン電力購入などですが、従業員の皆さんには常に最先端のあらゆるカーボンニュートラル技術に興味をもって勉強し、それを事業化するくらいの気概を持ってほしいです。そこから新たなポートフォリオ変革への道も開けるのではないかと強く思っています。

※ 大気や排ガスに含まれる気体のCO₂を、炭素化合物に変換して固定すること。燃焼施設の排ガス中のCO₂の分離回収に用いられる物理化学的方法、植物による固定を含む生物学的な固定法、地中や海中への隔離といった大規模な固定法などがある。

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。グループビジョン「At your side 2030」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、リスクの把握と低減、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。

主な重要リスクとその対応策

項目	主なリスク内容	対応策
サプライチェーンの断絶	<ul style="list-style-type: none"> ●地政学リスクなどによる重要部材の継続調達困難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 	<ul style="list-style-type: none"> ●消耗品を中心とした複数拠点生産対応 ●予備の生産設備や部品在庫の保有 ●部品調達先の複線化 ●在庫保管スペースの確保 ●利用航路・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
情報セキュリティ	<ul style="list-style-type: none"> ●情報システムへの外部からの攻撃、製品情報セキュリティ 	<ul style="list-style-type: none"> ●情報セキュリティ基本方針の策定 ●情報セキュリティ基本方針のもと、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 ●情報セキュリティ基本方針ののっとり、製品情報セキュリティ基本方針の見直しと、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
環境に関する社会的要請	<ul style="list-style-type: none"> ●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) 	<ul style="list-style-type: none"> ●温室効果ガス排出削減に関する2030年中期目標の設定と削減に関する取り組みを実施 ●自動車産業におけるEVへの移行リスクに対応するため、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
人財確保	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●人事制度の進化や職場環境の継続的な改善 ●キー人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

リスクマネジメント・内部統制

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

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、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、コンプライアンス相談通報窓口を設置しています。運用にあたっては、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ています。

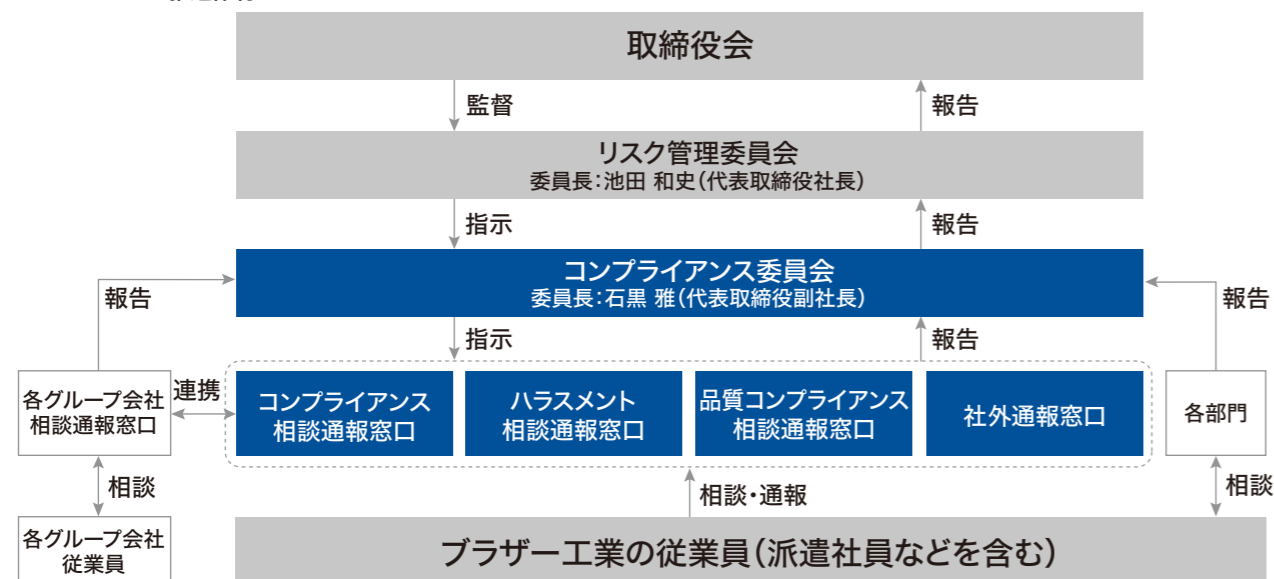
また、グループ各社が相談通報案件をブラザー工業コンプライアンス委員会事務局に定期的に報告し、情報の一元化を図ることで、ブラザーグループ全体のコンプライアンスを統制しています。特に、グループ経営に重大な影響を及ぼすおそれのある相談通報案件については、グループ各社で通報を受け取り、1次調査を開始した時点で、ブラザー工業コンプライアンス委員会事務局に報告し、完了時でもまた報告することとしています。このような取り組みを推進するため、「コンプライアンス相談通報窓口 グローバルポリシー」を策定しています。

	2021年度	2022年度	2023年度
コンプライアンス相談通報窓口での取り扱い件数	90件	85件	120件
(内訳：ブラザー工業)	11件	11件	22件
(内訳：国内グループ会社)	56件	47件	51件
(内訳：海外グループ会社)	23件	27件	47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



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・カードの発行

ブラザー工業は、従業員の倫理意識向上を目的に2010年に「コンプライアンスハンドブック」を発行しました。同ハンドブックは、行動基準や企業として守るルールなどが紹介され、従業員が自分自身や担当業務に当てはめて考えることができる内容になっています。2023年度には、昨今の社会環境に即したコンプライアンス情報を提供できるよう、同ハンドブックの内容を改訂し、マタニティーハラスメントの禁止など新たな項目を追加しました。また、冊子の発行をやめ、イントラネットでの公開へと切り替えることで、国内グループ会社の従業員も常に最新版のハンドブックを閲覧できるようになりました。

そのほかにも、ブラザー工業および国内グループ会社では、コンプライアンス相談通報窓口の連絡先などが記載された「コンプライアンスカード」を従業員に配布しており、相談窓口の周知に努めています。

コンプライアンス教育

ブラザー工業および国内のブラザーグループ各社では、従業員を対象に、新入社員研修、新任上級職(管理職)研修、海外赴任前研修などの各種集合研修や、e-ラーニングなどを通じてコンプライアンス教育を実施しています。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、「ブラザーグループ グローバル憲章」の行動規範で、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と地域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、收受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と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Web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: コンプライアンスハンドブックの配布と研修の実施

国内グループ会社全従業員に対しては、コンプライアンスハンドブックの配布を通じて、腐敗防止に向けた意識の向上を図っています。また、腐敗リスクの未然防止のため、ブラザー工業および一部の国内グループ会社における新人・経験者採用者向けの研修、海外赴任前の従業員に対する研修などを行っています。

なお、2018年度から2023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、罰則もありませんでした。また、ブラザー工業において、政治献金の支出はありませんでした。

アジア: チェックリストの導入

アジアでは、2020年度から、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、第三者との取引で贈収賄に該当する可能性のある危険信号[※]の確認などに活用しています。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年度からは、一部販売拠点で贈収賄禁止に関する独自の社内ポリシーの策定を開始し、2023年度には社内ポリシーを策定する拠点の範囲をさらに拡大しました。

※利益相反、異常な支払い、不適切な販売リベートおよび値引き、不適切な贈答品や接待の授受などを指す

米州: 研修の実施や腐敗防止ポリシーの共有、スクリーニングの実施

米州の統括拠点では、国を超えた取引におけるリスクの高さを考慮し、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した。さらに、米国外で販売を行う取引先に対して、腐敗防止に関するスクリーニングを実施しています。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の閲覧をお願いし、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、スクリーニングを実施した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、該当する取引先との取引継続の可否やリスクの緩和策の検討など、速やかに対処しています。ほかにも、従業員に対して腐敗防止に関する研修を行っています。

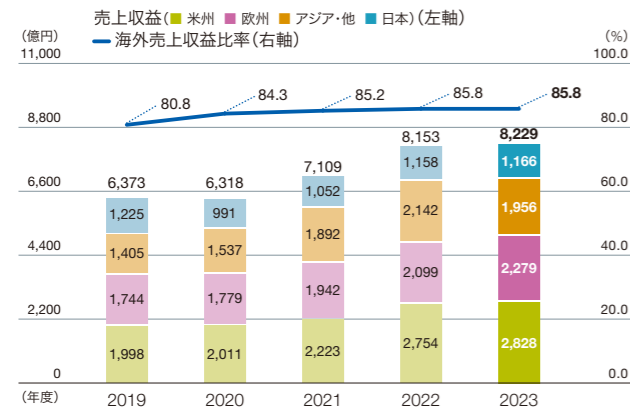
欧州: 教育の実施、契約書に贈収賄禁止条項を挿入

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

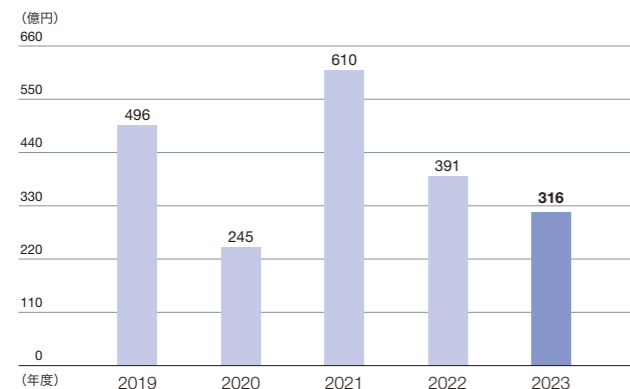
財務指標

売上収益／海外売上収益比率



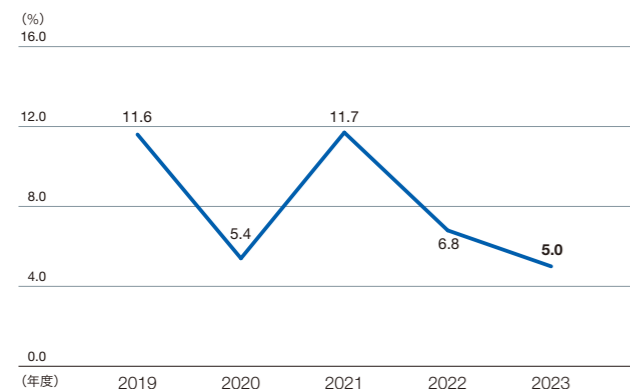
高い海外売上比率。P&S事業における製品本体の販売減の影響などを受けたものの、為替のプラス影響により前年並み。

親会社の所有者に帰属する当期利益



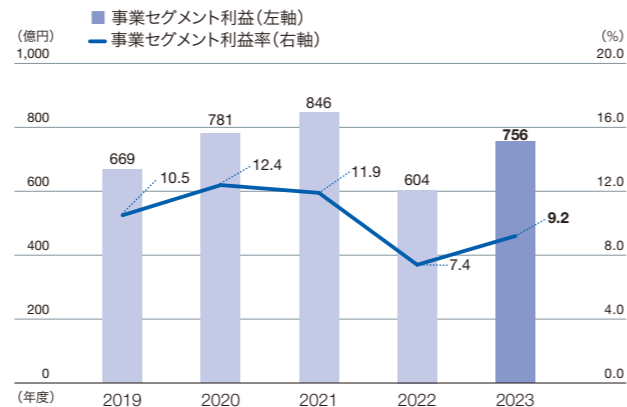
ドミノ事業におけるのれんの一部の減損損失を計上したことなどにより減益。

ROE



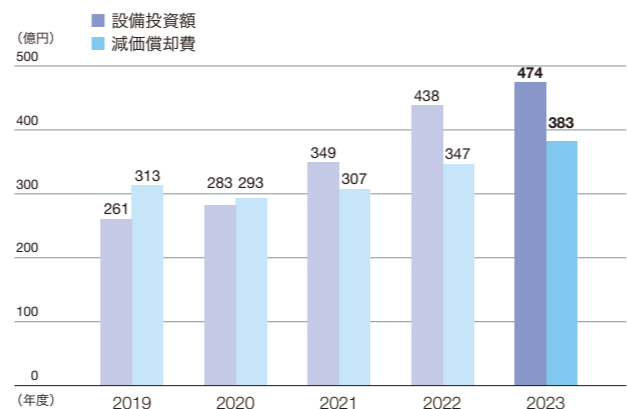
ドミノ事業におけるのれんの一部の減損損失を計上したことなどによりROEは低下。

事業セグメント利益／事業セグメント利益率



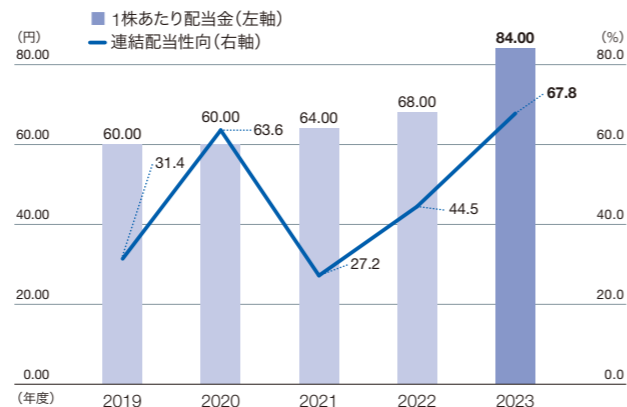
販促費・販管費が増加したものの、物流コストの減少や為替のプラス影響などにより、大幅な増益。

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、主に生産拠点・設備などへの投資を実施。

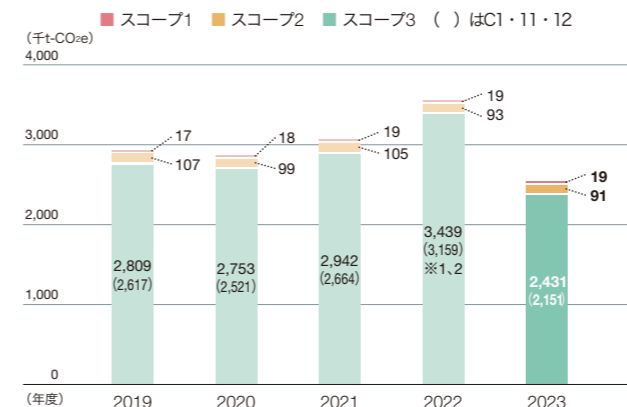
一株あたり配当金／連結配当性向



安定的かつ継続的な株主還元方針のもと、前期比16円増配となる1株当たり84円の配当を実施。

非財務指標

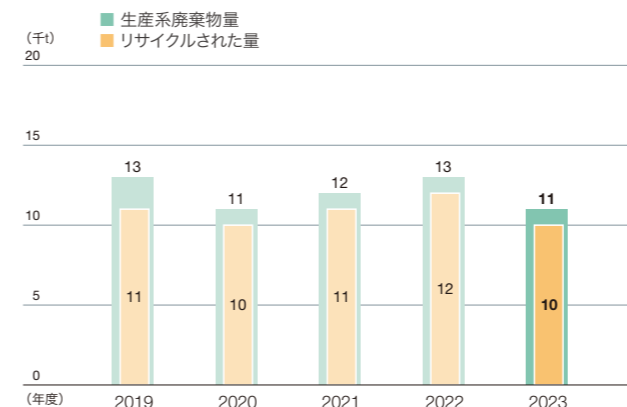
CO₂排出量 (スコープ1・2・3)



CO₂排出量の2030年度中期目標は、スコープ1・2が2015年度比65%減の70千t-CO₂e、スコープ3 (C1・11・12) が30%減の2,096千t-CO₂e。

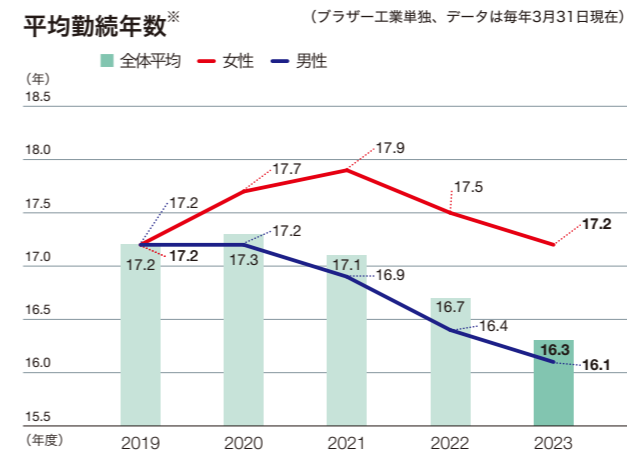
※1：スコープ3の集計範囲にドミノ事業を追加したため、数値を変更
 ※2：C1 (購入した製品・サービス) に、製部品材以外で購入した製品・サービスのCO₂排出量を追加したため、数値を変更。ただし、追加分の2022年度排出量 (スコープ3全体の約2%) はISO14064検証に含まない

生産系廃棄物量・リサイクル量



2023年度、ブラザーグループの主な事業所における生産系廃棄物 (製品に直接関わる範囲) は11,125t、そのうちリサイクルされた量は9,928t。

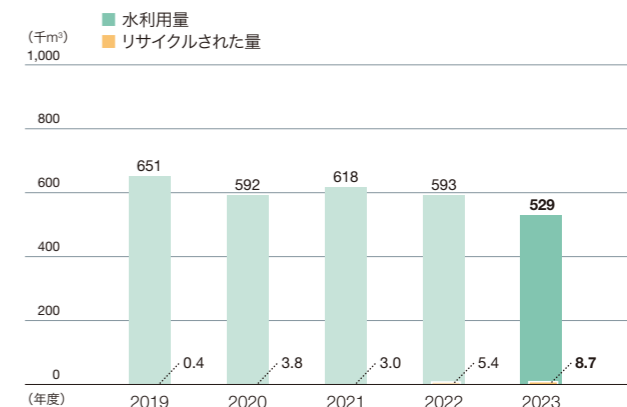
平均勤続年数※



定年退職者や新入社員の増加により減少したものの、厚生労働省の令和5年調査 全国平均勤続年数12.4年を上回る年数を保持。

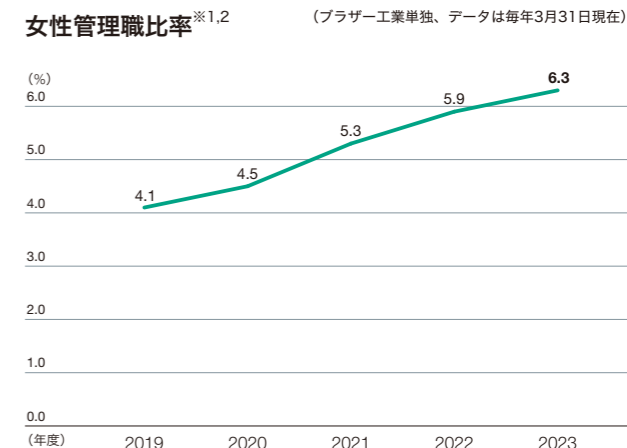
※ 受入出向者・嘱託社員・期間従業員は含まない

水利用量・リサイクル量



2023年度、ブラザーグループの主な事業所における取水量は528,895m³、そのうちリサイクルされた量は8,717m³。

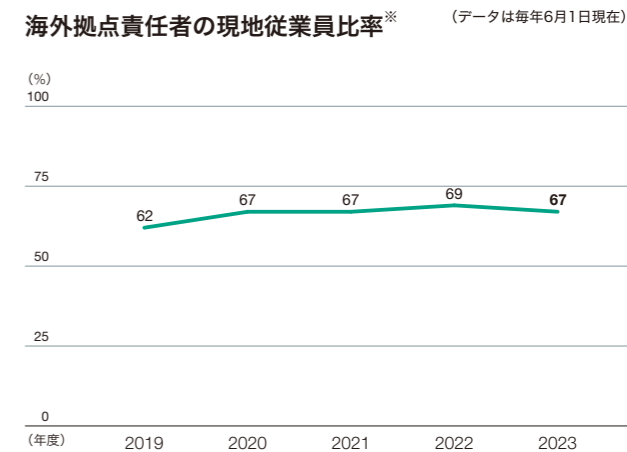
女性管理職比率※1,2



女性従業員数は、全体の約2割。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。

※1 嘱託社員・受入出向者を含む。取締役・監査役・執行役員は含まない
 ※2 2019年度から2022年度は、※1の基準で算出した値へ更新

海外拠点責任者の現地従業員比率※



海外拠点責任者の現地従業員比率は70%近くに達し、地域性とグローバル性を両立した経営を推進。

※ ドミノ関連会社を含む

11カ年データ

(単位：百万円)

	JGAAP			IFRS参考値	IFRS		IFRS					
	2013年度	2014年度	2015年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
経営成績												
売上収益【売上高】	616,834	707,237	745,888	682,119	641,185	712,997	683,972	637,259	631,812	710,938	815,269	822,930
売上原価	349,014	389,831	400,328	400,023	368,016	412,211	391,893	354,987	345,209	403,614	495,681	467,589
売上総利益	267,819	317,406	345,559	282,095	273,169	300,786	292,079	282,272	286,602	307,324	319,587	355,340
販売費及び一般管理費	224,518	259,864	298,282	227,161	212,410	223,557	220,105	215,330	208,526	222,771	259,183	279,761
事業セグメント利益	—	—	—	54,934	60,759	77,229	71,973	66,942	78,076	84,552	60,404	75,579
事業セグメント利益率 (%)	—	—	—	8.1	9.5	10.8	10.5	10.5	12.4	11.9	7.4	9.2
営業利益	43,301	57,541	47,276	58,640	59,152	68,672	71,925	67,329	42,731	85,501	55,378	49,792
営業利益率 (%)	7.0	8.1	6.3	8.6	9.2	9.6	10.5	10.6	6.8	12.0	6.8	6.1
経常利益	35,613	51,557	48,611	—	—	—	—	—	—	—	—	—
税引前利益	33,527	65,399	49,346	57,192	61,257	69,669	72,274	67,046	42,944	86,429	56,953	52,523
当期利益	19,876	53,769	31,445	41,610	47,440	50,472	54,177	49,699	24,659	61,515	39,086	31,662
親会社株主に帰属する当期純利益	19,220	53,969	31,017	41,238	47,242	50,020	53,902	49,566	24,520	61,030	39,082	31,645
減価償却費	27,613	28,205	34,341	34,934	33,811	34,141	33,674	31,270	29,279	30,714	34,655	38,311
資本的支出	34,858	34,064	39,976	41,469	28,644	33,993	27,030	26,141	28,266	34,901	43,839	47,438
研究開発費	40,137	42,523	46,017	44,639	42,547	45,649	43,259	42,811	43,080	43,818	45,385	47,941
D/Eレシオ (倍)	0.05	0.04	0.49	0.48	0.40	0.29	0.23	0.25	0.12	0.07	0.06	0.00
財政状態												
資産合計【総資産】	469,973	567,230	667,811	675,301	674,107	708,278	708,604	731,472	743,896	811,149	850,486	896,109
親会社の所有者に帰属する持分【純資産】	308,310	367,284	339,722	333,440	345,061	395,514	424,759	428,520	483,050	561,146	596,619	668,047
親会社所有者帰属持分比率【自己資本比率】 (%)	62.0	61.7	48.2	49.4	51.2	55.8	59.9	58.6	64.9	69.2	70.2	74.5
有利子負債	14,366	15,481	158,440	158,487	137,592	116,446	96,792	107,012	57,458	40,827	37,423	600
キャッシュ・フロー												
営業活動によるキャッシュ・フロー	55,019	58,021	49,241	51,304	99,155	81,817	73,280	87,748	109,265	72,254	14,432	141,028
投資活動によるキャッシュ・フロー	(39,099)	(15,326)	(215,091)	(216,997)	(23,271)	(37,090)	(22,624)	(27,955)	(25,080)	(40,781)	(32,198)	(42,068)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(13,433)	(18,451)	134,317	134,317	(30,389)	(34,551)	(39,040)	(14,916)	(74,038)	(65,191)	(36,638)	(61,584)
現金及び現金同等物残高 (期末)	68,934	104,732	66,690	67,387	112,032	121,384	131,152	168,422	191,002	167,915	119,042	166,146
一株当たり情報												
1株当たり親会社所有者帰属持分 (円)	1,097.01	1,348.69	1,240.77	1,284.27	1,328.97	1,523.09	1,635.22	1,649.22	1,858.28	2,170.46	2,334.34	2,613.43
基本的1株当たり当期利益 (円)	72.2	206.68	119.47	158.83	181.96	192.63	207.54	190.80	94.36	234.89	152.67	123.81
希薄化後1株当たり当期利益 (円)	72.06	206.24	119.19	158.47	181.46	192.08	206.90	190.21	94.07	234.18	152.22	123.48
株価収益率 (倍)	20.0	9.3	10.8	8.1	12.8	12.8	9.9	8.7	26.0	9.5	13.0	22.8
一株当たり配当額 (円)	24	30	36	36	42	54	60	60	60	64	68	84
連結配当性向 (%)	33.2	14.5	30.1	22.7	23.1	28.0	28.9	31.4	63.6	27.2	44.5	67.8
収益性												
ROE (%)	6.9	16.8	9.2	12.1	13.9	13.5	13.1	11.6	5.4	11.7	6.8	5.0
ROA (%)	4.3	10.4	5.0	6.7	7.0	7.2	7.6	6.9	3.3	7.8	4.7	3.6
主要な非財務指標												
連結従業員数 (人)	33,118	34,988	36,307	36,379	36,929	38,628	37,769	37,697	38,741	41,215	41,653	40,538

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。

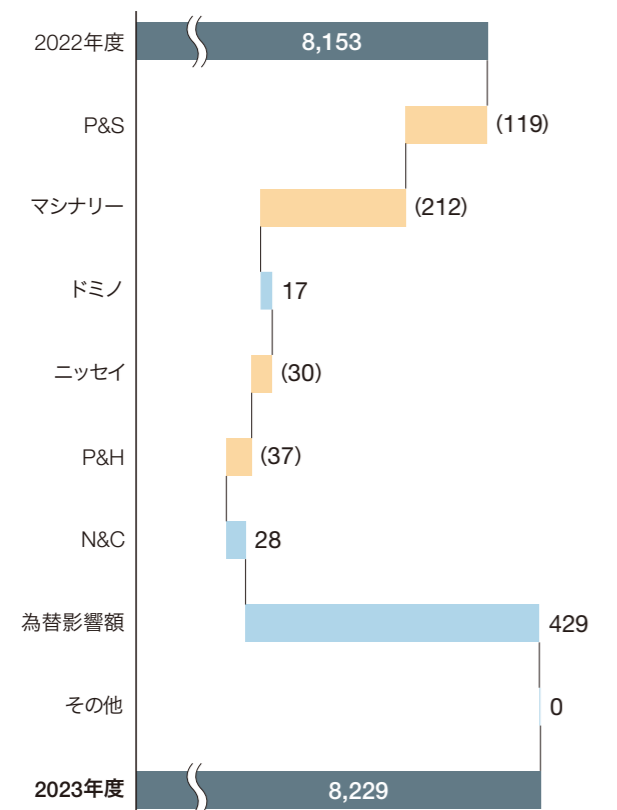
経営成績・財務状況

2023年度の業績

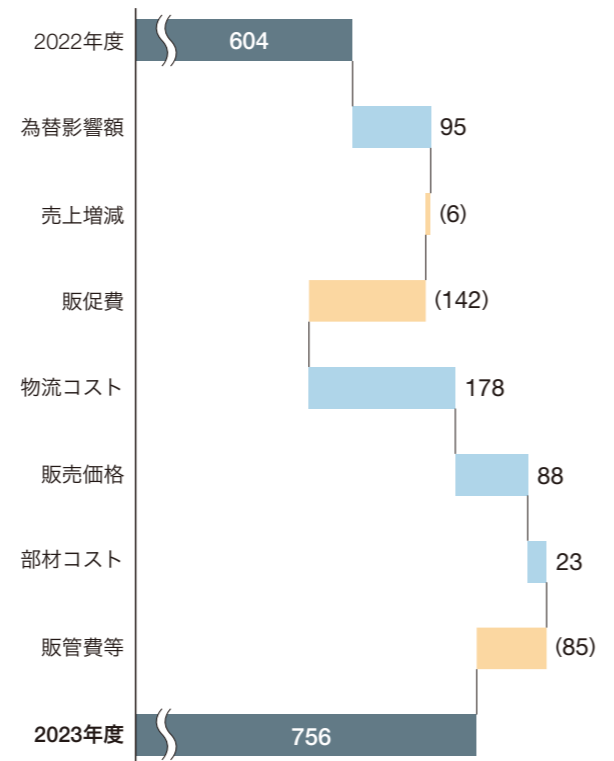
2023年度の世界経済は、新型コロナウイルス感染症の影響が緩和し社会活動の正常化が進んだものの、長期化するウクライナ情勢に加え中東情勢の緊迫化や、中国経済の低迷、欧米における金融引き締め、円安の進行など、景気の先行きは依然として不透明な状況が続きました。

ブラザーグループにおける2023年度の連結業績について、P&S事業では、欧米および中国での市況低迷の影響を受け、通信・プリンティング機器本体の販売が減少したものの、消耗品の販売増や為替のプラス影響により増収となりました。マシナリー事業では、産業機器、工業用マシンともに市況低迷の影響を受け、大幅な減収となりました。ドミノ事業では、景気減速の影響を受け、設備投資需要は軟化したものの、為替のプラス影響に加え消耗品が堅調に推移し、増収となりました。ニッセイ事業では、設備投資需要の低迷により、減収となりました。P&H事業では、米州を中心とした市況の低迷により、減収となりました。N&C事業では、カラオケ店舗への客足の回復に伴い増収となりました。

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0.9%の増収となる822,930百万円となりました。事業セグメント利益は、販促費および販管費が増加したものの、物流コストの減少や価格対応の効果に為替のプラス影響が加わり、前期比25.1%の大幅な増益となる75,579百万円となりました。営業利益は、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10.1%の減益となる49,792百万円、親会社の所有者に帰属する当期利益は、前期比19.0%の減益となる31,645百万円となりました。

財政状態に関する分析

資産については、のれん及び無形資産が16,978百万円減少した一方、現金及び現金同等物が47,103百万円、有形固定資産が19,261百万円増加したことなどにより、資産合計は2022年度末に比べ45,623百万円増加し、896,109百万円となりました。

負債については、社債及び借入金が36,823百万円減少したことなどにより、2022年度末に比べ25,817百万円減少し、227,988百万円となりました。

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、2022年度末に比べ71,440百万円増加し、668,121百万円となりました。

財政状態計算書 (一部抜粋) (単位：億円)

	2022年度末	2023年度末	増減
流動資産	5,117	5,419	302
現預金	1,190	1,661	471
棚卸資産	2,221	2,080	(142)
非流動資産	3,387	3,542	155
負債合計	2,538	2,280	(258)
有利子負債	374	6	(368)
親会社の所有者に帰属する持分	5,966	6,680	714
総資産	8,505	8,961	456

キャッシュ・フローの状況に関する分析

2023年度は、営業活動により141,028百万円の収入、投資活動により42,068百万円の支出、財務活動により61,584百万円の支出となり、結果として2023年度末の現金及び現金同等物の期末残高は166,146百万円となり、2022年度末と比べ47,103百万円増加しました。

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141,028百万円となりました。主な要因としては、税引前利益52,523百万円に減価償却費及び償却費47,537百万円、減損損失28,325百万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、運転資金の減少による資金の増加22,698百万円、法人所得税の支払いによる資金の減少9,200百万円があったことなどによるものです。

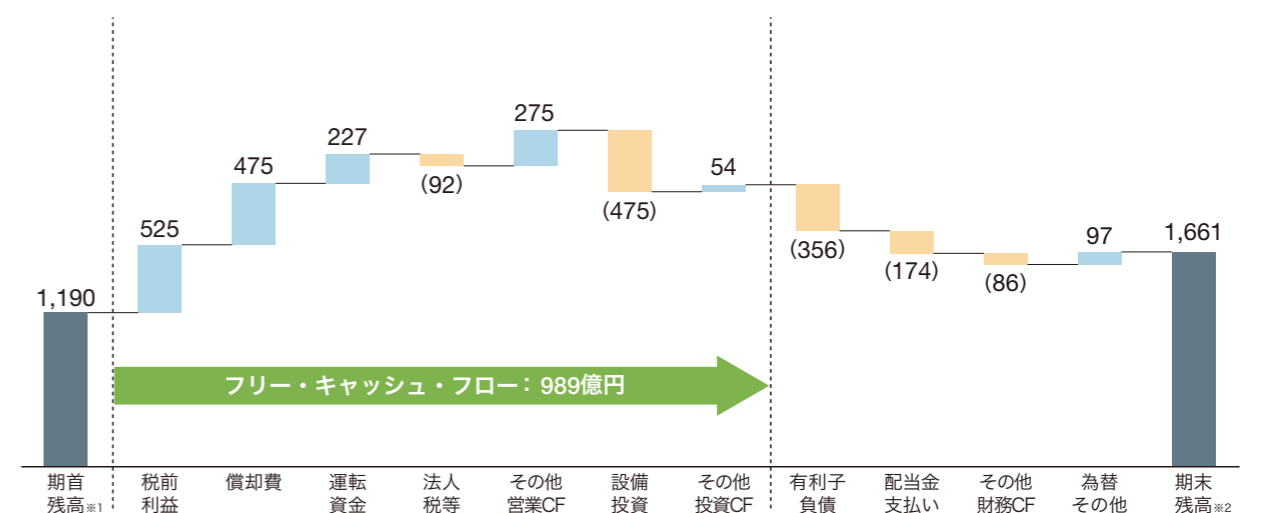
投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動による支出は、42,068百万円となりました。主な要因は、投資不動産の売却により3,000百万円の収入があった一方で、有形固定資産の取得により38,015百万円、無形資産の取得により9,470百万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61,584百万円となりました。主な要因は、短期借入金の増減により15,616百万円、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8,543百万円、配当金の支払いにより17,421百万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 2023年度における現金及び現金同等物の期首残高
 ※2 2023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 (2023年3月31日)	当連結会計年度 (2024年3月31日)
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	119,042	166,146
営業債権及びその他の債権	123,260	131,591
その他の金融資産	10,867	7,417
棚卸資産	222,133	207,971
その他の流動資産	36,441	28,772
流動資産合計	511,746	541,899
非流動資産		
有形固定資産	128,496	147,757
使用権資産	25,002	32,602
投資不動産	6,217	5,801
のれん及び無形資産	114,220	97,241
持分法で会計処理されている投資	2,006	2,186
その他の金融資産	29,497	31,355
繰延税金資産	20,818	20,659
その他の非流動資産	12,480	16,606
非流動資産合計	338,740	354,210
資産合計	850,486	896,109

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2023年3月31日)	当連結会計年度 (2024年3月31日)
負債及び資本		
負債		
流動負債		
営業債務及びその他の債務	82,755	74,289
社債及び借入金	36,823	-
その他の金融負債	9,387	10,650
未払法人所得税	5,472	7,597
引当金	4,031	5,136
契約負債	6,556	7,010
その他の流動負債	56,249	62,059
流動負債合計	201,276	166,743
非流動負債		
社債及び借入金	600	600
その他の金融負債	23,105	29,478
退職給付に係る負債	14,997	16,182
引当金	3,593	3,968
繰延税金負債	7,055	7,219
契約負債	2,049	2,562
その他の非流動負債	1,127	1,232
非流動負債合計	52,529	61,244
負債合計	253,806	227,988
資本		
資本金	19,209	19,209
資本剰余金	17,849	17,920
利益剰余金	568,055	584,293
自己株式	(3,533)	(3,443)
その他の資本の構成要素	(4,962)	50,066
親会社の所有者に帰属する持分合計	596,619	668,047
非支配持分	60	73
資本合計	596,680	668,121
負債及び資本合計	850,486	896,109

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 2022年4月1日 至 2023年3月31日)	当連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)
売上収益	815,269	822,930
売上原価	(495,681)	(467,589)
売上総利益	319,587	355,340
販売費及び一般管理費	(259,183)	(279,761)
その他の収益	9,544	8,157
その他の費用	(14,570)	(33,944)
営業利益	55,378	49,792
金融収益	6,306	5,881
金融費用	(4,983)	(3,441)
持分法による投資損益	251	291
税引前利益	56,953	52,523
法人所得税費用	(17,866)	(20,861)
当期利益	39,086	31,662
当期利益の帰属		
親会社の所有者	39,082	31,645
非支配持分	4	16
当期利益	39,086	31,662
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益 (円)	152.67	123.81
希薄化後1株当たり当期利益 (円)	152.22	123.48

連結包括利益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)	当連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)
当期利益	39,086	31,662
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	(950)	1,347
確定給付負債（資産）の純額の再測定	1,314	671
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)	—
純損益に振替えられることのない項目合計	363	2,019
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	20,449	55,028
純損益に振替えられる可能性のある項目合計	20,449	55,028
税引後その他の包括利益	20,813	57,047
当期包括利益	59,900	88,710
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	59,896	88,690
非支配持分	3	19
当期包括利益	59,900	88,710

連結財務諸表

連結持分変動計算書

前連結会計年度（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
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

当連結会計年度（自 2023年4月1日 至 2024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			
2023年4月1日時点の残高	19,209	17,849	568,055	(3,533)	(4,962)	—	—	(4,962)	596,619	60	596,680
当期利益	—	—	31,645	—	—	—	—	—	31,645	16	31,662
その他の包括利益	—	—	—	—	55,028	1,347	669	57,045	57,045	2	57,047
当期包括利益合計	—	—	31,645	—	55,028	1,347	669	57,045	88,690	19	88,710
自己株式の取得	—	—	—	(4)	—	—	—	—	(4)	—	(4)
自己株式の処分	—	(91)	(2)	95	—	—	—	—	0	—	0
配当金	—	—	(17,421)	—	—	—	—	—	(17,421)	(6)	(17,427)
株式に基づく報酬取引	—	162	—	—	—	—	—	—	162	—	162
その他の資本の構成要素から 利益剰余金への振替	—	—	2,016	—	—	(1,347)	(669)	(2,016)	—	—	—
所有者との取引額等合計	—	71	(15,407)	90	—	(1,347)	(669)	(2,016)	(17,262)	(6)	(17,269)
2024年3月31日時点の残高	19,209	17,920	584,293	(3,443)	50,066	—	—	50,066	668,047	73	668,121

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 2022年4月1日 至 2023年3月31日)	当連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税引前利益	56,953	52,523
減価償却費及び償却費	42,575	47,537
減損損失	11,063	28,325
金融収益及び金融費用（益）	(1,323)	(2,440)
持分法による投資損益（益）	(251)	(291)
固定資産除売却損益（益）	(4,514)	(2,794)
営業債権及びその他の債権の増減額（増加）	(16,125)	3,351
棚卸資産の増減額（増加）	(44,252)	34,417
営業債務及びその他の債務の増減額（減少）	6,174	(15,070)
退職給付に係る資産の増減額（増加）	(1,735)	(2,269)
退職給付に係る負債の増減額（減少）	(2,103)	(33)
その他	1,636	3,968
小計	48,097	147,224
利息の受取額	2,222	3,555
配当金の受取額	402	475
利息の支払額	(984)	(1,026)
法人所得税の支払額	(35,304)	(9,200)
営業活動によるキャッシュ・フロー	14,432	141,028
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得による支出	(31,191)	(38,015)
有形固定資産の売却による収入	759	1,016
無形資産の取得による支出	(11,291)	(9,470)
投資不動産の売却による収入	6,500	3,000
資本性金融商品の取得による支出	(1,059)	(1,013)
資本性金融商品の売却による収入	10	5
負債性金融商品の取得による支出	(3,251)	(4,269)
負債性金融商品の売却又は償還による収入	7,695	8,158
事業の取得による支出	—	(157)
その他	(370)	(1,322)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(32,198)	(42,068)
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額（減少）	15,571	(15,616)
長期借入金の返済による支出	(19,997)	(19,997)
リース負債の返済による支出	(7,690)	(8,543)
配当金の支払額	(17,510)	(17,421)
自己株式の取得による支出	(7,003)	(3)
非支配持分への配当金の支払額	(8)	(7)
その他	0	4
財務活動によるキャッシュ・フロー	(36,638)	(61,584)
現金及び現金同等物に係る為替変動による影響	5,531	9,727
現金及び現金同等物の増減額（減少）	(48,872)	47,103
現金及び現金同等物の期首残高	167,915	119,042
現金及び現金同等物の期末残高	119,042	166,146

会社情報

会社概要 (2024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 40,538人/単独 3,877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:	15,031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 Index



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index



2024 Sompo Sustainability Index



2024 健康経営銘柄 Health and Productivity



2024 健康経営優良法人 Health and productivity ホワイト500

2024 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)

2024 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数



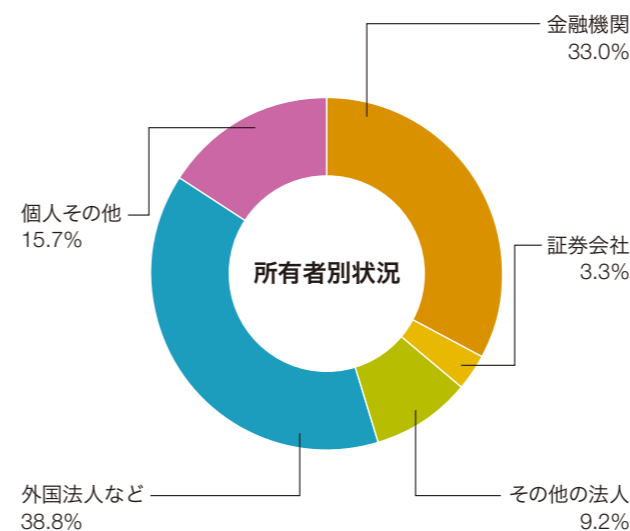
S&P/JPX カーボン エフィシエント 指数

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 (2024年3月31日現在)

株主構成



大株主の状況 (上位10位)

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	38,670	15.09
株式会社日本カस्टディ銀行 (信託口)	12,170	4.75
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	12,016	4.69
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
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	4,734	1.85
ブラザーグループ従業員持株会	4,613	1.80
住友生命保険相互会社	4,499	1.76
BNVMSANV AS AGENT/CLIENTS LUX UCITS NON TREATY 1	4,347	1.70
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	3,348	1.31

※ 持株比率は、発行済株式総数から自己株式数(1,529千株)を控除して計算しています。なお、自己株式数(1,529千株)には、役員報酬BIP信託が保有する当社株式(250千株)は含んでいません。

格付け情報

格付投資情報センター (R&I) A+ (安定的) (2024年10月10日現在)

株式の状況

株価および出来高の推移

