

# 2023年度 決算説明会

2024年5月9日

**ブラザー工業株式会社**

**執行役員財務担当 中島 聡**

当資料に掲載されている情報のうち歴史的事実以外のものは、発表時点で入手可能な情報に基づく当社の経営陣の判断による将来の業績に関する見通しであり、当社としてその実現を約束する趣旨のものではありません。実際の業績は、経済動向、為替レート、市場需要、税制や諸制度等に関するさまざまなリスクや不確定要素により大きく異なる結果となる可能性があることをご承知おきください。

## ◆ 2023年度通期決算

- [業績ハイライト](#)
- [2023年度 通期業績](#)
- [2024年度 業績予想](#)
- [財務の状況/キャッシュ・フロー/設備投資・償却費/研究開発費](#)
- [株主還元](#)
- [Appendix](#)
  - 2023年度 第4四半期（1-3月期）業績
  - セグメント業績概要（2023年度業績）
  - セグメント業績概要（2024年度業績予想）

## ◆ [中期戦略「CS B2024」進捗](#)

## 業績ハイライト

[目次に戻る](#)

## 2023年度 通期業績

◆ 売上収益 **8,229億円 / +0.9% (前年比)**

- ✓ 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、為替のプラス影響により前年並みとなる

◆ 事業セグメント利益 **756億円 / +25.1% (前年比)**

- ✓ 販促費・販管費の増加や、マシナリー事業などの減収影響があったものの、物流コストの減少やP&S事業における消耗品の売上増、価格対応の効果に為替のプラス影響も加わり、大幅な増益となる

◆ 営業利益 **498億円 / ▲10.1% (前年比)**

- ✓ 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、減益となる

◆ 親会社当期利益 **316億円 / ▲19.0% (前年比)**

## 2023年度 通期決算

## 売上収益

前年比 0.9%増の **8,229億円** となりました。

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、前年並みとなりました。

## 事業セグメント利益

前年比 25.1%増の **756億円** となりました。

販促費・販管費の増加や、マシナリー事業などの減収影響があったものの、物流コストの減少やP&S事業における消耗品の売上増、価格対応の効果に為替のプラス影響も加わり、大幅な増益となりました。

## 営業利益

前年比 10.1%減の **498億円** となりました。

ドミノ事業において、英ポンド高の進行による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ました。

## 親会社当期利益

前年比 19.0%減の **316億円** となりました。

## 2024年度 通期業績予想

◆ 売上収益 **8,800億円 / +6.9%**（前年比）

◆ 事業セグメント利益 **880億円 / +16.4%**（前年比）

- ✓ マシナリー事業を中心とした産業用領域の成長と、P&S事業の収益性維持を目指し、  
全社では増収増益を見込む
- ✓ 中期戦略「CS B2024」で掲げる未来に向けた先行投資を引き続き実施

## 株主還元

- ✓ 2023年度の1株当たり年間配当は、84円を予定（前年比16円増配）
- ✓ 2024年度の1株当たり年間配当は、100円を予定（前年比16円増配）

### 2024年度 通期業績予想

マシナリー事業を中心とした産業用領域の成長と、P&S事業の収益性維持を目指し、  
全社では増収増益を見込んでいます。  
中期戦略「CS B2024」の最終年度である2024年度も、未来に向けた先行投資を引き続き実施していきます。

### 株主還元

2023年度の1株当たり年間配当は、前年比 16円 増配の **84円** を予定、  
2024年度の1株当たり年間配当は、前年比 16円 増配の **100円** を予定しています。

## 2023年度 通期業績

[目次に戻る](#)

売上収益は、為替のプラス影響により前年並み、  
事業セグメント利益は、大幅な増益となるものの、営業利益以下の各段階利益は、  
ドミノ事業におけるのれんの一部の減損損失を計上し減益となる

単位：億円

	22年度 実績	23年度 実績	増減 ( )は為替影響 除く増減	増減率 ( )は為替影響 除く増減率	前回予想	増減 ( )は為替影響 除く増減	増減率 ( )は為替影響 除く増減率
売上収益	8,153	<b>8,229</b>	77 (▲352)	0.9% (▲4.3%)	8,200	29 (▲56)	0.4% (▲0.7%)
事業セグメント利益	604	<b>756</b>	152 (57)	25.1% (9.4%)	700	56 (39)	8.0% (5.6%)
事業セグメント利益率	7.4%	<b>9.2%</b>			8.5%		
その他の収益・費用	▲50	<b>▲258</b>	▲208		0	▲258	
営業利益	554	<b>498</b>	▲56	▲10.1%	700	▲202	▲28.9%
営業利益率	6.8%	<b>6.1%</b>			8.5%		
税引前利益	570	<b>525</b>	▲44	▲7.8%	700	▲175	▲25.0%
親会社の所有者に帰属する 当期利益	391	<b>316</b>	▲74	▲19.0%	500	▲184	▲36.7%
USD	134.95	<b>144.40</b>	9.45		143.03	2.14	
EUR	141.24	<b>156.80</b>	15.56		154.54	2.26	

<参考> 為替感応度\* (23年度実績)  
(億円) 売上 事業セグメント利益  
USD 15 ▲3  
EUR 11 8  
\*為替レート1円変動時の影響

・固定資産売却損益：+28億円  
・ドミノ事業におけるのれんの一部の減損損失：▲282億円

2023年度 通期の売上収益は、  
主に為替のプラス影響により、前年比 77 億円増の **8,229 億円** となりました。

事業セグメント利益は、前年比 152 億円増の **756 億円** となりました。

営業利益は、ドミノ事業において、英ポンド高の進行による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により、前年比 56 億円減の **498 億円**、  
親会社当期利益は、前年比 74 億円減の **316 億円** となりました。

# 2023年度通期 事業セグメント別実績

単位：億円

	売上収益			事業セグメント利益			営業利益		
	22年度 実績	23年度 実績	増減	22年度 実績	23年度 実績	増減	22年度 実績	23年度 実績	増減
P&S	4,967	5,149	182	371	625	254	365	610	246
マシナリー	964	774	▲190	95	22	▲73	98	23	▲75
ドミノ	1,008	1,096	88	56	51	▲5	▲58	▲241	▲183
ニッセイ	235	208	▲27	19	10	▲9	18	10	▲8
P&H	510	505	▲5	58	25	▲33	59	25	▲34
N&C	353	381	28	5	16	12	8	17	8
その他	116	116	0	1	6	5	64	54	▲10
<b>合計</b>	<b>8,153</b>	<b>8,229</b>	<b>77</b>	<b>604</b>	<b>756</b>	<b>152</b>	<b>554</b>	<b>498</b>	<b>▲56</b>

※「その他」にセグメント間取引消去額を含みます

事業セグメントごとの業績一覧です。

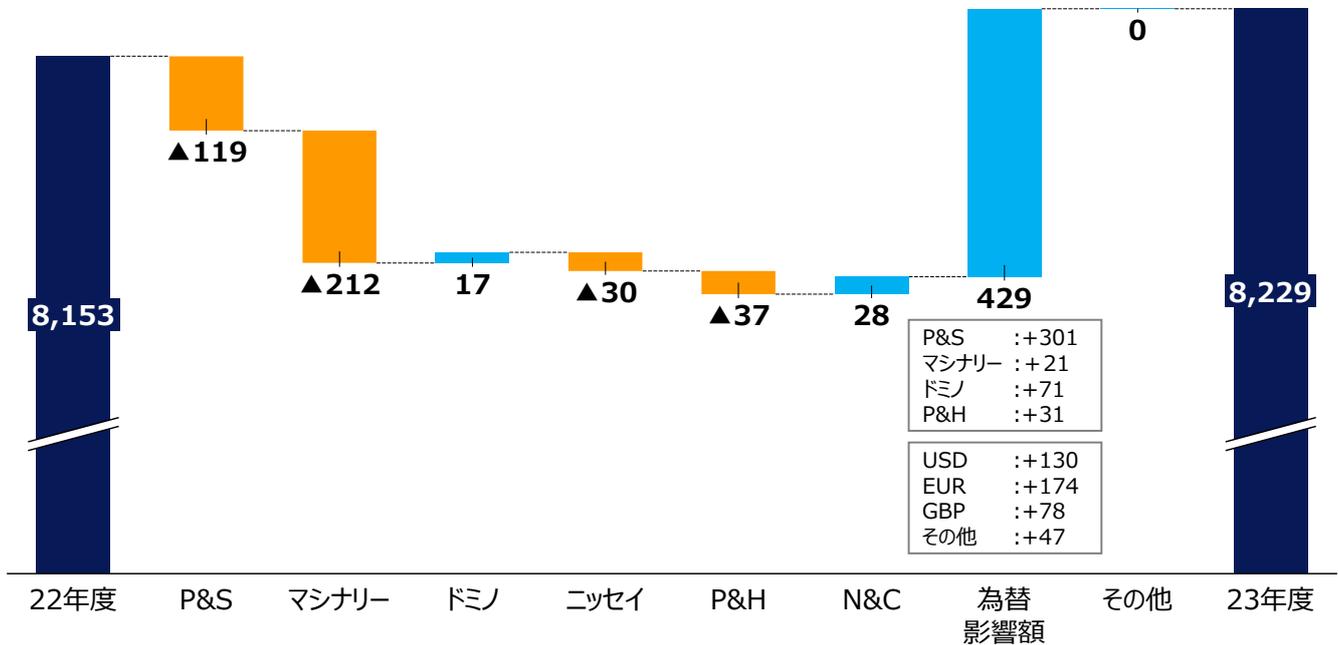
■ 2023年度 事業別振り返り（為替影響を除いた実質ベース）

P&S	<ul style="list-style-type: none"> <li>• [通信・プリンティング機器] 中国や欧米を中心とした市況低迷にともない、製品本体の販売が減少、消耗品は販売が堅調に推移</li> <li>• [ラベリング] 部材不足による供給制約の影響を受けた前年度と比較し、製品本体販売が堅調に推移</li> <li>• 販促費・販管費が増加したものの、物流コストの減少や、通信・プリンティング機器の消耗品売上増にともなう粗利増、価格対応の効果などにより、大幅な増益</li> </ul>
マシナリー	<ul style="list-style-type: none"> <li>• [産業機器] 中国・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</li> <li>• [工業用マシン] ガーメントプリンターは米州で販売が増加したものの、工業用マ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、減収</li> <li>• 減収により、大幅な減益</li> </ul>
ドミノ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 設備投資需要が軟調に推移し、製品本体販売が減少したものの、消耗品が堅調に推移し、増収</li> <li>• 事業セグメント利益は、営業活動の強化や基幹業務システム刷新にともなう販管費の増加により、減益</li> <li>• 営業利益は、英ポンド高の進行による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</li> </ul>
ニッセイ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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</li> </ul>
P&H	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 米州を中心とした市況の低迷により、主に中高級機の販売が減少し、減収減益</li> </ul>
N&C	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 新型コロナウイルス感染症の5類移行にともなう客足の回復と、新製品投入効果により、増収増益</li> </ul>

2023年度通期の為替影響を除いた事業別の振り返りです。

マシンリー事業の中国・アジアにおける市況低迷の影響や、P&S事業の製品本体の販売減などの影響を受けたものの、為替のプラス影響により前年並みとなる

単位：億円



※増減額は為替影響を除いた実質ベース

2023年度 通期の売上収益の増減要因です。各事業、為替影響を除いた実質ベースの数値です。

・P&S

[通信・プリンティング機器] 消耗品の販売が堅調に推移したものの、主に中国や欧米における市況低迷の影響を受け、製品本体の販売が減少しました。  
 [ラベリング] 供給制約があった前年と比較して製品本体が堅調に推移しました。  
 P&S事業全体では、通信・プリンティング機器における製品本体の販売減の影響が大きく、減収となりました。

・マシンリー

[産業機器] 中国・アジアを中心とした市況低迷の影響を受け、販売が大幅に減少しました。  
 [工業用マシン] ガーメントプリンターの販売が米州で増加したものの、工業用マシンの設備投資需要が引き続き低調に推移し、工業用マシン全体では販売が減少しました。  
 マシンリー事業全体では、大幅な減収となりました。

・ドミノ

設備投資需要が軟調に推移し、C&M・DPともに製品本体の販売が減少したものの、消耗品全般が堅調に推移し、増収となりました。

・ニッセイ

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・歯車ともに減収となりました。

・P&H

米州を中心とした市況の低迷により、主に中高級機の販売が減少し、減収となりました。

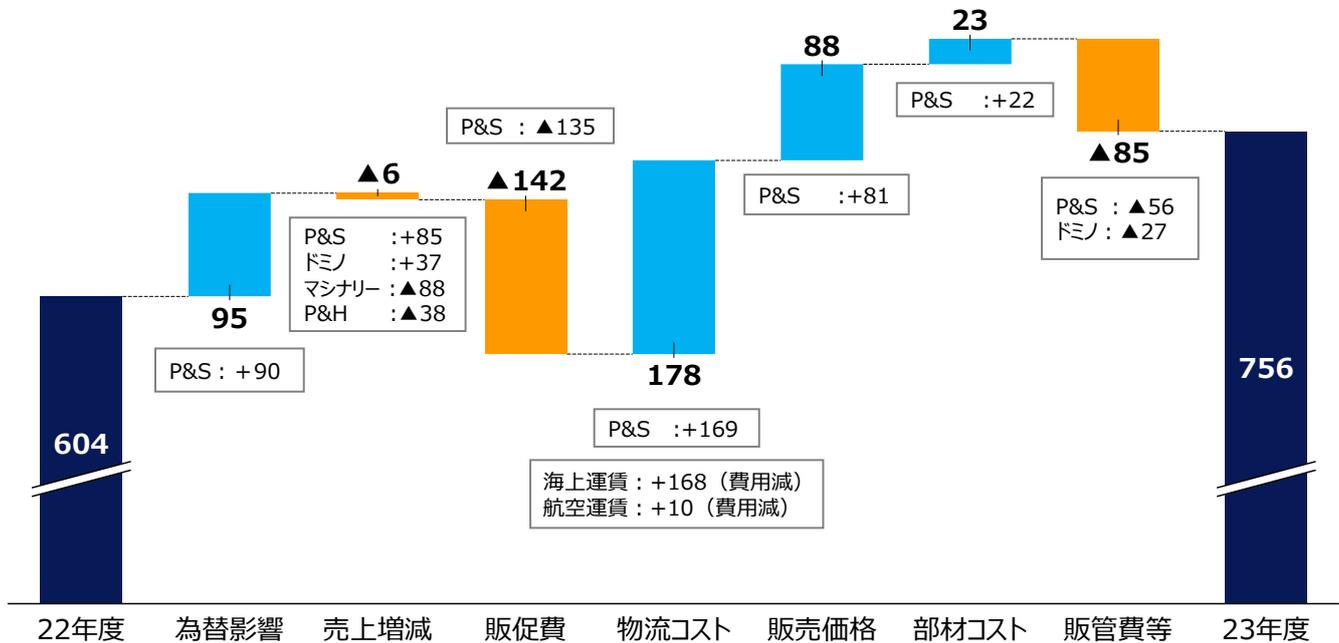
・N&C

カラオケ店舗への客足の回復と、新製品投入にともなうカラオケ機器の販売増により増収となりました。

これらに、為替が円安に推移したことによるプラス影響 429 億円が加わり、  
 全社では 77 億円増となる **8,229 億円** となりました。

販促費・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なども加わり、大幅な増益となる

単位：億円



© 2024 Brother Industries, Ltd. All Rights Reserved.

11

事業セグメント利益の増減要因です。

・為替影響

主にP&S事業で為替のプラス影響がありました。

・売上増減

P&S事業における消耗品の売上増などが寄与したものの、マシナリー事業における産業機器の販売減少などの影響を受けました。

・販促費

主にP&S事業において、各社の供給制約の解消にともない競争環境が戻ったことから、増加しました。

・物流コスト

主にP&S事業において、海上運賃の高騰が落ち着いたことにより、減少しました。

・販売価格

主にP&S事業において、価格対応の効果がありました。

・部材コスト

主にP&S事業において、部材価格の高騰が落ち着いたことにより、減少しました。

・販管費

主にP&S事業・ドミノ事業において、営業活動の強化などにより、増加しました。

これらにより、事業セグメント利益は、前年比 152 億円増の **756 億円**となりました。

## 2024年度 通期業績予想

[目次に戻る](#)

■ 2024年度 業績予想の前提（事業環境認識）

（対前年で 青字：ポジティブ 赤字：ネガティブ）

<b>為替前提</b>		1USD = 145円、1EUR = 155円
<b>市況</b>	<b>P&amp;S</b>	[通信・プリンティング機器] プrintボリュームが緩やかに減少、市場縮小と各社の供給能力回復にともない競争が激化 [ラベリング] 業務用ラベリング市場は引き続き拡大傾向
	<b>マシナリー</b>	[産業機器] 中国を中心に期を追うごとに市況が回復、インド市場は成長 [工業用マシン] 工業用マシンは、アジアを中心にアパレル向け設備投資需要が回復 ゲームプリンターは、市場は成長するも競争が激化
	<b>ドミノ</b>	トレーサビリティの意識の高まりによりC&M需要は底堅く推移
	<b>ニッセイ</b>	設備投資需要が年度後半にかけて緩やかに回復
	<b>P&amp;H</b>	コロナ特需の反動減が解消し、正常化
	<b>N&amp;C</b>	カラオケ需要はコロナ前水準までは戻りきらないが、FY23下期の水準で推移
	<b>供給</b>	各事業において、供給面での制約は前提に織り込んでいない
<b>コスト</b>	<b>販促費</b>	主にP&Sにおいて、本体販売強化と各社の供給能力回復にともない販促費が増加
	<b>物流コスト</b>	海上運賃は、スエズ運河の通航規制影響を織り込んでいるもの若干減少
	<b>部材コスト</b>	部材価格の高騰が落ち着き、若干減少
	<b>販管費等</b>	インフレ影響や営業活動強化にともない、人件費を中心に増加

2024年度 通期業績予想の前提です。

・為替

USDは145円、ユーロは155円としています。

・市況

P&S事業は、通信・プリンティング機器では、Printボリュームの減少や市場縮小の傾向は継続し、競争環境が厳しくなることを想定しています。  
一方、マシナリー事業の産業機器の市況は、中国を中心に期を追うごとに回復すると見込んでいます。

・供給

各事業において、供給面での制約は前提に織り込んでいません。

・コスト

物流・部材コストは対前年で減少を見込んでいますが、販促費・販管費は増加を見込んでいます。

マシナリー事業を中心とした産業用領域の成長と、P&S事業の収益性維持を目指し、  
 全社では増収増益を見込む

	23年度 実績	24年度 予想	増減 ( )は為替影響 除く増減	増減率 ( )は為替影響 除く増減率
売上収益	8,229	<b>8,800</b>	571 (673)	6.9% (8.2%)
事業セグメント利益	756	<b>880</b>	124 (57)	16.4% (7.5%)
事業セグメント利益率	9.2%	<b>10.0%</b>		
その他の収益・費用	▲258	<b>0</b>	258	
営業利益	498	<b>880</b>	382	76.7%
営業利益率	6.1%	<b>10.0%</b>		
税引前利益	525	<b>880</b>	355	67.5%
親会社の所有者に帰属する 当期利益	316	<b>630</b>	314	99.1%
USD	144.40	<b>145.00</b>	0.60	
EUR	156.80	<b>155.00</b>	▲1.80	

単位：億円

© 2024 Brother Industries, Ltd. All Rights Reserved.

14

2024年度の通期業績は、マシナリー事業を中心とした産業用領域での成長とP&S事業の収益性の維持により、  
 増収増益を見込んでいます。

売上収益は、571億円増の **8,800** 億円

利益については、  
 事業セグメント利益は、 124億円増の **880** 億円  
 営業利益は、 382億円増の **880** 億円  
 親会社当期利益は、 314億円増の **630** 億円 の見込みです。

# 2024年度通期 事業セグメント別予想

単位：億円

	売上収益			事業セグメント利益			営業利益		
	23年度 実績	24年度 予想	増減	23年度 実績	24年度 予想	増減	23年度 実績	24年度 予想	増減
P&S	5,149	5,228	79	625	604	▲21	610	604	▲6
マシナリー	774	1,171	397	22	127	105	23	127	104
ドミノ	1,096	1,137	41	51	45	▲6	▲241	45	286
ニッセイ	208	234	26	10	14	4	10	14	4
P&H	505	538	33	25	54	29	25	54	29
N&C	381	390	9	16	24	8	17	24	7
その他	116	102	▲14	6	12	6	54	12	▲42
<b>合計</b>	<b>8,229</b>	<b>8,800</b>	<b>571</b>	<b>756</b>	<b>880</b>	<b>124</b>	<b>498</b>	<b>880</b>	<b>382</b>

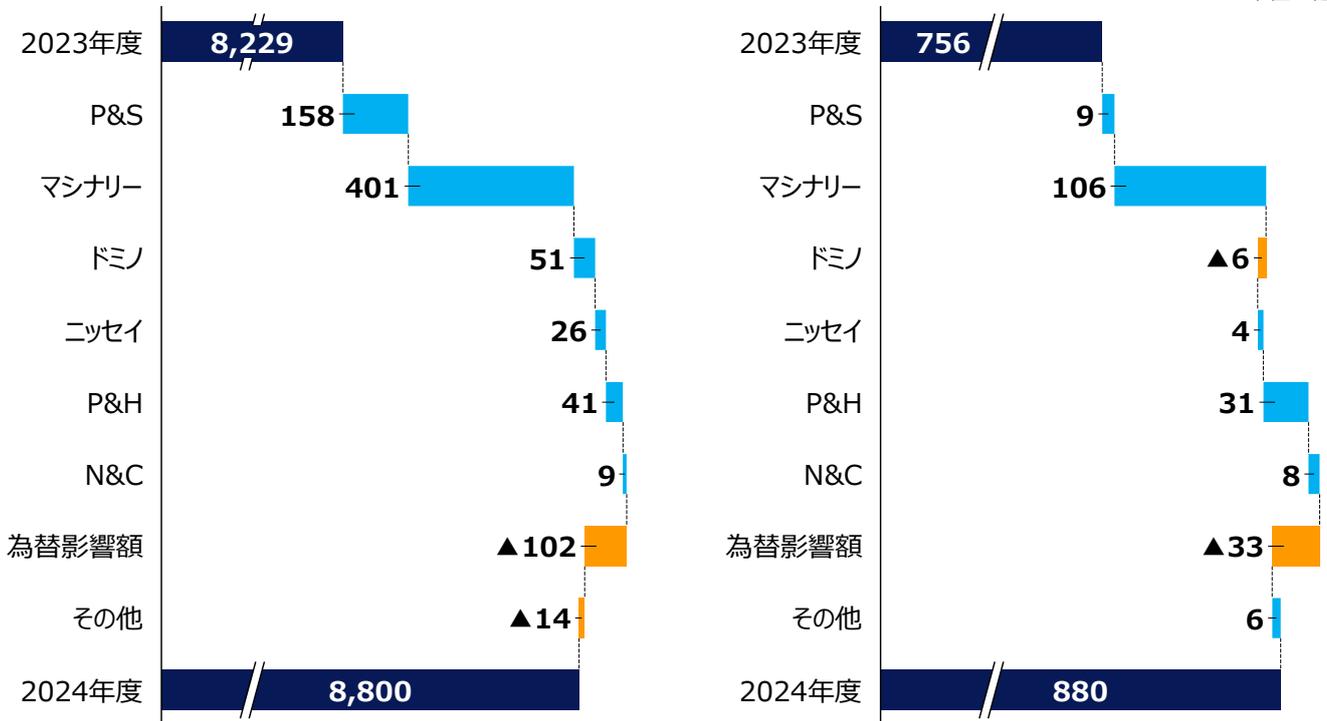
※「その他」にセグメント間取引消去額を含みます

事業セグメントごとの業績予想の一覧です。

売上収益の増減

事業セグメント利益の増減

単位：億円



※増減額は為替影響を除いた実質ベース

2024年度の売上収益・事業セグメント利益の増減要因です。以下のように予想しています。

・P&S

通信・プリンティング機器において、消耗品の販売が堅調に推移することに加え、製品本体の販売を強化することにより、増収増益。

・マシナリー

主に産業機器において、中国を中心とした市況回復を見込み、増収増益。

・ドミノ

C&Mを中心に需要は堅調に推移し増収を見込むものの、販管費の増加に加え、英ポンド高による為替のマイナス影響などを織り込み、減益。

・ニッセイ

設備投資需要が緩やかに回復し、増収増益。

・P&H

市況の正常化にともない主に欧米における中高級機の販売が回復し、増収増益。

・N&C

2023年度に投入したカラオケ機器の新製品の販売拡大や、カラオケ店舗での安定的な集客を見込み、増収増益。

これらに、為替のマイナス影響が加わるものの、全社では増収増益を見込んでいます。

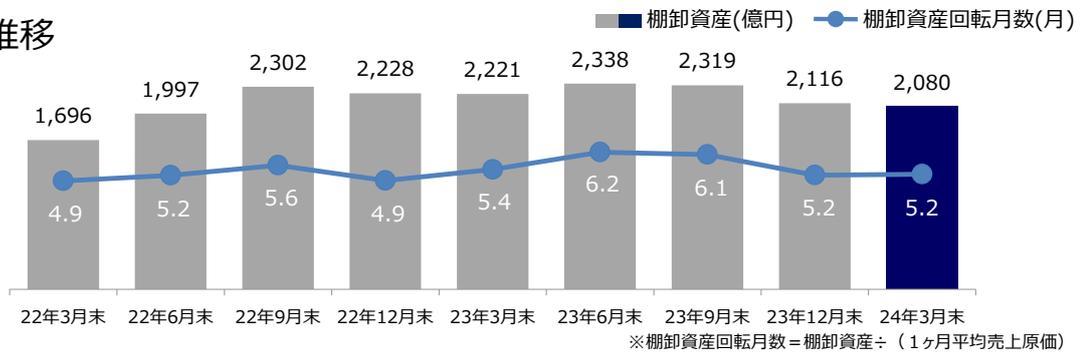
財務の状況/キャッシュ・フロー/設備投資・償却費/研究開発費

[目次に戻る](#)

	23年3月末	24年3月末	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
株主資本	5,966	6,680	714
総資産	8,505	8,961	456

	23年3月末	24年3月末	増減
ネット・キャッシュ	816	1,655	839
株主資本比率	70.2%	74.5%	4.4
ROE	6.8%	5.0%	▲1.7

棚卸資産推移

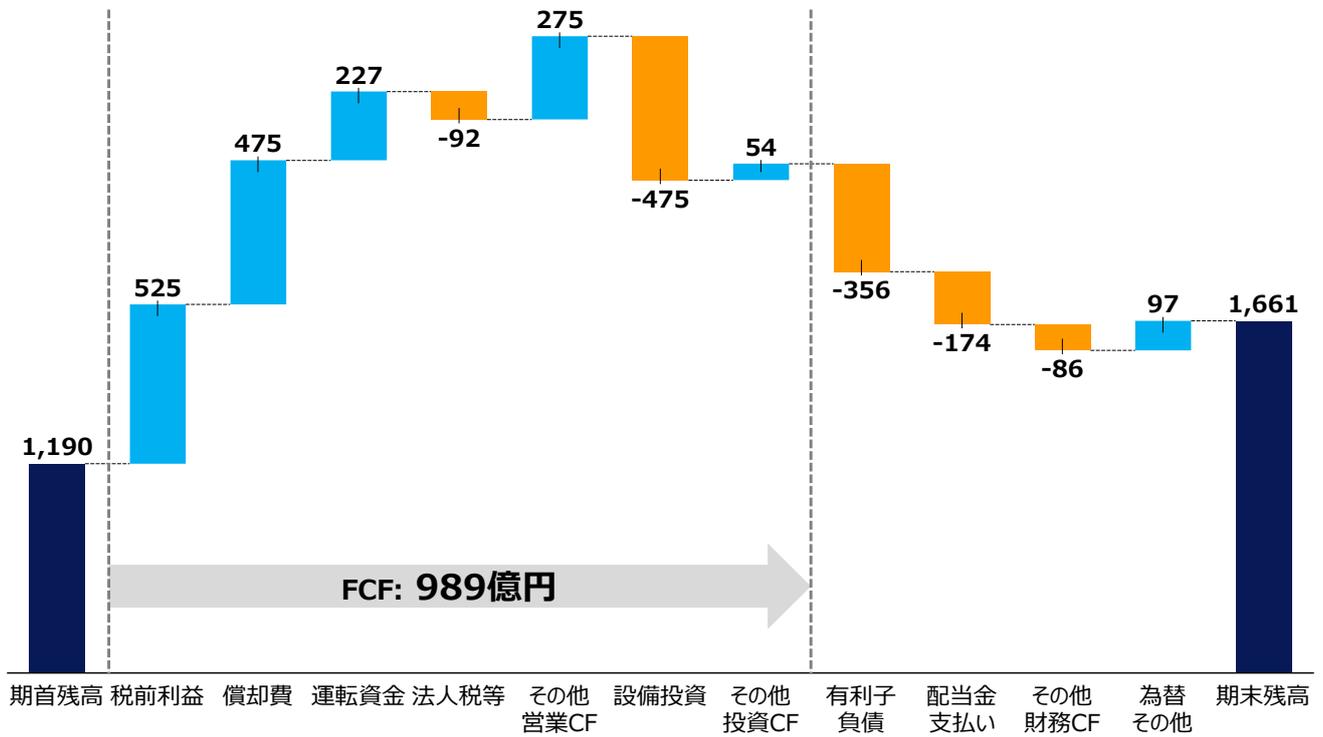


為替が円安に推移したことにより、バランスシート全体が膨らんでいます。

棚卸資産についても、為替影響を受けていますが、需要に合わせた生産調整により減少しました。

ROEは、ドミノ事業においてのれんの一部の減損損失（▲282億円）を計上したことなどにより、当期利益が減益となったことから、5.0%となりました。

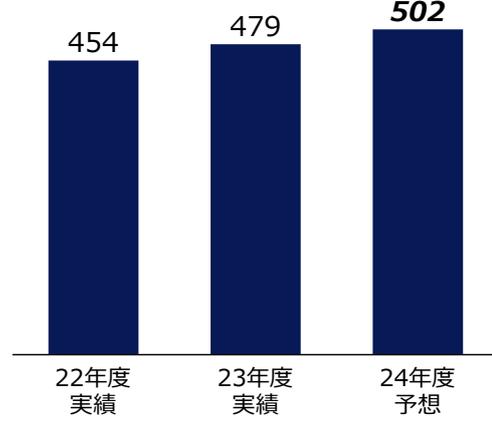
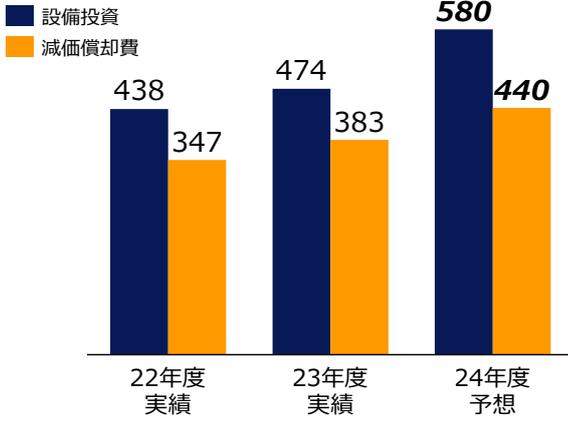
単位：億円



現預金の残高は、期首の 1,190億円から 471億円増加し、**1,661** 億円となり、989億円のフリー・キャッシュ・フローを創出しました。

設備投資・減価償却費

研究開発費



設備投資内訳

	22年度	23年度	24年度
産業用領域	82	100	118
民生用領域他	356	375	462
計	438	474	580

研究開発費内訳

	22年度	23年度	24年度
産業用領域	123	134	147
民生用領域他	331	346	355
計	454	479	502

\*産業用領域は、マシンリー事業、ドミノ事業、ニッセイ事業の内訳を合算したものです。

・2023年度実績

産業用領域・民生用領域合わせて、設備投資は **474** 億円、研究開発費は **479** 億円となりました。

・2024年度予想

中期戦略「CS B2024」で掲げた、未来に向けた先行投資を引き続き実施し、設備投資は **580** 億円、研究開発費は **502** 億円を見込んでいます。

## 株主還元

[目次に戻る](#)

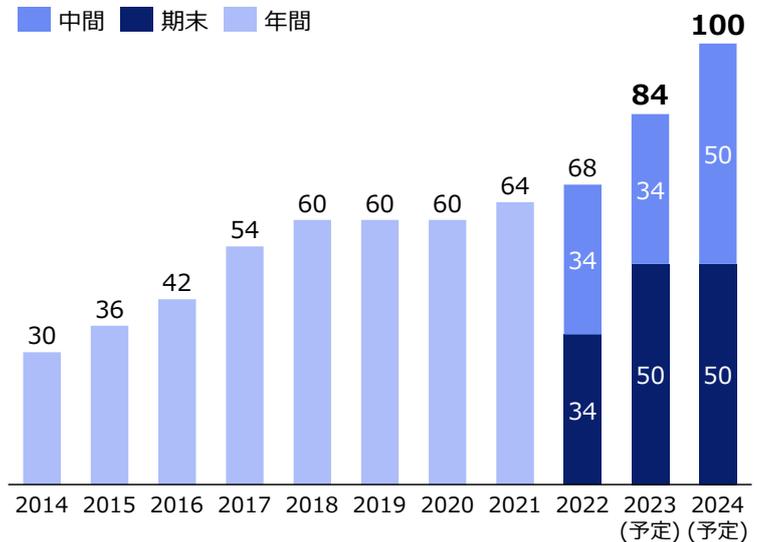
株主還元の基本方針に基づき配当水準を引き上げ、  
2023年度の1株当たり年間配当は、84円（前年比16円増配）、  
2024年度の1株当たり年間配当は、100円とする（前年比16円増配）

「CS B2024」株主還元方針

1株当たり配当額（円）

基本方針 **安定的かつ継続的な株主還元の実施**

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



\*2024年度の年間配当100円は配当性向40%に相当

株主還元についてです。

中期戦略「CS B2024」においては、未来に向けた先行投資を行う一方で、1株当たり年間68円の配当を下限水準とし、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は機動的に実施することを基本方針としています。

今回、この株主還元の基本方針に基づき、配当水準を引き上げ、2023年度の期末配当を50円（前回予想34円）とし、すでに実施済みの中間配当34円と合わせ、1株当たり年間配当は **84円**（前回予想68円）となる予定です。（前年比16円増配）

また、2024年度は、中間配当、期末配当ともに50円とし、1株当たり年間配当は **100円** を予定しています。（前年比16円増配）

## Appendix

[目次に戻る](#)

## 2023年度 第4四半期（1月-3月）業績

[目次に戻る](#)

為替のプラス影響により、売上収益・事業セグメント利益は増収増益となるものの、  
ドミノ事業におけるのれんの一部の減損損失を計上したことなどにより、  
営業利益以下の各段階利益は赤字となる

単位：億円

	22Q4	23Q4	増減 ( ) は為替影響 除く増減	増減率 ( ) は為替影響 除く増減率
売上収益	2,018	<b>2,102</b>	84 (▲74)	4.1% (▲3.7%)
事業セグメント利益	84	<b>140</b>	55 (23)	65.6% (27.6%)
事業セグメント利益率	4.2%	<b>6.6%</b>		
その他の収益・費用	▲121	<b>▲253</b>	▲132	
営業利益	▲36	<b>▲113</b>	▲77	-
営業利益率	▲1.8%	<b>▲5.4%</b>		
税引前利益	▲32	<b>▲108</b>	▲76	-
親会社の所有者に帰属する 当期利益	▲39	<b>▲150</b>	▲111	-
USD	133.26	<b>147.87</b>	14.61	
EUR	143.34	<b>160.90</b>	17.56	

・ドミノ事業におけるのれんの一部の減損損失：▲106億円

・固定資産売却損益：+28億円  
・ドミノ事業におけるのれんの一部の減損損失：▲282億円

2023年度 第4四半期の売上収益は、為替のプラス影響により  
前年同期比 84億円増の **2,102** 億円 となりました。

事業セグメント利益は、55 億円増の **140** 億円となりました。

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、77 億円減の **113** 億円 の赤字、  
親会社当期利益は、111 億円減の **150** 億円 の赤字となりました。

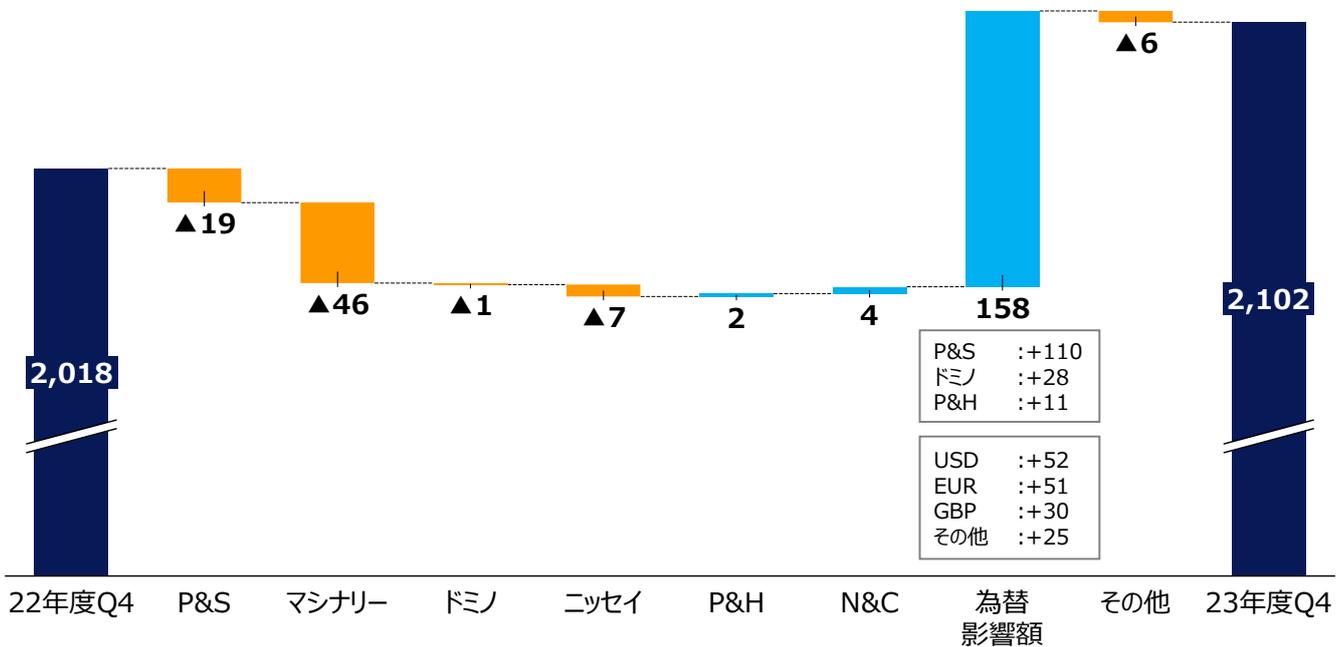
	売上収益			事業セグメント利益			営業利益		
	22Q4	23Q4	増減	22Q4	23Q4	増減	22Q4	23Q4	増減
P&S	1,225	1,315	90	50	126	75	38	120	82
マシナリー	233	195	▲38	15	▲3	▲18	14	▲3	▲17
ドミノ	265	292	27	15	6	▲9	▲98	▲279	▲181
ニッセイ	55	50	▲5	0	1	0	▲1	1	2
P&H	115	127	13	10	11	1	10	12	2
N&C	92	96	4	▲1	1	1	▲2	▲1	1
その他	33	26	▲6	▲6	▲1	5	3	37	34
<b>合計</b>	<b>2,018</b>	<b>2,102</b>	<b>84</b>	<b>84</b>	<b>140</b>	<b>55</b>	<b>▲36</b>	<b>▲113</b>	<b>▲77</b>

※「その他」にセグメント間取引消去額を含みます

事業セグメントごとの業績一覧です。

マシナリー事業の中国・アジアにおける市況低迷の影響や、P&S事業の製品本体の販売減などの影響を受けたものの、為替のプラス影響により増収となる

単位：億円



※増減額は為替影響を除いた実質ベース

2023年度 第4四半期の売上収益の増減要因です。

・P&S

通信・プリンティング機器・ラベリングともに、消耗品の販売が堅調に推移したものの、市況低迷の影響を受け、製品本体の販売が減少し、減収となりました。

・マシナリー

主に、産業機器において、中国・アジアの市況回復が遅れていることにより、減収となりました。

・ドミノ

消耗品は堅調に推移したものの、設備投資需要が軟調に推移し製品本体の販売が減少し、前年同期並みとなりました。

・ニッセイ

主に中国における市況低迷の影響が継続し、減速機・歯車ともに減収となりました。

・P&H

米州を除く各地域において販売が堅調に推移し、前年同期並みとなりました。

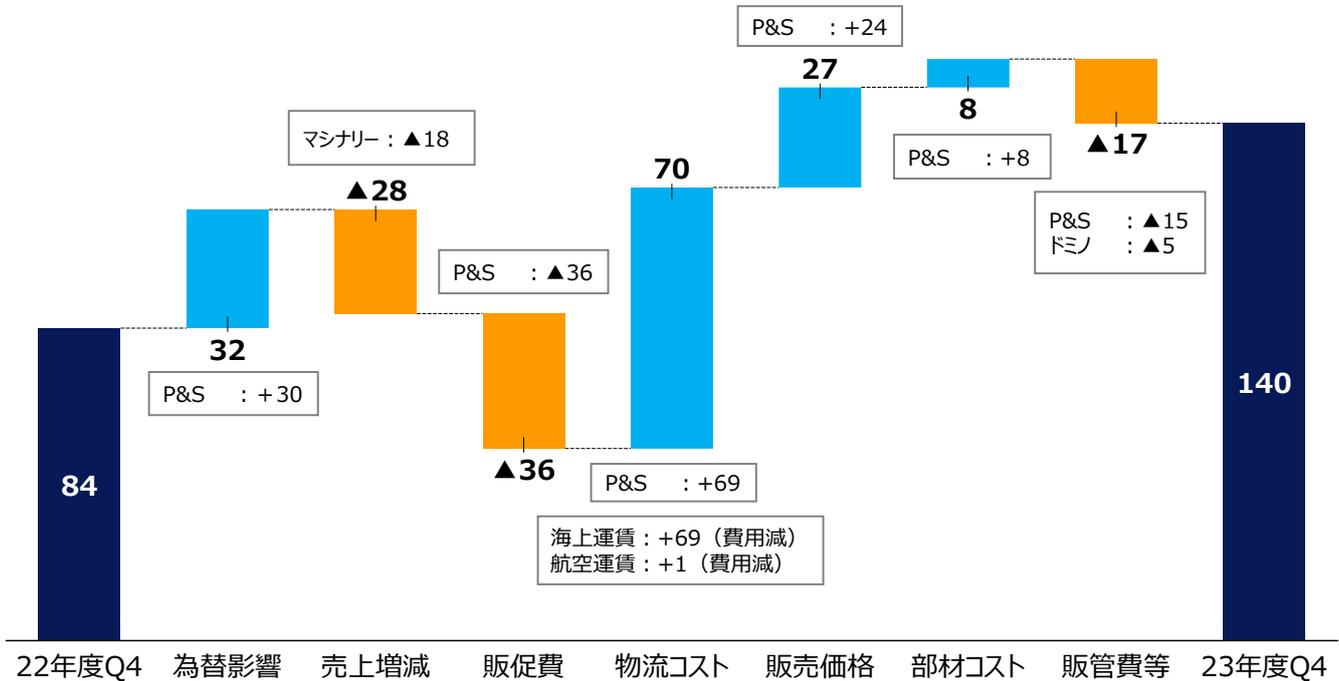
・N&C

カラオケ店舗への客足の回復と、新製品投入にともなうカラオケ機器の販売増により、増収となりました。

これらに、為替が円安に推移したことによるプラス影響 158 億円が加わり、全社では 84 億円増となる **2,102 億円** となりました。

販促費・販管費の増加や、マシナリー事業の減収影響があったものの、P&S事業における物流コストの減少や価格対応の効果、為替のプラス影響も加わり、大幅な増益となる

単位：億円



© 2024 Brother Industries, Ltd. All Rights Reserved.

28

事業セグメント利益の増減要因です。

・為替影響

主にP&S事業で為替のプラス影響がありました。

・売上増減

主に、マシナリー事業における産業機器の販売減少の影響を受けました。

・販促費

主にP&S事業において、各社の供給制約の解消とともない競争環境が戻ったことから、増加しました。

・物流コスト

主にP&S事業において、海上運賃の高騰が落ち着いたことにより、大幅に減少しました。

・販売価格

主にP&S事業において、価格対応の効果がありました。

・部材コスト

主にP&S事業において、部材価格の高騰が落ち着いたことにより、減少しました。

・販管費

主にP&S・ドミノ事業において、営業活動の強化などにより、増加しました。

これらにより、事業セグメント利益は、前年同期比 55 億円増の **140** 億円となりました。

## セグメント業績概要（2023年度業績）

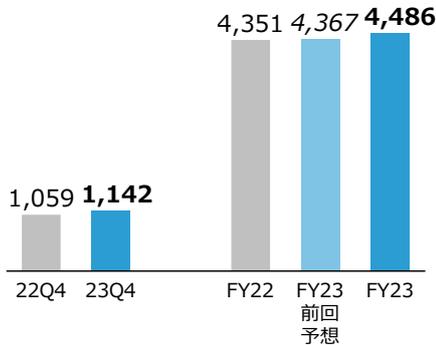
[目次に戻る](#)

単位：億円

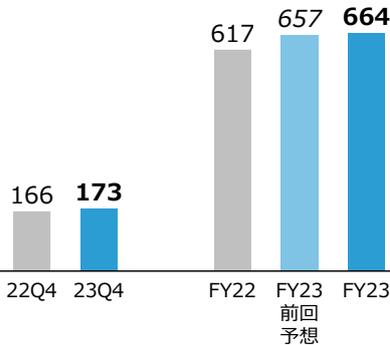
	22Q4	23Q4	増減率	為替影響 除く増減率	FY22	FY23 前回予想	FY23	対前年 増減率	為替影響 除く増減率
<b>売上収益</b>	<b>1,225</b>	<b>1,315</b>	<b>7.4%</b>	<b>-1.6%</b>	<b>4,967</b>	<b>5,025</b>	<b>5,149</b>	<b>3.7%</b>	<b>-2.4%</b>
<b>通信・プリンティング機器</b>	<b>1,059</b>	<b>1,142</b>	<b>7.8%</b>	<b>-1.2%</b>	<b>4,351</b>	<b>4,367</b>	<b>4,486</b>	<b>3.1%</b>	<b>-2.9%</b>
米州	421	456	8.3%	-0.3%	1,688	1,726	1,742	3.2%	-1.6%
欧州	363	383	5.5%	-6.3%	1,351	1,366	1,449	7.2%	-3.4%
アジア他	181	199	10.0%	2.3%	847	848	866	2.2%	-1.5%
日本（OEMを含む）	95	105	10.1%	7.4%	464	428	429	-7.6%	-9.2%
<b>ラベリング</b>	<b>166</b>	<b>173</b>	<b>4.4%</b>	<b>-4.1%</b>	<b>617</b>	<b>657</b>	<b>664</b>	<b>7.7%</b>	<b>1.5%</b>
米州	74	81	9.3%	0.9%	286	296	304	6.3%	1.3%
欧州	56	57	0.9%	-10.4%	186	208	208	11.5%	0.4%
アジア他	22	22	2.1%	-4.9%	98	104	104	6.1%	2.7%
日本	14	14	-3.8%	-	46	49	48	4.2%	-
<b>事業セグメント利益</b>	<b>50</b>	<b>126</b>	<b>148.8%</b>	<b>-</b>	<b>371</b>	<b>547</b>	<b>625</b>	<b>68.6%</b>	<b>-</b>
<b>営業利益</b>	<b>38</b>	<b>120</b>	<b>213.7%</b>	<b>-</b>	<b>365</b>	<b>531</b>	<b>610</b>	<b>67.4%</b>	<b>-</b>

&lt;売上収益&gt;

通信・プリンティング機器

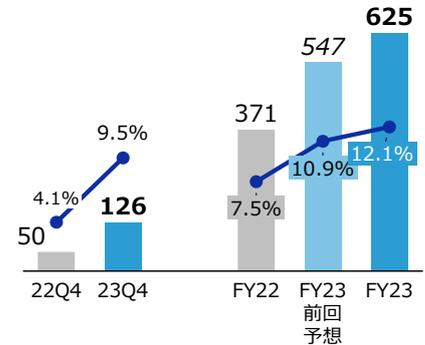


ラベリング



&lt;事業セグメント利益&gt;

● 利益率



© 2024 Brother Industries, Ltd. All Rights Reserved.

30

2023年度第4四半期の実績についてご説明します。

P&S事業の第4四半期の売上収益は **1,315** 億円。  
現地通貨ベースでの伸び率は、マイナス1.6%となりました。

#### ・通信・プリンティング機器

売上収益は **1,142** 億円。現地通貨ベースでの伸び率は、マイナス1.2%となりました。  
欧米先進国において市況低迷の影響を受けたものの、為替のプラス影響により増収となりました。  
詳細は次のページでご説明します。

#### ・ラベリング

売上収益は **173** 億円。現地通貨ベースでの伸び率は、マイナス4.1%となりました。  
製品本体については、供給制約の解消を受けチャネルへの販売が増加した前年同期と比較して販売が減少したものの、  
消耗品の販売が堅調に推移したことに加え、為替のプラス影響もあり、増収となりました。

事業セグメント利益は、**126**億円。

販促費・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加え、為替のプラス影響もあり、大幅な増益となりました。

	21Q1	21Q2	21Q3	21Q4	22Q1	22Q2	22Q3	22Q4	23Q1	23Q2	23Q3	23Q4	21通期	22通期	23通期
<b>レーザー (LBP)</b>															
<b>売上伸び率 (円ベース/前年比)</b>															
本体	-10%	-4%	-9%	-8%	41%	45%	42%	36%	4%	-17%	-13%	-1%	-8%	41%	-8%
消耗品	21%	15%	14%	16%	18%	-8%	0%	4%	3%	15%	11%	18%	16%	3%	11%
<b>売上伸び率 (現地通貨ベース/前年比)</b>															
本体	-16%	-9%	-15%	-13%	25%	23%	21%	23%	-1%	-21%	-16%	-9%	-13%	23%	-13%
消耗品	12%	9%	6%	9%	7%	-20%	-13%	-6%	-3%	7%	5%	7%	9%	-8%	4%
<b>インクジェット (IJP)</b>															
<b>売上伸び率 (円ベース/前年比)</b>															
本体	90%	95%	17%	15%	18%	32%	46%	39%	5%	3%	-5%	-1%	45%	33%	0%
消耗品	11%	-6%	-3%	2%	19%	-2%	8%	13%	15%	16%	0%	5%	0%	9%	8%
<b>売上伸び率 (現地通貨ベース/前年比)</b>															
本体	79%	87%	11%	10%	8%	16%	30%	27%	2%	-2%	-8%	-7%	38%	20%	-4%
消耗品	5%	-10%	-7%	-2%	11%	-12%	-2%	4%	9%	9%	-4%	-3%	-4%	0%	2%
<b>消耗品比率</b>															
	56%	57%	58%	59%	53%	47%	49%	53%	54%	53%	54%	56%	57%	51%	54%
<b>販売台数伸び率 (前年比)</b>															
レーザー (LBP)	-28%	-16%	-20%	-16%	14%	9%	3%	8%	-1%	-21%	-8%	-6%	-20%	8%	-9%
インクジェット (IJP)	65%	101%	1%	7%	8%	16%	42%	43%	4%	0%	-3%	-8%	34%	26%	-2%

© 2024 Brother Industries, Ltd. All Rights Reserved.

31

第4四半期における主要製品の売上伸び率についてです。(現地通貨ベース/前年同期比)

レーザー (LBP) の売上伸び率は、本体は マイナス 9%、消耗品はプラス 7%、  
インクジェット (IJP) の売上伸び率は、本体は マイナス 7%、消耗品はマイナス 3%となりました。

[製品本体]

レーザーについては、市況低迷の影響を受け、欧米を中心に販売が減少しました。

インクジェットについては、中国を除く新興国でのタンクモデルの販売は伸長したものの、それ以外の地域では減少しました。

[消耗品]

レーザーについては、各地域で販売が堅調に推移しました。

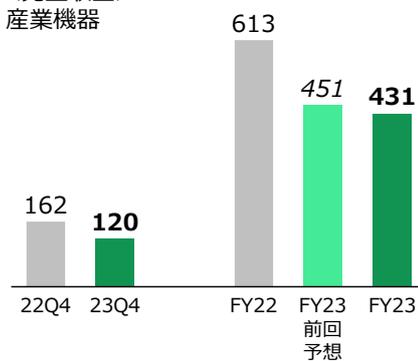
インクジェットについては、主に先進国で販売が減少しました。

単位：億円

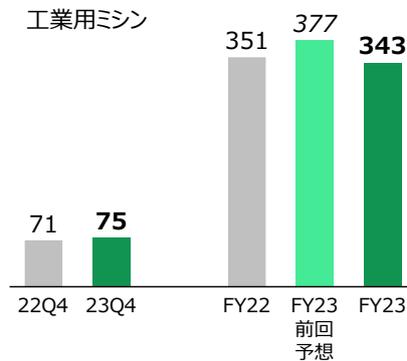
	22Q4	23Q4	増減率	為替影響 除く増減率	FY22	FY23 前回予想	FY23	対前年 増減率	為替影響 除く増減率
売上収益	233	195	-16.3%	-19.8%	964	828	774	-19.7%	-22.0%
産業機器	162	120	-25.7%	-26.8%	613	451	431	-29.7%	-30.1%
米州	13	12	-2.9%	-	41	35	36	-10.8%	-
欧州	8	8	4.0%	-	38	36	32	-16.1%	-
アジア他	113	67	-40.6%	-	432	254	244	-43.6%	-
日本	28	32	14.8%	-	103	126	119	16.1%	-
工業用マシン	71	75	5.1%	-4.0%	351	377	343	-2.3%	-7.7%
米州	23	20	-15.5%	-24.1%	105	125	114	8.4%	3.0%
欧州	17	15	-10.9%	-20.7%	74	86	74	0.3%	-9.6%
アジア他	27	36	35.9%	25.4%	155	146	134	-13.3%	-17.1%
日本	5	4	-11.4%	-	17	20	20	20.6%	-
事業セグメント利益	15	-3	-122.4%	-	95	35	22	-76.8%	-
営業利益	14	-3	-124.8%	-	98	37	23	-76.6%	-

&lt;売上収益&gt;

産業機器

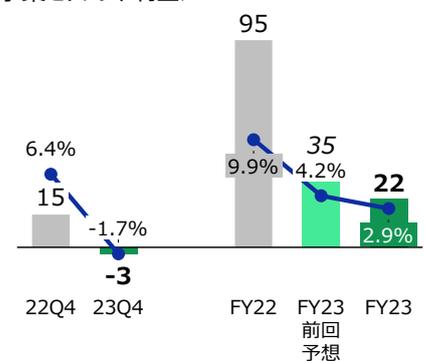


工業用マシン



&lt;事業セグメント利益&gt;

● 利益率



© 2024 Brother Industries, Ltd. All Rights Reserved.

32

マシナリー事業の第4四半期の売上収益は **195** 億円。  
現地通貨ベースでの伸び率は、マイナス19.8%となりました。

#### ・産業機器

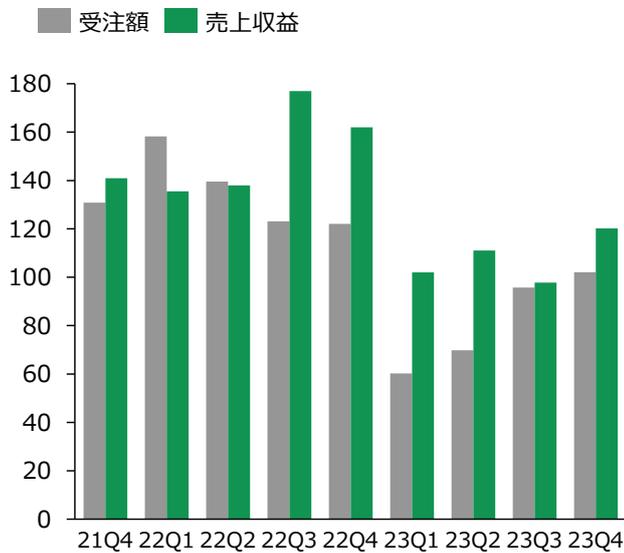
売上収益は、**120** 億円。現地通貨ベースでの伸び率は、マイナス 26.8%となりました。  
中国・アジアにおいて自動車・一般機械市場向けの設備投資需要の回復が想定より遅れ、大幅な減収となりました。

#### ・工業用マシン

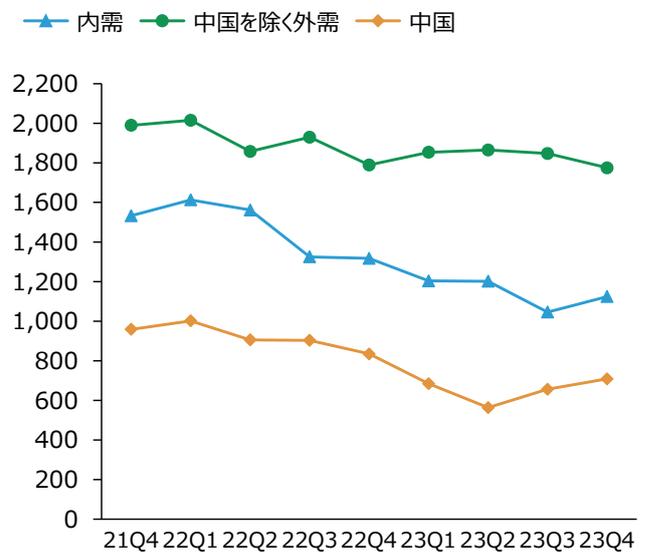
売上収益は、**75** 億円、現地通貨ベースでの伸び率は、マイナス 4.0%となりました。  
工業用マシンについては、主に中国において設備投資需要に回復の兆しが見られるものの、  
ゲームプリンターについては、主に欧米において競争環境が厳しくなっていることにより、販売が減少しました。  
工業用マシン全体では、為替のプラス影響により、増収となりました。

事業セグメント利益は、**3**億円の赤字となりました。  
減収に加え、ゲームプリンターの営業活動強化にともなう販管費の増加が影響しました。

受注額・売上収益の推移



(参考) 日工会受注統計



※国内・海外の製品本体の受注額合計  
海外受注額は各四半期の為替レートにて円換算

※出所：(一社) 日本工作機械工業会 工作機械主要統計より

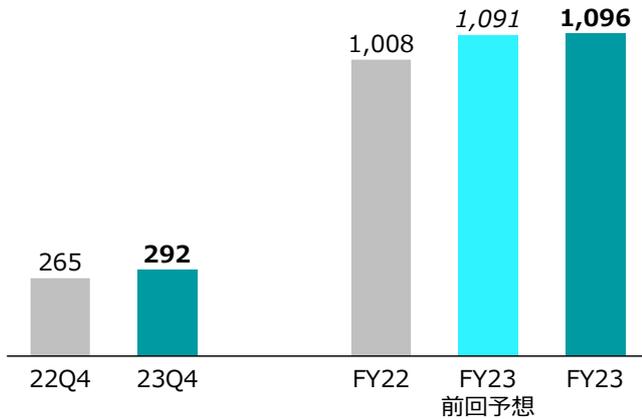
四半期ごとの売上収益と受注額です。  
受注額は、国内受注と海外受注を合わせた製品本体受注の合計額です。

受注水準は 2023年度第1四半期に底を打ったものの、  
回復スピードは緩やかであり、中国の市況低迷の影響が継続しています。

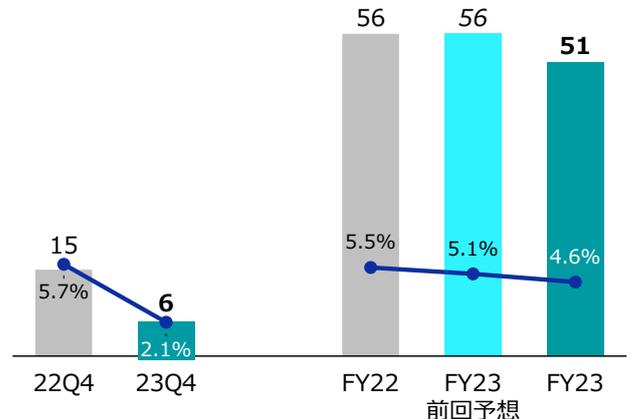
単位：億円

	22Q4	23Q4	増減率	為替影響 除く増減率	FY22	FY23 前回予想	FY23	対前年 増減率	為替影響 除く増減率
<b>売上収益</b>	<b>265</b>	<b>292</b>	<b>10.1%</b>	<b>-0.3%</b>	<b>1,008</b>	<b>1,091</b>	<b>1,096</b>	<b>8.7%</b>	<b>1.7%</b>
米州	65	75	15.4%	2.8%	243	275	281	15.9%	1.2%
欧州	120	124	2.8%	-12.6%	437	471	469	7.4%	0.4%
アジア他	70	85	22.7%	21.7%	288	306	310	7.9%	6.1%
日本	10	8	-23.1%	-	41	39	36	-12.8%	-
<b>事業セグメント利益</b>	<b>15</b>	<b>6</b>	<b>-59.6%</b>	<b>-</b>	<b>56</b>	<b>56</b>	<b>51</b>	<b>-9.0%</b>	<b>-</b>
<b>営業利益</b>	<b>-98</b>	<b>-279</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-58</b>	<b>55</b>	<b>-241</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

&lt;売上収益&gt;



&lt;事業セグメント利益&gt;



© 2024 Brother Industries, Ltd. All Rights Reserved.

34

ドミノ事業の第4四半期の売上収益は **292** 億円。  
現地通貨ベースでの伸び率は、マイナス 0.3%となりました。

製品本体は、景気減速の影響により、主に欧州において設備投資需要が軟調に推移し、C&M・DPともに販売が減少しました。  
消耗品は、引き続き堅調に推移しています。  
全体では、為替が円安に推移したことによるプラス影響により、増収となりました。

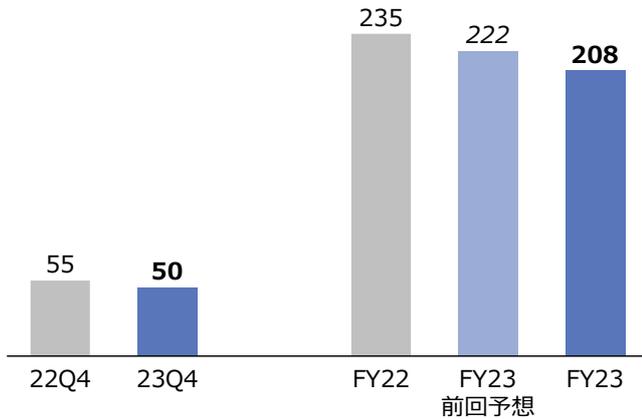
事業セグメント利益は、**6** 億円。  
営業活動の強化や基幹業務システムの刷新にともなう販管費の増加に  
為替が英ポンド高に推移したことによるマイナス影響が加わり、大幅な減益となりました。

営業利益は、英ポンド高の進行によるマイナス影響や、金利上昇を受けた割引率の上昇に加え、  
デジタル印刷機市場における成長が想定より遅れていることなどを受け、  
のれんの一部の減損損失（▲282億円）を計上したことにより、**279** 億円の赤字となりました。

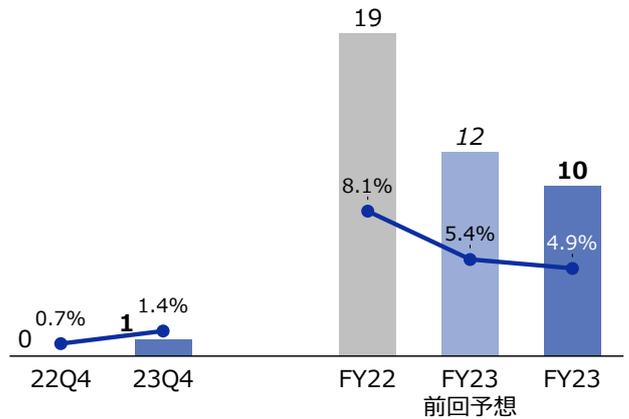
単位：億円

	22Q4	23Q4	増減率	為替影響 除く増減率	FY22	FY23 前回予想	FY23	対前年 増減率	為替影響 除く増減率
<b>売上収益</b>	<b>55</b>	<b>50</b>	<b>-9.9%</b>	<b>-12.4%</b>	<b>235</b>	<b>222</b>	<b>208</b>	<b>-11.3%</b>	<b>-12.8%</b>
米州	9	9	-0.3%	-10.1%	38	37	33	-13.8%	-19.3%
欧州	-	-	-	-	-	-	-	-	-
アジア他	7	7	-1.8%	-7.7%	37	36	35	-6.6%	-10.1%
日本	39	33	-13.8%	-	160	149	141	-11.8%	-
<b>事業セグメント利益</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>86.7%</b>	<b>-</b>	<b>19</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>-46.4%</b>	<b>-</b>
<b>営業利益</b>	<b>-1</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>18</b>	<b>13</b>	<b>10</b>	<b>-45.5%</b>	<b>-</b>

&lt;売上収益&gt;



&lt;事業セグメント利益&gt;



© 2024 Brother Industries, Ltd. All Rights Reserved.

35

ニッセイ事業の第4四半期の売上収益は **50** 億円。  
現地通貨ベースでの伸び率は、マイナス12.4%となりました。

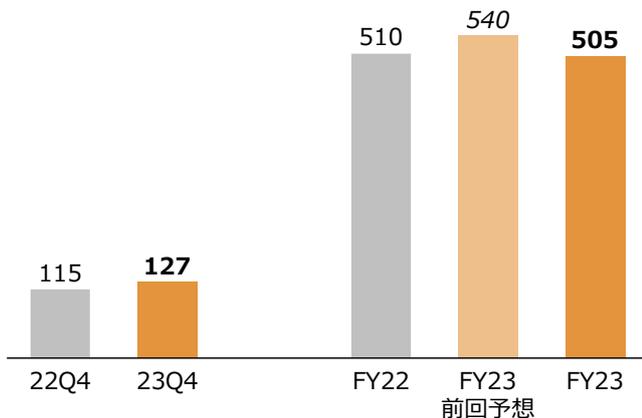
主に中国における市況低迷の影響が継続し、減速機・歯車ともに減収となりました。

事業セグメント利益は、**1** 億円。  
減収影響があるものの、販管費抑制効果などにより、増益となりました。

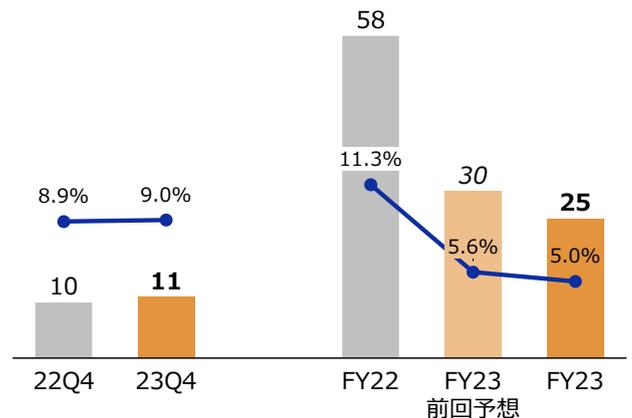
単位：億円

	22Q4	23Q4	増減率	為替影響 除く増減率	FY22	FY23 前回予想	FY23	対前年 増減率	為替影響 除く増減率
<b>売上収益</b>	<b>115</b>	<b>127</b>	<b>11.2%</b>	<b>1.5%</b>	<b>510</b>	<b>540</b>	<b>505</b>	<b>-1.0%</b>	<b>-7.2%</b>
米州	71	75	5.5%	-4.4%	316	335	300	-5.2%	-10.6%
欧州	25	30	21.2%	7.9%	112	122	126	12.0%	0.9%
アジア他	10	12	19.2%	11.7%	52	54	51	-1.9%	-4.9%
日本	9	11	18.5%	-	29	29	28	-4.5%	-
<b>事業セグメント利益</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12.8%</b>	<b>-</b>	<b>58</b>	<b>30</b>	<b>25</b>	<b>-56.5%</b>	<b>-</b>
<b>営業利益</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>23.9%</b>	<b>-</b>	<b>59</b>	<b>30</b>	<b>25</b>	<b>-57.6%</b>	<b>-</b>

&lt;売上収益&gt;



&lt;事業セグメント利益&gt;



© 2024 Brother Industries, Ltd. All Rights Reserved.

36

P&H事業の第4四半期の売上収益は **127** 億円、  
現地通貨ベースの伸び率は、プラス 1.5%となりました。

米国において市況低迷の影響を受け、中高級機を中心に販売が減少したものの、  
それ以外の地域では堅調に推移し、為替のプラス影響も加わり、増収となりました。

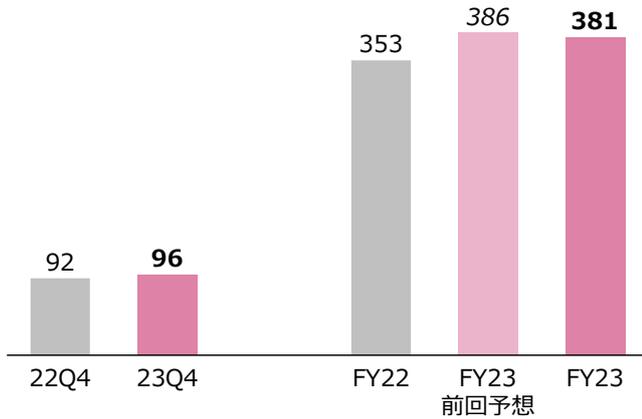
事業セグメント利益は、**11** 億円。

中高級機の販売減少により製品ミックスが悪化したことに加え、販管費・販促費が増加したものの、  
為替のプラス影響などにより増益となりました。

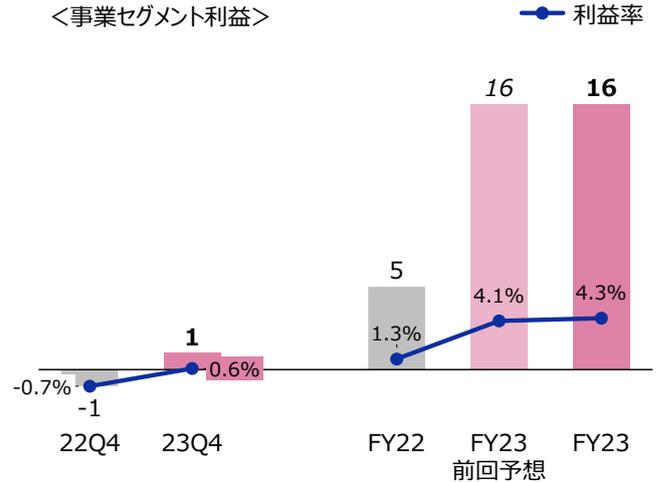
単位：億円

	22Q4	23Q4	増減率	FY22	FY23 前回予想	FY23	対前年 増減率
売上収益	92	96	4.2%	353	386	381	8.1%
事業セグメント利益	-1	1	-	5	16	16	255.1%
営業利益	-2	-1	-	8	16	17	103.7%

&lt;売上収益&gt;



&lt;事業セグメント利益&gt;



© 2024 Brother Industries, Ltd. All Rights Reserved.

37

N&C事業の第4四半期の売上収益は **96** 億円。前年同期比 プラス 4.2%となりました。

客足の回復によるカラオケ店舗の売上増加に加え、新製品投入にともないカラオケ機器の販売が堅調に推移し、増収となりました。

事業セグメント利益は、**1** 億円。

新製品投入にともない販管費が増加したものの、増収効果により、増益となりました。

## セグメント業績概要（2024年度業績予想）

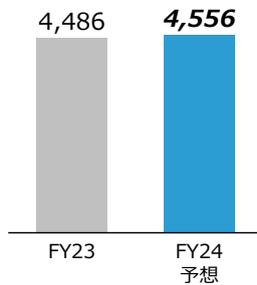
[目次に戻る](#)

単位：億円

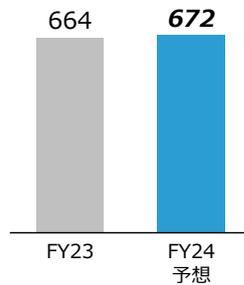
	FY23	FY24予想	対前年 増減率	為替影響 除く増減率
<b>売上収益</b>	<b>5,149</b>	<b>5,228</b>	<b>1.5%</b>	<b>3.1%</b>
<b>通信・プリンティング機器</b>	<b>4,486</b>	<b>4,556</b>	<b>1.6%</b>	<b>3.1%</b>
米州	1,742	1,778	2.1%	4.6%
欧州	1,449	1,434	-1.0%	0.4%
アジア他	866	892	3.0%	3.7%
日本 (OEMを含む)	429	452	5.4%	5.4%
<b>ラベリング</b>	<b>664</b>	<b>672</b>	<b>1.2%</b>	<b>2.5%</b>
米州	304	303	-0.3%	1.4%
欧州	208	211	1.6%	2.9%
アジア他	104	106	1.6%	2.2%
日本	48	52	8.6%	-
<b>事業セグメント利益</b>	<b>625</b>	<b>604</b>	<b>-3.4%</b>	<b>-</b>
<b>営業利益</b>	<b>610</b>	<b>604</b>	<b>-1.0%</b>	<b>-</b>

&lt;売上収益&gt;

通信・プリンティング機器

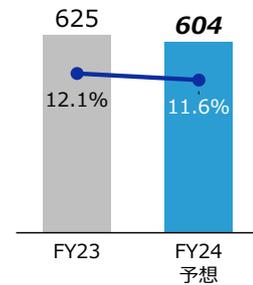


ラベリング



&lt;事業セグメント利益&gt;

● 利益率



© 2024 Brother Industries, Ltd. All Rights Reserved.

39

2024年度 通期予想についてご説明します。

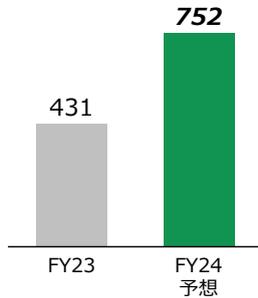
売上収益は、通信・プリンティング機器、ラベリングともに、消耗品は引き続き堅調に推移し、製品本体は販売を強化することにより、増収となる見込みです。

事業セグメント利益は、増収効果があるものの、販管費・販促費の増加に、為替のマイナス影響も加わり、減益となる見込みです。

単位：億円

	FY23	FY24予想	対前年 増減率	為替影響 除く増減率
<b>売上収益</b>	<b>774</b>	<b>1,171</b>	<b>51.3%</b>	<b>51.8%</b>
<b>産業機器</b>	<b>431</b>	<b>752</b>	<b>74.6%</b>	<b>74.8%</b>
米州	36	53	46.5%	-
欧州	32	47	50.3%	-
アジア他	244	485	98.8%	-
日本	119	167	40.0%	-
<b>工業用ミシン</b>	<b>343</b>	<b>419</b>	<b>22.2%</b>	<b>23.0%</b>
米州	114	137	20.1%	21.3%
欧州	74	97	31.1%	33.1%
アジア他	134	166	23.3%	23.3%
日本	20	19	-6.1%	-
<b>事業セグメント利益</b>	<b>22</b>	<b>127</b>	<b>473.8%</b>	<b>-</b>
<b>営業利益</b>	<b>23</b>	<b>127</b>	<b>451.9%</b>	<b>-</b>

＜売上収益＞  
産業機器

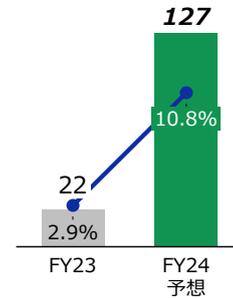


工業用ミシン



＜事業セグメント利益＞

● 利益率



© 2024 Brother Industries, Ltd. All Rights Reserved.

40

売上収益は、産業機器、工業用ミシンともに増収となる見込みです。

[産業機器] 中国を中心に自動車・一般機械市場向けの設備投資需要が回復することを見込んでおり、これまでに増強を進めてきた製品ラインアップ、および中国・インド・日本の販売・サービス拠点を足掛かりに、大幅な成長を目指します。

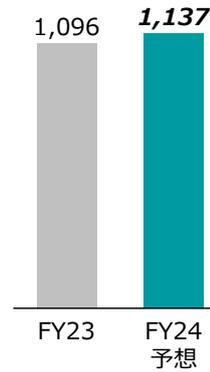
[工業用ミシン] 工業用ミシンは、アジアを中心にアパレル向け設備投資需要の回復を見込むとともに、エアバッグ・靴・かばんなどのノンアパレル向けの販売に注力します。ガーメントプリンターは競争が激化するものの、販売強化により増収の見込みです。

事業セグメント利益は、販管費などが増加するものの、増収効果により増益となる見込みです。

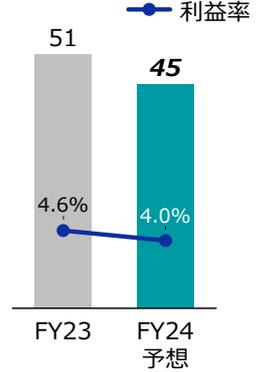
単位：億円

ドミノ	FY23	FY24予想	対前年 増減率	為替影響 除く増減率
<b>売上収益</b>	<b>1,096</b>	<b>1,137</b>	<b>3.7%</b>	<b>4.7%</b>
米州	281	298	5.8%	5.8%
欧州	469	464	-1.1%	1.2%
アジア他	310	336	8.3%	8.3%
日本	36	40	10.6%	-
<b>事業セグメント利益</b>	<b>51</b>	<b>45</b>	<b>-11.3%</b>	<b>-</b>
<b>営業利益</b>	<b>-241</b>	<b>45</b>	<b>-118.7%</b>	<b>-</b>

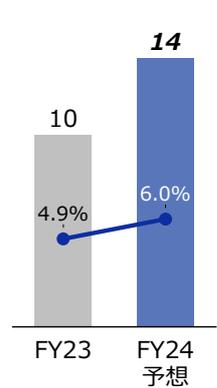
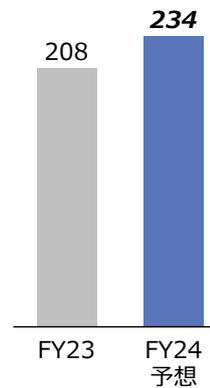
&lt;売上収益&gt;



&lt;事業セグメント利益&gt;



ニッセイ	FY23	FY24予想	対前年 増減率	為替影響 除く増減率
<b>売上収益</b>	<b>208</b>	<b>234</b>	<b>12.3%</b>	<b>12.4%</b>
米州	33	37	11.3%	11.4%
欧州	-	-	-	-
アジア他	35	38	8.3%	8.8%
日本	141	160	13.6%	-
<b>事業セグメント利益</b>	<b>10</b>	<b>14</b>	<b>37.3%</b>	<b>-</b>
<b>営業利益</b>	<b>10</b>	<b>14</b>	<b>41.2%</b>	<b>-</b>



© 2024 Brother Industries, Ltd. All Rights Reserved.

41

### ・ドミノ事業

売上収益は、C&Mを中心に需要が堅調に推移し、増収、  
事業セグメント利益は、基幹業務システムの刷新費用、および営業活動強化による販管費の増加に加え、  
英ポンド高による為替のマイナス影響などを織り込み、減益となる見込みです。

### ・ニッセイ事業

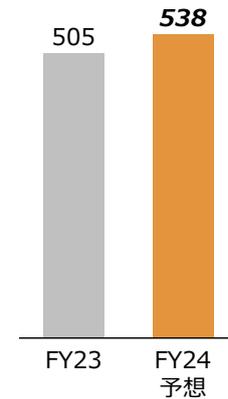
売上収益は、設備投資需要が年度後半にかけて緩やかに回復し、増収、  
事業セグメント利益は、販管費などが増加するものの、増収効果により増益となる見込みです。

単位：億円

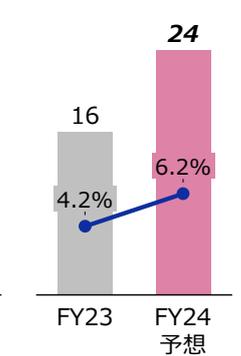
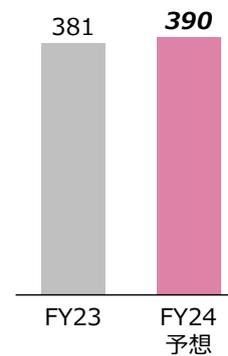
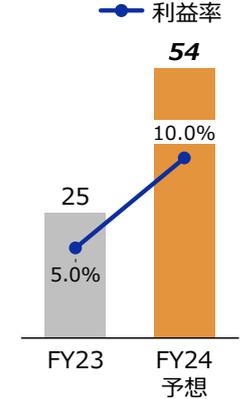
パーソナル&ホーム	FY23	FY24予想	対前年 増減率	為替影響 除く増減率
<b>売上収益</b>	<b>505</b>	<b>538</b>	<b>6.6%</b>	<b>8.1%</b>
米州	300	329	9.6%	11.4%
欧州	126	126	0.2%	1.6%
アジア他	51	54	5.9%	6.8%
日本	28	29	4.9%	-
<b>事業セグメント利益</b>	<b>25</b>	<b>54</b>	<b>114.6%</b>	<b>-</b>
<b>営業利益</b>	<b>25</b>	<b>54</b>	<b>117.9%</b>	<b>-</b>

ネットワーク&コンテンツ	FY23	FY24予想	対前年 増減率
<b>売上収益</b>	<b>381</b>	<b>390</b>	<b>2.4%</b>
<b>事業セグメント利益</b>	<b>16</b>	<b>24</b>	<b>47.9%</b>
<b>営業利益</b>	<b>17</b>	<b>24</b>	<b>44.6%</b>

&lt;売上収益&gt;



&lt;事業セグメント利益&gt;



### ・P&H事業

売上収益は、コロナ特需の反動減が解消し、市況が正常化することにとまない、主に欧米における中高級機の販売が回復し、増収、事業セグメント利益は、販管費が増加するものの、中高級機の販売増加による製品ミックスの改善により増益となる見込みです。

### ・N&C事業

売上収益は、2023年度に投入したカラオケ機器の新製品の販売拡大や、カラオケ店舗での安定的な集客を見込み、増収、事業セグメント利益は、増収効果により増益となる見込みです。

中期戦略「CS B2024」進捗

# CS B2024

Take off towards our new future

あたらしい未来へのテイクオフ

2024年5月9日

**ブラザー工業株式会社**

代表取締役社長 佐々木 一郎

## 中期戦略骨子と進捗

[目次に戻る](#)

2030年のビジョン達成に向けて策定した中期戦略（FY22-24）は2年が経過し、今年度が最終年度。事業ポートフォリオと経営基盤の変革に取り組んでいる

ブラザーグループ ビジョン  
At your side  
2030

あり続けたい姿

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

価値の提供方法

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

注力領域

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

中期戦略 CS B2024

At your side  
2030 ビジョンの実現

CS B2024 “あたらしい未来へのテイクオフ”

産業用領域の  
飛躍に向けて

- ✓ 産業機器事業の大幅成長
- ✓ ドミノ事業の成長加速

事業ポートフォリオの変革

未来の  
事業ポートフォリオ  
に向けて

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

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
- ✓ お客様とのつながりの強化・拡大



BVCNの進化



従業員の  
チャレンジ行動促進



従業員エンゲージメント  
の向上

ブラザーグループでは、2030年に向けたブラザーグループビジョン「At your side 2030」を策定し、2022年度よりスタートしています。「At your side 2030」では、2030年に向けてお客様にどのような価値を提供していくのか考え、ブラザーの存在意義を再定義した「あり続けたい姿」を起点に、どのような方法で価値を提供するのか（「価値の提供方法」）、何を実現するのか（「注力領域」）を示しています。

「At your side 2030」の実現に向け、2022年度に中期戦略「CS B2024」を策定し、最初の3年間で取り組むテーマを定めました。

「CS B2024」では、「産業用領域の飛躍」や「プリンティング領域の変容」などの「事業ポートフォリオの変革」と、「持続可能な未来に向けた経営基盤の変革」を重点テーマに掲げ、取り組みを進めてきました。

ここからは、「CS B2024」の2年目にあたる2023年度、および2024年5月9日時点までの進捗について、ご説明します。

■ブラザーグループビジョン「At your side 2030」 説明資料

<https://download.brother.com/pub/jp/corporate/vision/atyourside2030-p.pdf>

■中期戦略「CS B2024」 説明会資料

<https://download.brother.com/pub/jp/news/2022/220511cs-b2024-p.pdf>

中期戦略公表時の2022年5月以降、急速に円安が進行。オリジナル目標を足元の為替水準に換算すると、売上収益は大きく膨らむものの、営業利益率とROEはほぼ変わらない

	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				
<b>売上収益</b>	<b>8,000億円</b>	<b>9,540億円</b>				
	<table border="1"> <tr> <td>内訳 (重点事業)</td> <td>産業機器：1,000億円 ドミノ：1,000億円 P&amp;S：4,300億円</td> </tr> </table>	内訳 (重点事業)	産業機器：1,000億円 ドミノ：1,000億円 P&S：4,300億円	<table border="1"> <tr> <td>内訳 (重点事業)</td> <td>産業機器：1,035億円 ドミノ：1,180億円 P&amp;S：5,400億円</td> </tr> </table>	内訳 (重点事業)	産業機器：1,035億円 ドミノ：1,180億円 P&S：5,400億円
内訳 (重点事業)	産業機器：1,000億円 ドミノ：1,000億円 P&S：4,300億円					
内訳 (重点事業)	産業機器：1,035億円 ドミノ：1,180億円 P&S：5,400億円					
<b>営業利益率 (当期利益率*2)</b>	<b>10.0%以上</b> (7.0%以上)	<b>約10%</b> (約7%)				
<b>ROE</b>	<b>10.0%以上</b> (資本コストを上回る水準)	<b>約10%</b>				

\*1：為替換算参考値は、23年度の最新推定における外貨建て売上収益/売上原価/販管費を基とするJPY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）

「CS B2024」の業績目標についてです。

左側は、2022年5月に公表したオリジナルの業績目標です。

期間中、円安が急速に進行していることに鑑み、

オリジナルの目標を足元の為替水準に換算した参考値を右側に記載しています。

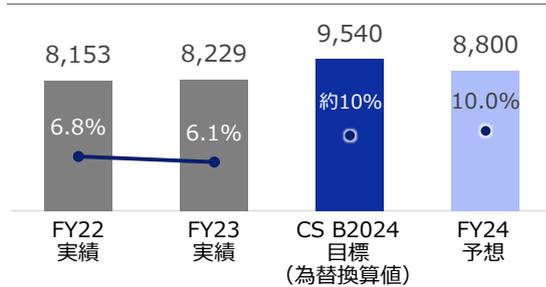
結果、売上収益は大きく膨らむものの、営業利益率、ROEについては同水準です。

売上収益は、主に産業機器事業における市況悪化および回復遅れの影響を受けるものの、営業利益については目標達成を目指す

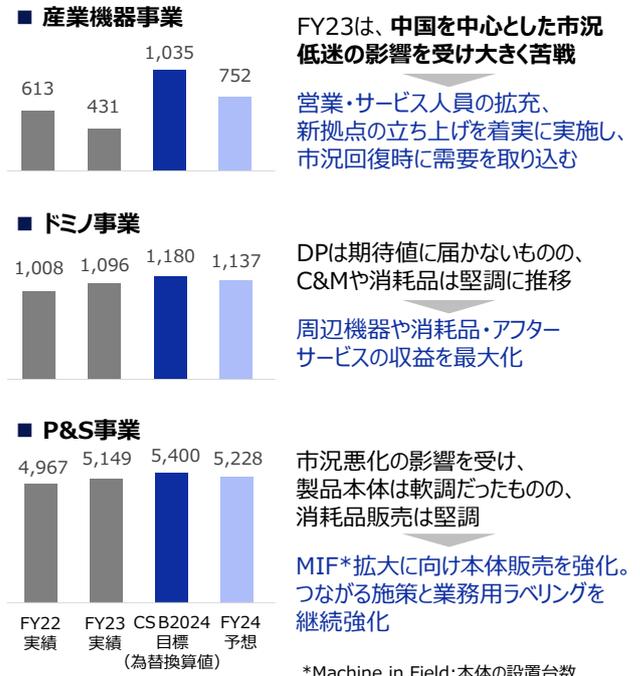
全社のCS B2024目標（為替換算値）とFY24予想

	CS B2024業績目標 【為替換算 参考値】	FY24予想
売上収益	9,540億円	8,800億円
営業利益率	約10%	10%
ROE	約10%	9.3%

売上収益・営業利益率 (億円)



重点事業の売上収益 (億円)



続いて、2024年度の業績予想についてです。足元の為替水準で換算した参考値との比較です。全社では、売上収益 **8,800** 億円、営業利益率 **10** %、ROE **9.3** %となる見込みです。

売上収益は、主に産業機器事業における市況悪化および回復遅れの影響を受けるものの、営業利益率については目標達成を目指します。

重点事業である産業機器事業、ドミノ事業、P&S事業の売上収益の推移についてです。

・産業機器事業（マシナリー事業）

2023年度は、中国を中心とした市況低迷の影響を受け、苦戦しました。引き続き営業・サービス人員の拡充、新拠点の立ち上げ等を着実に実施し、市況回復時に需要を取り込めるよう万全な体制を構築します。

・ドミノ事業

2023年度は、DP製品本体の販売が期待値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しました。周辺機器や消耗品・アフターサービスによる収益最大化を進めます。

・P&S事業

2023年度は、市況悪化の影響を受け、製品本体の販売が軟調だったものの、消耗品の販売は堅調に推移しました。2024年度は市場での稼働台数（MIF）の拡大に向け、製品本体の販売を強化するとともに、MPSやサブスクリプションサービスなど「つながる」施策の強化と業務用ラベリング拡大に引き続き注力していきます。

## 事業ポートフォリオの変革に向けて

[目次に戻る](#)

CS B2024がスタートした2022年度以降で、工作機械のほぼすべてのラインアップを刷新。  
U・Hの新シリーズを投入し、同時5軸加工に対応したモデルも拡充

➤ C00制御からD00制御に刷新 (Fシリーズ除く)

New …2022年度以降の新製品

5 AX …同時5軸加工対応モデル

**Sシリーズ**  
標準モデル  
S300Xd1/S500Xd1/S700Xd1

**Wシリーズ**  
大型ワーク用  
W1000Xd2

**Rシリーズ**  
パレットチェンジャー搭載  
R450Xd1/R650Xd1

**Uシリーズ** New  
多面加工  
U500Xd1

**Fシリーズ**  
高剛性  
F600X1

**Mシリーズ**  
複合加工機  
M200Xd1/M300Xd1

**Hシリーズ** New  
横形マシニングセンタ  
H550Xd1

**周辺機器**  
ロータリーテーブル  
T-200A/T-200Ad  
ローディングシステム  
BV7-870Ad

ここからは、事業ポートフォリオ変革の「産業用領域の飛躍」に向けて、産業機器事業の取り組みをご紹介します。

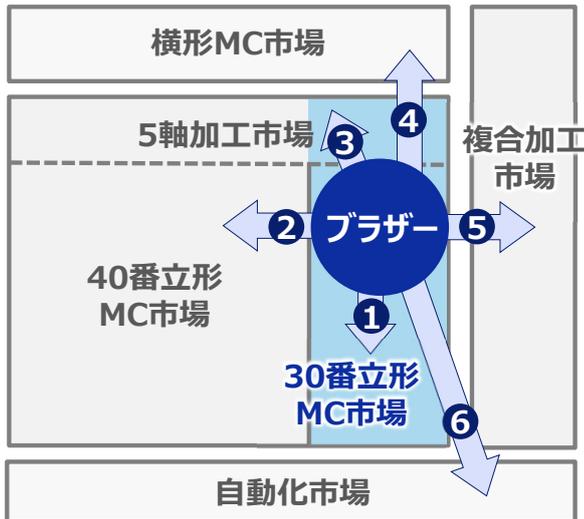
工作機械「SPEEDIO」の開発スピードをこれまで以上に加速し、  
2022年度以降、ほぼすべてのラインアップを刷新しています。

2022年度に新規投入した同時5軸加工機や多面加工機に加え、  
2023年度にはSPEEDIO初となる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し、  
大型ワークや複雑形状の加工が可能となりました。

大幅なラインアップ強化・刷新により、大型ワークや複雑形状の加工が可能に。  
30番立形MC\*1の枠を超えた価値提供を通じ、近接領域への積極的な事業拡大を図る

ラインアップ強化によるリーチ市場拡大のイメージ\*2

➤ ラインアップの強化により、  
**大型ワーク・複雑形状加工・複合加工・自動化**への対応が可能に



- ① ラインアップ拡充で 30番市場でのシェア拡大
- ② Wシリーズなどの大物対応モデルの投入や加工能力向上で 40番MCを置き換え
- ③ 複雑な形状の加工が可能な同時5軸モデルで 5軸加工市場へ
- ④ 40番が中心の横形MC市場に 30番横形のHシリーズを投入
- ⑤ MCに旋盤の機能を備えたMシリーズのラインアップ強化で 複合加工市場へ
- ⑥ 周辺機器やロボットとの組み合わせによるソリューション提案で 自動化市場へ

\*1 マシニングセンタ \*2 実際の市場のサイズを表しているわけではありません

© 2024 Brother Industries, Ltd. All Rights Reserved.

50

「SPEEDIO」の大幅なラインアップ強化・刷新により、大型ワークや複雑形状の加工が可能となったことで、小型の30番立形MCの枠を超えた価値提供を通じ、近接領域への積極的な事業拡大を図ります。

当社のメイン市場である30番立形MC市場におけるシェア拡大に加え、Wシリーズを中心とした大物対応モデルにより、40番立形MCからの置き換えを図ります。

また、複雑な形状の加工が可能な同時5軸対応モデルを増やすとともに、横形MC市場に対しては、30番横形のHシリーズを、複合加工市場に対しては、MCと旋盤の機能を合わせ持ったMシリーズなど、市場やお客様のニーズに合わせた価値提案を行います。

加えて、周辺機器や他社製ロボットとの組み合わせによる製造工程の自動化ソリューションの提供にも注力していきます。

重点地域の中国・インド・日本において、FY22-23にブラザーテクノロジーセンター（BTC）を5か所、事業所・営業所を6か所開設。インドの新工場は、24年12月の稼働に向けて建設中



販売面では、重点エリアである中国・インド・日本において、新拠点の開設や既存拠点へのショールーム併設（ブラザーテクノロジーセンター化）といった営業・サービス基盤の強化を進めています。2022年度以降、ブラザーテクノロジーセンターを5か所、事業所・営業所は6か所開設しました。

製造面では、市場成長が期待できるインドにおいて新工場の建設を開始し、2024年12月に稼働予定です。

ドミノとブラザーの協業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

### カートリッジ式プリンタ Gxシリーズ



Gx350i

二次元バーコードや曲面などへの印字が可能

【印字対象】食品包装、梱装箱、飲料・医薬品用容器

- 従来モデルの**2倍の幅広印字**が可能となり、二次元バーコードの印字に対応
- 吐出距離の拡大により、**缶底などの曲面印字**が可能
- ケーブルなど**工業用途への印字**が可能

### 大文字用プリンタ Cx350i



Cx350i

建材への印字が可能

カラーインクに対応

【印字対象】段ボール、建材（石膏ボード・木材）

- 従来モデルと比較し、**高速かつ長時間連続印刷**が可能
- **黒/赤/青/緑**のインクに対応
- **植物由来の油性インク**の活用による環境負荷低減

### 高性能高速サーマルプリンタ Vxシリーズ

- フルモデルチェンジにより、さらなる高速印字を実現
- 機能性・使いやすさを向上



Vx150i



食品包装フィルムへの賞味期限・ロット番号の印字

### モノクロデジタル印刷機 K300

- 世界初！ラベルレスペットボトルのキャップへ可変情報を印字するアプリケーションを提供



K300



ラベルレスペットボトルラインでの印字

ドミノ事業では、ドミノとブラザーの協業により新製品を継続開発・投入しています。

2022年度以降の主な新製品としては、食品包装や飲料・医薬品の容器に製造番号などを印字するカートリッジ式プリンタの機能を拡張し、曲面印字が可能なヘッドや、従来モデルの2倍の印字幅に対応したヘッドを投入しました。

石膏ボードや木材などの建材に高速で24時間連続印刷するお客様に向けては、13日間連続印刷が可能な（従来機は連続8時間）大文字用プリンタを投入しました。

また、高性能高速サーマルプリンタをフルモデルチェンジし、印字速度・機能性・使いやすさが向上しました。

モノクロデジタル印刷機においてはK300を投入し、世界で初めてラベルレスペットボトルのキャップへの可変情報の印字を実現するなど、製品ラインアップやアプリケーションを拡充しています。

個々の製品への印字から梱包・出荷まで、お客様の製造工程全体での価値提供に注力

■ コーディング・マーキング機器に加え、自動化ソフトや周辺機器によるソリューションを提供

印字データを製造基幹システムに連動する自動化ソフトを提供することで、生産性・トレーサビリティ向上に貢献

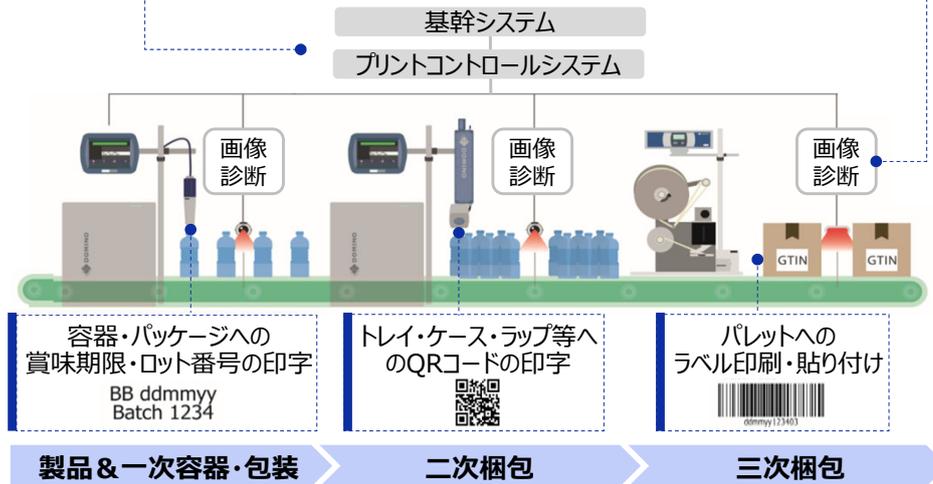


Domino Automation

読み取りカメラや画像診断装置の技術を用いて、印刷結果を読み取り、正しく印刷されているかを自動で検出し、印字内容の信頼性を向上



印字検査機 Rシリーズ



また、印字機器本体のみならず、印字結果の画像診断をする周辺機器や、印字データなどを基幹システムへ統合する自動化ソフトなど、製造工程全体でのソリューション提供にも注力しています。

プリンティング市場を取り巻く環境変化をとらえ、プリントボリュームの多いお客様をメインターゲットに新製品投入や“つながる”施策を展開し、収益力強化を目指す

## 小型複合機・プリンターを取り巻く環境

市場縮小・印刷量減少・消耗品純正率低下とプリンティング市場は厳しい状況だが、小型機を取り巻く環境は優位な面もある

集中印刷 →  
分散化印刷

在宅需要  
の定着

モノクロ →  
カラー

インクタンク  
市場の拡大

本体使用期間の長期化による  
市場稼働台数の維持

## ■ 施策

本体販売

プリントボリュームの多いお客様をターゲットに本体販売を強化し、将来の消耗品販売を支える市場での本体稼働台数（MIF）を拡大

- 先進国ではハイエンドモデル、新興国ではインクタンク等のTCO\*モデルなど、市場ごとの高PVユーザー向け施策を強化
- クラス最速の印字速度や大容量トナー・高耐久のモデルなど、競争力のある新製品を投入

### FY22以降の主な新製品

カラーレーザー

モノレーザー

インクジェット

SMB向け



SOHO向け



SMB向け



SOHO向け



A3モデル



つながる

つながる施策の強化により、消耗品販売を下支え

→詳細は次項参照

\*Total Cost of Ownership

続いて「プリンティング領域の変容」に向けた取り組みをご紹介します。

プリンティング市場は、ペーパーレス化などの流れを受け、市場縮小・印刷量減少・消耗品純正率低下と厳しい状況ですが、小型複合機・プリンターにおいては、オフィスでの大型複写機による集中印刷から小型機による分散印刷の流れや、コロナ禍を経て在宅需要が定着したこと、カラー印刷需要や新興国におけるインクタンク市場の拡大など、優位な面もあると認識しています。また、本体使用期間が長期化しており、消耗品販売を下支えています。

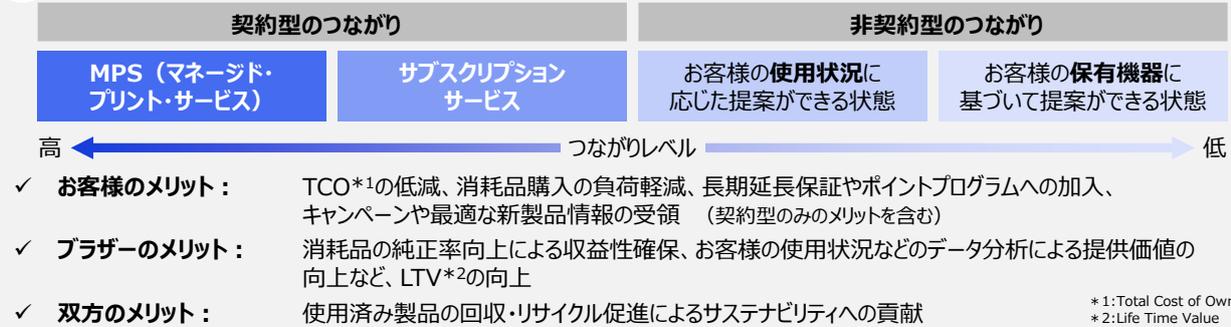
このような環境変化をとらえ、プリンティング市場における勝ち残りを目指し、収益力強化を図ります。

本体販売においては、2022年度以降も、高耐久で競争力のある新製品を継続投入しており、レーザー・インクジェットともにプリントボリュームの多いお客様をターゲットに販売を強化し、将来の消耗品販売を支える市場での本体稼働台数（MIF）の拡大を目指します。同時に、つながる施策の強化により、消耗品販売を下支えます。

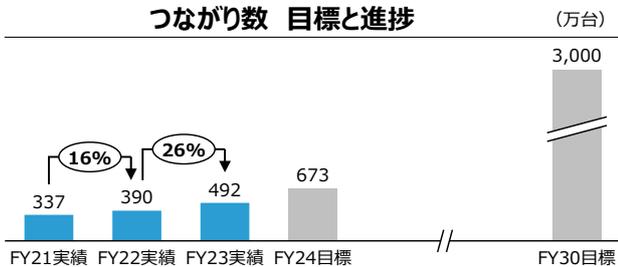
お客様・ブラザー双方にとって中長期的なメリットのある  
つながるビジネスモデルへの転換を進めている

**?** 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



**つながり数 目標と進捗**



**欧州MPS (契約型) の事例**

- コピアディーラーなどのチャネルを介して契約し、**従量課金** (1枚当たり) で消耗品・サービスを提供
  - ブラザーのプラットフォームを利用し、**消耗品が少なくなるとブラザーから自動で配送**
- ✓ **MPS契約者は、純正率100%**  
✓ **従来の箱売り型と比較し、プリントボリュームが多い**

P&S事業では、従来の箱売り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。

「つながる」をキーワードに、契約型・非契約型ともに、お客様と直接コミュニケーションができる状態を作ること、優れた価値を提供することを目指しています。契約型は、MPSやサブスクリプションサービスなどを指し、非契約型は、お客様に製品の使用状況や保有機器に応じた提案ができる状態を指します。

「つながる」ことで、お客様のTCO低減や消耗品購入時の負荷軽減などに貢献でき、ブラザーとしては、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、サステナビリティへの貢献にもつながります。

2023年度は前年度から26%増の492万人のお客様とつながり、価値提供・提案ができる状態にあり、2030年度に3,000万人とつながるという目標に向け、さまざまな施策を展開しています。

BtoB向けの欧州MPS (マネージドプリントサービス) においては、消耗品の純正率が100%であるだけでなく、非契約者比較し、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、消耗品による収益確保に効果があることが確認できています。

P&S事業の製品力および収益性の強化と、ビジネスモデル転換を同時に実現することで、プリンティングの変容についても加速させていきます。

アジアの主力生産拠点はコスト競争力の追求に加え複合機能化を進め、  
欧米は循環型の地産地消生産、日本はインクジェット生産基盤としての体制構築を目指す



### アジア： 複合機能工場への変容

- ・ グローバル市場向けの高いコスト競争力
- ・ インク・レーザー・ラベリングいずれの 카테고리も生産できるBCP工場
- ・ 再生エネルギー活用および省エネ技術工場

### 欧米： 循環型地産地消生産体制の実現

- ・ 消耗品再生に加え、本体再生まで視野に入れた循環型工場
- ・ 消耗品の地産地消生産による域内BCP工場

### 日本： インクジェット生産基盤の再構築

- ・ 民生用/産業用インクジェット基幹部品の高度かつ効率的な生産体制
- ・ 産業用印刷製品の試作・生産一貫体制

P&S事業の製造面においては、2030年に向けた地域ごとの製造拠点の位置づけを明確化しました。

アジアは、これまで推し進めてきたコスト競争力の追求に加え、BCP対応としてさまざまな製品カテゴリーを複数拠点で生産できる体制の構築や、太陽光パネル設置による再生エネルギーの活用および省エネ技術の積極導入など、複合機能工場への変容を目指します。

欧米は、消耗品の地産地消や回収・リサイクルに加え、製品本体の再生まで視野に入れた地域内の循環型工場を目指します。

日本は、インクジェット基幹部品の高度かつ効率的な生産体制と、産業用印刷製品については試作から生産までの一貫体制の構築を進め、インクジェット生産基盤としての役割を果たすことを目指します。

インクジェットの製造拠点を中心に拡張し機能を強化

■ フィリピン工場の新工場棟が完成

- P&S製品を生産するブラザーインダストリーズ（フィリピン）の新工場棟が2024年1月に完成
- 投資額：約90億円（太陽光パネル設置費用含む）
- **複合機能拠点として事業環境の変化に柔軟に対応**

生産能力の増強	さまざまなP&S製品の柔軟な生産
部品・製品の倉庫機能によるBCP対応	太陽光パネルによる再生エネルギー活用



ブラザーインダストリーズ（フィリピン）新工場棟（第3工場）

■ 星崎工場でインクジェット基幹部品の生産自動化へ

- 星崎工場の新工場棟が2023年1月に完成
- ブラザーグループ初の免震構造
- インクジェットの生産基盤として、**基幹部品の生産を集約し、自動化ラインの導入**などにより、生産効率・品質のさらなる向上を目指す



星崎工場 新工場棟（第13工場）

このようなグローバル製造体制構築に向けた活動の一環として、2024年1月に、ブラザーインダストリーズ（フィリピン）の新工場棟（第3工場）が完成しました。新工場棟では、さまざまな種類の製品の生産が可能であることに加え、BCP対応として、部品や製品を保管できる倉庫機能を兼ね備えています。また、屋上一面に太陽光パネルを設置し、年間最大発電量は3,736MWh/年とブラザーグループ拠点における総発電量の約4割を占めることとなります。生産増への対応のみならず、複合機能拠点として、今後の事業環境の変化に柔軟に対応していきます。

また、2023年1月に完成した星崎工場の新工場棟（第13工場）では、民生用・産業用のインクジェット基幹部品の生産集約を進めるとともに、自動化ラインを導入するなど、生産効率や品質のさらなる向上を目指しています。

P&S事業のみならず、事業の枠を超えてインクジェット製品の提供価値を拡大

事業の枠を超えて広がるインクジェット製品群

	用途/カテゴリ	製品	事業	
産業用 ↑	コーディング系	コーディング・マーキング機器	ドミノ	
	パッケージ	デジタルラベル印刷機		
	グラフィック系	サイン	大判プリンター	マシナリー
		テキスタイル	ガーメントプリンター	
		グッズ	布プリンター 昇華型熱転写プリンター	P&H
民生用 ↓	ドキュメント系	インクジェット複合機	P&S	

【トピックス】FESPA\* 2024 出展

- 産業用印刷領域であるガーメントプリンター、大判プリンターの他、オフィス向けプリンターや布プリンターなどを展示
- 事業の枠を超え、さまざまな製品を組み合わせさせたクロスセルでの価値を提案



\* : 毎年欧州で開催される世界最大規模の産業用印刷、テキスタイルの展示会。2024年は3月19日～22日の4日間の日程でオランダアムステルダムにて開催された

未来の事業ポートフォリオに向けては、インクジェットを核とした提供価値の拡大を目指しています。

マシナリー事業において、サイン・ディスプレイ用途向けの大判プリンターとして、2024年4月にラテックスワイドフォーマットプリンターを発売したほか、P&H事業においては、ロール状の布に印刷できる布プリンターや、布製品のみならずマグカップなどに図柄を転写できる昇華型熱転写プリンターを2023年に発売しました。

また、世界最大規模の産業用印刷・テキスタイルの展示会であるFESPA 2024に出展するなど、事業の枠を超えたインクジェットの新規商品開発や、クロスセルでの幅広い価値提案を強化しています。

マテリアリティ解決につながる新たな価値提供に向けて、  
燃料電池や空調機器などでの事業拡大を目指す

### ■ 水素燃料電池・蓄電池ハイブリッド UPS「ACUPSシリーズ」を発売

- 水素と空気中の酸素を燃料として発電する**燃料電池**と**リチウムイオン電池**をハイブリッド化した**バックアップ電源**を2023年10月に発売
- 成田空港の滑走路設備のバックアップ電源として**採用**
- 水素利活用を推進するブラザーの取り組みを「**PureEne**」と名付け、活動を強化



### ■ スポットクーラー「Pure Drive PD3」 が省エネ大賞を受賞

- 当社の独自技術「TWIN AQUA」を採用。**フロンレス**であることに加え、排気の乾球温度が外気温以下となる**排熱レス**であり、エアコン方式の約5分の1の**低消費電力**を実現したスポットクーラー
- 省エネルギーセンターが主催する「2023年度 **省エネ大賞**」の製品・ビジネスモデル部門にて「**資源エネルギー庁 長官賞**」を初受賞



### ■ チームで使える手書きノートアプリ「BuddyBoard」を有償化

- 手書きメモをリアルタイムに共有**でき、リモートワークの効率化に貢献するiPad用手書きノートアプリ
- 従業員による新規事業提案制度から2021年に事業化、2022年に法人向け有償サービスとして提供開始



新規事業の取り組みです。

ブラザーは、2018年にCO<sub>2</sub>を排出しない環境にやさしい水素燃料電池を事業化しましたが、2023年に、水素燃料電池とリチウムイオン電池をハイブリッド化したバックアップ電源「ACUPSシリーズ」を発売し、成田空港において滑走路設備のバックアップ電源として採用が決定しました。また、燃料電池を中心とした水素利活用を推進するブラザーの取り組みすべてを象徴するブランドとして「PureEne」を立ち上げ、活動をさらに強化していきます。

空調機器においては、新たに開発したパーソナル排熱レス&フロンレススポットクーラー「Pure Drive」シリーズの「PD3」が一般財団法人省エネルギーセンターが主催する「2023年度 省エネ大賞」の製品・ビジネスモデル部門にて、最高賞に次ぐ「資源エネルギー庁長官賞」を初めて受賞しました。エアコン方式の約5分の1の低消費電力であり、フロンレスで環境に配慮した製品であることに加え、従来モデルから本体サイズがコンパクトになり、フォークリフトだけでなく工場や物流倉庫の牽引車や搬送機器などに広く搭載可能であることが高く評価されました。

さらに、従業員による新規事業提案制度から事業化した手書きノートアプリ「BuddyBoard」については、法人向けの有償サービスとして提供を開始しています。

今後も、マテリアリティ解決につながる新規事業の創出・育成に注力していきます。

## 持続可能な未来に向けた経営基盤の変革

[目次に戻る](#)

DX戦略の3つの柱それぞれで取り組みが進行。  
DXコア人材の育成カリキュラム修了者の約8割がDX関連業務に従事

## ■ DX戦略の3つの柱と進捗

DXコア人材の育成カリキュラム修了者の約8割がビジネスDX・オペレーショナルDXのプロジェクトを含むDX関連業務に従事

### ① ビジネスDX

各事業のビジネスモデル変革

[FY23実績] 以下を含む計7件の主要プロジェクトが進行中

- 各事業における「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

### ② オペレーショナルDX

強靱かつ持続可能なサプライチェーンの構築  
「つながる工場」「みえる工場」「とまらない工場」の実現

[FY23実績] 以下を含む計6件の主要プロジェクトが進行中

- 生産・物流・販売・在庫のグローバルデータを可視化・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・ツリーを作成中

### ③ DX基盤構築

デジタルの徹底活用と人材育成

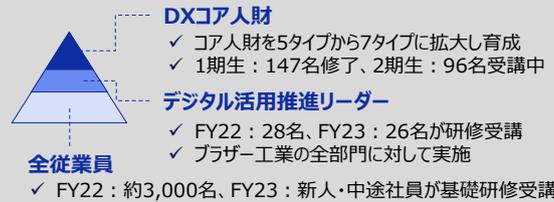
\*ブラザー工業

[FY23実績]

#### ・グローバル統合データ基盤を導入

- オペレーショナルDXやビジネスDXを含むグローバルなデータの一元管理・活用のための基盤システムを導入
- FY24より順次運用開始

#### ・DX人材育成の継続・強化\*



#### ・生成AIの活用による業務効率化の推進\*

- 一般業務におけるChatGPTや、ソフトウェア開発におけるCopilotなどの社内利用を開始
- 社外向け活用の際のガイドラインを制定

経営基盤の変革としては、DXを進めています。

ブラザーのDX戦略は、各事業のビジネスモデルや業務プロセスの変革を目指す「ビジネスDX」、強靱かつ持続可能なサプライチェーンの構築を目指す「オペレーショナルDX」、これらを実現するため、データ活用基盤の構築とDX人材育成を推進する「DX基盤構築」の3つの柱で構成されています。

2023年度は、ビジネスDXにおいては、P&S事業・P&H事業を中心に各事業における「つながる」施策拡大のための1to1マーケティングの仕組み構築を進めました。

オペレーショナルDXにおいては、サプライチェーンマネジメントの無駄をなくし、お客様へ必要な価値をいつでもお届けできる体制の構築に向け、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。

DX基盤構築においては、オペレーショナルDXやビジネスDXを含め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、2024年度からの運用開始に向け準備を進めています。

また、DX人材育成では、「DXコア人材」「デジタル活用推進リーダー」「全従業員」の階層ごとに、教育を継続・強化しています。

加えて、2023年度よりChatGPTやCopilotなどの生成AIの業務活用を開始するなど、さらなる業務効率化を進めています。

DXコア人材の育成カリキュラムを修了した1期生の約8割が、DX関連業務に従事しており、今後も人材育成とDXの各取り組みを連携・加速させていきます。

従業員のチャレンジ行動促進とエンゲージメント向上を目指し、  
FY23に「人事ポリシー」を策定し、新たな人事制度を導入

## ■ 人事ポリシーの策定と人事基幹制度の変更\*

\*ブラザー工業

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

### 役割等級制度の導入

従来の経験年数を重視した職能等級制度から、担う役割を重視する**役割等級制度**へと変更することで、  
実力に応じた役割の付与と人財の最適配置を推進

階層ごとの目指す姿 【若手層】 育成・早期抜擢 → 【ミドル層】 優秀人財の確保 → 【管理職】 パイプライン強化 → 【シニア層】 戦力強化

### 段階的な65歳定年延長

2026年度から段階的に定年延長を進め、2029年度に満60歳になる従業員は**65歳定年**に移行

## ■ 多様な働き方を支援する制度の導入と施策の実施\*

新制度

- スーパーフレックス制度 ● 社内複業制度
- ベビーシッター利用支援制度 ● 不妊治療休職・休暇制度

施策

- 女性管理職候補育成プログラムの継続実施 ● 健康や介護の理解促進プログラムの実施

▶ 「健康経営銘柄  
2024」に選定  
(3年ぶり5度目)



## ■ 従業員エンゲージメント調査の実施

- ・ ブラザー工業においてFY22より開始し、FY23は調査対象をグループ全体に拡大。今後も継続実施予定
- ・ 各拠点において調査結果を分析しエンゲージメントの向上に向けた施策を実施、好事例はグループ内で横展開予定

© 2024 Brother Industries, Ltd. All Rights Reserved.

62

人的資本においては、従業員のチャレンジ行動促進とエンゲージメント向上を目指し、  
新たに「人事ポリシー」を策定するとともに、新たな人事制度を導入しました。

基幹制度としては、2023年度に新たに役割等級制度を導入し、  
従来の経験年数を重視した職能等級制度から、担う役割を重視するよう変更することで、  
実力に応じた役割の付与と人財の最適配置を促進します。  
これにより、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、  
高い成果を創出する人財を早期抜擢することで「成果と貢献に正しく報いる」ことを実現します。

合わせて、65歳定年への移行に向け、2026年度から段階的に定年延長を進め、シニア層のさらなる活躍を推進します。

これらに加え、フレックス制度のコアタイム廃止や、社内複業制度の導入、女性管理職候補育成プログラムの継続実施  
など、多様な働き方を支援する制度の導入や施策を実施しています。

また、従業員エンゲージメント調査については、ブラザー工業では2022年度よりスタートしましたが、  
2023年度はグループ全体に対象を拡大しました。  
各拠点において調査結果を分析した上で施策を実施し、好事例はグループ内で横展開するなど、  
グループ全体でのエンゲージメント向上を目指します。

## マテリアリティとサステナビリティ目標

[目次に戻る](#)

マテリアリティ		2024年度 目標	実績
社会の発展	人々の価値創出の支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>産業機器事業におけるお客様の生産性向上、CO<sub>2</sub>排出削減に貢献するための製品性能の優位性確保</li> <li>P&amp;S事業におけるお客様のLTV向上に向けたお客様と直接「つながる」ための基盤の構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2022年度以降、高い環境性能と生産性を誇る、<b>SPEEDIOシリーズの新製品計10機種</b>を発売</li> <li>各地域における<b>サブスクリプションサービス</b>をはじめとするお客様と双方向でつながるための取り組みを強化</li> </ul>
	多様な人々が活躍できる社会の実現	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルベースでの<b>従業員エンゲージメント</b>の可視化と調査スコアの向上</li> <li>海外拠点責任者の<b>現地登用</b>を促進するための人財育成およびガバナンスの強化</li> <li>管理職の健全な<b>ジェンダーバランス</b>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*</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ブラザー工業において2022年度より従業員エンゲージメント調査を開始。2023年度は調査対象をグループ全体に拡大</li> <li>海外主要拠点における人事施策の現状把握と課題抽出を元にした<b>幹部人財の育成推進・サクセッションプランの実施</b></li> <li>より柔軟な働き方を実現する<b>人事制度</b>を追加・改定*</li> <li><b>女性管理職候補育成プログラム</b>の継続実施*</li> <li>多様な働き方を推進するための<b>健康や介護に関する理解促進プログラム</b>の実施*</li> </ul>
	責任あるバリューチェーンの追求	<ul style="list-style-type: none"> <li>サプライヤーに対する<b>人権リスク評価</b>の拡大</li> <li>RBA ゴールド認証を取得したグループ生産拠点数<b>3拠点</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>一次サプライヤーに対する<b>サプライチェーン人権デューデリジェンス</b>において、対象事業・サプライヤーの拡大、及び実効性担保</li> <li><b>責任ある鉱物調達のための調査</b>を継続実施</li> <li>2022年度のP&amp;Sのベトナム工場でのRBAゴールド認証取得に続き、2023年度はP&amp;Sの中国深圳工場、およびフィリピン工場においてRBAブラチナ認証を取得し、<b>目標を前倒して達成</b></li> <li>さらに、2024年度に星崎工場においてもブラチナ認証を取得</li> </ul>
	地球の未来	<ul style="list-style-type: none"> <li>CO<sub>2</sub>排出削減                             <ul style="list-style-type: none"> <li>[スコープ1,2] 2015年度比<b>47%削減</b></li> <li>[スコープ3] 自助努力での<b>15万t削減</b>対策の実施</li> </ul> </li> <li>資源循環                             <ul style="list-style-type: none"> <li>製品に投入する<b>新規資源率 81%以下</b></li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>[スコープ1,2] 電力使用の効率化や太陽光発電の導入などの省エネ・創エネ施策を実施し、<b>2023年度の削減目標を達成</b>見込み</li> <li>[スコープ3] 新製品の省エネ性向上を中心とした施策を<b>計画通り実施</b>するとともに、2024年度の追加対策を検討</li> <li>一部製品におけるリサイクル材使用やリサイクル可能な緩衝材への変更などの施策を実施し、<b>2023年度目標を達成</b>見込み *ブラザー工業</li> </ul>

© 2024 Brother Industries, Ltd. All Rights Reserved.

64

マテリアリティとサステナビリティ目標に関する2023年度の実績をまとめたものです。

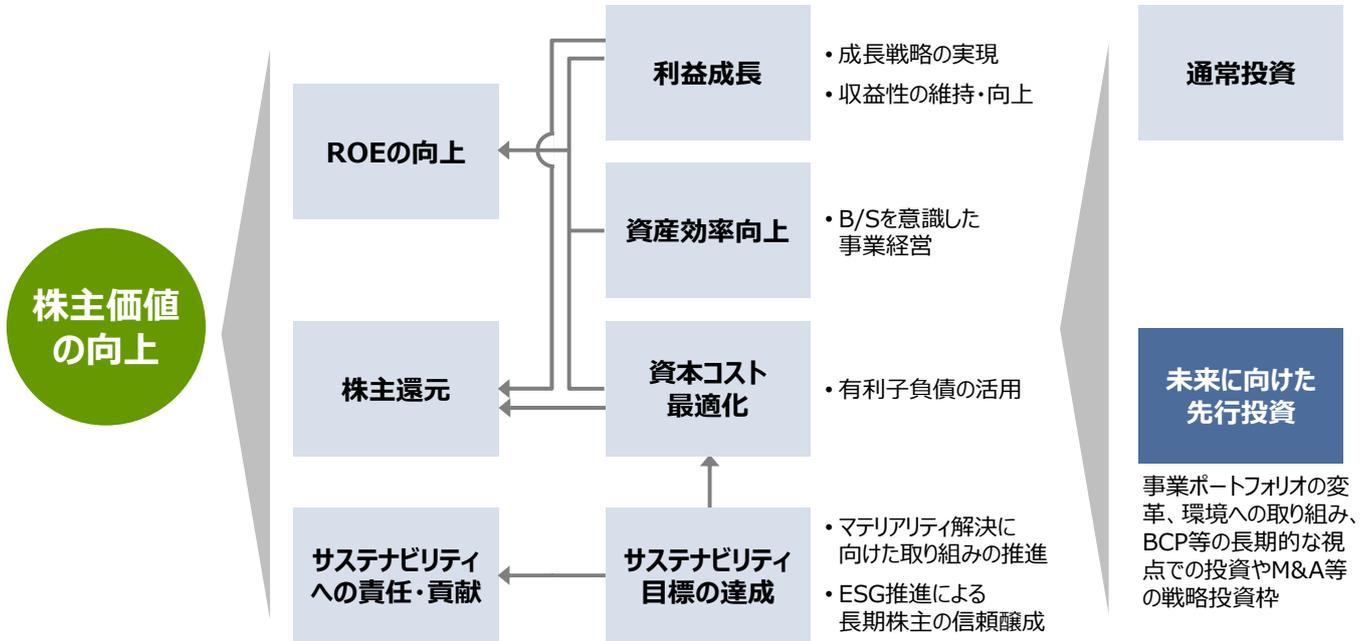
2022年度に設置したサステナビリティ委員会（委員長：社長）において、全社横断でこれらの活動を推進しており、順調に推移しています。

## 財務方針

[目次に戻る](#)

資本の有効活用によりビジネスの成功とサステナビリティへの貢献を両立することで、  
継続的な株主価値の向上を目指す

株主価値の向上に向けた財務方針の全体像



「CS B2024」説明資料で開示したスライドの再掲です。

「未来に向けた先行投資」を実施しながら、利益成長を図るとともに、資産効率の向上や、資本コストの最適化などを進め、ROEの向上、安定的な株主還元、さらにはサステナビリティへの責任を果たすことで、株主価値向上を目指しています。

「CS B2024」の3年間で、1,500億円の先行投資枠を設定。  
通常投資と合わせ、計2,300億円の投資を予定

キャッシュアロケーション



\*リース債務の支払いを除く

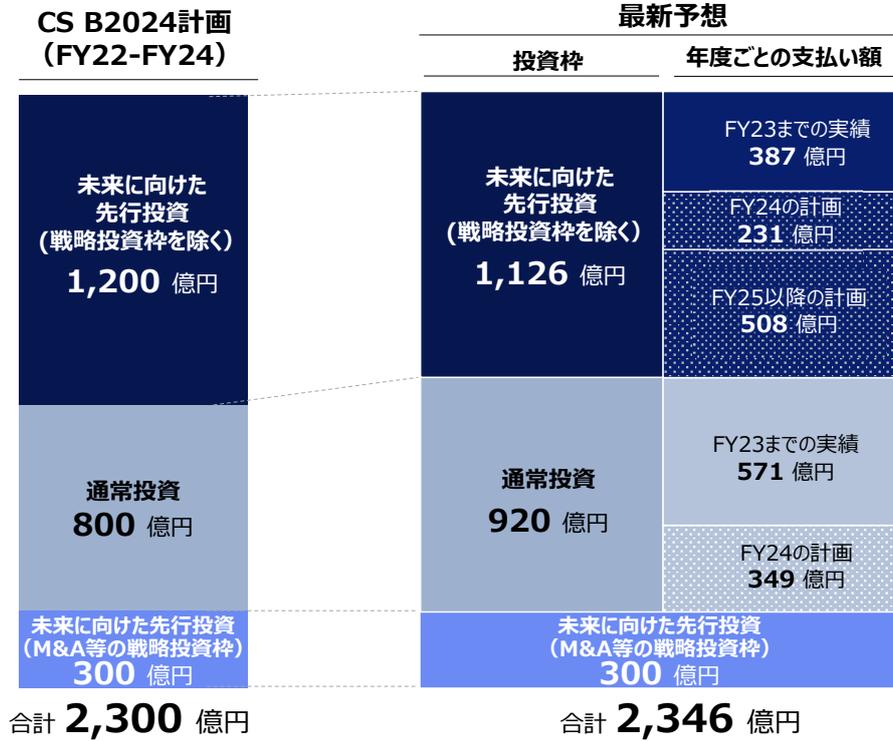
未来に向けた先行投資の内訳

テーマ	主な内容	金額
事業ポートフォリオの変革	産業用領域の飛躍に向けて プリンティング領域の変容に向けて	500億円
	未来の事業ポートフォリオに向けて	300億円
経営基盤の強化	環境への取り組み お客様とのつながりの強化・拡大	700億円
合計		1,500億円

「CS B2024」で開示しているキャッシュアロケーションと先行投資枠です。

ブラザーグループでは、未来に向けた先行投資枠として、「CS B2024」の3年間で、1,500億円を設定しており、「事業ポートフォリオの変革」と「経営基盤の強化」のための投資を確実に実施していきます。通常投資の800億円と合わせて、計2,300億円の投資を予定しています。

CS B2024の投資計画は意思決定ベースのため、支払い時期が中期戦略期間外となる場合があるものの、M&A等の戦略投資を除くと概ね計画通り進捗



現時点では、総投資枠2,300億円（未来に向けた先行投資：1,500億円、通常投資：800億円）のうち、2023年度までに約1,000億円の投資を実施しており、M&A等の戦略投資枠（300億円）を除くと、概ね計画通りに進捗しています。

未来に向けた先行投資として、設備投資を中心に進捗

内容		23年度末状況	目的・備考	総投資額*	
事業ポートフォリオの変革	星崎工場 新工場棟		完成/稼働	<ul style="list-style-type: none"> <li>産業用領域の飛躍に向け、産業用インクジェット生産基盤を強化</li> <li>BCP対策として、ブラザーグループ初の免震構造を採用</li> </ul>	約100億円
	P&S フィリピン工場 新工場棟		完成/稼働	<ul style="list-style-type: none"> <li>プリンティングの変容に向け、製品販売の増加に対応</li> <li>サプライチェーン強靱化のため、部品・製品の倉庫機能も兼ね備えるなど、BCP対策を強化</li> </ul>	約80億円
	マシナリー 産業機器 インド新工場		建設中	<ul style="list-style-type: none"> <li>産業用領域の飛躍に向け、工作機械の新工場を建設</li> <li>成長が期待されるインド市場のお客様に、より短納期で製品をお届けできる体制を構築</li> </ul>	約25億円
	ニッセイ 新工場棟		完成	<ul style="list-style-type: none"> <li>FA・ロボット向けの売上拡大に向け、歯車の生産能力を増強</li> </ul>	約16億円
	港工場 新倉庫		建設決定	<ul style="list-style-type: none"> <li>産業用領域でのビジネス拡大にともなう製品や部品の保管需要の増加に対応</li> <li>BCP対策として、床面を高くし津波のリスクに対応</li> </ul>	約45億円
経営基盤の変革 持続可能な未来に向けた	瑞穂工場 新社屋		建設中	<ul style="list-style-type: none"> <li>ブラザーグループの環境対応フラッグシップ施設として、省エネ設備導入や太陽光パネル設置、敷地内緑化を実施</li> <li>活発なコミュニケーションによる新技術/事業の創出を目指す</li> </ul>	約450億円
	太陽光パネル設置		各拠点で対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>上記を含む各拠点へ太陽光パネルを設置</li> <li>稼働に必要な電力の一部を再生エネルギーでまかなうことで、掲げるカーボンニュートラルの実現に貢献</li> </ul>	約15億円
	基幹システム刷新		完了	<ul style="list-style-type: none"> <li>当社、亜州子会社、米州統括会社において、DX投資として基幹システム及び業務プロセスを刷新</li> </ul>	約30億円

\*2022-24年度以外の投資額を含む

未来に向けた先行投資の進捗をまとめたものです。  
右側に記載の総投資額は、2023年度以外の投資も含まれます。

2023年度は、産業機器のインド新工場や、本社地区において瑞穂工場の新社屋の建設を開始したほか、DX投資や環境投資を積極的に進めました。

中期戦略の財務方針をベースに、「資本コスト・株価を意識した経営」を深化

項目	現状	方針
資本コスト	<p>株主資本コスト: 7~10%</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- CAPMで計算</li> <li>- 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 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</li> </ul>
資本収益性指標	<p>ROE 過去5年平均*: 8.1%</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 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</li> <li>✓ 中長期的に<b>資本コストを上回るROE10%以上</b>を目指す</li> </ul>
株主還元	<p>1株当たり配当 FY22 : 68円 FY23 : 84円(予定) FY24 : 100円(予定)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 業績状況等を踏まえ、増配を予定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 安定的かつ継続的な株主還元を実施する</li> <li>✓ 業績の状況等に応じて<b>追加的な株主還元を検討</b>、加えて自己株式の取得については機動的に実施する</li> </ul>
市場評価	<p>PBR 過去5年平均*: 1.05倍 直近 : 1.08倍</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 業績の回復により、直近のPBRは1倍超に</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 「CS B2024」の<b>財務方針</b>に従い、継続的な株主価値の向上を目指す</li> <li>✓ 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</li> </ul>

\*2019年度～2023年度までの5年

© 2024 Brother Industries, Ltd. All Rights Reserved.

70

「資本コスト・株価を意識した経営」について、現状の認識と方針についてご説明します。

### 資本コスト

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

### 資本収益性指標

ROEの過去5年間の平均は8.1%です。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して、継続的にエクイティスプレッドを確保できる水準のROE（10%以上）を目指します。

### 株主還元

安定的かつ継続的な株主還元の実施を基本方針としています。また、業績の状況等に応じて配当水準の引き上げも含めた追加的な還元を検討していきます。加えて、自社株買いについても、機動的に実施します。

2022年度は1株当たり68円の配当を実施しました。2023年度、2024年度については、業績状況等を踏まえ、増配を予定しています。

### 市場評価

PBRは過去5年間の平均では1.05倍、2023年度末時点では約1.08倍となりました。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ります。

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

**brother**  
at your side

今後も引き続き、ご支援をよろしくお願いいたします。

ビジネス領域		事業		分野（主な製品・サービス群）					
産業用領域	マシンリー・FA領域	ニッセイ		 減速機 歯車	 工作機械	 工業用ミシン			
		マシンリー	産業機器						
	産業用印刷領域		工業用ミシン	工業用ミシン	 ガーメントプリンター	 コーディング・マーキング機器	 デジタル印刷機		
ドミノ									
民生用領域	プリンティング領域	P&S (プリンティング&ソリューションズ)	ラベリング	業務用ラベリング	 業務用ラベルプリンター	 モバイルプリンター	 ラベルライター	 プリンター	 複合機
			汎用ラベリング	汎用ラベリング					
	ホーム・カルチャー領域		通信・プリンティング		 家庭用ミシン	 カッティングマシン	 通信カラオケ機器		
P&H (パーソナル&ホーム)									
		N&C (ネットワーク&コンテンツ)							