

中期戦略「CS B2024」アップデート

CS B2024

Take off towards our new future

あたらしい未来へのテイクオフ

2023年5月8日

ブラザー工業株式会社

代表取締役社長 佐々木 一郎

ブラザーグループでは、ブラザーグループビジョン「At your side 2030」の実現に向け、2022年度に中期戦略「CS B2024」を開始しました。

「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ています。

ここからは、「CS B2024」の初年度である2022年度、および2023年5月8日時点までの進捗について、ご説明します。

■ 中期戦略「CS B2024」 説明会資料

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

産業用領域の飛躍に向けて

新シリーズ・機種を続々投入し、コンパクトマシンングセンタSPEEDIOは7シリーズ11機種に。
周辺機器を含め、幅広いラインアップでお客様のさまざまな加工ニーズに対応

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
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



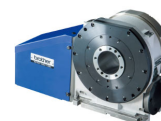
Hシリーズ
横形マシンングセンタ

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



ブラザーでは、30番のコンパクトな工作機械に特化しており、「SPEEDIO」のブランドでラインアップを展開しています。

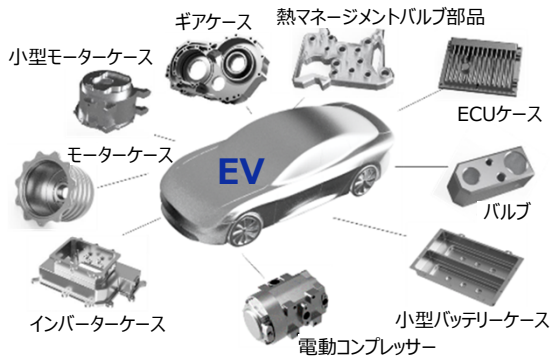
2022年度以降は、新カテゴリーである多面加工が可能なUシリーズや、ブラザー初となる横形マシンングセンタのHシリーズなどを開発・投入しました。これらの新シリーズ以外でもモデルチェンジを進め、この1年で新製品 計10機種を発売し、「SPEEDIO」は7シリーズ・11機種に拡充しました。

周辺機器も含め、幅広いラインアップでお客様のさまざまな加工ニーズに対応しています。

大きな成長が期待されるEV関連部品市場向けに、製品力および製品ラインアップを強化

✓ EV関連部品のトレンドは
軽量化・大型化・多様化

- 軽量化にともなうアルミ部品の加工ニーズの高まり
- バッテリーケース・モーターケースをはじめとした大型部品の加工ニーズの高まり
- 加工部品の多様化



✓ ブラザーのSPEEDIOシリーズは
アルミ加工に強み

■ 製品力・ラインアップを強化し、
複雑化するEV部品の加工ニーズに対応

大型ロータリーテーブル搭載多面加工機 U500Xd1



大型部品加工や多面加工を可能にする
大型の傾斜ロータリーテーブルを搭載

ブラザー初の横形マシニングセンタ H550Xd1



横形主軸にすることで広い加工エリアの確保と
大型部品の加工を実現

昨今の自動車市場におけるEV化の流れを受け、工作機械業界でもEV関連部品の加工ニーズは大きく拡大しています。軽量のアルミ部品や、モーターケースをはじめとした大型の部品が増えているほか、加工部品の多様化も進み、新たな需要が生まれています。

ブラザーの工作機械は、アルミ加工に強みを持っており、EV化の流れは追い風と言え、複雑化するEV部品の加工ニーズに対応するため、製品力とラインアップの強化を進めています。

新シリーズのU500Xd1は、大型の傾斜ロータリーテーブルを搭載することで、大型部品加工や多面加工に対応しています。また、ブラザー初の横形マシニングセンタ H550Xd1は、主軸を横形にすることで広い加工エリアを確保し、大型部品の加工を可能にしています。さらに、既存のラインアップにおいてもモデルチェンジを行い、加工可能範囲を拡大するなど、製品力を強化しています。

■ Uシリーズ製品紹介

<https://www.brother.co.jp/product/machine/u500xd1/index.aspx>

■ Hシリーズ製品紹介

<https://www.brother.co.jp/product/machine/h550xd1/index.aspx>

■ Hシリーズの加工の様子(youtubeのブラザーのチャンネルへ)

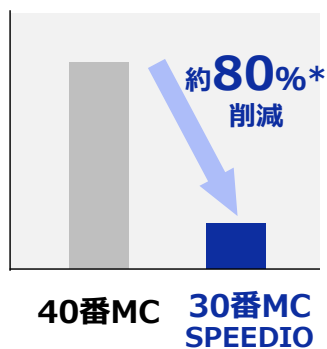
<https://www.youtube.com/watch?v=ghUFHlvifwM>

高い環境性能によるCO₂排出削減や、工程集約などによる自動化・省人化に貢献

■ 高い生産性と省エネ性を実現

- 小型で低消費電力であることに加え、短時間で加工作業を完了させられるため、40番のマシニングセンタと比較して**高い省エネ性**を実現
- 生産現場における**CO₂排出削減**とカーボンニュートラル達成に貢献

1 サイクルの消費電力



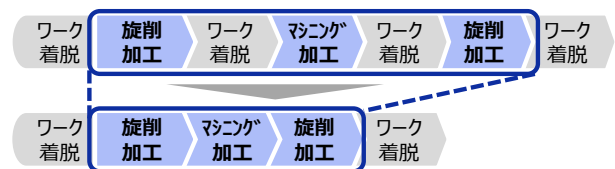
* 当社用意の加工プログラムで動作させた一例です

■ 自動化・省人化に貢献

- 工程集約を実現する**複合加工機**や**多面加工機**、加工部品の搬入・搬出を自動で行う**ローディングシステム**の導入により、省人化を実現
- 搭載可能なマガジン本数を増やすことで、工程集約を実現



複合加工機による工程集約のイメージ



ブラザーの30番のマシニングセンタは、小型で低消費電力であることに加え、生産性が高く短時間で加工作業を完了させられるため、40番のマシニングセンタと比較して、1サイクルあたりの消費電力を約80%削減することが可能です。高い環境性能により、お客様の生産現場におけるCO₂排出削減とカーボンニュートラル達成に貢献します。

また、旋削加工とマシニング加工を1台で行う複合加工機は、途中で加工物（ワーク）の着脱を行う必要がなく、作業の手間と時間を短縮できます。新ラインアップのUシリーズは、一度のセッティングで部品の多面加工が可能のため、作業時間の短縮が可能です。さらに、搭載可能なマガジン本数を28本に増やしたモデルや、加工部品の搬入・搬出を自動で行う専用のローディングシステムなども用意し、工程集約・自動化による省人化・生産性向上に貢献します。

■ SPEEDIOの環境性能

<https://www.brother.co.jp/product/machine/environment/index.aspx>

産業機器事業の大幅成長に向け、重点エリアにおける製造・販売拠点を強化

■ インドに新工場の建設を決定

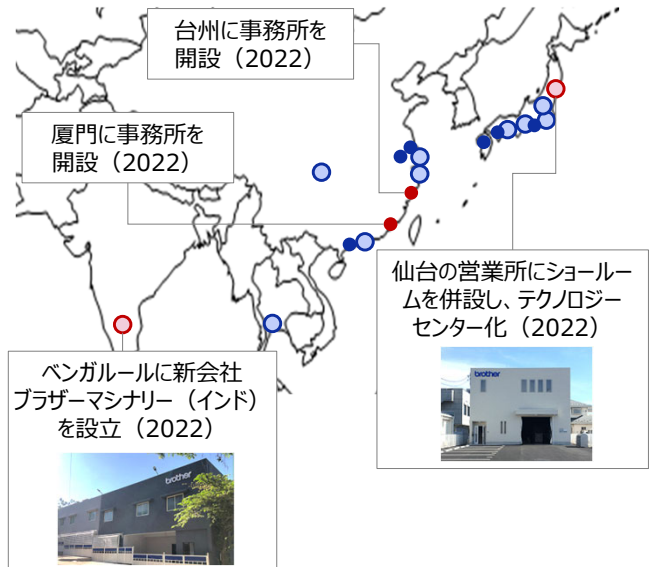
- 成長が期待されるインド市場のお客様に、より短納期で製品をお届けできる体制を構築
- 2024年12月から生産開始予定
- 工作機械の製造拠点は、日本（刈谷）・中国（西安）・インド（ベンガルール市近郊）の3拠点に



インド新工場の外観イメージ

■ 重点エリアの中国・インド・日本において
営業・サービス拠点を増強

○テクノロジーセンター ●事務所 赤印が新設・増強拠点



産業機器事業の大幅な成長に向けて、重点エリアの中国、インド、日本で拠点の新設・増強を進めています。

生産面では、インドにおいて、工作機械の新工場の建設を決定しました。
2024年12月の生産開始に向けて建設を進めています。

販売面でも、インドにおいて、アフターサービス、マーケティング活動を強化するため、子会社「ブラザーマシナリー（インド）」を設立しました。
日本では、仙台の営業所にショールームを併設し、テクノロジーセンター化するとともに、中国では、台州と廈門に事務所を開設するなど、営業・サービス力の強化を進めています。

DP分野ではブラザー製ヘッドを搭載した製品をローンチ
生産性の向上や工程のデジタル化により、お客様の収益性向上に貢献

■ DP分野の製品力を強化



デジタルラベル印刷機 N730i

- ブラザーがこれまでに培ってきたインクジェット技術を生かした**自社製プリントヘッド「BITSTAR™」**を搭載
- **1200dpiの高解像度と、毎分70mの高速印刷**を実現
- 従来のアナログ印刷機に必要な製版工程や洗浄などの段取りが不要となり、**工数削減、省人化**に貢献
- **スキルレス化**により熟練工への技術依存が減り、後継者育成がより容易に

■ 営業・サービス活動を強化

- コロナ禍で制限されていた**展示会への出展再開**など、営業・マーケティング活動を積極展開
- お客様の生産現場への導入が進む



Label Expo 2022 (シカゴ) のドミノブース

ドミノ事業のDP (デジタル印刷) 分野では、ブラザー製インクジェットヘッドを搭載し、1200dpiの高解像度と毎分70mの高速印刷を実現したデジタルラベル印刷機を上市し、お客様の生産現場への導入が進んでいます。

ラベル印刷の小ロット化が進み、生産現場における業務負担が増加する中、従来のアナログ印刷機に必要な製版工程や洗浄などの段取りが不要となり、工数削減、省人化に貢献します。また、スキルレス化により熟練工への技術依存が減り、後継者育成がより容易になることで、お客様の事業をよりサステナブルなものにします。

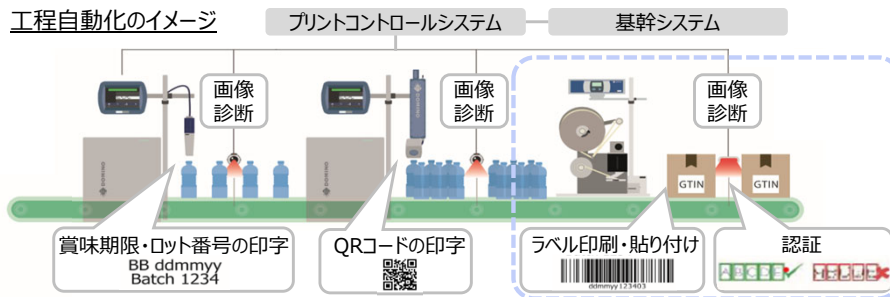
また、コロナ禍で制限されていた展示会への出展再開など、営業・マーケティング活動を積極的に推進しています。

今後も、生産性の向上や工程のデジタル化を進めることで、お客様の収益性向上に貢献していきます。

工場のラインの自動化・省人化を実現する製品・ソリューションの提供により、顧客価値を向上

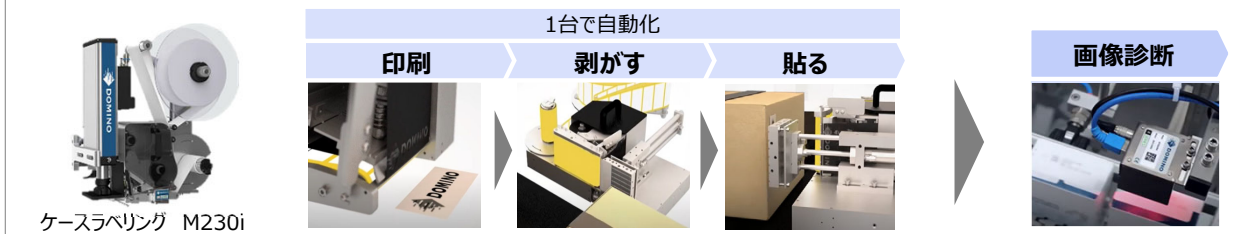
■ 個々の製品からパッケージまでのコーディング印字・画像診断の全工程を自動化

- 印字データの基幹システム連動により、生産性・トレーサビリティ向上に貢献
- 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確認する工程も提供し、印刷内容の信頼性が向上



ラベル印刷と貼り付けを1台で行うことができる製品もラインアップに揃え、行程集約に貢献

- 工場のラインの自動化・省人化ニーズを捉えた製品として需要が拡大



ドミノ事業のC&M分野では、食品、飲料、医薬品などに、賞味期限やロット番号などを印字するコーディング・マーキング機器を扱っており、トレーサビリティによる安心・安全の提供に貢献しています。

印字データの基幹システムと連動させ、個々の製品からパッケージまでの全てのコーディング・マーキングおよび画像診断の工程を自動化することにより、生産性・トレーサビリティ向上に貢献しています。

また、ラベル印刷と貼り付けを1台で自動化するケースラベリングは、工場のラインの自動化・省人化ニーズを捉えた製品として需要が拡大しています。

C&M分野では、製品ラインアップの強化とともに自動化・省人化を実現するソリューション提供の拡大により、顧客価値の向上を目指します。

- 画像診断動画 (YouTubeのDomino Printech Indiaのチャンネルへ 英語のみ)

https://www.youtube.com/watch?v=Oh5qAMT7K_c

- ケースラベリング M230i 動画 (ドミノWebサイトへ 英語のみ)

<https://www.domino-printing.com/en/products/m-series/m230i-tamp>

ガーメントプリンターにおいて自動化・省人化に貢献するソリューションを提供するとともに、新規製品の開発により、産業用印刷領域における事業拡大を目指す

■ ガーメントプリンターの自動化ソリューションを提供

- ガーメントプリンターの自動化ライン「Digitalline」を監修・発売
- 前処理、印刷、後処理の工程を自動化することで、**省人化や品質、生産性の向上**に貢献



ガーメントプリンターの自動化ライン「Digitalline」のイメージ

■ ラテックス ワイドフォーマットプリンターを開発

- ブラザーにとって**新たな産業用印刷領域**である、屋外広告、ポスターなどの**サイン・ディスプレイ用途向け**の新製品



©SOTSU-SUNRISE

ラテックスワイドフォーマットプリンター WF1-L640

ドミノ事業以外の産業用印刷領域における進捗です。

マシナリー事業に含まれるガーメントプリンターにおいては、ソリューション提供を強化しており、自動化ライン「Digitalline」を監修・発売しました。

Tシャツなどの衣類の生産ラインにおいて、人の手を介して行っていた前処理、印刷、後処理の工程を自動化することで、省人化のみならず、品質や生産性のさらなる向上に貢献します。

さらに、ブラザーにとって新たな産業用印刷領域となる屋外広告、ポスターなどのサイン・ディスプレイ用途向けにラテックスワイドフォーマットプリンターを開発しました。

ガーメントプリンターの製品力やソリューションの強化とともに、新規製品の開発により、産業印刷領域における事業拡大を目指します。

プリンティング領域の変容に向けて

新技術の開発によりお客さまのニーズにお応えする新製品を継続投入

■ 新開発ヘッドを搭載したビジネス向け A3インクジェット複合機を発売

- ・ 新開発のプリントヘッド「マキシドライブ」を搭載することで、画質が向上するとともに、従来比で印刷速度約1.5倍、耐久性約2倍を実現
- ・ 大容量インクカートリッジとサブタンク搭載機種もラインアップに含み、インク交換の負荷を軽減



MFC-J7600CDW

印刷速度
約1.5倍*

耐久性
約2倍*

*MFC-J6990CDWとの比較

■ 新興国向けインクタンクモデルを拡販

- ・ 供給制約が解消され、販売を大幅に拡大



DCP-T720DW

■ カラーレーザー複合機のSMB・コーポレート向けハイエンドモデルを発売

- ・ ブラザーのカラーレーザーで初のツインレーザー技術および新定着技術の開発により、高速・高画質・高信頼性を実現
- ・ 多人数でも使いやすい共有マシンとしての機能を強化
- ・ セキュリティ機能の強化等、IT管理者や販売チャネルのニーズに応える機能を拡充



HL-L9470CDN

MFC-L9670CDN

P&S事業ではお客様のプリンティングニーズに応える多様な製品を提供しています。

2022年度には、ビジネス向けのA3インクジェット複合機の新製品を発売しました。新開発のインクジェットプリントヘッドを搭載することで、画質が向上するとともに、従来比で印刷速度が約1.5倍、耐久性が約2倍となっています。大容量インクカートリッジとサブタンクを搭載した機種もラインアップに含み、お客様のインク交換の負荷を低減します。

新興国向けのインクタンクモデルでは、供給制約が解消され、販売が大幅に拡大しました。

また、カラーレーザーの新製品としては、SMB・コーポレートのお客様のビジネスユースに応えるハイエンドモデルを発売しました。ブラザー初のツインレーザー技術および新定着技術を同時に開発し、高速印刷や、色鮮やかな画質と光沢感、高信頼性を実現しています。また、多人数での共有機能やセキュリティ機能なども強化しました。

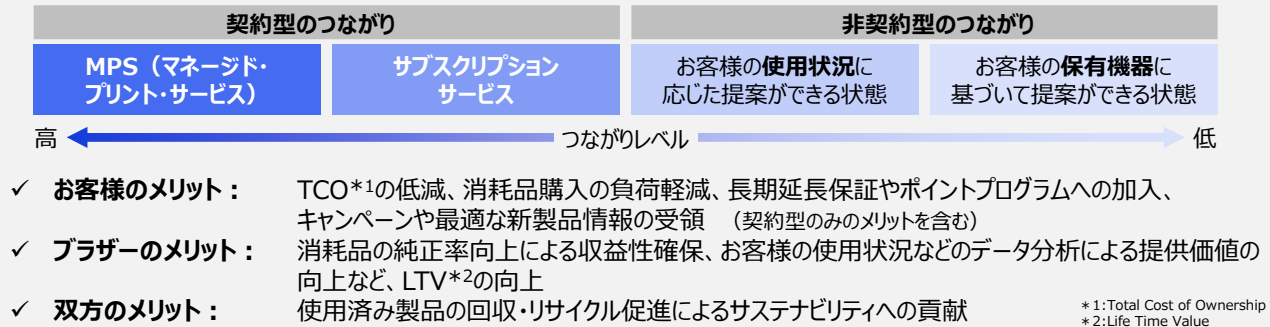
■ A3インクジェット複合機 ニュースリリース

<https://www.brother.co.jp/news/2022/a3inkjet/index.aspx>

お客様とつながるビジネスモデルへの転換に向け、
サブスクリプションなどの契約型サービスを拡大

① 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



■ 契約型サービスを拡大

- SMB市場向けには、欧州を中心にMPSサービスを拡充
- SOHO市場向けには、米国にて先行開始していたサブスクリプション（月額定額課金）サービスを、2022年度に欧州においても開始



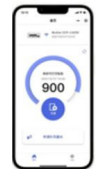
米国で展開する
サブスクリプションサービス

■ チャージ式の新しいビジネスモデルを導入

中国にて、必要枚数分をモバイルアプリで事前にチャージして印刷する新サービスを、インクジェット複合機で開始



インクジェット複合機



スマートフォンのアプリ画面

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。

2022年度は、SMB市場向けには、欧州を中心にMPSサービスを拡充し、SOHO市場向けには、アメリカで先行開始していたサブスクサービスを、欧州においても開始しました。また、中国では、インクジェット複合機において、必要枚数分をモバイルアプリでチャージして印刷する新しいビジネスモデルを導入しました。

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。

持続可能な未来に向けた経営基盤の変革

事業ポートフォリオと経営基盤の変革を実現するために、3つの柱でDXを推進
基盤となるDX人財育成は、3階層に分けて実施

■ DX戦略の3つの柱

① ビジネスDX
各事業のビジネスモデル変革

FY22実績

- P&S: サブスクリプションサービスを拡大
- P&H: 米国で新たなクラフトコンテンツ提供サービスを開始
- ガーメントプリンター: 日本でカスタマイズ印刷サービスを開始

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

FY22実績

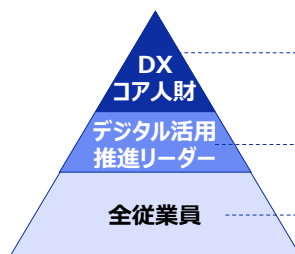
- P&S製品の本体・消耗品の需給情報を一元化
- 船上在庫を含むサプライチェーン上の在庫情報を一元化
- BCP対応として重要部品の在庫を積み増し

③ DX基盤構築
デジタルの徹底活用と人財育成

FY22実績

- グローバルデータの統合基盤システムの事前検証を完了
- DX人財育成は下記参照

■ DX人財育成 (ブラザー工業)



DXコア人財 デジタル技術のエキスパートとして、各事業のビジネスDXを牽引
FY22実績: 求める人財を5タイプに分け、のべ161名が研修を受講

デジタル活用推進リーダー 各部門における業務のデジタル化・効率化を牽引
FY22実績: 各部門より選出された26名が研修を受講

全従業員 DXの基礎知識を有し、業務のデジタル化・効率化に活用
FY22実績: 約3,000名の従業員がE-Learningを受講

経営基盤の変革として、2022年度はDXの取り組みが進展しました。

ブラザーのDX戦略は、「ビジネスDX」「オペレーショナルDX」「DX基盤構築」の3つの柱で構成されています。

「ビジネスDX」では、お客様とつながることで得たデータの分析を通じ、各事業のビジネスモデルや業務プロセスの変革を目指しています。

「オペレーショナルDX」は、新型コロナウイルス感染症や地政学リスクによるサプライチェーン混乱の経験を教訓に、「つながる工場」「みえる工場」「とまらない工場」の実現と、強靱かつ持続可能なサプライチェーンの構築を最優先テーマとして取り組んでいます。

これらを実現するための「DX基盤構築」として、データ活用基盤の構築とDX人財育成を推進しています。ブラザー工業においては、デジタル技術のエキスパートとして各事業のビジネスDXを牽引する「DXコア人財」、各部門における業務の効率化・デジタル化を牽引する「デジタル活用推進リーダー」の育成に加え、全従業員を対象にDXの基礎知識習得のための教育を実施しています。

マテリアリティとサステナビリティ目標

マテリアリティ		2024年度 目標	2022年度 実績
社会の発展	人々の価値創出の支援	<ul style="list-style-type: none"> 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 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 	<ul style="list-style-type: none"> 高い環境性能と生産性を誇る、SPEEDIOシリーズの新製品計7機種を発売 各地域におけるサブスクリプションサービスをはじめとするお客様と双方向でつながるための取り組みを強化
	多様な人々が活躍できる社会の実現	<ul style="list-style-type: none"> 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 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* 	<ul style="list-style-type: none"> 従業員エンゲージメント調査を実施* 海外主要拠点における人事施策の現状把握と課題抽出 女性管理職候補育成プログラムを拡大*
	責任あるバリューチェーンの追求	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 一次サプライヤーに対するサプライチェーン人権デューデリジェンスにおいて、対象事業及びサプライヤーを拡大 紛争鉱物調査を継続実施 1拠点目として、P&Sのベトナム工場においてRBA Gold認証を取得
地球の未来	CO ₂ 排出削減	<ul style="list-style-type: none"> [スコープ1,2] 2015年度比47%削減 [スコープ3] 自助努力での15万t削減対策の実施 	<ul style="list-style-type: none"> [スコープ1,2] 電力使用の効率化や太陽光発電の導入などの省エネ・創エネ施策を実施し、2022年度の削減目標を達成見込み [スコープ3、資源循環] 新製品の省エネ性向上を中心とした施策を計画通り実施するとともに、2023年度の追加対策を検討
	資源循環	<ul style="list-style-type: none"> 製品に投入する新規資源率 81%以下 	<ul style="list-style-type: none"> 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、2022年度目標を達成見込み

*ブラザー工業

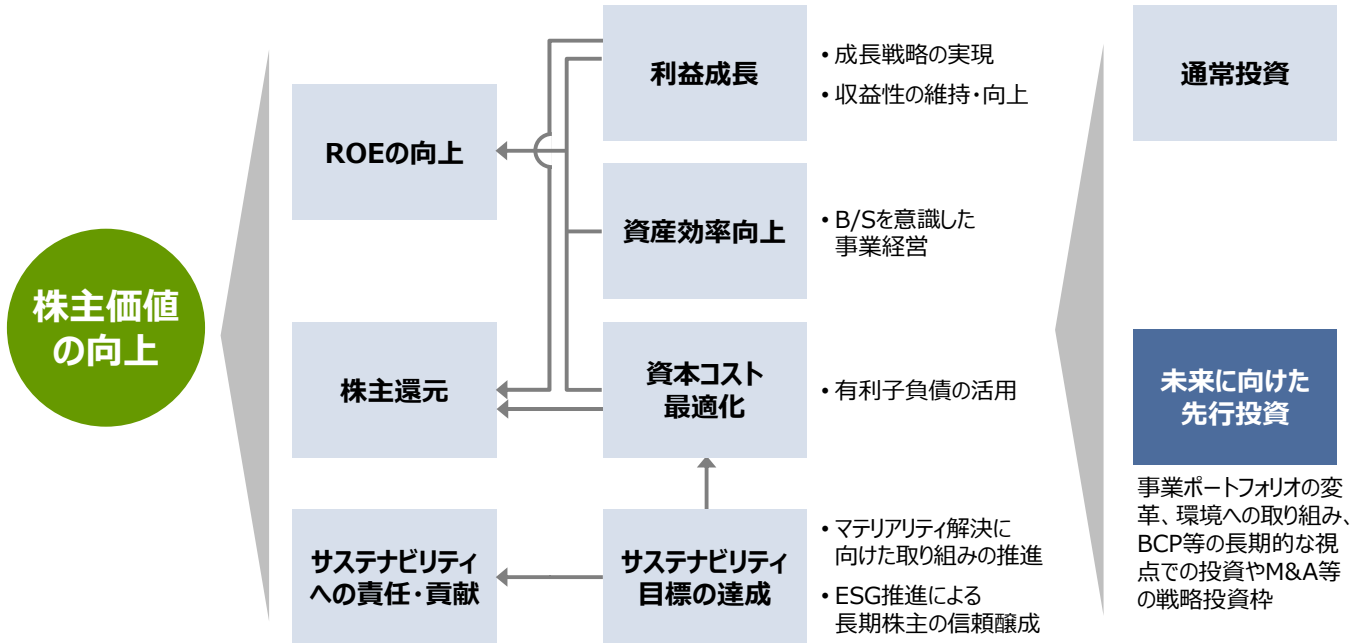
マテリアリティとサステナビリティ目標に関する2022年度の実績をまとめたものです。

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、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

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



中期戦略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

キャッシュアロケーション



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	<ul style="list-style-type: none"> 産業用領域の販売・サービス拠点増強 マシナリー・FA領域の生産能力強化 インクジェット開発・生産拠点拡張 	500億円
	未来の事業ポートフォリオに向けて	<ul style="list-style-type: none"> M&A等の戦略投資枠 	300億円
持続可能な 経営基盤の 変革	環境への取り組み	<ul style="list-style-type: none"> 製品の地産地消およびサーキュラーエコノミーの実現に向けた工場投資 グループ拠点での創エネ設備導入 環境配慮型の新社屋の建設 	700億円
	お客様とのつながりの強化・拡大	<ul style="list-style-type: none"> サプライチェーン強靱化（工場拡張、複合機能化） DX投資（お客様とのつながり基盤構築、基幹システム刷新） 	
合計			1,500億円

中期戦略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「経営基盤の変革」のための投資を確実に実施していきます。

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		2022年度状況	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	<ul style="list-style-type: none"> 産業用領域の飛躍に向け、産業用インクジェット生産基盤を強化 BCP対策として、ブラザーグループ初の免震構造を採用 	約100億円
	P&S フィリピン工場 新工場棟		建設中	<ul style="list-style-type: none"> プリンティングの変容に向け、製品販売の増加に対応 サプライチェーン強靱化のため、部品・製品の倉庫機能も兼ね備えるなど、BCP対策を強化 	約80億円
	マシナリー 産業機器 インド新工場		建設決定	<ul style="list-style-type: none"> 産業用領域の飛躍に向け、工作機械の新工場を建設 成長が期待されるインド市場のお客様に、より短納期で製品をお届けできる体制を構築 	約20億円
	ニッセイ 新工場棟		建設決定	<ul style="list-style-type: none"> 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 	約17億円
	港工場 新倉庫		建設決定	<ul style="list-style-type: none"> 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 BCP対策として、床面を高くし津波のリスクに対応 	約50億円
経営基盤の変革 持続可能な未来に向けた	太陽光パネル設置		各拠点で対応	<ul style="list-style-type: none"> 上記を含む各拠点へ太陽光パネルを設置 稼働に必要な電力の一部を再生エネルギーでまかなうことで、カーボンニュートラルの実現に貢献 	—
	米州統括会社 基幹システム刷新		完了	<ul style="list-style-type: none"> DX投資として、基幹システム及び業務プロセスを刷新 	約25億円

*2022年度以外の投資額を含む

先行投資の進捗をまとめたものです。

なお、右に記載の総投資額は、2022年度以外の投資も含まれます。

2023年度も、開発投資や設備投資、DX投資など、積極的に進めていきます。

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	今後
資本コスト	<p><u>株主資本コスト: 7~10%</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - 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 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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 ✓ 安定的かつ継続的な株主還元を実施する
資本収益性指標	<p><u>ROE 過去5年平均*: 9.7%</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - 株主資本コストを上回る、ないしは同水準 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 2024年度目標は、資本コストを上回るROE10%以上
市場評価	<p><u>PBR 過去5年平均*: 1.1倍</u> <u>直近: 0.9倍</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 「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の早期改善を図る

*2018年度～2022年度までの5年

「資本コスト・株価を意識した経営」投資家とのエンゲージメント情報の詳細については、Webサイトで6月公開予定

「資本コスト・株価を意識した経営」について、当社の認識と今後の取り組み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、レンジでとらえています。

今後については有利子負債も活用しながら、事業ポートフォリオの変革を進め、株主資本コストの低減を図っていきます。加えて安定的かつ継続的な株主還元を実施します。

資本収益性指標

ROEは過去5年間の平均で9.7%であり、株主資本コストを上回るないしは同水準であると認識しています。

中期戦略「CS B2024」の最終年度である24年度の目標として、資本コストを上回るROE10%を掲げており、継続的にエクイティスプレッドを確保できる水準のROEを目指します。

市場評価

PBRは過去5年間の平均では1.1倍ですが、直近では約0.9倍の水準にとどまっています。

収益力の向上や成長投資の継続による事業ポートフォリオ変革の推進により、PBRの早期改善を図ります。

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ただきます。

brother
at your side

今後も、ブラザーグループの取り組みをより深くご理解いただく機会を増やしていきたいと思いを。
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	 コーティング・ 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		P&H (パーソナル&ホーム)		 家庭用ミシン	 カッティングマシン	 通信カラオケ機器	
N&C (ネットワーク&コンテンツ)									