

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

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

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】

為替前提  
1USD=108円 / 1EUR=125円

**8,000**億円

売上収益

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

営業利益率  
(当期利益率\*2)

**10.0%**以上  
(7.0%以上)

ROE

**10.0%**以上  
(資本コストを上回る水準)

## CS B2024 業績目標 【為替換算 参考値\*1】

為替前提  
1USD=145円 / 1EUR=155円

**9,540**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

約**10%**  
(約7%)

約**10%**

\*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）

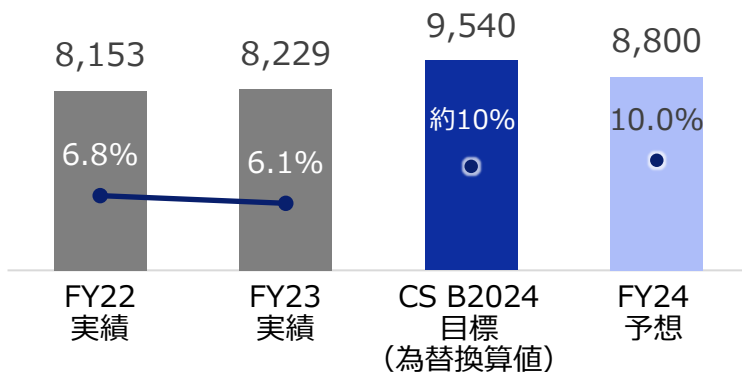
# CS B2024 業績目標（為替換算値）とFY24予想

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%

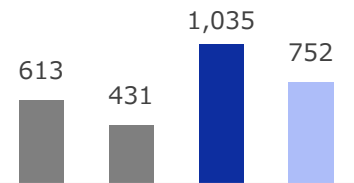
売上収益・営業利益率 (億円)



## 重点事業の売上収益

(億円)

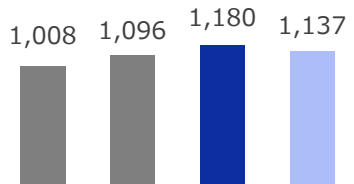
### 産業機器事業



FY23は、中国を中心とした市況低迷の影響を受け大きく苦戦

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む

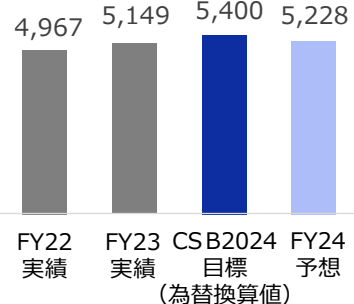
### ドミノ事業



DPは期待値に届かないものの、C&Mや消耗品は堅調に推移

周辺機器や消耗品・アフターサービスの収益を最大化

### P&S事業



市況悪化の影響を受け、製品本体は軟調だったものの、消耗品販売は堅調

MIF\*拡大に向け本体販売を強化。つながる施策と業務用ラベリングを継続強化

\*Machine in Field: 本体の設置台数

## 事業ポートフォリオの変革に向けて

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

**5AX** …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 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



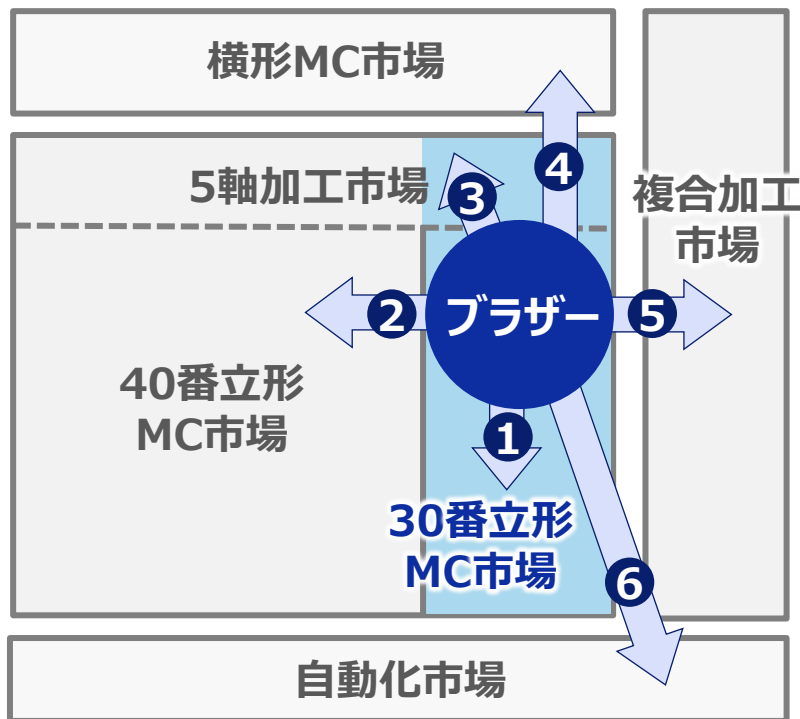
ローディングシステム  
BV7-870Ad



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\*<sup>1</sup>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\*<sup>2</sup>

- 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



# 産業用領域の飛躍に向けて 産業機器 | 製造・販売拠点の増強

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



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



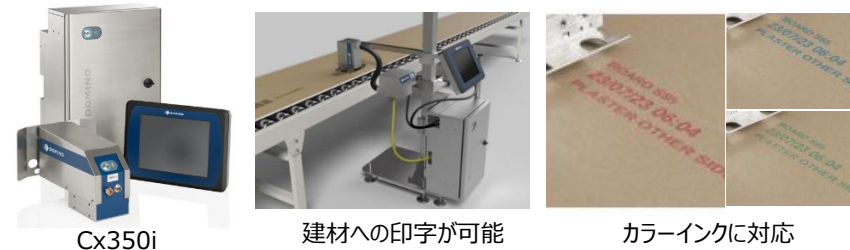
Gx350i

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、梱包箱、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

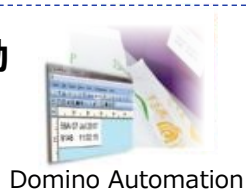


ラベルレスペットボトルラインでの印字

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

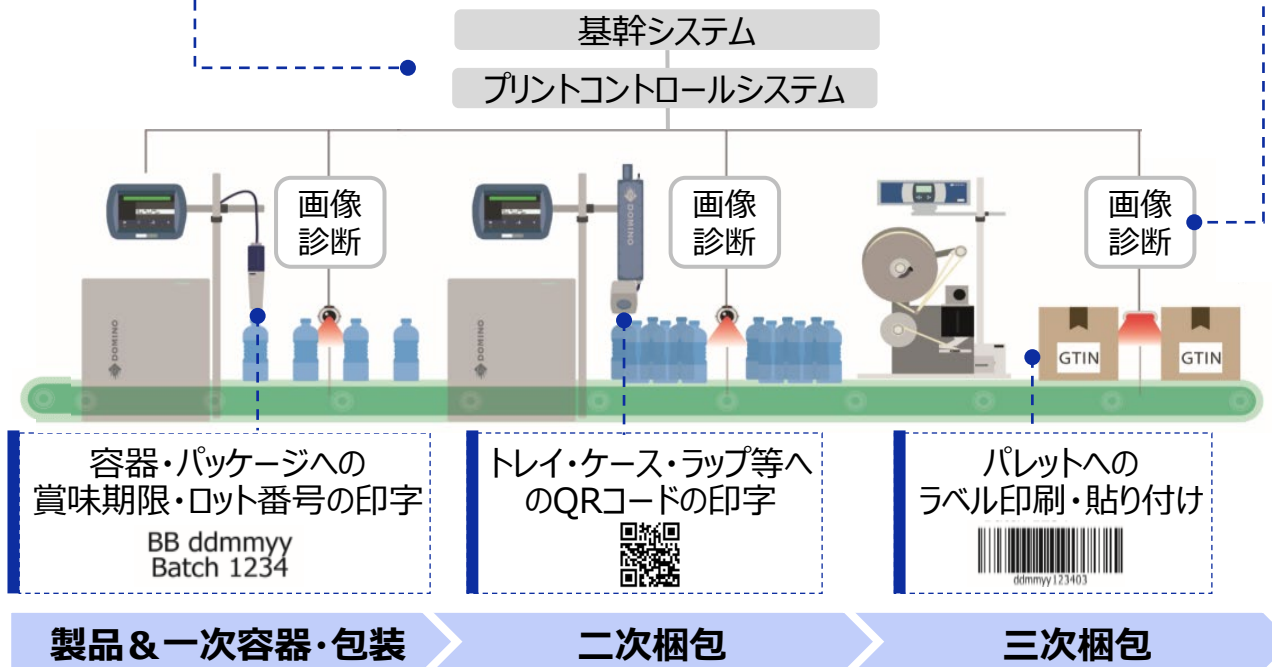


Domino Automation

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



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

SMB向け



SOHO向け



#### モノレーザー

SMB向け



SOHO向け



#### インクジェット

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

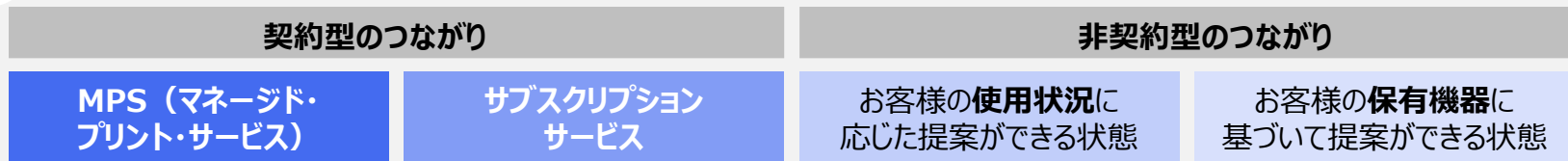
→詳細は次項参照

\*Total Cost of Ownership

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

## 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

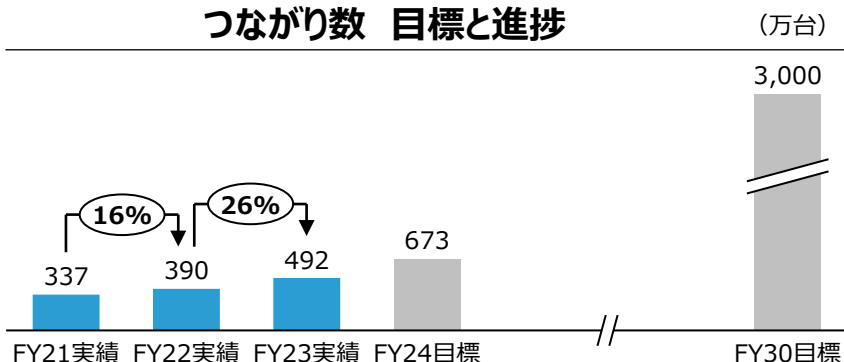


高 ← つながりレベル → 低

- ✓ **お客様のメリット:** TCO\*1の低減、消耗品購入の負荷軽減、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\*2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

\* 1: Total Cost of Ownership  
\* 2: Life Time Value

### つながり数 目標と進捗

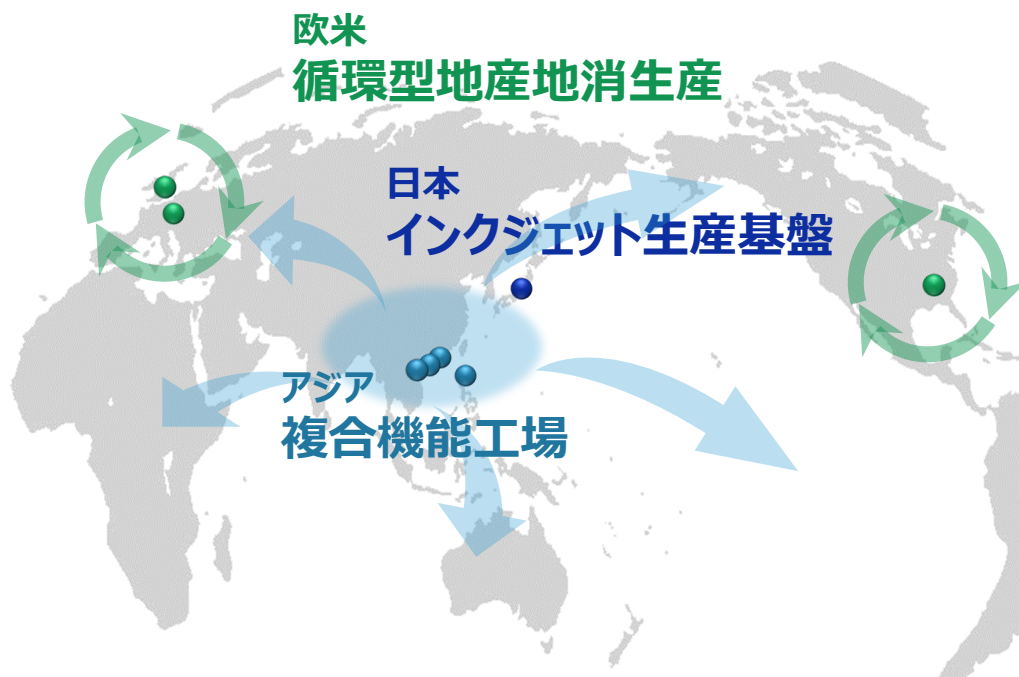


### 欧州MPS (契約型) の事例

- コピー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**

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**カテゴリ**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

## 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）

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



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



ACUPSシリーズ  
PureEne

## ■ 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

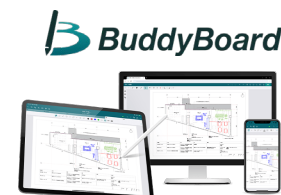


受賞製品（右）と設置例（左）



## ■ 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



## 持続可能な未来に向けた経営基盤の変革

DX戦略の3つの柱それぞれで取り組みが進行。  
DXコア人財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コア人財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財育成

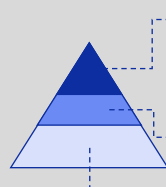
\*ブラザー工業

[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人財育成の継続・強化\*



全従業員

#### DXコア人財

- コア人財を5タイプから7タイプに拡大し育成
- 1期生：147名修了、2期生：96名受講中

#### デジタル活用推進リーダー

- FY22：28名、FY23：26名が研修受講
- ブラザー工業の全部門に対して実施

- FY22：約3,000名、FY23：新人・中途社員が基礎研修受講

#### ・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

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

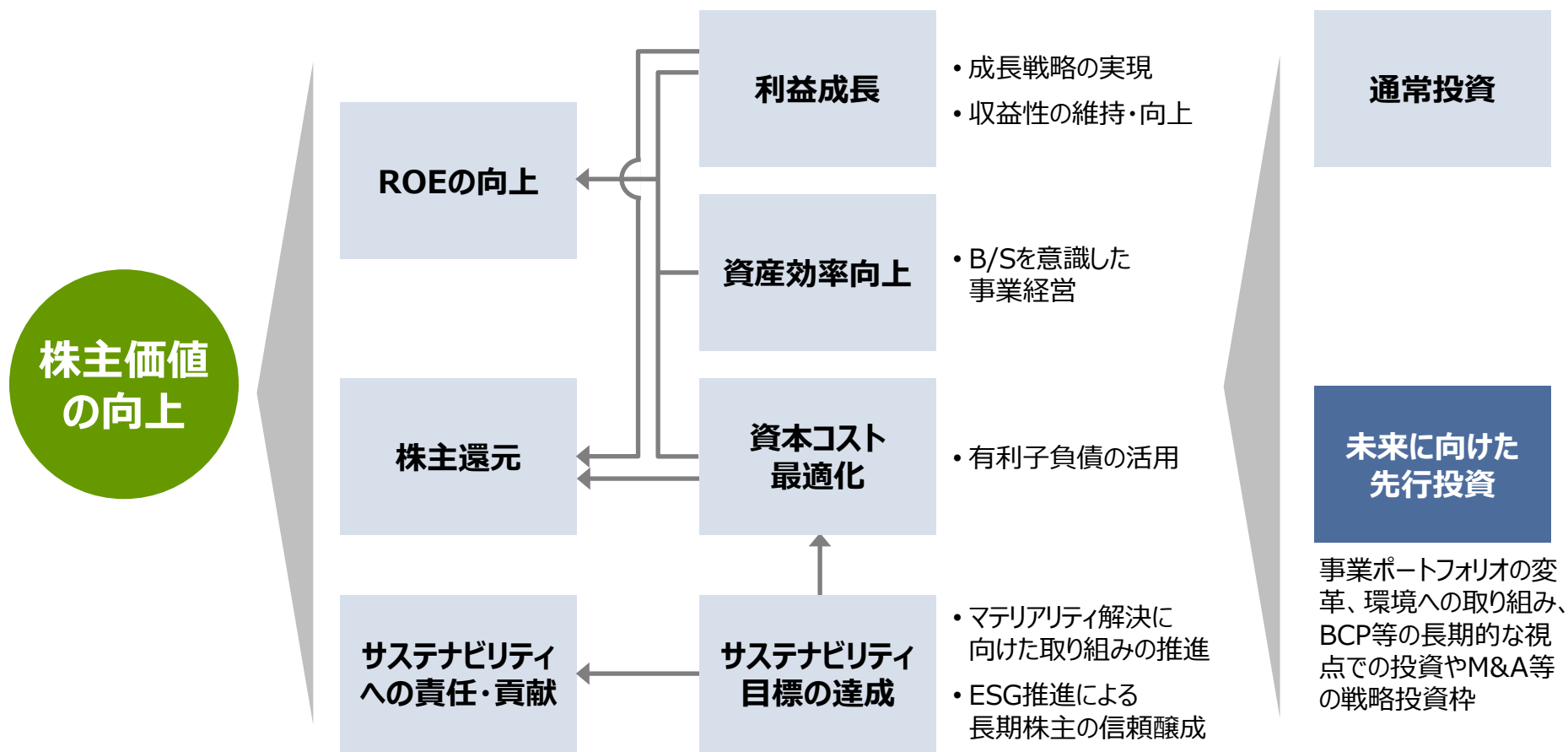
## マテリアリティとサステナビリティ目標

マテリアリティ		2024年度 目標	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上昇</li> <li><b>海外拠点責任者の現地登用</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><b>管理職の健全な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><b>より柔軟な働き方を実現する人事制度</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><b>サプライヤーに対する人権リスク評価</b>の拡大</li> <li><b>RBA ゴールド認証</b>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プ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プラチナ認証を取得</li> </ul>
地球の未来	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>	<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> </ul>
	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>	<ul style="list-style-type: none"> <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>

# 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

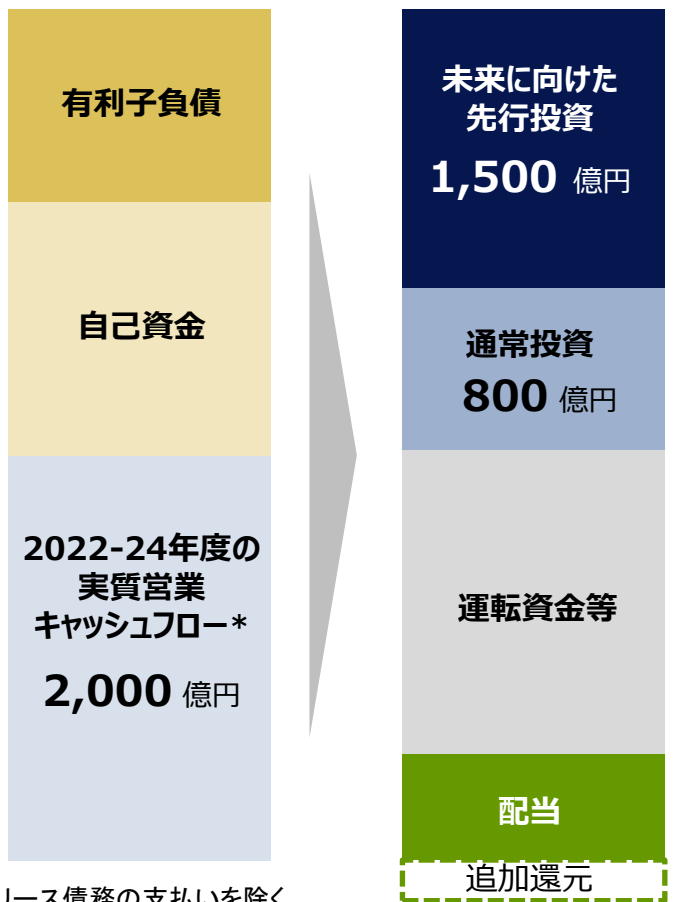
## 株主価値の向上に向けた財務方針の全体像





「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

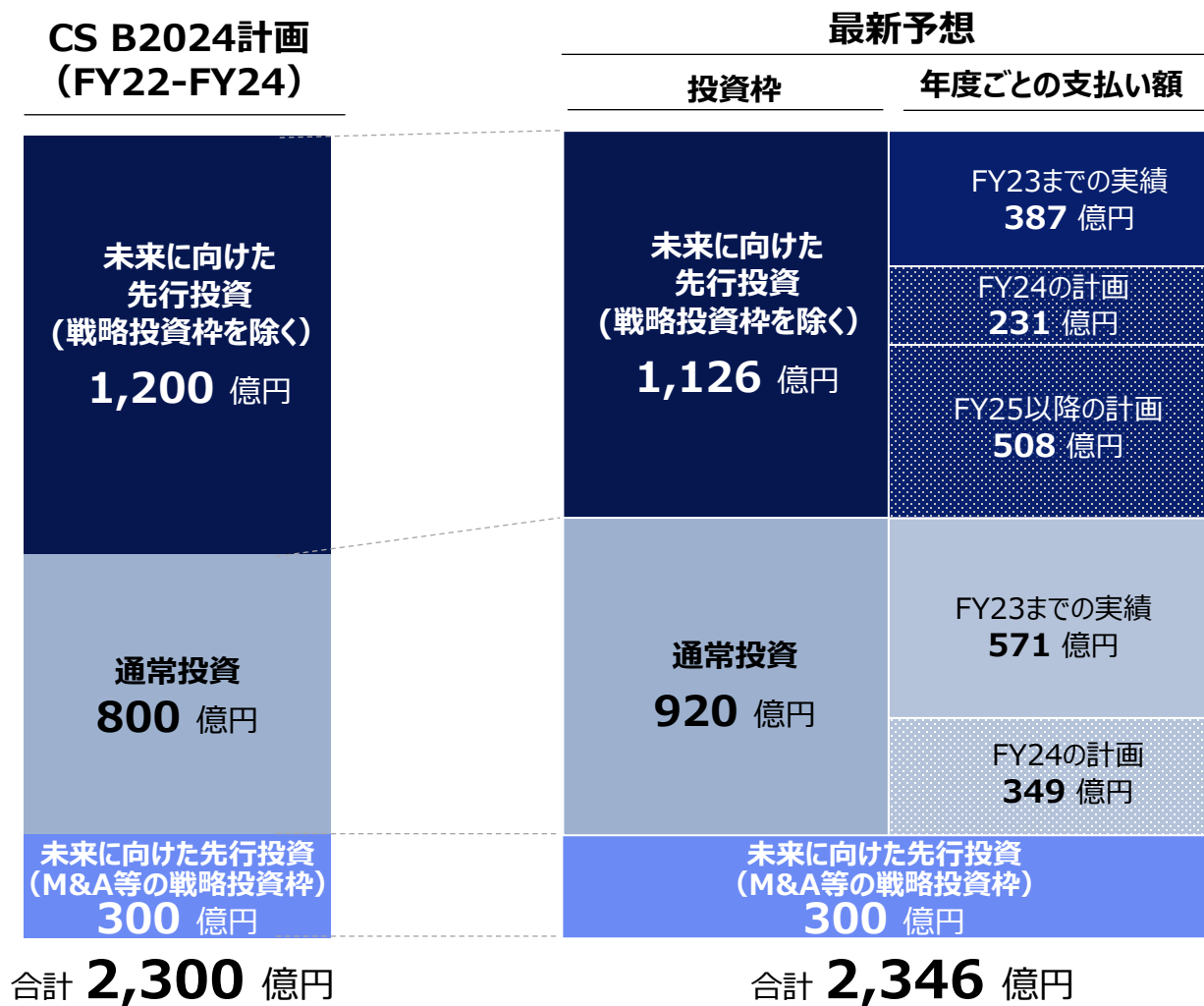


\*リース債務の支払いを除く

### 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>産業用領域の販売・サービス拠点増強</li> <li>マシナリー・FA領域の生産能力強化</li> <li>インクジェット開発・生産拠点拡張</li> </ul>	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"> <li>M&amp;A等の戦略投資枠</li> </ul>	300億円
持続可能な未来に向けた経営基盤の変革	環境への取り組み お客様とのつながりの強化・拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>グループ拠点での創エネ設備導入</li> <li>環境配慮型の新社屋の建設</li> <li>サプライチェーン強靱化（工場拡張、複合機能化）</li> <li>DX投資（お客様とのつながり基盤構築、基幹システム刷新）</li> </ul>	700億円
合計		1,500億円	

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



### 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

### 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><u>株主資本コスト: 7~10%</u></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><u>ROE 過去5年平均*: 8.1%</u></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><u>1株当たり配当 FY22 : 68円</u>  <u>FY23 : 84円(予定)</u>  <u>FY24 : 100円(予定)</u></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><u>PBR 過去5年平均*: 1.05倍</u>  <u>直近 : 1.08倍</u></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

**brother**  
at your side

ビジネス領域		事業		分野（主な製品・サービス群）		
産業用領域	マシナリー・FA領域	マシナリー	ニッセイ	減速機	工作機械	工業用ミシン
	産業用印刷領域		産業機器	歯車		
			工業用ミシン	工業用ミシン		
			ドミノ	減速機	工作機械	工業用ミシン
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	減速機	工作機械	工業用ミシン
			業務用ラベリング	減速機	工作機械	工業用ミシン
	汎用ラベリング	減速機	工作機械	工業用ミシン		
	通信・プリンティング		ドミノ	減速機	工作機械	工業用ミシン
	ホーム・カルチャー領域		P&H (パーソナル&ホーム)	減速機	工作機械	工業用ミシン
			N&C (ネットワーク&コンテンツ)	減速機	工作機械	工業用ミシン

