



ブラザーグループ中期戦略
CS B2024
Take off towards our new future
あたらしい未来へのテイクオフ

© 2022 Brother Industries, Ltd. All Rights Reserved.

2022年度から2024年度までのブラザーグループの中期戦略「CS B2024」についてご説明します。

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	 工作機械	 工業用マシン			
		マシンリー	産業機器						
	産業用印刷領域		工業用マシン	工業用マシン	 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					
	通信・プリンティング								
ホーム・カルチャー領域	P&H (パーソナル&ホーム)		 家庭用マシン	 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)								

まず、本資料における事業領域区分についてご説明します。

事業全体を「産業用領域」と「民生用領域」に区分しています。

産業用領域は、「ニッセイ」「マシンリー」「ドミノ」事業に加え、P&S事業に含まれる「業務用ラベリング」で構成されます。

民生用領域は、業務用ラベリングを除く「P&S事業」、「P&H事業」、「N&C事業」で構成されます。

これらは、決算短信や有価証券報告書などの決算書類の開示セグメントとは異なる部分もありますのでご注意ください。

✓ **ブラザーグループ ビジョン**

✓ CS B2021の振り返り

✓ CS B2024 骨子

✓ CS B2024 経営指標

最初に、「CS B2024」の前提である「ブラザーグループ ビジョン」についてご説明します。

2022年4月に始動したビジョンでは、「ブラザーの存在意義と社会への提供価値」を示す。
ここからのバックキャストで中期戦略CS B2024を立案



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

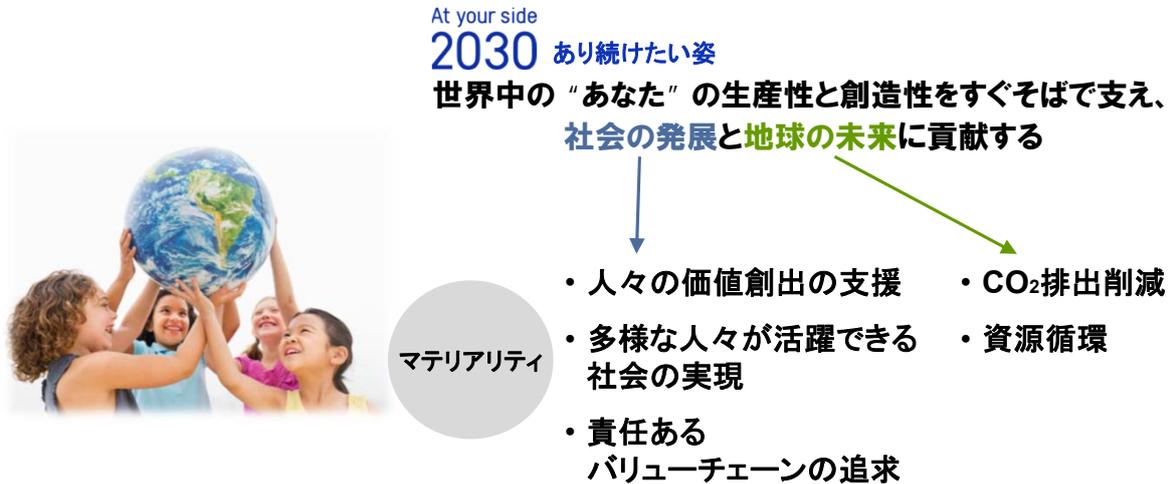
2022年4月から始動したブラザーグループビジョン「At your side2030」では、ブラザーのあり続けたい姿として「世界中の“あなた”の生産性と創造性をすぐそばで支え、社会の発展と地球の未来に貢献する」と掲げました。

この「あり続けたい姿」の実現に向けて、「価値の提供方法」と「注力領域」を示しています。

今回策定した中期戦略は、ビジョンで示した2030年の姿から、バックキャストで戦略を立案しました。

ブラザーが社会の発展と地球の未来に貢献するための重要社会課題として
5つのマテリアリティを特定、これらの解決に取り組んでいく

ブラザーが取り組むべきマテリアリティ(重要社会課題)



© 2022 Brother Industries, Ltd. All Rights Reserved.

4

また、ビジョンにおいて「あり続けたい姿」として掲げている“社会の発展と地球の未来に貢献する”は、ブラザーグループにおけるサステナビリティの推進を示しています。

今回、“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、5つのマテリアリティを特定し、それぞれのマテリアリティを解決するための「CS B2024」における目標を設定しました。

マテリアリティおよび目標の詳細については、後ほど説明をさせていただきます。

- ✓ ブラザーグループ ビジョン
- ✓ CS B2021の振り返り
- ✓ CS B2024 骨子
- ✓ CS B2024 経営指標

次に、2019年度から2021年度までの中期戦略「CS B2021」の振り返りです。

CS B2021 次なる成長に向けて
～成長基盤構築～① プリンティング領域での
勝ち残り

- 高PVユーザーの獲得強化と本体収益向上による事業規模の維持・収益力の強化
- 新たなビジネスモデルへの転換加速により、安定収益確保とお客様との繋がりを強化

② マシナリー・FA領域の
成長加速

- 自動車・一般機械市場強化による産業機器分野の大幅な成長
- 省人化・自動化ニーズを捉えたFA領域の拡大

③ 産業用印刷領域の
成長基盤構築

- シナジー顕在化によるドミノ事業の成長加速
- 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

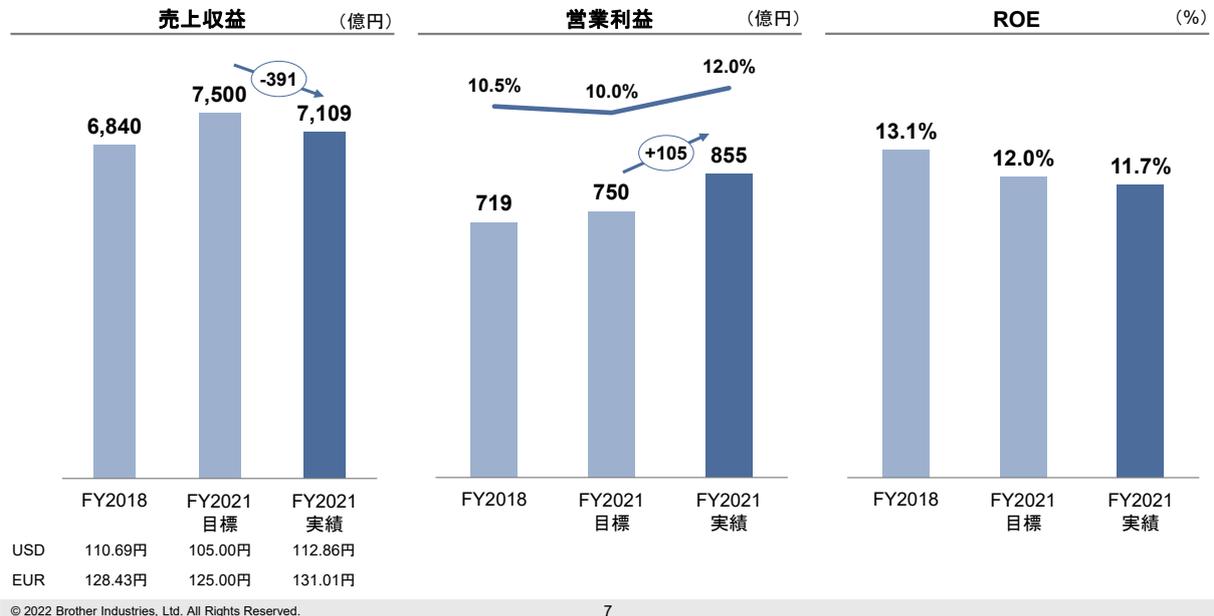
④ スピード・コスト競争力のある事業運営基盤の構築

- IT活用によるグループ全体の業務プロセス変革・効率化の実現
- 人財の底上げ・最適人員体制の確立による組織パフォーマンスの最大化
- 不採算・低収益事業の挺入れ

PV = Print Volume : 印刷量

中期戦略「CS B2021」では、「次なる成長に向けて」をテーマに、4つの戦略テーマにフォーカスした改革を実行し、成長基盤の構築を目指して活動してきました。

売上収益は未達となるものの、営業利益は目標を上回り、ROEはほぼ目標並み



財務指標として掲げた、売上収益、営業利益、ROE目標については、2019年度末以降の世界的な新型コロナウイルス感染症の拡大にともない、大きくビジネス環境が変化する中で、最終年度の2021年度実績は、売上収益は目標としていた7,500億円に対して未達となったものの、営業利益は、コロナ禍での特殊要因などもあり、目標としていた750億円を大きく上回りました。

また、ROEについてはほぼ目標並みの水準となりました。

収益性は大きく向上したものの、産業用領域の成長は目標に届いておらず、
各種経営基盤も含め将来に向けて様々な変革が必要と認識

	CS B2021の成果	CS B2024に向けての課題
① プリンティング領域での勝ち残り	<ul style="list-style-type: none"> 堅調な消耗品販売、機種構成改善、価格競争の緩和により大幅な収益向上を達成 	<ul style="list-style-type: none"> ビジネスモデル変革の加速 業務用ラベリング事業の成長
② マシナリー・FA領域の成長加速	<ul style="list-style-type: none"> 産業機器事業における自動車・一般機械市場向けの売上が成長 	<ul style="list-style-type: none"> 産業機器事業の継続的な売上成長 ニッセイ事業の成長路線への回帰
③ 産業用印刷領域の成長基盤構築	<ul style="list-style-type: none"> ドミノC&M、ガーメントプリンターは順調に成長 ブラザーの開発リソース投入によりドミノ製品ラインアップを強化 	<ul style="list-style-type: none"> ドミノ事業の成長加速 産業用印刷領域での製品開発のための技術基盤の強化
④ スピード・コスト競争力のある事業運営基盤の構築	<ul style="list-style-type: none"> 業務改革による工数削減などを実現し、コロナ禍における膨大なイレギュラー業務に対応 	<ul style="list-style-type: none"> 新型コロナウイルス感染症による混乱で顕在化した自社サプライチェーンの強靱化 産業用領域をはじめとした重点領域への人財最適配置

© 2022 Brother Industries, Ltd. All Rights Reserved.

8

4つの戦略テーマをそれぞれ振り返ります。

プリンティング領域での勝ち残りについては、堅調な消耗品販売、機種構成改善、価格競争の緩和により大幅な収益向上を達成しました。

マシナリー・FA領域の成長加速については、産業機器事業における自動車・一般機械市場向けの売上が成長しました。

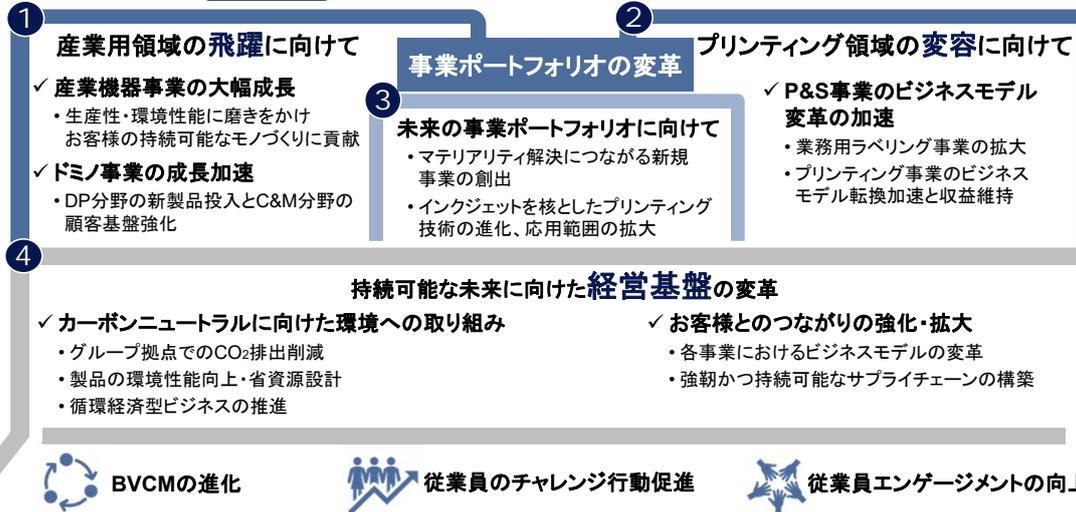
産業用印刷領域の成長基盤構築については、ドミノ事業のコーディング・マーキング機器、ガーメントプリンターが順調に成長しました。また、ブラザーの開発リソース投入によりドミノ製品のラインアップを強化しました。

スピード・コスト競争力のある事業運営基盤の構築については、業務改革による工数削減もあり、コロナ禍での膨大なイレギュラー業務にも迅速に対応できました。

「CS B2021」では、収益性は大きく向上したものの、プリンティング領域でのビジネスモデル変革の加速や産業用領域の成長は途上にあり、各種経営基盤も含め将来に向けて様々な変革が必要だと認識しています。

- ✓ ブラザーグループ ビジョン
- ✓ CS B2021の振り返り
- ✓ CS B2024 **骨子**
- ✓ CS B2024 **経営指標**

それでは、新しい中期戦略「CS B2024」についてご説明します。

At your side
2030 ビジョンの実現中期戦略
CS B2024 あたらしい未来へのテイクオフ

© 2022 Brother Industries, Ltd. All Rights Reserved.

10

「CS B2024」では、「At your side 2030」の実現に向け、「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。

事業ポートフォリオの変革に向けては、

- 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つを重点テーマとします。

そして、それらを支えるための持続可能な未来に向けた経営基盤の変革を進めていきます。

CS B2024における成長の方向性や規模を分かりやすく説明するために、
本資料では24年度の業績目標と為替前提を合わせた22年度目標と比較する

直近の業績とFY2024目標

(億円)		FY2021実績	FY2022業績予想	FY2022目標 為替変更	FY2024目標
損益	売上収益	7,109	7,750	7,200	8,000
	営業利益	855	730	640	10%以上
	当期利益	610	510	450	7%以上
為替レート (対JPY)	USD	112.86	122.00	108.00	
	EUR	131.01	133.00	125.00	

特に利益面においてコロナ影響に伴う特殊要因が大きかった一年

3月の世界情勢の急変以降、為替についての前提を置き直した最新の業績予想

CS B2024と為替前提を揃えたFY2022の業績目標

© 2022 Brother Industries, Ltd. All Rights Reserved.

11

ここで、業績目標値の前提についてご説明します。

2024年度目標の為替前提は、急激な円安進行前の1USD=108円、1EUR=125円となっています。

一方、本日発表した2022年度の通期業績予想の為替前提は、円安を加味し、1USD=122円、1EUR=133円としましたが、「CS B2024」における成長の方向性や規模を分かりやすく説明するために、本資料では2024年度の業績目標と為替前提を合わせた2022年度目標と比較を行っています。

産業用領域での飛躍とプリンティング領域の変容により事業ポートフォリオを変革し、
産業・民生複合事業企業として成長し続ける

事業ポートフォリオの変化イメージ



事業ポートフォリオの変革により、現在は全体の3割程度の産業用領域の売上構成を、2024年度には40%弱に、2030年度には約50%まで拡大します。

一方で、現在売上の50%以上を占めるプリンティングビジネスは、構成比率は低下するものの、ビジネスモデルの変革により売上の規模は維持します。

事業ポートフォリオ変革により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ことで、2030年度には売上収益1兆円、営業利益率12%以上を達成することを目指します。

高い生産性と環境性能に磨きをかけ、お客様のモノづくりの競争力強化と
CO₂排出削減に貢献することで、産業機器事業の大幅成長を目指す



ここからは、事業ポートフォリオの変革についての重点テーマをご説明します。

まずは産業用領域の飛躍を担う、産業機器事業の成長戦略です。

ブラザーの工作機械、SPEEDIOシリーズは、コンパクトで高い生産性を誇り、多くのお客様から支持されていますが、今後もさらに生産性と環境性能に磨きをかけることで大幅な成長を実現し、2024年度には売上収益で1,000億円を達成することを目標とします。

重点施策としては、製品力の強化に加え、デジタル技術を活用した周辺サービスの提供や、生産能力・倉庫機能の拡張などに取り組んでいきます。

顧客基盤については、自動車のEV化の流れを好機として捉え、今後も成長が期待される自動車・一般機械向けを注力市場として定め、拡販を図ります。また、さらなる成長に向けて、非自動車用途についても開拓していきます。

同時にグローバルで販売体制の強化も進め、特に、重点地域である日本、中国、インドでは、販売拠点と人的リソースの拡張、強化を進めていきます。

加えて、新カテゴリー製品の投入についても検討していきます。

**DP分野での製品力強化、C&M分野での顧客関係強化による成長の加速、
 長期的な競争力獲得に向けたインクジェット技術基盤の強化を図る**



続いて、ドミノ事業を軸とした産業用印刷領域の成長戦略です。

ドミノ事業が扱う製品は主に、商品のパッケージラベルなどを印刷するデジタル印刷機と、ペットボトルや缶に消費期限などを印字するコーディング・マーキング機器があります。前者をDP分野、後者をC&M分野と呼んでいます。

今後は、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を進めていき、2024年度には売上収益で1,000億円を達成することを目標とします。

重点施策としては、専門性の高いソリューション提供力の強化をテーマに、日用消費財で拡大するトレーサビリティの課題解決や、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、デジタル技術を通じたお客様とのつながりの強化によるアフターマーケットセールスの拡大などにより、業界最高水準の“Customer Experience”を追求します。

また、ブラザーの開発基盤を活用してDP、C&M両分野で競争力ある新製品を継続投入していきます。

そして、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、インクの開発や、業界における長期的な競争力獲得に向けて、産業用インクジェット技術基盤の強化も進めていきます。

厳しい市場環境のなか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



続いて、プリンティング領域の変容に向けた取り組みについてです。

プリンティング事業では既存領域の収益性を強化しつつ、ビジネスモデルの転換を加速することで、厳しい事業環境のなかでも売上成長を実現します。業務用ラベリング事業においては、商品力と販売力の強化を通じて継続的な事業拡大を図ります。これにより、P&S事業の2024年度の売上収益は、4,300億円を達成することを目標とします。

重点施策としては、主力事業であるプリンターや複合機については、レーザービジネスの市場ポジションを堅持すること、インクジェットビジネスの利益を伴う成長など、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、ラベリング機器のアプリケーションを活用したお客様との接点の構築による、継続的にお客様とつながるビジネスの拡大を目指します。

業務用ラベリング事業の拡大に向けては、小売・物流・製造業向けに導入しやすいシンプルなバーコード印刷ソリューションを提供することで、Auto-IDと呼ばれる自動認識領域での販売を強化します。また、配線マーキングをはじめとしたさまざまな現場での表示用途に対応した消耗品やアプリケーションを拡充することで、ラベルプリンターの用途拡大を目指します。

加えて、サステナビリティ貢献に向けた取り組みにも注力していきます。

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

ブラザーの強みをさらに進化させることで、「働く人々の生産性と創造性を支え」、
「地球の未来に貢献する」ための事業機会を広く探索する



未来の事業ポートフォリオの構築に向けた取り組みのうち、マテリアリティ解決につながる新規事業の創出についてご説明します。

ブラザーは創業以来、多様な独自技術や販売ルート、お客様とのつながりの連続性を活かし、新たな事業を生み出してきました。また、現在では40以上の国と地域に生産・販売・サービス・開発拠点をもち、外部とのネットワークも活かしながら、グローバルに事業を展開しています。

今後もこれらの強みを生かし、ビジョンの達成に向け、「働く人々の生産性と創造性を支えるビジネス」や「地球の未来に貢献するビジネス」などの領域において、新たな事業機会を広く探索していきます。

**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化を実現するために、
 様々な活動を通じてCO₂排出削減、資源循環、生物多様性保全に取り組む**

CS B2024における主要な取り組み

<p>全世界の グループ拠点での CO₂排出削減</p>	<ul style="list-style-type: none"> 省エネ活動の推進 太陽光パネル設置等の創エネ活動 CO₂フリー電力の購入 	
<p>製品ライフ サイクルにおける CO₂排出削減</p>	<ul style="list-style-type: none"> 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CO₂排出削減に向けたサプライヤーとの連携強化 	
<p>循環経済型 ビジネスの推進</p>	<ul style="list-style-type: none"> 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 	
<p>その他</p>	<ul style="list-style-type: none"> 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 	

環境ビジョン2030年目標



ここからは持続可能な未来に向けた経営基盤の変革に向けた個別テーマについてご説明します。まずカーボンニュートラルに向けた環境への取り組みについてです。

ブラザーでは「ブラザーグループ環境ビジョン2050」で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し、合わせて2030年までの中期目標を設定しています。

中期目標の達成に向け、「CS B2024」期間中には、省エネ活動の推進や、太陽光パネル設置などによる創エネ活動、CO₂フリー電力の購入などにより、全世界のグループ拠点でCO₂排出削減に取り組んでいきます。

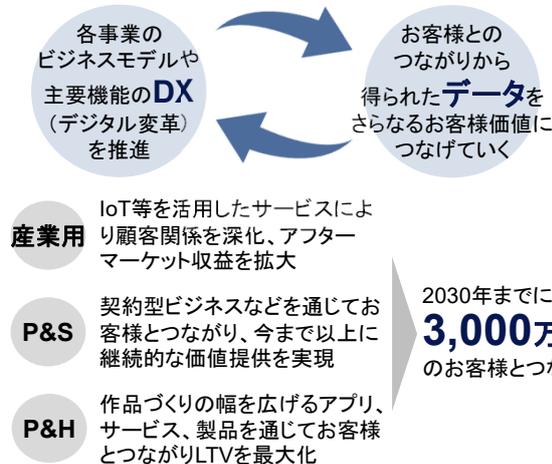
また、今まで以上に製品の低消費電力化や長寿命化を進めることや、再生材の最大活用、サプライヤーとの連携の強化により、製品の生産から廃棄に至るまでのライフサイクルにおけるCO₂排出削減に取り組んでいきます。

さらに、プリンターの消耗品の回収・リサイクル拡大や製品のリユース促進、お客様とつながり続けるビジネスの拡大などによる循環経済型ビジネスの推進などを進めていきます。

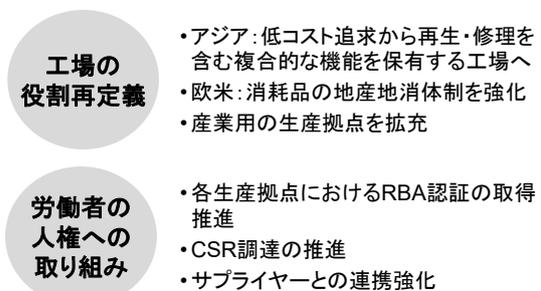
これらの取り組みを進めることで、「ブラザーグループ環境ビジョン2050」の中期目標である2030年目標の達成を目指していきます。

より多くのお客様とつながり、今まで以上に継続的な価値提供を果たしていくために、
デジタル技術を徹底活用し、ビジネスモデル変革やサプライチェーン強靱化を推進する

ビジネスモデルの変革



強靱かつ持続可能なサプライチェーンの構築



2030年までに
3,000万人以上
のお客様とつながる



 デジタル技術の徹底活用

続いて、お客様とのつながりの強化・拡大についてです。

「CS B2024」で目指す事業ポートフォリオの変革の基盤として、各事業のビジネスモデルの変革や強靱かつ持続可能なサプライチェーンの構築は必要不可欠であり、その手段としてデジタル技術を徹底活用していきます。

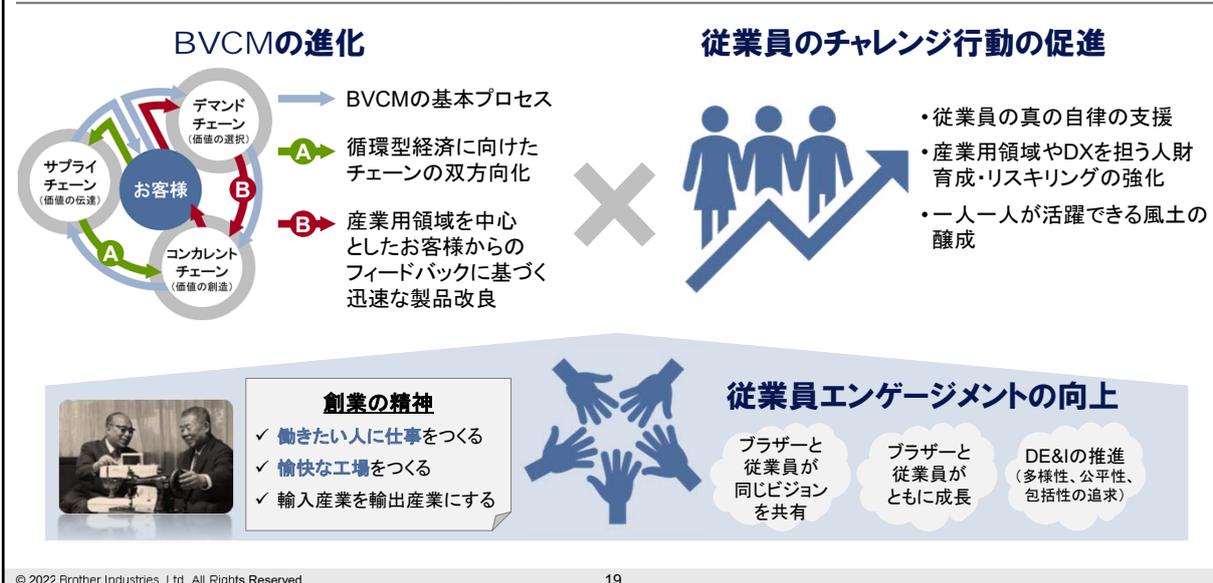
ビジネスモデルの変革のためには、事業における主要機能のDXを推進するとともに、お客様とのつながりから得られたデータをさらなる顧客価値につなげていきます。今まで以上に継続的な価値提供を果たしていくために、2030年までに3,000万人以上のお客様とつながることを目指します。

また、強靱かつ持続可能なサプライチェーンの構築のためにもデジタル技術を活用します。主力のアジアの工場は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と転換し、欧米の工場は、消耗品を中心に地産地消生産を強化するほか、産業用ビジネスの生産拠点を拡充していきます。

加えて、各生産拠点におけるRBA認証の取得、CSR調達の推進や、サプライヤーとの連携強化などを行い、人権への取り組みをさらに強化していきます。

**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、
 3つの重点テーマに継続的に取り組む**

すべての変革の礎となる3つの重点テーマ



また、グループ自らの「生産性と創造性」を高め続けるための礎の活動として、次の3つの重点テーマに継続的に取り組みます。

ブラザーは創業の精神で、「働きたい人に仕事をつくる」「愉快的工場をつくる」ことを謳っており、創業以来、従業員のことを大切に考えてきた会社です。今後はさらに、従業員エンゲージメントの向上に向けて、ブラザーと従業員が同じビジョンを共有し、会社と従業員がともに成長することと、DE&I(多様性、公平性、包括性の追求など)の推進により、自らの生産性と創造性を高め続けます。

そして、従業員の真の自律の支援、産業用領域やDXを担う人財育成・リスクリングの強化、一人一人が活躍できる風土の醸成などの従業員のチャレンジ行動を促進していきます。

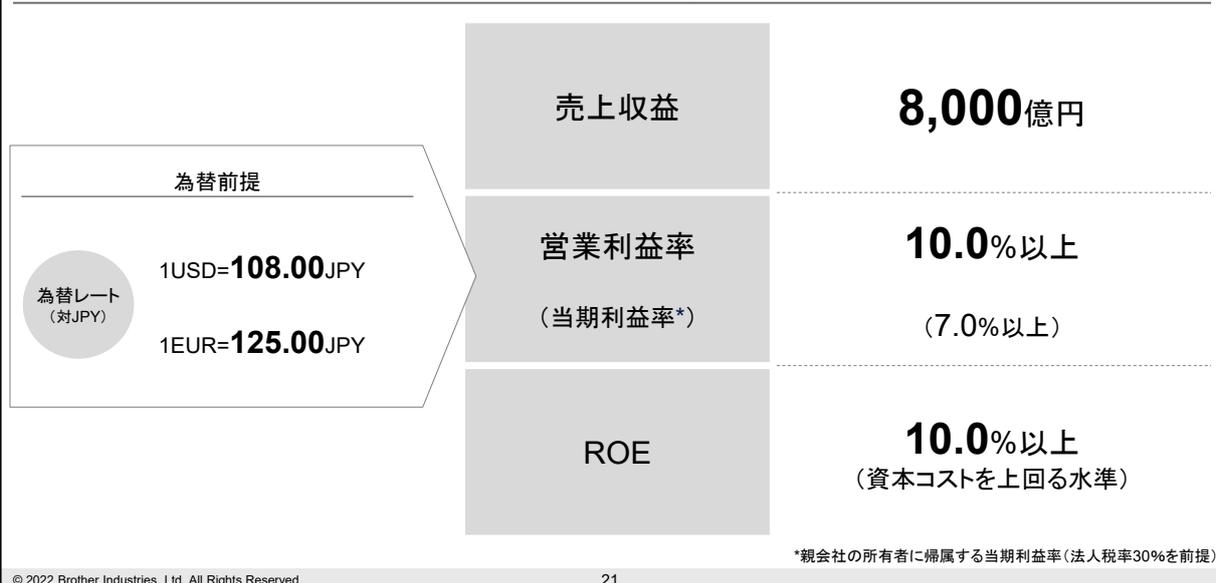
加えて、ブラザー独自のマネジメントシステム「ブラザー・バリュー・チェーン・マネジメント」の進化を進めます。水色の矢印で示している基本のプロセスに加え、Aの矢印で示している循環型経済の確立に向けたチェーンの双方向化の仕組み、Bの矢印で示している産業用領域を中心としたお客様への価値提供の強化のため、お客様のフィードバックに基づき迅速な製品改良を行うことができる仕組みを構築していきます。

- ✓ ブラザーグループ ビジョン
- ✓ CS B2021の振り返り
- ✓ CS B2024 骨子
- ✓ CS B2024 **経営指標**

次に、「CS B2024」の経営指標についてご説明します。

未来に向けた先行投資を織り込みつつ、事業の成長・収益力向上に努めることで、
2024年度売上収益8,000億円、営業利益率10%以上を目指す

CS B2024業績目標

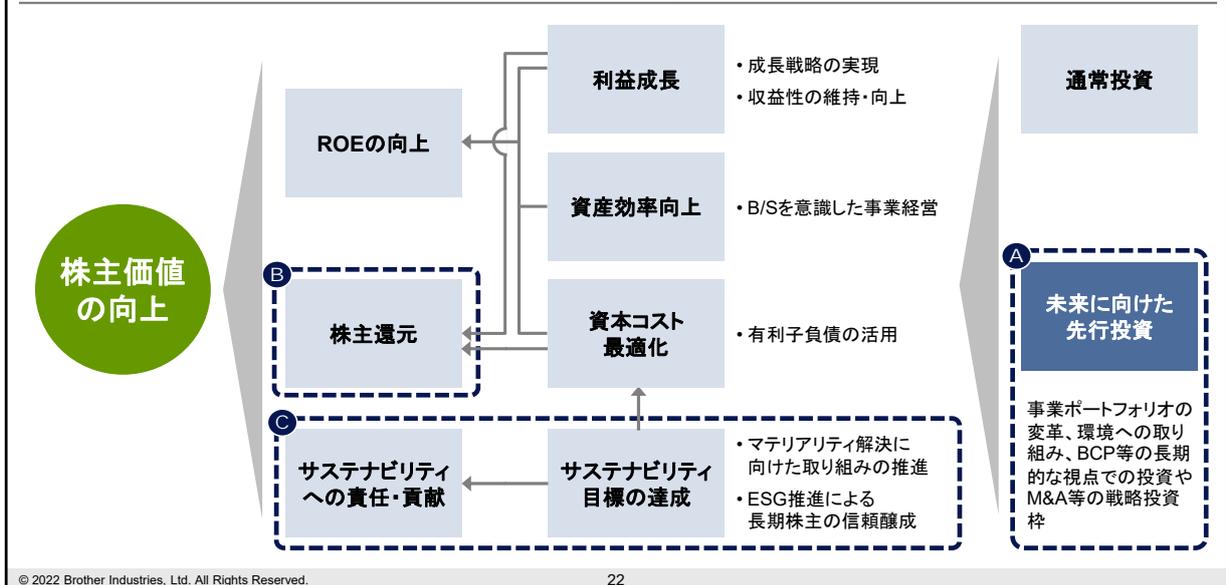


まずは、業績目標です。

後述する未来に向けた先行投資を織り込みつつ、事業の成長・収益力向上に努めることで、2024年度の売上収益は8,000億円、営業利益率は10%以上を目指します。また、ROEについては、資本コストを上回る水準の10%以上を目指します。

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



© 2022 Brother Industries, Ltd. All Rights Reserved.

22

株主価値向上に向けた財務方針についてご説明します。

ブラザーグループでは、引き続き、長期的かつ継続的な株主価値の向上を目指していきます。また、継続的な株主価値の向上は、ビジネスの成功だけではなく、サステナビリティへの貢献を果たすことによって実現すると考えています。

「CS B2024」では、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サステナビリティ貢献などを目的とする未来に向けた先行投資を積極的に実施していきます。

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ていきます。

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、未来に向けた投資を積極的に実施

キャッシュアロケーション



© 2022 Brother Industries, Ltd. All Rights Reserved.

23

資本政策、キャッシュアロケーションについてご説明します。

「CS B2024」では、事業ポートフォリオの変革、環境への取り組み、BCP対応、事業の非連続成長のためのM&Aなど、長期的な視点で実行する必要がある戦略投資を「未来に向けた先行投資」と位置づけ、自己資金だけではなく、有利子負債の活用も含めて1,500億円を投資していきます。

株主還元については、「CS B2024」期間中は安定的かつ継続的な配当水準として、1株当たり年間68円の配当を下限とし、業績状況等に応じて配当水準の引き上げを含めた追加還元を検討することとします。

**先行投資枠として総額1,500億円を設定
産業用領域の飛躍と、プリンティング領域の変容に向けて500億円を投資**

未来に向けた先行投資

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
経営基盤の変革	持続可能な未来に向けた 環境への取り組み お客様とのつながりの強化・拡大	700億円
合計		1,500億円

**産業用領域の
販売・サービス拠点増強**

**マシンリー・FA領域の
生産能力強化
(ニッセイの工場拡張)**

**インクジェット開発・生産
拠点拡張(星崎工場)**

未来に向けた先行投資のテーマと内訳についてご説明します。

まず、事業ポートフォリオの変革を推進するため、産業用領域の飛躍とプリンティング領域の変容に向けて500億円の投資を行います。

具体的には、産業用領域の販売・サービス拠点の増強や、マシンリー・FA領域の生産能力の強化、インクジェットの開発・生産拠点の拡張などを進めていきます。

A

先行投資枠として総額1,500億円を設定
未来の事業ポートフォリオに向けて300億円を投資

未来に向けた先行投資

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
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	700億円
合計		1,500億円



未来の事業ポートフォリオに向けた戦略投資枠としては、300億円を設定しました。

働く人々の生産性と創造性を支えるビジネスや、地球の未来に貢献するビジネスなどのマテリアリティ解決につながる新規事業や技術の創出、インクジェットを核としたプリンティング技術のさらなる進化、応用範囲の拡大のため、M&Aも視野に入れて活動していきます。

**先行投資枠として総額1,500億円を設定
持続可能な未来に向けた経営基盤の変革のために700億円を投資**

未来に向けた先行投資

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	500億円
	プリンティング 領域の変容に 向けて	
	未来の事業 ポートフォリオ に向けて	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	700億円
	お客様との つながりの 強化・拡大	
合計		1,500億円



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)



環境配慮型の
新社屋の建設(本社地区)

持続可能な未来に向けた経営基盤の変革を推進するため、環境への取り組みやお客様とのつながりの強化・拡大に向けて700億円の投資を行います。

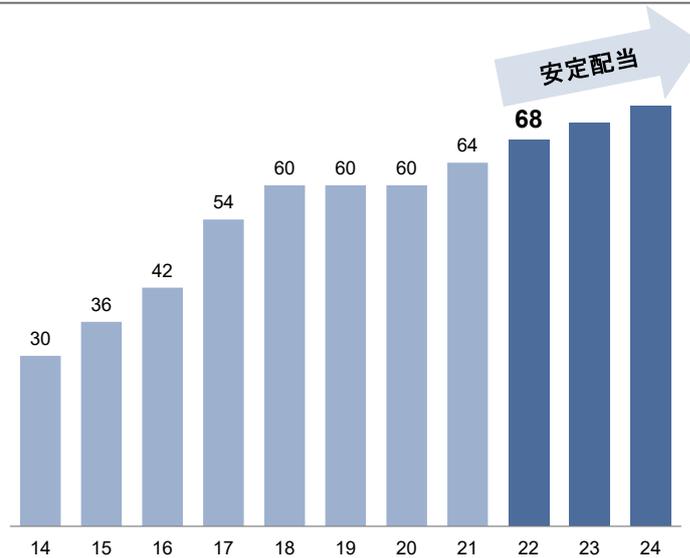
具体的には、製品の地産地消およびサーキュラーエコノミーの実現に向けた工場投資、グループ拠点での創エネ設備の導入や、2024年より建設開始予定の本社地区の環境配慮型新社屋の建設などを進めます。

また、サプライチェーン強靱化のための工場の拡張や複合機能化などへの投資や、お客様とのつながりの強化・拡大のためのDX投資も行っていきます。

CS B2024期間中は一株あたり年間68円を下限とする安定的な株主還元を実施

1株あたり年間配当額

(円)



株主還元方針

基本方針

安定的かつ継続的な株主還元の実施

- 1株あたり年間**68円**の配当を下限
(2022年度当期利益予想510億円に対する連結配当性向35%を基準として設定)
- 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

© 2022 Brother Industries, Ltd. All Rights Reserved.

27

キャッシュアロケーションのページでも触れましたが、あらためて株主還元方針についてご説明します。

この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します。

具体的には、1株あたり年間68円の配当を下限の水準とし、業績状況などに応じて、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、機動的に実施していく考えです。



新たに特定した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、
経営課題として全社横断的な活動を推進する

マテリアリティ		2024年度目標	関連するSDGs項目
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 	
	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財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バイブラインの強化および多様な働き方を実現する環境整備* 	
	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 	
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 (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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	

*プラザー工業

© 2022 Brother Industries, Ltd. All Rights Reserved.

28

最後に、5つのマテリアリティと、それらを解決するための「CS B2024」における目標についてご説明します。

冒頭でご説明したビジョンの「あり続けたい姿」に掲げている“社会の発展と地球の未来に貢献”を実現するために、「人々の価値創出の支援」「多様な人々が活躍できる社会の実現」「責任あるバリューチェーンの追求」「CO₂排出削減」「資源循環」の5つをマテリアリティとして設定しました。

これらのマテリアリティは、SDGsを起点に洗い出した候補に対し、社会および自社にとっての重要性を評価したうえで、外部識者からの意見なども踏まえて原案を策定し、経営会議および取締役会での議論を経て決定したものです。

また、各マテリアリティについては現状の課題を慎重に分析し、それらを解決するために必要な「CS B2024」期間における目標を設定しています。

事業を通じたサステナビリティ対応、環境への取り組み、従業員エンゲージメントの向上などについてすでに説明をさせていただいていますが、今回掲げた5つをマテリアリティの解決を「CS B2024」の期間中の重要な経営課題のひとつとして位置づけ、全社横断的な活動を推進していきます。



以上で、中期戦略「CS B2024」に関する説明を終わります。

この中期戦略のテーマ「新しい未来へのテイクオフ」は、ブラザーグループビジョン「At your side 2030」の達成に向けて、飛躍していくという強い決意を込めたものです。

新しい未来へ向かって、ブラザーはより一層スピードを上げてあらゆる変革に取り組んでいくとともに、これからも“*At your side.*”の精神でお客様と向き合い、人と社会の持続的な発展を実現し、地球環境への責任を果たすことで、よりよい未来に貢献していきます。

brother
at your side

【参考】用語説明

用語	正式名称	説明
BCP	Business Continuity Plan	不測の事態における事業継続計画。
BVCM	Brother Value Chain Management	お客様を中心にお客様への価値提供の流れを定義したブラザー独自のマネジメントシステム。
C&M	Coding & Marking	コーディング&マーキング事業。ペットボトル、缶、食品の包装等に賞味期限、ロット番号等を印字・刻印する機器、及びその消耗品の開発・製造・販売・サービス。
DP	Digital Printing	デジタル印刷。コンピュータ上で作成したデジタル組版データを直接、印刷対象物に印刷する方式。
DX	Digital Transformation	デジタル技術を用いたビジネスモデルや事業オペレーションの変革。
DE&I	Diversity, Equity & Inclusion	多様性、公平性、包括性。人の多様性を認識し受け入れ、個人の力が発揮できるように積極的に環境整備や働きかけを行っていくとする考え方。
ESG	Environment Society Governance	持続可能な世界の実現のために、また企業の長期的成長のために重要な、E=環境、S=社会、G=ガバナンスの3つの要素。
EV	Electric Vehicle	電気自動車。
FA	Factory Automation	工場の様々な作業や工程を機械や情報システムを用いて自動化すること。
LTV	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。
MPS	Managed Print Service	オフィスにおけるコピーやプリンタなど出力環境の改善と運用管理をトータルでサポートするアウトソーシングサービス。
PV	Print Volume	印刷量。
RBA	Responsible Business Alliance	Responsible Business Alliance (CSRの国際的推進団体)の略称。製造業のサプライチェーンにおいて、労働環境が安全であること、労働者が敬意と尊敬を持って処遇されること、さらにその事業活動が環境に対し責任を持ち倫理的に行われることを確実にするための基準を規定している。
カーボンニュートラル		温室効果ガスの排出量と吸収量を均衡させること。
サステナビリティ		将来にわたって持続可能なシステムやプロセス。
循環経済(サーキュラーエコノミー)		従来的一方通行型の経済社会活動に代わる、持続可能な形で資源を利用する経済活動のあり方。
スコープ1、2、3		温室効果ガスの排出源の区分け。スコープ1は事業者自らによる温室効果ガスの直接排出、スコープ2は他者から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出、スコープ3はスコープ1、スコープ2以外の間接排出(事業者の活動に関連する他者の排出)
マテリアリティ		自社が取り組むべき社会課題に優先順位をつけ分かりやすく示したもの。組織にとっての重要課題。
リスキリング		職業能力の再開発、再教育。