

2025年3月3日 新中期戦略（CS B2027）説明会 質疑応答要約

● キャッシュアロケーション（投資）

Q) 現中期戦略 CS B2024 の投資進捗は。通常投資、先行投資ごとに説明してほしい。

A) CS B2024 では、「通常投資」として 800 億円、「未来に向けた先行投資」として 1,500 億円の計 2,300 億円を予定しており、通常投資についてはほぼ計画通り進捗した。一方、未来に向けた先行投資については、M&A と新社屋建設以外はほぼ予定通りに実施し、金額としては 1,500 億円の約半分の進捗となっている。CS B2024 期間での総投資額としては、P33 に記載の通り、1,450 億円を予定している。

Q) 新中期戦略 CS B2027 の成長投資の内訳は。

A) 成長投資 2,000 億円の内訳として、M&A を中心とした戦略投資に 1,500 億、基盤投資に 500 億円を想定している。基盤投資は P34 に記載の内容を予定している。特に、戦略投資を着実に実行し、事業ポートフォリオを変えていきたい。

Q) 現在の CS B2024 では、総投資額 1,450 億円から通常投資の 800 億円を差し引くと、先行投資として約 650 億円実施した計算となる。CS B2027 においては、成長投資のうちの基盤投資 500 億円がそれにあたると思うが、CS B2024 から減少するというのか。

A) 通常投資との切り分け方が影響しており、通常投資と基盤投資を合わせて比較いただきたい。M&A を除いた投資総額で比較しても、CS B2024 から CS B2027 では拡大する。

● キャッシュアロケーション（M&A）

Q) CS B2024 における M&A の実績は、特になという理解でよいか。

A) はい。

Q) M&A は相手もあることだが、確実性を上げるための施策は。

A) M&A の専門部隊を設け、人員を強化し、幅広い検討をできるようにする。M&A は相手のあることであり、確実に実施することは難しいが、事業ポートフォリオ変革やさらなる成長に向けて外部のリソースや基盤を取り入れることはマストであると考えており、強力に推進していきたい。

Q) M&A における課題認識は。また、組織強化以外で何を変えるのか。

A) 過去の M&A を振り返り、何ができて何ができなかったのか、社内で議論を行った。できなかったものとして、例えば、M&A を検討する際の経営会議の議論の進め方や論点の設定、PMI を進める上での課題などが上がった。それらをしっかりとブラザーとしての知見にして、次の案件を推進していく。

● キャッシュアロケーション（株主還元）

Q) 株価への意識がこれまでより強く示されている印象だが、背景や社長の考えは。

A) 過去の中期戦略においても株価への意識がなかったわけではないが、具体的に明示することが十分でなかったという反省がある。ここまで P&S 事業を中心に業績が堅調に推移し、キャッシュも積み上

がってきている中で、株主の皆さまにブラザーを応援していただけるよう、株価をより意識した経営を推進したい。

Q) 3年間で600億の自己株式取得を掲げているが、時間軸やボリュームの配分をどのように考えているか。また、金額を600億円とした背景は。

A) 自己株式取得のタイミングや規模感については、今後の成長投資の進捗や、キャッシュフロー、株価を見ながら判断したい。ただし、できるだけ早く開始したいと考えている。

金額の背景としては、成長投資とのバランス、現預金や自己資本の状況などを踏まえ、初めに還元総額の1,400億円を決めた。次に、継続的かつ安定的な配当を3年間実施するという観点から、配当に800億円を充てることを決め、残りを自己株式取得とした。

● **事業戦略**

Q) 今回、事業ごとに重点指標を設定した。事業運営上、目指すものが明確になったと思うが、背景は。

A) 事業ポートフォリオの変革については、CS B2018（2016年度～2018年度）から掲げてきたが、社長を拝命したこのタイミングで、本当にブラザーがやりたいこと、やらなければならないことに注力したいと考え、それを反映した。

Q) 産業機器事業の目標はアグレッシブだが、どの領域、地域で伸ばしていくのか。

A) 産業機器事業は、この3年間で製品ラインアップを大きく強化し、成長に向けた準備を進めてきた。さらなる成長には、市場の拡大が必要となる。重点市場として、CS B2024では中国・インド・日本における基盤を強化してきたが、CS B2027においては、さらに欧州と東南アジアにおいても拡販を目指す。

欧州の工作機械市場は大きいですが、当社のシェアは低い。また、過去、当社は量産ユーザー向けの製品が中心で、中国などで大きなビジネスチャンスを得てきた。製品力・ラインアップの拡充を受け、欧州においては、多種少量加工のビジネスを展開しているジョブショップ系のお客さまへの価値提供を通じ、シェアを向上させたい。

東南アジアでは、一定のシェアが取れているが、中国からの資本の流出が進んでおり、これをビジネスチャンスとして捉え、販売をさらに拡大したい。

業界としては、これまでは自動車と一般機械が中心だったが、現在は、さらに高い加工能力を求められる医療、航空、金型などの業界にソリューションを提供できるようになりつつある。この領域においても事業拡大を目指す。

Q) 産業機器事業の目標である売上収益1,000億円は、オーガニックで達成可能なのか、M&Aを含めての目標か。M&Aを考えている場合、どのようなターゲットを想定しているのか。

A) 市況が好調であれば、売上1,000億円はオーガニックでも十分達成可能だと考えている。

当社は2011年度から本格的に成長を目指し、当初はIT向けのビジネスが多くを占めていたが、その後IT向け以外（自動車・一般機械）での成長に方針転換をし、着実な成長を遂げてきた。工作機械はポタリリティの高い業界であり、2023～24年度は業績が振るわなかったが、厳しい環

境下でも、製品ラインアップの強化や、販売拠点の拡充などに取り組んできた。市況が好調であれば達成する力はあると考えているが、目標達成をより確実にするために、M&A・アライアンスを検討する。具体的には、自動化・省人化や、複雑形状の加工に対するソリューション提案力を補強するためにM&Aなどを活用したいと考えている。

Q) 営業利益率 10%が目標として設定されている事業が多いが、もう少し高めることはできないのか。

A) 10%をシンボリックな数字としているわけではない。P&S 事業はすでに到達しており、維持・向上を目指す。ニッセイ事業については、足元で設備投資が低迷しており厳しい状態にあるが、投資は十分に行ってきており、CS B2027 においては2桁の利益率を実現したい。N&C 事業についても、2桁の利益率が求められると認識している。

Q) ニッセイ事業とドミノ事業については、現在の CS B2024 で利益率を向上させることができなかった。CS B2027 では利益率向上を掲げているが、前回の課題と、今後の施策は。

A) ニッセイ事業は、この3年間、工場の新設による生産キャパシティの拡大や生産効率の向上に向け、投資を行ってきた。加えて、高剛性減速機の開発など、できることを着実に進めてきた。足元では、特に中国における設備投資需要の減速の影響を受けているが、設備投資が回復する局面においては、3年間で実施した投資が生き、利益率向上が可能だと考えている。

ドミノ事業は、CS B2024 においては、開発・販売などへの投資が先行した。また、買収時に計上した無形資産の償却費として年間約30億円ずつ計上しており、収益性向上への負担となっていた。今回のCS B2027 策定にあたっては、ドミノ社の経営陣と深い議論を重ねた。C&M（コーディング&マーキング）は、地域や製品カテゴリごとに、どの技術を使って伸ばすかを明確にし、成長を目指す。DP（デジタル印刷機）は、この3年でフラグシップモデルが完成した。今後は、ドミノの強みである販売・ソリューションの基盤を活用し、アライアンスを含めて成長を目指す。また、収益力を高めるために、機能と拠点の最適化を進める。

Q) ドミノ事業とガーメントプリンター（産業用プリンター）を統合し、インダストリアル・プリンティング事業となる。ドミノ社との関係性に変化はあるか。

A) 副社長の石黒が、新たにインダストリアル・プリンティング事業の統括となる。これまで、ドミノ社とブラザーは協業を進めてきたが、先行投資などの影響で収益性は芳しくない。今後は、ドミノ事業と産業用プリンター事業を一体で推進し、開発・製造面などでシナジーを発揮し、収益性を向上させていく。

Q) ドミノ事業は、為替影響を除くともう少し高い売上成長率を想定していると思うが、C&M と DP に分けて、CS B2024 と CS B2027 における成長率を教えてください。

A) C&M と DP ごとの内訳は開示していないが、今後、現地通貨ベースではいずれも成長させたい。

Q) P&S 事業は、目標が保守的な印象。どのような前提か。

A) P&S 事業のCS B2027 での業績目標は、売上・利益ともに為替影響を含んでおり、為替前提を合わせると、利益は現状維持、売上は成長する前提で策定している。プリンティング市場は、モノクロ

レーザーを中心に厳しい状況が続くと想定しているが、カラーレーザーやインクジェット、業務用ラベルの成長でカバーし、全体として利益をとまなう成長を目指す。また、つながるビジネスの推進により、安定的なビジネスが確保できると考えている。

- **ガバナンス**

Q) 社内取締役の構成について、会長・副会長・社長の役割分担は。

- A) 去年 6 月に社長を拝命し、無我夢中でやってきた。その間、会長・副会長にはサポートをいただいている。役割分担としては、会長の小池は、取締役の議長として取締役会をまとめる役割を担っている。副会長の佐々木は、ドミノ社の会長として経営に参画しているとともに、小池・佐々木・池田の中で唯一の技術系として、技術人財の育成を推進している。

以上