



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

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

産業機器

工業用
ミシン

工業用
ミシン

ガーマント
プリンター



減速機

歯車



工作機械



工業用ミシン

産業用印刷
領域

ドミノ



ガーマントプリンター



コーディング・
マーキング機器



デジタル印刷機

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

汎用
ラベリング

通信・プリンティング



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

ホーム・
カルチャー
領域

P&H
(パーソナル&ホーム)

N&C
(ネットワーク&コンテンツ)



家庭用ミシン



カッティングマシン



通信カラオケ機器

✓ **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**

新ビジョン “At your side 2030”

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

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

社会の発展と地球の未来に貢献

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)

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



マテリアリティ

- 人々の価値創出の支援
- CO₂排出削減
- 多様な人々が活躍できる社会の実現
- 資源循環
- 責任あるバリューチェーンの追求

✓ 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**

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

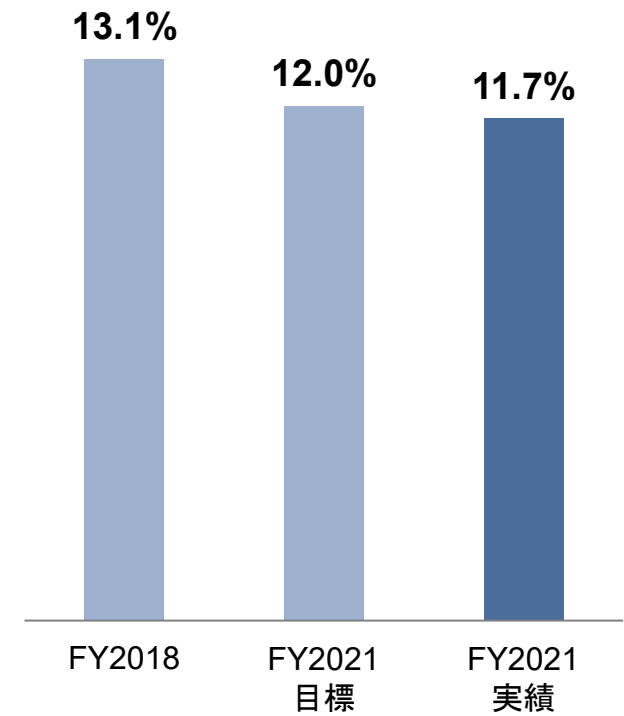
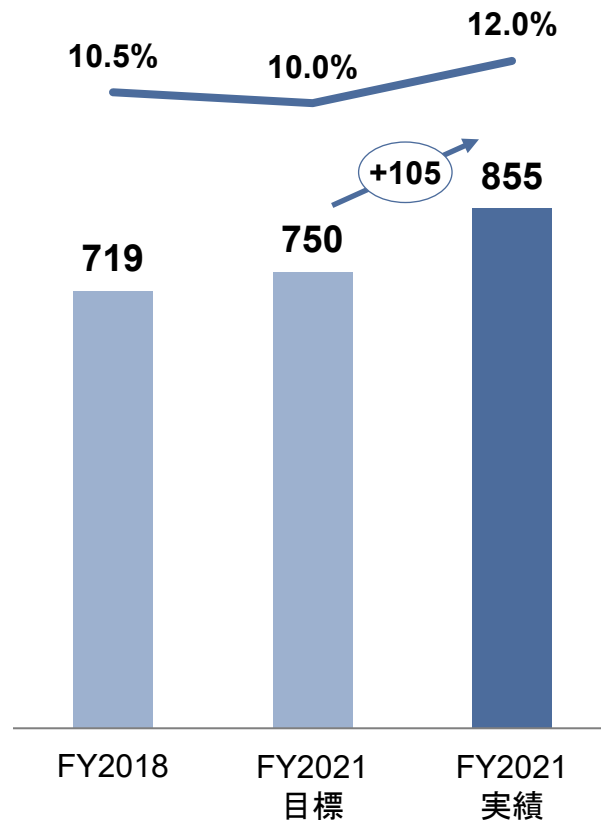
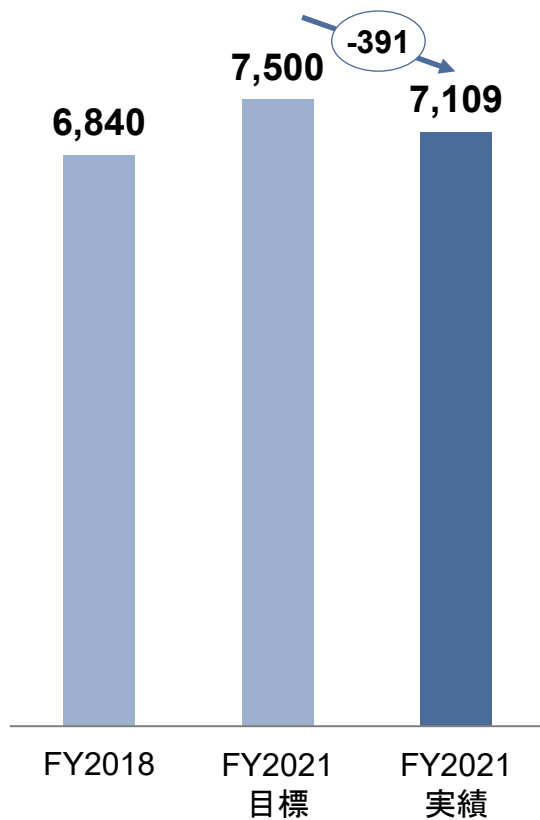
CS B2021の振り返り – 財務指標

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

売上収益 (億円)

営業利益 (億円)

ROE (%)



USD	110.69円	105.00円	112.86円
EUR	128.43円	125.00円	131.01円

CS B2021の振り返り – 4つの戦略テーマ

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

- 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

- 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

- 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

- 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

- 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

- 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

- 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

- 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

- ✓ 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

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

1

産業用領域の飛躍に向けて

- ✓ 産業機器事業の大幅成長
 - ・生産性・環境性能に磨きをかけお客様の持続可能なモノづくりに貢献
- ✓ ドミノ事業の成長加速
 - ・DP分野の新製品投入とC&M分野の顧客基盤強化

2

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
 - ・業務用ラベリング事業の拡大
 - ・プリンティング事業のビジネスモデル転換加速と収益維持

事業ポートフォリオの変革

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
- ・インクジェットを核としたプリンティング技術の進化、応用範囲の拡大

4

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
 - ・グループ拠点でのCO₂排出削減
 - ・製品の環境性能向上・省資源設計
 - ・循環経済型ビジネスの推進
- ✓ お客様とのつながりの強化・拡大
 - ・各事業におけ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



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

業績目標の前提

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

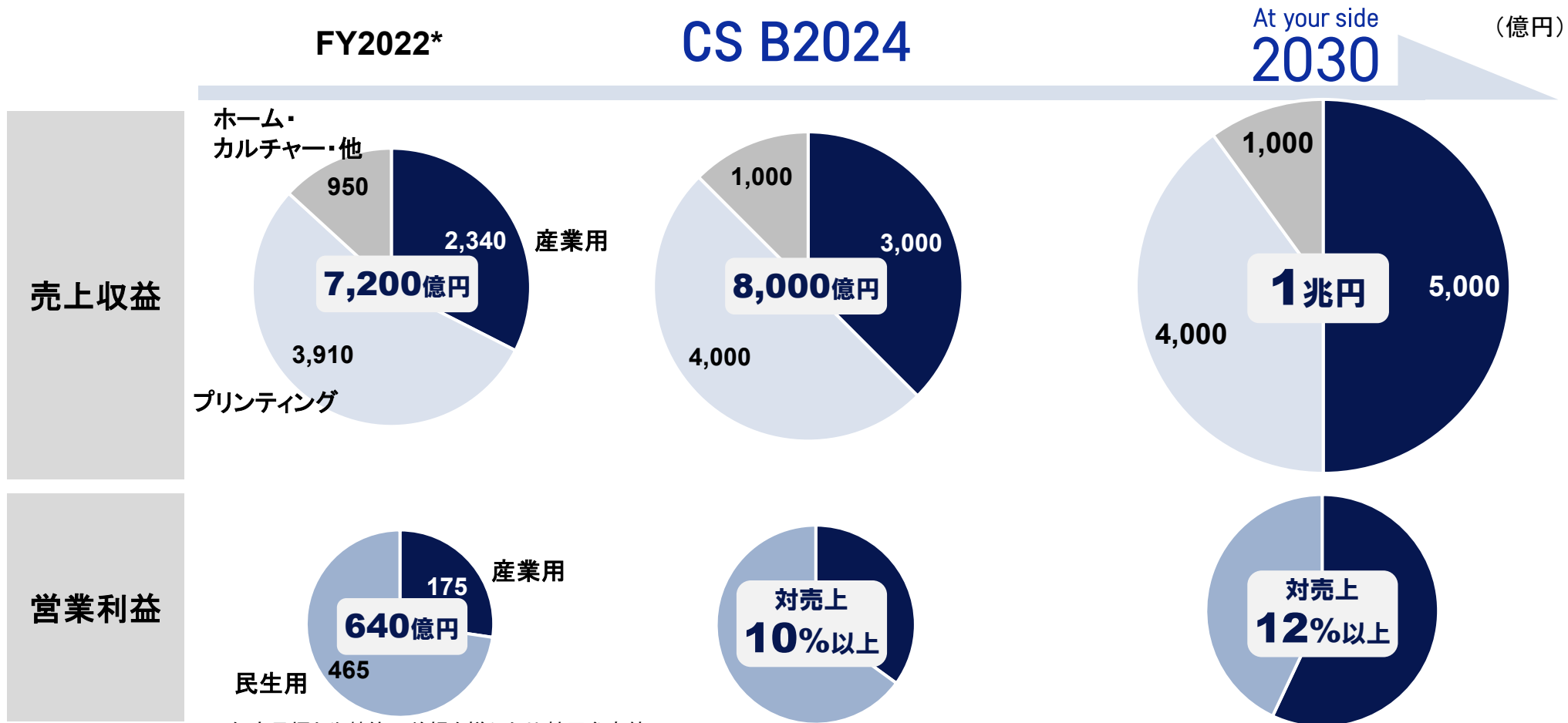
3月の世界情勢の急変以降、為替についての前提を置き直した最新の業績予想

CS B2024と為替前提を揃えたFY2022の業績目標

事業ポートフォリオの考え方

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

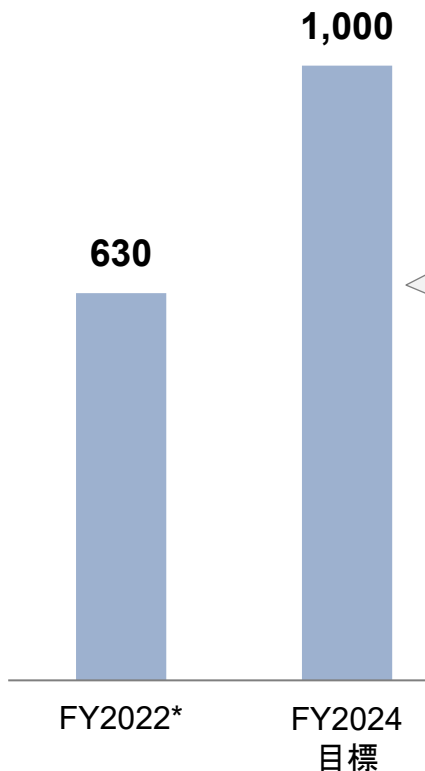


*24年度目標と為替等の前提を揃えた比較用参考値

① 産業用領域の飛躍に向けて
産業機器事業の大幅成長

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

売上収益 (億円)



産業機器:
高い生産性・環境性能を
テコに大幅な成長



重点施策

製品力・
供給能力の
強化

- お客様のモノづくりの競争力強化やCO₂排出削減への貢献
 - 強みである高生産性・省エネ性能をさらに追求
 - 環境性能の効果的な訴求による拡販
- デジタル技術を活用した周辺サービスの提供
- 生産能力・倉庫機能の拡張

顧客基盤の
拡大

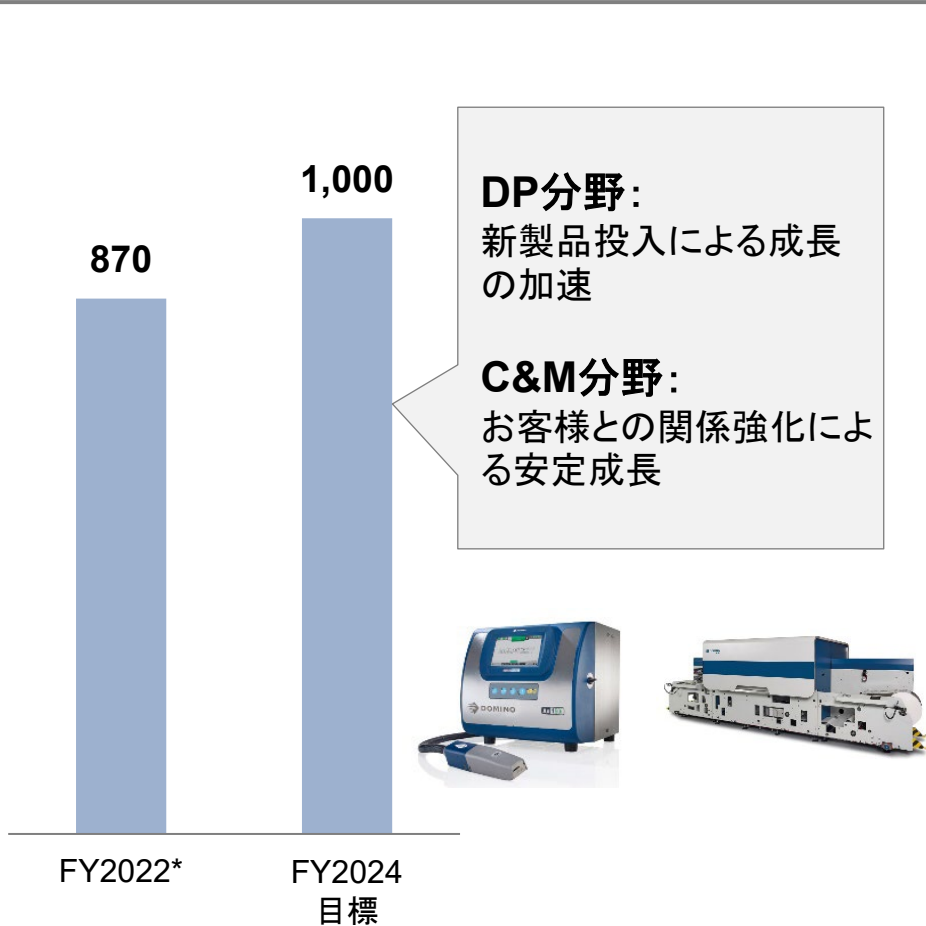
- 自動車・一般機械市場への拡販
 - 加工内容の変化を機会と捉え、EV関連市場へ本格攻勢
 - さらなる成長に向けた非自動車用途の開拓
- 主要市場における販売体制の強化
 - 日本・中国・インドにおける販売拠点・人的リソースの拡張・強化
- 新カテゴリ商品の投入

*24年度目標と為替等の前提を揃えた比較用参考値

① 産業用領域の飛躍に向けて
ドミノ事業の成長加速と産業用インクジェット技術基盤の強化

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

売上収益 (億円)



重点施策

専門性の高いソリューション提供力の強化

- 業界最高水準の“Customer Experience” (顧客体験)の追求
 - 日用消費財で拡大するトレーサビリティの課題を解決
 - 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
 - お客様とのつながりをデジタル技術で強化しアフターマーケットセールスを拡大
- 製品競争力の強化
 - ブラザーの開発基盤を活用しDP/C&M両分野で競争力のある新製品を継続投入

産業用インクジェット技術基盤の強化

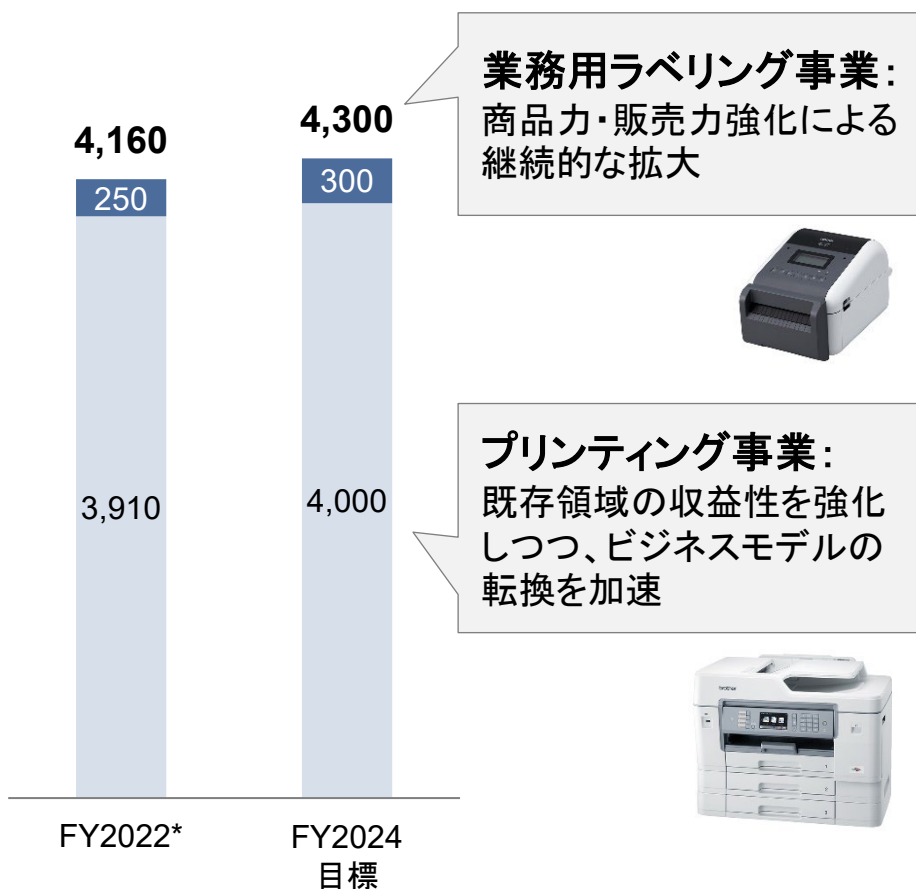
- 要素技術開発の強化
 - 今後の用途拡大やサステナビリティ要請を見据えたヘッド、インクの開発
- インクジェット生産基盤の強化

*24年度目標と為替等の前提を揃えた比較用参考値

② 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

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

売上収益 (億円)



重点施策

業務用ラベリング事業の拡大

- 自動認識領域での販売強化
 - 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
- ラベルプリンターの用途拡大
 - 配線マーキングをはじめとした様々な現場での表示用途に対応した消耗品やアプリを拡充

プリンティング事業のビジネスモデル転換加速と収益性強化

- お客様と継続的につながるビジネスの拡大
 - 在宅ワークを含む幅広いお客様のニーズに応えるための契約型サービスを拡充
 - ラベリング機器のアプリを活用したお客様接点を構築
- サステナビリティ貢献に向けた取り組み
- レーザービジネスの市場ポジション堅持
- インクジェットビジネスの利益を伴う成長

*24年度目標と為替等の前提を揃えた比較用参考値

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

検討アプローチ



お客様のバリューチェーン
に向き合い、その流れを妨
げるボトルネックを見つける



ブラザーグループの多様な
独自技術やグローバルネッ
トワークを活用



各既存事業の
周辺領域へと
事業ドメインを拡張



外部活用の強化
(ベンチャー投資、M&A等)

新規事業の検討領域の例

働く人々の
生産性と創造性
を支えるビジネス

省人化・
自動化

多様な
ビジネスを
支援

生産性
向上



産業用を含む様々な
機器・機械の**多機能化**



コンパクトな産業用・
特殊業務用デバイスによる
オンデマンドソリューション

CO₂
排出削減

地球の未来
に貢献するビジネス

省資源

④ 持続可能な未来に向けた経営基盤の变革
カーボンニュートラルに向けた環境への取り組み

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

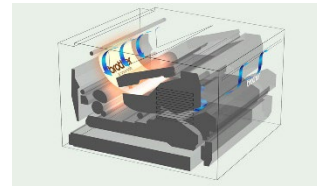
全世界の
グループ拠点での
CO2排出削減

- 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



製品ライフ
サイクルにおける
CO2排出削減

- 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



循環経済型
ビジネスの推進

- 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



その他

- 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

CO2
排出削減

[スコープ1、2] **65%削減**
[スコープ3] **30%削減**
(2015年度比)

資源
循環

製品に投入する
新規資源率: **65%以下**

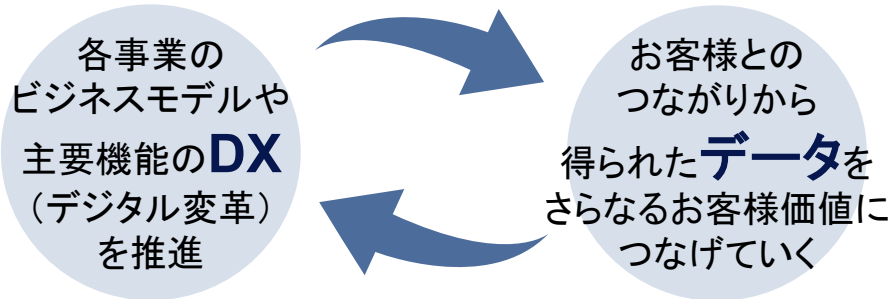
生物
多様性
保全

生態系への負荷低減と
生態系の修復・保全活動
の実施

④ 持続可能な未来に向けた経営基盤の変革
お客様とのつながりの強化・拡大

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



産業用 IoT等を活用したサービスにより顧客関係を深化、アフターマーケット収益を拡大

P&S 契約型ビジネスなどを通じてお客様とつながり、今まで以上に継続的な価値提供を実現

P&H 作品づくりの幅を広げるアプリ、サービス、製品を通じてお客様とつながりLTVを最大化

2030年までに
3,000万人以上
のお客様とつながる

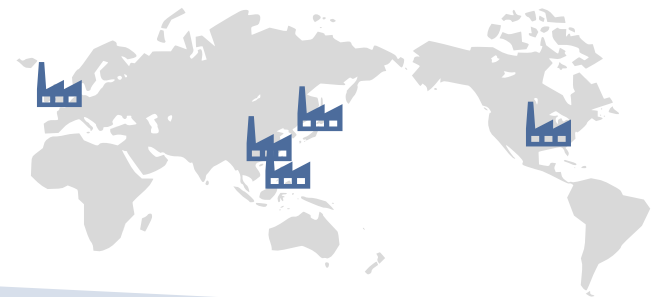
強靱かつ持続可能なサプライチェーンの構築

工場の役割再定義

- ・アジア: 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
- ・欧米: 消耗品の地産地消体制を強化
- ・産業用の生産拠点を拡充

労働者の人権への取り組み

- ・各生産拠点におけるRBA認証の取得推進
- ・CSR調達の推進
- ・サプライヤーとの連携強化



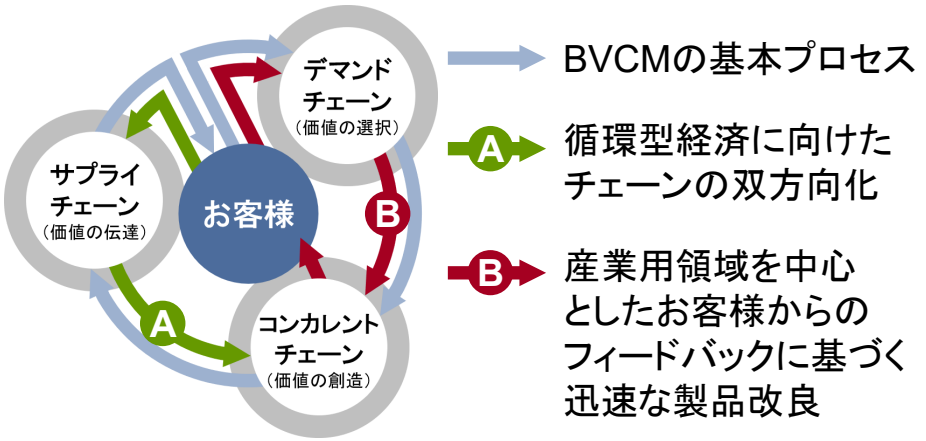
 **デジタル技術の徹底活用**

④ 持続可能な未来に向けた経営基盤の变革
すべての变革の礎 – BVCMの進化、従業員のチャレンジとエンゲージメント

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

すべての变革の礎となる3つの重点テーマ

BVCMの進化



従業員のチャレンジ行動の促進



- 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



従業員エンゲージメントの向上



創業の精神

- ✓ 働きたい人に仕事をつくる
- ✓ 楽しい工場をつくる
- ✓ 輸入産業を輸出産業にする

ブラザーと従業員が同じビジョンを共有

ブラザーと従業員がともに成長

DE&Iの推進 (多様性、公平性、包括性の追求)

- ✓ 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**

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

為替前提

為替レート
(対JPY)

1USD=**108.00**JPY

1EUR=**125.00**JPY

売上収益

8,000億円

営業利益率

10.0%以上

(当期利益率*)

(7.0%以上)

ROE

10.0%以上

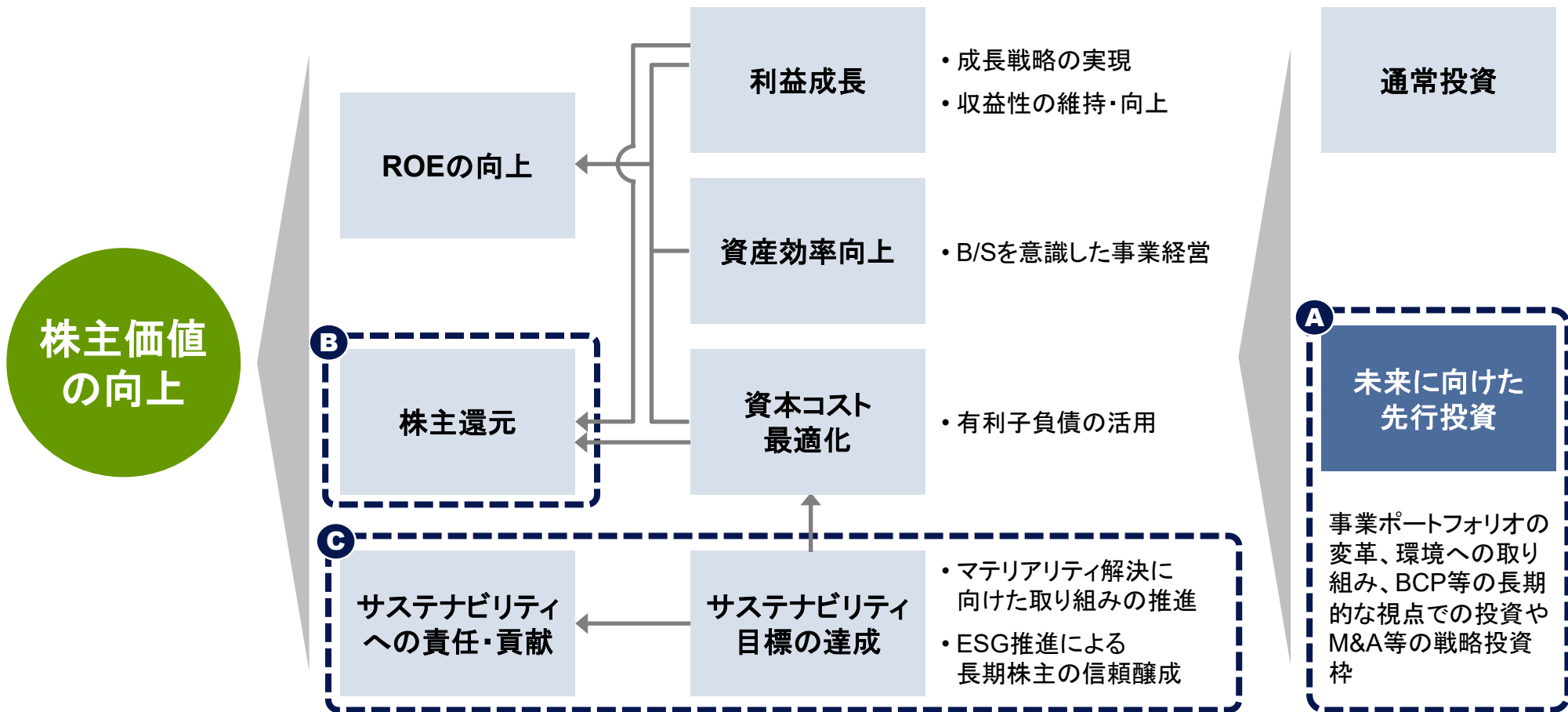
(資本コストを上回る水準)

*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)

財務方針 – 株主価値の向上に向けて

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

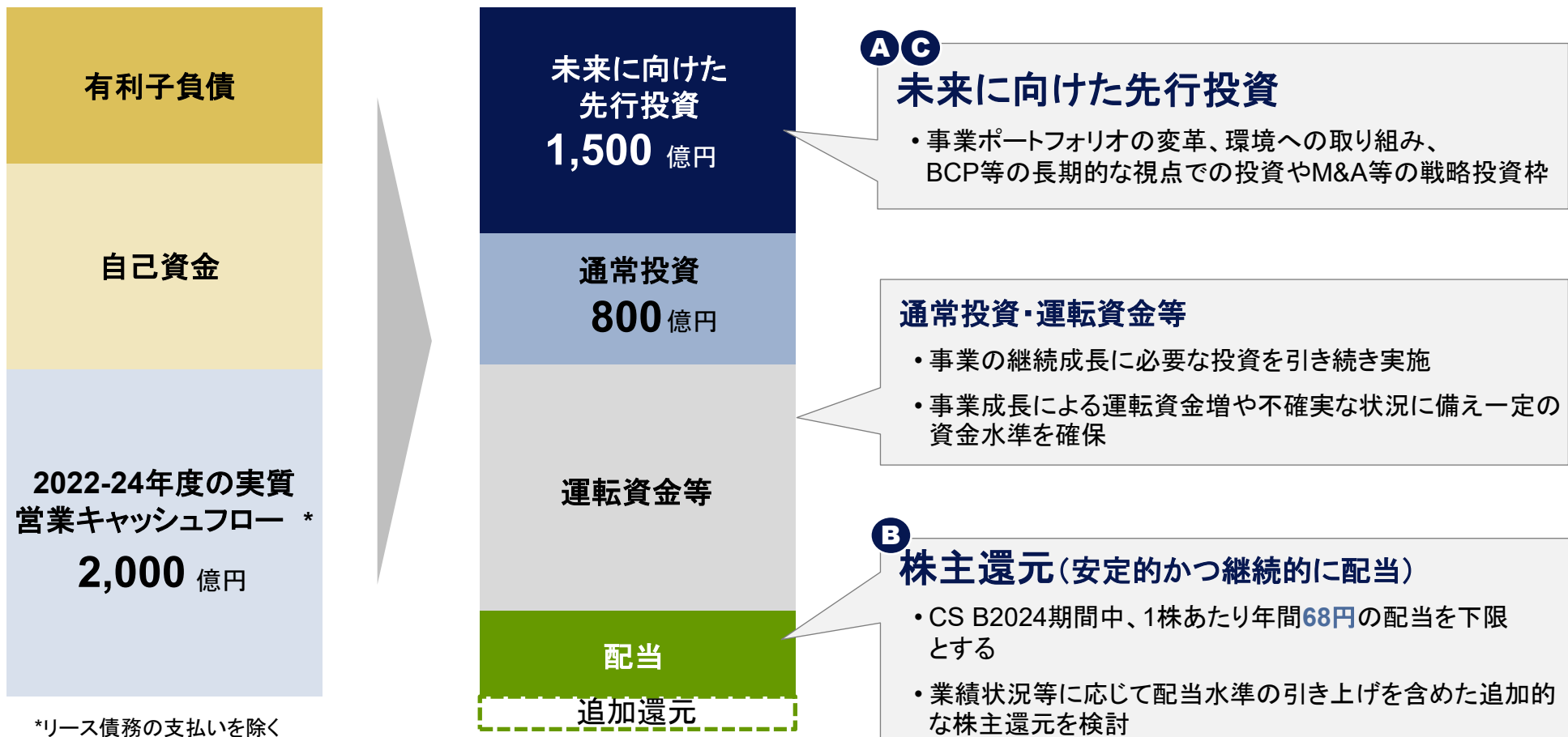
株主価値の向上に向けた財務方針の全体像



財務方針 – 資本政策(キャッシュアロケーション)

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



*リース債務の支払いを除く

財務方針 – 未来に向けた先行投資（1/3）

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
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

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
(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)



財務方針 – 未来に向けた先行投資 (2/3)

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	<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
持続可能な未来に向けた経営基盤の変革	<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 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) 	700億円	
合計		1,500億円	

マテリアリティ
解決につながる
新規事業・技術

戦略投資枠:
300億円

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



お客様のバリューチェーンに向き合い、
その流れを妨げるボトルネックを見つける



働く人々の生産性と創造性を支えるビジネス



地球の未来に貢献するビジネス

民生用領域への応用

産業用領域への応用



ブラザーの
プリンティング技術

技術ポート
フォリオの強化

財務方針 – 未来に向けた先行投資 (3/3)

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 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
	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"> 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 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) 	700億円
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)



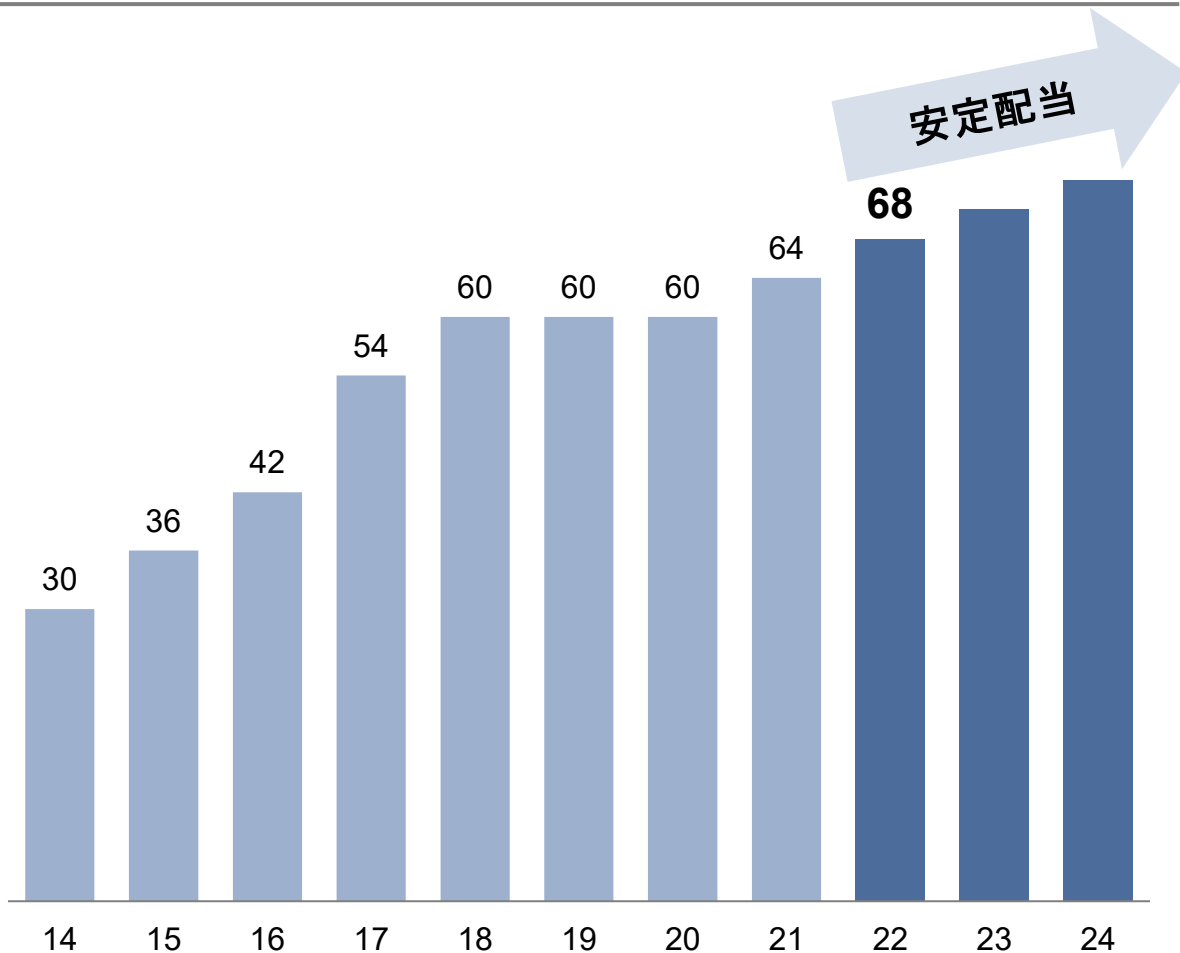
DX投資
(お客様とのつながり基盤構築、
基幹システム刷新)



環境配慮型の
新社屋の建設(本社地区)

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

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* 	
	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	CO2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 	

*ブラザー工業



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

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きこうとする考え方。
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、労働者が敬意と尊厳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。