

Integrated Report 2025

統合報告書



目次

イントロダクション

- 1 目次
投資家の皆さまからのフィードバック
- 2 “At your side.”の精神、グローバル憲章、ビジョン、中期戦略、マテリアリティ

トップメッセージ

- 3 社長メッセージ

価値創造ストーリー

- 8 ブラザーの歴史
- 10 ブラザーの事業構成
- 11 ブラザーの価値創造プロセス
- 12 ブラザー・バリュー・チェーン・マネジメント
- 13 ブラザーの強み

中期戦略

全体方針

- 15 「CS B2024」振り返り
- 16 新マテリアリティ/特定プロセス
- 17 2024年度実績/「CS B2027」業績目標/2030年度目標
- 18 「CS B2027」骨子と事業の役割
- 19 キャッシュフローと戦略投資(M&A)方針
- 20 財務戦略

事業戦略

- 22 プリンティング・アンド・ソリューションズ事業
- 24 インダストリアル・プリンティング事業
- 26 マシナリー事業
- 28 ニッセイ事業、パーソナル・アンド・ホーム事業
- 29 ネットワーク・アンド・コンテンツ事業、新規事業

経営基盤戦略

- 30 人的資本
- 32 知的資本
- 33 製造資本
- 34 社会関係資本
- 35 自然資本(環境への取り組み)
- 36 社外取締役座談会

ガバナンス

- 40 取締役会長メッセージ
- 41 役員一覧
- 43 コーポレートガバナンス
- 46 リスクマネジメント
- 47 コンプライアンス

財務セクション

- 48 財務／非財務指標
- 50 11か年データ

会社情報・株式情報

- 51 会社情報・株主情報

「統合報告書2024」への投資家の皆さまからのフィードバックと今対応した内容

主なフィードバック

ブラザーの4つの強みについて、具体例や根拠を知りたい

実効性を図る重要コンテンツであるマテリアリティの特定プロセスについて知りたい

特定役員のQA形式よりも社外取締役全員参加の座談会が望ましい

対応した内容

価値創造プロセス図「強み」の具体例を掲載

 P.13 参照

新マテリアリティ「価値創造を支えるガバナンス」の詳細やマテリアリティの特定プロセスを掲載

 P.16 参照

「社外取締役座談会」を2年ぶりに実施

 P.36 参照

編集方針

ブラザーグループの中長期的な価値創造について、財務・非財務情報の両面から統合的にご説明し、独自の持続可能な価値創造ストーリーをより多くのステークホルダーの皆さまに分かりやすくご紹介するための「統合報告書」として編集しています。編集にあたり、経済産業省の「価値協創のための総合的開示・対話ガイダンス」、IFRS財団の「国際統合報告フレームワーク」を参照しています。

ブラザーグループについて、より詳細な情報はホームページ「ブラザー 企業情報」をご覧ください。

 [ブラザー 企業情報](#)

報告対象期間

2024年度(2024年4月1日から2025年3月31日)を主たる報告対象期間としています。一部、2025年4月以降の情報も含まれます。

対象会社

ブラザー工業株式会社(ブラザー工業)およびグループ会社

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



“At your side.”の精神で未来を拓く

ブラザーグループは、1908年にミシンの修理業として創業し、以来、117年を超える歴史の中で、事業の多角化、グローバル化を推進してきました。いつの時代も私たちの活動の根底にあるもの、それはあらゆる場面でお客様を第一に考える“**At your side.**”の精神で、優れた価値を迅速に提供することです。ブラザーグループの製品・サービス・ソリューションで、お客様のお役に立ち、喜んでいただくこと。それが私たちの幸せにつながると考えています。私たちはこれからも多様な独自技術とグローバルネットワークを生かし、ブラザーならではの価値を創造していきます。そして事業を通じた社会課題の解決に取り組み、社会の発展と地球の未来に貢献していきます。

ブラザーグループ グローバル憲章

ブラザーは、“**At your side.**”の精神のもと、事業を通じて社会価値を創出する、サステナビリティを重視した経営を実践しています。その基盤となるのが「**ブラザーグループ グローバル憲章**」（以下、グローバル憲章）です。グローバル憲章は、ブラザーグループのすべての活動の礎であり、グループ従業員の日々の意思決定と実行に対する「基本方針」と「行動規範」から成り立っています。40以上の国と地域のすべての従業員が、グローバル憲章を正しく理解し、常に意識できるよう、29言語に翻訳し、共有しています。

[ブラザーグループ グローバル憲章](#)



ブラザーグループビジョン「At your side 2030」

「**At your side 2030**」は、2030年度に向けたブラザーの存在意義と社会への提供価値を示したグループビジョンです。“**At your side.**”の精神で顧客価値を拡大することにより、社会の発展と地球の未来に貢献し、持続的成長を図ります。 [ブラザーグループビジョン「At your side 2030」](#)

ブラザーグループ 中期戦略「CS B2027」

ブラザーグループは「**At your side 2030**」を実現するため、「挑む。未来へ、大胆に」をテーマとした中期戦略「**CS B2027**」を実践します。「**CS B2027**」では、長期的な企業価値向上に向けて事業ポートフォリオの変革を加速し、利益創出力を高めます。各事業の役割を明確化し、事業ごとに設定された重点指標に基づいた戦略を遂行することで、2027年度に売上収益1兆円、および最優先指標である営業利益額1,000億円を目指します。 [P.15-39 参照](#)

マテリアリティ

「**At your side 2030**」の達成および「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、マテリアリティを特定しています。これらの解決は「**CS B2024**」に続き、「**CS B2027**」においても重要な経営課題の一つとして位置付けています。 [P.16 参照](#)

社長メッセージ

あるべき姿をデザインし さらなる変革に挑む

中期戦略「CS B2027」実現に向けて

Q

事業環境の変化を含めて、前中期戦略「CS B2024」の評価をお願いします。

「CS B2024」（2022年度～2024年度）では、「あたらしい未来へのテイクオフ」をテーマに掲げ、「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」に取り組みました。売上収益は目標8,000億円を上回る8,766億円を達成しましたが、営業利益率およびROEはいずれも目標の10%に届きませんでした。売上収益も為替影響を除いた実質ベースでは目標に到達せず、残課題があります。 [P.15 参照](#)

業績が堅調だったのは、プリンティング・アンド・ソリューションズ(以下、P&S)事業です。プリンターや複合機の分野においては、ソフトウェアなど付加価値の進化を除

代表取締役社長

池田 和史

社長メッセージ

けば、これ以上の技術革新的な進歩を見込むことは容易ではありません。このような市場環境下において、ブラザーは品質にこだわり、お客様に製品を長くお使いいただくことができます。近年においては製品ライフサイクルも延び、本体の販売台数が減少してもMIF（市場での稼働台数）を維持しており、収益性の高い消耗品の売上が堅調に推移しています。また、A3機からA4機への分散化のトレンドは私たちにとって追い風であり、プリンター・複合機のトータルマーケットが縮小しても、A4機が中心のブラザーには比較的影響が少ないと見ています。 [P.22-23 参照](#)

産業機器事業については、中国市場の景気回復が予想より遅れ、厳しい事業環境が続きましたが、ブラザーは2022年度以降に新機種を相次いで投入、ラインアップを強化してきました。また、工作機械のショールームを併設したテクノロジーセンターなど、サービスサポート活動の強化および新市場開拓につながる拠点の拡充にも取り組んできました。私自身、社長に就任してから国内外の産業機器事業の拠点を回って実感したのは、従業員一人ひとりのポテンシャルが高まっていること、業界におけるブラザーのブランド力とお客様の期待も高まっていることです。厳しい市場環境においても、あるべき姿を描き、先行投資や人的資本の増強を積極的に行うことは将来の成長のために重要です。当社の産業機器事業は、市況が回復に向かえば大きな成長が見込めると考えています。

Q

中期戦略「CS B2027」では、事業の役割を明確化し、経営資源の配分を最適化する方針を掲げています。その狙いと過去の中期戦略との違いを教えてください。また「挑む。未来へ、大胆に」が意味するものについても具体的に教えてください。

2016年度にスタートした中期戦略「CS B2018」以降、産業用領域を伸ばすという方向性をブラザーグループが進むべき道として掲げてきました。しかし、実行面において徹底できていない部分があったように感じます。各事業を売上収益と営業利益で一律に評価し

CS B2027
ブラザーグループ 中期戦略

**挑む。
未来へ、大胆に**

**長期的な企業価値向上に向け
事業ポートフォリオの変革を加速し、
利益創出力を高めます**

- ・事業の役割を明確化し、重点指標に基づいた戦略を遂行することで、営業利益額1,000億円を目指します
- ・3年間で2,000億円規模の成長投資を確実に実行し、産業用領域の成長を推進します
- ・変革を支える技術基盤、人材基盤を強化します
- ・資本コストと株価を意識した経営を推進することで、株主価値の向上を図ります

[P.18-19 参照](#)

ていたため、真の意味でポートフォリオ経営とは言えない面がありました。各事業にそれぞれ固有の役割や使命があるのは当然であり、「CS B2027」ではそこを改めて明確に定義したのです。さらに、今後の成長を牽引するため、積極的なM&Aやアライアンスを中心とした2,000億円の成長投資を計画しています。「M&Aの勝算は？」という問いがあれば、私は「ある」と答えます。大切なのは、私たちがこれまでのコンフォート・ゾーンから一歩踏み出すこと、心理的な境界線を自らの意志で超えることです。今はP&S事業の安定した売上・利益が収益基盤を支えています。長期的な企業価値向上に向けた、さらなる事業ポートフォリオの変革が必要です。成長投資2,000億円は、これだけ使っても「本気で会社を変えていきたい」という、覚悟の表れと考えていただければと思います。

成長投資のターゲット領域は、明確に定めています。M&Aやアライアンスは、マシナリー・ファクトリーオートメーション、インダストリアル・プリンティング、業務用ラベリング、さらには新規事業の領域において積極的に機会を探ります。中でも、産業用領域におけるソリューション提供力の進化、「モノ+コト売り」の深化、そして新規事業を新

社長メッセージ

しい柱へ成長させるための組織能力の獲得や基盤強化に対し、重点的な投資を実施します。 [P.17-19 参照](#)

さらに経営基盤強化の一環として、「人財ポートフォリオ」という考え方を導入しています。戦略実現のため、人財の強化が必要な組織に対しては、経験者採用を含めた人的リソースの補強を進めていきます。 [P.30-31 参照](#) 私が若手だった頃は、組織が今ほど確立されていなかったからかもしれませんが、自らやりたいことを見だし、上司に掛け合い、それを実現させる破天荒なタイプの従業員が多くいました。今は、少しおとなしくなった印象があるため、より積極的に、自ら進んで動く従業員がもっと増えることを期待しています。

Q

「CS B2027」の初年度において、経営トップとして注力する点は何でしょうか？
また、KPIの一つにTSR(対TOPIX)を採用した理由を教えてください。

中期戦略の3年間という限られた期間における目標達成はもちろんのこと、この3年間で、2030年度に向けたグループビジョン「At your side 2030」の実現のため実績を積み重ねることも、強く意識しています。短期的な業績に引きずられて投資を止めたり、施策を先送りしたりすることはしません。苦しくてもやるべきことは1年目からやりきるという覚悟で取り組んでいます。

今年度、ドミノ事業と、マシナリー事業の工業用マシン事業に含まれていた産業用プリンターを統合し、新たに「インダストリアル・プリンティング事業」としました。今後は、保有するリソースや技術、顧客基盤などの資産を、効率的に活用して競争力の強化とシナジーの最大化を狙います。特にドミノ事業については、ブラザー・ドミノ※とブラザー工業のさらなるコラボレーションが、今後の成長においてカギを握ると見ています。それにより、シナジー効果をより高めていく必要があります。 [P.24-25 参照](#)

※ ここでは、グループ会社のDomino Printing Sciences plcを指す

産業機器においても、中国・インド・日本という従来の重点エリアに加え、欧州・東南

アジアも重点地域に定めました。これらの地域で人的リソースや販売拠点網の増強を行います。昨年はインドで現地生産を開始し、テクノロジーセンターを強化しました。欧州にも大きな市場がありますが、現時点でブラザーのシェアは高くないため、まだ成長の余地があります。現状はフランクフルトの拠点から欧州21か国をカバーしていますが、さらなる拠点やディーラー、販売網の拡充を行います。 [P.26-27 参照](#)

さらに、今回の中期戦略では、株価に対する姿勢を明確にするため、TSR(株主総利回り)を目標に入れました。既に2022年度から、TSRを取締役に対する業績連動型株式報酬の指標の一つに入れていますが、これまで以上に「株価を意識した経営を推進する」という意志の表れです。なお、対TOPIXで目標を設定した理由は、ブラザーの取り組む事業が幅広いため、競合他社をベンチマークにするよりも、TOPIXを基準にする方が適切と判断したためです。株主還元についても、成長投資とのバランスを取りつつも大幅に強化し、「CS B2027」期間中に自己株式取得600億円を含め、総額1,400億円の還元を実施する計画です。 [P.20-21 参照](#)

Q

今回、未財務情報のマテリアリティに「ガバナンス」を入れた背景を聞かせてください。

守りのガバナンスは、既にしっかり機能する体制が整えられているという自負があります。例えば、リスク管理委員会は、下部組織として7つの専門委員会を設置し、リスクの把握と低減、ならびにリスク顕在時の対応などリスク管理体制を整えています。また取締役会、監査役会、内部監査部では子会社のリスクの芽を早期に発見し、摘み取ることを実施しています。一方、攻めのガバナンスについては強化する余地があると感じています。M&Aなどを目的とした投資を実施する際には、変革に向けて適切なリスクテイクを後押しできるようなガバナンスを強化したいと考えています。攻めのガバナンスにより、ブラザーグループの目指す未来を実現し、企業価値を高めることができるはずです。 [P.16 参照](#)

社長メッセージ

ビジネスモデルの進化と価値創造の根底にあるもの

Q 競合他社との差別化や収益性向上の鍵となる要素、また事業規模が拡大する中で経営のスピード感を維持するために重要なポイントなどを教えてください。

ビジネスの世界では、急速に状況が変化することがあります。私たちはスピード感を持ってその変化に対応し、事業の形も柔軟に変えつつ前進しなくてはなりません。例えば、ドミノ事業においては、製品本体や消耗品を販売するプリンターサプライヤーから、自動化やシステム連携なども提供できるソリューションサプライヤーへ、少しずつ軸足を移しています。産業機器も同様です。かつては工作機械単体の販売が中心でしたが、今ではパレットチェンジャーやローディングシステムなどと組み合わせた提案を進め、自動化や省人化などお客様が求めているソリューションを提供する動きに変わってきています。その実現には、お客様のニーズを迅速に取り込み、できるだけ早く形にして提供することが重要です。

これを加速する方法として、ブラザーにはBVCM（ブラザー・バリュー・チェーン・マネジメント）があります。もともとBVCMは民生用製品においてお客様を第一に考え、事業一貫経営を実現するためのマネジメントシステムとして構築した仕組みです。近年ではそれを、産業用領域のお客様への価値提供にも活用できるよう進化させています。例えば産業機器では、営業・技術・サービス担当者が一緒にお客様を訪問し、ニーズを直接伺いつつ、新機能やソリューション提案の検討を行っています。また、製造、品質保証、サービスの各部門と開発が一体となり、複数の製品開発プロジェクトを並行して進めることで、新製品の迅速な開発・販売を実現しています。このようにBVCMをさらに進化させ、ソリューション提供力を一層高めていくことで、私たちは単なる「モノ売り」から

ブラザー・バリュー・チェーン・マネジメント (BVCM)

「BVCM」は、「お客様の声」を企画・開発・設計・製造・販売・サービスなどすべての事業活動の原点と考え、お客様の成功へのボトルネックを見つけ解消し、迅速に優れた価値をお届けするためのブラザー独自のマネジメントシステムです。ブラザーグループは、このBVCMを進化させ続けることにより、提供価値の最大化を目指します。

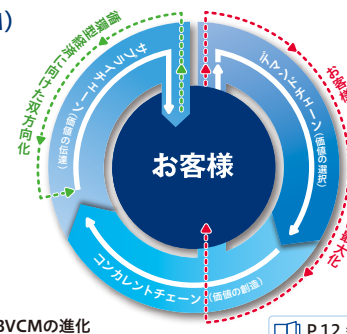


BVCMの基本プロセス

お客様を起点に、デマンドチェーン・コンカレントチェーン・サプライチェーンの機能が高度に連携し、外部パートナーとも協働しながら、優れた価値を創造し、迅速に提供する。

BVCMの進化

P.12 参照



「モノ+コト売り」への転換を推進しています。

これからの展開としては、AIを使ったビジネスモデルの変革を打ち出すことができれば、私たちにとって大きなチャンスとなり、経営のスピードも高まります。生成AIをこれまで以上に事業やオペレーションにビルトインする必要があります。すべての業務時間をお客様のために使うようにするため、単純作業などは極力ロボットやAIを活用し、どのようなAIの使い方がベストなのかを議論したいと思います。



従業員意識調査において、「私は、日常の仕事の判断を“*At your side.*”で行っている」のスコアが非常に高いようです。この調査結果をどう受け止めていますか？

スコアが高いのは喜ばしいことであり、それ自体がブラザーグループの強みであることを誇りに思います。しかし同時に、私はある種の危機感も抱いています。確かに、言葉としての“*At your side.*”は社内にも広く浸透していますが、果たして私たちは本当に“*At your side.*”な行動ができているのか、“*At your side.*”が、今の時代に即した形で進化

社長メッセージ

しているのか、“At your side.”というフレーズを掲げていることに従業員が安住し、できていると錯覚してしまっていないかなどです。現状、具体的な問題が顕在化している訳ではありませんが、こうした油断が蔓延することを危惧しています。そのため、私は役員や従業員に対して、“At your side.”で判断できていますか、行動できていますかと常に問いかけ、刺激を与え続ける必要性があると考えています。

ブラザーグループビジョン実現に向けて

Q

仕事をする上で大切にされている価値観を踏まえて、「At your side 2030」実現に向けたミッションや行動目標について聞かせてください。

社長を引き受けるにあたって、自分が大切にしたいと思ったことが3つあります。①ブラザーグループが常にお客様や関係するすべての方々に誠実に向き合うこと、②全世界の従業員全員が誇りを持って働き、将来に大きな希望が持てること、③その結果、信頼されるグローバルカンパニーとして成長し続けること、です。これらを従業員の皆さんに理解してもらうため、対面や社内ブログを通じてコミュニケーションを深めてきたことで、私という人間の考え方を知ってもらえていると思います。

私が重視するのは上からの目線でなく、フラットな呼びかけです。「私はこう思いますが、皆さんはどうですか?」と問いかける姿勢を心掛けてきました。そして、従業員の皆さんから良い意見が出れば採り入れるのは当然ですが、そもそも意見が出ることに意味があると思います。そのため、社内ブログではコメントを公開で受け付け、一つひとつに私自身の言葉で返信しています。そうした対話の積み重ねの中から、素晴らしいアイデアが生まれることもあるはずです。アイデア同士が融合すれば、さらに優れた発想が生まれ、やがて会社を変革させる新しい力へとつながっていきます。変革の原点は、いつの時代も「人の声」です。

私自身がミッションを果たすための重要な行動は、以下の4つです。

○Accountability(アカウンタビリティ)

圧倒的な当事者意識を持ち説明責任を果たす

○Authenticity(オーセンティシティー)

事象を直視し常に率直なコミュニケーションを行う

○Boldness(ボールドネス)

目線をあげ、できることではなく常にあるべき姿を大胆にデザインする

○Excellence(エクセレンス)

実行にあたっては常に最良、最善を目指す

私が米国の販売統括拠点に赴任していた時、企業文化を再定義すべく、現地の従業員の皆さんと語り合い、たどり着いたのがこの4つの価値観です。この中で今のブラザーに最も必要なのが、ボールドネス(大胆さ)です。あるべき姿を思い描き、そこへ到達するには、今の考え方や行動の延長線上では足りません。今のブラザーという枠を取り払い、「ここまで」と思い込んでいた境界線も超えていく。その先に、私たちが目指す未来があると思っています。

トップの横顔

入社2年目に、カラーコピー機「ルネッサ」の商品企画を担当し、商品化後は国内営業を担当。顧客開拓のため飛び込み営業を含め、さまざまな努力をしたが事業は撤退。その後、ファクスの日本、中国、アジア向け販売の担当、ドイツの販売会社で副社長、米州統括会社では社長を歴任するなどグローバルでの販売、マーケティング経験を有する。米国駐在時代に従業員の皆さんとコーヒーでも飲みながらカジュアルに話をしたいという思いから、後のブログの名前になる「Koffee with Kaz」という会を定期開催。酸味のあるコーヒーが好みであり、オフィスのコーヒーメーカーで自ら淹れたコーヒーを従業員の皆さんに振る舞うことも多い。



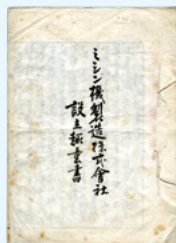
コーヒーを淹れる池田さん

価値創造ストーリー

ブラザーの歴史

お客様と社会のニーズに応え、事業を変革し、成長してきた軌跡

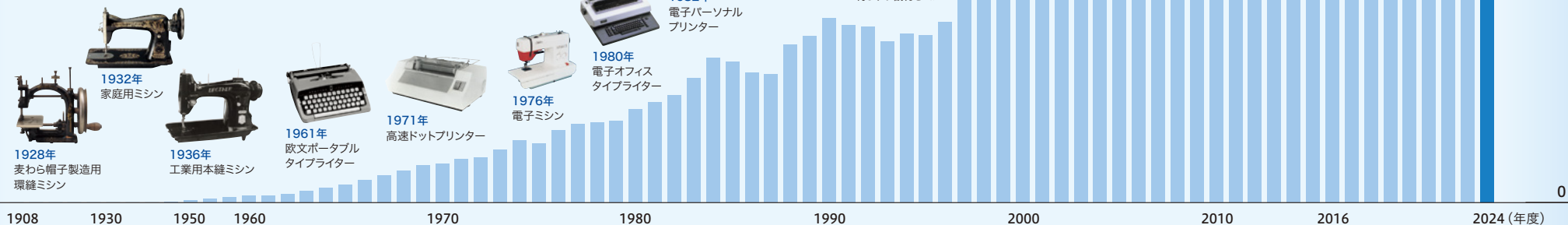
1908年にミシンの修理業から始まり、創業者である安井兄弟は修理を通じて得た製品知識を生かして、壊れにくい国産ミシンをつくることを目指し、ミシン本体の開発に取り組みました。生産設備のための資金がないため、自分たちで工場を整備しながら創意工夫をこらし、1928年、「麦わら帽子製造用環縫ミシン」を完成させました。発売したミシンは外国製ミシンより高い耐久力を持つと評判を呼び、お客様に喜ばれ、また国内産業の活性化にも貢献しました。ブラザー工業の前身となる「日本ミシン製造株式会社」は、1934年に設立されました。設立趣意書には、ミシン国産化を志した動機が示され、起業による社会課題解決への熱い思いが込められていました。事業を通じて社会へ貢献するという「創業の精神」が受け継がれ、現在は“At your side.”の精神として、世界中の従業員に浸透しています。



設立趣意書

創業の精神
働きた人に仕事をつくる
愉快な工場をつくる
輸入産業を輸出産業にする

売上収益推移



※ 2015年度以前は日本会計基準の売上高、2016年度以降は国際会計基準(IFRS)の売上収益を掲載しています

価値創造ストーリー ブラザーの歴史

創業～

ミシンの国産化とコア技術の応用による多角化

1908年、創業者兄弟の父・安井兼吉がミシンの修理業を創業。家業を手伝っていた長男の正義は、不況の中、就職を試みたが叶わなかった。そこで日本の経済を安定させ働きたい人に仕事をつくるためには、工業の発展が必要だと考え、当時輸入に頼っていたミシンを自ら国産化し、輸入産業を輸出産業にすることを決意。兄弟で力を合わせ、1928年に麦わら帽子製造用の環縫ミシンを開発。1932年には念願の国産家庭用ミシンを完成させた。その後1947年にミシンを初輸出。1954年には米国に拠点を設けるなど海外展開も果たした。またミシンで培った技術を生かして多角化に着手し、編機や洗濯機、掃除機などの家電機器を開発した。



麦わら帽子製造用環縫ミシン(昭三式ミシン)

培ってきた
競争優位性

- 創業の精神
- プレス技術・精密加工技術
- 自社海外販売ルート
- コア技術の活用

1960年～

事務機分野進出と自前主義で磨いた工作機械開発

米国市場のニーズの高まりを受け、1961年にポータブルタイプライターの生産を開始。手ごろな価格で他社に引けをとらない性能が好評を博し、事務機のブラザーとしての基盤をつくった。また「製品をつくる機械も自社でつくる」という考えのもと、創業時より自社で開発していた工作機械の外販事業を開始。優れた加工性能から、タッピングマシンがロングセラーとなった。1966年にはエレクトロニクス技術を用いた初の製品として電卓を開発し、事務機分野を強化。欧州での自社拠点の整備を進めるとともに、1968年に英国の大手ミシンメーカーを買収するなど、海外事業を拡大した。



ポータブルタイプライター
第1号機 JP1-111

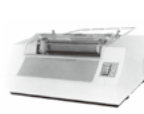
培ってきた
競争優位性

- 海外顧客のニーズを取り入れた製品開発
- 事務機分野の開発力、量産体制
- 工作機械分野の精密加工技術
- 海外拠点の拡充と市場開拓

1970年～

情報機器分野進出とメカトロニクスの推進

小型コンピュータ(ミニコン)の普及が進む中、ミニコンに対応するプリンターの選択肢が限定されているのに着目し、1971年に米国のベンチャー企業・セントロニクス社と共同で高速ドットマトリクスプリンターを開発。新たな市場を創出し、その後の情報機器事業拡大のきっかけとなった。各製品の電子化も次々と進め、1979年には業界初の家庭用コンピュータミシンを、1980年には電子オフスタイプライターを発売。加えて工作機械分野においても、NC工作機械を相次いで発売し、メカ技術にエレクトロニクス技術を加えた「メカトロニクス」への転換を図った。



高速ドットプリンター M-101

培ってきた
競争優位性

- 共同開発により新事業を創出する力
- ドットインパクト印字技術
- 電子化によるメカトロニクス技術
- コンピュータ制御技術

1980年～

プリンティング技術の蓄積と事業変革

1981年、ロサンゼルス五輪のオフィシャルサプライヤー契約を機に、グローバルにブランド戦略を展開。1982年にはサーマル印字技術を採用した世界最小の電子パーソナルプリンター、1984年には業界初の普及型日本語ワードプロセッサを発売するなど、ユニークな製品が話題を集めた。この開発プロセスで培ったサーマル印字技術や仮名漢字変換技術を応用し、1988年にラベルライターを発売。ピータッチのブランド名で新市場を創出した。また貿易摩擦や円高に対応するべく、海外生産を拡大。事業の集中と選択にも着手し、家電・楽器事業から撤退するとともに、情報通信分野への投資を強化した。



ラベルライター「ピータッチ」

培ってきた
競争優位性

- グローバルブランディング
- サーマル印字技術
- 為替変動対応力と海外生産力
- 情報通信技術

1990年～

通信カラオケの開発と情報通信機器の拡大

パソコンソフトの自動販売機の開発で培ったコンテンツ配信技術を活用し、1992年に業界初の通信カラオケを発売。また同年、個人オフィスや小規模オフィス向けに開発し、機能を差別化した上で価格を抑えたファクスが大ヒットした。1995年にはファクス・プリンター・コピーなどの機能を一台に集約した小型複合機を発売。レーザーおよびインクジェット方式をラインアップに加え、新興のオフィス向け製品量販店の拡大とともに事業を急拡大させた。グローバルでの最適調達・最適生産を目指し中国での情報通信機器の生産を開始するとともに、販売拠点の資本を再編し「つくる・売る」を一体化させた。



モノクロレーザー複合機 MFC-4500ML

培ってきた
競争優位性

- コンテンツ配信技術
- 電子写真技術・インクジェット印字技術
- ビジネスパートナーとの協業
- グローバル調達・生産体制

2000年～

グローバル展開と事業一貫経営

情報通信機器のベトナムでの生産開始や、欧州での消耗品リサイクル拠点の設立など、グローバルに生産基盤を強化。販売拠点も拡充し、グローバルベースで事業基盤を整備。情報通信機器を中心に事業規模を大幅に拡大した。インクジェット技術を応用したガジェットプリンターの販売開始やモバイルプリンター事業の取得など、事業の多角化も進展。2002年に中長期ビジョンを策定し、2008年にはすべての活動の礎であるグローバル憲章の改定を行うなど、「At your side.」な企業文化を定着させた。1990年代後半から力を入れ始めていた環境への配慮を加速し、環境配慮型製品の開発や環境法規制に対応。



ガジェットプリンター GT-541

培ってきた
競争優位性

- グローバルな事業基盤
- コア技術の応用力
- “At your side.”な企業文化の定着

2010年～

プリンティング中心の事業構成から産業用領域強化へ

全事業、全地域での成長を目指し、グループ全体でグローバルに成長を推進。M&Aも含めた事業領域の拡大、フィリピンでの生産開始も含めたグローバルな調達・生産ネットワークの確立などにより、プリンティング事業を中心に収益は大きく拡大した。しかし半ば以降は、プリンティング市場の環境変化などを背景に、ポートフォリオ強化に向けてリソースをシフトし、産業用領域での展開に重点を置く。2013年には株式会社ニッセイを連結子会社化し工業用部品事業を強化。2015年には英国のドミノプリンティングサイエンスの全株式を取得し産業用印刷事業に参入。加えて指名・報酬委員会の設置や「コーポレートガバナンスの基本方針」の制定など、ガバナンス体制を強化した。



コーディング・マーケティング機器 A320i

培ってきた
競争優位性

- M&Aにより強化された事業ポートフォリオ
- 産業用印刷分野の開発・販売力
- ガバナンス体制

2020年～

産業用領域の成長加速とサステナビリティを重視した経営の推進

2030年に向け、あり続けたい姿、価値の提供方法、注力領域を示したブラザーグループビジョン「At your side 2030」がスタート。産業用領域の飛躍を目指し、産業機器ではラインアップの拡充や営業・サービス拠点の増強を進め、2024年にはインドでの生産も開始。コーディング・マーケティングでは自社開発製品を投入。加えてプリンティング領域の変容に向け、「つながる」ビジネスの加入者を着実に増加させるとともに、業務用ラベリングで手軽で導入しやすいソリューションを提供。また、サステナビリティ委員会の設置やマテリアリティの特定など、サステナビリティを重視した経営の推進体制を整備した。



ユニバーサルコンパクトマシンニングセンタ
SPEEDIO U500Xd2-100T

培ってきた
競争優位性

- 産業用領域拡大のための事業基盤
- 「つながる」ビジネスを通じた顧客生涯価値の最大化
- サステナビリティを重視した経営の推進体制

価値創造ストーリー

ブラザーの事業構成

📖 ブラザーブランドストーリー

培った競争優位性を生かし、事業を通じて お客様の生産性の向上と創造性の発揮に貢献します

産業用

ニッセイ事業 2.3%

幅広い製品バリエーションを持つ「ギアモータ」、産業用ロボットやFA機器の駆動を担う「高剛性減速機」、高精度・高品質な「歯車」などを通じて、拡大が予想される自動化・省人化分野など、多様化する顧客ニーズに的確に対応し、お客様の価値創出に貢献しています。

📖 P.28 参照



ギアモータ

高剛性減速機

歯車

産業用

マシナリー事業 7.7%

自動車や一般機械などの部品加工に最適な「工作機械」と、使いやすさ、高品質な縫製、省エネを実現した「工業用ミシン」を通じて、お客様の生産性向上と新たな価値創出に貢献します。

📖 P.26-27 参照



工作機械

工業用ミシン

産業用

インダストリアル・プリンティング事業 15.7%

ペットボトル、缶などに賞味期限などを印字する「コーディング・マーキング機器（C&M分野）」、商品パッケージの多種少量化や短納期化に応える「デジタル印刷機（DP分野）」、布への高速印刷を実現する「ガーメントプリンター」などの提供を通して、生産者の生産性を向上し、サステナブルな社会の実現に貢献します。

📖 P.24-25 参照

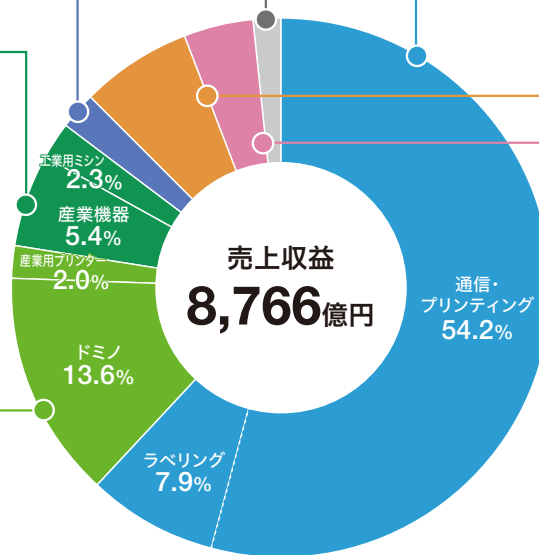


コーディング・マーキング機器

デジタル印刷機

ガーメントプリンター

その他事業
1.4%



売上収益
8,766億円

民生用

産業用

プリンティング・アンド・ソリューションズ事業 62.2%

お客様のプリンティングニーズに応える、多様なソリューションを提供しています。コンパクト性を追求し豊富なラインアップを揃えた「プリンター・複合機」、家庭向けから業務用まで幅広いラインアップを持つ「ラベルプリンター」などを通じて、お客様の多様なニーズにお応えします。

📖 P.22-23 参照



レーザー複合機

ラベルプリンター

インクジェットプリンター

民生用

パーソナル・アンド・ホーム事業 6.5%

「家庭用ミシン」「カッティングマシン」「昇華転写プリンター」など、お客様の創造性の発揮を支援する製品と、作品づくり支援モバイルアプリ「Artspira」を活用した新サービスで、手作りの楽しさを提案し、お客様のLTV向上を支援しています。

📖 P.28 参照



刺しゅう用ミシン

カッティングマシン

民生用

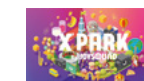
ネットワーク・アンド・コンテンツ事業 4.4%

「業務用通信カラオケシステム『JOYSOUND』」を開発・提供するとともに、通信カラオケで培った配信技術を活用したサービスや製品・コンテンツを提案することで、新たな顧客価値を追求しています。

📖 P.29 参照



業務用通信カラオケシステム



エンターテインメント・プラットフォーム

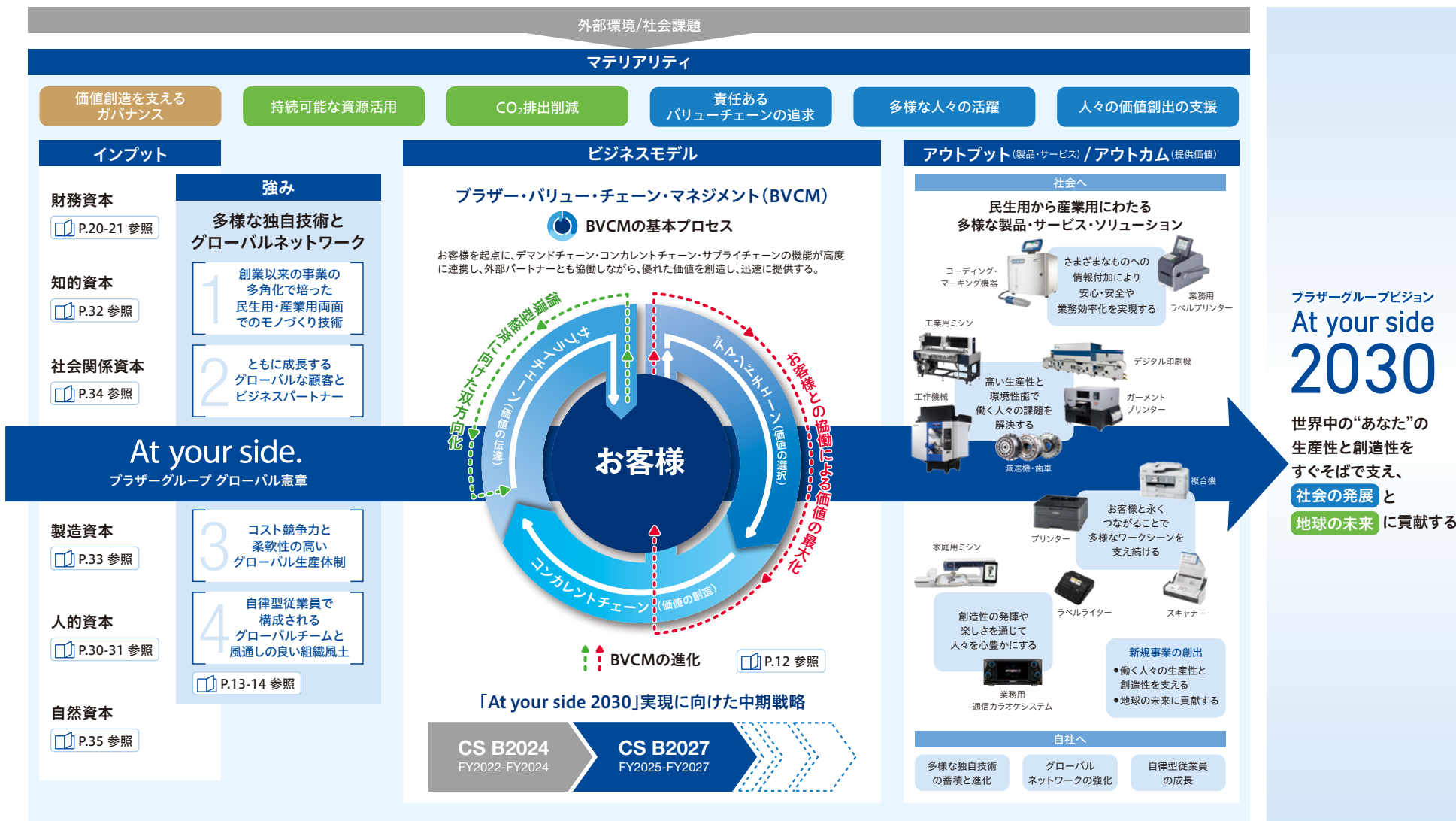


映像視聴サービス

価値創造ストーリー

ブラザーの価値創造プロセス

“At your side.”の精神を軸に、顧客価値を拡大することにより、
社会の発展と地球の未来に貢献し、持続的成長を図ります



価値創造ストーリー

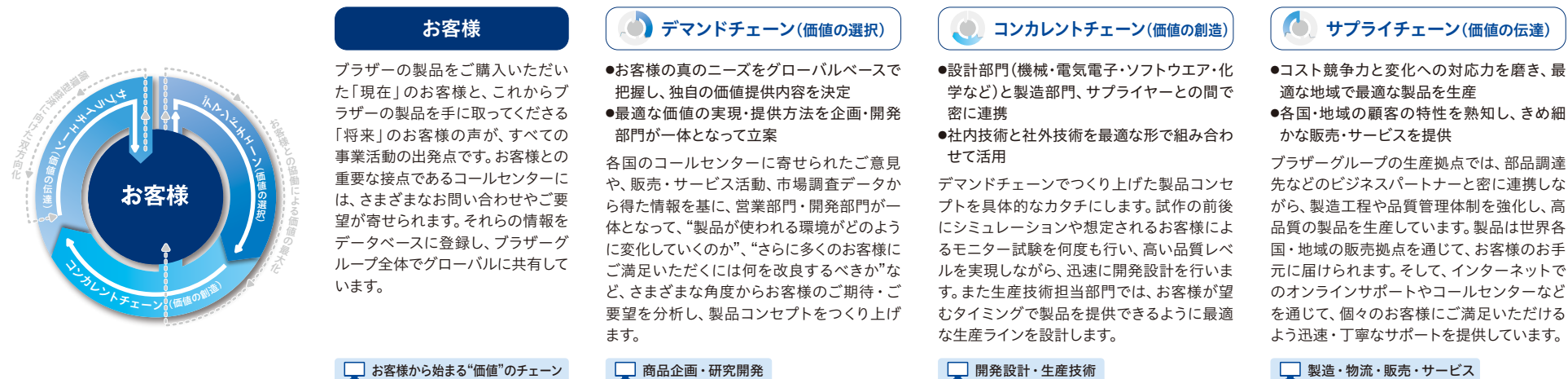
ブラザーの価値創造プロセス

価値創造のビジネスモデル：ブラザー・バリュー・チェーン・マネジメント (BVCM)

ブラザーグループは、「お客様の声」を、企画・開発・設計・販売・サービスなどのすべての事業活動の原点と考え、優れた価値を迅速にお届けするために、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 (BVCM)」を構築・実践しています。このBVCMを進化させ続けることにより、提供価値の最大化を目指します。

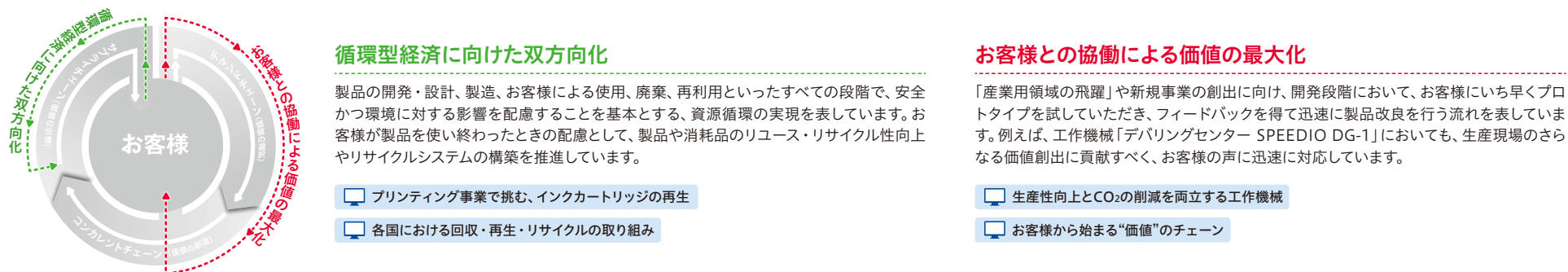
BVCMの基本プロセス

お客様のもとへ優れた価値をお届けする過程を、お客様を中心に、「デマンドチェーン」「コンカレントチェーン」「サプライチェーン」の3つのチェーンでつなぎ、柔軟かつスピーディーに価値創造を行います。このバリューチェーンの循環を高速化することで、より優れた製品・サービス・ソリューションを迅速にお届けします。



BVCMの進化

ブラザーグループビジョンで目指す「循環経済型ビジネスの推進」や「産業用領域の飛躍」を実現するため、基本のBVCMプロセス(白色実線)に、緑色点線:「循環型経済に向けた双方向化」、赤色点線:「お客様との協働による価値の最大化」を加えました。基本のプロセスとともにさらなる高度化を図ります。



価値創造ストーリー

ブラザーの価値創造プロセス

ブラザーの強み

— SPEEDIOにおける具体事例 —

ブラザーは、グローバルな生産体制と長年培ってきた技術力を生かし、高い生産性と省エネ性能を兼ね備えた工作機械・SPEEDIOを通じて、お客様に迅速に価値をお届けしています。

本章では、価値創造プロセス [P.12 参照](#) に示したブラザーの4つの強みに関する事例について、SPEEDIOに関わるメンバーが紹介します(所属・役職は取材当時のものです)。

製品ラインアップ	NC(数値制御)工作機械※	生産拠点	テクノロジーセンター
7 シリーズ 11 機種	累計生産台数 20万台 発売 40周年	3 (日本・中国・インド)	世界 19か所 (日本・中国・インド・タイ・ドイツ・米国・メキシコ)

※ 対象となるNC工作機械は、CNCタッピングセンターとSPEEDIO

1 創業以来の事業の多角化で培った 民生用・産業用両面でのモノづくり技術

お客様の声の具現化にチーム力で応える新製品開発

私たちは、「CS B2024」期間中に、大型で多様な部品を加工できるHシリーズや複雑な輪郭形状を加工できるUシリーズ、小型の工作機械で初となる100本の工具が搭載できる製品、バリ取り加工のデバリングセンターなど複数機種を同時開発して市場投入し、お客様からも大きな反響をいただいています。

各製品開発における成功要因の1つ目は、若手リーダーの起用と開発部内外のメンバー間の連携です。毎週のレビュー会では、テーマを持ち寄り、世代・部門を超えてフラットに意見をぶつけ合い、多様な視点でアイデアを磨いています。この場が、課題解決だけでなく若手の成長の後押しもしています。2つ目は、効率的に開

発できるように、部品をモジュール化し、要素部品の設計を共通化したことです。3つ目は、お客様訪問によるニーズの把握です。10年以上前から欧州などでの顧客訪問を通して多品種少量生産への強いニーズを掴んでおり、小型の工作機械で100本の工具が搭載できる製品のアイデアを温めていました。コロナ禍を経て人々の価値観が変化し、多品種少量生産への要望が高まり、一気に製品化できた自信作です。



産業機器開発部
グループ・マネジャー
石橋 伸晃

U500Xd2-100T

SPEEDIOの環境性能



デジタル生産支援システム「B-PACS」による安定品質の実現と作業教育

私たちは、刈谷工場で構築されたデジタル生産支援システム「B-PACS」の、兄弟機械(西安)有限公司への導入・運用に注力してきました。従来、作業管理者は100枚以上の紙によるチェックシートで工程を管理していましたが、B-PACSにより工程管理を電子化し、ペーパーレス化とリアルタイムでの進捗・品質管理を実現しました。ネジ締めなどの測定データも自動で記録されるため、作業ミスなどを大幅に削減できています。また、トレーサビリティや工数管理もデジタル化しているので、不具合の原因を迅速に

発見し対策をとることができます。

一方、作業者はタブレットで全工程を確認できることと作業内容が数値化されていることで、迷わず正確に作業を進めることができ、新人育成の期間短縮にもつながっています。全工程において高レベルな生産技術を習得した熟練者は、「匠道場」でさらなる技術の向上を目指します。



兄弟機械(西安)有限公司
製造部
張 軍志 副部長(右)
劉 萌 課長(左)
匠道場の取り組み

2 ともに成長するグローバルな顧客と ビジネスパートナー

お客様のビジネス成長を支えるグローバルネットワークとサポート体制

私たちは、国内外の代理店を通じて製品を販売し、地域特性に合わせた営業体制を整備しています。例えば、日系企業のお客様が海外工場で工作機械を採用する場合でも、日本でテスト加工や品質・コスト・納期・保守体制などを確認、納得していただくことが必要です。製品導入後、不具合などが発生した際には、お客様や代理店の声を正確に把握するため現地スタッフがお客様を訪問し、お客様の課題を迅速に把握・解決することを重視しています。訪問できない場合や現地スタッフだけでは対応できない場合は、私たち日本の営業担当に加え、お客様の海外工場を統括されているご担当者様にもご参加いただき、Web会議などを活用して迅速に対応してい

ます。また、国内外のブラザーサービス拠点や代理店と定期的に情報交換し、成功事例や課題をグローバルで共有・展開しています。国内ではマシンダウン時の48時間以内復旧率90%を実現しており、このような実績を全世界に広げたいと考えています。グローバルサポート体制をさらに充実させ、マシナリー事業における「CS B2027」の成長の基盤を強化することで、お客様との長期的な信頼関係を築いていきます。



産業機器営業部
チーム・マネジャー
林 修(左)
安井 隆史(右)

価値創造ストーリー

ブラザーの価値創造プロセス

ブラザーの強み

— SPEEDIOにおける具体事例 —

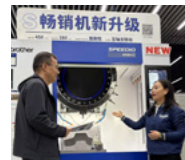
お客様をブラザーファンに お客様の困り事解決と一緒に取り組み、ともに成長する

私は営業担当として、高い生産性や品質の安定性などに優れるブラザーの工作機械を、自信と誇りを持って販売しています。

ある部品メーカーのお客様には、会社の成長に伴い、5年間で600台以上のブラザー製工作機械を導入していただきました。短納期対応や故障時の迅速なサポートはもとより、普段から営業・技術・サービス担当が連携し、設備導入のキーパーソンに対して、技術交流会や現場教育を実施するなど、ブラザー製品の高い顧客価値を体験して深く知っていただく機会を設け、ファンになってもらう努力を続けています。困り事が発生した時に、「ブラザーに聞けば解決でき

る」と頼りにされる関係性を築いています。この関係性があるからこそ、設備の導入の際に、ブラザー製品を優先的に検討してもらえるのだと思います。前述のお客様からは「1,000台保有の可能性もある」とのお声をいただいています。

お客様の成長が私の喜びであり、私自身もブラザー製品のファンとして、これからも全力でお客様をサポートし続けます。



兄弟機械商業(上海)有限公司
ブラザーテクノロジーセンター東莞
魯 霞 所長(右)

テクノロジーセンター

3 コスト競争力と柔軟性の高い
グローバル生産体制

サプライヤーと取り組むQKY※やコストダウン活動

私たちは、お取引先(サプライヤー)の皆さまとともにQKY活動やコストダウン活動に取り組んでいます。例えば、板金サプライヤー様とともに塗料の付着や溶接方向のミスといった品質リスクを事前に予測し、マスキングや治具活用など具体策を徹底することで、異常発見件数を大幅に減らし、品質向上を実現しました。これらの活動により、ブラザーと取引することへの訴求力を高め、信頼関係も強化されています。また、短期的な成果を求めるのではなく、中長期的に持続性のある視点でコストダウン活動にも注力しており、現地調達や新規サプライヤーの開拓など選択肢を広げて柔軟な対応を進めています。この

ようなコストダウン活動は、お取引先と協力して進めることで、ともに成長し、さらなるビジネス機会の拡大につなげています。

今後も、お取引先との相互信頼関係を築くことを大切にしながら、お客様への価値を生み出すという共通の目標に向かってともに成長し続けます。

※ 品質面の危険予知、未然防止活動。部品の生産・保管・納入の際の不具合を予測し対策を打つことで、品質の高い部品の供給を目指す活動



兄弟機械(西安)有限公司
製造部
古田 悠斗 部長(中央)
楊 莉娜 課長(左)
潘 桃 係長(右)

4 自律型従業員で構成されるグローバルチームと
風通しの良い組織風土

インド工場立ち上げにおけるグローバルチーム連携

2024年12月に稼働を開始したブラザーマシナリー(インド)Private Ltd.は、ブラザーグループでは初めて、工作機械専用に立ち上げた工場です。私たちは、これまで日本や中国で培ってきた工場立ち上げのノウハウを最大限に生かし、部品調達や生産管理の仕組みづくり、現地スタッフとのコミュニケーションや教育など、さまざまな課題に対応しながら準備を進めてきました。稼働後も、インドへの重要部品の送付など、日本・中国・インドの3工場間がグローバルチーム

として連携し、産業機器事業全体の成長という共通の目標に向けて自律的に取り組んでいます。インドでは、販売と製造の連携をさらに強化していく段階で、インド工場のメンバーからは、「絶対に成果を出す」という強い使命感が伝わり、頼もしい仲間たちだと思っています。



製造部
小山 恭平(右)
林 勇樹(左)

バリ取り加工の設定を容易にでき、投資効果の高い機械を創出した自律型従業員の情熱

7年前、「機械導入の投資リスクが高く、人手に頼ることが多いバリ取り作業をブラザーの技術で解決したい」と「テリー'sチャレンジ塾※」で提案したことがきっかけで、バリ取り専用加工機「デバリングセンター」を発案し、プロジェクトリーダーを務めました。

市場に同じコンセプトの機械が存在しなかったため、お客様の声を伺いながら何度も試作を重ね、仕様や機能をつくり込みました。当初は社内でも開発に対する疑念の声がある中、「チャレンジしなかったら後悔する。必ず結果を出す」という思いでプロジェクトメンバーと試行錯誤を続けました。プロジェクト外のメンバーからも、「これはいい、売れそうだ」という声が聞かれるようになってからは、プロジェクトを大きく前進

させることができ、お客様に「こんな機械が欲しかった」と言っていただける製品を生み出すことができました。ゼロからの製品開発に挑戦し、メンバーそれぞれが悩みながらも強みを発揮して成長できたことが、一生忘れられない経験となり、心から感謝しています。

※ 小池取締役会長が講師となり、従業員のチャレンジを支援する研修プログラム。「テリー」は会長の小池の愛称で、米国駐在時に自身の名前「利和」のイニシャル「T」にちなんで自ら考案したもの。ブラザーには役職ではなく「さん付け」の文化があり、「小池会長」ではなく、「テリーさん」が定着しています。



産業機器開発部
チーム・マネジャー
田中 博之(前列中央)

テリー'sチャレンジ塾

デバリングセンター DG-1

Brother Integrated Report 2025 15

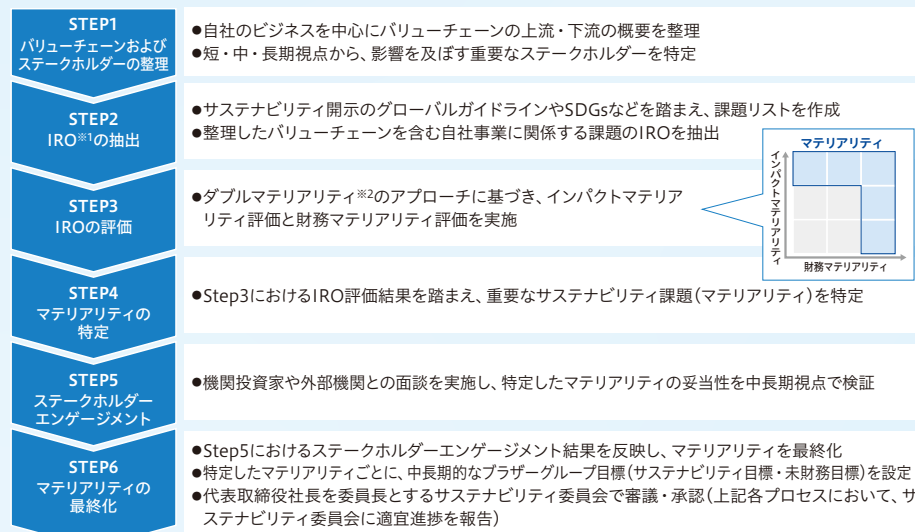
新マテリアリティ/特定プロセス

ブラザーグループは、ビジョン「At your side 2030」のあり続けたい姿で掲げた“社会の発展”と“地球の未来”への貢献に向けて、6つのマテリアリティを特定しました。これらの解決により、サステナビリティを重視した経営のさらなる高度化を目指します。

マテリアリティの再定義

ブラザーグループは、中期戦略「CS B2024」策定時(2022年)に5つのマテリアリティを特定しました。その後、環境変化や社会要請の高まりを受け、中期戦略「CS B2027」策定(2025年)に合わせて6つのマテリアリティを再定義しました。

今回の再定義では、ガバナンスに関するマテリアリティを新たに追加しています。当社は、これまでガバナンス強化に取り組んできましたが、事業ポートフォリオ変革の加速に向け、適切なリスクテイクを後押しするガバナンスのあり方を継続的に見直し実践することが重要だと改めて認識しました。そのため、サステナビリティ委員会での議論やステークホルダーの皆さまとの対話を経て「価値創造を支えるガバナンス」もマテリアリティとして特定し、重要性を明らかにしています。

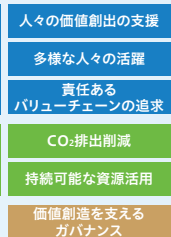


※1 影響(Impact)、リスク(Risk)、機会(Opportunity)

※2 企業活動が社会や環境にもたらす影響(インパクトマテリアリティ)と、社会や環境が企業の発展や業績、財務状況など企業財務にもたらす影響(財務マテリアリティ)との2つの側面から重要課題を特定する考え方のこと

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



マテリアリティとサステナビリティ目標

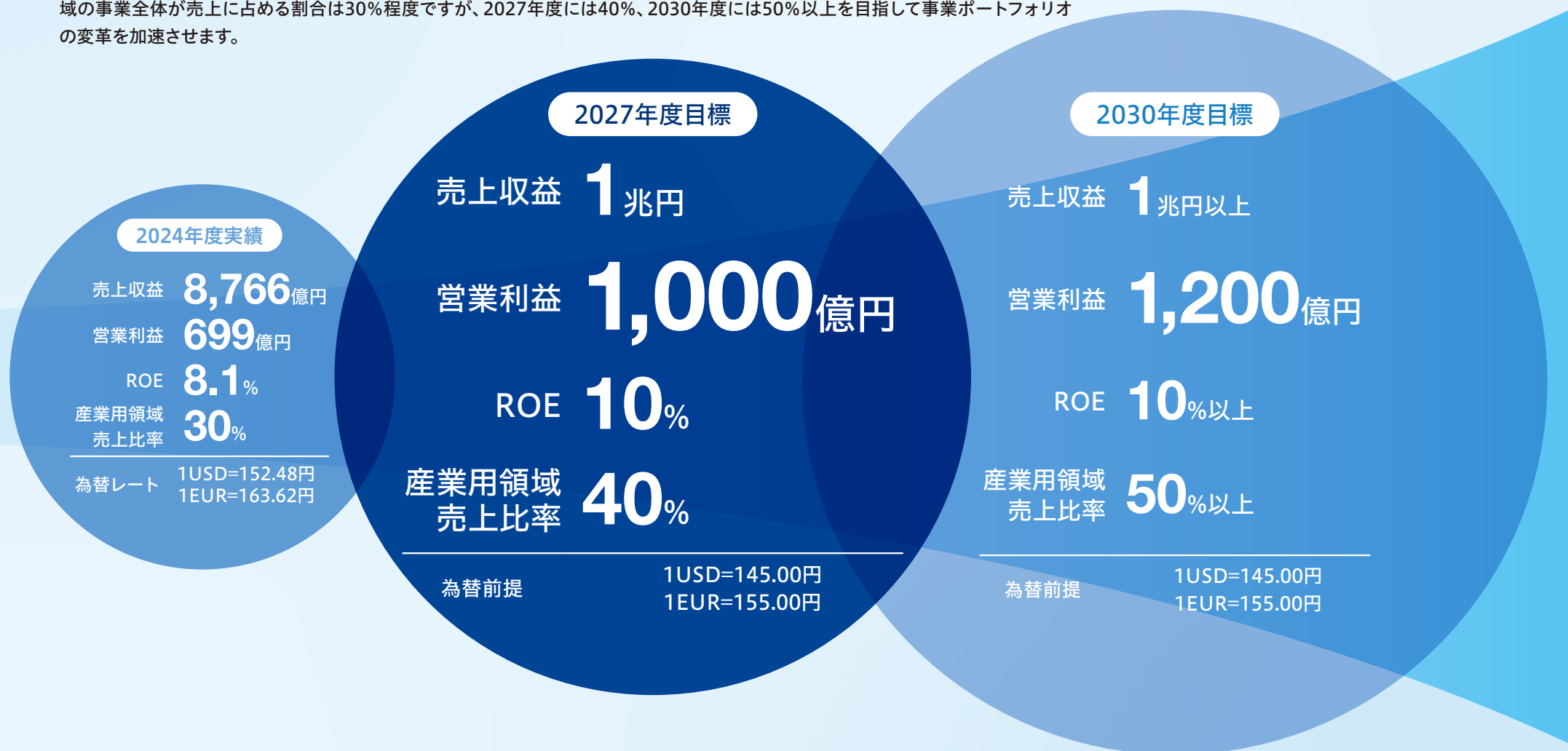
マテリアリティ		「CS B2027」方針・サステナビリティ目標
人々の価値創出の支援	ブラザーの製品・サービスの提供を通じて、それらを使用するお客様による価値の創出を支援し、世界の人々の心豊かで快適な暮らしに貢献する	●各事業の社会的な存在意義と事業ポートフォリオ上の役割に基づく、お客様への提供価値の最大化
多様な人々の活躍	ブラザーグループで多様な従業員がいきいきと活躍できる環境をつくり、属性によらない多様な視点・知見・価値観が、イノベーション創出や組織の意思決定に活かされている状態を実現する	●グローバルベースでの従業員エンゲージメントの向上 ●各拠点・地域の状況や課題に即した多様な人財の活躍促進 ●重点分野における人財ポートフォリオの強化 P.30-31 参照
責任あるバリューチェーンの追求	ブラザーの事業のバリューチェーンに関わるすべての人々の人権を尊重し、働く人たちの安心・安全を実現する	●バリューチェーン全体に対する人権リスク評価の実効性向上 ●主要工場におけるRBA認証の継続的な取得 P.34 参照
CO ₂ 排出削減	事業活動のカーボンニュートラルとバリューチェーン全体のCO ₂ 排出最小化を目指し、脱炭素社会の形成に貢献する	●[スコープ1・2 ^{※1}] CO ₂ 排出量の2015年度比56%削減 ●[スコープ3 ^{※1}] 売上高原単位 ^{※2} の2022年度比25.2%削減 P.35 参照
持続可能な資源活用	資源循環の最大化に取り組むとともに、資源の持続可能な利用と廃棄物による環境負荷の最小化を目指す	●売上高原単位 ^{※3} の2022年度比16.9%削減 P.35 参照
価値創造を支えるガバナンス	ブラザーグループの持続的な成長と価値創造のために、経営の透明性・公正性を担保し、変革に向けた適切なリスクテイクを後押しするガバナンスのあり方を継続的に見直し実践する	●事業ポートフォリオの変革を後押しするためのガバナンス改革

※1 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)

※2 売上収益に対するCO₂排出量を示す指標

※3 売上収益に対する新規資源使用量を示す指標



中期戦略|全体方針

「CS B2027」骨子と事業の役割

「挑む。未来へ、大胆に」が「CS B2027」のテーマです。「挑む」という言葉は、全従業員が積極的に新しい目標に向かって挑戦し続ける姿勢を示し、「未来へ、大胆に」は現状に安住せず大胆な行動で未来を切り拓く意思表示です。



「CS B2027」骨子 — 事業ポートフォリオの変革加速による利益創出力の向上 —

事業の役割と投資方針の明確化	●各事業の役割を明確化し、重点指標を設定 ●成長事業への集中投資 ●プリンティング事業の変容を継続的に実行するための経営資源確保	成長投資の確実な実行	●2,000億円規模の成長投資を実行 ●特にM&A、アライアンスを積極的に推進し、産業用領域の成長を実現する基盤・組織能力を強化
経営基盤の強化	●インクジェット技術の総合的な強化と多様な用途への展開 ●重点分野の人財強化 ●ブラザーグループの持続可能な成長を支える基盤強化	成長と変革を支える財務戦略	●資本コストと株価を意識した経営を推進し、TSR・PBRを向上 ●株主還元的大幅強化。1,400億円の還元を実施予定（うち自己株式取得に600億円を予定）

事業の役割 — 利益創出力を高めるため、事業の役割を明確にし、経営資源の配分を最適化 —

	対象事業	役割
成長事業	マシナリー事業【産業機器】  P.26-27 参照	成長投資を活用して非連続な売上成長を実現し、将来の柱となる
	インダストリアル・プリンティング事業  P.24-25 参照	
	新規事業  P.29 参照	
コア事業	プリンティング・アンド・ソリューションズ事業 通信・プリンティング／汎用ラベリング  P.22-23 参照	売上・利益額を最大化し、全社を支え続けると同時に、事業の変容を進め、次を切り拓く
	業務用ラベリング  P.22-23 参照	
収益性追求事業	パーソナル・アンド・ホーム事業  P.28 参照	売上と利益のバランスを取りながら、全社に利益貢献する
	ニッセイ事業  P.28 参照	
収益性改革事業	マシナリー事業【工業用マシン】  P.26 参照	着実に利益貢献できるよう、収益構造を改革する
	ネットワーク・アンド・コンテンツ事業  P.29 参照	

※ マシナリー事業の工業用マシンに含まれていたガジェットプリンター中心の事業を、2025年度から「産業用プリンター」というサブセグメントに変更しドミノ事業と統合、インダストリアル・プリンティング事業という新セグメントにしました。

※ 産業用領域には産業機器、工業用マシン、ニッセイ、ドミノ、産業用プリンターに加えて、P&S事業内の業務用ラベリングも含まれます。

中期戦略 | 全体方針

財務戦略

株主還元とのバランスを取りながら積極的な成長投資を実施することで、事業ポートフォリオの変革を加速させ、株主価値向上を図ります

中期戦略「CS B2024」振り返り

中期戦略「CS B2024」の最終年度である2024年度は、主にP&S事業での消耗品の価格対応効果による売上増や為替のプラス影響により、売上収益は8,766億円となり過去最高を更新し、各段階利益も増益となりました。一方で、「CS B2024」の業績目標に対しては、売上収益は目標の8,000億円を達成しましたが、為替が円安に推移したことによるプラス影響を除いた実質ベースでは目標の水準には到達できていません。また、営業利益率、ROEは目標の10%以上に對し、それぞれ8.0%、8.1%とともに目標を下回る結果となりました。

目標に及ばなかった最大の要因は、産業機器を中心とした産業用領域の成長の遅れです。特に、工作機械の主要市場である中国における自動車・一般機械向け設備投資需要の低迷が大きく影響しました。一方で、このような環境でも、設備投資や開発投資の手は緩めることなく、大幅成長を実現するための種まきは着実に実施することができました。重点地域における販売拠点の強化や製品ラインアップの大幅拡充は、中期戦略「CS B2027」における売上拡大に確実につながる施策です。また、P&S事業については、ペーパーレス化が進む中でも、A3の大型コピー機から小型のA4プリンターへの分散化印刷という流れや製品の長寿命化に伴い、市場稼働台数を維持することができ、消耗品売上が底堅く推移したことなどにより、安定した収益基盤を維持することができました。今後は、契約型ビジネスなど、お客様とつながることによってお客様とブラザー双方のメリットを最大化する取り組みを一層推進していきます。

2025年度は、米国の関税政策をはじめ世界経済の先行きは不透明な状況にありますが、全社で対応策を講じ収益への影響を最小限にします。

株主価値の向上に向けて

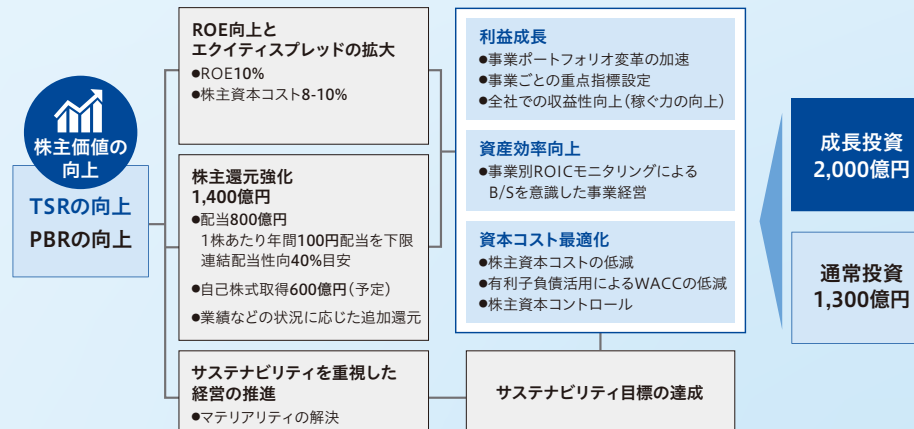
ブラザーグループでは、資本コストと株価を意識した経営を推進し、長期的かつ継続的な株主価値の向上を目指しています。2025年度よりスタートした「CS B2027」では、株主価値を測る

指標として、TSRとPBRの向上を掲げています。

現状認識としては、PBRは、2024年度末時点で1.0倍でしたが、TSR（配当込み）は、過去5年間で185.6%と、TOPIX（213.4%）を下回っています。また、2024年度のROEは8.1%であり、現状の株主資本コスト（8～10%）に鑑みて十分なエクイティスプレッドを確保できていません。

このような認識のもと、「CS B2027」においては、まず、積極的な成長投資により事業ポートフォリオ変革を加速することで利益成長を図ります。ROE向上のためには、事業成長による利益創出力の向上が最優先であると考えています。加えて、事業別ROICのモニタリングによる資産効率の向上や、有利子負債の活用・株主資本のコントロールなどを通じ、資本コストの最適化を図ります。これらにより、ROEを10%まで高め、エクイティスプレッドの拡大を目指します。あわせて、株主還元的大幅な強化と、サステナビリティを重視した経営をさらに推進することで、株主価値の向上を目指します。具体的には、「CS B2027」においてTSRは対TOPIXで100%以上を目標としています。PBRについても1.0倍は一つの通過点であり、さらに高い水準を継続的に目指していく必要があると認識しています。

株主価値の向上に向けた全体像



財務戦略

キャッシュアロケーション

「CS B2027」では、成長投資と株主還元の規模を大きく拡大します。その原資として、事業成長から創出される実質営業キャッシュフローは3年間で3,250億円を見込んでおり、加えて自己資金と有利子負債を活用することを想定しています。

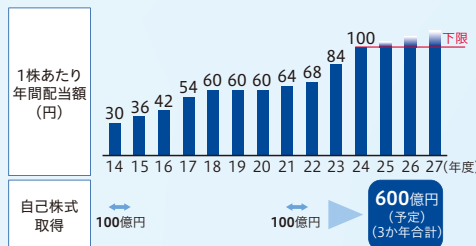
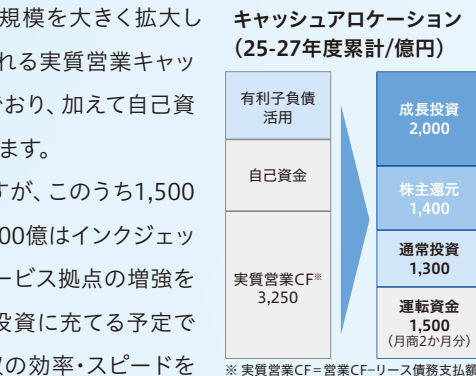
成長投資は、2,000億円を想定していますが、このうち1,500億円をM&A・アライアンスの戦略投資に、500億はインクジェット開発・生産技術や産業用領域の販売・サービス拠点の増強をはじめとする、成長を支える経営基盤への投資に充てる予定です。投資に際しては、資本コストや投資回収の効率・スピードを意識しています。中長期の方向性に投資の目的・意義が合致しているかという視点や、今後の損益・資金への影響に加え、IRR（内部収益率）やROI、投下資本の回収期間などさまざまな投資判断指標により、総合的に判断しています。株主還元については大幅に強化し、3年間合計で1,400億円（配当に800億円、自己株式取得に600億円）を予定しています。

成長投資と株主還元のバランスを取りながら、事業ポートフォリオの変革を加速させます。

株主還元の強化

ブラザーグループでは、安定的かつ継続的な株主還元を実施することを基本方針としています。「CS B2027」においては、配当の下限水準を引き上げ、1株あたり年間100円の配当を下限とし、配当性向40%を目安として還元します。また、3年間で合計600億円の自己株式の取得を予定します。加えて、業績などの状況に応じて追加還元も検討していきます。

この方針のもと、株主還元と資本効率の向上、および機動的な資本政策を遂行するため、2025年度に200億円を上限とした自己株式の取得を進めています。



財務担当役員メッセージ

成長投資の拡大により事業ポートフォリオ変革を加速させるとともに、ステークホルダーとの対話を強化します



執行役員 財務部担当

中島 聡

「CS B2027」の策定にあたっては、当社の経営に関していただいたご意見・ご提言を踏まえ、株主還元や成長投資を強化するとともに、株価指標として業績目標にTSRを新たに組み込みました。還元については、減配はしたくないという強い思いのもと、リーマンショック以降16年にわたり増配または維持を続けてきましたが、その流れを引き継ぐとともに「CS B2027」ではさらに強化します。具体的には、配当の下限水準の引き上げに加え配当性向の目安を示すとともに、3年間での自己株式取得の金額を設定しました。一方で、産業用領域の拡大を中心とした事業ポートフォリオ変革の遅れは、重要な経営課題だと認識しています。変革を実現するための成長投資として2,000億円を確保し、そのうち1,500億円はM&Aなどの戦略投資に充てる予定です。戦略投資の原資には有利子負債も活用することで、資本コストの低減にもつなげていきます。

資本コストや株価を意識した経営を進めるためには、経営会議などでの議論に加え、従業員一人ひとりの意識を高める必要があります。この考えのもと、ブラザーグループ従業員約5,000人が参加する「CS B2027」のキックオフ会議において、資本コストの概念に加え、株価や各指標の動向や意味、それらを重要視する背景などを説明しました。

また、資本コストの低減やPBRの向上には、アナリスト・投資家の皆さまへの適時・適切な情報発信と対話を行うことで、情報の非対称性を解消し、当社の将来に対する期待感の醸成に努めることも重要だと考えています。例えば、コア事業であり全社の収益を支えるP&S事業が、ペーパーレスが進む中でいかに勝ち残り収益を確保し続けられるのか、また、産業機器での大幅成長をいかに成し遂げようとしているのか、そして、インダストリアル・プリンティング事業においてどのような強みや成長性があるのかについて、より積極的な情報発信と役員を含めたエンゲージメントを強化したいと考えています。

最後に、株価のさらなる向上のためには、事業ポートフォリオ変革を着実に実行し、実績として皆さまに認知いただくことが何よりも重要であると考えています。このような認識のもと、事業ポートフォリオ変革の加速と資本市場とのエンゲージメント強化を通じ、当社に対する市場からの評価を高め、長期的な企業価値の向上につなげていきます。

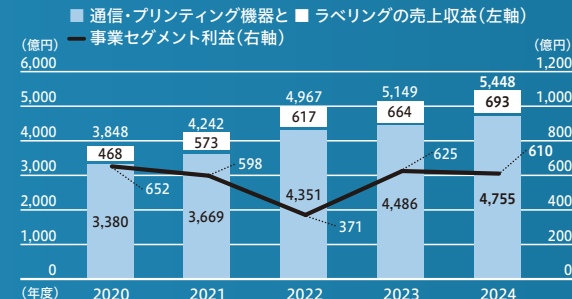
中期戦略 | 事業戦略

プリンティング・アンド・ソリューションズ事業

お客様のプリンティングニーズに応える、多様なソリューションを提供しています。コンパクト性を追求し豊富なラインアップを揃えた「プリンター・複合機」、家庭向けから業務用まで幅広いラインアップを持つ「ラベルプリンター」などを通じ、お客様の多様なニーズにお応えします。



売上収益／事業セグメント利益の推移



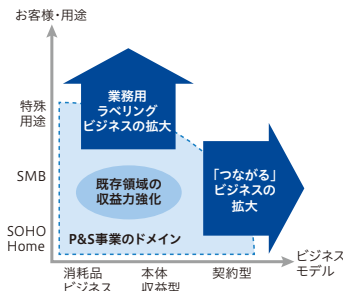
コア事業として全社を支え続けるべく、収益力を強化すると同時に、事業の変容を推進します

代表取締役副社長
プリンティング・アンド・ソリューションズ事業統括

桑原 悟

プリンティング・アンド・ソリューションズ(以下、P&S)事業は、ブラザーグループの売上収益の約6割を担い、まさに当社経営の中核となる事業です。「CS B2027」においても、オフィスや家庭向けプリンター・複合機、ラベルライターを扱う「通信・プリンティング」および「汎用ラベリング」の領域は、全社の収益基盤を支える「コア事業」と位置付けています。また、「業務用ラベリング」の領域は非連続的な売上成長を目指す「成長事業」と位置付け、さらなる事業拡大を目指しており、営業利益1,000億円という全社財務目標 [P.17 参照](#) の達成に向けてP&S事業が果たす役割は大きいと自負しています。

「CS B2027」でP&S事業は、現在の収益規模を維持すべく、営業利益550億円を2027年度の目標に掲げました。一見2024年度の営業利益589億円から減少するように見えますが、為替を勘案すると実質的には同規模の利益水準で、売上収益も同様に考えると、2024年度実績を上回ります。本目標達成には、コスト競争力の強化など「既存領域の収益力強化 [P.23 参照](#) 」に加えて、『つながる』ビジネスの拡大 [P.23 参照](#) 」と「業務用ラベリングビジネスの拡大 [P.23 参照](#) 」の2つからなる「事業の変容」が必要です。これらの施策は、前中期戦略「CS B2024」でも実施



してきましたが、「CS B2027」でさらに加速していきます。

プリンター業界は、ペーパーレス化などの逆風にさらされ厳しい事業環境にあります。しかし、私は今こそブラザーにとって新たな成長の追い風が吹いていると思っています。「CS B2027」で掲げた戦略を事業環境の変化に応じて優先順位を適切に見直しながら迅速に実行することで、今後も事業を力強く牽引し、持続的な成長と変革を目指します。

重点指標 (営業利益)	2024年度実績 589億円	2027年度目標 550億円	成長事業	コア事業
			収益性追求事業	収益性改革事業

※ 業務用ラベリングは、成長事業

強み

共通

- 企画・開発・設計・製造・販売が垣根なくグローバルで一体となったモノづくりプロセス
- グローバルに展開する販売・サービス拠点を生かし、各国・地域それぞれのお客様のニーズに合わせたサービスの提供

通信・プリンティング

- 適正かつ独自視点でのニーズの見極め力
- 長年培った使いやすさ、長寿命、高品質などの、製品信頼性を実現する力

インク・レーザー・サーマルの3つの印字技術を保有

- ビジネス市場でシェアを拡大する、主力のA4機で培った開発・製造ノウハウ
- コスト競争力

ラベリング

- 業界のバイオニアとしての知見
- 高性能で豊富なラベルのラインアップ
- お客様のニーズに応え続ける製品・ソフトウェア開発力

機会

- サテライトオフィスや在宅勤務の普及によるオフィス機能の分散化など、A4機を主力とする自社のポジションに有利な市場動向
- 製品使用期間の長期化による消耗品ビジネスの拡大
- 効率化や自動化、トレーサビリティの需要増加に伴う、業務用ラベリング市場の拡大

リスク

- 紙離れの加速によるプリントボリュームおよび本体・消耗品販売数の減少 [P.46 参照](#)
- 新興メーカーの台頭などによる競争の激化
- e-コマースにおける純正消耗品販売比率の低下

課題・対策

- 持続可能な社会への貢献に向けた資源循環の実現
 - 環境配慮設計の推進や、「つながる」施策を活用した製品の回収・リサイクルの促進
- インクジェットプリンター市場におけるシェアのさらなる拡大
 - 欧米市場でのブランド認知向上施策の展開
- お客様と直接「つながる」ビジネスモデルへの転換の加速
 - 継続的に価値を提供するための基盤や仕組みの強化
- 法人向けビジネス分野でのプレゼンス向上
 - 契約型サービスの拡充などの提案力強化
- 業務用ラベリングビジネス拡大のための提案力強化
 - ブラザーが得意とし、今後成長が期待できる使用用途への注力と、消耗品ラインアップの拡充

中期戦略 | 事業戦略

プリンティング・アンド・ソリューションズ事業

コア事業として、既存領域で収益力を強化するとともに、「つながる」ビジネスと業務用ラベリングビジネスの拡大によりビジネスモデルを変革し、事業の変容を加速します。

既存領域の収益力強化

「コア事業」として売上・利益の創出に貢献し、全社を支え続けるべく、既存領域における収益力を強化していきます。具体的には、当社の強みでもあるコスト競争力を、製造原価・販管費の両面から継続的に強化していくと同時に、レーザーおよびインクジェット市場における稼働台数の増加を目指します。

レーザー市場においては、当社は既にSOHO※¹市場を中心に高いブランド認知を持ち、独自のポジションを確立している一方で、SMB※²市場やさらに大きな規模の企業に向けた市場にはまだ拡大余地があると考えています。今後は、さまざまなパートナーとの協業を通じて、大口顧客の新規開拓や契約型ビジネスの拡大を進め、稼働台数の増加およびプレゼンスの維持・向上を図ります。

インクジェット市場においては、今後も市場規模が堅調に推移すると見込まれ、当社のシェア拡大余地も大きいと考えています。そこで、印刷量の多いお客様をメインターゲットに、ビジネスインクジェット機やインクタンクモデルなどの新製品の投入によるラインアップの強化を進めます。加えて、先進国においては、ブランド認知向上のための施策を展開し、新興国では地域ごとの特性を考慮したきめ細やかな販売施策を展開することで、市場シェアの向上と使用頻度が高く、かつ純正消耗品のご利用が多いお客様のさらなる獲得を目指します。

※1 Small Office, Home Office: 個人事業主やフリーランス、小規模な会社など

※2 Small Medium Business: 小規模な事業所や中小企業、複数拠点に分散する企業のオフィスなど

「つながる」ビジネスの拡大

先述した稼働台数の増加に、「つながる」ビジネスをかけあわせることで、お客様とブラザー双方にメリットを創出し、顧客生涯価値(LTV)の最大化を目指します。「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つくり、優れた顧客体験や価値

を提供し続ける」ことです。BtoBではMPS※、BtoCではサブスクリプションサービスや加入特典プログラムなどを通じて、従来の売り切り型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、事業の変容を目指します。

「つながる」メリット

お客様のメリット

- TCO(総所有コスト)の低減
- 消耗品購入の負荷軽減などによるストレスフリーな印刷体験
- 長期延長保証などキャンペーンへの加入・情報取得

双方のメリット

使用済製品の回収・リサイクル促進によるサステナビリティへの貢献

ブラザーのメリット

- 消耗品純正率の向上による収益性確保
- データ分析によるお客様理解・提供価値の向上

※ Managed Print Services: 顧客ごとに機能や料金プランを最適化できる法人のお客様向けプリントサービス

業務用ラベリングビジネスの拡大

成長が期待できる業務用ラベリング市場においては、お客様の業務内容や現場のニーズに合わせたソリューションの提供を通じて、さらなる持続可能な事業への変革を目指します。

当社は多様なラベリング機器を有しており、その用途も多岐にわたります。「CS B2027」策定にあたり、さまざまな用途の中から、今後注力していく用途を選定しました。これらの用途に合わせてラベリング機器や消耗品を選定し、さらにサービスを組み合わせることで、お客様やチャネルパートナーにとって手軽に導入しやすいソリューションを提供していきます。また、お客様のニーズに合わせた消耗品ラインアップの拡充を行い、収益の最大化を目指します。

注力用途の例

ネットワーク機器・ケーブルラベル



電力・通信業界

食材管理ラベル



小売・製造業界

2025年度の進捗

- 欧米市場を中心に展開する、「つながる」台数を計画通りに拡大
- 業務用ラベリングビジネスにおいて、お客様の業種や用途に合わせたソリューションの提供力を強化、売上・利益の両面でビジネスを拡大
- 注力領域であるビジネスインクジェット市場において、グローバルでラインアップを刷新

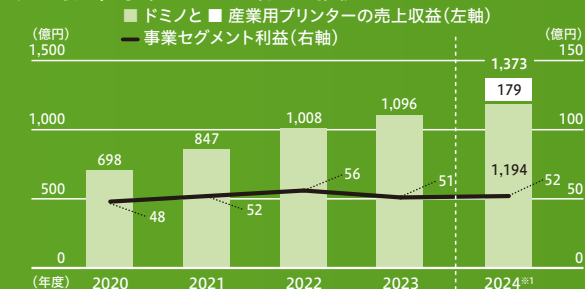
中期戦略 | 事業戦略

インダストリアル・プリンティング事業

ペットボトル、缶などに賞味期限などを印字する「コーディング・マーキング機器（C&M分野）」、商品パッケージの多種少量化や短納期化に応える「デジタル印刷機（DP分野）」、布への高速印刷を実現する「ガーメントプリンター」などの提供を通して、生産者の生産性を向上し、サステナブルな社会の実現に貢献します。



売上収益／事業セグメント利益の推移



※1 2023年度まではドミノ事業のみ。2024年度はドミノ事業と、マシナリー事業内「工業用ミシン事業」に含まれていた産業用プリンターを統合したIP事業として掲載



産業用印刷事業の集約により、事業ポートフォリオ変革の成長エンジンを担うとともに成長加速と収益性向上の同時達成を目指します

代表取締役副社長 インダストリアル・プリンティング事業統括

石黒 雅

インダストリアル・プリンティング（以下、IP）事業は、2025年度にドミノ事業と、マシナリー事業に含まれていた産業用プリンター事業を統合し、始動しました。目指す姿は「デジタル印刷技術を活用し、世界中の生産者のボトルネックを解消することで、ともに成長する未来を創造し、サステナブルな社会に貢献しながらブラザーグループの成長エンジンとなる」ことです。産業用印刷の市場はアナログからデジタルへの転換やサステナビリティ、カスタマイズ需要の高まりで成長が続く一方、競争も激化しています。その中で両事業の強みとシナジーを最大限に生かし、事業ポートフォリオ変革を牽引します。

IP事業の重点施策の1つ目は、製品およびビジネス領域の拡大です。積極的に新製品投入を加速し、シェアの拡大を図ります。両事業が世界中に張り巡らしている強い販売網を通して、競争力のある製品を届けます。2つ目は、サービス・ソリューション事業の強化です。IP事業のお客様にとっては、生産ラインの安定稼働の実現や生産性向上が大命題です。システムと連携した自動化やデータ分析、印刷前後の工程支援など、サービス・ソリューションの提案力を強化することで、モノ売りからモノ＋コト売りへの転換を進めます。3つ目は事業基盤の強化です。グローバル開発・製造機能の最適化や全社機能との連携を推進し、リソースを最大限活用します。

さらに、売上成長と収益性向上の両立には、組織能力の強化が不可欠です。そのために、戦略実行を支える「人財・体制」の強化、全社インクジェット技術活用の最大化、M&A・アライアンス

を活用した新市場への参入・組織能力の獲得、モジュール開発の加速による開発スピード・効率向上などに取り組んでいます。産業用印刷に関連する組織の総力を結集し、スピード感を持って中期戦略を実行します。

重点指標 (売上収益)	2024年度実績 1,373億円	2027年度目標 1,550億円
----------------	---------------------	---------------------

強み	〈共通〉 ■市場における主力製品の高いシェアと競争力 ■産業用・民生用両面の全社インクジェット技術に支えられた高い生産性と印刷品質の実現	きた信頼のブランド ■C&MとDPの両分野を持つことで、顧客ニーズに最適技術を組み合わせて相乗効果を生み出すユニークなポジショニング
	〈ドミノ〉 ■産業用プリンティング分野における40年以上の安定成長で培って	〈産業用プリンター〉 ■多様な独自技術を活用した印刷機器ならびにソリューション提供力

機会	〈共通（C&M分野を除く）〉 ■産業用印刷業界におけるアナログ印刷からデジタル印刷への継続的なシフト	DP分野 ■印刷工場の生産性改善ニーズの高まりに伴うデジタル化の進展 ■環境規制の強化に伴う、アナログ印刷から環境負荷の低いデジタル印刷への転換需要の増加
	〈ドミノ〉 C&M分野 ■新興国の人口増加に伴う需要増加 ■トレーサビリティ情報記載の義務化など、食の安全に関する法規制への対応需要増加による製造業者のトレーサビリティニーズの高まり ■多くの地域・産業・用途での成長期待	〈産業用プリンター〉 ■カスタマイズ需要の拡大 ■サステナビリティ意識の向上に伴い、廃棄物が削減できるプリントオンデマンド ^{※2} の需要が増加 ※2 1枚から制作可能な印刷サービス

リスク	〈共通〉 ■不安定な景気動向による設備投資意欲の減退 ■新興国メーカーの台頭による競争の激化	■DTF ^{※3} 機種の台頭 ※3 Direct to film. 専用フィルムにプリントして製作した後にTシャツなどに熱圧着するプリント技法。インクジェットで直接Tシャツなどに印刷をする当社製品の代替となる
	〈産業用プリンター〉 ■中価格帯市場での競争激化	P.46 参照

成長事業	コア事業
収益性追求事業	収益性改革事業

課題・対策	〈ドミノ〉 ■C&M・DP分野におけるコスト競争力と収益性を両立した迅速な製品開発と市場導入 ■地域・顧客のニーズに適した、「製品の提供者」から「効率的な印刷ソリューション・サービスの提供者」への変革 ■顧客の生産ラインの安定稼働や効率化の実現によるライフサイクル価値の向上 ■提供価値の変化に伴うカスタマーエクスペリエンスの強化
	⇒開発機能強化により、コスト競争力と収益性を両立した製品・ソリューション開発を加速し、新製品を投入 ⇒地域・セグメント別戦略の加速と、製品中心から印刷ソリューション・サービス中心への価値提供の変革の推進で、各市場に最適なアプローチを展開し、ビジネス領域を拡大 ⇒テクノロジーの活用による、顧客の生産ラインの安定稼働や効率化の実現 ⇒提案型ソリューションビジネスの強化による顧客の課題解決力の向上

〈産業用プリンター〉 ■大量印刷市場でさらなる成長を実現するための製品開発 ■大量印刷工場における生産性向上の支援 ■多種多様な素材への印刷の実現

⇒顧客の印刷ボリュームに合わせた製品ラインアップの拡充 ⇒ハードウェアとソフトウェア両面における自動化ソリューションの提供 ⇒既存技術強化と新規技術開発による印刷可能素材の拡充
--

中期戦略 | 事業戦略

インダストリアル・プリンティング事業

細分化した産業用印刷市場においてブラザー・ドミノ^{※1}の強みの生きる領域での競争力をさらに磨き、長期的な成長エンジンの役割を担うため製品開発スピードを加速するとともに、サービス・ソリューションビジネスを強化します。

※1 ここでは、グループ会社のDomino Printing Sciences plcを指す

ドミノ

お客様から優先的に選ばれる

マルチテクノロジー&総合サービスパートナーとしてお客様の成功を支援

お客様のニーズに合わせた最適な印字技術・製品を提供するとともに、自動化などのソリューション提供により、お客様の生産性とライフサイクル価値を最大化します。さらに、地域やセグメント別の戦略を加速させ、グローバルでの機能・拠点の最適化も図ります。これらにより、お客様から優先的に選ばれるマルチテクノロジー&総合サービスパートナーとして、お客様のビジネスの成功を支えます。

プリンターと消耗品

お客様のニーズに合わせた最適な印刷技術
(幅広い製品ラインアップ)の提供



オートメーションとインテグレーション、サービス

製品+自動化+システム連携+データ活用
+サービスでお客様の生産性とライフサイクル価値の最大化



売上拡大と収益力強化

地域・セグメント別戦略の加速
グローバル全社機能・拠点の最適化

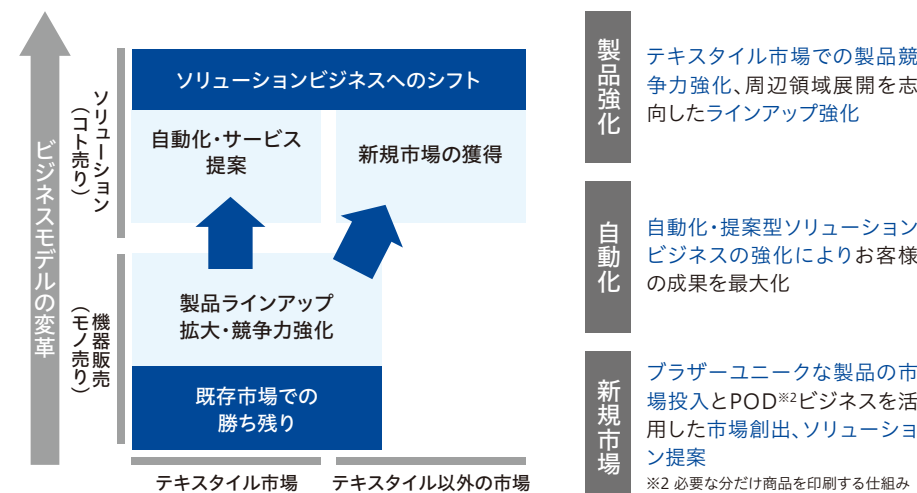
2025年度 の進捗

- 開発機能強化により、順調に新製品を投入。地域・セグメント別戦略を着実に実行中
- 製品・消耗品販売およびサービス・サポート提供により、製品使用期間全体を通して価値を提供する契約型ビジネス製品(リカーリング製品)を拡充し、契約数は順調に伸長

産業用プリンター

製品ラインアップ拡大と競争力強化およびソリューションビジネスへのシフトによる市場獲得

製品ラインアップを拡大し、競争力を強化することで、テキスタイル市場を中心とした既存市場での勝ち残りを目指します。また、テキスタイル市場での製品競争力を強化するだけでなく、周辺領域展開を志向したラインアップ強化を行います。そして、「モノ売り」だけではなく、ソリューションビジネスへシフトすることで、成長を図ります。具体的には、自動化・提案型のソリューションビジネスを強化するとともに、ブラザーユニークな製品投入や、オンデマンド印刷の潜在ニーズに応える市場の創出などにより新規市場の獲得を目指します。



2025年度 の進捗

- 新製品投入による製品ラインアップの拡充および商品企画機能の充実により、製品力を着実に強化
- 製品単体だけではなく、工程の自動化や製品のモニタリング用ソフトウェアの提供など、包括的なパッケージ提案を実現
- 店舗^{※3}含め新規顧客を新たな手法で開拓

※3 店頭に印刷機器を設置し、顧客の印刷したいコンテンツをその場で印刷する業態

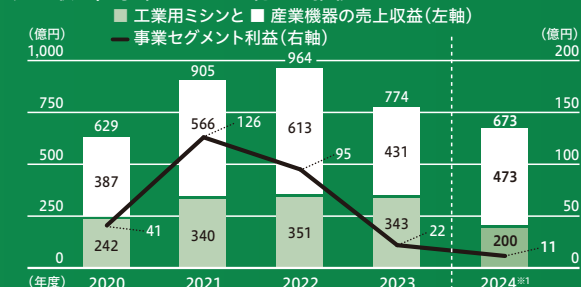
中期戦略 | 事業戦略

マシナリー事業

自動車や一般機械などの部品加工に最適な「工作機械」と、使いやすさ、高品質な縫製、省エネを実現した「工業用マシン」を通じて、お客様の生産性向上と新たな価値創出に貢献します。



売上収益／事業セグメント利益の推移



※1 2024年度は、「工業用マシン事業」に含まれていた産業用プリンターを除外



産業機器、工業用マシンそれぞれの役割を果たすことで、マシナリー事業の総合力を発揮し、産業用領域の飛躍を牽引します

専務執行役員 マシナリー事業統括

星 真

マシナリー事業は、「CS B2027」では、産業用プリンターをインダストリアル・プリンティング事業に移管し、産業機器と工業用マシンの2つに取り組みます。

産業機器が「CS B2027」で目指す姿は、「ブラザーの成長事業として、機電一体開発^{※2}を強みとしたSPEEDIOシリーズの高い生産性や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に貢献し、お客様とともに成長し続けること」です。営業・サービスの面で人的リソースや拠点網の増強など、お客様への価値提案力強化に重点を置くとともに、強力なビジネスパートナーとの協業も積極活用することで、売上収益を1,000億円規模まで引き上げる大きな目標を掲げています。さらにその過程においてM&Aも活用します。

一方、工業用マシンが「CS B2027」で目指す姿は、「自動車を中心としたノンアパレル市場で成長し、収益性の一層の強化を実現する」ことです。ノンアパレル市場で求められるニーズに大型BAS^{※3}やDIGIFLEX TUNE^{※4}など、ブラザー独自の強みで応えとともに、着実に利益貢献をできるように収益構造の改革に取り組みます。

マシナリー事業は生産財を扱う、お客様との距離が近いビジネスであり、産業用領域のかけがえのないパートナーとして、お客様から信頼され続けることを目指しています。お客様の潜在ニーズを先取りし、積極的な提案を通じて、製品やサービスの価値をより深く実感していただきたいと考えています。これまで育んできたお客様への思いを、マシナリー事業だからこそできる

卓越したアイデア・技術と“*At your side.*”の姿勢に昇華させ、グローバルチーム一丸となって、ブラザーグループビジョンを実現する未来へ挑みます。

※2 機械だけでなく機械の制御装置も自社で開発すること。制御装置を自社開発することで、機械の性能を最大限に引き出すとともに、加工時間や消費電力などの無駄を省いた最適制御が可能

※3 自動車に搭載する大型のエアバッグなどを縫製できるブリッジ型プログラム式電子ミシン

※4 ミシンの調整状態を、センサー技術を用いて数値化・脱技能化する技術

産業機器

重点指標
(売上収益)

2024年度実績
473億円

2027年度目標
1,000億円

成長事業

コア事業

収益性追求事業

収益性改革事業

強み

- 主軸30番マシニングセンタで展開するブラザーユニークな製品群
- 機電一体開発とコンパクト設計による高い生産性と省エネ性能
- 日本・中国・インドの3拠点を有するグローバルな生産体制

※ 詳細は次ページでご説明しています

機会

- グローバルでのカーボンニュートラルの加速に伴うHV^{※5}やPHV^{※6}も含めたEV^{※7}関連投資の拡大
- 世界人口増加の鈍化、高齢化などによる生産年齢人口減少に伴う、省人化・自動化の加速

※5 Hybrid Vehicle ※6 Plug-in Hybrid Vehicle ※7 Electric Vehicle

リスク

- 工作機械市場の本格的な市況回復の遅れ
- 主力製品市場での競争激化

[P.46 参照](#)

課題・対策

- EV関連を含む「自動車市場」、および医療機器や半導体製造装置関連など「非自動車市場」の幅広い需要へのアプローチ
- カーボンニュートラルに取り組む顧客に対する、省エネ性能のさらなる訴求

- ⇒お客様への新たな価値提供につながる製品ラインアップの拡充
- ⇒重点エリア(日本・中国・インド・欧州・東南アジア)での販売拠点網の拡大と機能強化
- ⇒ブラザーならではの高い生産性・省エネ性能の追求
- ⇒お客様のニーズに対するソリューション提案力の強化

工業用マシン

重点指標
(営業利益率)

2024年度実績
3%

2027年度目標
7%

成長事業

コア事業

収益性追求事業

収益性改革事業

強み

- 高速縫製と高い縫製品質を実現する製品開発力
- 長期間の安定生産を実現する製品耐久性
- 幅広い国・地域からの要望に対応できる拠点展開

機会

- 自動化、脱技能化につながる設備・技術への投資の活発化

リスク

- 衣料品を中心としたアパレル市場における新興国メーカーの勢力拡大

[P.46 参照](#)

課題・対策

- エアバッグを中心としたノンアパレル市場向け新製品の投入・自動化対応
- ⇒製品力の強化や自動化などのソリューション対応によるノンアパレル市場でのビジネス拡大

- ハイエンド顧客層に重点を置いたアパレル顧客の維持
- ⇒製品ラインアップ最適化によるアパレル市場におけるプレゼンスの維持

中期戦略 | 事業戦略

マシナリー事業 産業機器

これまで培ってきたブラザーの強みをさらに磨き込むとともに、パートナーとの協業やM&Aなど、外部の力も積極的に活用し、お客様への価値提案力を強化することで事業の大幅成長を目指します。

さらに磨きこむブラザーの強み

I ブラザーユニークな製品群



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な、他社にはない主軸30番マシニングセンタ（MC）の製品ラインアップを展開しています。30番MCでは初となる100本の工具を搭載可能な

U500Xd2-100Tやバリ取り加工専用機デバリングセンターDG-1は、小型加工機に長年こだわり、機電一体の開発体制を継続してきたブラザーだからこそ実現できた、ブラザーならではの新製品です。

II 高い生産性と省エネ性能



機電一体開発による最適制御とコンパクト設計による省スペースの実現で、時間・資源・エネルギー・設置スペースの無駄を極限まで削り、高い生産性と省エネ性能を提供しています。省エネ性能は外部からも高く評価され、コンパクトマシニングセンタ「SPEEDIO S300Xd2/ S500Xd2/ S700Xd2（Sシリーズ）」が、「2024年度 省エネ大賞」および「2025愛知環境賞」を受賞しました。

III グローバルな生産体制とカーボンニュートラル対応

日本・中国に続き、2024年12月にはインドでも生産を開始し、グローバル3拠点の生産体制を整備しています。地産地消工場（中国・インド）の機能強化でお客様の短納期ニーズを充足するとともに、大幅成長に向けた十分な生産能力を確保しています。また、刈谷工場は、日本国内の製造業において初めてISO14068-1に準拠したカーボンニュートラルを実現しています※。

※ PAS (Publicly Available Specification) 2060:2014規格に準拠したカーボンニュートラル実現については、2021年より英国の生産拠点、2022年よりスロバキアの生産拠点で実績がある

2025年度の進捗

- 新製品である100本の工具を搭載したS700Xd2-100T・U500Xd2-100T、デバリングセンターDG-1は、ともに発売後、さまざまなお客様から引き合い・高い関心を獲得。今後も新製品を上市予定
- 重点エリアにおいて販売・サービス拠点を拡充中。4月に長野営業所と中国のブラザーテクノロジーセンター（BTC）天津、6月にインドのBTCブネを開設。10月までに北陸営業所、中国 青島事務所を開設。3月までに欧州拠点のBTCフランクフルトを移転、機能を拡充予定

外部の力も積極的に活用し、さらなる強化を図るポイント

I 自動化・省人化への対応

お客様の顕在・潜在ニーズにお応えする高付加価値機種の拡充や、自社だけでなくパートナー企業の周辺機器との組み合わせなど、自動化・省人化ニーズへのソリューション提案力を強化し、モノ＋コト売りを継続的に推進していきます。

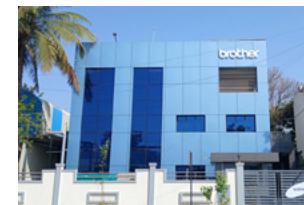


II 多様なソリューション人財

多様化する加工物への対応力や複雑形状加工への提案力を強化するアプリケーションエンジニア、お客様の個別仕様への対応力を強化するカスタマイズエンジニアを中心とした人財の採用・育成を加速します。キーとなるエンジニアを増強し、SPEEDIOに合った適切なソリューションを提案・実現させることで、お客様の成功につなげます。

III お客様とのタッチポイント創出

これまで、日本を中心に進めてきたデジタルマーケティングの取り組みを、今後はグローバルに展開していきます。また、重点エリアである中国・日本・インド・欧州・東南アジアにおける販売・サービス拠点拡充によりお客様への訴求力を強化します。



中期戦略 | 事業戦略

ニッセイ事業

幅広い製品バリエーションを持つ「ギアモータ」、産業用ロボットやFA機器の駆動を担う「高剛性減速機」、高精度・高品質な「歯車」などを通じて、拡大が予想される自動化・省人化分野など、多様化する顧客ニーズに的確に対応し、お客様の価値創出に貢献しています。



事業戦略(事業方針)

共通

- 利益ある成長を実現し、安定した高収益事業になる

減速機

- 高精度・高応答性・軽量かつコンパクトなど、市場のトレンドやお客様ニーズに対応した既存製品の機能強化を推進
- 高剛性減速機の売上拡大
 - 国内：剛性の高さや特注対応力を生かし、販売の拡大を推進
 - 海外：ロボット業界の急速な成長機会を捉えるべく、販促活動を積極的に展開

歯車

- 重点3業界※での売上拡大
- 製造集約による生産性向上と合理化など、製造設備の最大活用
- 新規引合案件獲得の強化
 - ※ ロボット、工作機械、減速機

重点指標	2024年度実績	2027年度目標
(営業利益率)	0%	10%

成長事業	コア事業
収益性追求事業	収益性改革事業

強み	減速機 ■各業種のさまざまなニーズに対応した豊富な製品ラインアップ ■主要部品の内製化による短納期の実現や特注品への対応 ■国内トップクラスの生産設備と独自の歯車加工技術 ■受注、設計、加工、熱処理、完成に至るまでの一貫生産体制により、高精度かつ高品質な製品を実現し多様なニーズに柔軟に対応	課題・対策
	歯車 ■商品力強化による海外市場や新規顧客の開拓 ⇒自動化やエネルギー効率の最適化など、産業界トレンドに追従した製品構成の実現 ⇒新たな顧客創出に向けた、次世代の新素材・新技術開発 ■製造機能の合理化やさらなる効率化推進などによる収益性の改善 ⇒効率化に向けた生産管理システム刷新、自動化/省人化の推進	
	機会 ■商品力強化による海外市場や新規顧客の開拓 ■製造機能の合理化やさらなる効率化推進などによる収益性の改善	
リスク	■減速機・歯車業界における海外メーカーの台頭 ■不安定な景気動向による設備投資意欲の減退 📖 P.46 参照	

2025年度の進捗

- 売上収益において、減速機は設備投資需要の回復が遅れ前年同期並みの推移となった一方、歯車の販売は緩やかに回復(2025年度 第1四半期決算)

パーソナル・アンド・ホーム事業

「家庭用ミシン」「カッティングマシン」「昇華転写プリンター」など、お客様の創造性の発揮を支援する製品と、作品づくり支援モバイルアプリ「Artspira」を活用した新サービスで、手作りの楽しさを提案し、お客様のLTV向上を支援しています。



事業戦略(事業方針)

- 作品づくりを通じてお客様の創造性をさらに引き出し、楽しさをより深く体感できる新コンセプト製品群の開発
- ブラザーのP&H事業で扱う製品と連携してデータを作成できるモバイルアプリ「Artspira」を通じて、お客様の作品づくりの幅を広げる感動体験の提供に加え、有償版サブスクリプションや1to1マーケティングにより、収益力を強化
- ディーラーとの連携強化によるミシン中高機種の拡大
- ビジネス市場の拡大に向けた、業務用刺しゅうミシンやその関連サービスの展開

重点指標	2024年度実績	2027年度目標
(営業利益率)	10%	10%

成長事業	コア事業
収益性追求事業	収益性改革事業

強み	■家庭用ミシンのリーディングカンパニーとして、普及機から高級機まで、さまざまな用途に合わせた幅広いラインアップを製造・販売 ■モバイルアプリ「Artspira」において、有償版サブスクリプションサービスを展開するなど、新たなビジネスモデルを構築 ■新コンセプトの刺しゅう用ミシン、カッティングマシン、昇華転写プリンターなどクラフトの幅を広げる製品群を拡大 ■グローバルに展開する強固な販売網	課題・対策
	機会 ■ブラザーグループにおける他事業の開発リソース・販売チャネルを活用した新製品・サービスの開発と販売 ■オリジナルグッズやカスタマイズ需要の増加	
	リスク ■海外メーカーによる普及機への低価格攻勢 📖 P.46 参照	
強み	■新ビジネスの基盤強化に向けた、モバイルアプリ「Artspira」の登録者数の拡大 ⇒モバイルアプリ「Artspira」の機能拡張や魅力あるコンテンツの開発 ■ソーシャルメディアの普及に対応した有効なデジタルマーケティング手法の確立 ⇒インフルエンサーやデジタル系メディアを活用したマーケティング活動 ■中小企業・個人事業主向けビジネス市場の拡大 ⇒SYOB※顧客のニーズに寄り添った企画開発と充実したサポートの提供	課題・対策
	機会 ■ブラザーグループにおける他事業の開発リソース・販売チャネルを活用した新製品・サービスの開発と販売 ■オリジナルグッズやカスタマイズ需要の増加	
	リスク ■海外メーカーによる普及機への低価格攻勢 📖 P.46 参照	

※ Start Your Own Businessの略。起業、副業用途を指す

2025年度の進捗

- モバイルアプリ「Artspira」有償会員の増加に向けて、お客様のニーズに合致した新たな機能を拡張
- SYOB顧客のニーズに寄り添った機能を搭載した、業務用刺しゅうミシンの新モデルを発売

中期戦略 | 事業戦略

ネットワーク・アンド・コンテンツ事業

「業務用通信カラオケシステム『JOYSOUND X1』を開発・提供するとともに、通信カラオケで培った配信技術を活用したサービスや製品・コンテンツを提案することで、新たな顧客価値を追求していきます。



事業戦略(事業方針)

- 市場で稼働している自社業務用通信カラオケシステムにおける最新機種比率の向上や、事業の効率化推進などによる収益性改善
- 歌うだけではない新たなカラオケの提供価値(エンターテインメント・プラットフォーム「X PARK^{※1}」、映像視聴サービス「みるハコ^{※2}」)の進化
- カラオケ配信で培ったネットワーク技術を生かしたさらなる新規事業の創出とビジネスモデルの多様化
 - ※1 カラオケのある空間同士を双方向通信でつなぎ、多種多様なエンターテインメントを提供するなど、「カラオケ=歌う場所」という常識を超えた次世代のエンターテインメント・プラットフォーム
 - ※2 カラオケルームで音楽、スポーツのライブ・ビューイングや、よりすぐりの映画・アニメなどを視聴できるサービス

重点指標
(営業利益率)

2024年度実績
5%

2027年度目標
10%

成長事業

コア事業

収益性追求事業

収益性改革事業

強み

- 業界最多曲数の業務用通信カラオケシステムを提供
- 双方向通信や多種多様なアプリケーションの提供を実現する製品開発力
- 介護施設向け音楽療養コンテンツ、家庭用カラオケなど幅広く事業を展開

機会

- オンライン化やバーチャル化の進展など、消費者の生活習慣や娯楽の変化に伴うニーズの多様化
- インバウンド需要の拡大
- ヘルスケア市場の持続的成長
- カラオケ以外の来店動機の増加に伴う、新規サービス提案の機会拡大

リスク

- 少子化や娯楽ニーズの多様化に伴うカラオケ参加人口の減少
- 娯楽ニーズ・ライフスタイルの多様化や技術革新などによる市場環境の変化

課題・対策

- 業務用通信カラオケシステム事業の堅実な成長
 - ⇒音響や映像の基本機能を強化し、圧倒的な臨場感と歌いやすさといった高付加価値機能を備えた、収益性の高い業務用通信カラオケシステム「JOYSOUND X1」の設置拡大
- カラオケ参加人口の底上げに向けた、カラオケおよびカラオケルームの新たな活用シーンの創出
 - ⇒「X PARK」「みるハコ」などを通じ、歌うだけでない新たなカラオケ価値の提供
- 新たな収益の柱となり得る新規事業の創出
 - ⇒ライブ配信者や動画クリエイターを対象としたカラオケサービスや支援事業を推進するなど、新規ビジネスを展開

2025年度 の進捗

- 業務用通信カラオケシステムの最上位機種「JOYSOUND X1」の導入により最新機種の稼働比率が上昇
- 「みるハコ」でのライブ配信や「X PARK」での他社協業によるコンテンツの拡充など、カラオケおよびカラオケルームの多様な利用方法を促進

新規事業

長い歴史の中で培われたブラザーグループの資産を生かしつつ外部パートナーとも連携し、社会の変化に迅速に対応した新たな製品・サービスで、社会課題の解決に貢献していきます。

事業戦略(事業方針)

- マテリアリティの解決に関わる事業テーマを創出し、新規事業として成長を推進
- 次の柱となる事業へと成長し続けるため、産学連携を含むオープンイノベーションによる強い固有技術の開発・獲得

事業紹介

事業	関連するマテリアリティ	詳細
空調・空清 	CO₂排出削減 人々の価値創出の支援	●独自冷却技術「TwinAqua」を使用した排気熱風レス・フロンレスを強みとする低消費電力のスポットクーラー ●地球温暖化と労働環境改善のソリューションとして販売を拡大、戦略投資を活用して商品ラインアップを拡充
燃料電池 	CO₂排出削減 人々の価値創出の支援	●水素を燃料とし、クリーンで長時間発電が可能な、バックアップ電源としての水素燃料電池 ●非危険物認定を受けた水素吸蔵合金の利用により、水素の安全な運搬と保管が可能
BuddyBoard 	人々の価値創出の支援	●設計図面を扱う建設業界・建設現場向けの手書きノートアプリ ●設計の検討や図面の朱入れなどのプロセスの生産性向上とコスト削減をサポートし、DXを推進

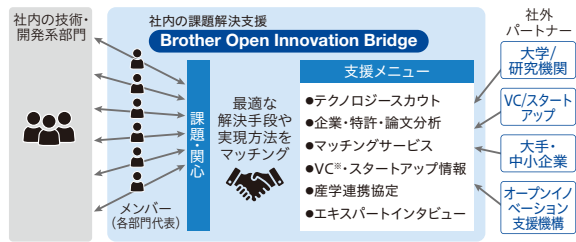
TOPICS

ブラザー工業における全社的オープンイノベーションのプラットフォーム「Brother Open Innovation Bridge」

ブラザー工業では、新規事業創出のさらなる加速、既存事業の課題解決に向けて、オープンイノベーションの強化を進め、「Brother Open Innovation Bridge(BROIB)」と呼ぶプラットフォームを構築しました。

BROIBとは、大学や研究機関、ベンチャーキャピタルやスタートアップ、大手・中小企業、オープンイノベーション支援機構などから得た情報やこれまでの社外活動で知り得たノウハウを支援メニューとして

用意することで、社内にある課題に対する最適な解決手段や実現方法をマッチングし、既存事業の課題解決を図るとともに、新たな価値創出の加速を目指す仕組みです。今後は大学との共同研究にも力を入れ固有技術の開発・獲得を目指します。



固有技術の開発・獲得推進による新規事業の立ち上げ加速

※ VC(ベンチャーキャピタル): 将来成長が見込めるベンチャー企業に投資する組織のこと

人的資本

資本の状況

- 連結従業員数：4万人以上※1 ●海外従業員比率：77.9%※1
- 海外拠点責任者の現地登用：57人(67%)※2

※1 2025年3月31日現在 ※2 2024年4月1日現在

「CS B2024」成果と振り返り

- 「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
- 多様な働き方を推進する制度を新設・拡充
フレックスタイム制度のコアタイム※3廃止、不妊治療に関する休職・休暇制度など働き方に関する各種制度の新設・拡充
- マテリアリティ「多様な人々が活躍できる社会の実現」に対し、以下取り組みを推進
 - サステナビリティ目標①「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」
ブラザー工業を対象にエンゲージメント調査を開始し、全体としてエンゲージメントが高い状態であることを確認。調査はブラザーグループにも拡大し、グローバルで従業員エンゲージメントの状況を把握。
 - サステナビリティ目標②「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」
海外主要拠点における幹部人材の育成やサクセッションプランの実施状況の把握・促進
 - サステナビリティ目標③「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※4」
女性管理職候補育成プログラムなどの実施※4

※3 コアタイム：従業員が必ず勤務しなければならない時間帯を指す ※4 ブラザー工業

「CS B2027」方針

事業ポートフォリオ変革を加速するために、重点分野の人財ポートフォリオを強化するとともに、リーダー人材の育成と従業員全員活躍に向けた施策に積極的に投資することで、人財基盤を強化する

重点施策

- 重点分野の人財ポートフォリオ強化
ソフトウェア、インクジェット技術、生産技術・技術営業を中心に、採用数を約4割増／シニア層のさらなる活躍促進や、柔軟な人材配置、社外人材の活用を推進
- 人財育成への積極投資
リーダー人材への育成投資を積極的に推進／リスクリング・リカレント教育施策の強化／グローバルチームブラザーを実現するグループ拠点の人財育成支援
- 多様性とエンゲージメントへの継続的な取り組み
グループ拠点ごとの自律性を生かした各種活動を推進／チャレンジを奨励する組織文化の醸成

人財育成への積極投資

人財育成

ブラザー工業では、「事業ポートフォリオ変革を加速するための人財基盤の強化」に向けて、人財育成への積極投資を行っています。

■キャリア開発支援

これまでの階層別キャリア開発に加え、従業員の自律的なキャリア形成を強化する取り組みとして以下を実施

- 2022年度～「キャリアカウンセリング制度」
社内・社外コンサルタントとキャリアに関する面談を実施
- 2024年度「キャリア・オーナーシップ※5実現に向けた説明会」を実施。従業員約1,000人が参加

■リーダー人材への育成投資

- 2014年度～「テリ－’sチャレンジ塾」
 - ・取締役会長が講師となり、従業員のチャレンジを支援
 - ・会長の講義を通じて、従業員が「成し遂げたいこと」などを明確にした「チャレンジ・ストーリー」を策定
 - ・「チャレンジ・ストーリー」における提案から、さまざまな新製品・サービスが誕生
- 2017年度～「社外研修派遣プログラム」
 - ・管理職候補者のリーダーシップ強化を目的に、管理職候補者が社外の研修に参加
 - ・2024年度までに計224人が参加
- 2022年度～「女性リーダー研修」
 - ・2024年度までに計101人が参加

■グローバル人材の育成

- 2008年度～「トレーニー制度」
 - ・ブラザー工業と海外のグループ拠点の間で、若手従業員を派遣

- 2018年度～「海外短期派遣制度」
 - ・20代を中心とした開発者・技術者を1か月間、海外の生産・修理現場に派遣

トレーニー制度参加者の声

参加者の声詳細

現場見学を通じて実現した自動化・効率化



ブラザー工業(日本)→
ブラザーインダストリーズ
(U.K.) Ltd.
P&S事業 製造部
大脇 隆弘

日本の品質管理に対する考え方・取り組みを学ぶ



台弟工業股份有限公司
(以下、BITW)→
ブラザー工業(日本)
BITW QM推進部
林 劭芳

※5 従業員がキャリアの舵を自ら握り、自律的に成長していくこと

■社内複業制度

ブラザー工業は、2023年度から社内複業※6制度を導入しました。この制度は、所属している現部門の仕事をしながら、就業時間のうち20%までを目安に一定期間、他部門の業務を行うことができる制度です。2024年度までに、約30人の従業員が本制度を利用しました。

※6 複数の業務に軽重を設けず、並行して取り組む意味を込めて「副業」ではなく「複業」としています

社内複業制度参加者の声



ソフトエンジニアの目線で 学生インターンシップを企画

P&S事業 SC開発部→人事部 墨 啓希

私は、ソフトウェア技術者向けの学生インターンシップの企画・運営に、半年間携わりました。技術系としての知識や経験を生かし、学生の皆さんが知りたいことに寄り添ったプログラムづくりに取り組みました。

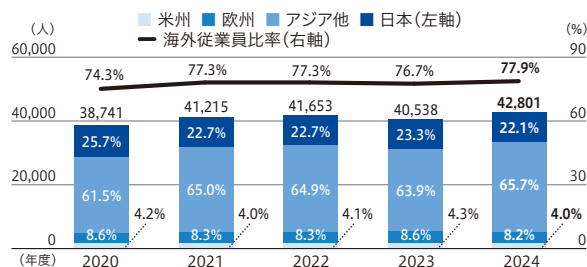
イベントでは、私の担当業務を取り入れ、社内の技術者にも参加してもらうことで、より具体的に仕事のイメージが伝わる内容にしました。学生の方から、「墨さんの話を聞いてここで働く決めた」と声をかけていただけたことは、大きな励みとなり、やりがいを感じた瞬間でした。また、学生の皆さんの成果や提案が従業員にも新たな気づきをもたらし、従業員にとっても良い刺激になったと感じています。加えて、複業部門の採用担当者から、採用活動における求職者とのコミュニケーションや情報発信の工夫について学び、部門を越えた協働の大切さを実感しました。今回の経験を通じて、技術系の視点を生かしながら、今後も自分にできることを広げていきたいと考えています。

中期戦略 | 経営基盤戦略

人的資本

多様性とエンゲージメントへの継続的な取り組み

40以上の国と地域に拠点を展開するブラザーグループの従業員数は4万人を超え、そのうち7割以上が日本以外で働いています。今後も、グローバルに多様な人財全員が活躍できる職場環境の実現に向けて、多様性とエンゲージメントへの組織的な取り組みを推進していきます。



海外拠点責任者の現地従業員比率 P.49 参照

ブラザーグループは、各拠点が現地の事業環境に適した自律的な経営を行うことを目指し、現地人財の登用を促進しています。

グループ拠点ごとの自律性を生かした各種取り組み

- 米州子会社: 各拠点のリーダー層が集まる「Americas Leadership Summit」を開催
- 欧州やアジアの販売拠点: 地域統括拠点やその管轄下にある販売拠点も参加する、人事領域についての定期的なミーティングを実施

現地雇用の推進

生産拠点の新設や拡張を通じて、現地での雇用機会の創出による地域社会・経済の活性化に貢献しています。例えば、フィリピンの生産拠点では7,000人以上、ベトナムでは2つの生産拠点を合わせて、11,000人以上を現地で雇用しています※。

※ 2025年3月31日時点

従業員エンゲージメントの向上

ブラザーグループは、従業員と会社がともに成長し貢献し合う関係を目指し、従業員エンゲージメントの向上に取り組んでいます。2022年度から、「従業員エンゲージメント調査」を新たに実施、2023年度はグローバルで90%以上の拠点、2024年度には調査

が必要なすべての拠点において従業員エンゲージメント調査を行い、従業員エンゲージメントの状況を把握しました。

調査結果
(ブラザー工業)

- 組織からの「成長支援」を感じ、「組織への共感」「貢献感」が高い従業員が約半数を占める
- 全体としてエンゲージメントが高い状態

多様な働き方の推進

ブラザー工業では、多様な人財が自律的な働き方を実現する環境づくりを推進しており、2023年度にはフレックスタイムのコアタイム廃止や在宅勤務制度の拡充などを実施しています。

働きやすい職場環境

育児休業制度利用者の声

利用者の声詳細



育休がもたらした家族との貴重な時間

ブラザー工業株式会社 P&S事業 IDS開発部 大野 泰生

P.49 参照

健康経営の推進

ブラザーグループは、従業員が長年にわたり才能とスキルを発揮するためには一人ひとりの健康管理が重要であると考えています。

健康経営の推進

「ブラザーグループ グローバル健康経営理念」

2016年9月策定後、最高健康責任者(ブラザー工業 代表取締役社長)の交代に伴い、2024年度に「ブラザーグループ グローバル健康経営理念」として見直し

従業員の健康に関する長期目標「健康ブラザー2025」

喫煙率10%未満やがん検診二次検査の受診率90%以上など2025年度までに達成すべき目標を2016年度に策定

健康経営推進体制

健康づくりを推進する健康管理センターを2006年度に設置し、ブラザー健康保険組合の保健推進センターと一体となって、従業員の心身の健康保持・増進を戦略的に推進

健康経営優良法人2025に選定



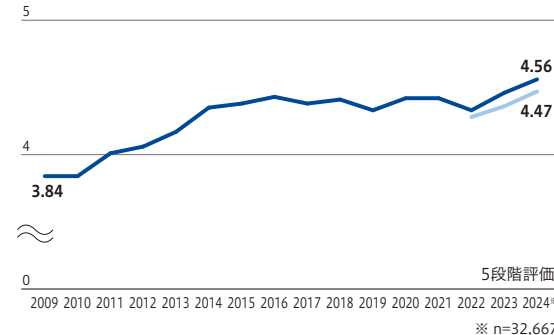
Column

チャレンジを奨励する組織文化の醸成

「グローバル憲章」の社内共有

ブラザーグループでは、グローバルに一体感を持った組織風土の醸成に向けてグループの根幹となる考え方を共有すべく、すべての活動の礎である「ブラザーグループ グローバル憲章」 P.2 参照の共有活動を展開しています。その一環として、中国では2014年から、ベトナムでは2017年から、拠点を横断して意見交換を行う「横串会議」を実施しています。中国では生産、販売、開発の計7拠点、ベトナムでは生産、販売の計3拠点が参加し、各拠点の枠を超えたコミュニケーションを通じて、現場の好事例共有や課題解決を図っています。また、本会議では、グローバル憲章に基づくチャレンジ行動を実践した従業員を表彰する「チャレンジャー表彰」も開催し、従業員が自律的に挑戦できる風土の醸成につなげています。こうした取り組みにより、2009年から実施している従業員意識調査のグローバル憲章を意識した行動の度合いでは過去10年続けて5段階中4.25以上のスコアを維持しており、従業員の自律性とチャレンジ精神を尊重する組織風土が根付いています。

- 私は、グローバル憲章に基づいた行動をしている
- 私は、ビジョン「At your side 2030」を意識して行動している(2022年に追加した設問)



横串会議参加者の声

参加者の声詳細

横串会議で実感した一体感と業務のやりがい



兄弟機械(西安)有限公司
人事・行政課
李 演

他拠点との交流による学び



ブラザーインダストリーズ
(サイゴン) Ltd. 管理部
Ha, Le

知的資本

資本の状況

- 研究開発費：495億円※1
 - 全世界特許保有件数：約3万件※1
 - 全世界意匠保有件数：約3千件※1
- ※1 2024年度実績

「CS B2024」成果と振り返り

知的財産全般

- 事業領域ごとに有望技術の特許化や参入障壁構築など戦略的な知的財産活動を実施し、各事業の競争優位性を確保しつつ、安定した事業運営を推進
- 当社保有特許が評価され、「Clarivate Top 100グローバル・イノベーター※2」に4年連続8回目の選出
- 意匠・商標による権利化・ブランド化を推進

- オフィス向けレーザープリンターのトナーカートンにおいて、グローバルに統一したデザインを権利化



レーザープリンター・トナーカートン

- 次世代インクジェットプリンティング技術「マキシドライブ」にて技術をブランド化



プリントヘッドテクノロジー

- IPランドスケープ※3によるパートナー・新技術の探索
- 大学などの外部機関と連携し、新技術・新事業の創出活動を推進
- 知的財産活動における生成AIの活用

※2 クラリベイト社が保有する特許データに基づき、技術研究とイノベーションで世界をリードする組織トップ100社を年に1度選出するアワード

※3 市場・商品情報と知的財産情報を組み合わせた分析・提案を行うことで、経営や事業の意思決定に役立てること

プリントインクジェット開発

- 高耐久プリントヘッドやクラス最速印刷速度など、事業のコアとなるインクジェットプリンティング技術を開発
- 開発を加速するシミュレーション技術を開発

「CS B2027」方針

事業における知的財産戦略

ブラザーグループでは、各事業戦略に基づいた知的財産戦略を策定し、さまざまな活動を推進しています。また、重要な意思決定を要するものは事業担当役員をはじめとする経営層に随時報告し、指示を仰ぐ体制をとっています。

プリンティング・アンド・ソリューションズ（以下、P&S）事業においては、これまで蓄積してきた知的財産を基盤に、事業の変容を支える知的財産ポートフォリオの構築を目指します。「つながらる」ビジネス、業務用ラベリングビジネスを推進する上で重要な技術などを知的財産権で保護する戦略的活動を行っています。

インダストリアル・プリンティング事業においては、P&S事業

インクジェット技術の総合的な強化と多様な用途

当社は民生用プリンティングビジネスで培ったインクジェット技術を強化し、産業用分野への展開を進めています。「CS B2027」では、インクジェットの開発設計・生産技術の機能を統合し、プリントヘッド・インク・生産能力の3要素をさらに強化します。当社の独自性を発揮できるキーデバイスであるプリントヘッドは、技術を磨き上げ、特長を強化します。インクは環境負荷低減やオンデマンド印刷需要の高まりなど多様なニーズに対応するため、バリエーションを拡充。加えて、自動化やBCP対応を通じて変化に対する強靱な体制を構築し、コスト・品質競争力を高め、安定生産能力の向上を図ります。また、インクジェット技術は、オフィス用プリンターからガジェットプリンター、大判プリンター、ドミノのデジタルラベル印刷機・段ボール用インクジェツ

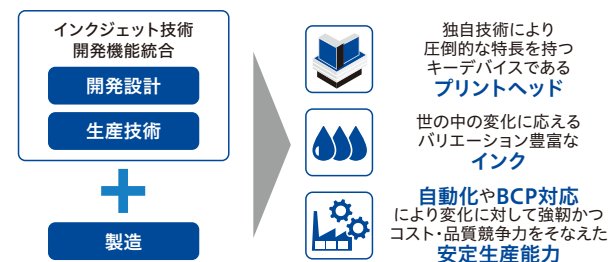
で培ったインクジェット技術を中心としたさまざまな技術に関する知的財産を生かしながら、事業成長を支える技術などの保護を図ります。

産業機器事業においては、お客様のモノづくりの競争力強化に貢献するために開発した技術を知的財産権として保護します。

そして、各事業が成長する上でオープンイノベーションは重要です。これを推進するために社内プラットフォーム「Brother Open Innovation Bridge」[P.29 参照](#)において、IPランドスケープも積極的に活用していきます。

知的財産

トプリンター、クラフト用途の布プリンター・昇華転写プリンター、コーディング・マーキング機器などへ事業領域を拡大してきました。今後も事業の枠を超え、製品・サービス・ソリューションを提供します。



中期戦略 | 経営基盤戦略

製造資本

資本の状況

●グローバル生産拠点数：28拠点※1

●設備投資費：460億円※2

※1 2025年3月31日現在

※2 2024年度実績

「CS B2024」成果と振り返り

「産業用領域の飛躍」や「強靱かつ持続可能なサプライチェーンの構築」「複合機能工場化の推進」に向けて、以下拠点を新設

2024年3月 稼働開始	P&S事業 ブラザーインダストリーズ（フィリピン）Inc. 新工場棟「第3工場」
2024年4月 稼働開始	ニッセイ事業 新工場棟「K棟」
2024年7月 稼働開始	星崎工場 新工場棟「星崎第13工場」
2024年12月 稼働開始	マシナリー事業 産業機器 ブラザーマシナリー （インド）Private Ltd. 新工場
2026年1月 完成予定	港工場 新倉庫「港第2倉庫」

「CS B2027」方針

全社的な調達管理と品質保証の強化および、全社の業務プロセスの効率化を推進し、経営基盤を強化する

重点施策

全社調達機能の強化

- 全体最適で産業用領域を含めた全事業横断での調達戦略を策定・展開
- 調達業務を一元的に管理し、関連部門と連携して効率的に遂行するための統括調達部を設立

品質保証力の強化

- 全社全事業における品質保証力、特に産業用製品の品質保証力を強化

全社の業務プロセスの効率化推進

- AI技術の活用による、業務プロセスの効率化と標準化を推進
- 業務効率と生産性を最大化し、組織のパフォーマンスを向上

ブラザー工業における統括調達部の設立

中期戦略「CS B2027」で掲げる「全社調達機能の強化」に向けて、調達業務を一元的に管理し関連部門と連携して効率的に遂行するために、2025年4月に統括調達部を新たに設立しました。これにより、産業用領域を含めた全事業横断での調達戦略を策定・展開し、全社調達機能の強化を目指します。具体的に

は、経営・人権・環境情報の一元化によるお取引先のガバナンス強化や、全事業のリスク部品※3の可視化とBCP体制構築による安定調達力の向上、さらには全事業の調達を上流工程から統括し、集中購買によるコスト削減を実現します。

※3 製品の品質、安全性、信頼性に影響を与える可能性のある部品のこと

工場の「見える化」で実現する品質保証力の強化と全社的な業務プロセスの効率化

ブラザーグループは、グローバルに28の生産拠点を設け、複数拠点での生産対応によりコスト競争力と柔軟性の高い生産体制を整備するなど、長年にわたりグローバルな生産体制の構築と強化に取り組んできました。中期戦略「CS B2027」では、製造能力のさらなる向上を目指し、品質保証力の強化と全社的な業務プロセスの効率化を目指しています。これらの実現に向けて、ブラザーグループは製造現場におけるデータ化の整備と展開を進めています。

例えば、ベトナムの生産拠点であるブラザーインダストリーズ（ベトナム）Ltd.では、既存システムを連携させることで工場全体のさまざまな情報をデータベース化しています。蓄積されたデータは、各部門のニーズに合わせて分析され、ダッシュボードを通じて共有されることで、「見える化」が行われています。これにより、工程の無駄の発見や改善活動の推進、自動化の促進など、生産工程の効率化が一層進みました。また、製品や部品のトレーサビリティデータから、品質に関する情報を正確に把握できるようになり、問題発生時の迅速な原因究明や対応が可能となりました。さらに、蓄積されたデータを分析することで、目視では発見が難しい潜在的な課題も早期に特定でき、問題の予知や未然防止につながるなど、品質のさらなる強化と品質管

理の効率化が進んでいます。これらのデータ活用は意思決定にも貢献しており、感覚や経験に頼ることのない客観的かつ正確な意思決定と洞察の深化に役立っています。

本取り組みはグローバルの各工場で展開されており、インクジェットヘッドおよびその関連部品の生産強化を担うブラザー工業の星崎工場でも、情報統合プラットフォームの構築による見える化とデータの活用を推進し、工場全体の生産効率向上に取り組んでいます。ブラザーグループは今後も、品質保証力のさらなる強化と業務効率化を目指し、製造能力のさらなる強化に取り組んでいきます。



ブラザーインダストリーズ（ベトナム）Ltd.

中期戦略 | 経営基盤戦略

社会関係資本

資本の状況

- 連結子会社数：103社※1
 - 製品・サービスを提供している国と地域の数：180以上※1 ※2
- ※1 2025年3月31日現在
※2 ブラザーの販売拠点または正規代理店がある国と地域

「CS B2024」成果と振り返り

マテリアリティ「責任あるバリューチェーンの追求」に関する以下目標を達成

- サステナビリティ目標①「サプライヤーに対する人権リスク評価の拡大」
 - 「ブラザーグループ 人権グローバルポリシー（人権ポリシー）」を策定
 - 人権デューデリジェンス（人権DD）を実施
 - 📄 人権DD詳細
 - 一次サプライヤーに人権リスクをテーマとした教育を実施
 - 責任ある鉱物調達活動を継続
- サステナビリティ目標②「RBA※3Gold認証を取得したグループ生産拠点数3拠点」
 - 最上位レベルである「プラチナ」認証を以下4拠点で取得
 1. ブラザーテクノロジー（深圳）Ltd.
 2. ブラザーインダストリーズ（フィリピン）Inc.
 3. ブラザー工業（星崎工場）
 4. ブラザー インダストリーズ（ベトナム）Ltd.

「CS B2027」方針

マテリアリティ「責任あるバリューチェーンの追求」に向けて、ブラザーの事業のバリューチェーンに関わるすべての人々の人権を尊重し働く人たちの安心・安全を実現すべく、以下の目標実現に向けた取り組みを推進

2027年度サステナビリティ目標

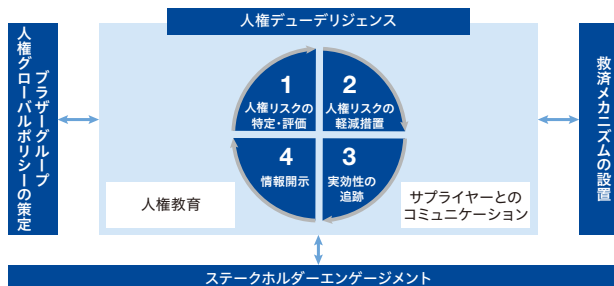
- バリューチェーン全体に対する人権リスク評価の実効性向上
- 主要工場におけるRBA認証の継続的な取得

※3 Responsible Business Alliance

人権の尊重

📄 人権の尊重

人権マネジメントサイクル図



ブラザーグループは、人権ポリシーに基づき、人権教育とサプライヤーとのコミュニケーションをベースとする人権DDを実施しています。また万が一、人権問題が発生した場合は、救済メカニズムにより対応します。これらにより、人権の尊重と働く人の安心・安全を徹底しています。

推進体制

サステナビリティ委員会の傘下にある分科会の一つとして「責任あるバリューチェーン分科会」を設置し、人権尊重への取り組みをグループ全体でグローバルに推進

人権デューデリジェンスの実施

- 主要事業の一次サプライヤー※4に対する調査を年に1回※5実施し、強制労働・児童労働・安全衛生上の問題がないことを確認。調査の結果に基づき選定した一次サプライヤーについては、訪問監査を含む監査を実施
- 2024年度までの4年間で、強制労働および児童労働を行っている一次サプライヤーは0社であることを確認済
- 2024年度、サプライチェーン上流以外に対しても人権DDを実施、重大なリスクがないことを確認

人権DD 2024年度 実績	調査票によるアセスメント オンライン・訪問監査 監査による是正対象企業数	実績 1,196社 実績 25社 実績 1社※6
----------------------	--	--------------------------------

救済メカニズムの設置

2022年度から一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構（JaCER）

に加盟。すべてのステークホルダーが人権に関する具体的な懸念について通報できる窓口を設置

人権教育

2024年度、国内外の一次サプライヤーの「ビジネスと人権※7」に関する理解促進を目的として、主要事業における一次サプライヤー全社の調達担当者および工場管理担当者を対象とした人権教育を実施

- ※4 サプライヤーは、当社製品の製造のために必要な部品などを供給する会社のことを指す
※5 ドミノグループ（ドミノ事業を展開するドミノプリンティングサイエンスおよびそのグループ会社）においては、2年に1回実施
※6 兄弟機械（西安）有限公司の一次サプライヤーが対象。是正対応中
※7 企業活動が人権に与える影響を考慮し、人権を守り尊重していくこと

サプライヤー（ビジネスパートナー）との価値協創

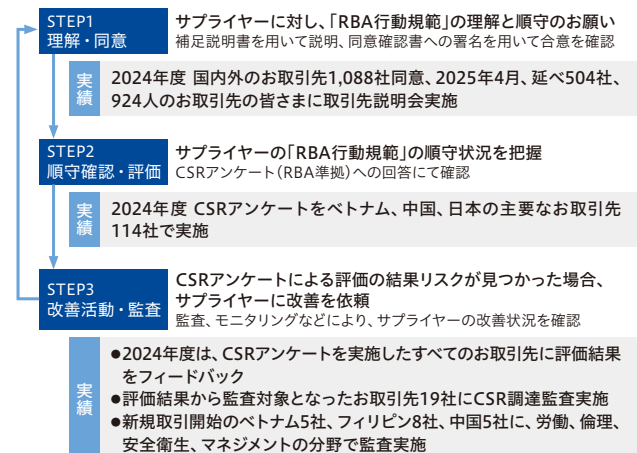
📄 CSR調達の取り組み

ブラザーグループは、「調達方針」「CSR調達基準」を策定し、サプライヤーへの説明など周知活動を実施することで、CSR調達のレベル向上に努めています。

「CSR調達レベルアッププログラム」を実行

- 2020年度から「CSR調達レベルアッププログラム」を実施
- 以下の3つのステップを繰り返し行うことで、各お取引先でのCSR調達のレベル向上

CSR調達レベルアッププログラム



中期戦略 | 経営基盤戦略

自然資本(環境への取り組み)

資本の状況

- 資源消費量(製品原材料): 207,760t^{※1}
 - 総エネルギー消費量(原油換算量): 46,164kL^{※1}
- ※1 2024年度実績

「ブラザーグループ 環境ビジョン2050」

	2050年度長期ビジョン	2030年度中期目標
CO ₂ 排出削減	スコープ1・2 カーボンニュートラル ^{※2} スコープ3 CO ₂ 排出最小化	スコープ1・2 65%削減(2015年度比) スコープ3 28.5%削減(2022年度比)
資源循環	資源循環の最大化	新規資源量25%削減 ^{※3} (2022年度比)
生物多様性保全	生態系への貢献>負荷	生態系への負荷低減

※2 ブラザーグループから排出するCO₂を全体としてゼロにする
 ※3 対象は、プリンティング・アンド・ソリューションズ事業

「CS B2024」成果と振り返り

- 「CO₂排出削減と資源循環」に関するサステナビリティ目標を達成
 - [スコープ1・2] 2015年度比47%削減
実績: 49.7%で達成
 - [スコープ3] 自助努力での15万t削減対策の実施
実績: 17.7万tで達成
 - [資源循環] 製品に投入する新規資源率81%以下
実績: 79.3%で達成

中期環境行動計画2024

「CS B2027」方針

- 「CO₂排出削減と資源循環」に関するサステナビリティ目標を達成
 - [スコープ1・2] 2015年度比56%削減
 - [スコープ3] 2022年度比で売上高原単位を25.2%削減
 - [資源循環] 2022年度比で新規資源量の売上高原単位を16.9%削減

中期環境行動計画2027

カーボンニュートラルの実現

カーボンニュートラルの実現



刈谷工場の太陽光パネル

マシナリー事業における生産拠点の1つである刈谷工場は、2023年度にカーボンニュートラルを実現し、2024年10月にISO 14068-1:2023^{※4}の検証を完了しました。ブラザーグループでは、ISO 14068-1:2023規格に準拠したカーボンニュートラルの実現は今回が初めてであり、日本国内の製造業においても初の事例となりました。

刈谷工場では、省エネによるエネルギー使用の効率化と、積極的な再エネ導入を進めることを、CO₂排出削減において最優先で取り組み、カーボンニュートラルを達成しました。

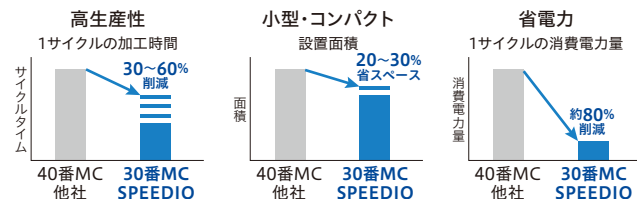
※4 カーボンニュートラルを達成・実証するための原則、要求事項、ガイダンスを提供した国際規格

工作機械SPEEDIOが2024年度省エネ大賞 資源エネルギー庁長官賞を受賞

外部表彰(省エネ大賞)

工作機械「SPEEDIO」は、加工領域の拡大と製品本体のコンパクトさを両立し、省エネ性に優れた30番主軸マシニングセンタ(MC)です。暖機運転レス機能を搭載したことによる約10%の電力消費削減や、切削粉に応じたチップシャワー制御による消費電力削減などにより、お客様の省エネ・CO₂削減に貢献しています。さらに、外形寸法は維持したままY/Z軸の加工領域を拡張したことで、従来は40～50番主軸の工作機械で加工していた部品の一部も加工可能となりました。これらが認められ、2024年度に「省エネ大賞 資源エネルギー庁長官賞」と、愛知県が主催する「愛知環境賞」を受賞しています。

SPEEDIOの強み



トナーカートリッジ・インクカートリッジの再生・リサイクル

SDGs STORY

ブラザーグループは、使用済みトナーカートリッジ・インクカートリッジを自社再生拠点で新品同等品質に再生し、お客様に提供しています。再生できないカートリッジもリサイクルすることで、廃棄物の削減や天然資源の有効利用、CO₂の排出削減に貢献しています。2024年度は全体で280万個を再生・リサイクルし、4,400トンのCO₂の排出削減と1,100トンの新規資源削減を達成しました。さらに、2025年3月にはトナー・インク両カートリッジ再生対応メーカーとして唯一、米国IDC社のレポートでリーダーに選出されています。

プリンターの再生に関する米国IDC社のレポートでリーダーに選出

小型軽量パルプモールド緩衝材

SDGs STORY



製品全体を覆う従来の緩衝材の小型軽量化をブラザーの技術力で実現することで、緩衝材の生産で生じるCO₂排出量を33%削減し、製品箱の容積も7%縮小できました。さらに、独自開発したパルプモールド緩衝材の落下シミュレーションを活用することで、試作回数の削減に加え、開発期間も大幅に短縮し、設計効率も向上できました。

2024日本パッケージングコンテスト 包装技術賞(テクニカル包装賞)を受賞

世界包装機構(WPO)主催ワールドスター2025「ワールドスター賞」を受賞

生物多様性保全: 自然共生サイト

生物多様性保全

ブラザー工業が環境保全の取り組みを行ってきた「ブラザーの森 郡上」と、三重ブラザー精機株式会社が生物多様性保全活動を推進している「斎宮こぶしの杜 三重ブラザー」は、環境省による「自然共生サイト」に認定され、OECMとして登録されました。

中期戦略 | 座談会

社外取締役座談会

事業ポートフォリオ変革の実行力と未来への布石 — 社外取締役が語るブラザーグループの課題と展望



社外取締役(独立役員)
指名委員会委員長
竹内 敬介

社外取締役(独立役員)
白井 文

社外取締役(独立役員)
報酬委員会委員長
内田 和成

社外取締役(独立役員)
日高 直輝

社外取締役(独立役員)
宮木 正彦

ブラザーグループは、グループビジョン「At your side 2030」と中期戦略「CS B2027」のもと、事業ポートフォリオの変革を加速し、利益創出力を高めることを目指しています。その歩みを確かなものとし、未来への布石を打つには、取締役会による戦略的なモニタリングと社外取締役の視点が不可欠です。本座談会では、5名の社外取締役が、取締役会の実効性、経営陣のサクセッション（後継者計画）、成長事業への投資、株主価値の向上施策などについて意見を交わし、ブラザーグループの持続的成長に向けた課題と展望を語りました。

マテリアリティ「価値創造を支えるガバナンス」

Q マテリアリティの一つとして「価値創造を支えるガバナンス」を掲げ、事業ポートフォリオの変革を見据えたガバナンス機能の高度化に取り組まれています。社外取締役として、経営陣への提言や戦略審議の質の向上に向けて、どのような関与や貢献をされていますか？

白井 中期戦略「CS B2027」においては、事業の役割と重点指標を明確化し、各事業戦略を遂行しています。コア事業であるプリンティング・アンド・ソリューションズ（以下、P&S）事業は、一般消費者との接点が多く、ブラザーの企業姿勢を直接伝えることができる重要な領域です。例えば、梱包材を発泡スチロールからパルプモールドへ転換し、CO₂排出量を約6割削減するなど、環境負荷低減に向けた取り組みを積極的に展開しています。こうした活動を通じて環境意識の高い消費者の共感を呼び起こすようなアピールをすることで、ファン層の拡大や潜在的な株主の広がりも期待できます。そのような活動を社外取締役も後押ししていきたいです。

成長事業の領域では、戦略的な投資やアライアンスの推進に加え、組織の機動力を高め、多様な人財を活用していくことが不可欠です。多様な価値観やグローバルな視点をより積極的に取り入れ、日本企業の枠にとらわれない、新しい組織文化を育てていく必要があります。特に人財の多様性を生かす仕組みづくりについて、今後も取締役会で深く議論して

中期戦略 | 座談会

社外取締役座談会

いきたいと考えています。

宮木 私もP&S事業については市場規模の縮小が見込まれる中でも、シェアの拡大とコスト競争力の強化によって売上収益を維持できると見えています。産業用領域においては高い技術力を備えていながらも、まだ売上収益に十分反映できていないのが現状です。今後は用途開発をさらに進めて、ブラザーの優位性が発揮できる市場で大きく飛躍させていきたいです。

私は、製造業におけるガバナンスとは「良いものを正しくつくり、正しく売り、正しく保証する」ことだと考えています。「正しく」が欠ければ、品質問題や価格競争力の低下といったリスクにつながりかねません。斬新な発想と確かな技術力を両立させ、社会にとって価値ある製品を提供し続けることこそが、ブラザーのガバナンスの根幹ではないでしょうか。

日高 ガバナンス体制についてお話ししますと、当社では、取締役会におけるガバナンスのあり方の検討を行っています。



「マネジメント型」「モニタリング型」というガバナンスのスタイルのメリット・デメリットを議論する中で、戦略遂行に対する監督のあり方

も含め、取締役会の役割について改めて討議しています。現在は「攻めのガバナンス」の実現に向けて、解決すべき課題を抽出し、その方向性を具体化する議論を進めています。今後

は、企業価値の持続的な向上を支えるために、取締役会のあるべき姿をこれまで以上にしっかりと確立していきたいと考えています。

経営陣の指名・評価と次世代リーダー育成

Q 経営トップの選任および経営陣の評価は、企業価値の中長期的な向上に直結する重要なガバナンス機能です。社長の池田さんの選任プロセスにおいて、指名委員会の議論ではどのような基準や視点が重視されたのでしょうか？

竹内 今回の社長交代にあたっては、一昨年の初めから次期社長の選定プロセスを開始しました。社外取締役全員が候補者一人ひとりと面談し、経営方針や会社運営に対する考えを直接確認しながら慎重に見極めを行いました。その中で、リーダーとしての資質、特に積極性や新しいことへの挑戦意欲を重視しました。最終的に、前向きな姿勢と明るさ、そして組織を率いる能力が高く評価され、池田さんを社長として取締役会に推薦しました。

日高 おっしゃる通り、候補者選定にあたっては、十分な情報を基に評価しました。当社の指名委員会は取締役会の諮問機関という位置付けですが、取締役会がその意見を真摯に受け止め、意思決定に反映しようとする姿勢を強く感じました。

サクセッションプランは一般的には2～3年で準備をする

ケースが多いですが、本来は新社長就任の翌年から次期候補者の選定を始めることが望ましいと考えています。その過程では、候補者に重要なポジションを経験させるなど、計画的な育成プロセスも必要と考えます。

内田 そのような計画的な育成プロセスを考えたとき、当社のサクセッションにおける課題の一つは年齢構成です。社長の池田さんをはじめ、執行役員の半数が60代で占められていますので、今後のサクセッションが円滑に行われることが重要です。

将来を担う若手の有望人財には、早い段階から子会社の社長など経営に直結するポジションを任せるといった、戦略的なアサインメントが不可欠です。現時点ではサクセッションプランの考え方がまだ十分に根付いているとは言えず、社外取締役が主体的に関与し、改革を後押ししていく必要があります。



宮木 その通りだと思います。特に、候補者の年齢層に谷間があることが深刻だと感じています。経営陣のサクセッション候補には早い段階から多様で厳しいアサインメントを与え、将来の社長候補としての実力を徹底的に鍛えていく必要があります。

竹内 確かに、若手経営人財の育成には、計画的な育成プランと明確なキャリアパスの構築が不可欠ですね。将来の経

中期戦略 | 座談会

社外取締役座談会

営を担う人財には、多様な経験を積ませる必要がありますが、現状では上司が部下を「自分のもの」として抱え込み、広い視野を育む機会が不足しがちです。

さらに、ブラザーの技術系人財に経営への関心を促すことが重要です。たとえ技術系であっても、人事や財務などの経営管理部門を経験させるべきです。全体の約8割を占める理系人財を技術分野だけにとどまらせていては、経営層候補として育てることが難しくなります。この構造を見直し、将来の経営層人財の層を厚くしていくことは、会社が取り組むべき重要なテーマの一つです。

社外取締役・社外監査役のサクセッション

Q 社外役員のサクセッションについて、現在どのように検討・整備されていますか？ 多様性や必要とされる専門性の観点から、社外人財のプール形成・選定・任命における課題認識と、今後の改善の方向性についてお考えをお聞かせください。



白井 指名委員会でもさまざまな議論を行っていますが、現状では候補者選定において受け身になっていることは否めません。社外役員の

機能を維持・向上させるためには、新陳代謝と計画的な人選が不可欠です。取締役会を一つのチームと捉え、必要なスキルセットを検証した上で、将来の目指す姿に沿ってスキルマトリックスを見直していく必要があります。われわれ社外取締役自身も、より主体的に選任プロセスへ関与していくべきだと考えています。

内田 同感です。社外取締役には、コンプライアンスの観点からのチェック機能はもちろん必要ですが、それ以上に変革を推進する「アクセル」としての役割が求められます。

ダイバーシティにおいても、性別や国籍といった属性だけでなく、ものの見方や考え方の多様性を重視すべきです。将来のブラザーの姿を見据え、そこから逆算して必要な人財像を描くことが重要であり、「今の役員の後任は誰か」という発想では、どうしても過去の延長線上での選任にとどまってしまう。例えば、若手のベンチャー経営者を登用する、あるいは社外取締役のグローバル化を本気で進めるのであれば外国人を迎え入れ、英語で取締役会を行うといったような思い切った取り組みも検討すべきだと思います。

日高 社外役員の選任については、これまで以上に関与・発言していくつもりです。本年度の指名委員会では、取締役会のあるべき姿を踏まえた上で、どのような社外役員の指名・選任プロセスが最適なのか、また各委員の役割をどう設定すべきかなど、議論を深めていきたいと考えています。

中期戦略と事業ポートフォリオ変革の進捗

Q 中期戦略「CS B2027」では、前中期戦略「CS B2024（2022年度～2024年度）」から引き続き、産業用領域の飛躍とプリンティング領域の変容に取り組んでいます。事業ポートフォリオの変革に対し、取締役会としてどのようにモニタリングし、実効性を確保しているのでしょうか？

内田 産業用領域の売上比率を大幅に高めていくという方針は明確ですが、現時点ではまだ活動が十分ではないと感じています。P&S事業が堅調で収益を上げている状況では、変革への危機感がどうしても薄れがちです。重要なのは戦略の良しあしではなく、それを実現するための実行力です。

また、オーガニックな成長だけでは限界があるため、外部から優れた人財を事業のトップに招聘し、成長や変革の一翼を担ってもらうこと、さらにはM&Aを積極的に活用することも不可欠です。人事制度についても見直しが必要です。「何もしない人」よりも「挑戦して失敗した人」を積極的に評価する方向へとシフトしなければ、戦略が絵に描いた餅に終わってしまうのではと懸念しています。

宮木 M&Aの積極的な活用に関連して、私が事業ポートフォリオ変革において注視しているのは、「お金の使い方が大胆になったかどうか」です。M&Aに偏るのではなく、研究開発費の大幅な増額など、成長に向けた投資配分をもっと積極的に拡大すべきだと考えています。また、成長領域への

中期戦略 | 座談会

社外取締役座談会

人財の再配置についても、その実行状況について注意深く見守っています。

P&S事業には引き続き安定的に収益を生み出してもらう必要があり、その役割を担う人たちが「自分たちは会社にとって大切な存在なのだ」と実感できるような、経営陣からの明確なメッセージの発信や丁寧な社内コミュニケーションが極めて重要です。そうした心理的な支えとチームワークこそが、全社的な変革を力強く推進する土台になると考えています。

市場評価の改善と株主価値向上へのアプローチ

Q 株式市場の評価として、PBR・PERが東証プライム市場の平均を下回っています。こうした市場の評価について、取締役会ではどのように認識され、議論されていますか？

日高 株価が伸び悩む要因は主に2つあると考えます。第一に、当社は組織としての安定性が高く、慎重で着実な実行を重視するあまり、株主資本が積み上がり、結果として資本効率が低下していること。第二に、将来の成長力への確信が市場に十分伝わっていないことです。成長戦略として掲げる産業用領域へのシフトについての具体像や期待感を明確に市場に伝える必要があると思います。

工作機械には優れた製品が揃っており、これらをどう成長させていくかが鍵です。オーガニックな成長には一定の限界があるため、マーケティング力や技術力、ソリューション提

供力を補完する手段としてM&Aを活用することも重要な選択肢です。

竹内 確かに利益を創出することは企業の基本ですが、同時に市場から「夢と期待を持てる企業」と見られることも重要です。そのためには、資本市場との対話を強化し、IR活動



を通じて成長戦略や将来像を積極的に発信していく必要があります。

新規事業についても、十億円規模では市場の評価を得ることはでき

ないと思います。少なくとも百億円規模、将来的にはさらに大規模なビジネスを構想し、知財戦略を含めた探索を続けるべきです。特に技術系人財の発想力と実行力を、新たな事業創出に生かすことを期待しています。

白井 市場からの評価を持続的に高めるには、自社株買いなどの手段も考えられますが、さらに重要なのは、事業変革による高収益構造への転換です。

加えて、サステナブルな経営を強化し、ブランド価値を高めることが株主価値向上の基盤となります。ブラザーブランドのファン層を広げ、「株式を長期保有して応援したい」という投資家を増やすことも重要です。そのため、例えば社名変更といったような思い切った手段も含め、あらゆる選択肢を検討すべきだと考えています。

内田 投資家の成長期待に応えるには、「モノ売り」だけで

なく「コト売り」における競争力の強化が不可欠です。例えばP&S事業では、従来の売り切り型のビジネスモデルから、MPS^{※1}やサブスクリプションサービス^{※2}などのお客様と「つながる」ビジネスモデルへの転換をさらに加速する必要があります。

しかし、現状では「コト売り」に対する実行力が十分でないとして市場から見られており、その結果、短期的な業績動向で評価されやすく、PERも低位にとどまっています。10年先を見据えたブラザー独自のビジネスモデルを資本市場に示すことが重要です。

宮木 私「モノ売り」と「コト売り」の両者を組み合わせてこそ製造業は持続的に成長できると考えます。社会から信頼され、顧客から愛される企業となり、その結果として利益と株価が伴ってくることが理想です。為替や関税政策など外部環境の影響で業績が変動することは避けられませんが、それらに一喜一憂せず、愚直にグループビジョン「At your side 2030」で掲げた「あり続けたい姿」を追求することが長期的な株主価値の向上につながると考えます。



※1 Managed Print Services：顧客ごとに機能や料金プランを最適化できる法人のお客様向けプリントサービス

※2 月額定額課金サービス

ガバナンス

取締役会長メッセージ

価値創造を支えるガバナンスの強化により、
長期的な企業価値向上を実現します取締役会長
取締役会議長

小池 利和



ブラザーの取締役会の特長

ブラザー工業の取締役の半数を占める社外取締役は、グローバルでの事業経験、豊富な経営経験、高い専門性、社会課題解決の経験など、特定の分野に偏ることなく、企業経営に求められる多様なスキルを有する方々で構成されています。当社の取締役会の特長は毎回、率直かつ活発な議論が行われている点にあります。社外取締役には、社外の視点から、ブラザーグループの成長に対する意見や助言をいただいており、健全な緊張感のもと、企業価値向上に資する質の高い議論が実現できています。

また、取締役会と対をなす監査役会も、多様なスキルを持つ社外監査役が過半数を占め、2025年度より女性の社外監査役が約半数になるなど、取締役会・監査役会のダイバーシティを着実に進めています。

グループビジョンや中期戦略の達成に向けて、取締役会および監査役会が、規律ある変革への挑戦を力強く支えています。

中期戦略策定における取締役会

新社長による初めての中期戦略立案に際し、取締役会として短期・中長期の両面から活発な議論を行いました。変化の激しい経営環境においては、多様な知見や異なるバックグラウンドを持つ人々からの意見を十分に取り入れ、緻密な戦略を策定し、迅速に実行することが重要です。そのため、社外取締役の皆さんが適切な監督と助言を行えるよう、情報共有の仕組みを継続的に改善し、必要な情報へのアクセスを確保しています。

「CS B2027」では、マテリアリティの一つとして「価値創造を支えるガバナンス」を新たに加えました。これは、守りのガバナンスだけでなく、事業変革を推進する攻めのガバナンスにも一層注力していく姿勢の表れです。

「挑む。未来へ、大胆に」という「CS B2027」のテーマのもと、執行のチャレンジをしっかりと後押ししていきます。

中長期的な企業価値向上に向けて

多様性を尊重し、社員一人ひとりが生き生きと、明るく元気に活躍することこそが、ブラザーグループの長期的な企業価値向上につながると考えています。

この良い循環を常に生み出せるよう、私自身の経験を積極的に伝え、従業員のチャレンジ精神を後押ししています。若手の挑戦を支援する「テリー'sチャレンジ塾」は12年目を迎え、新たに次世代リーダー人財育成プログラムへと進化させています。自由闊達な意見交換や、仲間と協力して目標達成に向けて努力することの大切さを伝え、未来のブラザーを担う人財の育成に貢献していきます。そして、不透明な時代においても、従業員の皆さんが失敗を恐れず前向きに挑戦できるよう、引き続きサポートしていきます。



ガバナンス

役員一覧 (2025年6月25日現在)

[役員一覧](#)
[スキルマトリックス・選任理由](#)

● 取締役会議長

○ 指名委員会 (● 委員長)

○ 報酬委員会 (● 委員長)

取締役



小池 利和
(69歳)

取締役会長



池田 和史
(62歳)

代表取締役社長



石黒 雅
(65歳)

代表取締役副社長
インダストリアル・プリンティング事業
統括



桑原 悟
(62歳)

代表取締役副社長
P&S事業 統括



村上 泰三
(63歳)

取締役専務執行役員

社外取締役



竹内 敬介
(77歳)

社外取締役



白井 文
(65歳)

社外取締役



内田 和成
(73歳)

社外取締役



日高 直輝
(72歳)

社外取締役



宮木 正彦
(71歳)

社外取締役

ガバナンス

役員一覧 (2025年6月25日現在)

役員一覧

スキルマトリックス・選任理由

○ 監査役会 (● 議長)

監査役



大林 啓造

(62歳)

●

監査役 (常勤)



山田 健司

(62歳)

○

監査役 (常勤)



山田 昭

(72歳)

○

社外監査役



松本 千佳

(64歳)

○

社外監査役



赤松 育子

(57歳)

○

社外監査役

執行役員

専務執行役員

星 真

マシナリー事業 統括
マシナリー事業 工業用ミシン事業 担当
マシナリー事業
●事業企画部、工業ミシン営業部、工業ミシン開発部 担当

鈴木 剛

総合デザイン部、システムプロセス開発部 担当

伊藤 敏宏

法務・環境・総務部、コーポレートコミュニケーション部、気候変動対応戦略部 担当

常務執行役員

小出 哲郎

インダストリアル・プリンティング事業 ドミノ事業 担当
インダストリアル・プリンティング事業
●ドミノ事業推進部、ドミノ事業開発部 担当

岩垂 友美子

P&S事業
●事業企画部、第1事業推進部、第2事業推進部、CX推進部、
ラベリングソリューション推進部 担当
兼 P&S事業 事業企画部長

長谷川 泰之

インダストリアル・プリンティング事業 産業用プリンター事業 担当
インダストリアル・プリンティング事業
●産業用プリンター事業推進部、産業用プリンター事業開発部 担当

執行役員

寺倉 達雄

マシナリー事業 産業機器事業 担当
マシナリー事業
●産業機器営業部、産業機器開発部、技術部、製造部、産業機器CS推進部、
QM推進部 担当

秋田 雅弘

P&H事業 統括
P&H事業
●事業企画部、営業企画部、開発部、生産革新部、QMCS推進部 担当

藤野 裕章

知的財産部 担当
兼 知的財産部長

中島 聡

財務部 担当
兼 財務部長

岡田 英嗣

人事部 担当
兼 人事部長

中村 宙健

IJデバイス統括部 担当
兼 IJデバイス統括部長

安井 邦博

新規事業推進部 担当
兼 新規事業推進部長

井石 隆

P&S事業
●製造部 担当
兼 P&S事業 製造部長

グループ常務執行役員

ドナルド カミンズ

ブラザーインターナショナルコーポレーション(U.S.A.) Director & President

ロバート パルフォード

ドミノプリンティングサイエンス Director & CEO

グループ執行役員

杉本 吉市

株式会社エクシング 取締役会長

安井 宏一

ブラザー販売株式会社 代表取締役社長

ガバナンス

コーポレートガバナンス

基本的な考え方

ブラザー工業は、すべての活動の礎である「ブラザーグループ グローバル憲章」の中で、経営資源の最適化と顧客価値の創造により企業価値を長期的に高めることや、株主に対する積極的な企業情報の提供により企業の透明性を高め、株主との間に長期的信頼関係を築くことなどを掲げています。このような考えをブラザー工業のコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方とし、企業価値の向上にとって最適なコーポレートガバナンスを追求し、その充実を図るため継続的に取り組んでいます。

また、株主の権利・平等性の確保、ステークホルダーとの適切な協働、取締役会などの責務、株主との対話などについて定めた「ブラザー・コーポレートガバナンス基本方針」にのっとり、ガバナンス強化を図っています。

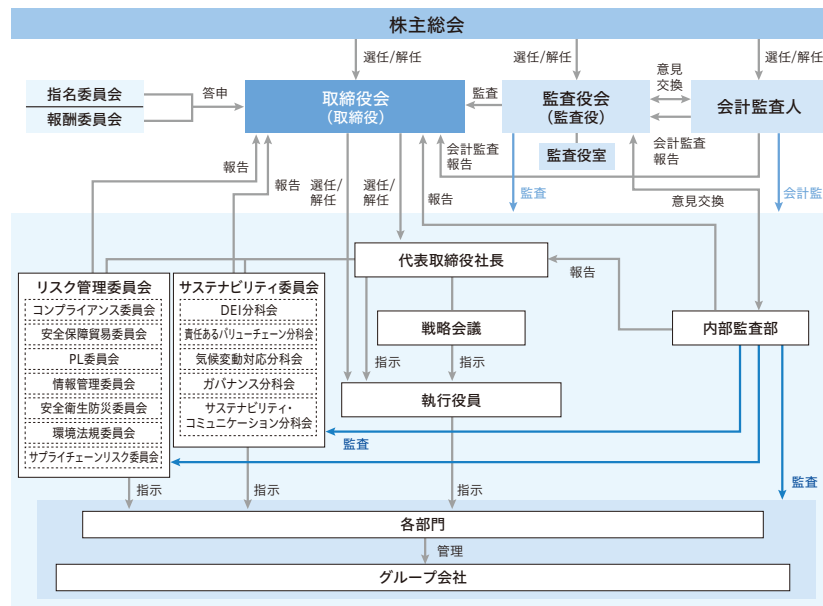
ブラザー・コーポレートガバナンス基本方針

コーポレートガバナンスの変遷

コーポレートガバナンス体制

ブラザー工業は、取締役会を経営の基本方針の決定や高度な経営判断ならびに業務執行の監督を行う機関として位置付けており、そのため、監査役会設置会社をふさわしい体制と考え採用しています。また、高い透明性と客観性を確保すべく、コーポレートガバナンスの仕組みを継続的に充実させています。サステナビリティを重視した経営体制の充実化を図るため、2022年度に代表取締役社長が委員長を務めるサステナビリティ委員会を設置し、サステナビリティに関する継続的な議論を行い、取締役会に定期的に報告しています。

コーポレートガバナンス体制図(2025年6月25日現在)



機関	取締役会	監査役会	指名委員会	報酬委員会
2024年度開催実績 (出席率)	13回 (100%)	12回 (100%)	6回 (100%)	5回 (100%)

取締役会

議長は取締役会長が務めており、原則月1回開催しています。取締役会では、中長期的な企業価値向上のため、経営戦略・経営計画の策定、重要な業務執行の意思決定を行うとともに、取締役・執行役員などによる業務執行の監督、グループ内部統制やリスク管理体制など、経営の健全性確保のための体制整備に努めています。

監査役会

法律・会計分野などでの高度な専門性を有する監査役は、監査役会で定めた監査基準に従って監査活動を行い、取締

役の職務執行を監査し、グループの内部統制システムの整備運用状況について監査を行っています。

執行役員体制

業務執行と監督を分離し、意思決定の迅速化を図るために、執行役員制を導入しています。グループ執行役員を含む執行役員は取締役会で選任され、取締役会の定める経営の基本方針に沿って、取締役会から委任された業務執行に関する事項を決定および遂行するとともに、それぞれが担当する事業、各部門、およびグループ子会社の業務執行に対し責任を負っています。

指名委員会および報酬委員会

取締役・執行役員の選解任や報酬に関する取締役会の機能の独立性・客観性を高めるため、取締役会の任意の諮問委員会として「指名委員会」および「報酬委員会」を設置しています。

指名委員会は、取締役の選解任に関する株主総会の議案および執行役員の選解任に関する取締役会の議案の内容について、当該議案の確定前に公正、透明かつ厳格な審査を行い、取締役会に答申します。また、社長などの後継者計画などにつき、取締役会に答申します。

報酬委員会は、取締役および執行役員の報酬の算定基準を含む、役員報酬の方針および社内規程の内容、ならびに個人別の報酬の内容について検討し、取締役会に答申します。

コーポレートガバナンス体制

ガバナンス

コーポレートガバナンス

社外取締役

独立役員選定基準

当社は、社外取締役または社外監査役を選任するための独立性に関する基準として、「ブラザー・コーポレートガバナンス基本方針」において「社外役員の独立性基準」を定めています。当社の社外取締役および社外監査役のいずれもが当該基準を満たしており、当社経営陣から独立した立場で社外役員としての職務を遂行できる十分な独立性を有すると判断しています。また、当社は社外取締役および社外監査役全員について、東京および名古屋の各証券取引所が定める独立役員として同取引所に届け出しています。

📄 社外役員の独立性基準

社外取締役の選任理由

社外取締役の選任においては、グローバルでの事業経験や豊富な経営経験、高い専門性、社会課題解決の経験などを重視し、特定分野に偏らず、企業経営に求められる多様なスキルを備えた構成を意識しています。

📄 スキルマトリックス・選任理由

📄 招集通知・社外取締役の主な活動状況(2024年度)

経営層の後継者計画(サクセッションプラン)

ブラザー工業の指名委員会では、社長をはじめとした経営層の後継者計画について定期的に検討を行っています。社外取締役を中心に構成される指名委員会では、経営戦略・事業環境に応じた経営人材要件、人材育成・登用など、多面的な検討・議論が行われ、執行役員層との面談などを通じた経営人材評価とあわせて、毎年の取締役・執行役員指名に反映させています。

Column

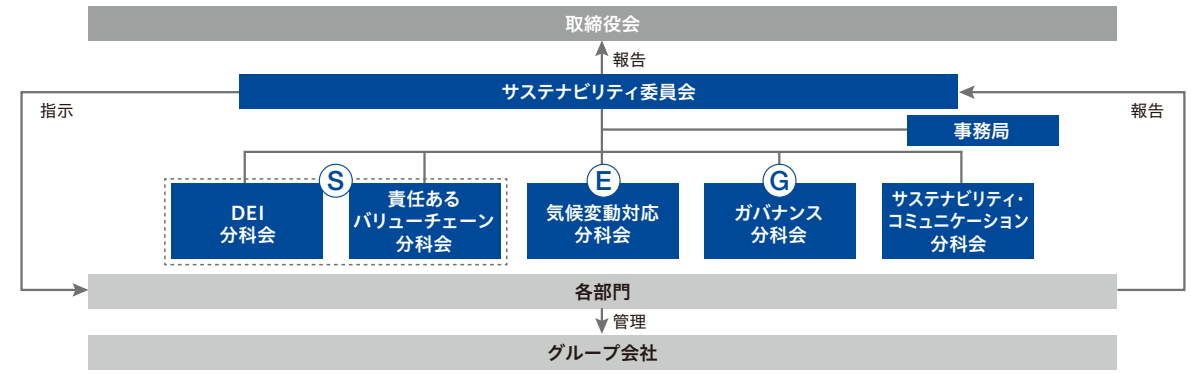
サステナビリティの推進体制と取り組み

ブラザーグループでは、サステナビリティ基本方針に基づき、サステナビリティ委員会を設置しています。代表取締役社長を委員長とした当委員会は、マテリアリティを解決するための各種活動など、サステナビリティを重視した経営をグローバルに推進していくことを目的としています。

当委員会には、定例会と必要に応じて委員長が招集する臨時会があり、各分科会のオーナーおよび常務以上の執行役員、事業統括執行役員、その他必要な機能として代表取締役社長が定める者により構成されています。サステナビリティに関する継続的な議論を行うことに加え、サステナビリティ課題における意思決定を行う場にもなっています。

また、委員長は、委員会の活動計画および活動実績について、取締役会で定期的に報告を行うものとしています。

推進体制(2025年4月1日現在)



サステナビリティ委員会における主な議論内容

対象年度	開催回数	主な議論内容
2024年度	19回	●各分科会における実績報告、年間計画審議 ●「統合報告書2024」発行における企画案を報告、開示前に内容を報告 ●従業員エンゲージメント調査結果報告 ●マテリアリティ再定義・マテリアリティ目標に関する審議 ●TNFD賛同審議

📄 サステナビリティ基本方針

📄 サステナビリティを重視した経営の推進体制

ガバナンス

コーポレートガバナンス

取締役会の実効性

取締役会の実効性評価の実施

各取締役および各監査役は、取締役会の有効性・実効性などについて、毎年評価を行い、その結果を取締役に提出しています。取締役会は、その評価に基づき、取締役会全体の実効性について分析・評価を行い、その結果の概要を適時適切に開示しています。

2024年度を取締役会評価は、2025年2月に全取締役および全監査役が、外部コンサルタントの意見を受け作成したアンケートに回答する方法により行いました。主な設問は以下の通りです。

- 取締役会の構成と運営
- 経営計画と事業戦略
- 企業倫理とリスク管理
- 業績モニタリングと経営陣の評価・報酬
- 株主などとの対話、前年度施策の振り返り

取締役会の実効性評価のプロセス

取締役会の実効性評価の結果と対応方針

2025年5月開催の取締役会において、その評価結果について審議し、当社の取締役会は有効に機能していることを確認しました。今回の取締役会評価における意見・要望を踏まえ、2025年度は以下の取り組みを進めます。

- 中期戦略の進捗報告
「CS B2027」4つの重点テーマの進捗を報告する
- 役員への適切な情報提供の継続

取締役会はこれらの活動を通じて、取締役会のさらなる実効性向上に引き続き取り組んでいきます。

過去の評価結果に対する改善状況

前回2024年2月に実施した取締役会実効性評価の結果では、全体としては当社の取締役会は有効に機能していることを確認しましたが、取締役会評価を通じて受けた要望および改善余地の指摘に対し、2024年度においては次の施策を行いました。

- 中期戦略立案に際し、主要な経営テーマについて取締役会における議論の実施と執行側へのフィードバックの実施
特に財務戦略、人的資本への投資、人材戦略
- 取締役会において、当社におけるコーポレートガバナンスのあ
るべき姿についての議論を実施

役員報酬

役員報酬の方針

ブラザー工業は、持続的な企業価値の向上という目的にかなう社内外の優秀な経営人財の確保と保持を可能とする役員報酬体系を定め、その職責および成果に応じた適正な水準の報酬額の支給を行う方針としています。

2022年度に、当社企業価値の持続的な向上を目指して、業績連動報酬・株式報酬の内容を改定しました。

当社の取締役報酬は、以下のものから構成されます。

報酬の種類	対象者	報酬の内容
基本報酬	全取締役	固定金銭報酬
年次賞与	執行役員を兼務する常勤取締役	毎事業年度の業績に連動する金銭報酬
株式報酬	社外取締役および非常勤取締役を除く取締役	中期業績などに連動する株式報酬(対象者が国内非居住者の場合は金銭による代替報酬)

常勤取締役のうち執行役員を兼務しない取締役(社外取締役を除く)には、基本報酬および株式報酬のみを支給しま

す。社外取締役および非常勤取締役には、基本報酬のみを支給します。

すべての取締役報酬の金額または算定方法は、当社の取締役報酬規則および株式交付規則(以下総称して「取締役報酬規則など」といいます。)に、その詳細を定めることで客観性と透明性を確保しています。なお、取締役報酬規則などの改定は、報酬委員会の審議および取締役会の決議を要することとしています。

当社の監査役報酬は、固定金銭報酬である基本報酬のみとし、監査役会で定める監査役報酬規則で定めています。

役員報酬の額・算定方法など

ガバナンス

リスクマネジメント

リスクマネジメントに関する考え方

ブラザーグループは持続的成長に向け、すべてのステークホルダーの皆さまから信頼される企業を目指しています。グループビジョン「At your side 2030」で掲げる顧客価値創造を阻害する要因となる可能性を「リスク」と認識し、適切なリスク管理をすることで、グループビジョンの実現性を高めることを目指しています。

当社はグローバルに複数の事業を展開する企業であるため、世界経済の影響や地政学的な要因による経営環境の複雑性・不確実性は高いと認識しています。また、コンプライアンス・製品安全・輸出入管理・安全保障貿易・情報管理・環境法規・安全衛生・防災・サプライチェーンに関するリスクを常に認識し対応することに加え、危機発生時の事業継続の強化や持続可能な価値創造の仕組みの見直しなど、従来以上に中長期的かつ戦略的な観点でリスクを認識し対応していくことを目指します。

リスクマネジメント推進体制

ブラザーグループは、グループの経営に大きな影響を与える恐れのあるリスクを低減することを目的として、代表取締役社長を委員長とするリスク管理委員会を設置し、「ブラザーグループリスク管理規程」に基づく総合的なリスク管理体制を定めています。当社の各組織および各子会社はリスクとその発生可能性を把握し、影響の軽減または回避策の実施などのリスク管理に努め、その実施状況については定期的に取締役会に報告を行う体制をとっています。

リスク管理委員会は、半年に1回の頻度で定期開催しています。ただし、重大なリスク事象発生時には委員長により臨時のリスク管理委員会が緊急招集され、機動的な対応を行う危機管理体制を構築しています。

また、コンプライアンス・製品安全・輸出入管理・安全保障貿易・情報管理・環境法規・安全衛生・防災・サプライチェーンといった個別リスクについては、リスク管理委員会の下部組織として専門委員会を設置し、代表取締役社長（または社長が指名する執行役員）が対応責任者として、リスクの把握と遁減、ならびにリスク顕在時の対応を行っていくリスク管理体制をとっています。特に、製品安全については、より安全な製品をお客様に提供するため、「製品安全に関する基本方針」および「製品安全自主行動計画」を定めています。

リスク評価と対応策の明確化

事業リスクについては、各部門ならびにグループ子会社のリスク責任者を中心に評価・対応などを行う体制を構築し、また、グループ全般に関わる重要なリスクについてはリスク管理委員会において評価・対応状況などの管理を行っています。具体的には、リスク管理委員会は毎年度リスク項目の見直しを実施し、グループの各組織・各拠点に対してリスク評価シートの作成を指示します。リスク評価シート結果を集計し、「影響度」と「発生可能性」によるリスク評価を行い、各リスクの重み付けを算定することでグループの重大リスクを識別しています。そして、リスク管理委員会から各リスク責任者に対して、各リスクの対策とモニタリングを指示しています。

重要なリスク

項目		主なリスク内容
通商・地政学リスク		●米中貿易摩擦 ●ロシア・ウクライナ情勢 ●中東情勢 ●米国の関税政策のさらなる強化や対抗措置 ●各国の貿易政策やエネルギー政策の変更
プリンティング市場の縮小		●紙への印刷減少による、プリンティング市場の縮小
企業間競争		●新興メーカーの台頭による、市場競争の激化
世界経済状況の変動		●世界経済の状況変化を起因とした、各地域での景気変動による業績への悪影響
サプライチェーン	サプライチェーンの断絶	●地政学リスクなどによる重要部材の継続調達困難化や生産拠点の操業停止 ●災害によるサプライチェーンの断絶 ●国際物流網の操業低下
	CSR調達	●サプライチェーン内の人権問題 ●原材料取引に起因する紛争の助長や人権侵害、労働問題、環境破壊への関与
部材に関するリスク		●部材の調達難 ●部材価格の高騰
品質・製造物責任		●市場品質問題 ●PL問題
法規制	コンプライアンス全般	●不正会計、横領 ●不公正な取引（競争法違反） ●品質不正 ●贈収賄（腐敗リスク）
	税制	●追加課税や国際的二重課税による税負担の上昇
環境	環境に関する社会的要請	●気候変動に伴う物理リスク（災害などによる人的被害、操業の停止、サプライチェーンの断絶など） ●気候変動に伴う移行リスク（政策・法規制リスク、市場の変化）
	環境規制、環境汚染	●規制違反
安全保障貿易		●安全保障貿易管理に関連する法規制のさらなる強化による工作機械販売への悪影響
情報・システム	情報セキュリティ	●情報システムへの外部からの攻撃、製品情報セキュリティ ●機密情報、個人情報の流出、漏えい
	情報ネットワーク	●重要システムの停止
人財	労働災害、人的被害	●労働環境における災害リスクの潜在 ●災害による従業員の人的被害
	人財確保	●人財獲得競争の激化、必要な人財が確保できない、キー人財の喪失
M&A（減損リスク）		●想定通りの投資効果が得られない ●事業統合の遅れ ●ドミノ事業に関するのれん、固定資産の減損
為替変動リスク		●為替レート変動による利益の減少、コストの増加
知的財産		●特許関連の係争 ●第三者による侵害 ●職務発明の係争

📄 有価証券報告書：事業等のリスク

ガバナンス

コンプライアンス

コンプライアンスに関する考え方

ブラザーグループは、コンプライアンス(法令・倫理の順守)がサステナビリティを重視した経営の基盤を支え、さまざまなリスクを回避する上で不可欠なものであると考えています。グループ全体でコンプライアンスを徹底するために「ブラザーグループ グローバル憲章」の行動規範の一つである「順法精神・倫理観」と、企業としての責任を明確に定義し行動していくための「ブラザーグループ社会的責任に関する基本原則」に基づいて、役員および従業員の行動基準を定めています。

コンプライアンス推進体制

ブラザー工業は、不祥事の未然防止や早期対応、再発防止に努めるため、コンプライアンス委員会の設置や相談通報窓口(ヘルプライン)を設けています。また、海外を含むグループ各社でも通報窓口を設置して対応しています。ブラザーグループの経営に重要な影響を及ぼすコンプライアンス上のリスクが発生、もしくは発生が予見された場合には、コンプライアンス委員会に適時通知され、速やかに対応する体制を築いています。

さらに、ブラザー工業では、ハラスメント行為への対応に特化した「社内ハラスメント相談通報窓口」を設け、従業員が互いを尊重しながら働くことのできる環境を整えています。また、「品質コンプライアンス相談通報窓口」や、提携弁護士に直接通報できる「社外コンプライアンス通報窓口」も設置しています。

コンプライアンス推進体制

ブラザーグループ

コンプライアンス相談通報窓口 グローバルポリシー

グループ各社が不正などの相談通報を受け付け処理するコンプライアンス相談通報窓口は、会社内部での自浄作用を強化し、会社外部への通報による風評リスクを低減することを目的としています。運用にあたっては、ブラザーグループ規程において、コンプライアンス相談通報窓口運用基準を制定しています。

また、グループ各社が相談通報案件をブラザー工業コンプライアンス委員会事務局に定期的に報告し、情報の一元化を図ることで、ブラザーグループ全体のコンプライアンスを統制しています。特に、グループ経営に重大な影響を及ぼす恐れのある相談通報案件については、グループ各社で通報を受け付け、1次調査を開始した時点で、ブラザー工業コンプライアンス委員会事務局に報告し、完了時もまた報告することとしています。このような取り組みを推進するため、「ブラザーグループ コンプライアンス相談通報窓口 グローバルポリシー」を策定しています。

ブラザーグループ コンプライアンス相談通報窓口 グローバルポリシー

ブラザーグループ コンプライアンス相談通報窓口 取扱件数

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
取扱件数	90件	85件	120件	112件
(内訳: ブラザー工業)	11件	11件	22件	16件
(内訳: 国内グループ会社)	56件	47件	51件	58件
(内訳: 海外グループ会社)	23件	27件	47件	38件

グループ従業員のコンプライアンス意識向上に対する取り組み

ブラザーグループ腐敗防止 グローバルポリシー

ブラザーグループでは、ブラザーグループ グローバル憲章の「行動規範」で、活動する国や地域における関連法規、規則を順守することを掲げています。

近年、贈収賄・汚職行為の防止に関する各国の法規制が強化されている状況に鑑み、腐敗防止に向けた取り組みをさらに推進するため、「ブラザーグループ腐敗防止 グローバルポリシー」を策定しています。

ブラザーグループ腐敗防止 グローバルポリシー

腐敗防止の取り組み

ブラザーグループでは、「ブラザーグループ 社会的責任に関する基本原則」および「ブラザーグループ腐敗防止グローバルポリシー」において、事業を展開するすべての国や地域で汚職や贈収賄などの腐敗行為を禁止しています。これらのポリシーは、ブラザー工業の外部向けWebサイトおよびブラザーグループのイントラネットへの掲載を通じて、当社グループの全役員および従業員に周知徹底しています。各地域では、従業員への教育など腐敗防止のための取り組みを推進しています。

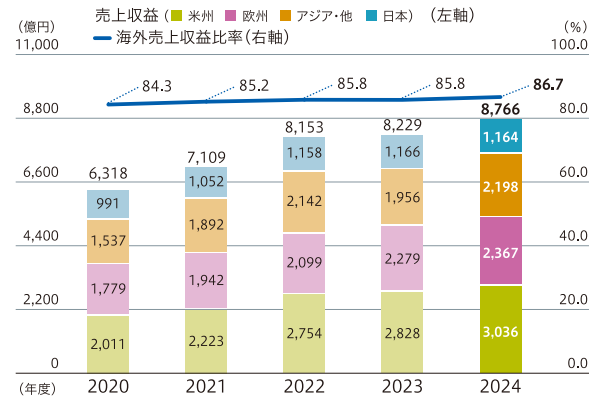
なお、日本において腐敗・贈収賄に関する調査を開始した2018年度から2024年度まで、腐敗行為による従業員の解雇はなく、腐敗に関する罰金は0円で、罰則の適用もありませんでした。また、ブラザー工業において、政治献金の支出は0円でした。

腐敗防止の取り組み

財務セクション

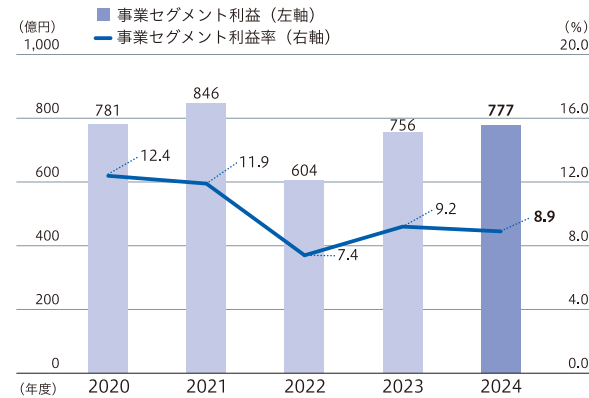
財務指標

売上収益／海外売上収益比率



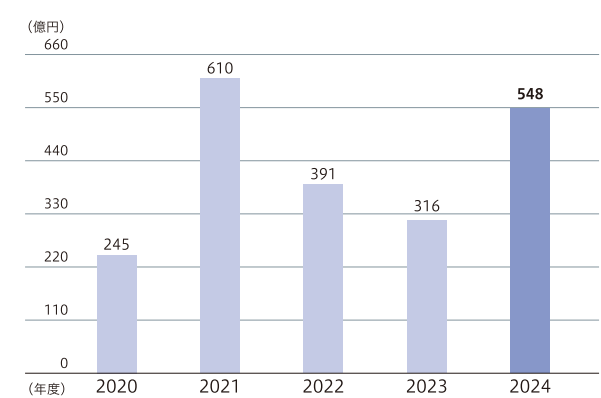
P&S事業において製品本体・消耗品ともに堅調に推移。為替のプラス影響などもあり過去最高。

事業セグメント利益／事業セグメント利益率



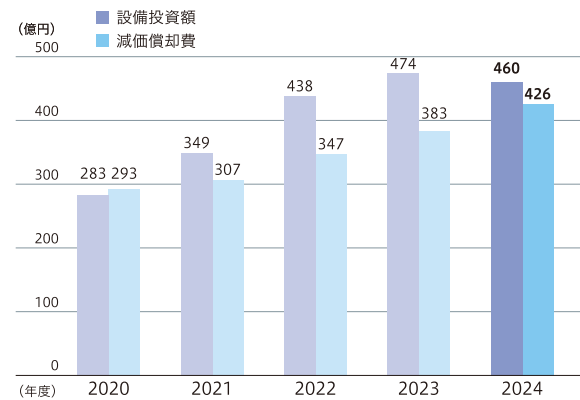
販管費が増加したものの、P&S事業における価格対応効果や為替のプラス影響などにより、増益。

親会社の所有者に帰属する当期利益



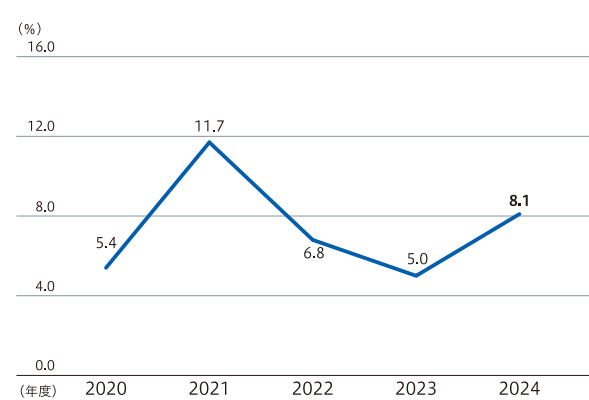
前年度計上したドミノ事業におけるのれんの一部の減損損失がなくなったことなどにより増益。

設備投資額／減価償却費



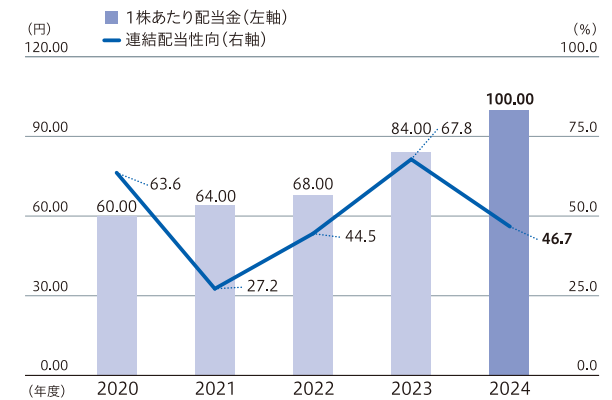
生産拠点や設備を中心に、成長に向けた設備投資を着実に実施。

ROE



前年度計上したドミノ事業におけるのれんの一部の減損損失がなくなったことなどにより向上。

一株あたり配当金／連結配当性向

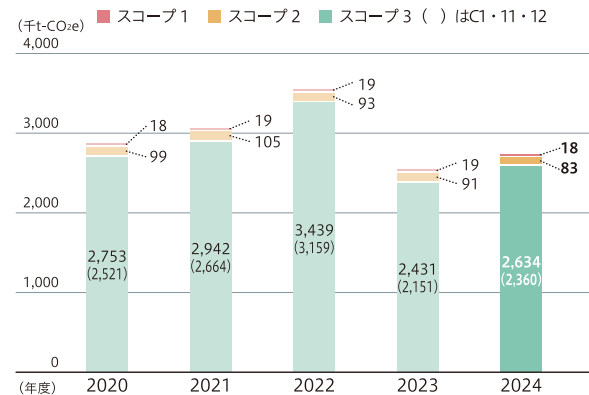


安定的かつ継続的な株主還元方針のもと、1株あたりの年間配当は前期比16円増配の100円。

財務セクション

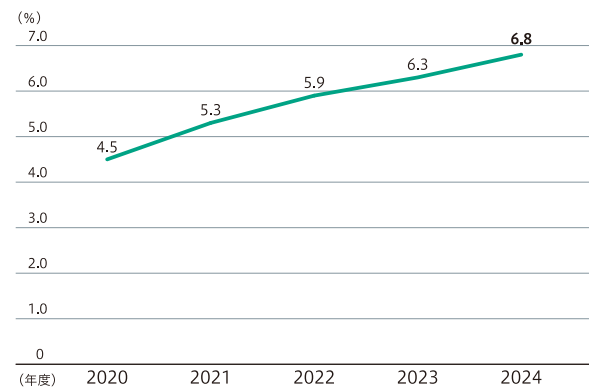
非財務指標

CO₂排出量（スコープ1・2・3）



CO₂排出量の2030年度中期目標（2025年3月改定前）は、スコープ1・2が2015年度比65%減の70千t-CO₂e、スコープ3（C1・11・12）が30%減の2,096千t-CO₂e。

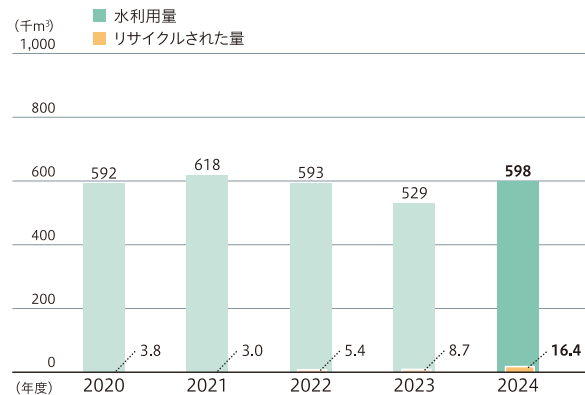
女性管理職比率※（ブラザー工業単独、データは毎年3月31日現在）



女性従業員数は、全体の2割。女性管理職の目標人数を定め、キャリアを後押しするさまざまな施策の結果、着実に増加。

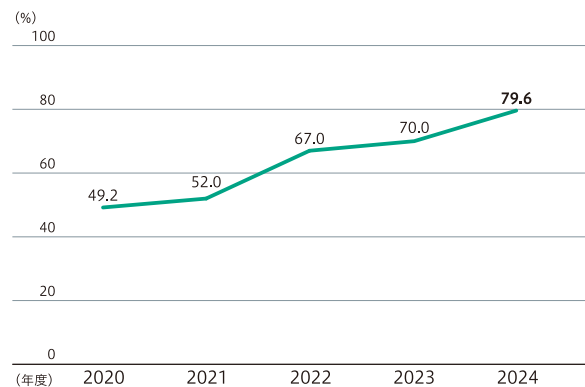
※ 嘱託社員・受入出向者を含む。取締役・監査役・執行役員は含まない

水利用量・リサイクル量



2024年度、ブラザーグループの主な事業所における取水量（製品に直接関わる範囲）は598,134m³、そのうちリサイクルされた量は16,354m³。

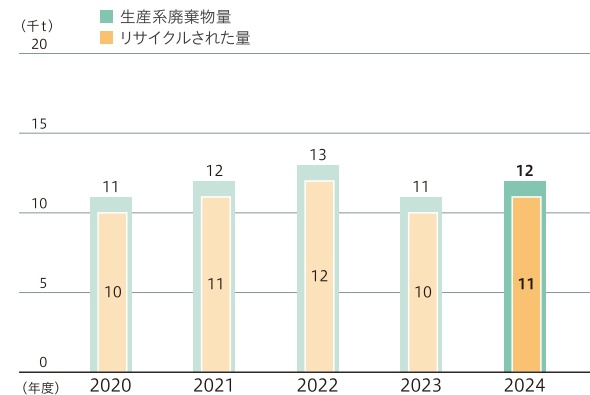
男性の育児休業取得率※（ブラザー工業単独、各年度の取得開始率）



男性の育児休業取得率目標を定め、さまざまな施策を実施した結果、取得率は年々増加。

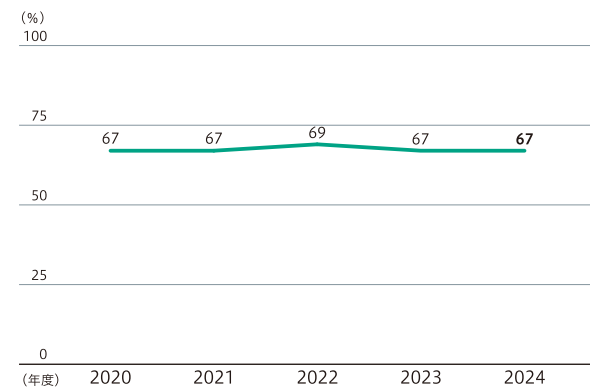
※ 受入出向者は含まない

生産系廃棄物量・リサイクル量



2024年度、ブラザーグループの主な事業所における生産系廃棄物（製品に直接関わる範囲）は12,339t、そのうちリサイクルされた量は11,122t。

海外拠点責任者の現地従業員比率※（データは毎年6月1日現在）



海外拠点責任者の現地従業員比率は70%近くに達し、地域性とグローバル性を両立した経営を推進。

※ ドミノ関連会社を含む

財務セクション

11カ年データ

有価証券報告書

(単位：百万円)

	JGAAP		IFRS参考値	IFRS								
	2014年度	2015年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
経営成績												
売上収益【売上高】	707,237	745,888	682,119	641,185	712,997	683,972	637,259	631,812	710,938	815,269	822,930	876,558
売上原価	389,831	400,328	400,023	368,016	412,211	391,893	354,987	345,209	403,614	495,681	467,589	494,968
売上総利益	317,406	345,559	282,095	273,169	300,786	292,079	282,272	286,602	307,324	319,587	355,340	381,589
販売費及び一般管理費	259,864	298,282	227,161	212,410	223,557	220,105	215,330	208,526	222,771	259,183	279,761	303,906
事業セグメント利益	—	—	54,934	60,759	77,229	71,973	66,942	78,076	84,552	60,404	75,579	77,683
事業セグメント利益率（％）	—	—	8.1	9.5	10.8	10.5	10.5	12.4	11.9	7.4	9.2	8.9
営業利益	57,541	47,276	58,640	59,152	68,672	71,925	67,329	42,731	85,501	55,378	49,792	69,888
営業利益率（％）	8.1	6.3	8.6	9.2	9.6	10.5	10.6	6.8	12.0	6.8	6.1	8.0
経常利益	51,557	48,611	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
税引前利益	65,399	49,346	57,192	61,257	69,669	72,274	67,046	42,944	86,429	56,953	52,523	74,694
当期利益	53,769	31,445	41,610	47,440	50,472	54,177	49,699	24,659	61,515	39,086	31,662	54,792
親会社株主に帰属する当期純利益	53,969	31,017	41,238	47,242	50,020	53,902	49,566	24,520	61,030	39,082	31,645	54,778
減価償却費	28,205	34,341	34,934	33,811	34,141	33,674	31,270	29,279	30,714	34,655	38,311	42,613
資本的支出	34,064	39,976	41,469	28,644	33,993	27,030	26,141	28,266	34,901	43,839	47,438	45,989
研究開発費	42,523	46,017	44,639	42,547	45,649	43,259	42,811	43,080	43,818	45,385	47,941	49,464
D/Eレシオ（倍）	0.04	0.49	0.48	0.40	0.29	0.23	0.25	0.12	0.07	0.06	0.00	0.00
財政状態												
資産合計【総資産】	567,230	667,811	675,301	674,107	708,278	708,604	731,472	743,896	811,149	850,486	896,109	932,650
親会社の所有者に帰属する持分【純資産】	367,284	339,722	333,440	345,061	395,514	424,759	428,520	483,050	561,146	596,619	668,047	691,390
親会社所有者帰属持分比率【自己資本比率】（％）	61.7	48.2	49.4	51.2	55.8	59.9	58.6	64.9	69.2	70.2	74.5	74.1
有利子負債	15,481	158,440	158,487	137,592	116,446	96,792	107,012	57,458	40,827	37,423	600	600
キャッシュ・フロー												
営業活動によるキャッシュ・フロー	58,021	49,241	51,304	99,155	81,817	73,280	87,748	109,265	72,254	14,432	141,028	90,023
投資活動によるキャッシュ・フロー	(15,326)	(215,091)	(216,997)	(23,271)	(37,090)	(22,624)	(27,955)	(25,080)	(40,781)	(32,198)	(42,068)	(48,152)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(18,451)	134,317	134,317	(30,389)	(34,551)	(39,040)	(14,916)	(74,038)	(65,191)	(36,638)	(61,584)	(34,609)
現金及び現金同等物残高（期末）	104,732	66,690	67,387	112,032	121,384	131,152	168,422	191,002	167,915	119,042	166,146	172,776
一株あたり情報												
1株あたり親会社所有者帰属持分（円）	1,348.69	1,240.77	1,284.27	1,328.97	1,523.09	1,635.22	1,649.22	1,858.28	2,170.46	2,334.34	2,613.43	2,704.21
基本的1株あたり当期利益（円）	206.68	119.47	158.83	181.96	192.63	207.54	190.80	94.36	234.89	152.67	123.81	214.27
希薄化後1株あたり当期利益（円）	206.24	119.19	158.47	181.46	192.08	206.90	190.21	94.07	234.18	152.22	123.48	213.74
株価収益率（倍）	9.3	10.8	8.1	12.8	12.8	9.9	8.7	26.0	9.5	13.0	22.8	12.6
一株あたり配当額（円）	30	36	36	42	54	60	60	60	64	68	84	100
連結配当性向（％）	14.5	30.1	22.7	23.1	28.0	28.9	31.4	63.6	27.2	44.5	67.8	46.7
収益性												
ROE（％）	16.8	9.2	12.1	13.9	13.5	13.1	11.6	5.4	11.7	6.8	5.0	8.1
ROA（％）	10.4	5.0	6.7	7.0	7.2	7.6	6.9	3.3	7.8	4.7	3.6	6.0
主要な非財務指標												
連結従業員数（人）	34,988	36,307	36,379	36,929	38,628	37,769	37,697	38,741	41,215	41,653	40,538	42,801

注）2016／3期以前は日本会計基準（JGAAP）、2017／3期以降は国際会計基準（IFRS）に基づき連結財務諸表を作成。2016／3期は参考値としてIFRS基準の数値を併記。

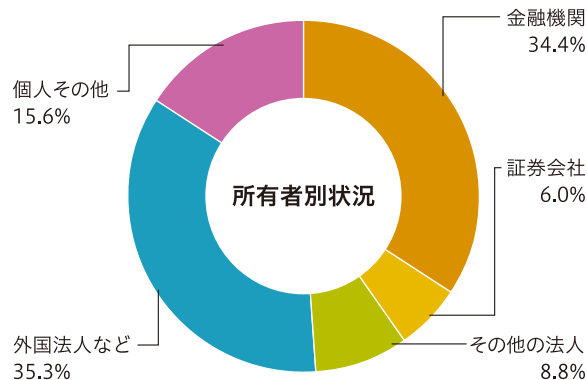
会社情報・株式情報

会社情報・株式情報 (2025年3月31日現在)

会社概要

- 会社名**
ブラザー工業株式会社
(BROTHER INDUSTRIES, LTD.)
- 設立**
1934年1月15日
- 資本金**
19,209百万円
- 本社所在地**
〒467-8561
名古屋市瑞穂区苗代町15番1号
- 従業員数**
連結42,801人／単独3,903人
- 連結子会社数**
103社
- 持分法適用関連会社数**
6社
- 事業年度**
4月1日から翌年3月31日まで
- 定時株主総会開催月**
6月
- 発行済株式総数**
257,755,930株
- 株主数**
15,920人
- 上場証券取引所**
東証プライム／名証プレミア

株主構成



※ 持株比率は、発行済株式総数から自己株式数(1,482千株)を控除して計算しています。なお、自己株式数(1,482千株)には、役員報酬BIP信託が保有する当社株式(250千株)は含んでいません。

大株主の状況（上位10位）

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	40,138	15.66
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	15,048	5.87
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	12,060	4.71
日本生命保険相互会社	8,848	3.45
株式会社三井住友銀行	5,398	2.11
JPモルガン証券株式会社	5,063	1.98
ブラザーグループ従業員持株会	4,695	1.83
住友生命保険相互会社	4,499	1.76
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	4,111	1.60
JP MORGAN CHASE BANK 385781	3,306	1.29

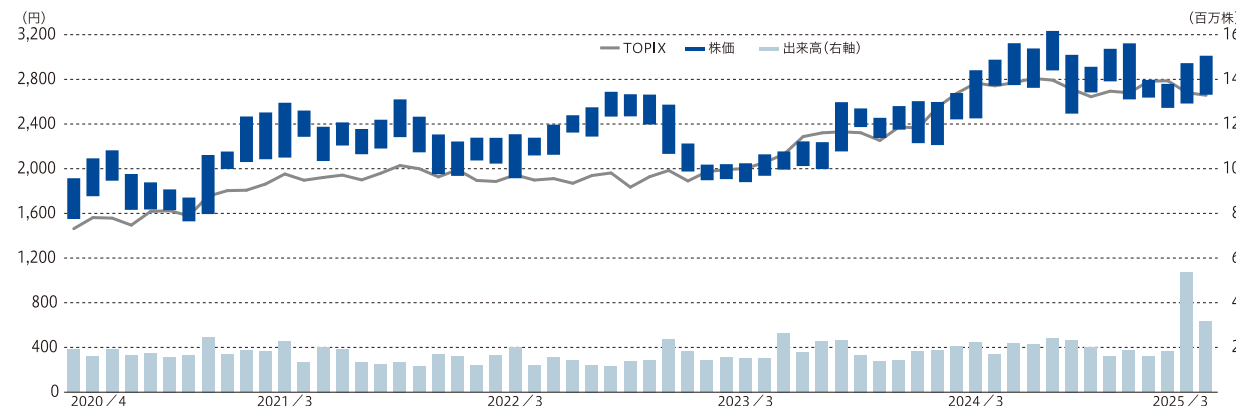
格付け情報

格付投資情報センター（R&I） A+ （2025年10月15日現在）

[外部からの評価](#)

株式の状況

株価および出来高の推移



グループ企業情報

<https://global.brother/ja/corporate>

株主／投資家情報

<https://global.brother/ja/investor>

サステナビリティ

<https://global.brother/ja/sustainability>

SDGsスペシャルサイト「ブラザー SDGs STORY」

<https://sdgsstory.global.brother/j>



地球の未来を、“あなた”とともに。

Brother Earthはブラザーグループのサステナビリティスローガンです。



UD
FONT

ブラザー工業株式会社

〒467-8561 名古屋市瑞穂区苗代町15番1号

URL: <https://global.brother/ja>

発行／2025年10月