

Integrated Report 2026

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
- 3 グローバル体制

トップメッセージ

- 4 社長メッセージ

価値創造ストーリー

- 9 ブラザーの歴史
- 11 ブラザーの事業構成

ブラザーの価値創造プロセス

- 12 価値創造プロセス図
- 13 ブラザー・バリュー・チェーン・マネジメント
- 14 ブラザーの4つの強みとその具体事例

中期戦略

全体方針

- 15 経営戦略の全体像と財務目標
- 16 新マテリアリティ/特定プロセス
- 17 「CS B2027」骨子と事業の役割
- 18 キャッシュフローと戦略投資(M&A)方針
- 19 事業ポートフォリオ変革の進捗
- 20 財務戦略

事業戦略

- 23 プリンティング・アンド・ソリューションズ事業
- 25 インダストリアル・プリンティング事業
- 27 マシナリー事業
- 29 ニッセイ事業、
パーソナル・アンド・ホーム事業
- 30 新規事業/PMIを支える信頼の醸成

経営基盤戦略

- 31 人的資本
- 33 知的資本
- 34 製造資本/AIを活用した、全社業務プロセス効率化の取り組み
- 35 社会関係資本
- 36 自然資本(環境への取り組み)

ガバナンス

- 37 社外取締役座談会
- 41 取締役一覧
- 42 コーポレートガバナンス
- 45 リスクマネジメント/コンプライアンス

財務セクション

- 46 財務/非財務指標
- 48 11カ年データ

会社情報・株式情報

- 49 会社情報・株主情報

技術と製品の歴史

- 50 技術と製品の歴史

「統合報告書2025」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	対応した内容
「CS B2027」の進捗を課題・対策とともに説明してほしい	M&Aや株式譲渡など「CS B2027」の進捗・課題・対策を、トップメッセージや中期戦略の中に記載 P.15-30 参照
事業ポートフォリオ改革やM&Aの実効性などに関する、社外取締役の生の声を知りたい	「価値創造を支えるガバナンス」の実効性などをテーマに、監査等委員会含む社外取締役7名による座談会を開催 P.37-40 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

2025年度(2025年4月1日から2026年3月31日)を主たる報告対象期間としています。一部、2026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、118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さんを第一に考える“*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、お客さんのお役に立ち、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」を実行しています。「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.15-36 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 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](#)

グローバル体制

世界の多様なニーズに合った製品やサービスをグローバルに提供しています

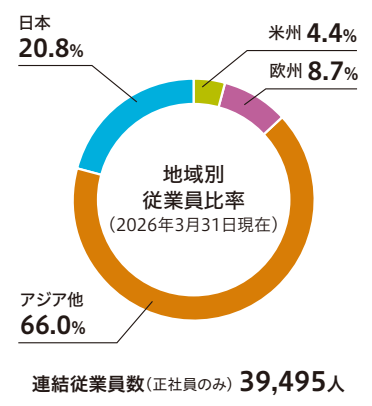
ブラザーグループは、1947年に家庭用ミシンの輸出を開始し、1954年には初の海外販売子会社を米国に設立するなど70年以上にわたりグローバルに事業を展開しています。

現在は、40以上の国と地域に製造・開発・販売の拠点を設け各地域に根差した事業活動を行うとともに人財など事業の成長を支える経営基盤のグローバル化も推し進めています。

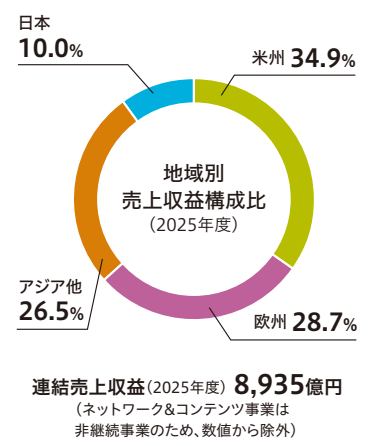
(2026年3月31日現在)



日本以外で働く従業員が約8割



バランスのとれた地域別売上収益比率



社長メッセージ

変革を実行し、 さらなる企業価値向上に挑む

変化への対応と事業ポートフォリオ変革の実行 —中期戦略「CS B2027」初年度の振り返り

2025年度は、目まぐるしく変化する事業環境の中で、中期戦略「CS B2027」初年度の計画実行に取り組んだ一年でした。初年度が始まって早々、米国の追加関税への対応を迫られましたが、グループの各部門と緊密に連携し、スピード感を持って対応するとともに、状況変化に応じて柔軟に手を打ちました。その結果、影響をほぼない形に抑え、中期戦略に沿った事業戦略を着実に推進できたと考えています。

事業ポートフォリオの変革については、これまでも継続的に取り組んできましたが、2025年度は事業譲渡や株式譲渡、M&Aなども含めて一気に前進させることができました。

業績面では、プリンティング・アンド・ソリューションズ事業（以下P&S事業）や工作機械を中心に好調に推移しました。特に工作機械は、期初に掲げた売上収益600億円の目標を上回る売上収益を達成しました。また、売上収益や親会社の所有者に帰属する当期利益は過去最高を更新するなど、「CS B2027」初年度として力強いスタートを切ることができたと感じています。

代表取締役社長

池田 和史



社長メッセージ

2026年度も、中東情勢や部材価格高騰などの不確実性の高い状況が続いています。が、迅速に本社・各事業部とグローバルの拠点が一体となり、状況にあわせた対応ができています。コロナ禍、米国関税、地政学リスク、部材高騰への対応などを通じて、リスクに敏感に反応し、想定外の変化にも柔軟に対応できる組織力が着実に磨かれていることを実感しています。こうした変化対応力は、今後の成長を支える重要な経営基盤の一つであると考えます。

未来に向けて動き出した事業ポートフォリオ変革 P.19 参照

私の感覚では、事業ポートフォリオ変革はまだ5合目近辺だと思います。しかし、当社では、1年でこれだけ多くの変革への取り組みを進めた前例はありません。

成長事業のうち、インダストリアル・プリンティング事業（以下IP事業）ではMUTOHホールディングス（現MUTOH株式会社、以下MUTOH）を連結子会社化し、新規事業では「BuddyBoard」に関する事業を会社分割して株式会社BuddyBoard（以下BuddyBoard社）へ承継しました。収益性改革事業では、工業用ミシンのソリューション提案ビジネスに強みを持つドイツのKonrad Busche GmbH & Co. KG（以下Konrad Busche社）の自動車部品向け部門の事業を譲り受けました。また、ネットワーク・アンド・コンテンツ事業についてはカラオケ事業のさらなる成長を実現するため、カラオケ店舗などの運営事業を株式会社コシダカホールディングスへ、通信カラオケ機器の販売などを手がける株式会社エクシング（以下エクシング社）の株式70%を株式会社U-NEXT HOLDINGSへ譲渡しました。

こうした一連の取り組みを短期間で実現できた背景には、これまでに変革の必要性を強く認識し、積み重ねてきた経験や知見が組織の力として蓄積されていたことがあります。加えて、「**挑む。未来へ、大胆に。**」をテーマに『CS B2027』の期間中に**変革を必ず前進させる、このタイミングでとにかくやるんだ**という強い意思を全社で共有したこと、これが実行に火をつけ、大きな推進力となりました。さらに、事業環境や案件のタイミングにも恵

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.17-18 参照

まれたことで、多くの施策を具体的な成果へと結びつけることができたと考えています。

もっとも、「CS B2027」はまだ折り返し地点です。今後も成長投資を着実に実行するとともに、各事業で定めた重点指標の達成に向けた取り組みを進め、事業ポートフォリオ変革をさらに加速させていきます。

持続的成長と市場評価の好循環を目指して

この1年間、当社の株価は堅調に推移し、上場来高値を更新しました。時価総額も1兆円の大台を超えることができました。AIや半導体関連銘柄と比較すればTOPIXに対するパフォーマンスでは見劣りする面もありますが、市場からは一定の評価を得られたと考えています。その背景には、「CS B2027」の方向性や成長戦略への期待に加え、2025年度の堅調な業績、さらには事業再編やM&A、自社株買いをはじめとする株主還元施策など、「CS B2027」で掲げた方針を着実に実行してきたことがあると考えています。

しかし、私は現在の株価水準に満足しているわけではありません。当社の企業価値は、まだ十分に市場評価へ反映されていないと考えています。現時点では、民生用プ

社長メッセージ

ソリューショニング(P&S事業)が売上収益・利益の両面で大きな割合を占めており、市場からは事務機関連銘柄として認識される側面があります。しかしながら、当社が目指しているのは、P&S事業を安定した収益基盤としながら、産業用領域での成長の柱を確立することです。

当社が長年培ってきた技術や顧客基盤、グローバルな事業展開力は産業用領域でも生かすことができ、その結果、事業規模の拡大とともに収益力の向上も期待できます。

株式市場に「ブラザーは産業用領域にも強みを持っている」と認識されれば、さらに企業価値は向上できると考えています。「CS B2027」で定めた事業ごとの役割と目標に基づき、各事業の成長や変革を着実に推進することで、より収益力の高い事業ポートフォリオの実現を目指しています。そして、その成果が継続的な実績として積み上がることで、当社の成長性や競争優位性への理解が一層深まり、市場評価の向上につながるものと考えています。

マシナリー事業の産業機器(工作機械)の成長加速 P.27-28 参照

当社の工作機械は、主軸30番の小型マシニングセンタ「SPEEDIO」シリーズを中核としています。40番のマシニングセンタと比較して限られた設置スペースでも複数台の導入が可能であり、初期導入コストを抑えながら高い生産性と省エネ性能を実現できることが大きな特長です。事業環境は景気変動の影響を受ける局面もありましたが、将来の成長に必要な投資を継続して取り組むべき施策を着実に実行し、価値を訴求し続けてきたことが、2025年度の好調な業績につながったと考えています。私自身、国内外のショールームや営業・サービス拠点を積極的に訪問し、お客様や現場の声に直接触れる機会を最大限増やす中で、事業が着実に成長軌道に乗りつつあることを実感しています。

製品面では、お客様のニーズを的確に捉えながら、「SPEEDIO」シリーズのラインアップ拡充を進めてきました。2025年度には、100本の工具を搭載可能なモデルや横形5軸マシニングセンタを市場投入するなど、対応領域を拡大しています。新製品の投入を

契機として、お客様から新たなご要望をいただき、それを次の製品開発やソリューション提案へつなげる好循環も生まれています。幅広いお客様ニーズに対応できる製品ラインアップを構築することで、これまで40番機が中心であった加工領域にも対応可能となり、当社が狙える市場は着実に拡大しています。

中国、インド、日本に加え、欧州および東南アジアを重点地域として位置付け、販売・サービス体制の強化と人的リソースの拡充を進めています。欧州では、2026年春にショールームを併設した「ブラザーテクノロジーセンター フランクフルト」を拡張移転し、お客様への提案力とサポート体制を大幅に強化しました。

私たちは、**お客様が求めているのは機械そのものではなく、生産現場における課題解決と価値創出であると考えています。**小型の30番機でありながら高い加工能力を実現できることを実際に体感いただくことで、お客様の設備投資負担を抑えながら、生産性向上に貢献することができます。今後も重点地域における販売力とソリューション提供力を一層強化し、お客様に選ばれるパートナーとして事業成長を加速させるとともに、産業機器を当社の持続的成長を支える重要な柱へと育てるべく、新たな手立てを講じていきます。



インダストリアル・プリンティング事業の基盤強化 P.25-26 参照

IP事業は、市場規模の拡大と中長期的な成長が期待できる有望な事業領域の一つです。当社では2025年度より、ドミノ事業と産業用プリンター事業をIP事業として、一体運営に移行しました。これにより、両事業が持つ技術や販売チャネル、顧客基盤を活用しながら、事業基盤のさらなる強化を進めています。

2025年度の進捗として、ドミノ事業では、段ボール向けダイレクト印字プリンターや

社長メッセージ

デジタルラベル印刷機など、従来製品より価格を抑えた新製品を市場投入し、新たなお客様への提案機会を拡大しています。今後は、高い成長が期待される地域や特定の産業分野への注力を進めるとともに、消耗品や保守サービスを含むリカーリングビジネスの拡大を図り、持続的な収益基盤の強化を進めていきます。

産業用プリンター事業では、先進国市場を中心に需要が拡大しているDTF (Direct to Film) 方式のガーメントプリンターを市場投入しました。これにより、製品ラインアップの強化を図るとともに、本体販売と消耗品ビジネスの拡大につなげていきます。

また、ブラザー独自のインクジェットプリントヘッド技術「^{マキシッドライブ}MAXIDRIVE」の産業用途への展開も着実に進展しています。MAXIDRIVEは、高出力なインク吐出性能と長寿命・高耐久性を両立する技術で、これまでは主に民生用ビジネスインクジェットプリンターに採用してきましたが、2025年度には産業用ガーメントプリンターであるDTFプリンターおよびDTG (Direct to Garment) プリンターへも展開しました。長年にわたり民生用市場で培ってきたインクジェット技術を、産業用市場へ本格的に展開する段階に入りました。今後は、インクジェット技術を核として、プリントヘッド、インク、製造技術を一体的に強化しながら、産業用分野における競争力向上と新たな用途開拓を進めていきます。

MUTOHの子会社化については、買収そのものを目的とするのではなく、その先にある事業成長を見据えて検討を進めてきました。経営体制の構築やシナジー創出に向けた具体的な施策について、買収前の段階から十分に議論し、実行に移している点は、これまでのM&Aの経験を踏まえた前進の一つであると考えています。現在は、産業用プリンター事業の担当役員および部門長クラスがMUTOHに常駐し、PMIを推進しています。MUTOHが持つ企業文化や強みを尊重しながら、相互理解と信頼関係の構築に努めるとともに、グループとしての一体感を高めながらシナジーの早期創出を目指しています。今後は両社の技術、販売網、人財を融合し、新たな価値を創出して、IP事業のさらなる成長を実現します。

攻めと守りを両立するガバナンスの高度化

2026年6月、当社は監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しました。この機関設計の変更は、「攻め」と「守り」の両面からガバナンスを強化し、持続的な企業価値向上を支える経営基盤を構築することを目的としています。[P.42 参照](#)

攻めのガバナンスでは、事業ポートフォリオ変革やM&Aなど経営上の重要な意思決定を、迅速かつ高い透明性で行う体制を整え、健全なリスクテイクを後押ししていきます。経営の機動性を高めながら、意思決定の質を向上させる仕組みづくりを進めています。

守りのガバナンスでは、監査等委員である取締役が取締役会での議決権が付与され、取締役会の監督機能が強化されました。これにより、執行に対する監督の実効性が高まり、より堅牢なガバナンス体制を構築しています。

また、執行側への適切な権限移譲により、さらに迅速かつ効率的な意思決定が可能となります。執行側には、事業機会の発掘や成長に向けた施策の立案・実行が求められます。一方で、取締役会は独立した視点からそれらを監督し、建設的な議論を重ねることで経営の質を高めていく役割を担います。こうした緊張感のある対話と相互牽制が機能することで、今回の機関設計変更の意義がより生かされるものと考えています。

今後も、**監督機能の実効性と経営の機動性を両立させながら、価値創造を支える攻めと守りのガバナンスをさらに進化させ、持続的な成長と企業価値向上、ステークホルダーの信頼向上を目指していきます。**

人財基盤の強化と挑戦を後押しする組織風土

「CS B2027」のテーマである「挑む。未来へ、大胆に。」には、変革を必ず実行するという強い意思を込めています。

一人ひとりが当事者意識を持ち、現状に安住することなく挑戦を続けること。その挑戦の積み重ねこそが、ブラザーグループの持続的な成長と企業価値向上の原動力にな

社長メッセージ

と考えています。

グローバル市場でお客様から選ばれ続けるためには、あらゆる場面でお客様を第一に考える“*At your side.*”の精神で、変化し続けるお客様のニーズに応え、その価値を常に進化させていくことが重要です。そのため私は、失敗を恐れず挑戦し、たとえ失敗したとしてもそこから学びを得て再び挑戦してほしいというメッセージを従業員に向けて発信し続けています。2025年度は、従業員との直接対話をグローバルで71回実施しましたが、その際にも「新しいことに挑戦したい」「こんな取り組みを実現したい」といった声が増えており、挑戦を前向きに受け止め、実行へ踏み出す機運が着実に広がっていることを実感しています。

こうした変化は事業面にも表れています。P&S事業では世界初となるインクカートリッジの**ブロー成形の導入**や、レーザープリンターのレンズ部品の樹脂化など開発と製造が一体となった挑戦的な取り組みが進み、IP事業ではドミノ、産業用プリンター、MUTOHの連携による知識やリソースの共有が進展しています。また、産業機器では製品ラインアップや営業・サービス拠点の拡充を短期間で実現するなど、各事業で従来の枠組みにとらわれない変革が進んでいます。

人財活用の面では、これまで続けてきたグループ内人財の活躍領域を広げる取り組みが成果につながっています。P&S事業をはじめとする既存事業で経験を積んだマネジャークラスの人財を、強みが生きる産業用領域のポジションに戦略的に配置しており、その効果を実感しています。一見すると異なる事業領域への配置に見えるかもしれませんが、多様性が尊重される企業文化が土壌となり、他事業で培われた知見やノウハウを取り込むことを周囲も支えて、新たな発想や開発スピードの向上につながっています。こうした取り組みは、事業の枠を超えた人財活用がもたらす大きな価値であると考えています。

また、経験者採用についても、産業用領域を中心に積極的に進めています。特に新たな取り組みとして、経営を担うエグゼクティブ人財を積極的に採用しており、すでに役員として活躍している人財もいます。私は経験者採用で入社された方全員と対話の機会を

設けており、「社外から来た皆さんだからこそ見える課題や機会を、積極的に指摘してほしい」と伝えています。

「挑む。未来へ、大胆に。」を支える最大の基盤は、人と企業風土です。その強みをさらに磨き上げていくためには、経営陣自らが挑戦する姿勢を示し続けることが欠かせません。だからこそ私は、社内ブログや対話の場を通じて、失敗も含め自身の経験や考えを率直に伝えています。また、**経営陣がそろって“*At your side.*”を議論する機会**も大事にしています。一人の挑戦が次の挑戦を生み、その積み重ねによって企業風土は形成されていくものだと考えています。

もちろん、挑戦には結果責任が伴いますが、その責任は経営陣が引き受けます。従業員の皆さんには失敗を恐れず、自分らしい挑戦を続けてほしいと絶えず伝えています。**私自身も変革の先頭に立ち挑戦し続けることで、一人ひとりの挑戦を後押しする企業風土をさらに育てていきます。そうした挑戦の連鎖こそが、「*At your side 2030*」の実現と持続的な企業価値向上につながると確信しています。**

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、米州統括会社の社長などを歴任。グローバルでの販売、マーケティング、経営経験を有する。朝の日課はランニング。庭や家庭菜園の水やり、ゴルフの素振り、さらに汗を流した後の風呂掃除がルーティーン。愛知・名古屋開催のアジア競技大会では聖火ランナーを務めた。聖火のトーチは“想像より重かった”とのことだが、ランニングの成果と沿道の声援が後押しとなり、想定よりも速いスピードで走ってしまう場面も。次の走者へ聖火をつないだ。



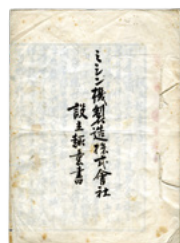
聖火が灯ったトーチを手に走る池田さん

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

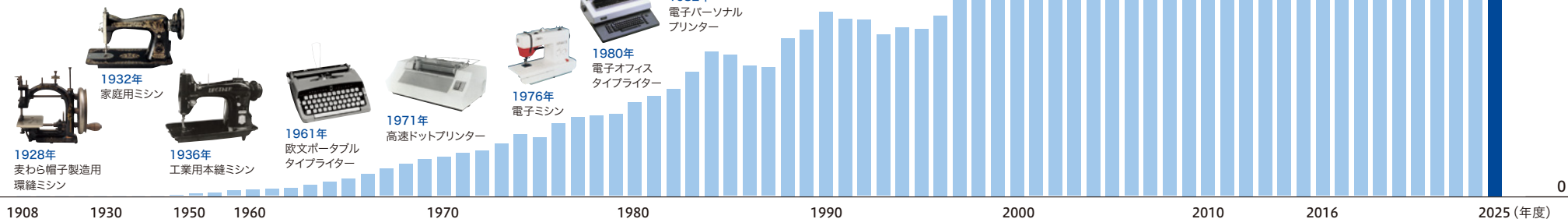
1908年にミシンの修理業から始まり、創業者である安井兄弟は修理を通じて得た製品知識を生かして、壊れにくい国産ミシンをつくることを目指し、ミシン本体の開発に取り組みました。生産設備のための資金がないため、自分たちで工場を整備しながら創意工夫をこらし、1928年、「麦わら帽子製造用環縫ミシン」を完成させました。発売したミシンは外国製ミシンより高い耐久力を持つと評判を呼び、お客様に喜ばれ、また国内産業の活性化にも貢献しました。ブラザー工業の前身となる「日本ミシン製造株式会社」は、1934年に設立されました。設立趣意書には、ミシン国産化を志した動機が示され、起業による社会課題解決への熱い思いが込められていました。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
働きたる人に仕事をつくる
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 J1・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年には電子オフィ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ーメン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。



ガーメントプリンター 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・マーキング機器 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

ブラザーグループビジョン「At your side 2030」[P.2 参照](#)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拡充や営業・サービス拠点を増強、2024年にはインドでの生産も開始。加えてプリンティング領域の変容に向け、「つながる」ビジネスの加入者増加とともに、業務用ラベリングで導入しやすいソリューションを提供。また、MUTOH株式会社の完全子会社化 [P.19 参照](#) など、事業ポートフォリオの変革を推し進めた。さらに、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を推進。



ユニバーサルコンパクトマシニングセンター
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

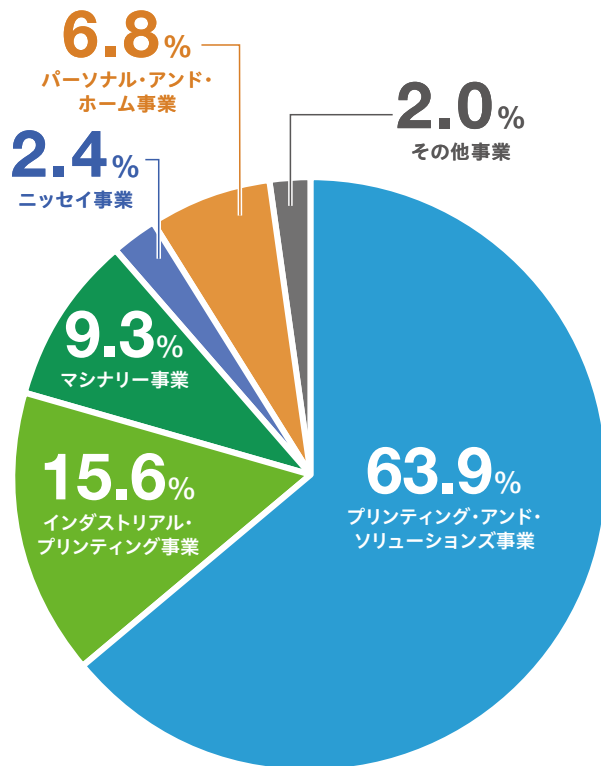
ブラザーの事業構成

📖 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

売上収益(2025年度)

8,935億円



民生用

プリンティング・アンド・ソリューションズ事業

産業用

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。



レーザー複合機



ラベルプリンター

📖 P.23-24 参照

産業用

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」、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」、テキスタイルへの高速印刷を実現する「ガーメントプリンター」、広告や装飾における多様な表現を支える「大判インクジェットプリンター」を通じて、お客様の生産性向上と、持続可能な社会の実現に貢献します。



コーディング・マーキング機器



ガーメントプリンター

📖 P.25-26 参照

産業用

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。



工作機械



工業用ミシン

📖 P.27-28 参照

産業用

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。



ギアモータ



高剛性減速機

📖 P.29 参照

民生用

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、お客様の継続利用や購入機会の拡大を通じてLTV※向上を目指しています。

※ 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



刺しゅう用ミシン



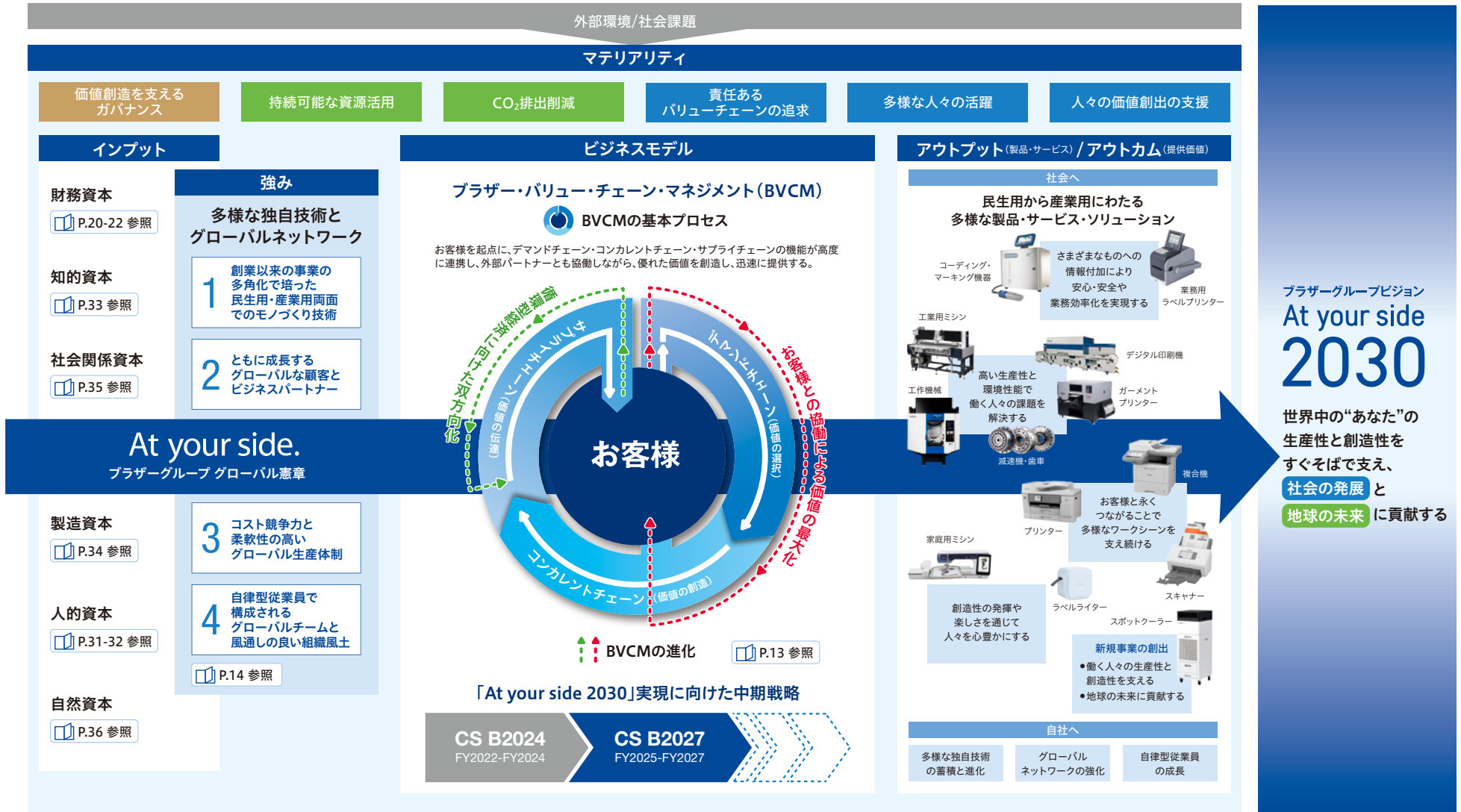
カッティングマシン

📖 P.29 参照

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

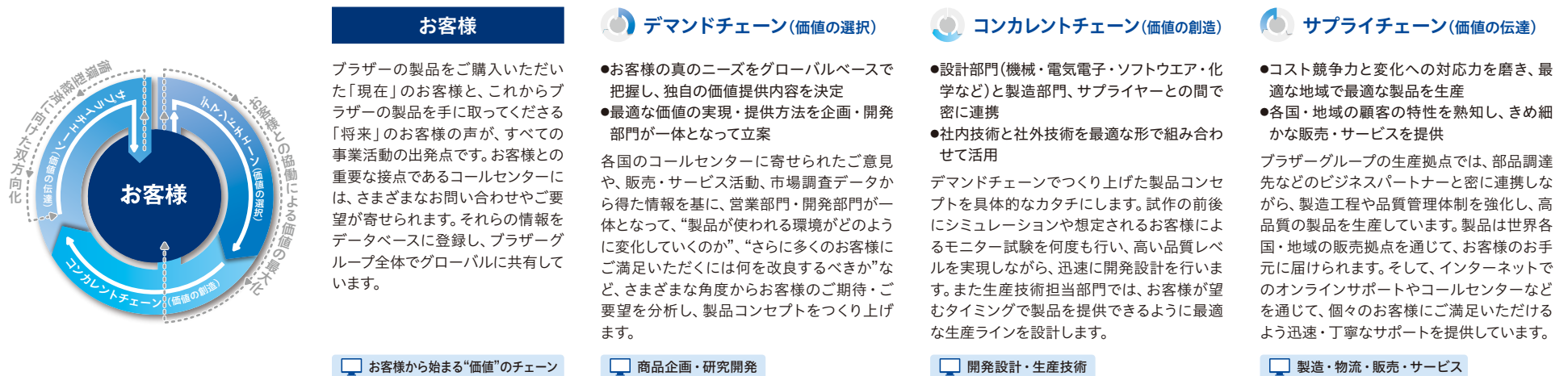
ブラザーの価値創造プロセス

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。

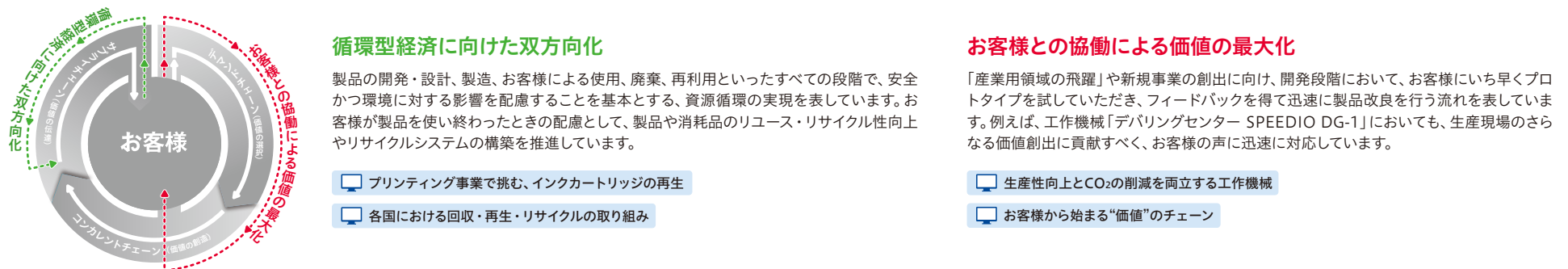
BVCMの基本プロセス

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4つの強みとその具体事例

ブラザーは、事業変革の歴史の中で培った多様な独自技術とグローバルネットワークを最大限に生かし、お客様の生産性の向上と創造性の発揮に貢献しています。ここでは、価値創造プロセス [P.12 参照](#) に示したブラザーの4つの強みとその具体例について、ブラザーが提供する各種Webサイトへのリンクをご紹介します。

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



📖 ブランドストーリー

多様な独自技術—ブラザープリンターのコンパクトさ使いやすさにこだわる技術、工作機械の優れた環境性能など



📖 "At your side." Stories

インクジェット技術で世の中をより良く塗り替えたい——ブラザーが目指す産業用印刷の新たな地平

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



📖 "At your side." Stories

印刷サービスでアフリカの農村の暮らしを便利に。ブラザーとDots forが描くアフリカの新たな日常

3 コスト競争力と柔軟性の高いグローバル生産体制



📖 サステナビリティWeb

サプライヤーと取り組むQKY※やコストダウン活動
※ 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

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



📖 "At your side." Stories

困難を乗り越えるチームワークと挑戦を支える風土——インクカートリッジのブロー成形を世界で初めて実現！



📖 サステナビリティWeb

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

中期戦略|全体方針

経営戦略の全体像と財務目標

ブラザーグループは、2030年の事業環境認識を踏まえ、ブラザーグループビジョン「At your side 2030」を策定しました。そして、ビジョンに掲げた「あり続けたい姿」の実現に向けて、2030年の姿からのバックキャストと前中期戦略「CS B2024」からの成果および継続課題に基づき、中期戦略「CS B2027」を策定しました。同時に、ブラザーグループが社会の発展と地球の未来に貢献するため、解決すべき重要な社会課題として6つのマテリアリティを特定し、「CS B2027」における目標を設定しています。

経営戦略の全体像

ブラザーグループビジョン

**At your side
2030**

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

P.2 参照

2030年に向けた事業環境認識

社会の変化

- 働き方や価値観の多様化
- AI・デジタル技術の急速な進展
- サステナビリティ、気候変動への対応要請の高まり
- 人口動態の変化や労働力不足の深刻化
- 地政学的緊張や経済安全保障への対応重要性の高まり

リスク

デジタル化やペーパーレス化などの市場変化に伴うプリンティング需要の減少、AIやデジタル活用への対応の遅れ、地政学リスクやサプライチェーンの混乱、環境・規制対応の遅れは、事業運営や業績に影響を及ぼす可能性があります。

ブラザーを取り巻く環境

- デジタル化・AI活用の進展
- 顧客ニーズ・購買行動の多様化
- 自動化・省人化需要の拡大
- 既存市場における環境配慮ニーズの高まり
- サプライチェーンの強靱化・多元化の重要性向上
- 地政学リスクや各国の規制強化への対応

機会

デジタル活用による顧客接点の拡大や継続的な関係構築、産業用領域での自動化・省人化需要に対応した製品やサービス・ソリューションの提供強化、環境配慮型製品・サービスの拡充により、持続的な成長機会の創出が期待されます。

ブラザーグループ 中期戦略「CS B2027」 P.17-18 参照

マテリアリティ P.16 参照

前中期戦略「CS B2024」からの成果・継続課題

- 産業用領域の飛躍
- プリンティング領域の変容
- 未来の事業ポートフォリオに向けた活動
- 持続可能な未来に向けた経営基盤の変革

中期戦略「CS B2027」とブラザーグループビジョン「At your side 2030」の財務目標

2027年度目標	2030年度目標
売上収益	売上収益
1兆円	1兆円以上
営業利益	営業利益
1,000億円	1,200億円
ROE	ROE
10%	10%以上
産業用領域売上比率	産業用領域売上比率
40%	50%以上
為替前提 1USD=145.00円 1EUR=155.00円	為替前提 1USD=145.00円 1EUR=155.00円

「CS B2027」の財務目標は、2030年度の目標と同様に、営業利益額を最優先指標とし、1,000億円を必達目標とします。ROEについては、各事業の事業戦略の遂行、株主還元強化を通じて、10%まで水準を上げます。2030年度のブラザーグループビジョン実現までの通過点として、売上収益は1兆円、産業用領域の事業の売上収益に占める割合は40%を掲げます。2030年度には50%以上を目指して事業ポートフォリオの変革を加速させます。

中期戦略|全体方針

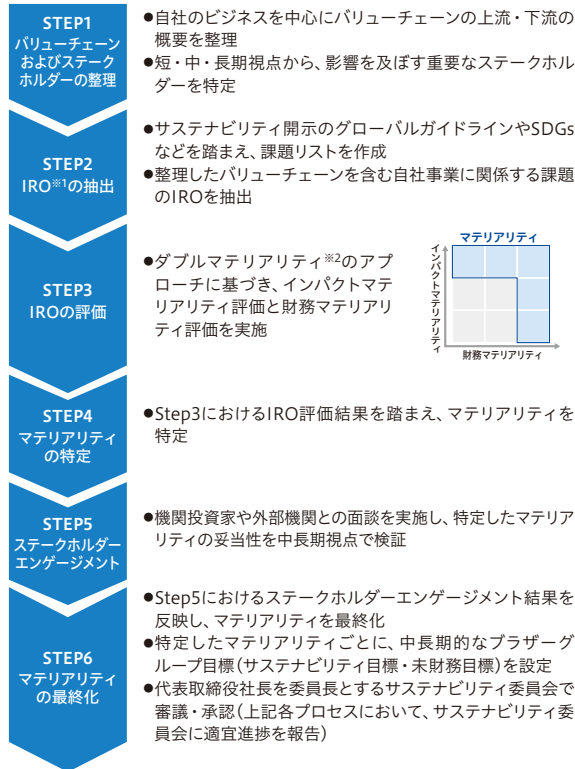
新マテリアリティ/特定プロセス

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。

〈再定義プロセス〉



※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、財務状況などに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

マテリアリティとサステナビリティ目標・実績

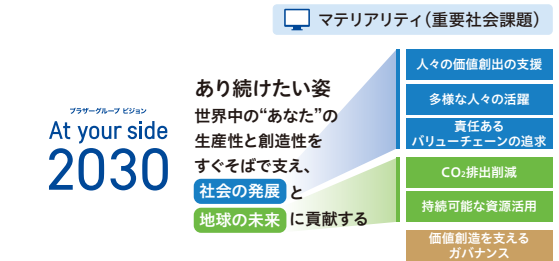
マテリアリティ		「CS B2027」方針・サステナビリティ目標	2025年度 実績
人々の価値創出の支援	ブラザーの製品・サービスの提供を通じて、それらを使用するお客様による価値の創出を支援し、世界の人々の心豊かで快適な暮らしに貢献する	各事業の社会的な存在意義と事業ポートフォリオ上の役割に基づく、お客様への提供価値の最大化 ①マシナリー事業：マシニングセンタ SPEEDIOシリーズの顧客基盤の拡大 ②インダストリアル・プリンティング事業：ライフサイクル価値提供型ビジネスの拡大 ③プリンティング・アンド・ソリューションズ事業：お客様のLTV ^{※3} 向上に向けたつながるビジネスの拡大	①グローバル重点地域における販売拠点・人員体制の強化と、多様化するお客様のニーズやボトルネックに応えるSPEEDIOシリーズの新製品を投入 P.27-28 事業戦略 参照 ②製品ラインアップの拡充、サービス・ソリューション事業の強化、および産業用領域の事業拡大を見据えて実施したMUTOHホールディングス株式会社(現：MUTOH株式会社)に対する公開買付けの成立 P.25-26 事業戦略 参照 ③欧米におけるBtoC向けつながるサービスの提供開始、製品使用状況に基づく1to1マーケティングの強化およびBtoB向けサービスにおける契約台数の着実な拡大 P.23-24 事業戦略 参照
	多様な人々の活躍	●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	●グループ全体を対象とした従業員エンゲージメント調査の継続展開と、拠点別に自律的取り組みを実施中 ●女性管理職候補、海外主要拠点における幹部人財の育成ならびに、障がい者の活躍機会の拡大を継続的に推進 ●経験者採用と管理職採用数が増加 P.31-32 人的資本 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 ^{※4} 認証の継続的な取得	●第三者機関のアドバイスを取り入れ、人権デューデリジェンスにおけるリスク分析プロセスを強化。その他調査手法も改善した上で、227社を対象にデューデリジェンスを実施 ●グループ生産拠点3拠点において、RBA認証を更新 ●責任ある鉱物調達のための活動を継続実施 P.35 社会関係資本 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 ^{※5}] CO ₂ 排出量の2015年度比56%削減 ●[スコープ3 ^{※5}] 売上高原単位 ^{※6} の2022年度比25.2%削減	●[スコープ1・2] 電力使用の効率化や太陽光発電の導入などの省エネ・再エネ施策を計画通り実施 ●[スコープ3] カテゴリー1・11・12 ^{※7} 製品の小型・軽量化、消費電力の削減、高付加価値製品の販売などの売上高原単位削減施策を計画通り実施 P.36 自然資本 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 ^{※8} の2022年度比16.9%削減	●製品の小型・軽量化、リサイクル材の使用拡大、リサイクル可能かつリサイクル材を使用した緩衝材の使用拡大などの売上高原単位削減施策を計画通り実施 P.36 自然資本 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	●2026年6月24日の第134回定時株主総会での承認を条件として、コーポレートガバナンス体制の一層の充実を目的に、「監査役会設置会社」から「監査等委員会設置会社」へ移行準備 P.42-44 ガバナンス 参照

※3 LTV(Life Time Value/ライフタイムバリュー)の略称

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

※4 Responsible Business Allianceの略称

※5 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)



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 決算資料 ●各事業の役割を明確化し、重点指標を設定 P.17 参照 ●成長事業への集中投資 P.23-28 参照 ●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 P.23 参照	成長投資の確実な実行 ●2,000億円規模の成長投資を実行 P.20 参照 ●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 P.19 参照
経営基盤の強化 P.31-36 参照 ●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 P.20-22 参照 ●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.27-28 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.25-26 参照	
	新規事業 P.30 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.23-24 参照 業務用ラベリング P.23-24 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
収益性追求事業	パーソナル・アンド・ホーム事業 P.29 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.29 参照	
収益性改革事業	マシナリー事業【工業用ミシン】 P.27 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(非継続事業)	

※ 産業用領域には産業機器、工業用ミシン、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。
※ 2025年度第3四半期より、ネットワーク・アンド・コンテンツ事業を非継続事業に分類しています。

中期戦略|全体方針

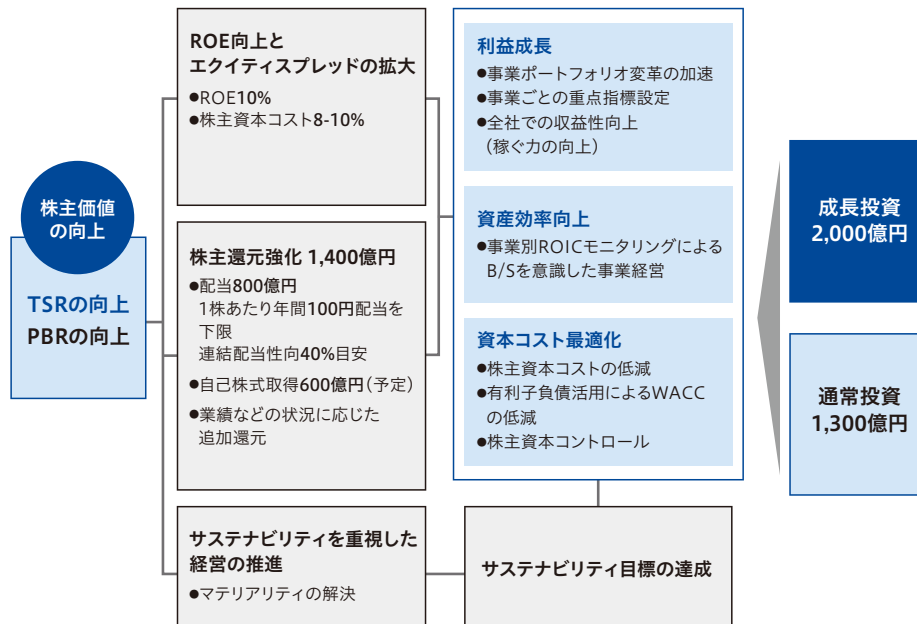
財務戦略

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

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。中期戦略「CS B2027」では、株主価値を図る指標としてTSRとPBRの向上を掲げており、「ROE向上とエクイティスプレッドの拡大」、「株主還元強化」、「サステナビリティを重視した経営の推進」により、これらを実現していきます。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り、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。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・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。

株主価値の向上に向けた全体像

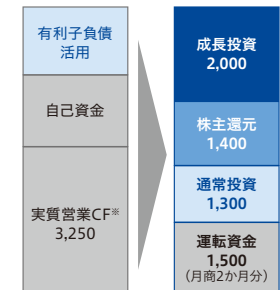


キャッシュアロケーション

「CS B2027」では、事業ポートフォリオ変革を加速させるため、通常投資の1,300億円に加え、3年間で2,000億円の成長投資を想定し、このうち1,500億円をM&A・アライアンスの戦略投資に、500億を成長を支える基盤投資に充てる予定です。株主還元についても、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。

2025年度は、成長投資として、322億円の戦略投資に加え、品質製造機能の強化や基幹業務システム刷新など107億円の基盤投資を行いました。

キャッシュアロケーション (25-27年度累計/億円)

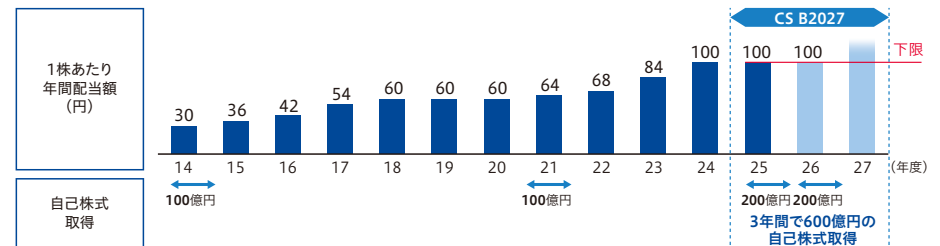


※ 実質営業CF = 営業CF - リース債務支払額

株主還元

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、1株当たり年間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、業績等の状況に応じて追加還元も検討していきます。

2025年度は、前年度と同額の1株当たり年間100円の配当を実施しました。加えて、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年度に約200億円の自己株式の取得を実施し、2026年度についても200億円を上限とした取得を進めています。



中期戦略|全体方針

財務戦略

中期戦略「CS B2027」の初年度となる2025年度は、 売上収益、当期利益において過去最高を更新しました

2025年度実績

「CS B2027」の初年度となる2025年度の売上収益は8,935億円で、P&S事業において価格対応効果を含め本体・消耗品の販売が堅調に推移したことや、マシナリー事業の産業機器の販売が好調に推移したことに、為替のプラス影響も加わり、過去最高を更新しました。事業セグメント利益は836億円で、販促費や販管費が増加したものの、マシナリー事業の産業機器における増収効果に、為替のプラス影響も加わり増益となりました。「CS B2027」において最優先指標に位置付ける営業利益は779億円で、為替差損などを計上したものの、カラオケ店舗などの運営事業を営む株式会社スタンダードの事業譲渡益など一時的な収益の計上も加わり、増益となりました。親会社の所有者に帰属する当期利益は676億円で、非継続事業における税効果調整も加わり、過去最高を更新しました。

「CS B2027」財務目標と推移

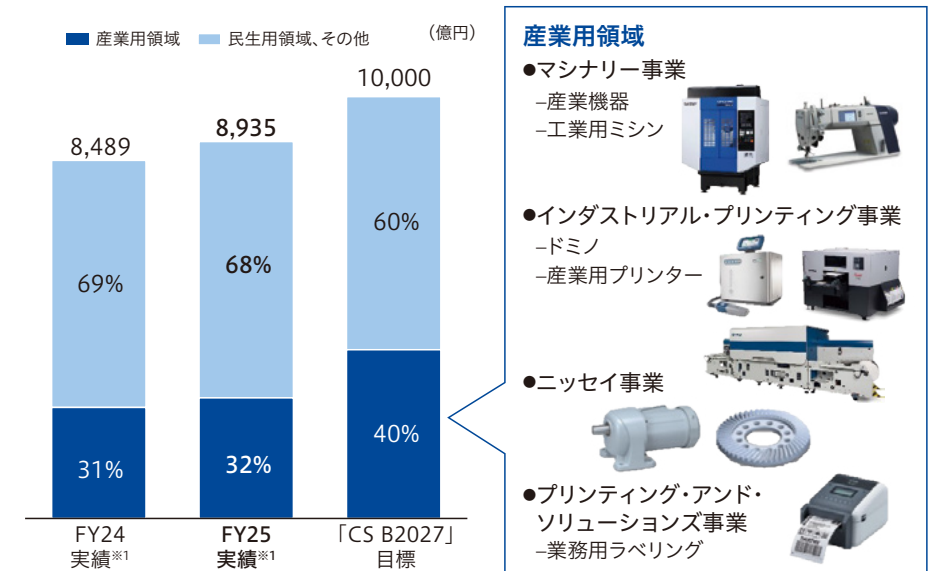
	2024年度 実績 ^{※1}	2025年度 実績 ^{※1}	CS B2027 目標
売上収益	8,489億円	8,935億円	1兆円
最優先指標 営業利益	677億円	779億円	1,000億円
ROE	8.1%	9.3%	10%
TSR 対TOPIX (配当金込み)	89.6% (2022-24年度)	81.9% (2025年度)	100%以上
為替前提	USD EUR	152.48円 163.62円	150.97円 174.54円
			145円 155円

※1 2025年度第3四半期よりネットワーク・アンド・コンテンツ事業を非継続事業に分類し、2025年度の期初に遡及して数値から除外。
2024年度についても同様に組み替え

ROEは9.3%と前年度の8.1%から改善したものの、引き続き資本コストを安定して上回るリターンの創出が課題と捉えています。PBRは2025年度末時点で0.94倍、2024年度末を起点としたTSRは当社においては110.3%（配当込み）と堅調に推移したものの、半導体関連銘柄を中心に伸長したことなどを受け、対TOPIXでは81.9%となりました。2026年度に入り、株価水準は上昇していますが、引き続き利益創出力の向上に努めていきます。産業用領域の売上収益比率については、マシナリー事業の売上拡大やN&C事業の非継続事業化があったものの、P&S事業の売上が拡大したため、32%と微増にとどまりました。

「CS B2027」の目標達成に向け、引き続き収益性の向上や事業ポートフォリオ変革を加速させていきます。

産業用領域の売上収益比率推移



中期戦略|全体方針

財務戦略



財務担当役員メッセージ

成長投資を着実に実行し、 事業ポートフォリオ変革を加速させます

執行役員 財務部担当

中島 聡

2025年度の総括をお願いします。

2025年度は、中期戦略「CS B2027」の初年度でしたが、スタートと同時に米国関税政策のニュースが飛び込みました。情報が錯綜する中、業績影響の試算や対応策の検討など、社長が陣頭指揮を執り対応に当たり、私自身も4月はその対応にほとんどの時間を費やしました。価格対応や経費コントロール、生産・出荷調整など、全社を挙げて対応策を実施することで、最終的にすべての影響を吸収することができました。

事業面では、コア事業に位置付けるP&S事業の安定した利益創出力を再確認できたとともに、マシナリー事業の産業機器においてこれまで当社が描いてきた成長ストーリーがようやく形になり始めた年と言えます。P&S事業は成熟産業でありながらも、インクジェットやカラーレーザー、業務用ラベリングなど、細かく区切って見ると成長性のある市場や当社のポジション向上の余地がある市場が存在します。コストパフォーマンスを追求しながらも性能や信頼性を愚直に高め、お客様にとって“ちょうどいい”というブラザーらしい製品力が支持されていると認識しています。産業機器については、前中期戦略から継続して注力してきた製品ラインアップの大幅拡充と販売・サービス拠点網強化の効果が数字としても表れています。市況回復の追い風や、昨今盛り上がりを見せる半導体・AI関連部品の加工ニーズも捉えることができており、さらなる成長が期待できます。一方で、インダストリアル・プリンティング事業においては、ドミノの売上成長はしっかり実現できているものの、先行投資の継続や、産業用プリンターにおける競争環境の変化を受け、収益が伸び悩んでいることが課題です。新たに加わったMUTOHとともに、事業基盤の強化に取り組んでいきます。

2026年度も、中東情勢などさまざまなリスクがありますが、コロナ禍や米国関税政策への対応などを経て「地力」とも言うべき会社としての対応力がついてきていることを私自身実感しています。ピンチをチャンスと捉え危機に強いブラザーとなるべく、財務面からもサポートしていきます。

事業ポートフォリオ変革についても進展がありました。

M&Aに関しては、P19に記載の通り、MUTOHや、独Konrad Busche社の自動車部品向け部門をグループに迎え入れました。いずれも、中長期の方向性・戦略に合致しており、損益・資金への影響や、資本コスト、IRR（内部収益率）、ROI、投下資本の回収期間などを総合的に勘案した上での判断です。投資回収のスピードを高めるために、早期のシナジー効果の創出が必要ですが、機能ごとに密に連携しスピード感を持ってPMIを進められていると感じます。

同時に、N&C事業について、エクシング社の株式一部譲渡およびスタンダード社の事業譲渡を行うなど、事業再編も進めました。当社が事業を手放すということは過去を振り返ってもほとんど例がありませんが、事業ポートフォリオ変革の断行により企業価値を高めていくという強い意志をお示しできたと思います。

先行きが不透明な中で、今後の投資や株主還元の考え方は。

「CS B2027」の方針に変更はありません。M&Aなどの戦略投資の進捗はまだ道半ばであり、引き続き当社の戦略実現に資する機会を探索していきます。中東情勢や部材価格高騰など、舵取りが困難な状況ではありますが、成長投資の規模を縮小することはありません。

株主還元については、2025年度は過去最高の当期利益を更新した一方で先行きが不透明な状況であることを考慮し、配当額を前年度から維持しました。減配はしたくないという強い思いのもとで慎重な判断となりました。自己株式取得については、2025年度から引き続き、2026年度も着実に実施していきます。業績等の状況に応じた追加還元についても、継続的に検討していきます。

株主・投資家とのコミュニケーションをどう捉えていますか。

企業価値向上のためには、情報開示と双方向の対話が重要であると考えています。情報開示に関しては、開示資料を一読した時の分かりやすさを意識しています。この1年は、米国関税政策や中東情勢など先行き不透明な状況が継続しました。加えて、N&C事業の非継続事業化や複数のM&Aの実施など、大きな変化がありました。いずれにおいても、業績影響や予想の前提を明示し、丁寧にご説明することを心掛け、実際に投資家の方々から開示情報のわかりやすさをご評価いただいています。

また、双方向の対話に関しては、「CS B2027」の策定にあたって、皆さまから寄せられた成長投資の必要性や株主還元強化への期待といった声が重要な示唆となり、実際に戦略に反映しています。対話を通じていただいたご意見を経営に生かし、その成果を再び対話を通じてお伝えすることで、企業価値向上の好循環を実現していきたいと考えています。

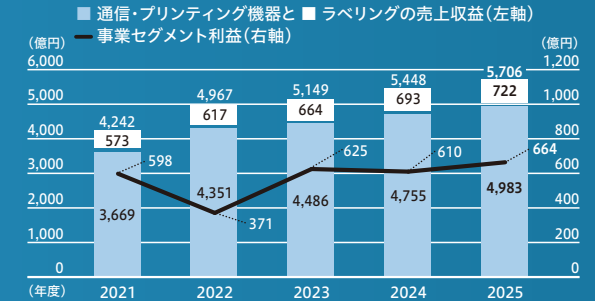
中期戦略 | 事業戦略

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の収益を支え続けるとともに、成長事業である業務用ラベリングのビジネス拡大を通じて、変革を推進してまいります

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

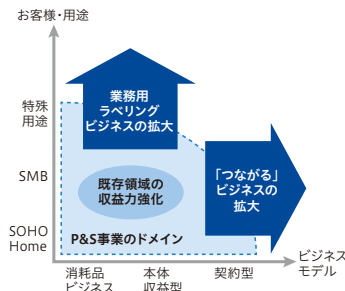
桑原 悟

2025年度、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、減産による供給制約のあった前年と比較して製品本体販売が増加したことに加え、価格対応の効果により、増収となりました。事業セグメント利益は、価格対応の効果などにより増益となったものの、営業利益は、為替差損などの計上により減益となりました。プリンター業界は、ペーパーレス化など厳しい事業環境に直面していますが、「CS B2027」の初年度として施策を着実に推進しています。

「CS B2027」でP&S事業は「コア事業」と「成長事業」の2つの役割を担っています。「通信・プリンティング」と「汎用ラベリング」は収益基盤を支える「コア事業」と位置付け、「つながるビジネスの拡大」 [P.24 参照](#) と「既存領域の収益力強化」 [P.24 参照](#) を推進しています。「つながるビジネスの拡大」では、欧米でお客様と継続的につながるサービスプラットフォームの提供を開始し、LTV最大化に向けてお客様との接点を強化しています。

「既存領域の収益力強化」では、当社の成長余地のある
インクジェットおよびカラーレーザー市場向けに新製品
を発売し、販売増と市場シェア拡大を図っています。

「業務用ラベリング」は「成長事業」と位置付け、「業務用ラベリングビジネスの拡大」[P.24 参照](#) に向け、注力用途にリソースを集中し、成長分野での優位性確立に



取り組んでいます。データセンターなど成長市場のニーズを的確に捉えた製品・サービス・ソリューションの展開を進めています。

厳しい事業環境下でも顧客視点で新しい価値を追求し、その実現に挑むことが重要です。

「チャレンジの結果は成長という財産として人に残る」という確信を胸に、組織一丸となって新たな価値創造に挑戦し続け、持続的な企業価値向上を推進してまいります。

重点指標 (営業利益)	2025年度実績	▶	2027年度目標	成長事業	コア事業
	581億円		550億円	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

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 ■業界のパ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	■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 ⇒グローバルでの新製品投入 ■お客様と直接「つながる」ビジネスモデルへの転換の加速 ⇒継続的な価値提供を実現する基盤・仕組みのさらなる強化
機会 ■多様な働き方の定着に伴う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	■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用途への注力と、消耗品ラインアップの拡充
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	■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	

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ています。

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。引き続き、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、新製品を投入し、ラインアップの強化を進めています。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、稼働台数の最大化を目指しています。

※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

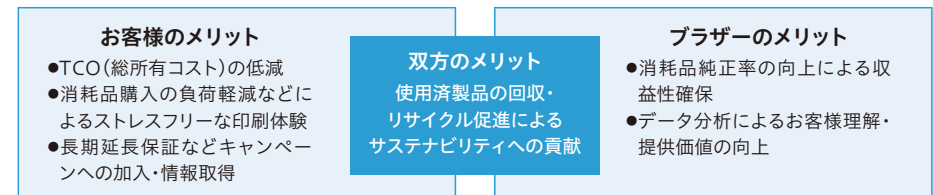
「つながる」ビジネスの拡大

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※3、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、事業の変容に取り組んでいます。

※3 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

「つながる」メリット

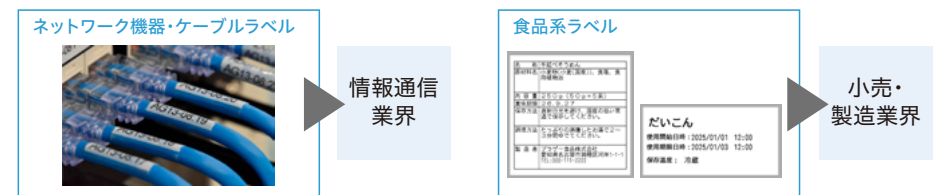


業務用ラベリングビジネスの拡大

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、持続可能な事業へのさらなる変革を目指しています。

「CS B2027」では、成長性や市場ニーズを踏まえ、今後注力すべき用途を重点領域として選定しました。これらの領域に対して最適なラベリング機器・消耗品とサービスを組み合わせた手軽で導入しやすいソリューションをお客様やチャネルパートナーに提案しています。また、自社だけでなく外部パートナーとの協業を通じて、機器・消耗品・サービス一体の提案力を強化しています。

注力用途の例



2025年度 重点施策 の実績

- つながるビジネスの拡大：欧米でお客様と継続的につながるサービスプラットフォーム提供を開始し、LTV最大化に向けた顧客接点を強化
- 業務用ラベリングビジネスの拡大：注力用途に照準を定めたソリューション提案を進め、将来の売上拡大に向けた用途創出を推進
- 既存領域の収益力強化：当社の成長余地のあるインクジェット・カラーレーザー市場向けにより競争力のある新製品を投入

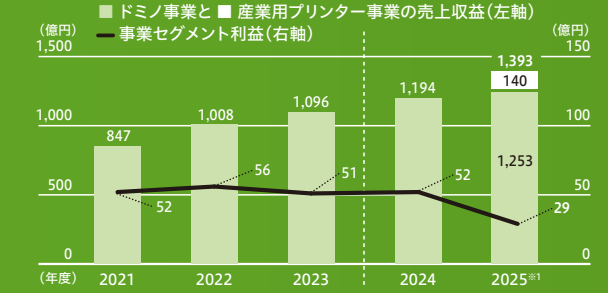
中期戦略 | 事業戦略

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」、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」、テキスタイルへの高速印刷を実現する「ガジェットプリンター」、広告や装飾における多様な表現を支える「大判インクジェットプリンター」を通じて、お客様の生産性向上と、持続可能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 2024年度まではドミノ事業のみ。2025年度はドミノ事業と、マシナリー事業内「工業用マシン」に含まれていた産業用プリンター事業を統合したIP事業として掲載。



事業基盤の強化と成長投資により、事業ポートフォリオ変革を牽引するエンジンとなり 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

2025年度、インダストリアル・プリンティング (IP) 事業は、ドミノ事業の消耗品販売が堅調に推移し増収となりました。一方、産業用プリンター事業は競争環境の悪化により本体・消耗品の販売が落ち込み、大幅な減収となったことから、事業全体では前年並みとなりました。事業セグメント利益は、産業用プリンター事業の減収やドミノ事業の販売管理費増加などにより大幅な減益となり、営業損益は、産業用プリンター事業の一部固定資産の減損損失などにより赤字となりました。こうした厳しい事業環境の中でも、重点施策 [P.26 参照](#) を推進し、ドミノ事業では新市場への製品投入やラインアップ拡充を進め、産業用プリンター事業ではブラザー初のDTF[※]方式プリンター「DTRX100」を上市しました。さらに、MUTOHホールディングス(現:MUTOH株式会社)の連結子会社化という大胆な戦略投資により、事業基盤の抜本的な強化に踏み出し、2025年度は必要な課題対応を計画通りやり遂げました。利益を伴った成長の加速に向け、一層果敢に変革と挑戦を続けていきます。

私は、「高い目標を掲げ、失敗から学び、挑戦し続ける」姿勢を大切にしています。IP事業の成長には、市場や顧客ニーズを深く捉え、変化を恐れず新たな価値を創造することが不可欠です。MUTOHとの連携による製品ラインアップの拡充や、技術・販売・サービス基盤の融合によるシナジー創出を加速し、競争力強化と収益性向上の両立を図ります。また、両事業のリソースや資産をIP事業全体で効率的に活用し、組織能力の強化と人材育成を進め、全員で目標達成にこ

だわります。「挑む。未来へ、大胆に」を合言葉に、事業環境の変化をチャンスと捉え、ブラザーグループの持続的な成長とサステナブルな社会への貢献を実現してまいります。

※ DTF(Direct to Film) : フィルムに印刷後、布に転写する方式のガジェットプリンター

重点指標 (売上収益)	2025年度実績 1,393億円	2027年度目標 1,550億円	成長事業	コア事業
			収益性追求事業	収益性改革事業

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 〈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	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 〈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	課題・対策
	〈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 〈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	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 〈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	
機会	〈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 〈産業用プリンター〉 - 中価格帯市場での競争激化	■ 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	課題・対策
リスク			

〈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

ドミノ事業

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。

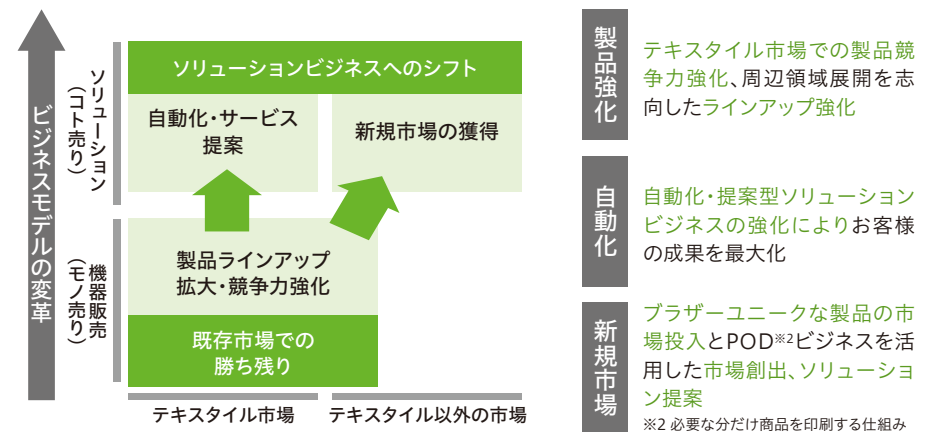
お客様の成功を支える重点施策	プリンターと消耗品 お客様のニーズに合わせた最適な印刷技術 (幅広い製品ラインアップ)の提供	
	オートメーションとインテグレーション、サービス 製品+自動化+システム連携+データ活用 +サービスでお客様の生産性とライフサイクル価値の最大化	
	売上拡大と収益力強化 地域・セグメント別戦略の加速 グローバル全社機能・拠点の最適化	

2025年度 重点施策 の実績	製品およびビジネス領域の拡大 ■計画通り、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
	サービス・ソリューション事業の強化 ■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)のラインアップを拡充し、契約数は順調に伸長

産業用プリンター事業

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。これらの戦略を推進するため、2025年度にMUTOHホールディングス(現:MUTOH株式会社)を連結子会社化しました。製品ラインアップの拡充および成長に向けた基盤強化の早期実現を目指します。



2025年度 重点施策 の実績	製品およびビジネス領域の拡大 ■ブラザー初のDTFプリンターを投入し、製品ラインアップを再構築 ■主力製品の次世代モデル開発を推進 (次世代モデルは「GTX300NC」として2026年度に上市) ■MUTOHを連結子会社化
	サービス・ソリューション事業の強化 ■高生産顧客に対するサブスクリプションプログラムの提供を開始

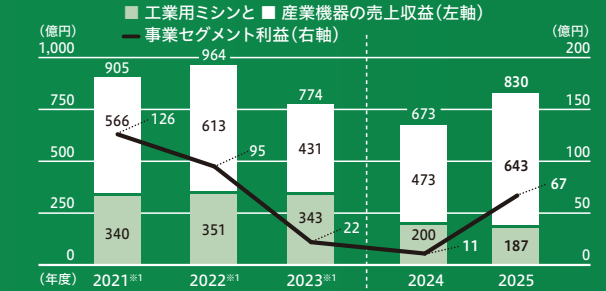
中期戦略 | 事業戦略

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 2021～2023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包含した数値



お客様のニーズに応える多様な製品ラインアップ展開と重点地域への注力により、価値提案力を強化し産業機器の持続的成長を実現します

常務執行役員 マシナリー事業 産業機器 担当

寺倉 達雄

2025年度の産業機器は、中国・アジアを中心とした設備投資需要の拡大により、販売が好調に推移し、増収増益となりました。主軸30番の小型工作機械に特化したSPEEDIOブランドのものと、生産性や省エネ性能、さらには多品種少量生産ニーズへの対応など、新たな価値創出を追求し、お客様のモノづくりの競争力向上に貢献する製品を提供してきたことが、成果を上げています。また、前中期戦略（2022年から2024年）から進めてきた、大型ワーク・複雑形状加工・複合加工・自動化への対応を可能にする製品ラインアップの大幅強化や、販売・サービス網の整備など、必要な投資の継続が、売上成長に大きく寄与しています。

「CS B2027」では、産業機器は「成長事業」の役割を担い、非連続成長を目指し、M&Aを含めた成長投資や人的リソースの優先的配分を進めます。「お客様への価値提案力の強化」を重点施策に掲げ、2025年度は、中国・インド・日本に加え、新たに欧州・東南アジアを重点地域に設定し、販売・サービス拠点と人員の増強を推進しました。ブラザーテクノロジーセンターの拡張や新拠点の開設により、提案スピードと対応力を高め、商談機会の拡大と迅速な案件対応を実現しています。製品面では、100本の工具を搭載可能としたモデルなど、多様化するニーズに応える新製品を投入しました。これにより既存顧客の設備更新・増設ニーズに応えるのみならず、新規顧客へのアプローチも広がっています。

今後もSPEEDIOを通じてお客様の生産性向上に貢献し、生産現場における課題解決と価値

創出を実感いただけるよう、価値を提供し続けます。「CS B2027」の目標である売上収益1,000億円の達成を目指し、成長を加速してまいります。

産業機器

重点指標 (売上収益)	2025年度実績 643億円	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	課題・対策
■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※2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 ※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	■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 ■事業拡大のためのサプライチェーン強化
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※3やPHV※4も含めたEV※5関連投資の拡大 ■世界人口増加の純化、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 ※3 Hybrid Vehicle ※4 Plug-in Hybrid Vehicle ※5 Electric Vehicle	
リスク	
■インフレ懸念などの外的要因による好況な工作機械市場の減速 ■主力製品市場での競争激化	

工業用マシン

重点指標 (営業利益率)	2025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	課題・対策
■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	■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
機会	
■自動化、脱炭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	

2025年度 の実績

- ドイツに本社を置くKonrad Busche社の自動車部品向け部門を事業譲受
- 自動車内装部品を中心としたノンアパレル領域での成長と収益性改善を加速

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



主軸30番のコンパクトさを維持し、大型ワーク・複雑形状加工・複合加工・自動化に対応する他社にはないマシニングセンタ（MC）を展開。お客様のモノづくりの競争力強化に貢献するラインアップを着実に拡

充しています。（2026年7月には、100本工具搭載可能なコンパクトマシニングセンタ「SPEEDIO U500Xd2-100T」が、第56回機械工業デザイン賞IDEAにおいて、「日本工作機械工業会賞」を受賞）

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（シリーズ）」が、「2024年度省エネ大賞」および「2025愛知環境賞」を受賞しています。

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・インドのグローバル3拠点で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ISO14068-1:2023^{*1}に準拠したカーボンニュートラルを実現^{*2}しています。

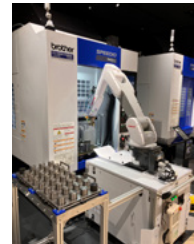
^{*1} 組織や製品において、定量化、削減、オフセットを通じてカーボンニュートラルを達成・実証するための原則、要求事項、ガイダンスを提供した国際規格（2023年11月30日発行）

^{*2} 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年からは英国、2022年からはスロバキアのP&S製造拠点で実績がある

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。

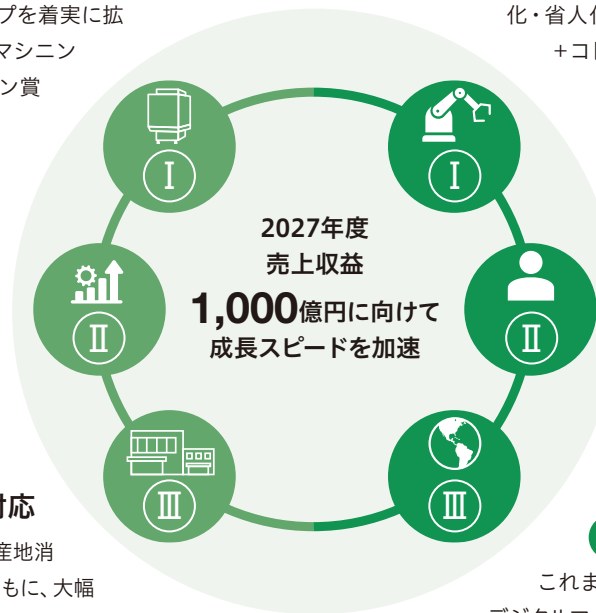


II 多様なソリューション人財

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・育成を加速しています。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、グローバルに展開しています。欧州ではブラザーテクノロジーセンターフランクフルトの拡張移転を行い、ブラザーテクノロジーセンターとしては、日本・中国に続き、世界で3番目の規模となりました。



2025年度 重点施策 の実績

お客様への価値提案力強化

- 重点地域での販売・サービス拠点、人的リソースを増強。中国・インド・日本に加え、新たに重点地域に定めた欧州・東南アジアにも拠点を拡充
- 工程集約・自動化ニーズに対応する新製品の複数投入、ラインアップの強化により、既存顧客の更新・増設ニーズを取り込むとともに、リーチ市場を拡大し新規顧客にもアプローチ可能に

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 (営業利益率)	2025年度実績	2027年度目標
	5%	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	課題・対策
	歯車 ■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	
	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	課題・対策 ■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

2025年度の実績	2027年度目標
■サーボモータ用高精度減速機の機能強化およびラインアップ拡大により、商品力を強化 ■自動化の推進および生産管理システムの刷新により生産性を向上	

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、お客様の継続利用や購入機会の拡大を通じてLTV向上を目指しています。



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販
- 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 (営業利益率)	2025年度実績	2027年度目標
	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	
	課題・対策 ■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 ※ Start Your Own Businessの略。起業、副業用途を指す	

2025年度の実績	2027年度目標
■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わせたチュートリアル動画やサポート情報を閲覧できる「使い方ガイド」など新たな機能を追加 ■ビジネス向けに特化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

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 	CO ₂ 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 ●労働環境の改善と商業空間の快適性向上、さらに地球温暖化対策に貢献するソリューションとして販売を拡大 ●戦略投資を活用し、商品ラインアップを拡充
燃料電池 	CO ₂ 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

TOPICS

「BuddyBoard」に関する事業を会社分割し、株式会社BuddyBoard社へ承継

ブラザー工業は、2026年3月にワークコミュニケーションソフトウェアサービス「BuddyBoard」に関する事業を会社分割し、株式会社BuddyBoard社へ承継しました。「BuddyBoard」は、図面上の手書きメモなどを複数人でリアルタイムに共有できるiPad用ノートアプリで、2021年の提供開始から建築業界を中心に活用が進んでいます。2026年5月にはSaaSビジネスや建築業界の知見が豊富なパートナー企業のファンドから外部資金を入れ、ジョイントベンチャーとして事業運営を進め、事業規模の拡大の加速を目指します。

“At your side.” Storiesでは、「BuddyBoard」の誕生と成長の軌跡をご紹介します。



社内起業家のゼロからの挑戦に仲間が集う——手書きノートアプリ「BuddyBoard」成長の軌跡

Column

PMI(Post Merger Integration・組織統合)を支える信頼の醸成

新たな仲間との相互理解を深め、価値創造の基盤を築く

ブラザーグループはPMIにおいて、経営体制や事業活動の統合とともに、企業理念や企業風土への理解を深めることが重要だと考えています。新たに加わった仲間の強みや価値観への理解を深めるとともに、ブラザーグループ自身の理念や価値観についても共有し、相互理解を促進することで、グループとしての一体感を醸成し、新たな価値創造につながる基盤づくりに取り組んでいます。

■Busche Automation 企業理念の対話から始まる文化融合

ブラザーグループは、2026年1月にドイツに拠点を置くKonrad Busche社の自動車部品向け部門を事業譲受し、同国の子会社Brother Internationale Industriemaschinen GmbH(以下、BIMH)傘下の工業用ミシンのソリューション部門「Busche Automation(以下、BA)」として迎え入れました。譲受後、日本およびBIMHのメンバーがBAを訪れ、ブラザーとBA双方の企業理念を題材に、互いの価値観や日々の業務で大切にしていることについて意見を交わしました。さらにブラザー工業の池田社長も現地を訪問し、BAのメンバーと直接、産業用領域の成長戦略や日本のチームとの連携について対話をしました。これらの活動を通してブラザーは、BAのお客様への価値提供を重視する姿勢や、現場を尊重する考え方など多くの共通点を確認するとともに、顧客理解力やソリューション開発力などBAならではの強みに対する理解も深めることができました。ブラザーとBA双方の強みを生かし、より強力なソリューション提案を推進していきます。



■MUTOH株式会社 社内報を活用し、新たな仲間への理解を促進

ブラザーグループは、2026年7月にMUTOHを完全子会社化し、グループの一員としました。このタイミングに合わせ発行したブラザー工業の社内報では、MUTOHの歴史や事業内容、企業文化、拠点や従業員の活動などを紹介する特集を組み、MUTOHを含む国内グループ会社の従業員に配布しました。大判インクジェットプリンター事業の強みや、ものづくりへの姿勢、従業員の自主性を尊重し挑戦を後押しする文化など、ブラザーとMUTOHの共通点を共有したことで、従業員から「企業文化がブラザーと近く親近感が湧いた」「当社グループの仲間となったMUTOHの事業、会社の雰囲気、社長のお人柄を知ることができた」といった反響が寄せられました。ブラザーとMUTOHの技術や知見を融合し、お客様の期待に応える製品・サービスを創出するため、一体感醸成と協業の基盤づくりが進んでいます。



中期戦略 | 経営基盤戦略

人的資本

資本の状況

- 連結従業員数：約4万人※
- 海外従業員比率：79.2%※
- 海外拠点責任者の現地登用：66人(69%)※

※ 2026年3月31日現在

「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、リーダー人財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

【2027年度サステナビリティ目標】

- 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

ブラザーグループ 人財マネジメントポリシー

ブラザーグループは創業以来、働く人を大切にする姿勢を守り続けています。従業員一人ひとりが個性と能力を最大限に発揮し、活躍できる職場づくりを目指し、ブラザーグループ人財マネジメントポリシーを策定しています。

ブラザーグループ 人財マネジメントポリシー

人財育成への積極投資

キャリア開発支援

ブラザーグループでは、「キャリア・オーナーシップ」の考え方のもと、従業員のキャリア開発の支援を強化しています。「キャリア・オーナーシップ」とは、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を指します。自律的なキャリア

形成が可能になることで、仕事に対してポジティブでエネルギーが満ちた状態となり、それが従業員エンゲージメントの向上につながって大きな成果を生み出すことで、最終的にはお客様へのより大きな価値提供へつながると考えています。

2025年度は、入社2~4年目の従業員を対象にキャリアカウンセリングを行う「セルフキャリアドック」を開始しました。本取り組みでは、社内のキャリアコンサルタントとの面談を通じて自身の強みや価値観を整理し、将来目指したい方向性を確認します。これにより、入社後の早い段階からキャリアについての意識を高め、自律的なキャリア形成につなげることを目指しています。

リーダー人財の育成

■ Authentic Challenge & Leadership Program

- 従業員のチャレンジを支援するプログラムを2014年度から実施。2025年度からは、リーダーに求められる経営リテラシーの習得や多様な分野で活躍する有識者との対話などを通じて、リーダーシップを磨く「Authentic Challenge & Leadership Program」へ刷新
- 2025年度までに計258人の従業員が本プログラムを修了、プログラムを通じて考案されたアイデアにより、さまざまな新製品・サービスが誕生

■ 社外研修派遣プログラム

- 次世代リーダー人財育成のため、「社外研修派遣プログラム」を2017年から実施
- 2025年までに、計263人の従業員が参加

■ 女性リーダー研修

- 女性管理職候補者の育成のため、「女性リーダー研修」を2022年度から実施
- 家庭との両立などの課題や意欲を阻害する要因、無意識のうちに自身に課してしまう制限を具体化して解決策を考えるなど、キャリアの可能性や視野が広がる内容
- 2026年3月までに計6回実施、計120人の女性従業員が参加

グローバルな課題に対応できる人財の育成

ブラザーグループは、ブラザー工業と海外のグループ会社の間で、3カ月から1年間、人財を派遣する「トレーニー制度」を設けています。

2025年度は、ブラザー工業からアジアや欧米のグループ会社へ24人、海外のグループ会社からブラザー工業へ29人が派遣されました。

トレーニー制度参加者の声



現場を知り、製品開発に生かす

ブラザー工業(日本)▶ブラザーマシナリー(インド) Private Ltd.
ブラザー工業株式会社 マシナリー事業 産業機器開発部 由良 和也

私は日頃、工作機械の開発を担当しています。今回、トレーニーとしてインドに派遣され、インド市場で使用される工作機械の周辺設備について調査を行いました。具体的には、現地メーカーやお客様へのヒアリングを通じて、適切な設備の選定やトラブル低減に向けた課題の把握に取り組みしました。

現地での活動を通じて、日本では把握しきれない実際の使用環境やお客様のニーズに触れ、現地で発生している課題やその背景について理解を深めることができました。また、製品や周辺設備に求められる仕様は、国や市場、使用環境によって大きく異なることを実感しました。わずかな仕様の違いが異なる課題につながることを学ぶとともに、現地スタッフや出向者のお客様対応に真摯に取り組む姿から、現場を深く理解することの重要性も学びました。

今後は、開発者として現場やお客様の声をより積極的に取り入れ、自ら現地・現場に足を運びながら使用環境への理解を深め、多様なニーズに応える製品開発につなげていきたいと考えています。



日本で学んだ設備開発の知見を、フィリピン拠点の成長につなげる

ブラザーインダストリーズ(フィリピン) Inc.(以下、BIPH) ▶ブラザー工業(日本)
BIPH Patricia Torres

私は、設備開発能力の向上を目的に、フィリピンの生産拠点BIPHからブラザー工業へトレーニーとして派遣されました。派遣期間中には、インクジェットプリンターのヘッドの一部を生産する設備の立ち上げに携わり、機械の調整や品質確認、設備評価など、設備開発の一連のプロセスを実践的に学びました。最終的に、私が携わった設備はブラザー工業の品質要求事項を満たし、生産拠点への導入に向けて出荷されました。

日本の開発現場では、設備開発の各段階で必要な確認や検証を行いながら、品質を作り込んでいくプロセスが徹底されていました。この経験から、生産設備の品質や安定稼働を実現するために、各工程で確認と評価を積み重ねながら開発を進めることの重要性を学びました。トレーニー制度を通じて得た知識や学びを生かし、現在はBIPHで設備設計のガイドライン作成や、メンバーへの教育に取り組んでいます。今後も日本で学んだ設備開発の手法をBIPHに展開し、生産技術力の向上に貢献し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

社内複業制度

ブラザー工業は、2023年度から社内複業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。2025年度までに、47人の従業員が本制度を利用しました。

社内複業制度参加者の声



社内複業を通じて得た現場視点と協業の重要性

ブラザー工業株式会社 品質・製造センター 技術開発部
→P&S事業 IDS開発部 幾井 文華

私は半年間、社内複業制度を利用して、自部門で開発している生産データ管理システムの利用者である研究開発部門の業務に携わりました。プリンター実機を用いた実験やデータ分析を通じて、システムが製品の性能や品質向上にどのように活用されているのかを現場で学ぶことができました。日頃の業務では要件やゴールが明確なシステム開発が中心ですが、研究開発では仮説を立てながら試行錯誤を重ねて課題解決を進めます。こうした異なる仕事の進め方を経験したことで、利用者の立場に立ち、より使いやすく業務効率の向上につながるシステムを開発したいという思いが一層強くなりました。

また、プリンターの印字課題を解決するための新しい検証方法の検討も行いました。これは複業先の部門にとっても初の試みで、自ら進め方を模索する必要がありましたが、複業先のメンバーに加え他部門の有識者とも連携しながら検討を進め、多様な知見を活用して課題解決を図ることができました。

これらの経験を通じて、普段開発しているシステムの利用者側の業務や課題を実際の現場で理解するとともに、部門を超えて協力しながら価値を生み出すことの重要性を学びました。今後はこの経験を生かし、今まで以上に研究開発現場の課題解決や業務効率向上に貢献できるシステム開発に取り組んでいきたいと考えています。

多様性とエンゲージメントへの継続的な取り組み

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

ブラザーグループは、各拠点、地域の状況や課題に即した多様な人財が活躍している職場環境の構築を目指し、海外拠点責任者として現地人財の登用を促進しています。海外の主要販売拠点の社長を含む経営層において、現地の市場やお客様を深く理解する人財を積極的に登用した結果、ブラザーグループの海外拠点責任者の現地従業員比率は、2025年に69%※1となりました。

※1 ドミノ・MUTOH関連会社を含む

グローバルベースでの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。2024年度に続き、2025年度においても引き続きグローバル全拠点※2を対象に従業員エンゲージメント調査を実施し、継続的な状況把握と課題抽出を行いました。

※2 MUTOH株式会社は2026年3月末時点で連結子会社化したため、調査対象に含まれておりません。また、株式会社エクシングおよびそのグループ各社は一部株式譲渡が行われる見込みであったため、調査対象に含まれておりません。

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行いました。

働きやすい職場環境

育児制度利用者の声



子どもの成長を見守る、かけがえのない時間

ブラザー工業株式会社 マシナリー事業
産業機器開発部 開発2G 難波 建吾

参加者の声詳細

重点分野における人財ポートフォリオの強化

ブラザー工業では、事業ポートフォリオ変革の実現に向けて、重点分野における経験者および管理職の採用を積極的に推進しています。また、全採用者に占める経験者採用者の割合は2025年度に48%となりました。管理職のうち経験者採用者の割合は28%となっています。入社後には、早期の活躍と成果創出に向けて、経験者採用者を対象としたブラザーオンボーディングプログラムを実施しています。今後も、外部からの専門人財の登用を積極的に行ってまいります。

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。

ブラザーグループ グローバル健康経営理念

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しています。

従業員の健康に関する長期目標「健康ブラザー2035」

ブラザーグループ健康経営推進協議会では、2035年までに達成すべき長期目標「健康ブラザー2035」を、2025年度に策定しました。

健康経営ストーリーブックの発行

ブラザー工業は、従業員をはじめとするすべてのステークホルダーに向けて、従業員のウェルビーイング実現に向けた想いや具体的な取り組みを紹介するため、健康経営ストーリーブックを発行しています。

健康経営ストーリーブック

知的資本

資本の状況

- 研究開発費：508億円^{※1}
- 全世界特許保有件数：約2.8万件^{※1}
- 全世界意匠権保有件数：約3千件^{※1}

※1 2025年度実績

「CS B2027」方針

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

インクジェットにかかわる開発・生産技術・製造の技術基盤における、技術開発機能を統合することでデバイス開発を強化し、更なる競争力を獲得することで、多様な用途展開と産業用領域での適用拡大を目指す

- インクジェットデバイスの強化
インクジェットの開発設計と生産技術の機能を統合することにより、プリントヘッド・インク・生産能力の3つの要素を強化
- 多様な用途展開と産業領域での適用拡大
グローバルでの販売基盤を最大活用し、事業の枠を超え、製品・サービス・ソリューションを提供

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、必要な判断を受ける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きます。

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

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、プリントヘッドの独自技術・インクのバリエーション・生産能力の3要素をさらに強化します。

なかでも、ブラザー独自のインクジェットプリントヘッド技術「[MAXIDRIVE](#)」は、高出力なインク吐出により、印刷時間を短縮しながら高品質な印刷を実現しています。また、高耐久性も兼ね備え、

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。

マシナリー事業の産業機器においては、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](#)」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。

産業印刷ニーズにも対応しています。これまでは主に民生用のビジネスインクジェットプリンターで採用してきましたが、2025年度には産業用のガーメントプリンターにも搭載しました。また、安定的な供給のため産業用水性顔料インクの内製化も推進するなど、民生用で培ってきた技術資産を産業用へ展開し、競争力強化につなげる動きが具体化しています。今後もインクジェット技術を核に、プリントヘッド、インク、製造力を一体で磨き込みながら、産業用分野における、競争力強化および新たな用途への展開を加速していきます。

ブラザーで初めて「MAXIDRIVE」を産業用製品に搭載した製品を投入

プリンティング・アンド・ソリューションズ事業

民生用ビジネスプリンター



インダストリアル・プリンティング事業

産業用ガーメントプリンター





製造資本

資本の状況

- グローバル生産拠点数：29拠点※1
- 設備投資費：449億円※2

※1 2026年3月31日現在

※2 2025年度実績

「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

全社調達機能強化の取り組み

2025年度は事業横断での部材調達と、集中購買によるコストダウンを進めました。関連部門が連携している例として、統括調達部では製造企画部、技術開発部とともに調達戦略・製造拠点戦略・技術戦略を連携させて効率的なサプライチェーン体制を構築しています。また、自然災害や地政学リスクに備え、特定地域や特定サプライヤーへの依存を低減するため、調達先の複線化やBCP（事業継続計画）なども実施し、サプライチェーンの安定性向上にも取り組んでいます。

品質保証力強化の取り組み

2025年度は、高い品質レベルの維持と、不正・不適合の未然防止の強化に取り組みました。一例として、品質不正防止を徹底するためにデータ改ざんを検知するシステムを導入し、新・旧データで照合を行い、改ざんが行われていないことを確認しています。また従業員向けに品質コンプライアンス教育を実施して企業風土を醸成し、お取引先のサイレントチェンジ※3防止のために、部品や仕様変更のある場合は、必ず事前に連絡していただくようお願いしています。そのほか、随時変更される各国の法規格や環境規制に適合するか否かの確認も徹底しています。万が一、製品事故が発生した場合は、迅速な原因調査および是正対応を実施するとともに、再発防止に向けた仕組みの構築に取り組むなど、「問題発生後に対応する品質保証」から「問題を“未然に防ぐ”品質保証」への転換を推進しています。

※3 サプライヤーが、部品や材料などの仕様を発注企業に無断で変更、納品すること

AIを活用した、全社業務プロセス効率化の取り組み

重点施策

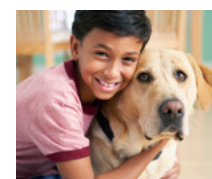
全社の業務プロセスの効率化推進

- 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

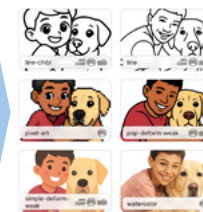
2025年度は、個人単位から組織単位へと、AIの活用範囲も広がりました。生成AIの活用状況を分析しつつ、翻訳や議事録の作成など、特化型アプリケーションを順次展開しています。AIの利便性・効率性を向上させることで、従業員の高い利用率を維持・向上させながら、業務の効率化に取り組んでいます。事業でのAI活用事例としては、P&H事業の作品づくり支援アプリ「Artspira（アーツピラ）」にAI技術を活用し、入力した写真を選択したスタイルに変換して画像を生成する機能を実装。生成画像は刺しゅう・カット・印刷のデータとして、お客様に提供されています。業務用ラベリング事業ではAIを活用したナレッジ基盤として、商談情報や製品情報、業界知見を蓄積し、AIエージェントを統合的に制御することで、お客様からの、より複雑な問いにも対応できる基盤を構築しています。生産管理分野では、お客様からの問い合わせ対応を支援するAIチャットボットを開発・導入。業務知識やノウハウの活用を促進するとともに、問い合わせ対応の迅速化と、業務品質の均一化を推進しています。

AI技術を活用した画像生成機能

Artspira



【入力例】



【出力例】

社会関係資本

資本の状況

- 連結子会社数：120拠点※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 2026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 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※3認証の継続的な取得

※3 Responsible Business Alliance

人権の尊重

ブラザーグループ 人権グローバルポリシーの策定

ブラザーグループは、当社グループの事業に関わる全ての人々の人権を尊重し、事業活動を通じて人権侵害を助長することがないよう積極的に取り組んでいます。人権尊重に向けた取り組みをより一層推進するにあたり、「ブラザーグループ 人権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 人権グローバルポリシー

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しています。

人権デューデリジェンス

ブラザーグループは、「人権デューデリジェンス」の実施を通じて、人権尊重に向けた取り組みをより一層推進しています。主要事業の一次サプライヤー※4に対して人権への取り組みを要請するとともに、一次サプライヤーを通じてその上流のサプライヤーにも同様の取り組みを要請することで、バリューチェーン全体での責任ある調達の実現を目指しています。

■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

2025年度は、人権デューデリジェンスのさらなる実効性向上を目的として、プロセスの見直しを行いました。具体的には、優先的に対処すべき人権リスクを特定した上で、それらリスクの影響が大きいと考えられるサプライヤーに調査対象を絞り込む手法へと変更しました。これにより、従来の網羅的なアンケート調査と比較して、重要度の高いリスクを抱えるサプライヤーに焦点を当てた評価が可能となり、より効率的かつ効果的な対応につながられています。本手法の変更およびリスク項目の特定にあたっては、RBA加盟企業として、これまで実施してきた人権リスクの評価および是正活動から得られた知見に加え、過去のアンケート結果および監査結果、外部専門家による第三者評価などを総合的に考慮しています。なお、本手法は、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に則っています。

📄 人権デューデリジェンスのプロセス詳細

■ブラザーグループにおける優先的に対処すべき人権リスク

- 人権がバナンス
- 賃金の不足・未払い、生活賃金
- 過剰・不当な労働時間
- 安全で健康的な作業環境
- 外国人労働者の権利
- 児童労働
- 差別
- 結社の自由

■2025年度実績

特定した上記のリスク項目やサプライヤーの製品特性・製造地域などの要素を踏まえ、各サプライヤーにおける人権リスク評価を実施しました。その結果に基づき、相対的にリスクが高いと考えられるサプライヤーをアンケート調査の対象として選定しました。リスク軽減措置の実施状況や人権侵害事例の有無、さらにこれらを予防・検知するための取り組みなどについて確認

した結果、一部のサプライヤーにおいて改善の余地があることが分かりました。改善が必要とされたサプライヤーに対しては、オンラインおよび現地訪問による監査を実施し、直ちに是正を要する重大な人権侵害や法令違反は確認されなかったものの、人権リスクに関する最新情報の取得・共有体制やリスク評価手順の運用、安全衛生対策について、さらなる改善の必要性が明らかになりました。これらの監査結果を踏まえ、各サプライヤーに対して是正計画の策定を支援するなど、是正およびリスクの軽減に向けてサポートを行いました。

リスク評価対象企業社数	実績 227社
アンケート調査対象企業社数	実績 101社※5
オンライン/訪問監査対象企業社数	実績 11社
監査による是正対象企業数	実績 6社※6

※4 当社製品の製造に必要な部品を供給するサプライヤー

※5 スクリーニングの結果、詳細な実態把握が必要と判定されたサプライヤー数

※6 人権侵害防止に関する方針の策定・周知や安全衛生面の改善などの是正対応をしたサプライヤー数

主要工場におけるRBA認証の継続的な取得

ブラザー工業は、2019年1月にRBAに加盟して以来、RBAが認定した第三者機関によるブラザーグループ拠点の監査を進めてきました。その結果、2022年度以降、4つの生産拠点がRBAによる認証を取得しました。

ブラザーグループにおけるRBAの認証取得拠点（2026年3月現在）

拠点	事業内容	評価	取得日
ブラザーインダストリーズ（ベトナム）Ltd.	プリンター・複合機の生産	プラチナ認証	2024年10月29日
ブラザーテクノロジー（深圳）Ltd.	プリンター・複合機の生産	プラチナ認証	2025年9月6日
ブラザーインダストリーズ（フィリピン）Inc.	プリンター・複合機、ラベルライターの生産	シルバー認証	2025年8月2日
ブラザー工業株式会社 星崎工場	インクジェットヘッドおよび関連部品などの生産	ゴールド認証	2026年3月26日

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): 205,023t^{※1}
- 総エネルギー消費量(原油換算量): 49,818kL^{※1}

※1 2025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、P&S事業

「CS B2027」方針と2025年度の実績

- 「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]

目標: 2015年度比56%削減
実績: 56.0%で達成

■[スコープ3]

目標: 2022年度比で売上高原単位を25.2%削減
実績: 29.9%で達成

■[資源循環]

目標: 2022年度比で売上原単位を16.9%削減
実績: 23.9%で達成

📄 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、CO₂排出削減において、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促進を最優先で取り組みました。2024年10月にISO 14068-1:2023^{※4}

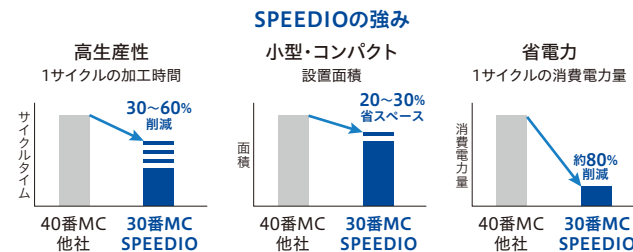
検証を完了、ブラザーグループで同規格に準拠したカーボンニュートラルを初めて実現、日本の製造業でも初事例となりました。2025年10月、継続してISO 14068-1:2023検証を完了しました。

※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2025年度気候変動アクション環境大臣表彰大賞を受賞

📄 外部表彰

工作機械「SPEEDIO」は、加工領域の拡大とコンパクトさを両立し、省エネ性に優れた主軸30番マシニングセンタ(MC)です。暖機運転レス機能を搭載したことで約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排出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MC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、2025年度には「気候変動アクション環境大臣賞 大賞」および「エコプロアワード 奨励賞」を受賞しています。



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

📄 各国における回収・再生・リサイクルの取り組み

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。2025年度は全体で250万個を再生・リサイクルし、2,900トンのCO₂の排出削減と840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

📄 SDGs STORY

ブロー成形によるインクカートリッジ再生性向上

📄 資源循環・廃棄物削減



ブロー成形によるインクカートリッジ

従来の射出成形で製造したインクカートリッジは形が複雑で、インクカートリッジを再生する際に汚れが残しやすいという問題がありました。そこで、ブロー成形による継ぎ目の少ないインクカートリッジ製造に挑戦し、“風船ガムで複雑な形をつくる”と例えられるほど難しい技術を世界で初めて実用化。汚れが残りにくくなり再生性が向上しました。

📄 インクカートリッジのブロー成形を世界で初めて実現!

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、OECDとして登録されました。「ブラザーの森 郡上」での活動は高く評価され、2025年10月に「令和7年度全国育樹活動コンクール」において国土緑化推進機構理事長賞を初受賞しました。

📄 詳細はこちら

ガバナンス

社外取締役座談会

監査等委員会設置会社への移行と、 取締役会の進化

監査等委員会設置会社へと移行し、取締役会に占める社外取締役の割合を高めた新体制をスタートさせたブラザーグループ。業務執行への権限委譲が進む中、どのように実効性ある取締役会へと進化を遂げようとしているのか。事業ポートフォリオ変革、資本効率の向上、そしてグループガバナンスの強化に向け、社外取締役4名と監査等委員である社外取締役3名が率直な議論を交わしました。



監査等委員会設置会社への移行と監督機能の進化

Q 監査等委員が議決権を持ったことで、監督の実効性はどう変わりますか？

山田 監査等委員会設置会社が監査役会設置会社より制度として優れている、と単純に捉えるべきではありません。従来の監査役も取締役会で意見表明でき、議案に不適切さがあれば指摘することができました。今回の移行による最大の変化は、監査等委員に「指名や報酬に関する意見陳述権」が明確に付与された点です。指名委員会や報酬委員会にオブザーバーとして参加し、議論の内容を監査等委員会で共有できるようになり、監督機能の実効性が高まっています。

赤松 私自身は社外役員として、例えば発言の仕方ひとつをとっても、社外取締役と社外監査役とであまり区別していません。一般論として監査役は、合議制の取締役会に対し、「独任制※」という強みを持っていても、議決権を持たないため、過小評価されることがあるのも事実です。その上で、今回の機関設計の変更により、議決権を有し、最終的な意思決定に直接関わる取締役という立場になった責任の重さは強く自覚しています。監査等委員を含め、社外取締役が取締役会の過半数を占めていることの意義も大きいと考えています。

※ 監査役がそれぞれ独立した機関として、単独で調査や意見表明などの権限を行使できる会社法で定められた制度

松本 監査役から取締役になったからといって、私自身の審議に対するスタンスが大きく変わったわけではありません。もともと社外の立場として言うべきことは遠慮なく申し述べてきました。ただし、株主・投資家をはじめとするステークホルダーからの見え方は変わったはずです。ステークホルダー

ガバナンス

社外取締役座談会

からの期待と信頼に応える実質的な議論を、取締役会の中でいかに積み重ねていくかが問われています。

Q 重要な経営課題の議論へシフトする中、議論の内容にどのような変化が起きていますか？



白井 専門分野も出身業界も異なる多様な7名の独立社外取締役が過半数を構成している点は、ブラザーの大きな強みです。全員が株主のご

期待に応えたいという強い思いを持っています。しかし、改めて振り返ると率直な反省もあります。取締役会における買収企業のPMI報告では、執行側から幅広い観点で説明が行われた一方、社外取締役としては論点が絞りにくいと思う場面がありました。取締役会の監督機能をさらに高める観点から、上程議題の設定や審議の進め方、時間配分、資料の整備について、継続的な改善を求めています。

日高 従来の日本企業の取締役会は社内取締役が、大規模な投資案件を形式的に決裁する場であることが多かったように思います。しかし昨今では、「何をどのような戦略的意図で実行し、その結果はどうであったのか」を厳格に事後検証する場へと変化しています。ブラザーの取締役会でも、そうした前向きな変化が着実に起きています。今回の機関設計変更を機に、議題の上程基準を見直し、さらに本質的な戦略論議に集中できる環境を整える必要があります。新議長（池田社長）が主導する運営改革にも大いに期待しています。

Q 監査等委員が得た現場のリスクや課題を、取締役会にどうフィードバックしていきますか？

松本 移行前は常勤監査役からの報告に依存する比重が大きかったのですが、現在は内部監査部との間で月次ベースの定期協議が行われ、事業部門や各拠点のリアルな現場情報がよりスピーディーに入手できるようになりました。今の課題は、得られたリスクの予兆や潜在的な経営課題をタイムリーに監査等委員以外の社外取締役と共有し、いかに取締役会全体の審議に結びつけるかです。監査等委員とそれ以外の社外取締役との間には、職務上の独立性や守秘義務を担保するためのファイアウォールが存在します。だからこそ、双方が意識的に情報交換や対話の機会を増やす必要があります。

山田 その点において、取締役会の1～2週間前に開催される社外取締役に向けた議題の理解を深めるための事前説明会が有効なプラットフォームとして機能します。当社の事前説明会は、時として本番の取締役会を上回る長時間を費やし、社外取締役が忌憚らない厳しい意見をぶつける場となっています。議題の論点が曖昧であったり、資料が不十分であったりする場合には、この事前説明会の場で執行側や事務局に対して論点整理のやり直しや資料の差し替えが要求できます。事前説明会は監督機能の向上に大きく寄与しています。

事業ポートフォリオの変革と資本効率経営

Q エクシング社株式の一部譲渡やM&Aなど、事業ポートフォリオの変革をどう評価していますか？

宮木 時代の変化に応じてブラザーは事業を変革してきました。変革と成長をさらに加速させるにはM&Aは有効な

手段の一つです。私はM&A案件を判断する際、対象企業が「善良で誠実な文化を持ちながら、単独では成長に制約や限界を抱えている



か」といった定性面の見極めを重視しています。エクシング社株式の一部譲渡に関しては、事業への愛着から存続を求める意見と、譲渡すべきだという意見が拮抗していました。しかし、通信カラオケ事業単独では成長に限界があると考え、譲渡する結論へと収斂していきました。

山田 ニッセイの親子上場解消と並び、通信カラオケ事業の再編は長年の懸案でした。タイミングを慎重に計りながら議論を重ね、事業譲渡という難しい判断ではありましたが、中長期的な資本効率と事業ポートフォリオの最適化という観点から、妥当な決断であったと評価しています。

内田 事業ポートフォリオの変革における社外取締役の役割は単に非中核事業の整理や撤退を迫ることだけではないと考えています。それ以上に重要なのは、健全なリスクテイクを行い、新たな成長機会を掴み取るために、背中を押すことです。ブラザーは極めて堅実なので、社外取締役が率先してリスクテイクを促す役割を果たさなければなりません。M&Aに関しても、もっとダイナミックに仕掛けていくべきだと取締役会で常に主張しています。

Q 買収後のPMIやシナジー創出を、取締役会としてどうモニタリングしていますか？

日高 現状のPMIに関して、事業投資のフォロー体制やガバ

ガバナンス

社外取締役座談会

ナンス機能には改善の余地があり、投資案件の評価・モニタリングを組織的に推進する仕組みの強化が求められます。将来的に大規模な成長投資やM&Aを推進していくためには、事業責任者や事業企画人財の確保・育成も含め、投資案件の発掘から実行、PMIまでを一貫してマネジメントできる組織基盤のさらなる強化が不可欠であると考えています。



赤松 当社のこれまでのM&Aは推進責任者の熱意に依存しがちであった印象があります。リーダーシップは不可欠ですが、M&Aを含めて

大型投資の実行・回収プロセスを客観的にグリップする組織作りが必要だと思います。定量的ロジックに基づくグランドデザインをどう描くか、監査等委員として意思決定および投資回収に対するガバナンスを注視していきます。

宮木 私の経験では、M&Aの成功には、最終的には強いリーダーシップが重要だと考えます。PMIについては、実行済みの事実だけでなく、客観的な進捗評価と問題点が浮き彫りになる報告を求めたいです。

Q ブラザーは豊富なキャッシュを有していますが、ROE向上と成長投資の両立をどのように考えるべきでしょうか。また、取締役会では資本配分をどのような視点で議論していますか。

松本 各事業セグメントは高い自律性のもとで経営されていますが、一方で全社として大きな投資判断を行う際には、事業の枠を超えた資本配分の視点がますます重要になってい

ると感じています。成長機会や事業特性を踏まえながら、全社最適の観点で資本を機動的に活用していくことが重要です。また、事業別の資本効率や生産性についても、取締役会で継続的に検証しながら、資本の有効活用につなげていく必要があると考えています。

白井 執行側には、目標との乖離や打ち手の効果を率直に示す「バッドニュース・ファースト」の文化があります。一方で、結果を急ぐあまり計画段階の詰めが甘くなる懸念もあるため、取締役会の多様なメンバーで確認し合うことが重要です。事業部単位のROICについても年次で確認しています。現在のような産業用領域への構造転換期には、四半期や月次で過度に数値を追い込み、現場を萎縮させない配慮も必要だと考えています。

内田 成熟したP&S事業と、先行投資フェーズにある工作機械などの産業用領域を同じ指標で評価すべきではありません。こうした考えのもと、「CS B2027」では事業の役割を見直しました。成長事業の初期段階で資本効率が一時的に悪化するのは許容すべきリスクです。単年度の利益計画に合わせた数字合わせを目的化せず、事業特性と時間軸を踏まえた指標管理が重要だと思います。

日高 事業業績が堅調で、しっかりとキャッシュを創出してきましたが、一方で資本効率については、課題も見えており、その意味でROE向上の意識は極めて重要です。成長投資を最優先としつつも、M&A案件が成就しないリスクも踏まえ、株主還元を含めた資本コントロールを適切に行う必要があると提言しています。

内田 資本配分の議論は取締役会でも率直に行っています。ただ、安易な自社株買いや増配は、自ら成長の限界を認

めるメッセージになりかねません。今のブラザーにとって最も重要なのは、資本を果敢に動かしながら次の成長機会をつかむことだと考えています。

Q 中期的な成長実現に向けて、今後ブラザーに求められる投資姿勢や、社外取締役として期待していることをお聞かせください。

宮木 2,000億円の成長投資枠がありながら、この数年で500億円を超えるような設備投資や工場刷新、新技術ラボの新設といった大型案件はほとんどありませんでした。執行側から「未来を見据えた工場を新設したい」といった骨太な提案が上がってくれば、投資枠は十分に活用できるはずです。現状維持にとどまらない、大きなステップを期待しています。

内田 社外取締役の役割は、各事業部から意欲的な投資案件が数多く提案され、その中から何を選択するかを議論することにあります。現



状では、投資案件を積み上げても成長投資枠内にとどまっております。これはブラザーに根付く保守的な企業文化の表れとも言えます。持続的な成長に向けては、その殻を打ち破ることが必要です。

ガバナンス

社外取締役座談会

リスクガバナンスと報酬・指名

Q 海外子会社を含むグループガバナンスにおいて、優先すべき課題は何ですか？

赤松 規模の小さい海外子会社に「3つのディフェンスライン※」を一律適用するには限界があります。規模が小さければ業務はより属人化しがちであり、理想的な内部統制を構築することは難しくなるためです。法制度や商習慣の違い、地政学リスクを踏まえた上で、特定担当者の長期固定化を防ぎ、「本社は見ている」という牽制の姿勢をどこまで見せることができるかが重要です。そのためにも、監査等委員として内部監査部門や会計監査人との密接な連携が欠かせません。

※ 組織内のリスク管理と内部統制に関する役割と責任を、3つのグループに分類し、明確化するためのフレームワーク



松本 グループ統制で最も排除すべきは「ブラックボックス」です。距離や規模を理由に目が届かなくなる状態を作らず、特定の一人だけで業務を完結させない体制が肝要です。あわせて、現場の工夫によって統制が機能したグッドプラクティスをグループ全体へ水平展開するポジティブなアプローチも進めたいです。

山田 海外・国内を問わず、直接出資する子会社に対しては本社の主管部門が責任を持って厳格にモニタリングを行っています。しかし、子会社の出資する孫会社には管理の目が届きにくいのが実態です。この点は、監査等委員会としても最優先で向き合わなければならない課題だと考えています。「ブラ

ザーグループである以上、孫会社に至るまでしっかりと見守り、規律を求めている」という強い意志と方針を発信し、実効性のある統制ネットワークを確立していきます。

Q 役員報酬制度は、経営陣のリスクテイクや企業価値向上を後押しできていますか？

内田 業績連動報酬の指標を細かく設定しすぎると、経営陣がそれに縛られ、「指標の達成」が自己目的化してしまいます。ブラザーには突出した成長を牽引するチャレンジを後押しする制度設計が必要です。また、社員の給与とのバランスを考慮しながらも、外部からのプロ人財やグローバル人財の獲得を見据え、臨機応変に対応できる役員報酬制度が求められます。



日高 チームの信頼と結束を重んじる当社の風土において、単なる競争原理だけでは行動変容は起きません。現在の制度は公平で精密です

が、やや複雑なため、成長に関するファクターをより際立たせるシンプルな設計も検討すべきです。また、役員だけでなく従業員も含めて株式報酬を拡大し、会社の成長の果実を全員で分かち合う仕組みなども有効だと考えます。

Q 事業ポートフォリオの変革に伴い、次世代の経営リーダーに求める資質はどう変わっていきますか？

宮本 指名委員会では、40～50代を中心とする将来の社長候補者プールを共有し、育成進捗を確認しています。内部昇格だけでなく外部人財の獲得も視野に入れるべきとの意見

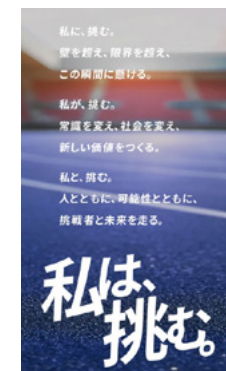
も出ています。当社には成長を目指す事業、利益貢献を求められる事業などが併存しています。次期リーダーには、事業特性に応じて求められる役割を柔軟に演じ分けられるキャパシティの大きさを求めたいと思います。

山田 当社の指名委員会は任意の諮問機関であるため社内経営陣の提案を形式的に追認していると思われがちですが、実態は全く異なりま



す。社外取締役である委員長が主導し、執行側の提案に付度なく各委員が自由闊達に意見をぶつけ合っています。強い牽制機能が働き、健全に運営されています。

白井 サクセッションプランの明確化は指名委員会の重要な責務です。実務のプロがそのまま優れた経営者になるわけではないため、どのような育成プロセスや経験が必要か、人財要件の議論を重ねています。女性管理職比率も内閣府の提示している女性活躍・男女共同参画の重点方針に対してかなり乖離しており、経営人財プールのダイバーシティ拡充も急務です。当社がアジア競技大会のオフィシャルサプライヤーとして制作したCM動画に込められた「私は、挑む。」というメッセージに強く共感しています。このメッセージを発信した組織として、私たちはその言葉を体現し、変化や困難に果敢に挑戦できるリーダー像を求めています。





ガバナンス

取締役一覧 (2026年6月24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****報酬委員**

池田 和史 (63歳)
代表取締役社長



石黒 雅 (66歳)
代表取締役副社長



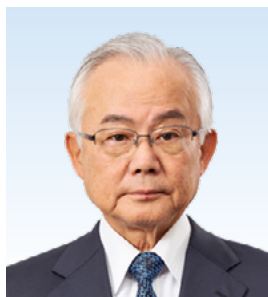
桑原 悟 (63歳)
代表取締役副社長

**指名委員長****報酬委員**

白井 文 (66歳)
社外取締役

**指名委員****報酬委員長**

内田 和成 (74歳)
社外取締役

**指名委員****報酬委員**

日高 直輝 (73歳)
社外取締役

**指名委員****報酬委員**

宮木 正彦 (72歳)
社外取締役

**監査等委員会
委員長**

山田 健司 (63歳)
取締役 (常勤監査等委員)



加藤 正 (53歳)
取締役 (常勤監査等委員)



山田 昭 (73歳)
社外取締役 (監査等委員)



松本 千佳 (65歳)
社外取締役 (監査等委員)



赤松 育子 (58歳)
社外取締役 (監査等委員)

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。

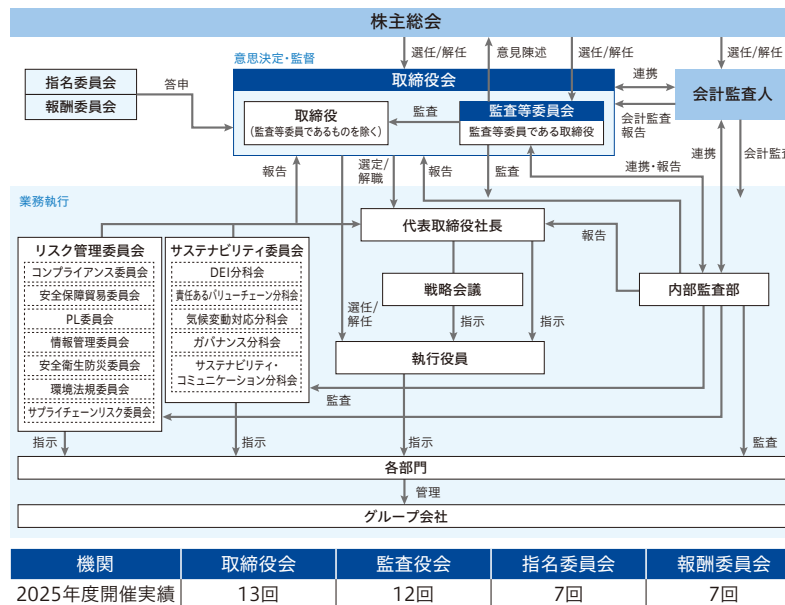
📄 ブラザー・コーポレートガバナンス基本方針

📄 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、第134回定時株主総会（2026年6月24日開催）の承認を得て、経営の監督と意思決定のバランスの取れた「監査等委員会設置会社」へ移行しました。ブラザー工業は、マテリアリティのひとつに「価値創造を支えるガバナンス」を掲げ、中期戦略においても「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」をサステナビリティ目標としています。このような中で、監査等委員会設置会社への移行により、取締役の職務執行の監査等を担う監査等委員が取締役会の構成員として議決権を持つことで、取締役会の監督機能を一層強化するとともに、経営上の重要な事項について多角的な審議を行うことにより、コーポレートガ

コーポレートガバナンス体制図（2026年6月24日現在）



バナンス体制の充実を図っています。

また、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。

取締役会

議長は社長が務めており、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。

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

監査等委員会

法律・会計分野などで高度な専門性を有する監査等委員は、監査等委員会ですら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。

ガバナンス

コーポレートガバナンス

独立社外取締役

選定基準

ブラザー工業は、社外取締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。ブラザー工業の社外取締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、ブラザー工業は社外取締役全員について、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ています。

☒ 社外役員の独立性基準

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、高い法律・会計などの知見、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(2025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

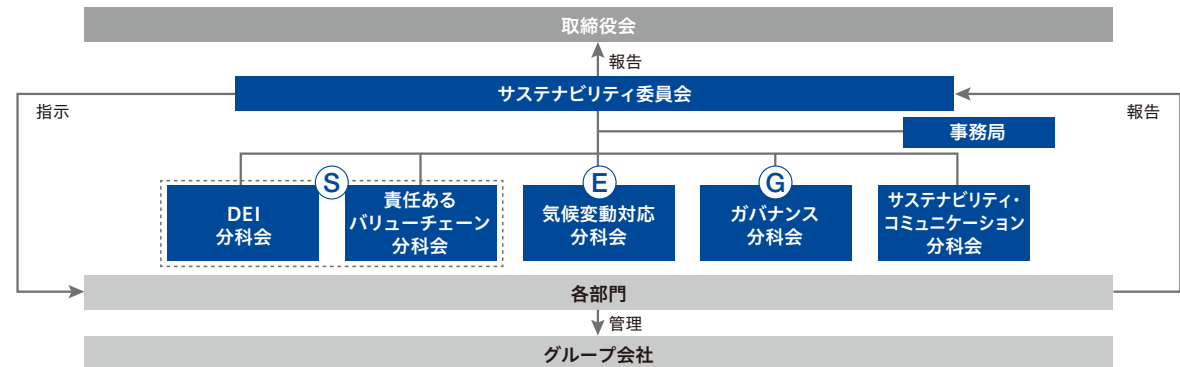
サステナビリティの推進体制と取り組み

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(2026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
2025年度	10回	●各分科会における実績、年間計画 ●従業員エンゲージメント調査結果 ●TNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)対応におけるWeb開示内容 ●サステナビリティ情報開示基準(SSB)基準)対応に向けたロードマップ

☒ 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(2026年6月24日以降は監査等委員)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。2025年度の実効性評価は、2026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

2026年5月開催の実効性評価において、その評価結果について審議し、ブラザー工業の実効性評価が有効に機能していることを確認しました。今回の実効性評価における意見・要望を踏まえ、2026年度は以下の取り組みを進めます。

- 2026年度取締役会重点審議事項の明確化
- 指名・報酬委員会プロセスの見える化
- 取締役会運営の改善

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2025年2月に実施した取締役会実効性評価の結果では、全体としてはブラザー工業の実効性評価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、2025年度においては次の施策を行いました。

- 中期戦略における重点テーマの進捗確認
- 経営の意思決定を行う上で必要な情報提供の継続
- 執行側との対話の機会提供
- 事業説明会および工場見学の実施など、業務執行・事業の実態に関する適切な情報提供

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。

ブラザー工業の実効性評価(監査等委員である者を除く)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、ブラザー工業の実効性評価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。

ブラザー工業の監査等委員である取締役の報酬は、固定金銭報酬である基本報酬のみとし、監査等委員会で定める監査等委員会報酬規則で定めています。

📄 役員報酬

ガバナンス

リスクマネジメント／コンプライアンス

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、ステークホルダーの皆さまから信頼される企業となるために、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。

リスクマネジメント推進体制

ブラザーグループは、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目的で、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構築しています。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っています。

また、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、リスクの把握と低減、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。

※ 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

リスク評価と対応策の明確化

事業リスクについては、当社の各組織および各子会社のリスク対応責任者を中心に評価・対応などを行う体制を構築しています。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おり、毎年度、当社の各組織および各子会社に対してリスク評価シートの作成を指示し、そのシート結果を集計して「影響度」と「発生可能性」によるリスク評価を実施。各リスクの重み付けを算定して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の対応責任者に対して、各リスクの対策とモニタリングを指示しています。

リスク評価と対応策の明確化 リスクと対応策

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。「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、コンプライアンス委員会を設置し、ブラザーグループにおける不祥事の未然防止や早期対応、再発防止に向けたコンプライアンス推進体制を整備しています。特に、グループ経営に重大な影響を及ぼす恐れのあるコンプライアンス上のリスクが発生、もしくは発生が予想された場合には、直ちにブラザー工業コンプライアンス委員会事務局に報告され調査が開始されます。重大な案件は是正措置や再発防止に至るまで、ブラザー工業のコンプライアンス委員会にて進捗が管理され、適時ブラザー工業のリスク管理委員会、監査等委員会および取締役会に報告されます。グループにおいて発生したコンプライアンス案件・内部通報案件は、ブラザー工業のコンプライアンス委員会へ定期的に報告され、情報の一元化を図ることでグループ全体のコンプライアンス推進を統制しています。

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、「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」および、「コンプライアンス相談通報窓口運用基準」を制定し、ブラザーグループ各社のコンプライアンス相談通報体制を整備しています。

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

（年度）	2021	2022	2023	2024	2025
取扱件数	90件	85件	120件	112件	112件
（内訳：ブラザー工業）	11件	11件	22件	16件	18件
（内訳：国内グループ会社）	56件	47件	51件	58件	42件
（内訳：海外グループ会社）	23件	27件	47件	38件	52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、規則の順守を掲げています。

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、腐敗防止への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。

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2025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、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。

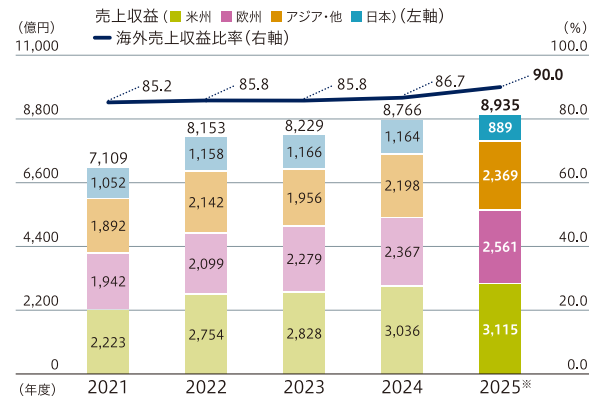
腐敗防止の取り組み



財務セクション

財務指標

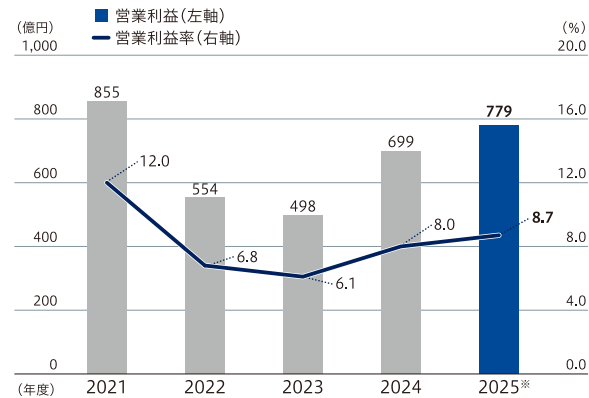
売上収益／海外売上収益比率※



P&S事業の製品本体・消耗品やマシナリー事業の産業機器の販売が好調に推移。為替のプラス影響も加わり、過去最高を更新。

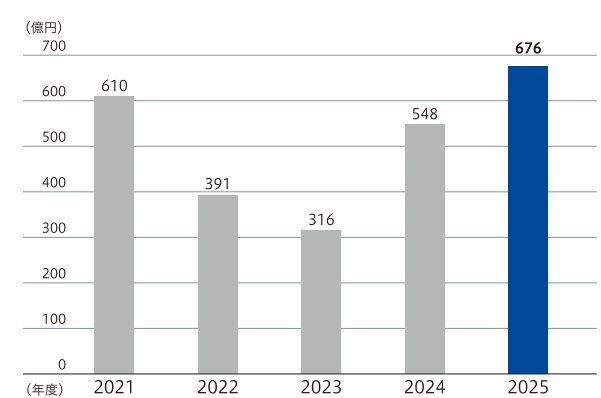
※ N&C事業含まず

営業利益／営業利益率※



P&S事業における価格対応や産業機器の増収効果などが利益を押し上げ。為替差損を計上するも事業譲渡益なども加わり、増益。

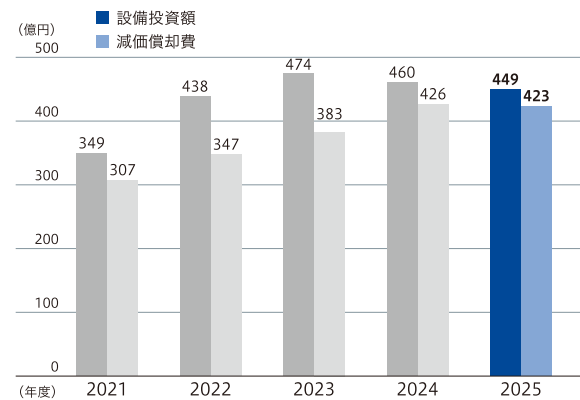
※ N&C事業含まず

親会社の所有者に帰属する当期利益※¹

非継続事業※²における税効果調整も加わり、当期利益は過去最高を更新。

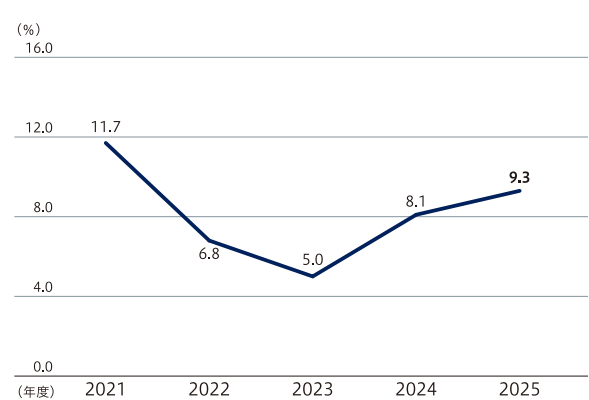
※¹：非継続事業からの当期利益を含む ※²：N&C事業

設備投資額／減価償却費



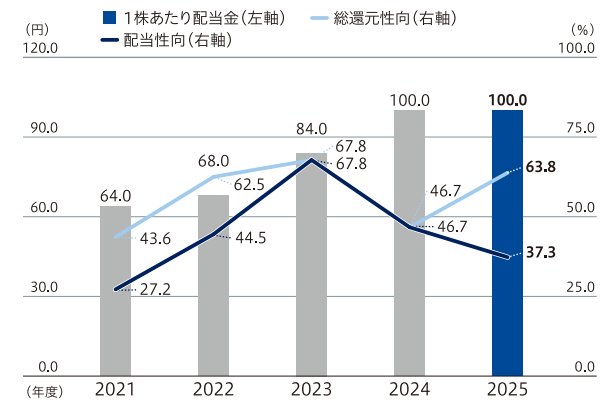
生産拠点や設備を中心に、成長に向けた設備投資を着実に実施。

ROE



前年度から改善し、25年度は9.3%。資本効率向上を通じ、株主資本コストを上回る収益性を目指す。

一株あたり配当金／配当性向／総還元性向

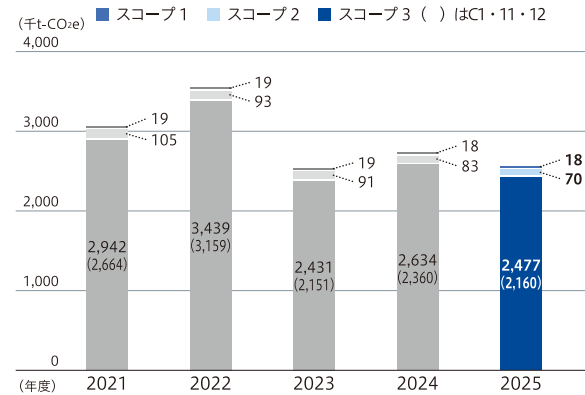


安定的かつ継続的な株主還元方針のもと、1株当たりの年間配当100円を維持。

財務セクション

非財務指標

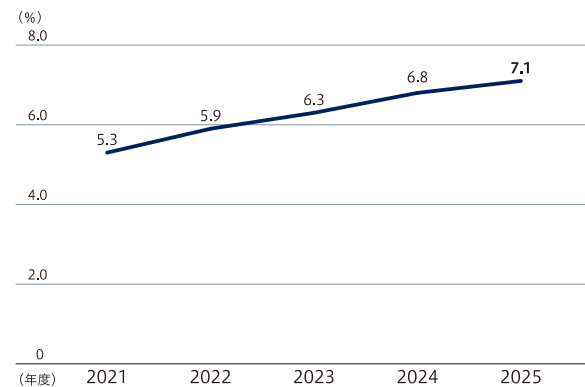
CO₂排出量（スコープ1・2・3）



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・C11・C12）が2022年度比28.5%減の2,259千t-CO₂e。

女性管理職比率※

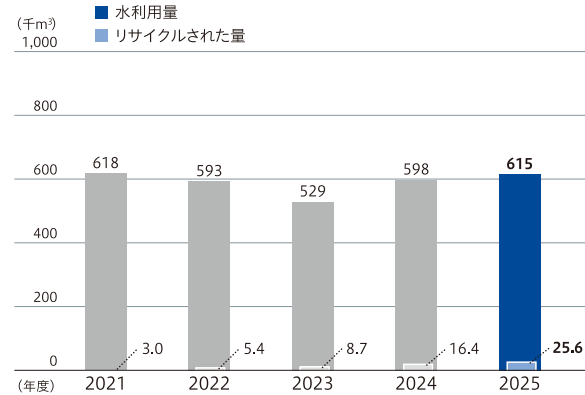
（ブラザー工業単独、データは毎年3月31日現在）



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

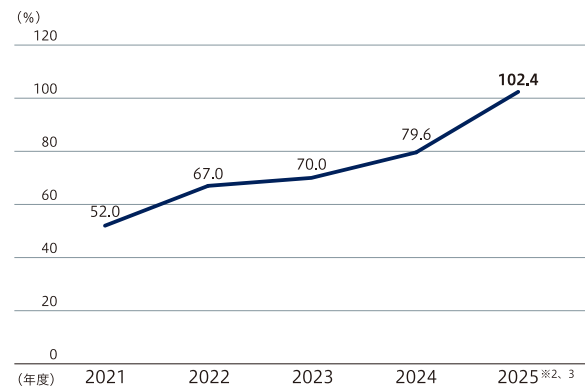
水利用量・リサイクル量



2025年度、ブラザーグループの主な事業所における取水量は615,133m³、そのうちリサイクルされた量は25,571m³。

男性の育児休業取得率※1

（ブラザー工業単独、各年度の取得開始率）



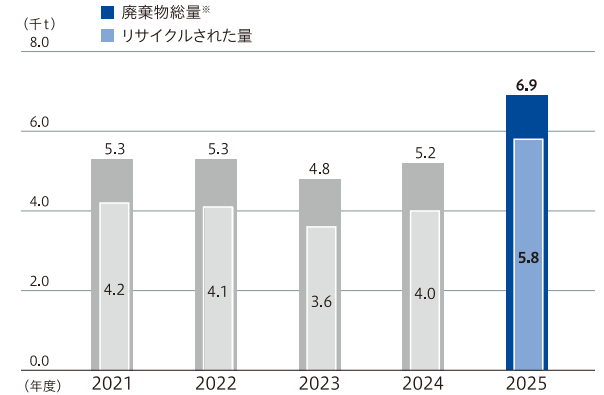
男性の育児休業取得率目標を定め、さまざまな施策を実施した結果、取得率は年々増加。

※1 受入出向者・嘱託社員・期間従業員は含まない

※2 2025年度から、厚生労働省のガイドに倣い計算方法を変更

※3 子の出生年度と育児取得年度が異なる場合は、分子が分母を上回り、100%を超えることがあります

設計、開発、生産拠点の廃棄物総量・リサイクルされた量

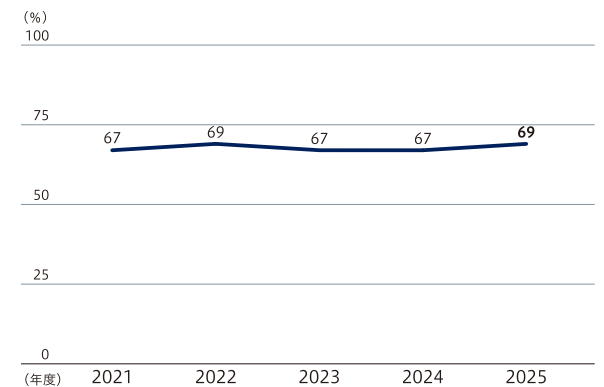


2025年度、ブラザーグループの設計、開発、生産拠点の廃棄物総量は6,907t、そのうちリサイクルされた量は5,793t。

※ 有価物を除いて算出

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・MUTOH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 ^{※1}	IFRS参考値	IFRS									
	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	2025年度
経営成績												
売上収益【売上高】	745,888	682,119	641,185	712,997	683,972	637,259	631,812	710,938	815,269	822,930	876,558	893,464 ^{※2}
売上原価	400,328	400,023	368,016	412,211	391,893	354,987	345,209	403,614	495,681	467,589	494,968	513,480 ^{※2}
売上総利益	345,559	282,095	273,169	300,786	292,079	282,272	286,602	307,324	319,587	355,340	381,589	379,983 ^{※2}
販売費及び一般管理費	298,282	227,161	212,410	223,557	220,105	215,330	208,526	222,771	259,183	279,761	303,906	296,351 ^{※2}
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	83,631 ^{※2}
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	9.4 ^{※2}
営業利益	47,276	58,640	59,152	68,672	71,925	67,329	42,731	85,501	55,378	49,792	69,888	77,868 ^{※2}
営業利益率（％）	6.3	8.6	9.2	9.6	10.5	10.6	6.8	12.0	6.8	6.1	8.0	8.7 ^{※2}
経常利益	48,611	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
税引前利益	49,346	57,192	61,257	69,669	72,274	67,046	42,944	86,429	56,953	52,523	74,694	81,973 ^{※2}
当期利益	31,445	41,610	47,440	50,472	54,177	49,699	24,659	61,515	39,086	31,662	54,792	67,641
親会社株主に帰属する当期純利益	31,017	41,238	47,242	50,020	53,902	49,566	24,520	61,030	39,082	31,645	54,778	67,624
減価償却費	34,341	34,934	33,811	34,141	33,674	31,270	29,279	30,714	34,655	38,311	42,613	42,269
資本的支出	39,976	41,469	28,644	33,993	27,030	26,141	28,266	34,901	43,839	47,438	45,989	44,876
研究開発費	46,017	44,639	42,547	45,649	43,259	42,811	43,080	43,818	45,385	47,941	49,464	50,828
D/Eレシオ（倍）	0.49	0.48	0.40	0.29	0.23	0.25	0.12	0.07	0.06	0.00	0.00	0.00
財政状態												
資産合計【総資産】	667,811	675,301	674,107	708,278	708,604	731,472	743,896	811,149	850,486	896,109	932,650	1,018,815
親会社の所有者に帰属する持分【純資産】	339,722	333,440	345,061	395,514	424,759	428,520	483,050	561,146	596,619	668,047	691,390	763,277
親会社所有者帰属持分比率【自己資本比率】（％）	48.2	49.4	51.2	55.8	59.9	58.6	64.9	69.2	70.2	74.5	74.1	74.9
有利子負債	158,440	158,487	137,592	116,446	96,792	107,012	57,458	40,827	37,423	600	600	991
キャッシュ・フロー												
営業活動によるキャッシュ・フロー	49,241	51,304	99,155	81,817	73,280	87,748	109,265	72,254	14,432	141,028	90,023	111,001
投資活動によるキャッシュ・フロー	(215,091)	(216,997)	(23,271)	(37,090)	(22,624)	(27,955)	(25,080)	(40,781)	(32,198)	(42,068)	(48,152)	(42,993)
財務活動によるキャッシュ・フロー	134,317	134,317	(30,389)	(34,551)	(39,040)	(14,916)	(74,038)	(65,191)	(36,638)	(61,584)	(34,609)	(54,633)
現金及び現金同等物残高（期末）	66,690	67,387	112,032	121,384	131,152	168,422	191,002	167,915	119,042	166,146	172,776	197,674
一株あたり情報												
1株あたり親会社所有者帰属持分（円）	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	3,066.67
基本的1株あたり当期利益（円）	119.47	158.83	181.96	192.63	207.54	190.80	94.36	234.89	152.67	123.81	214.27	268.10
希薄化後1株あたり当期利益（円）	119.19	158.47	181.46	192.08	206.90	190.21	94.07	234.18	152.22	123.48	213.74	267.47
株価収益率（倍）	10.8	8.1	12.8	12.8	9.9	8.7	26.0	9.5	13.0	22.8	12.6	10.7
一株あたり配当額（円）	36	36	42	54	60	60	60	64	68	84	100	100
連結配当性向（％）	30.1	22.7	23.1	28.0	28.9	31.4	63.6	27.2	44.5	67.8	46.7	37.3
収益性												
ROE（％）	9.2	12.1	13.9	13.5	13.1	11.6	5.4	11.7	6.8	5.0	8.1	9.3
ROA（％）	5.0	6.7	7.0	7.2	7.6	6.9	3.3	7.8	4.7	3.6	6.0	6.9
主要な非財務指標												
連結従業員数（人）	36,307	36,379	36,929	38,628	37,769	37,697	38,741	41,215	41,653	40,538	42,801	39,495

※1 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。

※2 N&C事業は非継続事業のため、数値から除外

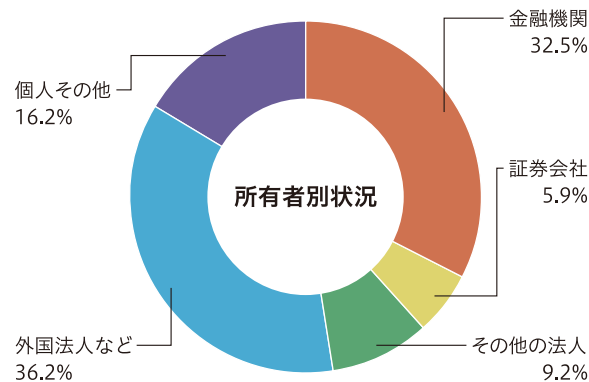
会社情報・株式情報

会社情報・株式情報 (2026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39,495人／単独3,997人
- **連結子会社数**
120社
- **持分法適用関連会社数**
7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**
20,200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(8,124千株)を控除して計算しています。なお、自己株式数(8,124千株)には、役員報酬BIP信託が保有する当社株式(374千株)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)	35,144	14.08
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	13,375	5.36
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	12,952	5.19
日本生命保険相互会社	8,848	3.54
株式会社三井住友銀行	4,973	1.99
ブラザーグループ従業員持株会	4,750	1.90
住友生命保険相互会社	4,499	1.80
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	4,105	1.64
JP MORGAN CHASE BANK 385781	3,435	1.38
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	3,318	1.33

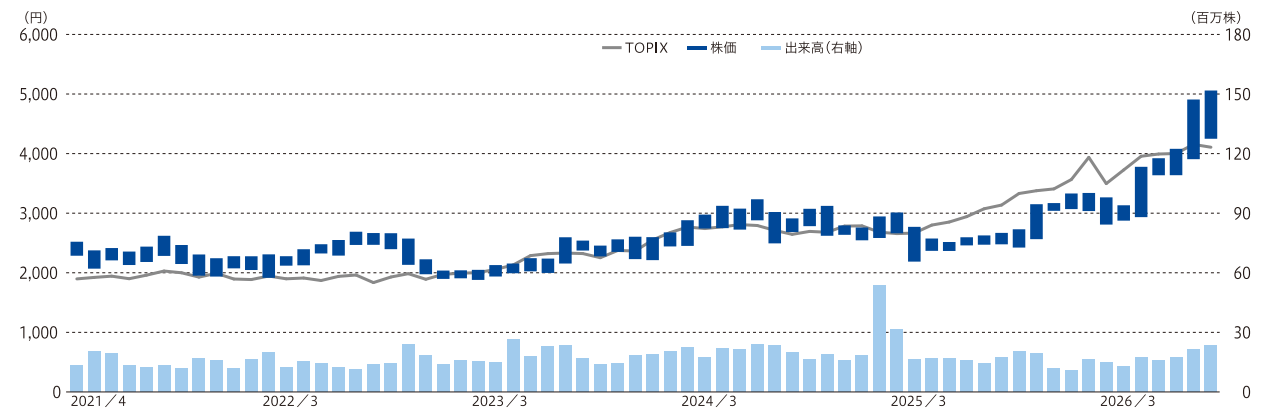
格付け情報

格付投資情報センター (R&I) A+ (2026年10月6日現在)

[外部からの評価](#)

株式の状況 (2026年9月30日現在)

株価および出来高の推移



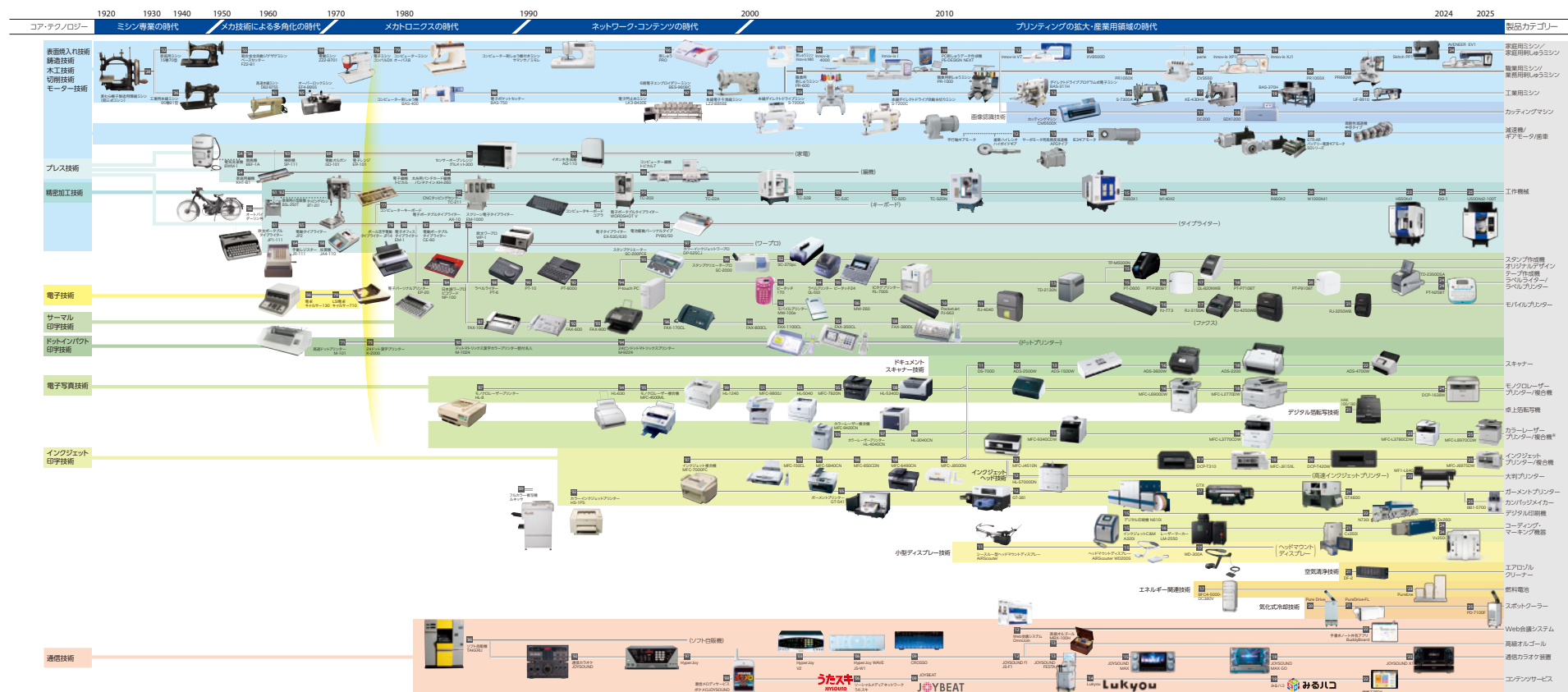
技術と製品の歴史

1908年にミシンの修理業から始まったブラザーグループは、ミシンの修理で得た製品知識を生かし、1932年に国産家庭用ミシンの量産化を成功させました。その後、ミシンの開発・製造で培ったプレス技術や精密加工技術などを活用し、タイプライターや家電などへ多角化を図りました。さらにその中で磨いたモーター技術や電子技術を組み合わせるなどして、工作機械、情報通信機器など民生用・産業用両面にわたり、当社独自のさまざまな製品をお客様に提供することを実現してきました。

以下の「技術と製品の歴史」では、ブラザーグループがこれまでに送りだしてきた多種多様な製品とその技術を、1ページにまとめてご紹介しています。



[技術と製品の歴史](#)



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>



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／2026年10月