

中期戦略「CS B2027」（2025年度～2027年度）の初年度の進捗についてご説明します。



進捗の説明に先立ち、CS B2027の骨子を振り返るとともに、
全社での財務指標の進捗についてご説明します。

CS B2027のポイント

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**

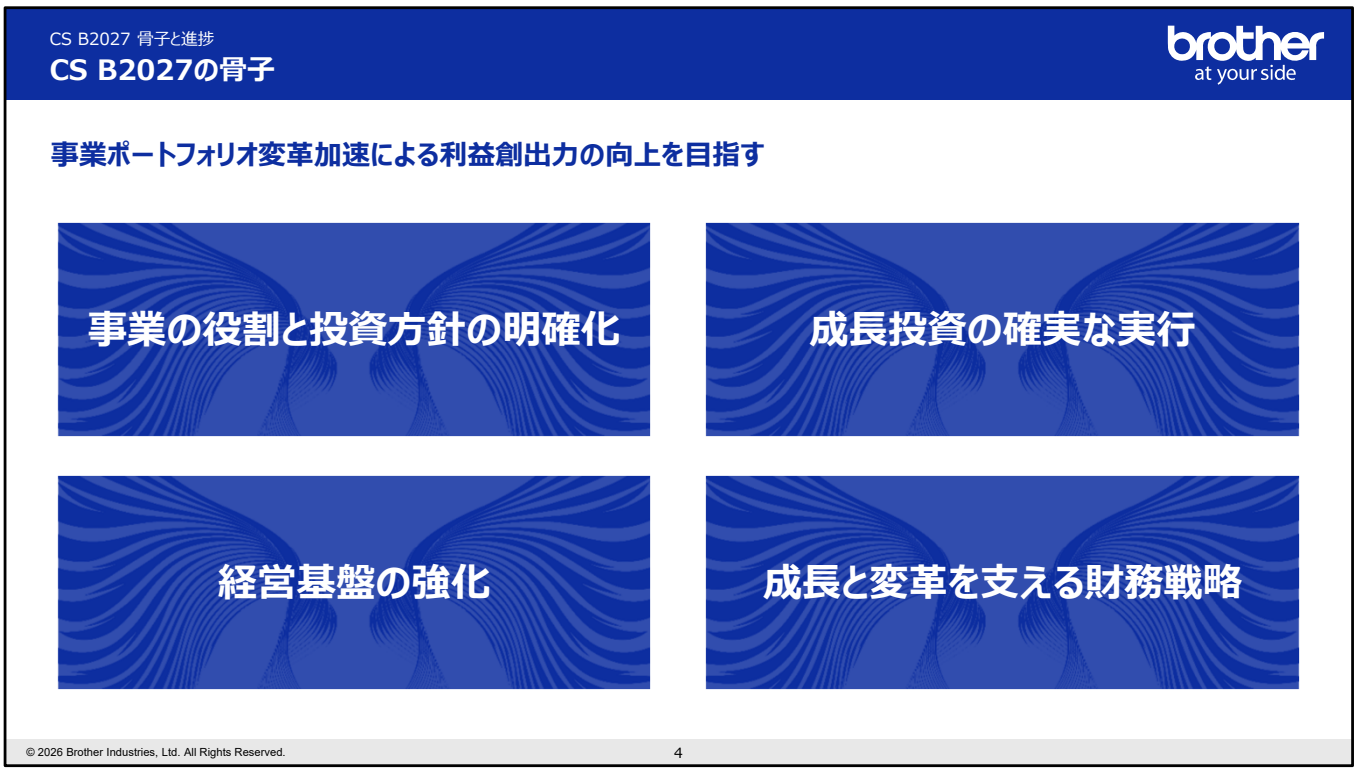
- 事業の役割を明確化し、重点指標に基づいた戦略を遂行することで、営業利益額1,000億円を目指します
- 3年間で2,000億円規模の成長投資を確実に実行し、産業用領域の成長を推進します
- 変革を支える技術基盤、人財基盤を強化します
- 資本コストと株価を意識した経営を推進することで、株主価値の向上を図ります

© 2026 Brother Industries, Ltd. All Rights Reserved.

CS B2027のポイントです。

「挑む。未来へ、大胆に」 がCS B2027のテーマで、
変革への強い意志と未来志向の姿勢を示しています。

ブラザーグループが目指しているのは、
長期的な企業価値の向上に向け、事業ポートフォリオ変革を加速させ、
これを確実に実現させていく実行の3年間にすることです。



CS B2027の骨子の振り返りです。

CS B2027では、事業ポートフォリオの変革を加速し、
利益創出力の向上を目指しています。そのための重点テーマは4点です。

1つ目は、事業の役割と投資方針の明確化です。
全社での営業利益1,000億円の目標達成に向けて各事業の役割を明確化し、
重点指標を設定しています。成長事業への投資を集中的に実施するとともに、
プリンティング事業については事業の変容に取り組んでいます。

2つ目は、成長投資の確実な実行です。
CS B2024からさらに拡大し、2,000億円規模の成長投資を実行します。
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・組織能力の強化を目指しています。

3つ目は、それらを支える経営基盤の強化です。
インクジェット技術の総合的な強化と産業用領域での適用拡大、
重点分野での人財ポートフォリオの強化、およびブラザーグループの持続的な成長を支える基盤を強化しています。

最後に、成長と変革を支える財務戦略です。
企業価値の向上に向けて、資本コストと株価を意識した経営を推進し、TSR・PBRの向上を図ります。
成長投資とのバランスを取りつつ、株主還元を大幅に強化します。

CS B2027 骨子と進捗

CS B2027 財務目標と2025年度実績

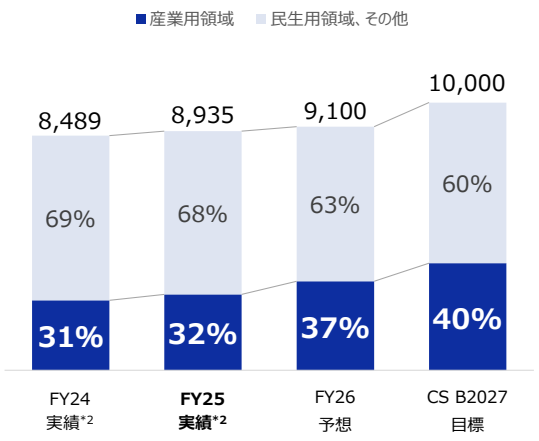
brother at your side

米国関税政策による影響を対応策により吸収し、業績は堅調に推移。
事業ポートフォリオ変革は、具体的な実行をともないながら加速している

CS B2027財務目標と推移

	2024年度 実績*2	2025年度 実績*2	2026年度 予想	CS B2027 目標
売上収益	8,489億円	8,935億円	9,100億円	1兆円
最優先指標 営業利益	677億円	779億円	850億円	1,000億円
ROE	8.1%	9.3%	–	10%
TSR*1 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	152.48円	150.97円	150円	145円
為替前提 EUR	163.62円	174.54円	180円	155円

産業用領域の売上収益比率推移



*1： TSR: 株主総利回り。投資家に対する総合的なリターン（値上がり益＋配当金）を測定する指標　*2：2025年度第3四半期よりN&C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

© 2026 Brother Industries, Ltd. All Rights Reserved.

5

CS B2027の財務目標に対する2025年度の進捗です。

2025年度実績は、売上収益は8,935億円、営業利益は779億円となりました。
米国の関税政策による影響を対応策により吸収し、業績は堅調に推移しました。

CS B2027の初年度である2025年度は、CS B2027で掲げた戦略方針に従い、
既存事業の再編やM&Aなど具体的な実行をともないながら、事業ポートフォリオ変革を加速させました。

2026年度の業績予想は、売上収益は9,100億円、営業利益は850億円です。
中東情勢によるリスクや部材価格の高騰など厳しい事業環境下ではありますが、前年比で増収増益を目指します。

2025年度のROEは、9.3%となりました。

取締役の業績連動型株式報酬の指標の一つとして組み入れているTSRは、
2025年度単年ではTOPIXに対し81.9%とアンダーパフォームする結果となりましたが、
CS B2027目標の達成に向けて取り組みを進めていきます。

売上収益に占める産業用領域の比率は、2025年度で32%となり、2024年度から微増となりました。
2026年度にはこれを37%まで拡大させることを見込んでいます。

成長事業を中心とした産業用領域への投資を実行しながら、M&A・アライアンスを積極的に推進し、
CS B2027目標である40%に向けて、事業ポートフォリオ変革を加速させていきます。

CS B2027 骨子と進捗

CS B2027 事業の役割

brother at your side

各事業の役割と重点指標を明確化。2025年度は、産業機器・P&S・P&H事業が堅調に推移

	対象事業		重点指標	FY24実績	FY25実績	FY26予想	CS B2027目標
成長事業	産業機器		売上収益	473億円	**643億円**	800億円	**1,000億円**
	インダストリアル・プリンティング【ドミノ/産業用プリンター】			1,373億円	**1,393億円**	1,670億円	**1,550億円**
	新規事業			-	-	-	**-**
コア事業	P&S（プリンティング＆ソリューションズ）	業務用ラベリング		368億円	**384億円**	400億円	**440億円**
		通信・プリンティング 汎用ラベリング	営業利益額	589億円*1	**581億円*1**	630億円*1	**550億円*1**
収益性追求事業	P&H（パーソナル＆ホーム）		営業利益率	12%	**10%**	8%	**10%**
	ニッセイ			0%	**5%**	5%	**10%**
収益性改革事業	工業用ミシン			3%	**3%**	5%	**7%**
	N&C（ネットワーク＆コンテンツ）			5%	**非継続事業*2**	-	-
			為替前提 USD	152.48円	150.97円	150円	145円
			EUR	163.62円	174.54円	180円	155円

*1：業務用ラベリングを含むP&S事業の営業利益
*2：2025年度第3四半期より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

© 2026 Brother Industries, Ltd. All Rights Reserved.

CS B2027では、事業ポートフォリオ変革の加速に向けて、
各事業の役割と重点指標を明確化しました。事業の役割に応じて、投資・リソースを配分します。

1つ目は、会社として大きく伸ばしていく「成長事業」です。
対象は、産業機器、インダストリアル・プリンティング事業、新規事業、加えてP&S事業内の
業務用ラベリングです。将来の利益成長に向けて、この3年間での重点指標は「売上収益」です。
これらの事業に対しては、非連続成長を視野に入れ、
M&Aを含めた成長投資を積極的に検討し、人的リソースも優先的に配分していく方針です。

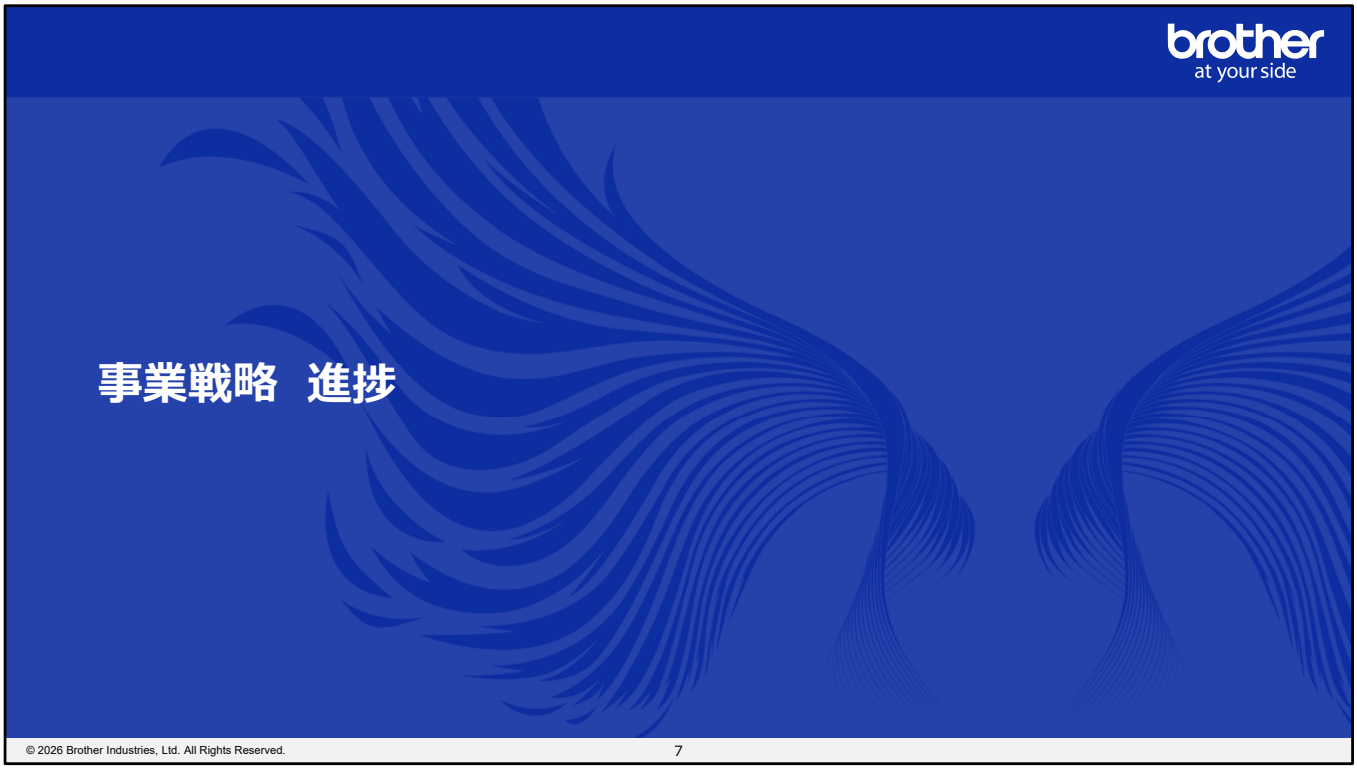
2つ目は、全社での収益基盤を支え守る「コア事業」で、
P&S事業における民生用プリンターおよび汎用ラベリングです。
ここでは、プリンティングのポジショニングをさらに強化していくための投資、ビジネスモデル変容のための
投資を行っていきます。収益基盤を支えるため、「営業利益額」を重点指標に掲げています。

3つ目は、収益力の底上げをミッションとする「収益性追求事業」で、
P&H事業、ニッセイ事業が対象となります。この2事業に関しての投資は一巡しており、
この3年間においては確実な投資の回収、収益力の強化を行います。
「営業利益率」を重点指標とし、その向上を図ります。

4つ目は、早急に収益性を大きく改革することが求められる「収益性改革事業」で、
工業用ミシン、N&C事業が対象となります。収益構造を徹底的に見直し、
安定した利益・キャッシュが創出できるように改革を進めます。重点指標は「営業利益率」です。
なお、N&C事業は2026年4月に株式の一部譲渡を完了し、非継続事業として分類しています。

CS B2027でのこれら事業ごとの重点指標目標に対して、24年度と25年度の実績
および26年度の予想をお示ししています。事業によって濃淡はありますが、各重点指標に対して、
2025年度は産業機器、P&S事業、P&H事業が堅調に推移しました。

2026年度は中東情勢や部材価格高騰による影響を織り込んでいますが、
産業機器、P&S事業、インダストリアルプリンティング事業を中心に堅調な推移を見込んでいます。



事業戦略の進捗についてです。

事業戦略

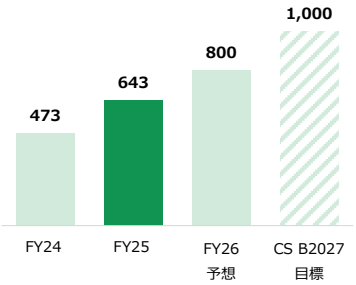
マシナリー事業　産業機器｜重点指標と重点テーマ

前中期戦略から注力してきた自動化・省人化に応える商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に加え、中国を中心とした設備投資需要の回復により、売上収益は大幅成長

重点指標の進捗

（億円）

事業の役割	成長事業
重点指標	売上収益



為替前提		FY24	FY25	FY26 予想	CS B2027 目標
	USD	152.48	150.97	150.00	145.00
	EUR	163.62	174.54	180.00	155.00

重点テーマの取組状況

	2025年度の進捗
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

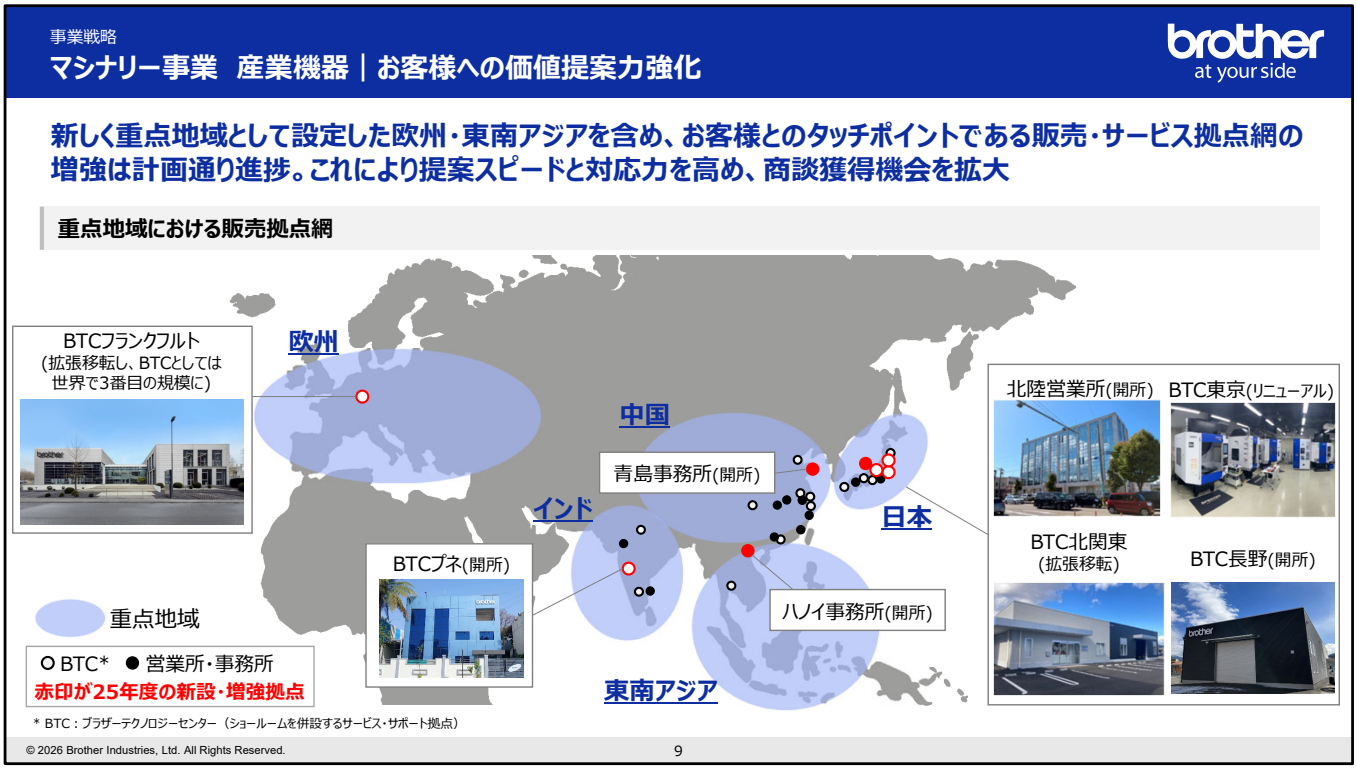
© 2026 Brother Industries, Ltd. All Rights Reserved.

最初に産業機器事業の進捗についてご説明します。
産業機器事業は、産業用領域の牽引役である成長事業と位置づけており、重点指標は売上収益です。

2025年度の売上収益は643億円、大幅な増収となりました。
ブラザーは主軸30番の小型工作機械に特化し、SPEEDIOブランドのもと生産性や加工性能、
省エネ性能を追求し、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ました。
前中期戦略（2022年から2024年）から注力してきた、自動化・省人化といったお客様のニーズに
応える商品ラインアップの大幅強化や、お客様とのタッチポイントとなる販売・サービス網の整備に加え、
中国を中心とした設備投資需要の回復により、売上収益が大きく伸長しました。

重点テーマは、「お客様への価値提案力の強化」です。
2025年度は、従来からの重点地域である中国・インド・日本に加え、新たに重点地域に定めた
欧州・東南アジアでも販売・サービス拠点と人員を増強しました。
お客様への提案スピードとソリューション提案力を高めることで、商談獲得の機会を広げています。

また、製品ラインアップの拡充にも引き続き注力しています。
小型マシニングセンタでは初の100本の工具が搭載可能な「100本マガジン」モデルや、
主軸30番の工作機のコンパクト性を維持しながら、多面的かつ、より大型・長尺のワークに対応する
横形５軸マシニングセンタなどのモデルを拡充しました。
大幅なラインアップ拡充ができたことにより、既存顧客の設備更新・増設ニーズを取り込むとともに、
リーチできる市場を拡大し、新規顧客にもアプローチが可能になりました。



販売・サービス拠点網の強化についてご説明します。

2025年度は、重点地域である中国・インド・日本に加え、新しく重点地域として設定した欧州、
東南アジアにお客様とのタッチポイントである販売・サービス拠点網の増強を計画通り進めました。

ブラザーテクノロジーセンター(BTC)はショールームを併設したサービス・サポート機能を備えた
拠点であり、お客様との重要な接点となります。重点地域でこうした拠点を増強することで、
提案スピードと対応力を高め、商談獲得機会の拡大と案件対応の迅速化につなげています。

欧州ではBTCフランクフルトの拡張移転を行い、BTCとしては世界で3番目の規模となりました。
グローバルで最大規模の市場である欧州において営業・サービス体制を整備し、
西欧や東欧・トルコで地域特性にあったソリューション提案を行うことで、大幅な拡販を狙います。

インドでは、新たにプネにBTCを開所しました。
24年度に稼働を開始したインド工場からの迅速な製品の納入が可能になりました。
成長を続けるインド市場においても、大幅な成長を目指します。

東南アジアでは、ベトナムのハノイに事務所を開所しました。BTCバンコクに次ぐ拠点となり、
ハノイに多く所在する量産系のお客様向けの提案力を強化します。

中国では青島事務所を新たに開所し、日本では、新たにBTC長野と北陸に営業所を
開所しました。群馬にあるBTC北関東の拡張移転やBTC東京のリニューアルも実施しました。

今後も重点地域における販売・サービス拠点や人員強化を継続推進し、
細やかかつ迅速な対応力を向上させることでお客様に価値を届け、大幅な売上成長を目指します。

事業戦略

マシナリー事業　産業機器｜お客様への価値提案力強化

brother at your side

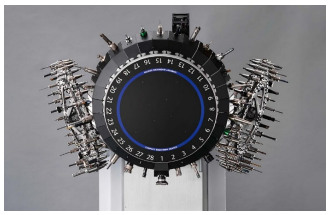
多様化するお客様のニーズに応え、ボトルネックを解消する新製品を投入

2025年度に発売した主な製品

工具増本モデル　S700Xd2-100T/ U500Xd2-100T



S700Xd2-100T

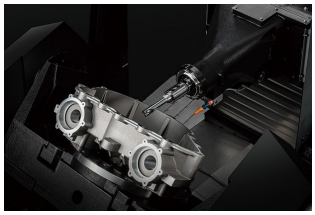


コンパクトマシニングセンタで世界初*となる
100本の工具を搭載可能な「100本マガジン」
を実現。多品種小ロット生産に対応し、
工程集約・自動化ニーズに応える

横形5軸マシニングセンタ　HU550Xd1/ HU550Xd1-5AX



HU550Xd1



・横形マシニングセンタに大型の傾斜ロータリーテーブルを搭載したモデル
・30番主軸の高生産性を維持しつつ、多数の加工面の割り出しが必要な大型部品の加工に対応し、工程集約に貢献

＊ 主軸30番の小型マシニングセンタにおいて

© 2026 Brother Industries, Ltd. All Rights Reserved.

2025年度に発売した主な製品です。
工具増本モデルと、横形5軸マシニングセンタをご紹介します。

工具増本モデルである「S700Xd2-100T」および「U500Xd2-100T」は、
主軸30番の小型マシニングセンタで世界初となる100本の工具を搭載可能にする「100本マガジン」を
実現しました。多品種小ロット生産に対応し、工程集約・自動化ニーズへの対応力を高めています。

また、「HU550Xd1」および「HU550Xd1-5AX」は、横形５軸のマシニングセンタで、
大型傾斜ロータリーテーブルの搭載により、多面加工が必要な大物・長尺ワークに対応し、
お客様の工程集約に貢献します。

多様化するお客様ニーズや現場のボトルネック解消に向けた対応力を強化し、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拡充しています。

事業戦略

インダストリアル・プリンティング（IP事業）｜重点指標と重点テーマ

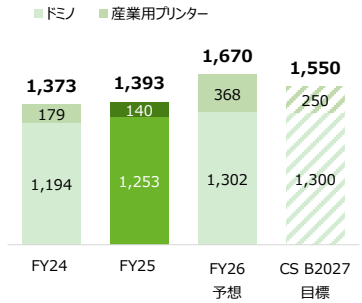
brother at your side

産業用プリンターは厳しい事業環境下にあるものの、ラインアップ拡充に加え、MUTOHホールディングスを連結子会社化し、事業基盤を強化。IP事業全体でブラザーグループの成長エンジンになるべく取り組みを推進

重点指標の進捗

（億円）

事業の役割	成長事業
重点指標	売上収益



為替前提	FY24	FY25	FY26 予想	CS B2027 目標
USD	152.48	150.97	150.00	145.00
EUR	163.62	174.54	180.00	155.00

※26年度以降の売上にはMUTOHホールディングスを含む

重点テーマの取組状況

	2025年度の進捗
製品およびビジネス領域の拡大	[ドミノ] 初期導入費用を抑えた製品投入によりラインアップを強化。 新規顧客の獲得を推進 [産業用プリンター] 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
サービス・ソリューション事業の強化	[産業用プリンター] お客様の生産性向上に寄与する全自動前後工程を自動化したガーメントプリンターの新モデルを投入

* DTF（Direct to Film：フィルムに印刷した後、布に転写する方式のガーメントプリンター

© 2026 Brother Industries, Ltd. All Rights Reserved.

11

インダストリアル・プリンティング事業の進捗についてです。
この事業は、ドミノ事業、および24年度まではマシナリー事業の工業用ミシンに含まれていた
産業用プリンター事業の2つから構成されています。

インダストリアル・プリンティング事業は成長事業であり、産業用領域の拡大を目指す上での2つ目の柱として
位置づけています。重点指標は売上収益です。

2025年度の売上収益は、ドミノと産業用プリンターあわせて1,398億円となりました。
ドミノは主に消耗品が堅調に推移したことにより増収でしたが、産業用プリンターは欧米を中心とした
競争環境の悪化により減収となりました。

重点テーマである「製品およびビジネス領域の拡大」に対しては、
ドミノでは初期導入費用を抑えた製品を複数投入し、新たなお客様の獲得に向けたラインアップを拡充しました。
産業用プリンターではブラザーで初となるDTF方式のガーメントプリンターを発売しました。
2026年度には本格的な拡販に取り組みます。

「サービス・ソリューション事業の強化」に対しては、
産業用プリンターでは、前後工程を含めた全自動ソリューションを備えたガーメントプリンターの新モデルを発売しました。
お客様の生産性向上への貢献へつなげていきます。

26年度の産業用プリンター事業の業績には、連結子会社化したMUTOHホールディングスを組み込んでいます。
MUTOHホールディングスとともに、インダストリアル・プリンティング事業全体の基盤を強化し、
事業全体でブラザーグループの成長エンジンとなるべく、取り組みを推進していきます。

事業戦略

インダストリアル・プリンティング（IP事業）｜製品およびビジネス領域の拡大

brother at your side

ドミノは初期導入費用を抑えた製品投入によりお客様の裾野を拡大。
産業用プリンターはブラザー初のDTF*方式のガーメントプリンターなどラインアップを拡充し挽回を図る

25年度に上市した主な製品

段ボール　ダイレクト印字プリンター「Cx150i」



Cx150i

- 非多孔質・多孔質段ボール向けのコンパクトかつ高解像度なピエゾ式インクジェットプリンター
- 環境負荷低減・廃棄物削減・高い接続性を通じて、持続可能で効率的な包装工程を実現

デジタルラベル印刷機「N410」



N410

- デジタルラベル印刷機Nシリーズで最もコンパクトかつ初期導入費用を抑えたデジタルLEDインクジェットラベル印刷機
- 高い生産性と環境性能に、強固なサポート体制を組み合わせることで、お客様の競争力強化に貢献

産業用DTF*プリンター「DTRX100」



DTRX100

- 高速・安定生産を実現するDTFロール印刷ソリューション
- 自社産業用プリントヘッド技術と専用インク、高度なメンテナンス機能を組み合わせ高耐久・高生産性を実現



＊ DTF（Direct to Film：フィルムに印刷した後、布に転写する方式のガーメントプリンター

© 2026 Brother Industries, Ltd. All Rights Reserved.

2025年度に発売した主な製品です。

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「Cx150i」や、デジタルラベル印刷機「N410」の販売を開始しました。
両製品ともに初期導入費用を抑えた製品となり、新たなお客様への提案を加速させていきます。

Cx150iは、段ボール向けのコンパクトかつ高解像度なピエゾ式インクジェットプリンターです。
高い接続性による運用効率向上を通じて、持続可能で効率的な包装工程を実現します。

Cx150iは、段ボール向けのコンパクトかつ高解像度なピエゾ式インクジェットプリンターです。
従来のラベル貼り付けによる二次包装ソリューションと比較し、より経済的な製品として設計されています。
植物油ベースのインクの採用や、ラベル・剥離紙の削減により、環境負荷を低減します。

N410は、デジタルラベル印刷機Nシリーズで最もコンパクトかつ初期導入費用を抑えたデジタルLEDインクジェットラベル印刷機です。LED技術による環境負荷の低減、省スペース化、そしてドミノの強固なサポート体制を組み合わせることにより、お客様の競争力強化を支援します。

産業用プリンター事業では、ブラザー初の産業用DTFプリンター「DTRX100」を発売しました。
ブラザーの産業用プリントヘッド技術、専用インク、および高度なメンテナンス性を組み合わせることで、要求の厳しい生産環境でも高い生産性を発揮できる製品です。
2026年度は本格的に拡販を進め、事業成長の再加速を図ります。

事業戦略

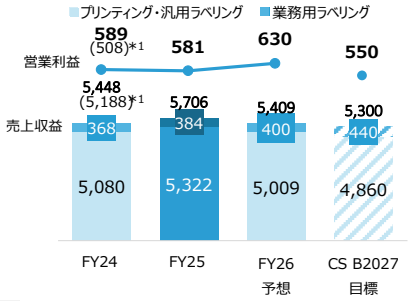
プリンティング・アンド・ソリューションズ（P&S事業）｜重点指標と重点テーマ

brother at your side

既存領域を基盤とした堅調な収益を確保しつつ、次の成長に向けた取り組みを継続

重点指標の進捗 （億円）

事業の役割	コア事業
重点指標	営業利益額



為替前提		FY24	FY25	FY26 予想	CS B2027 目標
	USD	152.48	150.97	150.00	145.00
	EUR	163.62	174.54	180.00	155.00

重点テーマの取組状況

	2025年度の進捗
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*2拡大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

*1：CS B2027の為替換算値では24年度の売上5,188億円、営業利益508億円
（為替換算参考値は、外貨建て売上収益/売上原価/販管費を基とするJPYに対する為替感応度を用いた試算）

*2：LTV： 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

© 2026 Brother Industries, Ltd. All Rights Reserved.

P&S事業の進捗についてご説明します。

P&Sはブラザーの収益基盤を支えるコア事業と位置付けており、重点指標は営業利益額です。
2025年度の営業利益額は581億円、為替差損などの影響もあり、ほぼ前年並みの水準となりました。

重点テーマとしては、「次の成長に向けたつながるビジネスの拡大」と「業務用ラベリングビジネスの拡大」
および「既存領域の収益力強化」に取り組んでいます。

「つながるビジネスの拡大」に対しては、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
開始しました。LTV拡大に向けてお客様との接点を強化していきます。

「業務用ラベリングビジネスの拡大」に対しては、注力用途にリソースを集中してソリューション提案を行い、
勝ち筋の創出に取り組んでいます。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。

また、「既存領域の収益力強化」に対しては、インクジェットおよびカラーレーザーで新製品を発売しました。
当社にとって成長余地のある市場に競争力のある製品を展開することで、
さらなる販売増と市場シェアの拡大につなげていきます。

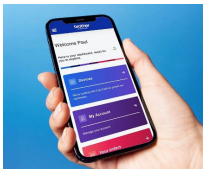
事業戦略

プリンティング・アンド・ソリューションズ（P&S事業）｜つながるサービスの拡大／既存領域の収益力強化

つながるビジネスは、欧米でBtoC向けつながるサービスを開始しLTV*の拡大を推進。
既存領域は、注力領域であるインクジェット・カラーレーザー市場で新製品を投入し、さらなる成長を狙う

BtoC向けつながるサービスの開始

お客様と継続的につながり、利用状況に応じた最適な価値を提供する仕組み



connect.

- 消耗品純正率の向上
- 顧客理解の深化

brother

- 製品本体の延長保証や公式通販サイトでの割引施策
- アプリを活用した利便性向上

インクジェット・カラーレーザー製品ラインナップを刷新



MFC-J7610CDW

A3ビジネスインクジェット

- ブラザー独自のインクジェット印刷技術「MAXIDRIVE」搭載による高速プリント、高耐久の両立を実現
- 大容量カートリッジ採用によるコスト削減に貢献
- 消費電力削減により環境負荷を低減



DCP-J929N-W



DCP-T430W

A4インクジェット

- 先進国向けカートリッジモデル、新興国向けのボトルモデルを刷新
- カートリッジ/ボトル容量を維持しつつ、従来よりコンパクトな本体サイズを実現



MFC-L8970CDW

カラーレーザー

- 本体の高耐久性とトナー大容量化で永く使える設計
- 製品ライフにおけるCO_2排出量減で環境負荷を低減
- サイズ小型化による柔軟な設置性

＊ LTV：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

© 2026 Brother Industries, Ltd. All Rights Reserved.

「つながるビジネス」と「既存領域の収益力強化」についての進捗です。

つながるビジネスでは、欧米でBtoC向けのサービスプラットフォームの提供を開始しました。
製品本体の延長保証、公式通販サイトでの割引施策、アプリ上での消耗品残量確認や
外出先からのプリンター操作などを通じて、お客様一人ひとりに、より便利で快適な印刷体験を提供します。
お客様と継続的につながりながら、利用状況に応じた最適な価値を提供します。

既存領域では、さらなるシェア拡大を狙うインクジェットおよびカラーレーザー市場で新製品を拡充し、
ラインアップを刷新しました。

A3ビジネスインクジェットでは、ブラザー独自のインクジェットプリントヘッド技術である「MAXIDRIVE」を
搭載した製品を発売しました。高速プリントと高耐久を両立しながら、大容量カートリッジによる
コスト削減や消費電力の低減にもつなげています。

A4インクジェットでは、先進国向けカートリッジモデルと新興国向けボトルモデルを発売し、
消耗品容量を維持しながら本体のコンパクト化を実現しました。

また、カラーレーザーでは、フラッグシップモデルを発売し、本体の高耐久化と大容量トナーにより
お客様により長く使用していただける設計、サイズ小型化や高速印刷、また保守性の向上などを実現しています。

P&S事業は、既存領域の収益力をさらに高めることで、引き続き全社の安定収益を支える役割を果たしていきます。

戦略投資　進捗

© 2026 Brother Industries, Ltd. All Rights Reserved.

戦略投資
2025年度の振り返り

brother at your side

収益性向上や事業成長に資するM&Aを実施するとともに、通信カラオケビジネスの譲渡*を決定。
引き続き、M&Aを含め事業ポートフォリオ変革を加速していく

中期戦略CS B2027における事業の役割

- 成長事業
  - 産業機器
  - インダストリアル・プリンティング【ドミノ/産業用プリンター】
  - 新規事業
- コア事業
  - P&S
    - 業務用ラベリング
    - 通信・プリンティング汎用ラベリング
- 収益性追求事業
  - P&H
  - ニッセイ
- 収益性改革事業
  - 工業用ミシン
  - N&C

事業ポートフォリオ変革の進捗

インダストリアルプリンティング｜産業用プリンターのラインアップ拡大・事業基盤強化

26年2月 **MUTOHホールディングス株式の公開買付け開始**
26年3月 **MUTOHホールディングス 連結子会社化**



新規事業｜ファンドとの連携でBuddyBoardの事業拡大加速

26年5月 **当該事業を会社分割*1によりBuddyBoard社へ承継し第三者割当増資*2を実施**

*1：簡易吸収分割
*2：株式会社IncubeX Studioが運営する投資ファンド「IXS 1号投資事業有限責任組合」51%、ブラザー工業49%



工業用ミシン｜エアバッグなどのノンアパレル向けソリューション強化

26年1月 **ドイツKonrad Busche社 自動車部品向け部門事業譲受完了**



N&C｜カラオケビジネスのさらなる発展

25年11月 **カラオケ店舗事業：スタンダードの事業譲渡完了**
26年4月 **カラオケ機器事業：エクシング株式の70%を譲渡完了**

* エクシング株式の30%についてブラザー工業が継続保有



© 2026 Brother Industries, Ltd. All Rights Reserved.

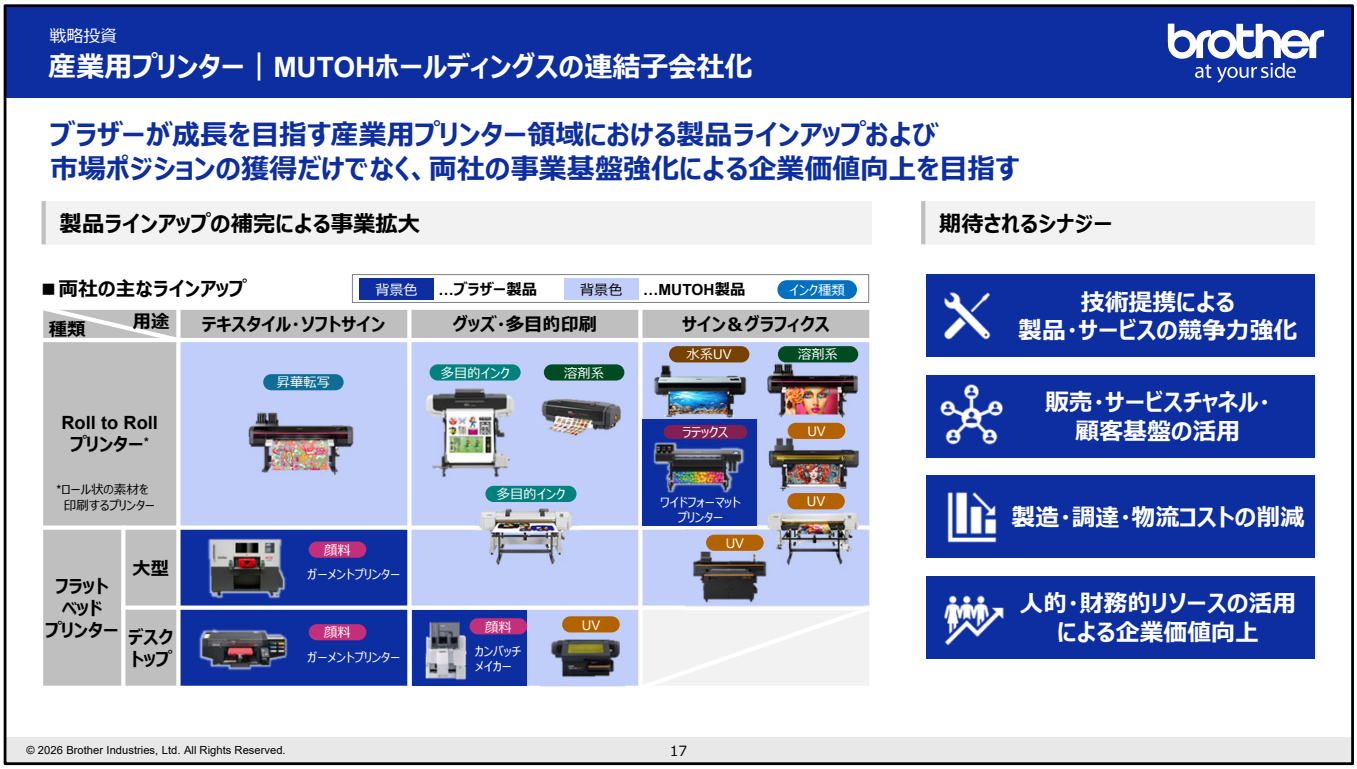
戦略投資の進捗についてです。
初年度である2025年度は、CS B2027で掲げた戦略方針に従い、
既存事業の再編やM&Aを含めた事業ポートフォリオ変革を加速させました。

まず、成長事業に位置付けた2事業についてです。
インダストリアル・プリンティング事業では、MUTOHホールディングスの株式の公開買付けを行い、
2026年3月に連結子会社化しブラザーグループへ迎え入れました。
産業用プリンター領域におけるラインアップを拡大させ事業基盤を強化します。

新規事業では、ワークコミュニケーションソフトウエアサービス「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。ファンドとの連携を通じ、Saasビジネス特有の知見や
建築業界の知見、またそれらを有する人財を生かし、事業規模の拡大を加速させます。

そして、収益性改革事業に位置付けた2事業についてです。
N&C事業については、カラオケ事業のさらなる成長を実現すべく、譲渡を決定しました。
2025年11月に、カラオケ店舗等の運営事業を営む株式会社スタンダードについて
株式会社コシダカホールディングスへ事業譲渡しました。
続いて2026年4月に、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の株式の70%を
株式会社U-NEXT HOLDINGSへ譲渡完了しました。

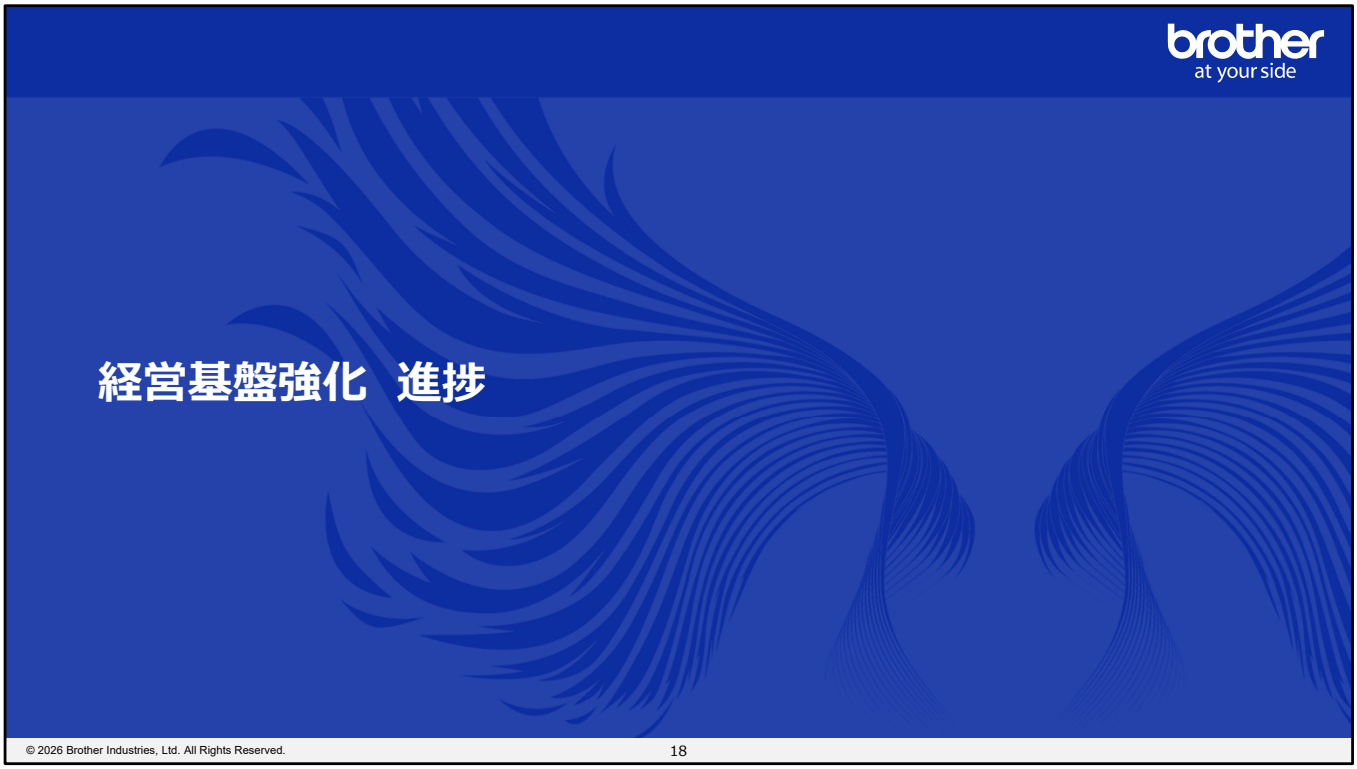
マシナリー事業の工業用ミシンにおいては、2026年1月に、欧州を中心に工業用ミシンの
ソリューション提案ビジネスに強みを持つ独Konrad Busche社の自動車部品向け部門の事業譲受が完了しました。
エアバッグなどの自動車内装部品を中心としたノンアパレル領域での成長と収益性改善を加速させていきます。



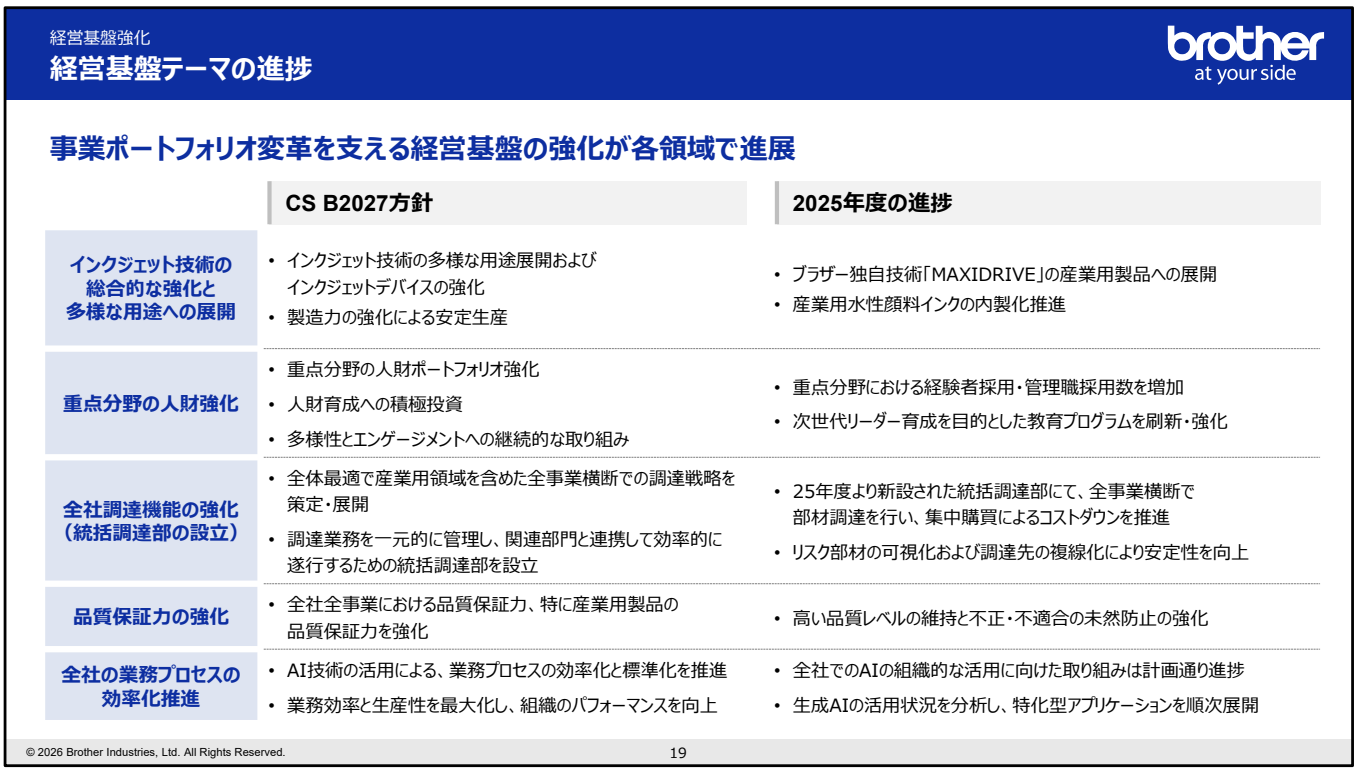
MUTOHホールディングス（以下MUTOH）について補足いたします。
26年3月30日に、MUTOHを連結子会社化しました。

MUTOHは大判プリンターやインクにおいて豊富なラインアップとブランド力を有し、開発・製造・販売・サービスまで
一貫した事業基盤を持つ企業です。
MUTOHの大判プリンター事業は、ブラザーのガーメントプリンターを中心とした産業用プリンター事業の
近接領域であり、親和性が非常に高く、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。

PMIは開始したばかりですが、既に各機能での連携が始まっています。
両社の技術提携による製品・サービス競争力の向上、販売・サービスチャネルや顧客基盤を活用したクロスセル、
製造・調達・物流コストの削減、人財交流による組織力向上など、
多面的なシナジーを創出できるよう取り組みを加速させていきます。



経営基盤強化の進捗についてです。



経営基盤テーマの進捗についてご説明します。
事業ポートフォリオ変革を支える経営基盤の強化は、各領域で着実に進展しています。

まず、インクジェット技術については、多様な用途展開とインクジェットデバイスの強化、ならびに製造力の強化による安定生産を進めています。2025年度は、ブラザー独自技術「MAXIDRIVE」の産業用製品への展開を進めるとともに、産業用水性顔料インクの内製化も推進しました。
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。

人財面では、重点分野の人財ポートフォリオ強化、人財育成への積極投資、多様性とエンゲージメントへの継続的な取り組みを進めています。2025年度は、重点分野における経験者採用・管理職採用数を増加させたほか、次世代リーダー育成を目的とした教育プログラムを刷新・強化しました。
事業戦略の実行を支える人財基盤の強化を進めています。

全社調達機能の強化については、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・展開するとともに、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しています。2025年度は、新設した統括調達部のもとで、全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。あわせて、リスク部材の可視化と調達先の複線化を進め、安定性の向上にも取り組んでいます。

品質保証力の強化については、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強化をテーマに取り組んでいます。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を進めました。民生領域で培ってきたノウハウも活用しながら、産業用領域における品質保証力を着実に高めています。

また、全社の業務プロセスの効率化については、AI技術の活用による業務プロセスの効率化と標準化を進め、業務効率と生産性の向上を図っています。2025年度は、全社でのAIの組織的な活用に向けた取り組みが計画通りに進捗しており、個人の活用から組織の活用へとAIの取り組みが広がっています。
生成AIの活用状況を分析しながら、特化型アプリケーションを順次展開しており、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。

経営基盤強化

インクジェット技術｜「MAXIDRIVE」の産業用製品への展開

brother at your side

ブラザー独自のプリントヘッド技術である「MAXIDRIVE」を産業用で初めて搭載したガーメントプリンターを投入。今後も独自技術を核に、多様な用途展開を加速させる

「MAXIDRIVE」の特長



2025年度に発表された「MAXIDRIVE」搭載の主な製品

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

P&S：民生用 ビジネスプリンター

A3ビジネスインクジェットプリンター



NEW インダストリアルプリンティング：産業用 ガーメントプリンター

産業用DTF*1プリンター/DTG*2プリンター



DTRX100



新型DTGプリンター

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、多様なニーズへの展開を加速

*1：DTF（Direct to Film）：フィルムに印刷した後、布に転写する方式のガーメントプリンター

*2：DTG（Direct to Garment）：布に直接インクを塗布して印刷する方式のガーメントプリンター

© 2026 Brother Industries, Ltd. All Rights Reserved.

20

ブラザー独自のインクジェットプリントヘッド技術「MAXIDRIVE」の産業用展開についてです。

MAXIDRIVEは、高耐久性が求められる産業印刷ニーズにも応える、ブラザー独自の
ピエゾ吐出技術です。高出力なインク吐出を実現するとともに、高寿命・高耐久を両立を可能とします。

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導入してきた技術ですが、
2025年度には産業用のガーメントプリンターであるDTFプリンターやDTGプリンターにも展開を進めました。
これは、民生用で磨いてきたインクジェット技術を産業用へ本格的に横展開していく動きの一つです。

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、
産業用での競争力強化と新たな用途への展開を加速させていきます。



AI活用の進捗についてご説明します。

ブラザーでは、教育や特化型アプリの展開を通じて従業員の生成AI利用を広げるとともに、
ワークショップを通じて組織単位での活用アイデア創出を進めてきました。

今後は、AI活用をさらに高度化するために、全社横断での基盤構築に取り組みます。
そして当社の価値創造のプロセスであるブラザー・バリュー・チェーン・マネジメントそのものをAIで高度化・
高速化することで、単なる業務効率化にとどまらず、お客様への提供価値の最大化に結び付けていきます。

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であるArtspiraにAI技術を活用した
画像生成機能を実装しました。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
画像を生成するサービスです。生成画像は刺しゅう・カット・印刷のデータとして展開され、お客様への
提供価値を向上させています。

また、業務用ラベリング事業ではAIを活用したナレッジ基盤を構築しました。
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、より複雑な
問いにも対応できる基盤を構築しています。この基盤を、製品開発、マーケティング、顧客サポートに
活用し、お客様への提供価値を最大化していきます。

こうした取り組みを全社横断でさらに高度化し、AIを活用した価値創造の加速につなげていきます。



マテリアリティとサステナビリティ目標の進捗についてです。

マテリアリティとサステナビリティ目標

CO_2排出削減／持続可能な資源活用

brother at your side

製品の省エネ性向上や、事業所における再エネ由来電力の積極的な導入などの活動が進展

サステナビリティ目標（環境）

CS B2027目標達成に向けて計画通りに削減活動を実行中

	CO_2排出削減		持続可能な資源活用
	スコープ1,2	スコープ3	
CS B2027目標値	**56**%削減 （2015年度比）	売上高原単位*1 **25.2**%削減 (2022年度比)	新規資源量の売上高原単位*1 **16.9**%削減 (2022年度比)

*1：売上高原単位：売上収益に対するCO_2排出量、新規資源使用量を示す指標。
計算式: 売上高原単位 = CO_2排出量または新規資源使用量 / 売上収益

主なトピック

工作機械「SPEEDIO Sシリーズ」が「気候変動アクション環境大臣表彰」で大賞を初受賞



受賞製品(左から、S300Xd2/S500Xd2/S700Xd2)

【授賞理由】
- 新機能拡充により大幅な高生産性・省エネ性を実現
- 産業界全体の脱炭素を支える技術開発としての高い貢献度

フィリピン工場で再エネ由来電力の活用を拡大



ブラザーインダストリーズ（フィリピン）

- 屋上への太陽光発電の設置等により、使用電力に占める再エネ由来電力の割合を拡大

© 2026 Brother Industries, Ltd. All Rights Reserved.

ブラザーグループがマテリアリティとして取り組んでいる「CO_2排出削減」と「持続可能な資源活用」に関する進捗です。

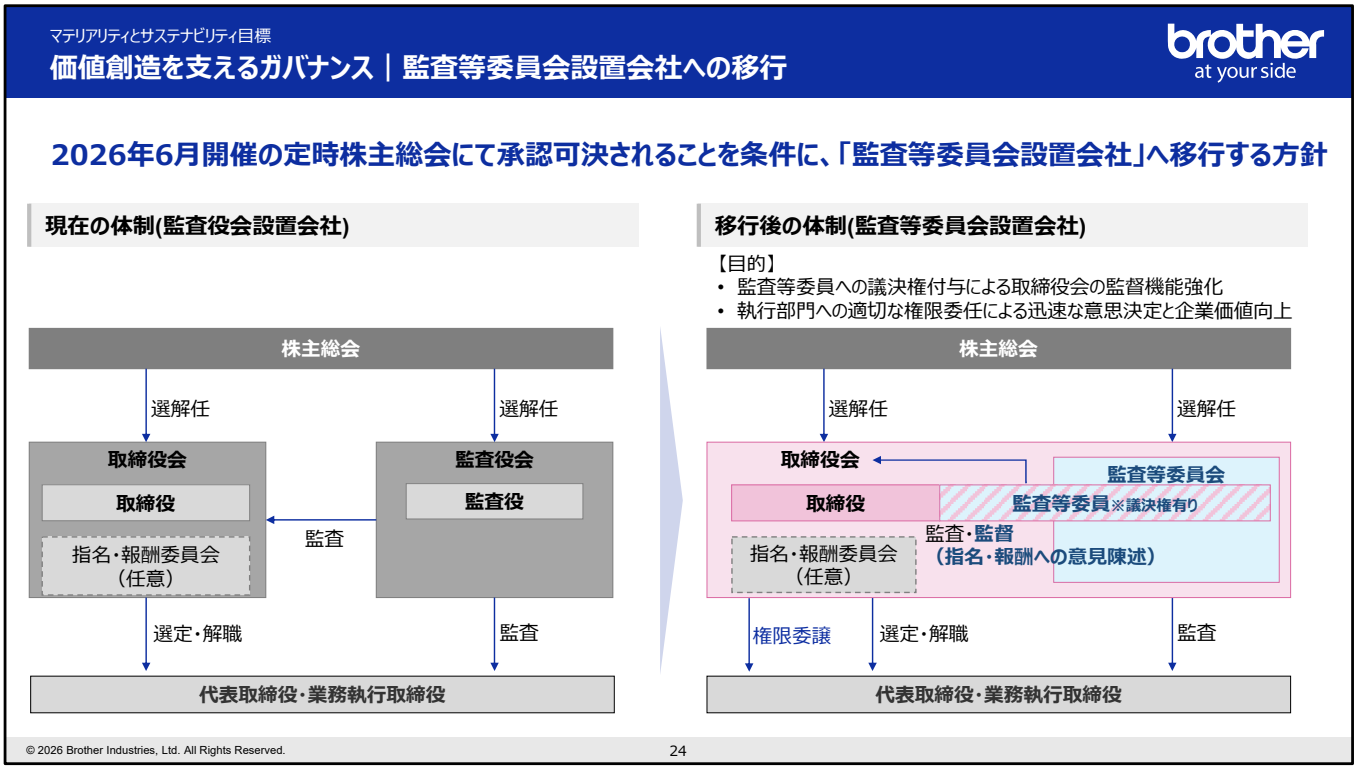
CS B2027での目標値は、CO_2排出削減として、スコープ1,2で2015年度比56%削減、
スコープ3で売上高原単位で2022年度比25.2%削減を掲げています。
持続可能な資源活用では、新規資源量の売上高原単位を2022年度比16.9%削減することを目標としています。

2025年度は、製品の省エネ性向上や、事業所における再エネ由来電力の導入などの活動が進展し、
目標達成に向けて、計画通りに削減活動を実行しています。

主なトピックとして、工作機械「SPEEDIO Sシリーズ」が「気候変動アクション環境大臣表彰」で大賞を初受賞しました。新機能拡充により高生産性と省エネ性を両立した点が評価されており、
ブラザーの環境対応が製品競争力とも結び付いていることを示す事例です。

また、フィリピン工場では、屋上への太陽光発電の設置などを通じて、
使用電力に占める再エネ由来電力の割合を拡大しています。

このように、自社および提供製品を通じた社会全体の脱炭素への取り組みを前進させています。



ガバナンス強化に向けた会社機関設計の見直しについてです。

当社は、2026年6月開催の定時株主総会での承認可決を条件に、
監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行する方針です。
移行後は、監査等委員に議決権を付与することで、取締役会の監督機能を強化します。

あわせて、執行部門への適切な権限委譲を進めることで、迅速な意思決定と企業価値向上を図ります。
監督機能の実効性と経営の機動性を両立させることが、今回の移行の狙いです。

こうした体制見直しを通じて、価値創造を支えるガバナンスをさらに強化し、
資本市場からの信頼向上と中長期的な企業価値の向上につなげていきます。

【参考ニュースリリース】
●2026年3月23日　監査等委員会設置会社への移行に関するお知らせ
https://download.brother.com/pub/jp/news/2026/260323-001.pdf

財務戦略　進捗

© 2026 Brother Industries, Ltd. All Rights Reserved.

財務戦略

資本コストと株価（現状と課題認識）

brother at your side

PBRは1倍前後で推移。株価は堅調に推移したもののTOPIXに対してはアンダーパフォーム。
事業ポートフォリオ変革によるさらなる収益力の向上に向け、取り組みを進める

項目	方針	現状	FY27目標
資本コスト	✓ 有利子負債も活用しながら事業ポートフォリオ変革を進め、株主資本コスト低減を図る	**株主資本コスト**： 8～10%	-
資本収益性	✓ 事業成長により健全にROEを向上させることを基本方針とする	**ROE** 2025年度： **9.3 %** 過去5年*1平均： 8.2 %	10%
市場評価	✓ 「CS B2027」の財務方針に従い、継続的な株主価値の向上を目指す ✓ 収益力の向上や成長投資の継続による事業ポートフォリオ変革の推進により、PBR・TSRのさらなる向上を図る	**PBR** 2025年度末時点： **0.94倍** 過去5年*1平均： 1.00倍	-
		TSR（配当込み） 2025年度 当社： **110.3%** 2025年度 対TOPIX： **81.9%**	対TOPIX 100%以上
株主還元	✓ 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 ✓ CS B2027の期間中に合計600億円の自己株式の取得を予定 ✓ 業績等の状況に応じて追加還元も検討	**配当（一株当たり）** 2025年度：100円（予定） 2026年度：100円（予定） **自己株式取得** 2025年度*2：約200億円 2026年度*3：約200億円（予定）	-

*1： 2021～2025年度 *2：2025年5月12日～2026年4月30日 *3：2026年5月11日～2027年4月30日

© 2026 Brother Industries, Ltd. All Rights Reserved.

資本コストと株価についての現状と課題認識についてです。

株主資本コストは8～10%のレンジと認識しています（CAPMベース）

資本収益性の指標として、ROEは、2025年度は9.3%、過去5年平均で8.2%であり、
株主資本コストを上回るリターンの創出が課題と捉えています。

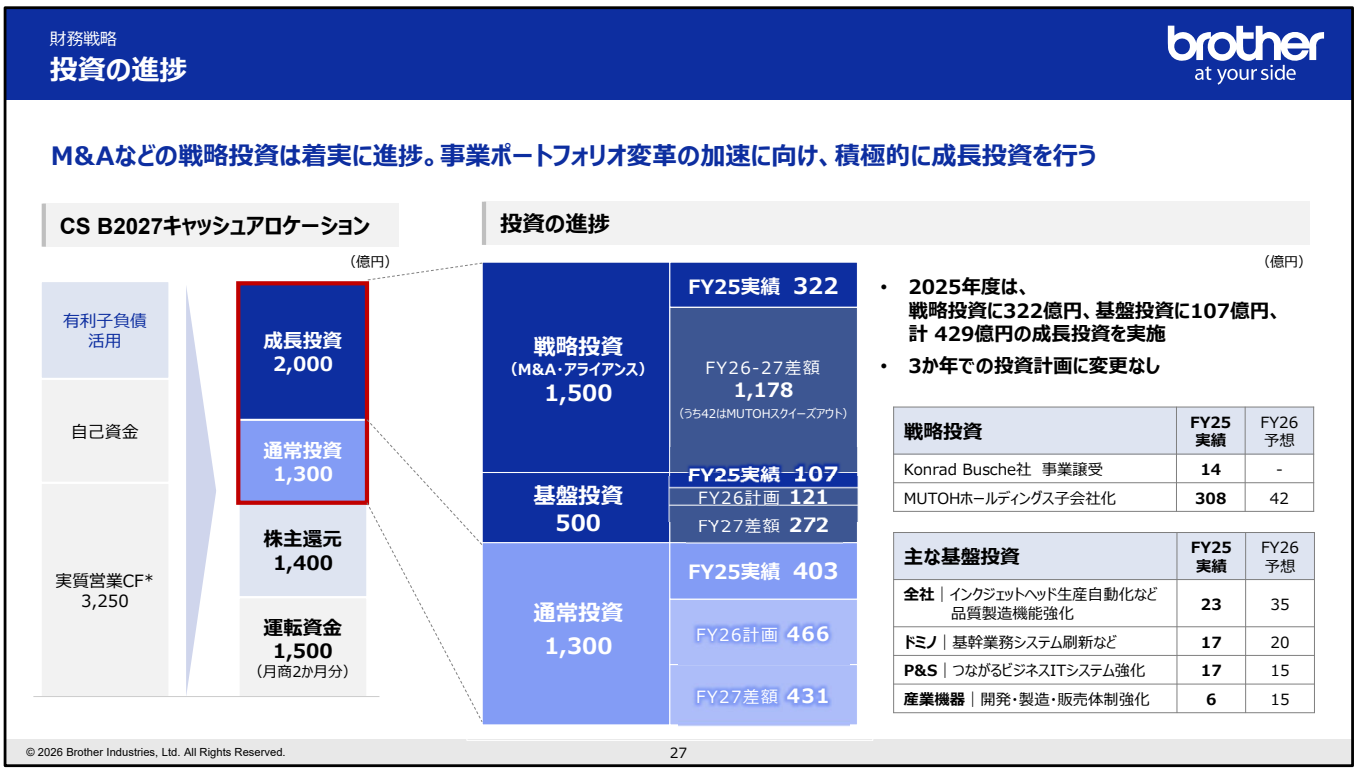
市場評価については、PBR（株価純資産倍率）は、
2026年3月31日時点で0.94倍、過去5年(月末平均)で1.0倍となりました。

TSR（株主総利回り）は、当社においては2025年度は110.3%（配当込み）と堅調に推移したものの、
TOPIXが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。

株主還元についてです。
配当は、成長投資の進捗状況や足元の中東情勢などの影響に鑑み、
2025年度は前年度と同額の一株当たり年間100円の配当を実施し、
2026年度についても年間100円の配当を予定しています。

自己株式の取得については、2025年度に約200億円を取得しました。
取得した株式については2026年６月１日に消却予定です。
加えて、2026年度についても200億円を上限とした自己株式の取得を行います。

CS B2027期間で掲げている株主還元1400億円（配当800億円、自己株式の取得600億円）を確実に実行し、状況に応じて追加還元を検討していく方針に変更はありません。



CS B2027では、事業ポートフォリオ変革の加速に向けた大規模な成長投資を実行します。

CS B2027の3年間の投資計画では、成長投資として2,000億円を想定しています。
（内訳：M&Aなどの戦略投資に1,500億円、成長を支える基盤投資に500億円）
また、通常投資として1,300億円を見込んでいます。

2025年度の投資進捗についてです。

戦略投資としては322億円を実行しました。
独Konrad Busche社の自動車部品向け部門の事業譲受（14億円）、
MUTOHホールディングス（MUTOH）の株式公開買付け（308億円）です。
なお、MUTOHの完全子会社化に向けたスクイーズアウトにかかる費用として、
2026年度に約40億円を計上予定です。

基盤投資としては107億円を実行しました。
品質製造機能の強化や基幹業務システム刷新、
お客様とつながるビジネスの基盤強化に向けた投資などが進捗しています。

また、通常投資としては403億円を実行しています。

CS B2027における投資計画には変更はありません。
引き続き、事業ポートフォリオ変革の加速に向け、積極的に投資を実行していきます。

CS B2027では「挑む。未来へ、大胆に」のテーマのもと、実行の3年間にすることを掲げています。
26年度は中東情勢や部材高騰など不確実なリスクがある中ですが、
CS B2027ならびにブラザーグループビジョン「At your side 2030」の達成に向け、
今年度も全社一丸となって取り組みを進めてまいります。


brother
at your side