

CS B2027

ブラザーグループ 中期戦略

2025年3月3日

ブラザー工業株式会社

代表取締役社長 池田 和史

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

2025年度から2027年度までの3か年の新中期戦略「CS B2027」のポイントをご説明します。

「挑む。未来へ、大胆に」これが、CS B2027のテーマです。
ここに込める思いは、変革への強い意志と未来志向の姿勢です。
「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。
2030年を描くブラザーグループビジョン「At your side 2030」の達成に向けて、
自由闊達でスピード感のある組織風土をさらに高め、積極的に変革を進めていきます。

ブラザーグループがこの新中期戦略で目指しているのは、
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。

新しく始まる中期戦略CS B2027の骨子として4つのポイントがあります。

1つ目は、営業利益額1,000億円の達成、これを最優先指標とします。
この目標達成に向けて事業ごとの役割を明確化し、
それぞれの事業が重点指標に基づいた戦略を遂行します。

2つ目は、成長投資の拡大です。3年間で2,000億円規模の成長投資を確実に実行します。
産業用領域へ重点的に資源を配分し、M&A・アライアンスについても積極的に推進します。

3つ目は、技術基盤・人財基盤の強化です。各事業において描く戦略を着実に遂行し、
実績を上げるとともに、戦略を支える技術基盤・人財基盤の強化に取り組みます。
これらにより、全社としての利益創出力を強化します。

そして4つ目として、株価の水準を高め、企業価値の向上へつなげていきたいと考えています。
成長投資とのバランスをとりながら、株主還元も大幅に強化します。
資本コストと株価を意識した経営を推進し、株主価値の向上を図ります。

- **ブラザーグループが目指すもの**
- **CS B2024 振り返り**
- **CS B2027 方針**
 - ・全体方針
 - ・事業戦略
 - ・経営基盤戦略
 - ・財務戦略・経営目標

ブラザーグループが目指すもの

CS B2027の説明に先立ち、ブラザーグループが目指すものについて、改めてご説明します。

2030年度に向け、あり続けたい姿、価値の提供方法、注力領域を示し、
産業用領域の飛躍とプリンティング領域の変容を図る

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

ブラザーグループは、2030年度に向けたグループビジョン「At your side 2030」において、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ことを「あり続けたい姿」と定義しました。そしてそれを起点に「価値の提供方法」と「注力領域」を示し、産業用領域の飛躍とプリンティング領域の変容に取り組んでいます。

産業用領域の飛躍に向けて、産業機器、産業用印刷、そしてプリンティング事業（P&S）内の業務用ラベリングの売上規模を伸ばしていきます。

プリンティングの市場はセグメントによって市場縮小も見られますが、そのような環境下でもビジネスモデルの変容を通じて、収益基盤を維持し続けていくことを目指しています。CS B2027においても、その重要性を再確認し、事業変容の道筋に関して議論を深めました。

事業ポートフォリオ変革を実現し、2030年度に営業利益1,200億円を達成する

2030年度 財務目標		ビジネスの領域		
売上収益	1兆円以上	産業用領域	マシナリー	産業機器 工業用マシン
最優先指標 営業利益	1,200億円		ニッセイ	
ROE	10%以上	民生用領域	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 業務用ラベリング
産業用領域 売上比率	50%以上		P&S (プリンティング & ソリューションズ)	汎用ラベリング 通信・プリンティング
為替前提	USD 145円 EUR 155円		P&H (パーソナル&ホーム)	
			N&C (ネットワーク&コンテンツ)	
				新規事業

ブラザーグループビジョンの最終年度である2030年度の財務目標です。

これらの目標の中で、最優先指標として、営業利益額1,200億円の必達を掲げます。

企業として継続的に利益を創出しながら成長することを重視し、

これによりROEについても10%以上に高めます。

営業利益額1,200億円の実現時には、売上は1兆円を超える規模に成長し、

産業用領域の事業が売上に占める割合は50%以上になっていることを想定しています。

ここで、産業用領域の事業区分について補足させていただきます。

2025年度より、産業用領域の一部セグメントを変更します。

これまで、マシナリー事業の工業用マシンに含まれていたガーメントプリンターを中心とする事業を「産業用プリンター」というサブセグメントとします。

この産業用プリンターをドミノ事業と統合し、インダストリアル・プリンティング事業という新セグメントとします。

当社は、産業用と民生用のどちらにも事業展開していることが特徴ですが、

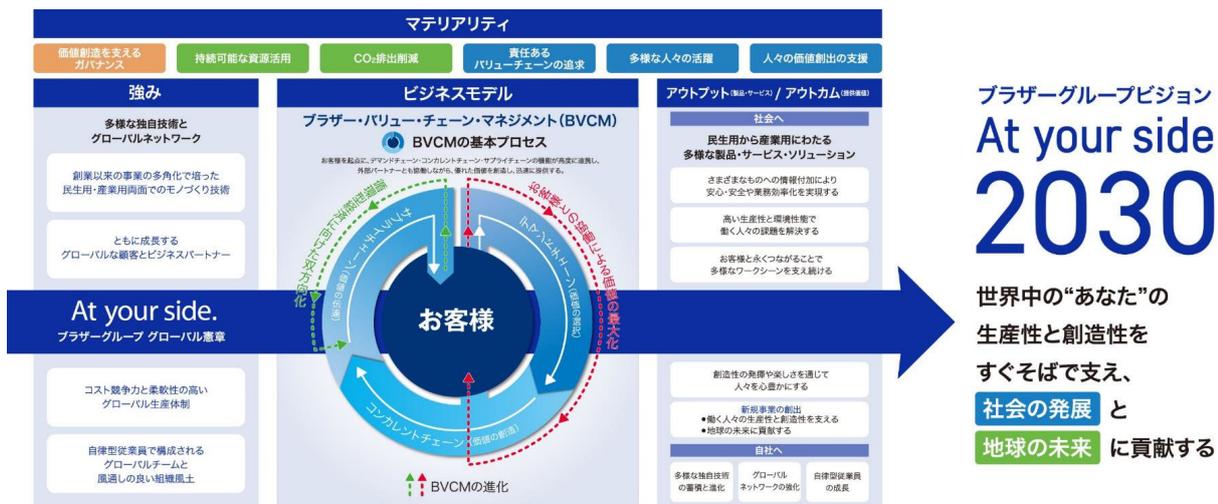
産業用の領域には、産業機器、工業用マシン、ニッセイ、ドミノ、産業用プリンターに加えて、

P&S事業内の業務用ラベリングも含まれます。

足元では産業用領域の事業全体が売上に占める割合は30%程度にとどまっていますが、

2030年度には50%以上を目指して、事業ポートフォリオ変革を加速させていきます。

“At your side.”の精神のもと、強みを活かし、優れた価値を創造し、迅速に提供する



こちらはブラザーグループの価値創造のプロセスを表した図です。

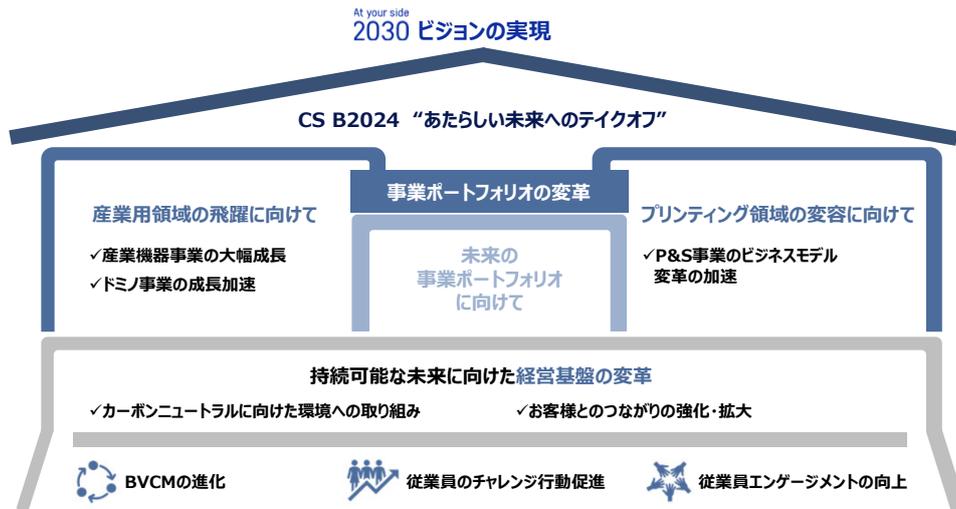
お客様を中心に“*At your side.*”の精神で事業活動を行うというブラザーの基本方針のもと、価値創造プロセスとして、民生用の事業で磨き上げた、**ブラザー・バリュー・チェーン・マネジメント (BVCM)** を進化させ、環境へ配慮しながら、民生・産業用ともに、優れた価値を創造し、迅速にお届けします。

そして、創業以来、117年の歴史で培った、「多様な独自技術」と「グローバルネットワーク」というブラザーの強みを活かして、社会課題解決に取り組み、お客様の成功へのボトルネックを見つけ解消することにより、長期的な企業価値向上、ブラザーグループビジョンの達成に向けて活動を推進していきます。

CS B2024 振り返り

中期戦略CS B2024の振り返りです。

中期戦略「CS B2024(22年度～24年度)」では、事業ポートフォリオの変革とそれを支える経営基盤の変革を掲げた



現在のCS B2024の骨子です。

「あたらしい未来へのテイクオフ」をテーマに、
「事業ポートフォリオの変革」と「持続可能な未来に向けた経営基盤の変革」を掲げています。

事業ポートフォリオの変革に対しては、
「産業用領域の飛躍」と「プリンティング領域の変容」、
および「未来の事業ポートフォリオ」に向けて、各事業での取り組みを進めてきました。
そして、これらを支える「経営基盤の変革」を全社で推進してきました。

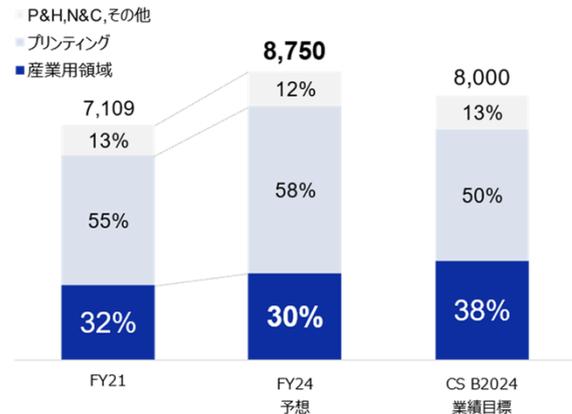
円安影響もあり売上目標は達成見込みであるものの、産業用領域の成長の進捗遅れが課題

2024年度予想とCS B2024 業績目標

	2024年度 予想	CS B2024 業績目標
売上収益	8,750億円	8,000億円 (9,540億円) ^{*1}
営業利益率	8.7%	10%以上
ROE	8.3%	10%以上 ※資本コストを上回る水準
為替前提	USD=152円 EUR=163円	USD=108円 EUR=125円 (USD=145円) ^{*2} EUR=155円

産業用領域の売上収益比率

(億円)



*1: CS B2024為替換算参考値
*2: CS B2024為替換算参考レート

(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です)

© 2025 Brother Industries, Ltd. All Rights Reserved.

10

CS B2024の業績目標の振り返りです。

2024年度の売上収益予想は8,750億円であり、業績目標の8,000億円を上回る見込みです。

ただし、目標の8,000億円を足元の為替（USD = 145円、EUR = 155円）で換算すると9,540億円であり、そのレベルまでは到達することができず、営業利益、ROEについても業績目標を下回る形となる見込みです。この理由は産業用領域の成長遅れによるものが大きく、民生用のプリンティング事業（P&S）の堅調な推移に対して、産業用領域の成長が収益力向上の局面までいたっていないことにあります。

その結果、売上収益に占める産業用領域の比率は、2024年度で30%の見込みであり、CS B2024の開始時点とほぼ変わらない状況となっています。

	成果	課題
産業用領域の飛躍に向けて	<ul style="list-style-type: none"> 産業機器：ラインアップ拡充、製造・営業・サービス拠点強化 ドミノ事業：C&M製品での安定的な成長 ゲームプリンター：新製品・サービスの導入 	<ul style="list-style-type: none"> 非連続成長を実現する施策の実行力強化 インクジェット技術の継続的な強化のため、リソースの最適配分、技術資産の共有と意思決定のスピードアップ 人財獲得・育成および組織能力の強化
プリンティング領域の変容に向けて	<ul style="list-style-type: none"> 消耗品が堅調に推移し、全社収益に貢献 つながるビジネスの加入者が堅調に推移 業務用ラベリングの売上・利益成長 	<ul style="list-style-type: none"> つながるビジネスにおける、顧客価値の提供と収益貢献 業務用ラベリングでのさらなる成長に向けた、勝ち筋の創出と新規ドメインへの進出
未来の事業ポートフォリオに向けて	<ul style="list-style-type: none"> インクジェット技術を事業間で活用し、新製品・サービスへ展開 スポットクーラーのラインアップ拡充 	<ul style="list-style-type: none"> インクジェット技術の応用拡大と技術力強化 空調・空清領域ビジネスの成長加速
持続可能な未来に向けた経営基盤の変革	<ul style="list-style-type: none"> 2024年度のCO₂排出削減目標達成 RBA認証拠点の拡大 工場の機能強化・複合機能化 人事ポリシー策定と人事制度刷新* 	<ul style="list-style-type: none"> 長期的なCO₂排出削減に向けた環境技術の獲得 サプライチェーンのさらなる強靱化とコスト競争力強化 事業ポートフォリオ変革を実現するための人財基盤の強化

*ブラザー工業について

© 2025 Brother Industries, Ltd. All Rights Reserved. 11

CS B2024の重点テーマの成果と課題について振り返ります。

まず、産業用領域の飛躍に向けてです。

産業機器では、新製品のラインアップ拡充や営業・サービス拠点の増強を計画通り行うことができました。

ドミノ事業ではコーティング & マーキングでの自社開発製品を投入し、安定的な売上成長を実現しました。

また、ゲームプリンターでは、新製品・サービスを導入し、新たな顧客価値の提供を進めました。

しかしながら、それらの成果を刈り取るための実行力の強化が課題として浮き彫りとなりました。

具体的には、リソースの最適配分や技術資産の共有、意思決定のスピードアップ、技術営業や注力領域での人財獲得・育成、組織能力のさらなる強化が必要だと認識しています。

一方で、プリンティング領域の変容に向けた取り組みについては、一定の成果がありました。

プリンティング領域（P&S事業）では、売上・利益は堅調に推移し、全社収益に貢献しました。

つながるビジネスへの加入者は堅調に増加し、

また、業務用ラベリングでは利益をとまなう成長を実現できています。

今後はつながるビジネスにおける顧客価値の提供と収益への貢献、

そして業務用ラベリング事業での勝ち筋の創出と新規ドメインへの進出を加速させていきます。

未来の事業ポートフォリオに向けては、インクジェット技術を事業間で活用し

新たな顧客価値を創出するとともに、スポットクーラーのラインアップを拡充できました。

さらなる発展に向けて、インクジェット技術の応用拡大と開発投資による技術力強化、

そして空調・空清領域の成長加速に向けて取り組みを進めます。

最後に、持続可能な未来に向けた経営基盤の変革についてです。

24年度目標として掲げたCO₂排出削減目標は達成することができました。

RBA認証拠点の拡大や、工場の機能強化・複合機能化、

人的資本経営を支える人事ポリシーの策定、人事制度の刷新など、着実な進展がありました。

今後は、長期的なCO₂排出削減に向けた環境技術の獲得、

さらなるサプライチェーンの強靱化とコスト競争力の強化、そして人財基盤の強化を推進します。

CS B2027 全体方針

新たに策定したCS B2027の全体方針です。

事業ポートフォリオの変革加速による利益創出力の向上

事業の役割と
投資方針の明確化

- ・各事業の役割を明確化し、重点指標を設定
- ・成長事業への集中投資
- ・プリンティング事業の変容を継続的に実行するための経営資源確保

成長投資の
確実な実行

- ・2,000億円規模の成長投資を実行
- ・特に、M&A、アライアンスを積極的に推進し、産業用領域の成長を実現する基盤・組織能力を強化

経営基盤の強化

- ・インクジェット技術の総合的な強化と多様な用途への展開
- ・重点分野の人財強化
- ・ブラザーグループの持続可能な成長を支える基盤強化

成長と変革を
支える財務戦略

- ・資本コストと株価を意識した経営を推進し、TSR・PBRを向上
- ・株主還元的大幅強化。1,400億円の還元を実施予定（うち自己株式取得に600億円を予定）

CS B2027の骨子についてご説明します。

CS B2027では、事業ポートフォリオの変革を加速し、利益創出力を向上します。
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を継続して行うための経営資源を確保します。

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・組織能力を強化します。

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、株主還元は大幅に強化し、
CS B2027期間中に自己株式取得の600億円を含め、
総額で1,400億円の還元を実施する計画です。

財務目標

	2024年度 予想	2027年度
売上収益	8,750億円	1兆円
最優先指標 営業利益	760億円	1,000億円
ROE	8.3%	10%
産業用領域 売上比率	30%	40%
TSR (対TOPIX)	-	100%以上 (配当金込み)
為替前提	USD 152円 EUR 163円	145円 155円

© 2025 Brother Industries, Ltd. All Rights Reserved.

14

CS B2027の財務目標です。

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。2024年度予想は760億円ですが、これを1,000億円まで拡大させていきます。

ROEについては、各事業の事業戦略の遂行、そして株主還元強化を通じて、10%まで水準を引き上げます。

2030年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、産業用領域の事業が売上に占める割合は40%以上を掲げます。

そして、株価を意識した経営を行っていく意思を含め、すでに取締役の業績連動型株式報酬の指標の一つとしても組み入れているTSRを重視し、還元を強化するとともに、TOPIXを上回る株価パフォーマンスを目指します。

利益創出力を高めるために、事業の役割を明確にし経営資源の配分を最適化する

	対象事業	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〕	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
	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)	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
	通信・プリンティング 汎用ラベリング 業務用ラベリング	
収益性追求 事業	P&H(パーソナル&ホーム)	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	
収益性改革 事業	工業用ミシン	着実に利益貢献できるように、収益構造を改革する
	N&C(ネットワーク&コンテンツ)	

© 2025 Brother Industries, Ltd. All Rights Reserved.

15

CS B2027における各事業の役割です。

事業ポートフォリオ変革の加速に向けて、事業を分類します。
それぞれの事業の役割と重点指標を明確化し、
事業の役割に応じて、投資・リソースを配分していきます。

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、ドミノ事業と産業用プリンター事業を含むインダストリアル・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年間の重点指標は「売上収益」とします。
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」とします。

CS B2027 事業戦略

CS B2027の各事業の戦略です。

成長事業として、工作機械SPEEDIOシリーズの高い生産性や省エネ性能に磨きをかけ、お客様のモノづくりの競争力強化に貢献することで、事業の大幅な成長を目指す

業績推移

(億円)



営業利益率 15%

CS B2027方針・目標

事業の役割	重点指標	2024年度予想	2027年度目標
		売上収益	471億円

環境認識

- | | |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 外部 | <ul style="list-style-type: none"> 欧州、東南アジア、インドで市場シェア拡大余地あり 競合メーカーの価格攻勢・機能向上により競争激化 |
| 自社 | <ul style="list-style-type: none"> 横形MCや5軸加工機などの新製品投入で、リーチ市場の幅は拡大 中国市場の回復遅れが主因でCS B2024の売上目標は未達 |

重点施策

- お客様への価値提案力強化
- 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
 - お客様のニーズに対するソリューション提案力の強化
 - 重点エリア（日本・中国・インド・欧州・東南アジア）での人的リソース・販売拠点網の増強

最初に、「成長事業」と位置付けた、産業用領域の牽引役である産業機器についてご説明します。

当社はこれまで、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できる製品を提供してきました。CS B2027においては、現在の独自の市場ポジションを足がかりに、足元で400-600億円規模の売上を1,000億円規模まで引き上げ、事業規模をほぼ倍にする大幅な成長を目指します。

足元では、中国における設備投資の減速の影響を受けていますが、横形MCや同時5軸加工機など製品ラインアップの大幅な拡充の結果、リーチできる市場は拡大しており、市況回復時には市場成長を上回る成長が可能だと考えています。

現在のCS B2024においては、中国に加え、インド・日本を重点地域とし、生産・販売拠点の増強など資源を集中的に投下してきました。しかし、世界を見渡すと、この3地域以外にも、市場規模が大きく当社の参入余地がある地域が存在します。「CS B2027」で大幅成長を目指すにあたり、中国・インド・日本に加え、欧州・東南アジアも重点地域に定め、人的リソースや販売拠点網を増強します。

加えて、お客様への新たな価値提供につながる当社独自の製品開発には引き続き注力するとともに、周辺機器と組み合わせることで、自動化・省人化ニーズにお応えするソリューション提案力を強化します。

産業機器の重点指標は売上収益です。売上を倍にするにあたり、単に地域・製品展開を強化するだけでは十分ではありません。この非連続成長を実現するために、M&Aや他社との協業の積極活用を図ります。

M&Aやパートナーとの協業も積極的に活用し、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す

さらに磨きこむ
ブラザーの強み

大型ワーク・複雑形状加工・複合加工機能・自動化への対応を可能にする他社にはない30番MCの製品ラインアップを展開



ブラザーユニークな製品群

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、あらゆる無駄を削る高い生産性と省エネ性能を提供



高い生産性と省エネ性能

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、成長に向けた十分な生産能力を確保



グローバルな生産体制

2027年度

売上収益1,000億円に向けて



自動化・省人化への対応

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

高付加価値機種への拡充や周辺機器の組み合わせ、加工技術を活かした自動化・省人化ニーズへのソリューション提案力を強化し、モノ+コト売りを推進



多様なソリューション人材

多様化する加工物への対応力やCAD/CAMを活用した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を中心とした人材の採用・育成を加速



お客様とのタッチポイント創出

デジタルマーケティングの取組拡大や重点エリアでの拠点拡充によりお客様への訴求力を強化

M&Aや他社との協業についてご説明します。

当社の強みは3つあります。

まず、これまで30番MCにはなかった大型ワークや複雑形状の加工に対応するブラザーユニークな製品群です。

次に、小型ゆえのコストメリットや省スペース性のみならず、

NC装置を含め自社で開発する機電一体開発による最適制御で、

あらゆる無駄を極限まで削ることで高い生産性と省エネ性能を実現できます。

さらに、日本・中国に続き、2024年にはインドでも生産を開始し、地産地消体制を徹底することで、短納期へのニーズへの対応能力、および大幅な成長に向け十分な生産能力を確保しています。

これらの強みをベースに、以下3つにおいて外部の力も積極的に活用することで、成長スピードを加速させます。

1つ目は、お客様の生産現場で高まっている自動化・省人化へのニーズへの対応です。

製品ラインアップの強化は今後も継続し、

引き続き、お客様の顕在・潜在ニーズにお応えする高付加価値機種を拡充させるとともに、

自社にとどまらずパートナー企業の周辺機器との組み合わせにより、

ソリューションとしての提案力を強化します。

2つ目は、加工物の多様化・複雑化への対応など、

お客様のニーズに応じた提案力を強化するためのアプリケーションエンジニアを中心とした人材の採用・育成の加速です。

3つ目は、お客様とのタッチポイントの創出です。

デジタルマーケティングの強化に加え、重点エリアである

中国・日本・インド・欧州・東南アジアにおける販売・サービス拠点を拡充します。

このようなソリューション提案力・人材の強化や、お客様とのタッチポイント創出を実現するために、M&Aや協業の活用も図ります。

お客様の未充足課題をSPEEDIOならではの価値提供で解消し、モノづくりの競争力強化に貢献する



© 2025 Brother Industries, Ltd. All Rights Reserved.

19

こうしてM&Aや協業も含めて強化した能力で、お客様の未充足課題を解消し、お客様の競争力強化に貢献をいたします。

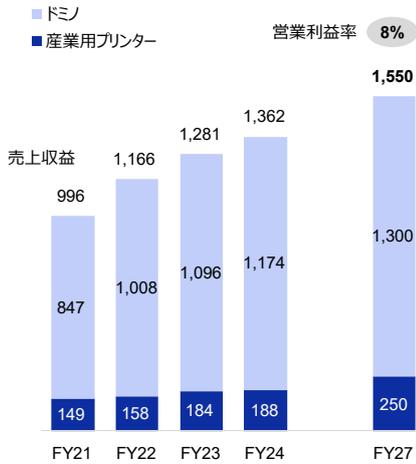
過去の当社の強みは、小型ワークの単純加工が中心でしたが、今では、大物ワークや複雑形状加工、自動化・省人化といった、拡大するお客様のニーズに応えられるようになってきています。そして今後は、小型機ならではの、コストパフォーマンスの高さや省スペースといった価値をさらに訴求しながら、中型機市場における置き換えを促進していきます。

お客様の多様化するニーズやボトルネックに対して、SPEEDIOならではの省エネ、省スペース、高生産性、工程集約、変種変量への対応力などの価値でお応えし、お客様のモノづくりの競争力強化に貢献します。

デジタル印刷技術を活用し、世界中の生産者のボトルネックを解消することで共に成長する未来を創造し、
サステナブルな社会に貢献しながらブラザーグループの成長エンジンとなる

業績推移

(億円)



CS B2027方針・目標

事業の役割	重点事業	重点指標	2024年度予想	2027年度目標
		売上収益	1,362億円	1,550億円

環境認識

- | 外部 | 自社 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> アナログ印刷からデジタル印刷へのシフトは継続し市場は成長 新興国メーカーの台頭により競争は激化 | <ul style="list-style-type: none"> 主力製品は市場でのシェアが高く、一定の競争力あり DP、ワイドフォーマットの成長は想定を下回る |

重点施策

- | | |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 製品およびビジネス領域の拡大 | <ul style="list-style-type: none"> 開発機能強化により新製品投入を加速することでシェアを拡大、成長を加速する 地域・セグメント別戦略を加速し、各市場をお客様に最適なアプローチで攻略し、ビジネス領域を拡大する |
| サービス・ソリューション事業の強化 | <ul style="list-style-type: none"> お客様の生産ラインの安定稼働や効率化の実現によりライフサイクル価値を向上 提案型ソリューションビジネスの強化 |
| 事業基盤の強化 | <ul style="list-style-type: none"> グローバル開発・製造機能最適化と、全社機能との連携による競争力と持続的成長の基盤強化 M&A、アライアンスを活用した積極投資 |

© 2025 Brother Industries, Ltd. All Rights Reserved.

20

同じく成長事業であり、産業用領域の拡大を目指す上で2つ目の柱である、
インダストリアル・プリンティング事業についてご説明します。

この事業は、ドミノ事業、およびこれまでマシナリー事業の工業用マ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。

重点指標は売上収益です。

これまで着実な成長を遂げてきましたが、CS B2027においては
1,500億円を超える売上規模までさらに成長させるとともに、収益性も向上させていきます。

事業環境については、トレーサビリティ需要の高まりにより、
ドミノ事業の柱であるコーディング&マーキング機器（C&M）市場は
今後も安定的な成長が見込まれ、
アナログ印刷からデジタル印刷へのシフトにともない
デジタル印刷機（DP）市場はさらなる拡大が期待されます。
一方で、ドミノ事業、産業用プリンター事業ともに、
新興国メーカーの台頭により一部のカテゴリでの競争は厳しくなっています。

このような環境の中、3つの重点施策を進めます。

1つ目は、製品およびビジネス領域の拡大です。

デジタル印刷機を中心に新製品投入を加速し、シェアの拡大を図ります。

また、地域やセグメントごとにお客様に最適なアプローチや戦略を講じ、プレゼンスを高めます。

2つ目は、サービス・ソリューション事業の強化です。

ドミノ事業においては、お客様の生産ラインの安定稼働を実現することが大命題です。

加えて、システムと連携した自動化やデータ分析など高付加価値など

サービス・ソリューションの提案力を強化することで、モノ売りからコト売りへの転換を進めます。

3つ目は事業基盤の強化です。

ドミノとブラザーの開発・製造機能の最適化を進め、

グループ内の他事業やさまざまな全社の機能との連携によるリソースの活用を図ります。

細分化した産業用印刷市場においてブラザー・ドミノの強みの生きる領域での競争力をさらに磨くとともに、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しサービス・ソリューションビジネスを強化する

ドミノ

お客様から優先的に選ばれるマルチテクノロジー & 総合サービスパートナーとしてお客様の成功を支える

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

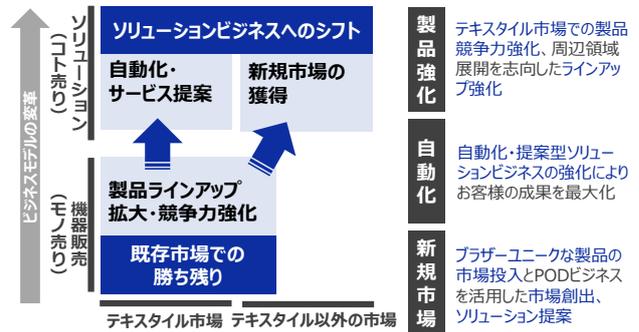
オートメーションとインテグレーション、サービス

・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

売上成長と収益力強化

・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

産業用プリンター



売上成長と収益性向上の同時達成

戦略実行を支える
「人財・体制」強化

インクジェット技術
活用最大化

M&A・アライアンスを活用した新市場
への参入・組織能力の獲得

モジュール開発による
開発スピード・効率向上

産業用の印刷市場は、印刷媒体や用途に応じて細分化されています。この細分化された市場において、当社の強みが生きる領域での競争力を磨くことはもちろん、ブラザーグループの長期的な成長エンジンとしての役割を担うため、製品開発スピードを加速し、サービス・ソリューションビジネスを強化します。

まずはドミノ事業についてです。

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。

続いて、産業用プリンターにおいては、製品ラインアップを拡大し、競争力を強化することで、既存市場での勝ち残りを目指します。

テキスタイル市場での製品競争力を強化するだけでなく、周辺領域展開を志向したラインアップ強化を行います。

そして、「モノ売り」だけではなく、ソリューションビジネスへシフトすることで、成長を図ります。

具体的には、自動化・提案型のソリューションビジネスを強化するとともに、ブラザーユニークな製品投入や、オンデマンド印刷の潜在ニーズに応える市場創出などにより新規市場の獲得を目指します。

売上成長と収益性向上を同時に実現するためには、組織能力の強化が必要です。

そのために、戦略実行を支える「人財・体制」の強化、全社インクジェット技術活用の最大化、M&A・アライアンスを活用した新市場への参入・組織能力の獲得、

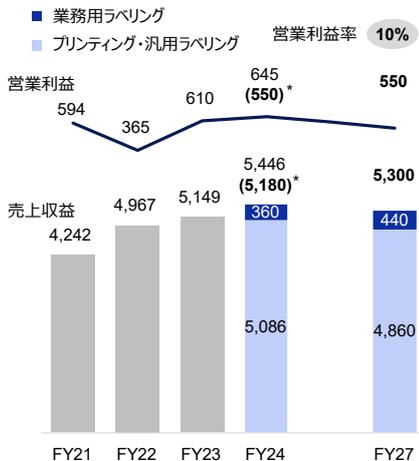
モジュール開発による開発スピード・効率向上などを

ドミノ・産業用プリンター両事業共通の重点項目として掲げ、実行していきます。

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、事業の変容を加速する

業績推移

(億円)



CS B2027方針・目標

重点指標	2024年度予想	2027年度目標
営業利益額	645億円 (550億円)*	550億円

事業の役割	コア事業
環境認識	<p>外部</p> <ul style="list-style-type: none"> 紙離れは継続するも、A4を主力とする自社のポジションに有利な市場動向 業務用ラベリングの対象市場は堅調に成長中 <p>自社</p> <ul style="list-style-type: none"> CS B2024での想定した収益性を達成・維持 つながるビジネスによる収益規模、業務用ラベリングビジネスの成長が想定を下回る

重点施策
<p>つながるビジネスの拡大</p> <ul style="list-style-type: none"> 各種つながるサービス拡充により、ストレスフリーな印刷体験の提供を強化することでLTVを向上
<p>業務用ラベリングビジネスの拡大</p> <ul style="list-style-type: none"> 業種×用途ごとのお客様のお困りごとを、手軽で導入しやすいラベルソリューションの提供により解決
<p>既存領域の収益力強化</p> <ul style="list-style-type: none"> シェア拡大余地の大きいビジネスインクジェット機を拡販 製造原価、販管費両面でのコスト競争力を継続的に強化

*CS B2027為替換算参考値（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です）

© 2025 Brother Industries, Ltd. All Rights Reserved.

22

「コア事業」として当社の収益基盤を支えていく、
プリンティング&ソリューションズ（P&S）事業について説明します。

プリンター業界は、紙離れなどの逆風にさらされ厳しい事業環境にあります。
そのような中でも、当社は、A4機を主力として、
特にレーザー製品においてはSOHO市場を中心にオンリーワンと言えるポジションを築いており、
業務用ラベリングの市場は堅調に成長しています。

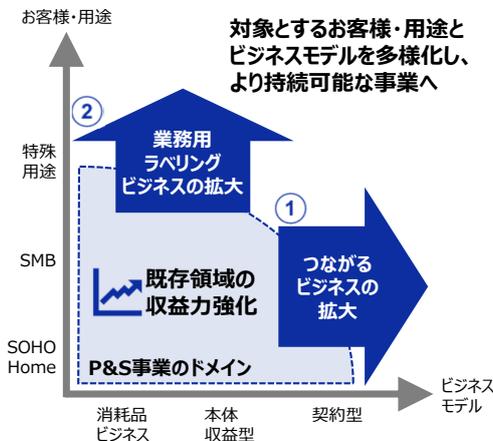
P&S事業は、CS B2027においても、現在の収益規模を維持します。
CS B2027の指標としては、営業利益額を掲げています。
2024年度の営業利益額予想は645億円であり、2027年度は550億円を目標としています。
P&S事業の売上の9割以上は日本国外が占め、
2027年度の目標額は日本円にすると縮小するように見えますが、
為替を勘案すると、実質では同規模の利益水準となり、売上収益は2024年度予想を上回ります。

現在の利益水準を維持していくためには、「既存領域の収益力強化」に加え、
「つながるビジネスの拡大」と「業務用ラベリングの拡大」の2つからなる「事業の変容」が必要です。
この2つの施策は、CS B2024においても実施してきましたが、
CS B2027においてもさらに加速します。

「既存領域の収益力強化」については、
印刷量の多いお客様向けのビジネスインクジェット機を中心に販売を拡大します。
レーザー製品はモノクロを中心に市場が縮小傾向にある一方、
インクジェット製品の市場規模は今後も堅調な推移が見込まれ、
当社のシェア拡大余地は大きいと考えています。
また、当社の強みでもあるコスト競争力を、
製造原価・販管費の両面から継続的に強化していきます。

お客様との直接コミュニケーションを踏まえたLTV最大化を目指すつながるビジネスの拡大と
特定用途で手軽で導入しやすいソリューションを提供する業務用ラベリングビジネスの成長により、事業の変容を加速する

P&S事業の変容のイメージ



① つながるビジネスの拡大

お客様、ブラザー双方にメリットのある“つながる”サービスを提供しLTVを最大化

お客様と直接コミュニケーション
できる状態



お客様のメリット
・TCOの低減
・ストレスフリーな
印刷体験



ブラザーのメリット
・消耗品純正率の向上
・データ分析による
お客様理解の向上

優れた顧客体験と価値
を継続的に提供

双方のメリット・使用済み製品の回収・リサイクル促進

② 業務用ラベリングビジネスの成長

特定用途に合わせたラベルソリューションを提供

多様なラベリング
機器×消耗品×サービス
の組合せ

売上成長のイメージ

業務用
ラベリング
汎用ラベリング

注力用途の例



ネットワーク機器・
ケーブルラベル
X
電力・通信業界
食材管理ラベル
X
小売・製造業界

手軽で導入しやすい
ソリューションを提供

現在 → 2030年度

つながるビジネスではビジネスモデルの多様化を、
業務用ラベリングではお客様や用途を多様化することで、より持続可能な事業へと変容させます。

まず、つながるビジネスにおいては、
BtoBではMPS、BtoCではサブスクリプションサービスや加入特典プログラムなどを通じて
お客様と直接コミュニケーションできる状態を作り、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。
お客様は、総所有コスト（TCO）の低減や消耗品購入の負荷軽減による
ストレスフリーな印刷体験ができるほか、長期延長保証などを受けることができます。
一方、ブラザーは、消耗品の純正率向上や、
お客様の使用データ分析による提供価値の向上により、LTVを高めます。
また、使用済み製品の回収・リサイクル促進によるサステナビリティへの貢献にもつながります。
これらの価値を実現するために、継続的にITインフラや人的リソースへの投資を行います。

続いて、業務用ラベリングビジネスについてです。
ホーム・オフィス向けの汎用ラベリング市場が成熟する中、
成長が期待できる業務用ラベリング市場での事業拡大を図ります。
当社の有する多様なラベリング機器に、消耗品とサービスを組み合わせることで、
お客様やチャネルパートナーにとって手軽で導入しやすいソリューションを提供していきます。
具体的には、IT化にともないサーバー等の需要が急増している電力・通信業界に向けた
ネットワーク機器・ケーブルラベルや、
食材のトレーサビリティ需要が拡大している小売・製造業界に向けた食材管理ラベルなど、
特定の業界・用途をターゲットに販売を拡大します。

この2つの施策をさらに追求することで、事業の変容を推し進めます。

事業の役割に基づき、営業利益率の最大化に努める

収益性追求事業

P&H (パーソナル& ホーム)	重点指標	営業利益率	2024年度予想	2027年度目標
				10%
	重点施策	<ul style="list-style-type: none"> ディーラーとの連携強化による中高級機の拡販 作品づくり支援アプリ“Artspira”を通じた価値提供によるお客様のLTV最大化 製品開発の効率化による固定費削減 		
ニッセイ	重点指標	営業利益率	2024年度予想	2027年度目標
			1%	10%
	重点施策	<ul style="list-style-type: none"> 減速機：既存製品の機能強化と海外市場における売上拡大 歯車：新規顧客開拓による売上拡大 製造機能の合理化・省人化 		

収益性改革事業

工業用 ミシン	重点指標	営業利益率	2024年度予想	2027年度目標
				2%
	重点施策	<ul style="list-style-type: none"> 商品力強化によるノンアパレル領域のビジネス拡大 製品ラインアップ最適化によるアパレル領域におけるプレゼンスの維持 		
N&C (ネットワーク& コンテンツ)	重点指標	営業利益率	2024年度予想	2027年度目標
			5%	10%
	重点施策	<ul style="list-style-type: none"> エクシングに全ての機能を統合し、事業一貫経営と事業オペレーションの効率化を推進 上位機種構成比率向上によるカラオケ機器事業の収益力強化 		

© 2025 Brother Industries, Ltd. All Rights Reserved.

24

「収益性追求事業」として位置付けているのが、パーソナル&ホーム（P&H）事業とニッセイ事業です。

P&H事業では、2024年度の営業利益率予想の10%を維持・向上させていくことを目標とします。中高級機の拡販や、欧米で導入し好評いただいている作品づくり支援アプリ“Artspira”を通じた付加価値の提供によるLTVの最大化に加え、開発投資の効率化による固定費削減を図ります。

ニッセイ事業については、投資が一巡しており、2024年度の営業利益率予想1%から2027年度には10%の実現を目指します。減速機においては、既存製品の機能強化と海外市場における売上拡大、歯車においては、新規顧客開拓による売上拡大を目指します。また、製造機能の合理化・省人化を推進していきます。

「収益性改革事業」として位置づけているのが、工業用ミシン事業とネットワーク&コンテンツ（N&C）事業です。

工業用ミシン事業においては、営業利益率を2%から7%へ引き上げることを目標とします。自動車内装や靴・かばんなど衣料品以外の縫製用途であるノンアパレル領域の中で、エアバッグは高い成長が期待できる市場です。売上規模はまだ大きくないものの、当社独自の高付加価値な製品や自動化ソリューションに対しお客様から高い評価を得ています。このノンアパレル領域での商品力をさらに強化し、ビジネス拡大を目指します。一方、競争が厳しくなっているアパレル領域においては、製品ラインアップを最適化し、プレゼンスを維持します。

ネットワーク&コンテンツ（N&C）事業は、コロナ禍における赤字からは脱却し、2024年度の営業利益率予想の5%から10%へとさらなる収益力の強化を図ります。追加投資を限定する一方で、エクシングにすべての機能を統合し、事業一貫経営の推進と事業オペレーションの効率化を実現します。また、カラオケ機器の上位機種比率の向上により収益性を改善します。

マテリアリティ解決に関わる事業テーマを創出し、新規事業として育成していく

空調・空清

- ・排気熱風レス・フロンレスを実現する独自冷却技術「TwinAqua」の技術を使用し、スポットクーラーの製品ラインアップを強化
- ・低消費電力などを強みに、戦略投資も活用しながら次の事業の柱へ育成



燃料電池

- ・燃料電池システムを使った非常用電源を提供し、お客様の事業継続をサポート
- ・水素供給システムとグリーン水素の提供を通じて、カーボンニュートラル社会の実現に貢献
- ・将来の事業成長に向けて、研究開発を強化



BuddyBoard

- ・リアルタイムで共有できる手書きノートアプリを建築業界などを中心に提供し、業務DXに貢献
- ・事業育成を通じて自社のSaaSビジネス基盤構築を推進



オープンイノベーション・産学連携

- ・オープンイノベーション、産学連携を強化し、技術開発および新規事業創出を加速



続いて、未来の事業ポートフォリオに向けた新規事業についてご説明します。

当社はマテリアリティ解決に関わる事業テーマを創出し、新規事業として育成していく方針です。

まず、空調・空清領域についてご説明します。

この事業はすでに事業化ステージまで成長しています。

特に、スポットクーラーを中心に、市場ニーズに応える製品ラインアップの拡充を進めています。

今後はM&Aやアライアンスを含め、より積極的な成長戦略を展開していきます。

また、これ以外に2つ、芽が出始めている事業があります。

燃料電池事業は、お客様への導入が進んでいます。

製品の導入事例を着実に増やすとともに、カーボンニュートラル社会の実現に寄与する事業として、研究開発を強化することで事業成長を図ります。

また、BuddyBoardというリアルタイムで共有できる手書きノートアプリは、主に設計現場での利用が広がり始めています。

今後は外部との連携も含め、事業を育成し、自社のSaaSビジネス基盤の構築を推進します。

同時に、新規事業創出の加速に向けては、オープンイノベーションと産学連携の強化を進めています。

当社の保有技術をベースとしながら、外部パートナーとの連携で技術の幅を広げるべく、

Brother Open Innovation Bridgeというプラットフォームを構築しました。

これは、ベンチャーキャピタルやスタートアップ企業、イノベーション拠点との連携、

大企業との戦略的パートナーシップ、さらには研究ファンドや大学・研究施設との共同研究など、

多様な外部リソースとの協業を通じて、新たな価値創造を加速させる仕組みです。

空調・空清領域、燃料電池領域、その他新規領域において、

社外との連携も積極的に推進しながら、

マテリアリティ解決に資する新規事業の早期立ち上げと成長加速を実現します。

CS B2027方針

積極的なM&A・アライアンスにより、産業用領域の成長を実現するための基盤・組織能力を強化する

ターゲット領域

マシナリー・FA

インダストリアル・
プリンティング業務用
ラベリング

新規事業

重点投資対象

産業用領域におけるソリューション提供力

モノからモノ+コト売りを加速するための組織能力

新規事業を新たな事業の柱へ成長させるための基盤

戦略投資強化に向けて

- M&A、アライアンスに向けた原資は2,000億円規模の成長投資で確保

- M&Aを推進する組織能力・体制の大幅な強化

- 機動的な投資実行とガバナンスの強化を両立
- PMIにおける本社の積極的な関与と支援の実施

成長事業の非連続成長を実現するためのM&A中心とした戦略投資についてご説明します。

CS B2027では、積極的なM&Aやアライアンスを行い、産業用領域の成長を実現するための基盤・組織能力の強化を図ります。

マシナリー・ファクトリーオートメーション（FA）、インダストリアル・プリンティング、業務用ラベリング、そして新規事業をターゲット領域と定め、積極的に機会を探索します。

その中で、産業用領域におけるソリューション提供力、モノ+コト売りを加速するための組織能力、そして新規事業を新しい柱へと成長させるための基盤を重点投資対象としています。

戦略投資を確実に実行するために、M&A・アライアンスに向けた原資は、成長投資にて確保します。成長投資については、M&A以外の基盤投資等も含め、総額で2,000億円規模を想定していますが、この金額は目安であり、案件次第ではより大きな規模の投資も機動的に実施します。

また、M&Aの専門組織を設け、組織能力を継続的に強化します。

さらに、戦略の適合性・収益性・リスクを徹底評価し機動的に投資判断を行うことと、ガバナンス強化の両立を図ります。また、本社主導でPMIを強力に推進します。

このような取り組みを通じて、CS B2027ではより積極的に戦略投資を推し進めていきます。

CS B2027 経営基盤戦略

CS B2027の経営基盤戦略についてです。

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・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



多様な用途展開と産業領域での適用拡大

新たな価値を提供し、お客様のお困りごとを解決

グローバルの
販売力を積極活用

- ・ インクジェット関連製品を中心に事業の枠を超えたクロスセル
- ・ 製品・サービス・ソリューションを提供

産業用領域での適用拡大

多様な用途展開

既存領域の強化・成長



まず、インクジェットの技術基盤に関してです。

当社は、過去数十年にわたり民生用のプリンティングビジネスで成長を遂げる過程で、インクジェット技術を獲得し、進化させてきました。

このインクジェットの技術基盤をさらに強化し産業用へ展開することで、産業用領域の売上拡大につなげます。

まず、インクジェットデバイスの強化についてです。

具体的には、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つの要素を強化します。

プリントヘッドはキーデバイスであり、当社の独自性が最も発揮できる部分です。この技術を磨き上げ、特長を強化します。

インクは、環境負荷の低減やオンデマンド印刷需要の高まりなど、世の中のニーズの多様化が進んでおり、

バリエーションを増やすことでそれらのニーズにきめ細かに対応します。

加えて、自動化やBCP対応を通じて変化に対する強靱な体制を構築し、コストや品質競争力に磨きをかけ、安定生産能力の向上を図ります。

次に、多様な用途展開と産業用領域での適用拡大についてです。

民生プリンティングを中心に磨き上げてきたインクジェット技術は、オフィスプリンターから始まり、商用・大判プリンター、クラフト用途の布・昇華プリンター、さらには、コーディング&マーキング機器やデジタル印刷機へと、事業領域を着実に拡大してきました。CS B2027においては、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します。

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

環境認識

外部環境

- ・ 事業環境の変化増大・加速（VUCA）
- ・ 人件費や人財獲得に必要なコストの上昇

ブラザーグループの強み

- ・ 創業以来の人を大切にするDNAとフラットで風通しの良い組織文化
- ・ グループ各拠点の高い自律性

CS B2024 振り返り

- ・ 産業用領域の成長やプリンティング事業の変容の加速に必要な人財が不足
- ・ グループ本社であるブラザー工業において従業員の自律性とチャレンジ行動を促進するために人事制度を刷新

重点施策

重点分野の人財ポートフォリオ強化

- ・ あるべき姿と現状のギャップの可視化
- ・ 採用数の大幅拡大 ^{*1}
- ・ 「ソフトウェア」「インクジェット技術」「生産技術・技術営業」を中心に採用数を約4割増
- ・ 65歳までの定年延長^{*2}を活かした、シニア層のさらなる活躍促進
- ・ 柔軟な人財配置、社外人財の活用

人財育成への積極投資

- ・ リーダー人財への育成投資を積極的に推進
- ・ リスキング・リカレント教育施策の強化
- ・ グローバルチームブラザーを実現するグループ拠点の人財育成支援

多様性とエンゲージメントへの継続的な取り組み

- ・ グループ拠点ごとの自律性を活かした各種活動を推進
- ・ チャレンジを奨励する組織文化の醸成

^{*1} ブラザー工業において、CS B2024期間累計との比較 ^{*2} ブラザー工業における人事制度

続いて、人財基盤の強化についてです。

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、人財基盤の強化を図ります。

まず、環境認識についてですが、事業環境の変化の加速、いわゆるVUCAの時代を迎え、さらに人件費や人財獲得に必要なコストが上昇しています。ブラザーの強みとして、創業以来の、人を大切にするDNAとフラットで風通しの良い組織文化、そしてグループ各拠点の高い自律性を有していることが挙げられます。現在のCS B2024では、これらの強みをさらに強固にすべく、ブラザー工業において、従業員の自律性とチャレンジ行動を促進するための人事制度を刷新し、運用を開始しました。一方で、産業用領域の成長やプリンティング事業の変容に必要な人財が不足しているという課題にも直面しました。

これらを踏まえ、CS B2027では3つの重点的な取り組みを進めます。

1つ目は、重点分野の人財ポートフォリオ強化です。ソフトウェア、インクジェット技術、生産技術・技術営業を中心に、CS B2024期間と比較し、採用数を約4割増やします。なお、シニア層の活躍促進や、柔軟な人財配置、社外人財の活用も進めます。

2つ目は、人財育成への積極投資です。特に、リーダー人財の育成投資を積極的に拡大し、次世代を担う人財育成を加速させます。

そして3つ目は、多様性とエンゲージメント向上への継続的な取り組みです。グループ拠点ごとの自律性を活かした活動を推進するとともにチャレンジを奨励する組織文化を醸成します。

これらの取り組みを通じて、全社、そして重点分野の人財基盤を強化します。

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

	CS B2027方針	重点施策
全社調達機能の強化 (統括調達部の設立)	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 全事業の調達を上流工程から統括し、集中購買によりコスト削減を実現 全事業のリスク部品可視化とBCP構築による安定調達力向上 経営・人権・環境情報の一元化による取引先ガバナンス強化
品質保証力の強化	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 規格適合性遵守と品質不正防止の徹底 重大事故の未然防止に向けた製品安全ガバナンスの強化 産業用製品の"生産初期の品質管理強化プロセス"の構築・展開
全社の業務プロセスの 効率化推進	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> AIを活用した自動化ツールの導入と業務フローの見直しにより無駄な作業を削減し、業務効率を向上 デジタル技術を活かし変革を牽引するリーダーシップを有する人財の育成

続いて、品質・製造力の強化と、全社の業務プロセスの効率化についてご説明します。

CS B2027では、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ことを目標としています。

具体的には、3つの戦略方針を掲げて取り組みを進めていきます。

1つ目は、全社調達機能の強化です。

「統括調達部」を新設し、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・展開します。

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

2つ目は、品質保証力の強化です。

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していきます。

重点施策としては、規格適合性の遵守、品質不正の防止、製品安全ガバナンスの強化に加え、産業用製品の"生産初期の品質管理強化プロセス"の構築・展開を進めます。

3つ目は、全社での業務プロセスの効率化です。

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し、

業務効率と生産性を最大化することで、組織のパフォーマンスを向上させます。

具体的には、AIを活用した自動化ツールの導入と業務フローの見直しにより

無駄な作業を削減し業務効率を向上させるとともに、

デジタル技術を活かし変革を牽引するリーダーシップを有する人財の育成を図ります。

このような取り組みを通じて、製造業の土台となる調達機能と品質保証の強化、および業務プロセスの効率化を進め、経営基盤をより強固なものとしします。

マテリアリティとして、「CO₂排出削減」と「持続可能な資源活用」に積極的に取り組む

環境目標

	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	56%削減 (2015年度比)	売上高原単位 25.2%削減 (2022年度比)	新規資源量の 売上高原単位 16.9%削減 (2022年度比)

環境対応技術の創出

発泡スチロールの代わりに、小型・軽量化を実現したパルプモールドの緩衝材を開発



太陽光パネル設置拡大

屋上に太陽光パネルを設置
ブラザーインダストリーズ(フィリピン)



重点施策

製品への対応

- ・ 持続可能な事業成長を目指し、売上高当りのCO₂排出量および新規資源量を削減する
- ・ 省エネ性能の向上、製品小型化
- ・ 再生材の使用、製品リユース拡大
- ・ サプライチェーンにおけるCO₂排出削減の協働

事業所の対応

- ・ 継続的な省エネルギー化、再生可能エネルギーの導入を推進
- ・ 高効率設備の導入、設備の運用改善
- ・ 太陽光パネルの追加導入
- ・ 再生可能エネルギーの調達

環境目標についてです。

本日（2025年3月3日付）、環境目標の改定に関する発表をしました。国際社会において気候変動対応の加速が急務となっている状況を踏まえ、2050年度に向けた環境目標のCO₂排出削減と資源循環に関する2030年度中期目標を改定しています。

（ニュースリリース：<https://global.brother/ja/news/2025/250303evision2050>）

このスライドでは、CS B2027の環境目標についてご説明します。

CS B2027では、CO₂排出量削減と新規資源量について、定量目標を定めています。スコープ1, 2およびスコープ3でのCO₂排出削減や、新規資源量の削減に向けた取り組みを積極推進します。

続いて、目標達成に向けた主な取り組みです。

製品への対応としては、省エネ性能の向上やさらなる小型化、再生材の使用、製品リユースの拡大、サプライチェーンでのCO₂排出削減に向けた協働を進めます。

これにより持続可能な事業成長を目指し、売上高当りのCO₂排出量および新規資源量を削減します。

2024年には、プリンターの梱包材において、新形状パルプモールドを使用することで緩衝性能を保ちながら小型化・軽量化を実現し、生産などで生じるCO₂排出量を削減した点が評価され、2024日本パッケージングコンテストで「テクニカル包装賞」を受賞しました。

事業所の対応としては、高効率設備の導入や設備の運用改善、太陽光パネルの追加導入による継続的な省エネルギー化や、再生可能エネルギー調達にも取り組みます。

今後も、地球環境に配慮した活動に積極的に取り組んでいきます。

CS B2027 財務戦略・経営目標

最後に、CS B2027の財務戦略・経営戦略についてです。

エクイティスプレッドを十分に確保できておらず、成長戦略の進捗にも遅れが見られ、
株価はTOPIXに対し、アンダーパフォーム、足元のPBRは1倍前後の水準にとどまる

項目	現状
資本コスト	株主資本コスト: 8~10%
資本収益性	ROE 過去5年平均 (2019~2023年度): 8.1% 2024年度の見通し: 8.3%
市場評価	PBR 過去5年平均 (2019~2023年度) :1.05倍 TSR 過去5年間 (2019~2023年度) 配当込み:154.2%(TOPIXは196.2%)
投資進捗	CS B2024期間 (2022~2024年度) 総投資額は1,450億円(予定) 通常投資および未来に向けた先行投資はほぼ計画どおり進捗 (戦略投資 (M&A) および新社屋建て替え費用をのぞく)



まず、資本コストと株価についての現状と課題認識についてご説明します。

現状、エクイティスプレッドを十分には確保できておらず、
成長戦略の進捗についても遅れが見られています。
株価のパフォーマンスはTOPIX比で下回り、PBRは1倍前後となっています。

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は過去5年平均で8.1%、2024年度の見通しは8.3%となっており、
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) は過去5年平均で1.05倍、
足元の水準は1倍前後で推移しています。
TSR (株主総利回り) は過去5年間で配当込みで154.2%であり、
TOPIXの196.2%を下回る水準です。

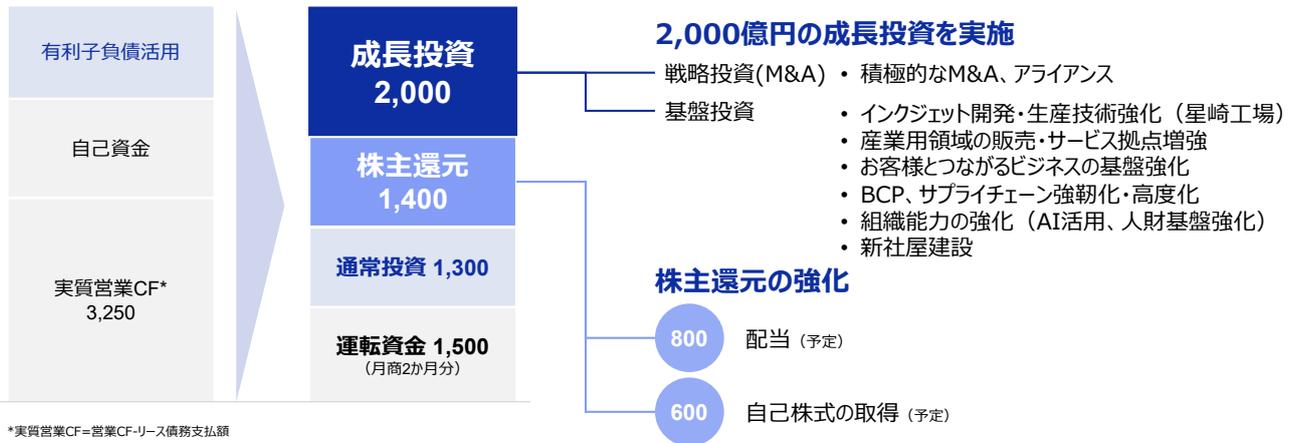
投資の実績と進捗については、CS B2024期間 (2022~2024年度) で、
総投資額1,450億円を予定しており、通常投資および未来に向けた先行投資は、
M&A投資および新社屋建て替え費用を除いて、ほぼ計画通りに進捗しています。
今後、これらの投資効果を期待できると考えています。

事業成長から創出される営業キャッシュフローと有利子負債を活用し、
M&A・アライアンスを中心とした成長投資（2,000億円）を実行するとともに、株主還元を強化する

キャッシュアロケーション（25-27年度累計）

(億円)

成長投資・株主還元



© 2025 Brother Industries, Ltd. All Rights Reserved.

34

これらの状況を踏まえ、財務戦略を新たに立案しました。
CS B2027においては、資本収益性の向上と成長戦略の加速を通じて、
エクイティスプレッドを拡大させ、企業価値の向上を図ります。

まず、キャッシュアロケーションについてです。
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の実行とともに、
株主還元を強化します。

まず、事業成長から創出される実質営業キャッシュフローは、3年間で3,250億円と見込んでいます。
それに加えて自己資金および有利子負債の活用を想定しています。

資金の主な用途については、
成長投資については、規模を大きく拡大し、2,000億円を想定しています。
内訳として、M&A関連の戦略投資と成長を支える基盤投資に分けられますが、
戦略投資が多くを占めます。

基盤投資の内容は、インクジェット開発・生産技術強化、
産業用領域の販売・サービス拠点増強、お客様とつながるビジネスの基盤強化、
BCPやサプライチェーンの強靱化、AI活用や人材基盤強化による組織能力の強化、
延期となっていた新社屋建設などを計画しています。

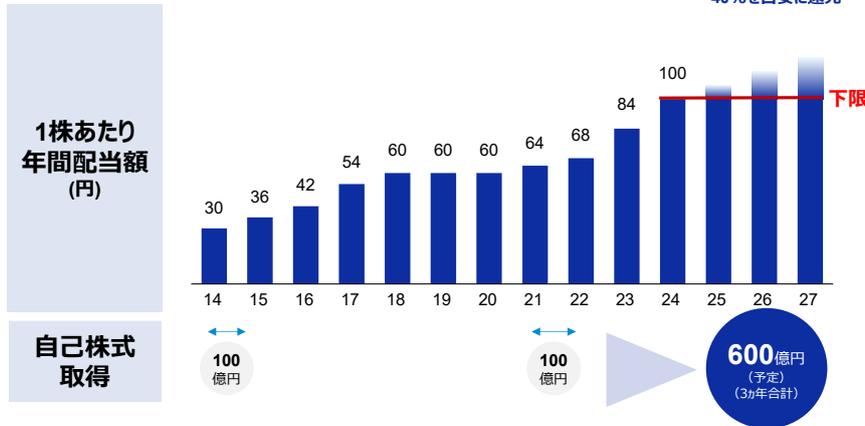
株主還元については大幅に強化し、3年間合計で1,400億円を予定しています。
内訳として、配当に800億円、自己株式取得に600億円を計画しています。

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

CS B2027期間中の配当は、1株あたり年間100円を下限とする
安定的な株主配当（配当性向40%目安）に加え、合計600億円の自己株式の取得を実施予定

株主還元の推移

10年以上にわたり、配当は増配または維持



株主還元方針

基本方針 安定的かつ継続的な株主還元の実施

配当

- ・ 1株あたり年間**100円**の配当を下限
- ・ **配当性向40%**を目安とする

自己株式取得

- ・ CS B2027の期間に、**合計600億円(3年合計)**の自己株式取得予定

追加還元

- ・ **業績等の状況に応じて追加還元を検討**
(配当水準の引き上げや機動的な自己株式の追加取得)

株主還元の方針についてです。

これまでの株主還元の推移を振り返ると、当社は10年以上にわたり、配当は増配または維持してきました。

1株あたり年間配当額は、2014年度の30円から、2024年度では100円を予定しており、継続的に配当額を引き上げています。

当社の株主還元の基本方針は、安定的かつ継続的な株主還元を実施することであり、この方針には変更はありません。

その上で、CS B2027期間では、成長投資とともに株主還元を強化します。

還元策の1つ目は配当です。

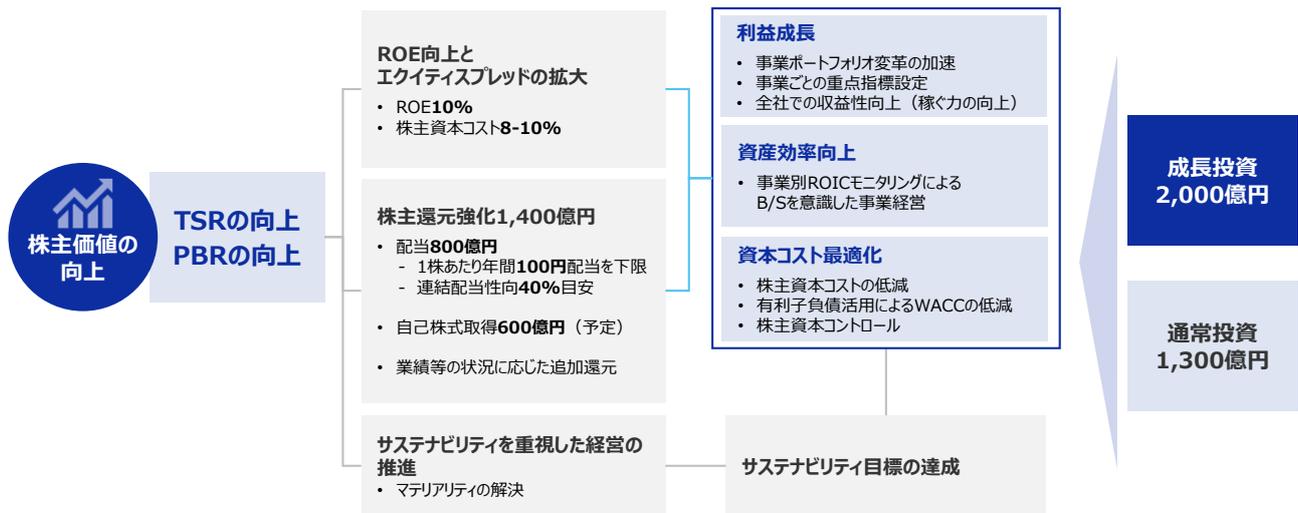
1株あたり年間100円の配当を下限とし、配当性向40%を目安として還元します。これまでの増配・維持の流れを引き継ぎながら、さらに強化していく予定です。

2つ目は自己株式の取得です。

CS B2027の3年間で合計600億円の自己株式取得を計画しています。過去10年の実績では合計200億円にとどまりましたが、自己株式取得額を大幅に拡大し、その3倍の600億円をCS B2027の3年間で計画しています。

加えて、業績等の状況に応じて追加還元を検討します。

資本コストと株価を意識した経営を推進し、株主価値の向上を目指す



株主価値の向上に向けた財務戦略の全体像です。

当社は資本コストと株価を意識した経営を推進し、TSRとPBRを向上させることで継続的に株主価値を向上させ、企業価値の最大化に取り組んでいきます。

投資については、事業ポートフォリオ変革の加速に向け、事業継続に必要な通常投資に加え、M&Aなどの戦略投資を含む成長投資を積極的に実施します。

そして、利益成長に加え、資本収益性の向上や資本コストの最適化により、ROEの向上とエクイティスプレッドの拡大を目指します。利益成長については、事業ポートフォリオ変革を加速させることが重要だと考えています。事業ごとに重点指標を設定し、全社での収益性向上を図ります。

さらに、事業別ROICのモニタリングによる資産効率の向上、および、株主資本コストの低減や有利子負債活用などによるWACCの低減を図ります。

株主還元についても、配当と自己株式取得の両面から大幅に強化します。同時に、サステナビリティ対応においては、マテリアリティの解決に向けた取り組みを推進し、財務との両輪で株主価値の継続的な向上を目指します。

財務目標

	2024年度 予想	2027年度
売上収益	8,750億円	1兆円
最優先指標 営業利益	760億円	1,000億円
ROE	8.3%	10%
産業用領域 売上比率	30%	40%
TSR (対TOPIX)	-	100%以上 (配当金込み)
為替前提	USD 152円 EUR 163円	145円 155円

未財務目標

	マテリアリティ	2027年度
人々の 価値創出の 支援 成長事業 コア事業	産業機器	マシニングセンタSPEEDIO シリーズの顧客基盤の拡大
	インダストリアル・ プリンティング	ライフサイクル価値提供型 ビジネスの拡大
	P&S (プリンティング&ソリューションズ)	お客様のLTV向上に向けた つながるビジネスの拡大
多様な 人々の活躍	重点分野における人財ポートフォリオの強化	
CO ₂ 排出削減	スコープ1,2	CO ₂ 排出量56%削減 (2015年度比)
	スコープ3	売上高原単位25.2%削減 (2022年度比)

© 2025 Brother Industries, Ltd. All Rights Reserved.

37

最後に経営目標です。財務目標と未財務目標についてご説明します。

財務目標は再掲となりますが、2027年には営業利益額1,000億円を必達とし、売上収益1兆円、ROE10%、産業用領域売上比率40%、TOPIXを上回るTSRを目標とします。

未財務という言葉には、将来の財務につながっていくものという意味を込めておりますが、未財務の目標として、解決すべきマテリアリティの中から主なものをこちらに挙げています。

人々の価値創出支援として、工作機械の顧客基盤の拡大や、インダストリアル・プリンティングでのライフサイクル価値提供型ビジネスの拡大、P&S事業でのお客様の顧客生涯価値（LTV）向上に向けたビジネス拡大等を推進します。そして、多様な人々の活躍を目指し、重点分野での人財ポートフォリオを強化します。

マテリアリティとサステナビリティに関わる方針・目標については、Appendixに掲載しています。このCS B2027より新しく「価値創造を支えるガバナンス」をマテリアリティに追加しました。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、実践していきます。

また、再掲となりますが、CO₂排出削減目標として、スコープ1,2および3で新たな目標を掲げ、取り組みを進めます。今後も、製品の省エネ性向上や、リユース、リサイクル材活用のほか、製品の長寿命化やサブスクリプション型ビジネスの推進など、お客様により長く製品を使用していただける環境を整備するといった、地球環境に配慮した活動に積極的に取り組みます。

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

CS B2027について再掲となりますが、
これからの3年間を通じて、事業ポートフォリオ変革を加速させ利益創出力を高めていくことを目指し、
戦略推進の実行力を強化します。

営業利益額を全社の最優先指標とし、
事業は役割に応じた重点指標を持って事業戦略を遂行します。

また、M&A・アライアンスを中心とした成長投資を実行し、
産業用領域を伸長させるとともに、変革を支える経営基盤を強化します。

そして、資本コストと株価を意識した経営を推進し、
投資とのバランスを図りながら還元も大幅に強化します。

CS B2027では、全従業員が、積極的に挑戦し続け、
大胆な行動で未来を切り拓いていく思いを込めて挑む3年です。
当社が皆さまから選ばれ、これからも応援いただけるよう、
挑戦と変革を加速させ、掲げた目標を確実に実現させていきます。

Appendix

マテリアリティ

CS B2027方針・サステナビリティ目標

<p>人々の価値創出の支援</p>	<p>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</p>	<ul style="list-style-type: none"> 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
<p>多様な人々の活躍</p>	<p>ブラザーグループで多様な従業員がいきいきと活躍できる環境づくり、属性によらない多様な視点・知見・価値観が、イノベーション創出や組織の意思決定に活かされている状態を実現する</p>	<ul style="list-style-type: none"> グローバルベースでの従業員エンゲージメントの向上 各拠点・地域の状況や課題に即した多様な人財の活躍促進 重点分野における人財ポートフォリオの強化
<p>責任あるバリューチェーンの追求</p>	<p>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</p>	<ul style="list-style-type: none"> バリューチェーン全体に対する人権リスク評価の実効性向上 主要工場におけるRBA認証の継続的な取得
<p>CO₂排出削減</p>	<p>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CO₂排出最小化を目指し、脱炭素社会の形成に貢献する</p>	<ul style="list-style-type: none"> [スコープ1,2] CO₂排出量の2015年度比56%削減 [スコープ3] 売上高原単位*の2022年度比25.2%削減 <p><small>*売上収益あたりのCO₂排出量</small></p>
<p>持続可能な資源活用</p>	<p>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</p>	<ul style="list-style-type: none"> 売上高原単位*の2022年度比16.9%削減 <p><small>*売上収益あたりの新規資源使用量</small></p>
<p>価値創造を支えるガバナンス</p>	<p>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</p>	<ul style="list-style-type: none"> 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

ビジネスの領域

	事業名	サブセグメント
産業用領域	マシナリー	産業機器
		工業用マシン
	ニッセイ	
	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
民生用領域	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
		汎用ラベリング
		通信・プリンティング
	P&H (パーソナル&ホーム)	
	N&C (ネットワーク&コンテンツ)	
	新規事業	

製品・サービス群

産業用領域
<p>工業用マシン</p> <p>工業用領域</p> <p>工作機械</p> <p>工業用マシン</p> <p>減速機</p> <p>歯車</p> <p>コーディング・マーキング機器</p> <p>デジタル印刷機</p> <p>業務用ラベルプリンター</p> <p>モバイルプリンター (P&S 業務用ラベリング)</p> <p>ガーメントプリンター (産業用プリンター)</p>
民生用領域
<p>ラベルライター</p> <p>プリンター・複合機 (P&S 通信プリンティング)</p> <p>家庭用マシン</p> <p>通信カプラー機器</p>
新規事業
<p>スポットクーラー</p> <p>BuddyBoard</p> <p>リアルタイム共有ができる手書きアプリ</p> <p>燃料電池</p>

用語	正式名称	説明
BCP	Business Continuity Plan	災害などの非常事態が発生したとき、重要な事業を継続するための方法や手段を取りまとめた計画
C&M	Coding & Marking	コーディング&マーキング事業。ペットボトル、缶、食品の包装等に賞味期限、ロット番号等を印字・刻印する機器、およびその消耗品の開発・製造・販売・サービス
DP	Digital Printing	デジタル印刷。コンピュータ上で作成したデジタル組版データを直接、印刷対象物に印刷する方式
FA	Factory Automation	工場の様々な作業や工程を機械や情報システムを用いて自動化すること
LTV	Life Time Value	顧客生涯価値。製品・サービス利用期間全体におけるお客様にとっての価値および企業にもたらされる収益
MC	Machining Center	複数の切削加工を1台で行える工作機械
PBR	Price Book-value Ratio	株価が企業の純資産に対してどれだけの倍率で取引されているかを示す指標
PMI	Post Merger Integration	M&A（合併・買収）後の経営統合プロセス
POD	Print on Demand	オンデマンド印刷。要求があり次第、迅速に印刷する方法
RBA	Responsible Business Alliance	グローバルなサプライチェーンの影響を受ける労働者およびコミュニティの権利と福祉を支援する非営利組織
ROIC	Return on Invested Capital	企業が投下した資本に対してどれだけの利益を上げたかを示す経営指標 計算式: ROIC = 税引後営業利益 / 投下資本

用語	正式名称	説明
TCO	Total Cost of Ownership	製品の導入、使用、管理にかかる総所有コスト
TSR	Total Shareholder Return	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
VUCA	-	Volatility（変動性）Uncertainty（不確実性）Complexity（複雑性）Ambiguity（曖昧性）の4つの単語の頭文字をとった言葉。目まぐるしく変化する予測困難な状況を指す
WACC	Weighted Average Cost of Capital	企業が資金調達にかかる平均コストを示す指標。自社の株式や負債のコストを加重平均して算出し、投資判断や企業価値評価に用いる
エクイティスプレッド	-	企業の自己資本利益率（ROE）と株主資本コストの差を示す指標。企業が株主の期待リターンを上回る利益を上げているかどうかを評価するために使用される
資本コスト	-	企業が資金を調達する際に支払うコスト。有利子負債コスト（借入金金利）と株主資本コスト（株主が期待するリターン）を含む。株主資本コストは、投資リスクとリターンの関係の説明するためのモデルであるCapital Asset Pricing Model（CAPM）で計算される。CAPMは特定の資産や投資の期待リターンを計算するために使用される。当社では計算タイミングや計算前提の違いにより変動があるため、資本コストをレンジで捉えている
スコープ1、2、3	-	温室効果ガスの排出源の区分け。スコープ1は事業者自らによる温室効果ガスの直接排出、スコープ2は他者から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出、スコープ3はスコープ1、スコープ2以外の間接排出（事業者の活動に関連する他者の排出）
マテリアリティ	-	自社が取り組むべき社会課題に優先順位をつけ分かりやすく示したもの。組織にとっての重要課題
リカレント教育	-	社会人が生涯にわたる必要に応じて学び直すことを指す。これには、新しいスキルや知識の習得、専門分野の研修、資格取得などが含まれる
機電一体開発	-	機械本体と制御装置の両方を自社で開発すること
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

brother
at your side