

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

- **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

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



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

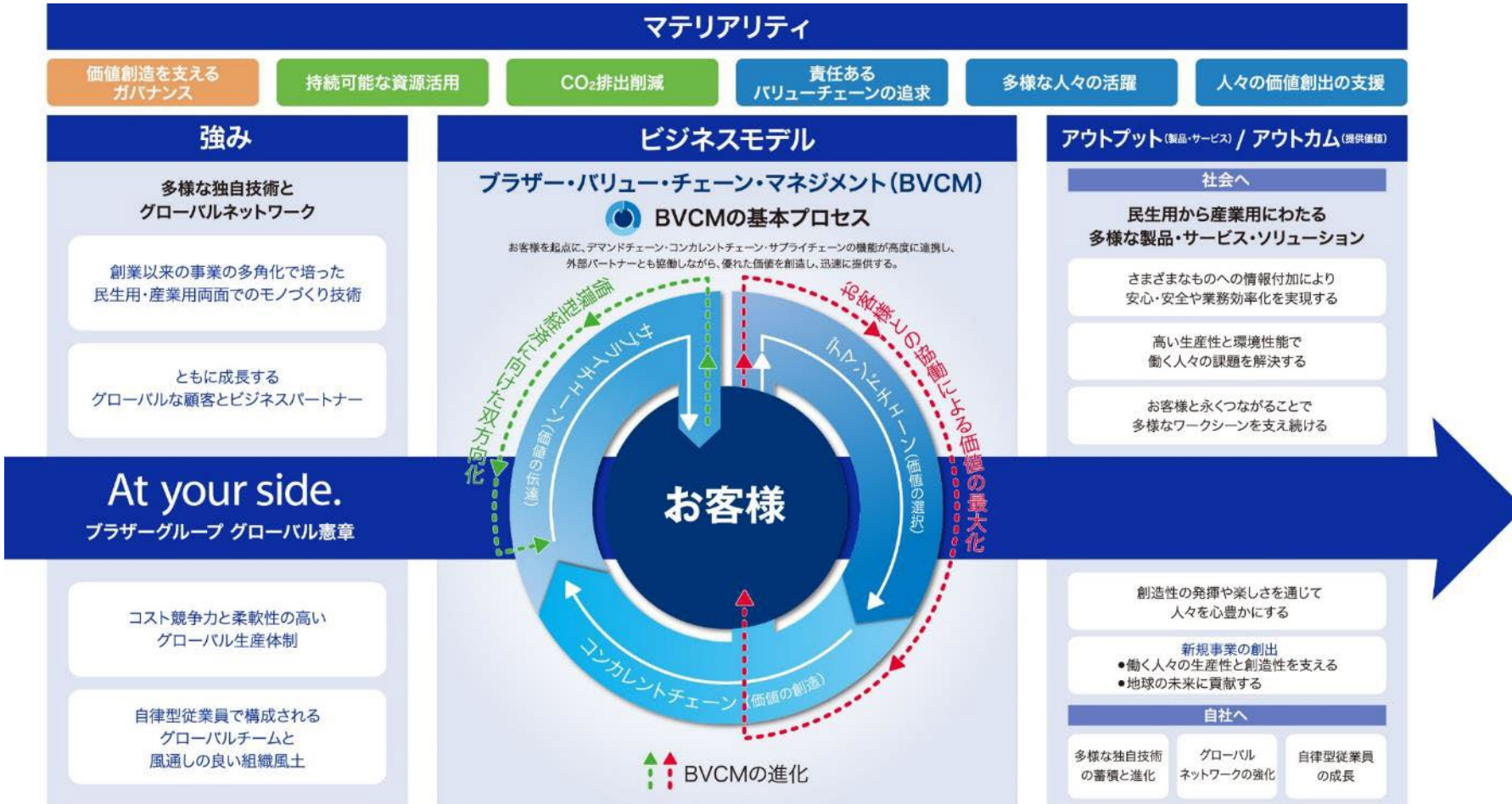
2030年度 財務目標

売上収益	1兆円以上	
最優先指標 営業利益	1,200億円	
ROE	10%以上	
産業用領域 売上比率	50%以上	
為替前提	USD	145円
	EUR	155円

ビジネスの領域

産業用領域	マシナリー	産業機器 工業用マシン
	ニッセイ	
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
	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		

“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

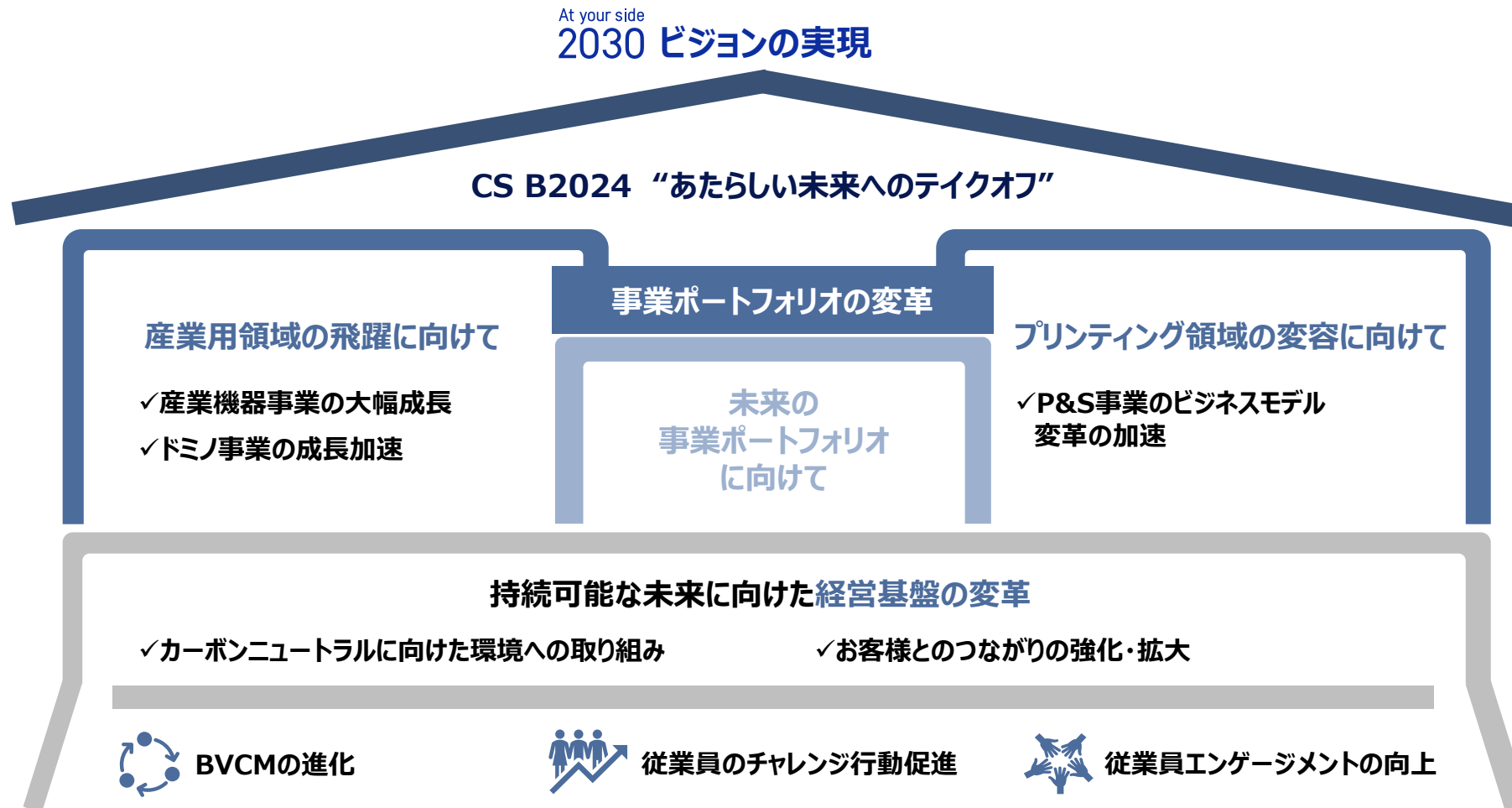


ブラザーグループビジョン At your side 2030

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

CS B2024 振り返り

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



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

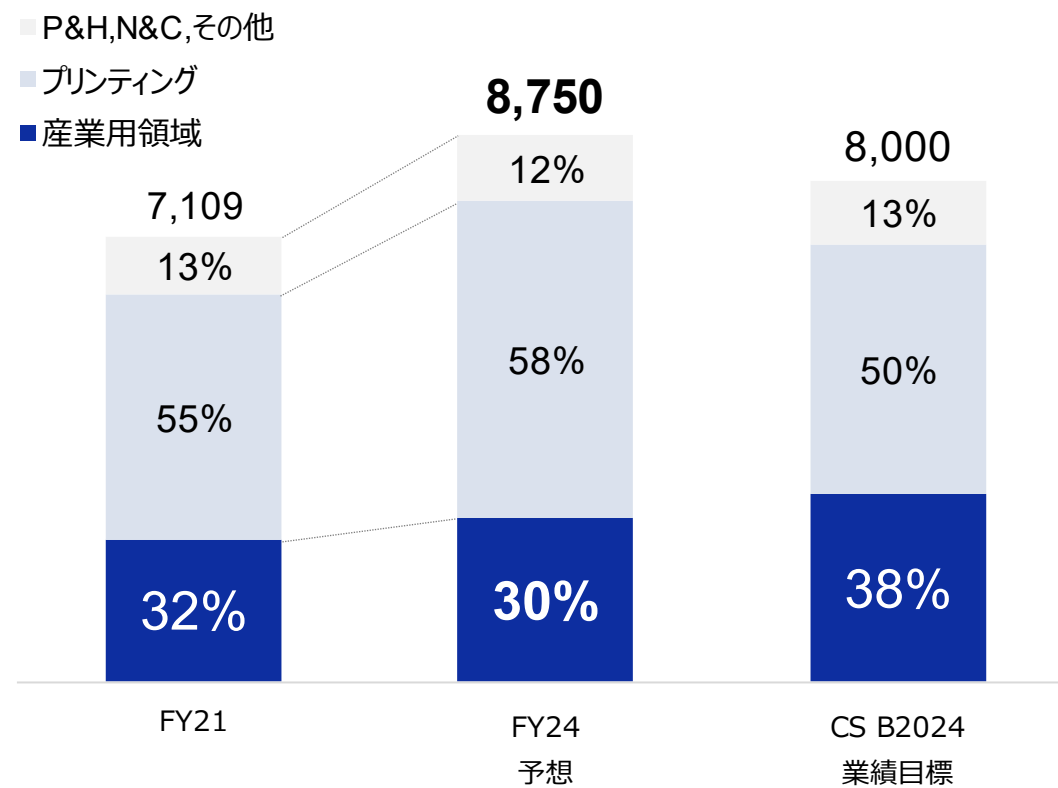
	2024年度 予想	CS B2024 業績目標
売上収益	8,750億円	8,000億円 (9,540億円)*1
営業利益率	8.7%	10%以上
ROE	8.3%	10%以上 ※資本コストを上回る水準
為替前提	USD=152円 EUR=163円	USD=108円 EUR=125円 (USD=145円 EUR=155円) *2

*1 : CS B2024為替換算参考値

*2 : CS B2024為替換算参考値レート

産業用領域の売上収益比率

(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です)

成果

課題

産業用領域の
飛躍に向けて

- 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
- ガジェットプリンター：新製品・サービスの導入

- 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

- 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

- 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

- 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

- 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

- 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*

- 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

CS B2027 全体方針

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)

財務目標

	2024年度 予想	2027年度
売上収益	8,750億円	1兆円
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">最優先指標</div> 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

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	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 【ドミノ/産業用プリンター】	
	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	工業用マシン	着実に利益貢献できるよう、収益構造を改革する
	N&C(ネットワーク&コンテンツ)	

CS B2027 事業戦略

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

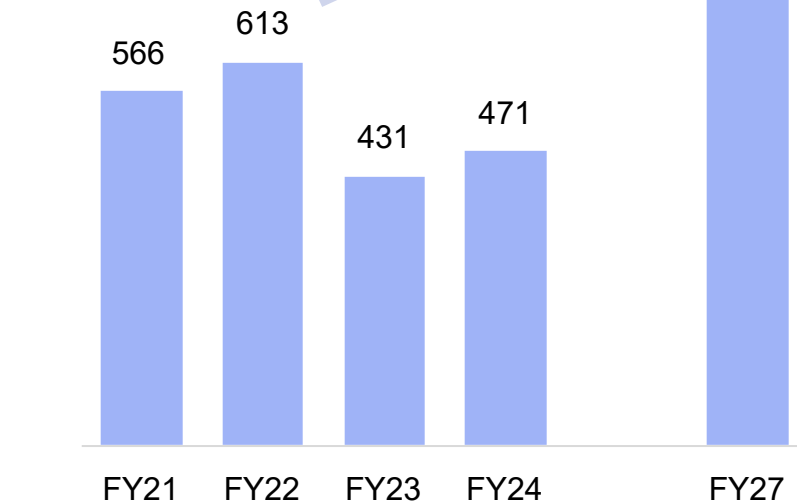
(億円)

営業利益率 15%

1,000

M&Aも
積極活用

売上収益



CS B2027方針・目標

重点指標

2024年度予想

2027年度目標

事業の役割

成長事業

売上収益

471億円

1,000億円

環境認識

外部

- 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

- 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

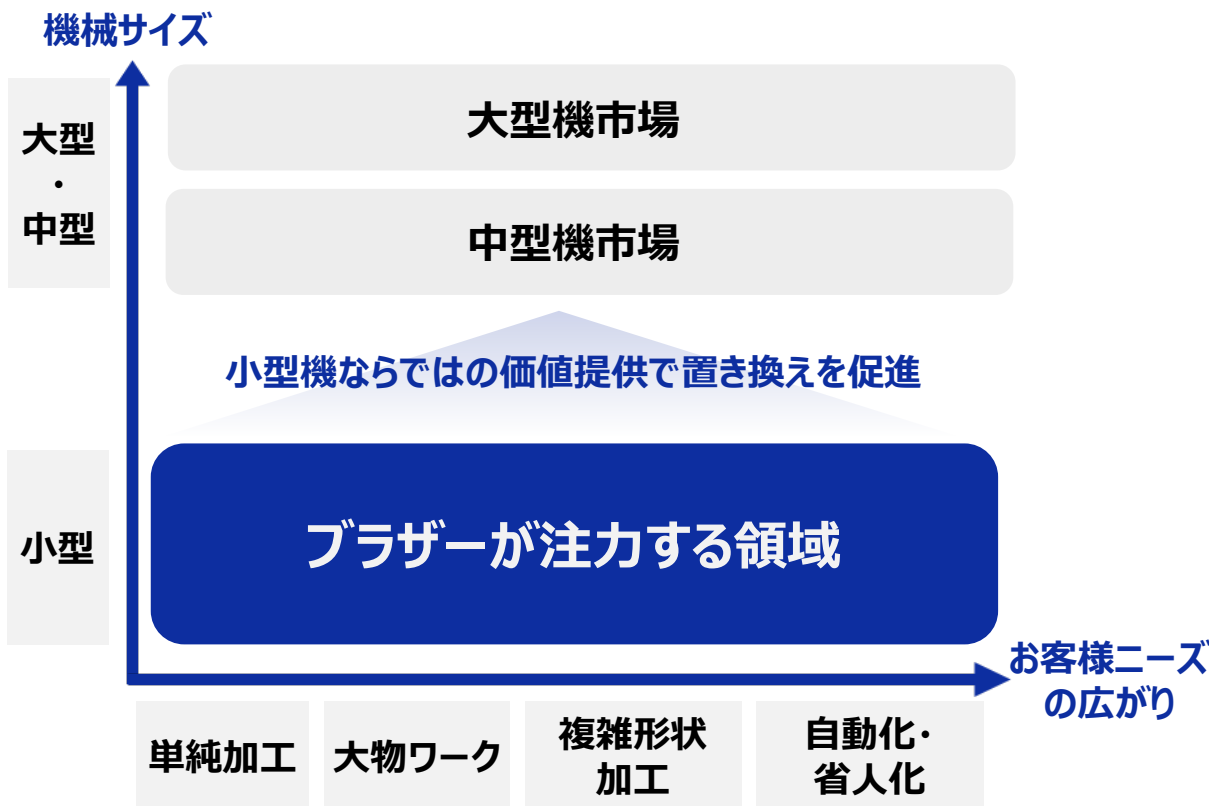
- ブラザーならではの高い生産性・省エネ性能の追求
- お客様への新たな価値提供につながる製品ラインアップの拡充
- お客様のニーズに対するソリューション提案力の強化
- 重点エリア（日本・中国・インド・欧州・東南アジア）での人的リソース・販売拠点網の増強

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2027年度
売上収益1,000億円に向けて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
を中心とした人財の採用・育成を加速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

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

ブラザーの注力領域イメージ



SPEEDIOによる価値提供

お客様のニーズやボトルネック

エネルギーコストの削減
や面積効率の向上

ワークの
多様化・複雑化

労働人口減少による
人手不足

ブラザーユニークな価値提供を可能にする
幅広いラインアップとソリューション提案力

省エネ・省スペース・
高生産性

工程集約

変種変量対応

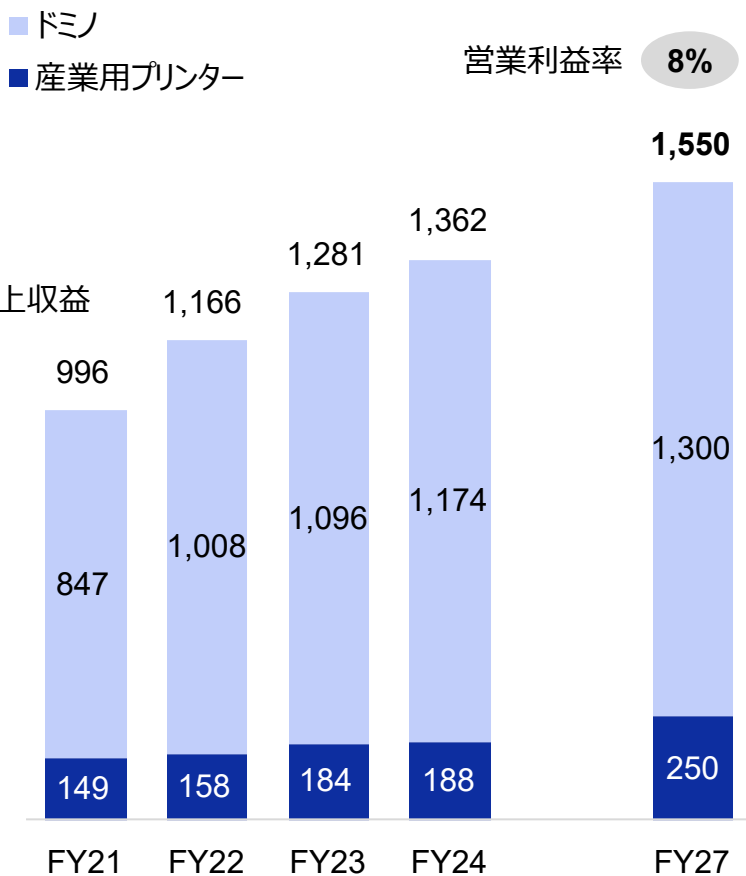


お客様のモノづくりの競争力強化に貢献する

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

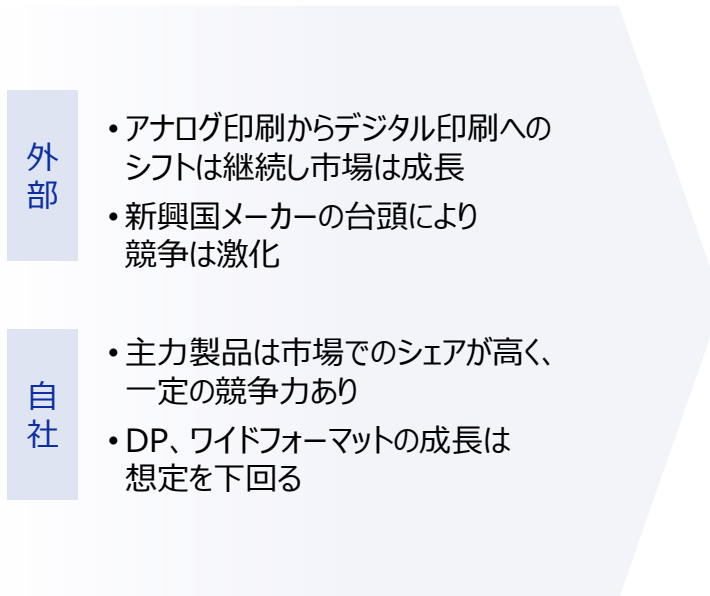
(億円)



CS B2027方針・目標

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

環境認識



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

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

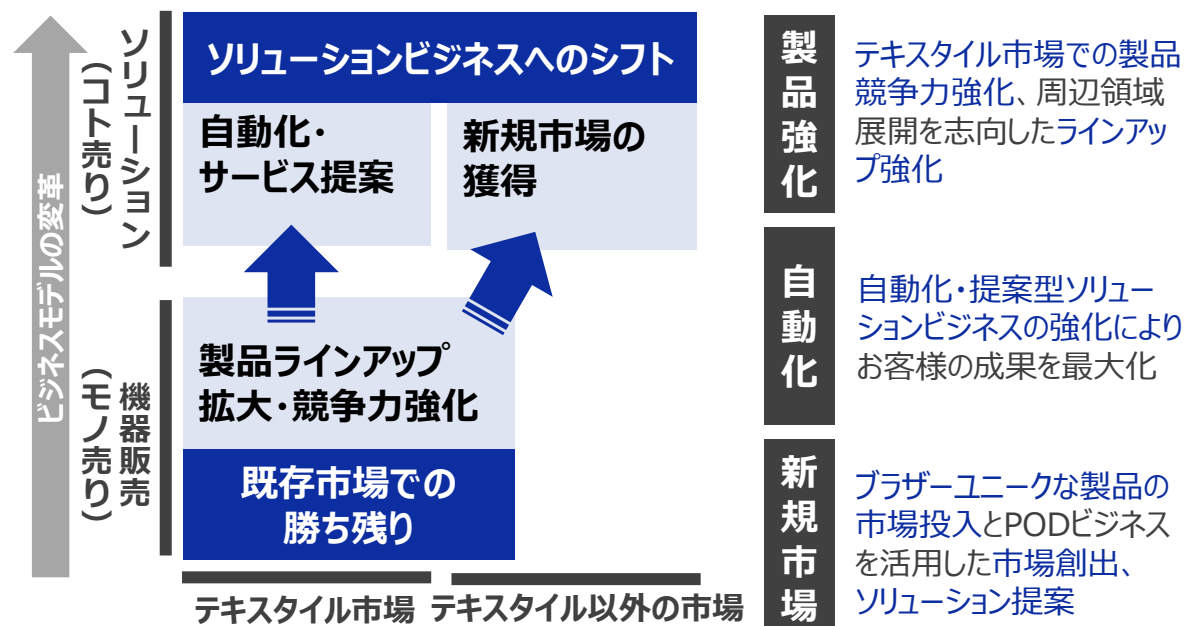
オートメーションとインテグレーション、サービス

- 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

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

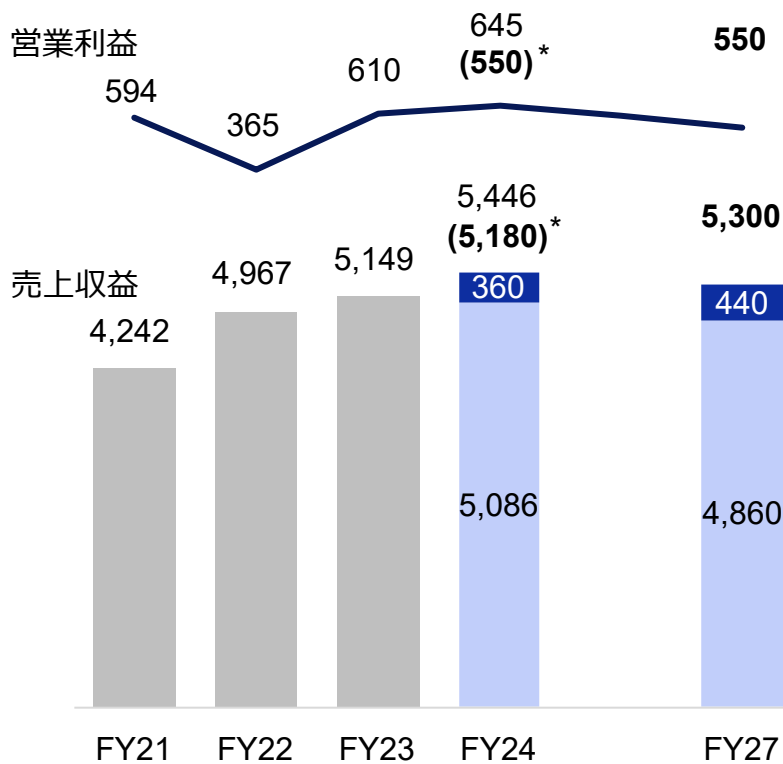
業績推移

(億円)

■ 業務用ラベリング

■ プリンティング・汎用ラベリング

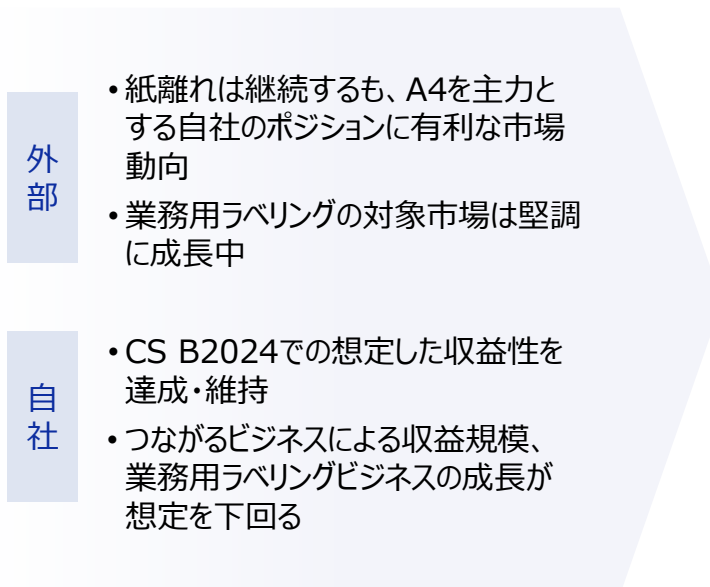
営業利益率 10%



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
コア事業	営業利益額	645億円 (550億円)*	550億円

環境認識



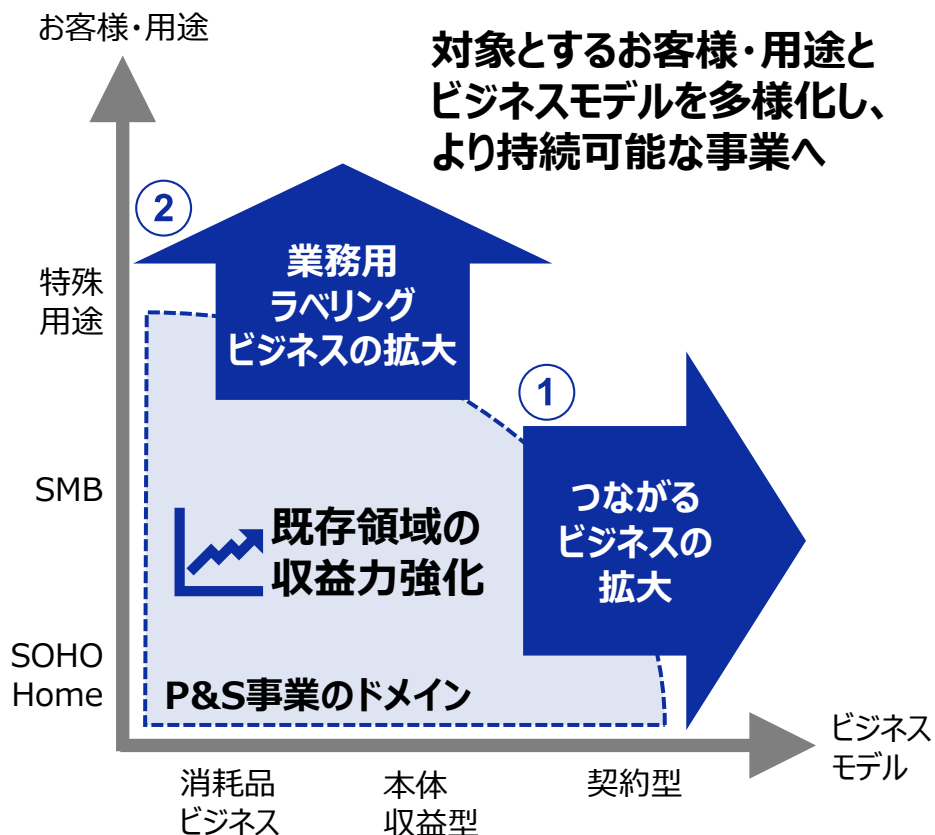
重点施策

つながるビジネスの拡大	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
業務用ラベリングビジネスの拡大	業種X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
既存領域の収益力強化	<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)

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

優れた顧客体験や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X消耗品Xサービス
の組合せ

売上成長のイメージ



手軽で導入しやすい
ソリューションを提供

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

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 10%	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 1%	2027年度目標 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 2%	2027年度目標 7%
	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 5%	2027年度目標 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 		

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



Pure Drive

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



ACUPSシリーズ

PureEne

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

Brother Open Innovation Bridge



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

CS B2027 經營基盤戰略

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・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



独自技術により
圧倒的な特長を持つ
キーデバイスである
プリントヘッド



世の中の変化に応える
バリエーション豊富な
インク



自動化や**BCP対応**
により変化に対して強靱かつ
コスト・品質競争力をそなえた
安定生産能力

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



お客様に魅力の
あるデバイス

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
- ・ リスキリング・リカレント教育施策の強化
- ・ グローバルチームブラザーを実現するグループ拠点の人財育成支援

多様性とエンゲージメントへの継続的な取り組み

- ・ グループ拠点ごとの自律性を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

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)

- 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

- 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

- 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

- 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む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

- 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

- 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

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

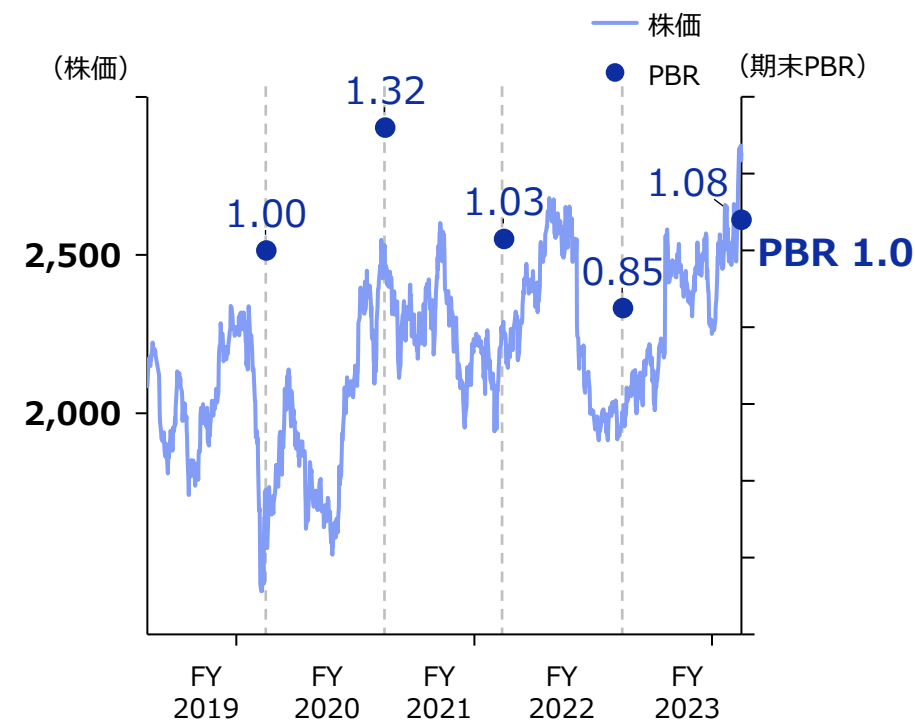
- 継続的な省エネルギー化、再生可能エネルギーの導入を推進
 - 高効率設備の導入、設備の運用改善
 - 太陽光パネルの追加導入
 - 再生可能エネルギーの調達

CS B2027 財務戦略・経営目標

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)

株価と期末PBRの推移 (2019~2023年度)

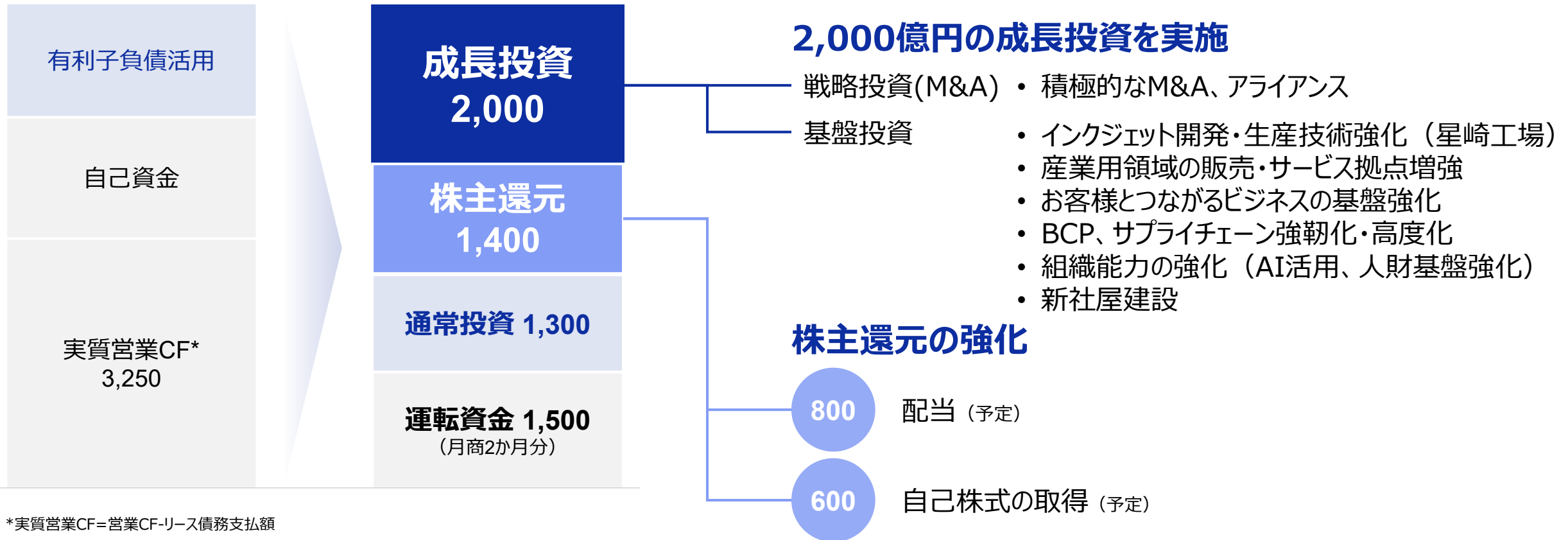


事業成長から創出される営業キャッシュフローと有利子負債を活用し、
M&A・アライアンスを中心とした成長投資（2,000億円）を実行するとともに、株主還元を強化する

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

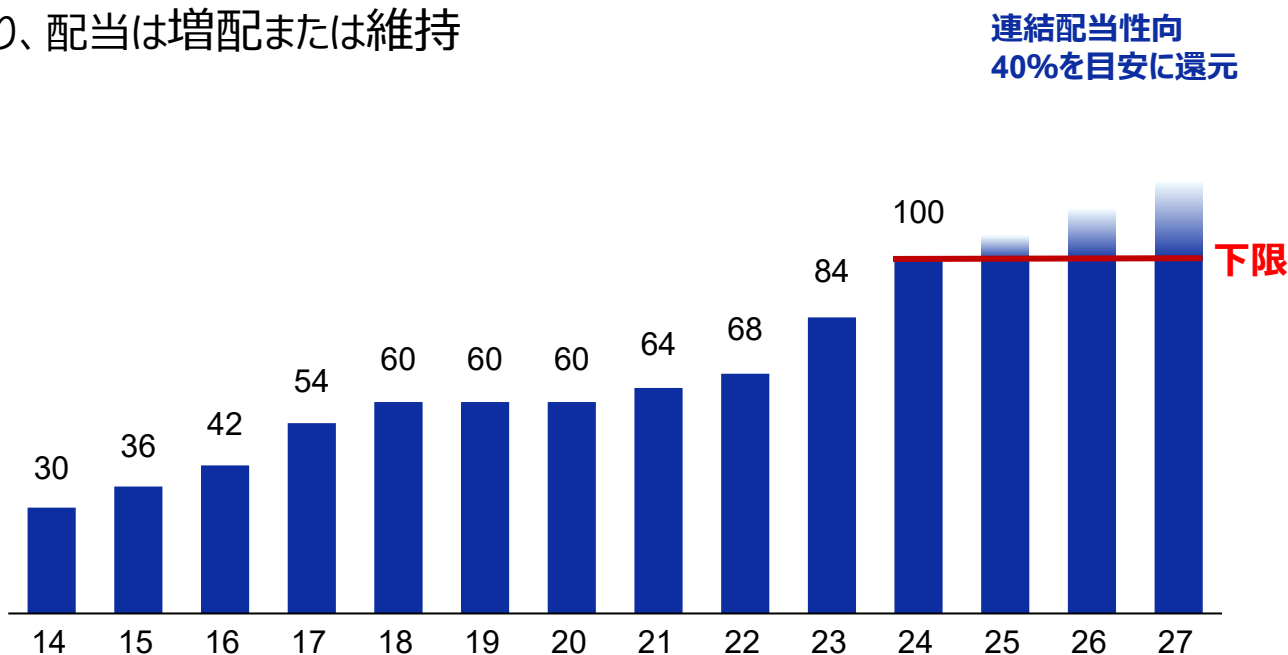


CS B2027期間中の配当は、1株あたり年間100円を下限とする 安定的な株主配当（配当性向40%目安）に加え、合計600億円の自己株式の取得を実施予定

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

1株あたり
年間配当額
(円)



自己株式
取得

100
億円

100
億円

600億円
(予定)
(3年合計)

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

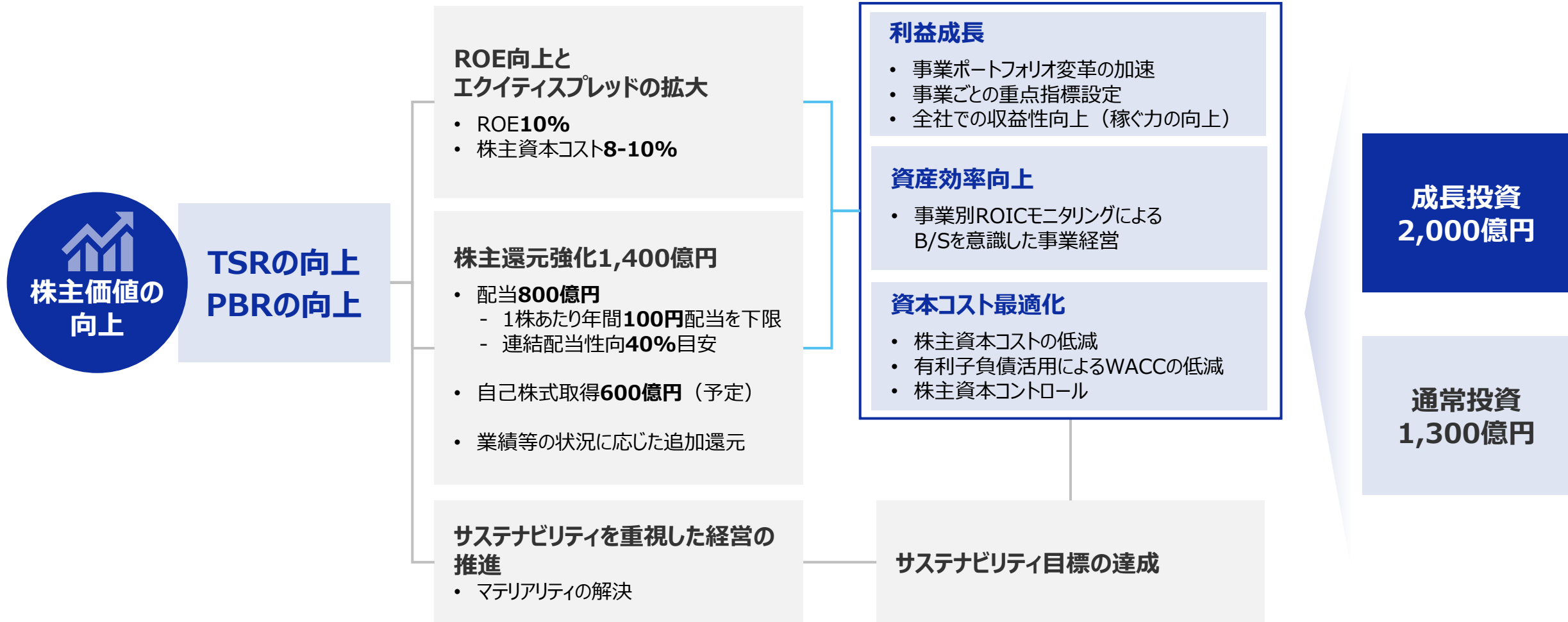
自己株式取得

- 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)

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



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)

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

Appendix

(参考) マテリアリティとサステナビリティに関わる方針・目標

マテリアリティ

CS B2027方針・サステナビリティ目標

人々の価値創出の支援

ブラザーの**製品・サービスの提供**を通じて、それらを使用する**お客様による価値の創出を支援**し、世界の人々の心豊かで快適な暮らしに貢献する

- 各事業の**社会的な存在意義**と**事業ポートフォリオ上の役割**に基づく、**お客様への提供価値の最大化**

多様な人々の活躍

ブラザーグループで**多様な従業員がいきいきと活躍**できる環境をつくり、**属性によらない多様な視点・知見・価値観**が、**イノベーション創出や組織の意思決定**に活かされている状態を実現する

- グローバルベースでの**従業員エンゲージメント**の向上
- 各拠点・地域の状況や課題に即した**多様な人財の活躍促進**
- 重点分野における**人財ポートフォリオ**の強化

責任あるバリューチェーンの追求

ブラザーの事業の**バリューチェーンに関わるすべての人々の人権を尊重**し、働く人たちの**安心・安全**を実現する

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

CO₂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CO₂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] **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**

*売上収益あたりのCO₂排出量

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***の2022年度比**16.9%削減**

*売上収益あたりの新規資源使用量

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

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

(参考) 用語説明 1/2

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: $ROIC = \text{税引後営業利益} / \text{投下資本}$

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を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	-	当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り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