

ブラザー工業の株主価値創造における課題の戦略的診断

Gemini Deep Research

エグゼクティブ・サマリー：ブラザー工業が直面する株主価値創造の課題に関する戦略的診断

本レポートは、ブラザー工業株式会社（以下、ブラザー工業）が発表した自己株式取得（以下、自社株買い）が、株価上昇という期待された効果をもたらすどころか、むしろ市場からの厳しい評価を招いた事象について、その根本原因を多角的に分析・診断するものである。2025年5月9日に発表された200億円の自社株買いは、翌営業日の株価を5%下落させるという逆説的な結果に終わった¹。この事象は、単なる一過性の市場の気まぐれではなく、同社の資本政策、成長戦略、そして投資家とのコミュニケーションにおける根深い課題が顕在化したものと結論づける。

本分析が明らかにする核心的な問題点は、以下の三点に集約される。第一に、発表された自社株買いは、キヤノンやセイコーエプソンといった競合他社が展開する株主還元策と比較して、その規模と市場へのインパクトにおいて見劣りするものであった。第二に、自社株買いと同時に発表された慎重な業績見通しが、株主還元というポジティブなシグナルを完全に打ち消し、むしろ将来の成長に対する市場の懸念を増幅させる結果となった。第三に、同社の中期経営計画「CS B2027」が掲げる成長投資と株主還元の両立という戦略は、現時点では市場の信頼を勝ち得るに至っておらず、どっちつかずの「戦略的煉獄」に陥っている。

これらの課題は、日本のコーポレートガバナンス改革が進展し、投資家が単なる株主還元の有無だけでなく、その背景にある資本配分戦略全体の妥当性を厳しく問うようになった「ニューノーマル」の時代において、ブラザー工業が直面する深刻な適応不全を示唆している。本レポートは、これらの課題を深掘りし、同社が市場の信頼を再構築し、持続的な企業価値向上を実現するための戦略的示唆を提供することを目的とする。

1. 期待外れの自社株買いが示す逆説：ブラザー工業に対

する市場の審判

企業の株主還元策の柱である自社株買いが、株価に対して逆効果となるという異例の事態は、その発表の背景と市場の受け止め方を詳細に分析することで、そのメカニズムが明らかになる。ブラザー工業のケースは、資本政策が他の経営情報と切り離して評価されるのではなく、企業の将来性に関する包括的な物語の一部として解釈されるという、現代の株式市場の特性を浮き彫りにする格好の事例である。

1.1. 事象分析：5月9日の発表に対する市場のネガティブな評決

2025年5月9日、ブラザー工業は発行済み株式総数の4.3%に相当する200億円の自社株買いを発表した¹。これは、同社が新たに策定した中期経営計画の一環として打ち出された株主還元策の第一弾であった。通常、自社株買いは1株当たり利益（EPS）の向上や株価純資産倍率（PBR）などの指標改善に繋がり、株価に対してポジティブな影響を与えることが期待される。しかし、市場の反応は正反対であった。発表翌営業日にあたる5月12日、同社の株価は5%下落し、その後も一進一退の展開が続くなど、市場の失望感を明確に反映した動きとなった¹。この即時かつネガティブな反応は、投資家が自社株買いという行為そのものではなく、その発表が付随する情報全体から企業の将来価値を判断したことを示している。

1.2. 業績見通しの影：慎重な会社計画がいかにして自社株買いの効果を蝕んだか

市場の失望を決定づけたのは、自社株買いと同時に発表された2026年3月期の連結業績見通しであった。会社側が示した連結純利益の見通しは、前期比で微増にとどまり、市場アナリストの事前予想（市場コンセンサス）に届かない水準であった¹。具体的には、会社予想の750億円に対し、市場コンセンサスはやや強気の見方を示しており、この乖離がネガティブサプライズとなった³。さらに、第1四半期の見通しもIFISコンセンサスを下回る水準であり⁴、近年の業績を分析すると、売上高は予想を上回るケースがあるものの、EPSはアナリスト予想を26%も下回るなど、収益性の課題が指摘されていた。今後の売上成長率も年率平均1.3%と、日本のハイテク業界の平均成長率を下回ると予測されている⁵。

自社株買いは、経営陣が「自社の株価は割安であり、将来の収益力に自信がある」というメッ

セージを市場に送るシグナリング効果を持つ。しかし、ブラザー工業の場合、この暗黙のメッセージが、将来の成長鈍化を示唆する弱気な業績見通しによって公然と否定される形となった。この矛盾が、投資家の信頼を大きく損なったのである。

1.3. ネガティブ・シグナルとしての自社株買い

市場は、自社株買いと業績見通しを個別のニュースとしてではなく、一つの統合された物語として解釈した。その結果、導き出された結論は極めてネガティブなものであった。すなわち、「この会社は、高いリターンを生むような魅力的な社内投資機会に乏しく、かつ中核事業の先行きも不透明である」という戦略的な弱さの告白として受け止められたのである。

この解釈に至る思考プロセスは以下の通りである。

1. 自信に満ち、成長を続ける企業は、将来の拡大を加速させるために事業への再投資を最優先する。株主還元は、これらの成長機会とのバランスの中で決定される。
2. 一方、成長が停滞し、有望な投資先が見出せない成熟企業は、他に有効な資金使途がないため、余剰資本を株主に還元することが期待される。
3. ブラザー工業が提示したシナリオは、この両者の最も悪い部分を組み合わせたものと映った。弱気な業績見通しは、有機的成長力の欠如（成熟企業の特徴）を示唆した。しかし同時に、発表された自社株買いは、株主還元への全面的な舵切りを宣言するには規模が小さすぎた。
4. 結果として、市場はブラザー工業を「成長見通しが暗い上に、株主価値の最大化にもコミットしきれていない企業」と判断した。この二重のネガティブ・シグナルが売りを誘発した。今回の自社株買いは、強さの証ではなく、信頼に足る成長ストーリーの不在を埋め合わせるための、不十分な代替案と見なされたのである。

2. 「CS B2027」の内部構造：ブラザー工業の二正面戦略の分析

ブラザー工業が掲げる中期経営計画「CS B2027」は、株主還元と成長投資という二つの要請に同時に応えようとする野心的な試みである。しかし、その資本配分フレームワークを詳細に分析すると、市場の疑念を招いた構造的な問題点が浮かび上がってくる。それは、戦略の論理的正しさとは裏腹に、その実行とコミュニケーションにおいて市場の信頼を勝ち得ていないという現実である。

2.1. 二本柱のアプローチ：600 億円の還元と 2,000 億円の成長投資のバランス

2025 年度から 2027 年度までを対象とする「CS B2027」は、「挑む。未来へ、大胆に」をテーマに掲げ、長期的な企業価値向上を目指している⁶。その具体的な財務戦略は、二つの大きな柱から構成される。一つは、3 年間で総額 600 億円の自社株買いを含む、1,400 億円規模の大幅な株主還元強化である¹。もう一つは、M&A やアライアンスを中心に、3 年間で 2,000 億円規模という巨額の成長投資を実行することである¹。これらの施策を通じて、売上収益 1 兆円、自己資本利益率（ROE）10%という高い目標を掲げている⁶。この計画は、資本効率の改善を求める市場の声と、持続的な成長ストーリーを求める声の両方に応えようとする、経営陣の意図を明確に示している。

2.2. 事業ポートフォリオの解体新書：4 つのセグメントの詳細分析

「CS B2027」の核心は、事業ポートフォリオを 4 つのカテゴリーに分類し、それぞれの役割と重要業績評価指標（KPI）を明確化した点にある⁶。この戦略的仕分けは、限られた経営資源をどこに重点的に配分するかという、資本配分の指針そのものである。

表 1：ブラザー工業「CS B2027」における事業ポートフォリオ戦略の概要

事業カテゴリー	主要セグメント	役割（ミッション）	重要業績評価指標（KPI）	戦略的アクション
成長事業	産業機器、インダストリアル・プリンティング、新規事業、業務用ラベリング	グループ全体の成長を牽引	売上収益	M&A を含む成長投資、人的リソースを優先配分
コア事業	プリンティン	全社の収益基	営業利益額	市場ポジショ

	グ&ソリューションズ (P&S) 事業 (業務用ラベリング除く)	盤を支え、売上・利益額を最大化		ン強化とビジネスモデル変容への投資
収益性追求事業	パーソナル&ホーム事業、ニッセイ事業	収益力を高め、全社に利益貢献	営業利益率	売上と利益のバランスを取りながら収益力を強化
収益性改革事業	工業用マシン事業、ネットワーク&コンテツ事業	収益構造を徹底的に見直し、安定した利益を創出	営業利益率	利益率の向上

出典：⁶に基づき作成

このポートフォリオ戦略は、論理的には非常に明快である。産業用領域を新たな成長の柱とすべく、売上比率 40%を目指して M&A を含む大胆な投資を行う一方で、既存の P&S 事業を安定した収益源（キャッシュカウ）と位置づけ、その他の事業では収益性の改善・向上を図る。2,000 億円の成長投資が、この「成長事業」に的を絞って投下されることが示唆されている。

2.3. 「コミットメント・ギャップ」：健全な戦略を損なう実行上の問題

「CS B2027」のフレームワークは、戦略論としては一貫性があり、説得力を持つ。しかし、その実行と市場へのコミュニケーションの段階で、市場の信頼を損なう「コミットメント・ギャップ」が生じている。市場は、還元と成長の両方の柱に対して、経営陣の本気度、すなわち確固たるコミットメントを感じ取れていない。

1. **還元戦略の柱におけるギャップ**：計画では 3 年間で 600 億円の自社株買いを約束している。しかし、最初の発表は、その 3 分の 1 である 200 億円で過ぎなかった。このような小出しのアプローチは、一度に大規模な枠を設定する競合他社とは対照的である。これは投資家に対して、経営陣が状況次第では残りの 400 億円の実行をためらう可能性があるという不確実性を与え、計画全体へのコミットメントに疑問符を付けさせる。

2. 成長戦略の柱におけるギャップ：2,000 億円という成長投資目標は、非常に大きく、そして抽象的である。産業用領域の売上比率を 40%に高めるという目標達成のために、この巨額の資本がどのように効果的に展開されるのか、具体的な M&A 案件や研究開発の進展といった目に見える証拠が市場に提示されていない⁶。市場は、壮大な変革のビジョンを信じるよう求められているが、その根拠となっているのは抽象的な計画と、ためらいが感じられる第一歩（200 億円の自社株買い）だけなのである。

結論として、ブラザー工業は長期的なビジョンを提示しながら、その実行においては短期的かつ非断定的な行動をとっている。この矛盾が、計画全体の信頼性を損なっている。

2.4. 「戦略的煉獄」という罫

ブラザー工業の戦略は、結果として同社を「戦略的煉獄（Strategic Purgatory）」とも呼べる状態に陥らせている。これは、明確な成長ストーリーで投資家を惹きつける「グロース企業」でもなく、大規模かつ安定的な株主還元で投資家に応える「バリュー企業」でもない、どっちつかずの中途半端な状態を指す。両方を目指す試みが、結果的にどちらの投資家層の期待も満たせないというジレンマである。

1. 弱気な業績見通しと低い有機的成長率予測は、同社が高成長株として認識される資格を剥奪している¹。グロース投資家は、より魅力的な成長ストーリーを持つ他の企業に目を向けるだろう。
2. 一方で、同社の自社株買いプログラムは、規模や積極性の面で、バリュー投資家やインカム投資家を惹きつけるには不十分である。彼らは、競合他社が示すような、より断固とした株主還元策を求める。
3. ポートフォリオ戦略そのものが、事業の大部分（コア事業）がもはや成長ドライバーではないことを暗に認めている⁶。市場の懐疑心は、「成長事業」と名付けられたセグメントが、巨額の投資に見合うだけの新たな利益を生み出し、コア事業の停滞を補って余りある成長を遂げられるのか、という点に集中している。
4. したがって、同社は戦略的な中間地帯で立ち往生している。その資本配分計画はこの戦略的曖昧さを反映しており、市場はこの明確なアイデンティティの欠如を株価下落という形で罰しているのである。

3. 競合比較分析：ブラザー工業の戦略と業界標準

ブラザー工業の自社株買いが市場で評価されなかった理由は、その絶対額だけでなく、業界の

競合他社との比較、すなわち相対的な観点から分析することで一層明確になる。同社の決定は、業界内で形成されつつある「期待水準」を下回るものであり、そのことが投資家の失望を増幅させた。

3.1. キヤノンの積極果敢な姿勢：規模と継続性による市場へのシグナル

複合機などの分野で競合するキヤノンは、株主還元において極めて積極的かつ一貫した姿勢を示している。記事が指摘するように、同社は 2025 年に入ってから既に 3 度にわたり、それぞれ 1,000 億円規模の自社株買いを決議している¹。同社の IR 情報を精査すると、2024 年 8 月には 1,000 億円（発行済み株式数の 3.3%）のプログラムを発表するなど、大規模な自社株買いを継続的に実施する明確な方針が見て取れる⁸。

キヤノンの行動は、業界における株主還元の高い基準を打ち立てている。その規模の大きさと繰り返される実行は、経営陣の強い自信と、株主への利益還元を経営の最優先事項の一つと位置づける明確なポリシーを市場に伝えている。この強力なシグナルは、ブラザー工業の相対的な見劣り感を際立たせる効果を持った。

3.2. セイコーエプソンのインパクト重視のアプローチ：決定的な閾値の突破

セイコーエプソンもまた、インパクトのある株主還元を実施している。同社は 2024 年に 300 億円の自社株買いを実行したが、その金額はキヤノンに及ばないものの、発行済み株式総数に対する割合は 5.1%に達した¹。この「割合」こそが、市場へのインパクトを測る上で決定的に重要な指標となる。金額の絶対額以上に、企業が自社の株式の何パーセントを市場から買い戻すかが、その本気度を示すからである。

3.3. 定量分析が示す分水嶺：なぜ規模が重要なのか

セイコーエプソンの 5.1%という比率の重要性は、SMBC 日興証券のクオンツアナリストによる分析によって裏付けられている。この分析は、自社株買いの規模と、その後の株価パフォーマンスとの間に明確な相関関係があることを示している¹。

- 発行済み株式総数の **5%以上**の自社株買いを発表した案件は、発表日から 100 営業日後に TOPIX（東証株価指数）を平均で****13%****上回るパフォーマンスを示した。
- 比率が **2%以上 5%未満**の案件では、TOPIX に対する超過リターンは平均****6%****にとどまった。
- 比率が **2%未満**になると、超過リターンはわずか****2%****まで縮小した。

この定量的なデータは、ブラザー工業の株価が下落した理由を冷徹に説明している。セイコーエプソンの 5.1%という比率は、最も高い株価上昇効果が期待できる「5%以上」のカテゴリーに属する。一方、ブラザー工業の 4.3%という比率は、効果が半減する「2%以上 5%未満」の中位カテゴリーに明確に分類される。つまり、ブラザー工業の行動は、その設計段階からして、市場に凡庸な結果しか期待させないものであった。投資家は、この数学的な現実を見抜いていたのである。

表 2：主要競合他社との自社株買いプログラム比較分析

会社名	発表/決議日 (一例)	取得価額総額 (上限)	発行済み株式 総数に対する 割合	市場の反応/示 唆
ブラザー工業	2025 年 5 月 9 日	200 億円	4.3%	発表翌営業日 に株価 5%下 落。SMBC 日 興証券の分析 では中位イン パクトのカテ ゴリーに属 し、効果が限 定的であるこ とが示唆され る。
キヤノン	2024 年 8 月 6 日、2025 年に 複数回	各 1,000 億円	3.3% (2024 年 8 月) など	継続的かつ大 規模な還元策 により、株主 還元への強い コミットメン トを示す。業 界のベンチマ

				ークとなっている。
セイコーエプソン	2024 年 4 月 26 日	300 億円	5.1%	SMBC 日興証券の分析で最も高い株価上昇効果が期待される「5%以上」の閾値を突破。インパクトを重視した戦略。

出典：¹に基づき作成

この比較表は、ブラザー工業の決定が、なぜ「埋没してしまった」のかを視覚的に示している¹。同社の自社株買いは、キヤノンのような絶対的な規模にも、セイコーエプソンのような相対的なインパクトにも欠けていた。市場は、このような中途半端な株主還元を評価するほど甘くはなかったのである。

4. 変貌する日本のコーポレートガバナンス環境

ブラザー工業の株主還元策が市場の期待を裏切った背景には、同社固有の問題だけでなく、日本の企業経営と投資家関係を取り巻くマクロ環境の劇的な変化が存在する。かつては形式的にでも実施すれば評価された自社株買いが、今やその戦略的意図と実効性を厳しく問われる時代へと移行した。この新しい潮流に適応できなかったことが、ブラザー工業の蹉跌の根底にある。

4.1. 「安易な成功」の終焉：なぜ形式的な自社株買いは通用しないのか

かつて、自社株買いは発表するだけで株価を押し上げる魔法の杖であった。しかし、コーポレ

ートガバナンス・コードの導入やアクティビスト（物言う株主）の活動活発化を受け、自社株買いは日本企業にとって特殊なイベントから日常的な財務活動へと変化した¹²。その結果、投資家はより洗練され、選別色を強めている。「小規模の自社株買いで投資家の圧力をかわそうとするもくろみは、市場に見透かされてしまう」という記事の指摘は、この新しい現実を的確に捉えている¹。

投資家はもはや、自社株買いという行為そのものを無条件に歓迎しない。彼らは、その規模、動機、そして企業の成長戦略全体における位置づけを総合的に分析する。自社株買いが、成長投資の機会がないことの裏返しなのか、それとも自信に満ちた資本配分戦略の一環なのかを見極めようとする。この文脈において、ブラザー工業の行動は、後者の説得力を欠いていた。

4.2. 政府の視点：経済産業省が提唱する「価値創造経営」

この投資家の視点の変化は、政府の政策方針とも軌を一にしている。経済産業省が2025年5月に公表した「価値創造経営小委員会」の中間報告は、日本企業がとるべき進路について明確なメッセージを発信した¹⁴。報告書は、「自社株買いよりも魅力的な資金の投入先を見つけ出して、社会全体が発展していく経路を切り開くことこそ、経営者の役割である」と断じ、安易な株主還元には警鐘を鳴らしている¹。

この提言は、企業に対して、まず最優先で取り組むべきは、持続的な成長を実現するための大胆な投資、すなわち「攻めの経営」であると促している¹⁴。株主還元は、その成長投資を十分に実行した上で、なお残る余剰資本の最適な使い道として位置づけられるべきだ、という考え方である。この政府からのシグナルは、説得力のある成長戦略を提示できる企業にとっては、株主還元よりも投資を優先する正当な理由となる。しかし、ブラザー工業のように弱気な業績見通ししか示せない企業にとっては、成長投資の正当性も、株主還元の説得力も、両方を失わせる厳しいものとなる。

4.3. 埋まらない溝：企業と投資家の間の深刻な認識ギャップ

ブラザー工業と市場との間のすれ違いは、日本企業全体が抱える、より広範で深刻なコミュニケーション不全の縮図である。生命保険協会が実施した2024年度のアンケート調査は、企業と投資家の間に横たわる認識の溝がいかに深いかを衝撃的なデータで示している¹。

表3：資本政策に関する企業と投資家の認識ギャップ

アンケート設問	企業の回答	投資家の回答	認識ギャップ
株主還元・配当政策の説明は十分か？	48%が「十分行っている」と回答	**0%** が「十分行っている」と回答	48 ポイント
手元資金の水準は適正か？	67%が「適正」と回答	82%が「余裕のある水準（過剰）」と回答	-

出典：¹に基づき作成

このデータは驚くべき事実を明らかにしている。企業の約半数が自社の株主還元策に関する説明は十分だと考えている一方で、投資家サイドでは、そのように評価している者が一人もいないのである。手元資金に関しても、企業側の大半が適正水準だと認識しているのに対し、投資家の大半は過剰だと考えている。これは単なる意見の相違ではなく、両者が全く異なる現実認識の中で対話（あるいは対話の不在）を行っていることを示している。

4.4. 破綻した対話と投資家の新たな要求

ブラザー工業が直面した困難は、この認識ギャップが引き起こした必然的な帰結である。同社の経営陣は、自らが策定した「バランスの取れた」計画が、市場に対して十分な説明責任を果たしていると考えていた可能性が高い。彼らは、自社の説明は「十分」だと考える **48%**の企業群に属していたのだろう。しかし、市場の反応は、彼らが投資家の言語を理解しておらず、もはや価値を置かれなくなった古い文法で語りかけていたことを無慈悲に証明した。

投資家からの要求は、もはや単純なものではない。

- **旧来の対話**：「もっと株主還元をしろ」→ 企業：「わかりました。自社株買いを実施します」
- **新しい対話**：「まず、貴社の成長計画を示せ。再投資する資本の一円に至るまで、その正当性を証明せよ。そして、投資によってそれを上回るリターンを生み出せないのであれば、その場合に限り、余剰資本を最も効率的な方法で我々に還元せよ」¹。

ある国内証券の投資銀行部門担当者が「海外 IR で投資家の意見を聞いた経営者がようやく自社

株買いに動くなど、受動的な案件があることは否定できない」と明かすように、多くの企業が依然として後手後手の対応に終始している¹。ブラザー工業は、この新しい対話のルールに適応できず、古い問いに答えたがために、新しい試験に落第したのである。彼らは株主還元策を発表したが、その前提となるべき成長ストーリーの説得力で市場を納得させることができなかった。その結果、自社株買いは勝利戦略の一部ではなく、敗北を認めた後の残念賞のように見えてしまったのだ。

5. 統合的所見と戦略的提言

本レポートで展開してきた分析を統合し、ブラザー工業の株価が低迷する根本原因を最終的に診断するとともに、同社および同様の課題に直面する他の日本企業が市場の信頼を再構築するための戦略的な道筋を提言する。

5.1. 診断：ブラザー工業の企業価値停滞の根本原因

ブラザー工業の株価下落は、複数の要因が致命的に組み合わさった結果である。その根本原因は以下のように診断される。

1. **規模の不十分さ**：発表された自社株買いは、競合他社の積極的な還元策や、市場インパクトを生むために必要とされる定量的な閾値（発行済み株式総数の5%）と比較して、規模において著しく見劣りした¹。
2. **ネガティブ・シグナリング**：弱気な業績見通しが同時に発表されたことで、自社株買いが本来持つべき「自信の表明」というポジティブなシグナルが完全に無効化された。むしろ、成長機会の枯渇を市場に自白するネガティブなシグナルとして機能した¹。
3. **戦略的アイデンティティの曖昧さ**：中期経営計画「CS B2027」が掲げる成長と還元の両立路線は、現時点ではどちらの投資家層にも響かず、明確な企業アイデンティティを打ち出せていない。「戦略的煉獄」に陥り、市場からの評価が定まらない状態にある。
4. **コミュニケーションの失敗**：これらの問題は、企業と投資家の間に存在する深刻な認識ギャップと、より高度な戦略的対話を求める市場の新しい要求に適応できていない、という根本的なコミュニケーションの失敗によって増幅された¹。

5.2. 提言：市場の信頼を再構築するための方策

ブラザー工業が現在の停滞から脱却し、持続的な企業価値向上への道を歩むためには、以下の三つの領域における抜本的な方針転換が不可欠である。

1. 戦略的明確性の強化（Enhance Strategic Clarity）：

経営陣は、より明確な企業アイデンティティを選択し、それにコミットする必要がある。中途半端な中間地帯はもはや許容されない。

- **成長路線を選択する場合**：産業用領域におけるポートフォリオ変革を加速させ、市場が納得する規模と質の M&A を速やかに実行する。研究開発の進捗や具体的な協業案件など、2,000 億円の成長投資の成果を具体的に、かつ継続的に市場に示し、成長ストーリーの信頼性を高める。
- **バリュー路線を選択する場合**：もし成長戦略の実現に時間がかかると判断するならば、一時的にでも「バリュー企業」としてのアイデンティティを明確に受け入れ、より大規模で、予測可能性の高い株主還元プログラム（例えば、複数年にわたる大規模な自社株買い枠の設定や、総還元性向の目標引き上げなど）を導入する。

2. 投資家コミュニケーションの刷新（Revamp Investor Communication）：

単に「何をするか（What）」を発表する段階から、「なぜそれをするのか（Why）」を説得力をもって説明する段階へと移行しなければならない。

- 全ての資本配分決定（投資であれ、還元であれ）を、「CS B2027」の戦略的文脈の中に位置づけ、期待されるリターンや具体的な KPI と結びつけて正当化する。
- 生命保険協会の調査で明らかになった認識ギャップを埋めることを明確な目標とし、経営トップが主導して、投資家との対話の質と量を抜本的に改善する。

3. 「言うより、示す」アプローチの採用（Adopt a "Show, Don't Tell" Approach）：

2,000 億円の成長計画に対する市場の信頼は低い。抽象的な計画を語るのではなく、具体的な行動と結果で信頼を勝ち取る必要がある。

- 最優先事項として、戦略に合致した重要な M&A 案件を実行・発表するか、「成長事業」セグメントにおける明確な有機的成長（売上・利益の拡大）を達成し、市場に示す。具体的な成功事例は、いかなる長期計画よりも雄弁に企業の将来性を語る。

5.3. 将来展望：「CS B2027」の成否を分けるシナリオ

ブラザー工業の今後の企業価値は、「CS B2027」の実行にかかっている。考えられるシナリオは大きく二つに分かれる。

- **成功シナリオ**：産業用領域で戦略的に重要な M&A に成功し、新たな収益の柱を構築する。これにより、市場は同社を「成長企業」として再評価（リ・レーティング）し、株価は新たな上昇局面に入る。その後の自社株買いは、規律ある資本配分戦略の一部として市

場から好意的に受け止められるようになる。

- **停滞シナリオ**：成長投資資金を効果的に展開できず、M&A も小粒なものにとどまる。中核事業の停滞が続き、場当たりの小規模な自社株買いを繰り返すものの、株価へのインパクトは限定的。企業価値の低迷が続き、最終的にはアクティビストの標的となる可能性も高まる。

現状の軌道は、残念ながら「停滞シナリオ」に近い。この道筋を「成功シナリオ」へと転換させるためには、経営陣による迅速かつ断固たる意思決定と、上記提言の実行が不可欠である。市場は、その変革への本気度を厳しく見守っている。

引用文献

1. もがくブラザー、自社株買いでも株価上がらず 投資家は効果見極め.docx
2. ブラザー工業<6448> |時系列| 銘柄データ | トレーダーズ・ウェブ, 9 月 4, 2025 にアクセス、https://www.traders.co.jp/stocks/61_6448/historical/4
3. 【アナリスト予想】ブラザー工業、26 年 3 月期経常予想。対前週 1.7%上昇。(アイフィス株予報), 9 月 4, 2025 にアクセス、<https://finance.yahoo.co.jp/news/detail/049b6982a11264c33c5a492c4fc88d746018e846>
4. ブラザー工業(6448) : ニュース - 業績速報 | 株予報 Pro, 9 月 4, 2025 にアクセス、<https://kabuyoho.jp/sp/reportNews?bcode=6448>
5. ブラザー工業 2026 年第 1 四半期決算：売上高は予想を上回るが、EPSは遅れる - Simply Wall St, 9 月 4, 2025 にアクセス、https://simplywall.st/ja/stocks/jp/tech/tse_-6448/brother-industries-shares/news/a1a84f64d06453a4/amp
6. 中期戦略 | 企業情報 | ブラザー - Brother Global, 9 月 4, 2025 にアクセス、<https://global.brother/ja/investor/management/csb>
7. ブラザーグループ、企業価値向上に向け中期戦略「CS B2027」策定 事業ポートフォリオの変革を加速 | Biz/Zine, 9 月 4, 2025 にアクセス、<https://bizzine.jp/article/detail/11303>
8. キヤノンが 3 2 0 0 万株を上限とする自社株買いを発表 | 個別株 - 株探ニュース, 9 月 4, 2025 にアクセス、<https://kabutan.jp/news/marketnews/?b=n202408061181>
9. IR ニュース | キヤノングローバル - Canon Global, 9 月 4, 2025 にアクセス、<https://global.canon/ja/ir/news/>
10. 自己株式の取得状況に関するお知らせ | ニュース | エプソン - Seiko Epson Corporation, 9 月 4, 2025 にアクセス、<https://corporate.epson/ja/news/2024/240906.html>
11. 自己株式の取得状況及び取得終了に関するお知らせ (2025 年 2 月 18 ..., 9 月 4, 2025 にアクセス、<https://corporate.epson/ja/news/2025/250218.html>
12. ニッポン解剖～日本再興へのメカニズム～「急増する自社株買いと ..., 9 月 4, 2025 にアクセス、<https://www.sparx.co.jp/report/detail/2501.html>

13. 増加する自社株買い、その背景と効用 | 財界観測 | グローバル・リサーチ | 野村のサービス, 9 月 4, 2025 にアクセス、
https://www.nomuraholdings.com/jp/services/global_research/zaikai/news20190601103076.html
14. 価値創造経営小委員会の中間報告を公表します (METI/経済産業省), 9 月 4, 2025 にアクセス、
<https://www.meti.go.jp/press/2025/05/20250530008/20250530008.html>
15. 経産省、価値創造経営小委員会の中間報告を公表します (30 日) | 商事法務ポータル NEWS, 9 月 4, 2025 にアクセス、
<https://wp.shojihomu.co.jp/archives/143233>
16. 企業価値向上に向けた取り組みに関するアンケート 集計結果(2024 ..., 9 月 4, 2025 にアクセス、
https://www.seiho.or.jp/activity/sdgs/esg/pdf/20250418_3_5.pdf