

KOMORI CORPORATION
INTEGRATED REPORT
2022



Beyond Expectations

「顧客感動企業」の実現

VISION

顧客の期待を一步超え、
感動を提供し続けること

MISSION

ステークホルダーとの良好な関係を築き、
社会への貢献を果たすこと

VALUE

常に顧客視点で事業活動を反省し
改善を続けること

代表取締役社長 兼
最高経営責任者(CEO)
持田 訓

取締役会長
小森 善治

CONTENTS

■ KOMORIグループの企業理念	01
KOMORIの価値創造	
KOMORIの原点	03
沿革	05
印刷技術とKOMORIのコアコンピタンス	07
顧客感動企業とKOMORIのマテリアリティ	09
KOMORIグループの価値創造プロセス	11
CEOメッセージ	13
KOMORIの事業戦略	
第6次中期経営計画	23
財務担当役員メッセージ	27
セグメントハイライト	29
価値創造ストーリー	31
KOMORIのサステナビリティ	
■ 持続可能な環境・社会の実現	35
■ 従業員エンゲージメントの向上	43
■ ステークホルダーとのパートナーシップ	47
■ 経営の透明性とガバナンス強化	48
指名報酬諮問委員会社外取締役インタビュー	53
役員紹介	57
データ編	
財務・非財務ハイライト	59
過去10年間の財務指標推移	61
2022年3月期実績と2023年3月期事業環境	63
過去2年間の財務諸表	65
株式・株価情報	68
会社概要と拠点一覧	69
子会社要覧	70

小森コーポレーション 統合報告書2022について

- 【編集方針】** 小森コーポレーション 統合報告書2022は、KOMORIグループの中長期的な価値創造への取り組みについて、株主・投資家をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様に、財務・非財務の両面から開示することを目的としています。編集に当たっては、国際統合評議会（IIRC）の「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省による「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」を参考にしています。
- 【対象読者】** KOMORIグループに関わるすべてのステークホルダーの皆様
- 【報告期間】** 2022年3月期（2021年4月～2022年3月）を主たる報告対象期間としていますが、当該期間以前もしくは以後の情報も含まれます。
- 【報告範囲】** 株式会社 小森コーポレーション、子会社24社（連結対象子会社）より構成されるKOMORIグループを対象としています。
- 【発行日】** 2022年10月

【将来情報に関する注意事項】

本レポートには、将来の見通しに関する記述が含まれています。実際の業績は当社の見通しとは異なる可能性がありますのでご理解くださいますようお願い申し上げます。



百万塔陀羅尼經 (770年)

開版年代が判明している世界最古の印刷物。
100万基の木造三重小塔内に木版印刷した
『陀羅尼』1部ずつを納め、南都十大寺に10万
基ずつ寄進したと言われる。法隆寺に一部現存。

Mizuno Printing Museum所蔵

印刷あるところに文化あり

かつて印刷物は人類にとって唯一の情報メディアでした。

印刷物は人類の叡智を普及させ、人々の暮らしを豊かにしてきました。

次に放送という新しいメディアが生まれ、印刷メディアはそれと競い合い、

補い合いながら、さらに多様化・高度化し、発展を続けました。

コンピュータが新しい情報化時代を開いたときも、同じことが繰り返されました。

メディアとは本質的に競い淘汰し合うものではなく、

互いに補い合いながら成長していくものだからです。

KOMORIは、先進の印刷技術で情報、文化、経済を支えてきました。

それがKOMORIの原点です。

これからの時代を正確に予想することは容易ではありません。

しかし、印刷の未来がどの方向を目指しているのか

KOMORIの企業戦略にひとつの答えを見いだすことができます。

本物を再現・共有し、文化を継承するKOMORI

印刷が独自の価値を主張していくための要素の1つとして、超高精細な画像表現の再現があります。

KOMORIの技術はおよそ30年前でさえ、すでに網点が見えないほどの高精細印刷を可能にしています。

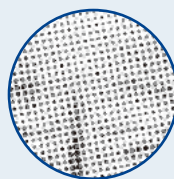
たとえばアメリカのハンティントン図書館が75周年記念に制作したチャーサーの『カンタベリー物語』の復刻版ではKOMORIの印刷機が使われ、当時のコンピュータで拡大しても網点が見えないという、高精細印刷を実現しました。



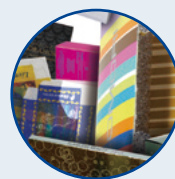
4~7世紀
パピルス文書
古代エジプト



1455年頃
グーテンベルク
42行ラテン語聖書 零葉



1911年
平版オフセット印刷の
登場



1985年
DTPの登場
パッケージ印刷など



1993年
デジタルオフセット印刷機
印刷方式の多様化

KOMORIは1923年の創業以来、社会文化を支える印刷機械づくりにまい進してまいりました。その歴史には30年のビジネスサイクルがあり、印刷技術の進歩を通じて日本経済の発展を支えつつ、世界の印刷文化に貢献しています。創業から第二次世界大戦までは印刷の機械化で日本経済の創成期を支え、大戦後から今日まで印刷の自動化、カラー化、海外展開などを通じて、

創業期

関東大震災後の創業から第二次世界大戦

1923 創業

オフセット印刷の登場、印刷の機械化で関東大震災以降の日本経済の発展に貢献しました。

関東大震災の発生から50日後の大正12年10月20日、創業者である小森善七、善一兄弟は「小森機械製作所」を創業。1928年にはオフセット印刷機械の第一号機が完成。1946年には「株式会社小森印刷機械製作所」に改組、小森善七が社長に就任しました。

成長期

第二次世界大戦からの再出発

1950

昭和21年の戦時諸法令の廃止で印刷製本機械の生産が再開され、オフセット印刷機の自動化と高速化が進展すると同時にカラー化が始まりました。活版からオフセット印刷への印刷革命とも言うべき構造転換期を迎えた時期でもあります。

オフセット印刷機械の市場が本格的な拡大局面を迎えるとともに、機械の大型化も進み、海外展開へ軸足を移し始めました。また、1958年には印刷局から銀行券印刷用凸版2色枚葉印刷機を受注、紙幣印刷機へ本格進出しました。

飛躍期

世界のKOMORIへ飛躍

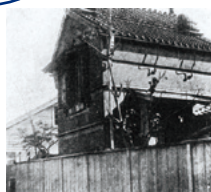
1980

バブル経済を経て、印刷業界の労働力不足対応、印刷の高速・大量印刷・カラー化で日本経済に貢献してまいりました。

同時に海外現法の設立に動き、海外展開を強化、日本を代表するオフセット印刷機械のトップメーカーとしての地位を確立した時期でもあります。

- 1983年 東証二部上場
- 1984年 東証一部昇格

30年ごとの
ビジネスサイクル



1923年 小森鉄工所 (震災前)



1936年 第二工場 (本所吾妻橋)



1967年 取手工場竣工



1978年 関宿工場竣工



1986年 小森マシナリー新工場完成

グローバル化

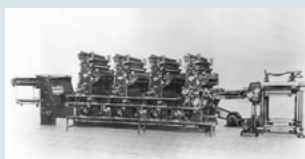
- 1952年 オフセット機初輸出(タイ、フィリピン向け)
- 1956年 全自動高速オフセット機を北米へ初輸出
- 1968年 海外の印刷機材展に初出展(シカゴ)

- 1982年 北米に現地法人
- 1984年 英国に現地法人
- 1986年 オランダに現地法人
- 1988年 オランダに小森ヨーロッパ設立

技術
新規事業



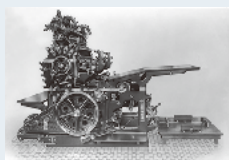
●1925年 ハンドプレス



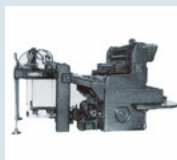
●1957年 小森初の4色オフセット印刷機「UM-4C」



●1990年 世界初 完全自動刷版交換装置APCを発表



●1928年 四六半裁オフセット印刷機



●ストリームフィーダー付単色機



●1981年 リスロン40発表



●1997年 コモリKHSシステムを開発

証券
印刷機

- 1958年 印刷局から初受注、紙幣印刷機へ進出
- 1972年 大蔵省印刷局向け ドライオフセット凹版印刷機開発

- 1996年 8色両面ドライオフセット印刷機、3色凹版機、2色番号機開発し、インドへ納入

世界経済および世界の印刷市場の礎を担っています。そして、1993年に「顧客感動企業」を宣言し、次なる30年(2010~2040)は、全世界のお客様に感動していただける製品やサービスを提供し、お客様を起点とした「価値創造活動」を通じて、「顧客感動企業」の実現に向けて、努力を重ねてまいります。

変革期 時代の変革期を迎えた再創業の時期

2010

2040

1983年東京証券取引所2部に上場、翌年には1部へ昇格しました。2005年にはつくばプラント第2期工事が完了し、取手プラントを全面的に統合しました。2009年には第3期工事が完了し、関宿プラントを統合するとともに小森グラフィックテクノロジーセンターをオープンさせました。

印刷需要の小ロット化、短納期ニーズの高まり、印刷の高度デジタル化、キャッシュレス化などの新たな時代の変化が急速に進み始めました。

そのような中、PE(プリンテッド・エレクトロニクス)などの新規事業へ展開すると同時に企業買収(ドイツ・MBO社)や最新鋭のデジタル印刷機の市場投入を通じたビジネス領域の拡大、デジタル化対応、ものづくり革新の断行、ビジネスモデルの変革を通じた再創業期が到来しております。また、印刷工程の前後の作業をネットワークで結んだ生産管理システムを提供、総合的なソリューションを実現するPESP(Print Engineering Service Provider)事業を推し進めてまいります。

1990年スローガン

1993年

21世紀の印刷文化を創る

顧客感動企業を宣言

- 2014年 セリア買収(PE事業強化)
- 2020年 MBO買収



1989年 仏コモリ・ジャンボン・S.A設立



2009年 つくばプラント第3期工事了



2012年 中国南通市に製造拠点

- 1990年 イタリアに現地法人
- 1991年 フランスに現地法人
- 1998年 香港に現地法人
- 2001年 台湾に現地法人
- 2005年 中国深圳に現地法人

- 2012年 中国南通市に製造拠点
- 2014年 シンガポール、マレーシアに現地法人
- 2018年 インドに現地法人
- 2019年 中国小森(深圳)印刷技術有限公司



コモリ・インターナショナル(ヨーロッパ)B.V.



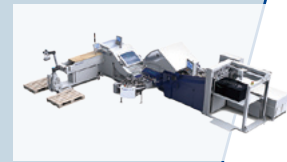
● 2002年 リスロンS40開発
機械工業デザイン賞グランプリ



● 2011年 H-UVシステム
日本印刷学会技術賞
米国印刷工業会インターテック技術賞



● 2014年 PE向けファイン配線
グラビアオフセット印刷機を発表



● 2020年 ポストプレスのMBO社買収
MBO K8-CoBo-Stack



● 2004年 システム355
機械工業デザイン賞グランプリ



● 2015年 インプレミアIS29
販売開始



● 2020年 リスロンGX40RP
インターテック技術賞



● 1996年 インドに納入された
凹版印刷機CURRENCY IC 432



● 2012年 12色両面銀行券オフセット
印刷機LC 1232開発、イギリスへ納入



● 2018年 CURRENCY NV
国際通貨協会最優秀技術賞受賞



顧客感動企業の実現へ

印刷技術は高度な複合技術

超高度技術

時代はさらに高速、高品質を求める

オフセット印刷の印刷物は網点といわれる細かな点で表現されています。この再現には、JIS基準を遥かに凌ぐ、一点の部品寸法が、1,000分の1mm単位の超高精度の組み立て技術が要求されます。また、紙やインキなどデリケートな材料を高速印刷の中でいかに安定させるかという困難な問題があります。これをクリアするには構造解析、流体解析、運動解析、新素材技術など多様な技術開発が必要です。印刷技術は極めて高度な複合技術なのです。



紙幣印刷機メーカーとしての誇りと責任

紙幣印刷機は多様な印刷方式の集合体

経済活動における決済手段を裏付ける紙幣がKOMORIの紙幣印刷機で刷られていることは特筆すべき事実と言えます。1960年代、KOMORIは大蔵省印刷局(現 国立印刷局)の依頼を受け、初めて紙幣印刷機を開発しました。以来、他の印刷機メーカーの追随を許さない高度な技術で、国内唯一の紙幣印刷機メーカーの座を守り続けています。紙幣印刷機は偽造防止のため、オフセット、凸版、凹版など様々な印刷方式を複雑に組み合わせて構成されています。顧客は国立印刷局をはじめ、各国の中央銀行や政府機関に限定されるため、製作台数は限られており、高度なすり合わせ技術によって組み立てられ、量産機とは大きく異なります。紙幣印刷機は印刷技術の粋を集めた結晶であり、その意味で自動車メーカーがレーシングカーを手がけるのに似ていると言えるでしょう。

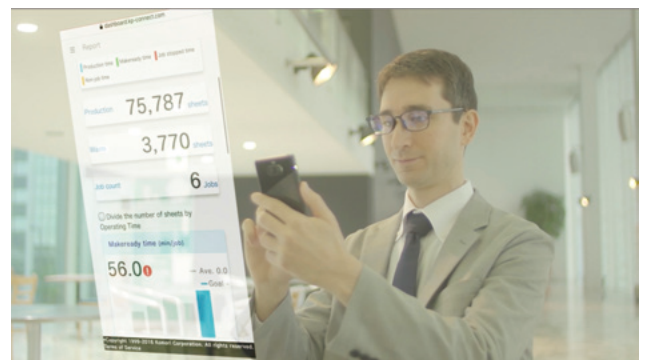


50,000 parts

KOMORIの印刷機は、平均5万点の部品で構成されています。

高速、高品質、デジタル化、そして自動化へ 印刷に革命をもたらしたハイテクノロジー

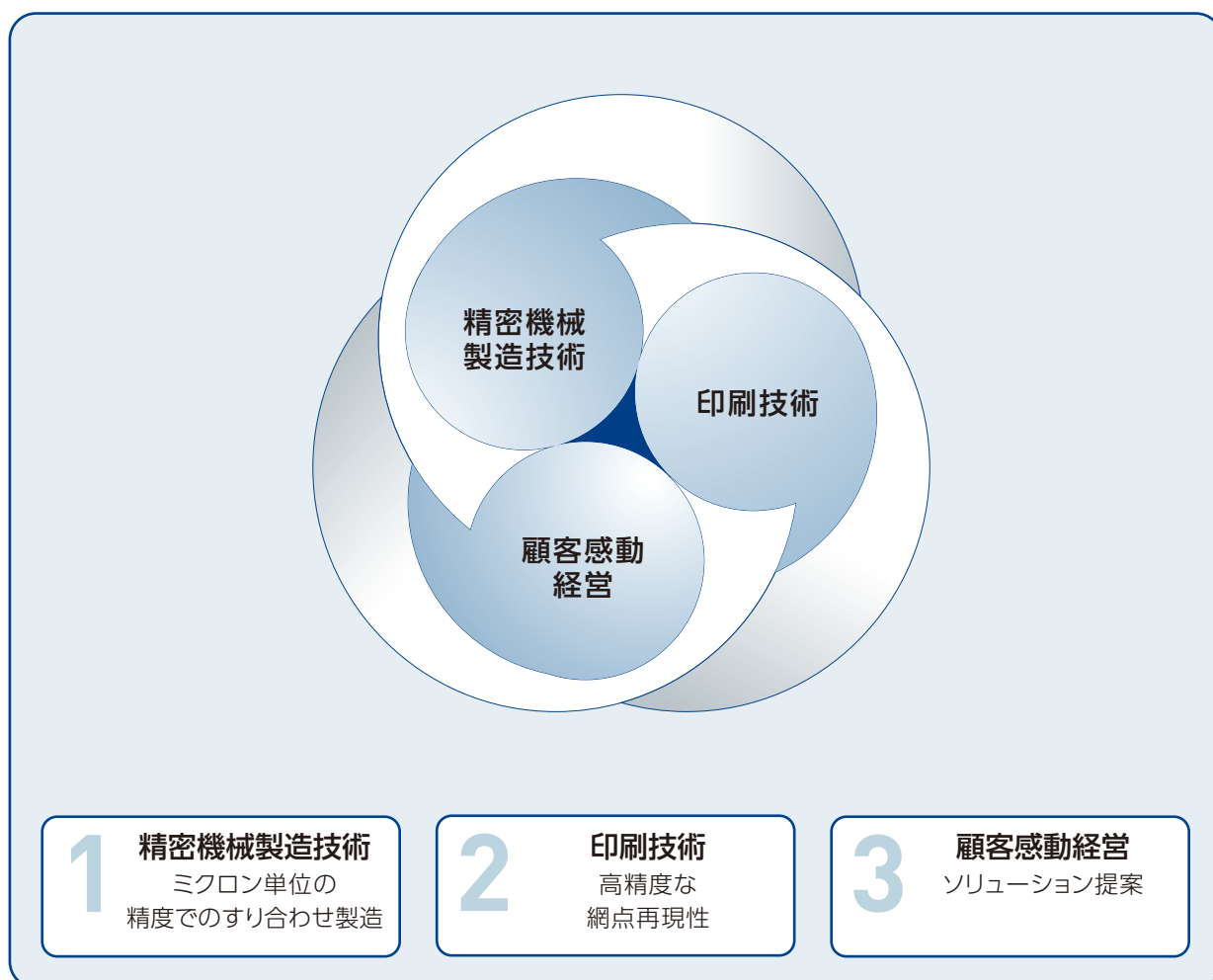
KOMORIは世界に先駆け、1990年にAPC(完全自動刷版交換装置)を開発して版交換作業を完全に自動化しました。インキローラーなどの洗浄も自動化し、印刷業界に旋風を巻き起こしました。2010年代に入ると、IoT・クラウドを活用して、すべての印刷工程の作業予定/進捗情報をリアルタイムで集約、見える化し、MIS(基幹システム)自動連携や生産スケジュールリング機能も携えるデジタル工程管理システム"KP-コネクト"を開発しました。



オフセット技術で培われたコアコンピタンス

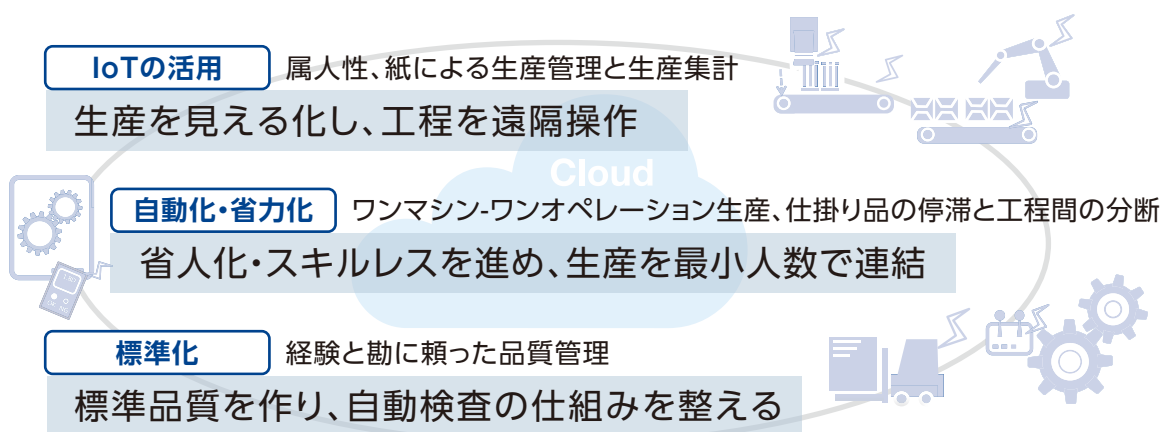
3つのコアコンピタンス

ミクロン単位の精度が要求される印刷の品質を保ちながら高速化を実現する技術基盤は、ロケット、航空機などをつくる技術と同等の極めて高いレベルにあります。これらの高度な複合技術は、オフセット技術で培われたKOMORIの3つのコアコンピタンスに表されます。



《KOMORIが描くスマートファクトリー》

3つのコアコンピタンスを最大限発揮する究極の姿が、スマートファクトリーです。



「顧客感動」とは顧客期待を上回ること

1994年「顧客感動創造活動」を開始

多くの人たちに感動をもたらすためには、何が必要か。

これからの印刷はどうあるべきか。

これらを原点として、私たちは自由な発想と独自性から生まれた数々の技術と製品をベースに、クリーンでエコロジーな印刷システムの開発を進めてきました。

①技術革新と印刷機の調和

印刷工場の課題解決 → 高品質と高生産性の実現

②人と印刷機の調和

人へのやさしさ → オペレーターの快適性、操作性、安全性

③工場環境と印刷機の調和

工場全体をリンク → トータルな印刷システムの構築

顧客感動企業とは何か、KOMORIの考え

顧客を特定し、生の声を聴いて顧客期待を確定すること。

そして、常に、顧客期待を上回り続け、顧客評価を得ることです。

顧客期待 < 顧客評価(顧客感動)

そのために、私達は顧客期待を一步超える付加価値を提供し続けなければなりません。

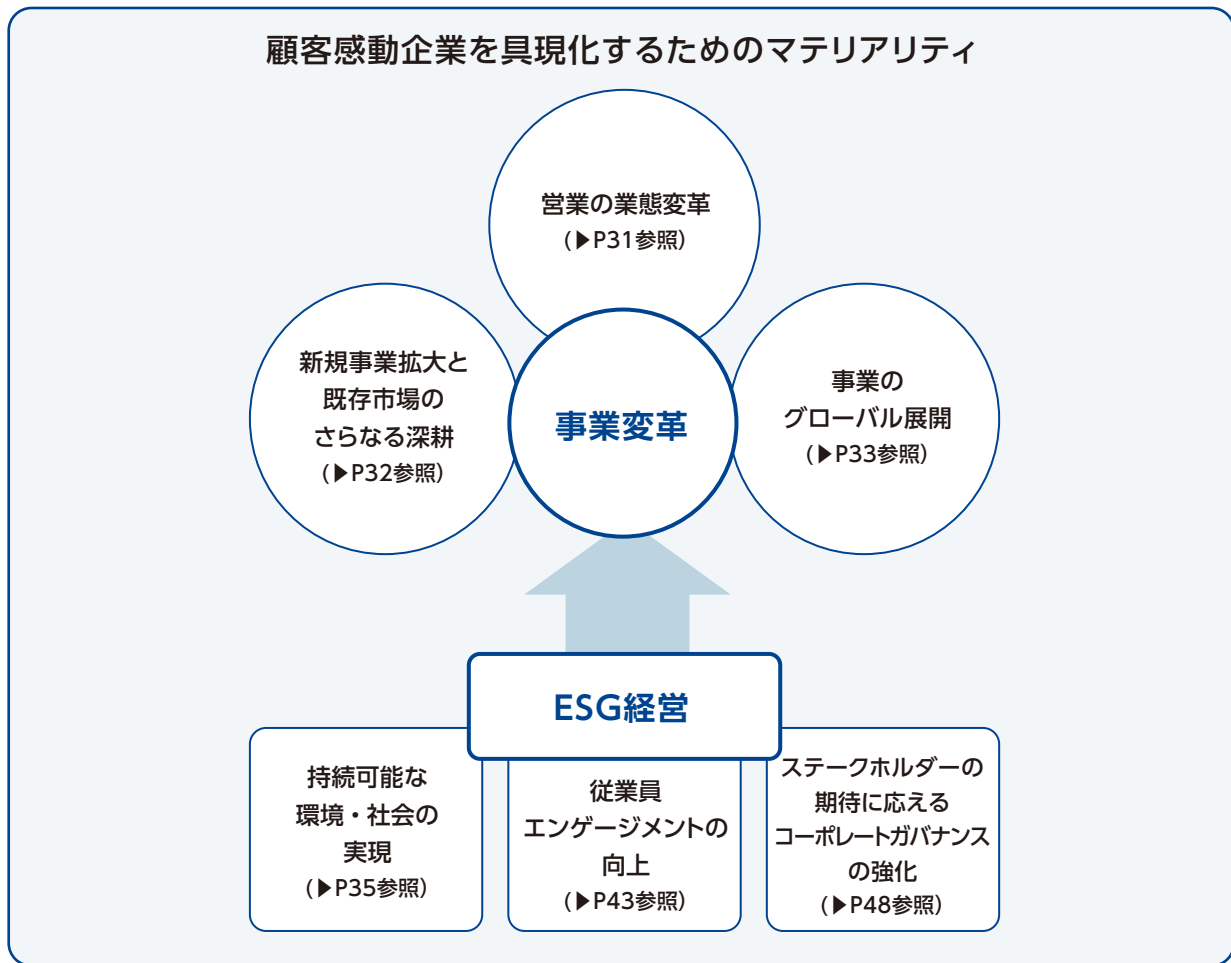
KOMORIのマテリアリティ

KOMORIのマテリアリティの選定にあたっては、

- ① 企業理念の「顧客感動企業」を具現化するための経営課題
- ② 第6次中期計画を達成させるための重要な経営課題
- ③ ステークホルダーとの対話を通じて認識した経営課題
- ④ 今後の社会課題と印刷業界を取り巻く環境変化

の観点において、事業の進め方、そしてESG経営の2つの側面から6つのマテリアリティを抽出致しました。

本マテリアリティは、中期計画を推進する中で、内容と決定のプロセスを随時見直してまいります。



事業変革

営業の業態改革

時代の変化、顧客の変化と共に自ら業態変革していくこと

【目標:PESP事業比率 2024年3月期 32.6%】

新規事業拡大と既存市場のさらなる深耕

事業ドメインを変更し、新規事業を創造することで事業を構造改革し、会社の持続的発展に寄与する

事業のグローバル展開

印刷事業は海外市場規模が大きく、KOMORIの事業領域はグローバル市場となり、グローバルな組織と人財が必要とされる

ESG経営

持続可能な環境・社会の実現

印刷資材(紙、水、インク他)は地球の資源と深く関係し、エコロジーの活動は企業活動に不可欠である

【目標:2031年3月期にCO₂排出量50%削減(2011年3月期比)】

従業員エンゲージメントの向上

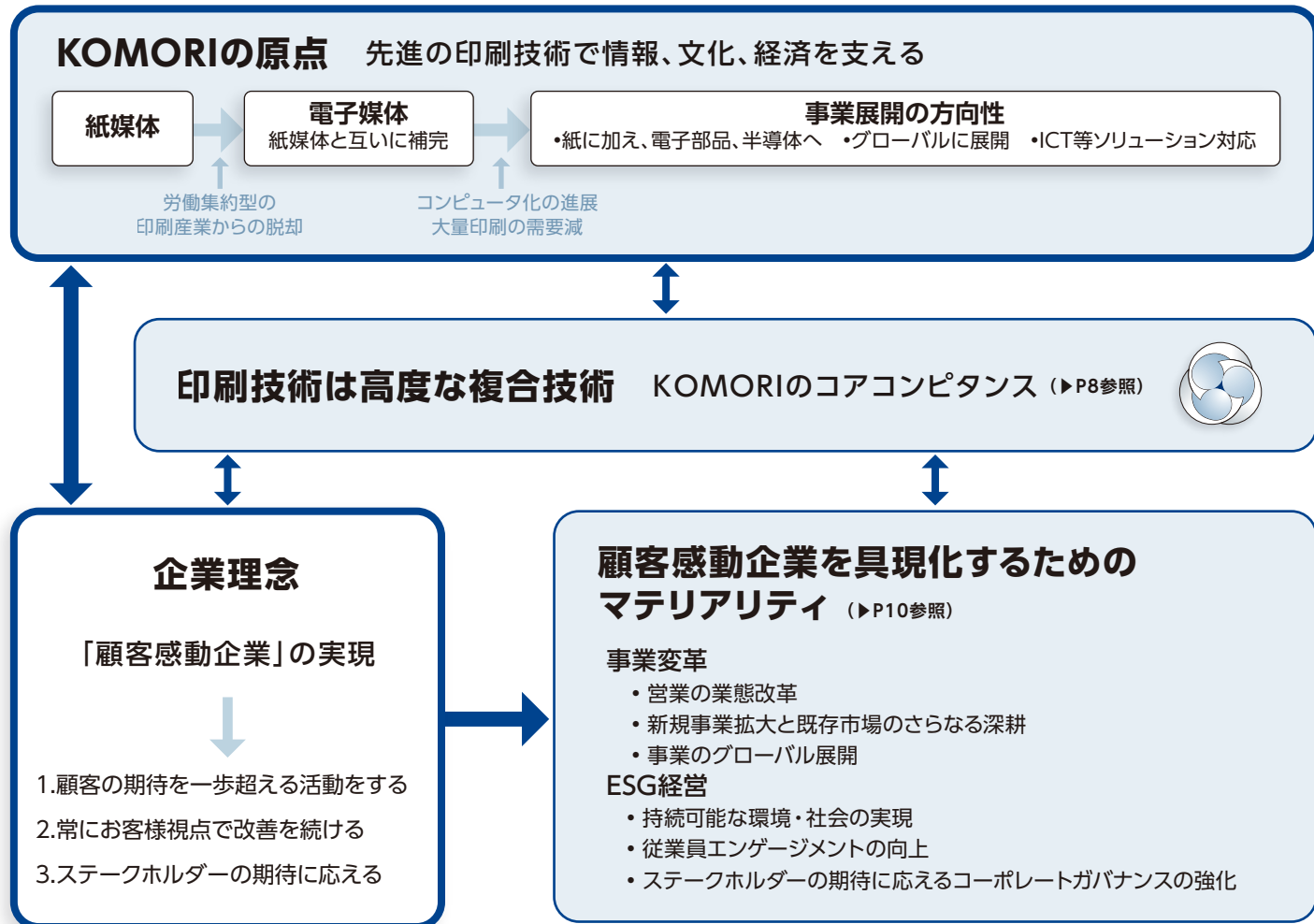
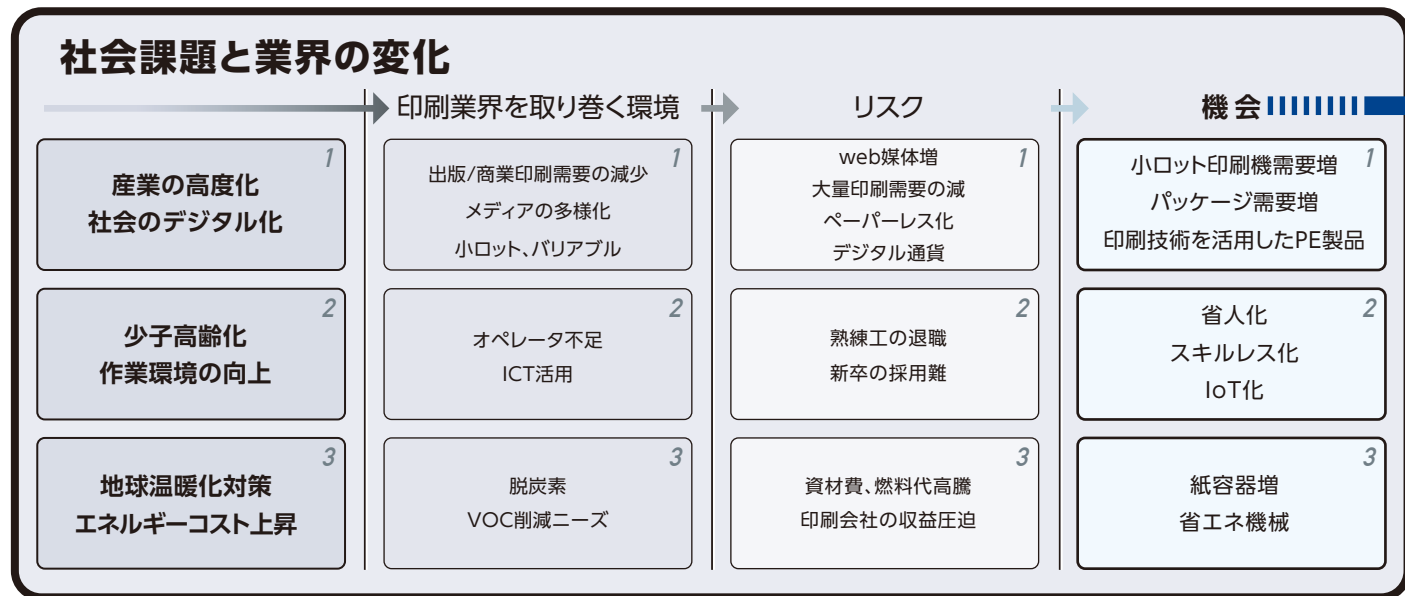
社員が、KOMORIの仕事を通じて自らが成長できると実感できる組織風土と育成機会が与えられ、労働意欲と能力を高める

ステークホルダーの期待に応えるコーポレートガバナンスの強化

ガバナンスはグローバル市場でKOMORIが持続可能な会社であることの必須条件である

KOMORIの価値創造プロセス

情報、文化、経済分野において、社会課題と向き合い解決しながら、自ら業態変革していくことで、企業価値を持続的に高めてまいります。



KOMORIはお客様を取り巻く社会課題に対して、世界最高水準の投資収益性を誇る印刷機械や証券印刷機の市場投入に加え、PESP事業戦略のもと、最新鋭のデジタル印刷機や印刷工場のスマート・ファクトリー化提案で、お客様へ感動をお届けします。同時にMBOの買収による製品ラインアップ拡大に加え、印刷技術を応用したPE(プリンテッド・エレクトロニクス)事業の強化で新たな市場創造を目指します。

INPUT 2022年3月期

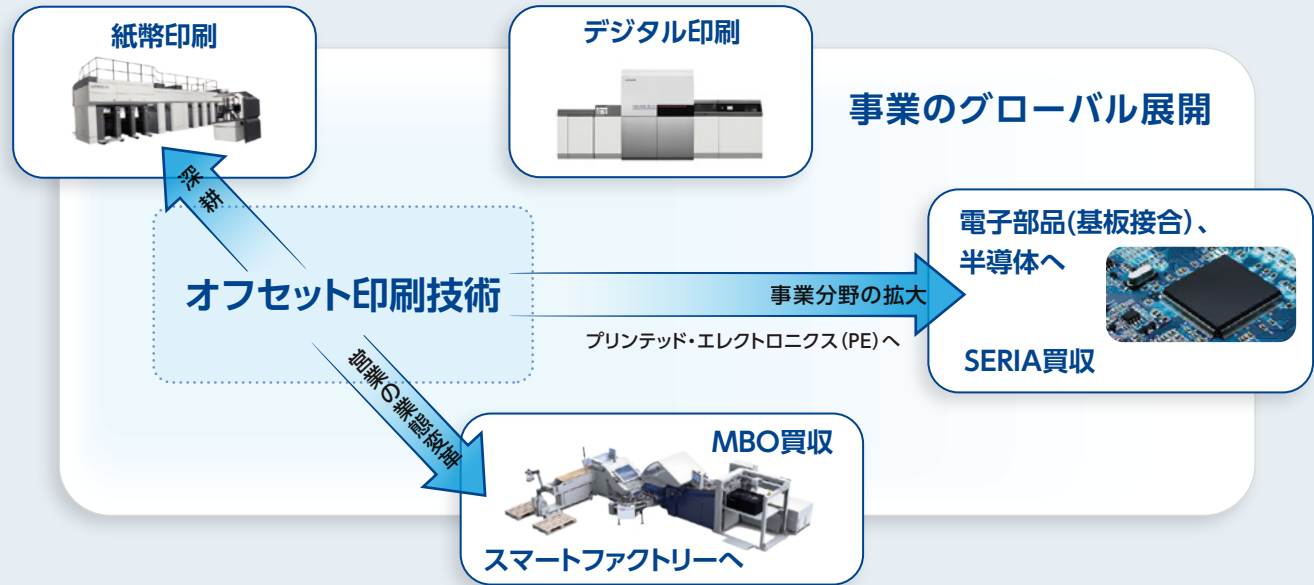
財務資本 (▶P27参照)	製造資本 (▶P28参照)	知的資本 (▶P60参照)	人的資本 (▶P43参照)	社会・関係資本 (▶P34参照)	自然資本 (▶P39参照)
連結純資産 1,033 億円 自己資本比率 65.8%	設備投資 23.7 億円 国内工場 海外工場 4 カ所 5 カ所	研究開発費 40 億円(売上比4.6%) 保有特許件数 国内 海外 203 件 286 件	グローバル連結従業員数 2,613 名	国内販売拠点 14 カ所 海外販売拠点 74 カ所(MBO除く)	エネルギー投入量 3,073 万kWh 水使用量 104,176 m ³

KOMORIの事業戦略

①営業の業態変革
・リカーリングビジネス、印刷機前後工程
・IOTビジネス

②新規事業拡大と
既存市場のさらなる深耕
・DPS事業 ・PE事業 ・輸転・証印事業

③事業のグローバル展開
・すべての製品・サービスを
74カ所の拠点で展開(MBOを除く)



OUTPUT 2022年3月期

財務資本(▶P27参照)	製造資本(▶P34参照)	知的資本(▶P31,34参照)	人的資本(▶P43参照)	社会・関係資本(▶P33参照)	自然資本(▶P37参照)
フリー・キャッシュ・フロー 79.0 億円	地域別売上高 国内 海外 27.4% 72.6%	・世界36カ国へ 証券印刷機および 付帯装置を納入 ・世界トップレベルの ROI提供	女性社員比率 16.3% (連結) 外国人社員比率 35.6% (連結)	オフセット印刷機シェア 世界 国内 第3位 第1位 世界シェア推定15% ※当社調べ	CO ₂ 排出量削減率 17% (2011年3月期比)

OUTCOME

経済価値				社会価値		
総還元性向 80% 以上 (特別損益考慮後)	・第6次中期経営計画 (▶P23参照) (2024年3月期)	売上高 1,100 億円	営業利益 77 億円	ROE 5.3%	・環境への貢献 6 気候変動対策 12 資源循環 13 環境負荷低減 15 気候変動対策	・労働力不足への対応 4 人材育成 8 働き方改革 9 働き方改革



創業100周年を見すえて 顧客感動企業のさらなる先へ 価値創造の歩みをつづけてまいります

KOMORIグループは、新型コロナウイルス感染症やロシアのウクライナ侵攻、サプライチェーンの混乱など事業環境に不透明さが残る中、全社一丸となって事業の拡大と新事業の創造に向けた努力をする一方で「長期的に目指す姿」の実現に向けて変革のためのタスクチームを若手中心に編成し検討を進めております。お客様である印刷会社は、紙媒体の電子化に加えて、紙やインクなど原材料の値上がりもあり、厳しい経営環境が継続する中で事業の統廃合も進んでおります。KOMORIは、この厳しい経営環境の中で第6次中期経営計画の最終年である2024年3月期に売上高1,100億円、営業利益77億円の達成に向けて、様々な事業変革を進めています。

KOMORIグループは2023年に創業100周年を迎えます。次の100年に向けて、KOMORIが成長し企業価値を高めるには、ステークホルダーの皆様と協働や対話を重ねることにより、社会課題の解決を果たすことが必要です。

代表取締役社長兼CEO

持田 訓

グローバルな競合状況、KOMORIの競争力の源泉

競合状況の変遷

オフセット印刷機械業界の競合状況は、この30年間で大きく変化しました。かつて、世界で20社以上が参入していましたが、現在は電子媒体の普及に伴う印刷需要の減退もあって、実質的にグローバルなプレゼンスを持つ印刷機械メーカーはドイツ2社とKOMORIの3社に集約されました。中国の現地企業も2000年にかけて印刷機械業界へ参入しましたが、淘汰されている状態です。この競争の変化は、印刷機械は工作機械などと比較して部品点数が多い上、高精度のすり合わせの技術が必要なことや、品質要求が高くその上多品種変量生産が求められることによるものです。

KOMORIの事業の特徴

KOMORIの事業の特徴は、既に50年以上前から菊半裁～四六全判までの中型オフセット印刷機械の製造販売に特化したことです。印刷機械のユニットライン生産は、サイズをセグメンテーションしたことにより、KOMORIのみ実現しています。また、関東および南東北圏に優秀な協力企業を多く抱えて強力なインフラ基盤を共に作り上げることができたこと、シリンダー、ギヤ、フレーム等の重要部品を加工する優秀な専用工作

機械を集中的に導入してきたこと等によってKOMORIは効率的な生産体制を維持することができました。

KOMORIの優位性とグローバル市場での展開

世界のオフセット印刷機械市場での日本の割合は7～8%しかなく、事業を広げるにはグローバル展開が欠かせません。もともと、KOMORIは輸出志向が強い傾向がありましたが、海外市場での競争に勝つために主力製品の「リスロン40」をベースにした「パターン設計」を採用し可能な限り機械構造と部品の兼用化を実施しました。KOMORIは、統合的な設計思想で印刷機械業界では唯一の多品種混合ライン生産を実現し、これにより生産の合理化や省人・省力化にも継続的に取り組むことが可能となり、品質、コストと生産効率で優位性を保つことができました。

オフセット印刷機械需要は、各国のGDPと生活水準に連動します。1970年以降、印刷物は、先進国を中心にカラー化が進み、大量にかつ経済的に印刷できるオフセット印刷が主流となりました。この為1980年以降、KOMORIは日本と欧米を中心に販売体制を強化しました。KOMORIの最初の海外現地法人は1982年アメリカのシカゴ郊外に設立されましたが、この会社は印刷機械メーカーで最初の販売現地法人でもあります。その後、



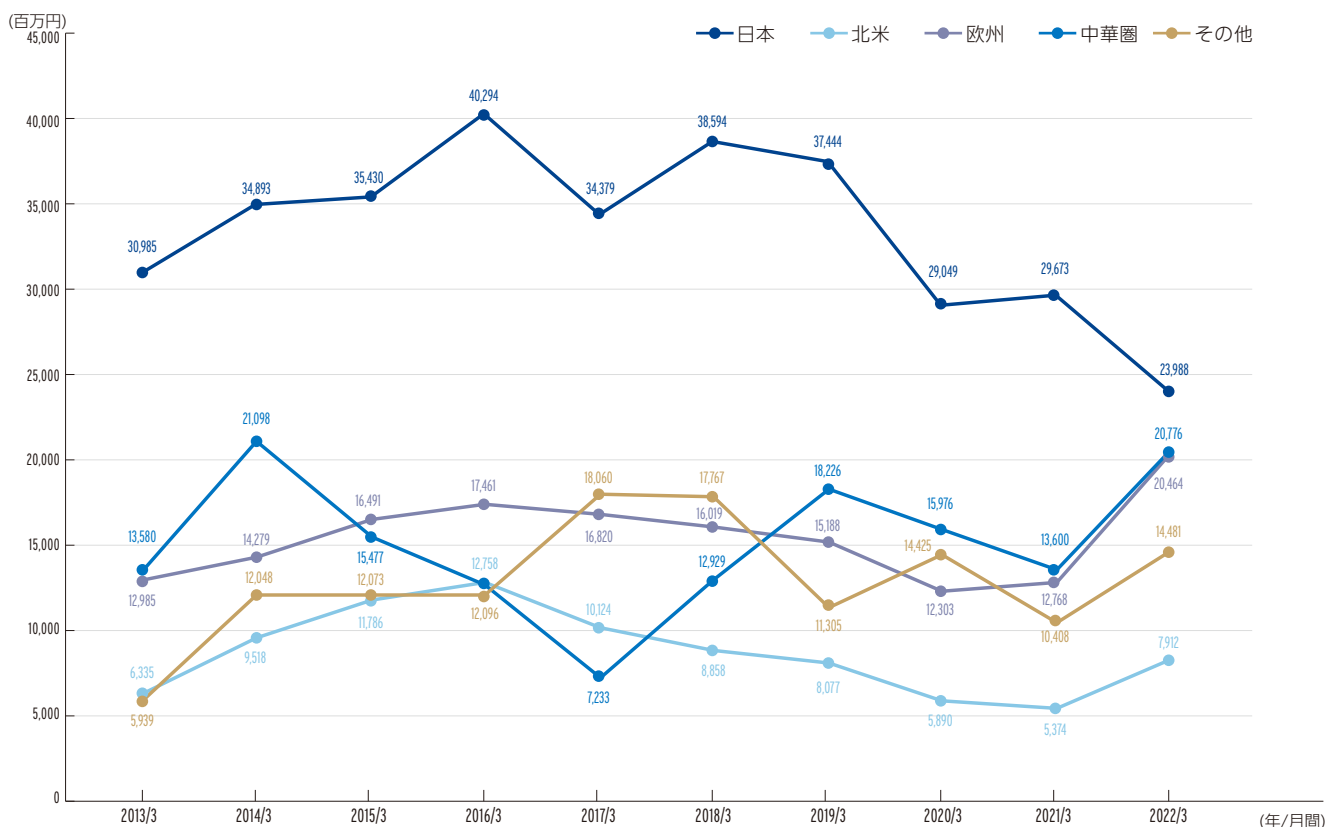
欧州各国に販売現地法人を設立しました。2000年以降は欧米市場の成熟化によって中国とアジアに事業を広げましたが、日本と欧米での成功体験、特に幅広い顧客仕様とコスト優位性が事業発展の基盤となりました。中国は、2010年以降に印刷需要が急速に高まり、KOMORIの2022年3月期の中華圏販売額は過去5年で最高となりました。今日では、中国の機械仕様は欧米と同様に高度な自動化と省力化が要求されており、次はインドおよびアセアン地域でも同様の自動化要求が出るものと思いますが、この2地域ともKOMORIは既に販売現地法人を設立しており顧客要求を的確に掴んだ事業展開を行います。
(▶P5参照)

相次ぐ危機に際して発揮されるKOMORIの強み

KOMORIは、リーマンショック後に全世界の印刷需要が大きく落ち込み、在庫も膨らんでリストラを余儀なくされました。また、2020年以降の新型コロナウイルス感

染症の感染拡大は、各国の経済に深刻な影響を及ぼし短期間ではありましたが、KOMORIと各国の印刷業界は深刻な影響を受けました。私は、KOMORIクラスの売上規模で今日健全に経営ができているのは、KOMORIのビジネスモデルが明確でコスト競争力があり、全世界的に多くのお客様に支えられているからだと思います。KOMORIの印刷機械は平均すると約5万点からの部品で構成され、価格も高額で、小型機で約1億円前後、大型機は5～10億円程度になります。印刷会社は、KOMORIから高額な機械を購入し10年程度使用しますので当社からの技術サービスの提供は、健全な経営を維持するためには欠くことができません。また、証券印刷機は、各国の中央銀行が入札によって購入を決定しますので財務の健全性が前提条件になります。私は、頻発する経済不況による在庫リスクや為替変動リスクへの対応、証券印刷機での各国の中央銀行による財務分析に耐える強固な財務体質の維持が、KOMORIの重要な経営課題と同時に強みでもありと思っています。

過去10年間の地域別売上高



当面の事業環境と中長期的な印刷機械需要の見方

2022年3月期の事業環境は新型コロナウイルス感染症からの設備投資回復もあり、連結業績は改善しました。具体的には、受注高976億円(2021年3月期比36%増)、売上高876億円(同22%増)、営業利益23億円(同黒字転換)、親会社株主に帰属する当期純利益62億円(同黒字転換)となりました。地域別の受注高はMBO社が連結に加わった欧州が同71%増、その他地域や中国も順調な一方、日本の回復が予想を下回りました。またサプライチェーンの混乱による部品不足などもあり、受注残高は586億円(同25%増)に膨らみました。

第6次中期経営計画の最終年である2024年3月期の連結業績は、売上高1,100億円、営業利益77億円、ROE5.3%としています。ここでは①コア事業の収益性向上 ②重点事業(DPS)の収益化 ③新規事業の将来に向けた布石 ④営業の業態変革 の4つが骨子です。DPSの販売の遅延やこれに伴うリカーリングインカム未達など現在の進捗は厳しいものがありますが、PE事業のように着実に進化している事業もありますので、これらを詰めて第7次中期経営計画につながる活動に努めてまいります。(▶P30参照)

中長期的な印刷業界の変化と課題

KOMORIのお客様である印刷業界の事業環境は急速に変化しています。2020年に新型コロナウイルス感染症が発生し、経済環境の変化が起こり、印刷業界で強い企業はさらに強くなる一方、弱い企業は先行きが見通せず淘汰やM&Aが進み始めています。世界的にも印刷会社の数は減る方向にあり、強い企業への業界の集約は避けられません。

多くの印刷会社では、印刷技術者の世代交代による技能伝承が遅れており、この課題は中小のみならず大手においても共通の喫緊の課題となっております。マーケティングによるビジネスモデル変革だけではなく、印刷産業は製造業でもありますので製造部門の収益向上は重要な課題です。このため印刷工場経営は、抜本的な見直しを迫られておりますが、ここはKOMORIが大きく貢献できる分野です。有力な印刷会社は、設備統合と廃棄(設備のリストラ)で生産能力の最適化を進める一方で、全ての印刷製造工程の「見える化」と「ネットワーク化」によって生産の合理化を進める方向にあります。一般的に、印刷会社の前工程と印刷工程の自動化が進んでい

る割には、折機や断裁機、丁合機など後工程の自動化やデジタル化が進んでいないのが現状です。

KOMORIの具体的な対応

KOMORIは、印刷製造工程を「見える化」することで工程のボトルネックを無くして、各工程を整流化し、一気通貫で生産ができるようにすることで工場のアウトプットを総合的に高めることができると確信しております。

これに向けて、KOMORIは印刷工場の製造工程の「見える化」と自動化と省力化を推進する「KP-コネク」の開発に注力し多くの印刷関連メーカーと連携を進めております。これは、印刷工場の合理化を推進する上で中核となるICTクラウドになります。MBO社のような当社の子会社のみならずプリプレスメーカーや主要なポストプレスメーカーと接続し情報共有ができるように対応を進めます。他方、印刷は何といたっても全工程の中心を占めますので印刷機械の生産性の向上は重要な課題です。KOMORIは、歴史的に印刷機械の高速化と自動化の追求と共に、一回で表裏の印刷と印刷面へのコーティングを施すワンパス印刷機を開発して来ました。特に、表裏を同時に印刷する両面印刷機械は、印刷の用途ごとに最適な仕様構成を持っております。私は、これらの商品は「スマートファクトリー」を構成する設備として大きな差別化商品になると思っております。





「今後、DPS 技術は急速に進化する可能性を秘めています」

デジタル印刷機 (DPS) も重要な分野です。今後、5～10年の間に印刷工場でおffset印刷の熟練工が少なくなると予想されています。DPSはメーカーとお客様が一緒になって使う機械ですが、保守保全を機械メーカーが責任を持ってサポートし、お客様はインキを始めとする消耗品についてコピー機と同様のクリックチャージモデルなども採用できるメリットがあります。

DPSはoffset印刷機のようなオペレーターの難しい調整が無く、刷り出し時の損紙も少なく、印刷条件が変わっても濃度と色調が均一で、ジャストインタイム的な在庫レスの管理が容易なメリットもあります。DPSの需要が本格化すると、印刷業界の業態変革がさらに進み、offsetはボリュームゾーンを中心とする印刷に集中させ、小ロットはデジタル印刷になるかもしれません。私は、DPSは印刷会社の業態変革を推進する力となり、新しい市場開拓の有力な武器になると思っています。

KOMORIが取り組むB1サイズの「インプレミアNS40」は、難易度の高いDPSの先端技術を使っています。B1サイズは、offset印刷の主市場ですのでoffset印刷に負けないROIが求められます。今まで様々なトライアルをしてきましたが、私は、ある特定の印刷分野においては、DPS技術はoffsetを含む他の印刷に対する優位性を持ち、急速に立ち上がる可能性があると考えています。現在の当社のDPS商品は、優秀なデジタル機械メーカーとの技術開発協力によって進めてきました。

私は、これまでの商業用デジタル印刷機の開発、販売を通じて当社のDPS事業ノウハウの蓄積も進んでおりますので、さらにoffset技術を組み込んだ自社独自の技術開発と販売体制の構築を進めていきたいと思っています。

地域別の印刷機械需要見通し

印刷の需要が伸びる地域としてアジア圏が挙げられます。世界の印刷機械需要でアジア圏が占める割合は現在40%ですが、2030年は50%程度と見ています。中国を抜いて、世界最大の人口が見込まれるインドも中長期的に印刷需要の伸びる余地が大きい国です。インドは国土が広く、インフラが脆弱なため、紙への依存が大きい特徴があります。中国は、デジタル媒体と紙媒体が併用されていますが、地方では依然として紙が重要な役割を占めています。これらアジア圏の国々は、最近ではパッケージ印刷の品質が向上し、多色化と高級化が進んでいます。これに伴い高い生産性を求めた機械への集約化と大型化、自動化等が期待されます。

一方、印刷需要に伸びる余地が少ないのは日本や欧米です。しかし印刷の高級化と共に短納期で少部数を印刷するニーズはあると見ており、そこはDPSで対応可能です。将来、消費の多様化に対応して、好きな時に好きなものを印刷するニーズがさらに加速する可能性はあります。個人や会社が、適時に高品質でニーズに沿った様々なサイズの印刷物を1枚から気軽に入手できれば、新たな市場を創造する可能性があります。私は、KOMORIがそのような印刷機械を提供することができれば面白いと思っています。

事業環境認識から見たマテリアリティ

事業環境認識を踏まえた上で、KOMORIグループが取り組むマテリアリティとしては、「新規事業拡大と既存市場のさらなる深耕」でoffset印刷分野の深耕とパッケージ印刷分野の強化、「事業のグローバル展開」で中国・アジアの戦略が短期的に重要です。一方、中長期的に取り組むべきマテリアリティは「新規事業拡大と既存市場のさらなる深耕」と「営業の業態変革」でDPS、PEおよびPESP事業をしっかりと成長軌道に乗せることです。これまで関連企業と協業してきましたが、KOMORIも10年以上の間に技術者レベルが上がり、画像処理技術のノウハウなど要素技術も蓄積ができました。

CF創出に必要な無形資産の活用、ESG課題とサステナビリティ経営

現状、KOMORIのビジネスは国内に基盤がある反面、海外事業が大きな比率を占めています。オフセット印刷機械は依然としてコア事業ですが、これに印刷技術や精密機械技術を用いた新たな事業展開を推進しております。具体的にDPSやPE事業そしてMBO事業も海外マーケットで大きく伸ばす余地が十分あります。



無形資産活用におけるKOMORIの課題

将来キャッシュ・フロー（CF）創出に関わる無形資産の活用について、新たな事業展開をするにはグローバル人材の育成を強化する必要がありますが、ここはKOMORIの課題です。KOMORIは、連結売上で平均して約65%の海外比率があり、全従業員2,613名のうち36%を外国籍の社員が占めております。現地法人は現時点で12カ国18拠点になります。特に、中国、フランス、イギリス、イタリア等の販売子会社、そしてドイツのMBO社、フランスのKCM社等の独自製品の製造販売子会社の社長は、経営経験のある現地スタッフを起用しています。この理由は、印刷機械販売は、どうしても現地の地理感覚と商習慣を理解した上で、お客様の期待と要求に対して迅速に答えるトップセールス力が要求されるからです。

グローバル人材は、当社の本社の人材と現地の人材の経営管理力を上げることも必要ですが、互いがオープンな立場で話し合えることも重要です。この点では、EQだけでなく、CQ（Cultural Intelligence Quotient）も基礎的にもつ必要があります。これは、日本からの一方的な指揮命令ではなく、現地の市場変化と顧客要求を十分理解した商品計画や販売戦略が必要であるからです。従って、私は、本社のグローバル人材育成を第一に充実させたいと考えており、各部門の育成計画目標を決めて、人事総務本部や経営企画室と育成プログラムの作成やレクチャーをしています。

グローバル人材の強化は、各現地法人の社長がどのような幹部人材をノミネートするかも変わります。現地の

幹部社員の雇用は、お客様や市場で評価が高い人材を採用する必要がありますし、コミュニケーション能力が高いこと、かつて事業にどの様に関わって成果を残したか、またグローバルな観点で思考・考察ができる能力なども要求します。グローバル人材の幹部は、採用を決定する前に日本で私を含む経営幹部の面接を行います。私は、当社の経営理念の「顧客感動創造」を実行できるための素養と顧客期待をお客様から引き出す人間的な魅力を大事に評価します。

サステナビリティを高めるため 必要なESG課題

ESG課題のうち、環境は従来Greenプロジェクトを推進してきたため引き続き環境課題に取り組んでまいります。SCOPE3の達成は時間が必要ですが、SCOPE1&2は2030年までにCO₂排出量を2011年3月期の半分以下にする計画です。有害物質をなくしリユースが簡単な構成にすることや、再生材料の活用を積極化していきます。紙や電力など資源に無駄のないオペレーションができる印刷機械にすることも大事です。

今後、やらなければならないのは働き方改革であり、小森流の働き方改革を進めていきます。取り組みの骨子は「小森流動き方改革3本柱」として定義し、「長時間労働の改善」「労働意欲と能力を高める教育・人事制度」「ダイバーシティの推進」をポイントとして改革を実施しています。自動化や無駄の削減による生産性向上、教育制度の拡充による業務遂行能力向上、長時間労働の改善等を実現してまいります。また、人事制度の見直しにより、従業員の労働意欲を高めるとともに、人材および働き方の多様性により労働力の維持・確保が可能になるものと考えております。

さらに、1980年代に入社した中核社員が大量に定年を迎えます。色々な意味で働き方を変えて現代風にすることはできますが、再雇用においてもモチベーションを維持しつつ、会社に貢献してもらう必要があります。これまで培ってきた技能や見識を活かせるよう、本人と体系的に面接を実施しながら、適材適所の人材配置やリスキリングにより活躍を推進しております。（▶P43参照）

ガバナンス上では、取締役会の活性化と多面的な分析と判断は有効であると思いますので女性社外取締役の起用は必要であると思います。現在のKOMORIの取締役11名の内、社内出身者は4名、監査役は全員が社外出身者です。ガバナンス上での社内と社外の役員区分とは

異なりますが、当社は実に14名の役員の内10名が社外出身者で占められ多様な経験を持った構成になっています。私は、取締役会で建設的な議論ができるためには各取締役の資質と多彩な事業経験または専門学識が大事であると考えておりますが、この面では現在の当社の取締役会は、深い知見と集合知によって最良の経営判断を下すことが可能であると判断しています。(▶P48参照)

中期経営計画は、これまでは継続的に詳しく取締役会以外場で報告していませんでしたが、本年から執行部門長から全取締役に発表する場を設け、これを年2回行うことで、取締役が事業に対する評価を十分にできるようにしました。取締役会では色々な議論が出ていますが、今後は社外取締役の経験や知見を活かせるように、様々な改善をして、さらに活性化をはかっていきます。

次の100年に向けて～顧客感動企業のさらなる先へ

KOMORIの技術への挑戦の歴史

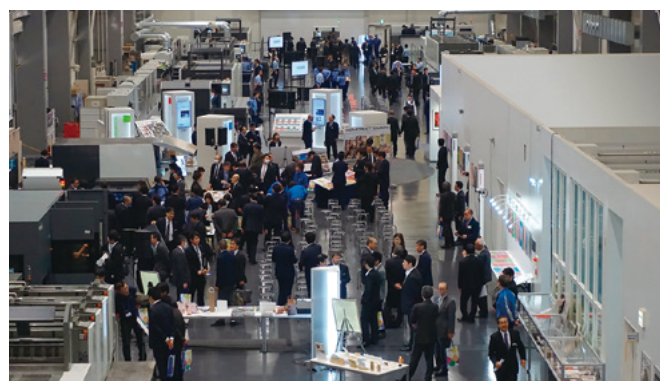
2023年にKOMORIは創業100年を迎えます。ここで歴史を紐解くと、KOMORIは、約100年前に営業と技術志向を持った創業者兄弟によってスタートしました。大震災後の混迷の中で顧客サービスや独自技術による印刷機械を作ったことでKOMORIの名が世に広まりました。業績が伸びたのは戦後の復興復旧期からでしたが、これは機械のオーバーホールなどで実力をつけて、顧客の要請に応えることで実績ができたためです。

1960年代当時、大蔵省印刷局は海外から高額な証券印刷機を輸入しておりました。この高度成長期は、紙幣を増刷する必要があり証券印刷機を国産化する動きが出てきた時にKOMORIが手を挙げました。KOMORIの技術者は、短納期に応えるために3か月間昼夜兼行で図面を書き、4～5ヶ月で製造し印刷局に納入したようです。これは当社が本格的に証券印刷機事業に参入する画期的な出来事でした。その後の60年間で200台以上の国内納入実績と英国DLR社やインドでの海外証券印刷機販売の販売実績が加わり、今日では証券印刷機の世界の年間納入シェアの約50%をKOMORIが占めています。

KOMORIは、日本の主要競合メーカーが海外からの技術導入で印刷機械を生産する中で、独自技術にこだわり、お客様と一緒に試行錯誤しながら商業印刷機や証券印刷機械を開発することで今日の技術を確立いたしました。製品開発のスピードの速さは40～50年前からお客様の期待に応えるため新技術開発への挑戦を繰り返したことで養われたものです。

顧客感動企業の実現へ

顧客感動の言葉は1993年に4代目社長に就任した小森善治社長が、顧客「満足」ではなく「感動」を呼ぶ事業活動をKOMORIグループ全社員に求めたことから始まりました。国内のユーザー会である「小森会」は、既に30年が経過し毎年1,500名以上の全国のお客様が各地でKOMORI幹部や社員との交流会を開催しております。この中で、お客様の意向をお聞きすることは長年培ってきたKOMORIのカルチャーとなりましたが、ここから新商品の種を温めています。例えば、日本のバブル経済時代に印刷業界の工場課題は3K(きたない、きつい、きけん)でしたが、3Kを撲滅する自動化と安全な環境は、KOMORIの開発課題となりました。ドイツで開催される世界最大の印刷機械見本市である「drupa展」でこれを発表したところ評価が高く、自動化ニーズの拡大が世界的に進みました。それまで当社は、技術志向が強い会社でしたが、3K対策など印刷会社の課題を解決することでお客様志向が加わり、これが小森グラフィックテクノロジーセンター(*KGC)設立に繋がり、次世代の印刷文化を創造するための技術的な受け皿を作る動きとなりました。この結果、H-UVを始めとする新商品が開発されました。



*KGC:つくば工場に併設した、最新の印刷に関する要素技術開発、顧客への印刷機械トレーニング、機械システムの性能確認と体験等の3つの機能を持った施設。

なお、KOMORIグループのバリュー（価値観）は「お客様視点で改善を続ける」です。お客様視点で事業を企画し、お客様の収益向上に寄与できる提案を行い実行し、お客様の生の声を聞いて反省し改善を続けることです。この一例として、世界最高クラスのROI（投資収益率）を持つオフセット印刷機械「リスロンGX/Gアドバンスシリーズ」を昨年度から販売を開始しました。これは今日の印刷会社の課題解決を目的としたものですが、納入後にお客様から課題をお聞きして迅速な対策を講じる中で、お客様からの新しい要望の中に次期開発に結び付くアイデアも頂いております。私は、全ての事業企画は、「お客様視点」を大事にして「お客様の当社への期待」を一步でも上回る事業活動をすることが経営の第一優先であると思っております。これは経営理念の「顧客感動企業の実現」に繋がるものと確信しております。

ステークホルダーエンゲージメント向上への取り組み

KOMORIグループのミッション（使命）である「ステークホルダーの期待に応える」は、ステークホルダーの皆様とのエンゲージメントによる協働や対話による信頼関係を構築し、社会課題の解決が欠かせません。

お客様のニーズを理解して真摯に対応することが、顧客感動企業の実現につながります。

お客様との関係構築は「小森会」がありますが、経営者が直接お客様を訪問することも大事であり、この2つはお客様エンゲージメントの基本です。印刷会社は中小企業が多いですが、高額な機械を買っていただくため、しっかりとした関係性の構築が重要なのです。



「小森会」総会の様子

また、当社の多くの協力企業のサポート無くしてKOMORIのビジネスは成り立ちません。KOMORIは、協力企業と月1回は生産動向などの情報共有を行い、年1回は私を含む経営幹部と協力企業幹部が一堂に会してKOMORIの現状や問題などを伝え併せて懇親をしています。PESP事業は、インキや関連機材等様々な企業と共同開発しています。PE事業は、民間企業のみならず大学や研究機関との連携が重要ですが、特にセンサー等の先進技術には大学との連携が不可欠です。KOMORIの将来にとって、協力企業、関連会社および研究機関とのエンゲージメントはますます重要になっております。



地域社会への貢献では、KOMORI陸上競技部があります。KOMORIの陸上競技部員は、印刷産業全体の代表として、ニューイヤー駅伝大会等でお客様や地域の皆さんから一体となった応援をいただいております。私は、陸上競技部員に「走りを通して業界の皆さんに感動を与える」活躍を期待しております。陸上競技部員は、地元の中学校や高校で講習会をしながらエンゲージメントや信頼関係の構築に努めています。（▶P47参照）

社員に働きがいがある職場環境を作るとは活動量を増加させ企業価値を高めるための前提です。私は、上長が、部下としっかりと向きあい定期的に深い対話をする事によって部下の協調性が高まり仕事の成果が出やすい職場環境が生まれると思っています。これと共に、人事総務本部は、長期間に亘って評価制度の一環として社員との面談を行ない、仕事内容や職場環境と待遇面で問題が無いかどうかを確認しています。私は、社員が満足して働く環境を作るために、会社と上長そして部下の忌憚のない意見交換を促進し、問題を速やかに是正することを心掛けております。

株主や投資家の皆様とは、SR/IR訪問などを通じてお互いの意見を交換させていただくなど、エンゲージメントの構築を積極的にしなければなりません。資本市場におけるKOMORIのブランド価値やイメージを高める情報開示を、ホームページなどで行う必要性を感じています。ここ数年で増加した個人株主の皆様にも、IR対応をすることを考えています。この面で、この数年はコロナ禍もありSR/IRの機会が減少していますのでオンラインも含めて増加させたいと思います。

顧客感動企業のさらなる先へ向けて

新しい100年をKOMORIグループが迎えるにあたり、私は、気持ちを新たに、「顧客感動企業」のさらなる先へ経営ステージを高める努力をまいります。KOMORIは、「お客様期待を上回る事業活動」を経営理念に置きこれを順守し、中核技術として「印刷技術」と「精密機械製造技術」を中心に技術開発を深化させる一方で、これらの協創と融合による新しい事業価値も創造して来ましたが、今日の当社を取り巻く経営環境は、市場経済の大きな変化によって楽観は許されない状況にありますし、次世代

に要求されるKOMORIの事業価値は、この延長線上から外れた大きな変化が要求されることも考えられます。

特に、今後の10年間は当社の事業変革の真価が問われる時期になります。オフセット事業と証券印刷機事業は、当分の間は当社の中核事業として引き続き強化を続けますが、PESP事業、DPS事業そしてPE事業は、各々の事業拡大と共に新しく派生する事業を生み出す要素を孕んでいます。私はこれらの事業は、既存の枠組みを超えて顧客を含む多くのステークホルダーとオープンに対話する、全グループ社員の英知と集合知を結集することによって確実にKOMORIグループ社員の共感を呼ぶ事業に育つ事ができると考えております。この中で、経営トップである私の役割は、KOMORIグループ社員の共感とやる気を呼び起こす揺ぎ無い「リーダーシップ」をとることで事業変革を完遂させることです。また、適時に未達成課題や変更点に関しての説明責任を果たしてまいります。

KOMORIは、これらの変革を経ることによって先進技術で「情報・印刷文化」を支える優良企業に飛躍できると思います。これからのKOMORIグループに、期待していただけましたら幸いです。



「お客様視点で改善を続けるのは、KOMORIのバリューです」

「収益性の向上と成長事業の基盤づくり」をテーマに、次の100年に

第6次5か年中期経営計画の概要

KOMORIグループは2023年に創業100周年を迎えます。2020年3月期から2024年3月期までの5期間を対象期間とする第6次中期経営計画は、成長ステージの構築に向けて、「収益性の向上+成長事業の基盤づくり」をテーマに掲げています。数値目標としては、ドル105円、ユーロ120円を前提に、2024年3月期売上高1,100億円、営業利益77億円(営業利益率7.0%)、ROE5.3%を目指すとともに、注力するPESP/リカーリング売上高359億円、売上高比率を32.6%へ高める方針です。株主還元方針は、総還元性向80%以上のスタンスを採っています。計画の骨子としては、1)事業役割の明確化と目標達成に向けた施策の着実な実行:4つの注力領域、2)中期経営計画の実行体制の確立:目標達成への組織運営の強化、3)最適資本構成構築、を掲げ、収益性の向上に加え、新たな成長事業の基盤を創造するとともに、4)情報開示の拡充を図りつつ、ESGやSDGsを意識した経営の取組強化を進めます。

第6次中期経営計画の骨子		
1	事業目標を明確にして具体的な施策を打つ ・コア事業:安定的に収益を確保する事業 ・重点事業:収益化を目指して重点的に投資する事業 ・業態変革:生産性に寄与するソリューションの提供 ・新規(育成)事業:成長事業として基盤強化する事業	対象事業 オフセット事業/証印事業 DPS事業 PESP/リカーリング事業 PE事業/MBO事業
2	中期経営計画の実行体制 ・収益責任を明確化した組織運営と”アメーバ経営”推進による収益改善 ・労働生産性向上に資する働き方改革の実行	
3	最適資本構成の構築 ・財務健全性の確保(格付けA格維持、自己資本比率65~70%程度、手元資金の確保) ・資本効率を意識した経営(売掛債権・棚卸資産回転率の向上、固定資産の整理活用など) ・安定配当を重視しつつ、総還元性向80%以上(ただし、特別損益を別途考慮) ・収益性向上と資産効率改善によるROE向上を目指しつつ、健全な財務基盤を維持する	
4	ESGへの取り組み ・CSR委員会及びグリーンプロジェクトを軸に、全社横断組織で取り組む ・統合報告書発行で社会課題解決、企業価値向上に向けた取り組みの明確化 ・第三者機関による活動評価”日経SDGs経営調査”を通じた活動評価と改善	

コア事業(オフセット事業と証印事業)の施策

- ・パッケージ市場、アジア市場およびコネクテッド・オートメーションへの集中投資
- ・海外向け証券印刷機での差別化戦略とサービス事業強化による収益安定化
- ・顧客ROI向上を軸とした製品ポジショニング見直しによる競争力向上
- ・製品仕様の標準化などによるマスカスタマイゼーションの実現と持続的競争優位性の実現

オフセット事業

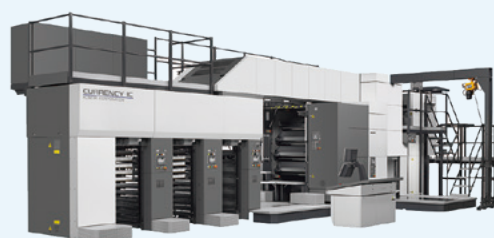
- ・世界最高クラスのROIを提供するアドバンスシリーズ発表
- ・市場ニーズに合わせたユニークなモデル仕様機導入
- ・中国、アジア、インドの販売体制強化
- ・北米、欧州へのコネクテッド・オートメーション/ROI提案による付加価値向上



LITHRONE G40 advance

証印事業

- ・稼働率の最大化と銀行券デザインの拡張性を追求した差別化提案
- ・サービス契約等によるビジネス拡大機会の追求
- ・差別化提案によるKOMORIブランドの価値の提供



CURRENCY IC

向けた土台を構築します

重点事業(DPS)と営業の業態変革(リカーリングインカム)の施策

- ・小森独自のビジネスモデル(オフセット+DPS)を活用したデジタル機販売の強化
- ・KP-コネクトを核とした「コネクテッド・オートメーション」の実現
- ・40インチ枚葉ナノグラフィックプリンティングシステム「インプレミアNS40」の市場投入と事業化
- ・累積設置台数増加に伴うリカーリングインカムの拡大と事業収益の安定化
- ・資材・機材販売、DPSのインキ/保守費等の安定収益事業の拡大

DPS事業

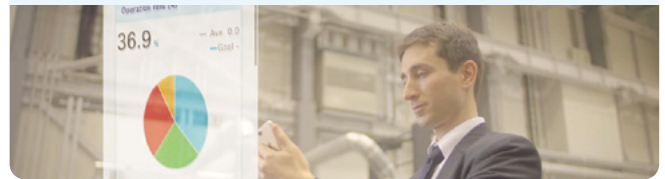
- ・"インプレミアNS40"の開発を加速し本年度から量産開始



Impremia NS40

PESP/リカーリング事業

- ・"KP-コネクト"クラウドサービスの強化、販売促進



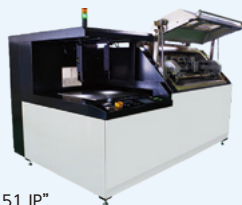
新規事業(PE)と買収したMBO事業の施策

- ・中国市場での製造・販売体制の強化
- ・プリント基板/電子部品市場における差別化商品の開発・投入

- ・高精細実装技術の商品化
- ・買収したドイツMBO社とのシナジー効果の最大化

PE事業

- ・最先端半導体チップ接合技術として30μmボール搭載技術開発に成功
- ・量産試作およびビジネスモデル開発フェーズに移行



真空印刷機"SVM-6151 IP"

MBO事業

- ・KOMORIグループ加入によるポストプレスソリューション強化
- ・協働ロボット"CoBo-Stack"の開発



MBO CoBo-Stack

第6次中期経営計画の進捗

3年目の2022年3月期はコロナ禍の活動制限が緩和された中華圏および欧米市場を中心に需要の回復が鮮明化、連結受注高は前年比36%増の976億円に達し、コロナ前の受注水準を超えることができました。特に、中華圏と欧州地域をけん引役とする枚葉機は過去5年で最高の受注額を確保しました。売上高は中計数値目標に対して順調に推移、KPIに掲げているPESP事業の売上高比率は32.4%(MBO買収に伴う期ずれを含む)に達しました。ただし、営業利益に関しては、3期ぶりに営業黒字(営業利益率2.6%)に転じましたが、部品不足や物流費高騰など響き、中計目標値を若干下回って推移しています。引き続き課題解決に向けた対応策を実行することで、中計数値目標の実現に向けて努力する方針です。

数値目標	第6次中期経営計画			
	2021年3月期実績	2022年3月期実績	2023年3月期予想	2024年3月期計画
受注高:億円	717	976	940	-
売上高:億円	718	876	928	1,100
営業利益:億円	-23	23	34	77
営業利益率:%	-3.2	2.6	3.7	7.0
ROE:%	-2.1	6.1	-	5.3
PESP/リカーリング売上高:億円	216	284	280	359
売上高比率:%	30.1	32.4	30.2	32.6
自己資本比率:%	67.6	65.8	-	65~70
総還元性向:%	-	66.3※1	56.4	80以上
US \$:円	106.17	112.86	120	105
欧州 €:円	123.73	131.01	130	120

※1 過年度税金調整額を除くと80.4%

計画の骨子と進捗、今後の取り組み

1 計画の骨子：事業目標の明確化と具体的な施策を実行する

コア事業：オフセット印刷機と証印事業の進捗と取り組み

オフセット印刷機

今後の取り組み
LITHRONE advanceモデルの拡充
アドバンスの戦略モデルで商品力を強化 パッケージ印刷向け戦略モデルを投入 アジア地域向け戦略モデルを投入
DXを活用、製造の生産性を極大化する コネクテッド・オートメーションで生産のシンプル化 スマートファクトリー化技術の追求
高ROIを示すソリューション販売に転換 高ROIを実現するソリューション販売を海外展開

証券印刷機

今後の取り組み
差別化戦略 顧客別入札対応強化とラインナップの拡充 継続性・生産性・収益性を重視した商品企画
事業領域拡大戦略 アフターセールスサービス事業の推進 パスポートなどの高度な特殊印刷向けに拡販

重点事業&成長事業の探索：DPS/PE/ その他事業

今後の取り組み	
DPS事業	印刷機製造技術で次世代デジタル印刷機を目指す インプレミアIS29のリカーリングビジネスを推進 次世代の技術開発に注力
PE事業	好調続くパッケージ向け真空印刷機の継続的拡販 パッケージ向け真空印刷機は前年比146%増収を確保 全自動化を実現するシステム製品の販売を強化 印刷機の前後工程を含む全自動ライン化を実現
M&Aを含む 新規事業	印刷技術と精密機械製造技術を核に新規事業を模索 新規事業についてパートナーシップとM&Aを模索

PESP/リカーリング事業：営業の業態変革を加速

今後の取り組み
RepairからCareへ 予防保全を行い、お客様のビジネス影響を最小化 証印事業でも「Komori-Kare」サービスの販売を開始
遠隔リモート修理支援サービスを開始 遠隔メンテナンス支援と顧客スキルの補助
印刷機単体から印刷工場の工程管理へ進化 KP-コネクトでスマートファクトリー化を支援

2 計画の骨子：中期経営計画の実行体制

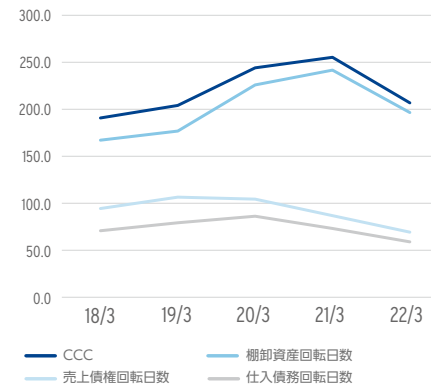
当社は、オフセット印刷機の最大市場である欧州/米州/中華圏市場を戦略的強化地域と位置づけ、オフセット事業とサービス、ICT、MBOを含むPESP事業およびKCM、KNTとのシナジーを活かして、KOMORIグループ全体の収益向上を目指すことを最重要課題としています。これを実現するため、海外エリア別に事業統括本部を設立し、スピードと柔軟性を兼ね備えた組織運営を進めています。また、取締役及び執行役を含む経営戦略会議を定期的開催しており、取締役会と執行側との意思疎通を図りつつ、中期経営計画の実現を目指しています。

3 計画の骨子：最適資本構成の構築

2022年3月期の自己資本比率は65.8%、有価証券を含むネット・キャッシュは527億円、ネット・キャッシュ・エクイティ比率は51%に達し、強靱なB/Sを維持しています。資本効率も改善傾向にありますが、収益力の改善部分に課題が残りました。総還元性向は自社株取得も実施、表面上の総還元性向は66.3%ですが、過年度税金調整額を除くと目標の80%以上を達成しています。

主な成果と課題		今後の取り組み
財務健全性の確保	自己資本比率65.8% 有価証券含むNetCash527億円	財務の健全性を維持する方針 機動的な投融資に対応できる体制を確保
資本効率を意識した経営	キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC) 206.8日(前年度比48.4日改善) 有形固定資産回転率5.3回(同0.8回改善)	資本効率の改善を継続
総還元性向 80%以上	総還元性向 66.3% (過年度税金調整額を除くと80.4%)	安定配当を基本に自社株取得も検討
ROE向上を目指す (目標 ROE 5.3%)	ROE 6.1%を確保 収益性改善が優先課題	中計で掲げた施策を強化・継続

キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)は
コロナ前水準へ改善

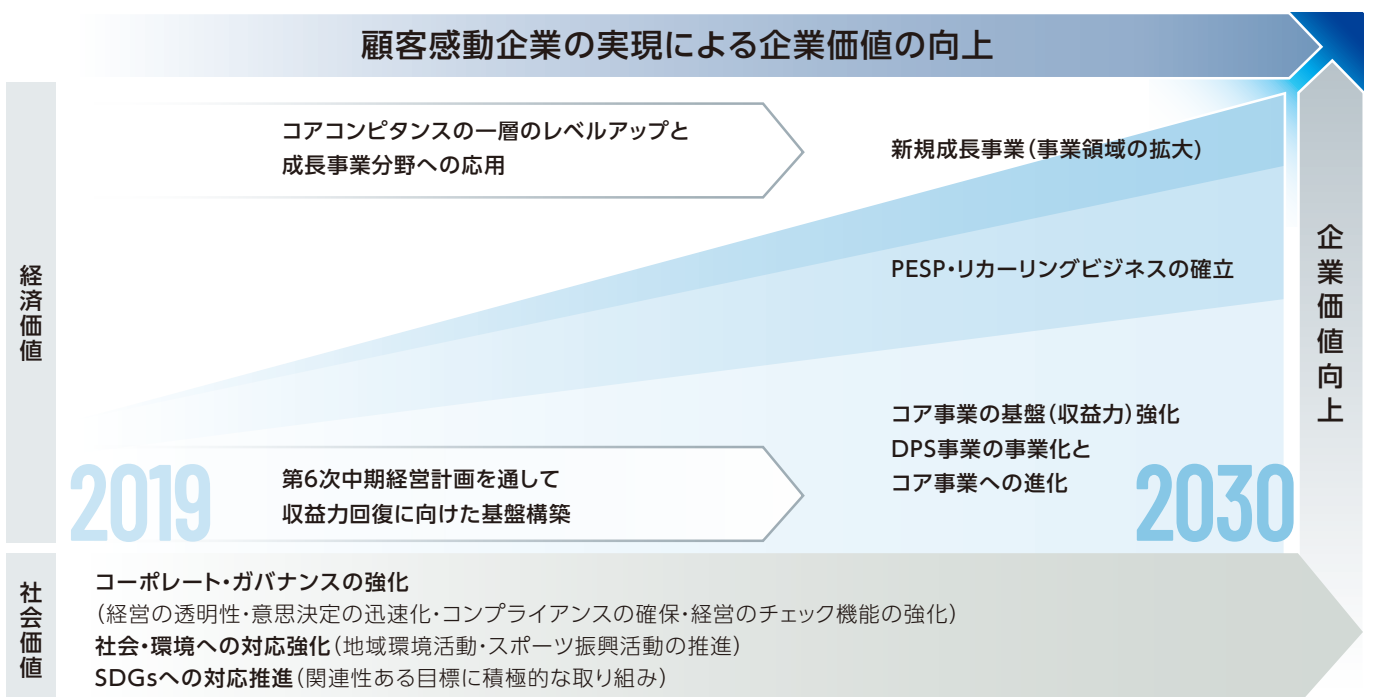


4 計画の骨子：ESG への取り組み

CSR委員会およびグリーンプロジェクトを軸に、全社横断的な取り組みを始めています。長期ビジョンの実現やマテリアリティの解決、中計目標値の達成に向けた体制強化を目指します。昨年、当社では環境社会報告書を統合報告書へアップグレードしました。各ステークホルダーとのエンゲージメント強化を図る重要な情報配信ツールとして内容の充実を図ってまいります。

長期ビジョンと次期中期経営計画の取り組み

KOMORIグループでは、「KOMORI」ブランドイメージの向上、知覚品質管理の徹底、ソリューションビジネスの実行、の3項目を推進することで、「顧客感動企業」の実現を目指します。現在、創業100周年を迎える2023年(2024年3月期)を最終年度とした第6次中期経営計画が進行中です。今後は2030年に向けて、顧客感動企業の実現による経済価値と社会価値の向上を目指します。





資本効率を意識し、 PESP事業を拡大することで ROEの改善をはかります

取締役兼執行役員 管理本部長
橋本 巖

KOMORIの財務・資本政策、第6次中計での資本効率改善について

KOMORIは2020年3月期～2024年3月期度の5カ年で第6次中期経営計画を進めています。ここでの財務・資本戦略ポイントは、財務健全性を維持して、資本効率を意識した経営を行い、株主還元の充実をはかるなど、最適資本構成の構築に努めることです。2024年3月期のKPI(重要業績指標)としては、①ROE5.3% ②営業利益率7% ③自己資本比率65～70%を挙げており、株主還元策は総還元性向80%以上としています。

第6次中計策定当時における、貸借対照表(B/S)の課題は総資産が事業規模に比べて多いことであり、収益性を高めるには時間が掛かるとの認識のもと、B/S圧縮による資本効率の改善をはかってきました。総資産は2019年3月期末の1,673億円から

2022年3月期末に1,571億円と6%減少しましたが、2024年3月期末に2019年3月期末比で総資産を10%程度減らす予定です。これは、棚卸資産の圧縮が中心です。

現在における2024年3月期末におけるB/S圧縮は、2022年3月期末で棚卸資産を減らしたところに、ここ数年のコロナ禍による部品不足などサプライチェーン問題に直面し、総資産は第6次中計策定時ほどには圧縮が進まない見通しです。しかし、2022年3月期には小森グローバルパーツセンター、関宿テクノセンターの土地5.6万m²を売却し(譲渡益31億円)、つくばプラントに業務を移管するなど、資本効率を高める方針に変わりはなく、中長期的にも重要と考えています。

2019年3月期末実績:総資産 1,673億円

流動資産 1,095億円 現預金 491 棚卸資産 322	負債 372億円
固定資産 579億円	純資産 1,302億円 (自己資本・比率78%)

2022年3月期末実績:総資産 1,571億円

流動資産 1,162億円 現預金 482 棚卸資産 324	負債 537億円
固定資産 408億円	純資産 1,033億円 (自己資本・比率66%)

2024年3月期末予測:
-10%の圧縮(2019年3月期比)

流動資産	負債
固定資産	純資産

収益性の改善策～PESP事業における収益の拡大余地について

2022年3月期は、営業利益率2.6%、フリー・キャッシュ・フローは事業再構築に伴う資産譲渡もあり、79億円を計上しました。

KOMORIが事業変革に合わせ収益性を高めるには、製品本体よりマージンが高いPESP事業の拡大が重要になります。ここは、KP-コネクトなどと合わせてビジネスの拡大余地が残されており、今中計のみならず第7次中計においても注力する考えです。第6次中計策定時に目指していたDPS事業の拡大による消耗品のインクなどリカーニングビジネス拡大は、DPS本体の納入が少ないこともあって、効果が出るまでに時間が掛かりそうですが、代わりに買収したMBOのポストプレス機などが伸びています。既存領域でも ①海外オフセット印刷機のサービス ②証券印刷機のメンテナンス・サービス においてPESP事業の拡大余地があると

考えており、海外サービス体制の再構築も行ってまいります。

中でも、証券印刷機はKOMORIの業界シェアが約5割と高く、ここ数年間で証券印刷機本体の納入が世界的に拡大したことなどから、今後PESP事業を伸ばすチャンスは大きいです。現時点で、証券印刷機のPESP事業は全体売上高の5%程度に留まっています。海外のオフセット印刷機におけるPESP事業は約3割ですが、海外サービス体制の再構築やつくばプラント内にグローバルパーツセンターを移転させた効果を含め、中期的に同比率の向上を狙います。

なお、第6次中計で2024年3月期にPESP事業の売上高359億円と予想しており、これは達成がやや厳しそうですが、先に述べた取り組みにより早急にキャッチアップを図ります。

成長投資への考え方～研究開発費とM&Aを含めた今後の方針

KOMORIの研究開発費は売上高比率で5%程度と、同業他社に比べ高い水準を維持し続けています。2022年3月期は研究開発費の内容に変化が見られており、今までは成長を期待するDPS事業が中心でしたが、オフセット印刷機でパッケージ印刷向けアドバンスシリーズのフルライン化などの研究開発比重が上がりました。ここは成果となって、現れています。

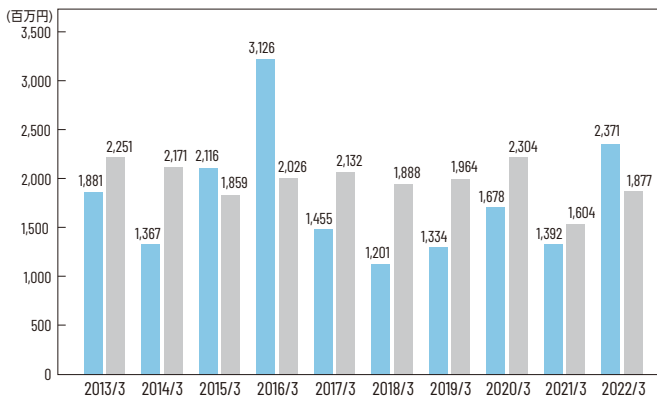
設備投資は2021年3月期まで5期連続で減価償却費を下回りましたが、2022年3月期は減価償却費を6年ぶりに上回りました。これは、つくばプラント内にグローバルパーツセンターの開設・集約(設備投資:約10億円)をしたことによります。今後の設備投資は、機械への投資は少なくなりますが、現在策定中の長期ビジョンの中で成長投資の枠組みを決めて、PEなど先端投

資の分野で増やしていけたらと思います。

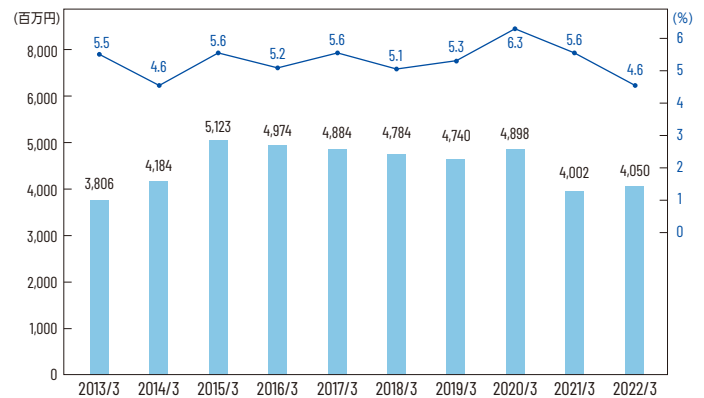
M&A投資は中国やインドの販売会社を子会社化し、印刷後工程の折り機に強みを持つドイツのMBO社を2021年3月期に買収し、いずれも数十億円までの規模となっています。買収したMBO社とのシナジーとして、アメリカKOMORIの販売拠点でMBO製品を販売し、中国の拠点はKOMORIに統一するなど、これからの成果が期待できます。今後も印刷の前工程～プレス工程～後工程におけるスマートファクトリー化をはかるべく、様々な取り組みを行います。

なお、2022年3月期末のネットキャッシュ(現金預金同等物一有利子負債残高)は527億円と潤沢ですので、財務健全性を維持しながら、成長投資を行いたいと思います。

■ 設備投資額と ■ 減価償却費の推移



■ 研究開発費(左軸)と ■ 売上高比(%/右軸)



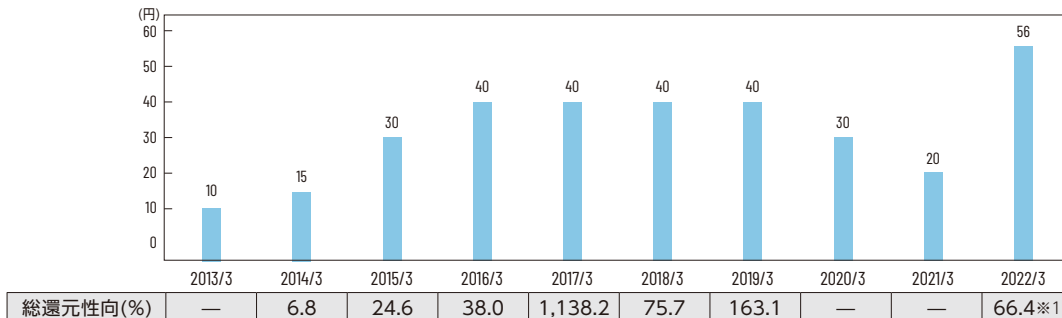
株主還元と情報開示の方針

株主様への利益還元は第6次中計で総還元性向80%以上としており、配当還元の重視とともに機動的な自社株買いを行う方針です。2022年3月期の配当金は56円、また10億円の自社株買いを行った結果、過年度税金調整を考慮した総還元性向は外形的には66.4%(過年度税金調整額を除くと80.4%)となりました。取得した自社株は全て消却しました。一方当社は、世界の政府機関と商社を介さず前金主体で取引できる信用を堅持すべく、財務政策に自己資本比率65-70%の維持を掲げており、最近の売上の伸びなどもあって現在は下限に近付いています。2024年3月期に創業100周年を迎えるにあたり、財務健全性に配慮しながら、今後も株主還元を充実させてまいります。

情報開示については、2021年3月期から今まで発行してきたアニュアルレポートと環境・社会報告書を「統合報告書」に一本化し、財務情報だけでなく非財務情報の拡充をはかりました。持田CEOが2022年の年頭方針に「統合報告書の充実」を掲げたことから分かる通り、ステークホルダーの皆様との対話を行いながら、非財務情報の充実に努めてまいります。

KOMORIはオフセット印刷機中心の業態で成熟企業のイメージが強く、これが企業価値に現れていますが、今後はPEなど新規分野への展開などビジネスモデル変革を進めて、中長期的に企業価値を高めていきます。

■ 一株あたりの配当金と総還元性向の推移



※1 過年度税金調整額を除くと80.4%

セグメントハイライト

2022年3月期は主力の枚葉機事業が連結売上高の50%、輪転機・証券印刷機事業が12%、中古部品・修理事業が21%、DPS・PE・その他事業が17%を占めました。地域別では日本が27%、北米が9%、中華圏が24%、欧州が23%、その他が17%を占めました。

枚葉機事業 (オフセット枚葉印刷機)

オフセット印刷とは、現在の主流である平板を用いた印刷方式で、版に付けたインキを一度ブランケットに転写(オフ)し、さらに紙に押し当てて印刷(セット)する印刷手法です。枚葉機では断裁されたシート状の紙を使用します。高精度で高品質かつ高速稼働が可能のため、カタログやポスターなどの商業用印刷物やパッケージ印刷などに用いられています。KOMORIの印刷機では最大840×1,150mmまでの印刷が可能です。インキには油性やUVなど様々な種類があり、シアン、マゼンダ、イエロー、ブラックの4色に加え、特色や金銀を使用した多色印刷にも対応できます。市場の7割程度はオフセット印刷機が占めると言われています。

輪転機・ 証券印刷機事業

輪転機の構造はオフセット印刷機と同じですが、紙1枚ずつに印刷する枚葉機と異なり、ロール紙に印刷し、断裁や折り加工までを行うため、非常に高い生産性を誇ります。主に雑誌、チラシなどの大部数で高品質が要求される商業印刷物に適しています。また、証券印刷機は通常の印刷機とは異なり、偽造防止のための特殊な印刷技術と高い信頼性が求められます。印刷機械メーカーの最高技術の粋を集めた印刷機械となっています。

DPS事業 (デジタル印刷機)

PE事業 (プリントド・エレクトロニクス) その他

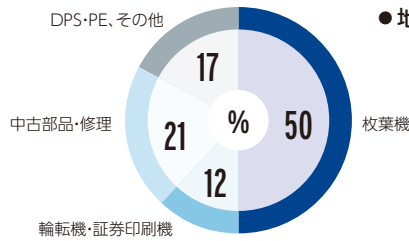
デジタル印刷機は、絵柄データを直接印刷機へ送信することで印刷をすることができるので、オフセット印刷の様に版を作成する必要がなく、印刷データの作成から印刷までが短時間で済むため、主に短納期、小ロット印刷に使用されています。1枚1枚異なる情報を印刷するバリエーション印刷(可変印刷)も行える上、パーソナライズやバージョンングといった付加価値の高い印刷もできます。さらに機械操作が容易であることも特徴です。

PE(プリントド・エレクトロニクス)とは、印刷技術を用いて電子回路や電子部品を製造する技術です。子会社セリアコーポレーションではスマートフォンのタッチパネル製造におけるファイン配線の高品質・高生産性を実現するグラビアオフセット印刷機(PEPIOシリーズ)やMLCCなどの電子部品を製造するスクリーン印刷機を手掛けています。

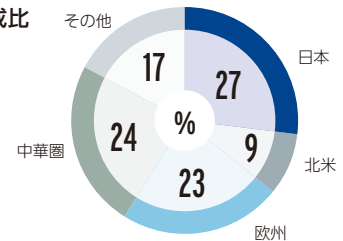
PESP事業

従来のKOMORIは、印刷機械と保守サービスを中心に事業を展開してきました。しかし、近年では、事業領域をデジタル印刷機や印刷の前後工程、さらにはインキや各種部品などの印刷機器資材の供給まで広げることで、お客様の経営課題の解決と同時にリカーリングビジネスを充実させるPrint Engineering Service Provider (PESP) 事業を推進しています。

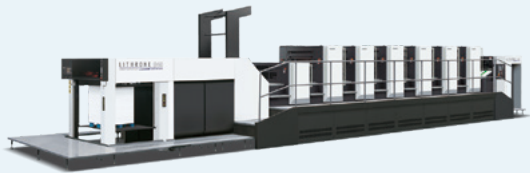
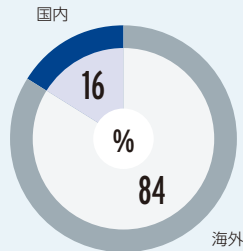
●セグメント別売上構成比



●地域別売上構成比

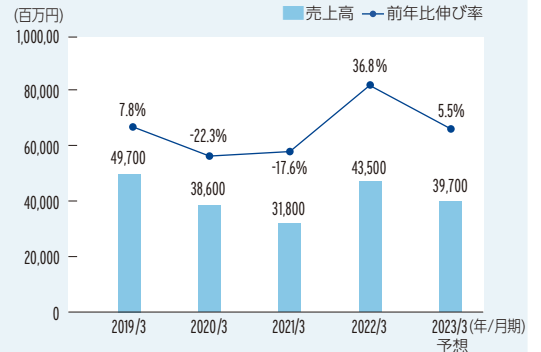


●海外売上構成

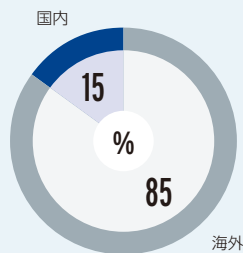


リスロンG40 アドバンス
菊全判オフセット枚葉印刷機

●売上高と前年比伸び率

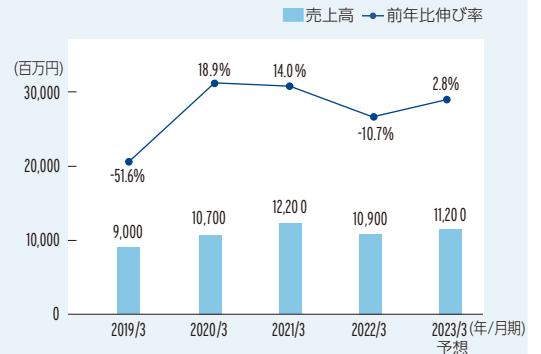


●海外売上構成



CURRENCY IC
マルチカラーグラビアオフセット印刷機

●売上高と前年比伸び率

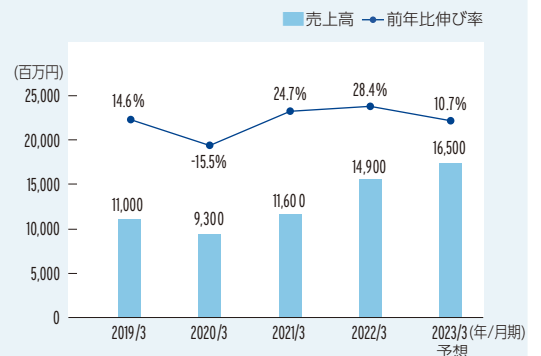


インプレミア NS40
40-inch Sheetfed Nanographic Printing® System

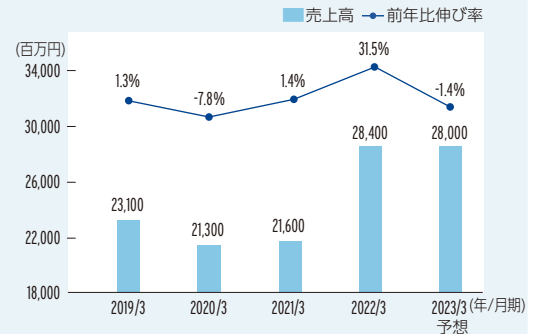


PEPIO F6
半自動グラビアオフセット印刷機

●売上高と前年比伸び率

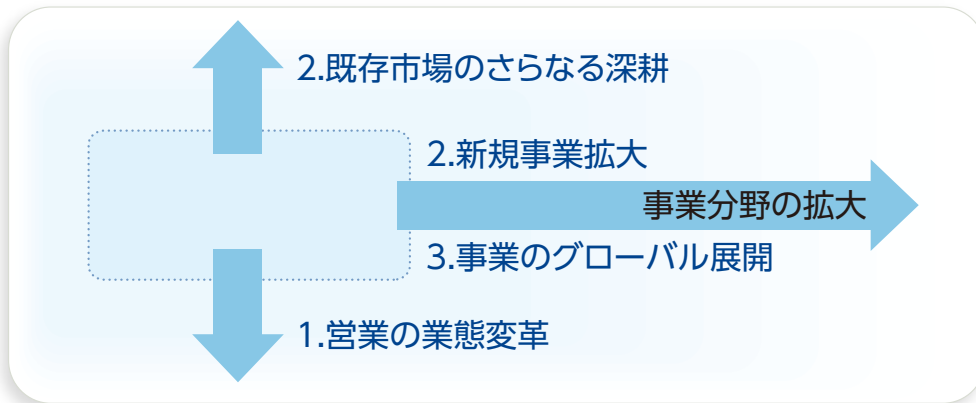


●売上高と前年比伸び率



※PESP売上高は、各セグメントに含まれるPESP売上とサービス売上を含んでいます。

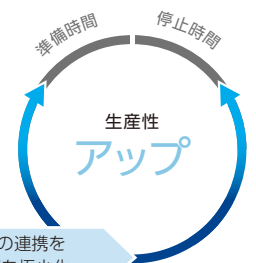
KOMORIの事業戦略:先進の技術で情報・文化・経済を支える



1. 営業の業態変革

世界最高クラスのROI (投資収益率) を実現するアドバンスシリーズは印刷DXの根幹

KOMORIは、印刷会社の生産性と収益性を劇的に向上させるために、世界最高クラスのROIを提供するアドバンスを開発しました。設定・調整作業の自動化による準備時間短縮、高速安定稼働による生産性向上のほか、工程管理ソフトウェア「KP-コネクトプロ」でプリプレス、プレス、ポストプレスをつなぎ生産工程全体を最適化する事で、工場のスマートファクトリーを実現する、まさに印刷会社のDXを担うフロントランナーです。2020年の発売開始以来世界各国で好評を頂き、販売台数は1年半余りで300台を超えました (p33参照)。



効果	アドバンスにより、設定・調整作業を自動化し、準備時間を短縮	給紙/排紙性能アップによる高速安定稼働で、本刷り中の生産性向上	KP-コネクトプロにより、工程間の連携をデジタル化することで停止時間を極小化
----	-------------------------------	---------------------------------	--

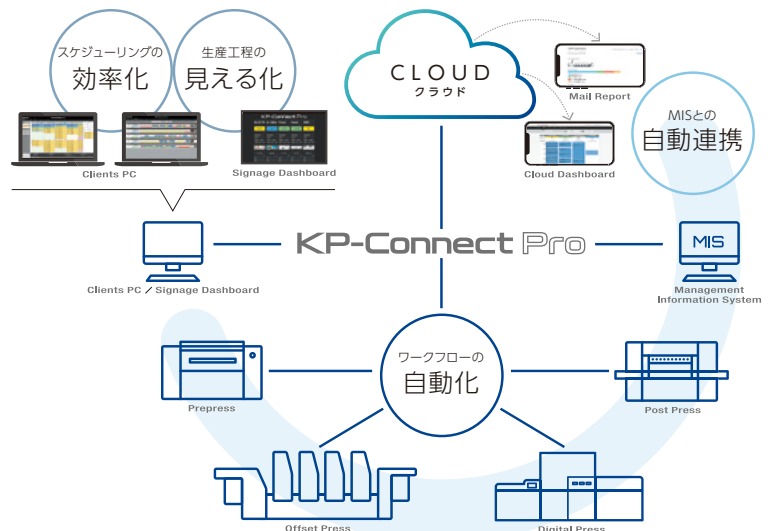
『RepairからCare』へ — 機械の安定稼働性を高める

KOMORIのアフターサービスは、昨年より『RepairからCare』をスローガンに設定し、従来型のオンコール対応から、修理履歴を分析し、事前に予防する提案型対応に変わってきております。先行する国内では、1件1億円を上回る大型提案も見られるようになり、着実に収益を伸ばしてきています。今後、海外、並びに証印事業においても、アフターサービス力を一層高められるよう、ソフト面においては、技術者の育成、クラウドを活用した情報の共有を進め、またハード面においては、この8月、つくばプラント敷地内に小森グローバルパーツセンターを竣工させました。在庫のリアルタイム可視化による部品の安定供給、在庫管理・導線把握のシステム化による部品提供リードタイムの短縮、また、つくばプラントと隣接したことにより、製造サイドとの連携がより強化され、アフターサービス対応力の大幅な向上を図ります。



印刷DXの実現へ工場のスマートファクトリー化を推進する「コネクテッド・オートメーション」

同時にKOMORIが提唱する「コネクテッド・オートメーション」によって、IoTクラウドで生産工程の「見える化」を進める「KP-コネクトプロ」を軸に、機械と生産システムを繋ぎ、稼働状況やジョブの効率化を推進させます。連携は当社機に留まらず、幅広い印刷機に対応しており、熟練工の高齢化、人手不足が指摘される中、印刷会社の省人・省力化を加速させ、生産性を極大化させることが可能となります。予防型提案「KOMORI-Kare」と「コネクテッド・オートメーション」により、印刷工場の安定稼働とスマートファクトリー化が実現できるのです。

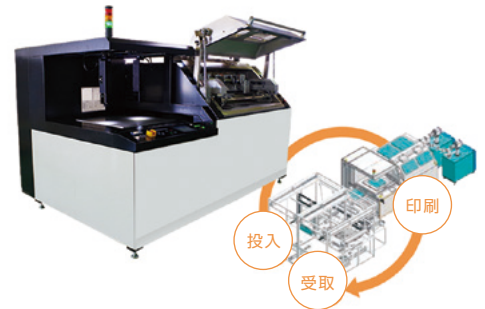


2.新規事業拡大と既存市場のさらなる深耕

PE事業:大容量・高速通信時代に対応する真空印刷機

コロナ禍によるDX化の加速や5Gといった大容量・高速通信技術の導入に伴い、ハイエンドサーバー向けなどに搭載される高性能CPUやAIチップなどのパッケージ基板需要が急拡大しています。セリアはこれらの需要に対応し、パッケージ基板製造で課題となるボイド(気泡)を100%排除するCCDカメラ付き半自動真空穴埋め印刷機「SVM-6151IP」を開発し国内外の半導体関連企業に納入しております。また、お客様からのファクトリーオートメーション要望にも対応し、印刷機とマテハン機器の組合せにより全自動ライン化提案にも注力しております。これからも時代の要求にあった生産設備を提供し半導体関連業界に発展に寄与してまいります。

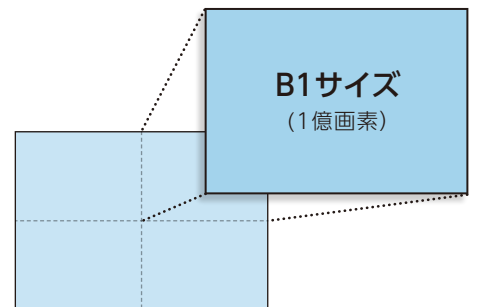
真空印刷機の自動化提案例



インプレミアNS40で実現する「4億画素写真」の世界

インプレミアNS40は、これまでKOMORIがオフセットで培った技術を余すことなく発揮した最新鋭のデジタル印刷機です。毎時6,500回転でB1サイズへの印刷が可能で、今後も成長が見込まれる多品種中小ロット、即納が求められるパッケージやディスプレイなどのジョブで圧倒的な生産性・収益性を発揮します。

今回(2022年9月)、東京カメラ部とのコラボレーション企画が実現し、『東京カメラ部2022写真展』(4日間の来場者数:13,357人)にインプレミアNS40で印刷した作品が展示されました。本企画では、東京カメラ部10選のMisaki Nagao氏、東京カメラ部コンテスト入賞者のYoshikazu Sobukawa氏により、1億画素のデジタルカメラで撮影された色彩豊かな風景を、300PPIの高解像度を維持したまま印刷しました。さらに、4億画素の写真を、B1サイズ4枚を組み合わせたB四倍判の大型作品として初披露しました。来場された多くの方々から高い評価を頂き、今後予想される新しい芸術の分野においても、確かな可能性を感じております。



B1サイズ4枚を組み合わせたB四倍判の大型作品として初披露

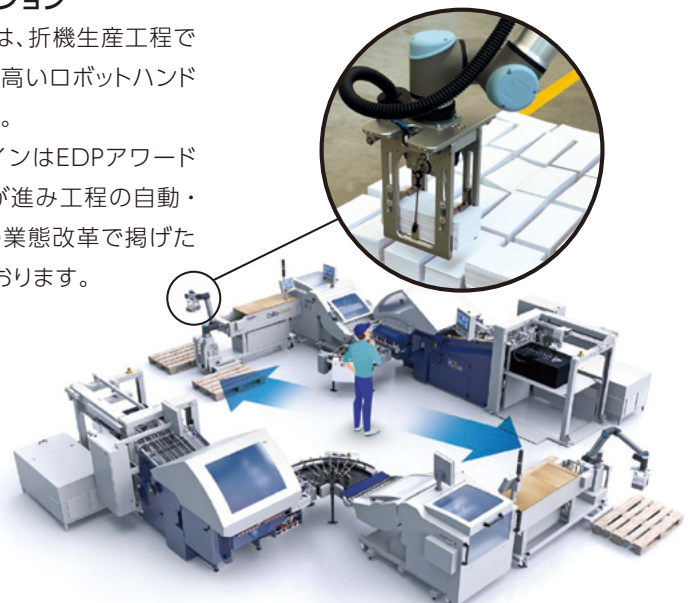


高精細な印刷を実現するNanography®技術を搭載したインプレミアNS40

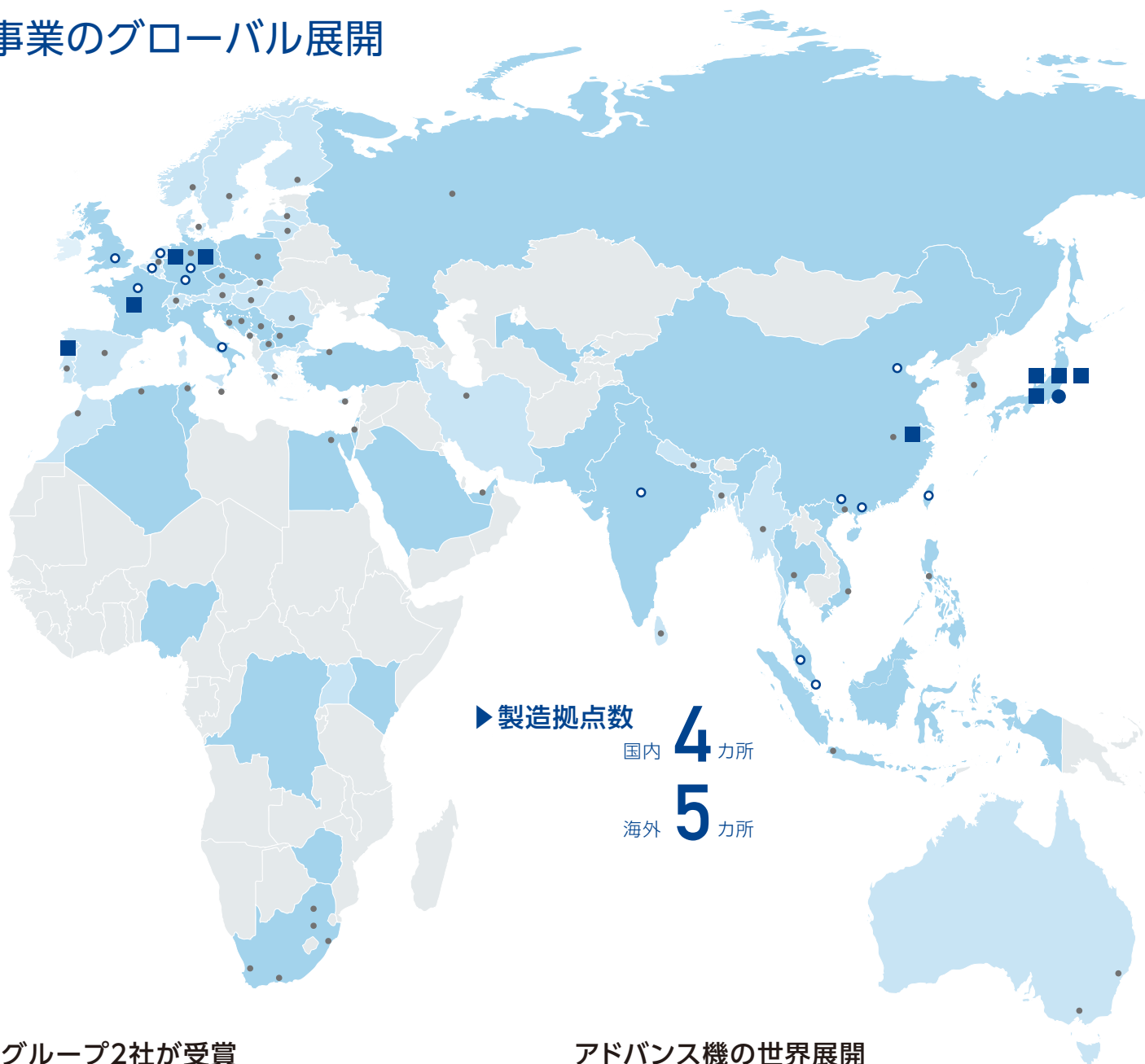
MBO「Cobo-Stack」で広がるファクトリーオートメーション

MBOで開発されたパレット積み作業ロボット「Cobo-Stack」は、折機生産工程で従来人が作業していた折丁束をパレットに載せる工程を、精度の高いロボットハンドで自動化させることが可能で、欧州を中心に販売が伸びています。

同機はわずか1年で開発され、同機を含む折機自動生産ラインはEDPアワード2021の「フィニッシング」部門賞を受賞しました。今後、高齢化が進み工程の自動・省力化が必須な日本・米国での販売を加速させ、先述の営業の業態改革で掲げた工場のスマートファクトリー化の推進にも寄与するものと考えております。



3.事業のグローバル展開



海外グループ2社が受賞

MBOが2年連続で
グローバルマーケットリーダーチャンピオンに選出

ドイツ経済誌「WirtschaftsWoche」により海外進出を進めているドイツ企業に贈られる賞で、他社ではAdidas社、シーメンス社などが選出されています。過去2018年および2019年の受賞に続く連続受賞となりました。

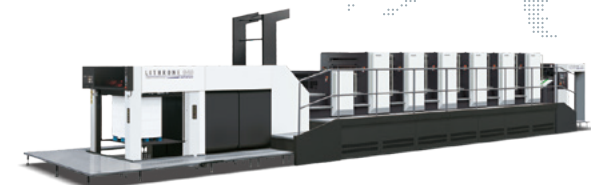


コモリ・アメリカと米国Spectrum Printing社が
Digital Packaging Summit 2021の紙器部門賞を受賞

当社のデジタル印刷機インプレミア IS29が、Spectrum Printing社のクリエイティブなパッケージ制作に寄与した事例として、同開催でベストケーススタディー賞を受賞しました。

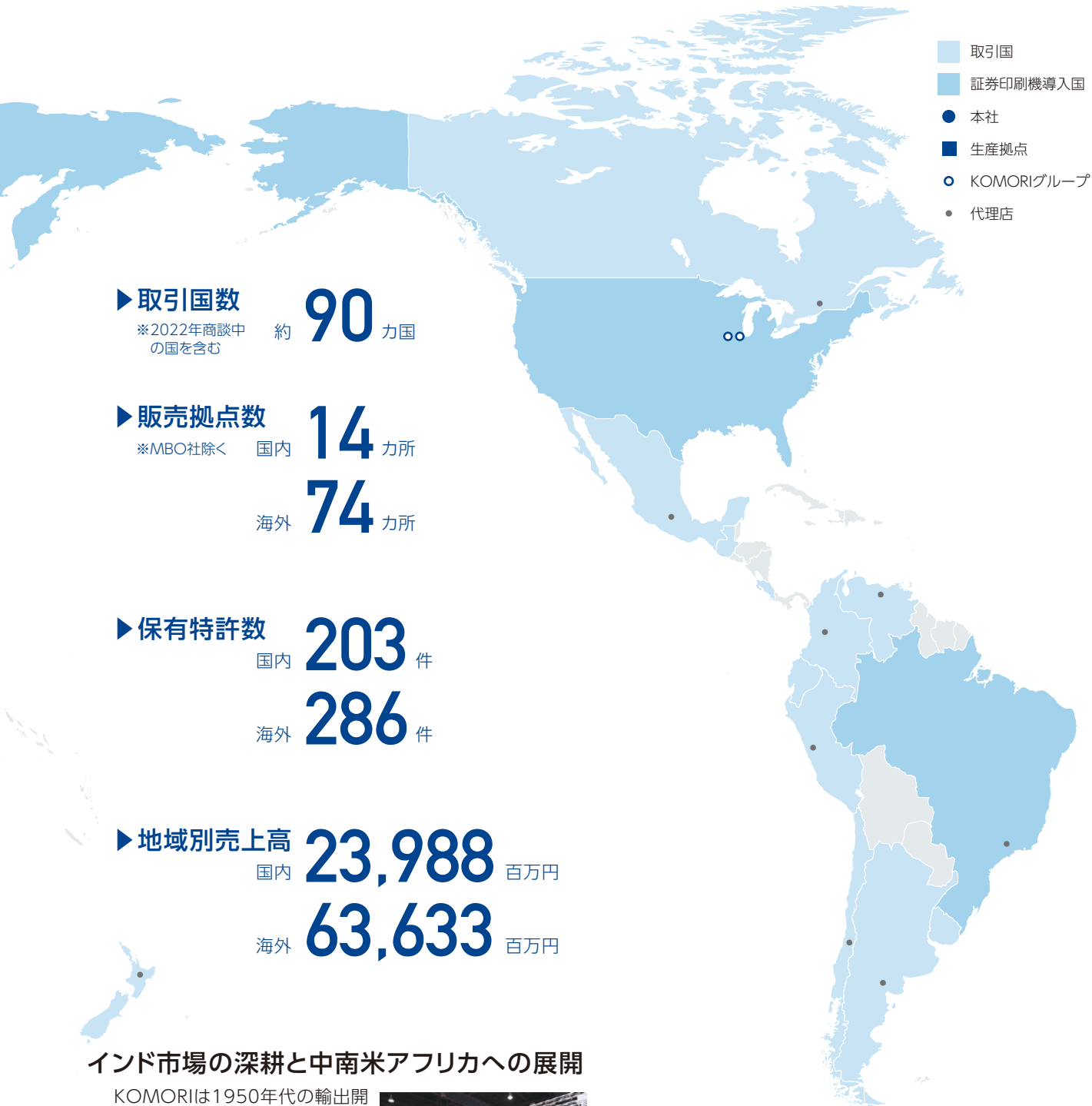


アドバンス機の世界展開



2022年3月31日現在

advance



▶取引国数 **90**カ国
※2022年商談中の国を含む

▶販売拠点数 **14**カ所
※MBO社除く 国内
74カ所
海外

▶保有特許数 **203**件
国内
286件
海外

▶地域別売上高 **23,988**百万円
国内
63,633百万円
海外

インド市場の深耕と中南米・アフリカへの展開

KOMORIは1950年代の輸出開始以降アメリカ・ヨーロッパ・中国アジア地域・インドに拠点を構築し、海外売上比率は常時5-6割を上回るにまで高まってまいりました。インドでは本年5月に第15回Print Pack India展が開催され、当社子会社は2ケタ台数を受注するなど、コロナ禍明けのしっかりとした需要を確認できております。今後は中期的に経済成長が期待されるアフリカ・中南米地域への展開を図り、既に商圏を確立している証券印刷機の販売を伸ばすほか、オフセット機では直近ウガンダ、ウルグアイ、エクアドルなどに納入、ビジネスモデルの確立に邁進しております。



証券印刷機導入国 2022年9月末での輸出国:36カ国

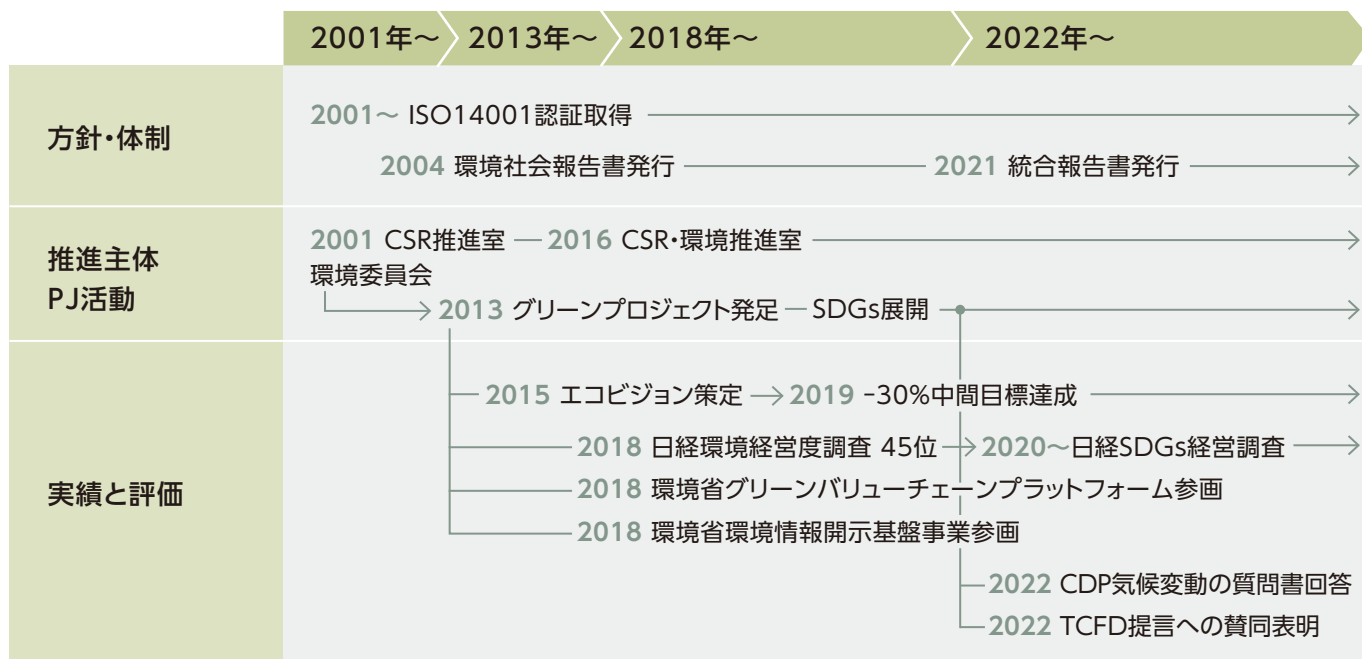
証券印刷機市場は現在当社とドイツメーカーの複占です。当社のビジネスモデル、強固な財務基盤を各国政府に評価頂き、後発でありながら導入国数は過去10年で36カ国に達しました。今後蓄積されたノウハウを活かしてさらに横展開を図ります。

- | | | | | |
|---------|-----------|--------|-----------|-----------|
| ・日本 | ・ベトナム | ・ロシア | ・マルタ | ・コンゴ民主共和国 |
| ・アメリカ | ・タイ | ・ポーランド | ・旧ユーゴスラビア | ・ジンバブエ |
| ・中国 | ・インド | ・ドイツ | ・ウズベキスタン | ・南アフリカ |
| ・韓国 | ・パキスタン | ・チェコ | ・エジプト | ・ブラジル |
| ・台湾 | ・アラブ首長国連邦 | ・ブルガリア | ・チュニジア | |
| ・インドネシア | ・イスラエル | ・フランス | ・アルジェリア | |
| ・マレーシア | ・サウジアラビア | ・イギリス | ・ナイジェリア | |
| ・フィリピン | ・トルコ | ・イタリア | ・ケニア | |

環境対応の取り組み

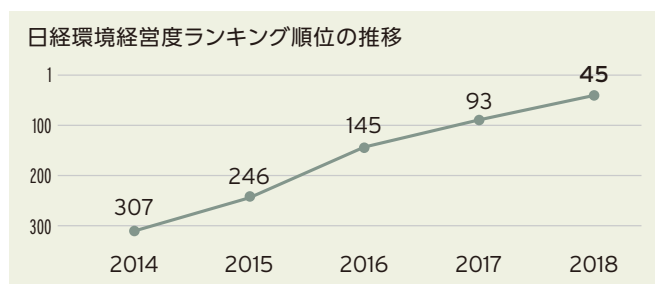
小森環境対応の変遷

KOMORIでは、環境対応型社会の期待に応えるべく2013年に、環境活動を推進するグリーンプロジェクト(Green-PJ)を立ち上げ、地球環境、作業環境の改善に努めてきました。2015年に「KOMORIエコビジョン2030」を策定し、長期目標(次ページ参照)を示しました。また、2018年よりESG経営を推進し、「地球・社会・人」のサステナビリティの実現をめざし、SDGs達成にも貢献しています。2022年よりTCFD提言への賛同表明し、提言に基づいた気候変動に関する情報開示をしております。



ISO14001取得情報

登録事業所	株式会社 小森コーポレーション (つくばプラント)	株式会社 小森コーポレーション (テクノサービスセンター)	株式会社 小森マシナリー
適用規格	ISO 14001:2015/ JIS Q 14001:2015	ISO 14001:2015/ JIS Q 14001:2015	ISO 14001:2015/ JIS Q 14001:2015
登録書番号	JQA-EM1949	JQA-EM3223	JQA-EM3213
登録日	2001年12月7日	2003年6月13日	2003年6月6日
認証機関名	一般財団法人 日本品質保証機構(JQA)	一般財団法人 日本品質保証機構(JQA)	一般財団法人 日本品質保証機構(JQA)



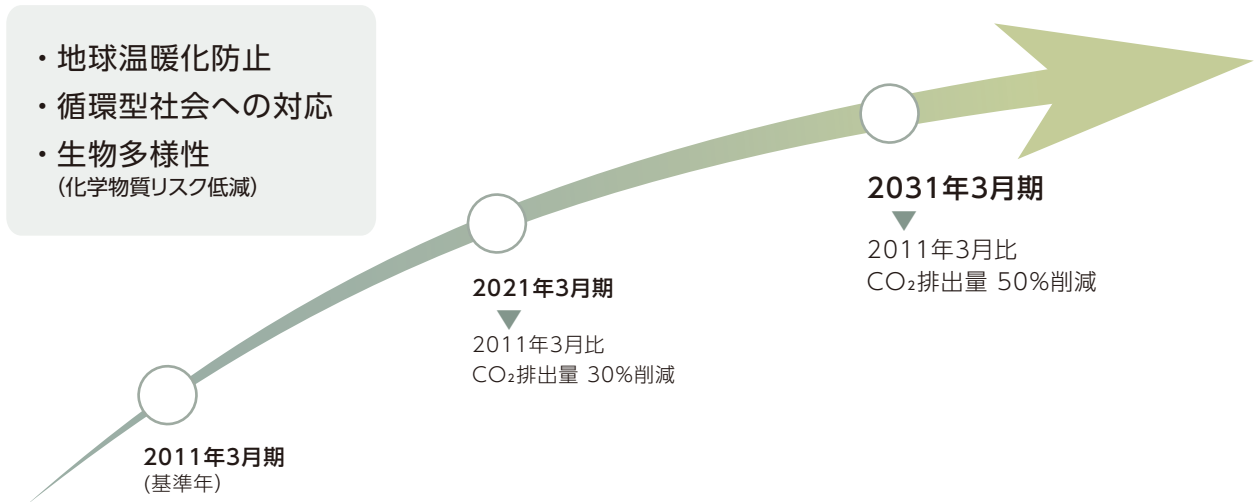
日経環境経営度調査を毎年行ってきました。2013年よりGreen-PJを立ち上げ、環境に対し取り組みを重点的に行ってきた結果、2014年に307位であったランキングが年々上昇し、2018年には、45位を獲得する事ができました。その後、日経SDGs経営調査に切り替え実施しています。2021年の総合評価は星3つ半でした。



KOMORIエコビジョン2030(長期目標)

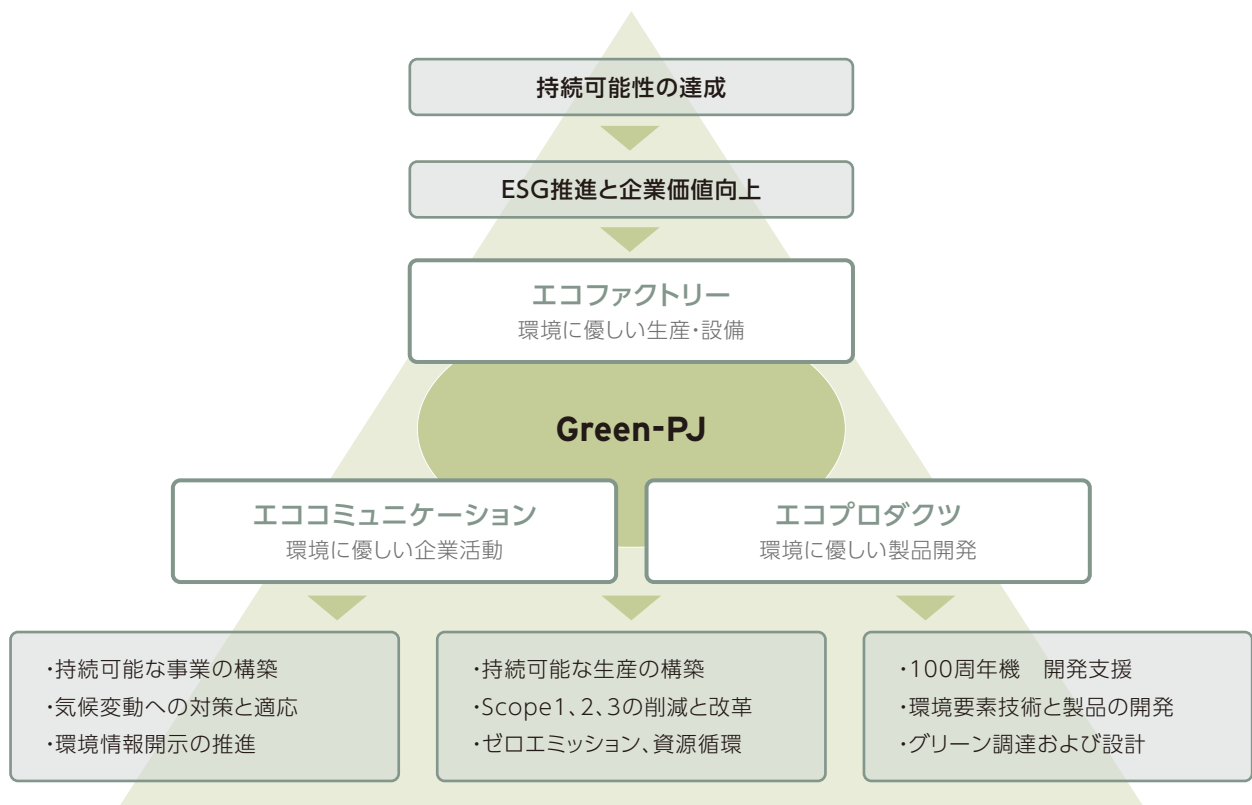
KOMORIグループは、長期環境ビジョン「KOMORIエコビジョン2030」を2015年に策定し、活動を続けてきています。このビジョンは、地球温暖化防止、循環型社会への対応、生物多様性を柱として、持続可能な地球・社会の実現に貢献し、グローバル企業としての責任を果たしていくために、方向を示したものです。

- ・CO₂排出量:2011年3月期比で2031年3月期に50%減、2051年3月期カーボンニュートラルに向けて長期目標設定中
- ・水資源投入量:2011年3月期比で2031年3月期までに10%減
- ・廃棄物:2031年3月期までに自社およびグループ企業の産廃ゼロエミッションの達成



KOMORIグリーンプロジェクト

企業への社会的責任(人権、公正な事業、環境活動など)という概念であるCSRの推進と徹底が企業活動に求められております。CSRの環境面に対して、現在Green-PJを組織、活動しております



気候変動に関する情報開示の取り組み

TCFD提言への賛同

当社は、「気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)」が推奨する開示項目である温室効果ガス (GHG) 排出量の削減目標を「環境社会報告書/統合報告書」にて2015年から公表しております。また、環境省と経産省が運営するグリーン・バリューチェーンプラットフォームに参加し、「Scope1、Scope2、Scope3のGHG排出量」を「グリーン・バリューチェーンプラットフォーム取組事例」にて2018年から公表しております。

そして、当社は、2022年5月にTCFD提言への賛同を表明しました。今後、データに基づいた分析を段階的に進め、気候変動に関するリスクと機会の把握を行うとともに、TCFDに沿った情報開示の質と量の充実を進める方針です。

また、英国で設立された国際的な環境非営利団体 (NGO) である「CDP」の質問書への回答を通じてGHG排出量、削減目標およびその取り組み状況などについての情報の開示も今年度より実施しております。

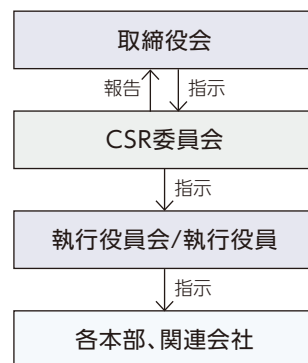


TCFD提言への取り組み

ガバナンス体制

KOMORIグループの気候変動対応を含めた環境全体の基本方針や重要事項は「CSR委員会」において報告・協議されます。CSR委員会は年4回の開催を予定し、CSR委員会で決議した内容は必要に応じて取締役会に提議・報告し、グループ全体戦略へ反映させていきます。

※P48 「コーポレートガバナンス体制」参照



戦略

気候変動の起因によって発生するリスクと機会を具体的に明らかにする為、外部機関が公表する複数パターンシナリオを用いながら分析を行い、事業インパクト評価を実施していく活動を進めてまいります。

リスク管理

- ・KOMORIグループでは経営戦略や業務運営に想定されるリスクをリスクマネジメント委員会にて特定を行っております。そのうちハザードリスクの項目の中で、台風などの風水害に加え、異常気象、冷夏猛暑などの天候不良によるリスク4項目が抽出されています。
- ・現在、災害発生時は、従業員の安否確認を軸とする事業継続復旧活動のマニュアルに基づき、対策本部を被災場所に依拠して、本社 (東京都) およびつくばプラント (茨城県つくば市) のいずれかに設置することとしております。
- ・事業継続復旧活動についてはお客様も対象としており、国内11カ所のサービス拠点と255名のエンジニアが災害発生時に迅速に対応する体制※を整備しております。 ※東日本大震災ではお客様378社被災台数886台に対応致しました。

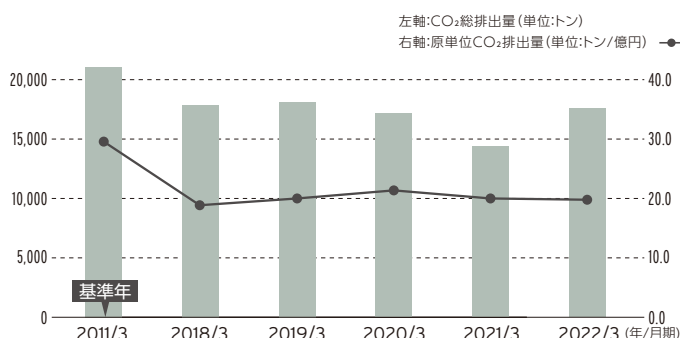
指標と目標

当社は2015年に策定した「KOMORIエコビジョン 2030」(※1)において、気候変動における目標として、2031年3月期までに自社CO₂排出量を2011年3月期比50%減に設定し、活動を推進しております。また、GHG排出量についても集計・開示を行っております。

※1 P36 「KOMORIエコビジョン 2030」参照。

Scope 1+2 GHG排出量の推移

基準年2011年3月期CO₂排出量21,058t-CO₂に対して、毎年、計画的に削減し、2021年3月期には、削減率31%を達成しました。2022年は、MBOグループが加わった為、17,458t-CO₂と削減率17%と増加してしまいましたが、引き続き削減を進めてまいります。



Scope 1・2・3

印刷機械は鉄鋼を中心に多くの資源を利用し、ライフサイクルでは使用段階に続いて資源調達環境負荷が大きくなっています(下図参照)。KOMORIグループではさらなる持続的社会の構築に貢献すべく、2017年3月期よりScope1,2に加え、Scope3に着手し、最終製品のメーカーとして一層の地球温暖化対策に責任を持って取り組んでいきます。2022年3月期のCO₂排出量は2021年3月期比で88.0%増の109.4万トン、うちScope3は89.7%増の107.7万トンとなりました。これは生産台数増えた事により全体の95%を占めるカテゴリ1と11が増加したためです。

2018年～2022年3月期CO₂排出量内訳

Scope	カテゴリー		CO ₂ 排出量(トン)					導入可否
			2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	
Scope 1	-	ガソリン、軽油	5,841	5,654	5,124	4,836	5,598	
Scope 2	-	電力量	12,016	12,446	12,050	9,653	11,860	
Scope 3	1	購入した製品・サービス	296,907	421,478	372,422	205,211	374,070	
	2	資本財	10,743	8,854	4,290	977	5,405	
	3	エネルギー関連事業	2,129	2,259	1,575	1,316	1,559	
	4	輸送、配送(上流)	18,421	23,583	20,310	17,301	25,625	
	5	事業から出る廃棄物	142	100	86	88	116	
	6	出張	1,703	1,612	1,284	444	979	
	7	雇用者の通勤	809	2,785	3,315	3,370	3,274	
	8	リース資産(上流)	0	0	0	0	0	対象外
	9	輸送、配送(下流)	0	0	0	0	0	対象外
	10	販売した製品の加工	0	0	0	0	0	対象外
	11	販売した製品の使用	578,136	689,441	528,290	328,390	653,427	
	12	販売した製品の廃棄	2,052	2,500	2,186	1,260	2,392	
	13	リース資産(下流)	0	0	0	0	0	対象外
	14	フランチャイズ	0	0	0	0	0	対象外
	15	投資	11,486	8,859	7,266	9,145	9,682	
		合計	922,528	1,179,571	958,198	581,991	1,093,987	

水リスク

オフセット印刷を行う上で水がなければ印刷する事はできません。それほど水は、重要となります。その為、KOMORIグループの事業活動エリアの水リスク、ストレスを世界資源研究所(WRI)による『AQUEDUCT』ツールを用いて定量化し、リスクの高いエリアを特定いたしました。それによると、本社の水リスクが昨年に比べ軽減しておりますが小森機械(KNT)では、水リスクが悪化しており、水の浄化の対策が必要になってきています。

拠点名	国	所在地	水リスク調査(AQUEDUCTで調査) 全体的な水リスク	拠点の 水消費量	懸念されるリスク (High Risk以上)	備考
本社	日本	東京都墨田区	Low to medium risk(1-2)	B	物理的リスク高 富栄養化の可能性高	地下駐車場の洪水対策
つくばプラント	日本	茨城県つくば市	Low to medium risk(1-2)	C	物理的リスク高	省エネ型空調熱源(LI-tech)の導入などで節水政策を継続中
小森グローバル パーツセンター	日本	千葉県野田市	Low to medium risk(1-2)	B	早乾リスク高 水ストレス高	新型給水機の導入などで節水、省資源に努める
小森マシナリー	日本	山形県東置賜郡	Low risk(0-1)	C	なし	
セリアエンジニアリング	日本	岐阜県郡上市	Low to medium risk(1-2)	C	洪水リスク高 富栄養化の可能性高	対策検討中
コモリ シャンボン	フランス	ロワレ県オルレアン市	Low to medium risk(1-2)	B	干ばつリスク高 富栄養化の可能性高	対策検討中
小森機械(南通) 有限公司	中国	江蘇省南通市	Medium to high risk(2-3)	B	洪水リスク高 干ばつリスク高 未処理の接続廃水高富 栄養化の可能性高 未改善/不衛生高	行政や保険会社からの指導の下で、水害への事前対策や日常ルールを新たに設定
MBO PSG	ドイツ	バーデンヴュルテンベルク州 レムスル郡	Low to medium risk(1-2)	A	富栄養化リスク高 水ストレス高	製造拠点ではなく水の汚染は起こらない
MBO Máquinas	ポルトガル	ポルトマートシンホス市	Low to medium risk(1-2)	C	富栄養化リスク高	外部からリスク評価を受けるほか、自動モニターや連続制御で水の浄化を行っている

C…10,000～100,000m³ B…1,000～9,999m³ A…1～999m³

環境会計

2022年3月期の環境保全に対する投資額は2,760万円(2021年3月期:740万円)、費用額は11,429万円(同11,060万円)となりました。また環境保全効果は総エネルギー使用量、CO₂排出量ともに増加しました。これはMBOグループが加わったためです。

マテリアルバランス

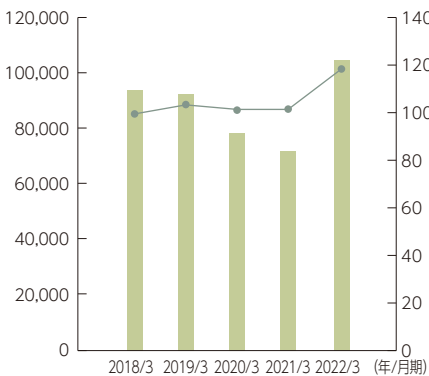
<p>エネルギー投入量</p> <p>電力量 30,728,307kWh 燃量(原油換算) 1,706kl</p>	<p>紙使用量</p> <p>印刷テスト用紙 パージン 281トン コピー紙 再生紙 11トン</p>	<p>印刷副資材</p> <p>インキ 2.1トン 版 2.2トン 湿し水 0.2kl 溶剤 0.1kl</p>	<p>部品・材料</p> <p>鋳物・鋼材 17,629トン その他 360トン</p>	<p>燃料</p> <p>781.3kl</p>	<p>サービス修理部品</p> <p>5.0トン</p>
<p>水資源投入量</p> <p>122,981m³</p>	<p>PRTR届出化学物質投入量</p> <p>トルエン 4.7kl キシレン 0.4kl その他 0.6kl</p>	<p>取扱説明書・パーツリスト紙</p> <p>4トン</p>			



<p>温室効果ガス</p> <p>CO2排出量 17,458.3t-CO2</p>	<p>PRTR届出化学物質排出量・移動量</p> <p>5,670kg Point 2</p>	<p>再資源化量</p> <p>廃テスト用紙・段ボール 470.9トン 廃油・廃液 318.7トン 金属屑 1,221.4トン 廃プラスチック 103.2トン その他 221.5トン</p>	<p>温室効果ガス</p> <p>CO2排出量 1,914t-CO2</p>	<p>サービス修理部品</p> <p>5.0トン</p>
<p>大気汚染物質</p> <p>NOx 4.1トン SOx 2.2トン</p>		<p>生産台数</p> <p>511台</p>		
<p>水資源使用量</p> <p>104,176m³ Point 1</p>		<p>一般廃棄物排出量</p> <p>360,853kg Point 3</p>		

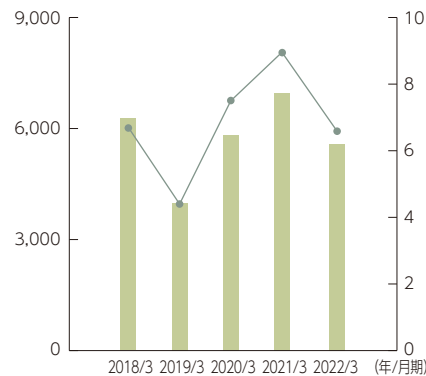
●水資源使用量の推移 Point 1

左軸: 水総使用量(単位:m³)
 右軸: 原単位水使用量(単位:m³/億円)
 ●原単位



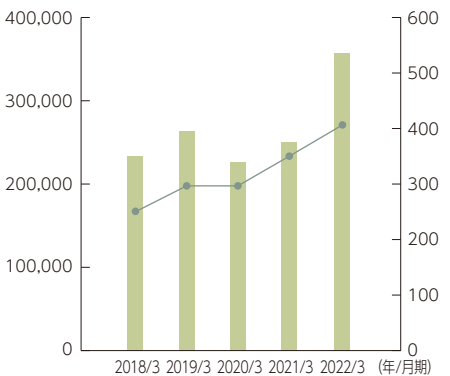
●PRTR届出化学物質排出量・移動量 Point 2

左軸: PRTR届出化学物質排出量・移動量(単位:kg)
 右軸: 原単位排出量(単位:kg/億円)
 ●原単位



●一般廃棄物排出量 Point 3

左軸: 一般廃棄物排出量(単位:kg)
 右軸: 原単位一般廃棄物排出量(単位:kg/億円)
 ●原単位



環境基本方針

- 1 企業活動のあらゆる面で省エネルギー、資源の節約、再利用とリサイクルの推進、廃棄物の減量化等、継続的な改善に積極的に取り組みます。
- 2 環境に優しい印刷機械とその周辺機器の開発を積極的に進めます。
また資材購入においても、より環境負荷の少ないグリーン調達を進めます。
- 3 環境法規およびその他要求事項を遵守し、有害化学物質の削減を図り、環境汚染の予防に努めます。
- 4 環境目的、目標を定め、定期的な見直しを行ない、環境負荷の低減と改善を継続的に進めます。
- 5 本方針は文書化し、実行し、維持し、かつ環境教育、啓蒙活動を通して、社員等に周知徹底し、自らが環境保全に積極的に取り組む意識を高めます。
- 6 地域社会、お客様、関連企業とのコミュニケーションに努め、環境保全活動に積極的に貢献致します。
また、本方針は、一般の人々にも公開します。

環境における重要課題と機会

KOMORIグループはSDGsに紐付けられた持続可能な開発目標とGreen-PJのエコプロダクツ、エコファクトリー、エココミュニケーションで重点課題を特定しながら、活動を行なっています。製品ライフサイクル全体でのエネルギー効率改善とCO₂排出量削減、製造段階における再生可能エネルギー活用、さらにはお客様や社会の環境負荷削減に向けた支援活動など、様々な取り組みを通じて持続可能な社会の実現に貢献します。

課題テーマ	重要課題	対応SDGs	活動項目	該当SDGs
エコプロダクツ	環境に配慮した製品の開発	8,12,13,15	リスロンGX/G アドバンス	     
		6	e-Mist(静電気抑制装置)	
		3	VOC回収装置	
		13	DCブローア	
エコファクトリー	工場・事務所の環境負荷の低減	7,13	太陽光発電設備導入	     
		7,13	省エネ型空調用熱源機更新	
		7,13	稼働電力監視システム	
		7,13	待機電力削減	
		12	ゼロエミッション	
エココミュニケーション	物流・販売・サービスにおける環境負荷の低減	4,12	KGCのグローバル貢献活動	    
		14	水リスク管理	
		15	生物多様性保全	
		14	海洋プラスチックごみ問題取り組み	
		12,17	KOMORI-Kare サポート	



エコプロダクツ

リスロンGX/G アドバンスシリーズ ; 2022年3月期納入150台

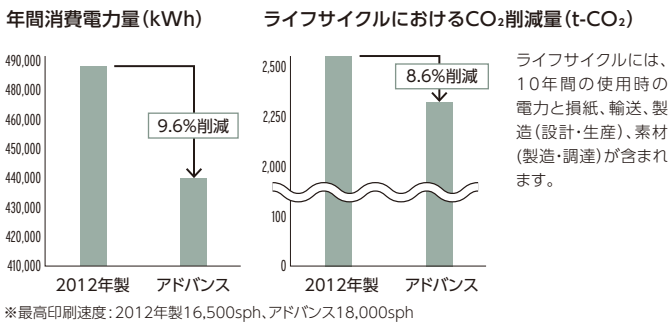
昨今の急激な社会・経済環境の変化に伴い、印刷機の効率化や省力化による経営改革へのニーズが高まっており、ROI(投資収益率)が重要視されております。リスロンGX/G アドバンスシリーズは絶え間ない進化を続ける事で、高速印刷や多様な紙サイズ対応などのハイスペックに加え、立上げ時間や準備時間の短縮、プリセットの自動化、メイクレディ時間の大幅短縮などの生産性改善を実現しており、ROIに大きく寄与します。ライフサイクル全体CO₂排出量も開発当初から削減しており、顧客だけでなく社会全体のサステナビリティに「顧客感動」を通じ貢献する製品です。



枚葉印刷機リスロンGX40RPアドバンス

薄紙から厚紙までワンプラス両面印刷を行うリスロンGX40RPアドバンスは、最高印刷速度18,000sph、版交換・洗浄の平行メイクレディなどにより圧倒的な生産性を実現するとともに、環境への配慮に注力した印刷機です。開発時と比べ、インカー負荷低減、DCブローア採用等により、消費電力において9.6%削減を達成しました(8色機ベース)。ライフサイクルにおけるCO₂排出量も印刷機で占有する割合の多い素材、使用時を中心に削減を進め、開発時に比べ8.6%の削減を達成しました。

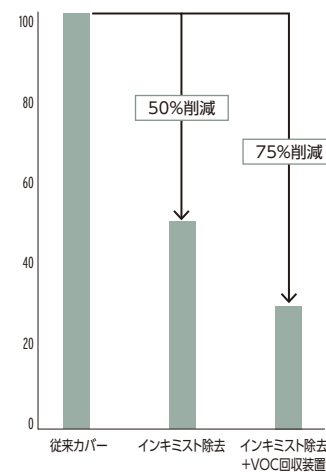
リスロンGX40RPにおける2012年製とアドバンスの比較



VOC(揮発性有機溶剤)対策

印刷はインキ・洗浄剤など VOCなどを含む資材を使用しなければいけない産業ですが、各印刷ユニットからこの有害物質を直接インキミスト除去装置、VOC回収装置の環境対応製品で作業者の健康を守ります。

VOC発生量削減効果



インキミスト除去装置



インカーカバーを密閉化し、インカー内に発生するインキミストを専用フィルターに吸引/回収します。

VOC回収装置



各印刷ユニットより回収したVOCを光触媒を利用したフィルターにより無害化します。

エコファクトリー

工場や事務所の環境負荷低減を進めるべく、太陽光発電設備の導入、省エネ型空調用熱源機更新、機械加工機エリアへ稼働電力監視システムを導入、加工機械の運用方法改善による電力削減などを進めています。

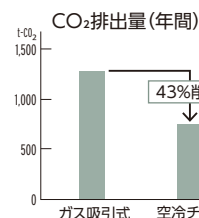
太陽光発電設備導入

環境活動の一環として、つくばプラントでは2016年12月にサッカー場と同等面積の工場屋上の一部に約500kWhの太陽光発電設備を設置いたしました。設置当初と変わらない発電量で推移しており、2022年3月期に発電された約63.5万kWh(286.8t-CO₂)の電力はすべて工場内で消費しております。環境対応型のエコファクトリーを目指し、環境保護に貢献してまいります。



省エネ型空調用熱源機更新

環境省が最高水準の省エネと認定した空冷ヒートポンプチャラーを工場空調の一部で2018年12月に更新いたしました。つくばプラント全体における従来のガス使用量が約35%削減できているほか、水道使用量も夏季期間中には約3分の1減することができました。これによりCO₂排出量も約500トン削減できます。





エココミュニケーション

上記以外にも、あらゆる事業領域で環境負荷低減を進めております。KOMORIグループソリューションの中核拠点であるKGC（小森グラフィックテクノロジーセンター）ではコロナ禍を受けて客先へのウェビナーやリモート研修を開始し、CO₂排出量削減に貢献しています。

KGC

KGCは下記3機能を有機的に統合し、環境を含めたKOMORIのソリューション展開の中核拠点として、全世界のお客様や業界へ最新情報の提供を活発に行っています。

Demonstration Center



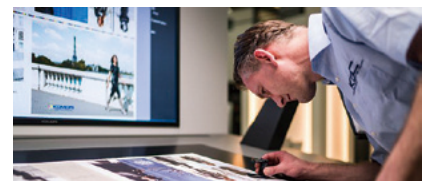
最新鋭の印刷機械やシステム機器など、実機による多彩なデモンストレーションを新型コロナウイルス対策を万全にした上で提供しております。機械の最高レベルの機能、性能、生産性、操作性や安全性などをその場で実体験することができます。

Printing College & Training



印刷品質や生産性向上に関わる研修カリキュラムを開発し、実践型のスタイルで提供する事で、お客様の人材育成活動を全面的にサポートしております。研修は参加型の実技中心で、より実践的な知識と技能が身に付きます。

Printing R&D Center



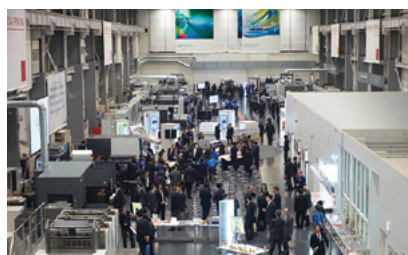
印刷技術の基礎研究と印刷ソフト関連技術を基軸とした新技術開発・新装置開発・新商品開発に取り組み、産学およびさまざまな企業様との連携により、印刷業界全体の発展と利益創出に貢献しています。



オランダ/ユトレヒト



日本/つくば市



アメリカ/シカゴ



KGCは、COVID-19(コロナ)危機に対応しつつ印刷業界への貢献とその能力を継続、発展させるため、2020年からリモートによる印刷技術講座をグループ内と国内拠点で開始致しました。今後、海外のお客様への展開も視野に入れつつ、印刷業界全体の支援に努めてまいります。

従業員エンゲージメントの向上

KOMORIグループにとってすべての従業員は最も貴重な資産です。従業員が仕事や職場で体験するさまざまなことが積み重なって、KOMORIグループの戦略や方向性に共感を持ち帰属意識や自発的な貢献意欲が刺激されるものと考えます。

KOMORIが目指すのは「顧客感動企業」の実現です。常にお客様の声に耳を傾け、お客様の視点に立ったきめ細やかなサービスを心がけより良い解決策を製品やソリューションを提供するためには、「エンゲージしている従業員」が不可欠です。さまざまな従業員の意識をしっかりと理解し、従業員エンゲージメントの向上を通して企業価値の向上を実現させる取り組みを続けています。

従業員の状況

●KOMORIグループのセグメント別従業員数(正社員)

区分	従業員数(名)	前期末比増減(名)
印刷機械製造および販売部門	1,824	△ 50
修理加工および中古製品販売部門	519	△ 33
管理部門	270	+10
合計	2,613	△ 70

(2022年3月末) KOMORIグループ連結ベース

●男女別従業員(正社員)平均年齢・勤続年数

区分	男性	女性	全体
人数(人)	928	143	1,071
平均年齢(歳)	43.5	40.6	43.1
平均勤続(年)	19.2	16.9	18.9

(2022年3月末) 小森コーポレーション単体ベース

●従業員の多様性

	従業員 人数(人)	(内)女性		(内)外国人		管理職 人数(人)	(内)女性		(内)外国人	
		人数(人)	比率(%)	人数(人)	比率(%)		人数(人)	比率(%)	人数(人)	比率(%)
2022年3月31日※1	2,613	426	16.3	929	35.6	521	31	6.0	187	35.9
2021年3月31日※2	1,137	146	12.8	16	1.4	271	4	1.5	2	0.7
2020年3月31日※2	1,159	147	12.7	17	1.5	287	4	1.4	2	0.7

※1 2022年3月期 KOMORIグループ連結ベース

※2 2020年3月期、2021年3月期 正社員に非正規・派遣・出向社員を加えた全従業員 小森コーポレーション単体ベース

●採用人数

	新卒採用			中途採用		
	合計(人)	男性(人)	女性(人)	合計(人)	男性(人)	女性(人)
2021年4月1日～2022年3月31日入社	23	18	5	3	3	0
2020年4月1日～2021年3月31日入社	27	20	7	3	3	0
2019年4月1日～2020年3月31日入社	26	20	6	13	11	2

小森コーポレーション単体ベース

小森流働き方改革の推進

「少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少」、「従業員の働き方へのニーズの多様化」などの課題に対応するための働き方改革は、当社においても喫緊の課題と考えており、全従業員のワークライフバランスの実現と労働生産性の向上を目指し、改革の3本柱「長時間労働の改善」、「労働意欲と能力を高める教育・人事制度」、「ダイバーシティの推進」を軸に「小森流働き方改革」に取り組んでいます。

小森流働き方改革3本柱

実現するための要件

1

長時間労働の改善

全社的な課題である業務遂行力・組織推進力・業務効率を高める上で、自律的な行動を促し、スピードある意思決定ができる会社

2

労働意欲と能力を高める教育・人事制度

「厳しくとも働きがいのある会社」を目指し、労働意欲と会社から要求される能力の高い社員を育成する人事制度（採用、処遇、評価、教育等）

3

ダイバーシティの推進

ダイバーシティが推進され、年齢、役職、性別、国籍を問わず多様な人材・働き方のスタイルや時間の使い方等が活用された会社

1 長時間労働の改善

働き方改革活動実績

リモートワークなどの新たな働き方の確立に加え、全従業員がその能力を十分に発揮し活躍できるように階層別教育の実施や人事制度の改定・運用の見直しに取り組んでいます。

「ダイバーシティの推進」への取り組みについて、育児休職や育児時短制度の拡充、シニア社員に対するキャリアデザイン教育は全社員のライフイベントへのサポートに寄与する施策を実施しています。以下にその活動と実績を掲載しています。

●育児・介護休暇／時短制度利用者率

育児休職制度 取得率(%)

	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
女性	100	100	100
男性	86.4	86.7	82.4

育児時短制度 利用者数(名)

	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
女性	29	25	28
男性	0	0	0

※全従業員(小森コーポレーション単体ベース)を対象に年間40時間(5日相当分)を上限に1時間単位で年休を取得できる制度を2019年9月より導入しています。育児・介護時短取得者も利用でき、より柔軟な働き方が選択できるようになりました。

●時間単位年休制度利用者数

	2021年3月期累計	2022年3月期累計
取得総時間(時間)	2,817	3,784
取得回数(回)	1,550	2,105
取得人数(人)	1,184	1,200
利用率(人数ベース)(%)	8.7	9.1

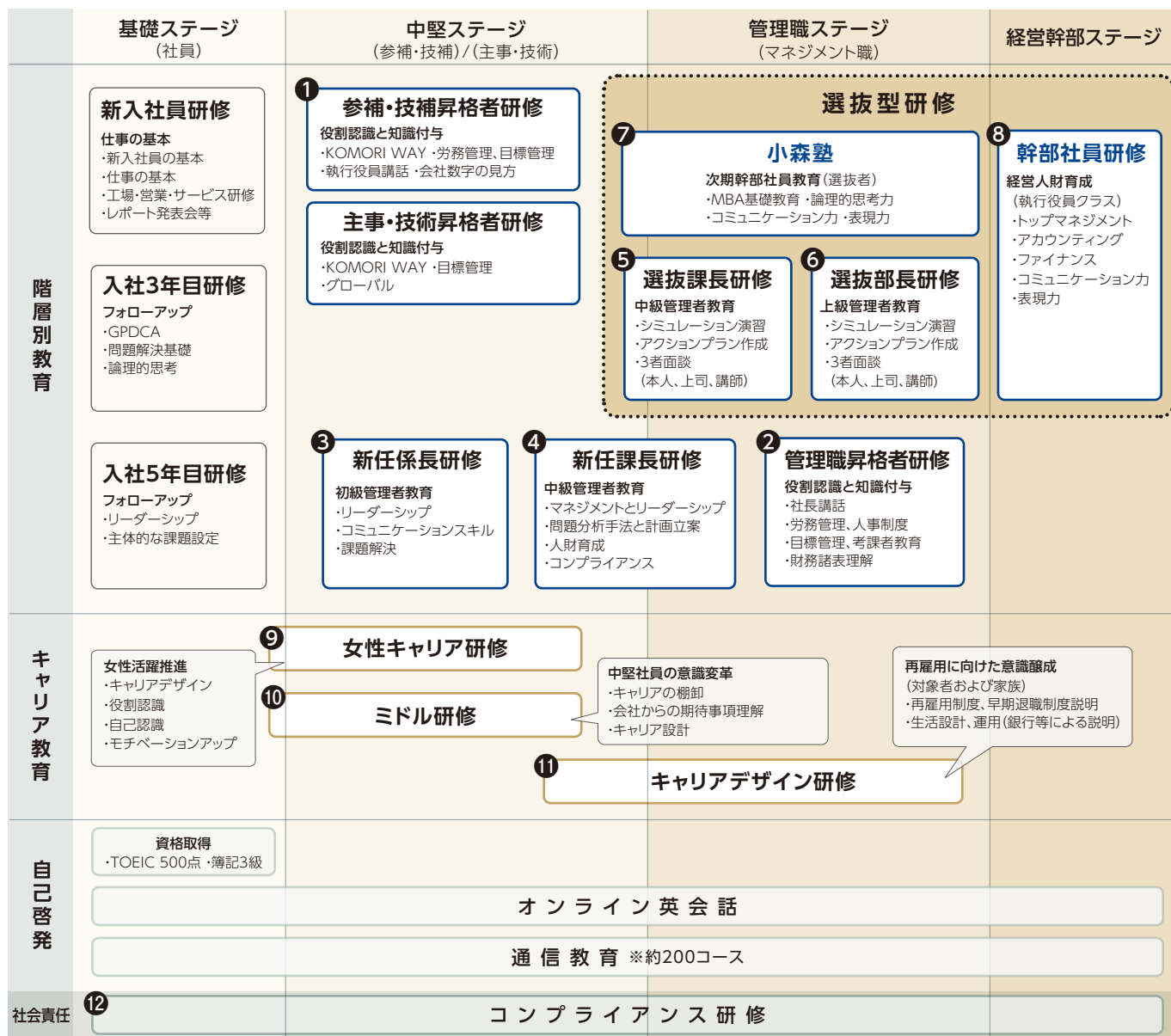
小森コーポレーション単体ベース

KOMORIグループ人財育成マップ

KOMORIグループは、多様な人財一人ひとりが自律的に成長・活躍し続けられる組織を目指しています。そのために、社員それぞれのキャリア志向に応じた成長の場を提供するとともに、やる気を引き出すことで社員の成長と成果を高めたいと考えています。KOMORIグループは、実力と自主性を重視し、意欲さえあれば何度でも挑戦できる仕組み・環境づくりを行っています。

2 労働意欲と能力を高める教育・人事制度

人財育成体系図



階層別教育 (2018年3月期～2022年3月期)

研修名	実施回数	受講者数	研修名	実施回数	受講者数
1 参補・技補昇格者研修	5回	98名	7 小森塾	7回	66名
2 管理職昇格者研修	5回	59名	8 幹部社員研修	1回	13名
3 新任係長研修	3回	59名	9 女性キャリア研修	3回	51名
4 新任課長研修	4回	64名	10 ミドル研修	2回	27名
5 選抜課長研修	5回	95名	11 キャリアデザイン研修	12回	188名
6 選抜部長研修	2回	22名	12 コンプライアンス研修	100回	8,498名

教育費の推移 (2018年3月期～2022年3月期)

事業期	教育費実績	一人当たり金額
2018年3月期	¥23,531,930	¥20,498
2019年3月期	¥37,033,506	¥31,953
2020年3月期	¥26,907,680	¥23,077
2021年3月期	¥26,227,547	¥22,629
2022年3月期	¥44,614,139	¥39,238

健康経営への取り組み

KOMORIは、定期健康診断受診の徹底、特定保健指導参加の勧奨、ラジオ体操実施等の健康増進、長時間労働対策、新型コロナおよびインフルエンザの感染症対策などに取り組んでいます。今後も引き続き従業員の健康管理を経営的な視点で捉え、取り組みの継続的な効果検証や見直しを図りながら、さまざまな健康課題の解決や、従業員と家族の健康維持・増進につとめてまいります。

健康経営優良法人2022 認定

KOMORIは、2022年3月「健康経営優良法人2022(大規模法人部門)」に認定されました。当制度は、地域の健康課題に即した取り組みや日本健康会議が進める健康増進の取り組みをもとに、特に優良な健康経営を実践している企業等を顕彰するものです。



くるみん 認定

KOMORIは、2021年4月「子育てサポート企業」として、厚生労働大臣の認定を受けました。ダイバーシティ推進の一環として、2019年より女性活躍推進活動を推進し、今回、次世代育成支援対策推進法に定める基準に適合しました。



<その他の活動>

スポーツ庁のFUN+WALK PROJECTに参加しています。

FUN+WALK PROJECTは、歩くことをもっと楽しく、楽しいことをもっと健康的なものにするスポーツ庁の官民連携プロジェクトです。「歩く」を入口に、国民の健康増進を目指しています。KOMORIでは、エレベーターを使わず、階段を使うことを推奨しています。



厚生労働省のSMART LIFE PROJECTに参加しています。

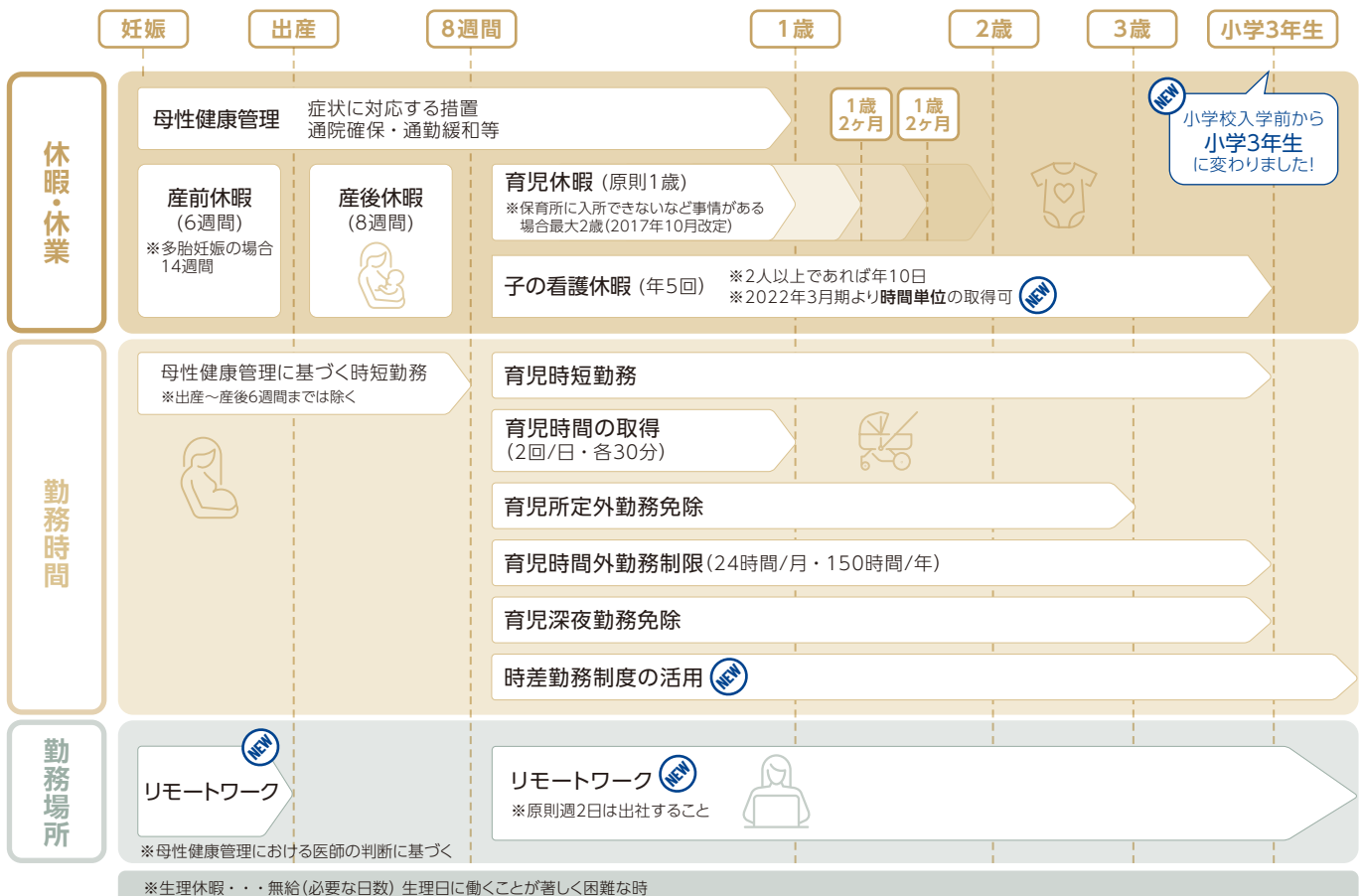
SMART LIFE PROJECTは、「健康寿命をのばそう。」をスローガンに、国民全体が人生の最後まで元気に健康で楽しく毎日が送れることを目標とした厚生労働省の国民運動です。運動、食生活、禁煙の3分野を中心に、アクションの呼びかけを行っています。



3 ダイバーシティの推進

KOMORIは、両立支援、次世代育成をD&I推進の重点施策の一つと位置付け、ライフイベントに沿った制度の拡充を進めています。「仕事と育児を両立している社員が働きやすく、やりがいを感じられる職場環境を提供することで、その社員が保有している能力を最大限に発揮できる」という考えから、様々な取り組みを行っています。

KOMORIの育児支援制度



サプライヤーとのパートナーシップ

調達活動方針

KOMORIの印刷機械はお客様の要求に即した特別仕様を多く持つ精密機械であり、極めて多数の部品、高い品質を必要とします。従ってKOMORIの企業活動は、サプライヤー（協力企業様）との信頼関係があり初めて成立します。これを念頭に置き、協力企業様と「取引基本契約」を締結し、KOMORIの理念を共有したうえで調達活動を進めています。定期的に、主力2工場（つくばプラント、小森マシナリー）にて同時に協力企業方針説明会を実施しており、部材調達に係る重要情報を共有して緊密にコミュニケーションを図っています。

グリーン調達

「KOMORIグリーン調達基準ガイドライン」を策定して、調達先、購買先とも協働して、低炭素化の推進、化学物質関連法規の遵守、生物多様性保全への取り組みを推進しています。

協力企業方針説明会開催実施と参加企業数

開催時期	つくば	KKM
2021	200	65
2019	131	59
2018	131	57

地域社会との共生

KOMORI陸上競技部と地域社会との共生

陸上競技部の活動理念として「感動を創る走る集団」を掲げています。活動理念の理想像として陸上競技活動を通して会社/印刷業界/地域社会に感動を提供し続ける事を地域社会との貢献活動として毎年活動を行っています。

各陸上教室から子供たちも実業団で活躍できる選手になりたいという思いを抱いていただき、陸上競技に興味をもってもらう事に繋がっていき、卒業生の中から全国高校駅伝、全日本大学駅伝、箱根駅伝で活躍する選手の輩出に繋がっていく事を期待しています。



釧路市陸上教室

合宿で釧路を訪れることで毎年地元の小学生とKOMORI陸上競技部選手との継続的な交流を目的とし、参加している中学生の競技力の向上や実業団選手と共に練習する事で子供たちに夢や希望を持たせることができています。

水戸市陸上教室

2022年6月に地域貢献活動として参加した第6回ひめま夏海マラソンをきっかけに、水戸市の陸上クラブと共同での初の開催となりました。今後継続的に地元茨城県の小・中学生と継続的な交流を行っていきます。

高島町陸上教室

小森マシナリーの所在地である高島町でのロードレースへの地域貢献活動参加と同時期に陸上教室を例年開催しています。コロナの影響により数年ぶりの開催となりました。地元の小・中学生と小森マシナリーの社員も参加しての開催となり、非常に盛り上がりを見せました。今後も地域貢献活動として継続的に行っていきます。

各陸上教室の開催状況

開催場所	釧路市	水戸市	高島町	合計
開催時期	2022年9月	2022年9月	2022年9月	-
出席者(名)	30	65	43	138

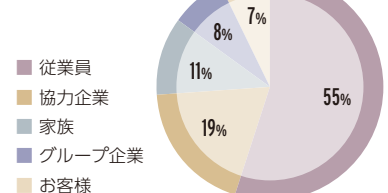
職域接種の実施

必要なワクチン数量、医師、看護師を迅速に確保した上で社内のスペースを活用し、2021年6月から2022年5月にかけてグループ企業を含む従業員とご家族、協力企業の皆様、お客様などのステークホルダーの方々に、武田/モデルナ社製の新型コロナワクチンを接種いただきました。なお、接種人数は、1回目・2回目の初回接種で延べ3,096人、3回目の追加接種で1,066人、合計4,162人となります。皆様が安心して就業・生活することができる環境をご提供するとともに、新型コロナウイルスの早期収束に向け、微力ながら貢献いたしました。

また、毎年冬季には従業員に対して、就業時間内に無料で受けることができるインフルエンザの集団接種を実施しております。（集団接種が受けられない方およびご家族については、上限3,000円の補助をしております。）



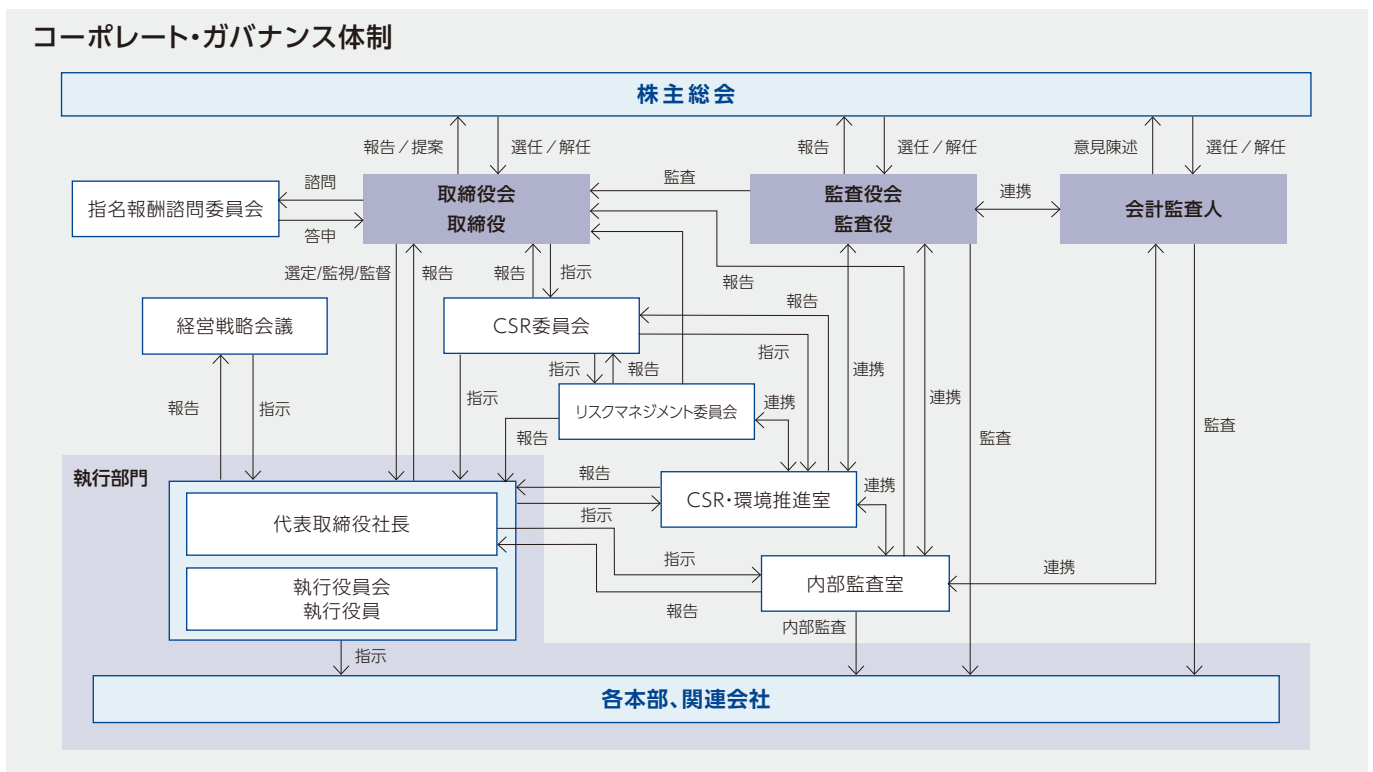
接種者の割合



コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

KOMORIは、「顧客感動企業」を実現するとの企業理念のもと、企業活動において株主の皆様やお客様をはじめ、取引先、地域社会、従業員とその家族などすべてのステークホルダーの期待に応え、責任を果たし、企業価値を最大化することが経営の最重要課題の一つであると認識しております。そして、その実現のためには、コーポレート・ガバナンスの確立が不可欠であると考え、監査役会設置会社方式を採用しております。

KOMORIでは、「経営の透明性の確保」、「経営の意思決定の迅速化」、「コンプライアンスの確保」並びに「経営のチェック機能の強化」を図ることを、コーポレート・ガバナンスの基本としております。この基本に従って経営の監視を含む諸問題に関して、コーポレート・ガバナンスが十分機能するよう取り組んでおります。



コーポレート・ガバナンス体制の変遷

	2011年以前	2013年～	2016年～	2020年～
体制	1994 監査役会設置会社へ移行			2022.7で267回開催
取締役	2013 社外取締役比率 25%			2022 36%
	社外取締役 2名		2018 3名に増員	2021 4名に増員
実効性評価			2016 アンケート方式の自己評価を導入	12回実施
指名諮問委員会			2019 設置	2022 指名報酬諮問委員会に統合 (社外3名、社内2名で構成)
報酬諮問委員会			2019 設置	2020 株式型信託報酬制導入

主な意思決定機関と2022年3月期の開催頻度

主な意思決定機関と2022年3月期の開催頻度は以下の通りです。

<p>取締役会</p> <p>取締役11名(うち社外4名)+監査役3名(うち社外3名) 議長 小森 善治(取締役会長)</p>	<p>開催数 14回</p>  <p>社外 36% 社内 64%</p> <p>社内系の内、他社経験3名</p>
<p>監査役会</p> <p>監査役3名(うち社外3名) 議長 尼子 晋二(常勤社外監査役)</p>	<p>開催数 14回</p>  <p>社外 100%</p> <p>内女性1名</p>
<p>執行役員会</p> <p>取締役11名+常勤監査役1名+執行役員8名+サービス技術本部長1名+ICT推進本部長1名 議長 持田 訓(代表取締役社長)</p>	<p>開催数 12回</p>  <p>他社経験 25% 社内 75%</p>
<p>CSR委員会</p> <p>取締役11名+常勤監査役1名+執行役員8名+サービス技術本部長1名+ICT推進本部長1名 議長 大山 昇司(執行役員)</p>	<p>開催数 4回</p>

社外役員の選任理由

社外役員	選任理由
<p>亀山 晴信</p> <p>2013年6月就任 1959年5月15日生</p> <p>社外 独立 取締役</p>	<p>弁護士として培われた専門的知識・経験等を、当社の経営に活かしていただくとともに、取締役会の透明性を高め監督機能の強化をはかるため選任しています。 (取締役会出席 14回/14回)</p>
<p>関根 健司</p> <p>2018年6月就任 1952年5月24日生</p> <p>社外 独立 取締役</p>	<p>総合医療機器メーカーにおいて海外業務も含め幅広く経営に携わった、豊富な経験と見識を当社の経営に活かしていただくとともに、取締役会の透明性を高め監督機能の強化をはかるため選任しています。 (取締役会出席 14回/14回)</p>
<p>杉本 昌隆</p> <p>2019年6月就任 1970年3月22日生</p> <p>社外 独立 取締役</p>	<p>新たな機能材料や最先端成形加工に関する深い学識経験と幅広い見識等を当社の経営に活かしていただくとともに、取締役会の透明性を高め監督機能の強化をはかるため選任しています。 (取締役会出席 12回/14回)</p>
<p>丸山 俊郎</p> <p>2021年6月就任 1957年4月21日生</p> <p>社外 独立 取締役</p>	<p>証券印刷に関する深い学識経験と、工場運営および事業経営経験をもとにした幅広い見識等を当社の経営に活かしていただくとともに、取締役会の透明性を高め監督機能の強化をはかるため選任しています。 (取締役会出席 11/11回)</p>
<p>尼子 晋二</p> <p>2016年6月就任 1956年4月21日生</p> <p>社外 独立 監査役</p>	<p>異業種メーカーでの業務および海外勤務や経営者としての豊富な経験で培われた幅広い見識等を活かし、社外監査役として、より社外の視野に立った監査を遂行できるものと判断し選任しています。 (取締役会出席 14回/14回：監査役会出席 14回/14回)</p>
<p>坂本 裕子</p> <p>2013年6月就任 1954年7月30日生</p> <p>社外 独立 監査役</p>	<p>公認会計士ならびに税理士の資格を有しており、専門的知識と監査法人での業務経験を活かし、社外監査役として、より社外の視野に立った監査を遂行できるものと判断し選任しています。 (取締役会出席 14回/14回：監査役会出席 14回/14回)</p>
<p>清田 宗明</p> <p>2020年6月就任 1957年4月3日生</p> <p>社外 独立 監査役</p>	<p>金融機関他、業種の異なる他社での業務および経営者としての豊富な経験で培われた幅広い見識等を活かし、社外監査役として、より社外の視野に立った監査を遂行できるものと判断し選任しています。 (取締役会出席 14回/14回：監査役会出席 14回/14回)</p>

スキルマトリックス

		専門性・実務経験									
氏名	社外	企業経営経験	当社事業に関する知見	営業マーケティング	製造品質管理	研究開発イノベーション	ファイナンス	人事人財開発	法務コンプライアンス	グローバル	他社経験
社内取締役	小森 善治	●	●	●		●				●	
	持田 訓	●	●	●	●	●		●		●	
	梶田 英治	●	●	●			●			●	●
	横山 雅文	●	●					●	●	●	●
	松野 浩一		●		●		●		●	●	
	船橋 勇雄		●		●	●					
	橋本 巖		●		●		●	●	●		●
社外取締役	亀山 晴信	●							●		
	関根 建司	●	●		●				●	●	
	杉本 昌隆	●				●				●	
	丸山 俊郎	●	●			●	●				
監査役	尼子 晋二	●	●			●			●	●	
	坂本 裕子	●					●		●		
	清田 宗明	●	●				●		●	●	

※上記一覧表は、取締役および監査役の有する全ての知見を表すものではありません。

ステークホルダーとの対話

KOMORIは、お客様をはじめ、取引先、株主などステークホルダーとの協力を重視した会話、経営課題の解決に取り組んでおります。また、人的資本を事業推進のための重要な経営資源と捉え、企業価値向上を図るべく、従業員と経営陣の直接対話による協力体制を構築し、各種社内制度を整えております。地域に信頼される会社を目指し、地域活動へ積極的に参加する取り組みを続けております。

ステークホルダー	施策
お客様	<ul style="list-style-type: none"> ● 国内外環境規制に対応した印刷機械の提供 ● 印刷機械の環境影響評価による省エネ、省資源の実現 ● 各種研修によるお客様の環境負荷軽減支援
取引先	<ul style="list-style-type: none"> ● グリーン調達の実施 ● 協力企業方針説明会での経営トップとの懇談 ● 購買部による方針説明
株主	<ul style="list-style-type: none"> ● 株主総会通知の早期発送 ● 集中日を回避した総会の開催(年1回) ● 各種文書などの電子対応、英文開示 ● インターネットならびにスマートフォンによる議決権の行使
市場関係者	<ul style="list-style-type: none"> ● 決算説明会の開催(年4回) ● ウェブサイトでの決算情報の開示 ● 個別ミーティング
従業員	<ul style="list-style-type: none"> ● ジェンダーレスな育児休暇制度など充実した就業サポート ● 会話を重視した定期研修および社内報などによる社内活性化 ● 優れたアイデア、活動を表彰する社内褒賞制度
地域コミュニティ	<ul style="list-style-type: none"> ● 学校への事業紹介(コロナ状況下ではリモート模擬研修)の実施 ● 陸上競技部による小学生との指導交流 ● 合同防災訓練など地域公共機関との協働

役員報酬

役員報酬

取締役の報酬に関しては、企業価値の向上に向けた報酬体系に相応しいものとするべく、説明責任や業績連動性を考慮したものとするため、基本報酬と業績連動賞与から構成されております。業績連動賞与の比率は、標準的業績の場合、基本報酬総額の約2分の1としております。業績連動の指標としては、原則として連結営業利益の達成度に応じるものとし、具体的な支給総額は、事業年度終了後に株主総会に諮ることとしております。社外取締役の報酬は固定額の月例報酬のみとしております。

KOMORIは、2018年12月に役員報酬の客観性・透明性を強化すべく、任意の報酬諮問委員会を設置し、活動を開始致しました。同委員会は、社外取締役2名、社内取締役1名の計3名にて構成されており、その審議を踏まえた上で、取締役会の決議にて決定します(現在は指名報酬諮問委員会で活動)。監査役の報酬に関しては、その職務に鑑み、基本報酬である月額報酬のみとし、月例報酬の総額は株主総会で承認された報酬枠の範囲内とします。各監査役の基本報酬額は監査役の協議により決定しております。

業績連動型株式報酬制度

KOMORIは業務執行取締役に対する新たな業績連動型株式報酬制度[株式給付信託(BBT(=Board Benefit Trust))]を導入しております。業務執行取締役の報酬とKOMORIの業績および株主価値との連動性をより明確にし、業務執行取締役が株価上昇によるメリットのみならず、株価下落リスクまでも投資家の皆様と共有することで、中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めることを目的としております。具体的には、中期経営計画終了時に、中期経営計画における各数値計画の達成度合いに応じて調整されます。

政策保有株の縮減状況

当社は、企業価値向上と持続的な成長の実現のため、開発・販売・資金調達等において、取引先との協力が必要であると考え、企業の株式を保有しています。保有株式については、毎年、取締役会において、個別銘柄ごとに保有意義の検証を行い保有に合理性がないと判断される銘柄は縮減を進め、2022年3月期には1銘柄を売却しました。また、政策保有株式の議決権行使については、保有先の経営方針・戦略等を十分に把握した上で、中長期的な視点で保有先の企業価値向上につながるか、または当社の株式保有の意義が損なわれないかなどを判断基準として、議案ごとに判断しております。

取締役会の実効性評価

[第76期(2022年3月期)に対する評価]

取締役会の実効性の分析・評価を行うにあたり、下記の事項につき、全取締役および全監査役に対するアンケート調査(自己評価)を実施し、その結果を踏まえ分析・評価を行いました結果取締役会の実効性は確保されていると判断致します。その概要は下記の通りです。

・ 取締役会の構成	社外取締役4名、社外監査役3名を含む全14名で構成され、構成員は幅広い分野の知識・経験を有しており、適切な構成であります。
・ 取締役会の運営	取締役会議長が、社外取締役への積極的な発言を促す等、迅速、活発な審議が行われる様、努めており、また、議案・報告事項の重要性に応じ開催時間を変更、十分な審議時間を確保しております。コロナ禍においてリモートによる出席が可能になるよう設備を整備しました。
・ 提議・報告事項の内容	取締役会規程および法律で定められた事項に従い、重要案件が適切に提議され、報告されております。また、審議が円滑かつ迅速に行われる様に議案、報告事項の事前説明会実施と資料の事前配布に努めております。
・ 審議の状況	年度初めに決定されたスケジュールに従い、毎月、開催し、社外取締役・監査役も含め出席率は99%と円滑な運営が行われております。
・ 改善の状況	取締役からの要望・指摘事項に対して順次改善を進めております。2022年3月期以降は、執行側と対面での助言指導機会を増やす要望に対し、報告会等(→56P)が実施されております。

コンプライアンスおよびリスクマネジメント ならびに内部統制の考え方

企業活動を行うにあたっての基本的な指針として制定された「KOMORIグループ企業行動憲章」および「KOMORIグループ社員行動基準」に基づき、法令順守および企業倫理に則った活動・行動を、国内外の役員・従業員に徹底しています。また、CSR委員会およびコンプライアンス担当部署を設置し、国内のグループ会社を含めた内部通報窓口や全従業員を対象としたコンプライアンス教育の実施など、KOMORIグループ全体におけるコンプライアンスの意識の浸透と向上を図っています。

また、当社は会社法に基づき、2006年5月に「内部統制システムの整備に関する基本方針」（以下、「基本方針」）を取締役会で決議し、コンプライアンス、リスク管理、業務の有効性・効率性の徹底に取り組んでいます。そして、毎年「基本方針」の整備および運用状況の評価を実施し、その結果を取締役会に報告しています。

リスクマネジメント

KOMORIグループにおける個々のリスクについては、これまで各種会議体において課題認識・対策および、日常の課題対応により、一定の対策は実施されているものの、会社を取り巻く環境の変化により、重要リスクへの共通認識や部門間の連携漏れが生じ、その結果、対策の遅れにつながる懸念が出てきております。そこでCSR・環境推進室を中心に、各部門と連携して「有価証券報告書」への掲載事項を含め、従前に発生したリスクに対する重要度と現在直面しているリスクに対する優先度を勘案して、21項目に絞り込み取り組んでいます。

今年度は、「有価証券報告書」におきまして、その内の12項目を、下表の通り6つのリスクに分類し、リスクマネジメント実施状況を公開しております。

社内の活動におきましては、CEOを最高責任者としてリスクマネジメント組織を編成し、KOMORIグループ全体の観点からリスクを捉え、評価し対応しています。このため、「リスクマネジメント規程」および「リスクマネジメント運営要領」を整備し、「リスクマネジメント委員会」を設置してリスク管理に関するグループ全体の方針の策定、リスク管理体制の見直し、個別リスクに対する対策実施状況の点検・フォローを行っています。活動進捗は、四半期に1回のCSR委員会と適宜取締役会で報告しています。なお、緊急時は緊急対策本部で対応することとしています。

リスク分類	項目	項目数
1 現地法人管理リスク	<ul style="list-style-type: none"> ● 欧米の海外現地法人の収益力が弱体化するリスク ● 製品の品質クレームにより損害が生じるリスク ● 棚卸資産の過多によりキャッシュ・フローが悪化するリスク 	3
2 ハザードリスク	<ul style="list-style-type: none"> ● 情報セキュリティの侵害に係るリスク ● 製造拠点の集中に係るリスク ● 新型コロナウイルス感染拡大により事業活動が停滞するリスク 	3
3 急激な市場変化リスク (市場のモニタリングリスク)	<ul style="list-style-type: none"> ● オフセット印刷市場が縮小するリスク ● 為替レート変動によるリスク 	2
4 新規事業管理リスク	<ul style="list-style-type: none"> ● デジタル印刷事業の拡大が停滞するリスク ● のれんの減損リスク 	2
5 原材料高騰リスク	<ul style="list-style-type: none"> ● 原材料・電子部品等の高騰に関するリスク 	1
6 部品供給リスク	<ul style="list-style-type: none"> ● 電子部品・中小企業廃業等による調整リスク 	1

指名報酬諮問委員会 社外取締役インタビュー



KOMORIグループは、企業価値の最大化が経営の重要課題であると認識しており、その実現にはコーポレート・ガバナンスの実効性を高めることが不可欠であると考えております。指名報酬諮問委員会の委員であります社外取締役3名に小森コーポレーションの企業統治に関して意見を聞きました。

社外取締役とのQ&A

- Q1 社外取締役としてのミッションをどのように捉えていますか。
- Q2 社外取締役の立場から小森コーポレーションをどのように見られていますか。
- Q3 在任中にどのような変化が見られましたか。
- Q4 今後の課題をあげてください。

丸山 俊郎 2021年6月就任 1957年4月21日生

A1 社外取締役の役割は、企業価値の向上に向けて、客観的な立場から経営陣へ助言・監督を行うことにありと認識しています。小森コーポレーションは2023年で創業100周年を迎える歴史ある企業です。次なる100年に向けて、取締役会のみならず執行役員会の意思決定などに関しても、その妥当性の評価に努めています。具体的には、技術開発や、ものづくり、さらには中計報告などの会議や執行役員との意見交換を通じ、組織の意思決定の状況を把握してきました。



写真は、指名報酬諮問委員会メンバー（代表取締役社長 持田を除く、左から横山・亀山・丸山・関根）

A2

当社は「顧客感動企業の実現」を経営理念に掲げているように、ものづくりを大切に、顧客の課題解決を通じて成長してきました。つくばプラントは、効率的な生産ができる理想的な工場です。また、コアとなる技術とノウハウ、そして人財を育成してきました。高い技術力に裏付けられた製品は、海外の競合企業とも十分戦える競争力を有しています。一方、新規事業の収益力向上に時間を要していますし、海外販売の伸びに対し、各地域の営業戦略が必ずしも明確ではない等の課題があるように感じています。

A3

この1年を振り返ると、経営企画室を事業戦略策定・推進の主体とし、その上で日本、アジア、欧州、米州の各地域に事業統括本部を設置し、各本部長の下、より迅速に地域の実情に沿ったマーケティングが展開できる体制を整備しました。合わせて技術開発体制を集約化したことで、今後の競争力と収益力の向上が期待されます。また、指名報酬諮問委員会は社外取締役を委員長として再編し、より社外取締役の知見を活かし、重要課題である人財育成とモチベーションの向上により、企業の活性化を図ろうとしています。社外取締役は様々な経歴を有しており、各々の視点から、これらの施策が所期の目的を達成できるよう、執行側と意思疎通を重ね、情報発信していかなければならないと考えています。

A4

まずは、現在手掛けている新規事業の収益力向上が最優先事項と思います。市場の変化を考えるとスピード感が大切です。合わせて、当面は基盤となるオフセットおよび証券印刷機械の収益基盤を強化することも不可欠です。また、顧客に対し、優秀な製品・サービスの提供を通じ当社の信頼性を高めるとともに、株主投資家にも当社の社会における存在感を再認識していただく。そのためには、広い意味での広報活動が必要だと感じています。その結果、当社のブランド力が強化され、収益力の強化につながれば良いと考えています。

関根 健司 2018年6月就任 1952年5月24日生

A1 経営を監視・監督する側の立ち位置で発言することを心掛けています。私は異業種出身ですが、市場の見方、海外展開、M&A、新製品開発などにおいて、経験が活かせると思います。私が社外取締役就任する前後の議事録を見ていただければ分かりますが、内容が大きく改善しています。社外取締役の発言が増えていますし、内容も充実しています。取締役会での発言が多くなったことで経営が良くなった、活性化したと判断はできませんが、実効性を伴う内容に変えていくことが今後の課題だと認識しています。

A2 2023年に創業100周年を迎える優秀な企業ですが、長い歴史が重荷になっているように感じます。前職の会社の場合、成功を取めた従来事業が安定期に入り、価格競争に巻き込まれ苦戦する時期を迎えましたが、新たな分野の市場開拓をすることで成長軌道に回帰することができました。KOMORIは印刷や精密加工において高い技術力を有するものの、新規分野への展開が遅れているのが実情ですが、経営陣も変革しようとしている段階です。低位安定企業にとどまるか、拡大路線に舵を切れるか、しっかりと市場分析に基づき、目標を定め、実現するための方策を打ち出す必要があると思います。

A3 執行役員会は大きく変化しておりますし、ガバナンス体制も世の中の動きに追随しつつ改善してきました。しかし、執行サイドの意識改革がより重要です。経営陣と現場、組織横断の意思疎通をもっと活性化し、テーマを明確にして、組織と人財を再配置し、技術開発とマーケティングに集中することが大切だと思います。新しい市場やビジネスを創造するには、従来型の発想を壊す必要があるとともに、広く内外に人財を求めることも大事だと考えます。

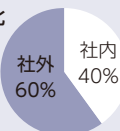
A4 監督と執行を分離させる時期にきているように感じています。売上高1,000億円が組織形態の転換点だと思っています。前職の会社でも組織形態の変更で、持続的な成長基盤が整備されました。持田社長と議論を始めていますが、今後の飛躍には執行役員が業務に集中し、経験を積ませる組織が望ましい姿です。また、技術開発の定義を明確にしたコア技術をベースとした商品開発が課題です。売上高1,000億円台への復活が見えてきましたが、今後2,000億円以上の水準へ押し上げるには新規市場を創る必要があります。新規市場は具体的に何であって、どこにあって、どのように収益化するのかなどの議論が必要です。

コーポレートガバナンスの強化の取り組み推移

1 2018年指名諮問委員会および報酬諮問委員会を設置

- 各々社長および社外取締役2名で構成。委員長は社長

指名報酬諮問委員会 構成比



2 指名諮問委員会

- 2019年3月から2022年5月までの間に12回開催。
- 社長後継人財の要件定義、候補者のリストアップや新任取締役候補者(社内、社外)についての審議等を実施。

3 報酬諮問委員会

- 2019年3月から2022年5月までの間に10回開催。
- 取締役の中長期インセンティブ制度として「株式型信託報酬制度」の導入や役員報酬体系の審議・確認を実施。

4 指名諮問委員会および報酬諮問委員会を指名報酬諮問委員会に再編。

- 2022年5月に委員増強の上で(社外3名、社内2名)委員長は亀山社外取締役とし、一層のガバナンス強化を図った。
- 2022年8月現在、4回開催。
- 取締役報酬の確認、社長後継者指名を含む委員会活動の年間計画審議、候補者との面談等の企画案審議等を実施。

亀山 晴信 2013年6月就任 1959年5月15日生

A1 専門的な知見や経験を経営陣へ伝える事は社外取締役の大切な役割のひとつだと思いますが、会社の実情を最も理解している執行側に目標や戦略などを言葉にして説明してもらうこと、そのような説明の機会を作出することを心掛けています。対内、対外を問わず、例えば技術や開発などの内容が説明される場面で、説明が適切でないと、投資家や取引先の理解が得られないなどして、業務遂行に影響がでてしまうこともあり得ます。また、取締役の選任や後継者選定について言えば、選任・選定の理由を言葉にして説明してもらうことにより、透明性、公平性がより担保されるように思います。

A2 当社は2023年に創業100周年を迎えますが、当社を含めた、あらゆる企業を取り巻く環境が大きく変化しています。持田社長はダーウィンの「唯一生き残る事ができるのは、変化に対応できたものである」の言葉を用いて、変革を強く推進していますが、それらの環境変化すべてに適切、的確に対応できているかという点、できていない部分もあり、前例踏襲的な姿勢も垣間見られたように思います。さらなる変革が、そして、その変革を継続することが、強く求められていると思います。

A3 当社を含めた、あらゆる企業を取り巻く環境が大きく変化していることに応じて、取締役会の上程議案・報告事項の事前開示・説明がより充実され、それにより取締役会でのやり取りは積極的になり、活性化しています。その意味で、隔世の感ありという印象です。私としては、経営幹部の問題意識の高まりとともに、取締役会事務局の問題意識や取り組み姿勢を向上させたことが、その大きな要因であると考えています。そして、任意に設置していた指名諮問委員会と報酬諮問委員会を統合し、指名報酬諮問委員会を新たに組織し、その役割を見直すなどしており、これから当社をどのような会社にしてゆくか、それを担う人財をどのように見出し、育成するか、という課題を喫緊のものとして、これまで以上に積極的な取り組みを開始しています。

A4 稼ぐ力をより具体化しなければなりません。新製品の開発と新規事業の開拓が重要課題のひとつだと思います。先日開催されたある会議において、中計目標の達成に向けた開発部門の役割と施策、営業部門や生産部門との連携について言葉にして説明すべきと、先ほども申し述べました説明の機会を作出しました。社外取締役の理解が得られない説明は、株主をはじめとする投資家にも理解され難いのではないかと、きちんと理解していただける説明が対外的なメッセージにもつながると考えます。たとえば、株主還元について言えば、コーポレートガバナンスコードにも言及されたサステナビリティの考え方も踏まえ、当社の投資や従業員還元についての考え方をできる範囲で具体的に開示するなどの試みが議論されなければならないと考えます。

社外取締役から有益な助言を得られるための仕組みづくり

社外取締役から有益な助言や監督を受けるため、社内の主要会議への出席をご案内しています。

例えば、月次の執行役員会および業績達成推進会議、また、つくばプラントや小森マシナリーといった製造拠点に年6回工場巡回の実施日には社外取締役が必ず1名以上出席しております。

また、配当のような重要課題に関する説明会をはじめ、以下の説明会・報告会を実施しております。

取締役会の事前説明会の実施		
実施日	取締役前日	
実施回数	2021年3月期	6回
	2022年3月期	5回
	2022年4月～9月	3回

中期経営の進捗状況の報告会	
実施内容	執行役員および事業推進責任者より進捗報告
実施日	2021年10月、2022年7月開催

経営課題の進捗状況の報告会	
実施内容	地域統括責任者より各地域戦略の報告
実施日	2022年8月(第一回)

取締役



小森 善治
取締役会長

1939年6月27日生
1962年4月 当社入社
1967年6月 取締役
1979年8月 常務取締役
1987年8月 専務取締役営業本部長
1993年4月 代表取締役社長
2006年7月 代表取締役社長兼最高経営責任者 (CEO)
2009年6月 代表取締役会長兼社長兼最高経営責任者 (CEO)
2014年6月 代表取締役会長兼最高経営責任者 (CEO)
2019年6月 取締役会長 (現任)

所有する当社株式の数:普通株式1,054,573株



持田 訓
代表取締役社長

1950年8月7日生
1975年4月 当社入社
1995年6月 取締役経営管理副室長兼秘書室長兼海外営業本部長
1998年6月 常務取締役社長室長兼本社営業本部長
2000年4月 常務取締役営業統括本部長兼本社営業本部長
2001年7月 常務取締役営業統括本部長兼本社営業本部長兼海外営業本部長
2005年3月 常務取締役経営企画室長
2006年7月 常務取締役兼常務執行役員経営企画室長
2006年11月 代表取締役専務兼最高執行責任者 (COO) 経営企画室長
2007年6月 代表取締役専務兼最高執行責任者 (COO)
2009年1月 代表取締役専務兼最高執行責任者 (COO) 経営企画室長
2011年6月 代表取締役兼最高執行責任者 (COO) 兼専務執行役員経営企画室長
2013年4月 代表取締役副社長兼最高執行責任者 (COO) 経営企画室長
2014年6月 代表取締役社長兼最高執行責任者 (COO) 経営企画室長兼CSR推進室長
2016年3月 代表取締役社長兼最高執行責任者 (COO) つくばプラント長
2017年6月 代表取締役社長兼最高執行責任者 (COO)
2019年6月 代表取締役社長兼最高経営責任者 (CEO) (現任)

所有する当社株式の数:普通株式72,245株



梶田 英治
取締役

1965年9月7日生
1988年4月 野村證券株式会社入社
2008年4月 同社大阪資本市場部長
2009年4月 当社入社
2009年4月 海外営業本部輸出2部長
2010年1月 コモリインターナショナルヨーロッパ・ヴィ. 出向 (社長)
2012年4月 執行役員コモリインターナショナルヨーロッパ・ヴィ. 出向 (社長)
2012年9月 執行役員経営企画副室長
2013年4月 執行役員営業統括本部長
2013年6月 取締役兼執行役員営業統括本部長
2015年10月 取締役兼執行役員営業統括本部長兼DPS営業推進本部長
2016年3月 取締役兼執行役員経営企画室長兼事業成長戦略推進プロジェクトリーダー
2018年6月 取締役兼常務執行役員経営企画室長兼事業成長戦略推進プロジェクトリーダー
2019年3月 取締役兼常務執行役員営業統括本部長兼DPS事業推進本部管掌
2022年2月 取締役兼常務執行役員欧州事業統括本部長兼コモリインターナショナルヨーロッパ・ヴィ. 社長兼コモリジャパンボンエス.エイ.エス.社長 (現任)

所有する当社株式の数:普通株式18,300株



横山 雅文
取締役

1953年11月8日生
1977年4月 久保田鉄工株式会社 (現株式会社クボタ) 入社
1993年4月 同社人事部企画課長
1997年1月 同社人材開発グループ長
2000年6月 同社環境企画部長
2003年6月 同社環境エンジニアリング事業本部統括部長
2006年4月 同社環境事業開発部長
2007年4月 同社膜ソリューション事業ユニット長兼クボタメンブレン株式会社社長
2009年4月 同社空調事業部長兼クボタ空調株式会社社長
2012年4月 同社空調事業ユニット長兼クボタ空調株式会社社長
2013年4月 同社電装機器事業部理事
2013年6月 当社常勤社外監査役
2016年6月 取締役兼執行役員管理人事本部副部長 (総務人事担当)
2017年2月 取締役兼執行役員人事総務本部長
2018年6月 取締役兼常務執行役員人事総務本部長
2019年3月 取締役兼常務執行役員経営企画室長兼人事総務本部管掌 (現任)

所有する当社株式の数:普通株式10,000株



松野 浩一
取締役

1960年9月7日生
1985年4月 当社入社
2004年3月 管理部管理課長
2004年11月 取手工場工場長室長
2005年3月 取手工場長兼つくば工場長
2006年3月 つくば工場長
2011年2月 つくば副プラント長兼海外生産推進室長
2012年2月 つくば副プラント長兼つくば工場長
2012年4月 執行役員つくば副プラント長兼つくば工場長
2014年4月 執行役員管理本部長
2014年6月 取締役兼執行役員管理本部長兼KNT事業推進プロジェクトリーダー
2022年2月 取締役兼執行役員つくばプラント長兼つくば工場長 (現任)

所有する当社株式の数:普通株式15,700株



船橋 勇雄
取締役

1960年12月4日生
1983年4月 当社入社
1998年3月 枚葉設計部設計1課課長
2004年3月 株式会社小森マシナリー出向副工場長兼枚葉設計部付
2006年3月 つくば設計部長
2011年2月 設計部付シニアプロジェクトマネージャー
2012年2月 技術統括部付主席技師
2014年4月 技術統括部長兼DPS開発部長
2015年4月 執行役員技術統括部長
2017年2月 執行役員つくばプラント副プラント長兼技術統括部長
2017年6月 取締役兼執行役員つくばプラント長兼技術統括部長
2018年3月 取締役兼執行役員つくばプラント長兼技術統括部長兼小森グラフィックテクノロジーセンター管掌
2021年2月 取締役兼執行役員つくばプラント長兼技術統括部長
2022年2月 取締役兼執行役員DPS事業推進本部長兼技術統括部長 (現任)

所有する当社株式の数:普通株式1,000株



橋本 巖
取締役

1958年12月14日生
1981年4月 久保田鉄工株式会社 (現株式会社クボタ) 入社
1996年6月 同社枚方製造所管理部ポンプグループ長
2000年10月 同社ポンプ企画部企画グループ長
2007年4月 同社ポンプ企画部長
2015年4月 同社水・環境総括部長
2019年4月 当社入社
管理本部副本部長
2020年2月 執行役員つくばプラント副プラント長兼株式会社小森マシナリー代表取締役
2022年2月 執行役員管理本部長 (現任)

所有する当社株式の数:普通株式 0株

**亀山 晴信**
取締役

1959年5月15日生
 1992年4月 弁護士登録(第一東京弁護士会)
 1997年4月 亀山晴信法律事務所(現亀山総合法律事務所)開設
 2005年6月 一般財団法人共立国際交流奨学財団監事(現任)
 2007年6月 当社社外監査役
 2010年4月 東京簡易裁判所民事調停委員(現任)
 2012年10月 株式会社東光高岳社外取締役(現任)
 2013年6月 当社社外取締役(現任)
 2013年10月 ソマール株式会社社外監査役(現任)
 2021年3月 株式会社やまびこ社外監査役
 2022年3月 株式会社やまびこ社外取締役(現任)

所有する当社株式の数:普通株式 0株

**関根 建司**
取締役

1952年5月24日生
 1977年4月 テルモ株式会社入社
 1998年4月 テルモ・バイヤズドルフ株式会社出向
 2003年1月 テルモ株式会社ホスピタルカンパニー医療器事業
 プレジデント
 2006年6月 同社執行役員
 2006年10月 同社関西ブロック長
 2008年6月 同社取締役執行役員マーケティング室管掌
 2010年6月 同社取締役上席執行役員
 2010年10月 同社インド・中東事業統括
 2013年6月 同社常勤監査役
 2015年6月 同社取締役監査等委員
 2017年6月 同社顧問
 2018年6月 当社社外取締役(現任)

所有する当社株式の数:普通株式 0株

**杉本 昌隆**
取締役

1970年3月22日生
 1994年4月 チッソ石油化学株式会社入社
 2002年4月 同社高分子研究所主務研究員
 2003年4月 国立山形大学工学部助手
 2004年8月 ノースカロライナ州立大学在外研究員
 2007年10月 国立大学法人山形大学大学院理工学研究科助教授
 (機能高分子分野)
 2007年12月 同大学大学院理工学研究科准教授
 (機能高分子分野)
 2018年4月 同大学大学院有機材料システム研究科教授
 (機能高分子分野)(現任)
 2019年6月 当社社外取締役(現任)

所有する当社株式の数:普通株式 0株

**丸山 俊郎**
取締役

1957年4月21日生
 1982年4月 大蔵省印刷局入局
 (現独立行政法人国立印刷局)
 2009年4月 同局開発部長
 2011年4月 同局滝野川工場長
 2013年4月 同局セキュリティ製品事業部長
 2015年4月 同局理事
 2019年3月 同局退任
 2021年6月 当社社外取締役就任(現任)

所有する当社株式の数:普通株式 0株

監査役**尼子 晋二**
常勤監査役

1956年4月21日生
 1979年4月 久保田鉄工株式会社(現株式会社クボタ)入社
 1998年4月 同社枚方製造所鋳鋼製造部技術グループ長
 2002年10月 同社鋳鋼営業部海外グループ長
 2005年7月 同社鋳鋼営業部長
 2009年4月 同社理事
 2010年4月 同社素形材営業部長
 2012年4月 同社素形材事業ユニット長
 2013年4月 クボタマテリアルズカナダCorp.社長
 2016年6月 当社常勤社外監査役(現任)

所有する当社株式の数:普通株式 0株

**清田 宗明**
監査役

1957年4月3日生
 1981年4月 株式会社富士銀行入行(現株式会社みずほ銀行)
 2004年6月 同行国際為替部長
 2007年4月 同行バンコック支店長
 2009年4月 みずほ証券株式会社執行役員兼
 スイスみずほ銀行社長
 2010年4月 同社理事
 2010年6月 岡谷電機産業株式会社常勤監査役
 2012年6月 同社常務執行役員
 2014年6月 同社取締役常務執行役員
 2018年4月 同社取締役専務執行役員
 2020年4月 同社取締役
 2020年6月 株式会社ニチレイ社外監査役(現任)
 2020年6月 当社社外監査役(現任)

所有する当社株式の数:普通株式 0株

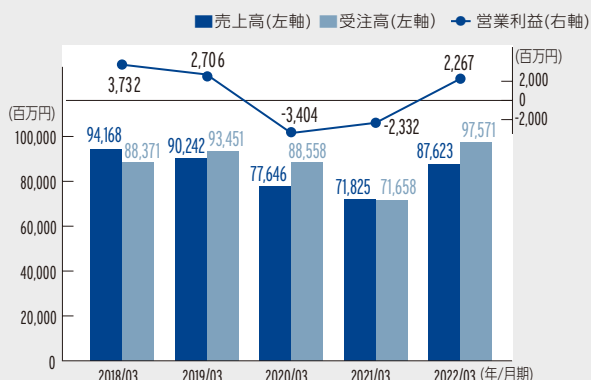
**坂本 裕子**
監査役

1954年7月30日生
 1984年10月 監査法人中央会計事務所
 (最終名称みずほ監査法人)入所
 1997年7月 同所社員就任
 2001年7月 同所代表社員就任
 2007年7月 監査法人A&Aパートナーズ入所
 2007年7月 同所代表社員就任
 2010年7月 同所代表社員制度廃止のため社員就任
 2013年6月 当社社外監査役(現任)
 2019年2月 株式会社ラクト・ジャパン社外監査役
 2019年4月 預金保険機構監事(非常勤)(現任)
 2019年10月 坂本裕子公認会計士事務所所長(現任)
 2021年2月 株式会社ラクト・ジャパン社外取締役監査等委員(現任)

所有する当社株式の数:普通株式 0株

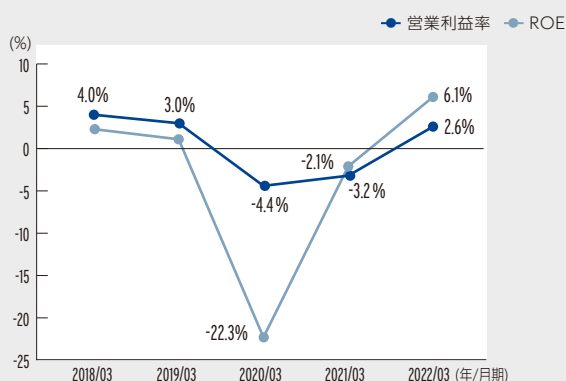
財務ハイライト

●売上高と受注高、営業利益



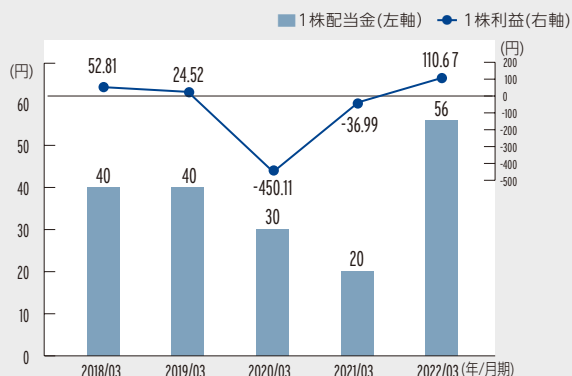
2022年3月期の受注高は前年比36%増加の975億円となり過去5年間で最高となりました。また売上高は同22%増加の876億円となり、営業損益は前年度比46億円改善の22億円となりました。

●営業利益率とROE



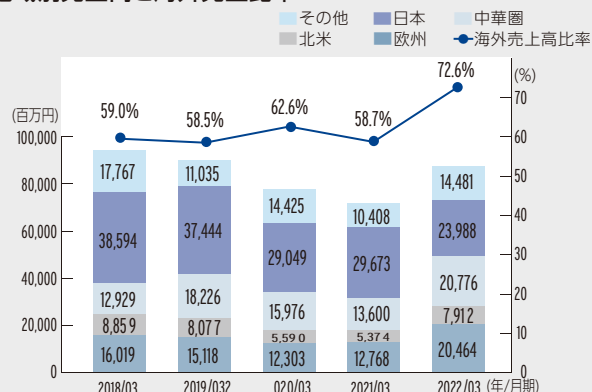
2022年3月期の営業利益率は2.6%で、売上数量の増加や操業度の改善、為替が円安方向に変動したことなどの影響を受け前年比で5.8pt良化しました。また、営業利益の改善に加え、事業体質強化の一環で進めた事業所統合の過程で発生した固定資産売却益の計上もあり、ROE(親会社株主に帰属する当期純利益÷自己資本)は6.1%となり、前年比で8.2pt改善しました。

●1株利益と1株配当金



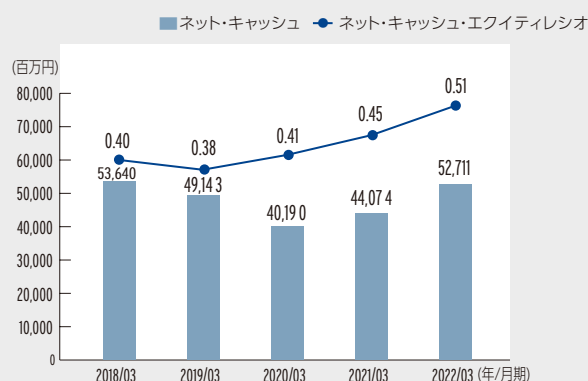
2022年3月期の一株当たり当期利益は前年同期が△36.99円に対し、当期は110.67円と大きな伸びを示しました。2022年3月期の一株当たり配当金は56円(内、中間配当金は15円)であり、前年同期に対し36円の増配となりました。また、2021年12月より10億円を上限とした自社株買いを開始し、2022年4月に終了しており、株主還元の実現に努めております。

●地域別売上高と海外売上比率



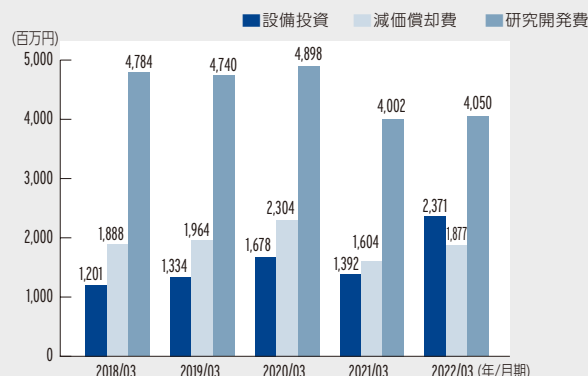
2022年3月期の地域別売上高は、日本は受注は増加に転じたものの売上は19%減少の239億円となりました。日本以外の地域の売上はすべて増加しており、北米は47%増、欧州は60%増、中華圏は53%増、その他地域は39%増となりました。また、2022年3月期の海外比率は72.6%となり、前年度比海外比率が13.9pt増加しました。

●ネット・キャッシュとネット・キャッシュ・エクイティレシオ



2022年3月期のネット・キャッシュは527億円(現預金482億円+有価証券156億円-有利子負債112億円)であり、前年同期に対して87億円増加しました。生産・売上の増加による営業CFの好転と、期末配当金増配分についての財務CF反映のタイムラグなどにより、キャッシュエクイティレシオは前年同期から0.06pt増加の0.51倍となりました。

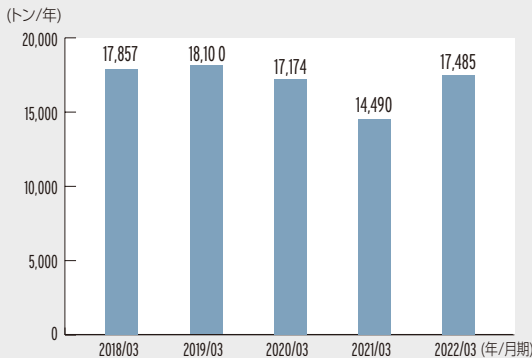
●設備投資、研究開発費、減価償却費



2022年3月期の設備投資額は2,371百万円(売上高比率2.7%)であり、前年同期の1,392百万円から事業体質強化の一環で進めている事業所統合に伴う投資の他、機械および装置、工具、器具および備品の取得を中心とする投資を実施し、前年同期より設備投資額が979百万円増加しております。減価償却費は1,877百万円で前年同期より273百万円増加しました。研究開発費は前年同期より48百万円増の4,050百万円となりました。

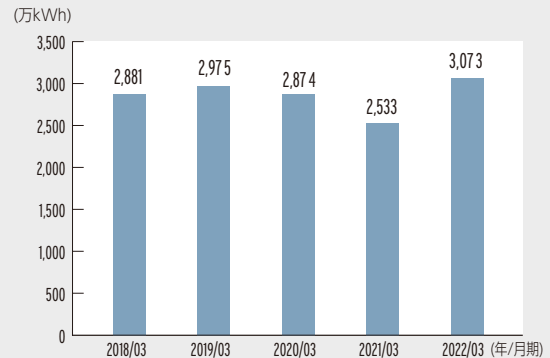
非財務ハイライト

●CO₂排出量の推移



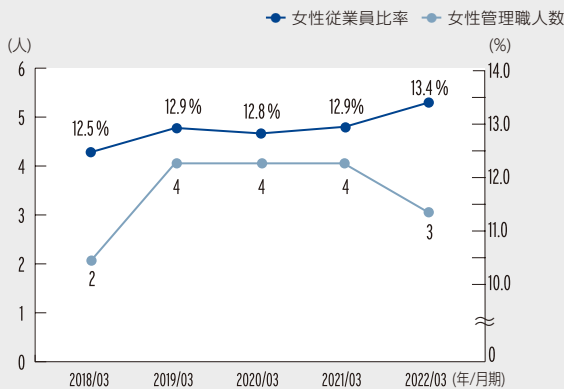
2022年3月期のScope1および2のCO₂排出量は、前年比20.4%増加の17,485トン/年となりました。当社は環境活動を推進するGreen-PJを中心に環境負荷の軽減に努めております。直近の2022年3月期は、ウィズコロナによる経済活動回復が本格化し、また、子会社化したMBOグループの排出量も同期より含めるようになったため、前年比では増加が見られましたが、今後とも排出量削減の活動を進めてまいります。

●電力消費量



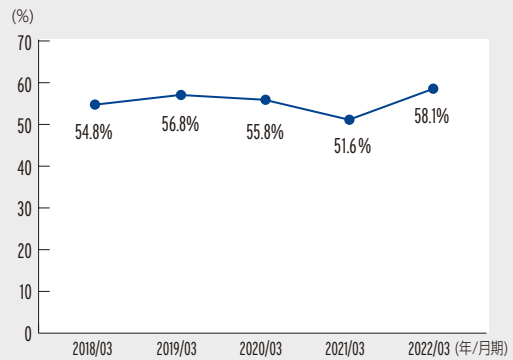
2022年3月期の電力使用量は、前年比17.6%増加の3,073万kWhとなりました。直近の2022年3月期は、ウィズコロナによる経済活動回復が本格化し、また、子会社化したMBOグループの電力使用量も同期より含めるようになったため、前年比では増加が見られましたが、今後とも電力使用量削減の活動を進めてまいります。

●従業員数に占める女性比率(単体)



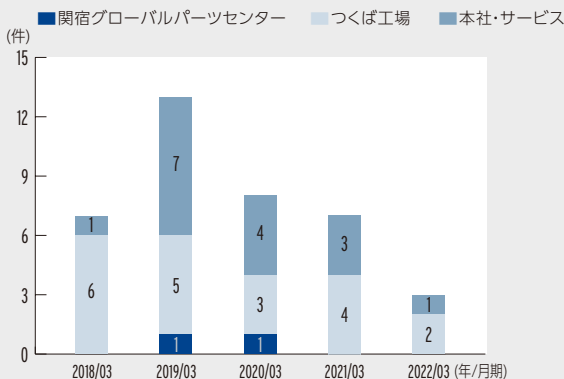
2022年3月期の単体従業員数は前年比66名減少の1,071名でした。そのうち、女性従業員は143名、全体に占める割合は13.4%で前年に比べ0.5pt改善しました。なお、管理職259名のうち、女性管理職は1名減少の3名となりました。

●過去5年間の年休取得率(単体)



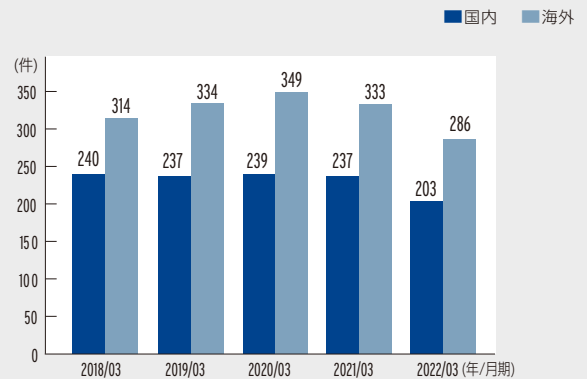
2022年3月期の単体年休取得率は58.1%となり、前年度の51.6%から6.5pt増加しています。時間単位取得の有給が浸透してきことにより、効率的に有給取得する人が増えたことや、リモートワークをによる通勤時間の削減などにより多様な勤務体制み、有給を取得しやすい環境整備が進んだものと考えられます。

●労働災害件数(単体)



2022年3月期の労働災害件数は3件で、直近5年では2019年3月期の13件をピークに減少しています。

●国内外特許の時系列推移(単体)



2022年3月期の国内特許登録件数は203件で、海外は286件でした。特許の実施状況や技術的・経済的価値を考慮し厳選した結果、放棄する特許が発生し、保有特許件数が減少しました。

過去10年間の財務指標推移

				2013/03	2014/03	2015/03	
業績	売上高	日本	百万円	30,985	34,893	35,430	
		北米	百万円	6,335	9,518	11,786	
		欧州	百万円	12,985	14,279	16,491	
		中華圏	百万円	13,580	21,098	15,477	
		その他	百万円	5,939	12,048	12,073	
		合計	百万円	69,824	91,836	91,257	
		売上原価		百万円	49,777	61,028	59,190
		売上総利益		百万円	20,093	30,847	32,091
		販売費および一般管理費		百万円	19,504	22,374	25,601
		営業利益		百万円	589	8,473	6,489
		経常利益		百万円	1,762	10,098	7,841
		税金等調整前当期利益		百万円	△ 1,699	10,070	8,121
		親会社に帰属する当期純利益		百万円	△ 1,899	13,657	7,569
		一株当たり当期純利益		円_銭	△ 30.66	220.39	122.16
	連結子会社数		社	15	14	17	
	(内 持分法適用関連会社)		社	0	0	0	
収益性	売上高総利益率		%	28.8	33.6	35.2	
	売上高営業利益率		%	0.8	9.2	7.1	
	自己資本当期純利益率		%	△ 1.7	11.4	5.8	
受注の状況	受注高		百万円	74,163	96,334	91,554	
	受注残高		百万円	32,638	37,712	40,069	
財政状態	総資産		百万円	143,957	172,407	184,622	
	自己資本		百万円	113,722	125,686	135,128	
	有利子負債		百万円	1,945	11,614	10,260	
	自己資本比率		%	79.0	72.9	73.2	
	一株当たり純資産		円_銭	1,835.17	2,028.31	2,180.73	
配当の状況	一株当たり配当金		円	10	15	30	
	配当金総額		百万円	618	928	1,858	
	配当性向		%	-	6.8	24.6	
	純資産配当率		%	0.5	0.8	1.4	
設備投資等	設備投資額		百万円	1,881	1,367	2,116	
	減価償却費		百万円	2,251	2,171	1,859	
	研究開発費		百万円	3,806	4,184	5,123	
	売上高研究開発費率		%	5.5	4.6	5.6	
	従業員数(連結)		人	1,814	1,784	2,106	
	人件費		百万円	14,892	16,972	19,796	
キャッシュ・フロー	営業活動によるCF		百万円	2,794	13,430	7,483	
	投資活動によるCF		百万円	2,759	△ 7,086	△ 8,684	
	財務活動によるCF		百万円	△ 7,745	8,820	△ 2,529	
	現金及び現金同等物期末残高		百万円	38,054	54,392	51,556	

	2016/03	2017/03	2018/03	2019/03	2020/03	2021/03	2022/03 (年/月期)
	40,294	34,379	38,594	37,444	29,049	29,673	23,988
	12,758	10,124	8,858	8,077	5,890	5,374	7,912
	17,461	16,820	16,019	15,188	12,303	12,768	20,464
	12,715	7,233	12,929	18,226	15,976	13,600	20,776
	12,096	18,060	17,767	11,305	14,425	10,408	14,481
	95,324	86,618	94,168	90,242	77,646	71,825	87,623
	62,564	59,139	64,882	61,966	55,396	51,473	59,595
	32,780	27,483	29,289	28,279	22,249	20,351	28,027
	26,167	25,771	25,556	25,573	25,654	22,684	25,759
	6,612	1,712	3,732	2,706	△ 3,404	△ 2,332	2,267
	6,508	1,430	4,420	2,502	△ 3,480	△ 1,149	3,408
	6,293	824	4,152	2,458	△ 21,176	△ 1,522	6,990
	6,522	657	3,074	1,427	△ 25,473	△ 2,068	6,158
	105.26	10.94	52.81	24.52	△ 450.11	△ 36.99	110.67
	18	18	18	19	18	25	25
	0	0	0	0	0	0	0
	34.4	31.7	31.1	31.3	28.7	28.3	32.0
	6.9	2.0	4.0	3.0	△ 4.4	△ 3.2	2.6
	4.8	0.5	2.3	1.1	△ 22.3	△ 2.1	6.1
	91,695	89,620	88,371	93,451	88,558	71,658	97,571
	36,113	38,311	32,699	36,709	46,174	46,794	58,639
	188,173	180,100	181,199	167,370	135,697	144,443	157,081
	135,890	131,386	132,451	130,184	97,979	97,736	103,382
	10,065	10,048	10,198	39	34	11,312	11,207
	72.2	73.0	73.1	77.7	72.2	67.6	65.8
	2,192.83	2,256.47	2,274.80	2,234.61	1,750.80	1,746.55	1,894.34
	40	40	40	40	30	20	56
	2,478	2,440	2,329	2,329	1,681	1,122	3,087
	38.0	365.6	75.7	163.1	-	-	50.6
	1.8	1.8	1.8	1.8	1.5	1.1	3.1
	3,126	1,455	1,201	1,334	1,678	1,392	2,371
	2,026	2,132	1,888	1,964	2,304	1,604	1,877
	4,974	4,884	4,784	4,740	4,898	4,002	4,050
	5.2	5.6	5.1	5.3	6.3	5.6	4.6
	2,189	2,195	2,227	2,335	2,363	2,686	2,613
	20,495	20,317	20,245	20,908	20,386	20,199	22,122
	11,935	△ 793	6,091	112	1,807	8,174	9,281
	△ 1,352	4,261	295	△ 449	△ 3,569	△ 2,220	△ 1,379
	△ 2,778	△ 7,669	△ 2,340	△ 12,789	△ 5,057	9,288	△ 2,940
	59,140	54,652	58,826	45,673	38,587	54,321	60,321

2022年3月期の経営概況

2022年3月期の事業環境は、新型コロナウイルス感染症に対する各国の財政政策やワクチン接種の普及により景気回復が緩やかに継続した一方で、年度後半では経済活動再開による物流の混乱や素材の高騰に加え、需要回復に伴う半導体をはじめとする部品の供給不足などの影響を受けました。このような環境の中、いち早く新型コロナウイルス感染症の影響から回復した中華圏では、前連結会計年度からの好調さを維持し、中華圏の売上高は、過去5年で最大の金額となりました。北米や西欧を中心とした欧州でも需要が好調で、アセアンやインドを含むその他の地域でも、年度後半では需要が回復し売上高も好転しました。

このような市場環境において、コア事業であるオフセット事業では、世界最高クラスのROI(投資収益率)を顧客に提供する目的で開発したアドバンスモデルの世界展開を進め、印刷業界においても喫緊の課題となっている人手不足への対応として、イージーオペレーションで高い生産性と印刷品質の実現により、市場での高い評価を得ております。また、顧客に様々なソリューションを提供するPESP事業を拡充するため子会社化したMBOグループとは、連結子会社化したことによるシナジー効果を発揮するために、欧州・米国・中国の既存組織との融合を進めました。以上の結果、当連結会計年度における受注高は975億71百万円(前連結会計年度比36.2%増加)となり、売上高は、876億23百万円(前連結会計年度比22.0%増加)となりました。利益面では、生産高の増加等により売上高総利益率が前期から3.7pt改善し32.0%になりました。経常損益は、為替レートの良化による為替差益が発生した影響もあり、34億8百万円の利益(前連結会計年度は11億49百万円の損失)となりました。税金等調整前当期純損益は、事業体質強化策の一環で事業所

統合による効率化を推進しており、その結果発生した固定資産売却益等により、69億90百万円の利益(前連結会計年度は15億22百万円の損失)となりました。親会社株主に帰属する当期純損益は、61億58百万円の利益(前連結会計年度は20億68百万円の損失)となりました。

1株当たり配当金に関しましては、前期の20円から36円増配の56円(中間15円、期末41円)となり、純資産配当率は前期の1.5%から1.6pt改善し、3.1%となりました。

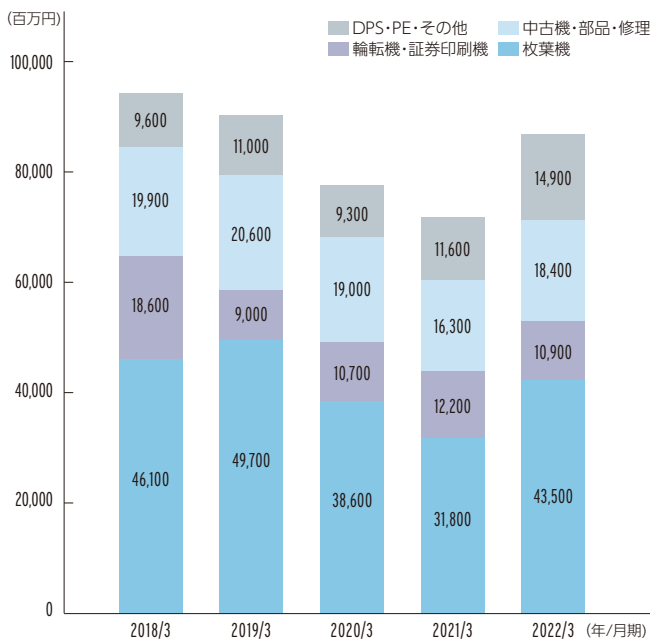
営業利益の増減分析

2022年3月期の営業利益は2021年3月期比46億円改善の22億67百万円となりました。増益要因としましては、売上増による数量変動差異42億円、操業度差異19億円のほか、円安による為替差異16億円が発生しました。一方、減益要因としては、販売数量の増加と販促活動再開による販管費差異31億円が発生しました。

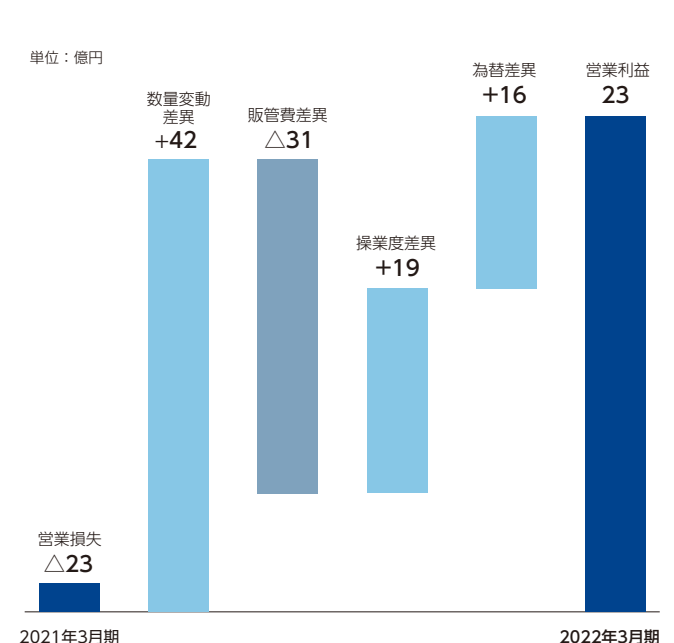
財務分析

2022年3月期末の流動資産は前期末に比べて109億65百万円増加の1,162億69百万円となりました。主な増加要因は、有価証券の増加71億10百万円、現金及び預金の増加14億21百万円等であります。固定資産に関しましては、16億73百万円増の408億11百万円となりました。この結果、資産合計は126億38百万円増の1,570億81百万円となりました。一方、2022年3月期末の流動負債は74億34百万円増加の390億49百万円、固定負債は4億42百万円減少の146億49百万円となりました。流動負債の主な増加要因は、契約負債と前受金の合計(前連結会計年度末は前受金)の増加32億96百万円等

●機種別売上高



●営業利益の増減分析



であります。固定負債の主な減少要因は、繰延税金負債の減少2億16百万円等であります。2022年3月期末の純資産合計は56億46百万円増加の1,033億82百万円となりました。純資産の主な増加要因は、親会社株主に帰属する当期純利益及び配当金支払い等の利益剰余金の増加46億81百万円等であります。主な減少要因は、自己株式の増加9億98百万円等であります。

この結果、自己資本比率は前連結会計年度末の67.6%から65.8%(前連結会計年度比1.8pt減少)となり、1株当たり純資産額は前連結会計年度末の1,746.55円から1,894.34円(前連結会計年度比147.79円の増加)となりました。

キャッシュ・フロー分析

2022年3月期の営業キャッシュ・フローは前期比11億7百万円増の92億81百万円の資金増加となりました。資金増加の主な内訳は、税金等調整前当期純利益69億90百万円、仕入債務の増加額29億50百万円、売上債権の減少額16億16百万円、減価償却費の戻入額18億77百万円等であり、資金減少の主な内訳は、固定資産売却損益36億86百万円等であります。投資キャッシュ・フローは前連結会計年度が22億20百万円の資金減少であったのに対し、当連結会計年度は、前連結会計年度に比べ8億40百万円減少幅が縮小し、13億79百万円の資金減少となりました。資金減少の主な内訳は、有価証券の純増減24億84百万円、有形及び無形固定資産の取得による支出19億22百万円等であり、資金増加の主な内訳は、有形及び無形固定資産の売却による収入41億11百万円等であります。財務活動によるキャッシュ・フローは、前連結会計年度が92億88百万円の資金増加であったのに対し、当連結会計年度は、前連結会計年度に比べ122億28百万円減少し、29億40百万円の資金減少となり

ました。資金減少の主な内訳は、配当金の支払額14億2百万円、自己株式の取得による支出9億98百万円等であり、資金増加の主な内訳は、長期借入による収入1億4百万円であります。この結果、2022年3月期末の現金及び現金同等物の期末残高は59億99百万円増の603億21百万円となりました。

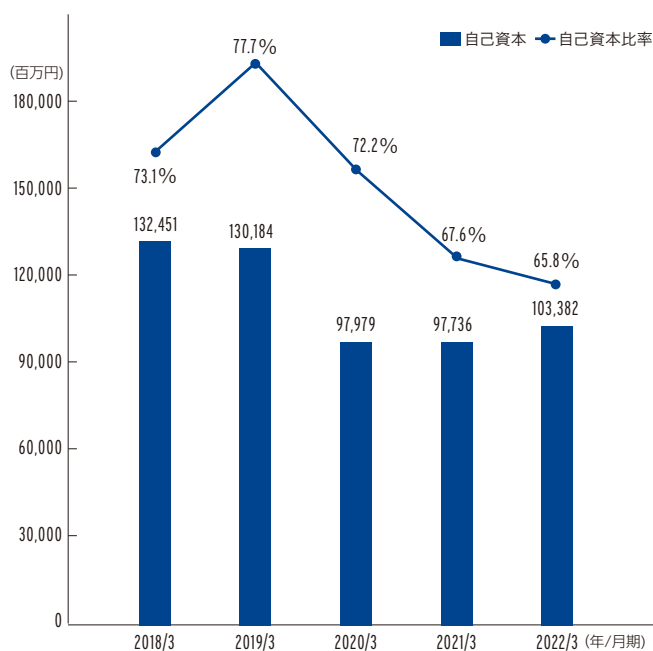
設備投資および減価償却費

2022年3月期の設備投資は前期比9億79百万円増の23億71百万円となりました。減価償却費は前期比2億73百万円増加の18億77百万円となりました。研究開発費は、48百万円増加の40億50百万円となりました。売上高研究開発費率は売上の回復により前期の5.6%から1.0pt低下の4.6%となりました。2023年3月期の計画値は設備投資28億円、減価償却費18億円、研究開発費を44億円としています。

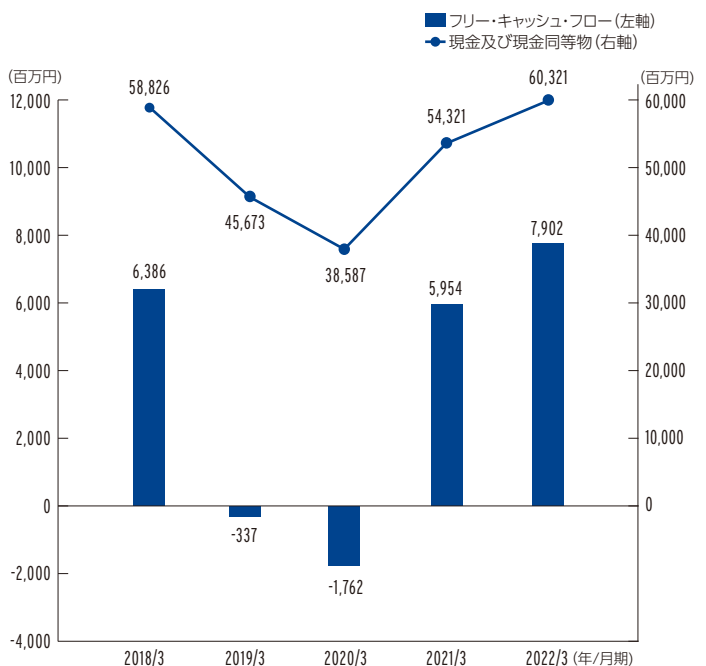
2023年3月期の事業環境と為替感応度

2023年3月期の事業環境は、地政学的な不透明さや、需要回復に伴う半導体をはじめとする部品の供給不足の影響が残るものの、経済活動の回復傾向が緩やかに続くものと想定しています。印刷業界の設備投資に関しては、昨年までの中国での投資拡大は一服するものの、全体としては人手不足などを背景とした合理化投資やパッケージ印刷向けの投資が継続するものと予想しています。為替については各国の金融政策などの変更により円安傾向が強まっています。通期の為替レートは1ドル120円、1ユーロ130円を想定しており、為替感応度は年換算でドルについては1円当たり120百万円、ユーロについては同40百万円となっております。

●自己資本と自己資本比率



●フリー・キャッシュ・フローと現金及び現金同等物



連結貸借対照表

(単位：百万円)

資産の部	2021/3	2022/3(年/月期)
流動資産		
現金及び預金	46,875	48,296
受取手形及び売掛金	14,662	—
受取手形、売掛金及び契約資産	—	15,480
電子記録債権	1,259	1,871
有価証券	8,511	15,622
商品及び製品	13,837	13,522
仕掛品	9,987	10,794
原材料及び貯蔵品	7,949	8,080
1年内満期保険積立金	90	68
その他	2,562	3,024
貸倒引当金	△430	△ 490
流動資産合計	105,304	116,269
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	28,378	28,616
減価償却累計額	△23,411	△ 23,579
建物及び構築物(純額)	4,967	5,036
機械装置及び運搬具	16,380	16,132
減価償却累計額	△15,231	△ 14,441
機械装置及び運搬具(純額)	1,148	1,690
土地	8,641	8,315
建設仮勘定	355	620
その他	7,816	8,048
減価償却累計額	△6,638	△ 6,744
その他(純額)	1,178	1,303
有形固定資産合計	16,290	16,966
無形固定資産		
のれん	2,709	2,427
その他	1,810	1,509
無形固定資産合計	4,520	3,937
投資その他の資産		
投資有価証券	8,857	9,384
繰延税金資産	1,431	1,088
保険積立金	6,120	7,171
退職給付に係る資産	1,317	1,784
その他	674	543
貸倒引当金	△74	△ 65
投資その他の資産合計	18,327	19,907
固定資産合計	39,138	40,811
資産合計	144,443	157,081

負債の部	2021/3	2022/3(年/月期)
流動負債		
支払手形及び買掛金	5,826	6,576
電子記録債務	6,677	9,227
短期借入金	873	850
未払法人税等	436	847
前受金	9,448	14
契約負債	—	12,730
賞与引当金	871	977
役員賞与引当金	—	45
製品保証引当金	782	741
債務保証損失引当金	101	88
契約損失引当金	49	26
工事損失引当金	—	19
事業構造改善引当金	—	106
災害損失引当金	—	20
訴訟損失引当金	—	71
割賦利益繰延	38	—
その他	6,510	6,705
流動負債合計	31,615	39,049
固定負債		
社債	10,000	10,000
長期借入金	439	357
繰延税金負債	1,637	1,420
役員退職慰労引当金	20	24
契約損失引当金	44	17
退職給付に係る負債	2,030	1,832
その他	918	996
固定負債合計	15,091	14,649
負債合計	46,707	53,698

純資産の部	2021/3	2022/3
株主資本		
資本金	37,714	37,714
資本剰余金	37,788	37,788
利益剰余金	22,735	27,416
自己株式	△2,621	△ 3,619
株主資本合計	95,618	99,300
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	3,087	3,538
為替換算調整勘定	△345	652
退職給付に係る調整累計額	△685	△ 204
その他の包括利益累計額合計	2,055	3,986
非支配株主持分	62	95
純資産合計	97,736	103,382
負債純資産合計	144,443	157,081

連結損益計算書

(単位:百万円)

	2021/3	2022/3 (年/月期)
売上高	71,825	87,623
売上原価	51,473	59,595
売上総利益	20,351	28,027
販売費及び一般管理費	22,684	25,759
営業利益又は営業損失 (△)	△ 2,332	2,267
営業外収益		
受取利息	45	48
受取配当金	214	247
為替差益	417	656
助成金収入	346	26
その他	465	409
営業外収益合計	1,490	1,388
営業外費用		
支払利息	51	58
社債発行費	57	-
貸倒引当金繰入額	79	-
訴訟損失引当金繰入額	-	68
その他	117	119
営業外費用合計	307	247
経常利益又は経常損失 (△)	△ 1,149	3,408
特別利益		
固定資産売却益	5	3,688
投資有価証券売却益	93	5
負ののれん発生益	901	-
その他	-	161
特別利益合計	1,001	3,855
特別損失		
固定資産売却損	0	1
固定資産除却損	10	18
減損損失	1,187	-
事業構造改善費用	40	133
投資有価証券評価損	77	104
その他	58	15
特別損失合計	1,373	274
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失 (△)	△ 1,522	6,990
法人税、住民税及び事業税	375	896
法人税等調整額	167	△ 92
法人税等合計	543	804
当期純利益又は当期純損失 (△)	△ 2,065	6,185
非支配株主に帰属する当期純利益	2	26
親会社株主に帰属する当期純利益又は親会社株主に帰属する当期純損失 (△)	△ 2,068	6,158

連結包括利益計算書

	2021/3	2022/3 (年/月期)
当期純利益又は当期純損失 (△)	△ 2,065	6,185
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	1,331	451
為替換算調整勘定	959	1,004
退職給付に係る調整額	652	480
その他の包括利益合計	2,943	1,936
包括利益	877	8,122
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	882	8,089
非支配株主に係る包括利益	△ 5	33

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

	2021/3	2022/3 (年/月期)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失 (△)	△ 1,522	6,990
減価償却費	1,604	1,877
減損損失	1,187	—
負ののれん発生益	△ 901	—
のれん償却額	584	502
固定資産売却損益 (△は益)	△ 5	△ 3,686
貸倒引当金の増減額 (△は減少)	34	27
賞与引当金の増減額 (△は減少)	△ 58	105
退職給付に係る負債の増減額 (△は減少)	53	△ 149
受取利息及び受取配当金	△ 260	△ 296
支払利息	51	58
為替差損益 (△は益)	△ 166	△ 378
投資有価証券売却損益 (△は益)	△ 93	△ 5
売上債権の増減額 (△は増加)	3,425	1,616
棚卸資産の増減額 (△は増加)	7,575	223
仕入債務の増減額 (△は減少)	△ 4,300	2,950
未払消費税等の増減額 (△は減少)	469	△ 201
その他	601	△ 30
小計	8,279	9,603
利息及び配当金の受取額	260	296
利息の支払額	△ 51	△ 58
法人税等の支払額	△ 312	△ 559
営業活動によるキャッシュ・フロー	8,174	9,281
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有価証券の純増減額 (△は増加)	599	△ 2,484
定期預金の預入による支出	△ 97	△ 100
定期預金の払戻による収入	72	72
有形及び無形固定資産の取得による支出	△ 1,137	△ 1,922
有形及び無形固定資産の売却による収入	5	4,111
保険積立金の積立による支出	△ 43	△ 1,120
保険積立金の払戻による収入	311	90
投資有価証券の取得による支出	△ 60	△ 47
投資有価証券の売却による収入	197	9
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△ 2,067	—
その他の支出	△ 29	△ 7
その他の収入	28	21
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 2,220	△ 1,379
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額 (△は減少)	403	△ 72
長期借入金の返済による支出	△ 97	△ 199
リース債務の返済による支出	△ 364	△ 372
長期借入れによる収入	467	104
社債の発行による収入	10,000	—
自己株式の取得による支出	△ 0	△ 998
配当金の支払額	△ 1,120	△ 1,402
財務活動によるキャッシュ・フロー	9,288	△ 2,940
現金及び現金同等物に係る換算差額	491	1,037
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	15,734	5,999
現金及び現金同等物の期首残高	38,587	54,321
現金及び現金同等物の期末残高	54,321	1 60,321

株式情報 (2022年3月31日現在)

株式の上場：東京証券取引所(プライム市場)

証券コード：6349

株式の状況：発行可能株式総数：295,500,000株

発行済株式総数：58,292,340株
(自己株式3,516,240株含む)

単元株式数：100株

株主数：4,811名

株主名簿管理人：みずほ信託銀行株式会社 証券代行部

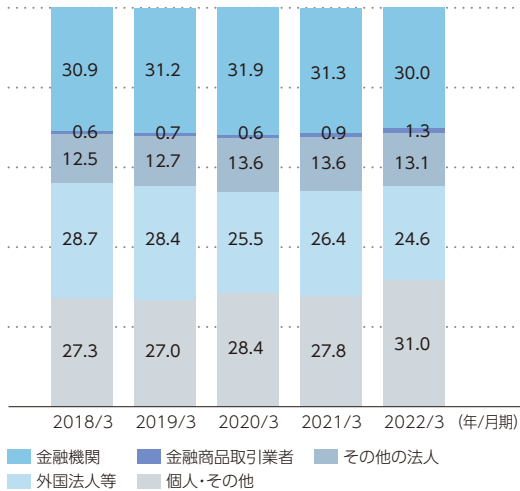
事業年度：毎年4月1日から翌年3月31日迄

定時株主総会：毎年6月

期末配当支払株主確定日：毎年3月31日

中間配当支払株主確定日：毎年9月30日

●所有者別比率推移(2018年3月期～2022年3月期) (%)



大株主(上位10名)

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	7,853	14.3
ノーザントラストカンパニー エイブイエフシー アカウント ユーエスエル ノントリーティ	5,182	9.5
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,337	4.3
有限会社コモリエステート	2,090	3.8
小森コーポレーション取引先持株会	2,015	3.7
明治安田生命保険相互会社	1,895	3.5
小森紀子	1,748	3.2
ステートストリートバンクアンドトラストカンパニー 505103	1,579	2.9
小森善治	1,054	1.9
住友生命保険相互会社	1,030	1.9

(注)自己株式3,516千株は上記大株主には含めておりません。

●株主総利回りパフォーマンス比較(TSR, %)

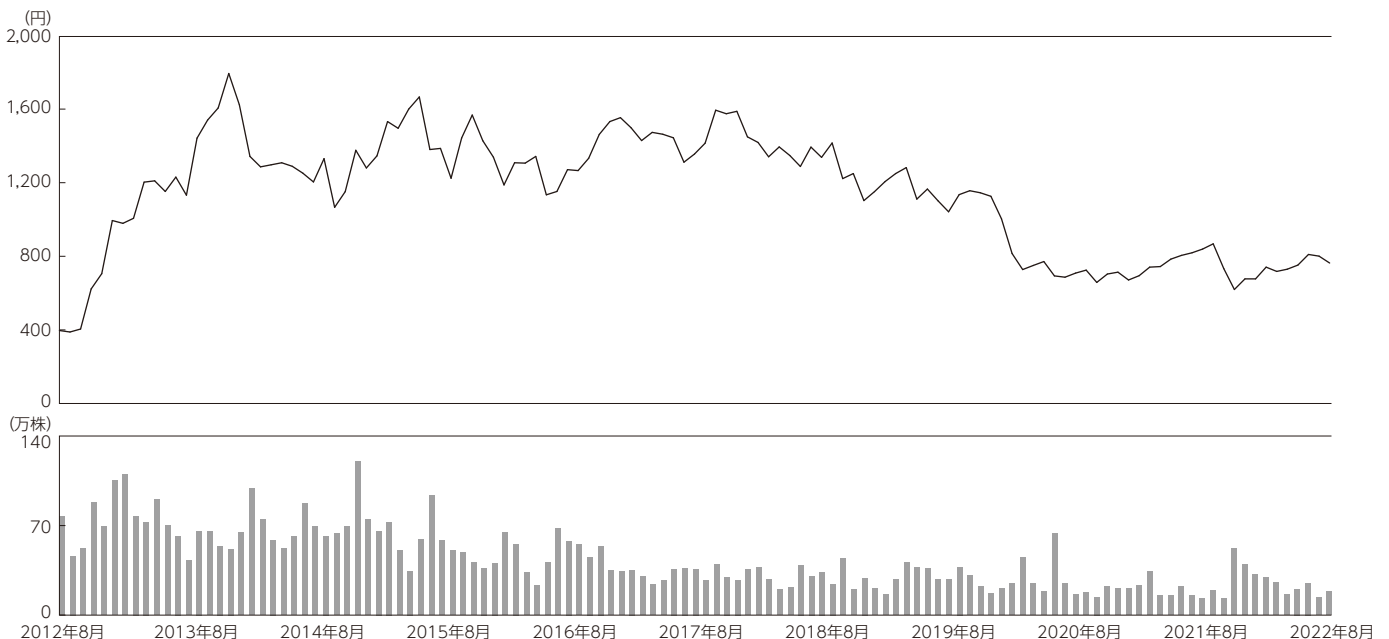
保有期間	1年(2021/3/31～2022/3/31)	3年(2019/3/31～2022/3/31)	5年(2017/3/31～2022/3/31)
小森株価	4.4%	-33.5%	-36.1%
TOPIX	1.7%	29.2%	44.3%
機械指数	-4.3%	34.3%	40.8%

上記の表は2022年3月末時点の配当込み投資収益率について、1年前、3年前、5年前時点で投資した場合の累計リターンを示しています。

●ESGインデックスへの組み入れ状況



●過去10年間の株価・出来高の推移(2012年8月31日～2022年8月31日)



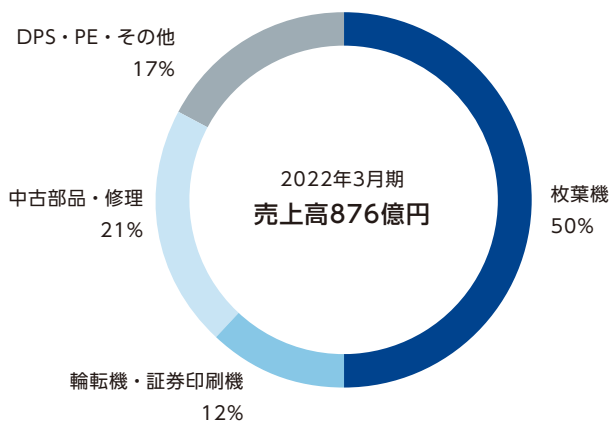
会社概要 (2022年3月31日現在)

会社名 株式会社小森コーポレーション
英訳名 KOMORI CORPORATION
本社住所 〒130-8666 東京都墨田区吾妻橋3丁目11番1号
電話 03-5608-7811
ウェブサイト <https://www.komori.com>
代表者 代表取締役社長 兼 最高経営責任者(CEO)
 持田 訓
創業 1923年(大正12年)10月20日
資本金 377億1,478万円
連結従業員数 2,613名(2022年3月期末)
工場数 9工場(うち海外5工場)/KOMORIグループ
主要製品 商業用印刷機械(オフセット枚葉印刷機、オフセット輪転印刷機)、証券印刷機(紙幣、有価証券など)、紙器用輪転印刷機、デジタル印刷機、スクリーン印刷機、印刷関連機器
事業拠点 **事業所**
 本社
 東日本サービス
 西日本サービス
 つくばサービス
 小森グローバルパーツセンター
 小森グラフィックテクノロジーセンター
営業拠点
 西日本支社 東北営業所
 名古屋支店 北陸営業所
 静岡出張所 中国営業所
 九州支店 四国営業所
 北海道営業所
 Komori Currency Technology
工場
 つくばプラント

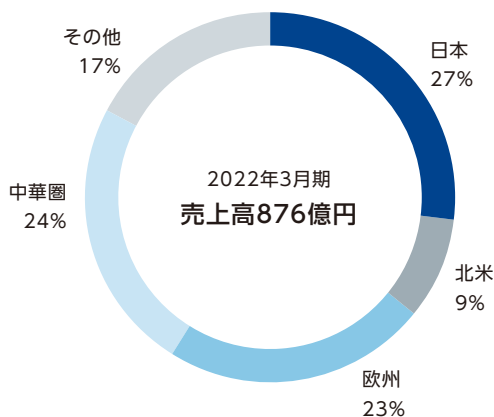
KOMORIグループ
 株式会社 小森マシナリー
 株式会社 小森興産
 株式会社 小森エンジニアリング
 株式会社 セリアコーポレーション
 株式会社 セリアエンジニアリング
 Komori America Corporation
 Komori Leasing Incorporated
 Komori International(Europe) B.V.
 Komori U.K. Limited
 Komori France S.A.S.
 Komori Belgium Branch Office of Komori France
 Komori Italia S.r.l.
 Komori-Chambon S.A.S.
 MBO Postpress Solutions GmbH
 Komori Hong Kong Limited
 Komori (Shenzhen) Print Engineering Co., Ltd.
 Komori (Shenzhen) Print Engineering Co., Ltd. Beijing Branch
 Komori (Shenzhen) Print Engineering Co., Ltd. Shanghai Branch
 Komori Machinery (Nantong) Co.,Ltd.
 Komori Taiwan Limited
 Komori Southeast Asia Pte. Ltd.
 Komori Malaysia Sdn. Bhd.
 Komori India Private Limited



●セグメント別売上構成比



●地域別売上高構成比



会社名	住所	主要な事業の内容
株式会社小森マシナリー※1	山形県 高畠町	印刷機械および装置・部品の製造販売
株式会社小森エンジニアリング	茨城県 つくば市	印刷機械および関連機器の設計
株式会社セリアコーポレーション	東京都 北区	印刷機械その他印刷資機材の製造販売
株式会社セリアエンジニアリング	岐阜県 郡上市	印刷機械および装置の製造
コモリ アメリカ コーポレーション	アメリカ イリノイ州 ローリングメドウズ市	当社製品の販売および修理加工
コモリ リースィング インコーポレーテッド	アメリカ イリノイ州 ローリングメドウズ市	印刷機械および関連機器の顧客向けファイナンス
コモリ インターナショナル ヨーロッパ ビー.ヴィ.	オランダ ユトレヒト市	当社製品の販売および修理加工並びに地域統括
コモリ フランス エス.エイ.エス.	フランス アントニー市	当社製品の販売および修理加工
コモリ イタリア エス.アール.エル.	イタリア ミラノ市	当社製品の販売および修理加工
コモリ ユー. ケー. リミテッド	イギリス リーズ市	当社製品の販売および修理加工
コモリ シャンボン エス.エイ.エス.	フランス オルレアン市	印刷機械の製造販売
MBO Postpress Solutions GmbH	ドイツ オッペンヴァイラー市	印刷後加工機および装置・部品の製造販売 および修理加工
MBO Máquinas S.A.	ポルトガル ペラフィタ市	印刷後加工機および装置・部品の製造販売 および修理加工
H+H Beteiligungsgesellschaft GmbH	ドイツ ビーレフェルト市	印刷後加工機および装置・部品の製造販売 および修理加工
MBO America Co.Ltd	アメリカ ニュージャージー州 マールトン市	印刷後加工機および装置・部品の販売 および修理加工
MBO印刷設備系統(北京)有限公司	中国 北京市	印刷後加工機および装置・部品の販売 および修理加工
小森香港有限公司※1	中国 香港特別行政区	当社製品の販売および修理加工
小森(深圳)印刷技術有限公司	中国 深圳市	当社製品の販売および修理加工
コモリ タイワン リミテッド	台湾 台北市	当社製品の販売および修理加工
小森機械(南通)有限公司	中国 南通市	印刷機械および装置の製造販売
コモリ サウスイースト アジア プライベート リミテッド	シンガポール	当社製品の販売および修理加工
コモリ マレーシア Sdn. Bhd.	マレーシア クアラランプール市	当社製品の販売および修理加工
コモリ インディア プライベート リミテッド	インド ハリヤナ	当社製品の販売および修理加工

(注)1上記会社のうち、有価証券報告書又は有価証券届出書を提出している会社はありません。 2、※1：特定子会社であります。 3、上記会社は連結子会社であります。

小森コーポレーション 統合報告書2022に関するお問い合わせ先

株式会社 小森コーポレーション 財務部IR担当

〒130-8666

東京都墨田区吾妻橋3-11-1

TEL: 03-5608-7826

2022年10月4日発行

