経営理念の改定、パーパスの制定とともに新たな体制で経営の舵とりをおこないます

KOMORIは創業100周年を経て、経営理念を「顧客感動企業の実現」から「感動企業の実現」に見直しました。顧客感動の言葉は、4代目社長の小森善治が従来の技術志向から顧客志向へと経営のかじを切ったことから始まったものです。顧客の「満足」だけでなく「感動=顧客期待を上回る活動」を全社員に求めることで大きな成果を残しました。

今回、100周年を迎えるにあたり歴史の上に胡坐をかくことなく、時代の変化に対応しながら未来へと進化していく意志と方向性を明確にするために経営理念を改定することにしました。現代社会における企業の存在は、顧客はもちろんのこと、社員、パートナーを含む全てのステークホルダーと共にあると考えます。したがいまして経営理念の改定を行うとともに、ステークホルダーと共有するパーパスを「プリントテクノロジーで社会を支え感動をもたらす」と制定し、長期ビジョン「KOMORI 2030」を策定しました。

第6次中期経営計画は2024年3月期が最終年度ですが、この5年は激しい事業環境の変化がありました。そして、この状況は今後も継続すると考えています。私は経営において変化に適応することに躊躇せず次の第7次中期経営計画を見据えながら組織体制を刷新することにしました。その施策として2023年4月から事業別管理を強化する目的で事業部制を導入し、権限の委譲を進めることで事業運営のスピードアップを図ってまいります。

100周年の節目にあたり、経営理念の改定、パーパスの制定ならびに事業部制の導入により、再創業の意志を込めて新たな気持ちで経営を行うこととしました。

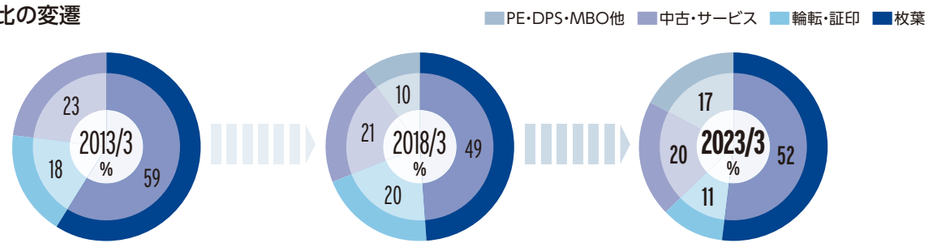
代表取締役社長兼CEO

持田 訓

**「生き残る種とは、最も強いものではない。最も知的なものでもない。
それは、変化に最もよく適応したものである」　チャールズ・ダーウィン**

KOMORIはオフセット印刷機専業メーカーとして100年にわたり事業を行ってまいりました。オフセット事業においては顧客と事業内容は明快で競合もドイツ2社と日本1社に限られており、経営の方向性は決めやすかったと言えます。しかし直近10年で売上構成は様変わりしました。オフセット事業、証券印刷事業、PE（プリンテッド・エレクトロニクス）事業、DPS（デジタル印刷機）事業と事業が多角化し、これに合わせて顧客も多様化してきました。オフセット事業はKOMORIの2013年3月期の売上高698億円のうち59%を占めていましたが、2023年3月期では売上高979億円に対して52%へ下がり、証券印刷事業、PE事業、DPS事業合計の構成比が28%へ上がりました。

売上構成比の変遷



PE事業は電子部品業界を対象にしていますが、PCBや積層セラミックコンデンサ（MLCC）、半導体パッケージなど、製造する製品によって多様な技術の機械装置が要求されます。一部の機械装置では、±5ミクロン以下の微小印刷技術と特殊なペーストの擦り合わせが必要です。証券印刷事業は、海外展開を強化しており、今日では売上高の9割以上は海外向け機械とサービスで構成されております。DPS事業は、画像処理技術を含めて多くの技術はオフセット印刷機と異なり、対象顧客も一部異なっています。

こうした多くの固有技術、顧客、課題に迅速に対応し事業を進めることが求められ、さらにVUCAの時代に入り、そのスピードが速くなっています。KOMORIはこうした環境に即した経営の機動力を発揮させる必要に迫られており、創業以来KOMORIが続けてきた機能別組織体制に限界を感じていました。

そこで私は組織改革を決断し2023年4月に事業別組織を導入しました。オフセット事業、証券印刷事業、DPS事業、PE事業を4つの柱とし、各事業部では技術、製造、販売、サービスをまとめて一気通貫で顧客対応します。営業とサービスの一体化が図られることにより、顧客視点に立った迅速で効率的な活動が期待されます。事業部制においては事業部の機動力を強化するために権限の委譲を進めていきます。これにより経営課題への取り組みも強化できると考えています。近年、M&Aにより増加した海外子会社、現地法人のガバナンスを強化するとともに、今後も未来に向けた成長投資として積極的にM&Aにも取り組みます。事業課題への取り組みと経営課題への取り組みを強化し、事業環境の変化に適応した新しい組織体制で今後の経営を進めてまいります。

事業環境の変化に経営理念も適応していく

KOMORIは事業・顧客が多角化・多様化するとともにパートナー企業（協力企業、共同開発企業など）との共創がますます重要になっています。新しい企業とのお付き合いも必要になり、パートナー企業数が広がっています。また、グループ社員も事業環境の変化に応じて新しいチャレンジが求められています。グローバル展開が重要となるDPS事業やPE事業などの成長事業においては、グローバルビジネスにおける異文化の理解や年齢、性別を問わず多様な顧客、パートナーとの相互理解が必要となります。そのためにはKOMORIにも女性活躍を含めた「人財の多様性」とグローバル展開への挑戦が求められます。このような環境の変化の中で私は当社の経営理念はどうあるべきか考え始めました。そうした中、若手中心のパーパスのタスクチームからも、パーパスを検討している中で経営理念「顧客感動企業の実現」について、感動の対象を「顧客」に限定しない方がKOMORIのパーパスに即しているとの意見が出されました。このような状況を踏まえ、小森会長と私は、「顧客」はもちろんのこと「ステークホルダー全体」に感動を広げる必要があると結論付けました。特に顧客、社員、パートナーを意識した「感動企業の実現」に取り組みたいと考えております。（▶P3参照）

KOMORIの未来を想像し、創造する

パーパスに込めたKOMORIグループの想い

ここ数年で印刷業界は社会情勢を受けて急激な変化を遂げています。我々の顧客は、紙媒体の電子化に加えて、近年の原材料やエネルギー価格上昇、人手不足なども加わり、経営の先行きに不安を抱いています。私は、パーパスと長期ビジョンの制定は、KOMORIと顧客の双方にとって意義深いものと考えています。印刷会社の経営者は、KOMORIが印刷機械メーカーの観点で策定した「長期ビジョン」と自社の将来のあるべき姿を比較検討することができますし、KOMORIの社員は、会社の将来を確認することで印刷業界に付きまとう先行き不安を払拭することができるからです。

パーパスの制定にあたっては、約1年間にわたり30～40代の様々な部署から選抜された中堅クラス6名の社員がタスクチームを組んで議論を交わしました。具体的に「パーパス経営」「KOMORIの価値創造の歴史」「社会課題とメガトレンド」の3つを各々2名で調査をして、ここからグループ社員に共感が得られるワーディング、ブランディングなどを考えるフェーズにおいては私も参加してディスカッションしました。タスクチームで様々な意見が飛び交う中、KOMORIが長期的に目指す羅針盤を決めることができたと思っております。

このような過程を経て、KOMORIのパーパスは「プリントテクノロジーで社会を支え感動をもたらす」となりました。「プリントテクノロジー」と「社会を支え」はタスクチーム案であり、印刷技術を駆使して社会貢献できる領域は、商業印刷や紙幣印刷だけでなく、最先端の事業分野にも広がっていることを「プリントテクノロジー」のワードに込めました。「感動」は、経営理念でもありグループ社員の求心力となりますので、私が要望を出しました。「感動」と「プリントテクノロジー」の2つがパーパスのキーワードとなりますが、このベースに我々の中核能力である精密機械製造技術があります。精密機械製造技術は、プリントテクノロジーに欠くことができない固有技術ですので、プリントテクノロジーの構成要素としてこの中に包含させました。

2023年4月以降に日本で行った創業100周年記念式典において、KOMORIは顧客やパートナー企業の方々などにパーパスを披露しました。ここでプリントテクノロジーに込めた想いについて、印刷技術を駆使して社会に貢献できる分野が広がることを皆様にお伝えし、多くの方々から共感を頂きました。（▶P15参照）

長期ビジョン“KOMORI2030”で事業毎に目標感を明確化

パーパスの制定と合わせて、長期ビジョン「KOMORI 2030」を「プリントテクノロジーのSHINKA（深化・進化・真価）で情報・文化・経済を支え感動をもたらす」としました。パーパスと長期ビジョンは一体化しており狙いは一緒ですが、パーパスで存在意義を、長期ビジョンで事業の方向性（目的）を明示しました。ここから、2025年3月期に始まる第7次中期経営計画、その先の第8次中期経営計画の事業戦略と絡めて各中期経営計画で具体的な目標を定めることになります。

長期ビジョンは4つの社会課題とメガトレンドから事業活動のマテリアリティを特定し、この解決をKOMORIの役割としました。KOMORIの役割は、①環境負荷の低い生産ソリューションの提供、②自動化、情報化、省人化ソリューションの提供、③社会の多様性に対応したソリューションの提供、の3つのソリューションの提供です。

また、これらのマテリアリティの解決には「価値創造エンジン」による事業変革が必要であると考えています。そして、長期ビジョンの事業展開は、基盤事業（オフセット事業と証券印刷事業）と成長事業（DPS事業とPE事業）に大きく区分し、事業の性格付けを定めることで、今後の事業投資や人財計画などの方向性を明確にしました。（▶P29参照）

プリントテクノロジーの SHINKA 深化・進化・真価 で情報・文化・経済を支え感動をもたらす

社会課題/メガトレンド

価値創造エンジン

価値創造技術基盤 プリントテクノロジー

多様なアプリケーション

セグメント
- 商業印刷
- パッケージ印刷
- 銀行券
- ハイセキュリティー印刷
- 半導体PKG
- 電子部品製造

コア技術
- オフセット印刷
- 凹版印刷
- インクジェット印刷
- スクリーン印刷
- 極細線精密印刷技術
- 精密機械製造技術（設計・加工・組立）

×

価値創造への取り組み
- ソリューションビジネスの推進
- スマートファクトリーの構築
- オープンイノベーション
- 事業と人財のグローバル化
- M&A含む戦略投資
- 高い「経営品質」の追求

▶

KOMORIの役割

事業変革
- 環境負荷の低い生産ソリューションの提供
- 自動化、情報化、省人化ソリューションの提供
- 社会の多様性に対応したソリューションの提供

社会への貢献

事業環境認識とKOMORIグループの戦略

2023年3月期の連結業績は新型コロナウィルス感染症の収束にともなう設備投資回復が継続し、受注高974億円（前年度比横ばい）、売上高979億円（同12%増）、営業利益57億円（同152%増）、親会社に帰属する当期純利益57億円となりました。期初計画と比べて受注高はやや未達でしたが、為替円安や製品ミックスの構成差で営業利益は上回ることができました。地域別の受注高は日本が前年度比17%増、北米が同33%増、その他地域が同10%増になった半面、欧州が同6%減、中華圏が同34%減となりました。サプライチェーンの混乱で積みあがっていた受注残高も、2023年3月期末は596億円（2022年3月期末:586億円）と一服感が窺えました。

地域別の事業環境認識とKOMORIの営業戦略

地域別の事業環境と営業戦略は、以下のように考えています。

日本は原材料やエネルギー価格の高騰があり、印刷会社の再編が中長期的にも予想されます。ここで省エネ補助金などの活用をはかりながら、オフセット印刷機LITHRONE advanceシリーズの浸透を始めとする各種ソリューションの展開を進め市場占有率の拡大に務めます。また、KOMORIのホームマーケットであり小森会を中心に有力な顧客に恵まれておりますので世界に先駆けてスマートファクトリー構想を強力に進めたいと考えています。

欧州は印刷会社の再編が進んで、商業印刷は両面高速反転機やパッケージ印刷で多色機ワンパス化が加速するとみています。ドイツに本社を持ち欧州で評価の高いMBO社（折機などの製造子会社）と連携した市場開拓を進めます。

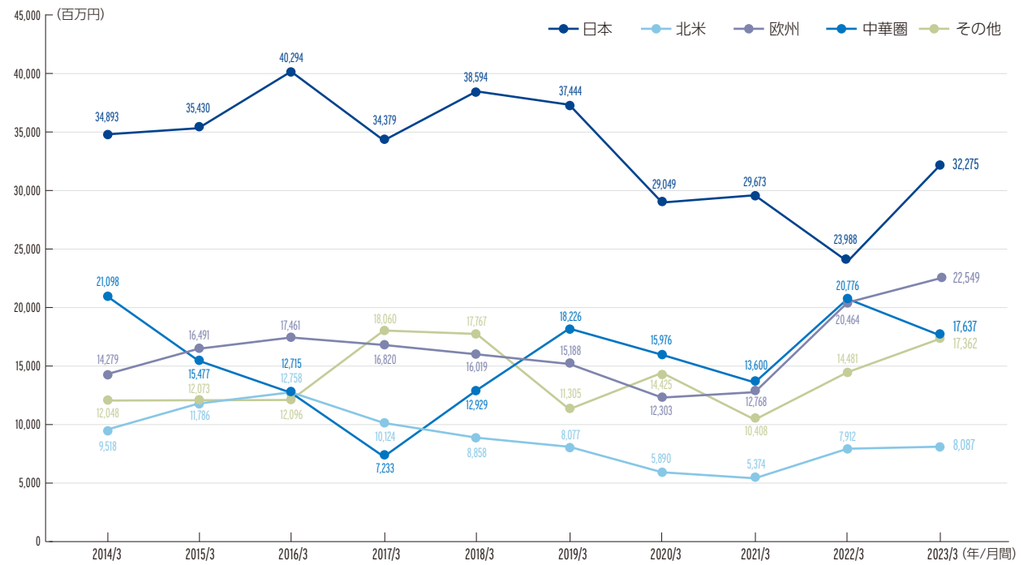
北米は、旺盛なDM（ダイレクトメール）市場でデジタル印刷機の需要増加が見込まれ、加えてデジタルマーケティングの飽和から紙への回帰も窺えております。大型ワンパス機の拡販、MBOアメリカ社との販売シナジー発揮、DPS及びPE事業の拡大を推進します。

中国は、商業印刷が低迷していますがパッケージ印刷の拡大は続くとみています。大手中国印刷会社は、米中経済摩擦の影響もありアジア地域に生産拠点の移設を進めております。アジア圏の現地法人と連携した販売促進とサービス対応を実行します。

インド及びアセアン諸国は、コロナ禍で停滞した出版や商業印刷も復調し、好調なパッケージ印刷を含めて中期的にも印刷需要は堅調に推移すると見ています。インド現地法人は、この数年間でマネジメント体制を刷新し競争力の強化を図りましたので着実に市場占有率を高めております。世界のオフセット印刷機械の需要は、アジア圏の占める割合が現在の40%程度から2030年には50%程度へ高まると予想しています。KOMORIは、この数年で中国とインド及びアセアンに販売子会社を設立し販売体制を強化しておりますが、これら現地法人を通したアセアン地域の代理店の販売支援を強化します。

また、KOMORIは2023年3月期期初に欧州、米国、中華圏の事業拡大を目指して地域統括本部を設立しました。欧州統括本部は、オフセット事業とMBO及びKCM（オフセット、グラビア、フレキソコーターなどパッケージ向け印刷・加工機製造子会社）事業の事業戦略の統制を行い、米州統括本部は、オフセット事業とMBO事業の販売のシナジーの拡大とDPS及びPE事業の販売マーケティングを実施しており、中華圏統括本部は、PESP事業の拡大に注力するなど、地域特性を生かした事業活動を推進しています。これら3つの地域統括本部は、KOMORIの長期ビジョンを基に地域の事業特性に合った活動をすることで存在意義を高めてゆくものと感じております。（▶P41参照）

過去10年間の地域別売上高



第6次中期経営計画の成果と課題

2024年3月期は第6次中期経営計画の最終年度です。現状、連結業績見通しは売上高1,020億円(中計目標1,100億円)、営業利益33億円(同77億円)、営業利益率3.2%(同7.0%)、ROE2.4%(同5.5%)などであり、目標達成は困難な情勢といえます。この大きな理由は、新型コロナウィルス感染症の影響で部品納期の遅れによりKOMORI製品の納期が長期化したことと、販売価格アップ以上に部品購入価格が高騰し営業利益を圧迫したからです。これは2024年3月期第2四半期までは継続すると予測しています。

第6次中期経営計画で掲げた4つの大きな活動項目は、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営業の業態変革です。

①のオフセット事業は、短期間でLITHRONE advanceシリーズ全機種をモデルチェンジしたことにより全世界で販売成果を上げることができました。証券印刷事業は、フランス、イタリア、トルコなどの販売実績を上げることができました。急激なコストアップに対して販売価格の改定を行っておりますが、顧客の理解を得て順次値上げを実施しております。

②のDPS事業は画像処理やインキ吐出制御などの要素技術開発が予定通り進まず販売遅延となり、これに伴うリカーリングインカムの未達が全体業績の足を引っ張りました。DPSはオフセット印刷機のオペレータに求められる高い技能は不要で、刷り出し時の損紙も少なく、濃度と色調が均一でジャストインタイム的な在庫レスで利用できるメリットがあります。私はDPSが印刷会社の業態変革を推進する力になり、新しい市場開拓の有力な武器になると確信しています。

③のPE事業は、2023年3月期こそ需要が好調でしたが、2022年12月末から半導体と電子部品市場の低迷を受けて受注が落ち込みました。この市場は中長期では需要拡大は見込めますが市況の振幅が激しいため、中期的な見地で差別化できる提案や商品開発がポイントになります。2023年10月に「PE要素技術開発センター」をつくばプラント内に設置し、大学や部品メーカー、ペーストメーカーなどと中長期な視点で要素技術開発を推進し、共創できる体制を構築しました。PE事業は成長事業として設備投資、人的投資も拡大します。

④の営業の業態変革の要はPESP事業で特にKP-ConnectはKOMORIが提案するスマートファクトリー構想のクラウドベースの基幹ソフトで印刷工場の生産性向上に寄与します。既に欧米のみならず中国、アジア地域に納入を拡充しアライアンスを組んでいる他社製品との接続も着実に実績を上げています。またMBO商品の競争力強化、自動化、協働ロボット事業の深化などを実現させます。(▶P26参照)

IGAS 2022に出展した協働ロボット「MBO CoBo-Stack」

KOMORIのマテリアリティ

事業活動における3つのマテリアリティ

中長期でKOMORIが取り組む社会課題/メガトレンドは、環境破壊や廃棄物問題、脱炭素化、デジタル化加速が生み出す社会インフラの変化、グローバル社会の複雑化と多様化への対応とし、これらをKOMORIの事業活動におけるマテリアリティとして定めました。具体的には、①環境負荷の低い生産ソリューションの提供、②自動化、情報化、省人化ソリューションの提供、③社会の多様性に対応したソリューションの提供です。これら3つをKOMORIの役割と位置づけ、中期経営計画で目標を明確に設定して具体的に進めます。これらのマテリアリティを解決するためには、「価値創造エンジン」が必要であり、これは「価値創造技術基盤のプリントテクノロジー」と「価値創造の取り組み」の相乗効果と事業変革によって生まれるものと考えています。

環境負荷の低い生産ソリューションの提供は、省エネ及び脱CO_2に焦点を当てており工場設備効率向上と共に全ての機械が対象になります。特に、DPS及びPEは既存の生産工程を変革する可能性があり、環境負荷の低減に大きく貢献できると期待しています。

自動化、情報化、省人化ソリューションの提供はスマートファクトリーの構築が重要な目標になります。同時に投資効果(ROI)は重要なファクターです。従って、自動化レベルは、自動化の技術限界とROIの双方の妥協点を探ることで設定され、第7次中期経営計画の目標感が決まります。

社会の多様性に対応したソリューションの提供は、女性活躍や高齢者活用、外国人労働者の活用などの幅広い人財活用が根底に在ります。多様性の要求は、欧米先進国だけでなく今後はアジアやアフリカまで考慮する必要があります。グローバルな観点で、経済的に安全に効率良く使ってもらえるシステムや機械が必要です。このような社会の多様性を解決するソリューションの開発は我々の新しいビジネス機会につながります。

価値創造技術基盤であるプリントテクノロジーと価値創造への取り組みによる価値創造エンジンを原動力として事業変革を推進し、KOMORIの役割となる環境、自動化、社会への3つのソリューションを提供することをKOMORIの事業活動におけるマテリアリティとし、今後の事業活動を行います。(▶P25参照)

企業活動におけるマテリアリティ

企業活動におけるマテリアリティは引き続きESG経営を中心に取り組みを行います。すなわち、①持続可能な環境・社会の実現、②社員エンゲージメントの向上、③ステークホルダーの期待に応えるコーポレート・ガバナンスです。

ESG経営のKOMORIの相対的な位置づけを確認する意味で、2021年から日経SDGs調査に参加しております。KOMORIは環境項目で高得点ですが、社会及びガバナンス項目は平均的ですので、この2点は地道な改善が必要と認識しております。

環境面では、TCFD提言に基づく全項目の情報開示を2023年3月に行い、CDP気候変動質問書2023の正式版にも回答いたしました。また、2050年カーボンニュートラルの実現に向けて、KOMORIエコビジョンの見直しを行っております。(▶P43参照)

社員エンゲージメントの向上は、KOMORIの課題は女性の働き方改革です。現状は女性の活躍部署が限定される傾向にありますが、製造部門は労働環境整備に努め間接部門や営業部門に限らず全部門で働く機会を創出したいと思います。これは、将来のKOMORIの社員構成から見ても、早急に対応する必要があります。(▶P51参照)

ガバナンスでは、リスクマネジメント管理項目を精査して、改めて緩急度を付けました。特に、昨今頻発するハッキングによる情報セキュリティ問題に対して、国内事業所と共に海外現地法人のサイバーセキュリティの脆弱性対策に注力して取り組みたいと思います。
(▶P60参照)

DPS(デジタル印刷)による生産工程の変革と環境負荷の低減

グローバル人財の強化について

KOMORIの約2,600名のグループ社員のうち1/3にあたる約900名の外国籍の海外人財が在籍しています。また海外売上高比率が70%に達しておりKOMORIにとってグローバル人財の育成、獲得は重要課題です。グローバル人財は日本でグローバルに活躍できる人財を獲得すると同時に海外の優秀な人財の獲得が必要です。特に設立して間も無いインドやアセアン地域での経営人財を強化する必要があります。インドはKOMORIのオフセット印刷機の市場占有率が高く、オフセット印刷機をフックにして他の事業も順次展開したいKOMORIの重要市場です。海外人財育成の例としてはインドに搬入した証券印刷機械は多くのインド人技術者が中心になって搬入作業を実施しました。コロナ禍のため日本からの技術者の派遣が困難でしたがリモートやOJTで技術指導を行いインド人技術者の技能レベルを急速に高めることができました。また多くのインド人社員は英語が話せるのでインド以外の地域の顧客へも的確な技術指導やサービス提案ができるのも強みです。私は外国籍の海外人財がKOMORIのアジア事業の拡大に大きな貢献ができるものと考えています。

報酬制度は、優秀なグローバル人財を継続的に雇用するためには大変重要です。特に海外幹部社員の報酬はミッションを与えて多方向からの適切な評価を心掛けておりますが、更に成功報酬なども含めて地域に合った報酬制度を検討して行きたいと考えております。(▶P53参照)

ステークホルダーとの共創と関係強化の重要性

KOMORIは心臓部の部品のみ自社で生産し、総部品点数の70～80%をパートナー企業に依存しております。そして、一部の部品の精度要求はミクロン単位に達する厳しいものがあります。7月に開催した創業100周年記念祝賀会では感謝の気持ちを込めてKOMORIとのお付き合いが80年以上の5社と30年以上の約120社に永年貢献賞を贈呈しました。これらパートナー企業の経営体質の強化とサステナビリティはKOMORIの大きな経営課題です。今後も約500社にも及ぶパートナー企業とのVE提案や共創を通して健全な関係を構築する必要があります。KOMORIの「パートナーシップ構築宣言」は、これを後押しするものです。

地域社会もKOMORIの重要なステークホルダーです。KOMORI陸上部は単に競技成績向上を狙うだけでなく「走りを通して感動をもたらす」をチームスローガンとし、陸上教室を釧路市、水戸市、牛久市、高畠町で実施しております。釧路市では過去30年に亘って教室を開き本年度は釧路市から感謝状を頂きました。

そして重要なステークホルダーである株主との対話・エンゲージメントは、決算発表に限らず着実に対応していきたいと考えています。近年、個人投資家が徐々に増えてきておりますので丁寧な事業報告や工場見学会などを復活させたいと思います。(▶P55、P58参照)

インドでのタウンホールミーティングの様子

プリントテクノロジーでKOMORIが目指すもの

KOMORIは経営理念を「感動企業の実現」に改定し、パーパスと長期ビジョン「KOMORI 2030」を制定しました。今後、この方向に沿って第7次中期経営計画を策定し各年度での達成目標を具体化します。KOMORIはオフセット事業、証券印刷事業、DPS事業、PE事業を通して社会に欠くことのできない商品とサービスを提供して来ました。今後は、更に基盤事業と成長事業に区分した4つの基本事業とPESP事業を通して社会貢献を果たします。

第7次中期経営計画に向けて

現在は、VUCAの時代といわれており経営数値の予測と設定は簡単ではありません。しかし、私は、長期ビジョンに描いた方向に沿って第7次中期経営計画の実施項目と目標を明確に設定したいと思っています。

2023年10月には、100周年事業としてつくばプラントにKGC-S(セキュリティ印刷技術開発)とPEDEC(PE要素技術開発センター)を開設させました。また、KGCは、スマートファクトリーを具現化し、アライアンスメンバーとの共創を拡大するためにKP-Connectを含めたシステムと機器を導入しリニューアルしております。KOMORIのフラッグシップ機のLITHRONE40の次世代100周年モデルは、来年のdrupa国際展に向けた商品開発を展開しております。また、小森グローバルパーツセンターを、つくばプラント内に新設し、国内外のパーツの安定供給に大きく貢献するものと期待しております。私は、これらの投資は、第7次中期経営計画を遂行する上で大きな役割を担うものと考えております。(▶P39参照)

私は、KOMORIは事業変革を遂行することでバランスの良い経営ができると確信しております。既存の基盤事業に収益が偏重した経営を脱し、成長事業を軌道に乗せる必要があります。当然、基盤事業は着実な開発と生産投資が必要ですが、成長事業には思い切ったM&Aを含む人財や設備への投資が必要です。これらの投資は、拙速で短期的な投資では無く、中長期的な事業開拓に貢献できる投資を前提に考えております。投資の対象と規模に関しては、中期経営計画の中で明確にして行くつもりです。

他方、KOMORIの規模では財務基盤を常に意識しこれが大きく毀損することが無いように多方面に配慮した経営が必要です。証券印刷事業を例にとると、弱い財務基盤は入札条件に不利に働く場合があります。また、私は今後パンデミックなどが起きた場合に備え、KOMORIの事業を継続する上で在庫などのリスクを考慮しこれに堪える財務基盤を確保したいと考えております。配当に関しては、KOMORIは安定配当を意識した配当政策を今後とも継続します。この上で、事業投資の拡大、財務基盤の維持強化などを行い、総還元性向は実情に即して見直したいと思っています。(▶P35参照)

経営トップである私の役割は、「経営理念、パーパス、長期ビジョン、そして中期経営計画」で示した方向性(目的)及び目標感をグループ社員としっかり共有し、ここから実行につなげる「リーダーシップ」を発揮することです。これからのリーダーシップは社員と経営課題について共有し、双方向でコミュニケーションをとりながら一体となって課題の解決に向けた新しい知識を創造し、組織を活性化することが求められます。全社員が一体感を持ちながら、社員一人一人が自ら考え、判断し、課題解決に取り組むことで目標を達成できると考えています。具体的な取り組みとして2023年7月より世界各地の事業所、現地法人を訪問しタウンホールミーティングをスタートしました。業績などの結果については的確に説明責任を果たしてまいります。また、成長事業への投資はKOMORIの事業変革上で重要な活動になります。私は、必要によっては、投資家を含むステークホルダーとの積極的な直接対話をしていきたいと考えています。

ステークホルダーの皆様におかれましては、「プリントテクノロジーで社会に貢献し感動をもたらす」企業の実現に向けたKOMORIをこれからも継続してご支援いただけたら幸いです。

プリントテクノロジーで社会を支え感動をもたらす

社会環境は目まぐるしく変化しており、テクノロジーの進歩が変化のスピードを加速させています。
その変化の中で、KOMORIがKOMORIであるために、存在意義を明確化することにいたしました。

KOMORIはなぜ存在するのか。KOMORIはどのような価値を社会に提供し貢献するのか。それを「ことば」として明確にします。それがパーパスです。

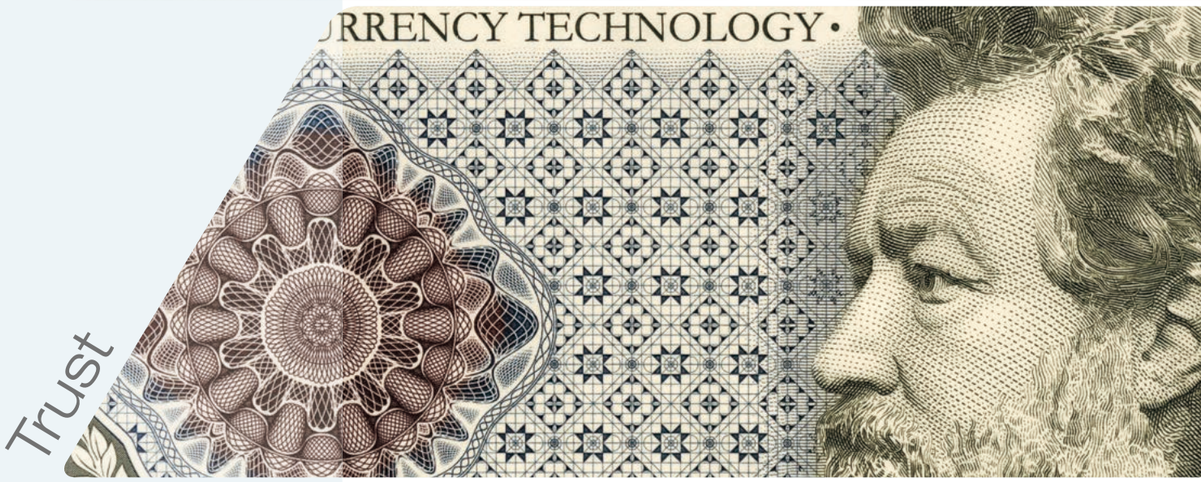
当社の「パーパス」は、
「プリントテクノロジーで社会を支え感動をもたらす」
と制定しました。

これまでKOMORIはプリントテクノロジーで、
　教育を通じて子供達の成長に寄り添い
　芸術作品の美しさを広く伝え
　紙幣で社会・経済に安心を与え
情報、文化、経済を支えてきました。

よく言われるように「プリント」は水と空気以外は可能です。商業/美術印刷、パッケージ印刷、紙幣証券印刷、曲面立体印刷、プリント基板、電子部品、半導体パッケージ、巨大なバナー印刷から数ミクロンの極小印刷、一枚の印刷から百万部以上の大量印刷など可能性は大きく広がっております。
「プリントテクノロジー」は、決して時代遅れの技術ではなく最先端の用途に採用されている技術です。

KOMORIはこれからも印刷機械システムメーカーとして培ってきた様々な技術”プリントテクノロジー”を軸として、印刷機械以外の領域でも社会の支えとなり、期待を一歩超える付加価値”感動”を提供してまいります。

今後は、世界中の顧客、ビジネスパートナー、社員をはじめとするステークホルダーの皆様とパーパスを共有し、当社グループの持続的な成長と、環境・社会問題の解決に貢献する取り組みを進めてまいります。



パーパス座談会

海外営業サービス本部 五十嵐　国内営業サービス本部 中村　人事総務本部 岡崎　経営企画室 杉原　DPS事業推進本部 小西　つくばプラント 佐藤　ブランド推進本部 植村

2023年に創業100周年を迎えたKOMORIは、次なる100年に向けて
パーパス「プリントテクノロジーで社会を支え感動をもたらす」を制定しました。
部署が異なる6名の中堅社員が中心となり、経営陣との議論などを踏まえて、社員全員が共感できるパーパスに仕上がりました。制定メンバーが集まり、パーパスの制定過程で感じた想いや考え方の変化などを語りました。

杉原: 司会を担当します経営企画室の杉原です。私は2008年に入社して、組立課や生産技術課での改善活動業務、更には購買部を経て、2022年より経営企画室配属になりました。本日は宜しくお願いいたします。
小西: 2008年にKOMORIへ入社しまして、枚葉機のジョブ管理や品質検査などのシステム開発を一貫して担当してきました。2017年にはデジタル印刷機の要素技術開発を任され、現在はDPS開発部に在籍しています。
佐藤: 1997年の入社以来、機械課で機械加工の業務に携わってきましたが、2022年に生産技術開発課に異動になりました。ロボットの組立ラインへの導入や部品配膳の自動化など工場の自動化案件を手掛けています。
岡崎: 人事部の岡崎です。1999年の入社以来24年間、人事畑を歩んできました。採用や社員教育業務からスタートし、目標管理などの制度設計に携わり、現在はKOMORIグループの組織開発を中心に人事業務全般を担当しています。
中村: 国内営業サービス本部に在籍していまして、国内のお客様向けの営業・サービスを担当しています。2010年の入社以来、関西地域のお客様を担当してきましたが、2015年に東京勤務となり、今年は再び関西へ異動となりました。
五十嵐: 旅行会社や通信会社の海外拠点で勤務した後、2018年に中途入社しました。当初は海外営業本部でアジア市場を担当し、2020年にDPS事業推進本部、2021年に海外営業本部へ戻りまして、現在は欧米課に所属しています。
植村: 2008年に中途で入社しました。入社当初は販売推進部海外販売推進課で、海外向け販促ツールの作成や国際展示会運営などを行っていました。2度の産休・育休を挟み、現在はブランド推進本部でブランドを軸としたプロモーション活動を行っています。

今回、各現場の中堅社員の皆さんにパーパス制定のメンバーになっていただきました。参加された感想を教えてください。

岡崎: 改めて社史などを読み返し、当社100年の歴史における印刷産業への貢献や白黒からカラーへ世の中が変化する中、当社の社会価値創造の歴史を改めて認識することができました。
佐藤: 策定メンバーに選ばれた際の第一印象は、「パーパスって何だろう?」でした。配属先のつくばプラントでは、ミクロン単位での精度保証が当たり前だと思いながら日々の業務をこなしてきました。しかし、他部門のメンバーと話をする中で、KOMORIの技術力を再認識できたと共に、「なぜ当社が存在し、なぜ現在があるのか」と改めて当社の価値創造の歴史を考えることで、次なる100年に向けたパーパスの重要性を感じました。
中村: 正直、私もパーパスの意味が分かりませんでした。営業担当者として、会社のビジョンや経営理念を理解した上で、日々、お客様に接しています。パーパスの意味と重要性を改めて理解することで、不確実な環境の中にあって、中長期的な筋の通った軸を持つことに意義があると思いました。

「パーパス経営」に関して、どのような印象を持っていますか

植村: パーパス経営を学ぶ中で、KOMORIの「これから」を創るだけでなく、過去と現在をつなぐことがパーパス経営の基本だと感じました。価値観や強み、ブランドや信頼、品質などのバトンを先輩から後輩へ、お客様やパートナー企業とともに、今後に繋げてゆくことの大切さを認識させられました。
五十嵐: KOMORIの歴史を振り返ってみると、パーパス経営が既に反映されているように感じました。会社の存在意義として、印刷機械の提供を通じた社会貢献がパーパスの「社会を支え」のフレーズに込められ、当社が世の中に信頼と安心を提供してきた歴史がパーパスの上に成り立っていると思います。

KOMORIの「強み」と「果たすべき役割」をどのように考えますか。

佐藤: 印刷機械は工作機械と同様、ミクロン単位の精度が求められる精密機械です。精密な部品加工と組立技術が当社の強みであり、100年の歴史を支えてきた基盤です。他社が真似できない高い部品精度に加え、摺り合わせ技術を要する組立作業は、高い印刷品質を担保するために必要不可欠な当社独自の差別化技術です。

中村: 営業の立場からすると、総合力が当社の強みであり、評価されている点だと思います。マシン本体の精度やスピード、性能のみならずサービスやお客様の課題解決に向けたソリューション提案などの印刷業務のあらゆる工程に対応している点に頼もしさを感じます。私が入社した年に始まったPESP事業では、インキなどの各種資材を供給することで、業績変動の安定化を図りつつ、消耗品の供給を通じた新たな価値提供が可能となり、印刷業界を包括的に支える役割を担っていると感じています。

小西: 入社したときの歓迎会で「全自動の印刷機械を実現させる」と抱負を述べた事を覚えています。現在、システム開発を担当していますが、お客様の課題や要望に対して、お客様に寄り添って、丁寧に対応し、着実に課題を解決することが大切です。そして、技能経験がなくても扱える全自動の印刷機械の実現に挑戦することが当社に課せられた役割だと考えています。

パーパスの策定過程においてキーワードの選定と言語化に関して、どのような議論をされましたか。

岡崎: 就職活動の際、当社の会社案内を見て、「紙幣印刷機械が日本および世界の経済、文化、社会を支えている」とのフレーズに強いインパクトを受けて入社を決めました。今回のパーパスには「社会を支える」との言葉がありますが、世界に誇れる良い製品の供給を通じて社会に貢献する姿勢は今後も不変だと思います。

五十嵐: 当社に入社を希望される方に強いインパクトを与えつつ、アトラクティブな言葉を用いて、海外でも響くフレーズが求められると考えました。KOMORIの歴史を紐解き、紙幣や文化にも貢献する「社会に必要とされる存在」と「高い技術力」が伝わる言葉を織り込みたいと思いました。「感動」に関しては、既に海外市場で浸透しているので効果的と考えました。

植村: KOMORIは、印刷機械のイメージが強い会社ですが、デジタル印刷機やプリンテッド・エレクトロニクス(PE)などの事業も展開しています。印刷機械で培った幅広い総合力を持つユニークな会社のアピールを狙いつつ、当社の独自性を表現する「プリントテクノロジー」の言葉には共感を覚えました。

佐藤: 当社の「高い技術力」に対する想いをパーパスに込めたかったのですが、「技術」だけだと、あまりにも抽象的で何の会社かイメージし難く、一方で「印刷技術」とすると古い印象が残るので「プリントテクノロジー」とワーディングしました。策定後に職場の同僚に尋ねた際にも評判が良かったです。

中村: 「感動」に関しては、KOMORIのDNAです。お客様にも浸透していますし、営業担当としてはお客様に当社の機械に満足していただくことがやりがいですし、お客様と一緒に「感動」を味わいたいとの想いが強く、「感動」をパーパスに入れたいと思いました。ただし、プリントに関しては、昔に固執している印象があるので、少し抵抗感が残っています。

小西: 「プリント」と「感動」の言葉に関しては、KOMORIは以前と変わっていないとの印象を与えてしまうのではないかと懸念しました。また、「技術」だけだと何を提供している会社であるか伝わらないですね。次の100年に向けて、新たな変革と色々な可能性をアピールする言葉を選んでも良かったように感じています。

今後の抱負やパーパスの社内浸透について、お話しください。

中村: 私は営業担当者として、プリントテクノロジーの販売を通じて、お客様および当社の変化や変革をフィードバックしつつ、次なる100年に貢献したいと考えています。どこに向かい、何に貢献できるのか、社員のベクトルを一致させ、けん引する軸(パーパス)が、業界のオンリーワン企業になるためにも必要です。

岡崎: 実際、人事部では、採用チームを中心に、パーパスを取り入れて、当社をアピールし始めています。また、KOMORI WAYによる社員教育も行っているのですが、表現が難しく、理解が大変でした。今回、理解が容易で、共感できるパーパスができたことで、当社の理解が深まるように感じています。

五十嵐: 今回のパーパスの設定は、創業100周年の節目の年ですので、海外営業向けにも絶好のタイミングでアピールできます。特に若手社員と一緒に、当社の「存在意義と進むべき道」に関して、イベントなどを通じて、社内外に浸透させたいです。

佐藤: 私が在籍する部署において、パーパスの言葉を用いて、今後に向けた志などの話をしました。理解しやすく、納得している若手社員が多かったです。生産部門では、今後の印刷市場を不安視する意見もありますが、皆さん「プリントテクノロジー」で新たな未来を切り開くポテンシャルを感じたようですね。

小西: 色々な方と話をする機会がありますが、新たな軸が生まれたと考える方が多いように感じています。次の100年向けて、パーパスを軸に考えていけば良いと思います。「プリントテクノロジー」を通じて、KOMORIにどのような可能性があるのか、社員が自ら考え、変化を遂げて欲しいです。そして自分も皆さんと一緒になって、KOMORIを引っ張っていきたいです。

植村: 今回のパーパスを社内外に浸透させることが私の役割です。そのため、各部門と連携しパーパス動画を作成しました。日本語の他、英語、中国語、韓国語へ翻訳されています。海外の皆さんは好意的に受け入れていただいたようで、海外現地法人のソーシャルメディアでも活用してくれています。今後もパーパスを軸としたブランディング活動を通して、社内外へのパーパス浸透を図り、未来創造に役立てたいと思います。

司会: 皆さんのお話を伺っていて、全てのステークホルダーに共感していただける「パーパス」ができ上がったと感じました。KOMORIの次なる100年に向けて、「パーパス経営」の深耕を図りつつ、皆さんと一緒になって価値創造に励みたいと思います。本日はお忙しい中、集まっていただき、ありがとうございました。

プリントテクノロジーの可能性

文化とは美を愛する心です。
KOMORIはその美を「プリントテクノロジー」で鮮やかに再現してきました。
そして紙幣。
社会インフラであると同時に、世界の人々のアイデンティティーを守る存在でもあります。

KOMORIは1960年代に大蔵省印刷局(現、国立印刷局)の依頼を受け、初めて紙幣印刷機を開発。
以降、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。
紙幣印刷はプリントテクノロジーの粋を集めた結晶で自動車メーカーがレーシングカーを手掛けるのに似ています。

CURRENCY IC
革新的な3:3:4比率の胴配列が採用された凹版印刷機CURRENCY IC

ハイセキュリティープリンターへの道を開く

ハイセキュリティープリンターの様々なニーズや業界の要求を満たすために、
ますます高度なレベルのセキュリティーデザインと
セキュリティフィーチャーが求められています。
このためKOMORIは、オフセット印刷技術、凹版印刷技術、
番号・コーター印刷技術を保有しており、
そしてそこにデジタルセキュリティー印刷技術を新たに加え、
グローバル市場に挑戦してまいります。

KOMORIの保有するセキュリティープリントテクノロジー

オフセット印刷

多色構成が選べるオフセット印刷機 CURRENCY LC

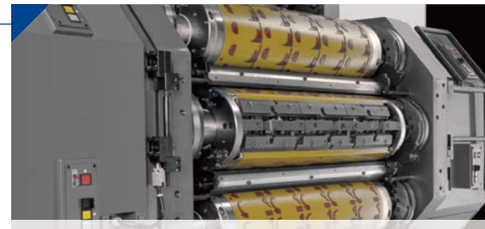
KOMORIは、CURRENCY LCのように色数を上下4/4、5/5、6/6色の多色構成が選べる柔軟なデザインのオフセット印刷機を提供しています。

偽造防止効果を高めるために、近年、銀行券デザインが複雑化しており、異なるインキが混色してしまうケースが印刷現場で見られます。KOMORIのオフセット印刷機は、そのような時に、用紙やインキを無駄にするのを防ぎ、混色を取り除くための無駄なダウンタイムを軽減するために、異なる種類のインキを別々の印刷ユニットで印刷することにより、混色を防いでいます。

世界の銀行券印刷機メーカーで、唯一KOMORIのみが2種類の銀行券用オフセット印刷機の選択肢を保有し、顧客ごとの特別なアプリケーションや生産ラインに最適なソリューションを提供しております。

そのうち、CURRENCY LCが持つブランケット−圧胴タイプは、細線のシャープネスや印刷精度がより高い次元で可能となっています。偽造防止効果が非常に高い超高精細印刷は、12,000dpiのウェットオフセット版とCURRENCY LCの組合せで達成できるKOMORIのみが提供できるセキュリティープリントテクノロジー技術となります。

凹版印刷



革新的な3:3:4比率の印刷シリンダー

ドイツの物理学者ハインリヒ・ヘルツは、1881年に接触応力に関する有名な式を導き出しました。この法則を用い、KOMORIは多色凹版印刷機CURRENCY ICを開発しました。この印刷機は革新的な3:3:4の比率を持った印刷シリンダーで構成され、凹版胴へ与える応力や圧力がより少ない量となるため、機械への負荷となる機械応力は減り、それにより耐久性が増し、そして印刷精度が長い間保たれることになります。

稼働しているKOMORIの凹版印刷機を見て、その静粛さに驚きと感動を隠せない訪問者が多く見受けられます。印刷速度が毎時12,000枚の高速印刷の時であろうと、超精密機械が静かに躍動していると感じることができます。

KOMORIの凹版印刷機は、伝統的な凹版印刷機と比較して、用紙変形が著しく少なく、例えば、咥え側と尻側の紙幅の変形量の標準偏差値は、印刷後わずか0.1mmです。

また、KOMORIの凹版印刷機で印刷された銀行券は、優れた触覚性のあるインクレリーフを用紙上に形成することが可能で、どんな人でも直ぐに、そして簡単にそれだと認識することができます。これはまさに、KOMORIのセキュリティープリントテクノロジーを体感できる瞬間なのです。

デジタルセキュリティー印刷

デジタル印刷ならではの変形したシリアル番号

デジタルセキュリティー印刷システムを開発する際、KOMORIは、どんな基材にも印刷できること、1,200x1,200dpiのインキジェットシステムにより高品質で印刷できることにフォーカスしました。デジタル印刷システムは、印刷版が無く、損紙も原則ゼロで、フルバリアブル印刷が可能です。従い、この印刷技術を銀行券印刷へ適応することが、早すぎることはなく、KOMORIは既に、この新しい領域へと踏み出しました。

KOMORIの100周年記念ハウスノートは、全てのハウスノートに異なるシリアル番号をデジタル印刷する、世界で初めての試みで作成しました。縦番号では、伝統的な機械式番号ボックスでは達成できない、変形したシリアル番号が印刷されており、偽造を非常に難しくしております。また、デジタル印刷であることを最大限生かして、スマートフォンのみでしか読み取れない、肉眼では確認できない絵柄を印刷しており、インタラクティブな新しい銀行券を提案しております。

これからも、セキュリティープリントテクノロジーは、KOMORIがリードしてまいります。

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、同時にMBOの買収による製品ラインアップ拡大で、お客様へ感動をお届けします。さらに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。

社会課題/メガトレンド

環境破壊、廃棄物問題
- 省エネのニーズ拡大
- 必要なモノを必要な量だけ製造し環境負荷を低減
- マイクロプラ/化学物質/有害廃棄物の処理と再利用可能材料拡大

脱炭素化
- カーボンニュートラルへの取り組み
- オゾン層の破壊/地球温暖化
- 自然エネルギーへの転換

デジタル化加速が生み出す社会インフラの変化
- EC市場拡大への対応
- 高度情報化社会と個人情報漏洩
- デジタル通貨・偽造品被害

グローバル社会の複雑化と多様化
- 先進地域の少子高齢化による労働力不足
- 単純労働の自動化による高付加価値労働へのシフト
- 地域により異なる価値観の広がり

マテリアリティとKOMORIの役割

ESG経営

環境 | 社会 | ガバナンス

KOMORIの役割

- 環境負荷の低い生産ソリューションの提供
- 自動化、情報化、省人化ソリューションの提供
- 社会の多様性に対応したソリューションの提供

パーパス

プリントテクノロジーで社会を支え感動をもたらす

事業変革

経営理念

「感動企業」の実現

感動 Kando Beyond Expectations KOMORI

価値創造エンジン

価値創造技術基盤 プリントテクノロジー

多様なアプリケーション

セグメント
- 商業印刷　パッケージ印刷
- 銀行券　ハイセキュリティー印刷
- 半導体PKG　電子部品製造

コア技術
- オフセット(平版)印刷　スクリーン印刷
- インクジェット印刷　凹版印刷
- 極細線精密印刷技術
- 精密機械製造技術(設計・加工・組立)

×

価値創造への取り組み

- ソリューションビジネスの推進
- スマートファクトリーの構築
- オープンイノベーション
- 事業と人財のグローバル化
- M&A含む戦略投資
- 高い「経営品質」の追求

INPUT 2023年3月期

財務資本(▶P35参照)	製造資本(▶P36参照)	知的資本(▶P67参照)	人的資本(▶P54参照)	社会・関係資本(▶P42参照)	自然資本(▶P47参照)
連結純資産 1,071億円 自己資本比率 64.6%	設備投資 23.0億円 国内工場 4カ所　海外工場 5カ所	研究開発費 36億円 (売上比3.7%)	グローバル連結従業員数 2,567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 3,107万kWh 水使用量 92,379m³

KOMORIの事業戦略

価値創造への取り組み

ソリューションビジネスの推進	スマートファクトリーの構築	オープンイノベーション	事業と人財のグローバル化	M&A含む戦略投資	高い「経営品質」の追求

事業ポートフォリオ

基盤事業
- **枚葉機事業** オフセット印刷技術
- **輪転・証券印刷機事業** 紙幣印刷

PESP(営業の業態変革)

成長事業
- **DPS事業** デジタル印刷
- **PE事業** 電子部品(基板接合)、半導体へ　セリア コーポレーション買収
- **MBO事業** インダストリー 4.0　MBO買収

OUTPUT 2023年3月期

財務資本(▶P67参照)	製造資本(▶P38参照)	知的資本(▶P42、49参照)	人的資本(▶P54参照)	社会・関係資本(▶P41参照)	自然資本(▶P47参照)
フリー・キャッシュ・フロー 39.4億円	地域別売上高 国内 33.0% 海外 67.0%	• 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	女性従業員比率 16.8%(連結) 海外従業員比率 35.2%(連結)	オフセット印刷機シェア 世界 第3位 国内 第1位 世界シェア推定15% ※当社調べ	CO_2排出量削減率 18% (2011年3月期比)

OUTCOME

経済価値

総還元性向 80%以上(特別損益考慮後)

•第6次中期経営計画(▶P26参照)(2024年3月期)

売上高 1,100億円　営業利益 77億円　ROE 5.3%

社会価値

•環境への貢献　•労働力不足への対応