

## KOMORIのマテリアリティ(重要課題)とその原動力

長期ビジョン『KOMORI2030』は、予測することが難しい時代の中で、大きな流れとして見えてきている社会課題/メガトレンドおよび、KOMORIの役割から導かれるマテリアリティ(重要課題)を特定し、その解決をKOMORIの役割としました。

その役割を推進する原動力を価値創造エンジンと命名し、事業への取り組みを明確にしました。

以下の内容は、2022年度の1年間で議論され、2023年3月の取締役会にて決定いたしました。

KOMORIが向き合う社会課題/トレンドは、次の4つです。

- ① 「環境破壊・廃棄物問題」
- ② 「脱炭素化」
- ③ 「デジタル化加速が生み出す社会インフラの変化」
- ④ 「グローバル社会の複雑化と多様化」

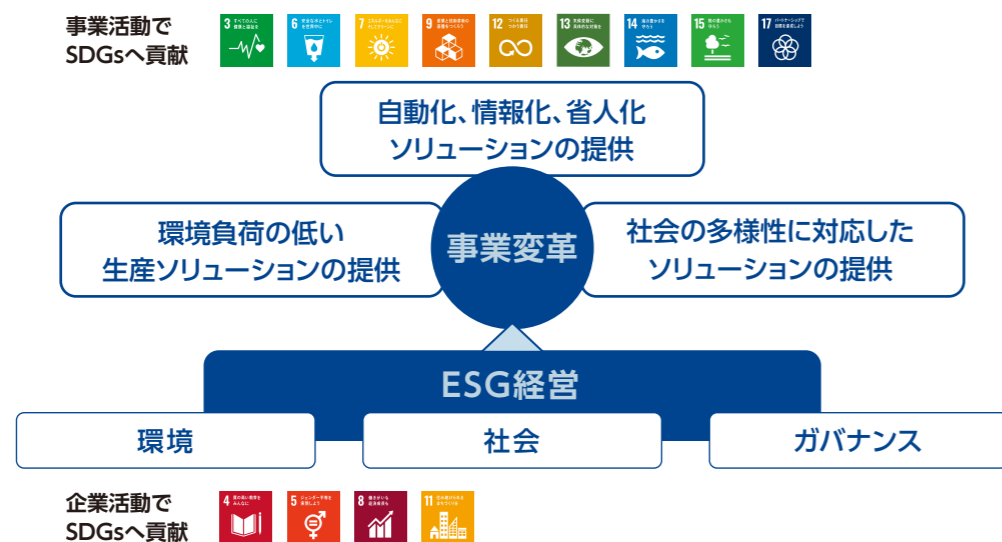
これらの社会課題/メガトレンド(▶P29参照)に対して、

KOMORIは事業活動において次の3つのマテリアリティで事業変革を進めてまいります。

1) 環境負荷の低い生産ソリューション	プリントテクノロジーを深化させた、新たなソリューションビジネスによって「環境負荷の低い生産ソリューション」を提供します。
2) 自動化、情報化、省人化ソリューション	プリントテクノロジーと、スマートファクトリーを構成する生産品質データや最適ワークフローなどを統合して「自動化、情報化、省人化ソリューション」を提供します。
3) 社会の多様性に対応したソリューション	プリントテクノロジーを新しい領域で活用できるように、オープンイノベーションとグローバル化を実現し「社会の多様性に対応したソリューション」を提供します。

KOMORIは企業活動において次の3つのマテリアリティでESG経営を実現いたします。

1) 環境	・持続可能な環境・社会の実現を目指し、「KOMORIエコビジョン2030」を設定。 ・2031年3月期までに2011年3月期比でCO <sub>2</sub> 排出量50%削減を目指します。
2) 社会	・社員エンゲージメントの向上を目指し、「KOMORI流動き方改革」を推進。 ・人材のグローバル化やダイバーシティに取り組みます。
3) ガバナンス	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を図り、「統合報告書」を通じ経営の透明性確保の取り組みを公表します。



## 「収益性の向上」と「成長事業の基盤づくり」を目指します

### 第6次中期経営計画の概要

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」と「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、最終年度の2024年3月期における連結売上高1,100億円、営業利益77億円(営業利益率7.0%)、ROE 5.3%を目指します。収益性の向上と収益体質の安定化を目指したPESP/リカーリング売上高は359億円(売上構成比32.6%)へ高める方針です。なお、株主還元に関しては、総還元性向80%以上を目指します。

計画の骨子としては、

- (1) 4つの事業領域における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
- (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) 最適資本構成の構築(財務健全性を維持しつつ、収益性向上を図る)
- (4) 情報開示の拡充とESG経営やSDGsを意識した経営の強化

を実行します。

### 第6次中期経営計画の骨子

1	<b>事業目標を明確にして具体的な施策を打つ対象事業</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・コア事業(オフセット事業/証印事業) : 安定的に収益を確保する事業</li> <li>・重点事業(DPS事業) : 収益化を目指して重点的に投資する事業</li> <li>・業態変革(PESP/リカーリング事業) : 生産性に寄与するソリューションの提供</li> <li>・新規育成事業(PE事業/MBO事業) : 成長事業として基盤強化する事業</li> </ul>
2	<b>中期経営計画の実行体制</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・労働生産性向上に資する働き方改革の実行</li> </ul>
3	<b>最適資本構成の構築</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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)</li> <li>・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)</li> <li>・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)</li> <li>・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</li> </ul>
4	<b>ESGへの取り組み</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・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</li> <li>・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</li> </ul>

## 各事業領域における実行施策と進捗

### オフセット事業

オフセット事業の売上はコロナパンデミックによる販売の落ち込みから以前の水準に回復してきました。更に確実な販売規模を維持・成長させるために2つの施策を進めています。

お客様の抱える大きな課題として環境対応や人材不足対応が想定されます。市場に目を向けると、成長が期待できるパッケージ分野におけるシェア拡大と各地域固有のニーズへの対応が重要なテーマとなります。

この課題に対応するために当社の主力機であるLITHRONE advanceシリーズのさらなる商品力強化、販売強化に取り組めます。市場では生産性向上のニーズが高まっており、効率的な印刷の行える44インチ印刷機やワンパス両面機といった小森独自の差別化商品の販売を強化していくと共に、一台の印刷機で薄紙から厚紙まで対応できる兼用機や様々な印刷物に対応できる多色機、反転機など市場ニーズに合った商品提案を強化していきます。さらに省エネルギー化や損紙低減技術などで環境負荷を低減させると同時に市場のニーズに適合した商品開発に取り組めます。また、スマートファクトリーの構築も重要テーマとしています。

当社の強みである印刷機、PESP商品群とKP-Connectをつなぐことで生産現場の見える化、自動化、整流化を行いお客様の生産性および収益性向上を目指します。

KP-Connectアライアンスにも参画いただき従来当社で提案できなかった範囲のソリューションも提案できる体制を構築していきます。(▶P39参照)



LITHRONE G40 advance

### 証印事業

証印事業は2つの戦略を実行してまいります。

一つ目の戦略は、差別化戦略です。Sustainability/Productivity/Profitabilityの3点を重点方針とし、競合にはない差別化商品を基軸に入札に勝利します。また、KGC内に証券印刷機を中心としたデモセンターのKGC-Sを設立します。これは、商談デモの実施と共に主として証券印刷技術の研究と印刷技術者の育成を目的としております。海外向けの凹版機、ドライオフセット機、番号とコーターをワンパスで印刷するコンビネーション機などの機械を常設する予定です。この活動から、新しいセキュリティー印刷商品を開発したいと考えております。

二つ目の戦略は、事業領域拡大戦略です。長期保守契約などのアフターセールスサービス事業を拡大し、お客様の製品維持コストの最適化に貢献いたします。また、パスポートなどの高度な偽造防止能力を要する印刷物向けに拡販を実行し、銀行券印刷顧客以外の基盤を拡大してまいります



CURRENCY IC

### PESP(営業の業態変革)

PESPの取り組みはリカーリングビジネスの強化です。お客様の突発停止を最小化するためのソリューションを充実させていきます。予防保全と連携させた計画工事、ITを利用した遠隔サポートによるサービスの迅速化、印刷コンサルタント保守契約によるリカーリングビジネスなどお客様とのコミュニケーションも強化しサービスの質を向上させます。

PESP商品は拡充していきます。当社の機械に適合し且つ環境に優しい印刷資材の研究開発および販売活動を強化します。またポストプレス機器の提供や既にお使いの機械をパワーアップさせるレトロフィット商品の提供などを行います。これらにより導入された後も当社の機械をより安心して長く使えるサービスを提供します。



PESP消耗資材商品群

### DPS事業

アプリケーション開拓として取り組んでまいりました高品質の大型写真、芸術作品印刷のフィールドテストを中国で開始します。また、新しいアプリケーション開拓として、様々なパッケージやディスプレイで使用される美粧マイクロフルート印刷に取り組んでいきます。パッケージ印刷は成長市場であり、その中でもデジタル印刷機で美粧マイクロフルート印刷を行う事で必要な量を必要なだけ生産することで輸送コスト削減やリサイクル有効活用といった面で環境問題に貢献できると考えています。



Impremia NS40



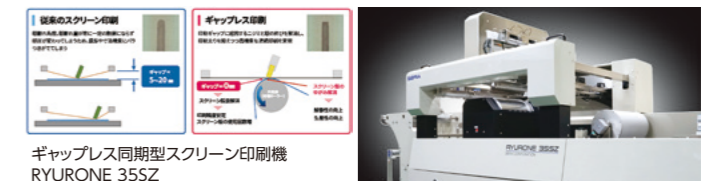
MBO CoBo-Stack + MBO A80 + MBO K8RS

### MBO事業

継続的なデジタル化とインダストリー4.0テクノロジーに取り組んでおり、機械のネットワーク化、生産プロセスを最適化するためのビッグデータと分析と活用、自動化とロボティクスを活用。さらに複雑なタスクを自動化、生産プロセスを最適化し、予知保全に向けてAIの活用に取り組んでいます。

### PE事業

中長期的に需要増加が見込まれる電子部品やPKG基板の設備投資に対応し、全自動印刷機やFA技術を駆使した自動化設備の提案によるものづくりの生産性向上を実現するための設備提案を強化いたします。成長事業としてPE事業を大幅に強化し、小森コーポレーション、セリアコーポレーション、セリアエンジニアリングの要素技術開発、製造、販売まで一体となったマネジメント体制に変更しました。



ギャップレス同期型スクリーン印刷機 RYURONE 355Z

### 第6次中期経営計画の進捗と課題

中計4年目となる2023年3月期の業績は、受注高が前期比横這いの974億円、売上高は同12%増の979億円となりました。営業利益は、人件費の増加や原材料価格の高騰を増収効果や円安効果などで吸収し、同152%増の57億円(営業利益率5.8%)を確保、計画44億円を大幅に上回りました。一方、中計最終年度となる2024年3月期の業績見通しに関しては、為替前提ドル125円(前期実績134.95円)、ユーロ135円(同141.24円)をベースに、受注高を前期比4%増の1,010億円、売上高を同4%増の1,020億円、営業利益は同47%減の33億円(営業利益率3.2%)としています。予想営業利益の中計数値目標との差異に関しては、コロナ禍で影響を受けた部材供給課題解消の遅れ、製品値上げ効果の顕在化遅れなどが主因です。引き続き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月期実績	2024年3月期予想※2
受注高:億円	717	976	974	1,010
売上高:億円	718	876	979	1,020
営業利益:億円	-23	23	57	33
営業利益率:%	-3.2	2.6	5.8	3.2
ROE:%	-2.1	6.1	5.4	-
PESP/リカーリング売上高:億円	216	284	293	294
売上高比率:%	30.1	32.4	29.9	28.8
自己資本比率:%	67.6	65.8	64.6	65~70
総還元性向:%	-	66.3※1	69.3※1	80以上
US\$:円	106.17	112.86	134.95	125
欧州€:円	123.73	131.01	141.24	135

※1 過年度税金調整を除く実績:2022年3月期 80.4% 2023年3月期 81.7% ※2 2024年3月期予想:2023年5月15日公表

## パーパスに基づき、長期ビジョン「KOMORI 2030」を策定

新たに制定されたKOMORIグループのパーパス「プリントテクノロジーで社会を支え感動をもたらす」に基づき、2024年4月から始まる第7次中期経営計画（2025年3月期～2027年3月期）および、その先の第8次中期経営計画（2028年3月期～2030年3月期）を見据え、各事業別に長期ビジョン「KOMORI 2030」を策定しました。長期的な社会課題やメガトレンドを先読みし、2030年に向けた価値創造の取り組みと各事業のあるべき姿を方向付けています。なお、次期計画である第7次中期経営計画は、2024年5月に発表を予定しています。



### 取り組む4つの社会課題

KOMORIグループでは、①環境破壊・廃棄物問題、②脱炭素化、③デジタル化の加速による社会インフラの変化、④グローバル社会の複雑化と多様化、の4点に取り組むべき社会課題/メガトレンドとして取り上げました。それら課題に対して、KOMORIグループが有するプリントテクノロジーの価値創造基盤と、『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』の6つの取り組みを通じ、事業変革による3つのソリューションで社会を支え感動をもたらします。

社会課題/メガトレンド	
	<b>環境破壊、廃棄物問題</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>省エネのニーズ拡大</li> <li>必要なモノを必要な量だけ製造し環境負荷を低減</li> <li>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</li> </ul>
	<b>脱炭素化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>カーボンニュートラルへの取り組み</li> <li>オゾン層の破壊/地球温暖化</li> <li>自然エネルギーへの転換</li> </ul>
	<b>デジタル化加速が生み出す社会インフラの変化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>EC市場拡大への対応</li> <li>高度情報化社会と個人情報漏洩</li> <li>デジタル通貨・偽造品被害</li> </ul>
	<b>グローバル社会の複雑化と多様化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>先進地域の少子高齢化による労働力不足</li> <li>単純労働の自動化による高付加価値労働へのシフト</li> <li>地域により異なる価値観の広がり</li> </ul>

### KOMORIの役割

社会課題・メガトレンドに対するKOMORIの役割を実現する為には「価値創造エンジン」が必要であると考えています。「プリントテクノロジー」と「価値創造への全社を挙げた取組」の相乗効果によって、この「価値創造エンジン」を生み出す事ができると考えています。

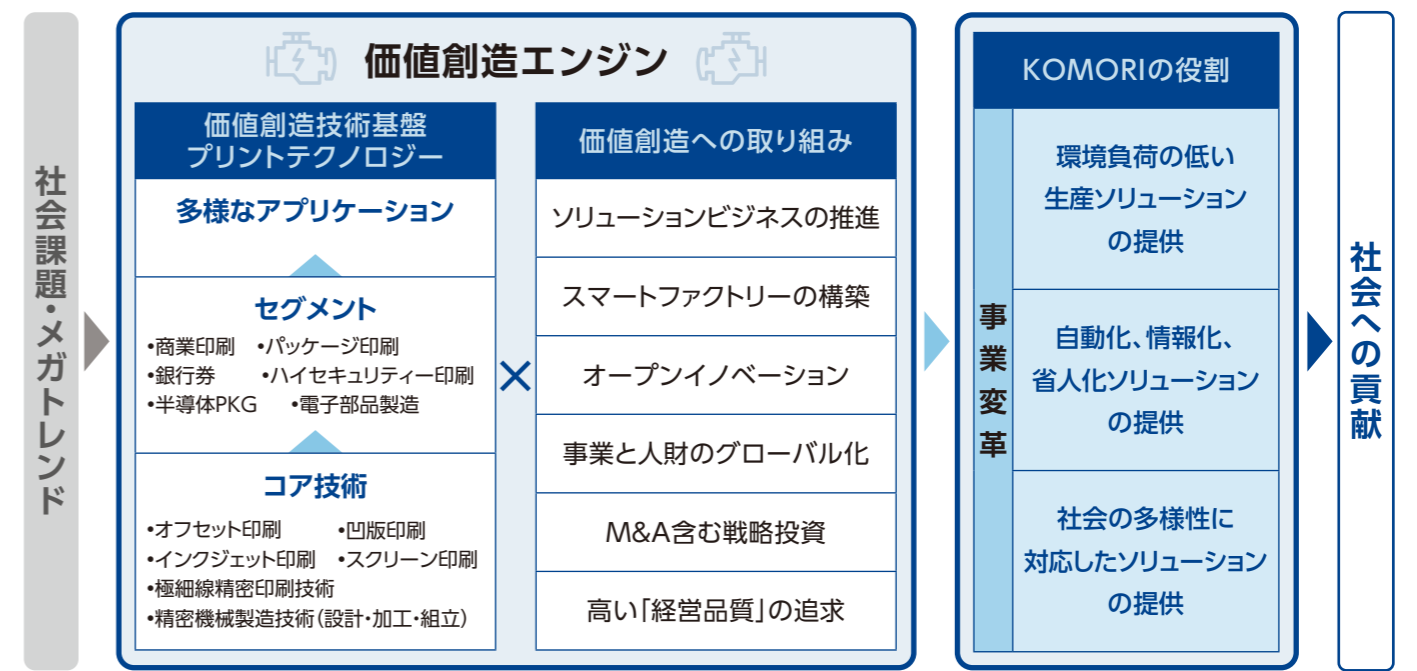
「価値創造エンジン」はパーパスを推進する原動力となりますが、当社は、これによって事業変革を推進させ、3つの「KOMORIの役割」となるソリューションを提供することで社会への貢献を果します。つまり、

- プリントテクノロジーを深化させ新たなソリューションビジネスを創造することによって「環境負荷の低い生産ソリューション」を提供します。
- プリントテクノロジーとスマートファクトリーを構成する生産品質データや最適ワークフローなどを統合して「自動化、情報化、省人化ソリューション」を提供します。
- プリントテクノロジーを新しい領域で活用できるようにオープンイノベーションとグローバル化を実現し「社会の多様性に対応したソリューション」を提供します。

プリントテクノロジーの技術革新を起こしソリューションとして提供することでKOMORIの役割を果たしていきます。

## 長期ビジョン「KOMORI 2030」

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



## 環境に優しく誰でも・安全に稼働できるスマートファクトリーの実現に貢献

### オフセット事業



- 市場ニーズに対応した製品・サービスの提供
- 環境技術とロボット技術により、高い生産性を提供
- 保守製品を軸にした顧客支援を拡大



取締役兼常務執行役員  
オフセット事業本部長兼つくばプラント長  
松野 浩一

創業から続くオフセット事業を取り巻く環境はここ数年で大きく変化しています。顧客の事業環境は商業印刷の市場が縮小を続けている中で、パッケージ印刷は堅調に推移しています。この市場環境の変化とともに印刷会社の再編が進んでいます。また、紙などの原材料コストの上昇と印刷機械を扱える熟練労働者不足は世界的に顕著になっており、一段と生産性の向上と誰でも扱える印刷機械が求められています。一方では、地球環境問題の広がりから環境負荷の低減、脱炭素化そして廃棄物問題の解決も必要となっています。

KOMORIのオフセット印刷機はこうした顧客の課題を解決するために、長年培ってきた精密機械製造技術を中心としたプリントテクノロジーのさらなる深化に取り組んでまいります。エネルギーや原材料のコスト上昇に対して損紙を削減する機能の開発や消費電力の削減による環境対応などで脱炭素化に取り組みます。また熟練労働者不足に対して、印刷機の操作性・メンテナンス性を向上させることで誰でも使い易くするとともに、品質検査の自動化やロボットやAGVによる後工程への物流の自動化、など省人化を実現するソリューションの提供に取り組み、スマートファクトリーの実現を目指している顧客の声に対応します。

一方でKOMORIの中核事業としてオフセット事業の持続性を高めていきます。事業売上は海外比率が高まっておりグローバルでの品質管理体制の強化を推進しながら、並行して効率的なモノづくり、業務効率の向上への取り組みを行いオフセット事業の収益性向上を目指します。

これまでの100年から続く未来も、オフセット事業は「環境に優しく誰でも・安全に稼働できる印刷システムでスマートファクトリーの実現に貢献」することでKOMORIの持続的な成長に向けた基盤事業として取り組んでまいります。

## 「セキュリティープリントテクノロジー」で全世界の個人、企業、国のアイデンティティーを守ることに貢献

### 証券印刷事業



- 多様なアイデンティティーを守ることに貢献するソリューションの提案
- 世界中の国々の多様なニーズへの対応



常務執行役員  
証券事業本部長  
島田 準也

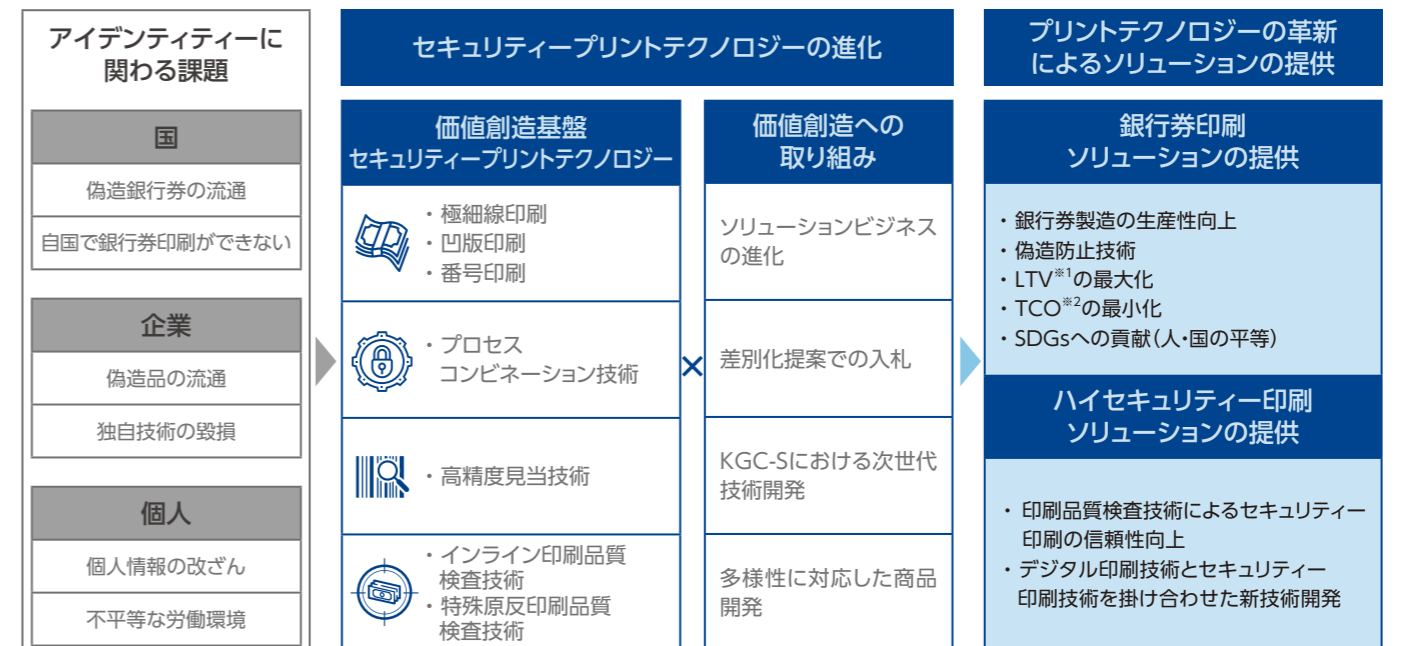
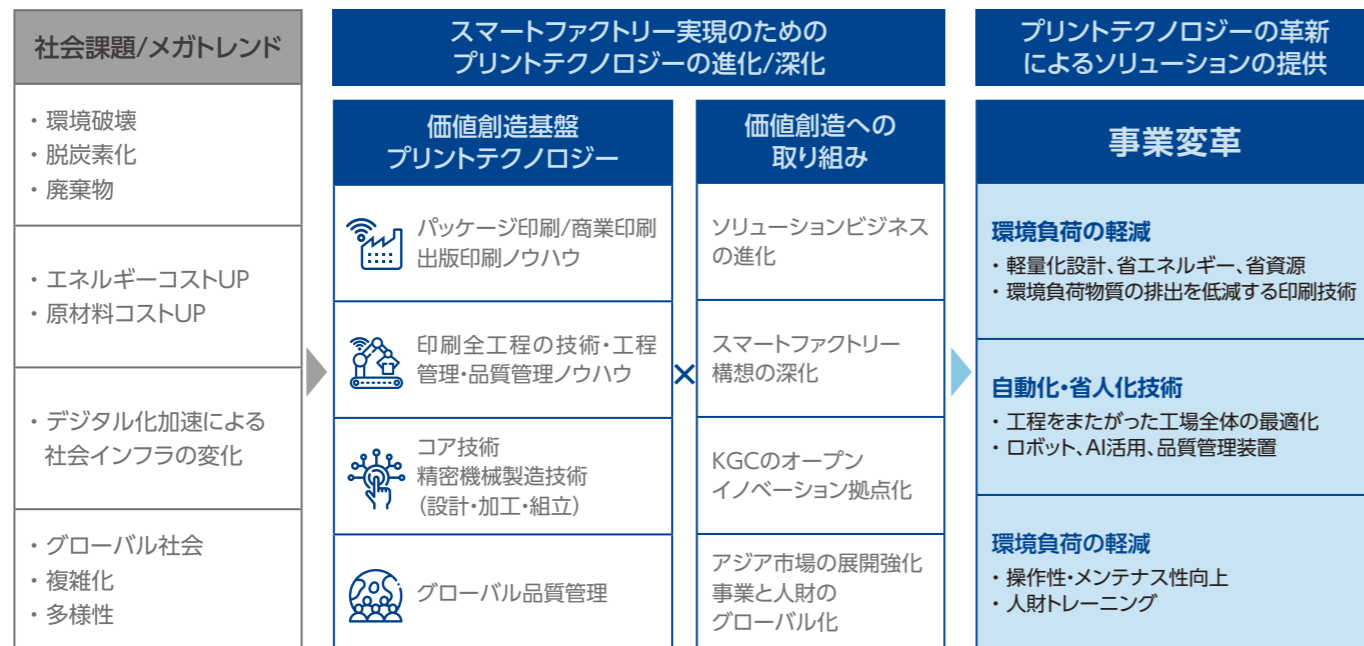
1958年に進出した銀行券印刷機事業を含む証券印刷事業はオフセット事業とともにKOMORIの基盤事業として重要な役割を担ってまいります。

現在、世界36カ国に銀行券印刷ソリューションを提供しておりますが、グローバルに事業を展開していく中で多様なニーズをいただいております。世界的に偽造銀行券との戦いを続ける中で自国では銀行券を印刷したくても印刷ができないという国もあり、国により異なるソリューションが求められています。

セキュリティーへのニーズは銀行券の偽造防止のみならず、企業においてもブランド保護を目的としたソリューションへの要望が高まり、偽造品の防止、独自技術の毀損防止へのニーズが顕在化しています。さらには、個人情報が入っている、パスポートやIDカードなどが改ざんされることを防ぐことは、国際的に取り組む課題となっております。

セキュリティー以外へのニーズとしてはSDGsの一つ、人や国の不平等をなくすという観点からも年齢、性別、国の大小などに関わらず、すべての人や国が平等に使える印刷機械の開発が重要になってきます。

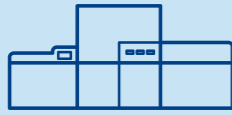
このような環境を踏まえ、国レベルでは引き続き銀行券印刷向けにはセキュリティープリントテクノロジーをさらに深化させ、生産性の向上や偽造防止技術の開発をさらに進めてまいります。また企業・個人向けにはハイセキュリティー印刷として、さらなるセキュリティー印刷の信頼性向上、デジタル印刷とセキュリティー印刷を合わせた新しいプリントテクノロジーを開発し企業や個人のニーズに応える取り組みを行ってまいります。これらにより証券印刷事業では「セキュリティープリントテクノロジー」で全世界の個人、企業、国のアイデンティティーを守ることに貢献してまいります。



\*1:LTV(ライフ・タイム・バリュー) \*2:TCO(トータル・コスト・オーナーシップ)

## デジタル印刷機の特徴を活かし、低炭素社会の発展に貢献

### DPS事業



- ・市場創造に向けた新規アプリケーション開発
- ・製品価値の向上による他社との差別化、競争力の向上
- ・デジタル印刷技術の活用による新領域への拡張



取締役兼上席執行役員  
DPS事業推進部長兼技術統括部長  
船橋 勇雄

デジタル印刷機をお届けするDPS事業は、SDGsが求められる時代に、その重要性がさらに増しております。

環境問題が深刻化する中で大量生産、大量消費の時代が終わり、必要な時に必要な量だけを生産するニーズやCO<sub>2</sub>排出削減も求められています。また新興国で進む人口増加による食糧不足からフードロスの削減のための個包装化などのトレンドが生まれています。一方で先進国では労働人口の減少を背景に、少ない人員あるいは無人でも生産できるシステムが求められています。さらにデジタル化による消費行動の変化からEC拡大への対応やITによるデータ管理などの要求もあります。

こうした多岐にわたる社会課題の解決に向けDPS事業としてはデジタル印刷機の特徴を活かし、低炭素型社会の文化・生活の発展へ貢献する取り組みを行ってまいります。

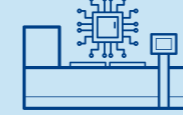
環境への対応としては、環境負荷低減可能なデジタル印刷機を多種多様な産業に供給することにより、CO<sub>2</sub>低減のためソリューションの提供に取り組みます。

生活への対応としては、多様化する働き方へ対応可能な印刷機の提供として、経験年数やジェンダー差に左右されない誰でも使用可能で効率的な生産が可能な自動化および簡単操作・簡単メンテナンステナンスに対応したソリューションの提供に取り組みます。

文化への対応としては、多様化するライフスタイルに応じた様々な印刷製品に対応可能な印刷機の提供により、多種多様な産業へ付加価値向上となる印刷物への対応、超短納期、超小ロット生産へ対応可能なソリューションの提供に取り組みます。

## 「プリントテクノロジー」と「自動化・FA技術」を活用し、環境に配慮したものづくりの生産性向上と社会生活のサステナビリティに貢献

### PE事業



- ・PE領域向け製造ソリューションの開発
- ・電子部品・半導体領域に向けた要素技術開発



執行役員  
PE事業本部長兼事業推進部長  
KSC出向社長  
藤本 高史

新しい成長事業であるPEビジネスの取り組みについて説明します。脱炭素化が求められる時代を背景にEVが急速に普及しております。EVでは従来の自動車に比べ大量の半導体、電子部品が使用されるため半導体、電子部品生産についても需要が拡大しています。

一方で半導体、電子部品の生産過程での環境負荷低減、廃棄物削減という課題があります。また生産現場では労働力不足に対応するための自動化、IoT化のニーズもあります。

こうした課題にPE事業では「プリントテクノロジー」と「自動化・FA技術」を活用し環境に配慮したものづくりの生産性向上と社会生活のサステナビリティへの貢献に取り組んでまいります。

プリントテクノロジーによる半導体パッケージ・電子部品製造向けソリューションとしてグラビアオフセット印刷技術を応用し微細配線技術を開発しました。また積層半導体パッケージのインターポザー充填のため充填印刷技術を実用化しました。そしてEVで大量に使用されるMLCCを高い生産性で製造するためのロールtoロール電子部品製造技術を確立しています。

これらプリントテクノロジーを技術基盤として、つくばプラントに開設したPE要素技術開発センターにおいてお客様やパートナー企業とともにオープンイノベーションによる新たなアプリケーション開発を進めてまいります。

PE事業では要素技術開発をさらに強化し、環境に優しいプリントテクノロジーによるPE向けの印刷・塗布製造工法の確立を目指します。そして環境問題・社会課題を解決するためのPE製造ソリューションの拡充を図ります。



# 長期ビジョン2030を踏まえて、 次の第7次中期経営計画で 投資を増やします

取締役兼上席執行役員 管理本部長  
橋本 巖



## KOMORIの財務・資本政策の方針、財務担当責任者の役割

KOMORIは2024年3月期に第6次中期経営計画の最終年度を迎えています。ここでの財務・資本戦略のポイントは、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って、最適資本構成の構築に努めることにあります。具体的には、貸借対照表(B/S)で総資産の圧縮による資本効率の改善です。尚2024年3月期のKPI(重要業績指標)は、①ROE:5.3%、②営業利益率:7%、③自己資本比率:65~70%であり、株主還元策は総還元性向:80%以上としています。

現在、財務担当責任者である私の役割は、第一に来年度

2019年3月期末実績:純資産 1,302億円	
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%)



2023年3月期末実績:純資産 1,071億円	
流動資産 1,236億円 現預金 476 棚卸資産 374	負債 584億円
固定資産 419億円	純資産 1,071億円 (自己資本比率65%)

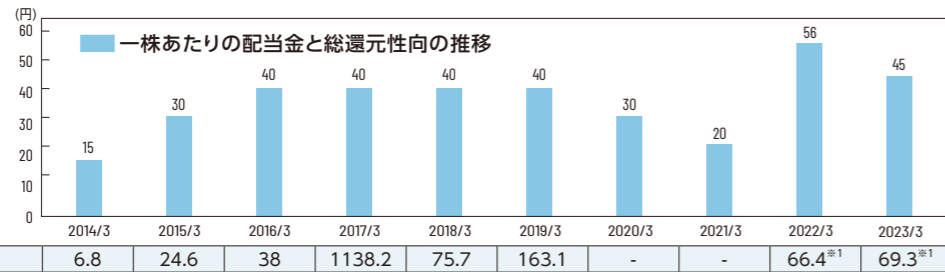
からの第7次中計に向けて投資資金、株主還元資金の確保をすることです。具体的には、主力のオフセット事業の収益力向上とキャッシュ創出力向上です。これに合わせて、2023年3月期に海外子会社のキャッシュマネジメントを強化し、資金をKOMORI本社に集中させています。

第二は内部管理体制の強化であり、2023年4月に事業部制を導入した事で、コスト意識や採算性の目標を事業部毎に設定し明確にすることです。最後は財務の安定性であり、資金調達コストも含めて財務健全性を保つことが重要です。

## 第6次中期経営計画での成果と課題

第6次中計の成果は純資産を圧縮しながら株主還元の充実をすすめ、財務健全性を維持したことです。総資産の圧縮はここ数年に亘る部品不足など、サプライチェーン混乱による棚卸資産の増加と、為替円安などもあり当初計画ほど進みませんでした。一定の成果は出ています。その半面、課題としては部品供給問題対応を優先し、原材

料価格上昇の価格転嫁が今期の下期以降に遅れることなどもあり、KPIの内、①及び②の達成は厳しいものとなりそうです。事業別には、オフセット印刷機がROIを高めたAdvanceシリーズが大きく占めて収益改善に寄りましたが、DPS事業で販売遅延とリカーリング収入の未達が大きく響きそうです。



\*1 過年度税金調整額を除くと2022/03(80.4%)、2023/3(81.7%)

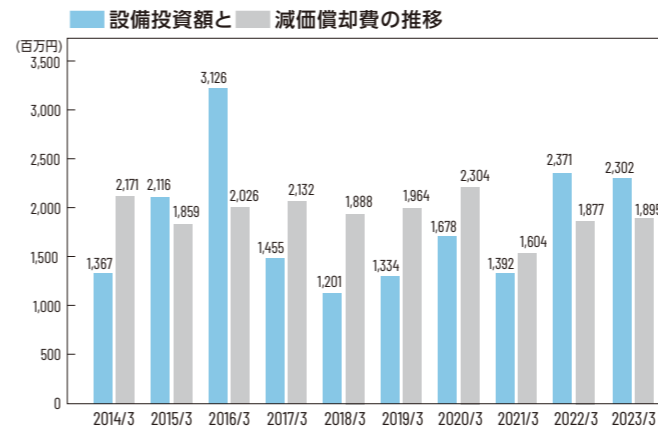
第6次中計で5年間のキャッシュ・アロケーションは、キャッシュインが約320億円(うち営業CFが約280億円)に対して、キャッシュアウトは設備投資に約100億円、株主還元約150億円、M&Aなどそれ以外に約70億円となる見込みです。設備投資は今期にSDGs関連やPEの研究棟などで47億円を計画していますが、2020年3月期~2021年3月期に低水準であったのが響いています。総資

産の圧縮が資本政策の中心となり、具体的な投資は増加しませんでした。M&AはドイツMBO社や中国とインド販売会社の子会社化を行いました。金額的に大きくなりませんでした。自社株買いを含めて、株主還元がキャッシュアウトの約半分を占めるのが第6次中計キャッシュ・アロケーションの特徴です。この結果、2024年3月期末の手元流動性は2019年3月期末と概ね同じと見えています。

## 第7次中期経営計画の財務・資本政策の方向性

現在、2025年3月期から始まる第7次中期経営計画(2025年3月期~2027年3月期)の財務・資本戦略を策定中です。ここでキャッシュ・アロケーションが第6次中計と異なるのは、重点分野などへ資金配分を行うことにあり、具体的にM&Aを含めた成長投資を増やす予定です。既存事業のオフセットと証券印刷事業からプリントテクノロジー領域を広げるため、PEとDPS事業で生産能力を高める投資やM&Aなどを考えています。

投資を行う際の株主資本コストは6~7%とし、これを意識しながら上回るリターンを目指します。投資は増やしますが、財務の健全性が海外証券印刷機の事業継続にとって重要なため、自己資本比率は6割程度を維持します。



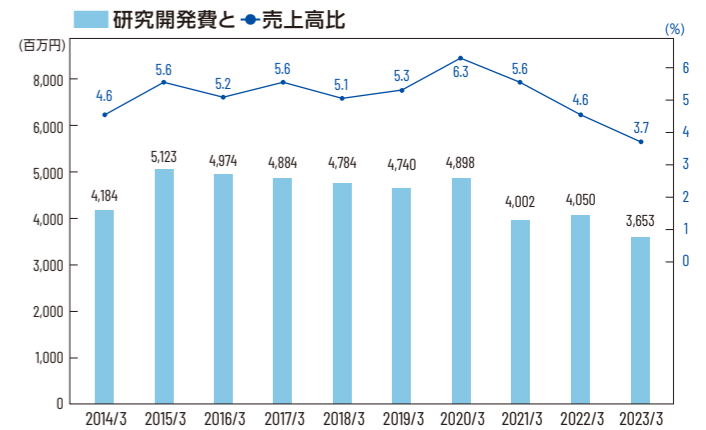
## PEP事業の強化を継続

KOMORIが中長期的に収益性を高めるには、製品本体よりマージンが高いPEP事業の拡大が引き続き重要です。PEP事業は2023年3月期に売上高の30%を占めたが、ここはKP-Connectなどと合わせてビジネスの拡大余地が残されており、顧客の人手不足や部品不足などに対して計画的に行うのがポイントです。

KOMORIは2023年4月から事業部制を導入した際に、国内営業と海外営業、証券印刷のそれぞれにサービ

M&Aは将来のシナジー効果やリターンを見極めたいというDCF法やEV/EBITDA倍率などの指標で買収価格を判断する計画ですが、優秀な経営者が買収先にいる事が重要です。また、マルチステークホルダーへの対応として、人的資本への投資を増やし、協力企業への支払いサイト短縮も予定しています。総還元性向は引き続き高水準を維持しますが、成長につながる投資にキャッシュ・アロケーションの軸足を移していきます。

長期ビジョン2030において、第7次中計はビジョン達成に向けて基盤構築を行う先行投資の時期であり、第8次中計で実際に収益性を高めることを目指します。このため、最適資本構成も第7次、第8次と分けて考えていきます。



ス部門を統合し、組織体制も変えています。

なかでも、海外オフセット印刷と証券印刷のサービスは拡大余地が大きいと考えており、これら体制の再構築も含めてPEP事業を伸ばします。証券印刷機はKOMORIの業界シェアが約5割(世界で競合1社)あり、ここ数年間で海外の証券印刷機本体納入が拡大しているため、中長期的にPEP事業を伸ばすチャンスは大きいと見えています。(▶P40参照)

## 情報開示の方針と株主・投資家とのエンゲージメント、企業価値について

情報開示は、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っています。課題としては、統合報告書の英訳版開示を速めて、日本語版とのギャップを縮めることです。海外投資家からの問い合わせも増えており、株主や投資家との対話やエンゲージメントに活かしてまいります。決算説明会(年4回実施)はWeb方式を活用し、事前質問も受け付けることで以前より質疑が活発になりました。

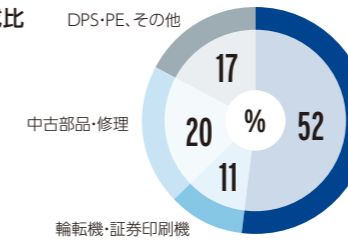
KOMORIの企業価値はオフセット印刷機中心の業態

で成熟企業のイメージが強く、PR不足の面もあり、現在のPBRに見る通り相対的に低位な株価指標に現れていると認識しています。今後は投資家の皆様に、将来の収益拡大を期待させるストーリーを提示する必要があると、パーパスを踏まえて、長期ビジョン2030に掲げたようにプリントテクノロジーの3つのSHINKAで事業変革を果たすことが重要です。企業価値向上には成長期待を高めて、「感動企業の実現」、マルチステークホルダーとの協創が欠かせません。

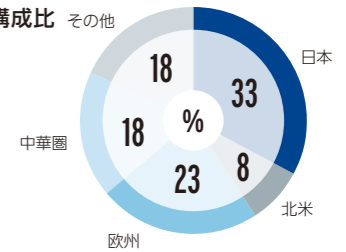
# セグメントハイライト

2023年3月期は主力の枚葉機事業が連結売上高の52%、輪転機・証券印刷機事業が11%、中古部品・修理事業が20%、DPS・PE・その他事業が17%を占めました。地域別では日本が33%、北米が8%、欧州が23%、中華圏が18%、その他が18%を占めました。

●セグメント別売上高構成比

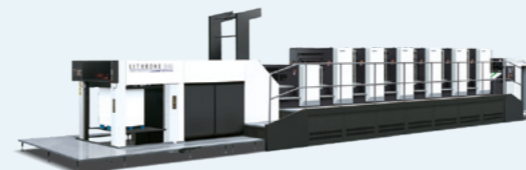


●地域別売上高構成比



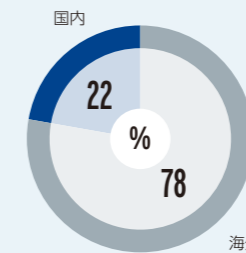
## 枚葉機事業 (オフセット枚葉印刷機)

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。

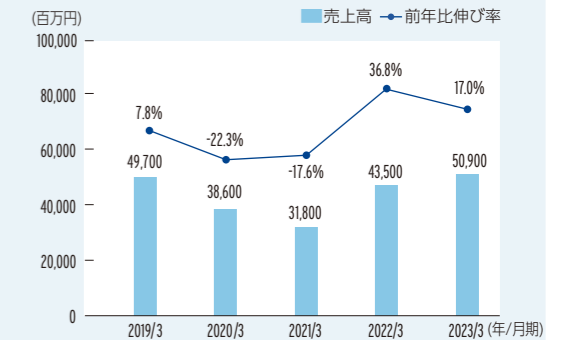


リスロンG40 アドバンス  
菊全判オフセット枚葉印刷機

●海外売上高構成



●売上高と前期比伸び率



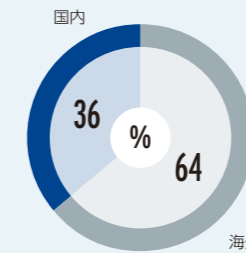
## 輪転機・ 証券印刷機事業

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。

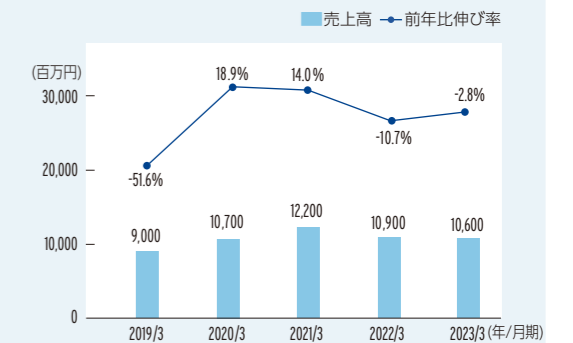


CURRENCY IC  
マルチカラー凹版印刷機

●海外売上高構成

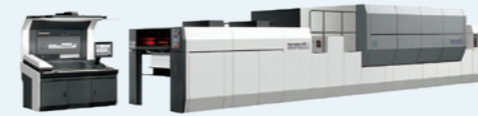


●売上高と前期比伸び率



## DPS事業 (デジタル印刷機) PE事業 (プリンテッド・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(プリンテッド・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。

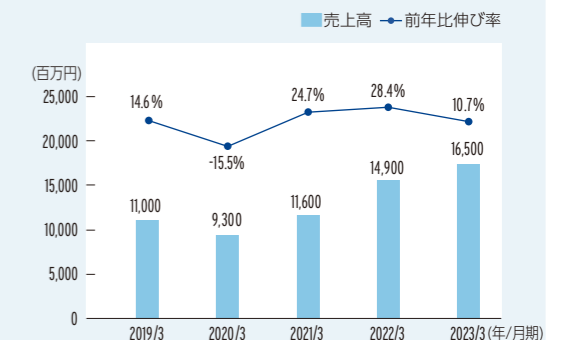


インプレミア NS40  
40-inch Sheetfed Nanographic Printing® System



PEPIO F6  
半自動グラビアオフセット印刷機

●売上高と前期比伸び率

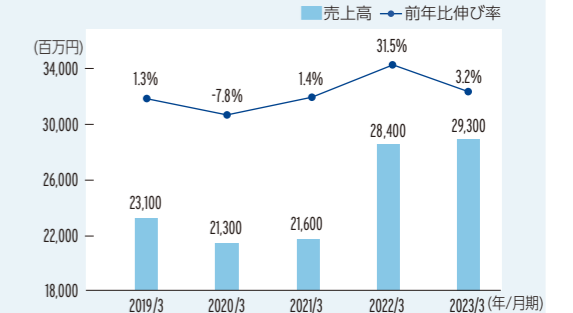


## PESP事業

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、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。

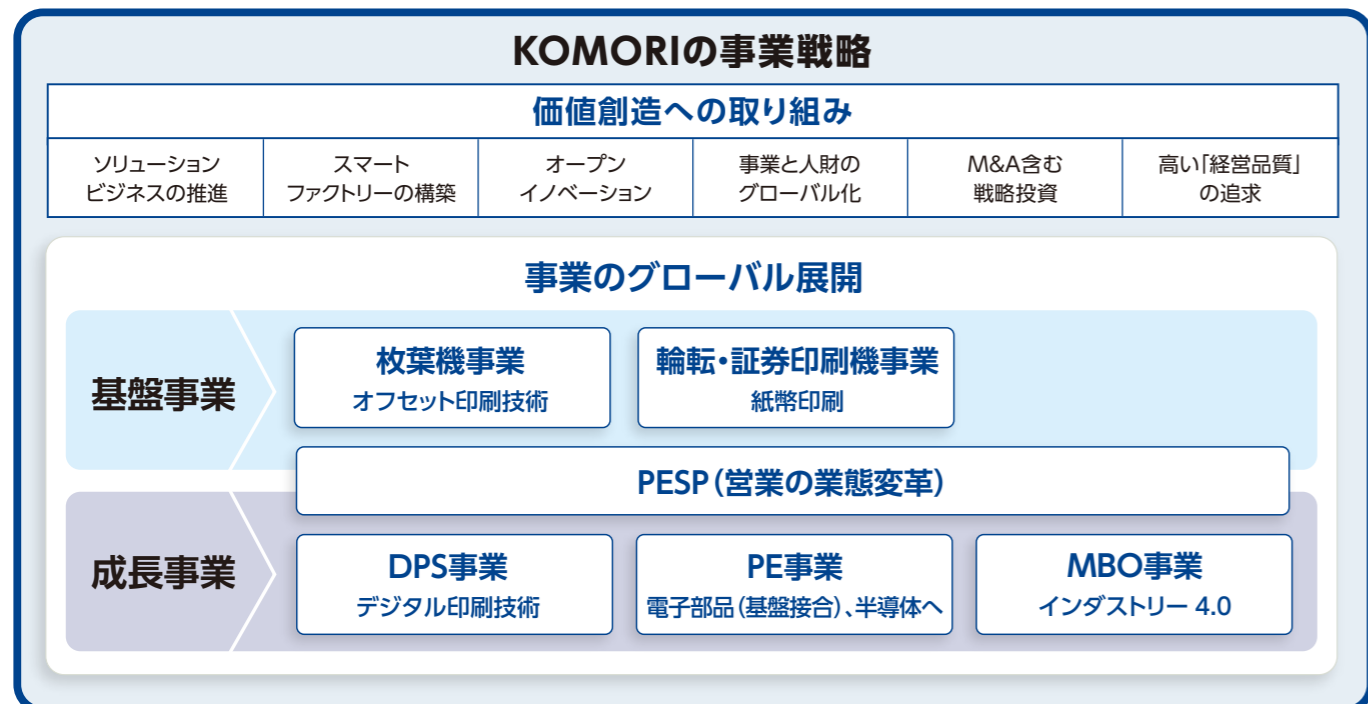


●売上高と前期比伸び率



※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: 価値創造への取り組み



### KGCスマートファクトリー化に向けた企業連携強化

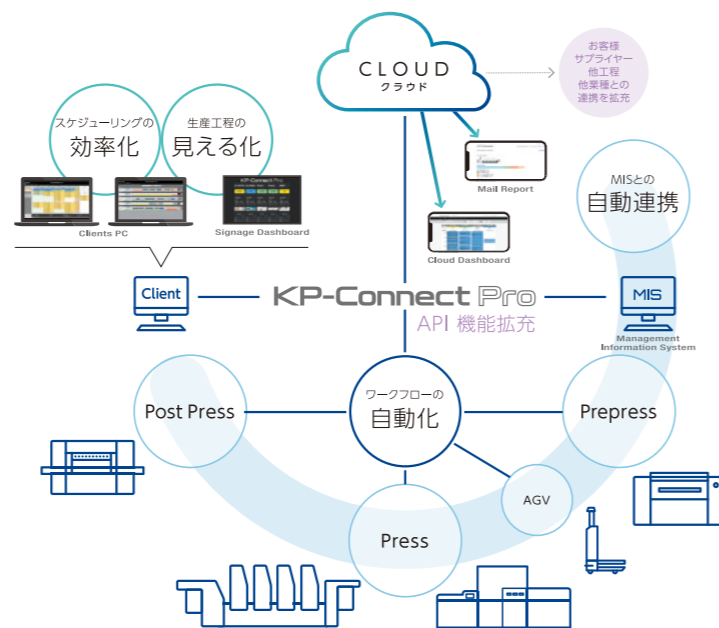
価値創造への取り組み					
ソリューション ビジネスの推進	スマート ファクトリーの構築	オープン イノベーション	事業と人財の グローバル化	M&A含む 戦略投資	高い「経営品質」 の追求

KOMORIのスマートファクトリーへの取り組みが進んでいます。当社では、KP-Connectを軸に省人化、省力化技術を搭載した機械や生産システムとつなぐコンセプトとして、Connected Automationを進めています。現在KP-Connectは、工場のアナログ管理を「デジタル化、見える化」するDXが主要機能ですが、2023年2月に、印刷ワークフロー全体のスマートファクトリー化を目指す目的での企業間アライアンスを公表しました。AGV (無人搬送車) による用紙運搬の効率化のほか、より幅広い工程や製品機器などとスムーズに接続できるよう、KP-ConnectのAPI設計開発計画が進行中です。KP-Connectの価値機能を向上させると共に、企業の垣根を超えた実効性のあるスマートファクトリーを実現し、印刷会社のDXに貢献したいと考えています。現在KP-Connectユーザーの80%は国内企業ですが、欧米中など主要各国で対応できるクラウド環境を整備し、今後海外にも裾野を広げていく予定です。

こうしたKOMORIの取り組みは、実際にお客様に体験いただく事が重要です。KGC (コモリグラフィックテクノロジーセンター) は、従来型のショールーム機能に留めず、お客様の工場の付加価値を上げるソリューション構築のための研究開発機能を持ち、実体験できる施設となっています。印刷工場全体の生産性を向上させるため、KOMORIの印刷機械だけではなく、プリプレスからポストプレス、構内物流などを含めたアライアンス企業の機器もデジタル接続し、生産工程の見える化、自動化及び整理化を分かりやすく実現しています。



2023年2月の記者会見の様子



### KGC-S / Komori Global Center - Security

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

2023年10月に、つくばプラント構内にKGC-Sが開業しました。銀行券・ハイセキュリティー印刷分野に関心のある政府機関や印刷会社並びにそのサプライヤー向けに、KOMORIが65年以上を掛けて築き上げたセキュリティープリントテクノロジーを、印刷デモンストレーションやトレーニング、R&D活動などの形で提供する最新鋭の設備となっています。

KGC-Sは、「Power to the Print」と「Trust in Print」をコンセプトとしています。銀行券印刷の基盤印刷技術は、オフセット印刷・凹版印刷・番号印刷で構成され、どれも欠かすことのできない重要なセキュリティー印刷技術です。最近の潮流は、この基盤印刷技術に加えて、偽造防止に効果のあるセキュリティーデバイスを付加しているケースが見受けられます。KOMORIは、この基盤印刷技術をこのKGC-Sでさらに強化させていきます。KGC-Sにはあらゆるセキュリティープリントテクノロジーを体現出来る銀行券印刷機械、及びそのシステムが導入されており、セキュリティー印刷のエキスパートが、顧客の抱える課題を解決する体制が敷かれています。「Power to the Print」と「Trust in Print」により、世界中の政府機関や印刷会社並びにそのサプライヤーに信頼されるKOMORIでありたい、そして、世界一安全で信頼される銀行券を世界中の人々に届けたい、と考えています。KOMORIはこれからも、次世代のセキュリティー印刷技術を創造し、個人、企業、国のアイデンティティーを守る事業活動に取り組みます。(証券印刷機導入国36カ国：2023年3月時点 ▶P42参照)



### PE要素技術開発センター (PEDEC) の竣工

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はプリンテッド・エレクトロニクス (PE) 事業を成長事業として位置付ける中で、エレクトロニクス業界の急速な進化に対応するため、要素技術の開発基盤を整え、技術競争力の確立を目的として、PE要素技術開発センター (PEDEC) を設立しました。本年10月より本格稼働が始まっています。

施設内の実験エリアは、高水準の清浄環境が要求されるクラス1000のクリーンエリアを完備しており、当社特有の印刷機とともに各種測定分析機器を設置する事で、実験から試作品の提供に加え、アプリケーションレベルでのデータ要求にも対応できる設備となっています。今後は本センターを活用して、PE技術の可能性を追求するために、パートナー企業との協同開発や産学連携によるオープンイノベーションを推進する場として、本センターを活用する意向です。



### 北米市場で発揮されるKAC-MBOの相乗効果

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

当社ではKAC (Komori America Corporation) とポストプレス機を扱う子会社MBOのアメリカ販売拠点の協業を進め、プロバイダーとしての総合力の底上げを図っています。アドバンスシリーズを基幹にMBO-Americaのアームロボット『Cobo-Stack』を連携させ、その他にもモジュール化したロールフィードフィニッシングなど、部分最適を全体最適につなげる取り組みを進めています。

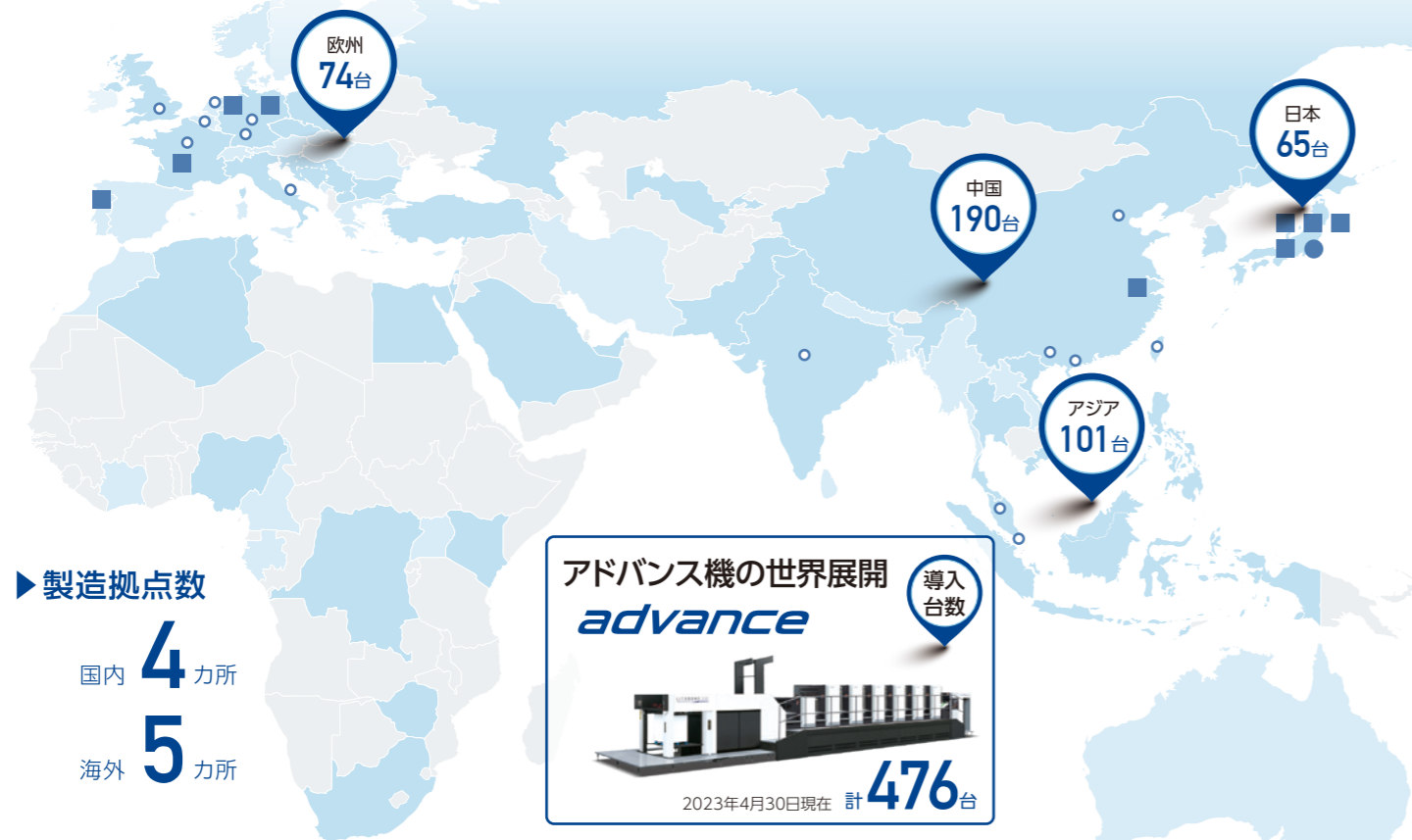
北米は近年印刷会社の合従連衡が早くに進んでおり、加えて熟練工の高齢化により、省力・省人機への需要が特に強い地域の一つです。又、同地域はダイレクトメールで世界の7割を占める最大市場であり、この市場向けにデジタル印刷機導入の波が再来しています。MBO-Americaは、巻取り式デジタル印刷機のニアライン装置で主要プレイヤーの地位にあり、従来のオフセット印刷機と折機の組み合わせに留まらず、デジタル分野でも製品導入実績が相次いでいます。日本とドイツの技術を融合したスマートファクトリーへの総合提案は、デジタル化傾向の強い北米市場でも十分に受け入れられ、統合効果を発揮できる機会は今後更に拡大すると予想されます。



MBO Cobo-Stack + MBO A80 + MBO K8RS



# KOMORIのグローバル展開と販売戦略



▶製造拠点数  
国内 4カ所  
海外 5カ所

## 証券印刷機導入国と地域

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と地域の数は過去10年で36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	

2023年3月31日現在

▶取引国数 約 90 カ国  
※2023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

▶地域別売上高 国内 32,275 百万円  
海外 65,639 百万円

取引国  
証券印刷機導入国  
本社  
生産拠点  
KOMORIグループ

## 3つの地域 統括本部 統括本部長インタビュー

### Europe

取締役兼専務執行役員  
欧州事業統括本部長  
梶田 英治

欧州印刷業界では、エネルギー価格を含む高いインフレーションや人材不足が続くとともに、環境課題に対する厳しい要求などもあり、ここ数年で印刷会社および印刷設備の統廃合・効率化が急速に進んでいます。

このようなトレンドは、他地域でも近い将来起こり得ると考えられるため、本社の設計者や現地の専門家が積極的に市場調査を行い、今後のKOMORIの製品開発に反映させる体制を整えました。

また、大手のパッケージ会社に対して競争力を有するKCM(小森シャンボン)においては、KHS-AIなどの損紙削減技術を搭載し、大幅に生産性および環境対応力を向上させるなど、顧客提供価値(ROI)の向上を推進しています。さらに、ドイツのMBO社は、ロボット事業の強化やAI、画像認識などの最新デジタル技術を積極的に取り入れ、印刷業界などにおける人材不足問題に対する解決策の構築を進めていきます。

今後は、スマート・カラーなどのKOMORI独自の付加価値の高い破壊的なイノベーションを実現し、印刷業界および社会に貢献できるようチャレンジして行きたいと考えています



### Greater China

執行役員  
中華圏事業統括本部長  
小森 映宏

中国はオフセット印刷機が年間500台程度販売される世界最大の単一市場です。昨今、印刷業界における価格競争に加えて、人件費の高騰を背景とした省人化・省力化技術を搭載した機械への更新需要は根強いです。商業印刷では自動化・両面ワンプラス機のニーズが強く、パッケージ印刷ではより大判サイズに対応可能な機種への引き合いが増えています。また、印刷工場の生産管理業務の効率化が求められる中、稼働情報を共有し、工程管理を「見える化」するソフトウェアKP-コネクットの関心も高く、販売活動を活性化させています。

KOMORIが中国市場に本格的に参入してから約30年が経ちました。これまで多くの中国ユーザーがつくばプラントやKGC(小森グラフィックテクノロジーセンター)を訪れ、その生産管理の知見・ノウハウを習得されました。中国は地理的に日本と距離が近く、輸送面で利便性があり、コミュニケーションもハイコンテクストであるため、海外競合と比較して優位にビジネスを進めることが可能です。中国にある製造拠点Komori Machinery Co.,Ltdも最大限に活用し、今後も中国市場における当社製品の販売拡大を追求してまいります。



### America

上席執行役員  
北米事業統括本部長  
久保 俊安

世界一の経済大国である米国では、デジタルマーケティングが飽和状態にあり、閲覧ヒット率が高い紙のDMに回帰する動きからデジタル印刷機の需要増加が見られています。印刷機械に関しては、デジタルメディアに置換されない高付加価値製品に集中しており、パッケージやトレーディングカードなどの成長分野で引き合いが増加しています。

当社はワンプラスで両面を印刷し速乾する技術を、各セグメントに合った機械構成とサイズで提供可能であり、印刷工場の生産性を大きく伸ばせます。商業印刷では既存機2-3台を置換する事例も増え、北米での販売モデルとなりました。パッケージでは、ワンプラスにより紙を反転させず表裏見当に優れた状態で印刷スピードを保てるため、紙代を大幅に減らせます。今後はKP-Connectや印刷機の完全自動化を普及させ、一刻も早くKOMORIのスマートファクトリーを実現させる仕組みを構築していきます。

また、北米は半導体関係企業のお膝元であり、同分野を手掛けるセリア製品の販売伸長が見込まれます。販売体制を見直し、キープレイヤーへのアクセス強化を進めています。

