環境対応の取り組み

KOMORIは長期ビジョンの中でも「環境負荷の低いソリューションの提供」を役割に掲げており、環境保全と利益創出を同時に実現すべきものと捉えております。持続可能な環境・社会の実現に向けて、「2050年カーボンニュートラルの実現」をマテリアリティとして位置付け、来期から始まる第7次中期経営計画に向けて、「KOMORIエコビジョン2030」の見直しをおこなってまいります。

KOMORI環境対応の変遷

方針	2001～ ISO14001認証取得 → 2004～ 環境基本方針 → 2015～ KOMORIエコビジョン2030 → 2022～ TCFD提言への賛同
体制	2001 環境委員会 → 2013～ グリーンプロジェクト → 2001 CSR推進室 → 2016～ CSR・環境推進室 →
情報開示	2004 環境社会報告書発行 → 2021～ 統合報告書発行 → 2014 日経環境経営度調査 → 2020～ 日経SDGs経営調査 → 2018 環境省グリーンバリューチェーンプラットフォーム参画 → 2022～ CDP質問書回答 2022～ TCFD情報開示

KOMORIでは、環境対応型社会の期待に応えるべく2001年より環境委員会を立ち上げ、ISO14001認証取得や環境基本方針策定などの取り組み進めてきました。2013年には、環境活動をより推進する為に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ると共に、2015年に長期目標として「KOMORIエコビジョン2030」を策定しました。

情報開示の取り組みとして、2004年より環境社会報告書にて取り組み内容を公表しており、2015年からは「KOMORIエコビジョン2030」で策定した温室効果ガス(GHG)の削減目標及び実績を公表しています。2014年からは日経環境経営度調査を開始し、その後、日経SDGs経営調査に切り替えて実施しており、2022年の総合評価は星3つでした。2022年には気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)への賛同表明を行い、情報開示を行いました。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2023年3月期より実施しています。

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、廃棄物の減量化など、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。
3. 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。
4. 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。
5. 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行ないます。
6. 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、社員などに周知徹底し、自らが環境保全に積極的に取り組む意識を高めます。
7. 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いたします。

気候変動への取り組み(TCFD提言に基づく情報開示)

ガバナンス

KOMORI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委員会は代表取締役社長が主催者となり、全ての取締役及び執行役員などにより構成され、年4回の開催を予定しております。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しております。

リスク管理

KOMORIでは「リスクマネジメント規定」に基づき、経営戦略や事業戦略に想定される様々なリスクについて、CSR委員会の下部組織である「リスクマネジメント委員会」を設置し、各本部のリスク担当者と連携して取組んでいます。リスクの特定と評価に際しては気候関連を含む経営環境のあらゆる側面リスクを抽出した上で、リスクの発生頻度と影響度で評価を行っております。リスク管理の活動計画及び評価は各本部のリスク担当者が実行し、活動の進捗はリスクマネジメント委員会で討議され、特に重要とされたリスクはCSR委員会および取締役会に報告・協議されます。これらのプロセスを通して特定したリスクについては個別に担当部署を定め、対策及びその実行計画を検討しリスクの未然防止や発生時の影響緩和を図ることとしており、その活動についてはリスクマネジメント委員会により進捗及び対応状況の管理を行っております。(※詳細はコーポレート・ガバナンス体制図P56参照。)

戦略

気候変動による事業による影響を考察するために、「国際エネルギー機関(IEA)」や「気候変動に関する政府間パネル(IPCC)」など外部機関が公表している気候関連シナリオを参考に、シナリオ分析を行いました。分析では、「KOMORIエコビジョン2030」で定める2030年時点の気候変動による影響を定量・定性の両面で評価を行っております。なお、分析にあたって使用したシナリオおよび分析の結果は以下の通りです。

	4°Cシナリオ		1.5°C(2°C未満)シナリオ	
概要	21世紀末において、産業革命期頃の世界平均気温と比較して、3.2℃～5.4℃(約4℃)の気温上昇が想定されるシナリオであり、風水害などの物理的な影響が拡大および激甚化することが想定される世界観		21世紀末において、産業革命期頃の世界平均気温と比較して、1.5℃未満(2℃未満)の気温上昇に抑えられることが想定されるシナリオであり、脱炭素化に向けた、政策規制や技術革新が進むことが想定される世界観	
参考シナリオ	IEA • Stated Polices Scenario	IPCC • RCP 8.5	IEA • Sustainable Development Scenario • Net Zero Emissions by 2050 Scenario	IPCC •RPC 2.6

4℃シナリオでは、風水害などの物理的な影響が拡大、激甚化することが想定されます。KOMORIでは風水害などの影響を受けやすい拠点の移転や空調設備の省エネルギー化を進め、リスクの低減を図っています。1.5℃シナリオでは、炭素税の導入や排出権取引制度の拡大による影響があることを想定しています。このような脱炭素化に伴う影響が想定される中で、KOMORIではScope1,2の削減目標の設定をはじめとする脱炭素化に向けた取り組みを行い、リスクの低減を図っています。また、当社の製品の省エネ性能の向上やダウンサイジングを進めていることは、当社の製品に対する需要変化に対応しています。

その他事業機会となり得る事項として、従来型の印刷機から環境性能の高い印刷機やデジタル印刷機への移行は当社にとってリスクであるとともに、顧客ニーズの掘り起こしによる需要拡大につながると考えています。
また、デジタル化の進展による電子部品の需要増加はプリンテッド・エレクトロニクス分野の発展につながります。製品の研究開発への注力がリスクの低減および事業の拡大や売上の増加といった機会につながると考えており、引き続き取り組みを推進してまいります。

今回のシナリオ分析と現在の取り組みを踏まえ、双方のシナリオでシナリオ評価特定をした様々な事象に対するレジリエンス性の強化および脱炭素化に向けた取り組みを見据え、引き続き気候変動対応を強化してまいります。

気候変動シナリオに基づくリスクと機会の分析結果

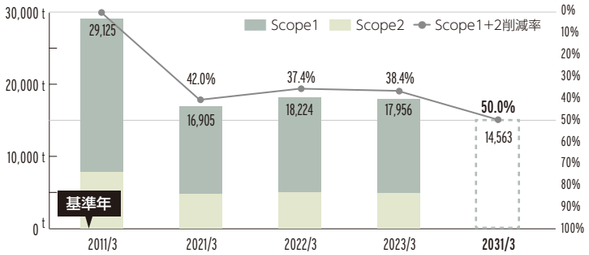
区分	要因と事象		評価 4℃シナリオ リスク	評価 4℃シナリオ 機会	評価 1.5℃シナリオ リスク	評価 1.5℃シナリオ 機会	当社の取り組み状況 • リスク対応　○ 機会対応　● リスク/機会対応
脱炭素社会への移行に伴う影響	カーボンプライシング	炭素税の導入をはじめとする事業コストの増加	小	小	**大**	小	• Scope1,2の削減目標の設定と実行 • 2050年カーボンニュートラルの実現に向けた取り組み
	省エネ・再エネ政策	省エネルギーや再生可能エネルギーに関する政策への対応	小	小	**大**	**大**	• 太陽光パネルの設置 ⇒MBOドイツ工場に太陽光パネルを設置し、2023年3月期の発電量実績は57,364kwh • 再生可能エネルギー由来の電力の導入 ○ 製品開発時の省エネ性能の訴求
	エネルギーコストの変化	再生可能エネルギー由来の発電方法に切りかわることなどによる電力価格の上昇	小	小	中	小	• 製品製造時の空調および照明設備の省エネ化 ⇒つくばプラントおよび本社の照明をLED化 ○ 省エネ性能の高い製品の開発
	次世代技術の進展	デジタル化の進展による印刷機器の需要の変化	中	中	**大～中**	**大～中**	• 製品の生産性向上によるダウンサイジング ● 環境性能の高い印刷機やデジタル印刷機への移行 ○ プリンテッド・エレクトロニクス分野における環境負荷の小さい製品の開発
	原材料コストの変化	鉄の精錬方法の変化による鋳物・鋼材価格の上昇	小	小	中	小	• サプライヤーとの対話を通した代替品の調査・検討
	レピュテーションリスク	気候変動への取り組み状況の如何による企業評価への影響	小	小	中	小	• 適切な情報開示とステークホルダーとのコミュニケーション
気候変動による物理的な影響	異常気象の激甚化	気象災害による自社拠点およびサプライチェーンの被災	**大**	小	中	小	• ハザードリスクのある事務所の移転と対策 ⇒2022年8月に小森グローバルパーツセンターをハザードマップで洪水の危険性の高かった千葉県野田市からつくばプラント内に移転 • BCP対策の強化
	平均気温の上昇	気温の上昇に伴う空調設備使用による事業コストの増加	**大**	小	中	小	• 省エネ性能の高い空調設備の導入

【評価指標】
・2022年3月期の営業利益実績に対しての影響がある（考えられる）項目に対して以下の基準で定量的な評価を実施しております。
⇒大:5%以上、中:1%以上～5%未満、小:1%未満
・定量的な評価を行っていない影響については、定性的な考察を踏まえて評価し、定性的な評価は「グレー」で表示しております。

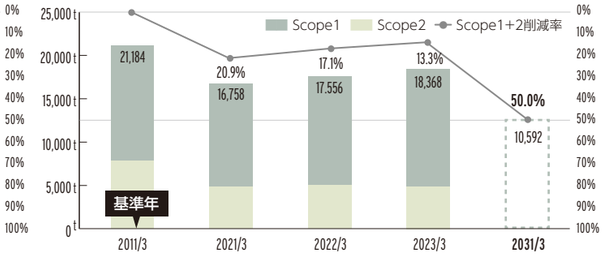
指標と目標

KOMORIは2015年に策定した「KOMORIエコビジョン2030」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CO_2排出量Scope1+2の2011年3月期比50%削減を設定し、削減に向けた活動を推進しています。

KOMORIグループCO_2排出量：Scope1+2（ロケーション基準）



KOMORIグループCO_2排出量：Scope1+2（マーケット基準）



*買収した企業のCO_2排出量を買収以前に遡りCO_2排出量を補正しています。

また、Scope3排出量の算定も行っており、進捗は下表の通りです。

Scope	カテゴリー		CO_2排出量(トン)			導入可否
			2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	
Scope 3	1	購入した製品・サービス	205,211	374,070	459,015	
	2	資本財	2,627	4,416	5,461	
	3	エネルギー関連事業	1,316	1,559	1,416	
	4	輸送、配送（上流）	17,301	24,599	26,394	
	5	事業から出る廃棄物	88	116	122	
	6	出張	444	979	696	
	7	雇用者の通勤	3,370	3,274	3,404	
	8	リース資産（上流）	0	0	0	対象外
	9	輸送、配送（下流）	0	0	0	対象外
	10	販売した製品の加工	0	0	0	対象外
	11	販売した製品の使用	328,390	653,427	683,565	
	12	販売した製品の廃棄	1,260	2,392	2,664	
	13	リース資産（下流）	0	0	0	対象外
	14	フランチャイズ	0	0	0	対象外
	15	投資	9,145	9,682	6,976	
合 計			569,152	1,074,514	1,189,713	

環境データ

INTPUT

エネルギー投入量
電力量 31,072,966kWh
（内再生可能エネルギー量 624,532kWh）
燃量（原油換算）1,706kl

紙使用量
印刷テスト用紙
バージン 277トン
コピー紙
再生紙 13トン

印刷副資材
インキ 10.2トン
版 2.9トン
湿し水 0.2kl
溶剤 0.1kl

部品・材料
鋳物・鋼材 20,157トン
その他 403トン

燃料 611.0kl

取扱説明書・パーツリスト
紙 4トン

サービス修理部品 5.0トン

水資源投入量
92,379m³

PRTR届出化学物質投入量
トルエン 2.1kl キシレン0.2kl その他0.2kl

OUTPUT

大気汚染物質
NOx 5.0トン
SOx 2.7トン

水資源使用量
82,832m³

PRTR届出化学物質排出量・移動量
2,400kg

生産台数 466台

一般廃棄物排出量
352,600kg

再資源化量
廃テスト用紙・段ボール 463.5トン
廃油・廃液 145.7トン
金属屑 1,400.2トン
廃プラスティック 143.4トン
その他 969.0トン

温室効果ガス
CO_2排出量 1,418t-CO_2

サービス修理部品 5.0トン

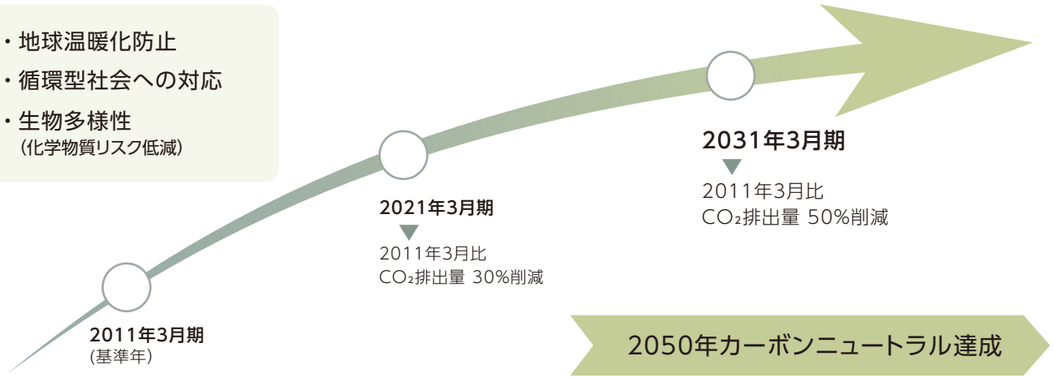
KOMORIエコビジョン2030(長期目標)

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、持続可能な環境・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。

- CO_2排出量（Scope1+2）：2011年3月期比で2031年3月期に50%減
- 廃棄物：2031年3月期までに自社および国内グループ企業の産廃ゼロエミッションの達成

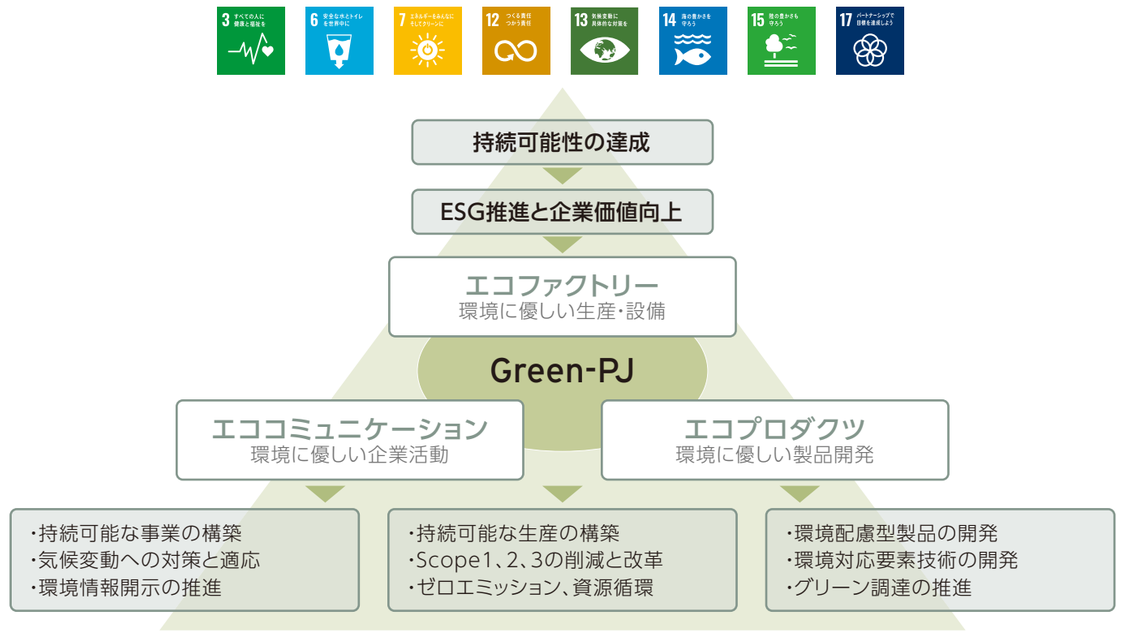
さらにCO_2排出量（Scope1+2）においては、2050年カーボンニュートラル達成を目指し、削減活動を推進してまいります。

- 地球温暖化防止
- 循環型社会への対応
- 生物多様性
  （化学物質リスク低減）



KOMORIグリーンプロジェクト

KOMORIはグループを横断した環境専門のプロジェクト"Green-PJ"を組織し、ESG経営の推進に沿い、「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」という3つの指針の下、環境面全般に対する活動を継続しております。



エコプロダクツ

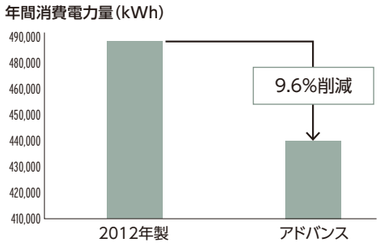
リスロンGX/G アドバンスシリーズ；導入台数 476台（2023年4月30日現在）

世界最高クラスのROI（投資収益率）を提供するアドバンスシリーズは、高速印刷や準備時間の短縮などによる生産性・収益性の改善に大きく寄与します。また、効率化による消費電力の抑制や品質安定による損紙削減により、CO_2排出量削減に貢献します。その中でも薄紙から厚紙までワンパス両面印刷を行うリスロンGX40RPアドバンスは、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。開発時と比べ最高印刷速度を上げたにもかかわらず、消費電力およびライフサイクルにおけるCO_2排出量を削減しました。

LITHRONE GX40RP advance（菊全判8色両面オフセット印刷機）

最高印刷速度：　18,000sph

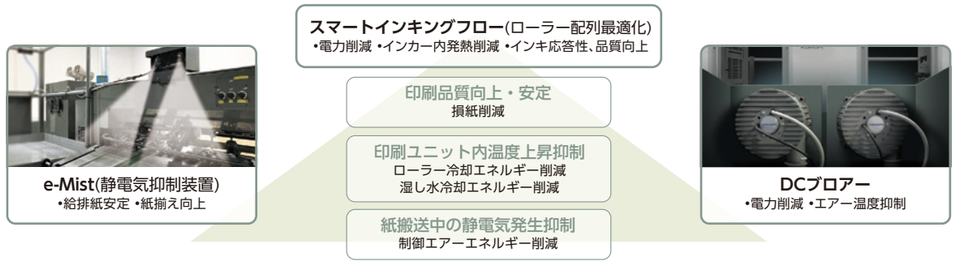
主な搭載仕様：
- パラレルメイクレディ
- ローラー配列最適化
- DCブロアー
- H-UV L(LED)



※最高印刷速度：2012年製16,500sph、アドバンス18,000sph

環境・省エネアイテムの開発

環境配慮型の印刷機械、装置・システムの開発を行い、環境負荷低減を進めております。印刷品質安定、温度上昇抑制、静電気発生抑制などにより損紙削減、生産性向上とともに、消費電力およびエネルギーコストの削減に貢献します。



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、LED照明、省エネ型空調用熱源機、機械加工機エリアへの稼働電力監視システムなどを導入、設備および運用方法改善の両面からエネルギー削減を進めています。

太陽光発電設備導入

つくばプラントでは、屋上に500kWの大型太陽光発電設備を設置し、2023年3月期に発電された59.7万kWhの電力はすべて工場内で消費し、259.2t-CO_2削減※に相当します。

また、印刷後工程であるポストプレスメーカーのグループ企業MBO社は、2022年にドイツ工場の設備を117kWに増設、2023年にポルトガル工場へ590kWの設備を導入し、自家消費および売電を行っております。

MBOドイツ工場の太陽光パネル

LED照明の導入

つくばプラントでは、2023年3月期に工場高天井照明、クレーン照明、事務所・工場蛍光灯をLED化し、2024年3月期はCO_2排出量72.4t-CO_2削減※を見込んでおります。

同年度に本社ビルのすべての階で照明をLED化、グループ企業各社もLED照明化を進めております。

つくばプラント工場高天井LED照明

※2022年度温室効果ガス排出量算定用全国平均係数

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）では客先へのウェビナーやリモート研修を開始し、CO_2排出量削減に貢献しています。

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。

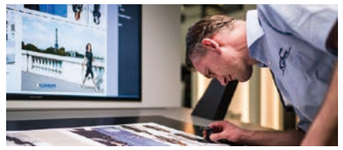
Demonstration Center

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、お客様の人財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。

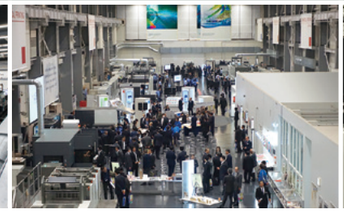
Printing R&D Center



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

生物多様性保全への取り組み

KOMORIグループは、自然の恵みに感謝し、事業を通じて生物多様性の保全に貢献してまいります。

葛城の森フォレスター集合写真

地元環境活動NPOである「つくば環境フォーラム」様に2016年から協賛を開始。また、つくば環境フォーラム様が主催されている『葛城の森づくり』活動に参加し、地域に根ざした生態系の維持向上に貢献しています。

つくばプラント前道路の桜並木

つくばプラントは、単なる印刷機工場であるだけでなく、自然と地域との共生に配慮した生産拠点です。プラント前道路の両側には計112本の桜並木を植樹し、緑豊かな拠点環境を実現しています。

最上川沿いの『ぬかのめ桜街道』

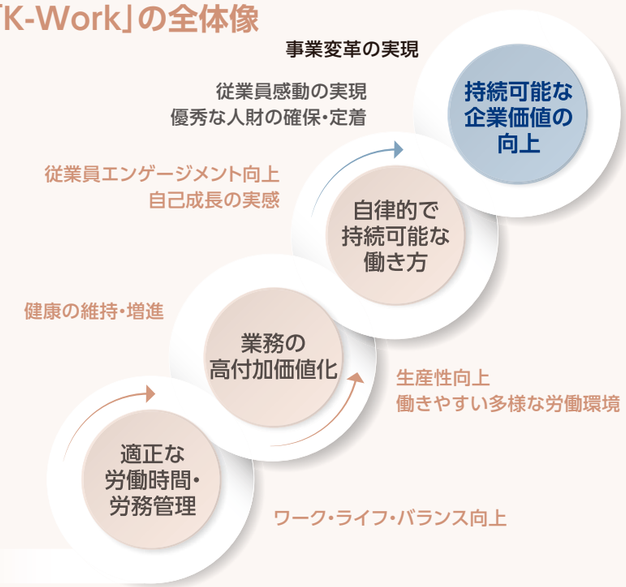
小森マシナリーでは、「ぬかのめ桜街道」と呼ばれる桜並木を保全する『ぬかのめ桜会』にボランティアを募り、7月～9月3回の作業に参加し、下草刈りや剪定・施肥、害虫防除などを行いました。

従業員感動なくして感動企業の実現なし

「長期ビジョンKOMORI2030」では、当社グループが2030年に向けて取り組むマテリアリティの1つとして、「従業員エンゲージメントの向上」をかかげています。KOMORIが持続的に企業価値を向上し続けるためには、人財を最も重要な「資本」として位置づけ、「従業員感動」の実現を通して、従業員エンゲージメントを向上させる取り組みが必要不可欠であると考えており、その根幹を"厳しくともやりがいのある" 「小森流働き方改革」と位置づけています。KOMORIでは「小森流働き方改革」を「K-Work」と名付け、段階的に改革を実行し、グループ全体で人的資本の強化に努めています。

上席執行役員 人事総務本部長
大山 昇司

「K-Work」の全体像



「K-Work」の三本柱

1. 働きやすい職場環境の整備
健康で、柔軟に働くことができる職場環境

2. 人財マネジメントの強化
労働意欲と能力を高める人事・教育制度

3. ダイバーシティの推進
ライフイベントに沿った両立支援および多様な人財の登用

1. 働きやすい職場環境の整備

KOMORIでは、新型コロナウイルスの感染拡大を契機として、リモートワークや時差出勤といった新しい働き方の導入、部門を超えたコミュニケーションの活性化による新たなアイデアの創出や価値の創造を目的としたオフィスレイアウト改革の推進など、時間や場所に捉われない柔軟な働き方の拡充に取り組んでいます。

また、従業員が持続的にパフォーマンスを最大限発揮するためには、一人一人の健康管理が重要であるとの考えに基づき、従業員の健康維持・増進を目的とした健康経営についても、戦略的に取り組んでいます。

多様な働き方

感染症対策として実施してきた「リモートワーク」「時差出勤」ですが、コロナ5類移行後も継続的に実施しており、現在、新しい働き方の一つとして、正式に社内制度として採用するための準備を行っています。

ストレスチェックの活用

法定項目以外にオリジナルの設問を追加して実施しています。分析結果については、経営層への報告会、部門長向け説明会を通してフィードバックすることで、職場環境の改善に繋げています。

オフィスレイアウト改革 NEW

グループ企業の1つセリアコーポレーションは、田端にあった東京本社と埼玉県戸田市の東日本製版部を統合し、戸田事業所3階に本社機能を移転しましたが、その際、スペースの有効活用と働き方改革の推進を目的として、個人の固定席を設けずに、その日の業務内容などに応じて自由に座席を選択できる「フリーアドレス」を導入しました。この取り組みはグループ本体に先駆けた新しい取り組みとなります。

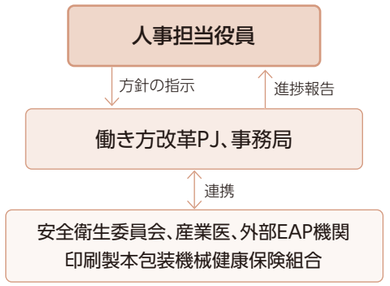
フリーアドレス導入により、部門間の距離が縮まり、活発な意見交換や業務の調整が可能となったほか、職場内の雰囲気が明るくなり、各従業員のモチベーション向上にも繋がりました。また、コミュニケーションが取りやすくなり、何かあればすぐに集まり、気軽に相談や打ち合わせができるため、意思決定のスピードが格段に上がりました。セリアコーポレーションの取り組みを先行事例として、今後、グループ本体のフリーアドレス化を計画しております。

健康経営

従業員感動を実現するためには、社員一人一人が心身共に健康で、生き生きと仕事に取り組むことが不可欠なため、KOMORIは健康経営に取り組んでおります。具体的には、適正な労働時間管理、定期健康診断受診の徹底、特定保健指導参加の勧奨、ラジオ体操実施などの健康増進、新型コロナやインフルエンザの職域接種による感染症対策などを実施しています。

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、様々な健康課題の解決や、従業員と家族の健康維持・増進に努めてまいります。

推進体制



健康経営優良法人2023認定

KOMORIは、2023年3月「健康経営優良法人2023（大規模法人部門）」に認定されました。昨年に引き続き、2年連続での認定となります。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などを顕彰するものです。

全KOMORIグループの健康保険組合統合に向けた取り組み NEW

従業員と家族の福利厚生拡充を目的として、グループ企業の1つセリアエンジニアリングは、2022年10月1日付けで協会けんぽを脱退し、グループ本体と同一の印刷製本包装機械健康保険組合へ編入しました。この結果、個人の保険料負担が軽減され、受けられるサービス水準が引き上げられました。今後も全グループの健康保険組合統合に向けた取り組みを行ってまいります。

<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。KOMORIでは、社内ポータルにおいて、健康に関する様々な情報を発信し、従業員への啓蒙活動を行っています。

厚生労働省のがん対策推進企業アクションに参加しています。 NEW

がん対策推進企業アクションは、職域におけるがん検診受診率向上を企業連携で推進していくことで、"がん"と前向きに取り組む社会気運を醸成する取り組みです。KOMORIでは、子宮頸がん検査の定期的な受診を勧奨しており、会社からの補助金を支給することで、女性従業員が受診しやすい環境づくりを推進しています。

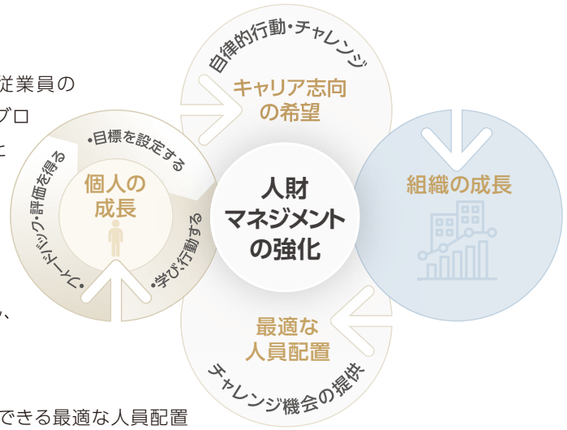
2. 人財マネジメントの強化

KOMORIグループは、多様な人財一人一人が自律的に成長・活躍し続けられる組織を目指しています。そのために、従業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従業員の成長を促し、それにより組織の成長へ繋げ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。

グローバル人財育成の強化

KOMORIの海外現地法人は11カ国に18拠点を展開しており、従業員の1/3は外国籍の海外人財が所属しています。今後、各事業の更なるグローバル化が見込まれることから、グローバルリーダーの育成を急務と捉えています。

そのため、KOMORIではグローバル人財を「海外事業化戦略を現地スタッフと共に企画し達成できる人財」と定義し、主に「異文化適応力」「経営管理知識」の強化を目的とした教育をスタートしています。また、海外現地法人との人財交流や、海外人財の雇用を促進し、グローバル化に則した「人と組織体制」の確立に取り組んでいます。



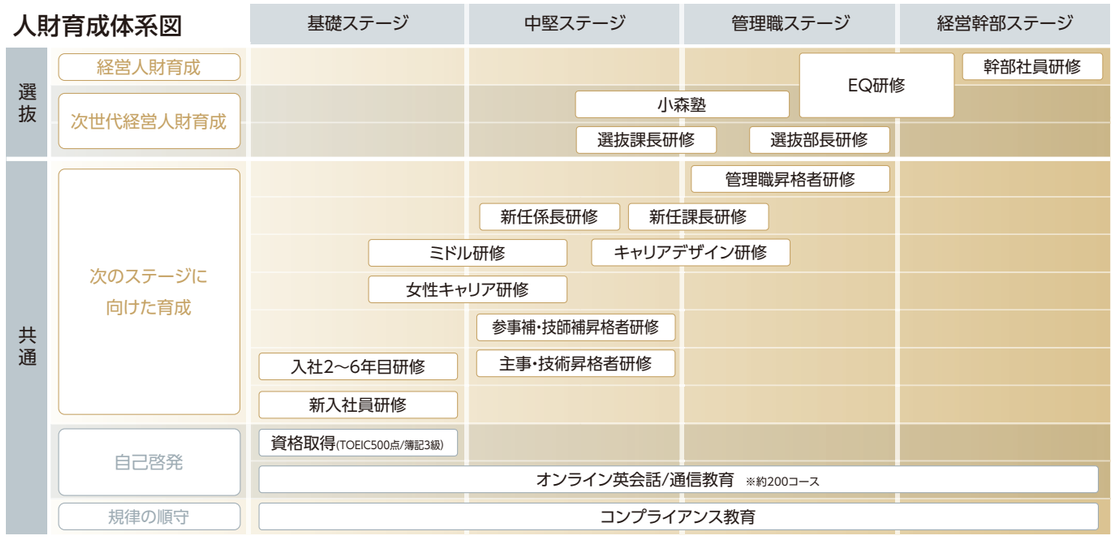
キャリア開発・評価

従業員と組織の双方がパフォーマンスを最大限に発揮することができる最適な人員配置と、公正・公平で透明性の高い評価、及びそれに基づく処遇を実現するためのキャリア開発・評価を実行しています。半期ごとに展開する目標管理シートを活用して、上長と本人が目標設定と達成結果を摺り合わせするための面談を1on 1で行っています。更に、目標管理を業績評価に結び付け、達成結果の摺り合わせの際には、併せて評価結果をフィードバックしています。また、自己申告書では、今後の異動・キャリア志向についての希望も記入できるようになっており、本人の意向も確認しながら、組織全体での最適な人員配置となるように努めています。

研修・教育

KOMORIでは、多種多様な職種・年齢層の従業員が活躍しているため、その方のステージに合わせた形で目標管理やOJTの対象としており、育成・コミュニケーションのツールとして活用しています。加えて、人財育成を体系化し、様々な研修・教育を行うことで、業務上で求められるスキルや専門知識を習得する場を提供しています。また、近年では、コミュニケーション能力および生産性向上、離職率の低下、組織全体の健全性向上を目的として、幹部クラス向けに、EQ（Emotional Intelligence Quotient）教育を実施しています。

人財育成体系図



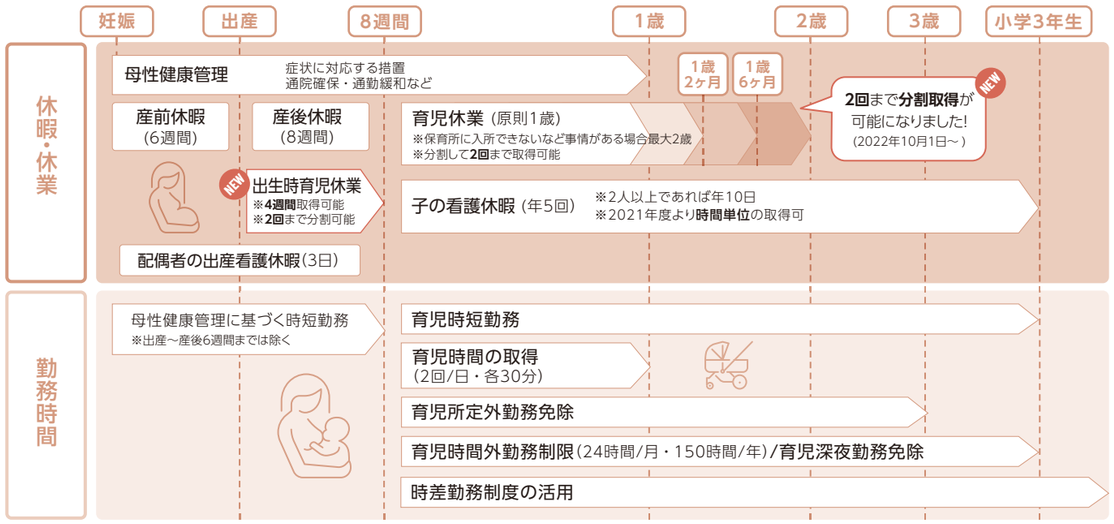
3. ダイバーシティの推進

KOMORIは、両立支援、次世代育成をDE&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従業員が働きやすく、やりがいを感じられる職場環境を提供することで、その従業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。

くるみん認定

KOMORIは、ダイバーシティ推進の一環として女性活躍推進を実施しており、2021年4月「子育てサポート企業」として、厚生労働大臣より、「くるみん」の認定を受けました。

KOMORIの育児支援制度



産後パパ育休（出生時育児休業）中の就業 NEW

育児・介護休業法改正に伴い、男性育休の取得率向上を目的として、産後パパ育休中の就業が可能な制度を取り入れています。（2022年10月～2023年3月での利用実績:1名）

外部相談窓口の設置

産休・育休中、復職後の育児をしている従業員を対象に、育児相談ができる外部相談窓口を設置し、保育士資格の他、家族療法カウンセラー、幼児食インストラクターなど多くの資格を保有した相談員に無料で相談できる体制を整えています。面談は、電話、メール、オンラインで受けることができます。

シニア活用

シニア層のモチベーション維持・向上を目的として、給与改定や失効積み立て休暇の適用拡大などの処遇改善を段階的に実行しています。

人財データ

連結（年/月期）	従業員数（人）	海外拠点における従業員比率（%）	女性従業員数（人）	女性従業員比率（%）	女性管理職数（人）	女性管理職比率（%）
2022/03	2,613	35.2	426	16.3	31	6.0
2023/03	2,567	35.2	438	17.1	27	5.6

単体（年/月期）	従業員数（人）	女性従業員数（人）	女性従業員比率（%）	女性管理職数（人）	女性管理職比率（%）
2022/03	1,071	143	13.4	3	1.2
2023/03	1,059	147	13.9	4	1.6

単体（年/月期）	2021/03	2022/03	2023/03
平均年齢【男】（歳）	43.38	43.51	43.52
平均年齢【女】（歳）	40.38	40.57	40.28
平均勤続年数【男】（年）	19.16	19.19	19.19
平均勤続年数【女】（年）	16.14	16.93	16.53
平均年間給与【男】（円）	6,731,280	6,997,775	7,103,543
平均年間給与【女】（円）	4,665,882	4,791,328	4,978,983

単体（年/月期）	2021/03	2022/03	2023/03
年次有給休暇取得率（%）	50.5	58.5	64.5
月平均時間外労働時間（H）	12.5	18.7	22.7
短時間勤務利用者（人）	21	28	29
育児休暇の取得率【男】(%)※	86.7	82.4	91.7
育児休暇の取得率【女】(%)※	100	100	100
ストレスチェック受検率(%)	88.9	90.8	91.1

単体（年/月期）	2021/03	2022/03	2023/03
定期健康診断受診率（%）	98.4	89.5	90.9
労働災害発生件数(件)	7	3	7
教育費実績（円）	26,227,574	44,614,139	29,521,452
教育費一人当たり金額（円）	22,629	39,238	27,209
女性教育訓練受講者（人）	22	23	29

※ 育児休暇の取得率：育児目的休暇を含む

人財に関する目標数値（単体）

※1：2030年まで
※2：2024年3月期～2025年3月期

女性管理職比率※1	女性教育訓練受講者※2	年次有給休暇取得率※2
6%	40人以上	70%以上

ステークホルダーとのパートナーシップ

協力企業を含めたパートナーに感動を与える幅広い共創と協働の構築

調達活動方針

「取引基本契約」を締結したうえで、年1回の協力企業方針説明会などでKOMORIの理念を共有し、また主力2工場(つくばプラント、小森マシナリー)にて協力企業定例会を実施して、部材調達に係る重要情報を毎月共有しております。

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。

協働VE活動

協力企業の困りごとの中から、KOMORIに対する改善要望を引出し、技術的アプローチによる品質改善と原価改善の活動を進めております。

長期取引による信頼関係の構築

平均5万点の部品で構成されるKOMORIの印刷機械の生産は高い品質を有する多くの協力企業のサポートなくしては成り立ちません。KOMORIが本年100周年を迎えるにあたり、永年の取引企業を表彰いたしました。

取引年数	70年以上	60年以上70年未満	50年以上60年未満	40年以上50年未満	30年以上40年未満	合計
表彰社数	13社	11社	14社	37社	41社	116社

長期取引の代表的な協力企業の声

70年以上にわたるお取引が続く青恒工販株式会社会長、社長へインタビュー

当社は明治45年(1912年)に、銅鉄商として東京都墨田区に創業し、その後伝導部品(シャフト、メタル、プーリー)などを扱う商社に業態転換しました。紡績会社が多い土地柄に位置し、生産設備用部品を供給して業績を拡大してきました。KOMORIの本社工場から近接していた(当時)こともあり取引が始まりました。チェーンや昇降モーターなどをはじめとしたさまざまな部品供給を通して70年にわたり取引を継続しています。この長い取引が継続できた理由は、当社が専門商社として多くの仕入れ先を持ち、KOMORIの要求品質・仕様に対して、多くの仕入れ先との太いパイプを生かし、KOMORI向けに調整・開発した部品・装置を提案し供給できる対応力があったからだと思います。同時に、KOMORIからも受注・生産動向や、今後の開発についての情報提供いただき方向性を共有、安定的で良好な取引関係を築くことができました。

KOMORIの新製品開発に対しても、供給メーカーの選定やコストで様々な提案をしており、またKOMORIの膨大な部品点数に対しても効率的な納期管理や品質管理により安定的な生産を支えようと日頃意識しています。また、昨今の部品供給ひっ迫期に対しても、生産ラインを止めないとの強い意志持って対応いたしました。今後も更なる情報共有による効率化により、持続的なサプライチェーンの構築に協力したいと考えています。

青柳竜太郎社長と青柳恒英会長

【インタビューを終えて】

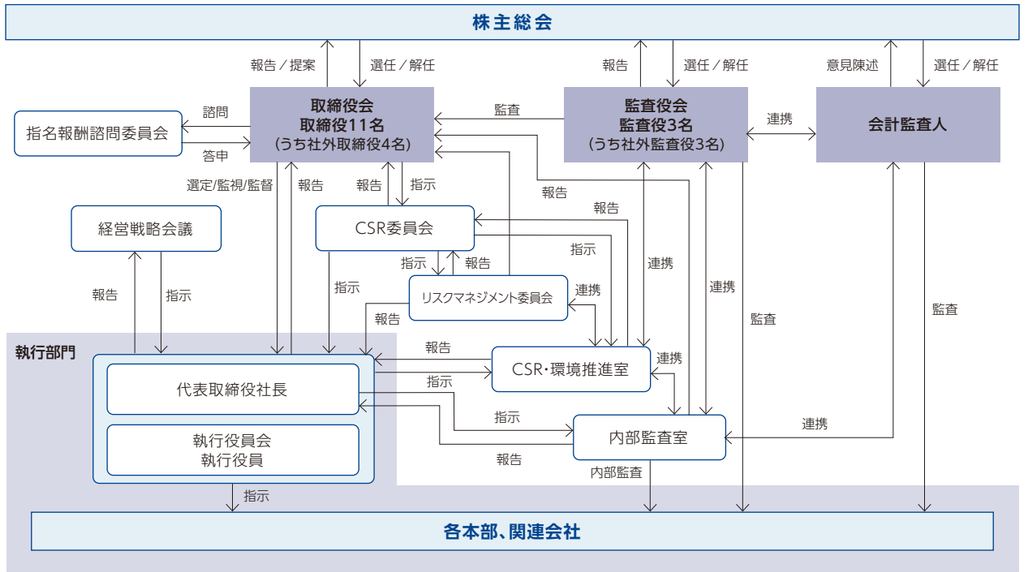
青柳会長は、「小森さんの部品精度の要求は高く、納期対応も厳しいので、商品をそのまま納める商社のほうがよっぽど儲かる。」と笑いながらも、「短期的な損益ではなく、長期取引で安定的に相互に利益を取りたい。」とおっしゃっておられました。長期取引による信頼関係がKOMORIの強みであることを改めて実感し、協力企業との共創こそがKOMORIの開発力や、生産能力のバックボーンであると認識した次第です。

コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

KOMORIは、「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



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 →		2023.7で280回開催
取締役	2013 社外取締役比率 25% →		2023 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	13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 (社外取締役を委員長とし、社外3名、社内2名で構成)
報酬諮問委員会		2019 設置 10回実施	2020 業績連動型株式報酬制導入

主な意思決定機関と2023年3月期の開催頻度

主な意思決定機関と2023年3月期の開催頻度は以下の通りです。

□=社内　■=社外

取締役会	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)	**開催数 13回** 社内系の内、他社経験3名 36% 64%
監査役会	監査役3名(うち社外3名) 議長　**尼子 晋二**(常勤社外監査役)	**開催数 13回** 内女性1名 100%
指名報酬諮問委員会	取締役5名(うち社外3名) 議長　**亀山 晴信**(社外取締役)	**開催数 11回** 40% 60%
経営戦略会議	取締役7名+常勤監査役1名(うち社外4名) 議長　**持田 訓**(代表取締役社長)	**開催数 7回** 50% 50%
執行役員会	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)	**開催数 12回** 他社経験 25% 75%
CSR委員会	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)	**開催数 4回**
リスクマネジメント委員会	執行役員1名+経営企画室員1名+各本部責任者・担当責任者 議長　**大山 昇司**(執行役員)	**随時開催** **CSR委員会報告 2回**

社外役員の選任理由

社外役員		選任理由
亀山 晴信 2013年6月就任 1959年5月15日生	社外 独立 取締役	弁護士として培われた専門的知識・経験などを、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/13回)
杉本 昌隆 2019年6月就任 1970年3月22日生	社外 独立 取締役	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など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 13回/13回)
丸山 俊郎 2021年6月就任 1957年4月21日生	社外 独立 取締役	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など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 13/13回)
山田 浩二 2023年6月就任 1954年6月21日生	社外 独立 取締役	グローバル展開する総合機械メーカーにおける、国内外の工場経営経験と事業責任者としての実績、また、多くの外国籍社員の人材育成と管理にかかわる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図るため選任しています。 (2023年6月就任)
尼子 晋二 2016年6月就任 1956年4月21日生	社外 独立 監査役	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などを活かし、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 13回/13回：監査役会出席 13回/13回)
坂本 裕子 2013年6月就任 1954年7月30日生	社外 独立 監査役	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 13回/13回：監査役会出席 13回/13回)
清田 宗明 2020年6月就任 1957年4月3日生	社外 独立 監査役	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などを活かし、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 13回/13回：監査役会出席 13回/13回)

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
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　巌			●		●		●	●	●	
社外取締役	亀山 晴信	●								●	
	杉本 昌隆	●					●				●
	丸山 俊郎	●	●			●	●				
	山田 浩二	●	●		●	●		●	●	●	●
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・エンゲージメント

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調を重視した対話、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。

釧路市陸上教室の様子

ステークホルダー	施　策
お客様	●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 ●印刷教育機関としてオフセット印刷の品質および生産性向上、及び環境負荷軽減につながる各種研修の提供
取引先	●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	●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	●オンライン決算説明会の開催(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	●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　●優れたアイデア、活動を表彰する社内褒賞制度 ●会話を重視したタウンホールミーティングや、定期研修および社内報などによる社内活性化 ●社内写真コンテスト及び対外催事による当社印刷機のアピール
地域コミュニティ	●海外奨学金の提供　●国際紛争などによる難民就業支援　●敷地一部をドクターヘリの離着陸場として提供 ●地域市民マラソンの運営支援　●地域の緑化活動　●生活用水資金の海外支援 ●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、活動を開始いたしました。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・資金調達などにおいて、様々な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ております。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・戦略など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当社判断基準として、議案ごとに判断しております。

取締役会の実効性評価

[第77期(2023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、全取締役及び全監査役に対するアンケート調査(自己評価)を実施。分析・評価を行った結果、取締役会の実効性は確保されていると判断いたします。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など、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し、十分な審議時間を確保しております。コロナ禍で実施したリモートによる出席を継続して実施しております。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99.4%と円滑な運営が行われております。
・提議・報告事項の内容	取締役会規程及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99.4%と円滑な運営が行われております。
・改善の状況	取締役会からの要望・指摘事項に対して順次改善を進めております。2023年3月期は、執行側と対面での助言指導機会を増やす要望に対し、報告会などが実施されております。

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
	2023年3月期	7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	2022年7月、12月開催

個別報告会	
2023年8月	地域統括責任者より各地域戦略の報告
2023年2月	パーパスの制定

コンプライアンスおよび内部統制の考え方

コンプライアンス

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・人権尊重および社会倫理に則った活動・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。人権尊重の取り組みの情報開示としては2023年2月に英国現代奴隷法に関する声明を公表しています。

内部統制

・内部統制システム	取締役会において内部統制システムの整備に関する基本方針を決議し、実施しております。内部統制システムの運用状況を毎年確認・評価し、その結果を取締役会に報告しております。
・内部監査	社長直属組織である内部監査室4名により、グループ全体の業務執行が適正かつ効率的に行われているかを監査し、監査結果は、取締役社長、取締役会、監査役会およびCSR委員会に対して報告しております。
・監査役・会計監査人との連携	監査役との定期的な意見交換、合同監査及び監査結果の共有を通じて監査役と緊密に連携し、監査の効率化や品質向上を図っております。会計監査人による四半期レビュー報告会及び期中・期末監査結果報告会などを通して、会計監査人と意見交換を行っております。

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おります。

今年度は、「有価証券報告書」におきまして、その内の17項目を、下表の通り8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、「リクス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	・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	・情報セキュリティの侵害に係るリスク (BCP 対応) 重要情報:顧客情報、社員情報、図面、知財情報、設計/製造技術情報、財務情報 ・緊急事態における本社機能、 生産拠点に係るリスク (BCP 対応) ・海外事業に伴うカントリーリスク	3
3 急激な市場変化リスク (市場のモニタリングリスク)	・オフセット印刷市場が縮小するリスク ・為替変動によるリスク	2
4 新規事業管理リスク	・デジタル印刷事業の拡大が停滞するリスク ・PE 事業における対象分野の変動リスク	2
5 サプライチェーンリスク (部品供給リスク)	・原材料・電子部品などの高騰に関するリスク ・電子部品などの供給遅延リスク	2
6 環境・気候変動に関するリスク	・環境対応における次世代技術の開発が進まないリスク ・エネルギーコスト増大のリスク	2
7 人財に関するリスク	・人財の確保/ダイバーシティに関するリスク ・社員の離職に関するリスク	2
8 コンプライアンスに関するリスク	・不正行為及びハラスメントに関するリスク	1

経営の透明性とガバナンス強化

社外取締役インタビュー

写真は、社外取締役メンバー（亀山を除く。左から山田、丸山、杉本）

KOMORIグループは経営の透明性とガバナンス強化が企業価値の向上に繋がると考えております。重任の社外取締役にはKOMORIを取り巻く環境・企業価値向上・変化や成果及び助言監督などに関し、また、新任の社外取締役には今までのご経験とKOMORIの印象について聞きました。

亀山 晴信　2013年6月就任 1959年5月15日生まれ

Q1　KOMORIを取り巻く社会環境を、ご自分の専門性からみて、どのように捉えていますか。

A1　まず、当社を含めた、あらゆる事業体は、利益の極大化を目指すだけではなく、ESGやSDGs（持続可能な開発目標）をはじめ、自分たちの事業に関わるすべての存在、人や物、環境、それらへの貢献を目指すものでなければならない、そして、社会課題を効率よく解決できたかが責任ある企業の価値・課題として共有されるべきであり、そのような捉え方が加速度的に進んでいると受け止めています。併せて、当社としては、たとえばROE及びPBRへの対応などについて、投資家、お取引先様を含めたすべてのステークホルダーから「積極的だな」と評価していただける対外広報が必要とされている状況にあるのではないかと感じています。

Q2　企業価値向上に何が必要と考えていますか。

A2　当社の企業価値向上に向けて社外役員も関与したかたちで長期ビジョン及びパーパスが策定されました。「プリントテクノロジーで社会を支え感動をもたらす」は、既に申し述べました当社を取り巻く環境も踏まえ、お客様にとどまらず、当社のすべてのステークホルダーに、「満足」を超えた「感動」を実感していただくことを訴求し続ける宣言でもあります。あくまで私の感じているところですが、今般、当社では、開発・製造・販売を一体化することにより事業活動のスピードアップや収益管理の最適化を図るべく製品別事業本部制を導入しましたが、それらの効果にとどまらず、各事業本部内では、お客様やお取引先様の情報がとても円滑に共有され、それが様々な会議体の議論においても顕著に見受けられるように思います。上記パーパスは、担当者の一人一人に、当社として目指す方向性をイメージし易くする手立てともなったのではないかと思います。とともに、上記対外広報においても、当社の企業価値を向上させるための具体的な方向性を示すものとなっていると思います。

Q3　在任中の変化や成果を教えてください。

A3　昨年の統合報告書のインタビューでも申し述べましたが、企業を取り巻く環境が大きく変化している中、それらを受けて、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。この1年間で言えば、長期ビジョン及びパーパス策定、PBRへの対応、株主還元、女性活躍を中心とした多様性、サプライチェーンを含めた人権問題への取り組み、投資案件、資産運用、政策保有株式、対外広報のさらなる充実など、様々なテーマについて議論がなされ、社外役員からも積極的な発言がありました。そのような議論において、私としては、執行を担う経営幹部の方々に言葉にして説明してもらうことが大切であると考えていることから、議論の対象となりながら、なかなか実現できない場合には、その理由の説明を求めるなどしています。

Q4　現中計の実現と次期中計に向けてどのような助言監督をされていますか。

A4　繰り返しになりますが、私は、執行を担う経営幹部の方々に、言葉にして説明してもらう、そのような説明の機会を作出することが私の役割の一つであると考えています。この観点から、中期経営計画については、執行側の説明を、まずは、素直に、かつ、素朴に受け止め、そして、説明として理解できない点について、さらに、言葉を尽くして尋ねるという姿勢を続けています。現中計について言えば、未達となってしまった事情・理由、責任の所在など、次期中計について言えば、長期ビジョンとの関係、想定する目標、施策、数値などの実現に向けた具体的な取組などを確認し、それに基づいて説明を求めるなどしています。

杉本 昌隆　2019年6月就任　1970年3月22日生まれ

Q1　ご自分の専門性とKOMORIとの親和性についてお話いただけますか。

A1　私は民間企業での勤務経験を経て、山形大学で機能高分子を中心とした新規材料および高精度成形加工技術を研究しています。印刷で使用するインクは、樹脂や顔料などの様々な成分が添加された粘性のある液体であり、私が研究している機能材料や樹脂などとの親和性が高いです。毎月開催される取締役会に加えて、各種経営会議などにも参加しつつ、特に新規事業であるPE事業の研究者と一緒に、新しい材料や技術課題、市場動向などに関して議論する機会をいただいています。民間企業出身の大学教員として、新規事業を中心とした開発案件に強く期待しています。

Q2　企業価値向上に何が必要と考えていますか。

A2　私の研究室では、材料研究の実験に多くの時間を要するため、効率化のためデータ化し予測に役立てる研究も行っています。小森コーポレーションにおいても、各種データを蓄積・分析することで組立や在庫管理などの生産効率の改善を図りつつ、各種テーマなどの絞り込みにAIを活用するなどが効果的だと思います。また、DX（デジタル）に関しては、複雑な印刷工程の見える化が可能な「KP-connect」などでの活用が進んでいますが、製造部門をはじめとする全社的なDXを俯瞰的に把握することで、経営基盤の強化や企業価値向上が図れるのではないかと考えています。

Q3　在任中の変化や成果、課題について教えてください。

A3　オフセット印刷機のadvanceシリーズの本格的な立ち上がりが最大の成果ですね。市場シェアの上昇に加え、収益率の改善にも貢献が見られています。advanceの場合、最終的にうまく製品化にこぎ着けましたが、開発機をお客様に納入して、現場で上がった問題を解決して製品化するのではなく、開発段階での製品の完成度を上げることが当社の課題の1つだと感じています。また、MBOの買収を通じた印刷の後工程領域へ事業展開が進んだことも成果として挙げられます。DPS事業は、技術的に極めて難しく、矛盾する課題解決に挑戦しています。事業化には、もう少し時間を要しそうですが、現在の先端オフセット機も100年前の石版印刷から始まったものです。是非とも成功させて欲しいです。PE事業は、セリアが有するスクリーン印刷技術に小森コーポレーションのオフセット印刷技術や塗布技術を組み合わせた独自の差別化技術を武器に、半導体製造工程などにおける新たな市場創造の実現に期待しています。

Q4　中期経営計画の実現や新規事業の育成に対して、どのような助言監督をされていますか。

A4　既存事業に関しては、ビジネスの深耕に加えて、ロボットを導入するなどの省人化・自動化設備を活用した生産効率の向上が求められます。また、業界を問わず他社の成功例を参考に、規定概念にとらわれない新たな発想を取り入れた営業スタイルの導入や技術連携なども進めて欲しいです。一方、新規事業では、スピードを重視し、短期間の集中投資を行い、技術の市場性を見極め、リスクを恐れない積極投資が求められると思います。特にPE事業における研究開発は、将来のトップライン成長につながりますので、しっかりと実行して欲しいです。また、必要な技術があればM&Aの実施、他社とのアライアンスなども有効です。研究開発者には、学会への参画や外部との交流で情報の収集と発信のためどんどん外に出ることをお願いします。PE事業の先にある新たな事業機会の探求や市場創造にも他社に先行する格好で注力して欲しいです。

丸山 俊郎　2021年6月就任 1957年4月21日生まれ

Q1　KOMORIを取り巻く社会環境を、ご自分の専門性からみて、どのように捉えていますか。

A1　証券印刷機市場は、印刷工場や印刷機の近代化投資に加え、従来銀行券製造を外部に依存してきた国が、自主製造に切り替える動きが見られます。小森はドイツ企業と市場を二分していますが、的確な市場分析の下、製品の魅力の向上、メンテナンスや周辺設備の充実など、小森の強みを生かした提案を発信することで、小森ユーザーの拡大が図れると考えています。また、デジタル通貨の取り組みは、ノンバンク、市中銀行、そして中央銀行でも検討を行っていますが、課題が多く、法貨としての発行となるとなお時間を要すると考えられ、決済手段としての銀行券の流通は当面続くと考えています。

Q2　企業価値向上に何が必要と考えていますか。

A2　経済価値の向上には、魅力的かつ差別化された商品の提供など、収益性、成長性を意識した経営により、売上高を増やすことが重要だと思います。お客様が抱える課題の解決、お客様のROI(投資収益率)向上、高い品質保証に基づく商品の提供が求められます。機械本体に加え、DXを活用した魅力あるサービスの提供も顧客満足度の向上には必要でしょう。今後の成長事業と見込むDPS事業やPE事業の早期収益力向上や、サステナブル経営を意識した事業展開とその具現化に向けた投資を積極的に行うことが求められていると思います。一方、社会価値向上には、小森のパーパスに沿った企業活動の認知とブランド力の強化に向けた対外的なアピールが必要です。将来の小森を支える人的資源確保の視点においてもこのような情報発信は重要です。

Q3　在任中の変化や成果を教えてください。

A3　組織体系を製品別事業本部制に切り替えました。移行過程において地域別営業窓口を強化することで、各地域におけるニーズや課題の共有が容易になるとともに、業績貢献の可視化が進み、責任体制も明確になっています。また、開発力の強化も進んでいます。要素技術開発の強化、開発過程における社内検証範囲の拡大を通じ、より信頼性の高い商品の開発、開発人財の育成、知的財産の蓄積が期待できます。完成度の高い製品の提供はブランド力の強化、最終的には収益力の向上につながると考えています。

Q4　現中計の実現と次期中計に向けてどのような監督助言をされていますか。

A4　現在進行中の第6次中計は、コロナ禍などの影響で、2021年5月に目標値の下方修正を余儀なくされましたが、新規事業分野の開発にも大きな影響を与えました。振り返ると、この対応の議論をより深めるべきだったかとの思いがあります。開発の遅れは、その後の収益計画に大きな影響を与えます。第7次、第8次中期計画の立案に当たっては、財務、非財務目標に対し、何を、何時迄に、どのようにするのか、そのためにどのような施策を講じるのか、丁寧に検討、策定が進められています。この結果、進捗のモニタリング機能を強化し、進捗に大きな遅れが生じる前に有効な対策を講じることにより、実行上のリスクを抑え、企業価値の向上が図られることを期待しています。

山田 浩二（新任）　2023年6月就任 1954年6月21日生まれ

Q1　ご出身のコマツでのご経験や専門性についてお話いただけますか。

A1　1977年に株式会社小松製作所に入社し、大阪工場と本社で20年資材部に勤務しました。調達機能と工務・物流機能の分離や全社集中購買を進めることでバイヤーの専門性を高め、開発や生産部門との連携を強め、戦略的な調達部門への変貌を遂げたことを覚えています。中型油圧ショベルをモデルに開発の同期化P/Jを担当したこともあります。そうした成果が評価され、アメリカの工場や大阪工場の管理部長、粟津工場長を任され、工場管理全般を担当しました。コマツ産機時代には、開発から営業・サービスまでの全ての業務を管掌しました。インドでは合弁会社の解消と自社第2工場の設立準備を行いました。コマツ時代に学び、大切にしている想いとしては、パートナーであるサプライヤーとの協業の大切さと経営トップとしての決断力の重要性です。

Q2　コマツとの共通点があれば教えていただけますか。

A2　共通点としては、両社ともに業界を代表するメーカーである点です。建設機械の部品点数は約3万点、印刷機械は5万点もの部品の集合体です。私が得意とする部品調達における経験が役立ちそうです。また、私が社外取締役のお話をお受けした理由でもあるのですが、印刷機械とコマツ産機が手掛けるプレス機械は加工工程が似ていて、加工物の違いはありますが、コマツ産機での経験が生かせると思ったからです。両社ともに海外売上高比率が高く、グローバル展開を行っている点も共通点です。コマツ時代には、アメリカやインドでの業務を経験しました。私の現地で得た知見が役立てば嬉しいですね。

Q3　KOMORIの取締役会に出席されて、どのような印象を持たれましたか。

A3　第一印象は、皆さん、議題を理解した上で、活発によく発言されるなと思いました。取締役会において、議論が活発で多面的な意見が交わされることは良いことです。ただし、女性の取締役がいない点は残念ですね。もちろん性別に関係なく、公正かつ的確な助言・監督が求められますが、多様性の観点からも女性の登用がのぞまれます。執行役にも女性がいませんので、中途採用を含む長期的な視点での育成・採用方針が求められそうです。また、7月末に開催された執行役も出席する中期経営会議も傍聴しましたが、各部署から実りある内容の説明を聞くことができました。

Q4　KOMORIに対して、どのような課題認識をお持ちで、企業価値向上に向けた役割をお話しください。

A4　既存事業に関しては、従来の既成概念を変える必要があると思います。小森コーポレーションは、歴史があるが故に、旧来からの慣習が残っている印象です。例えば、初めてオフセット印刷機を見たときに、「なぜこんなに大きいのか」との印象を受けました。コマツ産機時代には自動車メーカーからプレス機械のサイズを半分にしろと言われ対応しました。実際に機械を小型化することでお客様の工場の建設コスト低減に大きく貢献しました。また、成長期待の高い分野には優秀な人財を登用し、積極的に投資すべきです。業界トップ企業として、商品力に見合った価格に引き上げることも大事だと思います。値上げに異論を唱えるお客様からは新たな改善要求が提示され、その課題を解決することで新たな価値が生まれると思います。また、活気ある現場づくりにも貢献したいです。

指名報酬諮問委員会委員長インタビュー

Q1　当社の指名報酬諮問委員会がどのように運用されているのか、そして、指名報酬諮問委員会委員長として心掛けている点をお聞かせください。

A1　当社の指名報酬諮問委員会は、取締役のみならず、執行役員の指名・報酬、さらに後継者選定・育成について、その公正性、透明性、客観性を担保すべく、代表取締役及び取締役会への諮問を目的として設置されています。

2022年3月期の指名報酬諮問委員会は11回開催されていますが、委員会開催時に限らず、関連する資料が提供され、取締役、あるいは、後継者・取締役・執行役員に相応しいと考えられる者、さらにそれらの者に与えられたミッションの達成についての評価などの情報が共有されています。

昨年の統合報告書のインタビューでも申し述べましたが、私は、執行を担う経営幹部の方々に、言葉にして説明してもらう、そのような説明の機会を作出することが大切であると考えており、指名報酬諮問委員会委員長としても、取締役の指名や後継者選定について言葉にして説明してもらう、それについて各委員の捉え方、受け止め方を明示してもらう、その上で、積極的な意見交換を行う環境を整える、それが委員長としての役割であると考えています。

現時点でそのような環境が十分に整えられたかと言えば、率直に言って、道半ばと申し上げざるを得ませんが、今後さらなる試行錯誤を重ね、より適切な諮問を行える委員会運営を実現したいと考えています。

写真は、指名報酬諮問委員会委員長 亀山

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)

所有する当社株式数:普通株式1,068,573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)

所有する当社株式数:普通株式82,245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)
2013年6月　当社社外取締役(現任)
2012年10月　株式会社東光高岳社外取締役
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)
2022年4月　同大学工学部副学部長同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)

所有する当社株式数:普通株式 0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ビー.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ビー.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
2020年2月　取締役兼常務執行役員営業統括本部長兼DPS事業推進本部長
2022年2月　取締役兼常務執行役員欧州事業統括本部長
2022年7月　取締役兼専務執行役員欧州事業統括本部長(現任)

所有する当社株式数:普通株式22,100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本部長
　　(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)
2022年7月　取締役兼専務執行役員経営企画室長兼人事総務本部管掌(現任)

所有する当社株式数:普通株式15,000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(現任)

所有する当社株式数:普通株式 0株

山田 浩二
取締役

1954年6月21日生
1977年4月　株式会社小松製作所入社
1996年8月　コマツアメリカ株式会社チャタヌガ工場管理部長
1999年4月　株式会社小松製作所生産本部大阪工場管理部長
2002年4月　同社生産本部粟津工場長
2004年4月　同社執行役員
2005年4月　同社産機事業本部長兼コマツ産機株式会社代表取締役社長
2009年2月　同社インド総代表
2009年4月　コマツインディア有限会社社長
2010年4月　株式会社小松製作所常務執行役員
2013年6月　同社常勤監査役
2018年5月　株式会社内村特別顧問(現任)
2023年6月　当社社外取締役(現任)

所有する当社株式数:普通株式 0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
2022年7月　取締役兼常務執行役員つくばプラント長兼つくば工場長
2023年3月　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(現任)

所有する当社株式数:普通株式19,700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
2023年4月　取締役兼上席執行役員DPS事業推進本部長兼技術
　　統括部長(現任)

所有する当社株式数:普通株式1,000株

橋本 巌
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
2022年6月　取締役兼執行役員管理本部長
2023年4月　取締役兼上席執行役員管理本部長(現任)

所有する当社株式数:普通株式 300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)
2021年6月　株式会社JCU社外取締役(現任)

所有する当社株式数: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
　　(最終名称みすず監査法人)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)

所有する当社株式数:普通株式 0株