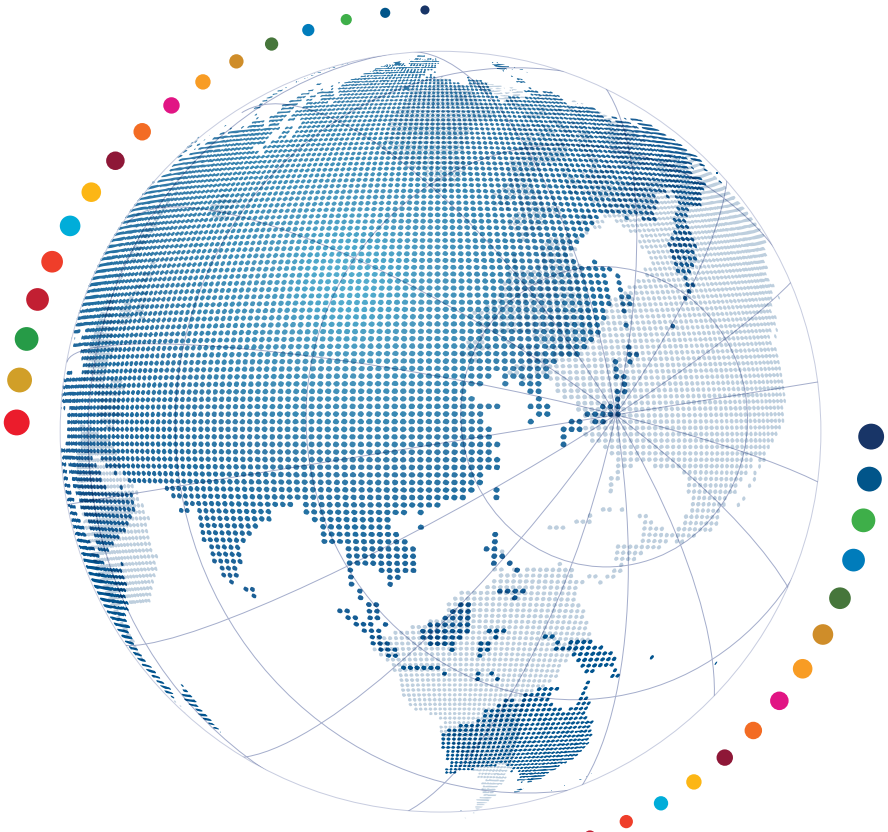
KOMORI CORPORATION

INTEGRATED REPORT

2023



Beyond Expectations

Komori's 100th Anniversary

KOMORI

創立100周年のご挨拶

当社は、この30年以上に亘って
「顧客感動企業の実現」を
経営理念に掲げて活動してまいりました。

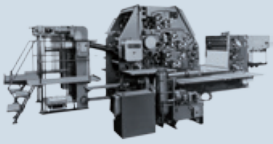
本年100周年を迎え、
この度、経営理念を
「感動企業の実現」に改定しました。
これからも「感動」の創造を通して
「社会の公器」としての責任を
全うしたいと考えております。

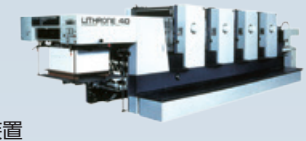
代表取締役社長 兼
最高経営責任者(CEO)
持田 訓

取締役会長
小森 善治

— KOMORI 100年の歩み —

製造	販売	年代 スローガン	技術
	創業	1923 創業期	●1923年 石版手引き印刷機 ●1928年 手差オフセット印刷機
●1967年 取手工場竣工 ●1978年 関宿工場竣工	●1956年 全自動高速オフセット機を北米に初輸出 ●1956年 海外の印刷機材展に初出展(シカゴ)	1950 成長期	●1957年 4色オフセット印刷機「UM-4C」 ●1958年 日本初の紙幣印刷機 ●1969年 オフセット枚葉印刷機「スプリント」
●1986年 小森マシナリー竣工(山形) ●2009年 取手・関宿工場をつくばプラントに集約	●1982年 米国にコモリアメリカ設立 ●1988年 オランダにコモリヨーロッパ設立 ●1998年 香港に現地法人設立	1980 飛躍期 1990 21世紀の印刷文化を創る	●1981年 オフセット枚葉印刷機「リスロン40」 ●1990年 完全自動版交換装置「APC」 ●2005年 A横倍判オフセット輪転機「System 38」
●2012年 中国南通市に製造拠点 ●2022年 グローバルパーツセンター開設	●2014年 セリア買収 ●2018年 インドに現地法人設立 ●2019年 中国現地法人拡充 ●2020年 MBO買収	2010 変革期 1993 顧客感動企業 2023 感動企業	●2012年 PE向けグラビアオフセット機「PEPIO」 ●2015年 デジタルインクジェット印刷機「インプレミア IS29」 ●2020年 協働ロボット「MBO CoBo-stack」
	100TH 創業100周年	2023	





感動企業の実現

当社の経営理念である「顧客感動企業の実現」は
国内外のグループ企業にも浸透し、
特に**「感動=Beyond Expectations」**は
共感を持って海外社員にも迎え入れられました。
「感動」は、年代と性別、人種を超えて「人の心」に響く言葉なのです。

当社の目的は、「感動」の創造を基に、これからの100年も「人間性・社会性・経済性」を
追及していくことを考え、ビジネスの目的である顧客創造だけでなく、
更に広く**社員とパートナー（協力企業）**を加えることにしました。

なぜなら、顧客の生の声を聴き、顧客期待を一歩超えるためには、
聴き手である従業員と協力企業をはじめとするパートナーに感動がなければ成り立たないのです。
この様な経緯からこの度、経営理念を**「感動企業の実現」**に改定しました。
この改定により

①. 顧客感動を創造する知覚品質管理とソリューション提案の実現

②. 社員に感動を与える小森流働き方改革と多様な人財活用の実現

③. 協力企業様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

の3つの活動を着実に実行してまいります。

感動
Kando
Beyond Expectations
KOMORI

CONTENTS

創立100周年のご挨拶 01
KOMORI100年の歩み 02
KOMORIグループの企業理念 03
KOMORIの価値創造
CEOメッセージ 05
パーパス 15
パーパス座談会 17
プリントテクノロジーに関するKOMORIの技術 21
価値創造プロセス 23
KOMORIの事業戦略
マテリアリティ 25
第6次中期経営計画の進捗 27
パーパスに基づく長期ビジョン 29
財務担当役員メッセージ 35
セグメントハイライト 37
価値創造ストーリー 39
KOMORIのサステナビリティ
持続可能な環境・社会の実現 43
人的資本の強化 51
ステークホルダーとのパートナーシップ 55
経営の透明性とガバナンス強化 56
社外取締役及び指名報酬委員会委員長インタビュー 61
役員紹介 65
データ編
財務・非財務ハイライト 67
過去10年間の財務指標推移 69
2023年3月期実績と2024年3月期事業環境 71
過去2年間の財務諸表 73
株式・株価情報 76
会社概要と拠点一覧 77
子会社要覧 78

小森コーポレーション 統合報告書2023について

[編集方針] 小森コーポレーション 統合報告書2023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、IFRS財団の「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

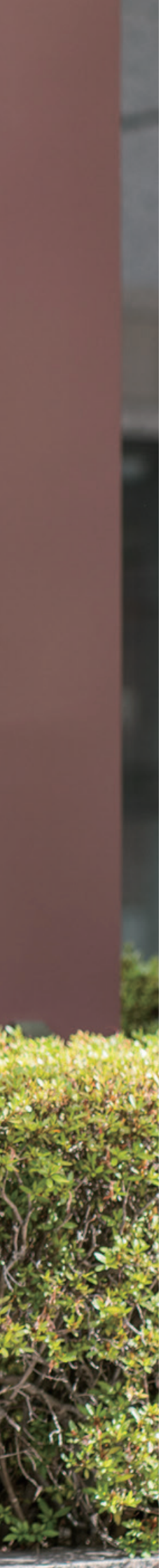
[報告期間] 2023年3月期(2022年4月～2023年3月)を主たる報告対象期間としていますが、当該期間以前もしくは以後の情報も含まれます。

[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] 2023年10月23日

[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。

株式会社 小森コーポレーション



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。

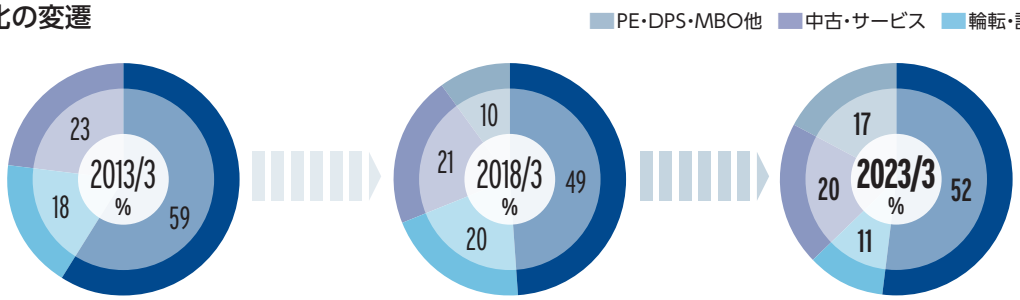
100周年の節目にあたり、経営理念の改定、パーパスの制定ならびに事業部制の導入により、再創業の意志を込めて新たな気持ちで経営を行うこととしました。

代表取締役社長兼CEO

「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	価値創造への取り組み
多様なアプリケーション	ソリューションビジネスの推進
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	スマートファクトリーの構築
	オープンイノベーション
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)	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。

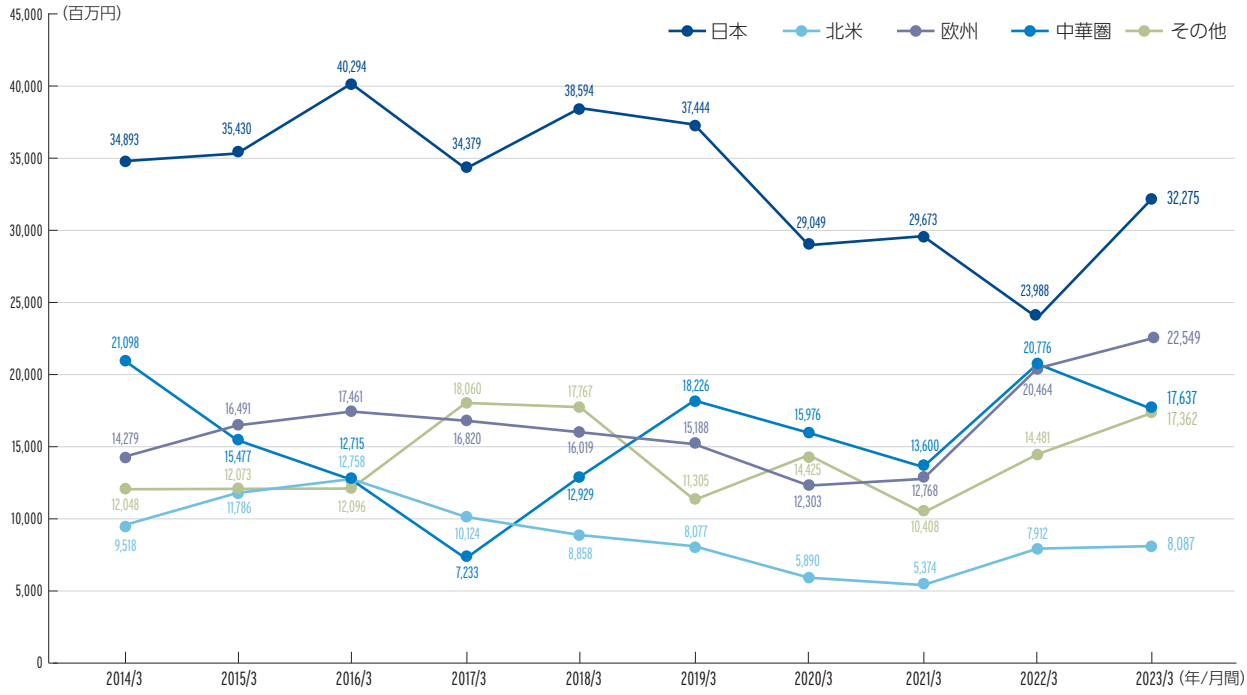
北米は、旺盛なDM(ダイレクトメール)市場でデジタル印刷機の需要増加が見込まれ、加えてデジタルマーケティングの飽和から紙への回帰も窺えております。大型ワンパス機の拡販、MBOアメリカ社との販売シナジー発揮、DPS及びPE事業の拡大を推進します。

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。

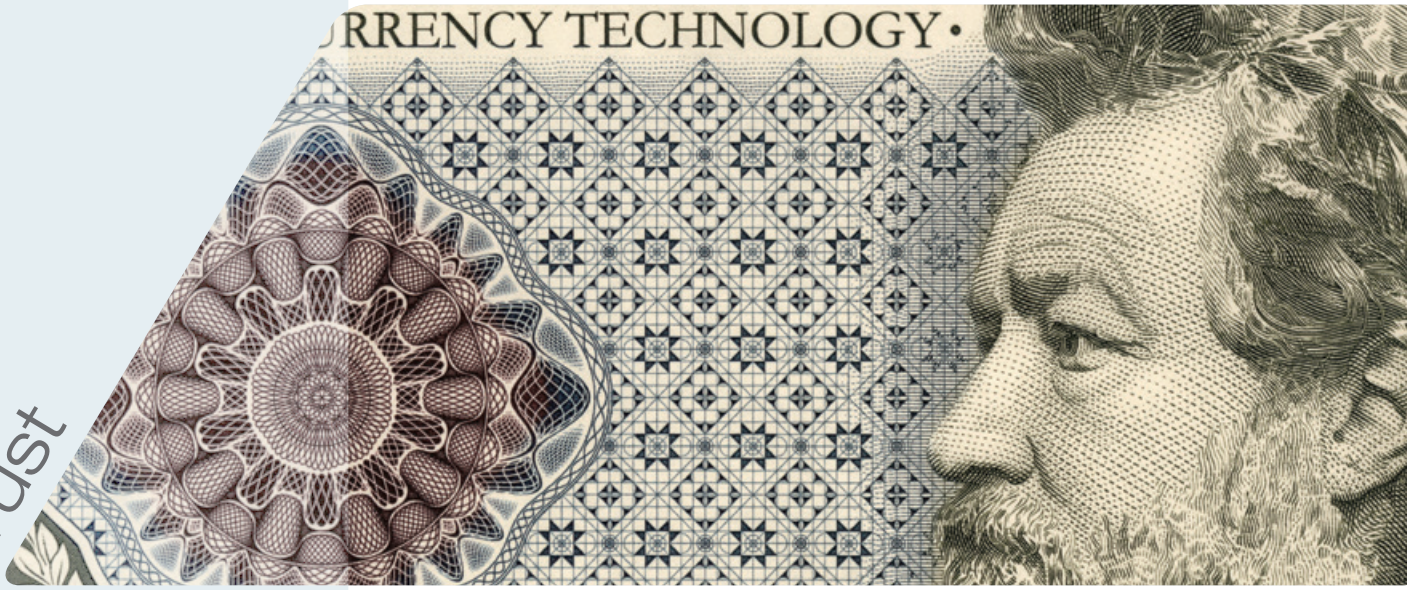
KOMORIはこれからも印刷機械システムメーカーとして培ってきた様々な技術”プリントテクノロジー”を軸として、印刷機械以外の領域でも社会の支えとなり、期待を一歩超える付加価値”感動”を提供してまいります。

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。

Education

Culture

Trust



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

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。

つくばプラント 佐藤
ブランド推進本部 植村

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。

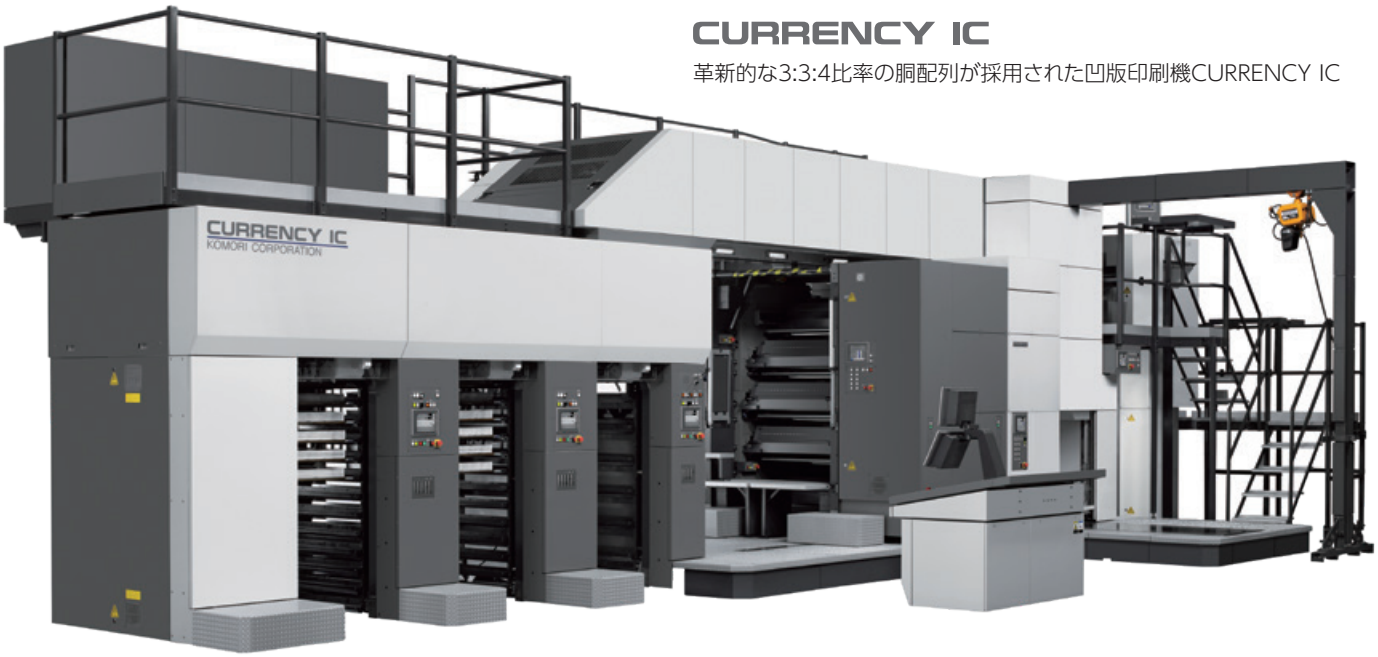
プリントテクノロジーの可能性

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

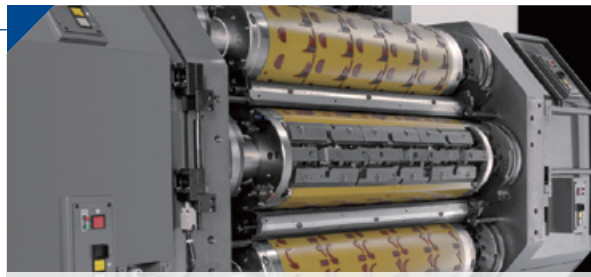
KOMORIは、CURRENCY LCのように色数を上下4/4、5/5、6/6色の多色構成が選べる柔軟なデザインのオフセット印刷機を提供しています。

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。**

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

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。

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	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（▶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%	•環境への貢献 •労働力不足への対応

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。

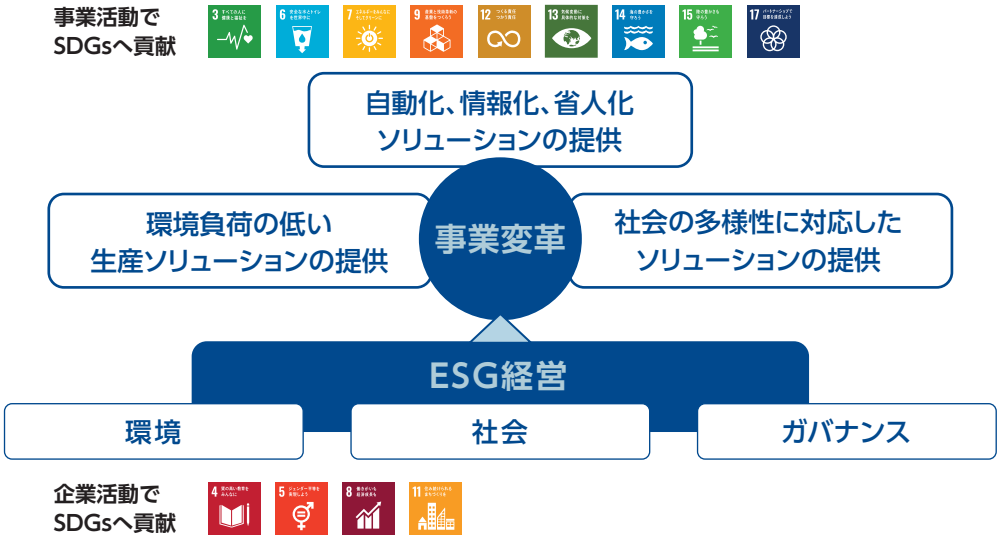
① **「環境破壊・廃棄物問題」**
② **「脱炭素化」**
③ **「デジタル化加速が生み出す社会インフラの変化」**
④ **「グローバル社会の複雑化と多様化」**

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_2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流働き方改革」を推進。 ・人財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 事業目標を明確にして具体的な施策を打つ対象事業

- 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
- 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
- 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
- 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

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

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、販売強化に取り組みます。市場では生産性向上のニーズが高まっておりますので、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異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みます。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。

MBO CoBo-Stack + MBO A80 + MBO K8RS

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 35SZ

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。

	第6次中期経営計画			
数値目標	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。

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

長期ビジョン
KOMORI 2030

第6次中期経営計画 (2019/04-2024/03)	第7次中期経営計画 (2024/04-2027/03)	第8次中期経営計画 (2027/04-2030/03)
74期～78期	79期～81期	82期～84期

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点を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

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

KOMORIの役割

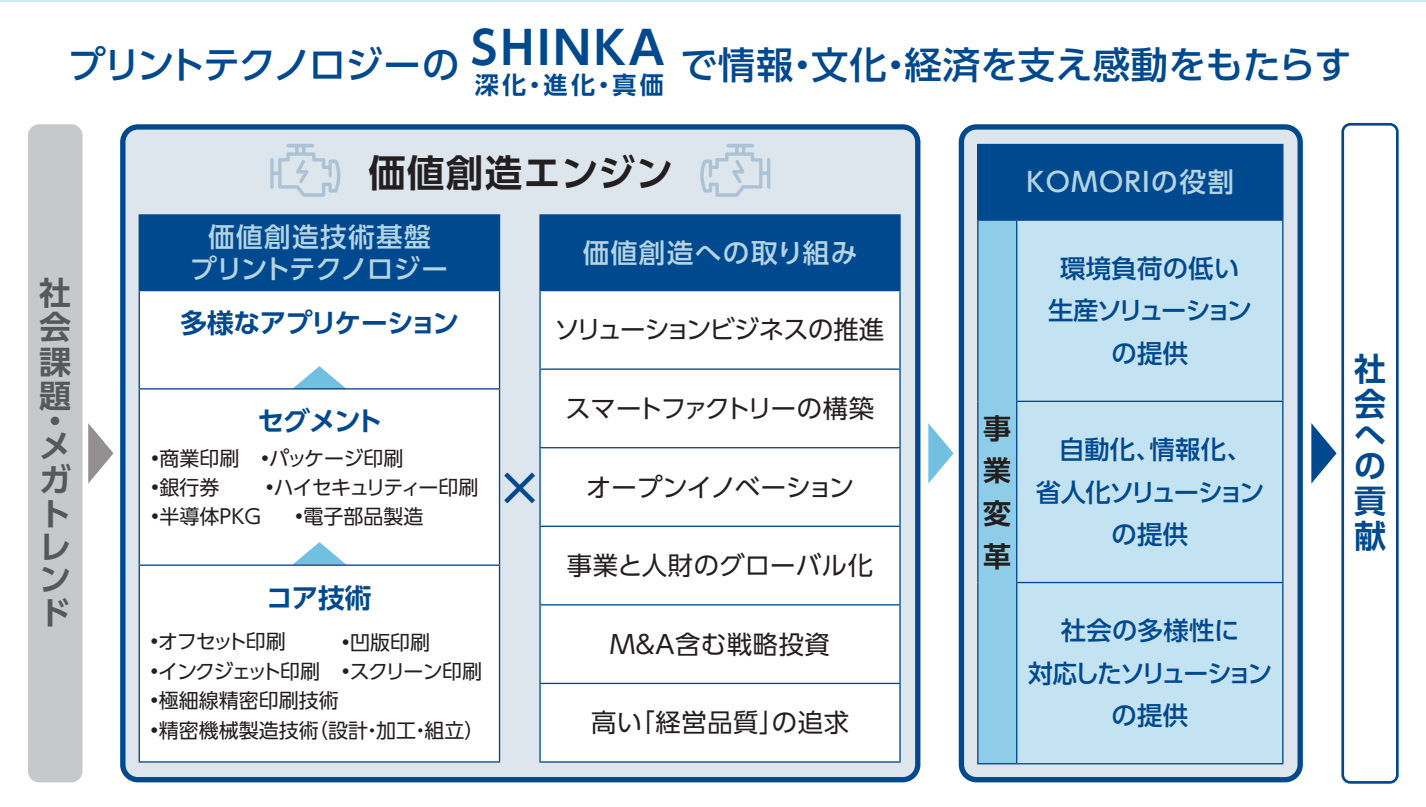
社会課題・メガトレンドに対するKOMORIの役割を実現する為には「価値創造エンジン」が必要であると考えています。「プリントテクノロジー」と「価値創造への全社を挙げた取組」の相乗効果によって、この「価値創造エンジン」を生み出す事ができると考えています。

「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」



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。

社会課題/メガトレンド	スマートファクトリー実現のための プリントテクノロジーの進化/深化		プリントテクノロジーの革新 によるソリューションの提供
	価値創造基盤 プリントテクノロジー	価値創造への 取り組み	事業変革
・環境破壊 ・脱炭素化 ・廃棄物	パッケージ印刷/商業印刷 出版印刷ノウハウ	ソリューションビジネスの進化	**環境負荷の軽減** ・軽量化設計、省エネルギー、省資源 ・環境負荷物質の排出を低減する印刷技術
・エネルギーコストUP ・原材料コストUP	印刷全工程の技術・工程管理・品質管理ノウハウ	スマートファクトリー構想の深化	**自動化・省人化技術** ・工程をまたがった工場全体の最適化 ・ロボット、AI活用、品質管理装置
・デジタル化加速による社会インフラの変化	コア技術 精密機械製造技術 （設計・加工・組立）	KGCのオープンイノベーション拠点化	
・グローバル社会 ・複雑化 ・多様性	グローバル品質管理	アジア市場の展開強化 事業と人財の グローバル化	**環境負荷の軽減** ・操作性・メンテナス性向上 ・人財トレーニング

「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
証印事業本部長
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、人や国の不平など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組合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。

アイデンティティーに関わる課題

国
偽造銀行券の流通
自国で銀行券印刷ができない

企業
偽造品の流通
独自技術の毀損

個人
個人情報の改ざん
不平等な労働環境

セキュリティープリントテクノロジーの進化

価値創造基盤 セキュリティープリントテクノロジー	価値創造への取り組み
・極細線印刷 ・凹版印刷 ・番号印刷	ソリューションビジネスの進化
・プロセスコンビネーション技術	差別化提案での入札
・高精度見当技術	KGC-Sにおける次世代技術開発
・インライン印刷品質検査技術 ・特殊原反印刷品質検査技術	多様性に対応した商品開発

プリントテクノロジーの革新によるソリューションの提供

銀行券印刷ソリューションの提供

- 銀行券製造の生産性向上
- 偽造防止技術
- LTV※1の最大化
- TCO※2の最小化
- SDGsへの貢献（人・国の平等）

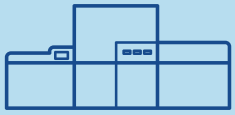
ハイセキュリティー印刷ソリューションの提供

- 印刷品質検査技術によるセキュリティー印刷の信頼性向上
- デジタル印刷技術とセキュリティー印刷技術を掛け合わせた新技術開発

※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事業推進本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。

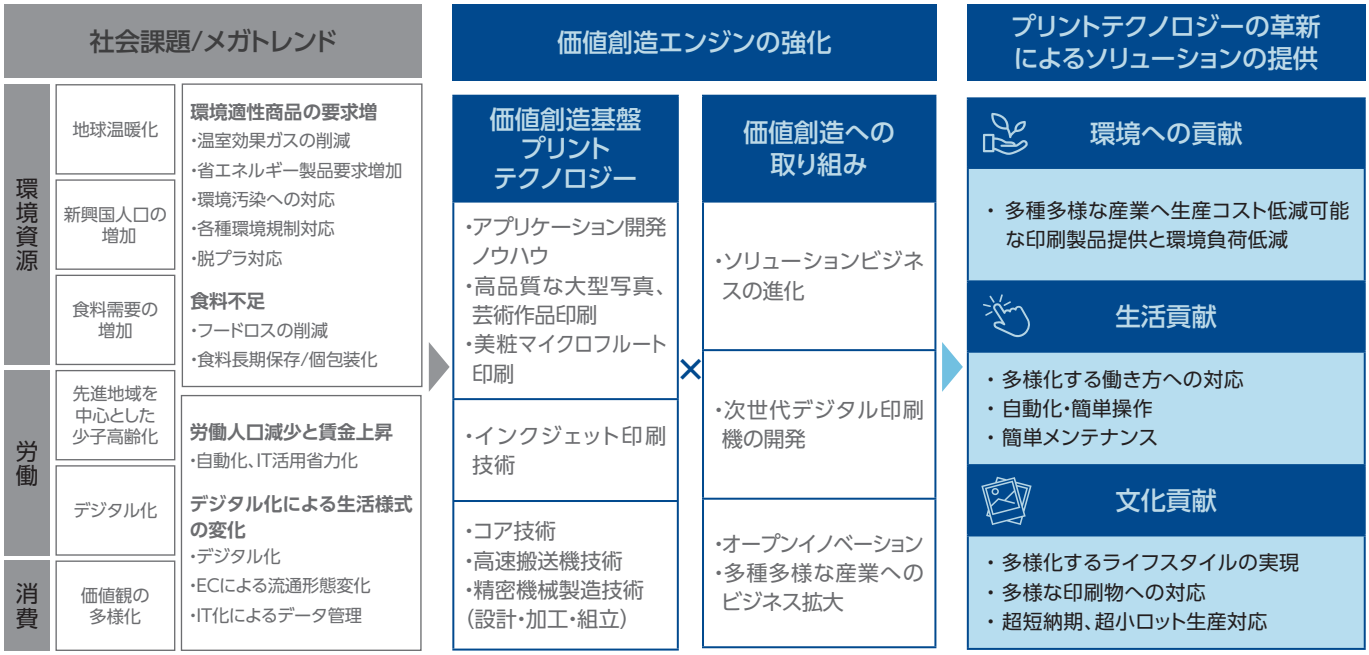
環境問題が深刻化する中で大量生産、大量消費の時代が終わり、必要な時に必要な量だけを生産するニーズやCO_2排出削減も求められています。また新興国で進む人口増加による食糧不足からフードロスの削減のための個包装化などのトレンドが生まれています。一方で先進国では労働人口の減少を背景に、少ない人員あるいは無人でも生産できるシステムが求められています。さらにデジタル化による消費行動の変化からEC拡大への対応やITによるデータ管理などの要求もあります。

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_2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・簡単メンテメン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ー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。

PE関連製造における課題/メガトレンド

- EVの普及加速
- 脱炭素化
- 半導体/MLCC需要拡大
- 廃棄物削減
- 環境負荷低減
- 労働力不足
- 自動化/IoT化

価値創造エンジンの強化

価値創造基盤 プリントテクノロジー

電子部品製造技術
・MLCCロールtoロール製造
・ギャップレス位置合わせ

充填印刷技術
・半導体パッケージ製造
・インターポーザー充填

微細配線技術
・半導体パッケージ製造
・高精度・微細配線
バンプ形成

×

価値創造への取り組み

・PE要素技術開発センターの設置によるオープンイノベーション

・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

・プリントテクノロジーによるPE領域向けの印刷・塗布製造工法のSHINKA(進化・深化・真価)

プリントテクノロジーの革新によるソリューションの提供

環境への貢献
・環境負荷の低いプリントテクノロジーを活用した製造業改革

生活貢献
・脱炭素社会における製造業の生産性向上

文化貢献
・高度情報化社会を支える製造業の技術提供

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 巌

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。

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%)

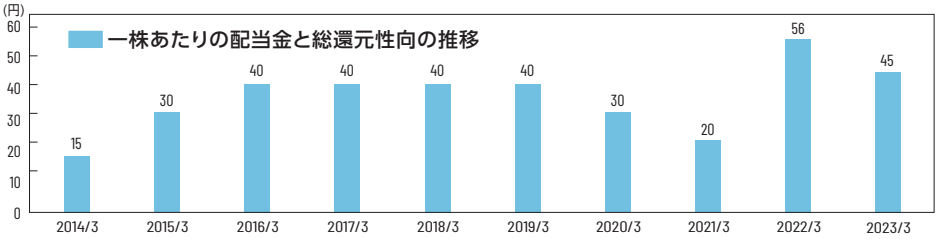
≫

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%)

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が、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与しましたが、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。



	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3
総還元性向 (%)	6.8	24.6	38	1138.2	75.7	163.1	-	-	66.4※1	69.3※1

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

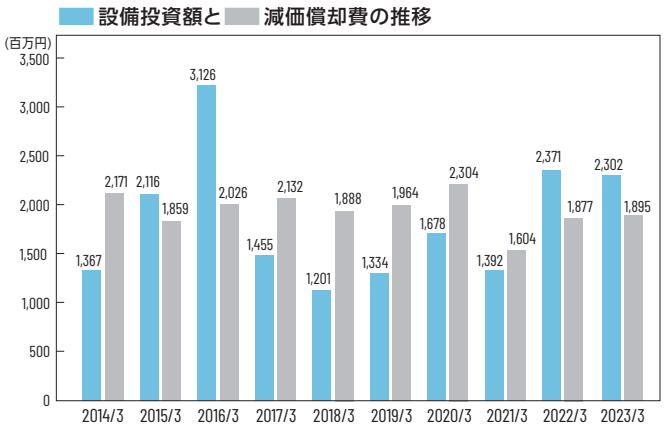
第6次中計で5年間のキャッシュ・アロケーションは、キャッシュインが約320億円(うち営業CFが約280億円)に対して、キャッシュアウトは設備投資に約100億円、株主還元に約150億円、M&Aなどそれ以外に約70億円となる見込みです。設備投資は今期にSDGs関連やPEの研究棟などで47億円を計画していますが、2020年3月期～2021年3月期に低水準であったのが響いています。総資産の圧縮が資本政策の中心となり、具体的な投資は増加しませんでした。M&AはドイツMBO社や中国とインド販売会社の子会社化を行いましたが、金額的に大きくなりませんでした。自社株買いを含めて、株主還元がキャッシュアウトの約半分を占めるのが第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。

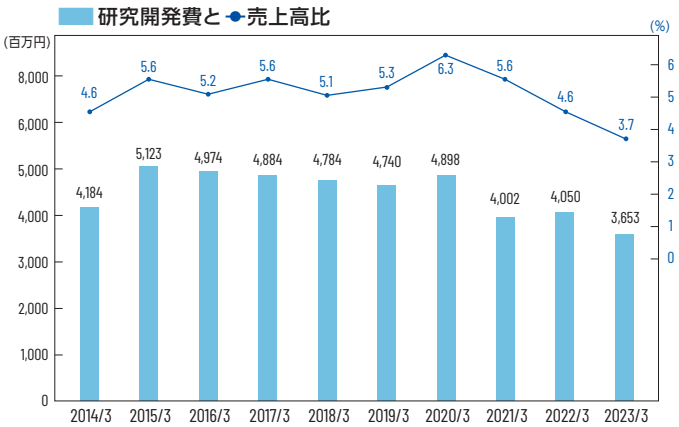
第7次中期経営計画の財務・資本政策の方向性

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。M&Aは将来のシナジー効果やリターンを見極めたうえでの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。





PESP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PESP事業の拡大が引き続き重要です。PESP事業は2023年3月期に売上高の30%を占めましたが、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PESP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PESP事業を伸ばすチャンスは大きいと見ています。（▶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。

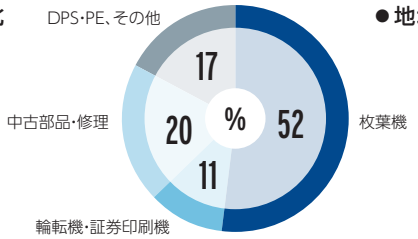
KOMORIの企業価値はオフセット印刷機中心の業態で成熟企業のイメージが強く、PR不足の面もあり、現在のPBRに見る通り相対的に低位な株価指標に現れていると認識しています。今後は投資家の皆様に、将来の収益拡大を期待させるストーリーを提示する必要が有り、パーパスを踏まえて、長期ビジョン2030に掲げたようにプリントテクノロジーの3つのSHINKAで事業変革を果たすことが重要です。企業価値向上には成長期待を高めて、「感動企業の実現」、マルチステークホルダーとの協創が欠かせません。

セグメントハイライト

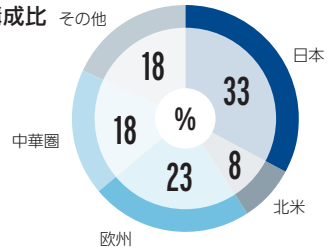
2023年3月期は主力の枚葉機事業が連結売上高の52%、輪転機・証券印刷機事業が11%、中古部品・修理事業が20%、DPS・PE・その他事業が17%を占めました。地域別では日本が33%、北米が8%、欧州が23%、中華圏が18%、その他が18%を占めました。

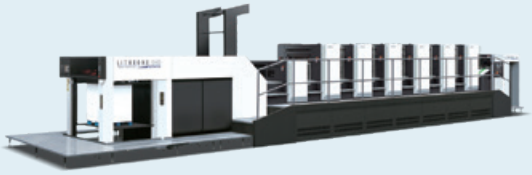
枚葉機事業 (オフセット枚葉印刷機)	オフセット印刷とは、現在の主流である平板を用いた印刷方式で、版に付けたインキを一度ブランケットに転写(オフ)し、さらに紙に押し当てて印刷(セット)する印刷手法です。枚葉機では断裁されたシート状の紙を使用します。高精度で高品質かつ高速稼働が可能なため、カタログやポスターなどの商業用印刷物やパッケージ印刷などに用いられています。KOMORIの印刷機では最大840×1,150mmまでの印刷が可能です。インキには油性やUVなど様々な種類があり、シアン、マゼンダ、イエロー、ブラックの4色に加え、特色や金銀を使用した多色印刷にも対応できます。市場の7割程度はオフセット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

●セグメント別売上高構成比



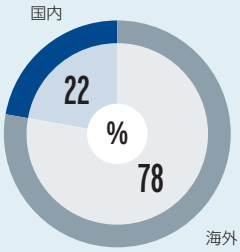
●地域別売上高構成比



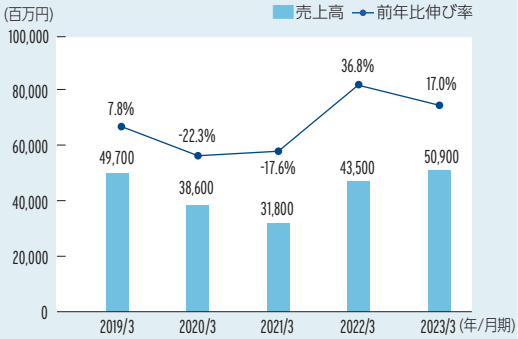


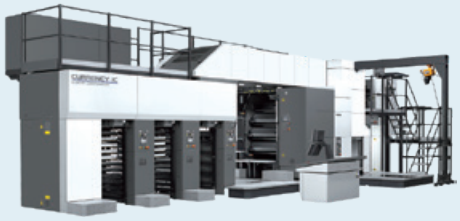
リスロンG40 アドバンス
菊全判オフセット枚葉印刷機

●海外売上高構成



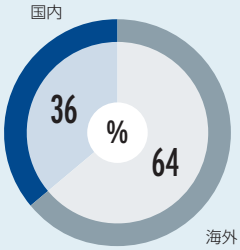
●売上高と前期比伸び率



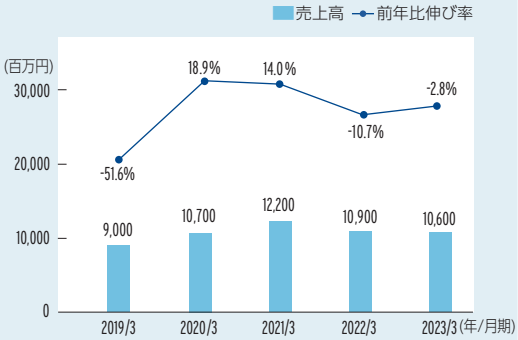


CURRENCY IC
マルチカラー凹版印刷機

●海外売上高構成



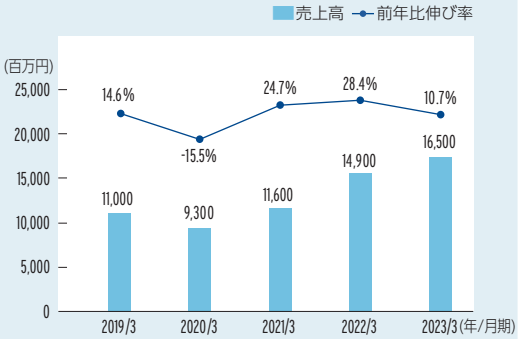
●売上高と前期比伸び率



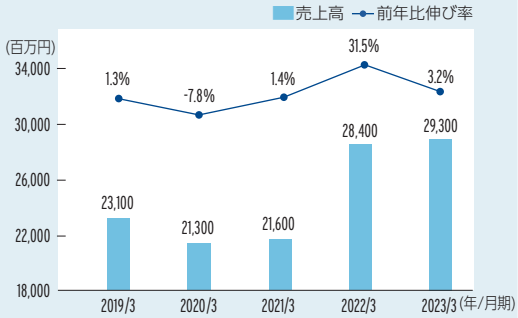
インプレミア NS40
40-inch Sheetfed Nanographic Printing® System

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



●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

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

事業のグローバル展開

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** デジタル印刷技術
- **PE事業** 電子部品（基盤接合）、半導体へ
- **MBO事業** インダストリー 4.0

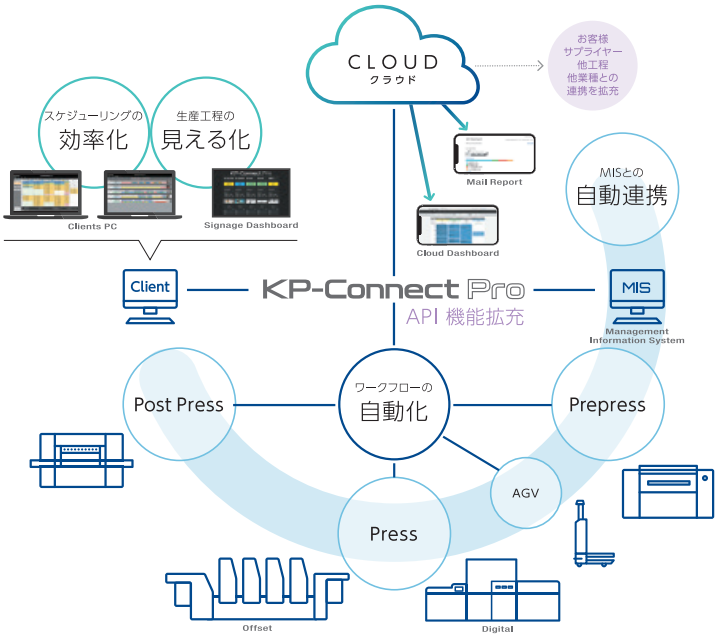
KGCスマートファクトリー化に向けた企業連携強化

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想定です。

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、自動化及び整流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

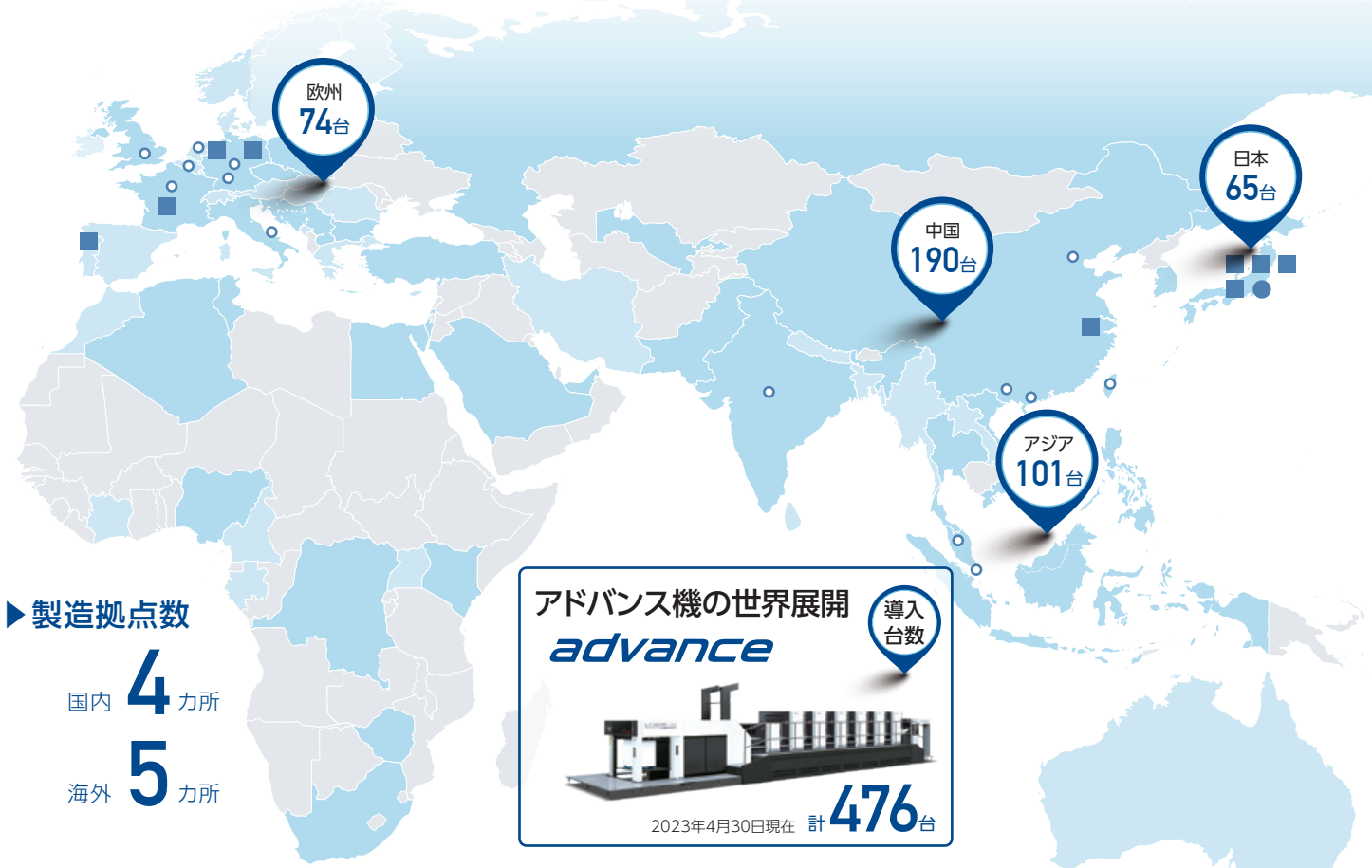
価値創造への取り組み					
ソリューション ビジネスの推進	スマート ファクトリーの構築	オープン イノベーション	事業と人財の グローバル化	M&A含む 戦略投資	高い「経営品質」 の追求

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、その他にもモジュラー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充分に受け入れられ、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

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行きます。

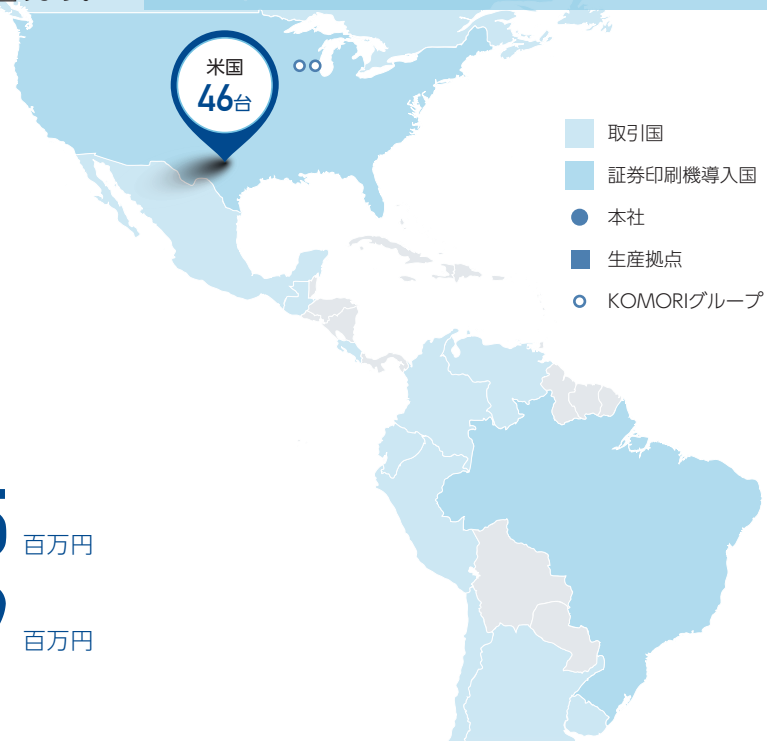
今後は、スマート・カラーなどのKOMORI独自の付加価値の高い破壊的なイノベーションを実現し、印刷業界および社会に貢献できるようチャレンジして行きたいと考えています

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

※2023年商談中の国を含む

約 **90** カ国

▶販売拠点数

※MBO社除く

国内 **14** カ所

海外 **74** カ所

▶地域別売上高

国内 **32,275** 百万円

海外 **65,639** 百万円

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・両面ワンパ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」するソフトウエアKP-コネクトの関心も高く、販売活動を活発化させています。

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
米州事業統括本部長
久保寺 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。

当社はワンパ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、ワンパ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。

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	
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
	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
	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
	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
	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
	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
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
	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

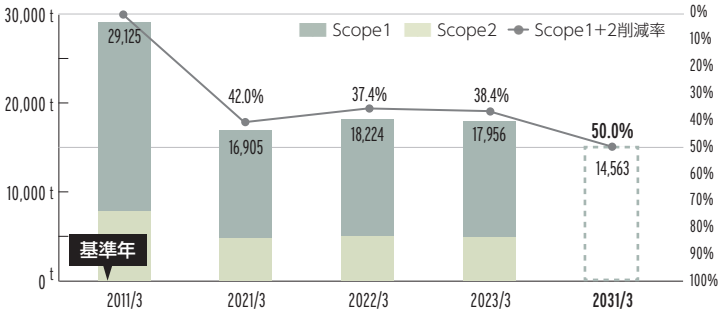
【評価指標】
・ 2022年3月期の営業利益実績に対しての影響がある（考えられる）項目に対して以下の基準で定量的な評価を実施しております。
⇒大:5%以上、中:1%以上～5%未満、小:1%未満
・ 定量的な評価を行っていない影響については、定性的な考察を踏まえて評価し、定性的な評価は「グレー」で表示しております。

評価				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
4℃シナリオ		1.5℃シナリオ		
リスク	機会	リスク	機会	
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
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
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
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
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
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
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
大	小	中	小	• 省エネ性能の高い空調設備の導入

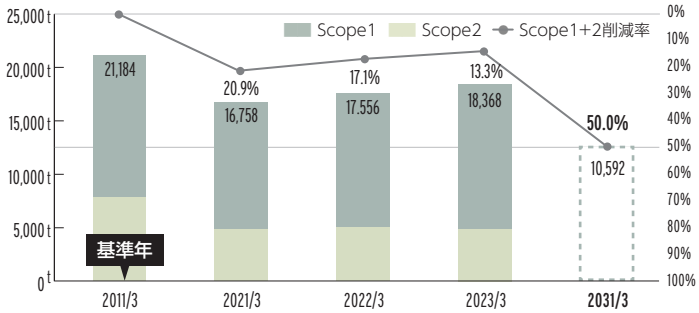
指標と目標

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

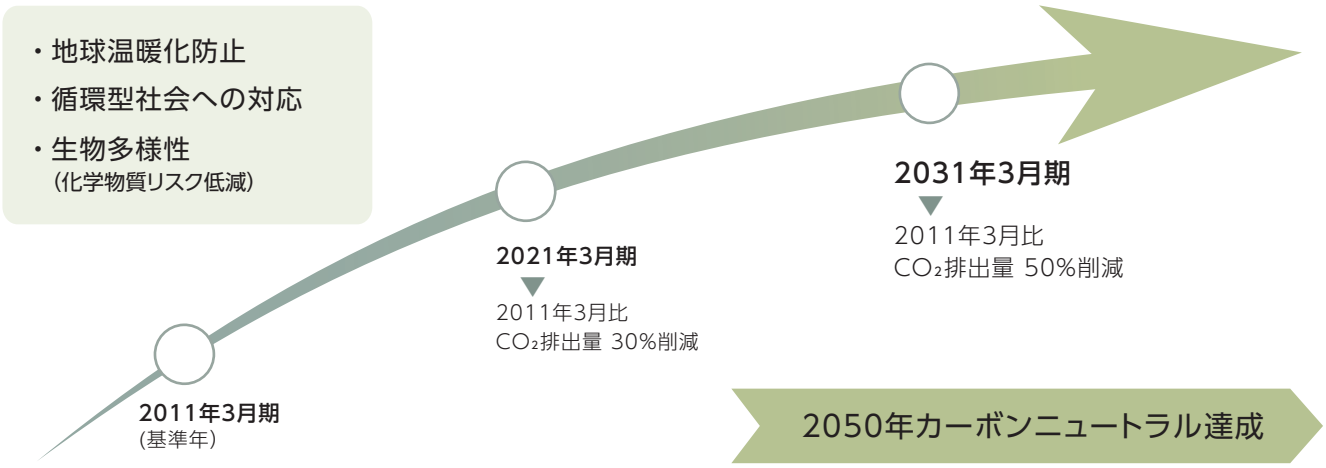
サービス修理部品　5.0トン

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。

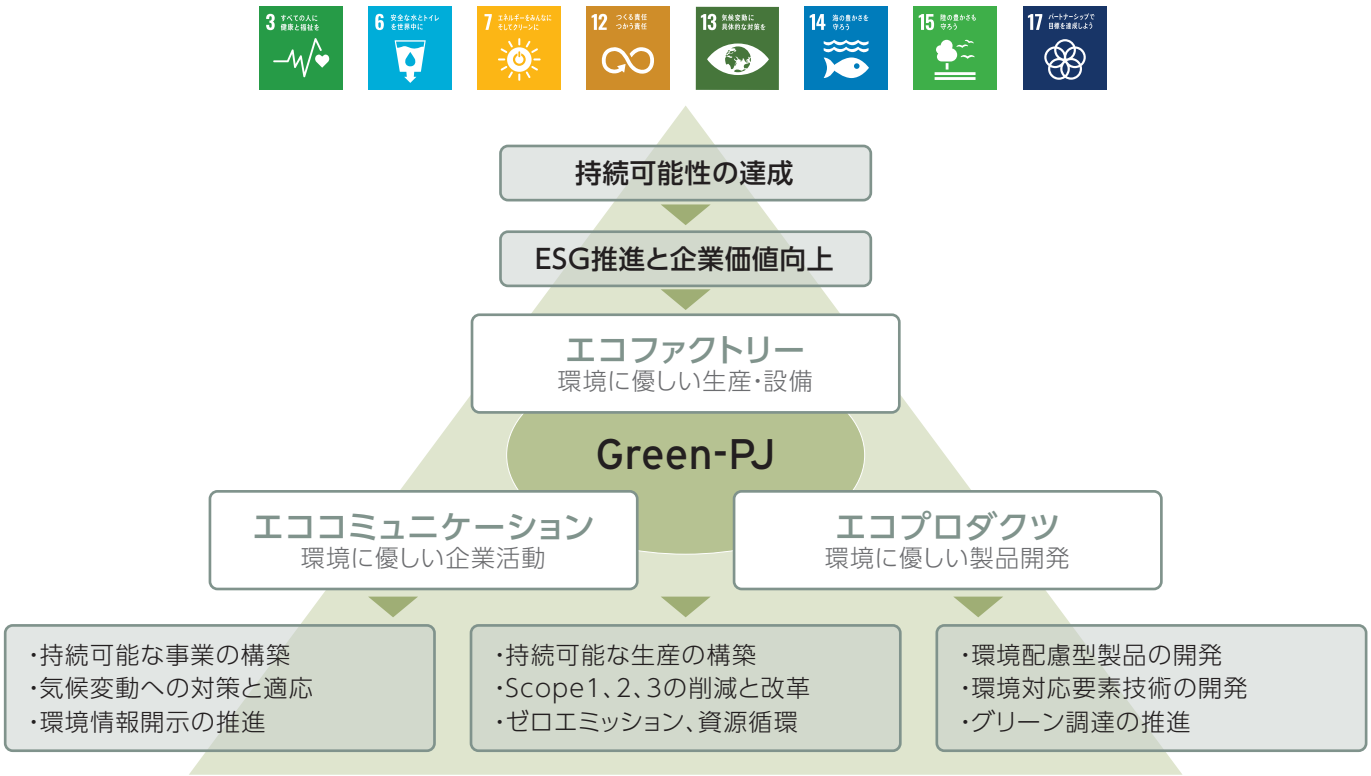
- CO_2排出量(Scope1+2): 2011年3月期比で2031年3月期に50%減
- 廃棄物:2031年3月期までに自社および国内グループ企業の産廃ゼロエミッションの達成

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。



KOMORIグリーンプロジェクト

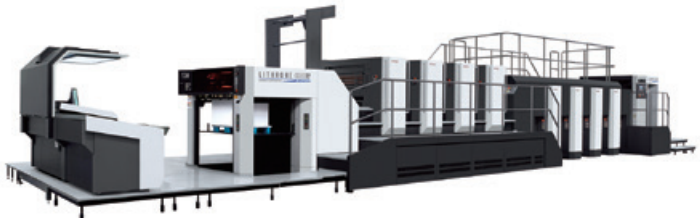
KOMORIはグループを横断した環境専門のプロジェクト"Green-PJ"を組織し、ESG経営の推進に沿い、「エコプロダクツ」「エコファクトリー」「エココミュニケーション」という3つの指針の下、環境面全般に対する活動を継続しております。



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）

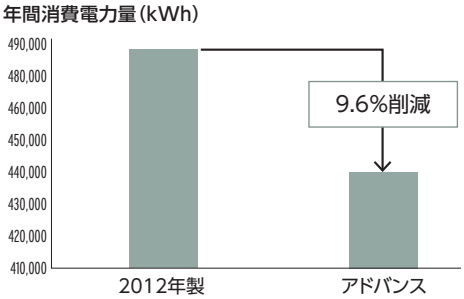
世界最高クラスのROI（投資収益率）を提供するアドバンスシリーズは、高速印刷や準備時間の短縮などによる生産性・収益性の改善に大きく寄与します。また、効率化による消費電力の抑制や品質安定による損紙削減により、CO_2排出量削減に貢献します。その中でも薄紙から厚紙までワンパス両面印刷を行うリスロンGX40RPアドバンスは、圧倒的な生産性を実現するとともに、環境への配慮に注力した印刷機です。開発時と比べ最高印刷速度を上げたにもかかわらず、消費電力およびライフサイクルにおけるCO_2排出量を削減しました。



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

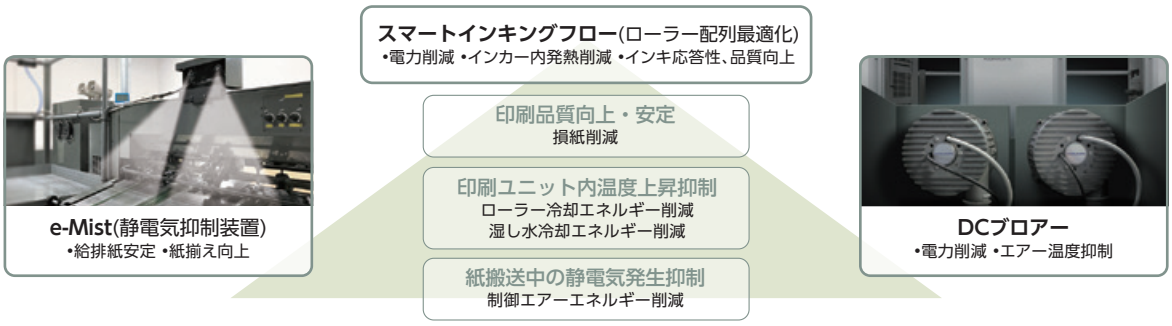
主な搭載仕様：
- パラレルメイクレディ
- ローラー配列最適化
- DCブロアー
- H-UV L(LED)



※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。

※2022年度温室効果ガス排出量算定用全国平均係数

つくばプラント工場高天井LED照明

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。

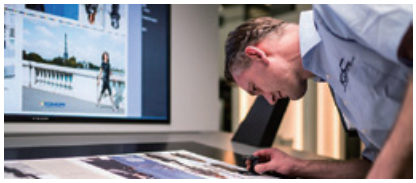
Demonstration Center

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。

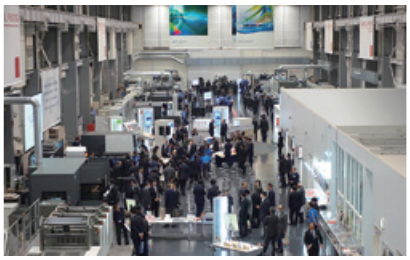
Printing R&D Center



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』

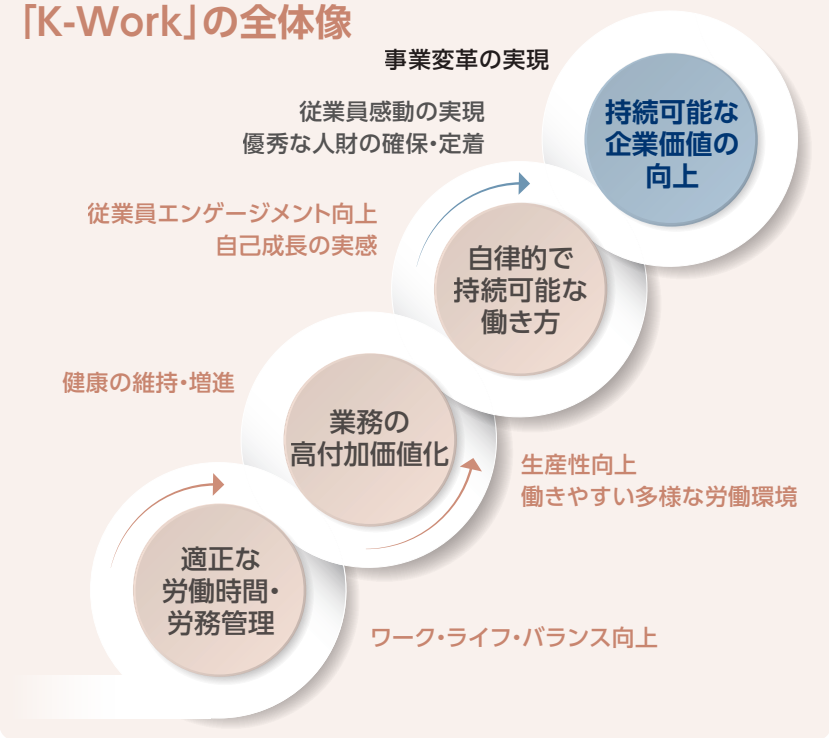
小森マシナリーでは、「ぬかのめ桜街道」と呼ばれる桜並木を保全する『ぬかのめ桜会』にボランティアを募り、7月～9月3回の作業に参加し、下草刈りや剪定・施肥、害虫防除などを行いました。

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。

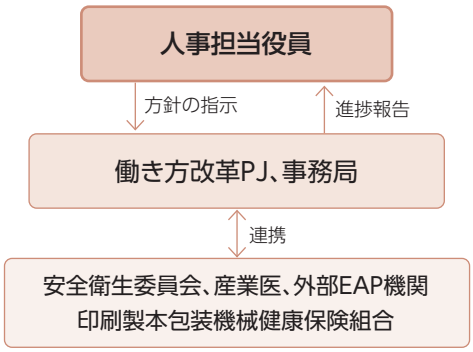
フリーアドレス導入により、部門間の距離が縮まり、活発な意見交換や業務の調整が可能となったほか、職場内の雰囲気が明るくなり、各従業員のモチベーション向上にも繋がりました。また、コミュニケーションが取りやすくなり、何かあればすぐに集まり、気軽に相談や打ち合わせができるため、意思決定のスピードが格段に上がりました。セリアコーポレーションの取り組みを先行事例として、今後、グループ本体のフリーアドレス化を計画しております。

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。

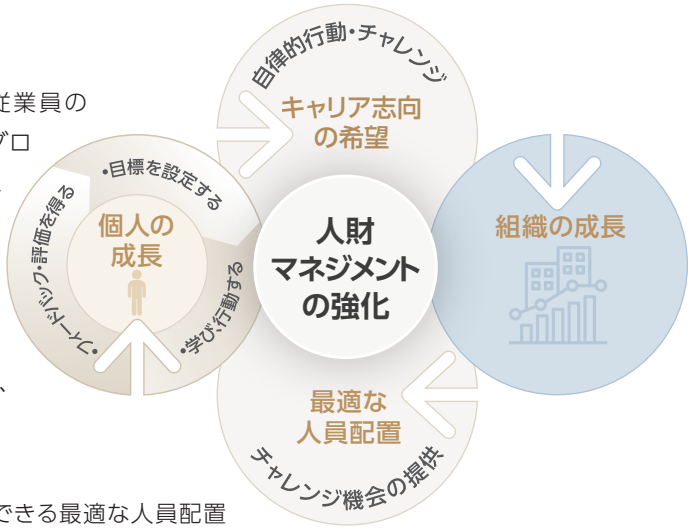
SMART LIFE PROJECTは、「健康寿命をのばそう。」をスローガンに、国民全体が人生の最後まで元気に健康で楽しく毎日が送れることを目標とした厚生労働省の国民運動です。運動、食生活、禁煙の3分野を中心に、アクションの呼びかけを行っています。KOMORIでは、社内ポータルにおいて、健康に関する様々な情報を発信し、従業員への啓蒙活動を行っています。

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。

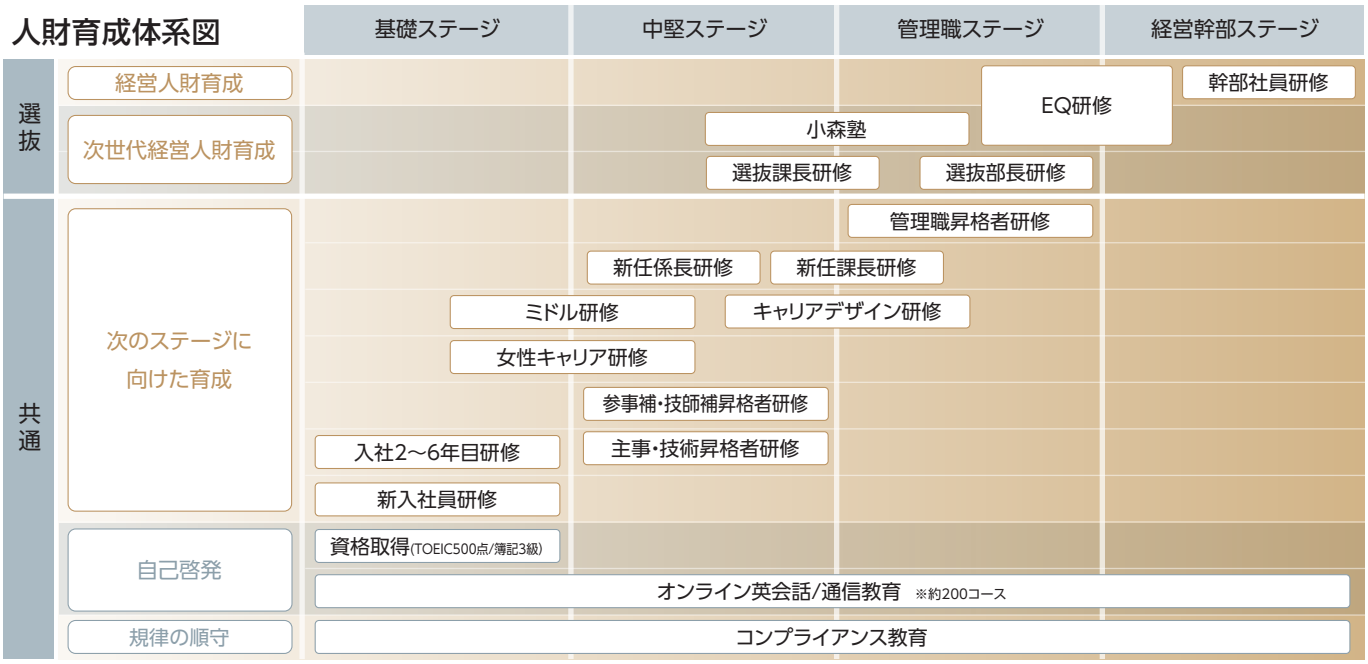
そのため、KOMORIではグローバル人財を「海外事業化戦略を現地スタッフと共に企画し達成できる人財」と定義し、主に「異文化適応力」「経営管理知識」の強化を目的とした教育をスタートしています。また、海外現地法人との人財交流や、海外人財の雇用を促進し、グローバル化に則した「人と組織体制」の確立に取り組んでいます。

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。



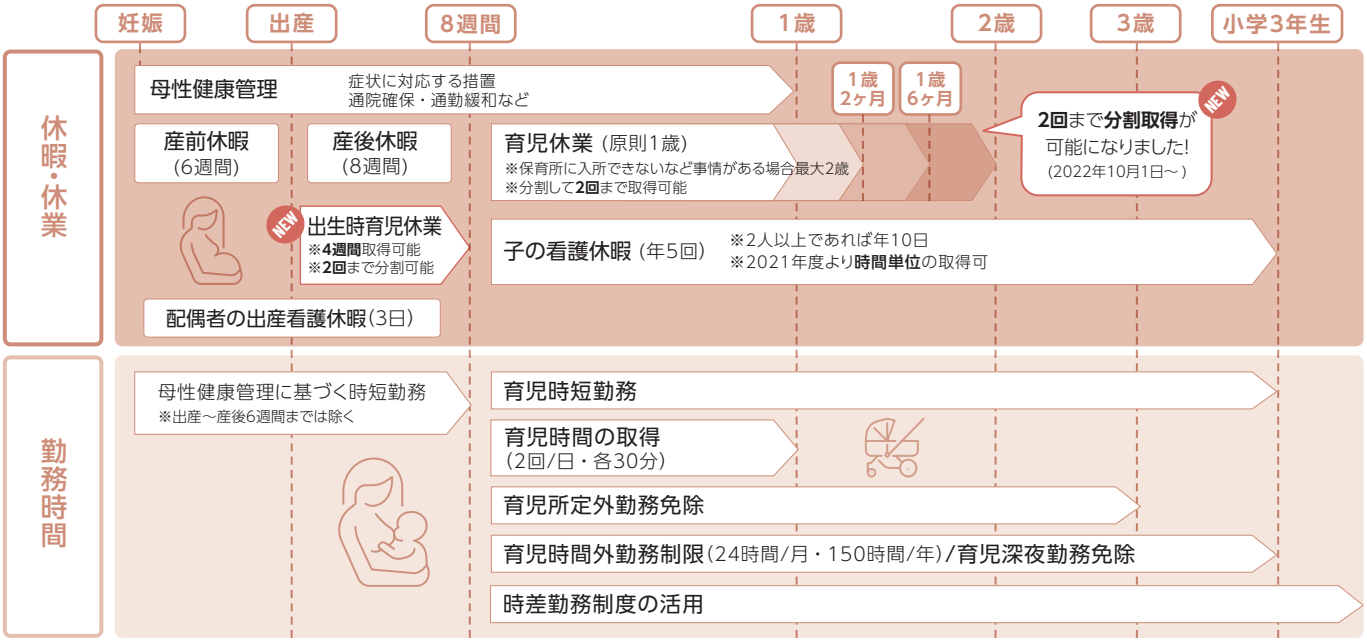
3. ダイバーシティの推進

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 **6%**

女性教育訓練受講者※2 **40人以上**

年次有給休暇取得率※2 **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】

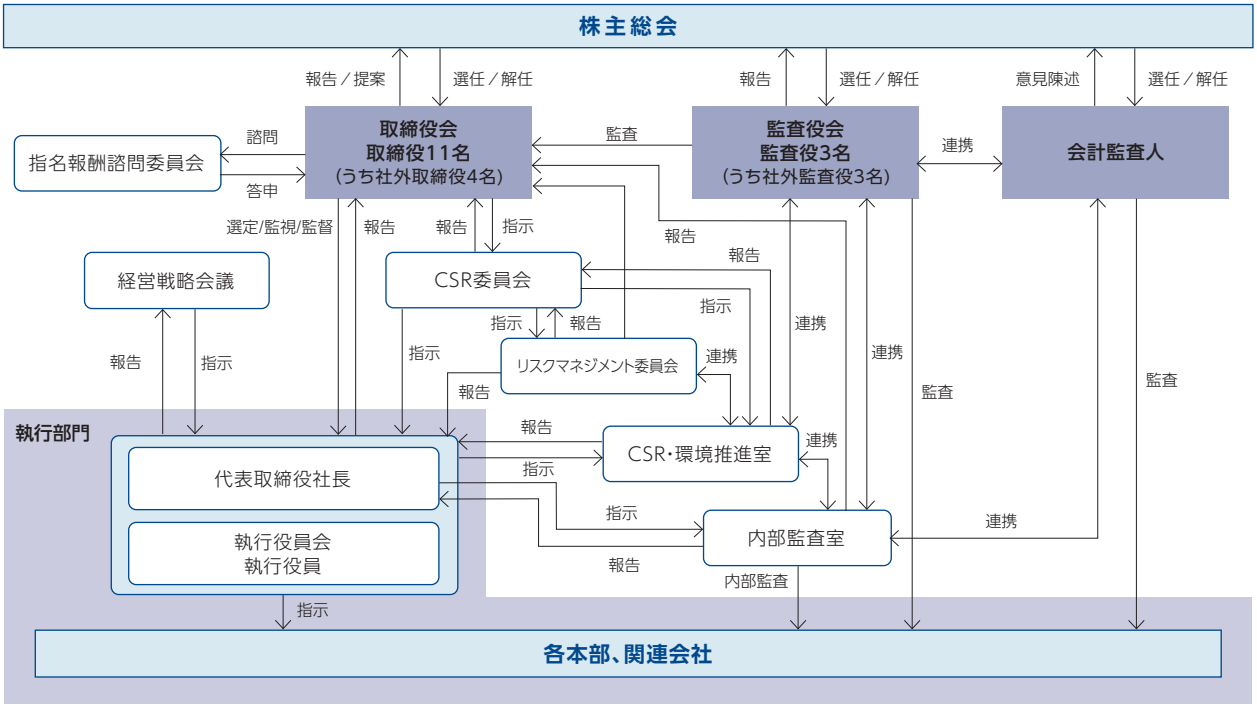
青柳会長は、「小森さんの部品精度の要求は高く、納期対応も厳しいので、商品をそのまま納める商社のほうがよっぽど儲かる。」と笑いながらも、「短期的な損益ではなく、長期取引で安定的に相互に利益を取りたい。」とおっしゃっておられました。長期取引による信頼関係がKOMORIの強みであることを改めて実感し、協力企業との共創こそがKOMORIの開発力や、生産能力のバックボーンであると認識した次第です。

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

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

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

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

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

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

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

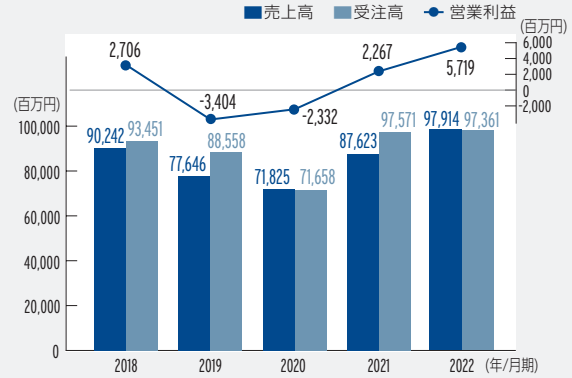
坂本 裕子
監査役

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

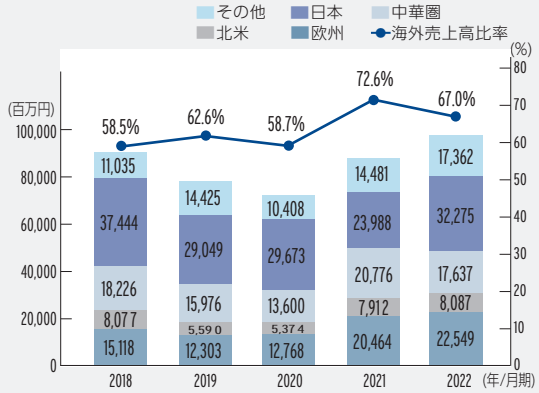
財務ハイライト

●売上高と受注高、営業利益



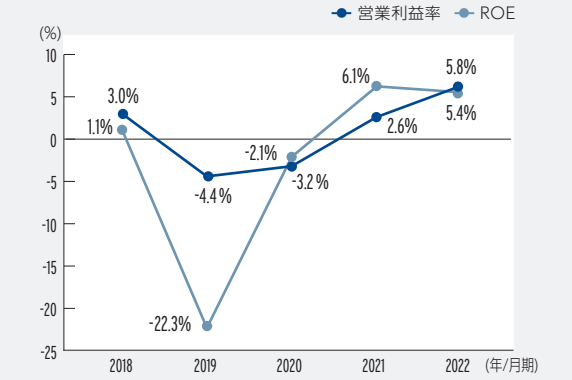
2023年3月期の受注高は前期同様に過去5年での最高水準を維持しており、前年とほぼ同等水準である973億円となりました。また売上高は前期の好調な受注高を反映し増加しており、同11.7%増加の979億円となりました。その結果、営業損益は前年度比34億円改善し57億円となりました。

●地域別売上高と海外売上高比率



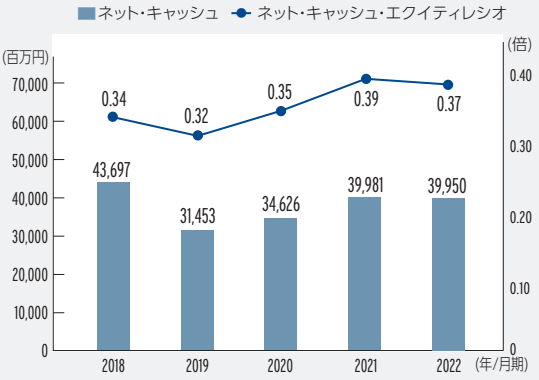
2023年3月期の売上高を地域別にみると、日本は前期に増加に転じた受注の好調さが今期も継続し売上は35%増加の322億円となりました。海外では、中華圏以外の地域の売上はすべて増加しており、欧州は10%増、北米は2%増、その他地域は20%増となりました。一方中華圏はゼロコロナ政策を2022年12月まで継続した影響がでて15%減となりました。2023年3月期の海外売上比率は日本地域が好調であったため5.6pt減少し、67.0%となりました。

●営業利益率とROE



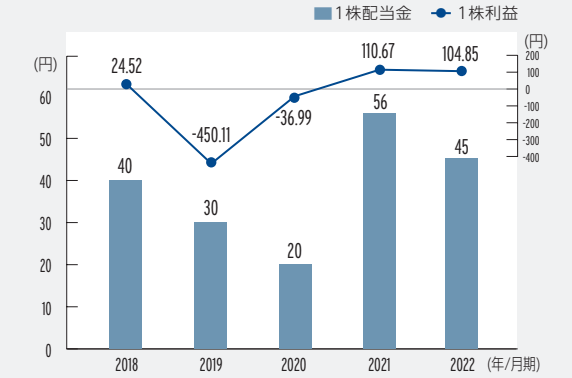
2023年3月期の営業利益率は5.8%で、売上数量の増加や操業度の改善、為替が円安方向に変動したことなどの好影響を受け前期比で3.2pt良化しました。一方で、前期は事業所統合の過程で固定資産売却益を計上していましたが、当期は大きな特別利益の発生がないため、ROE(親会社株主に帰属する当期純利益÷自己資本)は前期比で0.7pt低下し、5.4%となりました。

●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



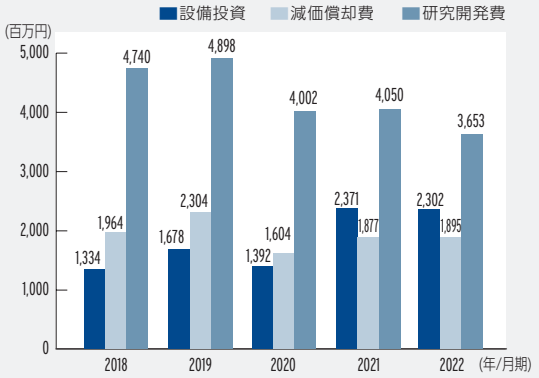
2023年3月期のネット・キャッシュは399億円(現預金476億円+有価証券157億円-有利子負債106億円-契約負債127億円)であり、前期と同等でした。ネット・キャッシュ・エクイティレシオは前期から0.02pt低下の0.37倍となりました。(注:2023年版からネット・キャッシュの控除項目に契約負債を追加し、過年度分も含めて再計算しております)

●1株利益と1株配当金



2023年3月期の1株当たり当期利益は、営業利益段階では増収となりましたが固定資産売却益の減少により前期が110.67円に対し、当期は104.85円へ減少しました。2023年3月期の1株当たり配当金は45円(内、中間配当金は15円)で配当総額は24億円でしたが、2023年5月より15億円を上限とした自社株買いを開始し、株主還元の充実に努めております。

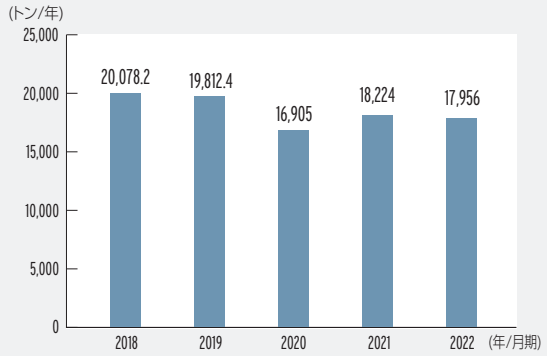
●設備投資、減価償却費、研究開発費



2023年3月期の設備投資額は2,302百万円(売上高比率 2.4%)となりました。前年同期比では、前年には事業所統合に伴う投資が含まれていることが影響し2.9%減少しました。一方減価償却費は1,895百万円で前年同期より18百万円増加しました。研究開発費は前年同期より397百万円減少し3,653百万円となりました。

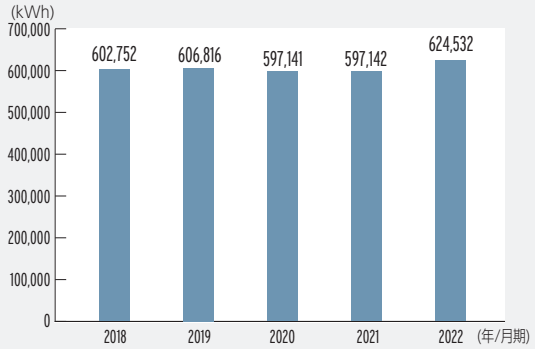
非財務ハイライト

●CO_2排出量の推移



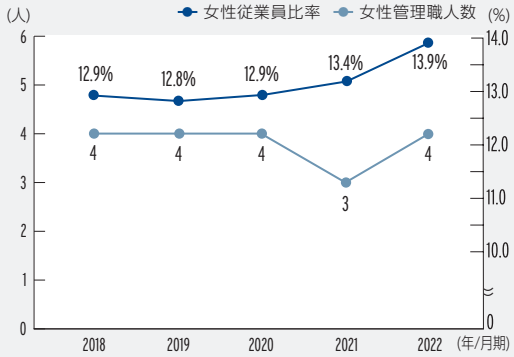
2023年3月期のScope1および2(ロケーション基準)のCO_2排出量は、前期比1.5%減少の 17,956トン/年(ロケーション基準)となりました。当該年度において、拠点の統廃合や各拠点でのLED照明設備などの環境負荷の低減に努めた結果と捉えており、今後も2050年カーボンニュートラルの実現に向けて取り組んでまいります。

●再生可能エネルギー発電量の推移



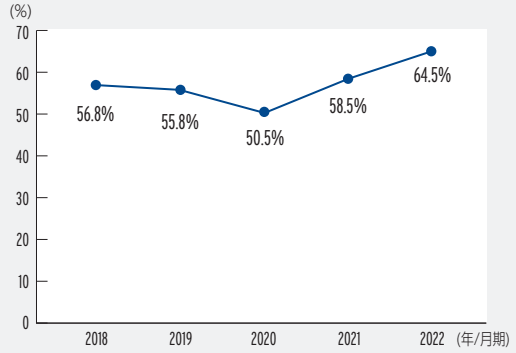
2023年3月期の再生可能エネルギー発電量は、前期比4.6%増加の 62.4万kWhとなりました。当該年度において、MBOドイツ工場に117kW/h太陽光発電設備を設置しております。また、2023年4月には、MBOポルトガル工場へも590kw/hの設備を導入しており、再生可能エネルギーの促進を進めてまいります。

●女性従業員比率と女性管理職人数(単体)



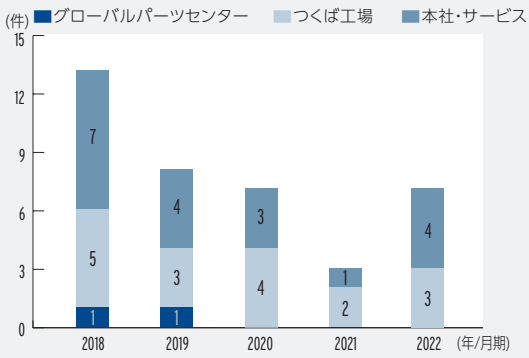
2023年3月期の単体従業員数は1,085名でした。そのうち、女性従業員は148名、全体に占める割合は13.9%で前期に比べ0.5pt改善しました。なお、管理職246名のうち、女性管理職は1名増加の4名となりました。

●過去5年間の年休取得率(単体)



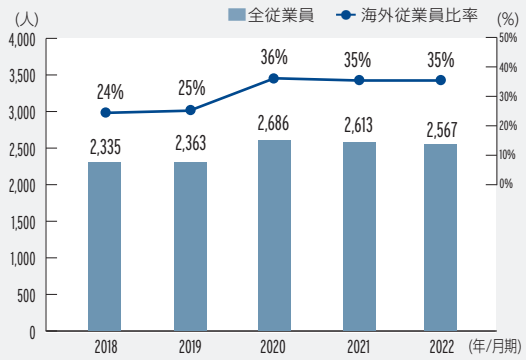
2023年3月期の単体年休取得率は64.5%となり、前期の58.5%から更に6.0pt改善し、2年連続で上昇しています。時間単位での休暇取得が浸透してきことにより、効率的に休暇を取得する人が増えたことで、休暇を取得しやすい環境の整備が進んだものと考えられます。

●労働災害件数(単体)



2023年3月期の労働災害件数は7件です。直近5年では2022年3月期までは減少傾向にありましたが、2023年3月期は前年度対比で4件増加しています。

●従業員数および海外従業員比率



2023年3月期の従業員数は2,567名で海外従業員比率は35%でした。M&Aの影響により2021年3月期に増加しています。

過去10年間の財務指標推移

				2014/3	2015/3	2016/3
業績	売上高	日本	百万円	34,893	35,430	40,294
		北米	百万円	9,518	11,786	12,758
		欧州	百万円	14,279	16,491	17,461
		中華圏	百万円	21,098	15,477	12,715
		その他	百万円	12,048	12,073	12,096
		合計	百万円	91,836	91,257	95,324
	売上原価		百万円	61,028	59,190	62,564
	売上総利益		百万円	30,847	32,091	32,780
	販売費および一般管理費		百万円	22,374	25,601	26,167
	営業利益		百万円	8,473	6,489	6,612
	経常利益		百万円	10,098	7,841	6,508
	税金等調整前当期利益		百万円	10,070	8,121	6,293
	親会社に帰属する当期純利益		百万円	13,657	7,569	6,522
	1株当たり当期純利益		円	220.39	122.16	105.26
	連結子会社数		社	14	17	18
	(内　持分法適用関連会社)		社	0	0	0
収益性	売上高総利益率		%	33.6	35.2	34.4
	売上高営業利益率		%	9.2	7.1	6.9
	自己資本当期純利益率		%	11.4	5.8	4.8
受注の状況	受注高		百万円	96,334	91,554	91,695
	受注残高		百万円	37,712	40,069	36,113
財政状態	総資産		百万円	172,407	184,622	188,173
	純資産		百万円	125,686	135,128	135,890
	有利子負債		百万円	11,614	10,260	10,065
	自己資本比率		%	72.9	73.2	72.2
	1株当たり純資産		円	2,028.31	2,180.73	2,192.83
配当の状況	1株当たり配当金		円	15	30	40
	配当金総額		百万円	928	1,858	2,478
	配当性向		%	6.8	24.6	38.0
	純資産配当率		%	0.8	1.4	1.8
設備投資等	設備投資額		百万円	1,367	2,116	3,126
	減価償却費		百万円	2,171	1,859	2,026
	研究開発費		百万円	4,184	5,123	4,974
	売上高研究開発費率		%	4.6	5.6	5.2
	従業員数（連結）		人	1,784	2,106	2,189
	人件費		百万円	16,972	19,796	20,495
キャッシュ・フロー	営業活動による CF		百万円	13,430	7,483	11,935
	投資活動による CF		百万円	△ 7,086	△ 8,684	△ 1,352
	財務活動による CF		百万円	8,820	△ 2,529	△ 2,778
	現金及び現金同等物期末残高		百万円	54,392	51,556	59,140

2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3 （年 / 月期）
34,379	38,594	37,444	29,049	29,673	23,988	**32,275**
10,124	8,858	8,077	5,890	5,374	7,912	**8,087**
16,820	16,019	15,188	12,303	12,768	20,464	**22,549**
7,233	12,929	18,226	15,976	13,600	20,776	**17,637**
18,060	17,767	11,305	14,425	10,408	14,481	**17,362**
86,618	94,168	90,242	77,646	71,825	87,623	**97,914**
59,139	64,882	61,966	55,396	51,473	59,595	**64,173**
27,483	29,289	28,279	22,249	20,351	28,027	**33,740**
25,771	25,556	25,573	25,654	22,684	25,759	**28,020**
1,712	3,732	2,706	△ 3,404	△ 2,332	2,267	**5,719**
1,430	4,420	2,502	△ 3,480	△ 1,149	3,408	**6,611**
824	4,152	2,458	△ 21,176	△ 1,522	6,990	**6,604**
657	3,074	1,427	△ 25,473	△ 2,068	6,158	**5,716**
10.94	52.81	24.52	△ 450.11	△ 36.99	110.67	**104.85**
18	18	19	18	25	24	**24**
0	0	0	0	0	0	**0**
31.7	31.1	31.3	28.7	28.3	32.0	**34.5**
2.0	4.0	3.0	△ 4.4	△ 3.2	2.6	**5.8**
0.5	2.3	1.1	△ 22.3	△ 2.1	6.1	**5.4**
89,620	88,371	93,451	88,558	71,658	97,571	**97,361**
38,311	32,699	36,709	46,174	46,794	58,639	**59,592**
180,100	181,199	167,370	135,697	144,443	157,081	**165,523**
131,386	132,451	130,184	97,979	97,736	103,382	**107,133**
10,048	10,198	39	34	11,312	11,207	**10,615**
73.0	73.1	77.7	72.2	67.6	65.8	**64.6**
2,256.47	2,274.80	2,234.61	1,750.80	1,746.55	1,894.34	**1,961.88**
40	40	40	30	20	56	**45**
2,440	2,329	2,329	1,681	1,122	3,087	**2,464**
365.6	75.7	163.1	–	–	50.6	**42.9**
1.8	1.8	1.8	1.5	1.1	3.1	**2.3**
1,455	1,201	1,334	1,678	1,392	2,371	**2,302**
2,132	1,888	1,964	2,304	1,604	1,877	**1,895**
4,884	4,784	4,740	4,898	4,002	4,050	**3,653**
5.6	5.1	5.3	6.3	5.6	4.6	**3.7**
2,195	2,227	2,335	2,363	2,686	2,613	**2,567**
20,317	20,245	20,908	20,386	20,199	22,122	**23,246**
△ 793	6,091	112	1,807	8,174	9,281	**4,475**
4,261	295	△ 449	△ 3,569	△ 2,220	△ 1,379	**△ 526**
△ 7,669	△ 2,340	△ 12,789	△ 5,057	9,288	△ 2,940	**△ 4,077**
54,652	58,826	45,673	38,587	54,321	60,321	**60,945**

2023年3月期の経営概況

2023年3月期の事業環境は、新型コロナウイルス感染症との共存による経済活動の正常化が進み景気回復が継続しました。一方、地政学リスクの長期化によるエネルギーコストの高止まり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に加え、各国の金融引き締めに起因する為替の変動などもあり、依然として先行き不透明な状況となりました。

印刷機械の市場動向は、日本においてはエネルギーや印刷資材の価格上昇に加え人手不足の影響を受け、生産性向上や効率化などの合理化投資を進める動きが続いております。ROI(投資収益率)提案を軸とした「advance(アドバンス)」シリーズの販売促進効果により枚葉印刷機を中心に受注が好調で売上高の増加につながりました。また、PE(プリンテッド・エレクトロニクス)事業でも半導体製造装置関連が好調で、売上高が増加しました。北米においては昨年来の回復傾向が続き、金利や物価の上昇があるものの需要が好調さを維持し前期並みの売上高となりました。欧州では地政学リスクやエネルギー価格高騰の影響を受けましたが、売上高はアフターコロナでの経済回復により西欧諸国を中心に伸びをみせました。中華圏では、期初から新型コロナウイルス感染症の再拡大とそれに伴うゼロコロナ政策から景気停滞の影響を色濃く受け、売上高は前期比で減少しました。一方で2022年12月にはゼロコロナ当該政策の解除がなされ一時的な混乱が生じましたが、その後は回復傾向に転じています。前連結会計年度で回復の遅れたアセアンやインドを含むその他の地域でも、当連結会計年度では一転して需要が大きく回復し、インドを中心として売上高が拡大しました。

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を顧客に提供するadvanceシリーズの世界展開を進めるため、米州・欧州・中華圏にそれぞれ地域別事業統括本部を新たに設け、営業体制の強化を進めました。また、印刷前工程や後工程と製造情報が連携されたスマートファクトリーを実現し、印刷工場の効率化を推進するクラウドソリューション「KP-Connect(KP-コネクト)」の普及拡大に努めました。これにより、KP-Connectに対して、連携する機器を提供するアライアンス企業の数が増えており、印刷周辺機器以外でもAGV(無人搬送車)や省人化ロボットなどとのデータ連携を進めることにより利便性が向上し、新たなビジネスチャンスが拡大しました。

以上の結果、当連結会計年度における受注高は973億61百万円(前期比0.2%減)となり、売上高は、979億14百万円(前期比11.7%増)となりました。売上総利益率は、為替レートの変動などにより、前期に比べ改善しました。販売費および一般管理費は、前期に比べ、売上高増加に伴う販売出荷費などが増加したことや、11月に国際展示会が開催され広告宣伝費などが発生したことなどにより増加しました。その結果、営業利益は57億19百万円(前連結会計年度は22億6千7百万円)となりました。経常利益は、66億11百万円(前連結会計年度は34億8百万円)となりました。税金等調整前当期純利益は、前連結会計年度が固定資産売却益などにより、69億9千万円であったのに対し、66億4百万円となりました。親会社株主に帰属する当期純利益は、57億16百万円(前連結会計年度は61億5千8百万円)となりました。また、海外売上高は656億3千8百万円(前期比3.1%増)で、売上高に占める割合は67.0%となりました。

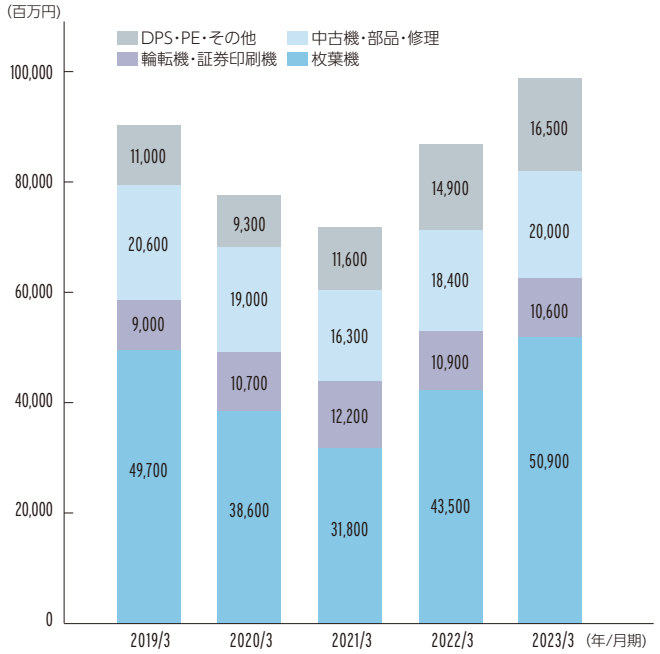
営業利益の増減分析

2023年3月期の営業利益は、前期比34億円改善の57億19百万円となりました。増益要因としましては、為替変動による良化29億円、売上数量増加による改善19億円、地域・品目の構成差による良化12億円のほか、販売価格改定による改善11億円が発生しました。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22億円と、原材料高騰による差異14億円が発生しました。

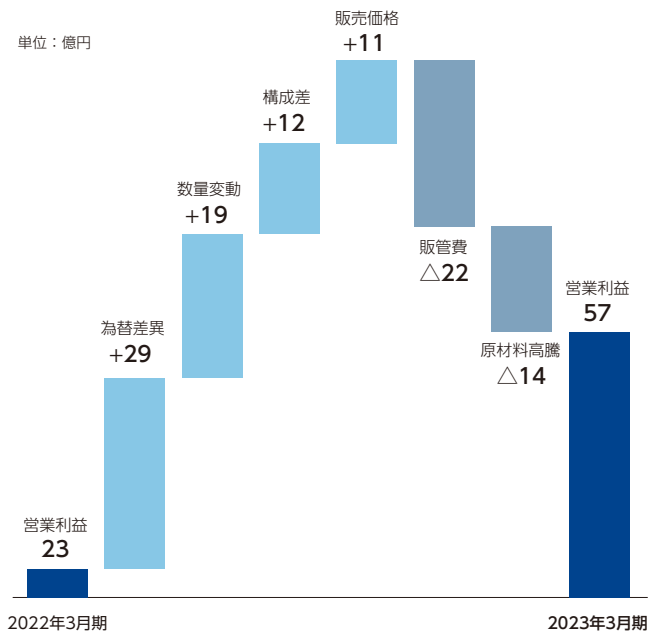
財務分析

2023年3月期末の資産合計は、前連結会計年度末に比べ84億41百万円増加して1,655億23百万円(前連結会計年度比5.4%増加)となりました。資産の主な増加要因は、棚卸資産の増加50億

●機種別売上高



●営業利益の増減分析



21百万円、受取手形、売掛金及び契約資産の増加21億33百万円などであります。

一方、負債合計は前連結会計年度末に比べ46億91百万円増加して583億89百万円(前連結会計年度比8.7%増加)となりました。負債の主な増加要因は、電子記録債務の増加33億07百万円、支払手形及び買掛金の増加17億21百万円などであります。主な減少要因は短期借入金の減少4億73百万円、繰延税金負債の減少4億59百万円などであります。

当連結会計年度末の純資産合計は、前連結会計年度末に比べ37億50百万円増加して1,071億33百万円(前連結会計年度比3.6%増加)となりました。純資産の主な増加要因は、自己株式の減少13億70百万円、利益剰余金の増加12億76百万円、為替換算調整勘定の増加10億24百万円などであります。主な減少要因は退職給付に係る調整累計額の減少6億61百万円であります。

この結果、自己資本比率は前連結会計年度末の65.8%から64.6%(前連結会計年度比1.2ポイント減少)となり、1株当たり純資産額は前連結会計年度末の1,894.34円から1,961.88円(前連結会計年度比67.54円の増加)となりました。

キャッシュ・フロー分析

2023年3月期の営業活動によるキャッシュ・フローは、前連結会計年度が9,281百万円の資金増加であったのに比較し、当連結会計年度は、前連結会計年度に比べ4,805百万円増加幅が縮小し、4,475百万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6,604百万円、仕入債務の増加額4,713百万円、減価償却費の戻入額1,895百万円などであり、資金減少の主な内訳は、棚卸資産の増加額4,169百万円、売上債権の増加額3,153百万円などであります。投資活動によるキャッシュ・フローは、前連結会計年度が1,379百万円の資金減少であったのに比較し、当連結会計年度は、前連結会計年度に比べ853百万円減少幅が縮小し、526百万円の資金減少となりました。資金減少の主な内訳は、有形及び無形固定資産の取得による支出1,713百万円などであり、資金増加の主な内訳は、有価証券の純増減850百万円、定期預金の払戻による収入533百万円などであります。財務活動によるキャッシュ・フローは、前連結会計年度が2,940百万円の資金減少であったのに比較し、当連結会計年度は、前連結会計年度に比べ1,137百万円減少幅が拡大し、4,077百万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3,064百万円、短期借入金の純減額513百万円、リース債務の返済による支出358百万円などであります。

これらの結果、当連結会計年度における現金及び現金同等物は、前連結会計年度に比べ623百万円増加し、60,945百万円(前連結会計年度比1.0%増)となりました。

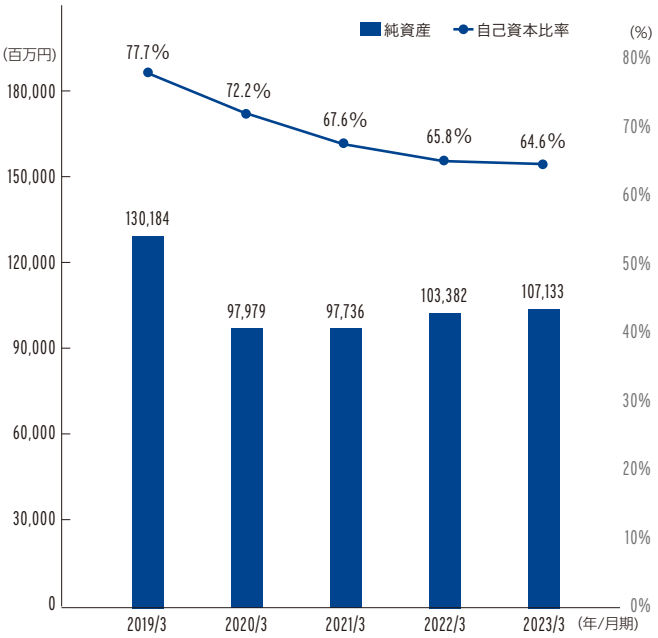
設備投資および減価償却費

2023年3月期の設備投資は、前期比69百万円減少の23億2百万円となりました。減価償却費は、前期比18百万円増加の18億95百万円となりました。研究開発費は、アドバンス機向けの開発が一巡したことなどから3億97百万円減少の36億53百万円となりました。また、売上高増加の影響も加わったため売上高研究開発費率は前期の4.6%から0.9pt低下の3.7%となりました。2024年3月期の計画値は設備投資47億円、減価償却費18億円、研究開発費を43億円としています。

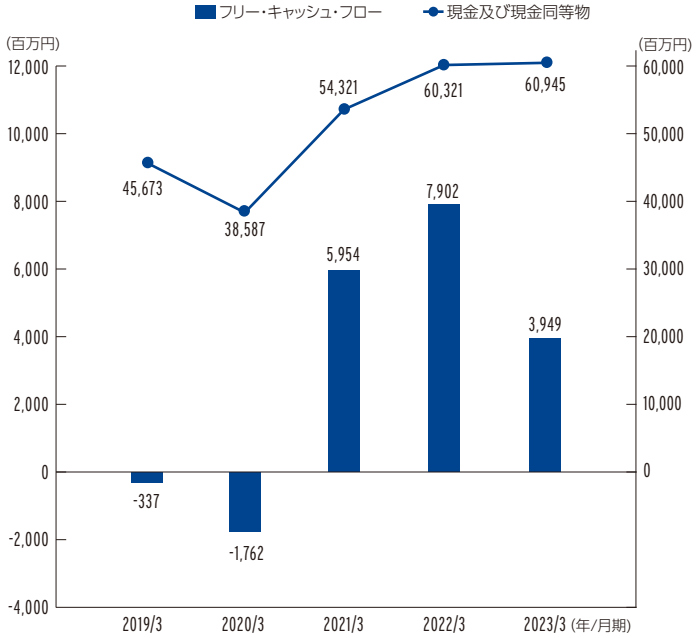
2024年3月期の事業環境

2024年3月期の事業環境は、ウクライナ情勢の長期化や、世界的なインフレとそれに伴う各国の金融引き締め政策の影響を受け不透明な状況が続くものの、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、欧米や中華圏では慎重な姿勢が見られるものの、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。なお、業績予想数値については最新の適時開示をご参照ください。

●純資産と自己資本比率



●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	2022/3	2023/3(年/月期)
流動資産		
現金及び預金	48,296	**47,642**
受取手形及び売掛金	–	**–**
受取手形、売掛金及び契約資産	15,480	**17,614**
電子記録債権	1,871	**2,003**
有価証券	15,622	**15,719**
商品及び製品	13,522	**16,429**
仕掛品	10,794	**12,349**
原材料及び貯蔵品	8,080	**8,638**
1 年内満期保険積立金	68	**–**
その他	3,024	**3,528**
貸倒引当金	△490	**△279**
流動資産合計	116,269	**123,646**
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	28,616	**27,542**
減価償却累計額	△23,579	**△21,596**
建物及び構築物（純額）	5,036	**5,945**
機械装置及び運搬具	16,132	**14,921**
減価償却累計額	△14,441	**△13,134**
機械装置及び運搬具（純額）	1,690	**1,787**
土地	8,315	**8,384**
建設仮勘定	620	**433**
その他	8,048	**8,635**
減価償却累計額	△6,744	**△7,148**
その他（純額）	1,303	**1,486**
有形固定資産合計	16,966	**18,038**
無形固定資産		
のれん	2,427	**2,085**
その他	1,509	**1,186**
無形固定資産合計	3,937	**3,271**
投資その他の資産		
投資有価証券	9,384	**10,370**
繰延税金資産	1,088	**1,233**
保険積立金	7,171	**7,231**
退職給付に係る資産	1,784	**1,302**
その他	543	**510**
貸倒引当金	△65	**△83**
投資その他の資産合計	19,907	**20,565**
固定資産合計	40,811	**41,876**
資産合計	157,081	**165,523**

負債の部	2022/3	2023/3(年/月期)
流動負債		
支払手形及び買掛金	6,576	**8,298**
電子記録債務	9,227	**12,534**
短期借入金	850	**377**
未払法人税等	847	**1,054**
契約負債	12,730	**12,796**
賞与引当金	977	**1,109**
製品保証引当金	741	**802**
その他の引当金	377	**300**
その他	6,720	**7,088**
流動負債合計	39,049	**44,362**
固定負債		
社債	10,000	**10,000**
長期借入金	357	**238**
繰延税金負債	1,420	**961**
退職給付に係る負債	1,832	**1,738**
その他の引当金	41	**15**
その他	996	**1,073**
固定負債合計	14,649	**14,026**
負債合計	53,698	**58,389**

純資産の部	2022/3	2023/3
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	27,416	**28,693**
自己株式	△ 3,619	**△ 2,248**
株主資本合計	99,300	**101,948**
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	3,538	**4,206**
為替換算調整勘定	652	**1,676**
退職給付に係る調整累計額	△ 204	**△ 866**
その他の包括利益累計額合計	3,986	**5,016**
非支配株主持分	95	**168**
純資産合計	103,382	**107,133**
負債純資産合計	157,081	**165,523**

連結損益計算書

（単位：百万円）

	2022/3	2023/3 （年 / 月期）
売上高	87,623	**97,914**
売上原価	59,595	**64,173**
売上総利益	28,027	**33,740**
販売費及び一般管理費	25,759	**28,020**
営業利益	2,267	**5,719**
営業外収益		
受取利息	48	**78**
受取配当金	247	**298**
為替差益	656	**323**
その他	435	**439**
営業外収益合計	1,388	**1,139**
営業外費用		
支払利息	58	**64**
損害賠償金	11	**93**
手形売却損	21	**34**
その他	154	**55**
営業外費用合計	247	**247**
経常利益	3,408	**6,611**
特別利益		
固定資産売却益	3,688	**11**
投資有価証券売却益	5	**–**
受取保険金	146	**24**
その他	15	**–**
特別利益合計	3,855	**35**
特別損失		
固定資産売却損	1	**0**
固定資産除却損	18	**28**
事業構造改善費用	133	**-**
投資有価証券評価損	104	**-**
災害による損失	15	**13**
特別損失合計	274	**42**
税金等調整前当期純利益	6,990	**6,604**
法人税、住民税及び事業税	896	**1,481**
法人税等調整額	△ 92	**△ 668**
法人税等合計	804	**813**
当期純利益	6,185	**5,791**
非支配株主に帰属する当期純利益	26	**74**
親会社株主に帰属する当期純利益	6,158	**5,716**

連結包括利益計算書

	2022/3	2023/3 （年 / 月期）
当期純利益又は当期純損失（△）	6,185	**5,791**
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	451	**667**
為替換算調整勘定	1,004	**1,022**
退職給付に係る調整額	480	**△ 661**
その他の包括利益合計	1,936	**1,028**
包括利益	8,122	**6,819**
（内訳）		
親会社株主に係る包括利益	8,089	**6,747**
非支配株主に係る包括利益	33	**72**

連結キャッシュ・フロー計算書

（単位：百万円）

	2022/3	2023/3 （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	6,990	6,604
減価償却費	1,877	1,895
のれん償却額	502	547
固定資産売却損益（△は益）	△ 3,686	△ 11
貸倒引当金の増減額（△は減少）	27	△ 211
賞与引当金の増減額（△は減少）	105	132
退職給付に係る負債の増減額（△は減少）	△ 149	△ 222
受取利息及び受取配当金	△ 296	△ 377
支払利息	58	64
為替差損益（△は益）	△ 378	△ 167
投資有価証券売却損益（△は益）	△ 5	–
売上債権の増減額（△は増加）	1,616	△ 3,153
棚卸資産の増減額（△は増加）	223	△ 4,169
仕入債務の増減額（△は減少）	2,950	4,713
未払消費税等の増減額（△は減少）	△ 201	△ 209
その他	△ 30	18
小計	9,603	5,453
利息及び配当金の受取額	296	373
利息の支払額	△ 58	△ 64
法人税等の支払額	△ 559	△ 1,286
営業活動によるキャッシュ・フロー	9,281	4,475
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）	△ 2,484	850
定期預金の預入による支出	△ 100	△ 204
定期預金の払戻による収入	72	533
有形及び無形固定資産の取得による支出	△ 1,922	△ 1,713
有形及び無形固定資産の売却による収入	4,111	71
保険積立金の積立による支出	△ 1,120	△ 59
保険積立金の払戻による収入	90	68
投資有価証券の取得による支出	△ 47	△ 41
投資有価証券の売却による収入	9	–
貸付けによる支出	–	△ 42
その他の支出	△ 7	△ 26
その他の収入	21	38
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 1,379	△ 526
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）	△ 72	△ 513
長期借入金の返済による支出	△ 199	△ 139
リース債務の返済による支出	△ 372	△ 358
長期借入れによる収入	104	–
自己株式の取得による支出	△ 998	△ 1
配当金の支払額	△ 1,402	△ 3,064
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 2,940	△ 4,077
現金及び現金同等物に係る換算差額	1,037	751
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	5,999	623
現金及び現金同等物の期首残高	54,321	60,321
現金及び現金同等物の期末残高	60,321	60,945

株式情報 (2023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: 56,890,740株
(自己株式 2,116,980株含む)

単元株式数: 100株

株主数: 5,654名

株主名簿管理人: みずほ信託銀行株式会社 証券代行部

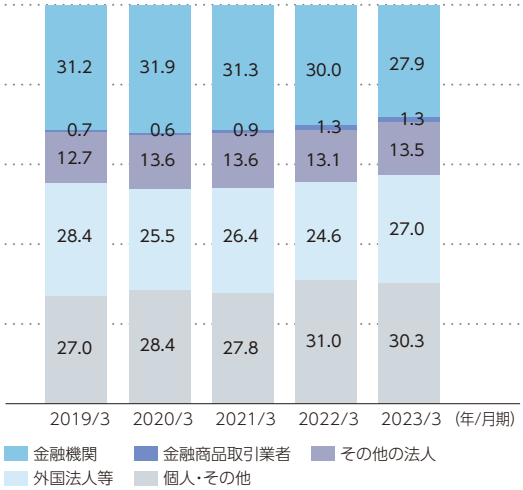
事業年度: 毎年4月1日から翌年3月31日迄

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(2019年3月期～2023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)	6,933	12.7
NORTHERN TRUST CO.(AVFC) RE USL NON-TREATY CLIENTS ACCOUNT	4,774	8.7
小森コーポレーション取引先持株会	2,190	4.0
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,119	3.9
有限会社コモリエステート	2,090	3.8
明治安田生命保険相互会社	1,895	3.5
小森紀子	1,696	3.1
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	1,579	2.9
小森善治	1,068	2.0
住友生命保険相互会社	1,030	1.9

持株比率は自己株式を控除して計算しています。

●株主総利回りパフォーマンス比較(TSR)

保有期間	1年(2022/3/31～2023/3/31)	3年(2020/3/31～2023/3/31)	5年(2018/3/31～2023/3/31)
小森株価	42.5%	50.9%	-11.9%
TOPIX	5.4%	57.5%	29.4%
機械指数	9.3%	69.8%	28.7%

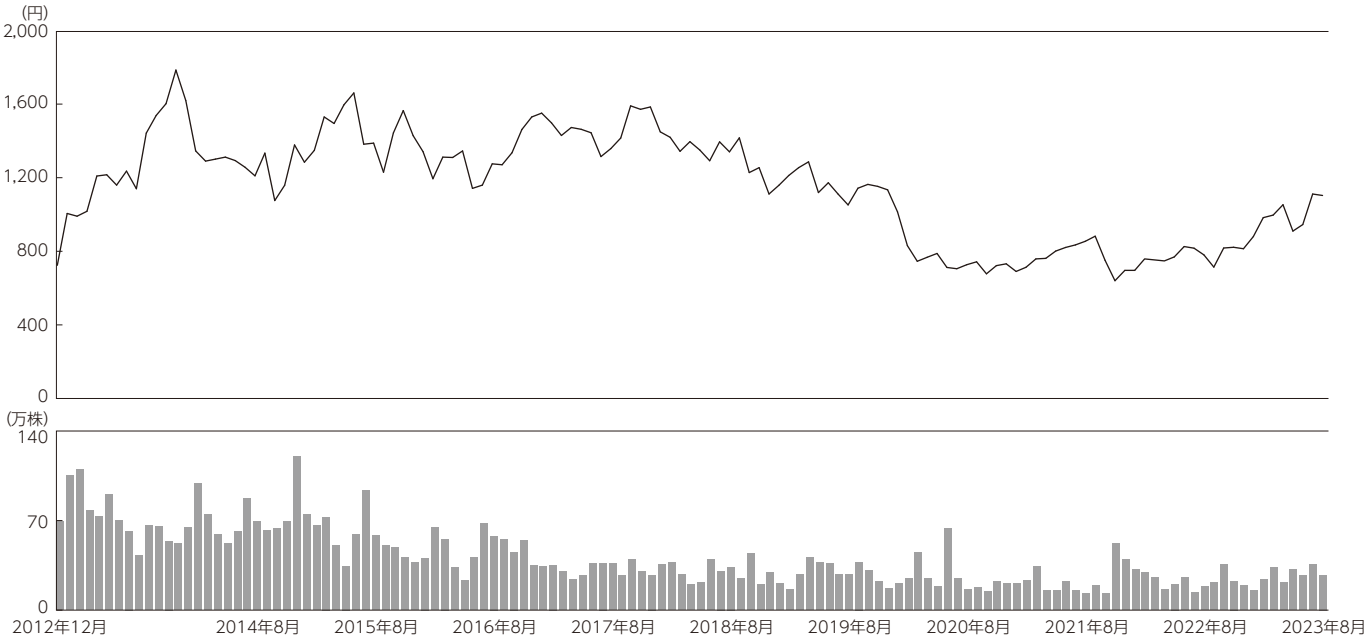
上記の表は2023年3月末時点の配当込み投資収益率について、1年前、3年前、5年前時点で投資した場合の累計リターンを示しています。

●ESGインデックスへの組み入れ状況

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

S&P/JPX カーボン エフィシェント 指数

●株価・出来高の推移(2012年12月31日～2023年8月31日)



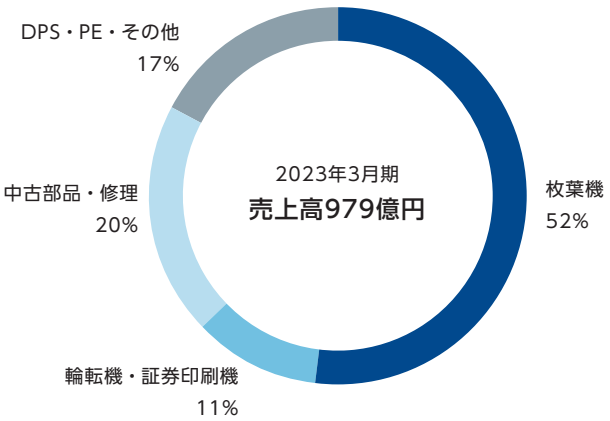
会社概要 (2023年3月31日現在)

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	2,567名(2023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 中国サービスステーション 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　北海道営業所 名古屋支店　東北営業所 静岡出張所　北陸営業所 九州支店　四国営業所 Komori Currency Technology **工場** つくばプラント

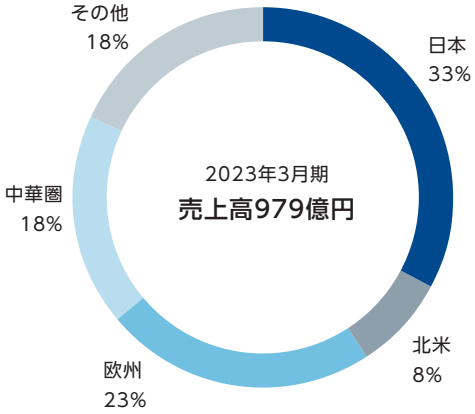
KOMORIグループ

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 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.
Komori Chambon USA Corporation
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

●セグメント別売上高構成比



●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	埼玉県 戸田市	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
Komori America Corporation	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
Komori International(Europe) B.V.	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
Komori France S.A.S.	フランス アントニー市	当社製品の販売および修理加工
Komori Italia S.r.l.	イタリア ミラノ市	当社製品の販売および修理加工
Komori U.K. Limited	イギリス リーズ市	当社製品の販売および修理加工
Komori-Chambon S.A.S.	フランス オルレアン市	印刷機械の製造販売
Komori Chambon USA Corporation	アメリカ ノースカロライナ州 シャーロット市	印刷機械の販売
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	ドイツ会社法上の管理会社
H+H GmbH & Co.KG	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
Komori Taiwan Limited	台湾 台北市	当社製品の販売および修理加工
小森机械(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
Komori Southeast Asia Pte. Ltd.	シンガポール	当社製品の販売および修理加工
Komori Malaysia Sdn. Bhd.	マレーシア クアラルンプール市	当社製品の販売および修理加工
Komori India Private Limited	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2023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

2023年10月23日発行