

KOMORI
CORPORATION
INTEGRATED REPORT
2021



KOMORIグループの企業理念

VISION (ありたい姿)

顧客感動企業を実現する

— Beyond Expectations —

KOMORIグループは、品質優良企業として企業活動を通じ
お客様に感動を提供し続ける企業になります。

MISSION (使命)

ステークホルダーの期待に応える

KOMORIグループは、お客様の期待を上回る優秀な商品とサービスを提供し続け、企業価値を高め、
収益を向上させ、社員満足と株主満足、地域社会への貢献を目指します。

VALUE (価値観)

お客様視点で改善を続ける

KOMORIグループは、お客様視点で事業を企画し、お客様の収益向上に寄与できる提案を行い、
お客様の生の声を聞いて事業活動を反省し改善を続けます。

小森コーポレーション 統合報告書2021について

【編集方針】 小森コーポレーション 統合報告書2021は、KOMORIグループの中長期的な価値創造への取組みについて、株主・投資家をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様に、財務・非財務の両面から開示することを目的としています。編集に当たっては、国際統合評議会(IIRC)の「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省による「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」を参考にしています。

【対象読者】 KOMORIグループに関わるすべてのステークホルダーの皆様

【報告期間】 2021年3月期(2020年4月～2021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25社(すべて連結対象子会社)より構成されるKOMORIグループを対象としています。

【社名表記】 「KOMORI」、「当社」は株式会社 小森コーポレーション、「KOMORIグループ」、「当社グループ」は連結対象子会社を含む小森グループを示しています。

【発行日】 2021年10月

【将来情報に関する注意事項】

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



取締役会長
小森 善治

代表取締役社長 兼
最高経営責任者(CEO)
持田 訓

CONTENTS

KOMORIグループの企業理念	01
目次	02
● Vision & Strategy	
顧客感動企業の実現に向けたあゆみ	03
KOMORIの価値創造プロセス図	05
財務・非財務ハイライト	07
CEOメッセージ	09
中期経営計画	13
事業戦略	17
財務戦略	23
顧客感動企業の実現	25
● Sustainability & Governance (ESG)	
サステナビリティの推進と社会への取り組み	30
環境への取り組み	37
コーポレート・ガバナンス	41
役員紹介	47
● Corporate Data	
2021年3月期業績の振り返りと2022年度3月期業績見通し	49
過去10年間の財務指標推移	51
過去2年間の財務諸表	53
株式・株価情報	56
会社概要と拠点一覧	57
子会社要覧	58

KOMORIは1923年の創業以来、「顧客感動企業」の実現を経営理念に、社会文化を支える印刷機械作りにまい進してまいりました。その歴史には30年のビジネスサイクルがあり、印刷技術の進歩を通じて日本経済の発展を支えつつ、世界の印刷文化に貢献しています。創業から第二次世界大戦までは印刷の機械化で日本経済の創成期を支え、大戦後から今日まで印刷の自動化、カラー化、海外展開などを通じて、世界経済および世界の印刷市場の礎を担っています。次なる30年(2010~2040)は、全世界のお客様に感動していただける製品やサービスを提供し、お客様を起点とした「創造活動」を通じて、「顧客感動企業」の実現に向けて、努力を重ねてまいります。

顧客感動企業



変革期

時代の変革期を迎えた再創業の時期

印刷需要の小ロット化、短納期ニーズの高まり、印刷の高度デジタル化、キャッシュレス化などの新たな時代の変化が急速に進み始めました。そのような中、PE(プリンテッド・エレクトロニクス)などの新規事業へ展開すると同時に企業買収(ドイツ・MBO社)や最新鋭のデジタル印刷機の市場投入を通じたビジネス領域の拡大、デジタル化対応、ものづくり革新の断行、ビジネスモデルの変革を通じた再創業期が到来しております。また、印刷工程の前後の作業をネットワークで結んだ生産管理システムを提供、総合的なソリューションを実現するPESP(Print Engineering Service Provider)事業を推し進めてまいります。

飛躍期

世界のKOMORIへ飛躍

バブル経済を経て、印刷業界の労働力不足対応、印刷の高速・大量印刷・カラー化で日本経済に貢献してまいりました。同時に海外現法の設定に動き、海外展開を強化、日本を代表するオフセット印刷機械のトップメーカーとしての地位を確立した時期でもあります。1983年に東京証券取引所2部に上場、翌年には1部へ昇格しました。2005年にはつくばプラント第2期工事が完了し、取手プラントを全面的に統合、2009年には第3期工事が完了し、関宿プラントを統合するとともに小森グラフィックテクノロジーセンターをオープンさせました。

成長期

第二次世界大戦からの再出発

昭和21年の戦時諸法令の廃止で印刷製本機械の生産が再開され、オフセット印刷機の自動化と高速化が進展すると同時にカラー化が始まりました。凸版(活版)から平版(オフセット)印刷への印刷革命とも言べき構造転換期を迎えた時期でもあります。オフセット印刷機械の市場が本格的な拡大局面を迎えるとともに、機械の大型化も進み、海外展開へ軸足を移し始めました。また、1958年には印刷局から銀行券印刷用凸版2色枚葉印刷機を受注、紙幣印刷機へ本格進出しました。

創業期

関東大震災後の創業から第二次世界大戦

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

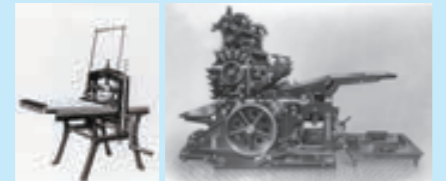


TOPICS

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



1923年 小森鉄工所の一部(震災前) 1936年 第二工場(本所吾妻橋)



1925年 ハンドプレス (手引石版印刷機) 1928年_四六半載オフセット印刷機

1956年、全自動高速オフセット印刷機をアメリカへ初輸出するとともに、1957年には当社初の四六全判4色オフセット印刷機を発表しました。1962年には小森善一が社長に就任。1967年には取手工場、1978年には関宿工場が竣工しました。



1967年 取手工場竣工 1978年 関宿工場竣工



1957年 四六全判4色印刷機

1986年に小森マシナリー新工場が完成し3工場体制となりました。さらに1980年代には、コモリ・アメリカ・コーポレーション、コモリ・ヨーロッパ・リミテッド、コモリ・ヨーロッパ・B.V.、コモリ・シャンボン・SAを設立するなど海外展開を強化。1990年には「株式会社小森コーポレーション」に商号を変更、翌年には新本社ビルが竣工。2001年には東芝機械のオフセット輪転印刷機事業を譲り受け、2009年にはつくばプラントが完成しました。



1986年 小森マシナリー新工場完成 2009年 つくばプラント第3期工事が完了



2002年 リスロンS40開発 機械工業デザイン賞グランプリ 2004年 システム355 機械工業デザイン賞グランプリ

2012年にPE向けグラビアオフセット印刷機を発表、2014年には東海ホールディングス(現株式会社セリアコーポレーション)と現株式会社セリアエンジニアリング)の株式を取得し、PE事業を強化しました。2019年には中国の販売代理店 深圳兆迪技術有限公司の株式を100%取得、小森(深圳)印刷技術有限公司に商号変更を行いました。2020年にはポストプレスを手掛けるドイツ・MBO社を買収、PESP事業をグローバルベースで強化しています。



2015年 インプレミアIS29 販売開始 2018年 CURRENCY NV 国際通貨協会最優秀技術賞受賞



2020年 リスロンGX40RP インターテック技術賞 K8-Automatic-CoBo-Stack

時代背景

国内:1923年9月に関東大震災 1949年2月に東京証券取引所が設立
海外:1945年8月に第二次世界大戦が終戦

国内:1957年に5千円札、1958年には1万円札発行、1960年には所得倍増計画が発表された。
海外:1971年米国がドル防衛策(ニクソン・ショック)発表

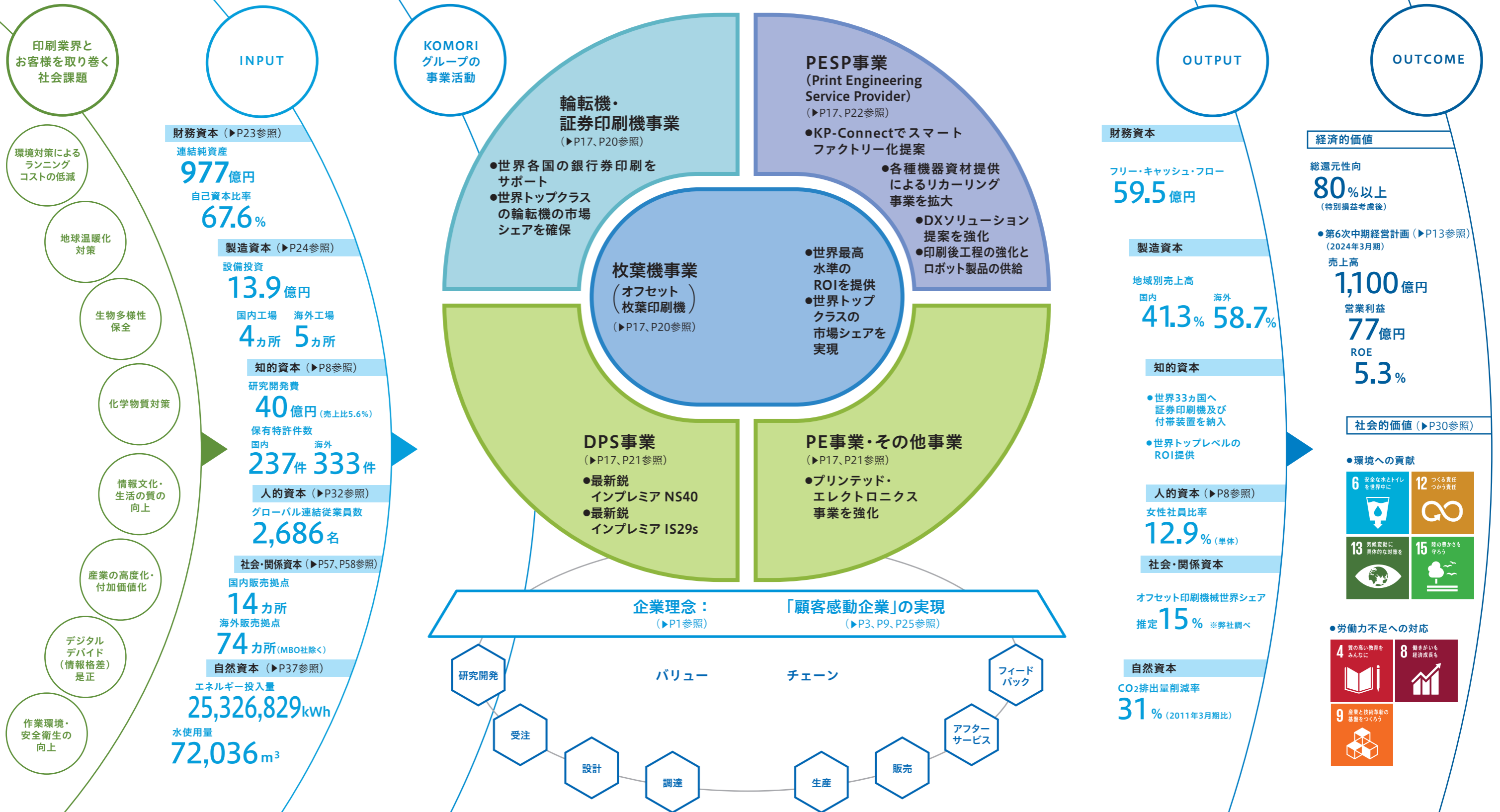
国内:日本経済はバブル経済とバブル経済の崩壊を経験。国内印刷用紙の需要が減少に転じた。
海外:世界的にインターネットが普及、マルチメディア化が進展。中国などでは印刷用紙の需要が拡大

国内外において電子チラシや電子書籍などが台頭、ペーパーメディアの減少とキャッシュレス化が進展しています。一方で、中国を始めとするアジア地域が印刷機械市場の成長エンジンとなっているうえ、各種容器などのパッケージ市場が安定成長を見せています。

KOMORIの価値創造プロセス

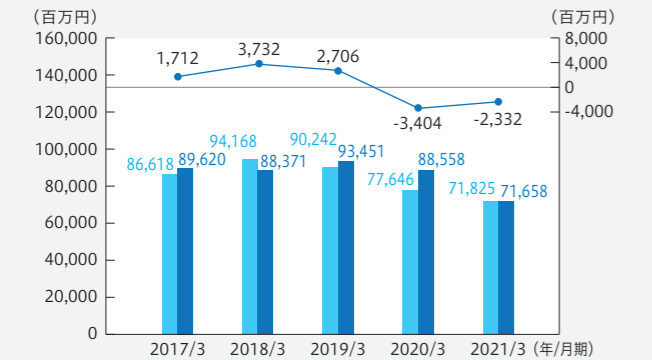
KOMORIは印刷業界とお客様を取り巻く社会課題に対して、世界最高水準の投資収益性を誇る印刷機械や証券印刷機の市場投入に加え、PESP事業戦略の下、最新鋭のデジタル印刷機や印刷工場のスマート・ファクトリー化提案で、お客様へ感動をお届けします。同時にMBO社の買収による製品ラインアップ拡大に加え、印刷技術を応用したPE(プリンテッド・エレクトロニクス)事業の強化で新たな市場創造を目指します。

KOMORIの経営理念は高い「経営品質」による「顧客感動創造活動」を通じて、①「KOMORI」ブランドイメージの向上、②知覚品質管理の徹底、③ソリューションビジネスの実施、を推進することです。印刷業界とお客様を取り巻く社会課題をKOMORIのビジネスモデルで解決し、SDGsを始めとする持続可能な社会の実現に貢献してます。



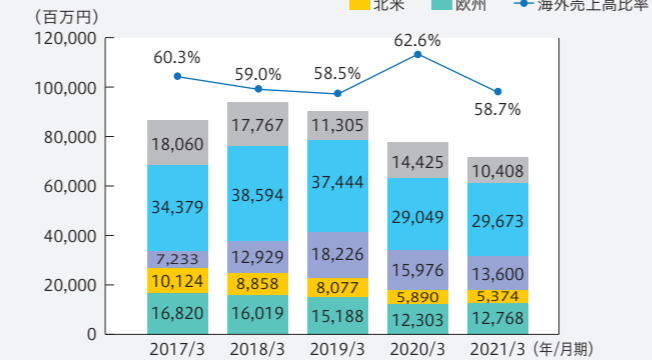
財務ハイライト

●売上高と受注高、営業利益



2021年3月期受注高は前年度比19.1%減の717億円、売上高は同7.5%減の718億円となりました。受注高は2期連続、売上高は3期連続の減少となりましたが、2021年1-3月期受注高は前年同期比25%増に転じました。営業利益は前年度比11億円改善の23億円の損失計上となりました。

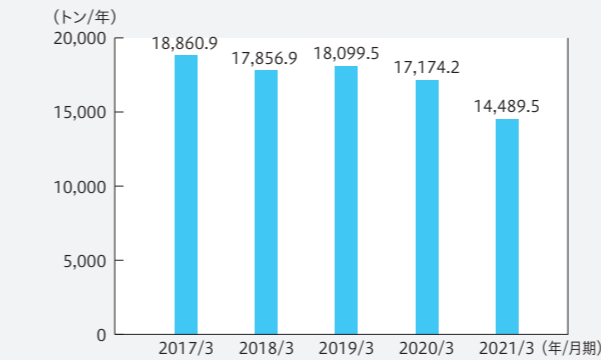
●地域別売上高と海外売上比率



2021年3月期売上高を地域別に見ると、日本が前年比2.1%増の297億円、中華圏が同14.9%減の136億円、欧州が同3.8%増の128億円、その他地域が同27.9%減の104億円、北米が同8.8%減の54億円となりました。2021年3月期の海外売上高比率は58.7%、前年から3.9pt低下しました。

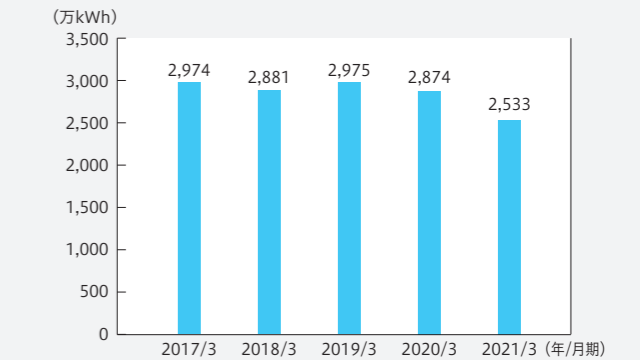
非財務ハイライト

●CO2排出量の推移



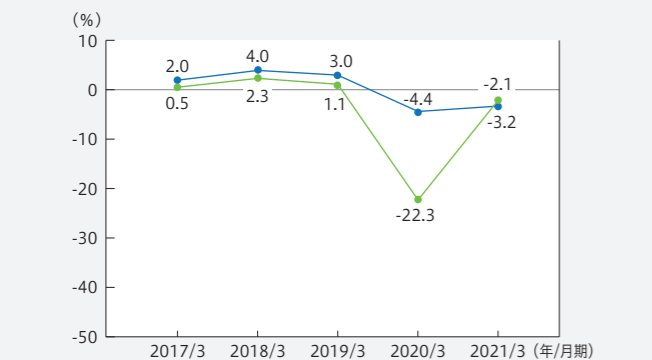
2021年3月期におけるScope1と2のCO2排出量は前年比15.6%減の14,489.5トン/年となりました。当社では環境活動を推進すべくGreen-PJを立ち上げ、地球環境の改善に努めております。昨年はCOVID-19の影響を受けた生産・出荷減も排出量の削減に寄与したと思われまます。

●電力消費量



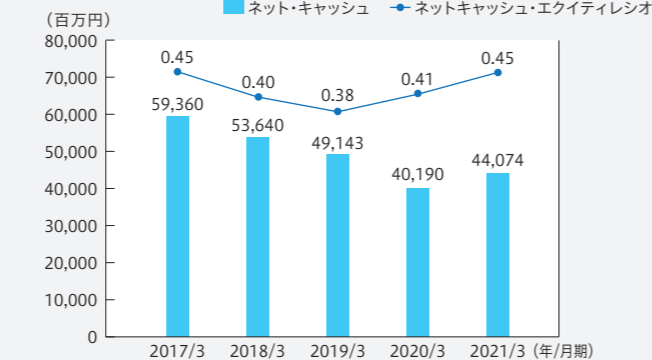
2021年3月期の電力使用量は前年度比11.9%減の2,533kWhとなりました。当社ではグリーンプロジェクトを立ち上げ、環境に優しい生産・設備、環境に優しい企業活動、環境に優しい製品開発を行っております。コロナ禍で活動が制限された面もあり、大幅に低減することができました。

●営業利益率とROE



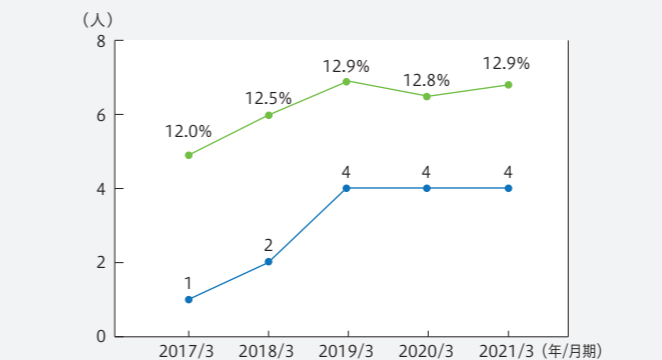
2021年3月期の営業利益率は-3.2%、前年度実績の-4.4%から1.2pt改善、会社計画に対して0.4pt好転しました。2021年3月期のROE(親会社株主に帰属する当期純利益÷自己資本)は-2.1%、一時的な減損計上で大きく悪化した前年度実績の-22.3%から20.1pt好転しております。

●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



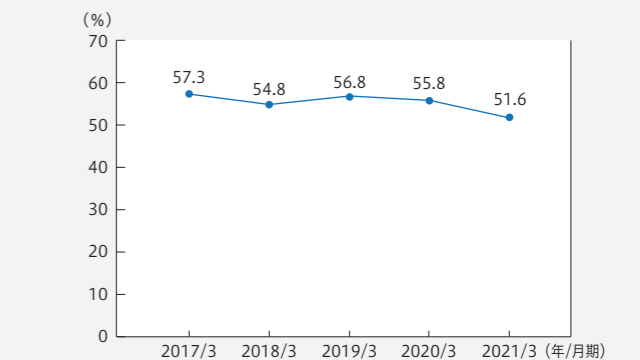
2021年3月期末のネット・キャッシュは441億円(現預金469億円+有価証券85億円-有利子負債113億円)は、2020年3月期末の402億円に対して39億円増加しました。2021年3月期末のネット・キャッシュ・エクイティ比率は0.45倍となり、2020年3月期末の0.41倍から0.04pt改善しております。

●従業員数に占める女性比率(単体)



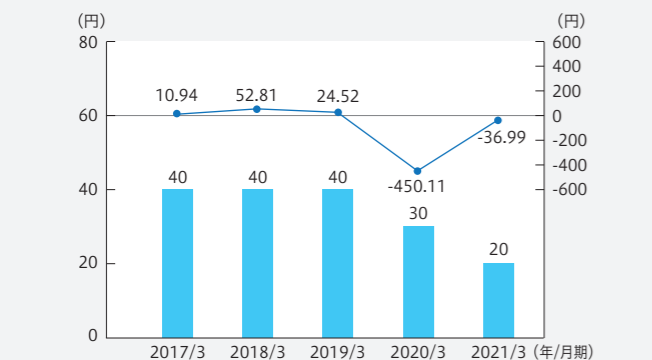
2021年3月期末における単体ベースの従業員数は前年比22名減少の1,137名でした。うち女性社員数は全体の12.9%にあたる146名、前年に比べて1名の減少となりました。なお管理職271名のうち、女性管理職は前年と同じ4名で、構成比は1.5%でした。

●過去5年間の年休取得率(単体)



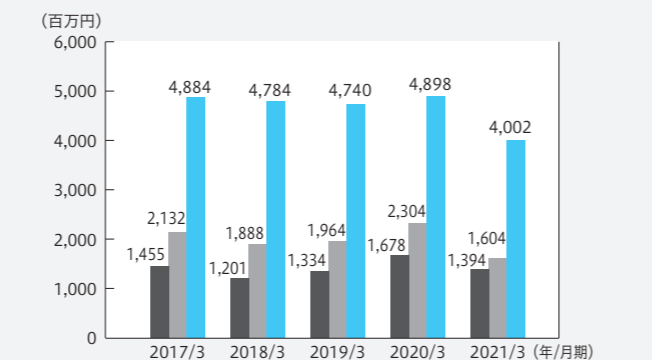
2021年3月期における当社単体の年休取得率は51.6%となり、前年度の55.8%から4.2%の低下となりました。過去5年間の平均値55.3%から低下しております。時間単位での有給取得が可能になるなど、フレキシブルな勤務体制が進んだことなどが考えられます。

●1株利益と1株配当金



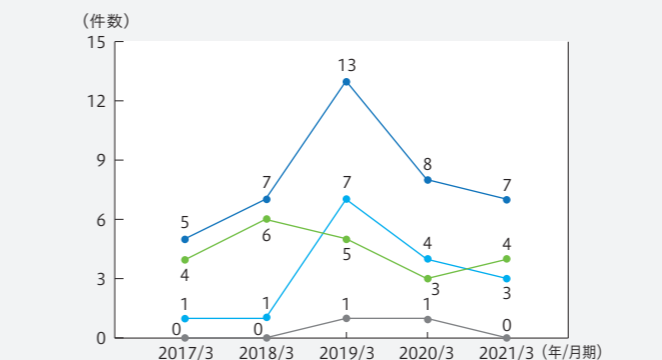
2021年3月期の1株当たり当期利益は-36.99円、2020年3月期の-450.11円から大幅な改善が見られました。2021年3月期の1株配当金は20円(うち1株当たり中間配当金10円)、2020年3月期の30円(うち1株当たり中間配当金20円)から10円の減配となりました。

●設備投資、研究開発費、減価償却費



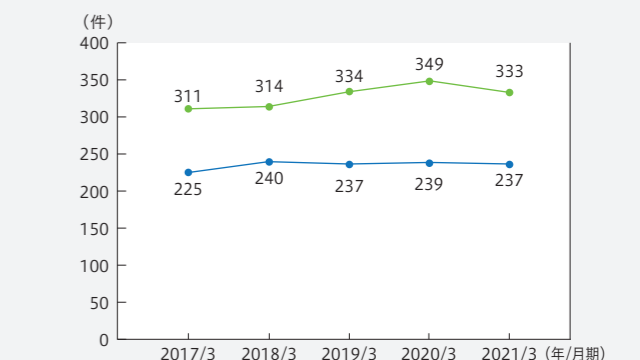
2021年3月期の設備投資は1,394百万円(対売上高比率2.1%)、2020年3月期の1,678百万円から284百万円減少しました。減価償却費は1,604百万円(前年度実績2,304百万円)となりました。研究開発費は4,002百万円(同5.6%)、前年度実績の4,898百万円(同6.3%)から896百万円の減少となりました。

●労働災害件数(単体)



過去3年における当社の労働災害件数は減少傾向にあります。2019年3月期は本社と関宿工場を中心に計13件(うち業務上が9件)の労働災害が見られました。その後は減少傾向にありまして、2021年3月期は計7件(うち業務上は6件)へ減少しました。

●国内外特許の時系列推移(単体)



2021年3月期の国内登録特許数は237件、海外は333件でした。近年の国内特許数は横ばいで推移しておりますが、海外は前年度比16件の減少となりました。海外では注力するPE事業やデジタル印刷機、競争力確保を狙った証券印刷機で増加しましたが、枚葉機などで減少しました。

今後の印刷業界の事業環境変化を睨みながら、成長市場への経営資源と新事業の拡大をはかり、ステークホルダーの期待に応えるべく第6次中期経営計画の完遂に努めます。

代表取締役社長兼CEO
持田 訓



はじめにKOMORIグループを代表して、世界で新型コロナウイルス感染症によりお亡くなりになられた方のご遺族に哀悼の意を表すとともに、罹患されて困難な状況下におられる方が一刻も早く回復されることを、心より願っております。また、医療従事者を始めとする多くのエッセンシャルワーカーの方々に感謝いたします。

新型コロナウイルス発生後の印刷関連業界の事業変化、当社の対応について

新型コロナウイルス感染症の発生後、世界の印刷市場は事業環境の変化が見られています。印刷業界の需要はGDPに連動しますが、商業印刷のマイナスが大きく、出版印刷は巣ごもり需要もあって下げ止まり感がうかがえ、ネット通販の需要増加からパッケージ印刷は活況が継続しています。地域別にはコロナ克服が先行した中国が2020年中頃からいち早くオフセット印刷機械の需要が立ち上がりましたが、(コロナを抑え込めなかった)先進国は回復が鈍い状態です。ASEAN、インドも低迷が続いています。

印刷会社は2極化も進展しており、事業の拡大と淘汰が見られます。ここで拡大を指向する印刷会社は設備のダウンサイジングと省人・省力化設備の導入による設備効率の向上ニーズが挙げられ、有力会社によるDX推進とスマートファクトリー化も出ています。当社はリスロンアドバンスシリーズでROI(投資収益率)を高めた機種を発売、DX推進でKP-Connectも展開しており、この提案を強化します。スマートファクトリー化はプリプレスからMBO社買収でポストプレスにまでビジネス領域を広げられました。

ただし、お客様はコロナ禍もあって印刷業界の先行きや収益見通しに慎重であり、設備投資も助成金を使って行うなど、オフセット印刷機の価格競争は今までと同様に厳しいのは変わらないと見ています。PESP事業などを用いた差別化提案を実行するなどして、「収益の確保」に努めてまいります。

オフセット印刷機械の世界需要は2021年が約3,000億円の見込みです。市場規模は過去20年間でピークの半減以下に落ち込みましたが、出荷金額は

2013年からほぼ横ばいを維持しています。台数は当時と比較して約50%減のため、平均単価はほぼ2倍となっています。この理由は(1)小型のオフセット印刷機がコピーなどへ代替されて急減、(2)大量印刷が可能な大型機が堅調、(3)多色機や省人化・合理化された機械のニーズ拡大、などによります。当社の営業基本戦略は中国アジア販売の拡大、パッケージ機の拡大であり、今後も変化が無いと見ています。中国は直販化による販売体制の強化を実施しており、パッケージ印刷は印刷準備時間の短縮、7色を使った特殊印刷システム等の新技術などを用いて販促を強化します。

紙幣印刷はコロナで感染拡大に繋がると敬遠され、キャッシュレス決済の政府からの推奨もあって、ユーロ圏を中心に紙幣需要は一時期、大きく減少しました。しかし、次第にロックダウンに対して現金保有をしたい消費者ニーズが顕在化するなど紙幣の発行枚数は回復しており、日本やアジア圏でもこの傾向は変わりません。コロナ禍で紙幣機械の入札は難しい面もありますが、徐々に新しい工場建設の動きは出てくると見ています。

デジタル印刷機(DPS)に対する当社の対応は40インチの大型サイズインプレミアNS40が開発の佳境に入っており、これを早期導入につなげる考えです。インプレミアNS40はオフセット印刷機で出来ないことをDPSで行う“ゲームチェンジャー”的な要素を持っていますが、お客様の利便性や生産効率を上げていかないと、インプレミアNS40の需要が爆発的に増えることになりません。当社はオフセット印刷機とDPSは親和性があると考えています。

第6次中期経営計画の見直しのポイントと2022年3月期の成果について

第6次中期経営計画(2020年3月期~2024年3月期)の内容を新型コロナウイルス感染症の影響も踏まえて、見直しました(▶P13参照)。国と地域によって①コロナ禍の回復速度、②商業印刷比率、③パッケージ印刷規模という、3つのパラメータ比率が異なっており、これらを勘案した上で当初予想からの修正を行っています。

中計最終年度はコロナ禍の問題は全世界で解消する前提で設定しましたが、オフセット印刷機販売はインド及びアジア圏の経済再建が不安定なこと、DPS事業は事業化遅延で従来予想から減少に見直しています。他方、MBO社による販売増を追加しました。

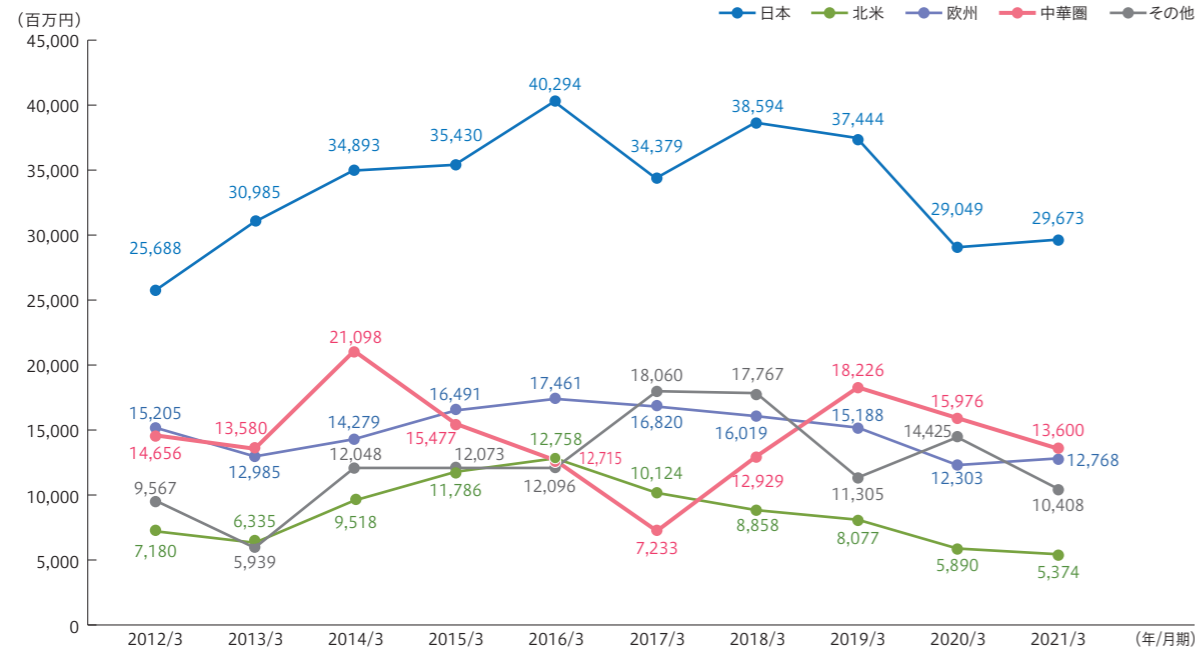
中計の修正計画と比べて、2022年3月期に進捗が順調なのは中国です。中国は商業用印刷で回復が顕著ですが、パッケージ印刷会社、Web-To-Print印刷会社、中国の印刷業トップ100社へも販売拡大ができています。パッケージ印刷機はROIを高めた44インチ機(=リスロンG44)を発売し、2021年6月の展示会チャイナプリントには7色機(リスロンG40)も出展しました。パッケージ印刷はお客様の仕事毎に必要なとされる仕様が異なるため、これらを満たすことが求められます。パッケージ印刷機は高いROIのリスロンG44を投入した効果が今後に期待されます。

市場環境の変化でも述べた単価アップは中国も同様です。当社の5色機以上の台数比率は6~7年前は25%程度でしたが、現在70%以上になりました。また中国の印刷業トップ100社に販売した比率も大手の国営印刷企業への拡販で増えており、足元で5割を超えています。こうした効果もあって、当社機械は単価アップが30~50%となっています。ただ中国は昨今の米中貿易摩擦、中華圏の地域紛争の発生、人権問題を起点とした貿易制裁の発動、環境問題対応の強化などが当面のリスクとして考えられ、中国通貨の元安やユーロ安(ドイツの競合先は中国生産比率が高い)などの為替変動に注視しています。

デジタル印刷機(DPS)は渡航規制などパンデミックでの影響を一番受けており、2022年3月期の進捗は中計と比べて低くなりそうです。これにはDPSでの納入実績が当社に殆どなく、お客様が当社(KGC)に來れないなどの要因もあります。

これ以外のオンラインによる販売やサービス活動、テレワーク推進、CRMによる販売管理、販売費及び一般管理費を含む費用削減、在庫管理の改善など全社的な労働生産性向上は順調であり、アメーバ経営も軌道に乗りつつあります。

●過去10年の地域別売上高



ESGやSDGsを意識した経営と企業理念の関係

当社のSDGs活動はESG経営をベースに考えています。企業理念である「顧客感動企業」にはKandoプロジェクトがあり、その中にE(環境)のGreenプロジェクトが含まれます。EではCO2排出量削減計画(2021年3月期に2011年3月期比で30%減)を2020年3月期に前倒しで達成しており、今後はScope.3も視野に入れた展開を行います。Greenプロジェクトはつくばプラントを中心に開発と生産が一体となって自立的に進めた産物です。今後もCO2削減に寄与する省エネや省人機種を伸ばしていきます(▶P37参照)。

S(社会)はKandoプロジェクトの基盤根底です。Sで重要なのは①ブランド管理、②知覚・品質管理の徹底、③提案営業活動の3つです。これはKandoプロジェクトの中核で、お客様の期待を上回ることが必要です。②の知覚・品質管理の徹底は「顧客の目線で判断された品質」が要求され、機械品質だけでなく、営業やサービス、バックオフィスの全社品質も高める必要があります。これらを元に、顧客へ提案営業活動を行います。

顧客感動に直結する活動としては、ユーザー会である小森会と自然災害時の緊急対応が挙げられます。

30年間もの小森会活動を通して、顧客の期待と不満を率直に聞くことができ、顧客品質向上と胸襟を開いた交流ができています。自然災害時の復旧対応だけでなく、減災の視点からの対応も進めています(▶P27参照)。

働き方改革は当社の喫緊の課題と考えていますが、従業員のワークライフバランス向上と付加価値の増大を目指した「小森流動き方改革」を実行してまいります。結婚出産後の職場復帰がほぼ100%である、女性社員の活性化や能力を發揮できる人事制度の改定・運用を見直しており、2021年4月に「くるみん認定」も取得しました(▶P33参照)。

G(ガバナンス)は、ここ3年で海外子会社が7社増えたこともあり内部統制整備とサイバー攻撃による情報漏洩に対するセキュリティインシデントの全社的な対応を急ぎます。攻めのガバナンスは事業の成長に資する取締役選任と活動によると考えていますが、当社は取締役の戦略カテゴリーを設定して注力する役割を明示しており、社外取締役及び監査役の専門性を考慮した選任を実行しています(▶P41参照)。

最後に ステークホルダーへのメッセージ

当社はこの10年間、印刷市場の環境変化などもあって厳しい経営を余儀なくされておりますが、株主を始めとして献身的で協力的な社員、当社生産の一角を担ってきた優秀な協力企業、経営基盤を築いて頂いたお客様など、多くのステークホルダーに支え

られて今日があると考えています。今後も企業理念である「顧客感動企業」の原点を堅持しながら、第6次中期経営計画を完遂するなど業績を再び成長軌道に乗せることによって、企業価値の増大を進めてまいります。



第6次中期経営計画のテーマは「収益性の向上+成長事業の基盤づくり」、ESGとSDGsを意識した経営へ

コロナ禍を契機にして、印刷会社は主に先進国で印刷工場の再編・集約の動きが活発化しています。一方で生産性や収益性の向上、人材不足対応、ESG時代を見据えた環境対応、印刷生産プロセスのデジタル化等のニーズが高まっています。

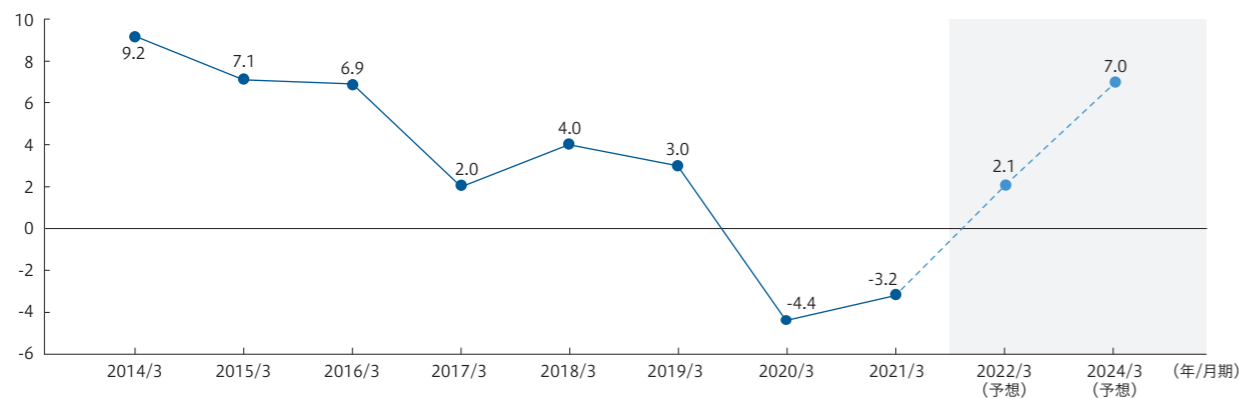
当社は「第6次中期経営計画」(2020年3月期~2024年3月期)を新型コロナウイルス感染症拡大もあり、当初計画の目標値を取り下げ、コロナウイルス感染症による影響を考慮した新たな経営目標数値を発表しました。

第6次中計のテーマは「収益性の向上+成長事業の基盤作り」です。当社は印刷業界のニーズ・課題に対してコネクテッド・オートメーションをコンセプトにした世界最高クラスのROI(投資収益率)を提供するオフセット印刷機械「リスロンGX/Gアドバンス」シリーズを発売していますが、これにソリューションクラウド「KP-Connect(コネクト)」を組み合わせて、印刷工場のスマート・ファクトリー化を進めるなど製品・サービスの高付加価値化を推進して、収益の改善を図っていく考えです。

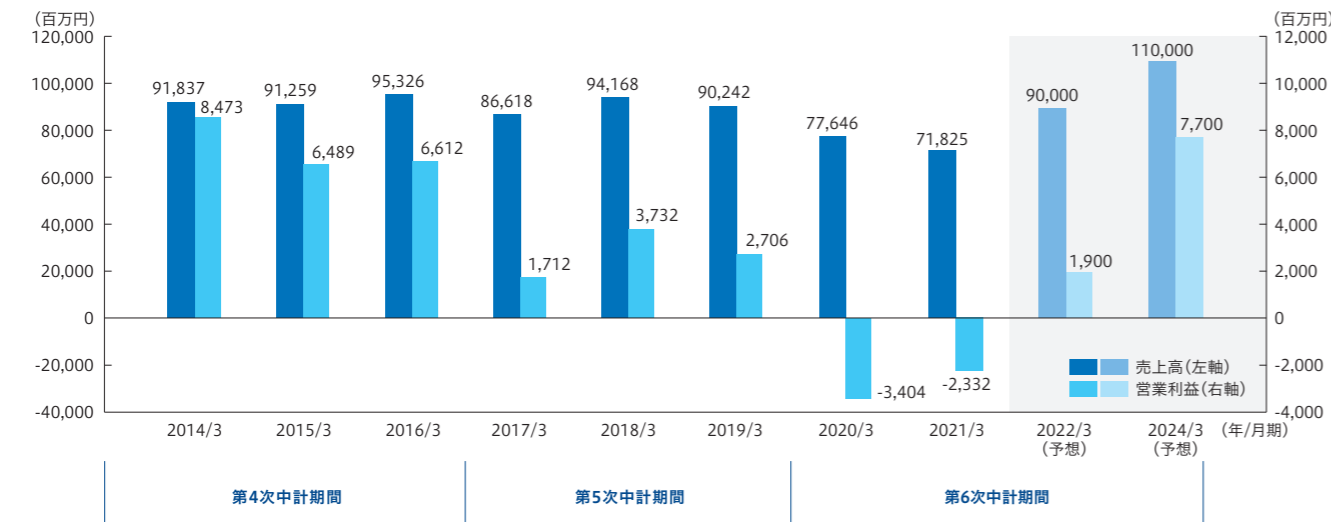
印刷機以外ではPE(プリンテッド・エレクトロニクス)事業で半導体接合技術の開発など電子部品製造装置への取り組みやMBO事業でコラボレイティブロボットの開発など、多様な生産工場におけるファクトリーオートメーションへの取り組みなど成長事業の基盤づくりに努めます。

新たな2024年3月期の経営目標(連結)は売上高1,100億円(当初計画1,160億円)、営業利益77億円(同100億円)、ROE5.3%(同6.5%)等とし、資本市場のニーズに合わせてESGやSDGsを意識した経営にも努めてまいります。

●営業利益率の推移



●売上高と営業利益の推移



第6次中期経営計画の基本方針と具体的な取り組み

第6次中期経営計画の骨子は4つから成ります。

即ち、(1)事業目標を明確化して具体的な施策を打つこと、(2)中期経営計画の実行体制の確立、(3)最適資本構成の構築をはかること、(4)情報開示を拡充すること、です。これらは当初の第6次中計と内容は大きく変えていませんが、(4)は資本市場のニーズに合わせて、今回、追加を致しました。

●第6次中期経営計画の具体策

事業役割の明確化と、目的達成に向けた施策の着実な実行

1.コア事業(オフセット印刷機・証券印刷機)の収益性向上

(a)パッケージ市場、アジア市場及びコネクテッド・オートメーションへの集中投資

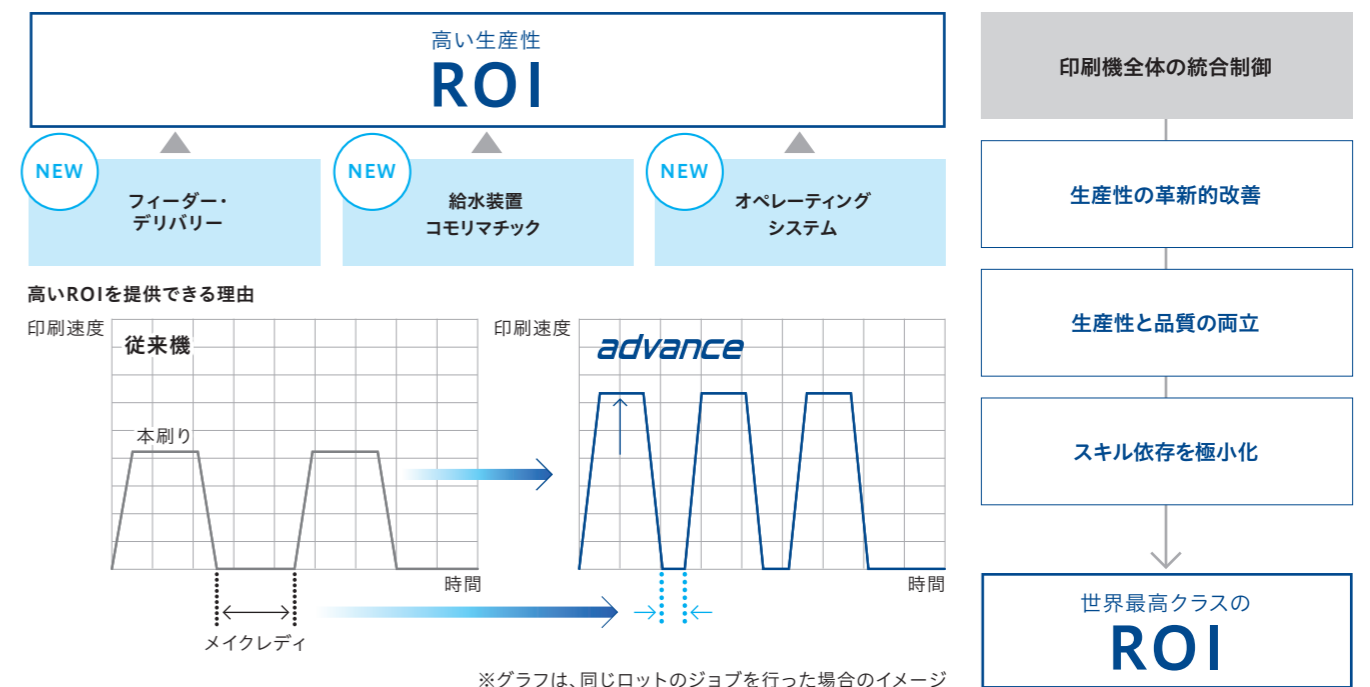
(b)オフセット印刷機と証券印刷機でサービス事業の強化による収益安定化推進と海外証券印刷機での差別化戦略の推進

Point 証券印刷機事業はCURRENCY On Demandのコンセプトにより、稼働率の最大化と銀行券デザインの拡張性を追求して、差別化提案を進めます。機械本体のみならず、サービス契約等に新規ビジネス機会の拡大や収益の安定化を追求します。

(c)顧客ROI向上を軸とした製品ポジショニング見直しによる競争力向上

Point 世界最高クラスのROIを提供する、オフセット枚葉印刷機の最新機種リスロンGX/Gアドバンスシリーズを2020年8月に発売、製品ポジショニングの見直しによる差別化を進めていきます。クラウドシステムのKP-Connectと連携して、コネクテッド・オートメーションで①工程間の連携強化・最適化、②上位システムからの情報によるプリセット、③高度な自動化を達成し、顧客の印刷工程全体の生産性向上に寄与します。

世界最高クラスROIの提供とその理由



(d)製品仕様の標準化とモジュール設計およびユニット生産体制の構築によるマスカスタマイゼーションの実現と持続的な競争優位の確立

2.重点事業(デジタル印刷機システム)の収益化および営業の業務改革(リカーリングインカム確立と拡大)

(a)小森独自のビジネスモデル(オフセット+DPS)を活用したデジタル機販売力強化

Point 重点事業であるDPS(デジタル印刷機システム)事業は当社が強みを持つオフセット印刷機を含めた、独自のビジネスモデルを活用して販売力の強化を進めます。印刷工場のデジタル化によるジョブの多品種小ロット化、パッケージやディスプレイなどサプライチェーン改革に対応していきます。

(b)40インチ枚葉ナノグラフィックプリンティングシステム「インプレミアNS40」の市場投入と事業化

Point 主力機種40インチの枚葉機インプレミアNS40は2021年4月より販売を開始しております。

(c)デジタル印刷システム累計設置台数増加に伴うリカーリングインカムの拡大と事業収益の安定化

Point DPS事業の特徴は累計設置台数の増加と相まって、リカーリングインカムの増加が期待されることです。これにより、事業収益の安定化に繋がることが期待されます。

3.新規事業(プリンテッド・エレクトロニクス事業とMBO事業)の将来に向けた布石

(a)海外市場での製造・販売体制の強化

(b)プリント基板/電子部品市場における差別化商品の開発・投入

Point 新規事業のPE(プリンテッド・エレクトロニクス)事業は海外市場の拡大に合わせて、海外での製造・販売体制の強化や差別化商品の開発・投入に努めます。高精度グラフィックオフセット印刷機PEPIO(ペピオ)F6/12SCは最先端半導体チップ接合技術として30um径ボール搭載技術開発に成功し、半導体製造の微細化に貢献すべく量産に向けた開発を進めていきます。

(c)高精度実装技術の商品化(Flexible Hybrid ElectronicsのIoT需要の対応)

(d)多様な生産工場におけるファクトリーオートメーション・ソリューションの展開

Point 印刷工場のシステム構築でソリューション展開をはかるべく、ポストプレスソリューションを手掛けるドイツのMBO社がM&AによりKOMORIグループに加わりました。MBO社が開発したコラボレイティブロボットは印刷工程以外の物流分野および多様な生産工場にも拡販を目指していく考えです。

4.営業の業態変革(PESP事業およびリカーリングインカムの推進)

(a)資材・機材販売、DPSのインキ/保守費等の安定収益事業の拡大

Point 営業の業態変革事業であるPESP(プリント・エンジニアリング・サービス・プロバイダー)/リカーリング事業はコネクテッド・オートメーションを実現する印刷工場のスマート・ファクトリー化進展もあり、中期で更に伸ばしていきます。

(b)KP-Connectを核として「コネクテッド・オートメーション」の実現によりリカーリングインカムの拡大

Point クラウドサービスのKP-Connectは提供地域を拡大させる予定であり、安定した事業収益の確保と収益性改善につなげます。2024年3月期のリカーリング売上高は359億円と予想しており、全社売上高の32.6%を占める予定です。

中計の実行体制とESG・SDGs対応

第6次中計を推進する上での実行体制としては、収益責任を明確化して確実な実行を確保する組織運営に改めます。事業毎に独立採算制を追求して実行につなげる“アメーバ経営”を推進します。このため、従業員の労働生産性向上に資する働き方改革の実行も行います。

中計見直しでは、ESGおよびSDGsを意識した経営への取り組みを行います。今まで、環境を重視したGreen-PJを推進して実績を上げてきたのをS(社会)とG(ガバナンス)に広げます。SDGs専門部会を設置して、全社横断的な取り組みをしていく考えです。

過去の中計振り返り(第4次、第5次中計)

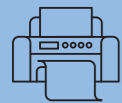
第5次中計の成果としては、①オフセット印刷事業で中国・インドの現地法人設立による販売体制の整備強化、②PESP事業は機材商品群の整備、③KP-Connectの市場導入などが挙げられ、第6次中計につながるとみています。

	第4次中期経営計画 2014年3月期～2016年3月期	第5次中期経営計画 2017年3月期～2019年3月期
キャッチフレーズ	“Planned Change” 2016年3月期の売上高1,000億円、 営業利益80億円	変革“Planned Change”の完遂 2019年3月期の売上高1,400億円、営業利益125億円、 ROE6.0%、総還元性向40%
計画の骨子	<ul style="list-style-type: none"> ●事業構造改革～オフセット印刷機事業を中核とした事業構造変革の実現 ●営業の業態変革～機械販売中心の営業からソリューション営業/サービス活動に業態変革 ●モノづくり革新～既存事業の収益性向上を実現し、新規事業への投資を実行 	<ul style="list-style-type: none"> ●既存事業の維持・拡大～市場・シェア拡大 ●業態・収益構造変革推進～PESP事業の大幅拡大 ●事業・収益構造変革推進～DPS事業の大幅拡大 ●成長戦略の具体化と実行～M&A等事業規模の拡大
最終年度の結果	売上高953億円、営業利益66億円	売上高902億円、営業利益27億円、 ROE1.1%、総還元性向163%
振り返り	2016年3月期のオフセット印刷機事業の売上高832億円で計画比+112億円、PE・精密機器事業の売上高59億円で同+29億円、証券印刷機事業の売上高52億円で同-88億円、DPS事業の売上高10億円で同-100億円→PESP事業の売上高209億円で+9億円	2019年3月期のオフセット印刷機事業の売上高762億円で計画比-238億円、証券印刷機事業の売上高(年平均)約100億円で同0億円、DPS事業は売上高37億円で同-163億円、PE事業は売上高62億円で同-38億円→PESP事業の売上高231億円で同-119億円、DPS事業の不振により、PESP事業の売上未達
成果と課題	<p>成果:中核事業のオフセット印刷機事業は中国大幅減もシェアアップがあり計画超過、PE・精密機器事業はSERIA事業の取り込みが奏功。PESP事業もSERIAが加わり超過</p> <p>課題:急激な成長を見込んでいたDPS事業は商品化の遅れが響き、予想から大きく未達。証券印刷機事業は入札案件の変動で未達</p>	<p>成果:オフセット印刷機事業は中国・インドの現地法人設立による販売体制の整備強化を実施、証券印刷機事業は重点顧客の開拓と戦略機種の開発に成功。PESP事業は機材資材商品群の整備、プラットフォームKP-Connectの市場導入</p> <p>課題:DPS事業は、世界最高水準の品質となったが、製品の本格投入時期が遅れたこと、PE事業や証券印刷機事業で市場サイクルにより最終年度の売上が下がったこと、既存事業のオフセット印刷機事業で欧米やアジア地域が低迷し販売の拡大が想定通りに進まなかったこと、などの影響を受けて売上目標が未達成</p>

セグメントハイライト

2021年3月期は主力の枚葉機事業が連結売上高の44%、中古部品・修理事業が23%、輪転機・証券印刷機事業が17%、DPS・PE・その他事業が16%を占めました。地域別では日本が41%、中華圏が19%、欧州が18%、その他が14%、北米が7%を占めました。

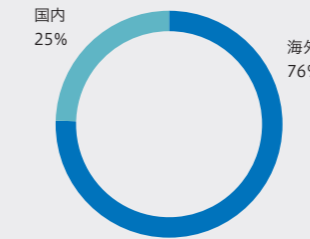
枚葉機事業
(オフセット
枚葉印刷機)



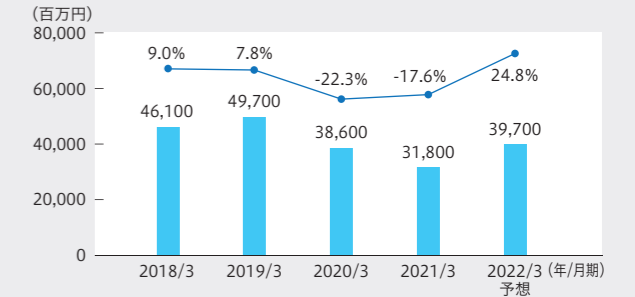
オフセット印刷とは、現在の主流である平板を用いた印刷方式で、版に付けたインキを一度ブランケットに転写(オフ)し、さらに紙に押し当てて印刷(セット)する印刷手法です。枚葉機では断裁されたシート状の紙を使用します。高精度で高品質かつ高速稼働が可能のため、カタログやポスターなどの商業用印刷物やパッケージ印刷などに用いられています。KOMORIの印刷機では最大840×1,150mmまでの印刷が可能です。インキには油性やUVなど様々な種類があり、シアン、マゼンダ、イエロー、ブラックの4色に加え、特色や金銀を使用した多色印刷にも対応できます。市場の7割程度はオフセット印刷機が占めると言われています。

リスロンGX40RP
菊全判両面オフセット枚葉印刷機

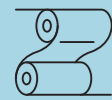
●海外売上構成



●売上高と前年比伸び率



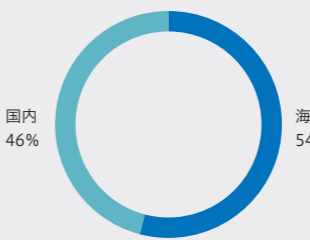
輪転機・
証券印刷機事業



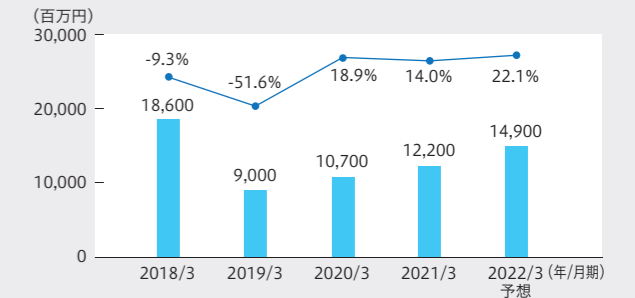
輪転機の構造はオフセット印刷機と同じですが、紙1枚ずつに印刷する枚葉機と異なり、ロール紙に印刷し、断裁や折り加工までを行うため、非常に高い生産性を誇ります。主に雑誌、チラシなどの大部数で高品質が要求される商業印刷物に適しています。また、証券印刷機は通常の印刷機とは異なり、偽造防止のための特殊な印刷技術と高い信頼性が求められます。印刷機械メーカーの最高技術の粋を集めた印刷機械となっています。

システム35S
B縦半裁両面オフセット輪転機

●海外売上構成



●売上高と前年比伸び率



DPS事業
(デジタル印刷機)、
PE事業
(プリンテッド・
エレクトロニクス)



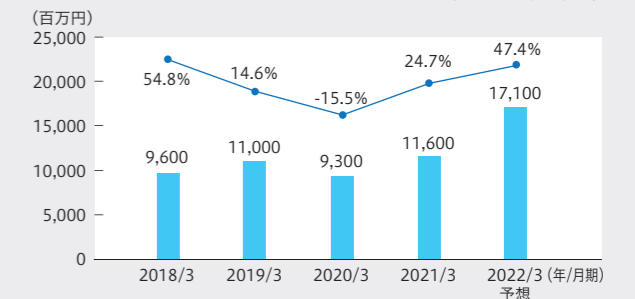
デジタル印刷機は絵柄データを印刷機に直接送信する事で印刷可能な印刷機で、オフセット印刷に迫る印刷品質が得られます。1枚目から印刷できるため小ロットの印刷に向いており、短納期での納品が可能です。また、刷版工程(アルミ板で版を作る工程)がないので1枚1枚異なる情報を印刷するバリエーション(可変印刷)印刷も行えるうえ、パーソナライズやバージョンングといった付加価値の高い印刷もできます。更に機械操作も比較的容易で、オペレーターに高度なスキルを要求しないのも特徴です。

PE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。現在、子会社セリアコーポレーションではスマートフォンのタッチパネル製造におけるファイン配線の高品質・高生産性を実現するグラビアオフセット印刷機(PEPIOシリーズ)やMLCCなどの電子部品を製造するスクリーン印刷機を手掛けています。

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

PEPIO F6
半自動グラビアオフセット印刷機

●売上高と前年比伸び率



PESP事業

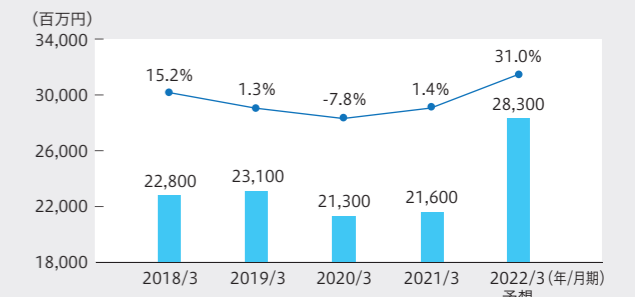


従来のKOMORIは先進国を中心に、印刷機械とサービスを提供してきました。しかし、ターゲット市場に新興国を加え、事業領域にデジタル印刷機や印刷の前後工程、更にはインキや各種部品などの印刷機器資材の供給までも行うことで、お客様の経営課題の解決と同時にリカーリング事業を強化することを目指した方針がPrint Engineering Service Provider (PESP) 事業であります。



PESP事業

●売上高と前年比伸び率



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

SWOT分析とリスクへの対応策

●小森コーポレーションのSWOT

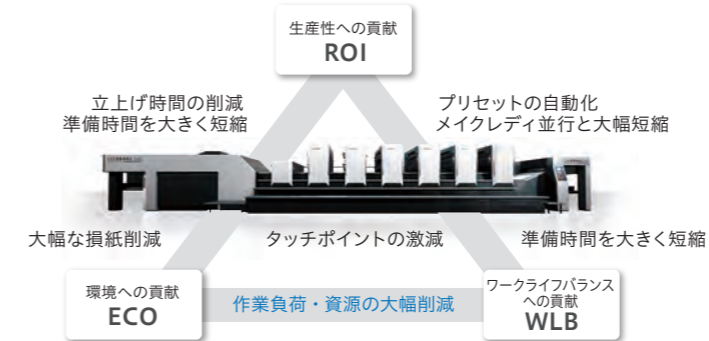


	リスク	考え方と対応策
事業環境	ペーパーレス化の進展 Web媒体の増加	インターネットや電子書籍の普及に伴い、書籍や商業印刷の需要が縮小しています。ただし、中国市場を中心とした新興国では紙の需要増と同時に印刷需要も増加傾向にあります。また、医薬やラベル、軽包装などのパッケージ印刷需要は安定的な成長が継続しています。KOMORIは引き続き中国などの市場の深耕に加え、世界トップクラスのROIを誇るアドバンスシリーズの投入、ソリューション提案などを行い、既存ユーザーのみならずパッケージ市場へも注力します。→ 価値創造ストーリー1と2
	印刷オペレータの不足	印刷業界ではオフセット印刷機を操作するオペレータ不足が深刻な問題となっています。そのような中、KOMORIは印刷工程の見える化、スマートファクトリー化などのソリューションを提案、印刷現場での課題解決につなげ、顧客感動の最大化を目指しています。また、市場投入した最新鋭デジタル印刷機「インプレミアNS40」はオペレータ不足を一気に解消させるオフセット印刷機とデジタル印刷機の優位性を併せ持った最新鋭のデジタル印刷機です。→ 価値創造ストーリー1と3
	中央銀行のデジタル通貨導入	現金の取り扱いや保管、輸送などに掛かるコストの増大やグローバルな情報革新技術を背景に、中央銀行のデジタル通貨導入の議論が先進国を中心に活発になっています。しかし、一方で、有事に備えた現金の保有ニーズに加え、アジアやアフリカでは経済成長に伴う銀行券需要が増加しており、KOMORIは銀行券プリンターへの信頼性の高い印刷機と充実した保守・サービスを提供します。
	デジタル印刷機市場の拡大 短納期、少量印刷ニーズの増加	B1サイズも印刷可能なインプレミアNS40の販売を開始しました。インプレミアNS40は、デジタル印刷機でありながら、高品質かつ高速印刷が可能で、ゲームチェンジャー的なポテンシャルを秘めた印刷機です。コニカミノルタ社と共同開発したインプレミアIS29sはオフセット印刷機と併用することでお客様の大規模な生産性改善に寄与する新しいビジネスモデルを提供します。→ 価値創造ストーリー2とTOPIC
財務	のれんの減損リスク 在庫増加に伴うCF悪化リスク	企業買収に当たっては、企業価値算定、投資資金の回収見込み、買収金額の妥当性、各種リスクを取締役会で審議すると同時に、買収後は出向者を派遣してリスク低減に努めています。在庫に関しては適正在庫目標を設定、仕掛品の削減やリードタイム短縮などに取り組んでいます。
災害	自然災害リスク	事業継続計画(BCP)の策定、都市圏直下型地震発生時リスクマネジメントや防災訓練などの対策を講じています。

価値創造ストーリー 1

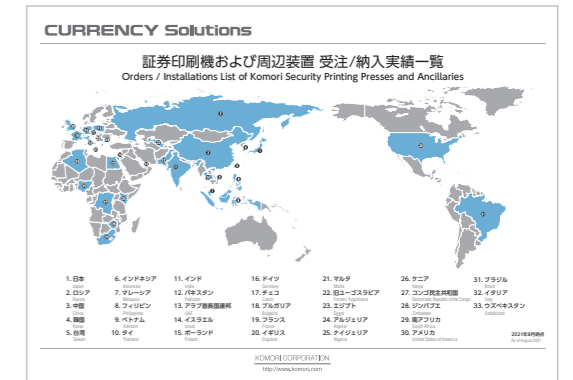
世界最高クラスの高いROI(投資収益率)を提供するアドバンスシリーズを投入

印刷業界では新型コロナウイルス感染症による経済環境の変化に加え、ペーパーレス化、Web媒体の増加などを背景に事業環境が大きく変化、従来にも増して印刷物の多品種少ロット化、高付加価値化および短納期対応が求められています。このような環境下、印刷工程の生産性改善に対する要求は益々強まっています。KOMORIが提唱する「Connected Automation」コンセプトに基づき開発したアドバンスシリーズは、「印刷機の基本性能である給紙・排紙における高速安定性の大幅な向上」、「安定した高速ロングラン印刷の実現」、人手不足と働き方改革が求められる中での「オペレータの使いやすさを追求すると同時に、オペレータの経験に依存した作業の極小化」を開発テーマに世界最高クラスの高いROIの提供を可能とした最新鋭のオフセット印刷機です。更に、アドバンスシリーズは、当社中核ソフトであるKP-Connect Proとの連携性を強化しており、印刷工場全体の見える化や容易な工程管理に加え、作業者の手を介さない自動運転を可能とし、生産性・収益性の改善に大きく寄与します。また、世界的に需要が増加傾向にありますパッケージ印刷市場でのプレゼンスの向上も期待されます。



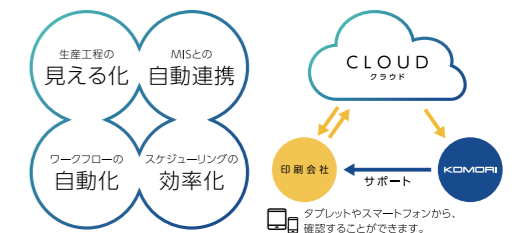
世界トップクラスの印刷技術で世界各国における国家通貨の安定供給に寄与します

KOMORIは1958年から日本の証券印刷機を製造開始して以来60年以上、世界中の国家通貨である銀行券の安定供給のために、証券印刷機の製造を続けています。常に顧客の視点に立ち、顧客の声を聴き、製品やサービスをより良いものにしたという思いで、一つ一つ心を込めて丁寧に造り込んできました。銀行券は偽造との戦いであり、印刷機には偽造防止のために通常の印刷では施されない特殊な印刷が求められます。同時に、稼働を止めない機械性能、安定した高速印刷性能、そして印刷の品質性能が高い次元で求められます。それらを実現するため、つくばプラントは品質マネジメントシステムISO9001を取得しました。また、製品品質を担保するためのデザインレビューと呼ばれるいくつかの関所が社内で行われており、様々なレベルで厳しい品質審査を通過する必要があります。ここにも信頼と品質へのあくなきこだわりを見ることが出来ます。これからも新興国を中心に高需要が見込まれる銀行券の安定供給に寄与し、真のニーズを顧客とともに考え、期待を一步超える「感動」を届けることに全力を尽くします。



KOMORIのDX戦略 印刷工場のスマート・ファクトリー化を実現する「Connected Automation」

KOMORIが提唱する「Connected Automation」は、プレプレスや印刷機械(プレス)、ポストプレスなどの各印刷工程を当社中核ソフトであります「KP-Connect Pro」で統合的に管理します。各印刷工程をシームレスにつなぎ、データの一元管理と見える化を図ることで、印刷工場を最適かつ自動化されたスマート・ファクトリー化することが可能となります。導入のメリットとしては、①印刷ロット数の大小にかかわらず印刷情報を必要な時に必要な形で利用することが可能になります。②印刷工程の見える化によって、現場の作業者は印刷の全ての工程進捗や必要な各種資材の準備状況を把握することで効率的な段取りが可能となります。③各種データの分析で生産管理が容易となり、改善活動に役立てることが出来ます。④職人の経験に頼ることが多かった予定組み作業などを自動で最適化することで省人化と機械稼働率の向上が実現可能です。また、KP-Connect Proは、お客様が保有する小森コーポレーション製の既存の機械のみならず他社の機械にも自由に接続が可能なオープン・システムです。



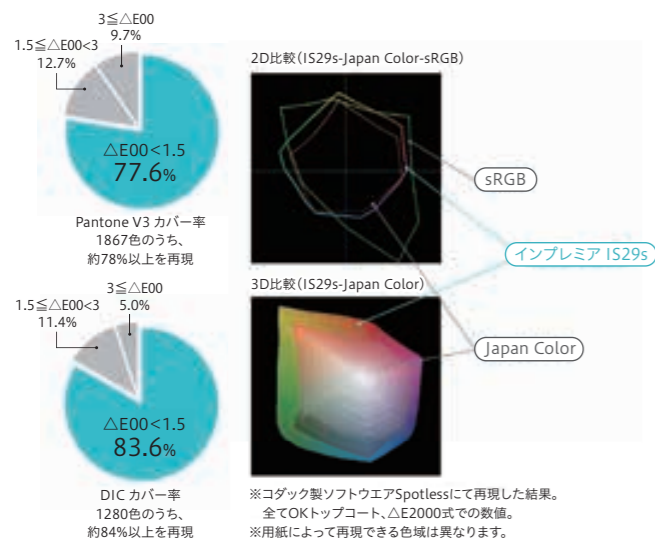
価値創造ストーリー 2

ゲームチェンジャー的要素を有するインプレミアNS40と新しいビジネスモデルを提供するIS29sを投入

インプレミアNS40はKOMORIが持つオフセット印刷機の技術と優位性を余すところなく投入した最高峰のデジタル印刷機です。

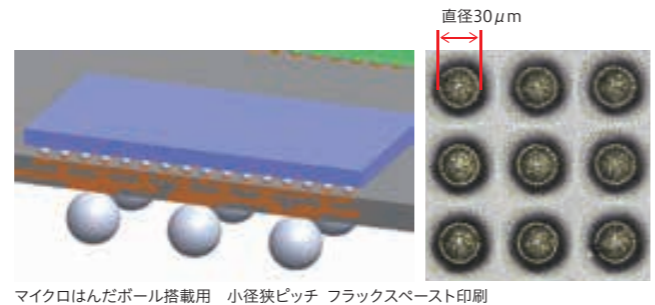
従来のデジタル印刷機械を凌駕するB1サイズ(最大紙750×1,050mm)を毎時6,500回転で高速・高精度印刷が可能です。オフセット印刷機のオペレータ育成には2-3年を要すると同時に人材不足は世界的に深刻です。インプレミアNS40は従来のデジタル印刷機が抱える課題を克服、オフセット印刷機からの需要シフトと市場シェア拡大のポテンシャルを有するゲームチェンジャー的な印刷機と考えます。

一方、IS29sは小ロット・短納期の印刷をオフセット印刷機と同じ用紙に高品質で印刷が可能です。版の出力や検査、交換に加え、ブランケットの洗浄などの作業が不要であるため、お客様の作業時間の短縮と業務効率の改善を提供致します。



印刷技術を応用して新たな市場を創出するPE(プリンテッド・エレクトロニクス)事業を推進

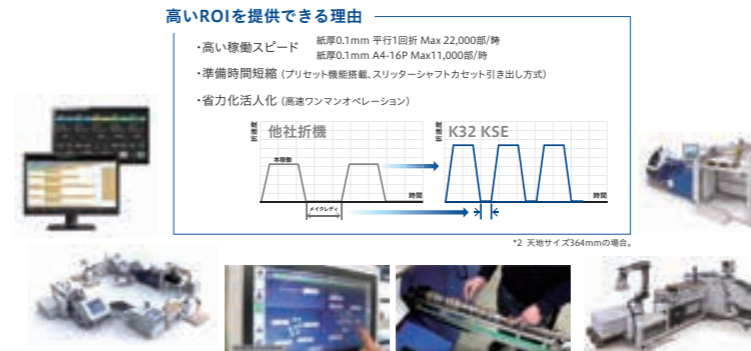
オフセット印刷機で培った自動化技術や凹版印刷を活用し、PE(プリンテッド・エレクトロニクス)向けに、高精細な配線を実現するグラビアオフセット印刷機を手掛けています。2014年にスクリーン印刷機メーカーの東海ホールディングス(現セリアコーポレーション)を子会社化し、グラビアオフセット印刷技術とスクリーン印刷技術のソリューションを融合させ、エレクトロニクス分野の顧客課題の解決を目指し、PEの事業化に取り組んでいます。また、新たに開発しました世界初となる「小径狭ピッチマイクロはんだボール搭載技術」は、半導体チップの接合技術で、直径30μm(ピッチ60μm)のはんだボール搭載を実現し、12インチwafer全面での印刷位置精度は±5μm(3σ)未満を達成するものです。この微細化技術は、接合工程の大幅な簡素化と設備投資負担の軽減に加え、メッキなどの環境有害物質を使用しないなどのメリットがあります。今後は半導体チップの極小接合技術のみならず、素子の接合技術やFHE(Flexible Hybrid Electronics)分野の開発を進め、中長期的な事業化を目指します。



価値創造ストーリー 3

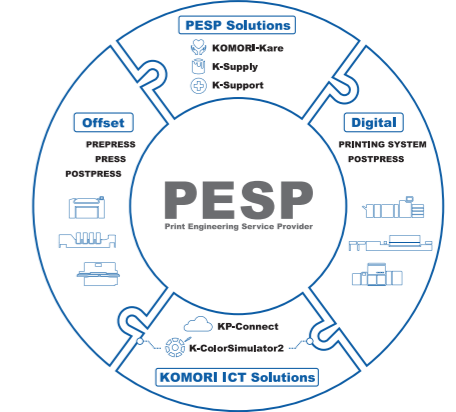
MBO社はPESP事業戦略の強化に加え、世界的な市場シェア上昇の鍵を握る

MBO社は、ドイツの大手印刷機械メーカーであるハイデルベルグの子会社スタールと欧米紙折機市場を2分しています。ロットの多い書籍系印刷物、商印系印刷物の多彩な折に対応すべく、B2サイズから1,420mm幅の特大サイズの機種を保有しております。また、海外競合企業が納入しています連帳(輪転)デジタル印刷機向けにミドルサイズの折り機も供給しています。さらに保護フェンスを必要としない協働ロボットCoBo-Stackと連携し、折機からパレット積載の自動化によって作業の負荷軽減が実現できます。このため、高い精度と稼働スピード、準備時間の短縮、省力化・活人化に優れ、高いROIを提供できます。MBO社の買収は、当社が進めるPESP戦略の下でのワンストップでの製品・サービスの提供に加え、「Connected Automation」の下で進めるソリューションビジネスの提供、更には最新鋭デジタル印刷機とのシナジー効果などからKOMORIの世界的なプレゼンスの向上が期待されます。



PESP(Print Engineering Service Provider) 事業戦略でリカーリング事業を強化する方針

従来の当社は先進国である日本および欧米市場を中心に、印刷機械とサービスを提供してきました。しかし、ターゲットとする市場に新興国を加え、事業領域にはデジタル印刷機や印刷の前後工程、更には印刷機器資材の供給と新規事業(PE事業)を加えることでお客様の経営課題を解決するためのソリューションを提供するとしたものがPESPの考え方であります。MBO社の買収で、ポストプレス(印刷の後工程)をラインナップに加え、デジタル印刷機「インプレミアNS40」と「インプレミアIS29s」の投入でデジタル印刷機事業を強化します。同時に、KP-Connectで印刷工程の「見える化」を行うことで、印刷工場のスマート・ファクトリー化を進めます。お客様が保有する印刷機械の稼働率向上や生産性改善に寄与するとともに、各種機器資材を適切なタイミングで供給することでリカーリングビジネスを強化・拡大、収益の安定化を目指しております。当社ではPESP関連売上高を2024年3月期に359億円(売上高構成比32.6%)へ引き上げる方針です。



印刷業界におけるデジタル印刷に関するアンケート **TOPIC**

ー 2020年デジタル印刷市場の現状:市場の棲み分けが進んでいるー

2021年3月、(一社)日本印刷産業連合会が印刷業界10団体に属する700社に行ったアンケート調査では、デジタル印刷機は全回答企業の84.0%(178社)が保有し、保有台数合計は674台(前年比19台増加、1社平均保有台数は約4台)でありました。デジタル印刷機を保有する企業の売上全体に占めるデジタル印刷の割合は平均12.8%で、昨年の14.4%から1.6pt低下しました。デジタル印刷機の収益性に関しては、儲かるとした比率が約40%、残り60%は従来のオフセット印刷と同程度あるいは劣ると回答されました。受注1件当たりの平均印刷ロット数に関しましては、100枚未満の層が全体の

28.4%、1,000枚未満が61.4%を占める一方、3,000枚以上の層も29.5%を占めました。従来の「デジタル印刷=小ロット」のイメージが変わりつつあり、「大ロットバリアブルの仕事を狙いたい」とのコメントも見られました。デジタル印刷機を採用する顧客側のメリットとしては、1位が極小ロット対応が75%、2位が短納期で69.0%、3位は1枚1枚内容を変えた印刷ができるが53.6%、4位は必要な時にすぐに提供できるが44.0%を占めました。上位3つの顧客メリットに関しましては、過去5年間変化がなく、最近は無駄な廃棄が少ない点をメリットに挙げる回答が増加傾向にあります。

デジタル印刷の売上高が従来の有版印刷(オフセット、グラビアなど)の売上を超えるのはいつかとの質問に対しては、「今後も超えることがない」との回答が59.6%を占め、5年前との比較においても傾向は変わっておりません。これまでは従来印刷がデジタル印刷に置き換わるのではないかとの意見が根強く見られましたが、現状は市場の棲み分けが進んでいると考えられます。従来のオフセット印刷機をデジタル印刷機に変更して得られるメリットは少なく、印刷工程のデジタル化、ビジネスのデジタル化が求められています。

●印刷業界へのアンケート調査

CY,%	2020	2019	2018	2017	2016
10年以上前にデジタル印刷が従来印刷を超えた	0.0	0.0	2.0	0.0	0.0
5~10年前に超えた	1.2	1.3	2.0	0.8	2.0
3~5年前に超えた	1.2	1.9	0.7	1.5	0.7
3年未満に超えた	0.0	0.6	0.7	1.5	2.0
今後3年未満に超える	1.2	1.3	0.7	0.8	1.3
今後3~5年後に超える	3.0	1.9	2.7	3.8	2.0
今後5~10年後に超える	13.3	13.3	10.0	12.9	6.5
今後10~15年後に超える	13.9	13.3	8.0	12.1	13.7
今後15~20年後に超える	2.4	2.5	2.0	2.3	1.3
今後20年以上後に超える	4.2	2.5	2.7	3.8	7.2
デジタルが従来印刷を超えることはない	59.6	61.4	68.7	60.6	63.4

出所:(一社)日本印刷産業連合会

財務健全性、資本効率及び株主還元のバランスがとれた財務戦略を推進

最適資本構成の構築を意識した財務戦略

第6次中期経営計画においては、(1)財務健全性の維持、(2)資本効率を意識した経営、(3)株主還元の充実、の3つを意識して、最適資本構成の構築に取り組んでいます。

当社は、産業機械である印刷機械を製造販売しており、売上が景気変動サイクルの影響を受け業績が大きく振れる可能性があるため、財務健全性を重視しています。また、今般のコロナウイルス感染症拡大を通じ、景気変動以外のリスクに備えるためにも財務安定性の重要性についても再認識しました。財務健全性の維持はすなわち資金調達能力の確保に直結しており、格付けA格(格付投資情報センター)を維持することにより有事に備えてまいります。

そのためにもここ数年の減損等もあり、悪化した自己資本比率を中長期で70%へ回復させます。戦略的な投資機会があれば、それを優先させる方針ですが、その場合でも自己資本比率65~70%程度を維持させます。2021年3月期末は自己資本比率が67.6%でしたが、2022年3月期末は運転資本増加などもあり、横ばいないし若干の低下が予想されます。手元流動性の確保については社債100億円の発行もあって、2021年3月期末には現金及び現金同等物の期末残高が543億円に増加しました。ネットキャッシュは430億円と潤沢ですが、今後も景気動向に合わせ柔軟に対応する方針です。

第6次中期経営計画がスタートしてから、事業のリストラチャリングを進める過程で2021年3月期までに固定資産の減損などによりバランスシートを大幅に圧縮しております。今後も資本効率を意識した経営としては売上債権や棚卸資産回転率の向上に加えて、固定資産の整理や活用を行います。具体的には、2023年3月期には小森グローバルパーツセンター及び関宿テクノセンターをつくばプラントへ移転・集約することにより効率化を図り、現在使用している移転前の土地については売却することにより、特別利益に固定資産売却益31億円を計上する予定です。

以上などから、第6次中期経営計画期間中にバランスシートの圧縮を進め、最終年度である2024年3月期末のバランスシート(BS)を下図の様に予想しています。最適資本構成の構築をはかるべく資本効率を改善すると共に、収益性向上によってROEを2024年3月期に5.3%へ引き上げる考えです。

●BS予想

2019年3月期末実績(第6次中期経営計画開始時)
総資産1,674億円

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	株主資本 1,302億円 (自己資本・比率78%)

2024年3月期末予想
総資産の圧縮

流動資産	負債
固定資産	株主資本

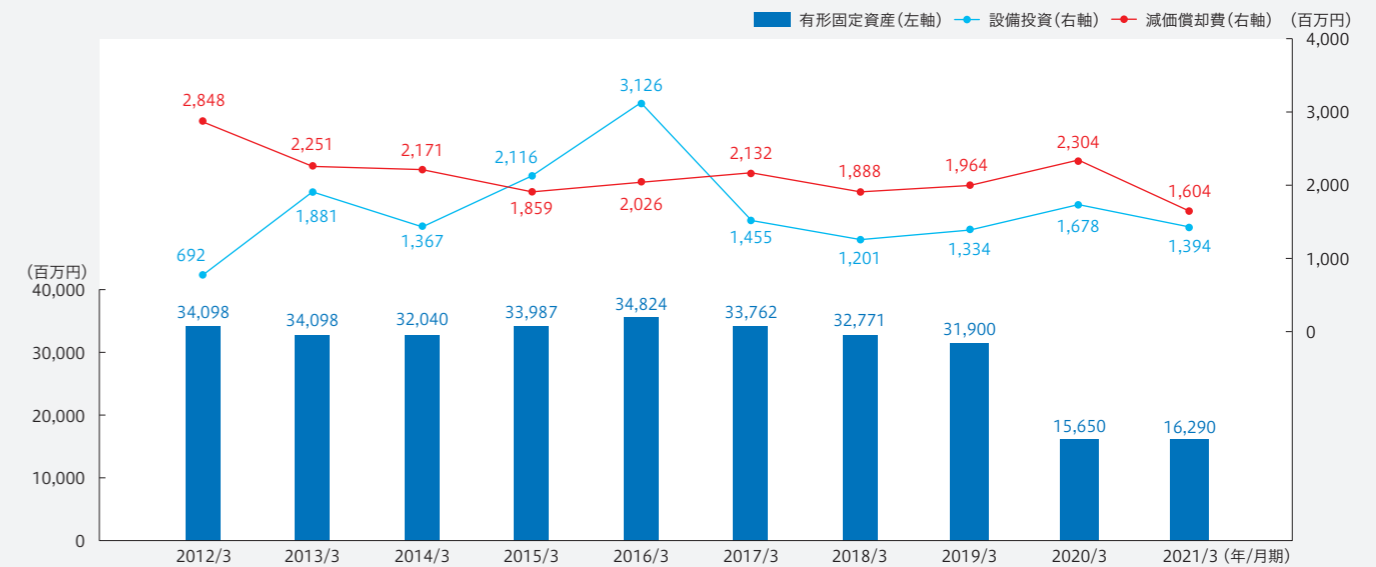
過去10年間の財務分析

過去10年間の財務状況を振り返ると、2021年3月期末の総資産は1,444億円で2012年3月期末の総資産1,493億円と概ね同水準でした。ただしB/S内容を見ると、ここ数年の減損計上などもあって2021年3月期末の自己資本比率は67.6%(親会社株主に帰属する純資産:977億円)となり、2012年3月期の自己資本比率77%(親会社株主に帰属する純資産:1,150億円)に比べて低下しました。

有形固定資産は2021年3月期末に163億円(総資産比率11.3%)となり、2012年3月期末の341億円(同22.8%)から減少しました。設備投資は2021年3月期まで継続して減価償却費を下回る水準で推移しましたが、2022年3月期は19億円の投資を予定しており減価償却費15.3億円を上回る見込みです。

資本効率の改善で意識する売上債権については、2021年3月期末が159億円で回転期間が81日となり2012年3月期末の201億円で同101日から短縮となっています。一方で、棚卸資産は2021年3月期末が318億円(回転期間161日)であり、2012年3月期末の270億円(同136日)より回転期間が伸びておりますが、主として直接販売地域や証券印刷機の売上拡大によるものです。仕様の標準化や在庫管理の変更などを通じ、在庫回転期間の短縮に努めてまいります。

●過去10年間の有形固定資産、設備投資と減価償却費



株主還元、投資家との対話について

第6次中期経営計画における株主還元の方針は、内部留保を必要以上に増やさない考えを反映し「安定配当を重視しつつも総還元性向80%以上」としています。

投資家との対話については、決算説明会(電話会議)を年間4回実施すると共に、個別に投資家やアナリストへの取材対応、株主への訪問を行っています。最近ではESG関係の質問を受けることも多く、当社の企業価値向上戦略に関して、丁寧に説明していきたいと考えています。投資家や株主との対話で頂いた意見や要望はマネジメントにフィードバックするなどして、経営に反映させることが出来るものは取り入れていきたいと考えています。

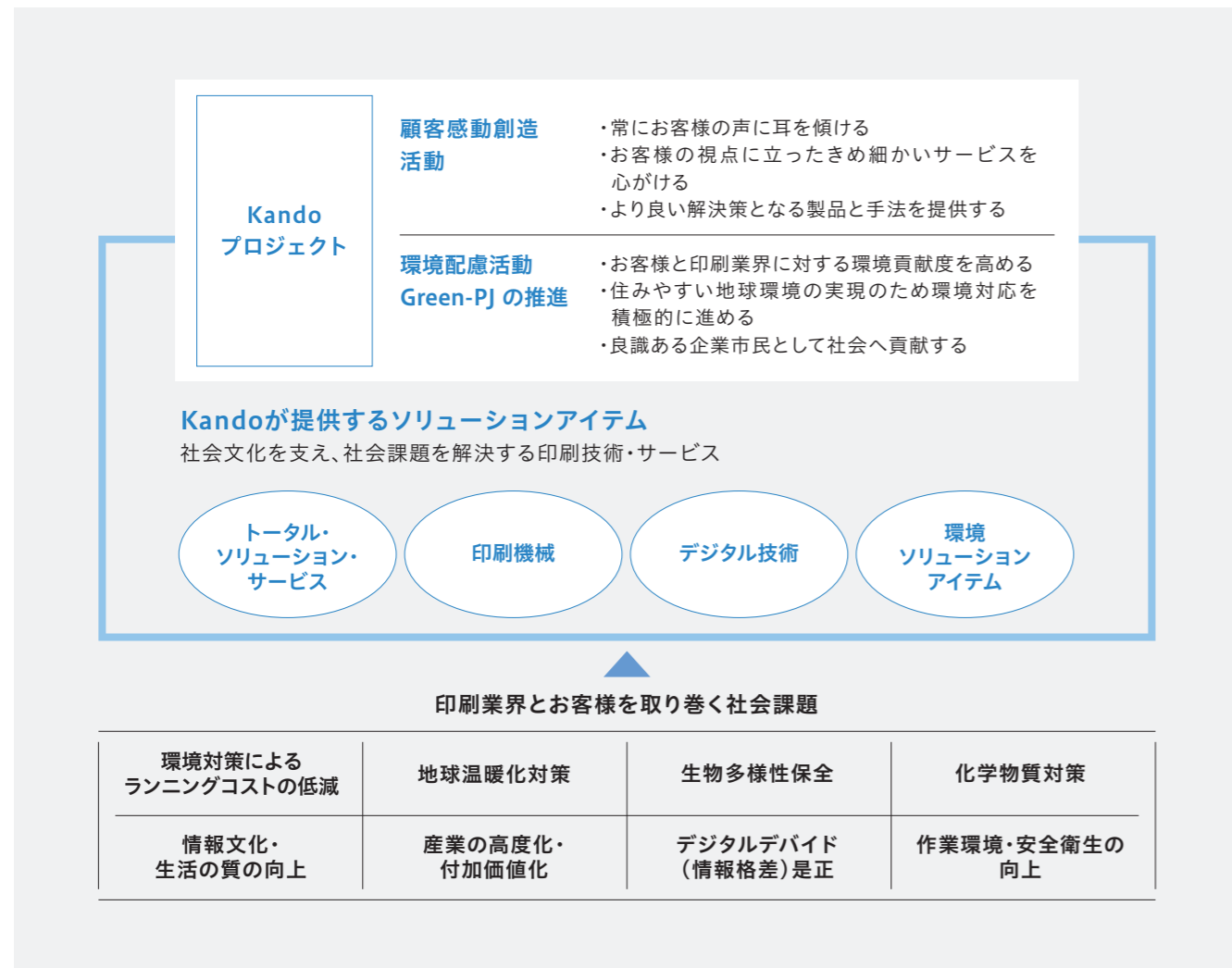
KOMORIグループは、1923年の創業以来、社会文化を支える印刷機械づくりに邁進してまいりました。激動の21世紀に入り、印刷業界も大きな環境変化に直面しています。今こそ私たちは心も新たに、一歩ずつその歩みを力強く進めていかなくてはなりません。その道筋を照らす理念こそが、「顧客感動企業」の実現に他なりません。

常にお客様の声に耳を傾けること、お客様の視点に立ったきめ細やかなサービスを心掛けること、そして、より良い解決策となる製品の数々とソリューションを提供すること。これらに真摯に取り組み、日々たゆまぬ努力を積み重ねて顧客感動企業を実現することで真のブランド価値を高めることを目指しています。

顧客感動企業の実現3つの柱

1.顧客感動創造プロジェクト(Kandoプロジェクト)

Kandoプロジェクトの推進においては、每期プロジェクト全体で項目に応じた方針、目標を設定しています。対象となる部門(内容により分科会を作る場合もあります)は具体的な年間の活動計画を作成し活動を行います。活動状況は、事務局にて月次で達成状況を確認しつつ、隔月のKandoプロジェクト会議にて報告を行っています。



2.小森会～強固な顧客基盤

小森会とは

KOMORIのユーザー会として全国規模で組織され、経営・技術・その他印刷全般にわたる意見・情報の交換を通じて、会員相互の親睦を深めるとともに、会員企業のさらなる繁栄を目的として活動しています。1990年(平成2年)の結成会から2020年(令和2年)で30周年を迎えました。30年という年数は印刷業界で認められ必要とされてきた年数であり、信頼の証です。小森会への信頼は差別化されたブランドであり、参加される方から選ばれる経営資産です。

KOMORIブランドのさらなる浸透のため、今後も継続していくべき顧客感動活動の原点です。

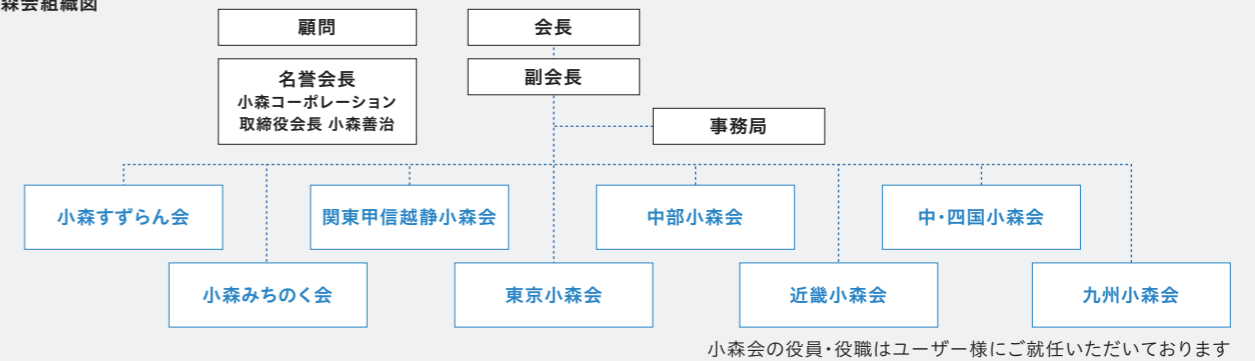
- 目的
- 印刷業界の活性化に貢献する
- 経営や技術に関する情報を発信して会員の経営をサポートする
- 会員相互の活動活発化を通じて会員同士の事業にシナジー効果を得る

事業活動

全国8ブロックに分かれ形成され、小森会役員による小森会世話人総会にて当該年度の小森会事業計画を決定し、各地域ブロック会にて地域特性を考慮した内容で開催しています。

- KOMORI基調報告:国内外の業界情報の報告、KOMORIの近況報告(取り組み・最新技術情報)
- 講演会:小森会のテーマ”SHINKA”に沿った内容で外部講師による講演やパネルディスカッション
- 懇親パーティー:会員相互のコミュニケーション・情報交換・情報共有の促進

●小森会組織図



●小森会への参加人数

34,428名(1990～2019年累計延べ人数)
COVID-19感染防止のため2020年は開催中止

オンライン小森会

昨年一年間はコロナ禍の中、リアルイベントは全て中止され、予定されていた小森会30周年の行事も見送ることになりましたが、2021年は小森会役員の方々と協議を重ね、会員の皆さまに向けてなにか情報発信をしたいとの希望もあり、初のオンライン形式で6月にオンライン小森会を開催しました。325名の会員に参加していただき、KOMORI基調報告と小森会会長(小松印刷株式会社 小松義彦会長)・副会長(宝印刷株式会社 堆誠一郎社長・株式会社アサブリーホールディングス 松岡祐司社長)によるパネルディスカッションを配信しました。

COVID-19によるパンデミックは、多くの事業と企業経営に深い影響を与えています。今回ご参加いただいたパネリストの方々は、こうした問題を積極的に克服され将来を見据えた経営をされています。当社としても積極的に貢献すべき内容があると再認識しており、パネリストの方々と相談しながら、小森会を通じて諸課題に対応してまいります。

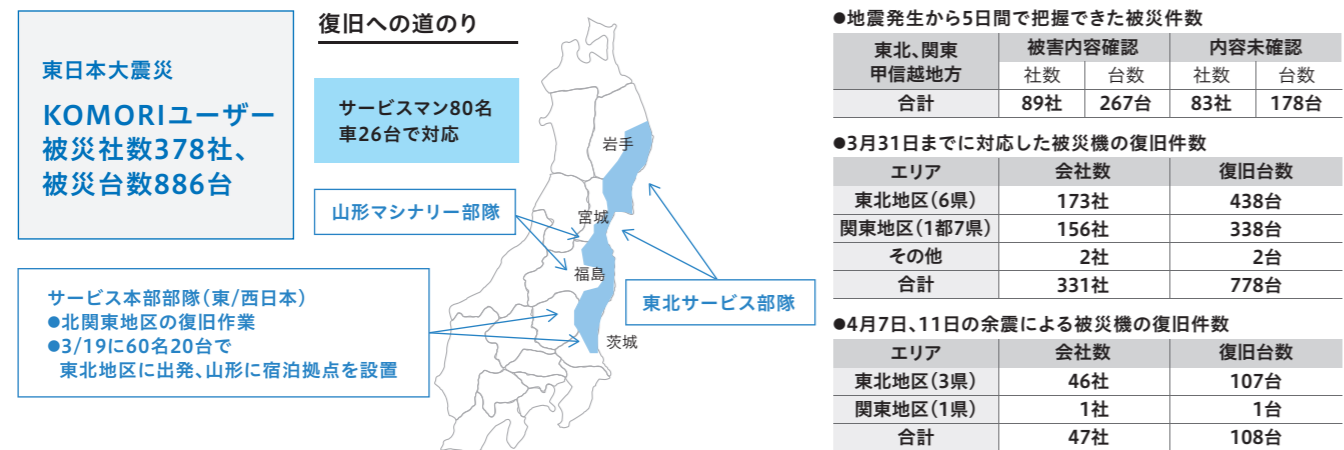
今後も社会情勢を鑑みながら、KOMORIは直面する印刷業界の課題解決に真摯に取り組み、オンライン、リアルの双方で有益な情報発信を行ってまいります。※2021年4月より、会員限定のWebサイトを立ち上げて情報を発信しています。

3.KOMORIの災害復旧支援と減災対応

KOMORIは地震や台風などによる風水害の発生時にいち早くお客様のもとへ駆けつけ、復旧作業を支援しています。この迅速なサポートにより日本全国の多くの印刷工場が早期の稼働再開を果たしました。また、発生予測の困難な自然災害に備えた各種装置の提案に加え、減災という視点からのアプローチも積極的に展開しています。

被災から復旧を支えるKOMORIの全国ネットワーク

KOMORIは国内サービス拠点として全国主要都市に10拠点を設けており、260名のエンジニアが災害発生時に迅速に対応する体制を整えています。これまでの最も被害が大きかったのは2011年の東日本大震災で、被災社数378社、被災した印刷機は886台という想像を絶する事態でした。首都圏サービス本部からの支援部隊と山形マシナリー部隊、東北営業所のサービス部隊が連携し、高速道路の遮断、燃料や物資の調達など大きな困難に直面しながら被災後3週間で331社、778台、震災発生から1カ月でほぼ全ての印刷機の復旧を終えることができました。被災復旧車両認定証である「緊急通行証」の発行許可、山形市役所による駐車スペースの提供など日頃の地域社会や協力会社との密接な関係が災害時の大きな助けとなりました。



顧客感動企業の実現 TOPICS 1

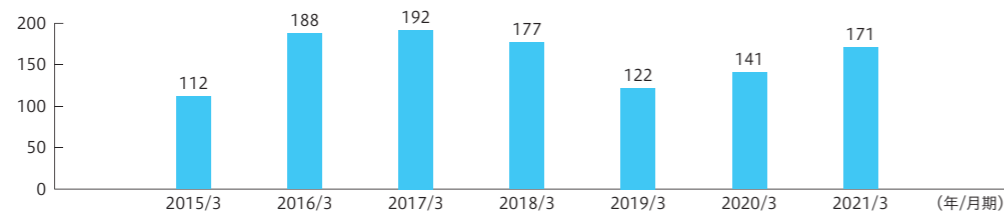
ONE-DAY CHECK <印刷機械の正常な状態を理解することの重要性>

お客様のもとでの印刷機械のトラブルは、物質的な損失だけではなく大切な信用まで失う危険性を含んでいます。そのため、機械を常に安定的に稼働できる状態を維持し、トラブルを未然に防ぐ「予防保全」が必要となります。「予防保全」は機械を最良の状態に保ち、高い印刷品質の維持、さらには環境負荷低減を図るために不可欠です。

KOMORIサービスでは、お客様の「予防保全」の手助けとなるよう、印刷機械の経年劣化を回復するための第一歩として「ONE-DAY CHECK(ワンデイ・チェック)」サービスを展開しています。

プロの目で印刷機械の「点検・診断」を行い、その結果を報告書にまとめます。中長期的な展開を視野に入れた計画をお客様と一緒に立案することで、突発的な機械の故障を防ぎ、マシンライフの延長を可能とします。メンテナンスのための急な出費の抑制や環境面においても効果が期待できます。

●ONE-DAY CHECKの実施件数



顧客感動企業の実現 TOPICS 2

KGC (KOMORI Graphic Technology Center)



KGCが持つ3つの機能(デモンストレーションセンター、プリンティングカレッジ&トレーニング、プリンティングR&Dセンター)を有機的に結合することで、世界中のお客様の疑問点や様々な課題を解決し、印刷技術および印刷システム全般にわたって総合的にサポートします。世界中のお客様に高度な技能とサービスを提供できるよう世界3拠点(アメリカ、オランダ、中国)にもKGC機能を設置し、サポート体制のグローバル展開を強化しています。

KGCプリンティングカレッジ&トレーニング

最新鋭の設備を利用して印刷機械及び印刷システムのスキル習得に寄与するため、KGCプリンティングカレッジでは、多彩なコースを用意しています。複数のコースを組み合わせることでお客様の目的に合わせて知識や技能の習得ができるようになっています。

●主な研修カリキュラム

		印刷	Webinar	メンテナンス	オンリクエスト
エントリーレベル	新入社員(営業/製版/印刷)	印刷基礎セミナー	Print Beginner NEW!		
	経験年数3年未満(営業/製版)				印刷物作成ワークショップコース
	経験年数3年未満印刷初級クラス	GL40 給紙特化コース NEW! 印刷入門コース NEW!	Operator-training 基本メンテナンス NEW!	オフ輪 1日基礎コース	安全講話 断裁機 安全衛生特別教育
ミドルレベル	経験年数5年未満印刷中級クラス	オペレーター育成コース NEW!		枚葉機メンテナンスコース 【基礎】オフ輪機メンテナンスコース	H-UV基礎コース GL基本操作コース
	(製版/印刷)				CMSコース
ハイレベル	印刷リーダー向け印刷上級クラス	印刷応用コース NEW!		【応用】オフ輪機メンテナンスコース	
エキスパート	専門に特化したクラス			B4カッター刃セッティングコース 折機胴位置調整コース	KHS 運用コース

●過去5年間の研修参加人数(開講数)

	通常コース	カスタムコース	オンラインコース
2017/3	191 (34)	113 (14)	—
2018/3	168 (35)	203 (17)	—
2019/3	121 (26)	119 (10)	—
2020/3	103 (26)	136 (13)	—
2021/3	81 (22)	26 (5)	4 (2)

※COVID-19の影響で2021年3月期の対面研修の開講数は減少
※オンラインコースは、COVID-19の影響下でも、多くのお客様に研修を受けていただくために2020年12月より新設

コロナ禍において多くのお客様より社員教育への支援要請が寄せられ、2021年3月に無料ウェビナーを開催しました。

●無料ウェビナー実施概要

- テーマ 「知って損しない!印刷が楽しく・楽になるワンポイント講座」
- 1775名・83社参加
- 3月1日~31日(全35回:1日1回開催=11日、1日2回開催=12日)
- 時間 30分

顧客感動企業の実現 TOPICS 3

2020年版「グローバルニッチトップ企業100選」に選出

経済産業省は、世界市場のニッチ市場で勝ち抜いている企業やサプライチェーン上の重要性が増している部素材などの事業を有する優良な企業を「グローバルニッチ企業100選」として選定しております。

審査に当たっては、①世界シェアと利益の両立、②技術の独自性と自立性、③サプライチェーン上の重要性の3点が着目され、外部有識者で構成する選定評価委員会が審議を経て選定されました。

100社のうち機械・加工部門で61社、素材・化学部門で24社、電気・電子部門で20社、消費財・その他部門で8社が選ばれております。うち13社が連続受賞(前回は2013年実施)しており、小森コーポレーションも商業用オフセット印刷機、証券印刷機、B2デジタル印刷機が評価され、連続受賞を果たしました。

当社のオフセット印刷機を中心に世界に先駆けた製品技術や印刷技術の開発によるグローバル市場での高いシェアや国内唯一の証券印刷機メーカーとして、国内外での豊富な納入実績、オフセット印刷機とデジタル印刷機を組み合わせた独自のビジネスモデルが評価された結果だと思われます。今回の連続受賞を励みに、今後も世界の印刷産業の発展に寄与してまいります。

顧客感動企業の実現 TOPICS 4

お客様の声

東京リスマチック株式会社

e-Mistで印刷にまつわる静電気トラブルを解消

都内に24時間営業の印刷サービス店舗も構え、商業印刷からサインディスプレイ、SPツールの企画制作まで幅広いサービスを手掛ける東京リスマチック株式会社。

オフセット印刷の拠点として、板橋区に舟渡工場と西台工場の二つの工場を保有している。2020年1月から、厚紙の片面刷りや薄紙での多色刷り、特色刷り、ニスの多色刷りをメインとする西台工場の四六半裁オフセット枚葉印刷機に、e-Mist(微粒子加湿型 静電気抑制装置)を搭載し、テスト運用を開始。6月に本格導入した。検証の結果と、導入後の運用について、西台工場の岩戸遥平工場長にお聞きしました。



西台工場工場長
岩戸 遥平 氏

乾燥が続く時期は
静電気との戦い

東京リスマチック(株)の西台工場には、表面加工、箔押し加工、シルク印刷など、付加価値印刷や紙器加工を伴う印刷が集まってくる。同工場で、業務改善のポイントとして挙がっていたのが、静電気トラブルだ。「冬場など乾燥が続く時期は特に、静電気と戦いながら仕事をしています。静電気の影響で紙が途中で止まったり、デリバリーから出てくる刷本の紙揃いが悪くなるため、静電気に注意しながら積み替える作業を行ったりと、苦勞を強いられました」と、岩戸工場長。特にクリアファイルや塩ビ、PETなどの化成品は、原反が工場に運ばれてきた段階で静電気を帯びていることもあり、1日室内に置き、状態を確認しながら進めていくのが常だった。静電気トラブルの解決策を探る中、KOMORIからe-Mist(微粒子加湿型静電気抑制装置)の紹介があった。e-Mistは、フィーダー部に取り付け、用紙に超微粒子ミストを直接吹き付けることで、用紙の湿度を上げて静電気の発生を抑制する装置だ。複数の解決策がある中、e-Mistを選択した理由を、岩戸工場長は「除電に限らないことですが、機械が素晴らしくても、それを使いこなせなければ、効果を得られません。当社は、多能工による当番制を採用していることもあり、機械の導入時には、技術的なハードルが伴います。e-Mistは、シンプルな機能であり、『オン』『オフ』の操作だけで効果が得られるため、オペレーターも抵抗なく導入できました」と説明する。

テスト運用で明確な効果が
数値として明らかに

2020年1月からe-Mistをテスト運用し、検証を開始した。「静電気測定器で測ると、化成品の印刷前は1,000ボルト~3,000ボルト程度。2,000ボルトを超えると、印刷としての適性が失われます。1~2月に2,000ボルトを超えているものにe-Mistを試したところ、1,000ボルトを切る数値に落ち着きました」品質管理チームとの導入検討の場では、静電気トラブルが収まる夏場にも効果が見られるようなら導入することも議論された。「さらに検証を重ねていくと、e-Mistによって、刷了後の帯電量が抑えられることも分かりました。e-Mistなしの場合、刷了後に静電気が1,500ボルトだったのが、時間経過とともに3,000ボルト近くまで上昇するケースがありましたが、e-Mistありの場合、静電気量はほとんど増えませんでした。4時間後の比較では、e-Mistなしは約1.5倍、e-Mistありは約0.9倍となり、『e-Mistは後加工適性を向上させる』という結論に至り、導入が決定しました」



西台工場

時間的な制約が取り払われ、
オペレーターのストレスも軽減

導入後、現場においても、目に見える効果がすぐに出た。「一番の悩みだったクリアファイルは、デリバリーで出てきた時に、揃える作業が必要でした。e-Mist導入後は、きれいに角が揃った状態で出てくるようになり、その後の工程での作業効率が違ってきました」他にも、e-Mistによって、化成品で片面を2回通す場合、1度印刷した後、1晩寝かせて、翌日に静電気が取れてきたタイミングで、フィーダーに載せて2回目を通していったのが、「導入後は、日勤早めに1回通し、夜勤で2回目を通せるようになりました」と、岩戸工場長。さらに、表面加工を委託している協力会社からも「『静電気の対策を何かされました? 最近、紙が流しやすく、作業しやすいです』と尋ねられました。当社だけでなく、協力会社のオペレーターの負担(ストレス)が軽減されたことも実感しています」。ランニングコストについては「実質的な負担はあまり変わらず、納期に対する余裕などで、すぐに回収できると思います」e-Mistによって、これまで抱えていた静電気トラブルを大幅に減らすことに成功した東京リスマチック。岩戸工場長は、「品質と安定感を持って、さらに効率のよい生産を大前提とし、e-Mistを活用して、今後新しい素材に対する提案にも積極的に関わり、営業に対してもアナウンスしていきたい」と、展望を描いている。

KOMORIグループは環境配慮型社会の期待に応えるべく、これまでも社内横断的プロジェクト”Green PJ“を設置し、積極的な環境改善に取り組んできました。現在は、環境配慮活動に更に注力しつつ、ダイバーシティの推進や働き方改革の実現を通じた従業員エンゲージメントの向上に取り組んでいます。また、上場企業として社会に広く説明責任を果たし、経営の透明性を高める努力を継続して取り組む「ESG経営」に注力し、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

KOMORIグループが取り組む2つの社会課題

KOMORIグループは創業以来、環境・社会を共通資本と捉え、サステナビリティの推進に努めてまいりました。2021年3月期より事業の持続可能性をより重視し、SDGsの推進について経営会議で審議を重ねています。また、その推進と検証を担う部門横断の専門部会が活動しています。

当社は、印刷機メーカーとして、SDGs17の目標のなかで、12と13の目標達成を最重視しており、その達成に向け2031年3月期までの長期環境目標である「KOMORIエコビジョン」を掲げております。これは気候変動などによる自然資本の消失や破壊が、印刷業界のみならず社会全般にとっての重篤な危機であり、その予防が当社の使命と成長に繋がるからです。

ステークホルダーとともに顧客感動企業を実現します

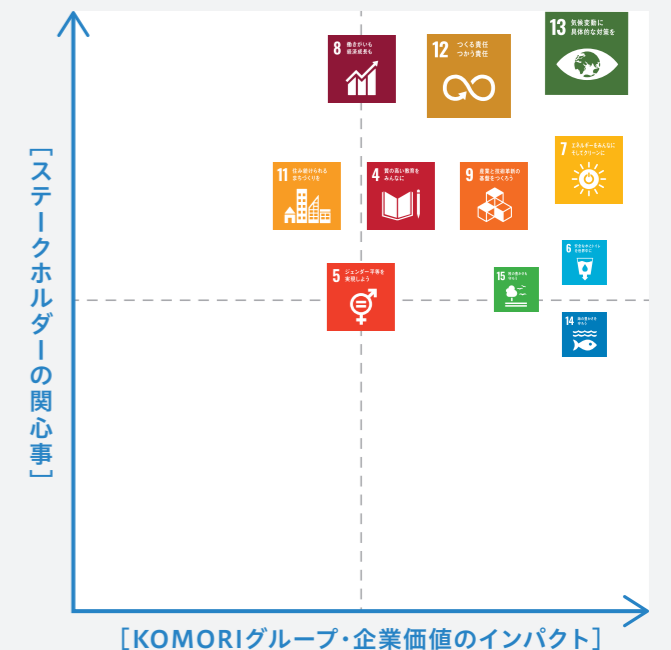
KOMORIグループのVISION(ありたい姿)は、「顧客感動企業を実現する」です。印刷機械専門メーカーから「印刷技術」を活用し機械システムを提供する企業へと変革を進めるとともに、お客様に満足以上の感動をもたらす製品とサービスを提供し続ける「顧客感動企業」を実現します。

顧客感動を実現するためには、KOMORIグループの従業員エンゲージメントの向上が欠かせません。「エンゲージしている従業員」が多く活躍することで、顧客感動が創造され、競争力の強さに直結すると考えています。KOMORIグループの持続的な成長には、サプライヤー(お取引先様)とのパートナーシップも重要な課題と捉えています。地球環境に優しい製品づくりはサプライヤーとの協働なくして達成できません。

KOMORIグループでは、日本各地の開発・生産拠点の地域社会と活発に交流しています。自然資本や人的資本では地域社会に依存している部分も多く、地域社会の理解と信用はKOMORIグループの大きな財産です。

●持続的成長のための重要課題(マテリアリティマップ)

重要テーマ	対応するSDGs	実績
気候変動への対応 (▶P37-40)	13 気候変動に具体的な対策を 7 気候変動や自然災害へのレジリエンス	CO ₂ の排出量削減 省エネ製品の開発
循環型社会への貢献 (▶P31)	12 つくばないで 7 気候変動や自然災害へのレジリエンス	産業廃棄物の再利用 最終処分ゼロ達成
サプライヤーとの パートナーシップ (▶P36)	9 産業と地域経済の 循環共生圏 12 つくばないで	協力企業説明会実施 グリーン調達推進
地域社会との共生 (▶P36)	4 質の高い教育を みんなに 11 住み続けられる まちづくりを	陸上競技部の地域貢献
従業員エンゲージメント の向上 (▶P32-35)	5 ジェンダー平等を 実践しよう 8 働きがいも 経済成長も	働き方改革の推進 出産・育児制度の推進 女性従業員の活躍推進 シニア社員の活躍推進



1



気候変動への対応 (▶P37-40「環境への取り組み」をご覧ください)



2



資源循環型社会への貢献



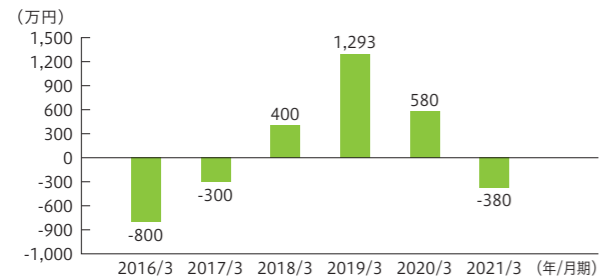
KOMORIグループ全体の生産量で約7割を占めるつくばプラントでは、2018年3月期に同プラントの全産業廃棄物、全有価物の再生工程を見直しました。廃棄物として排出される金属屑、ヤレ紙段ボール、廃木材、廃インキ・ニス、廃ビニール、廃プラスチック、廃油・廃液、汚泥(切削)を再生品として循環させ、最終処分ゼロを達成しています。

同時に市況管理ツールの作成、廃油・廃液処理方法の変更、木製パレット無料回収、プラスチックパレットの再利用などを徹底させることで、2016年3月期にマイナス800万円であった廃棄物関連経費をプラスの収支に転換させています。

●排出物と再生品の対照表

金属屑	>	建設用鉄骨、製鋼原料	廃ビニール	>	助燃剤
ヤレ紙段ボール	>	再生紙、再生段ボール、トイレットペーパー	廃プラスチック	>	RPF、固形燃料、パレット
廃木材	>	パーティクルボード	廃油・廃液	>	再生油・浄化水
廃棄インキ・ニス	>	路盤材	汚泥(切削)	>	セメント原料

●廃棄物関連経費の推移(万円/年間)



※2021年3月期は生産調整により有価物の取引量が減少したことでマイナス値となりました
※各年度の有価物売却代金から産業廃棄物の処分費用の差額により算出しています

●廃棄コスト改善貢献資材上位5品目

ランキング	種類	再生資材
1	廃油(主に水溶性切削液)	再生油、浄化水
2	汚泥(切削汚泥)	路盤材
3	廃プラスチック	RPF、固形燃料、パレット
4	紙屑(ヤレ紙、機密書類)	再生紙、トイレットペーパー
5	金属	建設用鉄骨、製鋼原料

期間:2016年3月期~2021年3月期

KOMORIグループのつくばプラント以外の生産拠点でも同様の取り組みを行って、資源循環型社会への貢献を続けSDGsゴール12の達成に注力します。



従業員エンゲージメントの向上

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

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

従業員の状況

●KOMORIグループのセグメント別従業員数(正社員)

区分	従業員数(名)	前期末比増減(名)
印刷機械製造および販売部門	1,874	+270
修理加工および中古製品販売部門	552	+12
管理部門	260	+41
合計	2,686	+323

(2021年3月末) KOMORIグループ連結ベース

●男女別従業員(正社員)平均年齢・勤続年数

	男性	女性	全体
人数(人)	959	147	1,106
平均年齢(歳)	43.38	40.38	42.96
平均勤続(年)	19.16	16.14	18.73

(2021年3月末) 小森コーポレーション単体ベース

●従業員の多様性

	従業員人数(人)	(内)女性		(内)外国人		管理職人数(人)	(内)女性		(内)外国人	
		人数(人)	比率(%)	人数(人)	比率(%)		人数(人)	比率(%)	人数(人)	比率(%)
2021年3月31日	1,137	146	12.84	16	1.41	271	4	1.48	2	0.74
2020年3月31日	1,159	147	12.68	17	1.47	287	4	1.39	2	0.70
2019年3月31日	1,166	150	12.86	18	1.54	288	4	1.39	1	0.35

正社員(1,106人)に非正規・派遣・出向社員を加えた全従業員 小森コーポレーション単体ベース

●採用人数

新卒採用・中途採用人数	新卒採用			中途採用		
	合計(人)	男性(人)	女性(人)	合計(人)	男性(人)	女性(人)
2020年4月1日~2021年3月31日入社	27	20	7	3	3	0
2019年4月1日~2020年3月31日入社	26	20	6	13	11	2
2018年4月1日~2019年3月31日入社	26	18	8	9	8	1

小森コーポレーション単体ベース



従業員エンゲージメントの向上

小森流働き方改革の推進

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

小森流働き方改革3本柱

	3本柱	実現するための要件
1	長時間労働の改善	全社的な課題である業務遂行力・組織推進力・業務効率を高める上で、自律的な行動を促し、スピードある意思決定ができる会社
2	労働意欲と能力を高める教育・人事制度	「厳しくとも働きがいのある会社」を目指し、労働意欲と会社から要求される能力の高い社員を育成する人事制度（採用、処遇、評価、教育等）
3	ダイバーシティの推進	ダイバーシティが推進され、年齢、役職、性別、国籍を問わず多様な人財・働き方のスタイルや時間の使い方等が活用された会社

働き方改革活動実績

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

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

●育児・介護休業/時短制度利用者数

育児休業制度利用者数

	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
女性	9	11	8
男性	1	1	2

育児時短制度利用者数

	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
女性	29	29	25
男性	1	0	0

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

●時間単位年休制度利用者数

	2020年										2021年			2021年3月期累計
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月		
取得総時間(時間)	243	108	179	226	161	222	244	238	314	263	295	324	2,817	
取得回数(回)	138	58	90	127	98	128	144	129	179	133	165	161	1,550	
取得人数(人)	109	45	70	88	76	100	103	102	135	107	123	126	1,184	
利用率(人数ベース)(%)	9.4	3.9	6.1	7.7	6.6	8.8	9.1	9.0	12.0	9.5	11.0	11.3	8.7	

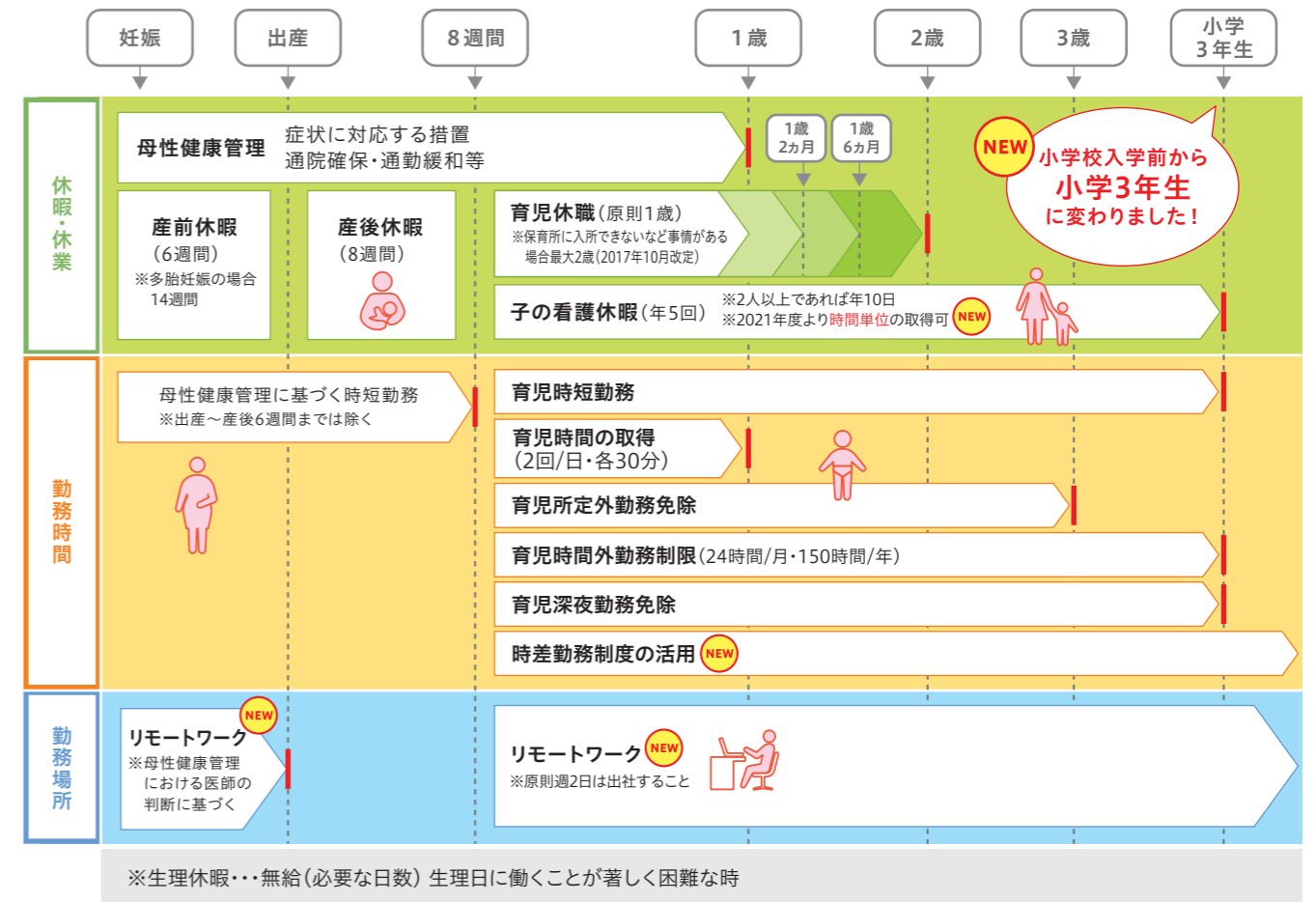
1. 出産・育児関連支援制度

すべての従業員が、それぞれの働く場面で個性と能力を十分に発揮できる企業へ。

KOMORIは、女性従業員の仕事と育児の両面をサポートする制度面と職場環境の整備に注力しています。また、女性特有の視点やアイデアを業務改善、商品企画、営業展開など多方面に取り入れることで事業変革の推進力にすることを目指しています。

休暇・休業	勤務時間	勤務場所
産前休暇6週間(多胎妊娠の場合14週間) 産後休暇8週間(8週間) 育児休業(原則1歳、最長2歳まで) 子ども看護休暇(小学3年生まで年間5日、子ども2人以上は10日、時間単位年休と併用可)	育児時短勤務(小学3年生まで) 育児所定外勤務免除(3歳まで) 育児時間外勤務制限(小学3年生まで) 時差勤務制度の活用(小学6年生まで)	母性健康管理に基づく医師の判断により リモートワーク選択可(小学6年生まで)
※結果として出産後の女性従業員はほぼ全員が職場に復帰しています		

●KOMORIの育児支援制度





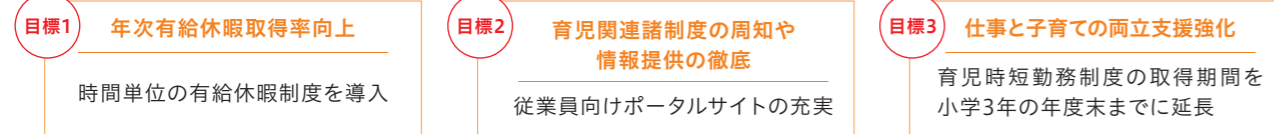
従業員エンゲージメントの向上

2.女性従業員の活躍推進

KOMORIは、社員が仕事と子育てを両立することができ、男女を問わず社員が働きやすい環境をつくることによって、その能力を十分発揮できるよう行動計画*を策定しています。

同時に女性従業員がその能力を十分に発揮できるよう人事制度の改定や運用の見直しも行っており、2021年4月に子育てサポート企業として「くるみん認定」を取得しています。

*行動計画(2019年4月-2021年3月)




(a)女性活躍推進プロジェクト

社長宣言のもと、全社横断的なプロジェクトを発足し、活動を行うことで統一的なポリシーにのっとり、女性のコアメンバーを中心に女性活躍を推進しています。

※女性活躍推進PJ会議:キックオフ含め年間6回実施

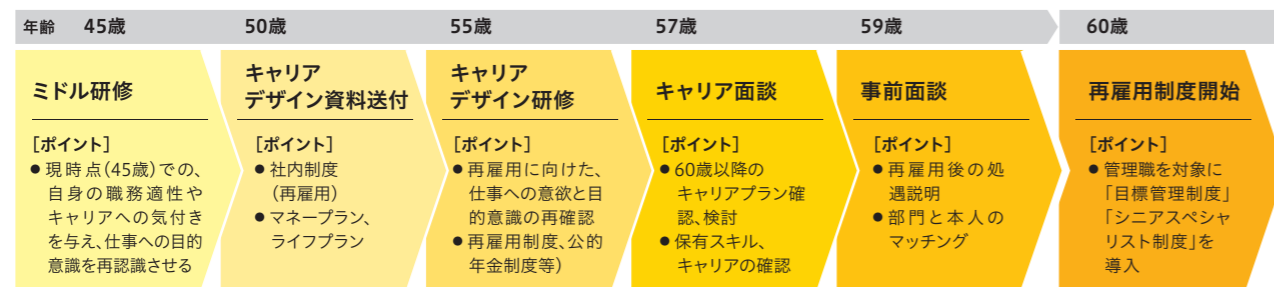
(b)女性従業員向けキャリア研修

女性従業員の活躍推進につながる働きがいのある雇用環境を整備するため、仕事に対する意識改革を目指した研修を実施しています。

受講対象者の条件及び対象者数 全女性従業員を対象として公募しました。概ね120名程度が対象者数となります。	 研修風景 女性従業員向けキャリア研修受講者52名のうち17名が総合職に職系変更し活躍の場を広げています。								
開催実績 のべ3回									
参加人数 のべ52名	カリキュラム概要								
カリキュラム概要	<ul style="list-style-type: none"> ●キャリア開発について <ul style="list-style-type: none"> ▷仕事とやりがい ▷キャリアとは何か ●ありたい姿を描く <ul style="list-style-type: none"> ▷将来ビジョンを考える ▷女性活躍推進の背景 ▷プロフェッショナルマインド ▷キャリア目標の設定 ●コミュニケーション力の向上 <ul style="list-style-type: none"> ▷仕事上のコミュニケーションにおけるポイント(ロールプレイング含む) ●総括 <ul style="list-style-type: none"> ▷改善アクション設計 ▷決意発表 								
	総合職階層別研修 女性受講者人数 <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>受講者数(人)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2019年3月期</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>2020年3月期</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>2021年3月期</td> <td>6</td> </tr> </tbody> </table>		受講者数(人)	2019年3月期	4	2020年3月期	7	2021年3月期	6
	受講者数(人)								
2019年3月期	4								
2020年3月期	7								
2021年3月期	6								

3.シニア社員活躍による職場の活性化

シニア社員の再雇用に向けては、ポイントとなる年齢ごとにキャリアデザインの機会を設け、定年到達や再雇用に向けた準備ができるように支援をしています。また、再雇用開始後も「目標管理制度」やシニアスペシャリスト制度を導入し、会社が求める役割を明確化するとともにメリハリのある「評価」を行うことで、モチベーションを高める取り組みを実施しています。



サプライヤーとのパートナーシップ

調達活動方針

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

グリーン調達

KOMORIは、製造・販売するすべての製品が安全で、環境負荷の小さい地球環境に優しい製品でありたいと考えています。そのため、「小森グリーン調達基準ガイドライン」を策定して、調達先、購買先とも協働して、低炭素化の推進、化学物質関連法規の遵守、生物多様性保全への取り組みを推進しています。

●協力企業方針説明会開催実績と参加企業数

開催時期	つくば	KKM
2021年6月	66	20
2021年5月	64	21
2021年3月	70	24
2019年11月	63	29
2019年4月	68	30
2018年10月	67	29
2018年4月	64	28
2017年11月	71	24

●小森グリーン調達ガイドラインの骨子

- Ecology** 環境視点での購買調達
- Opened** 開かれた購買調達
- Fair** 公平、公正なパートナーシップ
- Global** グローバルな購買調達
- Together** 自然、地域社会との共存



地域社会との共生

小森陸上競技部員と北海道釧路市の小中学生との交流

1950年創部の小森コーポレーション陸上競技部は長年にわたり北海道釧路市内で合宿を行ってきました。釧路市内の陸上クラブより、競技力向上の一環として地元小中学校の生徒を対象に実技指導を含めた陸上教室の開催依頼がありました。

2013年より始まった小森陸上競技部員と陸上競技を目指す小中学生との交流は、同教室受講者の中から全国高校駅伝、東京箱根間往復大学駅伝や全日本大学駅伝で活躍する選手を輩出するまでになっています。小森陸上競技部は「感動を創る走る集団」という創部理念のもと従業員、印刷業界そして地域社会に感動を届けたいと活動しています。



小森陸上競技部員と釧路陸上教室受講生

●釧路陸上教室受講者数

	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	累計
受講者数(人)	106	89	91	107	80	52	67	50	642



気候変動への対応

2013年、KOMORIは社内横断プロジェクト“Green-PJ”を立ち上げ、「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、環境活動のより一層の充実を図りました。2015年には長期環境ビジョン「エコビジョン2030」を策定。2030年までの自社CO2排出量半減を宣言し、中間目標も無事達成致しました(下図参照)。

このように気候変動対策を主軸とし、同じく循環型社会への対応、生物多様性を柱として、持続可能な地球・社会の実現に貢献しております。

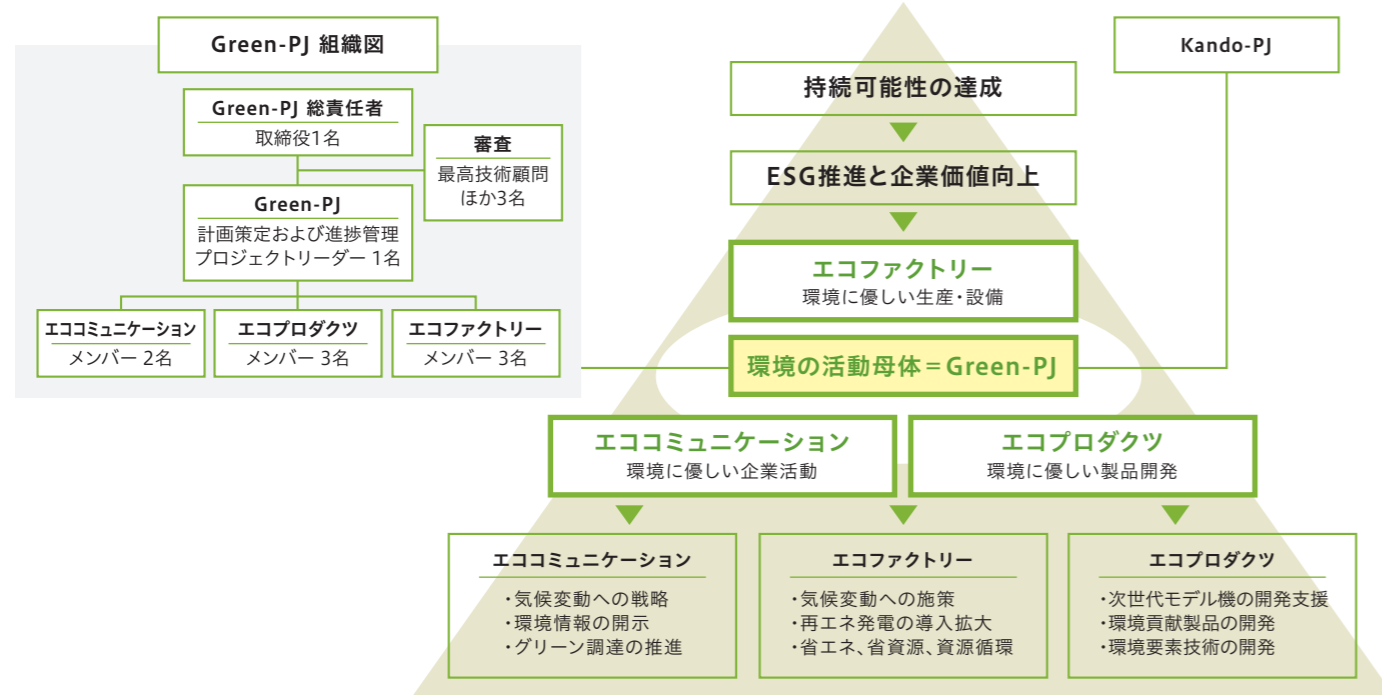
今後もグローバル企業としての責任を果たしていくため、2050年度カーボンニュートラルの達成に向けた目標を設定中です。

●KOMORIエコビジョン2030(長期目標)

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



●グリーンプロジェクト



環境ガバナンス

KOMORIグループの環境マネジメントは生産・開発の最高責任者である取締役が総責任者を務める環境プロジェクト (Green-PJ) が中核となり、毎月開催される経営会議(取締役会)で年4回グループ全体の環境対策や方針を報告、協議しています。

「エコビジョン」については、年次の環境目標が設定され、経営企画室でその内容が審議されています。審議を経た環境目標は国内外の拠点や部門に発信され、行動方針として展開されます。

その施策及び進捗監視、全てに「Kandoプロジェクト(Kando-PJ)」及び「Green-PJ」の総責任者が携わり、目標管理および経営会議への報告の責任を負っております。

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

KOMORIグループの環境目標

- CO2排出量: 2011年3月期比で2031年3月期に50%減、2051年3月期カーボンニュートラルに向けて長期目標設定中
- 水資源投入量: 2011年3月期比で2030年度までに10%減
- 廃棄物: 2030年までに自社及びグループ企業の産廃ゼロエミッションの達成

環境における重要課題と機会

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

課題テーマ	重要課題	活動項目	該当SDGs
エコプロダクツ	環境に配慮した製品の開発	リスロンGX/G アドバンス e-Mist	6, 8, 12, 13, 15
エコファクトリー	工場・事務所の環境負荷の低減	太陽光発電設備導入 省エネ型空調用熱源機更新 稼働電力監視システム 待機電力削減	7, 12, 13
エココミュニケーション	物流・販売・サービスにおける環境負荷の低減	KGCのグローバル貢献活動 水リスク管理 生物多様性保全 海洋プラスチックごみ問題取り組み KPM小森式予防保全 機械長寿命化 リサイクル	4, 12, 14, 15, 17

印刷機械は鉄鋼を中心に多くの資源を利用し、ライフサイクルでは使用段階に続いて資源調達の際環境負荷が大きくなっています(下図参照)。KOMORIグループでは更なる持続的社会的構築に貢献すべく、2017年3月期よりScope3に着手し、最終製品のメーカーとして一層の地球温暖化対策に責任を持って取り組んでいきます。2021年3月期のCO₂排出量は2020年3月期比で39.3%減の58.2万トン、うちScope3は39.7%減の56.7万トンとなりました(▶P8参照)。

●2021年3月期CO₂排出量、Scope3内訳

カテゴリー	2021年3月期CO ₂ 排出量(トン)	導入可否	
1	購入した製品・サービス	205,211	
2	資本財	977	
3	エネルギー関連事業	1,316	
4	輸送、配送(上流)	17,301	
5	事業から出る廃棄物	88	
6	出張	444	
7	雇用者の通勤	3,370	
8	リース資産(上流)	0	対象外
9	輸送、配送(下流)	0	対象外
10	販売した製品の加工	0	対象外
11	販売した製品の使用	328,390	
12	販売した製品の廃棄	1,260	
13	リース資産(下流)	0	対象外
14	フランチャイズ	0	対象外
15	投資	9,145	
合計	567,502		

エコプロダクツ

①リスロンGXシリーズ;2021年3月期納入10台

昨今の急激な社会・経済環境の変化に伴い、印刷機の効率化や省力化による経営改革へのニーズが高まっており、ROI(投資収益率)が重要視されております。リスロンGXシリーズは絶え間ない進化を続ける事で、高速印刷や多様な紙サイズ対応などのハイスペックに加え、立上げ時間や準備時間の短縮、プリセットの自動化、メイクレディ時間の大幅短縮などの生産性改善を実現しており、ROIに大きく寄与します。ライフサイクル全体CO₂排出量も開発当初から404トン(16.5%)/台(製造段階+使用段階CO₂)も削減しており、顧客だけでなく社会全体のサステナビリティに「顧客感動」を通じ貢献する製品です。

②e-Mist;2021年3月期納入20台

「e-Mist」は「必要な時に必要な場所に必要な量だけ」加湿するSDGsに基づいた開発思想で、革新的な静電気抑制と省エネを両立した製品です。従来の加湿による静電気抑制に対し、水量の82%、電力の56%、加湿時間の99.9%を削減する圧倒的省エネ性を誇ります。

エコファクトリー

工場や事務所の環境負荷低減を進めるべく、太陽光発電設備の導入、省エネ型空調用熱源機更新、機械加工機エリアへ稼働電力監視システムを導入、加工機械の運用方法改善による電力削減、などを進めています。2021年3月期の効果は太陽光発電設備導入でCO₂排出量約259トン削減、省エネ型空調用熱源機更新で約553トン削減などとなりました。

エココミュニケーション

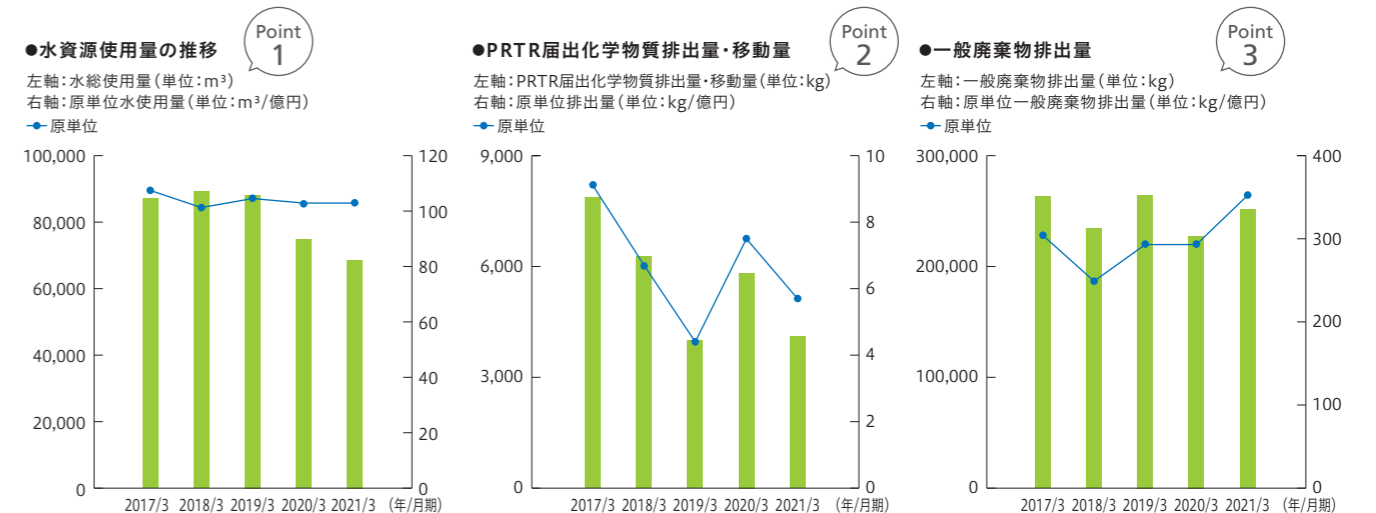
上記以外にも、あらゆる事業領域で環境負荷低減を進めております。KOMORIグループソリューションの中核拠点であるKGC(小森グラフィックテクノロジーセンター)ではコロナ禍を受けて客先へのウェビナーやリモート研修を開始し、884件の指導を通じてCO₂を77.7トン削減致しました。

●2021年3月期のマテリアルバランス



環境会計

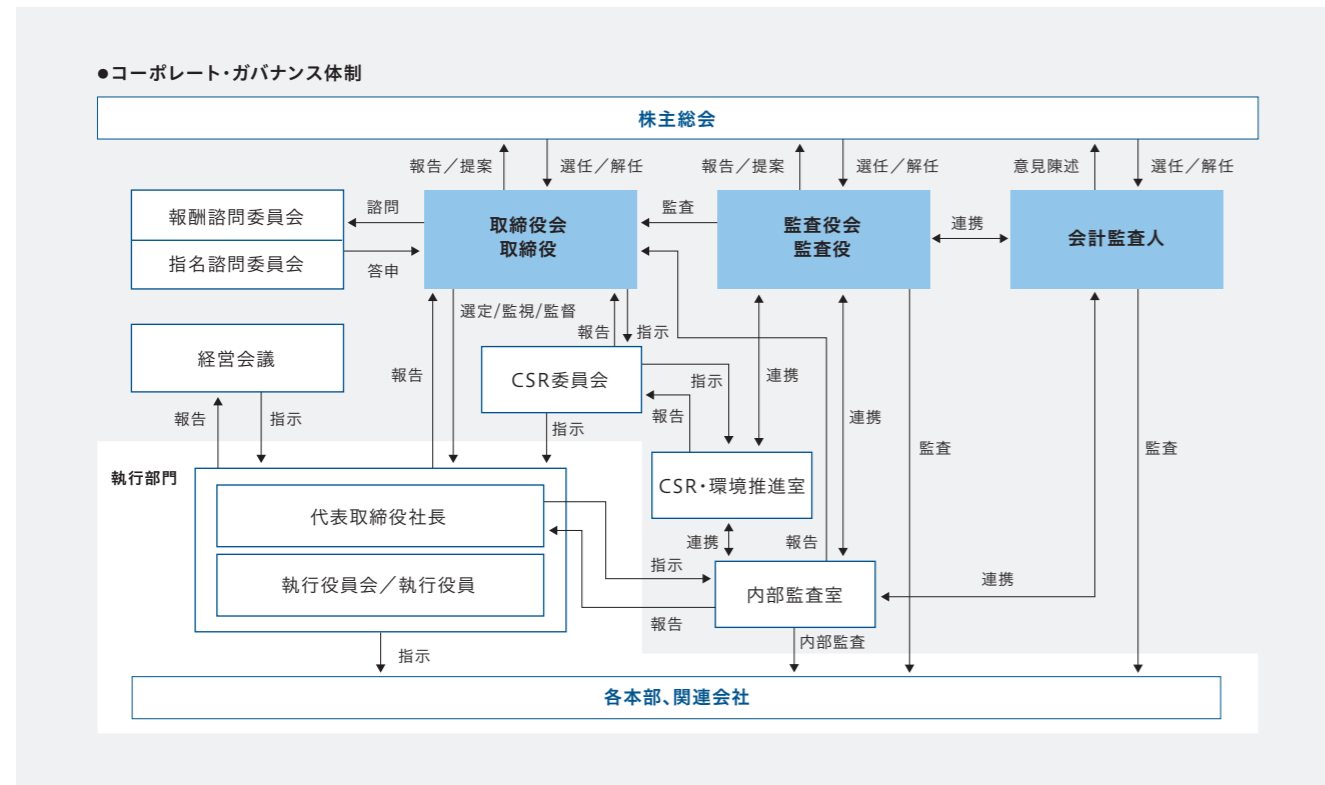
2021年3月期の環境保全に対する投資額は740万円(2020年3月期:80万円)、費用額は11,060万円(同10,140万円)となりました。また環境保全効果は総エネルギー使用量、CO₂排出量ともに減少しました。



コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

KOMORIは、高い「経営品質」による「顧客感動創造活動」を通じ、1.「KOMORI」ブランドイメージの向上、2. 知覚品質管理の徹底、3. ソリューションビジネスの実施を推進し、「顧客感動企業」を実現するとの経営理念の下行う企業活動において、株主の皆様やお客をはじめ、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。



主な意思決定機関と2021年3月期の開催頻度

主な意思決定機関と2021年3月期の開催頻度は以下の通りです。

機関	構成	開催回数
取締役会	取締役9名(うち社外3名)+監査役3名(うち社外3名) 議長 小森 善治(代表取締役会長)	開催数 14回
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 14回
執行役員会	社内取締役9名+常勤監査役1名+執行役員9名+情報システム本部長1名 議長 持田 訓(代表取締役社長)	開催数 12回
CSR委員会	社内取締役9名+常勤監査役1名+執行役員9名+情報システム本部長1名 議長 大山 昇司(執行役員)	開催数 4回

●社外役員の選任理由と活動状況

社外役員	選任理由	主な活動状況
社外 独立 取締役 かめやま はるのぶ 亀山 晴信 2013年6月就任 1959年5月15日生	弁護士として培われた専門的知識・経験等を、当社の経営に活かしていただくとともに、取締役会の透明性を高め監督機能の強化をはかるため選任しています。	当事業年度開催の取締役会の全てに出席し、弁護士としての専門的見地から審議に関して必要な発言を適宜行っております。
社外 独立 取締役 せきね けんじ 関根 健司 2018年6月就任 1952年5月24日生	総合医療機器メーカーにおいて海外業務も含め幅広く経営に携わった、豊富な経験と見識を当社の経営に活かしていただくとともに、取締役会の透明性を高め監督機能の強化をはかるため選任しています。	当事業年度開催の取締役会の全てに出席し、異業種メーカーでの業務経験と幅広い見識等を活かして必要な発言を適宜行っております。
社外 独立 取締役 すぎもと まさたか 杉本 昌隆 2019年6月就任 1970年3月22日生	新たな機能材料や最先端成形加工に関する深い学識経験と幅広い見識等を当社の経営に活かしていただくとともに、取締役会の透明性を高め監督機能の強化をはかるため選任しています。	当事業年度開催の取締役会の全てに出席し、新たな機能材料や最先端成形加工に関する深い学識経験と幅広い見識等を活かして必要な発言を適宜行っております。
社外 独立 取締役 まるやま しょうろう 丸山 俊郎 2021年6月就任 1957年4月21日生	証券印刷に関する深い学識経験と、工場運営および事業経営経験をもとにした幅広い見識等をに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。	2021年6月22日に就任
社外 独立 監査役 あまこ しんじ 尼子 晋二 2016年6月就任 1956年4月21日生	異業種メーカーでの業務及び海外勤務や経営者としての豊富な経験で培われた幅広い見識等を活かし、社外監査役として、より社外の視野に立った監査を遂行できるものと判断し選任しています。	当事業年度開催の取締役会および監査役会の全てに出席し、異業種メーカーでの経験を活かした監査を行い、議案・審議等につき必要な発言を適宜行っております。
社外 独立 監査役 さかもと ひろこ 坂本 裕子 2013年6月就任 1954年7月30日生	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。	当事業年度開催の取締役会および監査役会の全てに出席し、公認会計士ならびに税理士としての専門的知識と監査法人での業務経験を活かした監査を行い、議案・審議等につき必要な発言を適宜行っております。
社外 独立 監査役 きよた むねあき 清田 宗明 2020年6月就任 1957年4月3日生	金融機関他、業種の異なる他社での業務および経営者としての豊富な経験で培われた幅広い見識等を活かし、社外監査役として、より社外の視野に立った監査を遂行できるものと判断し選任しています。	2020年6月26日就任後に開催された取締役会および監査役会の全てに出席し、金融機関他、異業種メーカーでの経験を活かした監査を行い、議案・審議等につき必要な発言を適宜行っております。

●スキルマトリックス

	氏名	専門性・実務経験									
		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 人材開発	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			●		●	●				
社外取締役	亀山 晴信	●							●		
	関根 健司	●	●		●						●
	杉本 昌隆	●					●				●
	丸山 俊郎	●	●			●	●				
監査役	尼子 晋二	●	●			●			●	●	
	坂本 裕子	●						●	●		
	清田 宗明	●	●					●			●

※上記一覧表は、取締役の有する全ての知見を表すものではありません。

コンプライアンスおよびリスクマネジメントならびに内部統制の考え方

企業活動を行うにあたっての基本的な指針として制定された「KOMORIグループ企業行動憲章」および「KOMORIグループ社員行動基準」に基づき、法令順守および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。

リスク管理については、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。また「内部統制システムに係る体制の整備基本方針」に基づき、内部統制システムを整備しています。毎年、内部統制システムの実行状況について確認を行い、その結果を取締役に報告しています。

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、活動を開始しております。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、その審議を踏まえううえで、取締役会の決議にて決定します。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。

取締役会の実効性評価

〔第75期(2021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)を実施し、その結果を踏まえ分析・評価を行いました結果取締役会の実効性は確保されていると判断致します。その概要は下記の通りです。

・取締役会の構成	社外取締役3名、社外監査役3名を含む全12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	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。又、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	取締役会議長が、社外取締役への積極的な発言を促す等、迅速、活発な審議が行われる様、努めており、又、議案・報告事項の重要性に応じ開催時間を変更、十分な審議時間を確保しております。

政策保有株の縮減状況

KOMORIは、企業価値向上と持続的な成長の実現のため、開発・販売・資金調達等において、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、保有に伴う便益、リスク等を総合的に勘案し、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、2021年3月期には2銘柄について売却しました。また、政策保有株式の議決権行使については、保有先の経営方針・戦略等を十分に把握した上で、中長期的な視点で保有先の企業価値向上につながるか、またはKOMORIの株式保有の意義が損なわれないかなどをKOMORI判断基準として、議案ごとに総合的に判断しております。尚、株式の保有状況については、有価証券報告書に記載しております。

ステークホルダーとの対話

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

ステークホルダー	施策
お客様	●国内外環境規制に対応した印刷機械の提供 ●印刷機械の環境影響評価による省エネ、省資源の実現 ●各種研修によるお客様の環境負荷軽減支援
取引先	●グリーン調達の実施 ●協力企業様限定説明会での経営トップとの懇談 ●同プラント購買部門による方針説明
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	●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 ●会話を重視した定期研修および社内報などによる社内活性 ●優れたアイデア、活動を表彰する社内褒賞制度
地域 コミュニティ	●学校への事業紹介(コロナ状況下ではリモート模擬研修)の実施 ●陸上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

社外独立監査役から見たKOMORIグループのガバナンス

経営の執行を監督する取締役会を監査されている社外独立監査役の3名にKOMORIグループのガバナンスについて、以下の3点についてお伺いしました。

- 1 取締役会の独立性と実効性
- 2 内部統制の整備と監査活動
- 3 企業理念と内部統制

「KOMORIグループのガバナンス」について



常勤(社外)監査役
尼子 晋二

1 取締役会の独立性と実効性

前期末に実施した取締役会の実効性評価アンケートでも回答しましたが、社外取締役が取締役会で意見表明しやすい環境にあると感じています。議長が社外監査役に対しても常に発言を促すので、社外役員の発言や議論に加わる機会が増えていると実感します。今期は社外取締役が1名増員されたので、更に議論が活発になって企業価値の持続的な拡大に貢献されることを期待したいと思います。

一方で、取締役会の時間的制約により、継続審議や検討課題として保留された議題については集中的に審議する機会を別に設けることも検討すべきと考えます。アンケートの結果が毎期報告されているので、その内容を議論して取締役会の機能性向上に継続的に取り組む必要があります。

また、現状の取締役会では多くの事柄について議論が行われているので、経営戦略会議の位置づけをもっと明確にして、実効性強化のために取締役会に上程すべき議題を絞り込むことも選択肢ではないかと考えます。

2 内部統制の整備と監査活動

内部統制が有効に整備・運用されているかを確認する役割を果たす内部監査室と監査役との連携は、前期から前内部監査室長を監査役専任スタッフに起用したことで強化されました。毎月の監査役会の直前に内部監査室スタッフと常勤監査役との合同ミーティングを開催することで、内部監査部門の監査結果を内部統制システムの有効性に係る監査役監査に活用できると期待しています。監査役監査の結果報告や監査役会での評価も内部監査部門と共有することが可能になり、両者の連携が深まっています。

内部監査部門の人的リソースが不足していると感じるので、これらの職責を若手人材のキャリアパス的な位置づけにして、経営予備軍の人材育成に役立てることも検討していただきたいと思っています。

3 企業理念と内部統制

KOMORIグループの企業理念である「顧客感動企業」の実現はブランド価値の向上に寄与しており、海外のグループ企業や顧客からも強い支持を得ていると感じています。その理念を内部統制の概念に結び付けるのが、グループ企業行動憲章であり、グループ社員行動基準です。

それらの関係を判りやすく解説する役割をKOMORI WAYが担っています。来るべき2023年の創業100周年がKOMORI WAYを企業文化として根付かせる絶好の機会と捉えて、その普及を通じて企業価値の向上に貢献したいと考えています。



社外監査役
坂本 裕子

1 取締役会の独立性と実効性

2022年3月期からは社外取締役を1名増員し4名、取締役会は10名で構成されています。取締役会議長は会長が務めており、代表取締役社長が議長を兼任するケースと比べ、独立性が感じられます。社外取締役の経歴も多様性に富んでおり、多角的な議論ができる土壌ができています。

取締役会は議題等に関し自由に発言ができるよう議長が裁いており、活気ある運営が行われています。特に社外取締役からは第三者の視点から適切な発言が多く、社内取締役にも真摯に受け止められていると感じます。

監査役にも必ず発言の機会が設けられており、意見しやすい環境です。私は公認会計士の立場から会計や財務に関する意見を中心に述べています。社外監査役であることを意識して、KOMORIの常識にとらわれず、一般常識で判断するよう心掛けています。

一方で、議論が盛り上がったものの、時間的制約で議論が打ち切りとなり、次回以降に持ち越した時に担当業務執行取締役からの報告等が遅れることがあるので、実効性を更に高めるためにも迅速な報告等が必要と考えます。

上述のような課題もありますが、意見交換は間違であり、現行の経営監視において実効性はあると考えます。ただ、今後の技術開発や将来展望など、長期ビジョンの議論がやや不足していると感じます。明確なビジョンを示せば若い人の心をもっと引きつけることができると考えます。

2 内部統制の整備と監査活動

基本的にまじめな企業風土であり、指摘された事項は真摯に受け止め、改善していると思われま

す。海外子会社の内部統制については、本社からのコントロール強化は課題です。しかし、語学の問題や人手不足もあり、日本からのチェックには限界もあります。海外赴任者に対し、基本的な内部統制について事前研修を実施することも考えられます。一般的に海外子会社の不祥事は、現地管理者のチェック機能が働いていない場合が多いようです。そこを本社で数値を監視しながら、現地管理者を補完する工夫が必要と考えます。

コロナ禍で監査役による往査が難しい状況となり、帰国した赴任者にヒアリングを実施し、状況把握に努めています。今後は内部監査室とも協力して、より多くの海外子会社とWeb会議を実施し、管理状況を確認するなどの工夫をする必要がありそうです。

3 企業理念と内部統制

顧客感動企業という企業理念を掲げ、KOMORIブランドの価値向上を目指すとともに、KOMORI WAYなど行動規範を示し、従業員も真摯に顧客に対応し、その姿勢は顧客からも支持されています。会長・社長がこれまで培ってこられた社風が内部統制の構築に寄与しています。

一方で、印刷業界の先行きは不透明であり、厳しい経営環境のなかで、若手従業員の士気を高め、帰属意識を持ってもらうために、経営陣には従業員が未来に向かって夢の持てる企業文化の醸成に一段と力を注いでいただきたいと思っています。



社外監査役
清田 宗明

1 取締役会の独立性と実効性

2022年3月期より取締役10名中4名が社外取締役となり、その経歴も企業経営経験、法律家、研究者、行政経験者とも多様性があります。社外取締役は皆独自の視点から積極的に発言、提言されており、代表取締役とも忌憚ない意見交換ができていると考えています。議論が深まり取締役会が長引くこともありますが、全員が会社の将来や企業価値向上に熱い思いを持っていることが伝わってきます。

取締役会の実効性評価を毎期実施しており、実効性向上のための厳しい意見もありますが、着実に改善していると判断しています。

取締役会の議論は活発ですが、議案によっては取締役会での発表、議論が目的化してしまうこともあるので、適切にフォローアップしていく機会の創出、仕組みをより徹底できればより実効性が上がるものと考えます。また、女性の積極的な登用など多様性を高めることも取締役会の機能を高めるものと思います。

2 内部統制の整備と監査活動

取締役会で内部統制システムの基本方針を決議、基本方針に基づいて体制整備と運用を行っています。監査役も監視する立場から積極的に議論に参加しています。

常勤監査役(社外)を中心にオンライン監査や幹部社員とのインタビューを実施、実情把握に努めて監査役会で情報を共有、課題や改善案を議論しています。コロナ禍で対面監査が実施できていないことは残念に思っています。

3 企業理念と内部統制

基本的に、企業理念である「顧客感動企業」はお客様を最優先するという考えを通じて役職員全体の誠実な考え方、行動に結びついていると思います。また、そうした考え方、行動については、KOMORIグループの企業行動憲章と社員行動基準により徹底されており順守されていると感じています。この一人一人に根付いている仕事に対する姿勢が内部統制構築の基本になっていると思います。

取締役



小森 善治
取締役会長

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

所有する当社株式の数: 普通株式1,054,573株



持田 訓
代表取締役社長

1950年8月7日生
1975年4月 当社入社
1995年6月 取締役経営管理副室長兼秘書室長兼海外営業本部長
1998年6月 常務取締役社長室長兼本社営業本部長
2000年4月 常務取締役営業統括本部長兼本社営業本部長
2001年7月 常務取締役営業統括本部長兼本社営業本部長兼海外営業本部長
2002年1月 常務取締役営業統括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
2012年2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兼CSR推進室長
2013年4月 代表取締役副社長兼最高執行責任者(COO)経営企画室長
2014年6月 代表取締役社長兼最高執行責任者(COO)経営企画室長兼CSR推進室長
2016年3月 代表取締役社長兼最高執行責任者(COO)つくばプラント長
2017年6月 代表取締役社長兼最高執行責任者(COO)
2019年6月 代表取締役社長兼最高経営責任者(CEO)(現任)

所有する当社株式の数: 普通株式57,245株



亀山 晴信
取締役

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

所有する当社株式の数: 普通株式0株



関根 健司
取締役

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

所有する当社株式の数: 普通株式0株



杉本 昌隆
取締役

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

所有する当社株式の数: 普通株式0株



丸山 俊郎
取締役

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

所有する当社株式の数: 普通株式0株



梶田 英治
取締役

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

所有する当社株式の数: 普通株式14,900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室長(現任)

所有する当社株式の数: 普通株式8,000株

監査役



尼子 晋二
常勤監査役

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

所有する当社株式の数: 普通株式0株



清田 宗明
監査役

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

所有する当社株式の数: 普通株式0株



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(現任)

所有する当社株式の数: 普通株式8,700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つくば設計部長
2006年3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室長
2019年3月 取締役兼執行役員つくばプラント長兼小森グラフィックテクノロジーセンター室長
2020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兼小森グラフィックテクノロジーセンター室長
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(現任)

所有する当社株式の数: 普通株式1,000株



坂本 裕子
監査役

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

所有する当社株式の数: 普通株式0株

2021年3月期の決算概況

2021年3月期の事業環境は、新型コロナウイルス感染症の世界的な蔓延を背景とした経済活動の低迷が見られ、厳しい状況が続きました。しかし、中華圏では他地域に先駆けて経済活動が再開され、北米、欧州地域におきましても2020年5月中旬辺りから経済活動が漸次再開されてきました。また、2020年4月にドイツMBO社を買収、2021年3月期決算には9か月分の数値が反映されています。

このような中、当社連結受注高は2020年3月期比19%減の717億円、売上高も同7.5%減の718億25百万円にとどまりました。北米市場で枚葉印刷機の受注が増加したうえ、下期から中国市場が回復傾向を強め、中国の受注高は過去5年間で最も高い受注水準を確保しました。このため、四半期ベースの受注高は2020年4-6月期の119億円をボトムに回復傾向を強め、2021年1-3月期は前年同期比24.8%増の220億円となりました。四半期ベースの売上高に関しましても、2020年4-6月期の136億60百万円を底に、2021年1-3月期は205億10百万円へ売上水準が切り上がっています。営業損失は2020年3月期比10億72百万円改善の23億32百万円となりました。経常損失は円安進行に伴う為替差益4億17百万円や助成金収入3億46百万円の計上などから営業外収支が改善したため、同23億31百万円改善の11億49百万円となりました。特別損益としましては、ドイツMBO社買収に伴う負のれん発生益9億1百万円を計上する一方、減損損失11億87百万円などを計上、税金等調整前当期純損失は15億22百万円となりました。親会社株主に帰属する当期純損失は20億68百万円となりました。

1株当たり配当金に関しましては、前期の30円から10円減配の20円(中間10円、期末10円)となり、純資産配当率は前期の1.5%から0.4pt低下の1.1%となりました。

営業利益の増減分析

2021年3月期の営業損失は2020年3月期比11億円改善の23億32百万円となりました。増益要因としましては、緊急事業体質強化策や展示会の抑制などによる販売管理費の抑制効果25億円、前年度に計上したサービスパーツの在庫評価方法の見直しに伴う評価損15億円の消滅がありました。一方、減益要因としては、販売数量の減少17億円、操業度の低下9億円、円高進行1億円、その他影響2億円が見られました。

財務分析

2021年3月期末の流動資産は前期末に比べて73億78百万円増加の1,053億4百万円となりました。棚卸資産の減少45億90百万円や有価証券の減少43億10百万円が見られた一方、現金及び預金が194億72百万円増加しました。固定資産に関しましては、同13億68百万円増の391億39百万円となりました。この結果、資産合計は同87億46百万円増の1,444億43百万円となりました。

一方、2021年3月期末の流動負債は同11億77百万円減の316億15百万円、固定負債は同101億66百万円増の150億91百万円となりました。固定負債の主な増加要因は社債の増加100億円などです。2021年3月期末の純資産合計は同2億43百万円減少の977億36百万円となりました。親会社株主の帰属する当期純損失の計上および配当金の支払いなどによる利益剰余金の減少33億5百万円に対して、その他有価証券評価差額金の増加13億31百万円などが見られました。この結果、総資産は同87億47百万円増加の1,444億43百万円となり、自己資本比率は前期末の72.2%から4.6pt低下の67.6%となりました。

キャッシュ・フロー分析

2021年3月期の営業キャッシュ・フローは前期比63億67百万円増の81億74百万円と大きく改善しました。主な増加項目としましては、棚卸資産の削減75億75百万円、売上債権の減少34億円25百万円、減価償却費16億4百万円などです。主な減少項目としましては、仕入債務の減少43億円、税金等調整前当期純損失15億22百万円であります。

投資キャッシュ・フローは同13億49百万円減少の22億20百万円となりました。MBO社買収に伴う支出20億67百万円、有形固定資産の取得による支出11億37百万円に対しまして、有価証券の増加5億99百万円などが見られました。この結果、フリー・キャッシュ・フローは前期比77億16百万円増の59億54百万円となりました。

財務キャッシュ・フローは同143億45百万円増加の92億88百万円となりました。社債発行に伴う収入100億円に対して、配当金の支払額11億円20百万円がありました。この結果、2021年3月期末の現金及び現金同等物の期末残高は同157億34百万円増の543億21百万円となりました。

設備投資および減価償却費

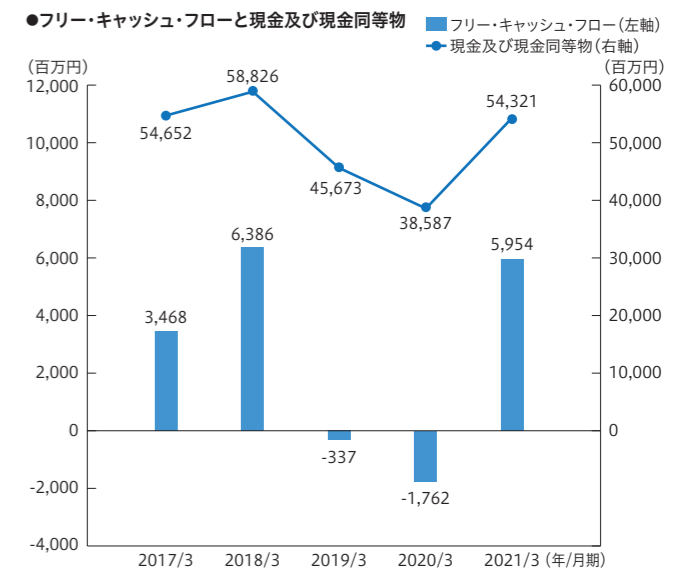
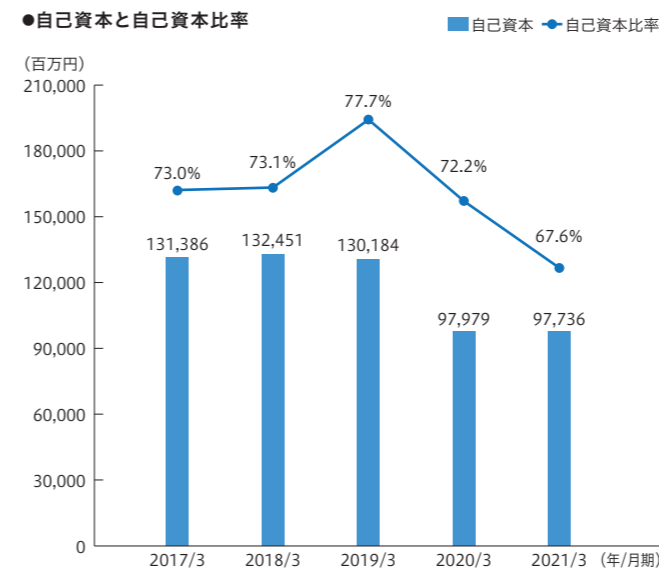
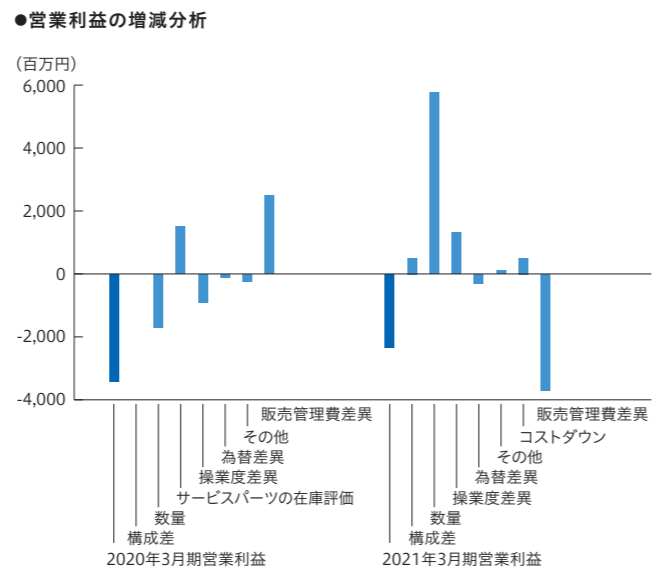
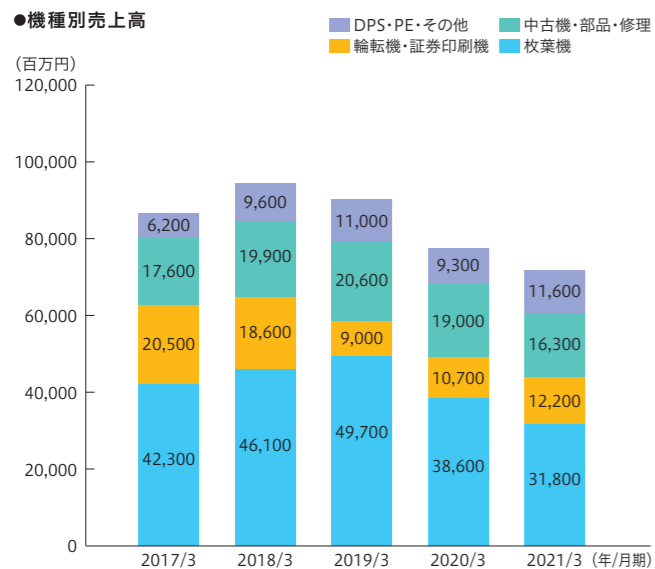
2021年3月期の設備投資は前期比2億84百万円減の13億92百万円となりました。売上高設備投資比率は前期の2.2%から0.3pt低下の1.9%となっております。減価償却費は同7億円減の16億4百万円です。研究開発費に関しましては、同8億97百万円減の40億2百万円となりました。売上高研究開発費率は2020年3月期の6.3%から0.7pt低下の5.6%となりました。2022年3月期は設備投資を19億円、減価償却費を15億30百万円、研究開発費を42億円で計画しています。

2022年3月期の業績見通し

2022年3月期の事業環境は、新型コロナウイルス感染症の早期封じ込めに成功し、経済活動が回復傾向を強めている中華圏が牽引するとともに、各国における経済対策効果の顕在化が予想されます。印刷業界の設備投資に関しましても、人手不足などを背景とした合理化投資や多色化するパッケージ向けを中心に回復局面を迎えると予想しています。

このような中、当社では2021年5月24日付で、創業100周年を迎える2024年3月期を最終年度とする第6次中期経営計画(2020年3月期～2024年3月期)の数値目標を見直しました。2022年3月期の業績は、売上高を前期比25%増の900億円、営業利益を同42億円増の19億円(2020年度は23億円の赤字)の黒字転換を予想しています。増益要因としては、増収に伴う販売数量の増加58億円、操業度改善に伴う効果13億円、各種費用の削減効果5億円、機種構成の改善5億円、その他1億円です。一方、減益要因としては、販売活動の強化に伴う販売管理費の増加37億円、円高進行に伴う影響3億円を想定しています。経常利益は同28億円増の17億円(同11億円の赤字)と3期ぶりの黒字転換を見込んでいます。親会社株主に帰属する当期純利益に関しましては、2022年3月期第2四半期決算におきまして固定資産売却益31億円を計上する計画であり、同64億円増の43億円(同21億円の赤字)を予想しています。

株主還元に関しましては、前期と同額の1株当たり年間配当金20円(中間10円、期末10円)を予定しています。配当性向は26.0%となりますが、固定資産売却益を除く配当性向は66.1%と試算されます。当社では株主還元の基本方針として、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)としています。引き続き業績動向に応じて、株主還元の充実に努めてまいります。



				2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3 (年/月期)
業績	売上高	日本	百万円	25,688	30,985	34,893	35,430	40,294	34,379	38,594	37,444	29,049	29,673
		北米	百万円	7,180	6,335	9,518	11,786	12,758	10,124	8,858	8,077	5,890	5,374
		欧州	百万円	15,205	12,985	14,279	16,491	17,461	16,820	16,019	15,188	12,303	12,768
		中華圏	百万円	14,656	13,580	21,098	15,477	12,715	7,233	12,929	18,226	15,976	13,600
		その他	百万円	9,567	5,939	12,048	12,073	12,096	18,060	17,767	11,305	14,425	10,408
		合計	百万円	72,296	69,824	91,836	91,257	95,324	86,618	94,168	90,242	77,646	71,825
	売上原価		百万円	54,166	49,777	61,028	59,190	62,564	59,139	64,882	61,966	55,396	51,473
	売上総利益		百万円	18,085	20,093	30,847	32,091	32,780	27,483	29,289	28,279	22,249	20,351
	販売費および一般管理費		百万円	22,039	19,504	22,374	25,601	26,167	25,771	25,556	25,573	25,654	22,684
	営業利益		百万円	△3,953	589	8,473	6,489	6,612	1,712	3,732	2,706	△3,404	△2,332
	経常利益		百万円	△4,278	1,762	10,098	7,841	6,508	1,430	4,420	2,502	△3,480	△1,149
	税金等調整前当期利益		百万円	△5,257	△1,699	10,070	8,121	6,293	824	4,152	2,458	△21,176	△1,522
	親会社に帰属する当期純利益		百万円	△5,292	△1,899	13,657	7,569	6,522	657	3,074	1,427	△25,473	△2,068
	一株当たり当期純利益		円_銭	△80.69	△30.66	220.39	122.16	105.26	10.94	52.81	24.52	△450.11	△36.99
	連結子会社数		社	14	15	14	17	18	18	18	19	18	25
(内 持分法適用関連会社)		社	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
収益性	売上高総利益率		%	25.0	28.8	33.6	35.2	34.4	31.7	31.1	31.3	28.7	28.3
	売上高営業利益率		%	△5.5	0.8	9.2	7.1	6.9	2.0	4.0	3.0	△4.4	△3.2
	自己資本当期純利益率		%	△4.4	△1.7	11.4	5.8	4.8	0.5	2.3	1.1	△22.3	△2.1
受注の状況	受注高		百万円	69,777	74,163	96,334	91,554	91,695	89,620	88,371	93,451	88,558	71,658
	受注残高		百万円	27,579	32,638	37,712	40,069	36,113	38,311	32,699	36,709	46,174	46,794
財政状態	総資産		百万円	149,277	143,957	172,407	184,622	188,173	180,100	181,199	167,370	135,697	144,443
	自己資本		百万円	115,012	113,722	125,686	135,128	135,890	131,386	132,451	130,184	97,979	97,736
	有利子負債		百万円	7,783	1,945	11,614	10,260	10,065	10,048	10,198	39	34	11,312
	自己資本比率		%	77.0	79.0	72.9	73.2	72.2	73.0	73.1	77.7	72.2	67.6
	一株当たり純資産		円_銭	1,855.97	1,835.17	2,028.31	2,180.73	2,192.83	2,256.47	2,274.80	2,234.61	1,750.80	1,747.65
配当の状況	一株当たり配当金		円	20	10	15	30	40	40	40	40	30	20
	配当金総額		百万円	1,336	929	619	1,239	2,478	2,440	2,329	2,329	2,287	1,121
	配当性向		%	-	-	6.8	24.6	38.0	365.6	75.7	163.1	-	-
	純資産配当率		%	1.1	0.5	0.8	1.4	1.8	1.8	1.8	1.8	1.5	1.1
設備投資等	設備投資額		百万円	692	1,881	1,367	2,116	3,126	1,455	1,201	1,334	1,678	1,394
	減価償却費		百万円	2,848	2,251	2,171	1,859	2,026	2,132	1,888	1,964	2,304	1,604
	研究開発費		百万円	4,830	3,806	4,184	5,123	4,974	4,884	4,784	4,740	4,898	4,002
	売上高研究開発費率		%	6.7	5.5	4.6	5.6	5.2	5.6	5.1	5.3	6.3	5.6
	従業員数(連結)		人	2,104	1,814	1,784	2,106	2,189	2,195	2,227	2,335	2,363	2,686
	人件費		百万円	16,757	14,892	16,972	19,796	20,495	20,317	20,245	20,908	20,386	20,199
キャッシュ・フロー	営業活動によるキャッシュ・フロー		百万円	△792	2,794	13,430	7,483	11,935	△793	6,091	112	1,807	8,174
	投資活動によるキャッシュ・フロー		百万円	4,622	2,759	△7,086	△8,684	△1,352	4,261	295	△449	△3,569	△2,220
	財務活動によるキャッシュ・フロー		百万円	△5,461	△7,745	8,820	△2,529	△2,778	△7,669	△2,340	△12,789	△5,057	9,288
	現金及び現金同等物期末残高		百万円	39,264	38,054	54,392	51,556	59,140	54,652	58,826	45,673	38,587	54,321

連結貸借対照表

資産の部	2020/3	2021/3(年/月期)
流動資産		
現金及び預金	27,403	46,875
受取手形及び売掛金	15,823	14,662
電子記録債権	2,416	1,259
有価証券	12,821	8,511
商品及び製品	17,923	13,837
仕掛品	10,481	9,987
原材料及び貯蔵品	7,959	7,949
1年内満期保険積立金	311	90
その他	3,120	2,562
貸倒引当金	△334	△430
流動資産合計	97,926	105,304
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	27,609	28,378
減価償却累計額	△22,935	△23,411
建物及び構築物(純額)	4,673	4,967
機械装置及び運搬具	16,929	16,380
減価償却累計額	△15,280	△15,231
機械装置及び運搬具(純額)	1,648	1,148
土地	8,091	8,641
建設仮勘定	218	355
その他	7,629	7,816
減価償却累計額	△6,612	△6,638
その他(純額)	1,017	1,178
有形固定資産合計	15,650	16,290
無形固定資産		
のれん	3,259	2,709
その他	1,724	1,810
無形固定資産合計	4,983	4,520
投資その他の資産		
投資有価証券	7,134	8,857
繰延税金資産	1,582	1,431
保険積立金	6,167	6,120
退職給付に係る資産	1,542	1,317
その他	794	674
貸倒引当金	△83	△74
投資その他の資産合計	17,136	18,327
固定資産合計	37,771	39,138
資産合計	135,697	144,443

(単位:百万円)

負債の部	2020/3	2021/3(年/月期)
流動負債		
支払手形及び買掛金	5,826	5,826
電子記録債務	10,478	6,677
短期借入金	34	873
未払法人税等	329	436
前受金	8,737	9,448
賞与引当金	930	871
製品保証引当金	729	782
債務保証損失引当金	112	101
契約損失引当金	39	49
割賦利益繰延	38	38
その他	5,535	6,510
流動負債合計	32,792	31,615
固定負債		
社債	-	10,000
長期借入金	-	439
繰延税金負債	1,058	1,637
役員退職慰労引当金	25	20
訴訟損失引当金	110	-
契約損失引当金	56	44
退職給付に係る負債	2,780	2,030
その他	894	918
固定負債合計	4,925	15,091
負債合計	37,717	46,707

純資産の部	2020/3	2021/3(年/月期)
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	26,040	22,735
自己株式	△2,736	△2,621
株主資本合計	98,807	95,618
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	1,756	3,087
為替換算調整勘定	△1,313	△345
退職給付に係る調整累計額	△1,337	△685
その他の包括利益累計額合計	△895	2,055
非支配株主持分	67	62
純資産合計	97,979	97,736
負債純資産合計	135,697	144,443

連結損益計算書

	2020/3	2021/3(年/月期)
売上高	77,646	71,825
売上原価	55,396	51,473
割賦販売未実現利益戻入額	0	-
売上総利益	22,249	20,351
販売費及び一般管理費	25,654	22,684
営業損失(△)	△3,404	△2,332
営業外収益		
受取利息	80	45
受取配当金	256	214
為替差益	-	417
助成金収入	-	346
受取賃貸料	88	85
その他	274	380
営業外収益合計	700	1,490
営業外費用		
支払利息	7	51
損害賠償金	171	4
為替差損	473	-
社債発行費	-	57
貸倒引当金繰入額	-	79
その他	123	112
営業外費用合計	776	307
経常損失(△)	△3,480	△1,149
特別利益		
固定資産売却益	0	5
投資有価証券売却益	259	93
負ののれん発生益	-	901
受取保険金	55	-
特別利益合計	315	1,001
特別損失		
固定資産売却損	4	0
固定資産除却損	19	10
減損損失	17,757	1,187
事業構造改善費用	150	40
投資有価証券評価損	28	77
災害による損失	53	-
その他	-	58
特別損失合計	18,012	1,373
税金等調整前当期純損失(△)	△21,176	△1,522
法人税、住民税及び事業税	177	375
法人税等調整額	4,122	167
法人税等合計	4,299	543
当期純損失(△)	△25,476	△2,065
非支配株主に帰属する当期純利益又は非支配株主に帰属する当期純損失(△)	△2	2
親会社株主に帰属する当期純損失(△)	△25,473	△2,068

(単位:百万円)

連結包括利益計算書

	2020/3	2021/3(年/月期)
当期純損失(△)	△25,476	△2,065
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△1,115	1,331
為替換算調整勘定	△484	959
退職給付に係る調整額	△168	652
その他の包括利益合計	△1,768	2,943
包括利益	△27,245	877
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	△27,236	882
非支配株主に係る包括利益	△8	△5

(単位:百万円)

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

	2020/3	2021/3 (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損失(△)	△21,176	△1,522
減価償却費	2,304	1,604
減損損失	17,757	1,187
負ののれん発生益	-	△901
のれん償却額	595	584
貸倒引当金の増減額(△は減少)	12	34
賞与引当金の増減額(△は減少)	△138	△58
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△311	53
受取利息及び受取配当金	△336	△260
支払利息	7	51
為替差損益(△は益)	151	△166
投資有価証券売却損益(△は益)	△259	△93
売上債権の増減額(△は増加)	11,537	3,425
たな卸資産の増減額(△は増加)	△4,404	7,575
仕入債務の増減額(△は減少)	△3,958	△4,300
前払費用の増減額(△は増加)	△154	195
預り金の増減額(△は減少)	△828	186
未払消費税等の増減額(△は減少)	△512	469
その他	1,186	213
小計	1,471	8,279
利息及び配当金の受取額	337	260
利息の支払額	△7	△51
法人税等の支払額	6	△312
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,807	8,174
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)	1,799	599
定期預金の預入による支出	△111	△97
定期預金の払戻による収入	72	72
有形及び無形固定資産の取得による支出	△1,062	△1,137
有形及び無形固定資産の売却による収入	4	5
保険積立金の積立による支出	△104	△43
保険積立金の払戻による収入	68	311
投資有価証券の取得による支出	△122	△60
投資有価証券の売却による収入	409	197
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△4,562	△2,067
長期前払費用の取得による支出	△28	△0
その他の支出	△3	△28
その他の収入	72	28
投資活動によるキャッシュ・フロー	△3,569	△2,220
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)	△0	403
長期借入金の返済による支出	-	△97
リース債務の返済による支出	△96	△364
長期借入れによる収入	-	467
社債の発行による収入	-	10,000
自己株式の取得による支出	△2,674	△0
配当金の支払額	△2,287	△1,120
自己株式の売却による収入	0	-
財務活動によるキャッシュ・フロー	△5,057	9,288
現金及び現金同等物に係る換算差額	△266	491
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△7,085	15,734
現金及び現金同等物の期首残高	45,673	38,587
現金及び現金同等物の期末残高	38,587	54,321

株式情報 (2021年3月31日現在)

株式の上場: 東京証券取引所(第一部)

証券コード: 6349

株式の状況: 発行可能株式総数: 295,500,000株

発行済株式総数: 58,292,340株
(自己株式2,116,339株含む)

単位株式数: 100株

株主数: 4,487名

株主名簿管理人: みずほ信託銀行株式会社 証券代行部

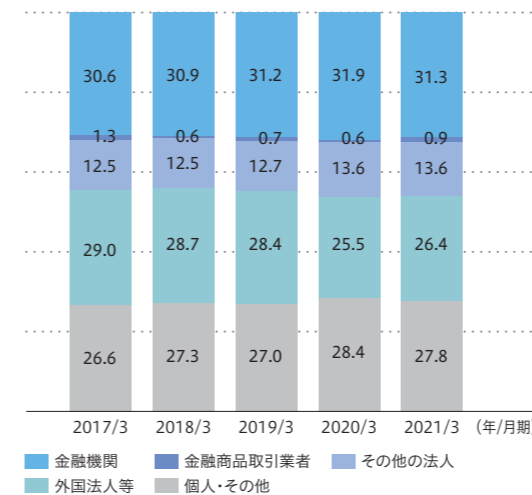
事業年度: 毎年4月1日から翌年3月31日迄

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(2017年3月期~2021年3月期) (%)



大株主(上位10名)

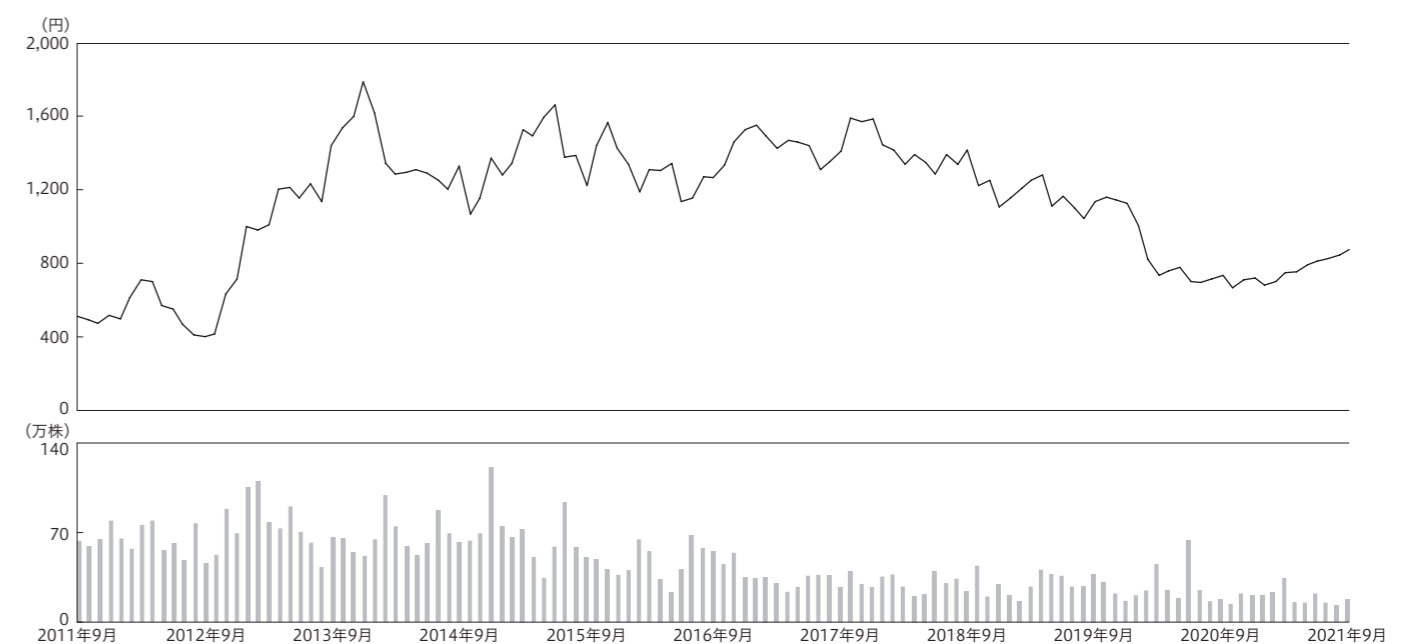
株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
ノーザントラストカンパニー エイブイエフシー アカウント ユーエスエル ノントリーティ	4,957	8.8
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	4,809	8.6
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,111	3.8
有限会社コモリエステート	2,090	3.7
明治安田生命保険相互会社	1,895	3.4
小森コーポレーション取引先持株会	1,878	3.3
小森紀子	1,748	3.1
小森善麿	1,746	3.1
ステートストリートバンクアンドトラストカンパニー 505103	1,662	3.0
小森善治	1,054	1.9

(注)自己株式2,116千株は上記大株主には含めておりません。

●株主総利回りパフォーマンス比較(TSR、%)

保有期間	1年(2020/3/31~2021/3/31)	3年(2018/3/31~2021/3/31)	5年(2016/3/31~2021/3/31)
小森株価	4.5%	-37.4%	-29.8%
TOPIX	42.1%	22.2%	62.3%
機械指数	59.9%	23.8%	89.6%

●過去10年間の株価・出来高の推移(2011年9月30日~2021年9月30日)



会社概要 (2021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：2,686名(2021年3月期末)

工場数：9工場(うち海外5工場)

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)、特殊印刷機(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
 テクノサービスセンター
 西日本サービス
 関宿テクノセンター
 小森グローバルパーツセンター
 小森グラフィックテクノロジーセンター

営業拠点

西日本支社 東北営業所
 名古屋支店 北陸営業所
 静岡出張所 中国営業所
 九州支店 四国営業所
 北海道営業所 Komori Currency Technology

工場

つくばプラント

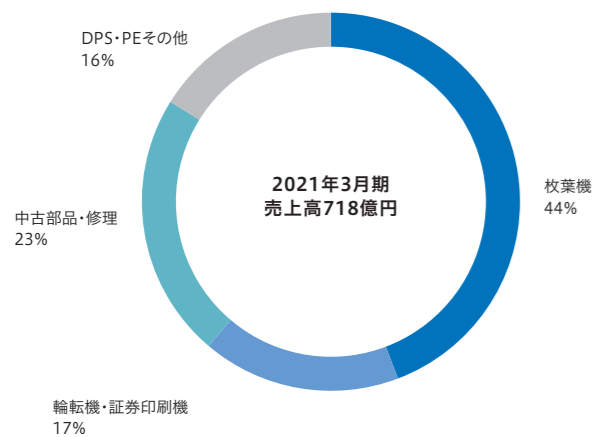
KOMORI グループ：

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

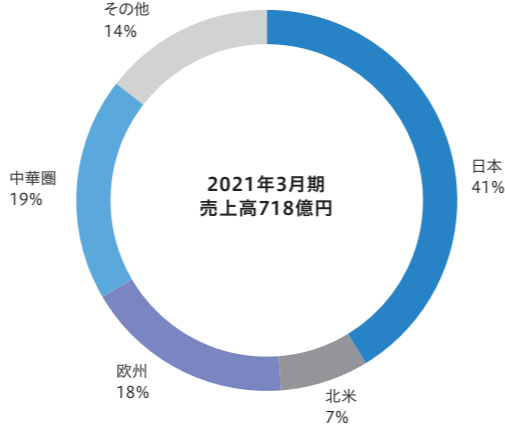


本社

●セグメント別売上構成比



●地域別売上高構成比



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

(注)1、「議決権の所有割合」欄の(内書)は間接所有であります。2、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。
 3、※1：特定子会社であります。4、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2021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

2021年10月20日発行

