

株式会社 小森コーポレーション

個人投資家さま向け説明会

2025年9月6日

CFO 橋本 巖

- 本日はご多忙の中、弊社投資家説明会にご参加いただき有難う御座います。
- 小森コーポレーション CFOの橋本です。本日は宜しくお願い致します。

Contents

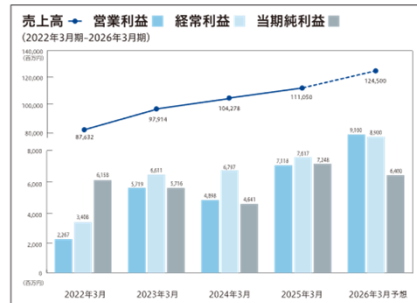
1. KOMORIグループご紹介
2. パーパスと長期ビジョン
3. 第7次中期経営計画
4. 2026年3月期第1四半期業績について

- 本説明会の内容です。当社が開催する個人投資家さま向け説明会は、コロナ禍以降数年間見合わせておりましたが、昨年より再開し、当社のチャームポイントや現在の経営の状況をお話しさせていただきます。
- お聞きいただいている皆様にとっては長丁場となりますが、なるべく分かりやすく、当社の偽造防止技術などは実際に技術が取り込まれたサンプル紙幣などお手に取っていただきながら、少しでも当社に関心を持っていただくきっかけとなればと思っております。それでは小一時間ほど、お付き合いのほどよろしくお願い致します。

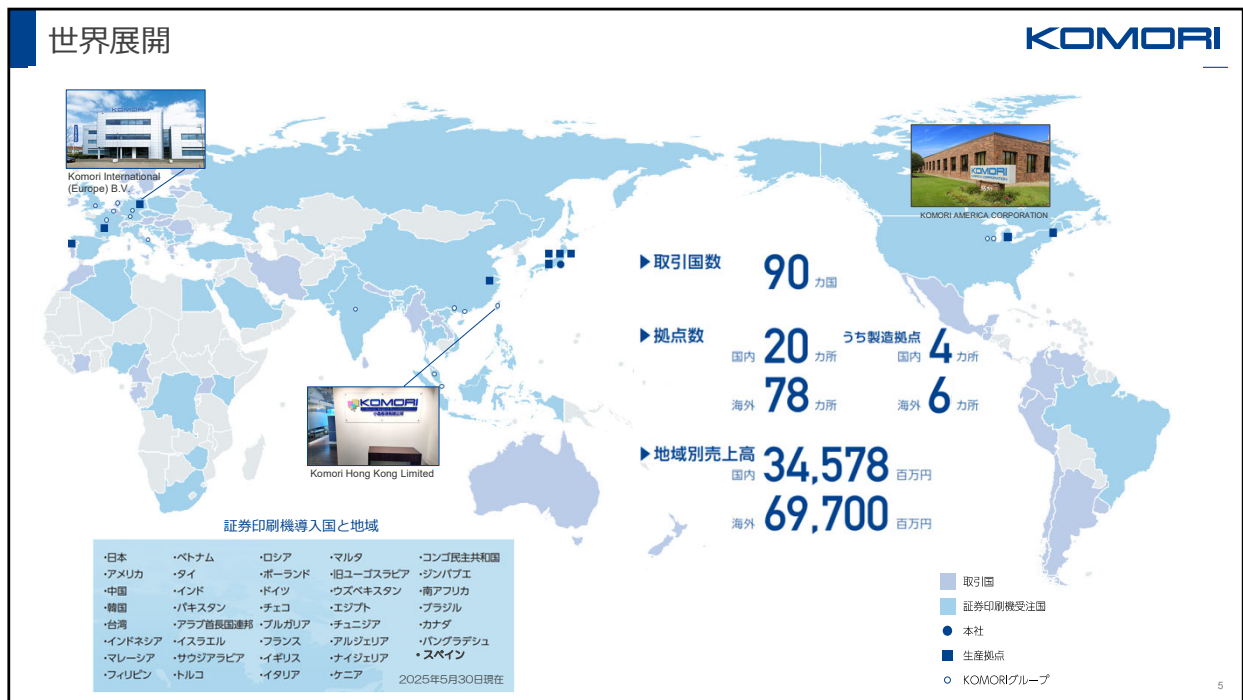
01

KOMORIグループご紹介

- ・株式会社小森コーポレーション
- ・創業 1923年（大正12年）10月20日
- ・東京都墨田区吾妻橋3-11-1
- ・ウェブサイト <https://www.komori.com/ja/jp/>
- ・代表者 代表取締役社長 最高経営責任者（CEO） 持田 訓
- ・東証プライム上場
- ・証券コード 6349
- ・従業員 2,625名（連結） 1,074名（単体）
- ・主要製品 オフセット印刷機、証券印刷機、半導体関連向け印刷機など



- ・まず当社創業は1923年10月でして、今年10月には創業102周年を迎えます。
- ・1983年に東証二部に上場、翌年1984年に一部に指定替えとなり、現在は東証プライム市場に属しております。証券コードは6349、単位株は100株です。
- ・従業員は単体1,074名、連結2,625名で、海外子会社で採用した現地社員の数も多く、日本のみならず全世界で印刷機の販売を進めています。
- ・主な製品は、パッケージ・チラシ・書籍などを刷るオフセット印刷機、各国の紙幣・パスポートなどを刷る証券印刷機のほか、最近では半導体関連分野などにも印刷技術を活用した機械を製造販売しています。
- ・コロナ禍による世界的な商流の混乱により、2020年から2021年にかけて株価は低迷しておりましたが、最近では業績の回復を受け、また比較的配当利回りの高い企業としてご評価いただく機会も増え、株価は回復基調にあります。今後も皆様のご期待に沿い得るよう企業努力を継続してまいります。
- ・本社社屋は墨田区の吾妻橋に有り、近くは観光名所が多く、スカイツリーまでは歩いて3-4分、浅草は20分ほどです。海外の社員が吾妻橋に参集する際も、近くに秋葉原・浅草・スカイツリーと人気スポットが多く、海外社員のモチベーション向上の一助に繋がっているものと期待を込めて想像しております。



- ・ 当社グループは戦後間もない1950年代には北米・タイ・フィリピンなどに輸出を開始しました。1980年代までには全世界に輸出網を確立し、1982年にアメリカに子会社を設立したのを皮切りに、現在は海外に6か所の製造拠点、78か所の販売拠点をもち、取引国数は90か国、売上高の海外比率は7割前後（参考：2025年3月期 69.5%）にまで上昇しました。
- ・ 証券印刷機は後発でしたが、現在は39か国に印刷機を納入しています。日本では大蔵省の時代、1950年代から納入しており、去年の7月3日の改札により発行された新紙幣も、全て弊社の証券印刷機が刷っている所で御座います。
- ・ 証券印刷機は各国政府がお客様となり、当社は商社を介さず直接取引させていただいております。紙幣の印刷などその国のインフラの根幹をなす非常に重要な装置ですので、政府機関は当社のような製造会社に、偽造防止技術のみならず、何十年も安定してサポートできる良好な財務基盤を要求します。当社の財務構成は、過去何十年に渡り有利子負債よりも現預金の方が多いネットキャッシュ、そして60%以上の高い自己資本比率を継続してきました。こうした当社の技術・財務基盤が評価され、今では納入する機械の代金の大きな部分を前金で受領する事ができるなど、非常に良好な取引・財務状況を維持することができています。

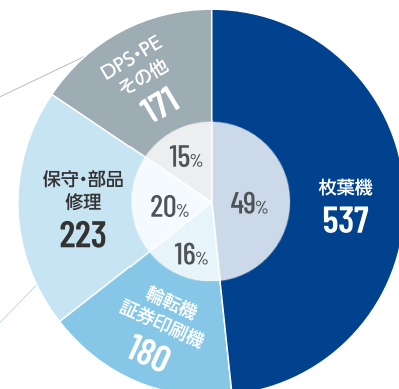
品目別売上構成

2025年3月期売上高(億円)

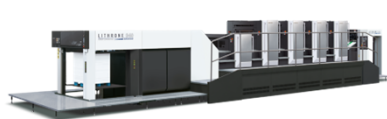
CCDカメラ付半自動真空穴埋め装置



K-Supply消耗品



枚葉オフセット印刷機



証券印刷機



- 当社は基幹工場であるつくば工場で大部分の製品を製造している為、事業製品ごとの費用配賦が難しく、有価証券報告書では事業セグメントを開示しておりません。
- 四半期の決算ごとにwebsiteで開示させていただいている決算説明資料では、ご参考に判断材料として品目別の売上の内訳・構成を掲載しています。その資料に基づきますと、2025年3月期時点で当社の売上構成は、オフセット枚葉機が49%、オフセット輪転機・証券印刷機が16%、保守・部品修理が20%、DPS・PE・その他が15%となっています。

1	オフセット事業
2	証券印刷機事業
3	PESP事業
4	成長事業（DPS・PE・その他）

- それでは当社の事業ごとの取り組みについて説明させていただきます。

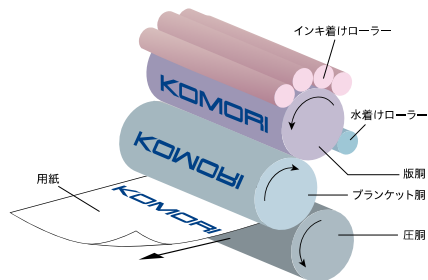
1	オフセット事業
2	証券印刷機事業
3	PESP事業
4	成長事業（DPS・PE・その他）

- まず当社のメイン事業であるオフセット事業について説明いたします。

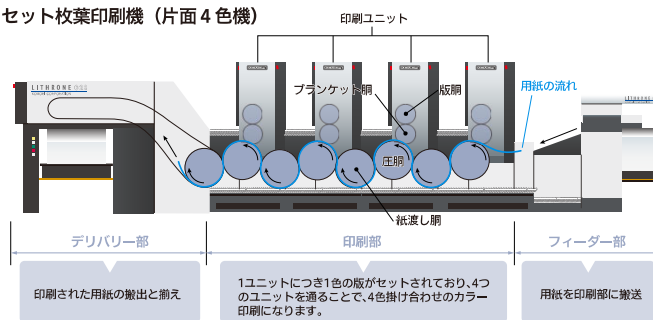
印刷の仕組み

オフセット＝「転写する」という意味

版胴からブランケット胴（ゴムローラー）へ
ブランケット胴から用紙へとインキを転写
－ 水と油の反発を利用した印刷方法 －



オフセット枚葉印刷機（片面4色機）

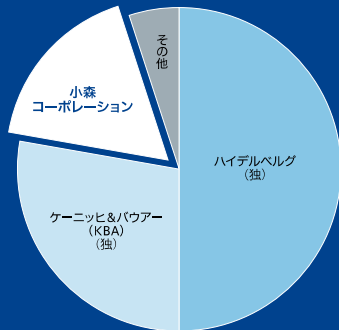


9

- 印刷市場の主役はオフセット印刷機ですが、『オフセット』という言葉には皆さんなじみがないと思いますので、ここではまずオフセット印刷の仕組みについて説明させていただきます。
- オフセット印刷は1904年に発明された印刷方式で、現状カラー印刷の主流となる印刷技法です。原理は、インキをインキ付けローラーで版胴に供給した後、版胴から弾力性のあるゴム製のブランケットに転写させ、更にブランケットから用紙にインキを転写する印刷方式です。直接版から印刷する方式に比べ、オフセット印刷には繊細な絵柄がソフトに、かつ鮮明に再現することができ、版が長持ちするといった利点があります。
- そして印刷機に紙を供給する方法には大きく二つあり、用紙を一枚一枚供給し印刷する『枚葉機』と、トイレットペーパーのような長尺の紙を連続的に供給する『輪転機』に分かれます。輪転機は印刷のスピードが速く60,000回転/hにもおよぶ大量生産が可能で、新聞のチラシや雑誌などに用いられますが、最近は消費者の嗜好が多様化・高品質化するなかで、より高品質で繊細な表現ができる枚葉機が主流となっています。枚葉機の印刷速度は18,000回転/hですが、それでも非常に高速と言えるスピードで、同時に高品質な絵柄を刷ることが可能です。
- ここでは『枚葉機』の構造を説明をします。基本構成として、スライド右側の図では右から左へと印刷用紙が流れて行く構造になっています。まず一番右側に紙を一枚一枚供給するフィーダー部、中央には印刷ユニットで一色ずつ印刷を施す印刷部、一番左に印刷された紙を揃えて積み上げるデリバリー部に分かれています。カラー印刷は、図のような四色機であれば、黒・青（シアン）・赤（マゼンタ）・黄（イエロー）の網点の組み合わせによって表現されています。カラー印刷には最低四色の印刷ユニットが必要ですが、最近は印刷物が高品質化・高級化するに伴いより多くの色を使用するようになり、＜動画始まり＞例えば商業印刷ではもっとも高級印刷に部類されるポケモンカードなどを初めとするトレーディングカードでは、金色などの特色を使い時には十色に及ぶ多色機が用いられます。繊細な表現力・高い品質が偽造防止などにも役立っています。
- オフセット枚葉機で高速に刷るためには、紙を寸分狂わずに送るためシリンダーの精度が必要となります。当社はこの『擦り合わせ』『搬送』技術に長けており、実際に物を動かすシリンダーはすべて当社工場で自製して、その精度は定められた基準をはるかに上回る、例を挙げれば航空機で必要とされるような基準の精度で仕上げられます。またこの他に、一度の印刷で両面印刷することができる反転機や、その後ニス塗工し高級に仕上げる『両面コーター』にも優位性があり、当社の特長として、モノづくりの技術力は自負している所で御座います。

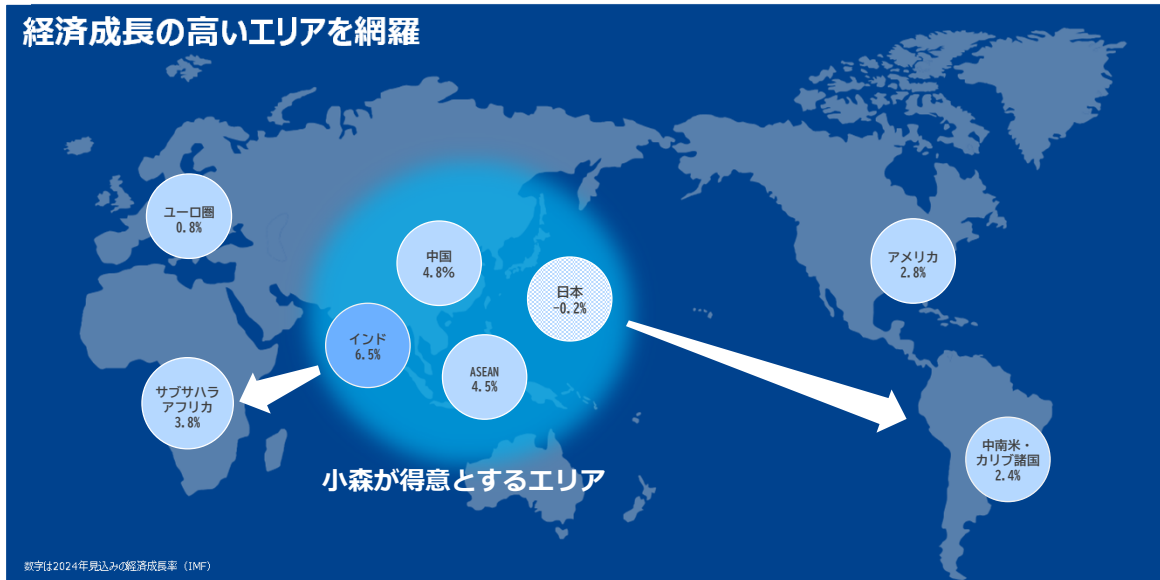
- ・ 市場規模 4,000億円
- ・ 世界シェア3位
（競合は独ハイデルベルク、独KBA）
- ・ 国内シェア首位

オフセット印刷機世界シェア



- ・ 各品目別に事業観環境を説明します。まず当社のメイン事業であるオフセット枚葉機事業です。当社の顧客基盤は、高付加価値の高級商業印刷を主とする印刷会社です。
- ・ 2000年中盤以降、人口の頭打ちに伴い先進国の成長率が鈍化するなかで、雑誌書籍・チラシやパンフレットなど従来メインマーケットであった商業印刷物のデジタルシフトが進み、2010年代中盤には数千億円であったマーケットが、現在は4,000億円程にまで縮小しました。
- ・ しかしながら最近では、アマゾンなどのネット通販が隆盛し、食品・家電などあらゆるものを梱包するパッケージ物が伸びてきています。食品・化粧品などでは、パッケージの装丁が即売り上げに影響する為、高速でより微細な印刷を大量に刷れるオフセット枚葉機へのニーズが高まっています。
- ・ 先進国経済が低迷する一方で、アジア・インドなどの新興国では商業印刷を含め市場が引き続き拡大していること、またそもそも紙の印刷物は決してなくなるものではなく、パッケージではプラスチックなど環境リスクがある物質から紙器などへの回帰も進み、世界市場全体では現在の市場規模を底辺として、底入れの兆しも見られています。
- ・ 印刷機メーカーは過去20年間で合従連衡が進み、現状の競争環境は、やはり印刷技術ということでお膝元のドイツの二社、ハイデルベルクとKBA（ケーニッヒ & バウアー）が競合相手であり、大手メーカーは当社を含め世界で三社に集約されました。当社のシェアは世界で三位、国内やアジア・インドでは50-60%で首位となっています。

経済成長の高いエリアを網羅



11

- この図表は世界の経済成長率をプロットしたのですが、当社はドイツの競合2社にくらべ、現在世界で最も成長率の高いインド・アジア域に地理的に近いということで、輸送コストも抑えられ、非常に強い地理的優位性を有しています。当社はこのエリアで、2014年にシンガポール、2018年にインド、2019年に中国の代理店などをMAで子会社化し、商流を強化してきました。この地理的優位性は21世紀を通して中期的に続くも通しで、当社はこのエリアでマーケットシェアを確保しつつ、その先にはアフリカを展望しています。

1	オフセット事業
2	証券印刷機事業
3	PESP事業
4	成長事業（DPS・PE・その他）

- 次に、証券印刷機事業について説明をいたします。

- ・ 市場規模 100-200億円
- ・ 世界シェア5割
（競合独KBAと複占）
- ・ 国内独占

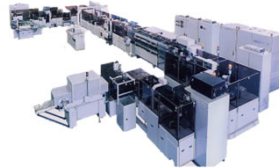


紙幣印刷機の標準的なライン構成

1. オフセット印刷で紙幣の補助的な模様
（地文：じもん）を表裏同時に印刷
2. 凹版印刷で偽造防止の核となる模様
（肖像等）を追加印刷



4. 検査を終えた紙幣を断裁し束ねる
（帯封等）



3. 刷り上がった紙幣1枚1枚に
通し番号を印刷。



- ・ 次に証券印刷機をご紹介します。当社は1950年台に日本国内で初の紙幣印刷機の開発に成功し、当時の大蔵省印刷局、現在の独立行政法人国立印刷局に納入を開始しました。それ以降、日本国内のお札は当社製の証券印刷機で印刷されています。
- ・ 証券印刷機は各国政府による入札形式となる為、入札のあるなしで毎年の市場規模は大きく変動しますが、およそ100-200億円程度と考えられます。現在証券印刷機を製造しているメーカーは、当社とドイツの競合一社のみで、世界で二社しかありません。海外へは2010年代に本格参入し、過去10数年の取り組みで受注シェアは50%ずつ分け合うまで成長しました。当社の技術力が評価されている所は間違いありませんが、前半のスライドでもお話ししましたように、長い期間サービスを提供できるという観点で、当社の健全な財務構成も評価されています。
- ・ 証券印刷機の標準的なライン構成は、地紋の部分印刷するオフセット印刷機部分と、人物の肖像などを印刷する凹版印刷機部分、それと一枚一枚お札に割り振られる通し番号を刷るナンバリング印刷機部分、最後に検査が終了したお札のシートを断裁して札束を作る仕上げ機の部分に分かれています。
- ・ 紙幣の偽造防止技術としては、実際に動画をご覧ください。
- ・ まず1つ目は、「マイクロ文字」です。これは、フェニックスの絵柄の先端部分に、肉眼ではほとんど見えないほど小さな文字が印刷されています。実際に見ようとすると、ルーペなどで拡大して確認する必要があります。このマイクロ文字は、コピーやスキャンをしても文字が潰れてしまうため、簡単には再現できません。
- ・ 続いて2つ目は、「UVセキュリティフィーチャー」です。こちらは、UVライトを当てることで、普段は見えない隠れた絵柄が浮かび上がる仕組みになっています。見た目にはわからない情報が、光を当てることで現れるという、視覚的にも面白い技術です。
- ・ 3つ目は、「不可視スクリーン」です。特殊な印刷が施されていて、スマートフォンや専用のレンズを通して見ることで、隠された情報が浮かび上がります。デジタル技術と組み合わせた、今の時代ならではのセキュリティ手法です。
- ・ そして最後、4つ目は「折り紙フェニックスの個別絵柄」です。裏面に印刷されているフェニックスの絵柄は、実は一枚一枚異なっていて、それぞれのシリアル番号に紐づいた動きや順番で印刷されています。これにより、同じデザインに見えても、実はすべてが唯一無二の存在になっているんです。
- ・ 今回は、皆様のお手元にハウスノートをご用意しておりますので、ぜひお手にとってごらんいただければと思います。ハウスノートを触っていただくと起伏に富んだ凹版印刷の特徴が確認でき、両端にある斜線の識別印刷は実際の現在の一万円にも同様な印刷が施されています。もしお隣の方と裏面の鶴を見比べていただけたら、1枚1枚弦の形状が異なる様子をご確認いただければと思います[などフリーで]。
- ・ 話を証印事業に戻しますが、証券印刷機の受注は生産ライン単位で受けることが多く、一件あたりの受注額は数十億円から百億円に及ぶケースも見られます。
- ・ 尚、先程申しましたように、証券印刷機は当社とドイツの二社の二社で寡占化されている状況ですので、お互いに経営数字を開示すると、お互いの状況が両社および顧客政府機関にも判明してしまう為、当社では輪転機を含めた数字として開示しています。

1	オフセット事業
2	証券印刷機事業
3	PESP事業
4	成長事業（DPS・PE・その他）

- 続いて、PESP事業について説明をいたします。

・リカーリングビジネス

印刷機材・関連システム、印刷後工程、インク・用紙等資材、アフターサービス・計画工事など
 (PESPには、各事業に含まれるPESP売上とサービス売り上げを含んでいます)



15

- 当社は印刷機の製造販売という従来の業態からの変革を進めており、PESP事業の売上を伸ばす取り組みを行っています。PESPは、プリントエンジニアリングサービスプロバイダーの略で、印刷機の販売のみに留まらず、印刷後工程などを含む印刷機材や関連システムの販売、インクや用紙といった印刷資材のリカーリングビジネス、さらには機械のアフターサービスやトラブルの予防保全を目的とした計画工事など、周辺サービスを提供することでより安定的な収益確保を目指しています。
- その中心として、IoT技術を利用して当社の印刷機を含めお客様である印刷会社の持つ様々な機器を連携し、印刷工場内の機械の稼働情報や作業工程などを一元管理し、作業を効率化する運用支援サービス『KP-Connect』を展開しています。昨年には世界中で『KP-Connect』を提供できる体制を整え、本年より外部で印刷の前後工程を行う数社と提携し、情報網の強化を図っています。今後は連携先の会社を順次増やし、よりお客様にとって工場運営をスマートに、効率的・高採算に運用できる仕組みを作ってまいります。

1	オフセット事業
2	証券印刷機事業
3	PESP事業
4	成長事業（DPS・PE・その他）

- ここまでご説明してきたのは、当社の基盤事業についてでしたが、ここからは、これまでとは別に今後の収益拡大が期待される成長事業の分野についてご紹介させていただきます

DPS事業
・デジタル印刷機**MBO事業**

・印刷後工程機
・アームロボット
スマートファクトリー化

**PE事業**

・半導体関連向け印刷機

**[DPS事業]**

- DPSはデジタル・プリンティング・サービス事業の頭文字です。デジタル印刷は、レーザーやインクジェットの技術を使って画像データを直接紙面にインキで噴射する方法で、皆さんがお使いになっているPC用プリンターもこの方式が用いられています。オフセット印刷のように版を作成する必要がなく、また、印刷データの作成から印刷まで非常に短い時間で済むことが利点で、主に短納期、小ロット印刷に使用されます。消費者の嗜好が多様になる中、またオフセット印刷機の制御には熟練工を必要とし、そうしたスキルワーカーの高齢化が進み人手不足が問題視される状況で、多品種小ロットを比較的容易に制御できるデジタル印刷機への需要が高まっています。

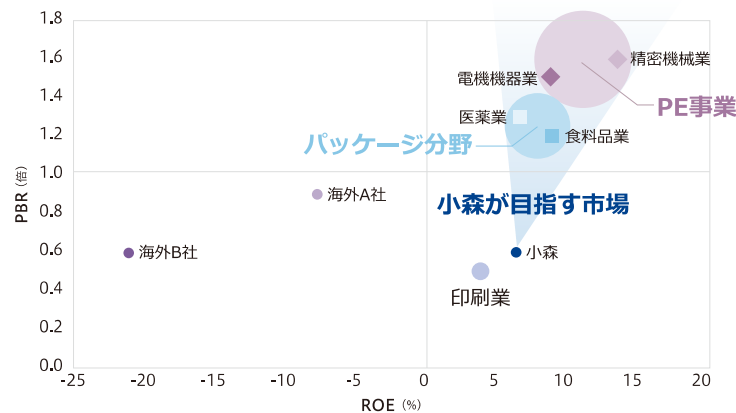
[MBO事業]

- MBOは、2021年に買収した印刷後工程機を扱うドイツの100%子会社です。例えば医薬品の箱に同梱されている説明書を想像していただければ分かりやすいのですが、用紙の折り畳みなど印刷後の後工程を行います。同社は当社の競合となるデジタル印刷機の製造会社向けにも搬出しており、決して高成長ではない印刷市場で取れる利益を最大化することを狙いとしています。＜Cobo-stack動画＞印刷後工程は人手を介する作業も多く、同社では『Cobo-stack』という自動アームロボットを開発し、お客様である印刷工場のスマートファクトリー化も進めています。

[PE事業]

- PEはプリントエレクトロニクス事業の頭文字で、半導体関連分野で印刷技術を用いたソリューションを提供しています。当事業のお客様は、KOMORIが従来からお付き合いさせていただいている印刷会社ではなく、電子機器・電子部品メーカーとなります。
- 同事業は2014年に買収し100%子会社化したセリア・コーポレーションで行っており、スクリーン印刷技術を応用した電子部品製造装置を製造販売しています。一例をあげますと、最近ではスマホなど電子機器の小型化が進んでいますが、その小さな躯体に最大限の処理能力を持たせるために半導体チップを数十枚から何百枚と積層させる必要があり、当社はそうした工程（ちなみに半導体製造の後工程と呼ばれます）の一部で、積層されたチップをつなぐ配線部分の樹脂封止をスクリーン印刷の技術で行っています。
- AIが牽引する形で、半導体市場は今後高い成長が望まれる分野です。当社のPE事業の売上規模は現時点では限られていますが、将来は当社の収益の柱となるようM&Aを含む戦略投資と研究開発を重ねていきます。最近では一昨年に、当社のメインプラントであるつくば工場の構内に、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を確立する目的でPE要素技術開発センター（PEDEC）を設立しました。パートナー企業との共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、昨年4月には山形大学と連携協定を結び、次世代太陽電池や次世代二次電池の共同研究開発を予定しています。

事業ポートフォリオの変換



印刷業：印刷専業の上場企業で売上100億円以上
 海外A社、海外B社：直近4四半期から算出
 医薬業、食料品業、精密機械業、電機機器業：東証プライム平均
 データは2025年3月時点、時価は2025年5月第2週

18

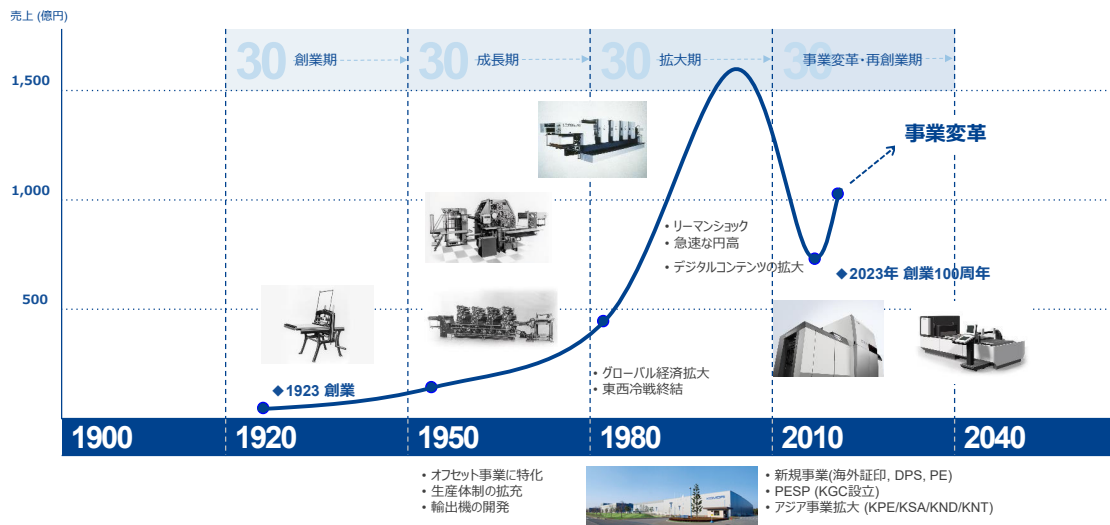
- 当社が考える、当社事業ポートフォリオを成長事業へ変換させていくイメージについて、こちらの図表で、エンドユーザーの市場評価と照らし合わせながら、説明させていただきます。
- この図表は「右に行く程ROEが高い、つまりは収益性が高い」、「上に行く程PBRが高い、つまりは市場で株価が評価されている」という事になりますから、図表では右上に行く程収益性が高く市場評価が高い、という事になります。当社の現在の主力顧客である印刷業は、やはり紙媒体については高い成長率を望めないということもあり、ROE・PBRともにあまり良い水準にはありません。当社は印刷業よりはやや右上にはあるのですが、今後、パッケージ分野を強化する事で食品業や医薬品業の会社をエンドユーザーに抱え、また、PE事業により半導体関連分野のエンドユーザーを高める事で、事業ポートフォリオの転換を進め、プロットを右上の方へ、つまり収益性と市場評価の改善を図っていく考えです。

02

パーパスと長期ビジョン

19

- 次に経営の基本理念となります、パーパスと長期ビジョンについて、簡単にご紹介させていただきます。



- KOMORIはおかげさまで昨年100周年を迎えることができました。
- 近年、印刷業界を取り巻く環境は大きく変わろうとしており、印刷業界のビジネスのあり方も大きく変わりつつあります。
- KOMORIのビジネスサイクルで考えますと、2010年までの事業拡大期を経て、リーマンショックやコロナ禍で大きなダメージを受けましたが、市場変化の波を乗り越えるべく、次の100年も事業変革に取り組み、新規事業に挑戦してまいります。

経営理念

感動企業の実現



パーパス

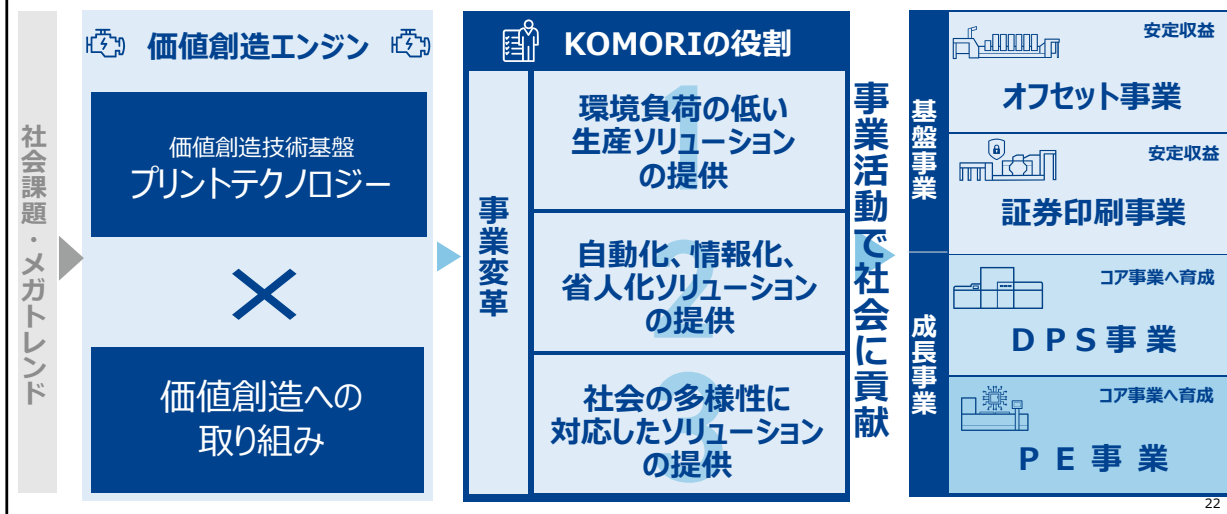
**プリントテクノロジーで
社会を支え感動をもたらす**



21

- そのスタートとして、昨年、経営理念を「感動企業の実現」と改定し、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」と制定いたしました。
- これらはKOMORIの今後の方向性を明確にするもので、全てのステークホルダーの皆様とベクトルを合わせるための羅針盤となります。

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



22

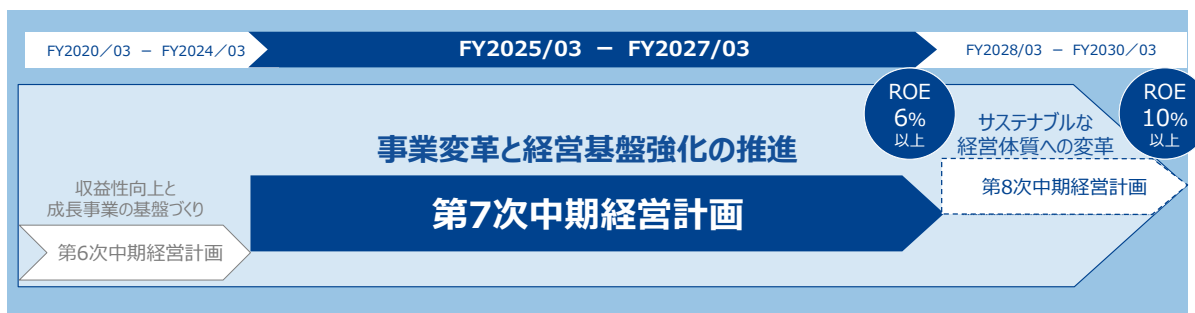
- 新たに制定したパーパスのもと長期ビジョン「KOMORI 2030」として各事業の方向性を明確にいたしました。
- KOMORIは「プリントテクノロジーの SHINKA で情報・文化・経済を支え感動をもたらす」ために、価値創造エンジンの技術基盤であるプリントテクノロジーの研鑽（けんさん）に努め、ソリューションを生み出す取り組みを推進してまいります。
- 長期ビジョンにおいては、当社事業ポートフォリオからオフセット事業、証券印刷事業を基盤事業と設定して安定収益の確保を目指し、DPS事業、PE事業を成長事業として次世代のコア事業に育ててまいります。

03

第7次中期経営計画

23

- それでは次に、昨年4月より始まった第7次中期経営計画について簡単に説明させていただきます。



[骨子] サステナブルな経営体質に向けた事業変革と経営基盤強化の推進

- | | |
|----|-----------------------------|
| 01 | 事業ポートフォリオ転換に向けた取り組み強化（事業変革） |
| 02 | 経営基盤強化（戦略投資） |
| 03 | 筋肉質な経営体質への転換（経営体質改善） |

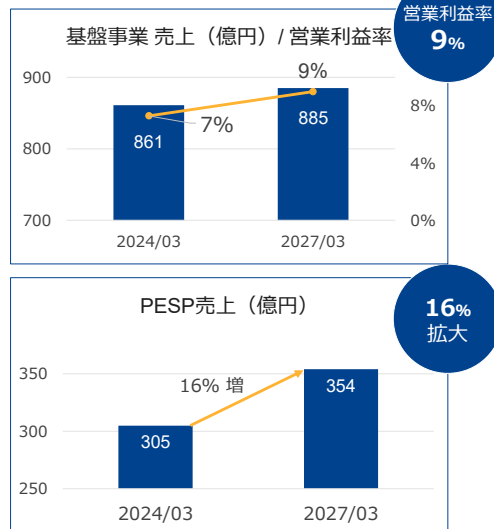
24

- まず第7次中期経営計画の位置づけについて説明させていただきます。
- KOMORIがパーパスにある「プリントテクノロジーで社会を支え感動をもたらす」ためには、まず経営体質がサステナブルなものでなければなりません。具体的には、事業変革、戦略投資、経営体質改善の3つの骨子に沿い課題を克服することで、第7次中期経営計画ではROE 6%以上、そして第8次中期経営計画以降長期ではROE 10%以上を目標とし、資本コストを上回ることを目指します。この過程では、現在市場評価として1倍を下回っているPBRにつきましても、早期に回復を図っていきたいと考えております。

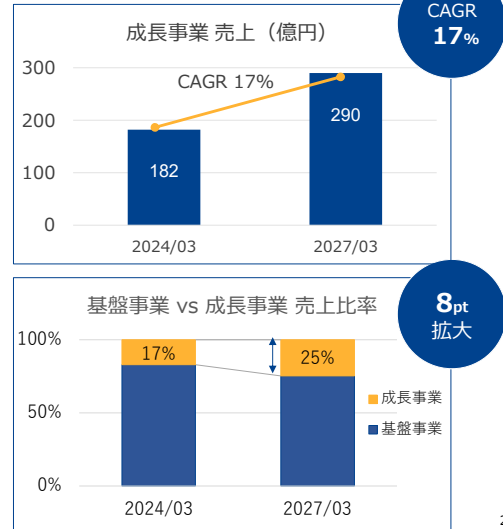
第7次中期経営計画：事業ポートフォリオ転換に向けた取り組み強化（事業変革）



基盤事業(オフセット事業/証券印刷事業)の付加価値強化による収益力向上



成長事業(DPS事業/PE事業)の戦略投資の強化により成長スピードを加速



25

- まずは基本骨子の1つ目の事業変革についてご説明させていただきます。
- 基盤事業では、印刷機の差別化機能による付加価値強化と、コスト削減による収益力向上を図り、基盤事業の営業利益率9%を目指してまいります。ちなみに中計初年度の前期（2025年3月期）については、この9%を無事達成できたことをご報告させていただきます。
- さらに事業変革により印刷機の販売だけでなく、新たなソリューション開発に取り組み、サービス製品などを含む提案型営業を強化いたします。これにより事業モデルをリカーリングビジネスに転換し、収益の安定性を向上させ、PESP事業の売上を3年間で16%拡大させる目標です。
- 成長事業はKOMORIの事業ポートフォリオ転換のカギとなります。積極的な開発投資、人財投資を行い事業の成長スピードを加速し CAGR17% を目標といたします。中計初年度の前期は戦略投資が基盤事業に偏ったこともあり、売り上げは前期から横ばいの状況で、目立った進捗は見られませんでした。
- 第7次中期経営計画においては成長事業の強化により、KOMORIの事業ポートフォリオとして成長事業の売上比率を8ポイント高める計画とし、達成へ向け足元で対応を図っているところで御座います。



プリントテクノロジーの進化と事業基盤のグローバル対応に向けた戦略投資の実行

技術基盤強化

**差異化技術開発** 環境技術とスマートファクトリー技術での差異化促進**要素技術開発** デジタル印刷とプリンテッドエレクトロニクスの要素技術開発

戦略投資

総額 **200** 億円

生産体制/サプライチェーン刷新

**生産体制の最適化とスマートファクトリー化** 生産性向上によるコストダウンと品質向上

人財／組織強化

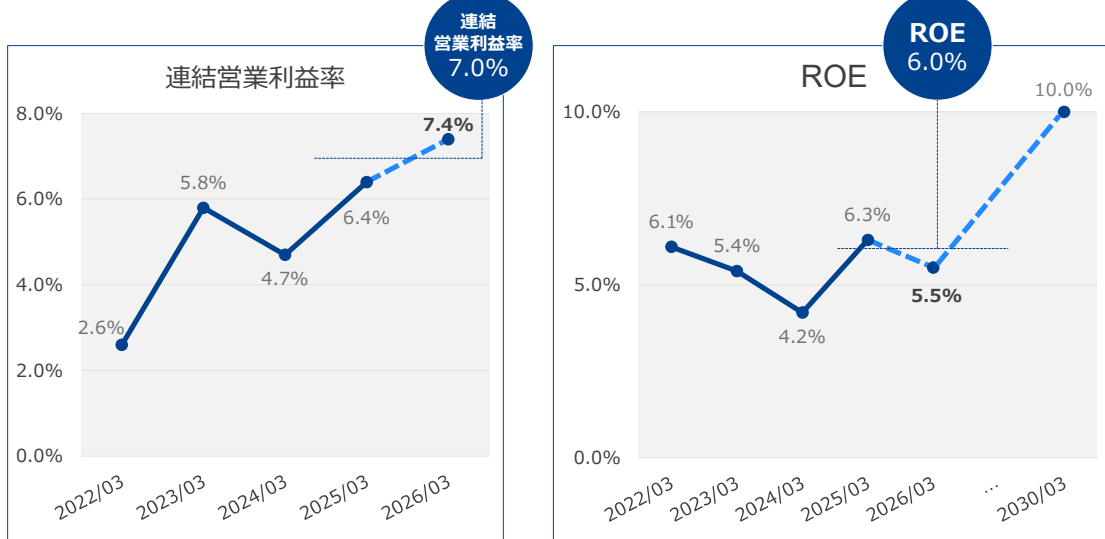
**新技術領域の人財ポートフォリオの再構築** 開発力の強化**人財のグローバル化** 海外人財の執行幹部への登用とグローバル人事の仕組み構築

- つぎに骨子2つ目の、戦略投資についてご説明させていただきます。
- 戦略投資は新規市場、成長市場での事業領域拡大を目的に技術、生産、人財の3つの領域に対して行い、投資規模は200億円を計画しております。基盤事業では環境やスマートファクトリーなどの差異化技術、成長事業ではDPSやPEでの技術力向上を想定しています。
- 昨年4月にはパッケージソリューション事業の強化を目的として、アメリカ・ベルナル社からロータリーダイツール事業の譲り受けり、本年1月にはカナダのCPS社の買収しました。先ほども申し上げましたがこれらのMAは基板事業の強化に相当するため、成長事業の拡大へ向け、戦略投資200億円を着実に実行していきたいと考えております。

第7次中期経営計画：筋肉質な経営体質への転換（経営体質改善）



製販技サービス一体体制で事業効率向上とグローバルDXによる業務効率改善



27

- 3つめに経営体質改善についてご説明させていただきます。
- サステナブルな経営体質を目指して収益の安定化と合わせて業務効率の向上に取り組んで参ります。
- 近年はリードタイムに対しインフレの進行が著しく、営業利益率が5%を下回る期もあり、事業効率の改善は喫緊の課題となっています。まず組織面での取り組みとして、事業毎に製販技サービスの各部門が一体となって事業運営を行う、事業本部体制を構築いたしました。この体制により事業構造の見直しを行うとともに、業務効率化に向け、営業、工場、ファイナンス、人事などグローバルでDXも推進し、採算改善に努めてまいります。
- 経営の目標数値は 連結営業利益率 7%、ROE 6% とし、中期的に収益性が資本コストを上回る収よう経営体質の変革を図ります。
- 2025年3月期は営業利益率 6.4%・ROE 6.3でROEは目標値を上回りました。しかしながらこれには、政策保有株式の売却による特別利益などが含まれていたため、今期2026年3月予想では営業利益率 7.4%・ROE 5.5%を計画値として、本業の営業利益率で中計目標値を上回りたいと考えています。今期は大きな特別利益を見込んでいないため、ROEは中計目標を若干下回る計画です。

ESG経営の促進により持続可能な社会の実現に貢献し、企業価値を向上

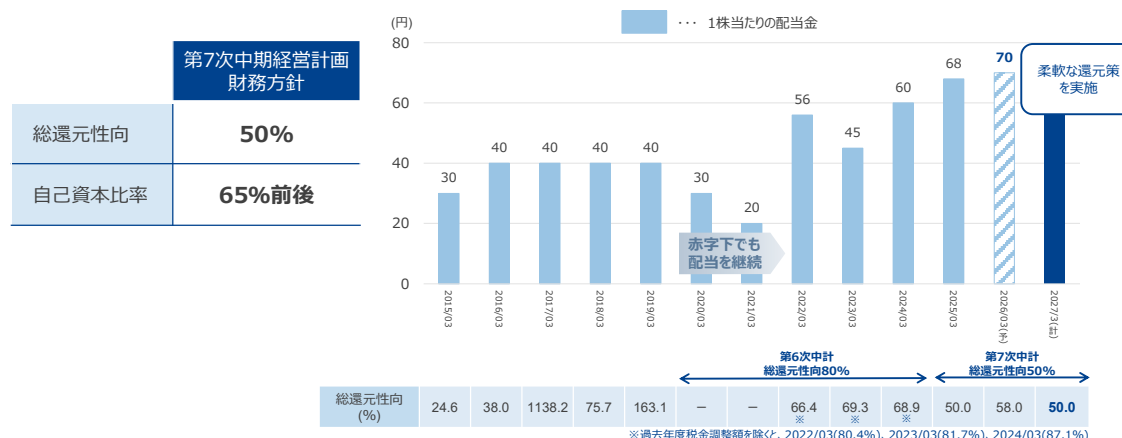
 環境	    
■ 長期目標「KOMORIエコビジョン」達成に向けて 持続可能な環境・社会の実現に向けてGreen-PJを強化	
 社会	   
■ KOMORI流働き方改革「K-Work」の推進 ■ ステークホルダーとのパートナーシップ・人権の尊重	
 ガバナンス	  
■ コーポレートガバナンス体制の強化 ■ コンプライアンスの徹底とリスクマネジメントの強化	

28

- ESG経営の中期方針についてご説明させていただきます。
- 「環境」に関しましては、長期目標である「KOMORIエコビジョン」達成に向けた活動を推進し、持続可能な環境・社会の実現に貢献してまいります。
- 「社会」に関しては、従業員エンゲージメントの向上の為、KOMORI流働き方改革「K-Work」を推進するほか、ステークホルダーとのパートナーシップ、人権の尊重を推進いたします。
- 「ガバナンス」に関しては、コーポレートガバナンス体制を強化する為、コンプライアンスの徹底とリスクマネジメントの強化を実行いたします。実際に本年6月の株主総会では監査等委員会設置会社へ移行し、社外取締役の割合も60%となり、より透明性・客観性を伴ったガバナンス体制が敷かれたものと考えています。

基本方針

1. ROE向上のため総還元性向を50%とし、成長投資への配分比率を高める
(収益向上・成長・サステナビリティへの積極投資)
2. 最低配当額（40円）を設定したうえで、中計期間の総還元性向（50%）は維持し株主還元を重視

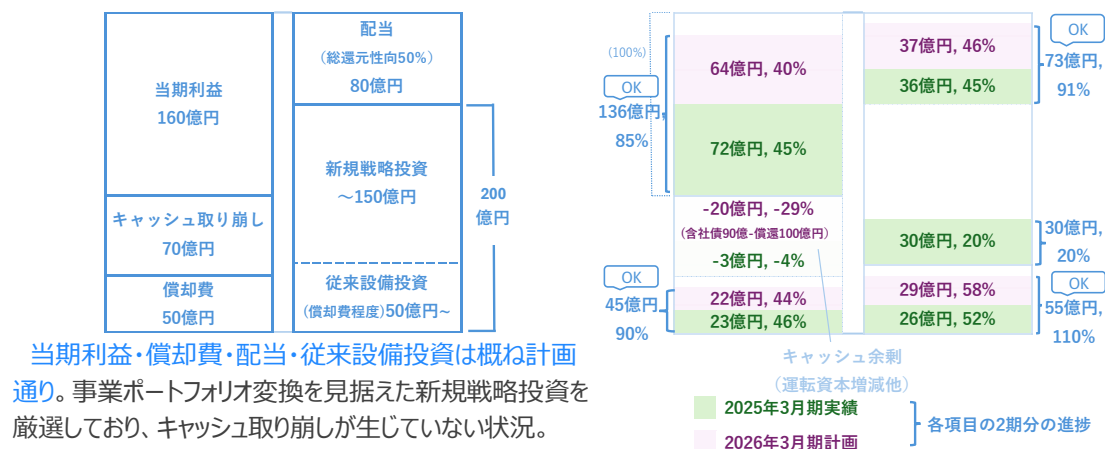


29

- 次に財務方針についてご説明させていただきます。
- 基本方針の1つ目として、第7次中期経営計画では成長投資への配分比率を増やし、200億円投資を実行してまいります。
- 基本方針の2つ目は、株主還元策として今回新たに40円の最低配当額を導入いたします。安定配当を継続するとともに、総還元性向は50%を目安として株主還元にも努め、成長・還元両睨みのバランスの良い財務政策を実施してまいります。前期の配当実績は68円、今期は70円の配当予想となっています。
- また、当社では収益性の改善による企業価値の向上は大前提としながら、同時に投資家の皆様には実効性のある投資リターンが得られるよう留意しております。特に目標値を定めているわけではありませんが、過去2-3年、当社株式の配当利回りは4-5%の水準で推移しております。配当利回りが4%以上ある企業は東証全体の17%程度と伺っており、投資の一助となっていれば幸いです。
- 最後に財務構成については、保有資産の活用も含め、第7次中期経営計画期間中の自己資本比率は65%前後を維持する方針です。

経営資源の適切な配分を意識した取り組み

■ 第7次中期経営計画期間の資金収支計画（左）と2年度目（2026年3月期計画）までの進捗（右）



30

- 中計期間の資金収支についてご説明させていただきます。
- 図表左側で、第7次中期経営計画では将来の成長や経営基盤強化に向け、M&Aも含めて総額200億円の投資を計画しております。
- 総還元性向50%で予定される80億円を合わせた総額280億円のキャッシュアウトは、期間中の利益160億円、償却費50億円の計210億円のキャッシュインの他、キャッシュの取り崩しなどで対応する予定でございました。
- 前期実績に今期計画までを合わせた中計2年度目までの進捗について、右側にお示ししています。利益・償却費・配当・維持更新の設備投資については計画以上の進捗が見られていますが、戦略投資の積み上がりがやや遅れており、結果として資金を取り崩すような事態には至っていません。

2030年までに2段階でROE向上を図り、第7次中期経営計画はその第1段階として『成長投資』と『収益確保』のバランスをとる

■ 第7次中期経営計画最終年度（2027年3月期）

	2024年3月期 実績	2027年3月期 目標
営業利益率	4.7%	7%以上
ROE	4.2%	6%以上

■ 第8次中期経営計画最終年度（2030年3月期）：ROE 10%以上

- 第7次中期経営計画の経営目標についてご説明させていただきます。
- 冒頭の長期ビジョン「KOMORI 2030」でご説明した通り、KOMORIは2030年へ向け2段階でROEの向上を図ってまいります。
- まず第1段階として、第7次中期経営計画では「成長投資」と「収益確保」のバランスを図り、KPIとしては、事業のご説明でも申し上げましたが、営業利益率 7%以上・ROE 6%以上を目標といたします。
- 戦略投資や成長事業の拡大など一部に遅れは見られていますが、根幹となる基盤事業の収益を着実に維持・拡大し、これらのKPIを達成したいと考えています。
- 第7次中期経営計画の進捗により再定義することは考えていますが、第2段階目にあたる第8次中期経営計画ではROE10%以上を実現したいと考えております。

04

2026年3月期第1四半期の業績動向

- 最後に直近の業績動向について簡単にご説明いたします。

◆ 2026年3月期第1四半期業績実績

(単位：億円)

	売上高	営業利益	経常利益	当期利益
2025年3月期1Q	243	4	11	6
2026年3月期1Q	225	5	6	4

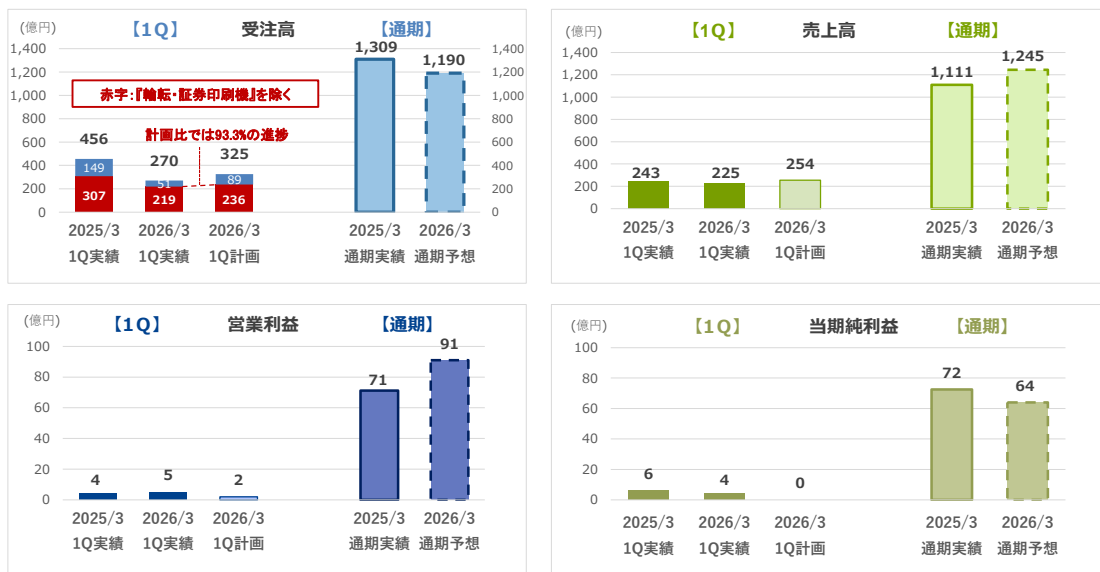
◆ 2026年3月期第1四半期受注高

(単位：億円)

	計画	実績	
2025年3月期1Q	-	456	前期証印で受注が集中
2026年3月期1Q	325	270	証印で一部受注が期ズレ

33

- 2026年3月期第1四半期の業績の概要について、ご説明致します。
- 下の図表では受注高の結果を載せています。
- 1Qの受注高については、前年の456億円から270億円まで前期比－40.8%の減少となりました。これについて、次のページでもう少し詳しくご説明させていただきます。



左上の図で、2026年第1四半期の受注高は270億円で前期比－40.8%の減少となりましたが、ここでもう少しご説明させていただきます。

前期1Qは、昨年6月に開催された大規模展示会効果による受注が期後半には見られましたが、1Qに限れば展示会に合わせた値上げ前の駆け込み需要も大きく、これに前々期2024年3月期第4四半期（2025年1-3月）から2025年3月期1Q（2025年4-6月）に掛けて円安が進み、ドル円では平均レートが@148円から@157円まで急速に円安に振れたことで、1Qは海外からの受注が特に集中しました。同決算期は証印に大型受注が見られたことも含め、前期1Qの受注高は非常に高い水準にありました。

また、今期1Qは証印で予定されていた受注の一部入札が2Q以降にズレたことで、『輪転・証券印刷機』の進捗が遅れています。

『輪転・証券印刷機』セグメントを除いた所では、今期1Qの受注高は219億円で、前期比－28.7%の減少、1Q当初計画比では93.3%の進捗となっています。

次に、売上高に移ります。

1Qの売上高は225億円で、米国の関税政策による見通しの不確実性から、特に中華圏の販売が減退し、前期比－7.3%の減収となりました。

1Qの営業利益は5億円で、販売マージンの改善や、前期実施された大規模展示会費用が本年は掛からなかったことで、前期比＋14.5%の増益となりました。

1Qの当期利益4億円で前期比－31.0%の減益となりました。

当社は業績の大きな部分が2Qと4Q、特に決算期末の4Qに偏る傾向があり、現時点では通期目標に変更は御座いません。

本日は当社概要・事業及び中計の説明会から直近の業況まで、幅広くお伝えさせていただきました。紙幣の防止技術をはじめ、当社に少しでも関心を持っていただき、投資対象としてご検討くだされば幸いです。それでは、ご説明をお聞きくださり、誠に有難う御座いました。



※当資料に含まれている業績予想等は、本資料の発表日現在において入手可能な情報に基づき作成したものであり、実際の業績は、今後様々な要因によって予想数値と異なる可能性があります。
※ 当資料では、表示未満単位を四捨五入して表示しており、内訳と合計が一致しない場合があります。