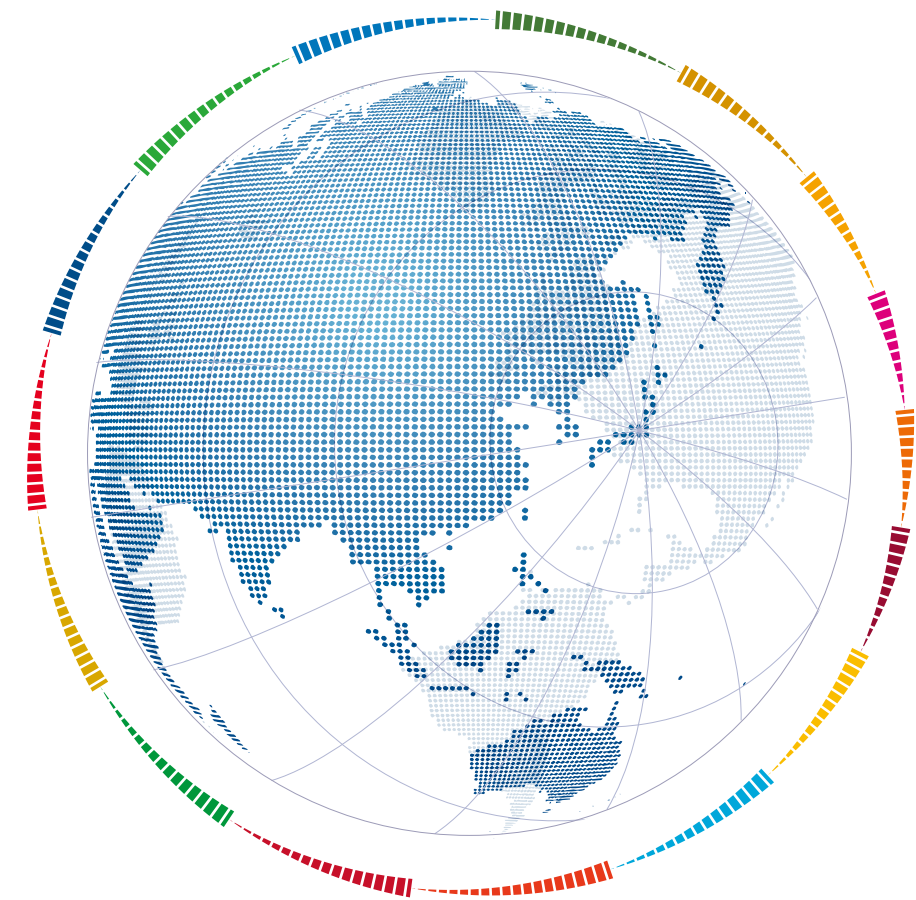


KOMORI CORPORATION
INTEGRATED REPORT
2024



Beyond Expectations

小森コーポレーション 統合報告書2024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

2024年10月31日発行



KOMORI

当社は2023年に創業100周年を迎えました。
101年目となる本年を再創業元年と位置づけ、
新たに第7次中期経営計画をスタートさせました。

「感動企業の実現」という経営理念のもと、
顧客はもちろん、従業員やパートナー企業など、
すべてのステークホルダーに感動を広げ、
社会が抱える課題の解決に取り組んでまいります。

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

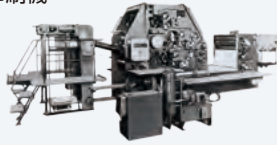
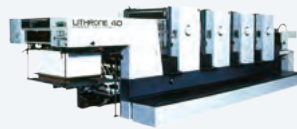
ご挨拶	01
KOMORIの歩み	03
KOMORIの価値創造	
企業理念	04
印刷は文化	05
プリントテクノロジーの可能性	07
CEOメッセージ	09
KOMORIの事業戦略	
マテリアリティ	19
価値創造プロセス	21
長期ビジョンと第7次中期経営計画	23
財務担当役員メッセージ	33
セグメントハイライト	35
価値創造ストーリー	37
KOMORIのサステナビリティ	
持続可能な環境・社会の実現	41
人的資本の強化	49
ステークホルダーとのパートナーシップ	53
経営の透明性とガバナンス強化	56
社外取締役インタビュー	61
社外監査役インタビュー	65
データ編	
役員紹介	67
財務・非財務ハイライト	69
過去10年間の財務指標推移	71
2024年3月期実績と2025年3月期事業環境	73
過去2年間の財務諸表	75
株式・株価情報	77
会社概要と拠点一覧/子会社要覧	78

小森コーポレーション 統合報告書2024について

- 【編集方針】 小森コーポレーション 統合報告書2024は、KOMORIグループの中長期的な価値創造への取り組みについて、株主・投資家をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様へ、財務・非財務の両面から開示することを目的としています。編集に当たっては、IFRS財団の「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省による「価値協創のガイダンス」を参考にしています。
- 【対象読者】 KOMORIグループに関わるすべてのステークホルダーの皆様
- 【報告期間】 2024年3月期(2023年4月～2024年3月)を主たる報告対象期間としていますが、当該期間以前もしくは以後の情報も含まれます。
- 【報告範囲】 株式会社 小森コーポレーション、子会社24社(連結対象子会社)より構成されるKOMORIグループを対象としています。
- 【発行日】 2024年10月31日

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

— KOMORIの歩み —

年代	スローガン	製造 / 販売	技術
1923 創業期		● 創業	● 1923年 石版手引き印刷機 ● 1928年 手差オフセット印刷機 
1950 成長期		● 1956年 全自動高速オフセット機 を北米に初輸出 ● 1956年 海外の印刷機材展に 初出展(シカゴ) ● 1967年 取手工場竣工 ● 1978年 関宿工場竣工	● 1957年 4色オフセット印刷機 [UM-4C] ● 1958年 日本初の紙幣印刷機 ● 1969年 オフセット枚葉印刷機 [スプリント] 
1980 飛躍期	21世紀の印刷文化を創る	● 1986年 小森マシナリー竣工(山形) ● 1982年 米国にコモリアメリカ設立 ● 1988年 オランダにコモリヨーロッパ設立 ● 1998年 香港に現地法人設立 ● 2009年 取手・関宿工場を つくばプラントに集約	● 1981年 オフセット枚葉印刷機 [リスロン40] ● 1990年 完全自動刷版交換装置 [APC] ● 2005年 A横倍判オフセット輪転機 [System 38] 
2010 変革期		● 2012年 中国南通市に製造拠点 ● 2014年 東海ホールディングス(現セリア)買収 ● 2018年 インドに現地法人設立 ● 2019年 中国現地法人拡充 ● 2020年 MBO買収 ● 2022年 グローバルパーツセンター開設 ● 2023年 PE要素技術開発センター (PEDEC)開設 ● 2024年 米ベルナル社より事業譲受	● 2012年 PE向けグラビアオフセット機 [PEPIO] ● 2015年 デジタルインクジェット印刷機 [インプレミア IS29] ● 2020年 協働ロボット [MBO CoBo-stack]  
2024			

企業理念

感動企業の実現

- 1993年「顧客感動」のメッセージをグループ全従業員に提唱。
- 2006年「顧客感動企業の実現」を正式に経営理念として掲げた。
- 2023年「感動」の範囲を全従業員・全てのステークホルダーにまで広げ新たな経営理念を「感動企業の実現」と定めた。

この理念は、
国内外のグループ企業にも浸透し、
特に「感動=Beyond Expectations」は
共感を持って海外社員にも迎え入れられました。
「感動」は、年代と性別、人種を超えて「人の心」に響く言葉なのです。

顧客期待を一步超えること、付加価値を提供し続けること。
そのためには、顧客の生の声を聴き、
聴き手である従業員と協力企業をはじめとするパートナーに
感動がなければ成り立たないのです。

- ①. 顧客感動を創造する知覚品質管理とソリューション提案の実現
- ②. 社員に感動を与える小森流動き方改革と多様な人財活用の実現
- ③. 協力企業様を含めたパートナーに感動を与える幅広い共創と協働の構築

の3つの活動を着実に実行してまいります。

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

これまでKOMORIはプリントテクノロジーで
教育を通じて子どもたちの成長に寄り添い
芸術作品の美しさを広く伝え
紙幣で社会・経済に安心を与え
情報、文化、社会を支えてきました。

パーパスはKOMORIの存在意義であります。

「プリントテクノロジー」は、決して時代遅れの技術ではなく最先端の用途に採用されている技術です。
KOMORIはこれからも印刷機械システムメーカーとして培ってきた様々な技術”プリントテクノロジー”を軸として、
印刷機械以外の領域でも社会の支えとなり、期待を一步超える付加価値”感動”を提供してまいります。

Photo: KIE(オランダ)でのタウンホールミーティング

KOMORIのパーパスは 「プリントテクノロジーで社会を支え感動をもたらす」ことです

では印刷はどのようにして社会に価値を提供し貢献しているのでしょうか？

かつて印刷物は人類にとってほとんど唯一の情報メディアでした。

人々の「記録したい」という欲求は、一点物の記録から始まりました。

これを大量に複製し広める手段として発展したのが印刷技術です。

版画やリトグラフなどの芸術作品も、技術的には印刷と同じ原理に基づいています。

印刷は、単色から多色化、高精細化へと進化し、現在では写真に匹敵するほどの

品質を実現しています。絵画の複製などにも用いられ、芸術の魅力を広く人々に伝えています。

印刷の存在価値は多岐にわたります

- ①. 教育の機会を安価に世界中に広げる
- ②. 伝統美を再現・共有し、文化・文明を継承する
- ③. 生活を彩り、人々の暮らしを豊かにする

コンピュータ技術の進化により、メディアは互いに競い合い、補完し合う時代になりました。

20世紀後半にはモニターの性能が向上し、

印刷物を超える色域を表現できる高精細なディスプレイが登場しました。

スマートフォンなどのデバイスを通じて、オンデマンドでの情報表示が当たり前となっています。

情報伝達手段としての印刷物の役割は減少しつつありますが、
私達は印刷物にしか生み出せない『付加価値』があると考えています。

アメリカでは多民族化に伴い、教科書の多言語版が必要とされ、

言語表記を瞬時に切り替えられるPCやタブレットが導入されました。

そしてこの流れは一時期世界的な潮流となりました。

しかしながら最近では、印刷物がもたらす学習効果が強く再評価されています。

東京大学をはじめとする国内外の教育機関の研究では、

印刷物による学習の方が記憶に結びつきやすいとの結果が報告されています。

紙の情報は空間的な手がかりを与え、記憶の定着や創造的思考を助ける力があるのです。

また、高級ブランドのパッケージのように、実際に手に取ることで初めて感じられる付加価値も存在します。

キャッシュレス決済が進んでいる中でも、

災害時やシステム障害の際には現金が社会的なセーフティネットとして必要です。

物質的なものとどまらず、心も含めた豊かな暮らしとは何か？

今一度、印刷物の生み出す価値を考えてみませんか。

私たちKOMORIは、オフセット印刷の技術を大切にしながら、

新たな技術も取り入れ、事業を拡大してきました。

オフセット印刷に対する強い思いを持ちつつ、時代に応じた進化を続けています。

これからも印刷物を通して『付加価値』を提供し、人々の知識や創造力に貢献してまいります。

PHOTO くもんのジグソーパズル

KUMON

子どもたちが夢中になって遊ぶ「くもんのジグソーパズル」。その遊びの中には、「手先の巧緻性(器用さ)が高まる」、「集中力・作業力が身につく」といった学習要素が含まれています。「くもんのジグソーパズル」は、遊びながら学習につながる素地を養う「教具」でもあるのです。繰り返し遊べる、厚みのあるはめ心地の良いピースや、1ピースから234ピースまで22段階ものラインアップがそろっている構成は、子供の達成感を育み、学習意欲の向上につながります。

このパズルは、幼児が口に入れた際の素材・インクの安全性や耐久性を考慮し、さらに徹底した色の再現性など、シビアな管理体制と豊かな経験を誇る印刷会社様により、当社の印刷機で印刷されています。

資料提供：株式会社 くもん出版 協力：グラパックジャパン株式会社

KOMORIの紙幣印刷分野への参入は、紙幣印刷用の凸版2色枚葉印刷機を開発し、1958年に大蔵省印刷局へ納入したことからスタートしました。1980年代には世界市場へ進出し、今ではKOMORIは、国内で唯一銀行券印刷機を製造し、日本および世界38の国と地域に印刷機械を納入し、今日も紙幣に信頼を与え、世界に安心を作り出しています。

2024年は、20年ぶりに新日本銀行券が改刷されました

新紙幣がなぜ定期的に発行されるか、それは、偽造を防止することが大きな理由です。

一枚の紙幣には、製造工程において、さまざまな偽造防止技術が詰め込まれています。

紙幣製造工程は製紙工程・材料工程・印刷工程に大別され、

KOMORIが担う印刷工程はオフセット印刷機、凹版印刷機、番号印刷機、番号コーター機を用いた特殊な印刷方式を組み合わせることで偽造防止が図られています。

KOMORIの最先端技術で世界の紙幣づくりをリード

2017年9月にイングランド銀行が発行した新10ポンドのポリマー紙幣は、

当社が英国デ・ラ・ルー社の工場に納入した2つの新生産ラインで印刷されました。

ポリマー紙幣は、最先端のセキュリティープリントテクノロジーと

ポリマー紙幣デザイン技術を融合することで、紙幣の偽造防止機能を高めています。

また、新10ポンド紙幣は、目の不自由な方のために、英国ポンド紙幣では初めて触感識別マークを刷り込むなど、複雑なセキュリティ機能(10の特長など)を採用しています。



新10ポンドポリマー紙幣における特殊印刷例

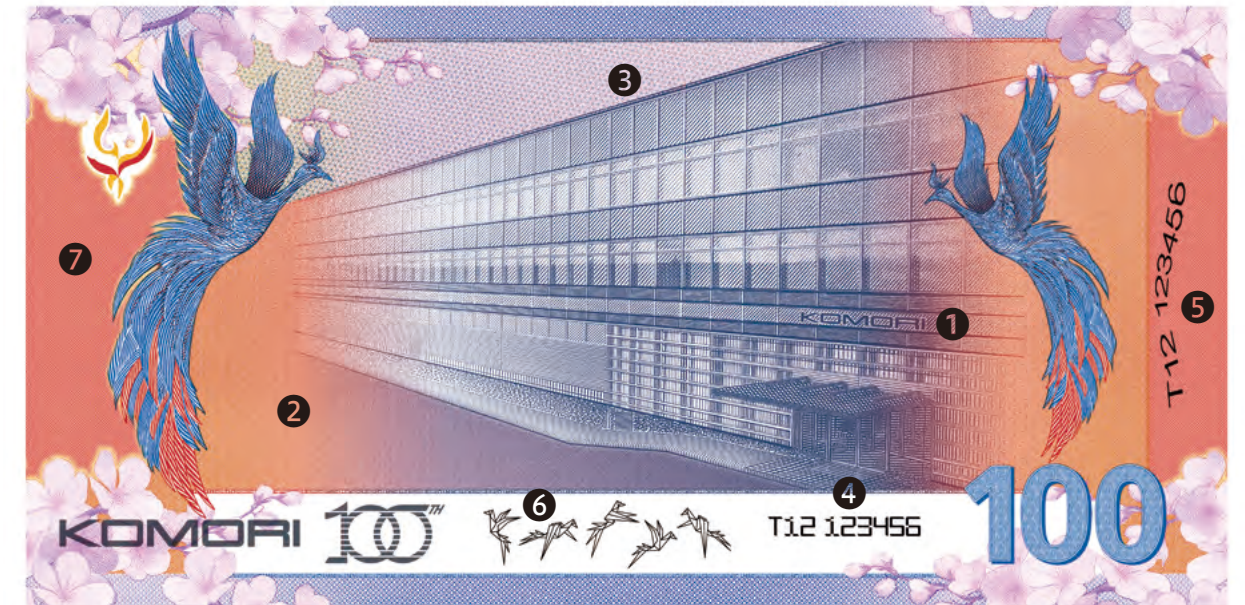
- | | |
|------------------------|---|
| ① 透明な楕円形の「窓」にあるすかし模様 | ⑥ 「Bank of England」「10」は凹版印刷、£10の左上に触感識別マーク |
| ② すかし模様（表はゴールド、裏はシルバー） | ⑦ シャープで鮮明な線や色 |
| ③ 紫からオレンジへ変わるグラデーション模様 | ⑧ マイクロ文字 |
| ④ 「Ten」や「Pound」のホログラム | ⑨ 紫外線吸収インキで印刷された文字 |
| ⑤ 王冠の3Dホログラム | |

「KOMORI 100周年記念ハウスノート」は、

KOMORIがこれまで築き上げたセキュリティープリントテクノロジーを結集させ制作されました。

磨いてきたこれまでの偽造防止技術と、デジタル印刷機などによる新技術とを融合させています。

印刷工程で用いた印刷機は、オフセット印刷機「カレンシー LC」、凹版印刷機「カレンシー IC」、デジタル印刷機「インプレミアIS29s」です。



100周年記念ハウスノートにおける特殊印刷例

- | | |
|---------------------------------------|--|
| ① 微細線スクリーンをドライオフセット印刷にて表現 | ⑤ 波の様に変形した変調デジタルシリアル番号印刷 |
| ② スマートフォンや特殊レンズにより、隠された情報を確認できるフィーチャー | ⑥ 折り紙のフェニックスをデジタル印刷で表現
フェニックスの動きと順番が一枚づつ異なる |
| ③ 裸眼では判別不可能な微細な文字をオフセットにて印刷 | ⑦ 専用のスマートフォンアプリで、真偽判定を確認 |
| ④ 革新的なインクジェットデジタル番号印刷へ置き換え | |



凹版印刷機「カレンシー IC」



デジタル印刷機「インプレミアIS29s」

銀行券をはじめ証券印刷は、「国」・「企業」・「個人」のアイデンティティーと密接にかかわっています。パスポートやIDカードなども、重大な個人情報の改ざんを防ぐことは国際的な課題となっています。企業においても、偽造品の防止、独自技術の毀損防止へのニーズが顕在化しています。

すなわち、紙幣は社会インフラであると同時に、世界の人々のアイデンティティーを守る存在でもあります。

KOMORIは安全で信頼される銀行券印刷ソリューションをはじめとした

セキュリティープリントテクノロジーを通して、これからも社会に貢献していきます。



再創業元年を迎えて、 「事業ポートフォリオ変革」と「人的資本経営」に 全力を尽くして取り組んでまいります。

第7次中期経営計画が2025年3月期から始まりました。この計画ではKOMORIグループの現状を冷静に判断し、ROE6%以上および、営業利益率7%以上を目標に設定しています。ここで特に重要な課題は、成長事業の拡大を目指した事業ポートフォリオ改革と、多様性の促進を重視した人的資本経営です。株主や投資家の視点を取り入れながら、資本効率を高めた経営を進める必要があります。

中長期的に印刷業界の再編が先進国で続くと考えられますが、中国やインド、アセアンなどアジア市場でオフセット印刷需要は堅調であり、パッケージ印刷の需要も成長が続くと見えています。これらの市場構造の変化はアジア圏で高いシェアを持つ、KOMORIグループにとってビジネスチャンスとなります。また、先進国でもROI（投資収益率）や環境配慮を高めた機種の需要は堅調に推移しており、手ごたえを感じています。

2023年、KOMORIグループは創業100周年を迎えて、経営理念の見直し、パーパスの制定、長期ビジョン「KOMORI2030」を策定し、将来への指針を明確にしました。経営トップとして重要なのは、時代の変化を見極め、社員と経営課題を共有し、前向きな行動を促すことだと考えています。私は「日新」の精神を大切に、新たな気概を持ってリーダーシップを発揮していきたいと思います。

代表取締役社長兼CEO

持田 訓

はじめに～新たな100年の始まり、再創業元年を迎えての決意～

KOMORIは2023年に創業100周年を迎えました。30年ごとに当社の売上高と事業展開を俯瞰すれば、現在は事業変革・再創業期にあると捉えています。経営者として、100年続く企業を率いることは、決して容易ではなく、過去の慣例や成功体験が新しい経営の障害になることもあります。しかし、VUCAの時代(社会変化が激しく予測が困難な時代)においては、厳しい競争と変化の中に多くの可能性が潜んでいます。時代の変化を見極めて、その可能性に挑戦していくために、新たな気概を持ってリーダーシップを発揮したいと考えております。

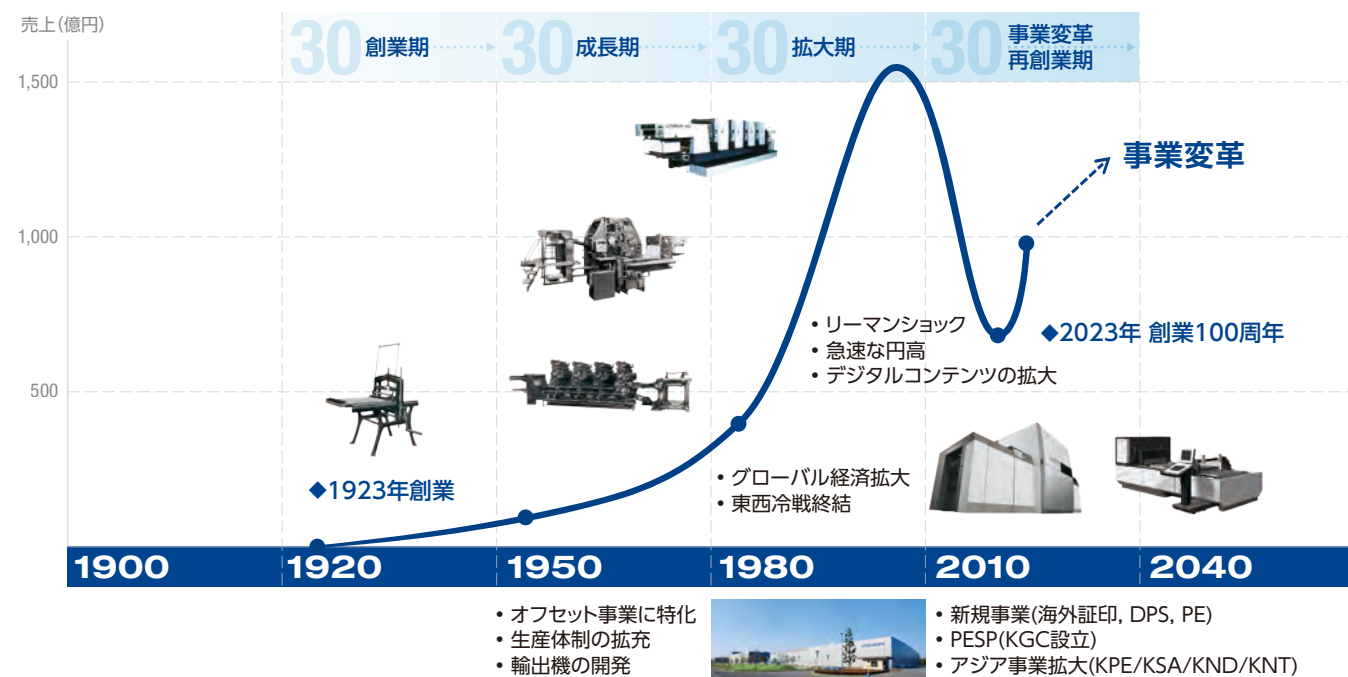
2023年には、経営理念を「顧客感動企業の実現」から「感動企業の実現」に変更し、パーパスと長期ビジョンも

策定するなど、KOMORIグループの指針を明確化しました。“顧客感動”という言葉は1993年に4代目社長である、小森善治が顧客の「満足」でなく「感動」を呼ぶ事業活動をKOMORIグループ全社員に求めたことから始まりました。今回の経営理念の変更は社員満足と協力企業との長期的な友好関係が顧客満足を生むという、歴代社長の考えがKOMORIグループに浸透していたため、社内でも好意的に受け入れられました。創業100周年のパートナー企業との「祝賀会」では、協力関係を築き80年以上取引が続く12社と、30年以上取引が続く91社を表彰させて頂きましたが、これはKOMORIグループとパートナー企業との強固な関係を示す良い例だと思います。



100周年記念式典にて

Planned Change 100年の歴史から次の時代へ



KIE(オランダ)でのタウンホールミーティング

100周年記念式典で、国内外のお客様に対し、経営理念の改定やパーパス、長期ビジョンについて社長として説明しました。KOMORIのパーパスである、「プリントテクノロジーで社会を支え感動をもたらす」を発表したところ、多くの参加者から「経営理念とパーパスには一貫性があり、KOMORIの独自性が感じられ、印刷業界にとっても希望が持てる」と好意的な意見をいただきました。このフィードバックを受けて、私は改めて、この経営理念とパーパスに基づく「感動経営」を推進していく責任を強く感じました。

また、100周年記念式典の前後には、全社員にパーパスと長期ビジョンを共有するためにタウンホールミーティングを開催しました。CEOとして、これらを社員に浸透させることは当然の責務ですが、これにより社員との距離が縮まり、親近感が深まったと感じています。

このタウンホールミーティングは今後も定期的に行われ、全ての拠点で少なくとも2年に1回は実施する予定です。

KOMORIは2021年から統合報告書を発行し、今年で4年目を迎えます。ここ数年の業績を振り返ると、Covid-19の影響で2019～2020年度に低迷し、2021～2022年度にはコスト削減などの緊急対応で大幅な改善を果たしROE目標も達成しましたが、2023年度は世界的な原材料高により収益が悪化するなど、目まぐるしく業績が変化しました。一方で、この数年間は新たな取り組みをおこなった時期でもあります。私にとって、統合報告書におけるCEOメッセージは単に業績や経営を振り返るだけでなく、ステークホルダーに対する想いや、ありたい姿を発信する重要な機会となっています。

2023年度の振り返りとトピックス

2023年度は、第6次中期経営計画の最終年でしたが、売上高1,034億円(目標1,100億円)、営業利益49億円(同77億円)、ROEは4.2%(同5.3%)と、目標を達成できませんでした。この要因は、半導体をはじめとする原材料や部品コストの上昇と、調達リードタイムの延長に対して販売価格の改定が遅れたことで、利益が圧迫されたためです。しかしながら、創業100周年という重要な年に、次に繋がる新たな取り組みを比較的多く進めることができました。

2022年度から始まった100周年記念事業は、15部門で展開され、各部門の進捗状況を四半期ごとに確認しながら進めてきました。その成果として、100周年モデル機の開発を完了し、DPS(デジタルプリンティングシステム)「J-throne 29」のβ機が完成しました。さらにdrupaへの出展、PE要素技術開発センターとKGC-S(証券印刷機のショールーム兼トレーニングセンター)の稼働開始、

KGPC(KOMORI Global Parts Center)の営業開始があります。

オフセット事業においては、インド市場とアセアン市場で大きな成長を遂げました。インドでは営業とサービス力の強化により、市場シェア50%以上を獲得することができました。アセアン地域でも、本社からの販売支援を強化することで、パッケージ機を含む多くの受注に成功しました。また、KCM(KOMORI Chambon S.A.S.)社は、米国子会社を通じて米国Bernal社からロータリーダイツール事業を譲り受け、米国市場におけるオフセットパッケージ機の一貫ライン販売を強化しました。2023年度にKCMは30億円以上のオフセット機の受注を達成しました。

証券印刷事業においては日本の新紙幣発行に伴い、当社の高度な偽造防止技術が注目されました。新設されたKGC-S(KOMORI Global Center Security)で製造された「100周年記念ハウスノート(記念紙幣)」は高い評価

を受けて、この成果もあり15ヵ月間で200億円以上の証券印刷機を受注することができました。

DPS事業では、これまで自社技術の確立を目指した開発投資が先行していましたが、「J-throne 29」のβ機が完成し、インキの開発も成功しました。これにより、drupa



事業環境認識とKOMORIの戦略

ここで印刷及び印刷機械業界の事業環境認識について、述べさせていただきます。KOMORIグループの基盤事業である先進国の印刷業界は、2000年以降のデジタル化の波を受け、事業構造や業態の変革を余儀なくされ、生き残りを図ってきました。ここ数年は原材料やエネルギー価格の高騰も加わり、印刷会社の再編は中長期的にも続く見込まれます。

かつて日本を含む先進国でのオフセット印刷機の販売シェアは、世界全体の80%以上を占めていましたが、現在では50%以下に低下しています。多くの競合他社は、需要の減少が続く中で技術開発競争に敗れ、市場から撤退

KOMORIの戦略と今後の取り組み

この市場構造の変化は、アジア圏においてシェアが高いKOMORIグループにとってビジネスチャンスになると捉えています。ここ数年で、KOMORIは中国とインド及びアセアンに販売子会社を設立して、販売体制を強化したことが功を奏しています。アセアンはインドネシア、ベトナム、マレーシアなどが好調であり、ここでKOMORIのシェアは30～40%と推測されます。今後の課題として、インド及びアセアン市場向けの機能をシンプルにした機械仕の開発やPESPの展開を進めていきます。

2024展示会への出展とβ機出荷に向けた準備が進んでおり、DPS事業の事業拡大に向けて大きく前進しました。今後の展開が期待されます。一方、PE事業では半導体・エレクトロニクス市場の需要回復が遅れたため、受注は低迷しましたが、新設された要素技術開発センターと山形大学との包括的連携により、事業領域の拡大に成功しました。また、多層基板の穴埋め真空印刷機の販売にも注力し、一定の成果を上げることができました。

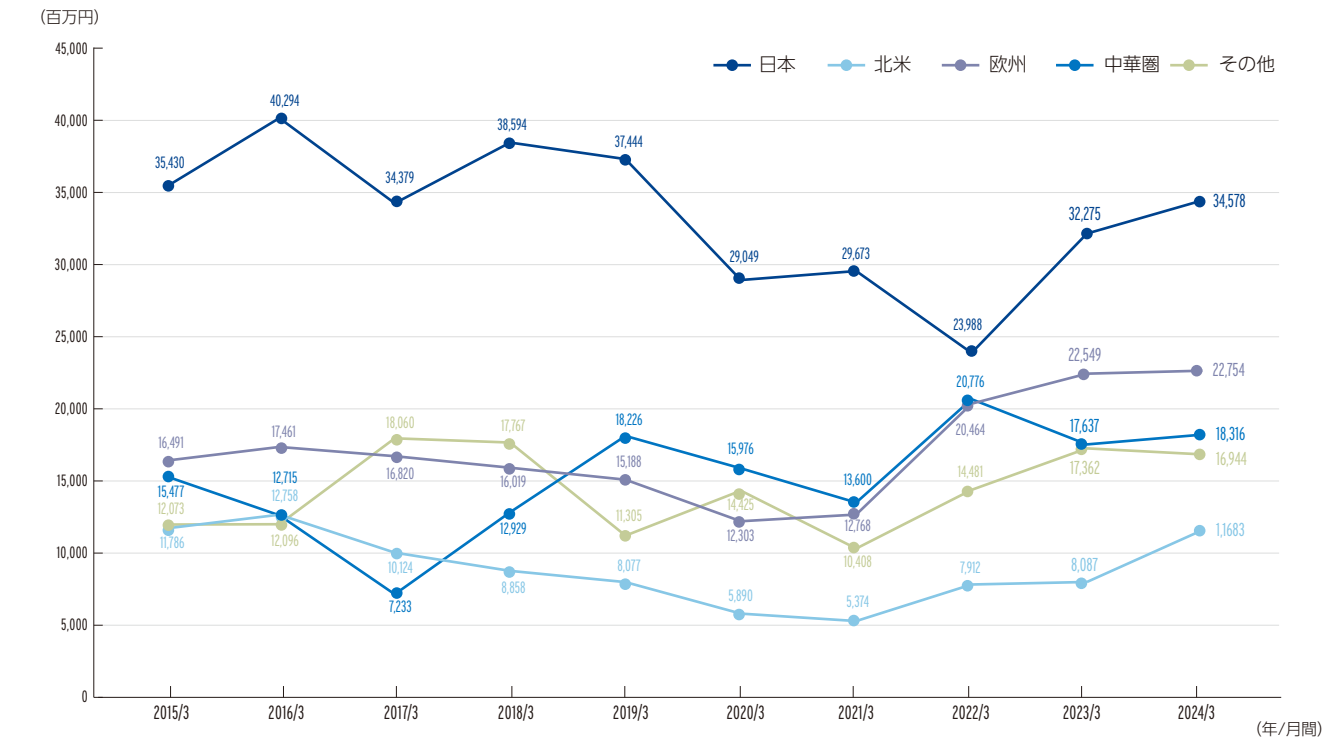
PESP事業では、印刷会社向けのDXソリューション「KP-コネクト」の提供地域を中国やアジアに拡大し、オフセットやDPS事業のさらなる拡大を支える基盤を築きました。

私は、第7次中期経営計画の初年度である2024年度を再創業元年として位置づけ、「事業変革」と「経営体質の改善」に全力を尽くして取り組んでいきます。

せざるを得なくなりました。現在、ハイエンドのオフセット印刷機械メーカーは、KOMORIとドイツ2社の世界で3社に集約されています。その一方で、オフセット印刷機市場は中国、インド、アジア圏で成長しており、特にパッケージ印刷の需要は世界中で堅調に推移しています。インドは20年前の中国と状況が似ており、中古印刷機のマーケットが非常に大きかったのが、新品マーケットに変わっています。西欧先進国の印刷の仕事が中国からインドに移管されている面もありそうです。アジアに近い当社の地の利が最近の業績にも反映され、当社は競合2社に対して有利なポジションにあると認識しています。

KCMIは、印刷ユニットと共に後加工用の一貫生産ラインを開発・製造・販売しています。世界のパッケージ会社は、ここ数年で多くのM&A等により大手企業に集約化されつつあります。その本社の多くが北米にあります。大手パッケージ会社や優良ブランド・オーナーの多くを顧客に持つ、Bernal社からロータリーダイツール事業の譲渡を受けたことによって、優良な北米顧客を獲得し、KCMが持つ北米以外の顧客に拡販することが出来るため、より付加価値の高い提案が可能となります。

過去10年間の地域別売上高



DPS事業は「J-throne 29」の量産化で収益化を果たす

DPSは今後、オフセット印刷の熟練工が少なくなると予想される中で、オペレーターによる難しい調整が不要で、刷り出し時の損紙も少なく、印刷条件が変わっても濃度と色調が均一に保たれるという大きなメリットがあります。ジャストインタイムの在庫レス管理も可能になります。将来的に、オフセット印刷は大量印刷向け、DPSは小ロット印刷向けになる可能性があります。DPSが印刷できる紙の大きさも、今までのB3からB2サイズに広がってお

り、オフセット印刷機のB1サイズ領域に拡大する可能性も考えられます。

KOMORIのDPS事業は自社技術で開発したB2サイズ「J-throne 29」により、収益化を確実に進め、インキやサービスなどのリカーリングビジネスの拡大に繋げて行きます。「J-throne 29」の最大のポイントは世界最高クラスのスピードによる高ROIです。今下期にはβ機を出荷し、来期中に量産化予定です。



drupa2024に初出展した世界最高クラスのスピードによる高ROIを誇る「J-throne 29」

社会課題を社員と共有し、
現場活動と中計目標を結び付ける

これからのKOMORIを支える若手や中堅社員にとって、市場環境の急速な変化と多くの課題が複雑に絡み合う「VUCAの時代」を迎え、将来への不安や仕事の方向性を見失うことがあるかもしれません。私はKOMORIの経営理念、パーパス、長期ビジョンが社員と共有され、KOMORIが取り組む社会課題への羅針盤になることを目指しています。人は自分が社会に貢献できると認識することで、前向きに行動できるようになります。生きがいは、社会への貢献度に左右されるものです。

私は、KOMORIグループの社員が「プリントテクノロジーを通じて社会を支え、ステークホルダーに感動をもたらす」ことを一緒に目指し、一歩ずつ成長していくことがKOMORIのさらなる発展につながると信じています。様々な対話機会を活用し、当社の中核技術である精密

機械技術に基づく「プリントテクノロジー」や、全社一丸となったソリューション提案による「顧客感動創造」の重要性を、繰り返し社員に伝えています。また、当社の課題であるROEやPBRの評価が低いことは、成長事業の目標達成と経営体質の改善による業務効率の向上で解決できると認識しています。この説明に対して、社員からは前向きな質問が多く寄せられました。第6次中計の反省を踏まえて、事業計画目標を達成するには、現場の活動と中計の数値目標をしっかり結び付けることが重要と感じています。この点については、第7次中計のアメーバ管理(社内の拠点や営業部門を収益単位と見なす小集団活動)や事業別の計画推進会議、クォーターリーミーティング(部長課長で方針、業績進捗の情報共有)などを通じて社員との議論を深めて、確実に実現していきたいと考えています。

第7次中期経営計画のポイント

2025年3月期から、第7次中期経営計画が始まりました。ここで、第6次中計を振り返れば、オフセット事業と証印事業をコア事業とし、DPS事業を重点事業、新規事業でPE事業とMBO事業を設定し、具体的な施策を展開しました。また、確実な実行を支えるマネジメント体制やバランスシート圧縮にも取り組みました。その結果、コア事業では着実な販売拡大を図ることができましたが、原材料価格の高騰によりコストダウンが進まず、販売価格の引き上げも遅れたため、営業利益の目標を達成できませんでした。重点事業であるDPS「J-throne 29」は開発が約2年遅れて、最終年度にβ機が完成しましたが、この成果は第7次中計に引き継がれることになりました。この反省を踏まえ、今後は事業別のマネジメント体制を強化し、成長事業の確実な拡大、そしてM&Aを含む積極的な成長投資が必要であると強く感じました。それでも、Covid-19という不安定な状況下でありながらも大規模な減損処理を行い、財務健全性を維持しつつ純資産を圧縮し、ROE改善の基礎を作ったことは成果といえます。

第7次中計では、KOMORIグループの現状を冷静に判断し、ROEで6%以上、営業利益で7%以上を目標に設定しました。さらに、事業変革を確実に進めることを前提に、2030年度までにROE10%以上を目指す長期目標も掲げました。また、M&Aを含む成長投資を強化するため、総還元性向を従来の80%から50%に変更し、最低配当額を40円としました。

第7次中計の中心課題は、「事業変革の達成」です。事業変革(=事業ポートフォリオ変革)なしには、KOMORIが

ループの健全な発展はありえないと確信しています。

まず、オフセット事業と証印事業を基盤事業とし、製品の付加価値を高め、収益力を強化します。これらの事業では、2026年度までに営業利益率9%以上(2023年度:7%)を目指し、製品の差別化とコスト削減を徹底して行います。紙幣印刷機の需要は、電子マネーの普及にも関わらず紙幣需要は拡大すると見ており、サービスとメンテナンスの強化を進めて収益力を高めます。PESP事業は2026年度に16%の成長を目指しており、特に証印事業のサービスとメンテナンスの販売を強化します。成長事業ではDPS事業とPE事業の拡大に注力します。積極的な技術開発と人財投資を行いながら、年平均成長率17%を目指し、成長事業の売上高比率を2023年度の17%から2026年度に25%へ引き上げる計画です。

これらを支える戦略投資は、基盤事業と成長事業の拡大を目的に、技術・生産・人財の3つの分野に集中しておこないます。具体的には、オフセット印刷機の環境技術開発、労働力不足対策としてのスマートファクトリー技術の構築、DPS技術の向上(=DFE、インキ、吐出制御システムなど)、および半導体や電子部品の接合・薄膜塗工技術の開発などです。また、生産体制の合理化とサプライチェーンの効率化により、製造コストの削減と生産性の向上を目指します。人財面では、グローバル化の推進、多様な人財の採用と育成に力を入れ、特に海外現地法人の組織活性化に向けた人財投資を強化します。これらの戦略投資には、総額200億円を見込んでいます。

事業本部制の導入で成果を上げて、
効率性を改善させる

ここ数年、成長事業への先行投資負担が重く収益性が低い状態が続きましたが、同時に事業効率の向上についても課題と認識しています。銀行券印刷機械をはじめ、社会の重要なインフラを長期にわたって提供していくため、強固な財務基盤はKOMORIにとって不可欠です。財務基盤を維持しつつ、戦略投資をおこない、ROEの向上と収益力の強化をバランス良く達成することが重要と考えています。そのため、2023年4月に事業本部制を導入し、製造・販売・技術・サービスの4部門が一体となって、迅速な意思決定と事業運営を行う体制を整えました。これにより、事業効率の向上を図ります。また営業、工場、財務、人事などグローバルベースでDXを推進し、システムの効率化を進めることで、経営課題を可視化して、経営のスピードを向上させます。

「自走型組織」の構築を目指し、
新たな取り組みにチャレンジする

事業目標を達成するには、組織の活性化が不可欠です。そのためのカギは、「自走型組織」の構築にあります。トップダウン型の経営では、変化の激しいVUCAの時代に対応することは難しいと私は考えています。「自走型組織」を実現するためには、まず組織内のコミュニケーションを強化する必要があります。働き方やオフィス改革はその前提となりますが、最も重要なのは多様性を重視した組織構成と運営です。性別や年齢だけでなく、さまざまな人種や異文化の多様性を特に本社組織に取り入れる必要があります。すでにKOMORIグループ売上高の約70%は海外現地法人によるもので、社員の約1/3は海外で働いています。このため、管理職を中心にEQ(感情知能)教育に加えて、CQ(文化知能)教育を実施し、異文化理解力を高めています。多様性の推進は、当社の事業運営に欠かせない要素です。

自走型組織構築による組織の活性化



具体的な取り組みとして、海外現地法人であるインドの幹部社員を本社の重要な役職に登用し、現地拠点の課題に迅速に対応できる体制を整えました。また、現地法人の責任者を本社の証印事業部長として執行役員に任命することで、従来の枠にとらわれない新しい視点を持ち込むことができ、事業運営の幅が広がっています。これにより、私は多様性をさらに拡大し、確実に「自走型組織」を構築していきたいと考えています。

組織運営のグローバル展開を進めるためには、CTO(最高技術責任者)とCFO(最高財務責任者)の役割が重要です。昨年導入した4つの事業本部制では、各本部が国内外の製造技術開発部門を持ち、独自に事業活動を展開しています。これらの技術開発部門は、技術の相互活用

が可能な点や、共通の課題を抱えており、迅速な解決が求められます。そのため、グループ全体の製造と技術開発を統括する「グループCTO室」を設立し、各事業本部の技術課題を集約し、解決に取り組んでいます。CTO室は高度な技術的知識とグローバルな視点を活かして、課題を解決していきます。また、当社グループ全体の人事と経営管理を統括する「グローバル経営管理統括本部」を設立し、その責任者にはCFOを任命しました。これにより、人事、情報システム、管理システムなどのグローバル活動を強化し、システムの構築を図っています。私はCFOに対し、組織横断的に人財を活用して、システム間の連携を強化することに期待しています。

サステナビリティ活動と企業価値向上

サステナビリティ活動は、将来の企業価値向上に繋がることが重要と考えています。KOMORIは長期ビジョン「KOMORI 2030」に基づいて、4つの社会課題とメガトレンドから事業活動におけるマテリアリティを特定しました。そして、会社全体の大目標と各事業本部の目標を明確に設定しました。これが、KOMORIの事業変革に向けた目標となります。

事業活動における、KOMORIの役割は以下の3点です。

- 1. 環境負荷の低いソリューションの提供
- 2. 自動化、情報化、省人化ソリューションの提供
- 3. 社会の多様性に対応したソリューションの提供

これらの役割を果たすために、KOMORIは「価値創造エンジン」=「プリントテクノロジー」+「価値創造活動」を推進しています。この「価値創造エンジン」は、当社の第7次中計を達成するために、非常に重要なものです。以下は、実際の成果事例です。



環境面では「KOMORIエコビジョン」に基づき、エコファクトリー、エコプロダクト、エココミュニケーションの3つを柱とします。これらは技術統括本部が管掌する「Green-PJ」という全社運動で実施しています。エコファクトリーでは2030年までに2022年比でCO₂排出量を26%削減することを目指し、省エネ設備と再生可能エネルギーの導入を計画的に進めています。エコプロダクトでは、2030年までに環境負荷を2022年比で30%削減することが目標です。すでに、2023年度までに18%削減しましたが、残りの12%は「価値創造エンジン」をさらに強化して達成を目指します。エココミュニケーションは、情報開示を強化して、TCFDやCDPのスコアリングでも一定の評価を得ています。これらの活動は、2050年までにカーボンニュートラル (Scope 1-2) を達成するためのものです。

オフセット事業本部では、環境配慮型オフセット機「リスロンGX/GアドバンスEXエディション」を開発し、従来機と比較してCO₂排出量を18%削減しました。これは、KOMORIが培ってきた多様な印刷アプリケーションの開発経験とソリューションビジネスの知見を活かした結果です。また、drupa展示会で発表したスマートファクトリー構想は、商業/パッケージ印刷に関するノウハウとオープンイノベーションを反映しています。インド市場の成功は、若い経営幹部を抜擢して、現地の市場に適した機械仕様と価格設定を行ったことが要因です。これにより、競合他社との差別化を図り、50%以上の市場シェアを獲得することができました。この成功は、インドと日本の異文化コラボレーションが功を奏した好例です。

KOMORIは企業活動におけるマテリアリティとして、ESG経営を推進し、企業価値の向上を目指しています。SDGs調査を参考にしながら、KOMORIの目標に沿った無理のない確実な実行を進めていきます。

社会面では、「KOMORI流動き方改革(K-Work)」を推進しています。働きやすい職場環境を目指して、2023年度から30年以上経過した本社ビルのリノベーションを実施しました。フリーアドレス化やTeams環境の整備、オープンスペースの設置、機能的なレイアウトなどは若手社員が中心となって企画しました。これにより業務効率が向上し、特に国内外の営業部門がワンフロアに統合されたことで、情報伝達やソリューション展開がスムーズになったとの評価を受けています。

ガバナンス面では、2024年6月の株主総会で、社外取締役の増員と女性取締役の選任を行いました。指名報酬諮問委員会では、社外取締役が委員長を務めて、社長後継者の選定に力を入れています。KOMORIの取締役会では、活発な意見交換が行われており、経営の透明性と監督機能がしっかりと果たされていると感じています。

最後に～KOMORIの重要な課題

KOMORIでは資本効率と資本コストを意識した経営を、持続的な成長と企業価値の向上のための重要な課題と位置づけています。株主・投資家の皆さまからはPBR改善の要請を受けており、コーポレートガバナンスコードに基づいて、積極的に取り組む必要があります。これに応じて、「長期ビジョンの策定」、「第7次中期経営計画」では、

資本効率を改善して、株主・投資家の皆さまの期待に応える

第7次中計ではROE目標を6%に設定しましたが、これは資本市場の期待に達していないと私は考えています。現状、7%程度の株主資本コストを考慮すると、これは最低ラインであり、2030年度にはROEで10%以上を目指していきます。この目標を達成するために、事業ポートフォリオ改革(=成長事業の拡大)と人的資本経営(=多様性の浸透)が最も重要な課題だと考えています。また、成長事業への戦略投資を200億円に増やすため、総還元性向は第6次中計の80%以上から第7次中計では50%に変更しました。戦略投資に重点を置きながらも、財務の健全性と安定性は維持する方針です。

成長事業の拡大は、DPS事業において、今年6月のdrupa展示会で発表した「J-throne 29」が世界最高レベルのデジタル印刷機械として高く評価されました。この成果は、社内の技術開発と多くの外部企業との共創によるものです。高速デジタル印刷機械の性能には、デジタル印刷技術だけでなく、紙搬送技術が大きく影響します。KOMORIは、この紙搬送技術を他社機械にも提供しつ

資本効率の向上を目指して「製品・サービスの競争力強化」「成長投資や人的資本投資の実行」「サステナビリティへの対応」「事業ポートフォリオの改革」「戦略投資の実行」などの施策を進めています。また、「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」の方針をIR資料で開示し、コーポレートガバナンスにも反映させています。

つ、インキなどのリカーリング事業やサービス事業の拡大を進め、DPSのラインアップを拡充することで事業全体の収益向上を図ります。

人的資本経営においては、高齢化問題と海外人財の積極的な活用が重要な課題となっています。高齢化問題に対応するためには、人事制度の改定だけでなく、管理職と社員の意識改革も必要です。私は60歳以上の社員にも、現役として働き続けてもらい、若手と協力して業務改善に貢献して欲しいと考えています。さらに、海外人財の登用により、日本の保守的な判断基準に新しい考え方を取り入れて、業務革新を推進していきます。

こうした事業革新、経営体質の改善、そして戦略的な投資を通じて、私は資本効率の高い経営を着実に実現し、株主や投資家の皆様の期待に応えたいと考えています。今後とも、KOMORIグループへのご支援をよろしくお願い申し上げます。



KOMORIのマテリアリティの選定プロセス

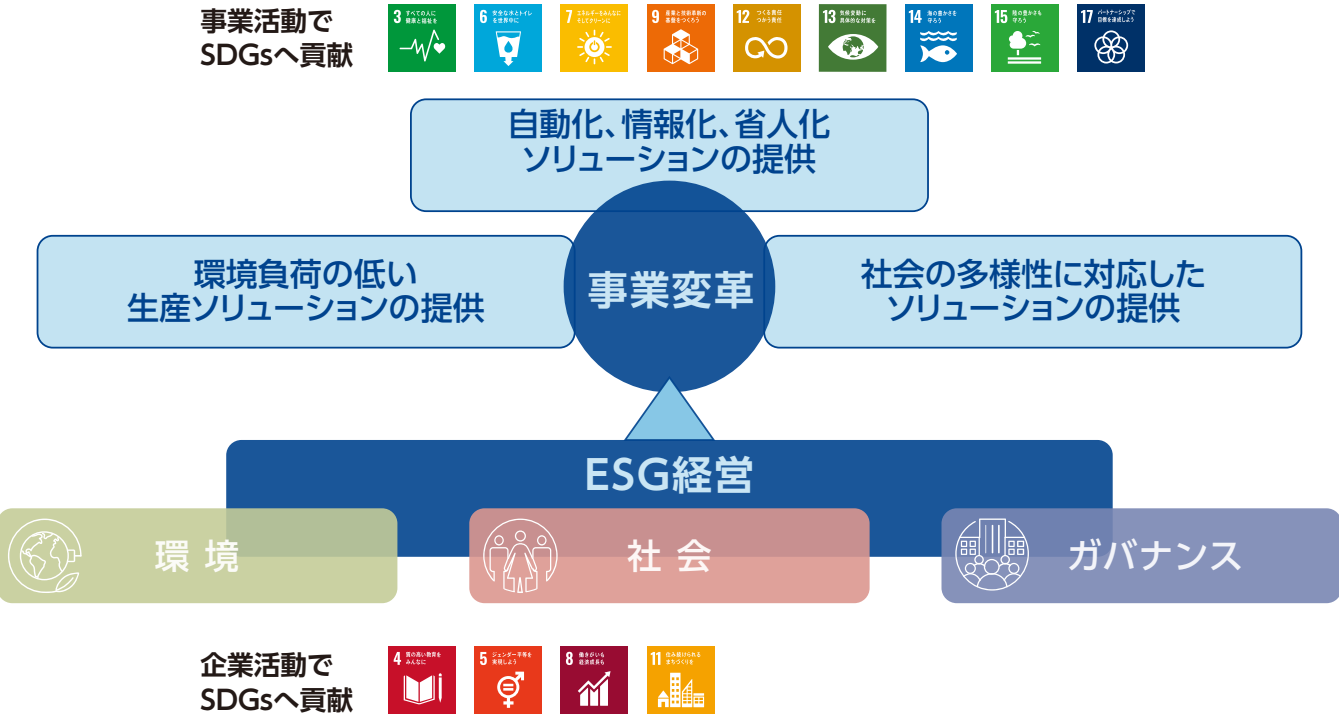
長期ビジョン『KOMORI2030』では、予測することが難しい時代の中で、大きな流れとして見えてきている社会課題/メガトレンドに沿った、実行施策を選定し、それに対する「KOMORIの役割」から導かれるマテリアリティ(重要課題)を特定しています。

マテリアリティ選定プロセス

	項目	選定プロセス
STEP 1	候補となる課題要素の抽出	社内プロジェクトでパーパス・長期ビジョンを策定する中で社会課題・メガトレンドからKOMORIと関連ある項目を抽出
STEP 2	課題に対して役割の導き出し	各事業部門で社会課題解決やメガトレンドに沿った実行施策を選定し、各実行施策の中から「KOMORIの役割」を導き出しマテリアリティ案として取りまとめ
STEP 3	選定された重要課題を経営戦略会議に諮り決定	経営戦略会議でパーパス・長期ビジョン・マテリアリティを諮り決定これらを踏まえ中期経営計画を策定
STEP 4	マテリアリティの再定義	今後は、社会課題や当社の事業環境の変化に合わせ、必要に応じて課題や優先順位の見直しを実施し、マテリアリティの再定義をしてまいります

KOMORIのマテリアリティ

事業活動において3つのマテリアリティで事業変革を進め、
企業活動において3つのマテリアリティでESG経営を実現します。



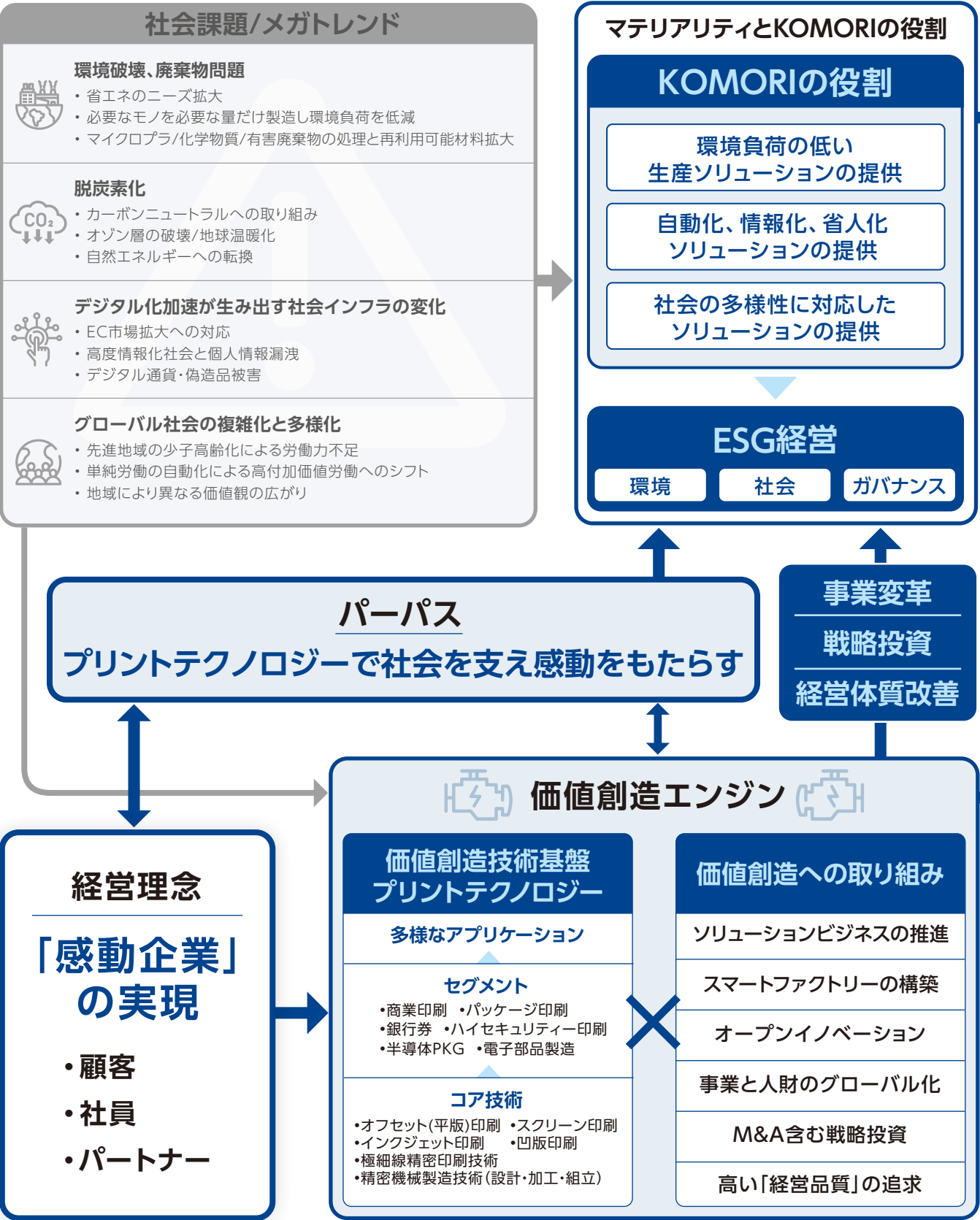
各マテリアリティにおける課題と目標、進捗状況

マテリアリティ		事業活動						
		環境負荷の低い生産ソリューションの提供		自動化、情報化、省人化ソリューションの提供		社会の多様性に対応したソリューションの提供		
選択理由		印刷業界は、地球温暖化問題対応による省エネ環境設備投資の拡大、エネルギーコスト上昇による収益の圧迫等多くの経営課題に直面している。当社は、これらの解決のためにCO ₂ の排出削減とランニングコスト削減のための環境配慮型製品開発が求められている。		印刷業界は、生産年齢人口の減少による労働力不足への対応、従業員の高齢化による技能労働者不足等、経営課題が山積する中、当社は、これらの経営問題を解決するために自動化、IoT化にとどまらず最適ワークフローを追求するDX化を含むスマートファクトリー構想の具現化が求められている。		先進国においての少子高齢化の進展、途上国での産業高度化に伴い熟練工不足が世界的に深刻化している。グローバル的にはダイバーシティな人財に機械操作のスキル伝承が求められ、それに応える印刷機械の提供が不可欠となる。		
取り組み課題		環境負荷の低い印刷機械の開発	PE事業の伸長	オペレーターへの負担軽減機械の開発	KP-コネクトを中核とするスマートファクトリーの推進	DPS事業の伸長	オープンイノベーションの推進	ブランドプロテクション
目標		2030年主力製品のCO ₂ 排出量30%削減	成長事業のCAGR17%	自動運転レベル	KP-コネクトアライアンスプログラムの展開	成長事業のCAGR17%	新規市場の開拓	偽造防止技術の商用展開
進捗	2023年	-	台湾に営業拠点開設	KID Version2.0オートパイロット	アライアンスの進展(後工程1社と提携)	Gフルート印刷の用途開発	PE要素技術開発センター竣工	-
	2024年	リスロンGX/Gアドバンス EXエディション発表(消費電力量18%削減▶P44)	北米における商談の活発化▶P40	-	アライアンスの進展(前工程1社と提携)KGCリニューアル▶P38	J-throne 29発表▶P29,37	山形大と包括提携協定▶P38	高級印刷物の価値保全向上対策▶P32

マテリアリティ		企業活動		
		環境	社会	ガバナンス
選択理由		グローバル企業としての責任を果たすため、環境に優しい「生産・設備」を追求し持続可能な環境・社会の実現に貢献する必要がある。	人財のグローバル化を前提とし、多様性、人格と個性を尊重し生き生きとした職場づくりを構築することで、事業変革を推進していく従業員を育成していく。	グローバルに生産財を提供し長期にわたるサービスを継続していくためには、経営の透明性を確保し、お客様等全てのステークホルダーに期待に応えていくガバナンスが必要である。
取り組み課題		KOMORIエコビジョンの推進		従業員エンゲージメントの向上
目標		2050年カーボンニュートラル達成	自社CO ₂ 排出量2030年度26%削減(2022年度比)	女性管理職比率6% 年次有給休暇取得率70%以上
進捗	2023年	再生可能エネルギー発電量が66%増加	自社CO ₂ 排出量11.5%削減(2022年度比)	タウンホールミーティング実施
	2024年	-	-	・エンゲージメントサーベイ実施 ・オフィスレイアウト改革▶P49,50

KOMORIの価値創造プロセス

情報、文化、経済分野において、社会課題と向き合い解決しながら、自ら業態変革していくことで、企業価値を持続的に高めてまいります。

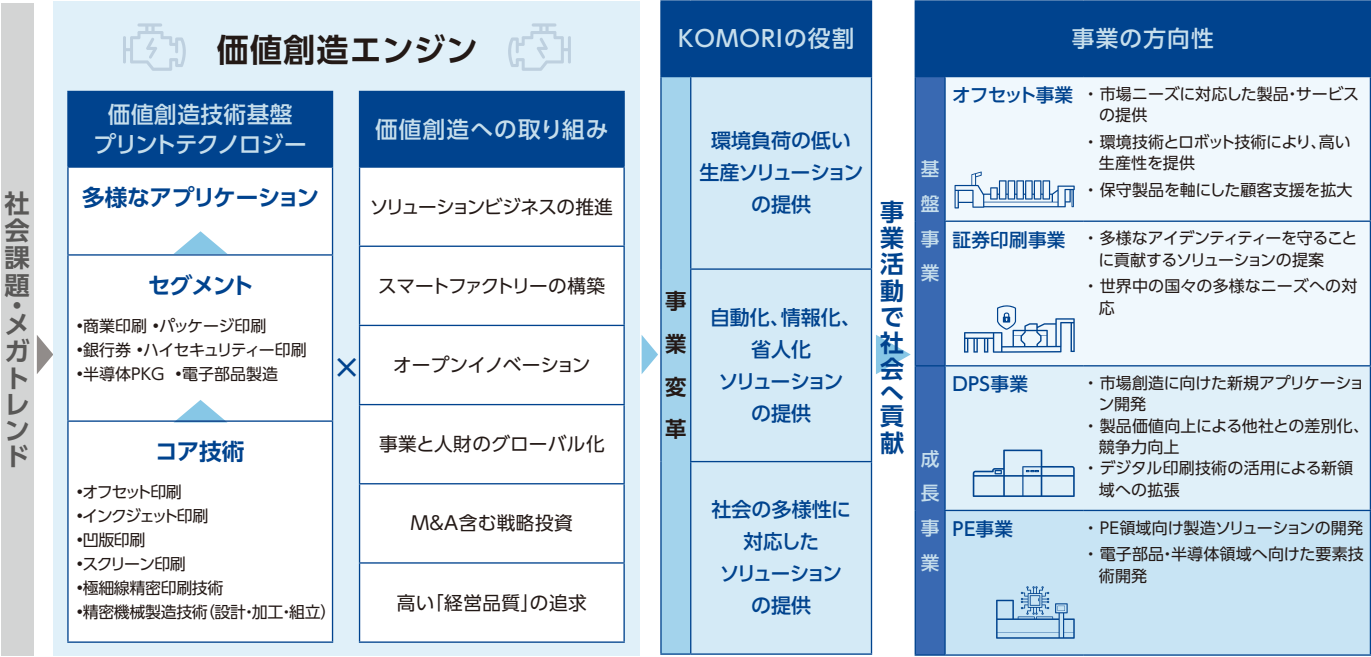


OUTPUT 2024年3月期					
財務資本(▶P74参照)	製造資本(▶P36、38参照)	知的資本(▶P40、44参照)	人的資本(▶P52参照)	社会・関係資本(▶P39参照)	自然資本(▶P47参照)
フリー キャッシュ・フロー △75.6 億円	地域別売上高 国内 海外 33.0% 67.0% ・米Bernal社より事業譲受	・世界38カ国へ 証券印刷機および 付帯装置を納入 ・環境配慮型製品の 開発	女性従業員比率 16.4% (連結) 海外従業員比率 35.2% (連結)	オフセット印刷機シェア 世界 国内 第3位 第1位 世界シェア推定15% ※当社調べ	CO ₂ 排出量削減率 11.5% (2023年3月期比)

ECONOMIC VALUE				SOCIAL VALUE			
総還元性向 50%	・第7次中期経営計画 (▶P24参照) (2027年3月期)	営業利益率 7.0%以上	ROE 6.0%以上	・環境への貢献	・労働力不足への対応	・環境への貢献	・労働力不足への対応
				6 環境負荷低減 12 社会貢献 13 環境負荷低減 15 環境負荷低減	4 環境負荷低減 8 社会貢献 9 環境負荷低減		

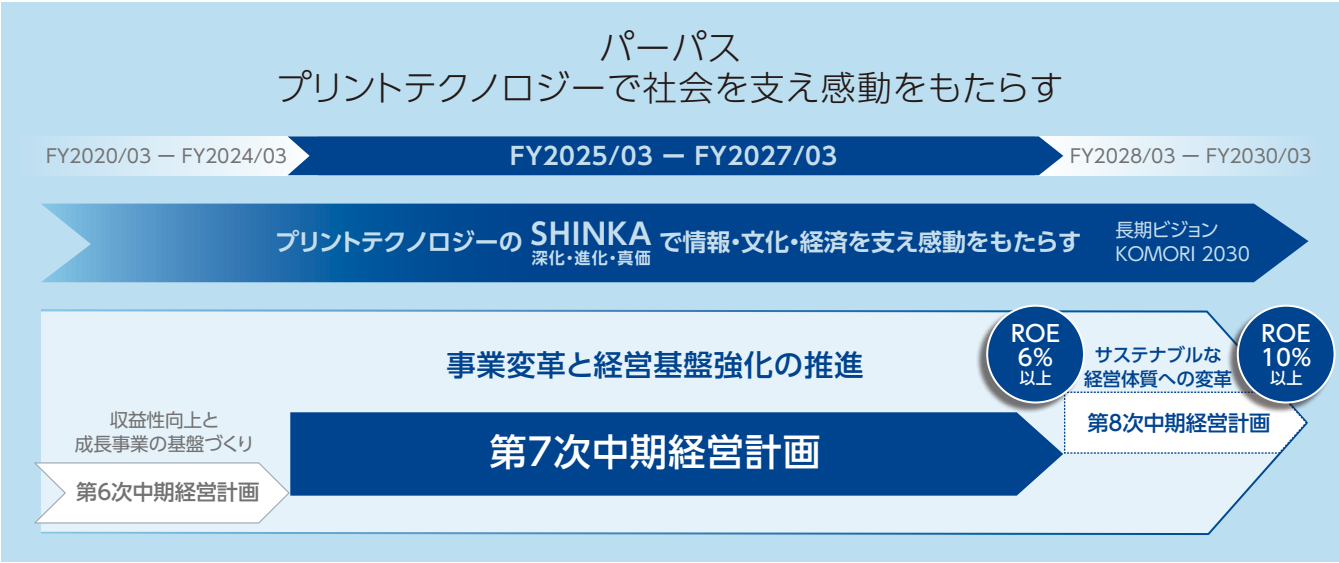
長期ビジョン「KOMORI 2030」と第7次中期経営計画

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



昨年、KOMORIは次の100年に向けて経営理念の改定と、新たにパーパスを制定しました。そしてこれらを羅針盤とし、長期ビジョン「KOMORI 2030」を策定し、KOMORIの各事業の今後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。そしてこれをベースとした第7次中期経営計画が2024年度より新たにスタートいたしました。

第7次中期経営計画の位置付けと骨子

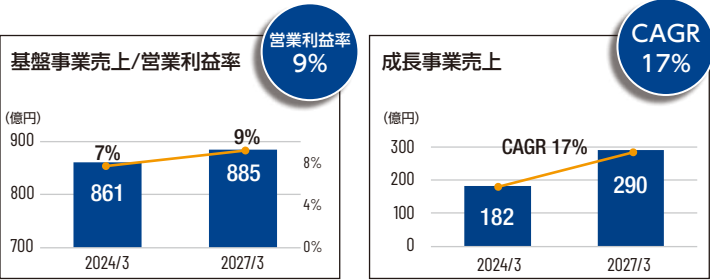


第6次中期経営計画では「収益性向上と成長事業の基盤づくり」を目指して取り組んでまいりました。経済環境の変化が激しい時代に柔軟に対応し、プリントテクノロジーを進化させ社会を支え感動をもたらすために、第7次中期経営計画では「サステナブルな経営体質に変革」するための礎を築く事を目指して、改めて「事業変革と経営基盤強化の推進」に取り組んでまいります。それを実現するため、第7次中期経営計画は次の3つの骨子を設定しております。

骨子1. 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)

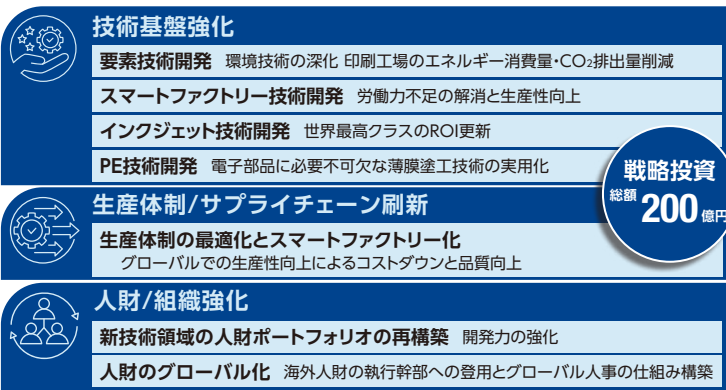
- ・ 基盤事業(オフセット事業/証券印刷事業)の付加価値強化による収益力向上
- ・ 成長事業(DPS事業/PE事業)の戦略投資の強化により成長スピードを加速

印刷機の差別化機能による付加価値強化とコスト削減で基盤事業の営業利益率を9%に引き上げると同時に、新たなソリューション開発と提案型営業の強化でリカーリングビジネスモデルに転換し、PESP事業売上の16%拡大を目指します。成長事業では開発投資と人財投資を強化し、CAGR17%を目標に成長スピードを加速させ、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ております。



骨子2. 経営基盤強化(戦略投資)

- ・ 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・生産・人財」の3つの領域に200億円を投資し、事業基盤を強化します。技術面では、基盤事業の環境技術やスマートファクトリー技術などの差異化技術を、成長事業ではデジタル印刷やPE(プリンテッドエレクトロニクス)に関する要素技術を強化します。生産面では、海外事業拡大に合わせて生産体制の最適化とスマートファクトリー化を推進しコストダウンと品質向上を図ります。人財面では、人財ポートフォリオを再構築し開発力強化とグローバル化を進めます。

骨子3. 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

現在のKOMORIの経営課題の一つとして「営業利益率の低迷」があります。強固な財務基盤を維持しながら成長投資と収益成長を軸にROEを向上させるため、製販技サービスの各部門が一体となった体制を構築いたしました。この組織体制で事業構造の見直しと業務効率化に向けグローバルにDXを推進し、経営課題の可視化と経営スピードを向上させることで経営体質の改善を図ります。



第7次中期経営計画のKPI

これらの取り組みにより、長期ビジョン「KOMORI 2030」で示した通り2030年に向けて価値創造の取り組みを進め、2段階でROEの向上を図ってまいります。第7次中期経営計画では、その第1段階として「成長投資」と「収益確保」のバランスを取った経営を進め、「営業利益率 7%以上・ROE 6%以上」を目指します。

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

第7次中期経営計画 各事業部の取り組み

KOMORIはオフセット事業、証券印刷事業を[基盤事業]に、DPS事業、PE事業を[成長事業]に、事業ポートフォリオを位置づけ、次のように各事業の方向性を明確にしております。第7次中期経営計画もこれに沿って基盤事業、成長事業でそれぞれ目標を掲げて取組んでまいります。

- ・[基盤事業]は収益性の向上を優先課題としてお客様に付加価値の高いソリューションの提供とサービスの拡大による安定した収益を目指す。
- ・[成長事業]は技術開発を強化、オープンイノベーションと事業開発を推進し、次の時代のコア事業に育てる。

各事業部の取り組みは以下の通りです。

[基盤事業] 構造改革により高収益事業へ変革し、基盤事業の営業利益率9%を実現
— 成熟期を迎えた市場の中で需給均衡を捉え、しっかりとした収益を上げる —

オフセット事業

事業環境

■ 環境対応(脱炭素化、廃棄物)、エネルギー、原材料コストアップ
■ デジタル化加速による社会インフラ変化、グローバル社会、複雑化、多様化
■ 欧米日の台数は減少、出荷額はやや減少、インド・アジアは成長を予測
■ 多色化、ワンパス化、自動化などの高機能化により印刷機単価上昇

基本方針

■ 付加価値を考慮した適正売価での販売促進と収益力向上
■ 製品付加価値向上と販売価格アップ、製造原価低減の実現
■ 部門横断的課題に対する迅速な意思決定、連携強化による施策の推進

重点施策

■ 環境対応を強化した「リスロンGX/Gアドバンス EXエディション」をdrupa2024にて発表
■ 生産性とサステナビリティを強化した新製品の投入
■ 堅調なパッケージ市場と成長性の高いアジア市場で他社にない差異化製品を投入
■ 製品のLTV向上のため利益率の高いサービス売上の拡大
■ KP-コネクト、保守サービス、K-Supplyのリカーリング収益基盤を構築
■ 輪転機市場でマーケットとスペックを絞り重点地域で利益を確保する



菊全判枚葉オフセット印刷機
LITHRONE GX40 advance EX Edition

オフセット事業の市場において、お客様は環境対応やエネルギーコストの増加、労働力不足、そして商業印刷が縮小する中で堅調なパッケージ印刷市場への転換など多くの課題を抱えております。

こうした課題に対し、KOMORIは長年培ってきたプリントテクノロジーをさらに深化させるとともに、グローバルで事業展開をしている強みを活かして、お客様に最適なソリューションを提供します。これにより、お客様の期待に応え、付加価値の高い事業を進めてまいります。

その一環として、新製品である「オフセット印刷機リスロンGX/Gアドバンス EXエディション」は、KOMORIの最新の高速化テクノロジーを惜しみなく投入し、薄紙から厚紙までの幅広い用紙に対応しながら、高速で安定した稼働を実現します。また、オペレーターの作業負担を軽減し、消費電力の削減も達成しました。これにより旧型機を置き換えるだけでなく、グローバルでのアフターサービスも充実させ、お客様のニーズを確実に捉え、迅速に対応し、この対応力を含めて差別化を図り、KOMORIの付加価値を高めて事業の採算性を向上させてまいります。

さらに、スマートファクトリーへのニーズにもしっかりと対応するため、KP-コネクトの機能向上とグローバル展開を進め、これによりお客様の自動化ニーズに応え、継続的に利用いただくことでリカーリング収益としてPESPの売上を増やしてまいります。

証印事業

事業環境

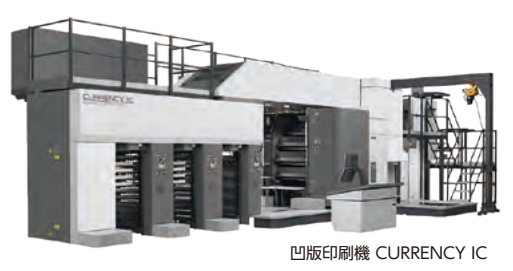
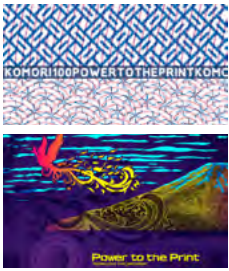
■ 銀行券印刷機は、波はあるものの、年平均3-4%の成長を予測
■ 中央銀行デジタル通貨(CBDC)の実現に向けた活発な議論が主要な中央銀行で継続中で、一部の国々では導入開始

基本方針

■ 銀行券印刷機:新地域の開拓による顧客ベースシェアの拡大
■ セキュリティー印刷機:パスポートなどのハイセキュリティ印刷市場の新規開拓
■ カスタマーサービス:サービス提案営業活動の実施
■ 開発:次世代機の新規開発

重点施策

■ レファレンスサイトやKGC-Sを活用した販売促進および、品質と信頼を軸とした営業活動
■ ハイセキュリティ印刷分野の専任チームによるマーケティングと営業活動
■ PESP商品の拡大とデジタルサービスの推進
■ 製販技サービス一体となった収益性のある革新的な差別化新機種の開発
■ KOMORIグループの持つプリントテクノロジーを銀行券印刷分野へ取り入れた新製品や新セキュリティ技術の追求



凹版印刷機 CURRENCY IC

新興国の経済力が高まる中で、紙幣印刷の需要は世界的に増加しています。地域により通信環境の課題も残っていることから、デジタル通貨の議論が進む中でも銀行券印刷機の市場は堅調に推移すると予測されます。

今後もしっかりと差別化した機械を提案することで紙幣印刷の新規のお客様を開拓し、市場シェアを拡大するとともに、紙幣印刷以外のパスポートやハイセキュリティ印刷市場の新規開拓も積極的に行ってまいります。

製品別事業本部制の導入による製販技サービス一体となった強みを最大限に活かし、収益性のある革新的な差別化新機種など次世代機の新規開発に取り組みます。また、今まで培ってきた銀行券印刷のセキュリティ印刷技術をさらに強化するとともに、昨年、つくばプラント内にオープンしたKGC-Sも活用し、次世代のセキュリティ印刷技術創造を推進し、さらにはKOMORIグループの持つプリントテクノロジーを銀行券印刷分野へ取り入れた新製品や新セキュリティ技術を追求してまいります。

そして、既存のお客様も含めてサービス提案を展開し、これにより保守やスペアパーツの販売を拡大し証印事業の長期収益の安定性を確保してまいります。

【成長事業】戦略投資(技術・人財)の強化により2桁成長を継続し、CAGR17%で拡大

— 投資フェーズではあるものの、収益をしっかりと意識して成長を目指す —

DPS事業

事業環境

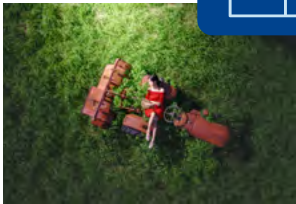
■ デジタル印刷市場は拡大し、今後は用途も拡大する有望市場
■ B1サイズ市場は市場創造フェーズ

基本方針

■ DPS事業における技術開発を強固に推進し多岐に渡る市場創造を実現
■ 搬送機/プリントヘッド/DFE/インク/制御システムなどの技術を総合的に高める
■ 製品価値の高いデジタル印刷機を市場に提供し続け期待に応える

重点施策

■ 高速・高精度の両面印刷により差別化し、高いROIを実現する製品の市場投入
■ 消耗材含めた低コストの追及
■ デジタル印刷機向け搬送機の設計製造受託事業の拡大
■ デジタル印刷機のコア技術の獲得



B2枚葉UVインクジェットデジタル印刷機 J-throne 29

DPS事業の市場はB2サイズを中心に順調に拡大しており、小ロットやバリエブル印刷といったニーズが生まれ、用途も広がり始めております。一方、B1サイズの市場はまだ市場創造段階にあり、用途拡大とともに広がりを見せると予測されます。用途が広がる中で高速印刷のニーズも高まり、KOMORIの高速搬送技術が注目を集めております。このような環境で、KOMORIがオフセット印刷機の技術として培ってまいりました高速搬送技術と反転技術を最大限活かしたデジタル印刷機としてJ-throne 29を発表し、多くのお客様から高い関心を得ております。

高速でありながら高精度な両面印刷を実現し、お客様に高いROIを提供するJ-throne 29が第7次中期経営計画における成長事業の成長スピード向上に貢献してまいります。

PE事業

事業環境

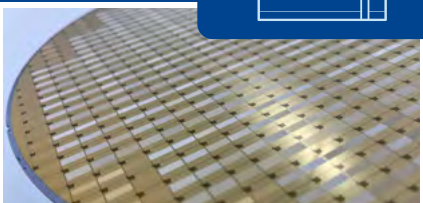
■ AIの広がりに伴いIT機器、データサーバーの需要増と自動車のEV化による世界的な半導体不足
■ 電子基板の高機能化
■ 脱炭素化、省人化、自動化と半導体製造プロセスの環境対応へのシフト

基本方針

■ 高度情報化社会を支える製造業への技術提供と装置を販売
■ 環境負荷の低いプリントテクノロジーを活用した製造業改革の実行
■ 脱炭素社会における製造業の生産性向上を狙った装置の開発

重点施策

■ 電子部品製造技術や特注印刷機とその周辺FA製造によりお客様工場の生産性向上に貢献
■ 充填印刷技術、微細配線技術を進化させ、半導体パッケージ製造や高機能基板、微細部品搭載の製造に貢献



半自動グラビアオフセット印刷機 PEPIO F12SC

PE事業は、昨年後半以降の半導体、電子基板市場の不透明感により設備投資は停滞しているものの、AIやEVからの需要が強いことから技術革新とともに需要は戻ると予測しており、今後は電子基板の高機能化や製造プロセスの脱炭素、自動化など環境対応も求められると想定しております。

このような市場の変化のなかで、プリントテクノロジーによる製造改革は環境負荷を低減するとともに生産性の飛躍的な向上に貢献できる可能性が大いにありますので、多層基板向け充填印刷技術や高機能基板、半導体パッケージ基板の微細配線技術を進化させグローバルに事業開拓を強化してまいります。

環境に優しく誰でも・安全に稼働できるスマートファクトリーの実現に貢献

オフセット事業



2025年3月期の主な取り組み

- ・リスロンGX/Gアドバンス EXエディションの開発および販売開始
- ・アジア地域への販売拡大強化
- ・スマートファクトリー構想の深化

取締役兼常務執行役員
オフセット事業本部長

松野 浩一

創業から続くオフセット事業は、変化の大きな事業環境を考慮しながらビジネスの収益最大化を目指しています。

主力機のリスロンGX/Gアドバンス機では、環境性能や操作性を向上させたEXエディションを発表・販売を開始しました。2024年6月にドイツで開催された世界最大の印刷見本市であるdrupa2024に出展し、多くの反響と高評価をいただきました。印刷会社の命題である環境負荷の低減と、操作性向上によるオペレータの作業効率改善に貢献してまいります。

販売における地域戦略としてはアジア地域への販売拡大が重要と捉え、デジタルコンテンツシフトのない、一般消費財を対象とするパッケージ分野を重視しています。特に人口が14億人を超え、平均年齢が30歳未満と若いインドは、経済成長が期待され注力すべき市場です。KOMORIはインド現法を通して、エンジニアの教育などの投資を行ってきました。その結果、同地域の販売数量も2024年3月期は前年度比較で44%増加し、パンデミック前の水準を上回る成果を上げています。顧客要求の多様化が進む中、高付加価値な機械が選定される傾向があり、今後も市場の拡大が期待されます。KOMORIはお客様のスマートファクトリー構築に貢献するため、各種ソリューションの開発を進めております。スマートファクトリーのターゲットはオフセット印刷機を中心とした生産工場であり、アライアンスパートナーと協働して印刷機を超えたソリューションを提案しています。2023年2月のKP-コネクトアライアンス記者発表を皮切りに「KP-コネクト プロ」とアライアンス各社との連携を強化してきました。お客様の生産管理システム(MIS)から接続機器の作業に至るまで、一元化されたジョブスケジュール管理と工程の「見える化」が実現するなど、接続および稼働の実績を上げています。

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

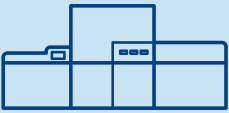
社会課題/メガトレンド	スマートファクトリー実現のための プリントテクノロジーの進化/深化		プリントテクノロジーの革新 によるソリューションの提供
・環境破壊 ・脱炭素化 ・廃棄物 ・エネルギーコストUP ・原材料コストUP ・デジタル化加速による 社会インフラの変化 ・グローバル社会 ・複雑化 ・多様性	価値創造基盤 プリントテクノロジー	価値創造への 取り組み	事業変革
	 パッケージ印刷/商業印刷出版印刷ノウハウ	ソリューションビジネスの進化	
	 印刷全工程の技術・工程管理・品質管理ノウハウ	スマートファクトリー構想の深化	
	 コア技術 精密機械製造技術 (設計・加工・組立)	KGCのオープンイノベーション拠点化	
	 グローバル品質管理	アジア市場の展開強化 事業と人財のグローバル化	環境負荷の軽減 ・操作性・メンテナンス性向上 ・人財トレーニング

27 小森コーポレーション 統合報告書 2024

小森コーポレーション 統合報告書 2024 | 28

デジタル印刷機の特徴を活かし、低炭素社会の発展に貢献

DPS事業



2025年3月期の主な取り組み

- J-throne 29の市場投入
- Impremia NS40の市場創造
- デジタル印刷機向け搬送機的设计製造受託事業の拡大



執行役員
DPS事業本部長
田村 直文

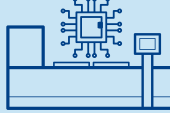
DPS事業本部は小森独自の搬送技術とともにインクジェット印刷の要素技術を総合的に高めてまいりました。この技術を投入したのが新製品のB2枚葉UVインクジェットデジタル印刷機「J-throne 29」です。第7次中期経営計画の初年度にdrupa 2024で発表し、多くのお客様から導入や技術的な検証についてお問い合わせをいただきました。「J-throne 29」はB2サイズではクラス最速となる印刷速度を実現し、片面印刷時毎時6,000枚、両面印刷時は、毎時3,000枚という高い生産性を可能にしました。イメージング技術には、独自開発の画像形成技術を採用し、新規開発の専用UVインクでは幅広い印刷適性と高い生産性により、デジタル印刷の可能性を大きく広げました。「J-throne 29」は2025年3月期中にβ機の出荷を開始し、2026年3月期には量産化を進める予定です。

さらにサイズの大きいB1サイズのデジタル印刷機は全世界で数十台しか稼働しておらず、量産型のビジネスモデルがまだ確立されていない状況です。この中で、当社のB1サイズデジタル印刷機「Impremia NS40」は印刷メディアに直接インクを吐出するのではなく、画像転写用ブランケットに水性インクを吐出し、乾燥後に印刷メディアに転写する方式を採用しています。これにより印刷メディアの変形を最小限に抑え、毎時6,500枚の高速印刷を実現しています。この特徴を活かしたGフルート印刷が市場に受け入れられ、2025年3月期には国内市場にも投入されます。今後もB1サイズ市場の市場創造に努めてまいります。

デジタル印刷機向け搬送機ビジネスはコロナの影響もあり、一時期停滞しておりましたが、順調に回復し、堅調に売り上げを伸ばしてきております。2025年3月期には品質保証方式を変更し、ユニットをドッキングすることなく品質を保証するユニット保証に完全移行します。この方式の採用により製造リードタイムを削減し、設計製造受託事業を拡大してまいります。

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

PE事業



2025年3月期の主な取り組み

- 電子基板の高性能/高機能化対応
- 環境負荷の低いプリントテクノロジー活用
- 印刷機の自動化/IoT化対応



執行役員
PE事業本部長
KSC出向社長
藤本 高史

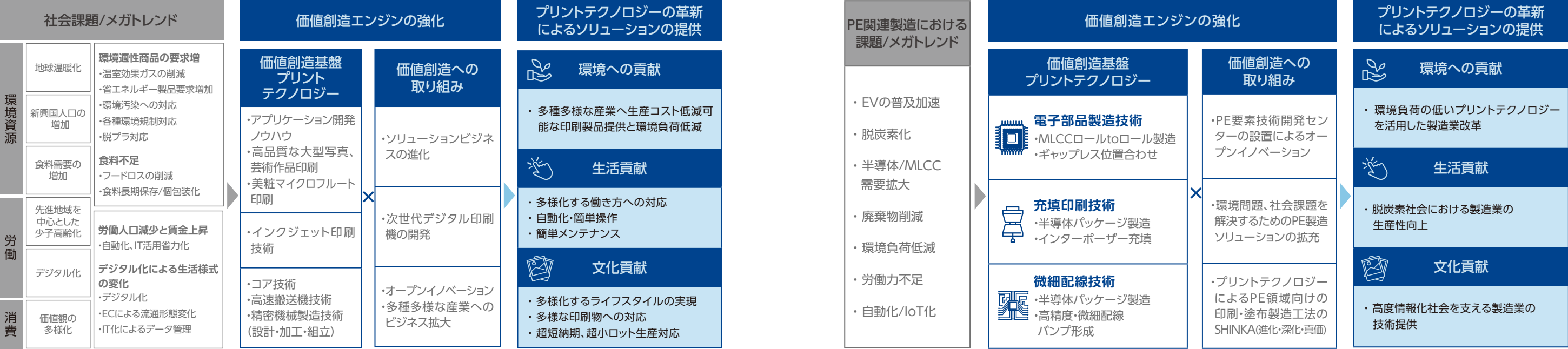
PE事業本部の2025年3月期の重点施策についてご説明いたします。

まず一つ目の課題は、電子基板の高性能/高機能化要求です。IoTデバイスへのAI搭載、データサーバ、EVを代表とする電気、電子機器の進化は、ますます加速しています。これに対しPE事業本部では、高機能化、高密度化が進む基板製作のニーズに応えるべく、主力である真空印刷機の機能正常進化を施したモデルチェンジを2025年3月期中に実施し、同時に次世代機の構想に取り組み、ラインナップを増やしていく計画です。これによりお客様の様々な印刷材料への機能要求に応えてまいります。また国内中心になっております機械販売ですが、今期は海外での販売強化に取り組み、特にアセアン、アメリカでの販売台数を伸ばしていきます。

続きまして二つ目の課題ですが、環境負荷低減要求です。この課題に対しPE事業本部では、従来プロセスとは異なる環境負荷の低い印刷工法による電子部品製造に取り組んでいます。エッチング工法など環境負荷の高い工法を必要としない電子部品内の電極印刷や部品実装のための微細ハンダ印刷などが可能となる印刷装置の開発を進めています。またこれらの研究開発は、お客様/パートナー様とのオープンな協創活動の場として昨年度開所しましたPE要素技術開発センター(PEDEC)で行っており、社会課題解決に対してお客様/パートナー様と共に取り組んでまいります。

最後に三つ目の課題ですが、日本における労働力不足が背景となる工場の自動化/IoT化の要求です。この課題に対し、PE事業本部では、印刷機の標準機販売を進めるとともに、省人化を目指すお客様からの印刷機に対する自動化カスタマイズ要求に応え、さらに印刷機の周辺機器との連携強化に取り組んでまいります。

以上、PE事業本部としてこの三つの重点課題に取り組んでいくことにより、それぞれの社会課題の解決と事業の成長を図ってまいります。



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

証印事業本部長
スティーブ・クレイグ

クレイグ本部長の経歴をお聞かせください。

私はイギリスのベルファストで生まれ、1998年にイングランド銀行に入行しました。その後、印刷部門が民営化され、デ・ラ・ルー社に売却された際、私もデ・ラ・ルー社に移籍し、マルタ、ケニア、イギリスで勤務しました。2012年には、イギリスの全ての紙幣を印刷するデブデン工場の工場長に就任しました。当時、イングランド銀行はデブデン工場ではポリマーの新紙幣を製造することを企画し、2つの製造ラインに投資することになりました。この入札で私はKOMORIと競合他社を評価する立場にあり、私たちは機械の性能や信頼性のみでなく、顧客の意見を聞き、ともに問題を解決しようとするKOMORIの姿勢に感銘を受け、KOMORIの機械を選んだのを覚えています。この時のご縁によって、私は2019年にKOMORIグループの証印事業に参加することになりました。

KOMORIの証印事業の優位性はなんですか。

どのような課題があると考えていますか。

先ほども述べましたが、顧客とともに問題解決を図る、まさに『感動』を与える姿勢が、全世界各地域の政府機関に受け入れられているのだと思います。私たちKOMORIグループは1980年代に当時1社独占状態にあった証印市場に参入した後発でありながら、シェアを順調に伸ばし、現在の受注国は38カ国に上ります(▶P40参照)。

当社の機械の精度や製造品質は高い信頼を得ていますが、顧客基盤が拡大するにつれ、パーツなどのリカーリング部品を含むアフターサービスの強化が急務となっています。例えば、AI技術を活用し、遠隔地からリモートでソリューションを提供するような新しい取り組みが必要です。また、KOMORIは異なるタイムゾーンにわたる世界中の顧客を抱えており、各政府機関に対してタイムリーなサポートを提供できる体制の構築が、今後の重要な課題となっています。革新を追求するためには、自社の事業に限らず、他業界の事例を参考にすることや、それに伴う投資も必要です。その点、当社は第7次中期経営計画で200億円の戦略投資を掲げており、リソースを有効に活用できる体制を整えています。

クレイグ本部長は、自身の経験で今回初めて日本人を 主体とした部署のリーダーになったと伺いますが、 日欧の文化の差などをどう捉えていますか。

プレゼンテーション能力を磨くため、私は月曜の朝に、部門の一人一人に自由に発表をしてもらっています。仕事のことで趣味のことで何でもいい。その中で文化の違いが話題に上がったのですが、日本人は非常に丁寧だと感じました。顧客のことをよく理解し、共に解決しようとする姿勢が、世界の政府機関で受け入れられる大きな理由の一つだと考えています。しかし、日本人と西洋人には明確な文化的な違いもあります。その両者の強みを活かし、チームの活性化とパフォーマンス向上を図ることが、私の役割であると感じています。

例えば、日本文化には非常に奥ゆかしい一面がありますが、それが物事を進めるスピードを遅くすることがあります。一方で、西洋では「We'll figure it out. (なんとかする)」や「Just do it. (とにかくやってみよう)」というように、どんどん物事を前に進める傾向があります。東洋の「徹底性」と西洋の「スピード」をうまく融合させることが重要です。例えば『稟議』はその一例です。なぜ複数人の承認が必要なのか、西洋人の視点から見ると、説明責任の欠如や意思決定の曖昧さと捉えられるかもしれません。

ただし私はどちらが良い悪いという話ではないと思っています。お互いに違いを理解し、良い点をより引き出せばいい。私は部下に言うのは、「失敗しても学べばいいじゃないか」と。あと部下には遠慮なく自分の率直な意見を言うこと、分からない事が有ればすぐに上司に質問することをお願いしています。お互いの立場・文化に尊敬を払い、短所は改善するバランスが重要なのです。

今後の証印事業の方向性を教えてください。

前述の通り、紙幣印刷機市場は独占された状態にありましたが、現在KOMORIはこの分野で大きな成功を収めており、今後もシェアを拡大させるつもりです。KOMORIグループのネットワークにより各地域に商圏を広げ、印刷機の販売には留まらず、アフターサービスも拡充するつもりです。

証券印刷事業

2025年3月期の主な取り組み



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

KOMORIの顧客に寄り添う姿勢と、リモートサポートのような革新性は、当社が新しい市場を開拓していく上でのエンジンとなると考えています。市場が複占の状況なので数値は差し控えますが、私たちは具体的な目標として当社印刷機の採用率を高め、サービスを強化したいと考えます。そのためにはつくば工場との連携を強化し、問題の発見と解決を常に迅速に進めなければなりません。



銀行券以外では、パスポート・IDカードなどのセキュリティ印刷分野を拡大させるため、新しいチームを編成したいと考えています。商業印刷分野にセキュリティフィーチャーなどの証印事業で使っているテクノロジーを移転し、トレーディングカードなどの価値保全能力を高める仕組みを試行しています。

証印事業を推進するうえで必要な経営資源を どうお考えですか。

証印事業は、各国の政府機関に対して数十年にわたって安定的にサービスを提供し続ける必要があります。そのため、事業者には強固な財務基盤が不可欠です。私たちも各入札の際に財務資料を提出していますが、当社の自己資本比率が60%を超える点や、安定した財務基盤は、各国の政府機関から高く評価されています。さらに、第7次中期経営計画においては、コア事業として9%の営業利益率を目標に掲げており、資本コストの観点からも非常に重要な指標としています。私たちは、顧客である政府機関だけでなく、私たちの提供する印刷機によって刷られた紙幣を通じて、世界中の人々に安心・安全、そして信頼を届けたいと考えています。全世界の人々を私たちのステークホ

ルダーとして捉え、株主の皆様の期待に応える経営成績を追求しながら、信頼される財務体質を持続的に維持することが必要だと強く感じています。

クレイグ本部長の夢をお聞かせください。

私はビジネスマンとして、まずは事業に関する夢をお話します。具体的な内容については詳細をお伝えできない

のが残念ですが、現在、私たちの証券印刷機がまだ導入されていない地域があります。このような市場に進出する際には、さまざまな国籍や文化背景を持つ人々と適切に協力していく対応力が求められます。しかし、KOMORIの「顧客に寄り添う姿勢」を活かし、必ずその壁を乗り越えたいと考えています。顧客目線のアプローチを徹底し、導入地域を広げ、日本と西洋の考え方を融合させた新しいスタイルを確立したいと思っています。そして、単に印刷機を販売するだけでなく、顧客との長期的で良好な関係を築いていきたいと考えています。

ビジネス以外の夢はなんですか。

そうですね、新しいアルバムのリコードをリリースしたいですね。ワークライフバランスと言ってしまうと堅苦しくなるのですが、私は実はゴシックロックのプロバンドで活動しています。前回のリリースからだいぶ時間が経ってしまい、来年くらいにもう一度夢がかなえられたら嬉しいですね。



第7次中計の達成に向けて、資本コストを意識した上で戦略投資を拡大し、社内への浸透に向けた取り組み強化も進めてまいります

取締役兼常務執行役員
グローバル経営管理統括本部長兼CFO
橋本 巖

KOMORIグループCFOとしての役割

KOMORIグループは、2023年4月に4つの事業本部制を導入し、それぞれが国内外の製造・技術・開発部門を持ち、独立した事業展開を進めています。2024年4月にはグローバルな組織運営を推進するため、「グローバル経営管理統括本部」を設立し、私がCFOとして責任を担っています。今後は組織全体で人財を横断的に活用するだけでなく、人事・情報・管理の各システムのグローバル連携を強化していく予定です。私はCFOとして、グローバルな視点で成長性と安定性を見極めて、財務面から積極的に投資を支援し、企業価値の向上に繋げてまいります。

第7次中期経営計画の骨子と財務・資本KPI

2025年3月期から、第7次中期経営計画がスタートしました。この計画の柱は、①事業ポートフォリオの転換、②経営体質の改善、これを下支えする③戦略投資、の3つとなります。①では、成長事業を伸ばすための戦略投資の増加、基盤事業のオフセット・証券印刷事業は収益率を高めるため工場省力化、リカーリングビジネスの拡大です。②はB/Sの圧縮を進め、在庫削減や内外の資産見直し、そしてDX化によって経営体質を強化します。③はこれらの事業変革を行う上で、欠かせない要素です。

第6次中計～財務・資本政策の成果と課題

第6次中計では財務健全性を維持しながら資本効率を重視し、最適な資本構築を進めてきました。総資産は円安による影響や棚卸資産の増加があったものの、2019年3月末:1,674億円→2024年3月末:1,676億円とほぼ横ばいに留め、純資産は2019年3月末:1,302億円→2024年3月末:1,144億円へ圧縮しました。これは2021年3月期の減損損失を計上したことも影響しています。それでも

第7次中計のKPIとして、営業利益率7%以上(2024年3月期実績4.7%)、ROEは6%以上(同4.2%)としています。この目標達成のため、コア事業と成長事業の売上成長率と利益率を定め、達成へ向けては資産の圧縮も進めます。自己資本比率は65%前後(同68%)を維持し、競合企業に対し証券印刷事業の入札において競争力を確保します。株主還元については、戦略投資により多くのキャッシュを充てるため、総還元性向を従来の80%以上から50%に変更し、新たに最低配当金を導入し40円としました。

2024年3月末の自己資本比率68%を維持しており、財務の健全性は確保されています。

KPIである売上高、営業利益率、ROEは計画を下回りました。2024年3月期は世界的な原材料価格の高騰があり、それに対する価格転嫁が遅れたことが主な要因と考えており、今後の課題と捉えています。

2019年3月期末実績:総資産 1,674億円			
流動資産 1,095億円	負債 372億円	純資産 1,302億円 (自己資本比率78%)	
現金 491			
棚卸資産 322			
固定資産 579億円			

2024年3月期末実績:総資産 1,676億円			
流動資産 1,189億円	負債 531億円	純資産 1,144億円 (自己資本比率68%)	
現金 397			
棚卸資産 419			
固定資産 486億円			

第7次中計～財務・資本戦略のポイント

事業変革による収益性の向上が、第7次中計での財務・資本戦略のポイントです。コア事業であるオフセット事業や証券印刷事業の付加価値を高め、2024年3月期のコア事業の営業利益率7%を2027年3月期に9%へ引き上げます。機械本体の収益性も、高いROIを持つ製品や環境負荷を改善した製品の投入によって改善を図りますが、特にマージンが高いPESP(プリント・エンジニアリング・サービス・プロバイダー)事業の拡大が鍵を握ります。PESP事業の売上構成比は29%ですが、海外オフセット事

業や、証券印刷で大きく成長できると考えています。

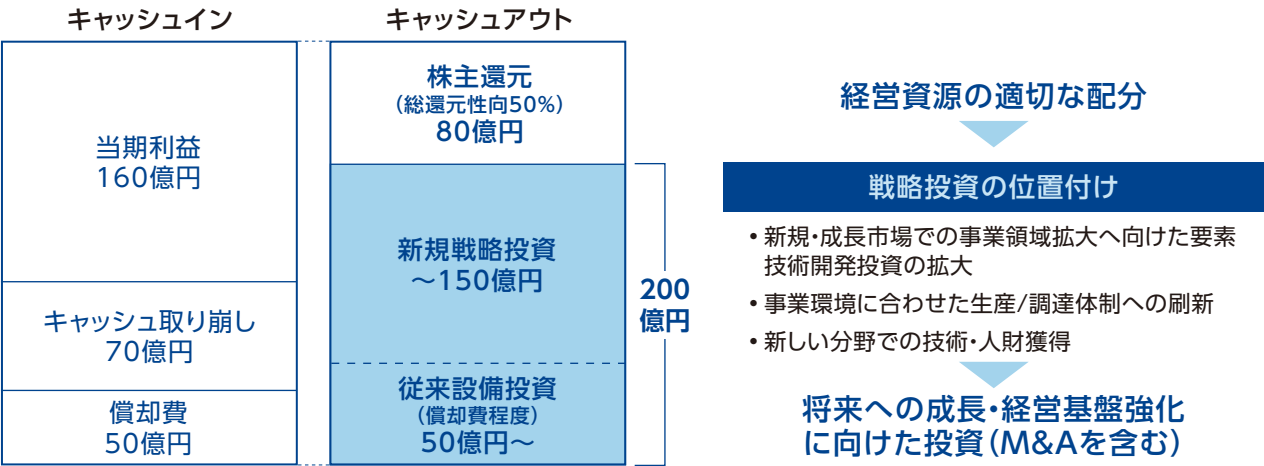
成長事業であるDPS事業は新型「J-throne 29」の量産化が進むことで、インキ等のリカーリングビジネスの拡大が見込めます。「J-throne 29」は自社技術を活かしており、量産化が進むことで収益貢献が高くなると期待されます。

もう一つの成長事業であるPE事業は元々、収益性が高い事業です。成長事業全体としては、2024年3月期の売上高182億円から、2027年3月期に290億円へ拡大を見込んでいます。

キャッシュアロケーションの変化と戦略投資の内訳

第6次中計では総資産の圧縮を重視し、設備投資を抑えて株主還元を優先しました。営業CFを中心に約320億円のキャッシュインがあり、約100億円を設備投資、約70億円をM&A、約150億円(うち自社株買い:約50億円)を株主還元に分けました。M&AはドイツMBO社の獲得と、中国とインドの代理店の子会社化を進めました。

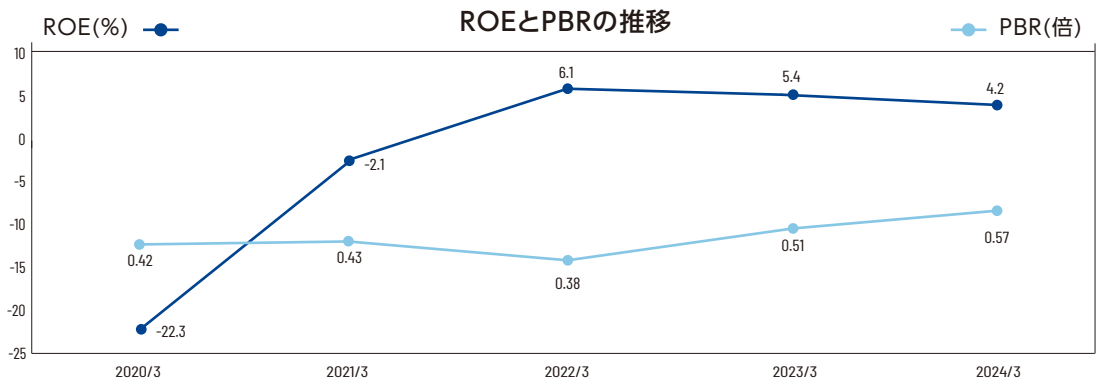
第7次中計ではキャッシュを設備投資に重点配分し、新規市場と成長市場の獲得を目指して事業ポートフォリオの転換をはたします。キャッシュインは、約280億円(うち当期利益+減価償却費:約210億円、キャッシュ取り崩し約70億円)を見込んでいます。キャッシュアウトは設備投資に約200億円(うち新規戦略投資:~150億円、従来設備



資本コストや株価を意識した経営への取り組み

KOMORIは2024年5月21日に「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」を発表しました。過去5年間(2020/3~2024/3)の期末PBRは0.38倍~0.57倍のレンジでした。当社の株主資本コストはCAPM理論に基づき7%程度と認識していますが、ROEがこれを下回る状態が続いています。

第7次中計で予想するROEは6%以上ですが、これも株主資本コストを下回ります。そのため、基盤事業の付加価値向上や成長事業の加速を進めて、随時見直しを行いつつ、第8次中計の最終年度である2030年3月期にはROE10%以上を目標としています。



株主資本コストを低減するためには、業績ボラティリティを改善し、業績予想の精度や経営の信頼性を高めることが重要です。特に、収益性が高いPESP事業の強化によって、業績の安定性を高めていく考えです。これらの取り組みを情報開示やIR活動の強化を通じて、株主や投資家と

の対話に活かしていく予定です。

さらに、社内への浸透を図るため、今期からクォーターミーティングを開催し、私から各事業部門の管理職全員にROEや株主資本コストの重要性を第7次中計戦略や進捗とともに説明しています。

セグメントハイライト

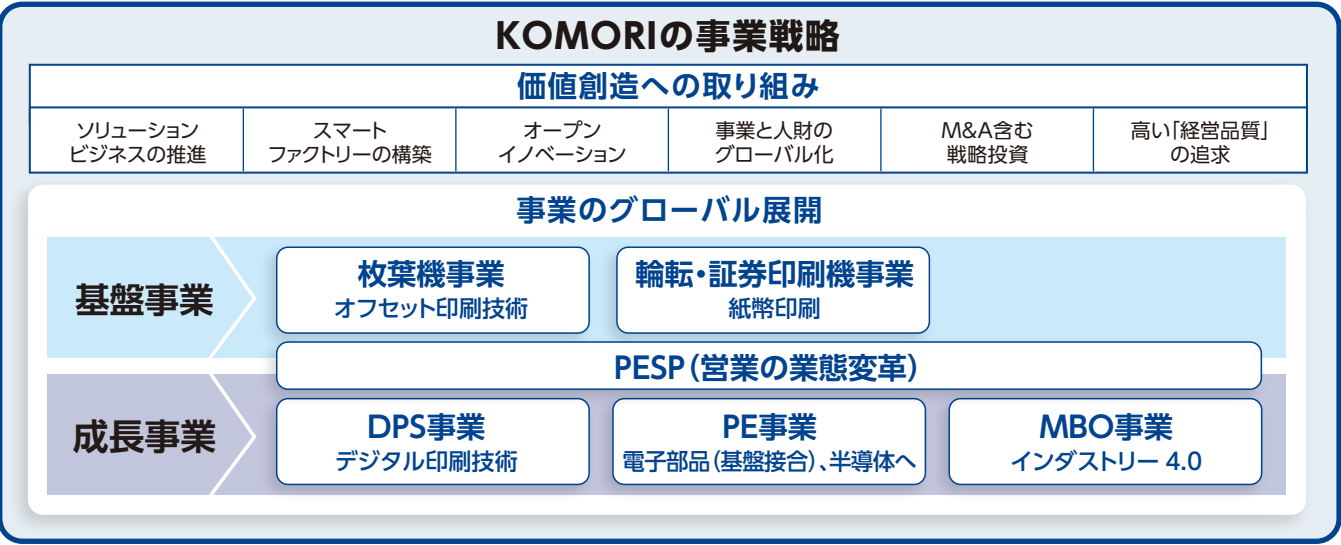
2024年3月期は主力の枚葉機事業が連結売上高の53%、輪転機・証券印刷機事業が10%、保守・部品修理事業が20%、DPS・PE・その他事業が17%を占めました。地域別では日本が33%、北米が11%、欧州が22%、中華圏が18%、その他が16%を占めました。

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、化粧品、医薬品、食料品などの包装に使われるパッケージ印刷物や、カタログ、ポスターなどの商業印刷物に広く使用されています。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。印刷市場の7割程度はオフセット印刷が占めると言われています。	LITHRONE GX40 advance EX Edition 菊全判オフセット枚葉印刷機 ● 海外売上高構成 国内 21% 79 海外 ● 売上高と前期比伸び率 (百万円) 売上高 前年比伸び率 <table><tr><td>2020/3</td><td>2021/3</td><td>2022/3</td><td>2023/3</td><td>2024/3 (年/月期)</td></tr><tr><td>38,600</td><td>31,800</td><td>43,500</td><td>50,900</td><td>55,500</td></tr><tr><td>-22.3%</td><td>-17.6%</td><td>36.8%</td><td>17.0%</td><td>9.0%</td></tr></table>	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3 (年/月期)	38,600	31,800	43,500	50,900	55,500	-22.3%	-17.6%	36.8%	17.0%	9.0%
2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3 (年/月期)													
38,600	31,800	43,500	50,900	55,500													
-22.3%	-17.6%	36.8%	17.0%	9.0%													
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、紙幣やパスポートの印刷に使われるので、偽造防止のための特殊な印刷技術と高い信頼性が求められます。印刷機械メーカーの最高技術の粋を集めた印刷機械となっています。	CURRENCY IC マルチカラー凹版印刷機 ● 海外売上高構成 国内 56% 44 海外 ● 売上高と前期比伸び率 (百万円) 売上高 前年比伸び率 <table><tr><td>2020/3</td><td>2021/3</td><td>2022/3</td><td>2023/3</td><td>2024/3 (年/月期)</td></tr><tr><td>10,700</td><td>12,200</td><td>10,900</td><td>10,600</td><td>10,700</td></tr><tr><td>18.9%</td><td>14.0%</td><td>-10.7%</td><td>-2.8%</td><td>0.9%</td></tr></table>	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3 (年/月期)	10,700	12,200	10,900	10,600	10,700	18.9%	14.0%	-10.7%	-2.8%	0.9%
2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3 (年/月期)													
10,700	12,200	10,900	10,600	10,700													
18.9%	14.0%	-10.7%	-2.8%	0.9%													
DPS事業 (デジタル印刷機) PE事業 (プリンテッド・エレクトロニクス) その他	デジタル印刷機は、絵柄データを直接印刷機へ送信することで印刷をできるので、オフセット印刷の様に版を作成する必要がなく、印刷データの作成から印刷までが短時間で済むため、主に短納期、小ロット印刷に使用されています。1枚1枚異なる情報を印刷するバリアブル印刷(可変印刷)も行えるうえ、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。さらに機械操作が容易であることも特徴です。 PE(プリンテッド・エレクトロニクス)とは、印刷技術を用いて電子回路や電子部品を製造する技術です。子会社セリアコーポレーションではスマートフォンのタッチパネル製造におけるファイン配線の高品質・高生産性を実現するグラビアオフセット印刷機(PEPIOシリーズ)やMLCCなどの電子部品を製造するスクリーン印刷機を手掛けています。	J-throne 29 B2枚葉UVインクジェットデジタル印刷機 ● 売上高と前期比伸び率 (百万円) 売上高 前年比伸び率 <table><tr><td>2020/3</td><td>2021/3</td><td>2022/3</td><td>2023/3</td><td>2024/3 (年/月期)</td></tr><tr><td>9,300</td><td>11,600</td><td>14,900</td><td>16,500</td><td>17,100</td></tr><tr><td>-15.5%</td><td>24.7%</td><td>28.4%</td><td>10.7%</td><td>3.6%</td></tr></table> PEPIO F6 半自動グラビアオフセット印刷機	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3 (年/月期)	9,300	11,600	14,900	16,500	17,100	-15.5%	24.7%	28.4%	10.7%	3.6%
2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3 (年/月期)													
9,300	11,600	14,900	16,500	17,100													
-15.5%	24.7%	28.4%	10.7%	3.6%													
PESP事業	従来のKOMORIは、印刷機械と保守サービスを中心に事業を展開してきました。しかし、近年では、事業領域をデジタル印刷機や印刷の前後工程の機器、DX化・自動化を支援する工程管理システム「KP-コネクト」、さらにはインキや各種部品などの印刷機器資材の供給まで広げることで、お客様の経営課題の解決と同時にリカーリングビジネスを充実させるPrint Engineering Service Provider (PESP) 事業を推進しています。	KOMORI-Kare KP-Connect IC-Supply ● 売上高と前期比伸び率 (百万円) 売上高 前年比伸び率 <table><tr><td>2020/3</td><td>2021/03</td><td>2022/3</td><td>2023/3</td><td>2024/3 (年/月期)</td></tr><tr><td>21,300</td><td>21,600</td><td>28,400</td><td>29,300</td><td>30,500</td></tr><tr><td>-7.8%</td><td>1.4%</td><td>31.5%</td><td>3.2%</td><td>4.1%</td></tr></table>	2020/3	2021/03	2022/3	2023/3	2024/3 (年/月期)	21,300	21,600	28,400	29,300	30,500	-7.8%	1.4%	31.5%	3.2%	4.1%
2020/3	2021/03	2022/3	2023/3	2024/3 (年/月期)													
21,300	21,600	28,400	29,300	30,500													
-7.8%	1.4%	31.5%	3.2%	4.1%													

※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。

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

KOMORIの事業戦略:価値創造への取り組み



drupa 2024報告
世界最速クラスのデジタル機『J-throne 29』を発表

価値創造への取り組み

ソリューション
ビジネスの推進

スマート
ファクトリーの構築

オープン
イノベーション

事業と人財の
グローバル化

M&A含む
戦略投資

高い「経営品質」
の追求

世界最大の展示会『drupa 2024』が開催

2024年5月28日(火)から6月7日(金)までの11日間、ドイツのデュッセルドルフにて、世界最大の国際展示会『drupa 2024』が開催されました。KOMORIは『Connected Automation』をテーマに、お客様価値の最大化、自動化を推進させ、持続成長が可能な人と環境に優しいソリューションを提案しました。来場者は174カ国に及び、中東・アフリカ・南米域のお客様とも多くの商談を重ねる機会が得られ、コロナ禍明け以降では最大規模の展示会となりました。



- 世界最高水準のROIに環境対応を備えた『リスロンGX/Gアドバンス EXエディション』
今展示会では、オフセット機の新型機として『リスロンGX/Gアドバンス EXエディション』を発表しました。世界最高水準のROIに加え、安定した濃度コントロールが可能なスマートインキングブロー、高効率・小型化を実現したDCブローア、用紙に直接加湿するe-ミストの効果で省電力・温室効果ガスの削減を促し、高生産性と環境対応の両立が可能となります。高成長のパッケージ分野での拡販を計画しています。
- デジタル新型機『J-throne 29』を発表
同時にデジタル機では『J-throne 29』を発表しました。B2サイズでは片面印刷時が毎時6,000枚と、デジタル印刷の常識を覆すパフォーマンスを実現します。またオフセットで培った高精度の反転機構により、両面印刷時も毎時3,000枚と高い生産性を誇ります。イメージング技術にはKOMORI独自の画像形成技術を採用、専用インクにより幅広い種類の用紙への印刷が可能で、当機によりデジタル印刷の可能性を大きく広げたいと考えています。



菊全判オフセット枚葉印刷機
LITHRONE GX advance EX Edition



B2枚葉UVインクジェットデジタル印刷機
J-throne 29

山形大学と包括連携協定

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

当社は、国立大学法人山形大学(山形大学)と次世代プリントエレクトロニクス(PE)技術創造を目的とした包括連携協定を締結いたしました。今回の協定により、山形大学が有する材料技術と当社のプリント技術をさらに融合させ、半導体やEVの発展、環境負荷低減などの分野で技術基盤を強化します。次世代太陽電池・次世代二次電池など、有機材料技術で協力体制を敷くことで、幅広い製品の開発が可能になります。



米Bernal社よりロータリーダイツール事業を譲受

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

ロータリーダイツールの製造・販売・サービス事業を譲受

当社連結子会社で、パッケージ印刷・後工程用の一貫製造ラインを請け負うKOMORI Chambon S.A.S.(KCM)は、本年4月に米国子会社を通じ、米国Bernal社より紙器向けロータリーダイツールの製造・販売・サービス事業を譲受しました。パッケージ会社はM&A等で北米大手メーカーを中心に集約が進んでおり、今回の事業譲受によりBernal社の優良な顧客基盤を獲得するほか、KCMグループの北米への販路拡大も期待されます。



KOMORIのパッケージ戦略

KOMORIのエンドユーザーは、従来チラシ・書籍などの商業印刷が主力でしたが、コンテンツのデジタルシフトが進み市場が縮小に転じて以降は、一般消費財のエンドユーザーを取り込む目的で、パッケージ市場に注力してきました。最近では、環境規制により脱プラスチックが進み、紙器市場はパッケージの中でも特に期待される分野です。今回の事業譲受により、KCMの生産システムにBernal社の高度なダイツールを掛け合わせ、より付加価値の高い提案を行うことでシナジーを利かし高い成長を実現したいと考えています。

KP-コネクトによる工程の「見える化」強化で印刷DXを進展
～アライアンスパートナー企業とのワークフロー連携の取り組み

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

当社は、生産現場管理を行うMES(Manufacturing Execution System)の中核ネットワークシステムとして『KP-コネクトプロ』を展開しています。MIS(Management Information System)と生産現場の間の情報を整流化し、タブレットやJDF/CSV/APIをインターフェースとして、機器を選ばず全工程への接続、管理を実現します。印刷前工程では、SCREENグラフィックソリューションズ社の『デジタルコンテンツファクトリー』と『KP-コネクトプロ』を接続することで、煩雑な面付作業を自動化し、また『CTPトランスporter』との連携により、オンタイムでの刷版出力、自動仕分作業が可能となります。後工程では、ホリゾン・インターナショナル社の『iICE LiNK』と接続することで、MISで発行したジョブスケジュールにより、印刷機から後工程機までのジョブ管理と「見える化」が進みます。

KOMORIグループでは、両社を含む『KP-コネクト アライアンスプログラム』参加企業との連携を深め、印刷工場のスマートファクトリー化へ向け、今後もサービスを拡充します。

KP-Connect Alliance Program



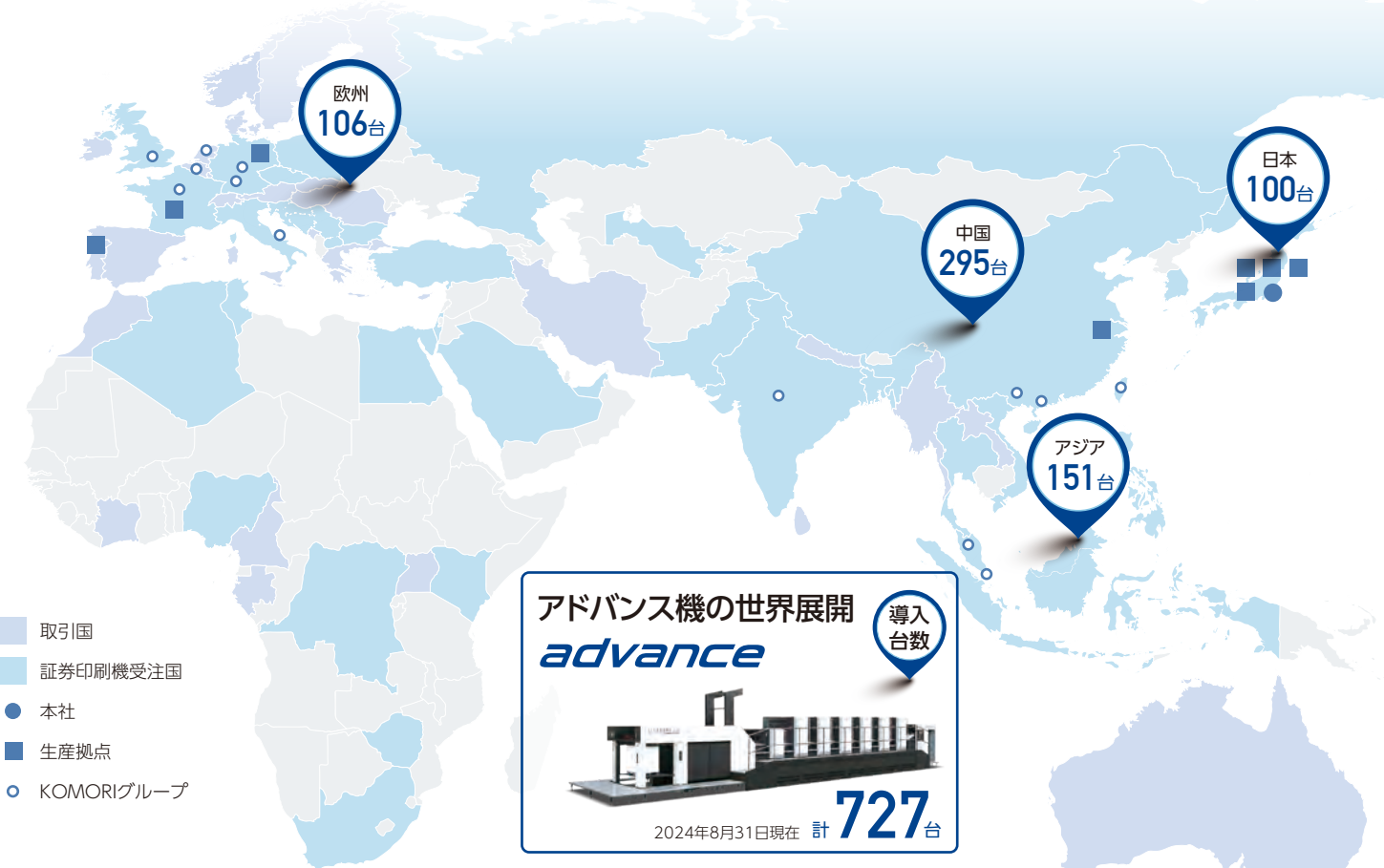
KOMORIグループとSCREENグループがアライアンス強化に合意

本年9月に、SCREENグラフィックソリューションズ代表取締役の田中様と、当社常務執行役員の松野により、今後の連携強化へ向けた会談が行われました。製造業は深刻な人手不足に陥っており、人員の最適配置、各人員の負荷軽減が喫緊の課題となっています。『KP-コネクトプロ』と『EQUIOS』を含むワークフロー製品群との連携で、印刷業界におけるDX、自動化をより一層推進していくこと、および『KP-コネクト アライアンスプログラム』のパートナーとして、さらに連携を強化することで合意いたしました。



株式会社SCREENグラフィックソリューションズ代表取締役 田中 志佳様(右)

KOMORIのグローバル展開と販売戦略



証券印刷機受注国と地域

証券印刷機市場は現在当社とドイツメーカーの複占です。当社のビジネスモデル、強固な財務基盤を各国政府に評価頂き、後発でありながら受注国と地域数は過去10年で38に達しました。今後蓄積されたノウハウを活かしてさらに横展開を図ります。

・日本	・ベトナム	・ロシア	・マルタ	・コンゴ民主共和国
・アメリカ	・タイ	・ポーランド	・旧ユーゴスラビア	・ジンバブエ
・中国	・インド	・ドイツ	・ウズベキスタン	・南アフリカ
・韓国	・パキスタン	・チェコ	・エジプト	・ブラジル
・台湾	・アラブ首長国連邦	・ブルガリア	・チュニジア	・カナダ
・インドネシア	・イスラエル	・フランス	・アルジェリア	・バングラデシュ
・マレーシア	・サウジアラビア	・イギリス	・ナイジェリア	
・フィリピン	・トルコ	・イタリア	・ケニア	

2024年8月31日現在



3つの地域
統括本部
統括本部長インタビュー

Europe
執行役員
欧州事業統括本部長
Thomas Heininger

欧州はCOVID19・ウクライナ紛争以降の回復局面で、印刷市場ではパッケージ分野と、多品種・小ロットのパーソナライズ製品が伸びています。両分野で当社グループが果たせる役割は大きく、環境対応と投資採算性に優れたオフセット機・業界最高水準の搬送能力を持つデジタル機を同時に推進できること、またKP・コネクトとアフターサービスを揃えており、後発の欧州でも、顧客と長期的な関係を結べる展開力を備えました。

もちろん、競合のドイツメーカーと伍していくうえでは、為替、輸送コスト、地域の法規制(欧州には47カ国と27の公用語が存在)などに適切に対応する必要があります。しかしながら、当社グループは日本企業として、欧州でも高い技術・耐久性とコストダウン志向への信頼を勝ち得ており、最近では欧州での実績をもとに、中東・アフリカ地域でも成功事例を積み上げています。

欧州では今後も環境対応・効率化の波がますます強まると予想され、当社グループでもAIによりスマホ写真から部品を認識し即注文できる、子会社MBOのSaaSソリューションなどが好評です。私は、AIは効率性向上・コスト削減に大きな可能性を秘めていると確信しており、この分野の研究開発、市場へのアプリーケートを推進していきたいと考えています。



Greater China
上席執行役員
中華圏事業統括本部長
小森 映宏

昨今の中国経済成長は鈍化傾向にあり、もはや新興国でなく成熟段階に足を踏み入れていると言えます。印刷業界でも、価格競争や人件費の高騰から、省人化・省力化技術を搭載した機械へのニーズは継続して高まっています。『drupa 2024』においても、中国顧客の受注の半数が、効率性の向上や競合との差別化を目的とした大手印刷会社からのものでした。商業印刷では自動化・両面ワンパス機が、パッケージ印刷では9色機やダブルコーター付きの印刷機といった、付加価値をもたらす設備への需要が増えています。特に当社のパッケージ顧客は著名ブランドを手掛けるケースが多く、今後そのようなセグメントに注力したいと考えます。

また、昨今の特徴として、米国の対中関税引上げにより、中国の大手印刷会社はベトナムをはじめとする東南アジアへ進出しています。東南アジア地域の需要は引き続き拡大基調ですが、シンガポールに拠点があるKomori Southeast Asia (KSA) との連携を強め、このようなニーズにも漏れなく対応してまいります。



America
上席執行役員
米州事業統括本部長
久保寺 俊安

利下げに転じたとはいえ米国の金利水準は引き続き高く、印刷会社の設備投資需要は全般に低調です。当社では販促セグメントを、オフセットでは成長が続くパッケージ、トレーディングカード、デジタルでは米国での普及率が高いダイレクトメールを始めとした商業印刷に絞り、特にデジタル分野では新型機『J-throne 29』の普及に努めています。米国では人手不足が蔓延しており、熟練オペレーターを必要としないデジタル機への需要が強く、要求水準も高まっています。オフセット技術の転用により世界最高速の搬送を実現する同機への期待は大きく、デジタル専門のユーザーも取り込めないか、体制を固めているところです。

トレーディングカード大手とは、新しい仕様や品質管理・生産性向上へ向けた議論を重ね、将来のスマートファクトリー化向け顧客と共同で取り組んでいます。

PEでは、電子部品・半導体の最先端で米国メーカーによる国内回帰の動きがあり、R&Dなどで新しい技術が必要とする機会が増えています。子会社セリアコーポレーション製品への問い合わせも増えており、楽しみな分野です。



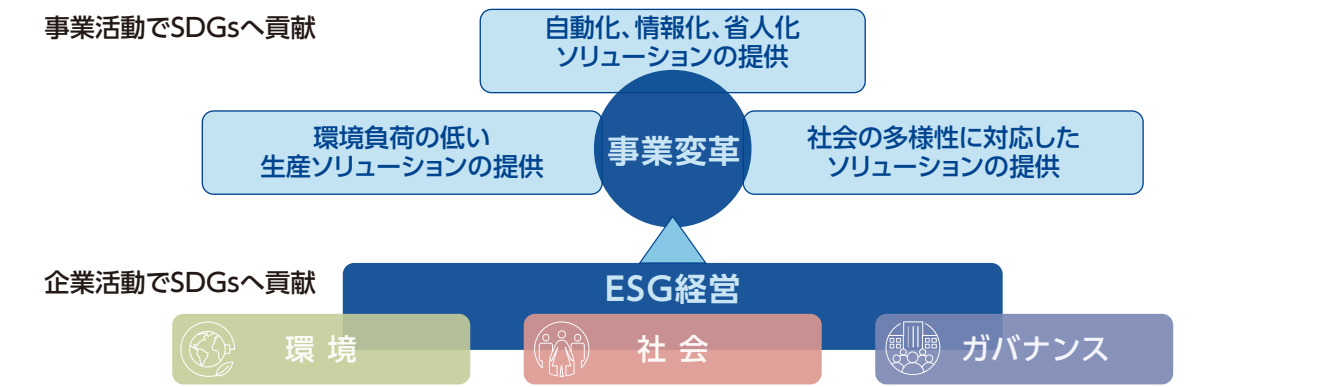
サステナビリティ基本方針

私たちKOMORIグループは、プリントテクノロジーを通じて社会文化を支えることにより、すべてのステークホルダーに対して常に満足と感動をお届けし、経営理念である「感動企業の実現」を達成することを目指す姿としています。これからもこれを実現するために、私たちは社会や外部環境の変化に柔軟に対応し、社会課題解決と持続発展可能な社会の創造に貢献していきます。

- 私たちは、全世界のお客様のニーズに適合し、また、安全かつ良質な商品・技術・サービスを提供し、お客様の満足と信頼を得て、感動を共有するとともに、社会課題の解決と企業価値向上を両立させます。
- 私たちは、環境問題への取り組みは人類共通の課題であり、企業の社会的存続に必須の要件であることを認識し主体的に取り組めます。
- 私たちは、すべてのステークホルダーの人権・多様性を尊重することはもとより、各国・地域の法律や各種国際規範を尊重します。
- 私たちは、従業員の多様性、人格、個性を尊重し、人財育成と社内環境整備を通じて、安全で健康的、かつ働きがいのある職場づくりに努めます。
- 私たちは、公正、透明、自由な競争ならびに適正な取引を行い、すべてのステークホルダーとコミュニケーションを行い、企業情報を積極的かつ公正に開示します。

KOMORIが取り組むマテリアリティ

「事業活動」におけるマテリアリティとして、事業変革を行い、KOMORIの役割である3つのソリューションを提供します。また、「企業活動」のマテリアリティは、ESG経営を中心に取り組みを行います。これらの事業活動・企業活動を通してSDGsの達成に貢献していきます。



事業活動におけるマテリアリティ

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

企業活動におけるマテリアリティ

1	環境	持続可能な環境・社会の実現を目指し「KOMORIエコビジョン」を設定。2030年度までに2022年度比でCO ₂ 排出量26%削減を目指します。
2	社会	従業員エンゲージメントの向上を目指し、「KOMORI流動き方改革」を推進。人財のグローバル化やダイバーシティに取り組めます。
3	ガバナンス	ステークホルダーの期待に応えるコーポレート・ガバナンスの強化を図り、「統合報告書」を通じ経営の透明性確保の取り組みを公表します。

環境対応の取り組み

KOMORIでは、環境対応型社会の期待に応えるべく2001年より環境委員会を立上げ、ISO14001認証取得や環境基本方針策定などの取り組み進めてまいりました。2013年には、環境活動をより推進するためにグリーンプロジェクト(Green-PJ)を立ち上げ、地球環境、作業環境の改善に努めるとともに、2015年に長期目標としての「KOMORIエコビジョン」を策定しました。

情報開示の取り組みとしては、2004年より環境社会報告書にて取り組み内容を公表しており、2015年からは「KOMORIエコビジョン」で策定した温室効果ガス(GHG)の削減目標および実績を公表しております。2022年には気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)への賛同表明を行い、情報開示を行いました。また、英国で設立された国際的な環境非営利団体(NGO)であるCDPの質問書への回答を通じて気候変動関連を主とした取り組みや各種データを開示しており、2023年はBスコアの結果でした。KOMORIはこれからも「2050年カーボンニュートラルの実現」に向けて様々な取り組みを推進してまいります。

KOMORI環境対応の変遷



※CN=カーボンニュートラル

環境基本方針

- 1 企業活動のあらゆる面で省エネルギー、資源の節約、再利用とリサイクルの推進、廃棄物の減量化など、継続的な改善に積極的に取り組みます。
- 2 環境に優しい印刷機械とその周辺機器の開発を積極的に進めます。
- 3 また資材購入においても、より環境負荷の少ないグリーン調達を進めます。
- 4 環境法規およびその他要求事項を遵守し、有害化学物質の削減を図り、環境汚染の予防に努めます。
- 5 環境目的、目標を定め、定期的な見直しを行ない、環境負荷の低減と改善を継続的行ないます。
- 6 本方針は文書化し、実行し、維持し、かつ環境教育、啓蒙活動を通して、社員などに周知徹底し、自らが環境保全に積極的に取り組む意識を高めます。
- 7 地域社会、お客様、関連企業とのコミュニケーションに努め、環境保全活動に積極的に貢献いたします。

環境マネジメントシステム

KOMORIグループでは、国内生産拠点を対象にISO14001の取得を推進しています。当社のマネジメントシステムは、毎年、認証継続に対する外部機関の監査を受け、マネジメントシステムが運用されていることを確認しています。また、監査で確認された指摘事項を改善し、レベルアップにつなげています。

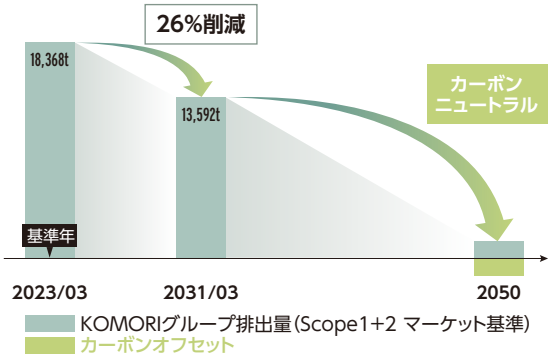
登録事業所	株式会社小森コーポレーション (つくばプラント)	株式会社小森コーポレーション (テクノサービスセンター)	株式会社小森マシナリー
適用規格	ISO 14001:2015 / JIS Q 14001:2015	ISO 14001:2015 / JIS Q 14001:2015	ISO 14001:2015 / JIS Q 14001:2015
登録者番号	JQA-EM1949	JQA-EM3223	JQA-EM3213
登録日	2001年12月7日	2003年6月13日	2003年6月6日
認証機関名	一般財団法人 日本品質保証機構 (JQA)		

KOMORIエコビジョン(長期目標)

KOMORIグループは、長期環境ビジョン「KOMORIエコビジョン」を2015年に策定し、活動を続けてまいりました。このビジョンは、地球温暖化防止、循環型社会への対応、生物多様性を柱として、持続可能な環境・社会の実現に貢献し、グローバル企業としての責任を果たしていくための方向性を示したものです。2024年3月、2050年カーボンニュートラル達成に向けて、中長期目標を再設定しました。

対象	目標
KOMORIグループCO ₂ 排出量 (Scope1+2 マーケット基準)	2030年度26%削減(2022年度比) 2050年カーボンニュートラル達成
主力製品稼働のCO ₂ 排出量	2030年30%削減(2022年比)

省エネ化・再エネ化 エネルギーマネジメント



KOMORIグリーンプロジェクト

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



エコファクトリー

「環境に優しい生産・設備」を追求し、エネルギー使用量削減、エネルギーマネジメント、廃棄物削減、資源循環を中心とした活動を継続しております。

太陽光発電設備導入

つくばプラントでは、屋上に500kWの大型太陽光発電設備を設置し、2024年3月期に発電された56.7万kWhの電力はすべて工場内で消費し、248.5t-CO₂削減※に相当します。また、印刷後工程であるポストプレスメーカーのグループ企業MBO社は、2022年にドイツ工場の設備を117kWに増設、2023年にポルトガル工場へ590kWの設備を導入し、自家消費および売電を行っております。自家消費量は47.2万kWh、206.6t-CO₂削減※に相当します。

LED照明の導入

つくばプラントでは、2023年3月期に工場高天井照明、クレーン照明、事務所・工場蛍光灯をLED化し、2024年3月期はCO₂排出量を約250t-CO₂削減※しております。本社ビルでは、2023年3月期にすべての階で照明をLED化、グループ企業各社もLED照明化を進めております。

※CO₂排出量は、2023年度温室効果ガス排出量算定用全国平均係数を使用



MBOポルトガル工場の太陽光パネル



つくばプラント工場天井LED照明

エコプロダクツ

◆環境配慮型製品の開発

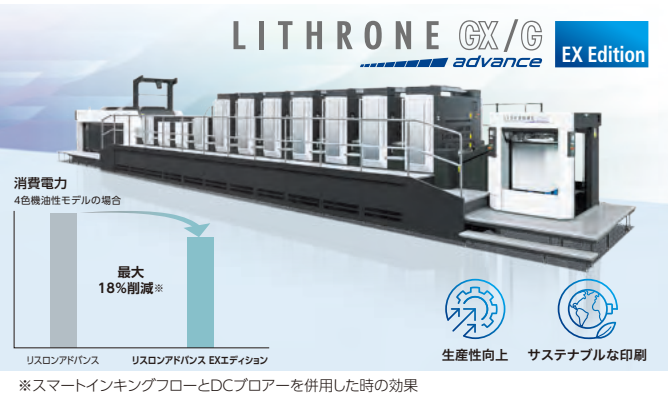
リスロンGX/G アドバンス EXエディション

エネルギーコストの高騰は、印刷会社の利益を圧迫する大きな要因となっています。そこでKOMORIは印刷会社を支援するソリューションとして、温室効果ガス(GHG)排出量を削減する環境配慮型のオフセット印刷機を開発、2024年4月にリリースしました。

◆環境対応要素技術の開発

サステナブルな印刷を叶える3つの機能

KOMORIは、環境に配慮した要素技術の開発に注力しております。リスロンGX/Gアドバンス EXエディションは、環境に優しい3つの機能により印刷中の消費電力を18%削減※、またフィーダー・デリバリーの安定稼働により損紙枚数を低減することで、GHGの削減と高い生産性を両立します。



スマートインキングフロー
最新の解析技術をもとに最適化されたローラー配列です。安定した濃度コントロールができ、印刷品質の向上が可能です。さらに、回転駆動の負荷低減により排気熱量とエネルギー消費量を削減します。

DC ブローア
安定した用紙搬送を実現するKOMORIのDCブローアは、風量を効率よく得ながら、高回転・高効率と小型軽量化を実現した経済的で環境にも優しいブローアです。低エネルギー稼働と低発熱により消費電力を大幅に削減します。

e-ミスト
マイクロミストが用紙に直接加湿を行う、画期的な静電気対策システムです。用紙全体を加湿し、排紙部での紙揃えが向上します。加湿時間・消費電力・消費水量においてエネルギー効率を最適化しています。

エココミュニケーション

「環境に優しい企業活動」として積極的な情報開示を進めるとともに、企業価値向上を目指した活動を継続しております。

TCFD提言に基づく情報開示 TCFD

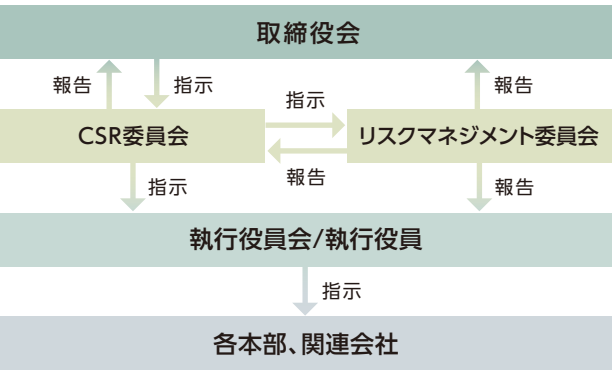
KOMORIはTCFD(The Task Force on Climate-related Financial Disclosures:気候関連財務情報開示タスクフォース)の提言に準拠した気候変動関連リスクおよび機会に関する項目について積極的に開示するという趣旨に賛同し、以下の取り組みを進めています。

ガバナンス

KOMORIの気候変動対応を含めた環境全体の基本方針や重要事項は、「CSR委員会」において報告・協議されます。CSR委員会は年4回の開催を予定し、CSR委員会で決議した内容は必要に応じて取締役会に提議・報告し、グループ全体戦略へ反映しております。

リスク管理

CSR委員会の下部組織である「リスクマネジメント委員会」を設置し、各本部と連携して取り組んでおります。リスクの特定と評価に際しては気候関連を含む経営環境のあらゆる側面リスクを抽出した上で、リスクの発生頻度と影響度で評価を行っております。活動進捗についてはリスクマネジメント委員会で討議され、特に重要とされたリスクはCSR委員会および取締役会に報告・協議されます。



戦略

気候変動による事業による影響を考察するために、「国際エネルギー機関(IEA)」や「気候変動に関する政府間パネル(IPCC)」等外部機関が公表している気候関連シナリオを参考に、シナリオ分析を行いました。パリ協定の実現に向けて世界全体が低炭素社会へ移行した場合、環境関連の法規制が厳格化するおそれがあり、追加的義務および費用が発生する可能性があります。分析では、「KOMORIエコビジョン」で定める2030年時点の気候変動による影響を定量・定性の両面で評価を行っております。リスクおよび機会とその財務影響を明確化し、今後の対応の方向性・方針・戦略の検討のプロセスを実施しています。分析結果および取り組み状況は以下の通りです。

気候変動シナリオに基づくリスクと機会の分析結果

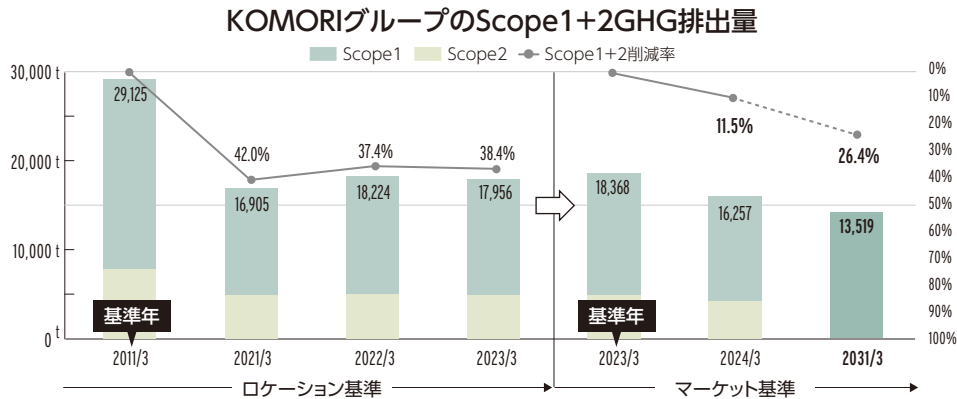
区分	要因と事象		評価				当社の取り組み状況 ● リスク対応 ○ 機会対応 ● リスク/機会対応
			4℃シナリオ		1.5℃シナリオ		
			リスク	機会	リスク	機会	
脱炭素社会への移行に伴う影響	カーボンプライシング 	炭素税の導入をはじめとする事業コストの増加	小	小	大	小	・ Scope1,2の削減目標の設定と実行 ⇒Scope2マーケット基準での算定方法に変更 ・ 2050年カーボンニュートラルに向けた取り組み
	省エネ・再エネ政策 	省エネルギーや再生可能エネルギーに関する政策への対応	小	小	大	大	・ 太陽光パネルの設置 ⇒MBOポルトガル工場に590kwの太陽光パネルを設置 ・ 再生可能エネルギー由来の電力の導入 ○製品開発時の省エネ性能の訴求 ⇒LITHRONE G40 advanceシリーズ主力モデルにて、 印刷機本体の稼働電力を従来比約18%低減する技術を開発
	エネルギーコストの変化 	再生可能エネルギー由来の発電方法に切りかわることなどによる電力価格の上昇	小	小	中	小	・ 製品製造時の空調および照明設備の省エネ化 ⇒つくばプラントにて空調設備の更新を実施 ○省エネ性能の高い製品の開発 ⇒インキ供給、紙搬送装置において、省エネ性能を向上させる要素技術開発を実施
	次世代技術の進展 	デジタル化の進展による印刷機器の需要の変化	中	中	大～中	大～中	・ 製品の生産性向上によるダウンサイジング ●環境性能の高い印刷機やデジタル印刷機への移行 ○プリンテッドエレクトロニクス分野における環境負荷の低い製品の開発
	原材料コストの変化 	鉄の精錬方法の変化による鋳物・鋼材価格の上昇	小	小	中	小	・ サプライヤーとの対話を通じた代替品の調査・検討
	レピュテーションリスク 	気候変動への取り組み状況の如何による企業評価への影響	小	小	中	小	・ 適切な情報開示とステークホルダーとのコミュニケーション ⇒統合報告書等での情報開示と投資家との対話を実施
気候変動による物理的な影響	異常気象の激甚化 	気象災害による自社拠点およびサプライチェーンの被災	大	小	中	小	・ ハザードリスクのある事務所の移転と対策 ・ BCP対策の強化 ⇒リスクマネジメント委員会のリスク管理項目に本社機能、生産拠点に係るリスクを追加
	平均気温の上昇 	気温の上昇に伴う空調設備使用による事業コストの増加	大	小	中	小	・ 省エネ性能の高い空調設備の導入 ⇒つくばプラントにて48t/年のCO ₂ 排出削減効果を生み出す空調設備の更新を実施

【評価指標】

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

指標と目標

KOMORIは2015年に策定した「KOMORIエコビジョン2030」において、気候変動における目標として、2031年3月期までに自社CO₂総排出量の2011年3月期比50%削減を設定し、2021年3月期には中間目標である30%低減を達成するなど、CO₂排出量削減に向けた活動を推進してまいりました。2023年3月期より、GHG排出量算定手法の標準化の流れに併せてScope2をマーケット基準とした算定方法の変更を行うとともに、2050年カーボンニュートラル達成に向けて「KOMORIエコビジョン」を改定しました。Scope1+2のGHG排出量は2023年3月期を基準年として2031年3月度26%低減を目標として取り組んでおります。



また、Scope3排出量の算定も行っており、進捗は下表の通りです。

Scope	カテゴリー		CO ₂ 排出量(トン)			
			2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
Scope 3	1	購入した製品・サービス	205,211	374,070	459,015	458,067
	2	資本財	2,627	4,416	5,461	6,543
	3	エネルギー関連事業	1,316	1,559	1,416	1,555
	4	輸送、配送(上流)	17,301	24,599	26,394	29,312
	5	事業から出る廃棄物	88	116	122	149
	6	出張	444	979	696	1,290
	7	雇用者の通勤	3,370	3,274	3,404	3,075
	8	リース資産(上流)	—	—	—	—
	9	輸送、配送(下流) ^{*1}	—	—	—	—
	10	販売した製品の加工	—	—	—	—
	11	販売した製品の使用	328,390	653,427	683,565	587,741
	12	販売した製品の廃棄	1,260	2,392	2,664	2,393
	13	リース資産(下流)	—	—	—	—
	14	フランチャイズ	—	—	—	—
	15	投資 ^{*2}	—	—	—	—
合 計			560,007	1,064,832	1,182,737	1,090,125

—:算定対象外 *1カテゴリー4に含めて算定 *2利益目的での投資活動の実施なし

環境に配慮した化学物質管理の取り組み

グリーン調達

KOMORIは、原材料、部品、資材、梱包材など様々な物品をサプライヤーから調達し、製品を製造しております。これらの製品が国内外の化学物質法規制に適合し、正当なサプライチェーンを構築するために「KOMORIグリーン調達ガイドライン」を策定、展開しております。文書内では、化学物質について以下を特定し、解説しております。

- ・グリーン調達への取り組み方針
- ・化学物質管理基準および調査・報告方法
- ・管理化学物質リスト

PRTR制度への対応

人の健康や生態系に有害なおそれがあるとされる対象物質について排出量、移動量を管理し、届出および情報開示をしています。

フロン排出抑制法への対応

該当製品の年次点検および簡易点検の実施、履歴の管理を行い、遵守を徹底しております。

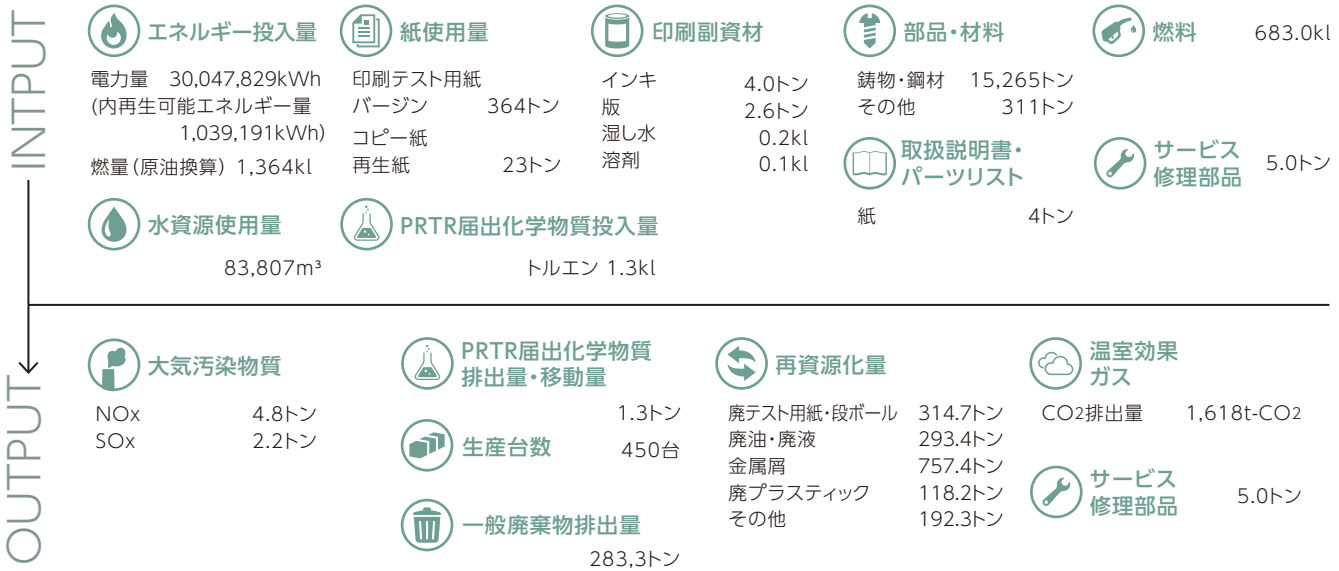
地域環境保全の取り組み

KOMORIグループの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は、源流の森 再生ワークショップ「源流遊行祭2023〜川ととけあう、いのち〜」にスポンサーとして協賛しました。株式会社セリアエンジニアリングがある岐阜県郡上市は、日本のスクリーン印刷発祥の地といわれています。幼いころから川とのつながりを大切にしている社員も多くいます。郡上の源流域の風土を守り、次世代へつなげていく長良川カンパニーの活動に共感することで、地域社会との共生に大きく貢献できると考え、この遊行祭に協賛する運びとなりました。



Photo by 下田知幸

環境データ



主要環境データの推移

項 目	単位	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
Scope1排出量	トン	4,835	5,003	4,883	4,548
Scope2排出量(ロケーション基準)	トン	12,070	13,221	13,073	12,619
Scope2排出量(マーケット基準)	トン	11,923	12,553	13,485	11,708
Scope3排出量	トン	560,007	1,064,832	1,182,737	1,090,125
エネルギー使用量	MWh	28,391	31,331	31,073	29,008
再生可能エネルギー発電量(消費分)	MWh	597	597	625	1,039
一般廃棄物排出量	トン	252	361	353	283
水資源使用量	m³	112,290	122,981	92,379	83,807

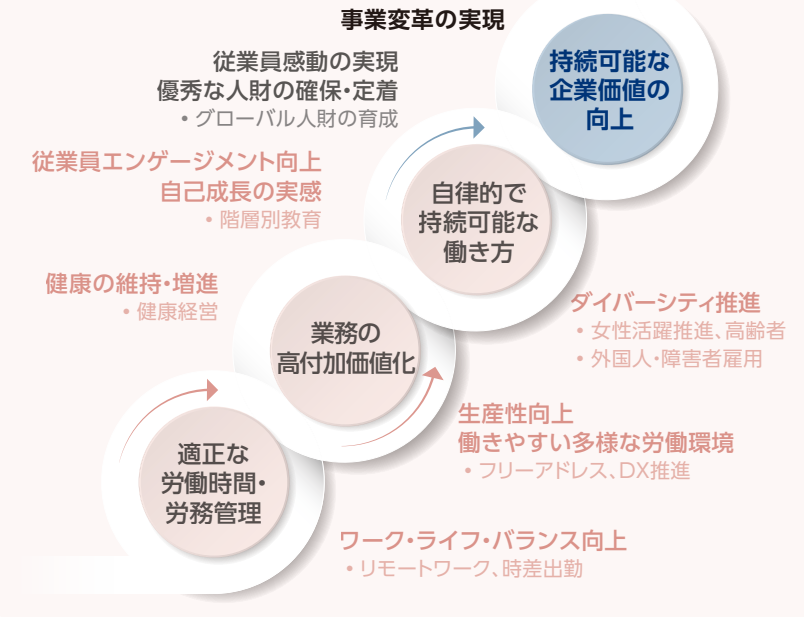
K-Workの推進とグローバル人財の育成

KOMORIは、持続的に企業価値を向上させるために、人財を最も重要な「資本」として捉えており、「従業員感動」の実現には、従業員エンゲージメントを高める取り組みが不可欠であると考えています。本年度は初めて従業員エンゲージメントサーベイを実施し、現状を把握したうえで、改善に向けた取り組みを進めてまいります。その根幹にあるのが、厳しくもやりがいがあるKOMORI流働き方改革「K-Work」です。

また、KOMORIは11カ国18拠点の海外現地法人を展開しており、従業員の約3分の1は外国籍の海外人財であるため、グローバル化に伴う人財育成とダイバーシティの推進に注力しています。人財育成においては、従業員一人ひとりの能力向上が事業成長に直結すると考え、戦略的な育成プログラムを実施しています。

上席執行役員 人事総務本部長
大山 昇司

「K-Work」の全体像



「K-Work」の三本柱

1. 働きやすい職場環境の整備

健康で、柔軟に働くことができる職場環境

2. 人財マネジメントの強化

労働意欲と能力を高める人事・教育制度

3. ダイバーシティの推進

ライフイベントに沿った両立支援および多様な人財の登用

1. 働きやすい職場環境の整備

KOMORIでは、新型コロナウイルスの感染拡大をきっかけに、リモートワークや時差出勤などの新しい働き方を導入しました。また、部門を超えたコミュニケーションを活性化し、新たなアイデアや価値を生み出すことを目指したオフィスレイアウト改革も推進しています。これにより、時間や場所にとらわれない柔軟な働き方の拡充に取り組んでいます。さらに、従業員が持続的に高いパフォーマンスを発揮できるよう、健康管理の重要性を認識し、健康経営の推進にも戦略的に取り組んでいます。

多様な働き方

感染症対策として実施してきた「リモートワーク」「時差出勤」ですが、コロナ5類移行後も継続的に実施しており、現在、新しい働き方の一つとして、今期、正式に社内制度として採用する予定です。

ストレスチェックの活用

法定項目に加え、独自の質問を追加したストレスチェックを実施しています。結果は、経営層や部門長に報告し、職場環境の改善に役立てています。今期は、高ストレス者が多い部署で、コミュニケーション強化を目的とした改善策を実施した結果、実際に高ストレス者の減少が見られました。

従業員エンゲージメントサーベイ実施予定

法令に従い従来から実施しているストレスチェックに加え、今期から従業員エンゲージメントサーベイを実施します。当面は、国内グループ全5社に所属する全従業員を対象とし、サーベイを通じて把握した課題に取り組むことで、エンゲージメントの向上を図り、離職防止や生産性向上、業績改善などの成果を目指します。

オフィスレイアウト改革 NEW

本社建設から30年を迎え、100周年事業の一環として、初めて大規模なリノベーションとオフィス環境の改善に取り組みました。今回のリニューアルでは、フリーアドレスを導入し、デザインテーマに「かさなり」を採用しました。これは、印刷におけるCMYKの色が重なり合って新しい色を生み出すように、内装でも色や素材の重なりを取り入れ、人と人、そして部門間のつながりを深め、コミュニケーションの活性化を目指すものです。

たとえば、現在取り組んでいる業務において、偶然隣り合わせた他部門のひととの会話から、前工程や後工程、他部門の課題に気づいたり、成功事例を共有することで相乗効果が生まれ、問題解決に繋がることを期待しています。さらに、コロナ禍を経てリモートワークなどの働き方が変化する中でも、コミュニケーションを活発にし、多様な変化に柔軟に対応できる職場環境の整備を進めています。



健康経営

従業員が心身ともに健康で、生き生きと仕事に取り組むことが「従業員感動」の実現に欠かせないと考え、KOMORIでは健康経営に取り組んでいます。具体的には、適切な労働時間の管理や定期健康診断の徹底、特定保健指導への参加促進、ラジオ体操による健康増進、新型コロナウイルスやインフルエンザの職域予防接種による感染症対策などを実施しています。

今後も引き続き、従業員の健康管理を経営の重要な要素として捉え、取り組みの効果を検証し、見直しを行いながら、従業員とその家族の健康維持・増進に努めてまいります。

「健康経営優良法人2024」認定

KOMORIは、2024年3月「健康経営優良法人2024（大規模法人部門）」に認定されました。昨年に引き続き、3年連続での認定となります。当制度は、地域の健康課題に即した取り組みや、日本健康会議が進める健康増進の取り組みをもとに、特に優良な健康経営を実践している企業などを顕彰するものです。

「スポーツエールカンパニー 2024」認定 NEW

KOMORIは、従業員の健康増進のためにスポーツ活動の促進・支援に積極的に取り組んでいる企業として「スポーツエールカンパニー 2024」に認定されました。

全KOMORIグループ健康保険組合の統合に向けた取り組み

従業員と家族の福利厚生拡充を目的として、グループ企業の1つセリアコーポレーションは、2023年10月1日付けで産業機械健康保険組合を脱退し、グループ本体と同一の印刷製本包装機械健康保険組合へ編入しました。この結果、個人の保険料負担が軽減され、受けられるサービス水準が引き上げられました。今回の取り組みの結果、国内の全KOMORIグループで同一の健康保険組合への統合が完了しました。

<その他の活動>

「FUN+WALK PROJECT」に参加しています。

KOMORIでは、エレベーターを使わず、階段の利用を推奨しています。特に本社では、全ての階段をリニューアルしたため、積極的に階段の利用を促進しています。

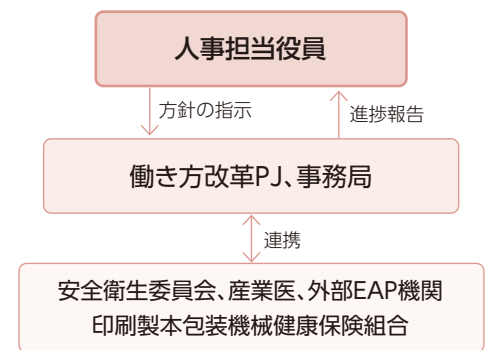
「SMART LIFE PROJECT」に参加しています。

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

「がん対策推進企業アクション」に参加しています。

KOMORIでは、子宮頸がん検査の定期的な受診を勧奨しており、会社からの補助金を支給することで、女性従業員が受診しやすい環境づくりを推進しています。

推進体制



2. 人財マネジメントの強化

KOMORIグループは、多様な人財一人ひとりが自律的に成長し、活躍し続けられる組織を目指しています。そのために、従業員それぞれのキャリア志向に応じた成長の場を提供するとともに、やる気を引き出すことで個々の成長を促し、それにより組織の成長へつなげたいと考えています。KOMORIグループは、実力と自主性を重視し、意欲さえあれば何度でも挑戦できる仕組み・環境づくりを行っています。

人財のグローバル化

KOMORIではグローバル化が進む事業環境に合わせたグローバル人財活用を重点テーマとして位置付け、全社を挙げたグローバル人財育成に取り組んでいます。

年1回、執行役員、本部長クラス全員出席の「グローバル人財育成協議会」を開催し、各本部の人財育成の進捗を確認し、議論を深めることで、継続的な人財育成を目指しています。また、幹部、中堅、若手の各ステージにあわせたグローバル研修やトレーニー制度等の教育をスタートしました。

一方で、海外現地法人を対象に、人財状況に関するヒアリングを通じて課題を共有するとともに、次世代の幹部候補となる人財の発掘・特定に努めています。また、海外現地法人の幹部については、MBO(目標管理)を通じた評価および育成を行い、組織全体の成長に寄与しています。

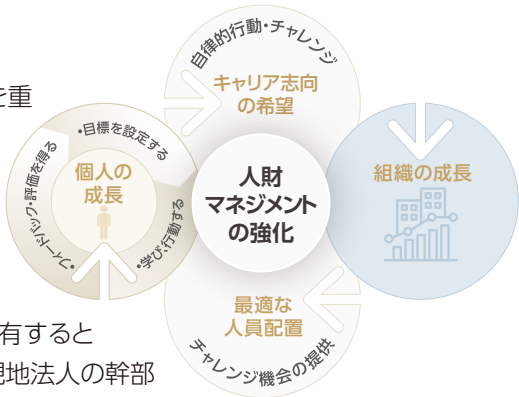
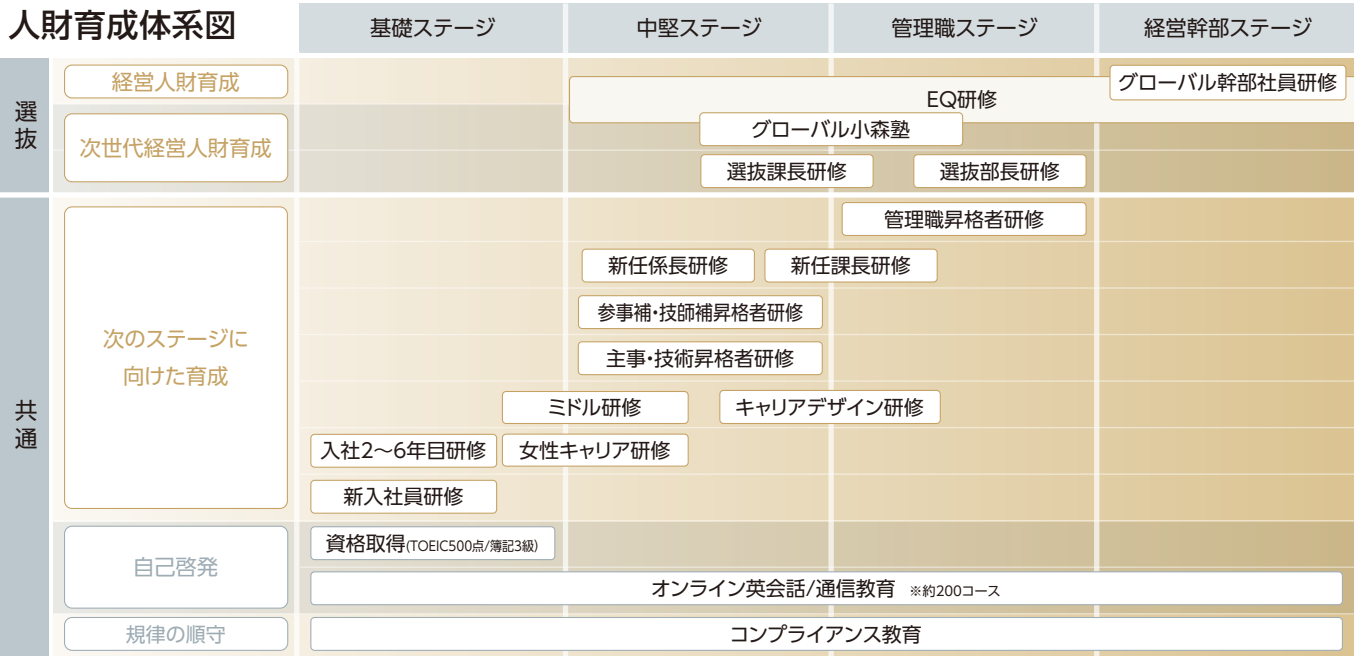
キャリア開発・評価

KOMORIでは、従業員と組織の両方が最大限にパフォーマンスを発揮できるよう、最適な人員配置と、公正かつ透明性の高い評価および処遇を実現するためのキャリア開発と評価を行っています。半期ごとに目標管理シートを活用し、上長と従業員が1対1で面談を行い、目標設定と達成結果のすり合わせを行っています。さらに、目標管理を業績評価に連動させ、評価結果をフィードバックしています。また、自己申告書には今後の異動やキャリア志向についての希望を記入できるようになっており、従業員の意向を反映しながら組織全体での最適な人員配置を目指しています。

研修・教育

KOMORIが目指す事業変革を達成するためには、「社員が自らやるべきこと・課題を考え、自発的に動くことのできる組織＝自走型組織」となることが求められており、若手からベテランに至るまで、現状に満足することなく、成長・活躍することが必要不可欠と考えています。KOMORIでは、社員の成長を支援する仕組みとして、人財育成を体系化し、業務上で求められるスキルや専門知識を学ぶことができるよう、様々な研修や教育ツールを用意、活用しています。

特に近年は、事業と人財のグローバル化への対応を促進するため、従来の「幹部社員研修」や「小森塾」に異文化マネジメントやグローバル経営等のテーマを加え、グローバル幹部社員研修」や「グローバル小森塾」として刷新しました。さらに、幹部クラスを対象にしたEQ(Emotional Intelligence Quotient)教育は、中堅クラスにも対象を拡大し、組織の活性化と健全性の向上に寄与しています。



3. ダイバーシティの推進

KOMORIは、グローバル化に対応するため、海外人財の積極的な採用を推進しています。また、DE&I(ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョン)の推進において、両立支援や次世代育成を重要施策の一つとして位置付け、ライフイベントに沿った制度の拡充を進めています。「仕事と育児を両立する従業員が、働きやすく、やりがいを感じられる職場環境を提供することで、その従業員の能力が最大限に発揮される」という考えのもと、さまざまな取り組みを行っています。

グローバル人財の積極的登用

現法外国籍社員の国内グループへの配置に加え、海外人財の採用も併行して実施し、全社的なグローバル化を促進しています。2024年度には小森コーポレーション本社の本部長に外国籍の執行役員を2名登用しました。また、キャリア・新卒併せて、2023年度には3名、2024年度には5名の外国籍社員(ロシア、韓国、インドネシア、中国、インド)を採用しました。

グローバルミーティングを開催

グループ現地法人の人事責任者が一堂に会する「グローバルHRミーティング」では、各現地法人の人事課題、組織、人財情報を共有し、グループ内人事部門の連携を強化します。これにより、今後のグローバルな人財活用と育成に貢献することが期待されます。

ファミリーデーの開催

本社(本社サービス含む)所属社員の家族を対象に、「ファミリーデー(会社見学会)」を実施し、13組41名の家族が参加しました。普段、家族にはなかなか見せることのできない「職場での仕事の様子」を見学してもらうとともに、会社説明を通してKOMORIについて理解を深めてもらいました。



くるみん認定

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



外部相談窓口の設置

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

シニア活用

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

人財データ

連結 (年/月期)				2022/03	2023/03	2024/03	単体 (年/月期)				2022/03	2023/03	2024/03
従業員数 (人)				2,613	2,567	2,562	従業員数 (人)				1,071	1,059	1,056
海外拠点における従業員比率 (%)				35.2	35.2	35.2	女性従業員数 (人)				143	147	147
女性従業員数 (人)				426	438	419	女性従業員比率 (%)				13.4	13.9	13.9
女性従業員比率 (%)				16.3	17.1	16.4	女性管理職数 (人)				3	4	4
女性管理職数 (人)				31	27	28	女性管理職比率 (%)				1.2	1.6	1.7
女性管理職比率 (%)				6.0	5.6	6.1	離職率 (%)				2.1	2.1	1.0
							採用総数 (人)				34	39	36
							採用比率 (女性) (%)				20.6	23.1	25.0

単体 (年/月期)	2022/03	2023/03	2024/03	単体 (年/月期)	2022/03	2023/03	2024/03	単体 (年/月期)	2022/03	2023/03	2024/03
平均年齢【男】(歳)	43.51	43.52	43.79	年次有給休暇取得率 (%)	58.5	64.5	67.1	定期健康診断受診率 (%)	89.5	90.9	95.5
平均年齢【女】(歳)	40.57	40.28	40.04	月平均時間外労働時間 (H)	18.7	22.7	22.4	労働災害発生件数 (件)	3	7	9
平均勤続年数【男】(年)	19.19	19.19	19.36	短時間勤務利用者 (人)	28	29	28	教育費実績 (円)	44,614,139	29,521,452	39,469,020
平均勤続年数【女】(年)	16.93	16.53	16.04	育児休暇の取得率【男】(%)※	82.4	91.7	95	教育費一人当たり金額 (円)	39,238	27,209	37,376
平均年間給与【男】(円)	6,997,775	7,103,543	7,457,713	育児休暇の取得率【女】(%)※	100	100	100	女性教育訓練受講者 (人)	23	29	53
平均年間給与【女】(円)	4,791,328	4,978,983	5,281,784	ストレスチェック受検率 (%)	90.8	91.1	95.1	※ 育児休暇の取得率：育児目的休暇を含む			

人財に関する目標数値(単体)

※1:2030年まで
※2:2023～2024年度

女性管理職比率※1
6%

女性教育訓練受講者※2
40人以上

年次有給休暇取得率※2
70%以上

ステークホルダーとのパートナーシップ

人権の尊重

人権方針

KOMORIグループは人権を尊重し、差別に反対し多様性を促進する企業活動を行います。全ての関係者の尊厳を保護し、国際基準に則った人権尊重の取り組みに努めます。KOMORIグループの行動規範である「KOMORIグループ企業行動憲章」と「KOMORIグループ社員行動基準」の条文には、国内のみならず各国・地域の法令を遵守するとともに、国際規範に基づく普遍的な人権を尊重することを基本とし、事業に関わる全ての人の人格と個性の尊重、差別を行わない旨を明記しています。この行動規範は7カ国語に翻訳され国内外のグループ従業員の意識の向上に役立てられています。

また、KOMORIグループでは英国現代奴隷法に基づきステートメントを開示しています。

❶1 KOMORIグループ企業行動憲章(2024年改定版)
https://www.komori.com/ja/jp/sustainability/social/komori_charter_of_corporate_behavior.html

❶2 英国現代奴隷法に関する声明文
https://www.komori.com/ja/jp/doc/KomoriGroupSlaveryandHumanTraffickingStatement_FY2024_J_pt.pdf



❶1



❶2

協力企業を含めたパートナーに感動を与える幅広い共創と協働の構築

調達基本方針

KOMORIグループは、2023年度より「感動企業の実現」を新たに経営理念として決めました。我々はお客様のみならず、あらゆるステークホルダーや従業員、さらには我々が暮らす社会や地球環境に対し「感動」をもたらすべきだと考えております。経営理念に基づき「KOMORIグループ調達基本方針」を定め、これらの方針に基づく公正公平な調達活動を行うとともに、協力企業の皆様と相利共生の関係構築に努めてまいります。

協力企業の皆様への情報提供の取り組みとして、年に1回の協力企業方針説明会などでKOMORIの理念を共有しています。さらに、2ヶ月に1回、主力の2つの工場(つくばプラント、小森マシナリー)で協力企業定例会を行い、部材調達に関

する重要な情報を共有しています。また、環境対応に関するKOMORIの取り組みや最新動向などの情報提供を実施し環境に配慮した調達も積極的に推進しています。

❶3 KOMORIグループ調達基本方針
https://www.komori.com/ja/jp/sustainability/social/komori_basic_procurement_policy.html



❶3

CSR調達ガイドライン

製品やサービスが生み出されるサプライチェーン全体に対するお客様の関心が年々高まっております。KOMORIグループでは、重要な役割を担っている協力企業の皆様と共に、企業の社会的責任(CSR)に関する共通の認識を持ち、協調して取り組んでいくことが必要であると考えております。そのため、「KOMORIグループCSR調達ガイドライン」を策定し、協力企業の皆様と共に取り組んでいます。

❶4 KOMORIグループ CSR調達ガイドライン
https://www.komori.com/ja/jp/sustainability/social/komori_csr_procurement_guidelines.html



❶4

グリーン調達ガイドライン

KOMORIは、原材料、部品、資材、梱包材など様々な物品をサプライヤーから調達し、製品を製造しております。これらの製品が国内外の化学物質法規制に適合し、正当なサプライチェーンを構築するために「KOMORIグリーン調達基準書」を策定、展開しております。

協働VE活動

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

長期取引による信頼関係の構築

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

パートナー企業様インタビュー

協働VEで成果を上げている株式会社芳三工業取締役 生産部長の迫田様にお話を聞きました。



当社は、1971年、福島県田村郡三春町に冬場の閑農期の事業として、労災機器の板金加工および組み立てを手掛ける橋本製作所(当時)として創業しました。その後少しずつ工場を増やしながら板金、製缶部門が1984年に現在の芳三工業として独立し現在に至っています。社員の4分の1が地元の高校出身者を占めるといった地元密着型の企業です。福島県の溶接技能競技会で1等賞を3回取った実績もあり、技術は高いと自負しております。

KOMORIとは、1991年に福島県の主催する「広域商談会」でのマッチングがご縁で取引を開始しました。KOMORIはトヨタ出身のものづくり専門家の指導により2008年からパートナー企業を集めてのものづくり研究会を立ち上げて、グループ研究を実施していました。私自身もこの研究会に参加し、熱血かつ厳しい指導を受けたことが思い出深いです。ものづくりの本質を突き詰める熱い議論を通して他のパートナー企業も含めて知見共有が進み、今でも当時の他社メンバーとは情報交換が続いております。

KOMORIは従来から協力企業の製造面での困りごとについて共有しようとの働きかけがあり、担当者の方も、設計に詳しく、当社が生産する板金製品の使われ方・機能についての情報を伝えてくれたり、お互いの事をよく知ろうとの姿勢が、生産現場のアイデアを生み出し協働VEが効果的に進められていると感じております。

当社主力の板金加工事業は、仕事は厳しいが大変面白いと思います。少子化により技能工の数が減ってきているので、現在、匠のロボット化を進めております。日本のものづくりを支えてゆくためにも、ベテラン技能者である高齢者の雇用推進をするためにも、生産方法の見直しや改善がますます重要と感じております。

【インタビューを終えて】

迫田様のお話から、当時の研究会における熱意と情熱がひしひしと伝わり、日本のものづくりの原点を垣間見ることができた、非常に貴重なインタビューでした。製品の高い品質やコスト競争力を支えているのは、メーカーとパートナー企業との協働を通じた日々の積み重ねであることを、改めて強く実感しました。

パートナー企業と取り組む協働VEとは

協働VEでは、お互いの状況を理解することに重点に置きながら、製品の価値向上を進めています。活動方法としては、当社から発注している板金製品の構想図(組立図・部品図)を机上で上げ、使われ方(機能)についての情報を共有し、双方でアイデアを出しながらチームデザインで洗練化を図ります。

芳三工業様と当社の双方にて、材料から製法の効率化を図ることで、最低限のコストで必要機能を達成させ、製品(図面)の価値を向上させる活動を継続しております。迫田様のお話の通り、お互いのことをよく知ることが最大のポイントです。



ステークホルダーとの対話・エンゲージメント

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



ステークホルダー	施 策
お客様	● 国内外環境規制に対応した印刷機械の提供 ● 印刷機械の環境影響評価による省エネ、省資源の実現 ● 印刷教育機関としてオフセット印刷の品質および生産性向上、ならびに環境負荷軽減につながる各種研修の提供
取引先	● グリーン調達の実施 ● 協力企業方針説明会での経営トップとの懇談 ● 購買部による方針説明
株主	● 株主総会通知の早期発送 ● 集中日を回避した総会の開催(年1回) ● 各種文書などの電子対応、英文開示 ● インターネットならびにスマートフォンによる議決権の行使
市場関係者	● オンライン決算説明会の開催(年4回) ● ウェブサイトでの決算情報の開示 ● 個人投資家説明会の開催 ● 個別ミーティング
従業員	● ジェンダーレスな育児休暇制度など充実した就業サポート ● 優れたアイデア、活動を表彰する社内褒賞制度 ● 会話を重視したタウンホールミーティングや、定期研修および社内報などによる社内活性化 ● 社内写真コンテストおよび対外催事による当社印刷機のアピール ● 各種クラブ活動の推進
地域 コミュニティ	● 海外奨学金の提供 ● 国際紛争などによる難民就業支援 ● 敷地一部をドクターヘリの離着陸場として提供 ● 地域市民マラソンの運営支援 ● 地域の緑化活動 ● 生活用水資金の海外支援 ● 陸上競技部による小学生との指導交流 ● 合同防災訓練など地域公共機関との協働

地域コミュニティとのエンゲージメント

セリアエンジニアリング・ドクターヘリの離着陸場提供

郡上事業所では、2018年から工場の空をドクターヘリコプターの緊急離着陸場として、郡上市消防本部に提供しています。ヘリコプターは郡上事業所から岐阜大学医学部附属病院までの約60kmを15分で繋ぎます。(陸路では1時間かかります。)



離着陸場の提供により、迅速な患者の搬送が可能となり、地域医療格差の是正に貢献しています。

本社 ボランティア清掃作業

KOMORIグループは、地域社会の美化活動も企業の社会的責任と考え、各事業所が主体となり、地域に密着した清掃・美化活動に取り組んでいます。本社では総務部が主体となり、東京スカイツリー近傍である本社周辺の清掃活動を毎月実施しています。

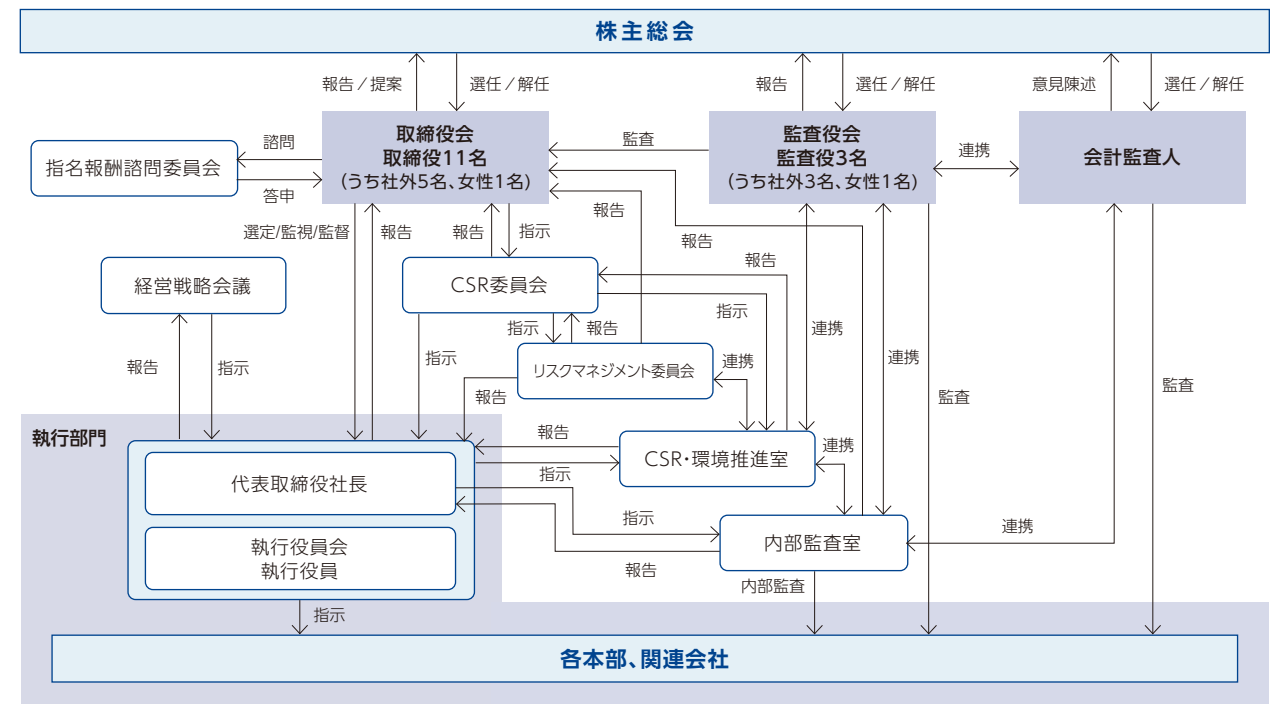


コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

KOMORIは、「感動企業の実現」という企業理念のもと、企業活動において株主の皆様やお客様をはじめ、取引先、地域社会、従業員とその家族などすべてのステークホルダーの期待に応え、責任を果たし、企業価値を最大化することが経営の最重要課題の一つであると認識しております。そして、その実現のためには、コーポレート・ガバナンスの確立が不可欠であると考え、監査役会設置会社方式を採用しております。

KOMORIでは、「経営の透明性の確保」、「経営の意思決定の迅速化」、「コンプライアンスの確保」並びに「経営のチェック機能の強化」を図ることを、コーポレート・ガバナンスの基本としております。この基本に従って経営の監視を含む諸問題に関して、コーポレート・ガバナンスが十分機能するよう取り組んでおります。

コーポレート・ガバナンス体制



コーポレート・ガバナンス体制の変遷

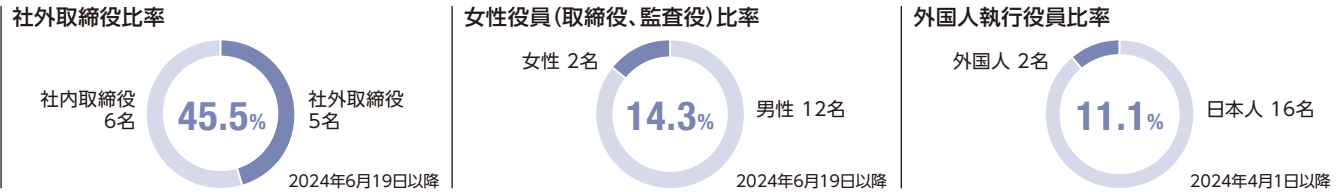
	2011年以前	2013年～	2016年～	2020年～
体制	1994 監査役会設置会社へ移行 → 2024.7で293回開催			
取締役	2013 社外取締役比率 25% → 2024 45% 社外取締役 2名 → 2018 3名に増員 → 2021 4名に増員 → 2024 5名に増員			
実効性評価	2016 アンケート方式の自己評価を導入 14回実施			
指名諮問委員会	2019 設置 → 2022 指名報酬諮問委員会に統合 (社外取締役を委員長とし、社外3名、社内2名で構成)			
報酬諮問委員会	2019 設置 10回実施 2020 業績連動型株式報酬制度導入			

主な意思決定機関と2024年3月期の開催頻度

主な意思決定機関と2024年3月期の開催頻度は以下の通りです。

■=社外 □=社内

取締役会	取締役11名(うち社外4名)+監査役3名(うち社外3名) 議長 小森 善治(取締役会長)	開催数 13回	50%
監査役会	監査役3名(うち社外3名) 議長 尼子 晋二(常勤社外監査役)	開催数 13回	100% 内女性1名
指名報酬諮問委員会	取締役5名(うち社外3名) 議長 亀山 晴信(社外取締役)	開催数 10回	60%
経営戦略会議	取締役7名+常勤監査役1名 議長 持田 訓(代表取締役社長)	開催数 6回	50% 他社経験
執行役員会	取締役11名+常勤監査役1名+執行役員9名+つくば工場長1名 +ブランド推進本部長1名+ICT推進本部長1名 議長 持田 訓(代表取締役社長)	開催数 12回	25% 他社経験
CSR委員会	取締役11名+常勤監査役1名+執行役員8名+サービス技術本部長1名 +ICT推進本部長1名 議長 持田 訓(代表取締役社長)	開催数 4回	
リスクマネジメント委員会	各本部責任者・担当責任者 議長 高橋 博志(CSR・環境推進室長)	随時開催 CSR委員会報告 2回	



社外役員の選任理由

社外役員		選任理由
亀山 晴信 2013年6月就任 1959年5月15日生	社外	弁護士として培われた専門的知識・経験などを、当社の経営に活かしていただくとともに、取締役会の透明性を高め監督機能の強化をはかるため選任しています。 (取締役会出席 12回/13回)
	独立	
	取締役	
杉本 昌隆 2019年6月就任 1970年3月22日生	社外	新たな機能材料や最先端成形加工に関する深い学識経験と幅広い見識などを当社の経営に活かしていただくとともに、取締役会の透明性を高め監督機能の強化をはかるため選任しています。 (取締役会出席 13回/13回)
	独立	
	取締役	
丸山 俊郎 2021年6月就任 1957年4月21日生	社外	証券印刷に関する深い学識経験と、工場運営および事業経営経験をもとにした幅広い見識などを当社の経営に活かしていただくとともに、取締役会の透明性を高め監督機能の強化をはかるため選任しています。 (取締役会出席 13/13回)
	独立	
	取締役	
山田 浩二 2023年6月就任 1954年6月21日生	社外	グローバル展開する総合機械メーカーにおける、国内外の工場経営経験と事業責任者としての実績、また、多くの外国籍社員の人財育成と管理にかかわる豊富な経験と見識を当社の経営に活かしていただくとともに、取締役会の透明性を高め監督機能の強化を図るため選任しています。 (取締役会出席 10回/10回)※2023年6月19日の取締役就任以降の状況
	独立	
	取締役	
林 貴子 2024年6月就任 1962年9月19日生	社外	人的資本経営、グローバルな視点での人財育成、ダイバーシティの推進に関する豊富な経験と知識を当社の経営に活かしていただくとともに、取締役会の透明性を高め監督機能の強化を図るため社外取締役として選任しています。 (2024年6月就任)
	独立	
	取締役	
尼子 晋二 2016年6月就任 1956年4月21日生	社外	異業種メーカーでの業務および海外勤務や経営者としての豊富な経験で培われた幅広い見識などを活かし、社外監査役として、より社外の視野に立った監査を遂行できるものと判断し選任しています。 (取締役会出席 13回/13回：監査役会出席 13回/13回)
	独立	
	監査役	
坂本 裕子 2013年6月就任 1954年7月30日生	社外	公認会計士ならびに税理士の資格を有しており、専門的知識と監査法人での業務経験を活かし、社外監査役として、より社外の視野に立った監査を遂行できるものと判断し選任しています。 (取締役会出席 13回/13回：監査役会出席 13回/13回)
	独立	
	監査役	
大塚 雅弘 2024年6月就任 1961年11月29日生	社外	長年にわたり金融機関において要職を歴任し、金融、財務における専門的な知識を蓄積するとともに、ビジネス戦略の策定・遂行、ガバナンス確保など経営者としての豊富な経験を有しており、当社の経営に対する適切な助言および監査を遂行できるものと判断し社外監査役として選任しています。 (2024年6月就任)
	独立	
	監査役	

スキルマトリックス

		専門性・実務経験										
氏 名		社外	企業経営 経験	当社事業に 関する知見	営業 マーケティング	製造 品質管理	研究開発 イノベーション	ファイナンス	環境・社会	人事 人財開発	法務 コンプライアンス	グローバル
社内取締役	小森 善治		●	●	●		●					●
	持田 訓		●	●	●	●	●		●	●		●
	梶田 英治		●	●	●			●				●
	横山 雅文		●	●					●	●	●	●
	松野 浩一			●		●		●	●		●	●
	橋本 巖			●		●		●	●	●	●	
社外取締役	亀山 晴信	●									●	
	杉本 昌隆	●					●		●			●
	丸山 俊郎	●	●			●	●					
	山田 浩二	●	●		●	●		●		●	●	●
	林 貴子	●								●		●
監査役	尼子 晋二	●	●			●					●	●
	坂本 裕子	●						●			●	
	大塚 雅広	●	●		●			●			●	●

※上記一覧表は、取締役および監査役の有する全ての知見を表すものではありません。

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るべく、説明責任や業績連動性を考慮したものとするため、基本報酬、業績連動賞与、業績連動型株式報酬から構成されております。業績連動賞与とは、業績連動の指標として株主還元の実実に寄与する重要な経営指標であり、年度単位の取締役の貢献度の測定に最適であるとの考えから、連結営業利益を採用しており、具体的な支給金額は、事業年度の連結営業利益の計画値の達成度に応じるものとし、事業年度終了後に株主総会に諮ることとしております。業績連動賞与の比率は、標準的業績の場合、基本報酬の総額の約2分の1程度となります。個人別の報酬額は、委任を受けた代表取締役社長が、指名報酬諮問委員会の答申を踏まえて決定します。

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[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、中期経営計画の最終年度の各数値計画に対する達成度合いを事業年度ごとに評価し、事業年度ごとにポイントを調整します。

政策保有株の縮減状況

当社は、企業価値向上と持続的な成長の実現のため、開発・販売・資金調達等において、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、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、今期については3銘柄の売却を進めました。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、または当社の株式保有の意義が損なわれないかなどを当社判断基準として、議案ごとに判断しております。

取締役会の実効性評価

【第78期(2024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、全取締役およ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いたします。その概要は下記の通りです。

・取締役会の構成	社外取締役4名、社外監査役3名を含む全14名で構成され、構成員は幅広い分野の知識・経験を有しており、適切な構成であります。															
・取締役会の運営	取締役会議長が、社外取締役への積極的な発言を促す等、迅速、活発な審議が行われる様、努めており、また、議案、報告事項の重要性に応じ開催時間を変更し、十分な審議時間を確保しております。コロナ禍で実施したリモートによる出席を継続して実施しております。年度初めに決定されたスケジュールに従い、毎月開催し、社外取締役・監査役も含め出席率は98.9%と円滑な運営が行われております。															
・提議・報告事項の内容	取締役会規程および法律で定められた事項に従い、重要案件が適切に提議され、報告されております。また、審議が円滑かつ迅速に行われるように議案、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。一方で、事業の多角化・グローバル化に伴い課題は複雑化しており、取締役会の実効性を高めるために取締役会規程の提議・報告事項の見直しを行ってまいります。															
・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、また、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。															
・改善の状況	取締役会からの要望・指摘事項に対して順次改善を進めております。 2024年3月期は、執行側と対面での助言指導機会を増やす要望に対し、報告会等が実施されております。															
<table><tr><th colspan="3">取締役会の事前説明会の実施</th></tr><tr><td>実施日</td><td colspan="2">取締役前日</td></tr><tr><td rowspan="3">実施回数</td><td>2022年3月期</td><td>5回</td></tr><tr><td>2023年3月期</td><td>7回</td></tr><tr><td>2024年3月期</td><td>6回</td></tr></table>				取締役会の事前説明会の実施			実施日	取締役前日		実施回数	2022年3月期	5回	2023年3月期	7回	2024年3月期	6回
取締役会の事前説明会の実施																
実施日	取締役前日															
実施回数	2022年3月期	5回														
	2023年3月期	7回														
	2024年3月期	6回														
<table><tr><th colspan="2">中期経営の進捗状況の報告会</th></tr><tr><td>実施内容</td><td>執行役員より進捗報告</td></tr><tr><td>実施日</td><td>2023年7月、12月、2024年3月開催</td></tr></table>				中期経営の進捗状況の報告会		実施内容	執行役員より進捗報告	実施日	2023年7月、12月、2024年3月開催							
中期経営の進捗状況の報告会																
実施内容	執行役員より進捗報告															
実施日	2023年7月、12月、2024年3月開催															
<table><tr><th colspan="2">個別報告会</th></tr><tr><td>2023年5月</td><td>長期ビジョン</td></tr><tr><td>2023年7月</td><td>地域統括責任者より各地域戦略の報告</td></tr></table>				個別報告会		2023年5月	長期ビジョン	2023年7月	地域統括責任者より各地域戦略の報告							
個別報告会																
2023年5月	長期ビジョン															
2023年7月	地域統括責任者より各地域戦略の報告															

コンプライアンスおよび内部統制の考え方

コンプライアンス

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

内部統制

当社は取締役会において「内部統制システムの整備に関する基本方針」を決議し、実施しております。また、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。内部監査については、社長直属組織である内部監査室4名により、グループ全体の業務執行が適正かつ効率的に行われているかを監査しています。また、内部監査室では、金融商品取引法に基づく財務報告に係る内部統制(J-SOX)の有効性の評価も実施しています。内部監査室による監査および評価の結果は、取締役社長および取締役会のみならず監査役会、CSR委員会で報告しております。内部監査室は、監査役との定期的な意見交換、合同監査および監査結果の共有を通じて監査役と緊密に連携し、監査の効率化や品質向上を図っております。また、会計監査人による四半期レビュー報告会および期中・期末監査結果報告会等を通して、会計監査人および監査役と意見交換を行っております。

なお、被監査部門とは、内部監査結果のフィードバック、フォローアップ監査等を通して統制状況の把握と統制体制の強化を図っております。

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

リスクマネジメント

KOMORIグループにおける個々のリスクについては、これまで各種会議体において課題認識・対策および、日常の課題対応により、一定の対策は実施されているものの、会社を取り巻く環境の変化により、重要リスクへの共通認識や部門間の連携漏れが生じ、その結果、対策の遅れにつながる懸念が出てきております。そこでCSR・環境推進室を中心に、各部門と連携して従前に発生したリスクに対する重要度と現在直面しているリスクに対する優先度を勘案して、17項目に絞り込み取り組んでおります。

社内の活動におきましては、CEOを最高責任者としてリスクマネジメント組織を編成し、KOMORIグループ全体の観点からリスクを捉え、評価し対応しています。このため、「リスクマネジメント規程」および「リスクマネジメント運営要領」を整備し、「リスクマネジメント委員会」を設置してリスク管理に関するグループ全体の方針の策定、リスク管理体制の見直し、個別リスクに対する対策実施状況の点検・フォローを行っています。活動進捗は、四半期に1回のCSR委員会と適宜取締役会で報告しています。なお、緊急時は緊急対策本部で対応することとしています。

リスク分類	項目	項目数
1 現地法人管理リスク	・欧米の海外現地法人の収益力が弱体化するリスク ・製品の品質クレームにより損害が生じるリスク ・棚卸資産の過多によりキャッシュ・フローが悪化するリスク	3
2 ハザードリスク	・情報セキュリティの侵害に係るリスク (BCP 対応) 重要情報:顧客情報、社員情報、図面、知財情報、設計/製造技術情報、財務情報 緊急事態における本社機能、生産拠点に係るリスク (BCP 対応) ・海外事業に伴うカントリーリスク	3
3 急激な市場変化リスク (市場のモニタリングリスク)	・オフセット印刷市場が縮小するリスク ・為替変動によるリスク	2
4 新規事業管理リスク	・デジタル印刷事業の拡大が停滞するリスク ・PE 事業における対象分野の変動リスク	2
5 サプライチェーンリスク (部品供給リスク)	・原材料・電子部品などの高騰に関するリスク ・電子部品などの供給遅延リスク	2
6 環境・気候変動に関するリスク	・環境対応における次世代技術の開発が進まないリスク ・エネルギーコスト増大のリスク	2
7 人財に関するリスク	・人財の確保／ダイバーシティに関するリスク ・社員の離職に関するリスク	2
8 コンプライアンスに関するリスク	・不正行為およびハラスメントに関するリスク	1

小森陸上競技部



1)陸上競技部の理念

陸上競技部活動理念「感動を創る走る集団」

陸上競技部の活動理念として「感動を創る走る集団」を掲げています。活動理念の理想像として陸上競技活動を通して会社／印刷業界／地域社会に感動を提供し続ける事を地域社会との貢献活動として毎年活動を行っています。



釧路市陸上教室

2)長年における活動の実績

1950年に足立工場を開設した際、社員の一体感を高め、健康を促進する余暇活動として、陸上競技部の前身となるマラソン部(のちに陸上競技部へと改称)が発足しました。2024年で創部74年を迎え、長い歴史を誇る実業団チームとして現在も活動を続けています。陸上部のOBには、現駒澤大学総監督の大八木弘明氏をはじめ、多くの実績あるランナーが名を連ねており、ニューイヤー駅伝の常連チームとしても活躍しています。

3)地域に根差した活動を通しての地域貢献活動

KOMORI陸上競技部と地域社会との共生

各陸上教室を通じて、子供たちが将来、実業団で活躍する選手になりたいという夢を抱き、陸上競技への興味を深めてくれることを願っています。そして、卒業生の中から、全国高校駅伝や全日本大学駅伝、箱根駅伝で活躍する選手が生まれることを期待しています。

2013年からの参加者数の累計(名)												
年度	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	合計
出席者	106	89	91	107	80	52	67	50	100	138	120	909

社外取締役インタビュー



2030年の長期ビジョンの実現に向けて、成長投資を重視した第7次中期経営計画(2025年3月期～2027年3月期)がスタートしました。

経営の実効性やガバナンスの強化、株価を意識した株主視点の経営などについて、再任された社外取締役にインタビューしました。また、新任の社外取締役にはご経歴と専門性をどのように活かして貢献されていくのか、取締役会に対する印象についてもお聞きしました。

写真は、社外取締役メンバー(左から 杉本、山田、林、亀山、丸山)

亀山 晴信:指名報酬諮問委員会委員長

2013年6月就任 1959年5月15日生まれ

Q:資本コストや株価を意識した経営について、どのようにお考えですか。

これまでの統合報告書のインタビューでも申し述べてきたことですが、私は、当社が直面し、解決しなければならない課題等について、執行の中枢を担う経営幹部の方々に言葉にして説明してもらうことを役割の一つと位置付け、その説明を傾聴し、その上で、一般株主の目線で「説明が尽くされていないのではないか」という点があれば、さらに説明を尽くすことを求めるようにしています。ご質問についても、基本的に、同様の姿勢で臨んでおりますが、PBRが1倍を下回っている問題についての対処の一つは株主還元です。しかし、それだけで投資家の理解が得られるとは思われません。当社の状況を踏まえた、成長のための投資や従業員還元も積極的に検討されなければならず、その検討過程および結果が適宜広報されることが大切だと考えています。

Q:指名報酬諮問等委員会の成果と課題についてお話しください。

当社の指名報酬諮問委員会では、取締役および執行役員の指名・報酬、さらに後継者選定・育成について、その公正性、透明性、客観性を担保するという視点から、現在および将来を担うに足る人財に対する面談を相当回数実施したり、外国籍の執行役員、CTO、CFOの選定等執行側の積極的な取り組みに応じた活動、議論をしており、それらは、より活性化し、そして、深化してきているように思います。そうであるがゆえに、私としては、委員会での議論のための資料やデータをこれまで以上に充実させ、たとえば、当社内だけではなく、外部のコンサルタントの評価等も参考にできる仕組みを整えることができないかと考えています。また、委員会における議論を、その結果の「諮問」にとどまらず、取締役会において、どこまで開示できるか、開示すべきかを、委員会において検討したいと考えています。

Q:取締役会の実効性向上についてお話しください。

社外取締役を増員、さらに多様性を増すなど、実効性向上のための体制が強化されるとともに、取締役会での議論、問題提起をきっかけに、取締役会とは別に、たとえば中期経営計画、配当などを各々テーマとした説明会、会議が少なからず開催されています。これらを通じ、執行側の考え方について、社外役員の理解がこれまで以上に深まるとともに、社外役員の多様な発想、価値観に基づく捉え方が

執行側に伝わる機会が格段に増えたように思います。のみならず、上記説明会や会議を契機として、社外役員から、必ずしも公式ではないかたちでの情報交換が経営幹部との間でできないかとの提案がなされ、そのような会合の場も設けられるようになりました。これらの会議および会合は、取締役会の実効性向上の一助になるものであり、当社において、経営幹部と社外役員とが、実効性をより向上させるための問題意識を共有し、そのための工夫を共に進めているものと受け止めています。

杉本 昌隆

2019年6月就任 1970年3月22日生まれ

Q:長期ビジョンおよび中計の実現性についてお話しください。

当社は、世界トップクラスの印刷機械メーカーとして、脱炭素社会の実現に向けた環境への貢献や、労働者不足に対応する自動化・省人化製品の提案など、社会的な課題解決に取り組んでいます。私自身は民間企業での実務経験がある研究者として、IOT化を含む技術革新を通じて長期ビジョンや中計の達成に向けたサポートをしています。当社は、お客様に高いROIを提供できるハイエンドな印刷

機械を提供していますが、社内でもロボットを活用した自動化設備を導入し、需要変動に柔軟に対応できる体制や強固な収益体質の構築が重要となります。さらに、人財の採用、育成、最適化も重要な課題で、開発部門においても外部の専門知識を取り入れたり、学会への積極的な参加を促進したりすることで、新たな視点やモチベーションの向上につながると考えています。これにより、長期ビジョンや中計の実現性がさらに高まると期待しています。

Q:資本コストや株価を意識した経営について、どのようにお考えですか。

取締役会ではPBRが1倍を下回っている現状を真摯に受け止め、活発に議論を行っています。自社株取得による自己資本の圧縮を通じたROEの上昇は容易ですが、一方では技術力のみならず財務の健全性が評価されて大口受注の獲得に成功している証券印刷機械事業の長期的な競争力の低下に繋がります。そのため、第7次中計では、資本コストを意識しながら成長投資を行い、利益成長を通じたROEの向上を目指しており、その実現に向けて、計画の実行と進捗状況を取締役会でしっかりとモニタリングしています。また、将来の成長ストーリーを投資家にわかりやすく説明するなどIR活動を強化することでPERの改善を図ることが大切と考えます。

Q:マテリアリティの解決に向けた取り組みについてお話しいただけますか。

当社ではお客様に向けた自動化ソリューションの提案や自社の生産ラインの自動化を進めています。また、環境対応として、電力消費量やCO₂排出量の削減に向けた取り組みを強化しています。特に、脱炭素を中心とした環境対応は、欧州市場を攻略するために不可欠であり、欧州の競合に対する競争力を高めるためにも重要です。従来の設計や生産方法にとらわれず、新しいアイデアを取り入れることでマテリアリティの解決を目指してまいります。

Q:取締役会の実効性向上についてお話しください。

取締役会に求められる役割は、企業価値を向上させ、その実現に向けて助言や監督を行うことだと理解しています。そのために、当社が抱える様々な課題に対して、取締役会では検討や議論を繰り返し、1つずつ課題を解決していくことで、取締役会の実効性を高めることが重要だと考えています。取締役会に先立って十分な時間をかけて、議題の経緯や内容の事前説明がされておりより深い議論が可能になっています。

丸山 俊郎
2021年6月就任 1957年4月21日生まれ

Q:長期ビジョンおよび中計の実現性についてお話しください。

長期ビジョンや進行中の第7次中計は、目標達成のため様々な課題を整理し、作り上げたものです。第6次中計は数値目標中心で、計画実現に向けた具体的なスケジュール感が不足していました。新中計では、毎月の執行役員会で進捗状況を共有し、半期毎に事業環境の変化や施策進捗のモニタリングを強化し、早期に対処することで計画の実現性を高めています。私自身、前職で銀行券等の開発や生産に携わってきましたが、関連企業、研究機関との提携を積極的に進め、人財育成を図っており、事業の成長スピードアップが期待できます。印刷機械も納入先拡大に留まらず、部品やサービス事業の更なる充実が、顧客の利便性、信頼性向上とともに、当社の収益性向上に寄与するものと期待しています。

Q:資本コストや株価を意識した経営について、どのように考えですか。

これまで当社は、株主利益として配当を重視してきましたが、今後も持続的な株主還元を行うためには、事業の更なる成長が不可欠です。そのため、成長投資や人財投資に積極的に経営資源を投入し、総還元性向を従来の80%以上から50%へ見直したキャッシュアロケーションを開示しました。結果として株主利益へ貢献するものと考えています。また、PBRの改善にはROE向上だけでなく、PER向上も必要です。これを実現するためには、個人投資家をはじめ株主への丁寧な情報発信や広報活動を強化し、当社の魅力をより多くの方に知っていただくことが重要だと思います。

Q:マテリアリティの解決に向けた取り組みについてお話しいただけますか。

非財務項目の強化はマテリアリティの解決に向けた重要なステップです。ESG活動において、女性管理職育成に時間を要しているものの、女性の社外取締役の選任や外国籍執行役員の登用など、進展が見られます。また、社員のエンゲージメント向上や脱炭素への取り組み、化学物質管理といった環境対応だけでなく、ガバナンス強化も不可欠です。最近、大企業で不祥事が報じられていますが、その背後には情報管理や対応に甘さがあると考えられます。こうした信用問題が発生しないよう、リスク管理を含むガ

バナンス体制を強化することが、サステナビリティの向上やマテリアリティの解決につながると考えています。

Q:取締役会の実効性向上についてお話しください。

近年、取締役会で議論する案件が増え、社外取締役も増えたことで、議論内容も充実してきています。特に重要な事項については、外部のステークホルダーにも納得いただけるよう、丁寧な議論に努めています。もちろん、取締役会では、規定に基づいた議論が行われていますが、取締役会以外の場で議論する機会も増えています。今後は、他企業の取締役会の運営状況も参考に、その在り方について議論を行うことも実効性を高めるために有効ではないかと考えています。

山田 浩二
2023年6月就任 1954年6月21日生まれ

Q:長期ビジョンおよび中計の実現性についてお話しください。

当社が高収益で安定した成長を実現するためには、2つの課題を解決する必要があります。1つ目は、成長の見込みが大きい海外市場で、現地に根付いた製造拠点を確保することです。2つ目は、高収益で、業績の安定性が高い部品・サービスの売上高を拡大することです。私が以前勤めていた建機メーカーでは、海外生産を通じてグローバルな供給体制を構築し、収益性の高い部品・サービス事業を強化することで、高い営業利益率と業績の安定成長を実現していました。特に、アジア市場を中心に海外市場の成長期待が高まる中、当社にもビジネスモデルの変革が求められています。さらに当社は、営業から設計、生産、据付までの全体を最適化する一貫としたもののづくりの視点が不足しているように感じています。これらの課題を解決することで、長期ビジョンや中計の数値目標の達成に加え、高収益企業へ変貌する可能性を感じています。

Q:資本コストや株価を意識した経営について、どのように考えですか。

PBRが1倍を下回っていることを課題認識しています。成長投資を進め、中計数値目標の達成や情報開示の強化を通じて、株価バリュエーションの改善を目指します。総還元性向は、従来の80%以上から50%に見直しましたが、これまでの安定配当によるインカムゲインから利益成長を通じた株価上昇によるキャピタルゲインの創出へと、方針を大きく転換しました。成長投資には人的投資も含まれて

おり、優秀な技術者の獲得や育成などを強化する方針です。また、現在不足している技術の可視化や最適で効率的な地域・製品戦略などを着実に進めることで資本コストを意識した経営を強化し、数値目標の達成と株価上昇が実現出来ると思います。

Q:マテリアリティの解決に向けた取り組みについてお話しいただけますか。

KOMORIは、事業活動における3つのマテリアリティに加え、企業活動でも環境、社会、ガバナンスの3つのマテリアリティを掲げ、ESG経営を目指しています。特に事業活動におけるマテリアリティの解決に向けては、環境負荷の低減や自動化、情報化、省人化といったソリューションを提供するだけでなく、新たな分野でのプリントテクノロジーの活用も模索しています。これをスピード感と実現性を持って進めるためには社内の既存技術や知見だけでなく、オープンイノベーションのような外部の知識やアイデアを積極的に取り入れることが最も効果的だと思います。

Q:取締役会の実効性向上についてお話しください。

取締役会での議論がより株主視点に移り変わっていると感じており、その実効性も高まっているように思います。ただ一部の提案については十分な議論がされないまま終わってしまうことが課題もあり、株主視点に照らして方針が見直されていない案件について、環境の変化に応じて積極的に再検討すべきと提案しております。

林 貴子(新任)
2024年6月就任 1962年9月19日生まれ

Q:ご経歴と専門性についてお話しください。

今年6月の株主総会で社外取締役に就任しました林貴子です。私は、雇用均等法施行前年に政府系金融機関の一般職としてキャリアをスタートし、結婚・子育てを経て、人事分野を中心にキャリアを積んできました。実力主義の外資系人事コンサルティング企業ではアジア地域の責任者を務め、その後、外国人ボードメンバーが半分を占める金融機関で、年功序列運用の廃止やジョブ型雇用の導入、グループ一体経営、働き方改革などの人事改革を遂行しました。現在は三井住友カード株式会社の常務執行役員および株式会社三井住友フィナンシャルグループの執行役員CHRO補佐として、企業価値向上の中心的な戦略としてのダイバーシティ推進を担っています。今回、KOMORIには、人事組織の改革と活性化を目指して招聘

されました。当社は売上高の約7割を海外市場に依存するグローバル企業であり、更なる成長にむけた新しい人事戦略が求められています。また、当社初の女性社外取締役として、ジェンダーやダイバーシティ&インクルージョンにも力を入れて貢献していきたいと考えています。十分な時間をかけて、皆さんと議論を重ね、職務を全うしたいと考えております。

Q:取締役会に出席された印象はいかがですか。

取締役会は、報告内容が緻密で、真摯に進められていると感じていますが、説明が中心である印象を受けました。課題を特定し、必要な対応を議論する場になるとより活性化すると思います。取締役会だけでなく、各事業の内容を深く理解し、適切な判断をするために、見落としがないように監督や助言を行いたいと考えています。先日、つくば工場を訪問した際、皆さんが真面目でプロ意識を持ちながら業務に取り組んでいる姿が印象的でした。また、現場の視点から職場環境の改善活動にも力を入れており、働きやすい職場環境が整っていると感じました。

Q:マテリアリティの解決に向けて、どのような貢献をお考えですか。

社員のエンゲージメントや人財のダイバーシティ向上を実現するために、社員1人ひとりの価値を高め、持っている力を最大限に発揮できる環境づくりに貢献したいと考えています。各個人の行動や意識は、指示されて変わるものではなく、環境が変わって初めて変わるものです。現実を変えるには、実態をしっかりと把握する必要があります。女性、キャリア採用者、工場勤務の方などさまざまな属性の方と意見交換を行いたいと思います。課題や疑問、今後のキャリア志向などをヒアリングし、その内容を執行側に伝え、課題解決に向けた取り組みをさらに強化していきたいと思っています。

監査役インタビュー

企業の健全な経営と持続的な成長を支える監査役会メンバーに、企業価値向上に対する監査役の役割、当社の企業理念とパーパス、および当社のガバナンスに対する考えをそれぞれきいてみました。

常勤社外監査役 尼子 晋二

Q1 企業価値向上に対しての監査役の役割について考えていることと監査役会のガバナンス上の意義

当社唯一の常勤監査役として、責任を重く感じています。企業価値向上には取締役会の実効性を高めることが重要で、多様なバックグラウンドを持つ社外役員の方々の貴重な意見を取締役会の間を通して執行側に伝え、議論を深めたうえで果断な意思決定が下されなければなりません。そのためには社外取締役に意見形成のための情報が事前に伝わる必要がありますが、取締役会の場合だけでは事前説明会を含めても十分とは言えず、常勤監査役が監査役会や社外取締役との連携でリスク情報などの共有に果たす役割が重要になると思っています。私自身も社外役員であるため、社内情報を集めることは簡単ではないと感じていますが、可能な限り日々の往査や社内役員などとの会話を通じて咀嚼した情報を社外役員の方々に伝えるよう心掛けています。

監査役会での監査報告はもちろんのこと、年間の監査役往査や執行役員を含めた社内役員の方々へのヒアリング結果をまとめた監査役会報告書を社外取締役の方々と共有しています。また、最近では取締役会の後に社外役員の意見交換会を企画してガバナンス体制強化に努めています。

Q2 昨年改定された企業理念、パーパスについてどう考えているか

当社は昨年の創業100周年を機に企業理念を「顧客感動企業の実現」から「感動企業の実現」に改定すると同時に、「プリントテクノロジーで社会を支え感動をもたらす」というパーパスを制定しました。これは当社の存在意義を顧客を含む全てのステークホルダーに向けて拡大させることを明らかにする非常に分かり易い宣言だと思っています。「印刷技術」という範疇を超えた最先端の「プリントテクノロジー」で、顧客だけでなく広く社会貢献して次の100年を切り拓いていくという企業の意思が伝わってきます。

Q3 当社のガバナンスについて思うこと(変化してきたこと、残る課題)

当社のガバナンスについて「社外取締役に取締役会で意見表明しやすい環境にある」と述べたことがありますが、その状況はその後の社外取締役の増員や人財の多様化でさらに進化しているのではないのでしょうか。もちろん、ガバナンスの完成形までにはまだまだ課題が残っていますが、社内常勤監査役を育成したり、内部監査室スタッフの陣容を充実させたりしたうえで、これらを若手人財のキャリアパスと位置付けるのも人財強化の観点からも検討の余地があると思います。

当社の場合は適法性監査よりもむしろ妥当性監査に重点をおいたガバナンス体制が求められていると感じており、若手社内人財の起用が取締役会などをより活性化させ、新しい企業理念に根ざした議論を少しずつ深めていけば、社会的信頼に応える良質なガバナンス体制を構築できると信じています。

社外監査役 坂本 裕子

Q1 企業価値向上に対して監査役の役割について考えていること

企業価値向上の主役はもちろん執行部です。監査役は、執行部の活動を単に監視するだけでなく、会社の方向性を確認し、助言や支援を行う立場にあると考えています。

企業価値向上策の一つに「財政状態の改善」があげられますが、小森はPBR1割れの解消策が大きな課題です。小森の貸借対照表は含み損もなく健全であると私は判断しています。PBR1倍割れの小森の現状は、印刷事業の将来性について危惧を抱く株主が多いからと考えています。確かにデジタル社会の発展により紙への印刷が減少しているため、印刷機械の需要も縮小しています。また輸出企業であることから、当期損益は為替相場に大きく左右されます。執行部はPBR1割れを解消すべく、積極的な株主還元を実施していますが、小森を取り巻く経済環境は株価上昇には厳しいと感じられます。ただ実際に執行部と面談すると、印刷は未来永劫無くない業種であり、世界的に見ても会社の製品には生き残る印刷技術があると確信していることがはっきり伝わってきます。日々印刷技術を磨き、進歩させるという前向きなパワーは、M&Aや新製品の開発に繋がっています。

監査役としては、将来投資の成果を見守りつつ、会社の姿勢が中長期的に株式市場の評価を得て、株価が上がり、自然にPBR1以上になると期待しています。

Q2 昨年改定された企業理念、パーパスについてどう考えているか

この改定により顧客のみならず、社員にもパートナー(協力企業)にも感動してもらえる企業になることを目指すとなりました。私は特に「社員」にも期待以上の感動を与えたいという会社の思いに注目しています。会社の存続にとって社員は基本財産ですから。

また、パーパスは、若手の中堅社員が中心となり、会社の歴史を振り返り、将来目指す方向性を示すためできあがったと聞いています。社会・経済環境は年々変化してもプリントテクノロジーを中心に情報・文化・経済を支え感動をもたらそうとする会社の基本姿勢は不変であり、社員一同がこれを納得して受け止め、一丸となって、長期ビジョンの実現に向けて邁進することを望んでいます。



写真は、監査役メンバー（左から坂本、尼子、大塚）

Q3 当社のガバナンスについて思うこと(変化してきたこと、残る課題)

小森は上場を契機にオーナー系の会社から「社会の器」へと漸次成長してきました。製造している印刷機械も、従来は生産性の向上、今では環境問題や人手不足から省エネ化と効率化、IT化に重点が置かれています。ガバナンスも同じで環境変化に合わせ改善を繰り返しています。例えば、内部統制監査の結果を聞けば、規程などは整備されてきていますが、事業や組織改革に対し、更新が不十分である、統制方法が以前と変わらないといった課題がありました。事業、組織の変化に社員全体で着実に対応してほしいと思います。

私が一番気がかりなことは今後の後継者育成がどうなるかです。本件は指名報酬諮問委員会が検討していることではありませんが、候補者がいきなり企業経営をできるわけではありません。そのため執行部は、事業部制を導入し、権限を委譲するとともに、能動的に社員が働けるよう体制を整えています。これにより次世代への後継者育成・選抜の準備が一步前進し、会社風土に変革のエネルギーが醸成されつつあると感じます。この新しいエネルギーのなかから、次世代の経営者が誕生し、企業をさらに成長させてくれることを切に望んでいます。

社外監査役 大塚 雅広

Q1 企業価値向上に対しての監査役の役割について

当社には、執行役員と、社外取締役を含む取締役会・監査役会が設置され、いわば経営レベルでの3線防衛態勢を敷いていると認識しています。その態勢下で企業価値向上のために監査役が果たすべき役割は、第一に当社の経営戦略を鳥瞰し、資本や技術力・人員などの経営資源配分が企業価値向上効果と事業リスクマネジメントの両面から十分に合理的で、同時に適法性が確保されているかを監視することです。次に創業100年超の企業として、その間に培われた技術、誇り、伝統に相応しい方向に向かっているのか、そして、それが世の中の激しい変化に対し、適切に対応出来ているのか、また多様なステークホルダー・社会の持続的発展に貢献出来ているのかなどの観点で、当社経営のフロントラインの執行状況と、いわば2線としての取締役会の監督状況を、3線として監視・監査し、必要に応じ、かつ、株主の視点で主体的に意見・提言し、当社の企業価値向上への歩みを確保していくことと考えます。

Q2 昨年改定された企業理念、パーパスについてどう考えているか

改定後の企業理念、パーパスの双方に共感します。特に、パーパスは、多様なキャリアを持つ中堅社員を中心とした社員・経営を巻き込んだ策定プロセスが全役職員の自分事意識を高める可能性があり、当社の幅広く高い技術力への誇りと、多様なステークホルダー・社会の「感動」創出によって貢献する役割を明言したことが、全役職員での共有と社内外への浸透を促進し、当社の持続的成長の礎となり得ると期待しています。

Q3 ご自身の専門性を当社のガバナンスにどう生かしていきたいと考えられておられますか

私は、長年に亘り、メガバンクグループでリテール分野を中心に経営戦略の策定・推進、その前提となるコンプライアンスと不祥事案への対応・再発防止に向けた仕組み作りなどを含むガバナンス確保に取り組んで来ました。近年では、グループ執行役として数万人規模のグループ役職員への浸透、あるいは、複数のグループ内子会社の代表取締役として、各社役職員への浸透に注力し、その効果を高めるなどの経験を積んで来ました。このような経営者の立場に就く以前から培って来た金融知見を活かし、事業リスクマネジメントに貢献するだけでなく、上記のようなガバナンス確保に向けた、経営者の立場での経験に基づき、当社の経営戦略の合理性・適法性や最前線の社員の皆さんへの浸透状況を含む執行状況を注視し、取締役会の監督状況を含め、監視・監査し、自身の経験知と当社外の常識に照らし、適切に意見・提言し、当社のガバナンス確保に貢献していきたいと考えます。

取締役 2024年7月1日現在



小森 善治
取締役会長

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

所有する当社株式数:普通株式 1,068,573株



持田 訓
代表取締役社長

1950年8月7日生
1975年4月 当社入社
1995年6月 取締役経営管理副室長兼秘書室長兼海外営業本部長
1998年6月 常務取締役社長室長兼本社営業本部長
2000年4月 常務取締役営業統括本部長兼本社営業本部長
2001年7月 常務取締役営業統括本部長兼本社営業本部長兼海外営業本部長
2005年3月 常務取締役経営企画室長
2006年7月 常務取締役兼常務執行役員経営企画室長
2006年11月 代表取締役専務兼最高執行責任者 (COO) 経営企画室長
2007年6月 代表取締役専務兼最高執行責任者 (COO)
2009年1月 代表取締役専務兼最高執行責任者 (COO) 経営企画室長
2011年6月 代表取締役兼最高執行責任者 (COO) 兼専務執行役員経営企画室長
2013年4月 代表取締役副社長兼最高執行責任者 (COO) 経営企画室長
2014年6月 代表取締役社長兼最高執行責任者 (COO) 経営企画室長兼CSR推進室長
2016年3月 代表取締役社長兼最高執行責任者 (COO) つくばプラント長
2017年6月 代表取締役社長兼最高執行責任者 (COO)
2019年6月 代表取締役社長兼最高経営責任者 (CEO) (現任)

所有する当社株式数:普通株式 89,245株



丸山 俊郎
取締役

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

所有する当社株式数:普通株式 0株



山田 浩二
取締役

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

所有する当社株式数:普通株式 0株



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事業推進本部管掌
2020年2月 取締役兼常務執行役員営業統括本部長兼DPS事業推進本部長
2022年2月 取締役兼常務執行役員欧州事業統括本部長
2022年7月 取締役兼専務執行役員欧州事業統括本部長
2024年4月 取締役兼専務執行役員パッケージソリューション事業本部長 (現任)

所有する当社株式数:普通株式 25,600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 取締役兼専務執行役員経営企画室長兼人事総務本部管掌
2022年7月 取締役兼専務執行役員経営企画室長兼人事総務本部管掌
2024年4月 取締役兼専務執行役員社長補佐 (現任)

所有する当社株式数:普通株式 20,000株



林 貴子
取締役

1962年9月19日生
1985年4月 日本輸出入銀行 (現株式会社国際協力銀行) 入社
2004年10月 Gallup Organization Japan Executive Director of Operations in Asia
2007年1月 株式会社新生銀行 (現株式会社SBI新生銀行) CLO室次長
2018年4月 同社人事担当シニアオフィサー・執行役員兼人事部長
2020年4月 同社人事担当チーフオフィサー・常務執行役員
2022年10月 株式会社三井住友銀行および株式会社三井住友フィナンシャルグループエグゼクティブアドバイザー
2023年4月 ISO TC260 国内審議委員会委員 (現任)
2024年4月 三井住友カード株式会社常務執行役員人事共同担当兼株式会社三井住友フィナンシャルグループ執行役員グループCHRO補佐 (現任)

2024年6月 当社社外取締役 (現任)

所有する当社株式数:普通株式 0株



松野 浩一
取締役

1960年9月7日生
1985年4月 当社入社
2004年3月 管理部管理課長
2004年11月 取手工場工場長室長
2005年3月 取手工場長兼つくば工場長
2006年3月 つくば工場長
2011年2月 つくば副プラント長兼海外生産推進室長
2012年2月 つくば副プラント長兼つくば工場長
2012年4月 執行役員つくば副プラント長兼つくば工場長
2014年4月 執行役員管理本部長
2014年6月 取締役兼執行役員管理本部長兼KNT事業推進プロジェクトリーダー
2022年2月 取締役兼執行役員つくばプラント長兼つくば工場長
2022年7月 取締役兼常務執行役員つくばプラント長兼つくば工場長
2023年3月 取締役兼常務執行役員オフセット事業本部長兼つくばプラント長
2024年4月 取締役兼常務執行役員オフセット事業本部長 (現任)

所有する当社株式数:普通株式 21,700株



橋本 巖
取締役

1958年12月14日生
1981年4月 久保田鉄工株式会社 (現株式会社クボタ) 入社
1996年6月 同社枚方製造所管理部ポンプグループ長
2000年10月 同社ポンプ企画部企画グループ長
2007年4月 同社ポンプ企画部長
2015年4月 同社水・環境統括部長
2019年4月 当社入社
管理本部副本部長
執行役員つくばプラント副プラント長兼株式会社小森マシナリー代表取締役
2020年2月 執行役員管理本部長
2022年2月 取締役兼執行役員管理本部長
2022年6月 取締役兼上席執行役員管理本部長
2023年4月 取締役兼常務執行役員兼最高財務責任者 (CFO)
2024年7月 グローバル経営管理統括本部長兼管理本部長 (現任)

所有する当社株式数:普通株式 300株



尼子 晋二
常勤監査役

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

所有する当社株式数:普通株式 0株



大塚 雅広
監査役

1961年11月29日生
1986年4月 株式会社富士銀行 (現株式会社みずほ銀行) 入社
2011年1月 株式会社みずほ銀行総合コンサルティング部長
2012年4月 同行リテールバンキング業務部長
2014年4月 株式会社みずほフィナンシャルグループ執行役員リテールバンキング業務部長兼株式会社みずほ銀行執行役員リテールバンキング業務部長
2015年4月 同社常務執行役員個人ユニット副担当役員兼株式会社みずほ銀行常務執行役員個人ユニット長
2016年4月 同社常務執行役員リテール・事業法人カンパニー副担当役員兼株式会社みずほ銀行常務執行役員リテール・事業法人部門共同部門長同社常務執行役員みずほ総合研究所株式会社代表取締役副社長
2017年4月 株式会社みずほフィナンシャルグループ執行役専務リテール・事業法人カンパニー長兼みずほ信託銀行株式会社取締役兼みずほ証券株式会社取締役同社取締役
2019年4月 同社執行役専務リテール・事業法人カンパニー長
2020年4月 同社執行役専務リテール・事業法人カンパニー長兼みずほリサーチ&テクノロジーズ株式会社代表取締役社長
2021年4月 同社執行役リテール・事業法人カンパニー長
2022年4月 みずほ信用保証株式会社代表取締役社長
2023年4月 当社社外監査役 (現任)
2024年6月 株式会社ヤナセ常勤社外監査役 (現任)

所有する当社株式数:普通株式 0株



亀山 晴信
取締役

1959年5月15日生
1992年4月 弁護士登録 (第一東京弁護士会)
1997年4月 亀山晴信法律事務所 (現亀山総合法律事務所) 開設
2005年6月 一般財団法人共立国際交流奨学財団監事 (現任)
2007年6月 当社社外監査役
2010年4月 東京簡易裁判所民事調停委員 (現任)
2013年6月 当社社外取締役 (現任)
2012年10月 株式会社東光高岳社外取締役
2013年10月 ソマル株式会社社外監査役 (現任)
2021年3月 株式会社やまびこ社外監査役
2022年3月 株式会社やまびこ社外取締役 (現任)

所有する当社株式数:普通株式 0株



杉本 昌隆
取締役

1970年3月22日生
1994年4月 チッソ石油化学株式会社入社
2002年4月 同社高分子研究所主務研究員
2003年4月 国立山形大学工学部助手
2004年8月 ノースカロライナ州立大学在外研究員
2007年10月 国立大学法人山形大学大学院理工学研究科助教授 (機能高分子分野)
2007年12月 同大学大学院理工学研究科准教授 (機能高分子分野)
2018年4月 同大学大学院有機材料システム研究科教授 (機能高分子分野)
2019年6月 当社社外取締役 (現任)
2022年4月 同大学工学部副学部長同大学院有機材料システム研究科教授 (機能高分子分野)
2024年4月 国立大学法人山形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)

所有する当社株式数:普通株式 0株

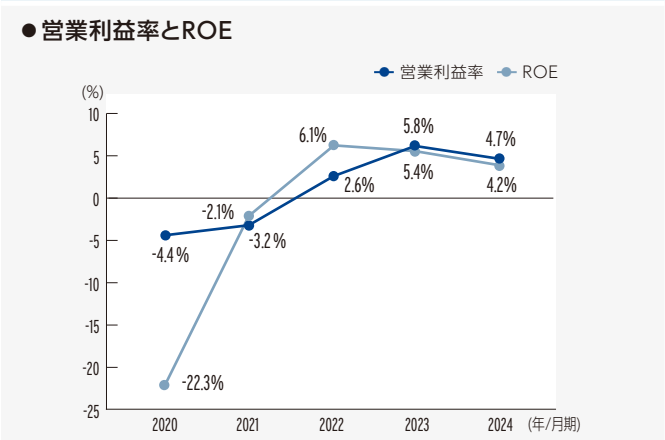
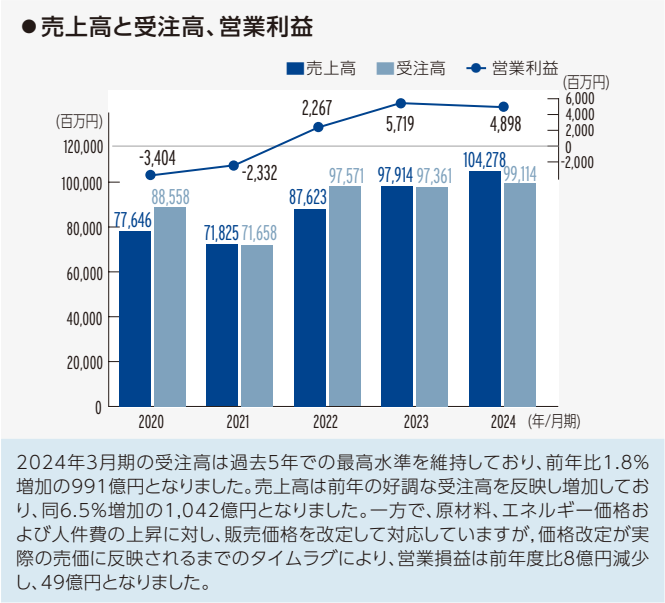


坂本 裕子
監査役

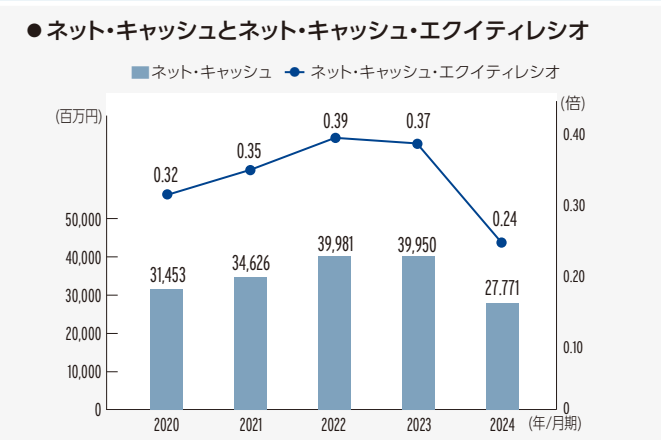
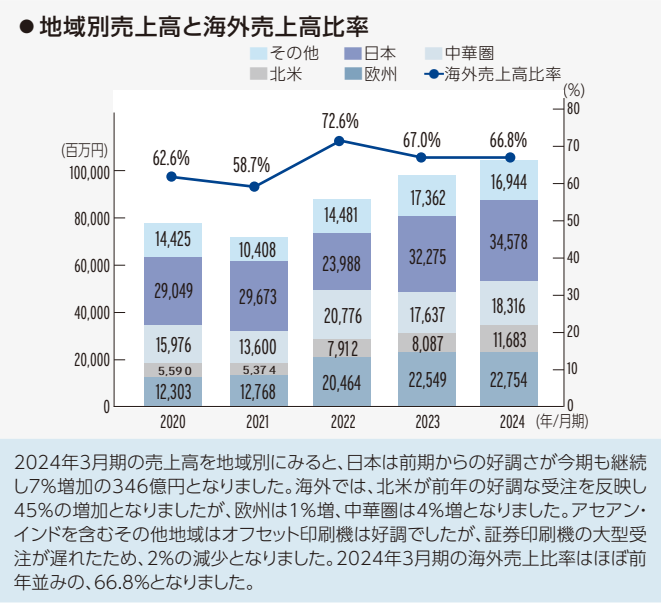
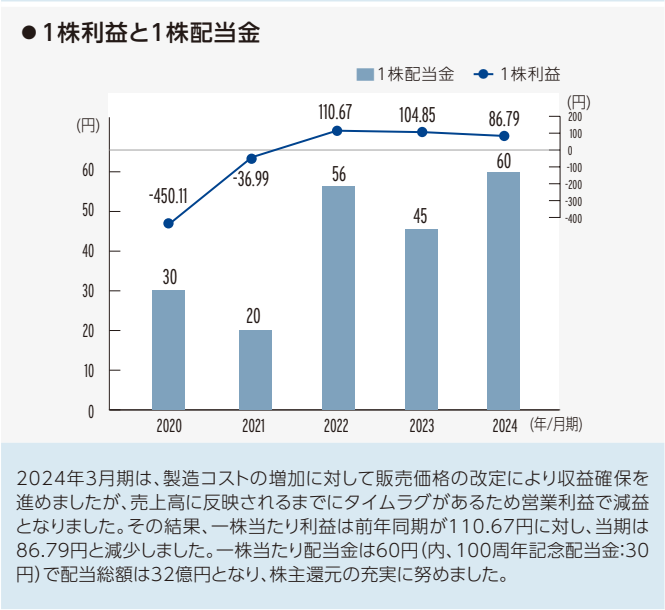
1954年7月30日生
1984年10月 監査法人中央会計事務所 (最終名称みずほ監査法人) 入所
同所社員就任
2001年7月 同所代表社員就任
2007年7月 監査法人A&A/パートナーズ入所
2007年7月 同所代表社員就任
2010年7月 同所代表社員制度廃止のため社員就任
2013年6月 当社社外監査役 (現任)
2019年2月 株式会社ラクト・ジャパン社外監査役
2019年4月 預金保険機構監事 (非常勤) (現任)
2019年10月 坂本裕子公認会計士事務所所長 (現任)
2021年2月 株式会社ラクト・ジャパン社外取締役監査等委員 (現任)

所有する当社株式数:普通株式 0株

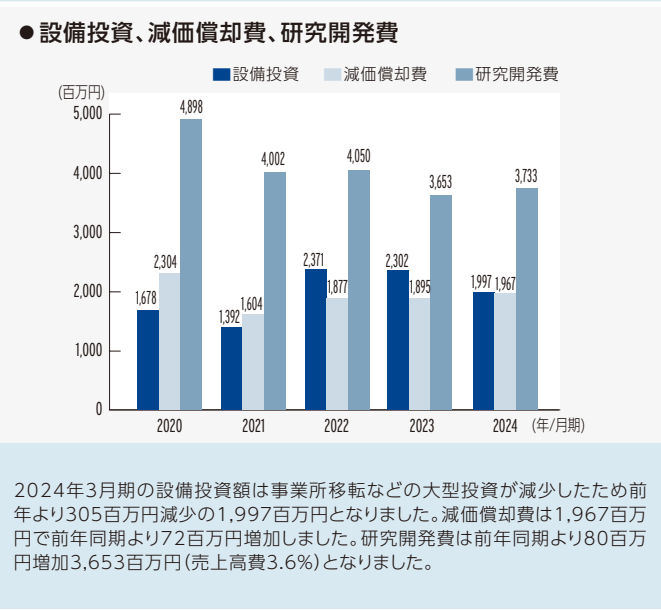
財務ハイライト



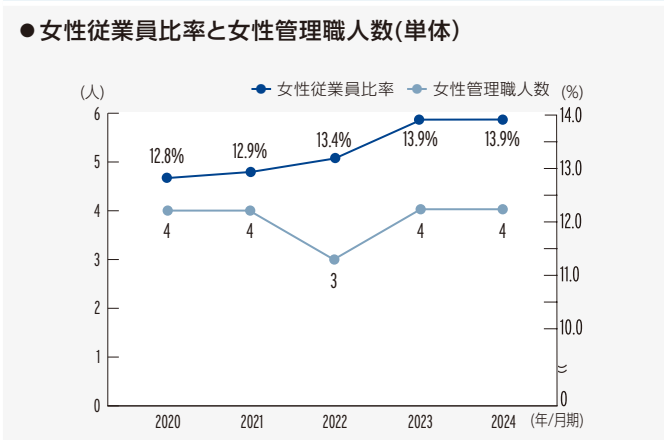
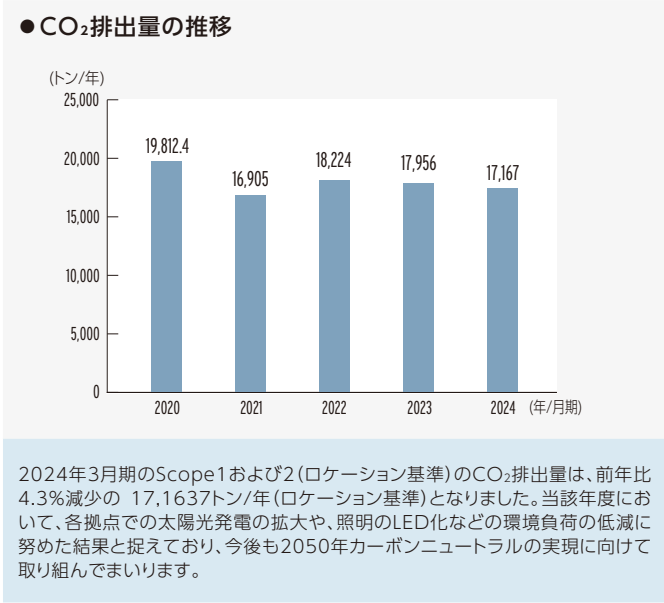
2024年3月期の営業利益率は4.7%で、原材料・エネルギーコスト・人件費のコスト上昇分を、販売価格改定で対応していますが、売上高に影響されるまでのタイムラグの影響により前年比で1.1pt低下しました。その結果、ROEについては前年比で1.2pt減少し、4.2%となりました。今後は販売価格改定がコスト上昇に追いつき改善する計画です。



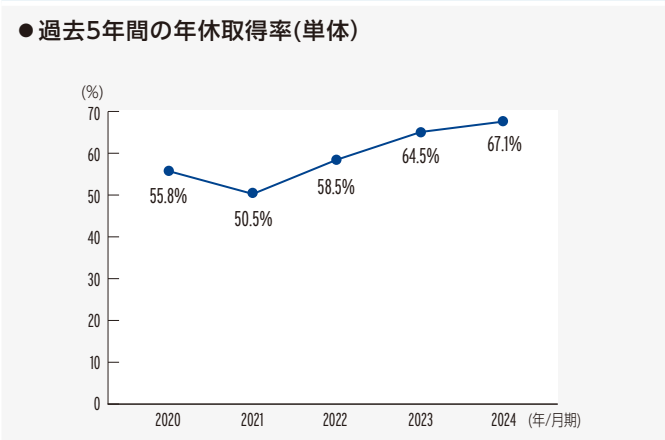
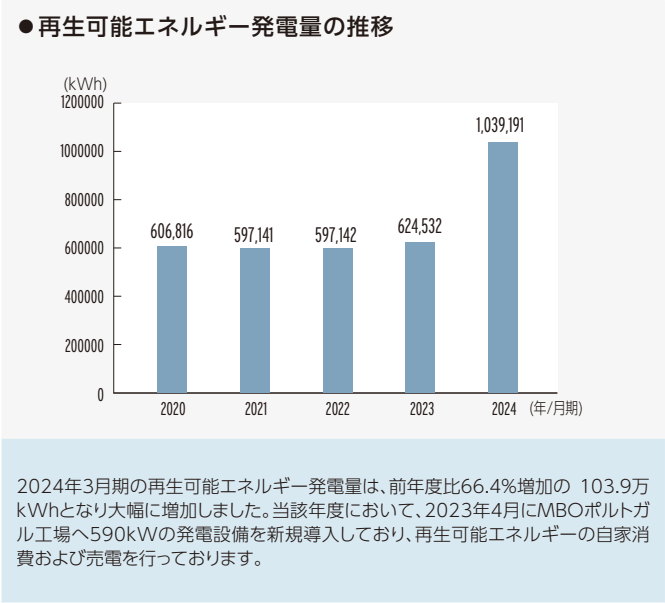
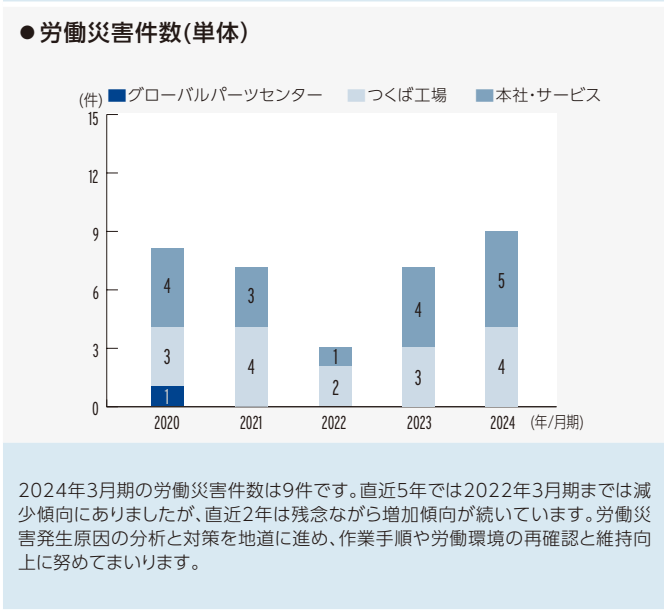
2024年3月期のネット・キャッシュはサプライヤーであるパートナー企業への支払い期日を短縮し協力関係を強化したことや、売上が期末に集中して売上債権が増加した事、加えて2025年3月期の売上増加を見越して在庫を積み増したことにより、前年同期比で121億円減少の277億円(現預金397億円+有価証券108億円-有利子負債108億円-契約負債120億円)となりました。



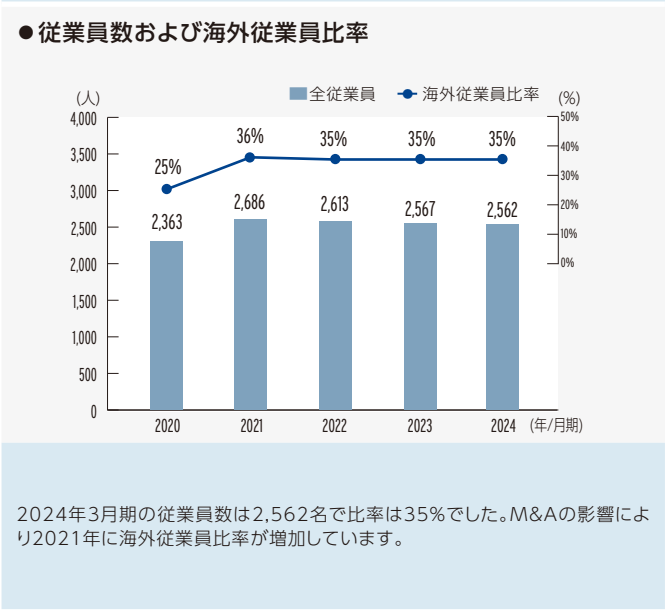
非財務ハイライト



2024年3月期の単体従業員数は1,056名でした。そのうち、女性従業員は147名、全体に占める割合は13.9%です。また、管理職246名のうち、女性管理職は前年同数の4名です。なお、2024年6月に新たに女性の社外取締役が就任しました。ダイバーシティを含む人財開発に関するガバナンス体制をさらに強化してまいります。



2024年3月期の単体年休取得率は67.1%となり、前年度の64.5%からさらに2.6pt増加しています。時間単位での休暇取得が浸透してきことや、KOMORI流動き方改革[K-Work]による生産性の向上により、休暇を取得しやすい環境の整備が進んだものと考えられます。



過去10年間の財務指標推移

				2015/3	2016/3	2017/3		2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3 (年/月期)
業績	売上高	日本	百万円	35,430	40,294	34,379		38,594	37,444	29,049	29,673	23,988	32,275	34,578
		北米	百万円	11,786	12,758	10,124		8,858	8,077	5,890	5,374	7,912	8,087	11,683
		欧州	百万円	16,491	17,461	16,820		16,019	15,188	12,303	12,768	20,464	22,549	22,754
		中華圏	百万円	15,477	12,715	7,233		12,929	18,226	15,976	13,600	20,776	17,637	18,316
		その他	百万円	12,073	12,096	18,060		17,767	11,305	14,425	10,408	14,481	17,362	16,944
		合計	百万円	91,257	95,324	86,618		94,168	90,242	77,646	71,825	87,623	97,914	104,278
	売上原価		百万円	59,190	62,564	59,139		64,882	61,966	55,396	51,473	59,595	64,173	69,690
	売上総利益		百万円	32,091	32,780	27,483		29,289	28,279	22,249	20,351	28,027	33,740	34,588
	販売費および一般管理費		百万円	25,601	26,167	25,771		25,556	25,573	25,654	22,684	25,759	28,020	29,689
	営業利益		百万円	6,489	6,612	1,712		3,732	2,706	△ 3,404	△ 2,332	2,267	5,719	4,898
	経常利益		百万円	7,841	6,508	1,430		4,420	2,502	△ 3,480	△ 1,149	3,408	6,611	6,797
	税金等調整前当期利益		百万円	8,121	6,293	824		4,152	2,458	△ 21,176	△ 1,522	6,990	6,604	5,805
	親会社に帰属する当期純利益		百万円	7,569	6,522	657		3,074	1,427	△ 25,473	△ 2,068	6,158	5,716	4,641
	1株当たり当期純利益		円	122.16	105.26	10.94		52.81	24.52	△ 450.11	△ 36.99	110.67	104.85	86.79
	連結子会社数		社	17	18	18		18	19	18	25	24	24	24
	(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		%	35.2	34.4	31.7		31.1	31.3	28.7	28.3	32.0	34.5	33.2
	売上高営業利益率		%	7.1	6.9	2.0		4.0	3.0	△ 4.4	△ 3.2	2.6	5.8	4.7
	自己資本当期純利益率		%	5.8	4.8	0.5		2.3	1.1	△ 22.3	△ 2.1	6.1	5.4	4.2
受注の状況	受注高		百万円	91,554	91,695	89,620		88,371	93,451	88,558	71,658	97,571	97,361	99,114
	受注残高		百万円	40,069	36,113	38,311		32,699	36,709	46,174	46,794	58,639	59,592	57,641
財政状態	総資産		百万円	184,622	188,173	180,100		181,199	167,370	135,697	144,443	157,081	165,523	167,588
	純資産		百万円	135,128	135,890	131,386		132,451	130,184	97,979	97,736	103,382	107,133	114,467
	有利子負債		百万円	10,260	10,065	10,048		10,198	39	34	11,312	11,207	10,615	10,801
	自己資本比率		%	73.2	72.2	73.0		73.1	77.7	72.2	67.6	65.8	64.6	68.3
	1株当たり純資産		円	2,180.73	2,192.83	2,256.47		2,274.80	2,234.61	1,750.80	1,746.55	1,894.34	1,961.88	2,157.34
配当の状況	1株当たり配当金		円	30	40	40		40	40	30	20	56	45	60
	配当金総額		百万円	1,858	2,478	2,440		2,329	2,329	1,681	1,122	3,087	2,464	3,198
	配当性向		%	24.6	38.0	365.6		75.7	163.1	-	-	50.6	42.9	69.1
	純資産配当率		%	1.4	1.8	1.8		1.8	1.8	1.5	1.1	3.1	2.3	2.9
設備投資等	設備投資額		百万円	2,116	3,126	1,455		1,201	1,334	1,678	1,392	2,371	2,302	1,997
	減価償却費		百万円	1,859	2,026	2,132		1,888	1,964	2,304	1,604	1,877	1,895	1,967
	研究開発費		百万円	5,123	4,974	4,884		4,784	4,740	4,898	4,002	4,050	3,653	3,733
	売上高研究開発費率		%	5.6	5.2	5.6		5.1	5.3	6.3	5.6	4.6	3.7	3.6
	従業員数(連結)		人	2,106	2,189	2,195		2,227	2,335	2,363	2,686	2,613	2,567	2,562
	人件費		百万円	19,796	20,495	20,317		20,245	20,908	20,386	20,199	22,122	23,246	24,656
キャッシュ・フロー	営業活動によるCF		百万円	7,483	11,935	△ 793		6,091	112	1,807	8,174	9,281	4,475	△ 8,051
	投資活動によるCF		百万円	△ 8,684	△ 1,352	4,261		295	△ 449	△ 3,569	△ 2,220	△ 1,379	△ 526	483
	財務活動によるCF		百万円	△ 2,529	△ 2,778	△ 7,669		△ 2,340	△ 12,789	△ 5,057	9,288	△ 2,940	△ 4,077	△ 4,874
	現金及び現金同等物期末残高		百万円	51,556	59,140	54,652		58,826	45,673	38,587	54,321	60,321	60,945	49,664

2024年3月期の経営概況

2024年3月期の事業環境は、ウクライナ情勢の長期化に加え中東での地政学リスクが発生し、先行きに対する不透明感が強まりました。一方で、アフターコロナの経済活動拡大による影響を受け進行していたインフレが鈍化しつつあり、それに伴い各国の追加的な金融引き締めの中断や金融緩和時期の検討が重ねられ、回復の兆しが見える状況となっております。

印刷機械の市場動向は、日本においては労働コストの上昇や人手不足に加え、エネルギー価格の高騰や印刷資材の価格上昇の影響を受け、生産性向上や効率化等の合理化投資を進める動きが続いております。これに対応したROI（投資収益率）提案を中心とした「advance（アドバンス）」モデルの販売促進に取り組んだ結果、オフセット印刷機を中心に受注が好調で売上高の増加につながりました。北米においては、金利の高止まりの影響により、設備投資への慎重な姿勢が見られるものの、好調だった前連結会計年度の受注残が寄与し、売上高が増加しました。欧州では物価上昇に金利の上昇も加わり設備投資に慎重な姿勢が見られましたが、売上高はユーロ高の影響もあり前連結会計年度を上回りました。中華圏では、海外企業によるサプライチェーン見直しや為替変動による中国元安、さらには不動産不況等の影響により設備投資の先送りの傾向が見られました。一方で、大手印刷会社は労働力確保の深刻化や人件費の上昇に対して、省人化・自動化を目的とした設備更新を継続しており、中華圏全体での売上高は前連結会計年度を上回りました。アセアンやインドを含むその他の地域では、オフセット印刷機の需要拡大が続いていますが、証券印刷機の受注契約が遅れていることが影響し、売上高が減少しました。

以上の結果、当連結会計年度における受注高は99,114百万円（前連結会計年度比1.8%増加）、売上高は104,278百万円（前連結会計年度比6.5%増加）となりました。売上原価率は、原材料価格の高騰等により、前連結会計年度に比べ悪化しました。販売費及び一般管理費は、前連結会計年度に比べ、円安により主に海外連結子会社の人件費が増加したことや、アフターコロナにより

旅費交通費が増加したこと等により増加しました。その結果、営業利益は4,898百万円（前連結会計年度比14.3%減少）となりました。経常利益は上記営業利益と為替差益の影響により6,797百万円（前連結会計年度比2.8%増加）となりました。親会社株主に帰属する当期純利益は、当連結会計年度に減損損失を計上した影響等により4,641百万円（前連結会計年度比18.8%減少）となりました。

また、海外売上高は69,700百万円（前連結会計年度比6.2%増）で、売上高に占める割合は66.8%となりました。

営業利益の増減分析

2024年3月期の営業利益は、前期比8億円減少の48億98百万円となりました。増益要因としましては、販売価格改定による良化24億円、販売数量増加による良化6億円のほか、為替レートの変動による良化24億円が発生しました。一方、減益要因としては、原材料やエネルギー価格上昇によるコスト増33億円、販売数量の増加と販促活動活発化による販管費増加16億円と、機種や地域構成の違いによる差異13億円が発生しました。

財務分析

当連結会計年度末の資産合計は、前連結会計年度末に比べ2,065百万円増加して167,588百万円（前連結会計年度比1.2%増加）となりました。資産の主な増加要因は、投資有価証券の増加7,346百万円、棚卸資産の増加4,527百万円、受取手形、売掛金及び契約資産の増加2,468百万円等であります。主な減少要因は現金及び預金の減少7,853百万円、有価証券の減少4,894百万円、のれんの減少1,765百万円等であります。

当連結会計年度末の負債合計は、前連結会計年度末に比べ5,268百万円減少して53,121百万円（前連結会計年度比9.0%減少）となりました。負債の主な減少要因は、電子記録債務の減少5,360百万円、契約負債の減少753百万円等であります。主な増加要因は、繰延税金負債の増加1,887百万円、流動負債その他の増加484百万円等であります。

この結果、自己資本比率は前連結会計年度末の64.6%から68.3%（前連結会計年度比3.7ポイント増加）となり、1株当たり純資産額は前連結会計年度末の1,961.88円から2,157.34円（前連結会計年度比195.46円の増加）となりました。

キャッシュ・フロー分析

2024年3月期末における現金及び現金同等物は、前連結会計年度に比べ11,281百万円減少し、49,664百万円（前連結会計年度比18.5%減）となりました。

営業活動によるキャッシュ・フローは、前連結会計年度に比べ12,527百万円減少し、8,051百万円の資金減少となりました。資金減少の特記事項として、パートナー企業の支払期日短縮を実施した影響が大きく、仕入債務の減少額6,760百万円となっております。それ以外の資金減少の主な内訳は、売上債権の増加額5,635百万円、棚卸資産の増加額2,762百万円等であり、資金増加の主な内訳は、税金等調整前当期純利益5,805百万円、減価償却費1,967百万円、減損損失1,384百万円等であります。

投資活動によるキャッシュ・フローは、前連結会計年度が526百万円の資金減少であったのに比較し、当連結会計年度は、前連結会計年度に比べ1,009百万円増加し、483百万円の資金増加となりました。資金増加の主な内訳は、有価証券の純増減1,710百万円、投資有価証券の売却による収入660百万円、保険積立金の払戻による収入531百万円、定期預金の払戻による収入485百万円等であり、資金減少の主な内訳は、有形及び無形固定資産の取得による支出1,552百万円、定期預金の預入による支出744百万円等であります。

財務活動によるキャッシュ・フローは、前連結会計年度が4,077百万円の資金減少であったのに比較し、当連結会計年度は、前連結会計年度に比べ796百万円減少し、4,874百万円の資金減少となりました。資金減少の主な内訳は、配当金の支払額2,439百万円、自己株式の取得による支出1,504百万円、連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出701百万円等であります。

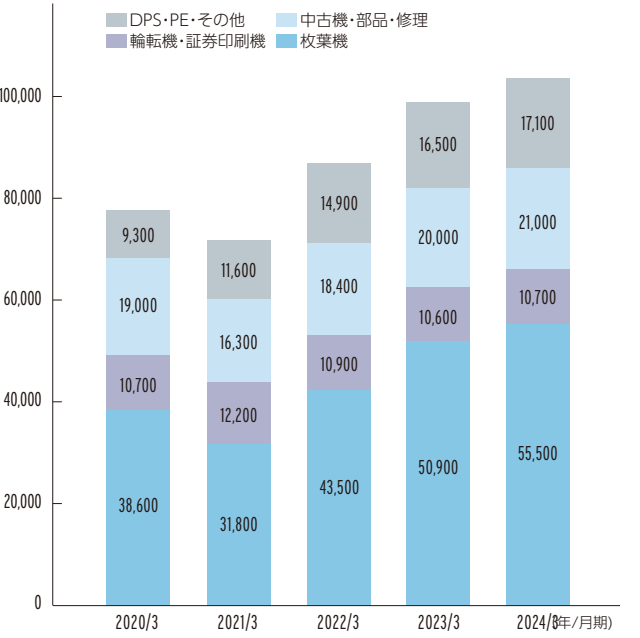
設備投資および減価償却費

2024年3月期の設備投資は前期比305百万円減少の19億97百万円となりました。減価償却費は前期比72百万円増加の19億67百万円となりました。研究開発費は、エネルギーコスト高騰やオペレーター不足に対応したオフセット印刷機の生産性向上技術開発や新型デジタル印刷機である「J-throne 29」の開発、PEの要素技術開発、環境対応の技術開発などを進め前期比80百万円増加の37億33百万円となりました。一方で売上増加の影響を受け、売上高研究開発費率は前期から0.1pt低下の3.6%となりました。2025年3月期の計画値は設備投資30億円、減価償却費19億円、研究開発費を42億円としています。

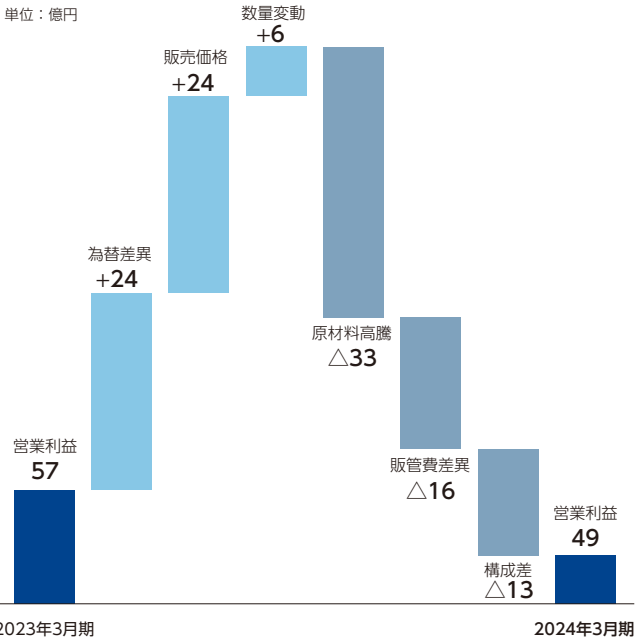
2025年3月期の事業環境

2025年3月期の事業環境は、依然として地政学リスクなど不確実な要素が多岐にわたり従来よりも速いテンポで発生すると考えられ、都度、迅速な判断、軌道修正が必要となります。印刷業界は、出版印刷分野や商業印刷分野での印刷物は減少が予測されるものの、高付加価値印刷やパッケージ印刷の需要は堅調に推移することが予測されており、特にアジア地域においてはパッケージ印刷を中心に好調に推移することが予測されます。一方で、材料費・物流費及びエネルギー価格の高騰や労働力不足は引き続き印刷産業に影響を及ぼしており、ワンパス両面機、多色機、検査装置等の高付加価値機能による生産性向上の取り組みや、環境性能向上の取り組みがより一層求められております。なお、業績予想数値については最新の適時開示をご参照ください。

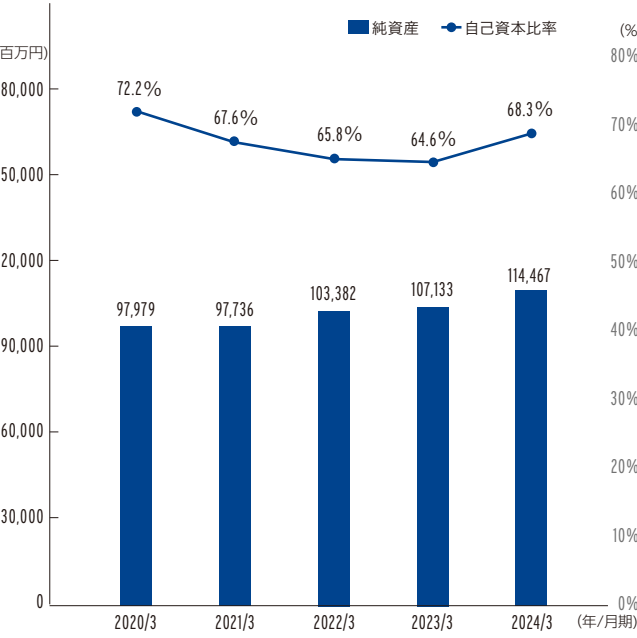
●機種別売上高



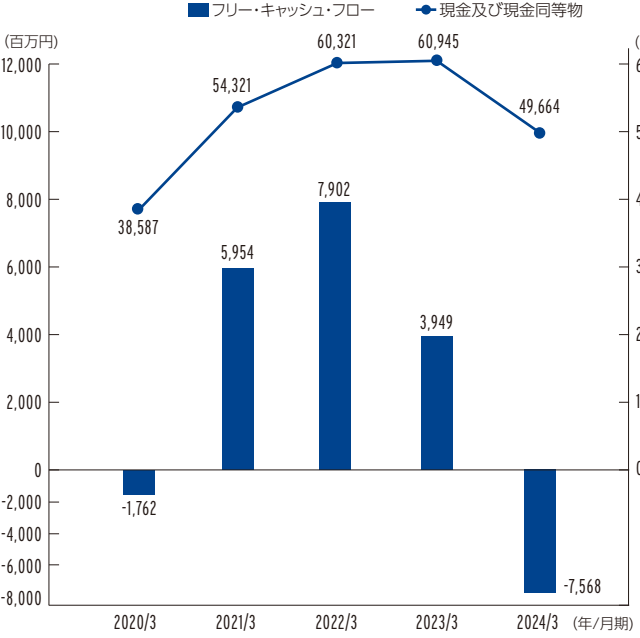
●営業利益の増減分析



●純資産と自己資本比率



●フリー・キャッシュ・フローと現金及び現金同等物



連結貸借対照表

(単位：百万円)		
資産の部	2023/3	2024/3
流動資産		
現金及び預金	47,642	39,789
受取手形、売掛金及び契約資産	17,614	20,083
電子記録債権	2,003	2,861
有価証券	15,719	10,825
商品及び製品	16,429	18,590
仕掛品	12,349	14,026
原材料及び貯蔵品	8,638	9,328
その他	3,528	3,831
貸倒引当金	△279	△373
流動資産合計	123,646	118,963
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	27,542	28,466
減価償却累計額	△21,596	△ 22,111
建物及び構築物（純額）	5,945	6,355
機械装置及び運搬具	14,921	15,676
減価償却累計額	△13,134	△ 13,518
機械装置及び運搬具（純額）	1,787	2,158
土地	8,384	8,395
建設仮勘定	433	122
その他	8,635	9,212
減価償却累計額	△7,148	△ 7,528
その他（純額）	1,486	1,683
有形固定資産合計	18,038	18,715
無形固定資産		
のれん	2,085	319
その他	1,186	970
無形固定資産合計	3,271	1,290
投資その他の資産		
投資有価証券	10,370	17,716
繰延税金資産	1,233	1,235
保険積立金	7,231	7,075
退職給付に係る資産	1,302	2,176
その他	510	495
貸倒引当金	△83	△ 80
投資その他の資産合計	20,565	28,619
固定資産合計	41,876	48,625
資産合計	165,523	167,588

(単位：百万円)		
負債の部	2023/3	2024/3
流動負債		
支払手形及び買掛金	8,298	7,101
電子記録債務	12,534	7,174
短期借入金	377	620
未払法人税等	1,054	822
契約負債	12,796	12,042
賞与引当金	1,109	1,073
製品保証引当金	802	930
その他の引当金	300	379
その他	7,088	7,572
流動負債合計	44,362	37,719
固定負債		
社債	10,000	10,000
長期借入金	238	181
繰延税金負債	961	2,849
退職給付に係る負債	1,738	1,367
その他の引当金	15	10
その他	1,073	992
固定負債合計	14,026	15,402
負債合計	58,389	58,389
純資産の部	2023/3	2024/3
株主資本		
資本金	37,714	37,714
資本剰余金	37,788	37,286
利益剰余金	28,693	29,433
自己株式	△ 2,248	△ 2,289
株主資本合計	101,948	102,144
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	4,206	9,082
為替換算調整勘定	1,676	3,217
退職給付に係る調整累計額	△ 866	23
その他の包括利益累計額合計	5,016	12,322
非支配株主持分	168	－
純資産合計	107,133	114,467
負債純資産合計	165,523	167,588

連結損益計算書

	2023/3	2024/3
売上高	97,914	104,278
売上原価	64,173	69,690
売上総利益	33,740	34,588
販売費及び一般管理費	28,020	29,689
営業利益	5,719	4,898
営業外収益		
受取利息	78	145
受取配当金	298	557
為替差益	323	1,048
その他	439	370
営業外収益合計	1,139	2,121
営業外費用		
支払利息	64	102
損害賠償金	93	72
手形売却損	34	15
その他	55	33
営業外費用合計	247	223
経常利益	6,611	6,797
特別利益		
固定資産売却益	11	26
投資有価証券売却益	－	472
受取保険金	24	－
特別利益合計	35	498
特別損失		
固定資産売却損	0	0
固定資産除却損	28	19
減損損失	－	1,384
災害による損失	13	－
その他	－	85
特別損失合計	42	1,490
税金等調整前当期純利益	6,604	5,805
法人税、住民税及び事業税	1,481	1,519
法人税等調整額	△ 668	△ 371
法人税等合計	813	1,147
当期純利益	5,791	4,657
非支配株主に帰属する当期純利益	74	15
親会社株主に帰属する当期純利益	5,716	4,641

連結包括利益計算書

	2023/3	2024/3
当期純利益	5,791	4,657
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	667	4,875
為替換算調整勘定	1,022	1,555
退職給付に係る調整額	△ 661	889
その他の包括利益合計	1,028	7,321
包括利益	6,819	11,978
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	6,474	11,947
非支配株主に係る包括利益	72	31

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)		
	2023/3	2024/3
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	6,604	5,805
減価償却費	1,895	1,967
減損損失	-	1,384
のれん償却額	547	577
固定資産売却損益（△は益）	△ 11	△ 25
貸倒引当金の増減額（△は減少）	△ 211	72
賞与引当金の増減額（△は減少）	132	△ 36
退職給付に係る負債の増減額（△は減少）	△ 222	59
受取利息及び受取配当金	△ 377	△ 703
支払利息	64	102
為替差損益（△は益）	△ 167	△ 921
投資有価証券売却損益（△は益）	－	△ 472
売上債権の増減額（△は増加）	△ 3,153	△ 5,635
棚卸資産の増減額（△は増加）	△ 4,169	△ 2,762
仕入債務の増減額（△は減少）	4,713	△ 6,760
未払消費税等の増減額（△は減少）	△ 209	328
その他	18	217
小計	5,453	△ 6,802
利息及び配当金の受取額	373	702
利息の支払額	△ 64	△ 102
法人税等の支払額	△ 1,286	△ 1,849
営業活動によるキャッシュ・フロー	4,475	△ 8,051
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）	850	1,710
定期預金の預入による支出	△ 204	△ 744
定期預金の払戻による収入	533	485
有形及び無形固定資産の取得による支出	△ 1,713	△ 1,552
有形及び無形固定資産の売却による収入	71	225
保険積立金の積立による支出	△ 59	△ 325
保険積立金の払戻による収入	68	531
投資有価証券の取得による支出	△ 41	△ 554
投資有価証券の売却による収入	－	660
貸付けによる支出	△ 42	－
貸付金の回収による収入	－	47
その他の支出	△ 26	△ 12
その他の収入	38	11
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 526	483
財務活動によるキャッシュ・フロー		
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	－	△ 701
短期借入金の純増減額（△は減少）	△ 513	261
長期借入金の返済による支出	△ 139	△ 153
リース債務の返済による支出	△ 358	△ 336
自己株式の取得による支出	△ 1	△ 1,504
配当金の支払額	△ 3,064	△ 2,439
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 4,077	△ 4,874
現金及び現金同等物に係る換算差額	751	1,160
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	623	△ 11,281
現金及び現金同等物の期首残高	60,321	60,945
現金及び現金同等物の期末残高	60,945	49,664

株式情報 (2024年3月31日現在)

株 式 の 上 場：東京証券取引所(プライム市場)

証 券 コー ド：6349

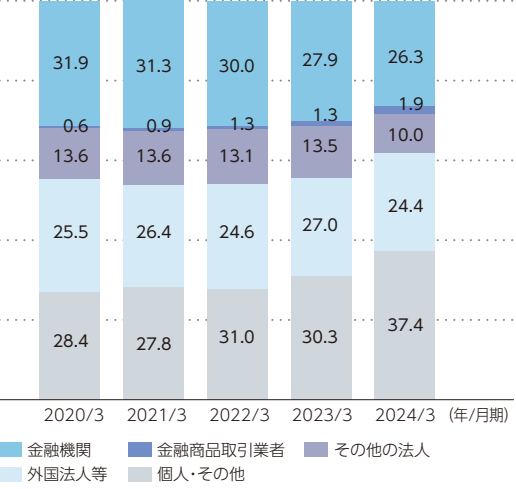
株 式 の 状 況：発行可能株式総数:295,500,000株

発行済株式総数：55,428,840株
(自己株式：2,117,371株)

単 元 株 式 数：100株

株 主 数：10,682名

●所有者別比率推移 (2020年3月期～2024年3月期) (%)

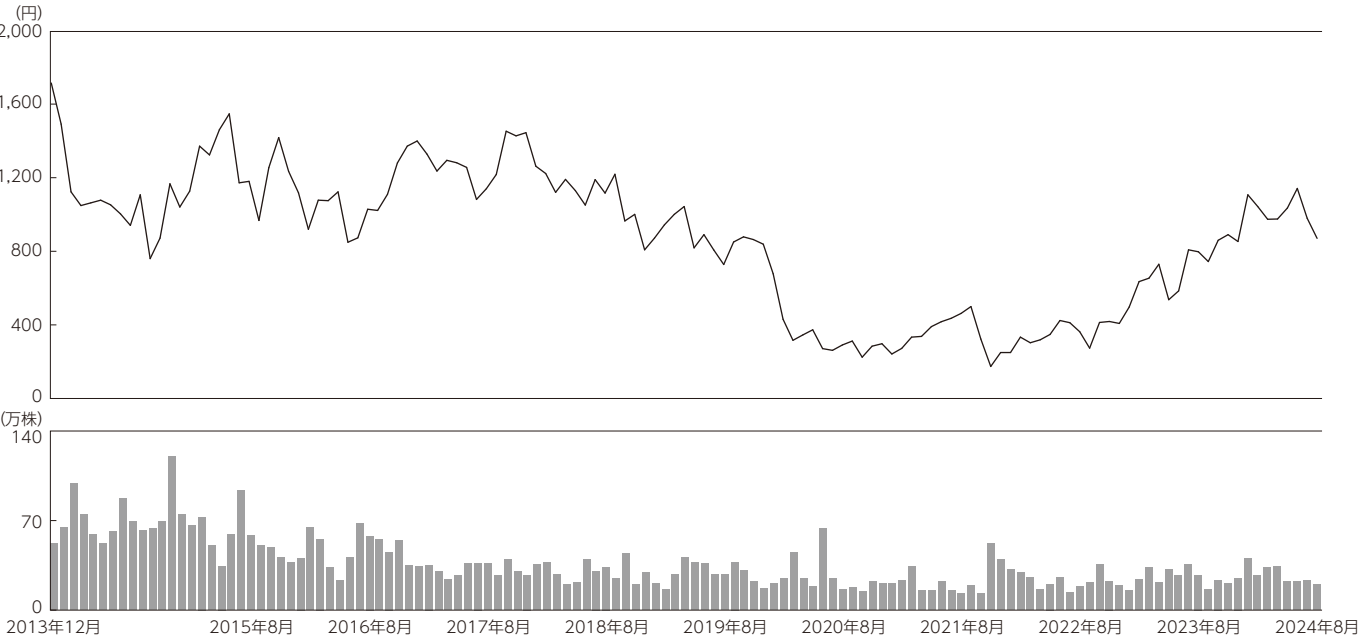


●株主総利回りパフォーマンス比較 (TSR)

保有期間	1年(2023/3/31～2024/3/31)	3年(2021/3/31～2024/3/31)	5年(2019/3/31～2024/3/31)
小森株価	30.4%	85.7%	15.2%
TOPIX	39.9%	50.5%	89.7%
機械指数	46.1%	51.9%	113.3%

上記の表は2024年3月末時点の配当込み投資収益率について、1年前、3年前、5年前時点で投資した場合の累計リターンを示しています。

●株価・出来高の推移 (2013年12月31日～2024年8月31日)



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

大株主 (上位10名)

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	6,719	12.60
NORTHERN TRUST CO.(AVFC) RE USL NON-TREATY CLIENTS ACCOUNT	3,006	5.64
小森コーポレーション取引先持株会	2,282	4.28
明治安田生命保険相互会社	1,895	3.55
小森紀子	1,696	3.18
小森善仁	1,636	3.07
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	1,556	2.92
小森善治	1,068	2.00
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,046	1.96
住友生命保険相互会社	1,030	1.93

持株比率は自己株式を控除して計算しています。

●ESGインデックスへの組み入れ状況



会社概要 (2024年3月31日現在)

会 社 名	事 業 拠 点	事業所
英 訳 名		本社
本 社 住 所		東日本サービス
電 話		西日本サービス
ウェブサイト		つくばサービス
代 表 者		中国サービスステーション
		小森グローバルパーツセンター
創 業		小森グラフィックテクノロジーセンター
資 本 金		小森グローバルセンター・セキュリティ
連結従業員数		営業拠点
工 場 数		西日本支社 北海道営業所 東北営業所
主 要 製 品		名古屋支店 静岡出張所 北陸営業所
		九州支店 四国営業所
		KOMORI Currency Technology
		工場
		つくばプラント

子 会 社 要 覧

会社名	住所	主要な事業の内容
株式会社小森マシナリー※1	山形県 高畠町	印刷機械および装置・部品の製造販売
株式会社小森エンジニアリング	茨城県 つくば市	印刷機械および関連機器の設計
株式会社セリアコーポレーション	埼玉県 戸田市	印刷機械その他印刷資機材の製造販売
株式会社セリアエンジニアリング	岐阜県 郡上市	印刷機械および装置の製造
KOMORI America Corporation	アメリカ イリノイ州 ローリングメドウズ市	当社製品の販売および修理加工
KOMORI International(Europe) B.V.	オランダ ユトレヒト市	当社製品の販売および修理加工並びに地域統括
KOMORI France S.A.S.	フランス アントニー市	当社製品の販売および修理加工
KOMORI Italia S.r.l.	イタリア ミラノ市	当社製品の販売および修理加工
KOMORI U.K. Limited	イギリス リーズ市	当社製品の販売および修理加工
KOMORI-Chambon S.A.S.	フランス オルレアン市	印刷機械の製造販売
KOMORI Chambon USA Corporation	アメリカ ノースカロライナ州 シャーロット市	印刷機械の販売
MBO Postpress Solutions GmbH	ドイツ オッペンヴァイラー市	印刷後加工機および装置・部品の製造販売および修理加工
MBO Máquinas S.A.	ポルトガル ペラフィタ市	印刷後加工機および装置・部品の製造販売および修理加工
H&H Beteiligungsgesellschaft GmbH	ドイツ ビーレフェルト市	ドイツ会社法上の管理会社
H+H GmbH & Co.KG	ドイツ ビーレフェルト市	印刷後加工機および装置・部品の製造販売および修理加工
MBO America Co.Ltd	アメリカ ニュージャージー州 マールトン市	印刷後加工機および装置・部品の販売および修理加工
MBO印刷設備系統(北京)有限公司	中国 北京市	印刷後加工機および装置・部品の販売および修理加工
小森香港有限公司※1	中国 香港特别行政区	当社製品の販売および修理加工
小森(深圳)印刷技術有限公司	中国 深圳市	当社製品の販売および修理加工
KOMORI Taiwan Limited	台湾 台北市	当社製品の販売および修理加工
小森机械(南通)有限公司	中国 南通市	印刷機械および装置の製造販売
KOMORI Southeast Asia Pte. Ltd.	シンガポール	当社製品の販売および修理加工
KOMORI Malaysia Sdn. Bhd.	マレーシア クアラルンプール市	当社製品の販売および修理加工
KOMORI India Private Limited	インド ファリーダーバード市	当社製品の販売および修理加工

(注)1、上記会社のうち、有価証券報告書又は有価証券届出書を提出している会社はありません。 2、※1：特定子会社であります。 3、上記会社は連結子会社であります。