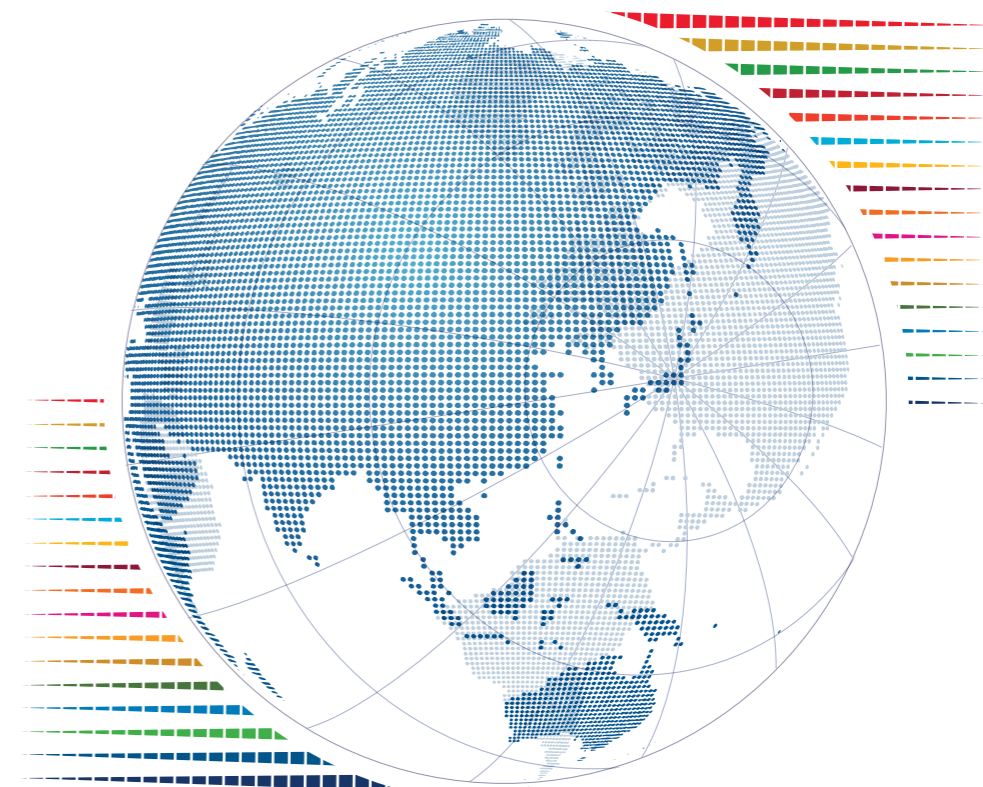


KOMORI CORPORATION  
INTEGRATED REPORT  
2025



**Beyond Expectations**

小森コーポレーション 統合報告書2025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IR部

〒130-8666  
東京都墨田区吾妻橋3-11-1  
TEL: 03-5608-7826

2025年10月31日発行



**KOMORI**

# KP-Connect



「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。

## KP-Connect

KP-Connectは、印刷製造プロセスを「つなぐ」ことによって、工程の見える化、自動化、省力化を実現。印刷会社の生産性の向上を強力に支援する印刷機メーカーKOMORIならではのソリューションです。

## 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	31
セグメントハイライト	33
価値創造ストーリー	35
KOMORIのサステナビリティ	
持続可能な環境・社会の実現	39
人的資本経営の強化	47
ステークホルダーとのパートナーシップ	51
経営の透明性とガバナンス強化	54
社外取締役インタビュー（監査等委員を除く）	59
監査等委員である社外取締役インタビュー	62
データ編	
役員紹介	65
財務・非財務ハイライト	67
過去10年間の財務指標推移	69
2025年3月期実績と2026年3月期事業環境	71
過去2年間の財務諸表	73
株式・株価情報	75
会社概要と拠点一覧/子会社要覧	76


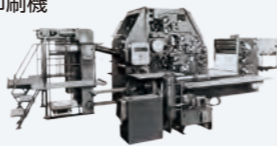
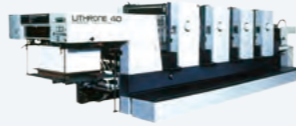

### 小森コーポレーション 統合報告書2025について

<b>【編集方針】</b>	小森コーポレーション 統合報告書2025は、KOMORIグループの中長期的な価値創造への取り組みについて、株主・投資家をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様に、財務・非財務の両面から開示することを目的としています。編集に当たっては、IFRS財団の「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省による「価値協創のガイダンス」を参考にしています。
<b>【対象読者】</b>	KOMORIグループに関わるすべてのステークホルダーの皆様
<b>【報告期間】</b>	2025年3月期（2024年4月～2025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。
<b>【報告範囲】</b>	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。
<b>【発行日】</b>	2025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		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 1923年 石版手引き印刷機</li> <li>● 1928年 手差オフセット印刷機</li> </ul>	
1950 成長期		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 1956年 全自動高速オフセット機を北米に初輸出</li> <li>● 1956年 海外の印刷機材展に初出展(シカゴ)</li> <li>● 1967年 取手工場竣工</li> <li>● 1978年 関宿工場竣工</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 1957年 4色オフセット印刷機 [UM-4C]</li> <li>● 1958年 日本初の紙幣印刷機</li> <li>● 1969年 オフセット枚葉印刷機 [SPRINT]</li> </ul> 
1980 飛躍期		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 1986年 小森マシナリー竣工(山形)</li> <li>● 1982年 米国にコモリアメリカ設立</li> <li>● 1988年 オランダにコモリヨーロッパ設立</li> <li>● 1998年 香港に現地法人設立</li> <li>● 2009年 取手・関宿工場をつくばプラントに集約</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 1981年 オフセット枚葉印刷機 [LITHRONE 40]</li> <li>● 1990年 完全自動刷版交換装置 [APC]</li> <li>● 2005年 A横倍判オフセット輪転機 [SYSTEM 38]</li> </ul> 
2010 変革期		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2012年 中国南通市に製造拠点</li> <li>● 2014年 東海ホールディングス(現セリア)買収</li> <li>● 2018年 インドに現地法人設立</li> <li>● 2019年 中国現地法人拡充</li> <li>● 2020年 MBO買収</li> <li>● 2022年 グローバルパーツセンター開設</li> <li>● 2023年 PE要素技術開発センター (PEDEC)開設</li> <li>● 2024年 米 ベルナル社より事業譲受</li> <li>● 2025年 加 プリモフレックスシステム社を買収</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2012年 PE向けグラビアオフセット機 [PEPIO]</li> <li>● 2015年 デジタルインクジェット印刷機 [Impremia IS29]</li> <li>● 2020年 協働ロボット [MBO CoBo-stack]</li> </ul> 
	<p>1990 21世紀の印刷文化を創る</p> <p>1993 顧客感動企業</p> <p>2023 感動企業</p> <p>2025</p>		

企業理念

感動企業の実現

KOMORIの経営理念は高い「経営品質」による「感動創造活動」を通じ、次の3項目を推進することです。

- ①. 知覚品質管理の徹底とソリューションビジネスの実施：[顧客感動]
- ②. KOMORI流動き方改革(K-Work)の実行：[従業員感動]
- ③. パートナー企業との太い共創と協働の構築：[パートナー感動]

KOMORIは、1923年の創業以来、品質と信頼を至上とするものづくりの原点にこだわり、

印刷機械システムメーカーとしてまい進してまいりました。

その中で、「感動 = Beyond Expectations」は国内外で共感を持ってグループ社員に迎えられました。

現在は、ありとあらゆる場面において変化が激しく、不確実であり、

しかも複雑で曖昧な社会経済環境に入っております。

このような時代においてもKOMORIは、一歩ずつ一歩ずつ、その歩みをさらに力強く重ねていかななくてはなりません。

その道筋を照らす理念こそが、「感動企業の実現」に他ならないのです。

常にステークホルダーの声に耳を傾けること。ステークホルダーの視点に立ったきめ細やかなサービスを心がけること。

そして、よりよいソリューションを提供すること。これらに真摯に取り組み、日々たゆまぬ努力を積み重ねてこそ、

感動を与える企業としての真のブランド価値を勝ち得ると考えています。

これまで同様、これからもKOMORIは「感動創造活動」を通して、「感動企業の実現」への努力を重ねることで、

企業としての社会的責任・使命を全うしてまいります。

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。

## 「捨てられないパッケージ、ありますか？」

心に残るパッケージには、物語があります。

贈り物の記憶、特別な瞬間を彩ったデザイン

— それらは人の感情に寄り添い、記憶に刻まれます。

そんな思い出を形にするのが、印刷の力です。

見えないところでその感動を支えているのがKOMORI。

高品質な印刷技術で、パッケージに命を吹き込む。

印刷は文化——それは人々の記憶と感情を繋ぐ架け橋です。

私たちの周りを見渡すと、いたるところに印刷された

パッケージ関連製品が見つかります。

食品や飲料のパック、医療用品の箱、様々なシールやラベル、

さらには宅配便などに多用される段ボール箱まで

— パッケージのみならず、気づかぬところでKOMORIの印刷技術は活躍しています。

## 印刷方式の展望とKOMORIの技術

印刷物全体の半分以上を占め、コスパと印刷品質を両立させ、

大多数の印刷製品に対応可能な平版オフセット印刷。

紙幣などの偽造防止に欠かせない凹版印刷、その仲間で切手や高品位ラベル、

軟包装パッケージなどの高精細かつ色再現に優れたグラビア印刷。

番号印刷に使われる凸版印刷、その仲間で段ボールや衛生用品などの

特殊素材に採用され、環境にやさしいフレキソ印刷。

衣料品だけではなく、スマホなどの配線基板に用いられるスクリーン印刷。

少量多品種に強く、損紙をほとんど出さないデジタル印刷。

これら多彩な印刷方式すべてに対応する印刷機械を、

KOMORIは世界へと供給してきました。そして最新の製品群では、

それらの技術をハイブリッドに融合し、

最近買収した企業のフレキソ関連技術も取り込みながら、

持続可能で高品質なパッケージ印刷の未来を切り拓いています。

KOMORIの印刷技術は、私たちの生活を支え、

社会に安心と価値を届け続けています。

## パッケージの歴史

包装紙やパッケージの歴史は、古代から現代にかけての人類の文化や技術の進化を反映しています。

古代においては身近な植物や動物の皮などの自然素材に物をくるみ、その後に陶器や金属、木材の容器に収納しました。中世には中国で紙が発明され、地図や文字を記録する媒体としてだけでなく、銅鏡や書物などの価値のあるものを守るための包装紙として使われるようになったとされています。

紙はその後、中国から日本や欧州へと技術が伝承され、商業活動の中で記録紙や印刷物、包装材料としての重要性が増していきます。

装飾品や什器、高価な書物などは木材や金属などの箱に入れて保管されましたが、そのうちに紙を加工した紙器、紙箱も使われるようになっていきます。織物などで装飾されたものなども作られました。

近代の産業革命により、紙も大量生産が可能となり、また厚紙や段ボールなどのバリエーションも増えていきます。これらと印刷技術の進歩で、ブランド名やデザインが印刷され、付加価値のある加飾が可能になってくるのです。

そして現代では、使える資材の範囲が拡大するとともに、印刷品質が向上し、安全衛生が守られる食品や薬品用の軟包装材、冷凍から加熱までのバリエーションを持つ紙や樹脂系のパッケージ、機能性を備えたフルカラーの段ボールケースなどが大量に存在しています。加えて、環境意識が高まり、サステナブルな素材やデジタル印刷による少量カスタマイズなどが使えるようになりました。現在の日本の印刷市場では、その半分以上がシール・ラベルや軟包装、紙器、段ボールなどのパッケージ分野で占められています。



## パッケージ印刷方式の種類

薄手の段ボールであるマイクロフルートや厚紙など、パッケージに使われる材料においても、市場の要求に応じてカラー化が進んでいます。厚紙仕様の平版オフセット印刷機やフレキソ印刷に加え、小ロット対応ではインクジェット印刷も使われています。素材自体の弾力性や厚さのむらなどにより、印圧のかけ方で印刷品質が左右されるため、高精度な印圧調整が可能な印刷機や印圧を必要としないインクジェットなどが使われています。

大量のカラーラベルや軟包装材料には、日本ではドットゲインが無く高精細な品質が得られるグラビア印刷が主流であり、アメリカなどではコストや環境重視などの観点からフレキソ印刷が採用されています。

オフセット印刷機によるパッケージ対応では、美粧性や表面保護の観点からコーターユニットが組み込まれる割合が高く、またプラスチック系などの特殊素材への対応のため、紫外線(UV)硬化ユニットの採用比率が高い状況です。従来はコストや機械の長さなどの課題により、UV仕様機の出荷比率は数%にとどまっていたが、21世紀に入って、高感度UVインキの開発やLED-UVシステムの普及が進み、機械サイズや導入コスト、エネルギーコストを抑えつつ、UVシステムを使える環境が整ってきました。

特殊な片面パッケージ専用の巻紙式印刷機では、平版オフセットやフレキソ、グラビアなどの印刷方式が選択できるほか、インラインで抜き加工などができるユニットが搭載できるので、非常に効率よくパッケージ素材を製造することが可能です。

近年では、段ボール、紙器、ラベル、軟包装などの分野に、トナーやインクジェットの印刷機も参入してきています。極小ロットや小ロットの要求が高まる中、損紙率の削減といった課題解決のためにも、デジタル印刷の必要性が増えています。

さらにスクリーン印刷は、インキの厚さによる立体感の表現や、特殊な性状を持つインキの塗布などで、紙バッグをはじめとしたパッケージ分野で独自の存在価値を持っています。

KOMORIが培ってきた幅広い印刷への対応力は、年々拡大するパッケージ分野においても価値を発揮し、お客様や市場にとって一層重要な存在になって行くと考えております。

## KOMORIの展望



理事  
パッケージソリューション事業本部長  
大内 渉

### 「最も信頼されるワンストップ・パッケージソリューションプロバイダーへ」

世界のパッケージ市場は、人口と一人当たりGDPの増加に伴い今後も持続的成長が期待できる分野です。また、脱プラスチックの潮流の中で、持続可能なパッケージソリューションへのニーズが高まっており、紙パッケージ市場は世界経済よりも高い成長率が見込まれています。

このパッケージ分野は、KOMORIの基盤事業であるオフセット印刷や成長事業であるDPS事業の領域に含まれますが、「パッケージソリューション事業本部」では、フランスの連結子会社Komori-Chambon S.A.S.(KCM)を中心に、高い生産性を誇るパッケージ印刷システムの開発・製造・販売を展開しています。これらは、印刷だけでなく後加工等もインラインで一括処理できる高度な設備であり、世界中の大手パッケージ会社に納入されています。

「世界中のパッケージ会社に付加価値の高いソリューションをワンストップで提供するもっとも信頼される会社になる」というビジョンを実現するために、2024年、2025年に新たな投資を行いました。世界のパッケージ会社は大手への集約が進んでおり、その多くが拠点を構え、世界最大市場でもある北米において当社は2024年に米国Bernal社よりロータリーダイツールの製造・販売・サービス事業を譲受、さらに2025年にはカナダのフレキソ印刷機の開発・製造会社の買収を完了しました。

自社で開発した自己学習機能Ecko Start AIを搭載した最新の高生産性大型オフセット機NGLと合わせて、オフセット、グラビア、フレキソ、ロータリー/プラテン・ダイといったパッケージ印刷に必要な技術を一社で提供できる唯一の「パッケージ・ソリューション・プロバイダー」としてパッケージ市場の成長に貢献していきたいと考えています。

生活の中にあふれるパッケージ印刷  
— 日本の市場における代表的な印刷方式の例 —

ファストフード  
スポーツ店  
ネット通販・ギフトショップ  
家電量販店  
菓子・ケーキ屋  
宝飾・化粧品店  
ドラッグストア  
スーパーマーケット

○ オフセット印刷    ● グラビア印刷    ● フレキソ印刷    ● インクジェット印刷    ● スクリーン印刷

※掲載事例はあくまでも一例で、国や地域、また商品によって異なる場合があります。

従業員一人ひとりが自ら考えて行動する「自走型組織」を  
育みながらグローバルに広がる多様な仲間たちとともに、  
KOMORIグループの新しい未来を切り拓いていくため  
確固たるリーダーシップを発揮します

代表取締役社長兼最高経営責任者 (CEO)

持田 訓

第7次中期経営計画1年目は、全体として順調な滑り出しとなりました。定量面での財務目標は一定の成果があり、組織改革やグローバル拠点整備などの定性面においても着実な進展がありました。しかし同時に、人的資本投資や、成長事業の進捗、M&A後のPMI (Post Merger Integration) 進展などの加速といった重要課題も明確になっています。

2023年の創業100周年を機に、改定した「経営理念」と新たに掲げた「パーパス」は従業員の行動に浸透しています。社会課題の解決に向けた、環境負荷の低い環境ソリューションの提供、自動化・省力化・情報化の推進、そして多様性の対応という三つの柱を実現するべく、各国の知を結集した「自走型組織」の強化を進めてまいります。

KOMORIはコア事業であるオフセット印刷機にとどまらず、DPS(デジタル印刷機)、証券印刷機、PE(プリントエレクトロニクス)など複数の事業を横断的に連携させて、シナジーを生み出す方向を明確にしています。この戦略で重要なのが、M&Aによる事業基盤の強化と拡大です。

長期的にも、KOMORIグループが企業価値を高めるには、ステークホルダーの皆さまから常に信頼され、期待される存在であり続けることが必要です。ここでプリントテクノロジーの進化とサステナビリティの推進を支える原動力になる、人的資本と多様性を軸に据えた経営こそが不可欠だと私は確信しています。

## はじめに～第7次中期経営計画1年目の評価

第7次中期経営計画の1年目であった2025年3月期は、私の総合評価としては「80点」と考えています。定量面では40点中「35点」、定性面では60点中「45点」と評価ができ、全体としては順調な滑り出しとなりました。

定量面では、営業利益率は中期経営計画最終年度である2027年3月期の目標7.0%以上に対し実績6.4%と改善傾向を示し、ROEは同じく最終年度目標の6.0%以上に対し実績6.3%と上回りました。財務KPI(重要業績指標)の面では、一定の成果を挙げることができました。定性面においても、着実な進展が見られました。まず、事業部制の導入により意思決定の迅速化が進み、顧客対応力の向

### 中計1年目での課題を2年目以降に克服する

総じて、中計1年目は財務面での目標をほぼ達成し、組織改革やグローバル拠点整備でも着実に成果を挙げることができました。しかし同時に、人的資本投資や成長事業の推進や、M&A後のPMI(統合プロセス)進展などの加速といった重要課題も明確になっています。これらの課題に真摯に向き合い、着実に克服していくことが、KOMORIグループが持続的な成長を実現するための鍵であると認識しています。特に、2年目以降の成長軌道をさらに強化していくためには、この取り組みを一過性のものとせず、継続的に推進していくことが不可欠であると考えています。

人的資本投資については、デジタル人財の育成やキャリア支援が道半ばにあり、非財務指標としての人的資本やサステナビリティの可視化も、なお改善の余地を残しています。また、成長事業であるDPSやPEの進捗はCAGR17%以上の目標に届かず、PESP(Print Engineering Service Provider)事業の成長率においても16%以上を達成するには至っておりません。これらの

上と基盤事業の拡大につながりました。さらに、インド・中国・ASEANにおける拠点整備を通じて経営基盤の強化を進めました。インドと中国ではM&A後の事業が発展段階に入り、ASEANでは代理店支援を含む統括的な管理体制を構築しました。また、新製品の開発と市場投入については、発表時期の遅れはあったもののデジタル印刷機(DPS)「J-throne 29」などの、顧客に高ROI(投資利益率)を訴求する製品を市場投入し、存在感を高めることができました。加えて、人的資本経営の推進として、初めて全社的なエンゲージメントサーベイを実施し、今後の改善に向けた課題を明らかにすることができました。

分野への対応は、今後の重点課題として真摯に取り組んでいきます。

また、M&Aによる、事業拡大に伴うPMI(Post Merger Integration)も今後の重要な課題です。異なる企業文化や業務プロセスを統合するには時間と労力を要し、確実な進捗管理が欠かせません。特に、新たに獲得した技術を既存の開発体制に円滑に組み込んで、事業シナジーを最大限に引き出すためには、技術者の再教育や人財交流が不可欠です。これにより、収益化までのリードタイムをいかに短縮するかが、中計全体の成否を左右すると言えます。この点では、ここ2年で2社の企業買収を行った、フランス子会社Komori-Chambon S.A.S.(KCM)の経営管理を強化し、KKC事業との間で営業基盤の拡充や製造の国際分業体制の構築といったシナジーの創出を図ってまいります。こうした取り組みを通じて、KOMORIは、変化の激しい経営環境の中においても中長期で力強い成長を目指してまいります。

	2025年3月期 実績	2027年3月期 目標 (第7次中期目標)
営業利益	6.4%	7.0%以上
ROE	6.3%	6.0%以上

## 経営理念・パーパスの浸透と従業員の行動変化

2023年、KOMORIグループは創業100周年を機に、新たな経営理念「感動企業の実現」とパーパス「プリントテクノロジーで社会を支え、感動をもたらす」を掲げました。パーパスは単なるスローガンではなく、未来に向けた羅針盤として長期ビジョン「KOMORI 2030」とも連動し、印刷を教育・芸術・経済・安心といった社会基盤を支える手段と位置づけ、企業の方向性を明確にしています。

この理念とパーパスは従業員の行動にも浸透しつつあり、製品開発やサービス提案に「社会課題の解決」という視点を定着させています。特に、若手従業員は自発的な改善提案や部門横断のプロジェクトに積極的に参加し、環境負荷低減やスマートファクトリーといったテーマに取り組んでいます。また、DXやAIを社会貢献に結びつける提案も増えており、現場からは環境対応を目的としたプロセス

改善が提案され、お客様に採用される事例も生まれています。こうした動きは、企業価値の源泉である「人」の成長を象徴しています。

KOMORIグループの海外売上高比率は約70%、機械台数ベースでは80%以上を海外が占めており、海外拠点への理念・パーパスの浸透も重要な課題です。そのため、海外幹部に対しては、従来のタウンホールミーティングに加えて、2026年3月期から中計の進捗評価も含めたクォーターリーミーティングを開始しました。国内ではすでに1年以上クォーターリーミーティングを継続しており、管理職層にKPIへの意識変化が現れています。私はこうしたメッセージ発信の頻度を高めることで、国内外でのコミュニケーションを一層活発にし、「自走型組織」の構築へつなげていきます。



クォーターリーミーティングの様子

### 経営トップとしての使命

KOMORIグループはパーパスと長期ビジョンを明確に掲げていますが、重要なのはそれを中計の中で具体的に実行して、長期ビジョンを着実に具現化していくことです。短期的な課題については、各事業部長が主体的に対応しており大きな問題はないと私は見っていますが、中長期的な取り組みが重要と考えています。

その中でKOMORIが重視しているのは、環境負荷の低い生産ソリューションの提供、自動化・省力化・情報化の推進、そして多様性への対応という三つの柱です。省エネルギーや排出削減に貢献できる機械の開発を通じて環境問題の解決に寄与し、誰もが使いやすい機械を実現することでスマートファクトリーの発展を支え、さらに国籍や性別、年齢にかかわらず社会の多様化に寄り添った印刷機械や提案を行うことを目指しています。

こうしたミッションを実現するにあたって、私自身の役割

もまた明確です。第一に、事業変革の推進役として、新規事業の拡大や既存事業の構造転換を含む変革を強力にリードしていきます。第二に、人的資本経営の確立です。単なる研修やリスキングの提供にとどまらず、人財がいきいきと活躍できる環境を整備し、多様性を尊重しながら育成を進めることが不可欠です。そして第三に、グローバル化と多様性の推進です。KOMORIグループの海外従業員比率はすでに35%に達しており、今後さらに拡大していく見通しです。そのため日本人だけに依存するのではなく、各国の知を結集した新しい組織体制へ変えていく必要があります。こうした取り組みを進めるうえで、常に忘れてならないのは「お客様起点」という考え方です。技術志向や自社発想に偏ることなく、常にお客様の声を基準に事業を運営する姿勢を堅持することが、経営トップとして私が果たすべき最大の使命です。

## 「変えるべきこと」と「変えてはならないこと」

ありたい姿を実現していくには、組織や文化において変えなければならない点と、決して変えてはならない点があります。まず「変えるべきこと」は、縦割りの組織文化や旧来型の意思決定プロセス、さらには属人的な業務運営といった、柔軟性や活力を阻害してきた慣習です。これらは、時代の変化や市場の要求に迅速に応えるうえで大きな障害となってきました。私はこれを克服し、従業員一人ひとりが自立的に考えて行動し、横のつながりを生かして共創できる「自走型組織」への転換を進めていきたいと考えています。

また、近年のM&Aによる事業領域の拡大では、異なる企業文化や業務プロセスを融合するPMIが重要なテーマとなっています。単に制度や仕組みを統合だけでなく、文化の違いを受け入れ、互いに学び合い、補い合う柔軟な組織風土を築くことが欠かせません。これもまた「変えるべきこと」のひとつであり、新たな価値を創造するための基盤となります。

一方で、「変えてはいけないこと」も明確です。KOMORIグループが長年培ってきた「技術力の蓄積と尊重」、「お客様志向の姿勢」、そして「知覚品質へのこだわり」は、何があっても守り抜かなければなりません。

## ビジネスモデルとコアコンピタンス

KOMORIのビジネスモデルは、単に印刷機械を製造・販売することにとどまらず、プリントテクノロジーを通じて社会課題を解決するという発想に基づいています。環境負荷の低減や自動化・省力化、多様性への対応といった課題に応えるとともに、印刷を教育・文化・経済の基盤を支える社会的インフラと位置づけています。

その根幹を支えているのが、長年培ってきた精密機械製造技術です。数ミクロン単位の膜形成を可能にするこ

### インド市場でシェア約60%を獲得できた理由

こうした顧客密着型の取り組みは、特にインド市場で顕著な成果を生んでいます。一般的に日本企業が事業展開に苦戦する市場環境において、KOMORIは印刷機械で約60%のシェアを獲得しました。その背景には、サービスや営業、人財の質の高さに加えて、お客様と同じ目線で取り組む姿勢があり、競合との差別化につながっています。現地法人の役割は単なる販売やサービスにとどまらず、顧客と一体となって課題解決に取り組むことにあります。欧米市場での実績に加えて、この10年で中国やインドなどの成長市場に拠点を展開し、地域に根差した人財が顧客と同じ目線で対応する体制を築いてきました。その結

「知覚品質」とは、製品そのものの品質にとどまらず、サービスや営業活動、さらにはお客様の未来を見据えた価値まで含めて、お客様目線で品質を捉えるという考え方です。この理念を具体的に担保するため、KOMORIでは納入後の検収終了時や保証期間終了後にお客様にアンケートを実施し、その結果を品質保証本部で分析しています。課題が見つければ担当者が直接お客様を訪ねて、改善策を検討する仕組みを設け、単なる製造品質にとどまらず、導入後の使い勝手やサービス対応まで含めた総合的な品質向上に取り組んでいます。その結果、「知覚品質」は単なる言葉ではなく、全社に浸透したKOMORIグループの理念として根付いています。

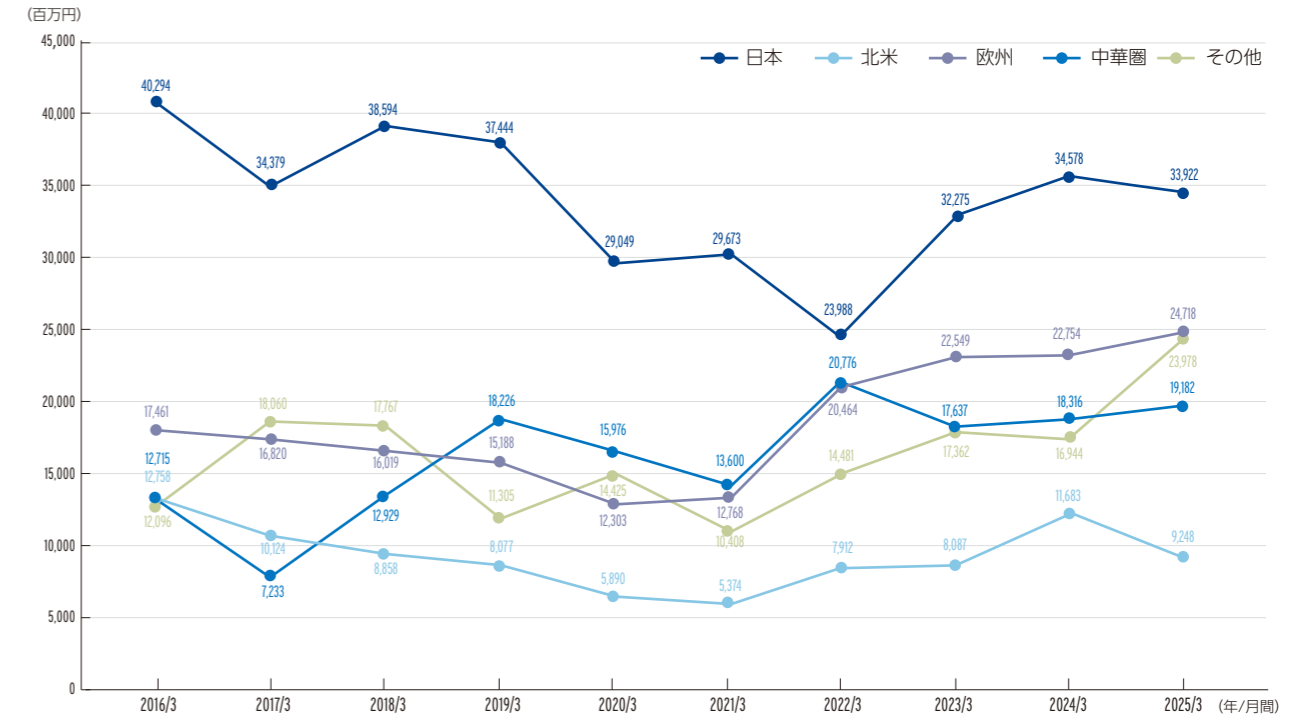
このように、変革を進めるために大胆に変える部分と、不変の価値として守り続ける部分を明確に区分することで、従業員がKOMORIグループの進むべき方向性を理解し、一体感を持って未来に向かうことができます。特に、数億円規模に達する大型設備投資がKOMORI製品の購入の前提となるいま、「知覚品質」へのこだわりこそが競争優位の源泉であり、信頼される企業であり続けるための根幹になると私は確信しています。

の技術は、PE分野への応用も進んでおり、印刷を超えて電子部品製造など新たな領域へと広がっています。さらにKOMORIは、高精度な製品を供給するだけでなく、顧客の要望に応じたカスタマイズ対応を強みとしています。単なる製品供給ではなく「お客様と一緒に創る」という姿勢を貫き、欧米はもとよりインド・中国・ASEANにも現地法人を設立し、各地域の文化や価値観に根差したサービス体制を整えてきました。

果、現地での信頼関係は着実に深まり、KOMORIグループ全体の競争力を高めています。

このように、社会課題解決を志向するビジネスモデル、それを支える精密機械製造技術、顧客に寄り添うカスタマイズ対応とグローバルサービス網こそが、KOMORIのコアコンピタンスであり、今後も事業変革を支える原動力となっていきます。

## 過去10年間の地域別売上高

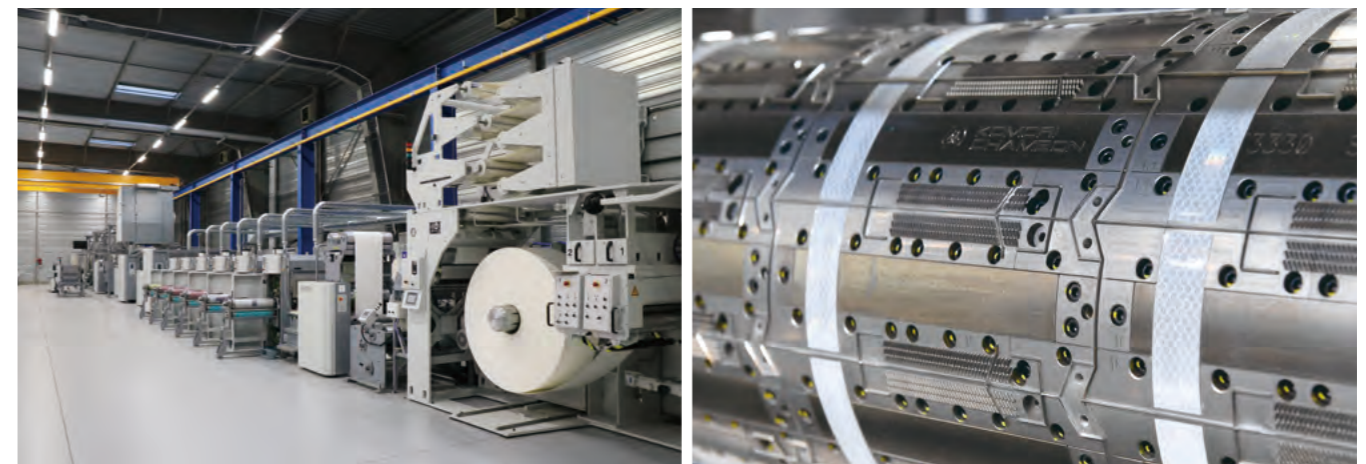


## 事業環境認識と変革の方向性

オフセット印刷市場は、大きく二つの用途に分かれます。コマーシャル印刷市場は出版分野を含め世界的に縮小傾向にあり、SNSや電子媒体の普及によって印刷物離れが加速しています。ただし市場規模自体は依然として大きく、淘汰と再編が同時進行するなかで、十分な設備を持つ企業とそうでない企業の格差は年々拡大しています。顧客の投資ニーズは合理化や省力化に集中しており、少人数で効率的に運用できる設備が強く求められています。

こうした状況に対応するため、KOMORIは「スマート

ファクトリー構想」を推進しています。印刷機械をはじめ各工程の設備をモドルウェア「KP-Connect」でつなぎ、生産・物流・工程管理を一元化することで効率を飛躍的に高める仕組みを構築しました。実証実験では従来比2倍の生産性向上を実現しており、将来的には3倍から4倍を目指しています。これにより、お客様の要望に応じた最適なシステム提案が可能となり、印刷業界全体の省人化・合理化に貢献していきます。



フランスKCM施設内のデモ用オフセット印刷機(左)とロータリーダイカッティング装置(右)

一方、パッケージ印刷市場は世界的な脱プラスチックの流れを背景に拡大を続けており、各国で積極的な設備投資が進められています。特に、高付加価値の多色機や大型機の需要が伸びており、KOMORIは中小型機から大ロット対応のインラインパッケージ印刷システムまで幅広いラインアップで多様なニーズに応えています。今後、事業領域の拡大を象徴するのがパッケージ印刷分野で、Canadian Primoflex Systems Inc.社(以下CPS社)買収によるフレキシ印刷技術の獲得は大きな成果となりま

### 印刷機械の大型化・高額化への対応

印刷機械の大型化・高額化も進んでいます。従来は1台5,000万円～1億円規模であった案件が、現在では2億円規模、さらにシステム化されたものでは5億～8億円に達する例も珍しくありません。これは一台で多色・両面印刷を可能とし、少ない設備で生産を賄える合理化の流れを反映しています。結果として、人員削減と生産性向上を同時に実現でき、顧客企業の競争力強化につながってい

### 複数事業を横断させて、シナジーを生み出すための戦略

さらにKOMORIは、コア事業であるオフセット印刷にとどまらず、DPS、証券印刷、PEなど複数事業を横断的に連携させて、シナジーを生み出す方向に舵を切っています。具体的に、米州事業本部ではオフセット印刷とサービスに加えて、PE製品や証券印刷機械を含めた包括的な提案をお客様に行い、米国政府印刷局等への大型受注などの成果も出ています。今後は縦割りを超えた事業横断的な取り組みにより、お客様価値を一層高めていく方針です。このように、KOMORIはコマーシャル・パッケージ双方の印刷市場動向を踏まえつつ、スマートファクトリーを軸とした生産革新と事業間シナジーの拡大を通じて、業界の変革をリードしていきます。

証券印刷事業では、セキュリティー需要の高まりを背景に成長余地が広がっています。長期的には電子証明技術との融合が鍵となりますが、KOMORIは過去15年間で銀行券印刷機械分野の競争独占を崩し、シェアを大幅に拡大しました。銀行券印刷は「銀行券印刷のパラドックス」と呼ばれるように、市場予測に反して世界的に拡大を続けており、今後もデジタル決済と共存しながら発展すると見られます。これに伴い、メンテナンスやオーバーホールなどのサービス需要も拡大が予想され、KOMORIとお客様の双方にとって重要な柱となっています。さらにパスポートやIDカードなどのハイセキュリティー印刷分野にも差別化技術を展開し、国営企業のみならず民間市場への拡販を進めています。

DPS事業は、デジタル化の進展とともに市場が拡大し

した。これにより、高級なオフセット印刷に加えて、経済性の高いフレキシ印刷においても、印刷からロータリーダイマでをインラインで処理する一貫ソリューションを実現しました。北米地域でロータリーダイ製造・メンテナンス拠点を確保し、フランスのKCMとシナジーを発揮することで、欧米市場での販売力を強化していきます。この結果、技術的進化と生産体制の整備により、新たなお客様へのアプローチも可能となり、グローバルなマーケティング力を大きく高めることを狙います。

ます。また、先進国を中心に若年層が製造業を敬遠する傾向が強まっており、DXや自動化の導入によって「モダンな職場環境」を整えることが人財確保の観点からも不可欠となっています。こうした潮流は世界的にも広がっており、合理化と働きやすさの両立が、今後の印刷業界の重要課題となっています。

ており、競争も激化しています。KOMORIは精密機械製造技術を強みにB2サイズのDPSを開発し、インキを含む自社商品を揃えて販売体制を刷新しました。欧米市場では先行企業がシェアを占有していますが、アライアンス機で培った経験を活かして自社技術による新型機を導入し、米国・中国・日本・欧州で本格展開を開始しました。さらに大型B1サイズのDPSについても、労働環境や顧客要望を背景にB2からの移行が進むと見られており、POP(Point of purchase advertising)や化粧品ボール分野などで需要拡大が予測されます。多品種少量生産の流れが加速するなか、DPS事業ではマーケティング活動を一層強化しています。

PE事業では、EV(電気自動車)やデータセンター向けに高精度な基板・電子部品の需要が拡大しています。AIサーバーに不可欠なCPUやGPUを搭載する基板製造では、真空印刷機械や微細はんだ印刷機械などKOMORIの高精度技術が欠かせません。極小の導通穴を完全に封止する真空印刷や、微細化された部品を精緻な配線上に実装する微細印刷など、先端分野への挑戦を進めています。環境面でも、メッキ洗浄処理を伴わない環境に優しい製造プロセスとして注目されており、KOMORIは精密印刷技術を活かしてPE分野に特化した展開を進めています。

このようにKOMORIグループは、証券印刷・DPS・PE・パッケージ印刷の各領域で、新技術導入と製品ラインアップの拡充を進めて、未来志向の事業に変革を果たします。

## グローバル展開の進化と組織変革への挑戦

KOMORIグループの海外進出は、1982年の米国への現地法人設立以降、各市場での販売量の増加に合わせて代理店販売から直接販売に転換し、現地法人を設立してきました。その狙いは単なる販売網の拡充ではなく、現地に根差した営業やサービスの提供にあります。価値観や文化の異なる市場では、現地人財がお客様と同じ目線で課題解決に伴走することが不可欠であり、この体制により強固な信頼関係を築いてきました。

さらに、地域をまたいだ協働も進展しています。証券印刷機械分野では欧州現地法人と米国現地法人が連携して、互いの強みを活かしてこれまでにないスケール感で事業を展開できる体制が整いつつあります。また、販売にとどまらず保守や運用まで含めたトータルサービスを提供することが競争力の源泉となっており、ここで現地法人が証券印刷向けにもサービス拡大を担うことで、グローバルで一貫したサービス体制も構築されています。

こうした戦略で重要なのが、M&Aによる事業基盤の拡大です。KCMによる2社の買収はその代表例であり、これによりパッケージ印刷分野での技術と拠点を獲得しまし

た。こうした成果は製品ラインアップの拡充にとどまらず、既存事業との間に強固なシナジーを生み出していきます。一方で、異なる企業文化や業務プロセスの統合は困難も予想され、PMIを通じた柔軟な組織文化の醸成が不可欠と考えています。お互い文化の違いを受け入れて、互いに学び合い補完し合うことで初めて新しい価値を創造できます。こうした挑戦を乗り越えることによって、事業領域の拡大は単なる規模の拡大にとどまらず、持続的な競争力の獲得へとつながります。

同時に、グローバルな成長を支えるにはKOMORIグループの文化改革も欠かせません。縦割り組織や属人的な業務から脱却し、従業員一人ひとりが自律的に考え「各国の知を結集して」行動する「自走型組織」への転換を進めていきます。多様な人財が横のつながりを活かして共創できる体制を整えることで、変化の激しい市場環境にも柔軟に対応できるようになります。顧客密着型の活動と地域間協働、M&Aによる基盤強化、そして組織文化改革を三位一体で推進することで、KOMORIはグローバルな成長基盤を築いてまいります。

グローバルADMIミーティングでの連携強化



## サステナビリティ経営の深化に向けて

長期ビジョン「KOMORI 2030」で掲げている、企業変革とサステナビリティ経営の両立を果たすことも必要です。その実現に向けて、環境(E)、社会(S)、ガバナンス(G)の各領域で具体的な取り組みを進めています。

環境面(E)では、プリントテクノロジーを進化させて、環境負荷の低い生産ソリューションを提供することで、製造業全体の脱炭素化や省エネルギー・省資源に貢献しています。軽量設計や省エネルギー型印刷機の開発に加え、電子部品製造における微細配線や充填印刷技術を応用し、環境対応型の製造プロセスを実現しました。さらに「KP-Connect」にCO<sub>2</sub>排出量や電力消費をリアルタイムで可視化する機能を導入し、ジョブ単位で環境負荷を分

析できる仕組みを整えています。これらは印刷機械の付加価値を超えており、顧客企業の環境経営を支援するソリューションとなっています。

社会面(S)では、自動化・情報化・省人化を通じた「スマートファクトリー構想」の実現を進めています。工程全体をデジタルで統合し、生産性を将来的に従来の3~4倍へと高めることを目標に実証実験を重ねています。オペレーターのスキル要件を下げることで柔軟な人財配置を可能とし、性別や年齢を問わず誰もが働ける現場環境の整備を進めています。また、DPS事業ではパーソナライズ印刷や短納期対応といった多様なニーズに応える製品を展開し、社会の多様性に即したソリューションを提供しています。



KP-Connect Proを中核ソフトウェアとした自動化を体験できるKGCスマートファクトリー

人的資本経営については、2025年3月期に初めて全社的なエンゲージメントサーベイを実施しました。会社基盤やチームの協調性に関して一定の評価が得られた一方で、製造現場や中間管理職層ではエンゲージメントが相対的に低い傾向が明らかになりました。今後は現場の声を丁寧に拾い上げて、コミュニケーションの強化、役割の明確化、キャリア支援、評価制度の透明性向上といった施策を進めていきます。

人的資本経営を実効性があるものにするには、人事部門だけでなく全ての部署が主体的に関与することが不可欠です。トップダウンの方針浸透に加えて、現場からのボ

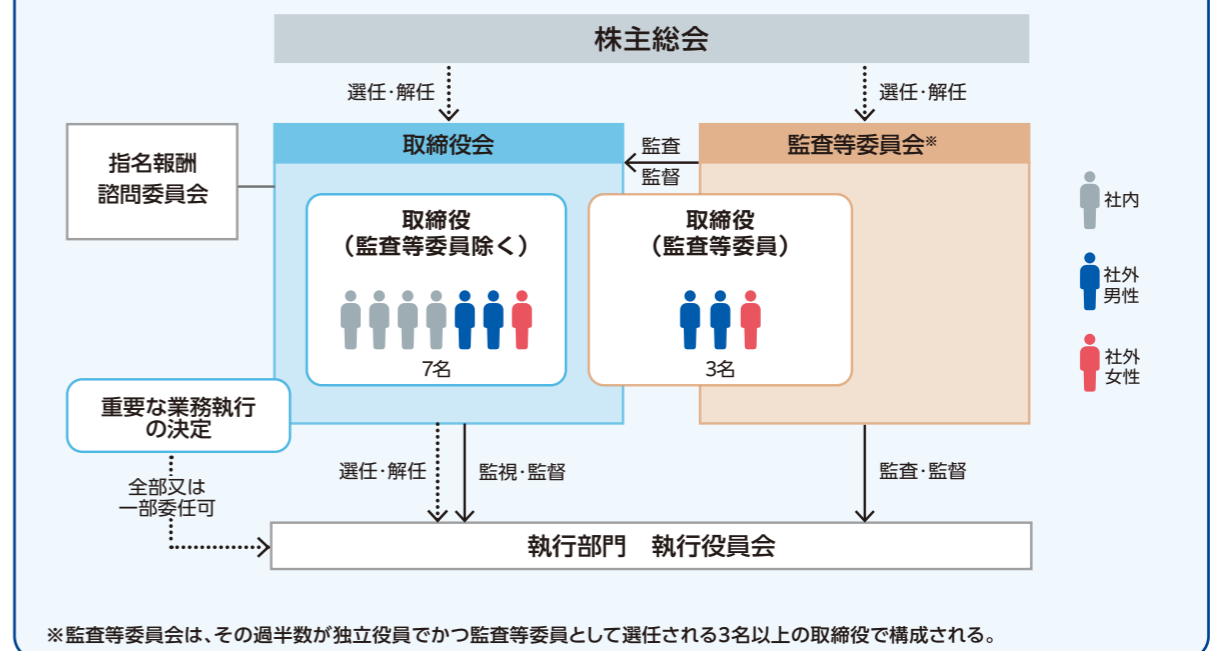
トムアップによる意識改革を促すことで、組織全体が自律的に動き出す力を育んでいきます。私は、持続的な成長を支える最大の要素は「人財」であると確信しています。今後、KOMORIグループは、さらにグローバル化が進む中で、多様性を尊重し、国籍や文化を超えて人財を活用・育成することが不可欠です。人的資本と多様性を軸に据えた経営こそが、プリントテクノロジーの進化とサステナビリティの推進を支える大きな原動力となり、長期的にKOMORIグループの企業価値を高めていくものと考えています。

## 最後に～ガバナンス体制の刷新と重要な経営課題

KOMORIは2025年度から従来の監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行し、ガバナンス(G)体制を刷新しました。取締役会は10名体制へとスリム化し、監督機能に専念する一方で、業務執行の権限を執行役員に委譲することで、迅速な意思決定を可能としました。これにより、経営スピードと市場対応力の向上が期待されます。今後、取締役会は戦略的議論の場へと進化

していき、社外取締役が過半数を占めることで独立性と透明性を高めることができます。新体制は「ハンドルとブレーキ」を担う監査等委員会・取締役会と、「エンジン」として権限を委譲され自ら考え動く執行役員会で構成されます。両者を組み合わせることにより、持続的な企業価値向上を目指していきます。

### 監査等委員会設置会社(移行後の体制)



資本効率を改善し、資本コストと株価を意識した経営も重要な課題です。KOMORIのPBR(株価純資産倍率)は2022年3月期に0.38倍まで低下したのが、直近は0.7倍強へ回復しましたが、株主・投資家の期待はさらに上にあると、私は理解しています。KOMORIは資本コストを8%台と認識しており、これを上回るROEを確保することを基本方針としています。ただし、第7次中計では、ROEで6%以上を現実的な目標として、本業の収益力を維持しながら成長事業への戦略投資を推進しています。短期的には、このROE目標を2025年3月期に達成し、次期中計においては資本コストを恒常的に上回るROEの実現を目指します。各事業では、売上高やコスト構造、資産効率、戦略投資、配当政策といったバランスの取れた目標を設定

して、重点施策の達成に取り組んでいます。こうしたガバナンス改革と資本効率改善を両輪とすることで、様々な事業変革のスピードを高めることが可能になるものと私は確信しています。

私は、従業員一人ひとりが自ら考えて行動する「自走型組織」を育みながら、グローバルに広がる多様な仲間たちとともに、新しい未来を切り拓いていくため、確固たるリーダーシップを発揮していきます。そしてステークホルダーの皆さまにとって、KOMORIが常に信頼され、期待される存在であり続けるよう、今後も緊張感を持って経営に努めてまいりますので、引き続き温かいご支援を賜りますよう、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

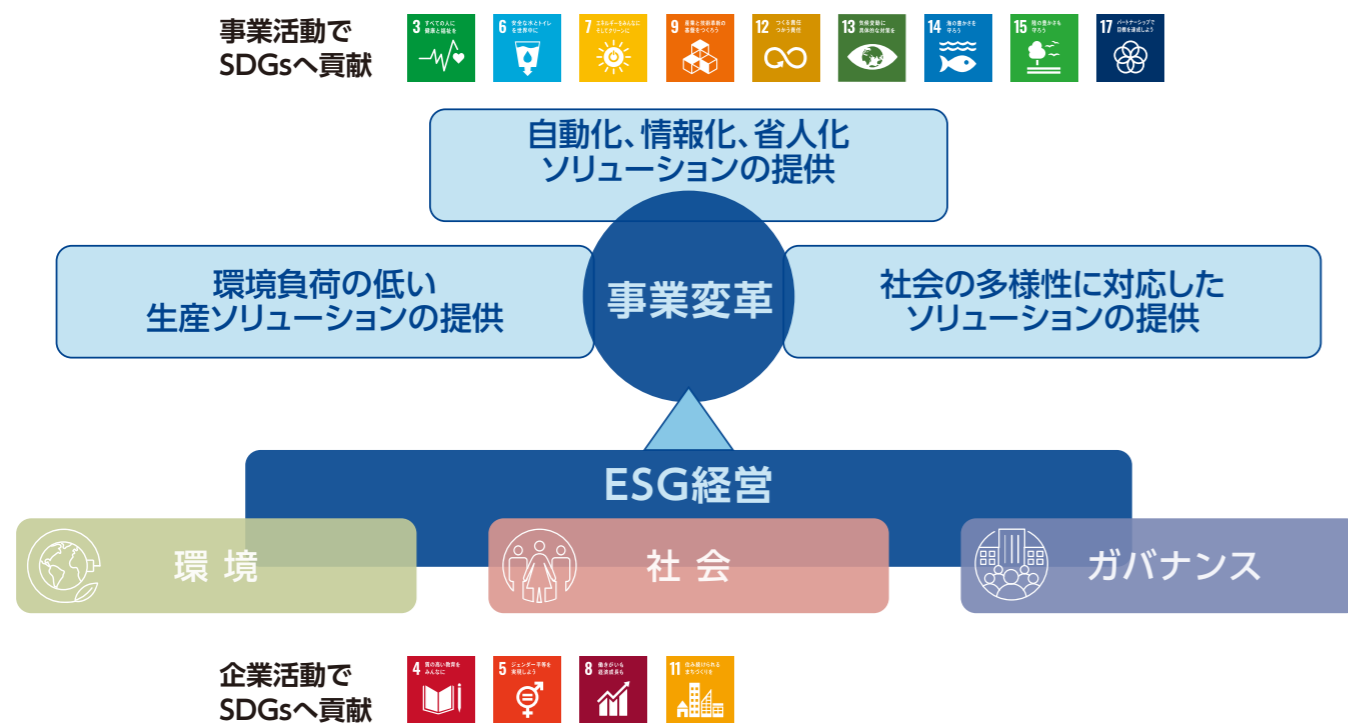
長期ビジョン『KOMORI2030』では、予測することが難しい時代の中で、大きな流れとして見えてきている社会課題/メガトレンドに沿った、実行施策を選定し、それに対する「KOMORIの役割」から導かれるマテリアリティ(重要課題)を特定しています。

### 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。



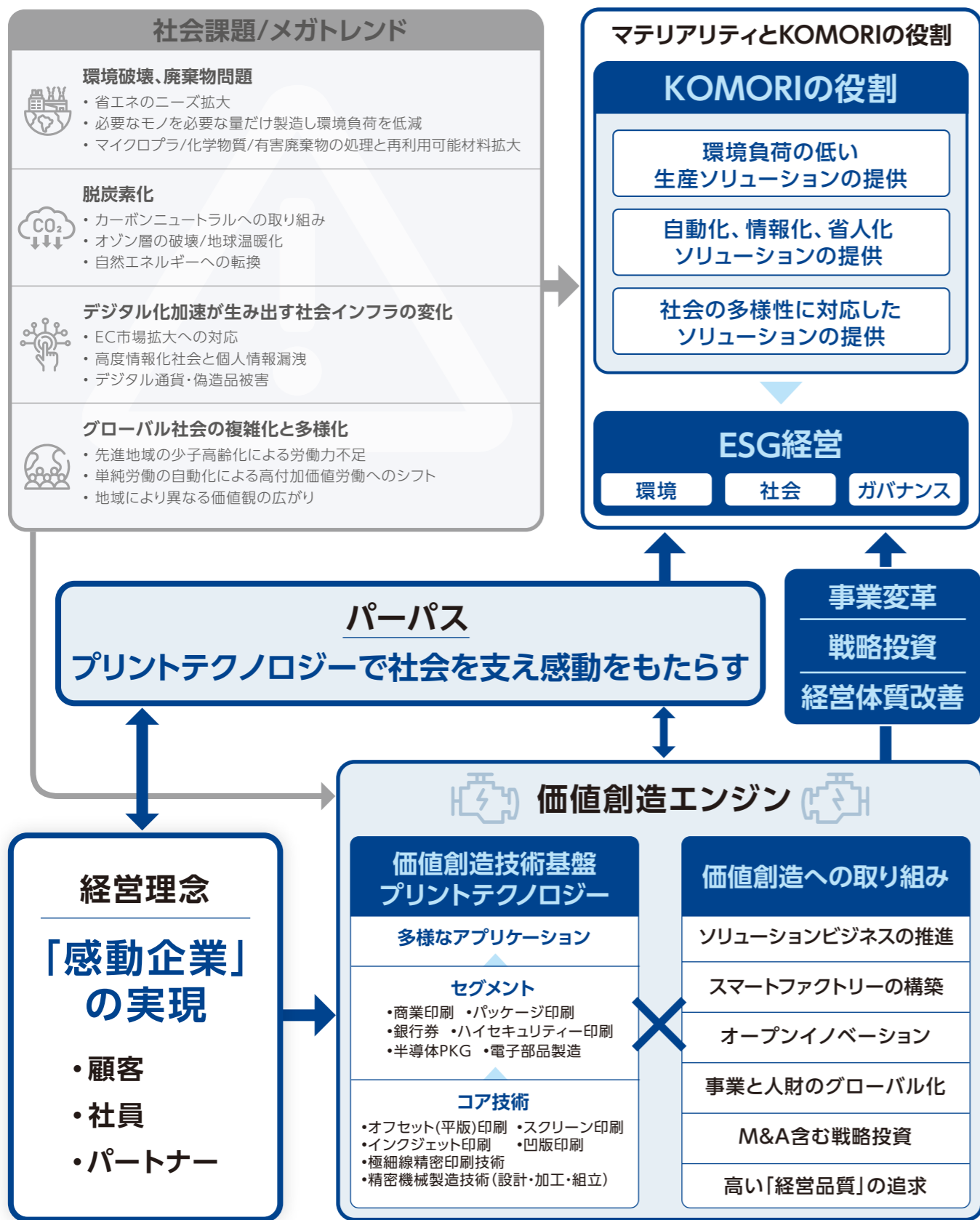
## 各マテリアリティにおける課題と目標、進捗状況

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 <sub>2</sub> 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材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	オペレーターの負担軽減機械の開発	KP-Connect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 <sub>2</sub> 排出量30%削減	成長事業のCAGR17%	自動運転レベル	KP-Connect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	2024年	LITHRONE GX/G advance EX エディション発表 (消費電力量18%削減)	北米における商談の活性化	-	アライアンスの進展 (前工程1社と提携) KGCリニューアル	J-throne 29 発表	山形大と包括提携協定	高級印刷物の価値保全 向上対策
	2025年	オフセット印刷機2機種とデジタル印刷機1機種が、令和6年度補正予算の省エネ効率の高い先進設備・システムとして、補助対象設備に登録される	改良型真空印刷機の開発および高精度ギャップレススクリーン印刷機量産開始 ▶P28	LITHRONE GX advanceを29インチ(小型機)でもラインナップし、オペレーターの負担を軽減	・アライアンスの進展 (MIS1社と提携) ・スマートファクトリー実証実験で生産性2倍を達成	大型DPS機のパッケージ印刷向け受注 ▶P27	ペロプスカイト太陽電池向け薄膜塗工技術の共同開発加速 ▶P36	北米を含む世界各地での紙幣印刷機受注 ▶P36

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	コーポレートガバナンス体制の構築	
目標	2050年カーボンニュートラル達成	自社CO <sub>2</sub> 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	コーポレートガバナンスコードの遵守、欧州CSRD対応	
進捗	2024年	再生可能エネルギー消費量65%増加 (前年比)	自社CO <sub>2</sub> 排出量 11.2%削減 (2023年度比)	・各拠点から経理・管理部門が集まり一堂で議論する「グローバルミーティング」を実施 ・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	ダイバーシティ(外国籍執行役員登用)
	2025年	再生可能エネルギー消費量154%増加 (前年比) ▶P46	第3者認証開始 自社CO <sub>2</sub> 排出量 15.3%削減 (2023年度比) ▶P46	・各拠点から人事・IT部門が集まり一堂で議論する「グローバルミーティング」を実施 ・管理職向けフォーカスミーティングを海外現法へ拡大	・監査等委員会設置会社への移行 ・独立社外取締役比率50%超(60%) ・ダイバーシティの向上(女性取締役増員) ▶P64

# 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。



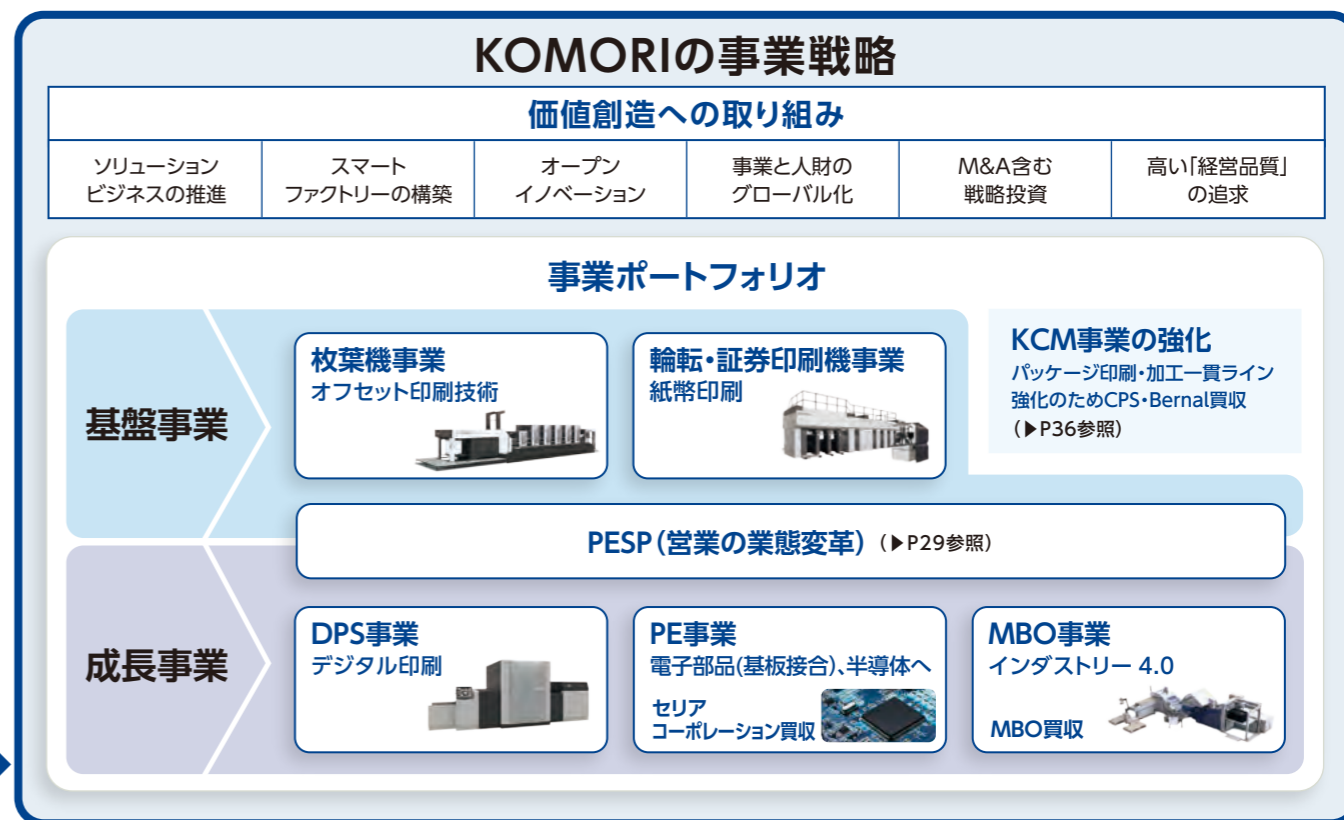
## 第7次中期経営計画骨子

サステナブルな経営体質に向けた事業変革と経営基盤強化の推進

1. 事業変革    事業ポートフォリオ転換に向けた取り組み強化
2. 戦略投資    新規市場・成長市場の獲得へ向けた投資の拡大
3. 経営体質改善    筋肉質な経営体質への転換

**INPUT** 2025年3月期

財務資本 (▶P70参照)	製造資本 (▶P67参照)	知的資本 (▶P67参照)	人的資本 (▶P50参照)	社会・関係資本 (▶P38参照)	自然資本 (▶P46参照)
連結純資産 1,154億円 自己資本比率 66%	設備投資 26億円 国内工場 4カ所 海外工場 7カ所 第7次中計:戦略投資200億円	研究開発費 40億円 (売上比3.6%)	グローバル連結 従業員数 2,625名	国内拠点 20カ所 海外拠点 82カ所 (MBO除く) ※製造拠点を除く	エネルギー投入量 30,987MWh 水使用量 103,383m <sup>3</sup>



**OUTPUT** 2025年3月期

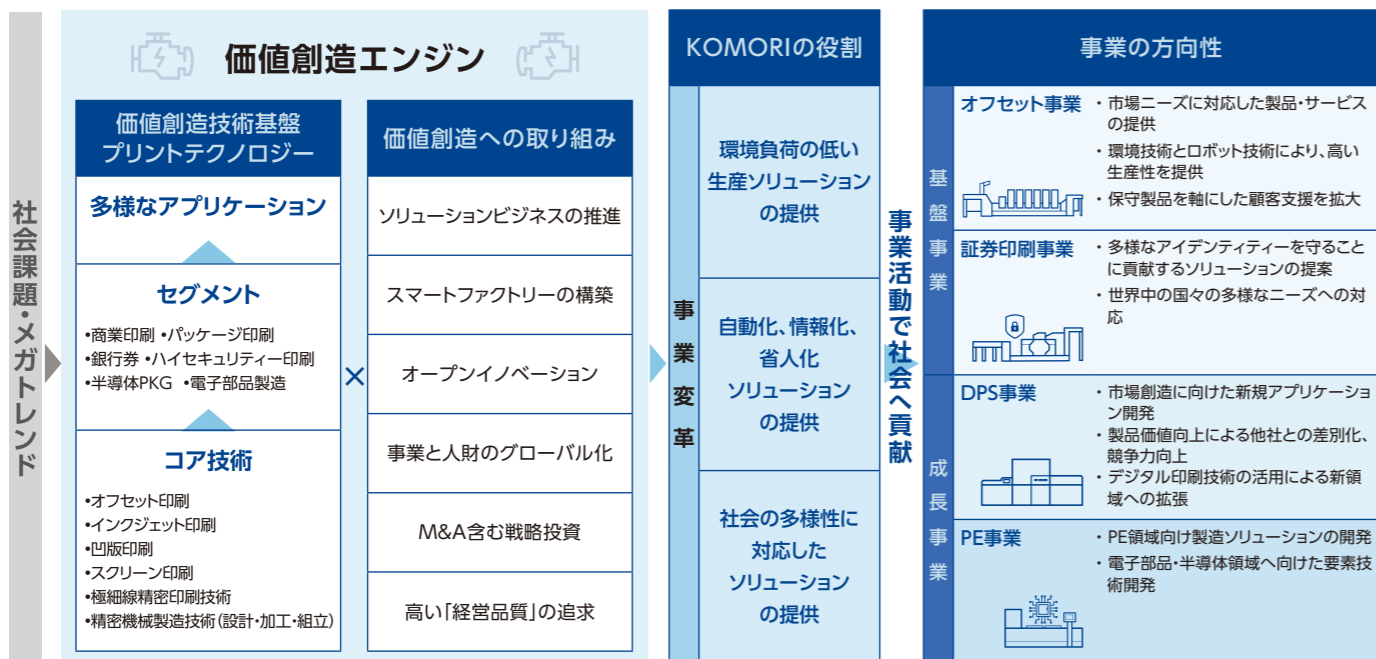
財務資本 (▶P72参照)	製造資本 (▶P34, 36参照)	知的資本 (▶P38, 42参照)	人的資本 (▶P50参照)	社会・関係資本	自然資本 (▶P45参照)
フリー キャッシュ・フロー 123億円	地域別売上高 国内 30.5% 海外 69.5% ・米Bernal社より事業譲受	・世界39カ国へ 証券印刷機および 付帯装置を納入 ・環境配慮型製品の 開発	女性従業員比率 17.3% (連結) 海外従業員比率 36.6% (連結)	オフセット印刷機シェア 世界 第3位 国内 第1位 世界シェア推定15% ※当社調べ	CO <sub>2</sub> 排出量削減率 15.3% (2023年3月期比)

**OUTCOME**

経済価値				社会価値			
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 6 環境方針 12 環境報告書 13 環境改善 15 環境評価	労働力不足への対応 4 人材育成 8 人材確保 9 人材活用		

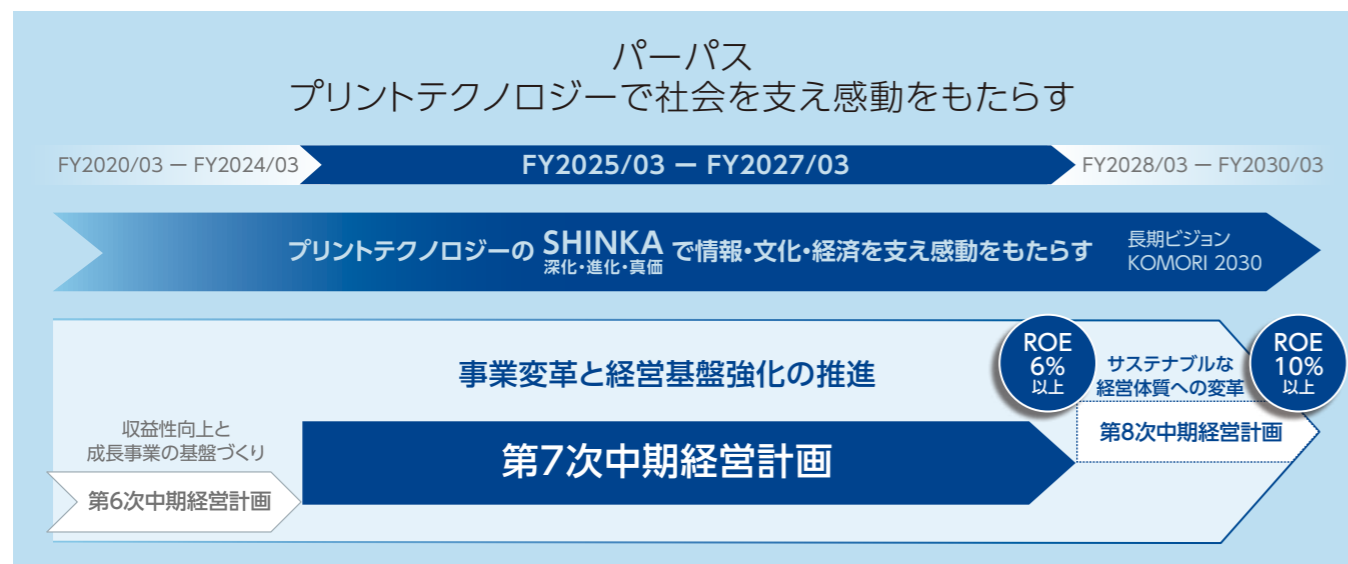
# 長期ビジョン「KOMORI 2030」と第7次中期経営計画

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



創業100年を迎えた2023年に、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

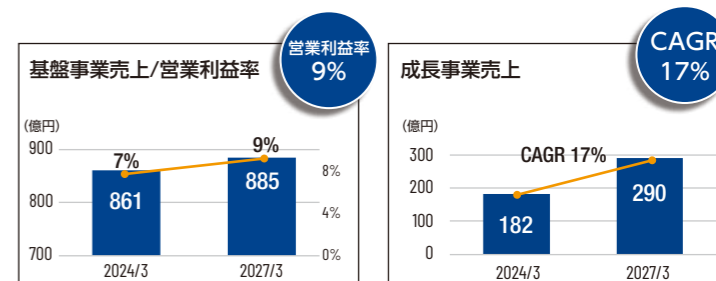


第6次中期経営計画では「収益性向上と成長事業の基盤づくり」を目指して取り組んでまいりました。経済環境の変化が激しい時代に柔軟に対応し、プリントテクノロジーを進化させ社会を支え感動をもたらすために、第7次中期経営計画では「サステナブルな経営体質に変革」するための礎を築く事を目指して、改めて「事業変革と経営基盤強化の推進」に取り組んでまいります。それを実現するため、第7次中期経営計画は次の3つの骨子を設定しております。

## 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)

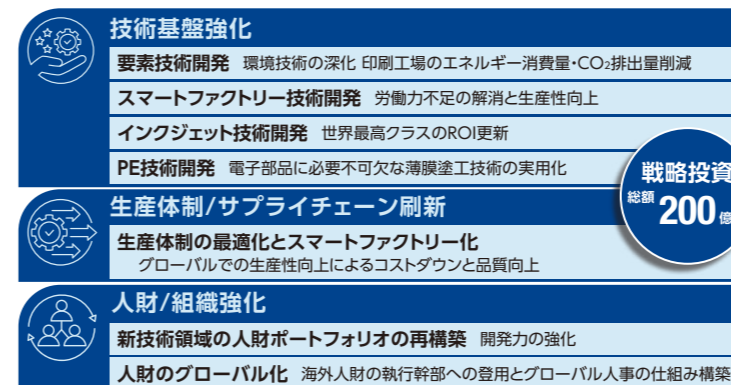
- 基盤事業(オフセット事業/証券印刷事業)の付加価値強化による収益力向上
- 成長事業(DPS事業/PE事業)の戦略投資の強化により成長スピードを加速

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別化技術を、成長事業ではデジタル印刷やPE(プリント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。

	2025年3月期 実績	2027年3月期 目標
営業利益	6.4%	7%以上
ROE	6.3%	6%以上

## 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



取締役常務執行役員  
オフセット事業本部長

松野 浩一

#### 1. 事業環境

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。オフセット事業の売上はコロナパンデミックによる販売の落ち込みから以前の水準に回復してきました。その背景は高生産性のニーズに応えるワンパス両面印刷やパッケージ分野やトレーディングカードをはじめとする高付加価値印刷など顧客ニーズの多様化とともに印刷機の多色化の傾向が強くなり回復を後押ししたことです。多色化はここ数年の加速が顕著です。3期前は5色以下の構成が売れ筋で販売比率の6割を占めていましたが、2025年3月期の出荷は6色以上の構成が6割を超えました。このようなトレンドは今後も継続すると予想しており、対応製品・サービスを順次投入していきます。

地域別に需要を見ると、インドやアセアンなどの新興国では経済規模の拡大とともに堅調に需要が伸びる見込みです。また、先進国では印刷物の出荷高は減少しているものの印刷現場の人材不足対応や環境対応などの課題を解決するソリューションに対しての需要が高まっています。

#### 2. 前事業年度に実現したこと

2024年5月～6月に行われた世界最大規模の展示会であるdrupa2024に出席しLITHRONE GX/G advance EXエディションをはじめとする最新機種やKP-Connectを中核としたスマートファクトリーなど当社の最新技術の訴求を行い、多くの受注をいただきました。また、新たに両面コーター仕様をラインナップし、トレーディングカードのような高付加価値印刷に対応した設備需要に応えました。また、小森グラフィックテクノロジーセンター (KGC) においてスマートファクトリー構想を深化・具現化し、顧客への提案を強化しました。

#### 3. 当事業年度(2026/03)の戦略と取り組み

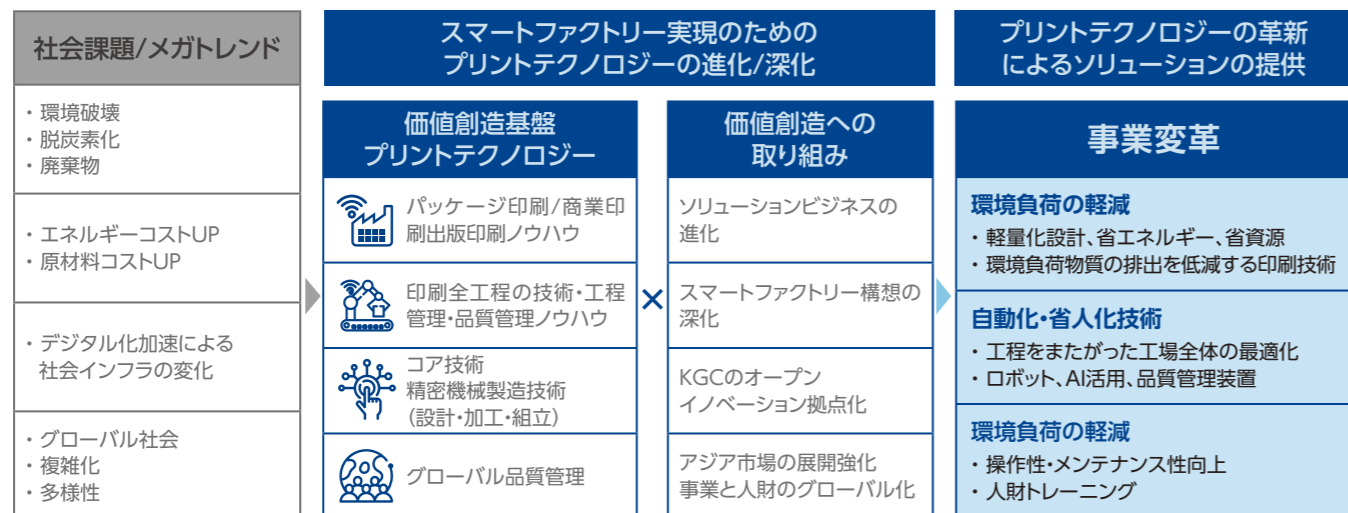
下記の戦略と取り組みにより事業の収益最大化を目指します。

一つ目は市場投入した新機種の販売促進です。2025年5月に中国・北京で開催されたChina Print 2025に新製品のLITHRONE GX29 advanceをはじめKOMORIの最新技術の展示を行い、世界の顧客から多くの反響と高評価をいただきました。フォローアップによりお客様とのコミュニケーションを強化し、困りごとの把握と最適なソリューションの提供を実現することを目指します。

二つ目はサービス (PESP) 事業の強化です。10月から日本国内でコンタクトセンターの運営開始を皮切りにサービス対応力を強化し、問題解決までの時間短縮や安定稼働のサポートを実現します。

三つ目はスマートファクトリー構想の深化です。人材不足対応、環境対応などの課題を抱えつつ工場全体の生産性を向上するソリューションの開発を進めていきます。

今後もこのようにお客様の新しいチャレンジに対応できる提案を行っていきます。



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

### 証券印刷事業



執行役員  
証券事業本部長

スティーブ クレイグ

#### 1. 事業環境

近年、海外の銀行券印刷機市場では、顧客の困りごとに寄添う組織能力を発揮することで、KOMORIはマーケットシェアを拡大して来ました。銀行券印刷需要は衰えを見せず、特にアジア市場、新興国市場向けの印刷需要に応えることが重要となって来ております。これらの顧客では老朽化した設備の入れ替えを検討し始めており、新工場を設立する動きも見られます。長期的な動向としては、モバイルペイメントなどのデジタル決済と銀行券決済が共存する世界が、進む速度は遅く、国により温度差はありますが、いずれ到来すると予測しています。その場合、銀行券印刷機の需要が徐々に減り始めて、多品種小ロット、印刷機械の長期運用などが求められると予測しております。既設機のアップグレードやオーバーホール等により、顧客の資産をメーカーがケアするサービスが重要なビジネスになってくると考えられます。このような事業環境に対応するために、製販技サービスが一体になることで、今までとは異なった価値を顧客へ提供できる組織になって来ています。信頼性の高い製品を、競争力のある価格で提供し、顧客の困りごとに寄添うだけでなく、顧客と共に潜在ニーズを探し出し、これに応えることにより、競合他社とは違う立ち位置にいることが重要と考えております。

#### 2. 前事業年度に実現したこと

2025年3月期は、過去最高の受注額を記録し、売上、営業利益も予算を超える数値となりました。受注に関しては、米国BEPより複数台の銀行券印刷機を受注し、これが過去最高記録に大きく寄与しました。売上に関しては、搬入の改善を推進し、アジア圏顧客への納入を短期間で実現させることができました。これが予算達成の大きな要因となっております。サービス事業に関しては、ポテンシャル顧客を訪問し、メーカーしか実施できないメンテナンスをオファーし、今後、これらを刈り取っていくことを推進していきます。

#### 3. 当事業年度(2026/03)の戦略と取り組み

2026年3月期の戦略は、顧客ファーストで顧客に寄添い、KOMORIにしか提供できない、ユニークなソリューションを提供してまいります。また、付加価値強化による収益率向上の取り組みとして、銀行券印刷機の販売のみならず、諸証券印刷機の販売、保守契約やアップグレード・レトロフィットを含むサービス事業の拡大にも注力すると同時に、製造部門では、コストダウン活動、出荷費低減活動などを日々実行してまいります。



\*1:LTV(ライフ・タイム・バリュー) \*2:TCO(トータル・コスト・オーナーシップ)

## デジタル印刷機の特徴を活かし、低炭素社会の発展に貢献

### DPS事業



執行役員  
DPS事業本部長  
田村 直文

#### 1. 事業環境

DPS事業では、印刷業界のデジタル化、環境対応、人材不足といった構造的変化を背景に、短納期・小ロット対応のニーズが急速に高まっています。特にB2サイズのデジタル印刷機は、パーソナライズ印刷やスキルレス運用への対応力が評価され、今後の主力機種としての地位を確立しつつあります。

競合他社もこの市場に参入し競争が激化する中、KOMORIは製販技サービス一体の体制を構築し、安定稼働・高品質・迅速なサポートを通じて顧客満足度を高め、差別化を図っています。

一方、B1サイズの印刷機は市場形成の初期段階にあり、POP・パッケージ・段ボールなど特殊用途でのニーズが顕在化しています。KOMORIはライセンス契約に基づく自社開発を進め、オフセット印刷とのハイブリッド運用を前提としたソリューションを提供することで、顧客のデジタル移行を支援し、印刷工程の最適化を図ります。

このように、DPS事業は市場の変化に即応しながら、技術革新とサービス体制の強化を通じて競争力を継続的に高めています。

#### 2. 前事業年度に実現したこと

2025年3月期は、世界最大の印刷展示会「drupa 2024」にて、B2枚葉UVインクジェット機「J-throne 29」を初披露しました。本機は、毎分6,000枚という業界最速クラスの印刷速度に加え、高品質と高ROIを両立する性能を備えており、多くの来場者から高い評価を獲得しました。これにより、デジタル印刷の新たな可能性と市場拡大への期待を大きく高めることができました。

#### 3. 当事業年度(2026/03)の戦略と取り組み

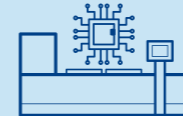
2026年3月期は、「J-throne 29」の本格的な市場投入を開始し、商業印刷・DM・パッケージ分野における導入拡大を推進します。北米市場を皮切りに、欧州・アジアへとグローバル展開を加速させ、デジタル印刷の新たなスタンダード確立を目指します。

国内市場には、高精度・高生産性を兼ね備えたB1サイズの「NS40」を投入し、パッケージや高付加価値印刷分野における新市場の創造を図ります。

両機種の戦略的展開に加え、保守契約や技術サポート体制の強化、導入支援プログラムの充実を通じて、DPS事業の競争力と収益性を一層高めていきます。

## 「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



執行役員  
PE事業本部長兼  
KSC社長  
藤本 高史

#### 1. 事業環境

PE事業本部が展開しております電子基板および電子部品製造分野におきましては、情報の量・質・速度のすべてが急速に高度化しており、それに伴い基板や部品に求められる性能も日々進化を遂げております。

近年では、エッジ端末から取得される膨大な情報を処理するため、データセンター建設の加速が顕著であり、搭載サーバーは従来の汎用型からAI対応型へと移行を進めております。AIの活用、ならびにデータドリブンな生活様式は現代社会において不可欠な要素となっており、当該分野への需要は今後一層拡大していくものと認識しております。

このAIサーバーに不可欠なCPUおよびGPUを搭載する高性能基板・部品の製造において、各種印刷機は重要な役割を担っております。特に、多層基板の製造においては平坦性を確保するため、導通穴を充填・封止する専用印刷機が用いられております。当該機種は多数の導通穴を完全に封止することが可能であり、AIサーバー需要の拡大に伴い、その重要性は一層高まるものと見込まれます。

また、AIサーバー基板に搭載される電子部品の製造に際しては、高精度スクリーン印刷機が使用されております。部品精度に対する要求はそのまま印刷機精度に対する要求でもあり、さらなる印刷精度向上に向けた技術開発が喫緊の課題となっております。

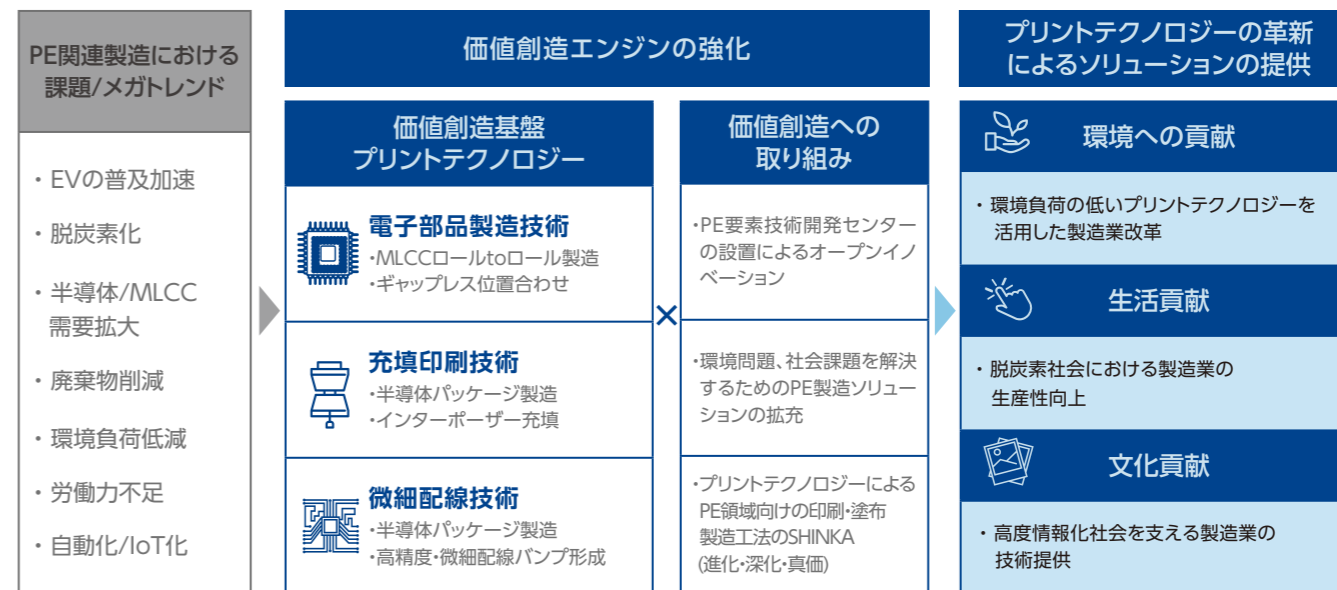
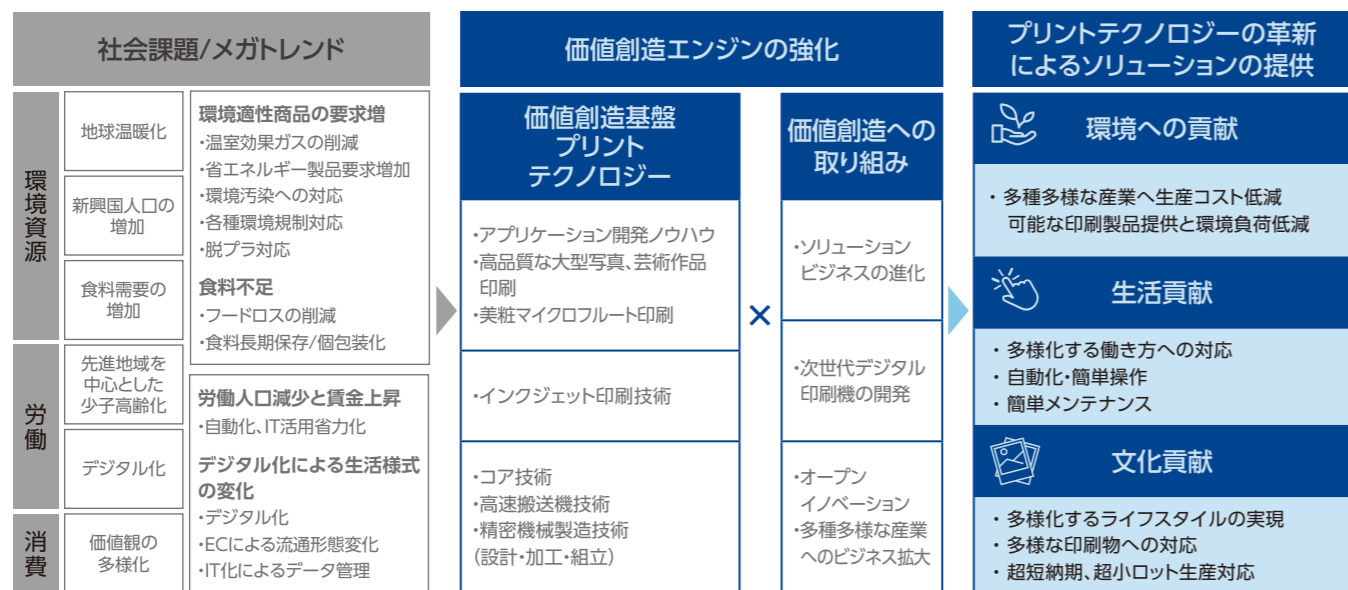
#### 2. 前事業年度に実現したこと

前事業年度におきましては、サーバー用基板製造に用いられる真空印刷機の改良版を発表し、導通穴封止における高精度化を実現いたしました。併せて、電子部品製造に供されるスクリーン印刷機の精度向上に取り組み、ギャップレス印刷機の量産導入を推進いたしました。当該機種は今後の高精度スクリーン印刷に不可欠な存在となり、部品高精度化を通じて社会的課題の解決に資するものと考えております。

#### 3. 当事業年度(2026/03)の戦略と取り組み

当事業年度におきましては、当社独自技術であるグラビアオフセット印刷方式を用いた微細半田印刷および微細配線技術の開発を一層加速化させ、量産レベルへの引き上げを計画しております。加えて、開発を進めております薄膜塗工技術も実証段階へ移行しつつあり、市場動向を的確に把握しながら設備仕様への具体化を進めてまいります。

PE事業本部は、事業本部移行以降、印刷技術の可能性を本分野において深化させてまいりました。今後も現行の印刷精度の限界を超える領域に挑戦し、マシンおよびプロセスの高度化を図りつつ、絶え間なく変化する市場ニーズに的確に応える装置開発を推進してまいります。



## PESPにより 中長期での収益安定を図ります

グローバルPESP事業推進部長  
Amitabh Kr. Jha



### KOMORIがPESPを展開する上での強みはどのような点にあるでしょうか。

まず初めに、KOMORIは「顧客感動 (Customer Kando)」というビジョンを掲げ、確かな技術力と顧客に寄り添う姿勢を同時に持つ、非常にユニークな企業であると思います。当社では、社員がまるで家族のように大切にされ、私もその組織の一員であることを誇りに感じます。こうした文化こそが、KOMORIの製品が世界中で広く受け入れられている大きな理由だと思っています。

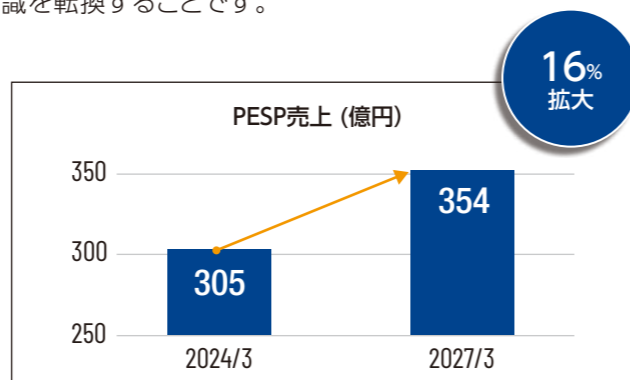
質問に戻りますが、PESPとは「Print Engineering Service Provider」の略であり、オフセットから証印・DPSまで、KOMORIのすべての製品に付随するソリューションビジネスを表します。PESPの哲学は、「顧客の声を聞き (Listen)、ソリューションをカスタマイズし (Customize)、必要なものを正確に提供する (Deliver)」という、私が「LCD」と呼ぶアプローチに基づいています。

当社は、世界水準の技術サポートを目指しており、現在では個々の顧客のニーズに基づきカスタマイズされたソリューション提供を実施しています。今後は、人工知能 (AI) と実際の人による稼働を融合させたサポートへ進化させ、マルチタスクで多くの顧客を同時に支援し、印刷機の稼働をより生産的なものにしていきます。KOMORIの最大の強みは「柔軟な対応力」にあり、これは日本文化の根底にある「他人への温かい配慮」に通じるものだと感じており、その結果が最高品質の製品とサービスの提供に繋がっています。「K-Supply」というブランドで展開する消耗品事業についても、その品質は多くのお客様から高い評価を得ています。我々は「ワンストップ・ソリューション・プロバイダー」としての役割を果たしているのです。

### KOMORIがPESPを拡大する上での課題はどのような点でしょうか。

私は、「優先順位を決める事」が重要だと考えます。これまでKOMORIは、世界水準の技術サポート体制の構築や、最先端レベルに自動化されたグローバルパーツセンターの設置、そして技術スキルをグローバルに伝承していくなど、独自のマイルストーンを設定し、達成してきました。

現在、KOMORIはPESPの事業拡大について、現行の中期経営計画では2025年3月期から2027年3月期までの3年間で売上を16%拡大させるという目標を掲げています。そのための課題は、単なる製造業者から「付加価値を提供するソリューションプロバイダー」へと意識を転換することです。



この拡張戦略には、以下のような取り組みが考えられます：

#### 「KP-Connect」ソフトウェアによる スマートファクトリー化

印刷機のすべての活動を管理・監視できる「KP-Connect」は、プロセスの自動化と可視化を実現し、顧客ごとの最適化を可能にします。

#### KGC (Komori Graphic Center) における スマートファクトリーソリューションのデモセンターの活用

世界中のお客様が訪れるこの施設は、熟練人材の不足というグローバルな課題に対する解決策を提案し、実際に成果を積み上げています。

### PESP事業



### 2026年3月期の主な取り組み

- ・「KP-Connect」ソフトウェアによるスマートファクトリー化
- ・KGCにおけるスマートファクトリーソリューションのデモセンターの活用
- ・付加価値製品による統合されたソリューション提供

#### 付加価値製品による統合されたソリューション提供

KOMORI純正部品、「K-Supply」ブランドの高性能消耗品、そしてプロセス自動化を組み合わせた包括的なサービスは、KOMORIが他社サービスから差別化を図る独自性だと考えています。

これらの施策により、KOMORIは中計目標、さらに先には今後5年間で事業規模を倍増させることを目指しています。関連事業をグローバルベースで拡大させる余地は非常に大きく、私はその可能性に強い期待を抱いています。



KGC内のスマートファクトリーデモセンター

#### 日本企業でマネージャーとして働かれての印象をお聞かせください。

私はインドで生まれ育ち、機械工学を学んだ後、印刷会社で研修生としてキャリアをスタートしました。その後、ドイツの印刷機メーカーを経てKOMORIグループに加わりました。インドで約20年間働いた後、グローバルPESP部門のゼネラルマネージャーに任命された際は、これまでとは異なる新しい環境での挑戦になると感じました。

日本の方々是非常に勤勉で、高い品質を追求する姿勢が根づいています。仕事に対して真摯で責任感が強く、細部にまで注意を払う点は本当に素晴らしいと感じています。その一方で、チーム全体として調和を大切にしている文化があり、個々の意見やアイデアをどのように共有・発信していくかは、異文化出身の私にとって学びの多いテーマでした。

最初の半年ほどは、静かで落ち着いた職場の雰囲気にも慣れるまで少し時間を要しましたが、チームの特長を理解してからは、より積極的に対話を重ね、協力しながら課題を解決する体制を築くよう努めています。

また、日本では長年の経験や実績に基づく仕組みや会議体がいずれも整っており、これが品質の高さや信頼の源になっていると感じます。その一方で、よりスピーディな意思決定が求められる場面では、仕組みの見直しも今後の成長につながるのではないかと感じています。

#### 今後についてお考えをお聞かせください。

私は日本の文化や働き方に深い敬意を持っています。その上で、今後はグローバル視点から、より迅速な意思決定や社内会議の効率化、そして世界中のグループ会社・顧客とのコミュニケーション強化に取り組んでいきたいと考えています。

また、当社理念やCEOのビジョンには強く共感しています。CEOは、ビジネスの発展と社員の幸福の両立を重視しており、その姿勢は私にとって大きな指針となっています。

KOMORIは、一人ひとりが自らの可能性を追求し、新しい歴史をともに創っていただける会社です。これからも、グローバルな視点と日本の強みを融合させながら、次の時代にふさわしい価値を生み出していきたいと思っています。



欧州で展開しているK-Supplyの商品群

## 基盤事業は順調であり、 今後は事業ポートフォリオ改革で ROEとPBR向上をはかります。

取締役兼常務執行役員  
グローバル経営管理統括部長兼CFO  
橋本 巖

### 中期経営計画1年目の成果と課題

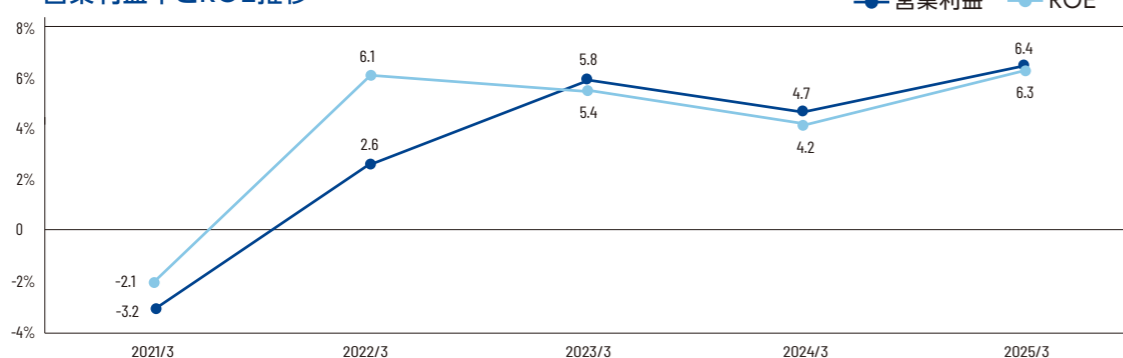
2027年3月期までの第7次中期経営計画では、営業利益率7%、ROE 6%を財務KPI(重要業績指標)としており、第8次中計以降に資本コスト(約8%)を上回るROE10%の実現を目指しています。そのため、M&Aを軸とする150億円の戦略投資枠を設定しました。2025年3月期は営業利益率6.4%、ROE 6.3%を達成し、ROEは中計目標を上回りました。ただし、この数値には政策保有株式の売却益18億円弱が含まれています。戦略投資については、パッケージ印刷分野の強化を目的に、米国とカナダの企業で合計30億円のM&Aを行いました。一方、中計1年目の課題は、成長の柱であるデジタル印刷機(DPS)とプリントエレクトロニクス(PE)、PESP事業が中計で掲げた成長率に届いていないことです。これらは、いずれも収益性が高く、事業ポートフォリオ改革に不可欠な分野であり、2年目以降に確実にキャッチアップをめざします。

過去の中計では、財務KPIの未達が続きましたが、現行計画の1年目では一定の成果をあげることができました。基盤事業の一つであるオフセット事業では販売価格の値

上げを含む、様々な施策効果が表れており、CFOとして大きな自信に繋がっています。なかでも、2017年以降高い成長が見込めるアジア地域で代理店を子会社化するM&Aを実施し、顧客密着の体制を強化してきたことも奏功しています。こうした取り組みなどを背景に、2026年3月期は営業利益率で7.3%を見込み、中計で掲げたKPI達成を1年前倒しで目指しています。ただし、紙幣印刷機の大口案件の反動で受注高の減少が予想されるうえ、中国市場で受注・出荷の進捗の遅れが懸念されます。このようなリスクを注視しつつ、安定した成長の実現に取り組んでいきます。

財務・資本戦略については、株主・投資家だけでなく、2025年3月期から国内の管理職にフォータリーミーティングや社内報などで詳しく説明しています。さらに、2026年3月期はフォータリーミーティングの対象を海外現地法人の幹部にも広げました。事業戦略と合わせて資本コストの認識とROEの重要性を内外の従業員に浸透させることが、日常活動を変革し営業利益率やROEの持続的な成長、株主価値の最大化につながると私は確信しています。

営業利益率とROE推移



### 強固な財務基盤と営業CFの創出力

2025年3月期の営業キャッシュフロー(CF)は170億円と過去最高を記録しました。これは2024年3月期がマイナス80億円だった反動増に加え、売上債権や仕入債務の改善、大口案件となった紙幣印刷案件(10カ国で約200億円)で受注時に2~3割の契約負債(前受金)をいただいたことが寄与しています。これにより、長納期案件においても安定した資金フローを実現できました。困みに、主に前受金で構成される契約負債は162億円と過去5年間で75億円の増加となりました。

紙幣印刷市場は、かつて一社独占でしたがKOMORIが提案力と製品ラインアップを磨いて信頼を積み重ねた結果、現在はシェアが拮抗するまでに成長しています。この躍進を支えたのは、強固な財務基盤(2025年3月期:自己資本比率66.8%)を背景に、長期メンテナンスを含むアフターフォローを確実に実行してきたことです。インド入札案件では、「10年間の保証期間と継続的メンテナンス」が条件とされますが、KOMORIは着実に対応できる体制を整えています。

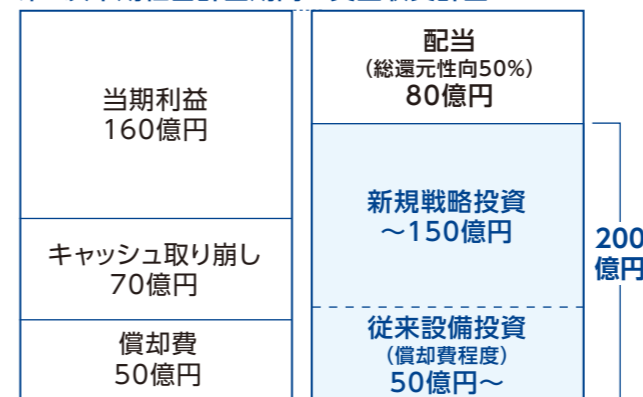
この財務基盤を「守り」ととどめるのではなく、成長事業

の拡大に向けた「攻め」へと進化させることがCFOの使命です。今後も、株主還元と戦略投資を両輪に力強く回し、**キャッシュアロケーションと戦略投資**

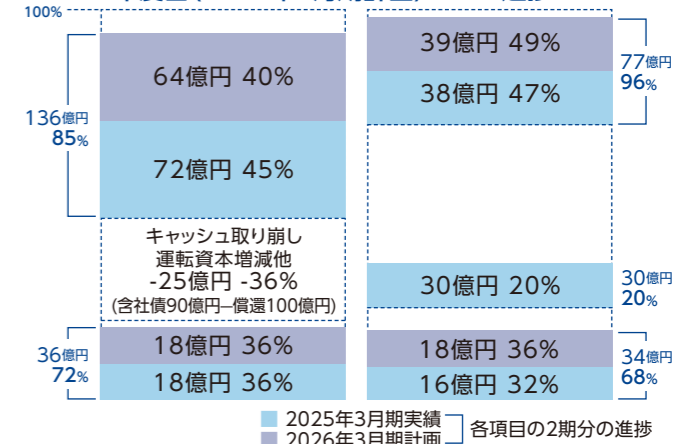
中計のキャッシュアロケーション基本方針は、営業CFの創出に加えて、政策保有株式の売却や保有する現金の活用のもとに、配当、従来型設備投資、新規戦略投資(M&A)に配分します。総額280億円の枠を設定するなかで、1年目は従来設備投資と配当は想定を上回るペースに対して、戦略投資は進捗が遅れています。株主還元は最低配当額40円で総還元性向50%以上としていますが、配当金は2025年3月期:68円(配当性向50%)、2026年3月期予想:70円(同58%)であり、高位にある純資産を踏まえながら還元強化を継続します。

M&Aにおいては、EV/EBITDA(目安7倍程度)も参考としますが、最重視するのは買収によるシナジー効果です。直近2件の北米でのM&Aでは、ロータリードイツとフレキン印刷技術の獲得と大手パッケージ企業へのアクセス拡大を実現しました。PMI(統合プロセス)の課題も克服しながら、人材流出といったリスクも抑えられ

第7次中期経営計画期間の資金収支計画



2年度目(2026年3月期計画)までの進捗



### 終わりに~事業ポートフォリオ改革により、ROEとPBR向上を果たす

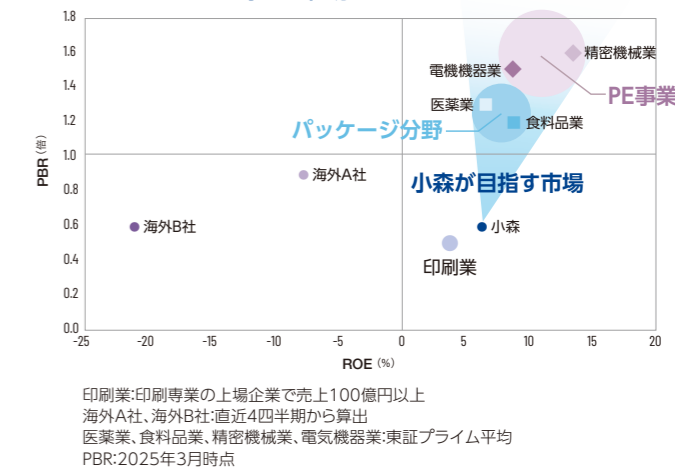
右下の図は、KOMORIが中長期のROEやPBRで目指す姿を、事業ポートフォリオ改革と合わせたイメージとして示しています。

パッケージ印刷はプラスチックから紙素材への転換が市場拡大を後押ししており、KOMORIも大型案件が増加しています。パッケージ印刷の拡大に向けては、米国・カナダ企業のM&Aもあり、従来のオフセット印刷による高級分野に加えて、経済性が高いフレキン印刷の分野にもソリューション提案ができる体制を整えました。印刷会社のお客様である医療・食品の分野は、印刷業界に比べて需要が堅調でROEやPBRも高く、M&Aを通じてKOMORIは食品分野に強い企業の案件も獲得することができました。パッケージ印刷は新たな領域開拓による事業拡大が期待でき、今後は米国の巨大市場への展開も視野に入れていきます。

さらに、収益性の高いPE市場もROEやPBRを引き上げる成長のドライバーの一つです。半導体業界はボラティリティの高い分野ではありますが、KOMORIの財務力を

もってすれば、中長期で収益の柱とすることができると確信しています。KOMORIは、これら成長分野を取り込んだ事業ポートフォリオ改革を推進することで中長期的にROEを引き上げ、PBR改善へとつなげていきます。

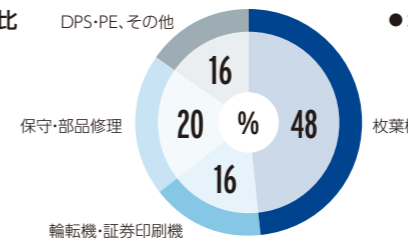
KOMORIの目指す市場とそのROE・PBR



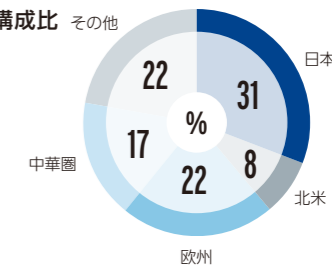
# セグメントハイライト

2025年3月期は主力の枚葉機事業が連結売上高の48%、輪転機・証券印刷機事業が16%、保守・部品修理事業が20%、DPS・PE・その他事業が16%を占めました。地域別では日本が31%、北米が8%、欧州が22%、中華圏が17%、その他が22%を占めました。

●セグメント別売上高構成比



●地域別売上高構成比



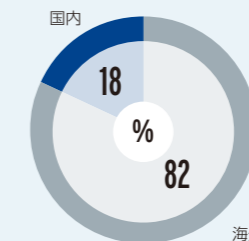
## 枚葉機事業 (オフセット枚葉印刷機)

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。

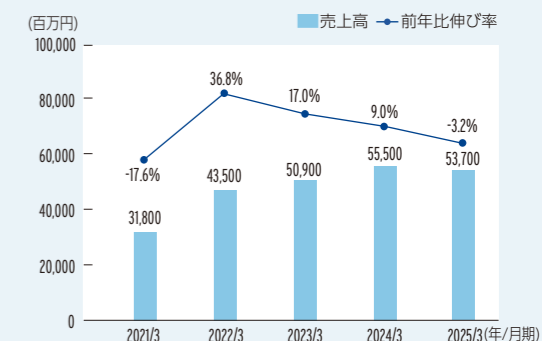


LITHRONE GX40 advance EX Edition  
菊全判オフセット枚葉印刷機

●海外売上高構成

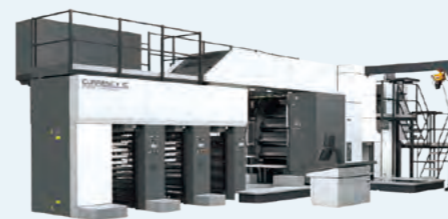


●売上高と前期比伸び率



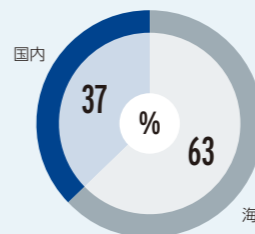
## 輪転機・証券印刷機事業

輪転機の構造はオフセット印刷機と同じですが、紙1枚ずつに印刷する枚葉機と異なり、ロール紙に印刷し、断裁や折り加工までを行うため、非常に高い生産性を誇ります。主に雑誌、チラシなどの大部数で高品質が要求される商業印刷物に適しています。また、証券印刷機は通常の印刷機とは異なり、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。

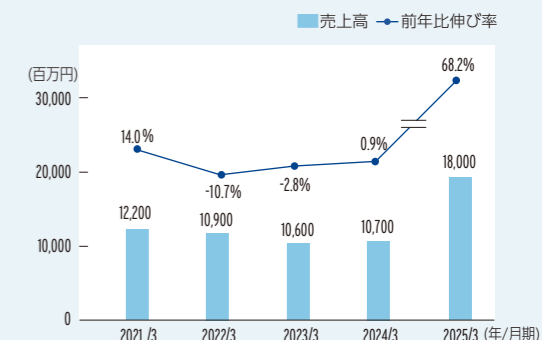


CURRENCY IC  
マルチカラー凹版印刷機

●海外売上高構成



●売上高と前期比伸び率



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

デジタル印刷機は、絵柄データを直接印刷機へ送信することで印刷をすることができるので、オフセット印刷のよう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エーション印刷(可変印刷)も行えるうえ、パーソナライズやバージョンといった付加価値の高い印刷もできます。機械操作が容易であることから、人手不足対応としてもニーズが高まっています。

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。

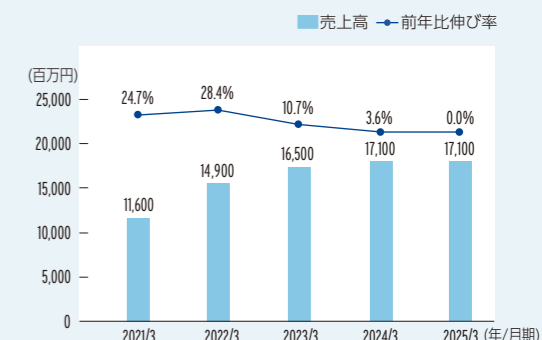


J-throne 29  
B2枚葉UVインクジェットデジタル印刷機



PEPIO F6  
半自動グラビアオフセット印刷機

●売上高と前期比伸び率

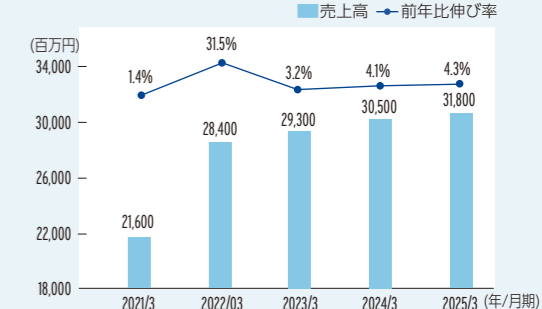


## PESP事業

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-Connect」、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。

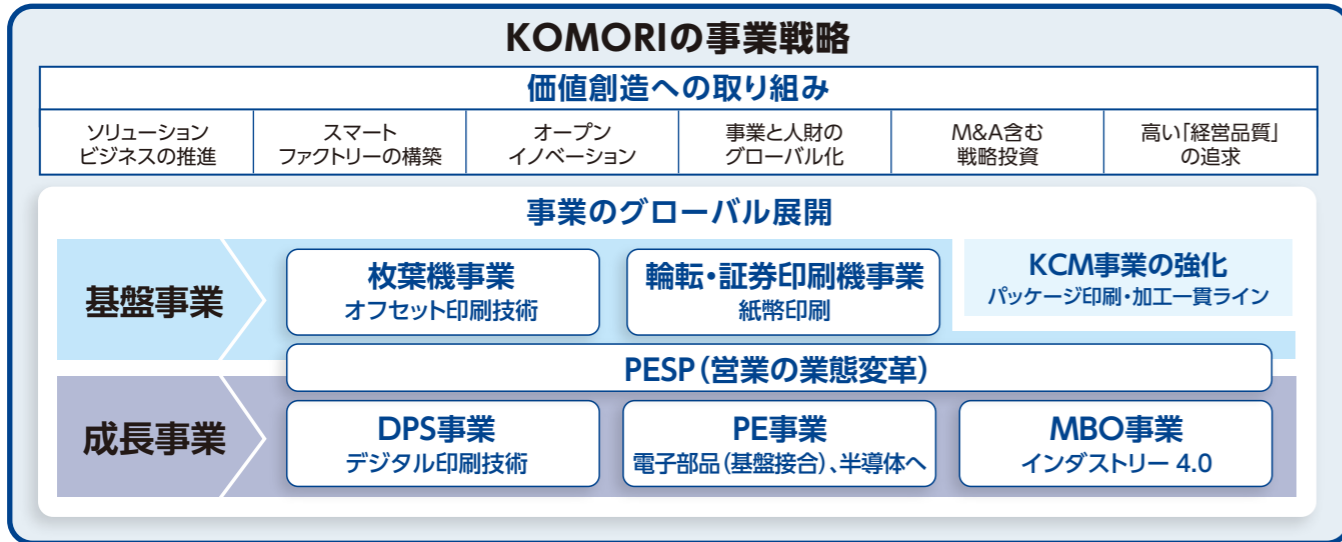


●売上高と前期比伸び率



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

# KOMORIの事業戦略: 価値創造への取り組み



## China Print 2025: 印刷工場ROIを最大化するスマートファクトリー化提案

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	事業と人材の グローバル化	M&A含む 戦略投資	高い「経営品質」 の追求

2025年5月、中国・北京において「China Print 2025」が開催されました。出展社は1,300社(主催者発表)に上り、25か国の方々の来訪を受ける事ができました。KOMORIは『Connected Automation』をテーマに、最新デジタル機やパッケージ向けソリューションを推進しました。

### ▶ オフセット印刷機

#### LITHRONE G40 advance EX Edition

KOMORIの工程管理システム『KP-Connect Pro』と連携して、お酒や化粧品パッケージの印刷を通し、最高17,200回転の高速印刷でも安定している品質の高さ、高速で版交換できる高生産性を実演。付帯機能により環境と高生産を両立する技術ソリューションを展開しました。

#### LITHRONE GX29 advance

多様なパッケージ印刷の要求に応えるために透明フィルム原反やメタル(蒸着)紙の印刷適正を向上させ、本展示会で新機種として紹介されました。蒸着紙を使用した実演ではトレーディングカードを印刷しました。特殊原反でも高い給排紙性能を保ち、高品質の印刷が可能となっています。

### ▶ デジタル新型機

#### J-throne 29

中国市場では初披露となり、片面印刷時毎時6,000枚というクラス最速の印刷速度と、幅広い印刷適性をもつ新規開発の専用UVインクにより、デジタル印刷の可能性を訴求。来訪された現地を初め世界中のお客様のニーズを確認する事ができました。

この他にもドイツ子会社MBOの後工程機や協働ロボットを展示し、KOMORIのスマートファクトリー化提案に対し、来場者より高い評価をいただく事ができました。開催期間中には中国・シオンエツ社をアライアンスパートナーに迎え、共に印刷工場の自動化を推進していく事で合意しました。



1 世界初披露となった LITHRONE GX29 advance  
2 J-throne 29の実演デモ  
3 実演による印刷サンプル

## ペロブスカイト太陽電池の量産化に向けた 薄膜塗工技術の開発を加速

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	事業と人材の グローバル化	M&A含む 戦略投資	高い「経営品質」 の追求

当社グループは、次世代の再生可能エネルギー技術として注目されているペロブスカイト太陽電池の量産化に向けて、薄膜塗工技術の開発を強化しています。ペロブスカイト太陽電池はその高効率性・低コスト性・軽量性・フレキシブル性から、次世代の太陽電池として大きな期待を集めていますが、実用化に向けては安定した製造技術が不可欠であり、特に「大面積で均一な超薄膜を高速かつ精密に形成する技術」が課題と捉えられています。

当社グループはこれまで培ってきた精密印刷技術を応用し、これらの課題解決を図りたいと考え、2026年3月期中に、PE要素技術開発センター(PEDEC)の試験ラインを拡充する計画です。スリットダイコーター、ロールコーター、スクリーン印刷の3種類のコーティング技術への対応を整え、2種類の乾燥機を導入することで、より高度なプロセス条件の検証が可能となります。PEDECをオープンイノベーション推進の場として、パートナー企業との協働により、製造技術の確立を目指したいと考えています。



## 仏Komori Chambon(KCM)がカナダCPS (Canadian Primoflex Systems)、アメリカBernalを買収

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	事業と人材の グローバル化	M&A含む 戦略投資	高い「経営品質」 の追求

KCMはパッケージ用の印刷・後加工一貫生産ラインを開発・製造・販売する会社です。脱プラスチックの流れ等でパッケージ紙器市場は高い成長率が期待され、同市場では高生産性でコスト優位性も備えるフレキシ印刷が伸びています。KCMは昨年の米Bernal社ロータリーダイツールの事業譲受に続き、フレキシ印刷機の開発・製造技術と実績を有す加CPS社を2025年1月に買収しました。KCMでは世界各地の大手パッケージ企業にアクセス可能となるなど、具体的なシナジーが発現しています。



## 世界中の銀行券を印刷する ~KOMORI証券印刷事業の挑戦~

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	事業と人材の グローバル化	M&A含む 戦略投資	高い「経営品質」 の追求

KOMORIグループでは、米国ドル紙幣印刷局Bureau of Engraving and Printingより複数台の銀行券印刷設備を受注することができました。

証券印刷事業は今後人口が増加している地域を中心に、まずはアジア、その先には中南米・アフリカで採用国が増えていくと想定しています。証券印刷機に係る最新のソリューションアイデアを提供するKGC-Sを活用しながら、高い信頼性と偽造防止印刷技術を提供し、世界中で国、企業、個人のアイデンティティを守ることに貢献していきたいと考えています。



KGC-S: 証券印刷技術に関するデモやトレーニング、R&D活動の拠点

### 小森名誉会長の想い

今回受注をいただくまで、15年以上同社を訪問し、商談を重ねてきました。ワシントンやテキサスの工場を訪れ、当社つくばプラントでのテストを行ってきましたが、お客様の要求は高く、なかなか期待に応えられない期間もありました。

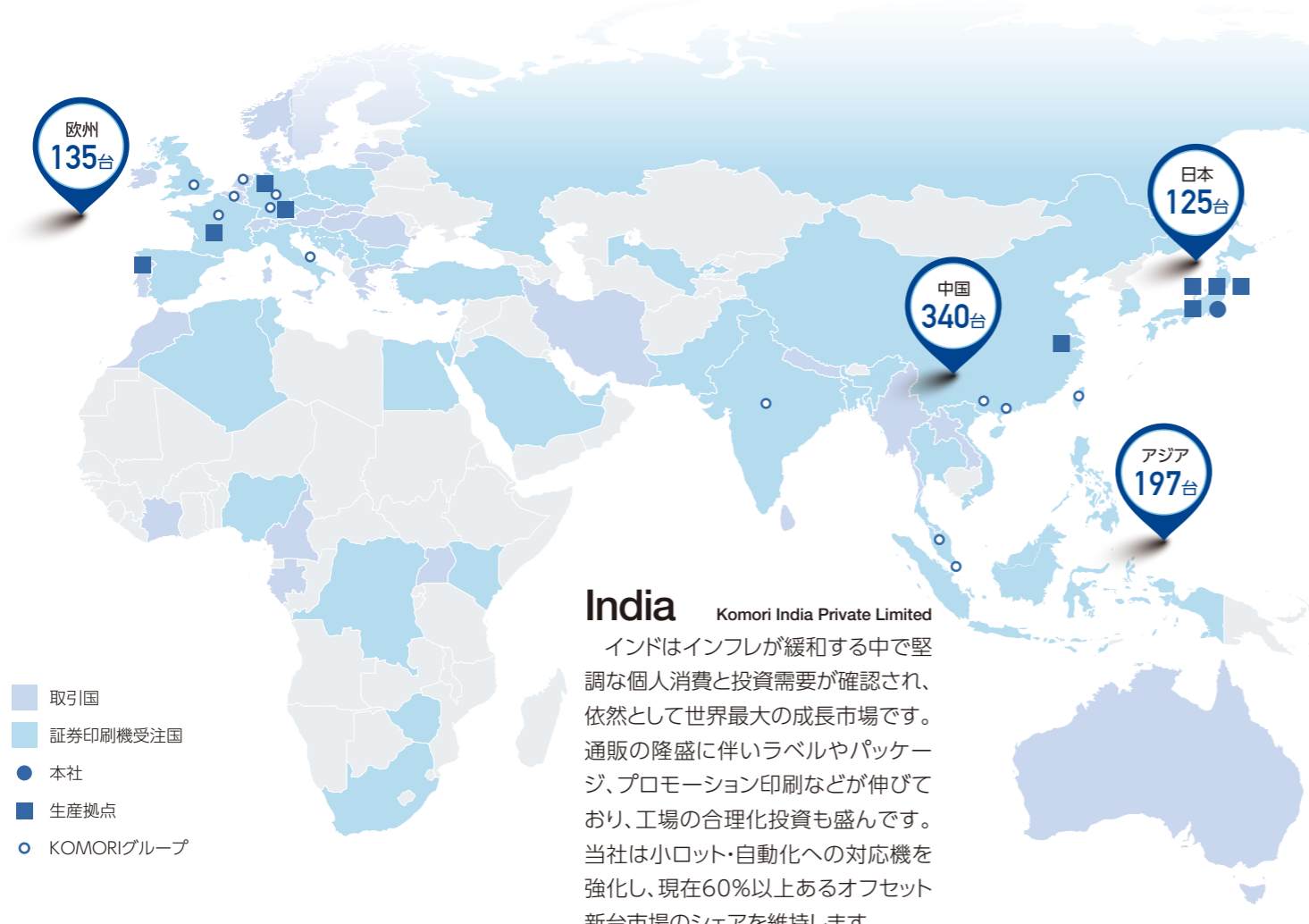
しかし今回、これまでの納入実績と培った知見を総合的に提案し、複数台の証券印刷機の注文をいただくことができました。今回第一歩が踏み出せたことは、KOMORIの歴史に残る1ページになると思っています。

証券印刷事業で培った技術は、他分野でも応用されています。当社のプリンテッド・エレクトロニクス(PE)事業では、紙幣に使われているマイクロ文字の細線印刷技術を応用し、グラビアオフセット印刷機の基板製造において活用されています。

証券印刷機の開発は、大変重要なテーマです。今後も研究を重ね、積極的に投資していきたいと考えています。



# KOMORIのグローバル展開と販売戦略



**India** Komori India Private Limited  
インドはインフレが緩和する中で堅調な個人消費と投資需要が確認され、依然として世界最大の成長市場です。通販の隆盛に伴いラベルやパッケージ、プロモーション印刷などが伸びており、工場の合理化投資も盛んです。当社は小ロット・自動化への対応機を強化し、現在60%以上あるオフセット新台市場のシェアを維持します。

## 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いただき、後発でありながら受注国と地域数は過去10年で39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展開を図ります。

・日本	・ベトナム	・ロシア	・スペイン	・ケニア
・アメリカ	・タイ	・ポーランド	・マルタ	・コンゴ民主共和国
・中国	・インド	・ドイツ	・旧ユーゴスラビア	・ジンバブエ
・韓国	・パキスタン	・チェコ	・ウズベキスタン	・南アフリカ
・台湾	・アラブ首長国連邦	・ブルガリア	・エジプト	・ブラジル
・インドネシア	・イスラエル	・フランス	・チュニジア	・カナダ
・マレーシア	・サウジアラビア	・イギリス	・アルジェリア	・バングラデシュ
・フィリピン	・トルコ	・イタリア	・ナイジェリア	2025年8月31日現在



アドバンス機の世界展開  
*advance*

導入台数 **1,018** 台

2025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 Heining**

ユーロ圏全体の経済状況はまだ模様です。DXが進む先進企業の株価は上昇していますが、中小まで含めた企業全体では必ずしも好況とは言えません。米国関税政策は設備投資姿勢に影響を与えています。為替はユーロの独歩高が続く状況で、円建てで勝負する当社単体は有利ですが、欧州で生産し米国などに輸出するMBOには逆風です。

欧州の印刷会社は、生産能力ではなく、生産効率の向上や最適化にお金を投じています。これに対応するため、私たちはデジタル印刷機「J-throne 29」を展開します。セグメントではパッケージが好調です。高品質な印刷機の提供のみに留まらず、物流・サービス・プロセスのスケラビリティなど、顧客の総合的なニーズに見合うようキャッチアップします。

円建てで判断する当社には為替面で有利な環境ですが、市場環境は必ずしも良好ではなく、ここで挙げた課題の解決を進め、中長期で捉えた収益の安定化を図ります。



#### Greater China

上席執行役員  
中華圏事業統括本部長  
**小森 映宏**

中国市場は構造調整の渦中にあり、製造業全体の投資意欲は抑制されています。さらに関税問題の再燃により、輸出業種では出荷や受注の遅延が発生するなど影響が出ています。

商業印刷や出版印刷分野を中心に、印刷機の需要も低調になっています。ただしこのような環境下においても、一部市場では前向きな兆しが見られ始めています。本年5月に開催された『China Print 2025』では、7色以上の多色パッケージ向けオフセット印刷機やデジタル印刷技術、ネットワーク連携、環境対応など、先進的なテーマへに関心が集まり、中国市場の技術および環境志向を明確に実感しました。

当社では、こうした市場の動きに対応すべく、省エネルギー性能や生産効率に優れた最新鋭オフセット印刷機の拡販を進めるとともに、CO<sub>2</sub>排出量の削減に寄与するデジタル印刷機やポストプレス製品の展開も一段と強化していきます。



#### America

上席執行役員  
米州事業統括本部長  
**久保寺 俊安**

まず経済全体で言えば、アメリカ経済は比較的強く、AIやスマートロボットの実装による労働生産性の向上が実感されます。ただ印刷機需要は設備投資動向に左右される傾向があり、関税問題により金利低下に確信が持てない中で、新台需要は弱含みです。関税問題は、一部受注が延期されるなど商談に影響が出ています。

一方、パッケージやトレーディングカードは順調であり、来期へ向け最新鋭のパッケージ印刷機をショールームに設置し販促を強化します。北米は世界最大のデジタル印刷機市場です。ここでは『J-throne 29』を武器に、今後ニーズが高まるであろう高速デジタル機として普及させたいと考えます。

PEでは、米国市場は生産よりもR&Dが隆盛しており、先進的な当社グループ機が世界的大手半導体製造装置メーカーの複数プロジェクトに参画し検討されています。



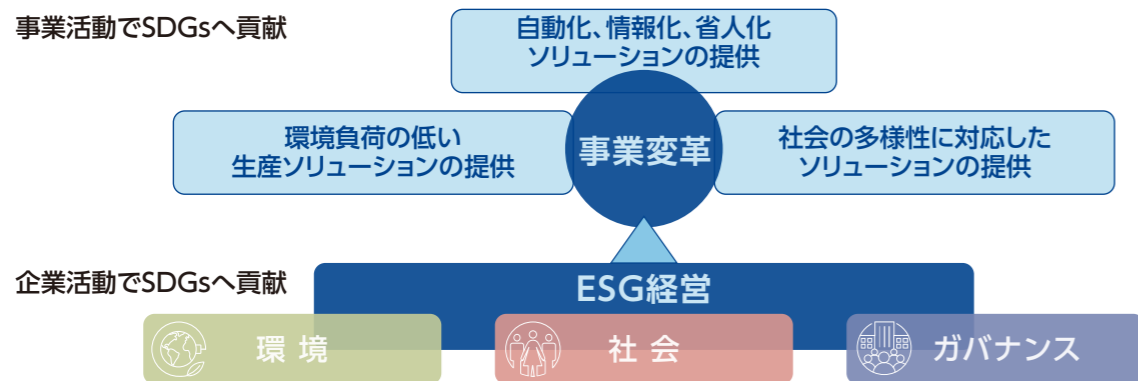
## サステナビリティ基本方針

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 <sub>2</sub> 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、2024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

方針	2001~ ISO14001認証取得 2004~ 環境基本方針 2015~ KOMORIエコビジョン2030 2022~ TCFD提言への賛同 2023~ 2050年CN*の実現
体制	2001 環境委員会 2013~ グリーンプロジェクト
情報開示	2004 環境社会報告書発行 2014 日経環境経営度調査 2018 環境省グリーンバリューチェーンプラットフォーム参画 2021~ 統合報告書発行 2020~ 日経SDGs経営調査 2022~ CDP質問書回答 2022~ TCFD情報開示

\*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に行ないます。
- 6 本方針は文書化し、実行し、維持し、かつ環境教育、啓蒙活動を通して、社員などに周知徹底し、自らが環境保全に積極的に取り組む意識を高めます。
- 7 地域社会、お客様、関連企業とのコミュニケーションに努め、環境保全活動に積極的に貢献いたします。

### 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適正に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。

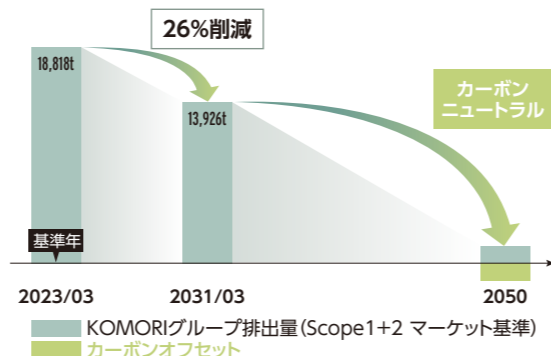
登録事業所	株式会社小森コーポレーション (つくばプラント)	株式会社小森コーポレーション (テクノサービスセンター)	株式会社小森マシナリー
適用規格	ISO 14001:2015 / JIS Q 14001:2015	ISO 14001:2015 / JIS Q 14001:2015	ISO 14001:2015 / JIS Q 14001:2015
登録者番号	JQA-EM1949	JQA-EM3223	JQA-EM3213
登録日	2001年12月7日	2003年6月13日	2003年6月6日
認証機関名	一般財団法人 日本品質保証機構 (JQA)		

## 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。また、「環境負荷の低い生産ソリューション」を提供するために、主力製品稼働時のCO<sub>2</sub>排出量削減目標を設定しております。

対象	目標
KOMORIグループCO <sub>2</sub> 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
主力製品稼働時のCO <sub>2</sub> 排出量	2030年30%削減(2022年比)

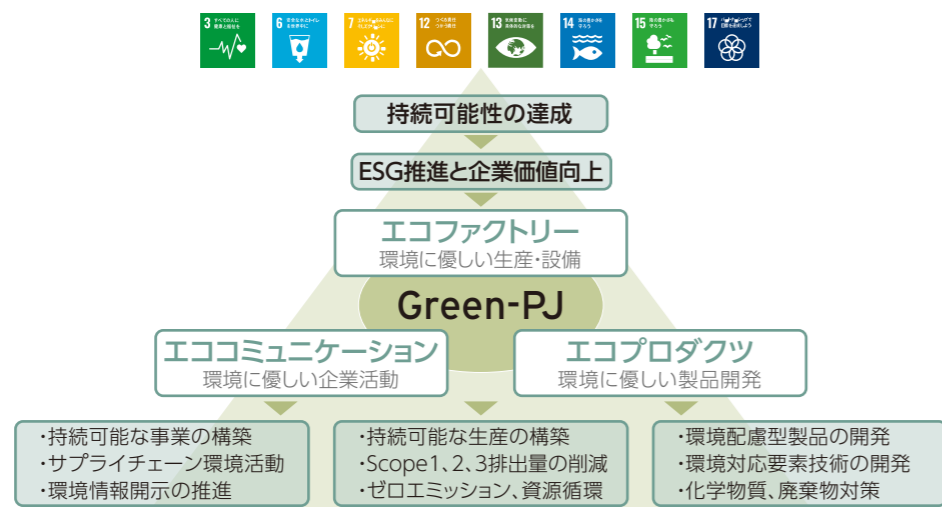
### KOMORIグループの温室効果ガス削減目標 省エネ化・再エネ化 エネルギーマネジメント



\*2024年の企業買収により、買収以前に遡り基準年の排出量を補正しています。

## KOMORIグリーンプロジェクト

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



### エコファクトリー

「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

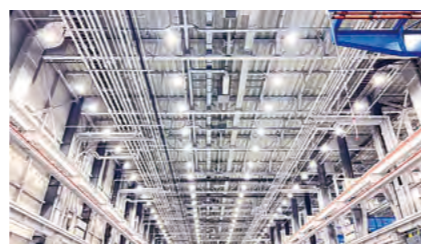
つくばプラントでは、屋上に500kWの大型太陽光発電設備を設置し、2025年3月期に発電された56.7万kWhの電力はすべて工場内で消費し、250t-CO<sub>2</sub>削減\*に相当します。また、印刷後工程であるポストプレスメーカーのグループ企業MBO社は、2022年にドイツ工場、2023年にポルトガル工場に合計734kWの設備を導入し、自家消費量は64.6万kWh、273t-CO<sub>2</sub>削減\*に相当します。さらに、2025年8月には小森機械(中国・南通)が880kWの設備を設置し、自家消費量は1年あたり約90万kWhを見込んでおります。

#### 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、2025年3月期はCO<sub>2</sub>排出量を約270t-CO<sub>2</sub>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。



小森機械(中国・南通)の太陽光パネル



つくばプラント工場天井LED照明

\*CO<sub>2</sub>排出量は、2024年度温室効果ガス排出量算定用全国平均係数を使用

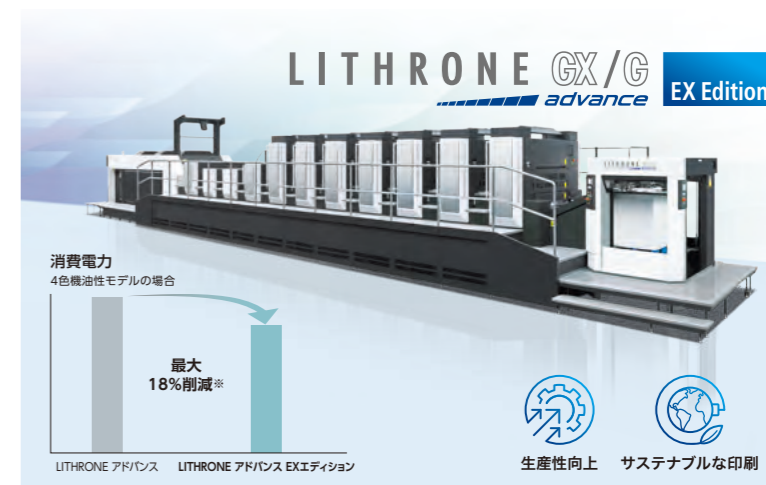
## エコプロダクツ

### ◆環境配慮型製品の開発

KOMORIは「環境負荷の低い生産ソリューション」を提供するために、温室効果ガス(GHG)排出量を削減する製品の開発、リリースを推進しております。

### LITHRONE GX/G advance EXエディション

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とDCブローアを併用した時の効果



### LITHRONE E37/37P

コンパクトながら高性能なA全サイズ機。最適化されたインカー配列「スマートインキングフロー」を搭載し、消費電力を削減します。



### SYSTEM G38

KOMORI独自の速乾システムH-UVを搭載したオフセット輪転印刷機。熱風ドライヤーレスでガスを使用せず、大きなエネルギー削減効果を実現します。



### J-throne 29

次世代型B2枚葉UVインクジェットデジタル印刷機。クラス最高の印刷速度6,000sphの高い生産性と、消費電力・消耗品削減による環境負荷低減を両立します。

### ◆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を加速しています。なかでも、スマートインキングフロー、DCブローア、e-ミストは主力モデルへの搭載を拡大し、消費電力の削減に貢献しています。



#### 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

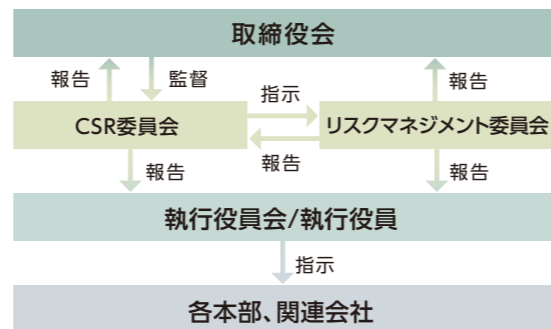
「環境に優しい企業活動」として積極的な情報開示を進めるとともに、企業価値向上を目指した活動を継続しております。

## TCFD提言に基づく情報開示 TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES

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。



## 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 ⇒直近の取り組み	
		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	<ul style="list-style-type: none"> <li>Scope1,2の削減目標の設定と実行 ⇒Scope2マーケット基準の算定方法の採用、GHG排出量算定システム導入及びグループ管理体制の強化</li> <li>2050年カーボンニュートラルに向けた取り組み</li> </ul>
	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>太陽光パネルの設置 ⇒2023年MBOボルトガル工場に設置、2025年小森機械(南通)有限公司に設置、2026年つくばプラントに増設予定</li> <li>再生可能エネルギー由来の電力の導入 ⇒2024年本社、営業・サービス拠点に導入</li> <li>○製品開発時の省エネ性能の訴求 ⇒2024年印刷機本体の稼働電力を従来比約18%低減するLITHRONE GX/Gアドバンス EXエディションをリリース</li> </ul>
	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>製品製造時の空調及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及び大規模なLED照明を導入</li> <li>○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、消費電力を削減する要素技術を搭載</li> </ul>
	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>製品の生産性向上によるダウンサイジング</li> <li>●環境性能の高い印刷機やデジタル印刷機への移行 ⇒2024年デジタル印刷機の新製品J-throne29を開発</li> <li>○プリント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 ⇒2023年つくばプラントにPE要素技術開発センター (PEDEC) を設立、ペロプスカイト太陽電池向け塗膜塗工装置の事業化への取り組み</li> </ul>
	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>サプライヤーとの対話を通じた代替品の調査・検討 ⇒鋳物・板金の最適構造化により、製品の軽量化・コスト抑制を図る研究開発を実施中</li> </ul>
	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>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 ⇒CDP質問書(気候変動)スコアの維持・向上、統合報告書・ウェブサイト等による情報開示と投資家との対話を実施</li> </ul>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>ハザードリスクのある事務所の移転と対策</li> <li>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</li> <li>●リスク管理項目である「本社機能、生産拠点に係るリスク」対応として、本社・サービス部門に安否確認システムを先行導入済、災害対策マニュアルも再整備中</li> </ul>
	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>省エネ性能の高い空調設備の導入 ⇒2026年つくばプラントにエネルギー使用量を削減する省エネ型空調用熱源機の追加導入を予定</li> </ul>

## 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

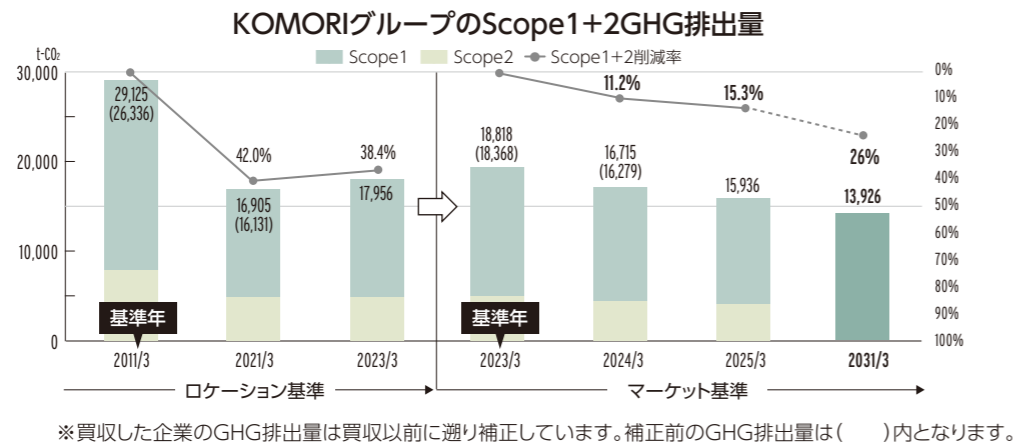
気候変動による事業による影響を考察するために、「国際エネルギー機関(IEA)」や「気候変動に関する政府間パネル(IPCC)」等外部機関が公表している気候関連シナリオを参考に、シナリオ分析を行いました。パリ協定の実現に向けて世界全体が低炭素社会へ移行した場合、環境関連の法規制が厳格化するおそれがあり、追加的義務および費用が発生する可能性があります。分析では、「KOMORIエコビジョン」で定める2030年時点の気候変動による影響を定量・定性の両面で評価を行っております。リスクおよび機会とその財務影響を明確化し、今後の対応の方向性・方針・戦略の検討のプロセスを実施しています。分析結果および取り組み状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

### 【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CO<sub>2</sub>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、CO<sub>2</sub>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月期26%低減を目標として取り組んでおります。



## 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

### 化学物質排出移動量届出制度 (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しております。

### 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および株式会社セリアエンジニアリングは、昨年に引き続き、岐阜県郡上市で開催された長良川カンパニーが主催する環境保全イベント「源流遊行祭2024～みちのまま、みちるまま」に協賛しました。郡上市は日本のスクリーン印刷発祥の地であり、当社の事業とも縁深い地域です。

参加した社員が森の手入れや生態系・土中環境を学ぶワークショップに参加し、地域社会との共生に貢献する貴重な機会となりました。



## 環境データ

### 温室効果ガス (GHG) 排出量

単位：t-CO<sub>2</sub>

項目	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
Scope1	5,003	4,883	*1 4,570	☑ 4,555
Scope2 (ロケーション基準)	13,221	13,073	*1 12,049	☑ 11,872
Scope2 (マーケット基準)	12,553	13,485	*1 11,709	☑ 11,381
Scope1+2合計 (Scope2はマーケット基準)	17,556	18,368	*1 16,279	15,936
Scope3	1,064,832	1,182,737	1,090,125	1,056,651
カテゴリ内訳				
1 購入した製品・サービス	374,070	459,015	458,067	441,359
2 資本財	4,416	5,461	6,543	10,166
3 エネルギー関連事業	1,559	1,416	1,555	1,552
4 輸送、配送 (上流)	24,599	26,394	29,312	28,446
5 事業から出る廃棄物	116	122	149	157
6 出張	979	696	1,290	4,201
7 雇用者の通勤	3,274	3,404	3,075	2,630
8 リース資産 (上流)	-	-	-	-
9 輸送、配送 (下流)	-	-	-	-
10 販売した製品の加工	-	-	-	-
11 販売した製品の使用	653,427	683,565	587,741	565,668
12 販売した製品の廃棄	2,392	2,664	2,393	2,472
13 リース資産 (下流)	-	-	-	-
14 フランチャイズ	-	-	-	-
15 投資	-	-	-	-

※1 一部拠点の使用量および排出係数に誤りが判明したため、過去の実績値を修正。\*算定の詳細は、下記リンク先を参照ください。

### 環境データの第三者保証について

当社が開示する非財務情報の妥当性、客観性を確認するため、当社ウェブサイト内の「環境 (E) 環境データ」の一部指標について、アスエネヴェリタス株式会社の第三者保証を受けております。第三者保証を受けた指標にはチェックマーク ☑ を付けています。詳細は以下のリンク先をご参照ください。

<https://www.komori.com/ja/jp/sustainability/environment/esg3.html#e08>



## 2025年3月期のINPUT/OUTPUT

INPUT	エネルギー	部品・材料*	紙*	印刷副資材*	PRTR届出化学物質*
電力	30,987MWh	鋳物・鋼材 14,914t	印刷テスト用紙	インキ 1.6t	トルエン 1.2t
燃量	73,110GJ	その他 306t	パーズン 359t	版 2.0t	
			コピー紙	湿し水 0.1KL	
			再生紙 20t	溶剤 0.1KL	
OUTPUT	温室効果ガス	生産台数*	再資源化量*	廃棄物	PRTR届出化学物質*
Scope1+2	15,936t-CO <sub>2</sub> (Scope2はマーケット基準)	472台	廃テスト用紙・段ボール 412t	産業廃棄物 1,300t	トルエン 1.2t
			廃油・廃液 284t	一般廃棄物 284t	
			金属屑 1,274t		
			廃プラスチック 131t		
			その他 209.6t		
					大気汚染物質*
					Nox 3.6t
					Sox 2.2t

★ 対象は国内生産拠点のみ

## 主要環境データ

項目	単位	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
電気使用量	MWh	31,331	31,073	29,008	30,987
うち再エネ電気使用量	MWh	597	625	1,039	2,644
産業廃棄物排出量	t	1,210	1,614	1,336	1,300
一般廃棄物排出量	t	361	353	283	284
取水量	m <sup>3</sup>	122,981	101,926	83,807	103,838

# 人的資本経営の強化 ーグローバル人財戦略とエンゲージメントの向上

KOMORIグループは、人的資本を最重要資産と位置づけ、従業員一人ひとりの成長とエンゲージメント向上に取り組んでいます。本年度は初めてエンゲージメントサーベイを実施し、現状把握と課題分析を通じて、部門ごとの改善策を推進しています。

グローバル化が進む中、海外拠点の拡大や多様な人財の採用・育成を加速させ、外国籍社員の登用やグローバル幹部社員研修など、国際的な人財育成にも力を入れています。さらに、ダイバーシティ推進や働き方改革を軸に、リモートワークや時差出勤、フリーアドレスの導入など、柔軟な働き方を実現しています。

また健康経営にも積極的に取り組み、社員の心身の健康増進を経営戦略の一環として推進しています。今後も、全ての社員が自律的に活躍できる環境づくりを通じて、持続的な企業価値向上を目指してまいります。

上席執行役員 人事総務本部長  
大山 昇司



グローバルHRミーティングの様子

## 海外現地法人との連携と人事制度整備

グループ各社の人事責任者が集う「グローバルHRミーティング」を開催し、各現地法人の人事課題や人財情報を共有して人事部門間の連携を強化するとともに、海外現地法人との人財ヒアリングを通じて課題を把握し次世代リーダー候補の発掘に努めています。海外現地法人の幹部社員には目標管理(MBO)に基づく評価と育成を行い、グローバルで統一した基準で人財マネジメントを強化しています。

## 採用の多様化

事業の高度化・専門化に対応するため、採用活動においても多様化を進めています。特にキャリア採用数の増加に加え、スカウト型求人サイトやヘッドハンティングなどを活用し、社内に少ないスキルや経験を持つ専門人財やハイクラス人財の確保に努めています。これにより、即戦力となる人財の登用を通じて、事業の発展と組織力の強化を図っています。

## ダイバーシティ推進

多様な人財施策を通じて、社員がそれぞれのライフステージにおいて能力を最大限発揮できる環境づくりを推進しています。

### 【女性活躍推進】

女性社員の活躍支援として、子育て支援企業の認定「くるみん」を取得し(2021年、2025年)、育児支援制度の拡充を図ってきました。例えば、法改正に伴い産後パパ育休(出生時育児休業)中にも一部就業が可能となる制度を導入し、男性の育児休業取得を柔軟に後押ししています。また、産休・育休中や復職後の社員を対象に外部の育児相談窓口を設置し、保育士など有資格者による無料相談サービスを提供しています。2024年度からは女性役員自らが講師となり、女性社員に向けたキャリア講話や研修を開催するなど、ロールモデルとの対話機会も設けています。

### 【シニア社員活用】

定年後再雇用者の処遇改善(給与体系の見直しや積立休暇の活用拡大など)を段階的に実施して、シニア層のモチベーション維持・向上を図っています。

こうした取り組みの結果、社員の構成にも変化が現れています。女性社員比率は2025年3月期時点で17.3%(連結ベース)となり、女性管理職比率は同5.8%となりました。また、2025年3月期の新卒・中途採用者数は51名で、そのうち女性が25%を占めています。外国籍社員も年々増加しており、現在当社では17名の外国籍社員が活躍しています(今後3年間で30名規模へ増加を目標)。当社は今後もダイバーシティの推進を経営戦略に位置付け、多様な人財が長期にわたり活躍できる職場づくりに取り組んでまいります。

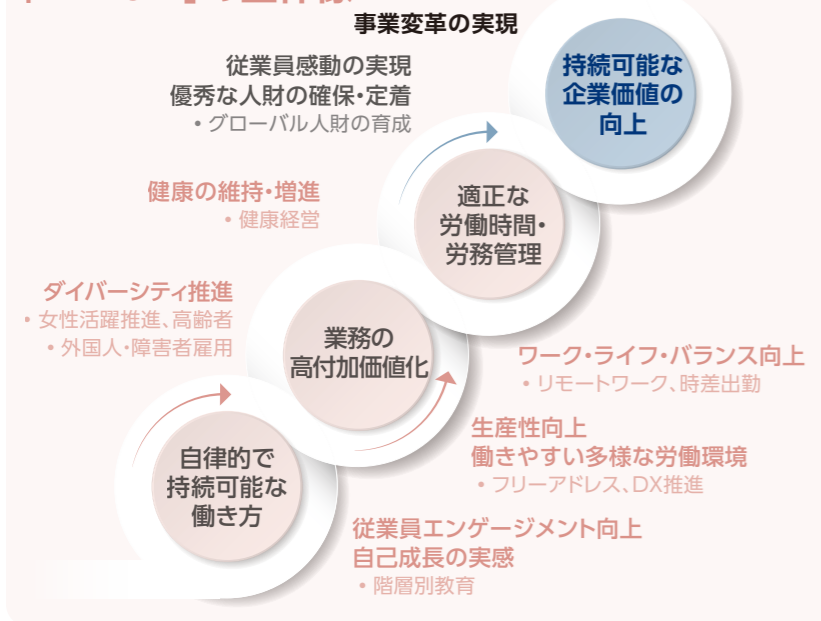
## 1. ダイバーシティの推進

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、性別・国籍・年齢・障がいの有無にかかわらず多様な人財の採用・活用を推進し、ライフイベントに沿った支援策の充実や働きやすい環境づくりに取り組んでいます。

### グローバル人財の育成・活用

事業のグローバル化への対応として、海外人財の積極的な採用を進めるとともに、国内外の社員がそれぞれの役割で最大限に力を発揮できるよう、人財活用・育成の仕組みを構築しています。また、年1回、全執行役員・本部長クラスが参加する「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・議論することで継続的な人財育成を推進しています。2024年度には本社組織の本部長職に外国籍の執行役員2名を登用し、2024年度に3名・2025年度に3名の外国籍社員(韓国、インドネシア、中国)を新卒およびキャリア採用を実施しました。さらに、グローバル幹部社員研修(第1期生11名)やグローバル小森塾(第7期生19名)といった幹部・中堅向けのグローバル研修プログラムを開始し、異文化マネジメントやグローバル経営などの教育を導入しました。若手社員に対してもトレーニー制度(海外研修派遣制度)を運用し、将来のグローバル人財候補を育成しています。

## 「K-Work」の全体像



## 「K-Work」の三本柱

### 1. ダイバーシティの推進

多様な人財の登用および  
ライフイベントに沿った両立支援

### 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. 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

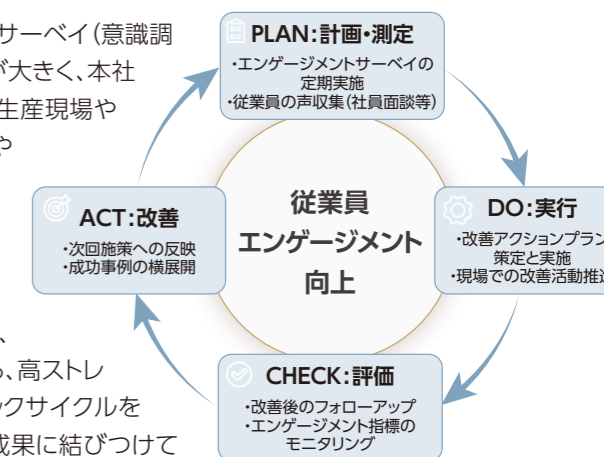
## 2. 人財マネジメントの強化

社員一人ひとりの成長と意欲向上が企業価値向上につながるの考えから、当社は「人財マネジメントの強化」を重点施策としています。人的資本経営の観点で、人事制度や育成施策を整備し、社員エンゲージメントの向上と優秀な人財の確保・定着に努めています。

### 従業員エンゲージメント向上

本年度、国内グループ5社の全従業員を対象に初のエンゲージメントサーベイ(意識調査)を実施しました。その結果、特に部門間・職層間でスコアのばらつきが大きく、本社管理部門や営業部門は平均以上である一方、製造業の特徴とも言える生産現場やサービス現場で低い傾向が明らかになりました。調査結果は各部門長や経営層へフィードバックされ、スコアの低い部門については社長主催の改善策報告会を開催し、改善策を協議するなど課題の共有・分析を継続しています。エンゲージメントサーベイは今後も定期的実施し、長期的なトレンドを把握することで持続的な職場改善に繋げていきます。

実際に、従来から実施しているストレスチェックの結果分析を活用し、高ストレス者が多かった部署でコミュニケーション強化策を講じたところ、高ストレス者の割合が低減するといった効果も表れました。これらのフィードバックサイクルを通じて従業員エンゲージメントを高め、生産性向上・業績改善といった成果に結びつけていく考えです。



## 2. 人財マネジメントの強化

### キャリア開発・評価

また、公正で透明性の高い人事評価と最適な人員配置を実現するための仕組みづくりにも取り組んでいます。半期ごとに目標管理シートによる上長と部下の1対1面談を行い、業務目標の設定と達成状況のすり合わせを徹底するとともに、その結果を人事評価に連動させフィードバックを実施しています。併せて、社員の自己申告制度を活用し、異動希望やキャリア志向を申告できる機会を設けて、社員の意向を可能な限り人事配置に反映しています。社員が意欲次第で何度でも新たな挑戦ができる風土を醸成すべく、2024年度より新たに「キャリアチャレンジ制度(社内公募制度)」も導入しました。初回募集では25の部署・ポジションが公募され、応募者の中から選考を行い、複数名の異動を実施しました。社内の公募ポストに自ら応募できるこの制度により、社員の主体的なキャリア形成と社内人財の有効活用を促進しています。

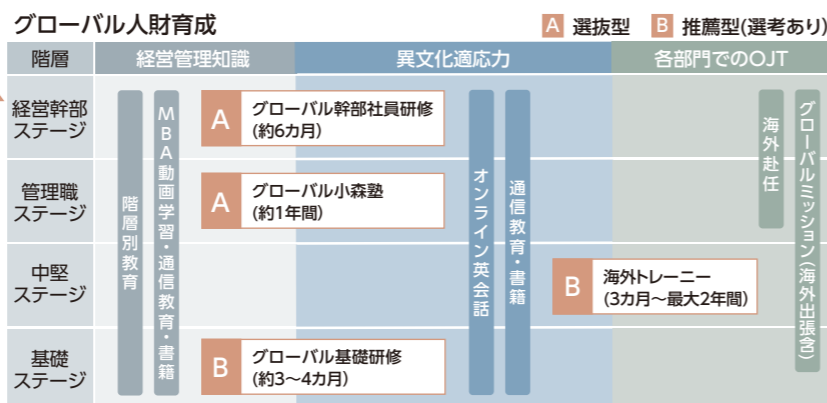
さらに、評価・報酬制度の見直しも順次進めています。昨今の物価上昇や賃上げ要請に応える形で給与水準の改定を実施し、特に新卒初任給は月額258,000円(大卒)と業界平均(253,838円)を上回る水準に引き上げました。今後も公正な人事制度の運用と処遇改善を通じて、優秀な人財の確保・定着を図っていきます。

### 研修・教育

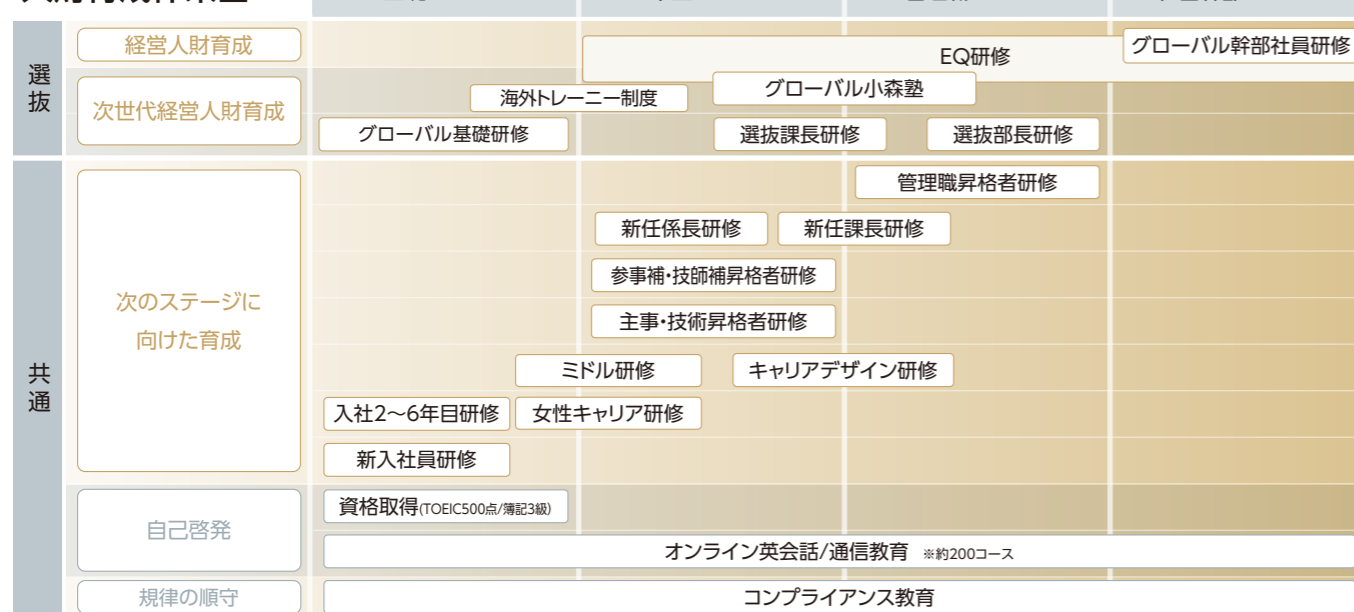
人財育成と教育研修の充実も人財マネジメント強化の柱です。当社では社員が自律的に考え行動できる「自走型組織」を目指し、若手からベテランまで継続的に成長できるように人財育成体系を整備しています。職層・階層別に必要なスキルや知識を習得する研修プログラムを体系立てて提供しており、新入社員研修から管理職研修、経営幹部研修まで段階に応じた研修を継続的に実施しています。

最近では事業と人財のグローバル化に対応するため、従来の研修内容に異文化対応やグローバル経営のカリキュラムを加え、幹部社員研修や小森塾を「グローバル幹部社員研修」「グローバル小森塾」へと刷新しました。座学での講義だけでなく、実課題における具体的な目標達成、解決方法を実行する実践形式の内容とすることで、「異文化適応力」及び「リーダーシップ」を含めた総合的な「マネジメント力」の強化を図っています。

また、従来経営層向けだったEQ (Emotional Intelligence Quotient) 教育を中堅クラスまで対象拡大し、組織の活性化と健全性向上に寄与しています。研修以外にも、社員の自主学習を支援するため約200コースに及びeラーニングやオンライン英会話等の教育ツールを用意し、資格取得奨励(TOEIC・簿記など)も行っています。これらの機会を通じて、社員が常にスキルアップに励み、事業変革を牽引する人財へと成長することを後押ししています。



### 人財育成体系図



## 3. 働きやすい職場環境の整備

社員が健康で柔軟に働ける職場環境を整備することも重要な経営課題と位置付け、労働環境の改善や福利厚生の実践に取り組んでいます。

### 多様な働き方

新型コロナウイルス禍を契機に導入したリモートワークや時差出勤を、感染症法上の位置づけ変更後も継続的に運用し、感染拡大防止策としてだけでなく新しい働き方の定着を図りました。現在はこれらを正式な社内制度として恒常化するとともに、意欲・能力のある社員が時間や場所にとらわれない柔軟な働き方ができるよう、制度の拡充を検討・推進しています。

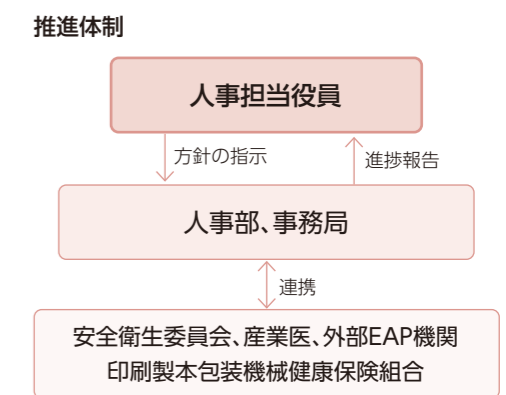
### オフィス環境

KOMORI流動働き方改革の一環として、東京都千代田区大手町の常盤橋タワーにKOMORIおよび子会社セリアコーポレーションのサテライトオフィスを開設しました。都市部ならではの高いアクセス性を活かし、開発人財の採用強化、多様な働き方の支援、国内外の顧客・パートナーとの協業促進を目的としています。また、出張時の移動の合間に活用できるワークスペースとしても機能し、社員の生産性向上と業務効率化に寄与しています。

### 健康経営

KOMORIでは従業員の心身の健康増進を経営戦略の一環として積極的に推進しており、労務管理強化はもちろん、定期健康診断の受診徹底や特定保健指導の推進、ラジオ体操の習慣化など日々の健康増進施策を実施しています。加えて、インフルエンザの職域接種を継続するなど、社員の心身の健康維持に会社を挙げて取り組んでいます。

その成果として経済産業省の「健康経営優良法人」に2022年から3年連続で認定されています。また、スポーツ庁の「スポーツエールカンパニー 2024」に認定され、全国規模の「Sport in Life」プロジェクトにも賛同・参画して社員の運動習慣づくりを促進しています。さらに、厚生労働省の「SMART LIFE PROJECT」や「がん対策推進企業アクション」に参加し、社内ポータルで健康情報を発信したり、がん検診の受診支援策を講じるなど生活習慣病予防や「治療と仕事の両立」支援にも取り組んでいます。これら複数の施策によって社員の健康意識とエンゲージメントが高まり、生産性向上や企業価値向上にもつながっています。



### 人財データ

連結(年/月期)	2023/03	2024/03	2025/03
従業員数(人)	2,567	2,562	2,625
海外拠点における従業員比率(%)	35.2	35.2	36.6
女性従業員数(人)	438	419	455
女性従業員比率(%)	17.1	16.4	17.3
女性管理職数(人)	27	28	29
女性管理職比率(%)	5.6	6.1	5.8

単体(年/月期)	2023/03	2024/03	2025/03
従業員数(人)	1,059	1,056	1,074
女性従業員数(人)	147	147	163
女性従業員比率(%)	13.9	13.9	15.2
女性管理職数(人)	4	4	6
女性管理職比率(%)	1.6	1.7	2.4

単体(年/月期)	2023/03	2024/03	2025/03
平均年齢【男】(歳)	43.52	43.79	43.69
平均年齢【女】(歳)	40.28	40.04	40.26
平均勤続年数【男】(年)	19.19	19.36	18.96
平均勤続年数【女】(年)	16.53	16.04	15.95
平均年間給与【男】(円)	7,103,543	7,457,713	7,435,945
平均年間給与【女】(円)	4,978,983	5,281,784	5,388,968
年次有給休暇取得率(%)	64.5	67.1	65.7
月平均時間外労働時間(H)	22.7	22.4	19.8
労働災害発生件数(件)	7	9	8

単体(年/月期)	2023/03	2024/03	2025/03
短時間勤務利用者(人)	29	28	25
育児休暇の取得率【男】(%)※	91.7	95	100
育児休暇の取得率【女】(%)※	100	100	100
ストレスチェック受検率(%)	91.1	95.1	95.9
定期健康診断受診率(%)	90.9	95.5	95.7
教育費実績(円)	29,521,452	39,469,020	54,437,196
教育費一人当たり金額(円)	27,209	37,376	50,311
女性教育訓練受講者(人)	29	53	58

※ 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  
※2:2025～2026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

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。

### 人権方針

KOMORIグループは、事業の展開にあたり、国の内外において、人権を尊重し、関係するすべての法律、国際ルールおよびその精神を遵守し高い倫理観をもって持続発展可能な社会の創造に向けて行動します。KOMORIグループは国際連合の「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、「KOMORIグループ人権方針」を定め、人権尊重の取り組みを推進していきます。

#### ➊ KOMORIグループ人権方針 (2024年11月制定)

[https://www.komori.com/ja/jp/sustainability/social/komori\\_human\\_rights\\_policy.html](https://www.komori.com/ja/jp/sustainability/social/komori_human_rights_policy.html)



➊

### KOMORIグループ企業行動憲章

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か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。

#### ➋ KOMORIグループ企業行動憲章

[https://www.komori.com/ja/jp/sustainability/social/komori\\_charter\\_of\\_corporate\\_behavior.html](https://www.komori.com/ja/jp/sustainability/social/komori_charter_of_corporate_behavior.html)



➋



➌

#### ➍ 英国現代奴隷法に関する声明文

[https://www.komori.com/ja/jp/doc/KomoriGroupSlaveryandHumanTraffickingStatement\\_FY2025\\_J\\_pt.pdf](https://www.komori.com/ja/jp/doc/KomoriGroupSlaveryandHumanTraffickingStatement_FY2025_J_pt.pdf)

## 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定めました。我々はお客のみならず、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。

#### ➎ KOMORIグループ調達基本方針 (2024年5月作成)

[https://www.komori.com/ja/jp/sustainability/social/komori\\_basic\\_procurement\\_policy.html](https://www.komori.com/ja/jp/sustainability/social/komori_basic_procurement_policy.html)



➎

### 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。

#### ➏ KOMORIグループ CSR調達ガイドライン ver.1.1 (2025年6月改正)

[https://www.komori.com/ja/jp/sustainability/social/komori\\_csr\\_procurement\\_guidelines.html](https://www.komori.com/ja/jp/sustainability/social/komori_csr_procurement_guidelines.html)



➏

### グリーン調達ガイドライン

グリーン調達ガイドラインについては、P45 環境に配慮した化学物質管理の取り組みのページをご参照下さい。

### 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は、長年にわたる取引を通じて築かれた信頼関係を重視し、品質・納期・コストの各面で高い水準を維持するため、定期的な対話と改善活動を通じて関係性を強化しています。



パートナー企業インタビュー  
～信頼と技術で築くパートナーシップ～

栗駒電気工事株式会社  
会長 佐藤良雄様 社長 佐藤良一様

栗駒電気工事株式会社(以下、当社)は、昭和30年代に東京都足立区で創業。創業当初より、KOMORIとの協力関係を築き、工場建屋の電気設備工事を皮切りに、長年にわたり印刷機械の電気配線に携わってまいりました。

当社は、印刷機械の配線技術において、従来の仮配線からハーネス化・コネクタ化への移行を主導。自動車産業の技術を応用し、耐振動性に優れたコネクタを採用することで、過酷な環境下でも安定した配線を実現しました。これにより、KOMORIの品質向上とコスト削減に貢献できたと自負しております。

転機となったのは、KOMORIの生産拠点が茨城県つくば市へ移転した際のこと。当社は小森つくばの隣接地に拠点を設けることを決断し地元人材の採用と育成に注力しました。育成した技術者は、KOMORIの証券印刷機事業の拡大に伴い、30か国以上での据え付け・搬入に貢献することができました。特にコロナ禍におけるインドでの大型案件では、当社社員を長期派遣させ、KOMORI社員と共に困難な状況下で納期を完遂することができました。

環境技術にも積極的に取り組み、LED照明やアルミケーブルの導入による省エネ・軽量化を推進。将来的にはAI技術の進展により、ケーブルレス化が進むと予測し、次世代の電気工事の在り方を模索しているところです。

また、当社は創業当初から「職場の楽しさ」を社是に掲げ、仕事への深い理解と楽しさを通じて職場の活気を生み出すエンゲージメント重視の姿勢を貫いています。「人生の求道(ぐどう)」という言葉で、仕事を通じて人生を磨くという価値観を創業以来唱え、それが強い組織文化をつくり、KOMORIをはじめお客様に信頼いただく基礎となっていると感じています。

2008年のリーマンショック後には、KOMORIの売上減少に大きな影響を受けながらも、ISO規格の導入や社内改革を通じて、省力化・自動化のためのツール開発に取り組み、困難を乗り越えました。印刷業界の変化に柔軟に対応し、国内外の現場での対応力と、KOMORIとの強固なパートナーシップを武器に、社員一人ひとりが誇りと責任を持ってものづくりに取り組む姿勢こそが、当社の最大の強みと考えています。

### 【インタビューを終えて】

栗駒電気工事様の会長とのインタビューでは、強いKOMORIへの愛と、電気技術を磨きながらKOMORIの歴史と並走しつつ、KOMORIの工場インフラ、製品技術、印刷機の搬入技術を支えてきた電気技術者としての矜持が強く伝わってきました。また、電気技術の発展動向と印刷機械の将来を見据えて、力強く語る姿に圧倒されました。社長からは、コロナ禍でのインドへの印刷機械据え付け搬入※時にリスクへの安全対策をとりながら従業員派遣に至る真摯な決断をされたとお聞きし、改めてKOMORIへの信頼と責任感の強さを感じるとともに、深い感謝の念を抱きました。

※2019年インドにて証券印刷機の大型案件を入札。コロナの感染拡大で据付を中断。納期が迫る中、医療のバックアップ体制を整えながら搬入再開。当社社員と協力企業との奮闘で納期を完遂。結果、2024年度の証券印刷機200億円受注に繋がっている。



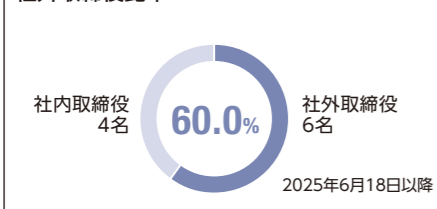
## 主な意思決定機関と2025年3月期の開催頻度

主な意思決定機関と2025年3月期の開催頻度は以下の通りです。

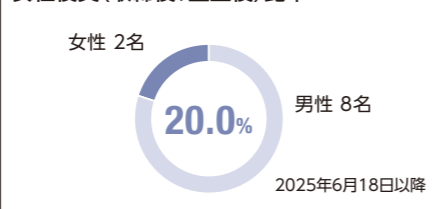
■=社外 □=社内

機関名	構成	開催数	開催頻度
取締役会	取締役11名(うち社外5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	57%
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 14回	60%
経営戦略会議	取締役6名+常勤監査役1名 議長 持田 訓(代表取締役社長)	開催数 7回	他社経験 57%
執行役員会	取締役11名+常勤監査役1名+執行役員12名+ブランド推進本部長1名+技術統括部統括部長1名 議長 持田 訓(代表取締役社長)	開催数 12回	他社経験 25%
CSR委員会	取締役11名+常勤監査役1名+執行役員10名+ブランド推進本部長1名+技術統括部統括部長1名+証印事業部副本部長1名+CSR・環境推進室長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)	開催数 3回	

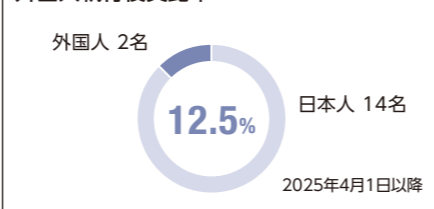
社外取締役比率



女性役員(取締役、監査役)比率



外国人執行役員比率



### 社外役員の選任理由

社外役員	選任理由
丸山 俊郎 2021年6月就任 1957年4月21日生	社外 独立 取締役 証券印刷に関する深い学識経験と、工場運営および事業経営経験をもとにした幅広い見識などを当社の経営に活かしていただくとともに、取締役会の透明性を高め監督機能の強化をはかるため選任しています。(取締役会出席 13/13回)
山田 浩二 2023年6月就任 1954年6月21日生	社外 独立 取締役 グローバル展開する総合機械メーカーにおける、国内外の工場経営経験と事業責任者としての実績、また、多くの外国籍社員の人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 13回/13回)
林 貴子 2024年6月就任 1962年9月19日生	社外 独立 取締役 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。(取締役会出席 10回/10回)※2024年6月18日の取締役就任以降の状況
尼子 晋二 2016年6月就任 1956年4月21日生	社外 独立 取締役* 異業種メーカーでの業務および海外勤務や経営者としての豊富な経験で培われた幅広い見識などを活かし、社外監査役として、より社外の視野に立った監査を遂行できるものと判断し選任しています。(取締役会出席 13回/13回：監査役会出席 13回/13回)
大塚 雅弘 2024年6月就任 1961年11月29日生	社外 独立 取締役* 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。(取締役会出席 10回/10回：監査役会出席 10回/10回)※2024年6月18日の監査役就任以降の状況
山口 留美 2025年6月就任 1969年8月13日生	社外 独立 取締役* 長年にわたり公認会計士として、財務、会計、税務の専門知識と経験を有しており、監査等委員として、より公正かつ客観的な視点で、会社の業務運営を監視し、適切な助言と監査を遂行できるものと判断したため、監査等委員として選任しています。(2025年6月就任)

\*監査等委員

## 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		●	●	●	●	●		●	●		●
	松野 浩一			●		●	●	●	●		●	●
	橋本 巖			●		●		●	●	●	●	
社外取締役	丸山 俊郎	●	●			●	●					
	山田 浩二	●	●		●	●		●		●	●	●
	林 貴子	●								●		●
	尼子 晋二	●	●			●					●	●
	大塚 雅弘	●	●		●			●			●	●
山口 留美	●							●	●	●		

※上記一覧表は、取締役の有する全ての知見を表すものではありません。

## 役員報酬

### 役員報酬

取締役の報酬は、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。業績連動賞与は、業績連動の指標として株主還元の充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

業績連動型株式報酬「株式給付信託(BBT:Board Benefit Trust)」は、業務執行取締役の報酬と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、各事業年度において、対象者に対し役員株式給付規定に基づき役位を勘案して定まるポイントを、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て付与し、退任後にそのポイントに応じて調整されます。

## 政策保有株の縮減状況

当社は、企業価値向上と持続的な成長の実現のため、開発・販売・資金調達等において、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、2025年3月期には1銘柄の売却と、2銘柄の部分売却を実施しました。

また、政策保有株式の議決権行使については、保有先の経営方針・戦略等を十分に把握した上で、中長期的な視点で保有先の企業価値向上につながるか、または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79期(2025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5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よう、努めており、また、議案、報告事項の重要性に応じ開催時間を変更し、十分な審議時間を確保しております。コロナ禍で実施したリモートによる出席を継続して実施しております。年度初めに決定されたスケジュールに従い、毎月開催し、社外取締役・監査役も含め出席率は99.5%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。ただし、時間内での審議の充実をはかる上で、審議対象の選別、早期の資料配付、社内取締役を含め必要に応じた事前説明会の実施も求められており、引き続き改善をすすめてまいります。
・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よう、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。

取締役会の事前説明会の実施		
実施日	取締役会前日	
実施回数	2023年3月期	7回
	2024年3月期	6回
	2025年3月期	5回

中期経営の進捗状況の報告会	
実施内容	各事業本部より進捗報告
実施日	2024年7月、12月開催

## 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、国内グループ会社を含めた内部通報窓口に加え、社外の通報窓口も新たに設置しました。さらに、経営幹部に対しては社外専門家による研修を実施するとともに、国内グループの全従業員を対象としたコンプライアンス教育を継続し、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等委員会、CSR委員会で報告しております。内部監査室は、監査等委員会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等委員会と緊密に連携し、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等委員会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、監査等委員会およびCSR委員会に対して報告しております。
・監査等委員会・会計監査人との連携	監査等委員会との定期的な意見交換、合同監査及び監査結果の共有を通じて監査等委員会と緊密に連携し、監査の効率化や品質向上を図っております。会計監査人による半期レビュー報告会及び期中・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「有価証券報告書」への掲載事項を含め、従前に発生したリスクに対する重要度と現在直面しているリスクに対する優先度を勘案して、21項目に絞り込み取り組んでおります。

今年度は、「有価証券報告書」におきまして、その内の17項目を、下表の通り8つのリスクに分類し、リスクマネジメント実施状況を公開しております。

社内の活動におきましては、CEOを最高責任者としてリスクマネジメント組織を編成し、KOMORIグループ全体の観点からリスクを捉え、評価し対応しています。このため、「リスクマネジメント規程」および「リスクマネジメント運営要領」を整備し、「リ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)	・労働人口減少による廃業・事業譲渡に伴う供給リスク ・原材料・エネルギー、その他物価上昇に伴う値上りリスク	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 人材に関するリスク	・人材の確保/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

### Column

## 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」

KOMORI陸上競技部は、「感動を創る走る集団」を活動理念に掲げています。陸上競技を通じて、社員やその家族、印刷業界、そして地域社会の皆さまに感動と勇気を届けることを目指しています。この理念のもと、競技力の向上のみならず、社会や地域とのつながりを重視した活動を展開し、企業としての社会的責任を果たすべく取り組みを続けています。



釧路陸上教室の様子

### 2) 長年における活動の実績

1950年、足立工場の開設を機に、社員の一体感醸成と健康増進を目的として、陸上競技部の前身であるマラソン部が発足しました(後に陸上競技部へ改称)。2025年には創部75周年を迎え、長い歴史と伝統を有する実業団チームとして、現在も積極的に活動を続けています。KOMORI陸上競技部は、これまでに大学や実業団で指導者として活躍するOBをはじめ、多くの優秀なランナーを輩出してきました。近年はニューイヤー駅伝への出場が途絶えているものの、再び全国の舞台に立つことを目指し、競技力の向上とチームの再構築に努めています。

### 3) 地域に根差した活動を通しての地域貢献活動

KOMORI陸上競技部は、地域社会との共生を大切に、地域の子どもたちを対象とした陸上教室などの活動を積極的に行っています。これらの活動を通じて、子どもたちが陸上競技の楽しさを知り、将来、実業団や全国大会で活躍する夢を抱きかけとなることを願っています。今後も、地域とのつながりを深めながら、卒業生が全国高校駅伝、全日本大学駅伝、箱根駅伝などで活躍する姿を見届けられるよう、地域に根差した活動を継続してまいります。

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	2024	2025	合計
出席者	106	89	91	107	80	52	67	50	100	138	120	102	110	1212

## 社外取締役の視点から、KOMORIの未来を見つめる



写真は、社外取締役（監査等委員を除く）メンバー：左から山田、丸山、林

2025年6月、KOMORIは取締役会を10名体制へとスリム化し、社外取締役が過半数を占める新たなガバナンス体制へと移行しました。独立性と透明性のさらなる向上を目指すこの体制のもと、製造・法務・人材・グローバル経営など多様な専門性を持つ社外取締役の皆様に、これまでの経験を踏まえた視点から、当社グループの持続的成長に向けた考えや期待を語っていただきました。

### 丸山 俊郎

2021年6月就任

#### 主要なスキルセット

製造、品質管理、法務、コンプライアンス

**Q:工場運営と事業経営経験を、当社の製品・サービスにどう活かせると考えますか。**

私は、納める製品の完成度が高く、安定していることが顧客の信頼獲得上重要な要件であると考えています。そのため、製造工程では標準書等の整備による工程品質の均一化を進めると共に、現場の情報は現場で集め、判断、共有化し、各工程の改善、標準を早期にアップデートする等、常に安定した製品の納入に努めてきました。

サービスについては、製品の特性に加え、納入前、後の製品情報をフィードバックし、的確、迅速なサービス提供を拡大するように努めています。

これら一連の工程を支えるのは、営業、開発、製造、サービス各要員の相互信頼、モチベーション、そして健全な職場づくりだと考えています。

**Q:公的機関の法務・コンプライアンスの経験が、民間企業のガバナンスにどう貢献できるとお考えですか**

私は、ガバナンスの仕組みは、公的機関であろうと民間機関であろうと変わらないと考えています。法令改正、経営環境の変化や企業倫理上の課題から内規の改正が必要となる場合があります。我々は、その動向を見誤ることなく、早期にルールのアップデートに努め、行動

規範、研修をはじめ様々な機会を通じ、正しく、明確な情報を社員一人ひとりに発信、周知すること、内部通報制度や職場の管理者を通じ、早期に不適切な芽を摘み、必要に応じ厳しい措置を講じる必要があると考えます。

ガバナンスは、我々が守るべきルールを知り、背景を含め内容を理解し、抑止力を発揮することにより、企業の社会的信用を、そして社員ひとり一人の安全を守ることと考えています。

**Q:社外取締役として、取締役会の透明性向上に向けてどのように監督助言をされていますか**

取締役会では、極力早期に議題を明確にする一方、経営会議等執行側での検討経緯を考慮することが、よりの確な議論を行う上で重要と考えています。また、決定した方針について、事後（経過）報告を行うように指導しています。

今期から監査等委員会設置会社へ移行し、全社的なガバナンス体制は再構築されつつありますが、ますます複雑化する経営環境下で、KOMORIが価値創造を進め健全に成長するためには、取締役会はもちろんのこと、各会議の質の向上、執行部門の経営力向上、権限移譲とガバナンスの再構築（検証）等、早急かつ慎重に進めていく必要があると考えています。

### 山田 浩二

2023年6月就任

#### 主要なスキルセット

企業経営、製造、品質管理、人材開発、グローバル

**Q:海外現法経営の経験から、当社のグローバル展開に対するアドバイス**

現法の取締役会を活性化しガバナンスを強化することで現法一つ一つの経営力を向上することが重要と考えます。これまでも現法のガバナンスは意識されていましたが、現法取締役会を現地で定期的（年2回以上）に開催し、中計・年度計画の進捗状況を確認するとともに、問題点の指摘と対策へのアドバイス、さらに本社からの支援を行うことで、現法の経営力は確実に強化されると思います。また、小森塾卒業の中堅社員を計画的に現法に派遣することで、将来の現法管理者や経営幹部候補として活躍できる人材の育成につながると考えます。

**Q:外国籍社員の育成経験を踏まえ、当社のダイバーシティ推進にどのような視点を持っていますか**

外国籍の社員については、管理者や役員への昇格の可能性を示すことが重要と思います。当社では昨年より外国籍社員を執行役員へ登用を進めたのは彼らをエンカレッジする施策として有効だと思います。また、女性社員については、管理職への昇格がまだ十分と言えません。女性が管理職として働きやすい職場環境を作るとともに中長期的な育成計画の基に管理職の増員、さらに内部昇格による女性役員誕生を期待したいと思います。

## 社外取締役インタビュー（監査等委員を除く）

**Q:日本を代表する大手メーカーでの経営経験を活かし、当社のようなミドルサイズの企業に対してどのようなスタンスで支援や関与をされていますか？**

当社はプライム市場に上場していますので、規模の大小にかかわらずそれに相応しいトップクラスの経営をステークホルダーから期待されていますが、従業員数が10倍、20倍の会社と全て同じレベルの活動をするのが難しいのも事実です。売上1兆円以上の大企業が戦艦な

らば、KOMORIは巡洋艦・駆逐艦と位置付けて、経営のスピードを上げることが重要と考えます。さらに取り組むべき課題の優先順位をつけることも重要と思います。本年より監査等委員会設置会社に移りましたが、それを機会に権限移譲をこれまで以上に進め、従業員一人一人の経営への参画意識を持たせる施策を講ずるべきと考えます。例えば従業員への自社株の譲渡も今後の検討課題と考えます。

### 林 貴子

2024年6月就任

主要なスキルセット

人事、人材開発、環境・社会、グローバル

**Q:人事・人材に関する豊富な経験から、人的資本経営における課題と可能性をどのように考えていますか？**

日本の伝統企業では、年功序列と終身雇用をベースとしたメンバーシップ型雇用環境の中で、個人のスキルやキャリアの可視化や市場価値に連動した評価がされにくく、専門性の伸長が志向されにくい特徴があります。また同質性の高い組織でリーダー層の流動性も低く、環境変化への迅速・柔軟な対応が遅れがちな点も課題です。他方、1+1を2ではなく3や4にするチーム力志向、安定した組織運営を通じたロイヤルティや技術・ナレッジの組織知の蓄積は、アメリカ型組織比で大きな強みになります。固定資産と捉え管理する対象だった人材を、伸び縮みのある流動資本と捉えなおし、適切な投資と、データをベースにした合理的な人材マネジメント手法を導入することで競争優位性のある経営に転換する可能性は高いと考えます。

**Q:海外比率の高い当社において、グローバルな人材育成の観点から、どのような人材戦略に重点を置くべきだとお考えですか？**

グローバル人材育成の要諦は、内向き文化の打破と、組織内多様性の推進です。具体的には、適性や本人意向を見極めたうえで若手の早期海外派遣により異文化対応力を磨く、本社の経営層にも外国人登用し意思決定に参加させるというトップ、ボトムからの同時アプローチが有効です。さらに国籍出自に関係なく各ビジネス分野ごとにコア人材プールを策定し、選抜と育成（計画的な異動やプロジェクト参画等）をサイクル化するなど、グローバル市場で持続的に成長する競争力ある組織となるための実践的な打ち手を、スピーディに導入していくことが必要かと思えます。

**Q:ダイバーシティ推進において、企業文化の変革に必要な要素は何だとお考えですか？**

文化や意識は、現実が変わって初めて変わるものであり、それそのものを直接的に変える施策や仕掛けはほばないと思っています。多様性の推進がマイノリティ保護の理念ではなく、①生産性の向上②イノベーションの創発③経営の意思決定の精度向上という観点から直接的な企業価値向上のための必須の経営戦略である、ということ、まず経営陣が納得し、コミットしてトップダウンで具現化していくことが肝要です。具体的にはまず保有スキルだけでなく価値観も含め多様な人材を合目的的に採用し、そういう人材が活躍できる環境を整備しハイパフォーマンスを輩出していく。それには評価報酬制度や異動の仕組みなど人事プラットフォーム全体のOSの変換も必要です。

## 監査等委員である社外取締役インタビュー

### 新たなガバナンス体制のもと、監査等委員が語るKOMORIの監査



写真は、監査等委員である社外取締役メンバー：左から山口、大塚、尼子

KOMORIは2025年6月の定時株主総会において、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へと移行し、ガバナンス体制の強化を図りました。本インタビューでは、監査等委員を務める社外取締役の皆様、それぞれの専門分野やこれまでの経験を踏まえ、企業運営や監査等委員としての関わり方、そして新体制下での監査のあり方について語っていただきました。

## 監査等委員である社外取締役インタビュー

## 尼子 晋二

2025年6月就任  
(2016年6月監査役就任)

## 主要なスキルセット

企業経営、製造、品質管理、グローバル

## Q:海外子会社の経営経験を踏まえ、異文化環境での組織運営において特に重要だと感じる点は何でしょうか？

前の会社でカナダの製造販売子会社の社長に就任した時、三つのルールを自身に課して現地に臨みました。一つ目が「会社の現状を隅々まで知る」です。毎日午前と午後の二回、製造現場を歩いて、不良品が転がっていたり、機械が動いてなかったりを経営者が身をもって知ることが重要です。営業副社長も兼務していたので、顧客の要求や不満を直接聞き取ることに努めました。二つ目が「できるだけ早く決断する」です。何かの判断を迫られたら、自分の知っている範囲でまず決めて指示することが組織に緊張感を与えます。間違っていれば、その時に直せばよいのです。最後が異文化環境で特に大切な「公平に判断する」です。欧米人が重要視する「フェア(Fair)」を経営方針や人事評価で貫くことです。その意味では、私自身が性格的に人間好きで、好き嫌いの少ないことが幸いしたかも知れません。

## Q:製造業における監査の視点から、当社の業務運営に対する監査方針は？

前問にも関連しますが、監査においてまず注目するのが業務運営の「スピード感」です。対処すべき課題をすべ

て同時に処理できるマンパワーが足りない場合が多いので、それらに優先順位をつけたいうえで重要度の高い課題から経営層による方針の決断に基づいた指示が実行されているかを監視することにしています。また、当社は製造業として重要な製・販・技の部門間の直接的な連携が機能しにくい傾向にあるので、部門長同士の意思疎通と役割分担が明確かどうかについても勧告するよう心がけています。

## Q:監査等委員として、経営陣との健全な緊張関係をどう築いていますか？

正直なところ、監査等委員会設置会社へ移行したばかりなので、経営判断にどう関わっていくべきかについては試行錯誤の段階です。まずは監査役監査から監査等委員監査へ、監査・監督の実効性を向上させるために内部監査室との連携と役割分担を見直しながら監査を実践しています。次に、監査等委員と社外取締役との間の情報交換と意思疎通を監査役会設置会社の時よりも密にするための取り組みを始めています。私自身は新たに指名報酬諮問委員会の委員にもなっていますので、監査等委員会における諮問委員会の議論の概要の評価を主導し、その結果を経営陣にフィードバックする役割を果たしたいと考えています。

## 大塚 雅広

2025年6月就任  
(2024年6月監査役就任)

## 主要なスキルセット

ファイナンス、企業経営、法務、コンプライアンス

## Q:金融機関での事業戦略策定の経験から、当社の中長期的な成長に向けた方向性について、どのような視点をお持ちですか？

中長期的な持続的な成長を果たすためには、事業戦略の明確化・分かり易さの確保と事業環境の変化を捉えた果敢な戦略修正による納得感の確保が必要だと認識しています。これらの確保が戦略実現を担う役職員と事業基盤を支える投資家・株主、取引先等の理解を確保し、戦略の実現性を高め、加えて、中長期目線での事業評価に基づいて経営資源配分の適正性を確認し、必要に応じて配分見直しを行うことで戦略実現の加速が可能となります。この観点で、当社が長期ビジョンの中で経営目標とし

て定めている「ROEの資本コスト超過水準までの引き上げ」は、当社事業の成長力を客観的に評価し、戦略の実現性を高める上で重要な座標軸となるものと考えます。

## Q:ガバナンス強化に向けた監査等委員の役割について、どのように捉えていますか？

監査等委員のガバナンス強化に向けた役割は、当社の資本や技術力・人員などの経営資源配分が企業価値向上効果と事業のリスクマネジメント効果の両面に照らし、十分に合理的で、同時に適法性が確保されているか、また、創業後100年超の間に培われた技術・誇り・伝統に相応しい方向にあるか、そして、世の中の激しい変化

に対し適切に対応できているか、多様なステークホルダー・社会の持続的発展に貢献できているか等の観点で、執行を担う取締役・執行役員等の執行状況と自らも社外取締役として機関決定に参画する取締役会の監督機能の発揮状況を監査し、かつ、取締役会で主体的に意見・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。

## Q:企業価値向上の観点から、リスク対応やコンプライアンスの取り組みにおいて、どのような姿勢が重要だとお考えですか？

## 山口 留美

2025年6月就任(新任)

## 主要なスキルセット

ファイナンス、法務、コンプライアンス

## Q:今回の社外取締役としての就任にあたり、どのような視点で当社の経営に関与していきたいとお考えですか？

私は公認会計士として30年以上、さまざまな企業の財務諸表監査、内部統制監査を行ってきました。この経験と知見を最大限に活かし、二つの視点から関与したいと考えます。

まずは株主の視点です。株主の付託を受けた社外取締役は株主の代表であるという意識を常に持ち、外部目線で取締役会での議論に臨みます。経営判断が一部の経営陣や多数派の株主の利益を優先することなく、少数株主を含むすべてのステークホルダーの利益を守ることが社外取締役の重要な役割です。

もうひとつは監査等委員会の初期メンバーとしての視点です。当社は2025年6月、意思決定の迅速化、取締役会の実効性向上を通じたコーポレートガバナンスの強化を目的に、監査等委員会設置会社へ移行しました。私は多様な企業の監査に携わってきた経験を活かし、この新たな機関を有効に機能させる一翼を担いたいと考えています。

## Q:税務・会計の専門家として、監査等委員としての重点領域は？

監査の基盤は企業風土、ビジネスモデル・ビジネスプロセスの理解、そして情報収集です。「Audit(監査)」の語源がラテン語の「Auditus(聴くこと)」であるように、監査の根幹は聴くことにあり、社内各所の声に耳を傾けることこそが基盤の構築に繋がります。

過大なリスクテイクやコンプライアンス抵触による損害発生等を考えれば、適切なリスクマネジメントとコンプライアンス推進は、重要な企業価値向上策と捉え、事業戦略推進との比較考量ではなく、それぞれのゴール達成に向けて全力を尽くす姿勢が重要です。そして、事業特性を十分に踏まえて、事業リスクの所在と影響度を認識した上で、リスクテイクの是非を判断する、あるいはリスク防止策を採り、その効果を継続的に検証する必要があります。加えて、法令・規制動向だけでなく、世の中からの要求の高まりにアンテナを高く張り、必要な対応を適切に行うことが重要な一方で、企業価値を毀損しかねない過剰対応には経営・実務両面で注意を要します。

そこで就任初年度は、製造拠点をはじめ販売拠点、サービス部門など、ひとつでも多くの現場に足を運び話を聴くとともに、経営方針が現場に浸透しているか、現場での理解・運用が経営方針と乖離していないかという視点で、製造活動、品質保証活動等を直接確認することに重点をおきます。机上の情報に留まることなく、自らの目や耳で現状を理解し、深度のある監査を実施することに力を入れたいと思います。

## Q:監査等委員として、企業価値向上に貢献するための監査のあり方とは？

企業の価値を高めるには、まず企業価値の毀損を未然に防ぐことが肝要です。コンプライアンスや内部統制の欠如・欠陥が企業価値の毀損に直結した他社事例を鑑みると、社内の論理や慣行が社会常識から乖離していたケースが少なくありません。監査等委員はそのズレにいち早く気づき、忖度のない意見を述べるよう、客観的・第三者的な目線を高いレベルで維持することが求められます。

また、企業価値の向上には将来利益に対する信頼性が必須です。信頼性の確保には適切な情報開示や有効な内部統制システムだけでなく、将来の利益を生み出す人・物への長期的な投資のモニタリングが必要です。監査等委員は短期的な視点だけでなく、投資の意思決定プロセスや経営判断プロセスなどを、長期的で幅広い視野をもって監査する役割を担っていると考えます。



役員紹介



**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96,657株



**小森 善治**  
取締役名誉会長  
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  
2025年6月 取締役名誉会長(現任)

所有する当社株式数:普通株式1,085,226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25,395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・環境総括部長  
2019年4月 当社入社  
管理本部副本部長

2020年2月 執行役員つくばプラント副プラント長兼株式会社小森マシナリー代表取締役  
2022年2月 執行役員管理本部長  
2022年6月 取締役兼執行役員管理本部長  
2023年4月 取締役兼上席執行役員管理本部長  
2024年7月 取締役兼常務執行役員兼最高財務責任者(CFO)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 6,515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ナ工場管理部長  
1999年4月 株式会社小松製作所生産本大阪工場管理部長  
2002年4月 同社生産本部栗津工場長  
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公司社長

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 株式会社スパンクリートコーポレーション社外監査役  
当社社外取締役(現任)

所有する当社株式数:普通株式 312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)  
UTグループ株式会社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



**尼子 晋二**  
取締役(常勤監査等委員)  
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 同社素材材営業部長  
2012年4月 同社素材材事業ユニット長  
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  
2025年6月 当社社外取締役(常勤監査等委員)(現任)

所有する当社株式数:普通株式 0株



**大塚 雅広**  
取締役(監査等委員)  
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  
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

2017年4月 門共同部門長同社常務執行役員  
2019年4月 みずほ総合研究所株式会社代表取締役副社長  
株式会社みずほフィナンシャルグループ執行役員専務リテール・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  
2021年4月 同社執行役員専務リテール・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  
2022年4月 同社執行役員リテール・事業法人カンパニー長  
2023年4月 みずほ信用保証株式会社代表取締役社長  
2024年6月 当社社外監査役  
株式会社ヤナセ常勤社外監査役(現任)  
2025年6月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)

所有する当社株式数:普通株式 0株



**山口 留美**  
取締役(監査等委員)  
1968年8月13日生

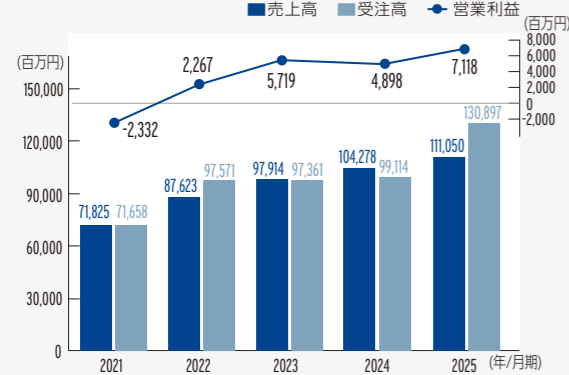
1991年4月 監査法人中央会計事務所(最終名称みずほ監査法人)入所  
1994年3月 公認会計士登録  
2007年7月 みずほ監査法人退所  
2007年8月 山口留美公認会計士事務所開設(現任)  
2012年3月 税理士登録  
2012年3月 山口留美税理士事務所開設(現任)  
2022年6月 日本ケムファ株式会社社外監査役就任(現任)

2025年6月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)

所有する当社株式数:普通株式 0株

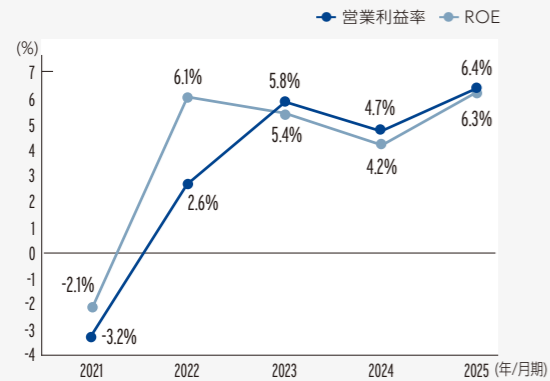
## 財務ハイライト

### ●売上高と受注高、営業利益



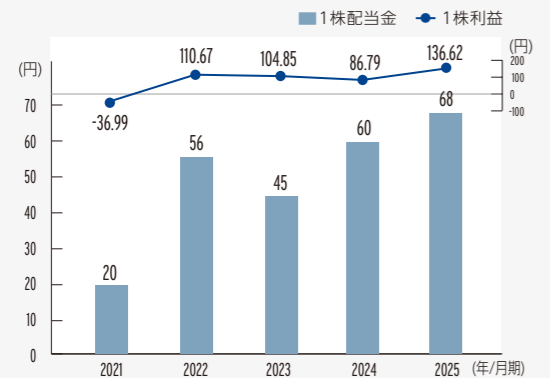
2025年3月期の受注高は、コア事業である枚葉印刷機、輪転機・証券印刷機の分野で過去5年での最高水準を維持しており、前年比32%増加の1,308億円となりました。売上高は前年の好調な受注高を反映し増加しており、同6%増加の1,110億円となりました。営業利益は、原材料、エネルギー価格および人件費の上昇に対して、販売価格の改定が実際の売価に反映され、営業損益は前年度比22億円増加した、71億円となりました。

### ●営業利益率とROE



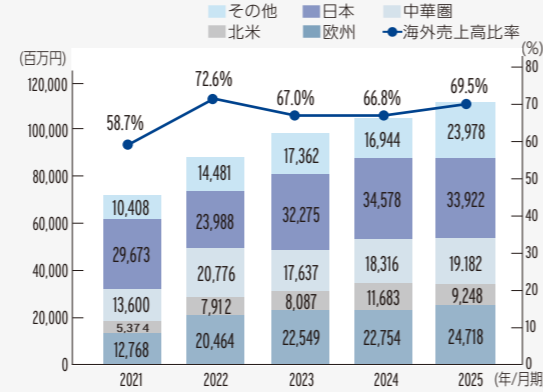
前年は、原材料・エネルギーコスト・人件費など製造コスト上昇が先行し、販売価格改定までのタイムラグにより利益が低下しましたが、2025年3月期は売価改定が売上高に反映された結果、営業利益率は1.7%ポイント改善し6.4%となりました。ROEについても営業利益段階での改善に加え、税効果区分の変更による税金費用の低下などのプラスの効果もあり、2.1%ポイント改善の6.3%となりました。

### ●1株利益と1株配当金



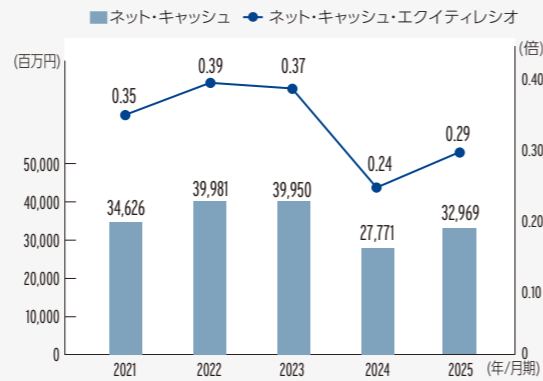
2025年3月期は、前年より進んでいた販売価格の改定が売上高に反映されたことや売上数量の増加などにより、営業利益が増益となりました。その結果、一株当たり利益は前年同期が86.79円に対し、当期136.62円と増加しました。一株当たり配当金は68円で配当総額は36億円となり、株主還元の充実に努めました。

### ●地域別売上高と海外売上高比率



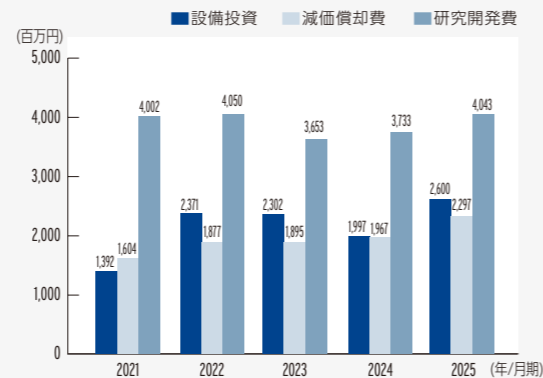
2025年3月期の売上高を地域別にみると、海外では、欧州で大型展示会の効果に加え政策金利の低下がプラスに働き売上高が増加しました。また、インド・アセアンを含むその他の地域では、サプライチェーンの見直しによる中華圏からの生産拠点移転を受けてオフセット印刷機の需要が伸びたことや、証券印刷機の大型受注を受けて工事進行に伴い計上される売上高が大きく伸びました。この結果、売上高合計は前年比で6.5%増加し1,110億円となり、海外売上比率は、2.7%ポイント増加した69.5%となりました。

### ●ネット・キャッシュとネット・キャッシュ・エクイティレシオ



2025年3月期のネット・キャッシュは売上高が増加したものの発生時期が分散したことにより、期末売上債権残高が減少した事、加えて棚卸資産や仕入債務の変動幅が落ち付いたことなどにより改善し、前年同期比で51億円増加の329億円(現預金481億円+有価証券113億円-有利子負債103億円-契約負債161億円)となりました。

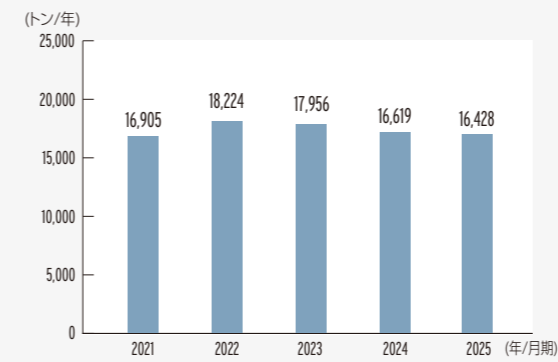
### ●設備投資、減価償却費、研究開発費



2025年3月期の設備投資額は国内を中心に投資額が増加したため前年より603百万円増加の2,600百万円(売上高比率 1.9%)となりました。これとは別にM&Aで3,067百万円の投資を実施しています。これらの結果、減価償却費2,297百万円の前年同期より330百万円増加しました。研究開発費は前年同期より310百万円増加4,043百万円となりました。

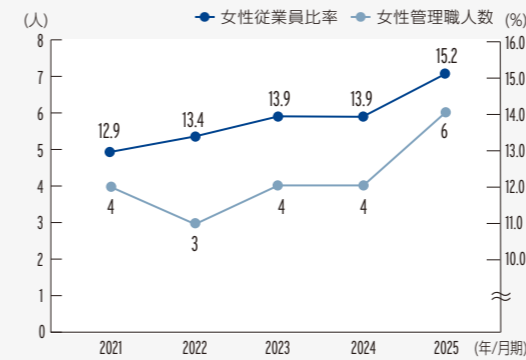
## 非財務ハイライト

### ●CO<sub>2</sub>排出量の推移



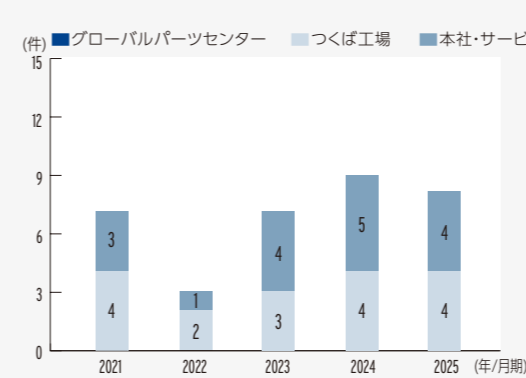
2025年3月期のScope1および2(ロケーション基準)のCO<sub>2</sub>排出量は、生産量の増加にも関わらず、前年比 1.1%減の 16,428t-CO<sub>2</sub>(ロケーション基準)となりました。これは、つくばプラントの空調設備更新や、各拠点での照明のLED化など、エネルギー効率向上の成果と捉えております。今後も2050年カーボンニュートラルの実現に向けて取り組んでまいります。  
一部拠点の使用量および排出係数に誤りが判明したため、過去の実績値を修正。  
\*算定の詳細は、P48掲載のリンク先を参照ください。

### ●女性従業員比率と女性管理職人数(単体)



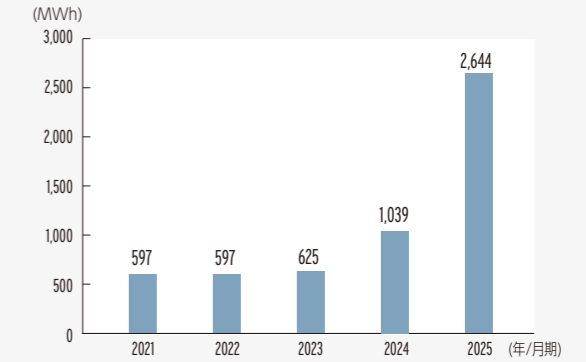
2025年3月期の単体従業員数は1,074名でした。そのうち、女性従業員は163名、全体に占める割合は15.2%です。また、管理職248名のうち、女性管理職は6名です。なお、2025年6月に女性の社外取締役が1名増加となり、女性取締役比率が20%となりました。ダイバーシティを含む人材開発に関するガバナンス体制をさらに強化してまいります。

### ●労働災害件数(単体)



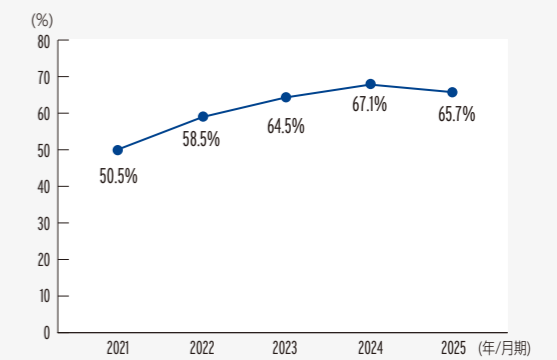
2025年3月期の労働災害件数は8件です。2022年3月期に3件まで減少しましたが、直近は残念ながら撲滅に至らない状況が続いています。労働災害発生原因の分析と対策を地道に進め、安全で働きやすい環境の整備に努めてまいります。

### ●再生可能エネルギー使用量の推移



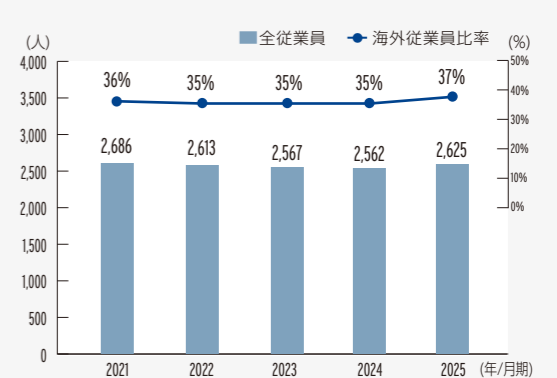
2025年3月期の再生可能エネルギー使用量は、前年度比約2.5倍の2,644MWhとなり、大幅に増加しました。これは、本社、営業・サービス拠点、およびMBOアメリカにおける購入電力を、化石燃料由来から再生可能エネルギー由来へ切り替えたことによるものです。

### ●過去5年間の年休取得率(単体)



2025年3月期の単体年休取得率は65.7%となり、前年度の67.1%から1.4pt減少しています。しかしながら依然として65%超となっており、時間単位での休暇取得が浸透してきたこと、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であると考えられます。今後は目標値である70%に向け、引き続き取得促進してまいります。

### ●従業員数および海外従業員比率



2025年3月期の従業員数は前年より63名増加し2,625名でした。北米で事業領域の拡大を図るM&Aの影響を受け、海外比率は前年より2%ポイント高い37%となりました。

## 過去10年間の財務指標推移

				2016/3	2017/3	2018/3		2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3 (年/月期)
業績	売上高	日本	百万円	40,294	34,379	38,594		37,444	29,049	29,673	23,988	32,275	34,578	33,922
		北米	百万円	12,758	10,124	8,858		8,077	5,890	5,374	7,912	8,087	11,683	9,248
		欧州	百万円	17,461	16,820	16,019		15,188	12,303	12,768	20,464	22,549	22,754	24,718
		中華圏	百万円	12,715	7,233	12,929		18,226	15,976	13,600	20,776	17,637	18,316	19,182
		その他	百万円	12,096	18,060	17,767		11,305	14,425	10,408	14,481	17,362	16,944	23,978
		合計	百万円	95,326	86,618	94,168		90,242	77,646	71,825	87,623	97,914	104,278	111,050
	売上原価	百万円	62,564	59,139	64,882		61,966	55,396	51,473	59,595	64,173	69,690	71,559	
	売上総利益	百万円	32,780	27,483	29,289		28,279	22,249	20,351	28,027	33,740	34,588	39,491	
	販売費および一般管理費	百万円	26,167	25,771	25,556		25,573	25,654	22,684	25,759	28,020	29,689	32,373	
	営業利益	百万円	6,612	1,712	3,732		2,706	△ 3,404	△ 2,332	2,267	5,719	4,898	7,118	
	経常利益	百万円	6,508	1,430	4,420		2,502	△ 3,480	△ 1,149	3,408	6,611	6,797	7,617	
	税金等調整前当期利益	百万円	6,293	824	4,152		2,458	△ 21,176	△ 1,522	6,990	6,604	5,805	9,163	
	親会社に帰属する当期純利益	百万円	6,522	657	3,074		1,427	△ 25,473	△ 2,068	6,158	5,716	4,641	7,248	
	1株当たり当期純利益	円	105.26	10.94	52.81		24.52	△ 450.11	△ 36.99	110.67	104.85	86.79	136.62	
	連結子会社数	社	18	18	18		19	18	25	24	24	24	24	24
(内 持分法適用関連会社)	社	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	
収益性	売上高総利益率	%	34.4	31.7	31.1		31.3	28.7	28.3	32.0	34.5	33.2	35.6	
	売上高営業利益率	%	6.9	2.0	4.0		3.0	△ 4.4	△ 3.2	2.6	5.8	4.7	6.4	
	自己資本当期純利益率	%	4.8	0.5	2.3		1.1	△ 22.3	△ 2.1	6.1	5.4	4.2	6.3	
受注の状況	受注高	百万円	91,695	89,620	88,371		93,451	88,558	71,658	97,571	97,361	99,114	130,897	
	受注残高	百万円	36,113	38,311	32,699		36,709	46,174	46,794	58,639	59,592	57,641	76,559	
財政状態	総資産	百万円	188,173	180,100	181,199		167,370	135,697	144,443	157,081	165,523	167,588	172,915	
	純資産	百万円	135,890	131,386	132,451		130,184	97,979	97,736	103,382	107,133	114,467	115,499	
	有利子負債	百万円	10,065	10,048	10,198		39	34	11,312	11,207	10,615	10,801	10,305	
	自己資本比率	%	72.2	73.0	73.1		77.7	72.2	67.6	65.8	64.6	68.3	66.8	
	1株当たり純資産	円	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	2,176.81	
配当の状況	1株当たり配当金	円	40	40	40		40	30	20	56	45	60	60	
	配当金総額	百万円	2,478	2,440	2,329		2,329	1,681	1,122	3,087	2,464	3,198	3,632	
	配当性向	%	38.0	365.6	75.7		163.1	-	-	50.6	42.9	69.1	49.8	
	純資産配当率	%	1.8	1.8	1.8		1.8	1.5	1.1	3.1	2.3	2.9	3.1	
設備投資等	設備投資額	百万円	3,126	1,455	1,201		1,334	1,678	1,392	2,371	2,302	1,997	2,600	
	減価償却費	百万円	2,026	2,132	1,888		1,964	2,304	1,604	1,877	1,895	1,967	2,297	
	研究開発費	百万円	4,974	4,884	4,784		4,740	4,898	4,002	4,050	3,653	3,733	4,043	
	売上高研究開発費率	%	5.2	5.6	5.1		5.3	6.3	5.6	4.6	3.7	3.6	3.6	
	従業員数(連結)	人	2,189	2,195	2,227		2,335	2,363	2,686	2,613	2,567	2,562	2,625	
	人件費	百万円	20,495	20,317	20,245		20,908	20,386	20,199	22,122	23,246	24,656	26,246	
キャッシュ・フロー	営業活動によるCF	百万円	11,935	△ 793	6,091		112	1,807	8,174	9,281	4,475	△ 8,051	17,018	
	投資活動によるCF	百万円	△ 1,352	4,261	295		△ 449	△ 3,569	△ 2,220	△ 1,379	△ 526	483	△ 4,781	
	財務活動によるCF	百万円	△ 2,778	△ 7,669	△ 2,340		△ 12,789	△ 5,057	9,288	△ 2,940	△ 4,077	△ 4,874	△ 4,310	
	現金及び現金同等物期末残高	百万円	59,140	54,652	58,826		45,673	38,587	54,321	60,321	60,945	49,664	57,400	

## 2025年3月期の経営概況

2025年3月期の世界経済は、緩やかな回復傾向が見られましたが、ウクライナや中東での地政学リスクの長期化に加えて、米国大統領選後の不確実性が影響し、先行きに対する不透明な状況が続きました。

印刷機械の市場動向は、日本においてはエネルギーコストや印刷資材・物流コスト・労働コストの上昇や人材不足が継続し、これを解決するための印刷価格への転嫁や、生産性向上・省人化等の合理化投資を進める動きが続いていますが、売上高は生産に時間のかかる多色機や両面印刷機等の受注が多く収益認識が翌連結会計年度となるものが増えたため、前連結会計年度をわずかに下回りました。北米においては、紙幣をはじめ諸証券印刷設備の受注獲得が寄与し受注高が増加しましたが、大統領選後の金利の高止まりと、通商政策の不確実性が影響して、オフセット印刷機への設備投資に慎重な姿勢が見られたことや、受注が第4四半期に集中したこと等から売上高は前連結会計年度を下回りました。欧州ではインフレ率の鈍化や政策金利の引き下げにより景気の回復傾向が見られた中、2024年5月にドイツで開催された世界最大の印刷機材展である「drupa2024」に省エネ性能の高いモデルを開発・出展した効果もあり、売上高は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、不動産不況等により内需が低迷し、商業印刷では厳しい状況が続いています。一方で、パッケージ印刷では、大手印刷会社を中心に、深刻化する労働力不足や人件費の上昇に対処するため、省人化・自動化を目的とした設備更新が進められており、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、サプライチェーン見直しによる中国からの生産拠点移転の恩恵を受け、好調な経済環境を背景にオフセット印刷機の需要拡大が続き、売上高は前連結会計年度を上回りました。

以上の結果、当連結会計年度における受注高は130,897百万円（前連結会計年度比32.1%増加）となり、売上高は111,050百万円（前連結会計年度比6.5%増加）となりました。売上原価率は、品目別売上構成の違い等により、前連結会計年度に比べ良化しまし

た。販売費及び一般管理費は、前連結会計年度に比べ、5月に国際展示会が開催され広告宣伝費が増加したこと、売上高の増加に伴う販売手数料が増加したこと、企業結合等により増加しました。その結果、営業利益は7,118百万円（前連結会計年度比45.3%増加）となりました。経常利益は7,617百万円（前連結会計年度比12.1%増加）、税金等調整前当期純利益は9,163百万円（前連結会計年度比57.8%増加）、親会社株主に帰属する当期純利益は7,248百万円（前連結会計年度比56.2%増加）となりました。

また、海外売上高は77,128百万円（前連結会計年度比10.7%増加）で、売上高に占める割合は69.5%となりました。

## 営業利益の増減分析

営業利益の増減要因は、事業要因では原材料など製造費用上昇によるコスト増・マイナス21億円を販売価格改定による効果・プラス31億円が上回り、数量増加と構成差も寄与しプラスの36億円となりました。為替レートの変動による良化によるプラス15億円と、販売数量の増加と販促活動活性化による販管費増加によるマイナス29億円を加え、2025年3月期の営業利益は、前期比22億円増加の71億18百万円となりました。

## 財務分析

2025年3月期末の資産合計は、前連結会計年度末に比べ5,327百万円増加して172,915百万円（前連結会計年度比3.2%増加）となりました。資産の主な増加要因は、現金及び預金の増加8,358百万円、リース資産の増加1,125百万円、機械装置及び運搬具の増加1,050百万円、退職給付に係る資産の増加949百万円、のれんの増加811百万円等です。主な減少要因は、投資有価証券の減少3,966百万円、受取手形、売掛金及び契約資産の減少3,923百万円等です。

2025年3月期末の負債合計は、前連結会計年度末に比べ4,294百万円増加して57,416百万円（前連結会計年度比8.1%増加）となりました。負債の主な増加要因は、契約負債の増加4,152百万円、未払法人税等の増加1,288百万円、固定負債そ

の他の増加1,077百万円等です。主な減少要因は、繰延税金負債の減少1,776百万円等です。

この結果、自己資本比率は前連結会計年度末の68.3%から66.8%（前連結会計年度比1.5ポイント減少）となり、1株当たり純資産額は前連結会計年度末の2,157.34円から2,176.81円（前連結会計年度比19.47円の増加）となりました。

## キャッシュ・フロー分析

2025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7,736百万円増加し、57,400百万円（前連結会計年度比15.6%増）となりました。

営業活動によるキャッシュ・フローは、前連結会計年度が8,051百万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25,069百万円増加し、17,018百万円の資金増加となりました。資金増加の主な内訳は、税金等調整前当期純利益9,163百万円、売上債権の減少額8,590百万円、減価償却費2,297百万円等であり、資金減少の主な内訳は、投資有価証券売却益1,764百万円、法人税等の支払額1,358百万円等です。

投資活動によるキャッシュ・フローは、前連結会計年度が483百万円の資金増加であったのに比較し、当連結会計年度は、前連結会計年度に比べ5,265百万円減少し、4,781百万円の資金減少となりました。資金減少の主な内訳は、事業譲受による支出2,569百万円、有形及び無形固定資産の取得による支出2,276百万円、定期預金の預入による支出2,138百万円、投資有価証券の取得による支出1,066百万円等であり、資金増加の主な内訳は、投資有価証券の売却による収入1,878百万円、定期預金の払戻による収入968百万円、有形及び無形固定資産の売却による収入443百万円等です。

財務活動によるキャッシュ・フローは、前連結会計年度が4,874百万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564百万円減少額が縮小し、4,310百万円の資金減少となりました。資金減少の主な内訳は、配当金

の支払額3,461百万円、短期借入金の純減額407百万円、リース債務の返済による支出353百万円等です。

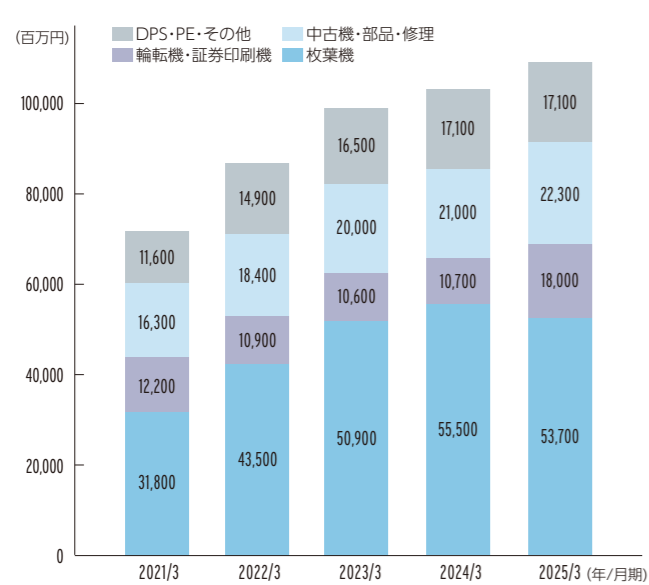
## 設備投資および減価償却費

2025年3月期の設備投資は前期比603百万円増加の26億00百万円となり、減価償却費は前期比3億30百万円増加の22億97百万円となりました。研究開発費は、印刷業界の小ロット・短納期化へのニーズや、資材・エネルギーコストの上昇や人材確保への課題に対応したオフセット印刷機の生産性向上技術開発、新型デジタル印刷機である「J-throne 29」の市場投入に向けた開発、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3億10百万円増加の40億43百万円となりました。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0.5pt低下の3.1%となりました。2026年3月期の計画値は設備投資29億円、減価償却費22億円、研究開発費を44億円としています。

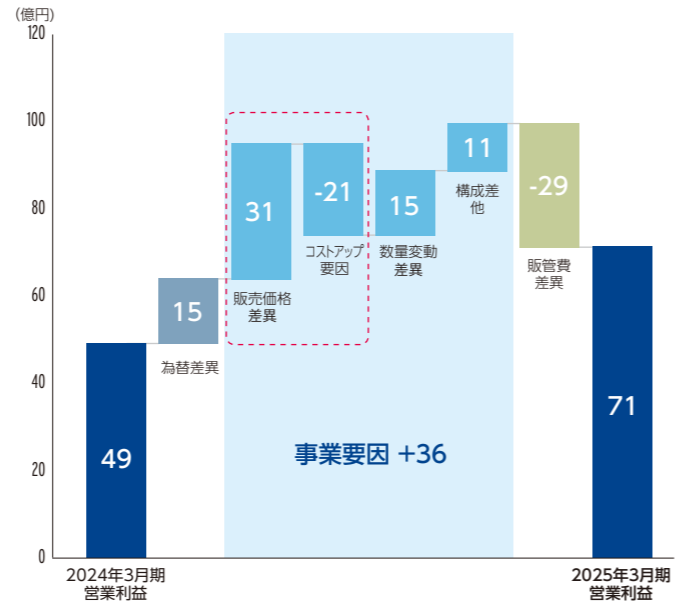
## 2026年3月期の事業環境

2026年3月期の事業環境につきましては、依然として不確実が高く、地政学リスクや経済の変動に対して都度、迅速な判断、軌道修正が必要となります。印刷業界においては、出版印刷分野や商業印刷分野で印刷物の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います。特にアジア地域においてはパッケージ印刷を中心に需要が高まっており、好調に推移することが予測されます。一方で、材料費や物流費の高騰、労働力不足、気候変動対策に伴う温室効果ガス排出量削減等の課題が依然として存在しており、これらの課題に対する迅速な取り組みが求められています。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、消費電力低減等の環境性能向上の取り組みがより一層求められています。なお、業績予想数値については最新の適時開示をご参照ください。

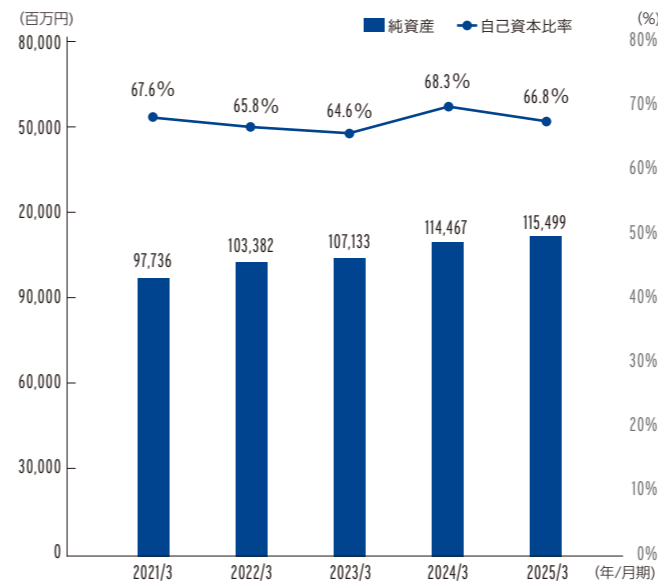
### ●機種別売上高



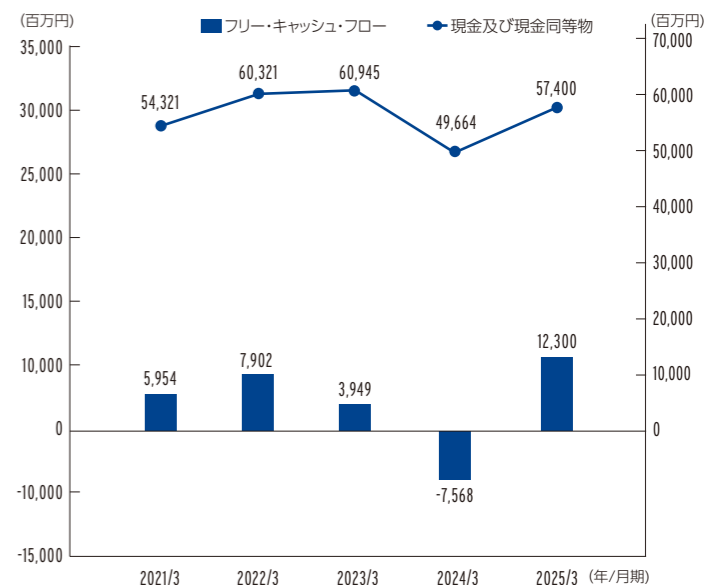
### ●営業利益の増減分析



### ●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

資産の部	2024/3	2025/3
<b>流動資産</b>		
現金及び預金	39,789	<b>48,148</b>
受取手形、売掛金及び契約資産	20,083	<b>16,159</b>
電子記録債権	2,861	<b>2,231</b>
有価証券	10,825	<b>11,321</b>
商品及び製品	18,590	<b>21,228</b>
仕掛品	14,026	<b>12,378</b>
原材料及び貯蔵品	9,328	<b>8,885</b>
その他	3,831	<b>3,993</b>
貸倒引当金	△373	△ <b>307</b>
流動資産合計	118,963	<b>124,039</b>
<b>固定資産</b>		
<b>有形固定資産</b>		
建物及び構築物	28,466	<b>28,756</b>
減価償却累計額	△22,111	△ <b>22,505</b>
建物及び構築物（純額）	6,355	<b>6,251</b>
機械装置及び運搬具	15,676	<b>17,043</b>
減価償却累計額	△13,518	△ <b>13,834</b>
機械装置及び運搬具（純額）	2,158	<b>3,209</b>
土地	8,395	<b>8,221</b>
リース資産	1,736	<b>2,845</b>
減価償却累計額	△991	△ <b>975</b>
リース資産（純額）	744	<b>1,870</b>
建設仮勘定	122	<b>88</b>
その他	7,475	<b>7,731</b>
減価償却累計額	△6,536	△ <b>6,589</b>
その他（純額）	939	<b>1,141</b>
有形固定資産合計	18,715	<b>20,782</b>
<b>無形固定資産</b>		
のれん	319	<b>1,131</b>
その他	970	<b>1,357</b>
無形固定資産合計	1,290	<b>2,488</b>
<b>投資その他の資産</b>		
投資有価証券	17,716	<b>13,749</b>
繰延税金資産	1,235	<b>1,340</b>
保険積立金	7,075	<b>7,045</b>
退職給付に係る資産	2,176	<b>3,125</b>
その他	495	<b>424</b>
貸倒引当金	△80	△ <b>81</b>
投資その他の資産合計	28,619	<b>25,604</b>
固定資産合計	48,625	<b>48,875</b>
<b>資産合計</b>	<b>167,588</b>	<b>172,915</b>

(単位：百万円)

負債の部	2024/3	2025/3
<b>流動負債</b>		
支払手形及び買掛金	7,101	<b>7,442</b>
電子記録債務	7,174	<b>7,388</b>
短期借入金	620	<b>191</b>
1年内償還予定の社債	-	<b>10,000</b>
未払法人税等	822	<b>2,110</b>
契約負債	12,042	<b>16,195</b>
賞与引当金	1,073	<b>1,117</b>
製品保証引当金	930	<b>739</b>
その他の引当金	379	<b>320</b>
その他	7,572	<b>7,658</b>
流動負債合計	37,719	<b>53,163</b>
<b>固定負債</b>		
社債	10,000	-
長期借入金	181	<b>114</b>
繰延税金負債	2,849	<b>1,073</b>
退職給付に係る負債	1,367	<b>970</b>
その他の引当金	10	<b>24</b>
その他	992	<b>2,069</b>
固定負債合計	15,402	<b>4,252</b>
<b>負債合計</b>	<b>53,121</b>	<b>57,415</b>
<b>純資産の部</b>	<b>2024/3</b>	<b>2025/3</b>
<b>株主資本</b>		
資本金	37,714	<b>37,714</b>
資本剰余金	37,286	<b>37,286</b>
利益剰余金	29,433	<b>31,306</b>
自己株式	△2,289	△ <b>380</b>
株主資本合計	102,144	<b>105,927</b>
<b>その他の包括利益累計額</b>		
その他有価証券評価差額金	9,082	<b>5,601</b>
為替換算調整勘定	3,217	<b>2,958</b>
退職給付に係る調整累計額	23	<b>1,011</b>
その他の包括利益累計額合計	12,322	<b>9,571</b>
<b>純資産合計</b>	<b>114,466</b>	<b>115,498</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>167,588</b>	<b>172,915</b>

連結損益計算書

	2024/3	2025/3
<b>売上高</b>	<b>104,278</b>	<b>111,050</b>
<b>売上原価</b>	<b>69,690</b>	<b>71,559</b>
<b>売上総利益</b>	<b>34,588</b>	<b>39,491</b>
<b>販売費及び一般管理費</b>	<b>29,689</b>	<b>32,373</b>
<b>営業利益</b>	<b>4,898</b>	<b>7,118</b>
<b>営業外収益</b>		
受取利息	145	<b>228</b>
受取配当金	557	<b>383</b>
為替差益	1,048	-
その他	370	<b>323</b>
営業外収益合計	2,121	<b>935</b>
<b>営業外費用</b>		
支払利息	102	<b>108</b>
損害賠償金	72	<b>11</b>
為替差損	-	<b>254</b>
その他	48	<b>62</b>
営業外費用合計	223	<b>437</b>
<b>経常利益</b>	<b>6,797</b>	<b>7,617</b>
<b>特別利益</b>		
固定資産売却益	26	<b>164</b>
投資有価証券売却益	472	<b>1,764</b>
その他	-	<b>15</b>
特別利益合計	498	<b>1,944</b>
<b>特別損失</b>		
固定資産売却損	0	<b>3</b>
固定資産除却損	19	<b>12</b>
減損損失	1,384	<b>314</b>
事業構造改善費用	-	<b>53</b>
その他	85	<b>14</b>
特別損失合計	1,490	<b>398</b>
<b>税金等調整前当期純利益</b>	<b>5,805</b>	<b>9,163</b>
<b>法人税、住民税及び事業税</b>	<b>1,519</b>	<b>2,642</b>
<b>法人税等調整額</b>	<b>△371</b>	<b>△727</b>
<b>法人税等合計</b>	<b>1,147</b>	<b>1,914</b>
<b>当期純利益</b>	<b>4,657</b>	<b>7,248</b>
<b>非支配株主に帰属する当期純利益</b>	<b>15</b>	<b>-</b>
<b>親会社株主に帰属する当期純利益</b>	<b>4,641</b>	<b>7,248</b>

連結包括利益計算書

	2024/3	2025/3
<b>当期純利益</b>	<b>4,657</b>	<b>7,248</b>
<b>その他の包括利益</b>		
その他有価証券評価差額金	4,875	△ <b>3,480</b>
為替換算調整勘定	1,555	△ <b>258</b>
退職給付に係る調整額	889	<b>988</b>
その他の包括利益合計	7,321	△ <b>2,751</b>
<b>包括利益</b>	<b>11,978</b>	<b>4,497</b>
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	11,947	<b>4,497</b>
非支配株主に係る包括利益	31	-

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	2024/3	2025/3
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税金等調整前当期純利益	5,805	<b>9,163</b>
減価償却費	1,967	<b>2,297</b>
減損損失	1,384	<b>314</b>
のれん償却額	577	<b>249</b>
固定資産売却損益（△は益）	△25	△ <b>161</b>
貸倒引当金の増減額（△は減少）	72	△ <b>62</b>
賞与引当金の増減額（△は減少）	△36	<b>44</b>
退職給付に係る負債の増減額（△は減少）	59	△ <b>19</b>
受取利息及び受取配当金	△703	△ <b>612</b>
支払利息	102	<b>108</b>
為替差損益（△は益）	△921	<b>61</b>
投資有価証券売却損益（△は益）	△472	△ <b>1,764</b>
売上債権の増減額（△は増加）	△5,635	<b>8,590</b>
棚卸資産の増減額（△は増加）	△2,762	△ <b>176</b>
仕入債務の増減額（△は減少）	△6,760	<b>499</b>
未払消費税等の増減額（△は減少）	328	△ <b>343</b>
その他	217	△ <b>319</b>
小計	△6,802	<b>17,871</b>
利息及び配当金の受取額	702	<b>606</b>
利息の支払額	△102	△ <b>101</b>
法人税等の支払額	△1,849	△ <b>1,358</b>
営業活動によるキャッシュ・フロー	△8,051	<b>17,018</b>
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
有価証券の純増減額（△は増加）	1,710	-
定期預金の預入による支出	△744	△ <b>2,138</b>
定期預金の払戻による収入	485	<b>968</b>
有形及び無形固定資産の取得による支出	△1,552	△ <b>2,276</b>
有形及び無形固定資産の売却による収入	225	<b>443</b>
保険積立金の積立による支出	△325	-
保険積立金の払戻による収入	531	-
投資有価証券の取得による支出	△554	△ <b>1,066</b>
投資有価証券の売却による収入	660	<b>1,878</b>
事業譲受による支出	-	△ <b>2,569</b>
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	-	△ <b>18</b>
その他	46	△ <b>1</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー	483	△ <b>4,781</b>
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
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）	261	△ <b>407</b>
長期借入金の返済による支出	△153	△ <b>86</b>
リース債務の返済による支出	△336	△ <b>353</b>
自己株式の取得による支出	△1,504	△ <b>199</b>
配当金の支払額	△2,439	△ <b>3,461</b>
自己株式の売却による収入	-	<b>198</b>
財務活動によるキャッシュ・フロー	△4,874	△ <b>4,310</b>
<b>現金及び現金同等物に係る換算差額</b>	<b>1,160</b>	<b>△190</b>
<b>現金及び現金同等物の増減額（△は減少）</b>	<b>△11,281</b>	<b>7,736</b>
<b>現金及び現金同等物の期首残高</b>	<b>60,945</b>	<b>49,664</b>
<b>現金及び現金同等物の期末残高</b>	<b>49,664</b>	<b>57,400</b>

株式情報 (2025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

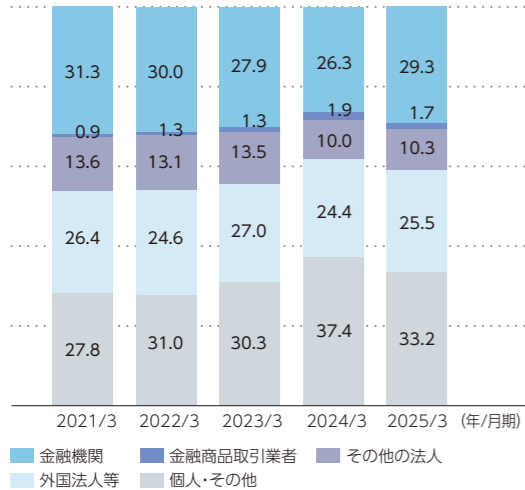
株式の状況：発行可能株式総数：295,500,000株

発行済株式総数：53,478,840株  
(自己株式：5,711株)

単元株式数：100株

株主数：9,265名

●所有者別比率推移 (2021年3月期～2025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(2024/31～2025/3/31)	3年(2022/3/31～2025/3/31)	5年(2020/3/31～2025/3/31)
小森株価	4.5%	91.5%	99.2%
TOPIX	-1.9%	45.6%	109.6%
機械指数	-4.3%	51.9%	133.7%

上記の表は2025年3月末時点の配当込み投資収益率について、1年前、3年前、5年前時点で投資した場合の累計リターンを示しています。

●ESGインデックスへの組み入れ状況



持株比率は自己株式を控除して計算しています。

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)	6,755	12.63
NORTHERN TRUST CO.(AVFC) RE USL NON-TREATY CLIENTS ACCOUNT	2,948	5.51
小森コーポレーション取引先持株会	2,295	4.29
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	2,059	3.85
明治安田生命保険相互会社	1,895	3.54
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,872	3.50
小森紀子	1,656	3.10
小森善仁	1,600	2.99
小森善治	1,068	2.00
住友生命保険相互会社	1,030	1.93

会社概要 (2025年3月31日現在)

会社名 株式会社小森コーポレーション  
 英訳名 KOMORI CORPORATION  
 本社住所 〒130-8666 東京都墨田区吾妻橋3丁目11番1号  
 電話 03-5608-7811  
 ウェブサイト https://www.komori.com  
 代表者 代表取締役社長 兼 最高経営責任者 (CEO) 持田 訓  
 創業 1923年(大正12年)10月20日  
 資本金 377億1,478万円  
 連結従業員数 2,625名(2025年3月期末)  
 工場数 11工場(うち海外7工場)/KOMORIグループ  
 主要製品 商業用印刷機械(オフセット枚葉印刷機、オフセット輪転印刷機)、証券印刷機(紙幣、有価証券など)、紙器用輪転印刷機、デジタル印刷機、スクリーン印刷機、印刷関連機器

事業拠点 事業所  
 本社  
 東日本サービス  
 西日本サービス  
 つくばサービス  
 中国サービスステーション  
 小森グローバルパーツセンター  
 小森グラフィックテクノロジーセンター  
 小森グローバルセンター・セキュリティー  
 営業拠点  
 西日本支社 北海道営業所 四国営業所  
 中部支店 東北営業所 静岡出張所  
 九州支店 北陸営業所  
 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	印刷資材の製造販売および修理加工
KOMORI Primoflex Systems Inc.	カナダ オンタリオ州 ケンブリッジ市	印刷・加工ラインの開発設計及び製造
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
小森香港有限公司*1	中国 香港特別行政区	当社製品の販売および修理加工
小森(深圳)印刷技術有限公司	中国 深圳市	当社製品の販売および修理加工
小森台湾股份有限公司	台湾 台北市	当社製品の販売および修理加工
小森機械(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。

●株価・出来高の推移 (2014年12月31日～2025年9月30日)

