

# 2024年3月期 決算説明会

2024年5月20日

株式会社 小森コーポレーション

# Contents

---

1. 2024年3月期業績および次期計画  
取締役グローバル経営管理統括本部長  
橋本 巖
2. 2024年3月期 経営概況  
代表取締役社長 持田 訓
3. 第7次中期経営計画  
代表取締役社長 持田 訓

# 2024年3月期業績および次期計画

2024年5月20日

株式会社 小森コーポレーション

# Contents

---

P.5~7	決算概要 P/L・B/S・C/F
P.8	売上高・損益の推移
P.9~12	地域別・品目別 受注高
P.13~16	地域別・品目別 売上高
P.17	受注残高の推移
P.18	製品在庫の推移
P.19	営業損益の変動要因
P.20~25	業績見通し
P.26	設備投資・減価償却費・開発費
P.27~36	地域別 受注高・売上高 詳細

(単位：億円)

		当期実績 2024/3	前期実績 2023/3	差額	前期比	通期計画 2024/3	差額	計画比
受	注 高	991	974	18	102%	1,030	△ 39	96%
売	上 高	1,043	979	64	107%	1,057	△ 14	99%
営	業 利 益	49	57	△ 8	86%	33	16	148%
経	常 利 益	68	66	2	103%	45	23	151%
親会社株主に帰属する 当期純利益		46	57	△ 11	81%	31	15	150%
平均レート (円)	US\$	144.40	134.95	/		138.40	/	
	EUR	156.80	141.24			149.58		
期末レート (円)	US\$	151.41	133.53			135.00		
	EUR	163.24	145.72			145.00		

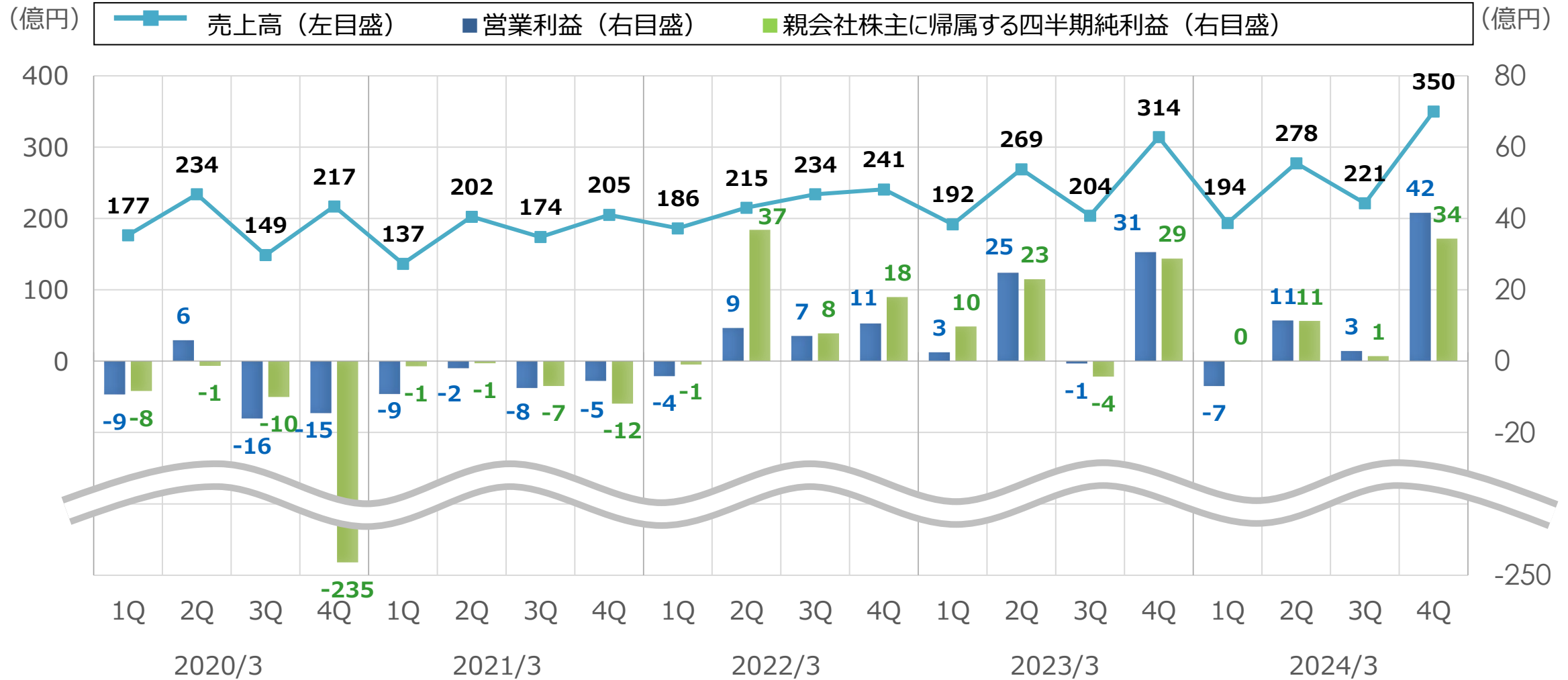
(単位：億円)

	当期末 2024.3.31	前期末 2023.3.31	差額
短期金融資産	506	634	△127
売上債権	229	196	33
棚卸資産	419	374	45
うち製品	186	164	22
有形固定資産	187	180	7
無形固定資産	13	33	△20
その他資産	321	238	83
資産合計	1,676	1,655	21
仕入債務	143	208	△66
短期借入金	6	4	2
社債	100	100	0
長期借入金	2	2	△1
その他負債	280	269	11
負債合計	531	584	△53
純資産	1,145	1,071	73
負債・純資産合計	1,676	1,655	21

(単位：億円)

	当期実績 2024/3	前期実績 2023/3	前期比
営業活動によるキャッシュ・フロー	△ 81	45	△125
投資活動によるキャッシュ・フロー	5	△ 5	10
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 49	△ 41	△8
現金及び現金同等物の期末残高	497	609	△113

# 売上高・損益の推移

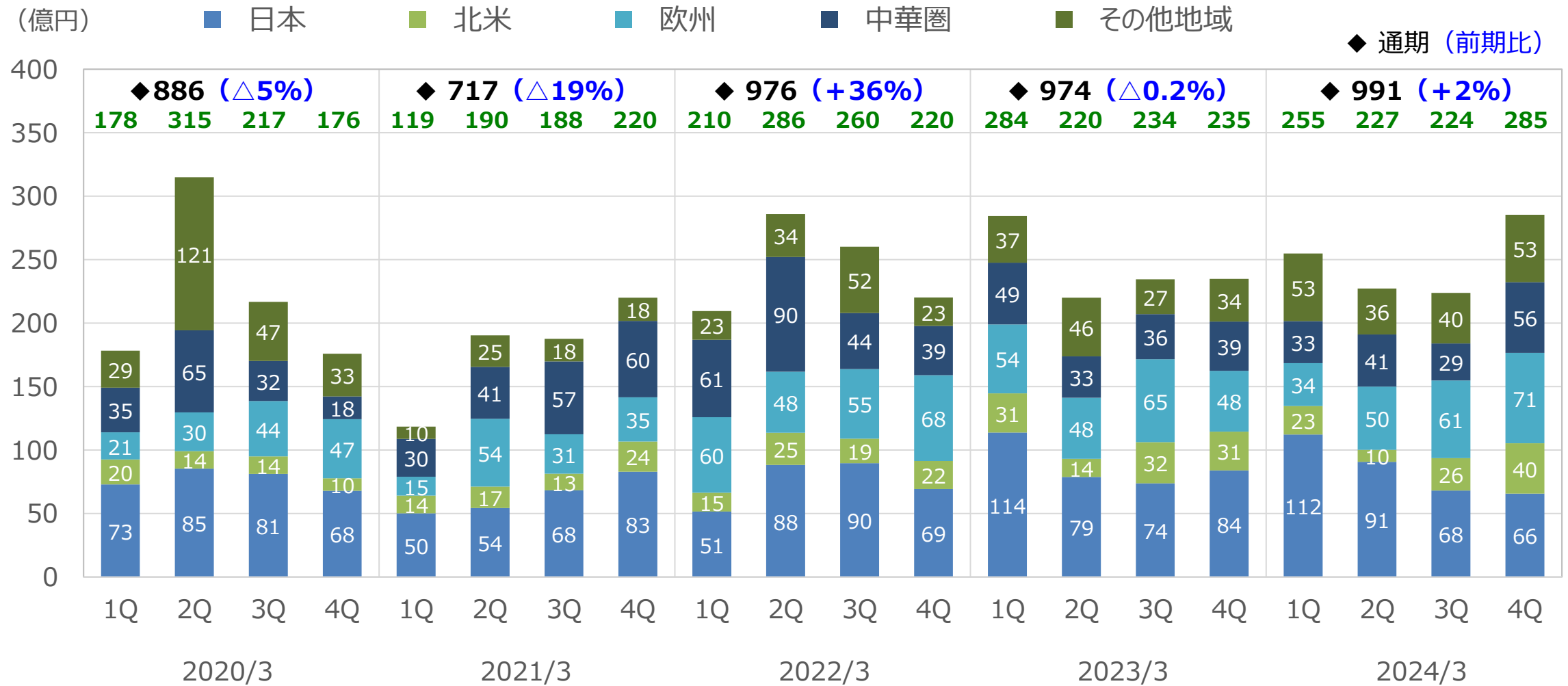




(単位：億円)

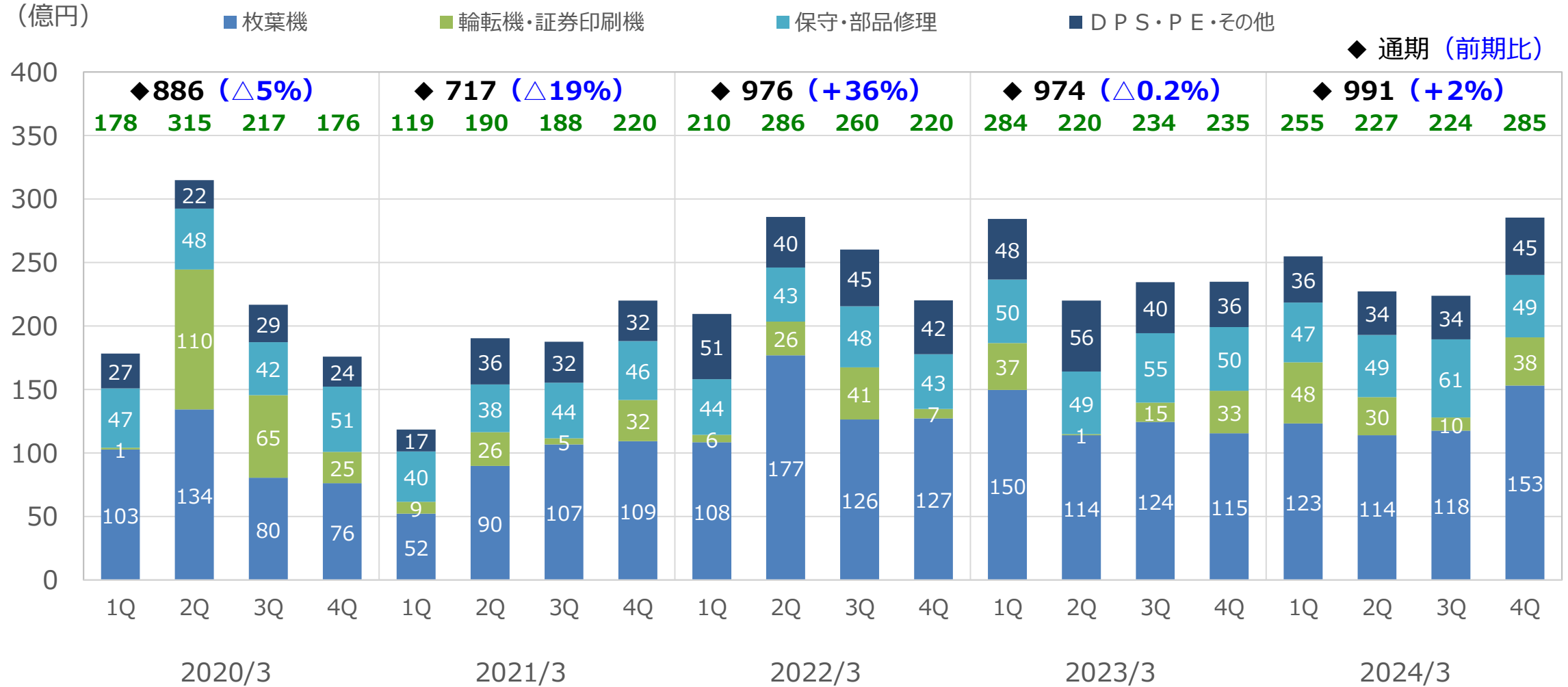
	当期実績 2024/3	前期実績 2023/3	前期比	通期計画 2024/3	計画比
日 本	337	350	96%	319	106%
北 米	97	108	90%	90	108%
	(百万ドル)	(80)	(84%)	(65)	(104%)
欧 州	216	216	100%	213	101%
	(百万ユーロ)	(153)	(90%)	(142)	(97%)
中 華 圏	159	155	102%	188	85%
そ の 他 地 域	183	144	127%	222	82%
合 計	991	974	102%	1,030	96%

# 地域別受注高



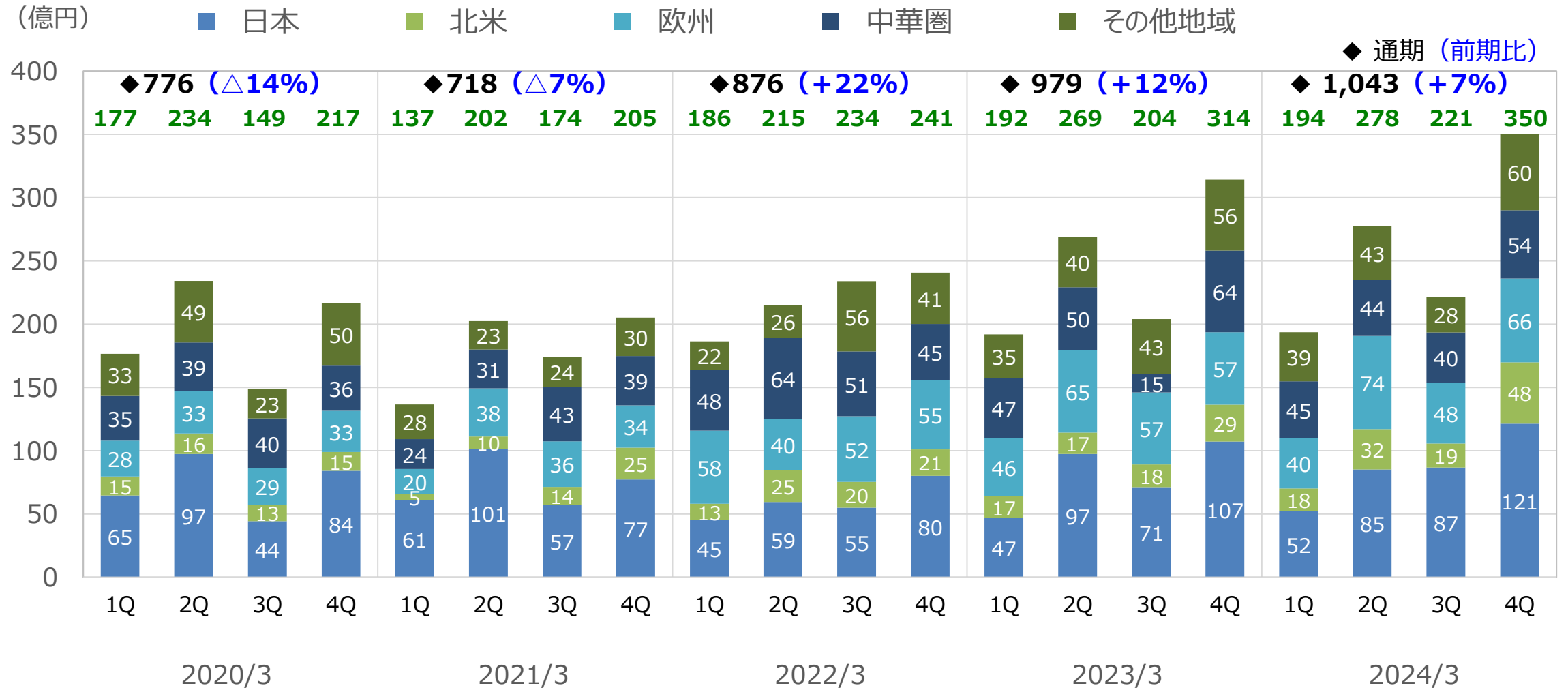
(単位：億円)

	当期実績 2024/3	前期実績 2023/3	前期比	通期計画 2024/3	計画比
枚 葉 機	508	503	101%	478	106%
輪転機・証券印刷機	127	87	146%	189	67%
保守・部品修理	206	204	101%	204	101%
D P S・P E・その他	150	179	84%	159	94%
合 計	991	974	102%	1,030	96%



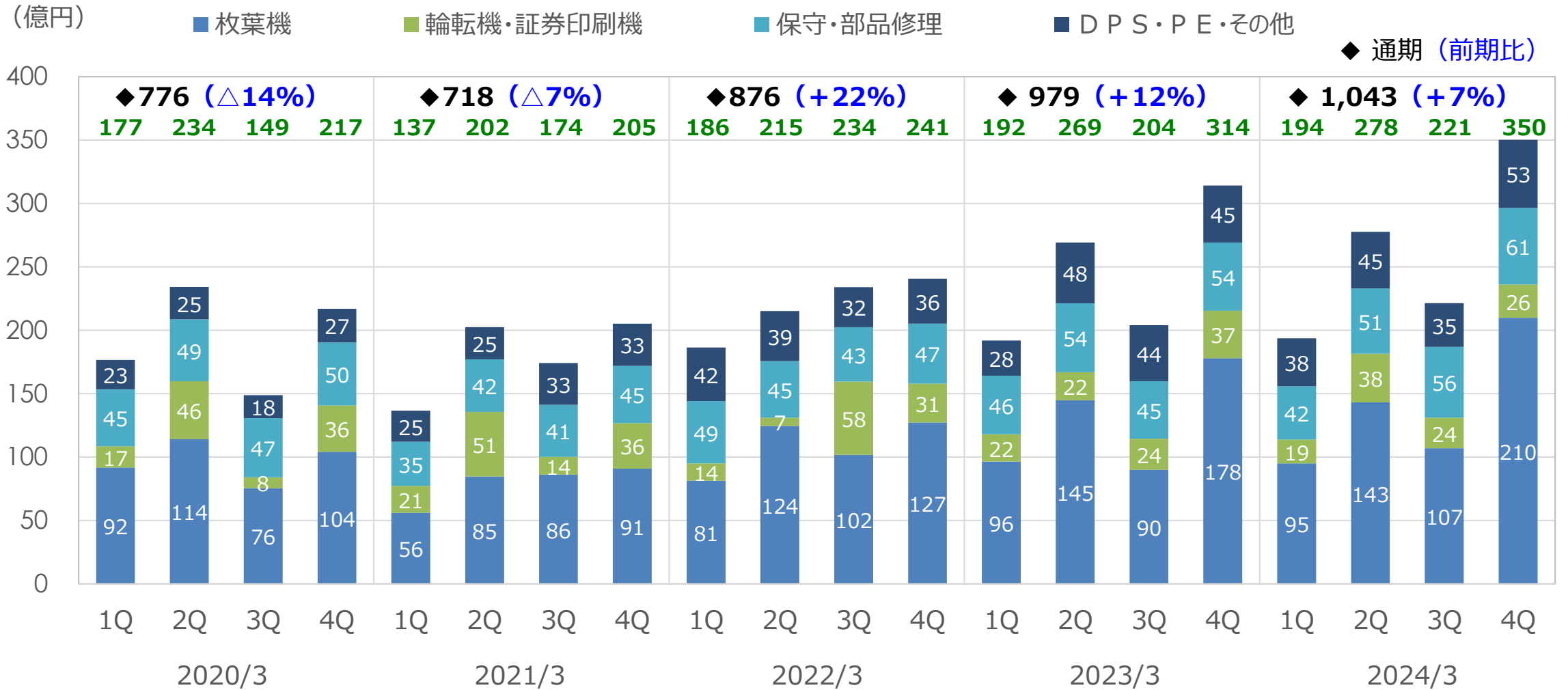
(単位：億円)

	当期実績 2024/3	前期実績 2023/3	前期比	通期計画 2024/3	計画比	
日 本	346	323	107%	347	100%	
北 米	117	81	145%	106	110%	
	(百万ドル)	(81)	(60)	(135%)	(77)	(105%)
欧 州	228	225	101%	237	96%	
	(百万ユーロ)	(145)	(160)	(91%)	(158)	(92%)
中 華 圏	183	176	104%	186	99%	
そ の 他 地 域	169	174	98%	181	93%	
合 計	1,043	979	107%	1,057	99%	

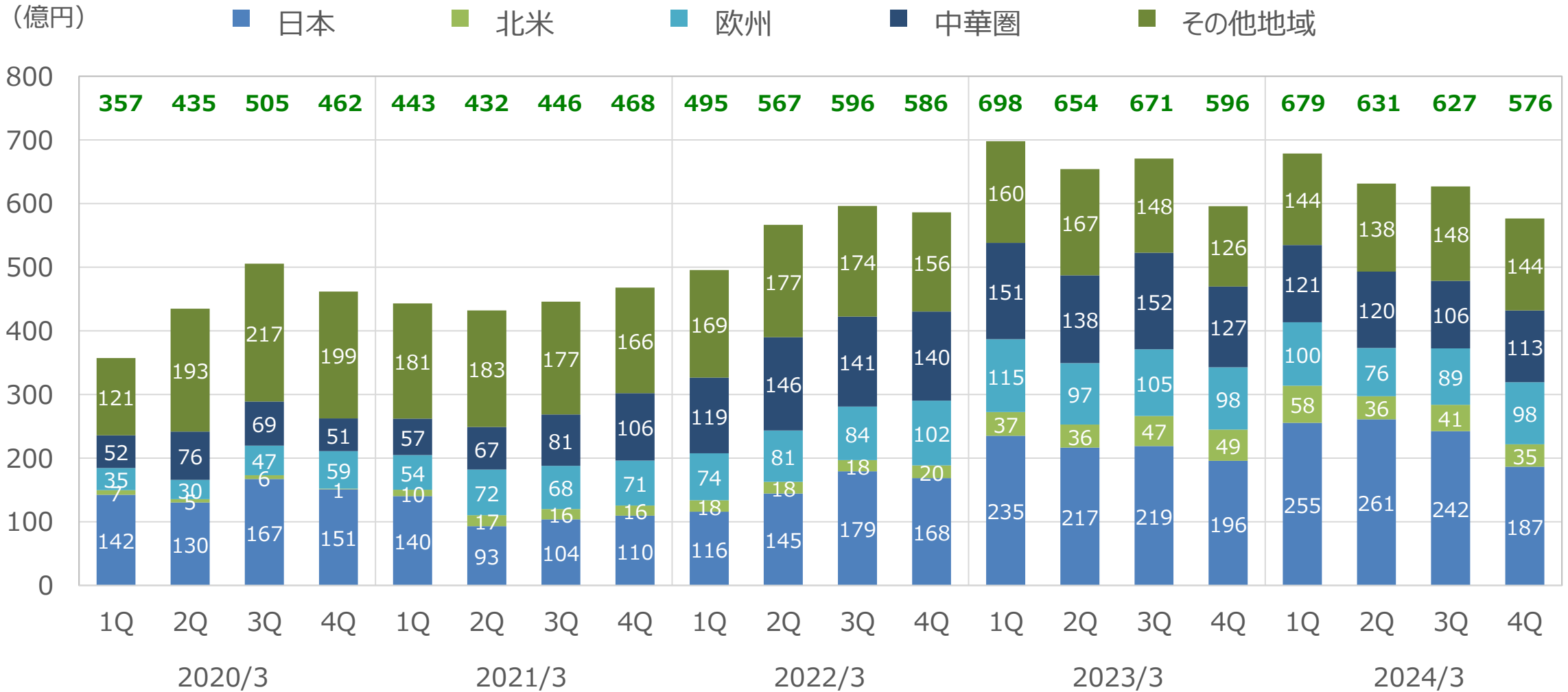


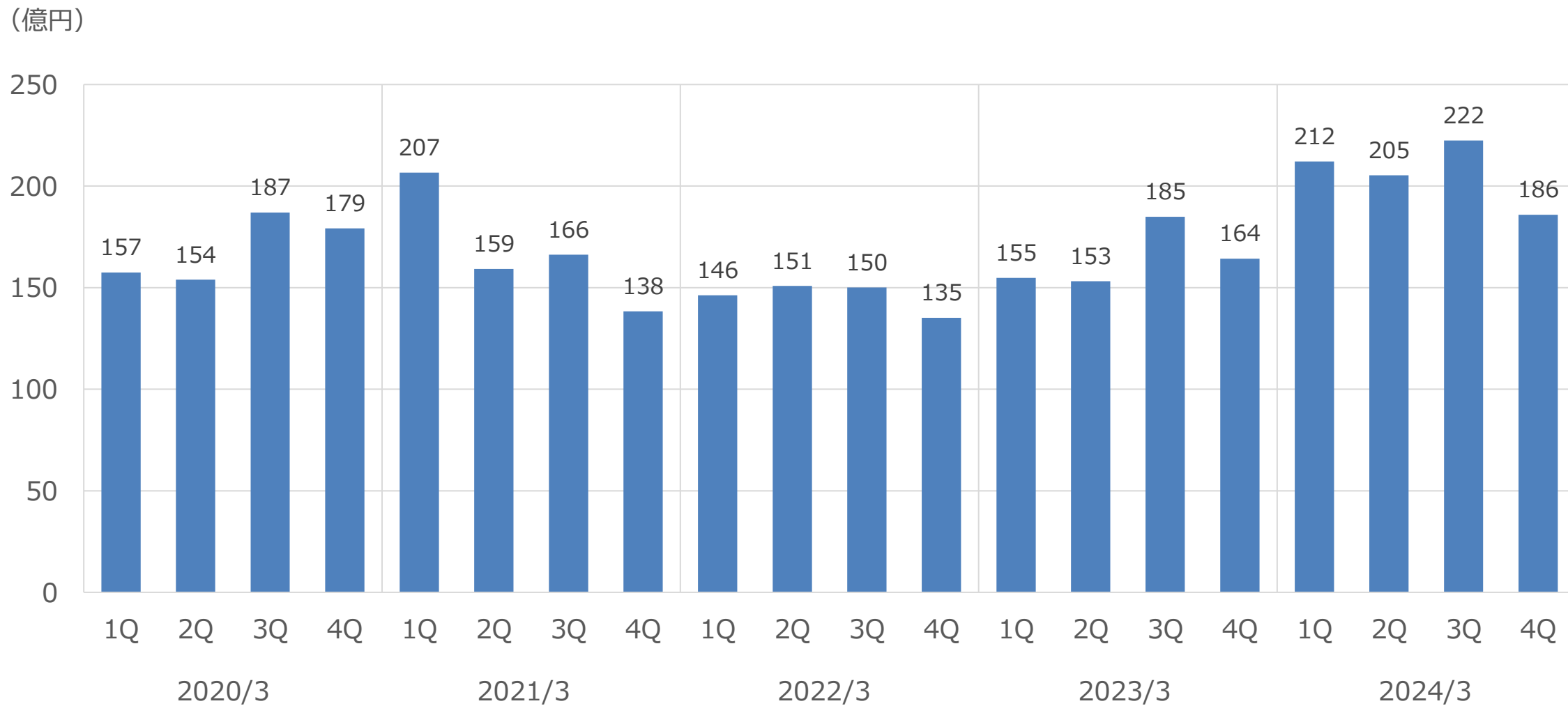
(単位：億円)

	当期実績 2024/3	前期実績 2023/3	前期比	通期計画 2024/3	計画比
枚葉機	555	509	109%	551	101%
輪転機・証券印刷機	107	106	102%	129	83%
保守・部品修理	210	200	105%	201	105%
DPS・PE・その他	171	165	104%	177	97%
合計	1,043	979	107%	1,057	99%





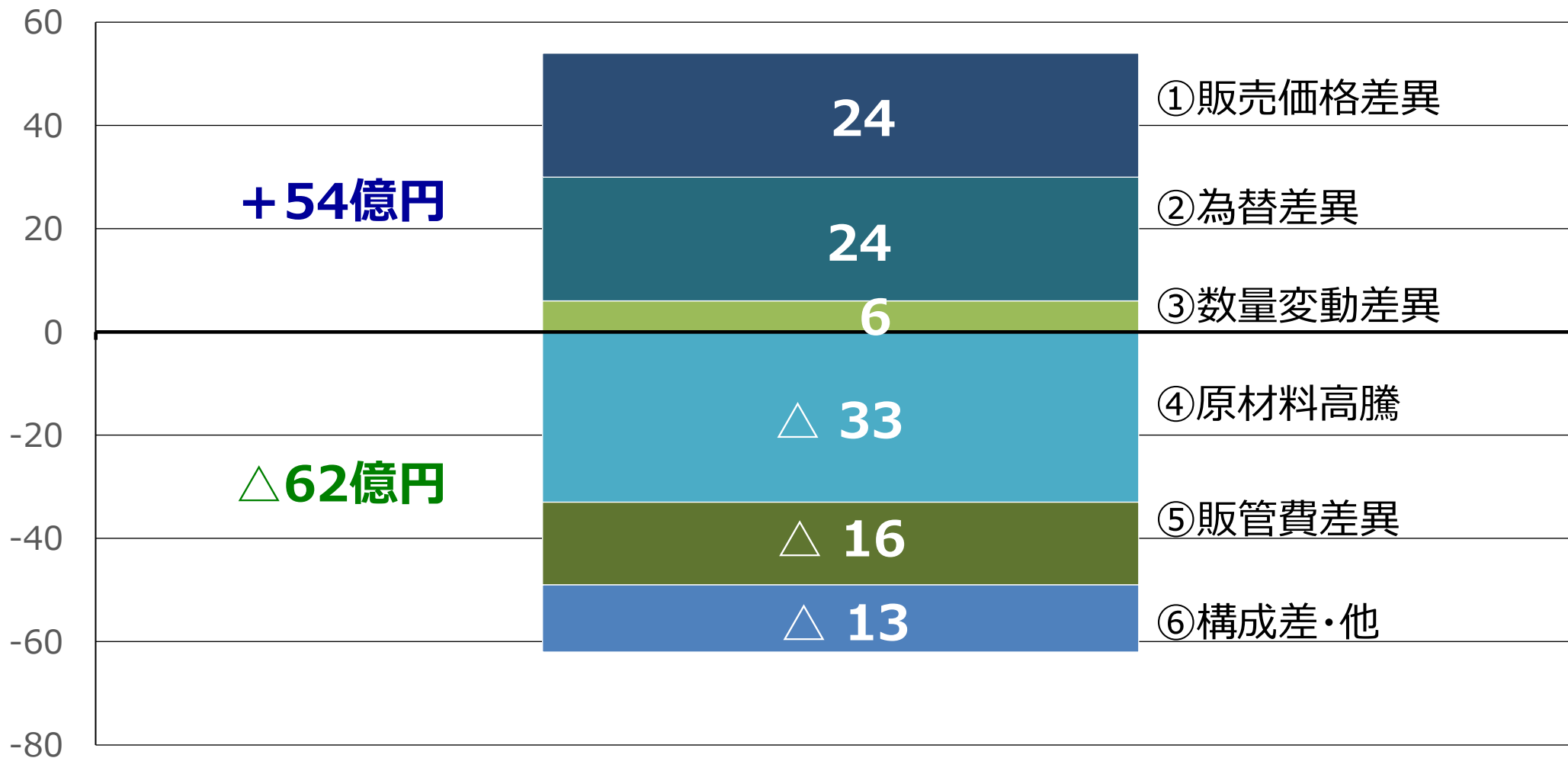




# 営業損益の変動要因（対 前期比）

(億円)

**合計  $\triangle$  8億円**



(単位：億円)

		2025/3			2024/3 前期実績	差額	前期比
		上期計画	下期計画	通期計画			
受注高		611	499	1,110	991	119	112%
売上高		502	592	1,094	1,043	51	105%
営業利益		12	46	58	49	9	118%
経常利益		7	47	54	68	△14	79%
親会社株主に帰属する 当期純利益		5	53	58	46	12	125%
平均レート (円)	US\$	140.00	140.00	140.00	144.40	/	/
	EUR	150.00	150.00	150.00	156.80		
期末レート (円)	US\$	140.00	140.00	140.00	151.41		
	EUR	150.00	150.00	150.00	163.24		

(単位：億円)

	2025/3			2024/3 前期実績	差額	前期比	
	上期計画	下期計画	通期計画				
日 本	174	179	353	337	16	105%	
北 米	46	53	98	97	1	101%	
	(百万ドル)	(33)	(38)	(70)	(67)	(3)	(104%)
欧 州	137	110	247	216	31	114%	
	(百万円)	(91)	(74)	(165)	(138)	(27)	(120%)
中 華 圏	74	65	139	159	△20	88%	
そ の 他 地 域	180	92	272	183	90	149%	
合 計	611	499	1,110	991	119	112%	

(単位：億円)

	2025/3			2024/3 前期実績	差額	前期比
	上期計画	下期計画	通期計画			
枚 葉 機	272	244	516	508	8	102%
輪転機・証券印刷機	144	40	184	127	57	145%
保守・部品修理	112	115	228	206	21	110%
D P S・P E・その他	83	100	183	150	32	122%
合 計	611	499	1,110	991	119	112%

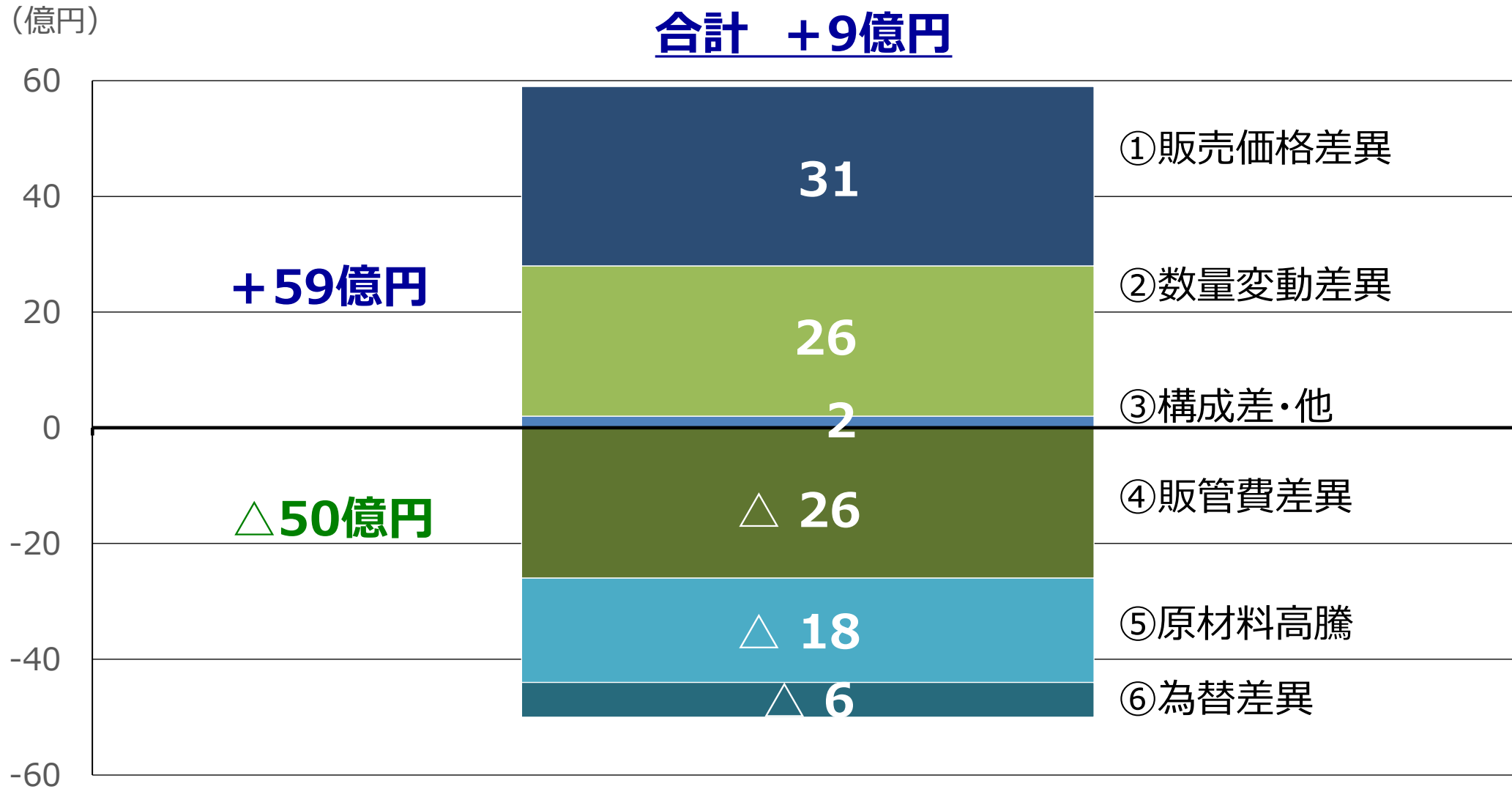
(単位：億円)

	2025/3			2024/3 前期実績	差額	前期比
	上期計画	下期計画	通期計画			
日 本	158	201	360	346	14	104%
北 米	43	55	98	117	△19	84%
	(百万ドル)	(31)	(39)	(70)	(△11)	(86%)
欧 州	85	164	249	228	22	110%
	(百万ユーロ)	(57)	(110)	(145)	(21)	(115%)
中 華 圏	92	62	154	183	△29	84%
そ の 他 地 域	124	110	233	169	64	138%
合 計	502	592	1,094	1,043	51	105%

(単位：億円)

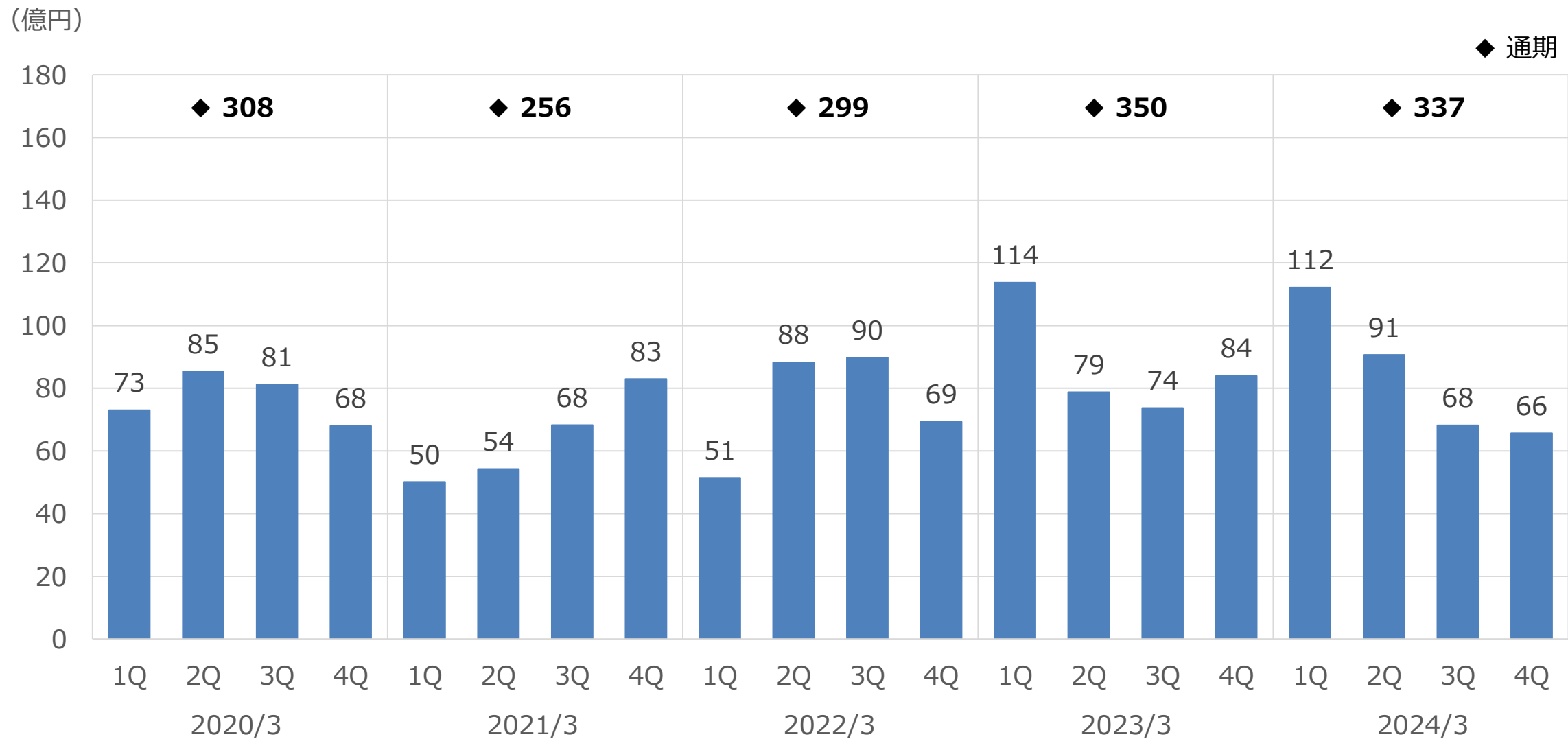
	2025/3			2024/3 前期実績	差額	前期比
	上期計画	下期計画	通期計画			
枚 葉 機	248	273	520	555	△35	94%
輪転機・証券印刷機	74	99	173	107	65	161%
保守・部品修理	97	115	211	210	1	101%
D P S・P E・その他	84	106	190	171	19	111%
合 計	502	592	1,094	1,043	51	105%

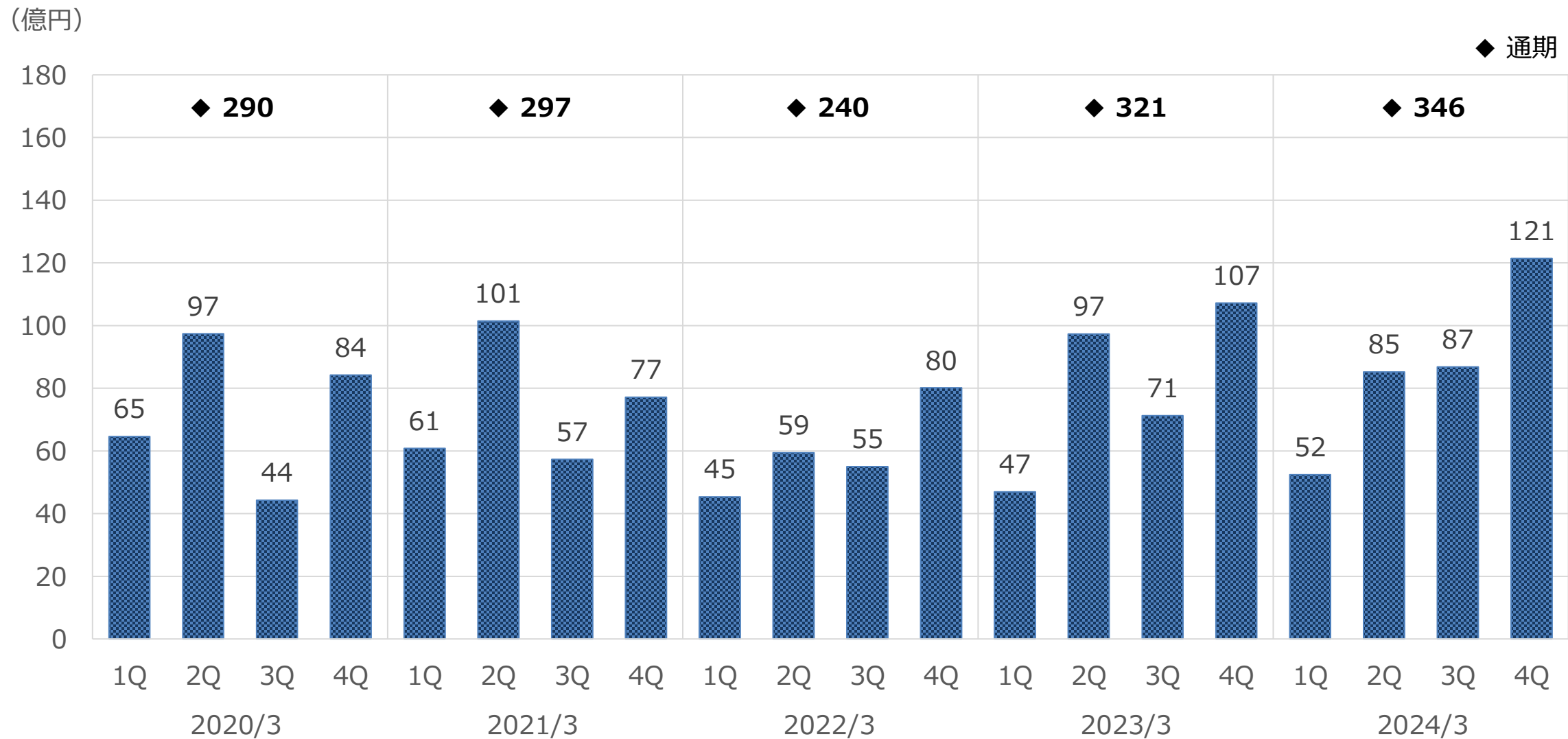




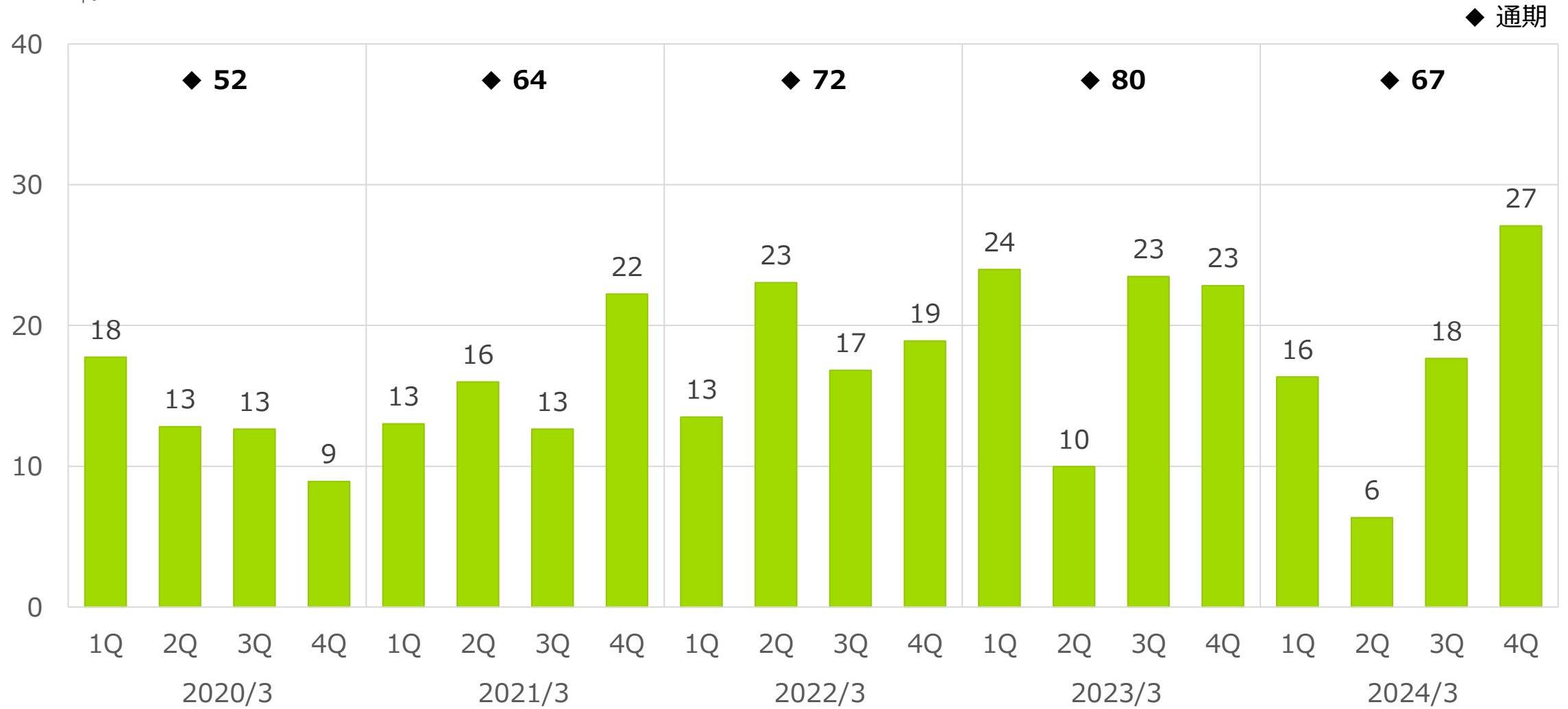
(単位：百万円)

	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3 予想
従業員数（名）	2,363	2,686	2,613	2,567	2,562	2,640
人件費	20,386	20,199	22,122	23,246	24,656	25,000
設備投資額	1,678	1,394	2,371	2,303	1,997	3,000
減価償却費	2,304	1,604	1,877	1,896	1,968	1,900
研究開発費	4,899	4,002	4,050	3,654	3,734	4,200
（売上高比）	(6.3%)	(5.6%)	(4.6%)	(3.7%)	(3.6%)	(3.8%)

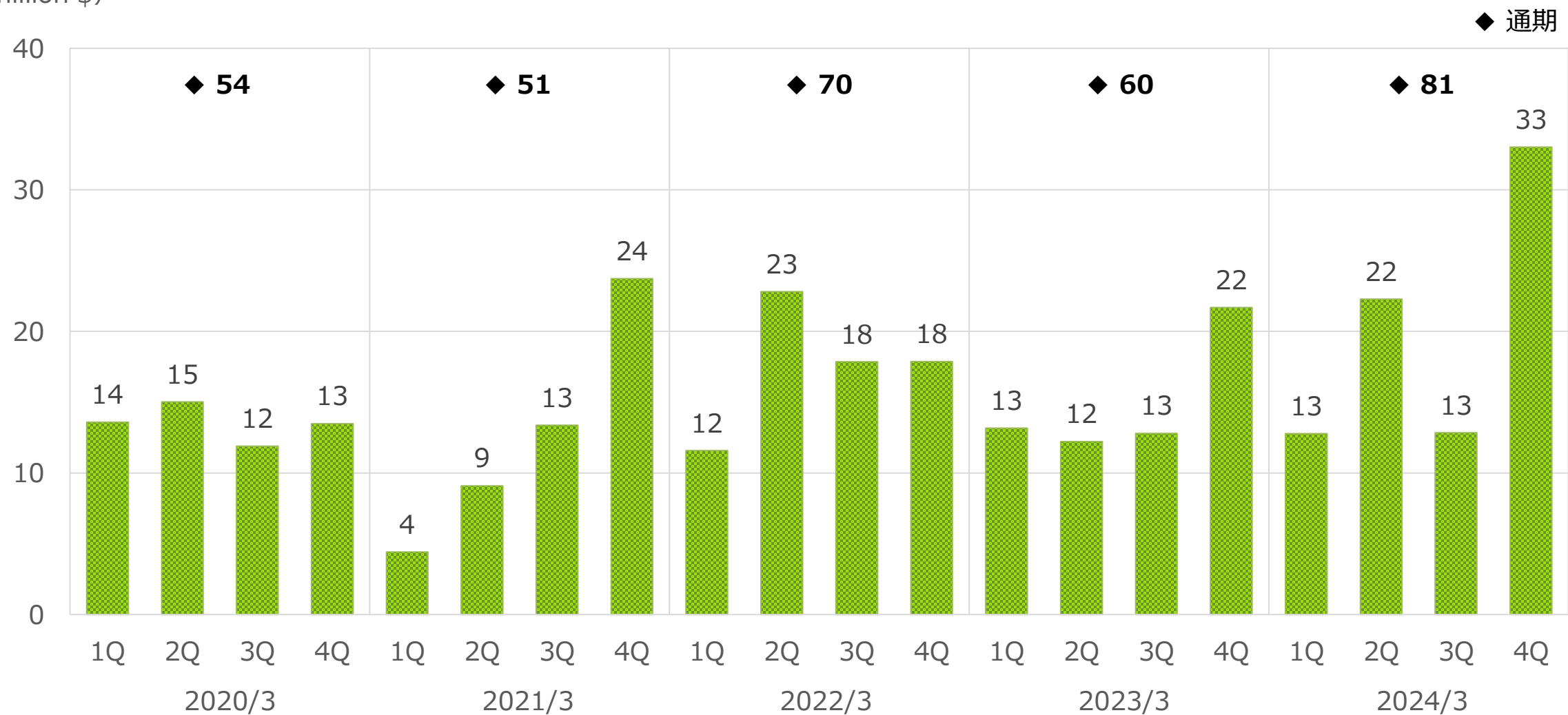




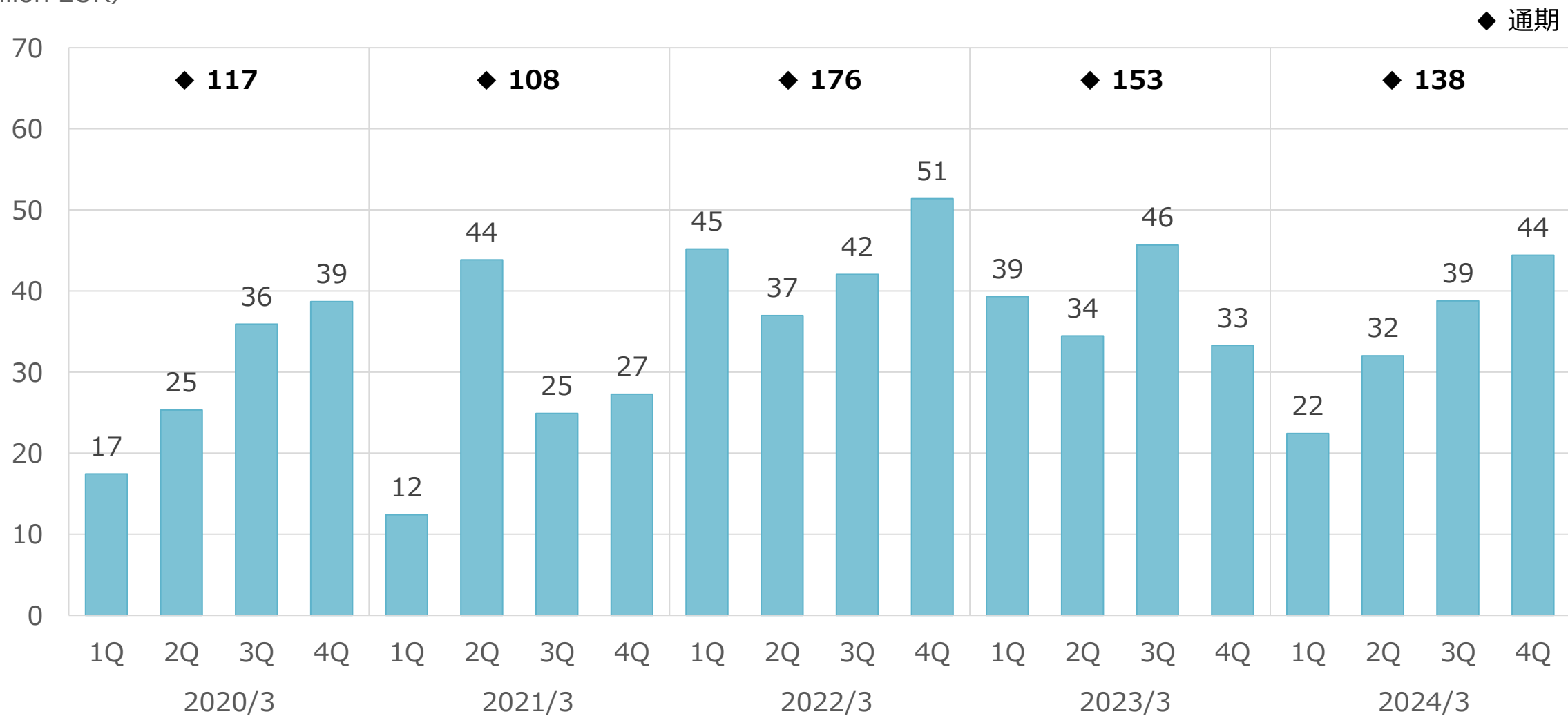
(million \$)



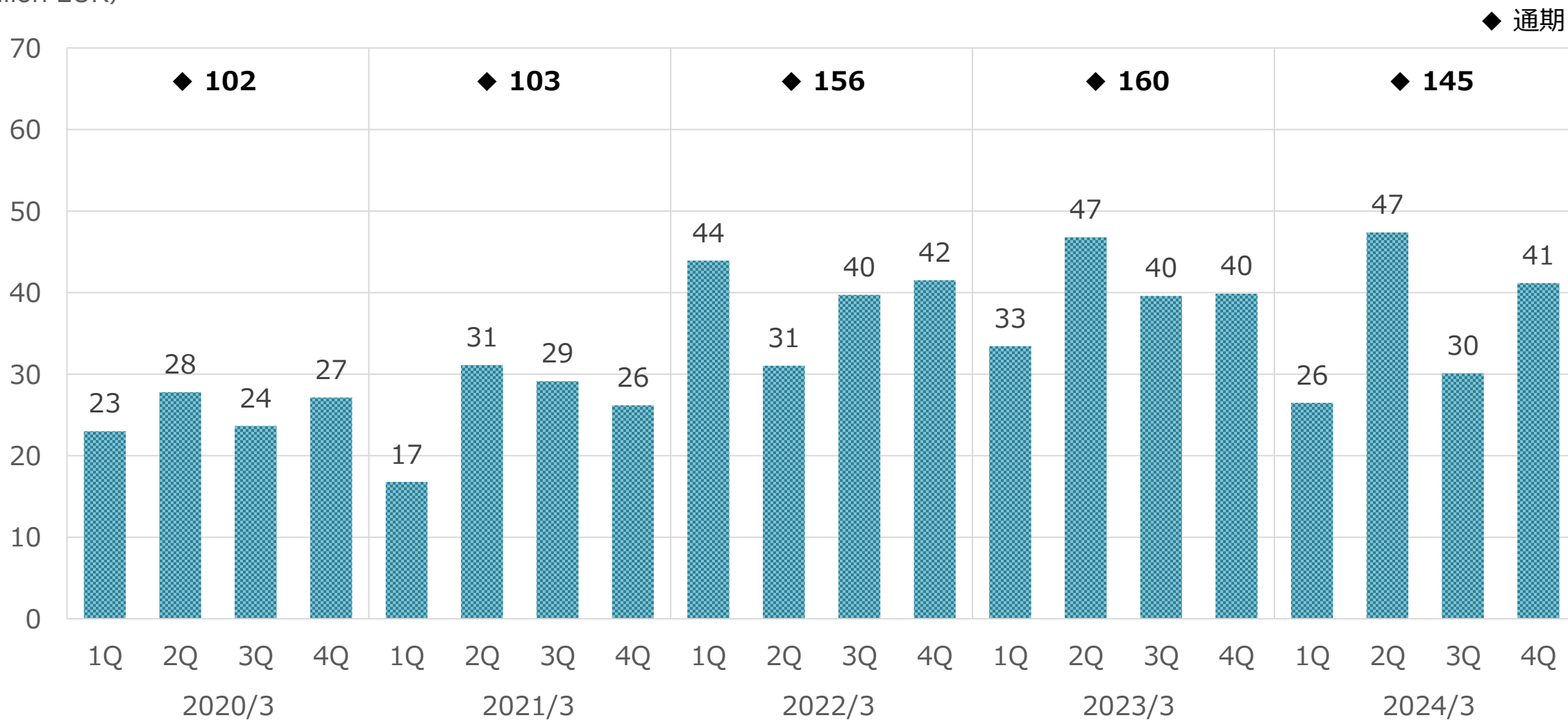
(million \$)



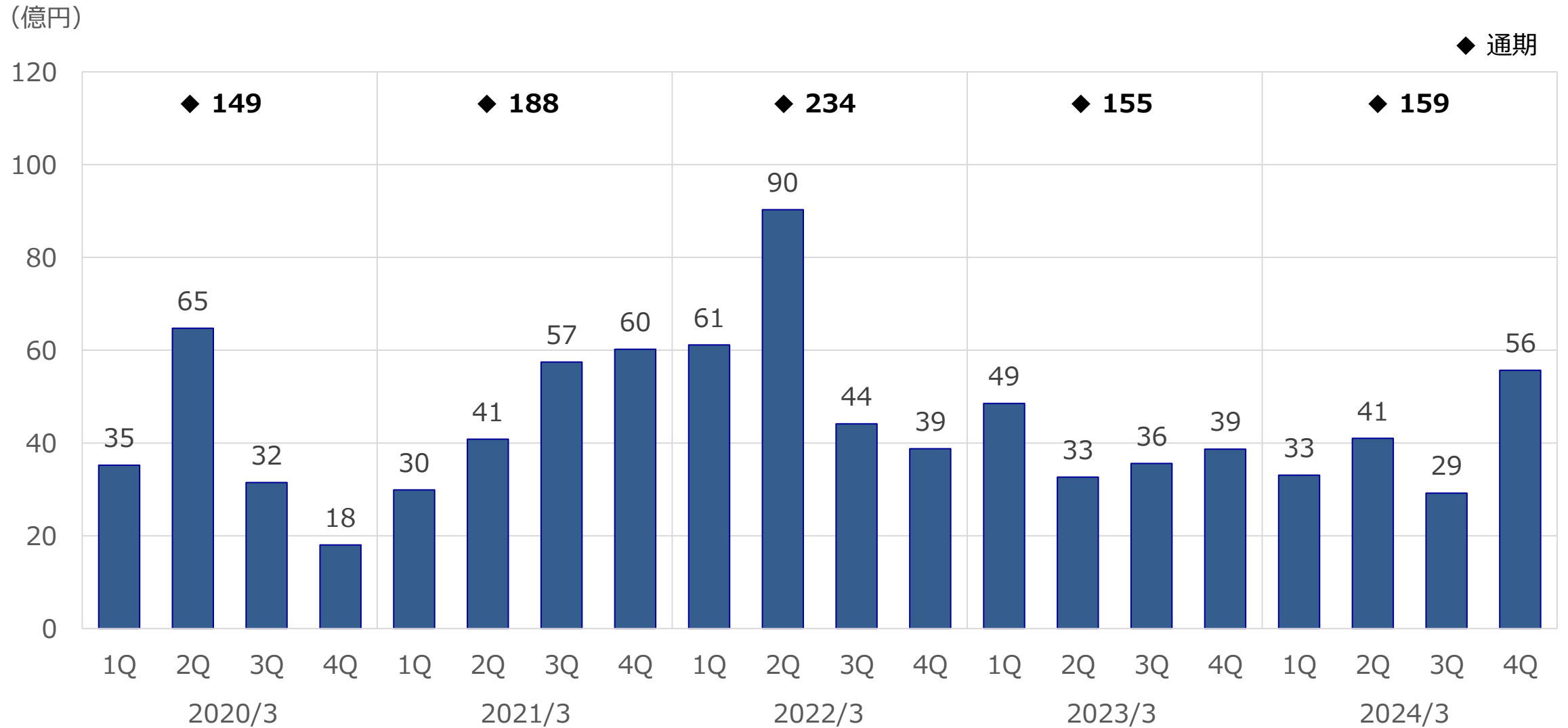
(million EUR)

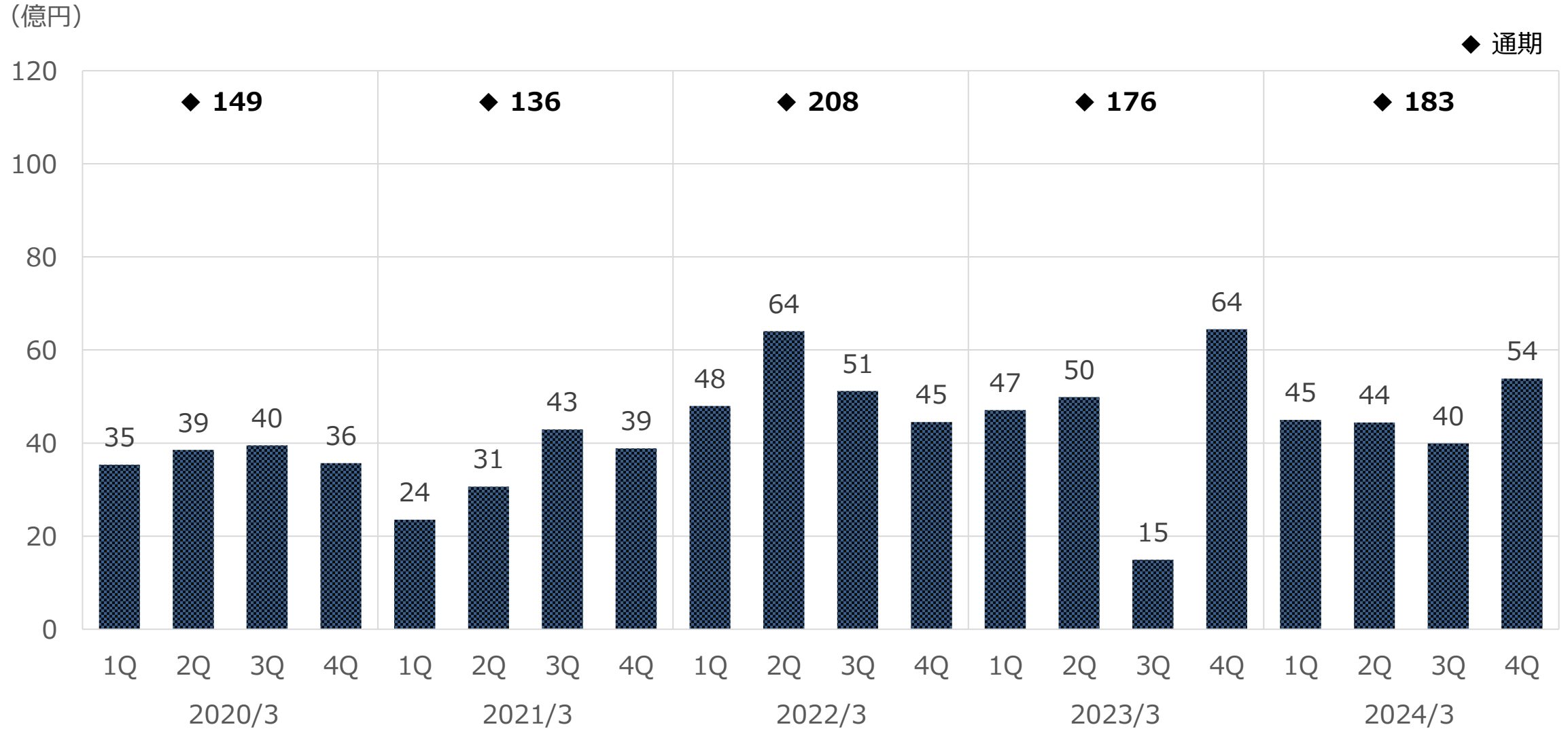


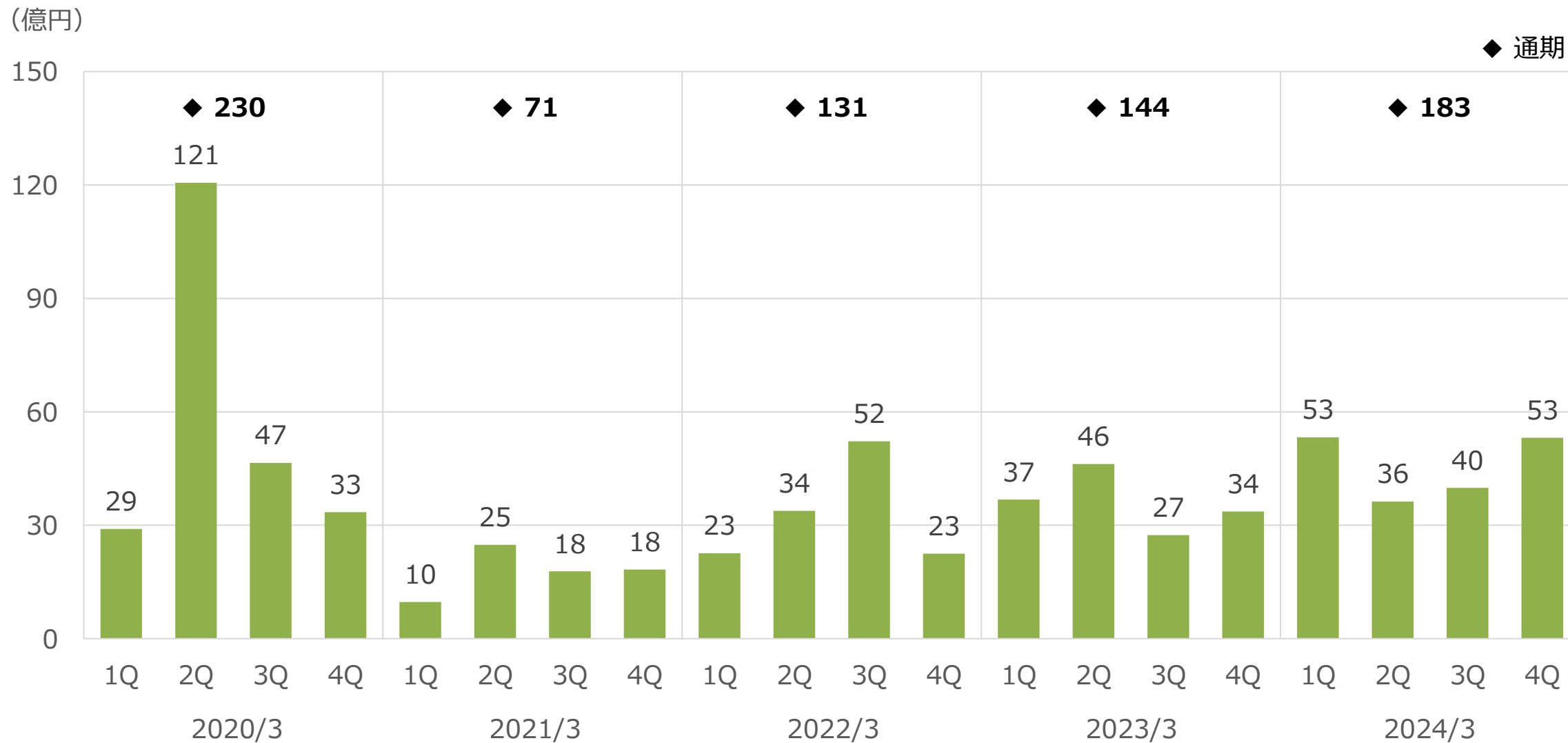
(million EUR)

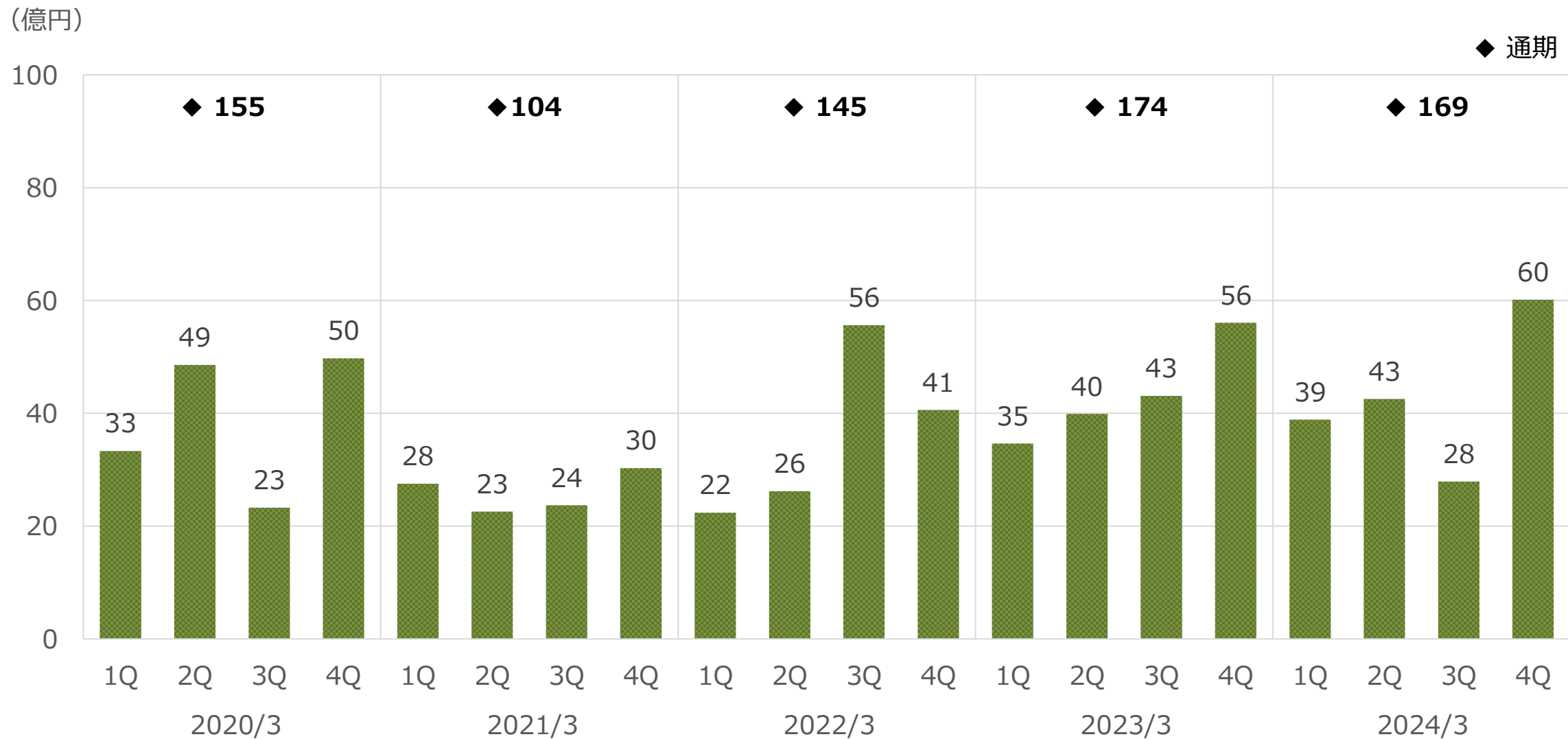












決算説明会

2024年3月期 経営概況

2024年5月20日

代表取締役社長 持田 訓

# Contents

---

- 1. 2024年3月期実績と2025年3月期計画**
- 2. 2025年3月期 経営方針**

**01**

---

**2024年3月期実績と  
2025年3月期計画**

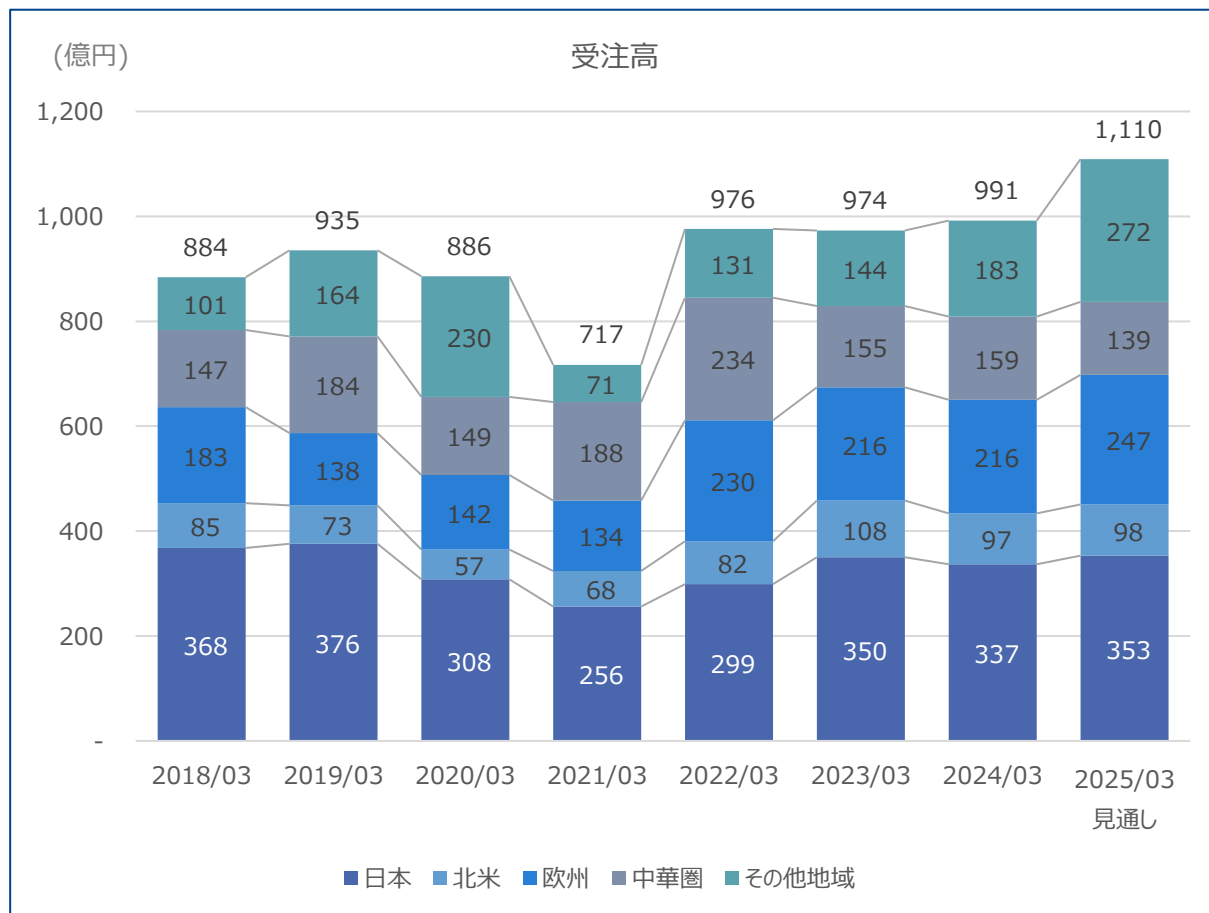
	2024年3月期状況		2025年3月期の見通し	
日本	<ul style="list-style-type: none"> <li>材料費・エネルギー費の高騰が継続し、人材不足が加速</li> <li>生産性向上の為に設備投資が進み、補助金活用が増加</li> <li>価格転嫁が徐々に進む</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>人件費の高騰に加え人材不足が更に加速</li> <li>生産性向上に加え、人材不足解決の為に補助金を活用した設備投資は増加の見通し</li> <li>新たに2024年問題により物流費が高騰、価格転嫁は急務</li> </ul>	
中華圏	<ul style="list-style-type: none"> <li>民間の景況感が高まらず、デフレ基調で設備投資も減衰</li> <li>印刷物は供給過多の状況で競争が激化</li> <li>商業印刷は大きく落ち込む</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>商業印刷中心に厳しい状況は継続</li> <li>外資系企業が生産拠点移転をASEANに移転</li> <li>パッケージ印刷は回復傾向で高付加価値機の需要増</li> </ul>	
北米	<ul style="list-style-type: none"> <li>大企業中心に高付加価値印刷機の需要拡大</li> <li>DMを中心にデジタル印刷機の需要が拡大</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>オフセット印刷機需要は大きな変化はなく横ばいを継続</li> <li>継続的にデジタル機の需要増加が予測される</li> </ul>	
欧州	<ul style="list-style-type: none"> <li>金利上昇継続による設備意欲の減退が顕著</li> <li>地政学的リスクによりドイツ経済は過去最低の水準</li> <li>企業廃業、統合が一層加速</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>インフレ率鈍化と利下げ予測により景況はやや良化見込み</li> <li>drupa展示会で設備投資意欲が喚起される期待感が高い</li> <li>高ROIの要求が高まる</li> </ul>	
その他	<p>【インド】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>個人消費、企業の設備投資が好調で、設備投資意欲も高く、パッケージを軸に出版・商業印刷分野とも好調</li> </ul> <p>【アジアパシフィック】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>各国経済はコロナ明けの回復基調をそのまま反映し、堅調。特にパッケージ需要が中国から流れてきており、円安効果もあり設備投資が増加</li> </ul>	          	<p>【インド】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>引続き高い経済成長が見込まれ、パッケージ印刷を中心に今後も好調に推移</li> </ul> <p>【アジアパシフィック】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>パッケージ印刷を中心に堅調と予測</li> <li>インドネシア、ベトナムを中心に設備投資意欲が高い。品質管理の重要性が高まり、高付加価値機の需要増加すると予想される</li> </ul>	          



# 2024年3月期は受注・売上ともに増収、2025年3月期も堅調に伸びる見通し

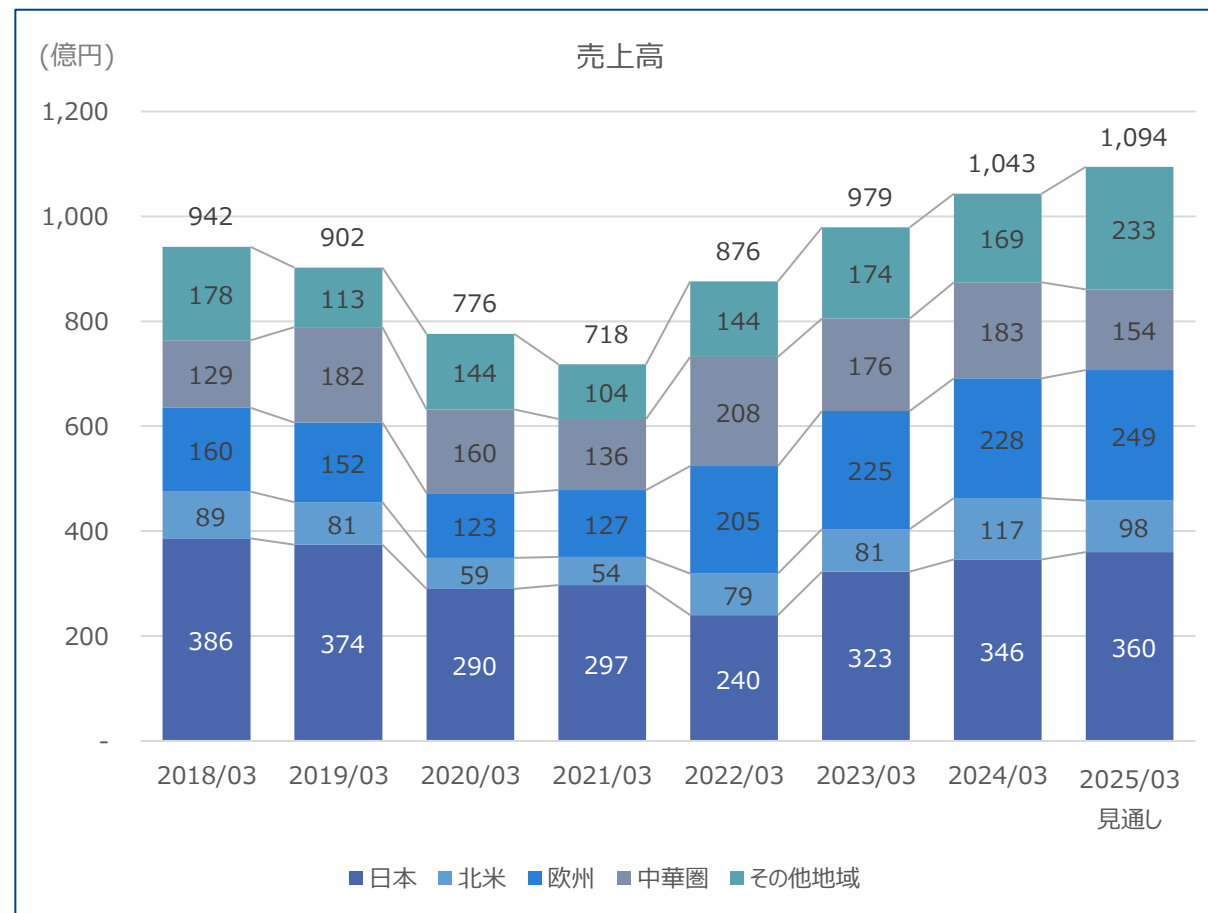
## 受注高

2024年3月期実績： 991億円（2023年3月期比:102%）  
 2025年3月期計画： 1,110億円（2024年3月期比:112%）



## 売上高

2024年3月期実績： 1,043億円（2023年3月期比:107%）  
 2025年3月期計画： 1,094億円（2024年3月期比:105%）



**02**

---

**2025年3月期 経営方針**

## ◆環境配慮型オフセット印刷機開発：リスロンGX/Gアドバンス EXエディション

- 印刷中の消費電力を最大18%削減
- 印刷品質向上・安定により損紙削減、生産性向上
- 温度上昇抑制により消費電力およびエネルギーコストの削減に貢献

### スマートインキングフロー

（ローラー配列最適化）

- 電力削減
- インカー内発熱削減
- インキ応答性、品質向上

印刷品質向上・安定  
損紙削減

### 印刷ユニット内温度上昇抑制

ローラー冷却エネルギー削減  
湿し水冷却エネルギー削減

紙搬送中の静電気発生抑制  
制御エアエネルギー削減



### e-Mist

（静電気抑制装置）

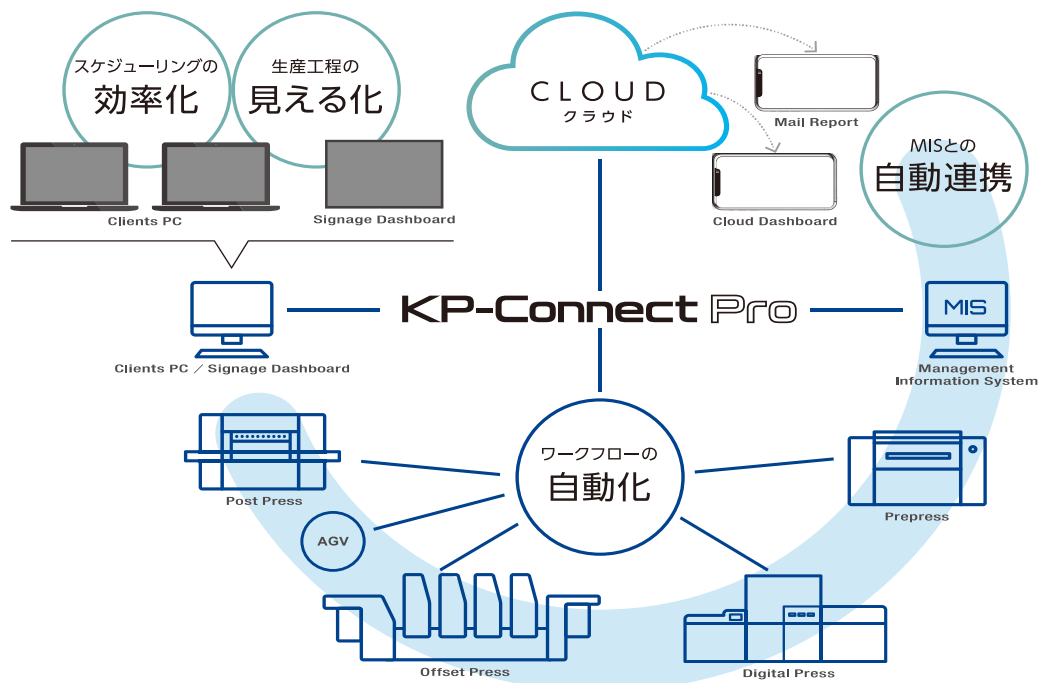
- 給排紙安定
- 紙揃え向上



### DCブローア

- 電力削減
- エア温度抑制

# ◆スマートファクトリー：Connected Automationによる生産設備の統合



KGCスマートファクトリー（KP-Connectサインページ画面）

## ◆Komori ChambonによるBernal社のロータリーダイツール事業譲受によるパッケージソリューション強化

- 世界のパッケージ市場は、今後とも成長が期待できると共に、脱プラスチックの流れの中で、特に紙器市場はより高い成長率が期待されています。一方、世界のパッケージ会社は、ここ数年で多くの M&A 等により大手企業に集約される動きが加速しており、その多くが北米に本社が存在します。
- Komori Chambon S.A.S.（以下、「KCM」）はフランスを拠点にパッケージ印刷・後加工用の一貫生産ラインを開発・製造・販売を行っており、「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会社になる」というビジョンを掲げております。
- 今回、北米の大手パッケージ会社や優良ブランド・オーナーといった顧客基盤を持ち、高い設計、製造、サービス提供力を持つロータリーダイツール・メーカーである Bernal, LLC（以下、「Bernal」）よりロータリーダイツールの製造・販売・サービス事業譲受を決定しました。これにより KCM の持つ高生産性印刷・加工システムに Bernal の持つ高度なダイツールを最適化することで、顧客にとって付加価値の高い提案が可能となります。加えて、Bernal の持つ生産設備やサービス網を活用し成長するパッケージ市場における競争力を強化します。



## ◆セキュリティプリントテクノロジーの進化

- 特殊印刷技術の粋を結集した100周年記念ハウスノートが『ベストニューハウスノート2024』を受賞
- 次世代のセキュリティー印刷技術を創造し、新しいソリューションを提供するためにKGC-Sを活用

『Power to the Print』をコンセプトとした  
100周年ハウスノート



KGC-S  
(Komori Global Center-Security)



## ◆新規事業展開の強化

- drupa2024にて新たなB2デジタル印刷機を発表し、更に事業拡大を図るDPS事業
- 協働ロボットによる省人化、自動化、インダストリー4.0に取り組むMBO事業
- 要素技術開発センター(PEDEC)を活用したオープンイノベーションを推進するPE事業

### DPS事業



J-throne 29

### MBO事業



### PE事業



PEPIO F12SC

## ◆PESP事業展開

- コールセンターのリニューアル ⇒ 突発トラブルへの迅速対応と課題解決
- PRTR法、有機則、消防法に該当しない職場環境対応製品やGP資機材認定製品の拡充

**SERVICE**  
KOMORI CORPORATION

情報の集約化  
お客様の利便性向上



**K-Supply**



インキ部ケミカル製品例  
(職場環境対応製品・GP資機材認定製品)



給水部ケミカル製品例  
(職場環境対応製品・GP資機材認定製品)





株式会社 小森コーポレーション  
第7次中期経営計画

2024年5月20日

代表取締役社長 持田 訓

# Contents

---

1. 第6次中期経営計画 振り返り
2. パーパスと長期ビジョン
3. 第7次中期経営計画

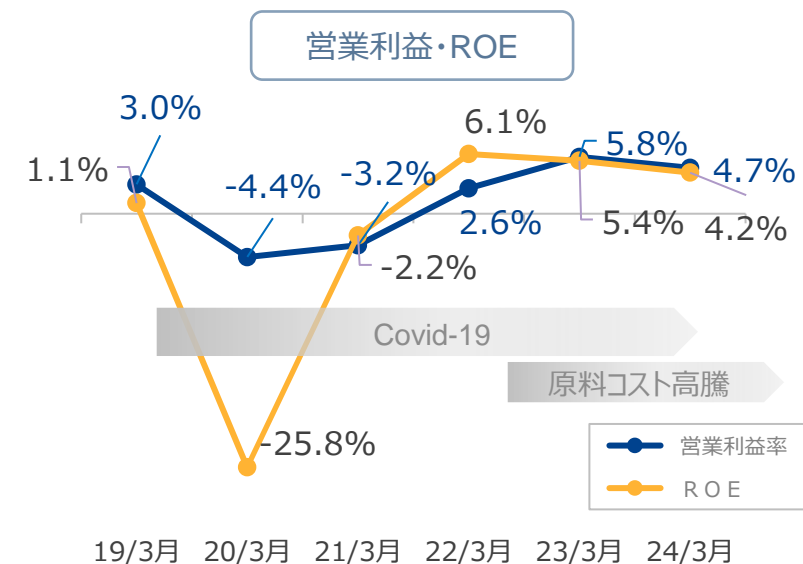
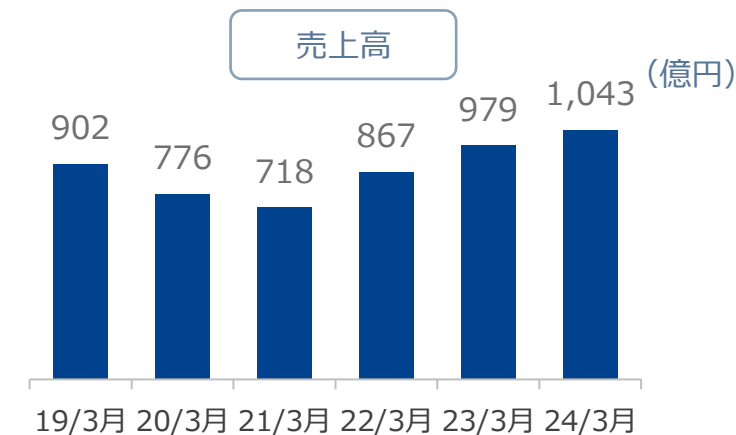
**01**

---

## **第6次中期経営計画振り返り**

	2021年3月期	2024年3月期		
	実績	計画	実績	2021年3月期対比
売上高	718億円	1,100億円	1,043億円	+ 325億円
営業利益	-23億円	77億円	49億円	+ 72億円
営業利益率	-3.2%	7.0%	4.7%	+ 7.9pt
ROE	-2.2%	5.3%	4.2%	+ 6.4pt

- ◆ 2020年3月期よりスタートした第6次中期経営計画は2020年1月からのCovid-19拡大に伴い、2020年3月期、2021年3月期と売上・営業利益ともに低迷しました。2022年3月期以降は緊急対応により大幅に改善し、2021年3月期には700億円台に落ち込んでいた売上高もV字回復を果たしました。
- ◆ 2024年3月期は世界的な原材料高騰に見舞われ、収益が悪化しましたが直近は改善傾向にあります。



## 基本方針1.

事業目標を明確にして  
具体的な施策を打つ

### 成果

#### <コア事業> オフセット事業

- 世界最高クラスROIを提供する新機種の世界投入と拡販
- 国内外パッケージ機の販売増加

#### <コア事業> 証印事業

- 差別化機種の大型受注と銀行券印刷機以外の売上拡大

#### <重点事業> DPS事業

- インクジェットコア技術開発による新機種「J-throne29」発表

#### <営業の業態変革> PESP/リカーリング事業

- 機械販売・サービス体制の一体化によるサービス収益の改善
- DXソリューション「KP-Connect」サービスの提供地域拡大

#### <新規事業> PE事業

- 多層基板封止印刷機販売の拡大
- 要素技術開発体制の確立（PEDEC）

#### <新規事業> MBO事業

- PMIプロセスを確実に実行

## 基本方針2.

確実な実行を担保する  
マネジメント体制の確立

- 製販連携でCovid-19への柔軟な対応による急速な収益回復
- サプライチェーン強化による売上総利益率の改善
- 働き方改革、パーパス策定、100周年行事にて若手が活躍

## 基本方針3.

最適資本構成の構築と  
バランスシートの圧縮

- Covid-19など不安定な状況下で大規模な減損を敢行、純資産を大幅に圧縮したが、財務健全性は維持
- 安定配当かつ高還元率を重視した株主還元を実行

### 課題

- 成長性の高いアジア市場の販売体制強化
- 各重点市場に合わせた製品開発
- コストダウンと収益向上が課題

- 更なる差別化機種開発とコストダウンによる海外競争力の向上
- 海外提案サービスの強化が課題

- 新機種の主要市場の販売体制の構築
- 商品企画力の強化

- スマートファクトリー構想の深化
- 海外サービス事業の強化
- 海外向け製品開発強化

- 既存商品の品質向上と海外マーケティング力強化
- 新規顧客開拓による事業領域拡大

- グループシナジーによるソリューション強化
- 工場稼働率向上

- 事業別マネジメント体制のさらなる強化
- 成長事業の確実な事業拡大
- 管理レベルの高度化と精度向上

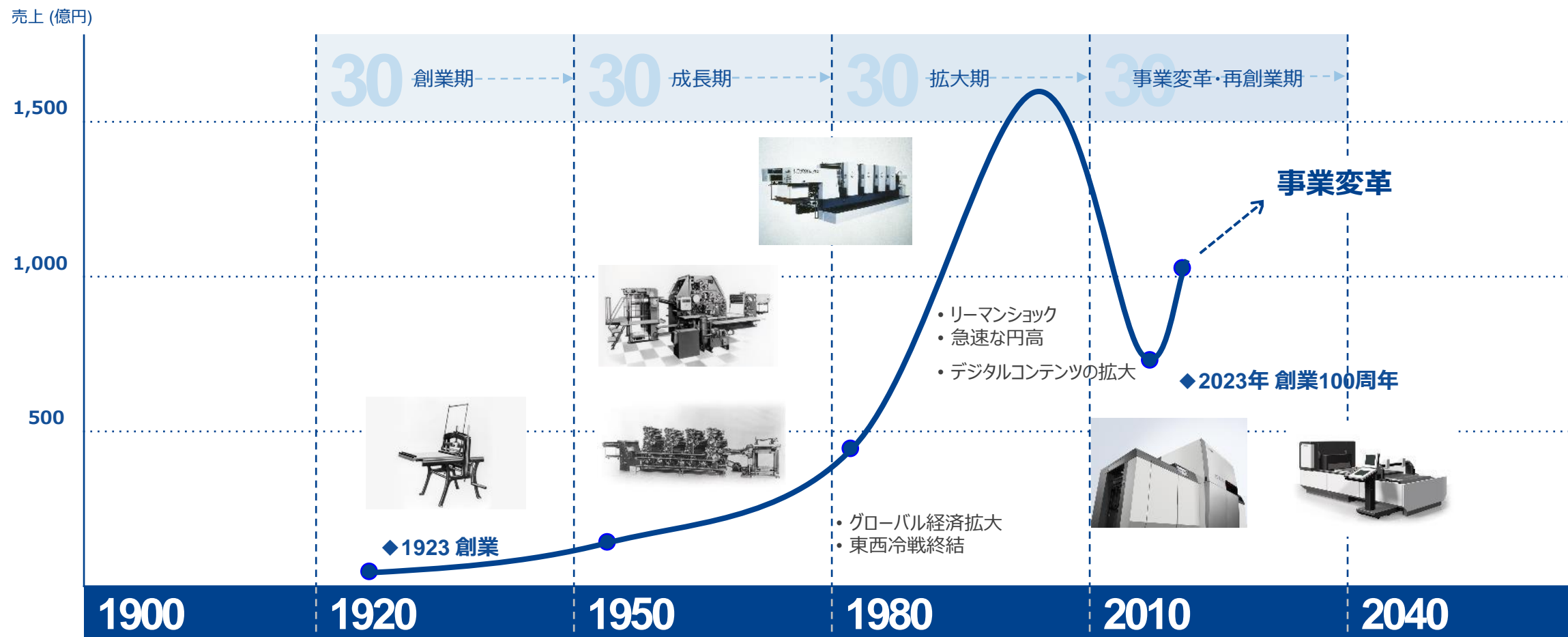
- M&Aを含めた成長投資への積極的な資産配分
- 資本調達能力維持と基盤構築投資拡大の両立

02

---

パーパスと長期ビジョン

---



- オフセット事業に特化
- 生産体制の拡充
- 輸出機の開発



- 新規事業(海外証印, DPS, PE)
- PESP (KGC設立)
- アジア事業拡大 (KPE/KSA/KND/KNT)

経営理念

感動企業の実現

感動  
K a n d o  
Beyond Expectations  
KOMORI

パーパス

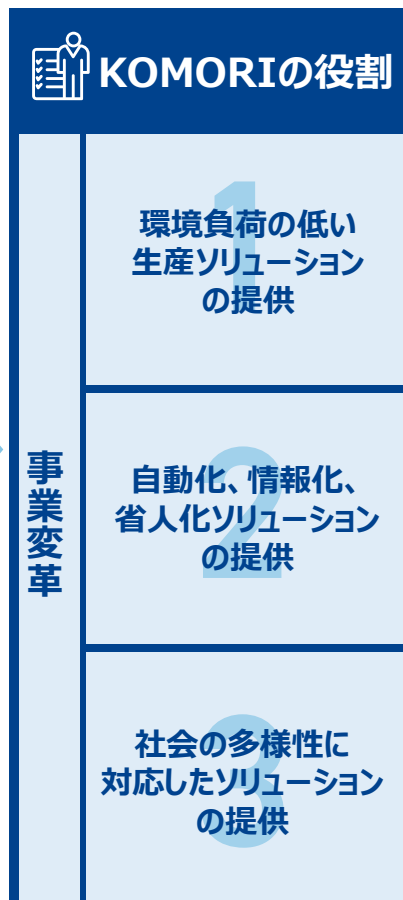
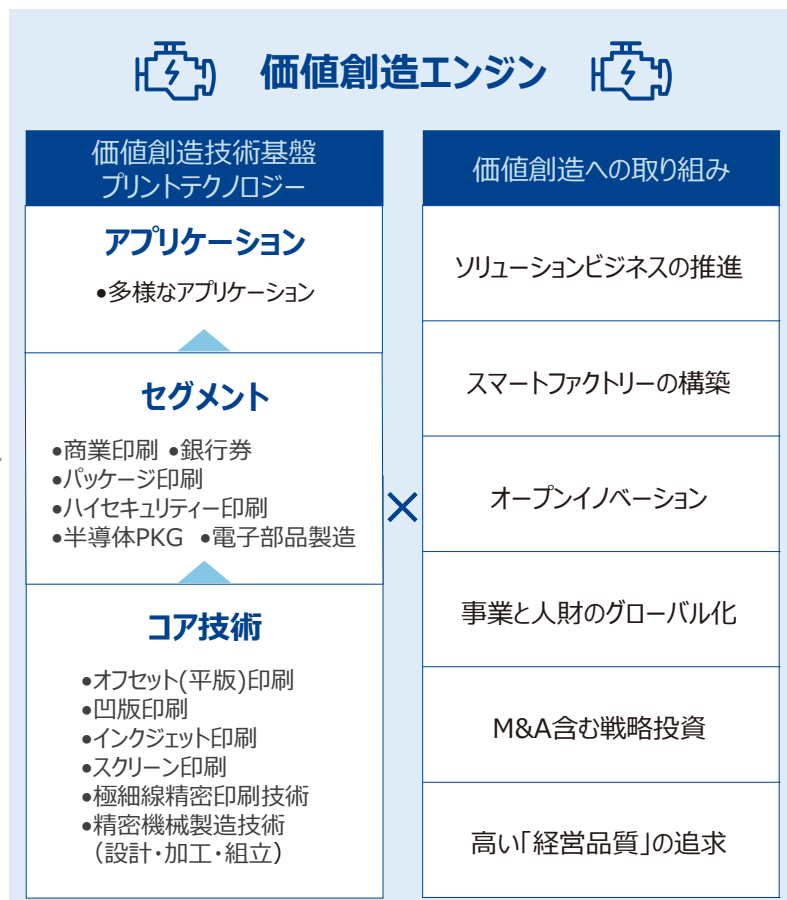
プリントテクノロジーで  
社会を支え感動をもたらす



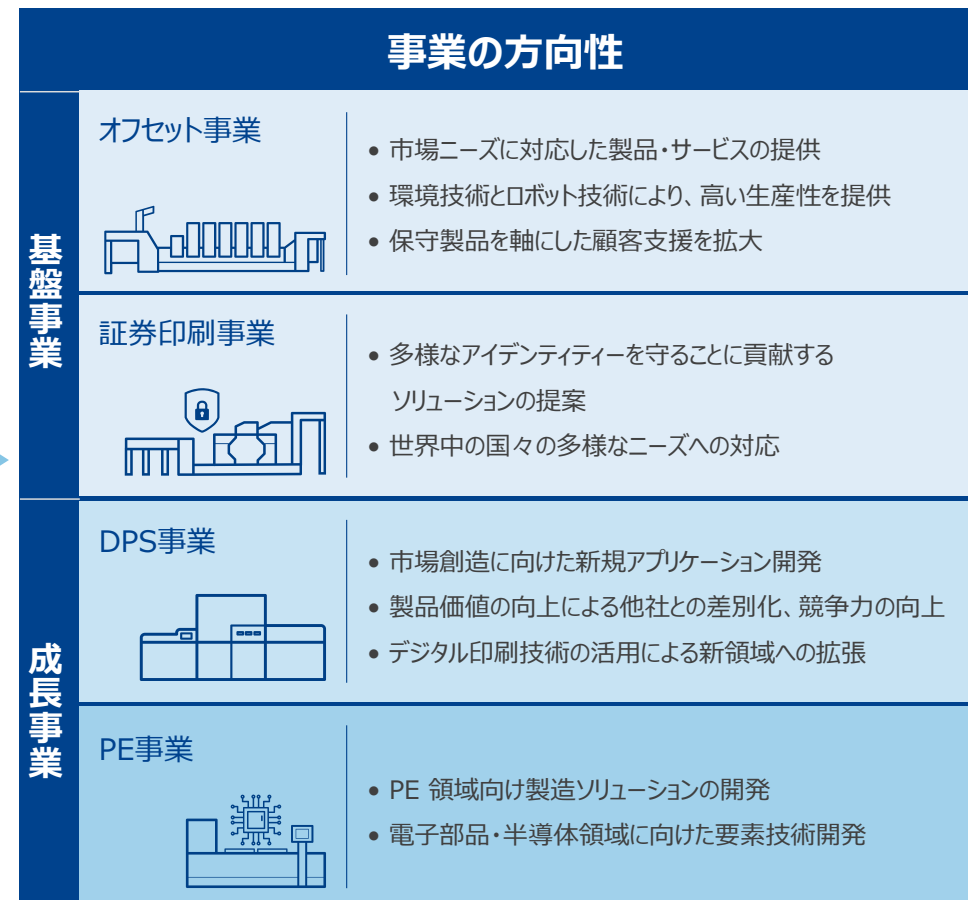


# プリントテクノロジーの SHINKA 深化・進化・真価 で情報・文化・経済を支え感動をもたらす

社会課題・メガトレンド



事業活動で社会に貢献



03

---

## 第7次中期経営計画

## 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

FY2020/03 - FY2024/03

FY2025/03 - FY2027/03

FY2028/03 - FY2030/03

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

長期ビジョン  
KOMORI 2030

### 事業変革と経営基盤強化の推進

収益性向上と  
成長事業の基盤づくり

第6次中期経営計画

## 第7次中期経営計画

第8次中期経営計画

ROE  
6%  
以上

サステナブルな  
経営体質への変革

ROE  
10%  
以上

#### KOMORIが取り組む社会課題

- 環境破壊、廃棄物問題
- 脱炭素化
- デジタル化加速が生み出すインフラの変化
- グローバル社会の複雑化と多様化



#### KOMORIの役割 = 事業変革による3つのソリューションの提供

- 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

## サステナブルな経営体質に向けた事業変革と経営基盤強化の推進

01



### 事業ポートフォリオ転換に向けた取り組み強化（事業変革）

- 基盤事業の付加価値強化による収益力向上
- 成長事業の技術基盤強化により2桁成長を継続

02



### 経営基盤強化（戦略投資）

- 新規市場・成長市場の獲得へ向けた要素技術開発投資の拡大
- グローバル化が進む事業環境に合わせた事業体制の刷新とグローバル人財活用

03



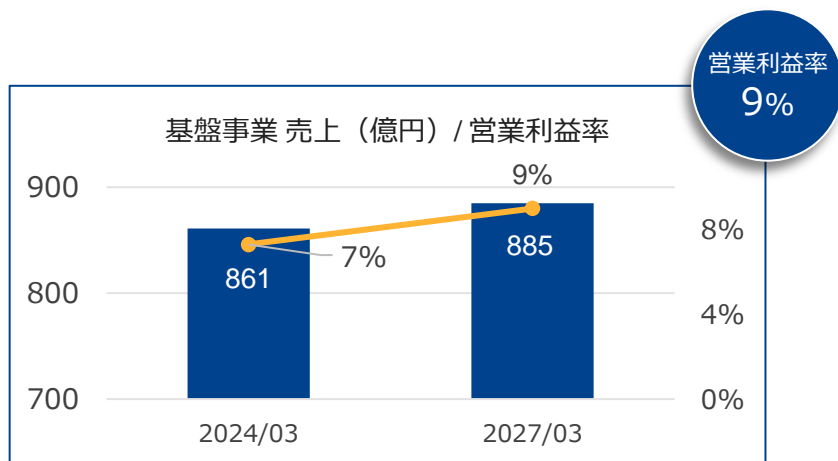
### 筋肉質な経営体質への転換（経営体質改善）

- 事業別製販技サービス一体体制の本格運用と資産圧縮・効率化
- 販売/サービス顧客管理システム、人事システム、管理システムのグローバル対応



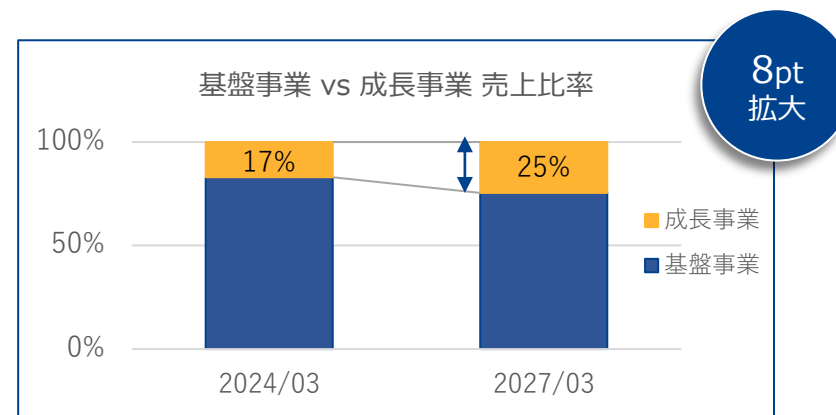
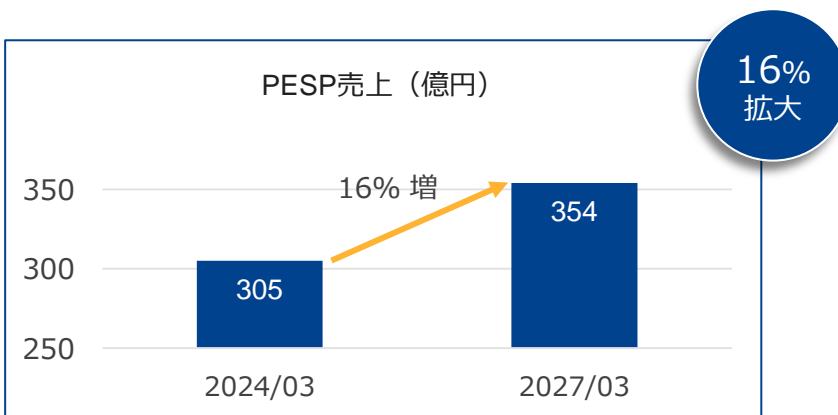
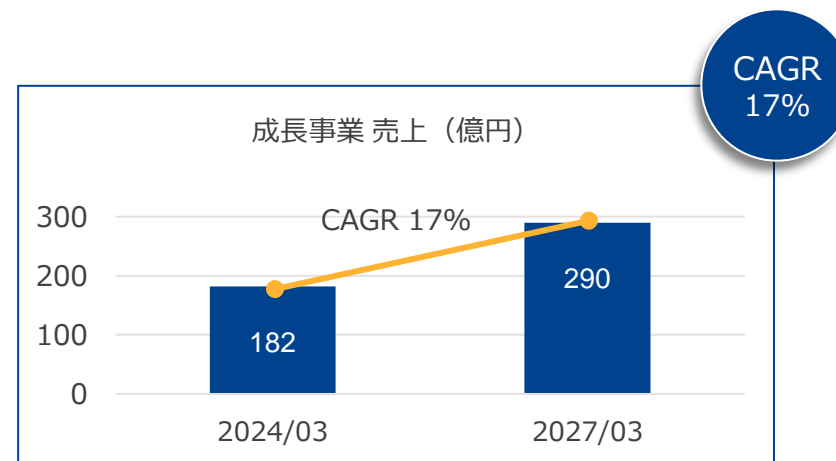
## 基盤事業(オフセット事業/証券印刷事業)の付加価値強化による収益力向上

- 差別化機能により印刷機の付加価値強化とコストダウンによる収益力向上
- 部品販売強化とサービス製品ラインナップの充実によるサービス事業拡大



## 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

- デジタル印刷機向け高速搬送技術およびインクジェット印刷技術の商品化
- PE事業の受注生産体制強化と次世代電子部品製造技術の確立





## プリントテクノロジーの進化と事業基盤のグローバル対応に向けた戦略投資の実行

### 技術基盤強化



環境配慮型製品  
要素技術開発

スマートファクトリー  
を構成する  
要素技術開発

インクジェット印刷  
コア技術開発

プリンテッド  
エレクトロニクス  
技術開発

### 生産体制/サプライチェーン刷新



工場体制見直しによる  
生産性向上、モノづくり革新  
およびスマートファクトリー化

知覚品質体制強化による  
製品価値、ブランド力向上と  
グローバル品質管理

グローバル調達拡大と  
サプライチェーンとの  
共同VE活動強化

### 人財/組織強化



新技術領域の  
人財ポートフォリオ  
の再構築

成長市場の  
インド・アジア地域の  
販売・サービス体制  
強化

海外人財の  
執行幹部への登用と  
グローバル人事の  
仕組み構築

KOMORI流働き方改革  
「K-Work」による  
職場環境・人財管理・  
ダイバシティへの取り組み

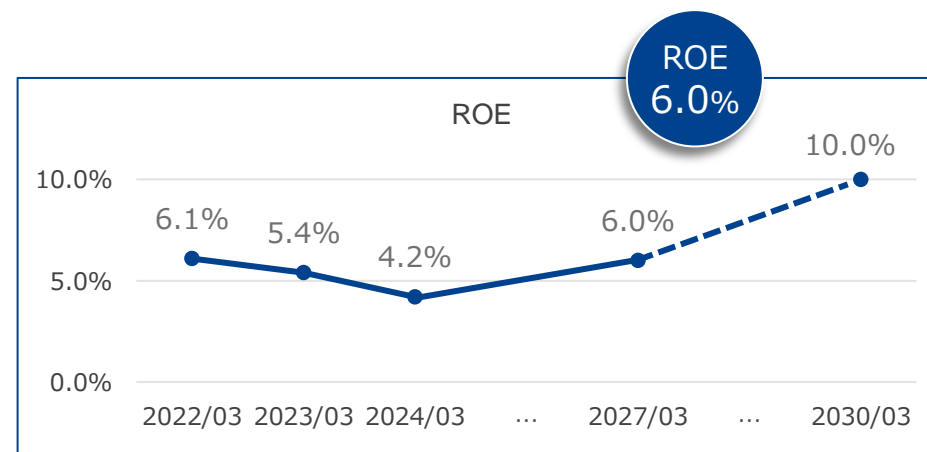
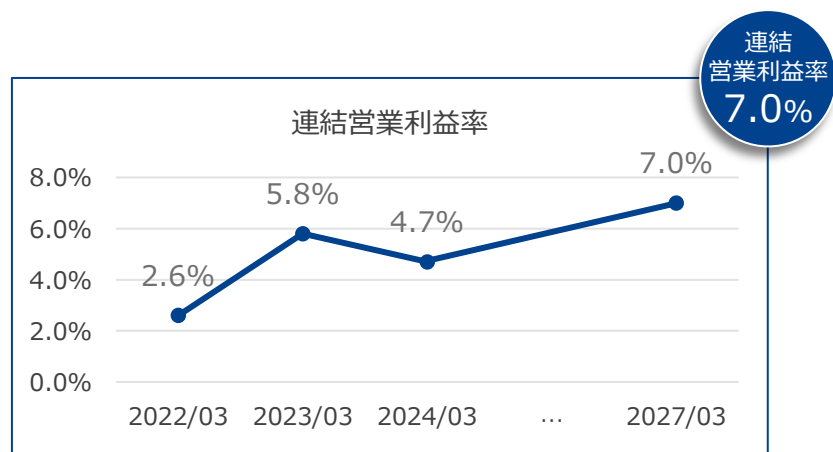
### 戦略投資

総額200億円

- M&Aを含む
- 技術開発投資
- 生産設備投資
- 人財投資



## 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



### 事業構造改革の推進

製販技サービス  
一体体制の  
本格運用と  
事業構造の  
見直し

効率的な  
海外物流  
システム

グローバル  
キャッシュ  
マネジメント

適正在庫  
管理の強化

バランスシートの  
適正化に向けた  
資産圧縮・  
効率化



### グローバルDXの推進

営業DXによる  
グローバル  
CRMシステム  
展開

ファクトリーDX  
による  
MES構築

ファイナンスDX・  
人事DXによる  
資源管理  
システム刷新

業務のRPA化と  
生成AI活用  
による  
業務効率向上

サイバー  
セキュリティ・  
情報セキュリティ  
対策強化

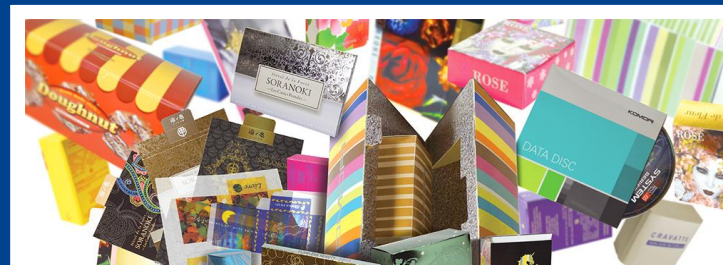
## 構造改革により高収益事業へ変革し、基盤事業の営業利益率 9% を実現

### オフセット事業



事業環境

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



基本方針

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



重点施策

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





構造改革により高収益事業へ変革し、基盤事業の営業利益率 9% を実現

証印事業



事業環境

- 銀行券印刷機は、波はあるものの、年平均3-4%の成長を予測
- 中央銀行デジタル通貨 (CBDC) の実現に向けた活発な議論が主要な中央銀行で継続中で一部の国々では導入開始

基本方針

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

重点施策

- レファレンスサイトやKGC-Sを活用した販売促進及び、品質と信頼を軸とした営業活動
- ハイセキュリティー印刷分野の専任チームによるマーケティングと営業活動
- PESP商品の拡大とデジタルサービスの推進
- 製販技一体となった収益性のある革新的な差別化新機種の開発
- KOMORIグループの持つプリントテクノロジーを銀行券印刷分野へ取り入れた新製品や新セキュリティー技術の追求



戦略投資（技術・人財）の強化により2桁成長を継続し、CAGR 17% で拡大

DPS事業



事業環境

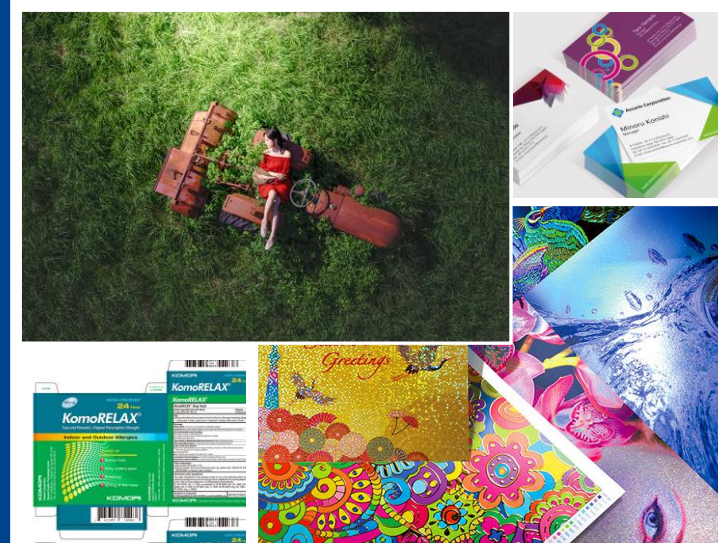
- デジタル印刷市場は拡大し、今後は用途も拡大する有望市場
- B1サイズ市場は市場創造フェーズ

基本方針

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

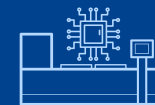
重点施策

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



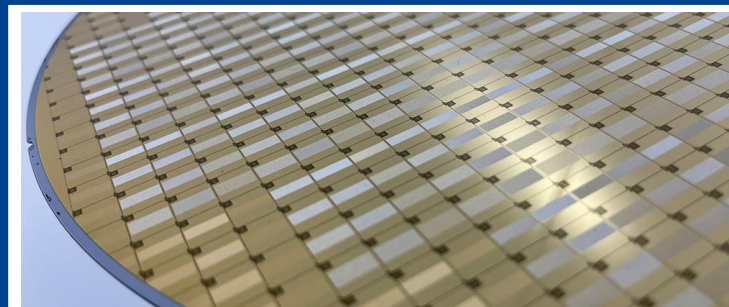
## 戦略投資（技術・人財）の強化により2桁成長を継続し、CAGR 17% で拡大

### PE事業



事業環境

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



基本方針

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



重点施策

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





## ESG経営の促進により持続可能な社会の実現に貢献し、企業価値を向上



### 環境



#### 持続可能な環境・社会の実現に向けてGreen-PJを強化

##### ■ 長期目標「KOMORIエコビジョン」

###### 1. エコファクトリー

- ・CO2排出量（Scope1・2）削減
  - ▶ 2030年度 = 26%削減（2022年度比）
- ・省エネ設備の導入や再生可能エネルギー比率の拡大

###### 2. エコプロダクツ

- ・環境負荷の低い生産ソリューションの開発
- ・製品使用時におけるCO2排出量（枚葉機ベースマシン）削減
  - ▶ 2030年度 = 30%削減（2022年度比）

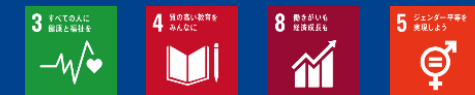
###### 3. エココミュニケーション

- ・気候変動対応の情報開示の継続とスコアリング（CDP等）向上

##### ■ 2050年カーボンニュートラル（Scope1・2）の達成



### 社会



#### 従業員エンゲージメントの向上

- ・KOMORI流働き方改革「K-Work」の推進
  - 働きやすい職場環境の整備
  - 人財マネジメントの強化
  - ダイバーシティの推進

#### ステークホルダーとのパートナーシップ・人権の尊重

- ・サプライチェーン全体における人権尊重の推進
- ・地域支援活動や陸上などスポーツ振興による地域社会との共生



### 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

- ・コーポレートガバナンス体制の強化
- ・コンプライアンスの徹底とリスクマネジメントの強化

## パーパス経営と組織の活性化によるマネジメント体制強化

### 経営のスピードアップ

- 事業本部への権限委譲：  
事業毎に製販技サービスの一体化
- グローバル本社機能の強化：  
グループガバナンス強化、DX推進



### 組織コミュニケーション強化

- パーパス/長期ビジョン/経営課題  
をグローバルで共有
- 働き方改革/オフィス改革



## 自走型組織 の構築

## 基本方針

1. 資本コストや株価を意識した経営の実現のため、経営資源の適切な配分を実施
2. ROE向上のため総還元性向を50%とし、成長投資への配分比率を高める  
(収益向上・成長・サステナビリティへの積極投資)
3. 最低配当額（40円）を設定したうえで、中計期間の総還元性向（50%）は維持し株主還元を重視

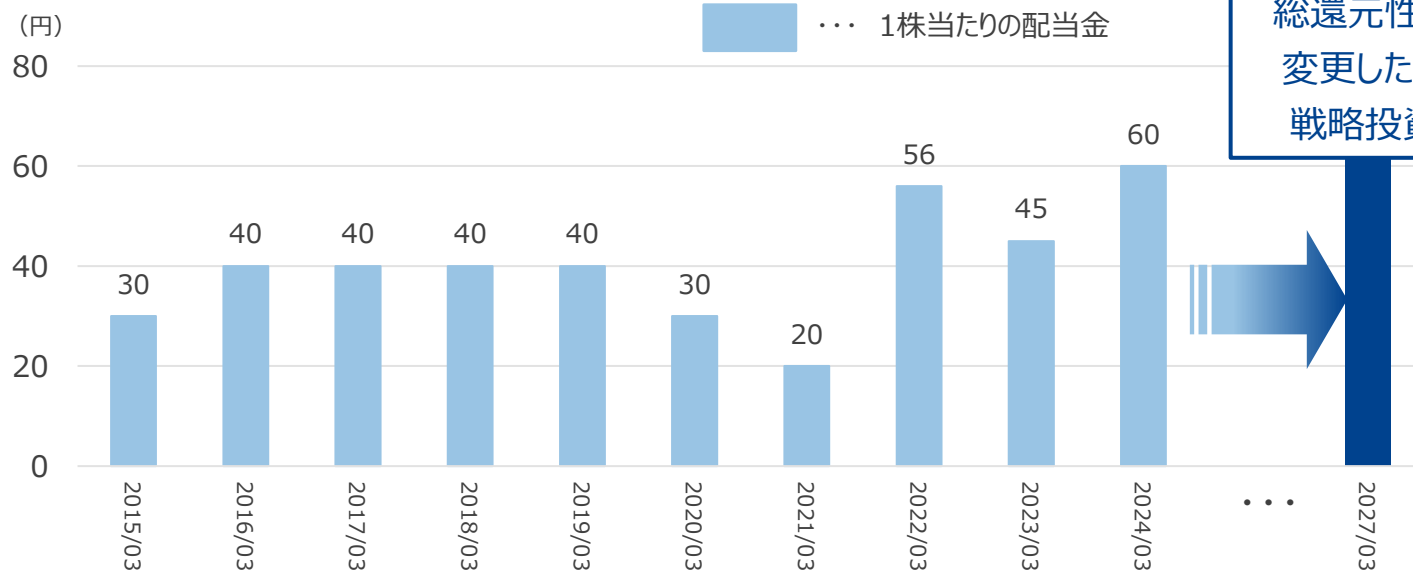
### 第7次中期経営計画 財務方針

総還元性向

**50%**

自己資本比率

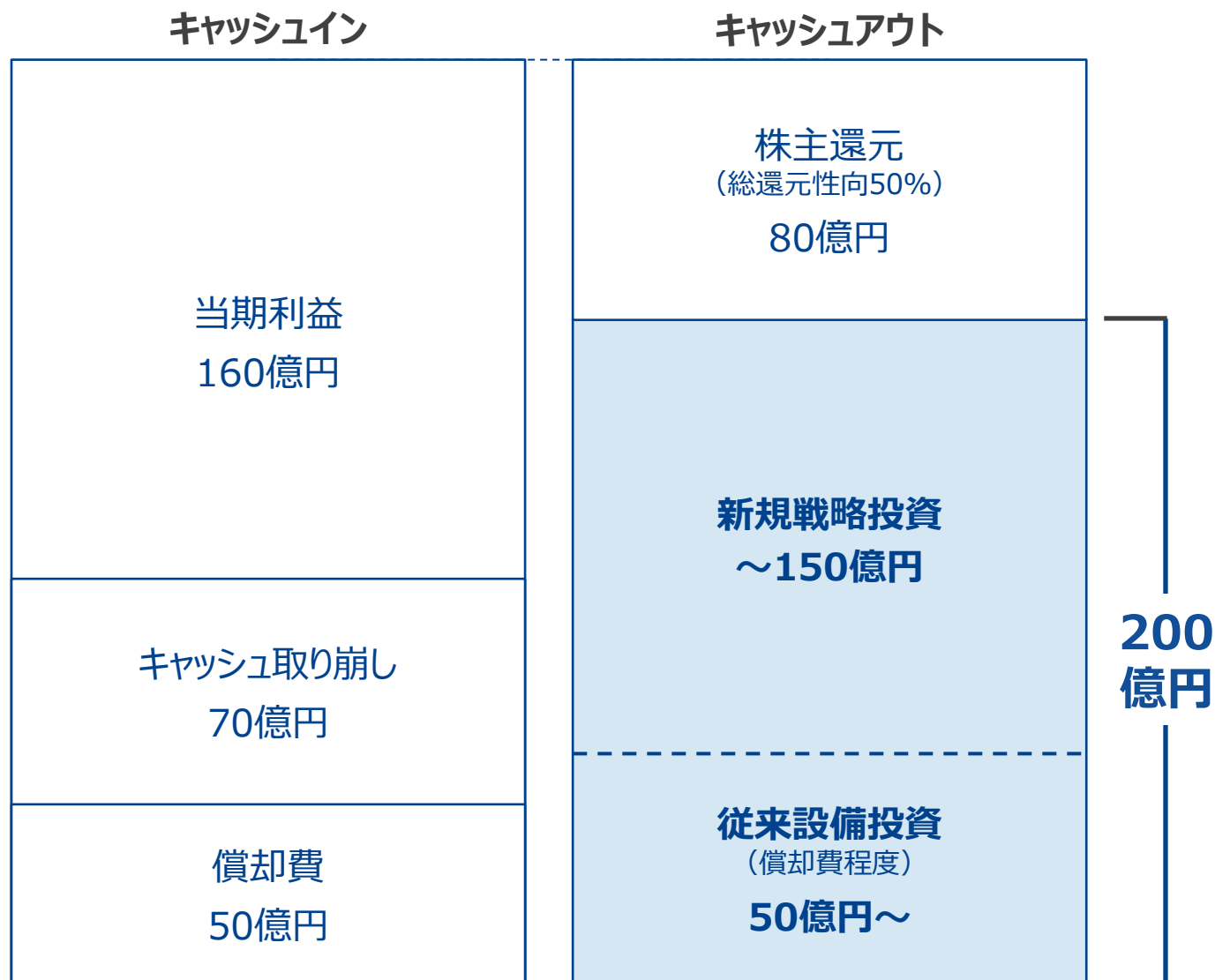
**65%前後**



総還元性向 (%)	2015/03	2016/03	2017/03	2018/03	2019/03	2020/03	2021/03	2022/03	2023/03	2024/03	...	2027/03
総還元性向 (%)	24.6	38.0	1138.2	75.7	163.1	-	-	66.4※	69.3※	68.9※	...	<b>50.0</b>

赤字下でも  
配当を継続

※過去年度税金調整額を除くと  
2022/03 (80.4%)、2023/03 (81.7%)  
2024/03 (87.1%)



## 経営資源の適切な配分

### 戦略投資の位置付け

- 新規・成長市場での事業領域拡大へ向けた要素技術開発投資の拡大
- 事業環境に合わせた生産/調達体制への刷新
- 新しい分野での技術・人財獲得

将来への成長・経営基盤強化  
に向けた投資（M&Aを含む）

事業からのキャッシュインとして210億円程度（当期利益+償却費）を想定

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

### ■ 第7次中期経営計画最終年度（2027年3月期）

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

### ■ 第8次中期経営計画最終年度（2030年3月期）：ROE 10%以上



# KOMORI

※当資料に含まれている業績予想等は、本資料の発表日現在において入手可能な情報に基づき作成したものであり、実際の業績は、今後様々な要因によって予想数値と異なる可能性があります。

※ 当資料では、表示未満単位を四捨五入して表示しており、内訳と合計が一致しない場合があります。