KOMORI CORPORATION

INTEGRATED REPORT 2026



Beyond Expectations

小森コーポレーション 統合報告書2026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

2026年10月28日発行

VEGETABLE OIL INK

UD FONT by MORISAWA

KOMORI



「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。

CONTENTS

ご挨拶 01
KOMORIの歩み 03
KOMORIの価値創造
印刷は文化 04
印刷は文化～経営理念とパーパス 05
CEOメッセージ 09
KOMORIの事業戦略
マテリアリティ 17
価値創造プロセス 19
長期ビジョンと第7次中期経営計画 21
CFOメッセージ 27
セグメントハイライト 31
価値創造ストーリー 33
KOMORIのサステナビリティ
持続可能な環境・社会の実現 41
人的資本経営の強化 49
ステークホルダーとのパートナーシップ 53
経営の透明性とガバナンス強化 57
社外取締役インタビュー（監査等委員を除く） 65
監査等委員インタビュー 67
データ編
役員紹介 69
財務・非財務ハイライト 71
過去10年間の財務指標推移 73
2026年3月期実績と2027年3月期事業環境 75
過去2年間の財務諸表 77
株式・株価情報 79
会社概要と拠点一覧/子会社要覧 80

小森コーポレーション 統合報告書2026について

[編集方針] 小森コーポレーション 統合報告書2026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「価値協創ガイダンス」を参考にしています。

[対象読者] KOMORIグループに関わるすべてのステークホルダーの皆様

[報告期間] 2026年3月期（2025年4月～2026年3月）を主たる報告対象期間としていますが、当該期間以前もしくは以後の情報も含まれます。

[報告範囲] 株式会社 小森コーポレーション、子会社25社（連結対象子会社）より構成されるKOMORIグループを対象としています。

[発行日] 2026年10月28日

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

— KOMORIの歩み —

年代	スローガン	製造 / 販売	技術
1923 創業期		**創業**	●1923年 石版手引き印刷機 ●1928年 手差オフセット印刷機
1950 成長期 オフセット印刷機の自動化と高速化に踏み出し、1957年には初の4色機四六判オフセット印刷機を完成。海外展開もスタート。印刷局から初の受注。紙幣印刷への本格的な進出が始まった。		●1956年 全自動高速オフセット機を北米に初輸出 ●1967年 取手工場竣工 ●1968年 海外の印刷機材展に初出展(シカゴ) ●1976年 小森印刷機械株式会社に商号変更 ●1978年 関宿工場竣工	●1957年 4色オフセット印刷機「UM-4C」 ●1958年 日本初の紙幣印刷機 ●1969年 オフセット枚葉印刷機「SPRINT」
1980 飛躍期 菊全判オフセット印刷機「LITHRONE 40」により、省力化、高速化に対応した印刷機のトップメーカーの地位を確立。2002年にはつくばプラントが稼働し、枚葉、オフ輪、紙幣印刷機のライン生産を構築した。	1990 21世紀の印刷文化を創る	●1986年 小森マシナリー竣工(山形) ●1982年 米国にコモリアメリカ設立 ●1988年 オランダにコモリヨーロッパ設立 ●1990年 株式会社小森コーポレーションに商号変更 ●1998年 香港に現地法人設立 ●2002年 つくばプラント第1期工事完了 ●2009年 取手・関宿工場をつくばプラントに集約	●1981年 オフセット枚葉印刷機「LITHRONE 40」 ●1990年 完全自動刷版交換装置「APC」 ●2005年 A横倍判オフセット輪転機「SYSTEM 38」
2010 変革期 印刷環境の急速な変化に対応し、PE事業などの新規事業を展開。印刷工程の前後の作業をネットワークでつないだ生産管理システム「KP-Connect」により、印刷工場全体のスマートファクトリー化を推進。	1993 顧客感動企業	●2012年 中国南通市に製造拠点 ●2014年 東海ホールディングス(現セリア)買収 ●2018年 インドに現地法人設立 ●2019年 中国現地法人拡充 ●2020年 MBO買収 ●2022年 グローバルパーツセンター開設 ●2023年 PE要素技術開発センター(PEDEC)開設 ●2024年 米 ベルナール社より事業譲受 ●2025年 加 プリモフレックスシステム社を買収 ドイツにKomori Germany GmbH設立	●2012年 PE向けグラビアオフセット機「PEPIO」 ●2015年 デジタルインクジェット印刷機「Impremia IS29」 ●2020年 協働ロボット「MBO CoBo-stack」 ●2024年 UVインクジェットデジタル印刷機「J-throne 29」
2026	2023 感動企業		

印刷は文化

私たちは、「印刷は文化である」と信じています。



かつて情報は一部の特権階級のものでした。
しかし、活版印刷の発明が知識の扉を開き、
人々の知へのアクセスを劇的に変えました。
宗教改革から科学の発展に至るまで、
歴史の転換点には常に印刷技術というエンジンがありました。

印刷は、単なる情報の記録媒体ではありません。
書籍、文化財の複製品、パッケージ…
それは人類の英知や感性を次世代へ紡ぐ「容器」です。

小森には、長年受け継がれてきた言葉があります。

「印刷物は、その国の文化を測定する尺度である」

印刷物を見れば、その国の教育水準や技術力、
そして芸術性までが映し出されるからです。

デジタル化が加速する今日においても、
その価値は変わりません。
紙とデジタルは競合する存在ではなく、
それぞれの役割を活かしながら私たちの社会を補完し合っています。
印刷は文明を支えてきた重要な社会インフラ。
私たちはこれからも、印刷という文化を通じて人々の豊かな暮らしに貢献し続けます。

写真：Mizuno Printing Museum提供

KOMORIの歩みは、
常に「社会文化への貢献」とともにありました。

1963年、私たちは社是の一つに「**私共は常によい機械を供給して、社会文化の進展に寄与する**」と定めました。
以来、印刷という産業を通じて社会と文化の発展に寄与することを、不変の原点としています。
1990年代、私たちは「**21世紀の印刷文化を創る**」を掲げ、「**顧客感動創造活動**」を始動しました。
技術本位から、お客様の期待を超える価値提供へ。
私たちが考える「**感動**」とは、期待を一歩上回る価値を届けることです。
2023年、その輪を顧客だけでなく、社員、パートナー企業、地域社会へと広げ、
新たな理念「**感動企業の実現**」を制定しました。
私たちは社会に関わるすべての人に感動を届けることで、持続的な成長と価値創造を実現していきます。





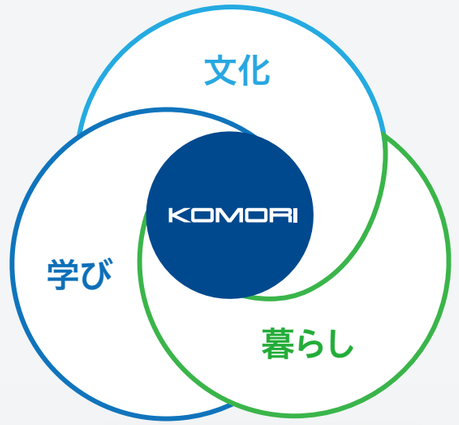




改めて問い直しました。「印刷の真の価値とは何か」と。
その答えが、私たちのパーパスです。

プリントテクノロジーで社会を支え感動をもたらす。

私たちは、印刷がもたらす価値を三つの柱に整理しました。



学びを広げる
教育機会の拡大に貢献し、世界中の人々が知へとアクセスする基盤を支える。

文化を継承する
歴史や芸術を次世代へ受け継ぐための架け橋となる。

暮らしを彩る
パッケージやデザインを通じて、人々の日常に豊かな体験を創造する。

プリントテクノロジーは、単なる製造技術ではありません。
学び、文化、そして日常を支える「社会的価値」そのものです。
KOMORI は、このテクノロジーを通じて、社会に新たな感動をもたらし続けます。

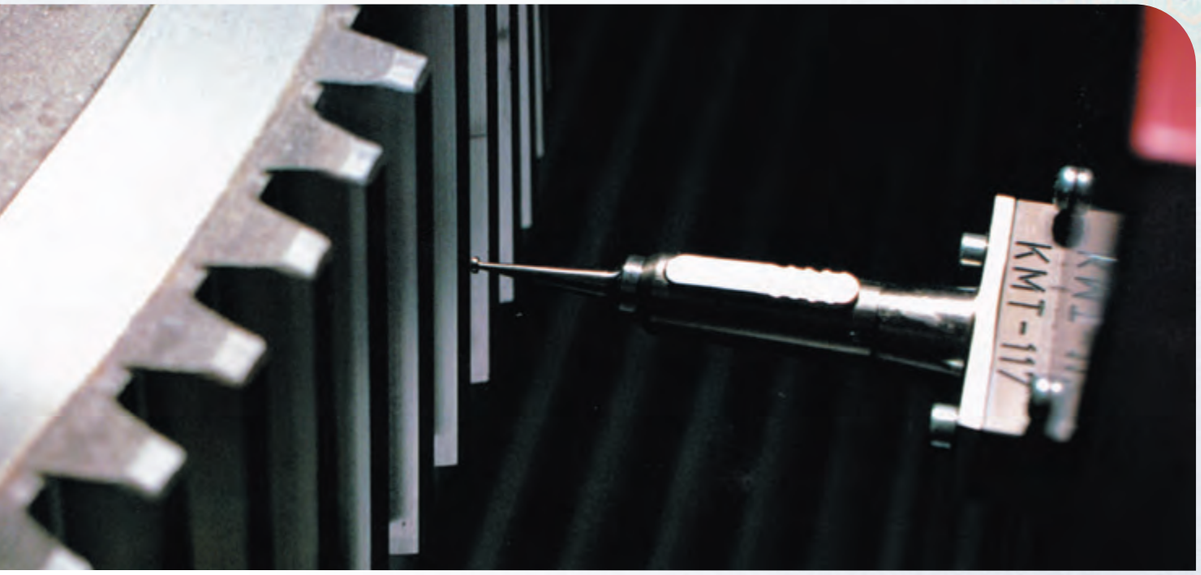




感動を支えるのは、
ミクロン単位の精度と品質への妥協なきエンジニアリングです。

KOMORIは、国際規格であるISOを基盤としながらも、世界最高水準の印刷品質を実現するため独自の品質基準を追求してきました。
印刷見当精度に直結するギヤの材質や加工精度にまで徹底してこだわり、高品質な印刷を支える基盤技術を磨き続けています。また、品質マネジメントシステムISO9001に基づき、受注から設計、製造、搬入まで複数のデザインレビュー（DR）を設けながら「**知覚品質**」という顧客の知覚（視点）に基づく総合的な品質保証体制を構築しています。
長寿命で信頼性の高い製品づくりは、「良いものを長く大切に使う」という考え方にも支えられています。

その技術力を象徴するのが、銀行券印刷を支えるセキュリティープリントテクノロジーです。
KOMORIは世界初の多色銀行券印刷機やコンビネーション印刷技術を開発し、銀行券の偽造防止や長寿命化に貢献してきました。2018年にはユーロ銀行券向け技術が国際通貨協会（ICA）の最優秀技術賞を受賞。さらに、自工程保証を実現するインライン検査技術を世界に先駆けて導入するなど、社会の信頼を支えるプリントテクノロジーの進化を牽引しています。



印刷機を正確に回転させるKOMORIの「胴ギヤ」の精度

印刷品質を左右する胴ギヤは、運転中にわずかに撓（たわ）むため、KOMORIは、
国際規格（ISO）に適合したギヤの精度でも、目指す印刷見当精度に届かないと判断しました。
そのため1967年に自社ギヤ工場を設立し、独自の「**KOMORI規格**」を制定。高精度加工だけでなく、
材料にもこだわり、負荷がかかった際のギヤの撓みを極限まで抑える高強度材を採用しています。
撓みが色や位置のずれにつながる可能性があります。見えない誤差も許さない。
その品質への執念こそが、KOMORI のプリントテクノロジーを支えています。

紙幣はアート ～紙幣＝技術×芸術×信頼

日本には古くから自然と共生する中で培われた豊かな色彩文化があり、
多くの伝統色（和色）が受け継がれてきました。
KOMORIが世界トップレベルの多色印刷技術を追求してきた背景には、この繊細な色彩感覚があります。
日本は豊かな自然と四季の移ろいを背景に、
着物や伝統工芸に見られる高度な配色文化も生み出しました。
今日では約465色の和色が確認、使用され、その他無名の色相を含む1300の色が存在しています。
KOMORIは1967年に世界初の6色オフセット凹版コンビネーション印刷機を開発し、
その後も銀行券印刷の多色化・高精度化を牽引してきました。
さらに近年では、デザイン性能向上と偽造防止および耐久性を向上させる革新的な印刷技術が
世界のセキュリティープリント分野をリードしています。
私たちが目指しているのは、単なる高精度印刷ではありません。
色彩文化への感性と卓越した技術力を融合し、社会の信頼を支える価値を創造することです。
紙幣は、その象徴といえる存在です。
すなわち、紙幣は技術と芸術、そして社会の信頼が融合した究極のプリントメディアなのです。

春 Spring			夏 Summer			秋 Autumn			冬 Winter		
白練 Shironeri	桜色 Cherry Blossom Pink	紅梅色 Plum Blossom Pink	青磁色 Celadon	水色 Water Blue	浅葱色 Light Indigo	女郎花色 Goldenrod	山吹色 Yamabuki Yellow	銀杏色 Ginkgo Yellow	雪色 Snow White	銀鼠 Silver Gray	瀬藤色 Pale Wisteria
萌黄色 Spring Green	若草色 Young Grass Green	柳色 Willow Green	菖蒲色 Iris Purple	藍色 Indigo	紺碧色 Deep Blue	柿色 Persimmon	紅葉色 Maple Red	栗色 Chestnut Brown	勿点草色 Forget-me-not Blue	松葉色 Pine Green	墨色 Ink Black

「感動企業の実現」は、目指し続ける永遠の道標です。

理念は掲げるだけでは意味がありません。
私たちは、顧客の声を直接伺う「感動プロジェクト」や、社員の「エンゲージメントサーベイ」など、
客観的な指標でその実現度を継続的に確認しています。

- お客様へのCSアンケートは納入時と１年後に実施。
  過去4年では国内、海外合わせていずれも4.1点から4.3点（満点は5点）を維持しております。
- エンゲージメントサーベイは2025年より実施。
  2026年はKOMORIグループで前年より2.1 ポイント向上しました。

私たちはこれからも、プリントテクノロジーを極め、学びを支え、文化を継承し、暮らしを豊かにしていきます。



最も環境変化に適応した者が生き残る。
市場構造の変化を的確に捉え、パーパスを羅針盤に、
事業ポートフォリオ変革と企業価値向上を実現する。

代表取締役社長兼最高経営責任者（CEO）

はじめに ～ パーパス経営の深化

パーパス制定の原点

KOMORIは2023年に創業100周年という大きな節目を迎えました。私はこの年を単なる通過点ではなく「再創業元年」と位置づけ、経営理念、いわばKOMORIのミッションを「感動企業の実現」へと改めて、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」を制定いたしました。KOMORIは何を得意とし、どのような可能性を持ち、社会にどう貢献できるのか。私自身にそう問い続けた末に、KOMORIの存在意義を言葉にしたのがこのパーパスです。VUCAと呼ばれる予測困難な時代にあって、次の100年を健全に歩み続けるための羅針盤が必要だと考えたからです。

印刷を単なる製造工程としてではなく、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ること。私はこの想いを、すべてのステークホルダーと共有する出発点といたしました。以来、長期ビジョン「KOMORI 2030」を「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」と定義し、タウンホールミーティングやクォータリーミーティングなど、あらゆる機会を通じて私自身のメッセージを国内外の社員に発信し続けてまいりました。その結果、特に若手社員の間では「社会課題への貢献」という視点を自らの業務に持ち込み、環境負荷低減を目的とした改善提案や部門横断のプロジェクトへ自発的に参加する動きが着実に広がっており、企業価値の源泉である「人」の成長を、私は確かに実感しています。一方で、海外従業員比率が高いKOMORIにとって、経営理念とパーパスを世界の隅々まで浸透させることは引き続き課題であり、「自走型組織」の構築に向けた地道な取り組みを継続してまいります。

長期ビジョンの現在位置とROE10%への挑戦

長期ビジョン「KOMORI 2030」の実現に向けた道のりは、中期経営計画を段階的に積み重ねていく構想です。現在の第7次中期経営計画（中計）は「事業変革と経営基盤強化の推進」を掲げて改革を進めており、2026年3月期に営業利益率7.9%、ROE6.2%と、KPIである営業利益率7%・ROE6%を前倒しで上回ることができました。売上高も1,186億円と、商業印刷が減少に転じたリーマンショック以降で見て過去最高水準に達しています。関税問題や地政学リスクにより企業の設備投資マインドが慎重な中でもKOMORIの業績が堅調だったのは、世界で最も高い経済成長が続くアジア、とりわけ東南アジアやインドに地理的に近いという強みが、オフセット印刷・証券印刷といった基盤事業の収益にしっかりと結びついた結果だと、私は考えています。

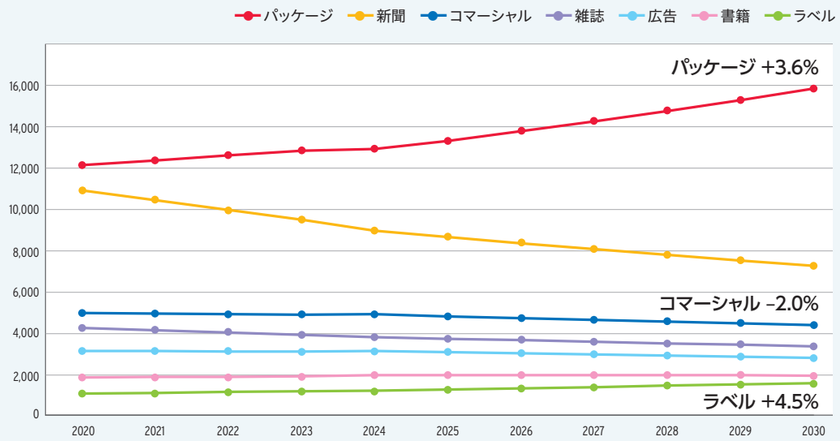
この結果は、パーパスを起点とする事業ポートフォリオ変革が、実際の収益力向上として結実し始めていることの証左であると私は手応えを感じています。もっとも、ROE6%はあくまで「KOMORI 2030」の通過点にすぎません。現在の水準は、KOMORIの資本コストを十分に上回るには至っておりません。ROEが資本コストを下回るということは、事業活動を通じて株主の皆様の期待に十分応えられていないということであり、私はこれを経営の最重要課題として受け止めています。パーパス経営を通じた持続的な企業価値向上の実現のためには、資本コストを上回る収益力の達成が不可欠です。その重要指標としてROE10%以上の達成を掲げ、その達成プロセスを通じPBR1.0倍の回復をめざしています。2026年度は第7次中計の最終年度にあたりますが、まずは掲げた目標を確実に達成することに全力を尽くし、パーパスを基軸に据えながら、長期ビジョンの総仕上げへ着実に歩みを進めてまいります。その出発点は、私たちが身を置く市場の変化を正しく捉えることにあります。

印刷市場は縮小していない～市場構造の現在地

用途・プロセス別に見る市場の構造変化

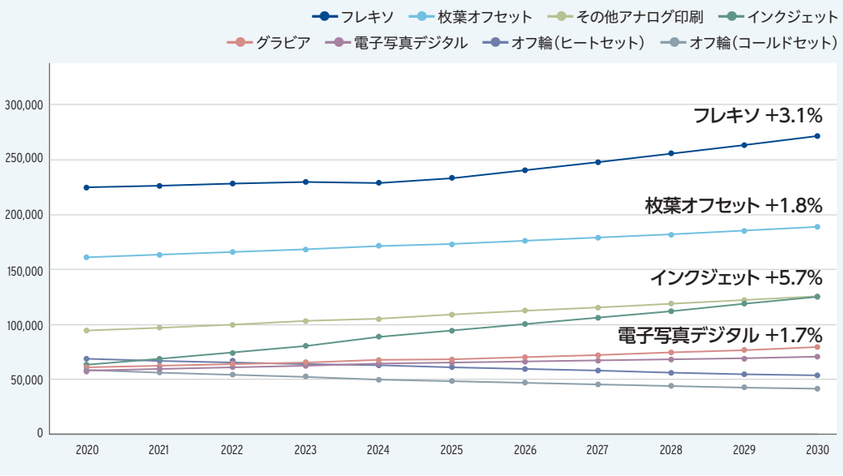
印刷業界は「縮小産業ではないか」という見方が資本市場に根強くあります。世界の印刷市場は生産金額ベースで約8,680億米ドル、日本円にしておよそ134兆円と半導体市場に匹敵する規模の巨大市場であり、2030年に向けても年率2.2%で着実に拡大していくと見込まれており、つまり金額にして毎年2～3兆円規模の増加となります。確かに、雑誌・カタログといった出版系の用途はペーパーレス化の流れのなかで減少しているのは事実ですが、印刷市場全体としては拡大が続いており、「印刷需要が消失する」のではなく「印刷需要の中身が入れ替わっている」というのが実態です。

世界印刷生産量



Source : SMITHERS WORKBOOK - THE FUTURE OF GLOBAL PRINT TO 2030. 2026 ～ 2030各数値はCAGR予測

印刷プロセス別生産金額



Source : SMITHERS WORKBOOK - THE FUTURE OF GLOBAL PRINT TO 2030.

この134兆円市場を用途で分けますと、広告・商業印刷物のコマーシャル市場はほぼ横ばいで推移する一方、パッケージ市場が市場全体の成長を牽引しており、2030年には印刷市場全体のおよそ3分の2を占めると予測されます。新興国における中間層の拡大に伴う食品・医薬品需要の増加、Eコマースの拡大、プラスチックから紙器への代替、ブランド差別化に伴う商品アイテムの多様化など、長期にわたって需要を押し上げ続ける構造的な変化がみられます。

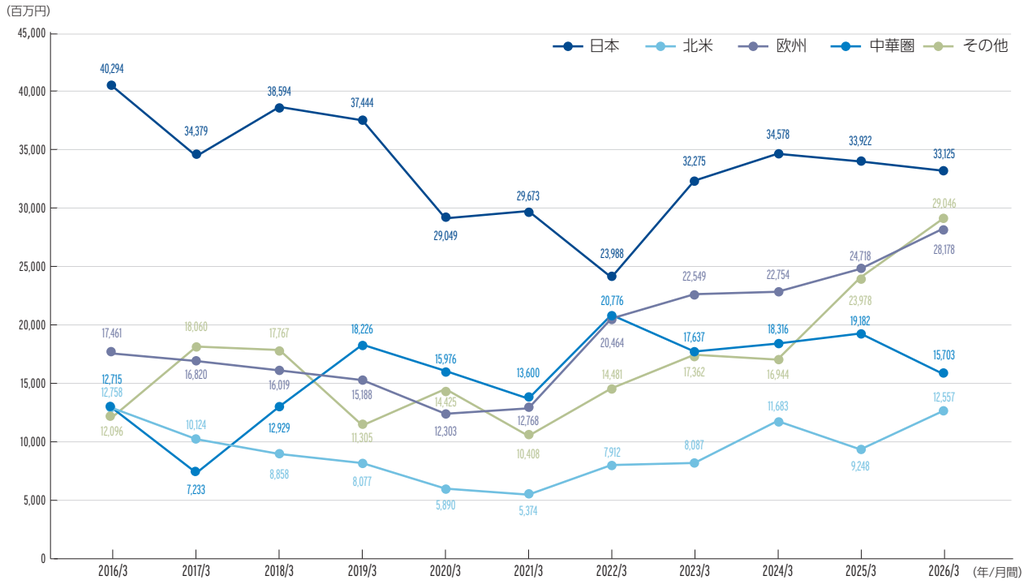
印刷プロセス別に見ても、高い成長を示すインクジェットとフレキソも、いずれの成長舞台もパッケージ市場にあります。KOMORIの主力である枚葉オフセットが134兆円市場に占める割合はおよそ20%にすぎない一方、フレキソは約28%です。最大市場であるパッケージをさらに掘り下げますと、フレキソの生産量は枚葉オフセットの4倍に達します。これは裏を返せば、成長市場であるパッケージにこそ、KOMORIがまだ手をつけていない巨大な未開拓領域が広がっている、と私は見ています。フレキソ印刷機は小規模な企業が群雄割拠しており、シンプルで品質を問わないボリュームゾーンもありますが、KOMORIはコモリシャンボンの顧客が求めるような、食品パッケージなど大量かつ高品質な印刷領域に焦点を当ててまいります。

地域別動向とKOMORIの強み

これを印刷機械という目線に立ち替えますと、また別の姿が見えてきます。印刷市場全体が拡大しているにもかかわらず、オフセット印刷機の販売台数は減少しています。これは需要が失われているからではなく、印刷機1台当たりの生産性が飛躍的に向上した結果、より少ない台数でより多くの生産を賄えるようになったためであります。例えば、KOMORIはオフセット印刷機のうち6色以上の機械が出荷の6割以上を占めており、オフセットの中でパッケージの比率も10～15年前の20～30%から現在は50%を超えています。つまり台数を追う競争から、1台当たりの価値を追う競争へと局面が移っているのです。

これを地域別に見れば、日本・欧州・北米の先進国はコマーシャル市場の横ばいをパッケージ需要が補い、市場全体として底堅く推移しています。ここで最大の経営課題は人手不足であり、設備投資はパッケージ中心、大判・高付加価値中心、少台数・高生産性中心へと質そのものが変化しており、自動化・省人化への投資需要をいかに取り込むかが勝負どころだと考えています。一方、中国・インド・ASEAN・中南米といった新興国は世界で最も高い経済成長が続く地域であり、パッケージ市場の成長を支える最大のエンジンとなっています。とりわけインド、ASEAN、中国のパッケージ市場は中長期的にも有望であり、これらの成長地域に地理的にも組織的にも近いことは、KOMORIの大きな強みと私は確信しています。

過去10年間の地域別売上高



ソリューション企業への転換

印刷機メーカーからソリューション企業へ

私はかねてより、企業経営をダーウィンの進化論になぞらえて語ってきました。

「最も強い者が生き残るのではなく、最も環境変化に適応した者が生き残る」。

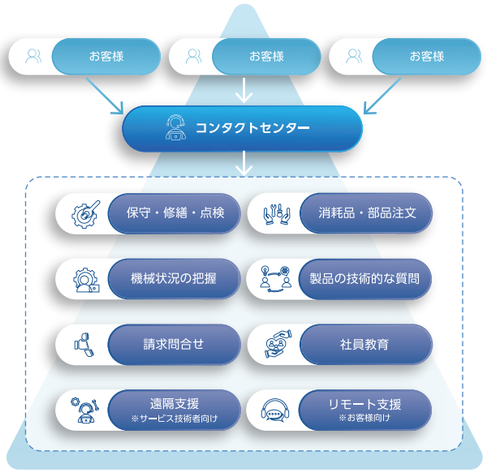
この言葉は、現在の印刷業界そのものを表していると考えています。かつて隆盛を極めた欧州の印刷機械産業も環境変化に適応できなかった多くの企業が姿を消し、いまドイツで存続しているのは大手2社を残すのみとなりました。KOMORIが創業以来100年にわたって存続したのも、規模ではなく、そのときどきの市場の変化に自らを合わせ続けてきたからに他なりません。

前述したように、印刷市場そのものは成長を続けています。しかし、その成長の中心は出版印刷からパッケージ印刷へ、また先進国から新興国へと大きく移り変わっています。さらに、お客様が求める価値も、印刷機そのものの性能から、生産性向上や省人化、工場全体の最適化へと変化しています。

こうした市場構造の変化に対応するため、KOMORIは「印刷機メーカー」から「印刷工場全体の生産性向上を支えるソリューション企業」への進化を進めています。

成長市場であるパッケージ分野への事業領域拡大、多色フレキソ技術やダイカッター技術の活用による提供価値の拡張、スマートファクトリー化支援、PESP事業によるストックビジネスの強化、さらにはデジタル印刷機（DPS）との融合など、その取り組みは多岐にわたります。DPSは「J-throne 29」を日・米・欧・中の重点市場へ本格投入するなど、量産化フェーズへ向けた土台づくりが着実に前進しています。

私たちが目指しているのは、単に印刷機を販売することではありません。印刷から加工・検査・梱包までを含めたお客様の生産工程全体の価値向上に貢献することです。



『コンタクトセンター』新設により顧客窓口を一元管理



KGCスマートファクトリーを通じ、価値提供に向けた基盤整備

変革を支える人と組織

自走型組織への転換

変革を実現するのは、他ならぬ人と組織です。

再創業元年以降、私は事業ポートフォリオ変革と、それを担う人を育てる人的資本経営を、経営の両輪として最も重視してまいりました。市場の変化に適応し、経営資源を成長領域へ配分し、資本の規律を守ること。この三つを同時に実行するのは、結局のところ人であり、組織です。環境変化に最も早く適応した企業が生き残るという原則は、組織のかたちにもそのまま当てはまります。VUCAの時代に経営トップの判断だけで世界中の現場を動かそうとすれば、意思決定は必ず遅れます。だからこそKOMORIは、社員一人ひとりが自ら考え行動する「自律」と、多様な価値観・専門性を持つ人々が知見を持ち寄る「共創」が同時に成り立つ「自走型組織」というKOMORIのカルチャーの転換を経営の最重要テーマの一つに掲げています。自走は放任ではありません。その判断の軸となるのがパーパスです。

この実現に向けては、エンゲージメント調査で組織の課題を可視化し、率直に議論できる風土づくりを進めています。

グローバル人財と次世代経営者の育成

海外従業員比率が35%、海外売上高比率が70%を超えるKOMORIにとって、グローバル人財の育成と海外幹部の登用は経営の要だと、私は考えています。幹部教育の継続と本社・現地法人の双方向の人財交流、グループ全体の人財計画の運用を進めています。ここで最も重要なのが、次の経営を担う人財の育成です。意欲と能力のある人財には早い段階で責任ある役割を任せ、損益に責任を持ち自ら意思決定する経験を積み重ねていただくことを進めていきます。その実現こそが、持続的な企業価値向上と資本コストを上回る成長を支える原動力になると考えます。こうした人と組織への投資こそが、パーパスに込めた「感動」を持続的に生み出す源泉であると、私は確信しています。

事業ポートフォリオ変革への挑戦

非連続な成長を実現するM&Aと資本の規律



KCMのフレキソWebパッケージ印刷システム

もっとも、この変革を自前の開発や既存事業だけで実現するには時間がかかります。市場構造の変化は待ってくれません。だからこそ私は、M&Aを事業ポートフォリオ変革を加速させる重要な経営手段と位置付けています。

KOMORIのM&Aには二つの目的があります。一つは、印刷市場の中で競争力を高めるためのM&Aです。カナダのKomori Primoflex Systems(KPS)では多色フレキソ技術を、米国のKomori Chambon USAではダイカッター技術と顧客基盤を獲得しました。これにより、パッケージ市場における提供価値を大きく拡張しています。

もう一つは、印刷市場の外側へ事業領域を広げるためのM&Aです。2026年7月に公表した丸山チラー株式会社の買収は、その象徴的な取り組みです。私たちは、印刷市場の中で事業を強化するだけではなく、長期的には事業ポートフォリオそのものを変革し、新たな成長領域を開拓していかなければなりません。

その原資となるのは、オフセット印刷事業や証券印刷事業といった基盤事業が生み出す安定的なキャッシュフローです。とりわけ証券印刷事業は、世界各国で受注を拡大し、KOMORIの収益基盤として重要な役割を果たしています。

私は、この基盤事業から生み出されるキャッシュを成長領域へと再配分し、非連続な成長を実現していきたいと考えています。

もっとも、事業ポートフォリオを組み替えるという経営判断は、どこにキャッシュを投じ、どこから引き揚げるかという資本の規律と一体でなければ、掛け声に終わってしまいます。どの事業が資本コストを上回る収益を生んでいるのか、投じた資金がどれだけの価値を生んだのか。これを厳しく取締役会の監督として問い直し、成長投資と株主還元のバランスを取りながら経営資源を配分していくことです。すなわち「資本コストや株価を意識した経営」こそが、この変革を支える土台であると私は考えています。

おわりに～プリントテクノロジーの新たな可能性

環境保全と利益創出を同時に実現

私は、環境保全と利益創出は相反するものではなく、同時に実現すべきものだと考えています。お客様である印刷会社にとって、消費電力の削減も損紙の削減も、そのままコスト削減であり生産性の向上だからです。「2050年カーボンニュートラルの実現」に向けて、長期環境ビジョン「KOMORIエコビジョン」のもと、グループのCO_2排出量(Scope1+2)を2030年度に2022年度比26%削減、主力製品稼働時のCO_2排出量を同じく30%削減する目標を掲げています。つくばプラントでは2026年4月にオンサイトPPA方式で太陽光発電設備を導入し、年間約1,100t-CO_2の削減を見込んでいます。もっともKOMORIの排出量の大部分はScope3であり、環境負荷の低い製品を世に出すことこそ最大の環境貢献であり、新たな挑戦です。実際、主力機「リスロンGX/G advance EXエディション」は印刷中の消費電力を従来比最大18%削減し、お客様の電力コストそのものを引き下げています。

稼ぐ力を高め、資本効率を高める

株価を初めとする市場目線は、経営者として外部からの率直な意見として真摯に受け止めるべきもので、私は、それに対する答えは二つしかないと考えています。稼ぐ力を高めることと、資本の効率を高めることです。中計を着実に達成して経営の予見性と信頼性を高めることも、資本コスト低減に直結します。株主還元につきましても、第7次中計において総還元性向50%を掲げるとともに最低配当額40円を設定し、業績が変動しても一定の還元を継続する姿勢を明確にし、2027年3月期は当初75円の予想から100円へと引き上げました。資本コストを上回る収益力の実現は、株主・投資家の皆様へのお約束であると同時に、経営者としての私自身の責務であると強く自覚しています。

プリントテクノロジーを半導体・エレクトロニクス領域へ

では、KOMORIはどこへ向かうのか。私は、その答えは「プリントテクノロジー」にあると考えています。

パーパスに掲げる「プリントテクノロジー」とは、単なる印刷技術ではありません。その本質は、給紙・搬送・見当合わせを高精度に制御する技術と、部品を精密に加工・製造する精密機械製造技術にあります。この2つの技術の融合こそが、KOMORIが100年かけて磨き上げてきたコアコンピタンスです。

KOMORIは100年以上にわたり、この技術を磨き続けてきました。

私は、この技術が活躍する舞台は印刷市場だけではないと考えています。PE事業における半導体・エレクトロニクス分野への展開や、丸山チラーが持つ高精度温度制御技術は、その代表例です。事業領域は異なりますが、そこには「精密に制御し、精密に製造する」という共通の技術DNAがあります。

つまり私たちが変えようとしているのは事業の姿であり、KOMORIの強みそのものではありません。100年にわたり培ってきたプリントテクノロジーを核とする精密機械製造技術をさらに進化させ、新たな市場へ展開していくこと。それがKOMORIの事業ポートフォリオ変革の本質です。

KOMORI × Maruyama Chiller Corporation

半導体製造分野へ事業領域拡大
丸山チラーは世界的な半導体製造メーカーおよび半導体製造装置メーカーを顧客基盤として保有

生産能力とサポート体制の強化
KOMORIの経営資源・グローバルネットワークの活用による丸山チラーの生産インフラ強化を通じて、急速に高まっている顧客のチラー需要に応えるとともに、さらなる海外事業の拡大を加速

丸山チラー買収の想定シナジー

プリントテクノロジーの正統な進化

「社会を支え、感動をもたらす」というKOMORIの提供価値は、対象領域を印刷だけに限定しない普遍的な約束です。半導体や次世代デバイスは現代社会を支える重要な産業基盤であり、その領域で顧客と社会に感動を届けることは、プリントテクノロジーの正統な進化です。パーパスを羅針盤に、市場の構造変化を的確に捉え、経営資源を成長領域へと振り向け、それを担う人を育てていきます。こうした一連の取り組みの先に、資本コストを上回る成長と企業価値向上があると私は確信しています。プリントテクノロジーで培った精密技術を次世代の成長領域へと発展させて、「KOMORI 2030」、そしてその先のビジョンに向けて、私たちは新たな価値創造に挑戦してまいります。

ステークホルダーの皆様には、KOMORIグループの挑戦に、今後とも変わらぬご理解とご支援を賜りますよう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

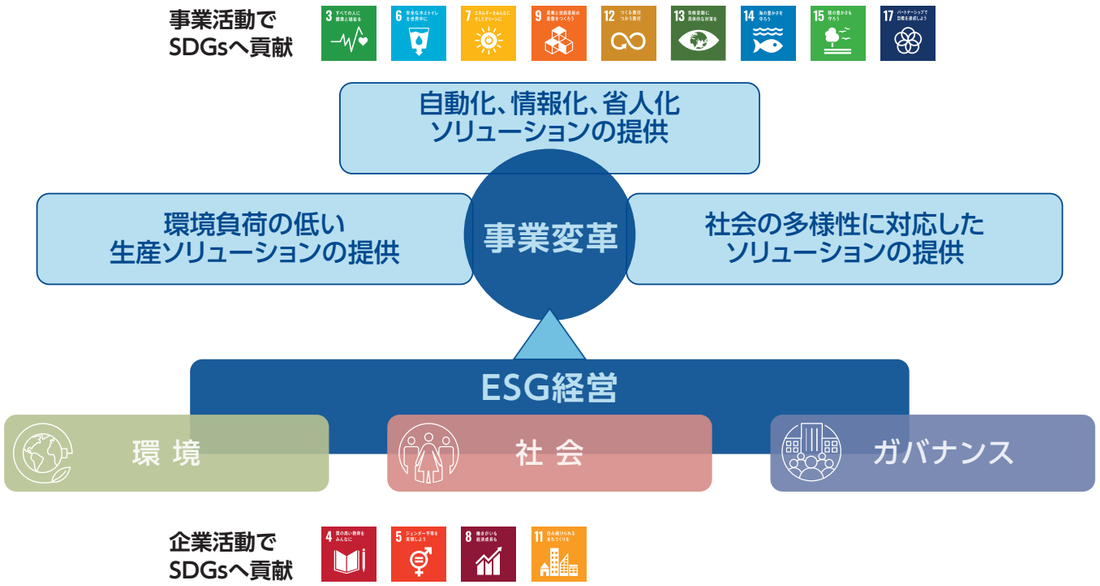
**長期ビジョン『KOMORI 2030』では、予測することが難しい時代の中で、
大きな流れとして見えてきている社会課題/メガトレンドに沿った、実行施策を選定し、
それに対する「KOMORIの役割」から導かれるマテリアリティ(重要課題)を特定しています。
以下の内容は、2022年度の1年間で議論され、2023年3月の取締役会にて決定いたしました。**

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

KOMORIのマテリアリティ

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



各マテリアリティにおける課題と目標、進捗状況

マテリアリティ		事業活動						
		環境負荷の低い 生産ソリューションの提供		自動化、情報化、省人化 ソリューションの提供		社会の多様性に対応した ソリューションの提供		
選択理由		印刷業界は、地球温暖化問題対応による省エネ環境設備投資の拡大、エネルギーコスト上昇による収益の圧迫等多くの経営課題に直面している。当社は、これらの解決のためにCO_2の排出削減とランニングコスト削減のための環境配慮型製品開発が求められている。 ・メンテナンス、保守サービスを通じた設備の長寿命化		印刷業界は、生産年齢人口の減少による労働力不足への対応、従業員の高齢化による技能労働者不足等、経営課題が山積する中、当社は、これらの経営問題を解決するために自動化、IoT化にとどまらず最適ワークフローを追求するDX化を含むスマートファクトリー構想の具現化が求められている。		先進国においての少子高齢化の進展、途上国での産業高度化に伴い熟練工不足が世界的に深刻化している。グローバル的にはダイバーシティな人財に機械操作のスキル伝承が求められ、それに応える印刷機械の提供が不可欠となる。		
取り組み課題		環境負荷の低い印刷機械の開発	・PE事業の伸長 ・PESP事業の拡大	オペレーターの負荷軽減機械の開発	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_2排出量30%削減	・成長事業のCAGR17% ・PESP売上16%拡大	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	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	・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 ・コンタクトセンターの運営開始 ・海外ヘルプデスクの設置	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(前工程1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	ペロブスカイト太陽電池向け薄膜塗工技術の共同開発加速	北米を含む世界各地での紙幣印刷機受注
	2026年	リスロンGX/G advance EXエディション拡販(消費電力量最大18%削減)	・丸山チラー株式会社の買収実施 (▶P34) ・環境配慮型商材(インキ等)発売開始	A全判機LITHRONE G37 advanceをラインナップに追加し、オペレーターの作業効率化を実施	アライアンスの進展(MIS1社と提携)	J-throne29の北米、欧州、中国への納入	PEDECで多様な材料・基板について、顧客ニーズに応じた試作・評価体制を整備	セキュリティ印刷の国際カンファレンスHigh Security Printing Asia 2025(マレーシア)に出展 (▶P34)

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の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_2排出量2030年度26%削減(2022年度比)	女性管理職比率6% 年次有給休暇取得率70%以上	コーポレートガバナンスコードの遵守
進捗	2025年	再生可能エネルギー消費量154%増加(前年比)	第3者認証開始 自社CO_2排出量15.3%削減(2023年度比)	・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 ・管理職向けクォータリー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)
	2026年	再生可能エネルギー消費量26.6%増加(前年比)(▶P43)	自社CO_2排出量13.5%削減(2023年度比) (▶P47)	・海外現地法人との連携と自律的な人事基盤の構築「グローバルHRミーティング」 (▶P50) ・第2回エンゲージメントサーベイ実施 (▶P51)	・女性取締役を3名に増員 ・独立社外取締役比率50%超(55%) ・外部コンサルタントを活用した取締役会の実効性評価を実施(▶P61)

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。

社会課題/メガトレンド

環境破壊、廃棄物問題
- 省エネのニーズ拡大
- 必要なモノを必要な量だけ製造し環境負荷を低減
- マイクロプラ/化学物質/有害廃棄物の処理と再利用可能材料拡大

脱炭素化
- カーボンニュートラルへの取り組み
- オゾン層の破壊/地球温暖化
- 自然エネルギーへの転換

デジタル化加速が生み出す社会インフラの変化
- EC市場拡大への対応
- 高度情報化社会と個人情報漏洩
- デジタル通貨・偽造品被害

グローバル社会の複雑化と多様化
- 先進地域の少子高齢化による労働力不足
- 単純労働の自動化による高付加価値労働へのシフト
- 地域により異なる価値観の広がり

マテリアリティとKOMORIの役割

KOMORIの役割

- 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

ESG経営

環境 / 社会 / ガバナンス

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

事業変革
戦略投資
経営体質改善

価値創造エンジン

価値創造技術基盤 プリントテクノロジー

多様なアプリケーション

セグメント
- 商業印刷　- パッケージ印刷
- 銀行券　- ハイセキュリティー印刷
- 半導体PKG　- 電子部品製造

コア技術
- オフセット(平版)印刷　- スクリーン印刷
- インクジェット印刷　- 凹版印刷
- 極細線精密印刷技術
- 精密機械製造技術(設計・加工・組立)

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

経営理念

「感動企業」の実現
- 顧客
- 社員
- パートナー

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 2026年3月期

財務資本 (▶P77参照)	製造資本 (▶P76参照)	知的資本 (▶P76参照)	人的資本 (▶P52参照)	社会・関係資本 (▶P36参照)	自然資本 (▶P48参照)
連結純資産 1,228億円 自己資本比率 69%	設備投資 49億円 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 46億円 (売上比3.9%)	グローバル連結従業員数 2,622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 29,809MWh 水使用量 112,061m³

KOMORIの事業戦略

価値創造への取り組み

ソリューションビジネスの推進	スマートファクトリーの構築	オープンイノベーション	事業と人財のグローバル化	M&A含む戦略投資	高い「経営品質」の追求

事業ポートフォリオ

基盤事業
- 枚葉機事業 オフセット印刷
- 輪転・証券印刷機事業 紙幣印刷
- パッケージ事業の強化 パッケージ印刷・加工一貫ライン
- PESP(営業の業態変革)

成長事業
- DPS事業 デジタル印刷
- PE事業 電子部品(基板接合)、半導体へ 丸山チラー買収
- MBO事業 インダストリー 4.0 MBO買収

OUTPUT 2026年3月期

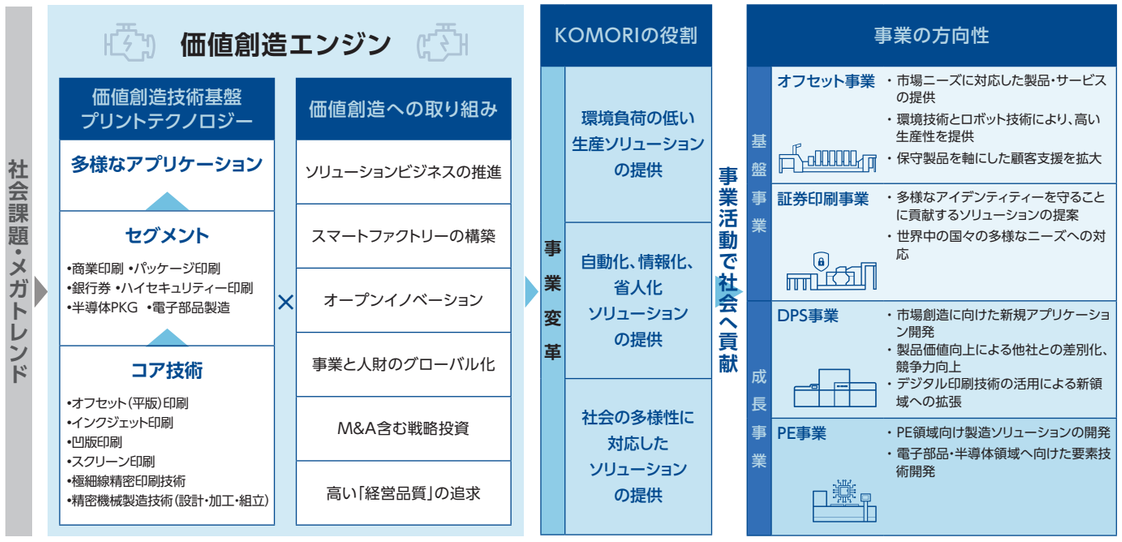
財務資本(▶P76参照)	製造資本(▶P32、36参照)	知的資本(▶P36、44参照)	人的資本(▶P52参照)	社会・関係資本	自然資本(▶P47参照)
フリーキャッシュ・フロー 6億円	地域別売上高 国内 27.9%　海外 72.1% 中計3年間で380億円の投資を実施見込	・世界40の国と地域へ証券印刷機および付帯装置を納入 ・環境配慮型製品の開発	女性従業員比率 17.7% (連結) 海外従業員比率 36.4% (連結)	オフセット印刷機シェア 世界 第3位　国内 第1位 世界シェア推定15% ※当社調べ	CO_2排出量削減率 13.5% (2023年3月期比)

OUTCOME

経済価値	社会価値
総還元性向 50% ・第7次中期経営計画 (▶P22参照) (2027年3月期) 営業利益率 7.0%以上　ROE 6.0%以上	・環境への貢献 ・労働力不足への対応 ・人類の文化の継承と向上 ・社会・経済の安心と豊かさ

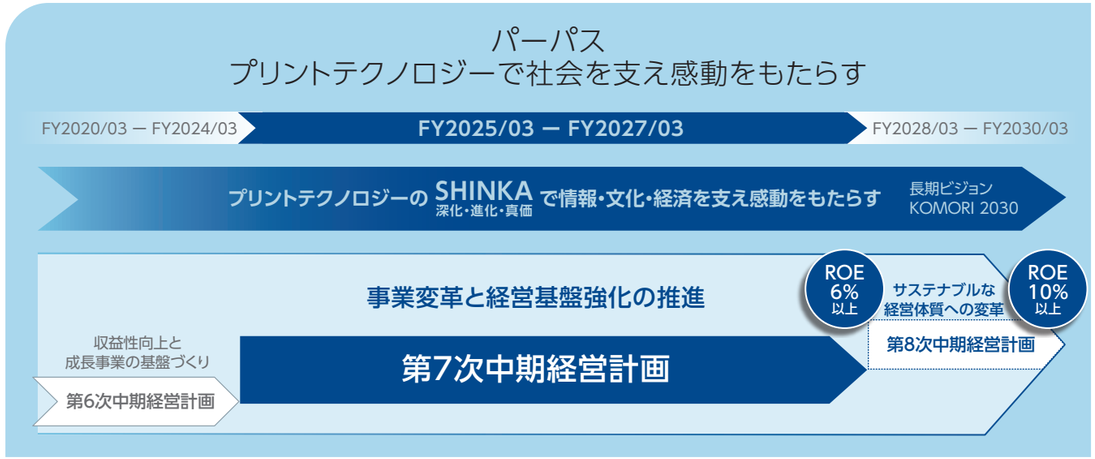
長期ビジョン「KOMORI 2030」と第7次中期経営計画

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

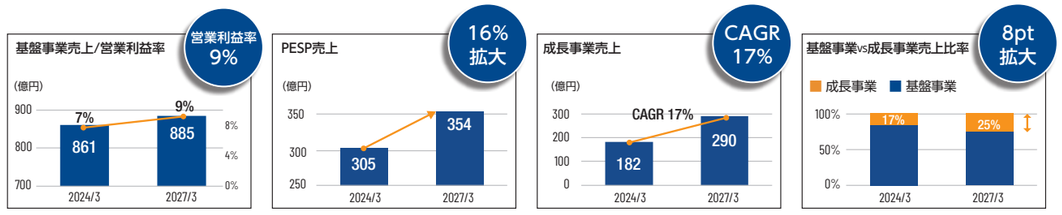


第6次中期経営計画では「収益性向上と成長事業の基盤づくり」を目指して取り組んでまいりました。経済環境の変化が激しい時代に柔軟に対応し、プリントテクノロジーを進化させ社会を支え感動をもたらすために、第7次中期経営計画では「サステナブルな経営体質に変革」するための礎を築く事を目指して、改めて「事業変革と経営基盤強化の推進」に取り組んでいます。それを実現するため、第7次中期経営計画は次の3つの骨子を設定しております。

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

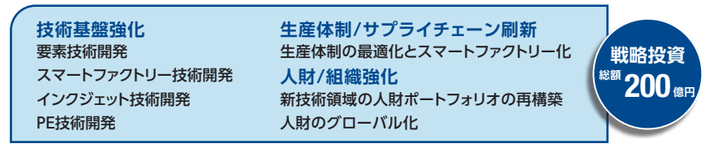
印刷機の差別化機能による付加価値強化とコスト削減で基盤事業の営業利益率を9%に引き上げると同時に、新たなソリューション開発と提案型営業の強化でリカーリングビジネスモデルに転換し、PESP事業売上の16%拡大を目指します。成長事業では開発投資と人財投資を強化し、CAGR17%を目標に成長スピードを加速させ、KOMORIの事業ポートフォリオとして成長事業の売上比率を8ポイント高める計画としております。



骨子2. 経営基盤強化(戦略投資)

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

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



骨子3. 筋肉質な経営体質への転換(経営体質改善)

- **製販技サービス一体体制で事業効率向上とグローバルDXによる業務効率改善**

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



第7次中期経営計画のKPI

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

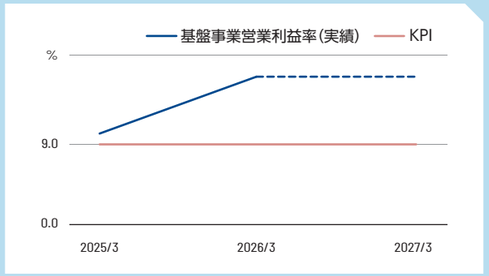
	2025年3月期 実績	2026年3月期 実績	2027年3月期 目標
営業利益	6.4%	7.9%	**7%以上**
ROE	6.3%	6.2%	**6%以上**

基盤事業

KOMORIはオフセット印刷・証券印刷の2事業を基盤事業とし、KPIとして第7次中期経営計画では基盤事業の営業利益率を9%と設定しています。2026年3月期までの事業営業利益率は、KPIを大きく上回り直近の業績拡大を牽引してきました。これは、高成長市場やサービス分野での付加価値提供が奏功していることに加え、海外の競合他社が主幹工場を分散させる中、当社は基幹事業のほとんどの製品をつくば工場で一貫生産し、高いコスト競争力を維持していることが挙げられます。二つ目はサービス(PESP)事業の強化です。2025年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。人財不足対応、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。



オフセット印刷事業



取締役兼常務執行役員
オフセット事業統括本部長
小森 映宏

オフセット印刷事業では、第7次中期経営計画における事業営業利益率9%を継続的に上回る成果を上げています。円安基調の継続は収益改善の追い風となりましたが、利益率向上の主因は事業構造の改善にあります。高付加価値案件へのシフト、価格適正化、生産性向上に加え、サービス・保守事業の拡大を進めてきました。また、グローバルでの販売・サービス体制強化により収益性の高い案件比率が向上し、継続的な利益率改善につながっています。

当社は単に印刷機を提供するのではなく、お客様が求める最終製品品質の実現に責任を持つことを重視しています。出荷前には実機による印刷テストを実施し、品質を確認したうえで納入する体制を徹底しており、この品質へのこだわりがKOMORIブランドへの信頼と競争力の源泉になっています。

2027年3月期は、パッケージ市場への取り組みをさらに強化します。特にFolding Cartons分野を重点領域と位置付け、市場規模の大きい中国では重点顧客戦略を推進するとともに、インドやASEANなどの成長市場で事業拡大を図ります。また、自動化・省人化ソリューションの提案強化や、PESPを中心としたサービス事業の拡大を進めることで、機械販売に依存しない収益基盤の構築を推進していきます。

今後も安定して高い利益率を維持するためには、成長が続くパッケージ市場への対応力強化、自動化・省人化技術の高度化、そしてサービス事業の拡大が重要になります。特に機械販売だけでなく、PESPを中心としたストック型ビジネスを強化し、収益基盤の安定化を図っていきます。また、人財育成や技術継承も重要な経営課題です。

出版や一般商業印刷市場はデジタル化の進展により縮小傾向にあります。一方で、食品、医薬品、化粧品などを中心としたパッケージ市場は世界的に成長を続けており、オフセット印刷事業にとって大きな事業機会が存在します。一方で、地域ごとの競争激化や人財不足、地政学的リスクへの対応は重要な経営課題です。当社は、パッケージ市場へのさらなる浸透、サービス事業の拡大、自動化・省人化ソリューションの強化を進め、持続的な成長と収益性向上を実現していきます。

証券印刷事業



上席執行役員
証印事業本部長
スティーブ クレイグ

証券印刷事業は、世界で複占の状況にあり非常に専門性の高い市場です。また、紙幣印刷機関は世界で約65社程度に限られており、常に入札機会があるわけではありません。少ないビジネスチャンスで確実に収益を上げる必要があり、当社はすべての案件に対して厳格な収益管理を徹底しています。KOMORIの製品・ソリューションが持つ品質、価値、信頼性を適切に評価いただける条件で受注できることを最重視します。

KOMORIの強みは、高度なエンジニアリング力、一貫した生産体制、そして顧客志向のソリューション開発にあります。特に、つくば工場の高い生産能力が製品の品質と信頼性を支える大きな要素となっています。また、日本企業特有のお客様第一の姿勢は世界各国の政府機関から高く評価されています。

第一の重点課題は、業績管理を徹底し事業計画目標を達成することです。第二に、サービス事業の拡大を継続します。欧州におけるサービス体制を強化するとともに、リモート診断や遠隔技術サポート機能の開発を加速させます。最後に、製品開発ロードマップを着実に実行していきます。長期的な競争力を維持するためには、新技術を活用した革新的な製品を継続的に市場へ投入することが重要です。

当社は、紙幣市場、パスポート市場、そしてサービス事業の各分野に成長機会があると考えています。その中でも、最新技術を取り入れた新製品開発が最優先課題です。一方で、高齢化や労働市場の逼迫を背景に、高度な技能を持つ人財の不足がますます深刻化しています。複雑な印刷設備の運用に伴う技術的負担を軽減するためには、AIを含むデジタル技術への継続的な投資が不可欠です。

先進国では日常決済における現金利用が徐々に減少しているものの、新興国における需要拡大、ポリマー紙幣など耐久性の高い基材の採用拡大、さらに災害や緊急時において現金が果たす重要な役割は変わらず、紙幣市場全体は今後も緩やかな成長が見込まれます。

一方で、顧客の設備投資判断は更新サイクルや世界的な地政学的動向に大きく左右されます。当社は、収益の安定化へ向けて、サービス事業、設備アップグレード、デジタルトランスフォーメーション(DX)施策を通じた継続収益の拡大を進めています。

ベトナムで「KOMORI School」を実施

印刷業界を取り巻く環境が変化する中、品質や生産性の向上に加え、それらを支える技術人財の育成が世界各地で重要な課題となっています。KOMORIは、印刷機の提供にとどまらず、お客様が設備の性能を最大限に活用し、品質向上や生産性向上を実現できるよう、技術支援や教育活動に取り組んでいます。

その一環として、2026年5月にベトナムで「KOMORI School」を開催いたしました。「KOMORI School」は、海外の印刷オペレーターや生産現場責任者を対象に、印刷品質の安定化や生産性向上、設備の適切な維持管理に必要な知識・技能の習得を支援する技術研修プログラムです。研修内容は、機械の運用技術や品質管理、メンテナンス、カラーマネジメントなどが体系的に学ぶことができるよう構成されており、現場で直面する課題の解決や印刷品質の安定、生産性向上など、お客様のニーズに合わせてカスタマイズすることが可能です。現場課題の解決に役立つ教育を提供することで、KOMORIは世界各地のお客様の技術力向上を支援してまいります。



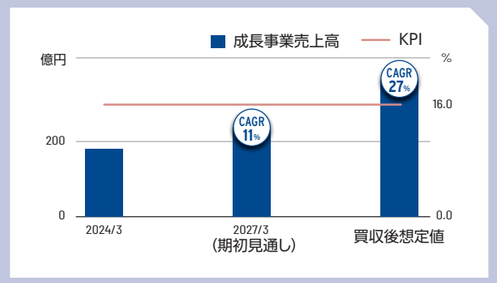
成長事業

KOMORIは事業ポートフォリオ変革として、主に先進国で進む技術者の高齢化に伴う人手不足への対応としてデジタル印刷機の普及に取り組んでいます。当社の搬送技術を活かし、より生産性の高い印刷機の研究開発を進めています。また、KOMORI製品のエンドユーザーを、安定的ではあるものの著しい成長は期待し難い商業印刷分野から、半導体等高い成長が見通せる分野へシフトする取り組みを進めています。

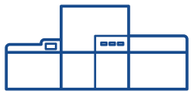
この分野は、プリンテッドエレクトロニクス(PE)事業として、従来子会社のセリアコーポレーションが担当してきましたが、2026年10月、丸山チラーを買収したことで、今後のさらなる加速が期待できます。

世界的な半導体製造・半導体製造装置企業を顧客に持つ同社を買収する事で、成長事業のCAGRは、中計KPIの16%を上回る27%*となる見通しです。

*丸山チラーグループ年間売上高の寄与を想定



DPS事業





取締役兼専務執行役員
DPS事業本部長
松野 浩一

DPS事業は、最近のインフレ傾向により主に先進国の設備投資需要が奮わなかったことで、コアとなる製品J-throne 29の市場投入が後ろ倒しとなり拡販活動にも一部影響し、計画に対しやや遅れが出ている現状です。量産体制の構築を急ぎ、グローバル販売・サービス体制を整備することで、リカーリング収益の拡大を狙い課題の解消を図ります。

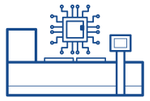
重点市場における販売促進に向け、各拠点との連携を深め提案活動の充実を進めるとともに、生産性向上や品質安定化を目指し製品の改善を進めています。加えて、リモートサポート環境の構築、技術サポート人財の育成・拡充を通じて、グローバルでサービスできる体制と、保守サービスやインク・消耗品の供給体制も整備しています。これらにより、DPS事業の根幹であるリカーリング収益の拡大が望めます。

2027年3月期は、前述した技術・生産・販売面で見直された事業基盤が、着実に成果に結びつくと考えています。重点市場である米国、欧州、日本、中国で導入実績を積み上げ、お客様の稼働事例が蓄積されることで、市場からの信頼と認知がさらに高まると期待しています。同時に機械販売のみならず、消耗品販売を主体とするリカーリングビジネスを拡大させ、より安定した収益基盤が構築できるよう対応を図ります。

J-throne 29の販売拡大が根幹となります。製品競争力、収益性を向上させるための基盤づくりを着実に進めていく必要があります。競争力の源泉となるコア技術や生産機能の向上および内製化を推進するとともに、リモート対応を充実させるためにソフトウェアやAIを活用し、サービス面の質的向上を目指します。これらの取り組みを通じて、機械販売中心の事業モデルから、消耗品販売を主としたリカーリング型の事業モデルへの転換を加速させます。

印刷業界では、人手不足や多品種小ロット化、短納期化への対応を背景に、デジタル化・自動化ニーズが世界的に高まっており、B2デジタル印刷機市場は2026年から2028年にかけて年平均9.6%の成長が見込まれています。一方で、市場競争の激化や収益性の確保が重要な課題となっています。DPS事業では、J-throne 29を核に、高生産性や自動化による競争優位性を確立して成長市場を着実に取り込むとともに、リカーリング型事業を拡大し、安定的な収益基盤の構築を進めていきたいと考えています。

PE事業





執行役員
PE事業本部長
藤本 高史

PE事業本部においては、中期経営計画で掲げた当初の成長目標に対し、一部に遅れが見られています。その背景として、当社の主戦場が好調な半導体製造工程そのものではなく、電子機器のメイン基板分野にあることが挙げられます。近年の半導体市場の成長による恩恵を十分に取り込むためには、より半導体後工程に近いプロセスや製造装置への展開を進めていく必要があります。

この課題の解消に向けて、当社では市場ニーズを見据えた製品開発を強化しています。量産機事業においては、お客様から求められる高い生産能力や安定品質を実現するため、生産性向上を主眼とした装置開発を進めています。また、薄膜塗工分野においては、将来の量産化を見据え、より高精度かつ安定した成膜・印刷性能の実現に向けた技術開発に取り組んでいます。

これらの取り組みを通じて、お客様の開発段階から量産導入までを支援できる技術・設備基盤の構築を進めています。市場の変化を的確に捉えながら、成長市場への対応力を高め、事業拡大につなげていく考えです。

2027年3月期には、量産機事業において生産性向上を目的とした新たな設備の整備が完了する見込みです。また、薄膜塗工分野においては、安定した印刷品質を実現できる試作ラインの構築を進めており、量産化に向けた技術的な基盤が整うことを期待しています。

また、PE事業本部では成長戦略の一環としてM&Aを推進しています。現在、半導体製造前工程に強みを持つ丸山チラーのPMIを進めており、半導体市場における顧客接点の拡大につながることを期待しています。本取り組みを通じて、セリアコーポレーションが保有する精密塗工技術や装置開発力とのシナジーを創出し、新たな事業機会の獲得とPE事業の競争力強化を目指したいと考えます。

PE事業は、当社の成長を牽引する重要な事業領域と位置付けています。市場は拡大基調にある一方で、技術革新や用途開発のスピードが速く、不確実性も併せ持つ市場です。当社は、お客様との共同開発を通じて市場ニーズを先取りし、実験機から量産機まで一貫したソリューションを提供することで競争優位性を確立していきます。

今後も技術開発、量産化、M&Aによる事業基盤強化を着実に進めることで、半導体関連市場を含む成長分野でのプレゼンス向上を図り、PE事業の持続的な成長と企業価値向上の実現に取り組む考えです。

国際製造分業の推進

当社は世界11カ所の製造拠点を活用し、最終需要地や物流効率、生産能力を総合的に勘案した国際製造分業を推進しています。つくばプラントは、生産性向上投資や自働化を進めながら、グローバル製造ネットワークを支えるマザー工場として、生産技術・品質管理・人財育成の中核的役割を担っています。

つくばプラントの取り組み

つくばプラントでは、加工・組立・物流工程の自働化やロボット活用、パートナー企業とのVE活動を推進し、生産性と品質の向上に取り組んでいます。その結果、第7次中期経営計画の2年間で労働生産性を25%以上改善しました。

今後はスマートファクトリー化をさらに進め、DX・AI活用や工場の見える化を通じて品質向上と製造工程の最適化、業務効率化を図るとともに、安全で働きがいのある工場づくりと環境負荷低減を推進し、お客様の価値向上につながる取り組みを進めます。



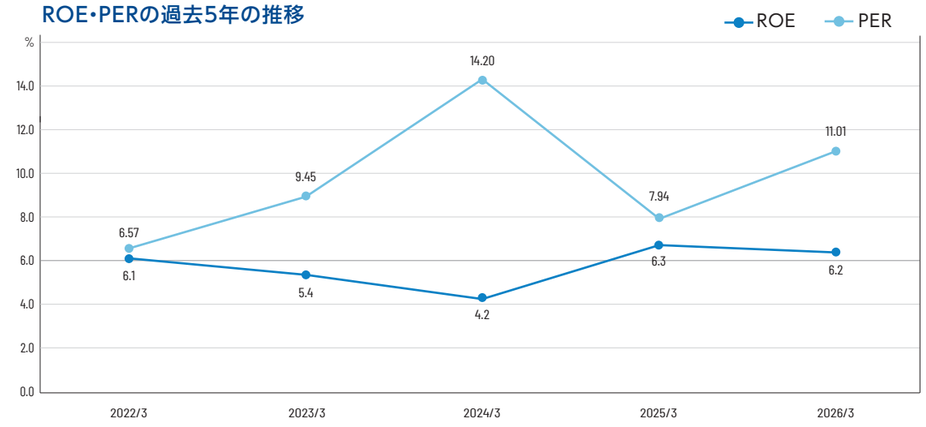




本業強化で創出したキャッシュを、事業ポートフォリオ変革へ

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
橋本 巌

ROE・PERの過去5年の推移



はじめに ～ 中計2年目の実績とCFOとしての使命

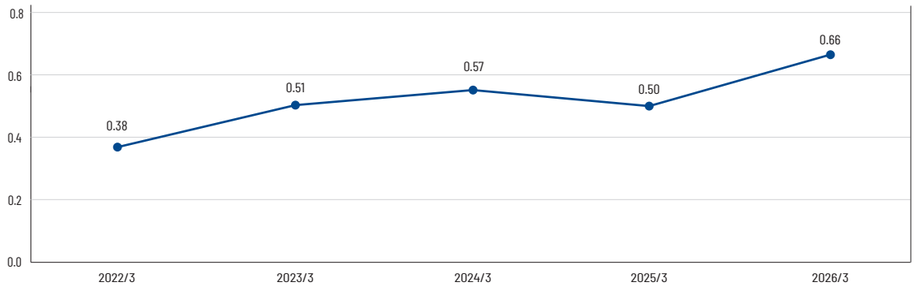
2026年3月期、KOMORIは売上高1,186億円(前期比7%増)、営業利益94億円(同32%増)、経常利益107億円(同40%増)、当期純利益74億円を計上しました。価格転嫁と数量拡大を積み上げた結果、為替差異を除いた事業要因だけで営業利益を35億円押し上げました。営業利益率7.9%、ROE6.2%と、第7次中期経営計画(以下「7次中計」)の財務KPI(営業利益率7%以上、ROE6%以上)を計画2年目にして双方とも上回ることができました。

私が管理本部長に就任した2022年当時、KOMORIのPBRは0.3倍から0.4倍程度、株価は600円から700円台という水準で推移しており、中計も業績予想の未達が続いていました。そこで7次中計で取り組んだのは、達成可能な財務目標へと計画を組み直すことでした。総還元性向を80%から50%へ見直す一方で、減配の影響を和らげるべく最低配当額を設けました。あわせて成長のための200億円規模の戦略投資枠を設定しました。この計画数字の実現こそが、CFOである私に課せられた使命だと捉えています。

現在のPBRは0.9倍程度まで回復し、1.0倍まであと一歩の水準にあります。社内的には株価2,300円強をPBR1.0倍の目安として置いていますが、2026年3月期のROE6.2%はまだ株主資本コストを下回っています。KOMORIが意識する株主資本コストは現在8～9%であり、これを上回るROE10%以上とPBR1.0倍以上を継続的に実現させることが目標であり、そこに至る収益構造をどう組み立てるかという設計図を描くのがCFOとして私の役割です。なお、KOMORIは海外売上高比率が高く、為替換算調整勘定と有価証券評価差額金を合わせた包括利益累計額が純資産に140億円程度含まれます。ただし、円安は営業利益や営業外収益における為替差益という形で、政策保有株式の売却も投資有価証券売却益という形で、それぞれP/Lの分子側も押し上げており、分母だけが膨らんでROEが薄まるという単純な構図ではないと考えています。

KOMORIのPBRを長期で見ると、1990年初の約6倍から30年程度をかけて0.3倍台にまで落ち込み、そこから現在の水準まで回復するのに5～6年を要しました。この回復基調を為替円安も含めた追い風任せで終わらせないために、IR活動も強化しています。機関投資家向けの年4回の決算説明会に加え、対面で個人投資家向け説明会は年1回行っていますが、昨年の参加人数は300名規模にまで拡大しました。一方でYouTubeでの動画配信、IRサイトの刷新、外部リサーチサービスの活用も進め、資本コスト低減につながる情報開示と株主との対話を今後も重ねてまいります。

PBRの過去5年の推移



キャッシュアロケーション変化と丸山チラー買収の資金調達

第7次中計の本業におけるキャッシュ創出力は当期利益と減価償却費の合計で資本市場に開示しており、この2年間の実績を踏まえて、当期利益218億円(当初計画160億円)、減価償却費70億円(同50億円)といずれも当初計画を上回る見込みです。この本業原資の配分として、株主還元152億円(同80億円)を実行する一方、維持更新投資には117億円(同50億円)を主にパッケージ需要への生産能力増強に計画を超えて投じます。新規戦略投資枠は半導体前工程向けの精密温度制御技術を持つ丸山チラーの買収を中心に、当初計画枠150億円を大きく超える総額272億円(丸山チラー以外30億円弱を含む)となりますが、この全額を今期中にキャッシュアウトする計画です。これは前期末の現預金等529億円からの取り崩しに加えて、財務の安全度を確保する観点から短期借入金のデット活用も組み合わせながら、200億円規模を借り入れる方向で調達を進めています。

丸山チラー買収に伴うのれん・無形資産(約190億円規模)は7年間での償却を目指しており、償却負担が先行する分だけ当期純利益面への貢献は緩やかと予想されますが、キャッシュそのものは着実に積み上がる計画です。これに関しては、のれん・無形資産償却前なども考慮しながら、営業利益一本でなく実態面が分かりやすい指標の情報開示も必要と考えています。手元資金は使うために持つという原則のもと、今後も成長投資と株主還元へ規律をもって配分してまいります。あわせて、証券印刷機など大型機械の受注に伴う前受金・契約負債の増減によって営業キャッシュフローが期によって振れやすいというKOMORI特有の構造も踏まえて、次期中計では株主・投資家の皆様によりイメージを持っていただけるキャッシュアロケーション開示のあり方も検討してまいります。

中期経営計画

資金支出計画	資金収入計画
当期利益 160億円	株主還元 80億円
	維持更新投資 50億円
現金預金取り崩し 70億円	新規戦略投資 150億円
償却費 50億円	

2期実績と今期想定

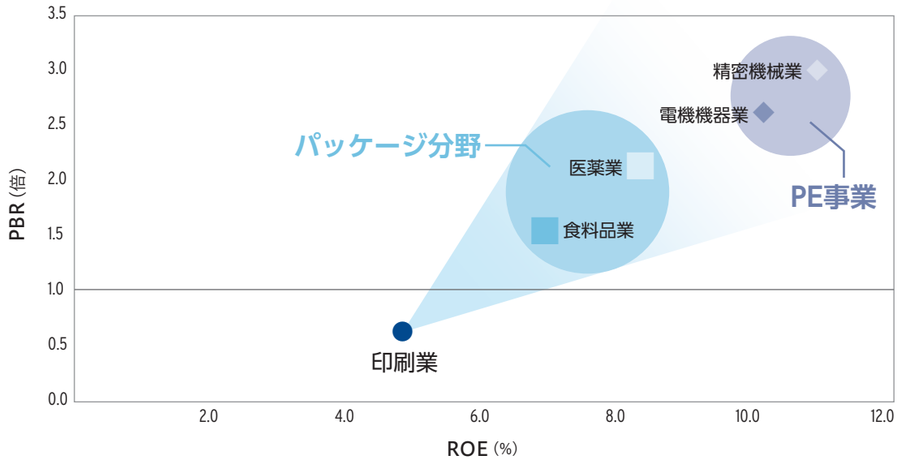
資金支出経過	資金収入経過
当期利益 218億円	株主還元 152億円
	維持更新投資 117億円
現預金取り崩し 運転資本異動・借入 253億円	新規戦略投資 272億円
償却費 70億円	

今後の投資戦略～基盤事業は効率化、成長領域は人的資本と国際分業で

KOMORIは投資の配分方針として、事業の性格ごとに明確に分けています。オフセット印刷・証券印刷という基盤事業への投資は、生産効率化を中心に減価償却費の範囲内にとどめる考えです。一方、丸山チラーやフレキソ（北米・欧州で買収したロータリーダイ、フレキソ印刷）、DPS、PEといった成長領域は、大規模な設備投資よりも人的資本と国際分業の強化による最適生産の構築に軸足を置いています。丸山チラーは、現在の4ラインから既に8ライン分の設備を設置済みで生産余力があるため、人員を確保できれば2028年3月期に現在の売上高110億円規模から150億円から160億円規模へ引き上げられる見込みです。フレキソ事業も受注は堅調であり、これまで業績が伸び悩んでいた要因は市場環境ではなく主にマネジメント面にあったため、価格転嫁のスピードや人員体制の見直しなど、現地マネジメントの強化に集中的に取り組んでいます。中国・ポルトガルの拠点にも生産余力があり、こうした国際分業を横串で機能させることで、大型投資に頼らずに生産能力を確保していく考えです。

成長を期待するDPS事業についても量産の立ち上がりに時間を要しましたが、2027年3月期は日・米・欧・中で量産に向けた土台づくり、PESP（保守・部品・レトロフィット）事業もサービス拠点の統合と自動化を通じて、利益率や資本効率を高めるフェーズに入っています。なお丸山チラーの買収倍率はEV／EBITDAで10倍前後となりましたが、印刷業界の買収水準からすれば高い買い物であったのは理解しています。半導体関連事業として想定される将来収益と成長性を踏まえたうえでの上限近くで判断したものであり、今後はPMIも含めて、投じた資金に見合うリターンを検証していく責任を負っています。

KOMORIの目指す市場とそのROE・PBR

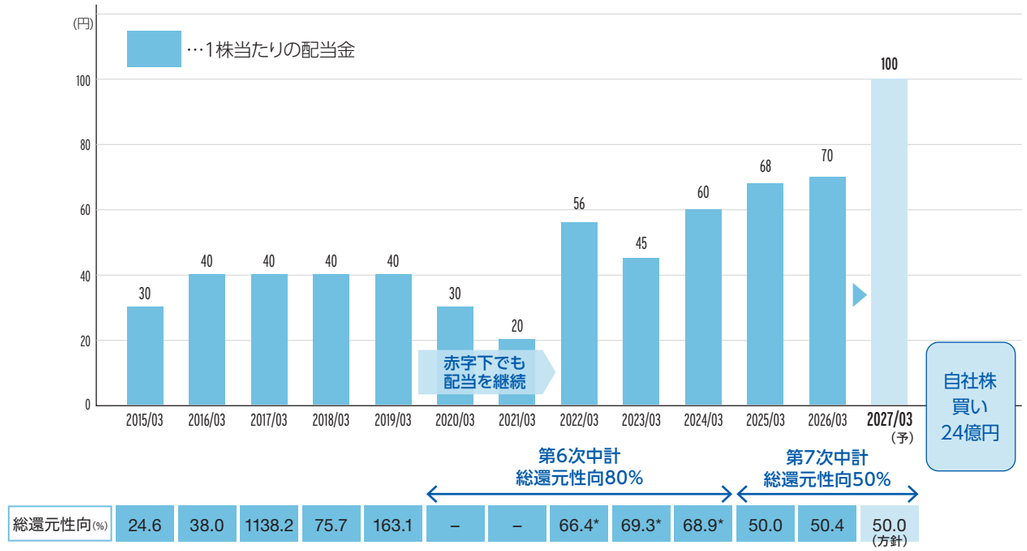


B/Sマネジメントと株主還元

バランスシートマネジメント（B/S）は、自己資本比率を経営の安定性を求められる事業を保有する製造業としての事業特性を踏まえて60%台を維持する方針であり、手元現金についても月商1～2ヵ月分、おおむね100億円から200億円程度を、運転資本をカバーする水準の目安としています。総還元性向は50%を基本としながらも、今期予想は自己株式取得も含めて74%程度に達するなど、目安を上回る株主還元を行っています。1株当たり配当金も前期の70円から、今期は期初の75円、そして1Q時点では100円の予想へと積み上げており、配当利回り5%超を目指す姿勢に変わりはありません。今後はDOE（自己資本配当率）を還元指標に加えることも社内で検討しており、株主還元は引き続き強化します。

CFOとして、株主還元は継続的に増やしたいという思いがある一方、従業員への還元とのバランスも社外取締役などから提言がされており、今後の方針として整理してまいります。従業員持株会の加入率向上を含めた人的資本への還元も並行して進めるべきテーマと考えており、株主還元と従業員還元のバランスをどう取るかは、今後も取締役会で丁寧に議論を重ねていきます。個人株主も前期末で13,000名規模まで急速に増えており、この広がりに応えるためにも、配当予想を早期に、かつ期中でもこまめに見直して開示していく姿勢を大切にしていきます。政策保有株式については現在、純資産の14%程度まで低下していますが、10%程度を目安にさらなる縮減を進めます。

配当金と総還元性向の推移（2015年3月期～2027年3月期予想）



総還元性向(%)	24.6	38.0	1138.2	75.7	163.1	–	–	66.4*	69.3*	68.9*	50.0	50.4	50.0（方針）

*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%)

事業ポートフォリオ管理の考え方

ROICは重要ですが、それ以上に当社は事業間の連携が大きいことから、現時点ではキャッシュ創出力とその配分を重視したポートフォリオ運営を行っています。特に当社の場合、つくば工場ではオフセット印刷機を含む製品の大部分の生産基盤を共有しており、事業ごとの資本効率を厳密に切り分けて評価するよりも、グループ全体最適の観点から資源配分を行うことがまず重要だと考えています。すなわち、第7次中期経営計画で最も重要なのは、オフセット事業から創出されるキャッシュと人財を成長領域へどのように再配分し、企業価値向上につなげるかという本社の意思決定力です。その実現に向けては、全世界で最適生産を念頭に置きながら、機能・地域を横串で通す効率化を進めることが重要な課題と考えています。

国内外の技術的相談や修理、部品注文などの問い合わせに対する対応を、つくばの一拠点に統合したコンタクトセンターに集約することはその一例であり、地域ごとに特性に合わせた工夫をしています。半導体関連の需要が集まる米州ではPE事業、証券印刷の需要が厚い欧州はオフセット事業と組み合わせるなど、最適な事業の組み合わせを追求しています。

なお、事業の縮小・撤退については、赤字とCFのマイナスが3年程度続くことを一つの目安として検討する一方、オフセット事業のように市場規模が縮小する中でも数少ない供給者として生き残り、着実に利益率（=営業利益率は10%以上）を高めている事業もあるため、機械的な基準だけではなく実態を見ながら判断してまいります。ROICはあくまで一つの管理手段であり、それ自体を財務・資本政策で目的化することなく、当社の実態に合った資本コントロールの仕組みも踏まえて、次期中期経営計画に合わせて整えます。

おわりに～KOMORIの次のエクイティストーリーを株主・投資家へ

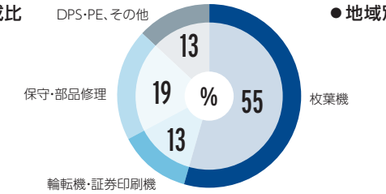
第6次中計では、資本効率の低さと財務KPI未達が続く中で株主還元の拡充を軸にしてエクイティストーリーを描き、それを実行することで第7次中計は業績数字がついてきました。丸山チラーという新しい仲間をKOMORIグループに迎えたことに加え、海外の事業部長や現地法人トップへのグローバル人財の登用、この2年間で進めてきた北米・欧州現地法人の構造改革も進んだ今、次にKOMORIが描くべきは、事業ポートフォリオ変革の蓋然性を軸にしたエクイティストーリーだと私は考えています。現在売上高1,186億円まで積み上げてきた業容を、成長領域への規律ある投資を通じて1,500億円規模へ引き上げていくことが、その先に見据える姿です。

株主・投資家の皆様との対話では、事業ごとの資本効率や成長性について、その場での質疑応答にとどまらず自主的に分析資料を追加で作成し、次の対話機会に共有する姿勢を貫いています。資本規律と成長投資のバランスを取りながら株主・投資家との対話を一層深めて、株主資本コストを上回る企業価値創造とKOMORIグループの持続的な成長に、CFOとして全力を尽くしてまいります。

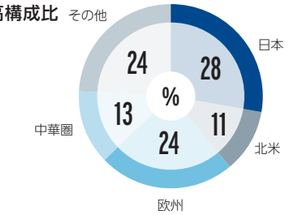
セグメントハイライト

2026年3月期は主力の枚葉機事業が連結売上高の55%、輪転機・証券印刷機事業が13%、保守・部品修理事業が19%、DPS・PE・その他事業が13%を占めました。地域別では日本が28%、北米が11%、欧州が24%、中華圏が13%、その他が24%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

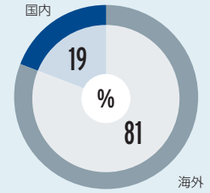


枚葉機事業
（オフセット枚葉印刷機）

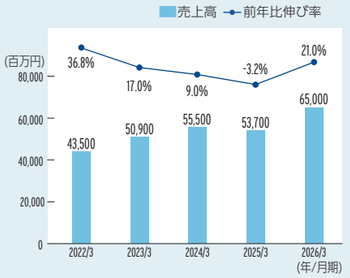
オフセット印刷とは、平版を用いた現在主流の印刷方式で、枚葉機は断裁されたシート状の紙が使用されます。高精度で高品質かつ高速稼働が可能なため、化粧品・医薬品・食料品などのパッケージ印刷や、カタログ、ポスターといった商業印刷など幅広い分野で利用されています。シアン・マゼンタ・イエロー・ブラックを基本4色としますが、最近で市場が拡大しているトレーディングカードなどでは、極めて高い品質と付加価値が求められるため10色以上の多色機が使用されており、全般に機械の販売単価は上昇しています。



●海外売上高構成



●売上高と前期比伸び率

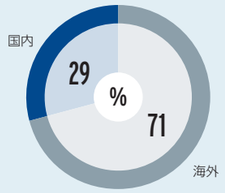


輪転機・証券印刷機事業

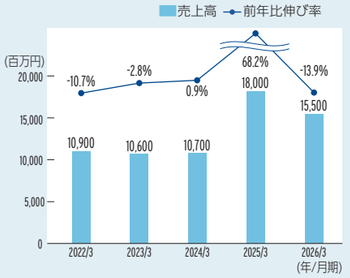
輪転機の構造はオフセット印刷機と同じですが、1枚ずつの紙に刷る枚葉機とは異なり、ロール紙を使用して断裁や折り加工まで通貫で行うため、非常に高い生産性を誇ります。主に雑誌、チラシなど大量生産される印刷物に適しています。また、証券印刷機は通常の印刷機とは異なり、紙幣やパスポートの印刷に使われるので、偽造防止のための特殊な印刷技術や高い信頼性が求められます。印刷機メーカーの最高技術を集めた印刷機械ということができます。



●海外売上高構成



●売上高と前期比伸び率

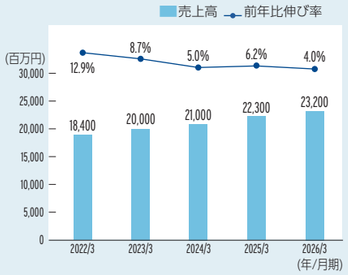


保守・部品修理事業
（PESP事業）

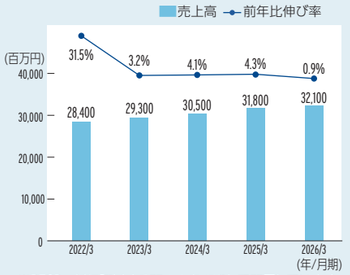
保守・部品修理は、その名の通り印刷機械のメンテナンスやパーツ販売、サービスを提供します。当事業に係るKPIとして、各事業のメンテナンスサービス、リカーリングや印刷の前後工程機器、DX化・自動化を支援する工程管理システム「KP-コネクト」などの収益を統合し、Print Engineering Service Provider（PESP）事業収益としてまとめています。お客様が抱える経営課題の解決を図り、リカーリングビジネスにより収益の安定化を図っています。



●売上高と前期比伸び率：保守・部品修理



●PESP事業（抜粋）



※PESP事業に該当する売上高を抜粋して表示しています。

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

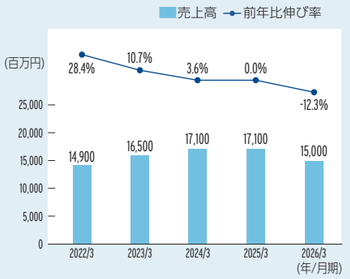
デジタル印刷機は、絵柄データを直接印刷機にデジタル送信して印刷するので、オフセット印刷のように版を作成する必要がなく、データの作成から印刷までに要する時間が短いため、主に短納期、小ロット印刷に用いられます。オフセット印刷機程の品質は実現できませんが、1枚1枚異なる情報を印刷するバリアブル印刷（可変印刷）が行えるうえに、パーソナライズやバージョニングといった付加価値の高い印刷も可能です。機械操作が容易であることから、人手不足対応としてもニーズが高まっています。

PE（プリンテッドエレクトロニクス）は、印刷技術を用いて電子回路や電子部品を製造します。子会社セリアコーポレーションでは、半導体製造の後工程で樹脂封入を行う真空穴埋め充填機などを展開するほか、2026年10月に半導体製造前工程でチラーを提供する丸山チラーを買収しました。

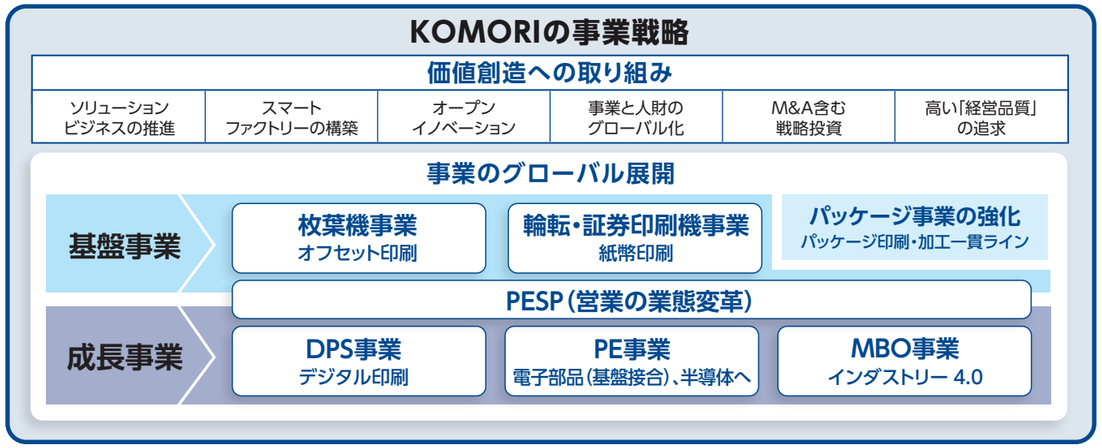




●売上高と前期比伸び率



KOMORIの事業戦略：価値創造への取り組み



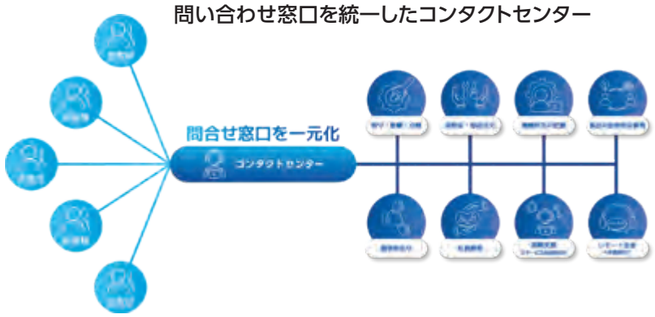
DXの取り組み ～令和8年熊本地震の対応～

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

KOMORIグループでは、DXとカスタマーサービスの強化に邁進しています。従来各拠点で個別に行っていた技術相談や保守のご依頼を、2025年10月にコンタクトセンターとして全国で統一し、サービスカーにはGPSを装着して管理システムを使いリアルタイムで稼働状況が確認できる状態にしています。サービスの迅速化と均質化を図り、顧客満足度の向上に努めております。この10月には開業1年を迎え、多くのお客様にご活用いただいております。



問い合わせ窓口を統一したコンタクトセンター



災害対応体制の強化

こうした取り組みが活きた実例として、令和8年熊本地震では、発生後即時に熊本県内全機の稼働・被災状況を確認し、10日間で主要な復旧作業を終える事ができました。復旧予定・着手完了のステイタスを管理システムで情報共有し、限られたリソースを有効に活用した他、情報が常時アップデートされたことで、当社の営業・サービス・工場・協力会社による支援体制を構築し、お客様工場の迅速な復旧に努めました。当社のサービス体制が、お客様を含めた価値創造につながる好事例であったと認識しております。



熊本地震におけるお客様への迅速な復旧活動

丸山チラーを260億円で買収

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

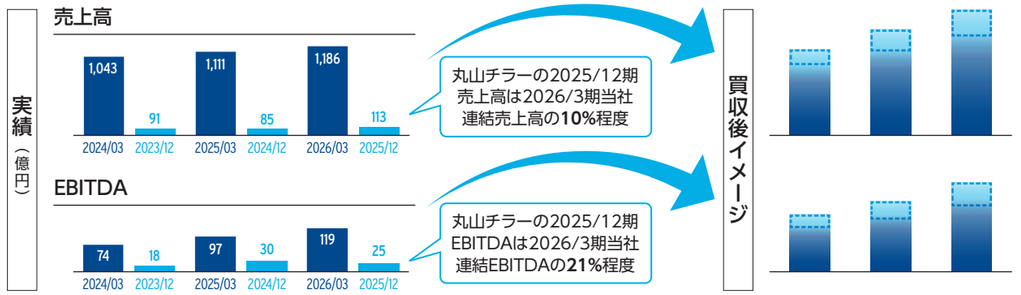
2026年10月2日に丸山チラー株式会社の株式取得（子会社化）を開示いたしました。同社は、半導体製造および半導体製造装置向けのチラーを製造販売する会社です。同社が納入するチラーは、半導体の製造工程では、前工程の一番重要な工程を扱う装置に付随する機械であり、その製造工程について米国と日本の2社で世界シェアの殆どが占められるところを、チラーについては4社程度でシェアの大部分が握られている状態ですので、事業環境は非常に強く、また、非常に高い成長率が見込まれます。

対象会社の売上高は113億円、EBITDAは25億円程度と想定されています。なお、機械製造の大部分を外部に委託しており、組み立てと検査のみに注力するため減価償却費は抑えられており、EBITDAの大部分が営業利益となります。当社連結業績に占める割合は小さくなく、また将来に成長が見込める分野ですので、今後の収益拡大を期待しています。図表で対象会社の利益は年度によって一定の変動が見られますが、未上場企業特有の会計的な整備状況によるもので、基調としては、増収増益基調が続いています。今後は、シナジーの発現によりさらに高い成長を目指してまいります。

印刷業を主とする当社製品のエンドユーザーは、安定的な成長を見込める一方で世界のGDP成長率を上回る著しい成長は見通しづらく、現中期経営計画では事業ポートフォリオ変革として、エンドユーザーの成長率を高めることが買収の背景となっています。本案件により、世界的な半導体製造・半導体製造装置メーカーを顧客基盤に迎える事で、AIやロボティクスの普及に伴う高い成長率を享受し、当社グループの将来の収益成長に寄与するものと考えています。また、対象会社の特に海外での事業拡大に際しては、当社の経営リソースが大いに役立つものと期待しています。

買収金額は260億円で、買収直後の自己資本比率は61%程度まで下がりますが、中期的には対象会社のキャッシュフローで数年内に返済する想定です。今回の買収に関し、格付投資情報センター（R&I）は、当社格付けの「A－ 安定的」を継続するとの評価を公表しております。

丸山チラー買収後の連結業績イメージ



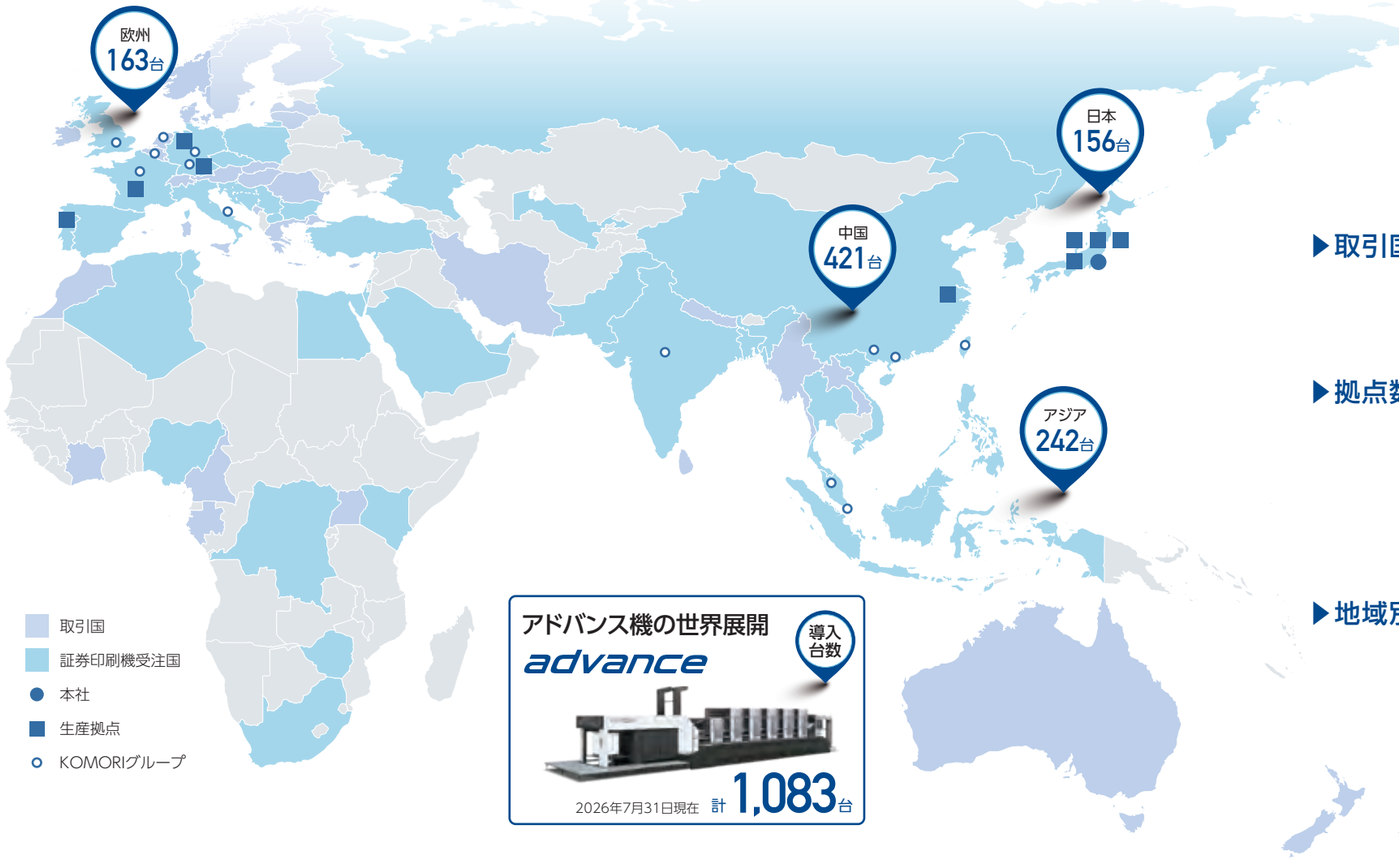
セキュリティ印刷の国際カンファレンス High Security Printing Asia 2025（マレーシア）に出展

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

2025年12月にマレーシアのクアラルンプールで、『High Security Printing Asia 2025』が開催されました。銀行券・パスポート・身分証明書・ビザ等セキュリティ印刷物の最新技術をテーマとした国際的なカンファレンスで、21回目の開催となりました。本イベントでは、当社印刷機が関わる日本の新銀行券と最新のパスポートが、『HSP Asia regional Awards』の『Best New Series』『Best New ePassport』に選ばれております。当社の偽造防止技術・信頼性と品質の高さが評価されましたことに感謝し、今後も研究開発による技術刷新を継続することで、ステークホルダーの皆様の期待に応えていきたいと考えております。会場では、アジアの多くの国々の関係者の方々と議論する機会があり、政府機関のみならず、紙幣印刷に関わる数多くの企業と最新の情報交換を行うことができました。当社はセキュリティ印刷で世界の国々からいただいている期待に応え、この分野でのリーダーシップを確立していきたいと考えています。



KOMORIのグローバル展開と地域別販売戦略



証券印刷機受注国と地域

証券印刷機市場は現在当社とドイツメーカーの複占です。当社のビジネスモデル、強固な財務基盤を各国政府に評価いただき、後発でありながら受注国と地域の数は過去10年で40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	・ナイジェリア
・アメリカ	・タイ	・ポーランド	・ポルトガル	・ケニア
・中国	・インド	・ドイツ	・マルタ	・コンゴ民主共和国
・韓国	・パキスタン	・チェコ	・旧ユーゴスラビア	・ジンバブエ
・台湾	・アラブ首長国連邦	・ブルガリア	・ウズベキスタン	・南アフリカ
・インドネシア	・イスラエル	・フランス	・エジプト	・ブラジル
・マレーシア	・サウジアラビア	・イギリス	・チュニジア	・カナダ
・フィリピン	・トルコ	・イタリア	・アルジェリア	・バングラデシュ

2026年7月31日現在

▶取引国数 **93** カ国

▶拠点数
国内 **20** カ所　うち製造拠点 国内 **4** カ所
海外 **82** カ所　海外 **7** カ所

▶地域別売上高
国内 **33,125** 百万円
海外 **85,484** 百万円

アドバンス機の世界展開

導入台数

2026年7月31日現在 計 **1,083**台

地域本部
各本部長インタビュー

Europe

執行役員
欧州事業本部長
Thomas Heininger

欧州経済は成長を続けているものの力強さはなく、投資判断は全般に慎重です。印刷機については、生産性向上や自動化、業務効率化に主眼が置かれています。オフセット枚葉機は、パッケージ分野が堅調である一方、商業印刷は過去数年に比べ安定化の兆しはあるものの、維持更新を超える需要は見られません。その他では、オフセット輪転機は構造的な圧力に晒され、証券印刷機は好調です。

オフセット印刷機で競合する企業のお膝元であり、同分野で競争を勝ち抜く事は容易ではありません。いずれにしても、人手不足への対応や統合生産プロセスの導入を目指し、デジタル印刷機の拡販や印刷後工程を統合したソリューションの提供、顧客のDX支援、サービス収益の拡大を推進しています。デジタル印刷機は、オフセット印刷機の競合ではなく、ハイブリッドな生産環境を実現する補完関係という認識が浸透してきました。2027年3月期は、サービス分野でしっかりとした収益が確保され、構造変革の一端が見られ始めています。



Greater China

執行役員
中華圏事業本部長
Larry Yang

2025年春先の米中関税問題は、印刷機市場に大きな影響を与えました。2026年に入り状況は回復していますが、不透明感は続いています。しかしながら、中国が世界のサプライチェーンとして果たす役割は、完全に代替される事はないと考えています。

オフセット枚葉機はパッケージ向けが好調です。印刷機の販売台数は横這いですが、より多色な高付加価値機種が主体となり、売上高を伸ばしています。従来競合に優位性が見られた超大型判の印刷機でも、成果が見られるようになりました。

中国は主要顧客の規模が大きいため、特にこうした顧客をキーアカウントとして重視しながら、印刷機のアップグレード提案、サービスプログラムの提供、デジタル加飾機や後工程機によるPESP収益の拡大を通して、収益の安定化を図ります。



America

上席執行役員
米州事業本部長
久保寺 俊安

米国の個人消費は底堅くAI投資で設備投資も盛んですが、関税や地政学リスクに端を発したインフレ圧力が依然として続いており、印刷会社の大部分である中小企業の設備投資マインドは低調です。北米は世界最大規模のパッケージ市場であり、パッケージ向けの印刷機は好調ですが、商業印刷向けの市場は厳しい環境です。

当社はオフセット印刷機で世界3位のシェアを有していますが、北米は同2位と比較的優位性があり、これを活かしてパッケージやトレーディングカードなど高付加価値分野での拡販を進めます。また、北米は世界最大のデジタル印刷機市場であり、当社印刷機の浸透を早め、リカーリングビジネスを確立します。

PE事業の製品についても、丸山チラーのサポートを含め世界最先端の米国R&D拠点への拡販を急ぎます。





ビジョンの明確化と ビジネスとの整合

上席執行役員
証印事業本部長
スティーブ・クレイグ

ビジョンの明確化とビジネスとの整合

証券印刷ビジネスは、世界各国の政府機関を相手にするという、KOMORIの展開する事業の中でもやや特殊な立ち位置にあります。各国政府機関と超長期的に良い関係を築くためには、相手国の細やかなニーズを受け止められるよう、当意即妙に対応できる人財が必要となります。私はこの点にこだわり、2年前の本部長就任以来、「ビジョンの明確化」と「ビジネスとの整合」という二つの優先事項を設定し、各部員に実践をお願いしました。

実践と成果

私が最初に取り組んだのは、各部員が顧客との対話を通じて何を達成すべきかを明確に理解し、その目標に向けた年間・月次・日々の活動について、部員と私が常に共通の認識を持てるようにすることでした。また、顧客ニーズを製品の開発・改良に結び付けるためには、ニーズそのものを再定義・再構成することが重要です。その実現に向けて、日本の製造業では必ずしも一般的ではありませんが、外部コンサルタントを活用し、多様な視点から検討を重ねてきました。

私たちの組織は、保有するリソースを最大限に活かさなければ、競合と伍していくことはできません。プレゼンテーションスキルや戦略立案などの能力開発はもちろんのこと、実際のビジネスを体感する機会も重視しています。例えば、せっかく欧州に拠点があるのですから、部員を欧州拠点であるKIEに半年派遣し、現地のビジネス慣行を学ぶとともに、オフセット事業部門など他部門との連携を通じて、欧州ならではのシナジー創出に取り組んでもらいました。

これらの取り組みは成果につながっており、この2年間でアメリカをはじめ、東南アジア、中南米、アフリカなどへ採用国が大きく拡大しました。また、サービス事業の一部をKIEへ移管し、EMEA地域における顧客支援を開始しています。

私がさらに変えたいこと

「今までうまくやってきたことを、なぜ改めて変えようとするのですか」と聞かれることがあります。その答えは簡単です。「顧客がそれを望んでいるから」です。KOMORIのやり方は、過去と比較すれば一定の成果を上げてきたと言えます。しかし、それが必ずしも世界標準であるとは限りません。プロセスやシステムには常にスピードと進化が求められますが、稟議に代表される報告プロセスが時としてその阻害要因となることもあります。AIなどを活用し、人財やリソースはより付加価値を生み出すプロセスやタスクに集中させるべきです。これは証券印刷事業に限らず、日本の製造業全般に共通する課題かもしれません。

工場経験者は、機械稼働における課題とその解決方法を熟知しています。そうした現場の知見は、速やかに顧客サービスへと活かされなければなりません。前例主義や部門間の壁が、その妨げとなるべきではありません。私は、そのような組織風土は変えていくべきだと考えています。変化をためらうのではなく、より良い方法を追求し続けることが重要です。その第一歩として、まず私自身が常に自らを見直し、改善を続けています。また、周囲に対しても、改善すべき点があれば率直な意見を寄せてほしいと伝えています。



2026年作成のハウスパスポート

証券印刷事業メンバーによる「スティーブ本部長ってどんな人?」

「自由」のためのビジョン

スティーブさんはビジョンづくりを大切にします。そしてビジョンが決まるまで、関係者と議論を尽くします。それは「自由」に仕事するためだと補足します。最初は意外に感じましたが、目指す方向が共有されなければ、結局確認が必要となり大きな工数が割かれます。スティーブさんは文化や考え方の違いを前提としており、「話し合わなければわからない」のが根底の考えです。率直に意見が言いやすく、組織が強くなったと感じます。

あらゆる議論に海外のメンバーが加わるようになり、私も海外拠点に派遣されるなど、事業の可視化が進んでいます。相互理解がマネジメントの要だと、日々学ぶことができています。





「何のために、いつやるのか」

一番感じるのはスピード感です。そして目標の把握とロードマップが求められます。「何のために、いつまでにそれをやるか」この視点が頭から離れた事はありません。スティーブさんは紙幣印刷会社出身でそこに顧客目線が求められますから、活動報告を上げるにしても、ただの報告ではなく、顧客の事が親身に分かるようになりました。

ビジョンづくりは大変です。でもすべてを独力で考える必要はなく、積極的に外部の力を借りる事ができます。戦略や将来の方向性について、外部講師を交えてのワークショップが幾度か催され、事業本部全体が同じ方向で仕事しているという確信があります。与えられる課題は難しいですが、さらに新しい事を学びたいという意欲も湧き、事業を前に進めるのが楽しいというのが実感です。

行動が全て

その実行力に驚かされます。私たちは受注した際、朝礼で成果を発表し、担当者に拍手を送ります。印象的だったのは、スティーブさん自らが大きな声で「おめでとう!」と喜んでいたことです。その姿からは、成果を上げた人をきちんと評価し、称えたいという姿勢が伝わりました。何よりも実際に受注した担当者がうれしいのは間違いありません。また、受注の都度祝賀会を開き、「どういう経緯だったのか」「何が成功要因だったのか」「どのような苦労があったのか」といった経験を共有することで、組織全体の学びにもつなげています。ビジョンづくりも、課題の解決も、とにかく動くことを奨め、関係者を巻き込みながら迅速に実行する印象です。おそらく社内外で引っ張りだこのスティーブさんですが、長く本部を引っ張っていただきたいですし、今の機会に多くを学びたいと思っています。





地域に根差した価値創造で、アジア市場の成長に貢献する

KOMORI Southeast Asia Pte. Ltd 社長
クレイグ チャン

現在の役割とミッションについて教えてください

私は2024年3月期下期の組織再編の際にKOMORI Southeast Asia Pte. Ltd(KSA)およびKOMORI Malaysia Sdn. Ltd(KMY)を含めたASEAN地域を担当することとなり、2025年3月期からスタートした新体制のもとでアジア地域の事業運営を推進しています。私たちの使命は、KSAおよびKMYをアジア地域のオペレーションハブとして発展させることです。販売代理店の営業支援や技術サポート、サービス品質の向上を通じて、地域全体の事業基盤強化に取り組んでいます。事業環境の変化に応じて改善を続けていますが、「地域に密着した販売・サービス体制の構築」という基本的な方針は変わっていません。

ASEAN市場をどのように評価していますか

ASEAN市場は国ごとに市場環境が異なるため、一括りに語ることはできませんが、全体としては堅調な経済成長に支えられています。担当地域のGDP成長率は平均で約5%、印刷市場全体も年間4～5%程度で成長しています。特にパッケージ印刷分野は6～7%と高い成長率を維持しており、今後の市場拡大を牽引する存在です。
その背景には、若い労働人口による内需拡大や電子機器関連投資、インフラ整備の進展があります。一方で出版印刷は減少傾向にあり、商業印刷は横ばいから緩やかな減少傾向にあります。今後の成長機会を考える上では、パッケージ印刷市場の拡大をどのように取り込むかが重要になると考えています。

KOMORIの競争力や強みはどこにありますか

KOMORIの強みは、投資対効果(ROI)の高さ、操作性、そして高品質なサービスにあります。お客様は単に機械性能だけではなく、導入後の運用しやすさや長期的な経済合理性を重視しています。その点で、KOMORIは低いメンテナンスコストと安定したサポート体制によって高い評価をいただいています。

市場によっては耐久性や生産性の面で競合他社が強い評価を受ける場合もありますが、私たちはROIやサービス対応力を差別化要因として競争しています。特にASEAN市場では、設備投資に対する費用対効果を重視するお客様が多く、これらの強みがKOMORIを選択いただく理由になっています。

これまでの主な成果について教えてください

最も大きな成果の一つは、各国の市場や文化、言語を理解する少数精鋭のチームを構築できたことです。これにより、多様な販売代理店ネットワークとの連携が強化され、地域ごとの顧客ニーズに対してよりきめ細かな対応が可能になりました。



また、マレーシアを地域サービスハブとして活用することで、日本から支援する場合と比べて迅速なサポート体制を実現しました。販売代理店や顧客への対応スピードが向上し、サービス品質の強化にもつながっています。

こうした取り組みの結果、新台販売は組織再編前から2024年3月期には前期比で約50%、2025年3月期には約33%増加し、販売とサービスを一体で強化してきた成果が表れています。また、定期的な代理店会議や技術研修、営業教育を通じて、KOMORIの製品知識や提案力、サービススキルの向上を図っており、販売代理店との連携強化にも継続して取り組んでいます。地域全体で知見を共有することで、お客様への提案品質やサービス品質の向上につながっています。

今後注力する地域と成長戦略について教えてください

現在はマレーシアとベトナムを重点市場として位置付けています。マレーシアでは高い市場シェアとサービス体制を基盤に事業効率の向上を図る一方、ベトナムでは市場成長を取り込みながらさらなるシェア拡大を目指しています。また、中長期的な成長市場としてインドネシアにも大きな可能性を感じています。

市場の拡大が続くパッケージ印刷分野に加え、自動化や省人化といったお客様の課題解決に貢献するソリューションを提供し、アジア市場での持続的な成長を目指していきます。



今後の抱負、メッセージ

ASEAN市場は、経済成長や消費拡大を背景に、今後も大きな発展が期待される地域です。一方で、市場環境や商習慣、文化は国ごとに大きく異なり、画一的なアプローチではお客様の期待に応えることはできません。

私たちは、地域ごとの特性を深く理解し、お客様に寄り添った提案とサービスを提供することで信頼関係を築いてきました。今後も販売代理店との連携を強化しながら、お客様の生産性向上や事業成長に貢献するソリューションを提供していきます。

パッケージ印刷市場の拡大や自動化・省人化ニーズの高まりなど、市場は大きな変化の時代を迎えています。KOMORIは、地域密着型のサービスと高い技術力を強みに、お客様とともに成長し、アジア市場における持続的な価値創造に取り組んでまいります。

人財の自律が組織の力へ

証印事業本部の各階層で活躍する3人のインタビューからは、ビジョン共有による組織力の向上、戦略的思考による事業変革、そして成果創出と人財育成という組織運営の基本が浮かび上がります。スティーブ氏が常に「君はどう思う」と問いかけ、挑戦を称賛する文化のもと、一人ひとりが主体的に考え、共有し、評価される風土が根付きつつあり、「個と組織」の成長が着実に進んでいます。

一方、クレイグ・チャンのインタビューからは、国や文化の違いを尊重しながら現場の判断を重視し、人財や販売代理店との信頼関係を基盤に成果を創出する姿が読み取れます。そのマネジメントは、多様性を力に変えるKOMORIグループの組織像を示しています。

**両者のインタビューからは、人財の自律性を重視する考え方が共通してうかがえます。
それぞれ異なる地域や事業環境において、
自ら考え行動する人財の力を組織の成長につなげようとする姿勢は、
KOMORIが目指す持続的な価値創出にも通じるものです。**

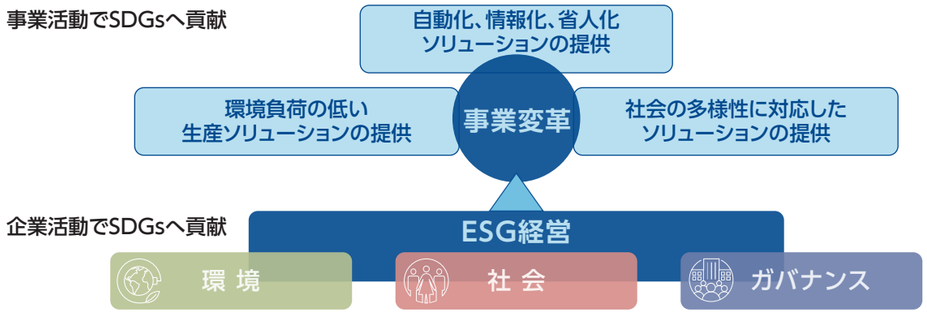
サステナビリティ基本方針

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

- 私たちは、全世界のお客様のニーズに適合し、また、安全かつ良質な商品・技術・サービスを提供し、お客様の満足と信頼を得て、感動を共有するとともに、社会課題の解決と企業価値向上を両立させます。
- 私たちは、環境問題への取り組みは人類共通の課題であり、企業の社会的存続に必須の要件であることを認識し主体的に取り組みます。
- 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 ソリューション	プリントテクノロジーを新しい領域で活用できるように、オープンイノベーションとグローバル化を実現し「社会の多様性に対応したソリューション」を提供します。

企業活動におけるマテリアリティ

1	環境	持続可能な環境・社会の実現を目指し「KOMORIエコビジョン」を設定。 2030年度までに2022年度比でCO_2排出量26%削減を目指します。
2	社会	従業員エンゲージメントの向上を目指し、「KOMORI流働き方改革」を推進。 人財のグローバル化やダイバーシティに取り組みます。
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

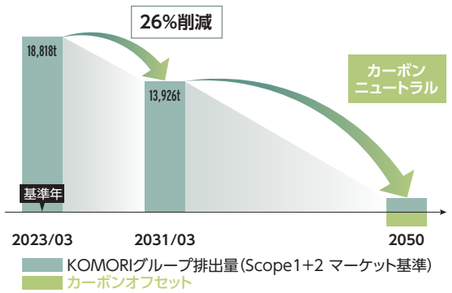
KOMORIエコビジョン（長期目標）

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_2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_2排出量 (Scope1+2 マーケット基準)	2030年度26%削減(2022年度比) 2050年カーボンニュートラル達成
主力製品稼働時のCO_2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 エネルギーマネージメント



※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 2026～ GXフューチャー・リーグ参画
体制	2001 環境委員会 ―― 2013～ グリーンプロジェクト

※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。

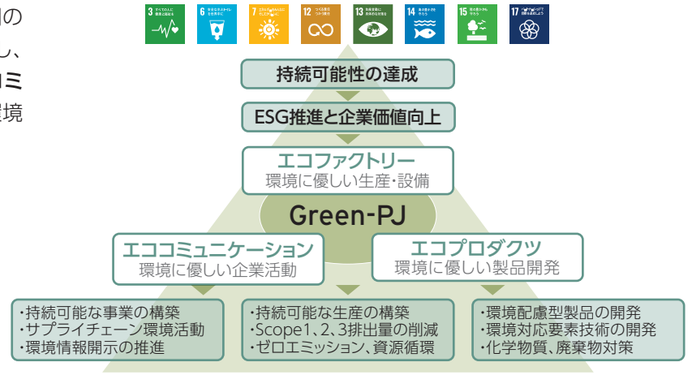
環境マネジメントシステム

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	株式会社セリアエンジニアリング
適用規格	ISO 14001:2015 / JIS Q 14001:2015			
登録者番号	JQA-EM1949	JQA-EM3223	JQA-EM3213	E2521
登録日	2001年12月7日	2003年6月13日	2003年6月6日	2026年6月11日
認証機関名	一般財団法人 日本品質保証機構(JQA)			エイエスアール株式会社(ASR)

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グリーンプロジェクト(Green-PJ)を設置し、**「エコファクトリー」「エコプロダクツ」「エココミュニケーション」**の3つのコンセプトのもと、環境に関するさまざまな活動を推進しています。



エコファクトリー

「環境に優しい生産・設備」を追求し、再生可能エネルギーの活用、省エネルギー化、カーボンオフセットの活用を通じてCO_2排出量削減に取り組んでいます。今後も、エネルギーマネジメントの強化、廃棄物削減、資源循環の推進を通じて、環境負荷の低減に取り組んでまいります。

再生可能エネルギーの活用拡大

国内外の生産拠点では、太陽光発電設備を積極的に導入しています。その他の拠点でも、再生可能エネルギー由来の電力への切り替えを進めています。KOMORIグループの2025年度の再エネ電力使用量は前年度比26.6%増加し、再エネ比率は10.8%となりました。2026年度は、つくばプラントへの太陽光発電設備の増設などにより、同比率は約18%となる見込みです。以降も継続的な向上を計画しています。

太陽光発電設備の導入

拠点	発電容量	2025年度再エネ比率	2026年度見込み
つくばプラント	2,300kW	4.6%	約21%
小森机械(中国)	880kW	28.8%	約45%
MBOドイツ工場	190kW	66.6%	66.6%
MBOポルトガル工場	600kW	38.4%	38.4%


つくばプラント 2016年、2026年


小森机械(中国・南通) 2025年


MBO(ドイツ) 2022～2024年


MBO(ポルトガル) 2023年

省エネルギー化の推進

生産拠点を中心に、LED照明、省エネ型空調設備をはじめとした省エネ型設備の導入を進め、エネルギー使用量の削減を推進しております。また、エネルギー使用量の可視化、分析、マネジメントにも取り組んでおります。


つくばプラントLED照明(高天井)


小森マシナリー LED照明(高天井・フロア)


つくばプラント省エネ型空調用熱源機

カーボンオフセットの活用

現時点で削減が難しい排出に対する追加的な削減貢献として、カーボンオフセットの活用を開始しました。2026年9月から、つくばプラントに「カーボンオフセット都市ガス(地球環境貢献型)」を導入しています。

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ブロアー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。


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。


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。

◆環境対応要素技術の開発

環境に配慮した要素技術の開発・搭載により、使用時のエネルギー削減に貢献しています。


スマートインキングフロー


DC ブロアー


e-ミスト

エココミュニケーション

環境関連の外部評価およびネットワーク

CDP質問書
・気候変動: Bスコア(マネジメントレベル)
・サプライヤー・エンゲージメント評価(SEA): Aスコア

GXフューチャー・コンソーシアム
・GXフューチャー・リーグ参画

日本サステナブル印刷協会
・賛助会員

社外・社内コミュニケーション

KOMORIは、サプライヤー企業との定例会、経営幹部向け勉強会などにおいて、企業に求められる環境対応および透明性の高い情報開示の重要性について説明し、理解を深めてもらうとともに、取り組みの強化を図っております。

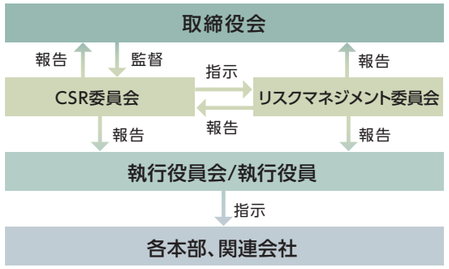


気候変動関連情報開示

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）提言に沿った気候関連情報開示を継続するとともに、ISSB（International Sustainability Standards Board、国際サステナビリティ基準審議会）や日本のSSBJ（サステナビリティ基準委員会）の動向を踏まえ、開示内容の充実を図っていきます。

ガバナンス

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



リスク管理

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

戦略

気候変動による事業への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）」など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。

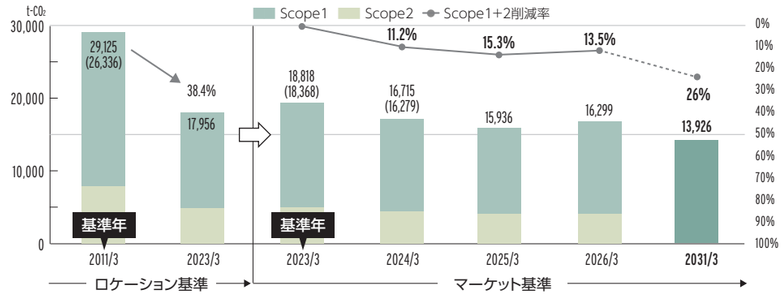
気候変動シナリオに基づくリスクと機会の分析結果

区分	要因と事象		評価 4℃シナリオ リスク	評価 4℃シナリオ 機会	評価 1.5℃シナリオ リスク	評価 1.5℃シナリオ 機会	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
脱炭素社会への移行に伴う影響	カーボンプライシング	炭素税の導入をはじめとする事業コストの増加	小	小	**大**	小	・Scope1,2の削減目標の設定と実行 ⇒Scope2マーケット基準の算定方法の採用、GHG排出量算定システム導入およびグループ管理体制の強化 ・2050年カーボンニュートラルに向けた取り組み
	省エネ・再エネ政策	省エネルギーや再生可能エネルギーに関する政策への対応	小	小	**大**	**大**	・太陽光パネルの設置 ⇒2023年MBOポルトガル工場に設置、2025年小森机械（南通）有限公司に設置、2026年つくばプラントに増設、2027年増設予定 ・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 ○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 ⇒2025年にGLX-29アドバンス、2026年にGL-37アドバンス EXエディションをラインアップに追加
	エネルギーコストの変化	再生可能エネルギー由来の発電方法に切りかわることなどによる電力価格の上昇	小	小	中	小	・製品製造時の空調および照明設備の省エネ化 ⇒国内外生産拠点を中心に省エネ型空調設備、LED照明の導入を拡大 ○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
	次世代技術の進展	デジタル化の進展による印刷機器の需要の変化	中	中	**大**～中	**大**～中	・製品の生産性向上によるダウンサイジング ●環境性能の高い印刷機やデジタル印刷機への移行 ⇒2024年デジタル印刷機の新製品J-throne29を開発 ○プリンテッドエレクトロニクス分野における環境負荷の低い製品の開発 ⇒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、ペロブ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
	原材料コストの変化	鉄の精錬方法の変化による鋳物・鋼材価格の上昇	小	小	中	小	・サプライヤーとの対話を通した代替品の調査・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
	レピュテーションリスク	気候変動への取り組み状況の如何による企業評価への影響	小	小	中	小	・適切な情報開示とステークホルダーとのコミュニケーション ⇒CDP質問書(気候変動)スコアの維持・向上、統合報告書・ウェブサイトなどによる情報開示と投資家との対話を実施 ⇒2026年GXフューチャー・リーグに参画、サプライチェーンでの排出量削減やGX需要創出への取り組み、情報開示を実施
物理的な影響気候変動による	異常気象の激甚化	気象災害による自社拠点およびサプライチェーンの被災	**大**	小	中	小	・ハザードリスクのある事務所の移転と対策 ・BCP対策の強化 ⇒リスクマネジメント委員会のリスク管理項目に本社機能、生産拠点に係るリスクを追加 ●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、2025年より安否確認システムを導入、2026年にグループ企業の小森マシナリー、セリアコーポレーション、セリアエンジニアリングに導入拡大
	平均気温の上昇	気温の上昇に伴う空調設備使用による事業コストの増加	**大**	小	中	小	・省エネ性能の高い空調設備の導入 ⇒2026年つくばプラントに省エネ型の空冷ヒートポンプ式空調用熱源機を増設、小森マシナリーに新規導入予定

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_2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_2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。

KOMORIグループのScope1+2GHG排出量



※買収した企業のGHG排出量は買収以前に遡り補正しています。補正前のGHG排出量は(　　)内となります。

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、環境に配慮したお取引先様から環境負荷の少ない部品・材料・製品を優先的に調達する「グリーン調達」を推進しております。その具体的な指針として、「KOMORIグループ グリーン調達ガイドライン」を制定し、お取引先様と共に国内外の法規制に適合するための化学物質管理に取り組んでおります。

KOMORIグループ グリーン調達ガイドライン ver.3.1（2025年3月作成）
https://www.komori.com/ja/jp/doc/green_procurement_guidelines_jp.pdf

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をしております。

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2025に協賛しました。

2025年度は郡上市大和町にある「古今伝授の里フィールドミュージアム」にておこなわれ、セリアエンジニアリングから5名の社員が参加しました。

環境活動家の坂田昌子さんによる講義を受け、ヒューマンスケールでの健全な流域の再生方法を学びました。







環境データ

温室効果ガス(GHG)排出量

単位：t-CO_2

項 目		2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
Scope1		4,883	4,570	☑ 4,555	☑ 4,529
Scope2(ロケーション基準)		13,073	12,049	☑ 11,872	☑ 11,018
Scope2(マーケット基準)		13,485	11,709	☑ 11,381	☑ 11,770
Scope1+2合計(Scope2はマーケット基準)		18,368	16,279	15,936	16,299
Scope3		1,182,737	1,090,125	1,056,651	1,119,200
カテゴリー内訳					
1	購入した製品・サービス	459,015	458,067	441,359	568,001
2	資本財	5,461	6,543	10,166	10,340
3	エネルギー関連活動	1,416	1,555	1,552	1,385
4	輸送、配送(上流)	26,394	29,312	28,446	25,600
5	事業から出る廃棄物	122	149	157	109
6	出張	696	1,290	4,201	4,826
7	雇用者の通勤	3,404	3,075	2,630	3,314
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	683,565	587,741	565,668	503,499
12	販売した製品の廃棄	2,664	2,393	2,472	2,127
13	リース資産(下流)	—	—	—	—
14	フランチャイズ	—	—	—	—
15	投資	—	—	—	—

＊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

2026年3月期のINPUT/OUTPUT

INPUT

エネルギー
電力 29,809MWh
燃量 73,940GJ

水資源
取水量 112,061m³

部品・材料★
鋳物・鋼材 12,935t
その他 264t

紙★
印刷テスト用紙
バージン 329t
コピー紙
再生紙 15t

印刷副資材★
インキ 3.2t
版 1.9t
湿し水 0.1kL
溶剤 0.1kL

PRTR届出化学物質★
トルエン 1.0t

OUTPUT

温室効果ガス
Scope1+2 16,299t-CO_2
(Scope2はマーケット基準)

生産台数★
424台

再資源化量★
金属屑※ 1,251t
廃テスト用紙・段ボール※ 424t
廃油・廃液 288t
廃プラスチック 131t
その他 222t

廃棄物
産業廃棄物 1,787t
一般廃棄物 308t

PRTR届出化学物質★
トルエン 1.0t

大気汚染物質★
Nox 2.0t
Sox 2.1t

★ 対象は国内生産拠点のみ
※ 有価物として回収(金属屑は一部除く)

主要環境データ

項 目	単位	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
電気使用量	MWh	31,073	29,008	30,987	29,809
うち再エネ電気使用量	MWh	625	1,039	2,644	3,347
産業廃棄物排出量	t	1,614	1,336	1,300	1,787
一般廃棄物排出量	t	353	283	284	308
取水量	m³	101,926	83,807	111,175	112,061



自走型組織の構築とダイバーシティ推進による グローバル人財戦略とエンゲージメント向上

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、変動性・不確実性・複雑性・曖昧性が高まる「VUCAの時代」への対応として、従来の「小森流働き方改革(K-Work)」の枠組みをさらに発展させ、「自走型組織の構築」を人的資本経営の根本的な考え方として位置づけました。パーパス・経営理念・中期経営計画を共通の判断軸とし、社員一人ひとりが自ら考え主体的に行動する「自律」と、多様な知見を掛け合わせて新たな価値を生み出す「共創」を通じて、迅速な「問題解決」を実現する組織づくりを進めています。

この考え方のもと、①グローバル人財マネジメント、②ダイバーシティ推進とエンゲージメント向上、③全社DX ／ AI推進と働きやすい職場環境の整備を三本柱として、事業戦略と組織人財戦略を経営の両輪として推進しています。前年度に国内グループ5社で初めて実施したエンゲージメントサーベイは継続実施し、これまでの健康経営の推進とあわせて、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。

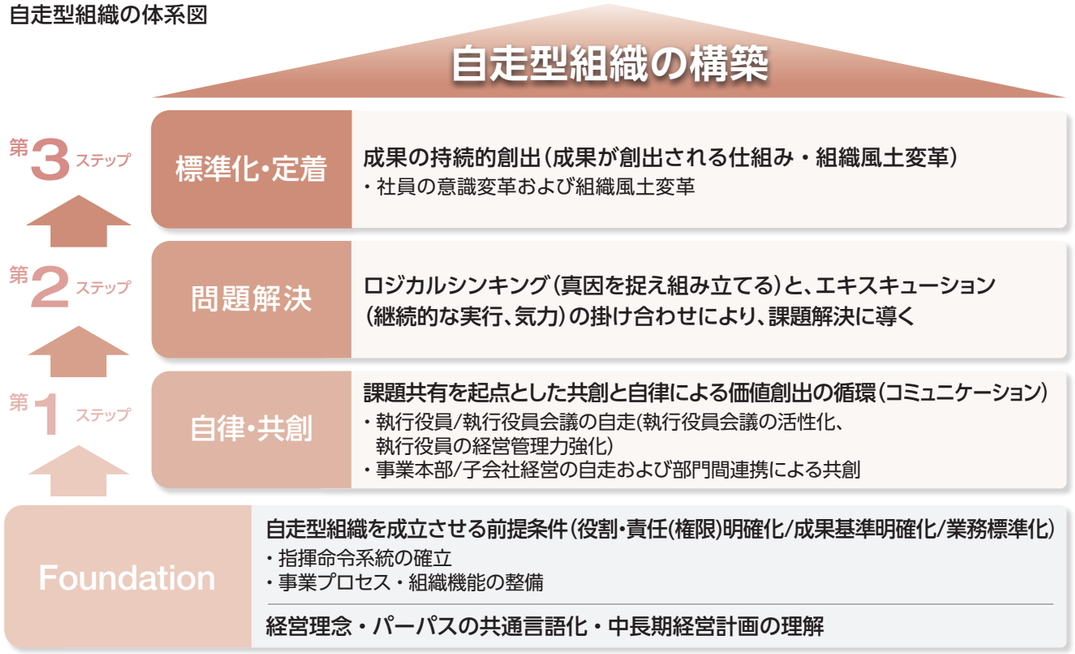
上席執行役員 人事総務本部長
大山 昇司

1. 人的資本経営の基本的な考え方 ― 自走型組織の構築

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。「自走型組織」とは、個人や小集団が、パーパスや事業目標を理解したうえで、指示待ちではなく自ら考え・学び、主体的かつ迅速に判断して柔軟に行動する「自律」と、多様な価値観・文化・専門性を持つ人財が現場の知見を部門・国・階層を越えて共有し、新たな価値を生み出す「共創」を掛け合わせ、目標と現実の乖離を埋める「問題解決」を実現する組織を指します。

この実現に向け、経営層(執行役員／執行役員会議)、事業本部／子会社幹部、管理職・社員一人ひとりの3つの階層がそれぞれの役割を担います。まず経営理念・パーパスと中長期経営計画を全員が同じ意味で理解し、「誰が何をどこまで決めるか」を明文化する基盤(Foundation)を整えたうえで、自律・共創、問題解決、標準化・定着の各ステップを段階的に進めています。役割・責任・決裁権限の明確化と成果基準・業務標準の整備を土台に、性別・国籍・年齢・障がいの有無にかかわらず多様な人財が最大限に力を発揮できる環境づくりを推進しています。

自走型組織の体系図



2. グローバル人財マネジメント

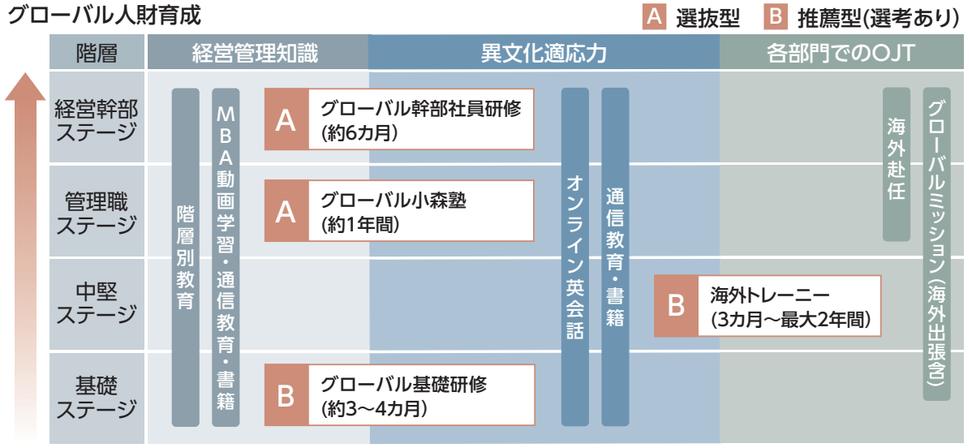
グローバル人財の育成・活用

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。従来年1回開催していた「グローバル人財育成協議会」に代えて、本年度からは、各本部への個別ヒアリング(打合せ)の中で人財育成の進捗を確認・議論する運用へと見直し、より機動的かつきめ細かな進捗管理を通じて、継続的な人財育成を推進しています。

幹部層では「グローバル幹部社員研修」(第1期11名)の成果発表会と半年後の進捗確認を行い、実践型ワークショップを中心とする第2期を開始しました。中堅層では「グローバル小森塾」(第7期19名)を修了し、次期開催に向けたプログラム策定と対象者の人選を進めています。本年度からは育成対象を幹部候補層から中堅・若手層へ拡大し、若手社員のローテーションやトレーニー制度(つくば工場からKIEへのサービス技術者派遣など)の運用を通じて、海外現地法人においても自律的に事業を担えるグローバル人財のプール形成を図っています。さらに、「グローバル若手社員研修」を新たに企画・実施し、将来のグローバル人財候補の育成を加速しています。

こうした多様な人財の登用と育成をきっかけにして、KOMORIは着実に変わりつつあります。 2024年度には本社組織の本部長職に外国籍執行役員2名を登用し、さらに2026年度にも本社組織の本部長職へ外国籍執行役員1名と外国籍社員1名を登用するなど、経営の意思決定に多様な視点を継続的に取り込んでいます。外国籍社員の採用も直近3年間で継続的に拡大し(2024年度3名・2025年度3名の新卒・キャリア採用)、本社では17名の外国籍社員が活躍しています(今後3年間で30名規模へ拡大を目標)。国籍を問わず各ビジネス分野でコア人財プールを整備し、選抜・育成をサイクル化することで、日本人だけに依存しない「自走型のグローバル組織」への転換を進めています。

グローバル人財育成



海外現地法人との連携と自律的な人事基盤の構築

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、単なる報告会から課題解決型の議論の場へと進化させ、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しています。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。さらに海外現法幹部情報のデータベース化(タレントマネジメント)を進め、海外現法の方針・戦略と連動した自律的な人事企画・運営が可能な基盤の構築を目指しています。

あわせて本年度は、海外現地法人の幹部社員を対象としたマネジメント研修を新たに企画・実施する予定です。本研修は、経営理念・パーパスや当社が重視するマネジメントの考え方をグローバル共通の基盤として浸透させるとともに、現地幹部のリーダーシップと組織運営力を高めることを目的としています。これにより、各現地法人が自律的に事業を牽引できる体制を強化し、グローバルで一貫した人財マネジメントと「自走型組織」の実現につなげていきます。


グローバルHRミーティング

3. ダイバーシティ推進とエンゲージメント向上

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との考えから、当社は人事制度や育成施策を整備し、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。ダイバーシティを「属性の多様化」にとどめず、多様な価値観・経験が地域ごとに異なる顧客ニーズへの提案力を高め、DEI（Diversity, Equity, and Inclusion）の推進と教育の刷新が中長期の企業価値向上に結びつく経営基盤と位置づけています。

従業員エンゲージメント向上

前年度、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、本社管理部門や営業部門が平均以上である一方、生産現場やサービス現場では「会社方針の浸透」「上司と部下の意思疎通」「評価・処遇への納得感」などのスコアが低い傾向が明らかになりました。これを受け、経営方針のブレイクダウン、タウンホールミーティング等による対話機会の拡充、現場リーダー向けマネジメント研修など、部門ごとに改善策を講じています。本年度は第2回サーベイを実施し、要因分析と対策立案を進めています。現場の声を起点とした改善サイクルは、離職防止と定着を通じて生産性向上と企業価値創造に直結するものと位置づけています。

また、社員とその家族のエンゲージメント向上を目的として「ファミリーデイ」を実施しています。本年度はつくばプラントで開催し、社員の家族を職場に招いて当社製品や印刷への理解を深めていただくとともに、社員が働く姿に触れる機会を提供しました。家族を含めた相互理解と共感を育む取り組みは、社員の帰属意識と誇りを高め、働きがいの向上につながっています。



ファミリーデイの様子（つくばプラント）

採用の多様化とキャリア自律の支援

事業の高度化・専門化に対応するため、キャリア採用を積極的に拡大しており、現在では新卒採用とほぼ同数となっています。とりわけ成長事業の領域では、即戦力人財の獲得が不可欠との観点からキャリア採用を一層強化しています。こうした変化を踏まえ、メンバーシップ型とジョブ型を融合したハイブリッド雇用戦略を推進するとともに、「キャリアチャレンジ制度（社内公募制度）」により、キャリア自律に基づく人財の成長・定着を促進しています。

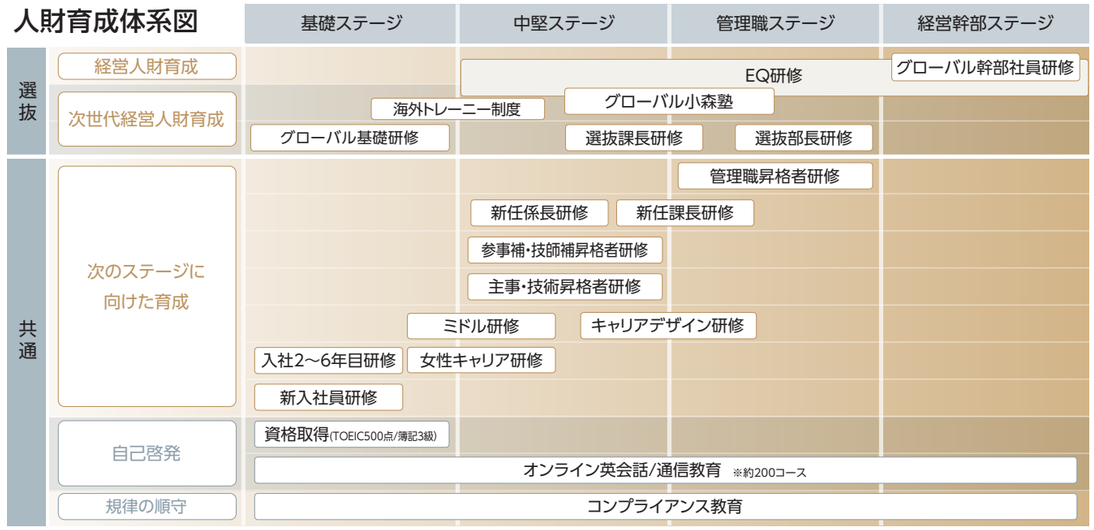
ダイバーシティ推進

【女性活躍推進】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います。産後パパ育休（出生時育児休業）中の一部就業を可能とする制度を導入し、男性の育児休業取得を柔軟に後押しするとともに、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評価ランクの定義明確化、賞与支給対象期間の変更、複線型コースの検討など）を段階的に実施し、シニア層のモチベーション維持・向上を図っています。あわせて短時間勤務制度の導入を進め、多様なライフステージに応じた働き方を支援しています。

【障がい者雇用】法定雇用率の引き上げに対応し、障がい者雇用率の向上（2.5%→2.7%）に計画的に取り組んでいます。職域の拡大や職場環境の整備、受け入れ部署でのサポート体制の充実を進め、障がいの有無にかかわらず多様な人財がその能力を発揮できる場の創出に努めています。

人財育成体系図



キャリア開発・評価

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、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し、その結果を人事評価に連動させています。本年度は目標管理（MBO）の運用レベル向上と考課者訓練の実施、管理職役割業績制度の運用改善、昇格制度・評価制度の基準の明確化に取り組んでいます。加えて、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、新卒初任給は大卒月額272,500円（製造業平均257,229円）と業界平均を上回る水準としています。

研修・教育

当社では社員が自律的に考え行動できる「自走型組織」の実現を目指し、職層・階層別の研修プログラムを体系立てて提供しています。事業と人財のグローバル化に対応するため、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、異文化適応力とリーダーシップを含む総合的なマネジメント力の強化を図っています。また、グループ会社の管理職層を対象としたマネジメント研修を実施し、グループ全体のマネジメント力の底上げと相互理解・交流の活性化につなげています。さらに、従来経営層向けだったEQ教育を係長クラスまで対象拡大したほか、eラーニングやオンライン英会話等の自主学習ツール、資格取得奨励を通じて、社員の自律的な成長を後押ししています。

4.全社DX／AI推進と働きやすい職場環境の整備

全社DX／AIの推進

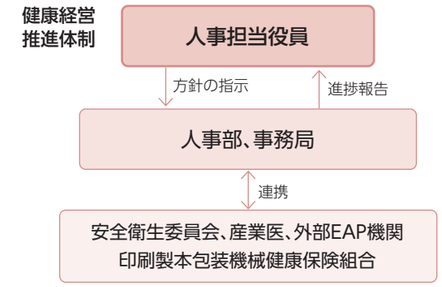
KOMORIグループでは、DXを単なるIT化ではなく、業務プロセスや意思決定、人財育成を含めた経営変革と位置づけ、経営層と事業本部が主体となって推進しています。全従業員のデジタルリテラシー向上やDX推進人財の育成に加え、セキュリティ講習やインシデント対応訓練も実施しました。生成AIについては、本年度は個人利用から組織利用へのシフトを基本方針にライセンスを大幅に拡充し、各部門が自律的に業務課題を発見しAIで解決する文化の醸成を通じて、単なる業務効率化にとどまらない価値創造を目指しています。

多様な働き方・オフィス・居住環境の整備

リモートワークや時差出勤を正式な社内制度として恒常化し、時間や場所にとらわれない柔軟な働き方を推進するとともに、残業時間の10分単位管理など労務管理を強化しています。また、東京都千代田区大手町の常盤橋タワーにサテライトオフィスを開設し、首都圏における開発人財の採用力強化に寄与しています。あわせて社宅・独身寮などの住宅制度を整備し、多様な人財の生活基盤とキャリア形成を支えています。

健康経営

従業員の心身の健康増進を経営戦略の一環として推進しており、定期健康診断の受診徹底や特定保健指導に加え、産業医との連携を強化し、健康診断や長時間労働の状況等を踏まえた面談を適切に実施しています。就業上の配慮事項を早期に把握し、職場環境の調整や休職・復職時の支援につなげることで、メンタルヘルス不調の未然防止と治療と仕事の両立支援に取り組んでいます。その成果として経済産業省の「健康経営優良法人」に2022年から連続で認定されています。



人財データ

連結（年/月期）	2024/03	2025/03	2026/03
従業員数（人）	2,562	2,625	2,622
海外拠点における従業員比率（%）	35.2	36.6	36.4
女性従業員比率（%）	16.4	17.3	17.7
女性管理職比率（%）	6.1	5.8	6.4

単体（年/月期）		2024/03	2025/03	2026/03
外国籍社員比率		2.1	2.5	3.0
採用者の男女比率（%）	男性	72	80	78
	女性	28	20	22
育児休業からの復帰率		100	100	100

単体（年/月期）	2024/03	2025/03	2026/03
年次有給休暇取得率（%）	67.1	65.7	68.2
月平均時間外労働時間（H）	22.4	19.8	18.2
育児休暇の取得率【男】(%)※	95	100	90
教育費一人当たり金額（円）	46,001	68,149	68,412
ストレスチェック受検率(%)	95.1	95.9	97
入社５年目までの退職率（%）	22	15	10
障がい者雇用率（%）	2.02	2.08	2.17
タウンホールミーティング開催数（回）	7	10	5

※ 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
※2：2026～2027年度

女性管理職比率※1	女性教育訓練受講者※2	年次有給休暇取得率※2	障がい者雇用率※2
6%	40人以上	70%以上	2.7%以上

ステークホルダーとのパートナーシップ

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。我々はお客様のみならず、あらゆるステークホルダーや従業員、さらには我々が暮らす社会や地球環境に対し「感動」をもたらすべきだと考えております。経営理念に基づき「KOMORIグループ調達基本方針」を定め、これらの方針に基づく公正公平な調達活動を行うとともに、協力企業の皆様と相利共生の関係構築に努めてまいります。協力企業の皆様への情報提供の取り組みとして、年に1回の協力企業方針説明会などでKOMORIの理念を共有しています。

さらに、２ヶ月に1回、主力の2つの工場（つくばプラント、小森マシナリー）で協力企業定例会を行い、部材調達に関する重要な情報を共有しています。また、環境対応に関するKOMORIの取り組みや最新動向などの情報提供を実施し環境に配慮した調達も積極的に推進しています。

↗1 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

↗1

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。

↗2 KOMORIグループ CSR調達ガイドライン ver.1.2（2026年6月改訂）
https://www.komori.com/ja/jp/sustainability/social/komori_csr_procurement_guidelines.html

↗2

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、環境に配慮した化学物質管理の取り組みのページ(P47)をご参照ください。

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

高度な技術と信頼で支える ものづくりの基盤



株式会社マスセイ
社長 増田清治様　会長 増田勝巳様

株式会社マスセイ（以下、当社）は、昭和7年に創業し、鋳物製造を基盤に重工業産業分野で発展してきました。戦前には戦艦武蔵や大和のシャフト加工機の鋳造部品を手掛けるなど、その高い技術と品質には定評があり、戦後になり皇太子ご夫妻（現上皇様）が川口市の工場をご視察なされました。皇太子妃殿下は、その時のことをよく覚えておられた様で、その後園遊会で増田会長に「工場長さん」とお声をかけられた事は大切な思い出となっています。

KOMORIとの関係は、決して最初から順調であったわけではありません。一時は取引が途絶える局面もありましたが、その後は関宿工場建設時に重要な工作機械の製作を任されることで、パートナーとしての信頼関係を築いてきました。

大きな転機となったのは、KOMORIの生産拠点拡張に合わせた設備投資です。KOMORIが山形工場新設時に川口市から現在の加須市に会社ごとの移転・拡張という従業員の全員移動を伴う大変な決断でした。需要変動の大きい工作機械主導から、安定性の高い印刷機分野に経営資源を集中する大きな方針変更となりました。KOMORIつくばプラント建設時もシリンダーラインを増設するなど、KOMORIの成長と歩調を合わせて事業を拡大してきました。

当社の強みは、徹底した品質追求にあり、早くから国際的な鋳物品質規格であるミーハナイト認証を取得しており、工程設計や製造方法に独自の工夫を重ねることで、極めて高い精度要求に応え続けています。鋳物は本来ばらつきが生じやすい製品ですが、当社では歩留まり改善と品質の安定化を長年にわたり追求し、KOMORIへの鋳物の安定供給を実現しています。特にKOMORI製品で求められる精密鋳物は、一般的な鋳造とは異なり、微細な精度・品質管理が不可欠であり、当社の技術水準の高さを象徴しています。

こうした品質を支えているのが人財力です。当社では新卒採用を継続し、技術の伝承と現場理解を重視した育成を行っています。職場には注湯に関わる女性もおり、夜勤はなく週休2日を徹底しています。従業員からはものづくりが「楽しい」という言葉も聞こえます。それは鋳物が奥深く「生き物」であるからです。それでいて高い品質の要求レンジには収めていく技術が求められます。

当社とKOMORIの関係性の特徴は「相互信頼」にあります。KOMORIからの高い要求に対し、当社は常に「期待に応える」姿勢で臨んでいます。一方でKOMORI側も当社の技術力を前提とした開発・生産を行うことで、両社が補完し合う関係が形成されていると考えます。

当社にとってKOMORIとの取引は、単なるビジネス関係に留まりません。紙幣印刷機など社会基盤に関わる製品に携わることは、大きな誇りであり、当社の技術が世界の現場に貢献しているという実感が従業員のモチベーションにつながっています。

【インタビューを終えて】

本インタビューを通じ、まずは、同社社員のものづくりに向き合う熱意のもと、一人ひとりの匠の力とチームワークが組み合わさり、それを最大限に生かす経営陣の賢明さが強く印象に残り、「品質をともに創り上げるパートナー」としてのこの関係こそが、当社の競争力の源泉であることを改めて認識しました。紙幣印刷に関わる「誇り」に言及されましたが、こちらこそ同社の様な鋳物づくりへのフロントランナーと苦楽を共にする協業ができることを「誇り」に思いました。

※シリンダーの真円度は紙の搬送の安定度につながり、印刷の品質を左右する。KOMORIはシリンダーの回転時の振れを100分の1㎜程度（航空機部品並みの精度）に制御する技術やノウハウを有する。かつて世界には30～40社のオフセット印刷機メーカーがあり、中国からも20～30社がオフセット印刷機開発に参入したが、結果、技術的に優れた3社が現在残っているとのことである。（当社のアナリストレポートより抜粋）

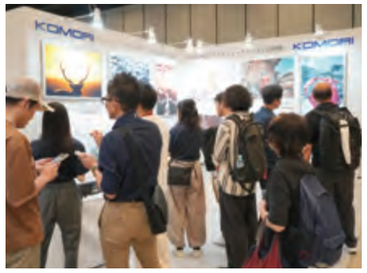
ステークホルダーとの対話・エンゲージメント

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

ステークホルダー	施　策
お客様	● 印刷の品質および生産性向上、ならびに環境負荷軽減につながる印刷機械ならびにソリューションの提供 ● 国内ユーザー会（小森会）および情報誌（ON PRESS）を通して印刷トレンドや印刷経営情報の提供
取引先	● グリーン調達の実施 ● 協力企業方針説明会での経営トップとの懇談 ● 購買部による方針説明
株主 投資家 市場関係者	● 株主総会通知の早期発送 ● 各種文書などの電子対応、英文開示 ● 集中日を回避した総会の開催（年1回） ● インターネットならびにスマートフォンによる議決権の行使 ● オンライン決算説明会の開催（年4回） ● ウェブサイトでの決算情報の開示 ● 個人投資家説明会の開催（対面・YouTube） ● 個別ミーティング  経済アナリスト森永 康平氏を迎え、スタジオ撮影の様子
従業員	● ジェンダーレスな育児休暇制度など充実した就業サポート ● 優れたアイデア、活動を表彰する社内褒賞制度 ● 会話を重視したタウンホールミーティングや、定期研修および社内報などによる社内活性化 ● 対外催事による当社印刷機のアピール ● 各種クラブ活動の推進 ● 東京カメラ部との協賛による写真文化の発展支援（社内写真コンテストも同時開催）
地域 コミュニティ	● 海外奨学金の提供 ● 国際紛争などによる難民就業支援 ● 敷地一部をドクターヘリの離着陸場として提供 ● 地域市民マラソンの運営支援 ● 地域の緑化活動 ● 生活用水資金の海外支援 ● 陸上競技部による小学生との指導交流 ● 合同防災訓練など地域公共機関との協働


タウンホールミーティング


協力企業説明会



東京カメラ部2026写真展

地域・社会貢献活動の取り組み

すみだ水族館「AQTION!」サポーター

KOMORIは、すみだ水族館が展開する未来の地球にバトンをつなぐ、サステナビリティ推進プロジェクト「AQTION!」の趣旨に賛同し、サポーターとして参画しています。「AQTION!」は、ワークショップやイベントを通じて、地域のいきものや自然環境に触れる機会を提供し、いのちや環境保全の大切さについて、子どもたちへ伝える活動です。KOMORIは本プロジェクトへの参加を通じて、地域とのつながりを深めるとともに、水族館が取り組むサステナビリティ活動を支援しています。また、本活動は当社が掲げる生物多様性への対応施策として位置づけられるものです。



国際NGO「WaterAid」への寄付活動について

KOMORI証印事業本部では、国際NGO「WaterAid」の活動理念に共感し、継続的な支援を行っています。WaterAidは、アジア、アフリカ、南米など計22カ国において、清潔な水と衛生環境の整備を目的に、農村部や学校、医療施設への給水サービスやトイレ設備の提供、衛生習慣の普及啓発を行っています。紙幣原反製造において水資源を多く使用する当事業と親和性が高く、またWaterAid Japanが東京都墨田区に所在しており、当社との地域的なつながりがあることも支援の背景の一つです。持続可能な社会の実現に向けた取り組みの一環として今後も支援を継続していきます。

https://www.wateraid.org/?global=1


WaterAid
Arshad Al

Column 小森陸上競技部

1) 陸上競技部の理念

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。

2) 長年における活動の実績

1950年、足立工場にて、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）。75年以上の長い歴史と伝統を有する実業団チームとして、現在も精力的に活動を続け、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、新たな指導者の招聘や有力選手の補強を行うとともに、トレーニング手法の見直しなど、再び全国の舞台に立つことを目指したチーム改革を推進しております。

3) 地域に根差した活動を通じての地域貢献活動

KOMORI陸上競技部は、当社の事業拠点や合宿地を中心に、子どもたちを対象とした陸上教室を継続的に開催しています。

今後も、次世代を担う人財の育成と陸上競技の普及を通じて、地域社会への貢献を続けてまいります。





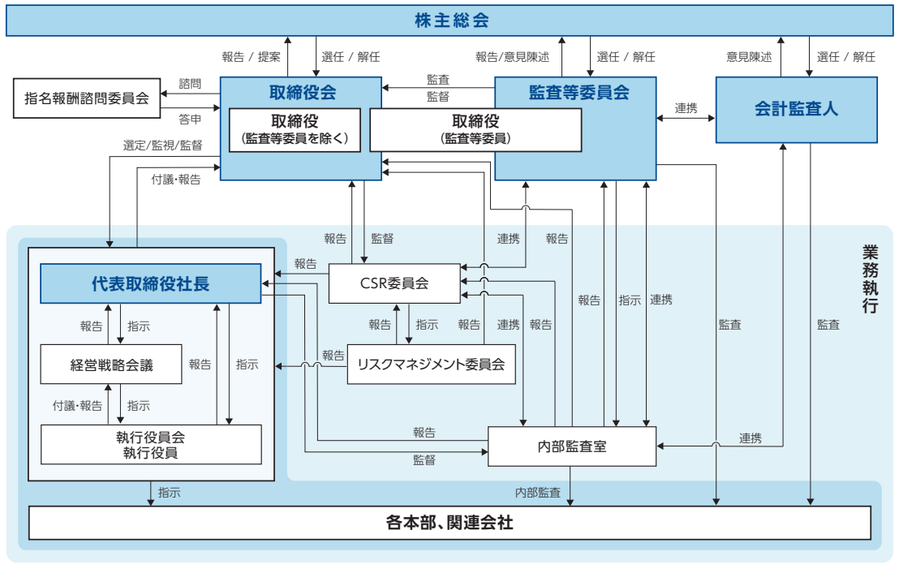
陸上部が参加した地域密着型スポーツイベント
（2025年7月～2026年6月）

コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

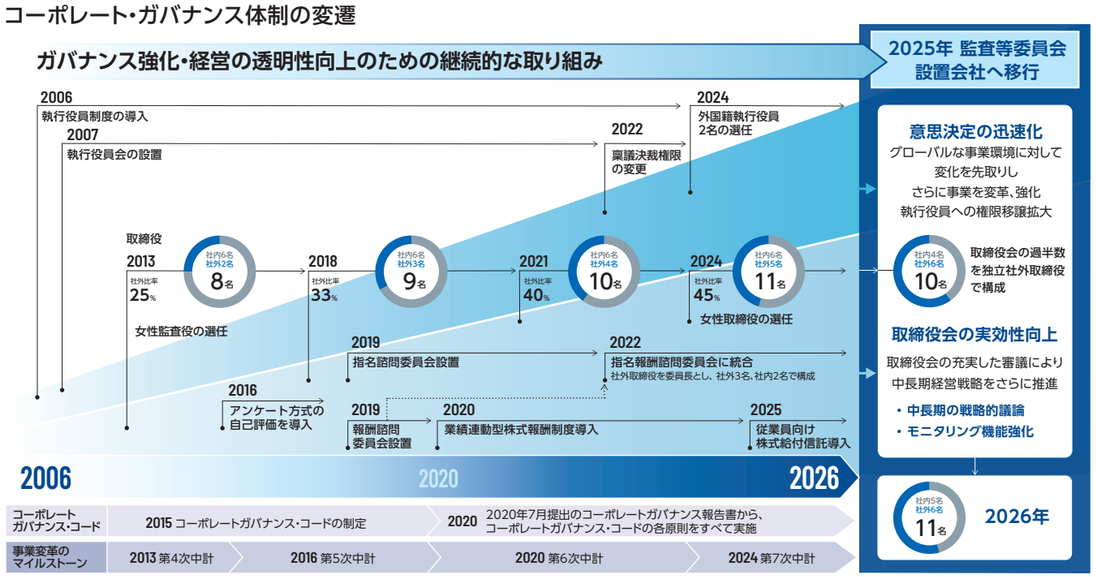
当社は、高い「経営品質」による「感動創造活動」を通じ、1. 知覚品質管理の徹底とソリューションビジネスの実施、2. KOMORI流働き方改革(K-Work)の実行、3. パートナー企業との太い共創と協働の構築を推進し、「感動企業」を実現するとの経営理念の下行う企業活動において、株主の皆様やお客様をはじめ、取引先、地域社会、従業員とその家族等すべてのステークホルダーの期待に応え、責任を果たし、企業価値を最大化することが経営の最重要課題の一つであると認識しております。意思決定の迅速化および取締役会の実効性向上並びに取締役会のモニタリング機能強化を目的として、2025年6月18日開催の第79回定時株主総会における承認を得て、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しております。

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

コーポレート・ガバナンス体制



コーポレート・ガバナンス体制の変遷



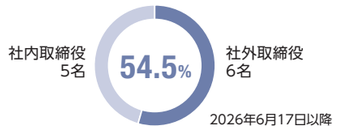
主な意思決定機関と2026年3月期の開催頻度

主な意思決定機関と2026年3月期の開催頻度は以下の通りです。

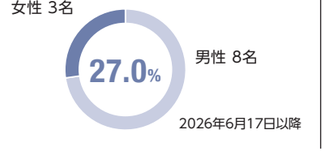
■=社外 □=社内

取締役会	取締役10名(うち社外6名、社外6名のうち常勤監査等委員1名、監査等委員2名) 議長　**持田 訓**(代表取締役社長)	**開催数 13回** うち女性2名 60%
監査役会 監査等委員会	監査役会　監査役3名(うち社外3名) 議長　**尼子 晋二**(常勤社外監査等委員) 監査等委員会　監査等委員3名(うち社外3名) 議長　**尼子 晋二**(常勤社外監査等委員)	**開催数** **監査役会 3回** **監査等委員会 10回** 100%
指名報酬諮問委員会	取締役5名(うち社外3名) 議長　**丸山 俊郎**(社外取締役)	**開催数 11回** 他社経験 60%
経営戦略会議	取締役3名+執行役員4名+常勤監査等委員1名 議長　**持田 訓**(代表取締役社長)	**開催数 10回** 他社経験 35%
執行役員会	取締役3名+常勤監査等委員1名+執行役員15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 29%
CSR委員会	取締役4名+常勤監査等委員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+管理本部長1名+証印事業本部副本部長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　**髙橋 博志**(CSR・環境推進室長)	**開催数 3回**

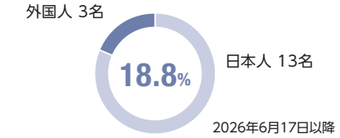
社外取締役比率



女性役員(取締役、監査等委員)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諮るため選任しています。 (取締役会出席 13回/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 12回/13回)
藤田 佳代 2026年6月就任 1970年1月19日生	社外 独立 取締役	弁護士として培われた専門的知識・経験等を当社の経営に活かしていただくとともに、取締役会の透明性を高め監督機能の強化を図るため、選任しています。 (2026年6月就任)
大塚 雅広 2024年6月就任 1961年11月29日生	社外 独立 監査等委員	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監査等委員として選任しています。 (取締役会出席 13回/13回　監査役会出席 3回/3回　監査等委員会出席 10回/10回)
山口 留美 2025年6月就任 1968年8月13日生	社外 独立 監査等委員	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。 (取締役会出席 10回/10回　監査等委員会出席 10回/10回)※2025年6月18日の取締役監査等委員就任以降の状況

スキルマトリックス

	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
		専門性・実務経験										
社内取締役	持田　訓		●	●	●	●	●		●	●		●
社内取締役	松野 浩一			●	●	●	●	●	●		●	●
社内取締役	橋本　巌			●		●		●	●	●	●	
社内取締役	小森 映宏		●	●	●							●
社外取締役	丸山 俊郎	●	●			●	●					
社外取締役	山田 浩二	●	●		●	●		●		●	●	●
社外取締役	林　貴子	●								●		●
社外取締役	藤田 佳代	●									●	
監査等委員	中津 正樹		●	●		●	●		●			●
監査等委員	大塚 雅広	●	●		●			●			●	●
監査等委員	山口 留美	●						●	●		●	

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

当社は、第7次中期経営計画における事業ポートフォリオ転換、グローバル事業の拡大、製販技一体運営のための事業部制の推進、サステナビリティ経営を実現するため、取締役会全体として備えるべき知識・経験・能力を整理、設定しています。

具体的には、社外取締役には特に「企業経営」「グローバル事業」の経験並びに「サステナビリティ」のための「法務」「会計」の専門家も加えることにより、取締役構成のバランスや多様性を求め、取締役会全体の実効性やリスク対応につなげております。

役員報酬

役員報酬

取締役の報酬は、企業価値の持続的向上に資することを基本方針とし、説明責任や業績連動性を考慮した報酬体系としております。業務執行取締役の報酬は、基本報酬、業績連動賞与、業績連動型株式報酬で構成し、監督機能を担う非業務執行取締役および社外取締役については、職責に鑑み基本報酬のみとしております。報酬水準および構成比率は、同程度の事業規模や業種・業態に属する企業の水準を参考に決定しております。

取締役の金銭報酬は、株主総会で承認された報酬枠の範囲内とし、基本報酬は役位、職責、在任年数のほか、当社業績や従業員給与水準、他社水準等を総合的に勘案して決定しております。

業績連動賞与は、年度ごとの取締役の貢献度を測る指標として連結営業利益を採用しております。支給額は連結営業利益の計画達成度に応じて決定し、事業年度終了後に株主総会へ付議しております。標準的な業績の場合、支給総額は基本報酬総額の概ね2分の1程度となります。

業績連動型株式報酬制度

業績連動型株式報酬制度（株式給付信託BBT）は、中長期的な業績向上と企業価値向上への意識を高めることを目的として導入しております。2024年に制度を改定し、2025年の監査等委員会設置会社への移行に伴い、業務執行取締役向けの報酬枠を改めて設定いたしました。

本制度では、役員株式給付規程に基づき、役位に応じたポイントを付与するとともに、中期経営計画最終年度の目標達成度を事業年度ごとに評価し、退任時に累積ポイントに応じた株式を給付しております。

基本報酬および業績連動賞与の個人別支給額は、代表取締役社長に決定を委任しております。取締役会は、指名報酬諮問委員会への諮問・答申を通じてその適切な運用を監督し、代表取締役社長は当該答申を踏まえて各取締役の報酬額を決定しております。

なお、監査等委員である取締役の報酬は基本報酬のみとし、株主総会で承認された報酬枠の範囲内で、監査等委員である取締役の協議により決定しております。

業務執行取締役の報酬構成（概算）

A	B	C
60%	30%	10%

A　基本報酬
B　業績連動賞与
C　業績連動型株式報酬

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、保有に伴う便益、リスク等あると考え、企業の株式を保有しています。保有株式については、毎年、取締役会において、保有に伴う便益、リスク等を総合的に勘案し、個別銘柄ごとに保有意義の検証を行い、保有に合理性がないと判断される銘柄は縮減を進めており、2026年3月期には2銘柄の売却と、1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、議案ごとに総合的に判断しております。

役員研鑽

毎年、取締役には内外の研鑽のための研修会を実施しています。
コンプライアンス研修は毎年実施し、その他、一部は執行役員や本部長クラスの幹部に対象を広げております。
研修会は講習に留まらず、内容によりディスカッションも実施しております。

2025年度実績（全4回）

- 経営幹部のためのコンプライアンス
- グローバル人財育成の状況とディスカッション
- 成長・新規事業の経過および課題について
- サイバーセキュリティ


サイバーセキュリティに関する研修

取締役会の実効性評価

[第80期(2026年3月期)に対する評価]

当社は、取締役会の実効性を確保・向上させるため、毎期、取締役会の分析・評価を実施しております。当事業年度においては、新たに第三者機関に委託し全取締役を対象にアンケート調査を実施し、全員より回答を得たうえで分析・評価を実施いたしました。評価項目は、①取締役会の役割・機能、②取締役会の構成、③取締役会の運営、④内部統制・リスク管理、⑤社外取締役の活用、⑥株主・投資家との対話、⑦総括の7分野です。

評価の結果、監査等委員会設置会社への移行により社外取締役が過半数を占める体制の下、自由闊達な議論と執行への権限委譲が進展し、パーパスや中長期経営計画などに関する戦略的な議論が充実していることが確認されました。また、取締役会の運営、社外取締役の活用、株主・投資家との対話などについても概ね適切に機能しているとの評価を得ました。

一方で、重要案件に関する意思決定プロセスの迅速化、グローバル水準でのリスク管理体制の強化、ならびに後継者計画に関する情報共有の充実が今後の課題として認識されました。

2025年度の主な取り組み

- 監査等委員会設置会社へ移行し、取締役会のモニタリング機能強化と意思決定の迅速化を推進
- 執行役員会への権限委譲を進め、中長期課題に関する審議時間を拡充
- 社外取締役向け事前説明会や社外取締役ミーティングを開催し、情報共有と議論の充実を推進

名称	実施回数	内容
事前説明会(取締役会前日に開催)	7回	投資案件等議題で詳細説明が必要な案件
中期計画報告会	2回	各本部より第7次中期計画2年目の進捗状況を説明
取締役会(ランチ)ミーティング	6回	左記のうち、2回はグローバル人財戦略や成長戦略をテーマに説明と議論を実施

- 会議環境の改善やアクションリストの一元管理により、取締役会運営の高度化を推進

2025年度の評価結果

強み	今後の課題
社外役員が過半数を占める独立性の高いガバナンス体制	重要案件に関する意思決定プロセスの迅速化
自由闊達でオープンな議論環境	グローバル水準でのリスク管理体制の強化
中長期経営計画やパーパスを中心とした戦略的議論へのシフト	後継者計画に関する情報共有の充実
社外取締役の積極的な関与と監督機能の発揮	取締役会と執行との連携・フォローアップ

[今後の取り組み]

①重要案件に関する議論の拡充

- 中期経営計画の見直し期にあることを踏まえ、中長期的な課題に関する議論を充実させます。
- 取締役会における意見・要望を事務局が一元管理し、各事項に対する執行側の対応状況や検討結果を整理したうえで、取締役会に報告する運用を進めます。
- 社外取締役の要望を踏まえた議案年間カレンダーを策定し、計画的な議論を推進します。
- 社外取締役ミーティングでの議論を取締役会での議論につなげ、自由闊達な議論をさらに充実させます。

②海外子会社管理体制の強化

- 海外子会社を含めたグループ全体のリスクを的確に把握・統制するため、監督を担う部署およびその役割を明確化し、必要なリソースを投入します。

③後継者計画に関する情報共有

- 後継者計画に関する議論を充実させるため、指名報酬諮問委員会での議論の内容を、取締役会に随時共有します。

取締役会実効性評価結果(第三者評価によるアンケート)

評価項目	評価概要
① 取締役会の役割・機能	パーパスおよび中長期経営計画に関する議論を継続的に実施し、経営の方向性の共有が図られている。
② 取締役会の構成	社外役員が過半数を占め、多様な知見・経験を有する構成となっており、監督機能は適切に発揮されている。
③ 取締役会の運営	自由闊達な議論環境と高い出席率が維持されている。一方で意思決定の迅速化に改善余地がある。
④ 内部統制・リスク管理	内部統制は適切に運用されており、内部通報体制も強化された。今後はグローバルなリスク管理体制の充実が課題。
⑤ 社外取締役の活用	社外取締役による積極的な助言・監督が行われ、社外取締役ミーティング等を通じて議論の充実が図られている。
⑥ 株主・投資家との対話	IR活動や情報開示は適切に実施されており、投資家との対話内容が経営へフィードバックされている。
⑦ 総括	戦略的議論の充実とガバナンス強化が進展。一方で意思決定の迅速化、リスク管理強化、後継者計画の充実が今後の課題。

取締役会の議題

2025年度は 監査等委員会設置会社への移行初年度として、稟議規程の改定や取締役会運営の高度化を進めました。また事業ポートフォリオ変革に向けてM&Aや資本効率向上目的で、保有資産の有効活用・売却について審議されました。

また、グローバル経営の強化を背景に、海外投資、海外子会社運営、グローバル人財に関する議論が活発化しました。

2025年度取締役会議題の分類と主要議題

区分	カテゴリー	議題数	議題例
コーポレート戦略	中期経営計画	3	第7次中期計画の2年目の進捗状況
	稟議規程	2	権限移譲のための稟議規程改定
	取締役会運営	5	実効性評価等監査等委員会初年度としての運営議論
事業戦略	M&A	4	案件説明と決議
	人的資本	10	エンゲージメントサーベイ、持株会加入促進、グローバル幹部人事異動
	財務戦略	6	政策保有株の方針・売却、IRの活動説明
	海外戦略(投資)	5	海外投資案件
	海外子会社運営	5	子会社への貸付
	資産管理	9	所有資産の活用方針、遊休資産売却
内部統制・法対応	CSR	4	内部通報制度運営状況
	内部統制	3	監査計画、内部監査報告
	法改正対応	2	取適法対応
定例報告	月次・年次	15	月次決算報告、株主総会対応
合計		73	

人権の尊重（人権方針、企業行動憲章）

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。

↗1 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

↗1

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人権を尊重することを基本とし、事業に関わる全ての人の人格と個性の尊重、差別を行わない旨を明記しています。この行動規範は7カ国語に翻訳され国内外のグループ従業員の意識の向上に役立てられています。

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

↗2 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

↗3 英国現代奴隷法に関する声明文
https://www.komori.com/ja/jp/doc/KomoriGroupSlaveryandHumanTraffickingStatement_FY2026_J_pt.pdf

↗2 ↗3

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、その結果を取締役会に報告しています。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、会計監査人による期中レビュー報告会および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。

リスクマネジメント

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

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

リスク分類	項目	項目数
1 現地法人管理リスク	・欧米の海外現地法人の収益力が弱体化するリスク ・製品の品質クレームにより損害が生じるリスク ・棚卸資産の過多によりキャッシュ・フローが悪化するリスク	3
2 ハザードリスク	・情報セキュリティー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）	・中東情勢等の影響による供給遅延リスク ・原材料・エネルギー、その他物価上昇に伴う値上リスク	2
6 環境・気候変動に関するリスク	・環境対応における次世代技術の開発が進まないリスク ・エネルギーコスト増大のリスク	2
7 人財に関するリスク	・人財の確保／ダイバーシティに関するリスク ・社員の離職に関するリスク	2
8 コンプライアンスに関するリスク	・不正行為およびハラスメントに関するリスク	1

BCP対応

当社は、事業継続計画（BCP）の実効性向上に向け、従業員の安全確保と迅速な安否確認を事業継続の重要な基盤と位置付け、体制の強化に取り組んでいます。2025年度には、国内従業員を対象とした安否確認訓練を実施し、24時間以内回答率94.4%、回答時間中央値37分を達成しました。定期的な訓練を通じて、災害発生時の安否確認体制の実効性を検証するとともに、運用上の課題を把握し、継続的な改善を図っています。

今後は、対象を国内グループ会社へ拡大し、グループ全体で安否確認体制のさらなる強化を進めてまいります。加えて、広域災害時における通信手段の確保や連絡体制の強化を図り、災害発生時の初動対応力を高めることで、グループ全体の事業継続力の向上につなげていきます。

経営の実効性とガバナンス強化

社外取締役インタビュー（監査等委員を除く）

社外からの多様な視点で支える企業価値向上



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、藤田、林、丸山

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

監査等委員会設置会社への移行と並行して、取締役会改革が本格的にスタートしました。取締役会における社外取締役の構成人員が過半数を超えるとともに、監査等委員取締役の監査視点からの発言も増え、執行側の説明および質疑も充実、取締役会運営の透明性、監督機能の強化が図られてきています。報告は所管の執行役員が行い、執行役員のマネジメント能力の向上も図られつつあると感じています。

また、社外取締役を主体とした事業戦略や個別課題に対するオフサイトミーティングの充実を図り、議題に対する理解の促進、内外からの実効性評価を踏まえ、取締役会の機能強化に努めています。

これらの取り組みにより、さらなる成果が期待できると考えていますが、さらに所感を述べれば、取締役会での審議内容が多岐にわたっており、提議内容の資料構成や深度にはより工夫が必要と感じています。討議の質を上げるためには、事前の準備や参加者全員の理解が肝要で、我々取締役、事務局、そして執行側も、その点に留意して会議に臨みたいと考えます。

今後も取締役会が、KOMORIの企業価値向上に資するよう、ガバナンスの強化に取り組んでいきたいと考えています。

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、人財開発、グローバル

社外取締役が過半数を超える取締役会は、監査等委員会設置会社に移行後、これまで以上に活発な意見交換がなされており、成長戦略やグローバル人財育成といった中長期的な戦略テーマも議題とされています。私が委員を務める指名報酬諮問委員会では、全執行役員の面談を定期的に行うなど、経営幹部および後継経営者の育成・選定を計画的に進めています。

海外販売比率が高い当社が、安定的に収益を上げていくためには海外子会社の一層の収益向上が課題であり、海外子会社のガバナンス向上、グローバルに経営のできる人財の採用・育成等をこれまで以上に進めるように、取締役会で重点的に審議し方向性を決める必要があると思います。

私は常々、会社の重点課題に応じて社外取締役として力点の置き方が変わると考えています。KOMORIは事業ポートフォリオを変革していくという段階にあります。成長分野であるDPSやPE事業のさらなる拡大を図るためには、デジタル印刷、半導体関連といった分野のM&Aを慎重かつ大胆に進める必要があり、社外取締役として執行部門の背中を押していくことも必要と考えています。と同時に買収後の案件はPMIの進捗に注視していくことも重要と考えています。

林 貴子

2024年6月就任

主要なスキルセット

人事、人財開発、環境・社会、グローバル

監査等委員会設置会社への移行から1年、取締役会の景色は確実に変わりました。監督と執行の役割分担が明確になったことで、経営陣への問いかけは以前より率直かつ具体的になり、議論の密度が増したと感じます。監査等委員である社外取締役の方々が経営情報に日常的にアクセスできる体制になったことで、これまでやや断片的になることもあった経営課題の背景や経緯がより深く共有されるようになりました。結果として、表面的な賛否ではなく、前提を問い直すことも厭わない雰囲気が生まれつつあります。

一方で、課題も見えてきました。この移行は、あくまで情報アクセスや役割分担という「仕組み」の変化です。仕組みが整ったことで、社外取締役それぞれが持つ専門性や視点の違いを議論に反映させやすい環境がさらに後押しされましたが、その先にあるゴールは、対話を通じて強みを引き出し、より多角的で本質的な議論を経た合意形成です。誰かが意識的に橋をかけなければ、せっかくの多様な視点も個々の発言のまま埋もれてしまいます。取締役会の場に限らず、社外取締役一人ひとりの専門性を踏まえた対話の機会を、執行側とともにより意識的に作っていきたいと考えます。

人財戦略は、経営戦略と地続きで語られて初めて実効性を持つものです。KOMORIはものづくりの強みを長期的な人財育成の中で培ってきた会社ですが、その強みを維持しながら、事業戦略の変化にどう人財の仕組みを連動させていくかは、今後さらに重要になるテーマです。中長期の成長戦略を人財面ではどうデザインし実行に移していくか。取締役会の一員として、そうした議論に地道に関わっていきたいと思います。

藤田 佳代

2026年6月就任（新任）

主要なスキルセット

法務、コンプライアンス

【取締役会に数回参加して感じたこと】

意見交換が非常に活発であると感じます。役員が疑問点や不明点を率直に指摘すると、説明担当者がこれに真摯に答え、決議事項に限らず報告事項であっても忌憚のない意見交換がなされます。半面、討議時間などさまざまな制約から、十分に議論を深めきれず今後の検討課題として残る議題もあると感じました。

一方で、説明担当者の丁寧な準備や真摯な説明にはメーカーならではの矜持が感じられ、それらが異なる専門性や経歴を持つ社外取締役との建設的かつ闊達な議論につながっています。

【自身のスキルおよび経験から果たしたい役割】

私のキャリアは、大学卒業後に商用車メーカーへ女性総合職として入社し、工場実習を経て、短期利益計画や予算管理業務に携わるところから始まりました。毎年製造や開発部門などとの調整を重ねながら予算を作成し、実績管理と未達原因調査を通じ事業運営に関与しました。現在は女性総合職という言葉自体存在しませんが、男女雇用機会均等法施行後まだ間もない時期であり、様々な軋轢の中で約9年勤務しました。その後司法試験を目指して退職し、2007年に弁護士登録しました。以来、企業法務を中心に、法律相談や訴訟案件への対応に携わっています。

KOMORIでは、弁護士として培った法務・コンプライアンスの知見を活かし、法令遵守やリスク管理をはじめとするガバナンス強化に貢献したいと考えています。また、メーカー出身者として、製造・開発部門への敬意を忘れることなく、企業価値向上に向けた建設的な監督と提言に努めてまいります。

社外取締役および監査等委員の意見に見る今後の課題

監査等委員会設置会社への移行により、活発な意見交換を通じて、取締役会の監督機能と議論の実効性は着実に向上しています。一方で、社外取締役および監査等委員による経営情報や事業・現場への理解の深化、中長期の成長戦略や経営課題に関する議論の質のさらなる向上が、今後の重要な課題として共有されています。

そのため、取締役会事務局には、執行側と社外取締役や監査等委員との情報共有を一層充実させるとともに、戦略議論の高度化をめざし取締役会がより本質的な議論に集中できるよう、議題設定や提案内容の質を継続的に高めていくことが求められています。

監査等委員インタビュー

監査等委員が語る ガバナンス改革の成果と課題



写真は、監査等委員メンバー:左から山口、大塚、中津

中津 正樹

2026年6月就任(新任)

主要なスキルセット

製造、品質管理、 研究開発、イノベーション、環境・社会、グローバル

当社は昨年、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行し、取締役会の監督機能強化と意思決定の迅速化を図る新たなガバナンス体制をスタートさせました。私は2026年6月の株主総会で監査等委員である取締役に就任し、これまで携わってきた開発・製造、サービス技術、品質保証に加えて、海外生産子会社の設立・運営などの経験を活かしながら、企業価値向上に向けた監督機能の充実に努めてまいります。

現場での経験を通じて実感したのは、企業価値は日々の事業活動によって生み出される一方で、事実認識の誤りや契約管理の不備、コンプライアンス違反などによって大きく損なわれる可能性があるということです。そのため監査等委員としては、法令遵守の確認にとどまらず、業務執行の適正性、コンプライアンスおよびリスク管理の観点から経営を監督し、持続的な成長を支えることが重要であると考えています。

社内出身者としての現場理解を強みとする一方、社外取締役監査等委員の皆様の独立した視点や専門性と連携し、多面的な視点から監督機能を高めていきたいと考えています。「現場に答えがある」という信念のもと、客観性と現場感覚の双方を大切にしながら、ガバナンスの実効性向上と、企業価値向上とステークホルダーからの信頼の維持・向上に貢献してまいります。

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

監査等委員会設置会社への移行は、当社取締役会のモニタリングボード化と執行への権限移譲を通じた迅速な意思決定の実践を狙いとしています。“移行”に際して明確化した取締役会と執行の役割分担に沿って取締役会が運営され、また、従前の監査役が取締役として決議に参画し、監査結果に基づく課題認識等を取締役会の意思に直接反映することで、リスクマネジメントを含め当社経営を骨太に捉えての議論が取締役会で推進されています。加えて、社外取締役の発案により、社外取締役間で経営の方向性を議論する場が設けられ、その議論を取締役会に反映させることと主だった執行役員も取締役会に参画させることで、取締役会の過半数を占める社外取締役を軸として、議論を深めています。とは言え、“移行”後まだ1年ですので、改善の余地は大きく、特に今年度は次期中期経営計画策定の年なので、当社の持続的成長に向けてのあるべき経営資源配分や成長戦略等、当社経営の根幹に係る骨太な議論が極めて重要です。私としては監査等委員として監査や社外での経験に基づく問題意識等を積極的に提言し、取締役会のモニタリングボードとしての役割発揮と一層の活性化に寄与していく所存です。

山口 留美

2025年6月就任

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

監査等委員会設置会社への移行と同時に監査等委員である社外取締役に就任しました。この1年を通じて、執行への権限委譲が進み、取締役会が監督機能をより発揮できる体制づくりは着実に進展したと考えています。また、内部監査部門や会計監査人と密接に連携する監査等委員が、取締役として経営の意思決定にも参画することは、リスク管理の高度化と経営の透明性向上に資するものと捉えています。

一方で、取締役会が中長期的な経営戦略や企業価値向上について、より本質的な議論を行うためには、社外取締役が十分な情報を得て議論に参加できる環境が不可欠です。現時点では、社内取締役との情報量や事業・現場への理解にはなお差があり、そのギャップを埋めることが重要な課題です。議案に関する事前説明の充実に加え、各部門との率直な意見交換や重要拠点の視察などを通じて現場理解を深めることが、取締役会の実効性向上につながると考えています。

就任1年目だからこそ先入観を持たず、国内外の拠点を訪れ、現場の声や組織風土を自らの目で確かめることを大切にしてきました。今後も独立した立場を堅持しつつ建設的な対話を重ね、取締役会の実効性向上を通じて、KOMORIの持続的な企業価値向上に貢献してまいります。

指名報酬諮問委員会

役割

指名報酬諮問委員会は、取締役および執行役員の指名・報酬に関する手続きの公正性、透明性および客観性を高め、コーポレート・ガバナンスの強化を図ることにより、企業価値の向上に資することを目的として、取締役会の諮問機関として設置されました。委員会では、取締役の選・解任、代表取締役の選定・解職、代表取締役候補者の育成・評価、執行役員の選・解任、取締役報酬等の基本方針・基準等について審議し、取締役会へ答申しています。

社長後継者については、委員会運営基準に基づき、人財要件の策定および評価、業績評価、育成実績および育成計画等を含む承継プランを踏まえ、候補者の適性を検証するプロセスを整備しています。

2026年3月期実績

指名報酬諮問委員会を11回開催し、取締役および執行役員の指名・報酬に関する審議に加え、社長後継者計画および次世代経営人財の育成について継続的に議論してきました。また、後継候補者との面談を実施し、候補者の経験、資質、価値観、リーダーシップ、将来の経営課題に対する認識等を多面的に確認しました。

丸山俊郎指名報酬諮問委員会委員長メッセージ

これまでの取り組み

後継候補者の選定基準等をブラッシュアップし、現時点における候補者を絞り込むため、全役員の面談を実施しました。

長期ビジョン「KOMORI 2030」において、DPS事業、PE事業を今後の成長事業と位置づけ、特にPE事業は産学連携で、最先端分野に取り組むもので、これらの新分野を基軸事業として成長させ、小森の将来を支えていかなければなりません。

また、小森製品の市場は、現時点でも7割強は海外であり、世界に展開する現地法人との連携を強化し、これらの市場に今以上に「小森ブランド」を展開する気概と実行力を持った者、「グループ経営を担うにふさわしい」候補者をいかに取締役会に諮問するか検討してきました。

本年度取り組みたい事項

新たな社長が就任する場合に、直ちに次期社長候補の選定、育成する仕組みづくりに取り組みます。これまでの調査の結果、小森の役員は、長年にわたり各分野で専門性と経験を蓄積し、結果として「小森ブランド」を育て、その評価向上に貢献してきましたが、新たに社長となる候補者は、新事業はもちろんのこと、より広い視野で経営に臨む必要があり、「スキルマトリックス」「人財ポートフォリオ」等を作成し、企業価値を高めていく経営人財候補者を増やしていくことが重要です。

本年度は、候補者の育成方針やキャリアパス等について議論を重ね、一定の方向性を出したいと考えています。



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
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
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100,878株



松野 浩一
取締役

1960年9月7日生

1985年4月　当社入社
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
2026年2月　取締役兼専務執行役員社長補佐兼DPS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 巌
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
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
2026年2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(現任)

所有する当社株式数:普通株式 8,507株



小森 映宏
取締役

1966年10月2日生

1990年4月　当社入社
2013年4月　コモリインターナショナルヨーロッパピー.ヴィ.出向社長
2020年2月　執行役員海外営業本部長
2023年3月　執行役員中華圏事業統括本部長
2023年9月　執行役員中華圏事業統括本部長兼小森机械(南通)有限公司董事長
2024年4月　上席執行役員
2025年1月　上席執行役員オフセット事業本部副本部長兼海外営業推進本部長兼中華圏事業統括本部長兼小森机械(南通)有限公司董事長兼アジアパシフィック営業部長
2026年2月　常務執行役員オフセット事業統括本部長兼小森机械(南通)有限公司董事長
2026年6月　取締役兼常務執行役員オフセット事業統括本部長(現任)

所有する当社株式数:普通株式532,000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　同局セキュリティー製品事業部長
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ヌガ工場管理部長
1999年4月　株式会社小松製作所生産本部大阪工場管理部長
2002年4月　同社生産本部栗津工場長
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会社社長
2010年4月　株式会社小松製作所常務執行役員
2013年6月　同社常勤監査役
2018年5月　株式会社内村特別顧問
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 1,896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



藤田 佳代
取締役

1970年1月19日生

1992年4月　日野自動車工業株式会社(現日野自動車株式会社)入社
2009年9月　弁護士登録(東京弁護士会所属)
2009年9月　須田法律事務所入所
2018年5月　銀座南法律事務所(共同事務所)開設(現任)
2026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



中津 正樹
取締役(常勤監査等委員)

1961年7月22日生

1985年4月　当社入社
2009年1月　つくば工場長
2012年2月　海外生産プロジェクトマネージャー
2012年9月　小森机械(南通)有限公司出向総経理
2017年2月　サービス技術本部長
2017年4月　執行役員
2021年4月　執行役員つくばプラント副プラント長
2023年3月　執行役員知覚品質保証統括本部長
2023年4月　上席執行役員知覚品質保証統括本部長
2026年6月　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 11,282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
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
2017年4月　みずほ総合研究所株式会社代表取締役副社長
2019年4月　株式会社みずほフィナンシャルグループ執行役専務リテール・事業法人カンパニー長兼みずほ信託銀行株式会社取締役兼みずほ証券株式会社取締役
2021年4月　同社執行役専務リテール・事業法人カンパニー長兼みずほリサーチ&テクノロジーズ株式会社代表取締役社長
2022年4月　同社執行役リテール・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)

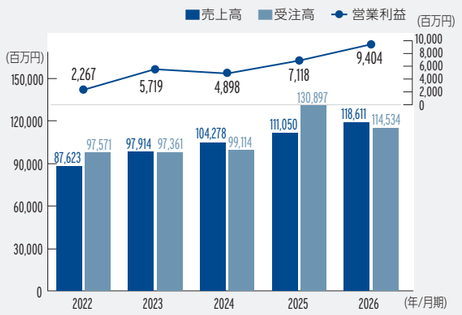
1968年8月13日生

1991年4月　中央新光監査法人(最終名称みすず監査法人)入所
1994年3月　公認会計士登録
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　日本ケミ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)
2025年6月　国土交通省国立研究開発法人審議会委員(現任)

所有する当社株式数:普通株式 0株

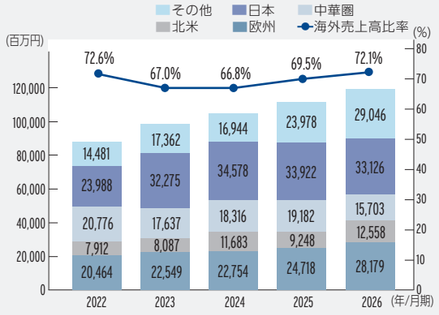
財務ハイライト

●売上高と受注高、営業利益



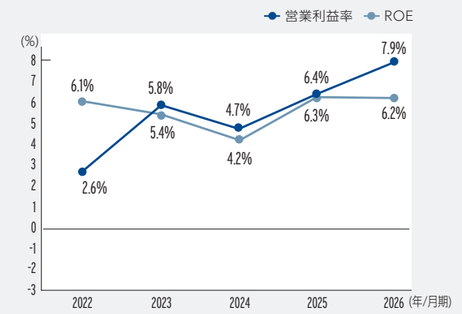
2026年3月期の受注高は1,145億円で、前年が世界最大規模の展示会「Drupa 2024」の効果により1,309億円と近年で最高位に積み上がった反動から、対前期13%減少となりました。売上高は前年の好調な受注高を反映し増加しており、同7%増加の1,186億円となりました。営業利益は、販売価格の改善がコストアップを吸収したことに加え、販売数量の増加により、同41%増加の94億円となりました。

●地域別売上高と海外売上高比率



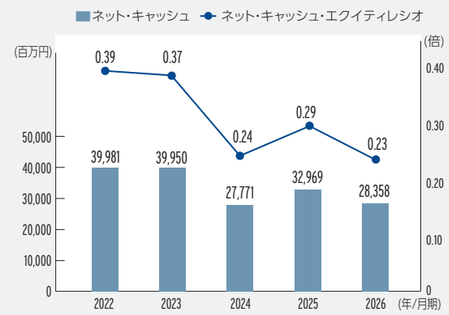
2026年3月期の売上高を地域別にみると、海外では、欧州で大型展示会で積み上がった受注の販売が進んだこと、米国は証券印刷機の進行基準や枚葉機で大型機種の販売が見られたこと、その他地域でアジア圏の販売が増加したことが、関税問題に揺れた中華圏の落ち込みを吸収し、連結売上高の増大に繋がりました。この結果、海外売上比率は、2.6%ポイント増加して72.1%となりました。

●営業利益率とROE



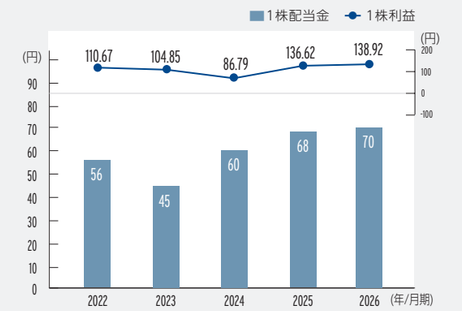
対前期で営業利益の増益幅が23億円に達したことから、営業利益率は1.5%ポイント改善し7.9%となりました。ROEについては、前年の投資有価証券の売却益による当期利益の改善効果が解消し、当期利益が同2%改善の74億円に留まったことと、株式市場の価格上昇により投資有価証券の評価差額金が拡大したこと、円安による為替調整勘定の拡大などで純資産が増加し、対前年で0.1%ポイント低下し6.2%となりました。

●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



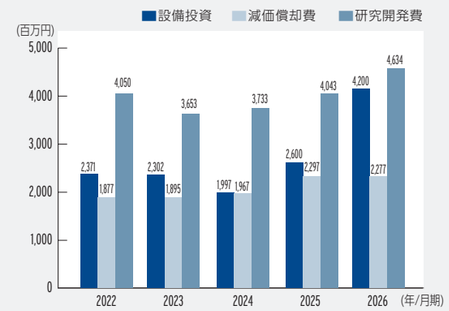
2026年3月期末のバランスシートにつきましては、売上高の拡大により運転資本が増加する一方で、取適法への対応により買掛債権が大幅に減少したことで、同期末のネットキャッシュは284億円（現預金501億円+有価証券43億円−有利子負債92億円−契約負債169億円）となりました。ネット・キャッシュ・エクイティレシオは0.06ポイント低下し0.23となりました。

●1株利益と1株配当金



2026年3月期は、営業利益の改善幅に対し、前年の特別利益の解消等で当期利益の改善幅は限られたことから、一株当たり利益は前年の136.62円に対し、当期は138.92円と小幅増に留まりました。一株当たり配当金は70円で、3期連続の増配となりました。配当総額は37億円で、総還元性向は50%となります。

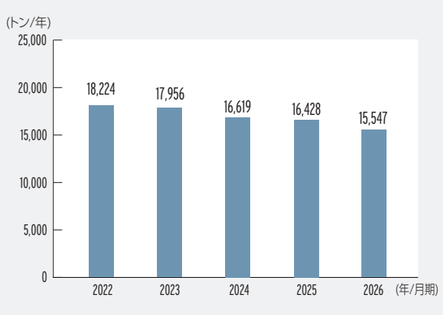
●設備投資、減価償却費、研究開発費



2026年3月期の設備投資額は海外拠点のファシリティ強化、国内拠点で設備増強を行い前年より2,299百万増加の4,900百万円となりました。減価償却費は2,351百万円で前年より53百万円増加しました。研究開発費は前年より590百万円増加の4,634百万円となり、売上高に対する比率は3.9%となっています。

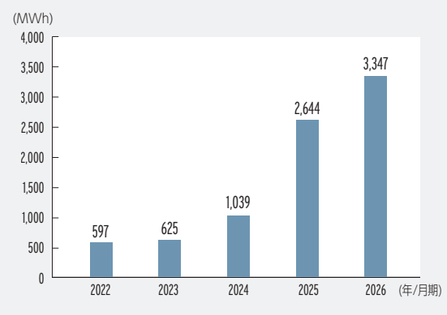
非財務ハイライト

●CO_2排出量の推移



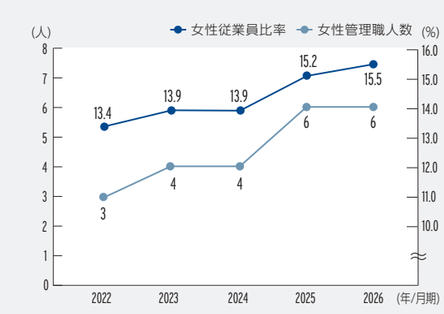
2026年3月期のScope1+Scope2（ロケーション基準）のCO_2排出量は、前年比5.4%減の15,547t-CO_2となりました。これは、太陽光発電や再エネ電力による再生可能エネルギー使用量の拡大、つくばプラント、セリアコーポレーション、セリアエンジニアリングの電力・ガス使用量の削減などによるものです。今後も2050年カーボンニュートラルの実現に向けて取り組んでまいります。

●再生可能エネルギー使用量の推移



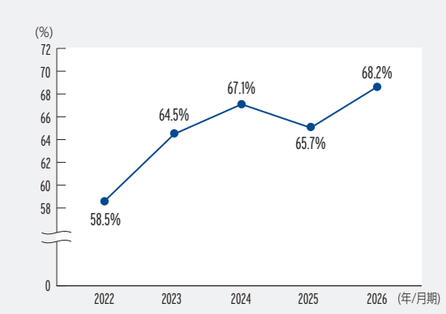
2026年3月期の再生可能エネルギー使用量は、前年度比26.6%増加の3,347MWhとなり、大幅に増加しました。これは、小森机械（中国）、MBO（ドイツ）の太陽光発電の設備導入、セリアコーポレーションの再エネ電力への切り替えによるものです。今後の再生可能エネルギー活用の拡大を継続してまいります。

●女性従業員比率と女性管理職人数(単体)



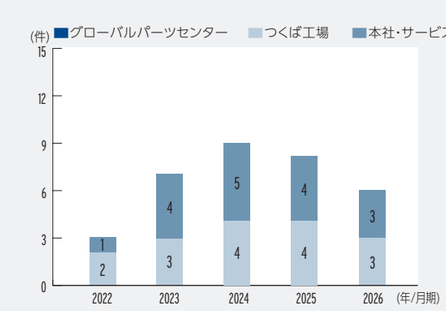
2026年3月期の単体従業員数は1,098名でした。そのうち、女性従業員は170名、全体に占める割合は15.5%です。また、管理職266名のうち、女性管理職は6名です。なお、2026年6月に女性の社外取締役が1名増加となり、女性取締役比率が27.2%となりました。ダイバーシティを含む人財開発に関するガバナンス体制をさらに強化してまいります。

●過去5年間の年休取得率(単体)



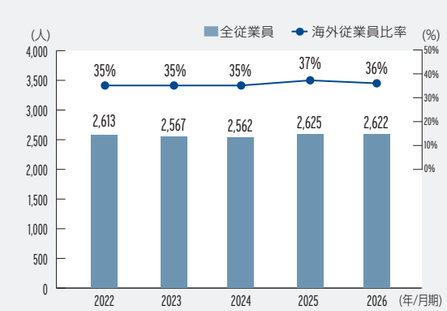
2026年3月期の単体年休取得率は68.2%となり、前年度の65.7%から2.6pt増加しています。法令に基づいた年5日以上の年休取得の管理徹底や、時間単位での休暇取得が浸透してきたことにより、休暇を取得しやすい環境であると考えられます。今後は目標値である70%に向け、引き続き取得促進してまいります。

●労働災害件数(単体)



2026年3月期の労働災害件数は6件です。直近5年では2023年3月期までは減少傾向にありましたが、直近4年は残念ながら高止まり傾向が続いています。労働災害発生原因の分析と対策を地道に進め、作業手順や労働環境の再確認と維持向上に努めてまいります。

●従業員数および海外従業員比率



2026年3月期の従業員数は前年より3名減少し2,622名でした。海外比率は前年より1%ポイント低い36%となりました。

過去10年間の財務指標推移

				2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3	**2026/3**（年/月期）
業績	売上高	日本	百万円	34,379	38,594	37,444	29,049	29,673	23,988	32,275	34,578	33,922	**33,125**
		北米	百万円	10,124	8,858	8,077	5,890	5,374	7,912	8,087	11,683	9,248	**12,557**
		欧州	百万円	16,820	16,019	15,188	12,303	12,768	20,464	22,549	22,754	24,718	**28,178**
		中華圏	百万円	7,233	12,929	18,226	15,976	13,600	20,776	17,637	18,316	19,182	**15,703**
		その他	百万円	18,060	17,767	11,305	14,425	10,408	14,481	17,362	16,944	23,978	**29,046**
		合計	百万円	86,618	94,168	90,242	77,646	71,825	87,623	97,914	104,278	111,050	**118,611**
	売上原価		百万円	59,139	64,882	61,966	55,396	51,473	59,595	64,173	69,690	71,559	**74,958**
	売上総利益		百万円	27,483	29,289	28,279	22,249	20,351	28,027	33,740	34,588	39,491	**43,653**
	販売費および一般管理費		百万円	25,771	25,556	25,573	25,654	22,684	25,759	28,020	29,689	32,376	**34,249**
	営業利益		百万円	1,712	3,732	2,706	△ 3,404	△ 2,332	2,267	5,719	4,898	7,115	**9,404**
	経常利益		百万円	1,430	4,420	2,502	△ 3,480	△ 1,149	3,408	6,611	6,797	7,614	**10,718**
	税金等調整前当期利益		百万円	824	4,152	2,458	△ 21,176	△ 1,522	6,990	6,604	5,805	9,160	**10,814**
	親会社に帰属する当期純利益		百万円	657	3,074	1,427	△ 25,473	△ 2,068	6,158	5,716	4,641	7,247	**7,371**
	1株当たり当期純利益		円	10.94	52.81	24.52	△ 450.11	△ 36.99	110.67	104.85	86.79	136.60	**138.92**
	連結子会社数		社	18	18	19	18	25	24	24	24	24	**25**
	（内　持分法適用関連会社）		社	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**
収益性	売上高総利益率		%	31.7	31.1	31.3	28.7	28.3	32.0	34.5	33.2	35.6	**36.8**
	売上高営業利益率		%	2.0	4.0	3.0	△ 4.4	△ 3.2	2.6	5.8	4.7	6.4	**7.9**
	自己資本当期純利益率		%	0.5	2.3	1.1	△ 22.3	△ 2.1	6.1	5.4	4.2	6.3	**6.2**
受注の状況	受注高		百万円	89,620	88,371	93,451	88,558	71,658	97,571	97,361	99,114	130,897	**114,534**
	受注残高		百万円	38,311	32,699	36,709	46,174	46,794	58,639	59,592	57,641	76,559	**75,705**
財政状態	総資産		百万円	180,100	181,199	167,370	135,697	144,443	157,081	165,523	167,588	172,946	**178,158**
	純資産		百万円	131,386	132,451	130,184	97,979	97,736	103,382	107,133	114,467	115,498	**122,896**
	有利子負債		百万円	10,048	10,198	39	34	11,312	11,207	10,615	10,801	10,305	**9,158**
	自己資本比率		%	73.0	73.1	77.7	72.2	67.6	65.8	64.6	68.3	66.8	**69.0**
	1株当たり純資産		円	2,256.47	2,274.80	2,234.61	1,750.80	1,746.55	1,894.34	1,961.88	2,157.34	2,176.79	**2,316.06**
配当の状況	1株当たり配当金		円	40	40	40	30	20	56	45	60	68	**70**
	配当金総額		百万円	2,440	2,329	2,329	1,681	1,122	3,087	2,464	3,198	3,632	**3,742**
	配当性向		%	365.6	75.7	163.1	–	–	50.6	42.9	69.1	49.8	**50.4**
	純資産配当率		%	1.8	1.8	1.8	1.5	1.1	3.1	2.3	2.9	3.1	**3.1**
設備投資等	設備投資額		百万円	1,455	1,201	1,334	1,678	1,392	2,371	2,302	1,997	2,600	**4,900**
	減価償却費		百万円	2,132	1,888	1,964	2,304	1,604	1,877	1,895	1,967	2,303	**2,277**
	研究開発費		百万円	4,884	4,784	4,740	4,898	4,002	4,050	3,653	3,733	4,043	**4,634**
	売上高研究開発費率		%	5.6	5.1	5.3	6.3	5.6	4.6	3.7	3.6	3.6	**3.9%**
	従業員数（連結）		人	2,195	2,227	2,335	2,363	2,686	2,613	2,567	2,562	2,625	**2,622**
	人件費		百万円	20,317	20,245	20,908	20,386	20,199	22,122	23,246	24,656	26,246	**27,365**
キャッシュ・フロー	営業活動による CF		百万円	△ 793	6,091	112	1,807	8,174	9,281	4,475	△ 8,051	17,018	**3,533**
	投資活動による CF		百万円	4,261	295	△ 449	△ 3,569	△ 2,220	△ 1,379	△ 526	483	△ 4,781	**△ 2,908**
	財務活動による CF		百万円	△ 7,669	△ 2,340	△ 12,789	△ 5,057	9,288	△ 2,940	△ 4,077	△ 4,874	△ 4,310	**△ 6,072**
	現金及び現金同等物期末残高		百万円	54,652	58,826	45,673	38,587	54,321	60,321	60,945	49,664	57,400	**52,851**

2026年3月期の経営概況

2026年3月期期間中の世界経済は、比較的堅調に推移しました。年度初めには、米国の輸入関税政策をめぐる動きを背景に金融市場の混乱が見られましたが、年度末には概ね落ち着きを取り戻し、先行きに対する不透明感は一定程度緩和しました。一方で、ウクライナ情勢の長期化や中東情勢などの地政学リスクは継続し、不安定な市場環境が続きました。

印刷機械の市場動向は、地域ごとに濃淡が見られましたが、世界全体としては概ね底堅く推移しました。物価動向や金融政策、地政学リスクなど不透明要因が残る中においても、省エネ性能の向上や生産性向上、効率化を目的とした合理化投資への関心は各地域で継続しており、特に高付加価値印刷やパッケージ分野を中心に、印刷機械への設備需要は堅調に推移しました。

当社グループでは、社会課題の解決と顧客価値の最大化を実現する製品・ソリューションの拡充に取り組みました。オフセット印刷機「LITHRONE GX29 advance」を新たにラインアップに加え、カードや医薬品パッケージなどの多様化・高度化する印刷ニーズに対応する高い面付効率を実現するとともに、透明フィルムや蒸着紙などの特殊紙への高品質印刷を可能とし、パッケージ分野における付加価値を一層強化することができました。この他に、オペレーティングシステムの強化や、「KP-Connect」による工程間データ連携を通じて、高速生産と損紙低減を両立し、印刷工場全体の生産性向上を支援するスマートファクトリー化を推進しています。

2025年12月にはマレーシア・クアラルンプールで、銀行券などのセキュリティー印刷の最新技術動向をテーマとした『High Security Printing Asia 2025』が開催され、当社印刷機が関わる日本の新銀行券と最新のパスポートが、『HSP Asia regional Awards』の『Best New Series』と『Best New ePassport』に選ばれました。

これらの取り組みの結果、2026年3月期における受注高は114,534百万円(前期比12.5%減少)となり、売上高は118,611百万円(前期比6.8%増加)となりました。売上原価率は、前期に比べ良化しました。販売費及び一般管理費は、前期に比べ、売上高の増加に伴う販売出荷費が増加したこと、研究開発費が増加したことなどにより増加しました。その結果、営業利益は、9,404百万円(前期比32.2%増加)となりました。経常利益は、円安による為替差益の増加などにより10,718百万円(前期比40.8%増加)、税金等調整前当期純利益は10,814百万円(前期比18.1%増加)、親会社株主に帰属する当期純利益は7,371百万円(前期比1.7%増加)となりました。また、海外売上高は85,485百万円(前期比10.8%増加)で、売上高に占める割合は72.1%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、インフレ基調を受けて原材料など製造費用上昇によるコスト増・マイナス5億円を、販売価格改定による効果・プラス13億円が上回り、ここに数量増加と構成差が寄与し、事業要因全体ではプラスの35億円となりました。為替レートの変動による良化によるプラス5億円と、販売数量の増加と販促活動活発化による販管費増加によるマイナス17億円を加え、2026年3月期の営業利益は、前期比23億円増加 の94億4百万円となりました。

財務分析

2026年3月期末の資産は前期末に比べ5,212百万円増加し178,158百万円、負債は2,185百万円減少し55,261百万円、純資産は7,397百万円増加し122,896百万円となりました。

資産の主な増加要因は、投資有価証券の増加4,078百万円、棚卸資産の増加2,149百万円、現金及び預金の増加1,946百万円、受取手形、売掛金及び契約資産の増加1,578百万円等であります。主な減少要因は、有価証券の減少6,987百万円等であります。

負債の主な減少要因は、1年内償還予定の社債の減少10,000百万円、電子記録債務の減少5,082百万円等であります。主な増加要因は、社債の増加9,000百万円(リファイナンス)、流動負債その他の増加1,498百万円、繰延税金負債の増加1,401百万円、契約負債の増加716百万円等であります。

純資産の主な増加要因は、利益剰余金の増加2,933百万円、その他有価証券評価差額金の増加2,844百万円、為替換算調整勘定の増加1,286百万円等であります。

2026年3月末の自己資本比率は69.0%となり、前期末比2.2%pt上昇しました。

キャッシュ・フロー分析

2026年3月期の営業活動によるキャッシュ・フローは、前期が17,018百万円の資金増加であったのに比較し、当期は前期に比べ13,485百万円増加幅が縮小し、3,533百万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10,814百万円、減価償却費2,277百万円等であり、資金減少の主な内訳は、仕入債務の減少額5,740百万円、法人税等の支払額3,294百万円等であります。

投資活動によるキャッシュ・フローは、前期が4,781百万円の資金減少であったのに比較し、当期は、前期に比べ1,873百万円減少幅が縮小し、2,908百万円の資金減少となりました。資金減少の主な内訳は、有形及び無形固定資産の取得による支出3,837百万円、定期預金の預入による支出2,088百万円等であり、資金増加の主な内訳は、定期預金の払戻による収入2,122百万円等であります。

フリーキャッシュフローは、6.25億円のプラスとなりました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、前期が4,310百万円の資金減少であったのに比較し、当期は、前期に比べ1,762百万円減少し、6,072百万円の資金減少となりました。資金減少の主な内訳は、社債の償還支出10,000百万円、配当金の支払額4,433百万円、リース債務の返済による支出409百万円等であります。

設備投資および減価償却費

2026年3月期の設備投資は前期比2,299百万円増加の49億00百万円となり、減価償却費は前期比20百万円減少 の22億78百万円となりました。研究開発費は、オフセット印刷の品質・生産性向上に係る技術開発、紙幣印刷機の関連技術開発、高い生産性を有するデジタル印刷機の開発、PE分野での革新的な技術開発、環境対応の要素技術開発などを進め、前期比5億90百万円増加の46億34百万円となりました。売上高研究開発費率 は前期から0.3pt上昇の3.9%となりました。 2027年3月期の計画値は設備投資42億円、減価償却費24億円、研究開発費を46億円です。

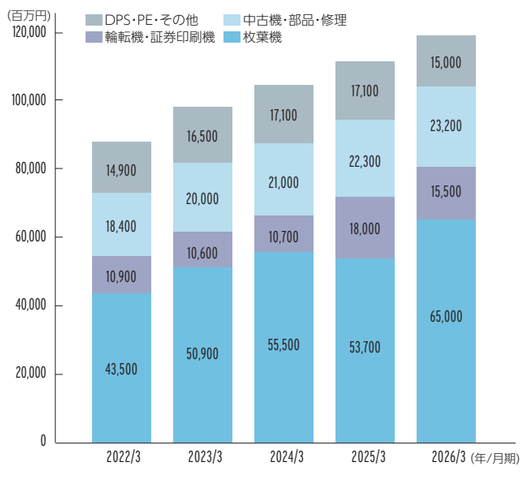
2027年3月期の事業環境

2027年3月期の事業環境につきましては、依然として不確実性が高く、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の印刷物は減少が予測されるものの、高付加価値印刷やパッケージ印刷の需要は堅調に推移することが予測されております。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など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、検査装置などの高付加価値機能による生産性向上の取り組みや、消費電力低減などの環境性能向上の取り組みがより一層求められております。

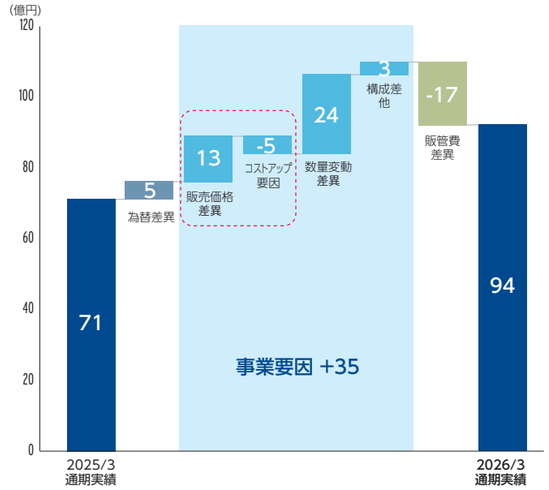
このような事業環境の中、2027年3月期は第7次中期経営計画の最終年であり、中計KPIである営業利益率7%・ROE6%の達成は必達として、期初に掲げた業績予想数値の達成へ向け、全社一丸となって取り組んでまいります。

なお、業績予想数値については最新の適時開示をご参照ください。

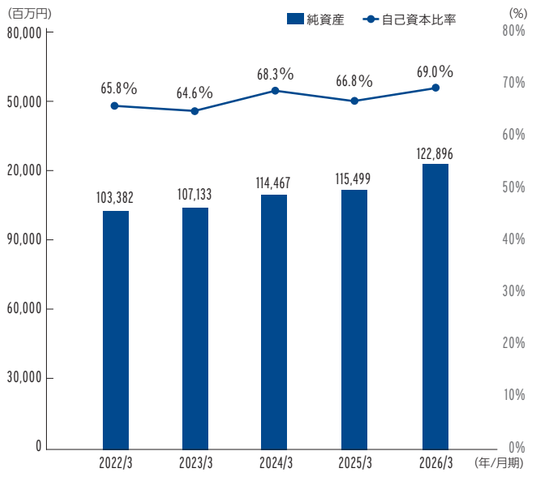
●機種別売上高



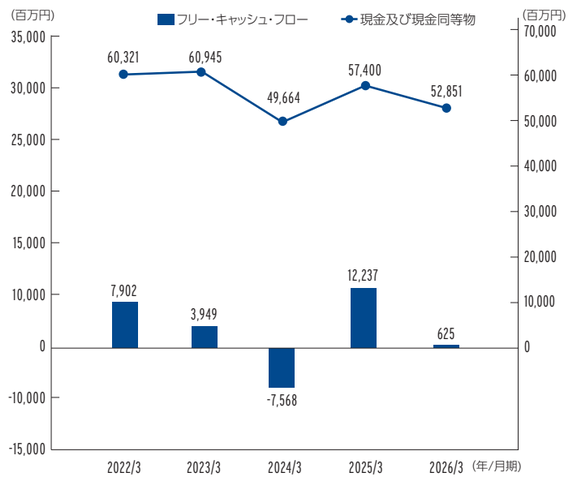
●営業利益の増減分析



●純資産と自己資本比率



●フリー・キャッシュ・フローと現金及び現金同等物



連結貸借対照表

（単位：百万円）

資産の部	2025/3	2026/3
流動資産		
現金及び預金	48,148	**50,095**
受取手形、売掛金及び契約資産	16,159	**17,738**
電子記録債権	2,231	**1,575**
有価証券	11,321	**4,333**
商品及び製品	21,228	**18,608**
仕掛品	12,378	**16,823**
原材料及び貯蔵品	8,885	**9,208**
その他	3,993	**3,464**
貸倒引当金	△307	**△484**
流動資産合計	124,039	**121,364**
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	28,756	**28,920**
減価償却累計額	△22,505	**△22,086**
建物及び構築物（純額）	6,251	**6,834**
機械装置及び運搬具	17,043	**18,214**
減価償却累計額	△13,834	**△14,870**
機械装置及び運搬具（純額）	3,209	**3,343**
土地	8,221	**8,625**
リース資産	2,845	**3,503**
減価償却累計額	△975	**△1,303**
リース資産（純額）	1,870	**2,200**
建設仮勘定	88	**1,106**
その他	7,731	**7,063**
減価償却累計額	△6,589	**△5,748**
その他（純額）	1,141	**1,314**
有形固定資産合計	20,782	**23,424**
無形固定資産		
のれん	1,038	**939**
その他	1,502	**1,507**
無形固定資産合計	2,540	**2,447**
投資その他の資産		
投資有価証券	13,749	**17,828**
繰延税金資産	1,318	**1,489**
保険積立金	7,045	**6,872**
退職給付に係る資産	3,125	**3,880**
その他	424	**920**
貸倒引当金	△81	**△69**
投資その他の資産合計	25,582	**30,921**
固定資産合計	48,906	**56,793**
資産合計	172,946	**178,158**

負債の部	2025/3	2026/3
流動負債		
支払手形及び買掛金	7,442	**7,198**
電子記録債務	7,388	**2,305**
短期借入金	191	**101**
1 年内償還予定の社債	10,000	**-**
未払法人税等	2,110	**2,489**
契約負債	16,195	**16,912**
賞与引当金	1,117	**1,184**
製品保証引当金	739	**1,139**
その他の引当金	320	**143**
その他	7,673	**9,171**
流動負債合計	53,178	**40,646**
固定負債		
社債	-	**9,000**
長期借入金	114	**57**
繰延税金負債	1,089	**2,491**
退職給付に係る負債	970	**837**
リース債務	1,536	**1,820**
その他の引当金	24	**9**
その他	533	**398**
固定負債合計	4,269	**14,615**
負債合計	57,447	**55,261**

純資産の部	2025/3	2026/3
株主資本		
資本金	37,714	**37,714**
資本剰余金	37,286	**37,286**
利益剰余金	31,305	**34,238**
自己株式	△ 380	**△ 378**
株主資本合計	105,926	**108,861**
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	5,601	**8,445**
為替換算調整勘定	2,958	**4,244**
退職給付に係る調整累計額	1,011	**1,343**
その他の包括利益累計額合計	9,571	**14,034**
純資産合計	115,498	**122,896**
負債純資産合計	172,946	**178,158**

連結損益計算書

	2025/3	2026/3
売上高	111,050	**118,611**
売上原価	71,559	**74,958**
売上総利益	39,491	**43,653**
販売費及び一般管理費	32,376	**34,249**
営業利益	7,115	**9,404**
営業外収益		
受取利息	228	**319**
受取配当金	383	**403**
為替差益	-	**383**
その他	323	**536**
営業外収益合計	935	**1,642**
営業外費用		
支払利息	108	**238**
為替差損	254	**-**
社債発行費	-	**51**
その他	74	**38**
営業外費用合計	437	**328**
経常利益	7,614	**10,718**
特別利益		
固定資産売却益	164	**170**
投資有価証券売却益	1,764	**426**
その他	15	**-**
特別利益合計	1,944	**596**
特別損失		
固定資産売却損	3	**348**
固定資産除却損	12	**54**
減損損失	314	**-**
事業構造改善費用	53	**23**
災害による損失	14	**73**
特別損失合計	398	**499**
税金等調整前当期純利益	9,160	**10,814**
法人税、住民税及び事業税	2,642	**3,675**
法人税等調整額	△ 729	**△ 231**
法人税等合計	1,912	**3,443**
当期純利益	7,247	**7,371**
親会社株主に帰属する当期純利益	7,247	**7,371**

連結包括利益計算書

	2025/3	2026/3
当期純利益	7,247	**7,371**
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△ 3,480	**2,844**
為替換算調整勘定	△ 258	**1,286**
退職給付に係る調整額	988	**332**
その他の包括利益合計	△ 2,751	**4,462**
包括利益	4,496	**11,834**
（内訳）		
親会社株主に係る包括利益	4,496	**11,834**

連結キャッシュ・フロー計算書

（単位：百万円）

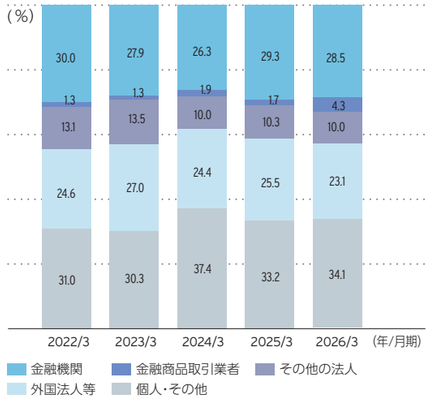
	2025/3	2026/3
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	9,160	**10,814**
減価償却費	2,303	**2,277**
減損損失	314	**-**
のれん償却額	246	**259**
固定資産売却損益（△は益）	△ 161	**178**
貸倒引当金の増減額（△は減少）	△ 62	**152**
賞与引当金の増減額（△は減少）	44	**66**
退職給付に係る負債の増減額	△ 19	**△ 251**
受取利息及び受取配当金	△ 612	**△ 722**
支払利息	108	**238**
為替差損益（△は益）	61	**△ 899**
投資有価証券売却損益（△は益）	△ 1,764	**△ 426**
売上債権の増減額（△は増加）	8,590	**△ 350**
棚卸資産の増減額（△は増加）	△ 176	**△ 728**
仕入債務の増減額（△は減少）	499	**△ 5,740**
前払費用の増減額（△は増加）	54	**528**
未払消費税等の増減額（△は減少）	△ 343	**452**
その他	△ 373	**514**
小計	17,871	**6,363**
利息及び配当金の受取額	606	**704**
利息の支払額	△ 101	**△ 240**
法人税等の支払額	△ 1,358	**△ 3,294**
営業活動によるキャッシュ・フロー	17,018	**3,533**
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	△ 2,138	**△ 2,088**
定期預金の払戻による収入	968	**2,122**
有形及び無形固定資産の取得による支出	△ 2,276	**△ 3,837**
有形及び無形固定資産の売却による収入	443	**459**
保険積立金の積立による支出	-	**△ 65**
保険積立金の払戻による収入	-	**138**
投資有価証券の取得による支出	△ 1,066	**△ 48**
投資有価証券の売却による収入	1,878	**561**
事業譲受による支出	△ 2,569	**-**
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△ 18	**-**
子会社株式の条件付取得対価の支払額	-	**△ 109**
その他	△ 1	**△ 40**
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 4,781	**△ 2,908**
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額（△は減少）	△ 407	**△ 110**
長期借入金の返済による支出	△ 86	**△ 71**
リース債務の返済による支出	△ 353	**△ 409**
長期借入れによる収入	-	**4**
社債の発行による収入	-	**8,948**
社債の償還による支出	-	**△ 10,000**
自己株式の取得による支出	△ 199	**△ 0**
配当金の支払額	△ 3,461	**△ 4,433**
自己株式の売却による収入	198	**-**
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 4,310	**△ 6,072**
現金及び現金同等物に係る換算差額	△ 190	**898**
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	7,736	**△ 4,549**
現金及び現金同等物の期首残高	49,664	**57,400**
現金及び現金同等物の期末残高	57,400	**52,851**

株式情報（2026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: 6,324株)
単元株式数 100株
株主数 12,161名

株主名簿管理人 みずほ信託銀行株式会社 証券代行部
事業年度 毎年４月１日から翌年３月31日迄
定時株主総会 毎年6月
期末配当支払株主確定日 毎年3月31日
中間配当支払株主確定日 毎年9月30日

● 所有者別比率推移（2022年3月期～2026年3月期）



● 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）	6,381	11.93
小森コーポレーション取引先持株会	2,430	4.55
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505103	2,152	4.03
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	1,982	3.71
明治安田生命保険相互会社	1,895	3.54
小森紀子	1,626	3.04
小森善仁	1,600	2.99
NORTHERN TRUST CO.(AVFC) RE US 10PCT CLIENTS LENDING	1,208	2.26
小森善治	1,068	2.00
住友生命保険相互会社	1,030	1.93

持株比率は自己株式を控除して計算しています。

● 株主総利回りパフォーマンス比較（TSR）

保有期間	1年(2025/3/31～2026/3/31)	3年(2023/3/31～2026/3/31)	5年(2021/3/31～2026/3/31)
小森株価	**31.2%**	**74.3%**	**143.7%**
TOPIX	34.2%	85.3%	98.5%
機械指数	50.0%	109.7%	119.2%

上記の表は2026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

S&P/JPX カーボン エフィシェント 指数

● 株価・出来高の推移（2015年12月31日～2026年9月30日）



会社概要（2026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 2,622名（2026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 バドリー町	当社製品の販売および修理加工
KOMORI Germany GmbH	ドイツ オッペンヴァイラー市	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および製造
KOMORI Chambon USA Corporation	アメリカ ミシガン州 ロチェスターヒルズ市	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
小森机械（南通）有限公司	中国 南通市	印刷機械および装置の製造販売
KOMORI Southeast Asia Pte. Ltd.	シンガポール	当社製品の販売および修理加工
KOMORI Malaysia Sdn. Bhd.	マレーシア クアラルンプール市	当社製品の販売および修理加工
KOMORI India Private Limited	インド ファリーダーバード市	当社製品の販売および修理加工

(注)1、上記会社のうち、有価証券報告書また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。