

株式会社 小森コーポレーション
第7次中期経営計画

2024年5月21日

代表取締役社長 持田 訓

Contents

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

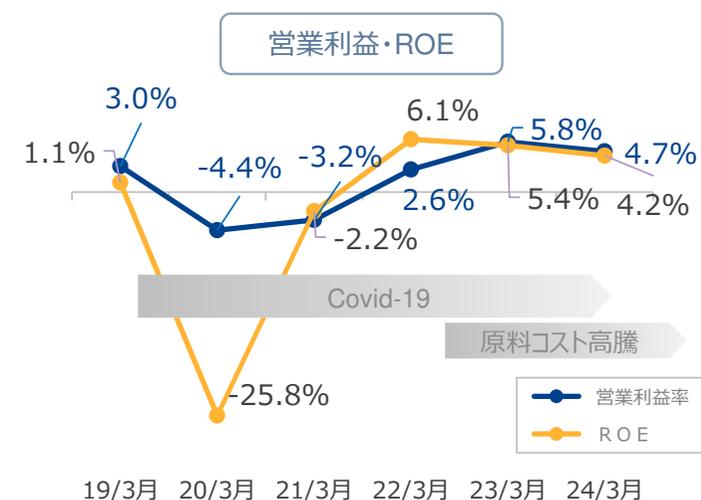
01

第6次中期経営計画振り返り

第6次中期経営計画の振り返り：数値目標

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

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



第6次中期経営計画の振り返り：成果と課題

基本方針1.

事業目標を明確にして
具体的な施策を打つ

成果

<コア事業> オフセット事業

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

<コア事業> 証印事業

- 差別化機種の大型受注と銀行券印刷機以外の売上拡大

<重点事業> DPS事業

- インクジェットコア技術開発による新機種「J-throne29」発表

<営業の業態変革> PESP/リカーリング事業

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

<新規事業> PE事業

- 多層基板封止印刷機販売の拡大
- 要素技術開発体制の確立（PEDEC）

<新規事業> MBO事業

- PMIプロセスを確実に実行

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

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

基本方針2.

確実な実行を担保する
マネジメント体制の確立

基本方針3.

最適資本構成の構築と
バランスシートの圧縮

課題

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

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

- 新機種の主要市場の販売体制の構築
- 商品企画力の強化

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

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

- グループシナジーによるソリューション強化
- 工場稼働率向上

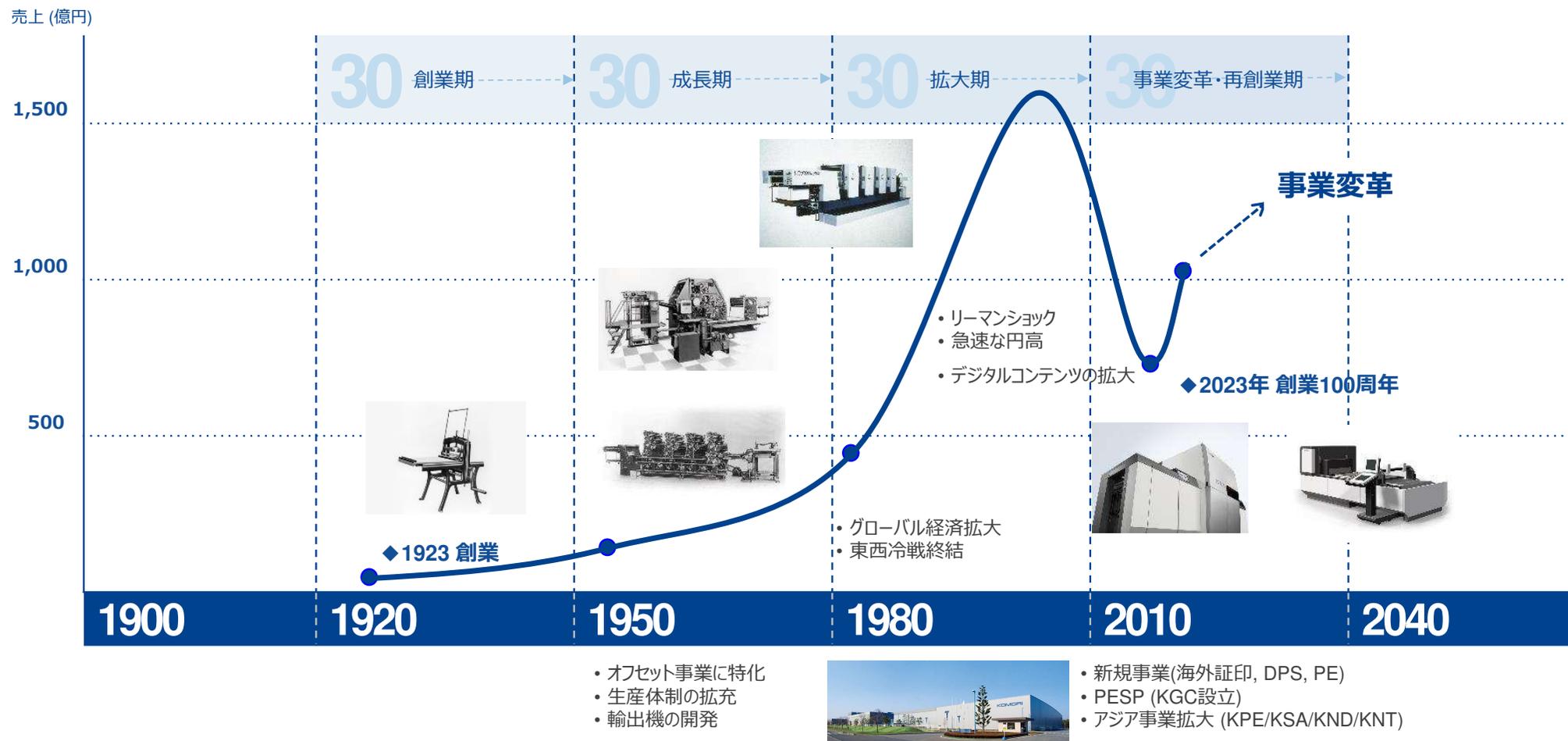
- 事業別マネジメント体制のさらなる強化
- 成長事業の確実な事業拡大
- 管理レベルの高度化と精度向上

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

02

パーパスと長期ビジョン

Planned Change 100年の歴史から次の時代へ



経営理念

感動企業の実現

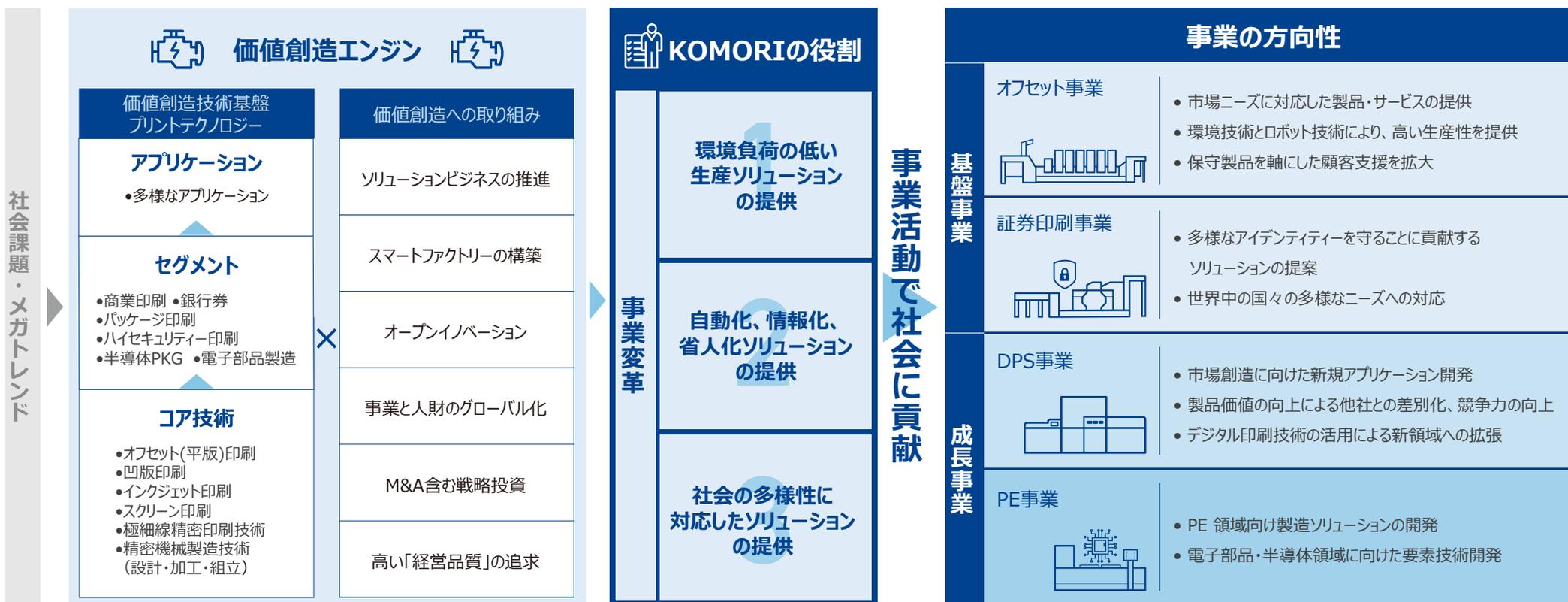


パーパス

プリントテクノロジーで
社会を支え感動をもたらす



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



03

第7次中期経営計画

パーパス プリントテクノロジーで社会を支え感動をもたらす

FY2020/03 - FY2024/03

FY2025/03 - FY2027/03

FY2028/03 - FY2030/03

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

長期ビジョン
KOMORI 2030

事業変革と経営基盤強化の推進

収益性向上と
成長事業の基盤づくり

第6次中期経営計画

第7次中期経営計画

ROE
6%
以上

サステナブルな
経営体質への変革

ROE
10%
以上

第8次中期経営計画

KOMORIが取り組む社会課題

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

KOMORIの役割 = 事業変革による3つのソリューションの提供

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

サステナブルな経営体質に向けた事業変革と経営基盤強化の推進

01



事業ポートフォリオ転換に向けた取り組み強化（事業変革）

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

02



経営基盤強化（戦略投資）

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

03



筋肉質な経営体質への転換（経営体質改善）

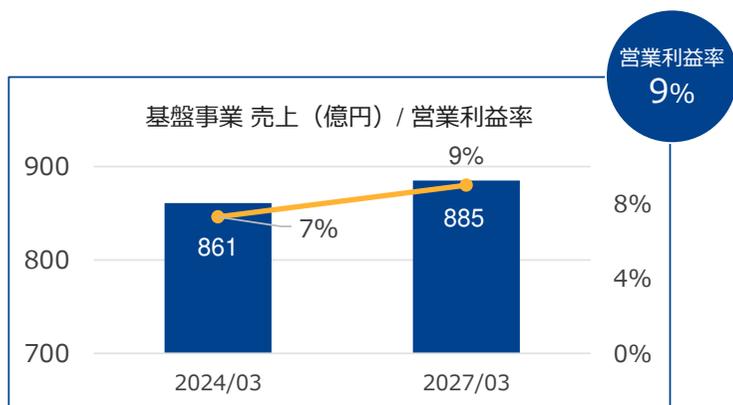
- 事業別製販技サービス一体体制の本格運用と資産圧縮・効率化
- 販売/サービス顧客管理システム、人事システム、管理システムのグローバル対応

01 事業ポートフォリオ転換に向けた取り組み強化（事業変革）



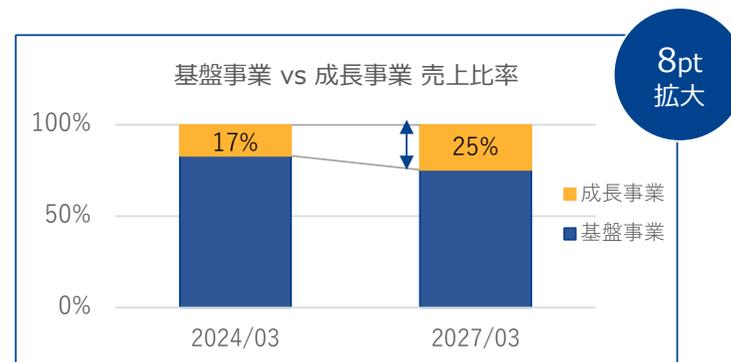
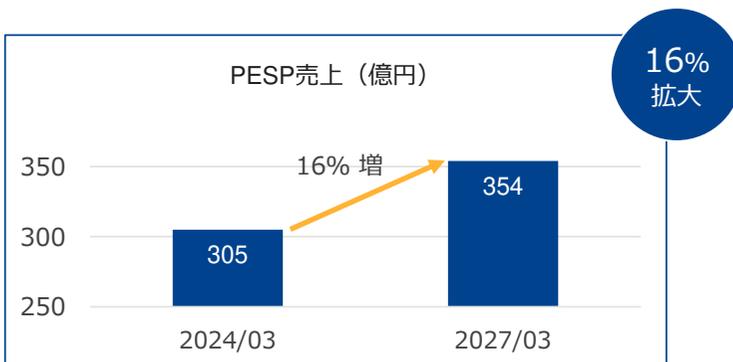
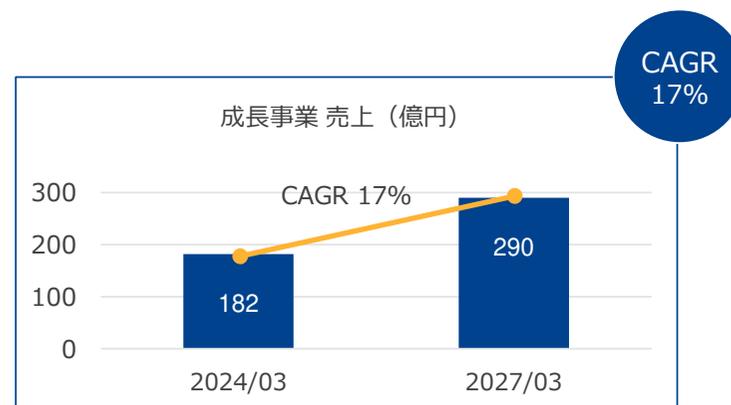
基盤事業(オフセット事業/証券印刷事業)の付加価値強化による収益力向上

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



成長事業(DPS事業/PE事業)の戦略投資の強化により成長スピードを加速

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





プリントテクノロジーの進化と事業基盤のグローバル対応に向けた戦略投資の実行

技術基盤強化



環境配慮型製品
要素技術開発

スマートファクトリー
を構成する
要素技術開発

インクジェット印刷
コア技術開発

プリント
エレクトロニクス
技術開発

生産体制/サプライチェーン刷新



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

知覚品質体制強化による
製品価値、ブランド力向上と
グローバル品質管理

グローバル調達拡大と
サプライチェーンとの
共同VE活動強化

人財/組織強化



新技術領域の
人財ポートフォリオ
の再構築

成長市場の
インド・アジア地域の
販売・サービス体制
強化

海外人財の
執行幹部への登用と
グローバル人事の
仕組み構築

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

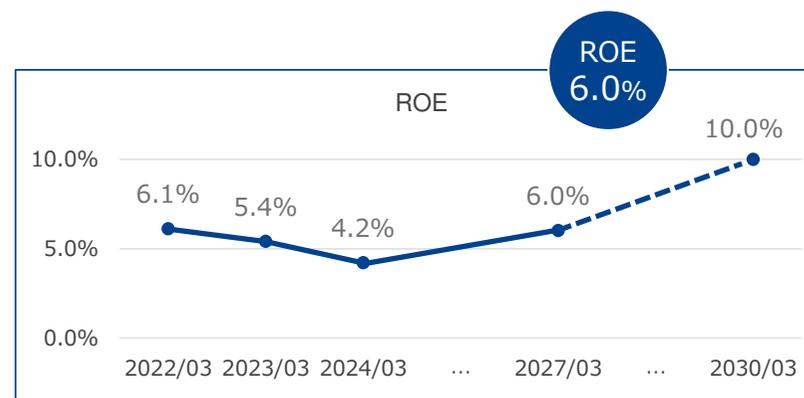
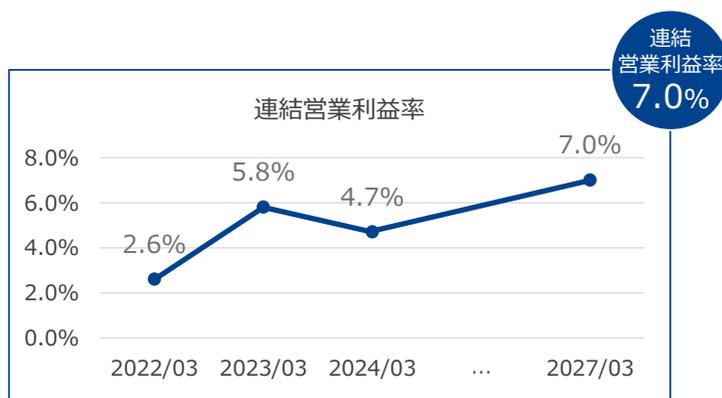
戦略投資

総額200億円

- M&Aを含む
- 技術開発投資
- 生産設備投資
- 人財投資



製販技サービス一体体制で事業効率向上とグローバルDXによる業務効率改善



事業構造改革の推進

製販技サービス一体体制の本格運用と事業構造の見直し

効率的な海外物流システム

グローバルキャッシュマネジメント

適正在庫管理の強化

バランスシートの適正化に向けた資産圧縮・効率化



グローバルDXの推進

営業DXによるグローバルCRMシステム展開

ファクトリーDXによるMES構築

ファイナンスDX・人事DXによる資源管理システム刷新

業務のRPA化と生成AI活用による業務効率向上

サイバーセキュリティ・情報セキュリティ対策強化

構造改革により高収益事業へ変革し、基盤事業の営業利益率 9% を実現

オフセット事業



事業環境

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

基本方針

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

重点施策

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



構造改革により高収益事業へ変革し、基盤事業の営業利益率 9% を実現

証印事業



事業環境

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

基本方針

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

重点施策

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



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

DPS事業

事業環境

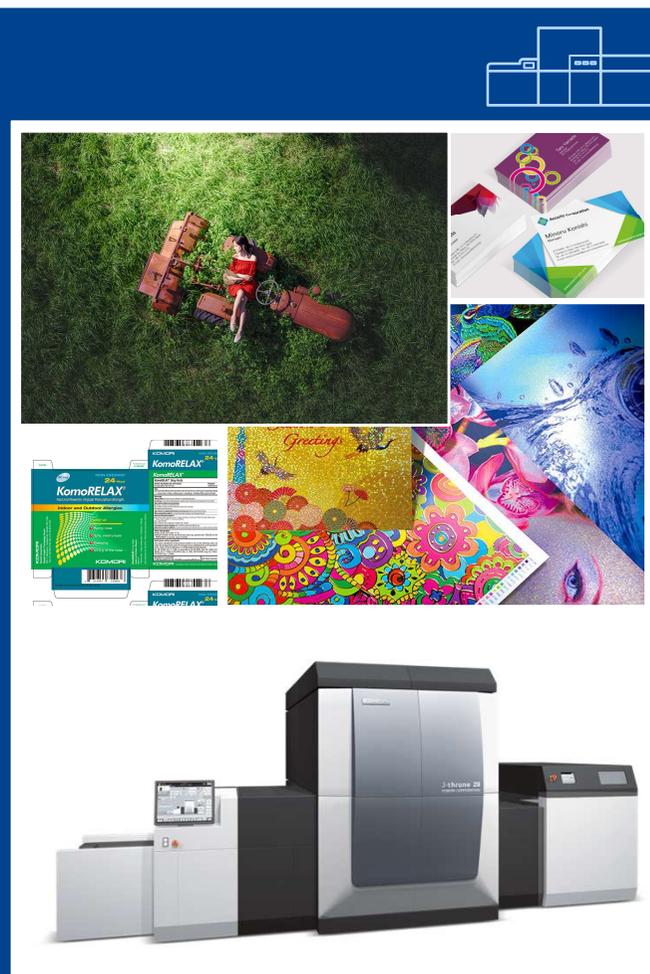
- デジタル印刷市場は拡大し、今後は用途も拡大する有望市場
- B1サイズ市場は市場創造フェーズ

基本方針

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

重点施策

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



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

PE事業



事業環境

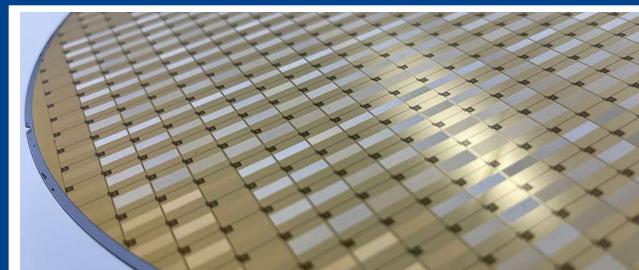
- AIの広がりに伴いIT機器、データサーバの需要増と自動車のEV化による世界的な半導体不足
- 電子基板の高機能化
- 脱炭素化、省人化、自動化と半導体製造プロセスの環境対応へのシフト

基本方針

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

重点施策

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



ESG経営の促進により持続可能な社会の実現に貢献し、企業価値を向上

環境

持続可能な環境・社会の実現に向けてGreen-PJを強化

■ **長期目標「KOMORIEコビジョン」**

1. **エコファクトリー**
 - ・CO2排出量（Scope1・2）削減
 - ▶ 2030年度 = 26%削減（2022年度比）
 - ・省エネ設備の導入や再生可能エネルギー比率の拡大
2. **エコプロダクツ**
 - ・環境負荷の低い生産ソリューションの開発
 - ・製品使用時におけるCO2排出量（枚葉機ベースマシン）削減
 - ▶ 2030年度 = 30%削減（2022年度比）
3. **エココミュニケーション**
 - ・気候変動対応の情報開示の継続とスコアリング（CDP等）向上

■ **2050年カーボンニュートラル（Scope1・2）の達成**

社会

従業員エンゲージメントの向上

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

ステークホルダーとのパートナーシップ・人権の尊重

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

ガバナンス

ステークホルダーの期待に応えるコーポレートガバナンス

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

パーパス経営と組織の活性化によるマネジメント体制強化

経営のスピードアップ

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



組織コミュニケーション強化

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



自走型組織
の構築

基本方針

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

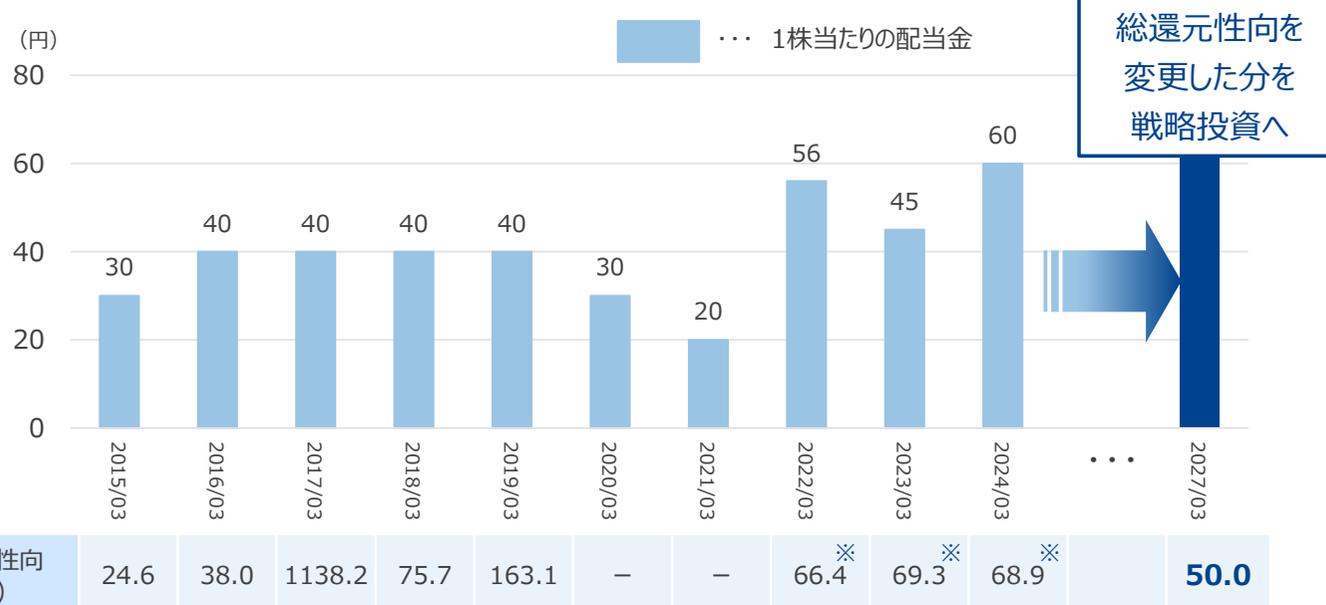
第7次中期経営計画 財務方針

総還元性向

50%

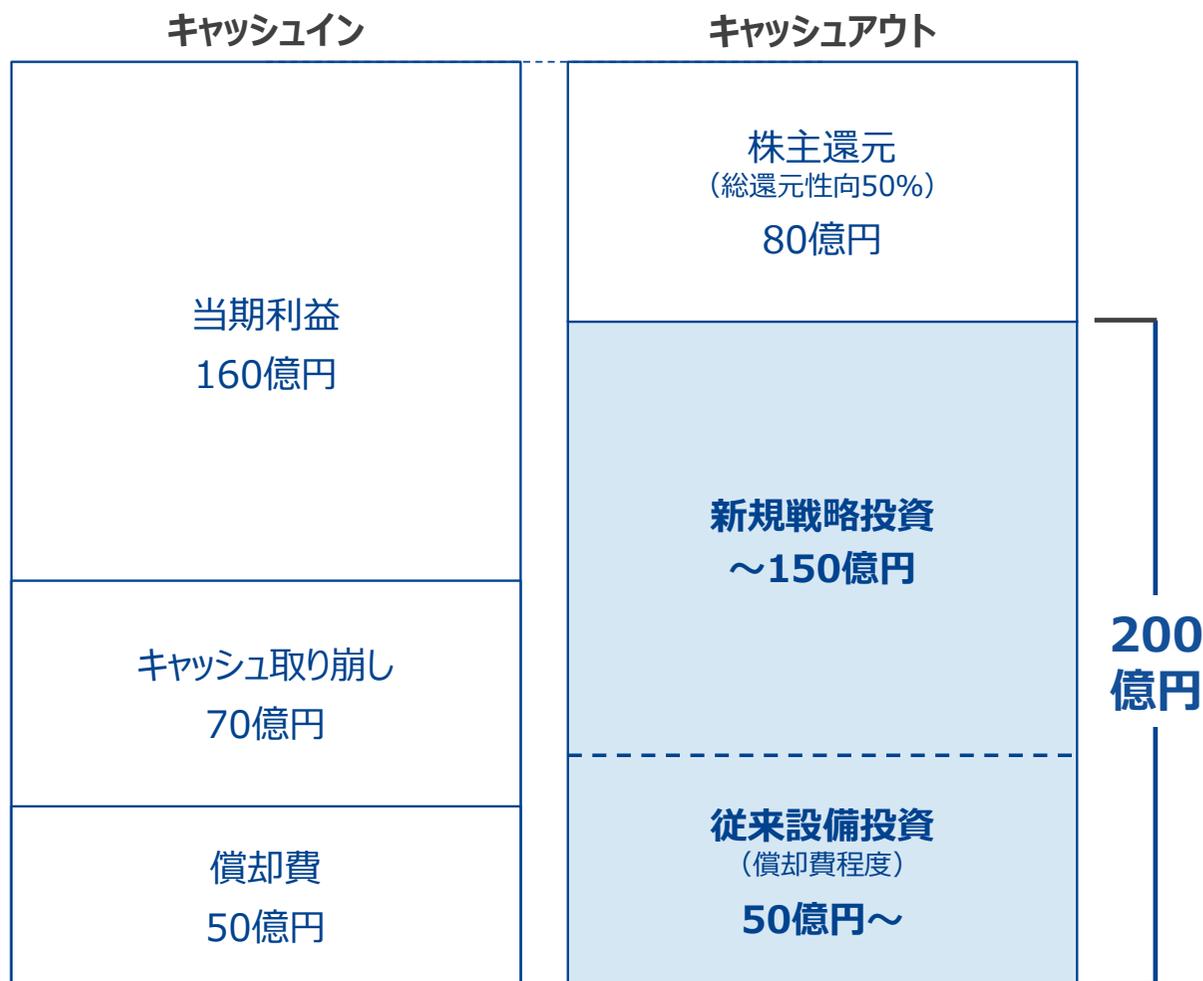
自己資本比率

65%前後



赤字下でも
配当を継続

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



経営資源の適切な配分

戦略投資の位置付け

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

将来への成長・経営基盤強化に向けた投資（M&Aを含む）

事業からのキャッシュインとして210億円程度（当期利益+償却費）を想定

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

■ 第7次中期経営計画最終年度（2027年3月期）

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

■ 第8次中期経営計画最終年度（2030年3月期）：ROE 10%以上

KOMORI

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

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