

2016年（平成28年）3月期
決算説明会



2016年 5月20日
株式会社 小森コーポレーション

1. 平成28年3月期の業績および次期計画 (P3～39)

取締役管理本部長 松野 浩一

2. 第5次中期経営計画 (P41～59)

代表取締役社長 持田 訓

2016年（平成28年）3月期の実績および次期計画



2016年 5月20日
株式会社 小森コーポレーション

目次

P.5~ 7	決算概要 P/L・B/S・C/F
P.8	売上高・損益の推移
P.9~12	地域別・品目別 受注高
P.13~16	地域別・品目別 売上高
P.17	受注残高の推移
P.18	製品在庫の推移
P.19~20	営業損益の変動要因
P.22~27	業績見通し
P.28	設備投資・減価償却費・開発費
P.30~39	地域別 受注高・売上高 詳細

決算概要 P/L

(単位:億円)

		当期実績 2016/3	前期実績 2015/3	差額	前期比	通期計画 2016/3	差額	計画比
受注高		917	916	1	100%	957	△40	96%
売上高		953	913	41	104%	955	△2	100%
営業利益		66	65	1	102%	72	△6	92%
経常利益		65	78	△13	83%	71	△6	92%
親会社株主に帰属する 当期純利益		65	76	△10	86%	68	△3	96%
平均レート(円)	US\$	120.00	110.03	/		120.00	/	
	EUR	132.19	138.68			131.67		
期末レート(円)	US\$	112.68	120.17			115.00		
	EUR	127.70	130.32			125.00		

主な資産・負債

(単位:億円)

	当期末 2016.3.31	前期末 2015.3.31	差額
現金・預金	500	443	57
売上債権	183	220	△37
有価証券	188	213	△25
棚卸資産	324	315	9
うち製品	169	139	30
有形固定資産	348	340	8
無形固定資産	30	30	0
仕入債務	188	182	6
短期借入金	0	2	△2
社債	100	100	0
長期借入金	0	0	0
株主資本	1,362	1,322	40
総資産	1,882	1,846	36

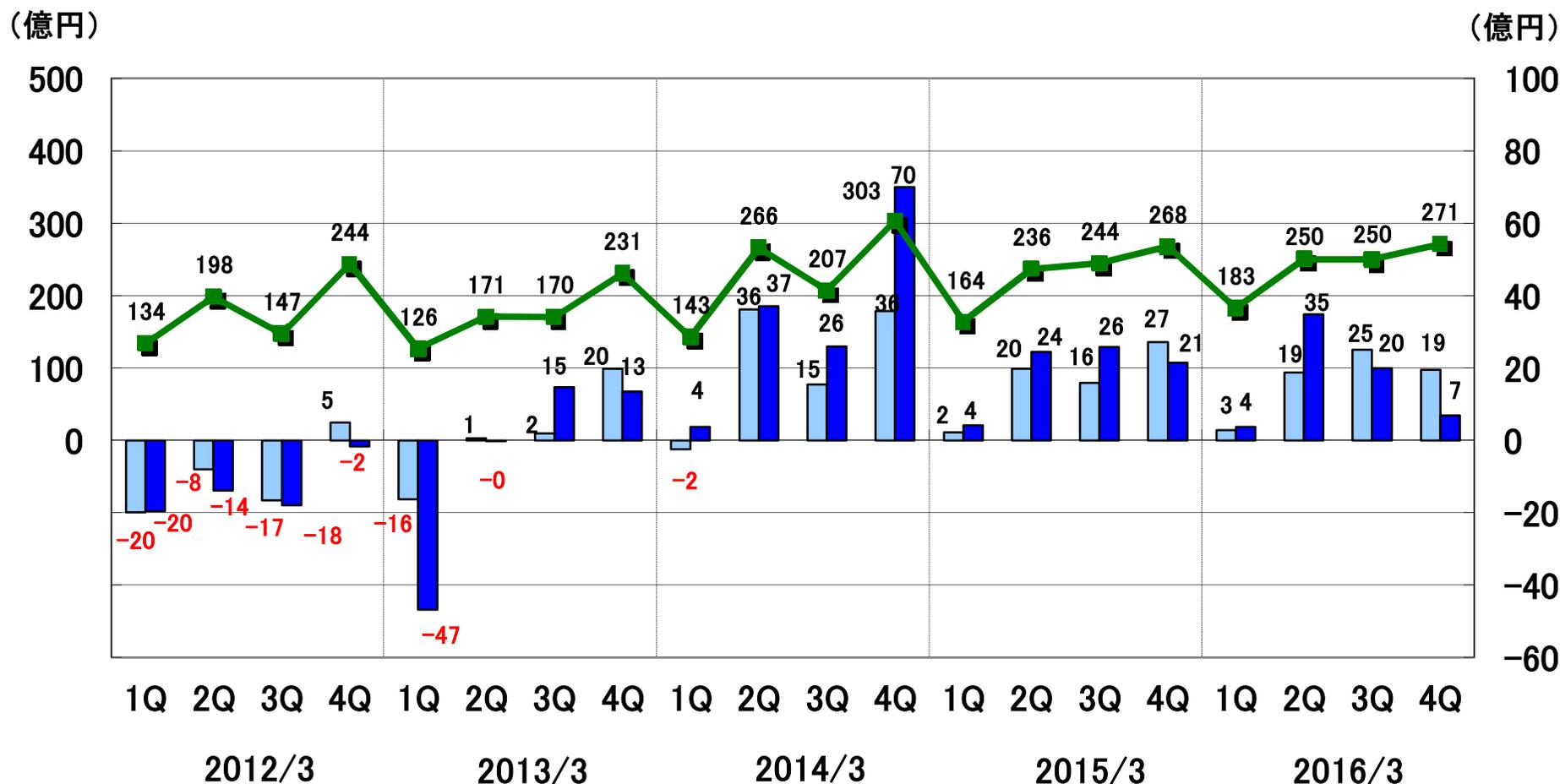
キャッシュ・フロー

(単位:億円)

	当期 2016/3	前期 2015/3	差額
営業活動によるキャッシュ・フロー	119	75	45
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 14	△ 87	73
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 28	△ 25	△ 2
現金及び現金同等物の期末残高	591	516	76

売上高・損益の推移

— 売上高(左目盛) ■ 営業利益(右目盛) ■ 親会社株主に帰属する四半期純利益(右目盛)

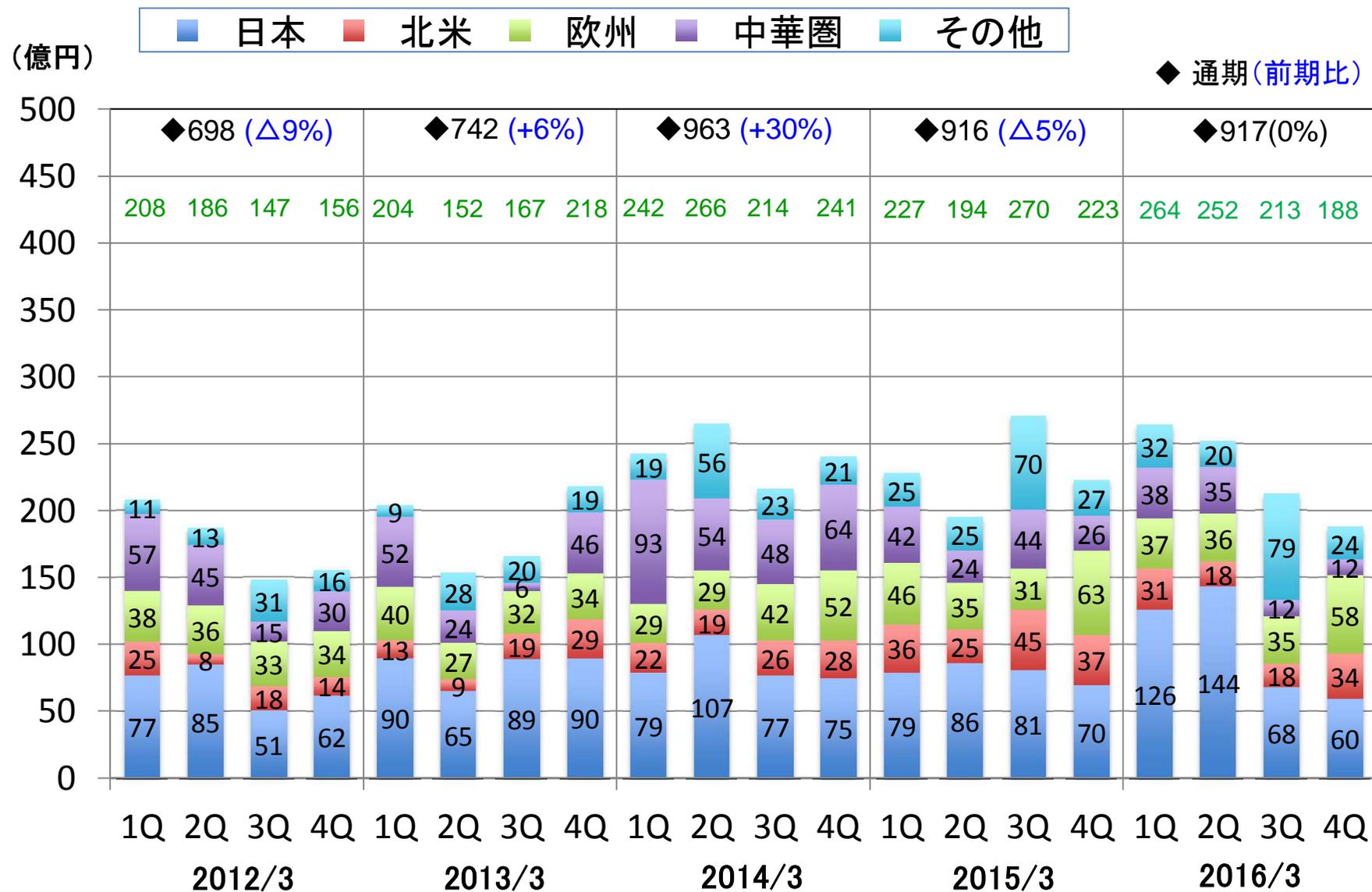


地域別受注高

(単位:億円)

	当期実績 2016/3	前期実績 2015/3	前期比	通期計画 2016/3	計画比
日 本	398	316	126%	416	96%
北 米	101	142	71%	102	99%
(百万ドル)	(84)	(129)	(65%)	(85)	(99%)
欧 州	166	175	95%	164	101%
(百万ユーロ)	(125)	(126)	(99%)	(125)	(100%)
中 華 圏	97	135	72%	111	87%
そ の 他 地 域	156	147	106%	163	95%
合 計	917	916	100%	957	96%

地域別受注高

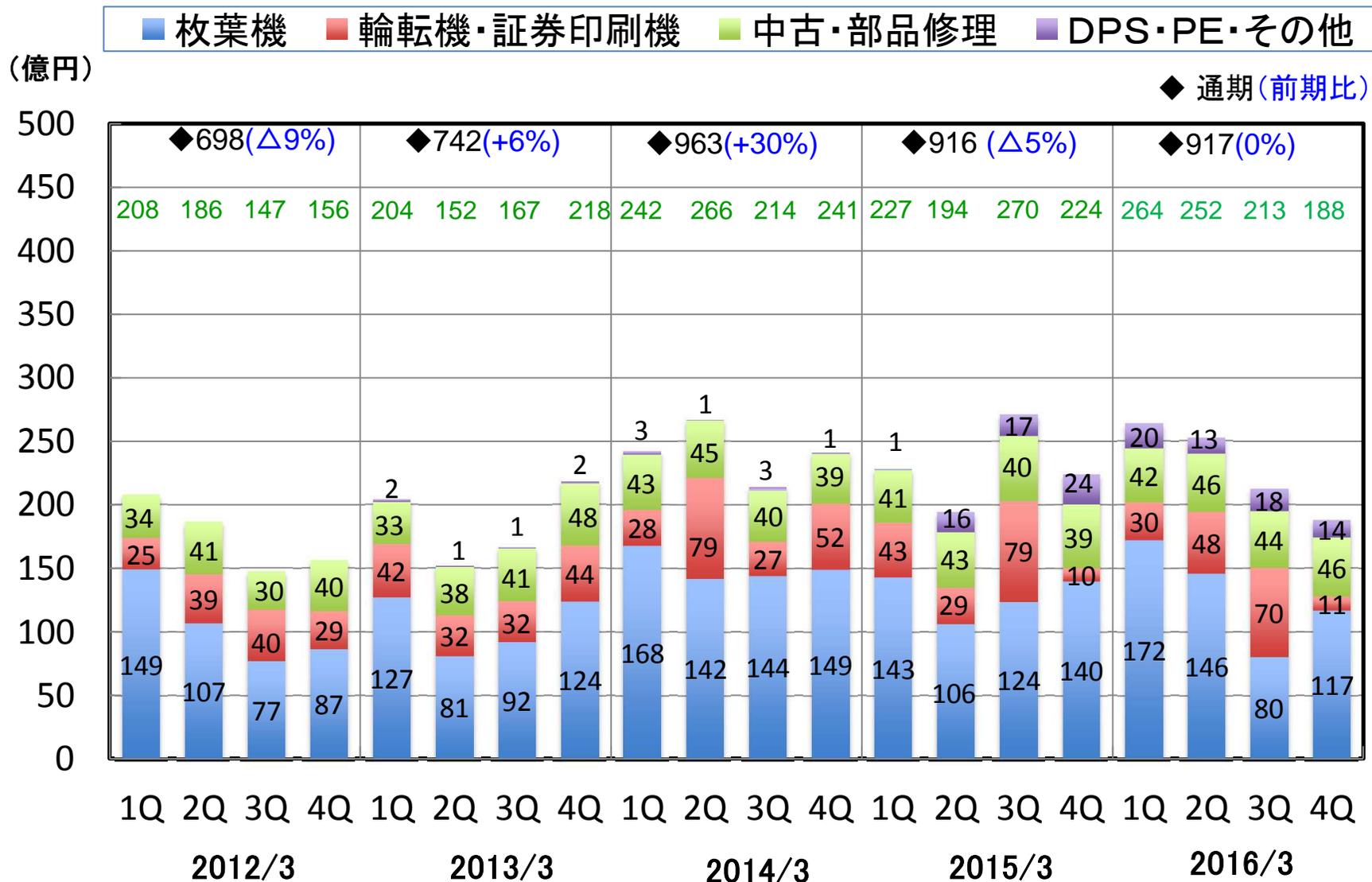


品目別受注高

(単位:億円)

	当期実績 2016/3	前期実績 2015/3	前期比	通期計画 2016/3	計画比
枚 葉 機	515	514	100%	539	95%
輪転機・証券印刷機	159	161	99%	175	91%
中古・部品修理	178	184	97%	176	101%
DPS・PE・その他	65	57	115%	67	97%
合 計	917	916	100%	957	96%

品目別受注高

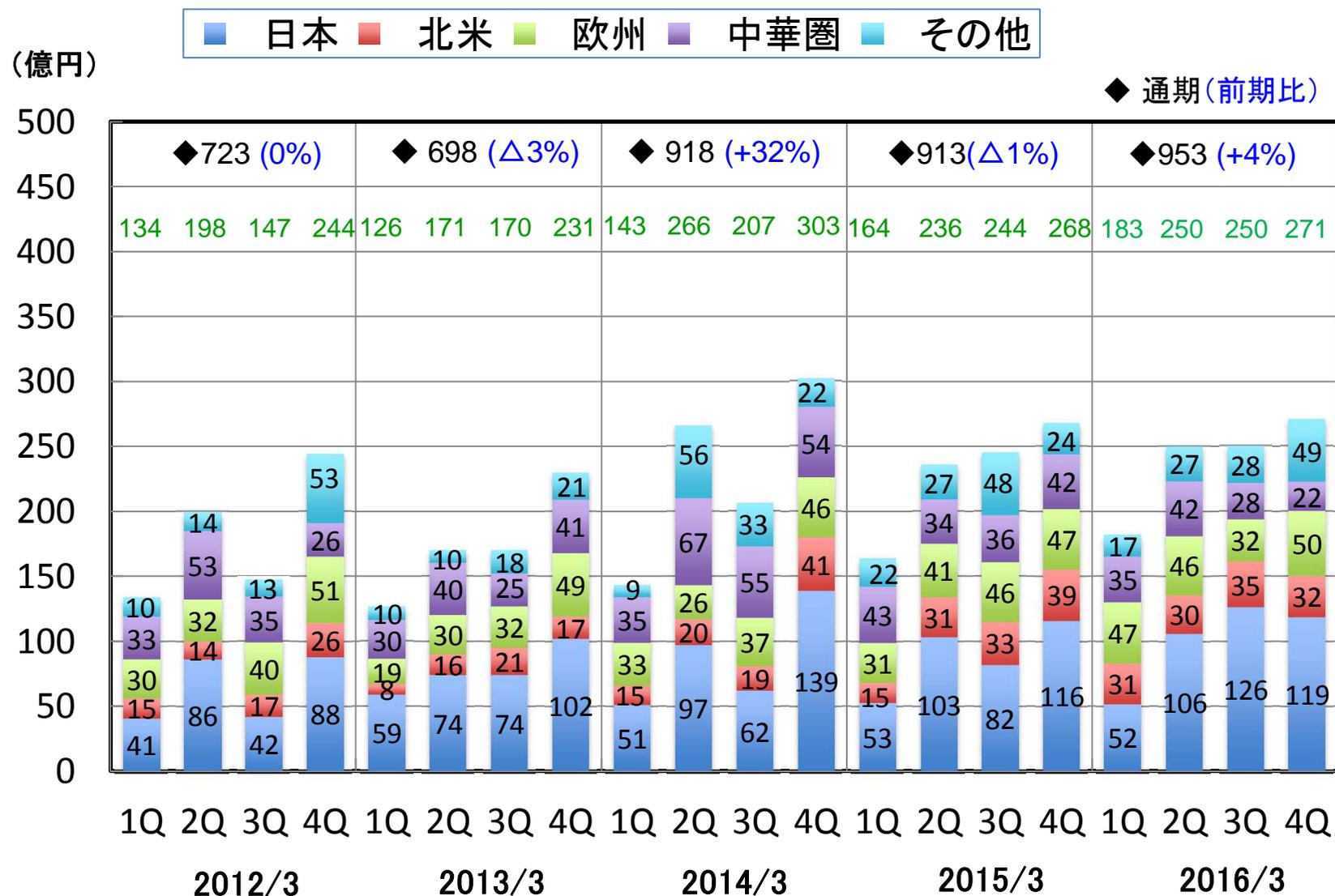


地域別売上高

(単位:億円)

	当期実績 2016/3	前期実績 2015/3	前期比	通期計画 2016/3	計画比
日 本	403	354	114%	400	101%
北 米	128	118	108%	136	94%
(百万ドル)	(106)	(107)	(99%)	(113)	(94%)
欧 州	175	165	106%	171	102%
(百万ユーロ)	(132)	(119)	(111%)	(130)	(101%)
中 華 圏	127	155	82%	132	96%
そ の 他 地 域	121	121	100%	115	105%
合 計	953	913	104%	955	100%

地域別売上高



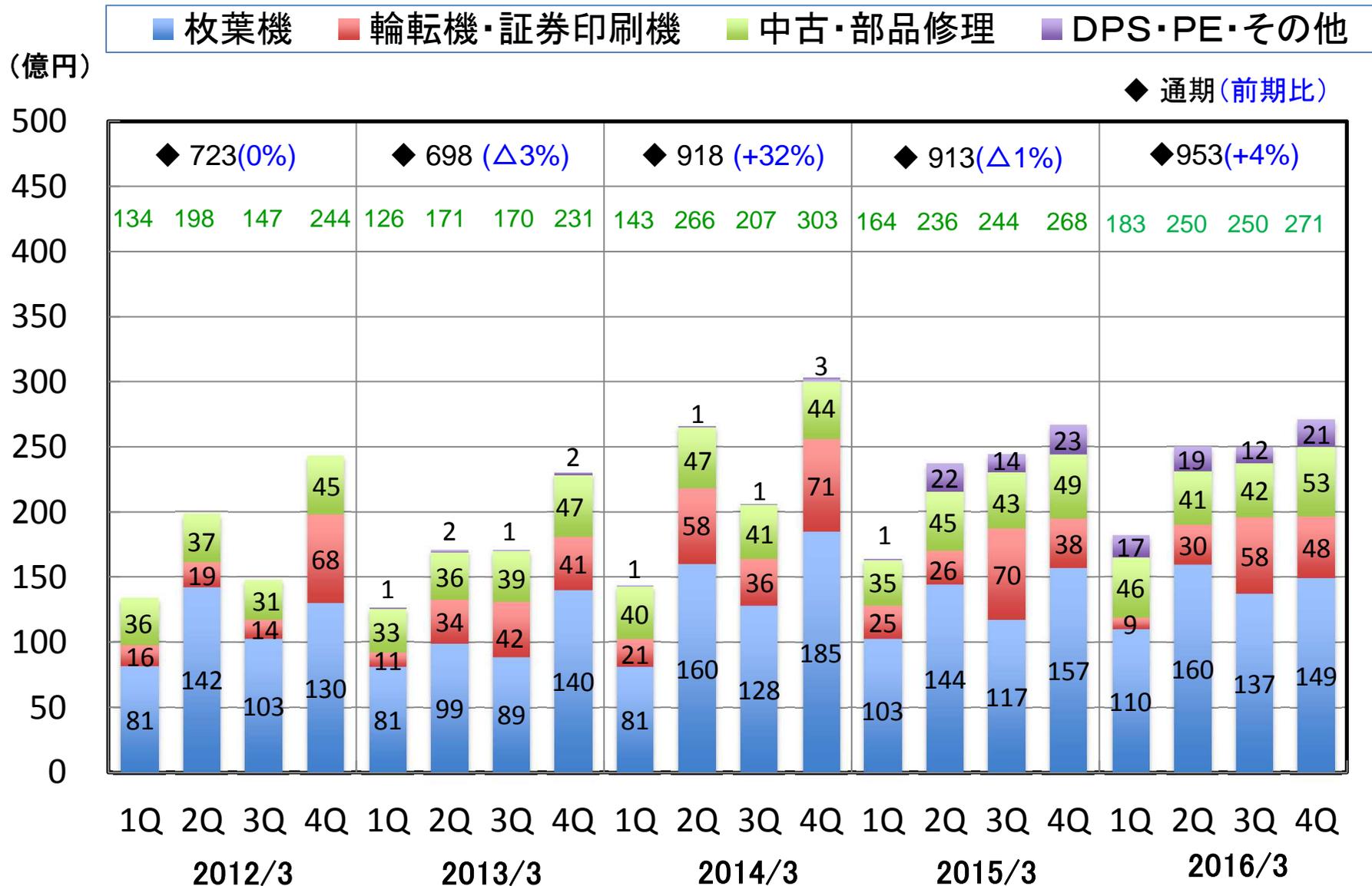
品目別売上高

(単位:億円)

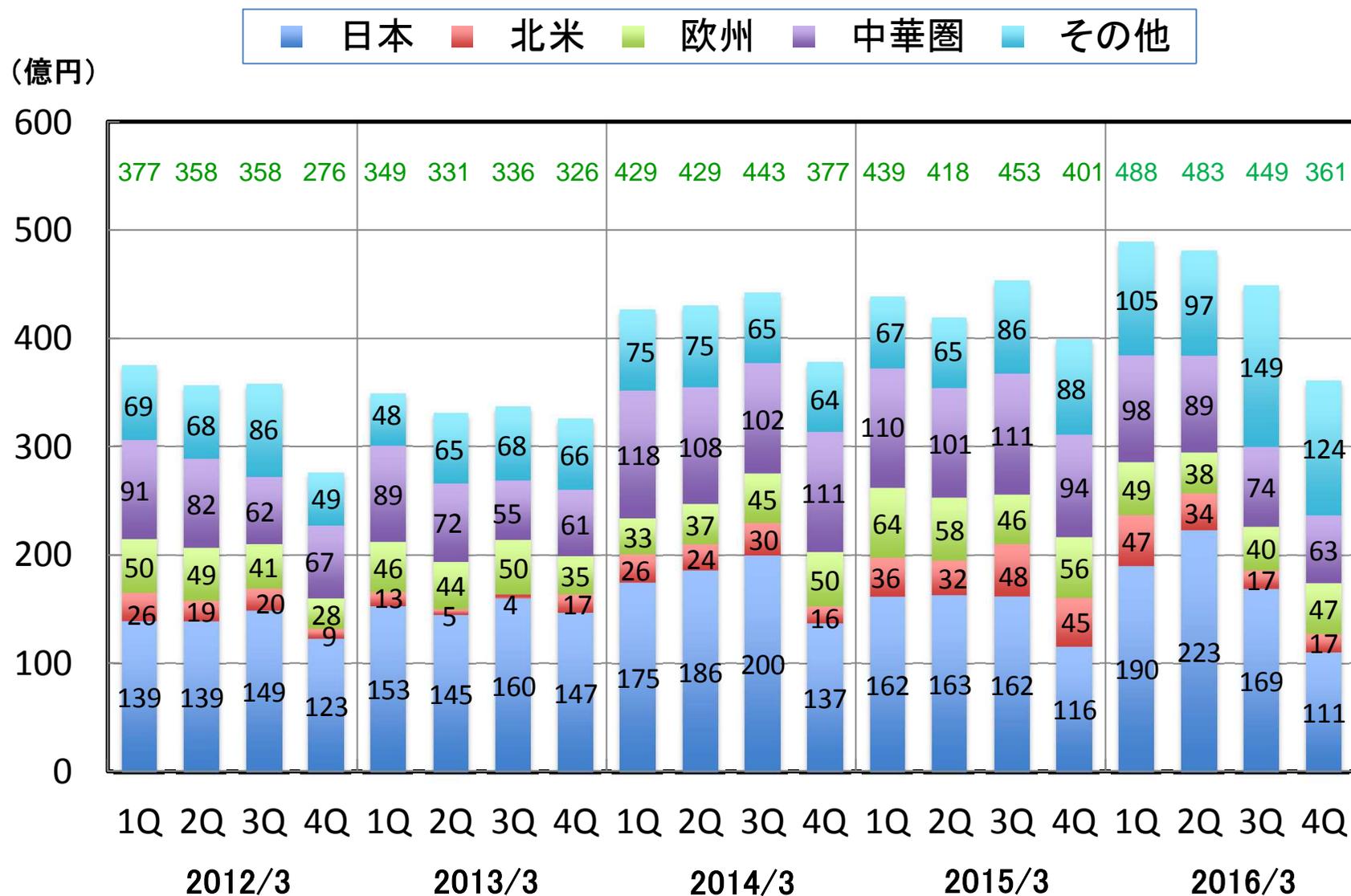
	当期実績 2016/3	前期実績 2015/3	前期比	通期計画 2016/3	計画比
枚 葉 機	556	522	107%	553	101%
輪転機・証券印刷機	146	160	91%	158	92%
中古・部品修理	182	171	106%	176	103%
DPS・PE・その他	69	60	115%	69	101%
合 計	953	913	104%	955	100%

PESP事業(内数)	209	193	108%
------------	-----	-----	------

品目別売上高

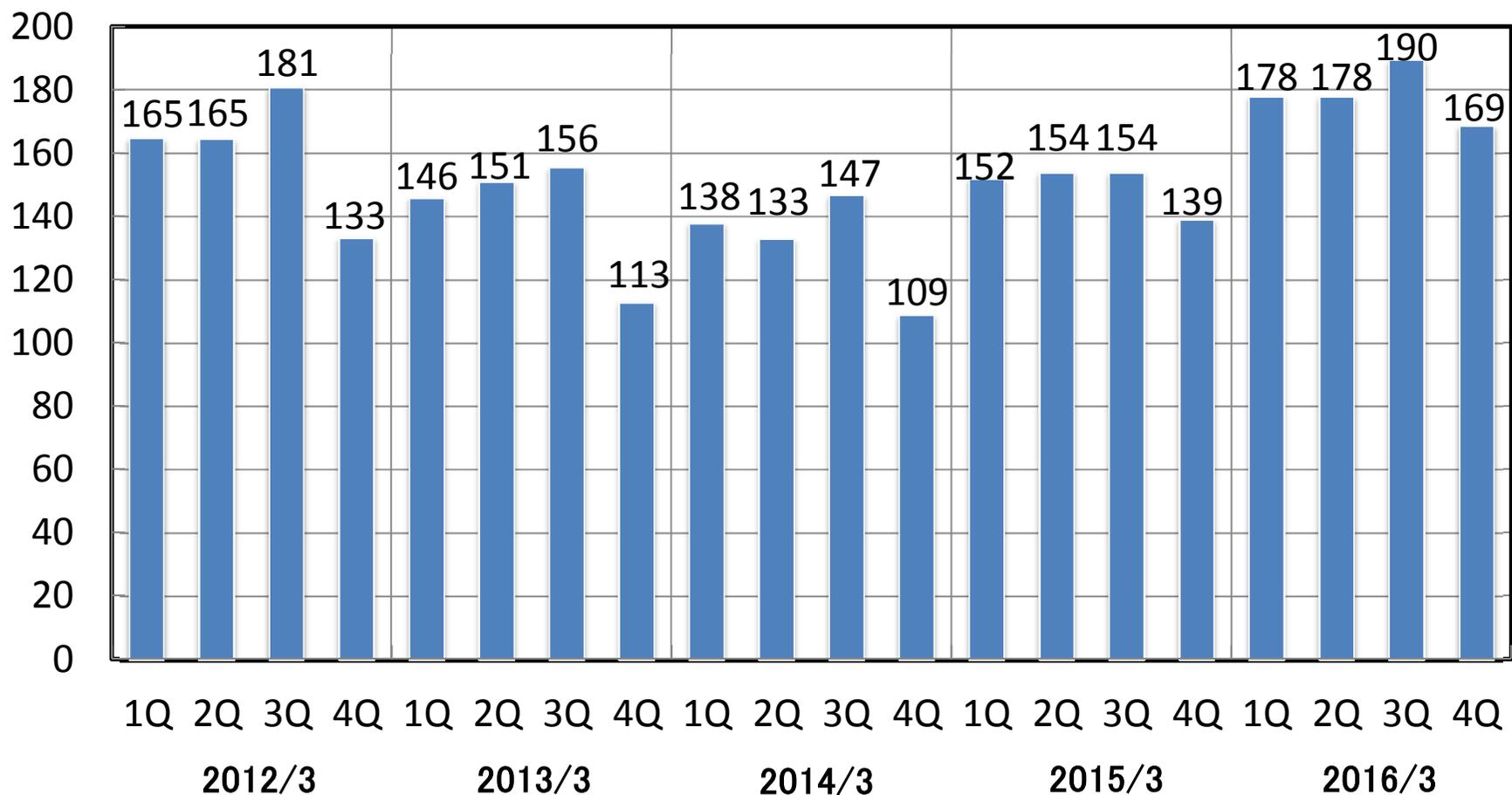


受注残高の推移



製品在庫の推移(原価ベース)

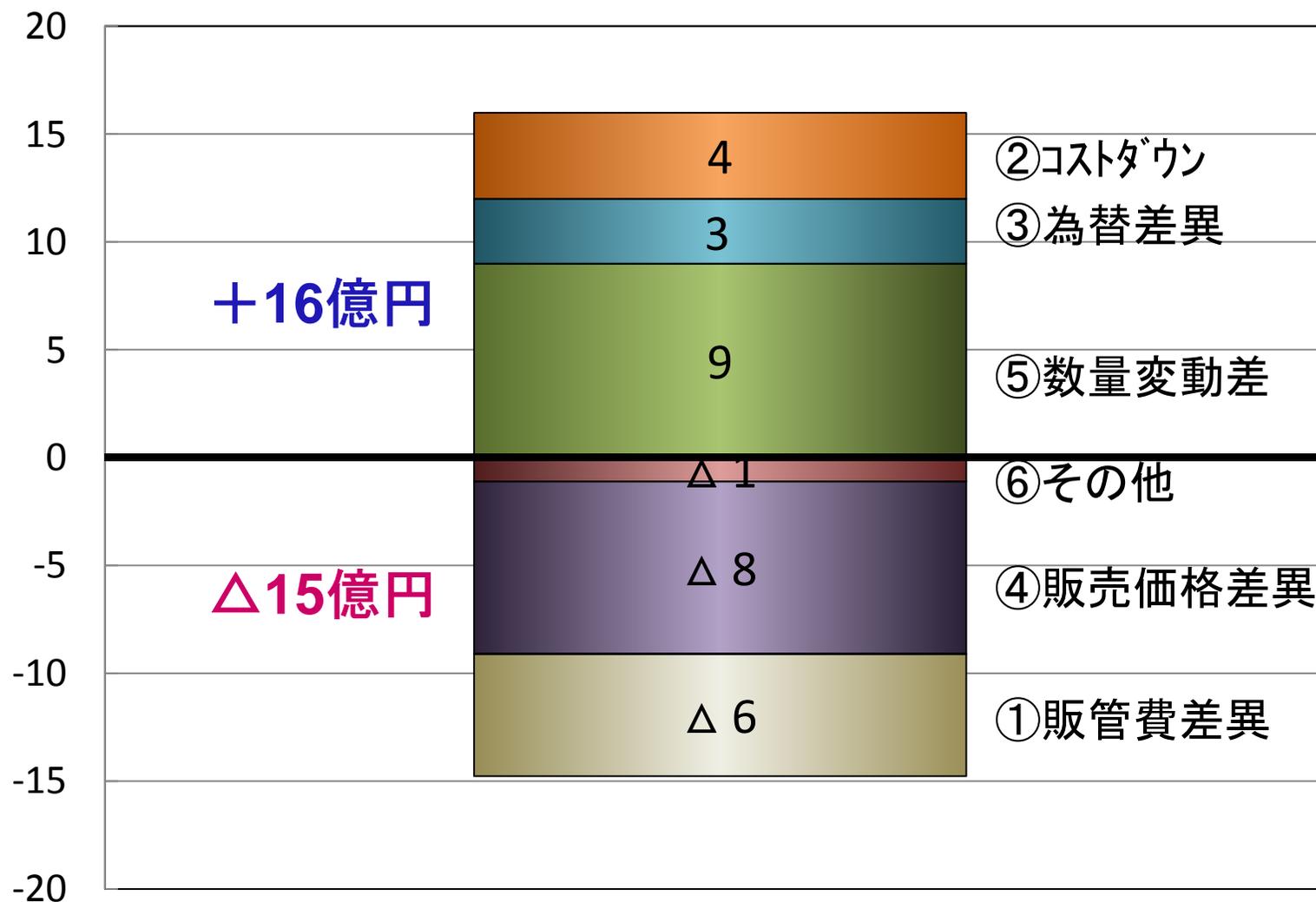
(億円)



営業損益の変動要因(対 前期比)

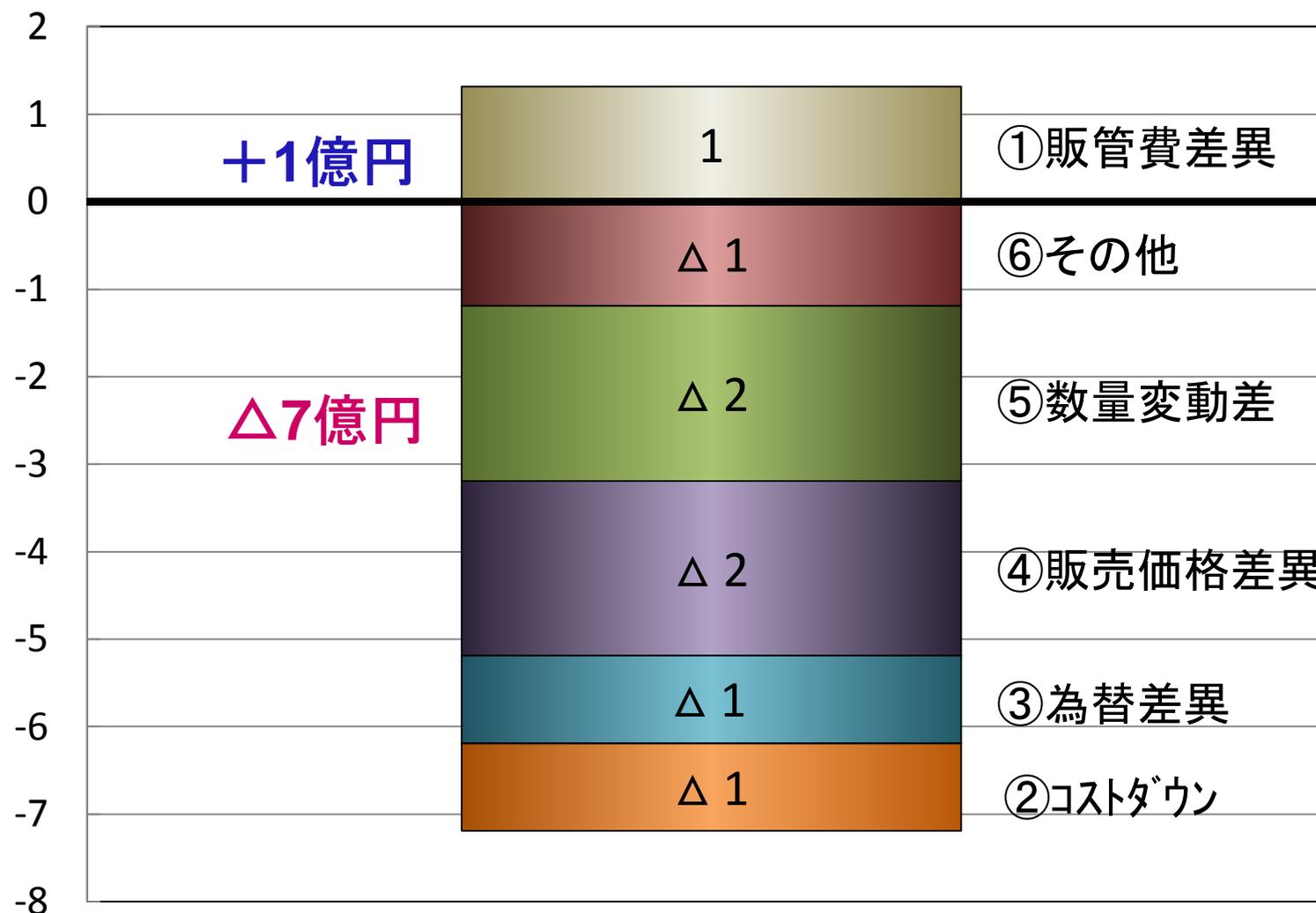
(億円)

合計 +1 億円



営業損益の変動要因(対 計画比)

(億円)

合計 $\Delta 6$ 億円

通期業績見通し

業績見通し

(単位:億円)

	2017/3上期		2017/3下期		通期計画 2017/3	前期実績 2016/3	差額	前期比	
	計画	前期比	計画	前期比					
受注高	527	102%	476	119%	1,003	917	86	109%	
売上高	412	95%	563	108%	975	953	22	102%	
営業利益	3	14%	49	110%	52	66	△ 14	79%	
経常利益	1	4%	49	133%	50	65	△ 15	77%	
親会社株主に帰属する 当期純利益	1	3%	39	145%	40	65	△ 25	61%	
平均レート(円)	US\$	110.00		110.00		110.00	120.00		
	EUR	120.00		120.00		120.00	132.19		
期末レート(円)	US\$	110.00		110.00		110.00	112.68		
	EUR	120.00		120.00		120.00	127.70		

地域別受注高 予想

(単位:億円)

	2017/3上期		2017/3下期		通期計画 2017/3	前期実績 2016/3	差額	前期比
	計画	前期比	計画	前期比				
日 本	217	80%	216	169%	433	398	35	109%
北 米	66	133%	64	125%	130	101	29	129%
	(百万ドル)	(147%)	(58)	(135%)	(118)	(84)	(34)	(141%)
欧 州	95	131%	92	99%	187	166	21	113%
	(百万ユーロ)	(147%)	(77)	(107%)	(156)	(125)	(31)	(124%)
中 華 圏	52	71%	44	181%	96	97	△1	99%
そ の 他 地 域	97	187%	60	58%	157	156	1	101%
合 計	527	102%	476	119%	1,003	917	86	109%

品目別受注高 予想

(単位:億円)

	2017/3上期		2017/3下期		通期計画 2017/3	前期実績 2016/3	差額	前期比
	計画	前期比	計画	前期比				
枚 葉 機	253	80%	258	131%	511	515	△4	99%
輪転機・証券印刷機	114	146%	48	59%	162	159	3	102%
中古・部品修理	94	107%	100	111%	194	178	16	109%
DPS・PE・その他	66	201%	70	217%	136	65	71	209%
合 計	527	102%	476	119%	1,003	917	86	109%

地域別売上高 予想

(単位:億円)

	2017/3上期		2017/3下期		通期計画 2017/3	前期実績 2016/3	差額	前期比
	計画	前期比	計画	前期比				
日 本	170	107%	236	96%	406	403	3	101%
北 米	45	75%	79	118%	124	128	△4	97%
	(百万ドル)	(82%)	(72)	(127%)	(113)	(106)	(6)	(106%)
欧 州	86	93%	96	117%	182	175	7	104%
	(百万ユーロ)	(104%)	(80)	(127%)	(152)	(132)	(20)	(115%)
中 華 圏	55	71%	60	120%	115	127	△12	90%
そ の 他 地 域	56	127%	92	120%	148	121	27	122%
合 計	412	95%	563	108%	975	953	22	102%

品目別売上高 予想

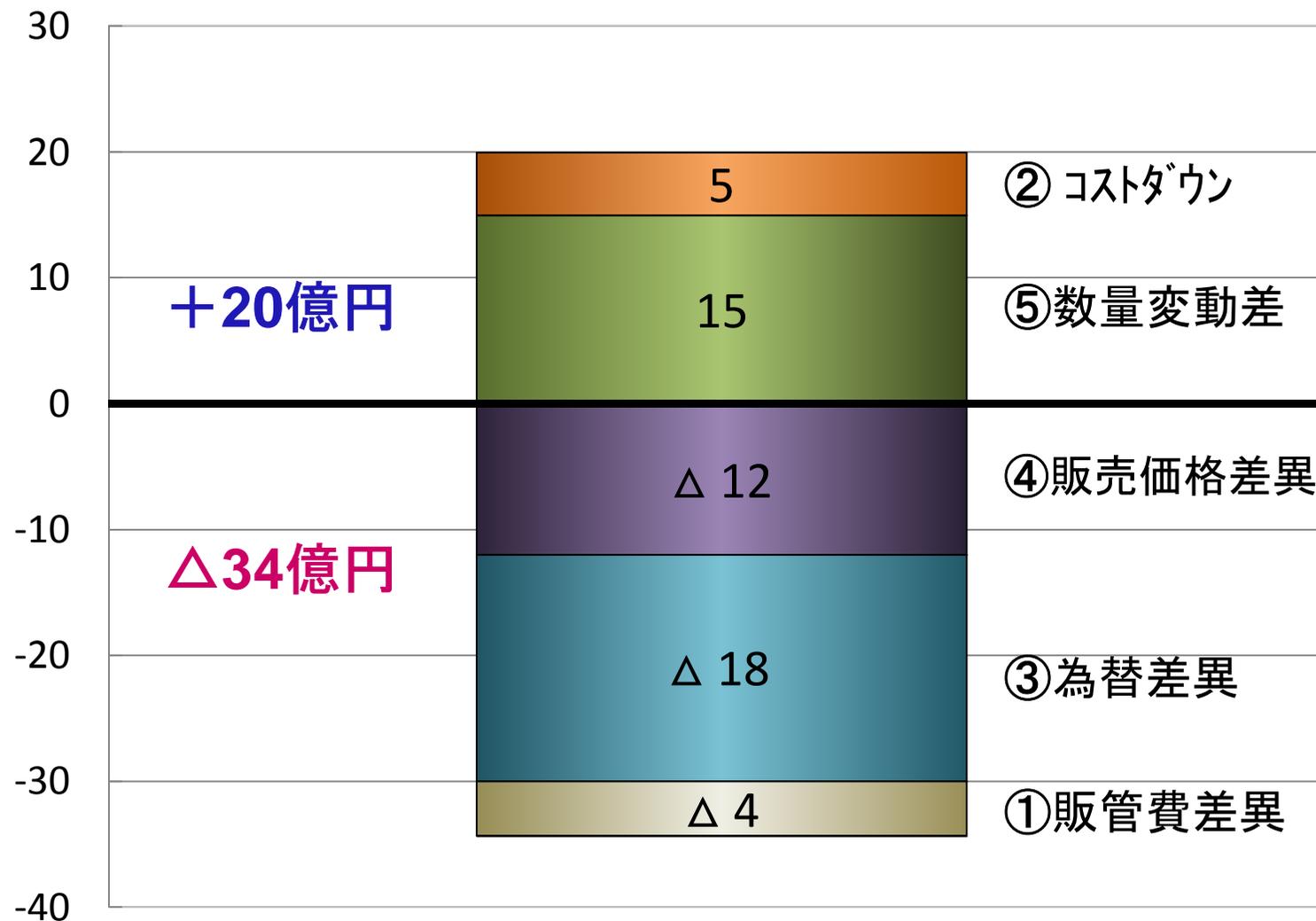
(単位:億円)

	2017/3上期		2017/3下期		通期計画 2017/3	前期実績 2016/3	差額	前期比
	計画	前期比	計画	前期比				
枚 葉 機	233	86%	260	91%	493	556	△63	89%
輪転機・証券印刷機	38	96%	130	123%	168	146	22	115%
中古・部品修理	90	103%	97	103%	187	182	5	103%
DPS・PE・その他	51	143%	76	226%	127	69	58	183%
合 計	412	95%	563	108%	975	953	22	102%
PESP事業(内数)					229	209	21	110%

2017/3月期営業損益(予想)の変動要因(対前期比)

(億円)

合計 $\Delta 14$ 億円



設備投資・減価償却費・開発費

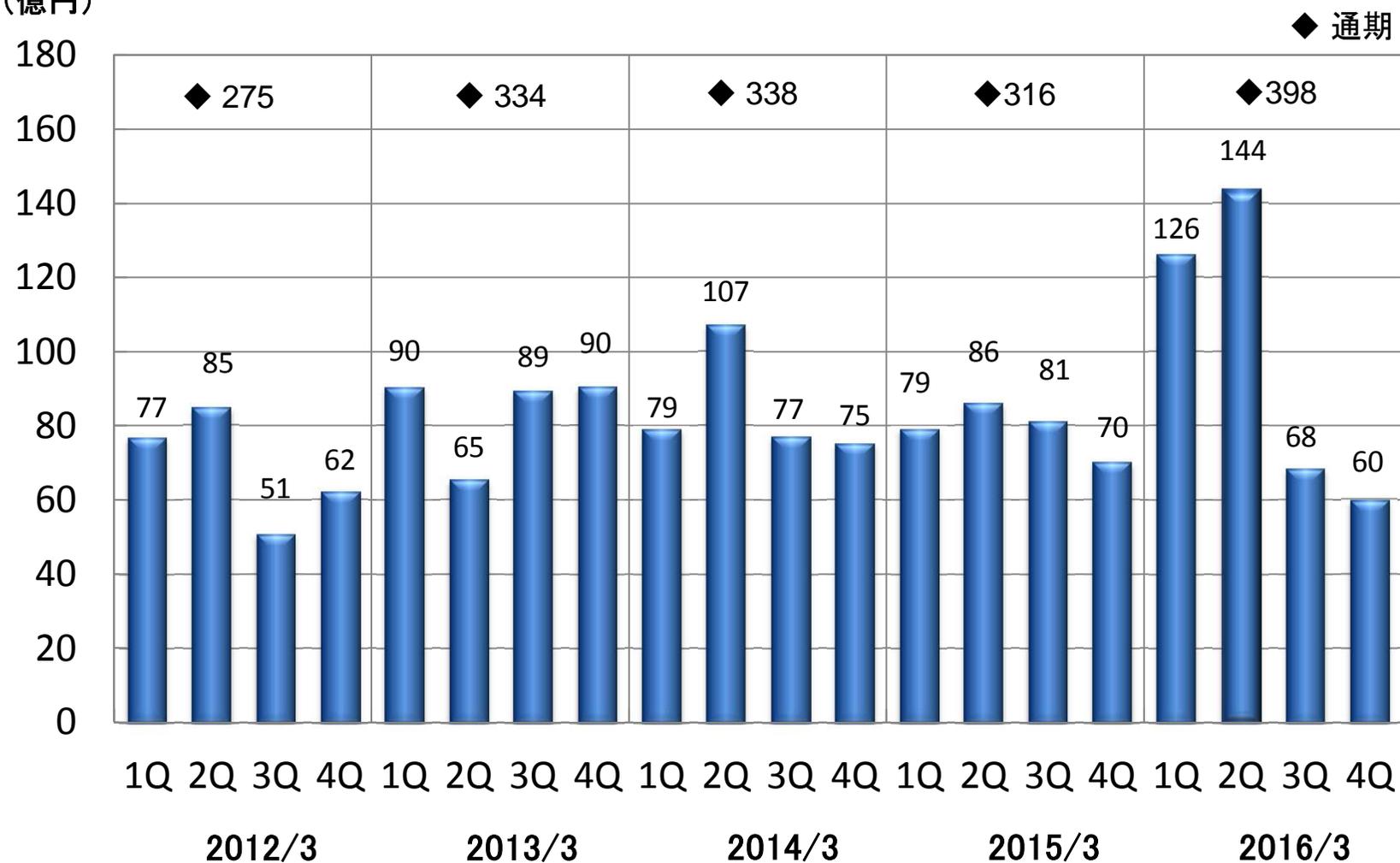
(単位:百万円)

	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3 予想
従業員数(名)	2,104	1,814	1,784	2,106	2,189	2,200
人件費	16,757	14,892	16,972	19,796	20,495	20,200
設備投資額	692	1,881	1,367	2,116	3,126	2,000
減価償却費	2,849	2,251	2,172	1,860	2,027	2,100
研究開発費	4,830	3,806	4,184	5,123	4,975	4,600
(売上高比)	(6.7%)	(5.5%)	(4.6%)	(5.6%)	(5.2%)	(4.7%)

参考資料
(地域別受注高・売上高 詳細)

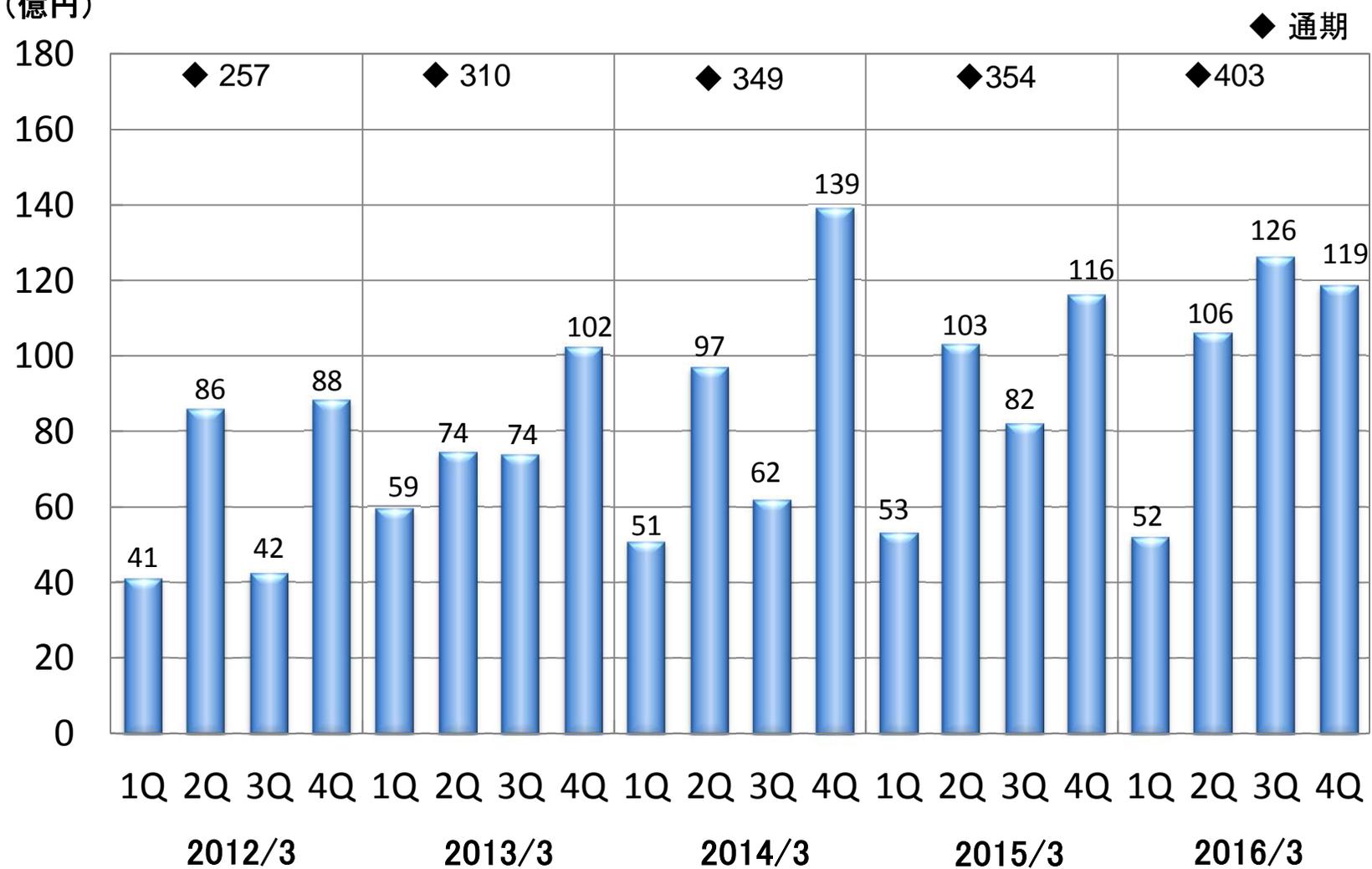
日本 受注高

(億円)



日本売上高

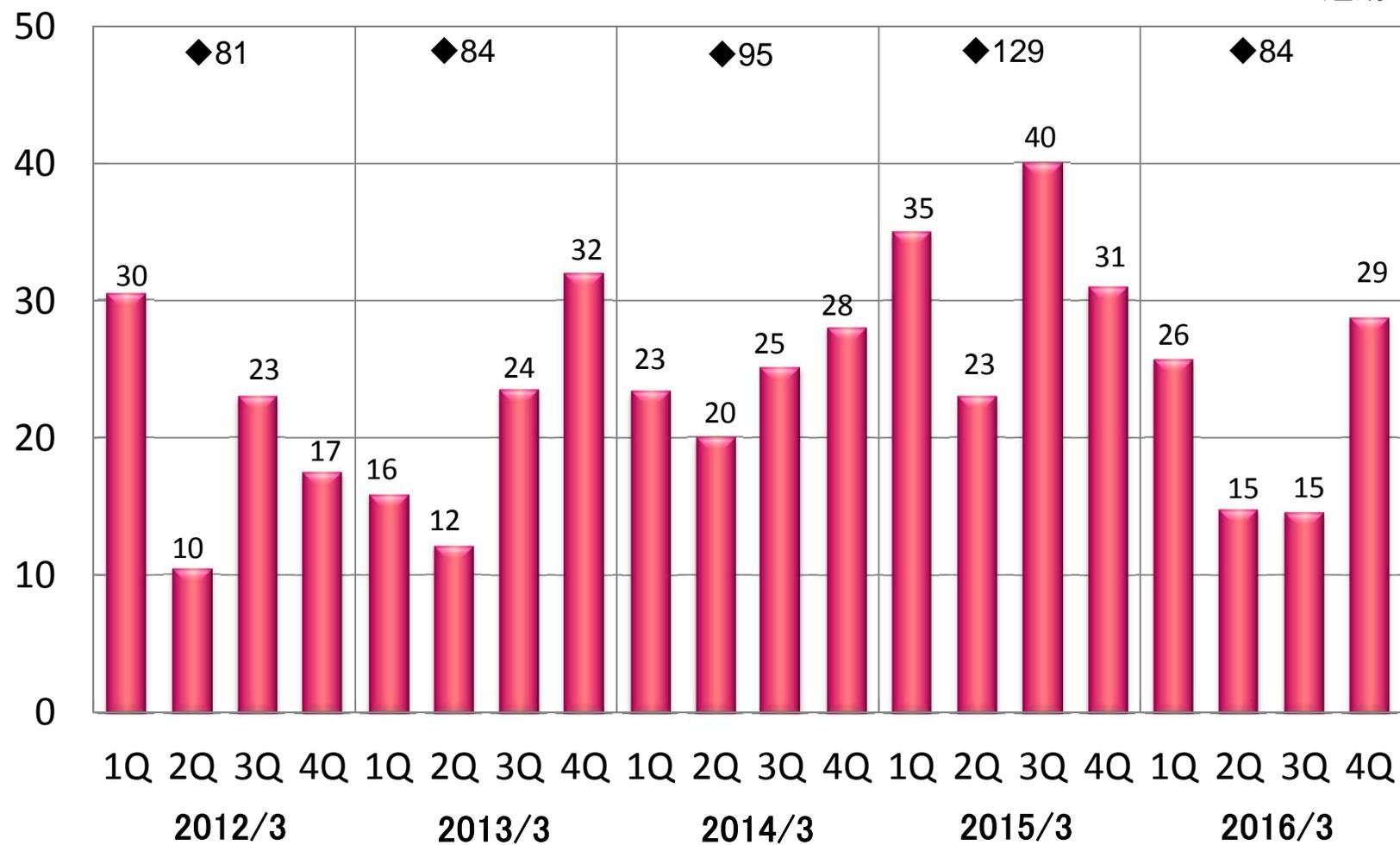
(億円)



北米 受注高

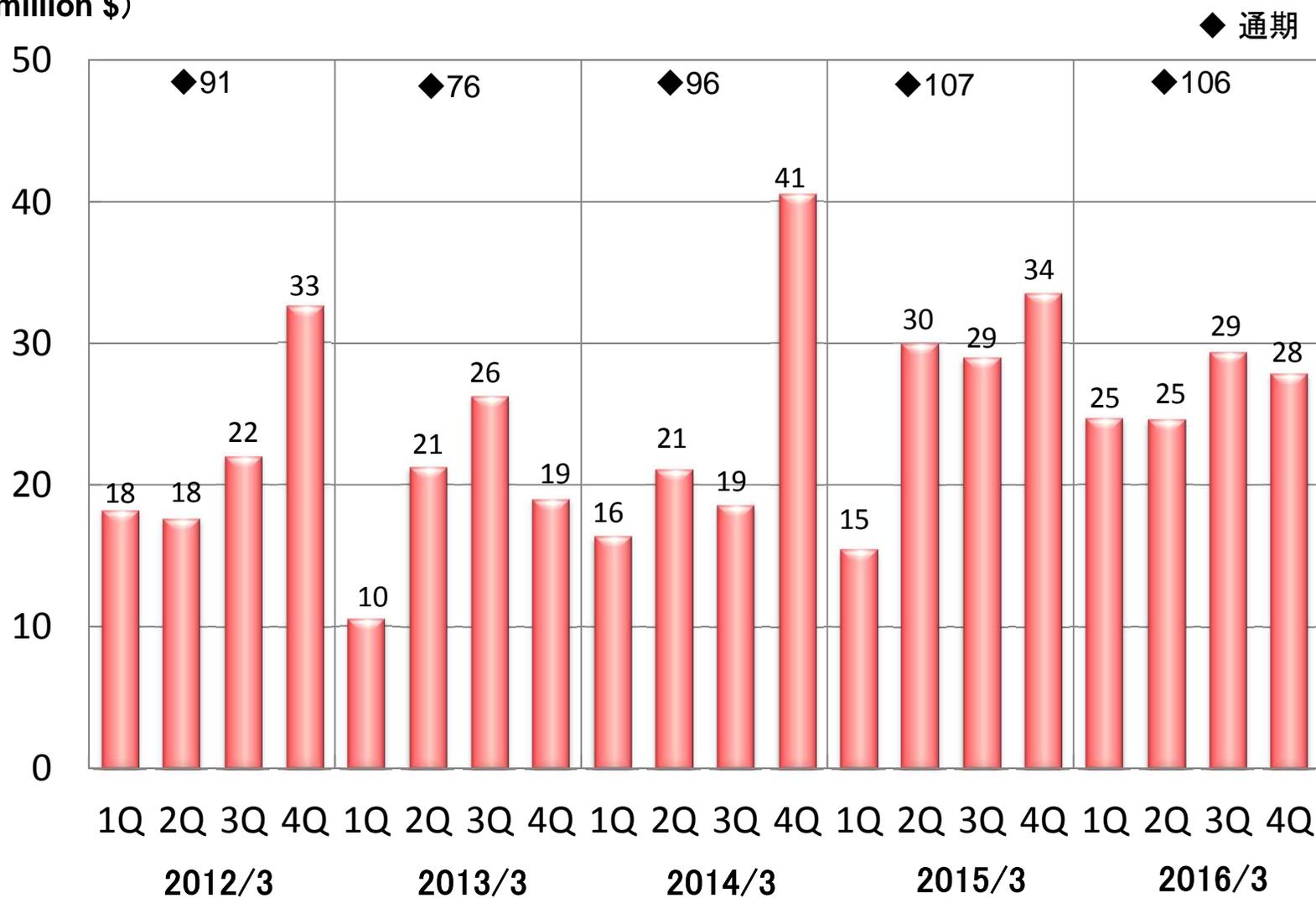
(million \$)

◆ 通期



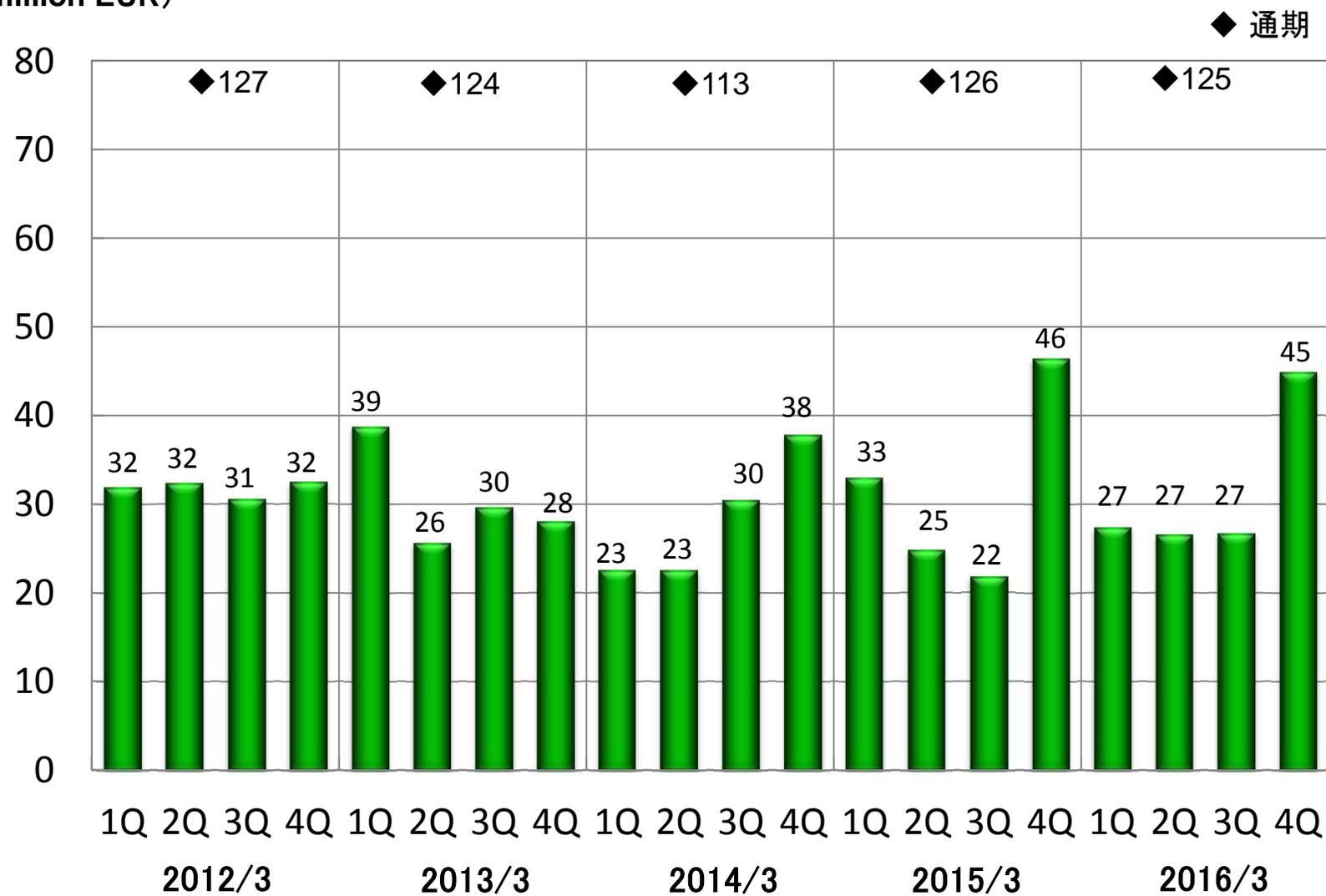
北米売上高

(million \$)



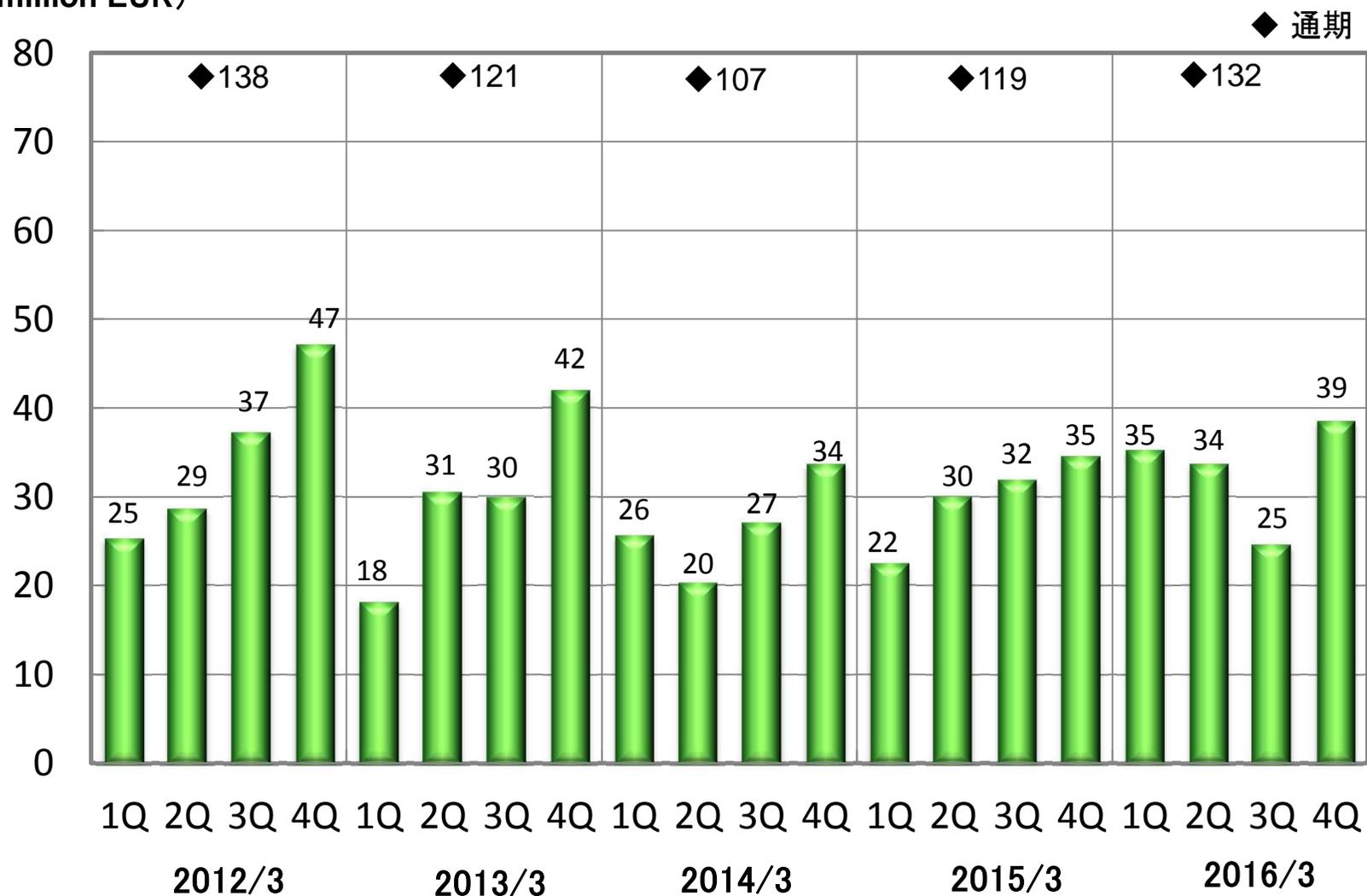
欧州 受注高

(million EUR)



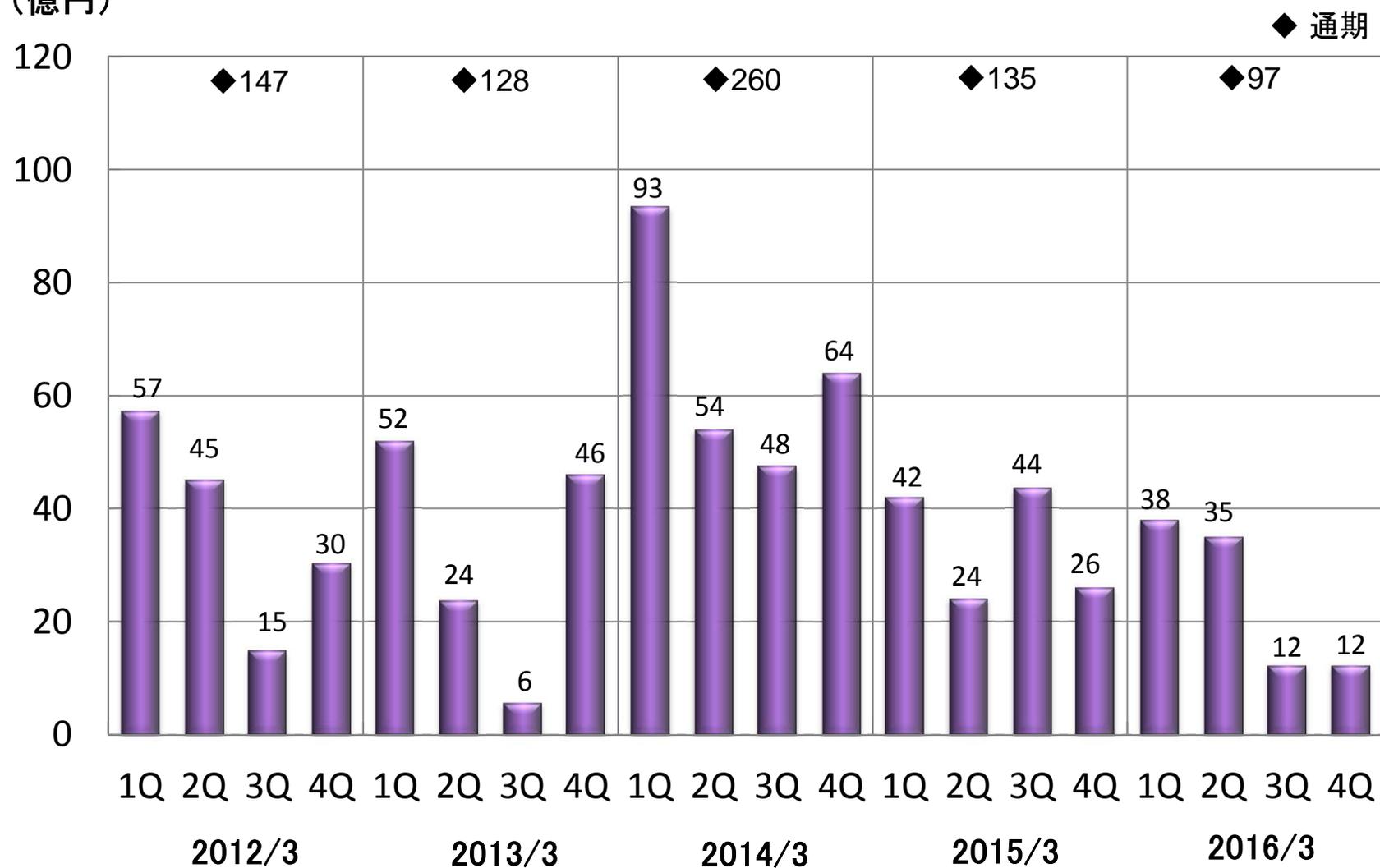
欧州 売上高

(million EUR)



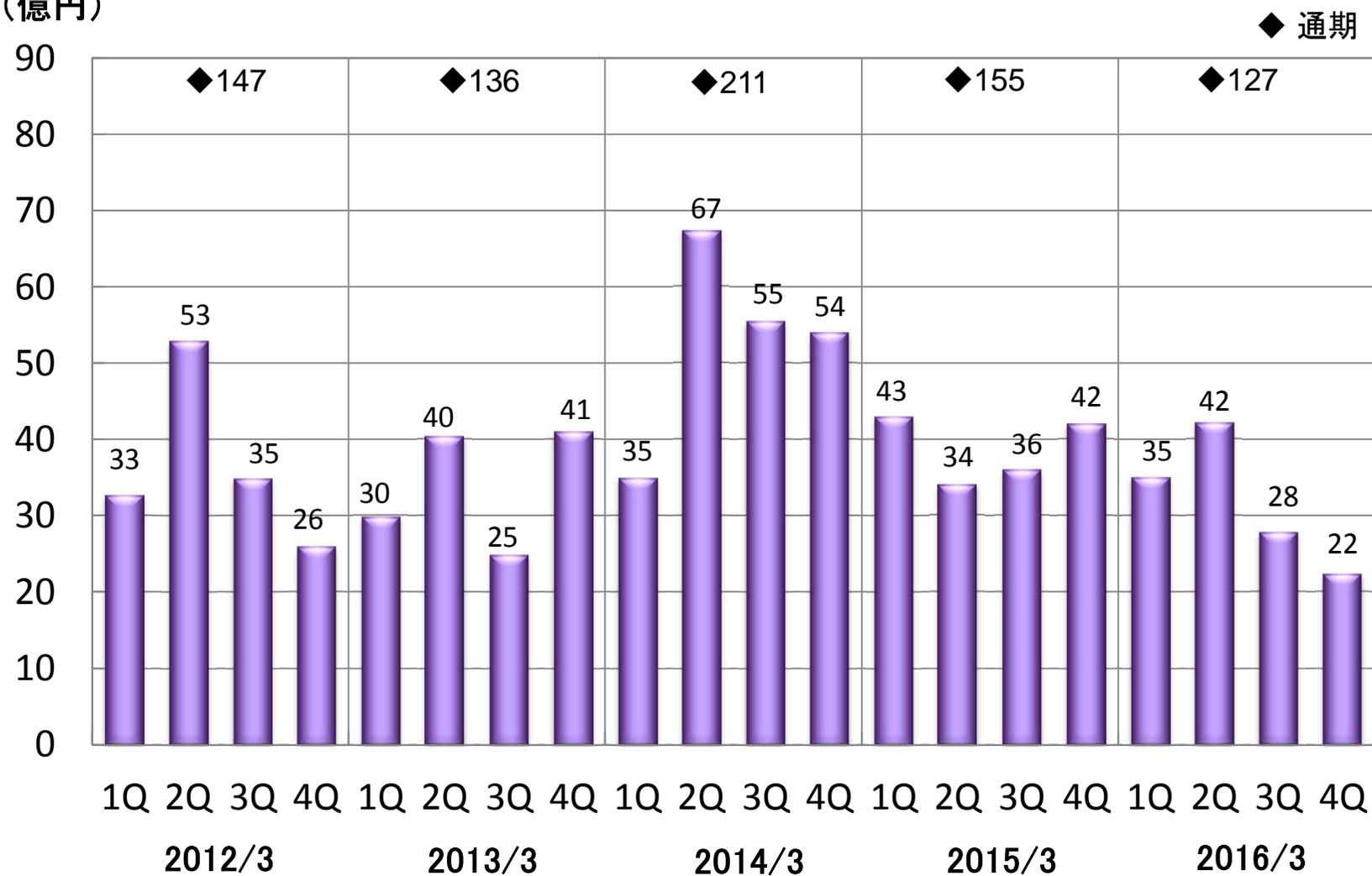
中華圏 受注高

(億円)



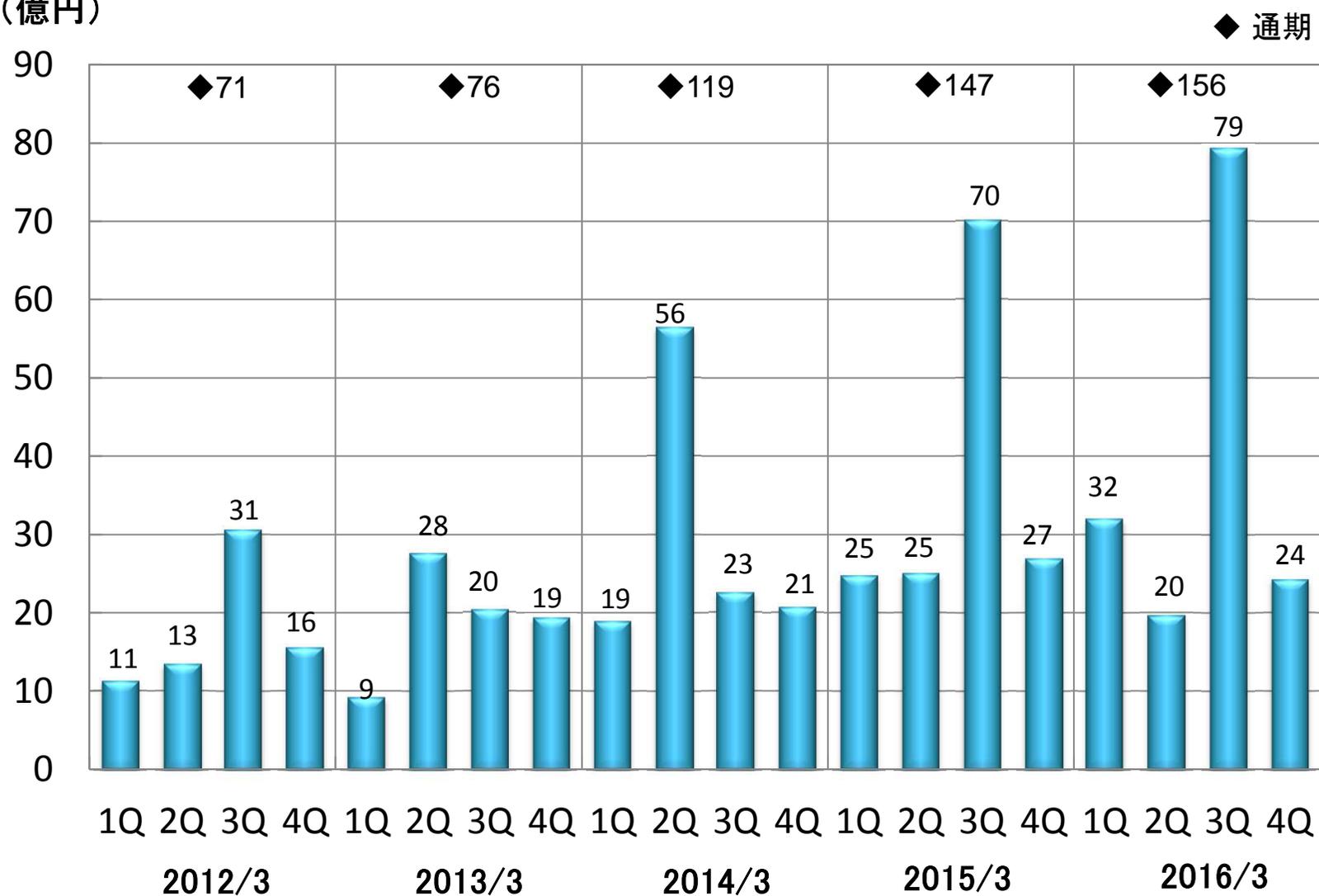
中華圏 売上高

(億円)



その他地域 受注高

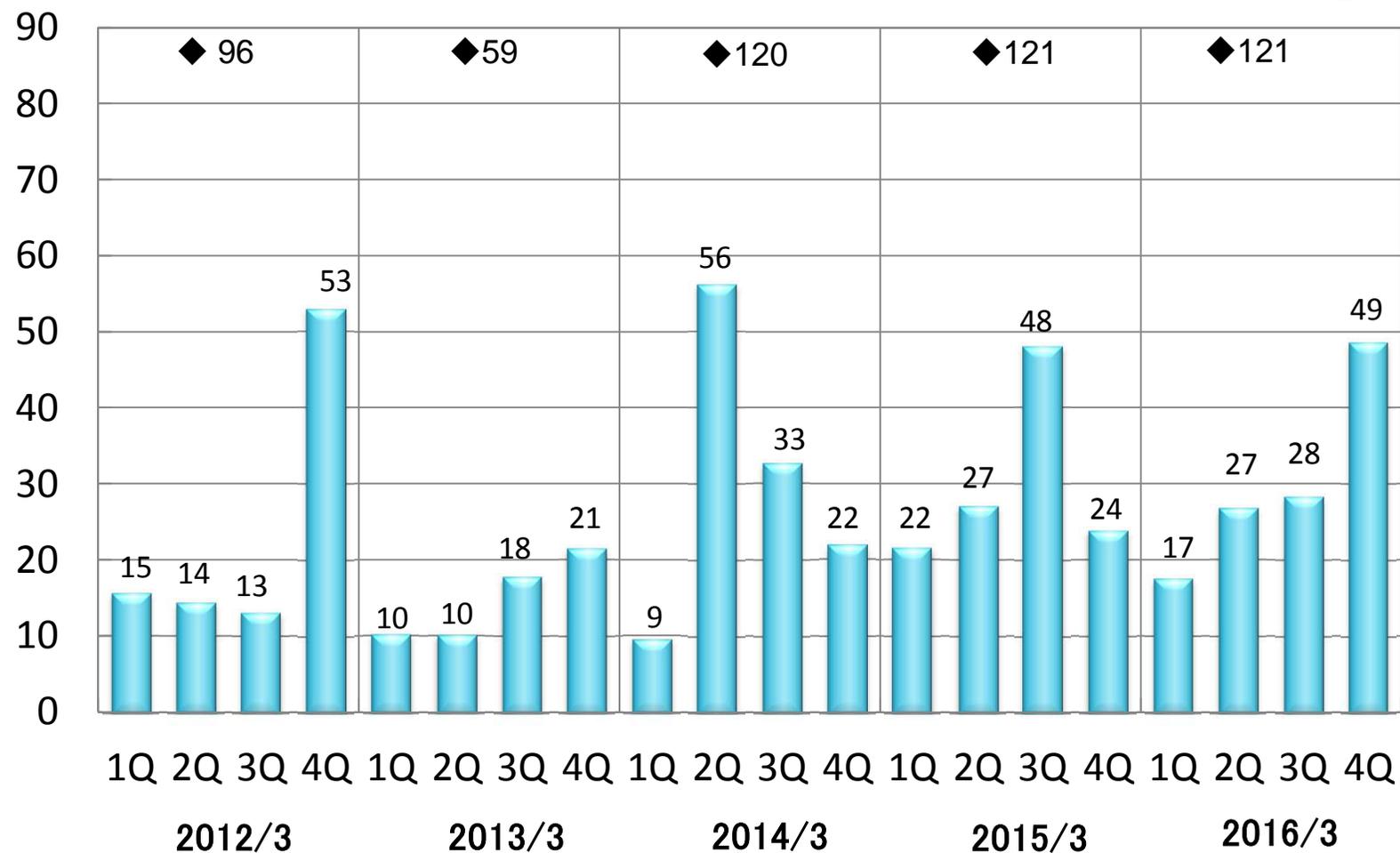
(億円)



その他地域 売上高

(億円)

◆ 通期





- ※ 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。

第5次中期経営計画

～変革 “Planned Change” の完遂～



2016年5月20日

株式会社小森コーポレーション

I. 第4次中期経営計画の振り返り

第4次中期経営計画 “Planned Change”

「事業構造変革」

オフセット印刷機事業を中核とした事業構造変革の実現

- ① オフセット印刷機事業の基盤強化（国内シェア向上、新興国販売強化）
- ② 新規事業の収益化（海外証印事業、DPS事業、PE事業）

「営業の業態変革」

機械販売中心の営業から、ソリューション営業/サービス活動に業態変革を実現

- ① PESP事業の推進（印刷資材・機材販売、POD販売、PMサービス、中古機販売）

「モノづくり革新」

既存事業の収益性向上を実現し、新規事業への投資を実行

- ① 魅力ある商品企画と知覚品質の向上
- ② 多品種変量生産の実現と競争力のある製品コスト、リードタイムの実現
- ③ ICTの活用：業務遂行能力の向上による間接人員の削減⇒SGA20

第4次中期経営計画の結果

◎ 事業構造変革と営業業態変革

		製品(事業や技術等)の領域	
		既存製品	新規製品
市場領域	既存市場	<p>①オフセット印刷機事業 (中核事業)</p> <p>*販売実績 FY68 824億円 FY69 795億円 ○FY70 832億円 (115%)</p> <p>中国販売大幅減</p>	<p>③DPS事業 (新商品開発戦略)</p> <p>*販売実績 FY68 5億円 FY69 9億円 ×FY70 10億円 (9%)</p> <p>商品化の遅れ</p>
	新規市場	<p>コンゴ、ロシア受注 インド落札</p> <p>*販売実績 FY68 89億円 FY69 55億円 △FY70 52億円 (37%)</p> <p>②証券印刷機事業 (市場開拓戦略)</p>	<p>PESP事業 (業態変革)</p> <p>*販売実績 FY68 177億円 FY69 193億円 ○FY70 209億円 (105%) (サービス売上はPESPに含む)</p> <p>商品化拡大/SERIA事業</p> <p>SERIA事業の取入れ</p> <p>*販売実績 FY68 0.5億円 FY69 54億円 ○FY70 59億円 (197%)</p> <p>④PE・精密機器事業 (多角化戦略)</p>

FY70 売上目標
1,000億円
 FY70 営業利益
80億円 (8%)

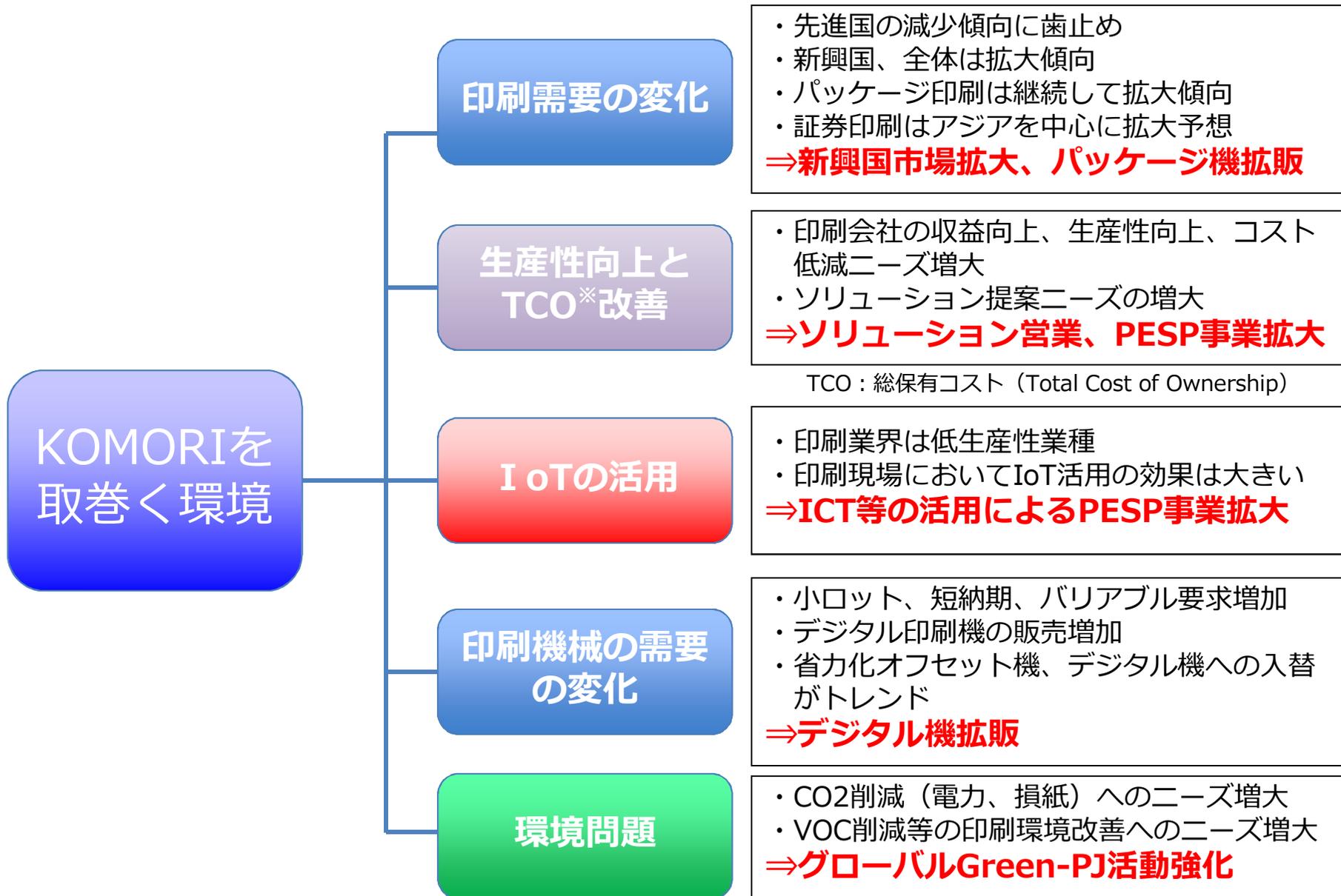
Ⅱ. 第5次中期経営計画概要

経営理念：「顧客感動企業」の実現

2021年（5年後のあるべき姿）

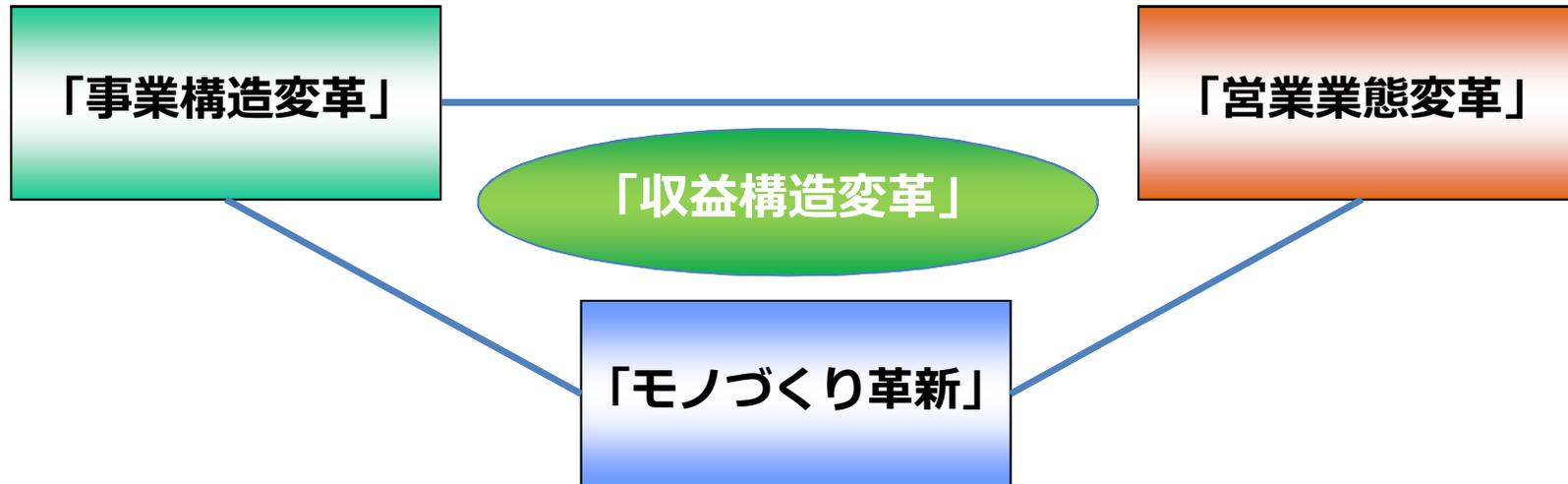
1. 小森ブランドが、全世界の印刷及び関連業界で顧客感動創造企業として認知される。
2. オフセット印刷機械事業を中核事業として、営業の業態変革と事業構造変革が成功し安定的な経営基盤が確立する。
3. PESPBizネスの拡大を中心とする収益構造改革を成し遂げ、短期的な景気動向・業界動向に左右されにくい安定した収益構造への転換を実現する。（ストック収益の確保）
4. 世界中の顧客に認知される「魅力ある商品」を生み出す開発/製造体制を実現する。
5. グローバル企業としてグローバル人財育成と海外人財の幹部登用を実現する。
又、役割/成果中心の新人事制度を基本に人財登用を積極的に行う。
6. システム投資、人財投資、人事組織変革を積極的に行い、経営効率の向上、組織機能の合理化等を継続的に実施し、スリムで機敏な組織体制を構築する。
7. 健全な財務体質を継続しつつも、資産・資本効率(ROEなど)を向上させるとともに、株主還元も充実させる(配当性向基準から総還元性向基準への転換)。

KOMORIを取り巻く印刷市場環境と課題



第5次中期経営計画の骨格

第5次中期経営計画 ～変革 “Planned Change”の完遂～ (2016/04～2019/03)



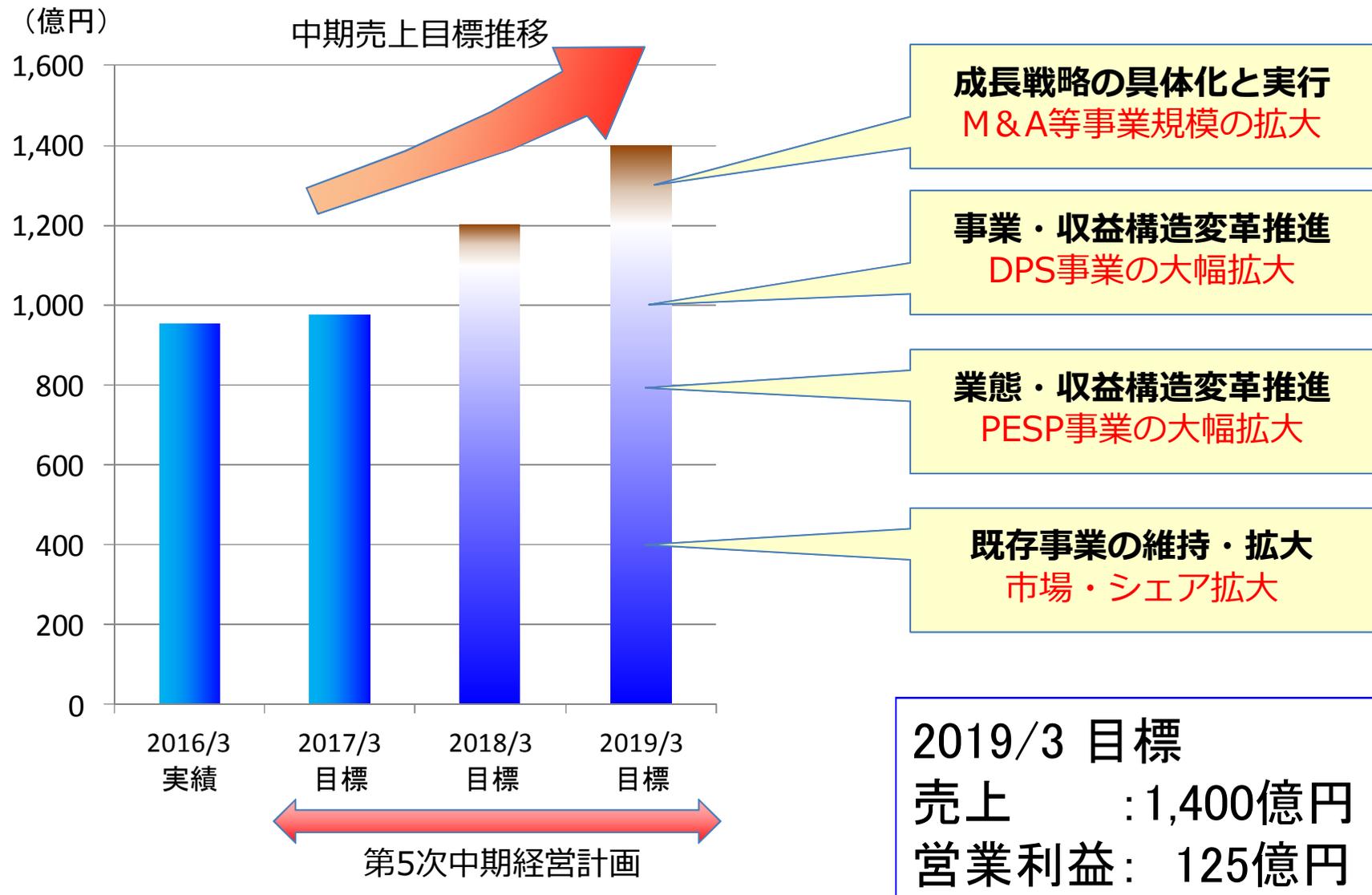
重点戦略

- ソリューション営業、PESP事業拡大
(ICTシステム展開、資材・機材・保守等のPESP商品の拡販)
- DPS事業のビジネスモデル構築・事業化 (オフセットとデジタルの融合)
- モノづくりの抜本的な変革 (生産方式の変革、新3工場体制構築)
- 事業間のシナジー効果創出による差別化強化
- 人事制度、人財育成・採用の強化、海外人財の活用
- 間接業務の効率化・SGA20
- 財務戦略・M&Aの具体化

企業価値のさらなる向上と持続的な事業成長の実現

第5次中期経営計画の成長イメージ

◆既存事業の維持・拡大 + 新規事業/成長戦略の具体化



第5次中期計画の概要 ~Planned Changeの完遂~

FY73 売上目標
1,400億円
 FY73 営業利益
125億円 (9%)

製品(事業・技術等)の新規性

市場領域の新規性

<p>①オフセット印刷機事業 市場開拓、シェア拡大</p> <p>*売上目標 2019/3 1,000億円</p>	<p>③DPS事業 拡販、開発完了</p> <p>*売上目標 2019/3 200億円</p>
<p>PESP事業 (業態変革)</p> <p>*売上目標 2019/3 350億円 (サービス全売上を含む) (※各事業売上に含む)</p>	
<p>*売上目標 2019/3 100億円</p> <p>アジア市場シェア拡大</p> <p>②証券印刷機事業</p>	<p>*売上目標 2019/3 100億円</p> <p>海外拡販、新市場開拓</p> <p>④PE事業</p>

成長戦略投資の具体化と併せて
 事業規模拡大を達成する

◆PESP事業における主要事業戦略

◎印刷会社の課題解決に繋げるソリューション商品拡販

- ・小森機にマッチした印刷資材「K-Supply」商品拡販
- ・保守サービス「K-Support」商品拡販
- ・商品企画力の強化

◎ICTの活用によるPESP商品拡大

- ・“見える化”と“自動化”で生産性の向上支援
- ・KP-Connect、K-Station、K-ColorSimulatorの商品化

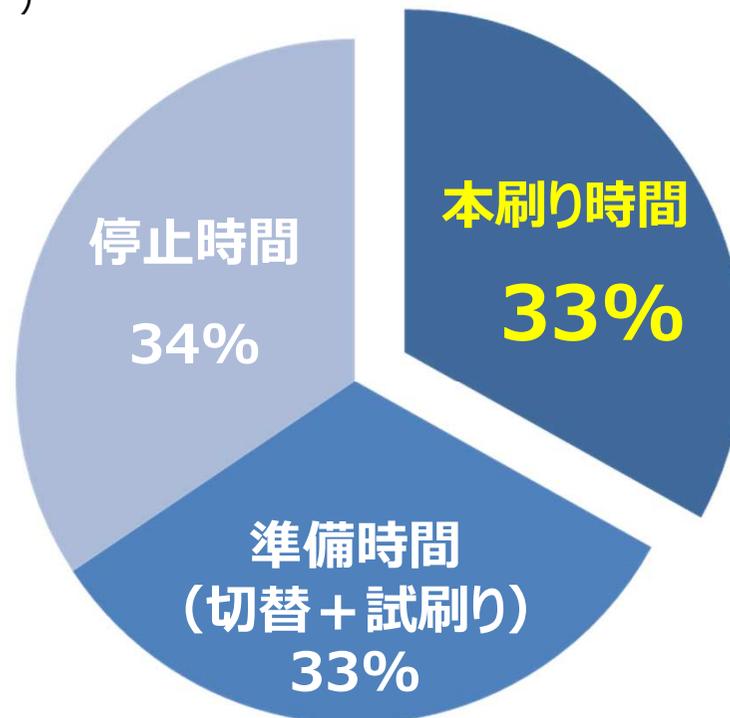
◎海外現法・代理店地域への事業展開強化

PESP事業拡大により

- ・オフセット事業含めた全事業の深掘りによる事業規模拡大
- ・ストック型収益の確保と拡大

◆印刷会社様の課題に対するソリューション提案拡大

1 ジョブ中の平均稼働時間の内訳
(国内外31社平均*)



印刷会社の課題

- ・印刷機の稼働状態が分からない
- ・ボトルネック工程が発生
- ・印刷スケジューリングをアナログで行っている
- ・オフセット、デジタル機間のカラーマネジメントが出来ていない

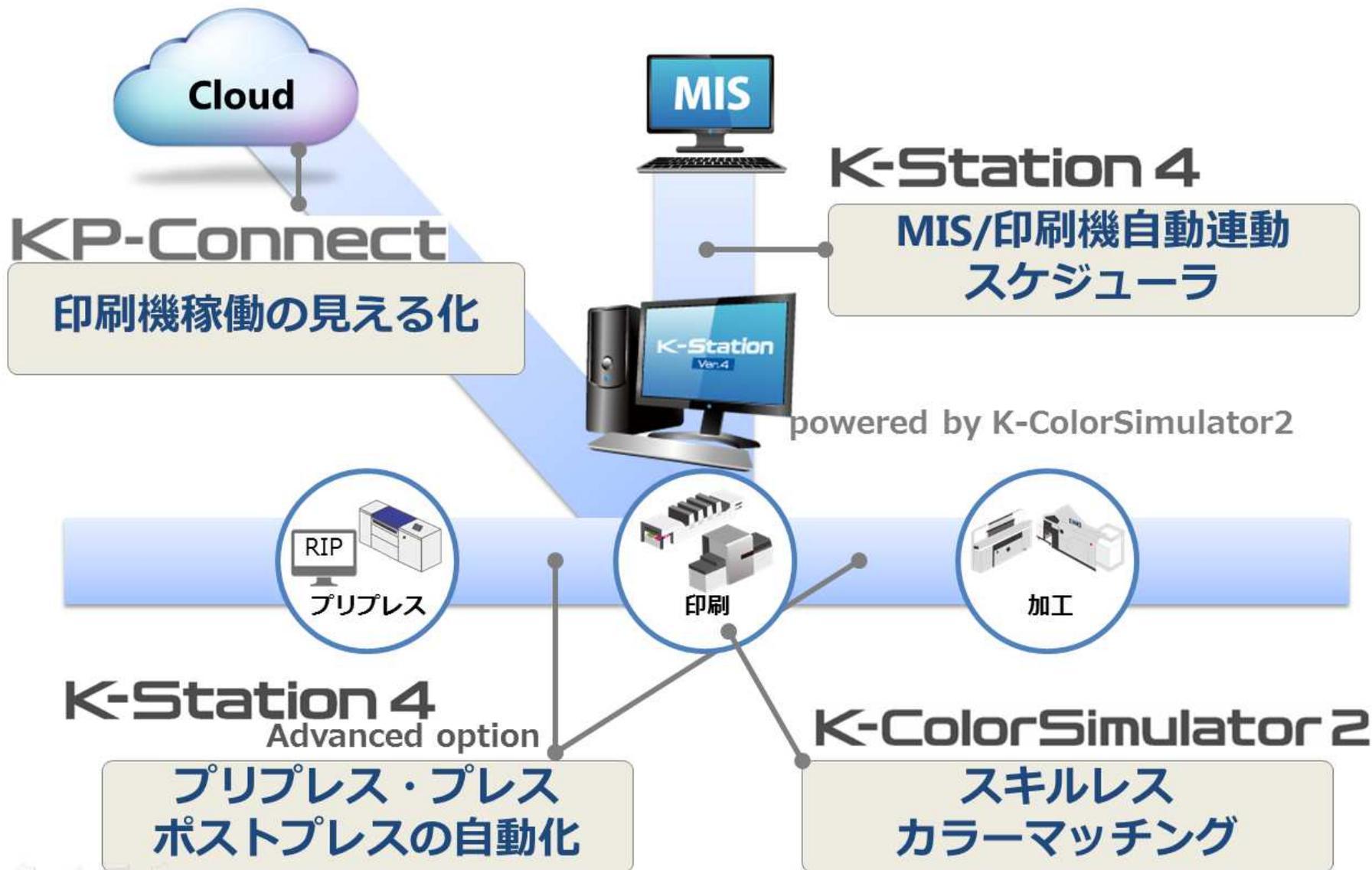


課題の本質、ボトルネックを把握出来ず、根本的な改善が出来ない

*当社調べ KHS-AI保有の45社(51台)の稼働データの内、4色の仕事をメインにしている31社から算出 (パッケージユーザー除く)

現状の印刷機械稼働率：33%
⇒改善の余地あり

“見える化”と“自動化”で生産性の向上支援



◆DPS事業における主要事業戦略

◎IS29量産化と収益化の実行

◎NS40（Landa社との共同開発機）の早期商品化

◎デジタルとオフセット機器等との融合戦略

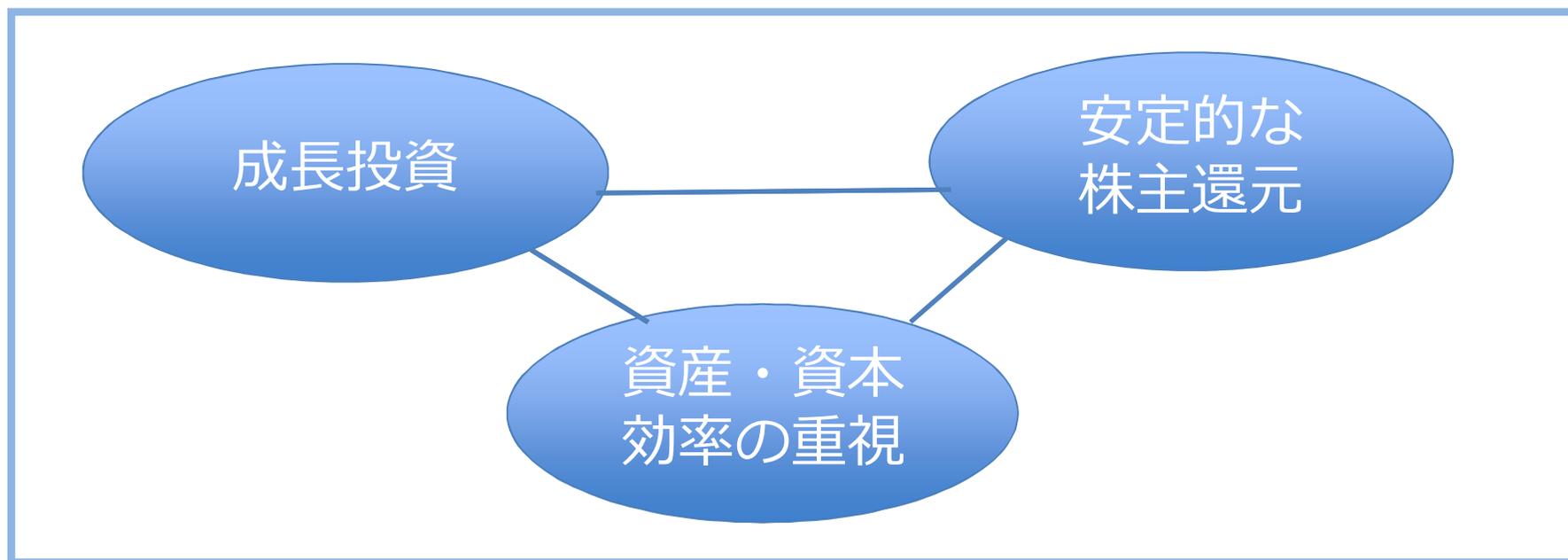
- ・ IS29とオフセット機の最適生産提案の実施
- ・ システム、ポストプレス等のPESP商品との連携提案の実施

◎DPSビジネスモデルの開発

- ・ 「機材販売＋資材販売＋サービス販売」事業モデルの創出
- ・ 他事業へのシナジー効果創出

◎大規模展示会への出展

各種戦略を実行し、DPS事業の収益化を達成



- ・ **成長戦略・M&Aの具体化**
- ・ **株主還元の充実**
安定配当に加えて
自己株式の機動的な取得
- ・ **資産・資本効率の重視**



株主還元率
40%以上

資本効率の向上
ROE目標 6%

資産効率の改善(収益性・株価指標の向上)

成長分野への戦略的投資
事業リスクに見合ったネットキャッシュ状態を維持しつつ、積極投資
リスクシナリオ対策資金は確保
収益力の強化
戦略投資・シナジーの訴求

資本効率の改善 (財務体質は維持)

健全な財務の維持
良好な自己資本比率は維持
債務者格付の維持・向上 (現行：A-安定的：R&I)
目標ROE (6%) の達成
総還元性向のコミットメントによる自己資本規模・比率を意識した運営

Ⅲ. drupa2016概要

drupa2016 概要

KOMORI

開催期間

2016年5月31日(火)～6月10日(金) 11日間

開場時間

午前10:00～午後 6:00

◆会場

デュッセルドルフ見本市会場1～17号館 + 屋外展示スペース

KOMORI ブース : 15号館

■ KOMORI メインテーマ



OPEN NEW PAGES

サブテーマ : Connected Print

drupa2016 出展内容

KOMORI

Impremia IS29 **NEW**



LITHRONE GX40 【GLX-640+C】



LITHRONE GX40RP【GLX-840RP】



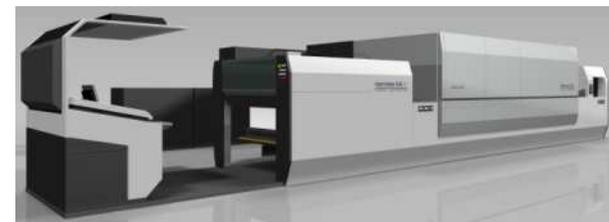
LITHRONE G37【GL-437】**NEW**



LITHRONE G29【GL-529+C】**NEW**



Impremia NS40【NS-440】**NEW**



Apressia CT137
(断裁機) **NEW**



KOMORI ICT Solutions

- KP-Connect **NEW**
- K-Station 4 **NEW**
- K-ColorSimulator2



※ 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。