

Together, to "The Next" for sustainable growth

KOMATSU

コマツ

〒107-8414 東京都港区赤坂2-3-6
<https://www.komatsu.jp/ja>
サステナビリティ推進本部
コーポレートコミュニケーション部
e-mail : JP00MB_info@global.komatsu

Komatsu Report

2023

コマツレポート 2023

Creating value together

ものづくりと技術の革新で新たな価値を創り、人、社会、地球が共に栄える未来を切り拓く

“ものづくりと技術の革新”は、私たちが創業から歩んできた歴史のなかで大切に磨き上げてきたコマツの核となるものです。

この核を磨きつづけることで、これからも“新たな価値を創りつづける”、それがコマツグループの使命です。

“人・社会・地球が共に栄える未来を切り拓く”。

私たちが実現したい未来は、世界中の人々の安全・安心で健やかな生活を生み出し、支えつづけること。

一つひとつの社会を更に発展させ、地球の持続的な未来を創ることで。

「品質と信頼性」を追求し、

すべてのステークホルダーから信頼される企業であり続ける

私たちがその使命を果たすための基本的な考え方、「経営の基本」。

目指す未来を実現するために行うことを示した「サステナビリティ基本方針」。

私たちはこの2つの方針のもと、これからも社会を含むすべてのステークホルダーの期待に事業活動を通して応えつづけ、持続可能な社会の実現に貢献していきます。



先人たちから受け継いだ4つの価値観、

「挑戦する」「やり抜く」「共に創る」「誠実に取り組む」

創業者 竹内明太郎が掲げた創業の精神をもとに、100年を超える挑戦と共創の歴史のなかで、先人たちが培ってきた価値観、「コマツウェイ」。

コマツの創業から受け継がれてきた企業文化は「4つの価値観」として昇華され、グループの多様な社員一人ひとりが、その使命を果たすために日々の活動の指針としています。



「新たな価値を創造」し、

社会課題解決と収益向上のサイクルを回すことで成長し続ける

私たちが目指す「ありたい姿」は、「安全で生産性の高いスマートでクリーンな未来の現場をお客さまと共に実現すること、顧客価値創造を通じた「ESGの課題解決と収益向上の好循環により持続的成長を図る」ことです。

私たちは、お客さまの現場に新たな価値をもたらすことを日々追求し、「ありたい姿」の実現に向けて着実に歩んでいます。



Our Roadmap to “The Next”

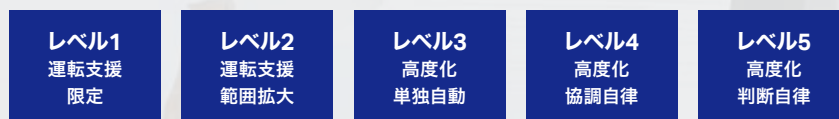
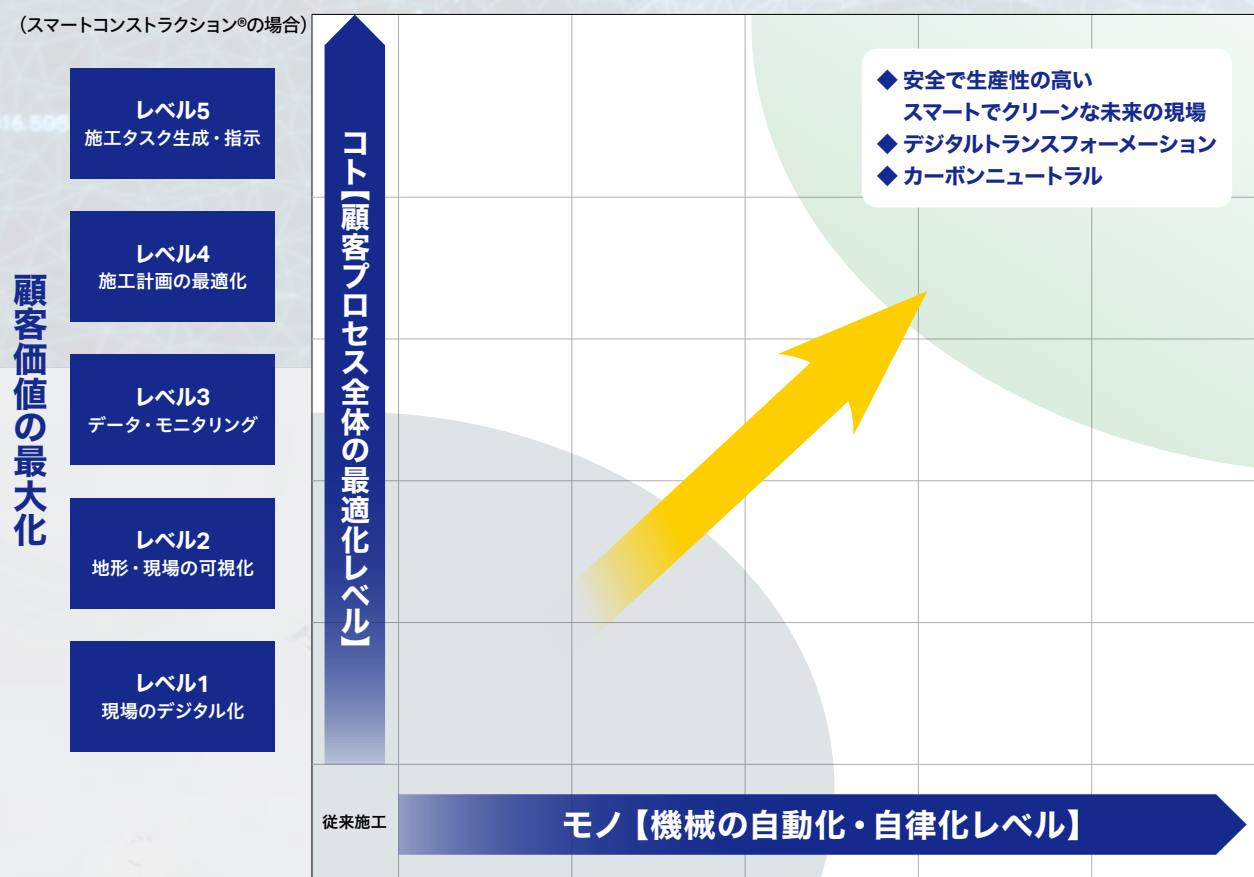
近づく未来。“安全で生産性の高いスマートでクリーンな現場”への確かな歩み

お客さまの施工プロセス全体をデジタルでつなぎ、最適化するソリューション(コト)を、それと親和性の高い、安全で環境に優しい、高効率な製品(モノ)と共に提供する。

私たちの事業は、高度化した“モノ”と“コト”を組み合わせ、お客さまの現場全体の課題を解決するという新たなステージへと進化を続けています。

電動化・自動化した建設・鉱山機械の開発と市場導入、「DXスマートコンストラクション」の推進など、私たちは「未来の現場」へのロードマップをお客さまと共に着実に歩んでいます。

未来の現場へのロードマップ



モノ【機械の効率化／低排出カーボン化レベル】



ものづくり技術の革新・新しいバリューチェーンの構築

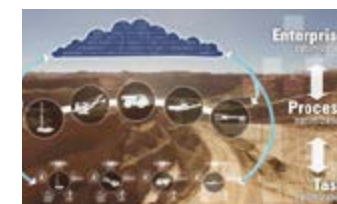
コト【顧客プロセス全体の最適化】



現場可視化アプリ
Smart Construction Dashboard
(随時機能拡張)



施工計画最適化アプリ
Smart Construction Simulation
(2022年9月提供開始)



鉱山用オープンテクノロジー
プラットフォーム
(現場トライアル中)

◎特集「DXスマートコンストラクション」の推進 P.46

モノ【機械の自動化・自律化】



建設機械向け
遠隔操作用コックピット
(量産検証中)



鉱山向け大型ICTブルドーザー
D375Ai-8 遠隔操作仕様車
(2023年5月商用稼働開始)



無人ダンプトラックと遠隔操作仕様の
超大型油圧ショベルの協同作業
(2023年3月開発完了)

◎特集 建設・鉱山機械の自動化開発 P.48

モノ【機械の効率化／低排出カーボン化】



電動油圧ショベル
PC200LCE/210LCE-11
(2023年度市場導入予定)



鉱山向けトローリー給電式
バッテリーダンプトラック
(コンセプトマシン)



水素燃料電池搭載
中型油圧ショベル
(コンセプトマシン)

◎特集 カーボンニュートラルへの挑戦 P.50

コマツレポートについて

コマツは、ステークホルダーの皆さまに向けて、中期経営計画における「成長戦略による収益向上（財務指標）とESG課題解決（非財務指標）の好循環で持続的成長を目指す」という価値創造モデルを中心とした、コマツの持続的成長を目指した取り組みをご紹介しますコマツレポート（統合報告書）を作成しています。

コマツの年次報告書の体系



※ コマツレポート、有価証券報告書、ESGデータブックは、コマツウェブサイトにて、英語版および日本語版を公開しています。
※ コマツレポートは、ウェブサイト上でのみ発行しています。

詳しい財務情報については 有価証券報告書をご覧ください。

- 企業の概況
- 事業の状況
- 設備の状況
- 提出会社の状況
- 経理の状況 ほか

<https://www.komatsu.jp/ja/ir/library/annual-security-report>

詳しい環境・社会活動については ESGデータブックをご覧ください。

- サステナビリティの考え方
- 人と共に（人材育成・ダイバーシティ&インクルージョンなど）
- 社会と共に（コーポレートガバナンス・リスクマネジメントなど）
- 地球と共に（気候変動対応・環境への取り組みなど） ほか

<https://komatsu.disclosure.site/ja/themes/121>

見通しに関する注記事項

当レポートに記載されている将来の業績に関する予想、計画、見直しなどは、現在入手可能な情報に基づき当社の経営者が合理的と判断したものです。実際の業績はさまざまな要因の変化により、記載の予想、計画、見直しとは大きく異なることがありますことをご承知ください。そのような要因としては、主要市場の経済状況および製品需要の変動、為替相場の変動、国内外の各種規制ならびに会計基準・慣行の変更などが含まれます。

報告対象期間

2022年4月1日～2023年3月31日

- 最新の状況をご報告するため、報告対象期間以降の活動内容も記載しています。
- 当レポートに記載している「2022年度」および「2023年3月期」は、特に記載のない限り、2022年4月1日から2023年3月31日までの期間を示しています。

編集方針

当レポートは、コマツの中長期的な事業戦略と、事業を通じたESG課題解決の好循環を、ステークホルダーの皆さまにわかりやすくお伝えすることを目的に発行しています。編集にあたっては、IFRS財団による「国際統合フレームワーク」と、経済産業省による「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」を参照しています。



WE SUPPORT



コマツは「国連グローバル・コンパクト」(UNG)に署名しています。UNGが主唱する10原則と、コマツの取り組みの関係については下記ウェブサイトをご覧ください。

<https://komatsu.disclosure.site/ja/themes/129>



コマツは「持続可能な開発のための世界経済人会議」(WBCSD)に加入しています。

Contents

Komatsu Report 2023

コマツの目指すありたい姿

- 06 社長メッセージ
- 12 挑戦と共創による価値創造の歴史
- 14 私たちのアイデンティティ
- 16 マテリアリティ
- 18 事業ポートフォリオ
- 20 価値創造プロセス



03 サステナビリティ

- 56 人と共に
—人材に関する取り組み
—ビジネスと人権
- 60 社会と共に
—社会貢献活動
- 62 地球と共に
—TCFD提言に基づく情報開示



01 事業概況

- 24 一目でわかるコマツ
- 26 事業概況
—コマツの事業の概要
—事業別概況
—地域別概況（建設機械・車両）
- 32 CFOメッセージ

02 中期経営計画

- 40 中期経営計画（2022年度～2024年度）
DANTOTSU Value
Together, to “The Next” for sustainable growth
- 44 成長戦略を通じたESG課題の解決
—中期経営計画のKPI
- 46 特集 中期経営計画 成長戦略
—「DXスマートコンストラクション」の推進
—建設・鉱山機械の自動化開発
—カーボンニュートラルへの挑戦
—進化するバリューチェーン戦略

04 コーポレート・ガバナンス

- 72 社外役員対談
- 76 コーポレート・ガバナンス
- 84 リスクマネジメント
- 88 ステークホルダーの皆さまとの対話
- 90 役員一覧

DATA

- 94 11年サマリー
- 96 財務ハイライト
- 97 非財務ハイライト
- 98 社外の評価
- 99 会社情報



社長メッセージ



*Together, to “The Next”
for sustainable growth*

サステナブルな未来のために、
コマツはすべてのステークホルダーと共に次のステージへー

代表取締役社長 兼 CEO

小川 啓之

「ものづくりと技術の革新で新たな価値を創り、人、社会、地球が共に栄える未来を切り拓く」

コマツは1921年の創業以来、「品質と信頼性」を追求し、社会を含むすべてのステークホルダーからの信頼度の総和を最大化することを経営の基本とし、困難に直面するたびに危機をチャンスに変えて今日まで成長してきました。創業から100年を迎えた2021年、私たちは、ミッション(事業の目的)とビジョン(目指す未来像)を「存在意義」として、堅持する姿勢を「価値観」として明文化しました。私たちの存在意義には、「ものづくりと技術の革新で新たな価値を創り、人、社会、地球が共に栄える未来を切り拓く」という、時代の変化に左右されないコマツのミッションとビジョンを、すべてのステークホルダーの皆さまとあらためて共有したいという私たちの想いが込められています。

この存在意義のもと、持続可能な社会の実現と事業の成長の両立を目指すサステナビリティ経営の更なる推進のため、「サステナビリティ基本方針」を策定しました。私たちは、これまでも「経営の基本」のもと、事業活動を通じた社会貢献を基本姿勢としてきましたが、現在は持続的な社会の実現への貢献が企業により一層求められています。「サステナビリティ基本方針」は、このような社会からの要請に誠実に対応する姿勢と、持続可能な社会を実現するために私たちが行うことを明示しています。

存在意義を果たすための基本的な考え方である「経営の基本」と、「サステナビリティ基本方針」のもと、私たちはこれからも社会を含むすべてのステークホルダーからの期待に応え、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

2019年に策定した前中期経営計画では、コマツが長期的に目指す「ありたい姿」を、「安全で生産性の高いスマートでクリーンな未来の現場をお客さまと共に実現する」こと、顧客価値創造を通じた「ESG課題の解決と収益向上の好循環により持続的成長を図る」と定義しました。また、この「ありたい姿」への道筋を「未来の現場へのロードマップ」として長期的な成長戦略の根幹に据えました。

2022年4月にスタートした現中期経営計画「DANTOTSU Value – Together, to “The Next” for sustainable growth」においても、この「ありたい姿」と「未来の現場へのロードマップ」からのバックキャスト、前中期経営計画からの継続性、

外部環境の変化に伴う経営課題の3つの観点から成長戦略を策定しました。現中期経営計画の成長戦略3本柱、①イノベーションによる成長の加速、②稼ぐ力の最大化、③レジリエントな企業体質の構築には、持続可能な社会の実現と事業の成長の双方にとって重要な課題(マテリアリティ)や、事業ポートフォリオの整理によって明らかになった各事業セグメントの中長期課題を反映しました。

コマツを取り巻く外部環境は、新型コロナウイルス感染症の収束を受け、世界経済に明るい兆しが見えた一方、ウクライナ情勢をはじめとする地政学リスク、為替変動、資材価格や物流コストの上昇、サプライチェーンの不安定さなど、依然として不確実・不透明な状況です。このような環境下で、気候変動をはじめとした社会課題に対応しつつ、コマツが成長を続けていくためには、さまざまな環境変化に柔軟に対応できる体制を整えながら挑戦を続けていかなければなりません。変化が激しく不確実な時代において、私は、先人たちが常に挑戦を続け成長してきたように、これらの環境変化をリスク(危機)としてではなくビジネスチャンスとして捉え、成長につなげていくことが重要と考えています。

本年の統合報告書「コマツレポート2023」では、「未来の現場へのロードマップ」を中心に、コマツが目指す「ありたい姿」と「現在の立ち位置(事業概況や成長戦略の進捗状況)」についてご紹介します。また、それを支える「人、社会、地球(サステナビリティ)への取り組み」や「コーポレート・ガバナンスに関する取り組み」についてもお伝えしています。是非最後までお読みいただき、皆さまとの建設的な対話の一助としていただきたいと思います。

近づく未来ー

「イノベーションによる成長」の現在

中期経営計画初年度の2022年度は、資材価格や物流コスト上昇の影響はあったものの、建設機械・車両部門で北米、アジアを中心に鉱山機械の需要が好調に推移したことに加えて、需要変動などに応じた生産工場や製品供給先の変更(クロスソーシング)、複数社からの部品購入(マルチソーシング)といった環境変化に強いサプライチェーンの構築に取り組んだことで、新車需要を着実に取り込むことができました。

社長メッセージ

また、機械稼働率の上昇による部品・サービス売上げの増加や各地域での販売価格の改善、円安の影響もあり、売上高・営業利益とも過去最高を記録する結果となりました。

一方で、建設機械産業の成長率は年間1%程度であり、ある意味成熟産業とも言えます。中国メーカーもグローバルで存在感を増しつつあり、単なる建設機械の製造・販売に頼ったビジネスモデルでは、コマツがこれから生き残っていくことは難しいでしょう。コマツが持続的に成長していくためには、「未来の現場へのロードマップ」に示すとおり、お客さまの施工プロセス全体を最適化するソリューション(コト)とそれと親和性の高い製品(モノ)を組み合わせ、お客さまの現場全体の課題を解決するべく、ビジネスモデルを進化させることが必要だと強く感じています。現中期経営計画の成長戦略3本柱のうち、特に「未来の現場へのロードマップ」をダイレクトに反映させているのは「イノベーションによる成長の加速」ですが、2022年度はその重点活動において一定の成果を上げることができました。

①「DXスマートコンストラクション」の推進、海外展開・鉱山用オープンテクノロジープラットフォームによる事業推進
ソリューションビジネスの分野では、コマツが2015年に始めたスマートコンストラクション®事業がこの8年で大きく成長し、日本市場における取引社数は10,000社、導入現場数は20,000現場を超え、関連する商品やサービスの売上げを着実に伸ばしています。

施工の各プロセスをデジタル技術によって見える化したスマートコンストラクション®は、2020年に見える化されたすべての施工プロセスをデータでつなぐ「DXスマートコンストラクション(DXスマコン)」に進化を遂げました。DXスマコンは施工プロセスの最初から最後までをデジタルで有機的につなぐ画期的なソリューションであり、ここには大きなビジネスチャンスがあると思っています。

DXスマコンを更に成長させる鍵が海外展開であることは間違いありません。海外は日本と比べて工事規模が大きく、DXスマコン導入による生産性向上の効果が大きい地域もあります。特に欧米のお客さまはデジタルリテラシーが高い点も事業拡大の追い風となるでしょう。中国メーカーに対する差別化戦略としても、DXスマコンの海外展開が急務と考えています。

鉱山機械の分野においても、無人ダンプトラック運行システム(AHS)やダンプトラックの割り当て(フリート管理)システムなどを統合した、鉱山現場のすべてのプロセスを最適化

するオープンテクノロジープラットフォーム(OTP)の開発の第1段階が完了し、お客さまの現場でトライアルを行っています。今後はOTPを導入するお客さまを段階的に増やし、ソリューションと製品を組み合わせたビジネスモデルによる収益向上につなげていきたいと考えています。

②プラットフォームと親和性の高い高度化した商品開発・市場導入
鉱山機械の分野では、コマツが2008年に世界で初めて商用導入したAHSの導入台数が累計で650台(2023年6月末時点)を超えました。KPIの2024年度目標を上方修正するほどの需要があり、将来的な無人ダンプトラックの市場は更に拡大していく見込みです。

鉱山全体の自動化を見据え、ダンプトラック以外の鉱山機械の遠隔操作や自動運転の開発も進めています。油圧ショベルにおいては、700トンクラスの超大型油圧ショベルの遠隔操作開発が完了し、お客さまの現場でのトライアルに向けて協議を進めています。既に展開しているAHSとの協調作業により、お客さまの現場における安全性と生産性の更なる向上が期待できます。

③電動化機械の開発・市場導入
製品使用により排出されるCO₂を2030年までに50%削減(2010年比)するという経営目標、「2050年カーボンニュートラル」というチャレンジ目標の達成に向けて、電動化機械の開発と市場導入を進めています。2022年度はドイツ・アメリカで開催された建設機械見本市に主力の20トンクラスの電動油圧ショベルなどを出展したほか、新しい電動化機種の開発や先行研究などを行いました。2023年度は「電動化建機市場導入元年」として、市場導入を中心に電動化の取り組みを更に加速させていきます。

建設・鉱山機械は、都市土木工事などで使うマイクロショベルから鉱山現場で使う超大型のダンプトラックまで幅広い機種があり、機械出力や使用環境、1日の稼働時間も異なります。お客さまが求める製品品質を損なうことなくカーボンニュートラル対応を進めていくためには、バッテリー車だけでなく、燃料電池車や水素エンジン車などの開発も必要です。給電インフラの整備やコスト面も含め、技術的なハードルが非常に高いのが実情で、市場もまだ十分に形成されていませんが、来る電動化時代に向けて、お客さまにあらゆる選択肢を提供することがメーカーの責任と考えており、パートナーと共に研究開発を進めています。

電動化機械の市場は、技術的なハードルの低いユーティリティ建機の市場が、特に環境意識の高い欧州地域で最初に形成されると見えています。まずは欧州市場向けのユーティリティ建機の開発を優先的に進め、早期市場導入による優位性を得ることを目指します。次に20トンクラスをはじめとする中型電動油圧ショベルの市場導入と並行して、燃料電池・水素エンジンなどの次世代動力源を搭載したモデルの開発を進めます。
次世代モデルの開発はそれなりに時間がかかることから、その間の市場への対応として、既にコマツが実用化しているハイブリッド、ディーゼルエレクトリック、有線電動、トロリー給電などの「ブリッジテクノロジー」(次世代モデル導入までの橋渡しの技術)や、HVO(水素化植物油)・バイオディーゼルといった、いわゆる「カーボンニュートラル燃料」の活用も進めながら、製品使用時のCO₂排出を削減していきます。

変わるコンポーネント戦略 進化するバリューチェーン戦略

ここまでは「未来の現場へのロードマップ」におけるコマツの立ち位置と現在の取り組みについてお話ししましたが、ここからは関連するコマツのコンポーネント戦略とバリューチェーン戦略の今後についてお話ししたいと思います。

① コンポーネント戦略について

コマツは、機械の性能を決める重要な部品であるキーコンポーネントを自社で開発・生産していることを大きな強みとしています。自社で開発・生産することで、技術革新の織り込

みによる性能の差別化のほか、クロスソーシングなどグローバルで品質・納期・コストを管理することが可能になります。また、遠隔でコンポーネントの稼働状況を把握することで寿命予測ができ、延長保証契約による純正部品の販売やコンポーネントの再生事業といった、機械本体販売後の安定的な収益の獲得(アフターマーケットビジネス)にもつなげています。このように、キーコンポーネントを自社で開発・生産することから波及するコマツの強みは、コマツの競争優位(違い)になると考えており、今後もこのコンポーネント戦略は堅持していくべきと考えています。ただし、これから機械の自動化や電動化が進み、技術的な知見のないコンポーネントをすべて自社で開発・生産することが困難になっていく可能性を考えると、現在のコンポーネント戦略は少し変えていく必要があるとも思っています。

バッテリーを例に言えば、今のコマツにはバッテリーを内製するだけの知見が十分にあるとは言えず、現在はパートナーとの協業でバッテリーシステムの開発と生産を進めています。今後は協業を通して得られる知見をいかに自社に蓄積して内製につなげていくかを考えなければなりません。例えば、バッテリーセルそのものは自動車用のセルを調達せざるを得ないと思いますが、モジュールやパックを製造するという点では2022年に車載電池製造装置事業に本格参入したグループ会社のコマツNTC(株)の知見を活かし、建機事業と産機事業のシナジーを生むことができるのではないかと考えています。

一方、バッテリーの内製を考えるうえでは、パートナーとの協業やM&Aはこれまで以上に重要になってくると思います。今後、バッテリーセルは産業界全体での獲得競争が予想されます。建設・鉱山機械の年間需要は約30万台、自動車業界と比べると二桁違います。安定的にセルを調達する観点で見



技術の進展に合わせ、
コマツのコンポーネント戦略は
次のステージに進みます

社長メッセージ

でも、先端技術を持つ専門メーカーとの協業は必須と考えています。

バッテリーを例にお話ししましたが、他のコンポーネントについても内製と協業を使い分けていく点では同じです。すべてのコンポーネントを100%自社で開発・生産していくことは難しいので、例えば販売量の多い主力機種のコポーネントは販売後のアフターマーケットビジネスを確実に取り込むために内製し、それ以外は調達するといったように、機種に応じてコンポーネント戦略を変えることは一つの方向性だと思います。柔軟なコンポーネント戦略は、パートナーに新しいビジネスの機会を提供することにつながりますし、協業を通して得た知見を内製につなげられなければ、これまで自社で開発・生産していたコンポーネントを調達に切り替える判断もあり得る。パートナーとコマツ双方の発展のために、今後も適度な緊張感を保った協業は続けていくべきと考えています。

② バリューチェーン戦略について

コマツのビジネスモデルがソリューション(コト)と製品(モノ)を組み合わせたものに今後転換していくとしても、コマツのキラーコンテンツ(収益源)が製品であることは変わりません。自動化や電動化など、製品そのものの付加価値に加えて、お客さまが新車を購入してから中古車として売却するまで安心して機械を使っていただくために、新車販売後の部品販売やメンテナンス・修理といったバリューチェーンビジネスは今後も重要になるでしょう。

コマツが2001年から標準搭載しているKomtraxを進化させた「次世代Komtrax」では、車両やコンポーネントの稼働データをほぼリアルタイムで収集でき、機械1台ごとのコン

ディションに応じた、より最適な予知保全が可能になります。

このようなデータを起点としたビジネスが可能になるのも、コマツがキーコンポーネントを自社で開発・生産し、コンポーネントをモニタリングする技術を織り込んでいるからで、今後のバリューチェーン戦略を考えるうえでも、やはり現在のコンポーネント戦略は維持することが基本だと思います。バリューチェーンビジネスを進化させるうえでは、コマツがKomtraxのような技術面の強みだけでなく、自社で保有している代理店を通して顧客接点(ラストワンマイル)を持っている点も大きな強みです。今後も対話を通してお客さまの課題を解決し、なくてはならない存在として選ばれ続けるために、バリューチェーン全体にわたる活動を強化していきたいと考えています。

目指す未来の実現のために―

不確実な時代における社長の役割

2019年の社長就任以来、パンデミックや地政学リスクの高まりといったさまざまな想定外の事態に見舞われてきましたが、その時々で柔軟かつ迅速に判断し、決断し、説明し、実行する、そして結果に責任を持つ。私は、この5つを社長の役割として常に念頭に置いてきました。

コマツの行動指針であるコマツウェイには、事実に基づいて判断する「現場主義」という考え方があります。コマツは、自ら課題を見つけ、事実に基づいて判断、決断し、改革(実行)する力、「現場力」を強みとして今日まで成長してきました。これまでの私のキャリアを振り返ってみても、会社経営にお

ける判断力、決断力、実行力は、実際の経験(事実)から得られる経験知や実践知を積み上げることでしか高めることができなかったと感じます。

一方で、社長の私一人では何もできません。判断、決断したことを実行していくためには、さまざまな関係者に説明を尽くさなければなりません。バブル経済崩壊後、国内需要が悪化し工場閉鎖を伴う生産移管が決定されたときは、プロジェクトリーダーとして移管する側とされる側の両方の立場を経験し、本当の意味で相手の立場に立ってものを考えることの大切さを学びました。米国工場の工場長になったときは、専門分野の生産技術だけでなく、生産管理や品質管理、原価管理といった専門外の分野も含め、工場経営を全般的に見なければならなかったため、さまざまな専門性を持つ社員と議論する際は、相手の意見に真摯に耳を傾け、時には実行に移すことを優先させて自分の想いを抑え、組織・チームを上手く機能させることの繰り返しでした。

変化が激しく不確実な時代において目指す未来を実現していくために、私はこれからも状況に応じた柔軟な判断、迅速な決断、誠実な説明、実行(協働)、そして結果に責任を持つという自らの役割を確実に果たしていきます。

サステナブルな成長の要は「人」

変化が激しく不確実な時代にコマツが新たな価値を創り成長を続けるために、最も重要な財産はやはり「人材」であると思います。コマツが成長を続けていくうえで必要とするのは、コマツウェイや、存在意義を果たすために堅持する4つの価値観(挑戦する・やり抜く・共に創る・誠実に取り組む)を体現する現場力を持った人材です。会社経営における判断力などと同様に、現場力を高めるためには、やはり日々の仕事での挑戦を通して経験知や実践知を積み上げるしかありません。私自身もそのような経験をたくさんしてきましたが、さまざまな経験を通して成長できたことは、上司に恵まれたところが大きかったと思います。時に厳しく、挑戦的な目標を与えてくれる方たちばかりでしたが、ある程度の責任と権限を与えてやりがいのある仕事にチャレンジする環境に放り込んでくれたことは、多くの知見や達成感を得ることにつながりました。部下の育成は上司がいかにチャレンジする場を与えて任せることができるかどうか。私はそれこそがマネジメントの最も重要な仕事だと思います。

新たな価値を創るためには、個々の社員が先人たちの残した価値観を引き継ぎつつも、多様な社員一人ひとりがお互いの個性や能力を認め活かし合う、ダイバーシティ&インクルージョンの進んだチームであることがより重要になってきます。社員の皆さんには、自分の仕事にやりがいと誇りを持ち、チームワークで新しい価値を創ることで、会社と共に成長を続けてほしいと願っています。そのために、中期経営計画の重点活動に位置付けている「多様性に富む人材基盤の充実化」を進め、新しい価値を生み出す最も重要な経営資源である人材(人的資本)への投資を継続していきます。

すべてのステークホルダーと共に

コマツは次のステージへ―

多様な社員一人ひとりが自ら課題を見つけ、自律的に改革や改善を推し進める。そのような人材がチームワークで技術革新やビジネスモデル改革を進め、新しい価値を創り社会課題を解決する。そのような企業文化を醸成するために、私はグローバルに情報共有や経営の意思決定・執行のスピードアップを図り、業界のリーディングカンパニーとして、コマツをこれからも社会を含むすべてのステークホルダーの皆さまから信頼され続ける企業にしていきたいと考えています。

先人たちの100年の積み重ねを糧として、コマツは次の100年も「品質と信頼性」を追求し、ものづくりと技術の革新で新たな価値を創り続けていきます。そのためには **Creating value together** すべてのステークホルダーの皆さまのご協力が必要です。人、社会、地球が共に栄える未来を切り拓き、サステナブルでより良い未来を次の世代につなげていくため、共に次のステージへの挑戦を続けましょう。

代表取締役社長 兼 CEO

小川 啓之



多様な人材のチームワークで
新しい価値を創り、
コマツはこれからも成長を続けます

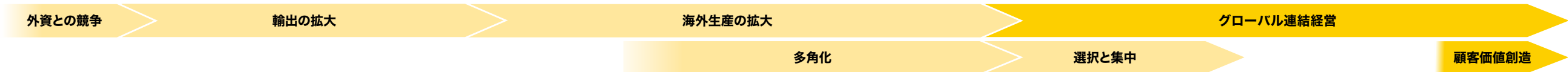
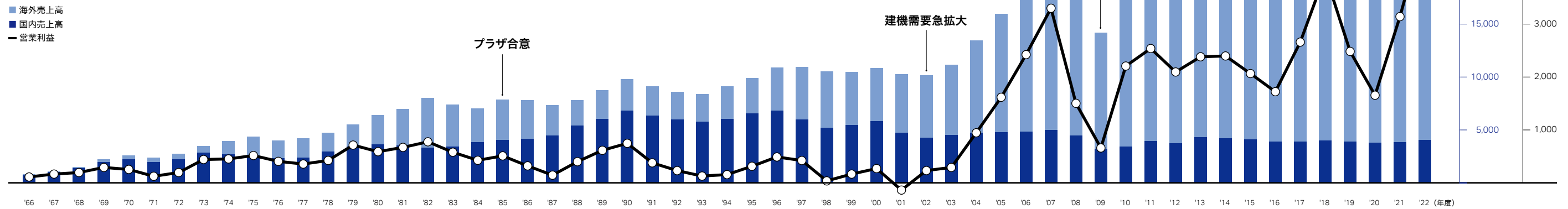
挑戦と共創による価値創造の歴史

コマツは1921年の創業以来、「品質と信頼性」を追求し、社会を含むすべてのステークホルダーからの信頼度の総和を最大化することを経営の基本として、時代と共に変化する社会課題と誠実に向き合い、それらを解決する新しい価値の創造に挑戦することで今日まで成長してきました。

世界の人々の暮らしをより良く、社会をより豊かに、サステナブルな地球を次の世代に引き継ぐため、コマツはこれからも「ものづくりと技術の革新」で新たな価値を創り、人、社会、地球が共に栄える未来を切り拓いていきます。

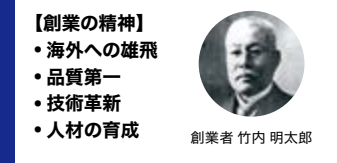
グローバル連結経営の歩み

国内・海外売上高と営業利益の推移



1921 創業

コマツは、創業者 竹内明太郎が開発した遊泉寺銅山(石川県小松市)を採掘する鉱山機械を製作した「小松鉄工所」(1917年設立)が母体となって設立されました。地方に工業を興し、産業を発展させたいという信念と、「良品に国産なし」という高い志のもと日本の工業振興に尽力した竹内は、創業の当時から世界を視野に入れて技術開発とものづくりを行うことの重要性を説いていました。竹内が掲げた4つの「創業の精神」は、現在もコマツのDNAとして私たちに受け継がれています。



1931

国産初の農耕用トラクターを製作

当時の農林省からの要請を受け、コマツは日本で初めて農耕用トラクターの製作に成功しました。他社が試作段階で製作を諦めるなか、「他社が手掛けない独自の製品をつくりたい」と希望に燃え、その翌年には、自社開発エンジンを搭載した「G25農耕用トラクター」を世に送り出し、現在の主力事業である建設機械製造の礎を築きました。



課題 農業用トラクター国産化

価値 国産初の農耕用トラクター製作による日本経済への貢献

1961

グローバル品質への挑戦 —米国建機メーカーの日本進出—

日本経済の国際化が進むなか、貿易の自由化によって世界最大の建設機械メーカーの日本進出が決まりました。全社を挙げて品質管理活動(QC活動)に取り組み、「ねじ1本から見直す」徹底した品質向上プロジェクト“(A)(マルA)対策”を断行。2年余の短期間で米国製ブルドーザーと互角の品質を有する(A)対策車を完成させました。この危機を乗り越える過程で培われた品質と信頼性を追求する姿勢は、「経営の基本」として現在も私たちに受け継がれています。



課題 外資に対抗できる世界水準の品質獲得

価値 日本製品の国際競争力向上

1972

顧客視点への意識改革 —固有の信頼性から使用の信頼性へ—

事業の海外展開が本格化すると、海外の過酷な現場のニーズに対応するため、耐久性などの製品固有の信頼性だけでなく、アフターサービスを含めた総合的な信頼性(使用の信頼性)を高める必要が生じました。1972年から開始した“(B)(マルB)活動”では、長時間稼働車の分解調査など、市場で収集した「生きた情報」を商品開発に活かし、お客さまとの関係を重視する現在のコマツのビジネスモデルの基礎を確立しました。



課題 使用の信頼性(顧客満足度)の向上

価値 日本発のグローバル企業として国際市場におけるプレゼンスを拡大

2008

無人ダンプトラック運行システム AHS市場導入

高精度GPSや障害物検知センサーなどを搭載したダンプトラックを中央管制室で運行管理し、完全無人稼働を世界で初めて実現したAHS(Autonomous Haulage System)は、24時間稼働し多くの交代要員が必要だった運転手をゼロにすることで、過酷な条件下での安全性の確保と生産性の向上を両立しました。現在、チリやオーストラリアなどの大規模鉱山で650台を超える車両が稼働し、お客さまの現場の安全性・生産性・環境性の大幅な向上に貢献しています。



課題 鉱山現場における安全性・生産性の向上

価値 ・無人化による事故リスクの低減
・鉱山現場の労働力不足解消による安定的な資源供給
・鉱山現場のCO₂排出量の削減

2015

建設現場のデジタル化ソリューション スマートコンストラクション®開始

スマートコンストラクション®は、地形・人・機械・材料といった建設現場のあらゆるデータをICTで有機的につなぐことで、測量から検査まで現場のすべてを「見える化」し、安全で生産性の高いスマートでクリーンな未来の現場を創造するソリューションです。ドローン等のICT機器で計測・生成した3次元データとICT建機による高品質な施工で、労働力不足をはじめとした建設現場のさまざまな課題を解決に導いています。



課題 建設現場の労働力不足の解消および安全性・生産性の向上

価値 ・施工効率の向上による事故リスクの低減
・労働力不足解消による建設業界の需給バランス改善
・建設現場のCO₂排出量の削減

2023

カーボンニュートラルへの挑戦 「電動化建機市場導入元年」

脱炭素社会の実現に貢献するため、コマツは2050年までにCO₂の排出量を実質ゼロとするカーボンニュートラルを目指すことを宣言し、建設機械の電動化をはじめとしたさまざまな取り組みを行っています。コマツがこれまで培ってきたハイブリッド建機やバッテリーフォークリフトの技術をベースに開発した充電器や高電圧変換ユニットなどを搭載した電動化建機を市場導入することで、社会のCO₂排出量の削減に貢献しています。



課題 脱炭素社会実現への貢献

価値 低炭素製品の開発・市場導入によるCO₂排出量の削減

私たちのアイデンティティー

事業のグローバル化が進み、ステークホルダーの皆さまや社員の多様性が進むなかで、コマツが大事にするもの、これから目指すものを明確に示すことで、グローバルで一貫性のある企業活動を展開していきます。



私たちの存在意義 事業の目的(ミッション)と目指す未来像(ビジョン)

**ものづくりと技術の革新で新たな価値を創り、
人、社会、地球が共に栄える未来を切り拓く**

私たちの価値観 堅持する姿勢

挑戦する やり抜く 共に創る 誠実に取り組む

戦略と行動指針 共通認識をもって業務を遂行するための支えとなるもの

戦略	行動指針
経営の基本 「品質と信頼性」を追求し、社会を含むすべてのステークホルダーからの信頼度の総和を最大化するコマツが経営を遂行する際の基本的な姿勢を示します。	創業の精神 創業者の竹内明太郎(1860年～1928年)は、創業の精神として「海外への雄飛」、「品質第一」、「技術革新」、「人材の育成」を掲げました。現在もコマツのDNAとして、私たちに受け継がれています。
経営戦略 中期経営計画(2022～2024年度)「DANTOTSU Value-Together, to <i>"The Next"</i> for sustainable growth」を推進しています。顧客価値創造を通じたESG課題の解決と収益向上の好循環の実現に取り組んでいます。	コマツウェイ 私たちの価値観を行動様式で表現したのが「コマツウェイ」です。創業者の精神をベースに、先人たちが築き上げてきたコマツの強さ、強さを支える信念、基本的な心構えと持つべき視点を定めたものです。
社会的責任 コマツの社会的責任は、「事業活動を通じて社会の要請に応えていく活動」を行いつづけることです。	コマツの行動基準 「品質と信頼性」を追求しつづけるコマツグループの社員として、世界のどこにいても守るべきビジネス社会のルールを示したものです。

サステナビリティ基本方針 企業活動における事業継続性に関する指針

私たちは、これまで「品質と信頼性」を追求し、社会を含むすべてのステークホルダーからの信頼度の総和を最大化することを「経営の基本」とし、ステークホルダーとの強い信頼関係を築く努力を重ねてまいりました。

地域社会との共生を目指す精神は創立時から脈々と受け継がれており、事業活動を通じた社会貢献が当社の基本的な姿勢です。私たちの存在意義は「ものづくりと技術の革新で新たな価値を創り、人、社会、地球が共に栄える未来を切り拓く」ことです。

私たちは、これからも、持続可能な社会の実現と事業の成長のために、重要な課題に取り組み、社会や外部環境の変化に柔軟に対応できる企業グループとして、コーポレートガバナンスの一層の充実を図り、ステークホルダーと共に社会に貢献してまいります。

人、社会、地球と共に栄える未来を切り拓くために、私たちが行うこと

人と共に	社会と共に	地球と共に
- 多様でグローバルな人材が、個を尊重しつつ、一つのチームとして、やりがいと誇りを持って、安全・健康に働くことができる環境を提供します。 - さまざまな現場や地域の課題解決のために挑戦を続け、新たな価値をお客さまと共に創り、社会に貢献できる人材を育成します。 - コマツグループとして、すべての事業活動に関連する人権を尊重します。	- 持続可能なインフラ整備と資源開発および循環型社会を実現する安全で生産性の高い商品・サービス・ソリューションをお客さまに提供し、事業活動を通じて社会に貢献します。 - 取引先や地域社会と相互に信頼しあい、公正かつ共存共栄を可能とする関係を築きます。 - 法令をはじめとした社会のルールを遵守するとともに、社会を含むすべてのステークホルダーからの要請や期待に誠実に応えるよう努めます。	- あらゆる事業活動を通じて、先進の技術を駆使して環境負荷を低減し、地球環境の保全に努めます。 - ものづくりと技術の革新で、地球環境の保全と事業の成長の両立を図ります。 - ステークホルダーとの協働・共創を推進し、より良い地球と未来の実現を目指します。

株式会社小松製作所
代表取締役社長(兼)CEO

小川 啓之

マテリアリティ

近年、外部環境が大きく変化し、不確実性がますます高まるなか、デジタルトランスフォーメーション、カーボンニュートラル、ダイバーシティ&インクルージョンなどの潮流をビジネスの機会と捉え、持続可能な成長基盤を整備するとともに、事業活動を通して社会課題を解決していくことの重要性がますます高まっています。

このような環境認識を踏まえ、当社では中期経営計画の策定に先立つ2020年11月から2021年2月にかけて、外部環境の変化と事業リスクへの対応力を強化するため、マテリアリティの見直しを行いました。

当社の事業が目指す「ありたい姿」、「ESG課題解決と収益向上の好循環」による持続的な成長の実現のため、マテリアリティへの取り組みを中期経営計画の成長戦略にも反映させています。

また、特定したマテリアリティは当社のサステナビリティ基本方針および持続可能な開発目標「SDGs(Sustainable Development Goals)」との整合性の観点から検証され、SDGsとの関係においては、17のゴールのなかからコマツグループのマテリアリティと特に関連性の高い10のゴールとの関係を整理しました。

当社は、経営環境の変化に柔軟に対応していくため、これからも定期的にマテリアリティ分析を行い、サステナビリティ課題に関連した事業上のリスクと機会を経営に反映していきます。

外部環境の変化

政治・経済	環境・エネルギー
- 米中競争の激化と経済安全保障リスク - 中国：国内政策と経済・外交政策の影響 - 地政学リスクの増大(ウクライナ情勢等) - サプライチェーンの不安定化 - 有事への対応力の必要性増大(感染症、自然災害も含めて)	- 気候変動、脱炭素化への機運の高まり(COP26：1.5°C目標を確認) - カーボンニュートラル化への加速 - EV化の進展(自動車産業) - 水セキュリティ、生物多様性保全 - グリーン投資拡大、情報開示要請の高まり
技術	社会・価値観
- デジタルトランスフォーメーション(DX)の加速 - 先進技術の発展、オープンイノベーション(自動化、電動化、遠隔操作化、AI等) - SaaS(Software as a Service)の拡大 - データ・アナリティクスの進化 - サイバーセキュリティリスクの増大	- ダイバーシティ&インクルージョンの普及(ジェンダー、障がい者、LGBTQ等) - 多様な働き方の進展 - 社員エンゲージメントの重要度の高まり - 人権・企業倫理に関する社会的要請の高まり - ガバナンス・リスク管理の高度化

コマツにおけるマテリアリティ(重要課題)

	SDGsとの関係	マテリアリティ(重要課題)	
人と共に	5 ジェンダー平等 8 働きがいと経済成長 10 平等をなくす 17 パートナースhip	社員 - 労働安全衛生 - エンゲージメント向上 - ダイバーシティ&インクルージョン推進 - 能力開発	
		人権 人権の尊重	
社会と共に	9 産業と技術革新 11 まちづくり 12 つくる・つかう責任 17 パートナースhip	顧客 - 製品安全・品質 - ソリューション提供	
		倫理・統治 - コーポレート・ガバナンス - コンプライアンス	
		地域社会 地域社会への貢献	
地球と共に	7 クリーンエネルギー 9 産業と技術革新 12 つくる・つかう責任 13 気候変動への対策 15 陸の豊かさ 17 パートナースhip	環境 - エネルギー使用量の低減 - 低炭素、環境負荷低減へのソリューション開発 - 事業を通じた森林保全への貢献 - 資源循環	

マテリアリティ見直しのステップ

マテリアリティを策定する過程において、第三者としてNPO法人である米国BSR(Business for Social Responsibility)の支援を受けながら、以下のステップを踏みました。

1. サステナビリティ課題の抽出

中長期的な視点で、企業の価値創造や事業パフォーマンスに重大な影響を与えるサステナビリティ課題を、過去のマテリアリティ分析、国際的な目標・基準、報告フレームワーク、経営理念・戦略、ステークホルダーにとっての重要課題等を活用して抽出し、46項目にわたる課題リストを作成しました。

2. 課題項目の評価

抽出したサステナビリティ課題について社内外のステークホルダーにインタビューを実施し、事業上の重要性和サステナビリティへのインパクト(ステークホルダーにとっての重要性+環境・社会・経済へのインパクト)の2側面から評価を行い、マッピングしました。

※ 社外は、機関投資家、WBCSD、環境団体(WWF)、人権NPO(BHRRC)、顧客、協力企業など
※ 社内は、国内外の役員(取締役、グローバルオフィサー含む執行役員)を対象にインタビューを実施

3. マテリアリティの特定

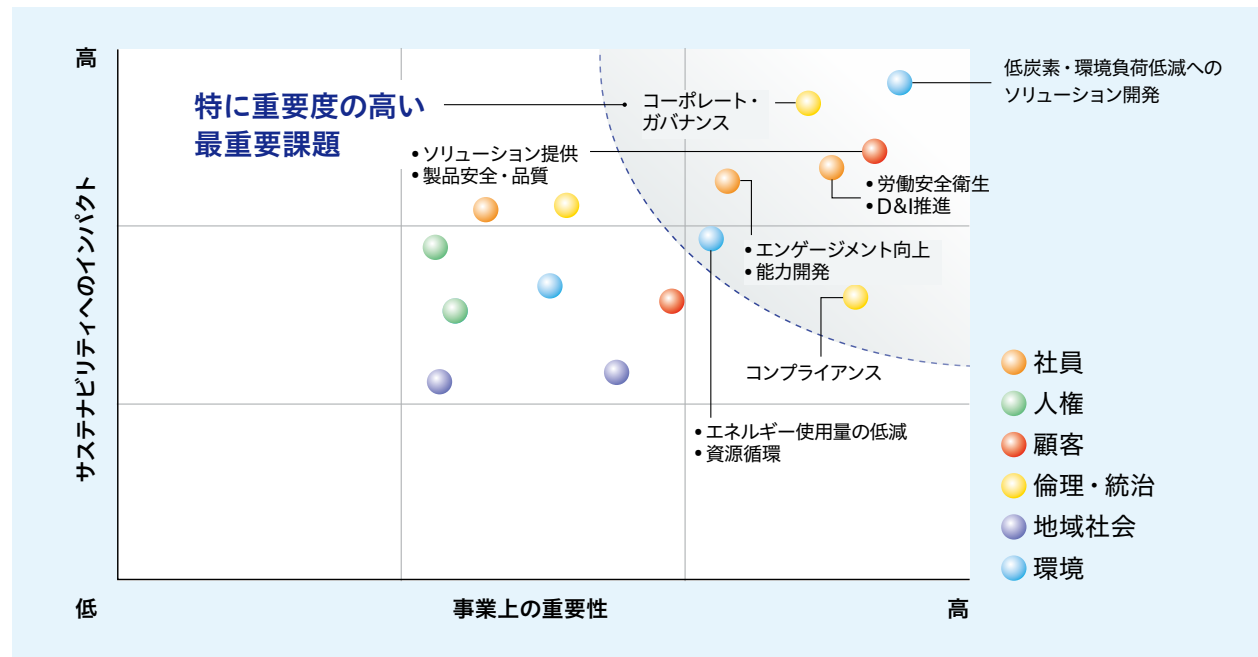
この分析から、2側面ともに特に重要性の高い分野・課題を抽出し、「社員」「人権」「顧客」「倫理・統治」「地域社会」「環境」の6分野におけるマテリアリティとして特定しました。

また6つの分野のうち、事業上の重要性和サステナビリティへのインパクトが高い環境、顧客、社員、倫理・統治の4つを、特に優先度の高い最重要課題と位置付け、この4分野への活動を成長戦略に反映させることとしました。

4. 中期経営計画として取締役会にて決議

特定したマテリアリティは、当社のサステナビリティ基本方針およびSDGsとの整合性の観点から検証が加えられた後、当社の事業が目指す「ありたい姿」、「ESG課題解決と収益向上の好循環」による持続的な成長のために取り組むべきものとして取締役会で決議しました。

また、成長戦略によるESG課題の解決を着実に遂行していくために、KPI(Key Performance Indicator：重要業績評価指標)を設定し、その達成状況を統合報告書において開示することとしました。
[▶中期経営計画KPI P.44](#)



事業ポートフォリオ

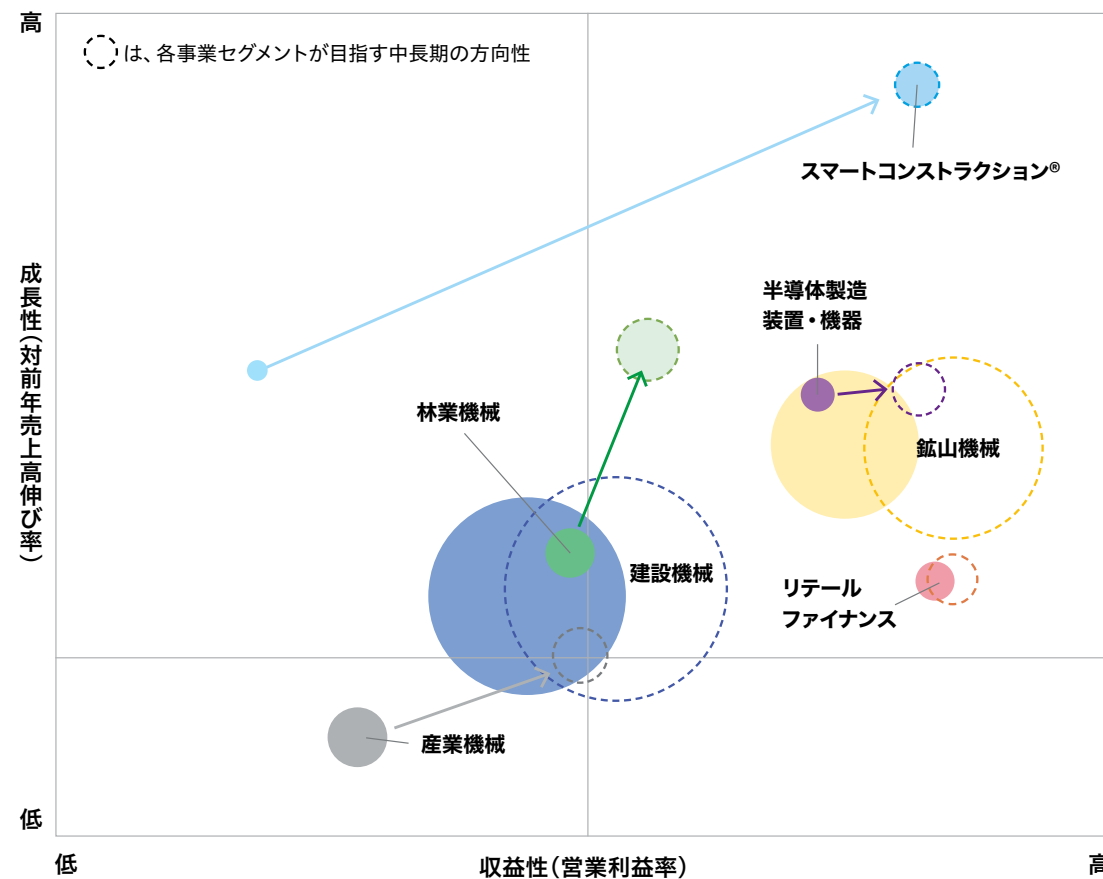
コマツは、2000年代初頭から事業の選択と集中に取り組んできました。現在は建設・鉱山機械事業、リテールファイナンス事業、産業機械他事業に経営資源を集中し、成長性と収益性の向上に取り組んでいます。特に収益性では本業の収益力を示す営業利益率を重視しています。

主力事業の建設・鉱山機械事業においては、成長分野への重点投資と固定費管理を継続するとともに、M&Aも視野に入れながら、ソリューションならびにバリューチェーンビジネスを拡充し、成長性・収益性を向上させることで持続的な成長を目指します。特に林業機械事業を建設機械、鉱山機械に次ぐ第3の柱となるように強化していきます。

半導体製造装置・機器事業においては、半導体市場の需要が拡大基調にあり、市場の成長スピードに対応するために投資を促進し、高収益体質を維持・向上していきます。

産業機械事業においては、自動車業界のお客さまが中心となるため、CASEに代表される環境変化に伴う新たな需要を取り込むことで、安定した収益の向上に取り組んでいます。

中長期的な事業ポートフォリオの方向性



- 色塗バブルのサイズは、各事業セグメントの過去10年間(2012年度～2021年度)の売上高を平均して算出。
- 林業機械およびスマートコンストラクション®は、建設機械の内数として2021年度からの方向性を示す。
- スマートコンストラクション®はソリューション関連部分を示す。

各事業セグメントにおける主な取り組み

建設機械

伝統市場では、カーボンニュートラルの実現に向けた建設機械の電動化を推進し、パートナーとの共同開発と早期市場導入に取り組んでいるほか、燃料電池や水素エンジンなどの新しい動力源の研究開発に取り組んでいます。

戦略市場では、アジアを中心に都市土木に特化した油圧ショベル(CEシリーズ)を拡販したほか、アフリカ地域の組織体制を見直し、お客さまのニーズに迅速に対応できる体制を整備しました。

鉱山機械

無人ダンプトラック運行システム(AHS)の導入台数が累計で650台(2023年6月末時点)を超えたほか、鉱山用ブルドーザーの自動運転トライアルを行うなど、自動化された鉱山機械の導入を推進することで着実に事業を拡大しています。

また、鉱山オペレーションにおける温室効果ガスの削減を加速するため、大手鉱山企業のお客さまと「コマツGHGアライアンス」を結び、いかなる動力源でも稼働可能な「パワーアグノスティックトラック」の開発を進めています。

加えて、鉱山現場のすべてのプロセスを最適化するオープンテクノロジープラットフォームの開発を進め、ソリューションビジネスの拡大に取り組んでいます。

坑内掘り分野においては、ハードロック向け鉱山機械関連のM&A、新工法を含む新商品の開発を進めたほか、中長期的に縮小が見込まれるソフトロック向け鉱山機械の生産拠点の一部を売却するなどの構造改革を行いました。

林業機械

持続可能な循環型林業に貢献するため、従来から製造・販売している木材の伐採・搬出に使われる機械に加えて、植林・育林などのあらゆる工程の機械化を進めています。2022年7月には、スウェーデンの植林用アタッチメントメーカー ブラック社を買収しました。

スマートコンストラクション®

新たなアプリケーションの提供に加え、海外展開の体制整備を進めました。また、スマートコンストラクション®と連携可能な中型油圧ショベル向けの遠隔操作システムを開発し、お客さまへの提供を開始しました。

リテールファイナンス

欧州に加え、アジア、アフリカ、中南米などの成長市場のカバレッジ拡大に取り組んでいるほか、林業機械向けのファイナンスを強化し、健全性を維持しながら、建設・鉱山機械事業の成長に合わせて事業を拡大しています。

半導体製造装置・機器

半導体リソグラフィ用光源メーカーであるグループ会社のギガフォトン(株)では、世界中で高まる需要に対応するため、2020年度比で約2.5倍の生産能力増強を目指した新生産棟を建設しました。

産業機械

工作機械・産業機械メーカーであるグループ会社のコマツNTC(株)では、車載電池製造装置事業へ本格的に参入し、セル工程のタブ成型機複数台とモジュール製造工程複数ラインを初受注しました。



水素燃料電池を搭載した
中型油圧ショベル(コンセプトマシン)



トロリー給電式バッテリーダンプトラックと
「コマツGHGアライアンス」のメンバー



坑内掘りハードロック向け鉱山機械
「マイニングTBM」



ブラック社製アタッチメントをブルドーザーに
取り付けた植林機



スリット付きタブ成型装置 IL221-7

価値創造プロセス

持続可能な成長を実現するため、企業に求められること。それは外部環境の変化に即応する強靱でフレキシブルな収益構造と、ますます高まるESG課題の解決を両立することにあります。コマツは長年培ってきた“ものづくり”基盤を強みとし、お客さま、代理店、パートナー、地域社会、そして私たちすべての現場をダントツでつなぎ、社会の要請に応えていきます。



注記のあるもの以外は連結ベースかつ2022年度実績もしくは2023年3月31日現在

事業概況

Contents

- 24 一目でわかるコマツ
- 26 事業概況
 - コマツの事業の概要
 - 事業別概況
 - 地域別概況(建設機械・車両)
- 32 CFOメッセージ

01



一目でわかるコマツ

事業

設立

1921年5月13日

創業者・竹内明太郎により、石川県小松市に地域経済振興のため設立されました。



連結売上高

3兆5,435億円

連結売上高は2001年から3倍以上に成長しました。建設機械・車両事業が約9割を占めます。



グローバル拠点数

239拠点*

生産69拠点、販売89拠点、パーツ・トレーニング・リマン81拠点を構え、グローバルにビジネスを展開しています。

* 建設機械・車両、産業機械他の合計



グローバル

海外への輸出開始

1955年

アルゼンチン向け建設機械輸出を皮切りに、1964年インドに初の海外駐在員事務所開設、1975年ブラジルで海外生産開始と、早くから事業のグローバル化を進めました。



海外売上高比率

90%*1

伝統市場46%、戦略市場54%。^{*2} 世界でバランスよく売上げていることが当社の特徴です。

*1 建設機械・車両事業

*2 伝統市場：日本、北米、欧州
戦略市場：中南米、CIS、中国、アジア、オセアニア、中近東、アフリカ



連結従業員数

64,343人

社員の約7割が外国籍、グローバルオフィサーの約7割がナショナル社員です。多様性のあるグローバルチームワークでお客さまに貢献します。



イノベーション

機械稼働管理システムKomtrax登録台数

約73万台 (2023年6月末現在)

2001年に標準搭載されてから、世界中の車両情報を見える化。お客さまの車両の効率的な運用をサポートしています。



無人ダンプトラック運行システム AHS*累計導入台数

661台 (2023年6月末現在)

2008年に世界で初めて市場導入されて以降、多くの鉱山の安全性と生産性の向上に貢献しています。

* Autonomous Haulage System



建設現場のデジタル化ソリューションスマートコンストラクション®累計導入現場数

28,514現場 (2023年6月末現在)

2015年に業界に先駆けて提供を開始し、労働力不足をはじめとした建設現場のさまざまな問題・課題の解決に役立てられています。



サステナビリティ

意思決定の優先順位

SLQDC

すべてのステークホルダーの信頼度の総和を最大化するため、コマツはS(安全・健康)L(コンプライアンス)Q(品質)D(納期)C(コスト)を意思決定の優先順位にしています。



製品稼働時のCO₂排出

21%削減 (2010年比)

環境負荷低減のため、電動化建機など低炭素製品の開発を積極的に進めています。2030年までに50%削減、2050年カーボンニュートラルに取り組んでいます。



ダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・インディシーズ ワールドインデックス*

17年連続選定

経済性、環境、社会的活動の側面から、優れた取り組みを行っている会社として認定されています。

* 米国S&Pグローバル社によるSRI(社会的責任投資)指標



事業概況

コマツの事業の概要

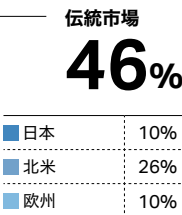
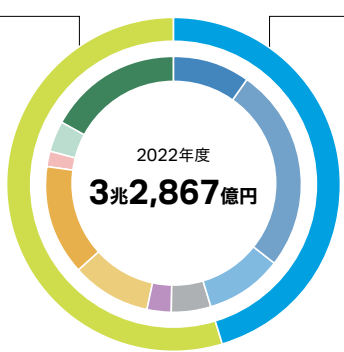
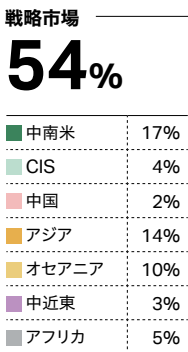
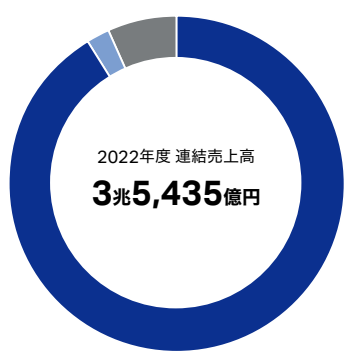
コマツグループでは、世界の建設現場や鉱山現場で活躍する建設・鉱山機械を製造・販売する事業を中心に、グローバルに事業を展開しています。2022年度の連結売上高は3兆5,435億円となり、その90%以上を建設機械・車両事業が占め、残りをリテールファイナンス(金融)事業と半導体製造設備や自動車製造設備などの産業機械他事業が構成しています。

現在、建設機械・車両事業の生産拠点は世界に60拠点、地域別の売上高構成は国内が約10%、海外が約90%となっており、世界中のさまざまな地域でバランスよくビジネスを展開しています。

コマツグループでは、日本、北米、欧州を伝統市場、中南米、CIS、中国、アジア、オセアニア、中近東、アフリカを戦略市場と位置付け、それぞれの地域特性に応じた商品戦略や販売戦略を展開しています。2022年度の建設機械・車両事業の売上高3兆2,867億円に占める伝統市場の割合は46%、戦略市場の割合は54%となりました。

事業別の売上高構成

建設機械・車両事業の地域別売上高構成(外部顧客向け)



建設機械・車両

建設・鉱山機械、フォークリフト、林業機械など、さまざまな現場で活躍する機械の製造・販売を行っています。機械本体の製造・販売のほか、メンテナンスや修理などのサービスや、稼働現場の生産性を向上させるソリューションをお客さまに提供し、建設・鉱山機械分野で国際的なリーダーとしての地位を確立しています。



リテールファイナンス

お客さまの商品購入時の資金負担の軽減などに貢献するファイナンス事業を行っています。建設機械の総合メーカーのファイナンスとして、お客さまに最適なプランを提供しているほか、コマツの機械に搭載されているKomtraxから収集する位置情報や稼働状況などのデータを活用した債権管理など、独自の強みを活かしています。



産業機械他

半導体産業向けに露光装置用光源(エキシマレーザー)、温調機器、シリコンウエハー用ワイヤーソーなどを提供しています。また、自動車産業向けには大型プレス機械、板金機械、工作機械などの製造・販売を行っています。このほか、防衛省向けの弾薬生産なども行っています。



* 外部顧客向け売上高

コマツの強み

キーコンポーネントの自社開発・自社生産を起点とした競争優位



① キーコンポーネントの自社開発・自社生産

コマツは、機械の性能を決める重要部品であるエンジン、パワートレイン、油圧機器などを「キーコンポーネント」と位置付け、これらを自社で開発・生産することでさまざまな技術革新をコンポーネントに織り込み、耐久性や燃費などの性能を向上させています。

また、自社で開発・生産を行うことで、全世界で同一品質の製品を生産・供給できる体制を構築しているほか、ICT技術を活用したコンポーネント状態のモニタリングなどの付加価値を付けることで、製品の品質と信頼性を向上させています。コンポーネントについてのお客さまのご意見やご要望を迅速に開発・設計にフィードバックできる点も大きな強みです。

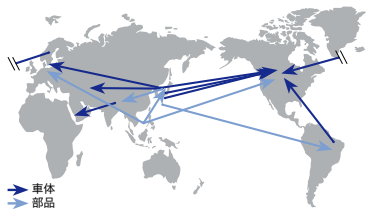


主なキーコンポーネント

② 環境変化に強いレジリエントな生産体制

世界各地の生産拠点で同一品質の製品を生産する体制を整備することで、外部環境の変化に応じて生産工場や製品供給先を柔軟に変更する「グローバルクロスソーシング」が可能となり、環境変化の生産や販売への影響を最小限に抑えています。

自然災害などに起因するBCP対応の側面だけでなく、需要が急激に増えた地域の工場で生産している製品を需要が落ちている地域の工場から供給して販売機会の損失を防ぐ、為替の影響で製造コストが上昇した工場から供給していた製品を別の工場から供給するなど、各地域の需要や為替の変動、生産負荷などに応じた戦略的なソーシングを行っています。



グローバルクロスソース体制

③ アフターマーケット事業の収益性

建設機械は約10～15年使用され、機械本体の購入後も定期メンテナンスや修理が不可欠です。自社開発したコンポーネントに付加されているモニタリング技術は、通常よりも長い期間の保証を受けられるメンテナンス付き延長保証契約や、部品交換やオーバーホールを機械のコンディションに応じた最適なタイミングで提案することを可能にしており、突発的な故障リスクの低減や、お客さまのオペレーティングコストの平準化に寄与しています。

このようなアフターマーケット事業は収益力も高く、機械本体の販売後も安定的に収益を上げるビジネスモデルを持っている点もコマツの強みです。



④ リマン(コンポーネント再生)事業

コマツグループでは、お客さまの現場で長期間稼働した建設・鉱山機械から取り外したエンジン・トランスミッションなどのコンポーネントを分解、洗浄、部品交換、再組立、塗装、出荷検査などの工程を経て新品同様に再生し、市場に再供給する「リマン事業」を世界11カ国に設置したリマン工場／センタで推進しています。

リマン事業はコンポーネントを自社で開発・生産しているからこそ可能となるビジネスであり、新品と同程度の性能を保証されたコンポーネントを安価に提供することでお客さまのコスト低減に寄与しているほか、廃棄物やCO₂排出量の削減など、環境負荷低減にも貢献しています。



事業概況

事業別概況

建設機械・車両

一般建機(コンストラクション)

事業の特徴・強み

建設機械・車両部門の需要台数の大多数を占め、土木・建設工事をはじめとしたさまざまな現場で使用される。1トン未満から50トンを超えるクラスまで、多くの機種と仕様がある。

主力商品の油圧ショベルにおいては、高負荷の現場でもパワーと生産性を発揮する標準シリーズと軽負荷作業向けのCEシリーズをお客さまの用途に合わせて提供する商品戦略を展開しているほか、自動化・電動化などの先進機種を市場導入。

ドローン等のICT機器で計測・生成した現場の3次元データとICT建機による高品質施工で、現場の安全性・生産性・環境性を向上するソリューション「スマートコンストラクション®」を推進。

主要商品



油圧ショベル



ホイールローダー



ブルドーザー



モーターグレーダー

トピックス

電動化建機
市場導入
8機種

(2021年度～2023年度*)
*見込みを含む

都市土木向け油圧ショベル
「CEシリーズ」
26カ国導入

(2023年6月末時点)

ICT建機
海外販売台数
2,448台

(2022年度実績)

スマートコンストラクション®
累計導入現場数
28,514現場

(2023年6月末時点)

鉱山機械(マイニング)

事業の特徴・強み

一般建機と比べ、競合するプレイヤーが少なく、ダンプトラックなどの大型機械が需要の中心。無人ダンプトラック運行システム(AHS)をはじめとした高付加価値ソリューションが伸長。

鉱床が地表から近い場合に採用される「露天掘り工法」と、地層深くにある場合に採用される「坑内掘り工法」があり、採用される工法によって使用される機械が異なる。

中長期的な石炭(ソフトロック)需要の縮小や、銅やニッケルなどの硬い鉱物(ハードロック)需要の増加といった資源需要の変化を受け、新商品・新工法の開発やM&Aによる商品ラインナップの拡充によって坑内掘りハードロック分野の事業を拡大。

主要商品



ダンプトラック



ローブショベル



超大型油圧ショベル



ロードホールダンプ
(坑内掘り鉱山機械)

トピックス

マイニング事業
売上高伸び率
+11.8%

(対2021年度、為替一定)

AHS
累計導入台数
661台

(2023年6月末時点)

コマツGHGアライアンス*
参加企業
10社

(2023年6月末時点)

坑内掘りハードロック製品
市場導入
9機種

(2022年度までの累計)

* 鉱山オペレーションのゼロエミッション実現を目指し、コマツと大手鉱山企業が相互情報提供および緊密な連携を行う枠組み

部品・サービス(アフターマーケット事業)

事業の特徴・強み

機械本体納入後の部品販売、定期メンテナンスやオーバーホールなどの修理を行う事業。機械本体と比べて需要の変動が少なく、過去10年余りで建設機械・車両部門の売上高構成比のおよそ半分を占めるようになり、安定的な収益源となっている。

キーコンポーネントを自社で開発・生産していることで可能となる、リマン事業やメンテナンス付き延長保証契約による純正部品販売が伸長。

Komtraxで収集する稼働データを活用した、最適なタイミングでのサービス提案が強み。

主要商品



エンジンなどのリマン
(コンポーネント再生)



作業機・足回り部品
(GET/UC)



フィルタ・オイルなどの
定期交換部品



油圧ブレーカーなどの
アタッチメント

トピックス

建設機械・車両
売上高構成比
48%

(2022年度実績)

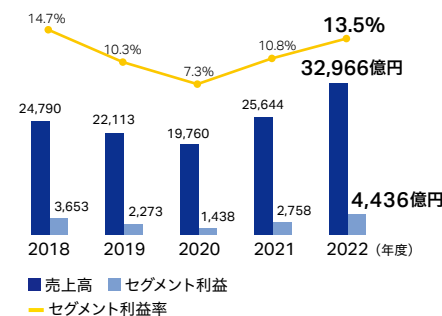
アフターマーケット事業
売上高伸び率
+13.5%

(対2021年度、為替一定)

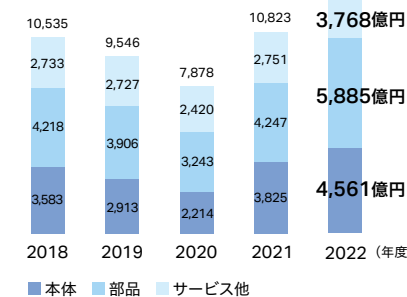
リマン取扱高
約3倍

(2010年度比)

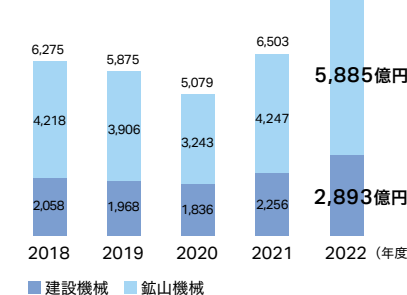
売上高・セグメント利益推移



鉱山機械売上高推移



部品売上高推移

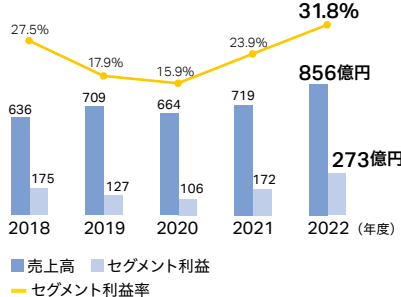


リテールファイナンス

事業の特徴・強み

建設機械・車両部門の営業活動を通じてお客さまの資金調達ニーズを直接把握でき、Komtraxによる機械の位置情報・稼働状況のモニタリング、遠隔からのエンジン停止など、独自のリスク低減手段を有す。また、リースアップした車両を再販する独自のルートを持っているなど、建設機械・車両部門とのシナジーを活用した事業運営が最大の強み。

売上高・セグメント利益推移



産業機械他

事業の特徴・強み

半導体製造設備の分野は、5G、AI、ADASなどの普及に伴う半導体市場の拡大、半導体の3次元構造化などにより、エキシマレーザ事業を中心に中長期的な成長が見込まれる。

自動車製造設備の分野は、自動車市場におけるEV関連設備への投資拡大などの環境変化に対して、新製品の開発や新事業への参入で対応。

主要商品



半導体露光装置用光源
(エキシマレーザ)



半導体シリコンウエハー用
ワイヤーソー



大型ACサーボプレス
(自動車ボディ成形用)

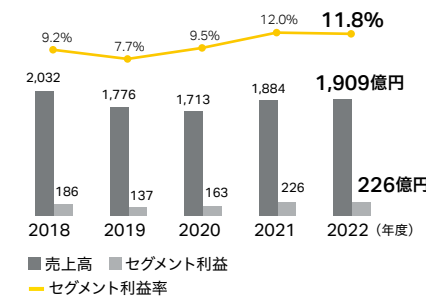
トピックス

ギガフォトン(株)
新生産棟建築
による生産能力
約2.5倍

(2020年度比)

コマツNTC(株)
EV電池製造
装置事業に
新規参入

売上高・セグメント利益推移



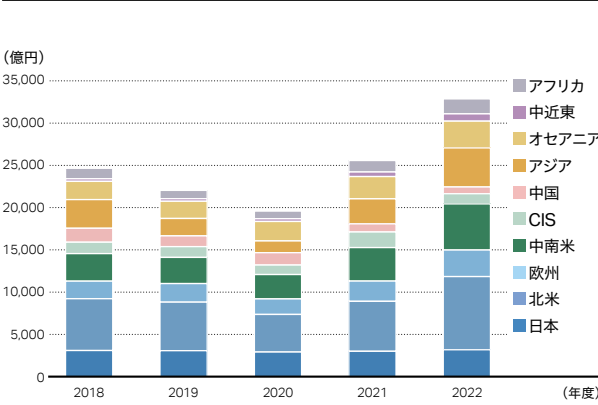
事業概況

地域別概況（建設機械・車両）

伝統市場では、自動化・電動化機械などの高付加価値商品の導入、アフターマーケットビジネスでの収益獲得、ソリューションビジネスへの移行など、総合的な価値の提供によって市場におけるプレゼンスの更なる拡大を目指しています。

戦略市場では、鉱山機械関連ビジネスの高い収益性を維持しつつ、人口増加や都市化に伴い増加している一般建機の需要を着実に取り込むため、各地域の市場特性に応じた商品戦略、販売戦略を展開しています。

地域別売上高推移（外部顧客向け）



各地域における市場の特徴およびコマツの取り組み

地域	市場の特徴／コマツの取り組み
日本	経済の成熟により需要変動が少なく、比較的安定した市場。コマツは、Komtraxやメンテナンス付き延長保証契約によるアフターマーケット需要の着実な取り込み、レンタルビジネスのスマートコンストラクション®を柱としたソリューションビジネスへの移行、高品質な中古車提供など、既存配車を基盤としたバリューチェーンビジネス中心の販売戦略を展開。
北米	価値あるものが高価格で受け入れられ、新車だけでなく、サービス・部品・中古車・ファイナンス等、お客さまに提供する価値がトータルで評価される市場。コマツの建設機械・車両事業で最も多くの売上げを占め、建設・道路、レンタル、エネルギー向けにICT建機の拡販やスマートコンストラクション®の導入を推進。
欧州	CO ₂ 排出をはじめとした環境問題や先進テクノロジーに対する意識・関心が高い市場。コマツでは、リチウムイオンバッテリーを搭載した電動化機械の市場導入や、HVO・バイオディーゼルなどのカーボンニュートラル燃料の活用を他の地域に先駆けて進めているほか、スマートコンストラクション®の導入をドイツ・フランス・イギリス中心に推進。
中南米	需要の過半をブラジルが占め、その他の国を含めて全体的に資源開発、農業、インフラ投資などが経済成長を牽引している市場。特に世界一の銅産出国であるチリでは、世界的な電動化の進展などに伴い、銅の需要が堅調に推移することが見込まれ、コマツの大きな収益源となっている部品・サービス等を含む鉱山機械事業の強化を進める。
CIS	地域各国が豊富な鉱物資源を有し、鉱山機械関連ビジネスのポテンシャルが大きい市場。都市化の進展に伴うインフラ整備向けの需要の増加も見込まれ、コマツは2023年にカザフスタンに現地法人「Komatsu Central Asia LLP」を設立し、CIS諸国を含む中央アジア地域での販売・サービス活動の体制を強化。
中国	中国国内のメーカーに加え、日本、米国、欧州、韓国などの外資系メーカーも多く参入しているが、政策が需要を大きく左右する市場。コマツは、中大型機種種の拡販やバリューチェーンビジネスの拡大を重視する販売戦略を展開。
アジア	アジア最大の市場であるインドネシアは鉱山向け、タイ、マレーシア、フィリピンなどは一般向けが需要の中心。各国の経済政策によって需要が変動しやすい市場。コマツは、幅広いお客さまのニーズに対応するため、高負荷作業向けの標準モデルと軽負荷作業向けのモデルを組み合わせた商品戦略を展開。
オセアニア	地域需要の大半をオーストラリアが占める。オーストラリアの需要は、南東部の大都市圏における一般建機の需要がその過半を占めるが、鉱物資源の豊富な北東部および西部では鉱山機械の需要が高い。コマツは、都市部でのICT建機の拡販や、鉱山向けの無人ダンプトラック運行システム(AHS)の導入を推進。
中近東	一般建機が需要の中心。原油価格と建設機械需要に強い相関があり、原油価格高騰を背景として、産油国中心に需要が堅調に推移している市場。コマツは、UAE、エジプト、サウジアラビアにおけるインフラ開発プロジェクトなど、国家主導の大規模な土地造成工事向けの機械を中心に、積極的な営業活動を展開。
アフリカ	人口増加や都市化に伴う道路・電力網などのインフラ整備、豊富な鉱物資源を背景に、一般建機、鉱山機械ともに今後高い成長が見込まれる重要市場。欧州、中国、トルコなど、アフリカ地域外のお客さまの進出も多く、国や地域を跨いだグローバルなサポート体制を整備して対応している。



常務執行役員 建機マーケティング本部長

西浦 泰司

2022年度の建設機械・車両部門の売上高（外部顧客向け）は、前年度比+28.4%の3兆2,867億円となりました。ウクライナ情勢に起因する深刻な影響の継続、サプライチェーンの混乱、エネルギー・原材料価格の高騰、グローバルなインフレの進行など、厳しい環境のなかで着実に販売価格の改善やクロスソーシングなどを行い、中国・ロシアを除くすべての地域で売上げを伸ばすことができました。

売上高に占める伝統市場の割合は46%、戦略市場は54%となりました。伝統市場では基本インフラの修繕や更新などが見込まれる一方、戦略市場では人口増加と都市化の進展により更に需要が増加することが予想され、建設機械事業は成長産業となっています。

伝統市場のお客さまからは、従来から求められている安全性・生産性の向上やライフサイクルコストの削減に加え、環境対応、ICT活用、デジタルトランスフォーメーション(DX)推進による現場作業の効率化などがより一層求められています。このようなお客さまの高度化・複雑化したニーズに対応するため、コマツでは環境・安全・ICTを軸に建設機械の自動化・自律化・電動化・遠隔操作化を進めると同時に、お客さまの現場プロセス全体の最適化に取り組んでいます。その代表例が日本市場を皮切りに展開しているスマートコンストラクション®です。この取り組みを北米、欧州、オーストラリアなど海外にも展開し、お客さまに新しい価値を提供しています。

一方、戦略市場のお客さまの主なニーズは、燃費・コスト・耐久性です。一部の地域では、低価格商品を武器とした中国メーカーなどの参入が増えていますが、コマツは価格競争からは一線を画し、伝統市場と同様に、ファイナンス・部品・サービス・レンタル・中古車など、バリューチェーン全体における付加価値の向上に重点を置いています。戦略市場のなか

お客さまの課題と誠実に向き合い、新しい価値をお届けする。お客さまにとって「なくてはならない存在」になることを目指し、コマツはこれからもお客さまと共に未来を歩みます。

でも特に成長が見込まれる市場はアジアとアフリカで、中期経営計画においても「アジア・アフリカ市場への取り組み強化」を重点活動としています。

アジアでは幅広いお客さまのニーズに合わせた2ライン戦略を展開しています。20トンクラス油圧ショベルの標準機「PC210-10M0」に加え、都市土木工事などの軽負荷作業に特化して仕様を最適化した「PC200-10M0(CE)」を導入しました。お客さまからは、品質と信頼性が担保された商品を実践特性に合わせて選択できる点を高く評価していただいており、中国や中南米などの地域にも導入を開始しました。

人口増加と豊富な資源を背景に将来の大きな経済成長が期待されるアフリカでは、2022年度より欧州コマツ(株)にアフリカ事業部を設立し、本体・部品・サービス・ファイナンスなどの組織・機能を一元化することで、お客さまに迅速かつ幅広いソリューションをワンフェイスで提供できる体制を整えています。

売上げの48%を占める部品・サービスなどのアフターマーケット事業では、オンライン部品販売などのICTを活用したデジタルマーケティングの強化や、AIを活用した故障診断など、DX推進を通じて新車販売後のバリューチェーン全体における付加価値の向上をグローバルに推進していきます。

最後に、コマツの取り組みとして「ブランドマネジメント活動」があります。これは、コマツがお客さまにとってなくてはならない存在となることを目指すもので、地域を問わずコマツのマーケティングの基本となっています。コマツは、今後もお客さまの視点に立脚し、お客さまが掲げる目標に寄り添い、安全で生産性の高いスマートでクリーンな未来の現場を実現することを目指します。

CFOメッセージ

取締役 兼 専務執行役員 CFO

堀越 健



1. 2022年度の振り返りと2023年度の見通し

(1) 総括

中期経営計画「DANTOTSU Value – Together, to “*The Next*” for sustainable growth」の初年度である2022年度は、新型コロナウイルス感染症影響縮小後の経済回復とウクライナ情勢を背景に、世界的なサプライチェーンの混乱や資材価格・物流コストの上昇に見舞われ、特に生産面で非常に厳しいオペレーションを余儀なくされた1年となりました。しかし、建設機械・車両部門において 北米・アジアを中心に需要が堅調に推移したことに加え、販売価格の改善や円安によ

る為替のプラス効果もあり、連結売上高は3兆5,435億円、営業利益は4,907億円といずれも過去最高を記録することができました。

中期経営計画の2年目となる2023年度は、為替は保守的に円高を前提とし、インフレによる賃金上昇や将来に向けたプロジェクト費用の増加が見込まれることから、2022年度に引き続き大幅な販売価格の改善を行うことにより収益性の更なる向上を目指しています。

図1 業績推移

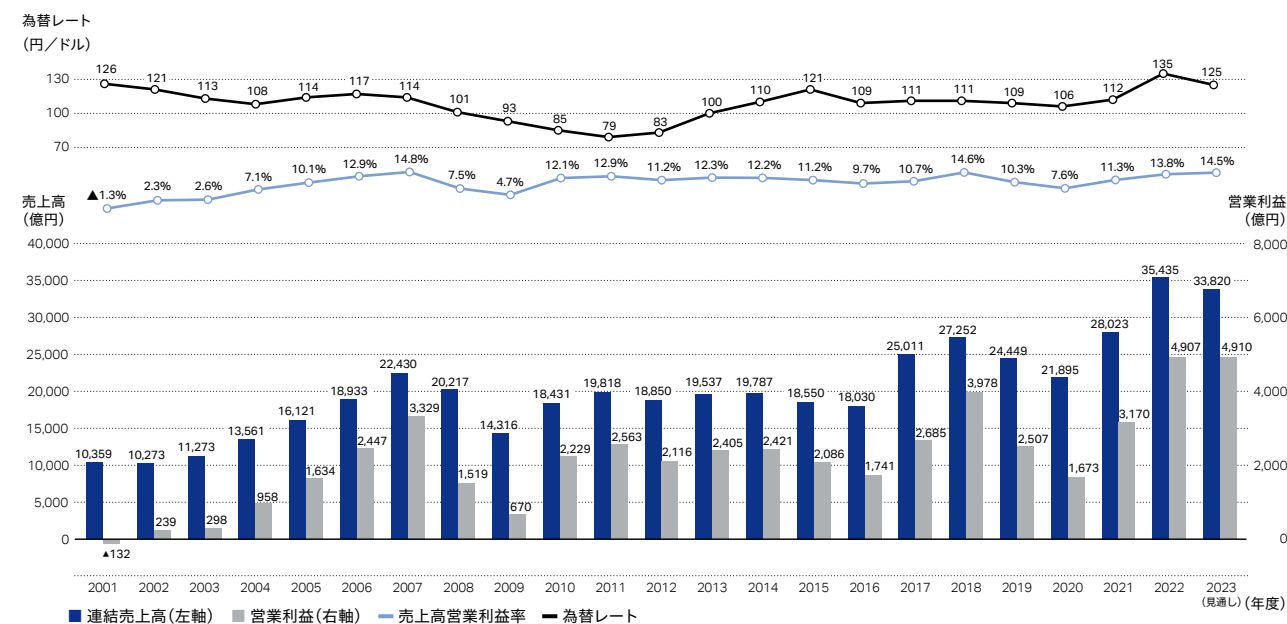


図2 建設機械・車両部門売上高増減要因(2021年度実績～2023年度見通し)

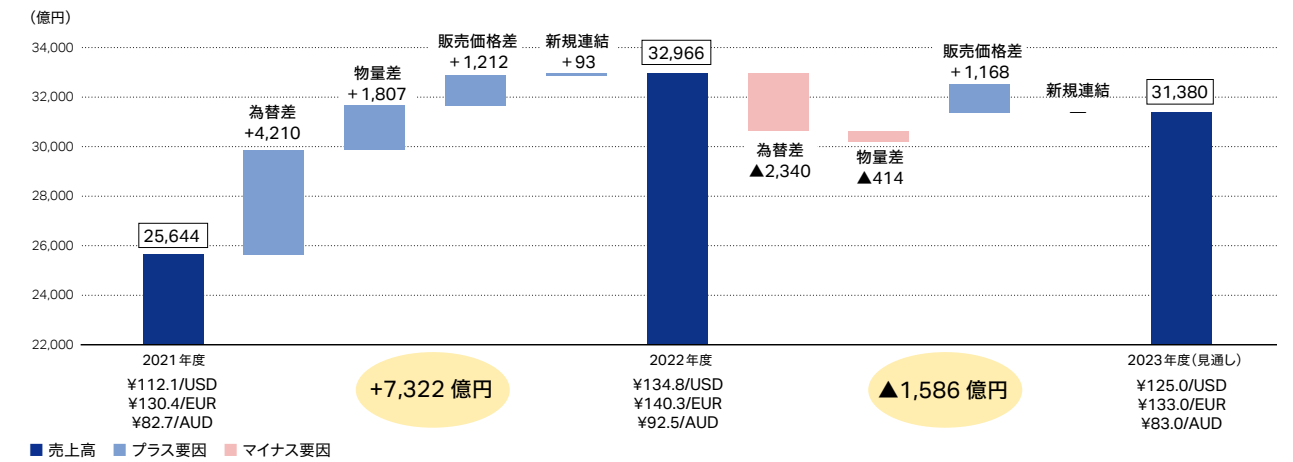
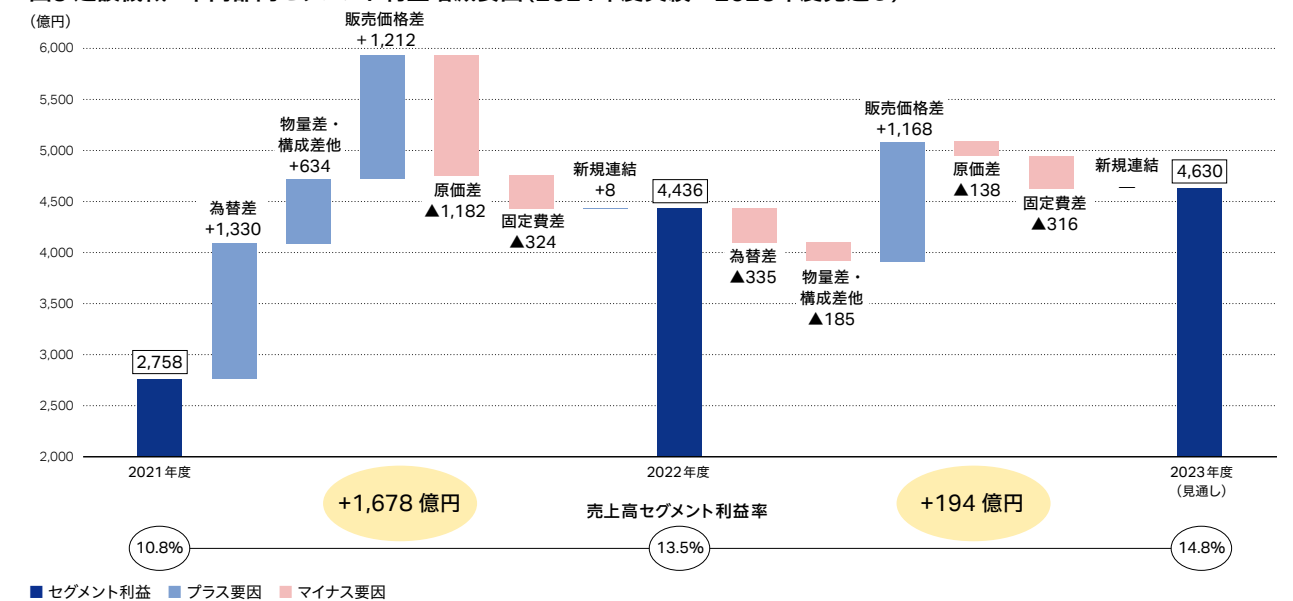


図3 建設機械・車両部門セグメント利益増減要因(2021年度実績～2023年度見通し)



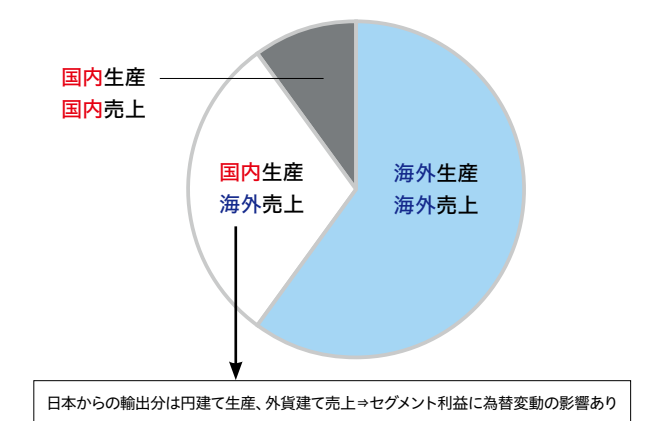
(2) 建設機械・車両部門のセグメント利益分析

建設機械・車両部門のセグメント利益を、「為替影響」「販売価のアップと原価の上昇」「固定費のコントロール」の3つの切り口で分析します。

① 為替影響

2022年度は世界的なインフレと各国の政策金利の引き上げにより急速に円安が進行し、業績にプラスの影響を及ぼしました。現在、国内の売上高は全体の1割程度ですが、エンジンや油圧機器などのキーコンポーネントは日本国内で生産しているため、生産の約4割は国内が占めています。この4割の国内生産と1割の国内売上之差が外貨建ての輸出(海外売上)で、為替変動の影響を受けます。米ドルの場合、1円の変動で40億円程度のセグメント利益が変動すると見積もっています。経理・財務部門としては、資金の現地調達体制を構築して資産・負債の通貨マッチングを促進し、為替変動による影響をできる限り軽減するように努めています。

図4 為替変動のセグメント利益への影響



CFOメッセージ

② 販売価のアップと原価の上昇

次に販売価のアップと原価の上昇の推移に目を移すと、2021年度後半から資材価格が高騰し、原価の上昇が業績にマイナスの影響を与えました。この資材価格高騰を受け、我々も2022年度から本格的に販売価格の改善を行い、2022年度の後半からは販売価の上昇分が原価の上昇分を上回るようになりました。しかし、2021－2022年度累計では販売価のアップですべての原価の上昇を吸収することはできなかったため、2023年度も2022年度と同レベルの販売価格の改善を継続し、2021－2023年度の3年間累計では原価の上昇を上回る販売価のアップを実現できる見込みです。

③ 固定費のコントロール

最後に固定費についてです。2017－2021年度にかけて売上げは増減があったものの、コマツは「成長とコストの分離」のポリシーに則り、売上げの増減とは切り離して固定費を横ばいでコントロールしてきました。賃上げやインフレにより固定費は毎年増加しますが、現場と管理部門が一体となって知恵を出し合い、弛まぬ構造改革や合理化を進めることで吸収を図りました。

これに対し、2022－2023年度は世界的なインフレによる大幅な人件費単価の上昇や経費増加の影響が不可避です。さらに、中期経営計画で掲げた成長戦略を加速させるため、カーボンニュートラルに向けた電動化開発、自動化開発、「DXスマートコンストラクション」などには重点的に予算を配分し、将来の成長に向け着実に投資を行っています。これらの固定費の増加も販売価のアップを行わなければならない大きな理由の一つであり、当社は実際に固定費や原価の上昇を販売価格に反映することで収益性を確保してきました。

(3) 需要変動に左右されにくい体質の構築

コマツは従来から需要変動に左右されにくい事業構造の構築を進めており、少し長い目で俯瞰すると、建設機械・車両部門の売上高の構成は、2010年度から2022年度にかけて戦略市場向けの一般建機本体が減少する一方、部品その他が増加しています。これは需要変動の大きい建設・鉱山機械マーケットにおいて、安定した販売ボリュームが期待できる部品の構成比が高まることで、需要変動に左右されにくい収益構造を実現できていることを示しています。今後も需要変動に対応力のあるバリューチェーンを更に強化するため、アフターマーケット事業をより一層拡大していきます。

図5 販売価アップと原価上昇の推移

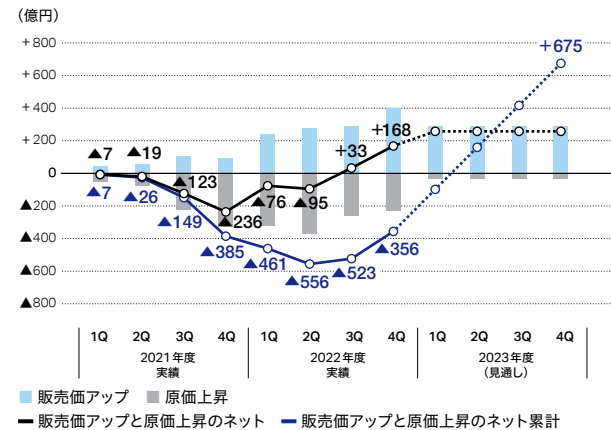


図6 固定費の推移

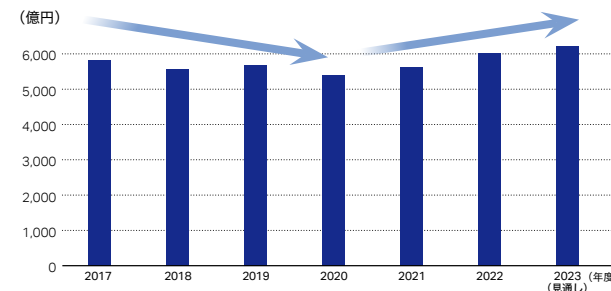


図7 インフレ率

(出典：IMF)

	2022年	2023年
日本	2.0%	1.4%
北米	7.5%	3.9%
中南米	9.7%	6.7%
欧州	8.3%	6.2%
アジア	5.7%	4.3%
太平洋	6.5%	4.8%
中国	2.2%	2.2%
その他	8.2%	5.5%

図8 研究開発費の推移

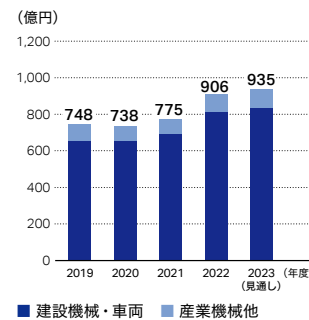
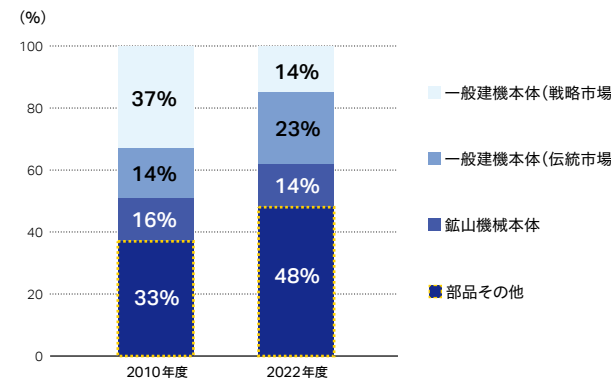


図9 建設機械・車両部門売上高構成比



2. 企業価値向上に向けての経理・財務部門の取り組み

(1) 財務面：ROEの向上

① 企業価値の検証

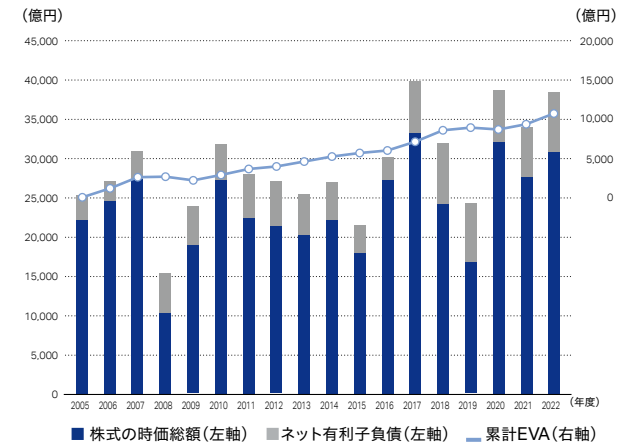
まず「企業価値」の向上を、経理・財務の観点で二つの手法を用いて検証しました。一つは投下資本にフォーカスした「株式時価総額とネット有利子負債の合計額」、もう一つはROICとWACCの差額にフォーカスした「EVA®(Economic Value Added：経済的付加価値、税引後営業利益-資本コスト)の累計」です。いずれにおいても長期的にはもちろん、2022年度も向上が確認できています。

② フリー・キャッシュ・フロー改善への取り組み

コマツは企業価値向上のため、収益性、資産効率、財務レバレッジをカバーした総合指標であるROE(自己資本利益率)を経営指標の一つとして掲げ、株主資本コストを意識しながらモニタリングしています。当社のグローバル水準の株主資本コストは8%程度と想定しており、これを上回るROE10%以上を経営目標とし、エクイティ・スプレッド(ROE－株主資本コスト)の拡大に向けて、ROEの向上と株主資本コストの低減の両方に取り組んでいます。

ROEの持続的向上のため、資産効率改善については、2017年度からROIC(投下資本利益率)を社内管理に活用しました。ボラティリティ(需要の変動幅)に応じて運転資本を適正に管理するため、ROIC計算式の投下資本を、その用途である「運転資本+有形固定資産」に展開して実務に落とし込み、運転資本のキャッシュ・コンバージョン・サイクルを定期的にモニタリングしています。

図10 企業価値・EVA



2022年度のバランスシートを振り返ると、販売量の増加に伴う増産とサプライチェーンの混乱を背景として、棚卸資産が大きく増加し、フリー・キャッシュ・フローが悪化しました。

これを踏まえ、2023年度からはROICの更なる向上を目指し、グループ各社の管理指標としてフリー・キャッシュ・フローを導入します。これは資産効率の良し悪しを、グループ会社自身が率よりもむしろ金額の多寡で実感できるようにすることが目的です。また、ROICは収益性と効率性の複合指標であることから、収益性が改善すれば資産効率性が悪化しても指標が改善するという短所があります。我々はフリー・キャッシュ・フロー創出の源泉を①利益、②運転資本、③固定資産投資、④M&Aに分解してダイレクトに金額で示すことで、改善すべき「絶対額」と「源泉」を明確にし、改善にフォーカスしながら将来キャッシュ・フローを最大化していきます。2023年度は3,500億円程度のフリー・キャッシュ・フロー創出を見込んでいます。

図11 棚卸資産の推移

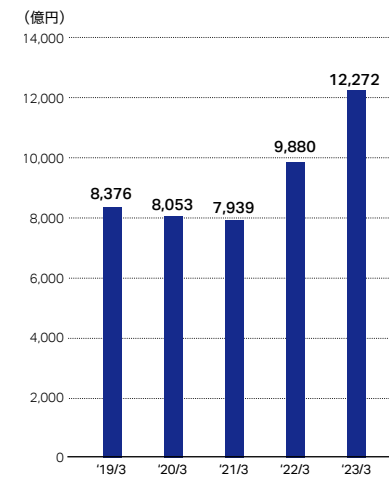
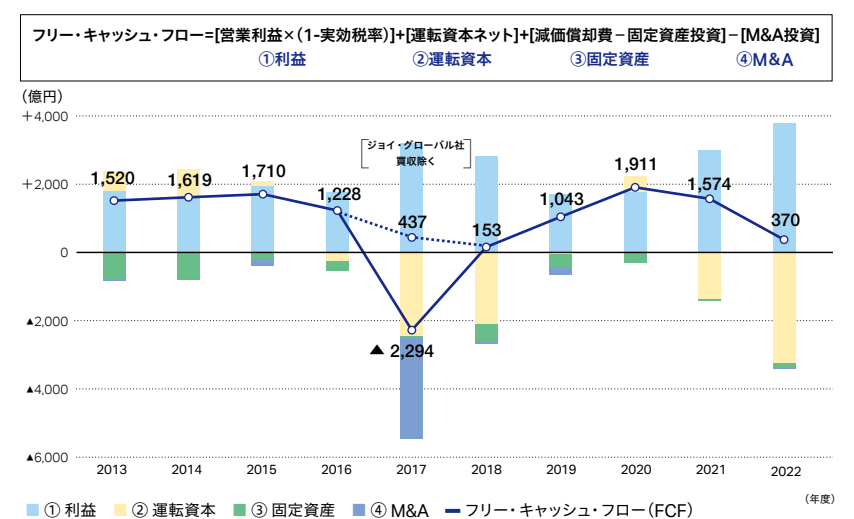


図12 フリー・キャッシュ・フロー推移



CFOメッセージ

③ キャッシュアロケーションの考え方

創出したキャッシュについては、従来からのポリシーに基づき、①設備投資(成長戦略)、②借入金の削減(財務健全性維持)、③株主還元という3つの資金使途にバランスよく配分します。安定的な株主還元を継続していくためには成長投資が最も重要だと考えており、基本的には営業キャッシュ・フローの約50%を設備投資に充当します。そのうえで、現状の業界トップレベルの健全な財務体質を維持しつつ、株主還元は連結配当性向40%以上とする方針です。

コマツは、M&Aを成長の重要な手段の一つと位置付け、積極的に活用してきました。当社の事業ポートフォリオの将来像から不足している部分を補うために、すべてを自社のリソースで行うことにはこだわらず、技術提携やM&Aといった外部リソースの活用を常に検討しています。現時点でのM&Aの重点

分野は「ソリューション」「坑内掘りハードロック事業」「林業機械事業」および「電動化を含むコンポーネント」です。

ハードロックとは石炭以外の鉱石、例えば銅やニッケルのことを指し、今後大きな需要拡大が見込まれます。林業は、環境意識の高まりによるプラスチックの代替材料としての活用など、全世界の木材生産量は安定的に増加していくことが見込まれ、世界的に見ても成長産業と言われています。2022年度にもこの2つの分野で3件のM&Aを発表しており、今後も、コマツのポートフォリオとのシナジーが得られることを大前提としながら、M&Aによる事業拡大を積極的に行っていきたいと考えています。買収後は、被買収会社のROIとWACCとの比較および連結業績へのシナジー効果を確認し、企業価値向上への貢献度をモニタリングしています。

図13 現中期経営計画(2022–2024年度)のキャッシュアロケーションの基本的な考え方

営業CTF	設備投資	通常投資	35-45%	営業キャッシュフローの約半分を 成長投資に充当
		リース・レンタル用投資	5-15%	
		計	約50%	
	株主還元		25-35%	連結配当性向40%以上
	借入金の返済		15-25%	業界トップレベルの財務体質
			+	
	M&A		+ α	外部リソースの活用を常に検討

図14 2022年度に公表したM&A

分野	会社名	概要	本社所在地
坑内掘りハードロック事業	GHH社	坑内掘り鉱山機械メーカー	ドイツ
	マインサイトテクノロジーズ社	坑内掘り鉱山向けの通信デバイスと坑内測位による最適化プラットフォームを提供	オーストラリア
林業機械事業	ブラッケ社	植林用アタッチメントの開発・製造・販売会社	スウェーデン

④ 協力企業の資金面でのサポート

一般的なキャッシュ・フロー改善策の一つとして、買入債務の支払サイト長期化が考えられますが、コマツは協力企業への支払サイト短縮を進めており、2023年度より下請法対象会社への手形・小切手等による支払いを廃止し100%現金化しました。これはキャッシュ・フローの観点からはマイナス方向への変化です。しかし、材料や部品、コンポーネント等のサプライヤーである協力企業は、当社のものづくりを支える重要なパートナーです。コマツは特に重要とみなされる協力企業を選抜して「コマツみどり会」を結成しています。日本国内の全取引先約1,400社のうち、みどり会企業は156社存在し、みどり会

からの調達額は全調達額の約8割を占めます。そしてその約6割が下請法対象会社です。重要なパートナーであるサプライヤーと共に成長を目指していくのがコマツの考え方であり、そのためにさまざまな協力を行っており、支払サイトの短縮もその一つです。今後もみどり会との協働による品質と信頼性・商品競争力の向上を追求していきます。

なお、この下請法対象会社への支払い100%現金化は、経済産業省・公正取引委員会により定められた、「未来志向型の取引慣行に向けて」における下請代金の支払いについての方針にも沿っています。

(2) 非財務面：ESG課題の解決

① 日本企業による初の外貨建てサステナビリティ・リンク・ボンドの発行

コマツは2050年にカーボンニュートラルを目指すチャレンジ目標を掲げており、2022年10月には日本企業による初の外貨建てサステナビリティ・リンク・ボンド(米ドル建無担保普通社債、以下、SLB)を発行しました。SLBは発行体が事前に定めたKPIの達成状況に応じて条件が変わる債券です。コマツは成長戦略を通じてESG課題の解決と収益向上の好循環を生み出す顧客価値の創造を掲げており、このSLB発行により、持続的な成長の実現を目指すサステナビリティ経営を加速していきます。本SLBでは、自社の拠点、自社製品使用時にとどまらず、お客さまの現場全体にも拡げ、施工の最適化により社会のCO₂削減に貢献することをKPIとしています。

② ESG効果の定量化

コマツの経営の基本は、「品質と信頼性」を追求し、企業価値を最大化することです。そしてその「企業価値」とは、我々を取り巻く社会とすべてのステークホルダーからの信頼度の

総和であると考えています。これは、これまでの一企業の財務情報中心の状況からESGのような非財務情報がより重要性を増してくるなか、財務情報と非財務情報を組み合わせたマネジメントが企業価値向上につながっていくという考え方と整合していると認識しています。

こうした認識のもと、コマツのESG課題の解決に向けた取り組みが企業価値にどのように寄与しているかについて、「ESGとPBRとの関連性分析(柳モデル)」*を用いた分析を試みており、その結果として、人的資本投資やCO₂削減などのいわゆる「非財務情報」に属する取り組みの一部と企業価値との間に一定の相関が見られました。

現在、ハーバードビジネススクールが提唱した「インパクト加重会計」を用いてコマツの本業の社会インパクト金額効果算出にも取り組んでおり、こうしたESG効果の「見える化」を進め、ESG課題の解決にドライブを掛けて企業価値向上につなげていくことも、経理・財務部門の新しい役割と捉えています。

*アビームコンサルティング株式会社との共同分析

図15 サステナビリティ・リンク・ボンドの概要

① 通貨	米ドル
② 外債の総額／期限	600百万USD／5年
③ フォーマット	144A / Reg S
④ 社債の種類	ESG債(サステナビリティ・リンク・ボンド)
⑤ 発行時期／利払日	2022年10月6日／2023年4月6日以降、毎年4月6日および10月6日
⑥ SPT*／KPI	SPT1：2025年3月31日までに生産によるCO ₂ (Scope1+2)排出原単位(KPI1)を2010年対比で45%削減 SPT2：2025年3月31日までに製品使用によるCO ₂ (Scope3)排出原単位(KPI2)を2010年対比で24%削減
⑦ 利率	2022年10月6日から2025年10月5日まで：5.499%(米国債5年 3.999%+150bps) 2025年10月6日以降は2025年3月31日時点におけるSPT達成状況が ^a SPT1未満の場合 +0.100%クーポンステップアップ、 SPT2未満の場合 +0.150%クーポンステップアップが発生
⑧ 格付	A2(Moody's)、A(S&P)

*SPT：Sustainability Performance Targets：発行体が表明する、事前に設定した時間軸における、KPIの測定可能な改善目標

図16 製品インパクト加重会計の算出フレームワーク

製品インパクト会計のフレームワーク	主なインパクト指標(Indicators)		インパクト評価軸(Dimensions)				
	製品接点		顧客への影響			環境影響	
	数量	使用期間	アクセス	品質	選択の余地	利用段階	利用終了段階
インパクトタイプ	•販売数量	•インパクトの発生期間(使用期間)	•価格の手頃さ •社会的弱者への追加影響	•基本的ニーズ •有効性 •安全衛生	•製品変更可否 •情報可用性 •市場独占による超過利益	•排気ガス •環境汚染	•排気ガス •環境汚染 •リサイクル性

George Serafeim, Katie Trinh “A Framework for Product Impact Weighted-Accounts” (2020)
Amanda Rischbieth, George Serafeim, Katie Trinh “Accounting for Product Impact in the Consumer-Packaged Foods Industry” (2020,2021)より、2023年6月アビームコンサルティング作成

中期経営計画

Contents

- 40 中期経営計画(2022年度～2024年度)
DANTOTSU Value
Together, to "The Next" for sustainable growth
- 44 成長戦略を通じたESG課題の解決
—中期経営計画のKPI
- 46 特集 中期経営計画 成長戦略
—「DXスマートコンストラクション」の推進
—建設・鉱山機械の自動化開発
—カーボンニュートラルへの挑戦
—進化するバリューチェーン戦略

02



中期経営計画

(2022年度～2024年度)

DANTOTSU Value

Together, to “The Next” for sustainable growth

未来の現場に向けた次のステージへ、
 サステナブルな未来を次の世代へ、
 次の100年に向けて新たな価値創造を

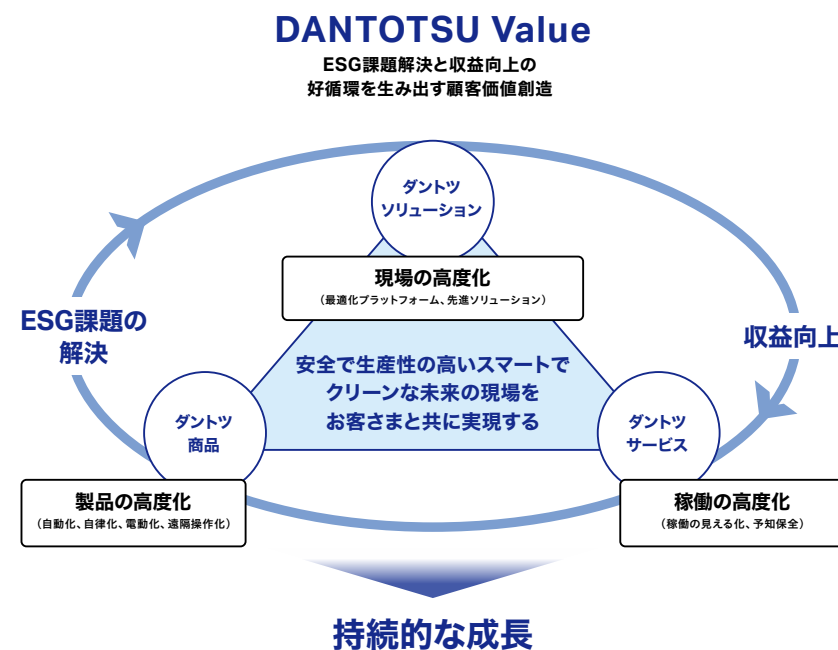
コマツグループでは、「ものづくりと技術の革新で新たな価値を創り、人、社会、地球が共に栄える未来を切り拓く」ことを存在意義として定義し、これを実現するための基本的な考え方として、「品質と信頼性」を追求し、我々を取り巻く社会とすべてのステークホルダーからの信頼度の総和を最大化することを経営の基本としています。

この経営の基本を実行するための戦略として策定した中期経営計画では、コマツが長期的に目指す「ありたい姿」である「顧客価値創造を通じたESG課題解決と収益向上の好循環により持続的な成長を図る」ため、「安全で生産性の高いスマートでクリーンな未来の現場をお客さまと共に実現する」ことを目指しています。

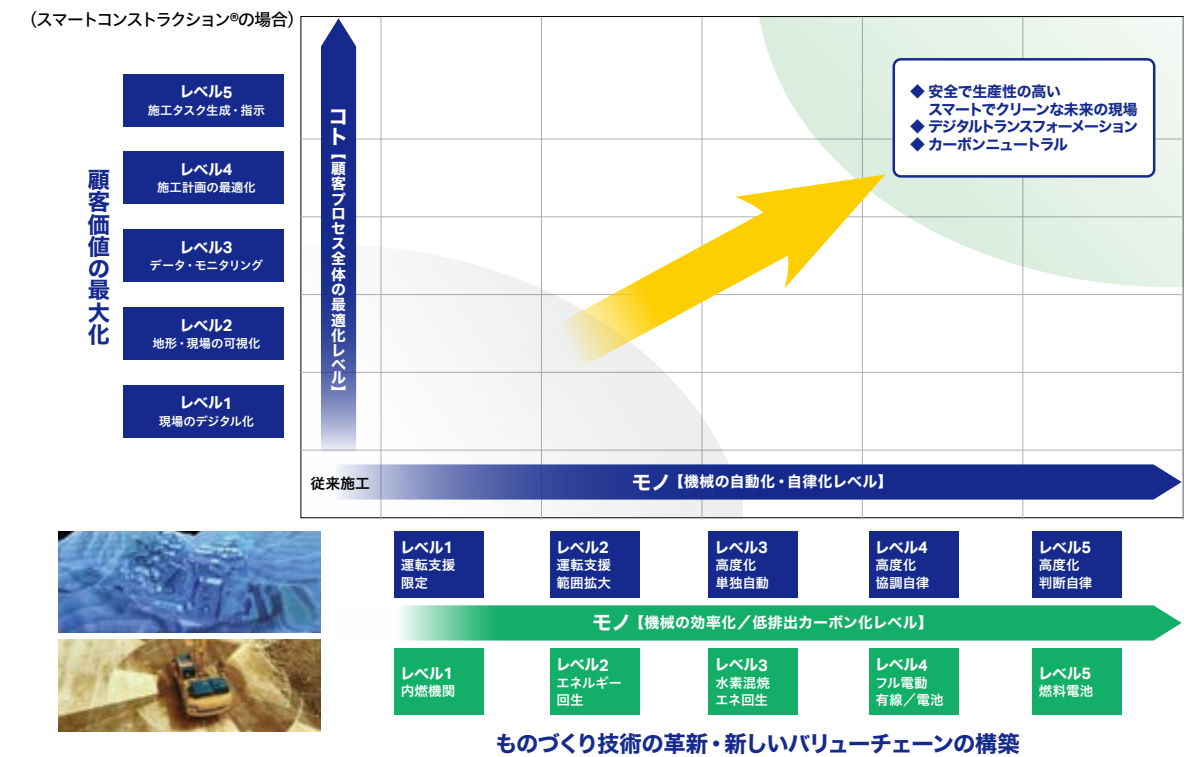
「ありたい姿」の実現に向けて― ダントツバリュー・未来の現場へのロードマップ

「ありたい姿」の実現に向けて、ダントツ商品（製品の高度化）、ダントツサービス（稼働の高度化）、ダントツソリューション（現場の高度化）が三位一体となるダントツバリュー（新たな顧客価値）の創出に取り組んでいます。

未来の現場へのロードマップに示す、顧客プロセス全体を最適化するソリューション(コト)、それと親和性の高い高度化した製品(モノ)を組み合わせた顧客課題の解決を提供価値として、未来の現場、カーボンニュートラルを目指しています。



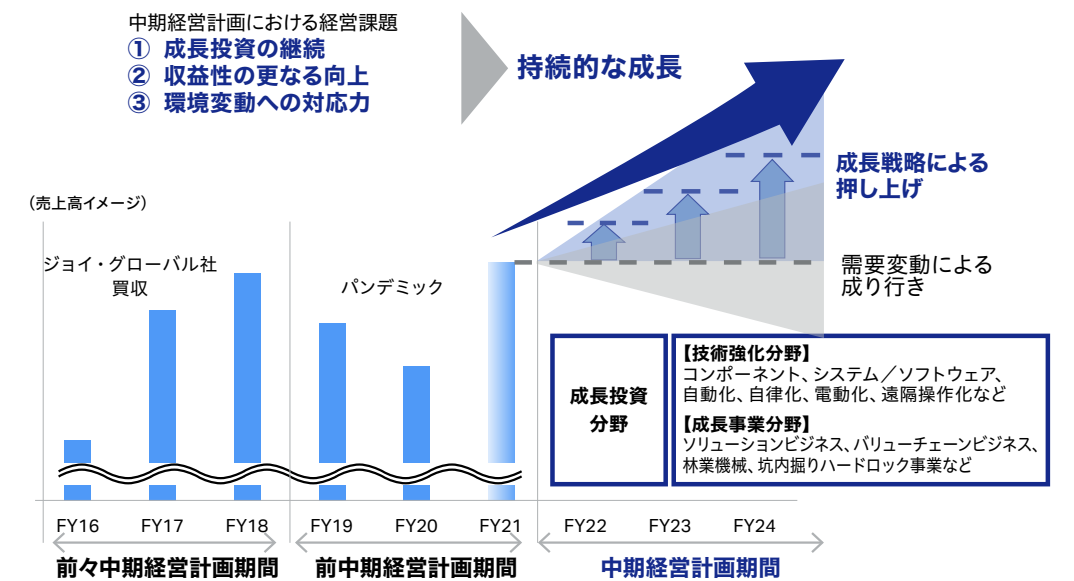
未来の現場へのロードマップ



成長戦略の考え方

「ありたい姿」の実現に向けた歩みを進める一方で、足元の外部環境は大きく変化し、不確実性がますます高まっています。当社の主力事業である建設・鉱山機械の需要は、中長期的には、新興国における人口増加や都市化の進展、先進国における堅調なインフラ更新投資などにより、緩やかな成長が見込まれるものの、短期的にはさまざまな外部環境リスクが影響し、ボラティリティ（変動幅）が高まることを見込まれます。

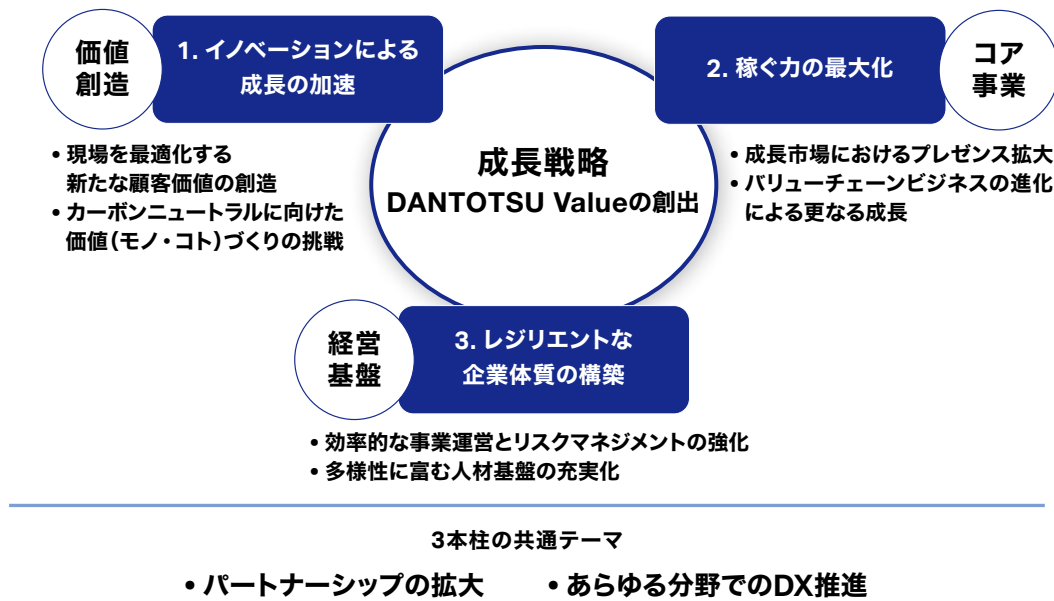
このような環境下で持続的に成長していくためには、①電動化・自動化などの技術分野や林業機械・坑内掘りハードロック事業などの成長分野への継続投資、②既存事業における収益性の更なる向上、③需要変動などの環境変化に左右されにくい企業体質の構築という3つの経営課題に対応していくことが、成長戦略のポイントと考えています。



成長戦略3本柱

中期経営計画の成長戦略3本柱は、前中期経営計画の成果と課題からの継続性に加え、前述の「ありたい姿」と「未来の現場へのロードマップ」からのバックキャスティングや外部環境の変化に伴う経営課題などを踏まえて策定しました。

デジタルトランスフォーメーション(DX)、カーボンニュートラル、ダイバーシティ&インクルージョンなどの潮流をビジネスチャンスと捉え、成長戦略に反映していくことで、サステナブルな成長基盤を整備しています。



1. イノベーションによる成長の加速

将来の成長に向けて、戦略的に重要な技術分野や事業分野への重点投資を継続し、実用化、事業化への取り組みを加速していきます。

「DXスマートコンストラクション」を中心とした建設現場のデジタルソリューションの推進や、米プロテラ社などとの協業による電動化建機の開発・市場導入を着実に進めています。鉱山機械では、無人ダンプトラック運行システム(AHS)の累計導入台数が順調に伸びています。その他の鉱山機械の自動化を推進するほか、鉱山用オープンテクノロジープラットフォームの開発を通じ、鉱山現場の最適化に向けたデジタルソリューションを本格化していきます。



電動油圧ショベルPC210LCE-11
(2023年度市場導入予定)

2. 稼ぐ力の最大化

既存事業における成長市場でのプレゼンス拡大やバリューチェーンビジネスの進化による収益獲得機会の最大化を通じて、更なる成長と収益性の向上を図っていきます。

アジアを中心に市場導入している都市土木仕様の油圧ショベル(CEシリーズ)は、順調に販売を伸ばしています。また、内製コンポーネントとIoT(Komtrax)活用の強みを活かし、メンテナンス契約付き延長保証も拡大しています。アタッチメントなどの品揃えも拡充し、アフターマーケット事業を強化することで、需要変動に左右されにくい事業構造の構築を進めていきます。



都市土木仕様油圧ショベル
CEシリーズPC200-10M0

3. レジリエントな企業体質の構築

不確実性が高まるなか、会社統合やオペレーション統合などの構造改革、クロスソース体制の更なる強化やマルチソース比率の向上などの環境変動に強いサプライチェーン構築に取り組み、効率的な事業運営の推進と外部環境リスクへの対応力強化を継続的に進めています。

人材面でも、ダイバーシティ&インクルージョンを中心としたタレントマネージメントを展開するほか、デジタル人材の育成にも積極的に取り組んでいます。



グローバル販生オペレーションセンタ

成長戦略3本柱に共通する課題として、成長に向けたM&Aやオープンイノベーションに取り組んでいます。2022年度は、林業機械事業および坑内掘りハードロック事業で3件の買収案件について合意、あるいは決定に至りました。今後、これらの企業とのシナジーを創出するとともに、更なる成長機会を探索していきます。

また、顧客向けのデジタルソリューションから、開発、生産・調達、販売・サービス、間接部門などの社内プロセスに至るまで、あらゆる分野でのDX化を推進し、業務改革と生産性や効率性の向上に取り組んでいます。



2023年6月に買収したドイツGHH社の
坑内掘りダンプトラック

経営目標

経営目標については、短期的なボラティリティが高い市場環境を踏まえ、前中期経営計画から掲げている、業界水準を上回る成長性、業界トップレベルの収益性および効率性、健全性の目標を継続します。リテールファイナンスについても、前期同様に、健全性と効率性を重視します。ESG目標は、従来の環境負荷低減目標に加え、チャレンジ目標として2050年カーボンニュートラル達成を加えました。株主還元については、成長戦略への重点投資を優先しながら、引き続き安定的な配当の継続に努め、連結配当性向を40%以上とする方針を継続します。

項目	経営指標	経営目標	2022年度実績
成長性	売上高成長率	業界水準を超える成長率	+26.4%
収益性	営業利益率	業界トップレベルの利益率	13.8%
効率性	ROE	10%以上	13.7%
健全性	ネットD/Eレシオ	業界トップレベルの財務体質	0.30
リテール ファイナンス事業	ROA	1.5%～2.0%	2.6%
	ネットD/Eレシオ	5倍以下	3.77
ESG	環境負荷低減	- CO₂排出削減：2030年50%減(2010年比) - 製品使用によるCO₂削減 - 生産によるCO₂削減 2050年カーボンニュートラル(チャレンジ目標) - 再生可能エネルギー使用率：2030年50%	▲21% ▲43% 17%
	外部評価	- DJSI*選定(ワールド、アジアパシフィック) - CDP**Aリスト選定(気候変動、水リスク)	DJSI選定 CDP気候変動 評価 A CDP水リスク 評価 A
株主還元	連結配当性向	- 成長への投資を主体としながら、株主還元(自社株買いを含む)とのバランスをとる - 連結配当性向を40%以上とする	40.3%

*ダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・インディーズ：米国S&Pダウ・ジョーンズ社とスイスのロベコ・サム社によるSRI指標

**企業や政府が温室効果ガス排出量を削減し、水資源や森林を保護することを推進する国際的な非営利団体

成長戦略を通じたESG課題の解決 ―中期経営計画のKPI

コマツは、サステナビリティ基本方針に基づき、事業活動を通じて社会に貢献していくことを目指しています。中期経営計画では、持続可能な開発目標「SDGs(Sustainable Development Goals)」17のゴールから、コマツグループの重要課題(マテリアリティ)と特に関連性の高い10のゴールを選定しました。

さらに、成長戦略3本柱を通じたESG課題解決を着実に遂行していくために、KPI(Key Performance Indicator：重要業績評価指標)を設定し、その達成状況を把握し、統合報告書で開示しています。

	SDGs	マテリアリティ		活動テーマ	No.	KPI	2022年度実績	2024年度目標
人と共に	5ジェンダー平等 8働きがいと経済成長 10不平等をなくす 17パートナーシップ	社員	●労働安全衛生	安全で安心して働ける職場環境づくり	1	休業災害度数率(100万時間当たり)	0.80	前中計3年平均0.65からの継続的な低減(実績開示)
			●エンゲージメント向上	社員エンゲージメントの向上	2	エンゲージメントサーベイ・スコア	21年度サーベイ結果に基づくアクションプランの実行	①75以上(国内スコア) ※21年度スコア 69 ②85以上(グローバルスコア) ※21年度スコア 79 *スコアは好意的回答の比率 *グローバルサーベイは隔年実施(第二回23年度実施)
			●D&I推進	ダイバーシティ&インクルージョンの推進	3	女性社員関連指標 ①女性正社員比率(グループ連結) ②女性管理職比率(グループ連結)	①14.1%(23年3月末) ②10.3%(23年3月末)	①17.0%以上(25年3月末) ※22年3月末 13.9% ②13.0%以上(25年3月末) ※22年3月末 10.0%
					4	障がい者雇用率(法定+α)	2.42%	2.5%以上(単年度・国内) ※法定2.3%
			●能力開発	人材育成を通じた、個人の能力開発と事業成長の実現	5	サクセッションプラン	グローバルキーポジション(GKP)の設定およびサクセッションプランの策定	海外グループ各社経営幹部層へのサクセッションプラン拡大
					6	DX、AI人材の育成	①DX人材 入門コース5,341人*／実践コース44人 ②AI人材 入門コース 30人／実践コース10人 *DX入門コースは講義動画をより幅広い社員に展開	教育受講者人数(3年累計) ①DX人材 入門コース 900人／実践コース 180人 ②AI人材 入門コース 90人／実践コース 30人
					7	スマートコンストラクション®・コンサルタント育成	867名	1,000名(累計)
		人権	●人権の尊重	すべての事業活動に関連する人権の尊重	8	人権デューデリジェンスの着実な実施	①社内：全グループ会社でウェブ調査を実施 ②調達：主要サプライヤーを対象にウェブ調査を実施 ③販売先：南アフリカでインパクトアセスメントを実施(実地調査)	下記3つを対象分野として実施 ①社内 ②調達サプライチェーン ③販売
社会と共に	9産業と技術革新 11まちづくり 12つくる・つかう責任 17パートナーシップ	顧客	●製品安全・品質 ●ソリューション提供	製品安全性の向上	9	安全装置の開発、搭載機種数(KomVision等)	小型ホイールローダー3機種への搭載完了	安全機能を搭載した市場導入機種の拡大
				スマートコンストラクション®による建設現場の生産性向上	10	ICT建機海外販売台数	2,448台	2,700台(単年度)
					11	導入現場数(世界計)	8,955現場	13,000現場(単年度)
					12	施工の高度化・最適化レベル	20%	レベル3以上の現場比率*15%(単年度) *スマートコンストラクション®適用現場におけるコトレベル3以上の比率
				持続可能な資源開発を実現する製品・ソリューションの提供(マイニング)	13	AHS累計導入台数	643台	790台(累計) ※740台より上方修正
					14	鉱山オペレーションの最適化	Phase1開発完了、顧客現場でのトライアル実施	オープンテクノロジープラットフォームの導入・拡販
					15	ハードロックビジネス商品系列の拡大	・ロードホールダンプ：1機種開発完了 ・メカニカルカッター：顧客現場でのトライアル実施、特定顧客向け市場導入 ・マイニングTBM：トライアル機制作中	新工法(メカニカルカッティング)を含む商品系列拡大、トライアル実施
					16	ハードロックビジネスの拡大	売上高 約1億米ドル	売上高3億米ドル(対21年度約3倍)
				顧客現場の安全性・生産性向上 ソリューションの提供 (自動化・自律化・遠隔操作化開発)	17	建機・鉱山機械の自動化開発	・油圧ショベル：顧客との共同研究車両でのテスト実施 ・鉱山ブルドーザー：顧客現場での遠隔操作トライアル完了、自動運転トライアル実施	市場導入機種の拡大(開発進捗含む)
		環境・需要変動に対応力のあるバリューチェーンの構築	18		アフターマーケット事業の拡大(事業成長、ポラティリティ対応)	売上高伸び率+13.5%(対21年度、為替一定)	売上高伸び率+15%(対21年度、為替一定)	
			19	マルチソーシング比率(サプライチェーン：BCP対応)	85%	92% ※21年度82%		
		倫理・統治	●コーポレート・ガバナンス ●コンプライアンス	ガバナンスの充実、コンプライアンスの徹底	20	ガバナンスの充実、コンプライアンスの徹底	・コーポレートガバナンス・コードに対応した開示の充実(事業ポートフォリオ・スキルマトリックス) ・コマツの行動基準：eラーニングのグローバル展開(12カ国語対応)	取り組み実績を開示
		地域社会	●地域社会への貢献	事業を行う地域への貢献、災害復興支援	21	社会貢献活動の継続	・地雷除去プロジェクトの継続 ・トルコ・シリア地震への3千万円支援 ・米国鉱山跡地への森林再生プロジェクトの継続 ・カミنز社との地域人材育成プログラム支援継続(チリ、ペルー、南アフリカ、オーストラリア)	活動実績の開示
地球と共に	7クリーンエネルギー 8産業と技術革新 12つくる・つかう責任 13気候変動への対策 15陸の豊かさ 17パートナーシップ	環境	●エネルギー使用量の低減	地球環境負荷ゼロ工場の実現	22	生産によるCO ₂ 削減率(2010年比)	△43%	△45%(2010年比)
					23	水使用量の削減率(2010年比)	△69%	△70%(2010年比)
					24	再生可能エネルギー使用比率	17%	20%
			●低炭素・環境負荷低減へのソリューション開発	顧客現場におけるCO ₂ 排出削減	25	製品使用によるCO ₂ 排出量の削減率(2010年比)	△21%	△24%(2010年比)
		26			建設鉱山機械の電動化推進	・市場導入 1機種 ・開発完了 2機種	開発ステップ、市場導入機種の拡大	
		●事業を通じた森林保全への貢献	持続可能な循環型林業を支援するソリューション提供	27	林業機械事業の拡大(工程の機械化)	①売上高伸び率+22.1%(対21年度、為替一定) ②植林機の導入台数 5台	①売上高伸び率+50%(対21年度、為替一定) ②植林機械の導入台数30台(単年度)	
				28	森林経営ソリューションの普及(「林業×脱炭素」ビジネスモデル構築)	リモートセンシングソリューションPoC完了、協業先選定完了	森林面積 60,000ha	
		●資源循環	循環型ビジネスの促進	29	リマン事業の拡大	売上高伸び率+16.5%(対21年度、為替一定)	売上高伸び率+25%(対21年度、為替一定)	

特集 中期経営計画 成長戦略

お客さまの現場を最適化する新たな「コト」価値の創造 「DXスマートコンストラクション」の推進

日本の建設業界の深刻な労働力不足の解消をはじめとした、さまざまな課題をデジタル技術によって解決するためにスタートした「スマートコンストラクション®」。

ドローンなどで計測・生成した3次元データとICT建機による高品質施工で、現場作業の効率化を実現したスマートコンストラクション®は、すべての施工プロセスを有機的につなぎ、更なる生産性向上を目指す「DXスマートコンストラクション」に進化しています。

コマツは、お客さまの施工プロセス全体を最適化するソリューション(コト)を、コトと親和性の高い製品(モノ)と共に提供することで、お客さまが抱える課題の解決をグローバルに推進しています。

現場のDXを加速する“デジタルツイン”施工

「DXスマートコンストラクション」では、建設機械やIoTデバイスで収集したデジタルデータをクラウドで一元管理し、現場の地形をまるで双子(ツイン)のようにデジタル空間で再現したデジタルツインを構築します。デジタルツイン上で行うさまざまな分析・シミュレーションの結果を現実の現場にフィードバックすることで、安全性と生産性の高い次世代の現場管理を実現しています。

デジタルツインの構築に必要な地形・人・機械・材料のデータをデジタル空間につなぐデバイス、およびデジタルデータを分析するアプリケーションは、株式会社EARTHBRAINで開発・提供しています。同社は2021年に株式会社NTTドコモ(現エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ株式会社)、ソニーセミコンダクタソリューションズ株式会社、株式会社野村総合研究所と共同で発足し、4社が保有する知見やノウハウ・技術を活かし、現状の延長でない「安全で生産性の高い、スマートでクリーンな未来の現場を創造する」というありたい姿からのバックカスティングで開発を進めています。

2021年11月に提供を開始した、さまざまなデバイスで収集した現場情報を3Dビューアーで可視化する「Smart Construction Dashboard」は、デジタルツインのプラットフォームとして、その後開発されたデバイスやアプリケーションのデータとも連携し、現在も機能を拡張しています。2022年9月には、AIによる最適な施工計画の策定と管理を短時間で実現する「Smart Construction Simulation」の提供を開始し、現場の安全性・生産性の更なる向上を実現しています。



「DXスマートコンストラクション」による“デジタルツイン”施工



現場を可視化するIoTデバイス・アプリケーション



施工計画最適化アプリ「Smart Construction Simulation」

「DXスマートコンストラクション」のグローバル展開

国内市場では、ソリューションの提供を開始した2015年以降、20,000を超える現場にスマートコンストラクション®が導入され、お客さまにその価値を実感していただきました。今後もスマートコンストラクション®のビジョンに賛同していただけるお客さまの支援を続け、着実な事業の拡大を目指します。

海外市場では、北米、欧州、オーストラリア、東南アジアでのスマートコンストラクション®の展開を開始し、EARTHBRAINと現地代理店によるサポート体制の整備を進めています。特に北米市場においては、出荷しているブルドーザーの約半数がICT建機であるアドバンテージを活かし、積極的な導入現場の拡大に取り組んでいます。



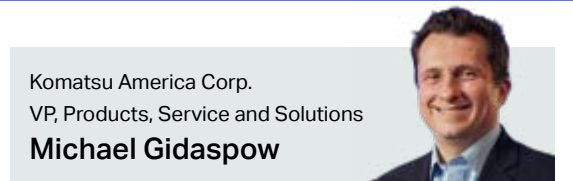
スマートコンストラクション®導入現場イメージ

Together, to "The Next"

北米市場における スマートコンストラクション®の展開

北米の建設業界は、伝統的に技術革新が最も遅れている業界の一つでしたが、ここ数年でその状況は急速に変化し、市場は優れたテクノロジーを求めるようになりました。このような環境変化には、労働者不足や物価上昇のほか、排出ガス削減、業務効率化、コスト削減などに対する要請の高まりなど、多くの要因があります。パンデミックの際、新しい技術の導入を余儀なくされた企業はその恩恵の一部に驚き、更なる効果を求めています。北米のお客さまは、目標達成のための革新的な技術の活用に、これまで以上に前向きになっているのです。

コマツには、お客さまの現場のさまざまな課題を解決する、スマートコンストラクション®に代表されるソリューションを提供する体制が整っています。スマートコンストラクション®は、従来のコマツの考え方は異なり、機械そのものの生産性向上だけでなく、お客さまの現場プロセス全体を最適化することにフォーカスしています。多くの企業が同様のソリューションを提供しているなか、コマツはお客さまが所有するコマツ製・非コマツ製の車両を一元的に管理することができ、コマツと24時間つながる



Komatsu America Corp.
VP, Products, Service and Solutions
Michael Gidaspow

ことができる「My Komatsu」などのサービスも提供することで差別化を図っています。

コマツのソリューションが提供する価値は、お客さまから非常に高い評価をいただいておりますが、課題がないわけではありません。機械中心から現場中心に考え方をシフトすることは、コマツにとっても代理店にとっても難しいことです。優秀な営業マンの多くは、機械の価値を伝えるプロフェッショナルではありますが、技術の価値を伝えることにはまだ慣れていません。また、コマツはお客さまから、現場プロセスを効率化するデジタルソリューションのプロバイダーとしては一般的に認知されていません。しかし、既に北米では市場に技術革新をもたらすICT建機を10,000台以上販売したほか、2022年度には1,000以上の現場でスマートコンストラクション®を導入し、より多くのお客さまに「My Komatsu」を利用していただいています。これらの成功事例は、コマツがお客さまに提供する新たな価値を創造する、長くエキサイティングな旅の始まりにすぎません。

特集 中期経営計画 成長戦略

現場の安全性と生産性の更なる向上を目指して 建設・鉱山機械の自動化開発

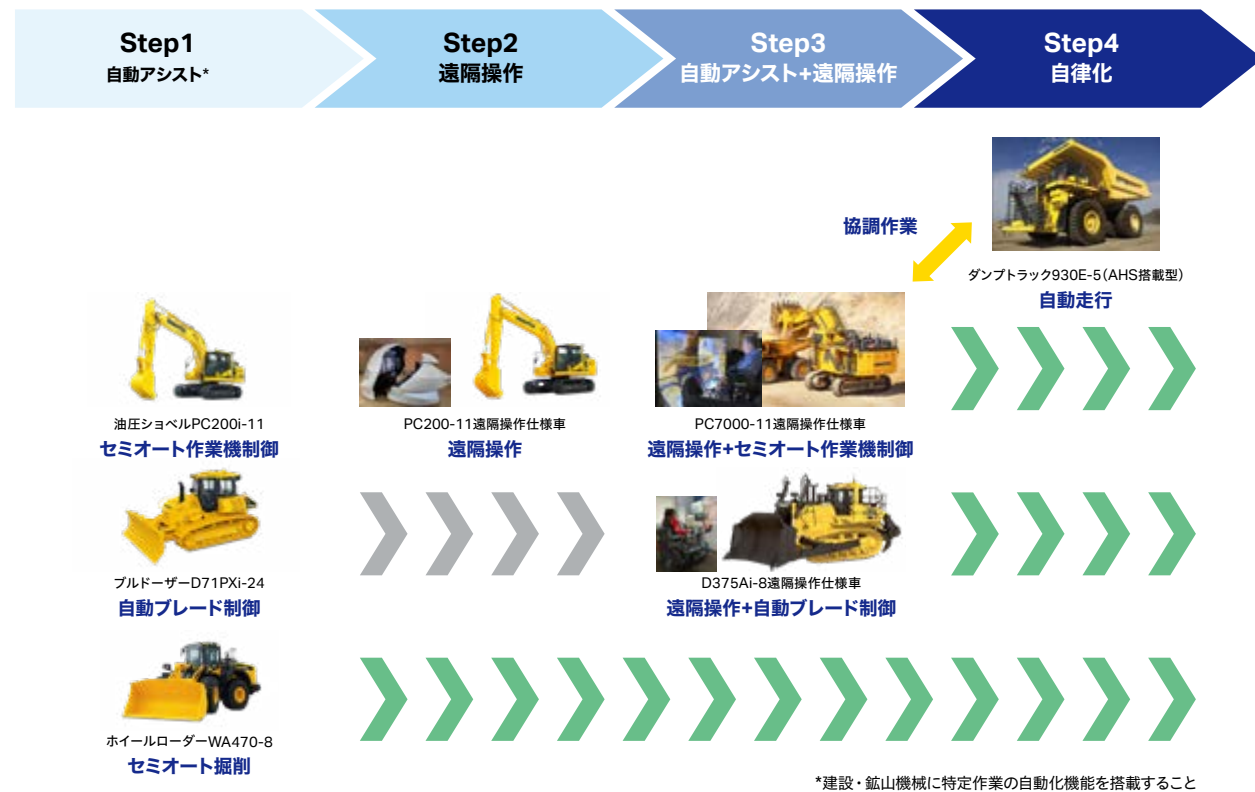
お客さまの施工プロセス全体を最適化するソリューション(コト)による新たな顧客価値の創造は、それと親和性の高い製品(モノ)なくしては成し得ません。

2008年に商用導入した無人ダンプトラック運行システム(AHS)、2013年に市場導入したICT建機から続く、コマツの建設・鉱山機械の自動化開発は、お客さまの現場の安全性と生産性の更なる向上を目指し、次のステージへと着実に歩んでいます。自律走行するダンプトラックに、現場から数百キロメートル離れたオフィスから、熟練オペレーターさながらに油圧ショベルで掘削した土砂を積込む。そんな未来の現場は目前に迫っています。

建設・鉱山機械の自動化ロードマップ

コマツでは、建設・鉱山機械の自動化開発を、自動アシスト機能の開発、遠隔操作開発、自動アシスト機能を搭載した機械の遠隔操作、自律化の4ステップで進めています。鉱山向けの超大型ダンプトラックでは、高精度GPSや障害物検知センサーなどを搭載したダンプトラックを中央管制室で運行管理する完全無人稼働(自動走行)を実現しています。油圧ショベルやブルドーザーでは、作業機のセミオート制御機能を搭載した油圧ショベルや自動ブレード制御機能を搭載したブルドーザーの遠隔操作仕様車の開発が完了し、更なる自動化・自律化レベルの向上に取り組んでいます。

これらの技術をさまざまな機種・クラスに展開し、現場の安全性と生産性を向上する自動化した建設・鉱山機械のラインナップを拡大していきます。



建設機械自動化の取り組み

日本国内の建設現場では、人手不足やオペレーターの高齢化などが深刻化しており、建設機械の自動化に対するニーズが高まっています。

コマツは従前から、自動で作業機を制御する機能を搭載したブルドーザーや油圧ショベルなど、熟練オペレーターでなくとも高精度作業を可能にする機械を開発してきました。また、2023年3月には、株式会社EARTHBRAINと建設機械向けの遠隔操作システムを共同開発し、お客さまへの提供を開始しました。

今後は、この遠隔操作システムにICTブルドーザーやICT油圧ショベルの開発で培った自動制御技術を組み合わせ、遠隔地からの高精度作業を実現することで、お客さまの現場の安全性と生産性の更なる向上に取り組んでいきます。



遠隔操作仕様車の油圧ショベル(上)と遠隔操作用コックピット(下)

鉱山機械自動化の取り組み

2008年に業界で初めて商用導入した無人ダンプトラック運行システム(AHS)の累計稼働台数は、世界5カ国22カ所の鉱山で650台(2023年6月末時点)を超え、世界各国の大手鉱山会社のお客さまからは、その安全性・生産性に対して高い評価をいただいています。直近では、AHS上で自動走行する無人散水車の開発や、ライトビークル(ALV)の開発におけるトヨタ自動車株式会社との協業開始など、更なるAHSの商品力強化を進めています。

ダンプトラックのほか、超大型油圧ショベルPC7000-11遠隔操作仕様車の開発、大型ICTブルドーザーD375Ai/475Ai-8遠隔操作仕様車の商用販売開始など、鉱山オペレーション全体の安全性と生産性の向上を目指した、さまざまな取り組みを行っています。



コマツ製無人ダンプトラックとトヨタ製ALV(コンセプト車両)



鉱山向け大型ICTブルドーザーD375Ai-8 遠隔操作仕様車

Together, to "The Next"

ワンチームでお客さまの課題を解決 鉱山向け大型ICTブルドーザーの 遠隔操作システム開発

鉱山で使用される大型ブルドーザーは、崩落の可能性があるストックパイルでの押土作業や、大きく振動する岩地での破砕作業など、常に危険と隣り合わせの現場で稼働しています。オペレーターの安全確保と生産性向上の両立はお客さまにとって大きな課題であり、多くのお客さまから遠隔操作技術の開発が求められていました。

鉱山向け大型ICTブルドーザーD375Ai/475Ai-8遠隔操作仕様車は、企画段階から商品企画部門・システム開発部門・マーケティング部門が一体となって最適な商品仕様を検討しました。お客さまの現場でのトライ



鉱山向け大型ICTブルドーザー開発・導入プロジェクトメンバー
門野 裕一(写真左)
川元 康裕(写真中央)
谷本 貴顕(写真右)

アルを経て商用稼働を開始したあとも、各地域のサポートチームと連携しながら、現場によって異なる通信インフラ、作業内容、運用ルールに合わせた導入支援を行っています。

トライアルにご協力いただいたお客さまからは、増車や新機能開発のご要望をいただいております。引き続き遠隔・自動化技術の更なる高度化を進めるとともに、お客さまの課題である鉱山オペレーションの最適化に取り組んでいきます。

特集
 中期経営計画 成長戦略

脱炭素社会に向けた新たな価値の創造

カーボンニュートラルへの挑戦

「2050年カーボンニュートラル」の達成に向けて、コマツは建設機械の電動化をはじめとしたさまざまな取り組みを行っています。自社で開発・生産したコンポーネントの最適な組み合わせで製品が排出するCO₂を削減する従来の取り組みに加え、更なる排出削減を目指し、パートナーシップの拡大による新商品の開発や新技術の導入に注力しています。

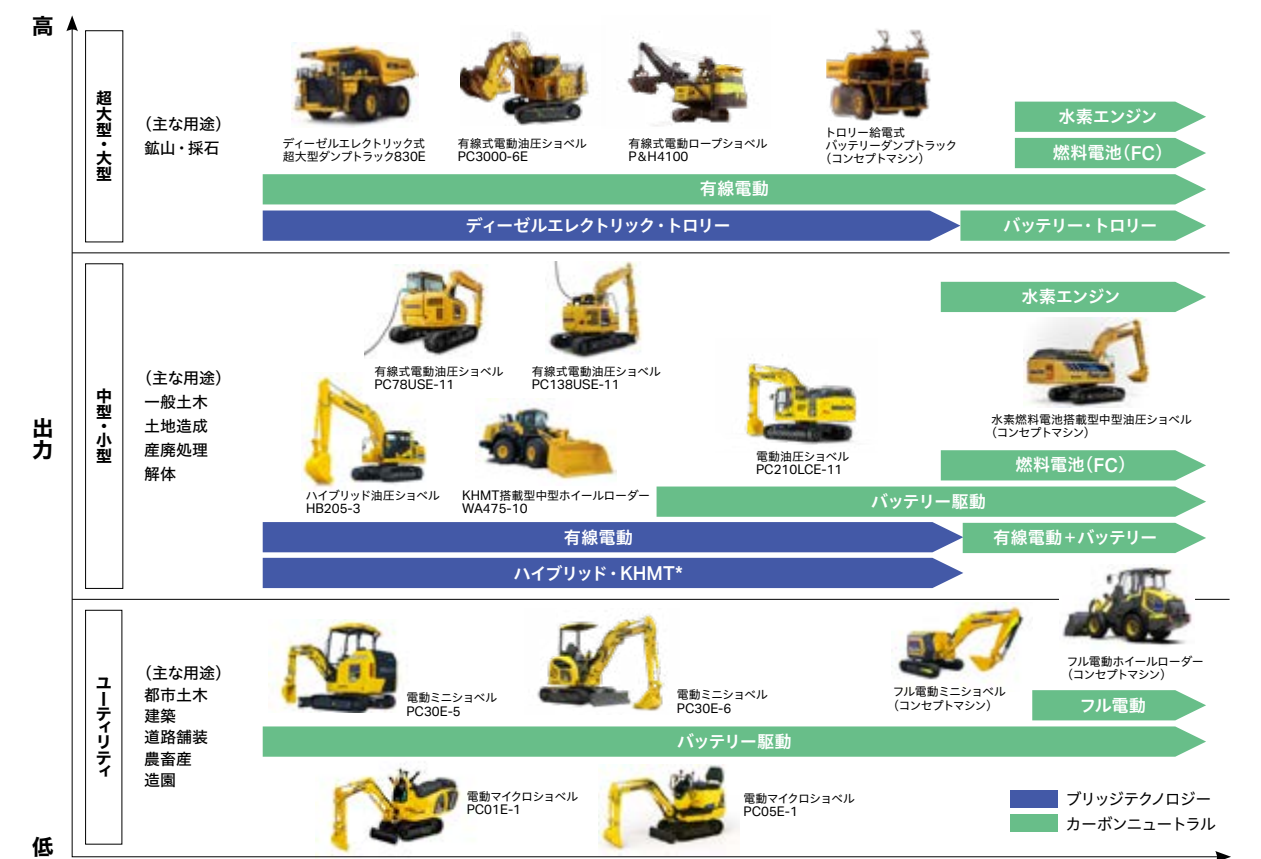
「お客さまの環境対応ニーズにあらゆる選択肢を提供する」
コマツは、2023年を「電動化建機市場導入元年」と位置付け、来る電動化時代に向けた市場の創出を着実に進めています。

「bauma2022」に出展した電動化建機

カーボンニュートラルに向けた製品開発ロードマップ

コマツの排出するCO₂の90%は製品から排出されており、これまでもハイブリッド油圧ショベルなど、燃費効率の高い製品を開発することによって、製品が排出するCO₂の削減に取り組んできました。更なる排出量の削減に向けて、コマツはバッテリーをはじめとした新しい動力源を搭載した建設・鉱山機械の開発に取り組んでいます。

製品のサイズや用途によってお客さまが必要とする出力や稼働時間は異なるため、バッテリー車だけでなく、燃料電池 (FC) 車や水素エンジン車など、さまざまな動力源を搭載したモデルの研究開発を段階的に進めています。



*Komatsu Hydraulic Mechanical Transmission (KHMT): 可変容量油圧ポンプとモーターを使用した無段階変速可能なハイドロスタティックトランスミッション (HST) と、高効率なメカニカルトランスミッションを組み合わせ、従来機と比べ燃費効率を30%向上させたトランスミッション

「ブリッジテクノロジー」「カーボンニュートラル燃料」の活用

次世代モデル開発までの市場への対応には、既存の技術を活用していくことも重要です。

コマツは、既に実用化しているハイブリッド、ディーゼルエレクトリック、有線電動、KHMTなど、次世代モデル導入までの橋渡しの技術「ブリッジテクノロジー」を使用したモデルを展開することで、製品使用時のCO₂排出削減に迅速に対応しています。特に、コマツが2008年に世界で初めて市場導入したハイブリッド油圧ショベルは、標準機を上回る評価を得ています。

また、欧州の工場では出荷時の充填燃料を順次HVO (水素化植物油) に切り替えるなど、「カーボンニュートラル燃料」の積極的な活用も進め、CO₂排出を削減しています。

●カーボンニュートラル燃料の活用 P.65

最新の開発機種と市場導入の状況

ユーティリティの分野では、2022年度にレンタル機として日本に導入したマイクロショベルPC01E-1と同じシステムを採用したPC05E-1を日本市場に、2019年度に導入したPC30E-5をモデルチェンジしたりチウムイオンバッテリー搭載のミニショベルPC30E/33E-6を欧州と日本に市場導入しました。

中型建設機械では、高効率な油圧システムと大容量バッテリーを組み合わせることで、長時間稼働と現行機同等の作業性能を実現した電動油圧ショベルPC200LCE/210LCE-11の本年度中の欧州と日本への市場導入を予定しています。

バッテリー車の稼働には充電器などの付帯設備が必要になるため、機械本体とその運用方法をセットで市場導入することが重要です。山岳地など電源がない環境での使用を想定した蓄電機能付き充電器 (モバイルバッテリーバンク) の研究開発も進めています。

更なるエネルギー効率の改善に向けて

現在のバッテリー車の課題である稼働時間の延長のため、バッテリーと比較してエネルギー密度が高い水素燃料電池を搭載した中型油圧ショベルの実証実験を進めています。

また、更なる稼働時間の延長と操作性の向上を目指し、世界的な建設機械見本市であるbaumaとCONEXPOの両方に出展した、高効率な電動シリンダーを組み込んだフル電動ミニショベルとホイールローダーの実用化に向けた研究開発を進めています。

Together, to "The Next"

カーボンニュートラルに向けたフル電動機開発

EUではCO₂排出削減に対する意識が高く、都市部の建設現場ではゼロエミッション機を使用することが強く奨励されています。

「bauma2022」ではコマツとして初のフル電動ホイールローダーのコンセプトマシンを出展し、その高速かつ微細に制御された動きは、多くのお客さまの関心を集めました。2021年10月にムーグ社が発表した、高出力と高速稼働を両立する電動アクチュエーターを目にしたとき、私はこのアクチュエーターが電動化建機の作業機を操作すシリンダーのコア技術になり得ると直感しました。

Komatsu Germany GmbH - Construction
GM, R&D Construction / EUTC 2
Joerg Hermanns

フル電動化は、屋内などの幅広い現場で長時間稼働を実現するほか、オペレーターの疲労や日々の管理業務の負担を軽減するなど、さまざまなメリットがあります。現在はこのコンセプトマシンの更なる生産性の向上を目指し、実証実験を進めています。

コマツのフル電動建機が世界中で稼働し、社会のCO₂削減に貢献する未来を想像しながら、私はこれからもコマツの電動化開発を強く推し進めていきます。



ハイブリッドコンポーネント
①発電機モーター
②旋回電気モーター
③インバーター (変換器)
④キャパシター (蓄電器)



PC210LCE-11



モバイルバッテリーバンク



フル電動ホイールローダー (コンセプトマシン)

特集 中期経営計画 成長戦略

デジタル技術を活用した、機械の生涯にわたる価値の提供

進化するバリューチェーン戦略

コマツは、お客さまが建設機械を購入してから中古車として売却するまで、機械の生涯(ライフサイクル)にわたってさまざまなサービスやソリューションを提供しています。

このライフサイクルサポート(バリューチェーンビジネス)の根幹にあるのは、自社開発・自社生産したコンポーネントを搭載した信頼性の高い製品、Komtraxに代表されるデジタル技術により見える化された機械の稼働データ、そして経験豊富なサービス技術者です。

現在の建設機械・車両事業の売上げのおよそ半分を占めるバリューチェーンビジネスを支える取り組み、今後も進化を続けるバリューチェーン戦略の現在をご紹介します。

Together, to "The Next"

「データ」「ツール」「人材」の強化で、
コマツのバリューチェーンビジネスは
これからも進化を続けます

建設機械は平均すると10～15年使用され、機械本体の購入後も定期的なメンテナンスや修理などが必要不可欠です。お客さまが機械を購入してから中古車として売却するまで、コマツは定期メンテナンスや部品販売、修理・オーバーホール、運転指導など、機械の生涯にわたってさまざまなサービスを提供しています。

私たち建機ソリューション本部の使命は、建設機械の生涯(ライフサイクル)にわたってお客さまと向き合い、コマツの製品・サービス・ソリューションの価値を感じ続けていただける、安全で生産性の高い現場を提供することです。

コマツは、20年以上にわたって蓄積しているKomtraxのデータをはじめ、世界中から収集した機械の稼働データを活用することで、お客さまのニーズに応じたさまざまなサービスを提供してきました。データに基づいた故障診断、エンジンなどのオーバーホール提案、機械稼働の最適化提案などのサービスは、収集・分析したデータに経験豊富なサービス技術者の知見を加えることで始めて可能になります。豊富な稼働データをグローバルに保有していること、それらのデータをビジネスにつなげるサービス技術者を多く擁していることは、他社が一朝一夕には真似できないコマツのサービスの大きな強みとなっています。

常務執行役員
建機ソリューション本部長
藤原 恵子



しかし、すべての地域でこれらの強みを発揮できているかと言えば、必ずしもそうではありません。ICTインフラの導入状況により、業務のデジタル化にはまだ地域差があり、デジタル化のニーズも異なっています。お客さまの現場に訪問することが基本の建設機械のサービスにおいて、拠点網が十分でない地域では、現場に何度も訪問することが難しく、リモートでの故障の検知や診断などの体制構築を急ぐ必要があります。

人材面においても、現場を支えるシステムの高度化に伴い、システム改善と現場オペレーションの改善提案をバランスよく行える「ブリッジ人材」が必要です。デジタル技術に明るいサービスエンジニアに、現場経験と業務改善企画・システム企画の経験両方をキャリアの早い段階で積み、現場の業務改革を推進するリーダーとして育成していかなければなりません。

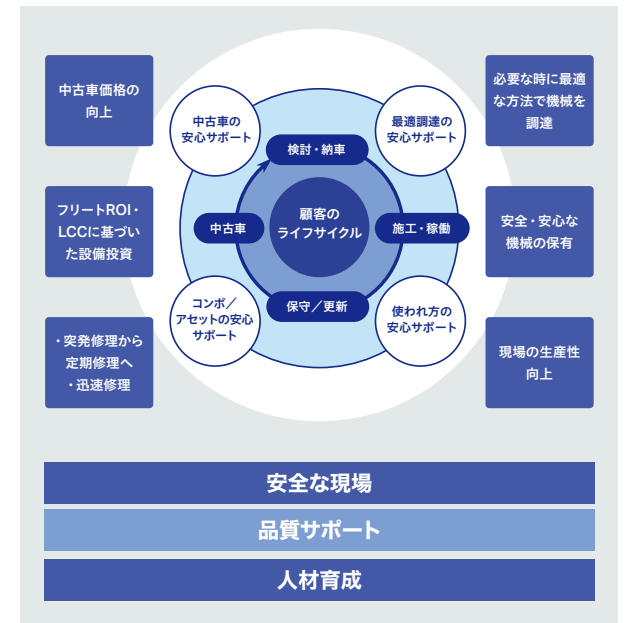
価値を生むもととなるデータの継続的な収集と分析、データ活用をサポートするツールの開発、それらを価値として提供するサービス技術者の育成を進め、お客さまに安心して機械を使い続けていただくための統合サービス「ライフサイクル安心サポート」を提供し、お客さまにとってなくてはならない存在として選ばれ続けるために、私たちはこれからもバリューチェーンビジネスを進化させていきます。

ライフサイクルサポート

お客さまの機械を長期間安定して稼働させるために、コマツではライフサイクルサポートの起点として「定期メンテナンス付き延長保証契約」を重視しています。

定期メンテナンス付き延長保証契約は、自社で開発・生産しているコンポーネントが培ってきた品質と信頼性により、最適なコストで安定した機械の稼働の保証を可能にしています。メンテナンス付き延長保証契約を起点とすることで、定期的に生まれるお客さまとの接点から、お客さまの課題を深く理解し、課題を解決するさまざまなサービスの提供につなげています。

加えて、次世代Komtraxの稼働データを活用した機械のコンディションに応じた予知保全など、新しい顧客体験を提供し、「ライフサイクル安心サポート」を更に進化させています。



「ライフサイクル安心サポート」

グローバルなサービス体制強化

グローバルに事業を展開するコマツでは、サービスエンジニアの現場作業を効率化するツールの開発や、全世界の代理店の人材および社内のサービス技術者の育成などの体制強化を進めています。

現場作業の効率化においては、データの活用や業務のデジタル化をさまざまな形で推進し、現場のレベルアップや人員不足への対応を図っています。例えば、機械の点検結果からお客さまに部品交換などを提案するレポートの作成を支援する「マシンタッチアプリ」は、意思決定を促す効果的なレポートをお客さまの現場で発行することができ、故障を未然に防ぐことでお客さまに安心して機械を使っていただけるとともに、サービス収益の拡大にも貢献しています。

代理店の人材の育成では、国内外の主要地域にあるトレーニングセンターで、サービス技術やお客さまへの運転指導など、さまざまな教育プログラムを行っています。近年はコロナ禍による移動制限もあり、教育プログラムのデジタル化・リモート化、ARやシミュレーター等の最新技術を駆使したプログラムの開発が進み、より効率的できめ細かいトレーニングを実現しています。

社内のサービス技術者の育成では、2008年にフィリピンに設立した人材開発センタ(現コマツフィリピン(株))で、現地で採用した人材を技術と現場経験を兼ね備えたサービス技術者(グローバルエンジニア)として育成しています。現在、約100名のグローバルエンジニアが、お客さまの現場をはじめ、品質保証部門、スマートコンストラクション®、デジタルソリューションなどのさまざまな領域で活躍しています。



マシンタッチアプリによる現場作業の効率化



シミュレーターによる建設機械の安全運転指導

サステナビリティ

Contents

- 56 人と共に
 - 人材に関する取り組み
 - ビジネスと人権
- 60 社会と共に
 - 社会貢献活動
- 62 地球と共に
 - TCFD提言に基づく情報開示

03



人と共に



コマツは、グループで働く社員が安心して創造と挑戦を行うことができる仕組みづくりや、先人たちが築き上げてきたコマツの強さ、強さを支える信念、基本的な心構えと持つべき視点を定めた行動様式「コマツウェイ」をベースに、人材育成に関する取り組みを行っています。

また、グループ内やサプライヤー、販売・サービス代理店を含むビジネスパートナーに対して、人権への負の影響が生じることの防止・緩和措置、人権への負の影響を発生させたことが明らかになった場合は是正を図るプロセスを整備・実践しています。

人材に関する取り組み



コマツの創業者である竹内明太郎は、欧州諸国で目の当たりにした優秀な技術に触発され、「海外への雄飛」「品質第一」「技術革新」そして「人材の育成」を創業の精神として掲げました。かけがえのない財産である「人材」に対する想いは、創業の当時から変わらず、私たちに受け継がれています。

Together, to "The Next"

グローバルに多様な人材が一つのチームとして、事業の成長に貢献できる環境の実現に向け、取り組みを進めています。

当社では人材は新しい価値を生み出す重要な経営資源と捉えており、人材への投資として、賃金のみならず、手当・賞与・福利厚生、更には人材育成施策の拡充等に継続的に取り組んでいます。

当社の人材育成の土台はコマツウェイです。コマツウェイとは先人たちが幾多の困難を乗り越えた経験をもとに築き上げてきた「コマツの強さ」「強さを支える信念」「基本的な心構え・視点」「行動様式(スタイル)」を明文化したもので、当社のDNAと呼ぶべきものです。

また「サステナビリティ基本方針」においても、私たちの存在意義である「ものづくりと技術の革新で新たな価値を創り、人、社会、地球が共に栄える未来を切り拓く」ため、多様な人材が一つのチームとして働くことができ

取締役 兼 常務執行役員
人事、教育、サステナビリティ管掌
横本 美津子



る環境を提供し、さまざまな課題解決のために挑戦を続け、新たな価値をお客さまと共に創る人材の育成を目指しています。

具体的な取り組みとして、中期経営計画では成長戦略における重点活動の一つとして「多様性に富む人材基盤の充実化」を掲げ、「ダイバーシティ&インクルージョンの推進」「多様な能力開発機会の提供とエンゲージメントの向上」「デジタル人材・オープンイノベーション推進人材の育成」を柱とした各種施策の展開を進めています。

こうした取り組みを通じ、社内外の環境変化や経営方針との連動を意識しながら、社員・会社双方の持続的な成長・発展を目指しています。

コマツウェイについて

コマツウェイは「マネジメント／リーダーシップ編」「ものづくり編」「ブランドマネジメント編」の3編から構成され、社員の役割に応じた行動指針を示しています。グローバルに発展し、更に強い企業に成長するために、文化や習慣の異なる全世界の社員がコマツウェイを理解し、実践できるよう浸透を図る活動を継続的に実施しています。



① マネジメント／リーダーシップ編

経営トップ／リーダーは常に現場に立脚し、代理店、協力企業を含むグループ全体への貢献に重点を置いた事業運営を行います。

また、取締役会の活性化、ステークホルダーとのコミュニケーション、コンプライアンス、リスク対応、後継者育成をリーダーの行動指針としています。

② “ものづくり”編

コマツの成長を支え競争力の源泉としてきた、TQM（総合的品質管理）を中心とする“ものづくり”の考え方や視点、価値観を、すべての社内部門や、協力企業、代理店などのパートナーが一体となって継承し、全員参加で実践し続けていくことを目指しています。

③ ブランドマネジメント編

「ブランドマネジメント」とは、「お客さまにとって、コマツでなくてはならない度合いを高め、パートナーとして選ばれ続ける存在になる」ための顧客価値創造活動です。お客さまの現場に入ってお客さまの理想を知り、コマツグループ、代理店が丸となってお客さまと共に目標を達成し、お客さまとの関係性を深めていくことを目指しています。

ダイバーシティ&インクルージョンの推進

多様な人材が、お互いの個性や能力を認め合い、活かし合うことができる環境の実現が、心理的安全性の高い職場風土の醸成や、イノベーションの創出、ひいては会社全体の成長につながるものと考え、継続して「ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の推進」に取り組んでいます。具体的には、グローバルな人材の育成・活躍推進、ジェンダー・ダイバーシティの推進、LGBTQへの支援、障がい者雇用の拡大、高齢者雇用の促進等の取り組みを進めています。また、多様な働き方や両立支援に関する制度の充実、計画的な育成・教育、活躍の場の提供等の制度拡充・育成支援を行うとともに、意識醸成促進のため、D&Iに関するプロモーション活動を進めています。



プロモーション動画例

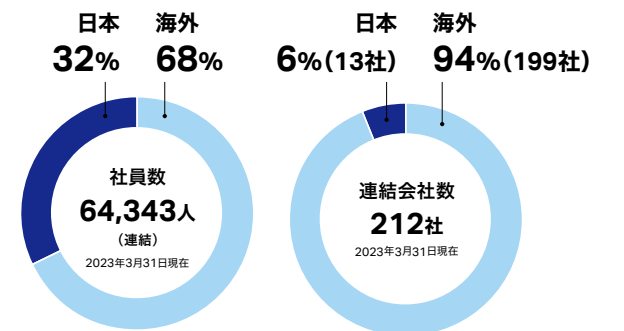
グローバルな人材の育成・活躍推進

社員の外国籍比率が約7割にのぼるなか、当社では、経営の現地化を進め、既に主要な現地法人ではナショナル社員(現地社員)がトップマネジメントとして経営を担っています。次世代リーダーの育成に関しては、国内・海外の主要ポジション(約750ポジション)を「グローバルキーポジション」として位置付けてサクセッションプランを策定するとともに、経営層やその候補者を対象とした「グローバルマネジメントセミナー」、事業・機能の中核を担うミドル層を対象とした「コマツウェイリーダーシップ開発研修」などの研修プログラムを行っています。

リーダー層以外の育成に関しては、「オールコマツ技能競技大会」「オールコマツQC大会」「グローバルブランドマネジメント大会」といったグローバル大会を定期的に開催するなど、世界中の社員に能力開発の機会を提供しています。

ジェンダー・ダイバーシティの推進

当社では中期経営計画におけるKPIとして、女性正社員比率を17.0%以上、女性管理職比率を13.0%以上とするグローバルでの目標値を設定し、達成に向けて女性の積極的な採用、育成、キャリア継続のための環境整備などといった諸施策を進めています。また、制度などハード面の取り組みのみならず、ソフト面でも「D&Iリテラシー向上活動」の展開や、経営層が自身のキャリアやエピソードを語る「D&Iトークイベント」の開催等、女性社員のキャリア意欲を後押しする取り組みを進めています。こうした取り組みを踏まえ、2022年度には「令和4年度なでしこ銘柄」に選定されました。(全上場企業約3,700社、17業種より各1社が選定)



D&Iトークイベント(初回)の様子



人と共に

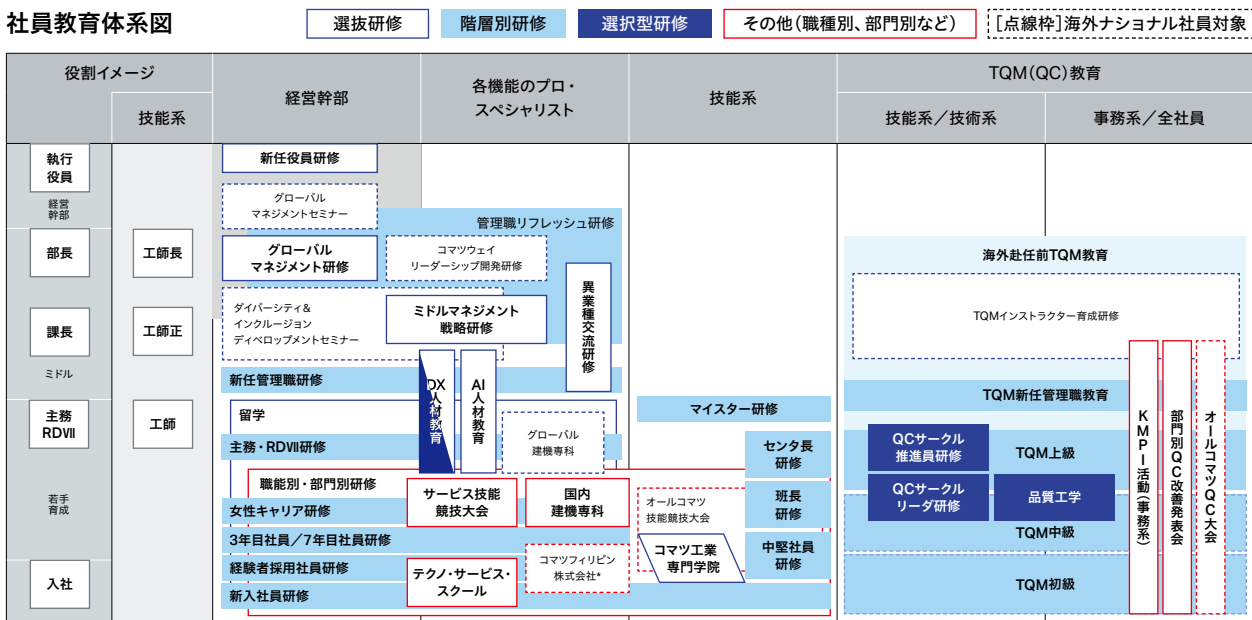
多様な能力開発機会の提供とエンゲージメントの向上

社員エンゲージメントの向上は、会社の持続的な成長に欠かせないものと考え、2021年に全世界の社員を対象にグローバルエンゲージメントサーベイを実施（約63,000人を対象、回答率72%）し、地域・組織ごとの強み・課題を反映した人事諸施策の整備に取り組んでいます。2023年に第二回目のサーベイを実施しており、今後も継続的に社員エンゲージメントを把握・分析することで、刻々と変化する課題に対応しながら、社員一人ひとりが、よりいきいきと活躍できる環境の実現を目指していきます。

多様な能力開発機会の提供として、これまでも各分野でのプロフェッショナルになるための教育の充実、各階層に求められる知識やスキル習得の支援などに取り組んできましたが、社員のエンゲージメントをより一層高めていく観点からも、社員の自発的・自律的な成長を後押しする施策を進めています。その一つが、2023年度から展開した、上司と社員による育成・キャリアの1on1ミーティングである「Career Development Program」で、こうした取り組みにより、各種人事施策と社員のキャリア形成支援の連携・連動を高めていきます。

今後もこれまでの会社／組織の意志をベースとした施策のほか、社員個人の意志や意欲に目を向けた施策の拡充を進めることで、社員・会社双方の持続的な成長を目指していきます。

社員教育体系図



* グローバルエンジニア育成のための専門教育機関である「コマツ人材開発センタ」を「コマツフィリピン株式会社」として2019年に現地法人化

デジタル人材・オープンイノベーション推進人材の育成

デジタル人材の育成について、2019年度からスタートした「AI人材教育」に加え、2022年度には「DX人材教育」を国内でスタートし、基礎知識習得をねらいとした入門教育から、業務やプロジェクトでの実践による課題解決を目指した実践教育まで、社員のレベルに応じたカリキュラムを設け、人材の育成を推進しています。また、オープンイノベーション推進人材の育成について、産官学連携をより加速させるため、社内・社外のプログラムの実施・活用などを進めています。加えて、2023年度からはイノベーションや新しいビジネス創出に有効なデザイン思考等を学び・実践する人材の育成を目指す「イノベーション研修」をグローバルベースでスタートさせます。ダントツ商品はもちろんのこと、お客さまへのダントツサービス、ダントツソリューションの実現を担う人材の育成に向けた取り組みを、今後も継続的に進めていきます。



ビジネスと人権

コマツは、2019年9月に「人権に関する方針」を策定し、国際基準に準拠した人権の尊重をグローバルな組織全体に適用して事業を行うことを宣言しました。この方針に基づき、当社は人権デューデリジェンス、および人権への負の影響を発生させた、または関与していたことが明らかになった場合の是正を図る一連のプロセスを継続的に整備・実践しています。

これらの活動については、社長を委員長とし、関係部門長で構成されている「サステナビリティ推進委員会」で報告、人権対応に関する理解を深めています。今後は重点課題の洗い出しの実施、各課題に対する対応方針を明確にし、実務における具体的な運用計画も策定していきます。



人権に関する方針

<https://komatsu.disclosure.site/ja/themes/192>

コマツグループの人権マネジメントシステム



2014年	社外専門家であるBSR社 (Business for Social Responsibility) の支援を得ながら、グローバルに展開する建設・鉱山・林業機械事業を対象に、人権課題のリスクアセスメントを実施。
2017年	BSR社の協力を得て第二回人権リスクアセスメントを実施。実施にあたっては「世界人権宣言」ならびに国連「ビジネスと人権に関する指導原則」を参照。
2020年	社外専門家であるCSR Europeの支援を得ながら、建設・鉱山・林業機械事業のダウンストリームビジネス（本体・補給部品の販売）を対象に、全世界を対象とする体系的な人権リスクアセスメントを実施。当社の事業特性を踏まえ、「人種・民族・出身国による差別」「強制労働・結社の自由・公正な労働条件」等多面的なリスク評価を行い、事業ごと、地域ごとに潜在的な課題の特定と優先順位付けを実施。
2021年	コマツの人権課題の優先順位を整理し、コマツグループ内ならびにサプライヤーを対象とした調査、またダウンストリームビジネスにおけるインパクトアセスメント（実地調査）の実施をサステナビリティ推進委員会で決定。
2022年	- 外部コンサルタントの支援を得ながら、コマツグループならびに主要サプライヤーを対象に人権ウェブ調査を実施 - CSR Europeの支援を得ながら、南アフリカにおいてダウンストリームビジネスにおけるインパクトアセスメント（実地調査）を実施



コマツのビジネスと人権に関する取り組みの詳細はこちらをご覧ください。

<https://komatsu.disclosure.site/ja/themes/193>



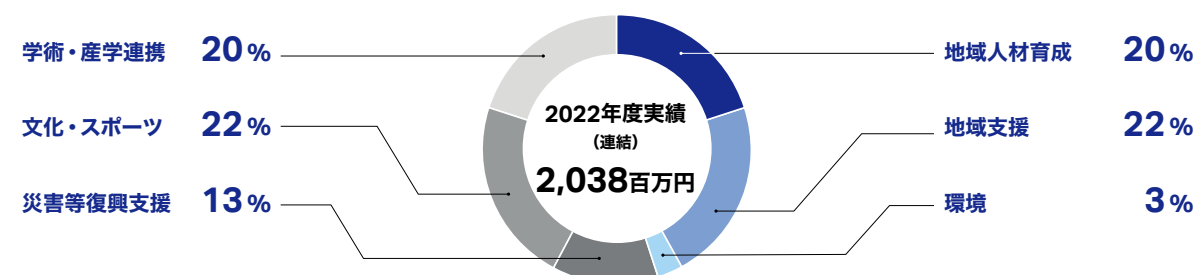
社会と共に

コマツは、事業を行う地域への「社会貢献活動」も企業の責任の一つと考えています。

当社では「サステナビリティ基本方針に沿った直接的な収益を目的としない活動」に取り組むべき社会貢献活動と位置付け、事業の強みを活かした社会還元に取り組んでいます。

2022年度 社会貢献活動実績

コマツの社会貢献活動を、一般的な6つのカテゴリーに分類して集計した結果は以下のとおりです。



社会貢献活動実績(形態別)

金銭支援	社員の派遣など (時間を金額換算)	自社施設の 地域開放など	イベント開催 などの経費	合計
767百万円	340百万円	209百万円	722百万円	2,038百万円

地雷を除去し、安心できる土地へ

コマツは、対人地雷の被害に苦しむ地域において、地雷処理から復興までのコミュニティ開発を目的とした支援活動を行ってきました。コマツの専門技術やものづくりに関する知恵を結集して開発した対人地雷除去機や建設機械を活用し、2008年に認定特定非営利活動法人「日本地雷処理を支援する会(JMAS)」をパートナーとしてカンボジアでの活動を開始、2016年からはラオスでの活動も開始しました。

コミュニティの復興支援活動の一環として、地雷を処理した跡地での農地開発や、道路や橋梁、小学校を作る取り組みも支えています。2022年には、カンボジアでコマツが建設を支援した10校目の小学校が開校しました。これら10校の小学校では約800人の生徒たちが学んでいます。



対人地雷除去機

「以前は地雷が怖かったのですが、今は地雷除去と土地開発がされて、安心して暮らせるようになりました」

ルン村に住む
ポーさん



「地雷処理とインフラ整備と農業をセットにすれば、最終的にお米を作っている人たちが一番喜びます」

JMAS専門家
下園さん



「学校ができて本当に嬉しく思っています。将来はお医者さんになって病気の親や村の人たちを治療してあげたい」

コマツ SV小学校
マリアさん



コマツの地雷除去プロジェクトについてはこちらをご覧ください。
<https://www.youtube.com/watch?v=wJepUDHwIXM>

コマツの目指すありたい姿

事業概況

中期経営計画

サステナビリティ

コーポレート・ガバナンス

DATA

トルコ・シリア地震の被害に対する支援について

コマツは、2023年2月に発生したトルコ・シリア地震の被災地への救助活動の支援を目的として、現地の販売代理店であるMarubeni Dağıtım ve Servis A.Ş.(丸紅株式会社100%子会社、以下「MDS社」と共同で、被災地への救助活動に必要な建設機械の無償貸与およびオペレーター・サービス員の派遣等を行い、その費用として2,000万円相当を支援するとともに、日本赤十字社を通じて1,000万円を寄付(合計3,000万円の支援)しました。

コマツは1975年に現地に事務所を設立以来、中近東地域の主要市場であるトルコにおいて、地元根ざしたビジネスを展開してきました。今後もMDS社と共に事情を確認しながら、一刻も早い被災地の復旧に役立てるよう、実質的な支援を継続していきます。



社員参加型社会貢献プログラム One World One Komatsu

コマツでは、2021年の創立100周年を機会に、新たな取り組みとして、社員参加型社会貢献プログラム「One World One Komatsu」を開始しました。

「One World One Komatsu」では、世界共通の課題であり、我々の事業とも親和性の高い「環境・サステナビリティ」をテーマとして、社員一人ひとりが、「水の使用量を減らす」「使わない部屋の電気を消す」といった、日常生活のなかで身近な活動に取り組みます。

2021年に行った「One World One Komatsuコンテスト」では、世界中から200名以上がコンテストに応募し、10のカテゴリーごとに受賞者が選出されました。そのうちの5名が2022年11月に東京で行われた表彰式典に参加し、社長からトロフィーを授与されました。

コマツでは、毎年、国連のアースディ(4月22日)にちなみ、世界中のグループ社員に環境をテーマとしたボランティア活動に取り組むことを奨励しています。各地の活動の様子がまとめられた動画は、専用のウェブサイト上でバーチャルに集う「グローバルウォッチパーティー」で公開されています。



2023年6月に開催された「グローバルウォッチパーティー」の動画はこちらをご覧ください。
<https://youtube.com/playlist?list=PLI09JNAS3JIHjiRio50EDhJ-s7eAJJ1K0>

Together, to "The Next"

サステナブルな社会は一人ひとりの小さな一歩から

雨水と洗濯機の水を取り込むために、200リットルのドラム缶を買って、水がそのままドラム缶に入るような配管システムを作りました。雨水をドラム缶に貯めて、家の中の他の場所の床を洗う水として再利用するようになりました。週2回の洗濯を1回で済ませた場合、年間約3,100リットルの節水になります。3回の入浴で、最低でも2回はクイックシャワーにしています。年間では1,800リットル以上の節水となります。歯を磨くときに水を流さないことで、年間730リットル節水できます。

サステナビリティは、人生が変わるような大きな決断を伴うものではありません。誰もが節約に励めば、子や孫の未来をより良いものにできるはずです。私たちが望めば、そして意志を持てば、自然や環境のために多くのことができるのです。



One World One Komatsu コンテスト受賞者
(受賞カテゴリー: ウォーター・ワイズ)
コマツブラジル(有) ウェスリー・ドス・サントス・ゴメス

受賞者の一覧はこちらをご覧ください。
<https://komatsu.disclosure.site/ja/themes/197>



地球と共に

コマツは、持続可能な社会の実現を図りつつ事業活動を進めるにあたり、コマツグループの環境保全の基本方針を明確にし、積極的に環境保全活動を推進しています。

コマツ地球環境方針

<https://komatsu.disclosure.site/ja/themes/199>

TCFD提言に基づく情報開示

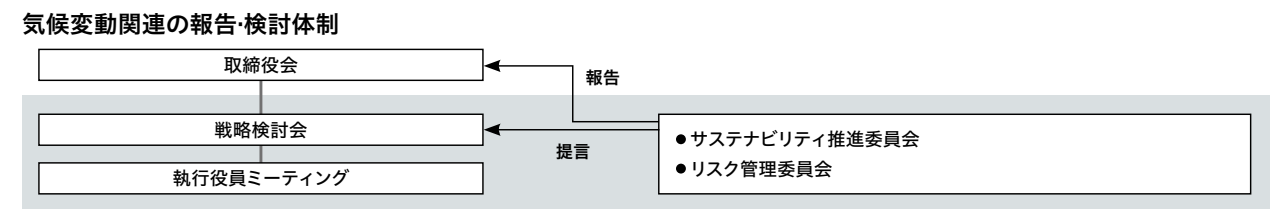
コマツは、1992年に地球環境方針を定め、他に先駆けて気候変動をはじめとした環境問題の解決に積極的に取り組んできました。2019年4月に気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) へ賛同し、気候変動がコマツグループに及ぼすリスクと機会の評価、シナリオ分析、およびステークホルダーとの健全な対話を通じて、気候変動への取り組みを推進しています。

2021年11月、英国で開催された国連気候変動枠組条約第26回締約国会議(COP26)において、産業革命前からの気温上昇を1.5℃に抑える努力を追求するとした合意文書が採択されました。また、2023年4月に開催されたG7札幌 気候・エネルギー・環境大臣会合においても、「1.5℃目標達成、気候の影響に対する強靱化のため、G7がリーダーシップを取ることをコミット。すべての部門・主体にこの10年間にける経済変革への協働」が要請されました。

コマツは、従来のシナリオ分析では2℃シナリオおよび4℃シナリオを選択していましたが、このような世の中の流れを受け、サステナビリティ推進委員会、戦略検討会にて議論を重ね、取締役会への報告を経て、2022年度より1.5℃シナリオでの分析を行い、その結果を開示しています。

01. ガバナンス

コマツグループは、気候変動対応を重要な経営課題の一つとして認識し、事業戦略上の目標に織り込んでいます。サステナビリティ推進委員会およびリスク管理委員会にて気候変動に関する議論を行い、戦略検討会に提言、取締役会に報告することで、気候変動に対する対応を適切に監督する体制を整備しています。また、執行役員ミーティングは、目標に関する進捗管理の機能を果たしています。



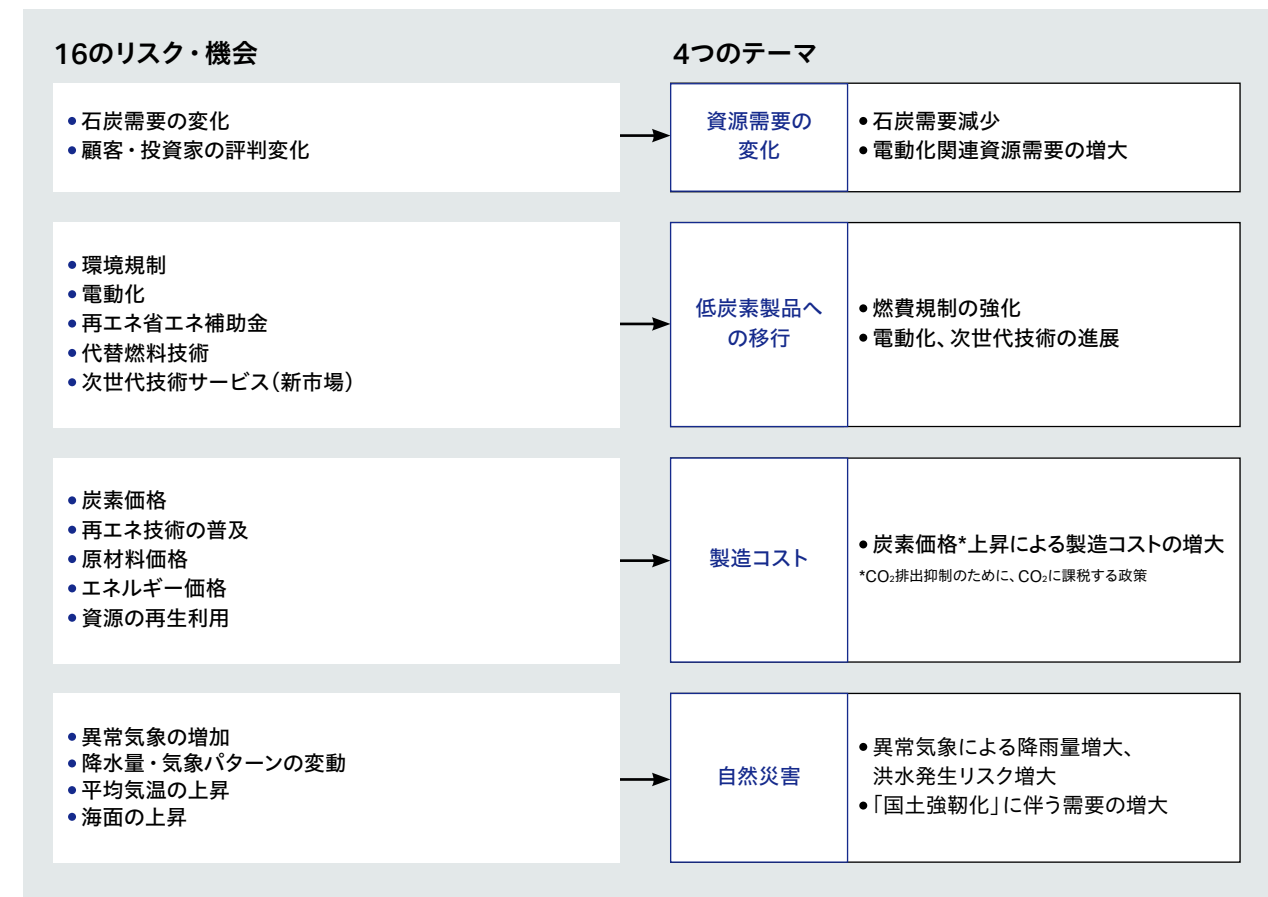
気候変動に関する主な議題			
会議名	議長	気候変動に関する主な議題	
取締役会	取締役会長	● 2050年カーボンニュートラル審議 ● サステナビリティ基本方針策定 ● 新中期経営計画策定 ● サステナビリティ推進委員会の報告	● 研究、開発、商品企画、CTOの報告 ● 生産・調達の報告 ● 中期経営計画の進捗状況報告
戦略検討会	代表取締役社長	● 低炭素製品の開発戦略 ● マイニングビジネスの成長戦略 ● 林業機械事業の成長戦略	● スマートコンストラクション®の成長戦略 ● 主要生産工場の成長戦略 ● サステナビリティ推進委員会の報告 ● リスク管理委員会の報告
執行役員ミーティング	代表取締役社長	● 商品開発の進捗状況（気候変動関連のKPI含む）	
委員会名	委員長	気候変動に関する主な議題	
サステナビリティ推進委員会	代表取締役社長	● ESG課題への取り組み ● CSR活動報告	● 重点活動・KPIに関する事項の報告と審議 ● 環境方針の改訂
リスク管理委員会	総務管掌役員	● 自然災害リスクへの対応報告	

02. 戦略

リスクと機会の特定

コマツグループの事業に関わる気候変動関連のリスクと機会の特定に際しては、まず、「TCFD最終報告書」のリスクと機会の例を参照し、主に建設・鉱山機械事業に影響する16のリスクと機会を抽出しました。次に、収益などに影響する内的要因およびシナリオ下で想定される外的要因を評価したうえで、重要な4つのテーマとして、「資源需要の変化」「低炭素製品への移行」「製造コスト」「自然災害」にグルーピングしました。

リスク・機会の特定とグルーピング



気候変動のリスクと機会がコマツグループに与える影響を計るため、上述の4つのテーマに対してシナリオ分析を行いました。シナリオ分析に際しては、国際気候変動に関する政府間パネル(IPCC)第5次評価報告書「代表的濃度経路に関する将来シナリオ(RCP2.6、8.5シナリオ)」、同第6次評価報告書「SSP5-8.5」、国際エネルギー機関(IEA)「持続可能な発展シナリオ(SDS)」「公表政策シナリオ(STEPS)」「Net Zero by 2050(NZE)」をベースに、1.5℃、2℃および4℃シナリオを選択しました。

リスクおよび機会は、1.5℃／2℃シナリオでは「資源需要の変化」「低炭素製品への移行」「製造コスト」の3つが、4℃シナリオでは「自然災害」がそれぞれ最大化しました。4つのテーマに関するそれぞれのリスクと機会、それに対する戦略は、次ページ以降に掲載しています。

02. 戦略

資源需要の変化

リスク	機会
- 化石燃料発電への規制 - 石炭生産量は大幅に減少 - コマツの石炭顧客向け売上げの減少 - 石炭鉱山への投資意欲が減少	- 化石燃料で動く機械が電動化へ急速に転換 - 電動化（モーター、バッテリー、燃料電池など）に必要な銅などの需要が増加 - 電動化が進み、コマツの銅鉱山や銅関連顧客向け売上げが増加 - 鉱山の効率化のための投資が増大

戦略

中期経営計画の成長戦略3本柱「イノベーションによる成長の加速」「稼ぐ力の最大化」「レジリエントな企業体質の構築」の推進により、資源需要の変化がもたらす機会を開拓し、持続的成長を実現する

<主な重点活動>

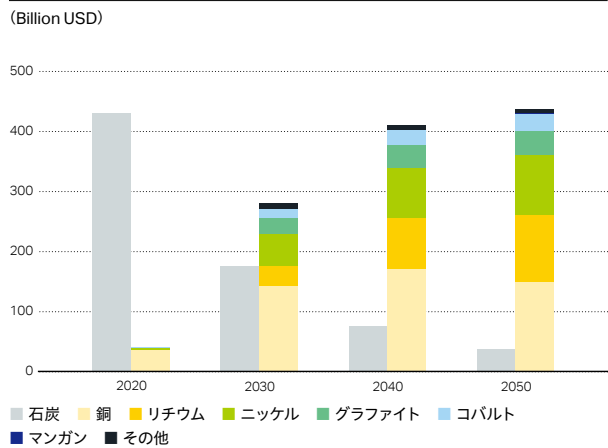
- 坑内掘りハードロック事業の拡大
- 需要変化に迅速に対応する鉱山機械の自動化・遠隔操作化
- オープンテクノロジープラットフォームの推進による生産性の向上

資源需要の変化に対応した鉱山機械事業のポートフォリオの見直し

国際エネルギー機関(IEA)の「Net Zero by 2050(NZE)」(1.5℃シナリオ)によると、石炭(ソフトロック)の需要は、脱石炭の流れを受け2℃シナリオよりも更に縮小すると予測されています。その一方で、クリーンエネルギー技術に不可欠なクリティカルミネラル(重要鉱物)の需要が伸長すると予測されており、世界的な電動化の進展などに伴い、鉄、銅、金といったハードロックの需要は堅調に推移する見通しです。

世界情勢などが影響し一時的に資源需要が変化することはあり得るものの、資源需要は概ねこのような傾向で推移することが想定され、コマツグループではこのような環境の変化に合わせて、ソフトロック向け坑内掘り鉱山機械の生産・サポート体制の再編、M&Aによるハードロック向け坑内掘り鉱山機械のラインナップの拡充など、鉱山機械事業のポートフォリオの見直しを行っています。その結果、ここ数年の売上高に占める燃料炭の割合は徐々に減少し、銅の割合が増加しています。

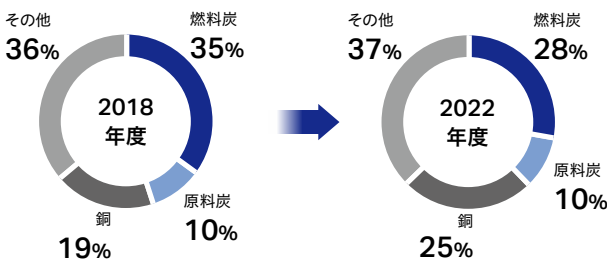
IEA 1.5℃シナリオ資源需要予測(金額ベース)*



* Source: Based on IEA data from the IEA (2021) 'Net Zero by 2050 A Roadmap for the Global Energy Sector', <https://www.iea.org/data-and-statistics>. All rights reserved.

コマツ鉱山機械事業の鉱物別売上高比率

(2018年度vs2022年度)



低炭素製品への移行

リスク	機会
- 低排出規制による開発・設備投資コスト増加 - 顧客の電動化要望に対応できない場合の売上げ減 - 技術開発と競争軸の急激な変化、新規競争者の参入 - 顧客主導により駆動コンポーネントが開発・製造されるようになり、長期的な技術優位性の低下	- 電動・低燃費・バイオ燃料機械の需要増大により売上げが増加。伝統市場の変化に対応することによりいずれ来る戦略市場の変化にも迅速に対応できる - 循環経済への移行で再生(リマニュファクチャリング)事業が拡大 - 低炭素化に効果があるソリューションビジネスの需要が増加 - 蓄電池など高品質なコンポーネントを安定供給できる調達先を確保することで製品の信頼性が高まる

戦略

カーボンニュートラルを達成するための活動を実施し、世界が求める低炭素製品への移行に応える

<主な重点活動>

- バッテリー・水素燃料電池(FC)などを搭載した電動化機械の開発
- カーボンニュートラル燃料・水素に対応する動力源の開発
- スマートコンストラクション®などのソリューション事業のグローバル展開
- 林業機械事業やリマン事業の拡大による循環型ビジネスの促進

次世代動力源搭載モデルの開発

電動化で先行する小型の建設機械に比べ、中・大型の建設機械は十分な機械出力と稼働時間を確保するため、よりエネルギー密度の高い動力源が必要です。このため、コマツでは水素燃料電池(FC)や水素エンジンといった次世代動力源搭載モデルの研究開発を進めています。

2023年5月には、コマツが自社開発したキーコンポーネントとFCを組み合わせた中型油圧ショベルのコンセプトマシンでの実証実験を開始し、FCを搭載した中・大型建設機械の近い将来の量産化に向けて取り組みを進めています。



水素燃料電池を搭載した中型油圧ショベルのコンセプトマシン

カーボンニュートラル燃料の活用

電動化機械の開発と市場導入に加えて、既存のディーゼルエンジンを搭載した建設機械が排出するCO₂を削減していくことも重要です。コマツでは、HVOやe-fuelなどの水素化植物油、FAMEなどのバイオディーゼルといった、使用時のCO₂排出量と製造時のCO₂排出量をオフセットする「カーボンニュートラル燃料」の活用を進めています。

2023年4月、コマツドイツ(有)建機部門で生産する建設機械の充填燃料をディーゼル燃料からHVOに切り替え、他の欧州地域の生産工場でも順次切り替えを進めています。

HVO燃料は、腐食油、動物性油脂廃棄物、植物性油脂や残渣などの再生可能な原料から生成されるパラフィン系燃料で、建設・鉱山機械から排出されるCO₂排出量を最大90%低減することが可能です*1。またコマツの自社開発・自社生産のエンジンは、HVO燃料の充填のための特別な仕様変更や改造等を行う必要がなく、充填に特別な設備も必要としない*2ため、追加投資なくCO₂排出量の大幅な削減を早期に実現可能です*3。



ドイツハンノーバー工場でHVO燃料を充填する様子

*1 コマツ製エンジンを搭載した建設・鉱山機械に、HVO燃料の主要サプライヤーの一つであるNeste社のNeste MY Renewable Diesel(=HVO 100)を使用した場合。

*2 使用可能なHVO燃料は、コマツが定める規格に適合したもののみ。

*3 CO₂排出削減量は、各国の計算方法やHVO燃料製造に使用する原材料構成により異なります。またHVO燃料を使用することにより、エンジンの出力に差が生じる可能性があります。

02. 戦略

製造コスト

リスク	機会
- 化石燃料、排出CO₂に対し課税 - 購入品価格上昇 - CO₂排出量が少ない生産設備への投資によるコスト増	CO₂排出量を削減する生産技術で競争力向上

戦 略 CO₂削減目標や再エネ目標達成でコスト上昇緩和、環境負荷の低い生産工場を実現

<主な重点活動>

- 地球環境負荷ゼロ工場の推進
- インターナルカーボンプライシング(ICP)*の活用による環境改善投資の促進

* 設備投資などで得られたCO₂削減効果をコスト改善効果と同一の価値と捉えて設備投資の採算性を評価することにより、環境改善投資の優先度を上げる仕組み

Together, to "The Next"

カーボンニュートラルに向けて、 生産・調達部門が一丸となって 取り組んでいます。

気候変動への意識が高まり、世界はカーボンニュートラルへ向け大きく変化しています。コマツの生産・調達部門は、CO₂削減目標の達成によるコスト上昇の緩和、環境負荷の低い生産工場の実現に取り組んでおり、Scope1,2におけるCO₂排出原単位の2030年までの50%削減(2010年比)、2050年のカーボンニュートラルを目標に改善を進めています。

CO₂削減活動の優先順位を、①生産改革による省エネ、②太陽光発電などを活用した自社での創エネ、③再エネ購入と定め、エネルギー投入量の多い鋳造、鍛造、熱処理などの工程で重点的に改善を進めています。導入済みの社内炭素価格(ICP)も活用し、生産改革を実現する生産設備の導入、高効率なユーティリティ設備への転換を積極的に推進し、2022年は2010年比43%

常務執行役員 生産本部長
柳沢 是清



のCO₂排出削減を達成しました。

今後も2030年の50%削減、2050年のカーボンニュートラルに向けて、これらの活動を推進していくとともに、DX活用による更なるエネルギー削減、老朽更新する工場や事務所建屋のゼロエミッション化にも取り組んでいきます。

また、サプライヤーにおけるCO₂排出削減もサポートし、自社の改善事例を積極的に共有・展開することで、部品・原材料の生産工程や物流(Scope3)で発生するCO₂削減にも貢献していきます。

CO₂削減目標の達成、環境負荷の低い生産工場の実現は、コマツの生産・調達部門にとって重要な目標であり、この目標を達成することで、ものづくりにおける競争力向上を実現していきます。

鋳造工程のCO₂排出削減(氷見工場シールリング工場)

建設・鉱山機械を構成する鋳造品の製造を行っている氷見工場(富山県氷見市)では、2021年11月にシールリング工場を新設し、CO₂排出量の半減を進めています。シールリングをはじめとする鋳造品の製造工程は、特にエネルギーの使用量やCO₂の排出量が多く、工程改善による効率化は消費エネルギーの大幅な削減につながります。このほか、外壁・屋根・照明などへの省エネ設備導入や建屋の気密性を向上させることでCO₂排出量を削減しています。



氷見工場シールリング工場

コマツマイニング(株)新工場開所

露天掘り・坑内掘り向け鉱山機械の製造・販売・サービスを行っているグループ会社のコマツマイニング(株)は、2022年6月に米国・ウィスコンシン州ミルウォーキーにあった本社工場を同市内のサウスハーバーキャンパス内に移転しました。新本社工場では、ソーラーパネルや遠隔操作による閉ループ式の熱処理システムなどの省エネ技術により、エネルギーおよび水の使用量、CO₂排出量の大幅な削減を図っています。



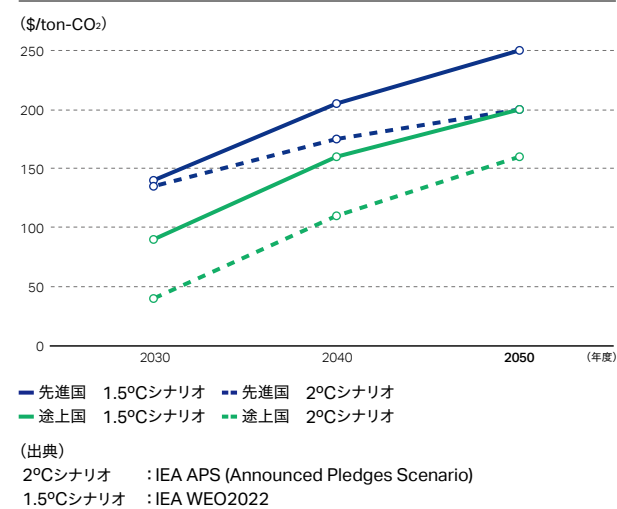
コマツマイニング(株)本社工場(サウスハーバーキャンパス)

シナリオ分析：1.5°Cシナリオにおける炭素税の影響

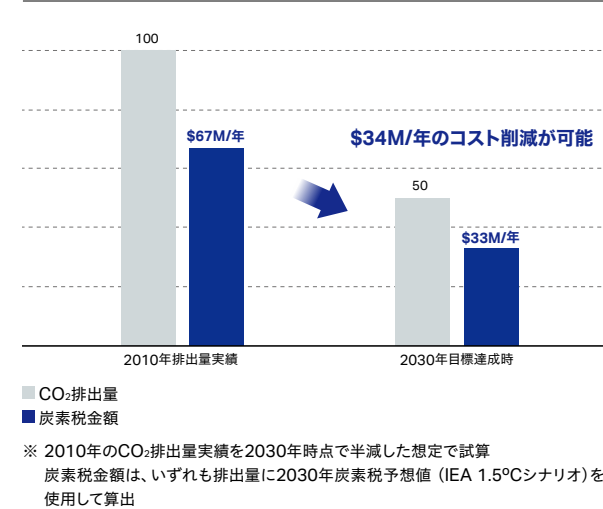
炭素税は、1.5°Cシナリオでは2°Cシナリオよりも税率が上がり、先進国だけでなく途上国においても2030年時点で高い税率となり、その後も上昇することが予想されています。炭素税などの政策による炭素価格の上昇は、将来的な製造コストの増加リスクである一方、自社のCO₂排出削減に取り組むことは、炭素税に関わるコストの削減につながります。

なお、炭素税は機械を使用する際の燃料の価格にも影響するため、コマツは低炭素製品開発などによる製品稼働時のCO₂の削減に取り組むことで、お客さまの負担の低減にも努めています。

炭素税の予想(\$/ton-CO₂)



2030年の自社排出目標を達成した場合の炭素税予測



地球と共に

02. 戦略

自然災害

リスク	機会
- 異常気象による大雨・洪水の頻度増加 - 洪水リスクが高いコマツ工場の被災リスク - サプライヤーが被災した際の部品供給遅れ	治水工事等の需要増加

戦 略
 バリューチェーン全体で大雨・洪水対策を行う(物理リスクに対応)

<主な重点活動>

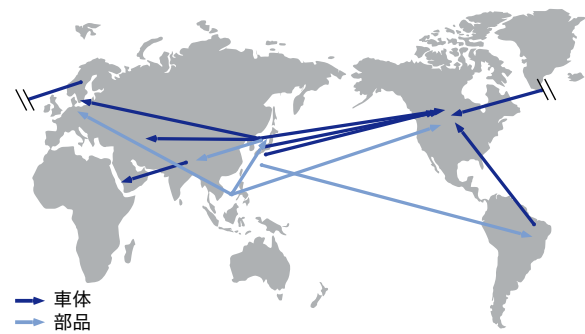
- 環境変動に強い生産調達体制の強化(サプライチェーンのマルチソース比率の拡大)

クロスソーシング・マルチソーシング

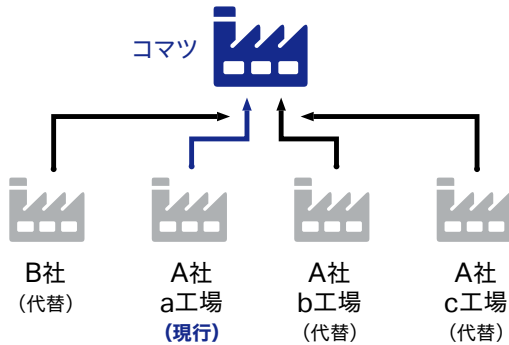
大雨や洪水などの自然災害にコマツやサプライヤーの工場が被災するリスクに備え、コマツグループでは、外部環境の変化に応じて生産工場や製品供給先を柔軟に変更するクロスソーシングや、複数社から部品を購入するマルチソーシングなど、有事の際も事業を継続できる生産・調達体制の構築を進めています。

2023年5月には、インド、インドネシア、タイの現地法人に「アジア調達センター」を設立し、マルチソース比率の拡大など、更なるサプライチェーンの強化を進めています。

グローバルクロスソース体制



調達マルチソース体制



03. リスク管理

気候変動に関する主なリスクは、リスク管理規程をはじめとしたコマツグループ全体のリスク管理プロセスに組み込まれており、コーポレートリスクの一部として管理されています。
 リスクマネジメント P.84

04. 指標・目標

気候変動対応に関する指標、目標については、製品稼働時および生産におけるCO₂の排出の2030年50%削減(2010年比)、ならびに再生可能エネルギー電力比率(RE比率)2030年50%を経営目標として設定しています。

また、2022年度にスタートした現中期経営計画では、「2050年カーボンニュートラル」をチャレンジ目標として新たに追加しました。

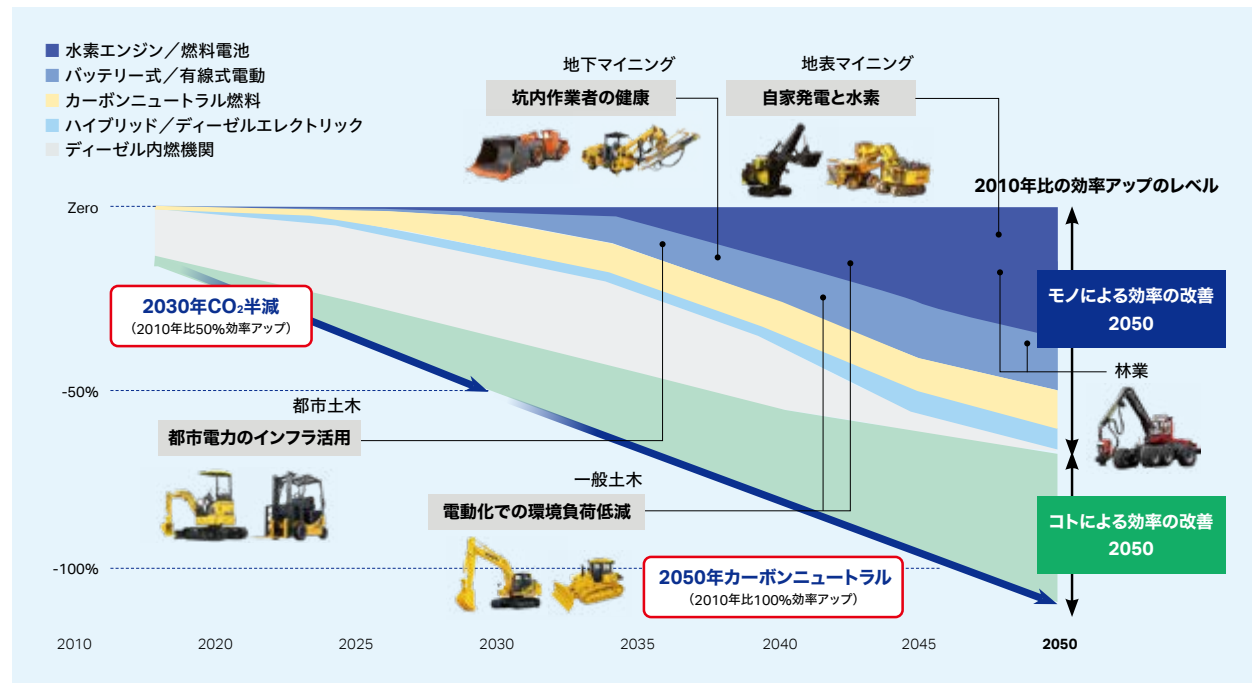
中長期目標

経営指標	経営目標			
環境負荷低減	CO ₂ 排出削減	2030年	50%減(2010年比)	
		2050年	カーボンニュートラル(チャレンジ目標)	
	再生可能エネルギー使用率	2030年	50%	

カーボンニュートラルに向けた製品開発ロードマップ

「モノによる効率の改善」: 機械の効率化、低排出カーボンレベルの向上(よりクリーンな動力源への移行)によるCO₂排出量の削減。

「コトによる効率の改善」: お客様の現場のあらゆる業務、施工、オペレーションの最適化・高効率化によるCO₂排出量の削減。



環境投資状況を含めた2022年度の活動実績はこちらをご覧ください。

<https://komatsu.disclosure.site/ja/themes/143>

コーポレート・ガバナンス

Contents

72 社外役員対談

76 コーポレート・ガバナンス

84 リスクマネジメント

88 ステークホルダーの皆さまとの対話

90 役員一覧

04



社外役員対談



社外取締役
澤田 道隆

社外監査役
大野 恒太郎

コマツでは、取締役会をコーポレート・ガバナンスの中核と位置付け、取締役会の実効性の向上に注力しています。今回は社外取締役の澤田道隆氏と社外監査役の大野恒太郎氏に、当社のコーポレート・ガバナンスについての意見や、今後の企業価値向上に向けた課題などについてお話をいただきました。

Q コマツの社風や企業文化などについて、どのように感じていますか？

大野 私は、2017年6月から、コマツの社外監査役を務めていますが、コマツの社風は、質実剛健な会社という印象です。私は、40年間検事を務めてきましたので、コンプライアンスを特に重視しています。どのような会社においても、ビジネス活動を展開する過程で何らかの問題が起こることは避け

られない面がありますが、コマツでは、重要な事案が発生すれば、速やかに取締役会で報告がなされます。さらに、内部通報制度、定期アンケート調査、毎月のコンプライアンス機関誌発行なども着実に行われています。コマツは、社員の行動の優先順位として、SLQDC*の方針を掲げ、課題に真摯に向き合う姿勢は一貫しており、正直かつ誠実な会社と感じます。こうした姿勢が経営の健全性向上にも大きく寄与しています。

*SLQDC：Safety(安全)、Law(法令遵守)、Quality(品質)、Delivery(納期)、Cost(コスト)の略。

澤田 私から見たコマツらしさを一言で表すと、「大胆さと緻密さ」のある会社と感じます。私は花王で32年間研究に従事してきましたので、バックボーンは技術開発です。昨年、コマツの社外取締役に就任し、コマツの工場や研究・開発部門を訪問する機会がありました。社員の方々が、製品開発や生産性向上の高い目標を掲げて、新しい技術や仕組みに貪欲かつ大胆に取り組む一方で、安全や品質などの地道な改善活動も着実に行われている様子を見ることができました。「ものづくりと技術の革新」とコマツの経営の基本である「品質と信頼性の追求」による企業価値の向上を迷うことなく、緻密に進めています。これからも、その方向で進んでほしいと思います。

Q コマツの取締役会の実効性に関する評価を教えてください。

大野 コマツの取締役会で冒頭に行われる社長報告では、経営上の重要事項として、取締役会付議案件の予告から、新たに発生した懸案事項、投資家や顧客、代理店や協力企業などのステークホルダーとの対話状況に至るまで、さまざまな内容が取り上げられます。懸案事項については、バッドニュースファーストで、第一報が伝えられます。社長報告は、経営執行側が取締役会に重要な情報をタイムリーに共有している点で、社外役員へのサプライズを無くし、実質的なガバナンスの向上に大きな役割を果たしています。

澤田 バッドニュースの第一報をすぐに伝えることで、取締役会のメンバーから早い段階でアドバイスや指摘をもらうことができます。早めに伝えるスタンスは、取締役会メンバーを信頼しているからこそできることです。

大野 取締役会の議論自体も非常に充実しています。さまざまなバックグラウンドを持つ取締役と監査役が各自の見識・経験を踏まえて発言されるので、私自身としても教えられることが多々あります。コマツの取締役会は、議論を時間的に制限しない方針をとっているため、議論が十分尽くされており、出席者の納得性も高いように思います。

澤田 それは、取締役会の事務局や説明される方の努力の成果もありますね。取締役会資料の事前配付が早く、説明動画も提供されるので、効率的に理解できます。また、就任一年目は、議題の背景・前提に関する事前説明の機会もあります。取締役会当日は、資料のエグゼクティブサマリーで簡潔に説明した後、討議に入りますので、数多くの報告案件があっても、討議中心に効率よく議論ができます。

大野 取締役会の実効性に関する評価結果が毎回高いにも関わらず、それに満足せずに、議論を更に充実させるための工夫を続けている点は、素晴らしいですね。

澤田 取締役会の実効性とは、取締役会を親、経営執行を子という親子関係に例えれば、親の役割を果たすことだと考えています。子である経営執行に対し、親である取締役会は、助言や後押し、あるいは、ブレーキをかける。それで、子が立派に成長すれば、親の役目を十分果たした、すなわち、実効性があったといえます。コマツの取締役会は、主要な分野の執行役員が取締役会に陪席しているので、経営執行側が、取締役会で出た意見を取り入れ、実行することにつながっており、取締役会と経営執行が連動し、親子関係が適切に成り立っています。

大野 そうですね。加えて、社外役員としては、社内の役員や社員と完全に同一化してしまったのではその役割は果たせませんので、社外のステークホルダーの立場を踏まえた別の視点も求められます。経営執行側の方々は、どこに課題があるのか、社外役員の質問や意見を聞くことで気づきを得られるように、社外役員を更に活かしてほしいと思います。

Q サステナビリティに対するコマツの取り組みや課題に関するお考えをお聞かせください。

大野 コマツの事業活動は、サステナビリティを重視する今の時代に非常にマッチしています。コマツは、建設機械のハードを提供するだけでなく、データを活用したソフトウェア・ソリューションの提供も合わせて、安全で生産性の高い

社外役員対談



社外取締役
澤田 道隆

略歴
1981年 4月 花王石鹼株式会社
(現花王株式会社) 入社
2006年 6月 花王株式会社 執行役員 就任
2008年 6月 同社 取締役 執行役員 就任
2012年 6月 同社 代表取締役 社長執行役員 就任
2021年 1月 同社 取締役会長 就任(現任)
2022年 6月 当社 取締役 就任(現任)

自ら変革し、現場をスマートにする、カッコいい誠実さを磨いてほしい

スマートでクリーンな未来の現場の実現に取り組んでいます。世界的に、建設現場では、安全性や環境性、労働力不足などの課題があり、そうした現場のインフラとして社会を支えていく役割を果たすことが持続的な成長に資すると思っています。

澤田 コマツはサステナビリティを謙虚かつ真摯に捉え、経営に取り組んでいます。ESGの枠組みで見ると、E(環境)の面では、脱炭素社会に向けて、顧客の環境ニーズに応じたあらゆる選択肢を提供できるように取り組んでいます。S(社会)の面では、人権問題や社員のエンゲージメント、女性活躍などを中心に、高いレベルを目指しています。

大野 SDGs の重要性が今後も大きくなっていくなかで、コマツが行ってきたことの意味付けは、より明確になります。生産・販売面では、自社や顧客の現場で排出されるCO₂削減に向けて、カーボンニュートラルに積極的に取り組み、また、林業機械事業では、循環型林業の機械化を通じて、森林再生によるCO₂の吸収につながっていきます。

さらに、コマツはグローバルにビジネス展開をしているため、サプライチェーン上の人権については、特に、注意が必要です。海外での人権デューデリジェンスを始めていますが、今後も世界的な関心のある問題に感度を鋭くして、真摯に対応していくことを期待しています。

澤田 サステナビリティ経営を推進するにあたり、重要な点は2つです。1つ目は、経営の中心にサステナビリティを位置付けること。サステナビリティを社会貢献だけではなく、事業とリンクさせ、ビジネスとしてつなげていくことです。2つ目は、現場の社員一人ひとりにサステナビリティへの理解を落とし込み、現場がそれを「自分ごと化」して活動すること。この両方を進めながら、コマツの成長戦略の基本コンセプトである、顧客価値の創造を通じたESG課題の解決と収益向上の好循環を生み出してほしいと思います。

Q 企業価値の向上に向けた中長期的な課題は何でしょうか？

澤田 企業価値向上に向けた課題は3つあります。1つ目は、地球環境や社会の課題解決につながる事業の強化を進めること。例えば、林業機械事業やマイニングの坑内掘りハードロック事業はもちろん、山火事や水害などの身近な自然災害への対応では、復旧・復興を含め、建設機械が活躍できる機会があります。2つ目は、企業活動の見える化です。コマツの活動を幅広いステークホルダーにもっと知ってもらうことも大事であり、コーポレートコミュニケーション活動に力を入れていくこと。3つ目は、優秀な人材の確保とダイバーシティ

社外監査役
大野 恒太郎

略歴
1976年 4月 検事 任官
2009年 7月 法務事務次官 就任
2012年 7月 東京高等検察庁検事長 就任
2014年 7月 最高検察庁検事総長 就任
2016年 9月 退官
11月 森・濱田松本法律事務所
客員弁護士
2017年 6月 当社 監査役 就任(現任)
2023年 1月 渥美坂井法律事務所・
外国法共同事業顧問(現任)



コマツが果たす社会的な役割を、もっと積極的に発信してほしい

&インクルージョンの推進。この点も、更に伸ばしていける余地があります。これらに取り組むことで、コマツには、「カッコいい誠実さ」が似合う会社になってほしいです。

大野 コマツは、技術力があり、社会課題の解決に貢献する事業をグローバルに展開する企業ですが、就職人気ランキングなどでは、それがあまり認知されていないと聞いており、残念に思っています。優秀人材の確保は、人材の獲得競争でもありますので、その前提としてなるべく多くの方々に関心をもってもらうなくてはけません。幅広いステークホルダーの方々に、コマツが果たしている社会的な役割への理解を深めてもらえるように、発信力を強化することが大事です。

澤田 遠慮がちな企業活動の「見える化」より、前向きな「見せる化」が必要ですね。コマツが社会で果たす役割を積極的に発信することは、社外の評価を高めるだけでなく、社員のやりがいやエンゲージメントにもつながります。

Q 最後に、コマツに期待することをお聞かせください。

大野 事業活動を通じて社会的な課題の解決に取り組み続けることが本筋です。例えば、建設・鉱山現場の労働力不足への対応や、現場の安全性や生産性などの改善、脱炭素への取り組みなど、コマツが果たす社会的な役割は、ますます大きくなります。また、人材の登用においても、グループ全体の社員の3分の2は日本以外の国で働いている方々であり、外国籍の社員に、より一層門戸を開いて、真のグローバルカンパニーに進化してほしいです。

澤田 コマツはBtoBの企業として、幅広い産業に関わる縁の下の力持ちのような存在です。コマツが関わる現場はどこも厳しいところですが、Komtraxや無人ダンプトラック運行システム等の技術でスマートな現場に変えてきた歴史があります。これからも、自ら変化をしながら、カッコいい誠実さに磨きをかけて、ステークホルダーから信頼される企業であり続けてほしいです。また、そうすることで、コマツグループで働く社員の誇りにもつながってほしいと期待しています。

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

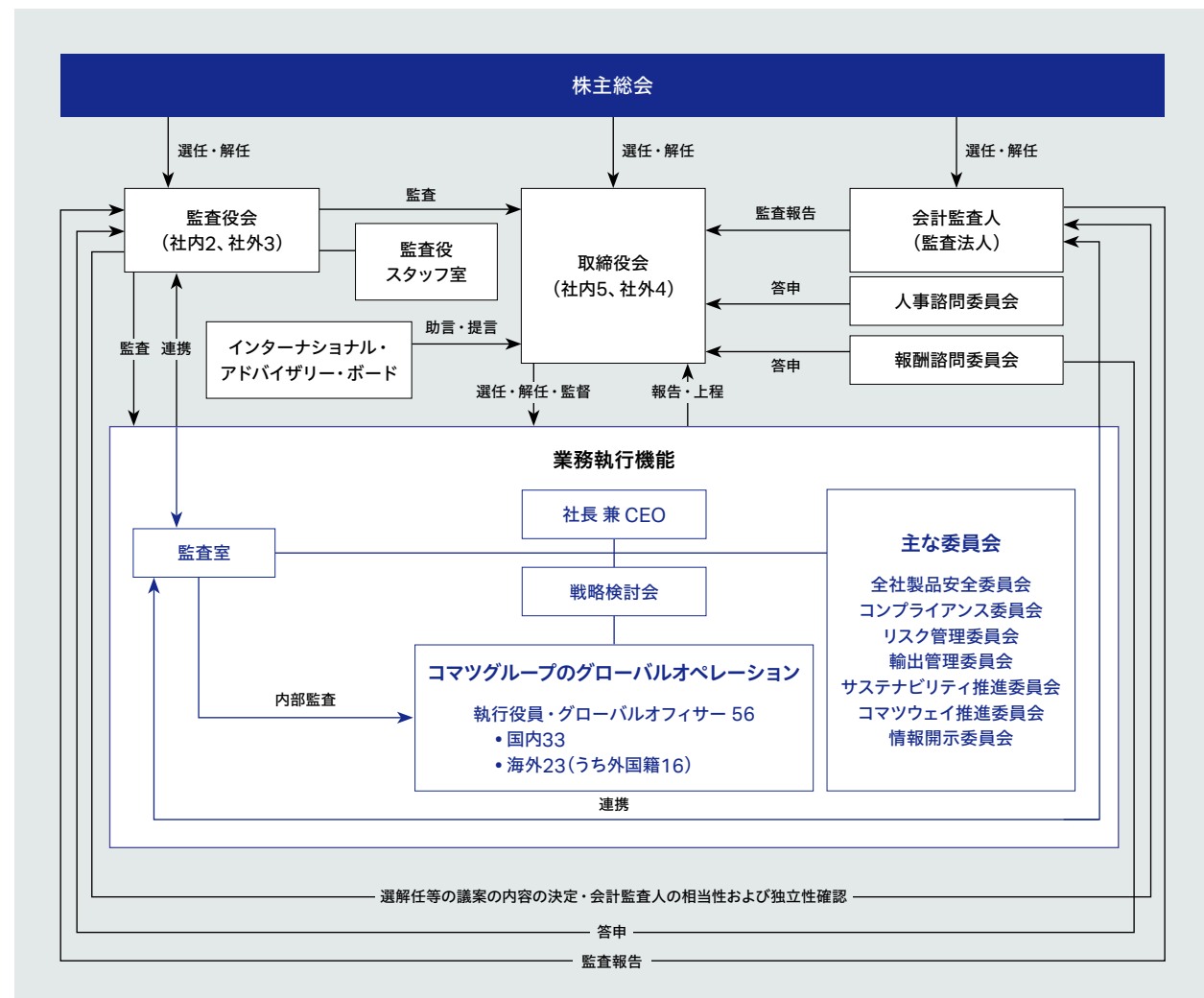
当社は、「企業価値とは、我々を取り巻く社会とすべてのステークホルダーからの信頼度の総和である。」と考えています。株主の皆さまをはじめ、すべてのステークホルダーから更に信頼される会社となるため、グループ全体でコーポレート・ガバナンスを強化し、経営効率の向上と企業倫理の浸透、経営の健全性確保に努めています。株主や投資家の皆さまに対しては、公正かつタイムリーな情報開示を進めるとともに、株主説明会やIRミーティングなどの積極的なIR活動を通じて、一層の経営の透明性向上を目指しています。

コーポレート・ガバナンスの仕組み

コマツでは、取締役会をコーポレート・ガバナンスの中核と位置付け、取締役会の実効性を高めるべく、経営の重要事項に対する討議の充実、迅速な意思決定ができる体制の整備や運用面での改革を図っています。当社は、1999年に執

行役員制度を導入し、法令の範囲内で経営の意思決定および監督機能と業務執行機能を分離し、社外取締役および社外監査役を選任するとともに、取締役会の構成員数を少数化しています。

コーポレート・ガバナンス体制図（2023年6月末日現在）



コーポレート・ガバナンス改革

コマツは経営の意思決定および管理監督を有効かつ十分に機能させるために、経営と執行の分離、取締役会による経営の意思決定の充実および業務執行の厳正な管理・監督ならびに社外取締役による経営の透明性・客観性の向上、監査役会による取締役の職務執行の適正な監査等、ガバナンス体制の改革を行ってきました。グローバル企業としてのあ

り方について、国内外の有識者から客観的な助言・提言を取り入れることを目的に、1995年に国際・アドバイザー・ボード(IAB)を設置し、意見交換・議論を行っています。今後も取締役会の実効性を更に高めるとともに、社外取締役の参画による透明性・健全性を確保しながら、「経営の見える化」を目指していきます。

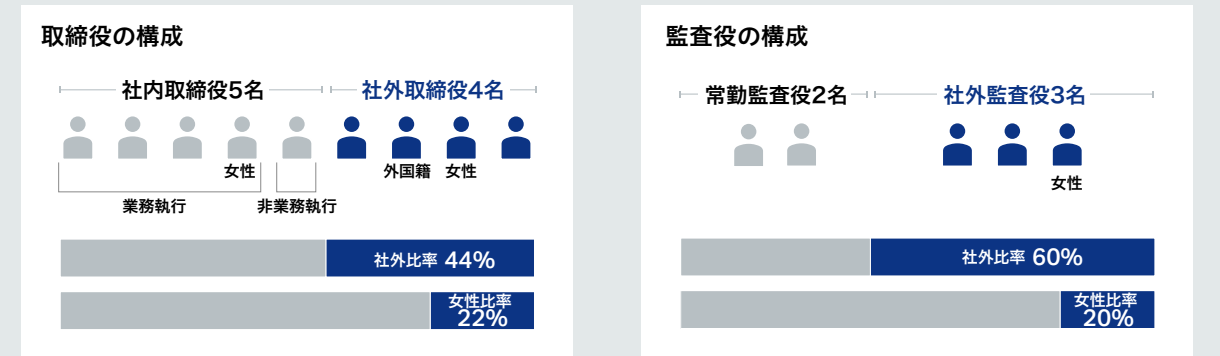
取締役会



監査役・監査役会



取締役・監査役の構成（2023年6月末日現在）



その他の組織・制度

組織・制度	開始年	概要
人事諮問委員会	2015年	人事諮問委員会では、取締役、監査役候補者の指名および社長（CEO）を含む執行役員等の選解任を審議し、取締役会に答申します。現在の構成：社外取締役4名（うち1名を委員長）、会長および社長
報酬諮問委員会	1999年	報酬諮問委員会では、取締役、監査役の報酬方針および報酬水準につき審議し、取締役会または監査役会に答申します。現在の構成：社外取締役4名（うち1名を委員長）、社外監査役1名、会長
国際・アドバイザー・ボード	1995年	国際・アドバイザー・ボード(IAB)は、グローバル企業としての経営・企業活動のあり方について、取締役会が社外の有識者から客観的な助言・提言を取り入れることを目的に実施しています。
執行役員制度	1999年	1999年に監督と執行の分離を図るため、執行役員制度を導入しました。これにより、取締役会の少人数体制を維持しています。
グローバルオフィサー	2016年	当社の主要現地法人のトップ層を「グローバルオフィサー」に任命し、コマツグループの連結経営を担っています。

取締役会

取締役会は、原則として月1回以上定期的に開催し、重要事項の審議・決議と当社グループの経営方針の決定を行うとともに、代表取締役以下の経営執行部の業務執行を厳正に管理・監督しています。取締役9名のうち4名を社外取締役が占め、経営の透明性と客観性の確保に努めています。

取締役会の構成員の氏名は、取締役会の活動状況に記載のとおりであり、議長は、会長が務めています。

取締役会では、取締役会付議基準に基づき経営上の重要事項の決定や、業務執行の報告をしています。業務執行報告は連結売上ベースでほぼ100%の事業をカバーしています

（取締役会の活動状況）

2022年度において、当社は取締役会を15回開催しており、個々の取締役・監査役の出席状況については、次のとおりです。

役位	氏名	出席回数	出席率
取締役会長	大橋 徹二	15回	100%
代表取締役社長	小川 啓之	15回	100%
代表取締役	森山 雅之	15回	100%
代表取締役	水原 潔	15回	100%
取締役	堀越 健	15回	100%
社外取締役	木川 真	4回	100%
社外取締役	國部 毅	13回	86%
社外取締役	アーサー M. ミッチェル	15回	100%
社外取締役	齋木 尚子	15回	100%
社外取締役	澤田 道隆	11回	100%
常勤監査役	佐々木 輝三	15回	100%
常勤監査役	稲垣 泰弘	14回	93%
社外監査役	山口 廣秀	4回	100%
社外監査役	篠塚 英子	14回	93%
社外監査役	大野 恒太郎	15回	100%
社外監査役	小坂 達朗	11回	100%

（注）社外取締役木川眞氏および社外監査役山口廣秀氏は2022年6月開催の第153回定時株主総会において退任、また、社外取締役澤田道隆氏および社外監査役小坂達朗氏は同定時株主総会において選任されたため、出席対象取締役会の回数が他の取締役・監査役と異なります。

が、極めて小規模な事業についても、安全・コンプライアンス・リスクを中心に取締役会で報告をしています。また、取締役会での議論を尽くすため、十分な審議時間を確保し、重要議案は討議・決議と日を改めて2回取締役会に上程するプロセスを採用しています。

このほか、取締役会では、社長より毎月、安全・コンプライアンス・リスク等の直近の重要事項およびトピックスを報告しています。また、CFOより毎月、売上・損益の状況、受注状況、借入金の状況を報告しています。

（2022年度取締役会の議題数など）

議題数	決議	39
	討議	9
	報告	39

フリーディスカッション	2件
-------------	----

取締役会以外の場においても、以下の活動を行っています。

- ①中長期的な経営課題を中心に、フリーディスカッションを行っています。
- ②社外取締役および社外監査役による「社外役員ミーティング」を開催し、独立した客観的な立場から経営諸課題に関する意見交換を行っています。さらに社長を交えた議論も行い、認識共有を図っています。



社外取締役、社外監査役による事業所見学（茨城工場）

社外取締役・社外監査役のサポート体制

社外取締役・社外監査役のサポート体制として、以下の体制をとっています。

資料配付・事前説明	取締役会資料は、原則として事前配付し、社外取締役および社外監査役が十分に検討する時間を確保しています。新任の社外取締役および社外監査役に対しては、取締役会の議案について必要に応じて担当部門による個別の事前説明を取締役会事務局同席のうえで実施しています。
付議方法	決議事項のうち特に重要な案件については、決議を行う取締役会より前の取締役会において、討議を行っています。これにより決議に至るまでに十分な検討時間を確保するとともに、討議において指摘のあった事項を、決議する際の提案内容の検討に活かしています。
事業所見学	社外取締役・社外監査役が、取締役会・監査役会を主に開催する本社以外の事業所を訪問し、当社の事業に関わる現場を知る機会を設けています。
各種資料のデータベース	過去に開催された取締役会および主な委員会等の資料や議事録等を格納したデータベースを構築し、社外取締役および社外監査役を含む取締役・監査役の全員がアクセスできる環境を整備しました。監査役会についても、同様に過去開催分の資料や議事録等をデータベースで社外監査役を含む監査役全員がアクセスできる環境を整備しました。

取締役会の実効性評価

2022年度の取締役会の実効性評価結果については、以下のとおりです。

1. 分析・評価のプロセス

分析・評価のプロセスについては、取締役会において、前年度に実施した実効性評価方法および結果を踏まえ、2022年度の評価方法について確認しています。

【取締役会実効性評価 実施要領】

対象	取締役9名全員、監査役5名全員
実施/評価方法	① 対象者に対するアンケート実施 ② 社内取締役・常勤監査役へのヒアリング ③ 社外取締役・社外監査役によるディスカッション ④ 上記①～③に基づき、分析・評価を行い、取締役会開催案を企画・立案 ⑤ 取締役会にて報告、討議
質問内容（大項目）	① 取締役会の規模・構成 ② 取締役会の運営（議題設定） ③ 取締役会の運営（報告・説明、情報提供、事後フォロー） ④ 取締役会における議論 ⑤ 取締役会の役割・機能 ⑥ 自己評価

上記の評価プロセスは、取締役会事務局にて運営し、PDCAサイクルを回しています。なお、本年度は、質問項目の見直しに際して、外部専門家（弁護士事務所）の助言を取り入れ、質問数を増やしています。将来的には、評価の客観性を更に高めるために第三者評価の導入も検討してまいります。

2. 評価結果の概要

実効性評価におけるアンケート、ヒアリング、ディスカッションの分析を踏まえ、取締役会で審議を行った結果、各評価項目において概ね高い水準にあり、当社の取締役会の実効性は、引き続き確保されていることを確認しました。

評価の高かった点は、主に以下のとおりです。

- ① 取締役会構成員の多様性（経歴、国際性、ジェンダー等）
- ② 取締役会冒頭で行う社長報告で経営課題に関するタイムリーな情報提供・説明
- ③ 説明動画の事前提供による、当日説明の簡素化および十分な討議時間の確保
- ④ 多様な経歴、知見を有するメンバーによる、率直かつ多面的な議論の実施
- ⑤ ステークホルダーとの対話の促進や、社外役員に対する事業所訪問、社員との対話機会の設定等

一方、今後、更に検討していくべき課題については、以下のとおりです。

- ① 企業価値の向上に向けた中長期的課題（事業ポートフォリオ、サステナビリティ、人的資本等）の議論の継続・充実
- ② 討議テーマの明確化、当日のポイントを絞った簡潔な報告、リスク・機会の効率的な説明等の継続
- ③ 社外役員ミーティング等の実施拡大や、社外役員と執行役員の交流の促進等

2023年度は、これらの点にも取り組み、更に実効性の高い取締役会の実現を目指してまいります。

監査役・監査役会

監査役および監査役会の活動状況は以下のとおりです。

1. 監査役会の開催頻度および出席状況

2022年度において当社は監査役会を15回開催しており、個々の監査役の出席状況については以下のとおりです。

役職名	氏名	出席回数	出席率
常勤監査役	佐々木 輝三	15回	100%
常勤監査役	稲垣 泰弘	14回	93%
社外監査役	山口 廣秀	4回	100%
社外監査役	篠塚 英子	14回	93%
社外監査役	大野 恒太郎	15回	100%
社外監査役	小坂 達朗	11回	100%

(注) 社外監査役山口廣秀氏の監査役会の出席状況は、2022年6月21日退任以前に開催された監査役会を対象としており、社外監査役小坂達朗氏の監査役会の出席状況は、2022年6月21日就任以降に開催された監査役会を対象としています。

2. 監査役会での具体的な検討内容

2022年度における監査役会での具体的な検討内容は以下のとおりです。

- (a) 監査方針、監査方法、監査計画、重点項目、業務分担、監査報告について審議のうえ、決議しています。
- (b) 会計監査人と監査上の主要な検討事項(KAM)の洗い出しについて議論を行い、適切に開示されていることを確認しています。
- (c) 会計監査人の監査の方法および結果の相当性ならびにその独立性について議論し、確認を行っています。
- (d) 会計監査人の選解任について審議のうえ、再任決議を行っています。

新任社外監査役の紹介

2023年6月の定時株主総会において、新たに選任され、就任いたしました。

松村 眞理子

松村眞理子氏は、弁護士として真和総合法律事務所に所属し、第一東京弁護士会会長を務めるなど、法務、コンプライアンス分野における高い見識と豊富な経験を有しています。

これらを活かし、専門的見地から監査役として役割を果たすことが期待できることから、社外監査役に指名され、就任しました。

なお、同氏は、直接企業経営に関与した経験はありませんが、上記の理由により、社外監査役としての職務を適切に遂行できるものと判断いたしました。

(e) 内部監査部門より、当社および子会社の内部監査結果の報告を受け、適宜意見を述べ、議論しています。

(f) コンプライアンス部門より、その活動状況について報告を受け、適宜意見を述べ、議論しています。

(g) 内部統制に関する基本方針については、その運用状況を検証し、問題がないことを確認しています。

(h) 法令改正等を踏まえ、当社の監査役会規程および監査役監査基準の改定について審議のうえ、決議しています。

また、監査役会では、監査役会および監査業務の効率的かつ有効な運営のための改善について議論し、実践しています。

3. 監査役の活動状況

監査役は監査役会が定めた監査方針、業務分担等に従い、取締役会、戦略検討会、コンプライアンス委員会、リスク管理委員会等の重要会議へ出席するとともに、重要な決裁書類等の閲覧、当社および子会社の拠点への往査を通じて業務および財産の状況を調査・確認しました。

また、当社および子会社の代表取締役、その他の役員、および経営幹部との意思疎通や情報の交換を図り、その職務の執行および事業の状況につき説明・報告を受けるとともに、内部統制システムについて、その構築・整備・運用状況について定期的に報告・説明を受け、必要に応じて意見を表明しました。加えて内部監査部門や子会社の常勤監査役との連絡会および個別面談等により、監査の環境の整備に努めるとともに、連携を密にしてその実効性の向上を図りました。

会計監査人に対しても、独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視および検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。

諮問委員会

委員会名	人事諮問委員会	報酬諮問委員会
委員長	社外取締役(國部取締役)	社外取締役(國部取締役)
構成 (2023年6月末)	社外取締役4名 (國部取締役、ミッチェル取締役、齋木取締役、澤田取締役) 会長 社長	社外取締役4名 (國部取締役、ミッチェル取締役、齋木取締役、澤田取締役) 社外監査役1名 (大野監査役) 会長
目的	次期社長(CEO)の人選、育成方法、サクセッションプランおよび、取締役の人事案等を審議、決議し、取締役会に答申するもの	取締役、監査役、執行役員の報酬制度の透明性、客観性確保のため、報酬制度について審議、決議し、取締役会および監査役会に答申するもの
2022年度 開催回数	3回	4回
2022年度 審議内容	・次期社長(CEO)候補者と育成 ・取締役・監査役候補者の指名 ・取締役・監査役のスキルマトリックス ・執行役員候補者の選任 ・2023年度人事諮問委員会・報酬諮問委員会体制 など	・2019～2021年度中期経営計画の評価 ・2022～2024年度中期経営計画の評価方法 ・取締役の2022年度業績連動報酬 ・取締役・監査役の2023年度月次報酬水準 ・取締役の2023年度業績連動報酬の評価指標 など

サクセッションプラン

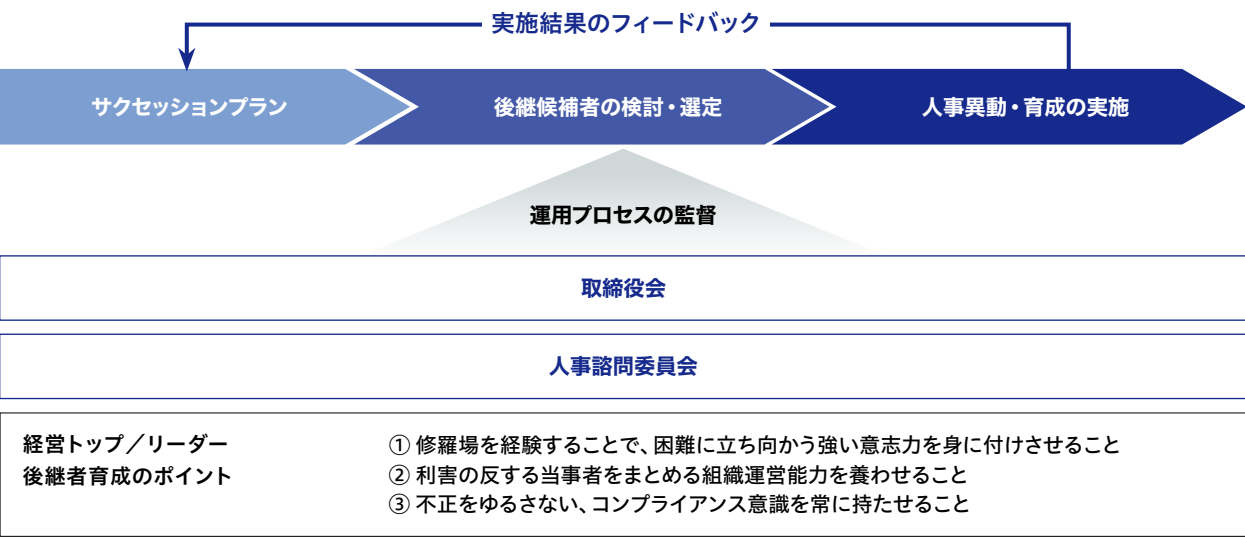
コマツグループでは「常に後継者育成を考えること」を経営トップ／リーダーの重要な行動指針の一つとして掲げ、コマツウェイにも明文化しています。

コマツの経営における価値観を次の世代に確実に引き継いでいくために、人事諮問委員会にて社長(CEO)候補の基本的な人材要件を議論し明確にするとともに、毎年実施する

サクセッションプラン(下図)を通じて、社長(CEO)以下国内外の主要な役職の後継候補者を選定しています。

また、選定された後継候補者にはチャレンジングな課題やより大きな役割を与え、互いに切磋琢磨できる環境のもと、計画的な育成を図っています。

サクセッションプランの概要



役員報酬制度

当社の取締役および監査役の報酬は、客観的かつ透明性の高い報酬制度とするため、取締役報酬については取締役会で、監査役報酬については監査役の協議により、それぞれ決定しています。基本報酬としての月次報酬の水準については、報酬諮問委員会において、グローバルに事業展開する国内の主要メーカーと役位別の水準比較を行い、答申に反映させています。

取締役（社外取締役を除く）の報酬は、業績との連動性を高め、中長期的な企業価値向上により一層資するよう、固定報酬である基本報酬、単年度の連結業績の達成度によって変動する業績連動報酬（現金賞与および株式報酬A）、およ

び中期経営計画に掲げる経営目標の達成度による業績連動報酬（株式報酬B）によって構成されます。

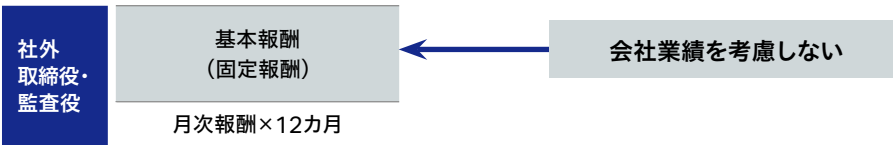
社外取締役の報酬は、取締役会の一員として経営全般について提言するという役割を考慮し、固定報酬である基本報酬のみとしています。

また、監査役の報酬も、企業業績に左右されず取締役の職務の執行を監査する権限を有する独立の立場を考慮し、固定報酬である基本報酬のみとしています。

なお、役員退職慰労金については、2007年6月をもって、制度を廃止しました。

役員別の報酬構成

社内 取締役	基本報酬 （固定報酬）	単年度業績連動報酬 （月次報酬×0～24カ月）		中期経営計画業績連動報酬 （月次報酬×0～3カ月）
	月次報酬×12カ月	現金賞与（原則として2／3）*	株式報酬A（原則として1／3） 譲渡制限付株式	株式報酬B 譲渡制限付株式



* 現金賞与の上限は、月次報酬の12カ月分相当とし、残りについては株式報酬Aとして支給

中期経営計画の業績連動報酬

当社の中期経営計画の期間を対象とし、社内取締役に對し、毎事業年度、月次報酬の3カ月相当分を株式報酬として、譲渡制限付株式を付与する方法で支給します（株式報酬B）。株式報酬Bは、中期経営計画の期間の終了後に、中期経営計画の経営目標の達成状況に基づいて譲渡制限の解除を行う株式数（0～100%）を決定し、原則として交付より3年後に株式の譲渡制限を解除します。

マルス・クローバック制度

当社は、2022年4月開催の取締役会において、マルス（減額・没収）・クローバック（返還）の制度について決議しました。取締役の業務執行に起因して、重大な財務諸表の修正や当社のレピュテーションに重大な影響を及ぼす事象等が発生した場合には、社内取締役に支給する業績連動報酬につき減額・没収し、または返還を求めることがあります。返還請求等の内容は、個々の事象に応じ、原則として報酬諮問委員会の審議を経たうえで、取締役会にて決定します。



当社は、2021年6月の改訂後のコーポレートガバナンス・コードのすべての原則を実施しています。

https://www.komatsu.jp/ja/-/media/home/ir/corporate-governance/cgr_ja.pdf

インターナショナル・アドバイザリー・ボード

グローバル企業としての経営・企業活動のあり方について、取締役会が社外の有識者から客観的な助言・提言を取り入れることを目的として、1995年にインターナショナル・アドバイザリー・ボード（IAB）を設置し、これまでに通算38回のミーティングを行ってきました。2020年4月より第8次アドバイザリーと共に活動を開始しました。2022年度は、グローバル経営におけるリスク管理上の課題について、取締役、監査役と議論し、アドバイザリーから助言や提言を受けました。

今後も経営の更なる改善およびコーポレート・ガバナンスの強化、企業価値の向上に努めていきます。

第8次アドバイザリー（現任）

氏名	現職および略歴	
R. David Hoover氏		2018年～現在 2015年～2021年2月 2009年～2018年 2000年～2015年 1996年～2013年 Elanco Animal Health（動物用製薬会社）会長 Edgewell Personal Care（トイレットリー製品メーカー）取締役 Eli Lilly and Company（製薬会社）取締役 Energizer Holdings, Inc.（電池メーカー）取締役 Ball Corporation（容器・包装メーカー）取締役（2002年～2013年会長）
Risto Siilasmaa氏		2022年～現在 2022年～現在 2006年～2022年 2012年～2020年 WithSecure（サイバーセキュリティ会社）会長 F-Secure Corporation（サイバーセキュリティ会社）取締役 F-Secure Corporation（サイバーセキュリティ会社）創始者・会長 Nokia Corporation（通信会社）会長
藪中 三十二氏		2018年～現在 2014年～2020年 2008年～2010年 大阪大学 特任教授 当社社外取締役 外務省 事務次官

執行部門の主な委員会

委員会名	目的	開催回数*2
全社製品安全委員会	製品安全の活動・技術に関する方針・体制の審議および決定、各事業部門の製品安全活動の点検と推進上の課題の審議、重要事項の月例取締役会への報告	年2回
コンプライアンス委員会*1	グループ全体のコンプライアンスに関する方針および重要な施策の審議・決定とその実施の促進	年2回
リスク管理委員会*1	グループ全体のリスク管理に関わる課題・対応策の協議および承認	年1回
輸出管理委員会	グループ全体の安全保障輸出管理上の重要事項および安全保障輸出管理体制の審議と決定	年1回
サステナビリティ推進委員会*1	グループのESG活動のうちE（環境）・S（社会）に関わる活動の方針および重要な施策の審議・決定とその実施の促進	年2回
コマツウェイ推進委員会*1	グループ全体の人事、労務、教育・人材育成、福利厚生、安全健康管理に関する方針および重要な施策の審議・決定とその実施の促進	年2回
情報開示委員会	金融商品取引法等に則り公表する情報を的確に公表するための協議および審査、ならびに内部情報統括責任者に重要事実等の判定を勧告	年4回

*1 委員長 社長

*2 記載の開催回数は原則。必要に応じて随時開催する。

リスクマネジメント

リスク管理体制

コマツグループでは、事業の継続と安定的発展を確保していくことをリスク管理の基本方針とするとともに、リスクを適切に認識し、管理するための規程として「リスク管理規程」を定めています。

リスクが顕在化した際の対応体制・ルールやリスク項目および各リスク項目の主たる責任部門を明示した「リスク管理基本マニュアル」の定期的な見直しを実施することで、常に変化し続ける企業環境とリスクに適応できる管理体制づくりに取り組んでいます。

また、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、リスクが顕在化したときのコントロールを行うために、「リスク管理委員会」を設置しており、年1回の定期開催に加え、必要に応じて開催しています。2022年度は

2月の定期開催と、6月、10月に開催しました。リスク管理委員会は、審議・活動の内容を定期的に取り締役に報告しています。2022年度は社外の有識者から客観的な助言・提言を取り入れることを目的とした国際・アドバイザー・ボード (IAB) でリスク管理について議論し、アドバイザーから助言や提言を受けています。

また、新型コロナウイルス感染拡大やウクライナ情勢のような重大なリスクが顕在化したときには緊急対策本部を設置し、被害を最小限に抑制するための適切な措置を講じています。コーポレート・ガバナンスやコンプライアンス、気候変動リスク、感染症対策を含む自然災害リスクへの対応、反社会的勢力取引根絶のための仕組みづくりは、いずれも大変重要な課題であり、継続的な活動に取り組んでいます。

気候変動への対応

コマツの建設機械ライフサイクル全体で排出されるCO₂の約90%は製品稼働中に排出されます。コマツは、低炭素製品や、施工を最適化することで低炭素化に寄与するスマートコンストラクション®などのソリューションの提供により、気候変動の緩和に貢献することができます。その一方、各国の規制や市場の要請に沿うことができない場合や資源需要の急激な変化、新規競争者の参入、炭素税の導入による製造コストの上昇などにより、将来の収益に影響を及ぼすリスクがあります。

これらへの対応として、燃費低減や製品効率改善に加えて、既に有しているハイブリッドやディーゼルエレクトリックなどの技術の更なる強化と、燃料電池 (FC) や水素エンジンなどの新たな技術の採用により、環境負荷を低減する製品の開発を進めています。これらモノの改善に加え、スマートコンストラクション®や森林経営ソリューションといったソ

リューション開発などのコトの改善、生産コストの上昇に備えた社内炭素価格 (ICP) の導入による環境保全投資の促進により、生産工程の省エネやクリーンなエネルギーの創出を行っています。これらの活動は2030年にCO₂排出量を2010年比で半減することと、2050年にカーボンニュートラルを目指すことを目標として進めています。

一方、電動化 (モーター、バッテリー、燃料電池など) のために必要な銅などの需要が増加する可能性があります。これを機会と捉え、ハードロックビジネスの拡大に力を入れています (移行リスクと機会への対応)。さらに、気候変動による自然災害の増加は、自社およびサプライチェーンの活動に影響を及ぼすリスクがあります。そのため、サプライチェーンも含めた水リスク把握やBCP訓練、および各地域間のクロスソーシング (相互供給) の拡大などによるリスク軽減を進めています (物理リスクへの対応)。

地政学リスクへの対応

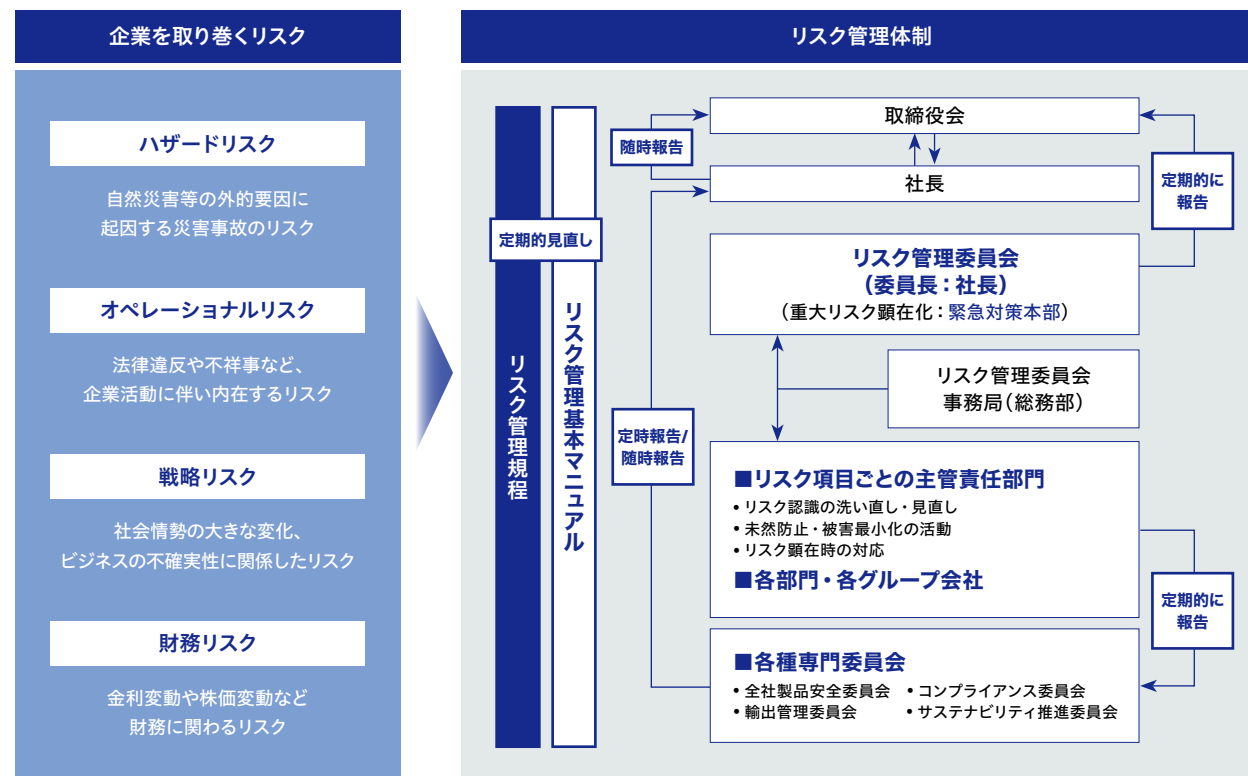
グローバル化の進展に伴い、特定の地域における社会的、政治的、軍事的な緊張が高まり、不透明感を増しています。グローバルに事業を展開するコマツグループでは、多様化するこれら地政学リスクがもたらす資源価格変動や輸出入規制、サプライチェーンへの影響等を最小限にすべく、各国の政治・経済情勢や法規制の動向を確認し、状況の分析および対応を行っています。

特に、ウクライナ情勢に関しては、危機管理方針に沿って、社長をトップとする緊急対策本部を発足させ、社員とその家族の安全の確保、各国の輸出規制への対応を実施しています。今後も状況を注視し、お客さまの現場での安全確保を含めた適切な対応を実施します。

経済安全保障への対応

世界の更なる政治的分断により各国の規制が強化される可能性があります。当社グループでは、経済安全保障推進法をはじめとする経済安全保障関連・諸規制の動向への対応

として、経済安全保障担当執行役員を配置し、情報の収集と分析にあたっています。



リスクマネジメント

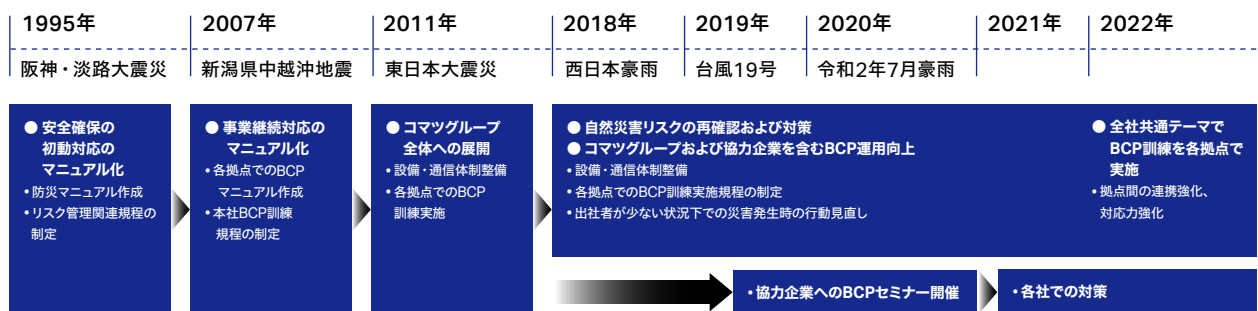
BCP：多発する自然災害への対策

コマツでは、重要業務を継続または短期間に復旧するため、事業継続計画(Business Continuity Plan：BCP)を策定し、主に大地震や水害を想定した初動訓練や生産復旧訓練を定期的に実施しています。生産工場では、建屋・生産設備の耐震補強や、集中豪雨等の風水害への対策を拡充し、深刻化する自然災害に対して、被害を最小限にする取り組みを進めています。また、被災時における現場からの報告ルートと基準を明確化し、経営トップの迅速な意思決定を図っています。2022年度は、それぞれの拠点間の連携強化および、さまざま

な災害を想定して訓練することでの対応力の強化を目的として、富士山噴火を全社の共通テーマとしてBCP訓練を実施しました。

コマツグループ各拠点のBCP強化はもとより、協力企業のBCP構築・運用向上支援を通じたサプライチェーンの体制強化にも注力しています。

今後も、多様化するリスクに対応可能な、柔軟かつ持続性のあるサプライチェーンを構築するため、BCP活動を推進・強化します。



情報セキュリティの強化

コマツでは、情報セキュリティの脅威が年々高度化・巧妙化していることを認識し、グループ全体の情報セキュリティレベルを向上させるための活動を実施しています。特にサイバー攻撃は発生した場合の影響が非常に大きいため、セキュリティ対応体制としてCSIRT(Computer Security Incident Response Team)を設置しています。

(1)管理体制 コマツはサイバー攻撃に対する対応能力を含む情報セキュリティの組織的な体制を整備・運用するため、全世界の拠点を対象としたCSIRTを各地域・国で設立、運用しています。CSIRTの役割は、情報収集や各種システム対策、社員教育などを通じて情報セキュリティインシデントそのものが発生しないようにするための平時の活動および、万が一情報セキュリティインシデントが発生した場合には

CSIRTが中心となり活動し、被害を最小限に抑え、早期にシステムを復旧させます。

また、CSIRTの活動は全社的なリスクを管理する「リスク管理委員会」に定期的に報告することにより、社長および取締役を含むリスク管理委員会メンバーと課題を共有することで、適切な運用を行っています。

(2)個人情報保護 個人情報を適切に保護することは社会的責務であり、コマツは「個人情報保護方針」を策定し、公表しています。また、e-ラーニングや内部監査などを通じて適切な取り扱いを徹底しています。海外においても欧州一般データ保護規則(GDPR)の対応など、各国・地域の法令および社会的な要請に合わせた個人情報の保護に取り組んでいます。

(3)システム対策 外部からの不正侵入・コンピュータウイルス感染などの脅威やそれらによる情報漏えいへの対策として、複数のシステム施策を組み合わせた多層的な防御体制を構築しています。一例として、テレワークの実施にあたり、社外からシステムを利用する際は、システムにアクセスするまでに複数のプロセスが必要な仕組みとすることで本人確認を厳格に行っています。

(4)教育・研修 情報を取り扱うすべての社員に定期的なe-ラーニングの受講を義務付けています。また、不審メールへの対策としては、標的型攻撃メールを装った訓練を年複数回行っています。この不審メール対策の訓練は日本のみならず、一部の海外現地法人に対しても実施しており、情報セキュリティのレベル向上をグローバルに推進しています。

(5)情報セキュリティ監査 コマツグループ全体の情報セキュリティレベル向上のため、グループ企業に対する情報

セキュリティ監査を実施しています。同一の企業に対して原則3年に1回程度監査を実施し、継続的な状況確認に取り組んでいます。

(6)サプライチェーン全体での情報セキュリティ向上の取り組み コマツは自社およびグループ会社のみならず、当社の業務上の機密情報を共有するサプライチェーン上の代理店や協力企業各社に対しても、当社の情報セキュリティ方針に沿った管理対応をお願いするとともに、継続的かつ有効な支援を講じています。

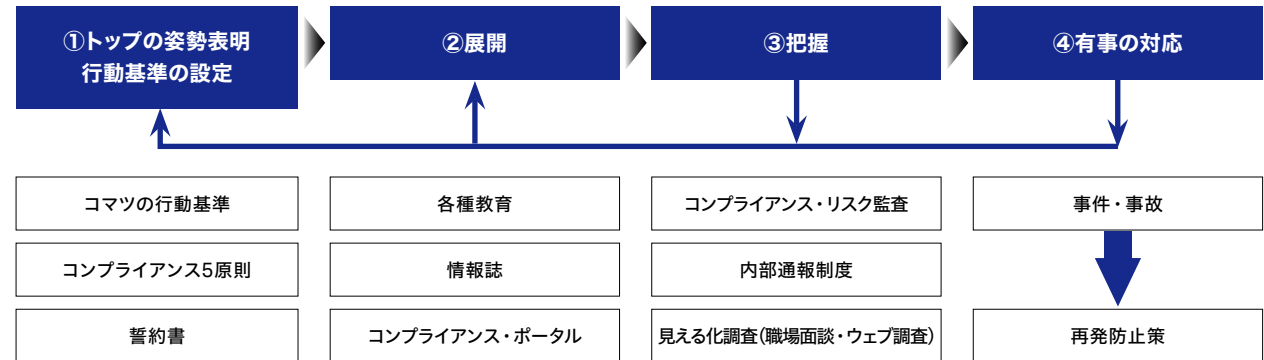
代理店や協力企業各社に対し、情報機器等のシステム対策や情報の適切な管理方法について、チェックリストを用いた定期的な確認やヒアリングの実施および当社指定の情報セキュリティ教材の使用も推奨しています。これらの活動を通じて、業務上の機密情報の扱いや安定した事業継続についてすべての関係者と適切な情報システム管理の必要性を共有し、リスク低減を図っています。

コンプライアンス

コンプライアンスを統括する「コンプライアンス委員会」を設置し、その審議・活動の内容を定期的に取り締役に報告しています。また、法令遵守はもとより、すべての取締役および社員が守るべきビジネス社会のルールとして、「コマツの行動基準」を定めるとともに、コンプライアンスを担当する執行役員を任命し、コンプライアンス室を設置するな

ど、ビジネス社会のルール遵守のための体制を整備し、役員および社員に対する指導、啓発、研修等に努めています。さらに、法令およびビジネス社会のルールの遵守上疑義のある行為に関する社員からの報告・相談に対応するため、通報者に不利益を及ぼさないことを保証した内部通報制度を設けています。

コンプライアンス活動の展開フロー

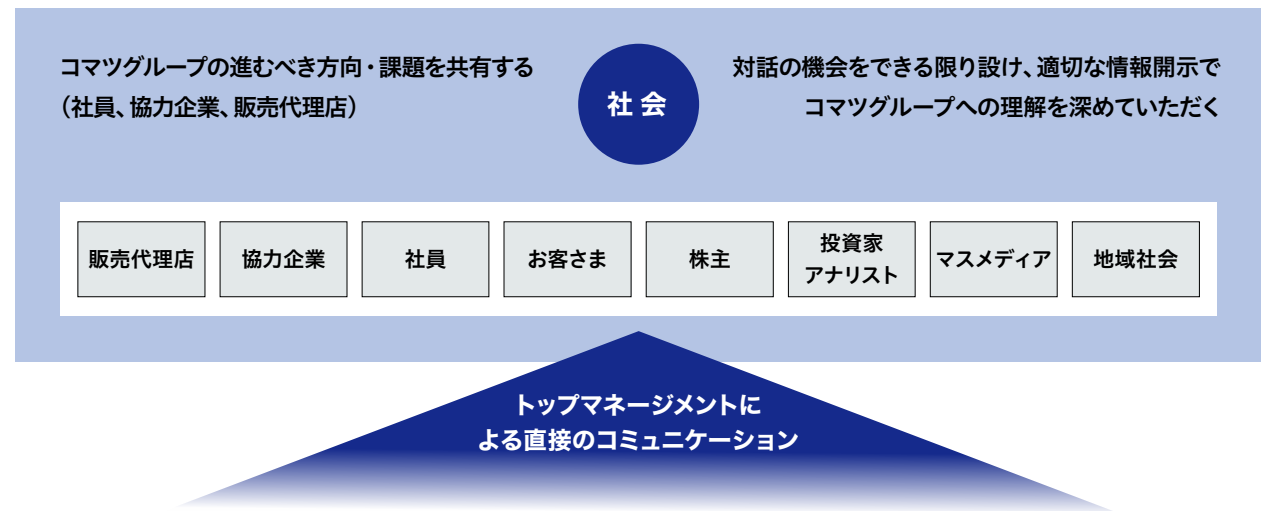


「コマツの行動基準」をはじめとしたコンプライアンスの取り組みについてはこちらをご覧ください。

<https://komatsu.disclosure.site/ja/themes/96>

ステークホルダーの皆さまとの対話

当社は、すべてのステークホルダーの皆さまから信頼される企業でありつづけるため、公平かつタイムリーな情報開示を行うとともに、トップマネジメント自らが直接のコミュニケーションを行うことを重視しています。



さまざまなステークホルダーとの双方向の対話

“社会を含むすべてのステークホルダーの信頼度の総和を最大化する”という、当社の「経営の基本」に基づき、ステークホルダーごとに適切なコミュニケーションの機会を提供し、双方向の対話に努めています。

対象	内容	会議・活動等の事例	頻度
販売代理店	社長による業績や方針・戦略の説明	世界各地域の代理店会議	年5回
協力企業	社長による業績や方針・戦略の説明	みどり会での各種会合	年2回
	安全パトロールや認証取得支援等の機会提供		随時
社員	社長による業績や方針・戦略の説明 社内イントラネットでの経営に関する質問への回答	社員ミーティング バーチャル社長室	年2回 随時
	労働組合や社員代表との職場環境改善に向けた対話	生産性協議会	随時
お客さま	「コマツでなくてはならない度合いを高め、パートナーとして選ばれ続ける存在になる」ためのお客さまとの対話	ブランドマネジメント活動	日常的
	地域社会の課題解決のための協業、地域活動への共同参画		日常的
株主	社長・CFOなどによる業績や方針・戦略の説明	個人株主向け説明会	日本：年2回
	会社施設の見学を通じた事業内容の説明	個人株主向け見学会	日本：年16回
投資家・アナリスト	社長・CFOなどによる業績や方針・戦略の説明	IRミーティング	随時
	質問状やSRI調査等への対応	SRI調査	日常的
マスメディア	社長・CFOなどによる業績や方針・戦略の説明	個別取材対応	日常的
地域社会	事業・環境・安全への取り組み等についての説明	工場と地域代表者との会合	随時
	社員からの提案に基づいた地域社会の課題解決活動	社員ボランティア活動	日常的

当社のステークホルダーとの対話の詳細はこちらをご覧ください。
<https://komatsu.disclosure.site/ja/themes/130>

投資家・アナリスト・株主との対話(2022年度IR活動トピックス)

2022年度は休止していた対面でのIR活動の一部を再開し、機関投資家・証券アナリスト・個人株主向けの対面イベントや当社工場などの見学会を行いました。コマツは、今後も対面とオンラインを組み合わせたIR活動を行い、投資家・アナリストそして株主の皆さまと質の高い対話ができる多くの機会を提供していきます。

▶ 米ラスベガスでIRイベントを開催(機関投資家・証券アナリスト向け)

2023年3月14日から18日の5日間、米国・ラスベガスで開催された国際的な建設機械見本市「CONEXPO-CON/AGG2023」への出展に合わせ、IRイベント(ブースツアー5回・カンファレンス1回)を開催しました。カンファレンスには国内外の機関投資家や証券アナリストが多く参加し、コマツアメリカ(株)のCEOを含む経営陣と、価格政策、北米市場の需要動向、マイニング事業の最新情報、サプライチェーンの状況など、活発な意見交換が行われました。



CONEXPO IRイベントの様子は当社公式YouTubeチャンネルからご覧いただけます。

ブースツアー https://www.youtube.com/watch?v=H2G09pEgeuQ	カンファレンス https://www.youtube.com/watch?v=6EaKP8L03_Q
--	---

▶ 国内工場などの見学会を3年ぶりに再開(機関投資家・証券アナリスト・個人株主向け)

投資家・アナリスト・株主の皆さまに、コマツの事業内容について更にご理解を深めていただくことを目的に、定期的に国内工場などの見学会を開催しています。2022年度は休止していた見学会を3年ぶりに再開し、のべ18回、600名を超える方々が参加されました。建設機械の組立ラインなどの見学後は対話の時間が設けられ、機関投資家・証券アナリストの皆さまからは「生産の状況と見通し」や「自動化・効率化などの生産性向上の取り組み」、個人株主の皆さまからは「建設・鉱山機械の電動化・自動化の取り組み」や「人材育成」など、コマツの事業に関するさまざまな質問に工場長をはじめとしたマネジメントが回答し、双方向のコミュニケーションの場となりました。



オンライン株主説明会のお知らせ

株主の皆さまにコマツグループの概況や今後の見通し、中期経営計画の進捗状況などについてご説明する、「オンライン株主説明会」を下記のとおり開催いたします。

当日はトップマネジメントから事業の概況についてご説明申しあげるとともに、株主の皆さまからのご意見を拝聴いたしたく存じます。ぜひご参加をお願いいたします。



2023年度オンライン株主説明会(予定)

開催日時	2023年12月19日(火)午後7時～8時
開催方法	「中間報告書」(12月初旬頃発送予定)および当社ウェブサイト「株主さま向けイベント」にて、視聴ウェブサイト・ご視聴方法をご案内いたします。(パソコン・スマートフォン・タブレットからご視聴いただけます。)
対象	2023年9月末時点の当社株主さま
内容	1. 中期経営計画の進捗状況および中間決算・今期の見通しなどのご説明 2. 質疑応答

各種業績資料、株主さま・個人投資家さま向けイベントのご案内等は、当社ウェブサイト「株主・投資家」ページをご覧ください。
<https://www.komatsu.jp/ja/ir>

役員一覧

取締役 (2023年6月末日現在)



在任年数 14年
所有する当社株式の数 204千株
重要な兼職の状況 ヤマハ発動機株式会社 社外取締役
株式会社野村総合研究所 社外取締役
アサヒグループホールディングス株式会社 社外取締役

1977年 4月 当社 入社
2022年 4月 取締役会長 就任(現任)

取締役会長
大橋 徹二



在任年数 5年
所有する当社株式の数 108千株
重要な兼職の状況 なし

1985年 4月 当社 入社
2019年 4月 代表取締役社長 就任(現任)

代表取締役社長 兼 CEO
小川 啓之



在任年数 4年
所有する当社株式の数 78千株
重要な兼職の状況 なし

1982年 4月 当社 入社
2022年 4月 代表取締役 兼 専務執行役員 就任(現任)

代表取締役 兼 専務執行役員
森山 雅之



在任年数 2年
所有する当社株式の数 37千株
重要な兼職の状況 なし

1985年 4月 当社 入社
2023年 4月 取締役 兼 専務執行役員 就任(現任)

取締役 兼 専務執行役員
堀越 健



在任年数 2年
所有する当社株式の数 20千株
重要な兼職の状況 なし

1985年 4月 当社 入社
2023年 6月 取締役 兼 常務執行役員就任(現任)

取締役 兼 常務執行役員
横本 美津子

監査役 (2023年6月末日現在)



在任年数 2年
所有する当社株式の数 47千株
重要な兼職の状況 なし

1984年 4月 当社 入社
2021年 6月 常勤監査役 就任(現任)

常勤監査役
稲垣 泰弘



在任年数 3年
所有する当社株式の数 22千株
重要な兼職の状況 なし

1983年 4月 当社 入社
2020年 6月 常勤監査役 就任(現任)

常勤監査役
佐々木 輝三

 当社の取締役および監査役の詳細は「有価証券報告書」をご覧ください。
<https://www.komatsu.jp/ja/ir/library/annual-security-report>



在任年数 3年
所有する当社株式の数 0株
重要な兼職の状況 株式会社三井住友フィナンシャルグループ 取締役会長
大正製薬ホールディングス株式会社 社外取締役
南海電気鉄道株式会社 社外取締役監査等委員

1976年 4月 株式会社住友銀行(現 株式会社三井住友銀行)入行
2003年 6月 株式会社三井住友銀行 執行役員 就任
2006年 10月 同行 常務執行役員 就任
2007年 4月 株式会社三井住友フィナンシャルグループ 常務執行役員 就任
6月 同社 取締役 就任
2009年 4月 株式会社三井住友銀行 取締役 兼 専務執行役員 就任
2011年 4月 同行 代表取締役頭取 兼 最高執行役員 就任
2017年 4月 株式会社三井住友フィナンシャルグループ 代表取締役社長 就任
株式会社三井住友銀行 取締役 退任
取締役 代表執行役社長 就任
6月 株式会社三井住友フィナンシャルグループ 取締役 代表執行役社長 就任(現任)
2019年 4月 同社 取締役会長 就任(現任)
2020年 6月 当社 取締役 就任(現任)
2021年 10月 株式会社三井住友銀行 取締役会長 就任
2023年 4月 同行 取締役 退任

社外取締役
國部 毅



在任年数 2年
所有する当社株式の数 0株
重要な兼職の状況 株式会社日本政策投資銀行 社外取締役
山九株式会社 社外取締役

1976年 7月 米国ニューヨーク州弁護士登録(現任)
2003年 1月 アジア開発銀行 ジェネラルカウンセル 就任
2007年 9月 ホワイト&ケース外国法事務弁護士事務所 入所
2008年 1月 外国法事務弁護士登録(現任)
ホワイト&ケース外国法事務弁護士事務所 外国法事務弁護士(現任)
2020年 6月 当社 取締役 就任(現任)

社外取締役
アーサー M. ミッチェル



在任年数 2年
所有する当社株式の数 0株
重要な兼職の状況 双日株式会社 社外取締役
株式会社日本政策投資銀行 社外取締役
山九株式会社 社外取締役

1982年 4月 外務省 入省
2014年 7月 同省 経済局長 兼 内閣官房内閣審議官 就任
2015年 10月 同省 国際法局長 就任
2017年 7月 外務省研修所長 就任
2019年 1月 退官
2020年 4月 東京大学公共政策大学院 客員教授 就任
2021年 6月 当社 取締役 就任(現任)
2023年 4月 外務省 参考 就任(現任)

社外取締役
齋木 尚子



在任年数 1年
所有する当社株式の数 0株
重要な兼職の状況 花王株式会社 取締役会長
パナソニック ホールディングス株式会社 社外取締役
日東電工株式会社 社外取締役

1981年 4月 花王石鹸株式会社(現花王株式会社) 入社
2006年 6月 花王株式会社 執行役員 就任
2008年 6月 同社 取締役 執行役員 就任
2012年 6月 同社 代表取締役 社長執行役員 就任
2021年 1月 同社 取締役会長 就任(現任)
2022年 6月 当社 取締役 就任(現任)

社外取締役
澤田 道隆



在任年数 6年
所有する当社株式の数 0株
重要な兼職の状況 瀧美坂井法律事務所・外国法共同事業 顧問
株式会社みずほフィナンシャルグループ 社外取締役

1976年 4月 検事 任官
2009年 7月 法務事務次官 就任
2012年 7月 東京高等検察庁検事長 就任
2014年 7月 最高検察庁検事総長 就任
2016年 9月 退官
11月 森・濱田松本法律事務所客員弁護士
2017年 6月 当社 監査役 就任(現任)
2023年 1月 瀧美坂井法律事務所・外国法共同事業顧問(現任)

社外監査役
大野 恒太郎



在任年数 1年
所有する当社株式の数 0株
重要な兼職の状況 中外製薬株式会社 特別顧問
三菱電機株式会社 社外取締役
オリンパス株式会社 社外取締役

1976年 4月 中外製薬株式会社 入社
2002年 10月 同社 執行役員経営企画部長 就任
2004年 10月 同社 常務執行役員経営企画部長 就任
2005年 3月 同社 常務執行役員営業統括本部 副統括本部長 就任
7月 同社 常務執行役員戦略マーケティングユニット長 就任
3月 同社 常務執行役員ライフサイクルマネジメント・マーケティングユニット長 就任
同社 取締役専務執行役員 就任
同社 代表取締役社長 兼 COO 就任
2018年 3月 同社 代表取締役社長 兼 CEO 就任
2020年 3月 同社 代表取締役会長 兼 CEO 就任
2022年 3月 同社 特別顧問 就任(現任)
6月 当社 監査役 就任(現任)

社外監査役
小坂 達朗



在任年数 3年
所有する当社株式の数 0株
重要な兼職の状況 真和総合法律事務所 パートナー弁護士
株式会社ファンドクリエーショングループ 社外監査役
明治ホールディングス株式会社 社外取締役
ソーダニッカ株式会社 社外取締役

1976年 4月 中外製薬株式会社 入社
2002年 10月 同社 執行役員経営企画部長 就任
2004年 10月 同社 常務執行役員経営企画部長 就任
2005年 3月 同社 常務執行役員営業統括本部 副統括本部長 就任
7月 同社 常務執行役員戦略マーケティングユニット長 就任
3月 同社 常務執行役員ライフサイクルマネジメント・マーケティングユニット長 就任
同社 取締役専務執行役員 就任
同社 代表取締役社長 兼 COO 就任
2018年 3月 同社 代表取締役社長 兼 CEO 就任
2020年 3月 同社 代表取締役会長 兼 CEO 就任
2022年 3月 同社 特別顧問 就任(現任)
6月 当社 監査役 就任(現任)

社外監査役
小坂 達朗



在任年数 0株
所有する当社株式の数 0株
重要な兼職の状況 真和総合法律事務所 パートナー弁護士
株式会社ファンドクリエーショングループ 社外監査役
明治ホールディングス株式会社 社外取締役
ソーダニッカ株式会社 社外取締役

1988年 4月 弁護士登録
ブラック・守谷・帆足・窪田法律事務所 入所
1994年 2月 龍士総合法律事務所 入所
2006年 1月 真和総合法律事務所 入所 パートナー弁護士 就任(現任)
2022年 4月 第一東京弁護士会 会長 就任
2023年 6月 当社監査役 就任(現任)

社外監査役
松村 眞理子

取締役・監査役が注力・監督すべき7項目

中期経営計画における成長戦略実現のため、当社の経営において取締役・監査役が注力・監督すべき項目は以下7項目と定めています。

中期経営計画における 成長戦略の3本柱	成長戦略 DANTOTSU Valueの創出					
	価値創造		コア事業		経営基盤	
	1. イノベーションによる成長の加速		2. 稼ぐ力の最大化		3. レジリエントな企業体質の構築	
取締役・監査役が特に 注力・監督すべき項目	企業経営	営業 マーケティング	企業経営	営業 マーケティング	企業経営	法務 コンプライアンス
	イノベーション 技術/DX 環境	グローバル	金融/経済 財務	グローバル	人権/人事 人材育成	グローバル

項目	項目の選定理由・内容
企業経営	当社の事業セグメントにおけるリソース配分を俯瞰的に監督し成長分野への投資を見極める力
金融/経済 財務	新規・既存事業分野における「稼ぐ力」を財務的視点で見極め監督する力
イノベーション 技術/DX 環境	技術(生産開発)・DXを通じたイノベーションによる収益向上と環境課題をはじめとしたESG課題解決の好循環サイクルを監督する力
営業 マーケティング	グローバル多拠点で展開する当社ビジネスの外部環境によるリスク/オポチュニティを見極める力
人権/人事 人材育成	すべての事業活動に関連する人権保護を監督する力と多様性に富む人材基盤充実にに向けた施策を見極める力
法務 コンプライアンス	新規・既存事業の持続的成長を支える法務・コンプライアンスを監督する力
グローバル	グローバルな事業展開において多様な視点(サプライチェーン・地政学等)からリスク/オポチュニティを予見し監督する力

取締役および監査役のスキルマトリックス

本表では、各個人が保有する主な能力・知見を踏まえ、当社の経営において、各個人が特に注力・監督すべきであると取締役会が考える項目を示しています。

	氏名	企業経営	金融／経済 財務	イノベーション 技術/DX 環境	営業 マーケティング	人権／人事 人材育成	法務 コンプライアンス	グローバル	●の理由
取締役	大橋 徹二	●		●			●	●	●生産部門の要職、米国子会社社長、当社社長歴任。会長としてガバナンス全般を監督
	小川 啓之	●	●	●	●	●	●	●	●代表取締役社長(兼)CEOとして成長戦略実現のためすべての項目に注力し、監督
	森山 雅之			●	●			●	●開発、マーケティング、プロダクトサポート知見 ●米国子会社社長歴任、鉱山事業管掌
	堀越 健		●				●	●	●経理財務部門の要職歴任 ●欧州での実務経験
	横本 美津子			●		●	●		●人事総務、コンプライアンス、サステナビリティ分野における経験
	國部 毅	●	●	●					●金融・財務分野、グループ会社管理等実業界における見識と経験
	アーサーM.ミッチェル						●	●	●弁護士としての国際法務の分野における見識と経験
	齋木 尚子					●	●	●	●国際情勢、国際法や経済分野における見識と経験
監査役	澤田 道隆	●		●	●	●			●グローバルなグループ会社経営やESG経営を実践するなどの実業界における経験
	稲垣 泰弘						●	●	●法務、国際渉外、経営企画における見識と経験
	佐々木 輝三		●					●	●経理財務分野における見識 ●欧州・米国での実務経験
	大野 恒太郎					●	●		●最高検察庁検事総長を歴任するなど法曹界における見識と経験
	小坂 達朗	●		●	●				●企業経営者としての実業界における見識と経験
	松村 眞理子					●	●		●弁護士としての法務、コンプライアンス分野における見識と経験

社外：社外取締役および社外監査役
独立：当社の定める独立性判断基準を満たしており、独立役員として東京証券取引所に届け出ている取締役および監査役

役員一覧

執行役員

(2023年6月末日現在)

常務執行役員

生産本部長
柳沢 是清

法務、総務・コンプライアンス、安全・健康管理、
ブランド戦略事業管掌
本多 孝一

建機マーケティング本部長
西浦 泰司

建機ソリューション本部長(兼)改革室長
藤原 恵子

品質保証本部長
成瀬 真己

CTO(兼)開発本部長
草場 泰介

執行役員

スマートコンストラクション推進本部長
四家 千佳史

生産本部栗津工場長(兼)改革室長、石川・高山地区担当
保川 高司

情報戦略本部長
前田 伸二

生産本部副本部長(鑄造担当)
西山 知克

産機事業管掌、コマツNTC(株)取締役会長
帯金 英文

建機ソリューション本部サービス本部長
砂田 亨

グリーン事業(林業・農業)推進本部長
梅田 博之

生産本部生産技術開発センタ所長、サイマル企画管掌
古越 貴之

建機マーケティング本部アフターマーケット事業本部長
佐藤 賢一

生産本部部品・リマン推進本部長
櫻井 直之

特機事業本部長
大野 浩昭

建機マーケティング本部国内販売本部長(兼)
コマツカスタマーサポート(株)取締役会長
吉澤 秀樹

商品企画本部長
今城 輝政

開発本部副本部長(兼)エンジン開発センタ所長(兼)
(株)アイ・ピー・エー代表取締役社長
篠原 正喜

コマツ経済戦略研究所長、経済安全保障担当
岡田 俊郎

生産本部調達本部長
千田 悟郎

建機マーケティング本部国内販売本部副本部長(兼)
コマツカスタマーサポート(株)代表取締役社長
粟井 淳

開発本部副本部長
北島 修

生産本部小山工場長(兼)
コマツカミنزエンジン(株)代表取締役社長
新家 伸一

生産本部大阪工場長
谷川 徳彦

サステナビリティ推進本部長
出浦 淑枝

人事部長(兼)グローバルHRユニットGM
村上 正史

生産本部茨城工場長
原田 誠一郎

経営管理部長
菱沼 聖史

執行役員(海外)

(2023年6月末日現在)

※ 海外執行役員は、グローバルオフィサーを兼務

北米

常務執行役員

コマツアメリカ(株)会長(兼)CEO
Rodney Schrader

執行役員

コマツアメリカ(株)社長(兼)COO
奥田 孝造

コマツアメリカ(株)EVP(兼)北米CTO(兼)北米開発本部長(兼)
コマツマイニング(株)テクニカルダイレクター
岡本 光正

コマツアメリカ(株)EVP(兼)CFO
Gary Kasbeer

マイニング事業本部副本部長(兼)
コマツマイニング(株)社長(兼)CEO
Peter Salditt

コマツマイニング(株)EVP(兼)COO
岡本 望

マイニング事業本部副本部長(兼)
マイニング・テクノロジー・ソリューションズ テクニカルダイレクター
谷口 純

欧州

執行役員

欧州コマツ(株)社長(兼)CEO
前田 理

欧州コマツ(株)COO
Göksel Güner

アジア／大洋州

執行役員

コマツマーケティング・サポートインドネシア(株)社長
柳 幸治

コマツオーストラリア(株)社長
Sean Taylor

中国

常務執行役員

中国総代表(兼)小松(中国)投資有限公司董事長
今吉 琢也

アフリカ

執行役員

コマツ南アフリカ(株)社長
Michael Blom

グローバルオフィサー

(2023年6月末日現在)

北米

コマツマイニング(株)President,
Surface Mining
John Koetz

ヘンズレー・インダストリーズ(株)社長(兼)CEO
John Fiedler

中南米

コマツカミنزチリ(有)CEO(兼)
コマツホールディングサウスアメリカ(有)CEO
Darko Louit

欧州

英国コマツ(株)社長
Paul Blanchard

コマツドイツ(有)社長
Ansgar Thole

コマツドイツ(有)EVP(兼)建機部門長
Ingo Büscher

コマツイタリア製造(株)社長
David Bazzi

アジア／大洋州

バンコックコマツ(株)社長
Charoen Ruengwilai

コマツインドネシア(株)社長(兼)CEO
Jamalludin

中国

小松(中国)投資有限公司總經理(兼)CEO
費 春江

11年サマリー

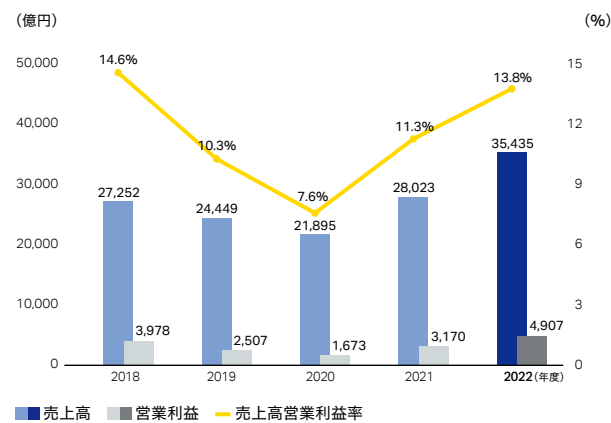
(百万円)

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
売上高	1,884,991	1,953,657	1,978,676	1,854,964	1,802,989	2,501,107	2,725,243	2,444,870	2,189,512	2,802,323	3,543,475
営業利益	211,602	240,495	242,062	208,577	174,097	268,503	397,806	250,707	167,328	317,015	490,685
売上高営業利益率(%)	11.2	12.3	12.2	11.2	9.7	10.7	14.6	10.3	7.6	11.3	13.8
税引前当期純利益	204,603	242,056	236,074	204,881	166,469	291,807	377,471	223,114	162,775	324,568	476,434
当社株主に帰属する当期純利益	126,321	159,518	154,009	137,426	113,381	196,410	256,491	153,844	106,237	224,927	326,398
設備投資額*1	136,962	179,070	192,724	160,051	142,006	145,668	179,210	166,552	163,174	147,762	161,563
減価償却費*1	88,005	85,837	100,666	111,174	103,219	132,442	129,860	129,525	130,432	133,256	146,478
研究開発費	60,788	64,479	70,715	70,736	70,507	73,625	73,447	74,761	73,840	77,478	90,628
総資産	2,517,857	2,651,556	2,798,407	2,614,654	2,656,482	3,372,538	3,638,219	3,653,686	3,784,841	4,347,522	4,875,847
株主資本	1,193,194	1,376,391	1,528,966	1,517,414	1,576,674	1,664,540	1,815,582	1,771,606	1,912,297	2,232,511	2,539,641
株主資本比率(%)	47.4	51.9	54.6	58.0	59.4	49.4	49.9	48.5	50.5	51.4	52.1
ネット有利子負債*2	585,926	513,918	481,817	349,081	286,512	663,740	779,890	762,705	666,856	630,710	763,787
ネットD/Eレシオ(倍)	0.49	0.37	0.32	0.23	0.18	0.40	0.43	0.43	0.35	0.28	0.30
営業活動によるキャッシュ・フロー	214,045	319,424	343,654	319,634	256,126	148,394	202,548	295,181	354,129	300,970	206,474
投資活動によるキャッシュ・フロー	△131,397	△167,439	△181,793	△148,642	△133,299	△377,745	△187,204	△190,930	△163,057	△143,569	△169,518
財務活動によるキャッシュ・フロー	△71,814	△155,349	△143,983	△173,079	△107,718	243,949	△3,660	△3,457	△199,667	△93,868	△66,613
現金および現金同等物の期末残高	93,620	90,872	105,905	106,259	119,901	144,397	148,479	247,616	241,803	315,360	289,975
発行済株式総数(千株)	983,130	983,130	971,967	971,967	971,967	971,967	972,252	972,581	972,887	973,145	973,450
一株当たり当社株主に帰属する当期純利益(円)	132.64	167.36	162.07	145.80	120.26	208.25	271.81	162.93	112.43	237.97	345.22
一株当たり年間配当金(円)	48.0	58.0	58.0	58.0	58.0	84.0	110.0	94.0	55.0	96.0	139.0
連結配当性向(%)	36.2	34.7	35.8	39.8	48.2	40.3	40.5	57.7	48.9	40.3	40.3
ROA(%)	8.5	9.4	8.7	7.6	6.3	9.7	10.8	6.1	4.4	8.0	10.3
ROE(%)	11.5	12.4	10.6	9.0	7.3	12.1	14.7	8.6	5.8	10.9	13.7
為替レート：米ドル(円)*3	83	100	110	121	109	111	111	109	106	112	135
為替レート：ユーロ(円)*3	107	133	140	132	119	130	129	121	123	130	140
為替レート：豪ドル(円)*3	－	－	－	－	－	－	－	－	－	83	93
従業員数(人)	46,730	47,208	47,417	47,017	47,204	59,632	61,908	62,823	61,564	62,774	64,343
うち海外従業員比率(%)	64.3	61.8	61.0	60.7	62.7	66.7	68.4	68.4	67.5	67.7	68.4
CO ₂ 排出量(kt)*4	468	458	412	342	384	459	519	404	382	461	464
廃棄物発生量(kt)*4	112.1	101.4	83.2	62.4	83.5	113.1	117.8	95.6	74.2	92.7	104.0
水使用量(千m ³)*4	5,836	5,086	4,319	3,761	3,469	4,059	3,963	3,570	3,238	3,140	3,081

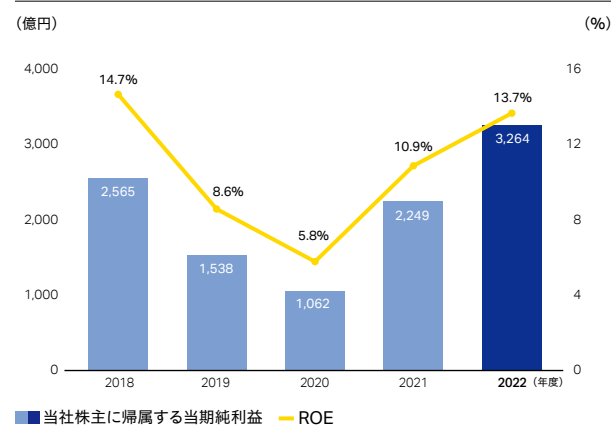
*1 設備投資額は、有形固定資産のみの金額を記載しています。減価償却費は、有形固定資産ならびに無形固定資産の償却額の合計額を記載しています。
*2 ネット有利子負債は、有利子負債から現預金を差し引いたネットの負債額です。
*3 為替レートは期中平均レートを記載しています。
*4 過去データの見直しにより一部データを修正しています。

財務ハイライト

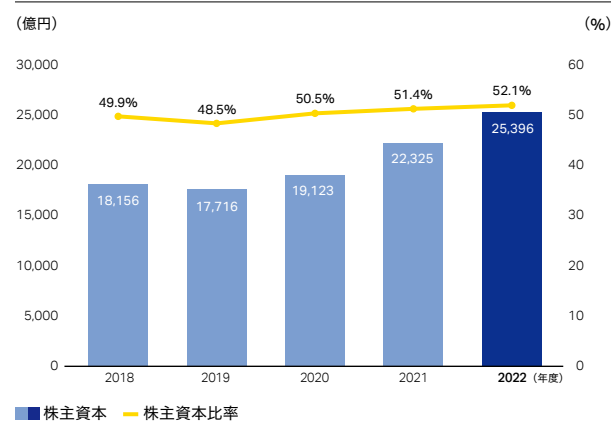
売上高／営業利益／営業利益率



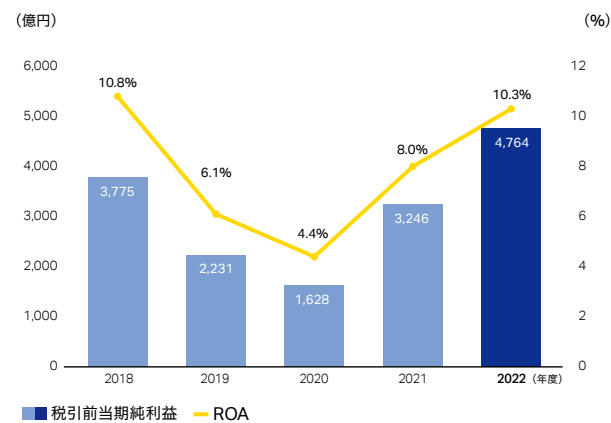
当社株主に帰属する当期純利益／ROE (株主資本当社株主に帰属する当期純利益率)



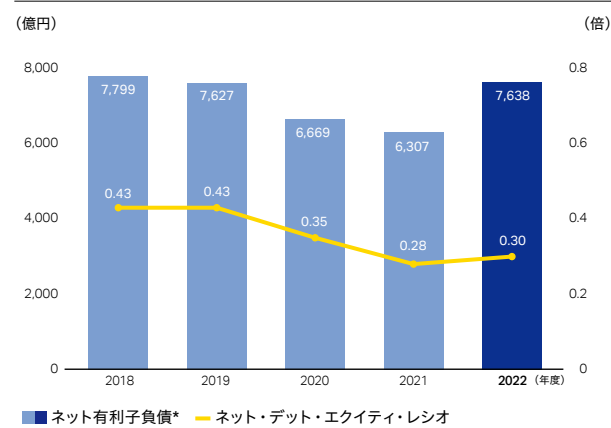
株主資本／株主資本比率



税引前当期純利益／ROA (総資産税引前当期純利益率)

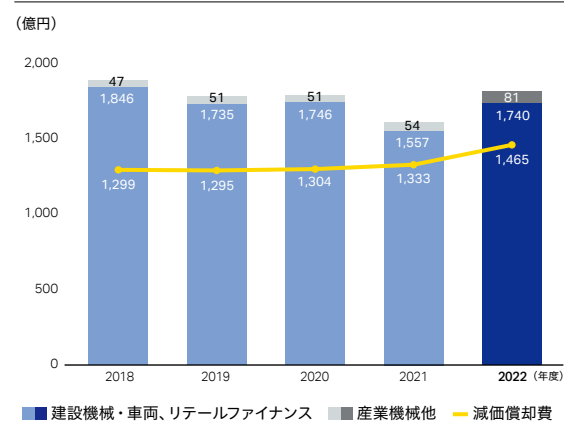


ネット有利子負債／ネット・デット・エクイティ・レシオ



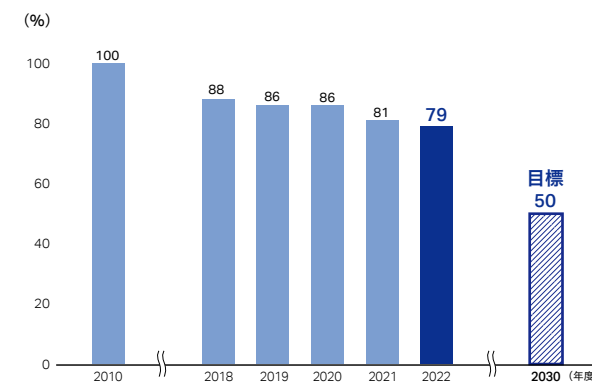
* ネット有利子負債は、有利子負債から現預金を差し引いたネットの負債額です。

設備投資額と減価償却費



非財務ハイライト

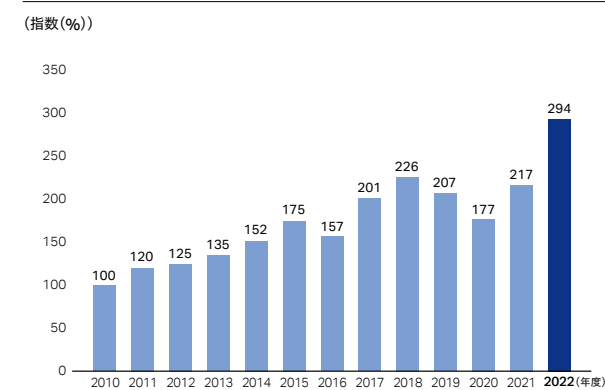
製品稼働時のCO₂排出指数



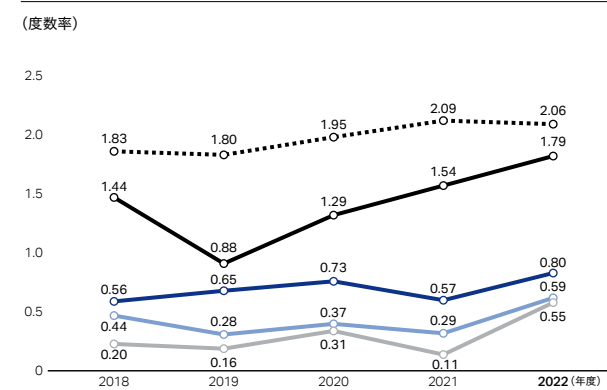
コマツでは、製品（建設機械、鉱山機械、林業機械など）稼働時に排出する作業量当たりのCO₂を2010年比で2030年までに50%削減することを経営目標としています。

この進捗を評価するために、その年の製品性能と基準年（2010年）当時の製品性能を比較し、燃費、作業効率の改善によるCO₂削減比率を算出しています。2022年度は基準年比21%のCO₂削減が達成されました。

リマン取扱高推移 (2010年度を100とした指数)



労災発生頻度 (休業災害度数率)



-- 全産業(日本) — 建設機械・鉱山機械製造業(日本)

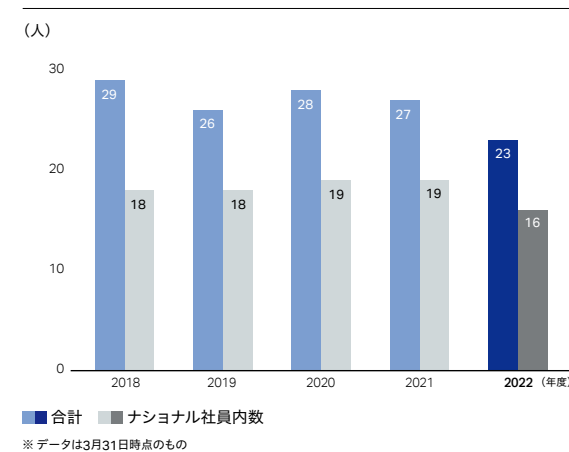
— コマツグループ(日本+海外) — コマツグループ(日本) — コマツ単独

※1 全産業および建設機械・鉱山機械製造業(日本)の度数率は厚生労働省「労働災害動向調査」による

※2 コマツグループ(日本)の度数率はコマツ単独および国内グループ会社の死傷者数合計で算出

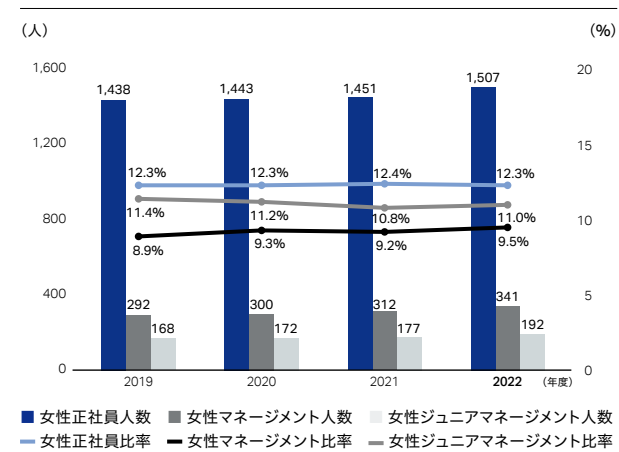
※3 コマツグループ(日本+海外)の度数率はコマツグループ(日本)および海外生産会社の死傷者数合計で算出

グローバルオフィサー人数



※ データは3月31日時点のもの

女性正社員・女性マネージメント人数および比率



※1 データは3月31日時点のもの

※2 いずれもコマツ単独(国内)の人数(比率)

※3 女性マネージメント人数(比率)は、女性執行役員、管理職およびジュニアマネージメントの合計人数(比率)

社外の評価

当社は以下のSRI(社会的責任投資)評価機関ならびにIR評価の構成銘柄に選定されています。

 CDP気候変動・水 Aリスト	 Dow Jones Sustainability Indices (DJSI) World	 MSCI ESG Leaders Indexes*¹
 ISS-Oekom Prime	 FTSE Blossom Japan Index*²	 MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数*¹
 MSCI日本株女性活躍指数*¹	 S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数	 EcoVadis Silver
 DXプラチナ企業 2023-2025	 SBT	 東京証券取引所 「企業価値向上表彰」大賞

*¹ The inclusion of Komatsu Ltd in any MSCI index, and the use of MSCI logos, trademarks, service marks or index names HEREIN, do not constitute a sponsorship, endorsement or promotion of Komatsu Ltd by MSCI or any of its affiliates. The MSCI indexes are the exclusive property of MSCI. MSCI and the MSCI index names and logos are trademarks or service marks of MSCI or its affiliates.

*² FTSE Russell confirms that Komatsu has been independently assessed according to the index criteria, and has satisfied the requirements to become a constituent of the FTSE Blossom Japan Index. Created by the global index and data provider FTSE Russell, the FTSE Blossom Japan Index is designed to measure the performance of companies demonstrating strong Environmental, Social and Governance (ESG) practices. The FTSE Blossom Japan Index is used by a wide variety of market participants to create and assess responsible investment funds and other products.



当社が受けている社外評価の詳細はウェブサイトをご覧ください。

<https://komatsu.disclosure.site/ja/themes/133>

会社情報

(2023年3月31日現在)

会社名	従業員数	上場証券取引所
コマツ(登記社名：株式会社 小松製作所)	連結就業人員数 64,343名 単独就業人員数 12,208名 平均年齢(単独) 40.9歳 平均勤続年数(単独) 16.4年	東証プライム
本社		株主名簿管理人・ 特定口座の口座管理機関
〒107-8414		
東京都港区赤坂二丁目3番6号	発行済株式総数	三菱UFJ信託銀行株式会社 東京都千代田区丸の内一丁目4番5号 (同連絡先)
設立年月日	973,450,930株(自己株式を含む)	三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 東京都府中市日鋼町1-1 0120-232-711(通話料無料)
1921年(大正10年)5月13日	株主数	郵送先 〒137-8081 新東京郵便局私書箱第29号 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部
資本金	216,078名	
連結 696億60百万円 (米国会計基準による)	単元株式数	
	100株	
	証券コード	
	6301	

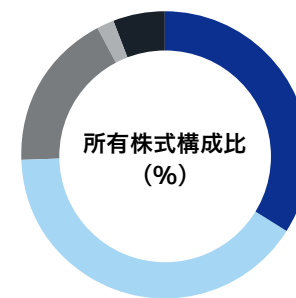
大株主の状況

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)	162,789	17.20
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	69,758	7.37
JPモルガン証券株式会社	25,902	2.73
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234(常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	25,455	2.69
太陽生命保険株式会社	24,700	2.61
日本生命保険相互会社(常任代理人 日本マスタートラスト信託銀行株式会社)	21,301	2.25
THE BANK OF NEW YORK MELLON AS DEPOSITARY BANK FOR DEPOSITARY RECEIPT HOLDERS (常任代理人 株式会社三井住友銀行)	20,185	2.13
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223(常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	16,447	1.73
JP MORGAN CHASE BANK 385632(常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	14,145	1.49
小松製作所従業員持株会	12,246	1.29

(注) 1. 持株比率は自己株式を控除して計算しています。

2. 当社は、自己株式27,445千株を保有していますが、上記大株主から除外しています。

株式の状況(自己株式を含む)



● 金融機関	33.9%	330,679,211株	183名
● 外国人	40.4%	393,849,560株	1,184名
● 個人・他	17.8%	173,635,235株	213,040名
● 一般法人	2.0%	19,926,581株	1,589名
● 金融商品取引業者	5.6%	55,360,343株	82名



当社の株式・格付情報の詳細はウェブサイトをご覧ください。

<https://www.komatsu.jp/ja/ir/shares>