



成長戦略とESG課題解決への取り組み

コマツ
執行役員 経営管理部長 菱沼 聖史

2023年11月7日 (火)

1. コマツの概要

2. 中期経営計画

—成長戦略とESG課題解決—

3. 業績および株主還元について

1. コマツの概要

2. 中期経営計画

—成長戦略とESG課題解決—

3. 業績および株主還元について

創業者 竹内 明太郎（高知県宿毛市出身）の志

工業富國基

工業は国を富ませる基なり

人材育成こそが工業富國基の基本

- 鉱山機械開発のため小松鉄工所を設立（1917年）
- 1921年5月13日 株式会社小松製作所の誕生

創業の精神は、遺伝子として受け継がれる

～世界に通用する技術を生み出し、世界を相手に勝負する～

◆ 品質第一

◆ 技術革新

◆ 海外への雄飛

◆ 人材育成



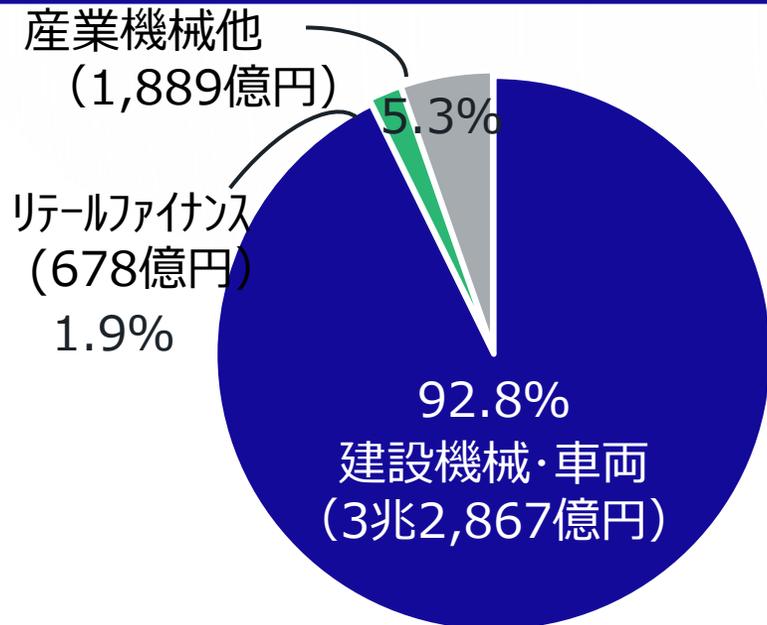
創業者 竹内 明太郎

コマツの概要（2023年3月期実績）

- ・設立 : 1921年5月13日
- ・連結売上高 : 3兆5,435億円
- ・営業利益 : 4,907億円
- ・総資産 : 4兆8,758億円

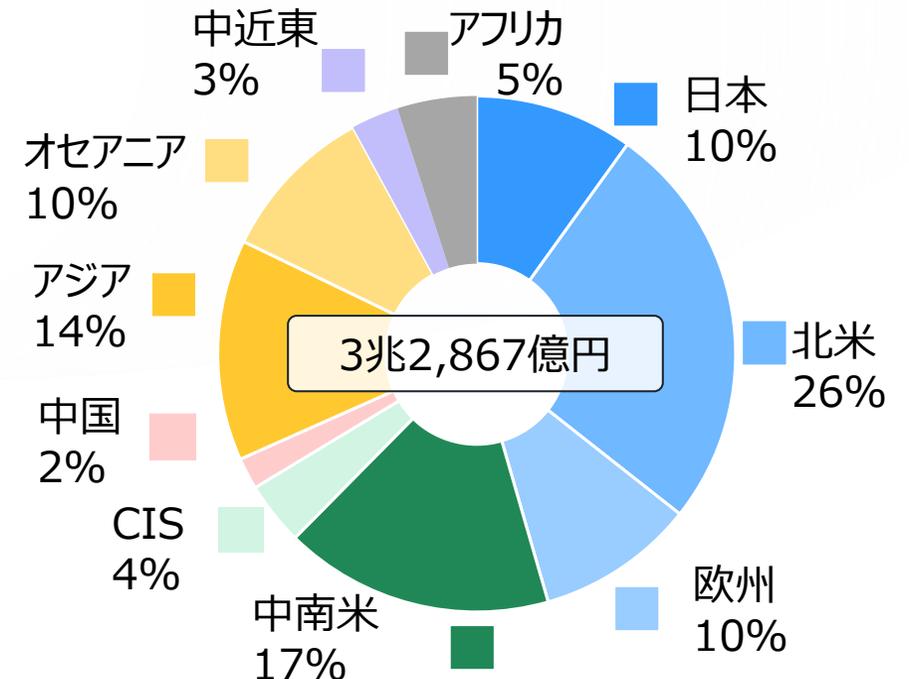
- ・連結子会社 : 211社
(日本) 12社 (海外) 199社
- ・連結従業員数 : 64,343人
社員の約68%は外国籍

事業別の売上高*構成



*売上高は外部顧客向け（セグメント間取引消去後）ベース

建設機械・車両事業の地域別売上高*構成



主要商品（建設・鉱山機械）

- ・ 建設・鉱山機械はインフラ開発や都市化の促進、鉱山資源の採掘に使われる。
- ・ 林業機械は木材の持続的な活用に貢献。グループ会社化を通じ事業を拡大。



油圧ショベル



ブルドーザー



ダンプトラック



クラッシャー付
油圧ショベル

KOMATSU

土木



鉱山・採石



解体・産廃・リサイクル



林業



農畜産



物流



ハーベスター



ホイールローダー



フォークリフト

主要商品（鉱山機械：採掘工法別）

- 鉱山の採掘工法は、地表近くを採掘する「露天掘り」と地層深くを採掘する「坑内掘り」があり、採用する工法によって使用される鉱山機械が異なる。
- グループ会社のコマツマイニングを中心に、坑内掘り鉱山機械のラインナップ拡充を推進。

露天掘り

主な製品



油圧ショベル



ダンプトラック



ロープショベル



坑内掘り

主な製品



ロードホールドランプ



ドリルジャンボ



採掘機

 コマツマイニング製鉱山機械

主要商品（産業機械・その他）

- 世界トップクラスのシェア
半導体露光装置用光源エキシマレーザー(ギガフトン)、大型ACサーボプレス(コマツ産機)、
トランスファマシン、半導体シリコンウェハ用ワイヤソー(コマツNTC)

半導体 製造設備



半導体露光装置用光源（エキシマレーザー）
【ギガフトン】



半導体製造用温調機器
【K E L K】



半導体シリコンウェハ用ワイヤソー
【コマツNTC】

自動車 製造設備



大型A Cサーボプレス
（自動車ボディ成形用）
【コマツ産機】



トランスファマシン
（自動車部品加工）
【コマツNTC】



車載電池製造装置
【コマツNTC】

グローバル開発・生産体制

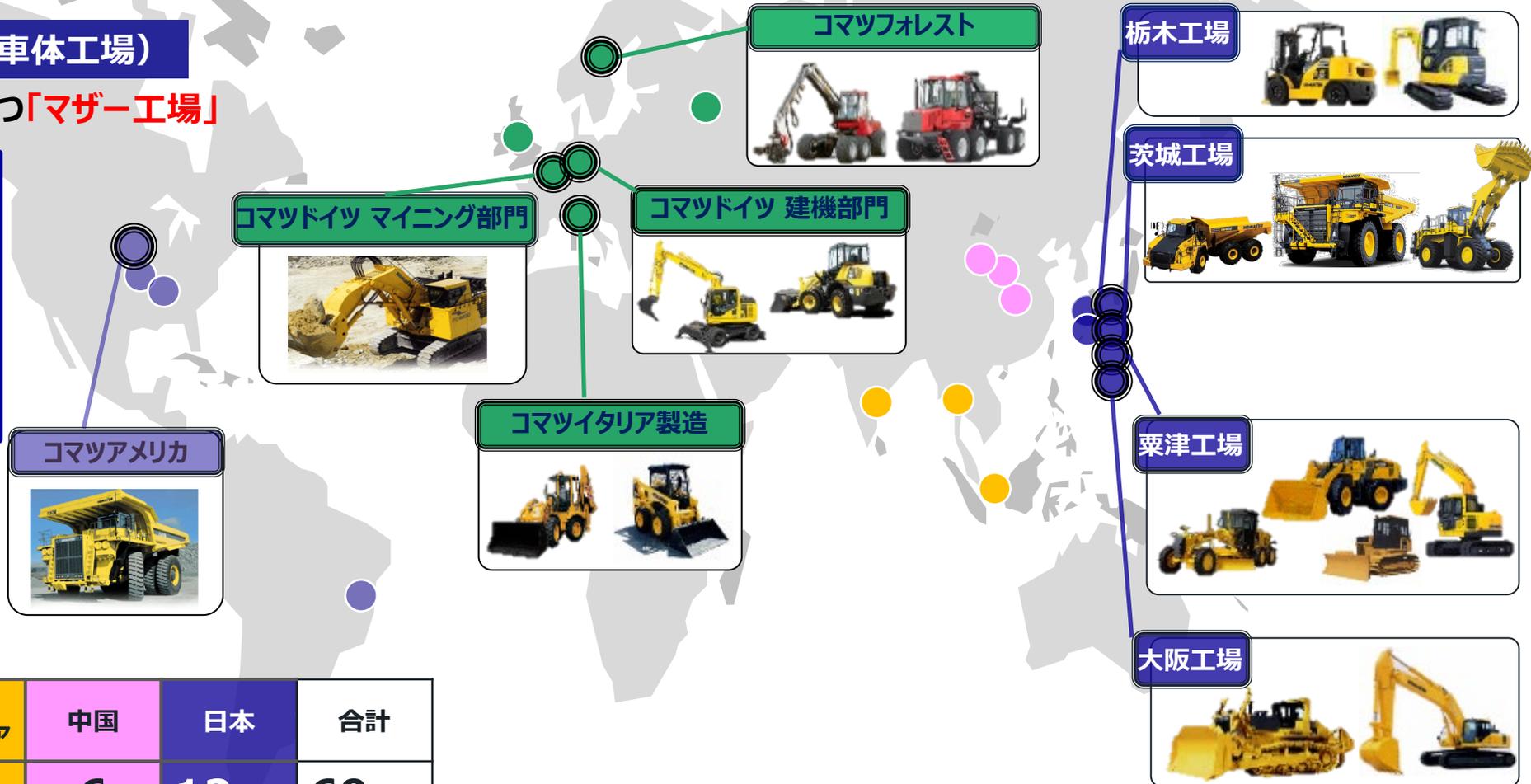
- ・ 開発と生産の一体化：開発・生産機能を持つ工場＝「マザー工場」。
- ・ 主要コンポーネントは日本で開発・生産し、国内で技術革新を生み出す。
- ・ 本体の組立は、需要の大きい地域で行う。

建設機械・車両の主な生産拠点（車体工場）

● ● ● …開発機能を併せ持つ「マザー工場」

現地組立・生産の目的

- ① 顧客の信頼を勝ち取る
- ② 品質問題の早期解決
- ③ 現地仕様の取り込み
- ④ リードタイムの短縮
- ⑤ 為替リスク対応



地域別の生産拠点数

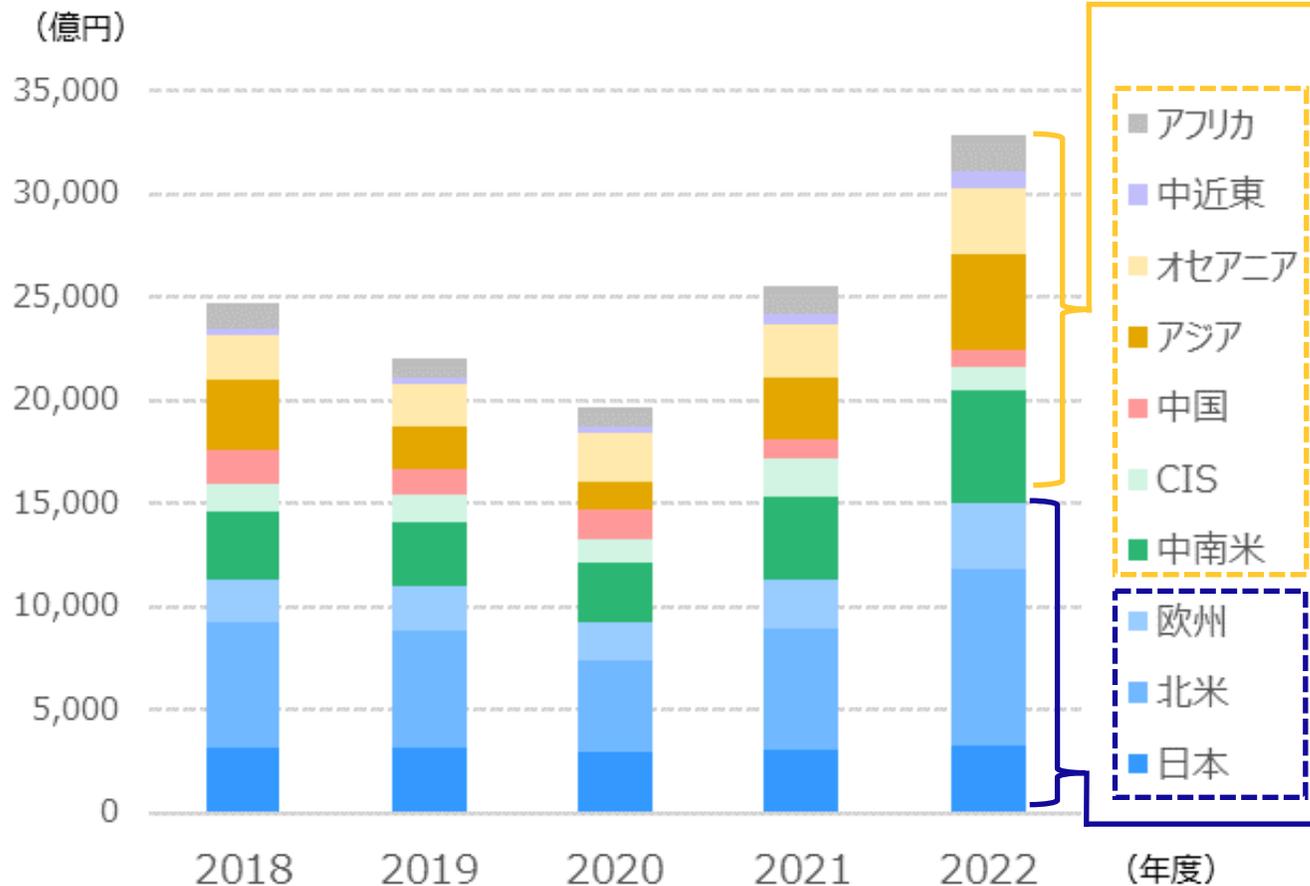
米州	欧州 CIS	中近東 アフリカ	アジア オセアニア	中国	日本	合計
19(1)	14(4)	1	8	6	12(4)	60(9)

()内はマザー工場数

地域別マーケットの取り組み

- 各地域の市場特性に応じた商品戦略・販売戦略を展開。

地域別売上高推移（外部顧客向け）



戦略市場の主な取り組み

- 市場特性に応じた商品・販売戦略
燃費・コスト・耐久性（CEシリーズ）
- 人口増加・都市化に伴う需要
グローバルサポート体制

伝統市場の主な取り組み

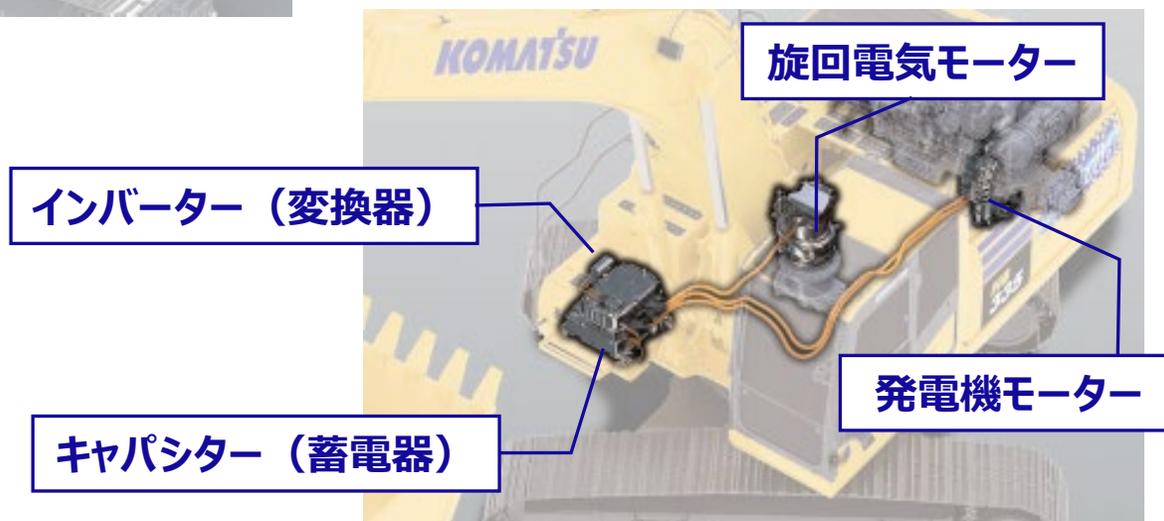
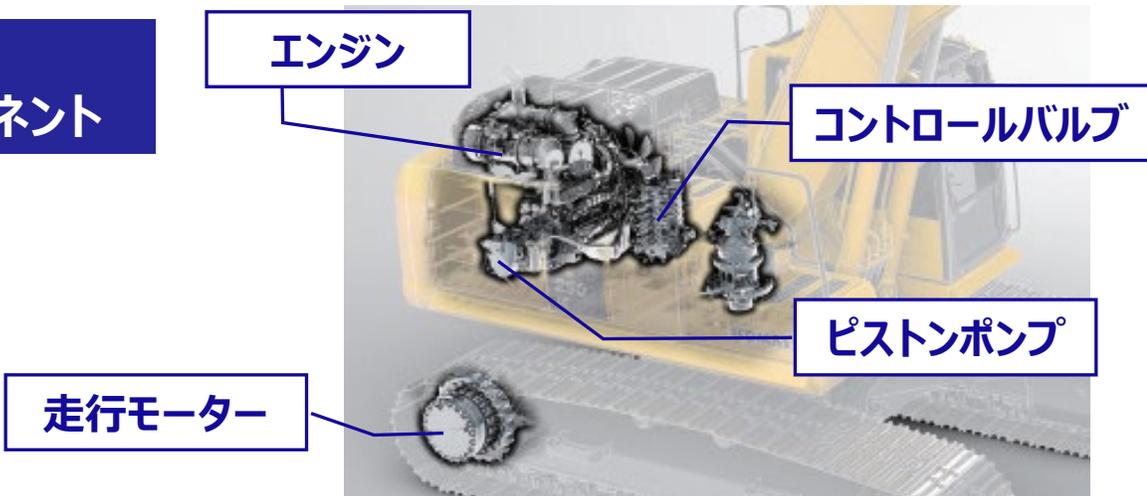
- 高付加価値製品の市場導入
自動化・電動化建機
カーボンニュートラル燃料導入
- アフターマーケットビジネス
メンテナンス付き延長保証契約
- ソリューションビジネス
スマートコンストラクション

コマツの強み① キーコンポーネントの自社開発・自社生産

【自社開発・自社生産だからこそできること】

- ① 技術革新の織込み
- ② 全世界に同一品質のコンポーネントを安定的に供給
- ③ コンポーネントの再生ビジネス
- ④ 取り付けたセンサーからの情報を解析した予知保全

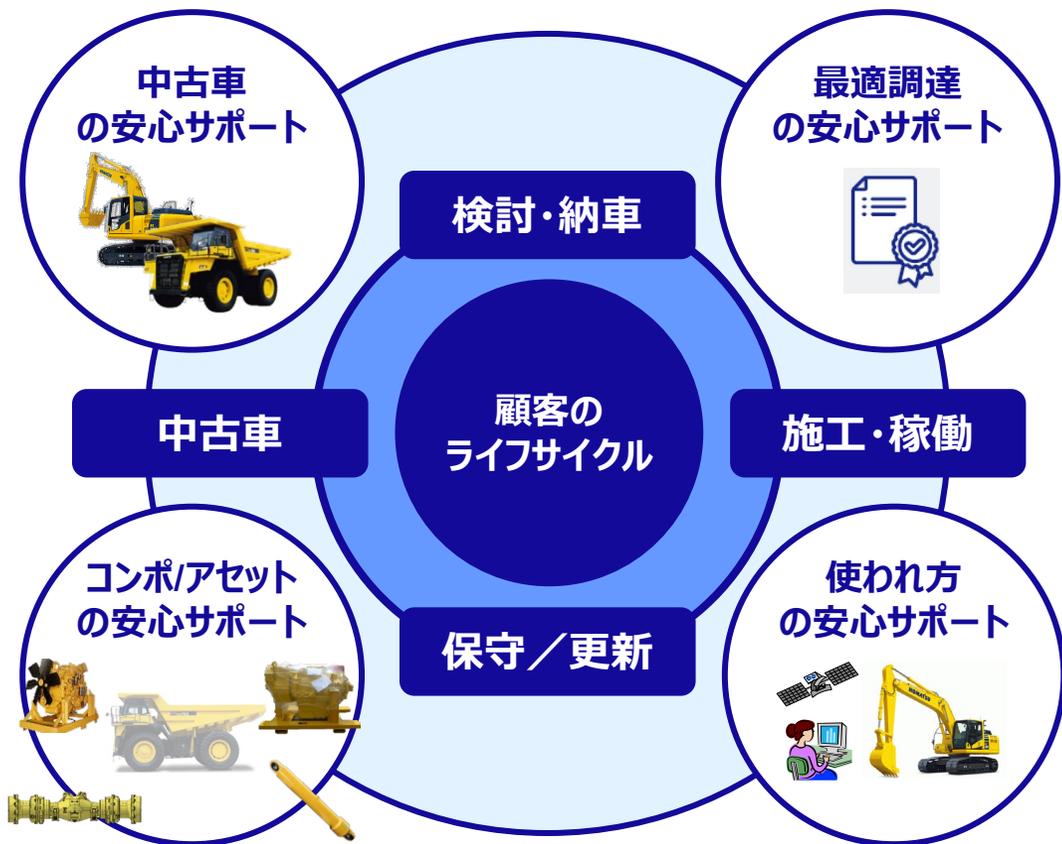
主な
キーコンポーネント



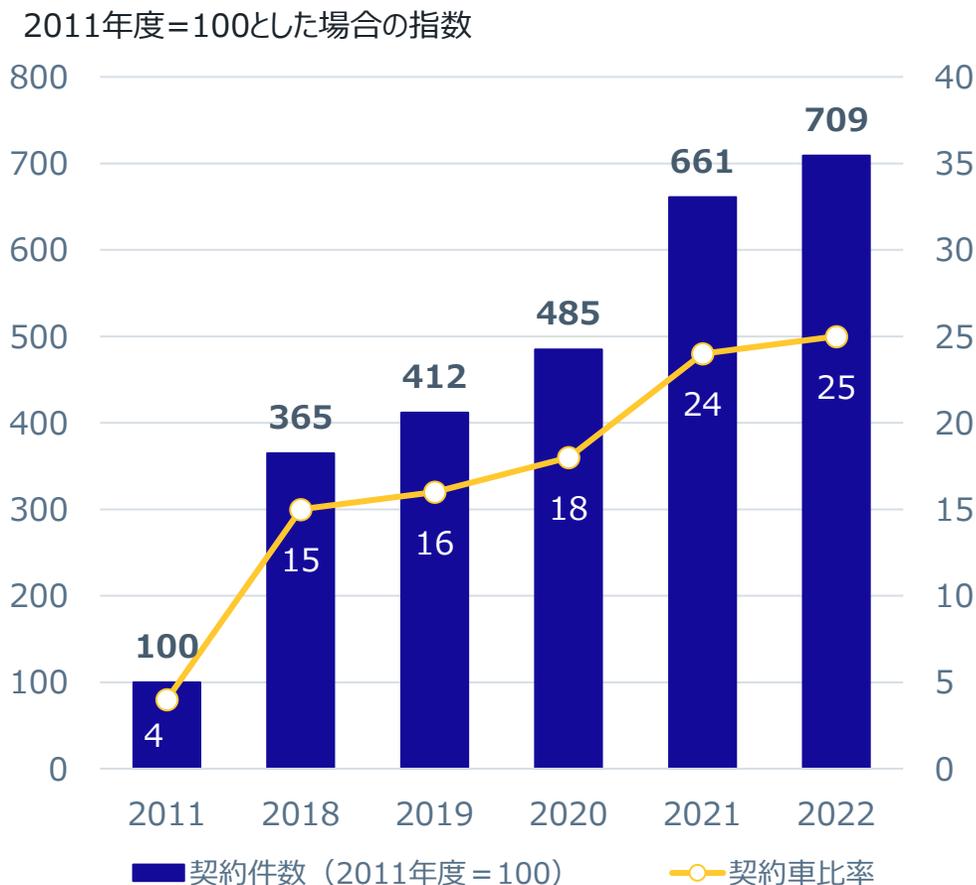
コマツの強み② ライフサイクルサポートビジネス

- 建設機械は購入後の定期的なメンテナンスや修理などのサポートが必要不可欠。
- 新車購入から中古車売却まで、途切れることなくサポートを継続。販売後も安定的に収益をあげるビジネスモデルを更に強化。

ライフサイクル安心サポート



メンテナンス付き延長保証契約車両推移



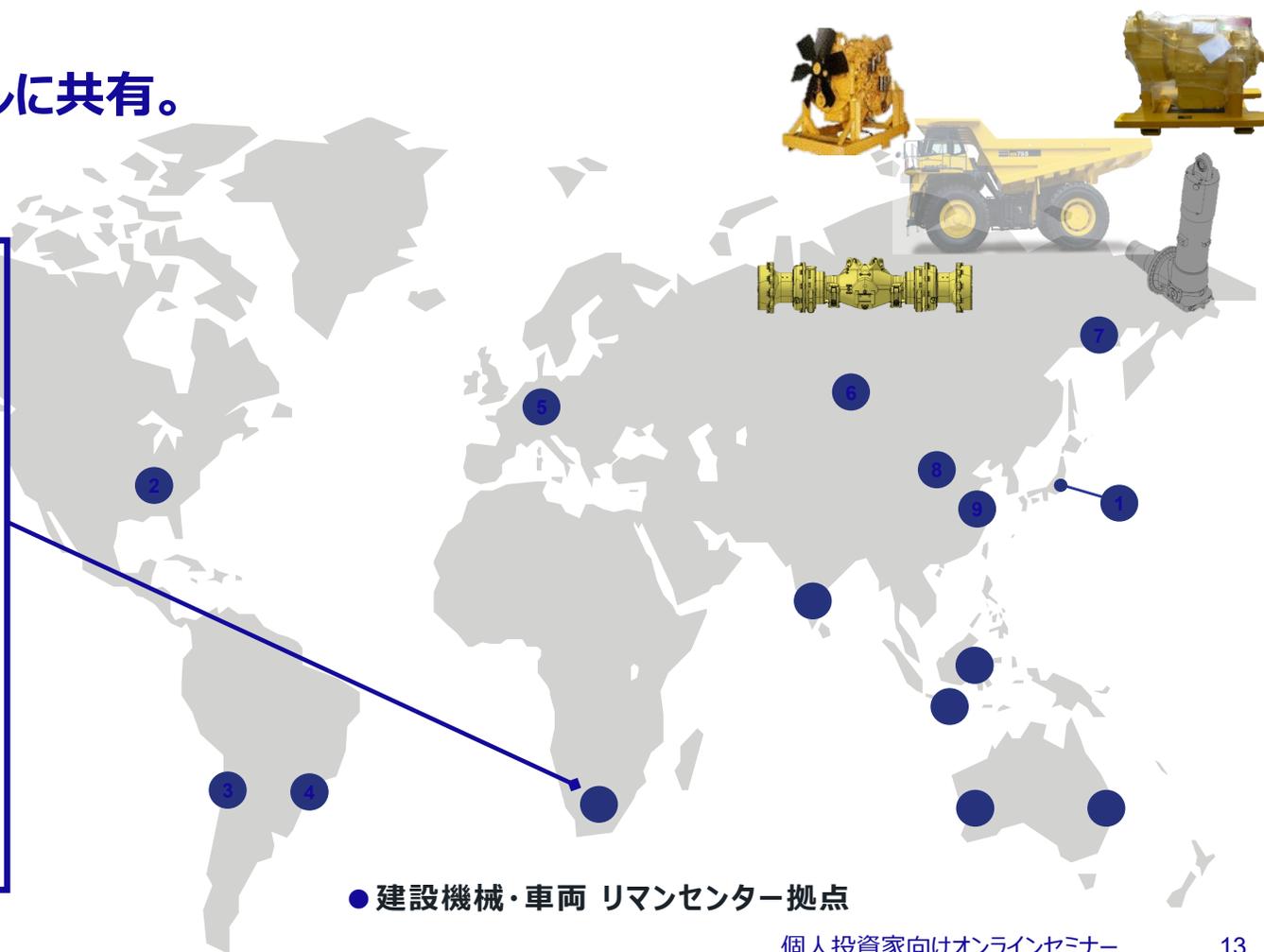
コマツの強み③ リマン（コンポーネント再生）事業の拡大

- 主要コンポーネントの自社開発・自社生産という強みを生かし、定期交換で回収したコンポーネントを分解、洗浄、部品交換、再組立などのいくつかの工程を経て、再生コンポーネントとして提供（＝リマン）する循環型ビジネスを推進。
- 部品の再利用により廃棄物を削減する「3R（リデュース、リユース、リサイクル）」活動＝CO2排出量削減に貢献。

コンポーネント再生事業を世界に展開
各拠点をネットワークで結び、技術情報をグローバルに共有。

南アフリカ 新リマン工場（2020年9月完成）

南部アフリカ地域のサポート体制を強化



● 建設機械・車両 リマンセンター拠点

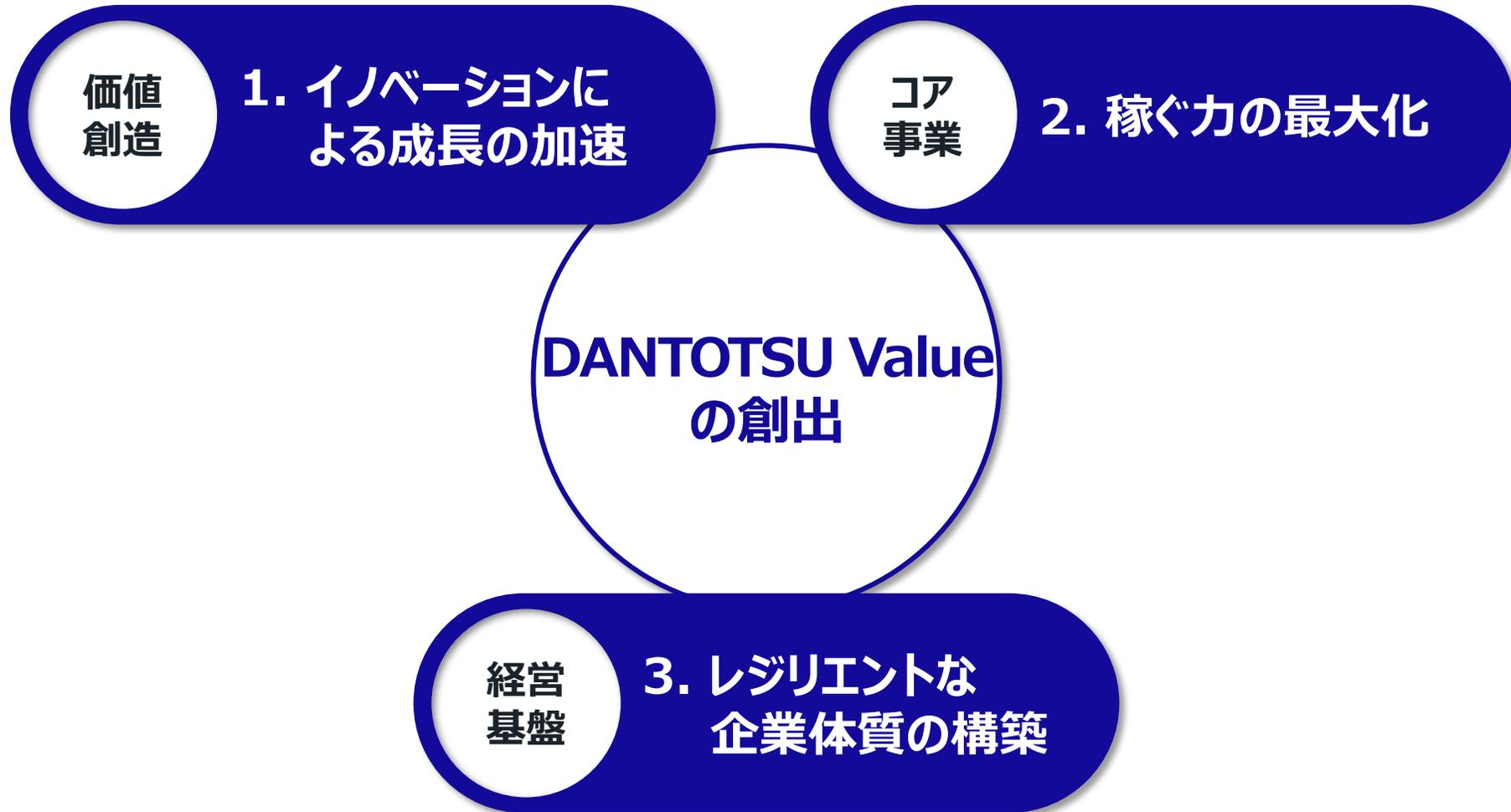
1. コマツの概要

2. 中期経営計画
—成長戦略とESG課題解決—

3. 業績および株主還元について

DANTOTSU Value

Together, to "The Next" for sustainable growth



成長戦略の3本柱（1）イノベーションによる成長の加速

建設機械における遠隔操作の推進



現場を最適化する
新たな顧客価値の創造

イノベーションによる
成長の加速

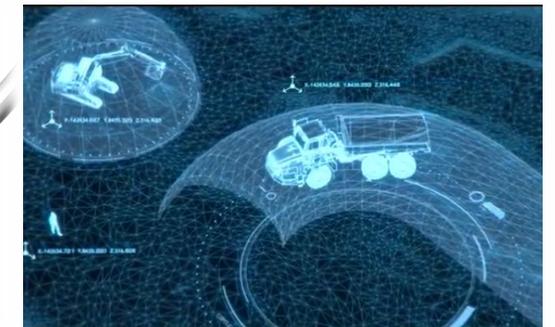
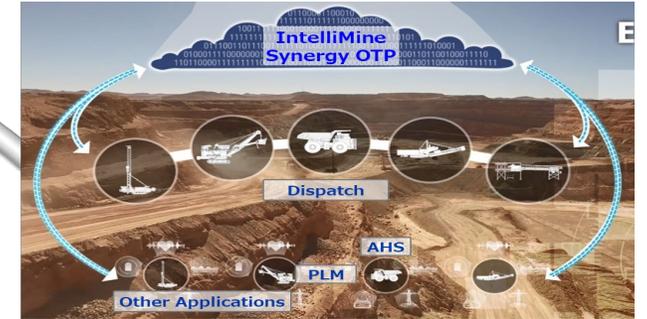
カーボンニュートラルに向けた
価値（モノ・コト）づくりの挑戦

電動化建機の市場導入



コマツNTCの車載電池製造装置

鉱山用オープンテクノロジープラットフォーム



スマートコンストラクションの
海外展開

建設・鉱山機械の自動化ロードマップ

- 建設・鉱山機械の自動化開発を、自動アシストから自律化までの4ステップで進める。

Step1
自動アシスト*

Step2
遠隔操作

Step3
自動アシスト+遠隔操作

Step4
自律化

油圧ショベル
PC200i-11
セミオート作業
機制御



PC200-11遠隔操作仕様車
遠隔操作



ブルドーザー
D71PXi-24
自動ブレード
制御



PC7000-11遠隔操作仕様車
遠隔操作+セミオート作業機制御



D375Ai-8遠隔操作仕様車
遠隔操作+自動ブレード制御



協調作業



ダンプトラック930E-5(AHS搭載型)
自動走行



*建設・鉱山機械に特定作業の自動化機能を搭載すること

建設機械の自動化

- モデルごとのロードマップを作成し、自動化・遠隔化での技術確立と市場での実証試験を推進。

ダム施工

「成瀬ダム堤体打設工事」において、**施工方法の変更と、建機の自動運転でダム工事における月間打設量として国内最高を記録。**

(鹿島建設様ニュースリリースから抜粋)



ダム施工で稼働したHD465,D65PXi

フォークリフト半自動化

難しい車両の正対・爪位置合わせの自動化達成！

JR貨物様との共同開発

車内モニタ



配置候補をハイライト



決定後、自動正対

トンネル施工



ずり出し作業の自動化を目指し、鹿島建設様と共同研究を'19/9から実施。

提供：
鹿島建設株式会社

建設機械向け遠隔化システム

建設機械向けの遠隔操作システムをEARHBRAINと共同で開発し'23/3よりお客さまへ提供を開始。



》5G



鉱山機械の自動化

- 2008年コマツが世界で初めて商用導入した、鉱山向け無人ダンプトラック運行システム。670台超が稼働中。
- 鉱山全体の自動化のため、超大型油圧ショベルやブルドーザーの遠隔操作・自動運転のトライアルを推進中。

AHS 5カ国

(オーストラリア、カナダ、ブラジル、チリ、スウェーデン)

22現場にて**670台超**※

※2023年9月現在

Anglo American社銅鉱山 (チリ)
へAHS導入



ALV※の開発において
協業を開始



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)

※ライトビークル (Autonomous Light Vehicle)

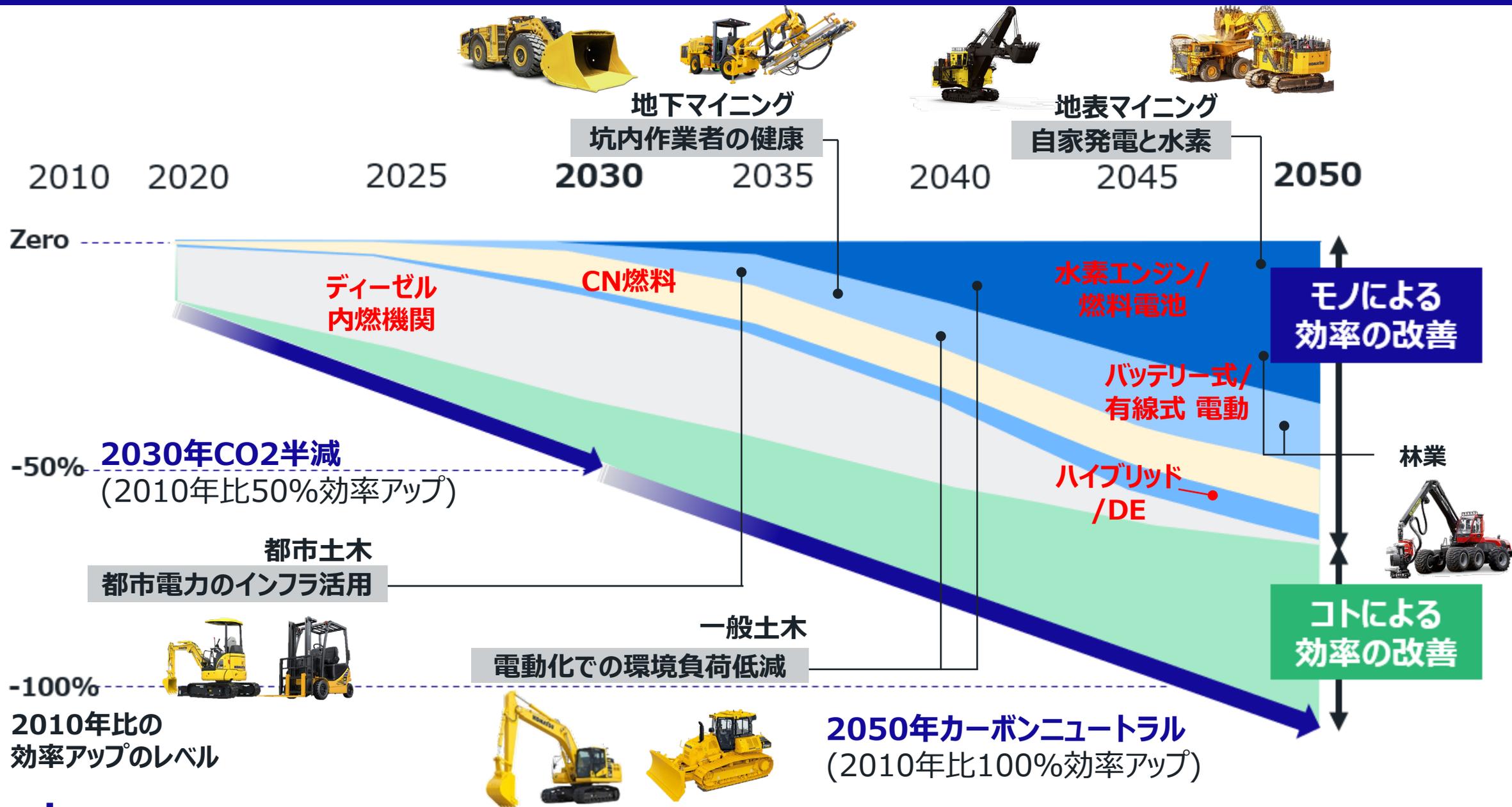
超大型油圧ショベルの遠隔操作と無人専用運搬車両



大型ICTブルドーザー遠隔操作の商用稼働を開始



カーボンニュートラルへの挑戦①



カーボンニュートラルへの挑戦②

- 建設・鉱山機械の機種・クラス・地域ごとに様々な方法でアプローチ。

	～2021	2022	2023	～2030		
小型ショベル フォークリフト	鉛バッテリー 	有線電動 	バッテリー電動 HONDAと協業 電動 マイクロ ショベル PC01E-1 	リチウムバッテリー  電動 フォーク FE25G FE30G 3トン量産モデル 23年度市場導入	電動マイクロショベル PC05E-1 23年度市場導入	
中大型ショベル	ハイブリッド 		バッテリー電動 	燃料電池 水素エンジン	Proterra社との協業 20トンクラス 22年度量産、23年度市場導入	
ホイールローダー			バッテリー電動 		ムーグ社と共同開発 22年コンセプトマシン発表	
鉱山機械 (地表)	ディーゼルエレクトリック、 トローリー 	有線電動 	パワーアグノスティック 	バッテリー電動 21年 コンセプトマシン発表 テストベンチ 設置	燃料電池 水素エンジン 	パワーアグノスティック 25年：バッテリートローリー 30年：燃料電池
鉱山機械 (地下)	ハイブリッド 		バッテリー電動 ドリルジャンボ 21年度試作 23年度量産 	Proterra社との協業 ボルタ 23年度試作 23年度量産 	LHD 22年度試作 24年度量産 	

出力サイズ

カーボンニュートラルへの挑戦③

- カーボンニュートラルへの「ブリッジテクノロジー」として、保有技術の活用を促進する。
- バイオディーゼル、HVOなどの「カーボンニュートラル燃料」についても活用に取り組む。

保有技術



ハイブリッド

トローリー／有線式

ディーゼルエレクトリック

開発の方向性:エネルギー

非内燃機関
(Non-ICE)

バッテリー車

燃料電池 (FC) 車

2020

2030

2040

2050

ハイブリッド、DE、トローリー/有線式

ディーゼルエンジン車

CN燃料

HVO
(水素化植物油)



バイオディーゼル
(FAME)

GTL燃料

欧州工場の充填燃料を
HVO燃料へ順次切り替え

バイオ燃料

e-fuel

内燃機関
(ICE)

水素「混焼」エンジン (発電機)

水素「専焼」エンジン車

成長戦略の3本柱（2）稼ぐ力の最大化

キーコンポーネントを自社開発・生産する強みを
活かしたバリューチェーンビジネス強化



成長市場における
プレゼンス拡大

戦略地域の特徴に応じた
商品戦略の推進



林業機械事業の拡大
(植林用アタッチメントを
取り付けたブルドーザー)



稼ぐ力の最大化

バリューチェーンビジネスの
進化による更なる成長

アフリカ市場への
取り組み強化



坑内掘りハードロック事業の拡大
(鉱山機械「マイニングTBM」)

(ガボンで稼働するPC2000)

戦略市場における取り組み

- 中国やアジア地域など戦略市場向けの取り組みの一つとして、お客様のニーズにきめ細やかに対応するため、「2ラインモデル戦略」を展開。
- 20tクラスは標準シリーズに加え、都市土木作業に適した仕様の「CEシリーズ」を販売
- 燃料価格の高騰に加え、気候変動への意識が高まりの中、30tクラスはハイブリッド油圧ショベルの投入を進めている。

20トンクラス

- ハイエンドモデル
- CEシリーズ
(軽負荷作業モデル)



油圧ショベル CEシリーズ

30トンクラス

- 標準機
- ハイブリッドモデル



ハイブリッド油圧ショベル

林業機械事業

・「持続可能な循環型林業」に貢献するため、植林・造林、育林、伐採のあらゆる工程の機械化を進めている。

植林分野への新商品導入

植林



自動運転植林機
D61EM-23M0

2022年7月
植林用アタッチメントメーカー
「ブラッケ社」買収

地拵え



地拵え用機械
D85EX サブソイラー



伐採、搬出作業の生産性・安全性向上

伐倒



油圧ショベルベースの林業機械
PC130F ハーベスター仕様

搬出



傾斜地にも対応する集材作業車
フォワーダー895

成長戦略3本柱 (3) レジリエントな企業体質の構築

生産のクロスソーシング強化



デジタル人材育成のための社内選抜研修



効率的な事業運営と
リスクマネージメントの強化

レジリエントな 企業体質の構築

多様性に富む人材基盤の充実化



社員エンゲージメントの向上



リスクマネジメント体制の強化

Creating value together

グローバルなブランド戦略展開

成長戦略を通じたESG課題解決

- 2021年に制定した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る。
- マテリアリティ（重要課題）と関連性の高い、10のSDGsゴールを選定。
- 中期経営計画の成長戦略を通じたESG課題解決を着実に遂行していくためにKPIを設定。

*KPI（Key Performance Indicator：重要業績評価指標）

	SDGsとの関係	中期経営計画のKPI*
人と共に	 ジェンダー平等  働きがいと経済成長  不平等をなくす  パートナーシップ	女性管理職比率(グローバル) FY2022実績 10.3% → 目標 13%以上
社会と共に	 産業と技術革新  まちづくり  つくる・つかう責任  パートナーシップ	無人ダンプトラック運行システム（AHS）導入台数 FY2022実績 643台 → 目標 790台以上
地球と共に	 クリーンエネルギー  産業と技術革新  つくる・つかう責任  気候変動への対策  陸の豊かさ  パートナーシップ	生産によるCO2排出削減率(2010年比) FY2022実績 △43% → 目標 △45% 製品使用のCO2排出削減率(2010年比) FY2022実績 △21% → 目標 △24%

中期経営計画の経営目標について

- 経営目標は、成長性、収益性、効率性、健全性、およびESGの構成・内容を継続とし、ESGには、新たに、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追加しました。
- 株主還元は、成長戦略への重点投資を優先しながら、安定的な配当の継続に努める方針を継続します。

項目	経営指標	経営目標
成長性	売上高成長率	業界水準を超える成長率
収益性	営業利益率	業界トップレベルの利益率
効率性	ROE	10%以上
健全性	ネットD/Eレシオ	業界トップレベルの財務体質
リテール ファイナンス事業	ROA	1.5% – 2.0%
	ネットD/Eレシオ	5倍以下
ESG	環境負荷低減	<ul style="list-style-type: none"> CO₂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）
	外部評価	<ul style="list-style-type: none"> 再生可能エネルギー使用率：2030年50% 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）
株主還元	連結配当性向	<ul style="list-style-type: none"> 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。

*ダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・インディセーズ：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

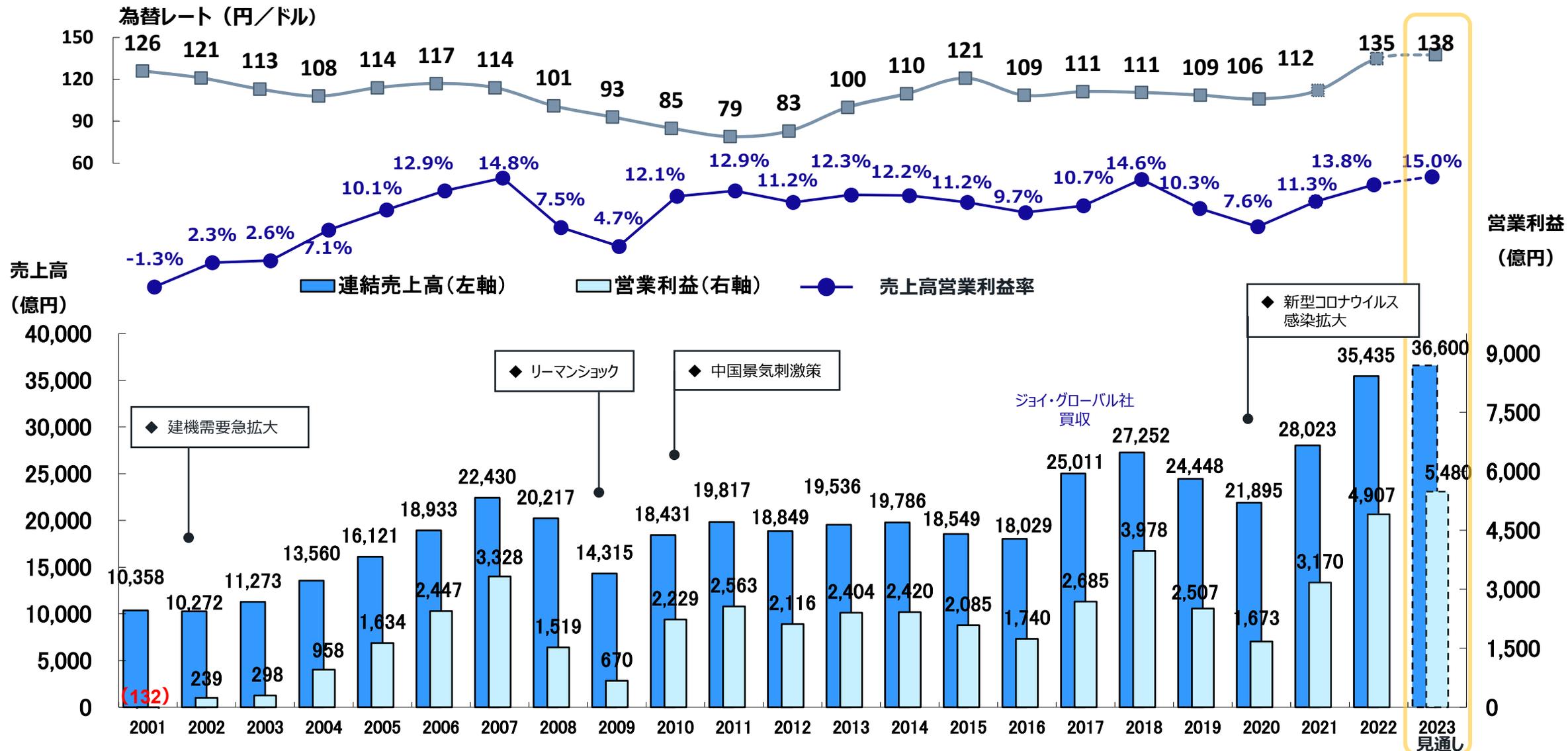
1. コマツの概要

2. 中期経営計画

—成長戦略とESG課題解決—

3. 業績および株主還元について

年間業績推移



海外生産拡大
多角化

選択と集中
ICTを活用したバリューチェーンの拡大

顧客価値創造

2023年度の業績見通し（概要）

- 売上高は、前年比+3.3%増収の3兆6,600億円（4月見通しから+2,780億円上方修正）。
- 営業利益は、前年比+11.7%増益の5,480億円（4月見通しから+570億円上方修正）。
- 1株当たり配当金は、144円（4月見通しから+5円の増額）。

下期為替の前提 1ドル:135円、1ユーロ:148円、1豪ドル:88円に見直し

金額単位：億円	2022年度 (A) ¥134.8/USD ¥140.3/EUR ¥92.5/AUD	2023年度 (最新見通し) (B) ¥137.7/USD ¥150.3/EUR ¥90.3/AUD	2023年度 (4月見通し) ¥125.0/USD ¥133.0/EUR ¥83.0/AUD	前年比 (B) - (A)	
				増減	増減率
売上高	35,435	36,600	33,820	+1,165	+3.3%
営業利益	4,907	5,480	4,910	+573	+11.7%
売上高営業利益率	13.8%	15.0%	14.5%	+1.2ポイント	-
当社株主に帰属する当期純利益	3,264	3,400	2,990	+136	+4.2%

ROE	13.7%	13.0%	11.7%	▲0.7ポイント
1株当たり配当金（円）	139円	144円	139円	+5円
配当性向	40.3%	40.1%	44.0%	

2023年度の各セグメント売上高と利益の見通し

- 建設機械・車両部門の売上高は、3兆4,040億円。セグメント利益は、5,230億円。セグメント利益率は、15.4%。
- リテールファイナンス部門の売上高は、950億円。セグメント利益は、210億円。
- 産業機械他部門の売上高は、2,010億円。セグメント利益は、170億円。

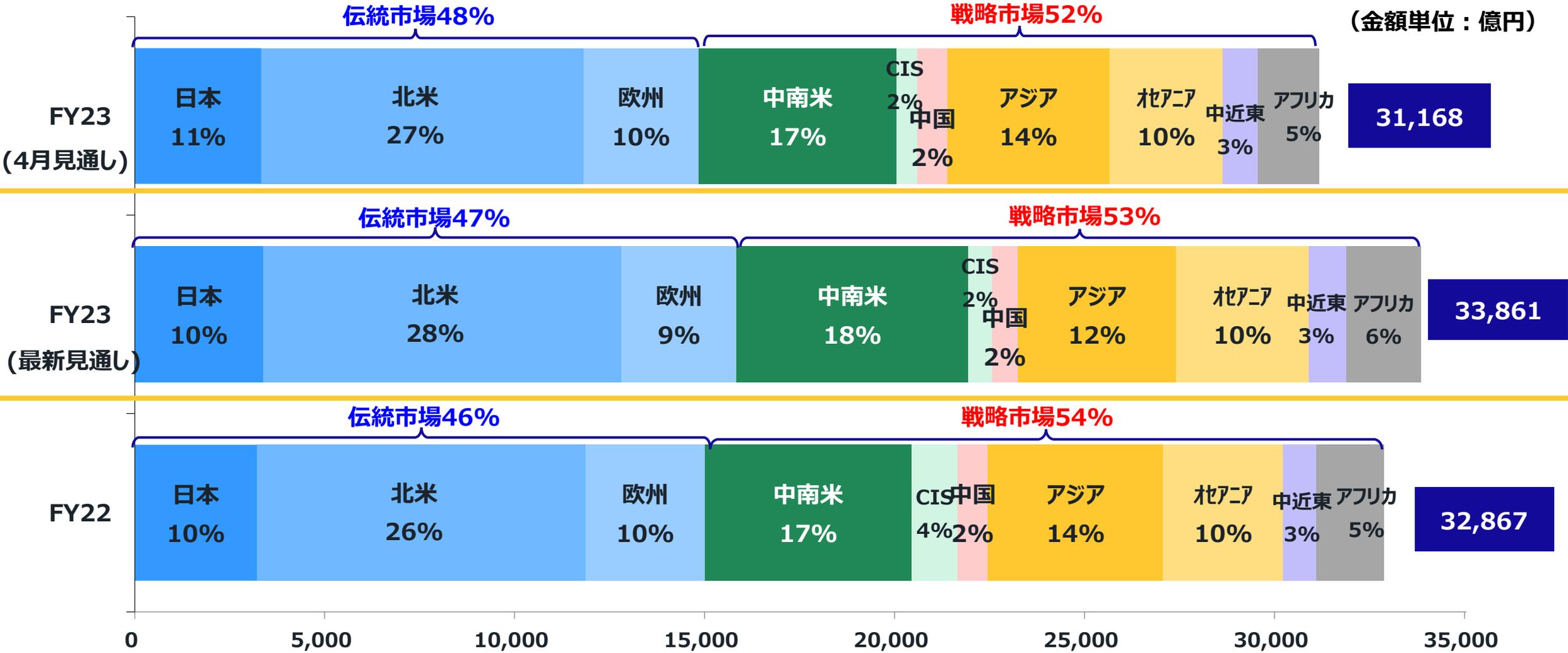
□ : 利益率 () : 外部顧客向け売上高

金額単位：億円	2022年度		2023年度 (最新見通し)		2023年度 (4月見通し)		前年比 (B) - (A)		
	(A)		(B)				増減		増減率
売上高	35,435		36,600		33,820		+1,165		+3.3%
建設機械・車両	(32,867)	32,966	(33,861)	34,040	(31,168)	31,380	(+994)	+1,074	(+3.0%)
リテールファイナンス	(678)	856	(738)	950	(645)	835	(+60)	+94	(+8.9%)
産業機械他	(1,889)	1,909	(2,001)	2,010	(2,007)	2,010	(+111)	+101	(+5.9%)
消去	▲ 297		▲ 400		▲ 405		▲ 103		-
セグメント利益	□ 13.9%	4,935	□ 15.2%	5,570	□ 14.7%	4,980	□ +1.3ポイント	+635	+12.9%
建設機械・車両	□ 13.5%	4,436	□ 15.4%	5,230	□ 14.8%	4,630	□ +1.9ポイント	+794	+17.9%
リテールファイナンス	□ 31.8%	273	□ 22.1%	210	□ 20.4%	170	□ ▲9.7ポイント	▲63	▲23.0%
産業機械他	□ 11.8%	226	□ 8.5%	170	□ 11.4%	230	□ ▲3.3ポイント	▲56	▲24.7%
消去または全社	1		▲ 40		▲ 50		▲ 41		-

<建設機械・車両> 2023年度地域別売上高（外部顧客向け）の見通し

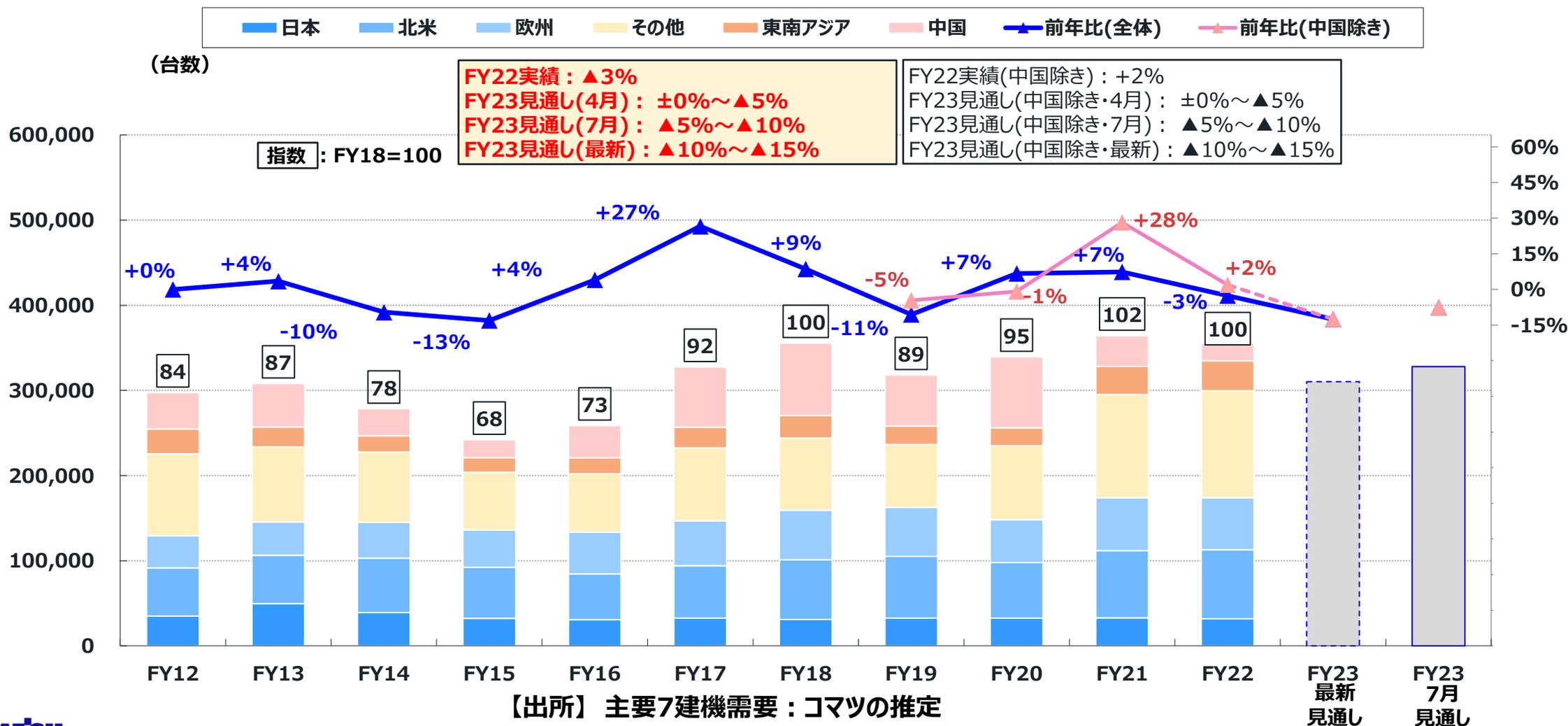
- 外部顧客向け売上高は、前年比+3.0%増収の3兆3,861億円。
- 北米、中南米などで売上高が大きく増加。CIS、アジアなどで売上高が大きく減少。
- 伝統市場の比率は47%、戦略市場の比率は53%。

(金額単位：億円)



<建設機械・車両> 主要7建機の需要推移と見通し

- 2023年度の第2四半期の需要は、前年同期比▲11%の減少。中国を除く地域では、前年同期比▲9%の減少。
- 2023年度の需要は、前年比▲10%～▲15%の見通し（7月見通しより変更）。
- 中国を除く地域でも、前年比▲10%～▲15%の見通し（7月見通しより変更）。



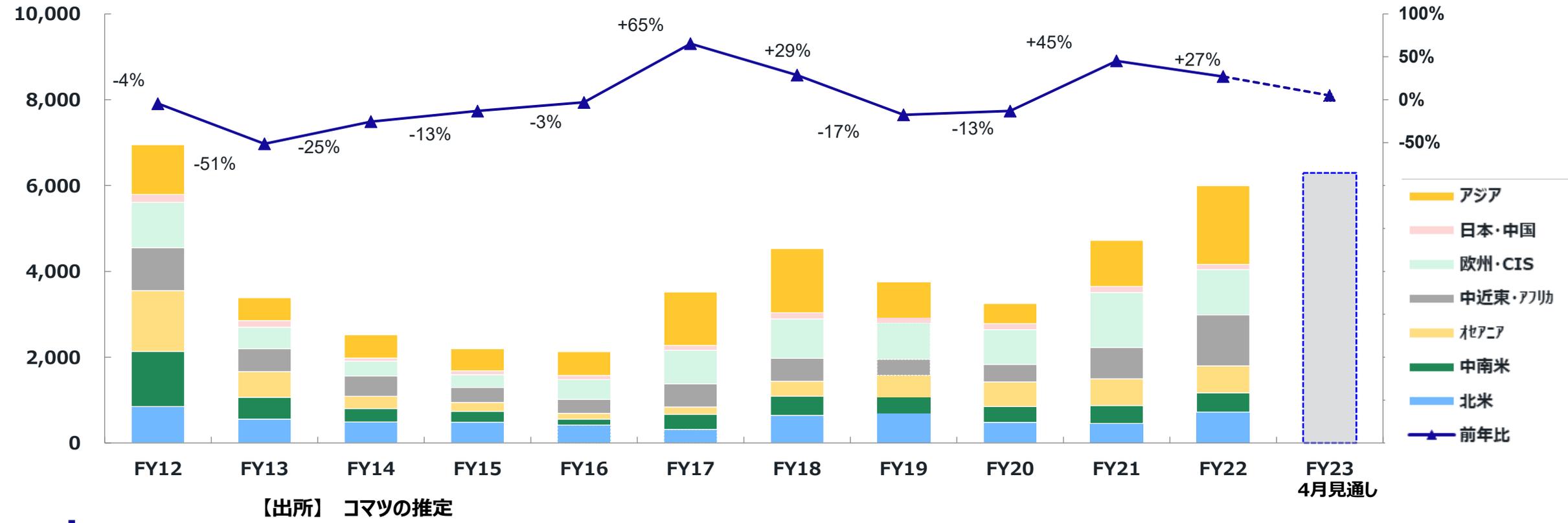
<建設機械・車両> 鉱山機械の需要推移と見通し

- 2023年度第2四半期の需要は、前年同期比+12%の増加。北米などで需要が増加。
- 2023年度の需要は、前年比±0%～+10%の見通し（4月見通しから変更無し）。

・ダンプトラック：75 t（HD785）以上
 ・エクスカベータ：200 t（PC2000）以上
 ・モーターグレーダ：280HP（GD825）以上
 (台数)

・ブルドーザ：525HP（D375）以上
 ・ホイローダ（機械駆動）：810HP（WA800）以上

FY22実績：+27%
FY23見通し(4月)：±0%～+10%(変更なし) (前年比)



配当方針

- 当社は、持続的な企業価値の増大を目指し、健全な財務体質の構築と競争力強化に努めています。
- 配当金につきましては、連結業績に加え、将来の投資計画やキャッシュ・フローなどを総合的に勘案し、引き続き安定的な配当の継続に努めていく方針です。具体的には、**連結配当性向を40%以上とする方針**です。

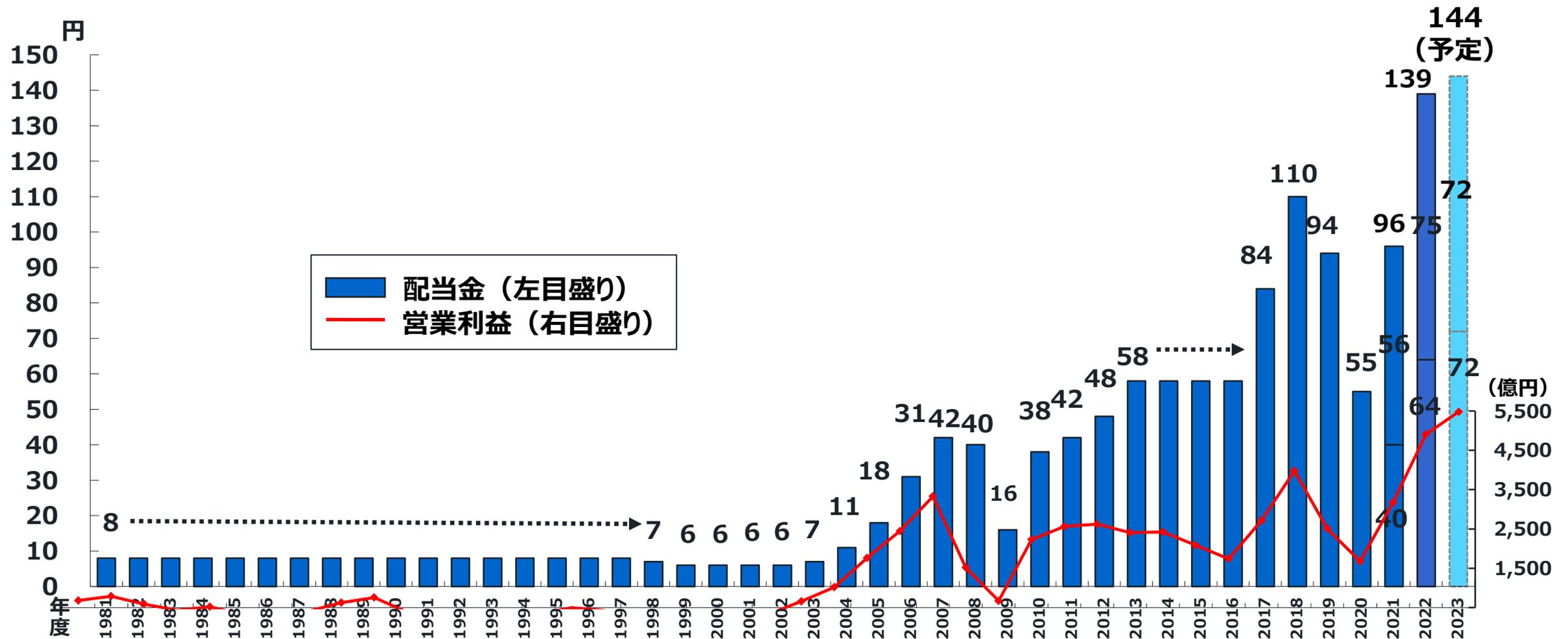
<連結配当性向推移>

	'06	'07	'08	'09	'10	'11	'12	'13	'14	'15	'16	'17	'18	'19	'20	'21	'22	'23予想
配当方針	20%以上		20%~40%				30%~50%			40%~60%			40%~					
連結配当性向 総還元性向	19%	20%	40% 88% *	38% *	24%	24% 42%	36%	35%	36% 55%	40%	48%	40%	41%	58%	49% ※	40.3%	40.3%	40.1%

* 2008年度、2009年度は構造改革費用を除いたベース

※ 2020年度の1株当たり配当金には、当社創立100周年の記念配当10円を含む。

配当金の推移



2020年度は記念配当金10円を含む
 配当金に加えて、2008年度、2011年度、2014年度にそれぞれ約300億円の自己株式取得を実施



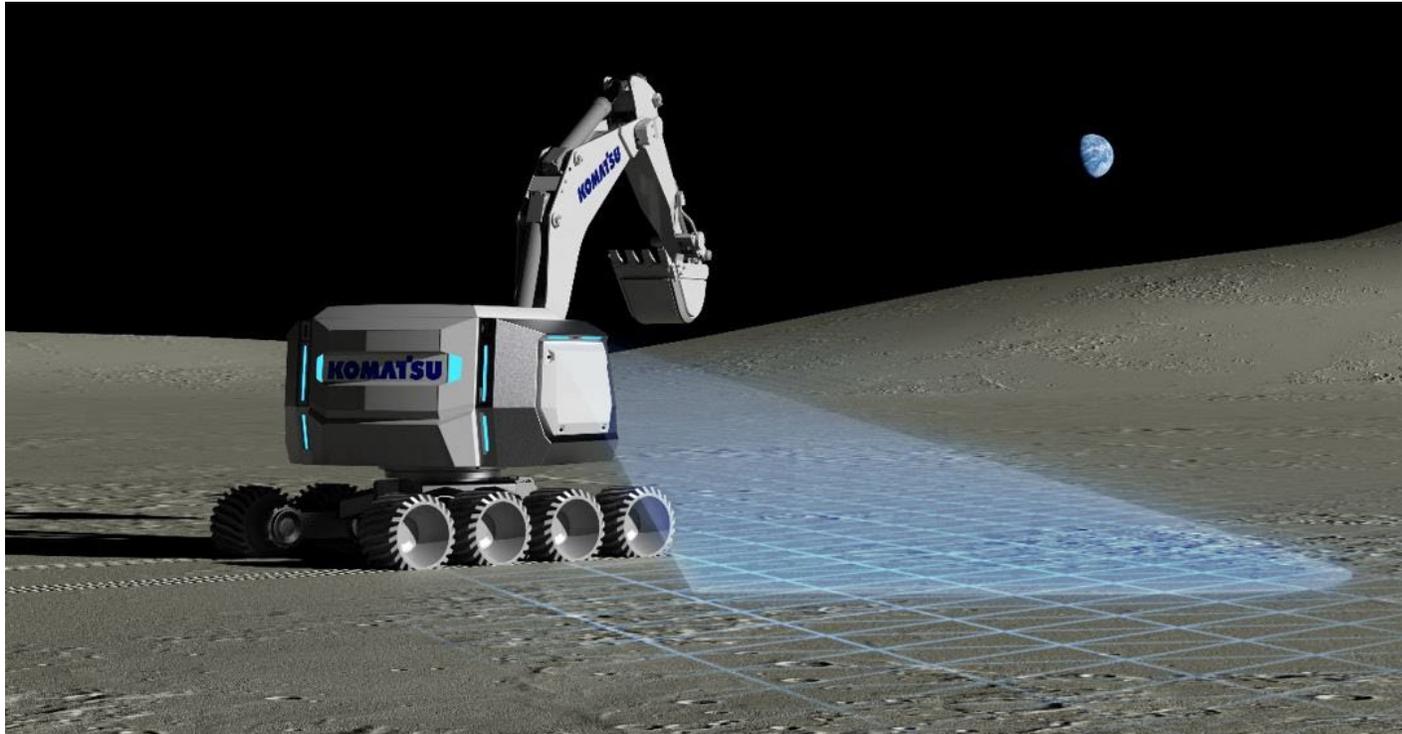
国土交通省 宇宙無人建設革新技術開発の実施対象に選定

-月面等での建設活動に資する無人建設革新技術開発推進プロジェクト-

- 内閣府主導「宇宙開発利用加速化戦略プログラム」（スターダストプログラム）の一環である国土交通省「宇宙無人建設革新技術開発推進事業」に、選定されました。
- サイバー空間上に建設機械を精度よく構築することにより、月面環境での課題を抽出し、その課題を解決する方法の検討と検証を実施します。

コマツ受託研究開発

- 2021年度 月面建設機械のデジタルツイン技術構築
- 2022年度～2025年度 デジタルツイン技術を活用した、月面環境に適応する建設機械実現のための研究開発



デジタルツイン技術を活用した
月面建設機械への適応（イメージ）

質疑応答

ご清聴ありがとうございました。



【業績予想の適切な利用に関する説明、その他特記事項】

前述の将来に関する予想、計画、見通しなどは、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。実際の業績は様々な要因の変化により、本資料の予想、計画、見通しとは大きく異なることがありうることをあらかじめご理解ください。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、および国内外の各種規制ならびに会計基準・慣行等の変更などが考えられます。

コマツ 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 TEL: 03-5561-4711 <https://www.komatsu.jp/ja>

参考資料

DXスマートコンストラクションの促進①

- デジタル技術により部分最適された各プロセスが「つながる」ことで、施工全体を最適化。
- DXスマートコンストラクションのビジネスモデルを米国、欧州5カ国、豪州において市場導入。

縦のデジタル化

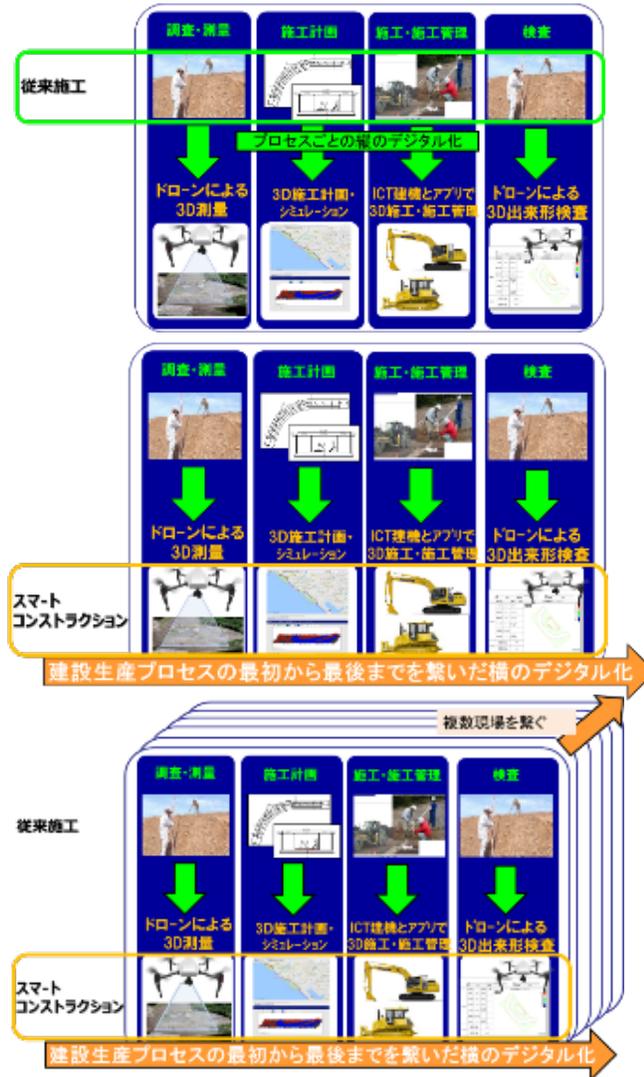
ひとつ、ひとつの作業のデジタル化

横のデジタル化

デジタル化した作業のつながる化

奥のデジタル化

複数現場データがつながり最適なソリューションを導き出す



リアルな現場



デジタルな現場 (デジタル・ツイン)

