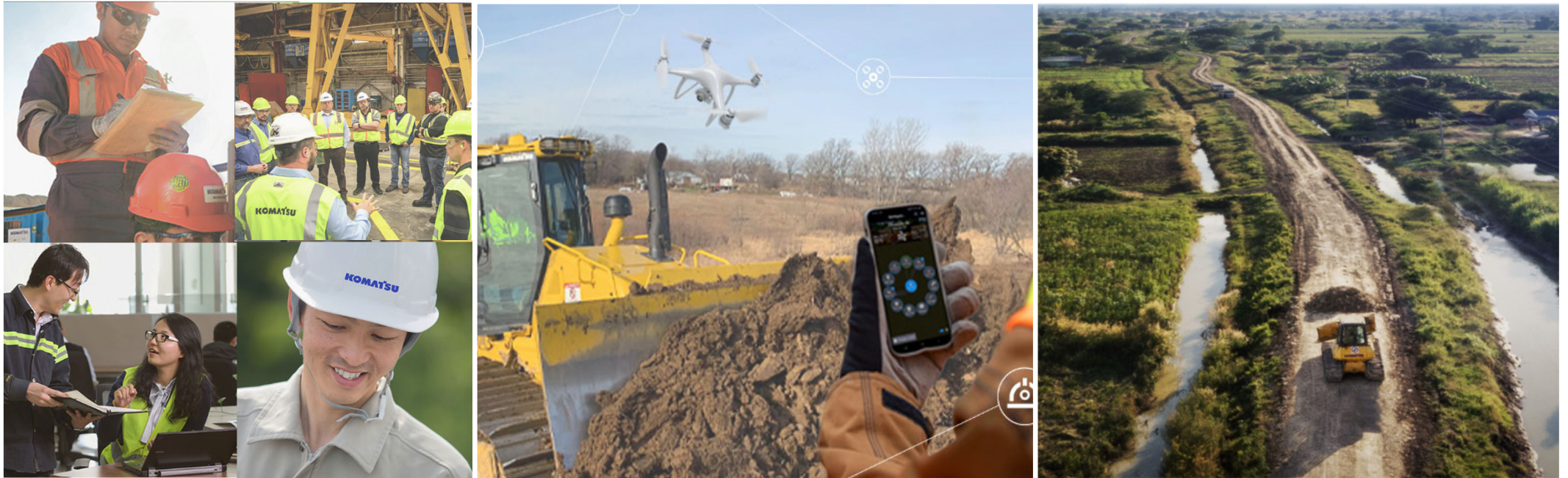


【証券コード】6301

KOMATSU

個人投資家さま向けオンライン会社説明会



成長戦略と業績および株主還元について

コマツ

執行役員 経営管理部長

菱沼 聖史

2024年2月2日（金）

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

- 1921年5月13日 株式会社小松製作所設立。(1917年に前身の小松鉄工所設立)
- 創業者の志：「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。)

【コマツ創業の精神】

- ◆ 海外への雄飛
- ◆ 品質第一
- ◆ 技術革新
- ◆ 人材の育成

創業の精神は、
遺伝子として受け継がれている



創業者 竹内 明太郎
(高知県宿毛市出身)

コマツの概要

設立

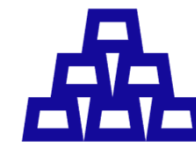
1921年5月13日



創業者 竹内 明太郎により、石川県小松市に設立されました。

総資産 *1

4兆8,758億円



棚卸資産や売上債権の増加に加え、為替の影響もあり、前年度末比で増加しています。

連結売上高 *1

3兆5,435億円



連結売上高は2001年から3倍以上に成長しています。

連結子会社 *2

211社



日本国内12社、海外199社の内訳です。

連結営業利益 *1

4,907億円



連結営業利益率は13.8%です。

従業員数 *2

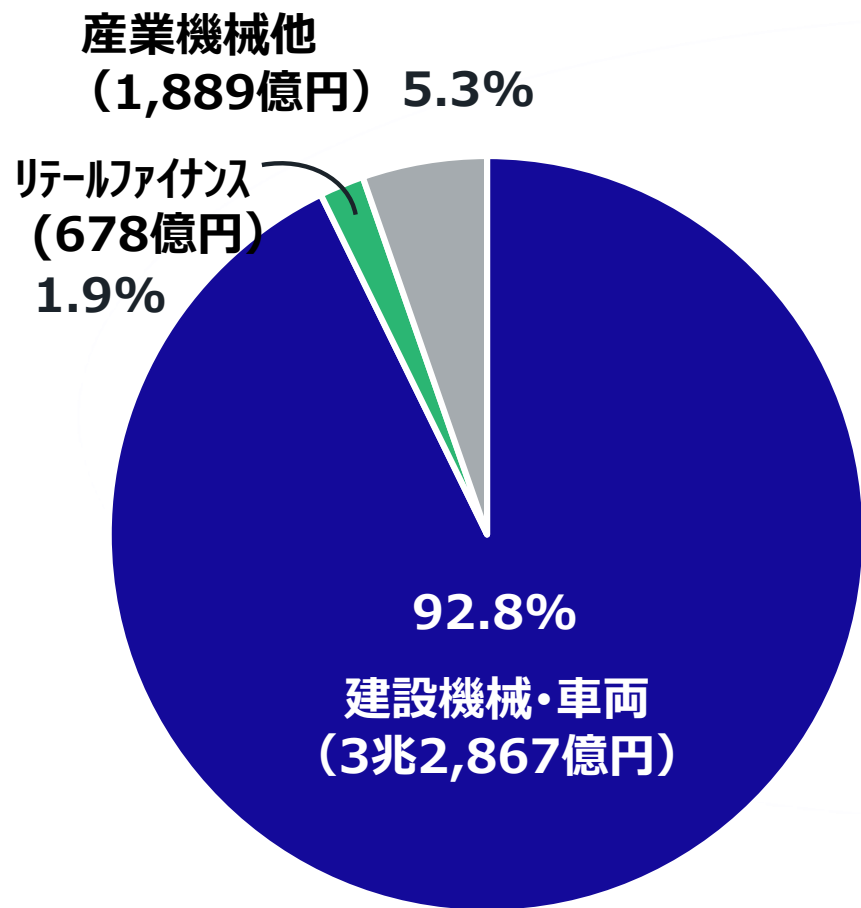
64,343人



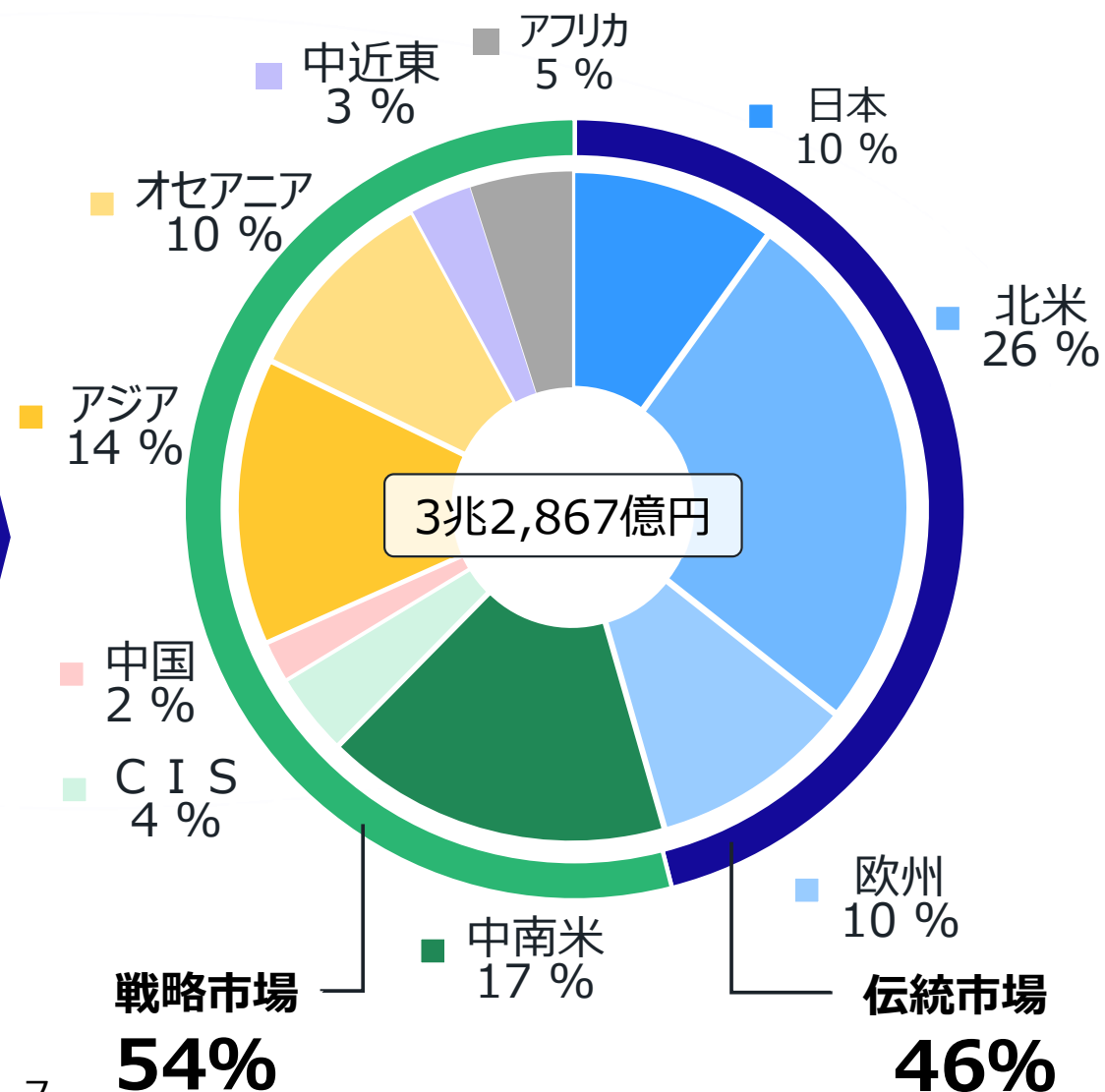
社員の約68%は外国籍のグローバル企業です。

事業別・地域別売上高（2023年3月期実績）

事業別売上高*構成



建設機械・車両事業の地域別売上高*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

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。



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、鉱山機械のラインナップ拡充を推進中。

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




ロードホールダンプ



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oton)、大型ACサーボプレス(コマツ産機)、
トランスファマシン、半導体シリコンウエハー用ワイヤーソー(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oton]



半導体製造用
温調機器
[K E L K]

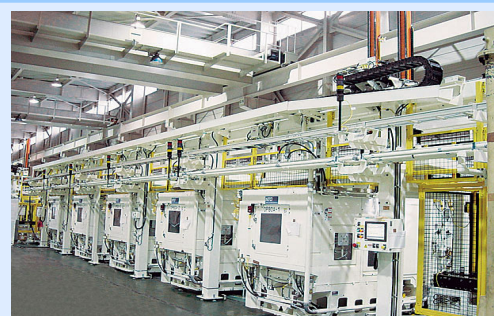


半導体シリコンウエハー用
ワイヤーソー
[コマツNTC]

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]



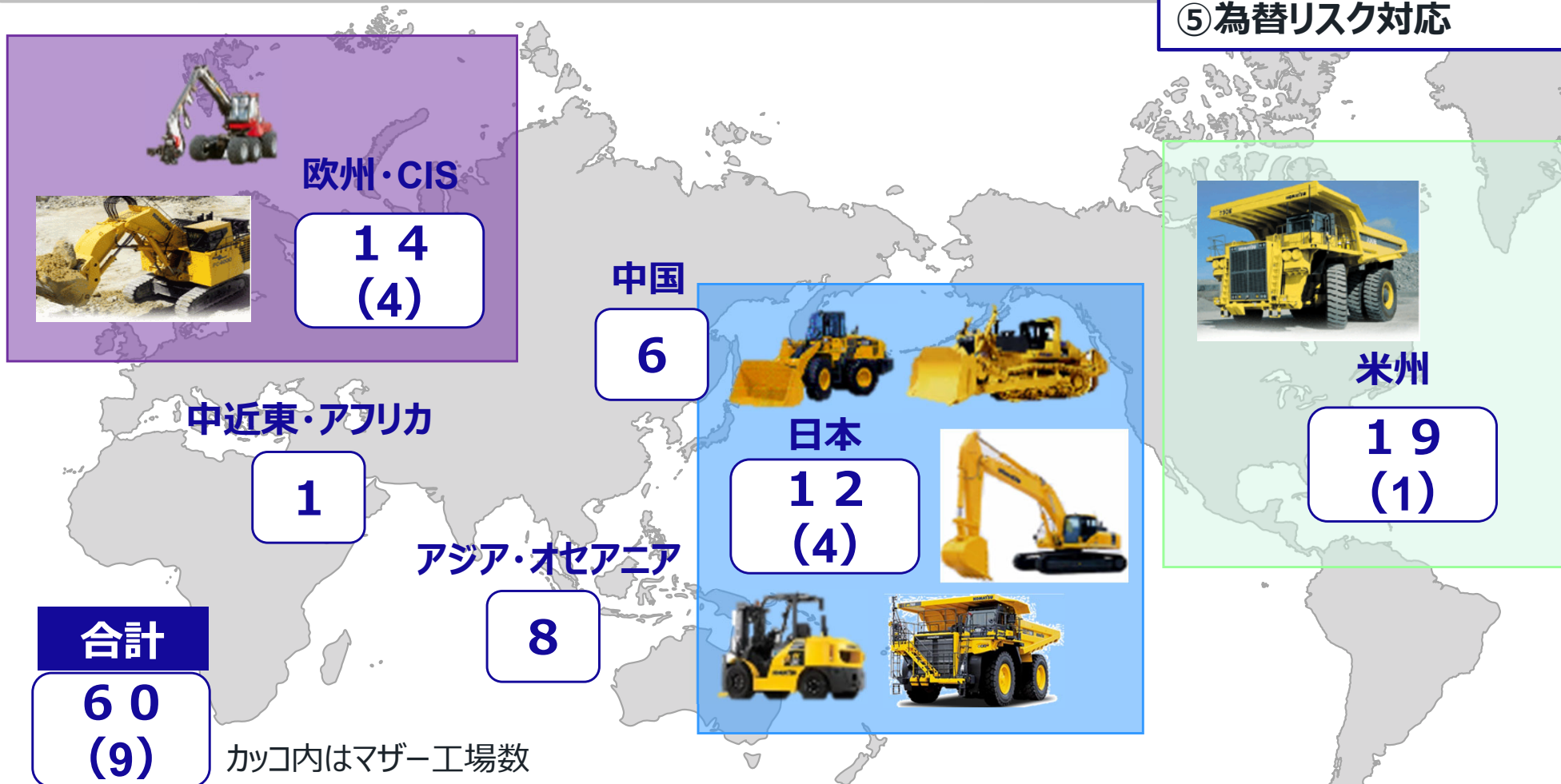
車載電池製造装置
[コマツNTC]

グローバル開発・生産体制

- 本体の組立は、需要の大きい地域で行う。
- マザー工場：商品開発機能を持つ生産拠点のこと。
開発と生産が一体となって品質・コスト・納期の作りこみを行い、技術革新を進める。

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

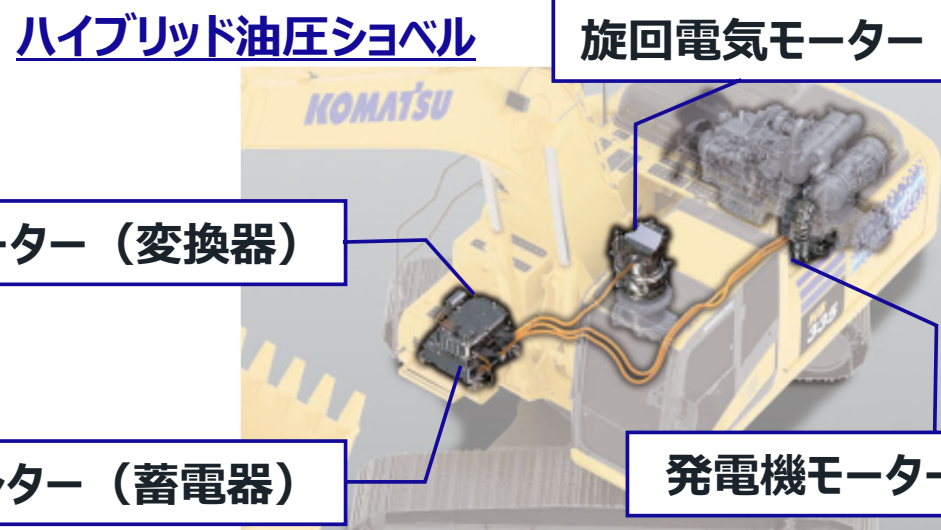
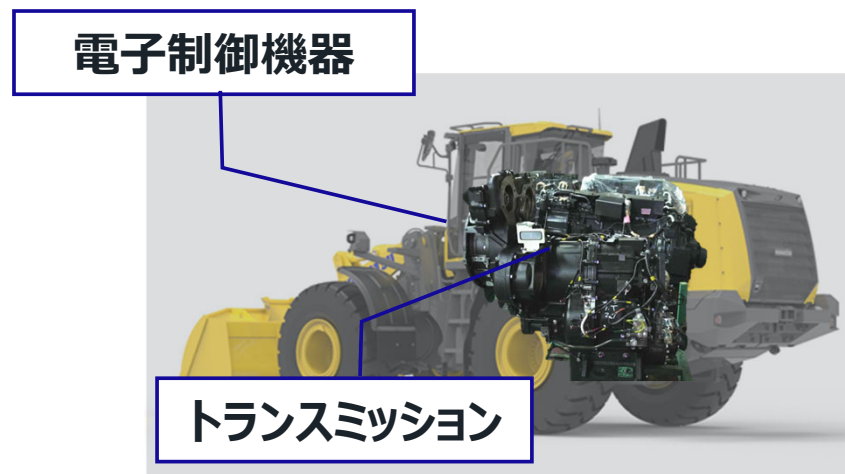
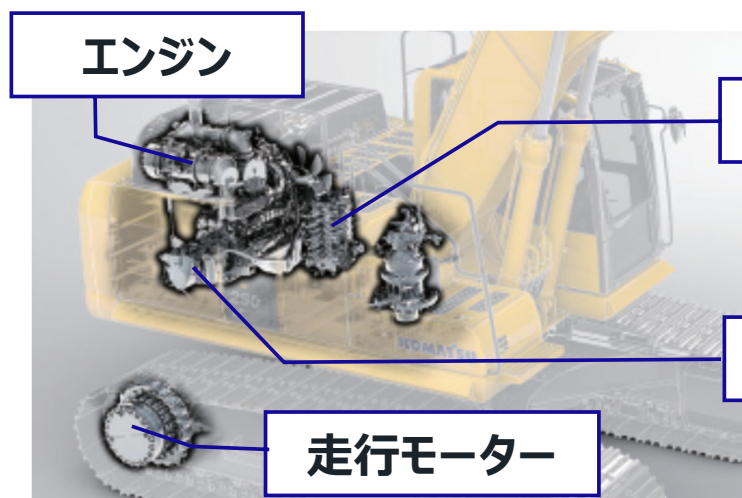


コマツの強み ①キーコンポーネントの自社開発・自社生産

・ 自社開発・自社生産だからこそできること。

- ① 技術革新の継続
- 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 取り付けし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



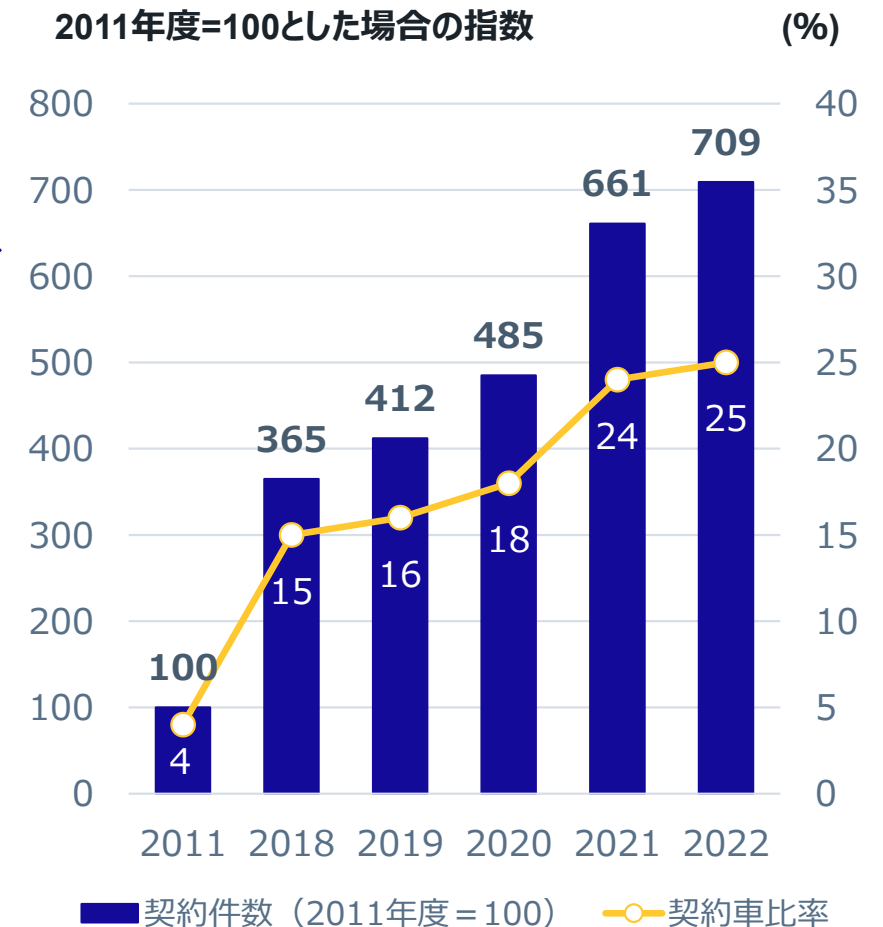
コマツの強み ②バリューチェーンビジネス

- 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。
- 販売後も安定的に収益をあげるビジネスモデル(アフターマーケット事業)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



1. コマツの概要

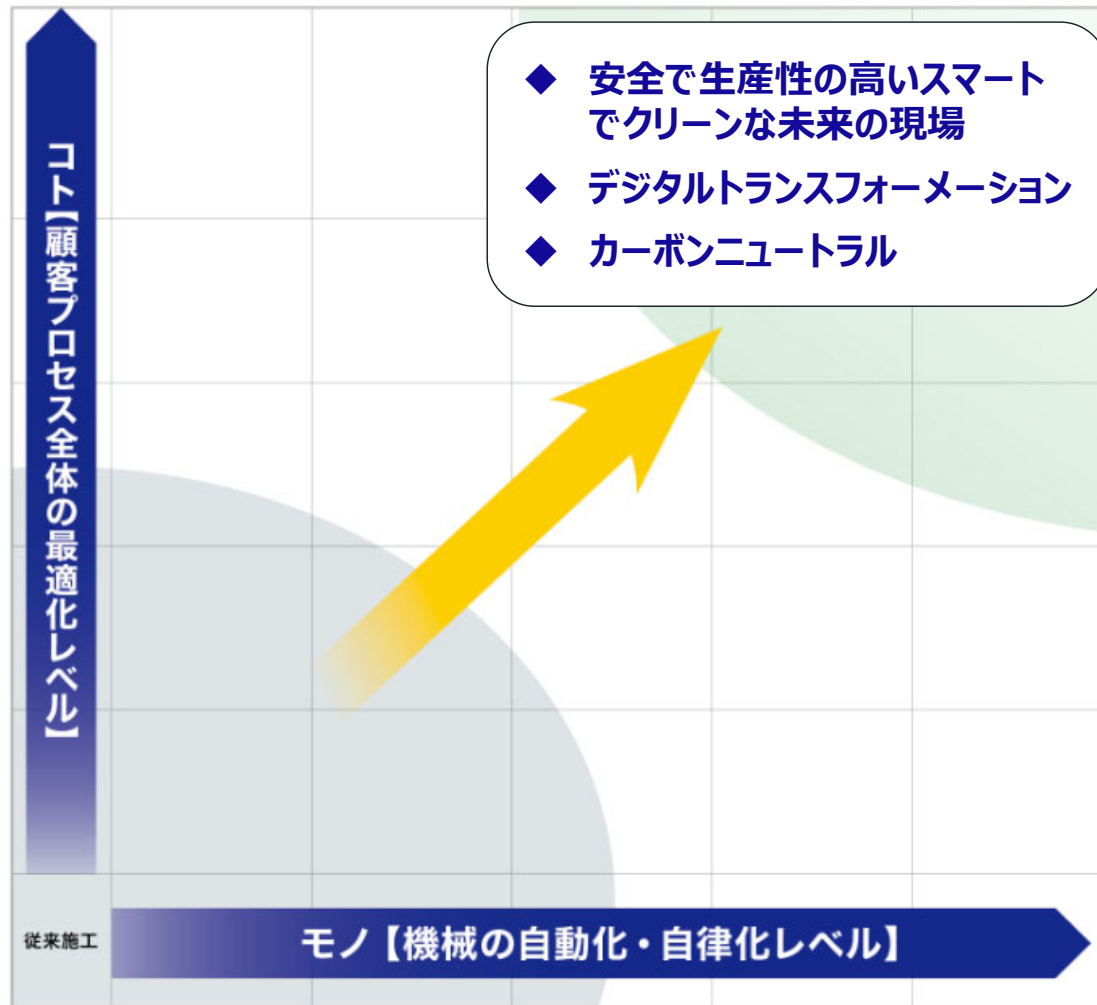
2. 中期経営計画 —成長戦略とESG課題解決—

3. 業績および株主還元について

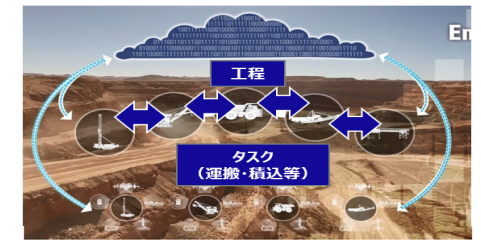
コマツの目指す「ありたい姿」

- ソリューション(コト)でお客さまへの新しい価値を生み出し、コトと親和性の高い、安全で環境にやさしい高効率な製品(モノ)を提供し、お客さまのすべてのプロセスをデジタル化によりつなぎ、「安全で生産性の高いスマートでクリーンな未来の現場」の実現を目指す。

未来の現場へのロードマップ



コト【顧客プロセスの最適化】



DXスマート
コンストラクション

鉱山用オープン
テクノロジープラットフォーム

モノ【機械の自動化・自律化】



大型ICTブルドーザー
遠隔操作仕様車

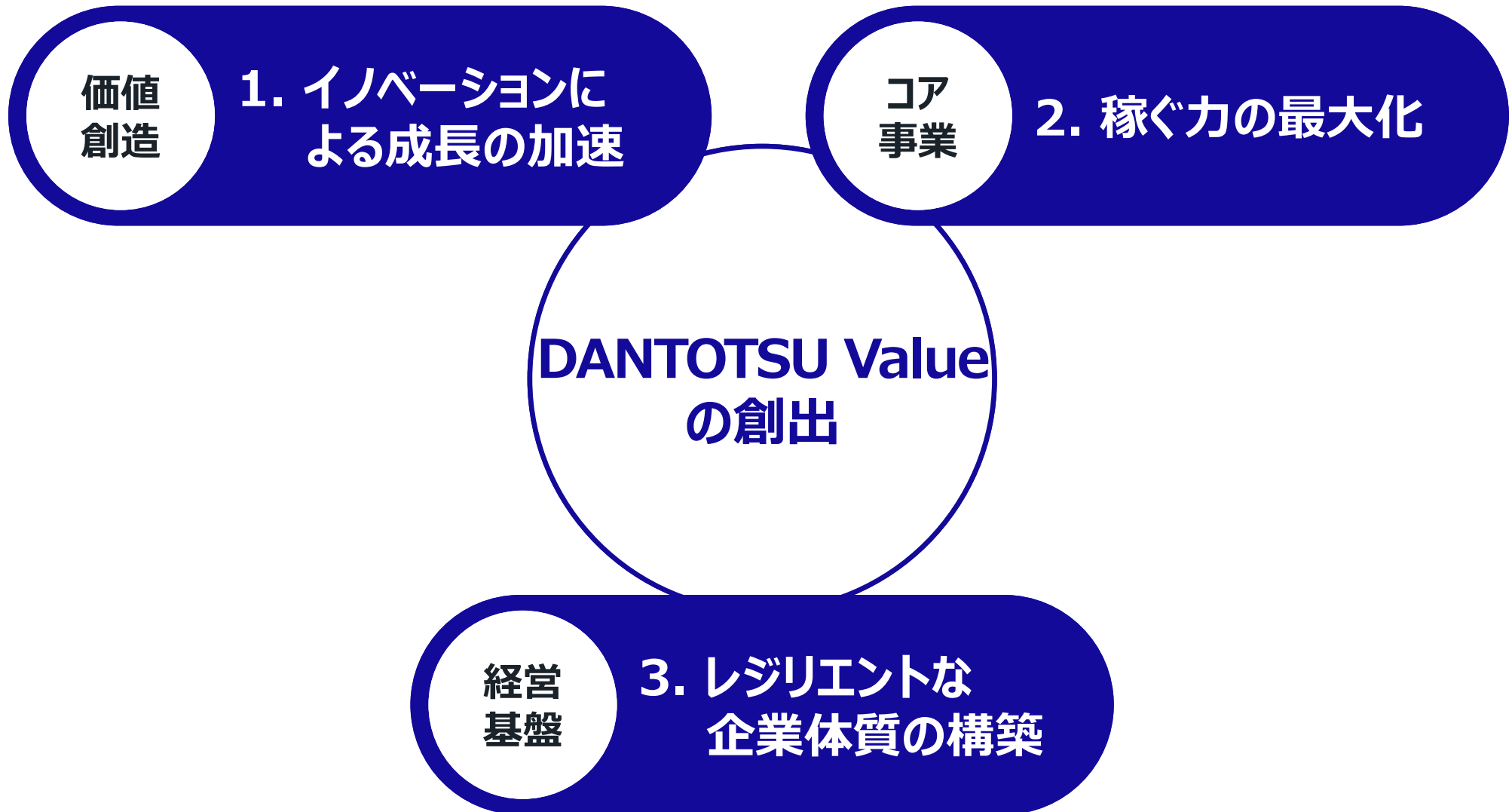
モノ【機械の効率化/低排出カーボン化】



3トンクラス
電動ミニショベル
「PC30E-6」

DANTOTSU Value

Together, to "The Next" for sustainable growth

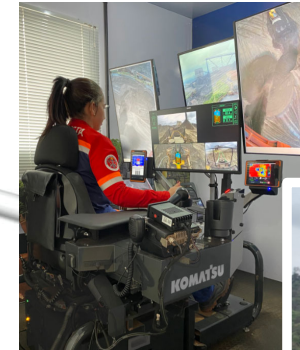


成長戦略3本柱 (1) イノベーションによる成長の加速

電動化建機の開発・導入



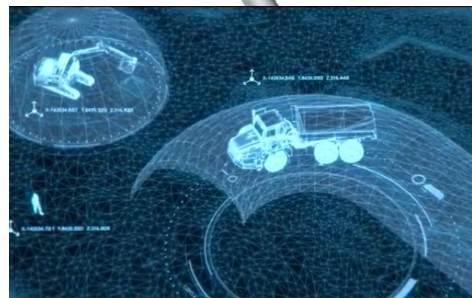
鉱山自動化への取り組み



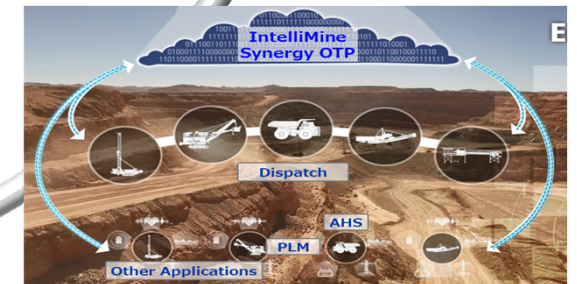
現場を最適化する
新たな顧客価値の創造

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

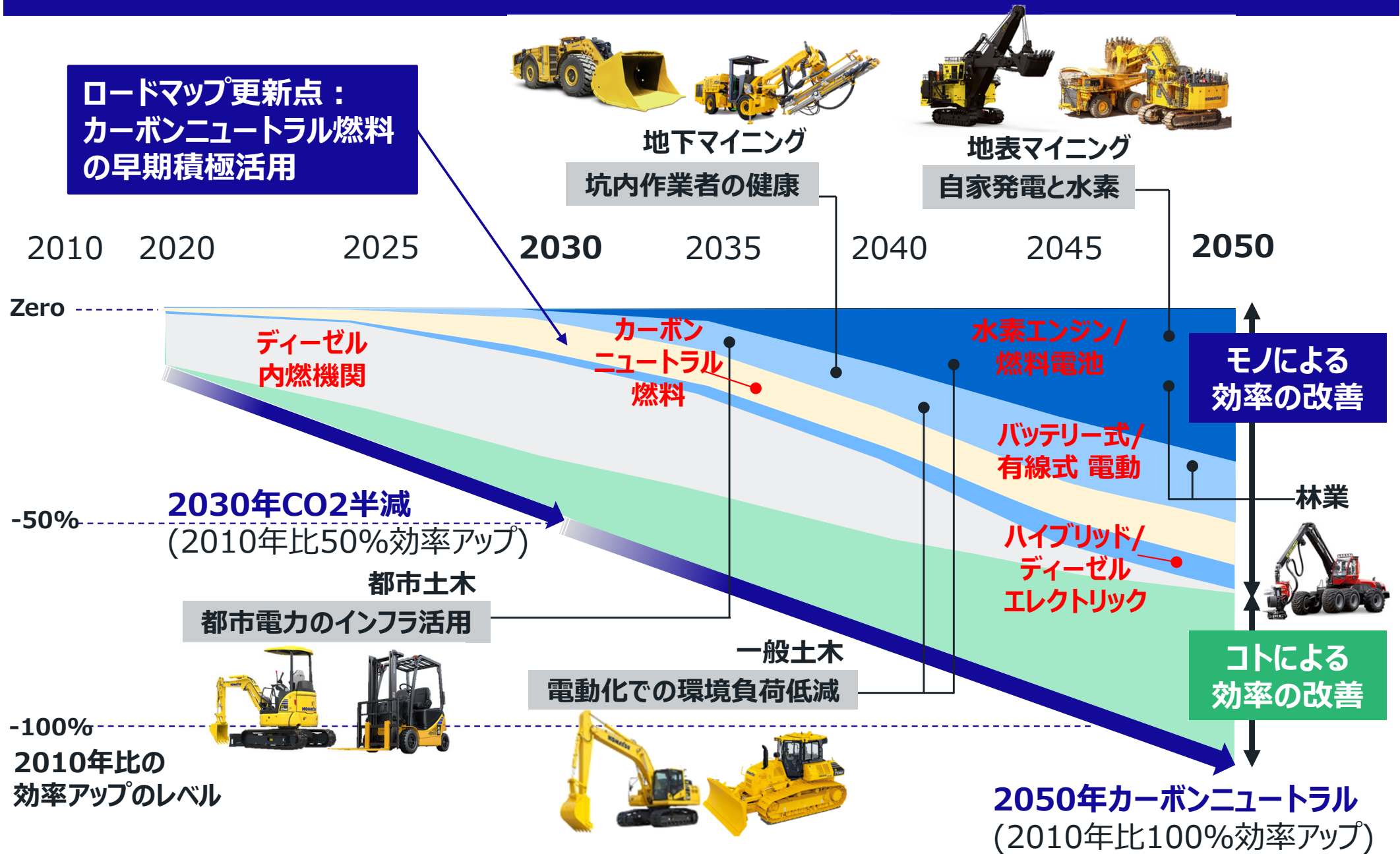


DXスマートコンストラクション の推進



鉱山用オープンテクノロジー プラットフォーム

カーボンニュートラルに向けた製品開発ロードマップ





- カーボンニュートラル実現に向けて、全方位で技術開発中。

電動化建機

2023年度は4機種を市場導入



【PC05E-1】



【PC200LCE-11】

バッテリー

米バッテリーメーカーを買収



低電圧用バッテリーパック（左）
高電圧用バッテリーパック（右）

カーボンニュートラル燃料



欧州地域の全生産工場において、建設機械の充填燃料をディーゼル燃料からHVO燃料（水素化植物油）に切り替え。

KOMATSU

水素燃料電池



水素燃料電池と自社開発キーコンポーネントを組み合わせた中型油圧ショベルのコンセプトマシン

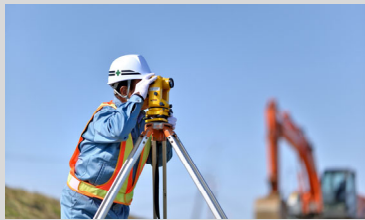
- 深刻化する建設現場の人手不足を背景に、現場の各工程をデジタル化したスマートコンストラクション®を開始。⇒全工程をデジタルでつなぐ『DXスマートコンストラクション』に進化。
- 本ビジネスモデルを北米、欧州5カ国、オーストラリア、東南アジアに展開。

各プロセスのデジタル化＝『縦のデジタル化』

従来施工

起工測量

人手で測量



時間と工数をかけて現況地形を測量

設計施工計画

土量の算出



紙の設計図から施工土量を算出

施工

丁張を設置し見ながら施工



設計図に合わせて丁張を設置
丁張を見ながら施工と検測を繰り返して成型

検査納品

出来形管理 書類検査



完成した地形を人手で測量
大量の出来形管理書類による納品

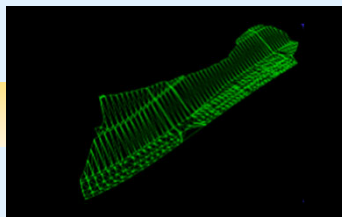
スマートコンストラクション

ドローンによる3D測量



広い現場でも短時間で3Dデジタル化

デジタル上で土量を算出



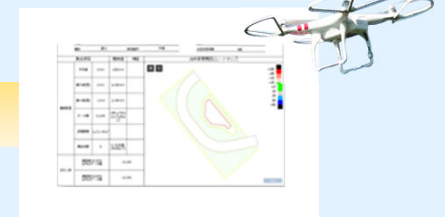
現況地形データと3D設計データから
デジタル上で施工土量を自動算出

ICT施工/施工進捗管理



丁張が不要になるICT建機で施工
施工履歴や施工進捗をデジタルで把握/管理

ドローン測量を活用した 出来形検査



完成した地形をドローンで短時間で測量
出来形管理帳票を簡単に出力/納品

施工の全工程をデジタルでつなぐ『横のデジタル化』 = DXスマートコンストラクション

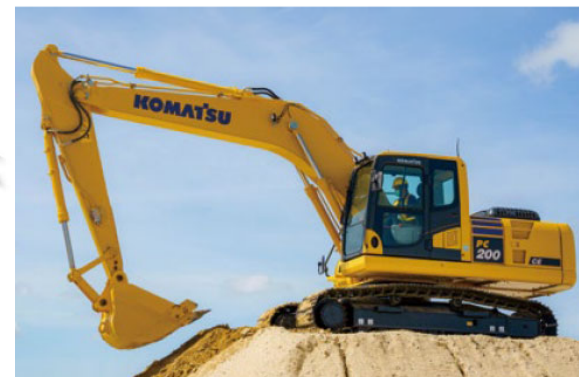
成長戦略3本柱 (2) 稼ぐ力の最大化

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성에応じた
商品戦略の推進



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



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)



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」)



- 林業分野は、森林による二酸化炭素吸収だけでなく、木材建築・バイオマス燃料利用を通し、脱炭素社会に貢献する重要な産業。
- 林業機械や森林分野でのソリューションを提供し、「持続可能な循環型林業」に貢献。

伐採、搬出作業の 生産性・安全性を向上

効率的で安全な木材搬出 フォワーダー

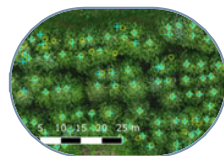


機械による安全な伐採 ハーベスター
(斜面にも対応)



森林の見える化

森林モニタリング
ソリューション



伐採・
搬出

地拵え・
植林

循環型
林業

植林管理

地拵え・植林等機械化により 循環型林業を実現

地拵え機械



植林用機械



2022年植林用アタッチメントメーカー
「ブラッケフォレスト社」買収

生産のクロスソーシング強化



リスクマネジメント体制の強化



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

Creating value together

グローバルなブランド戦略展開



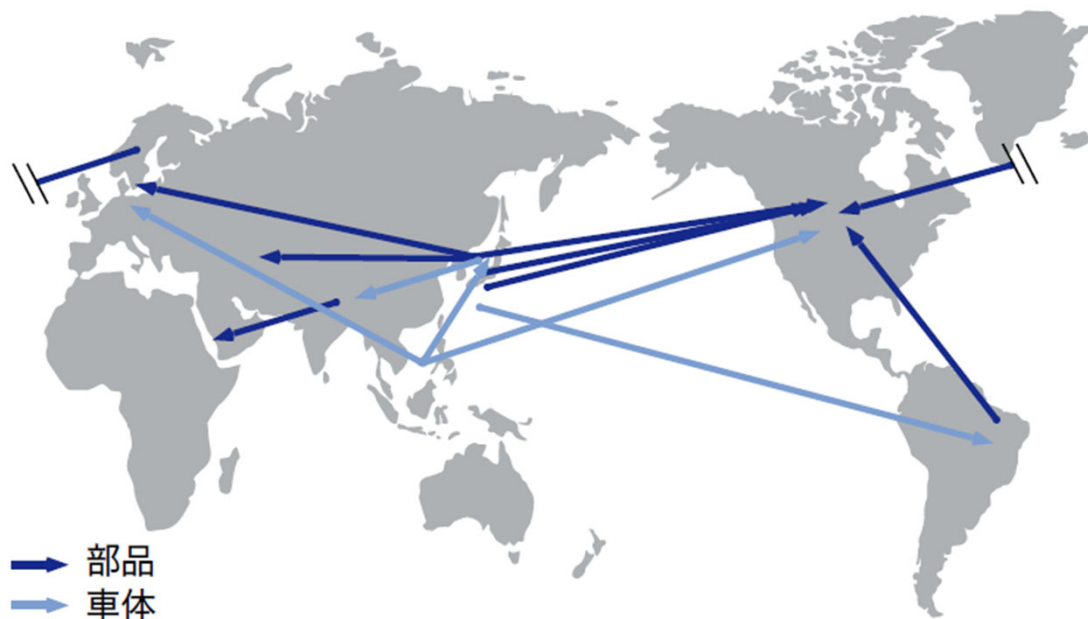
社員エンゲージメントの向上

環境変化に強い生産・調達体制

- ・ 需要・為替の変動など、各工場の生産能力を有効活用し、最適な工場生産して輸出。
- ・ パンデミック・自然災害・地政学的リスクなどの環境変動に強い生産調達体制の構築を推進。

グローバルクロスソース体制

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



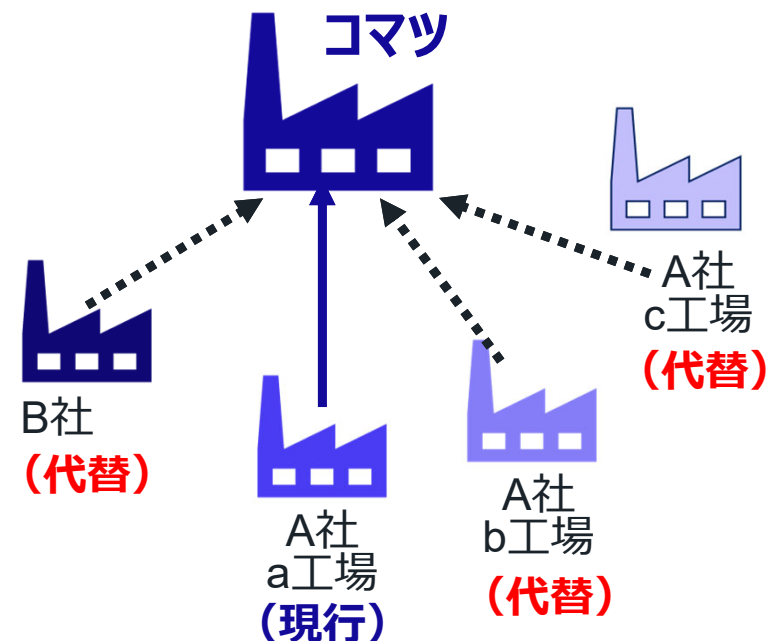
<必要条件>

- ①ベースマシンの統一
- ②生産管理システムの統一
- ③生産・設計BOM*の統一
- ④製造プロセス・品質基準の統一

*BOM: Bill of Material 部品構成表















調達マルチソース体制

複数メーカーからの部品購入、現地調達
の拡大



サステナビリティ基本方針と中期経営計画のKPI

- サステナビリティ基本方針に基づき、事業活動を通じた社会貢献を目指している。
- 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。

	SDGsとの関係	中期経営計画のKPI * 24年度目標 例
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  パートナシップ	女性管理職比率（グループ連結） 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  パートナシップ	スマコン導入現場数（世界計） FY2022実績 8,955 現場 → 目標（単年度） 13,000 現場 AHS累計導入台数 FY2022実績 643 台 → 目標 790 台
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%

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

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

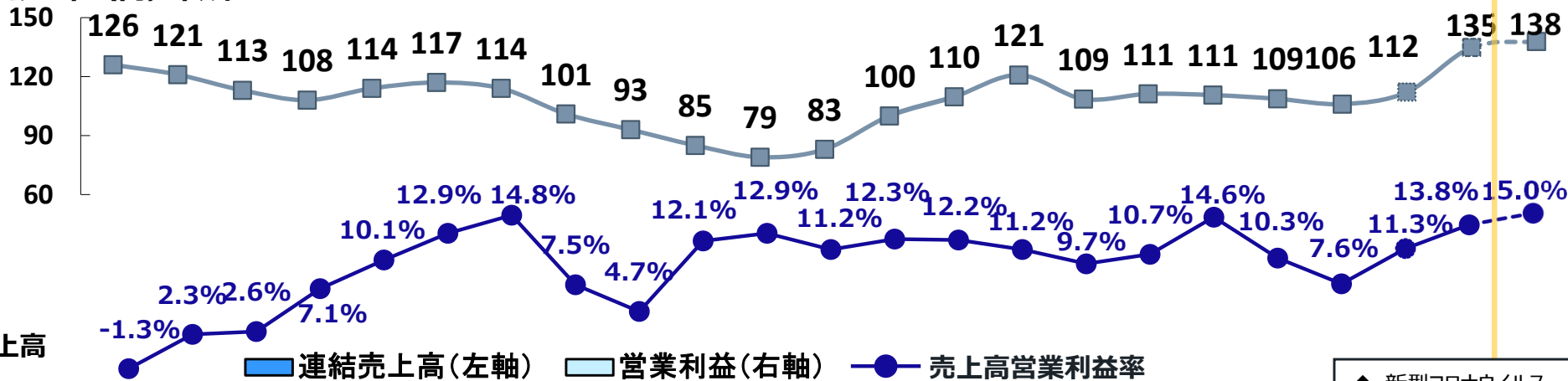
2023年度 第3四半期（4-12月）の概況

- 売上高は、前年同期比+10.1%増収の2兆7,950億円。
- 営業利益は、前年同期比+30.8%増益の4,534億円、売上高営業利益率は、+2.6ポイント上昇し16.2%。
- 純利益は、前年同期比+31.2%増益の3,043億円。

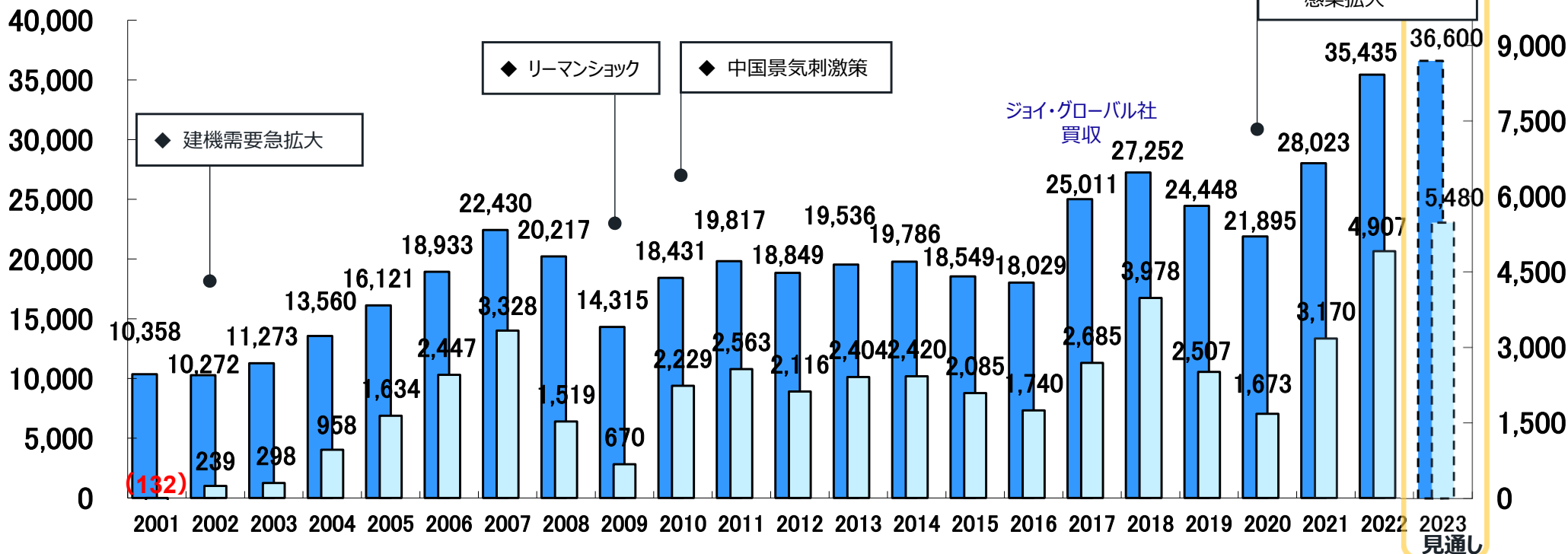
金額単位：億円	2022年4-12月 ¥135.6/USD ¥140.0/EUR ¥93.2/AUD	2023年4-12月 ¥143.4/USD ¥155.0/EUR ¥94.0/AUD	前年同期比	
			増減	増減率
売上高	25,392	27,950	+2,558	+10.1%
営業利益	3,466	4,534	+1,068	+30.8%
売上高営業利益率	13.6%	16.2%	+2.6ポイント	-
当社株主に帰属する四半期純利益	2,319	3,043	+724	+31.2%

年間業績推移

為替レート (円/ドル)



売上高 (億円)



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。
- 営業利益は、前年比+11.7%増益の5,480億円。
- 1株当たり配当金は、144円。

下期為替の前提 1ドル:135円、1ユーロ:148円、1豪ドル:88円

金額単位：億円	2022年度 (A) ¥134.8/USD ¥140.3/EUR ¥92.5/AUD	2023年度 (10月見通し) (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

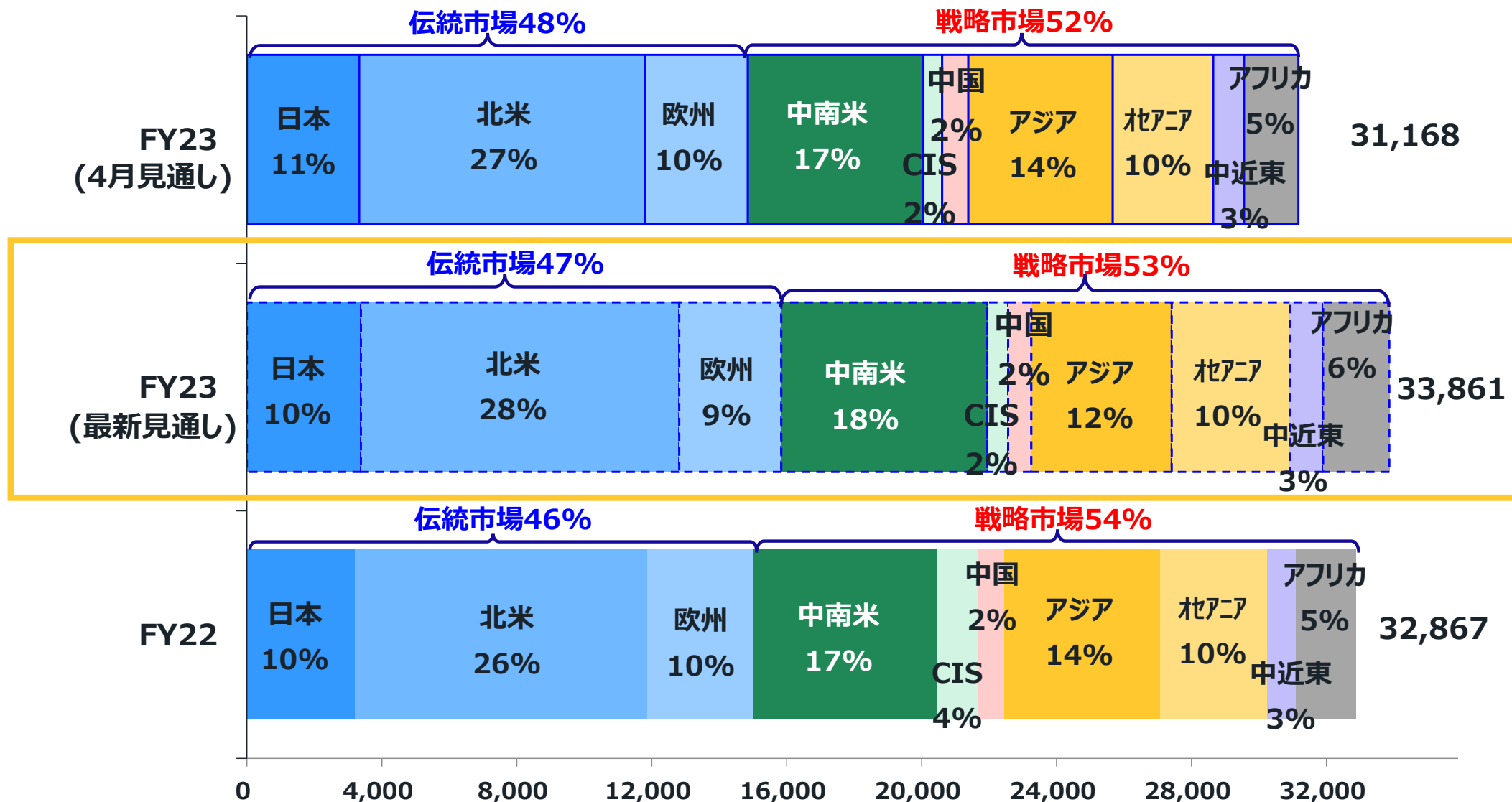
- 建設機械・車両部門の売上高は3兆4,040億円。セグメント利益は5,230億円。
- リテールファイナンス部門の売上高は950億円。セグメント利益は210億円。
- 産業機械他部門の売上高は2,010億円。セグメント利益は170億円。

□ : 利益率 () : 外部顧客向け売上高

金額単位：億円	2022年度 (A)		2023年度 (最新見通し) (B)		2023年度 (4月見通し)		前年比 (B) - (A)			
							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%)	+3.3%
リテールファイナンス	(678)	856	(738)	950	(645)	835	(+60)	+94	(+8.9%)	+10.9%
産業機械他	(1,889)	1,909	(2,001)	2,010	(2,007)	2,010	(+111)	+101	(+5.9%)	+5.3%
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		-

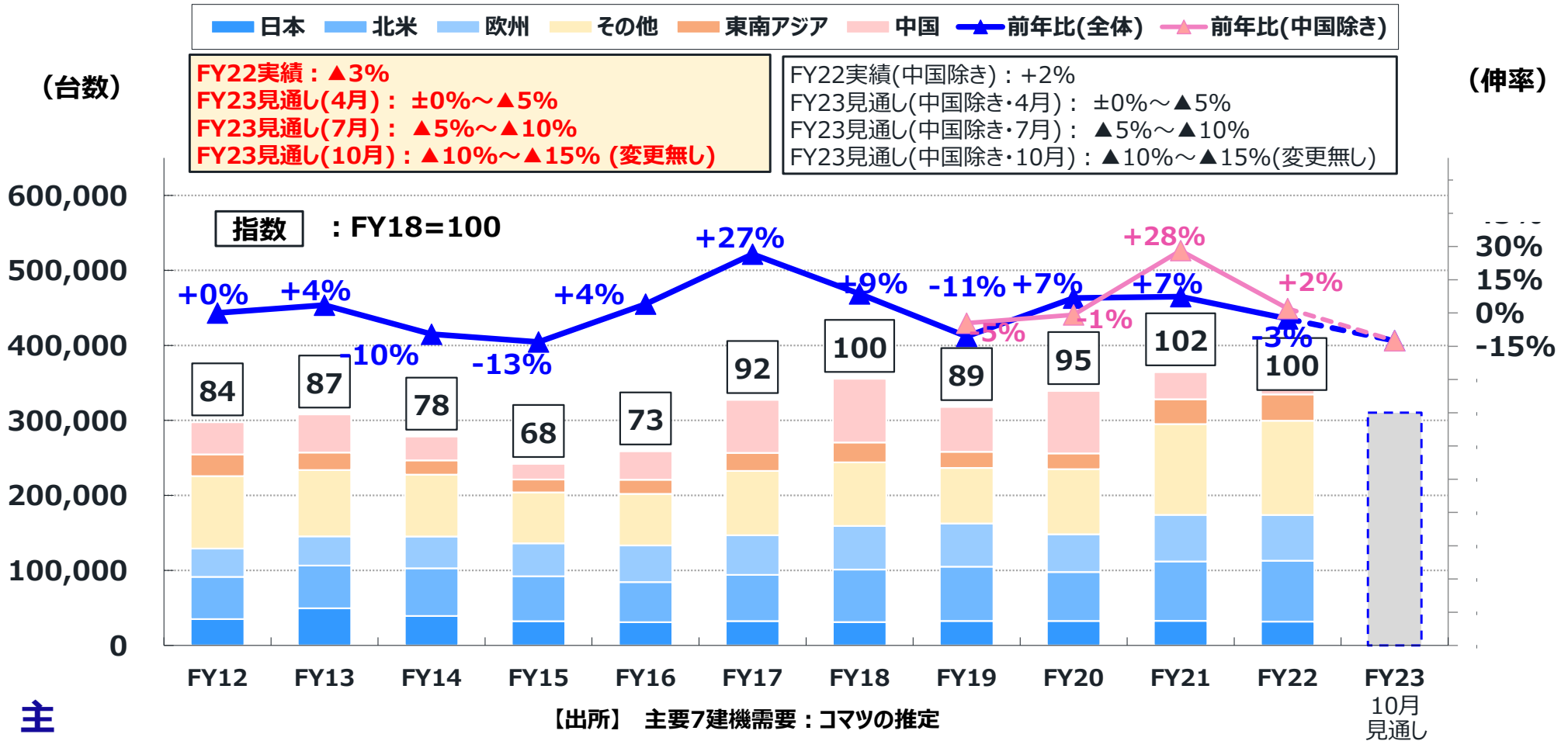
<建設機械・車両> 地域別売上高（外部顧客向け）

- 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増加。CIS、アジアなどで減少。
- 伝統市場の比率は47%、戦略市場の比率は53%。



<建設機械・車両> 主要7建機の需要推移と見通し

- 2023年度の需要は、前年比▲10%～▲15%の見通し。
- 中国を除く地域でも、前年比▲10%～▲15%の見通し。

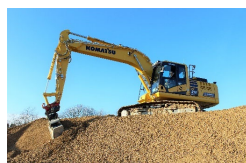


主要7建機

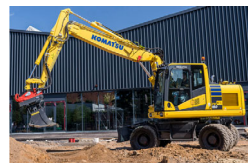
KOMATSU



ブルドーザー



油圧ショベル
(クローラー式)



油圧ショベル
(タイヤ式)



ホイールローダー



ダンプトラック



アーティキュレート
ダンプトラック



モーターグレーダー

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。
- 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>

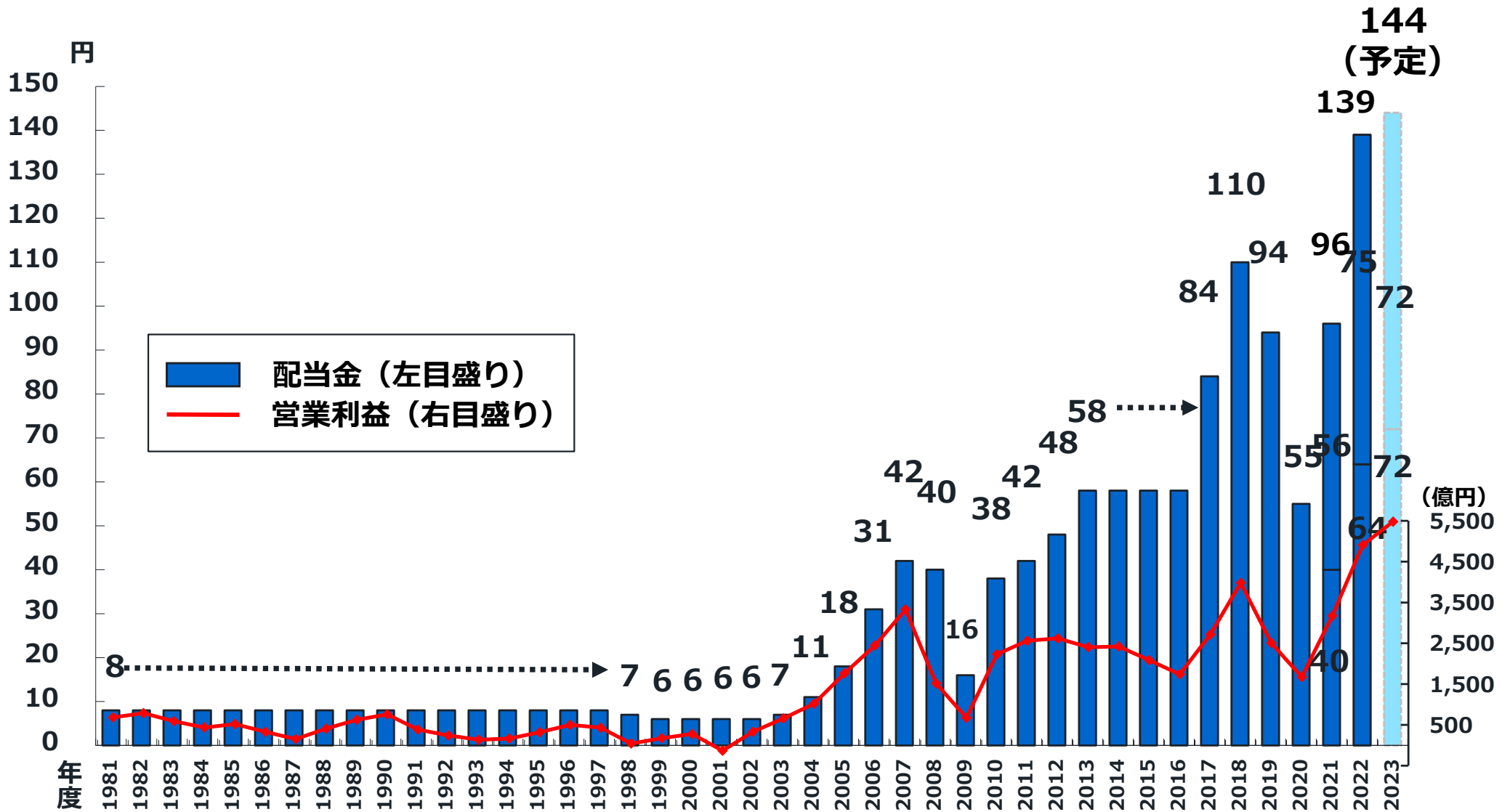
項目/年度	'06	'07	'08	'09	'10	'11	'12	'13	'14	'15
配当方針	20%以上		20%~40%				30%~50%			
連結配当性向 総還元性向	19%	20%	40% 88% *	38% *	24%	24% 42%	36%	35%	36% 55%	40%

* 2008年度、2009年度は構造改革費用を除いたベース

項目/年度	'16	'17	'18	'19	'20	'21	'22	'23予想
配当方針	40%~60%			40%~				
連結配当性向 総還元性向	48%	40%	41%	58%	49% ※	40.3%	40.3%	40.1%

※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



- 2008年よりNPO「日本地雷処理を支援する会（JMAS）」と提携し、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に取り組む。

地雷原

機械で素早く
安全に除去

コミュニティの復興



ブルドーザーベース
<地雷処理用>



油圧ショベルベース
<不発弾処理用>

地雷除去活動



インフラ・農地整備



学校建設



質疑応答

＜参考情報リンク先＞

株主・投資家情報

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

中期経営計画

https://www.komatsu.jp/ja/newsroom/2022/20220428_4

コマツレポート（統合報告書）

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

IR-Day

<https://www.komatsu.jp/ja/ir/library/results/2023>

【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

長期保有株主さまへの感謝品

- ・当社株式を長期保有いただいている株主さまに感謝品を進呈。
(2014年7月より制度スタート)



- コマツ製品のオリジナルミニチュア(非売品)を対象の株主さまに進呈。
- 森林の立木の伐採に使用される林業機械ハーベスタをミニチュアにしました。

2023年度進呈

・931XC ホイールハーベスター

※ 画像はイメージです

対象となる株主さま

基準日(毎年3月31日)現在、当社株式の保有期間が**3年以上**(*)保有し、
かつ**3単元(300株)**以上を保有の株主さま。

*毎年3月31日および9月30日現在の株主名簿に、同一株主番号で、基準日を含めて7回以上連続して当社株式を保有していたと記載されている方。

-電動化建機の市場形成を目指して-

リチウムイオンバッテリー搭載13トンクラス電動ショベルを市場導入

- コマツは、リチウムイオンバッテリーを搭載した13トンクラスの電動ショベル「PC138E-11」を、日本市場へレンタル機として2024年1月以降に導入を開始します。
- 日本市場への導入後、欧州市場にも導入することを予定しています。

(2023年11月16日 ニュースリリース)



リチウムイオンバッテリー搭載13トンクラス 新型電動ショベル「PC138E-11」

-カーボンニュートラル実現に向けた電動化事業の加速- 米国 American Battery Solutions社を買収

- コマツは、100%子会社であるコマツアメリカ株式会社を通じて、バッテリーメーカーである American Battery Solutions, Incを買収しました。
- 電動化の需要が高まっている北米・南米の鉱山機械への同社バッテリーの導入を進め、将来的には建設機械への展開・グローバル供給体制の構築を目指します。

(2023年11月20日 ニュースリリース)



ABS社会長兼CEO Subhash Dhar

-バリューチェーンビジネスの進化による更なる成長を図る- ハイブリッド油圧ショベルの再生コンポーネント事業を国内で開始

- コマツは、日本において、ハイブリッド油圧ショベル用のキーコンポーネントであるキャパシタ（蓄電器）、インバーター（変換器）のリマン（再生コンポーネント事業）を開始しました。
- 今後、海外のハイブリッド油圧ショベルの同コンポーネントについても、対象範囲を拡大していく予定です。

(2023年11月29日 ニュースリリース)



(左) ハイブリッド油圧ショベル稼働写真、(右) コマツハイブリッドシステムのイメージ

-安全で生産性の高いスマートでクリーンな未来の現場の実現を目指す- 建設・鉱山機械の運行管理システムプロバイダーを買収

- コマツは、豪州の100%子会社を通じて、建設・鉱山機械運行管理システム（以下FMS）の
プロバイダーである iVolve社（本社：オーストラリア クイーンズランド州）を買収しました。
- iVolve社は、中小鉱山・砕石業向けFMSを手掛ける技術会社であり、リアルタイムデータへの
アクセスを通じて、運行管理情報の見える化、ランニングコストの削減、安全運行を実現するシス
テムを提供しています。

(2023年12月1日 ニュースリリース)

建設土木業向け



スマートコンストラクション®

中小規模鉱山・ 砕石業向け



中小規模鉱山・砕石業向けの
運行管理システムプロバイダー
iVolve社を買収

大規模鉱山向け



モジュラーマイニングシステムズ社
フリート・マネジメント・システム
オンライン会社説明会

コマツとゼネラルモーターズがダンプトラック向け水素燃料電池の共同開発契約を締結

- コマツと米国の大手自動車メーカーであるゼネラルモーターズ（以下、GM）は、コマツのマイニングにおける主力機種である超大型ダンプトラック 930E向け水素燃料電池モジュールの共同開発契約を締結しました。
- 建設・鉱山機械メーカーであるコマツと水素燃料電池技術を50年以上研究・開発し、最先端の技術を保有するGMが共同で技術の開発と検証を進めます。

(2023年12月13日 ニュースリリース)

