

【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

取締役（兼）常務執行役員CFO 堀越 健

2022年11月28日（月）

1. コマツの概要と強み
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. コマツの概要と強み

## 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～



創業者 竹内 明太郎

◆品質第一

◆技術革新

◆海外への雄飛

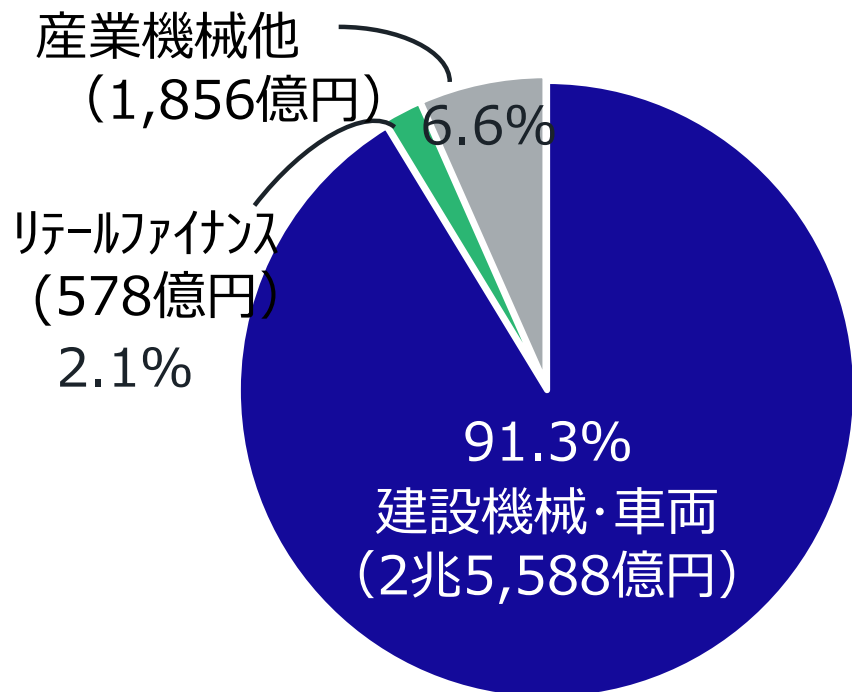
◆人材育成



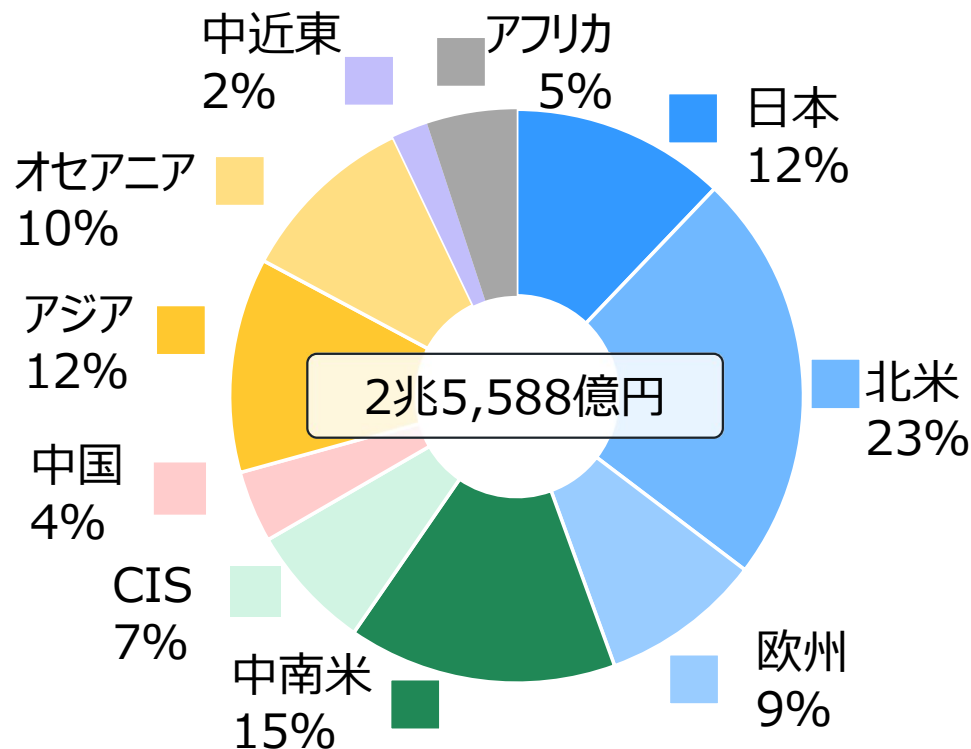
# コマツの概要 (2022年3月期実績)

- ・設立 : 1921年5月13日
- ・連結売上高 : 2兆8,023億円
- ・営業利益 : 3,170億円
- ・総資産 : 4兆3,475億円
- ・連結子会社 : 213社  
(日本) 12社 (海外) 201社
- ・連結従業員数 : 62,774人  
社員の約68%は外国籍

## 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



\*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。



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



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。
- ・ コマツマイニング（旧ジョイ・グローバル社）をグループに加え、鉱山機械のラインナップを拡充。

## 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

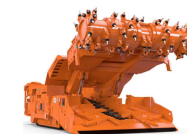
### 主な製品



ロードホールドラック



ドリルジヤンボ



採掘機

# コマツの強み ①レジリエントな生産・調達体制

- 需要・為替の変動など、外部環境の変化に強い「クロスソース体制」がコマツの強み。
- コンテナや半導体の不足、自然災害や感染症など、有事の際も生産や販売への影響を最小限に抑制。

## <中型油圧ショベルのクロスソーシング例>

- 海外拠点間のクロスソース
- 日本からのソーシング



### <必要条件>

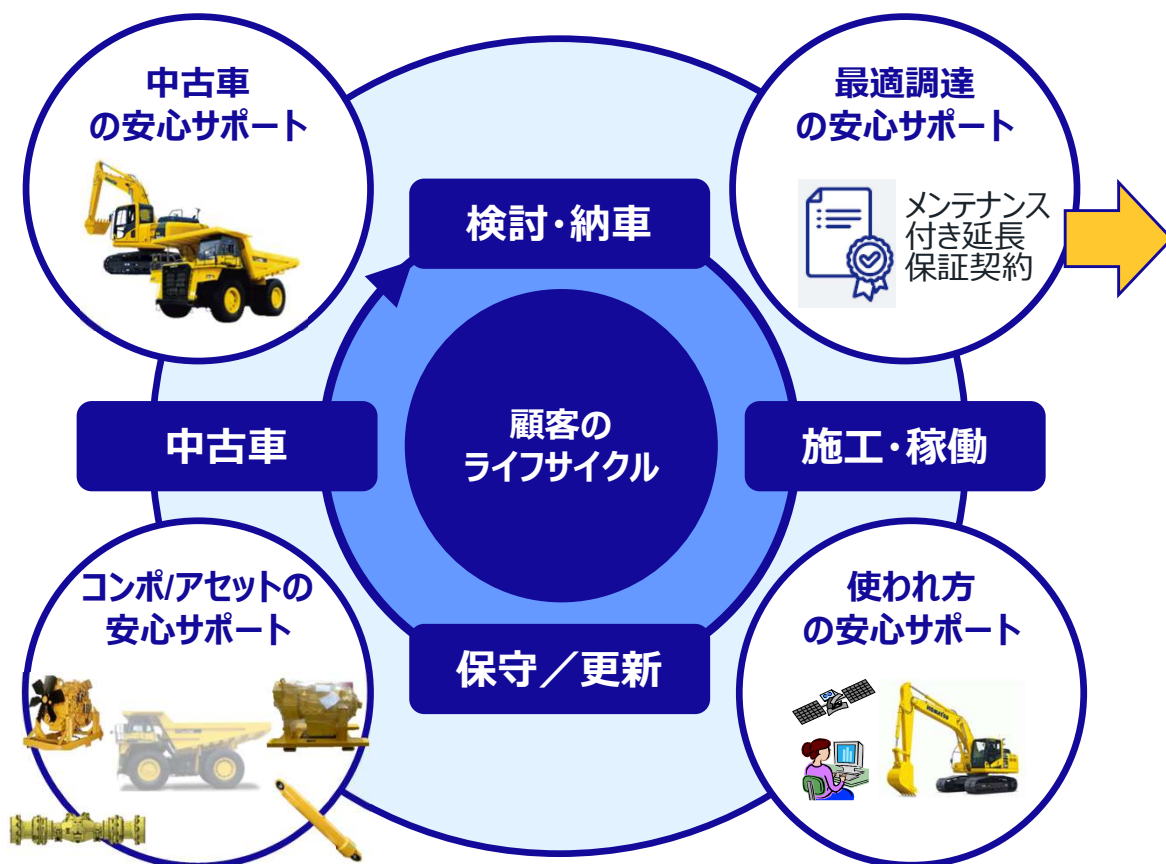
- ①ベースマシンの統一
- ②生産管理システムの統一
- ③生産・設計BOM※（部品構成表）の統一
- ④製造プロセス・品質基準の統一

※BOM: Bill of Material 部品表現単位

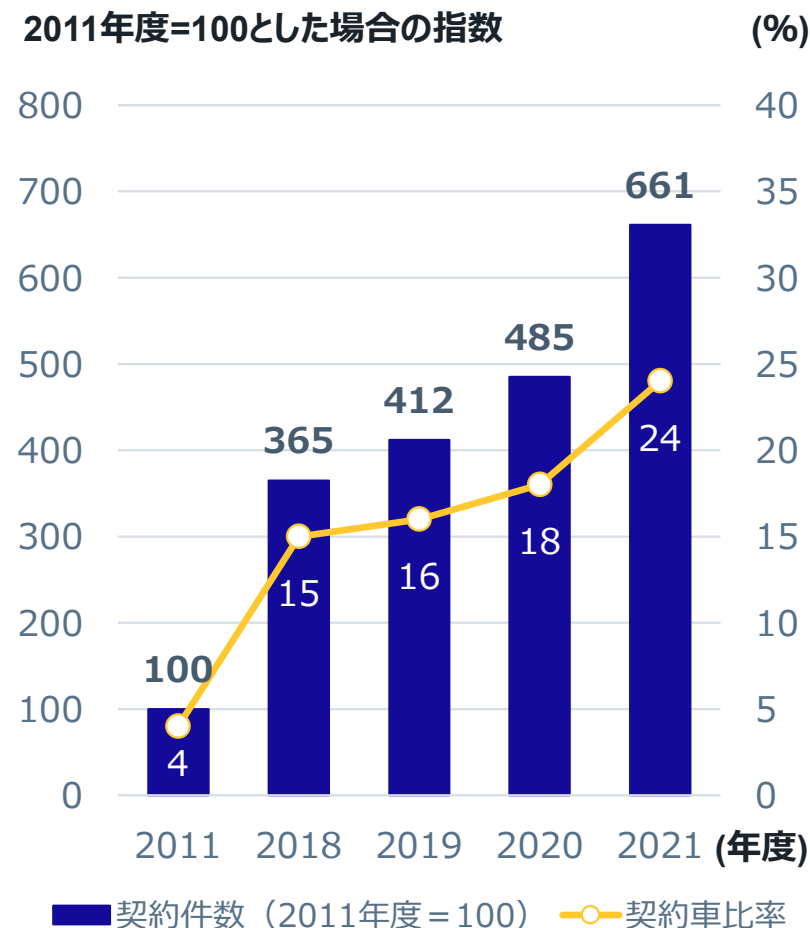
# コマツの強み ② ライフサイクルサポートビジネス

- ・ 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できる仕組みがあり、販売後も安定的に収益をあげるビジネスモデルを持っていることもコマツの強み。

## 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





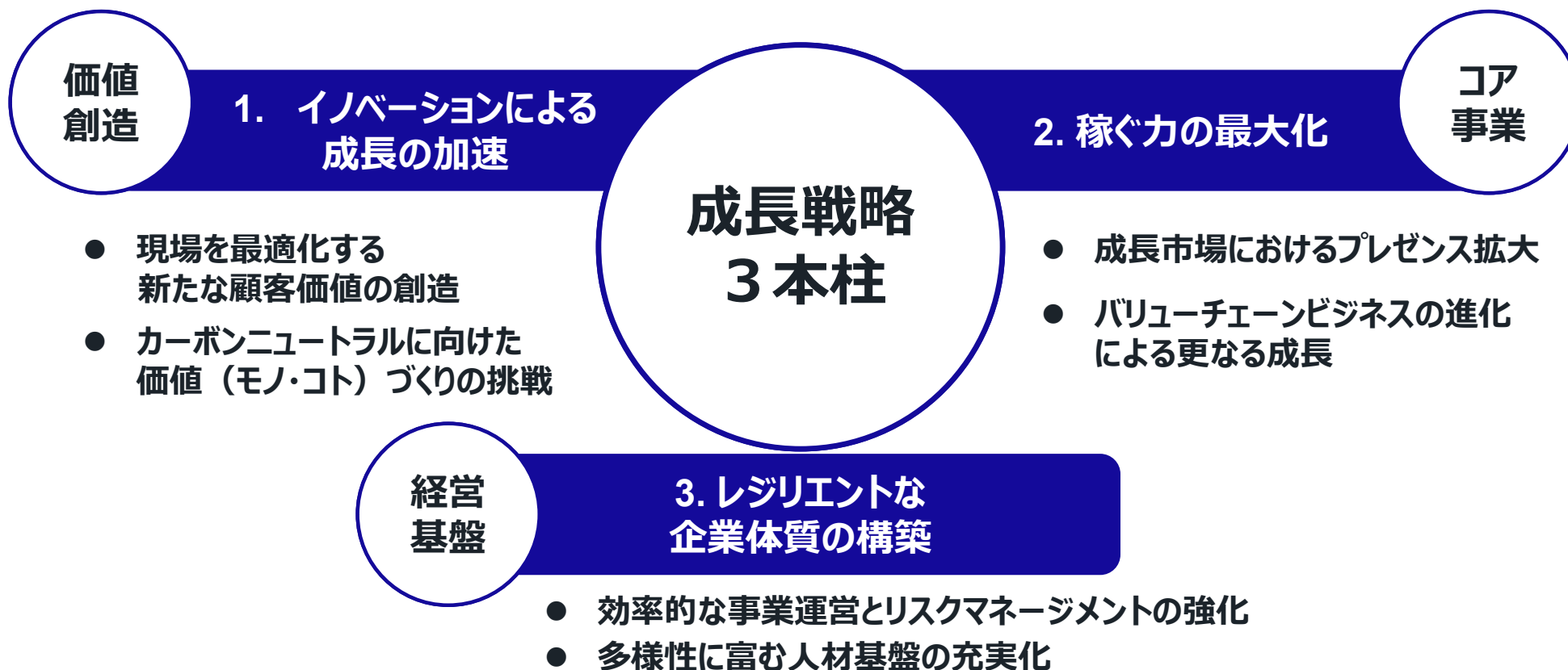
## 1. コマツの概要と強み

## 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



## 3本柱の共通テーマ

- パートナーシップの拡大
- あらゆる分野でのDX推進



DXスマート  
コンストラクション  
の推進



現場を最適化する  
新たな顧客価値の創造

鉱山用オープンテクノロジー  
プラットフォーム



## 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



地球環境負荷ゼロ工場



スマート林業の普及・推進



電動化機械の開発・導入

「フル電動ミニショベル動画」



- 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。

エレクトリック

ハイブリッド/ディーゼル・エレクトリック / エレクトリック

フォークリフト・小型建機

バッテリー電動

有線電動



■:実用化済み

■:実証実験開始、コンセプト車発表

■:研究開発開始

中・大型建機

バッテリー電動

ハイブリッド

ディーゼル  
エレクトリック



超大型・鉱山機械（地表）

バッテリー電動

燃料電池

有線電動

ハイブリッド

ディーゼルエレクトリック

パワーアグノスティック

鉱山機械  
（地下）

バッテリー電動

ハイブリッド



電動マイクロショベル  
PC01E-1  
（レンタルで市場導入）



3トンクラス電動ミニショベル  
リチウムイオンバッテリー搭載  
22年度欧州向け量産開始予定



20トンクラス電動油圧ショベル  
米プロテラ社製バッテリーシステム搭載  
23年度市場導入

















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





# 成長戦略を通じたESG課題解決

	SDGsとの関係	マテリアリティ（重要課題）
人と共に	 <p>5 ジェンダー平等を 実現しよう</p> <p>ジェンダー 平等</p>  <p>8 働きがいも 経済成長も</p> <p>働きがいと 経済成長</p>  <p>10 人や国の不平等 をなくそう</p> <p>不平等を なくす</p>  <p>17 パートナーシップで 目標を達成しよう</p> <p>パートナーシップ</p>	<p><b>[社員]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 労働安全衛生</li> <li>● エンゲージメント向上</li> <li>● D&amp;I推進</li> </ul> <p><b>[人権]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 能力開発</li> <li>● 人権の尊重</li> </ul>
社会と共に	 <p>9 産業と技術革新の 基盤をつくろう</p> <p>産業と技術革新</p>  <p>11 住み続けられる まちづくりを</p> <p>まちづくり</p>  <p>12 つくる責任 つかう責任</p> <p>つくる・ つかう責任</p>  <p>17 パートナーシップで 目標を達成しよう</p> <p>パートナーシップ</p>	<p><b>[顧客]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ソリューション提供</li> <li>● 製品安全・品質</li> </ul> <p><b>[倫理・統治]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ガバナンス</li> </ul> <p><b>[地域社会]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● コンプライアンス</li> <li>● 地域社会への貢献</li> </ul>
地球と共に	 <p>7 エネルギーをみんなに そしてクリーンに</p> <p>クリーンエネルギー</p>  <p>9 産業と技術革新の 基盤をつくろう</p> <p>産業と技術革新</p>  <p>12 つくる責任 つかう責任</p> <p>つくる・ つかう責任</p>  <p>13 気候変動に 具体的な対策を</p> <p>気候変動への対策</p>  <p>15 陸の豊かさも 守ろう</p> <p>陸の豊かさ</p>  <p>17 パートナーシップで 目標を達成しよう</p> <p>パートナーシップ</p>	<p><b>[環境]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 低炭素・環境負荷低減へのソリューション開発</li> <li>● 資源循環</li> <li>● エネルギー使用量の低減</li> <li>● 事業を通じた森林保全への貢献</li> </ul>



# 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。
- ESGには、新たに「2050年カーボンニュートラル」をチャレンジ目標として追加。
- 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。

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"> <li>・CO<sub>2</sub>排出削減：2030年50%減（2010年比）</li> </ul> <b>2050年 カーボンニュートラル（チャレンジ目標）</b>
	外部評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>・再生可能エネルギー使用率：2030年50%</li> <li>・DJSI*選定（ワールド、アジアパシフィック）</li> <li>・CDP** Aリスト選定（気候変動、水リスク）</li> </ul>
株主還元	連結配当性向	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・連結配当性向を40%以上とする。</li> </ul>

\*ダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・インディシズ：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. コマツの概要と強み

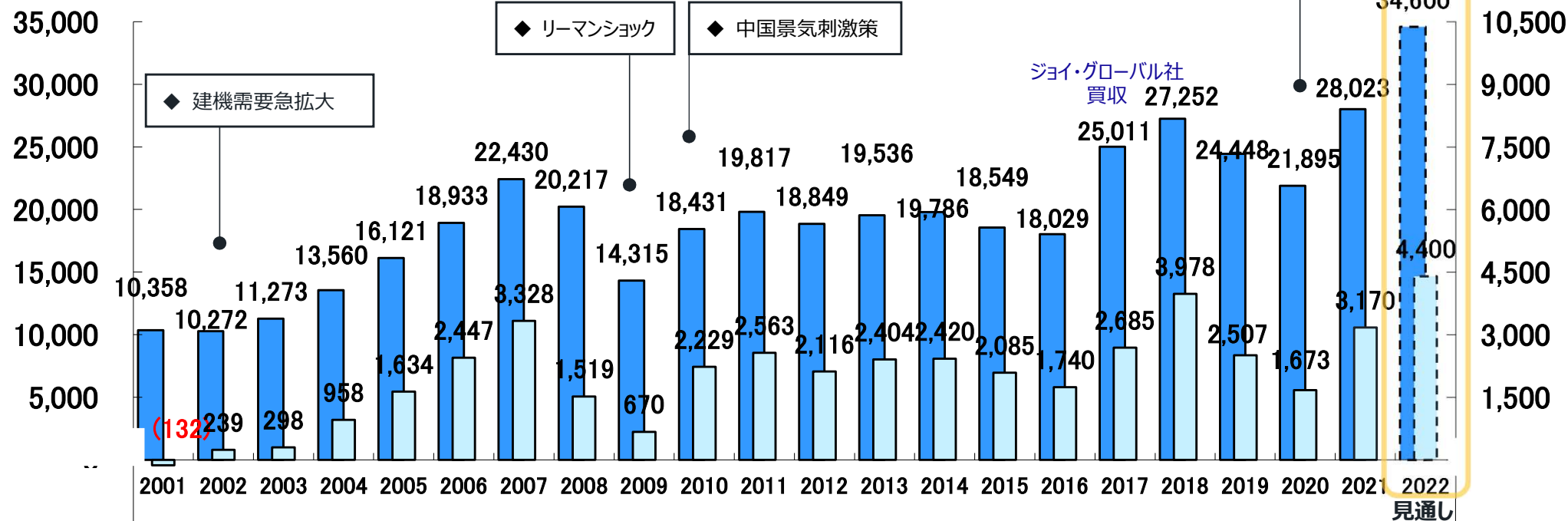
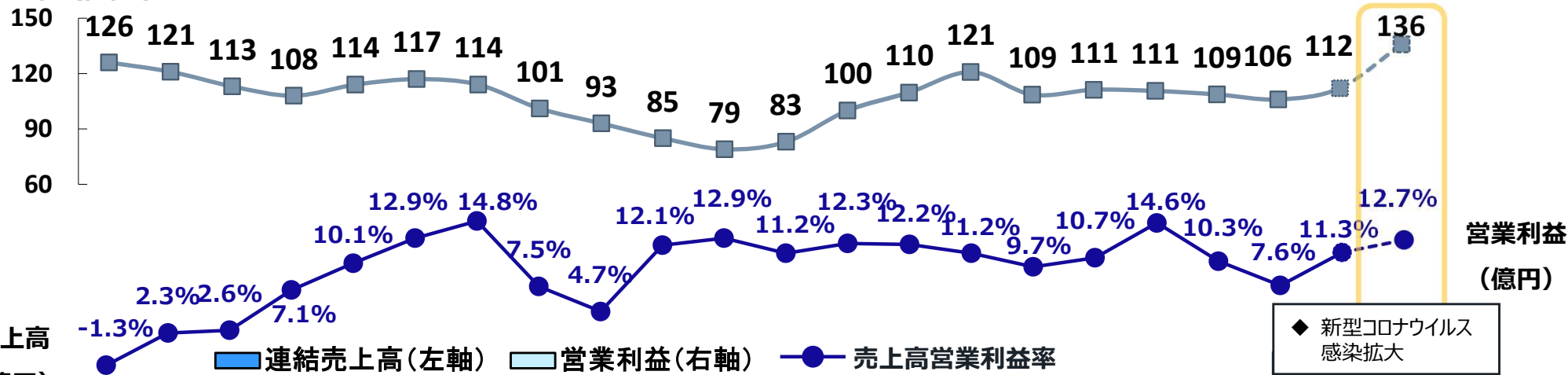
## 2. 中期経営計画

### —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

為替レート (円/ドル)



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

- ・ コマツでは、7つの主要な建設・鉱山機械について、地域別に需要を推定。（台数ベース）

## 主要7建機



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

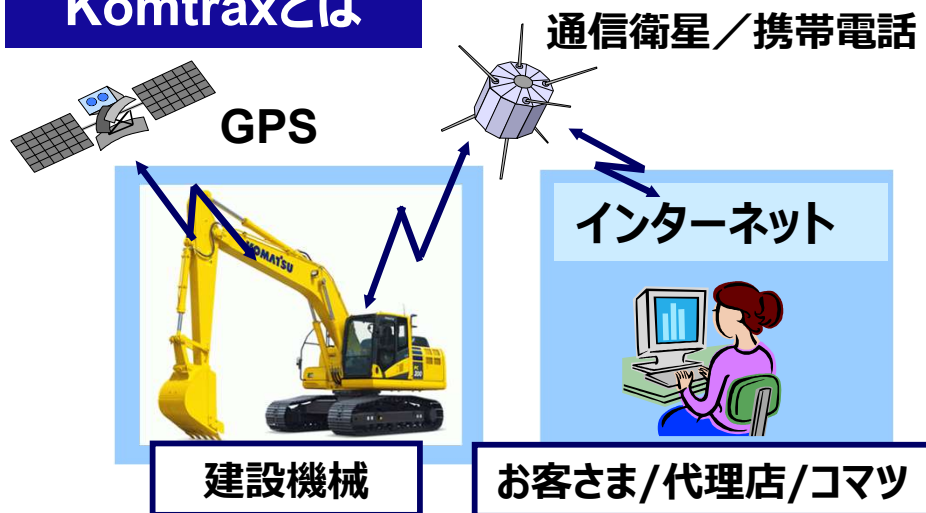
主要7建機需要伸び率（前年同月比）  
コマツウェブサイト 需要・受注・稼働データ

<https://www.komatsu.jp/ja/ir/library/demand-orders>

# ご説明の前に：用語説明 ②Komtrax稼働時間

- Komtrax (Komatsu Machine Tracking System) とは、GPS等により遠隔地から機械の位置や稼働状況を把握・管理できるシステム。
- Komtraxから得られる機械の稼働時間を分析することで需要動向をよりタイムリーに把握。

## Komtraxとは



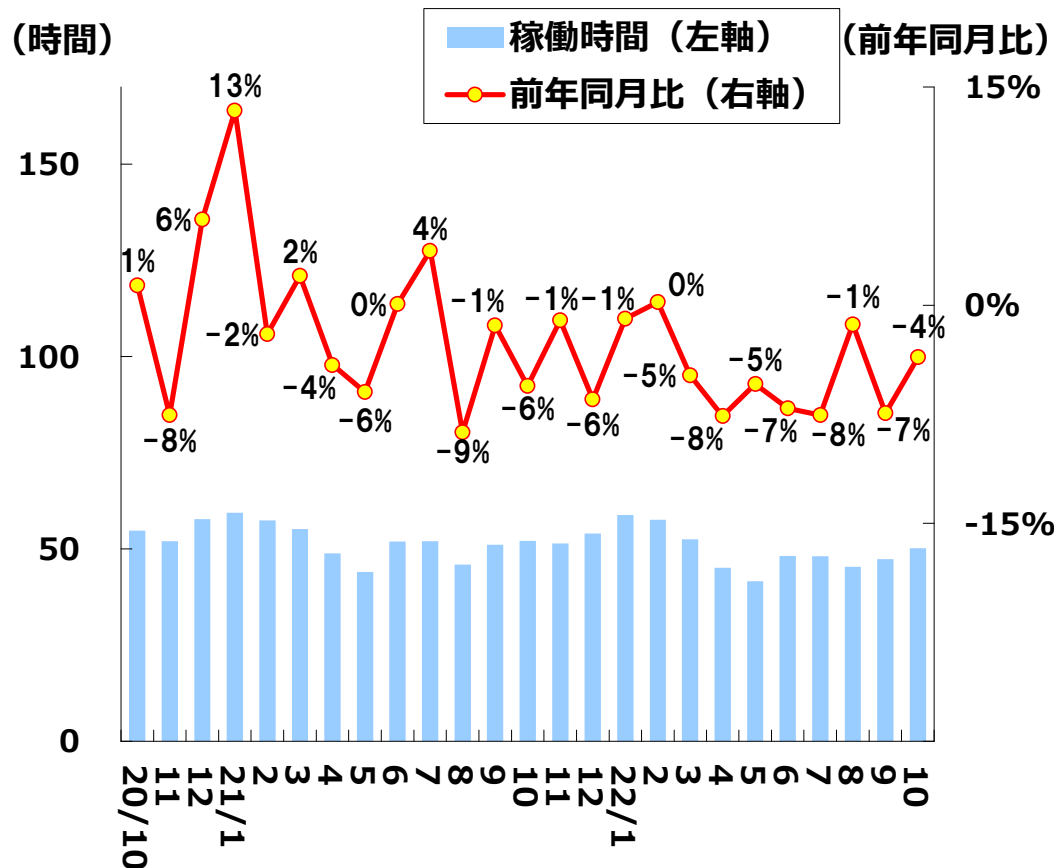
全世界合計 約68万台(2022年5月末現在)

## Komtrax月平均稼働時間 (前年同月比)

コマツウェブサイト 需要・受注・稼働データ

<https://www.komatsu.jp/ja/ir/library/demand-orders>

## Komtrax月平均稼働時間推移 (日本)





## ご説明の前に：用語説明 ③物量差・構成差・販売価格差

- ・ 建設機械・車両の売上高とセグメント利益の増減要因は対前年同期比で分析・掲載。
- ・ 売上高の増減の他、製品・地域の構成や販売条件等の違いにより差異が発生する。

### 物量差

- ・ 売上高の増減とそれに伴う利益の増減。

### 構成差

- ・ 製品別では、コマツが強みとしている鉱山機械やアフターマーケット事業の収益力が高い。
- ・ 地域別では、鉱山機械の構成比が高い戦略市場の収益性が高い傾向がある。

#### <鉱山機械>



#### <アフターマーケット>



消耗部品

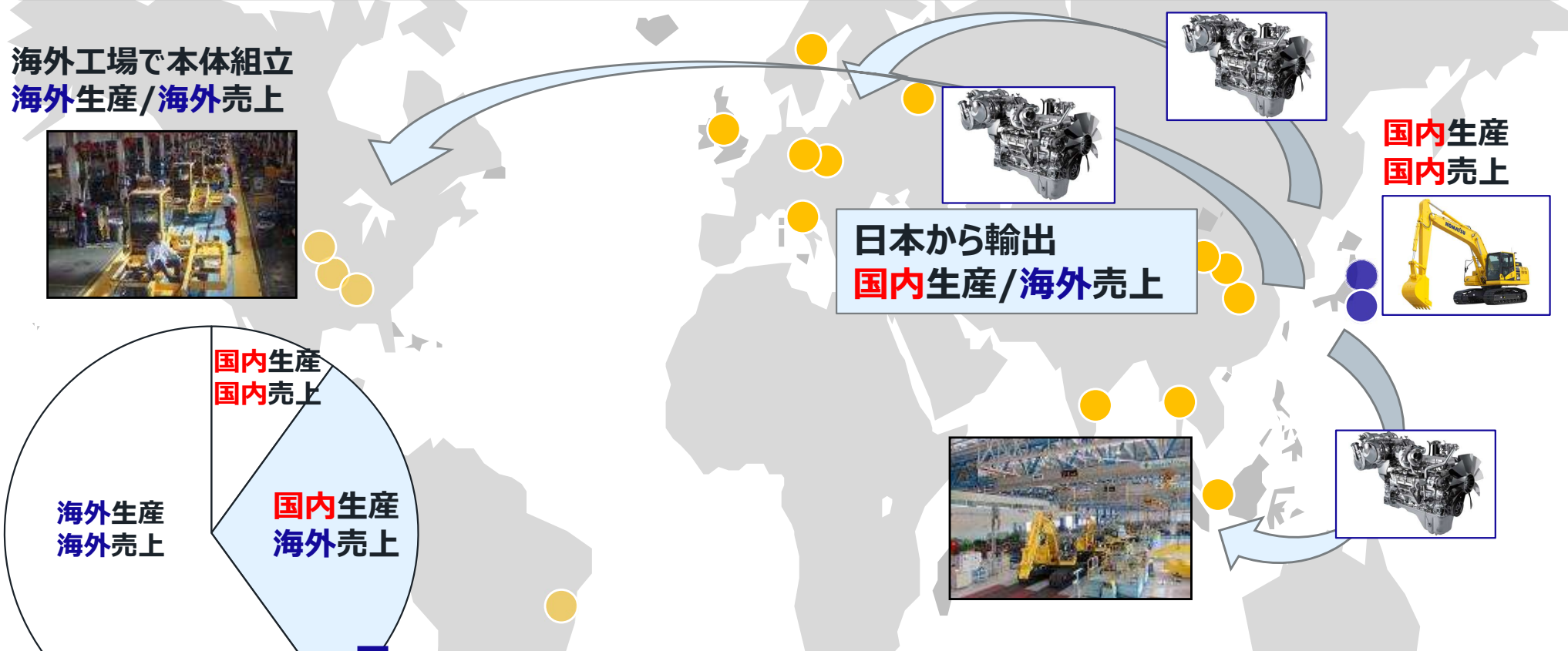
定期交換部品

### 販売価格差

- ・ 販売価格の差異。値上げにより増加、値下げにより減少する。

# ご説明の前に：用語説明 ④ 為替差

- コマツは連結売上高の約9割が海外売上。
- 主要コンポーネントの開発・生産は日本で、本体の組立は需要の大きい地域で行う方針。
- 日本から輸出する部品や本体は**円建て生産、外貨建て売上**⇒ 利益に為替変動の影響



**国内（円建て）生産、外貨建て売上**  
⇒ 利益に為替変動の影響あり

建設機械・車両の主な生産拠点（車体工場）

米州	欧州 CIS	中近東 アフリカ	アジア	中国	日本	合計
36	16	2	10	8	14	86

\*坑内掘り鉱山機械の現地組立工場を含む

# 2022年度の業績見通し（概要）

- 連結売上高は前年比+23.5%増収の3兆4,600億円（4月見通しから+4,600億円上方修正）。
- 営業利益は前年比+38.8%増益の4,400億円（4月見通しから+940億円上方修正）。
- 1株当たり配当金は128円（4月見通しから+32円の変更）。

下期為替の前提 1ドル:140円、1ユーロ:137円、1豪ドル:89.0円に見直し。

金額単位：億円	2021年度 (A) ¥112.1/USD ¥130.4/EUR ¥82.7/AUD	2022年度 (最新見通し) (B) ¥135.8/USD ¥137.5/EUR ¥91.0/AUD	2022年度 (4月見通し) ¥118.0/USD ¥129.0/EUR ¥88.0/AUD	前年比 (B) - (A)	
				増減	増減率
連結売上高	28,023	34,600	30,000	+6,577	+23.5%
営業利益	3,170	4,400	3,460	+1,230	+38.8%
売上高営業利益率	11.3%	12.7%	11.5%	+1.4ポイント	-
当社株主に帰属する当期純利益	2,249	2,980	2,260	+731	+32.5%
ROE	10.9%	12.4%	10.0%	+1.5ポイント	
1株当たり配当金（円）	96円	128円	96円	+32円	
連結配当性向	40.3%	40.6%	40.2%		

# 2022年度の各セグメント売上高と利益の見通し

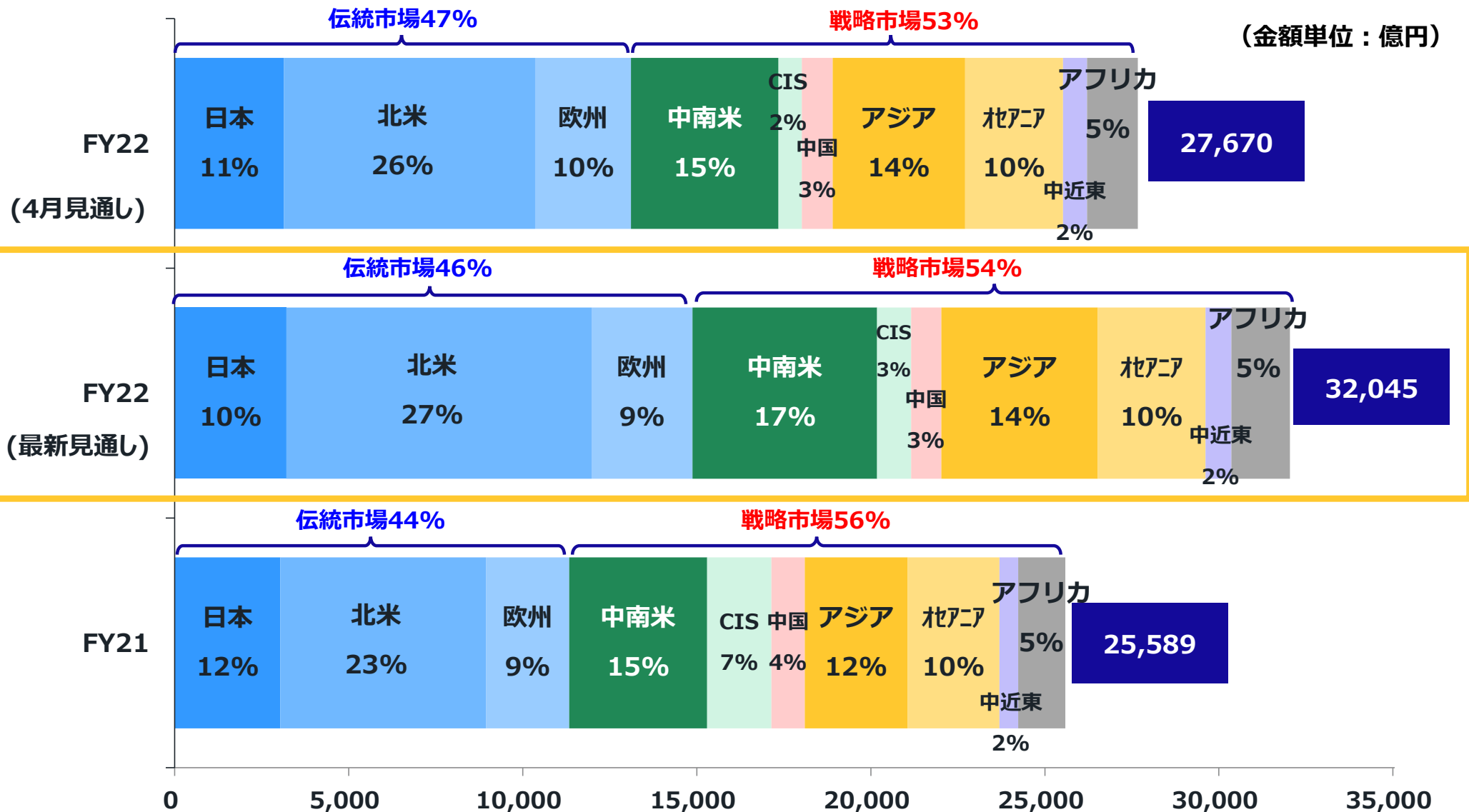
- 建設機械・車両部門の売上高は3兆2,100億円。セグメント利益は4,020億円。
- リテールファイナンス部門の売上高は835億円。セグメント利益は250億円。
- 産業機械他部門の売上高は1,920億円。セグメント利益は230億円。

□ % : 利益率 ( ) : 外部顧客向け売上高

金額単位：億円	2021年度 (A)		2022年度 (最新見通し) (B)		2022年度 (4月見通し)		前年比 (B) - (A)	
							増減	増減率
売上高	28,023	34,600	30,000				+6,577	+23.5%
建設機械・車両	(25,589) 25,644	(32,045) 32,100	(27,670) 27,790			(+6,457) +6,457	(+25.2%) +25.2%	
リテールファイナンス	(578) 719	(665) 835	(530) 670			(+87) +116	(+15.0%) +16.2%	
産業機械他	(1,857) 1,884	(1,890) 1,920	(1,800) 1,830			(+33) +36	(+1.8%) +1.9%	
消去	▲ 223	▲ 255	▲ 290			▲ 33	-	
セグメント利益	□ 11.3% 3,155	□ 12.9% 4,450	□ 11.6% 3,490			□ +1.6ポイント +1,295	+41.0%	
建設機械・車両	□ 10.8% 2,758	□ 12.5% 4,020	□ 11.4% 3,180			□ +1.7ポイント +1,263	+45.8%	
リテールファイナンス	□ 23.9% 172	□ 29.9% 250	□ 23.1% 155			□ +6.0ポイント +78	+45.4%	
産業機械他	□ 12.0% 226	□ 12.0% 230	□ 10.9% 200			□ +0.0ポイント +4	+1.8%	
消去または全社	▲ 0	▲ 50	▲ 45			▲ 50	-	

# <建設機械・車両> 2022年度地域別売上高（外部顧客向け）の見通し

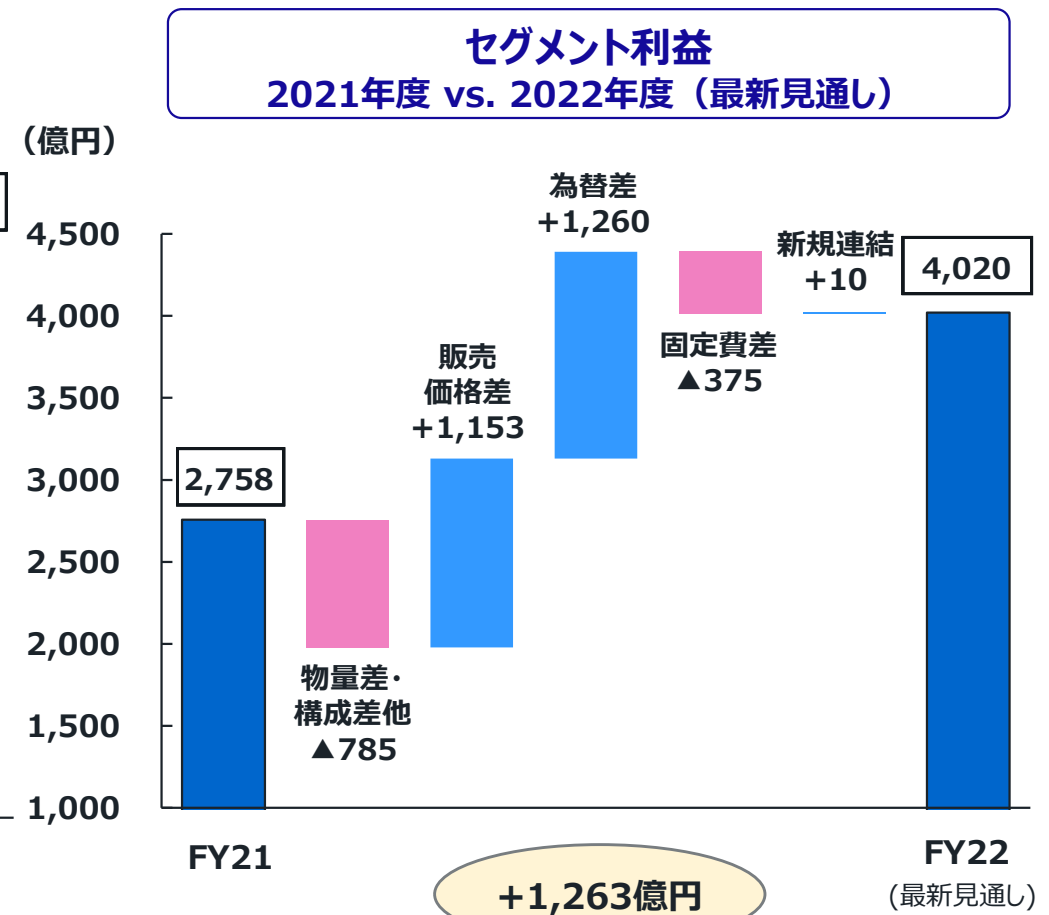
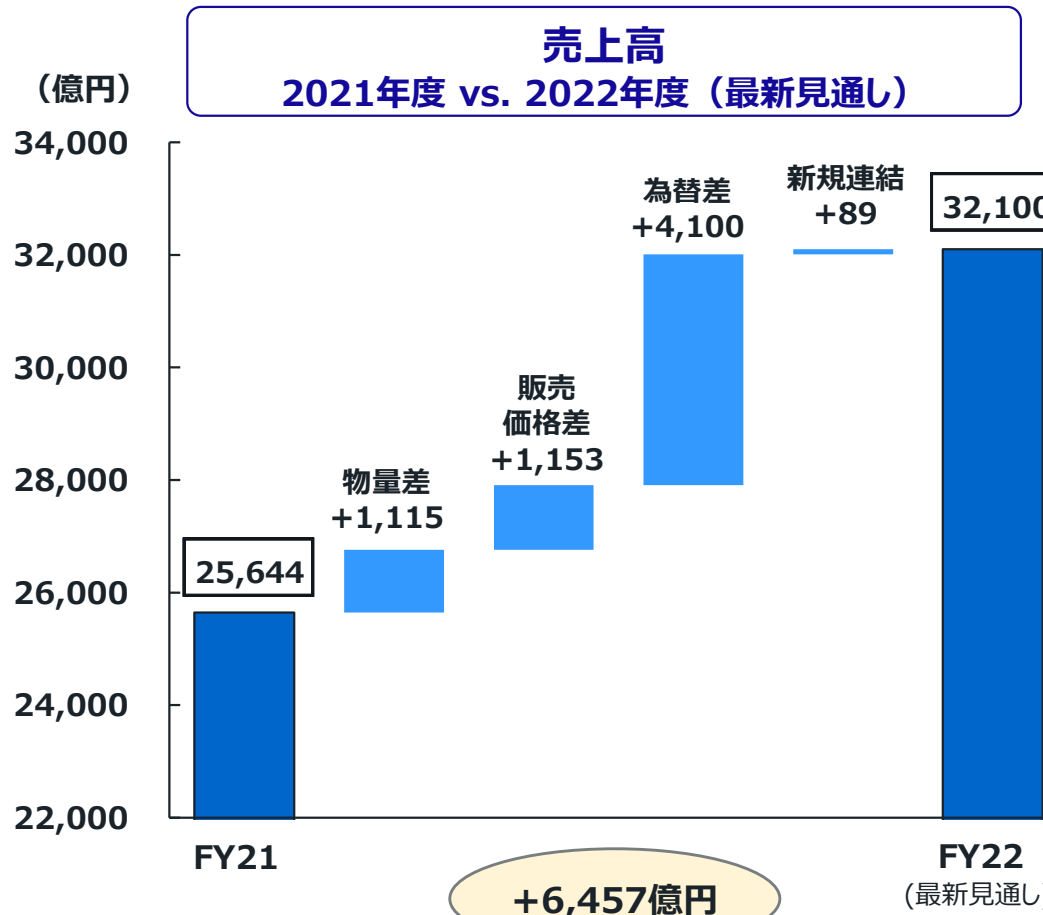
- 外部顧客向け売上高は前年比+25.2%増収の3兆2,045億円。
- CIS、中国を除く、すべての地域で増加。北米、アジア、中南米で大きく増加。
- 伝統市場の比率は46%、戦略市場の比率は54%。





# <建設機械・車両> 2022年度の売上高とセグメント利益の増減要因の見通し

- 売上高は、物量増、為替差および販売価格のプラス影響等により、+6,457億円の増収。
- セグメント利益は、資材価格や物流コストの上昇を販売価格の改善等で吸収。為替のプラス影響もあり、+1,263億円の増益。
- 売上高セグメント利益率は前年比+1.7ポイント上昇し12.5%。



¥112.1/USD  
¥130.4/EUR  
¥82.7/AUD

プラス要因  
マイナス要因

¥135.8/USD  
¥137.5/EUR  
¥91.0/AUD

10.8%

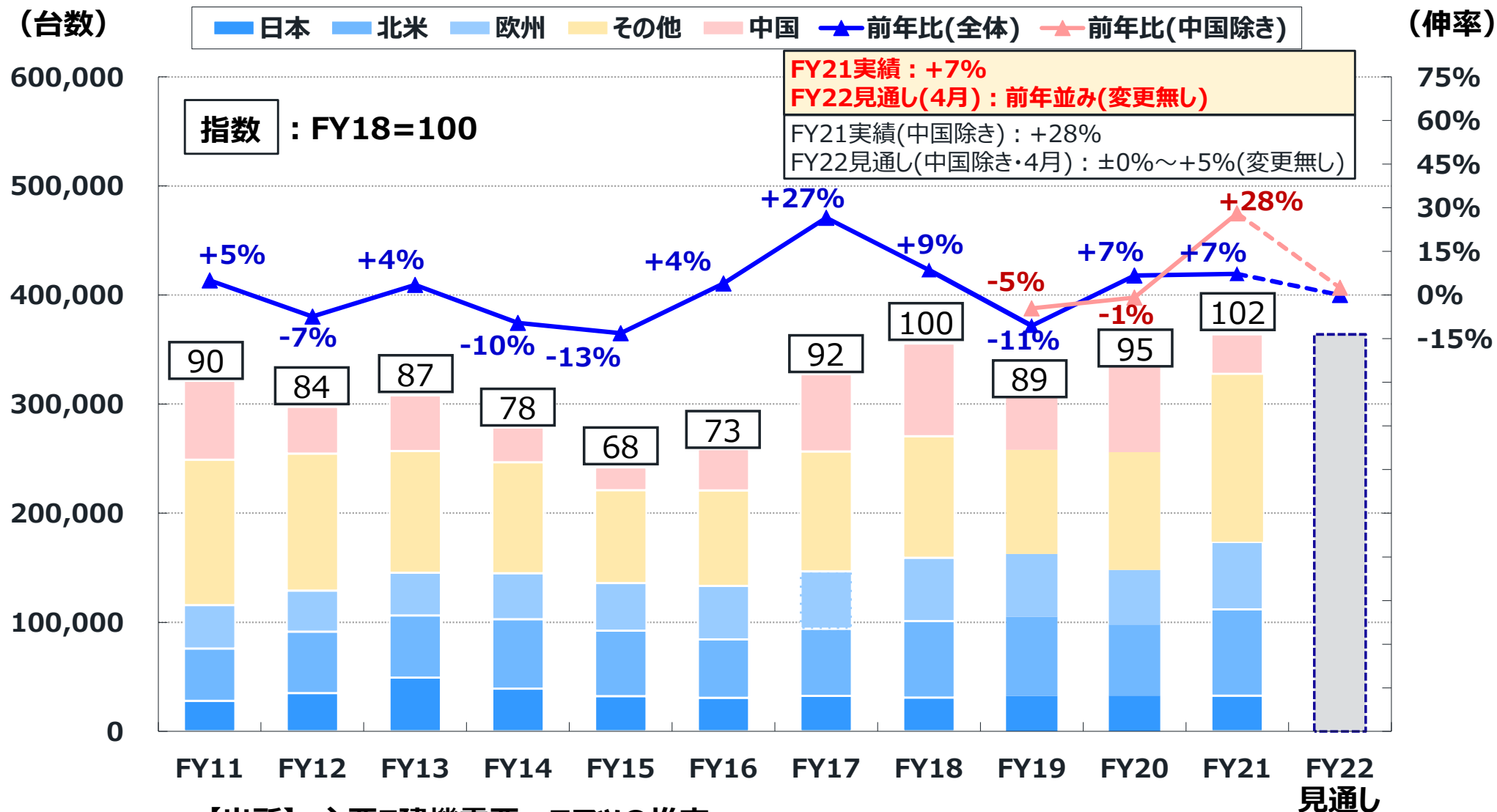
プラス要因  
マイナス要因

売上高セグメント利益率

12.5%

# <建設機械・車両> 主要7建機の需要推移と見通し

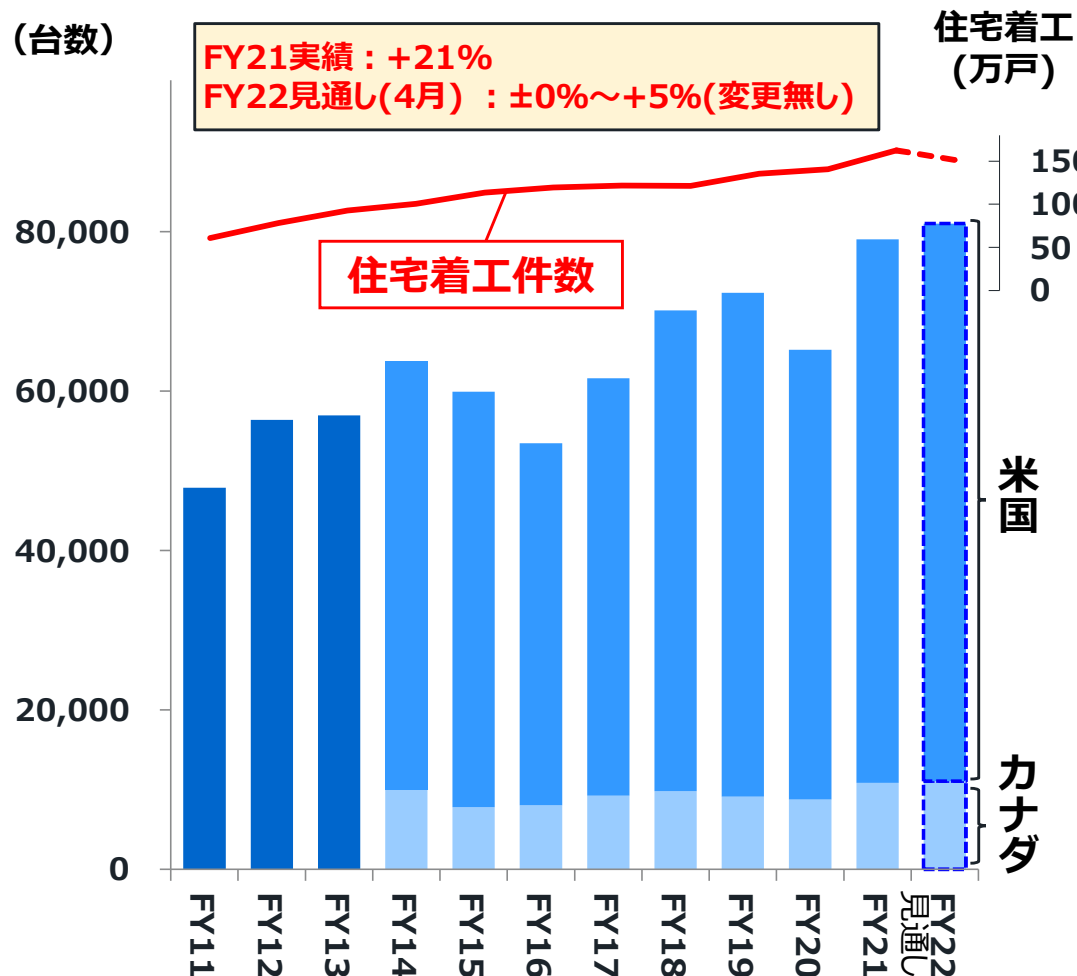
- 2022年度の需要は、前年並み。
- 中国を除く地域では前年比±0%～+5%の見通し（4月見通しから変更無し）。



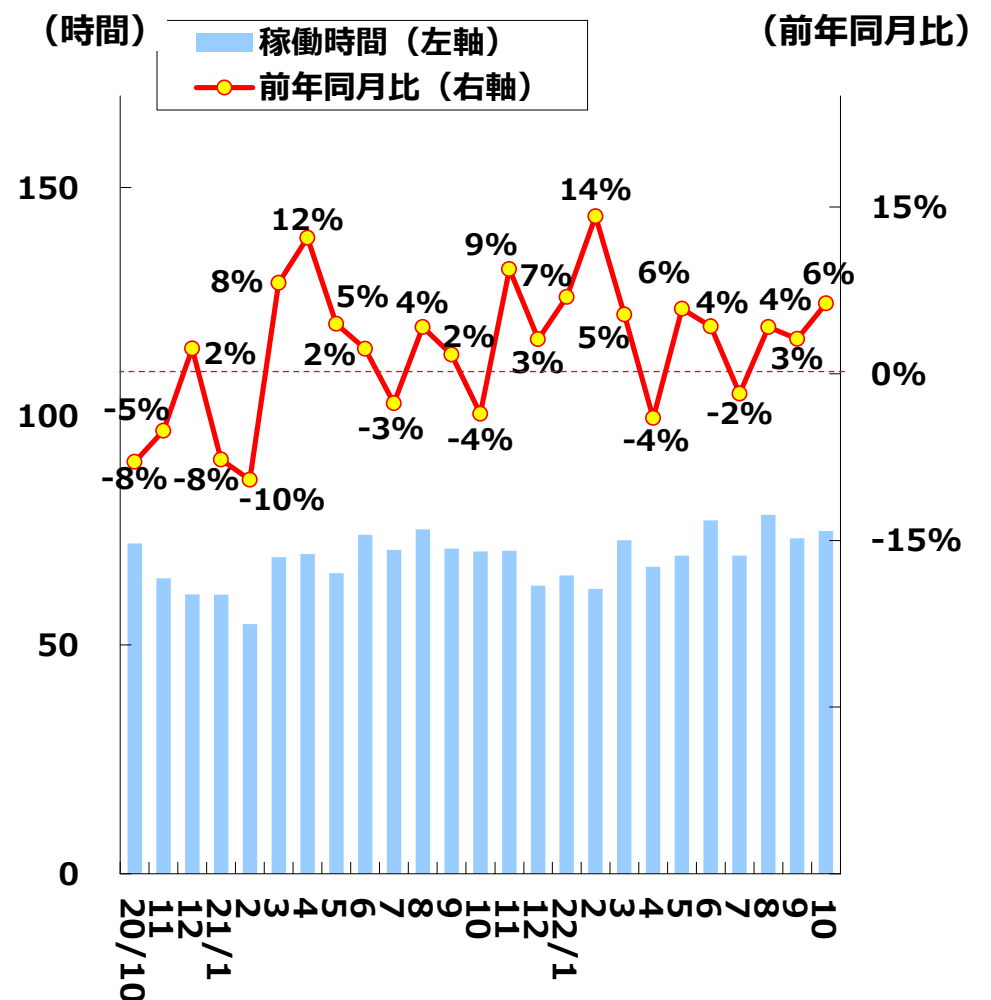
# 〈建設機械・車両〉主要市場の需要推移と見通し：北米

- 2022年度の北米需要は、前年比±0%～+5%の見通し（4月見通しから変更無し）。
- 需要は堅調に推移することが予想されるものの、住宅着工件数が減少傾向に転じるなど、金利上昇の影響も見られるため、引き続き状況を注視。

## 主要7建機 需要推移と住宅着工件数



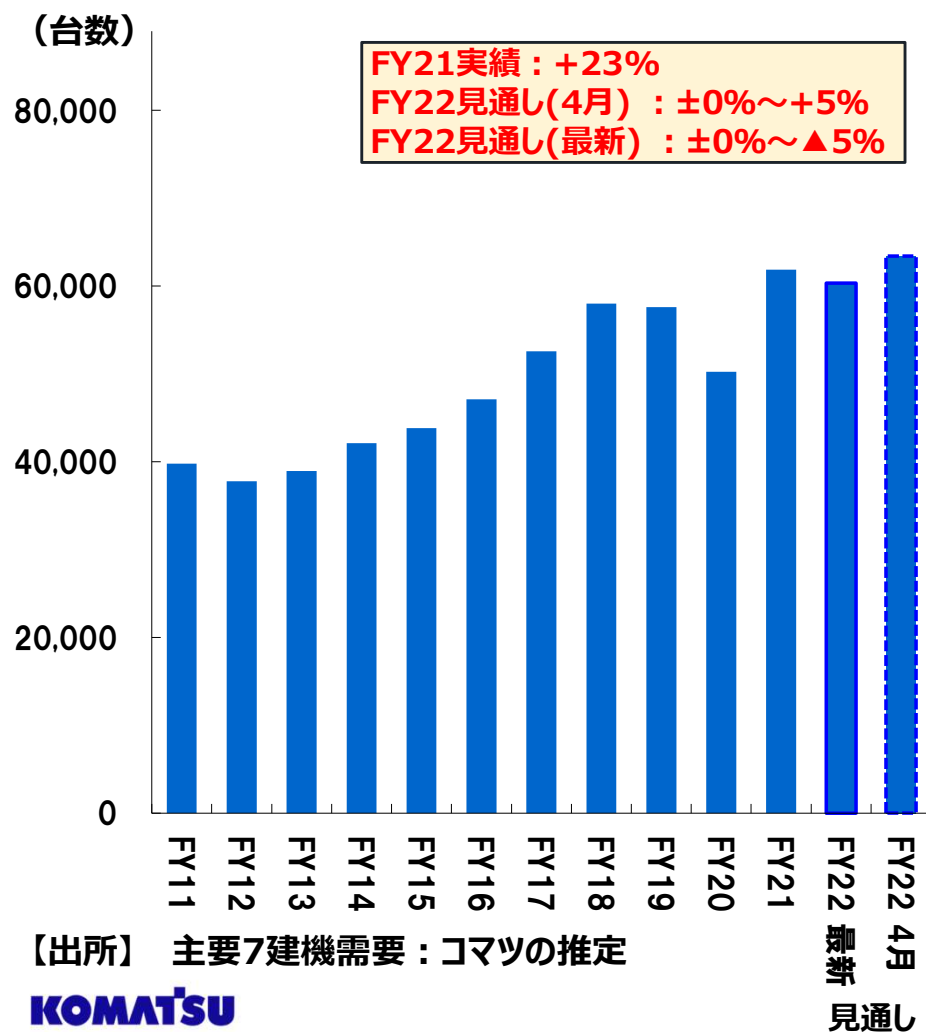
## Komtrax (北米) 月平均稼働時間推移



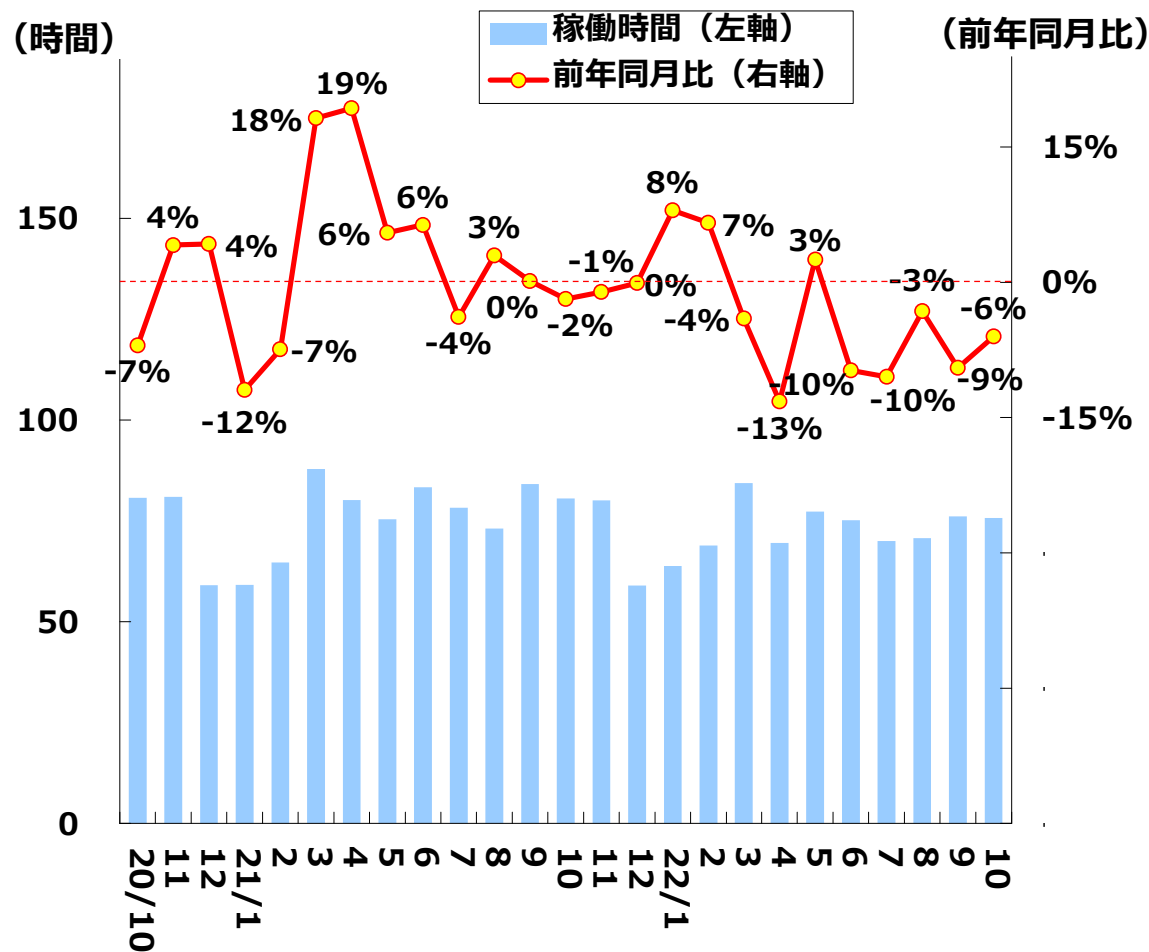
# <建設機械・車両> 主要市場の需要推移と見通し： 欧州

- 2022年度の欧州需要は、前年比±0%～▲5%の見通し（4月見通しから変更）。
- サプライチェーンの混乱に起因した供給不足が改善が見込まれるものの、インフレや燃料価格の高騰が需要に影響を及ぼす可能性があるため、引き続き動向を注視。

## 主要7建機 年度別需要推移



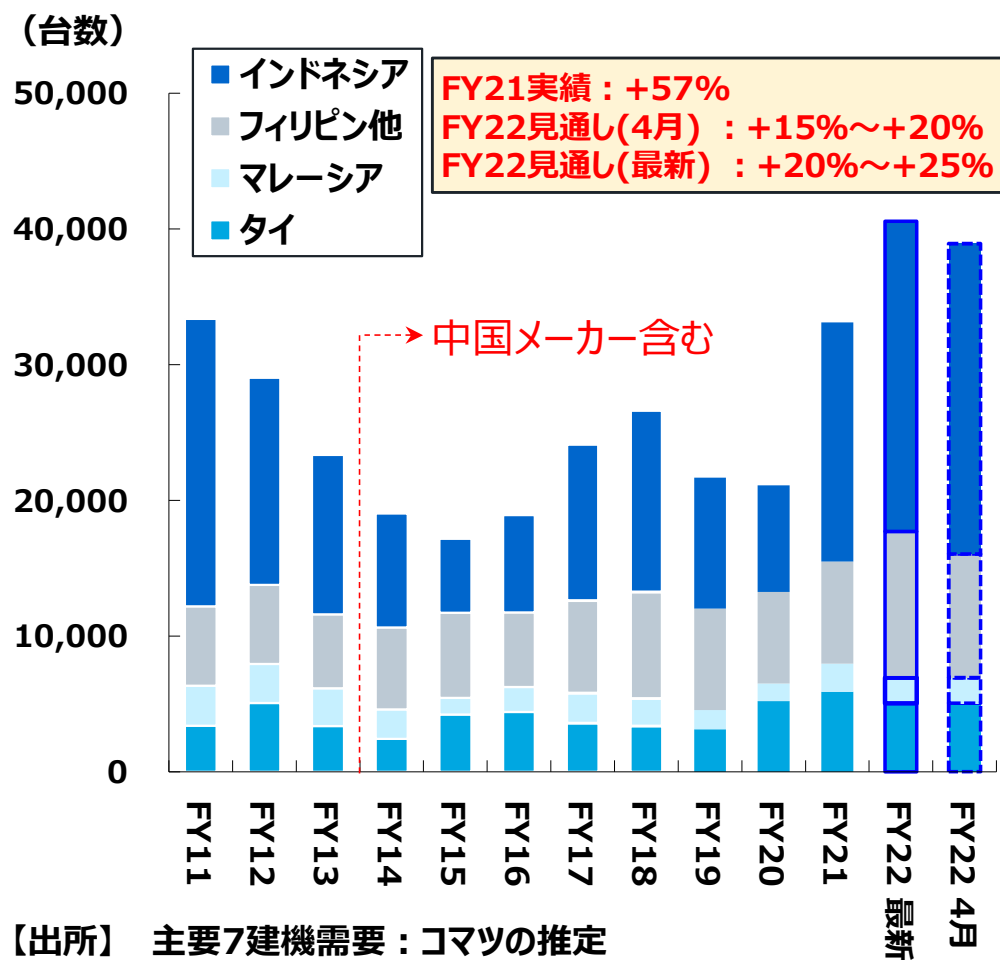
## Komtrax (欧州) 月平均稼働時間推移



# <建設機械・車両> 主要市場の需要推移と見通し： 東南アジア

- 2022年度の東南アジア需要は、前年比+20%～+25%の見通し（4月見通しから変更）。
- 最大市場のインドネシアをはじめ、総じて需要は好調に推移。

### 主要7建機 年度別需要推移

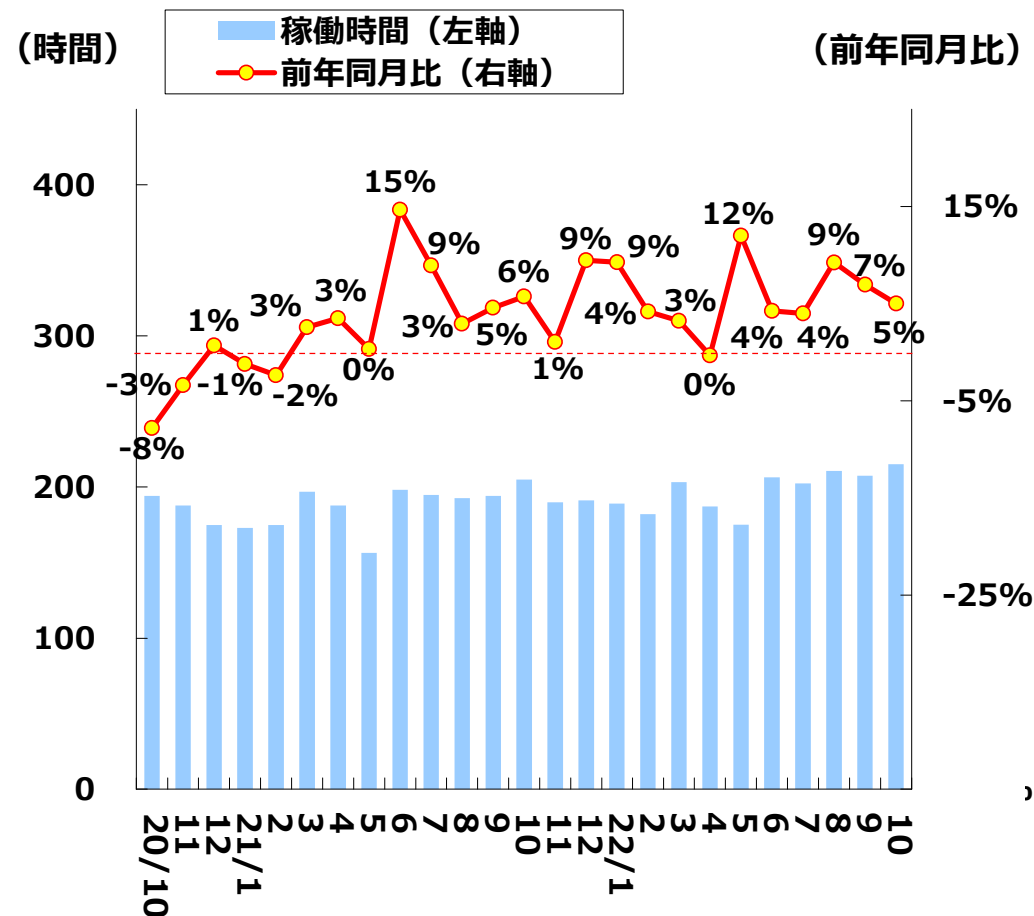


【出所】 主要7建機需要：コマツの推定

KOMATSU

見通し

### Komtrax (インドネシア) 月平均稼働時間推移



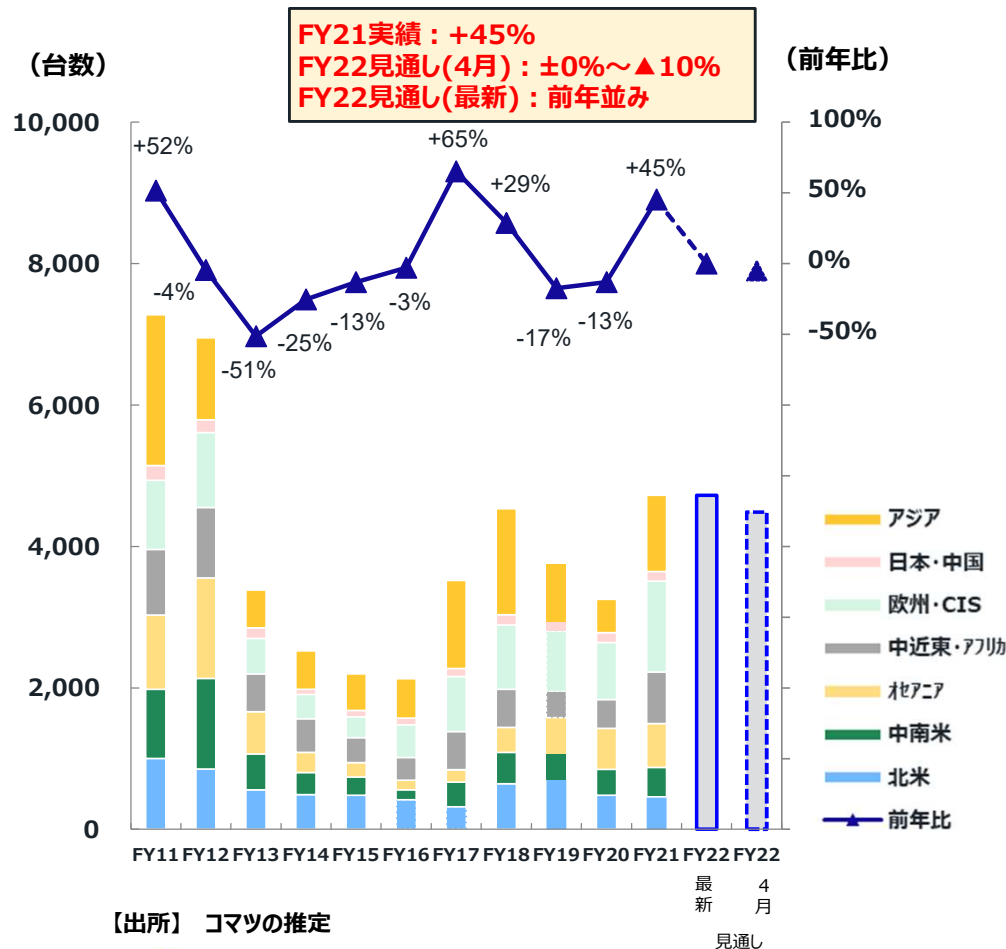


# ＜建設機械・車両＞ 鉱山機械の需要推移と売上高の見通し

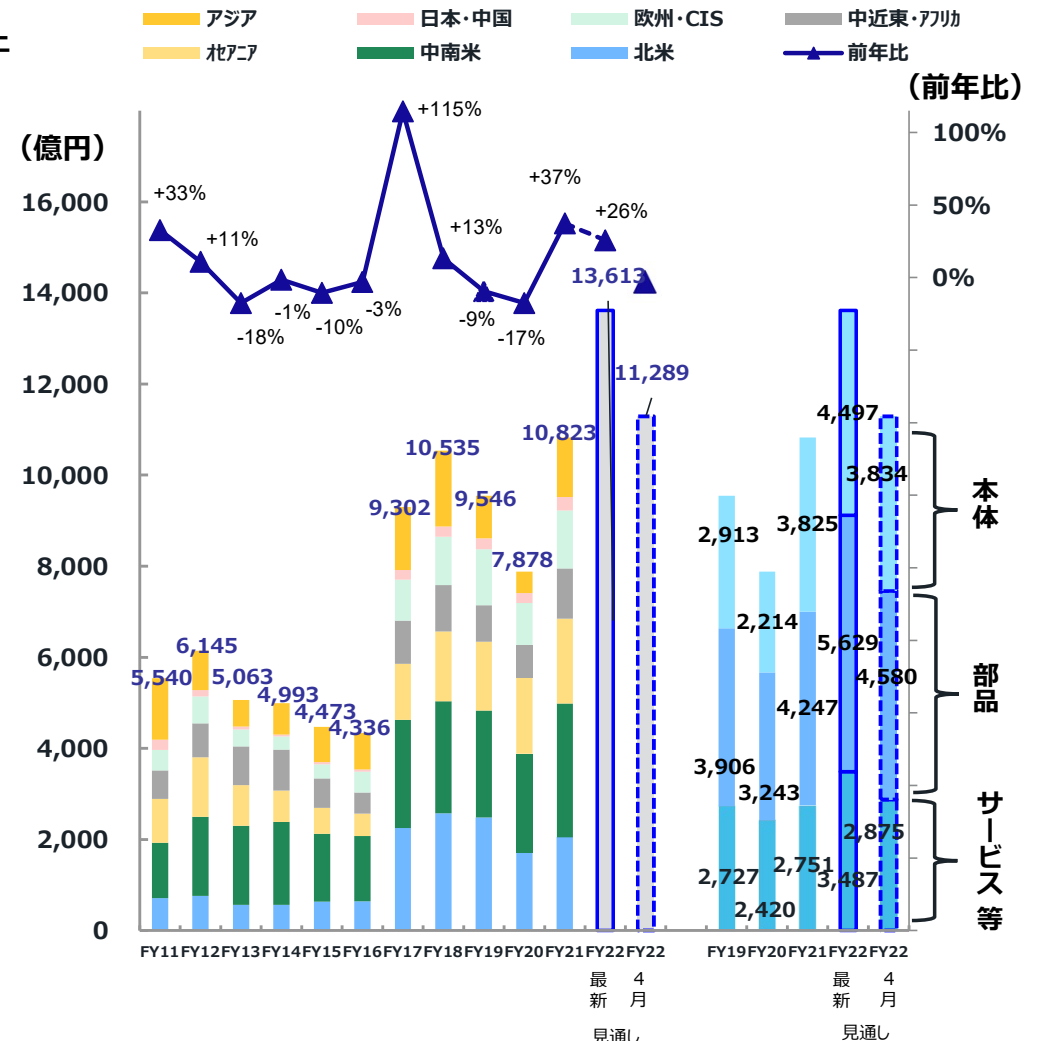
- 2022年度の需要は、前年並みの見通し（4月見通しから変更）。
- CISは需要が減少するも、インドネシアなどアジアを中心に需要が伸長する見込み。
- 2022年度の売上高は、前年比+26%増収の1兆3,613億円の見通し（4月見通しから変更）。

## 鉱山機械 年度別需要推移

・ダンプトラック：75t（HD785）以上 ・フルトラクタ：525HP（D375）以上  
 ・エクスカバータ：200t（PC2000）以上 ・ホイールダ（機械駆動）：810HP（WA800）以上  
 ・モータグレーダ：280HP（GD825）以上

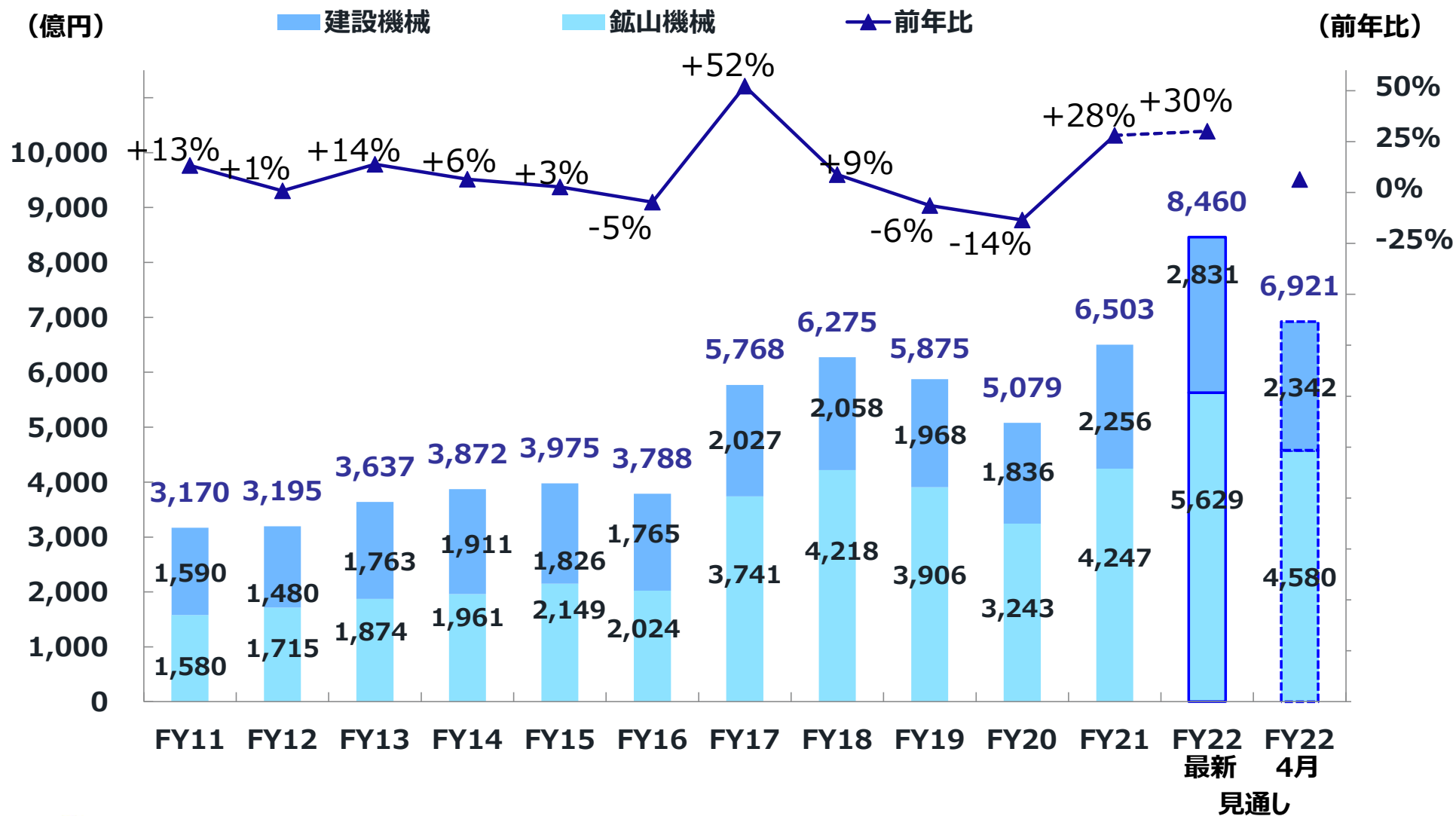


## 鉱山機械 年度別売上高 (部品・サービス等含む)



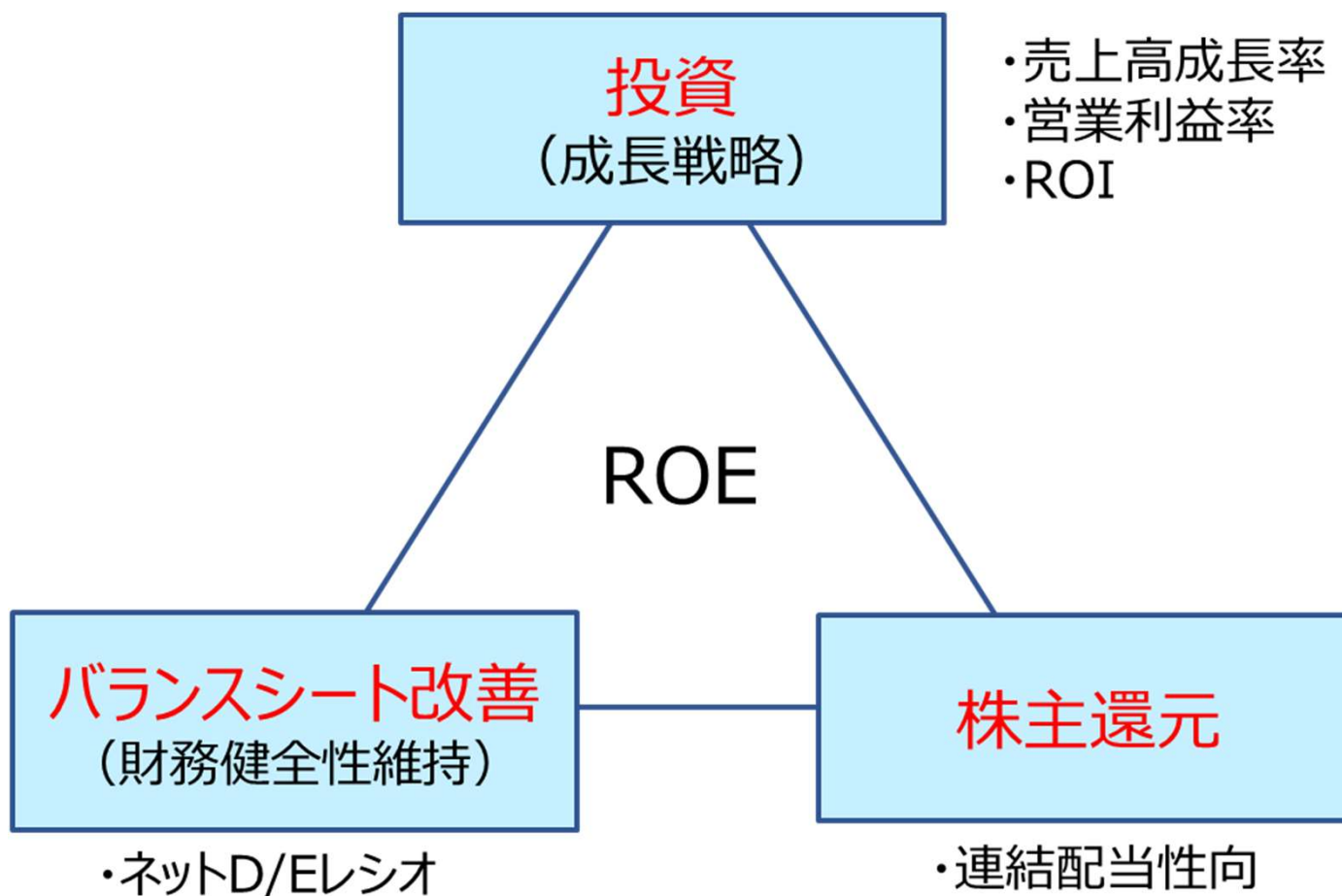
# <建設機械・車両> 部品の売上高の見通し

- 2022年度の部品売上高は、前年比+30%増収の8,460億円の見通し（4月見通しから変更）。
- 建設機械については、中国など一部の地域を除き、売上げが増加の見通し。
- 鉱山機械については、アジア、北米、中南米、オセアニアで売上げが増加の見通し。



# キャッシュ・アロケーションの考え方

- 営業キャッシュ・フローの資金使途は、①投資（成長戦略）②バランスシート改善（財務健全性維持）③株主還元 にバランスよく配分。
- キャッシュ・アロケーションの原資となる営業キャッシュ・フローの拡大とともに、将来の安定的な株主還元を継続するため、成長分野への効率的な投資を図る。



# 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。

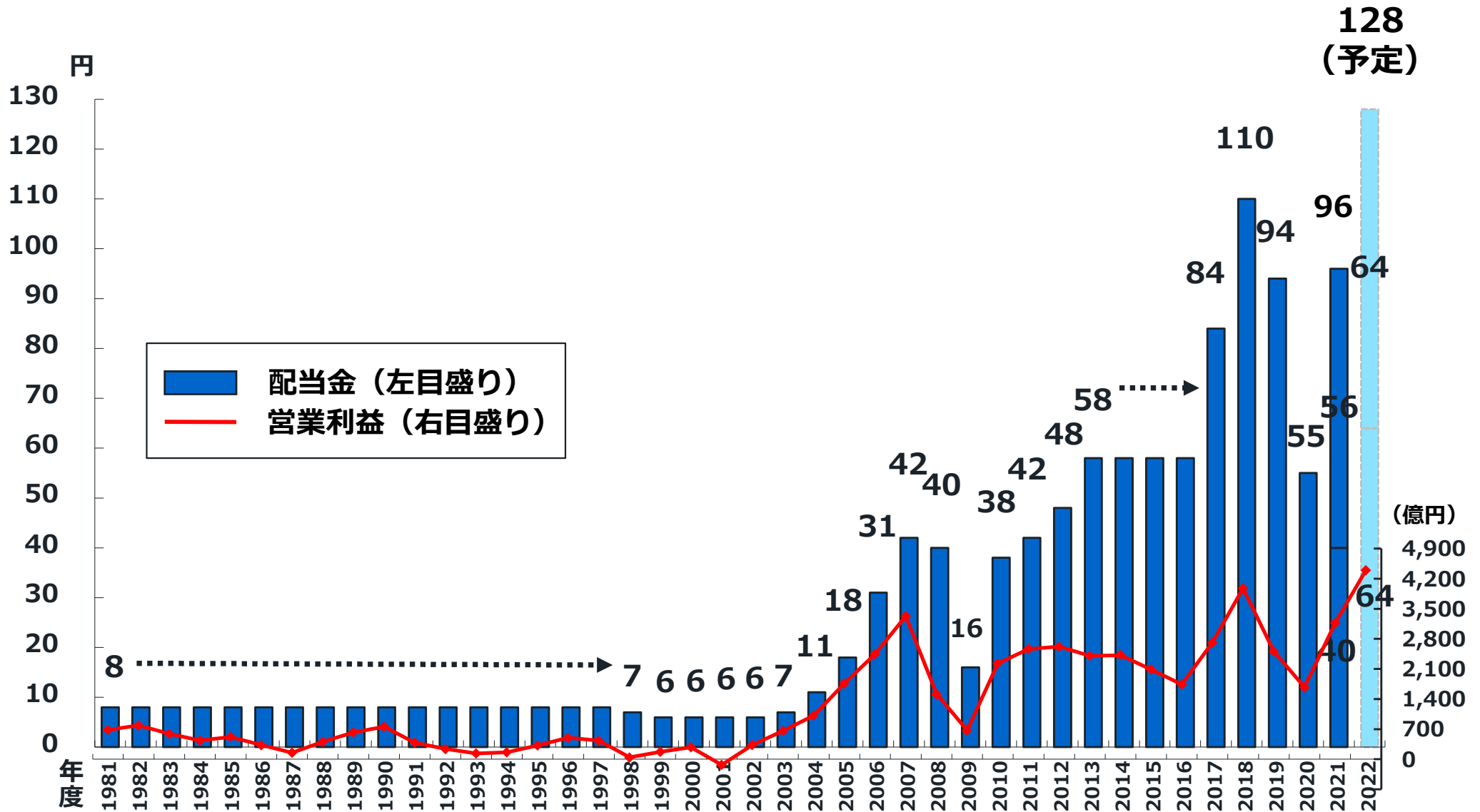
## <連結配当性向推移>

	'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% ※	40.6%

\* 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



# コマツの株価推移

2002年3月末からの株価変化率（各月の終値ベース）

前日終値（11月25日） 3,165円

2022年10月末終値： 2,848円



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。

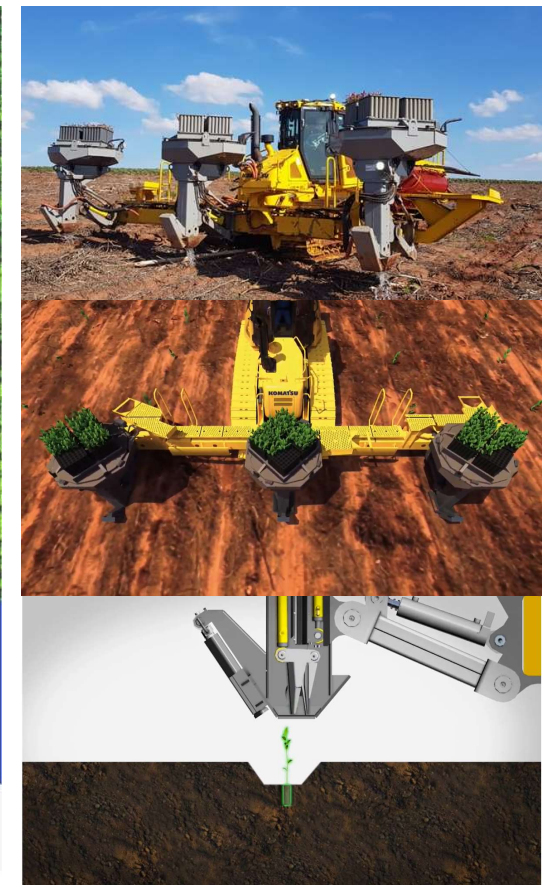
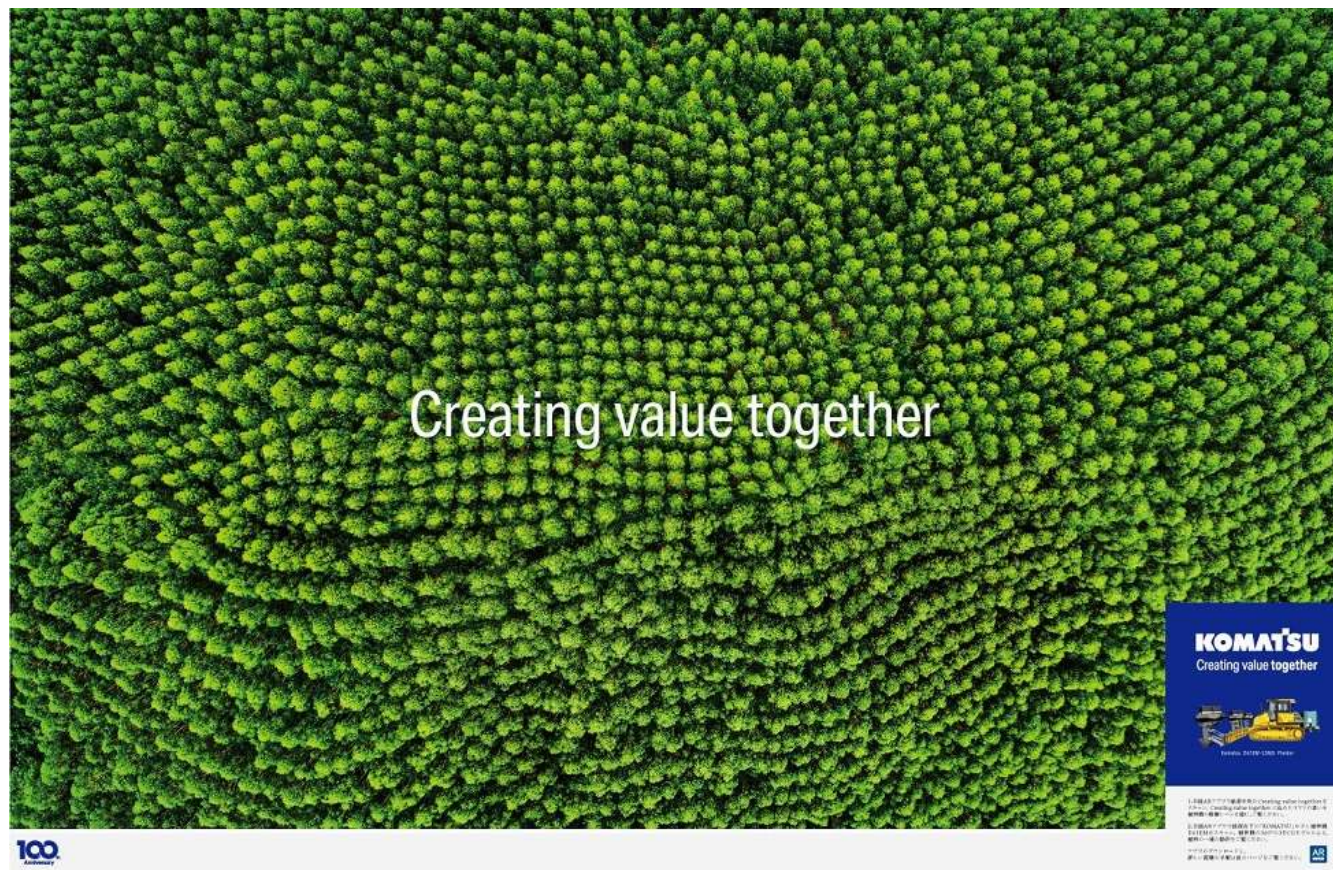
コマツ サステナビリティ推進本部コーポレートコミュニケーション部 TEL: 03-5561-4711 <https://www.komatsu.jp/ja>





# Creating Value Together

それは、100年目のコマツの覚悟。「創り出した価値」で、未来を刺激しよう。



日本経済新聞 2021年5月13日（木）掲載

# 質疑応答

# 参考資料



# 主要商品 <建設・鉱山機械>

## ■ 建設・鉱山機械

：世界2位。インフラ開発や都市化の促進。鉱山資源の採掘。



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



フォークリフト  
(電動式)

# 主要商品 <コマツマイニング製鉱山機械>

## ■ 鉱山機械

：コマツマイニング（旧ジョイ・グローバル社）グループ会社化によりラインナップ拡充

### <露天掘り向け鉱山機械>



ロープショベル



ドラグライン



ドリル



鉱山機械向けシミュレーター

2019年7月に買収した「イマーシブ社」製

### <坑内掘り向け鉱山機械>



コンティニューアスマイナー



シアラー



ロードホールダンプ



坑内用デジタルソリューション

2022年7月に買収した「マインサイトテクノロジーズ社」



## ■ 林業機械

：木材のサステナブルな活用を支える。近年グループ会社化を通じ林業機械事業を拡充



ハーベスター



フォワーダー



フェリングヘッド

2018年2月に買収した  
「クアドコ社」製



林業機械シミュレーター

2018年4月に買収した  
「オリックス・シミュレーションズ社」製



フェラーバンチャー

2019年4月に買収した  
「ティンバープロ社」製



ブルドーザーベース植林機

2022年7月に植林用アタッチメン  
トメーカー「ブラッケ社」買収

## ■ 産業機械・その他

：自動車業界向け大型プレス・工作機械で世界トップメーカーの一つ。



大型 A C サーボプレス  
[コマツ産機]



クランクシャフトミラー  
[コマツNTC]



プレスブレーキ  
[コマツ産機]



ワイヤーソー  
[コマツNTC]



マシニングセンタ  
[コマツNTC]



半導体露光  
装置用光源  
[ギガフoton]



半導体製造用  
温度制御機器  
[K E L K]



# 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 → 海外生産比率61 % (21年度)

## 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 \*坑内掘り鉱山機械の現地組立工場を含む

米州	欧州 CIS	中近東 アフリカ	アジア	中国	日本	合計
36(1)	16(4)	2	10	8	14(4)	86(9)

( )内はマザー工場数

## キーコンポーネント



ディーゼルエンジン



油圧機器



アクスル

## ハイブリッドショベルの キーコンポーネント



発電機モーター



旋回電気モーター



キャパシター  
\*セルを除く

海外 生産率	2019 年度	2020 年度	2021 年度
	66%	65%	61%

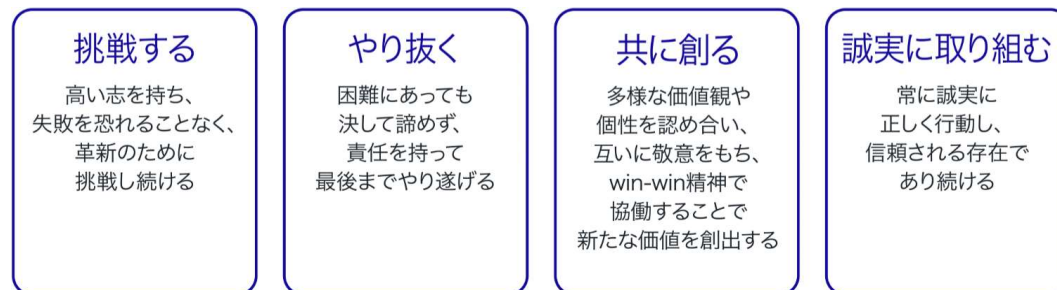
## コーポレートアイデンティティー



### 存在意義

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

### 価値観



### 戦略と行動指針



### 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

# サステナビリティ基本方針

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

- ◆ 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。

### 社会と共に

- ◆ 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共に、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。

### 地球と共に

- ◆ 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





## 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ともに実現する

### ～世界中の現場をデジタル化～

現場の地形、人、機械、材料がつながった  
オープンプラットフォームで、パートナーとともに、  
先進のテクノロジーを活用し、現場の課題を解決し、最適化する。



# コマツの目指す、ありたい姿：未来の現場へのロードマップ

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、未来の現場・カーボンニュートラルの実現を目指します。

(スマートコンストラクションの場合)

顧客価値の最大化

レベル5  
施工タスク生成・指示

レベル4  
施工計画の最適化

レベル3  
データ・モニタリング

レベル2  
地形・現場の可視化

レベル1  
現場のデジタル化

コト【顧客プロセス全体の最適化レベル】

従来施工

モノ【機械の自動化・自律化レベル】

レベル1  
運転支援  
限定

レベル2  
運転支援  
範囲拡大

レベル3  
高度化  
単独自動

レベル4  
高度化  
協調自律

レベル5  
高度化  
判断自律

モノ【機械の効率化/低排出カーボン化レベル】

レベル1  
内燃機関

レベル2  
エネルギー  
回生

レベル3  
水素混焼  
エネ回生

レベル4  
フル電動  
有線/電池

レベル5  
燃料電池

◆ カーボンニュートラル

◆ 安全で生産性の高い  
スマートでクリーンな  
未来の現場





# コマツの目指す、ありたい姿：2050年 カーボンニュートラル宣言

2030年までのCO2排出量削減目標\*の先を見据え、2050年までにカーボンニュートラルを目指し、脱炭素社会に向けた価値づくりに挑戦していきます。

- ・ 生産技術改革による高効率化 および さまざまな製品開発アプローチへの対応（技術パートナーシップの拡大）
- ・ お客様の現場全体の最適化を通じた効率改善 および、循環型ビジネス（林業機械、リマン\*\*事業）の推進

(\*CO2排出量：2010年比 50%削減、再生可能エネルギー使用比率：50%)

## 生産 (Scope 1+2：自社排出)

### ● 省エネルギー

生産性向上・高効率化による  
エネルギー消費の縮減

### ● 創エネルギー

再生可能エネルギー設備の導入  
(太陽光、バイオマスなど)

### ● 再生可能エネルギー購入

認証されたグリーン電力購入や  
カーボン・クレジットの取得など



## 開発 (Scope 3：製品使用時)

### ● 作業効率向上・燃料消費量の削減 (内燃機関：ディーゼルエンジン)

### ● よりクリーンな動力源への移行

- ・ ハイブリッド
- ・ バッテリー式／有線式 電動
- ・ 燃料電池
- ・ 水素／バイオ燃料／e-fuel内燃機関



## お客様の現場

### ● 顧客現場オペレーションの最適化を 通じた効率改善

- ・ 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

### ● 林業機械事業による貢献

- ・ 植林・造林・育林・伐採のあらゆる  
工程の機械化
- ・ スマート林業



### ● リマン\*\*事業による貢献

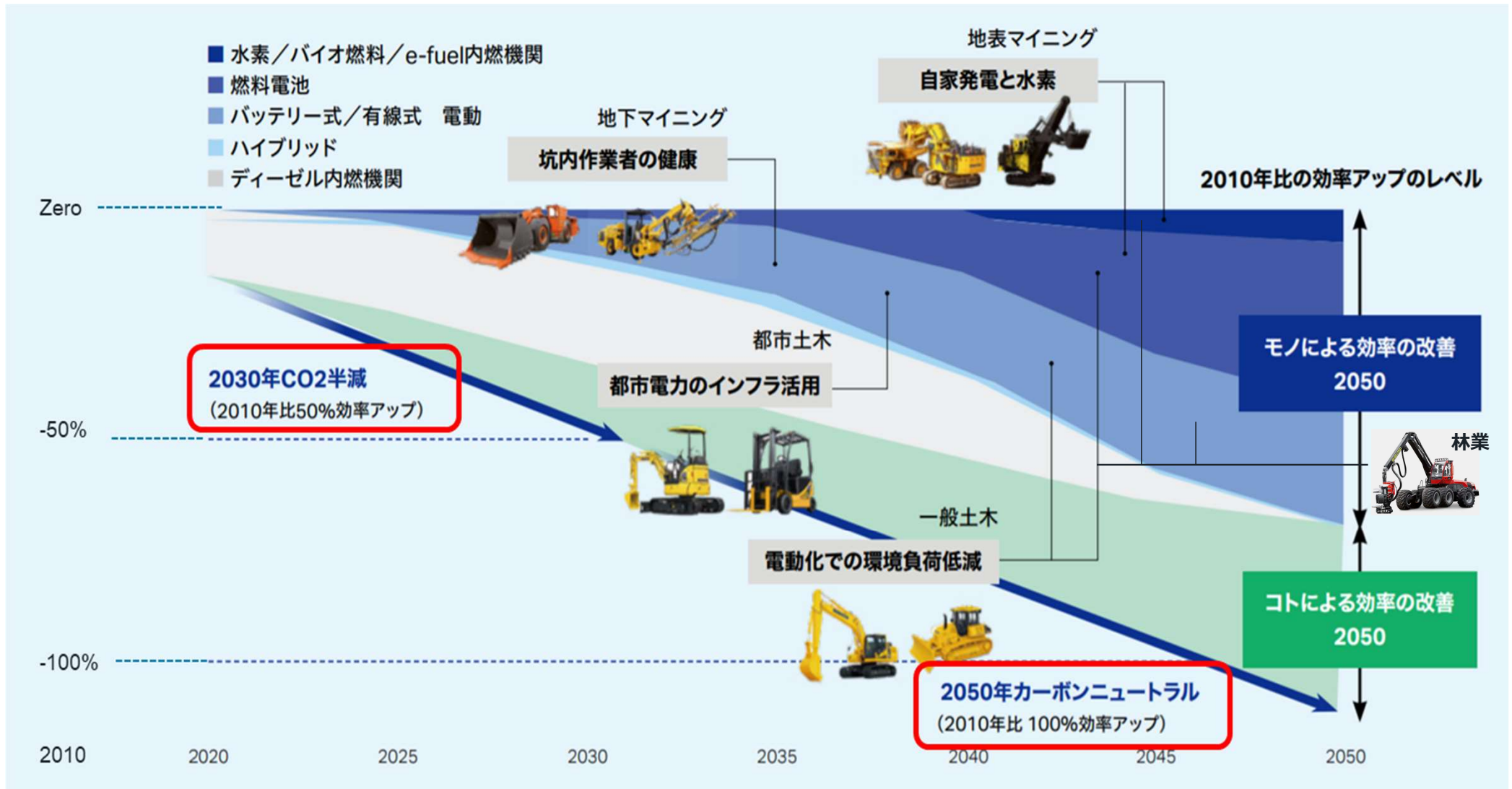
- ・ コンポーネントの再生・再利用  
(資源節約、廃棄物削減)

(\*\*リマン：リマニュファクチャリングの略)

# コマツの目指す、ありたい姿：カーボンニュートラルに向けた製品開発ロードマップ

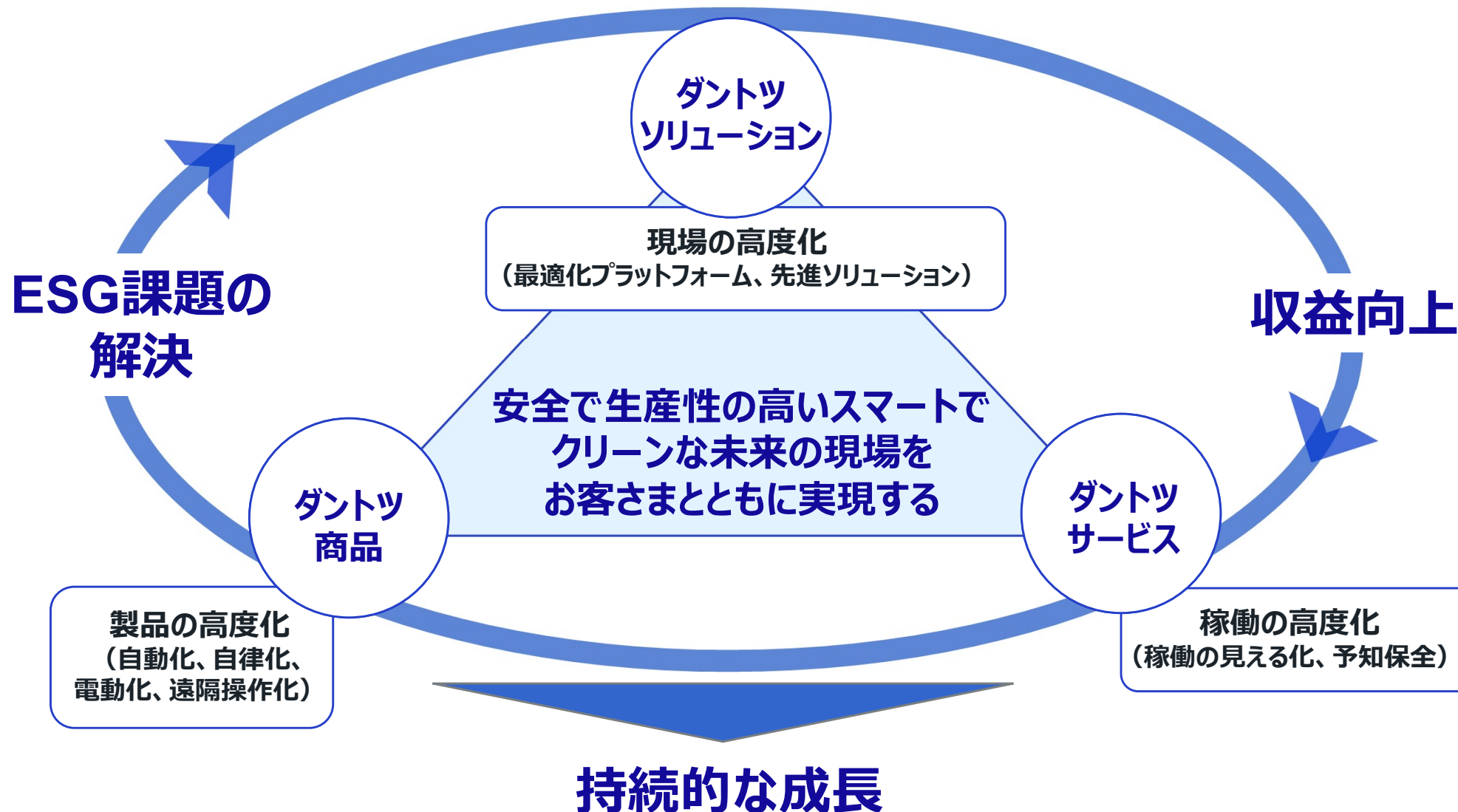
お客様の環境対応ニーズに応じた、あらゆる選択肢を提供できるように、常に、製品開発ロードマップをアップデートしていきます。

- 「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。

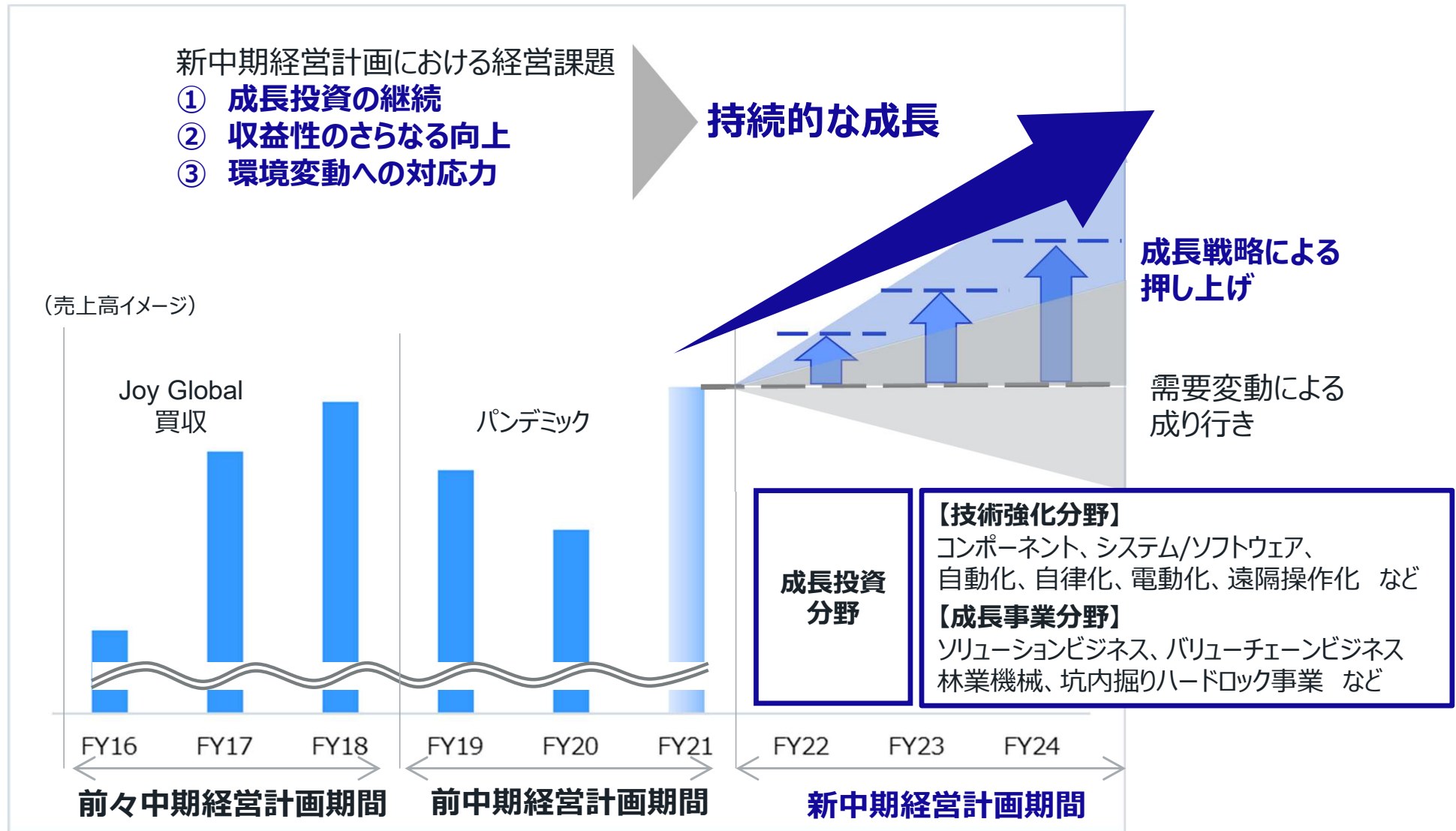


# DANTOTSU Value

ESG課題解決と収益向上の  
好循環を生み出す顧客価値創造



# 新中期経営計画（2022年度～2024年度）：成長戦略の考え方







DXスマート  
コンストラクション  
の推進



現場を最適化する  
新たな顧客価値の創造

鉱山用オープンテクノロジー  
プラットフォーム



## 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



地球環境負荷ゼロ工場



スマート林業の普及・推進



電動化機械の開発・導入

「フル電動ミニショベル動画」



# お客さまの現場改善を図るソリューション：スマートコンストラクション

2015年より建設現場の施工全体を最適化するスマートコンストラクションを展開。国内導入現場は累計20,000超(\*)を達成。次世代スマートコンストラクションの開発を推進。北米・欧州・豪州・アジアなどグローバル展開を本格化。 (\* )2022年6月末現在

## デジタルトランスフォーメーション（DX）スマートコンストラクションとは



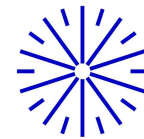
“ヨコ”：全プロセスが「デジタル化」され「つながる」= 施工全体の最適化  
施工のデジタルトランスフォーメーション（DXスマートコンストラクション）

# 建設業界の“コト” = 施工オペレーションの最適化を加速 「EARTHBRAIN」発足

建設業界の“コト” = 施工オペレーションの最適化を加速するため、モノづくりとは異なるリソースを必要とするスマートコンストラクションの高度化に向けて、ビジネスパートナーと共に新会社「株式会社EARTHBRAIN」を発足

## コマツ

“モノ”  
= 機械の自動化・自律化



## EARTHBRAIN

“コト”  
= 施工オペレーションの最適化  
(スマートコンストラクション)

- 社 名 : 株式会社EARTHBRAIN
- 出資比率 : コマツ 54.5%  
NTTコミュニケーションズ (株) 35.5%  
ソニーセミコンダクタソリューションズ (株) 5%  
(株) 野村総合研究所 5%
- 事業内容 : 建設業向けデジタルソリューションの開発、提供、保守など

# 鉱山向けダンプトラックのゼロエミッション技術の開発推進 カミンズが基本合意書締結

コマツと米国の大手エンジンメーカーであるカミンズは、基本合意書を締結し、水素燃料電池ソリューションを含め、鉱山向けダンプトラックのゼロエミッション動力源の技術開発について協議を進めていくことに合意しました。本協議は、いかなる動力源でも稼働可能なコンセプト「パワーアグノスティックトラック」の開発の一部を担うものです。

(2022年6月29日 ニュースリリース)

# KOMATSU



KOMATSU



# 鉱山自動化への取り組み：無人ダンプトラック運行システム（AHS）

- ・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。
- ・新型コロナウイルス感染拡大により、無人化オペレーションを実現するAHSの需要は伸長。
- ・鉱山全体の自動化のため、超大型油圧ショベルとブルドーザーの遠隔操作トライアル計画中。

AHS 4カ国、20現場にて  
541台超が稼働中\*



\*2022年6月末現在

超大型油圧ショベルの遠隔操作と無人専用運搬車両



Anglo American社の  
銅鉱山（チリ）へAHS導入



大型ICTブルドーザーの遠隔操作と遠隔操作用コンソール







アジア・アフリカ市場  
への取り組み強化

成長市場における  
プレゼンス拡大

林業機械事業の推進



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



リマン事業の拡大

**KOMATSU**



坑内掘りハードロック事業の拡大

・「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



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



# 露天掘り工法と坑内掘り工法

- ・ 採掘工法は、鉱床が地表から近い場合は露天掘り工法、地層深くに存在する場合は坑内掘り工法が採用される。
- ・ 鉱物は、石炭（ソフトロック）と 銅やニッケルなどの非鉄金属（ハードロック）に分類。
- ・ 採用する工法や採掘する鉱物によって使用される鉱山機械が異なる。

## 露天掘り

### 主な製品



油圧ショベル



ダンプトラック



クローパショベル



## 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

# 坑内掘りハードロック向け鉱山機械事業の取り組み

- ・気候変動への意識の高まりや環境問題の深刻化に対応するため、新商品とともに新工法を開発。
- ・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のプロバイダーであるマインサイトテクノロジーズ社を買収。坑内掘り分野における鉱山機械の自動化・遠隔操作化などのテクノロジーソリューション領域の進化を目指す。

## <新商品開発スローガン>

「No Blasting（発破の必要がない掘削）」

「No Batch（バッチ処理を行わない連続掘削）」

「No Diesel（ディーゼル不使用）」



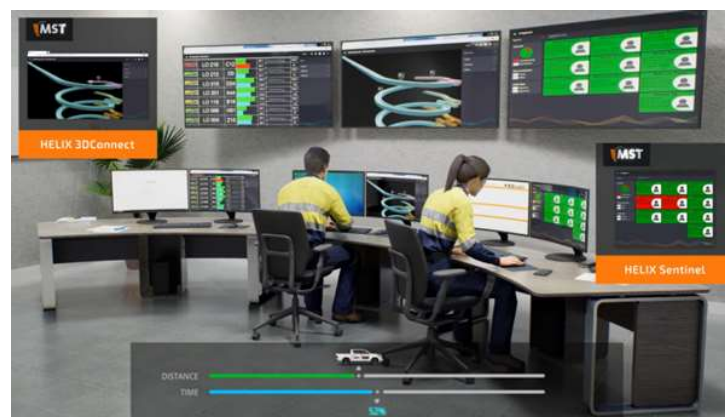
### マイニングTBMトライアル

：チリ国営の鉱山会社  
コデルコ社と2024年度  
からトライアル開始予定



### メカニカルカッター

：お客さまの現場でトライアル  
・Vale社ギャルソン鉱山  
（カナダ：ニッケル・銅）  
・ヒルグローブ社カンマト鉱山  
（豪州：銅・金）



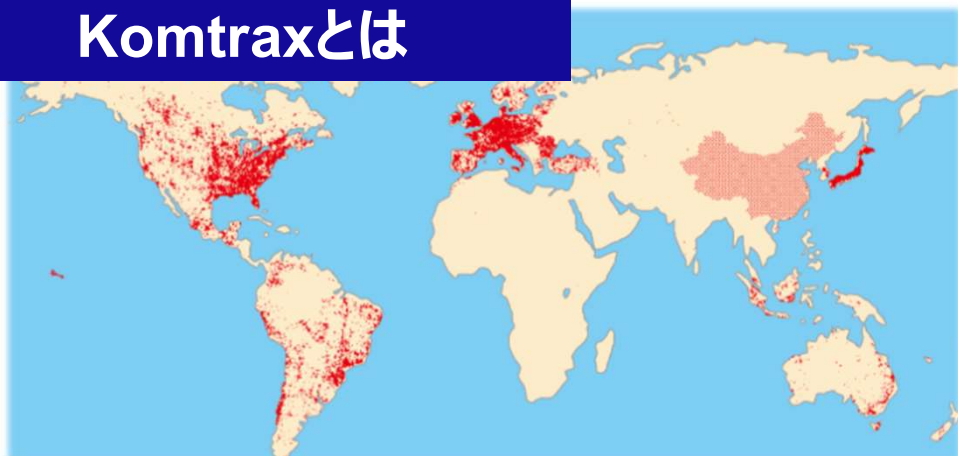
坑内掘り鉱山向けの  
通信デバイスと最適化プラットフォーム  
（マインサイトテクノロジーズ社）



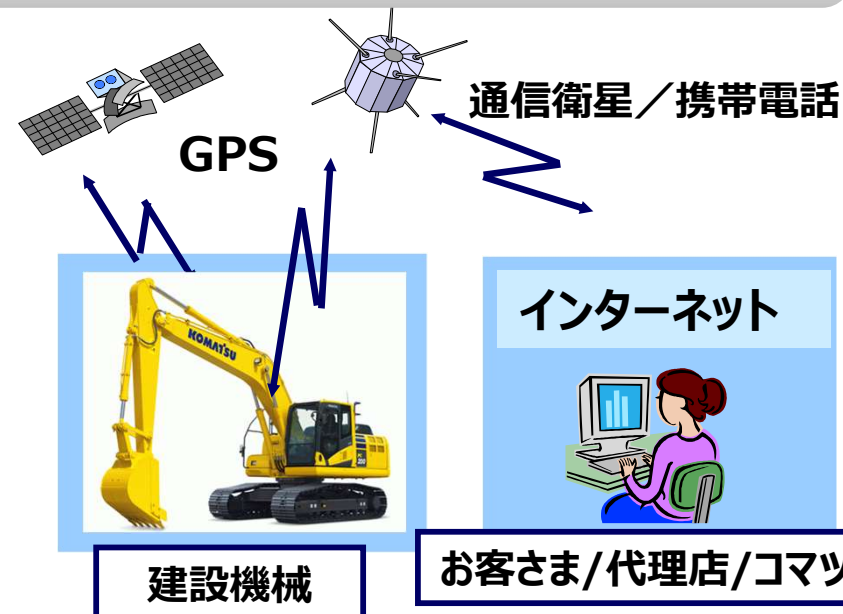
# 機械稼働管理システムKomtrax (Komatsu Machine Tracking System)

- ・GPS等により機械の位置や稼働状況を把握。全世界約68万台の装備車両が稼働中。
- ・次世代Komtraxの提供開始により、豊富な種類のデータを粒度・頻度を上げて取得可能。
- ・建機コンディション見守りサービスや生産性を最大化する稼働見守りサービスの拡大を計画。

## Komtraxとは



全世界合計 約68万台(2022年5月末現在)



## 次世代Komtrax

顧客満足度向上

### コンディション見守りサービス



機械のライフサイクルコスト  
最小化をコマツがフルサポート

### 稼働見守りサービス



機械の生産性最大化を  
コマツがフルサポート

契約ビジネス強化

# 東南アジア地域：2ラインモデル戦略

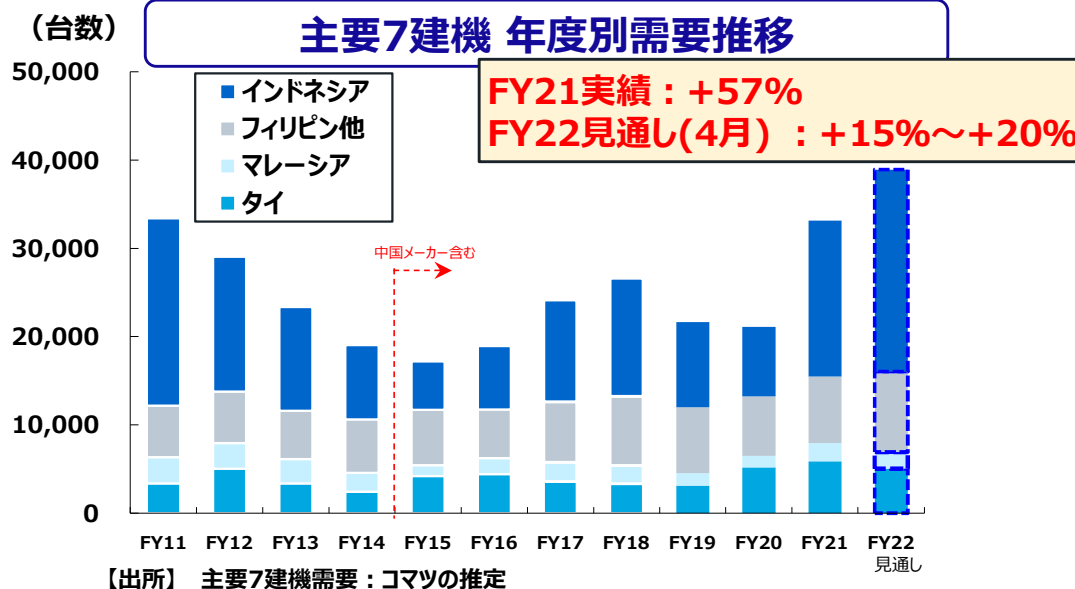
- ・お客さまのニーズにきめ細かく対応するため、東南アジア地域では2ラインモデル戦略を展開。
- ・標準シリーズに加え、20tクラスは都市土木向け油圧ショベル「CEシリーズ」、30tクラスはハイブリッド油圧ショベルを展開。



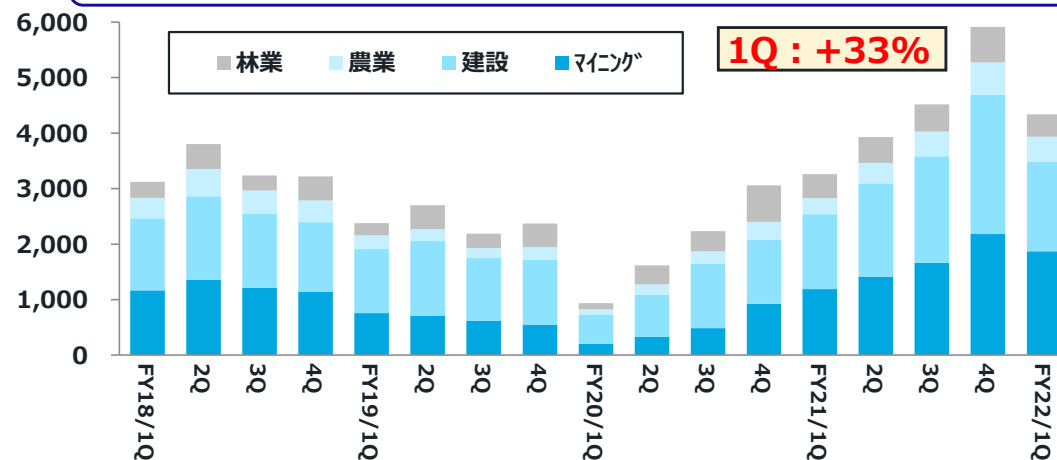
油圧ショベル CEシリーズ (20トンクラス)



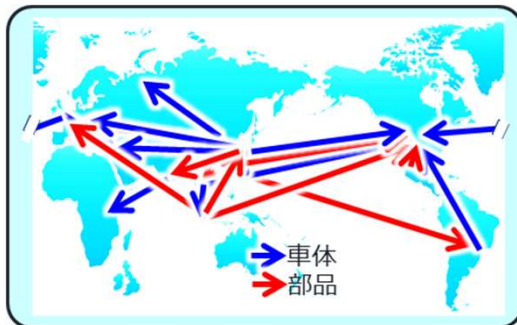
ハイブリッド油圧ショベル (30トンクラス)



### インドネシア：建設・鉱山機械需要推移 (顧客業種別)



環境変動に強い  
生産調達体制の強化



グローバルなブランド戦略の展開

## Creating value together

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



デジタル人材、オープンイノベーション  
推進人材の育成



社員エンゲージメントの向上



ダイバーシティ&  
インクルージョンの推進



# 多様な人材がいきいきと働ける職場づくり（ダイバーシティ&インクルージョン）

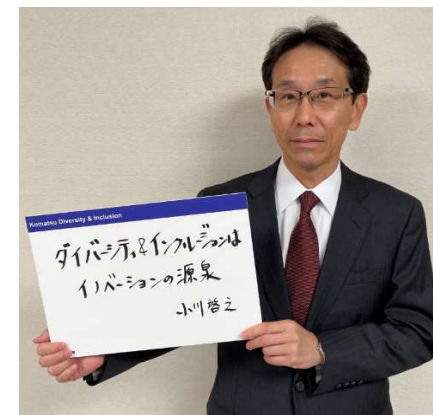
- ・ダイバーシティ&インクルージョン（D&I）とは、多様な背景や価値観を持つ社員同士が互いに個性や能力を認め合い活かし合っている状態。
- ・D&I推進をイノベーション創出と成長につなげるため、「多様性に富む人材基盤の充実化」を図る。

## コマツのD&I推進の考え方

活発で建設的な  
議論ができる健全な  
職場づくり

モチベーション  
向上や企業文化  
の変化

イノベーション  
の創出 =  
会社全体の成長



## 重点活動「多様性に富む人材基盤の充実化」

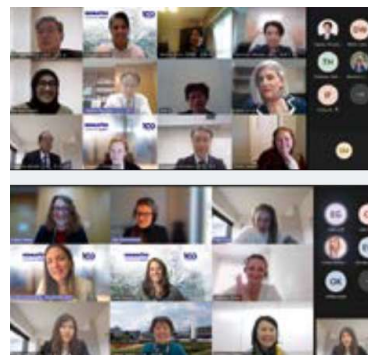
### グローバルな人材育成

- ・社員の68%が外国籍
- ・主要な現地法人トップ = ナショナル社員



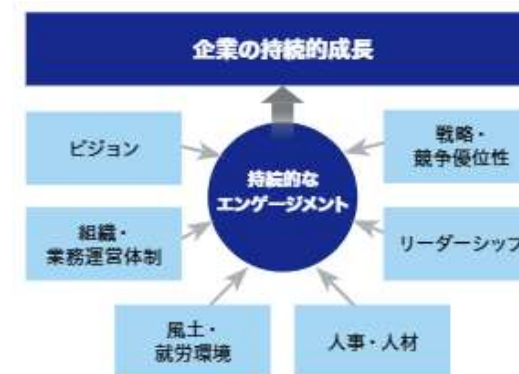
### ジェンダー・ダイバーシティの推進

- ・女性リーダーを対象とした研修プログラム
- ・女性社員比率・女性管理職比率向上



### 社員エンゲージメントの向上

- ・グローバルエンゲージメント調査を実施
- ・地域・組織ごとの分析を反映した人事施策

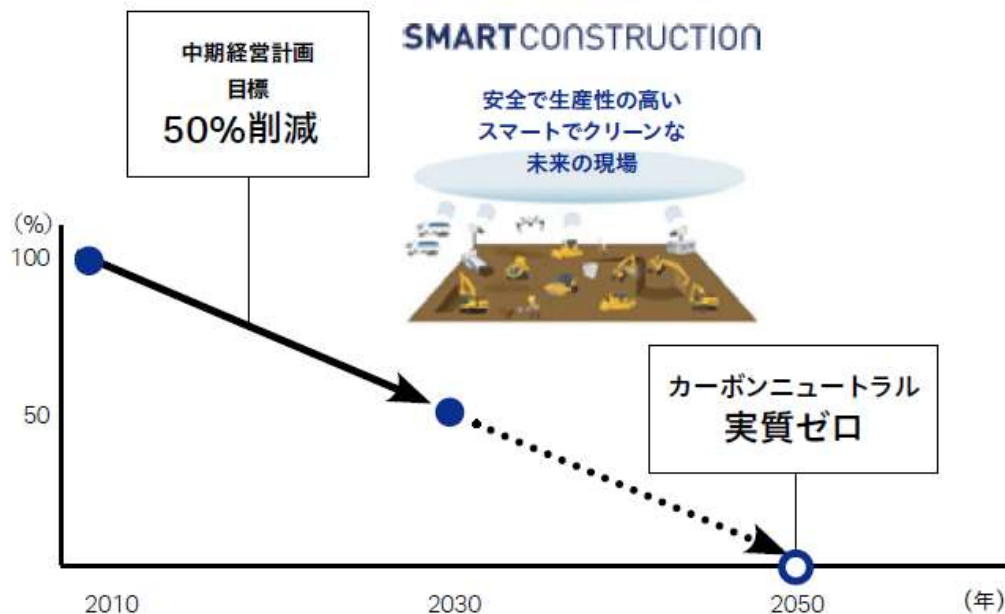




## ESG課題解決に向けた活動テーマ

人と共に	安全で安心して働ける職場環境づくり
	社員エンゲージメントの向上
	ダイバーシティ&インクルージョンの推進
	人材育成を通じた、個人の能力開発と事業成長の実現
	すべての事業活動に関連する人権の尊重
社会と共に	製品安全性の向上
	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
	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）
	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）
	環境・需要変動に対応力のあるバリューチェーンの構築
	ガバナンスの充実、コンプライアンスの徹底
	事業を行う地域への貢献、災害復興支援
地球と共に	地球環境負荷ゼロ工場の実現
	顧客現場におけるCO2排出削減
	持続可能な循環型林業を支援するソリューション提供
	循環型ビジネスの促進

# カーボンニュートラルに向けた取り組み



## コマツの取り組み

生産拠点のカーボンニュートラル

(モノの改善)環境負荷低減を実現する製品開発

(コトの改善)お客さまの現場改善を図るソリューション

林業機械事業によるCO2削減

リマン事業によるCO2削減

カーボンニュートラルによるビジネス・オポチュニティを見極め、コマツの成長戦略に結びつける。

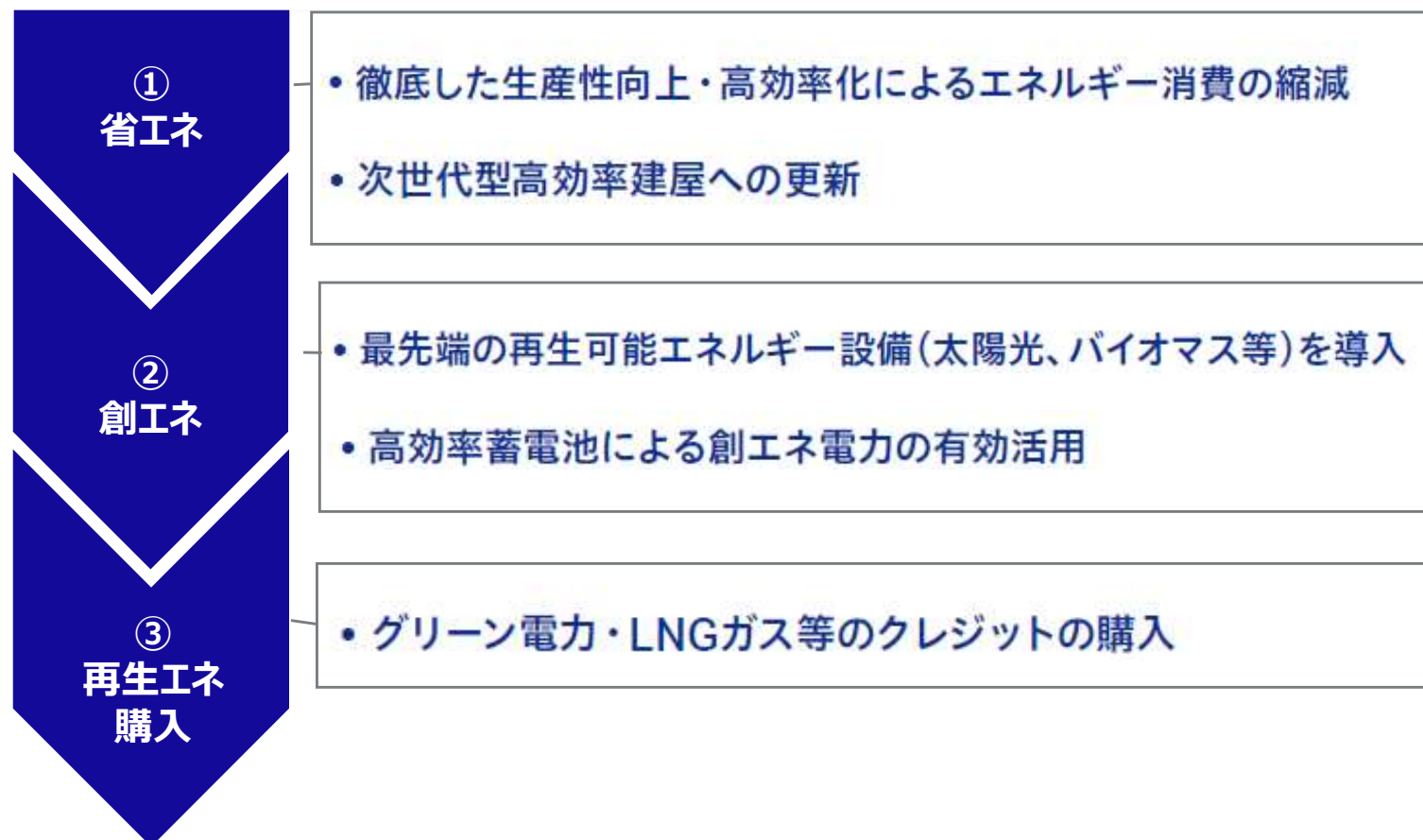
# 建設機械のサプライチェーンでのCO2排出量



建設機械のサプライチェーンでのCO2排出量は、  
**最も高い排出源は「製品使用時」(Scope3カテゴリ11)で、約8～9割を占めている。**

環境省：「サプライチェーン排出量の算定と削減に向けて」をもとに作成

# 生産拠点のカーボンニュートラル



2050年カーボンニュートラル



超断熱を実現する  
次世代溶解炉のイメージ



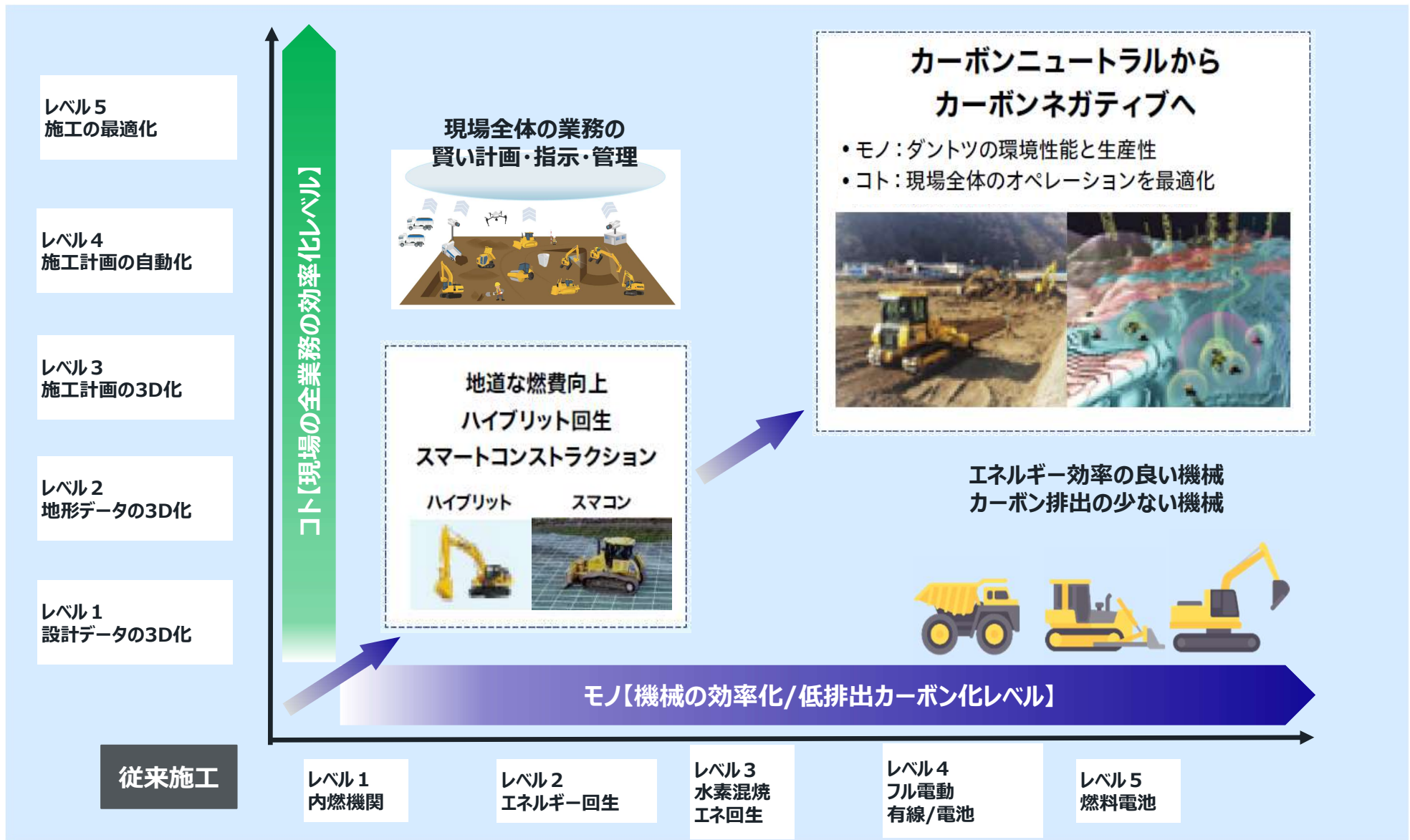
屋根一面に太陽光発電パネルを  
設置したコマツフォレスト新工場  
(2021年8月竣工、スウェーデン・ウメオ)



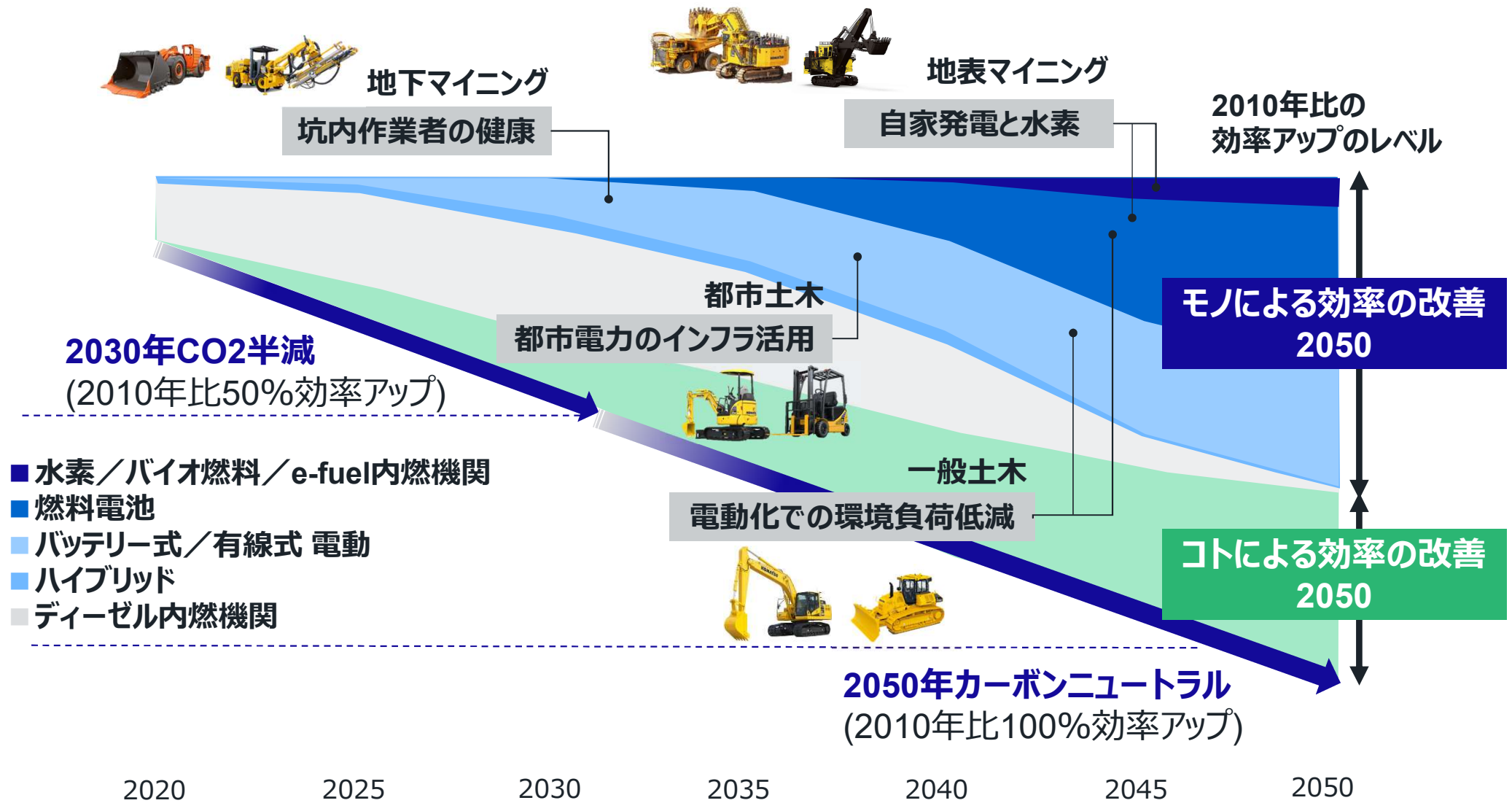
茨城工場のバイオマスボイラー



# モノの改善とコトの改善による2つのCO2排出量削減へのアプローチ



# カーボンニュートラルに向けたロードマップ



コマツへの  
外部評価

**ダウ・ジョーンズ・サステナビリティ  
・インディシズ・ワールドインデックス  
(DJSI)\***

**2021年も選定**



(世界約2,500社中322社：うち日本企業35社)

**CDP\*\***

**2021年もAリスト企業と認定**

- ・気候変動対策
- ・水セキュリティ対策



\*DJSI：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

\*\*CDP：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

# その他の外部評価



日経Smart Work大賞  
2019審査委員特別賞



東京証券取引所  
「企業価値向上表彰」  
大賞



2020年度  
IR優良企業賞



DX銘柄2022  
Digital Transformation  
デジタルトランス  
フォーメーション(DX)  
銘柄選定



SBT(Science  
Based Targets)  
認定



S&P/JPX カーボン・  
エフィシエント指数  
構成銘柄



MSCI ESG  
Leaders  
選定



ISS-Oekom  
Prime認定



EURONEXT  
Vigeo EIRIS  
World120  
選定



FTSE Blossom  
Japan  
選定

2022 CONSTITUENT MSCIジャパン  
ESGセレクト・リーダーズ指数

MSCIジャパン  
ESGセレクト・リーダーズ指数  
選定

2022 CONSTITUENT MSCI日本株  
女性活躍指数 (WIN)

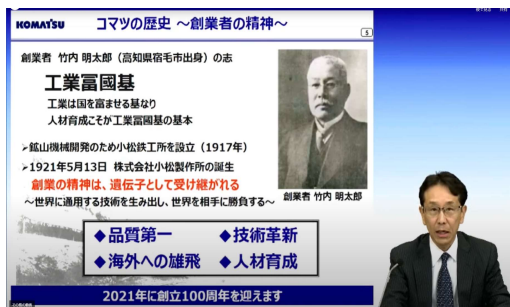
MSCI日本株女性活躍指数  
選定



# 個人投資家・株主さまとのコミュニケーション

## 株主さま向け会社説明会

＜20・21年度はオンライン開催＞



## 施設見学会の積極開催

＜20年度はYouTube公式アカウントに工場見学会動画掲載＞



## 個人投資家向け説明会

＜20・21年度はオンライン開催＞



## 社長のインタビューをウェブサイトに掲示(4回/年)

コマツの強みや今後の見通し、中期経営計画について動画配信



## 中間報告書

直近の事業状況や  
イベントをご紹介  
(郵送)



# 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。
- 地下の鉱床から鉱石を採掘する際に使用される鉱山機械LHD（ロードホールダンプ）をミニチュアにしました。



2022年度進呈

・WX22H ハイブリッドLHD（ロードホールダンプ）

※ 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

ステークホルダーの皆さまに、中長期的な企業価値向上の取り組みをご説明することを目的として制作。コマツの価値創造モデル「成長戦略による収益向上とESG課題解決の好循環で持続的成長を目指す」新中期経営計画「DANTOTSU Value - Together, to “The Next” for sustainable growth」を中心に取り組みをご紹介。

## コマツレポート2022（2022年9月9日公開）

- ◆コマツの概要と強み
- ◆社長メッセージ（次の100年に向けた経営課題と経営戦略）
- ◆CFOメッセージ（財務戦略）
- ◆中期経営計画（策定プロセス・成長戦略）
- ◆成長戦略によるESGの課題解決  
（気候変動対応・人材育成・社会貢献）
- ◆コーポレート・ガバナンス

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

