

KOMATSU

【証券コード】6301



成長戦略とESG課題解決への取り組み

コマツ
常務執行役員 経営管理部長 森下 正敏

2023年2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



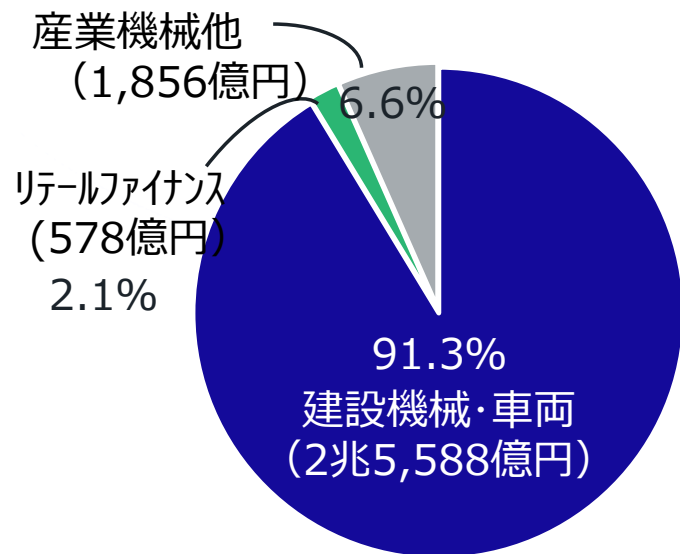
創業者 竹内 明太郎

コマツの概要（2022年3月期実績）

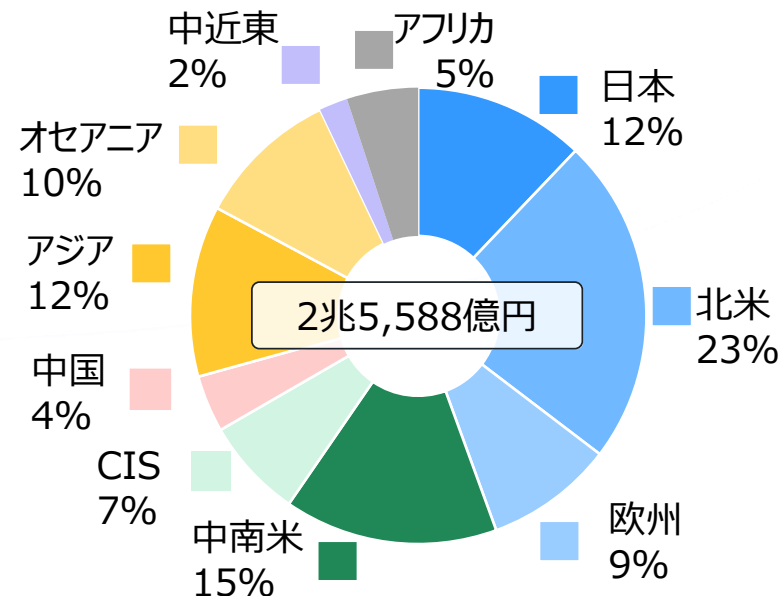
- ・設立 : 1921年5月13日
- ・連結売上高 : 2兆8,023億円
- ・営業利益 : 3,170億円
- ・総資産 : 4兆3,475億円

- ・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

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。
- ・ 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



©2017 Komatsu Mining Corp. All rights reserved.

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）

- 半導体露光用光源 エキシマレーザーにおいても世界トップメーカーの一つ。
- 自動車産業向け大型プレス・工作機械メーカーとしても世界トップメーカーの一つ。

半導体露光用DUV光源
【ギガフォトン】



超純水加熱装置
【KELK】



大型ACサーボプレス
【コマツ産機】



プレスブレーキ
【コマツ産機】



クランクシャフトミラー
【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。→ 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

コマツアメリカ

コマツドイツ マイニング部門

コマツドイツ 建機部門

コマツイタリア製造

コマツフォレスト

栃木工場

茨城工場

粟津工場

大阪工場

地域別の生産拠点数 *坑内掘り鉋山機械の現地組立工場を含む

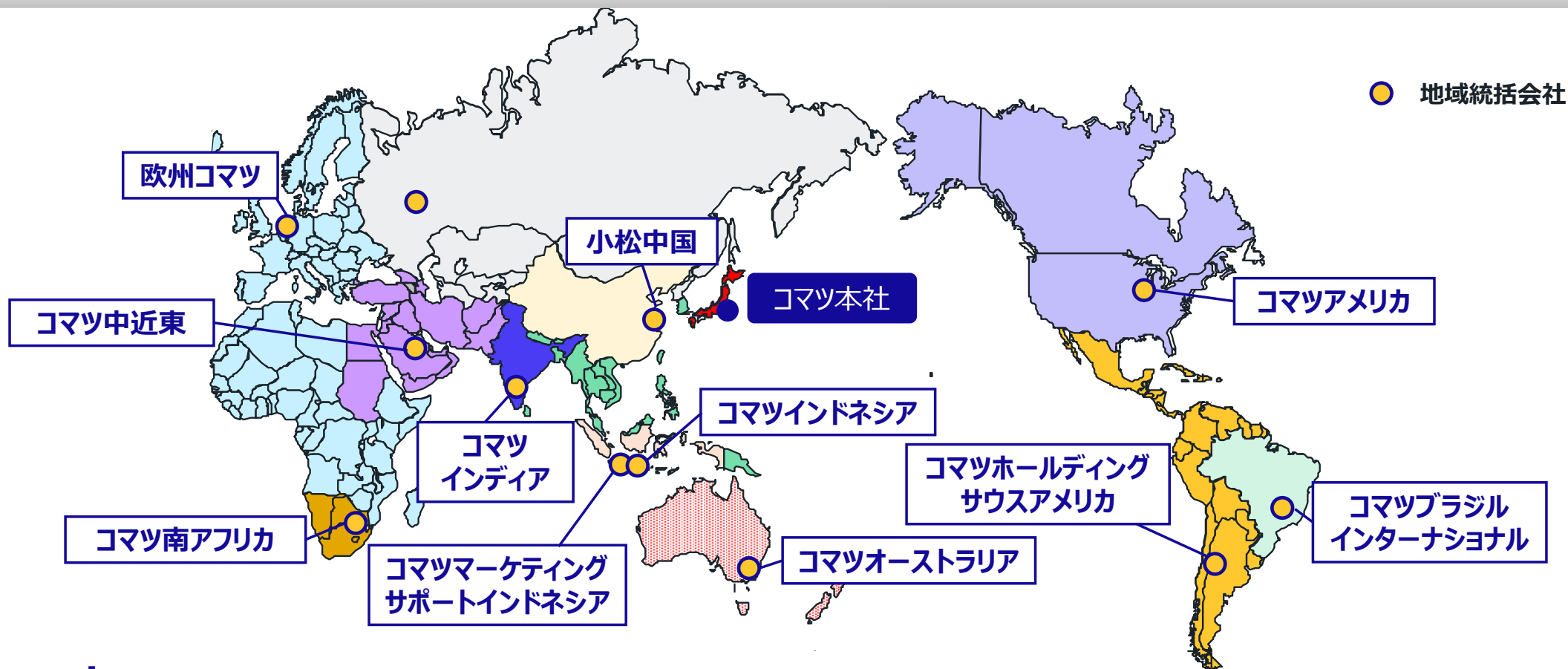
米州	欧州 CIS	中近東 アフリカ	アジア	中国	日本	合計
36(1)	16(4)	2	10	8	14(4)	86(9)

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

()内はマザー工場数

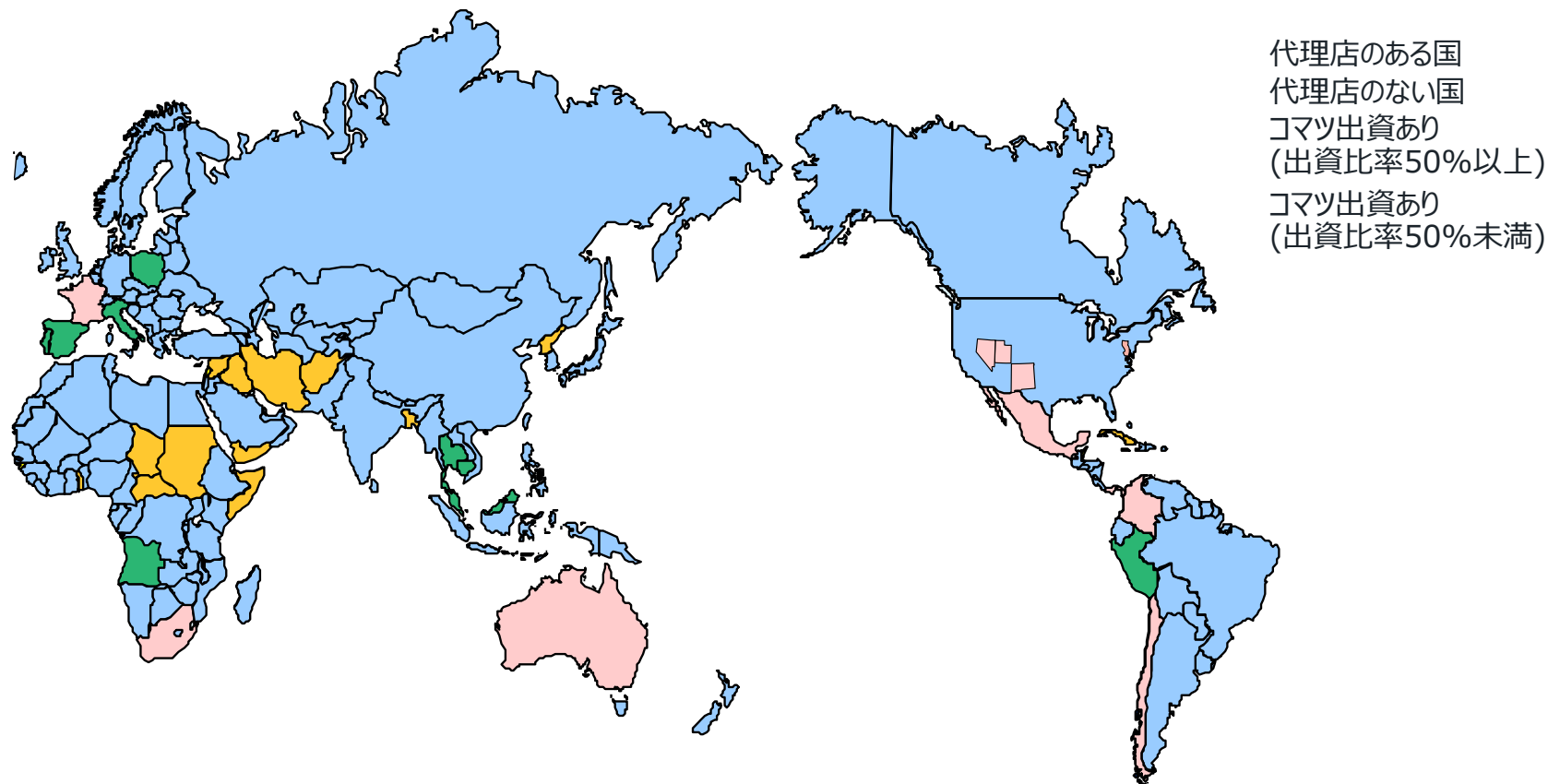
地域統括会社と役割

- 各地域の地域統括会社には販売・サービスなどの機能を備える。
- お客さま・代理店に近く、密接なコミュニケーションでお客さまを支援する体制を構築。
- 戦略はコマツ本社が決定し、地域統括会社が実行。



グローバルでの販売拠点体制

- 販売拠点体制としては世界148カ国で211の販売代理店を展開（需要の99%）。
- 代理店は現地の優良企業を任命。
- マイニング需要国、欧米・アジアの一部はコマツが直接投資して代理店を運営。
- お客さまとの継続性を重視し、一度進出した国からは原則撤退しない方針。



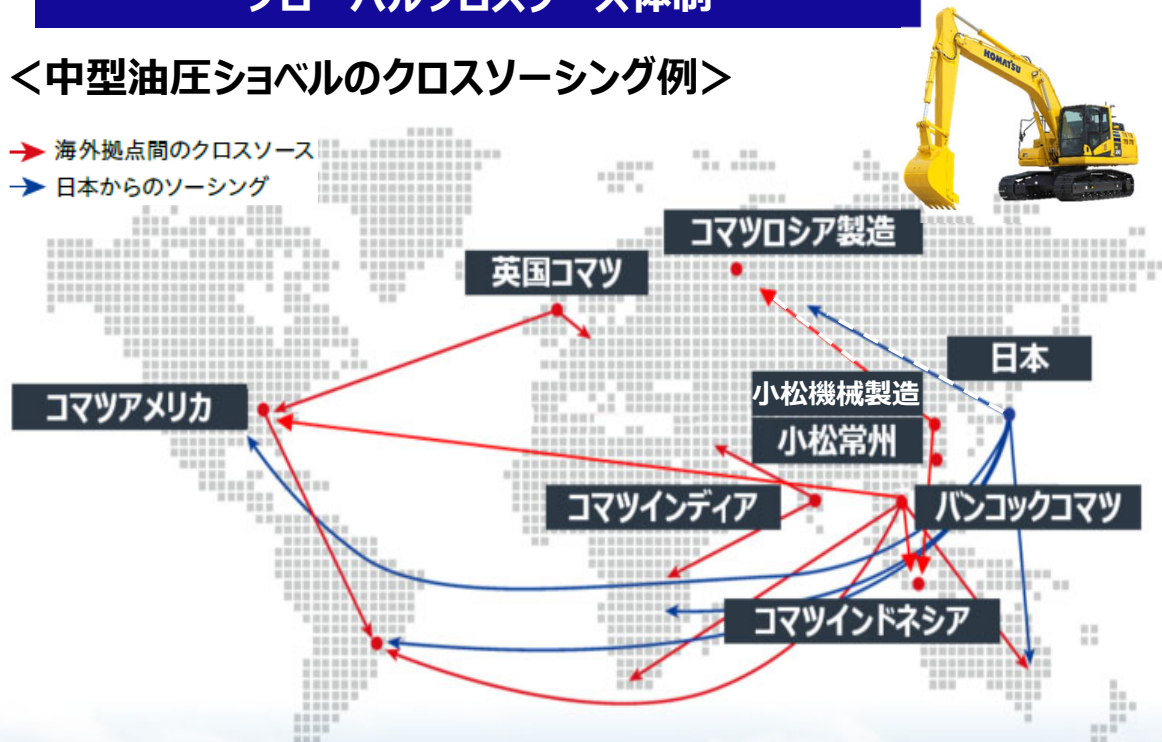
コマツの強み ①レジリエントな生産・調達体制

- ・ 需要・為替の変動など、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

<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



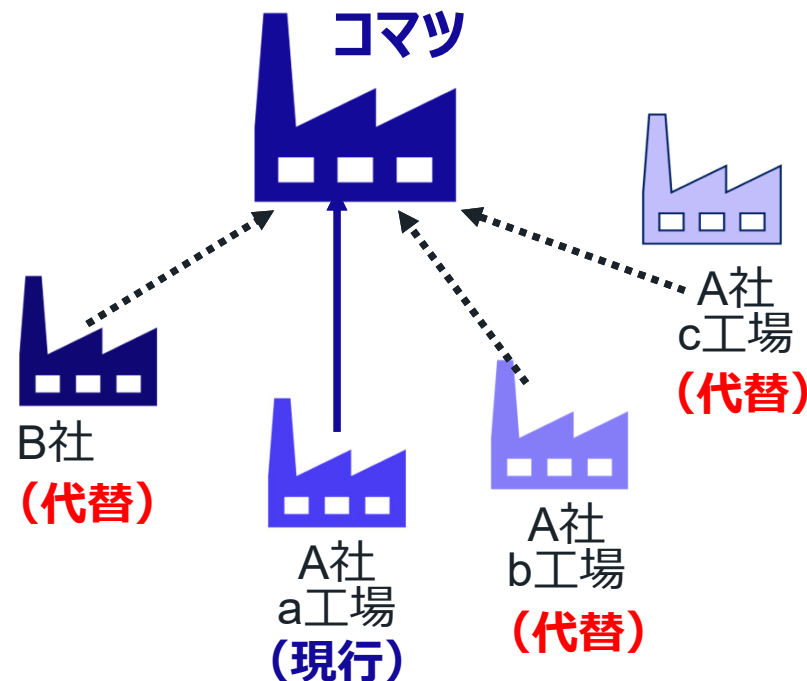
<必要条件>

- 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※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

調達マルチソース体制

複数メーカーからの部品購入、現地調達への拡大



コマツの強み ②キーコンポーネントの自社開発・自社生産

- 建設・鉱山機械の性能を左右するキーコンポーネントは自社開発・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. 取り付けたセンサーからの情報を解析した予知保全

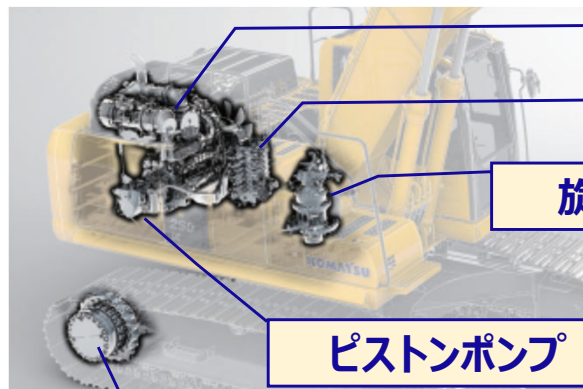


電子コンポーネント



施工情報モニター

生産：小山工場



旋回モーター

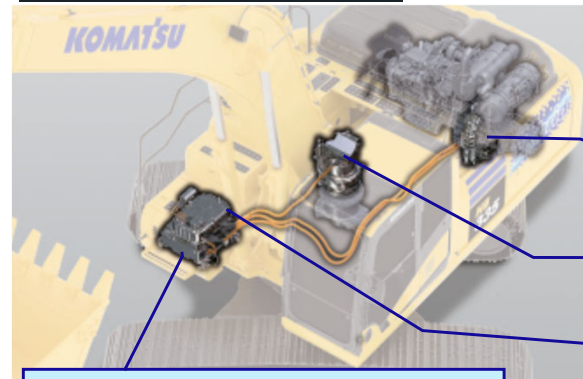
ピストンポンプ

走行モーター

アクスル



ハイブリッドコンポーネント

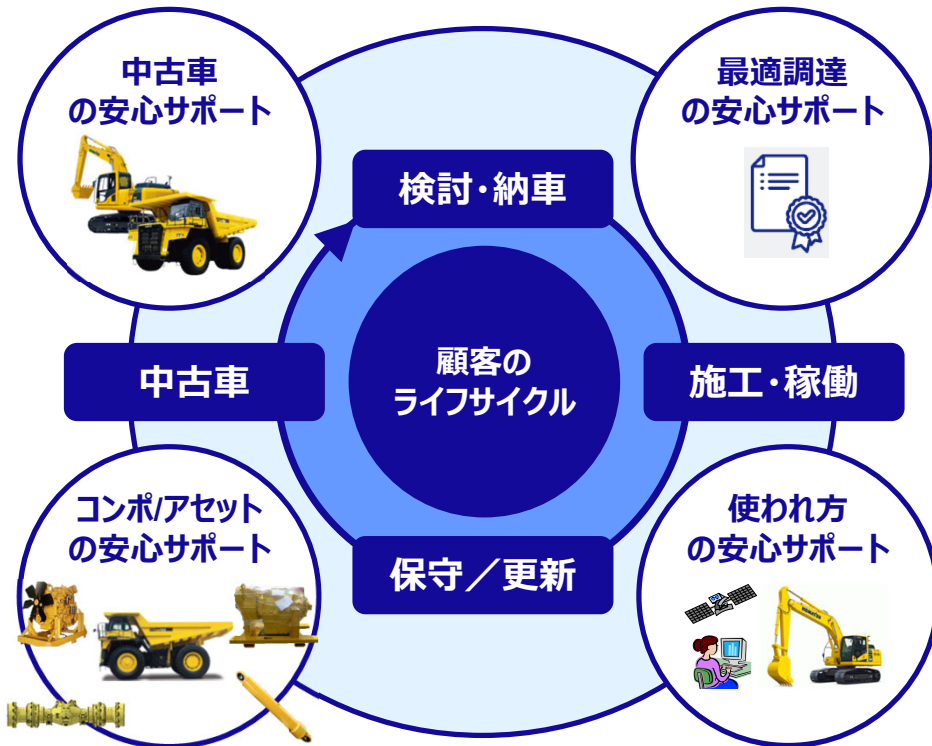


キャパシター（蓄電器）

コマツの強み ③ ライフサイクルサポートビジネス

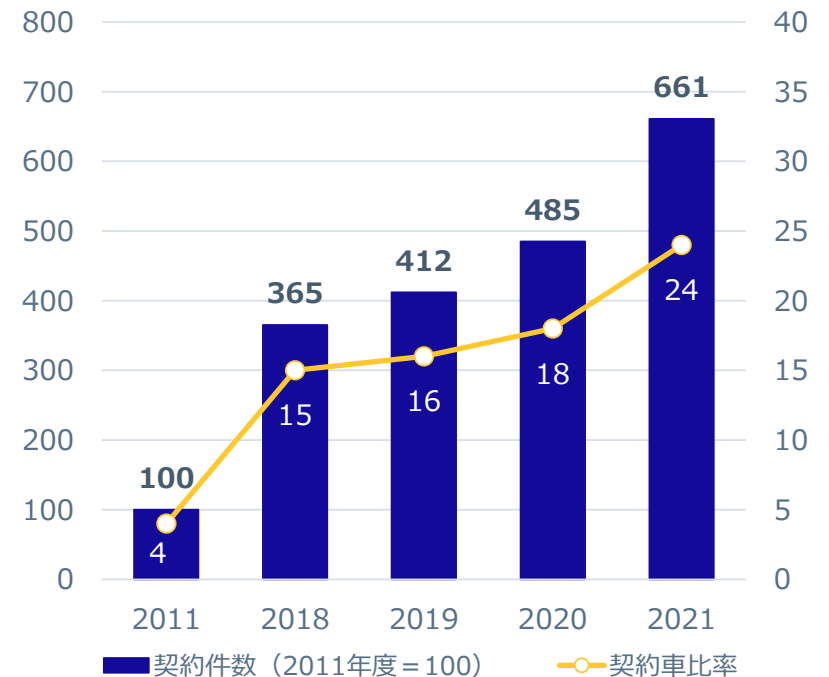
- 建設機械は購入後の定期的なメンテナンスや修理などのサポートが必要不可欠。
- 新車購入から中古車売却まで途切れることなくサポートを継続できる仕組みがあり、販売後も安定的に収益をあげるビジネスモデルを持っていることもコマツの強み。

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

2011年度=100とした場合の指数



コマツの強み ④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



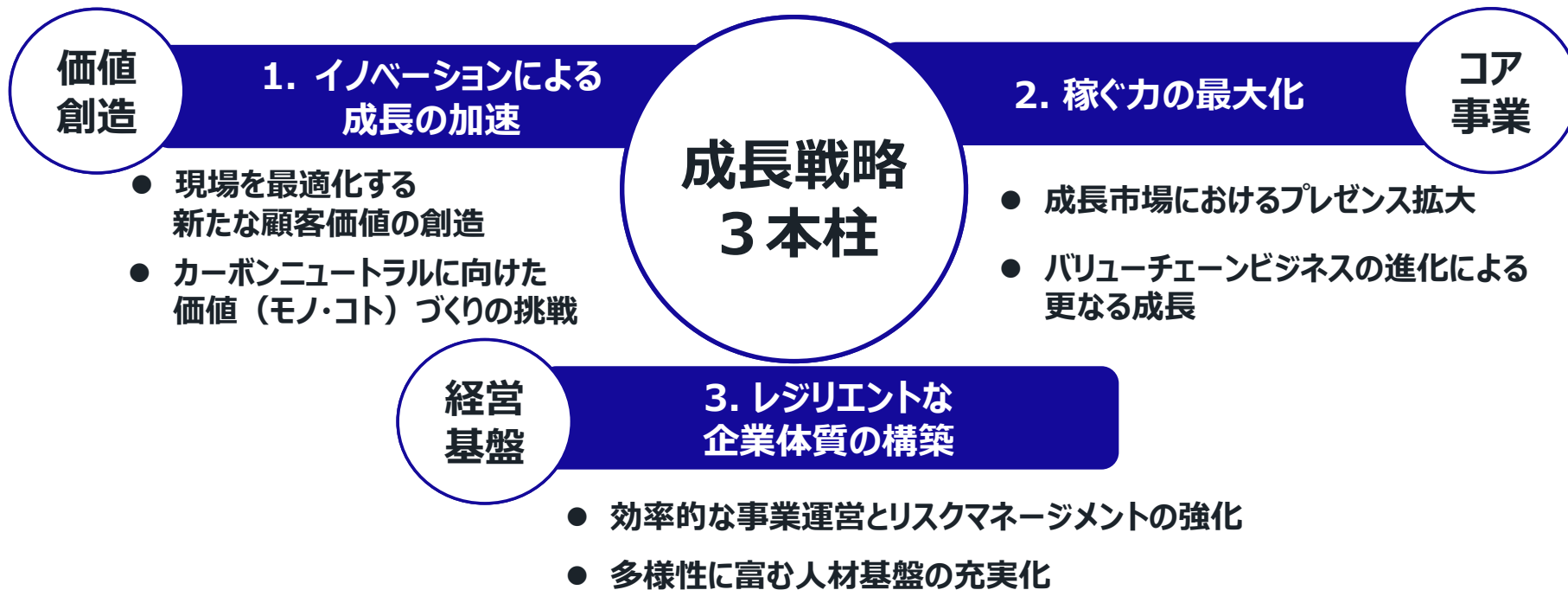
1. コマツの概要

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

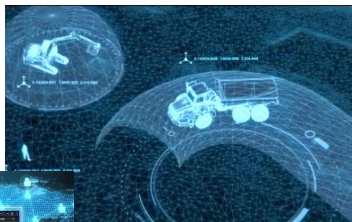


3本柱の共通テーマ

- パートナーシップの拡大
- あらゆる分野でのDX推進

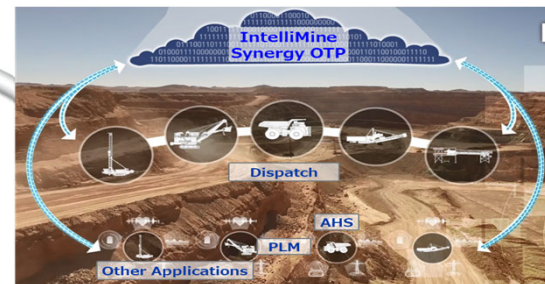
成長戦略の3本柱（1）イノベーションによる成長の加速

DXスマート
コンストラクション
の推進



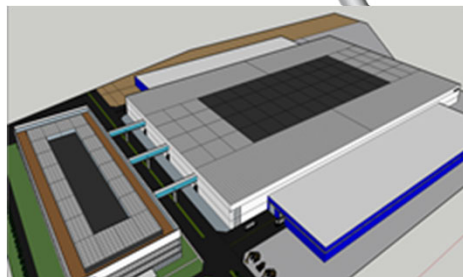
現場を最適化する
新たな顧客価値の創造

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



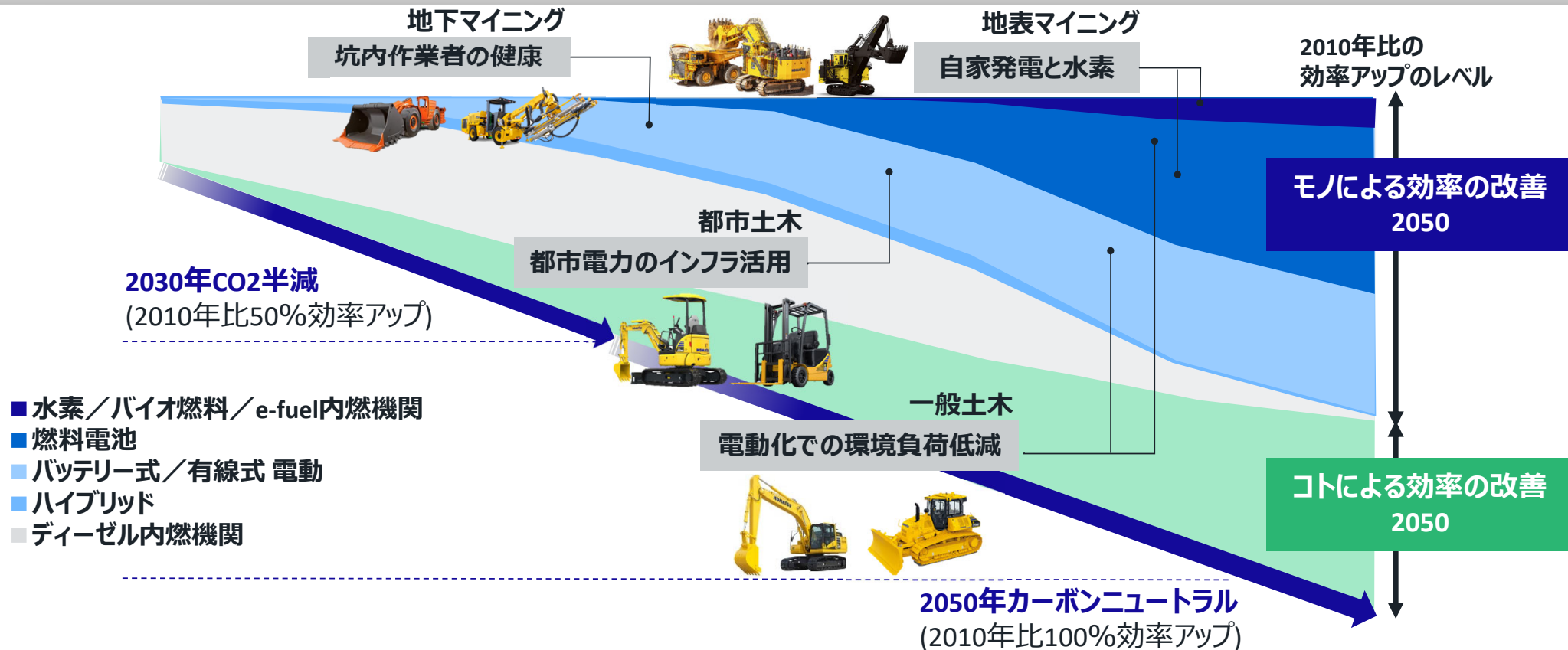
電動化機械の開発・導入

カーボンニュートラルに向けたロードマップ

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。



建設・鉱山機械のカーボンニュートラルに向けた取り組み

・ 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 PC30E-5  PC01E-1	リチウムバッテリー  3トン量産モデル 22年度量産 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 Proterra社との協業 20トンクラス 22年度量産、23年度市場導入 	燃料電池 水素エンジン
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 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 22年度量産 	Proterra社との協業 ボルタ 22年度試作 22年度量産 	LHD 22年度試作 23年度量産

出力サイズ ↓

成長戦略の3本柱（2）稼ぐ力の最大化



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



坑内掘りハードロック事業の拡大

戦略市場における取り組み

- アジア地域をはじめとする戦略市場向けの取り組みの一つとして、お客さま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

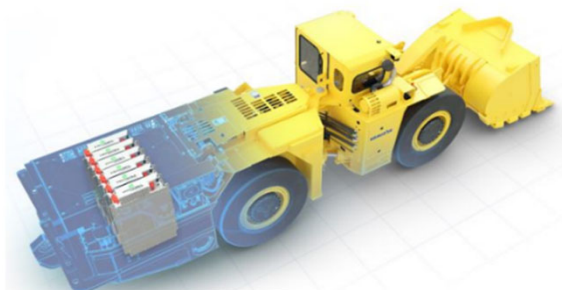


ハイブリッド油圧ショベル

坑内掘りハードロック事業の拡大

- ・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ソリューション分野における技術・ノウハウの獲得により、更なる成長を目指す。

既存製品におけるダントツ商品開発・電動化 ～米国プロテラ社との協業契約を締結～



プロテラ社のリチウムイオンバッテリーを
搭載したLHDのイメージ

坑道掘削新工法を実現するための新たなチャレンジ ～チリ国営のコデルコ社とのマイニングTBMトライアル～



FY24よりトライアルを開始予定

鉱山機械ラインナップの拡充 ～ドイツGHH社の買収～



GHH社の坑内掘りダンプトラック

デジタルソリューション技術の獲得 ～豪州マインサイトテクノロジーズ社の買収～



坑内掘り鉱山向けの通信システムと
坑内測位・近接検知ソリューション

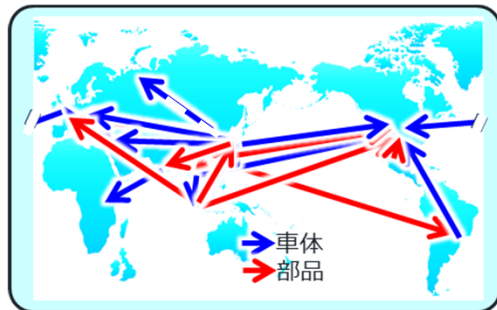
岩盤掘削新工法を実現するための新たなチャレンジ ～メカニカルカッターMC51トライアル実施中～



Vale社のGarson Nickel Mine(カナダ)でトライアル

成長戦略の3本柱（3）レジリエントな企業体質の構築

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促進の考え方

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」

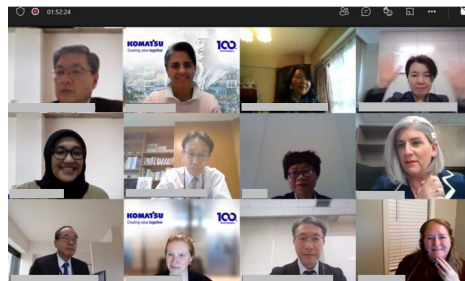
グローバルな人材育成

- 社員の68%が外国籍
- グローバル（＝オールコマツ）で能力開発の機会提供
- 国内ではデジタル人材の育成に注力



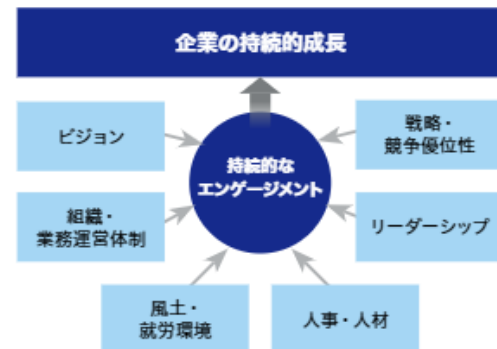
ジェンダー・ダイバーシティの推進

- 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

















社内D&Iプロモーション グローバルキャンペーン中



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。

	SDGsとの関係	中期経営計画のKPI 24年度目標 例
人と共に マテリアリティ： 「社員」「人権」	 5 ジェンダー平等を 実現しよう ジェンダー 平等  8 働きがいも 経済成長も 働きがいと 経済成長  10 人や国の不平等 をなくそう 不平等を なくす  17 パートナシップで 目標を達成しよう パートナーシップ	女性管理職比率 グローバル： 13% 以上 DX、AI人材の育成 3年累計受講者数 DX 実践/入門： 180/900 AI 実践/入門： 30/90
社会と共に マテリアリティ： 「顧客」 「倫理・統治」 「地域社会」	 9 産業と技術革新の 基盤をつくろう 産業と技術革新  11 住み続けられる まちづくりを まちづくり  12 つくる責任 つかう責任 つくる・ つかう責任  17 パートナシップで 目標を達成しよう パートナーシップ	スマコン導入現場数 24年度単年度 グローバル： 13,000 現場 マルチソーシング比率 BCP対応 92% AHS累計導入台数 グローバル： 740 台 ガバナンス・コンプライアンスの徹 底 取り組み実績を開示
地球と共に マテリアリティ： 「環境」	 7 エネルギーもみんなに そしてクリーンに クリーンエネルギー  9 産業と技術革新の 基盤をつくろう 産業と技術革新  12 つくる責任 つかう責任 つくる・つかう責任  13 気候変動に 具体的な対策を 気候変動への対策  15 陸の豊かさも 守ろう 陸の豊かさ  17 パートナシップで 目標を達成しよう パートナーシップ	生産によるCO2排出削減率 2010年比△ 45% 再生可能エネルギー使用比率 20% 製品使用による CO2排出削減率 2010年比△ 24% 建設鉱山機械の電動化推進 開発ステップ、市場導入機種 の拡大

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） <p style="text-align: center;">2050年 カーボンニュートラル (チャレンジ目標)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・再生可能エネルギー使用率：2030年50%
	外部評価	<ul style="list-style-type: none"> ・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

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。
- 営業利益は前年比+38.8%増益の4,400億円。
- 1株当たり配当金は128円。

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 (10月見通し) (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

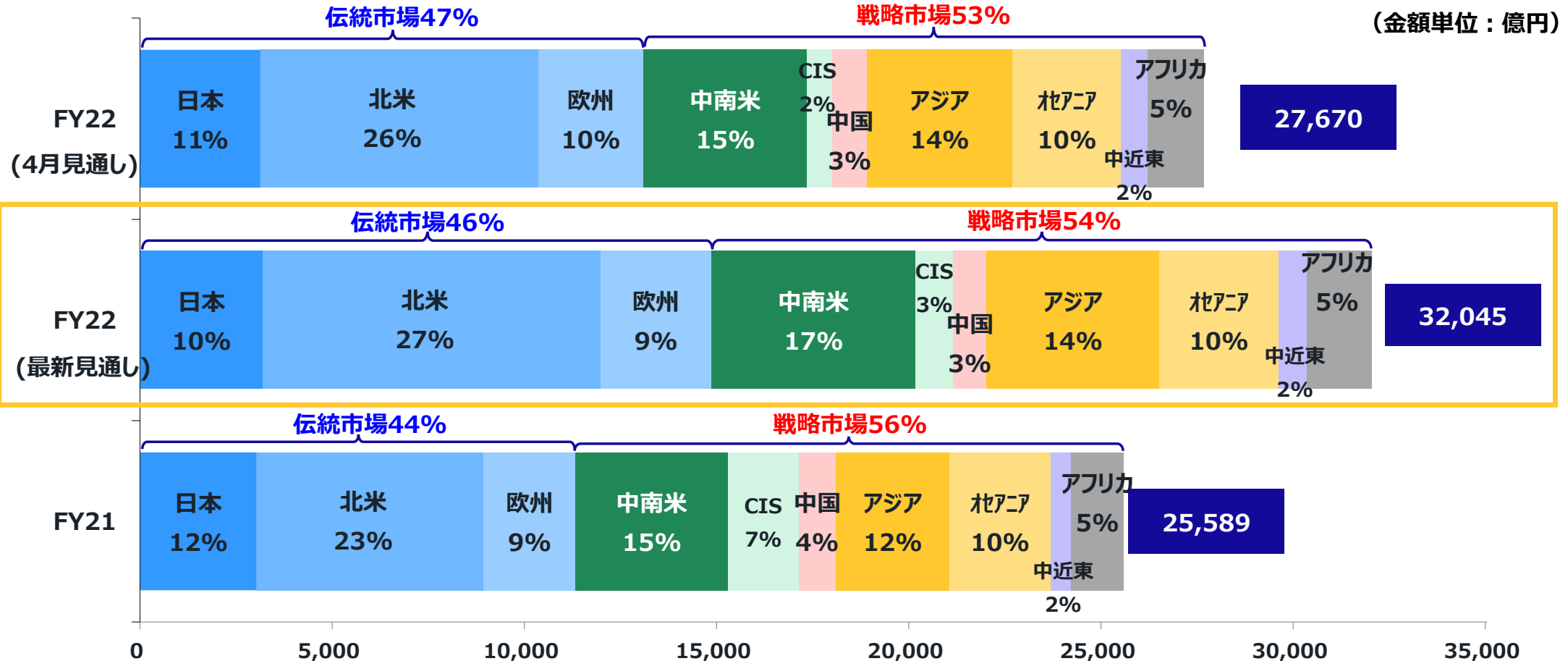
- 建設機械・車両部門の売上高は3兆2,100億円。セグメント利益は4,020億円。
- リテールファイナンス部門の売上高は835億円。セグメント利益は250億円。
- 産業機械他部門の売上高は1,920億円。セグメント利益は230億円。

□ : 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 (10月見通し) (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%。



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。

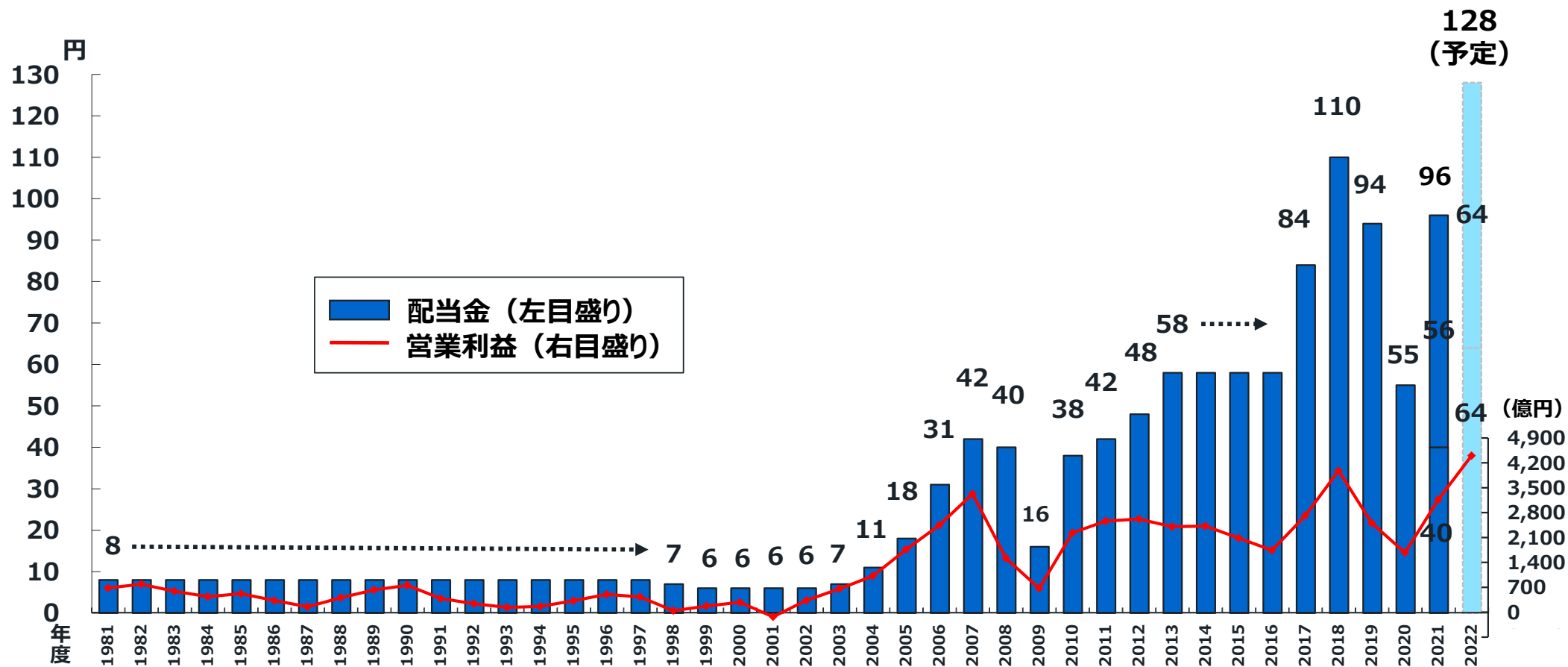
<連結配当性向推移>

	'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

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）。



※ 画像はイメージです

- 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）

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

対人地雷除去機を活用したコミュニティ開発



- 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。
- 昨年11月カンボジアでの地域復興支援プロジェクトにおいて、10校目の小学校が完成、開校式典を開催。

地雷原

機械で素早く
安全に除去



コミュニティの復興

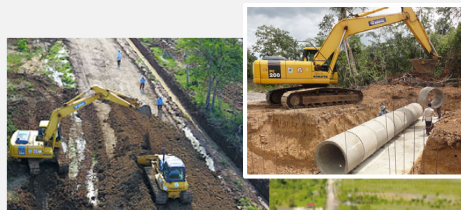


ブルドーザーベース<地雷処理用>



油圧ショベルベース<不発弾処理用>

道路整備・灌漑工事



小学校建設



農業用建機による農地復興



動画上映 10校目小学校開校式（2022年11月）

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>