

【証券コード】6301

IR説明会

# KOMATSU



**100**<sup>th</sup>  
Anniversary

## 成長戦略とESG課題解決への取り組み

常務執行役員 経営管理部長 森下 正敏

2021年9月10日

1. コマツの概要
2. 中期経営計画 – 成長戦略への取り組み –
3. ESG課題解決への取り組み
4. 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 – 成長戦略への取り組み –
3. ESG課題解決への取り組み
4. 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



# コーポレートアイデンティティー

## 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

### 挑戦する

高い志を持ち、  
失敗を恐れることなく、  
革新のために  
挑戦し続ける

### やり抜く

困難にあっても  
決して諦めず、  
責任を持って  
最後までやり遂げる

### 共に創る

多様な価値観や  
個性を認め合い、  
互いに敬意をもち、  
win-win精神で  
協働することで  
新たな価値を創出する

### 誠実に取り組む

常に誠実に  
正しく行動し、  
信頼される存在で  
あり続ける

## 戦略と 行動指針



## 経営の基本

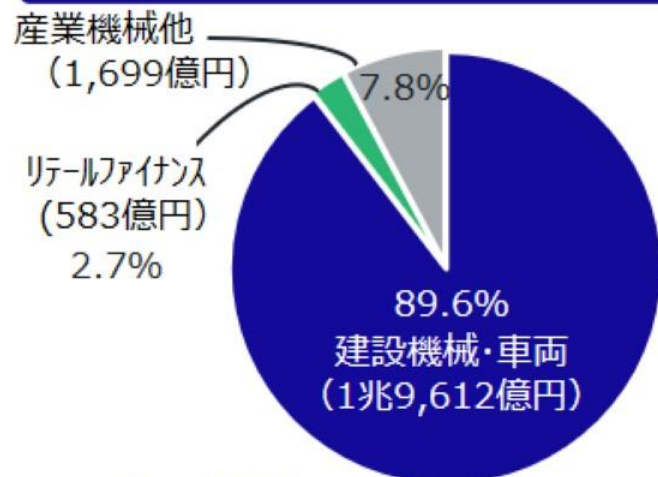
「品質と信頼性」を追求し、社会を含むすべての  
ステークホルダーからの信頼度の総和を最大化する

# コマツの概要 (2021年3月期)

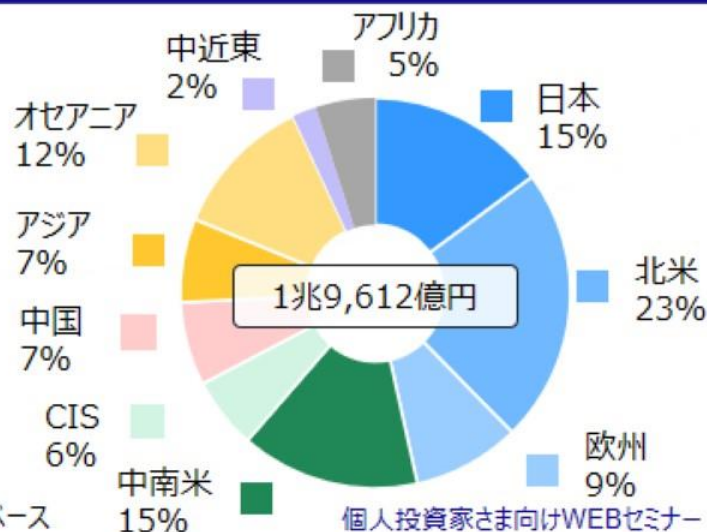
- ・設立 : 1921年5月13日
- ・連結売上高 : 2兆1,895億円
- ・営業利益 : 1,673億円
- ・総資産 : 3兆7,848億円

- ・連結子会社 : 212社  
(日本) 12社 (海外) 200社
- ・連結従業員数 : 61,564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



# 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  
(バッテリー式)



# 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）買収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

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



# 主要商品 <林業機械>

## ■ 林業機械

：木材のサステナブルな活用を支える。近年M&A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

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「ティンバプロ社」製



ブルドーザーベース植林機

# 主要商品 <産業機械・その他>

## ■ 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AC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  
[KELK]

# 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65 % (20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
34(1)	14(4)	1	11	9	12(4)	81(9)

( )内はマザー工場数

### キーコンポーネント (生産：小山工場)



ディーゼルエンジン



油圧機器



アクスル

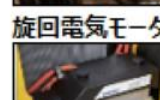
### ハイブリッドショベルの キーコンポーネント (生産：湘南工場)



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 生産比率	2018年度	2019年度	2020年度
	61%	66%	65%

1. コマツの概要
2. 中期経営計画 – 成長戦略への取り組み –
3. ESG課題解決への取り組み
4. 業績および株主還元について



「社会やステークホルダーからの期待」



「コマツの「経営の基本」を実現する成長戦略」



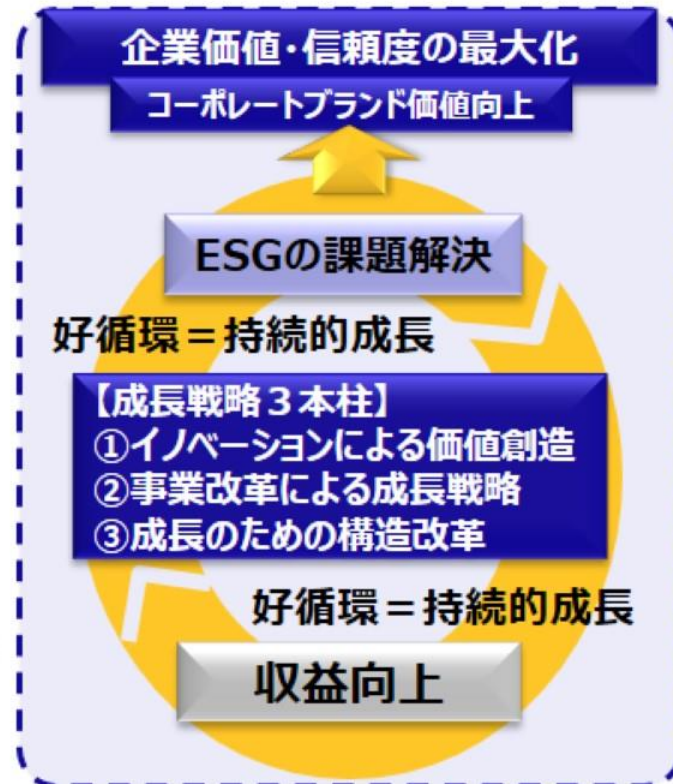
ESG課題の解決  
持続的成長



成長戦略により  
共に成長



持続的収益向上



# DX推進による未来の現場の創造





# 無人ダンプトラック運行システム(AHS : Autonomous Haulage System)

- 2008年コマツが世界で初めて実用化した、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。2021年度は、中期経営計画の目標台数に既に到達し、更なる増加が見込まれる。

決められた走路を走行

【お客様のメリット】

- ①安全性②経済性
- ③生産性④環境性

カナダ

ブラジル

オーストラリア

チリ



4か国、13現場にて380台超が稼働中  
(2021年6月現在)

超大型ショベル遠隔操作との  
協調作業（開発中）



鉱山全体の安全性と  
生産性の向上を目指す

# スマートコンストラクション

➤ 建設現場向けソリューション。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目指す。





# 建設・鉱山機械の電動化

➤ 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。

## フル・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

:検討中

## ハイブリッド/ディーゼル・エレクトリック /フル・エレクトリック

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

ディーゼルエレクトリック

パワーアグノスティック



ハイブリッド

鉱山機械（地下）

バッテリー電動

ハイブリッド



フル電動ミニショベル（コンセプトマシン）  
【2021年5月発表】



Hondaと共同開発開始  
交換式バッテリーを活用した  
電動化マイクロショベル  
「PC01」  
【2021年6月発表】



➤ 「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



地摺え  
地摺え用機械  
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



# コマツフォレスト カーボンニュートラル新工場竣工・生産開始

- コマツの生産工場として初めてのカーボンニュートラル工場を竣工・生産を開始。
- 林業機械の開発・生産の中核工場の竣工により、林業ビジネスの更なる強化・拡大を図る。



生産品目	林業機械
投資額	約100億円
敷地面積	約133,000m <sup>2</sup>
建屋面積	約 40,000m <sup>2</sup>

太陽光発電の導入等で  
カーボンニュートラル実現



【新工場のCO<sub>2</sub>推移（想定見通し）】



工場集約と新技術導入により  
生産性30%向上








【生産性向上】



1. コマツの概要
2. 中期経営計画 – 成長戦略への取り組み –
3. ESG課題解決への取り組み
4. 業績および株主還元について



# 成長戦略3本柱によるESG課題の解決

CSR重点分野	成長戦略3本柱によるESG課題の解決	SDGs*との関係
<p>生活を豊かにする</p> <p>-社会が求める商品を提供する-</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動に対応した環境負荷低減や安全に配慮した高品質・高能率な商品・サービス・ソリューションの提供</li> </ul>	<p>産業技術革新 持続可能都市</p>   <p>気候変動</p>  <p>協業</p> 
<p>人を育てる</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様な人材の育成</li> <li>ダイバーシティ・グローバル人材の強化と育成</li> </ul>	<p>経済発展</p> 
<p>社会とともに発展する</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ステークホルダーとの協業による社会的課題の解決</li> <li>責任ある企業行動</li> </ul>	<p>持続可能都市 協業</p>  

## 本業を通じたESG課題解決

# CO2排出削減への取り組み – 2050年カーボンニュートラルを目指す –

## 建設機械 ライフサイクル

建設機械のライフサイクル（生産から廃棄）において、製品使用時に排出するCO2が約9割



## ライフサイクル CO2排出割合

\*生産時 = 燃料 (Scope1)、買電 (Scope2)、原材料 (Scope3) の合計内、生産時CO2排出量削減の目標対象はScope1,2のみ

生産時\*  
約 1 割



製品使用時  
約 9 割  
(Scope3)

## 2050年 カーボンニュートラルを目指す



# 製品からのCO2排出削減の取り組み

## 製品 (モノ)

### ■ 電動化

- 機種・クラス・地域別にアプローチ



バッテリー電動



フル電動



パワーアシスト  
ティクトラック

### ■ 燃費性能向上

- ハイブリッド車 22%改善  
(対従来標準機PC300-10比)
- 低燃費車の市場導入  
(モデルチェンジでの改善)



HB335-3



WA380-8

×

## ソリューション (コト)

- スマートコンストラクションによる施工の効率向上
- 工事の総合効率を高め燃料消費削減



### ■ Komtraxによる低燃費運転の提案

- 建機の使われ方をKomtraxデータで解析し、低燃費運転法を提案



- 無人ダンプトラック
- 林業機械化 (CO2吸収)

製品・ソリューションの改善を通じて社会課題の解決に貢献  
= 収益向上とESG課題解決の好循環による持続的成長



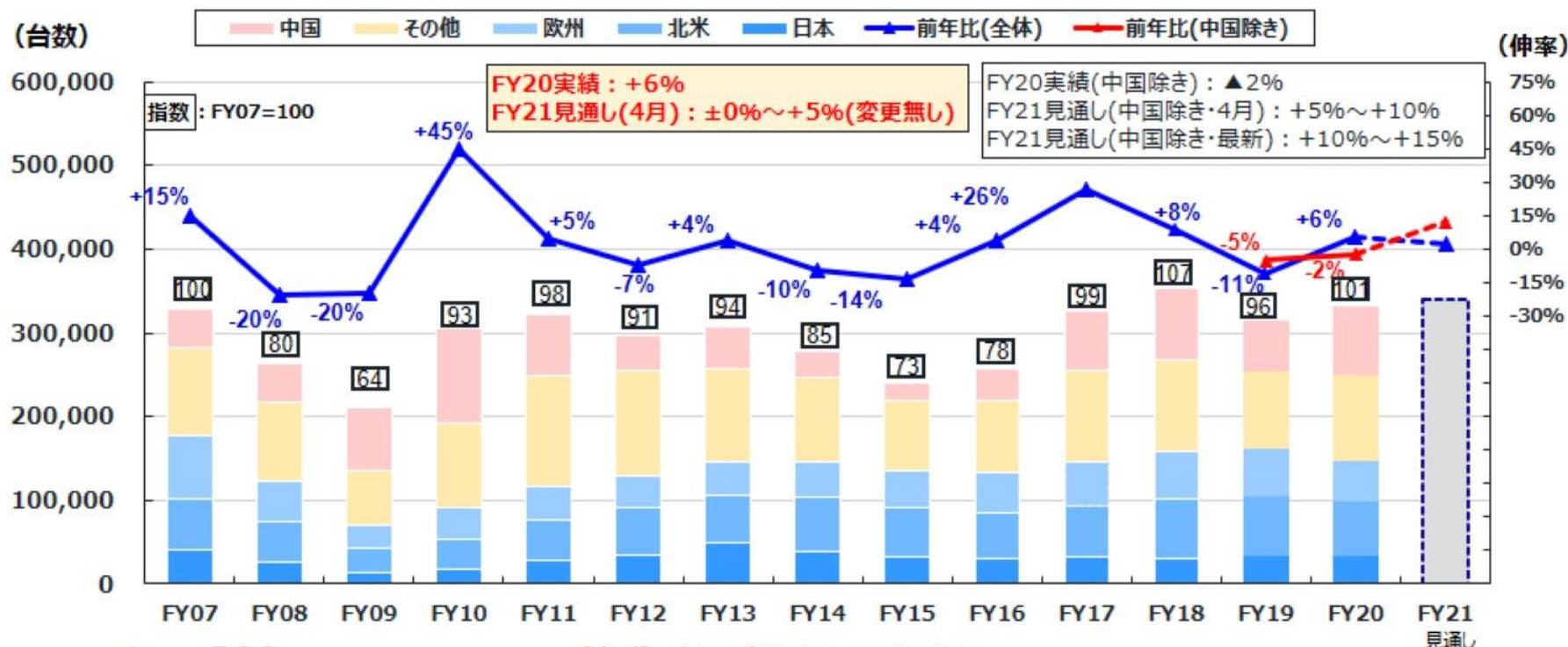
# 中期経営計画の経営目標進捗状況

	経営目標		年度	2019年度	2020年度
			指標	実績	実績
成長性	・ 業界水準を超える成長率		売上高成長率	▲10.3%	▲10.4%
収益性	・ 業界トップレベルの営業利益率		営業利益率	10.3%	7.6%
効率性	・ ROE 10%以上		ROE	8.6%	5.8%
健全性	・ 業界トップレベルの財務体質		ネットD/Eレシオ	0.43	0.35
株主還元	・ 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		連結配当性向	57.7%	48.9%
ESG	・ 環境負荷低減		製品使用によるCO2削減	▲14%	▲14%
	CO2排出削減：2030年50%減(2010年比)		生産によるCO2削減	▲32%	▲33%
	再生可能エネルギー使用率：2030年50%		再生可能エネルギー使用率	11%	13%
	・ 外部評価	DJSI選定 (ワールド、アジアパシフィック)		環境負荷低減 外部評価	DJSI選定
CDP Aリスト選定 (気候変動、水リスク)			CDP気候変動 評価 A CDP水リスク 評価 A-	CDP気候変動 評価 A CDP水リスク 評価 A	
リテールファイナンス事業	・ ROA 1.5% - 2.0%		ROA	1.5%	1.2%
	・ ネットD/Eレシオ 5倍以下		ネットD/Eレシオ	3.80	3.69

1. コマツの概要
2. 中期経営計画 – 成長戦略への取り組み –
3. ESG課題解決への取り組み
4. 業績および株主還元について

# <建設機械・車両> 主要7建機の需要推移と見通し

- 2021年度第1四半期の需要は、前年同期比+19%増加。中国を除く地域では前年同期比+50%の増加。
- 2021年度の需要は、前年比±0%～+5%の見通し、中国を除く地域では前年比+10%～+15%へ見直し。





## 2021年度の業績見通し（概要）

- 連結売上高は前年比+12.8%増収の2兆4,690億円。
- 営業利益は前年比+34.5%増益の2,250億円
- 配当金は1株当たり62円（創立100周年記念配当10円含む）。連結配当性向は40.1%。

金額単位：億円	2020年度 ¥106.0/USD ¥123.4/EUR ¥15.6/RMB	2021年度 (見通し) ¥105.0/USD ¥124.0/EUR ¥16.0/RMB	前年比	
			増減	増減率
連結売上高	21,895	24,690	+2,794	+12.8%
営業利益	1,673	2,250	+576	+34.5%
売上高営業利益率	7.6%	9.1%	+1.5 <sup>°</sup> 1 <sup>ト</sup>	-
当社株主に帰属する当期純利益	1,062	1,460	+397	+37.4%
ROE	5.8%	7.6%	+1.8 <sup>°</sup> 1 <sup>ト</sup>	
1株当たり配当金（円）※	55円	62円	+7円	
連結配当性向	48.9%	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。

# 2021年度の各セグメント売上高と利益の見通し

- 建設機械・車両の売上高は2兆2,430億円。セグメント利益は1,980億円。
- リテールファイナンスの売上高は680億円。セグメント利益は120億円。
- 産業機械他の売上高は1,750億円。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	2020年度		2021年度 (見通し)		前年比			
					増減		増減率	
売上高	21,895		24,690		+2,794		+12.8%	
建設機械・車両	(19,612)	19,759	(22,350)	22,430	(+2,737)	+2,670	(+14.0%)	+13.5%
リテールファイナンス	(583)	663	(600)	680	(+16)	+16	(+2.8%)	+2.4%
産業機械他	(1,699)	1,712	(1,740)	1,750	(+40)	+37	(+2.4%)	+2.2%
消去	▲ 240		▲ 170		+70		-	
セグメント利益	7.9%	1,723	9.1%	2,250	+1.2 <sup>1)</sup> ポイント	+526	+30.6%	
建設機械・車両	7.3%	1,437	8.8%	1,980	+1.5 <sup>1)</sup> ポイント	+542	+37.7%	
リテールファイナンス	15.9%	105	17.6%	120	+1.7 <sup>1)</sup> ポイント	+14	+13.5%	
産業機械他	9.5%	163	9.7%	170	+0.2 <sup>1)</sup> ポイント	+6	+4.0%	
消去または全社	16		▲ 20		▲ 36		-	

# 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>

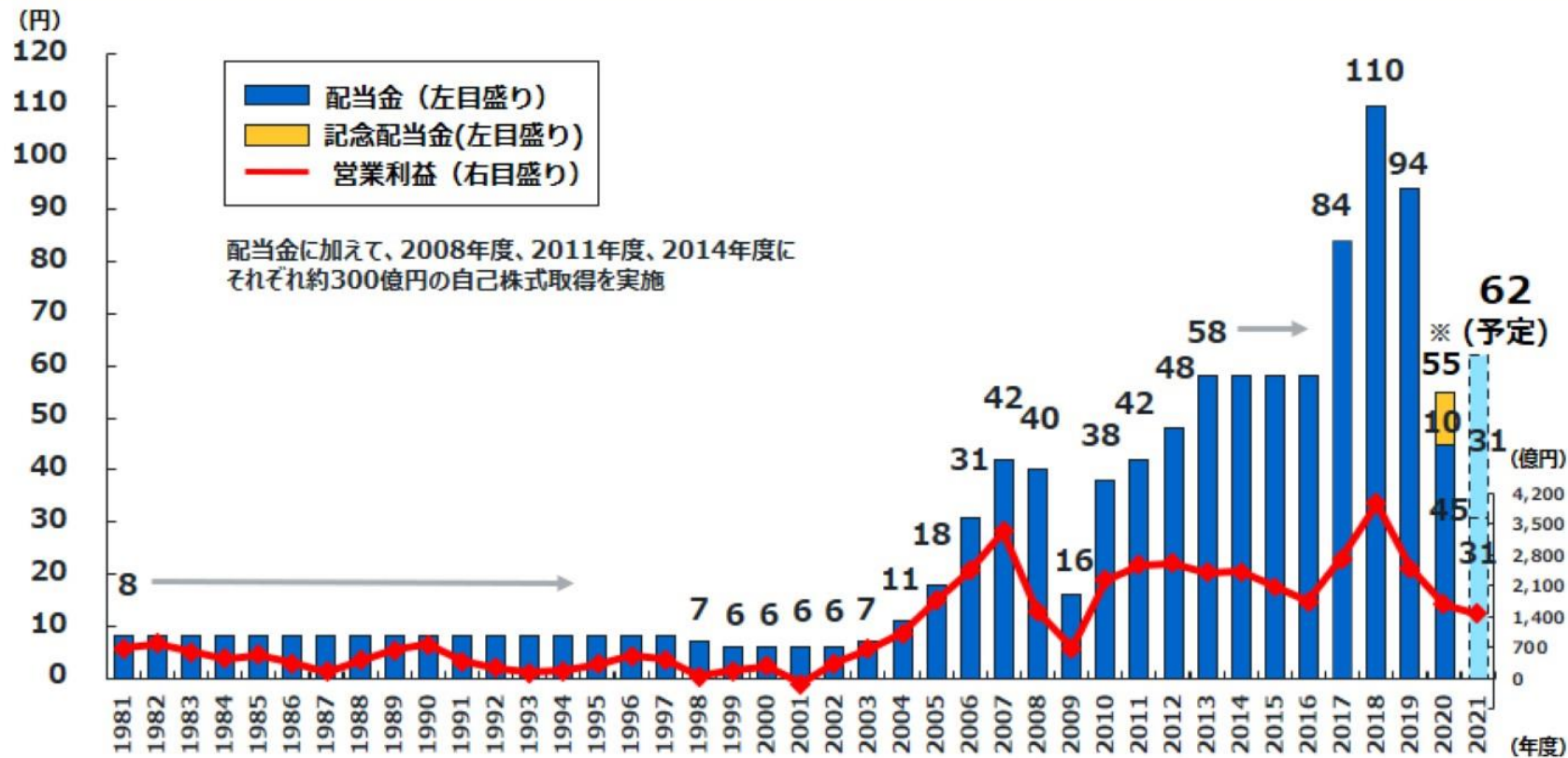
	'05	'06	'07	'08	'09	'10	'11	'12	'13	'14	'15	'16	'17	'18	'19	'20	'21(予想)
配当方針		20%以上		20%~40%					30%~50%			40%~60%			40%~		
連結配当性向 [総還元性向]	16%	19%	20%	40%* [88%]	38%*	24%	24% [42%]	36%	35%	36% [55%]	40%	48%	40%	41%	58%	48.9%	40.1% ※

\* 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。

# 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

- 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。
- 2021年度は当社が歩んできた道のりを振り返り、初期の機種、そして、これからの未来を目指してリリースした現代の機種、2機種を進呈予定。

## 2021年度進呈

- ・G40 コマツ1型均土機
- ・PC30E-5 バッテリー駆動式ミニショベル

## 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

# 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)





# 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



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 Global  
Sustainability Indexes  
選定



ISS-Oekom  
Machinery業界  
Prime認定



EURONEXT  
VigeoEIRIS  
選定



FTSE Blossom Japan  
Index  
選定

2020 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

2020 CONSTITUENT MSCI日本株  
女性活躍指数 (WIN)

MSCI日本株女性活躍指数  
選定

ご清聴ありがとうございました。



## 創立100周年記念ムービー

「Komatsu future 203X」  
—203X年、コマツのありたい姿を描き、  
次の100年に向かう—



## 創立100周年記念新広告連携動画

「林業×サステナビリティ」  
Creating value together  
持続可能な社会に貢献することで、  
コマツも成長できる。



日本経済新聞2021年5月13日（木）掲載



# 参考資料

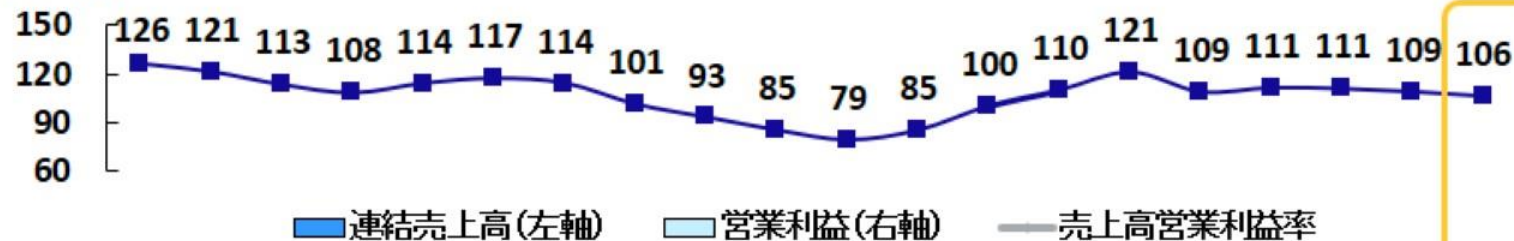
# コマツの株価推移

2002年3月末からの株価変化率（各月の終値ベース）



# 年間業績推移

為替レート (円/ドル)



売上高 (億円)

