



成長戦略とESG課題解決への取り組み

コマツ 代表取締役社長（兼）CEO 小川 啓之
取締役（兼）常務執行役員 CFO 堀越 健

2022年12月20日（火）

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

株主の皆さまとのコミュニケーション（株主説明会）

- 1997年度から継続して社長・CFOが各地域を訪問して会社の現況を説明。
- 累計52回開催、のべ約1万7千人が参加。
- 2020～2021年度はオンライン開催。2022年度は徳島県での3年ぶり対面開催と本日のオンライン開催の2回実施。



徳島市（2022年8月開催）



オンライン説明会（2021年12月開催）

株主説明会開催地					
1997	小松、枚方	2006	小山、仙台	2015	奈良、福岡
1998	小山、岐阜	2007	名古屋、広島	2016	富山、札幌
1999	大磯、岡山	2008	札幌、福岡	2017	和歌山、大阪
2000	札幌、仙台、福岡	2009	茨城、高松	2018	愛知、広島
2001	新潟、東京、大阪	2010	福井、松江	2019	石川、長野
2002	金沢、名古屋	2011	静岡、郡山	2020	オンライン
2003	小山、広島	2012	熊本、仙台	2021	オンライン
2004	札幌、東京、福岡	2013	長野、盛岡	2022	徳島、オンライン
2005	金沢、大阪	2014	愛媛、山口		

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

【私たちの存在意義】

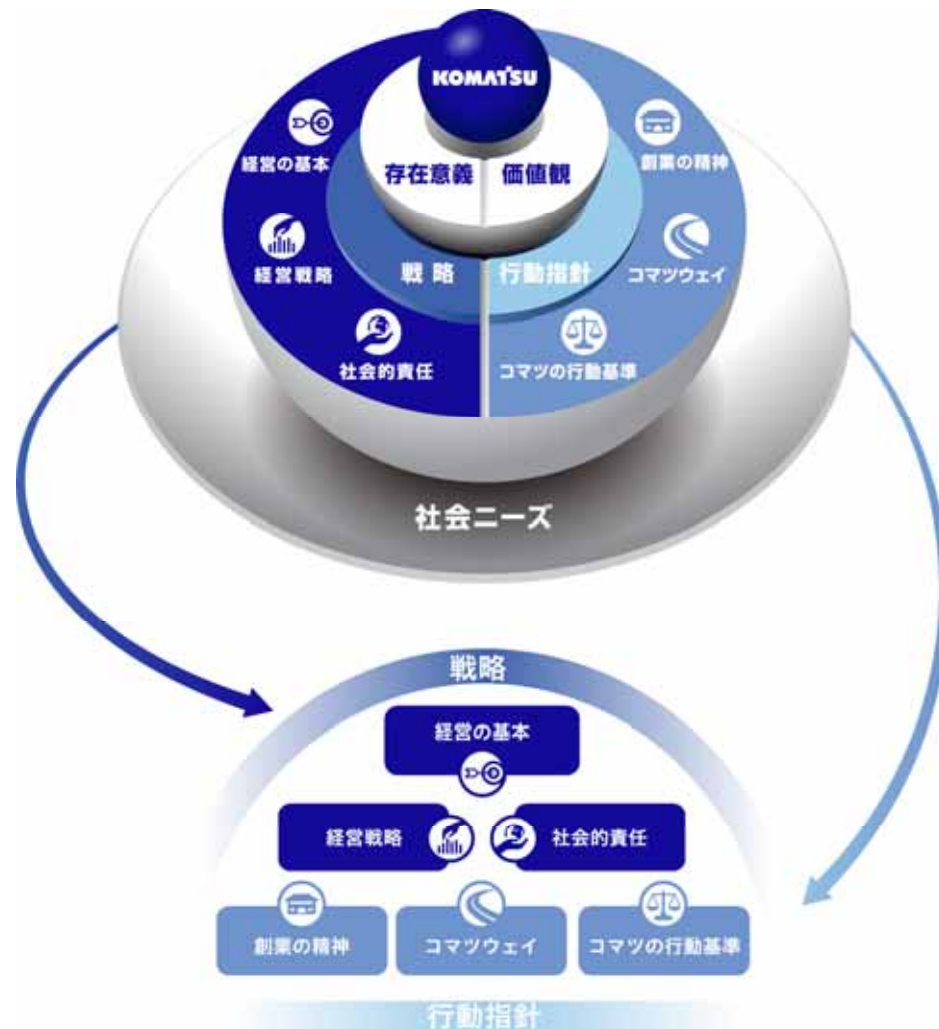
ものづくりと技術の革新で新たな価値を創り、
人、社会、地球が共に栄える未来を切り拓く

【私たちの価値観】

- 挑戦する
- やり抜く
- 共に創る
- 誠実に取り組む

【ブランドプロミス】

Creating value together



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

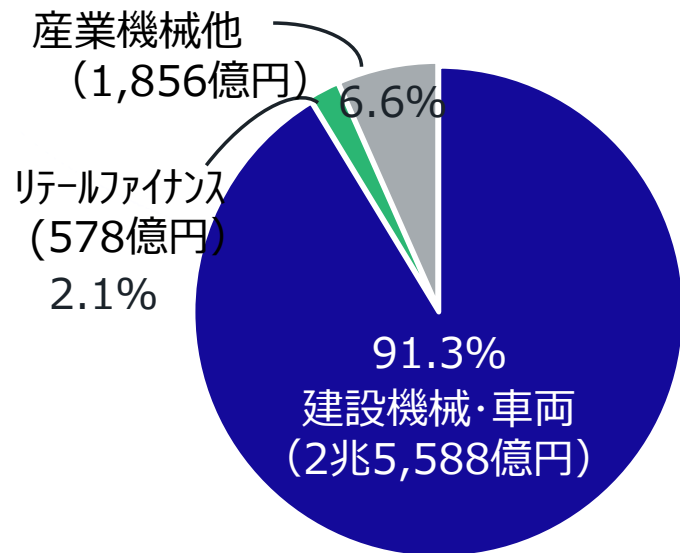
小川 啓之

コマツの概要（2022年3月期実績）

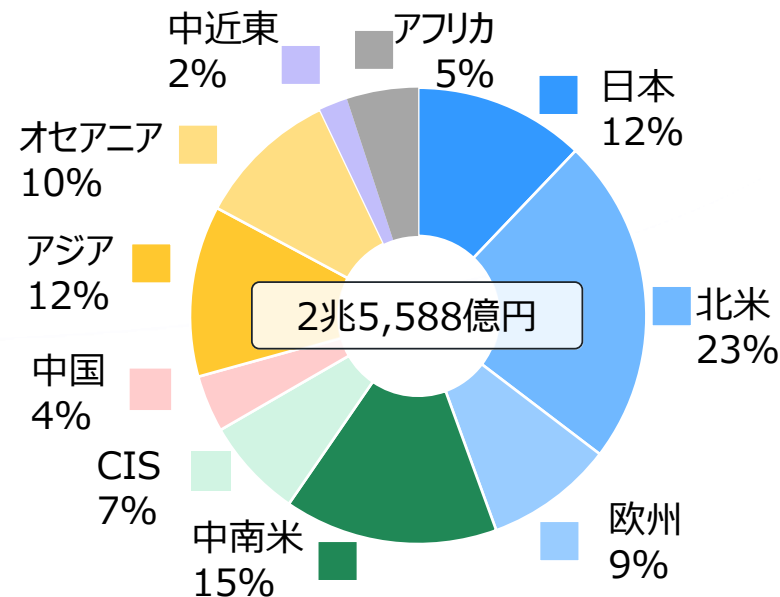
- ・設立 : 1921年5月13日
- ・連結売上高 : 2兆8,023億円
- ・営業利益 : 3,170億円
- ・総資産 : 4兆3,475億円

- ・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



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

□ コマツマイニング製鉱山機械

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)

()内はマザー工場数

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

キーコンポーネントの考え方

- 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



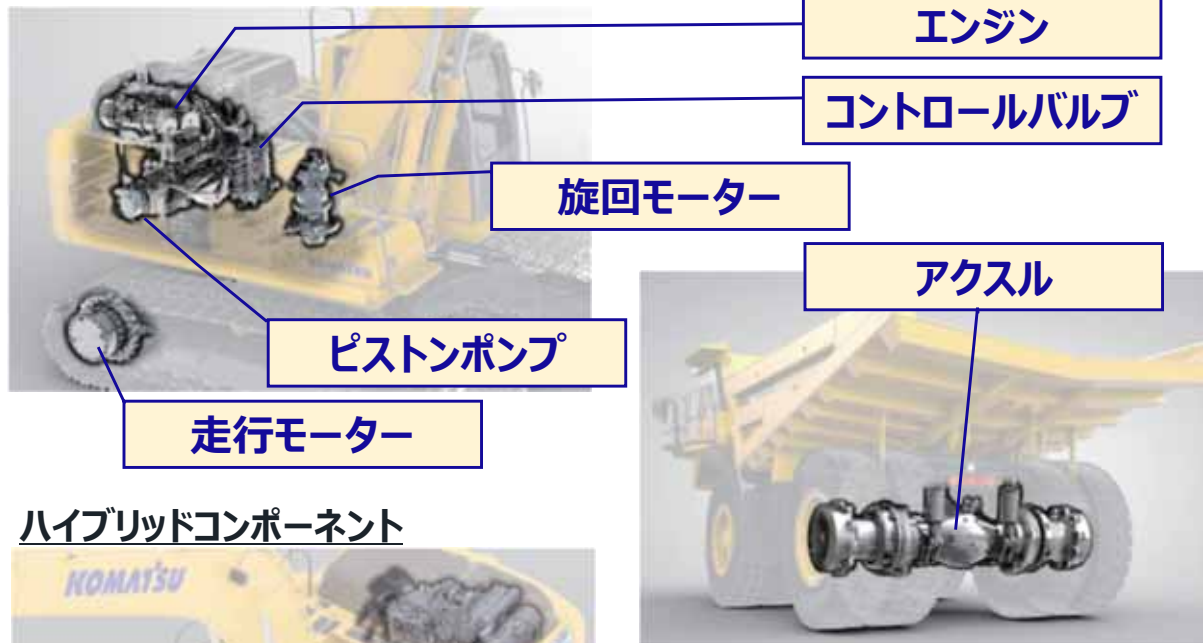
生産：粟津工場

生産：湘南工場

電子コンポーネント



生産：小山工場



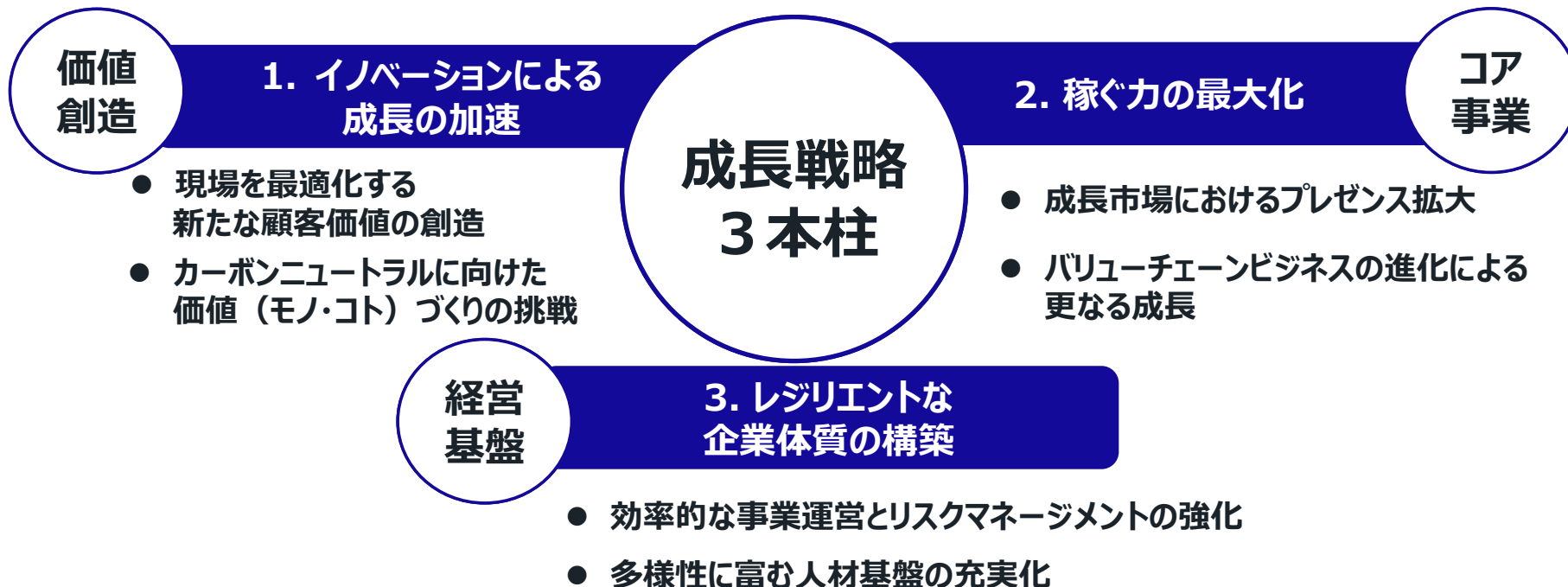
ハイブリッドコンポーネント



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

DANTOTSU Value

Together, to “The Next” for sustainable growth

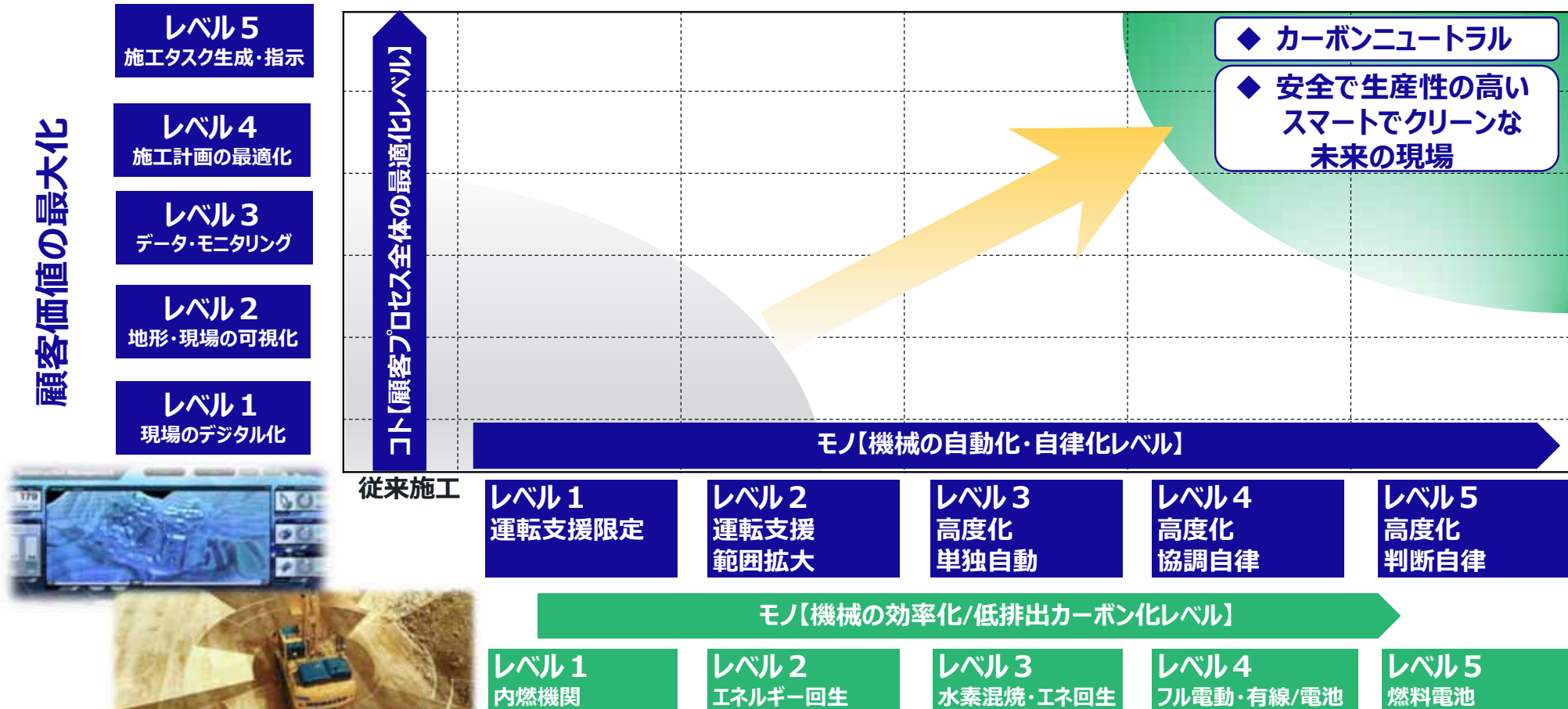


3本柱の共通テーマ

- パートナーシップの拡大
- あらゆる分野でのDX推進

コマツの目指す、ありがたい姿：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。



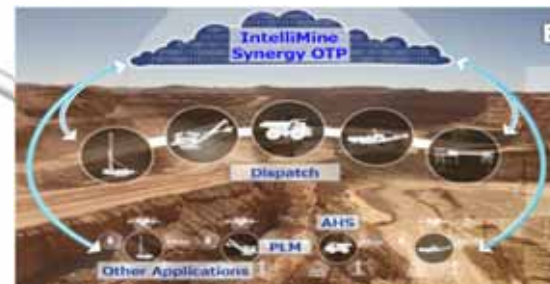
成長戦略の3本柱（1）イノベーションによる成長の加速

DXスマート
コンストラクション
の推進



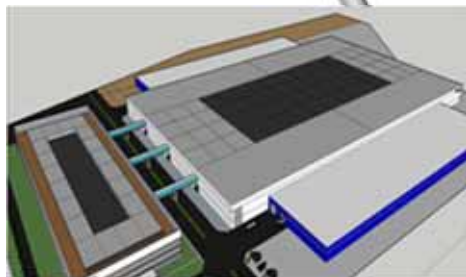
現場を最適化する
新たな顧客価値の創造

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

AHSを含む鉱山自動化への取り組み

- 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。574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。

AHS4カ国（オーストラリア、カナダ、ブラジル、チリ）
20現場にて**574台**※

※2022年9月末現在

Anglo American社銅鉱山（チリ）へ AHS導入



HD785-7ベースの無人散水車開発完了



KOMATSU

超大型油圧ショベルの遠隔操作と無人専用運搬車両



遠隔操作・自動運転ブルドーザー顧客サイトトライアル

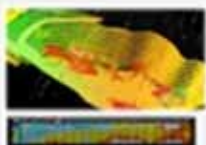


鉱山用オープンテクノロジープラットフォームによる事業推進

- お客さまである鉱山会社は、全データを一元管理し、工程から工程を遅滞なく繋ぐことで鉱山全体の最適化を目指している。
- コマツは鉱山用プラットフォームを開発中、お客さまの現場でのトライアルを進め、鉱山全体の最適化に貢献。

お客さまの現場（鉱山）

工程



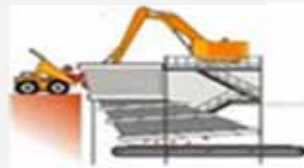
計画



ドリル&発破



積込&運搬



粉砕



輸送



出荷

一元管理



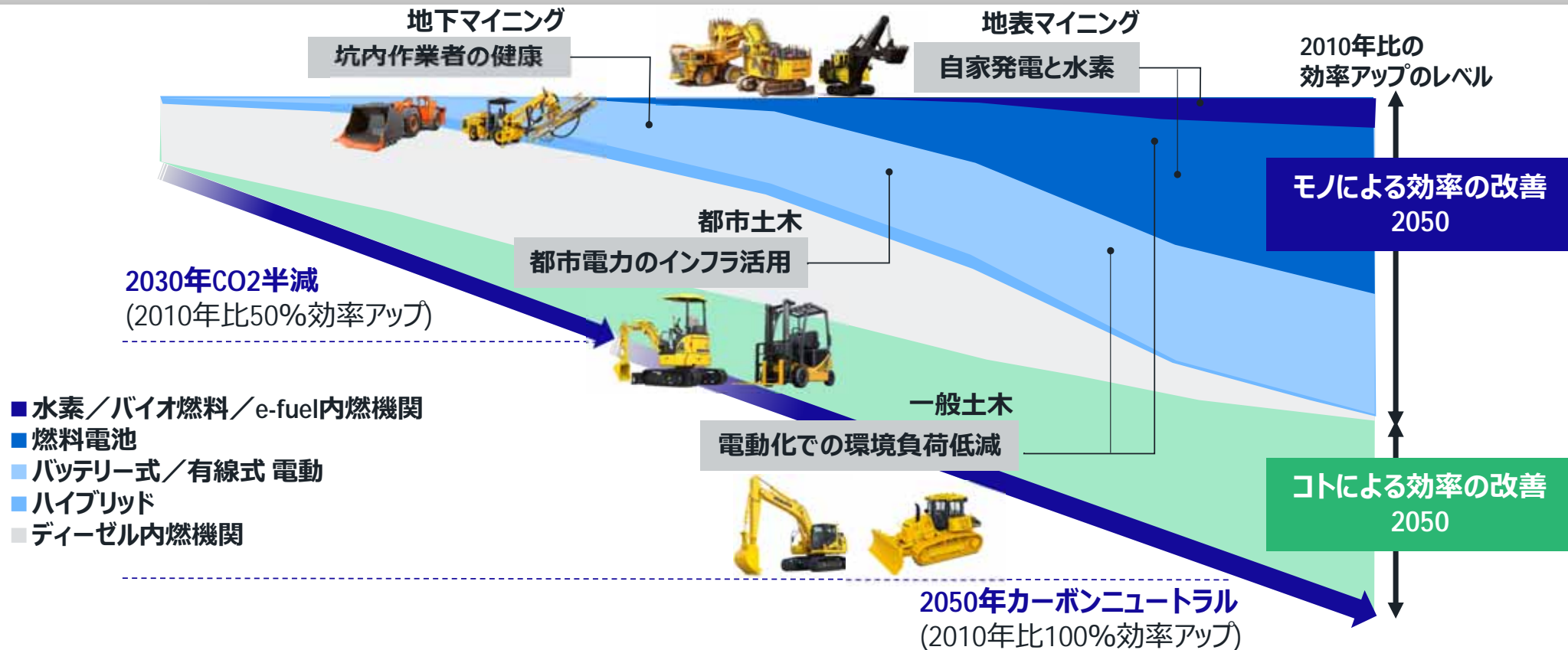
コマツプラットフォーム
(鉱山全体の最適化)

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 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 	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

 : 市場導入開始

 : 実証実験・コンセプト車発表

 : 研究開発開始

- ドイツのミュンヘンで開催されたヨーロッパ最大の建設機械見本市「bauma 2022」に出展。
- 「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」を目指した製品・サービス・ソリューションを紹介、カーボンニュートラルに向けた取り組みとして、電動建設機械・鉱山機械を6台展示。

電動建機のデモンストレーション



屋外エリアでのデモンストレーション



フル電動ホイールローダー



「bauma 2022動画」

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



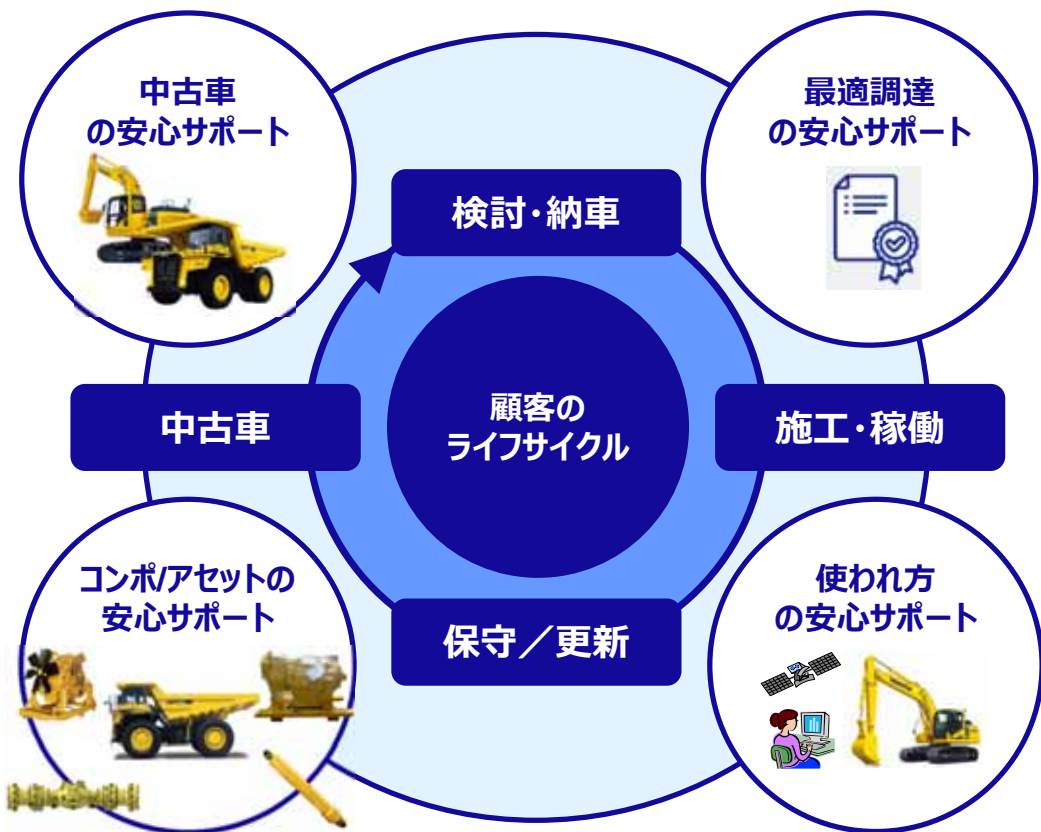
リマン事業の拡大



坑内掘りハードロック事業の拡大

バリューチェーンビジネスの進化 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。



メンテナンス付き延長保証契約



デジタルマーケティング促進

お客さまが必要な部品をいつでもどこからでもオーダー出来る
オンライン販売を推進



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

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

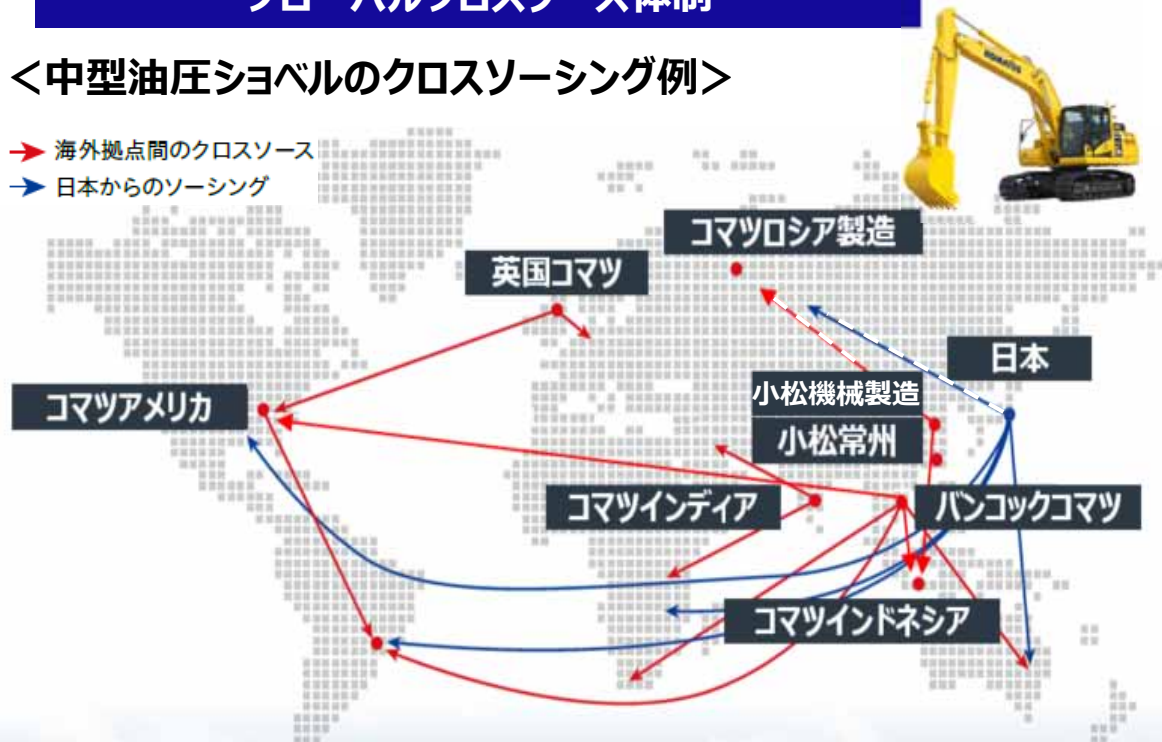
レジリエントな生産・調達体制

- 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



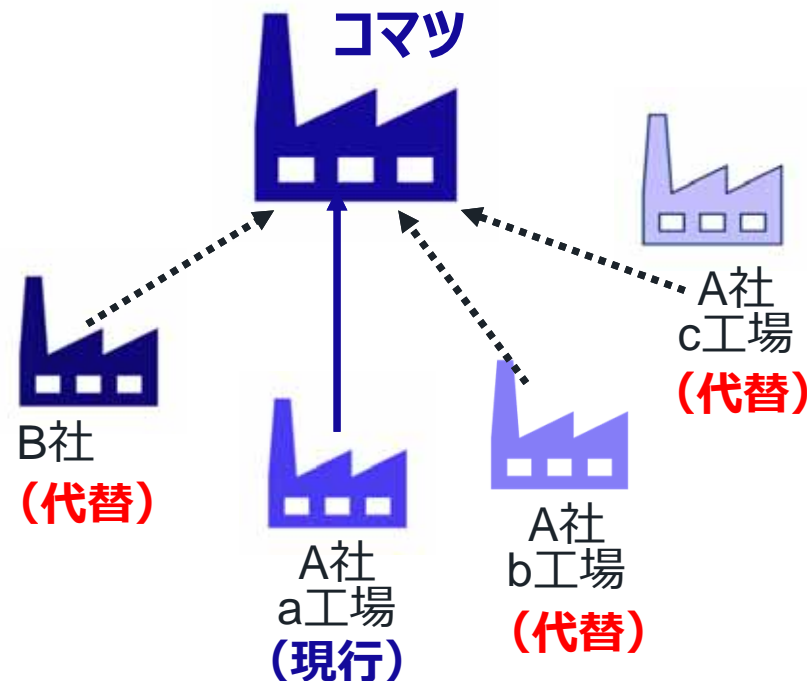
<必要条件>

- 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



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

ESG課題解決に向けて サステナビリティ基本方針と中期経営計画のKPI

- 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」	 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： 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」	 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	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」	 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△ 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

人と共に 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



「第31回ATC大会動画」

KOMATSU

社内 D&Iプロモーション グローバルキャンペーン中



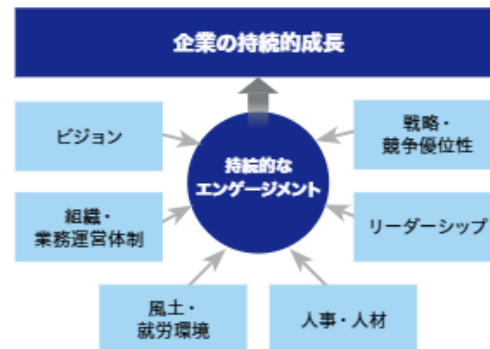
ジェンダー・ダイバーシティの推進

- 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



社会と共に 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。
- 本年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



2022年11月 10校目の小学校が完成

農業用建機による農地復興



地球と共に 環境負荷の低い生産工場にむけて

- 東日本大震災後、国内工場では電力半減活動を実施（2010年比 50%削減）。
- 栗津工場では地元間伐材から生成されたバイオマスチップ活用による地域林業の支援に取り組む。
- 省エネ、創エネ、再生可能エネルギー購入の優先順位で、2050年カーボンニュートラルを目指す。

栗津工場 組立工場（2014年竣工）



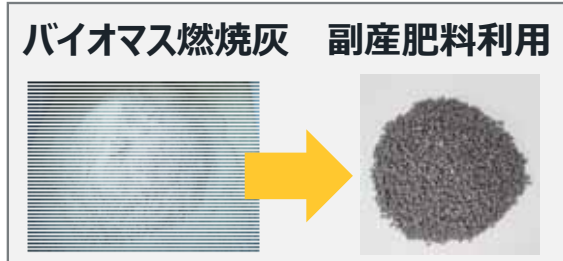
2010年度比
購入電力量9割以上削減を達成

省エネ

- 生産性向上
2工場→1工場化（面積30%低減）
- 建屋更新
地熱と地下水熱を使った高効率空調システム

創エネ

- チップ燃焼による発電・排熱
工場の電気・空調などに利用



林業機械・生産性 向上支援



伐採ハーベスタ 木寄せスイングヤード

植林・育成・ 間伐・伐採



循環サイクル

バイオマス発電・ 排熱利用

間伐材の活用

従来は捨置きしていた間伐材を活用

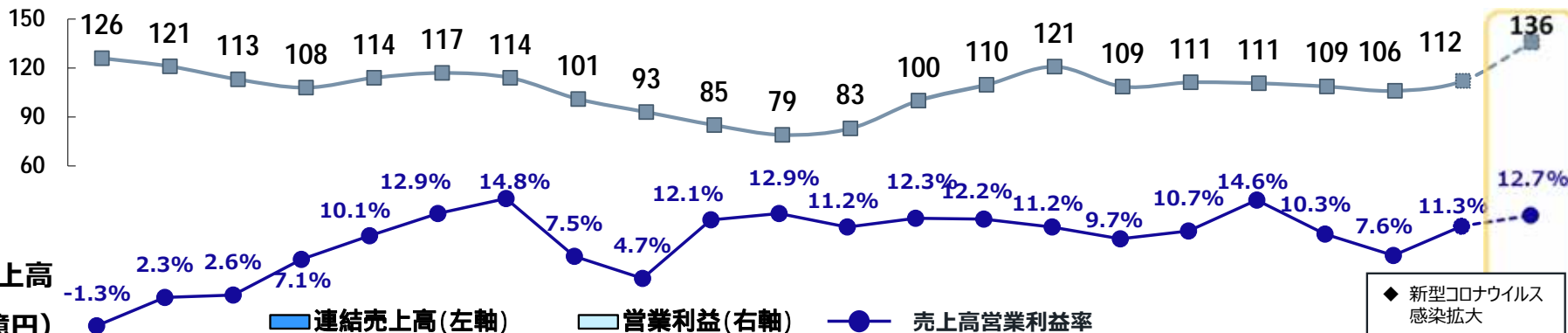
地元森林組合などで
チップへ加工



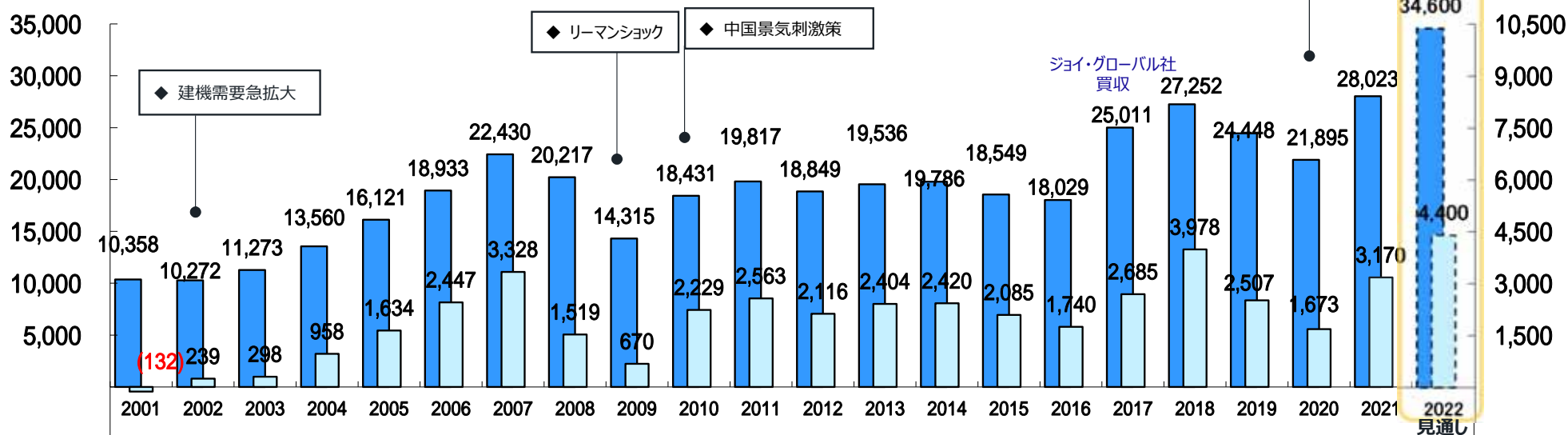
1. コマツの概要
2. 中期経営計画 – 成長戦略への取り組み –
3. ESG課題解決への取り組み
4. 業績および株主還元について

年間業績推移

為替レート (円/ドル)



売上高 (億円)



営業利益 (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

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

コマツへの外部評価

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)* 2022年も選定



(世界約2,500社中322社：うち日本企業36社)

CDP** 2022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

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

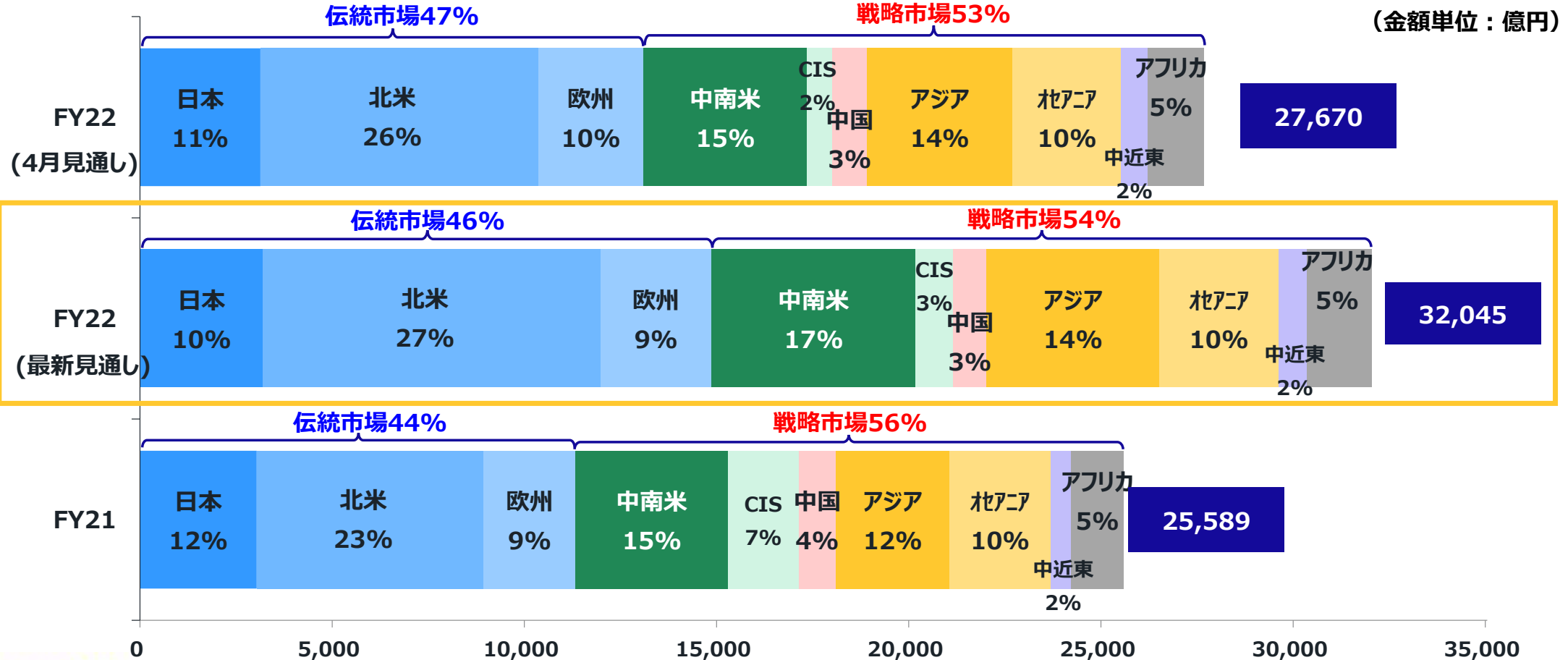
- 建設機械・車両部門の売上高は3兆2,100億円。セグメント利益は4,020億円。
- リテールファイナンス部門の売上高は835億円。セグメント利益は250億円。
- 産業機械他部門の売上高は1,920億円。セグメント利益は230億円。

□ : 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		-	

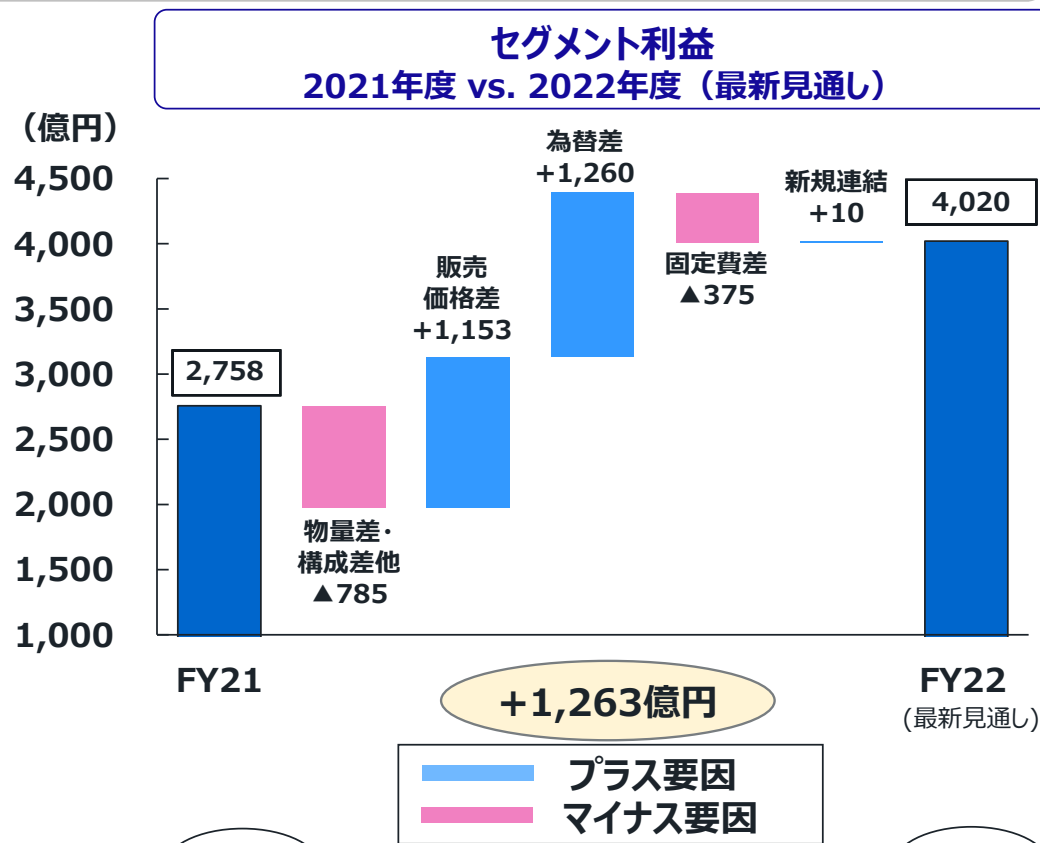
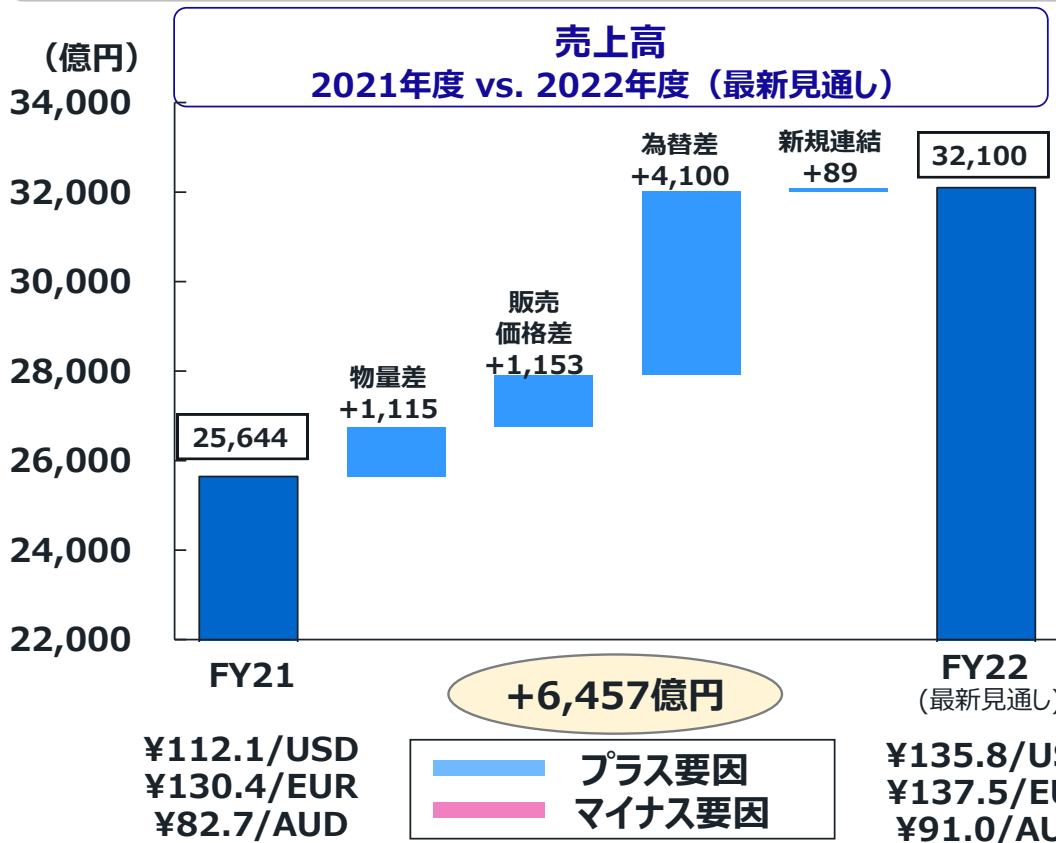
<建設機械・車両> 2022年度地域別売上高（外部顧客向け）の見通し

- 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%。



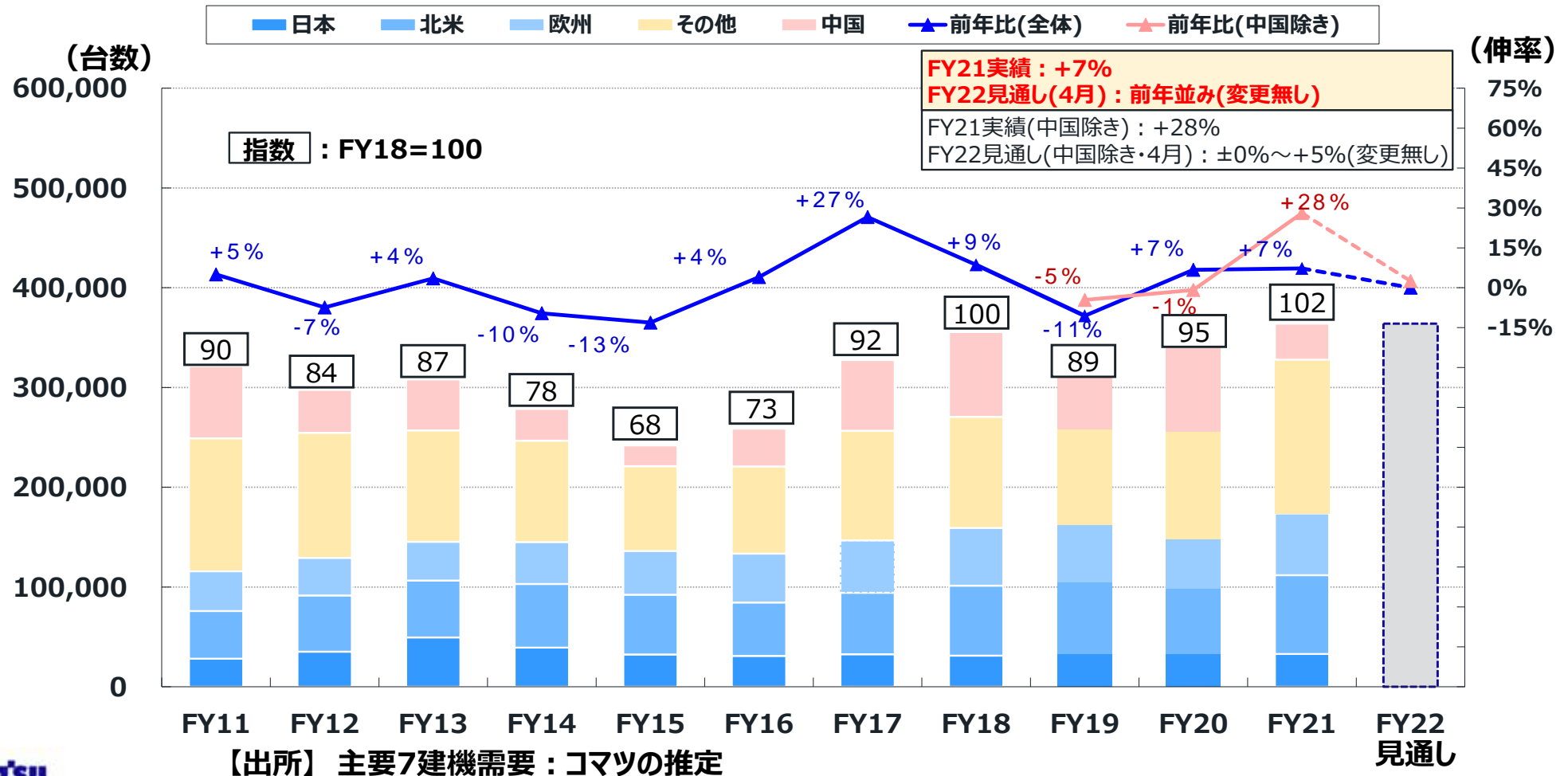
<建設機械・車両> 2022年度の売上高とセグメント利益の増減要因の見通し

- 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%。



<建設機械・車両> 主要7建機の需要推移と見通し

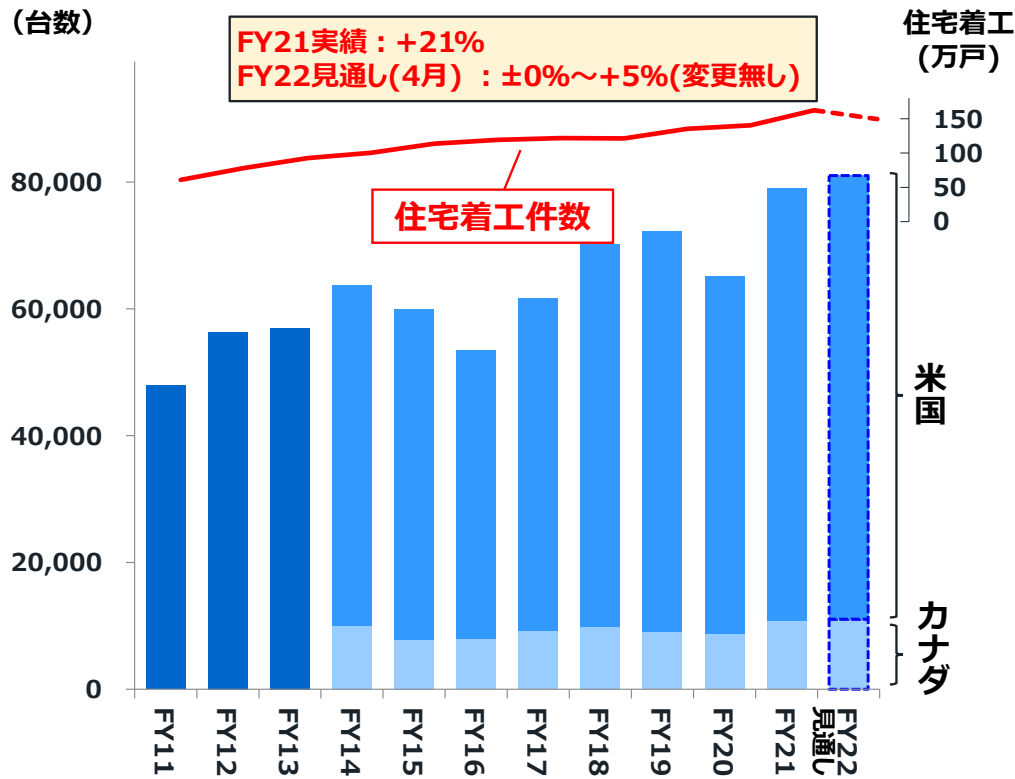
- 2022年度の需要は、前年並み。
- 中国を除く地域では前年比±0%～+5%の見通し（4月見通しから変更無し）。



<建設機械・車両> 主要市場の需要推移と見通し：北米

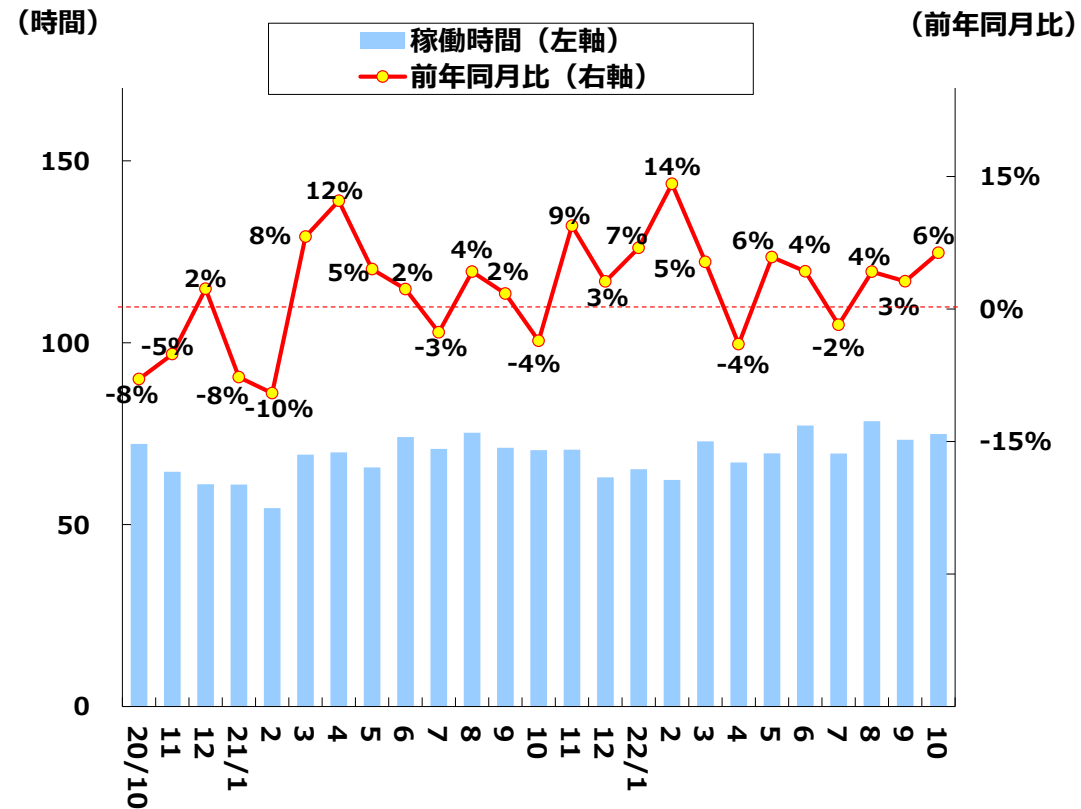
- 2022年度の北米需要は、前年比±0%～+5%の見通し（4月見通しから変更無し）。
- 需要は堅調に推移することが予想されるものの、住宅着工件数が減少傾向に転じるなど、金利上昇の影響も見られるため、引き続き状況を注視。

主要7建機 需要推移と住宅着工件数



【出所】 主要7建機需要：コマツの推定

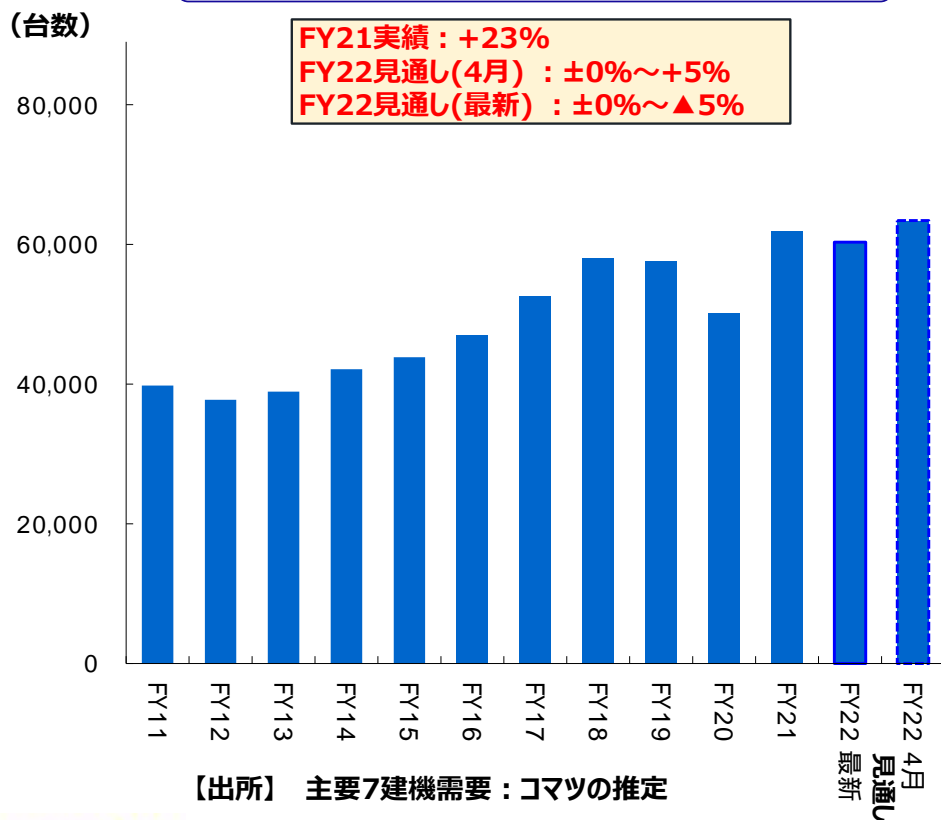
Komtrax（北米） 月平均稼働時間推移



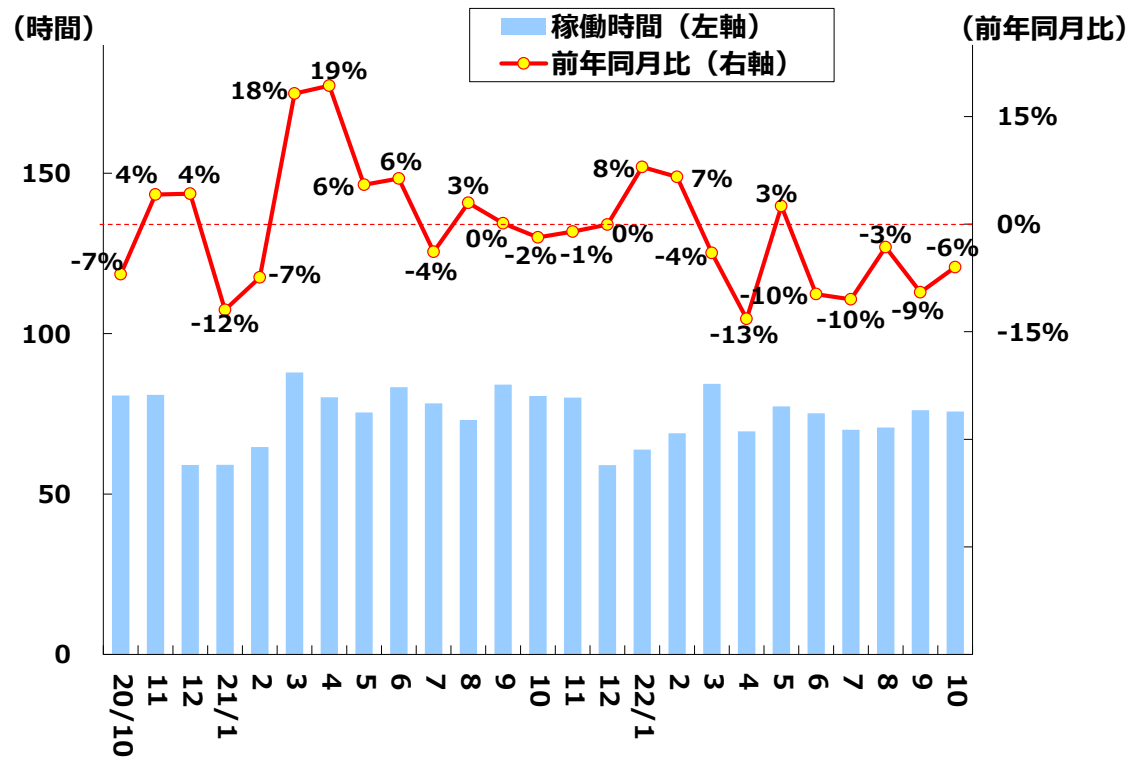
<建設機械・車両> 主要市場の需要推移と見通し： 欧州

- 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



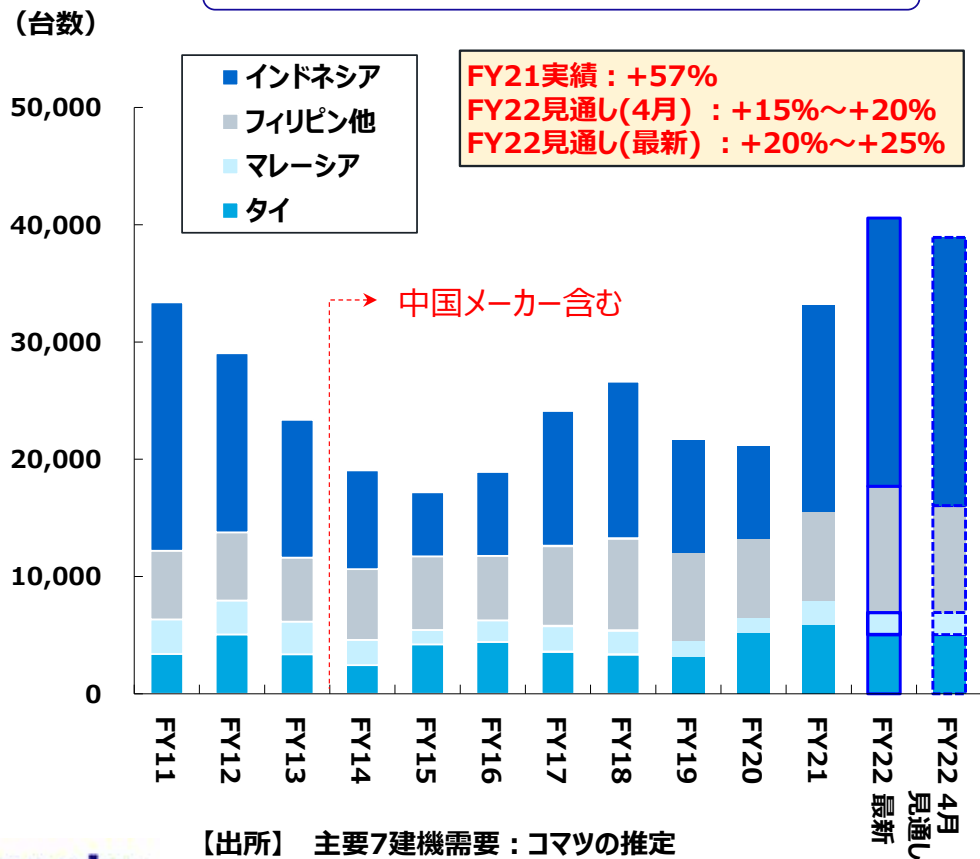
Komtrax (欧州) 月平均稼働時間推移



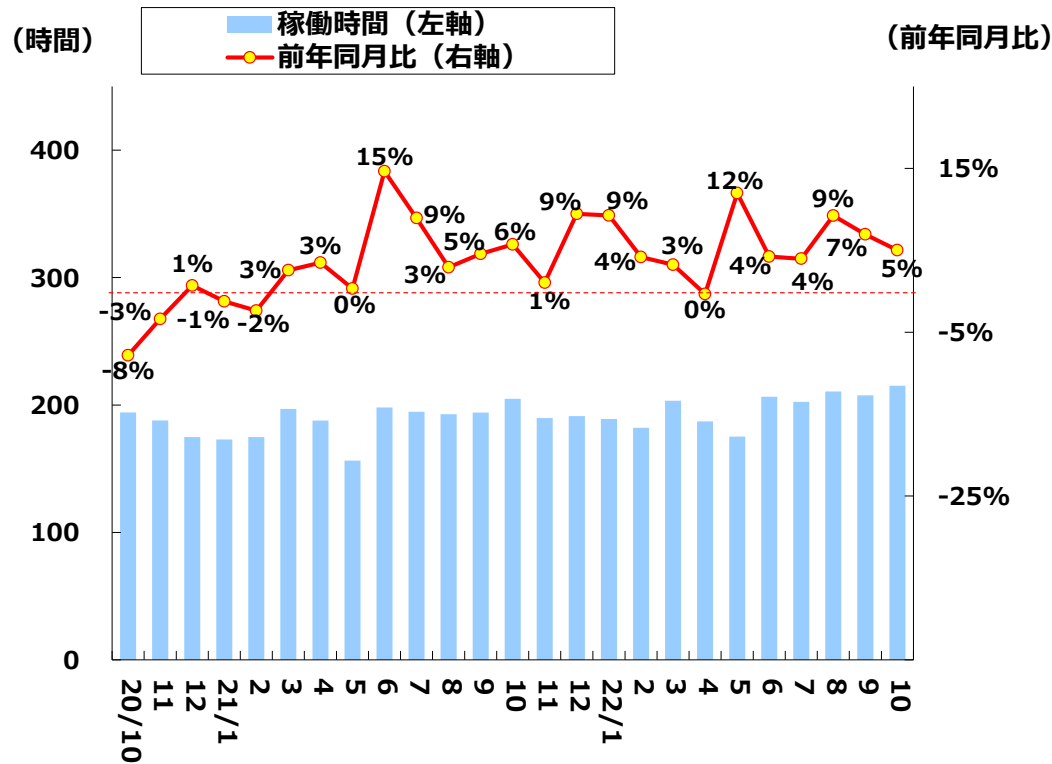
<建設機械・車両> 主要市場の需要推移と見通し：東南アジア

- 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



Komtrax（インドネシア）月平均稼働時間推移



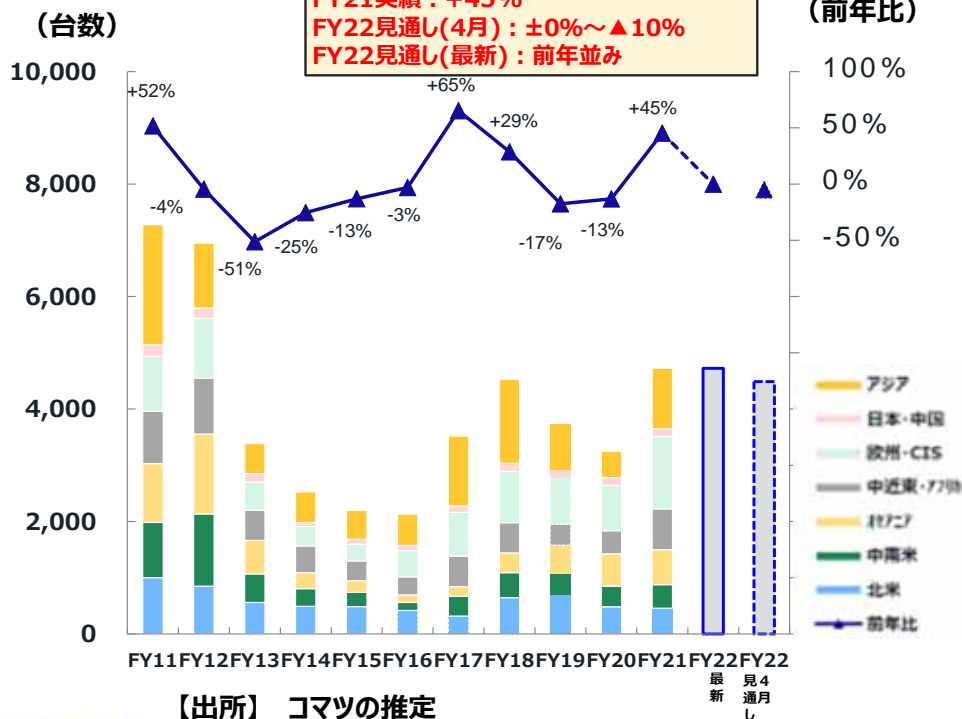
<建設機械・車両> 鉱山機械の需要推移と売上高の見通し

- 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）。

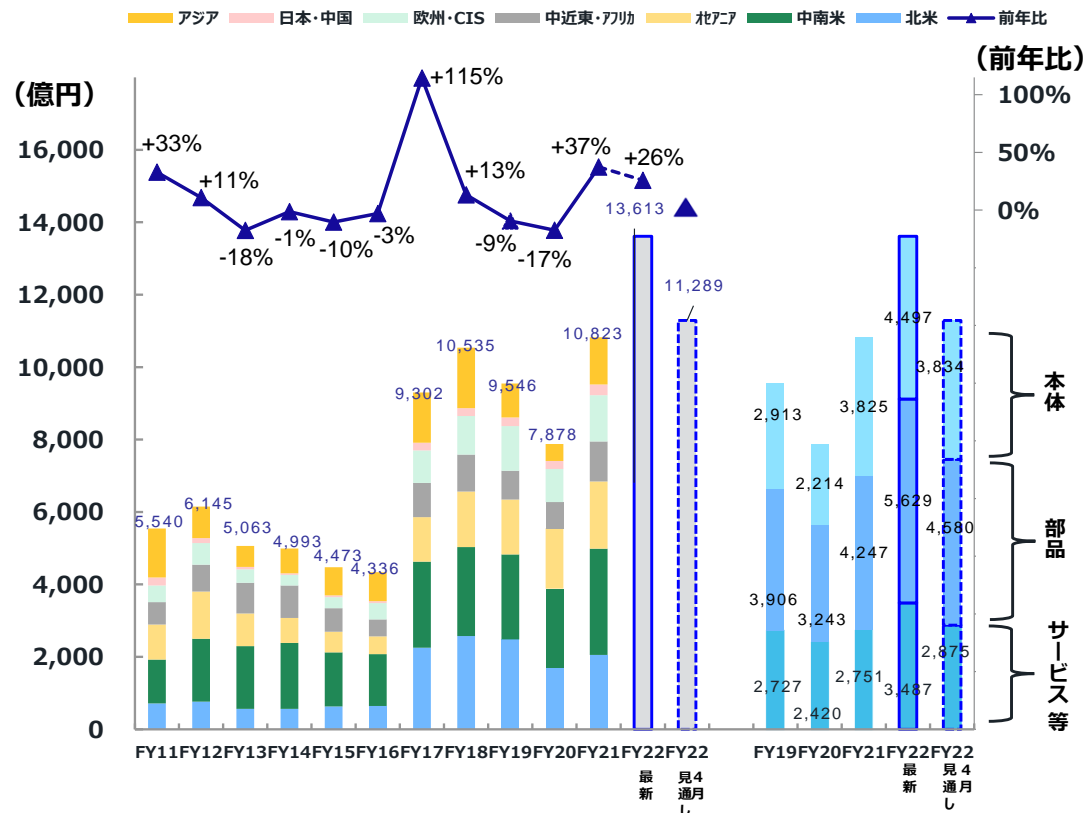
鉱山機械 年度別需要推移

- ダンプトラック：75 t (HD785) 以上
- フォークリフト：525HP (D375) 以上
- エクスキャベーター：200 t (PC2000) 以上
- ホイールローダー（機械駆動）：810HP (WA800) 以上
- モータグレーダー：280HP (GD825) 以上

FY21実績：+45%
 FY22見通し(4月)：±0%~▲10%
 FY22見通し(最新)：前年並み



鉱山機械 年度別売上高 (部品・サービス等含む)



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。

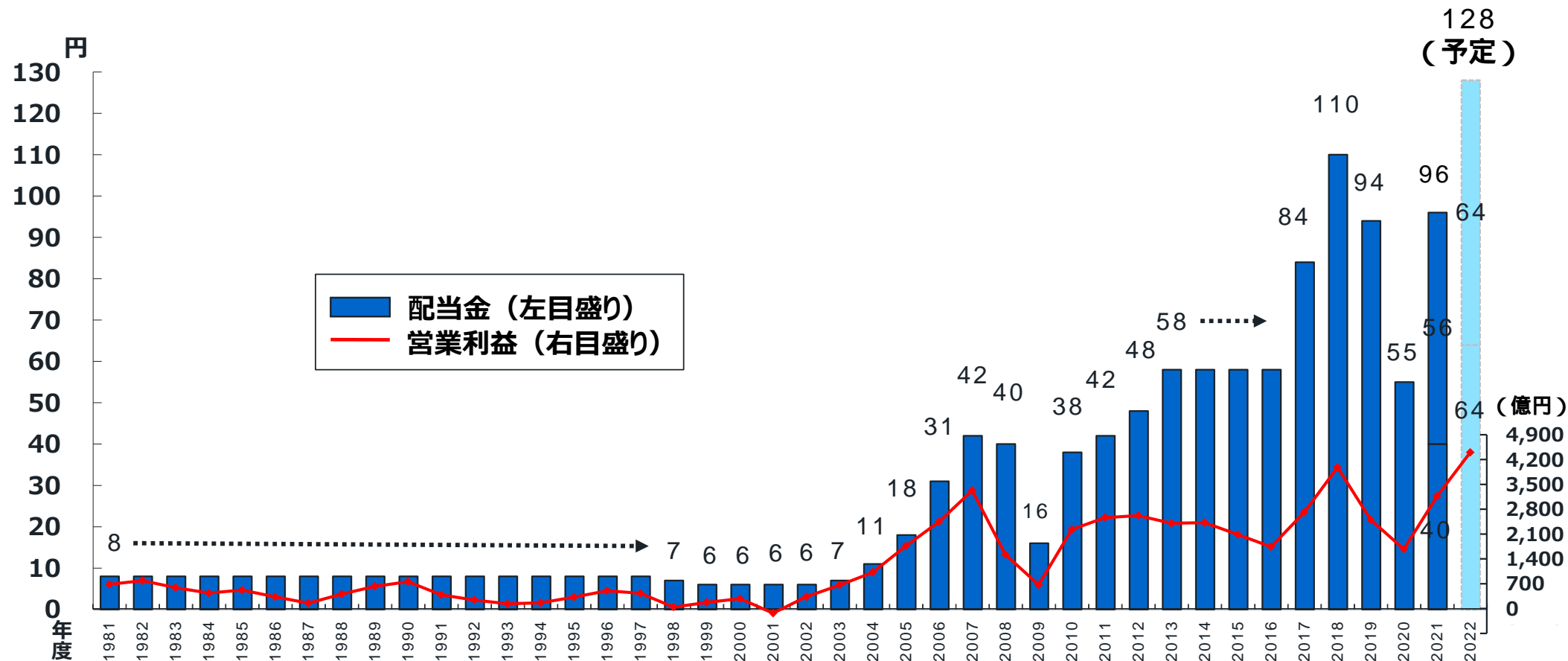
<連結配当性向推移>

	'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

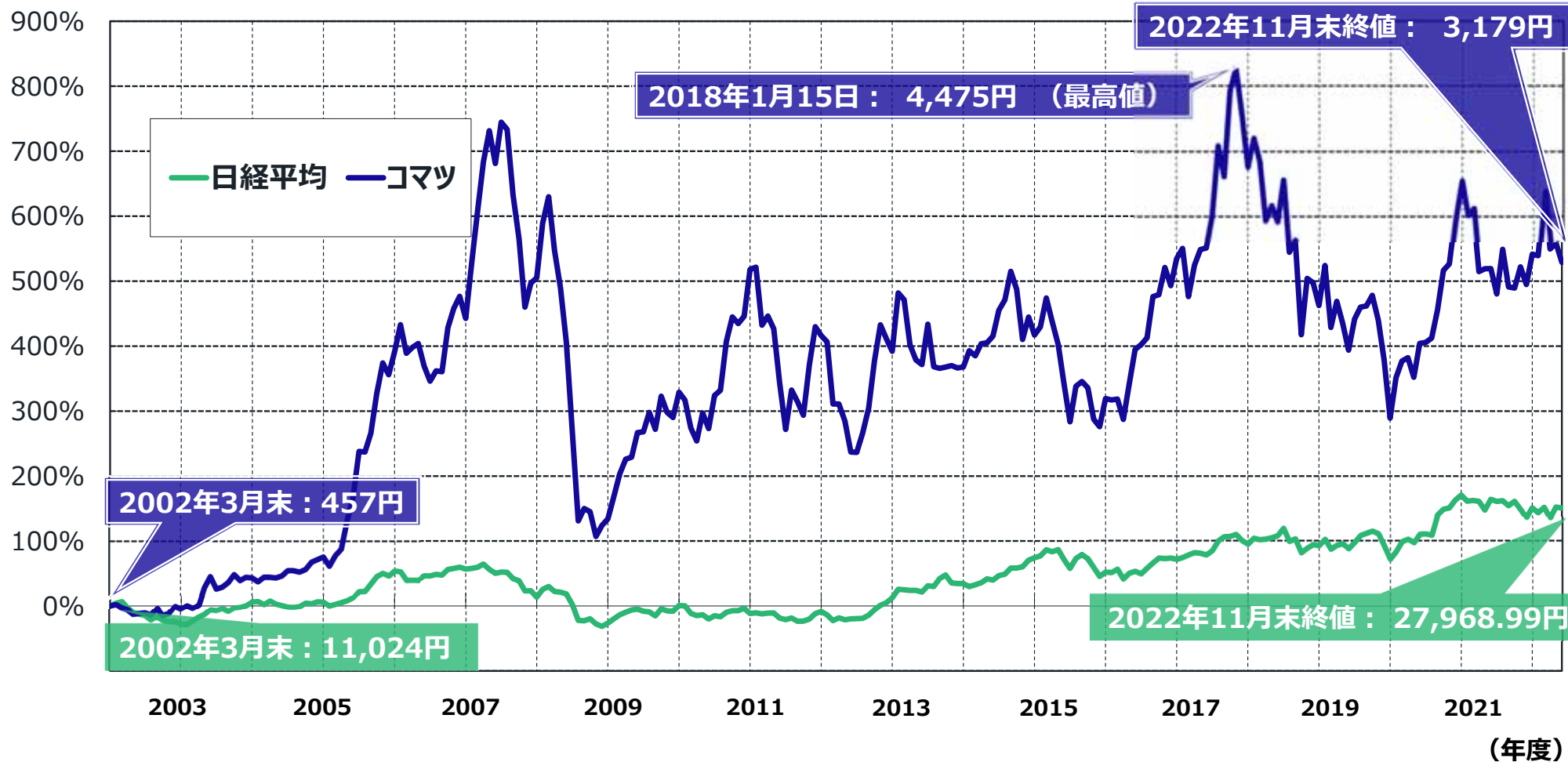


2020年度は記念配当金10円を含む

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）



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

個人投資家・株主さまとのコミュニケーション

施設見学会の積極開催

＜22年度は3年ぶりに開催＞



個人投資家向け説明会

＜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

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します（郵送）



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>



開校式典の様子（11月24日（木））

参考資料

用語説明 ①主要7建機

- 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



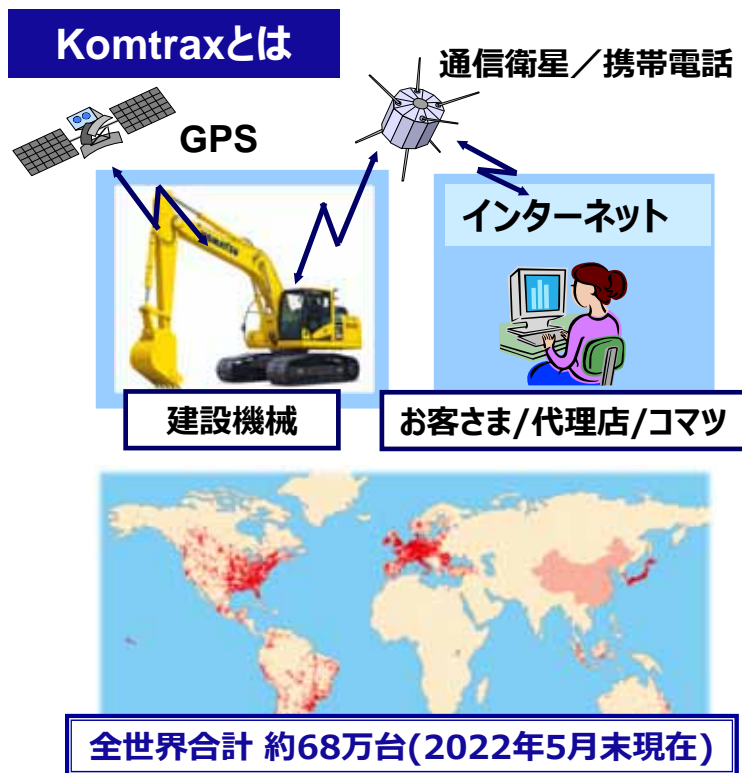
モーターグレーダー

主要7建機需要伸び率（前年同月比）

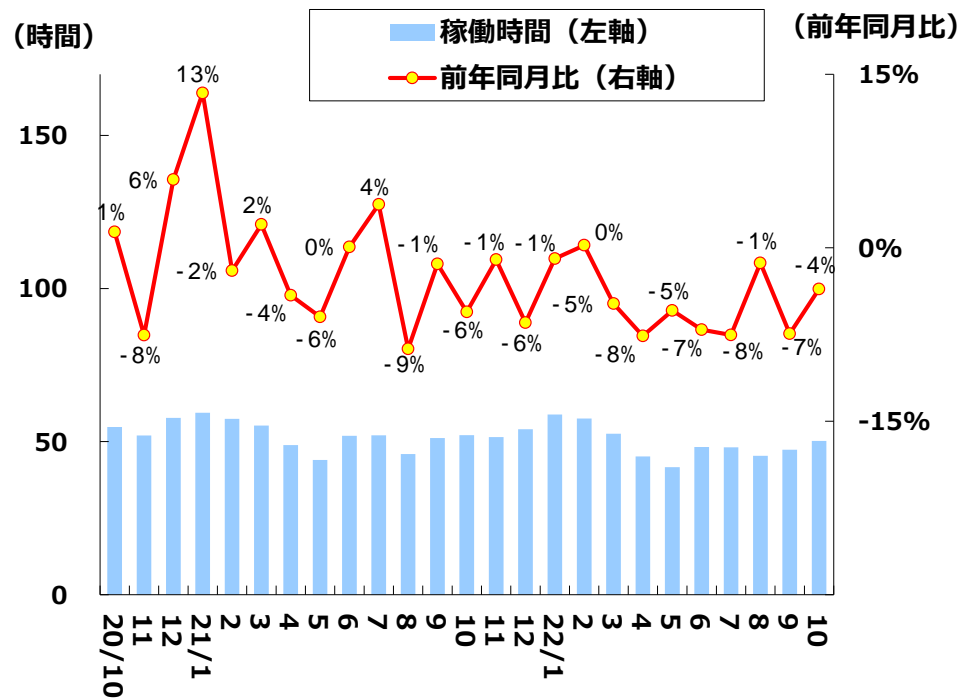
コマツウェブサイト 需要・受注・稼働データ <https://www.komatsu.jp/ja/ir/library/demand-orders>

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月平均稼働時間推移 (日本)



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>

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。

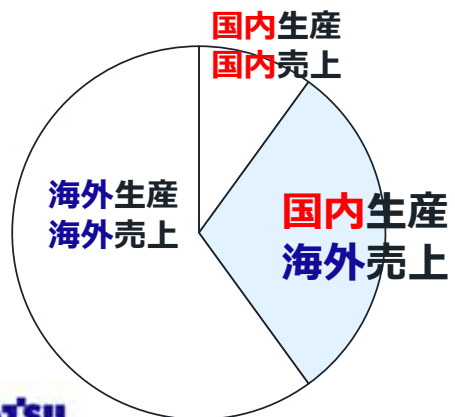
用語説明 ④ 為替変動による利益への影響（建設機械・車両セグメント）

- ・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**で売上。⇒ 利益に為替変動の影響

海外工場
で本体組立
海外生産/
海外売上



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



日本から輸出
国内生産/
海外売上

国内生産
国内売上



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

*坑内掘り鉋山機械の現地組立工場を含む