

# 持続的な成長を目指して

～新中期経営計画、スタート～



## CONTENTS

---

### 経営

- 01 ステークホルダーの皆さまへ
- 03 2015年度業績ハイライト

---

### 戦略 ～新中期経営計画、スタート～

- 05 過去3年の総括と中長期展望
- 07 新中期経営計画のスタート
- 08 新中期経営計画のあらまし
- 09 [イノベーションによる成長戦略]
- 10 [既存事業の成長戦略]
- 11 [土台強化のための構造改革]
- 12 > GEMBAレポート
  - 12 お客さまとともに歩む ～スマートコンストラクション導入現場レポート～
  - 16 アジア各地で鍛える「現場」の力……既存事業の成長戦略

---

### ESG

- 21 ESG(サステナビリティ)
- 22 環境指標
- 23 コーポレート・ガバナンス、コンプライアンス、リスク管理

---

### インフォメーション

- 24 コーポレート・インフォメーション

## ステークホルダーの皆さまへ



取締役会長 野路 國夫（左）、代表取締役社長 大橋 徹二（右）

株主の皆さまには、日頃よりご理解とご支援をいただき、厚く御礼申し上げます。

2015年度（2015年4月1日から2016年3月31日まで）は、鉱山機械ならびに新興国における一般建設機械の需要減の影響が大きく、連結売上高は1兆8,549億円（前期比6.3%減）、営業利益は2,085億円（前期比13.8%減）となりました。

引き続き厳しい経営環境が見込まれるなか、コマツは2016年度から2018年度までの3カ年を対象とする新たな中期経営計画を策定いたしました。

コマツの経営の基本は、「品質と信頼性」を追求し、企業価値を最大化することにあります。全社員が「コマツウェイ」を共有し、環境・社会・コーポレートガバナンスについてこれまで以上に強く意識しながら、業績の向上、企業体質の更なる改善および社会的使命の達成をバランスよく実現してまいります。

株主の皆さまには、引き続き変わらぬご支援、ご協力を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

2016年7月

野路 國夫

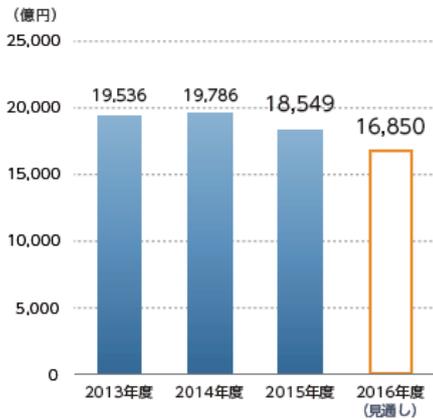
取締役会長  
野路 國夫

大橋 徹二

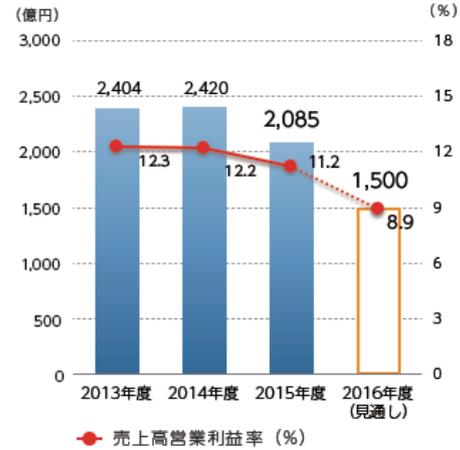
代表取締役社長  
大橋 徹二

● 連結業績の推移

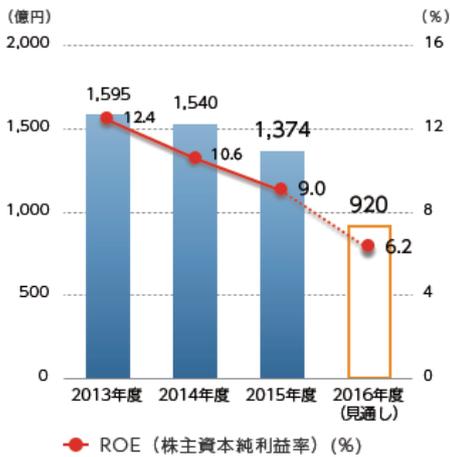
■ 売上高



■ 営業利益と売上高営業利益率



■ 純利益とROE

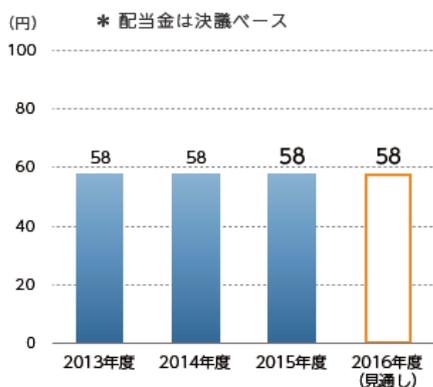


■ 為替レート

	2014年度	2015年度	2016年度 (見通し)
1ドル	109.7円	120.8円	105.0円
1ユーロ	139.6円	132.4円	119.0円
1元	17.7円	19.0円	16.2円

● 配当金について

■ 1株当たりの年間配当金\*



配当方針

2016年4月よりスタートした新たな中期経営計画において、連結配当性向の方針を引き上げ、以下といたしました。

「連結配当性向を**40%以上とし、60%を超えない限り減配はしない**」

↑ **10** ポイント引き上げ

(従来)「連結配当性向を**30%以上とし、50%を超えない限り減配はしない**」



## 2015年度業績ハイライト

### ● 2015年度通期の事業概況について

(2015年4月1日から2016年3月31日まで)

中期経営計画「Together We Innovate GEMBA Worldwide」の最終年度となる当期は、連結売上高は1兆8,549億円、営業利益は2,085億円、営業利益率は11.2%、当社株主に帰属する当社純利益は1,374億円となりました。

区分	2015年度	前期比
売上高	1兆8,549億円	6.3%減
営業利益	2,085億円	13.8%減
売上高営業利益率	11.2%	1.0ポイント減
当社株主に帰属する 当期純利益	1,374億円	10.8%減
ROE	9.0%	1.6ポイント減

### ● [建設機械・車両部門]

建設機械・車両部門の2015年度通期の売上は、前期比6.9%減の1兆6,410億円となり、セグメント利益は前期比19.0%減の1,841億円となりました。

鉱山機械の大幅な需要減少や、新興国の需要低迷の影響など厳しい経営環境が続くなか、日本国内を中心に「未来の現場」を実現するソリューション事業「スマートコンストラクション」を推進しました。ICT建機は、商品系列の拡大に加え、日本、北米、欧州に続き、オーストラリアでの導入を開始しました。

最新の排出ガス規制への対応商品については計33機種を開発し、販売拡大に努めました。

アフターマーケット事業では、需要を着実に取り込んだ結果、当期の部品の売上は、前期に続き過去最高となりました。

アジアでの事業強化のため、インドに油圧ショベル新工場を、ミャンマーにリマン、発電機の製造などを行う生産拠点をそれぞれ開設しました。

また重要な市場の一つであるメキシコにおいて、建設機械と鉱山機械の双方をカバーするため、同地域の代理店を買収しました。

### ● [産業機械他部門]

産業機械他部門では、半導体の安定的な設備稼働に支えられギガフォトンの売上が伸びたものの、鍛圧機械の販売が減少したことから、売上高は前期比0.6%減の2,201億円となり、セグメント利益は前期比19.2%増の193億円となりました。

このような状況の下、産業機械事業について工作機械事業を富山地区に、板金・鍛圧機械事業を石川地区にそれぞれ集約し、事業体制を再編しました。

またギガフォトンにおいては、消費電力とネオンガス消費量を大幅に削減したエキシマレーザーの最新型モデルを開発・製品化し、販売拡大に努めました。

## 5年間の要約財務データ

株式会社小松製作所及び連結子会社

単位:百万円(1株当たりの金額を除く)

	2015年度	2014年度	2013年度	2012年度	2011年度
<b>事業年度</b>					
売上高	¥1,854,964	¥1,978,676	¥1,953,657	¥1,884,991	¥1,981,763
売上原価	1,315,773	1,401,193	1,393,048	1,377,459	1,440,765
営業利益	208,577	242,062	240,495	211,602	256,343
売上高営業利益率	11.2%	12.2%	12.3%	11.2%	12.9%
税引前当期純利益	204,881	236,074	242,056	204,603	249,609
当社株主に帰属する当期純利益	137,426	154,009	159,518	126,321	167,041
設備投資額	160,051	192,724	179,070	136,962	122,038
<b>事業年度末現在</b>					
総資産	¥2,614,654	¥2,798,407	¥2,651,556	¥2,517,857	¥2,320,529
運転資本	685,559	716,524	701,201	664,480	536,662
有形固定資産	697,742	743,919	667,347	585,220	529,656
長期債務-1年以内期限到来分控除後	212,636	279,270	311,067	343,814	312,519
株主資本	1,517,414	1,528,966	1,376,391	1,193,194	1,009,696
株主資本比率	58.0%	54.6%	51.9%	47.4%	43.5%
<b>1株当たり情報</b>					
1株当たり当社株主に帰属する 当期純利益：基本的	¥ 145.80	¥ 162.07	¥ 167.36	¥ 132.64	¥ 173.47
：希薄化後	145.61	161.86	167.18	132.51	173.32
1株当たり配当金*	58	58	53	45	41
1株当たり株主資本	1,609.69	1,622.48	1,443.97	1,252.33	1,060.31

\* 1株当たり配当金は各事業年度に支払われた配当金です。

EXCELデータはこちら 

コマツ企業サイトよりダウンロードいただけます。

Home &gt; 株主・投資家の皆様へ &gt; 業績・財務情報 &gt; 業績・財務ハイライト

# 持続的な成長を目指して

## ～新中期経営計画、スタート～

### これまでの総括と中長期展望

社長インタビュー

VIDEO (1分5秒)



[コマツレポート2016 HTML版にてご覧いただけます。](#)



代表取締役社長 大橋徹二

#### 前中期経営計画の振り返り

コマツは2013年4月から2016年3月までの3カ年にわたり、中期経営計画「Together We Innovate GEMBA Worldwide」に取り組んできました。

この間、新興国の成長鈍化や資源価格低迷の影響を受け、建設・鉱山機械の需要は、我々の想定を大幅に下回る状況が続き、特に鉱山機械の需要は、2012年度の約3割の水準まで落ち込みました。

このような状況のもと、コマツはコストの削減や固定費の抑制といった構造改革を加速するとともに、中期経営計画の中核である「将来の成長に向けた種蒔き」を着実に実行してきました。

#### これからの経営課題

現在のコマツを取り巻く経営環境を見極める上で、まず重要なものとして建設・鉱山機械の需要や、産業機械の需要が挙げられます。

特に売上の90%を占める建設・鉱山機械の需要は、2016年以降も当面、非常に厳しいのではないかと見えます。「需要が厳しい中、我々はどのように成長を目指すのか？」これが第一に考えるべき課題です。

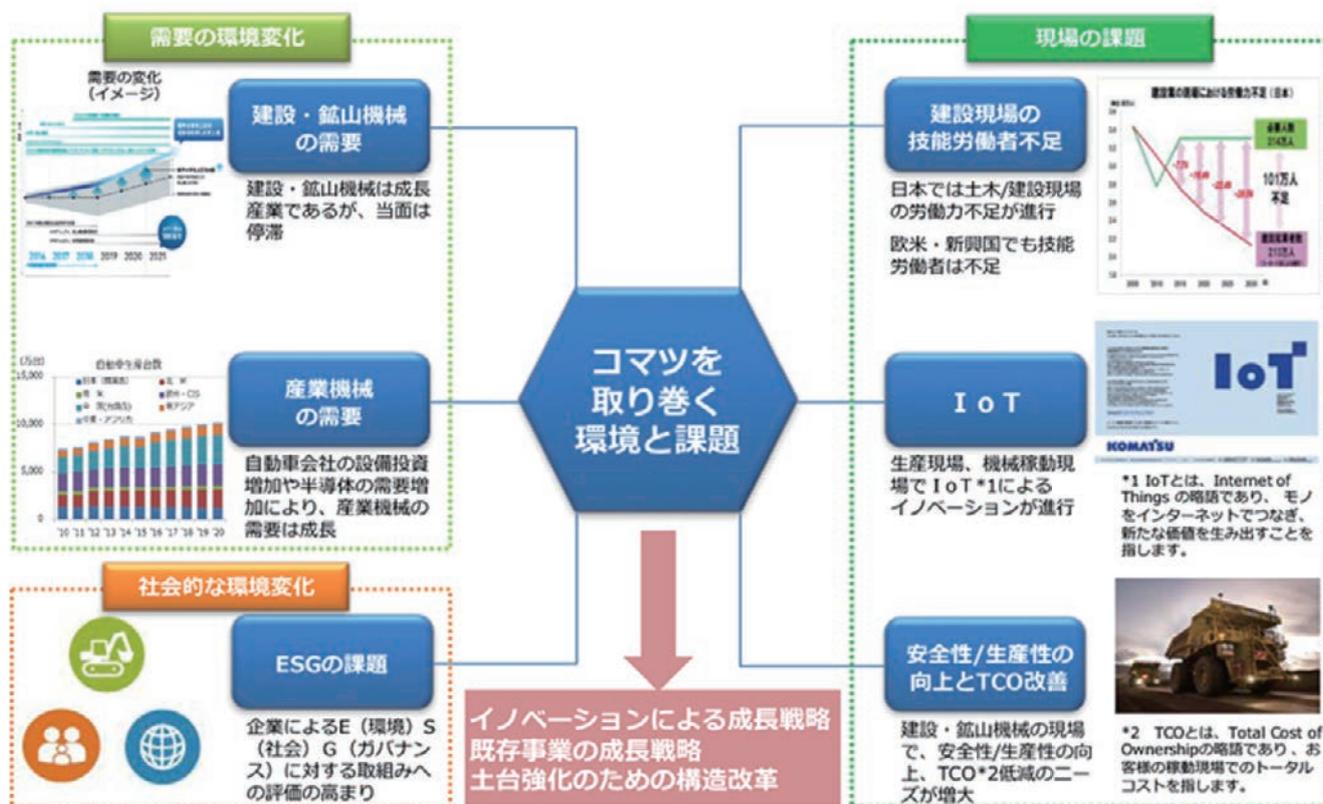
成長のキーは、やはり「現場」の課題の解決であると考えています。現場の課題は国・地域、あるいはお客さまの業界によって異なります。しかしながら技能労働者の不足、あるいはIoTの進歩、そしてお客さまの現場での安全性、生産性、環境性の向上、あるいは機械の生涯を通じてのトータルコストの低減などが、主要な課題になっていると考えられます。

また、環境、社会、そしてコーポレート・ガバナンスといった「ESG」に関する社会的な期待はさらに高まっています。

このような経営における課題についても大いに意識しながら、今後3年間を進めていく必要があります。

コマツを取り巻く環境と課題

・ コマツを取り巻く環境変化や課題に対応しながら成長を目指します。



# 新中期経営計画のスタート

社長インタビュー

VIDEO (2分46秒)



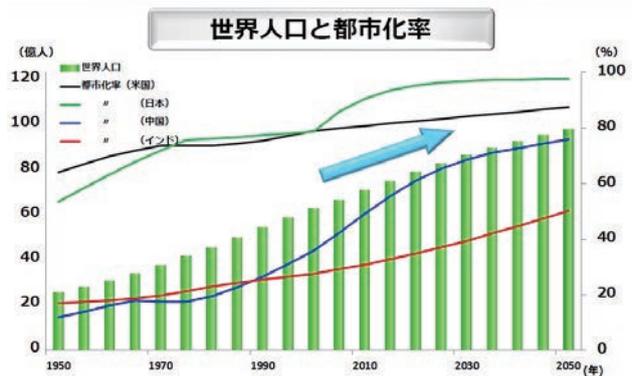
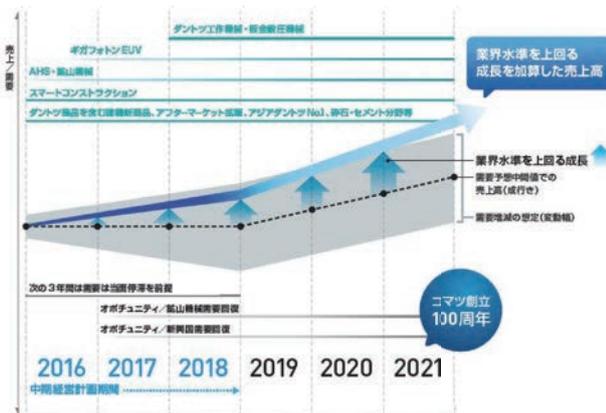
[コマツレポート2016 HTML版にてご覧いただけます。](#)



建設・鉱山機械の需要は、当面の間、新興国を中心に調整局面が続くことが予想されます。しかしながら長期的にみれば、世界人口の増加、新興国を中心とした都市化率の上昇により、土木・建設工場の機会や鉱物資源の所要量も増加し、それに伴って建設・鉱山機械の需要も持続的な成長が期待できるものと認識しています。

産業機械につきましても、自動車業界ならびに半導体業界において生産設備投資の増加が見込まれることから、今後数年にわたり多少の変動はあるものの、堅調に推移する見通しです。

このような認識を前提に、2021年の創立100周年を見据え、そして、それ以降も持続的な成長を目指すため、業界水準を超える成長を目指すのが、2016年4月からスタートした新しい中期経営計画「Together We Innovate GEMBA Worldwide – Growth Toward Our 100th Anniversary (2021) and Beyond –」です。



# 新中期経営計画のあらまし

社長インタビュー

VIDEO (3分23秒)



コマツレポート2016 HTML版にてご覧いただけます。

## 経営目標

今回の中期経営計画における経営目標は右図の通りです。「収益性」「効率性」「株主還元」「健全性」に加え、「成長性」を新たな経営目標の指標に設定しました。またリテールファイナンス事業を新たな事業セグメントとして独立させ、透明性を高めます。なお新中期経営計画の初年度となる2016年度の連結業績見通しは[リンクの通り](#)です。

[\(p02参照\)](#)

## 株主還元（配当）について

過去3年間でリテールファイナンス事業を除く事業部門の借入金は計画通りに削減しました。今後の資金の用途については、成長のための投資を主体としながら、自社株買いを含む株主還元に一層配慮します。具体的には連結配当性向を40%以上とし、60%を超えない限り減配はしない、との方針です。

年間配当金は、当期と同額の1株当たり58円を予定しております。これにより連結配当性向は59.4%となる予定です。

### 経営目標

成長性	業界水準を超える成長率を目指す。
収益性	業界トップレベルの営業利益率を目指す。
効率性	ROEは10%レベルを目指す。
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%以上とし、60%を超えない限り減配はしない。
健全性	業界トップレベルの財務体質を目指す。
リテールファイナンス事業	ROA 2.0%以上 ネット・デット・エクイティ・レシオを5倍以下

社長インタビュー

VIDEO (9分45秒)



コマツレポート2016 HTML版にてご覧いただけます。

## 経営戦略

前中期経営計画においても、コマツは「イノベーションによる成長戦略」「既存事業の成長戦略」「土台強化のための構造改革」の3つの経営戦略を定め、活動を推進してきました。新しい中期経営計画においても、引き続きこの3つの経営戦略のもと、将来の成長に向けた種蒔きに注力し、需要が停滞する中でもコマツグループの強みである「IoT」のさらなる活用などにより成長を加速させます。

コマツのIoTで、お客さまの現場、代理店の現場、協力企業も含む生産現場の全体をつなぐことで、全ての現場の安全と生産性の向上を図り、これまで以上にお客さまにとってなくてはならない存在になることを目指します。

## 中期経営計画の基本戦略

コマツを取り巻く環境や課題に対して、オープンイノベーションも活用し「ダントツ商品」「ダントツサービス」「ダントツソリューション」を基軸とした3つの重点活動を推進。

イノベーションによる成長戦略

既存事業の成長戦略

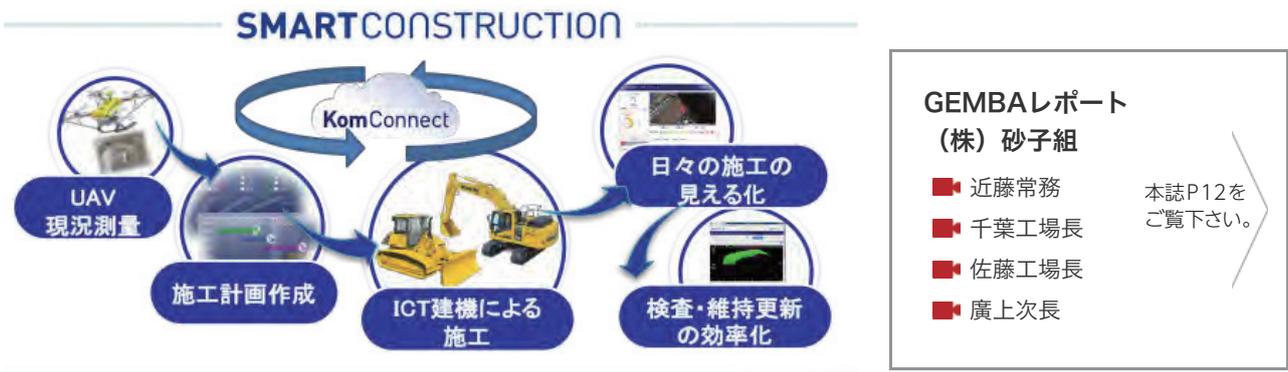
土台強化のための構造改革

## イノベーションによる成長戦略

コマツのモノ作り技術をベースに、グループ内で得られない技術は、産学連携、産産連携により外部から積極的に取り込み、ダントツ商品・ダントツサービス・ダントツソリューションを生み出して「イノベーション」を起していきます。

建設機械・車両部門では、お客さまの現場の「安全性」「環境性」「生産性」を大幅に改善するため、最先端のICTを活用し、一層の自動化・無人化を実現する次世代の建設・鉱山機械を開発し、市場導入を進めます。

同時に、次世代のコンポーネントの開発にも注力し、フォークリフトを含めた商品に搭載していきます。現場の改善に必要な機械と施工の「見える化」を徹底的に行うため、KOMTRAXを一層進化させるとともに、建設・鉱山現場の情報を共有するための基盤（プラットフォーム）を構築し、提供します。



見える化された情報を活用して、お客さまの現場の課題解決に貢献する2つのダントツソリューション——建設現場向けの「スマートコンストラクション」、鉱山現場向けの「無人ダンプトラック運行システム(AHS)」。これらソリューションについてはサービス内容のさらなる充実を図るとともに、導入地域や規模を拡大し、大きく育てていきます。

2015年2月、コマツは建設現場のあらゆる情報をICTでつなぎ、安全で生産性の高い「未来の現場」を実現させていくためのソリューション事業「スマートコンストラクション」を開始しました。そして10月には、ステレオカメラを搭載したICT建機「PC200i」がデビューしました。「ステレオカメラ」は現場を高速かつ高精度に撮影し、およそ30秒で「KomConnect」に取り込んで、測量データとして利用することができます。これによりICT建機の作業場所のみならず、人が掘った場所や、他の建機が掘った場所も含めた「施工後の地形の正確な管理」が可能になります。世界初となる現況測量機能を搭載したPC200iが、各現場における司令塔となり、施工現場の全エリアを掌握することで「安全でスマートな未来の現場」を実現していきたいと考えています。



ステレオカメラ(運転室内上端)を搭載したPC200i

産業機械他部門においては、工作機械、板金鍛圧機械の主要コンポーネントの内製化を進め、大幅に生産性を高めたダントツ商品を開発します。またギガフォトンでは最先端の半導体リソグラフィ用EUV光源の早期商品化に努めます。

## 既存事業の成長戦略

既存事業においては、新商品の開発、生産、販売に加え、アフターマーケット事業、レンタル・中古機の循環事業などで構成する「バリューチェーン」全体を、M&Aなども活用しながら強化します。2015年度はメキシコの代理店、ならびにドイツのアタッチメントメーカー「レンホフ社」を買収しました。今後さらなる拡大を図っていきます。

新商品の開発については、ダントツ商品の開発に注力しつつ、先進国における最新の排出ガス規制対応、また新興国各国のニーズにあった商品の開発を進め、浚渫、解体、産業廃棄物、農業土木などの分野向け商品の拡充にも努めます。

フォークリフト事業では、新型のバッテリー車「FEシリーズ」、油圧駆動式エンジン車「FHシリーズ」の商品系列拡大に注力します。

またアジアでダントツNo.1の確固たる地位を築くため、タイにトレーニングセンターを、インドネシアに開発センターをそれぞれ新設し、現地向けの商品開発や代理人材の育成に一層努めます。

さらに砕石・セメント分野に焦点を当て、建設・鉱山現場向けソリューションで培ったノウハウを活かし、お客さまの現場の課題解決に貢献することで、当分野における我々の地位を全世界で高めます。

また林業機械事業では、本体やアタッチメントの拡充を図るとともに、伐採だけでなく造林・育林までを含む林業現場向けのソリューションを提供します。

### GEMBAレポート

#### アジア各地で鍛える「現場」の力

- コマツ マニラ・サービスサポートセンター  
テクニカルアドバイザー スチプト氏
- コマツリマン・インドネシア(株)(KRI)  
社長 クルニアント氏

本誌  
P16を  
ご覧  
下さい。



建設機械のバリューチェーン (イメージ)



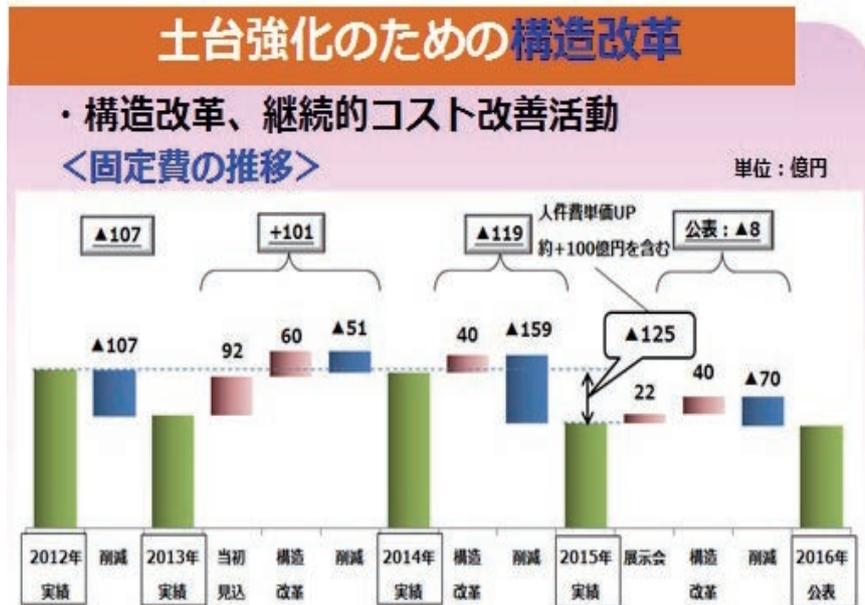
ブラジルで稼働するコマツ林業機械

## 土台強化のための構造改革

土台強化のための構造改革として、コマツは製造原価(コスト)の抑制と、適正な固定費水準の維持を継続的に進めており、永続的にやっていく活動と位置づけています。

成長への投資は必要に応じて行う必要がありますが、並行して確実に製造原価を下げる。これが「成長とコストの分離」であり、適正な固定費水準の維持に努めていきます。

近年、需要が低迷するなか、コマツは必要な構造改革を実施するとともに、継続的なコスト改善活動を行いました。固定費は2013年度からの3年間で、人件費の単価アップを吸収した上で、構造改革の効果も含めて125億円を削減しました。特に2015年度は、厳しい状況を踏まえて、当初の削減予定に加え追加削減を行い、合計で前年度比119億円の削減を行いました。



開発については、新しい計測技術あるいはシミュレーション技術などの導入により、開発コストの削減も可能です。このようにいわば「開発の筋肉質化」に取り組めます。生産についても、IoTを活用した「製造現場のつながる化」をさらに加速し、世界のコマツグループ生産工場だけでなく、協力企業を情報ネットワークで結ぶことにより、生産を改革することを目指します。また市場、お客さまや代理店と工場を直結して、いわゆる車両本体あるいは部品の供給スピードと、在庫の適正化レベルを更に改善する活動も強化していきます。





常務取締役 近藤里史氏

コマツレポート2016 HTML版にてご覧いただけます。

**近藤常務**  
[インタビュー動画(45秒)]

**要旨**

こういうKomConnectのようなシステムが、建機そのものよりも建設現場にイノベーションを起こすには重要なのです。ですので、とにかく我々としては共に改善をしていって、建設業の明るい未来に向けていって努力をしていきたい。そのように常々感じており、コマツとは長年のお付き合いをお互いにさせて頂いています。

## ● 新技術が人を育てる

現在の土木・建設現場の課題について近藤氏は語ります。「日本における少子高齢化の進展に伴って、土木業界の就業者数も減少し、熟練オペレーター数も減少しています。人材の確保と育成が重要です」。

砂子組では、スマートコンストラクションを、直面する課題への対応策と位置づけるだけでなく、さらに人材育成のツールとしても活用しています。「とりわけ若い社員にKomConnectを触らせ、研究させています。ICTに抵抗がない若い社員はシステムになじむのが早い。バーチャルなシステムから入って、リアルな現場を理解するのが得意な若者もいます。ICT施工はより多様な人材を受け入れ活躍できる場を創出し、さらにそこからICT施工のスペシャリストを育てていく「人材育成システム」の役割を果たすものと考えています」。女性が土木業界で活躍する場としても期待が大きい、と近藤氏は考えています。

## ● スマートコンストラクション導入の現場で



砂子組が施工中の道路建設工事（総延長：780m、掘削土量：38,600m<sup>3</sup>、盛土量：64,000m<sup>3</sup>）では、ICT油圧ショベルPC200i-10とICTブルドーザーD37PXi-23がそれぞれ2台稼働しています（2016年6月の取材時点）。また、KomConnectによる振動ローラー転圧管理（オプション）の導入も予定しています。



工事長 千葉大樹氏

コマツレポート2016 HTML版にてご覧いただけます。

**千葉工事長**  
【インタビュー動画(1分30秒)】

**要旨**

「私はICT建機についてもKomConnectについても、コマツやコマツレンタルといろいろな意見交換させて頂いています。こんなことが出来たらいいというような可能性は、私たち施工業者が勝手に言っている意見なので、それらの全てが反映されるわけではないと承知しています。しかし、そうなることで現場がより良くなるのであれば、前向きに検討していただいて、レスポンスが早くなれば良いと思います。」

砂子組で現場を管理されている方々は、現時点でのスマートコンストラクション導入の成果として、情報の共有化による意思決定スピードの向上と三次元データの利便性を挙げています。

「スマートコンストラクションのなかでも、現況図と計画図を比較して土量を算出するシステムは正確でとても実用的です」。砂子組の土木部土木課工事長で、企画営業部ICT施工推進室主査を兼務する千葉大樹氏は評価します。「従来の土量計算方式では、複雑な地形や、カーブが急な道路工事などで大きな誤差が生じることがありました」。また「KomConnectからは、いろいろな情報をダウンロードできます。発注者との打ち合わせにも三次元図面データを活用するようになりました」と同氏は付け加えます。スマートコンストラクションサポートセンターとのコミュニケーションでも、クラウドプラットフォーム「KomConnect」のメリットが活用されています。千葉氏は「サポートセンターとは電話で相談しますが、お互いにクラウド上のデータが見えるため、やり取りが非常にスムーズです」と評価しています。

土木部土木課工事長の佐藤和彦氏は、スマートコンストラクションの三次元計画図を実務に取り入れました。「施工現場でも、三次元の図面を使えば、オペレーターへの作業指示がより正確になると実感しています」。

ICT建機の自動掘削性能については、土木部次長 廣上伸二氏から高い評価を頂きました。「側溝作業にPC200iを使った場合、未経験者でも半日ほどのトレーニングをすれば熟練者レベルの仕事ができます」。廣上氏は、スマートコンストラクションによって、土木業の3Kイメージが払拭されることも期待しています。



工事長 佐藤和彦氏

コマツレポート2016 HTML版にてご覧いただけます。

**佐藤工事長**  
【インタビュー動画(22秒)】

**要旨**

「打ち合わせなどで検証する際に、今までだと紙でここからこうという説明で上手く伝わってなかった場合があると思うのですが、(3次元の)データで立体的に見せられれば作業員さんから理解を得られると思います。」



土木部次長 廣上伸二氏

コマツレポート2016 HTML版にてご覧いただけます。

#### 廣上次長 【インタビュー動画(53秒)】

##### 要旨

土木工事は最近、キツイ、汚い、危険とか言われていますが、まず、キツイについては、機械がマシンコントロールになったことで、かなり体の負担も無くなって改善が図られています。危険については、今では作業員さんが現場に近づかなくても良いので、安全の面で改善されています。汚いについて何が代表的かとなると、例えば履帯に付いた土、あれを取るとやはり汚くなります。そこが改善できれば3Kが、がらりと変わると思います。

## ● 現場と共に創る「未来」

砂子組の現場からは、日々スマートコンストラクションに対する改善要請が上がっています。千葉氏もICT施工を推進する立場として、KomConnectによる現場の「見える化」には改善の必要性を感じています。「ICT建機の作業機（刃先）の位置情報は有効ですが、非ICT建機を含む工事現場全体の稼働状況の把握は、まだまだ困難です」。

さらに「工事の受注から引渡しまでの全工程の生産性を向上するのが「未来の現場」だと思いますが、現在のスマートコンストラクションは、建機が関与する一部分の生産性しか高まっていない」と同氏は考えています。「思い描く土木現場の将来像の実現には、KomConnectの改善が不可欠です。現場の声をもっとスピーディに取り入れ、我々も驚くようなシステムに練り上げていくことを期待します」。

土木・建設における「未来の現場」への歩みは、今、端緒についたばかりです。

コマツの「スマートコンストラクション」を改善し、理想を現実にしていく原動力は、お客さまの現場にあります。

「私たちは施工業者として現場からの意見をコマツにフィードバックし、一緒に改善して、生産性の向上を目指したいと考えています」(近藤氏)。





## ● 鉱山の現場経験を積み重ねる

ファウジは2000年、コマツのインドネシア代理店「ユナイテッド・トラクター社」に入社し、大型油圧ショベル「PC3000」の専門家としてサービス技術者の育成や、サービス契約専任の総括業務を担当してきました。2009年9月のコマツ入社以降は、フィリピンにあるセミララ・マイニング社の鉱山の現場に駐在し、テクニカルアドバイザーとしてサービス業務を担当しています。

「私たちの仕事はプロダクトサポートを通じて、お客さまの満足度を高めることです」とファウジは語ります。「満足度を左右するのは、車両の稼働率とメンテナンス用部品の的中在庫率、つまり『必要なときに必要な部品がすぐに用意できる』ことです」。

## ● お客さまと深く関わる

彼は日本から赴任している同僚とともに、車両の故障を未然に防止し、稼働率を最大にする活動に携わっています。活動は広範にわたり、車両メンテナンスの支援、現地代理店「マキシマ・マシナリーズ社」やお客さまに対する技術トレーニング、KOMTRAX Plusの稼働データ解析に基づくトラブル回避策の提供、マキシマ社の部品交換計画や、機械点検に対するサポートなどがあります。

毎週土曜日には油圧ショベルに関する会議を行い、さらに月2回、機械のサポートをテーマとする会議を開催し、お客さまとマキシマ社、そしてコマツの関係者が一堂に会して、車両についてだけでなく、鉱山業務に関するあらゆる事項を話し合います。「会議では、全ての情報が共有されます。お客さまの運転手の省燃費運転の評価を、私たちがすることもあります」とファウジは説明します。「データ分析をもとに提案も行います。例えば、磨耗に強い足回り部品をお客さまに試験的に使っていただき、結果を分析し提案します。それから全員で次のステップを検討するのです」。



## “質・量ともにリマン業務を強化しています”

コマツリマン・インドネシア(株)(KRI) 社長 ルディ・クルニアント



コマツレポート2016 HTML版にてご覧いただけます。

[インタビュー動画(36秒)]

### 要旨

コマツの機械自体は素晴らしいのですが、それを保守する人間がダメですと、コマツは良くないと思われてしまいます。それを避けるために、私たちはお客さまとマキシマ社両方にカイゼンについて研修を行い、お客さまに満足して頂いています。

### ● リマン工場の活動

「コマツの強みはカイゼン。その基礎はPDCAを回す品質管理にあると確信しています」とクルニアントは語ります。彼は1991年、コマツにおけるアジア初の生産合弁会社であるコマツインドネシア(株)に入社しました。それから22年間コマツ流の生産に関する経験を積んだクルニアントは、2013年、リマンコンポーネントをグローバルに供給するKRIのマーケティング部長に就任しました。

リマンは「再製造」を意味し、使用済みのエンジンや油圧機器などのコンポーネントをさまざまな工程を経て新品同等の品質に蘇らせることをいいます。再生コンポーネントは定期交換などの際に載せ替え、新品同等の品質と性能を保証しつつ、新品より割安で、リユース・リサイクルによる資源の節約にも貢献します。

### ● QC活動を導入

「KRIは2007年に設立されたばかりの、インドネシアのコマツグループで最も『若い』会社です」とクルニアントは振り返ります。「着任してすぐ、KRIにコマツの品質管理手法を定着させなければならぬと感じました」。

クルニアントは、マザー工場(小山工場)出身の中村大樹とともに、KRI全社員に対し、QCを初歩から徹底して教育する活動を立ち上げました。QCサークル作りや年2回のQC大会開催、そして2014年にはQCの基礎が社内に定着したことを受けて、次のステップとして“積極的に先手を打つ”会社を目指す活動を開始。代理店やお客さまへのサポート力を強化するため、本来は工場であるKRIの社員が、代理店やお客さまのもとに出向き、課題を発見し、カイゼンに取り組んでいます。

リマンのお客さまである鉱山会社では、この数年間、生産を維持しながら設備投資を抑制しており、この傾向は今しばらく続くと見えています。「お客さまが高い生産性を維持するためには、リマンの重要性はますます高まるでしょう」とクルニアントは考えています。

コマツグループが世界中で地位を高めていくため、より高品質なリマンコンポーネントを、お客さまの望むかたちでフレキシブルに供給する――。KRIはその実現を目指して、万全の体制で臨んでいます。



## “インド建機市場の拡大に対応し、増産準備を進めています”

企画・管理部 シニアマネージャー ハリ・J・クリシュナン



### ● 新工場の設立と生産移管

17年以上にわたり自動車メーカーで生産管理に携わってきたクリシュナンは、2006年、KIPLに入社しました。以来、企画・管理部で初の現地社員として「販生（販売および生産計画）」やコスト管理、在庫管理を担当しています。また、KIPLダンプトラック生産工場の立ち上げに続き、今回、2015年5月に操業を開始したKIPLチェンナイ新工場への油圧ショベル生産移管に携わっています。

生産移管は2013年4月に始まり、2016年9月に完了する予定です。インドでは、長年、ラーセン&トップロ(L&T)社がコマツ商品の生産・販売・サービスを担ってきました。2013年4月以降、インドでのさらなる成長を目指して、生産はKIPL、販売・サービスはL&Tが担当し、それぞれの強みを活かす体制の構築を進めています。このうち油圧ショベルの生産は、L&Tの子会社「LTCEL社」から、6トンから20トンクラスの計5機種の生産をKIPLに移管します。クリシュナンは「需要に応じた月次販生計画を立案・達成しつつ、KIPLとLTCELに生産量を均等配分するのは大きなチャレンジでした」と振り返ります。平行して、KIPLでは地域ニーズに対応する油圧ショベルPC210-8M0の生産に着手し、加えて生産全機種にKOMTRAXを標準装備しました。

### ● インド経済圏の成長

2015年下期以降、インド、ネパール、ブータンでは油圧ショベルの需要が前年同期比で約20%増加しています。KIPLでは日本のマザー工場の協力を得て、2015年12月から2016年2月の短期間に、油圧ショベルの生産量を倍増する活動に注力しました。「私たちはインド需要の拡大見通しに大いに喜んでいますが、生産移管も前倒して完了する予定です。現在、最優先課題は、為替リスクを軽減するために、国内（現地）生産比率を更に高め、原価低減を達成することです」とクリシュナンは語ります。



油圧ショベルの生産移管が進み、増産に向けた準備が進むKIPLチェンナイ工場

## “インド建機市場の回復をとらえる体制は整っています”

マネージャー クリシュナ・クマル



### ● インド「プレミアム市場」での販売促進

建機業界のマーケティング経験が豊富なクマルがKIPLのマーケティング部アシスタント・マネージャーとして入社したのは2010年です。

コマツは、インド油圧ショベル市場において、高品質・高性能・高効率の機種を求める「プレミアム市場」に特化し、マーケティング活動を推進しています。この市場をターゲットに、KIPLはL&T社と連携して多角的な販促活動を展開してきました。例えば「キャラバン・デモ」では、油圧ショベルをトレーラーに載せてインド全土で展示し、コマツ製品の認知度が低い地域では実機デモを行います。営業、サービス、部品担当のスタッフも同行し、機械の特長やコマツ機導入のメリットを正確かつ魅力的に説明するのです。

### ● 「種を蒔く」活動

クマルはインドにおける幅広いマーケティング活動に関わっています。そのなかには例えば、1)建機の需要予測、2)最適在庫とスムーズな納品を両立するための工場・代理店間の調整、3)ライフ・サイクル・コスト(LCC)に着目した販促活動の提案、4)現地市場ニーズに対応した新機種の導入、5) KOMTRAXの活用促進 (PR、トレーニング、データ分析) などがあります。

クマルは、インドにおけるコマツ製品の市場シェア向上には何が重要なのか考え、仕事に取り組んでいます。「油圧ショベルの需要が落ち込んだ過去2年間に、私たちはシーディング(種を蒔く)となるさまざまな活動を続けてきました。今日、インド経済の伸長を背景に、インフラ整備工事が増え、油圧ショベルの需要も増加しています。今後2年間、蒔いた種が実り、果実を収穫する時が来るはず。すばらしい日々が楽しみです」と、クマルは新たな自信を語ります。

## ESG(サステナビリティ)

社長インタビュー

VIDEO (2分53秒)



### ESGへの取組みの強化

コマツレポート2016 HTML版にてご覧いただけます。

コマツグループでは、従来からESG、つまり「E：環境」「S：社会」「G：企業統治」の各分野に積極的に取り組んできました。ESGの重要性は、ますます高まっています。今回の中期経営計画でも、このESGを強く意識しながら「環境」「社会」「企業統治」のESGの各分野に積極的に取り組んでいきます。

主) 「E (Environmental) : 環境」「S (Social) : 社会」「G (Governance) : 企業統治」

詳しくはこちら



コマツ企業サイト内にてご覧いただけます。

Home > 環境・社会活動(CSR)

### 環境保全活動

環境保全における重要なテーマとして二酸化炭素(CO<sub>2</sub>)排出量の削減があります。建設機械のライフサイクル(右図)において、製品の使用中のCO<sub>2</sub>排出量はライフサイクル全体の約90%を占めています。環境を意識した製品の開発(燃費性能の向上、ICTの活用など)により、お客さまが建設機械を使用する際のCO<sub>2</sub>排出量の削減に貢献します。

#### 建設機械のライフサイクル



製品の使用によるCO<sub>2</sub>排出量は、  
建機ライフサイクル全体の総排出量の約90%を占める



詳しくはこちら



コマツ企業サイト内にてご覧いただけます。

Home > 環境・社会活動(CSR) > 環境報告書

本誌次ページにて実績推移を掲載しています。

### 社会性活動(CSR)

コマツグループは「本業を通じたCSR活動」を基本として、自らの強みを活かした社会貢献活動を行うことで、社会に対する責任を果たしていきたいと考えています。

現在でも、世界各地域のグループ会社において、地域における課題解決のための支援活動を行っています。

例えば、高齢化や新規就業者が深刻な問題となっている日本の農業に対しては、モノ作りのノウハウを活かした支援を行っています。

これからも世界各地域の事情、課題に耳を傾け、グループとして地域に根ざした社会貢献活動を行っています。



インドネシアの貧困地区に対しては、子供が教育を受けるための奨学金拠出や若者向け職業訓練、雇用機会の提供を行っています。

コマツ企業サイト内にてご覧いただけます。  
Home > 環境・社会活動(CSR) > CSR報告書

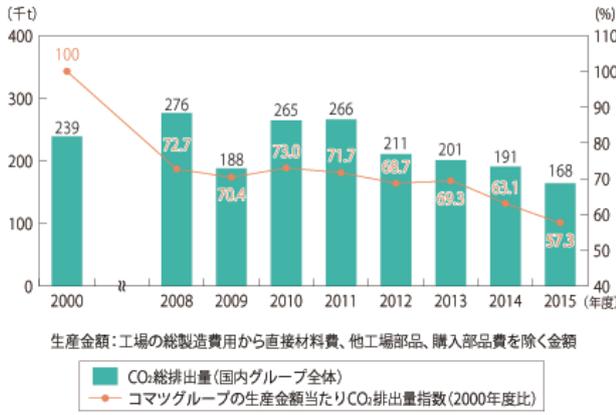
詳しくはこちら



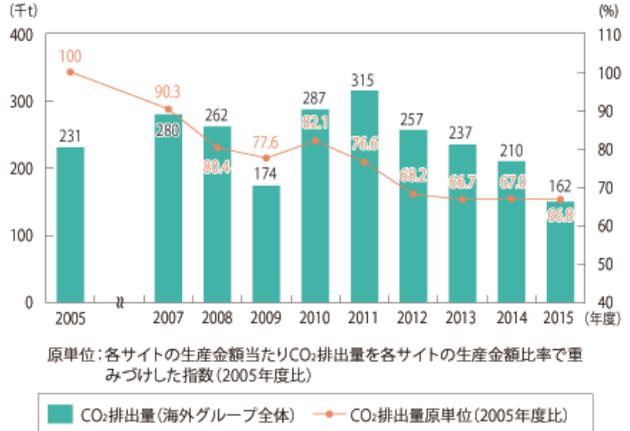
# 環境指標

## ● 生産におけるCO<sub>2</sub>削減活動

国内CO<sub>2</sub>排出量



海外CO<sub>2</sub>排出量



## ● 廃棄物発生量

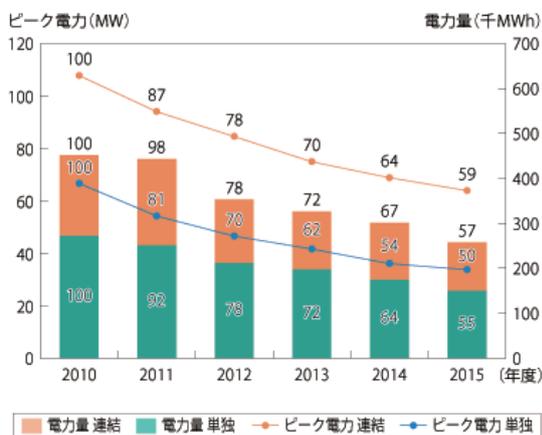
国内廃棄物発生量



海外廃棄物発生量



## ● 電力購入量



## ● 水の使用量



## コーポレート・ガバナンス、コンプライアンス、リスク管理

コマツは、品質と信頼性を追求し、企業価値を最大化させることを経営の基本としています。「企業価値」とは、我々を取り巻く社会と全てのステークホルダーからの信頼度の総和であると考えています。

この信頼度の総和を高めるためには、業績の向上だけでなく、コーポレート・ガバナンス、コンプライアンス、リスク管理を通じ、経営の健全性と透明性を高めることが重要です。

### コーポレート・ガバナンス

すべてのステークホルダーの皆さまからさらに信頼される会社となるために、コマツはグループ全体でコーポレート・ガバナンスを強化し、経営効率の向上と企業倫理の浸透、経営の健全性確保に努めています。2016年4月には、世界のコマツグループ現地の経営トップ層を「グローバルオフィサー」に任命し、グローバル連結経営の強化を図っています。

また株主・投資家の皆さまには、公正かつタイムリーな情報開示を進めるとともに、株主説明会やIRミーティングなどの積極的なIR活動を通じて、一層の経営の透明性向上を目指しています。

詳しくはこちら



コマツ企業サイト内にてご覧いただけます。  
Home > 株主・投資家情報 > 経営方針 > コーポレートガバナンス

役員一覧



コマツ企業サイト内にてご覧いただけます。

Home > コマツについて > コマツグループの概要 > 役員一覧

### コンプライアンス(法令遵守)

社会において企業が果たすべき役割の重要性が高まっている今日、社員一人ひとりが「企業の社会的責任」を十分に自覚し、狭い意味での法令にとどまらず、社会に一般に尊重されているビジネス社会のルールを遵守することが、社会の信頼に応えるために不可欠です。

コマツは「SLQDC」という表現を通じ、「S (Safety : 安全) やL (Law : 法令遵守) が、Q (Quality : 品質) 、D (Delivery:納期) 、C (Cost : コスト) より優先する」ことを強く意識し、それぞれの業務において法令遵守の徹底に努めています。

詳しくはこちら



コマツ企業サイト内にてご覧いただけます。  
Home > 環境・社会活動(CSR) > 社会とともに発展する > コンプライアンス

### リスク管理

コマツでは、当社グループの持続的発展を脅かすあらゆる不確実性をリスクと定義したうえで、特にコンプライアンス問題、環境問題、品質問題、災害発生、情報セキュリティ問題などを主要なリスクと認識し、これに対処すべく対策を講じています。

詳しくはこちら



コマツ企業サイト内にてご覧いただけます。  
Home > 環境・社会活動(CSR) > 社会とともに発展する > リスク管理

## コーポレート・インフォメーション

(2016年3月31日現在)

### ● 会社概要

商号	株式会社 小松製作所（呼称：コマツ）
本社	〒107-8414 東京都港区赤坂二丁目3番6号
設立年月日	1921年（大正10年）5月13日
資本金	連結 67,870 百万円（米国会計基準による） 単独 70,120 百万円
従業員数	連結 47,017 名（当社と連結子会社141社の人員） 単独 10,449 名（出向者を除く）

### ● 株式関連情報

発行済株式数	943,224,753株（自己株式28,742,907株を除く）
株主数	198,287名
単元株式数	100株
証券コード	6301（日本）
上場証券取引所	東京
株主名簿管理人・特別口座の口座管理機関	三菱UFJ信託銀行株式会社 東京都千代田区丸の内一丁目4番5号
（同連絡先）	三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 〒137-8081 東京都江東区東砂七丁目10番11号 電話 0120-232-711（通話料無料）
米国預託証券（ADR）の名義書換・預託代理人	The Bank of New York Mellon 101 Barclay Street, New York, NY 10286, U.S.A. Tel: +1-(201)-680-6825 for international calls 888-269-2377 (888-BNY-ADRS) for calls within U.S.A URL: <a href="http://www.adrbnymellon.com">http://www.adrbnymellon.com</a> ティッカーシンボル: KMTUY

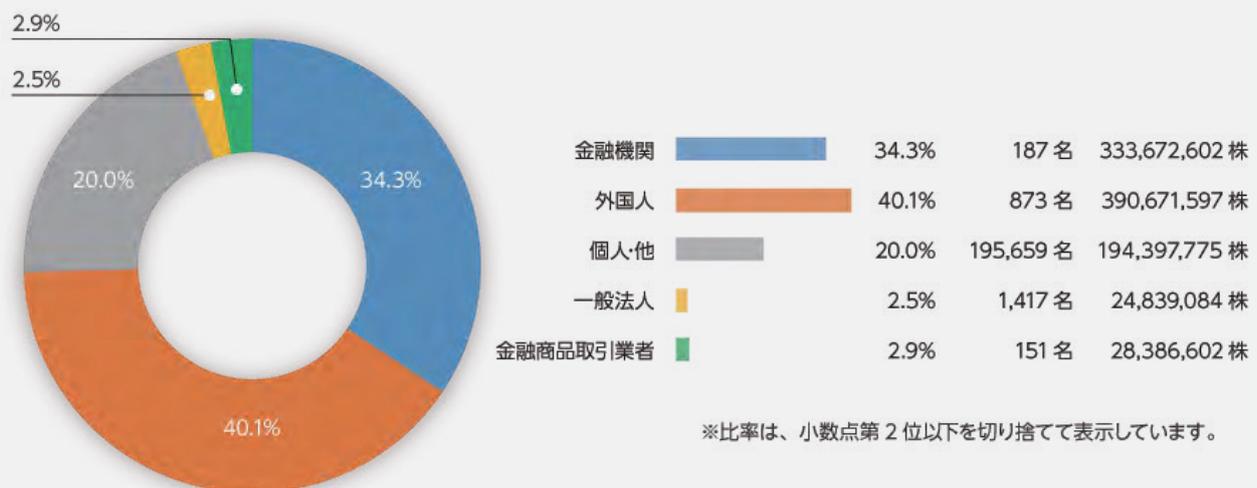
## ● 主要株主の状況

株主名	持株数（千株）	出資比率（％）
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	47,724	5.05
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	45,252	4.79
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223 （常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部）	38,809	4.11
太陽生命保険株式会社	34,000	3.60
日本生命保険相互会社	26,626	2.82
株式会社三井住友銀行	17,835	1.89
THE BANK OF NEW YORK MELLON SA/NV 10 （常任代理人 株式会社三菱東京UFJ銀行）	16,574	1.75
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234 （常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部）	13,729	1.45
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口7）	13,128	1.39
THE BANK OF NEW YORK MELLON AS DEPOSITARY BANK FOR DEPOSITARY RECEIPT HOLDERS （常任代理人 株式会社三井住友銀行）	12,230	1.29

（注）1. 持株比率は、自己株式を控除して計算しています。

2. 当社は、自己株式28,742千株を保有していますが、上記大株主から除外しています。

## ● 株主構成（自己株式を含む）



## ● 東京証券取引所における株価チャート

東京証券取引所における株価チャート（リアルタイム）



[コマツ企業サイト内にてご覧いただけます。](#)

Home > 株主・投資家情報

# KOMATSU

コマツ

〒107-8414 東京都港区赤坂2-3-6

<http://www.komatsu.co.jp/>

コーポレートコミュニケーション部

TEL: 03-5561-2616

FAX: 03-3505-9662

e-mail: [info@komatsu.co.jp](mailto:info@komatsu.co.jp)