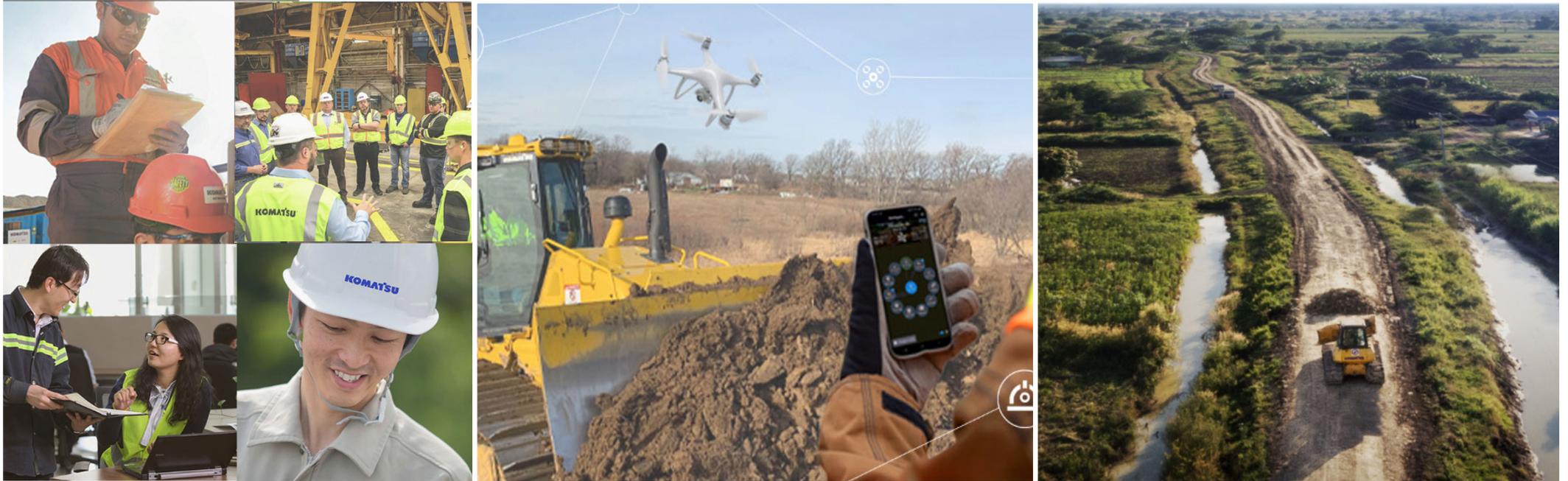


【証券コード】6301

# 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  
代表取締役 兼 専務執行役員 CFO  
2024年10月31日（木）

ほりこし たけし  
堀越 健

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

## コマツの歴史 ～創業者の精神～

- 1921年5月13日 株式会社小松製作所設立（1917年に前身の小松鉄工所設立）
- 創業者の志：「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）

### 【コマツ創業の精神】

- ◆ 海外への雄飛
- ◆ 品質第一
- ◆ 技術革新
- ◆ 人材の育成

創業の精神は、遺伝子として  
受け継がれている



創業者 竹内 明太郎  
（高知県宿毛市出身）

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

設立



1921年5月13日

社員数\*



65,738人

連結子会社\*



208社

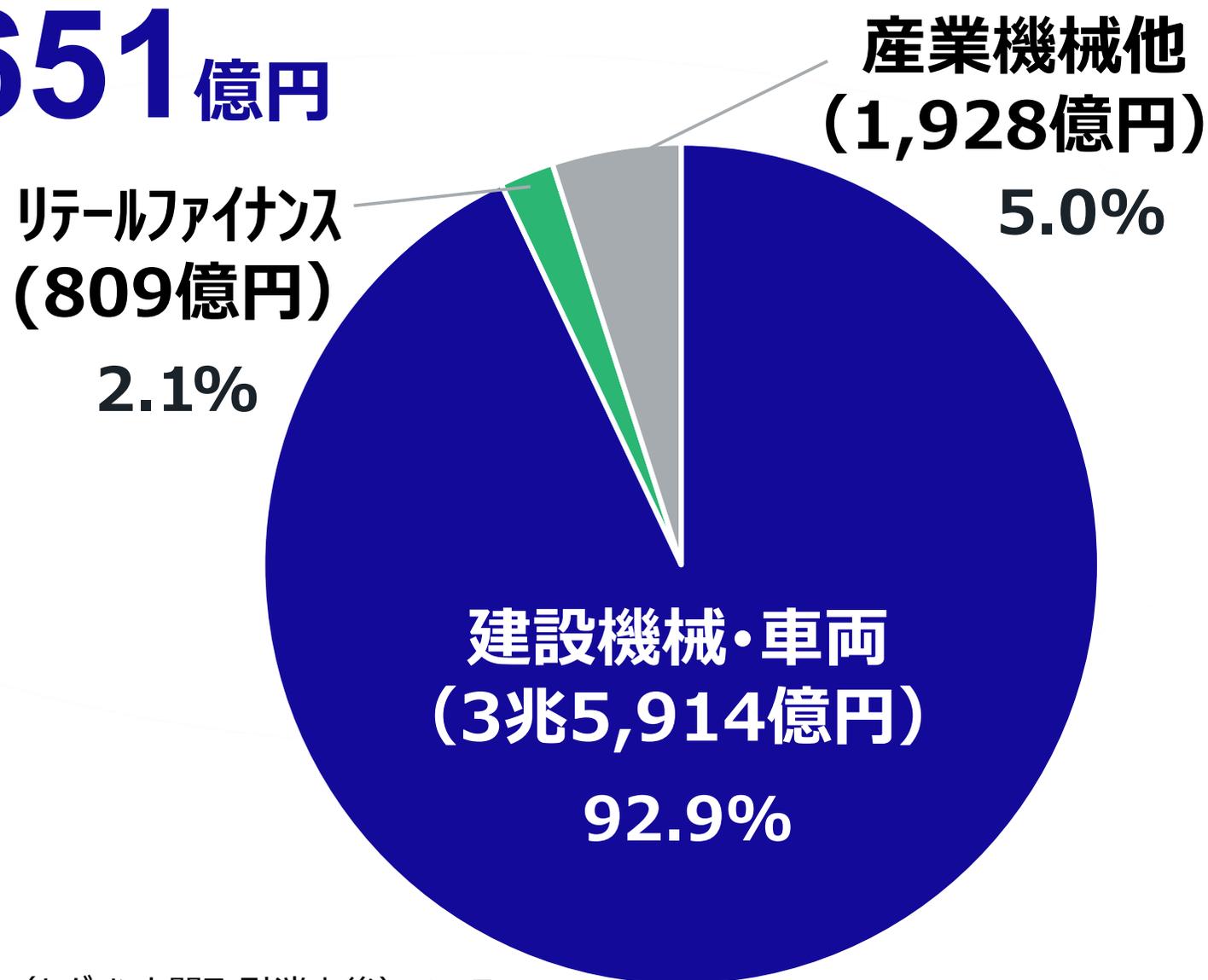
グローバル拠点数\*



235拠点

## 連結売上高\*

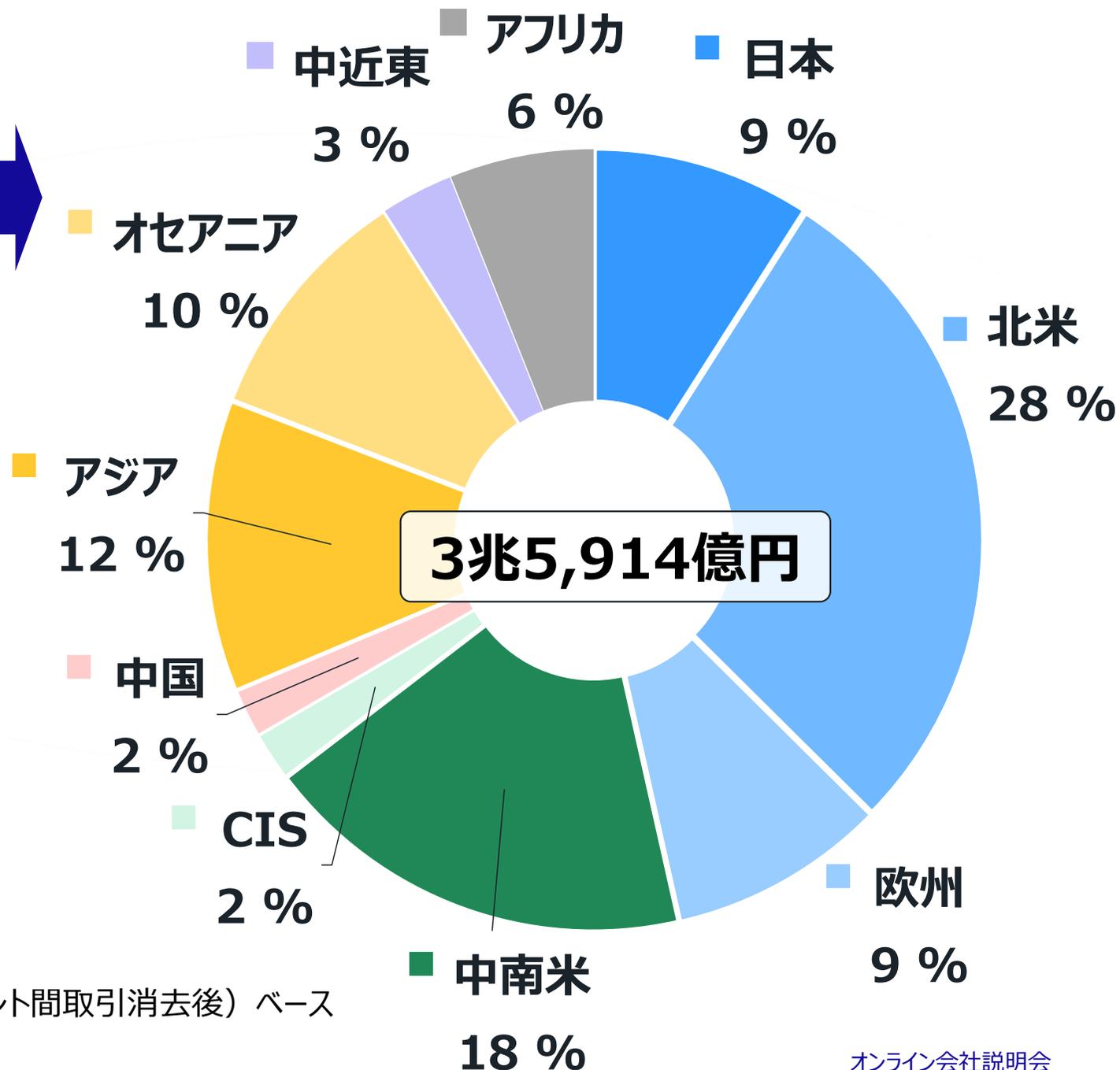
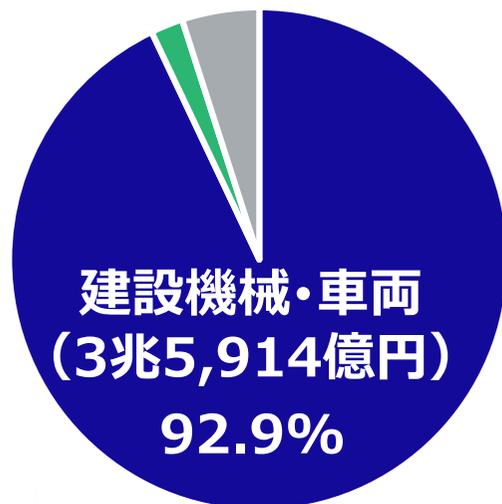
3兆8,651億円



\*売上高は外部顧客向け（セグメント間取引消去後）ベース

# 建設機械・車両事業の地域別売上高構成（2024年3月期実績）

## 事業別売上高



\*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

## 建設機械・車両

### 一般建機



油圧ショベル



ブルドーザー



ホイールローダー



モーターグレーダー

### 鉱山機械



ダンプトラック



超大型油圧ショベル



ロープショベル



ロードホールダンプ  
(坑内掘り鉱山機械)

## 産業機械他



半導体露光装置用光源  
(エキシマレーザー)



半導体シリコンウエハー用  
ワイヤーソー



大型ACサーボプレス  
(自動車ボディ成形用)

# 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
- 坑内掘りのハードロック分野を中心に、商品ラインナップの拡大に注力

## 露天掘り向け 主な製品



ダンプトラック



油圧ショベル



ロープショベル



## 坑内掘り向け 主な製品



ロードホールダンプ



ドリルジャンボ



採掘機

# グローバル開発・生産体制

## 【現地組立・生産の目的】

- 顧客からの信頼の獲得
- 現地ニーズの製品への織り込み
- 品質問題の早期解決
- リードタイムの短縮／コスト低減

## 【マザー工場制】

- 開発機能を持つ生産工場
- 同一機種を生産する海外工場の安全・品質・納期・コストに責任を持つ
- グローバルで同一品質を実現

## 建設機械・車両の主な生産拠点

◎・・・「マザー工場」



地域別の生産拠点数

日本	米州	欧州 CIS	中国	アジア オセアニア	中近東 アフリカ	合計
12 (4)	19 (1)	14 (4)	4	8	1	58 (9)

# コマツの強み ①キーコンポーネントの自社開発・自社生産

【自社開発・自社生産だからこそできること】

- ・ 継続的な技術革新
- ・ 全世界に同一品質のコンポーネントを安定的に供給
- ・ コンポーネントの再生ビジネス
- ・ 取り付けたセンサーからの情報を解析した予知保全

## 主なキーコンポーネント

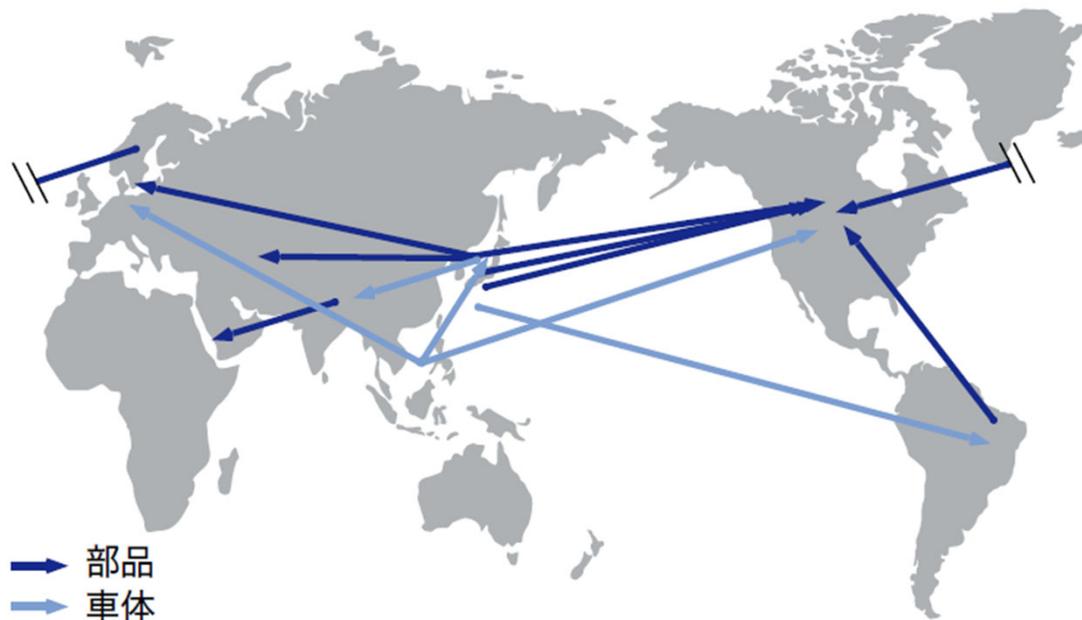


## コマツの強み ②環境変化に強い生産・調達体制

- ・ 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

世界各地の生産拠点で同一品質の製品を生産する体制を整備



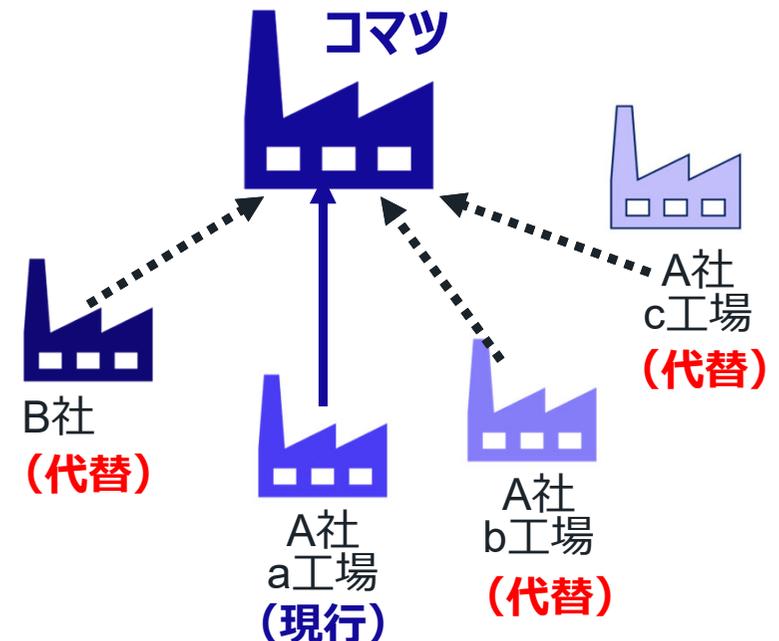
<必要条件>

- 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 部品構成表

### 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  
の拡大



# コマツの強み ③コマツウェイ

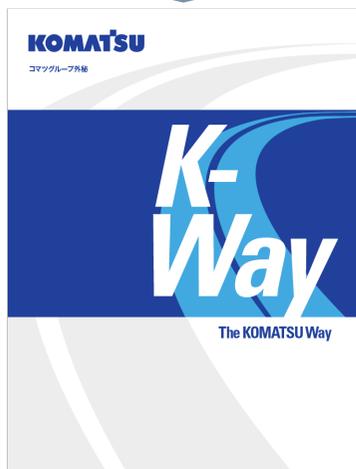
- コマツの全世界の社員が共有すべき価値観・心構え・行動様式を明文化（2006年～）
- 日々の改善活動や部門横断のプロジェクト活動、顧客との課題解決活動を通じ、浸透を図る

コマツの強さ

基本的な心構えと視点

強さを支える信念

行動様式（スタイル）



**マネジメント／リーダーシップ編**

－経営トップ・リーダーの心構え・行動指針－

**“ものづくり編”**

－“ものづくり”の競争力のために－

**ブランドマネジメント編**

－パートナーとして選ばれ続けるために－

## “ものづくり” 7 Ways



1. 品質と信頼性の追求



2. 顧客重視



3. 源流管理



4. 現場主義



5. 方針展開



6. ビジネスパートナーとの連携

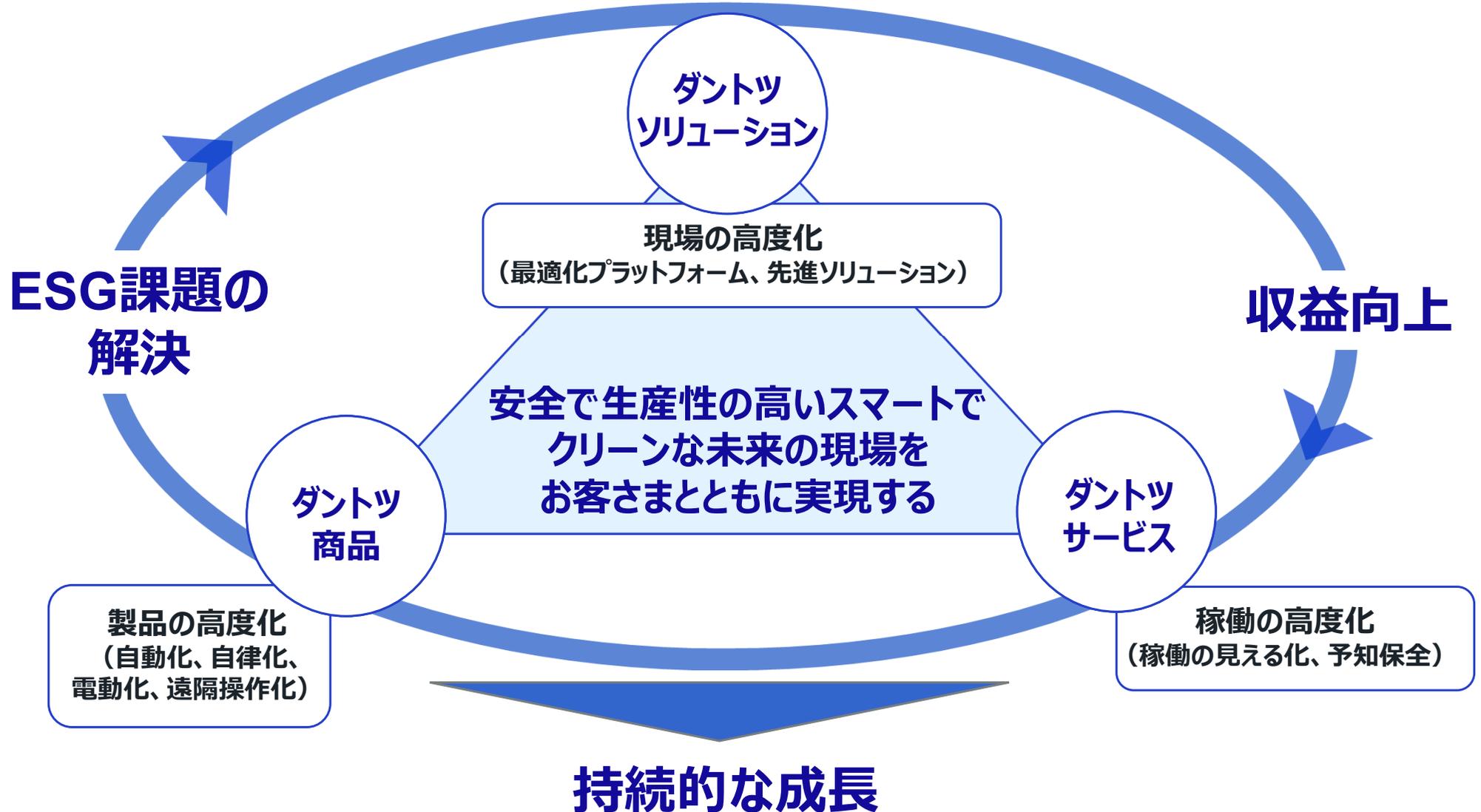


7. 人材育成・活力

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

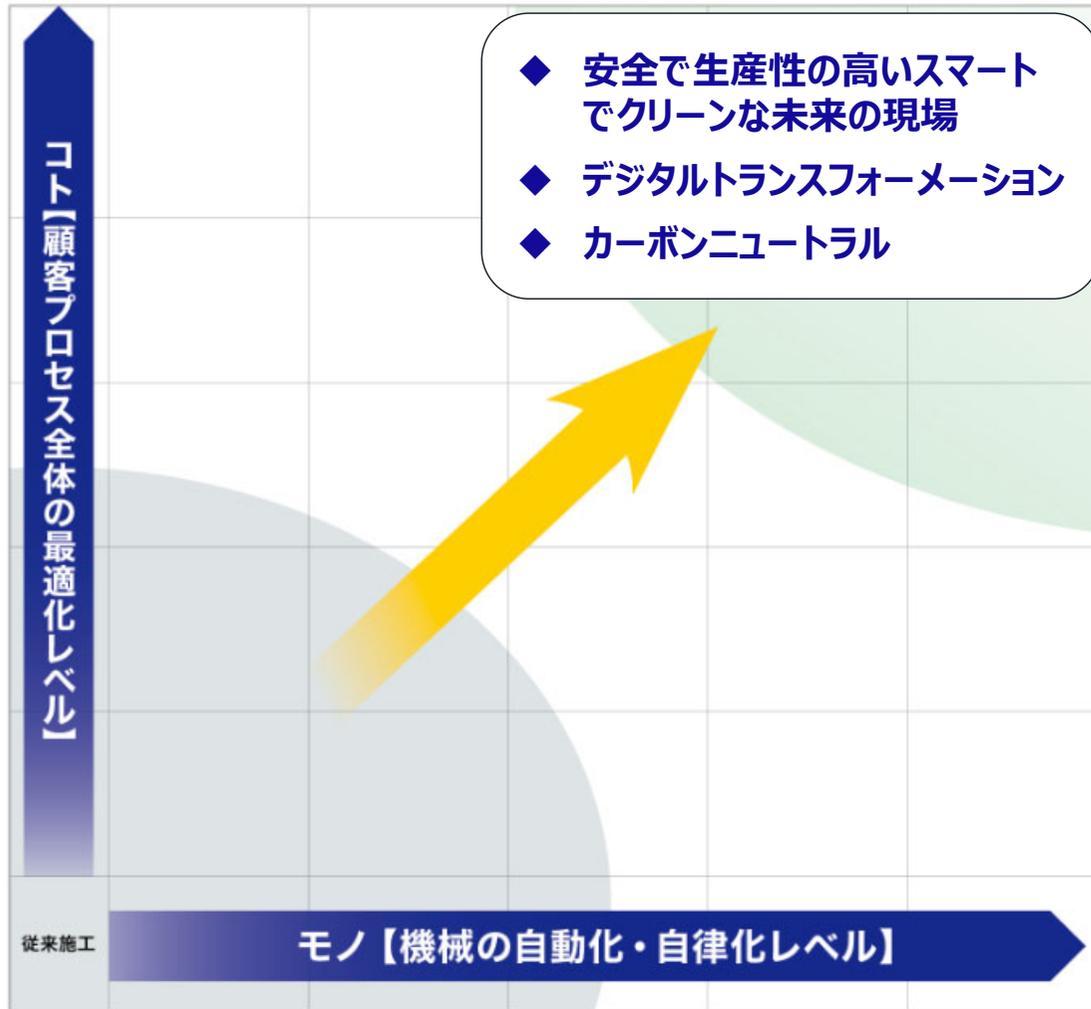
ESG課題解決と収益向上の  
好循環を生み出す顧客価値創造



# 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

- 高度化した“モノ”と“コト”を組み合わせ、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

## 未来の現場へのロードマップ



モノ【機械の効率化/低排出カーボン化レベル】

### コト【顧客プロセス全体の最適化】



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

### モノ【機械の自動化・自律化】

建設機械向け  
遠隔操作システム



### モノ【機械の効率化/低排出カーボン化】



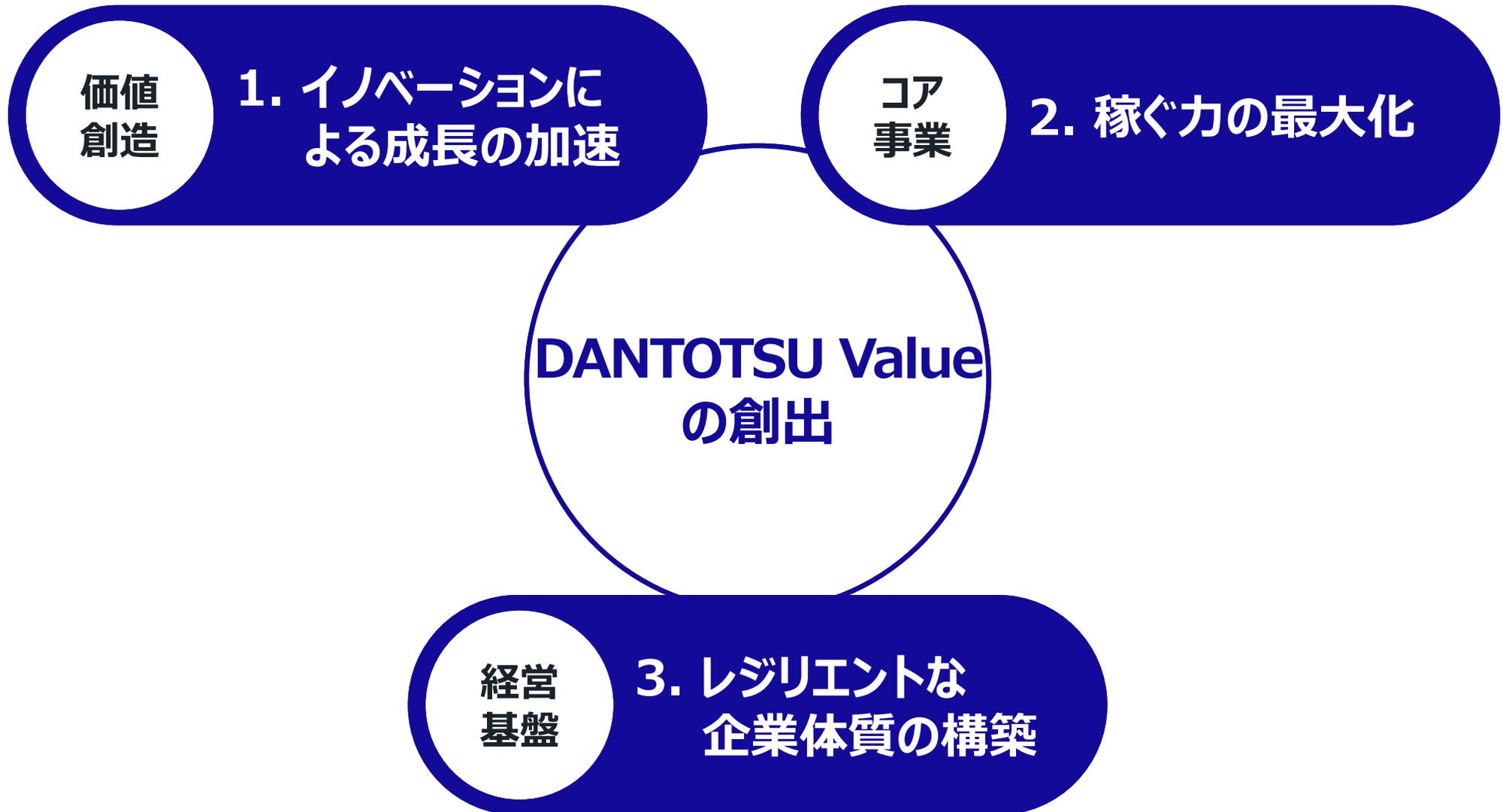
電動ミニショベル  
「PC30E-6」



水素燃料電池搭載  
中型油圧ショベル

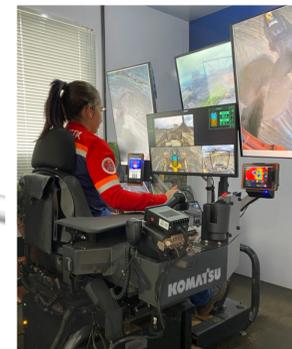
# DANTOTSU Value

*Together, to "The Next" for sustainable growth*



# 成長戦略3本柱 (1) イノベーションによる成長の加速

## 電動化建機の開発・導入



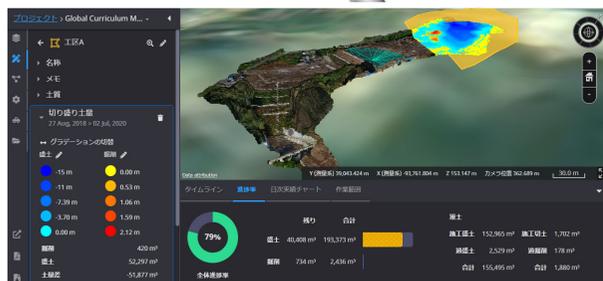
## 自動化に向けた取り組み



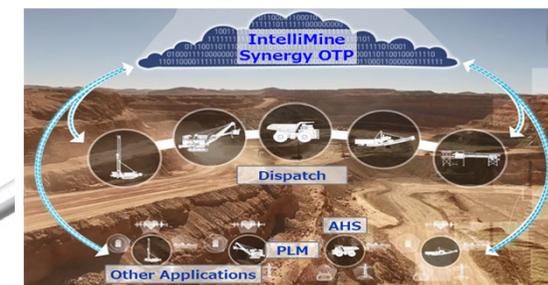
現場を最適化する  
新たな顧客価値の創造

## 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



## DXスマートコンストラクション の推進



## 鉱山用オープンテクノロジー プラットフォーム

# DXスマートコンストラクションの促進

- 深刻化する建設現場の人手不足を背景に、現場の各工程をデジタル化したスマートコンストラクション®を開始 ⇒ 全工程をデジタルでつなぐ『DXスマートコンストラクション』に進化
- 本ビジネスモデルを北米、欧州、オーストラリア、東南アジアに展開

各プロセスのデジタル化＝『縦のデジタル化』

従来施工

## 起工測量

人手で測量



時間と工数をかけて現況地形を測量

## 設計施工計画

土量の算出



紙の設計図から施工土量を算出

## 施工

丁張を設置し見ながら施工



設計図に合わせて丁張を設置  
丁張を見ながら施工と検測を繰り返して成型

## 検査納品

出来形管理 書類検査



完成した地形を人手で測量  
大量の出来形管理書類による納品

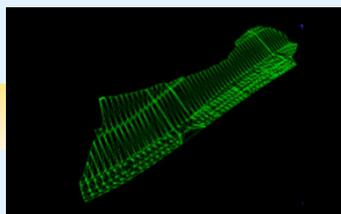
スマートコンストラクション

## ドローンによる3D測量



広い現場でも短時間で3Dデジタル化

## デジタル上で土量を算出



現況地形データと3D設計データから  
デジタル上で施工土量を自動算出

## ICT施工/施工進捗管理



丁張が不要になるICT建機で施工  
施工履歴や施工進捗をデジタルで把握/管理

## ドローン測量を活用した出来形検査



完成した地形をドローンで短時間で測量  
出来形管理帳票を簡単に出力/納品

施工の全工程をデジタルでつなぐ『横のデジタル化』 = DXスマートコンストラクション

# 建設・鉱山機械の自動化ロードマップ

- 建設・鉱山機械の自動化開発を、自動アシストから自律化までの4ステップで進める



\*建設・鉱山機械に特定作業の自動化機能を搭載すること



5カ国24現場  
783台  
2024年9月末時点



自動走行 (AHS搭載)  
協調作業

セミオート作業機制御

遠隔操作

遠隔操作+セミオート作業機制御



自動ブレード制御



遠隔操作+自動ブレード制御



セミオート掘削



# カーボンニュートラルに向けた製品開発ロードマップ



・カーボンニュートラル実現に向けて、全方位で技術開発中



# カーボンニュートラルに向けた取り組み

- カーボンニュートラル実現に向けて、パートナーとの連携強化を通じた技術開発も目指す

## カーボンニュートラル燃料

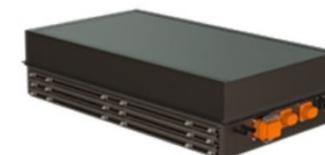


工場充填燃料をディーゼル燃料から水素化植物油（HVO燃料\*）に切り替え（欧州）

\* Hydrotreated Vegetable Oil

## バッテリー

米バッテリーメーカーを買収



低電圧用バッテリーパック（左）  
高電圧用バッテリーパック（右）

## 水素混焼発電機

電動ミニショベルの給電用可搬式水素混焼発電機のコセプト機を開発



KOMATSU

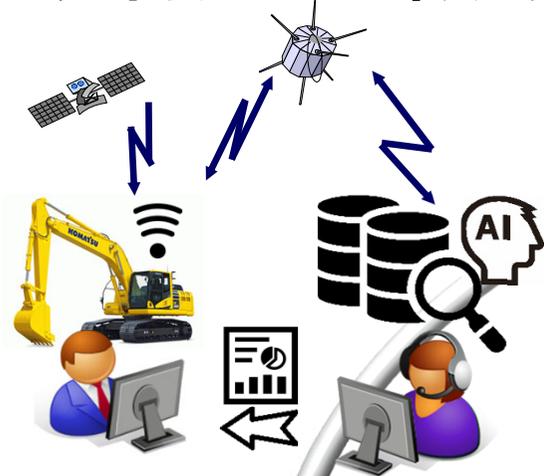
## 水素燃料電池

ゼネラルモーターズと超大型ダンプトラック向け水素燃料電池モジュールの共同開発契約を締結



# 成長戦略3本柱 (2) 稼ぐ力の最大化

データ・ドリブン・ビジネスモデルの構築



成長市場における  
プレゼンス拡大

戦略地域の特性に応じた  
商品戦略の推進  
(都市土木仕様「CEシリーズ」)



## 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



林業機械事業の拡大  
(植林用アタッチメントを  
取り付けたブルドーザー)



坑内掘りハードロック事業の拡大  
(鉱山機械「マイニングTBM」)

# 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対応し「**2ラインモデル戦略**」を展開
- 20tクラスは都市土木作業に適した仕様の「**CEモデル**」を販売、シェア維持・増加に貢献
- 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を販売

## 20トンクラス

- ハイエンドモデル
- CEモデル  
(軽負荷作業モデル)

## 30トンクラス

- 標準機
- ハイブリッドモデル



油圧ショベル CEモデル

**KOMATSU**



ハイブリッド油圧ショベル

## 生産のクロスソーシング強化



## リスクマネジメント体制の強化



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

Creating value together

グローバルなブランド戦略展開



社員エンゲージメントの向上

# BCP対応

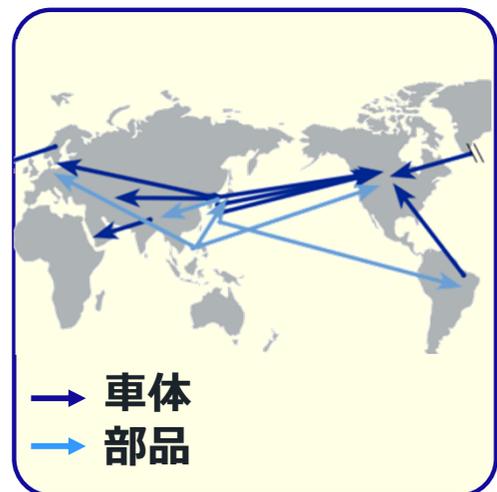
- BCP対応：諸リスク(自然災害、物流リスク、疫病等) に対応し、生産・調達のBCP体制を構築

## リスク

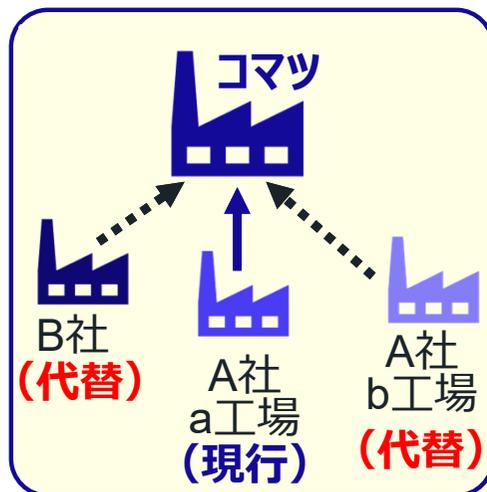


## 対策

### 車体/部品のクロスソース



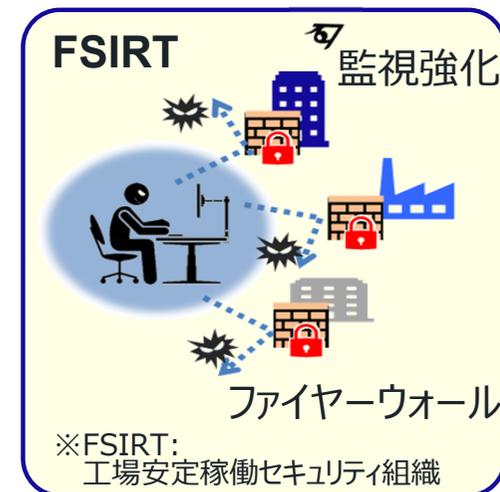
### 調達マルチソース



### 災害耐性強化



### サイバーセキュリティ強化



# サステナビリティ基本方針と中期経営計画のKPI

- サステナビリティ基本方針に基づき、事業活動を通じた社会貢献を目指している
- 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

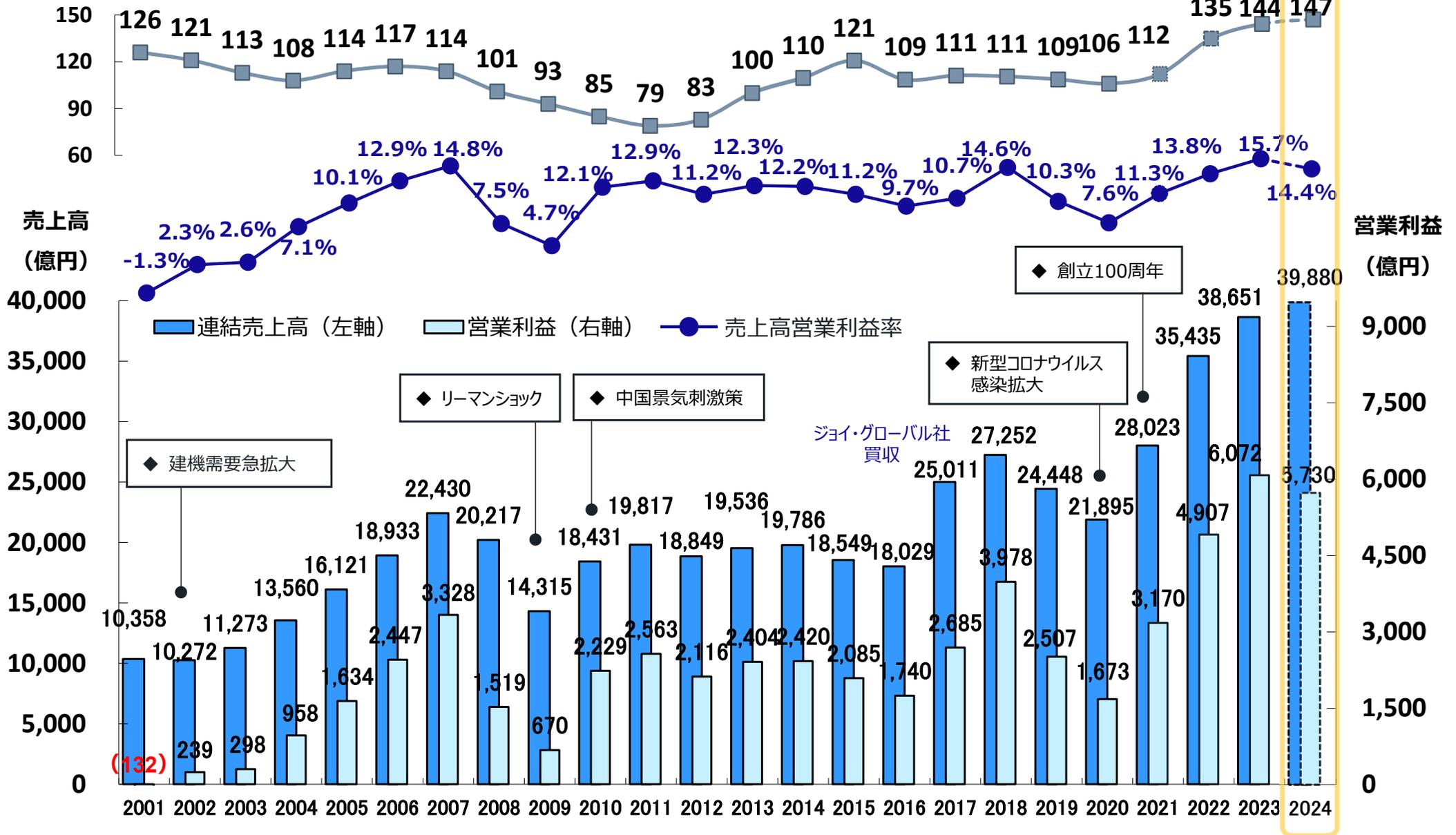
	SDGsとの関係	中期経営計画のKPI*
<b>人と共に</b> マテリアリティ： 「社員」「人権」	 ジェンダー平等  働きがいと経済成長  不平等をなくす  パートナシップ	<b>女性管理職比率（グループ連結）</b> FY2023実績 <b>11.1%</b> → 目標 <b>13%以上</b>
<b>社会と共に</b> マテリアリティ： 「顧客」 「倫理・統治」 「地域社会」	 産業と技術革新  まちづくり  つくる・つかう責任  パートナシップ	<b>スマートコンストラクション<sup>®</sup>導入現場数（世界計）</b> FY2023実績 <b>11,740</b> 現場 → 目標（単年度） <b>13,000</b> 現場 <b>AHS累計導入台数</b> FY2023実績 <b>727</b> 台 → 目標 <b>790</b> 台
<b>地球と共に</b> 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  パートナシップ	<b>生産によるCO2排出削減率(2010年比)</b> FY2023実績 <b>▲51%</b> → 目標 <b>▲45%</b> <b>製品使用のCO2排出削減率(2010年比)</b> FY2023実績 <b>▲22%</b> → 目標 <b>▲24%</b>

\*KPI（Key Performance Indicator：重要業績評価指標）

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

# 2024年度の業績見通し（概要）

- 売上高は前年比+3.2%増収の3兆9,880億円（4月公表から+1,270億円上方修正）
- 営業利益は前年比▲5.6%減益の5,730億円（4月公表から+160億円上方修正）
- 1株当たり配当金は、167円（4月見通しから変更無し）

（※）下期為替の前提：1ドル：140円、1ユーロ：149円、1豪ドル：90円

金額単位：億円	2023年度 (A)	2024年度 (最新見通し) (B)	2024年度 (4月見通し)	前年比	
				増減	増減率
	¥144.3/USD ¥156.0/EUR ¥94.7/AUD	¥147.0/USD ¥157.8/EUR ¥95.8/AUD } (※)	¥140.0/USD ¥149.0/EUR ¥90.0/AUD		
売上高	38,651	39,880	38,610	+1,229	+3.2%
営業利益	6,072	5,730	5,570	▲342	▲5.6%
売上高営業利益率	15.7%	14.4%	14.4%	▲1.3ポイント	-
当社株主に帰属する当期純利益	3,934	3,760	3,470	▲174	▲4.4%

ROE	14.1%	12.6%	11.7%	▲1.5ポイント
1株当たり配当金（円）	167円	167円	167円	±0円
連結配当性向	40.1%	41.2%	45.5%	

# 2024年度の各セグメント売上高と利益の見通し

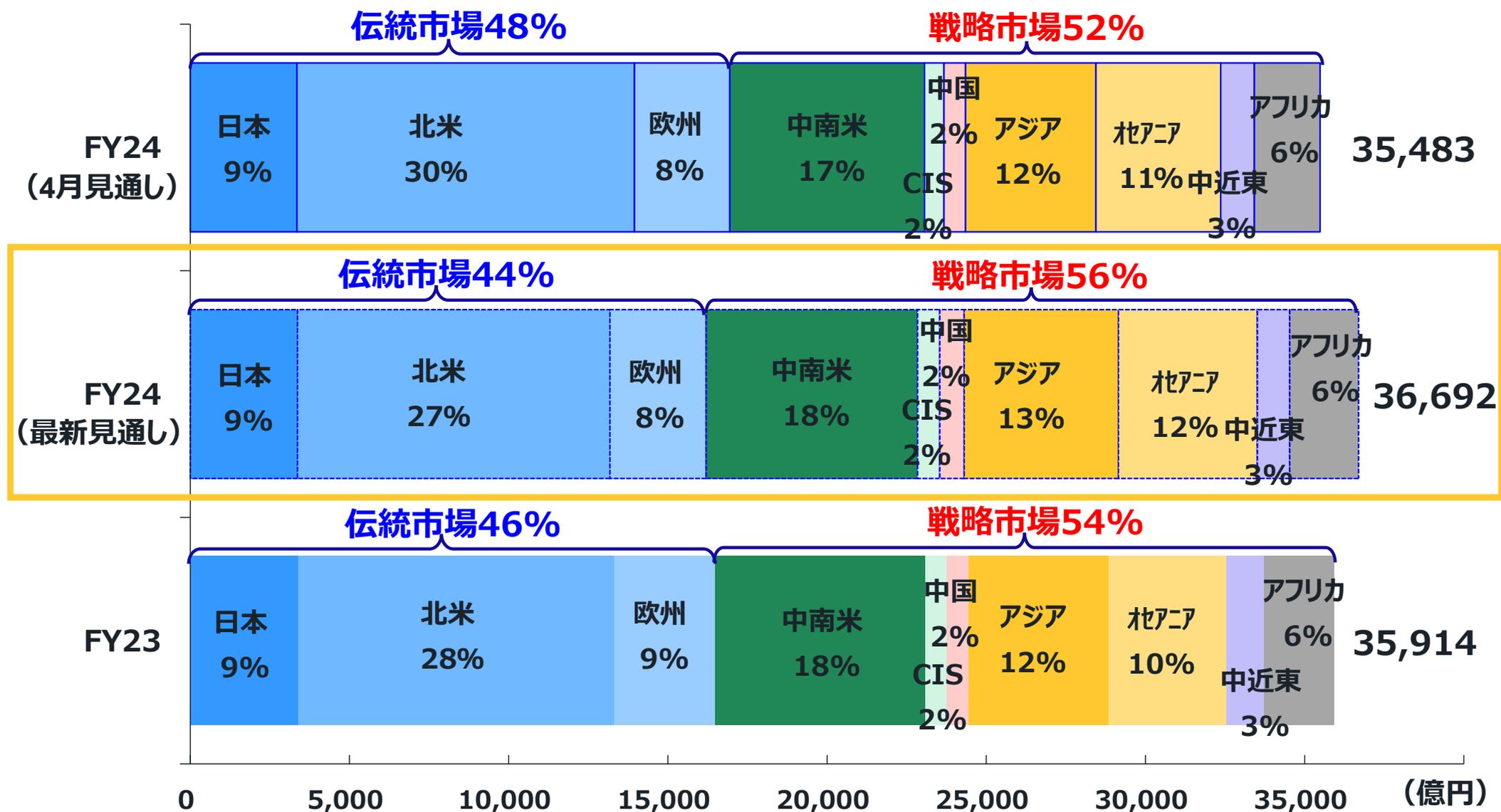
- 建設機械・車両部門の売上高は3兆6,790億円、セグメント利益は5,410億円
- リテールファイナンス部門の売上高は1,170億円、セグメント利益は265億円
- 産業機械他部門の売上高は2,280億円、セグメント利益は240億円

□ : 利益率 ( ) : 外部顧客向け売上高

金額単位：億円	2023年度 (A)		2024年度 (最新見通し) (B)		2024年度 (4月見通し)		前年比 (B) - (A)	
							増減	増減率
売上高	38,651		39,880		38,610		+1,229	+3.2%
建設機械・車両	(35,914)	36,152	(36,692)	36,790	(35,483)	35,530	(+779) +638	(+2.2%) +1.8%
リテールファイナンス	(809)	1,035	(929)	1,170	(858)	1,060	(+120) +135	(+14.8%) +13.0%
産業機械他	(1,928)	1,956	(2,258)	2,280	(2,269)	2,290	(+330) +324	(+17.0%) +16.5%
消去	▲ 492		▲ 360		▲ 270		+132	-
セグメント利益	15.7%	6,057	14.9%	5,950	15.2%	5,850	▲0.8% <sup>イ</sup> ▲ 107	▲ 1.8%
建設機械・車両	15.9%	5,740	14.7%	5,410	15.1%	5,380	▲1.2% <sup>イ</sup> ▲ 330	▲5.7%
リテールファイナンス	23.4%	242	22.7%	265	20.8%	220	▲0.7% <sup>イ</sup> +23	+9.3%
産業機械他	5.3%	103	10.5%	240	12.2%	280	+5.2% <sup>イ</sup> +137	+133.8%
消去または全社	▲ 28		35		▲ 30		+63	-

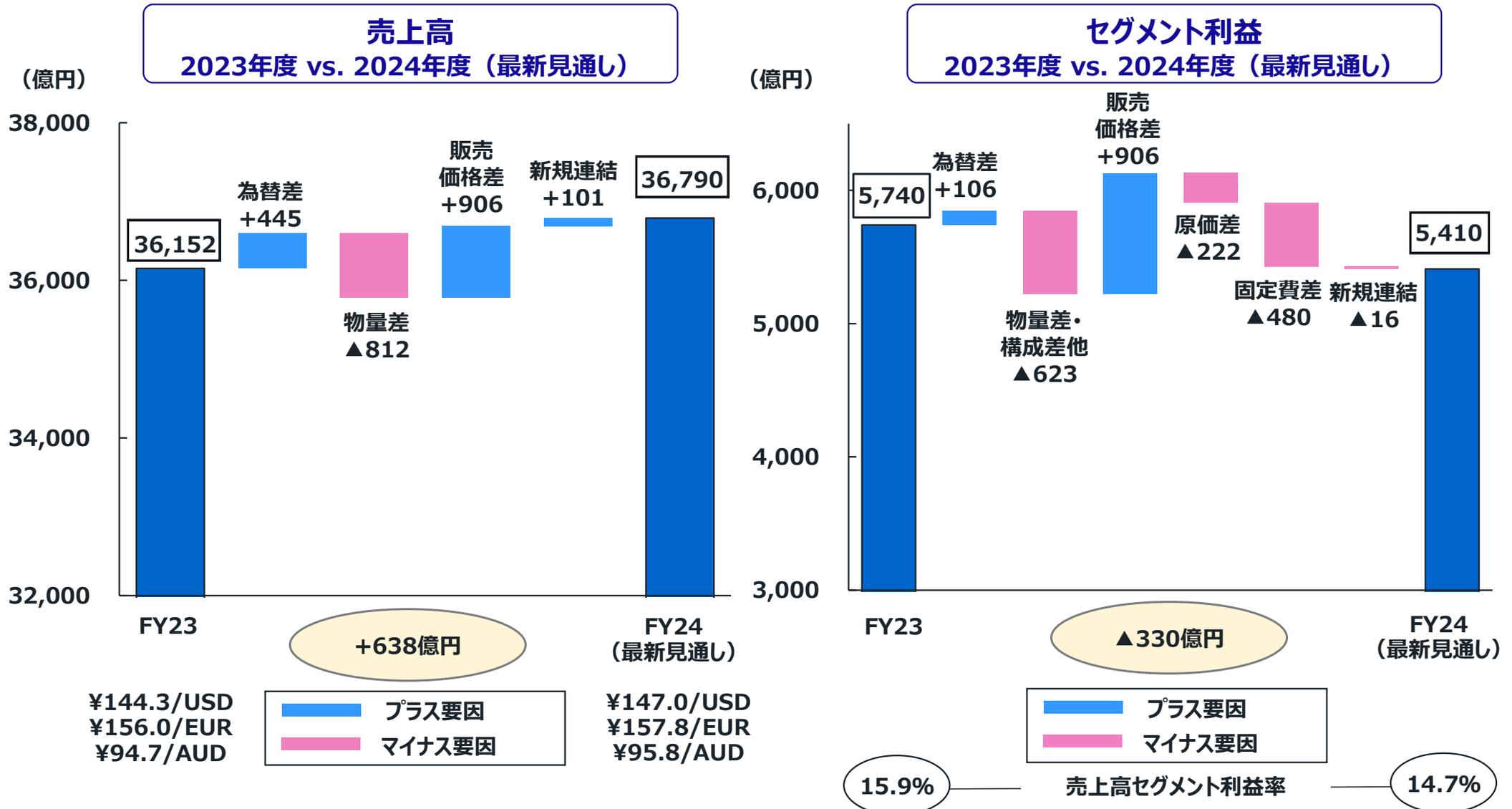
# <建設機械・車両> 地域別売上高（外部顧客向け）

- 外部顧客向け売上高は、前年比+2.2%増収の3兆6,692億円の見通し
- インドネシアの需要回復で販売が増えるアジアや、鉱山機械の販売が増えるオセアニアなどで増加
- 北米、欧州、中近東などで減少



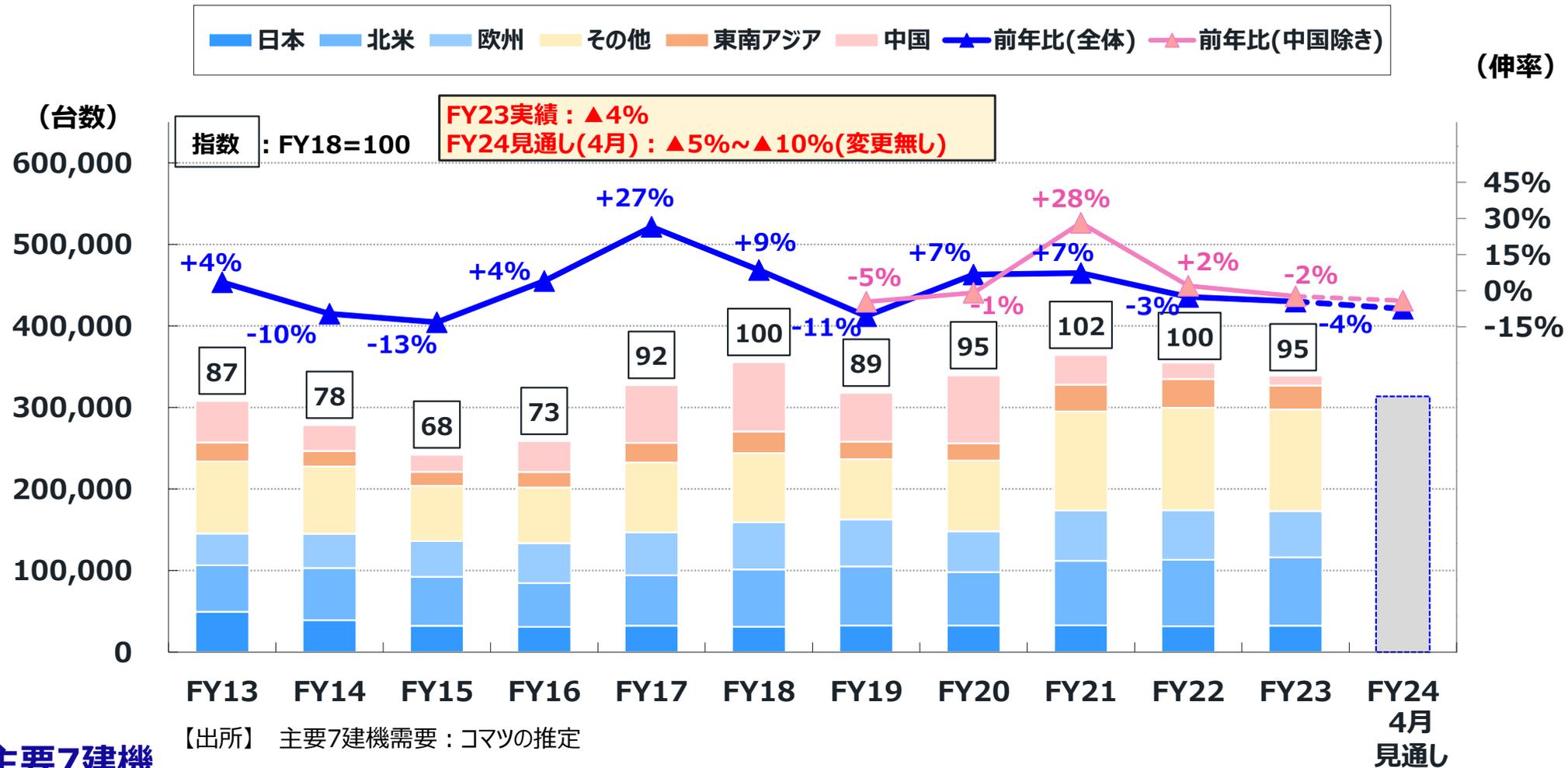
# <建設機械・車両> 2024年度の売上高とセグメント利益の増減要因の見通し

- ・売上高は、物量減のマイナス影響を、円安と販売価格改善のプラス影響が上回り、前年比+638億円の増収
- ・セグメント利益は、円安と販売価格改善のプラス影響があるものの、物量減とコスト増、構成差のマイナス影響により、前年比▲330億円の減益
- ・売上高セグメント利益率は、前年比▲1.2ポイント低下し14.7%



# <建設機械・車両> 主要7建機の需要推移と見通し

- 2024年度の需要は、前年比▲5%～▲10%の見通し（4月見通しから変更無し）



## 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

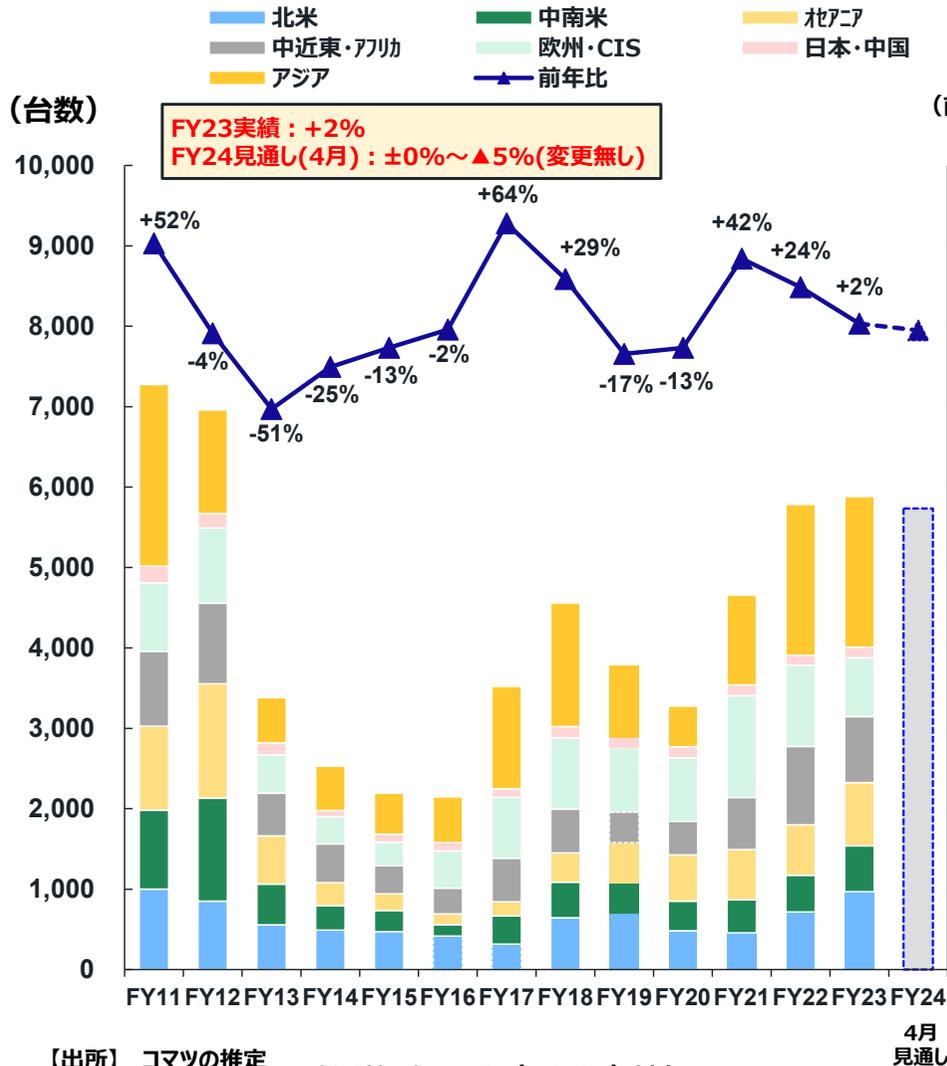


モーターグレーダー

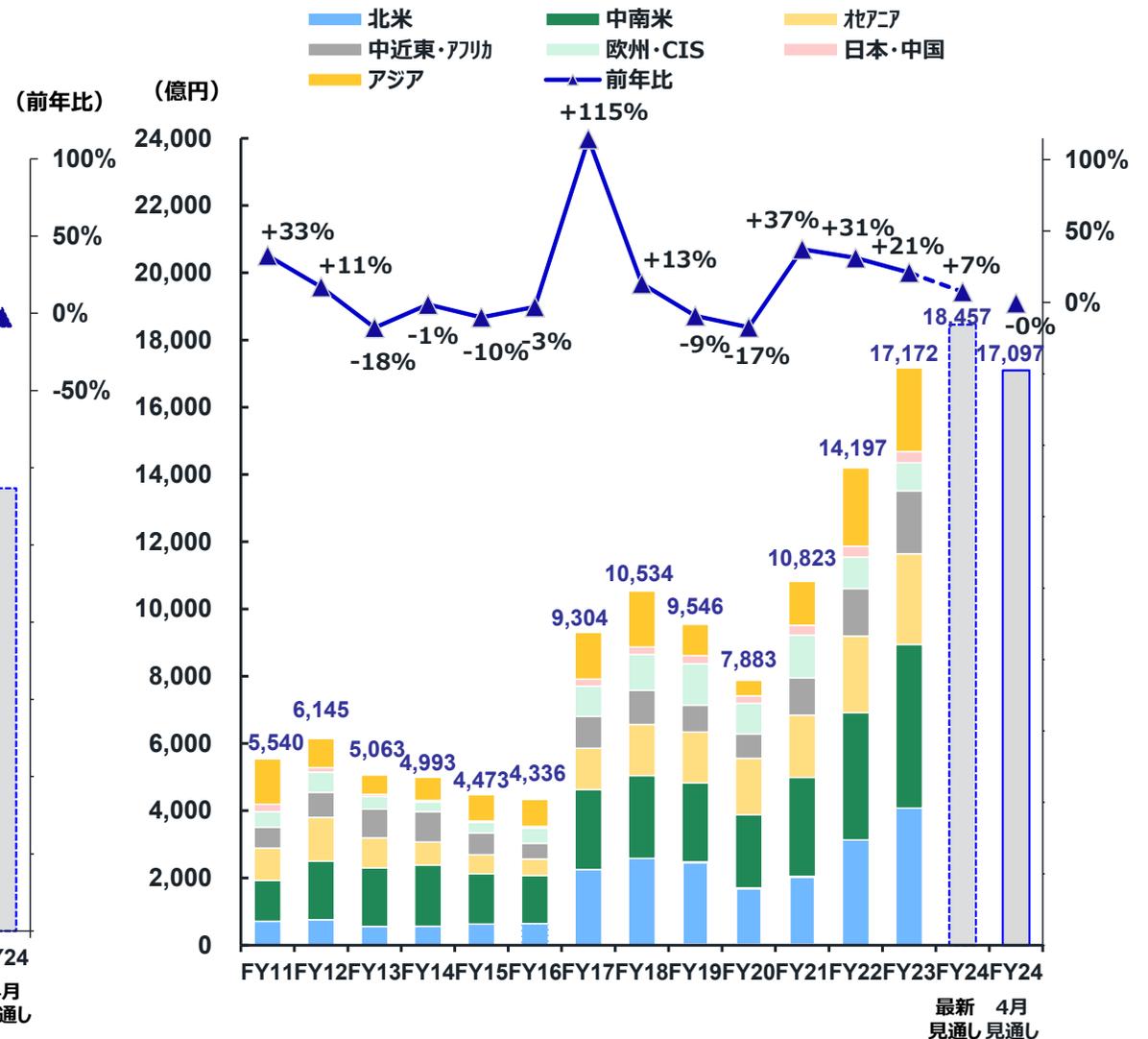
# <建設機械・車両> 鉱山機械の需要推移と売上高の見通し

- 2024年度の需要は、前年比±0%~▲5%の見通し（4月見通しから変更なし）
- 2024年度の売上高は、前年比+7%増収の1兆8,457億円の見通し（4月見通しより変更）

## 鉱山機械 年度別需要推移



## 鉱山機械 年度別売上高 (部品・サービス等含む)

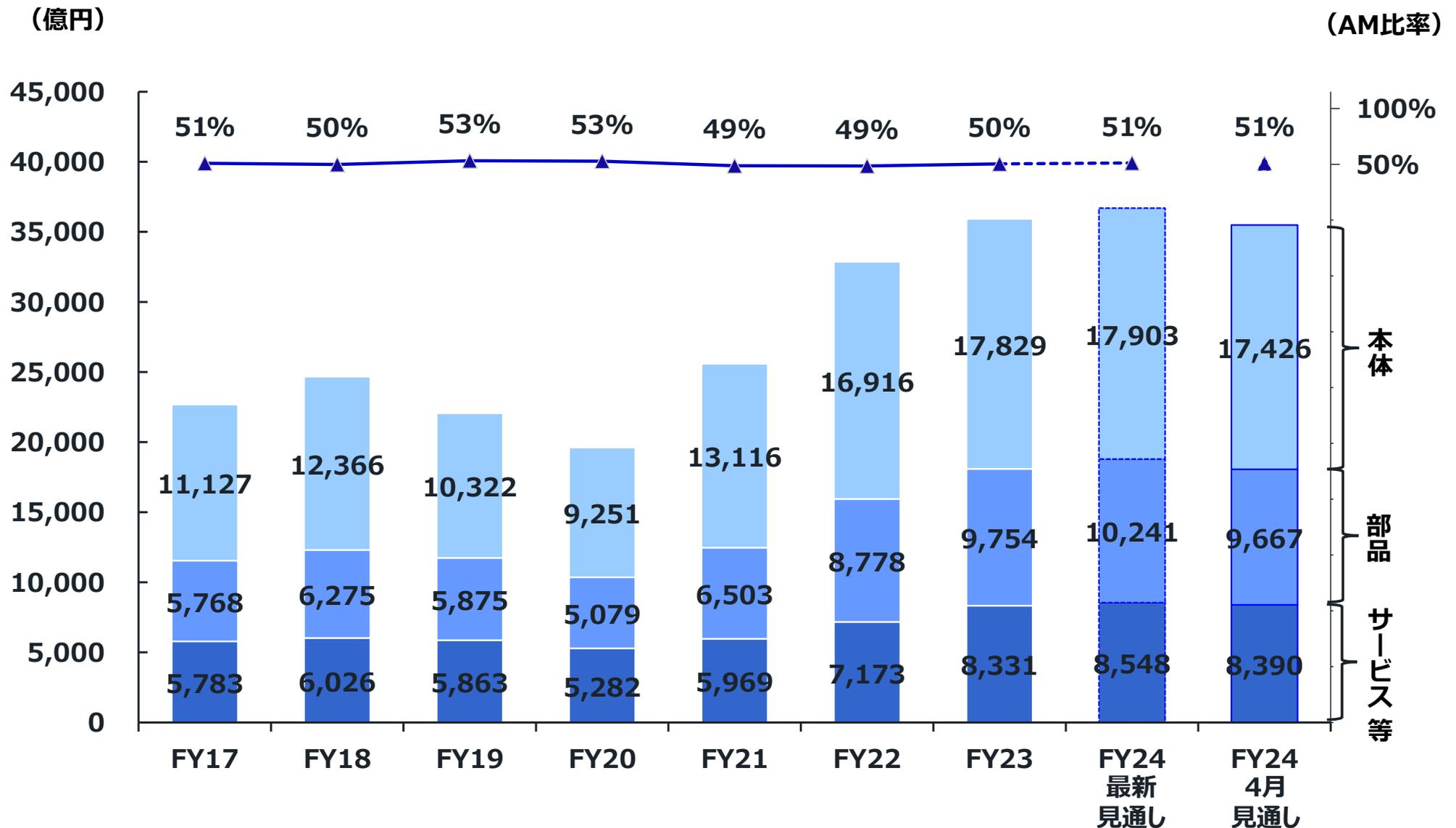


【出所】 コマツの推定

・ダンプトラック：75t（HD785）以上  
 ・エクスカバータ：200t（PC2000）以上 ・フルトラクタ：525HP（D375）以上  
 ・モータグラダ：280HP（GD825）以上 ・ホイラダ：810HP（WA800）以上

# <建設機械・車両> 本体・部品・サービス等の売上高（外部顧客向け）の見通し

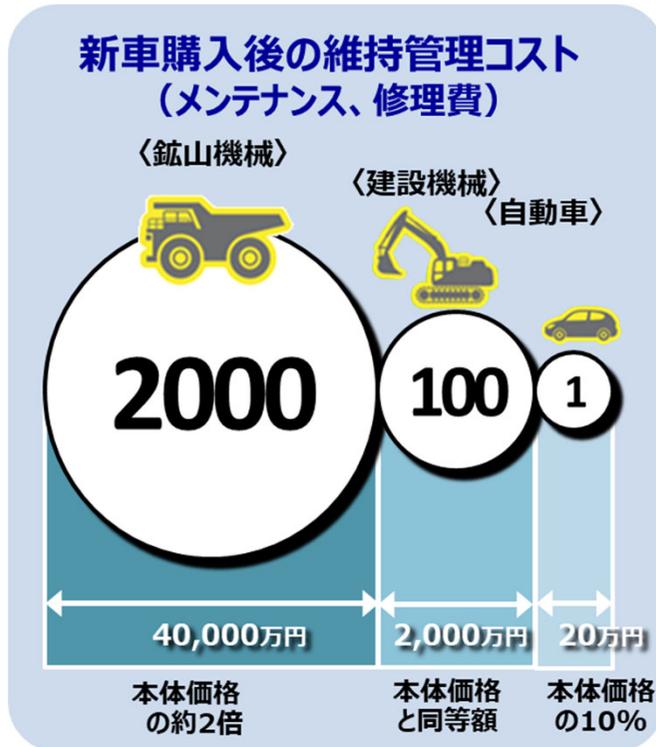
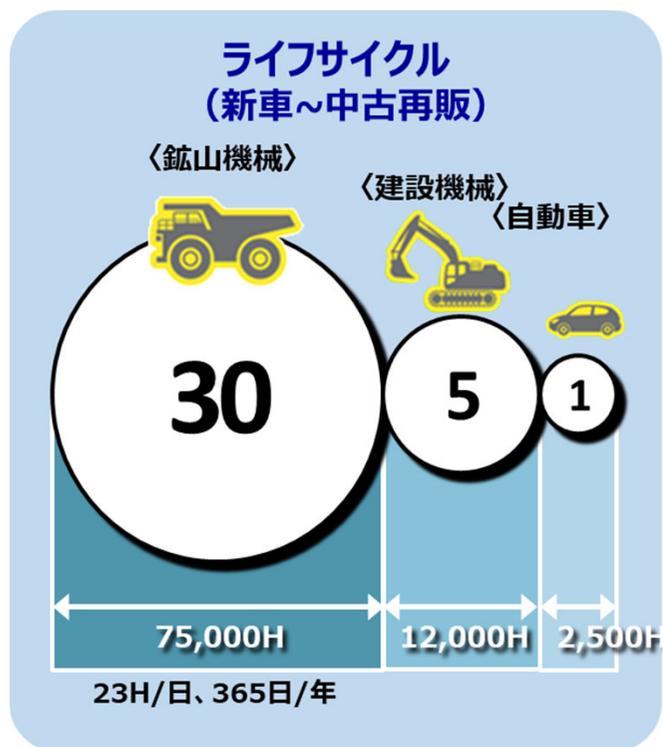
- 2024年度の部品売上高は、前年比+5%増収の1兆241億円の見通し（4月見通しより変更）
- サービス等をあわせたアフターマーケット比率は51%の見通し



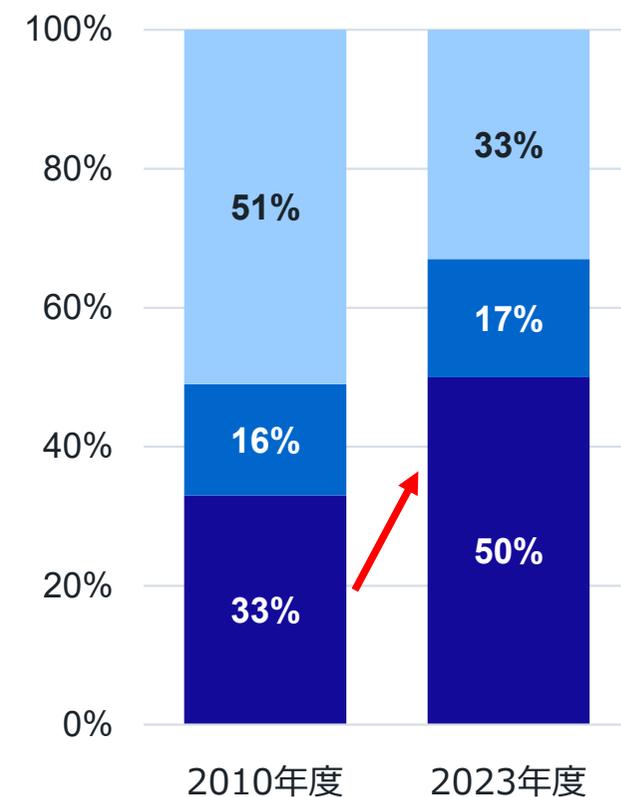
# 外部環境に左右されない収益体質の構築

- ・ 建設・鉱山機械は新車購入後のアフターマーケットが大きい。
- ・ メンテナンス付き延長保証契約で、純正部品販売が伸長。
- ・ 新車の需要に左右されにくい安定した収益構造を実現。

## 建設・鉱山機械の稼働時間・コスト（対自動車）



## 建設機械・車両部門売上高構成比



■ 部品サービス ■ 鉱山機械本体  
■ 一般建機本体

# キャッシュアロケーションの考え方

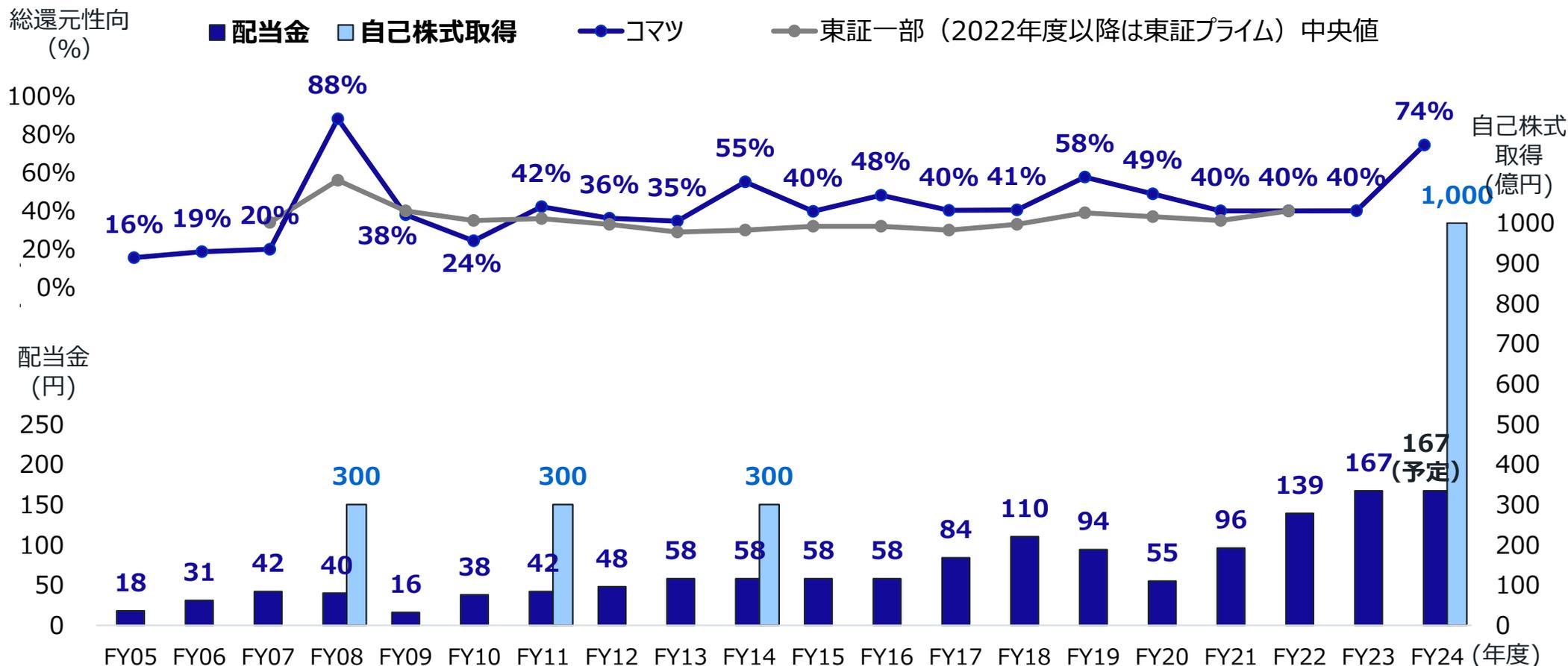
- キャッシュアロケーションの考え方は、①設備投資（成長戦略）、②株主還元、③バランスシート改善（将来のM&Aへの備え）にバランスよく配分。

営業CF	設備投資	通常投資	35-45%	営業キャッシュフローの 約半分を成長投資に充当
		リース・レンタル用投資	5-15%	
		計	約50%	
	株主還元	約40%	連結配当性向40%以上	
	将来のM&Aへの備え	約10%	外部リソースの活用を常に 検討	

# 配当方針

- 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る
- 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
- 具体的には、**連結配当性向を40%以上とする方針**

## 配当金・自己株式取得および総還元性向の推移





- 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

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>

## 地雷除去活動



## インフラ・農地整備



## 学校建設



## ＜参考情報リンク先＞

### 株主・投資家情報

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

### 中期経営計画

[https://www.komatsu.jp/ja/newsroom/2022/20220428\\_4](https://www.komatsu.jp/ja/newsroom/2022/20220428_4)

### コマツレポート（統合報告書）

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

### IR-Day

<https://www.komatsu.jp/ja/ir/library/results/2023>

---

#### 【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: 03-6849-9703 <https://www.komatsu.jp/ja>

# 参考資料

# 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。
- 多数のビットが付いたローラーを回転させ、埋没している対人地雷を破砕処理する対人地雷除去機をミニチュアにしました。

2024年度進呈  
D85MS-15 対人地雷除去機

## 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



## 個人投資家向け説明会 ＜オンライン開催＞

コマツの歴史～創業者の精神～

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

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

## 社長のインタビューをウェブサイトに掲載



バリューチェーンビジネスの概要

## 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）

Information

見学会のご案内  
2023年11月30日(水) 午前10時～12月28日(木) 午後5時

2023年11月30日(水) 午前10時～12月28日(木) 午後5時

見学会のご案内

2023年11月30日(水) 午前10時～12月28日(木) 午後5時

コース	開催日	開催時間	定員	参加費	申込	対象
1	2023年11月30日(水)	午前10時30分～12時	40名	140名	申込	株主さま
2	2023年12月27日(木)	午後1時30分～3時	40名	140名	申込	株主さま
3	2023年12月28日(木)	午後1時30分～3時	40名	140名	申込	株主さま
4	2023年12月29日(金)	午後1時30分～3時	40名	140名	申込	株主さま
5	2023年12月30日(土)	午後1時30分～3時	40名	140名	申込	株主さま
6	2023年12月31日(日)	午後1時30分～3時	40名	140名	申込	株主さま
7	2024年1月1日(月)	午後1時30分～3時	40名	140名	申込	株主さま
8	2024年1月2日(火)	午後1時30分～3時	40名	140名	申込	株主さま

オンライン株主説明会のご案内は別紙をご覧ください。

株主の皆さまへ  
**中間報告書** 第155期  
2023年4月1日～2023年9月30日

【写真】ニシヨベル向け蓄電機用付き充電器(イメージ) / 新型電動ニシヨベル(PC30E-6J)(下)

証券コード：6301