



コマツレポート2021  
**Komatsu  
Report  
2021**



〒107-8414 東京都港区赤坂2-3-6  
<https://www.komatsu.jp/ja>  
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  
e-mail : JP00MB\_info@global.komatsu



# Contents

## 未来の現場をともにつくる コマツ100年のアイデンティティ

- 01 私たちのブランドプロミス
- 02 私たちのアイデンティティ
- 04 グローバルオフィサーが語る私たちの  
ブランドプロミス  
Creating value together
- 06 コマツ100年の歩み  
社会ニーズに対応してきた課題解決の歴史
- 08 事業全体像
- 10 コマツの強み  
-コンポーネントの自社開発・生産  
-IoTで現場をつなげる  
-グローバル生産体制
- 13 セグメントの事業概況

## TOPが語る次の100年へ向けた 経営課題と経営戦略

- 14 社長メッセージ
- 20 CFOメッセージ

## 未来の現場をともにつくる ビジネスモデルの進化

- 26 特集 コマツが目指す未来の現場  
-Komatsu future 203X  
-未来の現場の実現を加速するパートナーとの協働  
-2050年カーボンニュートラルに向けて
- 34 中期経営計画(2019年度~2021年度)  
DANTOTSU Value  
FORWARD Together for  
Sustainable Growth

報告対象期間 2020年4月1日~2021年3月31日

- 最新の状況をご報告するため、報告対象期間以降の活動内容も記載しています。
- 当レポートに記載している「2020年度」および「2021年3月期」は、特に記載のない限り、2020年4月1日から2021年3月31日までの期間を示しています。

### 編集方針

当レポートは、コマツの中長期的な事業戦略と、事業を通じたESG課題解決の好循環を、ステークホルダーの皆さまにわかりやすくお伝えすることを目的に発行しています。編集にあたっては、国際統合報告評議会(IIRC)による「国際統合フレームワーク」と、経済産業省による「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」を参照しています。



## 成長戦略によるESGの課題解決

- 38 CSR重点分野と中期経営計画のKPI
- 40 生活を豊かにする  
-社会が求める商品を提供する
- 44 人を育てる
- 46 社会とともに発展する  
-社会貢献活動
- 50 社外取締役役メッセージ
- 52 コーポレート・ガバナンス

## Corporate Profile

- 64 役員一覧
- 68 11年サマリー
- 70 非財務ハイライト
- 71 外部評価インデックス
- 72 会社情報
- 73 コマツレポートについて

### 見直しに関する注記事項

当レポートに記載されている将来の業績に関する予想、計画、見直しなどは、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。実際の業績はさまざまな要因の変化により、記載の予想、計画、見直しとは大きく異なることがあります。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、国内外の各種規制ならびに会計基準・慣行の変更などが含まれます。

## 私たちのブランドプロミス

# Creating value together

「Creating value together」これは私たちコマツがお客さまとすべてのステークホルダーとかわす約束の言葉です。お客さまとともに持続可能な社会のために新たな価値を創りだします。パートナーシップを大切にすコマツの想いをtogetherのデザインに込めています。

## 私たちのストーリー

コマツの原点は100年以上前、石川県小松市近郊の山深い銅山までさかのぼります。その銅山は1920年に閉山を迎えるまで、その地に住む人々の仕事と暮らしを支え続けました。銅山で働き、鉱山町で暮らしてきた人々は閉山とともに生活の基盤が失われるところでしたが、実際には新たな転機を迎えることとなります。

銅山の所有者であった竹内明太郎は、それまで培った工業技術を集約した新会社を興し、日本の工業の躍進に一役買いました。竹内は起業家であると同時に卓越した人道主義者であり、地域の人々の生活の質、次世代を担う人材の育成、社会貢献にその身を捧げました。

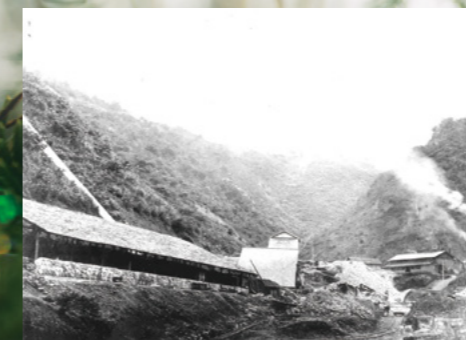


創業者 竹内 明太郎

創業者の先見の明とその信念は時の試練を耐え抜き、コマツはパートナーシップこそが問題を解決し、社会の期待に沿う最良の道であるという揺るぎない答えを見つけました。そしてこれまでも何年にもわたり本業を見定め、戦略的買収への継続的な投資を行い、多様な人々と技術を結び付けるべく努めてきました。

世界が拡がり変容しても、社会発展の推進や世界のインフラ開発を担う人々にとって、ともに価値を創造する信頼できるパートナーの存在は欠かせません。

一世紀にわたり、コマツはダントツの品質、信頼性、知見、サポートを進化させながら、皆さまとともにあり続けました。コマツはこれからもものづくりと技術の革新を通じ、あなたを支えるパートナーとして、人、社会、地球が共に栄える未来を切り拓きます。



コマツの前身：遊泉寺銅山鉱業所



Web コマツ 100周年ブランドストーリー  
"Creating value together"ぜひご覧ください。  
<https://www.youtube.com/watch?v=swOxZNIartI>



# 01 私たちのアイデンティティ

創立以来100年にわたり、先人たちが築き上げてきた当社の成長、社会との関わりを踏まえ、コマツグループの「コーポレートアイデンティティ」を定めました。コマツのミッション(事業の目的)とビジョン(目指す未来像)を存在意義として、コマツの堅持する姿勢を価値観として明文化しました。また、創業の精神、コマツウェイ、行動基準など当社の発展とともに作られてきた行動指針や中期経営計画などの戦略を体系化しました。事業のグローバル化が進みステークホルダーの皆さまの多様化も進むなかで、今後コマツブランドが何を大事にするのか、どこへ向かうのかを明らかにし、グローバルで一貫性のある企業活動を展開していきます。

## 私たちのアイデンティティ



### 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**

これまで歩んできた挑戦の歴史であった100年。“ものづくりと技術の革新”は、私たちが創業以来、大切に磨き上げてきたコマツの核となるものです。この核を常に磨きつづけることで、これから歩む100年も“新たな価値を創りつづける”、それがコマツグループの使命です。

そして、この使命のもと、“人、社会、地球が共に栄える未来を切り拓く”。私たちが実現したい未来は、世界中の人々の安全・安心で健やかな生活を生み出し、支えつづけること、一つひとつの社会を更に発展させ、地球の持続可能な未来を創ることです。

### 価値観

<p><b>挑戦する</b></p> <p>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</p>	<p><b>やり抜く</b></p> <p>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</p>	<p><b>共に創る</b></p> <p>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</p>	<p><b>誠実に取り組む</b></p> <p>常に誠実に正しく行動し、信頼される存在であり続ける</p>
--	---	---	--

## 私たちの戦略と行動指針



### 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**

経営の基本はコマツが経営を遂行する際の基本的な姿勢を示します。



### 経営戦略

コマツは中期経営計画(2019-2021年度)「DANTOTSU Value – FORWARD Together for Sustainable Growth」を推進しています。顧客価値創造を通じたESG課題の解決と収益向上の好循環の実現に取り組んでいます。



### 社会的責任

コマツの社会的責任は、「本業を通じて社会の要請に応じていく活動」を行いつづけることです。



### 創業の精神

コマツの創業者である竹内明太郎(1860年～1928年)は、創業の精神として「海外への雄飛」、「品質第一」、「技術革新」、「人材の育成」を掲げました。この精神は現在もコマツのDNAとして、私たちに受け継がれています。



### コマツウェイ

私たちの価値観を行動様式で表現したのが「コマツウェイ」です。創業者の精神をベースに、先人たちが築き上げてきたコマツの強さ、強さを支える信念、基本的な心構えと持つべき視点を定めたものです。



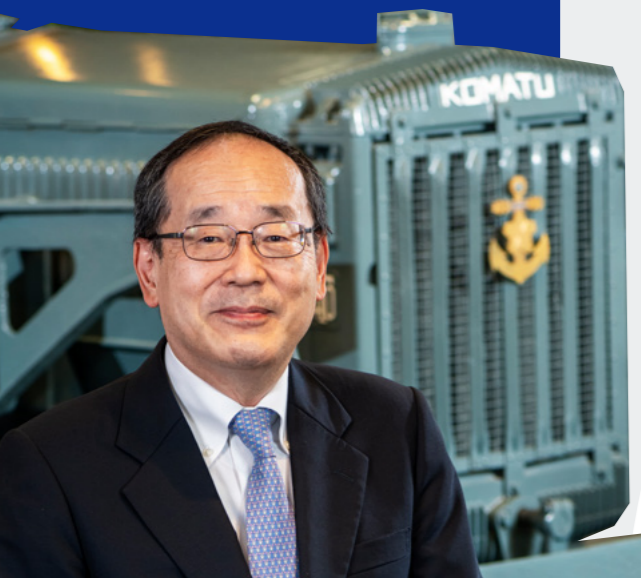
### コマツの行動基準

「品質と信頼性」を追求しつづけるコマツグループの社員として、世界のどこにおいても守るべきビジネス社会のルールを示したものです。

## グローバルオフィサーが語る私たちのブランドプロミス

### 水原 潔

取締役(兼)専務執行役員  
CMO(チーフ・マーケティング・オフィサー)  
(兼)建機ソリューション本部長



### 皆さまとともに持続可能な社会を実現

当社は、1920年に遊泉寺銅山が閉山となることを見据え、「地方に工業を興し、産業を発展させたい」という創業者・竹内明太郎の強い信念を背景に、1921年に創立されました。当時から人材と技術こそが世界に通用する品質を生み出す鍵であるとの強い思いをもち、世界を視野に入れたものづくりを行ってきました。100年の歴史のなかで、私たちの事業は大きく発展してきましたが、創業の精神は今も受け継がれています。また、お客さま、代理店、サプライヤーをはじめとするステークホルダーの皆さまとの関係性を強化するなかで、協働することがいかに重要であるか認識を深めてまいりました。当社の知見は協働を通じた信頼関係から生まれるものだと考えております。

私たちは100周年を迎えた今年、新たにミッションとビジョン、そして価値観を明文化し、経営の基本やコマツウェイなど既存の理念体系を包含するアイデンティティを策定しました。このアイデンティティをグローバルに堅持し、ブランドプロミスであるCreating value togetherの実現に取り組めます。

人、社会、そして地球が共に栄える未来の実現のためのパートナーとして、協働することで、より強く、より賢明に、そしてより良く活動できると信じて、皆さまとともにこれからも新たな価値の創造を続けてまいります。

### 次の100年の成功に向けて、力強く前進

ブランドとは、ステークホルダーの皆さまへのお約束であり、私たちコマツグループとの取引を通じて体験していただくことだと考えています。お客さまがコマツのウェブサイトへアクセスしたり、私たちにお電話いただく時。商談などの面談の場面。商品を長くご利用いただいた時、部品カウンターをご訪問いただいた時、建設機械を操作頂く時。そして、データの活用やソリューションによってお客さまの現場の課題が解決した時に感じていただくものです。

このように、ステークホルダーの皆さまとの交流や、コマツが生み出す商品・サービス・ソリューションによってブランドが作られていくことを考えると、ブランドとはまさに従業員によって創造されるものとも言えます。

コマツブランドの真髄は、ステークホルダーの皆さまとのパートナーシップにあり、高付加価値を生み出し、強い連帯感や信頼関係を生み出すものだと思います。この創立100周年の年に、ブランドプロミス、戦略、行動指針を明確にしたことにより、次の100年の成功に向けて、より力強く進んでいけると信じています。

## グローバルオフィサー

### Rodney Schrader

常務執行役員  
コマツアメリカ(株)会長(兼)CEO



# 02 グローバルオフィサーが語る私たちのブランドプロミス Creating value together

## グローバルに結束したコマツグループ

このたびの新しいブランド戦略の発表は、持続可能な未来の創造に向けて、コマツグループの全従業員が一丸となった、大変意義のある取り組みです。ブランドプロミス「Creating value together」は、コマツがどのような企業であるかを示し、事業活動と地球環境のために私たちが何を成し遂げようとしているかを表した、全コマツグループからのメッセージです。100年以上にわたり築いてきたステークホルダーの皆さまとの信頼関係を基盤として、私たちは今、真に持続可能な未来の創造を目指しています。

私たちの価値観であるAmbition(挑戦する)、Perseverance(やり抜く)、Collaboration(共に創る)、Authenticity(誠実に取り組む)は、次の100年に向けてグローバルなチームであるコマツが堅持すべき姿勢です。そして、すべてのステークホルダーの皆さまとともに持続可能な社会を目指し、価値を創出するために不可欠なものです。

私たちは、チャレンジ精神を持ち、困難な状況にあっても忍耐強く、ステークホルダーの皆さまと協力し、常に自分自身に誠実であり続けるという価値観を私たちの行動すべてにおいて実践することをお約束します。私たちは、コマツグループの一員であることを誇りに思い、情熱を持ってステークホルダーの皆さまとともに価値を創造していきます。

## グローバルオフィサー

### Michael Blom

執行役員  
コマツ南アフリカ(株)社長



## 地球規模で一貫したブランド戦略を推進

当社の事業活動のグローバル化、多様化が益々進んでいくなかで、私たちは、地球規模で一貫したブランド戦略を定義する必要性がありました。そこで創立100周年を機に、まずはコマツのアイデンティティを簡潔かつ明確にしました。こうした新しいブランド戦略により、お客さまをはじめとするステークホルダーの皆さまに、当社の価値創造の取り組みを明確にお伝えすることが可能となりました。

創業の精神として掲げられた「海外への雄飛」、「品質第一」、「技術革新」、「人材の育成」に思いをはせ、新しいブランド戦略のもと、一貫したコミュニケーションを行っていきます。また、私たちがどのようにお客さまを理解し、信頼を寄せていただけるパートナーとして歩んでいくかを示す道標としてコマツウェイを伝承していきます。経営戦略においては、中期経営計画で掲げる、「安全で生産性の高いスマートでクリーンな未来の現場」を作ることを継続的に追求していきます。

私たちは、チャレンジ精神を持ち、グループ一丸となり、誠実に取り組んでいきます。人、社会、地球が共に栄える未来を切り開いていくため、ステークホルダーの皆さまとともに新たな価値を創造していくことをお約束します。

## グローバルオフィサー

### Göksel Güner

欧州コマツ(株)COO



# コマツ100年の歩み

## 社会ニーズに対応してきた課題解決の歴史

1921

国家を益する有意義な仕事を創業の志

コマツは創業者・竹内明太郎が開発した遊泉寺銅山用の鉱山機械を製作する「小松鉄工所」(1917年設立)が母体となって設立されました。地方に工業を興し、産業を発展させたいという信念と、「良品に国境なし」という高い志のもと、創業時から世界の市場を視野に入れてものづくりを始めました。翌年、「小松電気製鋼所」を吸収して、鑄鋼から加工、組立までを行う一貫生産体制の基盤を築き、現在の強みにつながっています。

【創業の精神】

- 海外への雄飛
- 品質第一
- 技術革新
- 人材の育成



創業者 竹内 明太郎

課題 農業用トラクター国産化

1931

国産トラクター第1号完成

農林省からの要請を受け、農耕用トラクターの国産化に挑みました。他社は試作段階で中止するなか、コマツは「他社が手掛けない独自の製品をつくりたい」と希望に燃え、日本初となるトラクターを完成させました。更に、自社開発のエンジン搭載などの改良を加え、「G25トラクター」(1932年)を世に送り出しました。



価値 • 技術水準が向上、機械国産化の礎に

課題 グローバル品質への挑戦

1961

Ⓐ(マルA)対策で強敵に対抗

1960年代に入り、日本経済の国際化が進展するなかで、米国の世界最大の建機メーカーの日本進出が決まりました。強敵に対抗すべく、全社挙げて「ねじ1本から見直す」徹底した品質向上プロジェクトを断行し、2年余の短期間で米国製のブルドーザーと互角の品質を有するⒶ(マルA)量産車を完成させました。この過程でいち早く「QC」の手法を導入。「品質は工程でつくり込む」との思想が浸透し、現在に受け継がれています。



価値 • グローバル品質を実現しお客さまの現場の生産性向上に貢献

課題 海外での販売・サービス向上・グローバル生産体制の構築

1967 初の海外現地法人「コマツヨーロッパ」

1975 ブラジルで初の海外生産

コマツは製品の更なる品質、信頼性の向上を進め、大型ブルドーザーを中心に、輸出を着実に伸ばしていきます。海外でのアフターサービスの向上のため、1967年には、ベルギーに初めての海外現地法人「コマツヨーロッパ」を設立。以降、「コマツアメリカ」、「コマツシンガポール」、「コマツブラジル」、などを相次いで設立し、輸出体制の基盤強化を進めました。1975年にはブラジルにて初めての海外製となるブルドーザーの生産を開始。1982年にインドネシア、1985年にアメリカ、英国、90年代にはタイ、中国、インドに生産拠点を設立し、油圧ショベル、ダンプトラック、ホイールローダーなど主要製品のグローバル生産体制を構築していきました。

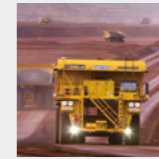
価値 • 海外販売代理店網を構築し、グローバル品質の提供を実現  
• 世界各地での人材育成、雇用の創出により現地への貢献をグローバルに拡大

課題 鉱山現場における安全性・生産性の向上

2008

世界初「無人ダンプトラック運行システム(AHS)」市場導入

世界で初めて無人ダンプトラック運行システム「AHS (Autonomous Haulage System)」をチリの銅鉱山に市場導入しました。高精度GPSや障害物検知センサー、各種コントローラーなどを搭載したダンプトラックを中央管制室で運行管理し、完全無人での24時間稼働を実現しました。現在に至るまで鉱山の生産性、安全性の大幅な向上やオペレーター不足の解消にも貢献しています。



価値 • お客さまの現場の安全性向上、コスト削減、オペレーターの負荷軽減を実現

課題 労働力不足や安全性など現場が抱える課題の解決

2015

未来の現場を創造「スマートコンストラクション」

「スマートコンストラクション」は、建設現場のあらゆるデータをICTでつなぐことで、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創造するソリューションサービスです。ドローン測量による3D地形データとICT建機の融合で、測量から検査まで一連のプロセスの効率化、見える化を実現し、建設現場の課題解決に貢献しています。

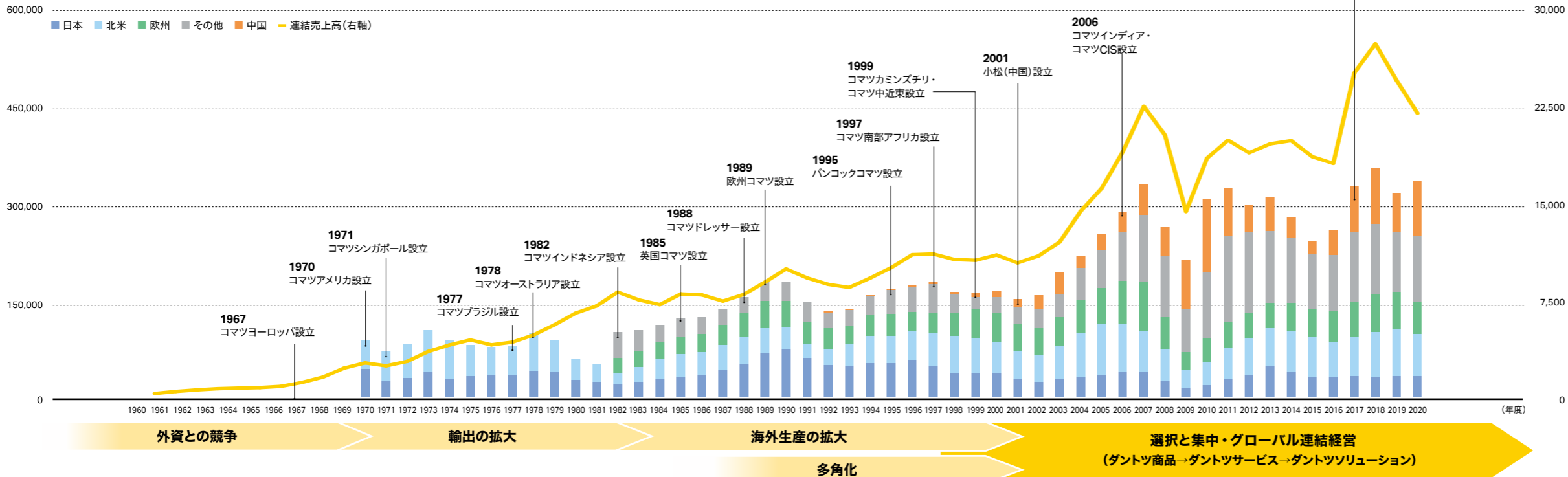


価値 • 「安全で生産性の高いスマートでクリーンな未来の現場」を目指し施工の最適化を実現

## グローバル連結経営の歩み

### 売上高と主要7建機需要の推移

(需要:台数)



「コマツ100年の歩み」を更に詳しくお知りになりたい方はこちら

<https://www.komatsu.jp/jp/company/history/ebook/HTML5/pc.html#/page/1>



地域とともに子供たちを育む場「こまつの社」がリニューアルオープン

<https://www.youtube.com/watch?v=xqN8C-ekJLg>



未来の現場をともにつくるコマツ100年のアイデンティティー

事業全体像

持続可能な成長を実現するため、企業に求められること。それは外部環境の変化に即応する強靱でフレキシブルな収益構造と、ますます高まるESG課題の解決を両立することにあります。コマツは長年培ってきた”ものづくり”基盤を強みとし、お客さま、代理店、パートナー、地域社会、そして私たちすべての現場をダントツでつなぎ、社会の要請に応えていきます。



2021年度  
**会社目標**

**中期経営計画**

DANTOTSU Value  
FORWARD Together for  
Sustainable Growth

**の達成**

次の100年も  
持続的に  
成長していく

注記のあるもの以外は2020年度実績もしくは2021年3月31日現在

未来の現場をともにつくるコマツ100年のアイデンティティ

コマツの強み

コマツの強み

## 01 コンポーネントの自社開発・生産

コマツは、主要なコンポーネントを自社で開発・生産しています。コンポーネントを自社で開発・生産するからこそ、新しい技術革新が生まれ、コンポーネントの耐久性や信頼性を向上させることができます。コンポーネントに真摯に向き合うことで、機能や品質を磨き上げることが、お客さまの満足度の向上につながるという信念のもと、コマツのコンポーネントはこれからも進化を続けていきます。

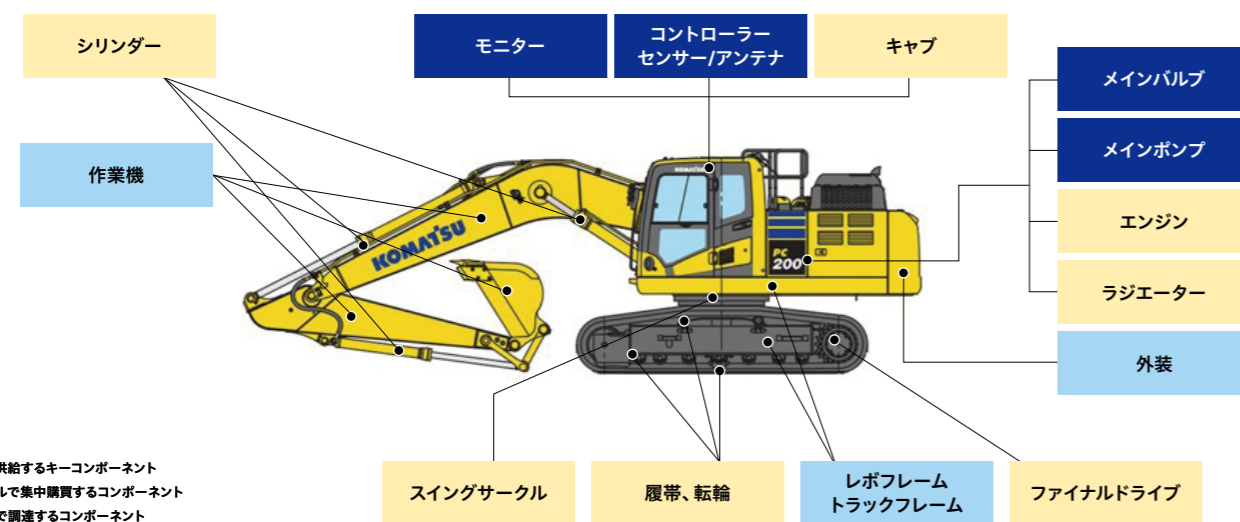
コンポーネントを自社開発・生産しているからこそ、コマツができること

1. 技術革新を継続すること
2. 全世界に同一品質のコンポーネントを、需要変動に左右されず、安定的に供給できること
3. コンポーネントの再生ビジネス(リマン事業:P33をご参照ください)ができること
4. 取り付けたセンサーからの情報を解析し、予知保全ができること

主要なコンポーネントの例

エンジン	パワートレイン	油圧機器	電子機器	パワーエレクトロニクス
	<ul style="list-style-type: none"> <li>トランスミッション</li> <li>トルクコンバーター</li> <li>アクスル</li> <li>旋回減速機</li> <li>走行減速機</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>ポンプ</li> <li>モーター</li> <li>バルブ</li> <li>シリンダー</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>コントローラー</li> <li>モニター</li> <li>センサー</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>発電機モーター</li> <li>キャパシタ</li> <li>インバーター</li> </ul> 

中型油圧ショベルのコンポーネントの供給・調達先



コマツの強み

## 02 IoTで現場をつなげる

「現場」を深く理解することで、課題が明らかになる。課題を解決するために、イノベーションを起こす。コマツは、「IoTで現場をつなげる」ことで、そのイノベーションを実現してきました。

つながるIoTの世界



### 1.Komtrax

建設機械の情報の見える化



コマツは、1990年代後半から、ITを活用した建設機械の情報の見える化に挑戦してきました。1998年に開発をスタートした建設機械稼働管理システム「Komtrax」は、GPSによる位置情報や、稼働情報を遠隔で確認できるシステムで、全世界で65万台(2021年6月末現在)に搭載されました。「Komtrax」は、位置情報、稼働時間、機械の異常、燃料消費量など、お客さまの生産性向上に役立つ情報を提供し、現場から離れた場所でも車両を管理することができます。「Komtrax」を搭載することで、部品の交換時期、機械のメンテナンスのタイミング、中古車の下取りまで、車両の生涯にわたるサポートを、コマツはお客さまに提供しています。今年度20年ぶりにシステムを大幅に刷新し、より詳細な稼働データをさまざまなアプリケーションに活用しやすくするなど、更なる向上を図っていきます。

### 2.スマート コンストラクション

施工の見える化

施工の見える化への挑戦が、2015年に開始したスマートコンストラクションです。ドローンを使って現場を3D測量・デジタル化し、ICT建機で施工することで、リアルな現場とデジタルの現場を同期させ(デジタルツイン)、施工の最適化を実現します。スマートコンストラクションは、日本では14,000を超える現場(2021年6月末現在)に導入されました。2020年4月には、スマートコンストラクションのデジタルトランスフォーメーションの実現を加速する、新たな4つのIoTデバイスと8つのアプリケーションの導入を開始しました。今後、ITリテラシーの高い欧米等のマーケットにスマートコンストラクションを拡大していきます。

### 3.Kom-mics

生産現場もIoTでつなげる



コマツの「IoTで現場をつなげる」は、我々の生産現場にも展開されています。生産設備の状態や、加工状況を見る化し、改善を図るために開発された「Kom-mics(コムミックス)」は、2019年度に第8回ものづくり日本大賞 製造・生産プロセス部門 内閣総理大臣賞を受賞しました。「Kom-mics」は、協力企業の設備にも導入され、コマツの各工場の生産技術部ソリューショングループが生産性向上のサポートをしています。日本の製造業の発展、特に中小企業の生産現場のDX化促進に寄与することを目的として、2021年4月に外販を開始しました。

コマツの強み

コマツの強み

# グローバル生産体制

# 03

コマツは、1950年代に建設機械の輸出を日本国内の他社に先駆けて実施しましたが、為替や関税のリスクを軽減するために、1970年代より海外生産に本格的に取り組みました。現在、建設機械の生産拠点は、国内12拠点、海外69拠点あります。

「需要のあるところで生産をする」を基本とし、建設機械の主力機種である20トン・30トンの油圧ショベルは、7割以上が海外工場生産されています。**現地生産をすることで、①顧客からの信頼の獲得、②現地ニーズの製品への織り込み、③品質問題の早期解決、④リードタイムの短縮を狙っています。**

海外での生産を成功させるためには、品質の作り込みが欠かせません。日本の工場がマザー工場として、チャイルドである海外工場の品質の作り込みに責任をもって指導しています。また、キーコンポーネントを自社開発・生産していることが、グローバルで同一品質のものづくりを支えています。

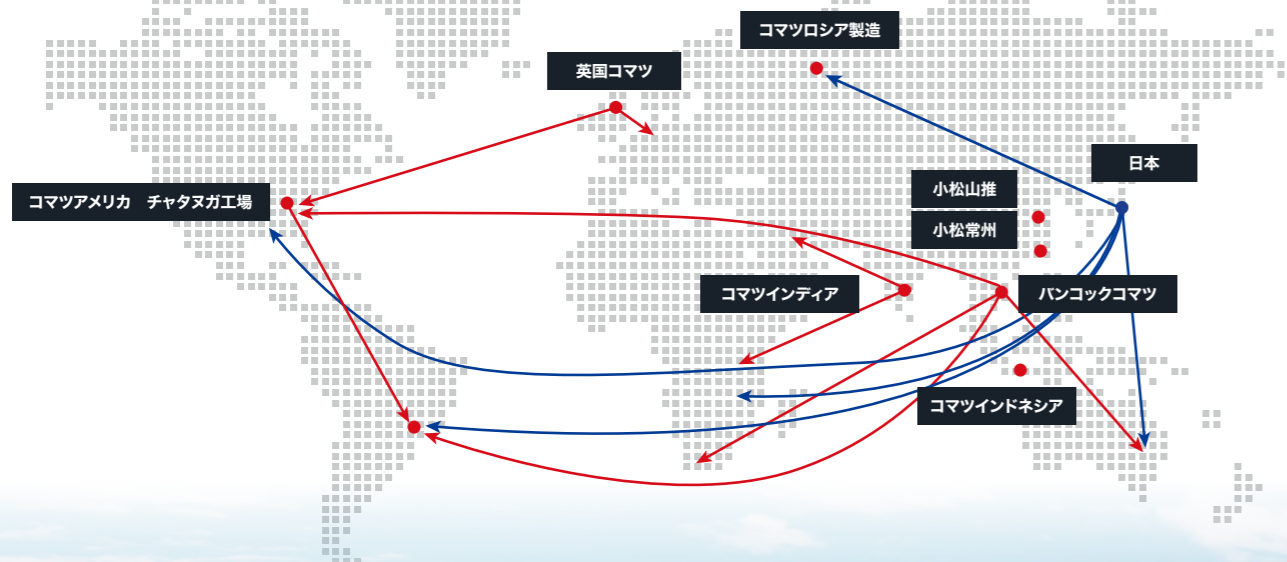
中型油圧ショベルの生産拠点は全世界で9拠点あり、需要の変動に応じて、クロスソーシングが可能です。同一図面で、同一品質のものを生産しているからです。この**クロスソーシングにより、不測の事態が発生した時の、BCP対応にもレジリエンスを発揮することができます。**

コマツのグローバル生産体制は、コマツの「品質第一」に支えられ、お客さまに品質と納期とコストでご満足いただける製品を提供していきます。

油圧ショベルのグローバルクロスソーシング例

## グローバル生産拠点から、各市場へ製品供給できる体制を構築

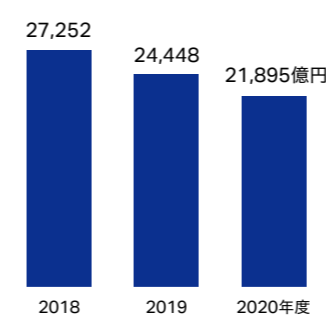
→ 海外拠点間のクロスソース  
→ 日本からのソーシング



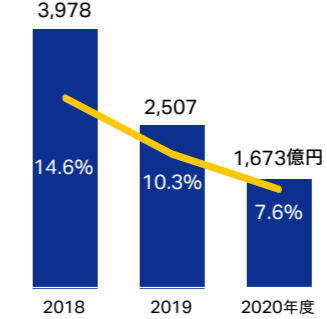
未来の現場をともにつくるコマツ100年のアイデンティティー

セグメントの事業概況

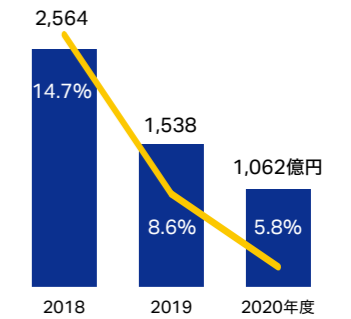
連結売上高



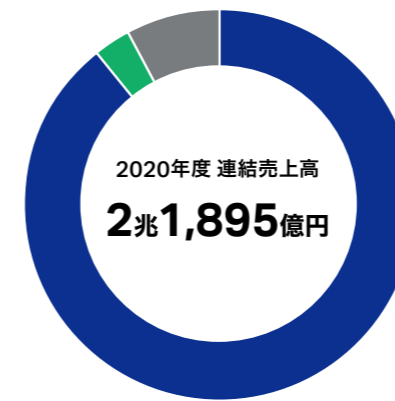
営業利益と売上高営業利益率



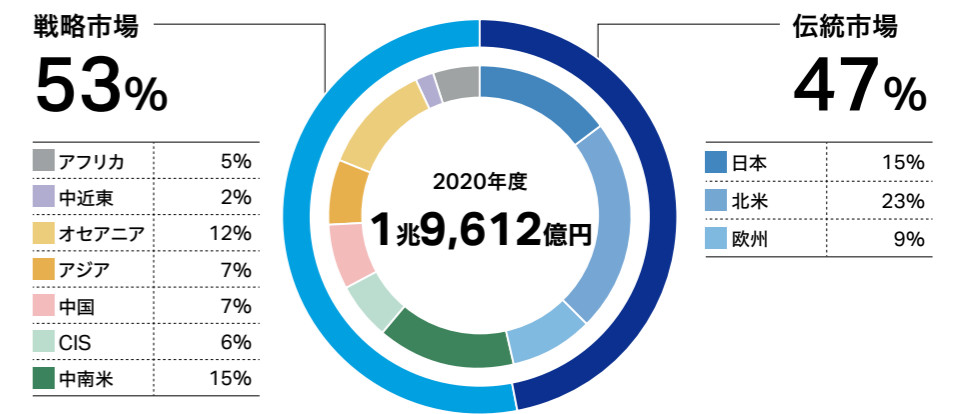
当社株主に帰属する当期純利益とROE



セグメント別売上高 構成比



建設機械・車両部門売上高 地域別構成比



## 建設機械・車両部門 1兆9,612億円

コマツは、世界の建設現場や鉱山現場で活躍する建設・鉱山機械や、フォークリフト、林業機械、資源リサイクル機械、地下建設機械など幅広い商品・サービス・ソリューションを提供しています。商品のフルラインナップ展開とともに、圧倒的な高品質と技術革新によって、建設・鉱山機械分野で国際的なリーダーとしての地位を確立しています。



ダンプトラック

## リテールファイナンス部門 583億円

コマツ商品の販売ツールとして、お客さまの資金負担軽減などに貢献するファイナンス(金融)事業に取り組んでいます。「Komtrax(所在地情報、稼働状況、エンジンロックなど)」技術を活用した延滞債権発生の予防や、スピーディーな審査、競争力のあるファイナンス条件などを強みとし、お客さまとの長期的な関係の構築を目指しています。



## 産業機械他部門 1,699億円

建設機械・車両部門と並ぶ中核事業として、自動車のボンネットやサイドパネルの成形に使用される大型プレス機械や、板金機械、工作機械、半導体露光装置用光源(エキシマレーザー)などを提供しています。ほかにも、防衛省向け特機などの生産も行い、さまざまなお客さまの事業活動に貢献しています。



大型プレス





代表取締役社長 兼 CEO  
小川 啓之

コマツは次の100年も「品質と信頼性」を追求し、社会やお客さまの現場におけるニーズに応え続けることで、あるべき理想の現場を追い求め、ものづくりと技術の革新で新しい価値を創り、人、社会、地球が共に栄える未来を切り拓いていきます。

## 現場のニーズに応えるため、コマツが進むべき道とは

当社は、1921年に石川県小松市にて設立され、今日に至るまで、「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の皆さま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て、お客さま、社会のニーズに応え続けることで、あるべき理想の現場を追い求め、2021年に創立100周年を迎えました。これはひとえに、お客さま、株主さま、代理店、協力企業、お取引先さま、社員などすべてのステークホルダーの皆さまのご支援と

ご協力の賜物であり、深く感謝申し上げます。

当社の主力製品である建設・鉱山機械はインフラ整備や資源開発などの社会基盤を支える現場で使用されています。お客さまに安心感を持って長くお使いいただける高品質な製品、ライフサイクル期間中のきめ細やかなサービス、お客さまの現場の課題を抜本的に解決するソリューションなど現場のニーズに常にお応えすることを基本として事業を行ってきました。現在、日本では労働

力不足や労働者の高齢化が課題となっており、また、世界中の現場に目を向けますと、気候変動への意識の高まりや環境問題の深刻化が進んでいます。更に、コロナ禍をきっかけに、密を避けた現場のあり方が問われており、現場の安全性や生産性の向上、建設・鉱山機械の自動化を求める声がより一層高まっています。

こうしたなか、当社は、当社を取り巻く外部環境変化をしっかりと捉えて対応していくとともに、これまで築き上げてきた、ものづくり企業としての強みを核として、次の100年に向けても「品質と信頼性」を追求し、成長を続けていきたいと考えています。

なかでも最も重要な方針として位置付けているのが、製品の「品質と信頼性」を支えるキーコンポーネントを自社で開発し生産していることです。これにより建設・鉱山機械の耐久性が向上するばかりでなく、電動化や自動化など新しい時代の要請に応じた建設機械の商品化も、コンポーネントレベルから柔軟に検討することが可能となります。またコンポーネントにセンサーを付け、そのセンサーからのデータをKomtrax(機械稼働管理システム)にあげることで、コンポーネントの寿命予測ができます。寿命予測ができれば、更に予知保全も可能になります。それによって、お客

さまに最適なオーバーホールや部品交換のタイミングを提案することができ、単に製品を売って終わりではなく、バリューチェーン全体でお客さまに当社の価値を認めていただけるビジネスを展開することができるのです。(P10も併せてご参照ください)

更に、そこに無人ダンプトラック運行システム(Autonomous Haulage System、以下「AHS」)やスマートコンストラクションなどのソリューションビジネスを掛け合わせたり、「IoTで現場をつなげる」イノベーションをおこなすことも、独自の強みをより強固にする鍵です。ソリューションでお客さまの課題を解決するとともに、それに親和性の高い製品をお客さまに提供していくというビジネスモデルを構築することが重要です。新興メーカーも技術力をつけてきており、単純に製品の性能だけで勝負できる時代ではないと考えています。

100年間大切にしてきた「品質と信頼性」を追求したものづくりと、技術の革新で新たな価値を創ることで、人、社会、地球が共に栄える道を切り拓いていくこと。これがコマツの進むべき道だと考えています。

## 新型コロナウイルス感染拡大による経営への影響について

2020年度は、新型コロナウイルス感染症の世界的大流行とその長期化による経済活動の停滞等の影響を受け、厳しい経営環境となりました。コマツグループは、すべてのステークホルダーの安全と健康を第一として、各国政府の方針に基づき、新型コロナウイルス感染拡大防止に努めています。社会インフラを支える事業(エッセンシャルビジネス)に従事するお客さまへの責任を果たすため、感染防止策を徹底したうえで、お客さまへの製品・部品・サービスの継続的な供給を行ってまいりました。

当社は車体や部品のグローバルクロスソーシング、グローバル調達に取り組んでおり(P12も併せてご参照ください)、4~5月を中心に海外の一部生産工場において生産停止の措置をとったものの、代替調達や在庫の再配置により生産への影響は最小限になるよう努めました。販売については、お客さまへの商品・部品・

サービスの継続的な供給のため、販売代理店においては通常勤務と在宅勤務を組み合わせながらオンラインで営業を継続するとともに、供給ルートの見直しや勤務のシフト体制等の対策に努めています。多くの地で通常稼働となっているものの、新型コロナウイルスの感染が再び拡大している地域もあるため、引き続き状況を注視しつつ、事業活動を進めています。

市場環境への影響については、建設・鉱山機械の需要は、新型コロナウイルス感染拡大がいち早く収束した中国において、政府の経済政策により、年度を通して需要が強い状態が続きました。中国以外の地域については、第2四半期まで需要が大きく落ち込んだものの、経済活動が再開されるにつれ、需要が回復に向かい、第3四半期以降、一般建機を中心に需要の着実な回復が見られました。

## 中期経営計画は最終年度へ向け、重点活動は着実に進捗

3カ年の中期経営計画「DANTOTSU Value- Forward Together for Sustainable Growth」は、2021年度が最終年度となります。

まず、重点活動の2020年度までの進捗ですが、スマートコンストラクションについては、お客さまの施工の最適化に貢献するソリューションとして訴求し、国内においては既存の従来型建機にICT機能を付加するレトロフィットキットの装着を進め、建設現場のデジタルトランスフォーメーションを加速させました。鉱山事業においては、AHSの稼働台数は、2021年3月末時点で350台を超えました。更に、鉱山オペレーションの最適化プラットフォーム

の構築や、超大型油圧ショベル(PC7000)の遠隔操作化の開発を推進しています。また、世界的な気候変動への意識の高まりが加速するなか、中小型クラスの油圧ショベルの電動化の実証実験や鉱山向け超大型ダンプトラックの電動化開発などの活動を開始しました。持続可能な循環型ビジネスとして、林業機械事業においては、植林・造林、育林、伐採などの一連の工程の機械化や森と人と機械をデータでつなぐスマート林業を推進し、コンポーネントを再生、再利用するリマン事業においても、南アフリカの新リマン工場が完成し、稼働を開始しています。また、構造改革の一環

として、坑内掘りソフトロック事業において、不採算事業の売却や生産能力の適正化のための生産再編等を進めました。

ESG面では、CO<sub>2</sub>削減および再生可能エネルギーの使用率については、目標達成に向けて順調に活動が進んでいます。外部評価については「ダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・インディーズ(DJSI)」に選定されました。また、CDPにより、気候変動、水リ

スクともに評価Aと認定されました。2021年度は中期経営計画の最終年度ですが、需要変動にできるだけ左右されない企業体質を作るために、3つの成長戦略に定めた重点活動項目を、費用対効果と戦略的価値を見極め、優先順位をつけながら着実かつ強力に実行していきます。

## スマートコンストラクションは、パートナーシップによる更なる飛躍と海外展開を目指す

スマートコンストラクションは、日本国内の労働力不足やオペレーターの高齢化といった社会課題の解決を目指し、現場全体をICTで有機的につなぐことで生産性を大幅に向上していくソリューションビジネスとして2015年より開始しています。

2020年4月には、デジタルトランスフォーメーション・スマートコンストラクションとして、新たな4つのIoTデバイスと8つのアプリケーションの導入を開始しました。従来のスマートコンストラクションでは、建設生産プロセスの部分的な「縦のデジタル化」を実現してきましたが、新IoTデバイスと新アプリケーションの導入により、施工の全工程をデジタルでつなぐ「横のデジタル化」をすることで、実際の現場とデジタルの現場(デジタルツイン)を同期さ

せながら施工を最適化していくことを可能とし、工事全体の安全性、生産性、環境性を高めることを可能にしました。

このように着実な進化を遂げてきたスマートコンストラクションですが、更に加速させるため、2021年4月には(株)NTTドコモ、ソニーセミコンダクタソリューションズ(株)、(株)野村総合研究所とともに、(株)EARTHBRAINを4社共同で発足させることに合意しました。

またスマートコンストラクションが更に飛躍していくためには、海外展開が重要です。欧州、米州、豪州での展開を中心に加速していきたいと思っています。

### 重点活動項目の進捗状況と2021年度以降の課題

3つの成長戦略		重点活動の例
1. イノベーションによる価値創造	2020年度実績	<ul style="list-style-type: none"> <li>デジタルトランスフォーメーション・スマートコンストラクションの市場導入</li> <li>「スマートコンストラクション・レトロフィットキット」装着開始とミニショベルへの適用</li> <li>無人ダンプトラック運行システム(AHS) 総稼働台数352台を達成</li> <li>商用5Gによる鉱山向け大型ICT建機の遠隔操作の実証実験</li> <li>中小型建機の電動化共同実証実験開始</li> </ul>
	2021年度以降の課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>デジタルトランスフォーメーション・スマートコンストラクションの拡大、グローバル展開</li> <li>鉱山用新オープンテクノロジープラットフォームの開発</li> <li>自動化・自律化・電動化・遠隔操作化の技術開発</li> </ul>
2. 事業改革による成長戦略	2020年度実績	<ul style="list-style-type: none"> <li>規制対応、商品力アップ、アジアダントツNo.1等を目的とした開発機種の商品化</li> <li>林業機械事業の拡大(シルビカルチャーとスマート林業への取り組み)</li> <li>電動式フォークリフト「FE25-2」「FE30-2」にモデルチェンジ</li> <li>EV車載用電池製造装置の開発と市場導入</li> </ul>
	2021年度以降の課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>坑内掘りハードロック事業の市場ポジション向上</li> <li>次世代Komtrax活用による新しいビジネスモデルの構築</li> <li>バリューチェーン改革の継続推進</li> <li>産業機械事業の改革(建設機械事業とのシナジー拡大、コア技術による成長)</li> </ul>
3. 成長のための構造改革	2020年度実績	<ul style="list-style-type: none"> <li>「DXグランプリ2020」に選定</li> <li>バリューチェーンビジネス強化のため、南アフリカにて新リマン工場を新設</li> <li>氷見工場内に新シールリング工場を着工</li> </ul>
	2021年度以降の課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>ICT・IoTによる業務改革推進</li> <li>次世代工場、地球・作業環境負荷ゼロ工場の推進</li> </ul>

## 幅広いステークホルダーの意見をもとに、今後の重要課題(マテリアリティ)を特定

次の100周年に向けて、持続的な成長を果たしていくため、何を重視していくべきなのか。大きな環境変化を踏まえ、10年ぶりにマテリアリティの見直しを実施しています。

10年前と比較すると、低炭素、ゼロ・エミッション製品の開発の必要性に加え、コーポレート・ガバナンスの進化と多様性への配慮に対する重要度も高まっていると考えています。更に現中期経営計画に対して大きく世界のトレンドが変化した領域、例えば、米中対立をはじめとする経済制裁や貿易摩擦の問題、コロナ禍等のリスク、人権についても取り組んでいかなければならないと思っ

ています。特に環境・エネルギー問題は最重要課題の一つであり、サステナビリティ、気候変動、脱炭素がキーワードです。世界的にカーボンニュートラルへの取り組みが加速しているなか、日本政府も「2050年カーボンニュートラル、脱炭素社会の実現を目指す」ことを宣言しています。当社としては、カーボンニュートラルへの取り組みをビジネスの成長に結び付けていくこと、すなわち中期経営計画で掲げる収益向上とESG課題の好循環による持続的成長を、どのように実現していくか、しっかりと考えていきます。

## 2050年カーボンニュートラルに向け、コマツが目指す長期ビジョン

当社は、中期経営計画のなかで、生産拠点での生産性向上と省エネ、環境負荷低減を実現する機械、そして、お客さまの現場の生産性向上を図るソリューション等により、2030年目標として、2010年比でCO<sub>2</sub>排出量の50%削減と、再生可能エネルギーの比率を50%とすることを掲げており、計画は順調に進捗しています。

一方で、コマツがより長期的に目指す2050年カーボンニュートラルに向けては、まだ技術的なハードルが極めて高く、電動化建機の市場はまだこれからです。新興国では、排ガス規制さえまだ採用されていない国もあります。しかしながら、先進国を中心にカーボンニュートラルの取り組みが加速しており、将来は戦略市場(注)でもこのようなニーズが出てくると考えられます。そのため、一番大事なことは、カーボンニュートラルに向けての技術的なロードマップを明確にすることだと考えています。

製品については、燃費低減や製品効率改善にずっと取り組んできていますが、これに加えて、電動化や自動化を進めていくことが重要です。当社は既に、ハイブリットでは中型の油圧ショベル、ディーゼルエレクトリックでは超大型のホイールローダーやダンプトラック等、環境負荷低減を実現する機械の開発技術を有していますので、こうした技術を更に強化していきたいと思えます。加えて、将来的には燃料電池(FC)や水素エンジンなど、どんな動力源にも対応可能な機械が必要になってくると思えますので、これらの製品化に備えて、いかに先行して技術・研究開発をしていくかというのが、次の

3カ年の中期経営計画では非常に重要になってくると思えます。

また、製品のみならず、スマートコンストラクションやAHSなどのソリューションビジネスによって、お客さまの現場の生産性を大きく向上させることで、CO<sub>2</sub>を削減することを含めて、カーボンニュートラルに挑戦したいと考えています。

もう1点重要なのが、林業機械事業です。この事業は、木を伐採する機械だけではなく、伐採した後の地面をならす機械や、ならした後に自動で植林する機械など、植林・造林、育林、伐採などの一連の工程の機械化やICTを活用したスマート林業を推進することで、循環型ビジネスとして林業を支えていくものです。2050年にカーボンニュートラルを達成するためには、CO<sub>2</sub>排出を削減するだけではなく、CO<sub>2</sub>吸収の方にも力を注ぐ必要があります。そうしたなかで、森林の再生サイクルを支援・加速できる当社の林業機械ビジネスは社会貢献性の高い事業です。また、林業ビジネス市場は年間3%ほど成長していますので、当社にとって将来的に成長が見込める期待の高いビジネスでもあります。

(注)コマツグループにおける「市場」の位置付け  
伝統市場：日本、北米、欧州  
戦略市場：中国、中南米、アジア、オセアニア、アフリカ、中近東、CIS

▶ **コマツのカーボンニュートラルへの取り組みについては特集(P26~)をご覧ください。**

## 次の100年も皆さまと共に「あるべき理想の現場」を目指します

コマツは次の100年も、これまでの100年間で大切にしてきた「品質と信頼性」を追求し、あるべき理想の現場を追い求め、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いていくことを目指し、ステークホルダーの皆さまとともに、持続的に成長していくことを最大の目標とし、着実に歩んでまいります。

また、国連グローバル・コンパクトや「持続可能な開発のための世界経済人会議(WBCSD)」、そして「気候関連財務情報開示

タスクフォース(TCFD)」などのイニシアチブにも積極的に参加しながら、グローバル企業として社会・環境に対する大きな責任を果たしてまいります。今後とも、ステークホルダーの皆さまには、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。

代表取締役社長 兼 CEO

小川 啓之

## オンライン株主説明会のご案内

これまで全国各地で、会社の置かれている状況や今後の方向性などについて株主の皆さまに直接ご説明してきましたが、2020年度は新型コロナウイルス感染拡大防止のため、オンラインにて株主説明会を開催いたしました。2021年度は下記のとおり実施予定です。経営トップがコマツグループ概況や、中期経営計画の進捗状況および中間決算・今期の見通しなどについてご説明いたします。当日は、オンラインで株主の皆さまからのご意見を拝聴いたしたく存じます。ぜひご参加ください。

### 2021年度 オンライン株主説明会(予定)

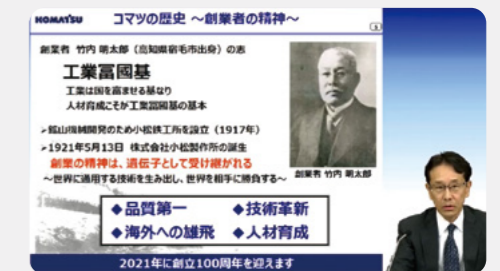
開催日時	2021年12月14日(火)午後7時~午後8時
開催方法	「中間報告書」(12月初旬頃配送予定)および当社ウェブサイト「株主さま向けイベント」ページにて、視聴ウェブサイト・ご視聴方法をご案内いたします。(パソコン・スマートフォン・タブレットからご視聴いただけます。)
対象	2021年9月末時点の当社株主さま
内容	1. 中期経営計画の進捗状況および中間決算・今期の見通しなどのご説明 2. 質疑応答

(ご参考)

### 2020年度 オンライン株主説明会開催内容

・登壇

代表取締役社長 兼 CEO 小川啓之  
常務執行役員CFO 堀越健



2020年度の開催の動画および説明資料は、当社ウェブサイト「株主さま向けイベント」ページに掲載しています。ぜひご覧ください。  
<https://www.komatsu.jp/ja/ir/shareholder/event>



## 社長インタビュー動画のご案内



コマツの強みや今後の見通し、中期経営計画について、当社ウェブサイト「社長インタビュー」ページに掲載しています。ぜひご覧ください。  
<https://www.komatsu.jp/ja/ir/library/interview-movie>



TOPが語る次の100年へ向けた経営課題と経営戦略

CFOメッセージ



取締役(兼)常務執行役員 CFO  
堀越 健

今から100年前の1921年、石川県で産声を上げたコマツは、2021年3月末時点でグループ255社(コマツ、連結子会社212、持分法適用会社42)、売上高3兆円を目指すグローバル企業に成長しました。

コマツを取り巻く事業環境が大きく変わるなか、経理・財務部

門の先人達は現在に通じる財務・資本戦略の礎を築いてきました。昨今のコロナ禍の厳しい事業環境において一定の業績を維持しているのも先人達のおかげであり、感謝の意も込めて今回はその一端を紹介します。

1.事業の変遷と経理・財務部門の活動

(1)「選択と集中」に至るまでの事業戦略

現在、コマツの海外売上高比率は8割を超えますが、1960年代までは売上げの殆どが日本国内向けでした。本格的に海外市場の開拓に乗り出したのは1970年代で、M&Aも活用しながら技術を磨き、商品ラインナップを拡充して輸出基盤を強化しました。海外売上高は当初は日本からの輸出がメインでしたが、海外市場の需要増加および円の切り上げなどの時代背景もあり、1980年代から現地生産を加速させました。そして、販売代理店網の強化を進めた1990年代後半には海外売上高が国内売上高を完全に上回るようになりました。

1990年代、建設機械市場は、日米欧の伝統市場の成熟化に伴う需要停滞により、成長が見込めないという見方が主流とな

り、社内では建設機械事業の売上げ比率を半分程度まで落とせと言われていました。当時はまだコングロマリット・ディスカウントという考え方も存在せず、コマツも他社同様に多角化や新事業による成長を目指していました。

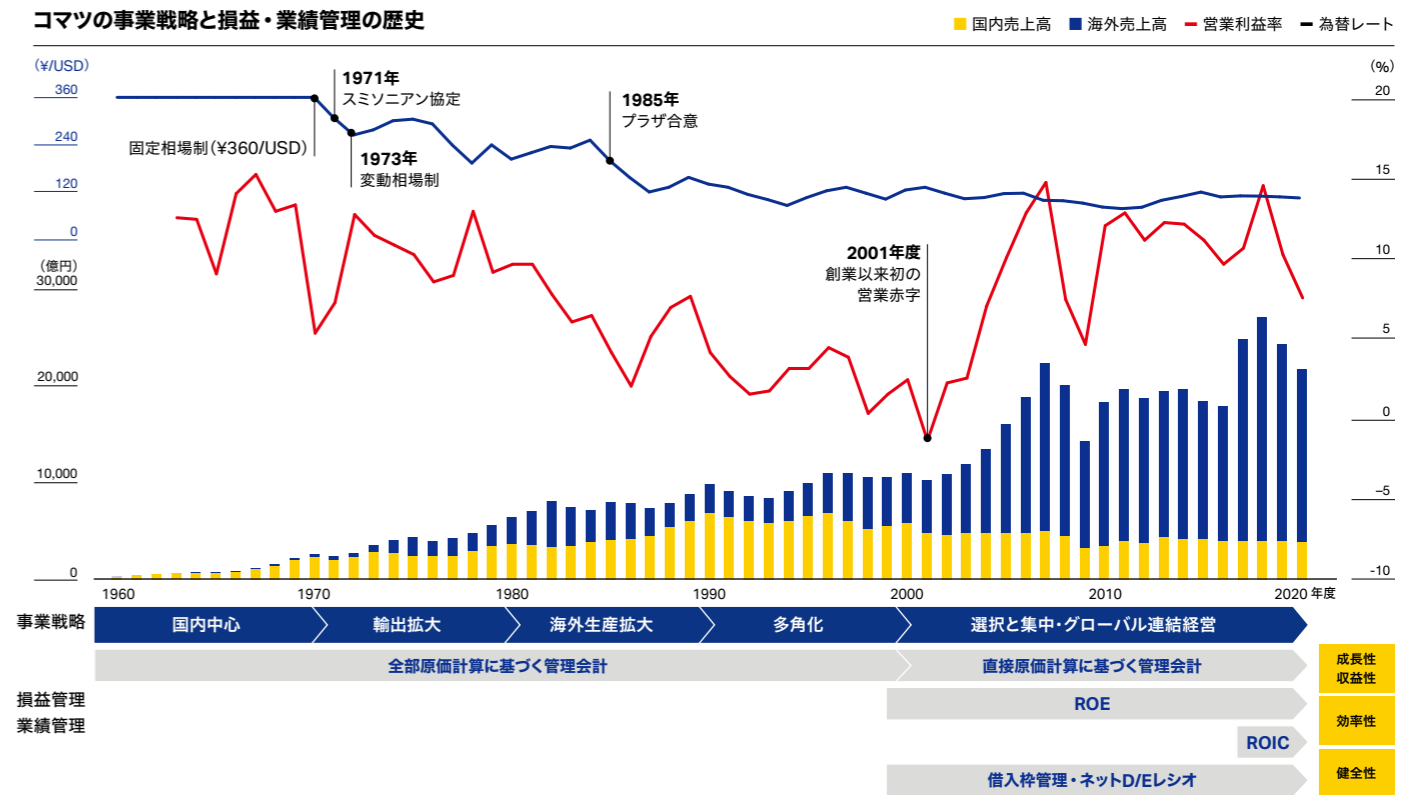
2000年代に入ると、多角化から一転、選択と集中に大きく舵を切り、建設機械・車両事業およびシナジーを見込める祖業の産業機械他事業に経営資源を集中させました。この事業戦略の転換の理由は三つあります。一つ目は2001年度に創立以来初めて営業赤字に転落したこと、二つ目は資本コストおよびROE(自己資本利益率)の概念が浸透し始めたこと、三つ目は1990年代後半にエレクトロニクス事業の経営負担が非常に大きかったことです。売上高構成比率では1割に満たないエレクトロニクス事業で

したが、ビジネスの維持・成長には多額の設備投資が必要で、年間設備投資の大部分を占める年もありました。慎重な検討のうえ、小松建設工業(株)、アドバンスト・シリコン・マテリアルズ(有)、コマツ電子金属(株)、小松ゼノア(株)の農林機器事業などを順次売却して構造改革を進めました。

この間、経理・財務部門も事業戦略に則した活動を推進してきました。米国会計基準による連結財務諸表は、海外での資金調達を目的として1963年から作成しています。また、1967年、米国で発行した転換社債の交換対象として設定したADR(American

Depository Receipt: 米国預託証券)プログラムは、現在でも海外投資家の利便性向上と会社の知名度向上に寄与しています。税務面では、1988年に設立した米国ドレッサー社との合併会社に対する出資比率拡大(現在の100%子会社のコマツアメリカ(株))を受けてAPA(Advance Pricing Arrangement: 移転価格税制に基づいた事前確認制度)の検討を開始し、1996年の日米APA第1次合意を皮切りにオーストラリア、ベルギーとも順次合意、APA適用範囲をコマツ単独の海外売上高の約5割まで拡大させています。

コマツの事業戦略と損益・業績管理の歴史



2016年、建設機械・車両事業からリテールファイナンス事業を切り分けて現在の3つのセグメントとなりました。当社製品のお客さま向け金融商品を取り扱うリテールファイナンス事業は、1988年に先述の米国ドレッサー社との合併会社設立時に同社傘下のリテールファイナンス会社(現在のコマツフィナンシャルパートナーシップ)を取り込んだときに始まりました。その後、2000年代初頭まではリテールファイナンス事業の拡大には慎重でしたが、担保資産となるコマツ製品に機械稼働管理システム「Komtrax」が標準装備されるようになったことを機に、2004年

以降米国以外の地域にも順次本格展開しました。現在もコマツの強みであるKomtraxの技術(位置情報、稼働状況、エンジン停止機能など)を活用して債権の保全に努めながら、建設・鉱山機械の販売促進の役割を担っています。

(2)構造改革を通じた企業価値向上

選択と集中の方針の下、事業再編やM&Aに際しては、売却側、買収側、そして籍を移す従業員の3つのWinを常に意識して検討、実行してきました。

M&Aの検討に際しては、事業戦略上の重要度およびROI(投下資本利益率)とWACC(加重平均資本コスト)の比較による投資適否判断を行っています。また、M&A後の業務の統合や同質化を見据えて被買収会社のカルチャーとの親和性も重視しています。M&A完了後は、被買収会社のROIとWACCとの比較および連結業績へのシナジー効果を確認し、グループ全体の企業価値

向上への貢献度を定期的にモニタリングしています。今日の2兆円を超える連結売上げに至るには、オーガニックグロースによる成長も大きいですが、M&Aによる部分もかなり大きい比率を占めています。M&A後の統合においては、当初想定したシナジーの実現や同質化を徹底していますので、数年経つと社員でもM&Aで取得した事業と認識していないことが珍しくありません。

## 2.財務・資本戦略の深化

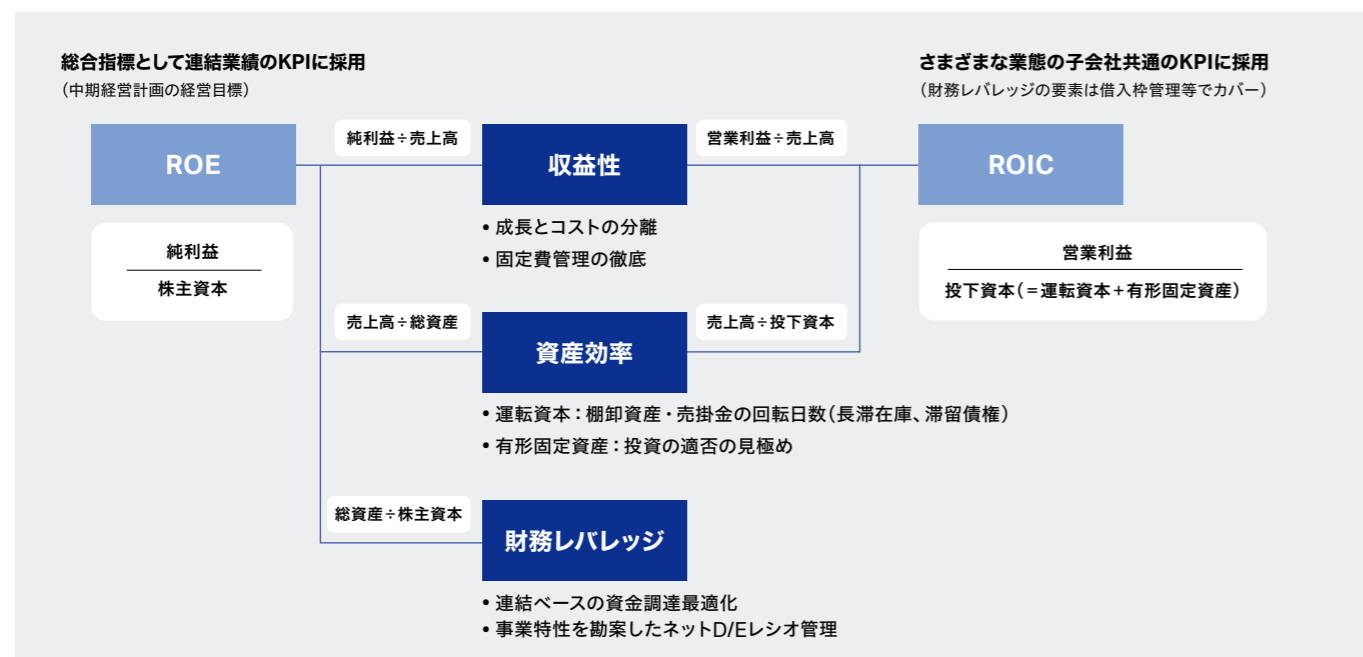
### (1)収益性、効率性の考え方

今の中期経営計画では、成長性(売上高成長率)、収益性(営業利益率)、効率性(ROE)、健全性(ネットD/Eレシオ)の4つの連結ベースの財務指標を経営目標に掲げています。ここに至るまでの試行錯誤は、前項の「事業の変遷と経理・財務部門の活動」で紹介したM&Aと密接に関係します。

1970年代以降の海外企業買収において、技術等とともに、従来の日本の全部原価計算とは異なる海外の管理会計の考え方を吸収しました。1997年のアジア通貨危機を発端とする売上げの急落(2001年度に営業赤字転落)で悪化したSG&A(販売費および一般管理費)の売上高比率が競合他社に対する弱点として浮き

彫りになり、子会社数の大幅削減など、固定費を削減するための構造改革が急務となりました。会社の事業戦略が「選択と集中」にシフトするなか、操業度によって製品ごとの原価が変動する伝統的な全部原価計算を見直し、変動費を中心に原価を計算する海外の直接原価計算の考え方を管理会計に取り入れました。グローバルで変動費と固定費の定義を統一して2002年から本格的に導入し、需要(売上げ)の増減に対する早期のアクションが可能となりました。非常にシンプルで外国の社員にもわかりやすく、以来、「成長とコストの分離」がコマツのコスト管理の基本となりました。成長投資と並行して確実にコストを下げ、売上げが増加しても固定費は増やさない方針をグループ内に徹底させています。

### 業績管理に用いるKPI



次に子会社の業績管理についてですが、コマツは建設・鉱山機械や産業機械のメーカーですので、その業態は、開発、製造、販売、販売金融、など多岐にわたります。収益性、資産効率、財務レバレッジをカバーする総合指標のROEを連結ベースの管理指標に採用している一方、ROEを子会社共通の管理指標とすると業態や各国の規制の違い等による資本レベルの差により不公平が生じます。また、建設・鉱山機械事業はボラティリティ(需要の変動幅)が高い事業であり、売掛金や棚卸資産の管理は非常に重要です。そこで2017年からROIC(投下資本利益率)を社内管理に活用して、従前からの収益性管理を補完しています。ROIC計算式分子は「営業利益」、分母は投下資本の使途である「運転資本+有形固定資産」と定義して、問題点や改善度合いを責任部門にタイムリーにフィードバックできるかたちで導入しました。子会社にはROIC推移グラフを月次で報告させて、各社の状態を可視化しています。

ROICの構成要素の棚卸資産を適正化するためには、販売部門と生産部門の協力が不可欠です。コマツには両者が協力・牽制しあう文化があり、販売と生産の頭文字を取った「販生」という社内用語が昔から定着していました。この両者の改善活動を突き詰めたものがグローバル販生オペレーションセンタです。本体については2011年4月に大阪工場内に、部品については2015年7月に小山工場内に設立しました。販売・生産部門が一体となって、需要予測の精度を上げながら一元化した情報を共有して、販売機会を失うことなく全世界の在庫適正化を図っています。

以上のように、収益性改善(成長とコストの分離)と効率性改善(在庫管理)の両面からフリーキャッシュフローを創出・拡大できるところにコマツの強みがあると考えています。

### (2)健全性、リスク管理の考え方

かつて、生産が日本中心だった時代には、本社で投機的な資産運用を行っていたこともありましたが、事業のグローバル展開の進展に伴い、財務における投機的活動は一切やめ、グループ全体の健全性維持向上とリスクヘッジに徹しています。

為替レートや金利の変動リスクに対しては、通常の実業オペレーションのなかでナチュラルヘッジすることを基本としています。市場に近いところで製品を生産することで売上げと原価の通貨をマッチングさせ、また、地域単位の資金調達体制を構築して資産と負債の通貨をマッチングさせています。更に、ナチュラルヘッジだけではカバーできないリスクに対して、為替・金利の変動の影

響をなだらかにする金融商品(デリバティブ)を活用しています。資金調達リスクに対して、直接/間接、短期/長期、変動金利/固定金利といった各種調達比率のバランスを取りながら多様な調達手段を確保して、資金調達の安定化を図っています。また、日本を含む各地域をつなぐグローバル・キャッシュ・マネジメン・システムは、平時において各地域の調達手段を補完して連結ベースで資金を効率化すると同時に、非常時に日本から送金するセーフティー・ネットの役割を果たします。

需要の変動に左右されず持続的に成長するために財務の健全性維持は重要であると考えています。連結ベースの健全性の指標としてネットD/Eレシオをモニタリングすると同時に、子会社単位では借入枠や達成すべき財務基準を設定して管理しています。2021年3月末のネットD/Eレシオは、全社で0.35となっています。リテールファイナンス事業のみでは3.69ですが、予め定めたレバレッジの範囲内であり、貸出と調達の通貨、金利および期間をマッチングさせてこれらの変動リスクを抑制すると同時に、先述のとおりKomtraxの技術を活用して債権の保全に努めています。

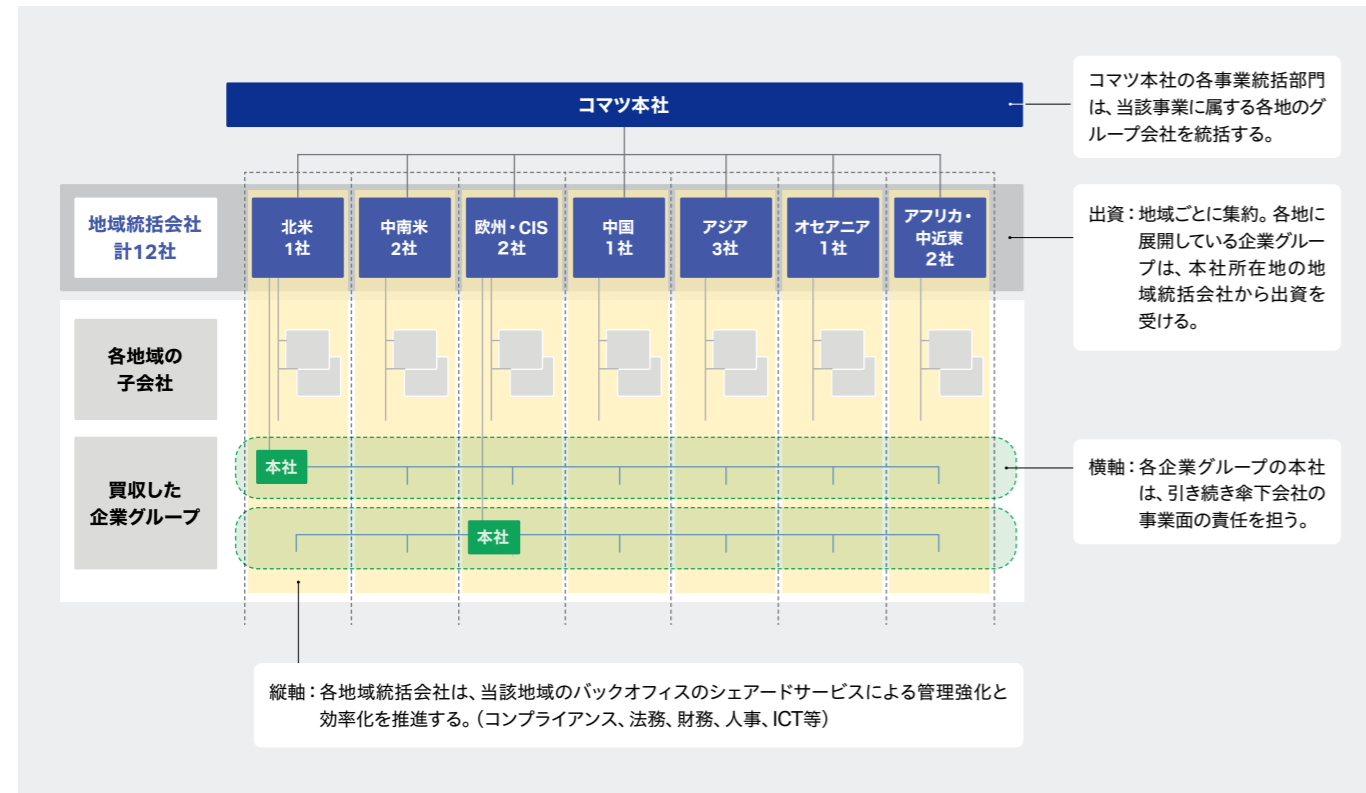
その他、グローバルな事業展開において、税金の最小化だけを目的としたスキームを設定しない(事業の実態に即した適正な納税)、出先の各事業所が現金を保有しない(コンプライアンスリスク排除)、上場株式を保有しない(株価変動リスク排除)、といったリスク管理方針をグループ内に徹底しています。

### (3)財務・資本戦略のグループ内への浸透

コマツは、M&Aを活用して成長を加速させてきた一方、当初は関係会社への出資に関する明確な方針が無かったため、2000年代半ばまでは日本からの出資と同じ地域内の子会社からの出資が不規則に混在していました。2007年、資金の効率的運用とガバナンスの強化を目的として、海外関係会社への出資を地域統括会社を集約する方針を決定しました。この時点での地域統括会社は米州(中南米含む)、欧州、中国、インドネシア、その他アジアに各1社、計5社が資金調達をはじめとする地域内のバックオフィスの支援および出資を裏付けとした牽制機能の役割を果たしてきました。その後、パルテック・フォレスト社(現在のコマツフォレスト(株))、ジョイ・グローバル社(現在のコマツマイニング(株))のようなグローバル展開している会社や事業の買収もあって、既存の5社ではカバーしきれない地域や会社が目立つようになってきました。2019年に実態に合わせて地域統括会社を再定義し、現在は計12社となっています。業績管理の面では、コマツ本社の事業

## 出資の整理とマトリクス管理の構築

### 一事業統括部門による業績管理と地域統括会社によるシェアードサービス



統括部門はそれぞれの事業に属するグループ会社を統括し、買収した企業グループの本社は世界各地に展開している傘下会社の事業面の責任を担う一方、12の地域統括会社は資金面で当該地域を管理しながらバックオフィスのシェアードサービスを推進する役割を担うというマトリクス管理を構築しています。

現在ではグループの従業員数の海外比率は約7割まで高まっています。世界各国のオペレーション部門の人たちが簡単に理解できるように、また、M&Aで買収した会社の事業統合や同質化を進めやすいように、財務・資本戦略の根幹となるグローバルの共通ルールとシンプルな管理手法を先述のマトリクスを通じてグループ内に浸透させています。

#### (4) 更なる飛躍を目指して

コマツの中期経営計画では、成長性、収益性、健全性の経営指標の数値目標を設定していません。以前はこれらの数値目標も設定して公表していましたが、需要のボラティリティが高く、特に鉱山機械事業は需要が30%近く上下して3年計画の1年目で数値目標が意味をなさなくなるようなことがあったため、

「業界水準を超える(成長性)」や「業界トップレベル(収益性、健全性)」といった目標を設定しています。

中期経営計画の経営目標のなかでは、あえて成長性(売上高成長率)を掲げています。ここには、オーガニックグロースにM&Aも加え、成長を続けていきたいという我々の強い意志を込めています。成長性は業界のなかでのポジションを測る指標であり、アグレッシブで経営陣にはプレッシャーが大きい目標ですが、縮小均衡に陥らないために必要と考えています。

また、営業利益率も会社の存在意義を示す大切な指標です。業界リーダーとして責任があると考えがゆえにこれを経営目標にしています。1980年代後半以降のコマツは、国内市場のシェア重視による過大な値下げ競争で、結果として自分たちの市場を傷つけてしまった苦い経験があります。2001年度の営業赤字転落からコア事業への回帰と同時に、苦しくても値上げを行い、先述のコスト管理と両輪で営業利益率を改善してきました。伝統市場・戦略市場問わずマーケティング戦略の立案に際しては採算を重視しています。

中期経営計画の成長戦略を推進するさまざまなプロジェクトについては、統合報告書でESG課題と関連付けたKPIを開示しています(P38、39も併せて参照ください)。これはプロジェクトの進捗や効果を直接的に把握するのに大変有効な手段と考えています。経理・財務部門は、2020年7月にコマツ初のグリーンボンドを発行してKPI達成を後押ししています。ESGに対する意識の世界的な高まりは、金融機関のサステナビリティ関連の開示規制の強化やESGスコアリングの整備・普及など、金融市場にも影響を及ぼしています。先般のグリーンボンドの発行は、ス

テークホルダーの皆さまに当社の取り組みをご理解いただく新たなきっかけとなり、投資家層を拡大することができました。今後も、カーボンニュートラルや電動化などの全社的な取り組みと連携して、グリーンボンドをはじめとするESG債の継続的な発行を検討します。そして、財務指標のみならずESGを含むKPIをフォローして、本業を通じたESG課題解決と収益向上・安定化の好循環による持続的成長を目指します。

### グリーンボンド調達資金の充当状況

#### 資金充当の状況

項目	金額(百万円)
調達額(2020年7月)	10,000
2020年度における充当額	▲6,854
・ICT建機普及のためのレンタル機資産投資	(▲4,137)
うち、リファイナンス	0
・国内工場における省エネ効果がある施設の新設およびバイオマス発電施設導入	(▲2,717)
うち、リファイナンス	0
2021年3月末残高	3,146

資金を充当したプロジェクトのうち、茨城工場内の開発センタが2020年10月、小山工場内の第3実験棟が2021年1月より稼働しています。2021年度内に発行額100億円の資金充当を完了する見通しです。



開発センタ(茨城工場内)



第3実験棟(小山工場内)

Web [グリーンボンドの詳細は、コマツウェブサイトで公開しています。  
https://komatsu.disclosure.site/ja/themes/191](https://komatsu.disclosure.site/ja/themes/191)



# Komatsu future 203X

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

コマツが目指す未来の現場を描く動画を公開しています。  
すべてのステークホルダーの皆さんとともに実現した  
い現場のイメージをご覧ください。

<https://www.youtube.com/watch?v=6plhshhF6w&list=PLI09JNAS3JIEL7ITnOAM674O6ZHKn6qZe>



## 大手鉱山企業4社とともに「コマツGHGアライアンス」を発足

コマツは、鉱山オペレーションにおける温室効果ガス(以下、GHG)削減を加速するため、コマツのお客さまである大手鉱山企業とともに「コマツGHGアライアンス」を発足することについて合意しました。創設メンバーとして、世界有数の鉱山企業であり、業界のリーディングカンパニーであるリオティント、BHP、コデルコ、Bolidenの4社が参加します。お客さまとともに価値を創造するこの枠組みを通じて、コマツはいかなる動力源でも稼働可能なコンセプト「パワーアグノスティックトラック」の開発を加速させていきます。



試験場でテストを行うパワーアグノスティックトラックのコンセプト車  
(米国アリゾナ州)

### コマツGHGアライアンス 創設メンバー

社名	本社所在地
コマツ	日本・東京
リオティント	英国・ロンドン
BHP	豪州・メルボルン
コデルコ	チリ・サンティアゴ
Boliden	スウェーデン・ストックホルム

## 未来の現場の実現を加速するパートナーとの協働

価値観を共有するパートナーとの協働により、未来の現場の実現に向けた取り組みを加速します。



遠隔操作ポッドによる油圧ショベル「PC200i-11」の遠隔操作(石川県)



5Gサービスで接続された、コマツの実用試験部(大分県)の稼働現場

### NTTドコモの5Gサービスを活用

自動積込制御の改良による土質改良機への連続排土 および  
建設機械の複数台切り替え遠隔操作を実現

自動化・遠隔操作化デモンストレーション動画  
<https://www.youtube.com/watch?v=VVzS8uBh5E4>



建設・鉱山機械の自動化・遠隔制御化の実用化に向け、自動積込制御による土質改良機への連続排土を実現する自動化技術と、(株)NTTドコモの第5世代移動通信方式を用いた通信サービス(以下、5Gサービス)を活用した遠隔による建設機械の複数台の切り替え操作を可能とする遠隔操作技術の実証実験を成功させました。



電動油圧ショベルのコンセプトイメージ

### 米国プロテラ社との協業を発表

#### 中小型クラス油圧ショベル電動化共同実証実験開始

中小型クラスの油圧ショベルの電動化(バッテリー駆動式建設機械)の実現に向け、米国のプロテラ社より、リチウムイオンバッテリーシステムの供給を受ける協業契約を締結しました。プロテラ社は、商用車の電動化技術のリーディングカンパニーであり、世界の各分野の高負荷や商用の車両向けにバッテリーシステムと電動化技術を提供しています。電気輸送車両メーカーとして同社が培った高い技術力により開発された高性能バッテリーと周辺機器の提供を受けるとともに、2021年より共同実証実験の戦略的パートナーの1社として協業を開始します。2023年~2024年の量産化を目指し、より高い出力を必要とする中小型クラスの油圧ショベルに最適なバッテリーシステムの開発を進めていきます。

### Hondaとコマツ 共同開発を開始

交換式バッテリー「モバイルパワーパック」を活用した電動マイクロショベルの開発および土木・建設業界向けバッテリー共用システムの構築

コマツと本田技研工業(株)(Honda)は、Hondaの交換式バッテリー「Honda Mobile Power Pack(モバイルパワーパック)」を活用したコマツの1トンクラス以下のマイクロショベルの電動化、およびモバイルパワーパックを活用しさまざまな建設機械・機材に相互使用を可能にする土木・建設業界向けバッテリー共用システムの体制構築を目指す共同開発に関する基本合意を締結しました。コマツの建設機械のなかでも管工事や造園、農畜産など人や樹木・花卉と密接した作業現場で利用されることの多いマイクロショベル「PC01」に、Hondaのモバイルパワーパックや電動パワーユニット(eGX)を搭載することで電動化し、2021年度中の市場導入を目指します。

Honda Mobile Power PackとeGXは、本田技研工業(株)の登録商標です。



Honda Mobile Power Pack搭載の電動マイクロショベルPC01(試作車)



Honda Mobile Power Pack

# 2050年カーボンニュートラルに向けて

2021年度を最終年度とする中期経営計画では2030年までに、CO<sub>2</sub>排出量の50%削減(2010年比)と再生可能エネルギーの使用比率を50%とすることを経営目標としています。

2030年の目標達成をマイルストーンとし、その延長として、コマツは2050年までにCO<sub>2</sub>の排出を実質ゼロとするカーボンニュートラルを目指すことを新たに宣言します。

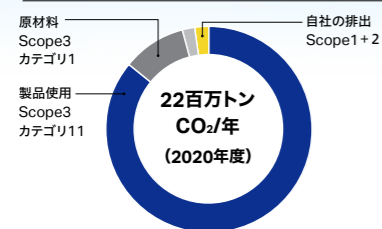
脱炭素社会に向けた潮流を、大きなビジネスオポチュニティと捉え、ダントツバリュー(顧客価値創造を通じたESG課題の解決と収益向上の好循環)の実現を目指します。

	2030年 中期経営計画 目標	2050年 カーボンニュートラル
CO <sub>2</sub> 排出	50%削減(2010年比)	実質ゼロ
再生可能エネルギー使用率	50%	100%

## サプライチェーン全体のCO<sub>2</sub>排出量の内訳

環境省のガイドラインに従い、サプライチェーン全体のCO<sub>2</sub>排出量を毎年算出しています。コマツのサプライチェーン全体のCO<sub>2</sub>排出量は、企業活動における自社の排出(Scope1+2)が2%で、最も高い排出源は「製品使用時」(Scope3カテゴリ11)で、約9割を占めています。

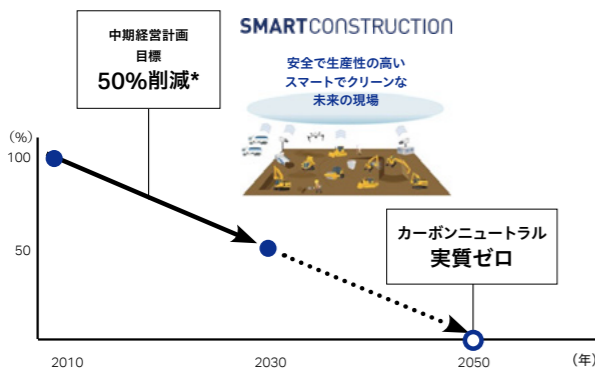
### サプライチェーン全体のCO<sub>2</sub>排出量の内訳



<b>Scope1</b>	自社の使用燃料による直接排出
<b>Scope2</b>	自社の使用電力(購入電力)による間接排出
<b>Scope3</b>	Scope1、Scope2以外の間接排出で、事業活動に関連する上流(原材料調達など)から下流(製品の廃却など)における他社の排出 Scope3は更に15のカテゴリに分類され、カテゴリ11は製品の使用時の排出で、報告年に販売された製品のライフにわたる排出

## カーボンニュートラルに向けた取り組み

コマツは、カーボンニュートラルに向けたCO<sub>2</sub>削減の取り組み対象を、自社の拠点(Scope1+2)、自社の製品使用時(Scope3カテゴリ11)にとどまらず、お客さまの現場全体にも広げ、スマートコンストラクションの進化など、顧客施工の最適化により、社会のCO<sub>2</sub>削減にも積極的に貢献します。更に、植林・育林・伐採の循環型林業を支える林業機械事業と、コンポーネントを再生、再利用するリマン事業についても、社会のCO<sub>2</sub>削減に貢献する循環型ビジネスと位置付け、取り組みの対象とし強化を継続していきます。



コマツの取り組み	
生産拠点のカーボンニュートラル	
(モノの改善)	環境負荷低減を実現する製品開発
(コトの改善)	お客さまの現場改善を図るソリューション
林業機械事業によるCO <sub>2</sub> 削減	
リマン事業によるCO <sub>2</sub> 削減	

## カーボンニュートラルによるビジネスオポチュニティを見極め、コマツの成長戦略に結び付ける。

\*中期経営計画のCO<sub>2</sub>排出削減目標値の算定の考え方と前提条件

2030年 中計目標	算定の考え方と前提条件	
CO <sub>2</sub> 排出50%削減 (2010年比)	生産による排出	生産金額当たりの年間排出量。報告年に生産拠点にて使用するすべてのエネルギーを対象とする。
	製品使用時の排出	作業量当たりの年間排出量。報告年に販売した製品を対象とする。

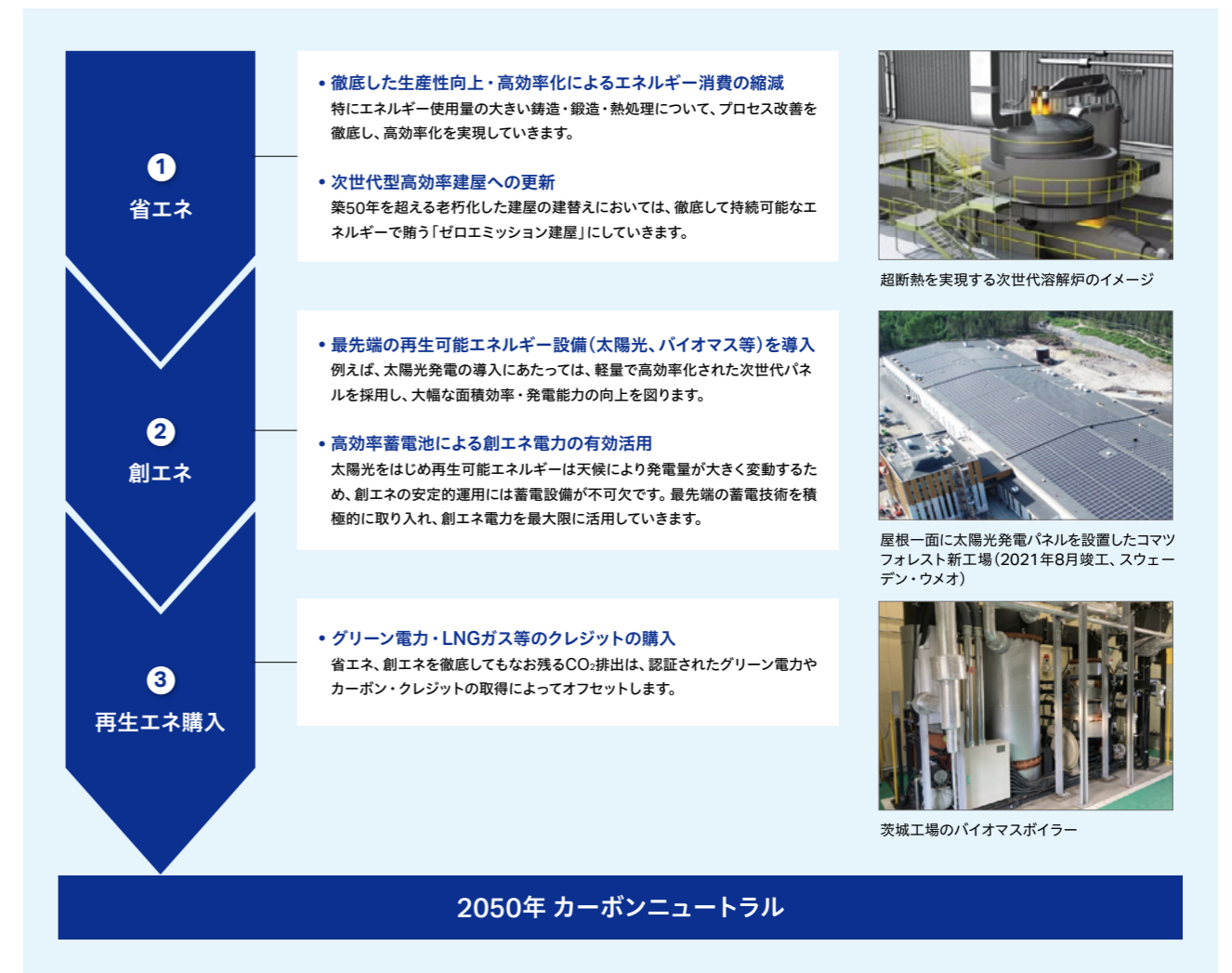
## 2050年カーボンニュートラルに向けて

Scope1 Scope2

# 01 生産拠点の カーボンニュートラル

2030年50%減(2010年比)を経て、2050年までに自社の生産拠点で排出するCO<sub>2</sub>を実質ゼロ(カーボンニュートラル)にします。また、素材メーカーを含む協力企業へも技術展開します。

生産拠点のカーボンニュートラルに向けた取り組みの考え方は、まず生産技術改革によりエネルギー消費を削減する省エネ、つぎに自社で再生可能エネルギーを創る創エネ、最後に再生可能エネルギーの購入の優先順位で行います。





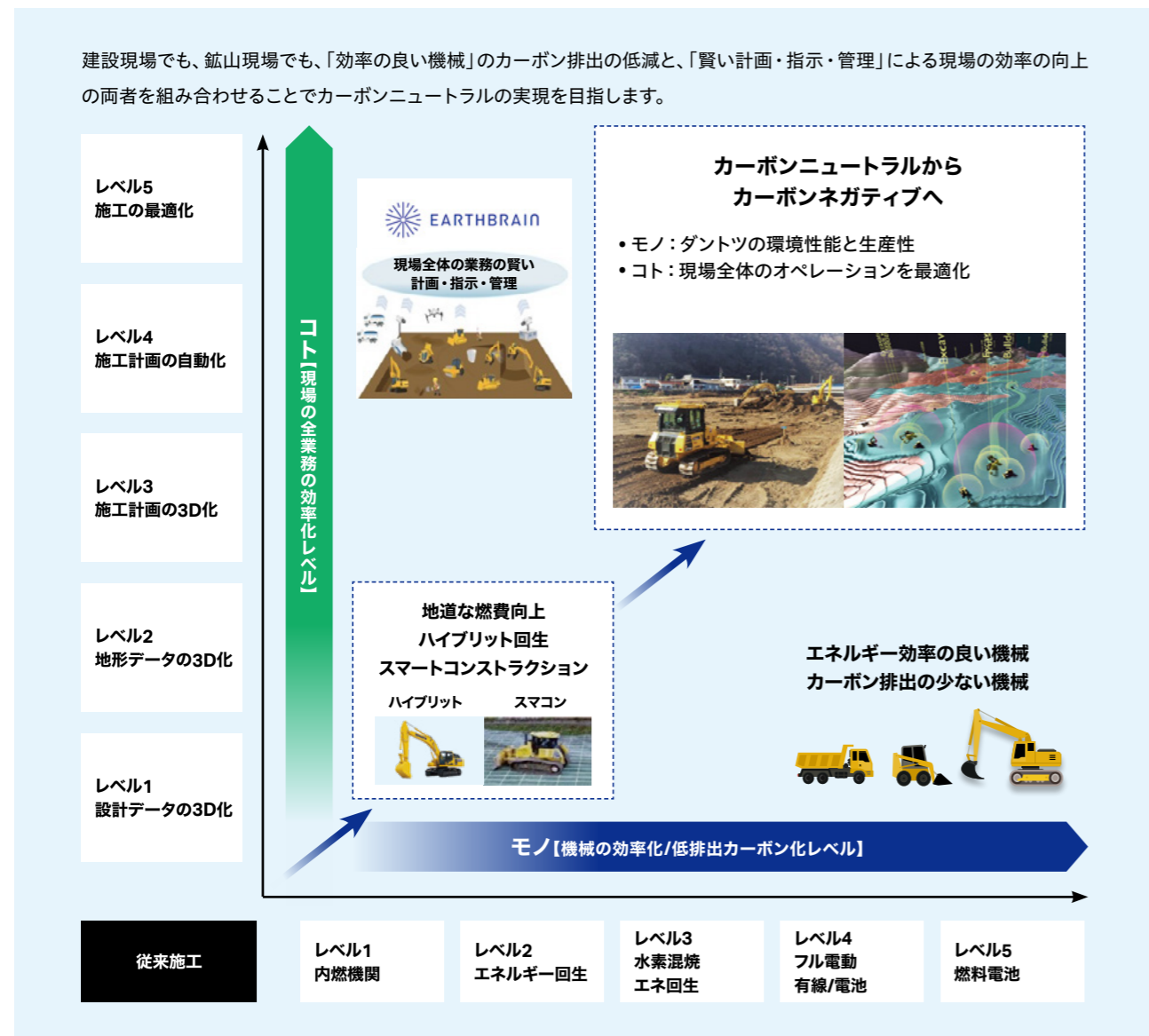
2050年カーボンニュートラルに向けて

Scope3

# 02 製品使用時の カーボンニュートラル

## 1 モノの改善とコトの改善による2つのアプローチ

コマツは、製品使用時のCO<sub>2</sub>排出量を削減するために、2つのアプローチで取り組みます。一つは、「モノの改善」とし、機械の作業効率の向上や地道な燃料消費量の削減、ディーゼルエンジンなどの内燃機関からハイブリッド、電動化、燃料電池などよりクリーンな動力源への移行を進めます。もう一つは、「コトの改善」とし、お客様の現場のあらゆる業務、施工の最適化を図ることで、車両台数の削減や車両の稼働時間の短縮などにより、CO<sub>2</sub>排出量を減らしていきます。

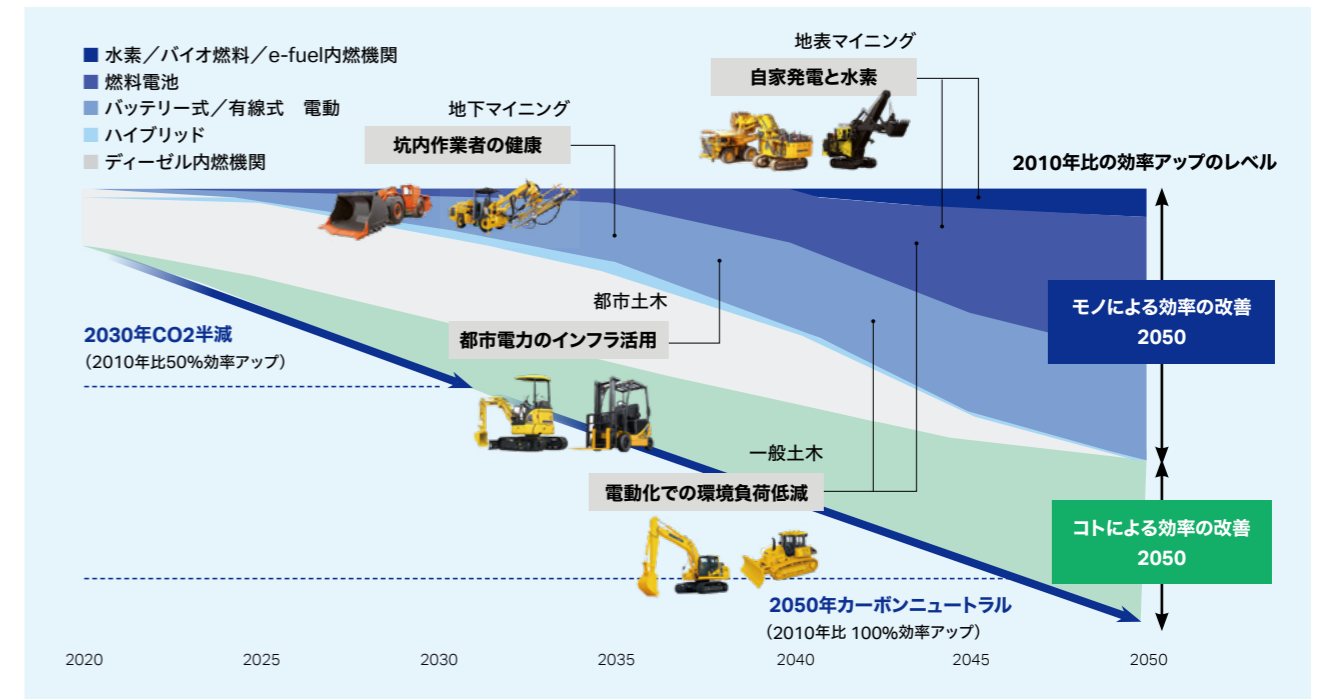


2050年カーボンニュートラルに向けて

Scope3

## 2 モノの改善：環境負荷低減を実現する製品開発

建設・鉱山機械は、機種や出力などにより使用される用途や現場の環境はさまざまです。機種ごと、出力クラスごとに、最先端の技術を取り入れ、パートナー企業と、そしてお客さまとともにカーボンニュートラルに向けたロードマップを共有し着実に前進していきます。



**Voice** コマツは「安全で生産性の高いスマートでクリーンな未来の現場」を実現し、カーボンニュートラルの社会を目指します。

当社は製品から出るCO<sub>2</sub>量を2010年比で2030年に50%削減をコミットし、2050年カーボンニュートラルを達成というチャレンジ目標を掲げました。これまでも主要コンポーネントを自社開発/生産し、それらを最適に組み合わせることで製品の燃費効率を大幅に改善してきました。2008年には世界初のハイブリッド油圧ショベルを市場導入しました。このような製品改善での燃費効率改善は今後も推進していきます。しかしカーボンニュートラル達成には新たな動力源の採用が不可欠です。建設・鉱山機械はさまざまな用途、環境下で使われます。お客さまのご期待に応えるためには、機種ごとに適した動力源の選択が必要だと考えています。CO<sub>2</sub>を排出しないバッテリー、燃料電池を動力源とする製品開発を加速させます。2020年4月には国内市場において電動ミニショベルPC30E-5のレンタル導入を開始しました。またマイクロショベルや中小型油圧ショベルでの他社との協業を発表しました。素晴らしいパートナーの方々とのWin-Winになるお付き合いでさまざまな機種開発を進めていきます。また従来の内燃機関が使えるe-fuel等の新しい燃料も視野に入れていきます。水素を燃料とする水素エンジンの技術検討も進めています。2020年4月に電動化開発センタを設立しました。この開発センタを中心に電動化を進めていきます。

次にコトの進化でお客様の現場をより効率化しCO<sub>2</sub>を低減することについてです。デジタル技術で現場を可視化し現場のデジタルツインを作成し、それを用いて最適な施工を実現します。自動運転、遠隔操作、高度なデジタル技術を用い、従来よりはるかに効率の良い施工を行います。これにより現場の人や機械を少なくするとともに施工時間も短縮でき、現場から出すCO<sub>2</sub>を大幅に低減できると考えています。コマツは「モノ」と「コト」で「安全で生産性の高いスマートでクリーンな未来の現場」を実現し、カーボンニュートラルの社会を目指します。

常務執行役員 開発本部長  
淵田 誠一



2050年カーボンニュートラルに向けて

### ③ コトの改善：お客さまの現場改善を図るソリューション

スマートコンストラクションは、コマツ製の建設機械だけでなく、現場で稼働する他社製の建設機械や土や資材などを運搬するダンプトラックなどすべての車両の最適な配備を実現することを目指しています。現場全体の施工オペレーションの最適化により、車両台数の削減、稼働時間やアイドル時間の短縮、作業負荷の軽減を図ることなどで、燃料消費量を減らし、その分のCO<sub>2</sub>排出量を削減します。

スマートコンストラクション特集サイト  
<https://smartconstruction.komatsu/>

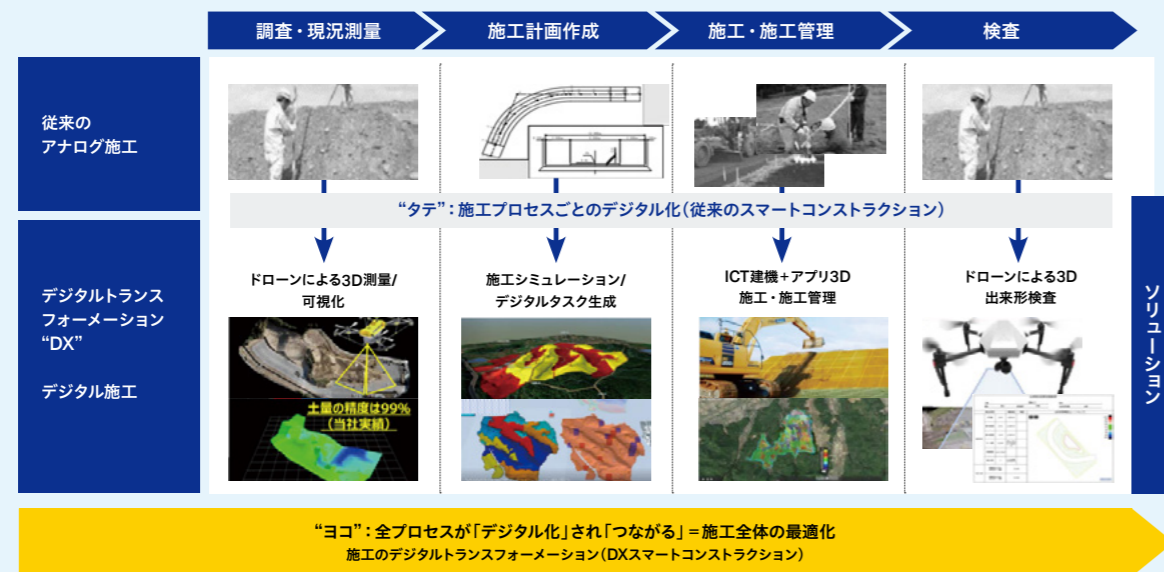


2020年4月に導入を開始した「デジタルトランスフォーメーション・スマートコンストラクション」では、従来の建設生産プロセスの部分的な「縦のデジタル化」に加え、新たに施工の全工程をデジタルでつなぐ「横のデジタル化」をすることで、実際の現場とデジタルの現場（デジタルツイン）を同期させながら施工を最適化でき、工事全体の安全性、生産性、環境適応性を飛躍的に高めることが可能となります。

「デジタルトランスフォーメーション・スマートコンストラクション」についてはこちらをご覧ください。  
<https://www.youtube.com/watch?v=VVzS8uBh5E4&t=312s>



お客さまの施工プロセス



2021年4月には、(株)NTTドコモ、ソニーセミコンダクタソリューションズ(株)、(株)野村総合研究所と共に、新会社「(株)EARTHBRAIN」の発足に合意しました。スマートコンストラクションの更なる高度化を図り、海外へも幅広く展開するほか、建設現場で稼働しているすべての建機、車両に対するサービスの提供を行うなど4社が保有する知見やノウハウ、技術を組み合わせ、次世代スマートコンストラクションへと進化させ、建設現場のデジタルトランスフォーメーションを加速します。



2050年カーボンニュートラルに向けて

## 03 林業機械事業によるCO<sub>2</sub>削減

木材は、人々の暮らしや産業を支える非常に大切な資源です。この木材が生み出される森林資源は、人々の手による植林・造林、育林、伐採といった循環型サイクルによって保たれてきました。

また、木は、その成長過程で、大気中のCO<sub>2</sub>を吸収します。成長が盛んな若い木は、高齢の木よりもCO<sub>2</sub>を良く吸収することが知られています。十分に成長した木を収穫し、そこに若い木を植えることは、温暖化の抑制にもつながります。コマツは、植林・造林、育林、伐採のあらゆる工程の機械化を進め、循環型事業として森林の再生サイクルを支えることで、気候変動の緩和に、そしてカーボンニュートラルの実現にも貢献できると考えています。

植林分野においては、ブルドーザーをベースとした地ごしらえ用の機械や自動運転植林機を新たに開発し、ブラジル市場に導入しています。炎天下での人手に頼る植林作業は一変し、1時間で900本という高速で高精度な植え付けを実現しました。

また、林業のあらゆる工程をデジタルでつなぐ、「スマート林業」も進めていきます。森の密度も、木の高さも、ドローンで「見える化」、市場で必要な木の種類も、長さも、機械にデータを送るだけで済む。そんなソリューションを提供し、安全で生産性の高い林業の実現を目指します。



ブラジルに導入した植林機D61EMの稼働シーンをご覧ください。  
<https://www.youtube.com/watch?v=00FNm4-gqwo>



2050年カーボンニュートラルに向けて

## 04 リマン事業によるCO<sub>2</sub>削減

コマツグループは、エンジン・トランスミッションなど定期交換で回収されたコンポーネントを分解、洗浄、部品交換、再組立、塗装、出荷検査などいくつもの工程を経て新品同様によみがえらせ、再び市場に供給するリマン事業を世界で実施しています。

＜お客さまのメリット＞

- 新品と同等の品質および性能を保証
- 新品に比べ割安
- 適正に在庫されたリマン品により、休車時間を短縮
- リユース/リサイクルによる資源の節約、廃棄物の削減

リマン事業は、コンポーネントを自社で開発・生産しているからこそ可能となるビジネスであるとともに、コンポーネントを再生、再利用することで廃棄物を減らす「3R(リデュース、リユース、リサイクル)」活動であり、CO<sub>2</sub>排出量削減にも貢献しています。



# DANTOTSU Value

FORWARD Together for Sustainable Growth

## コマツを取り巻く外部環境

世界では保護主義や多極化、気候変動への意識がますます高まっています。外部環境が大きく変化するなか、建設機械・車両部門では、建設・鉱山機械の需要は中長期的には緩やかな成長が見込まれるものの、短期的にはボラティリティ(需要の変動幅)が高く推移すると予想されます。産業機械他部門では、自動車業界向けの需要はEV化進展等による産業構造変化が見込まれ、半導体業界向けは中長期では確実に成長するものの、一時的な調整局面が予想されます。

こうした環境下で当社が持続的な成長を実現するためには、需要変動に左右されない成長戦略が必要となってきます。

## 外部環境とESG課題の変化

### 政治・経済

- 多極化する世界
- 保護主義の台頭
- 新興国の経済成長



### 技術

- IoT/AI/ビッグデータの更なる浸透
- EV化・自動化の進展



### 環境・エネルギー

- 気候変動
- エネルギー・食料・水需要増加
- 脱炭素化・再生可能エネルギー

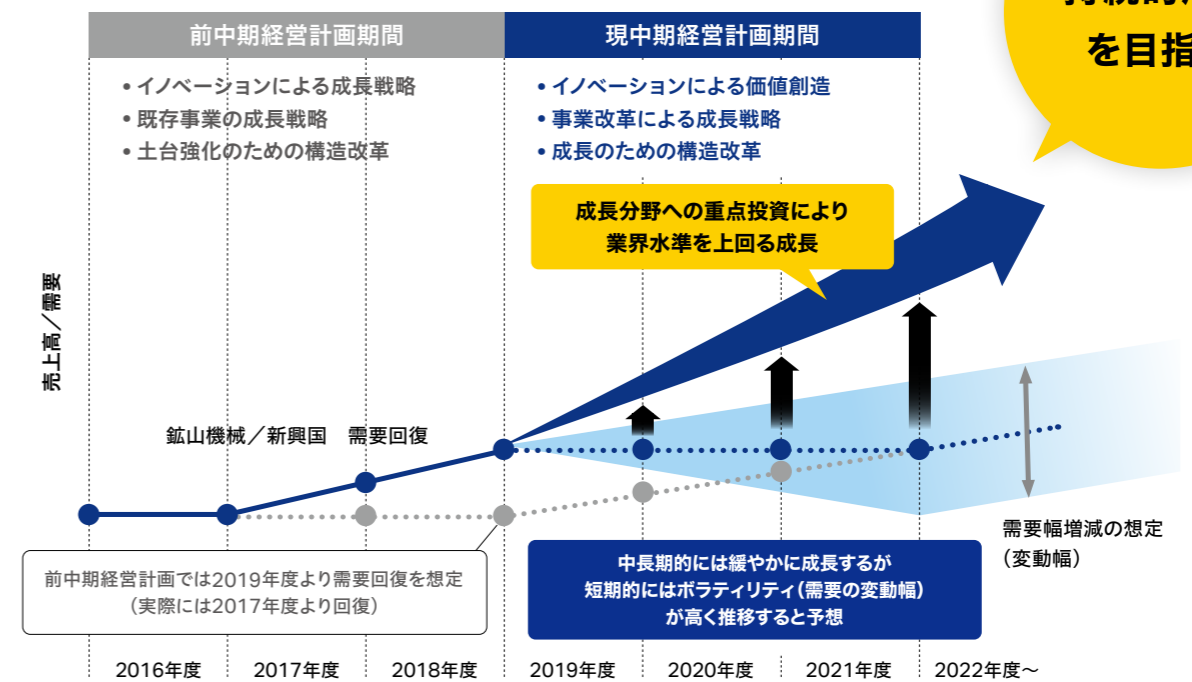


### 社会・価値観

- 先進国でのダイバーシティ加速
- 労働人口の減少
- シェアリングによる循環型社会の実現
- 安全・快適の追求、ニーズの高まり

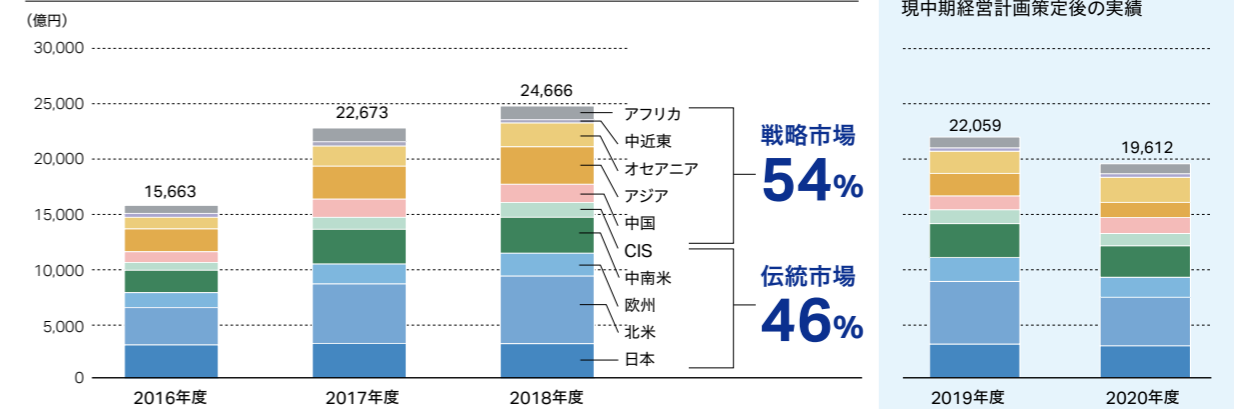


## 建設・鉱山機械の需要推移



持続的成長  
を目指す

## 建設機械・車両：地域別売上高推移(外部顧客向け)



持続可能な社会

の実現への期待

## 成長戦略における課題

① 本業の成長戦略を通じたESG課題解決

② 外部環境変化や需要変動に左右されない収益構造による持続的成長

## 中期経営計画(2019年度～2021年度)

### 中期経営計画の概要・位置づけ

中期経営計画では、2021年の創立100周年とその先のコマツのあるべき姿・目指すべき姿を設定しました。当社の目指すべき姿は、「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ことで、顧客価値創造を通じたESG課題の解決と収益向上の好循環を図ることです。

### 経営の基本

「品質と信頼性」を追求し、「企業価値」である、我々を取り巻く社会と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。



### 中期経営計画の経営目標進捗状況

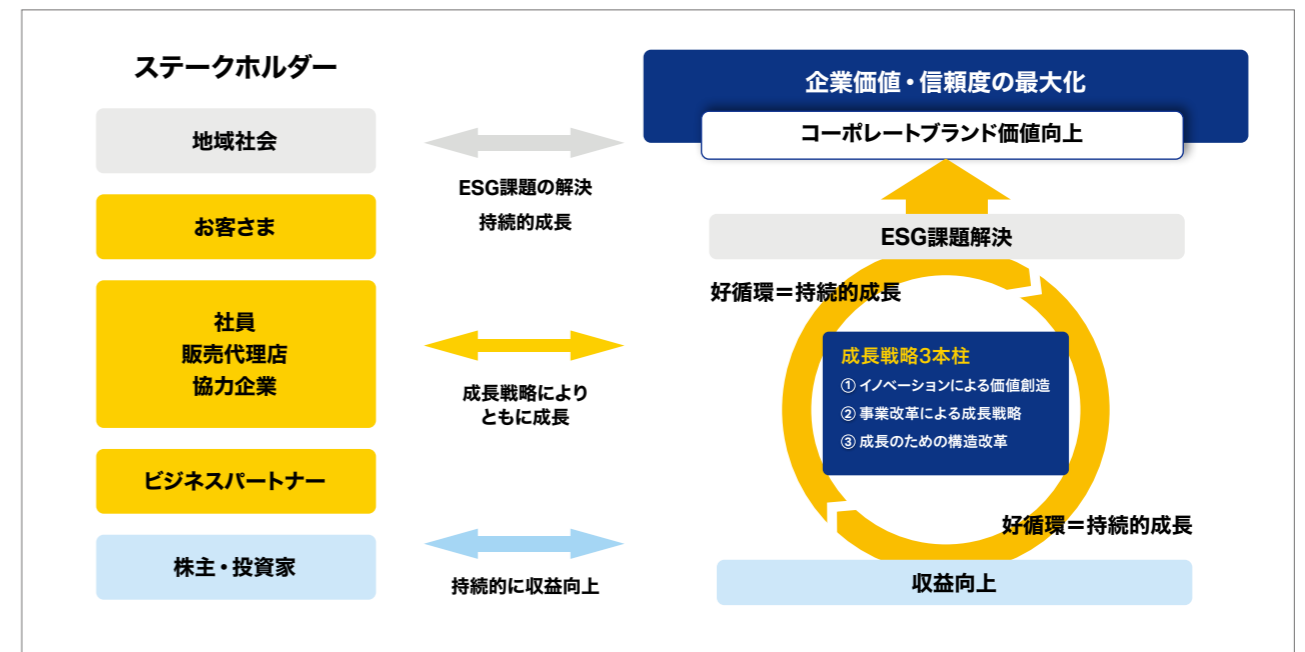
経営目標	FY2019(中計初年度)		FY2020		
	指標	実績	実績		
成長性	業界水準を超える成長率	売上高成長率 ▲10.3%	▲10.4%		
収益性	業界トップレベルの営業利益率	営業利益率 10.3%	7.6%		
効率性	ROE10%以上	ROE 8.6%	5.8%		
健全性	業界トップレベルの財務体質	ネットD/E レシオ 0.43	0.35		
株主還元	成長への投資を主体としながら、株主還元(自社株買いを含む)とのバランスをとる。 ・連結配当性向を40%以上とする。	連結配当性向	57.7%	48.9%	
		環境負荷低減 CO <sub>2</sub> 排出削減: 2030年50%減(2010年比) 再生可能エネルギー使用率: 2030年50%	製品使用時のCO <sub>2</sub> 削減	△14%	△14%
			生産によるCO <sub>2</sub> 削減	△32%	△33%
ESG	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)	DJSI選定	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	ROA1.5%~2.0%	ROA	1.5%	1.2%	
ファイナンス	ネットD/E レシオ 5倍以下	ネットD/Eレシオ	3.80	3.69	

### 中期経営計画の概念・考え方

中期経営計画では、新たな3つの成長戦略として、①イノベーションによる価値創造、②事業改革による成長戦略、③成長のための構造改革を掲げます。そして、これら成長戦略3本柱の考えに基づいた成長分野への重点投資を優先的にを行い、需要の変動に左右されず、収益向上とESGの課題解決の好循環による持続的成長を目指します。

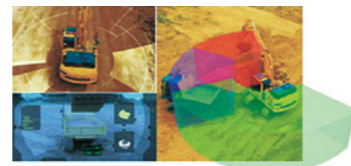
#### 社会やステークホルダーからの期待

#### コマツの「経営の基本」を実現する成長戦略



#### 1 イノベーションによる価値創造

- 最適化プラットフォームとソリューションビジネス戦略の進化  
スマートコンストラクション/無人ダンプトラック運行システム(AHS)/プラットフォーム(Landlog, IntelliMine)
- 建設・鉱山機械・ユーティリティ(小型機械)の自動化・自律化、電動化、遠隔操作化
- 農林業のスマート化推進



#### 2 事業改革による成長戦略

- コマツマイニング(株)統合によるシナジー効果と成長戦略
- バリューチェーン改革、アフターマーケット再定義  
IoT/AI予測技術による予知保全、号機管理によるライフサイクルサポート/ロジスティクス改革/次世代キーコンポーネント
- 次世代Komtrax
- 砕石・セメント、農林業等 分野別強化
- アジアダントツNo.1、インド・アフリカ 成長市場への取り組み
- 産業機械事業改革(建機事業とのシナジー拡大、コア技術による成長)



#### 3 成長のための構造改革

- ICT・IoTによる業務改革
- 開発体制の構造改革  
モデルベース開発  
オープンイノベーション
- つながる工場、地球・作業環境負荷ゼロ工場
- グローバル人材育成



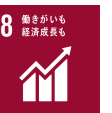
成長戦略によるESGの課題解決

CSR重点分野と中期経営計画のKPI

コマツは、2019年度に公表した中期経営計画において成長戦略3本柱を通じたESG課題の解決を目指しています。気候変動に対応した環境負荷低減の取り組みや、安全に配慮した高品質・高能率な商品・サービス・ソリューション提供などの本

業を通じて、ESG課題の解決を実現し、当社の目指すべき姿である「ESG課題の解決と収益向上の好循環による持続的成長」を図ります。中期経営計画を着実に遂行していくために、成長戦略3本柱との関連性を分析し、KPIを設定しています。

CSR重点分野	成長戦略3本柱によるESG課題の解決	中期経営計画での重点活動キープポイント	2019年度KPI実績	2020年度KPI実績	2021年度KPI	SDGsとの関係
生活を豊かにする —社会が求める 商品を提供する—	<ul style="list-style-type: none"> <li>持続可能なインフラ整備と資源開発および循環型の地球環境保全(リマン・林業)に貢献する商品・サービス・ソリューションの提供</li> <li>自動化などのイノベーションを通じたバリューチェーン全体での生産性向上・効率化、安全確保、環境負荷低減(CO<sub>2</sub>排出削減、再生可能エネルギー比率の向上)</li> <li>技術と信頼性を持って、よりよい地球と未来を実現するダントツバリュー(顧客価値創造・最大化)の追求</li> </ul>	CO <sub>2</sub> 排出削減(2010年比)				
		<ul style="list-style-type: none"> <li>製品使用によるCO<sub>2</sub>削減(低燃費建機、ハイブリッド建機、スマートコンストラクション普及率、ICT施工高度化、マイニング自動化、坑内掘り化)</li> <li>生産によるCO<sub>2</sub>削減(地球・作業環境負荷ゼロ工場)</li> </ul>	△14%	△14%	△16%(対2010年度比)	
		地球・作業環境負荷ゼロ工場				
		<ul style="list-style-type: none"> <li>再生可能エネルギー使用比率(含む再生可能エネルギー購入)</li> <li>作業環境負荷指数の低減(粉塵濃度)</li> <li>水使用量の削減</li> </ul>	11%	13%	15%	
		バリューチェーン改革/アフターマーケット再定義				
		<ul style="list-style-type: none"> <li>補給部品売上げの拡大</li> <li>リマニュファクチャリング(リマン)コンポーネント寿命時間向上(対新品コンポーネント) *実績値: n回目からn+1回目のオーバーホール受注までの平均稼働時間</li> </ul>	3%増	8%減	11%増	
		鉱山オペレーションにおける安全性と生産性の保証				
		<ul style="list-style-type: none"> <li>AHS配車台数(鉱山プラットフォームビジネス促進)</li> <li>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提供</li> </ul>	26,866h(対新品1.34)	19,106h(対新品0.95)	20,000h(対新品1.0)	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>ICT建機の導入拡大(米・欧・豪)</li> <li>スマートコンストラクションの導入拡大</li> </ul>	1,361台	1,288台	1,590台(単年)	
		自動化・自律化・電動化・遠隔操作化				
		①建設機械の自動化	ユーザーサイトでの検証実施	社内での実証実験を実施	油圧ショベル自動積み込みテスト導入	
		②鉱山機械の自動化・自律化・遠隔操作化	鉱山ブルドーザー(レベル2)市場導入に向け準備中	鉱山ブルドーザー(レベル3)国内事前テスト実施し、豪州向けPoC準備中	鉱山ブルドーザー(レベル4)市場導入	
		③ユーティリティの自動化	自動化に向けた周囲安全技術の確立	自動化に向け周囲安全装置のレトロフィット市場導入開始	フォークリフトの自動化技術確立	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>鉱山機械・坑内掘り(ハードロックビジネス)の強化</li> <li>農業分野のソリューション、スマート林業等</li> </ul>	商品系列拡大に向けて開発中	商品系列拡大(ドリル、LHD)4機種	商品系列拡大	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>農業分野における建機需要の創出</li> <li>スマート林業の普及(プロジェクト件数)</li> </ul>	日本: 農業法人5社で実証試験開始 インドネシア: D31PLL 農業ブルドーザー一量販販売開始	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本: 農業用アタッチメントを開発し、市場評価実施</li> <li>インドネシア: D21農業ブルドーザーの稲作直播栽培有効性を実証試験にて確認</li> </ul>	国内: 農業ローダー機種拡大 インドネシア: 農業ブルドーザーの農法のユーザー拡大	
IoT/ICTによる業務改革						
<ul style="list-style-type: none"> <li>KOM-MICSプラットフォームビジネス(生産設備の稼働状況の見える化)</li> </ul>	865台	1,447台	1,900台(社内導入含む)			
人を育てる	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産性・技能レベルが高く、多様な人材育成</li> <li>持続可能な現場の実現を支援するダイバーシティ・グローバル人材の強化と育成</li> <li>バリューチェーン横断型人材の育成</li> </ul>	生産性・技能レベルが高く、多様な人材育成				
		<ul style="list-style-type: none"> <li>会社へのエンゲージメント向上</li> <li>多様で柔軟な働き方の拡大による業務プロセス改革の促進</li> <li>コマツウェイの推進(国内外でのコマツウェイ実践活動)</li> </ul>	2020年度実施予定	2020年度に調査準備、2021年4月にグローバルベースの調査を実施	グローバルベースの調査・指数向上	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>持続可能な現場の実現を支援するダイバーシティ・グローバル人材の強化と育成</li> </ul>	①1,950H/人・年 ②2019年8月 トライアル開始	①1,920H/人・年 ②2020年8月 在宅勤務制度の改定	①総労働時間2,100h未満 ②テレワーク導入(国内)	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバル経営における日本の役割の見直し</li> <li>グローバル人事施策の基盤整備(システム・仕組み)</li> <li>女性活躍(①単独女性社員比率、②単独女性管理職比率、③国内女性管理職比率)</li> <li>障がい者雇用(国内法定雇用率の順守)</li> <li>雇用創出のための地域人材育成支援(カミンズ社との地域人材育成プログラム推進)</li> </ul>	国内人事制度改定に着手	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内の定年制・人事資金制度・退職金制度改定に着手し、2021年4月より改定。</li> <li>選択定年制、研究開発職制度を導入</li> </ul>	プロジェクト・改善活動人員シフト/機能部門ごとに組織をグローバル化	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>具体的導入準備</li> <li>①12.3% ②7.2% ③4.5%</li> <li>2.58%(単独)</li> <li>・チリ人材育成プログラム立上</li> <li>・ペルー、南アフリカ、オーストラリアでの支援継続</li> <li>・受講生の雇用実績把握</li> </ul>	国内データ連携開始	①12.3% ②7.7% ③4.9%	①12.5%、②10.0%、③5.0%	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>システム導入</li></ul>	国内データ連携開始			
		<ul style="list-style-type: none"> <li>・チリ、ペルー、南アフリカ、オーストラリアでの支援継続</li> <li>・コロナ支援として、チリとペルーの学生向けに奨学金を新設</li> </ul>			チリ、オーストラリア、南アフリカほか	
		バリューチェーン横断型人材の育成				
		<ul style="list-style-type: none"> <li>スマートコンストラクション・コンサルタント育成(建設現場全体の生産性・安全性向上のため、ICTを活用した課題解決を提案)</li> </ul>	396名	626名	430名(累計)	
		社会とともに発展する	<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>コーポレート・ガバナンス、コンプライアンスの徹底、人権の尊重などの責任ある企業行動</li> </ul>	ステークホルダーとの協業による社会的課題の解決		
<ul style="list-style-type: none"> <li>お客さまとの関係構築推進</li> <li>株主・個人投資家(株主説明会、株主工場見学会、個人投資家説明会)</li> <li>機関投資家(ESG説明会)</li> <li>地域社会(事業所フェア)</li> <li>社員(社員ミーティング)</li> </ul>	最新ツールを国内顧客との活動で検証、各地域への普及活動も推進			<ul style="list-style-type: none"> <li>グループ内ポータルへ過去活動資料を掲載</li> <li>各地域(14地域)活動事例の持ち回り共有活動</li> <li>本社チームにより3顧客(土木x2、碎石x1)の活動を継続</li> <li>個人株主向け説明会 1回(オンライン開催)</li> <li>株主向け見学会 0回</li> <li>(新型コロナウイルス感染拡大防止のため中止、工場見学会をコマツの公式YouTubeアカウントにて公開)</li> <li>個人投資家説明会 4回(オンライン開催)</li> <li>ESGに関する面談: 4件</li> <li>カンファレンスへの参加: 1件(投資家18社と面談)</li> </ul>	ブランドマネジメント活動/顧客価値創造活動の推進	
<ul style="list-style-type: none"> <li>11件(ESGIに関する面談)</li> <li>9工場(栗津、大阪、茨城、金沢、栃木、小山、郡山、湘南、氷見)のうち、湘南のみ台風19号の影響で中止</li> <li>34回(国内30、海外4)</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>コロナ感染予防の観点から、全工場工場フェア中止</li> </ul>	開催回数(実績を開示)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>コーポレート・ガバナンス、コンプライアンスの徹底、人権の尊重などの責任ある行動</li> <li>労働安全衛生、協力企業の環境・安全体制の整備支援、コーポレートガバナンス・コードへの対応(コーポレートガバナンス報告書)、取締役会の実効性評価、内部統制、内部監査</li> </ul>	人権に関する方針を定め、統合報告書で開示等			コマツの行動基準の改定 人権e-learningの実施等	各種法令や社会的要求に応じた持続的改善	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・お客さまとの関係構築推進</li> <li>株主・個人投資家(株主説明会、株主工場見学会、個人投資家説明会)</li> <li>機関投資家(ESG説明会)</li> <li>地域社会(事業所フェア)</li> <li>社員(社員ミーティング)</li> </ul>	最新ツールを国内顧客との活動で検証、各地域への普及活動も推進			<ul style="list-style-type: none"> <li>グループ内ポータルへ過去活動資料を掲載</li> <li>各地域(14地域)活動事例の持ち回り共有活動</li> <li>本社チームにより3顧客(土木x2、碎石x1)の活動を継続</li> <li>個人株主向け説明会 1回(オンライン開催)</li> <li>株主向け見学会 0回</li> <li>(新型コロナウイルス感染拡大防止のため中止、工場見学会をコマツの公式YouTubeアカウントにて公開)</li> <li>個人投資家説明会 4回(オンライン開催)</li> <li>ESGに関する面談: 4件</li> <li>カンファレンスへの参加: 1件(投資家18社と面談)</li> </ul>	ブランドマネジメント活動/顧客価値創造活動の推進	
<ul style="list-style-type: none"> <li>11件(ESGIに関する面談)</li> <li>9工場(栗津、大阪、茨城、金沢、栃木、小山、郡山、湘南、氷見)のうち、湘南のみ台風19号の影響で中止</li> <li>34回(国内30、海外4)</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>コロナ感染予防の観点から、全工場工場フェア中止</li> </ul>	開催回数(実績を開示)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>コーポレート・ガバナンス、コンプライアンスの徹底、人権の尊重などの責任ある行動</li> <li>労働安全衛生、協力企業の環境・安全体制の整備支援、コーポレートガバナンス・コードへの対応(コーポレートガバナンス報告書)、取締役会の実効性評価、内部統制、内部監査</li> </ul>	人権に関する方針を定め、統合報告書で開示等			コマツの行動基準の改定 人権e-learningの実施等	各種法令や社会的要求に応じた持続的改善	





2019年4月にコマツはTCFDへ賛同しました。気候変動がコマツに及ぼすリスクと機会を評価し、シナリオ分析を通じてレジリエンスを強化するとともに、ステークホルダーとの健全な対話を通じて、気候変動への取り組みを推進します。

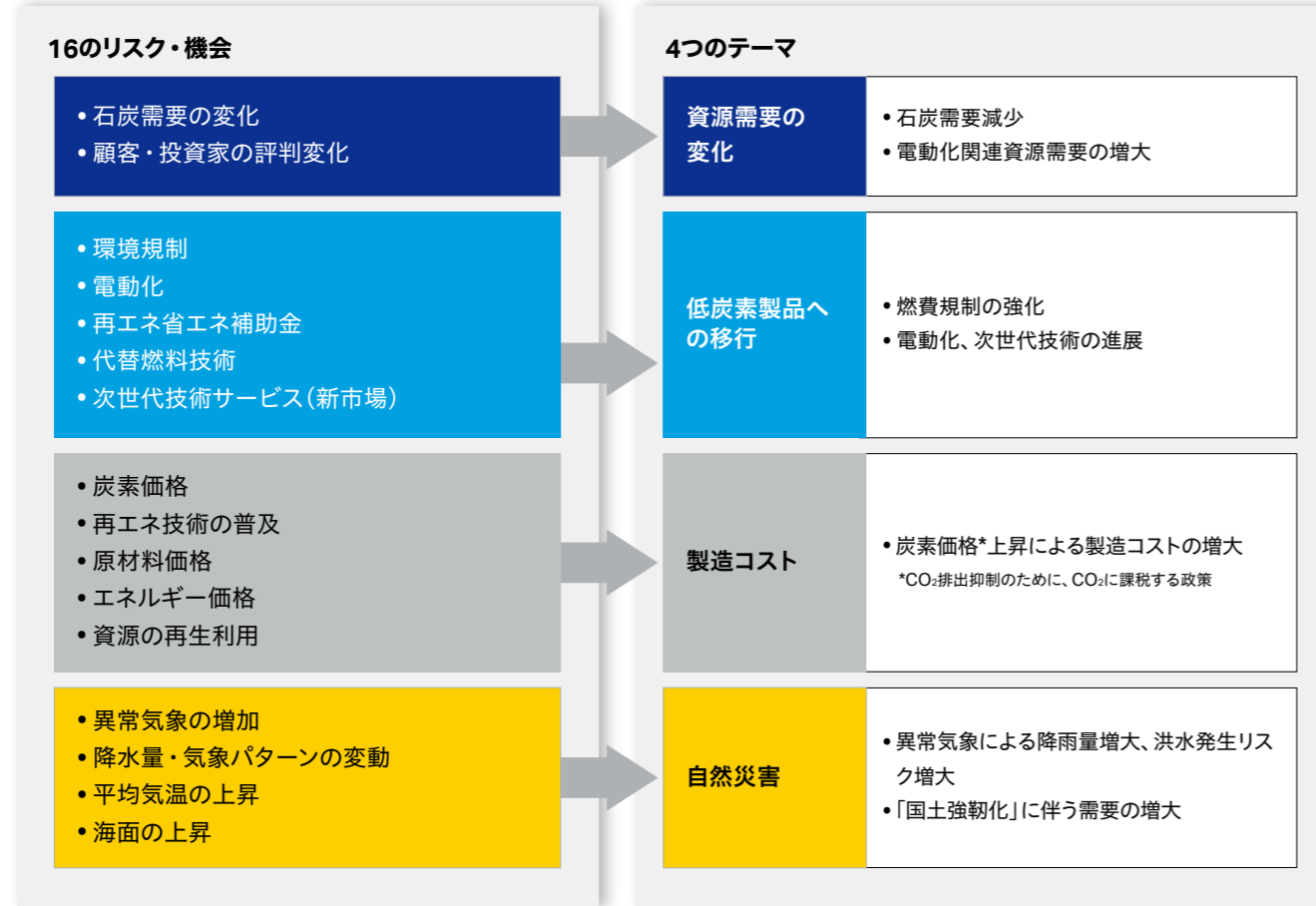
## 戦略

### リスクと機会の特定

コマツに関わる気候変動関連のリスクと機会について、主に建設・鉱山機械を対象に、TCFDを参照し16のリスク・機会を抽出しました。次に、売上げや収益などへ影響

する内的要因およびシナリオに影響する外的要因で評価したうえで、重要な4つのテーマにグルーピングしました。

### リスク・機会の特定とグルーピング



### 気候関連シナリオに基づく事業のリスクと機会

気候変動のリスクと機会がコマツに与える影響を計るため、当社にとって重要な4つのテーマに対してシナリオ分析を実施しました。

シナリオ分析の実施に際しては国際気候変動に関する政府間パネル(IPCC)第5次評価報告書「代表的濃度経路に関する将来シナリオ(RCP2.6、8.5シナリオ)」、国際エネルギー機関(IEA)

「持続可能な発展シナリオ(SDS)」、「公表政策シナリオ(STEPS)」をベースに、2度シナリオおよび4度シナリオを設定しました。それぞれのテーマに関するリスクと機会、および対応する戦略は、次ページのように考えています。

なお、より厳しい削減を目指すシナリオが発行された際にはそれに則して、厳しい規制への対応や新技術開発の加速を求められると認識しています。

### 資源需要の変化

	リスク	機会
2度シナリオ	<ul style="list-style-type: none"> <li>化石燃料発電への規制。</li> <li>IEAのシナリオでは石炭生産量は大幅に減少。</li> <li>コマツの石炭顧客向け売上げの減少。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>化石燃料で動く機械が電動化へ急速に転換。</li> <li>電動化(モーター、バッテリー、燃料電池など)に必要な銅などの需要が増加。</li> <li>電化が進み、コマツの銅や関連鉱山顧客向け売上げが増加。</li> </ul>
4度シナリオ	<ul style="list-style-type: none"> <li>途上国の石炭に関する規制は限定的。</li> <li>IEAのシナリオでは2030年の石炭生産量は現状維持。</li> <li>石炭鉱山への投資意欲が減少。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2度ほどではないが電動化に転換。</li> <li>電化に必要な銅などの需要が増加。</li> <li>鉱山の効率化のための投資が増大。</li> </ul>
戦略	<b>「イノベーションによる価値創造」、「事業改革による成長戦略」により、気候変動がもたらすビジネスの機会を開拓する。</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>電化等に伴う金属資源需要増大：坑内掘り機械事業の拡大</li> <li>持続的な林業への貢献：植林～伐採まで効率化された機械・システムの提供</li> <li>鉱山跡地回復や砂漠緑化への貢献：鉱山跡地緑化、植林機械の需要拡大</li> <li>循環経済への移行：機械の再生(リマン)事業の拡大</li> </ul>	

### 低炭素製品への移行

	リスク	機会
2度シナリオ	<ul style="list-style-type: none"> <li>低排出規制による開発・設備投資コスト増加。</li> <li>顧客の電動化要望に対応できない場合の売上げ減。</li> <li>技術開発と競争軸の急激な変化、新規競争者の参入。</li> <li>顧客主導により駆動コンポーネントが開発・製造されるようになり、長期的な技術優位性の低下。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>電動機械、低燃費機械、バイオ燃料機械の需要増大。</li> <li>低炭素製品の開発成功により伝統市場での売上げが増加。</li> <li>戦略市場は低炭素化は遅れるが、低炭素製品に置き換わった場合、迅速な対応による売上げ増。</li> <li>循環経済への移行で機械再生(リマン)事業が拡大。</li> <li>低炭素化に効果があるスマートコンストラクションやソリューションの需要が増加。</li> <li>蓄電池などの主要コンポーネントで高品質なコンポーネントを安定供給できる調達先を確保することで製品の信頼性が高まる。</li> </ul>
戦略	<b>2030年目標を達成するための活動を確実に実施し、世界が求める低炭素製品への移行に応える。</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>建設機械電動化システムの開発</li> <li>カーボンニュートラル燃料に対応する動力源や高効率コンポーネントの開発</li> <li>エネルギー効率の良い機械の開発</li> <li>スマートコンストラクションなどのソリューション事業のグローバル展開</li> <li>林業機械事業やリマン事業を通じた循環型ビジネスへの貢献</li> </ul> <p><b>低炭素製品への移行に向けた取り組み事例については</b> 下記のページも併せてご参照ください。                      ・P28~33 : 特集「カーボンニュートラル宣言」 ・P26、27、43：低炭素製品の事例</p>	

### 製造コスト

	リスク	機会
2度シナリオ	<ul style="list-style-type: none"> <li>化石燃料、排出CO<sub>2</sub>に対し課税。</li> <li>購入品価格上昇。</li> <li>CO<sub>2</sub>発生量が少ない発電設備への投資による電力料金上昇、エネルギーコスト増大。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CO<sub>2</sub>排出量を削減する生産技術で競争力向上。</li> </ul>
戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>CO<sub>2</sub>削減目標や再エネ目標達成でコスト上昇緩和。</li> </ul> <p><a href="https://komatsu.disclosure.site/ja/themes/149#1125">Web 直近のCO<sub>2</sub>削減事例はこちらをご覧ください。</a>  <a href="https://komatsu.disclosure.site/ja/themes/149#1125">https://komatsu.disclosure.site/ja/themes/149#1125</a></p>	



### 自然災害

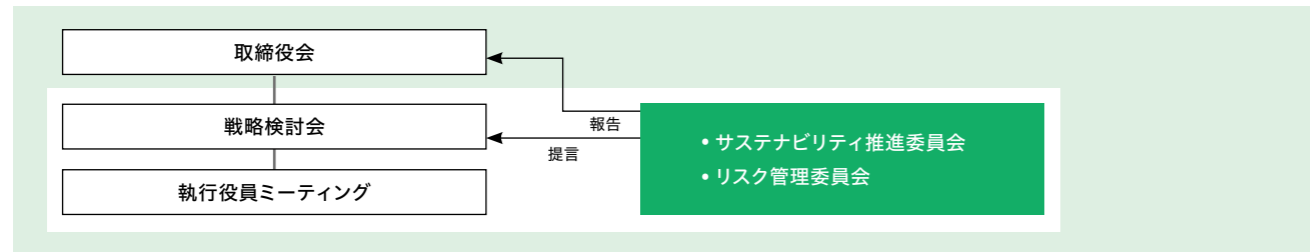
	リスク	機会
4度シナリオ	<ul style="list-style-type: none"> <li>異常気象による大雨・洪水の頻度増加。</li> <li>洪水リスクが高いコマツ工場の被災リスク。</li> <li>サプライヤーが被災した際の部品供給遅れ。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>治水工事等の需要増加。</li> </ul>
戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>バリューチェーン全体で大雨・洪水対策を行う。(物理リスクに対応)</li> </ul>	



## ガバナンス

コマツは、気候変動への対応を重要な経営課題の一つとして事業戦略上の目標に織り込んでいます。サステナビリティ推進委員会・リスク管理委員会が委員会ごとに気候変動に関する議論を行い、戦略検討会へ提言・取締役会に報告することで、適切に監督される体制を整備しています。また、執行役員ミーティングは、目標に関する進捗管理の機能を果たしています。

### 気候変動関連の報告・検討体制



### 気候変動に関する主な議題

会議名	議長	気候関連に関する主な議題
取締役会	代表取締役会長	<ul style="list-style-type: none"> <li>地球環境委員会の報告</li> <li>研究、開発、商品企画、CTOの報告</li> <li>生産・調達の報告</li> <li>中期経営計画の進捗状況報告</li> </ul>
戦略検討会	代表取締役社長	<ul style="list-style-type: none"> <li>主要生産工場の成長戦略(気候変動関連含む)</li> <li>地球環境委員会の報告</li> </ul>
執行役員ミーティング	代表取締役社長	<ul style="list-style-type: none"> <li>商品開発の進捗状況(気候変動関連のKPI含む)</li> </ul>

委員会名	委員長	気候関連に関する主な議題
サステナビリティ推進委員会	代表取締役社長	<ul style="list-style-type: none"> <li>ESG課題への取り組み・重点活動・KPIに関する事項の報告と審議</li> <li>CSR活動報告</li> </ul>
リスク管理委員会	総務管掌役員	<ul style="list-style-type: none"> <li>自然災害リスクへの対応報告</li> </ul>

※地球環境委員会・CSR委員会は、2021年度よりサステナビリティ推進委員会として統合されました。

## リスク管理

当社のリスク管理体制については、P60をご覧ください。

## 指標、目標

### 気候変動関連の指標、目標

指標	目標
製品使用によるCO <sub>2</sub> 削減	2030年：50%削減(基準年2010年、原単位)
生産によるCO <sub>2</sub> 削減	2030年：50%削減(基準年2010年、原単位)
再生可能エネルギー使用比率	2030年：50%

### 低炭素製品の具体例

#### リチウムイオンバッテリー搭載のフル電動・オペレーター非搭載式ミニショベルのコンセプトマシンを発表

次世代を見据えたコンセプトマシンとして、リチウムイオンバッテリー搭載のフル電動(油圧機器による駆動無し)・オペレーター非搭載式ミニショベルを発表しました。

当機は、将来の建設機械におけるフル電動実用化への布石とする目的で、コマツがこれまで培ってきたバッテリー式のフォークリフトやミニショベルの技術をベースに、リチウムイオンバッテリーや油圧を使用しない電動シリンダなどの新たな技術を搭載することでフル電動化を実現した3トンクラス(0.09m<sup>3</sup>)ミニショベルのコンセプトマシンです。



リチウムイオンバッテリー搭載のフル電動・オペレーター非搭載式ミニショベルのコンセプトマシン

#### 有線式電動油圧ショベル「PC78USE-11」を国内市場に導入開始

2021年7月より有線式電動油圧ショベル「PC78USE-11」の国内市場への導入を開始しました。当機は電動油圧ショベルを連続して長時間使用したいというお客様のニーズに応えることを目的に、これまでコマツが培ってきた技術をベースにエンジン駆動式と同等の作業性能を発揮しつつ、“排気ガスゼロ”や騒音・排熱の大幅低減を実現した環境に優しい中小型クラスの有線式電動油圧ショベルです。



有線式 電動油圧ショベル PC78USE-11

### Voice

#### サステナビリティ推進本部長メッセージ

2021年5月にコマツは創立100周年を迎え、コーポレートコミュニケーション部、環境管理部、CSR室、ダイバーシティ推進グループ、そして地雷除去プロジェクト室を統合し、新しくサステナビリティ推進本部が発足しました。

コマツは、かねてより「事業を通じた社会貢献」をCSRの基本的な姿勢として掲げており、地域社会との共生を目指すその精神は創立時の100年前から脈々と受け継がれているものです。2021年度を最終年度とする3カ年の中期経営計画においては、「ESG課題の解決と収益向上の好循環で持続的な成長の実現」を目指し、さまざまな活動を推進しています。また、100周年を機に明確にしたコーポレートアイデンティティーでは、私たちの存在意義を「ものづくりと技術の革新で新たな価値を創り、人、社会、地球と共に栄える未来を切り拓く」とし、事業を通じて持続可能な社会の実現に貢献することと、コマツの事業の成長の両立を目指すことを改めてメッセージとして発信しました。私たちを取り巻く社会や外部環境は刻々と変化し、そのスピードも加速しています。100年の歩みのなかで培ってきた私たちの強みを堅持しつつ、変化を機会と捉え、新たなことにも積極果敢に挑戦し、レジリエントで持続可能な企業となるため、コマツグループのサステナビリティ経営を更に推進していきます。

コマツでは、1992年に地球環境基本方針を定めて以来、気候変動をはじめとした環境問題の解決に積極的に取り組んできました。2019年よりスタートした現中期経営計画では2030年に向けてCO<sub>2</sub>排出を2010年比で半減することなどを経営目標に掲げるとともに、TCFDに賛同し、気候変動が及ぼすリスクと機会の評価、シナリオ分析に基づいた戦略の策定を進めています。今回のコマツレポートでは、2050年に向けたカーボンニュートラルを宣言し、私たちの新たなチャレンジをご紹介します。

また、コマツが将来にわたって、社員一人ひとりが誇りとやりがいを持っていきいきと働ける、そんな企業グループであるために、イノベーションの源泉であるダイバーシティ&インクルージョンを更に推し進めていくことも、サステナビリティ推進本部として果たすべき重要な役割であると考えています。当社が、経営の基本として掲げる「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ために、これからも社会からの要請や期待に応えてまいります。



常務執行役員 サステナビリティ推進本部長 横本 美津子

成長戦略によるESGの課題解決

人を育てる

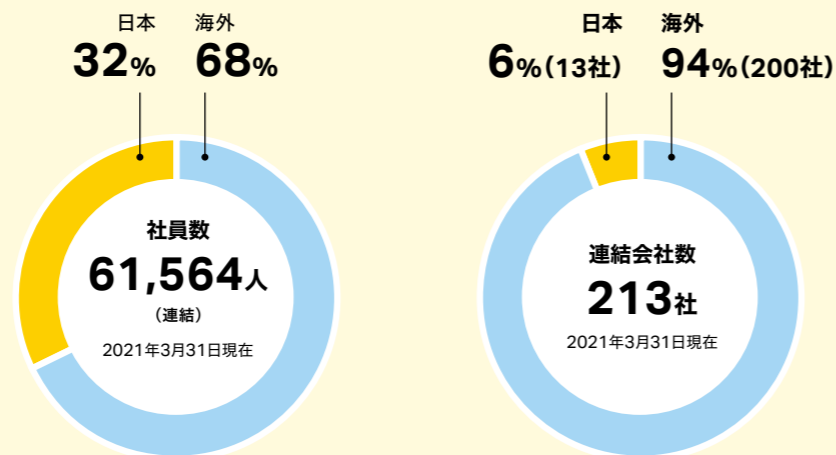
コマツ創業者の竹内明太郎は、今から100年前、石川県小松市に株式会社小松製作所(コマツ)を設立しました。当時、欧州諸国で優秀な技術を目のあたりにし、触発された竹内は「海外への雄飛」「品質第一」「技術革新」「人材の育成」という4つの経営理念を掲げました。コマツにとってかけがえのない財産である「人材」の育成に対する想いは、現在のコマツにも脈々と受け継がれています。



さまざまな分野で活躍するコマツのグローバルエンジニア

グローバルコマツを支える社員

コマツは全世界で事業を展開し、社員の外国籍比率も約7割にのぼっています。さまざまな国や地域の価値観や文化を互いに受け入れつつ、コマツを支えてきた価値観や、職場での自発的な改善をはじめとする“ものづくり”競争力をグローバルに伝承し、地域に根ざした人材を育成していくことが、ますます重要になっています。



コマツウェイ



コマツウェイは、先人たちが幾多の困難を乗り越えた経験をもとに築き上げてきた「コマツの強さ」「強さを支える信念」「基本的な心構え・視点」「行動様式(スタイル)」を定義したものであり、コマツのDNAと呼ぶべきものです。

コマツがグローバルに発展し、更に強い企業に成長するためには、文化や習慣の異なる全世界の社員がコマツウェイを共有し、同じ方向へと導く実践活動が大切です。2020年には、コマツウェイ英語版e-learningを立上げると同時に、9カ国語のコマツウェイ第3版現地語版が完成し、グローバルでの更なる浸透を図っています。

1 マネジメント/リーダーシップ

経営トップ/リーダーは常に現場に立脚し、代理店、協力企業を含むグループ全体への貢献に重心を置いた事業運営を行います。また取締役会の活性化、ステークホルダーとのコミュニケーション、コンプライアンス、リスク対応、後継者育成をリーダーの行動指針としています。

2 “ものづくり”

コマツの成長を支え競争力の源泉としてきた、TQM(総合的品質管理)を中心とする“ものづくり”の考え方や視点、価値観を、すべての社内部門や、協力企業、代理店などのパートナーが一体となって継承し、全員参加で実践し続けていくことを目指しています。

3 ブランドマネジメント(顧客価値創造活動)

「ブランドマネジメント」とは、「お客さまにとって、コマツでなくてはならない度合いを高め、パートナーとして選ばれ続ける存在になる」ための活動です。お客さまの現場に入ってお客さまの理想を知り、グループ、代理店と一丸となってお客さまとともに目標を達成し、お客さまとの関係性を深めていくことを目指します。

グローバルエンジニアの育成と活躍

2000年代に資源需要が急増し、コマツの鉱山機械事業が拡大するなか、世界中のお客さまの稼働現場で持続的にプロダクトサポートができる人材の育成が課題となりました。そこでコマツは、労働力人口が減少している日本だけではなく、海外でも人材を確保していくため、英語を公用語とし、海外勤務への適応力が高いフィリピンに注目し、現地の技術系大学を卒業した優秀な人材の採用を開始しました。

採用・育成の機関として、2008年11月に「コマツ人材開発センタ」を設立、2019年11月には「コマツフィリピン(株)」として現地法人化し、体制の拡充を図りながら、これまで150名以上の研修生を採用しています。研修プログラムは、1年5カ月間の「製品・サービス基本教育」、7カ月間の「日本国内工場研修」、4年間の「海外鉱山研修」の計6年間で構成され、すべての研修プログラムを修了した研修生をコマツで「グローバルエンジニア」として正式採用しています。

現在、世界20カ国以上で、お客さまの稼働現場だけでなく、国内のサービス業務改善部門や、代理店向け技術トレーニングの講師など、経験と技術知識を活かして幅広い分野に活躍の場を広げています。



コマツフィリピン(株)の新建屋



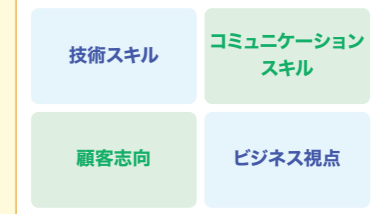
ウェブトレーニングで低燃費運転の講義を行うグローバルエンジニア

AI連携キーパーソンの育成「AI教育」

お客さまの業務活動における価値最大化や社内プロセス改革など、AI活用は多くの領域で推進されています。技術進歩が指数関数的に速いAI技術領域においては、事業領域特有の課題解決力を社内に蓄えるとともに、先進技術を保有する社外との連携も不可欠です。

コマツは、当該分野での社外連携の更なる拡大も見据え、キーパーソン育成のための専門教育を2019年よりスタートしました。顧客視点の課題設定からテーマ企画までのプロセスを体験するBasicと、実際のプログラミングによる課題解決を行うAdvanceの2層のプログラム構成となっています。両プログラムを通じて「顧客志向とビジネス視点でテーマを創出し、社外連携のリーダーシップをとれる人材の育成」に取り組んでいます。

AI連携キーパーソンの要件

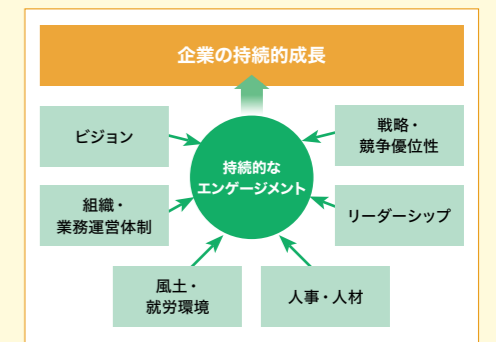


グローバルエンゲージメントサーベイ

社員の持続的なエンゲージメントは会社の持続的な成長に欠かせないものです。そこで、社員のエンゲージメントを定期的に把握、分析し、刻々と変化する課題に対する人事諸施策へ反映していくため、2021年4月に国内・海外グループ会社を対象にグローバルエンゲージメントサーベイを実施しました。

調査内容は、社員のエンゲージメントならびにそれに影響を与える「ビジョン」「戦略・競争優位性」「リーダーシップ」「風土・就業環境」等に関連する設問を設定し、オンラインによる匿名調査を行いました。

地域・組織ごとの結果分析を通じてコマツの強み・課題を明らかにし、人事諸施策・教育研修などに反映させることで、社員がよりいきいきと活躍できる企業を目指していきます。





## 社会とともに発展する一社会貢献活動一

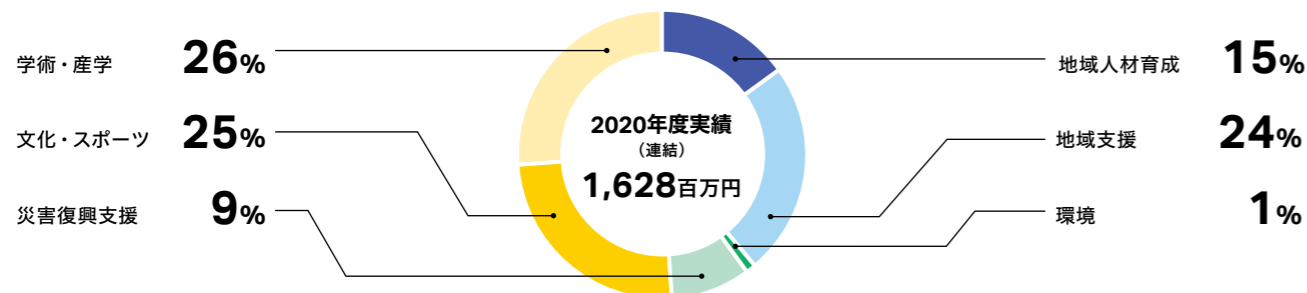
コマツは、事業を行う地域への「社会貢献活動」も企業の責任の一つであると考えています。

当社では「CSR重点3分野に沿った活動のうち、直接的な収益

を目的としないもの」を取り組むべき社会貢献活動と位置付け、本業の強みを活かした社会還元に取り組んでいます。

## 2020年度 社会貢献活動実績

コマツの社会貢献活動を、一般的な6つのカテゴリーに分類して集計した結果は以下のとおりです。



### 社会貢献活動実績(形態別)

形態	金額
金銭支援	582百万円
社員の派遣など (時間を金額換算)	142百万円
自社施設の 地域開放など	172百万円
イベント開催 などの経費	732百万円
<b>合計</b>	<b>1,628百万円</b>

## 地雷除去／不発弾除去とともに農業支援プロジェクトを拡大

コマツは2008年から認定特定非営利活動法人「日本地雷処理を支援する会(JMAS)」と提携し、カンボジアをはじめとする対地雷害の被害に苦しむ地域において、地雷除去とその跡地の復興事業(道路や橋梁、小学校校舎などの建設)を支援してきました。2016年からはラオスにおける不発弾除去活動の支援も展開しています。不発弾として残ったクラスター子弾を機械処理することを目的として、コマツは機材の無償貸与と技術支援を行っています。カンボジアにおいて2020年から開始した農業支援プロジェクトでは、ブルドーザーや油圧ショベル等の機材を活用し

て、農業の促進を図っています。ICT技術によってブレードの動きが自動制御されたブルドーザーは、農地の均平化(地表の凹凸を無くし、平らに均す作業)に有効です。2020年度は約13ヘクタールの農地均平化を実現し、米の収量をアップさせ、農家の皆さまから高い評価をいただきました。2021年度は更なる均平化の拡大に取り組んでいきます。

地雷除去についてはこちらをご覧ください。  
<https://www.youtube.com/watch?v=uPSj1S4UnE4>



## ビジネスと人権

### 1.人権方針の策定

コマツは、2019年9月に「人権に関する方針」を策定し、国際基準に準拠した人権の尊重をグローバルな組織全体に適用して事業を行うことを宣言しました。この方針に基づき、当社は人権への負の影響が生じることの防止・緩和措置、また、人権への負の影響を発生させた、または関与していたことが明らかになった場合は是正を図るプロセスを整備・実践していきます。

この人権方針は「コマツの行動基準」(2021年改訂)に入れ込み、全世界のグループ全社員に徹底しています。

### 2.人権デューデリジェンス

以下の人権デューデリジェンスプロセスを継続的に回していくことにより、事業における人権課題を洗い出し、それぞれの課題に対する具体的な運用計画を明確にします。

### (1)人権リスクアセスメント・インパクトアセスメント

「リスクアセスメント」は、事業活動が影響を及ぼしうる人権リスクの評価特定を行うステップであり、これまでに以下のとおり実施しています。

2014年	社外専門家であるBSR社(Business for Social Responsibility)の支援を得ながら、グローバルに展開する建設・鉱山・林業機械事業を対象に、人権課題のリスクアセスメントを実施。
2017年	BSR社の協力を得て第二回人権リスクアセスメントを実施。実施にあたっては「世界人権宣言」ならびに国連「ビジネスと人権に関する指導原則」を参照。
2020年	社外専門家であるCSR Europeの支援を得ながら、建設・鉱山・林業機械事業のダウンストリームビジネス(本体・補給部品の販売)を対象に、全世界を対象とする体系的な人権リスクアセスメントを実施。当社の事業特性を踏まえ、「人種・民族・出身国による差別」「強制労働・結社の自由・公正な労働条件」等多面的なリスク評価を行い、事業ごと、地域ごとに潜在的な課題の特定と優先順位付けを実施。

### (2)スクリーニングの実施

コマツは全世界の事業において、サンクションリストなどで指定された相手先との取引をチェックし規制するスクリーニングシステムを構築しており、国際法規制などに基づく(禁輸等の)措置の遵守を図っています。今後この対象範囲を拡大し、責任ある販売アプローチとポリシーへ拡大するため、調査検討を進めています。

た2020年度からは、サプライチェーンへのCSRの更なる浸透を図るため、国内外の1次サプライヤーに対しCSR活動に関するSAQ(Self Assessment Questionnaire)アンケートに着手しました。2020年度は、まず日本国内の主要調達先である「みどり会」の156社を対象に実施し、これまでに77社から回答を得ています。

詳細については<https://komatsu.disclosure.site/ja/themes/185>を参照ください。

### (3)社員および代理店への展開

社員に対しては、人権方針の周知徹底や、負の影響に対する防止・緩和措置について啓発を図るe-ラーニングに着手し、2020年7月、日本と米国の全社員への実施を皮切りに、グローバルでの実施を目指しています。

世界各地で当社製品の販売・サービスを担う代理店の多くは資本関係を持ちませんが、それらビジネスパートナーと連携し、代理店契約への「事業における人権の尊重を誓約する」条項の追加に加え、それぞれの地域や事業の実態に即した「人権方針」の策定と自主デューデリジェンスの実施について対話をしています。

### (4)サプライチェーンへの展開

コマツはサプライヤー(調達先企業)の人権尊重に向けた取り組みとして、CSR調達ガイドラインの啓発活動を実施しています。ま

### ミャンマーにおける人権の取り組み

Topics

コマツは、潜在的リスクがあるとされる地域であるミャンマーについて、2019年以降、社外専門機関を交えたデューデリジェンスを実施し、問題点の特定と対処のための議論を行いました。

その結論を踏まえ、2019年以降、当社はミャンマー国内の翡翠鉱山向け鉱山機械本体の販売をしないことを決定しました。併せて鉱山機械のメンテナンス子会社のオペレーションを停止済みであり、法人も清算中です。引き続き、ミャンマーの販売代理店や外部の専門家と更に連携し、事業における人権の尊重を強化するための効果的な対策を講じます。



# 社員参加型社会貢献プログラム One World One Komatsu

コマツでは、CSRを「本業を通じて社会の要請に応じていく活動」と位置付け、ESG課題の解決を通じて社会とともに持続的な成長を目指しています。創立100周年を迎えるにあたり、コマツグループとして初の全社員が参加可能なグローバルな取り組みである社員参加型社会貢献プログラム「One World One Komatsu」を開始しました。

「One World One Komatsu」では、世界共通の課題であり、我々の事業とも親和性の高い「環境・サステナビリティ」をテーマと

して、社員一人ひとりが、「水の使用量を減らす」「使わない部屋の電気を消す」といった、日常生活のなかで身近な活動に取り組みます。活動を促進するため、一人ひとりの活動をグループ全体で集約できる専用のプラットフォームを立ち上げました。この新たなプラットフォームには、パソコンやスマートフォンから手軽にログインが可能です。コマツは、国や言語の違いを超えて、世界中のグループ社員がつながり、共通の目標に向かう一体感を醸成しながら、持続可能な地球のための活動を推進していきます。

## One World One Komatsuの4つ優先テーマ



## One World One Komatsu活動実績

完了したアクションの総数	100,158
参加チーム(事業所)数 (2021年8月5日現在)	344

### Topics

## 「One World One Komatsu」プログラムは、世界規模での持続可能性のために従業員を団結させる取り組みです。

2020年8月にパイロットプログラムとして開始された、コマツ初のグローバルCSRイニシアチブ「One World One Komatsu(以下One World)」は、コマツの創立100周年にあたる2021年に急成長を遂げました。オンラインプラットフォームである「One World」では日常生活のなかで、「環境」をテーマとした持続可能な行動をとることが奨励され、このような行動を全世界のグループ社員に広げていくことにより地球環境の保全をサポートするグローバルな動きとなります。

世界的なパンデミックの最中に開始されたにもかかわらず、One Worldはプラットフォーム内でバーチャルに社員同士を結び付けました。環境に焦点を当てたこのプログラムでは、コマツの社員がチームとして1年の間にさまざまなサステナビリティの優先課題に焦点を当て、関連する活動に参加することを奨励され、それを行うことでポイントを獲得します。社員は、学んだことについて写真やコメントを共有したり、お互いの活動にコメントして励まし合ったり、One Worldのアイデアボードで未来へのインスピレーションを共有したりすることができます。

コマツのグローバルCSRチームは、2021年にOne Worldプログラムへのアクセスを社内のすべてのエリアに拡大する一方で、このプラットフォームを活用して、コマツにとって2つの初の試みを行いました。それは、国連のアースデイ(地球の日)の全世界一斉ボランティア活動と、社員を対象とした世界的なサステナビリティ・コンペティション「One World One Komatsu コンテスト」の開催です。

アースデイの活動は、2021年4月22日に世界中のコマツの社員が「アースデイ・チャレンジ」として、右記のような環境活動を行いました。



**Caley Clinton**  
Senior Manager PR CSR and Content  
Komatsu Mining Corp. and Komatsu America Corp

### 【コマツアースデイイベント活動実績】

- ① 木や原生種の植樹 14,000本以上
- ② 収集ゴミ袋数 3,500枚以上
- ③ 延べ活動時間 15,000時間以上

コマツが世界各地で開催した「アースデイ」のビデオをご覧ください。  
<https://www.youtube.com/watch?v=sXiQN8fvQvU&list=PLI09JNAS3JIEgHkUWebDvJICWaJaQqm3L&index=6>



コロナウイルス感染拡大防止のため、社員は個人または小グループで作業を行い、その様子をOne Worldプラットフォームに写真やビデオで登録し、それらは世界中の投稿を紹介するグローバルウォッチパーティーにて上映され、世界中のコマツの社員で共有しました。

「One World One Komatsu コンテスト」は、6月の国連の世界環境デーに合わせて開始したもので、10のカテゴリーに分かれており、カテゴリーごとの受賞者は、2022年3月に日本で予定されている授賞式への参加権を獲得することができます。カテゴリーには、One Worldプラットフォーム内でのコンテストに特化したものや、持続可能性についてクリエイティブに考えることを奨励するもの、環境への責任を果たした同僚を表彰するものなどがあります。

コマツのCSRへの取り組みについての概要ビデオをご覧ください。  
<https://www.youtube.com/watch?v=nOJ4ZrXe588&list=PLI09JNAS3JIGOCKNiCo8St7zLm6DUrcLC&index=2>



## 社外取締役メッセージ



## 創立100周年を迎えたコマツの強みと課題とは

私はコマツの強みとは、コマツの経営の基本である「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」ことにより、積み重ねてきた揺るぎないブランド力と、それを支える「コマツウェイ」(P44も併せてご参照ください)に基づいた人づくりであると思っています。今や従業員の7割ほどが外国籍であるにもかかわらず、コマツウェイは世界中の従業員に受け入れられ、各組織に浸透しています。まさに一枚岩のグローバル組織であり、それがコマツの強みであるものづくりやイノベーションの基礎となっていることを実感します。また

2000年代以降、「ダントツ」をキーワードとした徹底的な事業改革の成果による企業体質もコマツの強みだと思います。

一方で、このような強みは「自分たちのスタイルでしっかりやれば勝てる」という自信につながっているものの、自信が強すぎると、世の中の変化に合わせて変わることによって保守的、守りに入ってしまうリスクを内包しているのではないかと考えています。次の100年に向けて伝承すべきこと、変化させていくべきことを明確にする議論をしておいたほうが良いのではないのでしょうか。

## 取締役会は侃侃諤諤の議論の場。多様性を更に進化させ、企業価値の向上を

私自身は取締役として「業務執行の監督」を常に頭に入れながら、業務執行への事業戦略面でのアドバイスを重要な役割と考えています。例えば、私自身が経営の経験がある物流分野においては、2020年より海上輸送が急騰し、部品サプライチェーンの分断が社会課題となっています。部品の輸送コストが高騰すること

でサプライチェーン(供給網)に混乱が生じていないか、現地の生産に支障がでていないかについては、現状、大きな問題がないことが確認できましたが、有事に起因するサプライチェーンの混乱は、新型コロナウイルス感染症によるパンデミック以外にも自然災害、政治的な紛争などによって今後も発生するリスクがありま

す。現状を確認するとともに、将来のリスクを指摘してアドバイスをする、取締役の重要な役割であると考えています。

コマツの取締役会は、率直な意見が飛び交う非常に雰囲気の良い取締役会です。取締役会冒頭の社長報告は、社長自ら社内では何が起こっているのか、問題意識を報告されていますが、社外取締役にとって会社の状況を理解するのに非常に良いスタイルだと思っています。すぐにヤマトホールディングスに持ち帰って取り入れました。また社長自らが問題点を的確に整理され、非常に議論のしやすい場をつくりあげられているように思います。2016年に私が社外取締役に就任した直後、ジョイグローバル(現コマツマイニング)案件の最終意思決定をする段階でした。非常に印象的だったのは、この最終段階においても社外取締役も含めて侃侃諤諤の議論がされていたことです。同じ議題で何度も議論していると最後意見が出なくなることが多いものです。こういった

議論ができる会社は極めて健全なのではないのでしょうか。

コマツの取締役会は、現状において構成・実効性評価ともに問題は無いと考えています。一方で2021年6月にコーポレートガバナンス・コードが改訂され、今後ますます高度な企業統治(ガバナンス)が求められるなかで、取締役会の多様性はキーになると思います。2020年からは社外取締役として外国籍の方がメンバーに加わるなど、時代とともに進化していますが、将来の取締役会の構成を見据えて、更に進化させることで、より多様な意見・見解に基づいた企業価値向上のための意思決定と監督が実現される体制になると思います。その一助としてスキルマトリックスを策定・開示することは、更に取締役会の実効性やガバナンスを進化させることにつながると思います。

## コマツを取り巻く環境変化と課題、次期中期経営計画への期待

現在の中期経営計画は、小川社長が専務時代に担当役員として議論を重ねて策定されており、次期中期経営計画においても基本の軸を継続されることで問題はないと思っています。しかしながら、策定時点より外部環境の変化のスピードが速まっており、変化に合わせて計画を機動的に修正しながら進んでいくことが求められます。世界中で政治経済の不確実性が高まり、価値観も大きく変化しているなか、次の100年に向けて良いスタートを切れるかどうか、重要なタイミングにきています。

次期中期経営計画の策定にあたり、検討しておくべきリスクは大きく分けて三つあると思います。一つ目は地政学的なリスクです。昨今、各国において国益を守るため自国経済に有利な政策をとる傾向がより強まっており、地経学リスクとも言われています。貿易制限や関税による影響、また金融、DX、知的財産、サイバーテロなど有事における対応は平時よりしっかり議論しておく必要があります。

二つ目は気候変動リスクです。将来、石炭ビジネスはかなりの確度で縮小するでしょう。今後は石炭ビジネス向けの鉱山機械事業をどうオペレーションしていくかは大きな課題です。一方で、環境負荷の少ない、電動建機といった製品の開発を加速しなけ

ればなりません。

そして三つ目はスマートコンストラクションをはじめとするソリューションビジネスにおける競争リスクです。これまで日本で培ってきた技術・ノウハウをいよいよ海外に展開するフェーズに入りましたが、この分野においてコマツはフロントランナーです。将来も勝ち続けるためには、コマツの品質水準を国際標準化することが非常に重要であるし、挑戦してほしいと思います。またコマツの中核であるものづくりの分野はそう一気に競争環境が変化しないと思われませんが、ものづくり以外のエンドユーザーに近いサービス・ソリューションの領域は、ひょっとしたらコンペティターが変化してくる、当初想定していない業態で未知のライバルが生まれてくる可能性があります。特にソリューションは一社だけで競争する時代ではなく、いかにアライアンスを組むか、大胆に挑んでいくかが重要な戦略になります。

これらのリスクは裏返せばビジネスオポチュニティに変わります。コマツの圧倒的に強いものづくりが守りに入り過ぎないように、新しい領域、変えるべき領域と戦い方を整理して、スピードアップして進めていくことが必要だと思っています。

成長戦略によるESGの課題解決

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

すべてのステークホルダーから更に信頼される会社となるため、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。株主や投資家の皆さまに対しては、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。

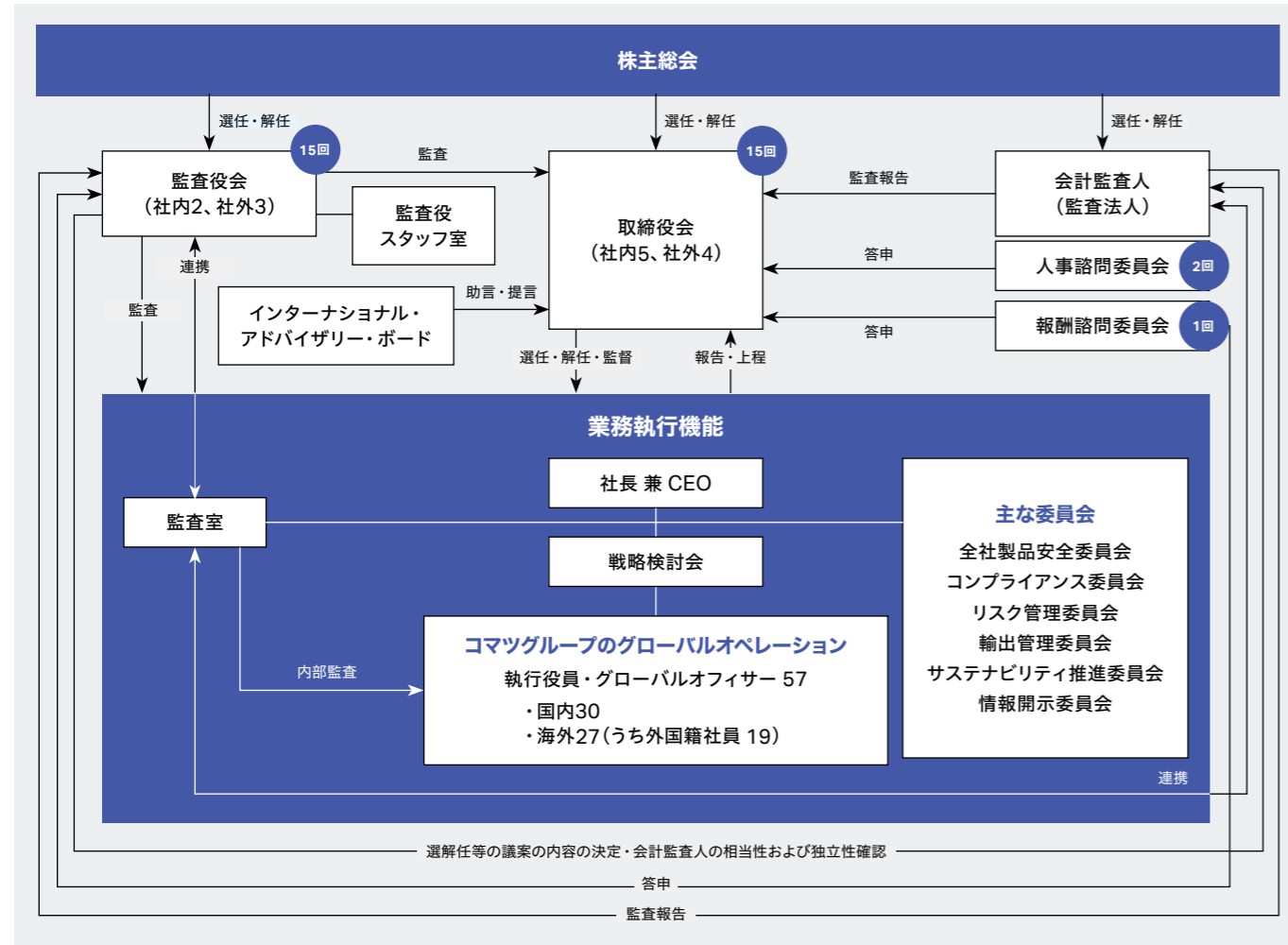
コーポレート・ガバナンスの仕組み

コマツでは、取締役会をコーポレート・ガバナンスの中核と位置付け、取締役会の実効性を高めるべく、経営の重要事項に対する討議の充実、迅速な意思決定ができる体制の整備や運用面での改革を図っています。このため当社は、1999年に執行役員制

度を導入し、法令の範囲内で経営の意思決定および監督機能と業務執行機能を分離し、社外取締役および社外監査役を選任するとともに、取締役会の構成員数を少数化しています。

コーポレート・ガバナンス体制図 (2021年6月末日現在)

●内は2020年度内開催回数



取締役会の活動

取締役会は、原則として月1回以上定期的に開催し、重要事項の審議・決議と当社グループの経営方針の決定を行うとともに、代表取締役以下の経営執行部の業務執行を厳正に管理・監督しています。取締役9名のうち4名を社外取締役が占め、経営の透明性と客観性の確保に努めています。

また、2020年度は、社外取締役および社外監査役による「社外役員ミーティング」を開催し、独立した客観的な立場から経営諸課題に関する意見交換を行いました。さらに社長を交えた議論も行い、認識共有を図りました。

コマツの取締役会の特徴

- 社長月例報告(直近の重要事項およびトピックス)
- CFO月例報告(業績、受注状況、借入など)
- 年間の議題計画とフォロー
- 重要事項の複数回審議(討議→決議)
- 取締役会での業務報告は、売上げベースでほぼ100%カバー
- 監査役も、取締役と同様に活発に発言
- 取締役会でのフリーディスカッションの機会

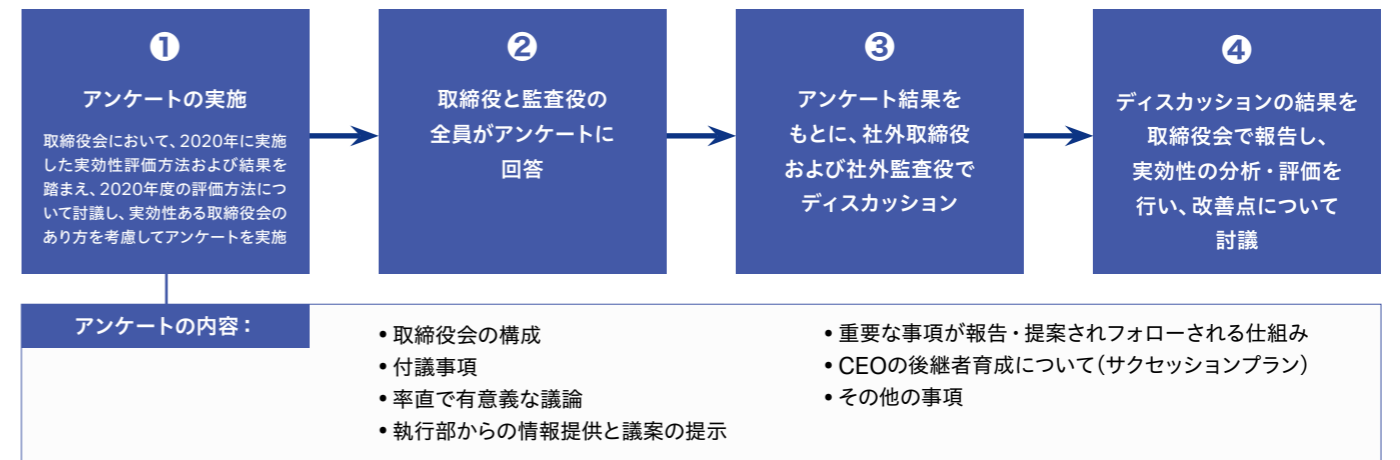
2020年度(4月~3月)の出席状況、議案数等

出席状況	社外取締役	100%
	社外監査役	100%
議案数	報告	41件
	討議・決議	33件
フリーディスカッション		3回

取締役会の実効性評価

コマツでは、取締役会の実効性向上のための改善に努めており、取締役会の実効性についての評価・分析を毎年行っています。

評価プロセス



2020年度実効性評価の結果の概要

当社の取締役会は、各評価項目において概ね高い水準にあり、実効性についての重要な問題点の指摘はありませんでした。

毎回の取締役会において社長自身による報告で課題・問題認識等をタイムリーに共有していることや、取締役会において決議事項の実施状況を定期的な報告でフォローしていること等に高い評価を得ました。

取締役会の運営については、新型コロナウイルスに対応したオンライン開催を評価する意見がある一方で、戦略的な個別テーマ討議の拡大、定例の業務執行報告のあり方など幾つかの課題の指摘があり、今後改善し、更に実効性の高い取締役会の実現を目指してまいります。

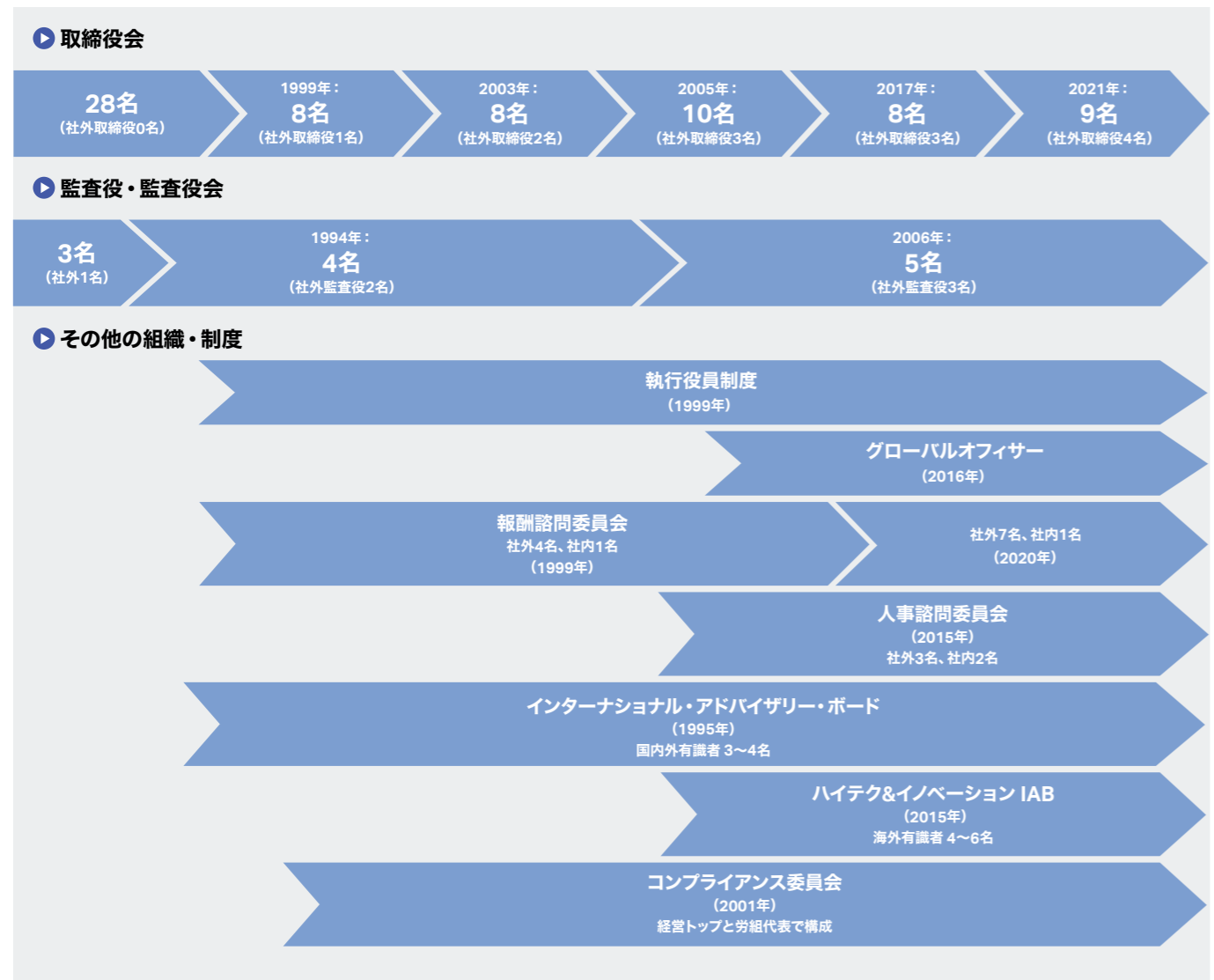
成長戦略によるESGの課題解決

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス改革

コマツは、経営と執行の分離、取締役会による経営の意思決定の充実および業務執行の厳正な管理・監督ならびに社外取締役による経営の透明性・客観性の向上、監査役会による取締役の職務執行の適正な監査等、意思決定および管理監督を有効かつ十分に機能させるために、ガバナンス体制の改革を行ってきました。業務執行を補完する手段としては、グローバル企業としての

あり方について、国内外の有識者から客観的な助言・提言を取り入れることを目的に、1995年にインターナショナル・アドバイザー・ボード(IAB)を設置し、意見交換・議論を行っています。今後も取締役会の実効性を更に高めるとともに、社外取締役の参画による透明性・健全性を確保しながら、「経営の見える化」を目指していきます。



取締役・監査役の構成 (2021年6月末日現在)



社外役員 of 2020年度の活動状況

独立社外取締役

木川 眞

【主な経歴】  
ヤマトホールディングス(株)代表取締役  
ヤマト運輸(株)代表取締役

木川眞氏は、ヤマトホールディングス(株)およびヤマト運輸(株)の代表取締役を務めた経歴を有しています。主に当社の経営戦略に対する適切なモニタリングを行い、中長期的な企業価値を高めることに寄与する見地から、取締役会において積極的に多岐にわたる意見を述べており、2020年度は、特に、在宅勤務等の人事制度、ICTの競争戦略、在庫管理等につき、実業界における豊富な経験から発言を行いました。また、当社人事諮問委員会および報酬諮問委員会において委員長を務めました。

【出席の状況】  
取締役会100%(15回中15回)

國部 毅

【主な経歴】  
(株)三井住友フィナンシャルグループ 取締役 代表執行役  
(株)三井住友銀行 代表取締役

國部毅氏は、(株)三井住友銀行の代表取締役頭取や(株)三井住友フィナンシャルグループの代表取締役社長、取締役 代表執行役社長を務めた経歴を有し、同社取締役会長を務めています。主に経営の透明性と健全性の維持向上およびコーポレート・ガバナンス強化に寄与する見地から、取締役会において積極的に多岐にわたる意見を述べており、2020年度は、特に、M&A管理体制、コロナ禍での事業計画、ESGの取り組み等について、実業界における豊富な経験から発言を行いました。また、当社人事諮問委員会および報酬諮問委員会の委員を務めました。

【出席の状況】  
取締役会100%(11回中11回)

アーサー M. ミッチェル

【主な経歴】  
ホワイト&ケース外国法事務弁護士事務所  
外国法事務弁護士

アーサー M. ミッチェル氏は、米国ニューヨーク州弁護士、本邦外国法事務弁護士として長年にわたり活動してきた経歴を有しています。主に当社のグローバルな事業展開におけるリスクを軽減・回避し、中長期的な企業価値向上に寄与する見地から、取締役会において積極的に多岐にわたる意見を述べており、2020年度は、特に、事業提携戦略、データに関する法規制への対応、北米市場への取り組み等につき、国際的視点および専門的な見地からの発言を行いました。また、当社人事諮問委員会および報酬諮問委員会の委員を務めました。

【出席の状況】  
取締役会100%(11回中11回)

(注)社外取締役國部毅氏およびアーサー M. ミッチェル氏は、2020年6月開催の第151回定時株主総会において選任されたため、出席対象取締役会の回数が他の社外取締役と異なります。

独立社外監査役

山口 廣秀

【主な経歴】  
日本銀行副総裁

山口廣秀氏は、日本銀行副総裁を務めた経歴を有しています。2020年度は取締役会および監査役会において、世界経済の状況、需要の動向、監査体制等につき、専門的見地から発言を行いました。また、当社報酬諮問委員会の委員を務めました。

【出席の状況】  
取締役会100%(15回中15回)  
監査役会100%(15回中15回)

篠塚 英子

【主な経歴】  
お茶の水女子大学名誉教授  
人事院人事官  
日本銀行政策委員会審議委員

篠塚英子氏は、経済・労働・法律等の分野における、幅広い知識と経験を有しています。2020年度は取締役会および監査役会において、グローバル人材活用、環境対応、社員の安全・健康管理等につき、専門的見地から発言を行いました。また、当社報酬諮問委員会の委員を務めました。

【出席の状況】  
取締役会100%(15回中15回)  
監査役会100%(15回中15回)

大野 恒太郎

【主な経歴】  
検事総長  
森・濱田松本法律事務所  
客員弁護士

大野恒太郎氏は、法曹界での豊富な経験を有しています。2020年度は、取締役会および監査役会において、コンプライアンス体制、グループ会社の管理、人材の確保等につき、専門的見地から発言を行いました。また、当社報酬諮問委員会の委員およびコンプライアンス委員会のオブザーバーを務めました。

【出席の状況】  
取締役会100%(15回中15回)  
監査役会100%(15回中15回)

新任社外取締役の紹介

2021年6月の株主総会において、以下1名が新たに社外取締役に選任されました。

齋木 尚子

【主な経歴】  
外務省経済局長、国際法局長

齋木尚子氏は、外務省で経済局長・国際法局長等を歴任するなど、国際情勢、国際法や経済分野における高い見識と豊富な経験を有しています。これらを活かし、経営全般について提言いただくことにより、当社の中長期的な企業価値向上に寄与することが期待できるため、社外取締役候補者となりました。なお、同氏は、直接企業経営に関与した経験はありませんが、上記の理由により、社外取締役としての職務を適切に遂行できるものと判断いたしました。

## 諮問委員会活動

委員会名	人事諮問委員会	報酬諮問委員会
委員長	社外取締役(木川取締役)	社外取締役(木川取締役)
構成 (2021年6月末)	社外取締役4名 (木川取締役、國部取締役、ミッチェル取締役、齋木取締役) 会長 社長	社外取締役4名 (木川取締役、國部取締役、ミッチェル取締役、齋木取締役) 社外監査役3名 (山口監査役、篠塚監査役、大野監査役) 外部有識者1名(青山学院大学名誉教授:八田進二氏) 会長
目的	次期社長(CEO)の人選、育成方法、サクセッションプランおよび、取締役の人事案等を審議、決議し、取締役会に答申するもの	取締役、監査役、執行役員報酬制度の透明性、客観性確保のため、報酬制度について審議、決議し、取締役会および監査役会に答申するもの
2020年度開催回数	2回	1回
2020年度審議内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>次期社長(CEO)候補者と育成</li> <li>社外取締役候補者の選任</li> <li>会長職の他社取締役兼務</li> <li>2021年度 取締役・監査役人事(案) など</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2021年度 取締役、監査役の月次報酬水準</li> <li>2020年度 取締役の業績連動報酬(見込)</li> <li>2021年度 取締役の業績連動報酬の評価指標</li> </ul>

## サクセッションプランについて

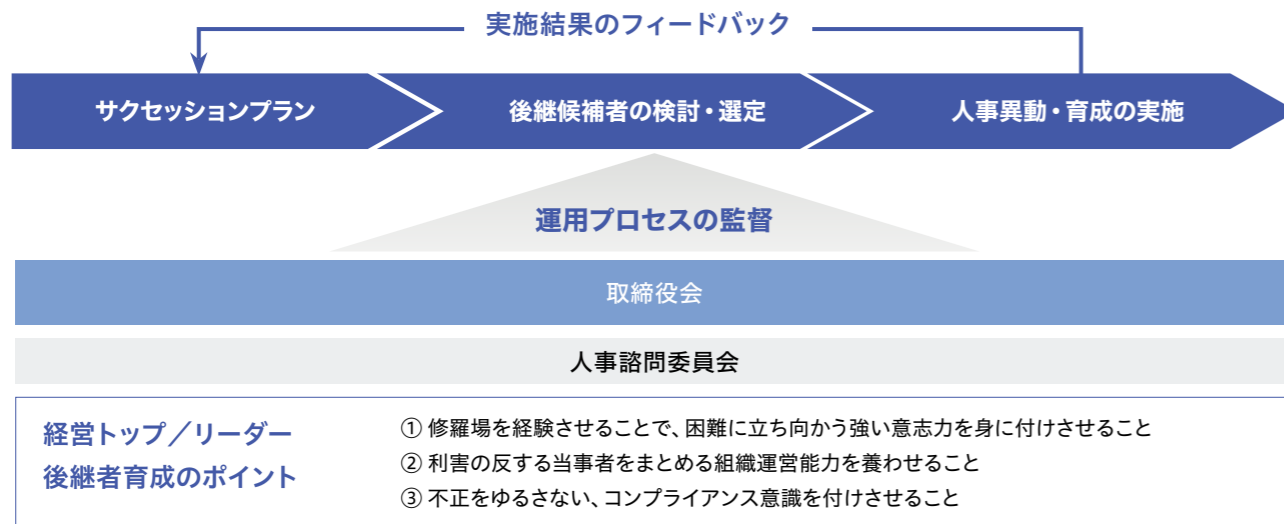
2006年にコマツウェイが制定された時から、コマツグループでは「常に後継者育成を考えること」を経営トップ/リーダーの重要な行動指針の一つとしています。

コマツの経営に対する価値観を次の世代に確実に引き継いでいくために、人事諮問委員会にて社長(CEO)候補の基本的な人材要件を議論し明確にするとともに、毎年実施するサクセ

ションプラン(下図)を通じて、社長(CEO)以下国内外の主要な役職の後継候補者を選定しています。

また、選定された後継候補者にはチャレンジングな課題やより大きな役割を与え、互いに切磋琢磨できる環境のもと、計画的な育成を図っています。

### サクセッションプランの概要



## 役員報酬制度

当社の取締役および監査役の報酬は、客観的かつ透明性の高い報酬制度とするため、取締役報酬については取締役会で、監査役報酬については監査役の協議により、それぞれ決定しています。基本報酬としての月次報酬の水準については、報酬諮問委員会において、グローバルに事業展開する国内の主要メーカーと役位別の水準比較を行い、答申に反映させています。

取締役(社外取締役を除く)の報酬は、業績との連動性を高め、中長期的な企業価値向上により一層資するよう、固定報酬である基本報酬、単年度の連結業績の達成度によって変動する業績連動報酬(現金賞与および株式報酬A)、および中期経営計画に

掲げる経営目標の達成度による業績連動報酬(株式報酬B)によって構成されます。

社外取締役の報酬は、取締役会の一員として経営全般について提言するという役割を考慮し、固定報酬である基本報酬のみとしています。

また、監査役の報酬も、企業業績に左右されず取締役の職務の執行を監査する権限を有する独立の立場を考慮し、固定報酬である基本報酬のみとしています。

なお、役員退職慰労金については、2007年6月をもって、制度を廃止しました。

### 役員別の報酬構成

社内 取締役	基本報酬(固定報酬)	単年度業績連動報酬(月次報酬×0~24カ月)		中期経営計画業績連動報酬 (月次報酬×0~3カ月)
	月次報酬×12カ月	現金賞与(原則として2/3)*	株式報酬A(原則として1/3) 譲渡制限付株式	株式報酬B 譲渡制限付株式
社外 取締役・ 監査役	基本報酬(固定報酬)	会社業績を考慮しない		
	月次報酬×12カ月			

\*現金賞与の上限は、月次報酬の12カ月分相当とし、残りについては株式報酬Aとして支給

## 中期経営計画の業績連動報酬

当社の中期経営計画の期間を対象とし、社内取締役に対し、毎事業年度、月次報酬の3カ月相当分を株式報酬として、譲渡制限付株式を付与する方法で支給します(株式報酬B)。株式報酬Bは、中期経営計画の期間の終了後に、中期経営計画の経営目標の達成状況に基づいて譲渡制限の解除を行う株式数(0~100%)を決定し、原則として交付より3年の後に株式の譲渡制限を解除します。

### 中期経営計画の経営目標

	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営業利益率
効率性	ROE*1	ROE*1 10%以上
健全性	ネット・デット・エクイティ・レシオ*2	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*3 ネット・デット・エクイティ・レシオ*2	ROA*3 1.5%~2.0% ネット・デット・エクイティ・レシオ*2 5倍以下
ESG	環境負荷低減 外部評価	環境負荷低減 CO <sub>2</sub> 排出削減:2030年50%減(2010年比) 再生可能エネルギー利用率:2030年50% 外部評価:DJSI*4 選定(ワールド、アジアパシフィック)CDP*5 Aリスト選定(気候変動、水リスク)等
株主還元	連結配当性向	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。

\*1 ROE = 当社株主に帰属する当期純利益 / ((期首株主資本 + 期末株主資本) / 2)

\*2 ネット・デット・エクイティ・レシオ(ネット負債資本比率) = (有利子負債 - 現預金) / 株主資本

\*3 ROA = 税引前当期純利益 / ((期首総資産 + 期末総資産) / 2)

\*4 ダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・インディーズ: 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

\*5 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

成長戦略によるESGの課題解決

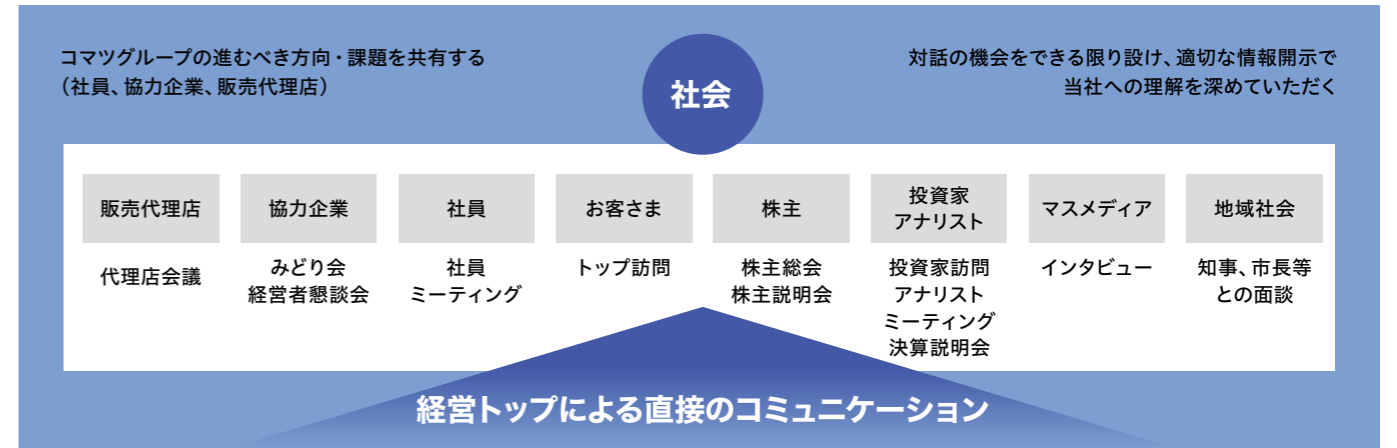
コーポレート・ガバナンス

主な執行部門の委員会

委員会名 *は社長が委員長	目的	開催回数
全社製品安全委員会	製品安全規定に定める製品安全の基本方針に従い、全社の製品安全活動を効果的に推進する。	年2回 ほか必要時開催
コンプライアンス委員会*	グループ全体のコンプライアンスに関する方針および重要な施策を審議・決定し、その実施を促進する。	年2回 ほか必要時開催
リスク管理委員会	グループ全体のリスク管理の推進に関わる課題・対応策を協議・承認することを主たる目的とする。	年1回 ほか必要時開催
輸出管理委員会	グループ全体の輸出管理(安全保障貿易管理)に関する方針および重要な施策を審議・決定し、その実施を促進する。	年1回 ほか必要時開催
サステナビリティ推進委員会*	グループ全体の環境保全を推進するため、全社にわたる環境保全施策の立案と推進状況について審議を行うとともに、グループ全体のCSRに関する方針、重要な施策および活動を審議・決定し、その実施を促進する。	年1回 ほか必要時開催
情報開示委員会	金融商品取引法等に則り公表する情報を的確に公表するための協議および審査ならびに内部情報統括責任者に重要事実等の判定を勧告する。	年4回 ほか必要時開催
コマツウェイ推進委員会	グループ全体の人事、労務、教育・人材育成、コマツウェイ・TQM、福利厚生、安全健康管理に関する方針および重要な施策を審議・決定し、その実施を促進する。	年2回

ステークホルダーの皆さまとの対話

すべてのステークホルダーから更に信頼される会社となるため、コーポレート・ガバナンスの強化に加え、経営トップによるステークホルダーの皆さまとの直接のコミュニケーションに努めています。



2020年度のコマツの主なIR活動

株主や投資家の皆さまに対しては、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。2020年度は、新型コロナウイルス感染拡大防止のため、対面でのコミュニケーションの一部を中止とさせていただき一方で、バーチャルやオンラインでの開催、アーカイブ配信の実施などにより、コミュニケーション機会の継続、拡充を進めました。また、YouTube上のコマツの公式企業サイトもリニューアルし、最新の動画を整理し配信しています。

Topics

「マネジメントIAB」開催について

グローバル企業としての経営・企業活動のあり方について、取締役会が社外の有識者から客観的な助言・提言を取り入れることを目的として、1995年にインターナショナル・アドバイザー・ボード (IAB) を設置し、これまでに通算36回のミーティングを行ってきました。2020年4月より第8次マネジメントIABアドバイザーとともに活動を開始しました。2020年11月に開催された「マネジメントIAB」は、コロナ禍にありましたが、オンライン会議を積極的に活用することにより、グローバルビジネスについて高い見識を持つアドバイザーから助言や提言を受けることができました。

今後も経営の更なる改善およびコーポレート・ガバナンスの強化、企業価値の向上に努めていきます。

第8次「マネジメントIAB」アドバイザー(任期:2020年~2022年)

氏名	現職および略歴	
R.David Hoover氏	2018年~現在 2015年~2021年2月 2009年~2018年 2000年~2015年 1996年~2013年	Elanco Animal Health(動物用製薬会社) 会長 Edgewell Personal Care(トイレットリー製品メーカー) 取締役 Eli Lilly and Company(製薬会社) 取締役 Energizer Holdings, Inc.(電池メーカー) 取締役 Ball Corporation(容器・包装メーカー) 取締役(2002年~2013年 会長)
Kusmayanto Kadiman氏	2015年~現在 2010年~現在 2004年~2009年 2001年~2004年	PT Adaro Power(発電開発会社) 監査役 BFI Finance Indonesia(金融会社) 監査役会長 インドネシア研究・技術担当国務大臣 バンドン工科大学学長
Risto Siilasmaa氏	2006年~現在 2012年~2020年	F-Secure Corporation(サイバーセキュリティ会社) 創始者・会長 Nokia Corporation(通信会社) 会長
藪中 三十二氏	2018年~現在 2014年~2020年 2008年~2010年	立命館大学 客員教授 当社社外取締役 外務省 事務次官

機関投資家向け

- 決算説明会(4回)\*
- スモールミーティング(7回)\*
- 事業説明会(1回)\*
- 海外IR(4回)\*
- 個別取材対応(190件超)\*

株主・個人投資家向け

- 株主説明会(1回)\*
- 株主工場見学会中止  
→バーチャル工場見学 動画作成
- 個人投資家説明会(4回)\*
- 長期保有株主さま向け感謝品

ホームページ

- 財務情報
- ・決算説明会
- ・決算短信
- ・四半期報告書 など
- 社長インタビュー動画(4回)
- コマツレポート など

\*:バーチャルもしくはオンラインでの開催

対話のトピックス

コマツへの理解を深めていただくことを目的に、機関投資家、証券アナリストの皆さまを対象とした説明会を開催しています。2020年は下記の説明会をオンラインにて開催しました。

開催日	説明会名	出席者数	内容
2020年12月16日	コマツ IR-DAY 2020 <事業説明会及びESG説明会>	90名	①マイニングにおける施工の安全性と生産性の追求 ②コマツの環境活動

説明会の当日資料は、こちらからご覧いただけます。  
<https://www.komatsu.jp/ja/ir/library/results/2020>



コマツ YouTube公式企業サイト  
<https://www.youtube.com/c/komatsu/featured>



## コマツのリスクマネジメント

### リスク管理体制

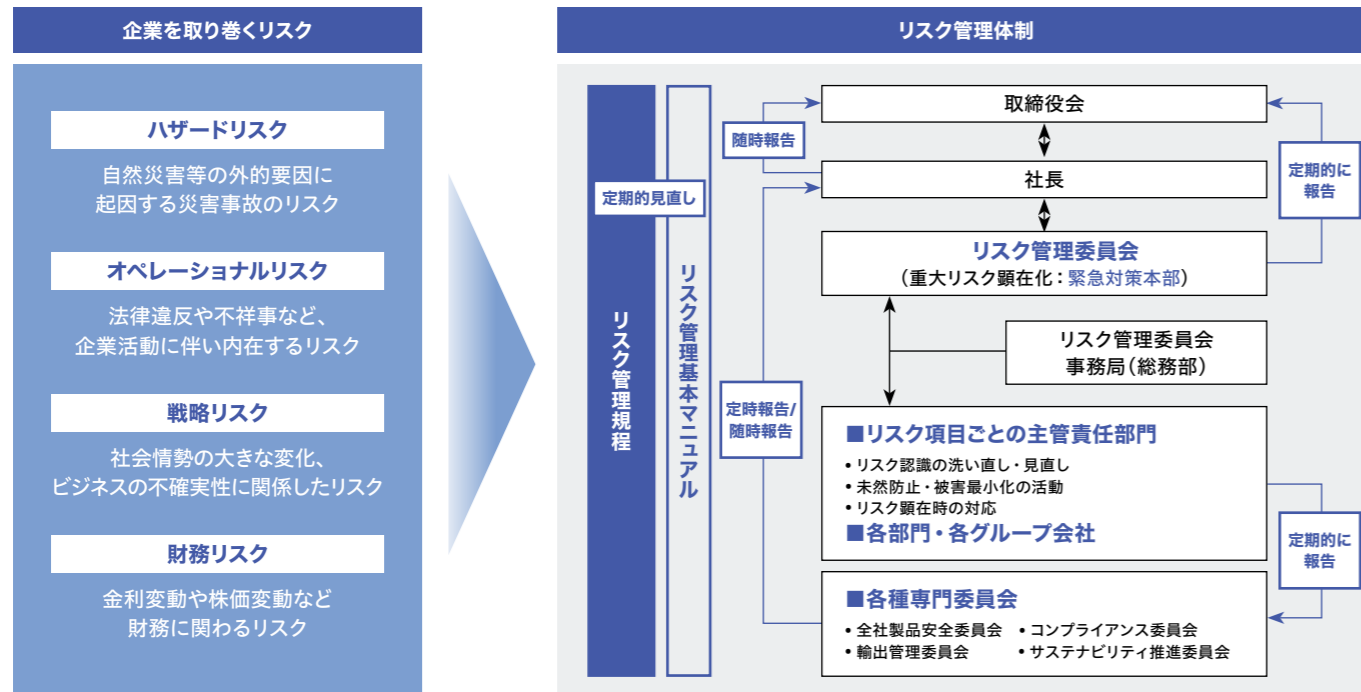
コマツグループでは、事業の継続と安定的発展を確保していくことをリスク管理の基本方針とするとともに、リスクを適切に認識し、管理するための規程として「リスク管理規程」を定めています。

リスクが顕在化した時の対応体制・ルールやリスク項目および各リスク項目の主たる責任部門を明示した「リスク管理基本マニュアル」の定期的な見直しを実施することで、常に変化し続ける企業環境とリスクに適応できる管理体制づくりに取り組んでいます。

また、リスク管理に関するグループ全体の方針の策定、リスク管理体制の見直し、個別リスクに対する対策実施状況の点検・フォ

ロー、リスクが顕在化したときのコントロールを行うために、「リスク管理委員会」を設置しており、審議・活動の内容を定期的に取り締役に報告しています。

また、新型コロナウイルス感染症拡大のような重大なリスクが顕在化したときには緊急対策本部を設置し、被害を最小限に抑制するための適切な措置を講じています。コーポレート・ガバナンスやコンプライアンス、気候変動リスク、感染症対策を含む自然災害リスクへの対応、反社会的勢力取引根絶のための仕組みづくりは、いづれも大変重要な課題であり、継続的な活動に取り組んでいます。



## 気候変動への対応

コマツの建設機械ライフサイクル全体で排出されるCO<sub>2</sub>の約90%は製品稼働中に排出されるため、コマツは、低炭素製品や低炭素化に効果があるスマートコンストラクションなどのソリューションの提供により気候変動の緩和に貢献することができます。その一方、各国の規制や市場の要請に沿うことができない場合や資源需要の急激な変化、新規競争者の参入、炭素税の導入による製造コストの上昇などにより、将来の収益に影響を及ぼすリスクがあります。これらへの対応として、2030年に製品稼働中のCO<sub>2</sub>を半減する目標を掲げて、研究開発を進めています。また、コストの上昇に備え、生産工

程の改善に尽力し、2030年までに生産によるCO<sub>2</sub>を半減する目標も掲げています。また、電動化(モーター、バッテリー、燃料電池など)のために必要な銅などの需要が増加する可能性があります。これを機会と捉え、ハードロックビジネスの拡大に力を入れていきます。(移行リスクと機会への対応)。

更に、気候変動による自然災害の増加は、自社およびサプライチェーンの活動に影響を及ぼすリスクがあります。そのため、サプライチェーンも含めた水リスク把握やBCP訓練等によるリスク軽減を進めています。(物理リスクへの対応)

## 新型コロナウイルス感染症への対応

コマツグループは、社会インフラを支える事業(エッセンシャルビジネス)に従事するお客さまへの責任を果たすため、感染防止策を徹底したうえで、お客さまへの製品・部品・サービスの継続的な供給を行っています。2020年3月に社長を本部長とした緊急対策本部を立ち上げ、グローバルに情報を収集・共有し、感染症拡大防止の対応方針の確認・展開を実施しました。

### (1) 事業活動継続の取り組み

コマツの一部工場では、地元政府のロックダウンの指示等により、生産に影響が生じましたが、コマツでは従来から地域ごとの需要変動や為替変動に対応するために、全世界の工場間でフレキシブルに生産するクロスソーシングを実施しており、この取り組みは新型コロナウイルス感染症の拡大局面においても有効に機能しました。

また、サプライヤーからの部品供給リスクに対しては、不足している地域にサプライチェーン上の在庫を優先的に割り振るなどの対策を行いました。また、代替品の開発と供給元の確保を行い、部品欠品による販売機会逸失を回避しました。

### (2) 職場での感染拡大防止対策

お客さま、お取引先さま、地域社会の皆さま、社員とその家族の安全と健康を第一として、各国政府の方針に基づき、新型コロナウイルス感染拡大防止に努めました。

在宅勤務制度の活用によるリモートワークを推進し、緊急事態宣言下においては、本社部門の約7割の社員がリモート勤務を実施しました。また、緊急事態宣言下における国内の出張、イベント、研修、セミナーは原則中止または延期し、すべての社内研修は原則リモートに切り替えて実施しました。

生産の現場は、送風機の設置や窓開け等による換気の徹底や、休憩室の増設や休憩時間を分散させる等の対策を行い、職場で

の感染拡大防止に努めました。

### (3) ステークホルダーの皆さまへのオンラインによる情報発信の取り組み

2020年12月にオンラインによる株主説明会を初開催し、リアルタイムで質問を受け付けることにより、株主の皆さまとの対話を行いました。また、2021年度の定時株主総会の当日は、初のインターネットによるライブ配信を行いました。

また、建設機械が組み立てられる過程を見たい方向に画面を360度移動させて閲覧することができるバーチャル工場見学の動画(粟津工場、茨城工場)をウェブで公開し、コマツのものづくりの現場を臨場感のある動画でお伝えしました。



バーチャル工場見学はこちらから

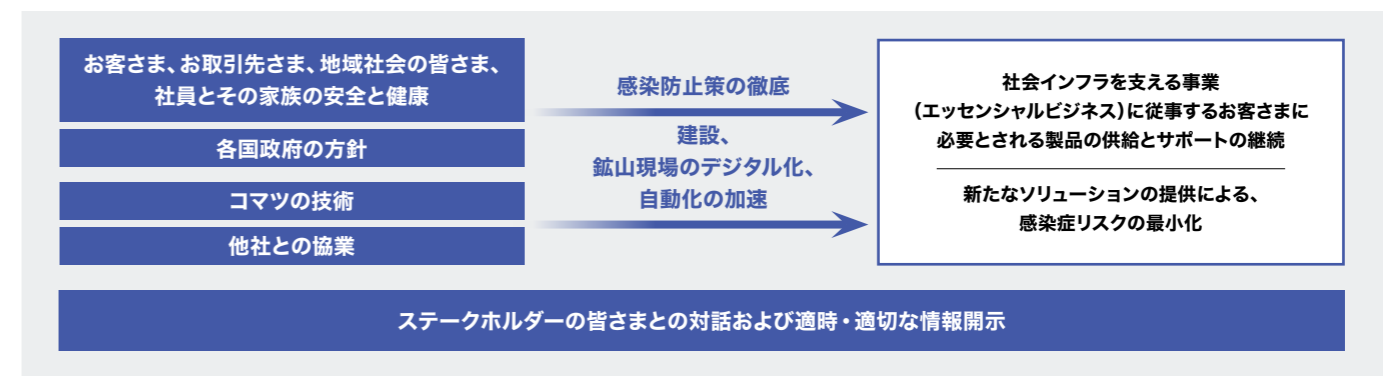
Web 粟津工場  
<https://www.youtube.com/watch?v=8rdu3LWaxs0>

Web 茨城工場  
<https://www.youtube.com/watch?v=3myugOFcSEg>



### (4) 施工現場のDX化によるお客さまへの感染拡大防止

国土交通省が推進する建設現場の三密回避対策に関して、コマツはデジタルトランスフォーメーション・スマートコンストラクションにより、現場関係者が一カ所に集まる必要なく、遠隔で建設現場の状況を把握できる「現場のデジタルツイン」をお客さまの現場の新型コロナウイルス感染拡大防止に貢献するソリューションとして訴求しています。



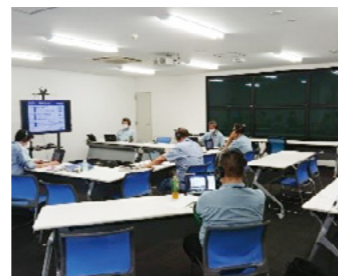
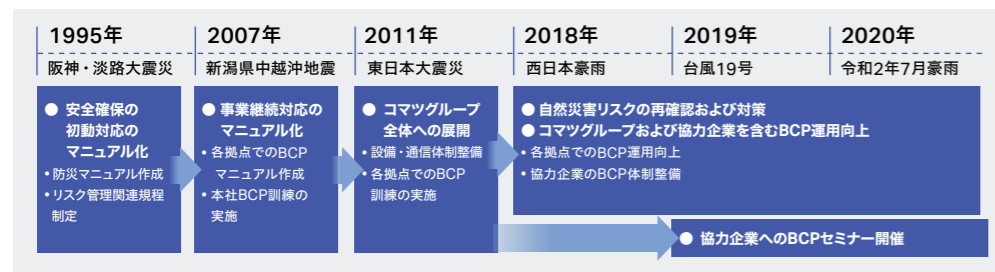


## BCP：多発する自然災害への対策

コマツでは、重要業務を継続または短期間に復旧するため、事業継続計画(Business Continuity Plan：BCP)を策定し、主に大地震や水害を想定した初動訓練や生産復旧訓練を定期的実施しています。生産工場では、建屋・生産設備の耐震補強や、集中豪雨等の風水害への対策を拡充し、深刻化する自然災害に対して、被害を最小限にする取り組みを進めています。また、被災時における現場からの報告ルートと基準を明確化し、経営トップの

迅速な意思決定を図っています。

コマツグループ各拠点のBCP強化はもとより、協力企業への支援を通じたサプライチェーンの体制強化にも注力しています。直近では、災害時の初動対応や平時からの体制づくりを中心とした専門家によるセミナーを全国規模で開催し、多くの協力企業にご出席いただいています。今後も、グループの横断的なBCP活動の推進・強化に取り組めます。



## 情報セキュリティの強化

サイバー攻撃などの脅威は年々高度化・巧妙化しており、情報セキュリティ対策はより重要性を増しています。コマツでは適用される法令および社内のルールに従い、各種対策を実施しています。

ど、各国・地域の法令および社会的な要請に合わせた個人情報の保護に取り組んでいます。

**(1)管理体制** リスク管理の統括責任者をトップとした管理体制のもと、全社的な情報セキュリティは「リスク管理委員会」で課題の共有と検討を行っています。また「リスク管理委員会」は、専門性の高い情報セキュリティにも対応できるようICT担当のトップである情報戦略本部長が副委員長を務めています。重要度の高い情報セキュリティの課題は本委員会課題を共有し解決しています。

**(3)システム対策** 外部からの不正侵入・コンピュータウイルス感染などの脅威やそれらによる情報漏えいへの対策として、複数のシステム施策を組み合わせた多層的な防御体制を構築しています。一例として、テレワークの実施にあたり、社外からシステムを利用する際は、システムにアクセスするまでに複数のプロセスを必要とする仕組みとすることで本人確認を厳格に行っています。

なお、重大な事案が発生した際には、速やかに社長および取締役を含む役員、関係各機関、取締役会に報告し、適切な対策を講じています。

**(4)教育・研修** 情報を取り扱うすべての社員に定期的なeラーニングの受講を義務付けています。また、不審メールへの対策としては、標的型攻撃メールを装った訓練を年複数回行っています。この不審メール対策の訓練は日本のみならず、一部の海外現地法人に対しても実施しており、情報セキュリティのレベル向上をグローバルに推進しています。

また、情報戦略本部は起こりうる情報セキュリティリスクに関する対策を適宜立案し、これを社長および取締役を含む役員で構成する「戦略検討会」に毎年上程して、中期的ICT投資計画に織り込んでいます。

**(5)情報セキュリティ監査** コマツグループ全体の情報セキュリティレベル向上のため、グループ企業に対する情報セキュリティ監査を実施しています。同一の企業に対して原則3年に1回程度監査を実施し、継続的な状況確認に取り組んでいます。

**(2)個人情報保護** 個人情報を適切に保護することは社会的責務であり、コマツは「個人情報保護方針」を策定し、公表しています。また、eラーニングや内部監査などを通じて適切な取り扱いを徹底しています。海外においても欧州一般データ保護規則(GDPR)の対応な

## (6) サプライチェーン全体での情報セキュリティ向上の取り組み

コマツは自社およびグループ会社のみならず、当社の業務上の機密情報を共有するサプライチェーン上の協力企業各社に対しても、当社の情報セキュリティ方針に沿った管理対応をお願いするとともに、継続的かつ有効な支援を講じています。協力企業各社

に対する定期的な管理状況ヒアリング、および必要に応じた情報機器内の業務情報点検項目の提示とセキュリティ教材の使用推奨等の活動を通じて、業務上の機密情報を扱うすべての関係者と適正管理の必要性を共有し、安定した事業継続に向けたリスク低減を図っています。

## コンプライアンス

コンプライアンスを統括する「コンプライアンス委員会」を設置し、その審議・活動の内容を定期的に取り締役に報告しています。また、法令遵守はもとより、すべての取締役および社員が守るべきビジネス社会のルールとして、「コマツの行動基準」を定めるとともに、コンプライアンスを担当する執行役員を任命し、コンプライア

ンスを統括する「コンプライアンス委員会」を設置するなど、ビジネス社会のルール遵守のための体制を整備し、役員および社員に対する指導、啓発、研修等に努めています。更に、法令およびビジネス社会のルールの遵守上疑義のある行為に関する社員からの報告・相談に対応するため、通報者に不利益を及ぼさないことを保証した内部通報制度を設けています。

### コンプライアンス活動の展開フロー



### (1) コマツの行動基準

コマツの行動基準は1998年に制定され、現在は第11版です。第1部では、主に、ESG課題解決の実現などの社会的責任を果たすためにコマツグループが遵守すべき企業行動の指針を示しています。第2部では、世界のどこにおいても守るべき基本的なルールを事例も交えて列挙し、全世界のコマツグループの社員が従うべき行動準則を示しています。

「コンプライアンス5原則」などを掲載した「コマツの行動基準」はこちらからご覧いただけます。  
[https://www.komatsu.jp/ja/-/media/home/aboutus/corporate-identity/kwcbc\\_11th\\_jp\\_extra.pdf?rev=dedecbbe784c4b8d9210554f17d558a0&hash=721DC1B8212401425E15194EBB27AC9A](https://www.komatsu.jp/ja/-/media/home/aboutus/corporate-identity/kwcbc_11th_jp_extra.pdf?rev=dedecbbe784c4b8d9210554f17d558a0&hash=721DC1B8212401425E15194EBB27AC9A)



### (2) 内部通報制度

ビジネス社会のルールに関するグループの社員からの相談・通報に対応するため、本社に通報窓口として「グローバル・コンプライアンス・ホットライン」を設置し、問題の早期発見・是正に努めています。またコマツグループ各社は、各地域のすべての社員等がそれぞれの母国語で相談、通報が行えるよう、地域ごとにコンプライアンス・ホットラインを設置、運営しています。

### (3) ルール遵守の周知徹底

• **コンプライアンス5原則**  
コンプライアンス上の基本動作を凝縮した「コンプライアンス5原則」のポスターを全世界のコマツグループの各事業所に掲示し、社員の意識浸透を図っています。

• **コマツの行動基準グローバルeラーニング**  
「コマツの行動基準」を全世界の社員に理解させるため、全世界のコマツグループの社員を対象にeラーニングを実施しています。e-メールアドレスを持たない現業社員向けには集合教育形式で研修を行っています。

• **情報誌**  
毎月発行の情報誌「みんなのコンプライアンス」では、重要法令の解説、他社事例から引き出す教訓、人権やハラスメント防止の記事のほか、特に重要な分野として、腐敗防止、独禁法、輸出管理に関する記事を繰り返し掲載しています。コンプライアンスに関する情報誌発行による啓発は、海外現地法人でも展開中でありグローバルに取り組んでいます。

役員一覧

取締役



**代表取締役会長  
大橋 徹二**

在任年数	12年
取締役会への出席状況	100% 15回中15回
所有する当社株式の数	176千株
重要な兼職の状況	なし
当社との間の特別の利害関係	なし

ヤマハ発動機株式会社社外取締役  
株式会社野村総合研究所 社外取締役

1977年 4月 当社入社  
2019年 4月 代表取締役会長 就任(現任)



**代表取締役社長  
兼 CEO  
小川 啓之**

在任年数	3年
取締役会への出席状況	100% 15回中15回
所有する当社株式の数	77千株
重要な兼職の状況	なし
当社との間の特別の利害関係	なし

1985年 4月 当社入社  
2019年 4月 代表取締役社長 兼 CEO 就任(現任)



**取締役  
兼 専務執行役員  
森山 雅之**

在任年数	2年
取締役会への出席状況	100% 15回中15回
所有する当社株式の数	64千株
重要な兼職の状況	なし
当社との間の特別の利害関係	なし

1982年 4月 当社入社  
2019年 6月 取締役 兼 専務執行役員 就任(現任)

担当：マイニング事業本部長



**取締役  
兼 専務執行役員  
水原 潔**

在任年数	2年
取締役会への出席状況	100% 15回中15回
所有する当社株式の数	44千株
重要な兼職の状況	なし
当社との間の特別の利害関係	なし

1983年 4月 当社入社  
2019年 6月 取締役 兼 専務執行役員 就任(現任)

担当：CMO兼 建機ソリューション本部長



**取締役  
兼 常務執行役員  
堀越 健**

所有する当社株式の数	24千株
重要な兼職の状況	なし
当社との間の特別の利害関係	なし

1985年 4月 当社入社  
2021年 6月 取締役 兼 常務執行役員 就任(現任)

担当：CFO

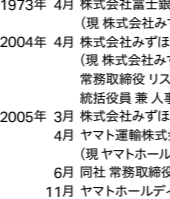


**社外取締役  
木川 眞**

在任年数	5年
取締役会への出席状況	100% 15回中15回
所有する当社株式の数	0株
重要な兼職の状況	なし
当社との間の特別の利害関係	なし

ヤマトホールディングス株式会社 特別顧問  
株式会社セブン銀行 社外取締役  
沖電気工業株式会社 社外取締役  
株式会社肥後銀行 社外監査役

1973年 4月 株式会社富士銀行 (現 株式会社みずほ銀行) 入行  
2004年 4月 株式会社みずほコーポレート銀行 (現 株式会社みずほ銀行) 常務取締役 リスク管理グループ 統括役員 兼 人事グループ統括役員 就任  
2005年 3月 株式会社みずほコーポレート銀行 退任  
4月 ヤマト運輸株式会社 (現 ヤマトホールディングス株式会社) 入社  
6月 同社 常務取締役 就任  
11月 ヤマトホールディングス株式会社 代表取締役常務 就任



**社外取締役  
木川 眞**

2006年 4月 同社 代表取締役常務執行役員 就任	2007年 3月 同社 代表取締役執行役員 就任	2011年 4月 ヤマトホールディングス株式会社 代表取締役社長 社長執行役員 就任	2015年 4月 同社 代表取締役会長 就任	2016年 6月 当社 取締役 就任(現任)	2018年 4月 ヤマトホールディングス株式会社 取締役会長 就任	2019年 6月 同社 特別顧問 就任(現任)
----------------------------	--------------------------	--	------------------------	------------------------	-----------------------------------	-------------------------

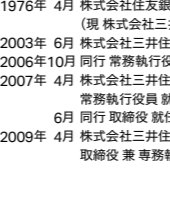


**社外取締役  
國部 毅**

在任年数	1年
取締役会への出席状況	100% 11回中11回
所有する当社株式の数	0株
重要な兼職の状況	なし
当社との間の特別の利害関係	なし

株式会社三井住友フィナンシャルグループ 取締役会長  
大正製薬ホールディングス株式会社 社外取締役  
南海電気鉄道株式会社 社外取締役

1976年 4月 株式会社住友銀行 (現 株式会社三井住友銀行) 入行  
2003年 6月 株式会社三井住友銀行 執行役員 就任  
2006年 10月 同社 常務執行役員 就任  
2007年 4月 株式会社三井住友フィナンシャルグループ 常務執行役員 就任  
6月 株式会社三井住友フィナンシャルグループ 取締役 代表執行役社長 就任  
2009年 4月 株式会社三井住友銀行 取締役 兼 専務執行役員 就任



**社外取締役  
國部 毅**

2011年 4月 同社 代表取締役常務執行役員 兼 最高執行役員 就任	2017年 4月 株式会社三井住友フィナンシャルグループ 代表取締役社長 就任	2019年 4月 同社 取締役会長 就任(現任)	2020年 6月 当社 取締役 就任(現任)
-------------------------------------	---	--------------------------	------------------------



**社外取締役  
アーサー  
M.ミッチェル**

在任年数	1年
取締役会への出席状況	100% 11回中11回
所有する当社株式の数	0株
重要な兼職の状況	なし
当社との間の特別の利害関係	なし

ホワイト&ケース外国法事務弁護士事務所  
外国法事務弁護士  
株式会社三井住友フィナンシャルグループ 社外取締役

1976年 7月 米国ニューヨーク州弁護士登録(現任)  
2003年 1月 アジア開発銀行 ジェネラルカウンセラー 就任  
2007年 9月 ホワイト&ケース外国法事務弁護士事務所 入所  
2008年 1月 外国法事務弁護士登録(現任)  
ホワイト&ケース外国法事務弁護士事務所 外国法事務弁護士(現任)  
2020年 6月 当社 取締役 就任(現任)



**社外取締役  
齋木 尚子**

所有する当社株式の数	0株
重要な兼職の状況	なし
当社との間の特別の利害関係	なし

東京大学公共政策大学院 客員教授  
双日株式会社 社外取締役  
株式会社日本政策投資銀行 社外監査役

1982年 4月 外務省 入省  
2014年 7月 同省経済局長 兼 内閣官房内閣審議官 就任  
2015年 10月 同省国際法局長 就任  
2017年 7月 外務省研修所長 就任  
2019年 1月 退官  
2020年 4月 東京大学公共政策大学院 客員教授 就任(現任)  
2021年 6月 当社 取締役 就任(現任)

独立性判断基準については下記をご参照ください。  
<https://www.komatsu.jp/ja/ir/corporate-governance/independence-criterion-standards>

監査役



**常勤監査役  
佐々木 輝三**

所有する当社株式の数	21千株
重要な兼職の状況	なし
当社との間の特別の利害関係	なし

1983年 4月 当社入社  
2020年 6月 当社 監査役 就任(現任)



**常勤監査役  
稲垣 泰弘**

所有する当社株式の数	49千株
重要な兼職の状況	なし
当社との間の特別の利害関係	なし

1984年 4月 当社入社  
2021年 6月 当社 監査役 就任(現任)



**社外監査役  
山口 廣秀**

所有する当社株式の数	0株
重要な兼職の状況	なし
当社との間の特別の利害関係	なし

日興リサーチセンター株式会社 理事長  
三井不動産レジデンシャル株式会社 社外監査役

1974年 4月 日本銀行 入行  
2008年 10月 同社 副総裁 就任  
2013年 3月 同社 退任  
7月 日興フィナンシャル・インテリジェンス株式会社(現 日興リサーチセンター株式会社) 理事長 就任(現任)  
2014年 6月 当社 監査役 就任(現任)



**社外監査役  
篠塚 英子**

所有する当社株式の数	0株
重要な兼職の状況	なし
当社との間の特別の利害関係	なし

国立大学法人お茶の水女子大学 名誉教授  
1993年 4月 お茶の水女子大学 教授 就任  
2008年 4月 国立大学法人お茶の水女子大学 名誉教授 就任(現任)  
2015年 6月 当社 監査役 就任(現任)



**社外監査役  
大野 恒太郎**

所有する当社株式の数	0株
重要な兼職の状況	なし
当社との間の特別の利害関係	なし

森・濱田松本法律事務所 客員弁護士  
イオン株式会社 社外取締役

1976年 4月 検事 任官	2009年 7月 法務事務次官 就任	2012年 7月 東京高等検察庁検事長 就任	2014年 7月 最高検察庁検事総長 就任	2016年 9月 退官	11月 森・濱田松本法律事務所客員弁護士(現任)	2017年 6月 当社 監査役 就任(現任)
----------------	--------------------	------------------------	-----------------------	-------------	--------------------------	------------------------

社外取締役および社外監査役のスキルマトリックス

氏名		企業経営	金融/経済 財務	営業 マーケティング	人権/人事 人材育成	環境	法務 コンプライアンス	グローバル	リスク管理
社外取締役	木川 眞	●		●		●			●
	國部 毅	●	●			●			●
	アーサー M. ミッチェル						●	●	●
社外監査役	齋木 尚子				●		●	●	●
	山口 廣秀		●						●
	篠塚 英子				●				●
	大野 恒太郎				●		●		●

(注)上記は、当社の社外取締役・社外監査役が有する専門性・経験・知見のすべてを網羅するものではなく、経営の監督にあたり、それぞれの社外取締役および社外監査役に特に注視いただきたい分野を示したものです。

## Corporate profile

### 役員一覧

## 執行役員

### ■ 専務執行役員

CTO、研究・開発管掌

岩本 祐一

### ■ 常務執行役員

生産本部長(兼)調達本部長、産機事業管掌、  
コマツNTC(株)取締役会長

信原 正樹

開発本部長

淵田 誠一

建機マーケティング本部国内販売本部長

三浦 和明

経営管理部長  
(兼)コマツ経済戦略研究所長

森下 正敏

建機マーケティング本部長

柳沢 是清

人事部長、教育、  
安全・健康管理管掌

本多 孝一

サステナビリティ推進本部長

横本 美津子

法務、総務・コンプライアンス管掌

真壁 宏

### ■ 執行役員

建機ソリューション本部改革室長  
(兼)業務改革部長

藤原 恵子

スマートコンストラクション推進本部長

四家 千佳史

生産本部副本部長  
(兼)部品・リマン推進本部長

鈴木 康夫

品質保証本部長

成瀬 真己

生産本部粟津工場長、  
石川・富山地区担当

保川 高司

商品企画本部長

岡本 光正

情報戦略本部長

前田 伸二

生産本部氷見工場長

西山 知克

生産本部小山工場長

帯金 英文

建機ソリューション本部サービス本部長

砂田 亨

生産本部大阪工場長  
(兼)生産技術開発センタ所長

古越 貴之

建機マーケティング本部アフターマーケット事業本部長

佐藤 賢一

開発本部副本部長

谷口 純

生産本部茨城工場長

櫻井 直之

特機事業本部長

大野 浩昭

建機マーケティング本部国内販売本部副本部長  
(兼)コマツカスタマーサポート(株)代表取締役社長

吉澤 秀樹

開発本部副本部長(兼)車両第二開発センタ所長

今城 輝政

開発本部副本部長(兼)エンジン開発センタ所長  
(兼)(株)アイ・ピー・エー代表取締役社長

篠原 正喜

## 執行役員(海外)

\*海外執行役員は、グローバルオフィサーを兼務

### 北米

#### ■ 常務執行役員

コマツアメリカ(株)会長(兼)CEO

Rodney Schrader

コマツマイニング(株)社長(兼)CEO  
(兼)マイニング事業本部副本部長

Jeffrey Dawes

マイニング事業本部副本部長  
(兼)モジュラーマイニングシステムズ(株)テクニカルダイレクター

中野 一郎

#### ■ 執行役員

コマツアメリカ(株)社長(兼)COO

草場 泰介

コマツアメリカ(株)EVP(兼)北米開発本部長  
(兼)コマツマイニング(株)テクニカルダイレクター

押川 祐士

コマツアメリカ(株)EVP(兼)CFO

Gary Kasbeer

コマツマイニング(株)EVP(兼)COO

岡本 望

### 中南米

#### ■ 常務執行役員

ラテンアメリカ総代表(除ブラジル)  
(兼)コマツカミンズチリ(有)社長  
(兼)コマツホールディングサウスアメリカ(有)社長

西浦 泰司

### 欧州

#### ■ 執行役員

欧州コマツ(株)社長(兼)CEO

前田 理

コマツフォレスト(株)社長

梅田 博之

### アジア/大洋州

#### ■ 執行役員

コマツインドネシア(株)社長(兼)CEO

Pratjojo Dewo S.

コマツオーストラリア(株)社長

Sean Taylor

### 中国

#### ■ 常務執行役員

中国総代表(兼)小松(中国)投資有限公司董事長

今吉 琢也

#### ■ 執行役員

小松(中国)投資有限公司總經理(兼)CEO

張 全旺

### アフリカ

#### ■ 執行役員

コマツ南アフリカ(株)社長

Michael Blom

## グローバルオフィサー

### 北米

コマツマイニング(株)President,  
Underground and Hard Rock Mining

Peter Salditt

コマツマイニング(株)President,  
Surface Mining

John Koetz

モジュラーマイニングシステムズ(株)  
社長(兼)CEO

Jorge Mascena

ヘンズレー・インダストリーズ(株)  
社長(兼)CEO

John Fiedler

### 欧州

欧州コマツ(株)COO

Göksel Güner

英国コマツ(株)社長

Paul Blanchard

コマツドイツ(有)社長

Ralf Petzold

コマツドイツ(有)EVP(兼)建機部門長

Ingo Büscher

コマツイタリア製造(株)社長

David Bazzi

### アジア/大洋州

バンコックコマツ(株)社長

Charoen Ruengwilai

### 中国

小松(山東)建機有限公司總經理

劉 方常

小松山推建機公司總經理

田 徳春

Corporate profile

11年サマリー

(百万円)

	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
売上高	1,843,127	1,981,763	1,884,991	1,953,657	1,978,676	1,854,964	1,802,989	2,501,107	2,725,243	2,444,870	2,189,512
営業利益	222,929	256,343	211,602	240,495	242,062	208,577	174,097	268,503	397,806	250,707	167,328
売上高営業利益率(%)	12.1	12.9	11.2	12.3	12.2	11.2	9.7	10.7	14.6	10.3	7.6
税引前当期純利益	219,809	249,609	204,603	242,056	236,074	204,881	166,469	291,807	377,471	223,114	162,775
当社株主に帰属する当期純利益	150,752	167,041	126,321	159,518	154,009	137,426	113,381	196,410	256,491	153,844	106,237
設備投資額	97,738	122,038	136,962	179,070	192,724	160,051	142,006	145,668	179,210	166,552	163,174
減価償却費*1	88,442	89,015	88,005	85,837	100,666	111,174	103,219	132,442	129,860	129,525	130,432
研究開発費	49,005	54,843	60,788	64,479	70,715	70,736	70,507	73,625	73,447	74,761	73,840
総資産	2,149,137	2,320,529	2,517,857	2,651,556	2,798,407	2,614,654	2,656,482	3,372,538	3,638,219	3,653,686	3,784,841
株主資本	923,843	1,009,696	1,193,194	1,376,391	1,528,966	1,517,414	1,576,674	1,664,540	1,815,582	1,771,606	1,912,297
株主資本比率(%)	43.0	43.5	47.4	51.9	54.6	58.0	59.4	49.4	49.9	48.5	50.5
ネット有利子負債*2	459,110	563,814	585,926	513,918	481,817	349,081	286,512	663,740	779,890	762,705	666,856
ネットD/Eレシオ(倍)	0.50	0.56	0.49	0.37	0.32	0.23	0.18	0.40	0.43	0.43	0.35
営業活動によるキャッシュ・フロー	150,402	105,608	214,045	319,424	343,654	319,634	256,126	148,394	202,548	295,181	354,129
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 88,509	△ 124,539	△ 131,397	△ 167,439	△ 181,793	△ 148,642	△ 133,299	△ 377,745	△ 187,204	△ 190,930	△ 163,057
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 56,365	18,781	△ 71,814	△ 155,349	△ 143,983	△ 173,079	△ 107,718	243,949	△ 3,660	△ 3,457	△ 199,667
現金および現金同等物の期末残高	84,224	83,079	93,620	90,872	105,905	106,259	119,901	144,397	148,479	247,616	241,803
発行済株式総数(千株)	998,744	983,130	983,130	983,130	971,967	971,967	971,967	971,967	972,252	972,581	972,887
一株当たり当社株主に帰属する当期純利益(円)	155.77	173.47	132.64	167.36	162.07	145.80	120.26	208.25	271.81	162.93	112.43
一株当たり年間配当金(円)	38.0	42.0	48.0	58.0	58.0	58.0	58.0	84.0	110.0	94.0	55.0
連結配当性向(%)	24.4	24.2	36.2	34.7	35.8	39.8	48.2	40.3	40.5	57.7	48.9
ROA(%)	10.7	11.2	8.5	9.4	8.7	7.6	6.3	9.7	10.8	6.1	4.4
ROE(%)	17.2	17.3	11.5	12.4	10.6	9.0	7.3	12.1	14.7	8.6	5.8
為替レート：米ドル(円)*3	85	79	83	100	110	121	109	111	111	109	106
為替レート：ユーロ(円)*3	113	110	107	133	140	132	119	130	129	121	123
為替レート：元(円)*3	12.7	12.4	13.2	16.3	17.7	19.0	16.2	16.8	16.5	15.6	15.6
従業員数(人)	41,059	44,206	46,730	47,208	47,417	47,017	47,204	59,632	61,908	62,823	61,564
うち海外従業員比率(%)	55.5	57.5	64.3	61.8	61.0	60.7	62.7	66.7	68.4	68.4	67.5
CO <sub>2</sub> 排出量(千t)*4	547	583	468	458	412	342	384	459	519	404	382
廃棄物発生量(千t)*4	111.1	119.5	112.1	101.4	83.2	62.4	83.5	113.1	117.8	95.6	74.2
水使用量(千m <sup>3</sup> )*4	7,400	6,784	5,737	5,114	4,270	3,632	3,362	4,029	3,954	3,564	3,231

\*1 減価償却費は、有形固定資産ならびに無形固定資産の償却額の合計額を記載しています。

\*2 ネット有利子負債は、有利子負債から現預金を差し引いたネットの負債額です。

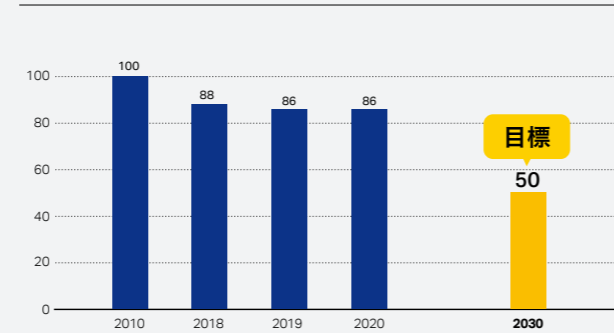
\*3 為替レートは期中平均レートを記載しています。

\*4 過去データの見直しにより一部データを修正しています。

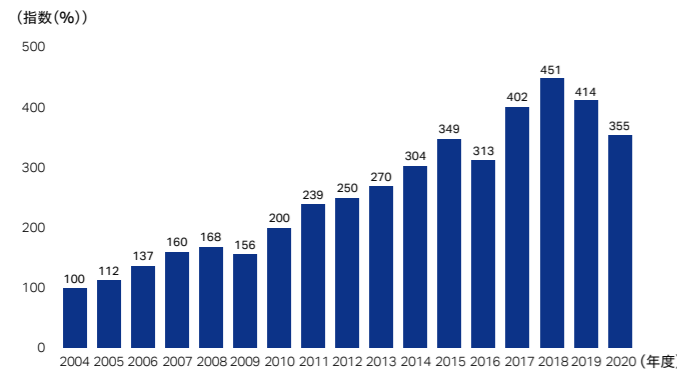
製品稼働時のCO<sub>2</sub>排出削減

コマツでは、中期経営計画(2019~2021年度)で、製品(建設機械、鉱山機械、林業機械)稼働時に排出する作業量当たりのCO<sub>2</sub>を2010年比で2030年までに50%削減することを目標としました。この進捗を評価するために、その年の製品性能と、基準年(2010年)当時の製品の性能を比較し、燃費、作業効率の改善によるCO<sub>2</sub>削減比率を見積もりました。その結果、2020年の製品では、基準年にくらべ、14%のCO<sub>2</sub>削減が達成されました。

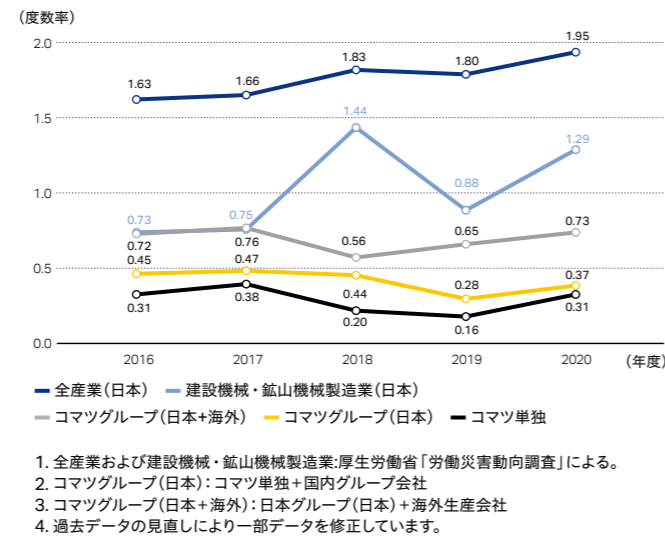
製品稼働時CO<sub>2</sub>排出指数



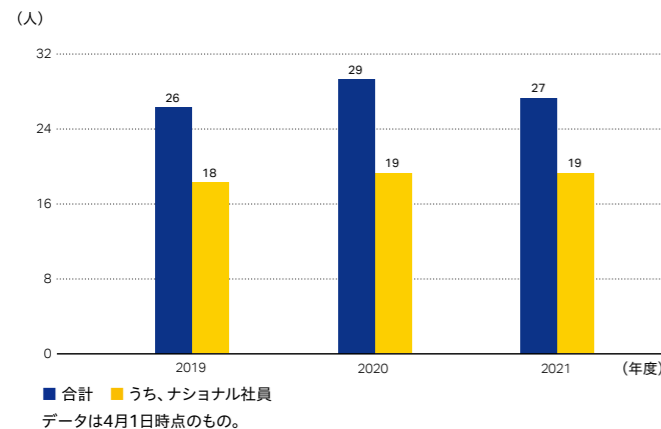
リマン取扱高推移(2004年度を100とした指数)



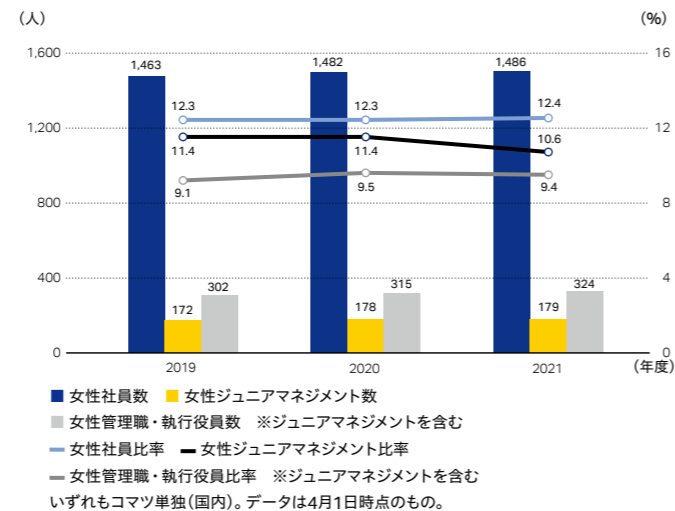
労働災害発生頻度(休業災害度数率)



グローバルオフィサー人数



女性社員、管理職数(比率)



CDP気候変動Aリスト

CDP水Aリスト

Member of Dow Jones Sustainability Indices  
Powered by the S&P Global CSA

Dow Jones Sustainability Indices (DJSI)

MSCI Global Sustainability Indexes\*1

ISS-Oekom

Euronext Vigeo World 120

FTSE Blossom Japan Index\*2

MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数\*1

MSCI日本株女性活躍指数\*1

S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数

DX銘柄2021

デジタルトランスフォーメーション銘柄

SBT

東京証券取引所 「企業価値向上表彰」大賞

\*1 The inclusion of Komatsu Ltd in any MSCI index, and the use of MSCI logos, trademarks, service marks or index names HEREIN, do not constitute a sponsorship, endorsement or promotion of Komatsu Ltd by MSCI or any of its affiliates. The MSCI indexes are the exclusive property of MSCI. MSCI and the MSCI index names and logos are trademarks or service marks of MSCI or its affiliates.  
 \*2 FTSE Russell confirms that Komatsu has been independently assessed according to the index criteria, and has satisfied the requirements to become a constituent of the FTSE Blossom Japan Index. Created by the global index and data provider FTSE Russell, the FTSE Blossom Japan Index is designed to measure the performance of companies demonstrating strong Environmental, Social and Governance (ESG) practices. The FTSE Blossom Japan Index is used by a wide variety of market participants to create and assess responsible investment funds and other products.

## Corporate profile

### 会社情報 2021年3月31日現在

#### 会社名

コマツ(登記社名：株式会社 小松製作所)

#### 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 690億37百万円  
(米国会計基準による)

#### 従業員数

連結就業人員数 61,564名

単独就業人員数 11,795名

平均年齢(単独) 39.8歳

平均勤続年数(単独) 15.3年

#### 発行済株式総数

972,887,610株(自己株式を含む)

#### 株主数

184,661名

#### 単元株式数

100株

#### 証券コード

6301

#### 上場証券取引所

東京 第一部

#### 株主名簿管理人・特定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  
東京都府中市日鋼町1-1

0120-232-711(通話料無料)

郵送先 〒137-8081

新東京郵便局私書箱第29号

三菱UFJ信託銀行株式会社

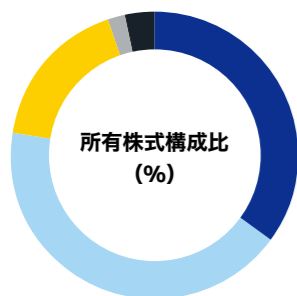
証券代行部

### 大株主の状況

	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	86,574	9.15
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	56,175	5.94
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT(常任代理人 香港上海銀行東京支店)	30,574	3.23
JP MORGAN CHASE BANK 385632(常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	27,433	2.90
太陽生命保険株式会社	27,200	2.87
日本生命保険相互会社(常任代理人 日本マスタートラスト信託銀行株式会社)	26,626	2.81
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)	25,644	2.71
株式会社日本カストディ銀行(信託口7)	19,748	2.08
株式会社日本カストディ銀行(信託口5)	13,890	1.46
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)	13,542	1.43

(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27,319千株を保有していますが、上記大株主から除外しています。

### 株式の状況(自己株式を含む)

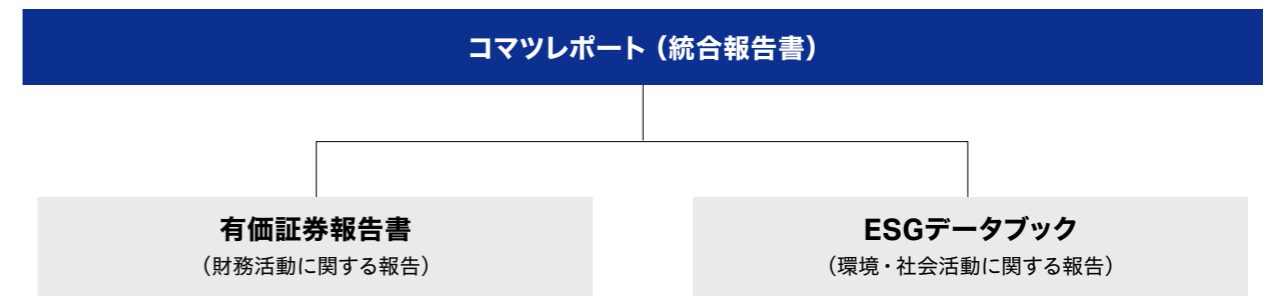


種類	比率	株数	人数
金融機関	35.0%	340,609,230株	176名
外国人	42.5%	414,201,239株	1,074名
個人・他	17.3%	168,315,982株	181,862名
一般法人	1.9%	19,375,538株	1,404名
金融商品取引業者	3.1%	30,385,621株	145名

## コマツレポートについて

コマツは、ステークホルダーの皆さまに向けて、中期経営計画における「成長戦略による収益向上(財務指標)とESG課題解決(非財務指標)の好循環で持続的成長を目指す」という価値創造モデルを中心とした、コマツの持続的成長を目指した取り組みをご紹介します。コマツレポート(統合報告書)を作成しています。

### コマツの年次報告書の体系



\* コマツレポート、有価証券報告書、ESGデータブックは、コマツウェブサイトにて、英語版および日本語版を公開しています。  
\* コマツレポートは、ウェブサイト上でのみ発行しています。

詳しい財務情報については  
有価証券報告書をご覧ください。

- 企業の概況
- 事業の状況
- 設備の状況
- 提出会社の状況
- 経理の状況 ほか

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



詳しい環境・社会活動については  
ESGデータブックをご覧ください。

- CSR活動の考え方
- 重点活動1：生活を豊かにする(安全・環境指標 など)
- 重点活動2：人を育てる(ダイバーシティ など)
- 重点活動3：社会とともに発展する(コンプライアンス・リスク管理・ガバナンス など) ほか

<https://www.komatsu.jp/ja/aboutus/csr>



**WE SUPPORT**  
UN GLOBAL COMPACT  
コマツは「国連グローバル・コンパクト」(UNGC)に署名しています。UNGCが主唱する10原則と、コマツの取り組みの関係については下記ウェブサイトをご覧ください。  
<https://komatsu.disclosure.site/ja/themes/129>

**wbcsd**  
コマツは「持続可能な開発のための世界経済人会議」(WBCSD)に加入しています。