

社長メッセージ



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

サステナブルな未来のために、
コマツはすべてのステークホルダーと共に次のステージへ

代表取締役社長 兼 CEO

小川 啓之

「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」

コマツは1921年の創業以来、「品質と信頼性」を追求し、社会を含むすべてのステークホルダーからの信頼度の総和を最大化することを経営の基本とし、困難に直面するたびに危機をチャンスに変えて今日まで成長してきました。創業から100年を迎えた2021年、私たちは、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、堅持する姿勢を「価値観」として明文化しました。私たちの存在意義には、「ものづくりと技術の革新で新たな価値を創り、人、社会、地球が共に栄える未来を切り拓く」という、時代の変化に左右されないコマツのミッションとビジョンを、すべてのステークホルダーの皆さまとあらためて共有したいという私たちの想いが込められています。

この存在意義のもと、持続可能な社会の実現と事業の成長の両立を目指すサステナビリティ経営の更なる推進のため、「サステナビリティ基本方針」を策定しました。私たちは、これまでも「経営の基本」のもと、事業活動を通じた社会貢献を基本姿勢としてきましたが、現在は持続的な社会の実現への貢献が企業により一層求められています。「サステナビリティ基本方針」は、このような社会からの要請に誠実に対応する姿勢と、持続可能な社会を実現するために私たちが行うことを明示しています。

存在意義を果たすための基本的な考え方である「経営の基本」と、「サステナビリティ基本方針」のもと、私たちはこれからも社会を含むすべてのステークホルダーからの期待に応え、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

2019年に策定した前中期経営計画では、コマツが長期的に目指す「ありたい姿」を、「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共に実現すること、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により持続的成長を図る」と定義しました。また、この「ありたい姿」への道筋を「未来の現場へのロードマップ」として長期的な成長戦略の根幹に据えました。

2022年4月にスタートした現中期経営計画「DANTOTSU Value – Together, to **"The Next"** for sustainable growth」においても、この「ありたい姿」と「未来の現場へのロードマップ」からのバックキャスト、前中期経営計画からの継続性、

外部環境の変化に伴う経営課題の3つの観点から成長戦略を策定しました。現中期経営計画の成長戦略3本柱、①イノベーションによる成長の加速、②稼ぐ力の最大化、③レジリエントな企業体質の構築には、持続可能な社会の実現と事業の成長の双方にとって重要な課題(マテリアリティ)や、事業ポートフォリオの整理によって明らかになった各事業セグメントの中長期課題を反映しました。

コマツを取り巻く外部環境は、新型コロナウイルス感染症の収束を受け、世界経済に明るい兆しが見えた一方、ウクライナ情勢をはじめとする地政学リスク、為替変動、資材価格や物流コストの上昇、サプライチェーンの不安定さなど、依然として不確実・不透明な状況です。このような環境下で、気候変動をはじめとした社会課題に対応しつつ、コマツが成長を続けていくためには、さまざまな環境変化に柔軟に対応できる体制を整えながら挑戦を続けていかなければなりません。変化が激しく不確実な時代において、私は、先人たちが常に挑戦を続け成長してきたように、これらの環境変化をリスク(危機)としてではなくビジネスチャンスとして捉え、成長につなげていくことが重要と考えています。

本年の統合報告書「コマツレポート2023」では、「未来の現場へのロードマップ」を中心に、コマツが目指す「ありたい姿」と「現在の立ち位置(事業概況や成長戦略の進捗状況)」についてご紹介します。また、それを支える「人、社会、地球(サステナビリティ)への取り組み」や「コーポレート・ガバナンスに関する取り組み」についてもお伝えしています。是非最後までお読みいただき、皆さまとの建設的な対話の一助としていただきたいと思います。

近づく未来— 「イノベーションによる成長」の現在

中期経営計画初年度の2022年度は、資材価格や物流コスト上昇の影響はあったものの、建設機械・車両部門で北米、アジアを中心に鉱山機械の需要が好調に推移したことに加えて、需要変動などに応じた生産工場や製品供給先の変更(クロスソーシング)、複数社からの部品購入(マルチソーシング)といった環境変化に強いサプライチェーンの構築に取り組んだことで、新車需要を着実に取り込むことができました。

社長メッセージ

また、機械稼働率の上昇による部品・サービス売上げの増加や各地域での販売価格の改善、円安の影響もあり、売上高・営業利益とも過去最高を記録する結果となりました。

一方で、建設機械産業の成長率は年間1%程度であり、ある意味成熟産業とも言えます。中国メーカーもグローバルで存在感を増しつつあり、単なる建設機械の製造・販売に頼ったビジネスモデルでは、コマツがこれから生き残っていくことは難しいでしょう。コマツが持続的に成長していくためには、「未来の現場へのロードマップ」に示すとおり、お客さまの施工プロセス全体を最適化するソリューション(コト)とそれと親和性の高い製品(モノ)を組み合わせ、お客さまの現場全体の課題を解決するべく、ビジネスモデルを進化させることが必要だと強く感じています。現中期経営計画の成長戦略3本柱のうち、特に「未来の現場へのロードマップ」をダイレクトに反映させているのは「イノベーションによる成長の加速」ですが、2022年度はその重点活動において一定の成果を上げることができました。

①「DXスマートコンストラクション」の推進、海外展開・鉱山用オープンテクノロジープラットフォームによる事業推進

ソリューションビジネス分野では、コマツが2015年に始めたスマートコンストラクション®事業がこの8年で大きく成長し、日本市場における取引社数は10,000社、導入現場数は20,000現場を超え、関連する商品やサービスの売上げを着実に伸ばしています。

施工の各プロセスをデジタル技術によって見える化したスマートコンストラクション®は、2020年に見える化されたすべての施工プロセスをデータでつなぐ「DXスマートコンストラクション(DXスマコン)」に進化を遂げました。DXスマコンは施工プロセスの最初から最後までをデジタルで有機的につなぐ画期的なソリューションであり、ここには大きなビジネスチャンスがあると思っています。

DXスマコンを更に成長させる鍵が海外展開であることは間違いありません。海外は日本と比べて工事規模が大きく、DXスマコン導入による生産性向上の効果が大きい地域もあります。特に欧米のお客さまはデジタルリテラシーが高い点も事業拡大の追い風となるでしょう。中国メーカーに対する差別化戦略としても、DXスマコンの海外展開が急務と考えています。

鉱山機械の分野においても、無人ダンプトラック運行システム(AHS)やダンプトラックの割り当て(フリート管理)システムなどを統合した、鉱山現場のすべてのプロセスを最適化

するオープンテクノロジープラットフォーム(OTP)の開発の第1段階が完了し、お客さまの現場でトライアルを行っています。今後はOTPを導入するお客さまを段階的に増やし、ソリューションと製品を組み合わせたビジネスモデルによる収益向上につなげていきたいと考えています。

②プラットフォームと親和性の高い高度化した商品開発・市場導入

鉱山機械の分野では、コマツが2008年に世界で初めて商用導入したAHSの導入台数が累計で650台(2023年6月末時点)を超えました。KPIの2024年度目標を上方修正するほどの需要があり、将来的な無人ダンプトラックの市場は更に拡大していく見込みです。

鉱山全体の自動化を見据え、ダンプトラック以外の鉱山機械の遠隔操作や自動運転の開発も進めています。油圧ショベルにおいては、700トンクラスの超大型油圧ショベルの遠隔操作開発が完了し、お客さまの現場でのトライアルに向けて協議を進めています。既に展開しているAHSとの協調作業により、お客さまの現場における安全性と生産性の更なる向上が期待できます。

③電動化機械の開発・市場導入

製品使用により排出されるCO₂を2030年までに50%削減(2010年比)するという経営目標、「2050年カーボンニュートラル」というチャレンジ目標の達成に向けて、電動化機械の開発と市場導入を進めています。2022年度はドイツ・アメリカで開催された建設機械見本市に主力の20トンクラスの電動油圧ショベルなどを出展したほか、新しい電動化機種の開発や先行研究などを行いました。2023年度は「電動化建機市場導入元年」として、市場導入を中心に電動化の取り組みを更に加速させていきます。

建設・鉱山機械は、都市土木工事などで使うマイクロショベルから鉱山現場で使う超大型のダンプトラックまで幅広い機種があり、機械出力や使用環境、1日の稼働時間も異なります。お客さまが求める製品品質を損なうことなくカーボンニュートラル対応を進めていくためには、バッテリー車だけでなく、燃料電池車や水素エンジン車などの開発も必要です。給電インフラの整備やコスト面も含め、技術的なハードルが非常に高いのが実情で、市場もまだ十分に形成されていませんが、来る電動化時代に向けて、お客さまにあらゆる選択肢を提供することがメーカーの責任と考えており、パートナーと共に研究開発を進めています。

電動化機械の市場は、技術的なハードルの低いユーティリティ建機の市場が、特に環境意識の高い欧州地域で最初に形成されると見えています。まずは欧州市場向けのユーティリティ建機を開発を優先的に進め、早期市場導入による優位性を得ることを目指します。次に20トンクラスをはじめとする中型電動油圧ショベルの市場導入と並行して、燃料電池・水素エンジンなどの次世代動力源を搭載したモデルの開発を進めます。

次世代モデルの開発はそれなりに時間がかかることから、その間の市場への対応として、既にコマツが実用化しているハイブリッド、ディーゼル電気、有線電動、トローリー給電などの「ブリッジテクノロジー」(次世代モデル導入までの橋渡しの技術)や、HVO(水素化植物油)・バイオディーゼルといった、いわゆる「カーボンニュートラル燃料」の活用も進めながら、製品使用時のCO₂排出を削減していきます。

変わるコンポーネント戦略

進化するバリューチェーン戦略

ここまでは「未来の現場へのロードマップ」におけるコマツの立ち位置と現在の取り組みについてお話ししましたが、ここからは関連するコマツのコンポーネント戦略とバリューチェーン戦略の今後についてお話ししたいと思います。

①コンポーネント戦略について

コマツは、機械の性能を決める重要な部品であるキーコンポーネントを自社で開発・生産していることを大きな強みとしています。自社で開発・生産することで、技術革新の織り込

みによる性能の差別化のほか、クロスソーシングなどグローバルで品質・納期・コストを管理することが可能になります。また、遠隔でコンポーネントの稼働状況を把握することで寿命予測ができ、延長保証契約による純正部品の販売やコンポーネントの再生事業といった、機械本体販売後の安定的な収益の獲得(アフターマーケットビジネス)にもつなげています。このように、キーコンポーネントを自社で開発・生産することから波及するコマツの強みは、コマツの競争優位(違い)になると考えており、今後もこのコンポーネント戦略は堅持していくべきと考えています。ただし、これから機械の自動化や電動化が進み、技術的な知見のないコンポーネントをすべて自社で開発・生産することが困難になっていく可能性を考えると、現在のコンポーネント戦略は少し変えていく必要があるとも思っています。

バッテリーを例に言えば、今のコマツにはバッテリーを内製するだけの知見が十分にあるとは言えず、現在はパートナーとの協業でバッテリーシステムの開発と生産を進めています。今後は協業を通して得られる知見をいかに自社に蓄積して内製につなげていくかを考えなければなりません。例えば、バッテリーセルそのものは自動車用のセルを調達せざるを得ないと思いますが、モジュールやパックを製造するという点では2022年に車載電池製造装置事業に本格参入したグループ会社のコマツNTC(株)の知見を活かし、建機事業と産機事業のシナジーを生むことができるのではないかと考えています。

一方、バッテリーの内製を考えるうえで、パートナーとの協業やM&Aはこれまで以上に重要になってくると思います。今後、バッテリーセルは産業界全体での獲得競争が予想されます。建設・鉱山機械の年間需要は約30万台、自動車業界と比べると二桁違います。安定的にセルを調達する観点で見

技術の進展に合わせ、
コマツのコンポーネント戦略は
次のステージに進みます



社長メッセージ

でも、先端技術を持つ専門メーカーとの協業は必須と考えています。

バッテリーを例にお話ししましたが、他のコンポーネントについても内製と協業を使い分けていく点では同じです。すべてのコンポーネントを100%自社で開発・生産していくことは難しいので、例えば販売量の多い主力機種のコポーネントは販売後のアフターマーケットビジネスを確実に取り込むために内製し、それ以外は調達するといったように、機種に応じてコンポーネント戦略を変えることは一つの方向性だと思います。柔軟なコンポーネント戦略は、パートナーに新しいビジネスの機会を提供することにつながりますし、協業を通して得た知見を内製につなげられなければ、これまで自社で開発・生産していたコンポーネントを調達に切り替える判断もあり得る。パートナーとコマツ双方の発展のために、今後も適度な緊張感を保った協業は続けていくべきと考えています。

② バリューチェーン戦略について

コマツのビジネスモデルがソリューション(コト)と製品(モノ)を組み合わせたものに今後転換していくとしても、コマツのキラーコンテンツ(収益源)が製品であることは変わりません。自動化や電動化など、製品そのものの付加価値に加えて、お客さまが新車を購入してから中古車として売却するまで安心して機械を使っていたために、新車販売後の部品販売やメンテナンス・修理といったバリューチェーンビジネスは今後も重要になるでしょう。

コマツが2001年から標準搭載しているKomtraxを進化させた「次世代Komtrax」では、車両やコンポーネントの稼働データをほぼリアルタイムで収集でき、機械1台ごとのコン

ディションに応じた、より最適な予知保全が可能になります。

このようなデータを起点としたビジネスが可能になるのも、コマツがキーコンポーネントを自社で開発・生産し、コンポーネントをモニタリングする技術を織り込んでいるからで、今後のバリューチェーン戦略を考えるうえでも、やはり現在のコンポーネント戦略は維持することが基本だと思います。バリューチェーンビジネスを進化させるうえでは、コマツがKomtraxのような技術面の強みだけでなく、自社で保有している代理店を通して顧客接点(ラストワンマイル)を持っている点も大きな強みです。今後も対話を通してお客さまの課題を解決し、なくてはならない存在として選ばれ続けるために、バリューチェーン全体にわたる活動を強化していきたいと考えています。

目指す未来の実現のために— 不確実な時代における社長の役割

2019年の社長就任以来、パンデミックや地政学リスクの高まりといったさまざまな想定外の事態に見舞われてきましたが、その時々で柔軟かつ迅速に判断し、決断し、説明し、実行する、そして結果に責任を持つ。私は、この5つを社長の役割として常に念頭に置いてきました。

コマツの行動指針であるコマツウェイには、事実に基づいて判断する「現場主義」という考え方があります。コマツは、自ら課題を見つけ、事実に基づいて判断、決断し、改革(実行)する力、「現場力」を強みとして今日まで成長してきました。これまでの私のキャリアを振り返ってみても、会社経営にお

ける判断力、決断力、実行力は、実際の経験(事実)から得られる経験知や実践知を積み上げることでしか高めることができなかつたと感じます。

一方で、社長の私一人では何もできません。判断、決断したことを実行していくためには、さまざまな関係者に説明を尽くさなければなりません。バブル経済崩壊後、国内需要が悪化し工場閉鎖を伴う生産移管が決定されたときは、プロジェクトリーダーとして移管する側とされる側の両方の立場を経験し、本当の意味で相手の立場に立ってものを考えることの大切さを学びました。米国工場の工場長になったときは、専門分野の生産技術だけでなく、生産管理や品質管理、原価管理といった専門外の分野も含め、工場経営を全般的に見なければならなかつたため、さまざまな専門性を持つ社員と議論する際は、相手の意見に真摯に耳を傾け、時には実行に移すことを優先させて自分の想いを抑え、組織・チームを上手く機能させることの繰り返しでした。

変化が激しく不確実な時代において目指す未来を実現していくために、私はこれからも状況に応じた柔軟な判断、迅速な決断、誠実な説明、実行(協働)、そして結果に責任を持つという自らの役割を確実に果たしていきます。

サステナブルな成長の要は「人」

変化が激しく不確実な時代にコマツが新たな価値を創り成長を続けるために、最も重要な財産はやはり「人材」であると思います。コマツが成長を続けていくうえで必要とするのは、コマツウェイや、存在意義を果たすために堅持する4つの価値観(挑戦する・やり抜く・共に創る・誠実に取り組む)を体現する現場力を持った人材です。会社経営における判断力などと同様に、現場力を高めるためには、やはり日々の仕事での挑戦を通して経験知や実践知を積み上げるしかありません。私自身もそのような経験をたくさんしてきましたが、さまざまな経験を通して成長できたことは、上司に恵まれたところが大きかったと思います。時に厳しく、挑戦的な目標を与えてくれる方たちばかりでしたが、ある程度の責任と権限を与えてやりがいのある仕事にチャレンジする環境に放り込んでくれたことは、多くの知見や達成感を得ることにつながりました。部下の育成は上司がいかにチャレンジする場を与えて任せることができるかどうか。私はそれこそがマネジメントの最も重要な仕事だと思います。

新たな価値を創るためには、個々の社員が先人たちの残した価値観を引き継ぎつつも、多様な社員一人ひとりがお互いの個性や能力を認め活かし合う、ダイバーシティ&インクルージョンの進んだチームであることがより重要になってきます。社員の皆さんには、自分の仕事にやりがいと誇りを持ち、チームワークで新しい価値を創ることで、会社と共に成長を続けてほしいと願っています。そのために、中期経営計画の重点活動に位置付けている「多様性に富む人材基盤の充実化」を進め、新しい価値を生み出す最も重要な経営資源である人材(人的資本)への投資を継続していきます。

すべてのステークホルダーと共に コマツは次のステージへ—

多様な社員一人ひとりが自ら課題を見つけ、自律的に改革や改善を推し進める。そのような人材がチームワークで技術革新やビジネスモデル改革を進め、新しい価値を創り社会課題を解決する。そのような企業文化を醸成するために、私はグローバルに情報共有や経営の意思決定・執行のスピードアップを図り、業界のリーディングカンパニーとして、コマツをこれからも社会を含むすべてのステークホルダーの皆さまから信頼され続ける企業にしていきたいと考えています。

先人たちの100年の積み重ねを糧として、コマツは次の100年も「品質と信頼性」を追求し、ものづくりと技術の革新で新たな価値を創り続けていきます。そのためには **Creating value together** すべてのステークホルダーの皆さまのご協力が必要です。人、社会、地球が共に栄える未来を切り拓き、サステナブルでより良い未来を次の世代につなげていくため、共に次のステージへの挑戦を続けましょう。

代表取締役社長 兼 CEO

小川 啓之



多様な人材のチームワークで
新しい価値を創り、
コマツはこれからも成長を続けます

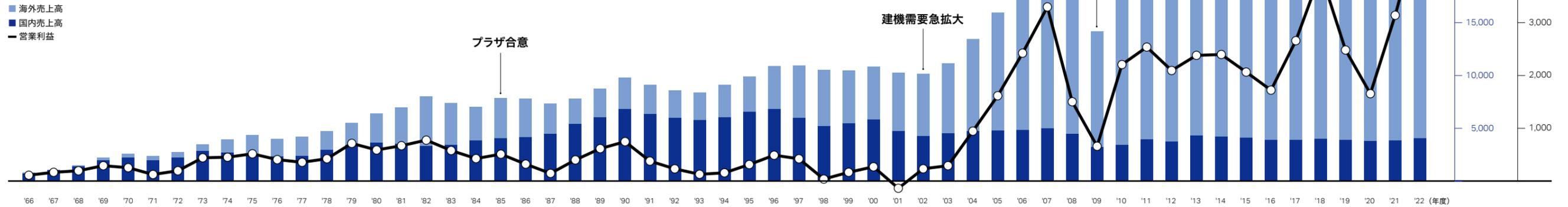
挑戦と共創による価値創造の歴史

コマツは1921年の創業以来、「品質と信頼性」を追求し、社会を含むすべてのステークホルダーからの信頼度の総和を最大化することを経営の基本として、時代と共に変化する社会課題と誠実に向き合い、それらを解決する新しい価値の創造に挑戦することで今日まで成長してきました。

世界の人々の暮らしをより良く、社会をより豊かに、サステナブルな地球を次の世代に引き継ぐため、コマツはこれからも「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きます。

グローバル連結経営の歩み

国内・海外売上高と営業利益の推移



1921 創業

コマツは、創業者 竹内明太郎が開発した遊泉寺銅山(石川県小松市)を採掘する鉱山機械を製作した「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、「良品に国産なし」という高い志のもと日本の工業振興に尽力した竹内は、創業の当時から世界を視野に入れて技術開発とものづくりを行うことの重要性を説いていました。竹内が掲げた4つの「創業の精神」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。

【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

1931 国産初の農耕用トラクターを製作

当時の農林省からの要請を受け、コマツは日本で初めて農耕用トラクターの製作に成功しました。他社が試作段階で製作を諦めるなか、「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、その翌年には、自社開発エンジンを搭載した「G25農耕用トラクター」を世に送り出し、現在の主力事業である建設機械製造の礎を築きました。

課題 農業用トラクター国産化

価値 国産初の農耕用トラクター製作による日本経済への貢献

1961 グローバル品質への挑戦
—米国建機メーカーの日本進出—

日本経済の国際化が進むなか、貿易の自由化によって世界最大の建設機械メーカーの日本進出が決まりました。全社を挙げて品質管理活動(QC活動)に取り組み、「ねじ1本から見直す」徹底した品質向上プロジェクト“(A)(マルA)対策”を断行。2年余の短時間で米国製ブルドーザーと互角の品質を有する(A)対策車を完成させました。この危機を乗り越える過程で培われた品質と信頼性を追求する姿勢は、「経営の基本」として現在も私たちに受け継がれています。

課題 外資に対抗できる世界水準の品質獲得

価値 日本製品の国際競争力向上

1972 顧客視点への意識改革
—固有の信頼性から使用の信頼性へ—

事業の海外展開が本格化すると、海外の過酷な現場のニーズに対応するため、耐久性などの製品固有の信頼性だけでなく、アフターサービスを含めた総合的な信頼性(使用の信頼性)を高める必要が生じました。1972年から開始した“(B)(マルB)活動”では、長時間稼働車の分解調査など、市場で収集した「生きた情報」を商品開発に活かし、お客さまとの関係を重視する現在のコマツのビジネスモデルの基礎を確立しました。

課題 使用の信頼性(顧客満足度)の向上

価値 日本発のグローバル企業として国際市場におけるプレゼンスを拡大

2008 無人ダンプトラック運行システム AHS市場導入

高精度GPSや障害物検知センサーなどを搭載したダンプトラックを中央制御室で運行管理し、完全無人稼働を世界で初めて実現したAHS(Autonomous Haulage System)は、24時間稼働し多くの交代要員が必要だった運転手をゼロにすることで、過酷な条件下での安全性の確保と生産性の向上を両立しました。現在、チリやオーストラリアなどの大規模鉱山で650台を超える車両が稼働し、お客さまの現場の安全性・生産性・環境性の大幅な向上に貢献しています。

課題 鉱山現場における安全性・生産性の向上

価値 無人化による事故リスクの低減
• 鉱山現場の労働力不足解消による安定的な資源供給
• 鉱山現場のCO₂排出量の削減

2015 建設現場のデジタル化ソリューション スマートコンストラクション®開始

スマートコンストラクション®は、地形・人・機械・材料といった建設現場のあらゆるデータをICTで有機的につなぐことで、測量から検査まで現場のすべてを「見える化」し、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です。ドローン等のICT機器で計測・生成した3次元データとICT建機による高品質な施工で、労働力不足をはじめとした建設現場のさまざまな課題を解決に導いています。

課題 建設現場の労働力不足の解消および安全性・生産性の向上

価値 施工効率の向上による事故リスクの低減
• 労働力不足解消による建設業界の需給バランス改善
• 建設現場のCO₂排出量の削減

2023 カーボンニュートラルへの挑戦
「電動化建機市場導入元年」

脱炭素社会の実現に貢献するため、コマツは2050年までにCO₂の排出量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宣言し、建設機械の電動化をはじめとしたさまざまな取り組みを行っています。コマツがこれまで培ってきたハイブリッド建機やバッテリーフォークリフトの技術をベースに開発した充電器や高電圧変換ユニットなどを搭載した電動化建機を市場導入することで、社会のCO₂排出量の削減に貢献しています。

課題 脱炭素社会実現への貢献

価値 低炭素製品の開発・市場導入によるCO₂排出量の削減

私たちのアイデンティティー

事業のグローバル化が進み、ステークホルダーの皆さまや社員の多様性が進むなかで、コマツが大事にするもの、これから目指すものを明確に示すことで、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。



私たちの存在意義 事業の目的(ミッション)と目指す未来像(ビジョン)

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

私たちの価値観 堅持する姿勢

挑戦する やり抜く 共に創る 誠実に取り組む

戦略と行動指針 共通認識をもって業務を遂行するための支えとなるもの

戦略	行動指針
<p>経営の基本 「品質と信頼性」を追求し、社会を含むすべてのステークホルダーからの信頼度の総和を最大化するコマツが経営を遂行する際の基本的な姿勢を示します。</p>	<p>創業の精神 創業者の竹内明太郎(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。現在もコマツのDNAとして、私たちに受け継がれています。</p>
<p>経営戦略 中期経営計画(2022～2024年度)「DANTOTSU Value-Together, to “The Next” 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。</p>	<p>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。</p>
<p>社会的責任 コマツの社会的責任は、「事業活動を通じて社会の要請に応えていく活動」を行いつづけることです。</p>	<p>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。</p>

サステナビリティ基本方針 企業活動における事業継続性に関する指針

私たちは、これまで「品質と信頼性」を追求し、社会を含むすべてのステークホルダーからの信頼度の総和を最大化することを「経営の基本」とし、ステークホルダーとの強い信頼関係を築く努力を重ねてまいりました。

地域社会との共生を目指す精神は創設時から脈々と受け継がれており、事業活動を通じた社会貢献が当社の基本的な姿勢です。私たちの存在意義は「ものづくりと技術の革新で新たな価値を創り、人、社会、地球が共に栄える未来を切り拓く」ことです。

私たちは、これからも、持続可能な社会の実現と事業の成長のために、重要な課題に取り組み、社会や外部環境の変化に柔軟に対応できる企業グループとして、コーポレートガバナンスの一層の充実を図り、ステークホルダーと共に社会に貢献してまいります。

人、社会、地球と共に栄える未来を切り拓くために、私たちが行うこと

人と共に	社会と共に	地球と共に
<ul style="list-style-type: none"> 多様でグローバルな人材が、個を尊重しつつ、一つのチームとして、やりがいと誇りを持って、安全・健康に働くことができる環境を提供します。 さまざまな現場や地域の課題解決のために挑戦を続け、新たな価値をお客さまと共に創り、社会に貢献できる人材を育成します。 コマツグループとして、すべての事業活動に関連する人権を尊重します。 	<ul style="list-style-type: none"> 持続可能なインフラ整備と資源開発および循環型社会を実現する安全で生産性の高い商品・サービス・ソリューションをお客さまに提供し、事業活動を通じて社会に貢献します。 取引先や地域社会と相互に信頼しあい、公正かつ共存共栄を可能とする関係を築きます。 法令をはじめとした社会のルールを遵守するとともに、社会を含むすべてのステークホルダーからの要請や期待に誠実に応えるよう努めます。 	<ul style="list-style-type: none"> あらゆる事業活動を通じて、先進の技術を駆使して環境負荷を低減し、地球環境の保全に努めます。 ものづくりと技術の革新で、地球環境の保全と事業の成長の両立を図ります。 ステークホルダーとの協働・共創を推進し、より良い地球と未来の実現を目指します。

株式会社小松製作所
代表取締役社長(兼)CEO

小川 啓之

マテリアリティ

近年、外部環境が大きく変化し、不確実性がますます高まるなか、デジタルトランスフォーメーション、カーボンニュートラル、ダイバーシティ&インクルージョンなどの潮流をビジネスの機会と捉え、持続可能な成長基盤を整備するとともに、事業活動を通して社会課題を解決していくことの重要性がますます高まっています。

このような環境認識を踏まえ、当社では中期経営計画の策定に先立つ2020年11月から2021年2月にかけて、外部環境の変化と事業リスクへの対応力を強化するため、マテリアリティの見直しを行いました。

当社の事業が目指す「ありたい姿」、"ESG課題解決と収益向上の好循環"による持続的な成長の実現のため、マテリアリティへの取り組みを中期経営計画の成長戦略にも反映させています。

また、特定したマテリアリティは当社のサステナビリティ基本方針および持続可能な開発目標「SDGs(Sustainable Development Goals)」との整合性の観点から検証され、SDGsとの関係においては、17のゴールのなかからコマツグループのマテリアリティと特に関連性の高い10のゴールとの関係を整理しました。

当社は、経営環境の変化に柔軟に対応していくため、これからも定期的にマテリアリティ分析を行い、サステナビリティ課題に関連した事業上のリスクと機会を経営に反映していきます。

外部環境の変化

政治・経済	環境・エネルギー
<ul style="list-style-type: none"> 米中競争の激化と経済安全保障リスク 中国：国内政策と経済・外交政策の影響 地政学リスクの増大(ウクライナ情勢等) サプライチェーンの不安定化 有事への対応力の必要性増大(感染症、自然災害も含めて) 	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動、脱炭素化への機運の高まり(COP26：1.5°C目標を確認) カーボンニュートラル化への加速 EV化の進展(自動車産業) 水セキュリティ、生物多様性保全 グリーン投資拡大、情報開示要請の高まり 
技術	社会・価値観
<ul style="list-style-type: none"> デジタルトランスフォーメーション(DX)の加速 先進技術の発展、オープンイノベーション(自動化、電動化、遠隔操作化、AI等) SaaS(Software as a Service)の拡大 データ・アナリティクスの進化 サイバーセキュリティリスクの増大 	<ul style="list-style-type: none"> ダイバーシティ&インクルージョンの普及(ジェンダー、障がい者、LGBTQ等) 多様な働き方の進展 社員エンゲージメントの重要度の高まり 人権・企業倫理に関する社会的要請の高まり ガバナンス・リスク管理の高度化 

コマツにおけるマテリアリティ(重要課題)

	SDGsとの関係	マテリアリティ(重要課題)
人と共に	 <p>ジェンダー平等 働きがいと経済成長 不平等をなくす パートナリシップ</p>	<ul style="list-style-type: none"> 社員 <ul style="list-style-type: none"> 労働安全衛生 エンゲージメント向上 ダイバーシティ&インクルージョン推進 能力開発 人権 <ul style="list-style-type: none"> 人権の尊重
社会と共に	 <p>産業と技術革新 まちづくり つくる・つかう責任 パートナリシップ</p>	<ul style="list-style-type: none"> 顧客 <ul style="list-style-type: none"> 製品安全・品質 ソリューション提供 倫理・統治 <ul style="list-style-type: none"> コーポレート・ガバナンス コンプライアンス 地域社会 <ul style="list-style-type: none"> 地域社会への貢献
地球と共に	 <p>クリーンエネルギー 産業と技術革新 つくる・つかう責任 気候変動への対策 陸の豊かさ パートナリシップ</p>	<ul style="list-style-type: none"> 環境 <ul style="list-style-type: none"> エネルギー使用量の低減 低炭素、環境負荷低減へのソリューション開発 事業を通じた森林保全への貢献 資源循環

マテリアリティ見直しのステップ

マテリアリティを策定する過程において、第三者としてNPO法人である米国BSR(Business for Social Responsibility)の支援を受けながら、以下のステップを踏みました。

1. サステナビリティ課題の抽出

中長期的な視点で、企業の価値創造や事業パフォーマンスに重大な影響を与えるサステナビリティ課題を、過去のマテリアリティ分析、国際的な目標・基準、報告フレームワーク、経営理念・戦略、ステークホルダーにとっての重要課題等を活用して抽出し、46項目にわたる課題リストを作成しました。

2. 課題項目の評価

抽出したサステナビリティ課題について社内外のステークホルダーにインタビューを実施し、事業上の重要性和サステナビリティへのインパクト(ステークホルダーにとっての重要性+環境・社会・経済へのインパクト)の2側面から評価を行い、マッピングしました。

※ 社外は、機関投資家、WBCSD、環境団体(WWF)、人権NPO(BHRR)、顧客、協力企業など
 ※ 社内は、国内外の役員(取締役、グローバルオフィサー含む執行役員)を対象にインタビューを実施

3. マテリアリティの特定

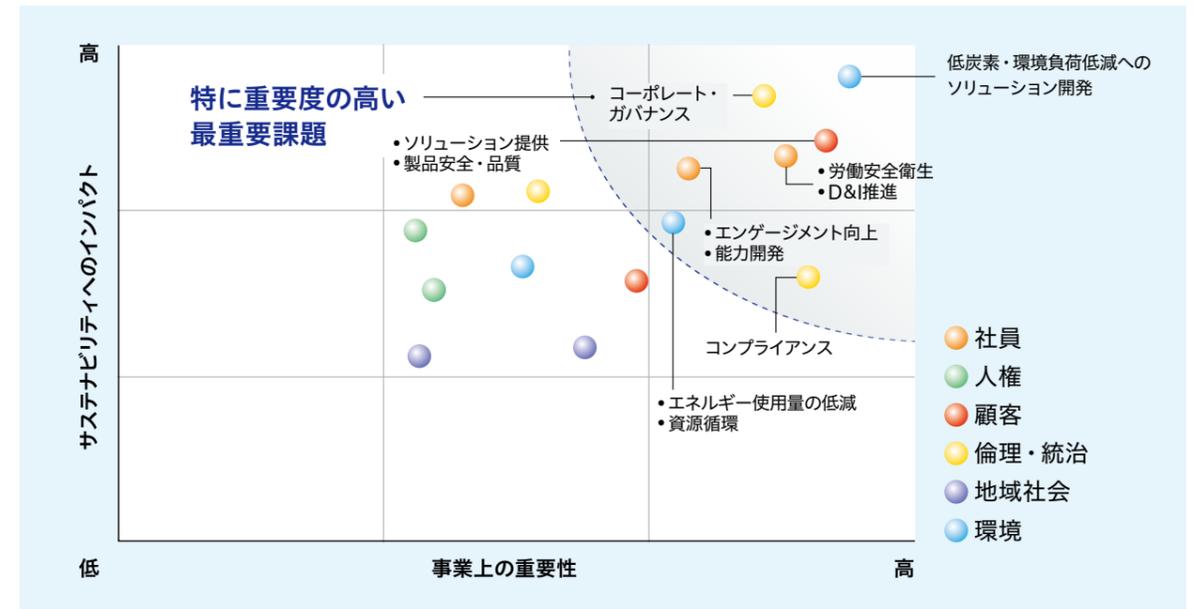
この分析から、2側面ともに特に重要性の高い分野・課題を抽出し、「社員」「人権」「顧客」「倫理・統治」「地域社会」「環境」の6分野におけるマテリアリティとして特定しました。

また6つの分野のうち、事業上の重要性和サステナビリティへのインパクトが高い環境、顧客、社員、倫理・統治の4つを、特に優先度の高い最重要課題と位置付け、この4分野への活動を成長戦略に反映させることとしました。

4. 中期経営計画として取締役会にて決議

特定したマテリアリティは、当社のサステナビリティ基本方針およびSDGsとの整合性の観点から検証が加えられた後、当社の事業が目指す「ありたい姿」、"ESG課題解決と収益向上の好循環"による持続的な成長のために取り組むべきものとして取締役会で決議しました。

また、成長戦略によるESG課題の解決を着実に遂行していくために、KPI(Key Performance Indicator：重要業績評価指標)を設定し、その達成状況を統合報告書において開示することとしました。 [●中期経営計画KPI P.44](#)



事業ポートフォリオ

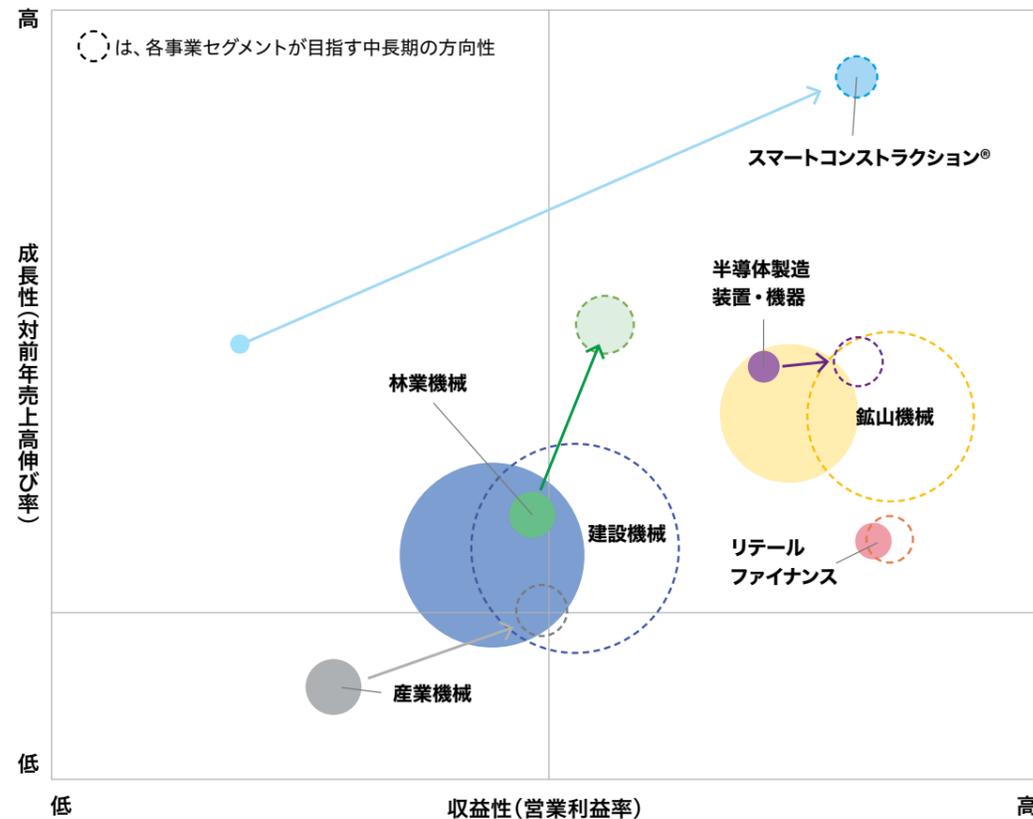
コマツは、2000年代初頭から事業の選択と集中に取り組んできました。現在は建設・鉱山機械事業、リテールファイナンス事業、産業機械他事業に経営資源を集中し、成長性と収益性の向上に取り組んでいます。特に収益性では本業の収益力を示す営業利益率を重視しています。

主力事業の建設・鉱山機械事業においては、成長分野への重点投資と固定費管理を継続するとともに、M&Aも視野に入れながら、ソリューションならびにバリューチェーンビジネスを拡充し、成長性・収益性を向上させることで持続的な成長を目指します。特に林業機械事業を建設機械、鉱山機械に次ぐ第3の柱となるように強化していきます。

半導体製造装置・機器事業においては、半導体市場の需要が拡大基調にあり、市場の成長スピードに対応するために投資を促進し、高収益体質を維持・向上していきます。

産業機械事業においては、自動車業界のお客さまが中心となるため、CASEに代表される環境変化に伴う新たな需要を取り込むことで、安定した収益の向上に取り組んでいます。

中長期的な事業ポートフォリオの方向性



- 色塗バブルのサイズは、各事業セグメントの過去10年間(2012年度～2021年度)の売上高を平均して算出。
- 林業機械およびスマートコンストラクション®は、建設機械の内数として2021年度からの方向性を示す。
- スマートコンストラクション®はソリューション関連部分を示す。

各事業セグメントにおける主な取り組み

建設機械

伝統市場では、カーボンニュートラルの実現に向けた建設機械の電動化を推進し、パートナーとの共同開発と早期市場導入に取り組んでいるほか、燃料電池や水素エンジンなどの新しい動力源の研究開発に取り組んでいます。

戦略市場では、アジアを中心に都市土木に特化した油圧ショベル(CEシリーズ)を拡販したほか、アフリカ地域の組織体制を見直し、お客さまのニーズに迅速に対応できる体制を整備しました。



水素燃料電池を搭載した
中型油圧ショベル(コンセプトマシン)

鉱山機械

無人ダンプトラック運行システム(AHS)の導入台数が累計で650台(2023年6月末時点)を超えたほか、鉱山用ブルドーザーの自動運転トライアルを行うなど、自動化された鉱山機械の導入を推進することで着実に事業を拡大しています。

また、鉱山オペレーションにおける温室効果ガスの削減を加速するため、大手鉱山企業のお客さまと「コマツGHGアライアンス」を結び、いかなる動力源でも稼働可能な「パワーアグノスティックトラック」の開発を進めています。

加えて、鉱山現場のすべてのプロセスを最適化するオープンテクノロジープラットフォームの開発を進め、ソリューションビジネスの拡大に取り組んでいます。

坑内掘り分野においては、ハードロック向け鉱山機械関連のM&A、新工法を含む新商品の開発を進めたほか、中長期的に縮小が見込まれるソフトロック向け鉱山機械の生産拠点の一部を売却するなどの構造改革を行いました。



トローリー給電式バッテリーダンプトラックと
「コマツGHGアライアンス」のメンバー

林業機械

持続可能な循環型林業に貢献するため、従来から製造・販売している木材の伐採・搬出に使われる機械に加えて、植林・育林などのあらゆる工程の機械化を進めています。2022年7月には、スウェーデンの植林用アタッチメントメーカー ブラッケ社を買収しました。



坑内掘りハードロック向け鉱山機械
「マイニングTBM」

スマートコンストラクション®

新たなアプリケーションの提供に加え、海外展開の体制整備を進めました。また、スマートコンストラクション®と連携可能な中型油圧ショベル向けの遠隔操作システムを開発し、お客さまへの提供を開始しました。



ブラッケ社製アタッチメントをブルドーザーに
取り付けた植林機

リテールファイナンス

欧州に加え、アジア、アフリカ、中南米などの成長市場のカバレッジ拡大に取り組んでいるほか、林業機械向けのファイナンスを強化し、健全性を維持しながら、建設・鉱山機械事業の成長に合わせて事業を拡大しています。

半導体製造装置・機器

半導体リソグラフィ用光源メーカーであるグループ会社のギガフォトン(株)では、世界中で高まる需要に対応するため、2020年度比で約2.5倍の生産能力増強を目指した新生産棟を建設しました。



スリット付きタブ成型装置 IL221-7

産業機械

工作機械・産業機械メーカーであるグループ会社のコマツNTC(株)では、車載電池製造装置事業へ本格的に参入し、セル工程のタブ成型機複数台とモジュール製造工程複数ラインを初受注しました。

価値創造プロセス

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。



気候変動への影響 CO₂の総排出(Scope1+2+3): 34.7百万トン

顧客使用時のCO₂排出(Scope3カテゴリ-11): 30.4百万トン(排出全体の87%)

人と共に

社員 人権

社会と共に

顧客 倫理・統治 地域社会

地球と共に

環境

創業の精神

コマツウェイ

コマツの行動基準

注記のあるもの以外は連結ベースかつ2022年度実績もしくは2023年3月31日現在