

事業概況

Contents

- 24 一目でわかるコマツ
- 26 事業概況
 - コマツの事業の概要
 - 事業別概況
 - 地域別概況(建設機械・車両)
- 32 CFOメッセージ

01



一目でわかるコマツ

事業

設立

1921年**5月13日**

創業者・竹内明太郎により、石川県小松市に地域経済振興のため設立されました。



連結売上高

3兆5,435億円

連結売上高は2001年から3倍以上に成長しました。建設機械・車両事業が約9割を占めます。



グローバル拠点数

239拠点*

生産69拠点、販売89拠点、パーツ・トレーニング・リマン81拠点を構え、グローバルにビジネスを展開しています。



* 建設機械・車両、産業機械他の合計

グローバル

海外への輸出開始

1955年

アルゼンチン向け建設機械輸出を皮切りに、1964年インドに初の海外駐在員事務所開設、1975年ブラジルで海外生産開始と、早くから事業のグローバル化を進めました。



海外売上高比率

90%*1

伝統市場46%、戦略市場54%。² 世界でバランスよく売上げていることが当社の特徴です。



*1 建設機械・車両事業

*2 伝統市場：日本、北米、欧州
戦略市場：中南米、CIS、中国、アジア、オセアニア、中近東、アフリカ

連結従業員数

64,343人

社員の約7割が外国籍、グローバルオフィサーの約7割がナショナル社員です。多様性のあるグローバルチームワークでお客さまに貢献します。



イノベーション

機械稼働管理システムKomtrax登録台数

約73万台 (2023年6月末現在)

2001年に標準搭載されてから、世界中の車両情報を見える化。お客さまの車両の効率的な運用をサポートしています。



無人ダンプトラック運行システム AHS* 累計導入台数

661台 (2023年6月末現在)

2008年に世界で初めて市場導入されて以降、多くの鉱山の安全性と生産性の向上に貢献しています。



* Autonomous Haulage System

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®累計導入現場数

28,514現場 (2023年6月末現在)

2015年に業界に先駆けて提供を開始し、労働力不足をはじめとした建設現場のさまざまな問題・課題の解決に役立てられています。



サステナビリティ

意思決定の優先順位

SLQDC

すべてのステークホルダーの信頼度の総和を最大化するため、コマツはS(安全・健康)L(コンプライアンス)Q(品質)D(納期)C(コスト)を意思決定の優先順位にしています。



製品稼働時のCO₂排出

21%削減 (2010年比)

環境負荷低減のため、電動化建機など低炭素製品の開発を積極的に進めています。2030年までに50%削減、2050年カーボンニュートラルに取り組んでいます。



ダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・インディシーズ ワールドインデックス*

17年連続選定

経済性、環境、社会的活動の側面から、優れた取り組みを行っている会社として認定されています。



* 米国S&Pグローバル社によるSRI(社会的責任投資)指標

事業概況

コマツの事業の概要

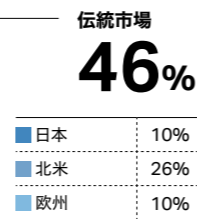
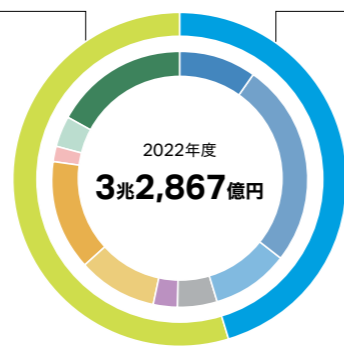
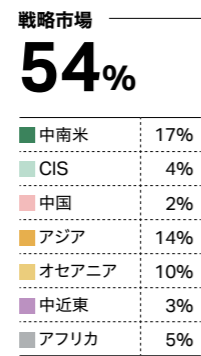
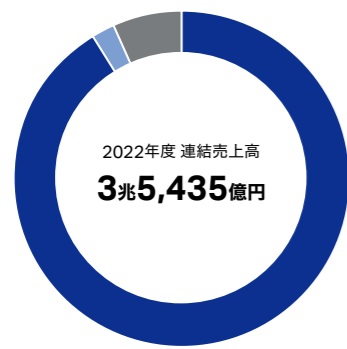
コマツグループでは、世界の建設現場や鉱山現場で活躍する建設・鉱山機械を製造・販売する事業を中心に、グローバルに事業を展開しています。2022年度の連結売上高は3兆5,435億円となり、その90%以上を建設機械・車両事業が占め、残りをリテールファイナンス(金融)事業と半導体製造設備や自動車製造設備などの産業機械他事業が構成しています。

現在、建設機械・車両事業の生産拠点は世界に60拠点、地域別の売上高構成は国内が約10%、海外が約90%となっており、世界中のさまざまな地域でバランスよくビジネスを展開しています。

コマツグループでは、日本、北米、欧州を伝統市場、中南米、CIS、中国、アジア、オセアニア、中近東、アフリカを戦略市場と位置付け、それぞれの地域特性に応じた商品戦略や販売戦略を展開しています。2022年度の建設機械・車両事業の売上高3兆2,867億円に占める伝統市場の割合は46%、戦略市場の割合は54%となりました。

事業別の売上高構成

建設機械・車両事業の地域別売上高構成(外部顧客向け)



建設機械・車両

3兆2,867億円*

建設・鉱山機械、フォークリフト、林業機械など、さまざまな現場で活躍する機械の製造・販売を行っています。機械本体の製造・販売のほか、メンテナンスや修理などのサービスや、稼働現場の生産性を向上させるソリューションをお客さまに提供し、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。



リテールファイナンス

678億円*

お客さまの商品購入時の資金負担の軽減などに貢献するファイナンス事業を行っています。建設機械の総合メーカーのファイナンスとして、お客さまに最適なプランを提供しているほか、コマツの機械に搭載されているKomtraxから収集する位置情報や稼働状況などのデータを活用した債権管理など、独自の強みを活かしています。



産業機械他

1,889億円*

半導体産業向けに露光装置用光源(エキシマレーザー)、温調機器、シリコンウエハー用ワイヤソーなどを提供しています。また、自動車産業向けには大型プレス機械、板金機械、工作機械などの製造・販売を行っています。このほか、防衛省向けの弾薬生産なども行っています。



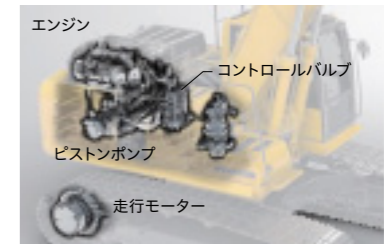
コマツの強み

キーコンポーネントの自社開発・自社生産を起点とした競争優位



① キーコンポーネントの自社開発・自社生産

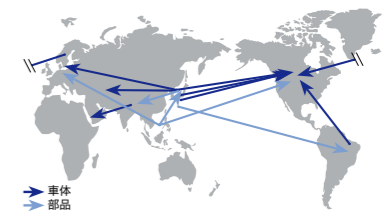
コマツは、機械の性能を決める重要部品であるエンジン、パワートレイン、油圧機器などを「キーコンポーネント」と位置付け、これらを自社で開発・生産することでさまざまな技術革新をコンポーネントに織り込み、耐久性や燃費などの性能を向上させています。また、自社で開発・生産を行うことで、全世界で同一品質の製品を生産・供給できる体制を構築しているほか、ICT技術を活用したコンポーネント状態のモニタリングなどの付加価値を付けることで、製品の品質と信頼性を向上させています。コンポーネントについてのお客さまのご意見やご要望を迅速に開発・設計にフィードバックできる点も大きな強みです。



主なキーコンポーネント

② 環境変化に強いレジリエントな生産体制

世界各地の生産拠点で同一品質の製品を生産する体制を整備することで、外部環境の変化に応じて生産工場や製品供給先を柔軟に変更する「グローバルクロスソーシング」が可能となり、環境変化の生産や販売への影響を最小限に抑えています。自然災害などに起因するBCP対応の側面だけでなく、需要が急激に増えた地域の工場が生産している製品を需要が落ちている地域の工場から供給して販売機会の損失を防ぐ、為替の影響で製造コストが上昇した工場から供給していた製品を別の工場から供給するなど、各地域の需要や為替の変動、生産負荷などに応じた戦略的なソーシングを行っています。



グローバルクロスソース体制

③ アフターマーケット事業の収益性

建設機械は約10~15年使用され、機械本体の購入後も定期メンテナンスや修理が不可欠です。自社開発したコンポーネントに付加されているモニタリング技術は、通常よりも長い期間の保証を受けられるメンテナンス付き延長保証契約や、部品交換やオーバーホールを機械のコンディションに応じた最適なタイミングで提案することを可能にしており、突発的な故障リスクの低減や、お客さまのオペレーティングコストの平準化に寄与しています。このようなアフターマーケット事業は収益力も高く、機械本体の販売後も安定的に収益を上げるビジネスモデルを持っている点もコマツの強みです。



④ リマン(コンポーネント再生)事業

コマツグループでは、お客さまの現場で長期間稼働した建設・鉱山機械から取り外したエンジン・トランスミッションなどのコンポーネントを分解、洗浄、部品交換、再組立、塗装、出荷検査などの工程を経て新品同様に再生し、市場に再供給する「リマン事業」を世界11カ国に設置したリマン工場/センタで推進しています。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り、新品と同程度の性能を保証されたコンポーネントを安価に提供することでお客さまのコスト低減に寄与しているほか、廃棄物やCO₂排出量の削減など、環境負荷低減にも貢献しています。



* 外部顧客向け売上高

事業概況

事業別概況

建設機械・車両

一般建機(コンストラクション)

事業の特徴・強み

建設機械・車両部門の需要台数の大多数を占め、土木・建設工事をはじめとしたさまざまな現場で使用される。1トン未満から50トンを超えるクラスまで、多くの機種と仕様がある。

主力商品の油圧ショベルにおいては、高負荷の現場でもパワーと生産性を発揮する標準シリーズと軽負荷作業向けのCEシリーズをお客さまの用途に合わせて提供する商品戦略を展開しているほか、自動化・電動化などの先進機種を市場導入。

ドローン等のICT機器で計測・生成した現場の3次元データとICT建機による高品質施工で、現場の安全性・生産性・環境性を向上するソリューション「スマートコンストラクション®」を推進。

主要商品



油圧ショベル

ホイールローダー



ブルドーザー

モーターグレーダー

トピックス

電動化建機市場導入
8機種
(2021年度~2023年度*)
*見込みを含む

都市土木向け油圧ショベル「CEシリーズ」
26カ国導入
(2023年6月末時点)

ICT建機海外販売台数
2,448台
(2022年度実績)

スマートコンストラクション®累計導入現場数
28,514現場
(2023年6月末時点)

鉱山機械(マイニング)

事業の特徴・強み

一般建機と比べ、競合するプレイヤーが少なく、ダンプトラックなどの大型機械が需要の中心。無人ダンプトラック運行システム(AHS)をはじめとした高付加価値ソリューションが伸長。

鉱床が地表から近い場合に採用される「露天掘り工法」と、地層深くにある場合に採用される「坑内掘り工法」があり、採用される工法によって使用される機械が異なる。

中長期的な石炭(ソフトロック)需要の縮小や、銅やニッケルなどの硬い鉱物(ハードロック)需要の増加といった資源需要の変化を受け、新商品・新工法の開発やM&Aによる商品ラインナップの拡充によって坑内掘りハードロック分野の事業を拡大。

主要商品



ダンプトラック

ローブショベル



超大型油圧ショベル

ロードホールダンプ(坑内掘り鉱山機械)

トピックス

マイニング事業売上高伸び率
+11.8%
(対2021年度、為替一定)

AHS累計導入台数
661台
(2023年6月末時点)

コマツGHGアライアンス*参加企業
10社
(2023年6月末時点)

坑内掘りハードロック製品市場導入
9機種
(2022年度までの累計)

* 鉱山オペレーションのゼロエミッション実現を目指し、コマツと大手鉱山企業が相互情報提供および緊密な連携を行う枠組み

部品・サービス(アフターマーケット事業)

事業の特徴・強み

機械本体納入後の部品販売、定期メンテナンスやオーバーホールなどの修理を行う事業。機械本体と比べて需要の変動が少なく、過去10年余りで建設機械・車両部門の売上高構成比のおよそ半分を占めるようになり、安定的な収益源となっている。

キーコンポーネントを自社で開発・生産していることで可能となる、リマン事業やメンテナンス付き延長保証契約による純正部品販売が伸長。

Komtraxで収集する稼働データを活用した、最適なタイミングでのサービス提案が強み。

主要商品



エンジンなどのリマン(コンポーネント再生)

作業機・足回り部品(GET/UC)



フィルタ・オイルなどの定期交換部品

油圧ブレイカーなどのアタッチメント

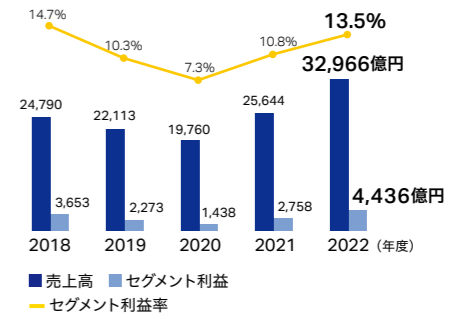
トピックス

建設機械・車両売上高構成比
48%
(2022年度実績)

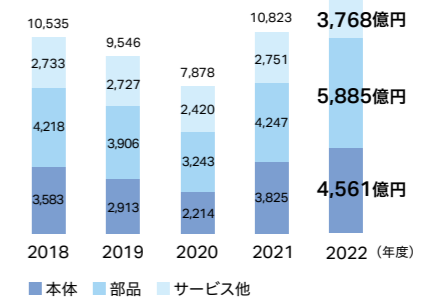
アフターマーケット事業売上高伸び率
+13.5%
(対2021年度、為替一定)

リマン取扱高
約3倍
(2010年度比)

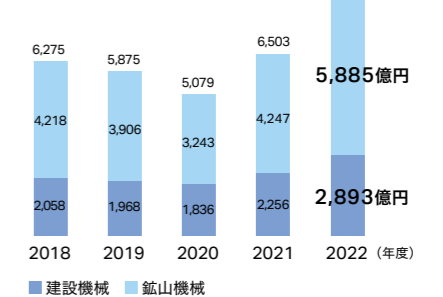
売上高・セグメント利益推移



鉱山機械売上高推移



部品売上高推移

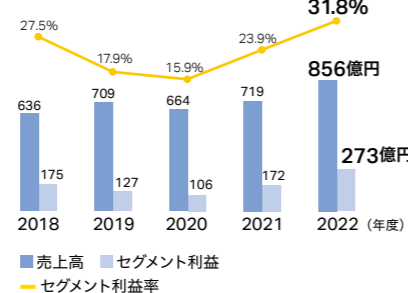


リテールファイナンス

事業の特徴・強み

建設機械・車両部門の営業活動を通じてお客さまの資金調達ニーズを直接把握でき、Komtraxによる機械の位置情報・稼働状況のモニタリング、遠隔からのエンジン停止など、独自のリスク低減手段を有す。また、リースアップした車両を再販する独自のルートを持っているなど、建設機械・車両部門とのシナジーを活用した事業運営が最大の強み。

売上高・セグメント利益推移



産業機械他

事業の特徴・強み

半導体製造設備の分野は、5G、AI、ADASなどの普及に伴う半導体市場の拡大、半導体の3次元構造化などにより、エキシマレーザー事業を中心に中長期的な成長が見込まれる。

自動車製造設備の分野は、自動車市場におけるEV関連設備への投資拡大などの環境変化に対して、新製品の開発や新事業への参入で対応。

主要商品



半導体露光装置用光源(エキシマレーザー)

半導体シリコンウエハー用ワイヤーソー

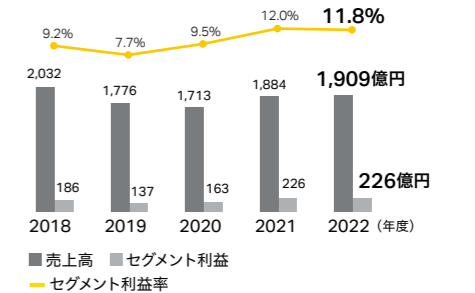
大型ACサーボプレス(自動車ボディ成形用)

トピックス

ギガフォトン(株)新生産棟建築による生産能力
約2.5倍
(2020年度比)

コマツNTC(株)EV電池製造装置事業に新規参入

売上高・セグメント利益推移



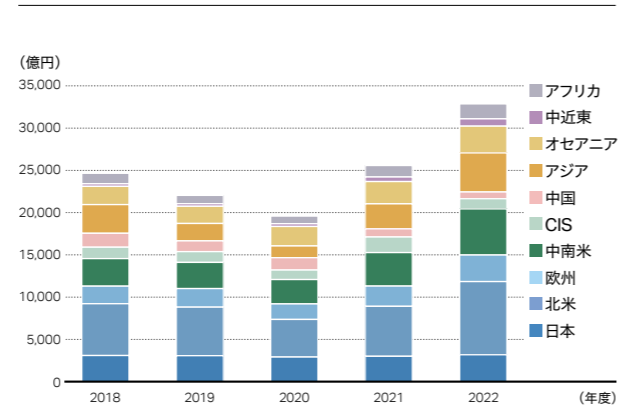
事業概況

地域別概況(建設機械・車両)

伝統市場では、自動化・電動化機械などの高付加価値商品の導入、アフターマーケットビジネスでの収益獲得、ソリューションビジネスへの移行など、総合的な価値の提供によって市場におけるプレゼンスの更なる拡大を目指しています。

戦略市場では、鉱山機械関連ビジネスの高い収益性を維持しつつ、人口増加や都市化に伴い増加している一般建機の需要を着実に取り込むため、各地域の市場特性に応じた商品戦略、販売戦略を展開しています。

地域別売上高推移(外部顧客向け)



各地域における市場の特徴およびコマツの取り組み

地域	市場の特徴/コマツの取り組み
日本	経済の成熟により需要変動が少なく、比較的安定した市場。コマツは、Komtraxやメンテナンス付き延長保証契約によるアフターマーケット需要の着実な取り込み、レンタルビジネスのスマートコンストラクション®を柱としたソリューションビジネスへの移行、高品質な中古車提供など、既存配車を基盤としたバリューチェーンビジネス中心の販売戦略を展開。
北米	価値あるものが高価格で受け入れられ、新車だけでなく、サービス・部品・中古車・ファイナンス等、お客さまに提供する価値がトータルで評価される市場。コマツの建設機械・車両事業で最も多くの売上げを占め、建設・道路、レンタル、エネルギー向けにICT建機の拡販やスマートコンストラクション®の導入を推進。
欧州	CO ₂ 排出をはじめとした環境問題や先進テクノロジーに対する意識・関心が高い市場。コマツでは、リチウムイオンバッテリーを搭載した電動化機械の市場導入や、HVO・バイオディーゼルなどのカーボンニュートラル燃料の活用を他の地域に先駆けて進めているほか、スマートコンストラクション®の導入をドイツ・フランス・イギリス中心に推進。
中南米	需要の過半をブラジルが占め、その他の国を含めて全体的に資源開発、農業、インフラ投資などが経済成長を牽引している市場。特に世界一の銅産出国であるチリでは、世界的な電動化の進展などに伴い、銅の需要が堅調に推移することが見込まれ、コマツの大きな収益源となっている部品・サービス等を含む鉱山機械事業の強化を進める。
CIS	地域各国が豊富な鉱物資源を有し、鉱山機械関連ビジネスのポテンシャルが大きい市場。都市化の進展に伴うインフラ整備向けの需要の増加も見込まれ、コマツは2023年にカザフスタンに現地法人「Komatsu Central Asia LLP」を設立し、CIS諸国を含む中央アジア地域での販売・サービス活動の体制を強化。
中国	中国国内のメーカーに加え、日本、米国、欧州、韓国などの外資系メーカーも多く参入しているが、政策が需要を大きく左右する市場。コマツは、中大型機種種の拡販やバリューチェーンビジネスの拡大を重視する販売戦略を展開。
アジア	アジア最大の市場であるインドネシアは鉱山向け、タイ、マレーシア、フィリピンなどは一般向けが需要の中心。各国の経済政策によって需要が変動しやすい市場。コマツは、幅広いお客さまのニーズに対応するため、高負荷作業向けの標準モデルと軽負荷作業向けのモデルを組み合わせた商品戦略を展開。
オセアニア	地域需要の大半をオーストラリアが占める。オーストラリアの需要は、南東部の大都市圏における一般建機の需要がその過半を占めるが、鉱物資源の豊富な北東部および西部では鉱山機械の需要が高い。コマツは、都市部でのICT建機の拡販や、鉱山向けの無人ダンプトラック運行システム(AHS)の導入を推進。
中近東	一般建機が需要の中心。原油価格と建設機械需要に強い相関があり、原油価格高騰を背景として、産油国中心に需要が堅調に推移している市場。コマツは、UAE、エジプト、サウジアラビアにおけるインフラ開発プロジェクトなど、国家主導の大規模な土地造成工事向けの機械を中心に、積極的な営業活動を展開。
アフリカ	人口増加や都市化に伴う道路・電力網などのインフラ整備、豊富な鉱物資源を背景に、一般建機、鉱山機械ともに今後高い成長が見込まれる重要市場。欧州、中国、トルコなど、アフリカ地域外のお客さまの進出も多く、国や地域を跨いだグローバルなサポート体制を整備して対応している。



常務執行役員 建機マーケティング本部長

西浦 泰司

2022年度の建設機械・車両部門の売上高(外部顧客向け)は、前年度比+28.4%の3兆2,867億円となりました。ウクライナ情勢に起因する深刻な影響の継続、サプライチェーンの混乱、エネルギー・原材料価格の高騰、グローバルなインフレの進行など、厳しい環境のなかで着実に販売価格の改善やクロスソーシングなどを行い、中国・ロシアを除くすべての地域で売上げを伸ばすことができました。

売上高に占める伝統市場の割合は46%、戦略市場は54%となりました。伝統市場では基本インフラの修繕や更新などが見込まれる一方、戦略市場では人口増加と都市化の進展により更に需要が増加することが予想され、建設機械事業は成長産業となっています。

伝統市場のお客さまからは、従来から求められている安全性・生産性の向上やライフサイクルコストの削減に加え、環境対応、ICT活用、デジタルトランスフォーメーション(DX)推進による現場作業の効率化などがより一層求められています。このようなお客さまの高度化・複雑化したニーズに対応するため、コマツでは環境・安全・ICTを軸に建設機械の自動化・自律化・電動化・遠隔操作化を進めると同時に、お客さまの現場プロセス全体の最適化に取り組んでいます。その代表例が日本市場を皮切りに展開しているスマートコンストラクション®です。この取り組みを北米、欧州、オーストラリアなど海外にも展開し、お客さまに新しい価値を提供しています。

一方、戦略市場のお客さまの主なニーズは、燃費・コスト・耐久性です。一部の地域では、低価格商品を武器とした中国メーカーなどの参入が増えていますが、コマツは価格競争からは一線を画し、伝統市場と同様に、ファイナンス・部品・サービス・レンタル・中古車など、バリューチェーン全体における付加価値の向上に重点を置いています。戦略市場のなか

お客さまの課題と誠実に向き合い、新しい価値をお届けする。お客さまにとって「なくてはならない存在」になることを目指し、コマツはこれからもお客さまと共に未来を歩みます。

でも特に成長が見込まれる市場はアジアとアフリカで、中期経営計画においても「アジア・アフリカ市場への取り組み強化」を重点活動としています。

アジアでは幅広いお客さまのニーズに合わせた2ライン戦略を展開しています。20トンクラス油圧ショベルの標準機「PC210-10M0」に加え、都市土木工事などの軽負荷作業に特化して仕様を最適化した「PC200-10M0(CE)」を導入しました。お客さまからは、品質と信頼性が担保された商品を現場特性に合わせて選択できる点を高く評価していただけており、中国や中南米などの地域にも導入を開始しました。

人口増加と豊富な資源を背景に将来の大きな経済成長が期待されるアフリカでは、2022年度より欧州コマツ(株)にアフリカ事業部を設立し、本体・部品・サービス・ファイナンスなどの組織・機能を一元化することで、お客さまに迅速かつ幅広いソリューションをワンフェイスで提供できる体制を整えています。

売上げの48%を占める部品・サービスなどのアフターマーケット事業では、オンライン部品販売などのICTを活用したデジタルマーケティングの強化や、AIを活用した故障診断など、DX推進を通じて新車販売後のバリューチェーン全体における付加価値の向上をグローバルに推進していきます。

最後に、コマツの取り組みとして「ブランドマネジメント活動」があります。これは、コマツがお客さまにとってなくてはならない存在となることを目指すもので、地域を問わずコマツのマーケティングの基本となっています。コマツは、今後もお客さまの視点に立脚し、お客さまが掲げる目標に寄り添い、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することを目指します。

CFOメッセージ



取締役 兼 専務執行役員 CFO
堀越 健

1. 2022年度の振り返りと2023年度の見通し

(1) 総括

中期経営計画「DANTOTSU Value – Together, to “The Next” for sustainable growth」の初年度である2022年度は、新型コロナウイルス感染症影響縮小後の経済回復とウクライナ情勢を背景に、世界的なサプライチェーンの混乱や資材価格・物流コストの上昇に見舞われ、特に生産面で非常に厳しいオペレーションを余儀なくされた1年となりました。しかし、建設機械・車両部門において北米・アジアを中心に需要が堅調に推移したことに加え、販売価格の改善や円安によ

る為替のプラス効果もあり、連結売上高は3兆5,435億円、営業利益は4,907億円といずれも過去最高を記録することができました。

中期経営計画の2年目となる2023年度は、為替は保守的に円高を前提とし、インフレによる賃金上昇や将来に向けたプロジェクト費用の増加が見込まれることから、2022年度に引き続き大幅な販売価格の改善を行うことにより収益性の更なる向上を目指しています。

図1 業績推移

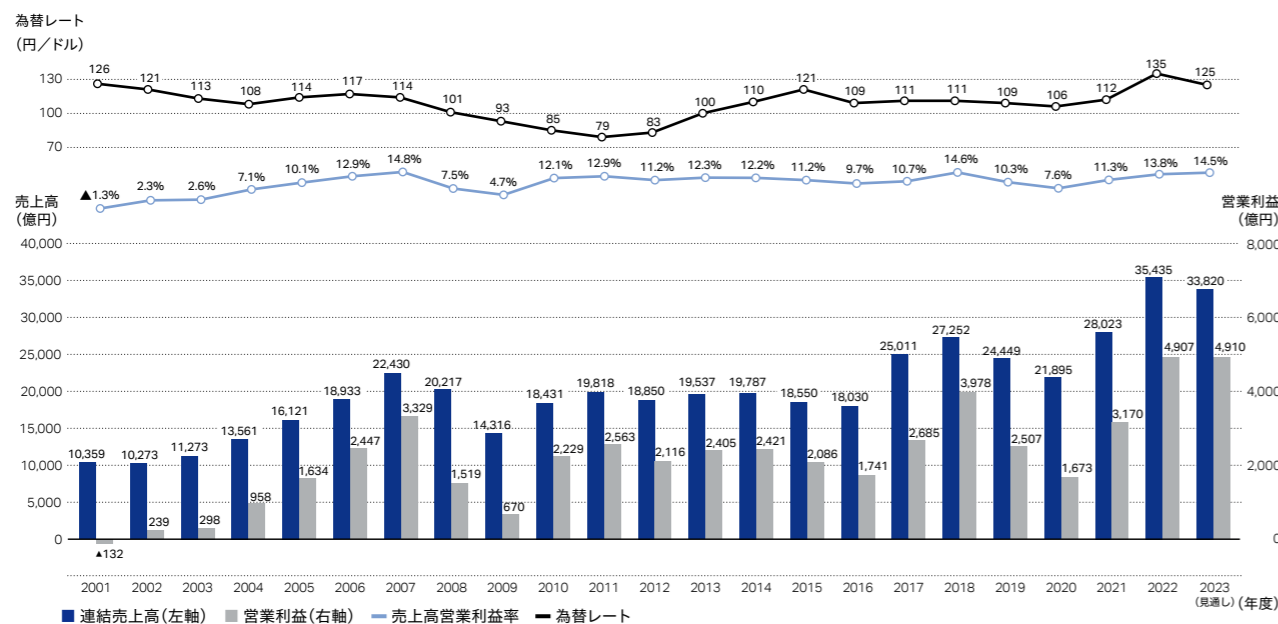


図2 建設機械・車両部門売上高増減要因(2021年度実績~2023年度見通し)

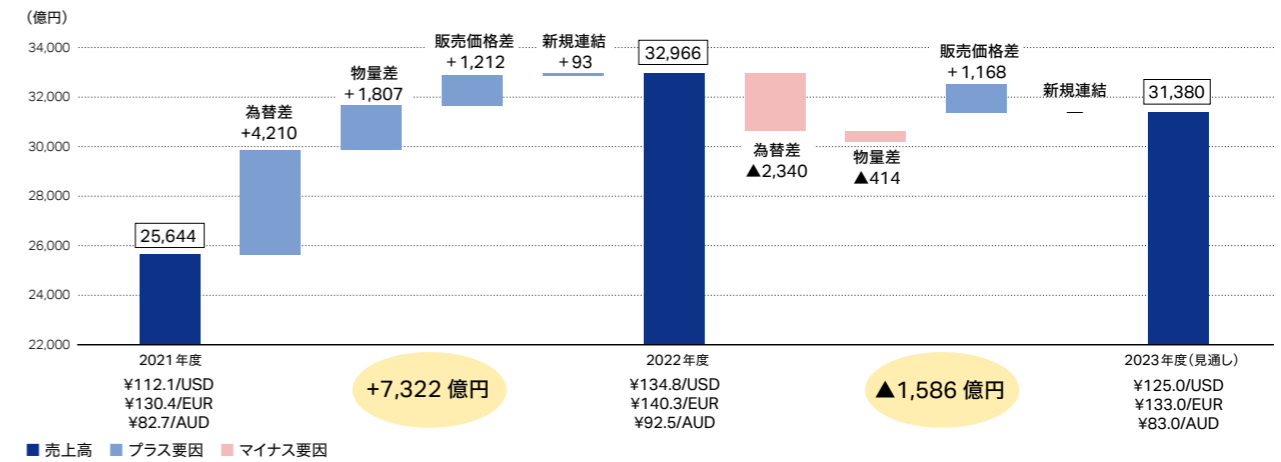
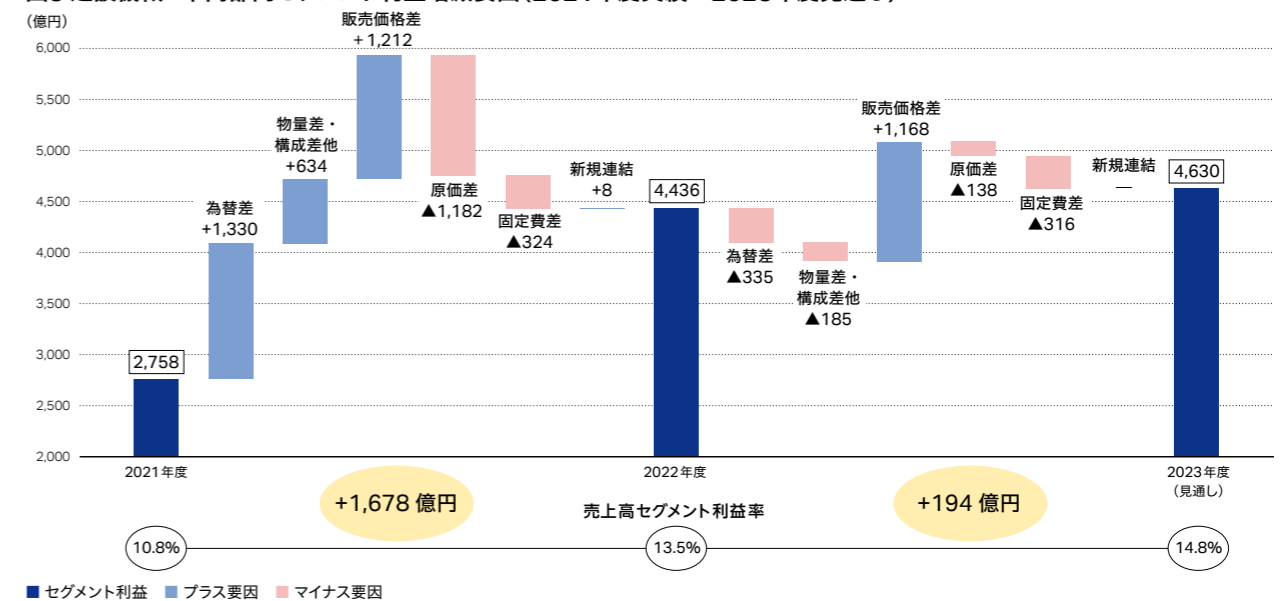


図3 建設機械・車両部門セグメント利益増減要因(2021年度実績~2023年度見通し)



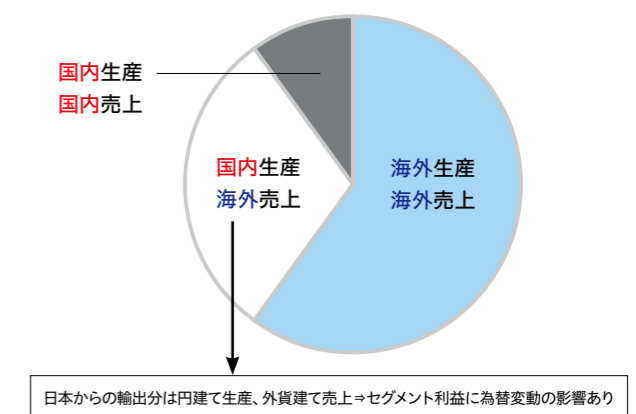
(2) 建設機械・車両部門のセグメント利益分析

建設機械・車両部門のセグメント利益を、「為替影響」「販売価のアップと原価の上昇」「固定費のコントロール」の3つの切り口で分析します。

① 為替影響

2022年度は世界的なインフレと各国の政策金利の引き上げにより急速に円安が進行し、業績にプラスの影響を及ぼしました。現在、国内の売上高は全体の1割程度ですが、エンジンや油圧機器などのキーコンポーネントは日本国内で生産しているため、生産の約4割は国内が占めています。この4割の国内生産と1割の国内売上との差が外貨建ての輸出(海外売上)で、為替変動の影響を受けます。米ドルの場合、1円の変動で40億円程度のセグメント利益が変動すると見積もっています。経理・財務部門としては、資金の現地調達体制を構築して資産・負債の通貨マッチングを促進し、為替変動による影響をできる限り軽減するように努めています。

図4 為替変動のセグメント利益への影響

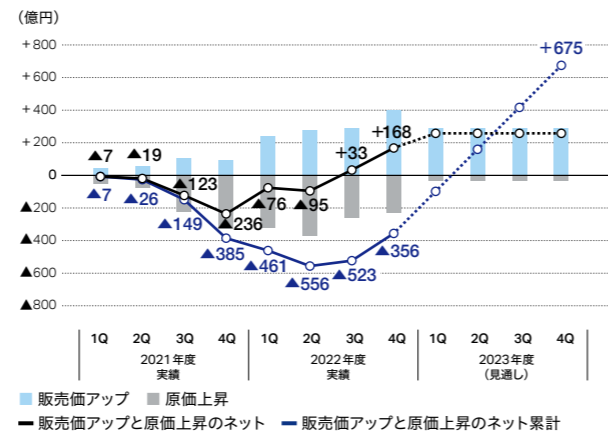


CFOメッセージ

② 販売価のアップと原価の上昇

次に販売価のアップと原価の上昇の推移に目を移すと、2021年度後半から資材価格が高騰し、原価の上昇が業績にマイナスの影響を与えました。この資材価格高騰を受け、我々も2022年度から本格的に販売価格の改善を行い、2022年度の後半からは販売価の上昇分が原価の上昇分を上回るようになりました。しかし、2021-2022年度累計では販売価のアップですべての原価の上昇を吸収することはできなかったため、2023年度も2022年度と同レベルの販売価格の改善を継続し、2021-2023年度の3年間累計では原価の上昇を上回る販売価のアップを実現できる見込みです。

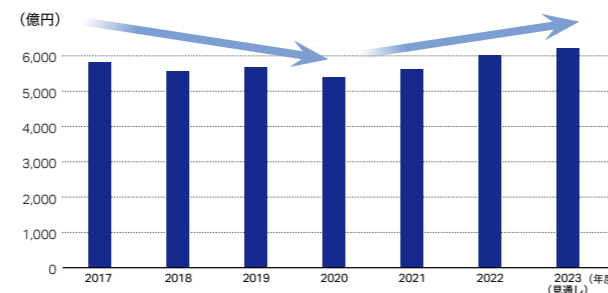
図5 販売価アップと原価上昇の推移



③ 固定費のコントロール

最後に固定費についてです。2017-2021年度にかけて売上げは増減があったものの、コマツは「成長とコストの分離」のポリシーに則り、売上げの増減とは切り離して固定費を横ばいでコントロールしてきました。賃上げやインフレにより固定費は毎年増加しますが、現場と管理部門が一体となって知恵を出し合い、弛まぬ構造改革や合理化を進めることで吸収を図りました。

図6 固定費の推移



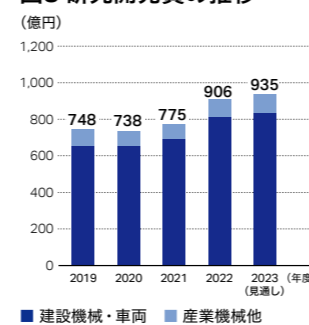
これに対し、2022-2023年度は世界的なインフレによる大幅な人件費単価の上昇や経費増加の影響が不可避です。さらに、中期経営計画で掲げた成長戦略を加速させるため、カーボンニュートラルに向けた電動化開発、自動化開発、「DXスマートストラクチャー」などには重点的に予算を配分し、将来の成長に向け着実に投資を行っています。これらの固定費の増加も販売価のアップを行わなければならない大きな理由の一つであり、当社は実際に固定費や原価の上昇を販売価格に反映することで収益性を確保してきました。

図7 インフレ率

(出典：IMF)

	2022年	2023年
日本	2.0%	1.4%
北米	7.5%	3.9%
中南米	9.7%	6.7%
欧州	8.3%	6.2%
アジア	5.7%	4.3%
太平洋	6.5%	4.8%
中国	2.2%	2.2%
その他	8.2%	5.5%

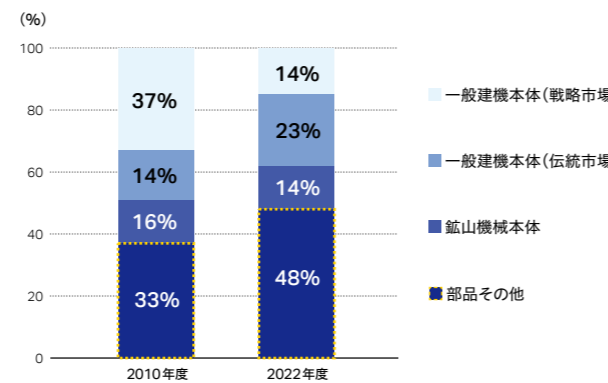
図8 研究開発費の推移



(3) 需要変動に左右されにくい体質の構築

コマツは従来から需要変動に左右されにくい事業構造の構築を進めており、少し長い目で俯瞰すると、建設機械・車両部門の売上高の構成は、2010年度から2022年度にかけて戦略市場向けの一般建機本体が減少する一方、部品その他が増加しています。これは需要変動の大きい建設・鉱山機械マーケットにおいて、安定した販売ボリュームが期待できる部品の構成比が高まることで、需要変動に左右されにくい収益構造を実現できていることを示しています。今後も需要変動に対応力のあるバリューチェーンを更に強化するため、アフターマーケット事業をより一層拡大していきます。

図9 建設機械・車両部門売上高構成比



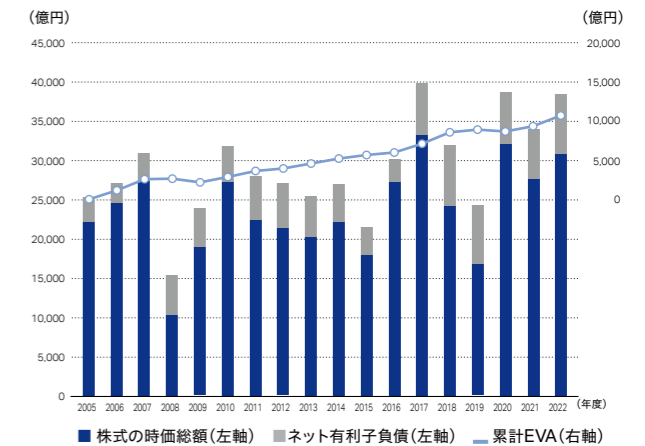
2. 企業価値向上に向けての経理・財務部門の取り組み

(1) 財務面：ROEの向上

① 企業価値の検証

まず「企業価値」の向上を、経理・財務の観点で二つの手法を用いて検証しました。一つは投下資本にフォーカスした「株式時価総額とネット有利子負債の合計額」、もう一つはROICとWACCの差額にフォーカスした「EVA®(Economic Value Added: 経済的付加価値、税引後営業利益-資本コスト)の累計」です。いずれにおいても長期的にはもちろん、2022年度も向上が確認できています。

図10 企業価値・EVA



② フリー・キャッシュ・フロー改善への取り組み

コマツは企業価値向上のため、収益性、資産効率、財務レバレッジをカバーした総合指標であるROE(自己資本利益率)を経営指標の一つとして掲げ、株主資本コストを意識しながらモニタリングしています。当社のグローバル水準の株主資本コストは8%程度と想定しており、これを上回るROE10%以上を経営目標とし、エクイティ・スプレッド(ROE-株主資本コスト)の拡大に向けて、ROEの向上と株主資本コストの低減の両方に取り組んでいます。

2022年度のバランスシートを振り返ると、販売量の増加に伴う増産とサプライチェーンの混乱を背景として、棚卸資産が大きく増加し、フリー・キャッシュ・フローが悪化しました。

これを踏まえ、2023年度からはROICの更なる向上を目指し、グループ各社の管理指標としてフリー・キャッシュ・フローを導入します。これは資産効率の良し悪しを、グループ会社自身が率よりもむしろ金額の多寡で実感できるようにすることが目的です。また、ROICは収益性と効率性の複合指標であることから、収益性が改善すれば資産効率性が悪化しても指標が改善するという短所があります。我々はフリー・キャッシュ・フロー創出の源泉を①利益、②運転資本、③固定資産投資、④M&Aに分解してダイレクトに金額で示すことで、改善すべき「絶対額」と「源泉」を明確にし、改善にフォーカスしながら将来キャッシュ・フローを最大化していきます。2023年度は3,500億円程度のフリー・キャッシュ・フロー創出を見込んでいます。

ROEの持続的向上のため、資産効率改善については、2017年度からROIC(投下資本利益率)を社内管理に活用しました。ボラティリティ(需要の変動幅)に応じて運転資本を適正に管理するため、ROIC計算式の投下資本を、その用途である「運転資本+有形固定資産」に展開して実務に落とし込み、運転資本のキャッシュ・コンバージョン・サイクルを定期的にモニタリングしています。

図11 棚卸資産の推移

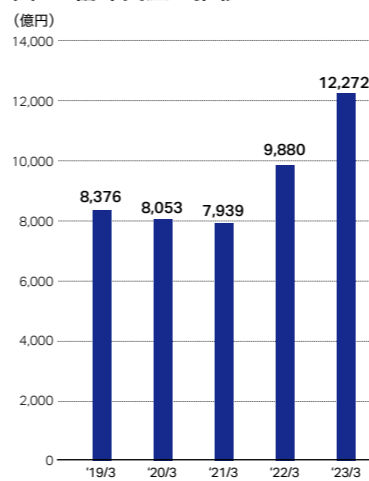
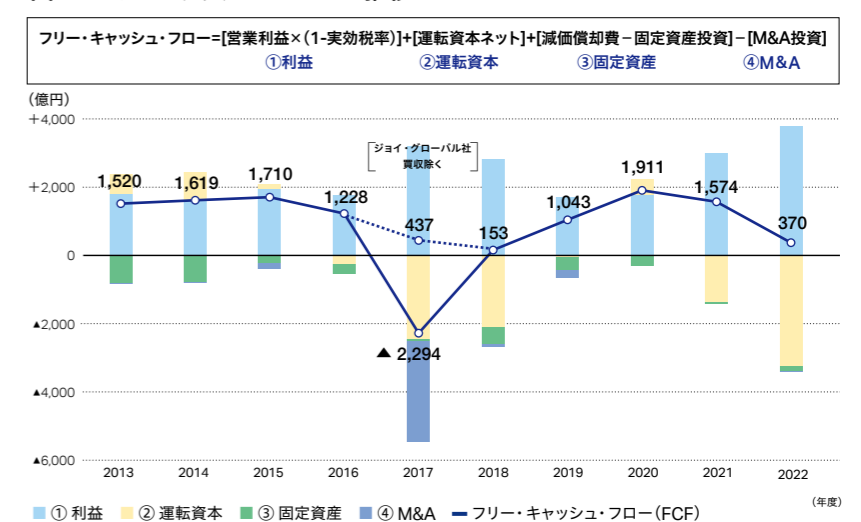


図12 フリー・キャッシュ・フロー推移



CFOメッセージ

③ キャッシュアロケーションの考え方

創出したキャッシュについては、従来からのポリシーに基づき、①設備投資(成長戦略)、②借入金の削減(財務健全性維持)、③株主還元という3つの資金使途にバランスよく配分します。安定的な株主還元を継続していくためには成長投資が最も重要だと考えており、基本的には営業キャッシュ・フローの約50%を設備投資に充当します。そのうえで、現状の業界トップレベルの健全な財務体質を維持しつつ、株主還元は連結配当性向40%以上とする方針です。

コマツは、M&Aを成長の重要な手段の一つと位置付け、積極的に活用してきました。当社の事業ポートフォリオの将来像から不足している部分を補うために、すべてを自社のリソースで行うことにはこだわらず、技術提携やM&Aといった外部リソースの活用を常に検討しています。現時点でのM&Aの重点

分野は「ソリューション」「坑内掘りハードロック事業」「林業機械事業」および「電動化を含むコンポーネント」です。

ハードロックとは石炭以外の鉱石、例えば銅やニッケルのことを指し、今後大きな需要拡大が見込まれます。林業は、環境意識の高まりによるプラスチックの代替材料としての活用など、全世界の木材生産量は安定的に増加していくことが見込まれ、世界的に見ても成長産業と言われています。2022年度にもこの2つの分野で3件のM&Aを発表しており、今後も、コマツのポートフォリオとのシナジーが得られることを大前提としながら、M&Aによる事業拡大を積極的に行っていきたいと考えています。買収後は、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、企業価値向上への貢献度をモニタリングしています。

図13 現中期経営計画(2022-2024年度)のキャッシュアロケーションの基本的な考え方

TC事業	設備投資	通常投資	35-45%	営業キャッシュフローの約半分を成長投資に充当
		リース・レンタル用投資	5-15%	
		計	約50%	
	株主還元	25-35%	連結配当性向40%以上	
	借入金の返済	15-25%	業界トップレベルの財務体質	
		+		
	M&A	+α	外部リソースの活用を常に検討	

図14 2022年度に公表したM&A

分野	会社名	概要	本社所在地
坑内掘りハードロック事業	GHH社	坑内掘り鉱山機械メーカー	ドイツ
	マインサイトテクノロジーズ社	坑内掘り鉱山向けの通信デバイスと坑内測位による最適化プラットフォームを提供	オーストラリア
林業機械事業	ブラッケ社	植林用アタッチメントの開発・製造・販売会社	スウェーデン

④ 協力企業の資金面でのサポート

一般的なキャッシュ・フロー改善策の一つとして、買入債務の支払サイト長期化が考えられますが、コマツは協力企業への支払サイト短縮を進めており、2023年度より下請法対象会社への手形・小切手等による支払いを廃止し100%現金化しました。これはキャッシュ・フローの観点からはマイナス方向への変化です。しかし、材料や部品、コンポーネント等のサプライヤーである協力企業は、当社のものでづくりを支える重要なパートナーです。コマツは特に重要とみなされる協力企業を選抜して「コマツみどり会」を結成しています。日本国内の全取引先約1,400社のうち、みどり会企業は156社存在し、みどり会

からの調達額は全調達額の約8割を占めます。そしてその約6割が下請法対象会社です。重要なパートナーであるサプライヤーと共に成長を目指していくのがコマツの考え方であり、そのためにさまざまな協力を行っており、支払サイトの短縮もその一つです。今後もみどり会との協働による品質と信頼性・商品競争力の向上を追求していきます。

なお、この下請法対象会社への支払い100%現金化は、経済産業省・公正取引委員会により定められた、「未来志向型の取引慣行に向けて」における下請代金の支払いについての方針にも沿っています。

(2) 非財務面：ESG課題の解決

① 日本企業による初の外貨建てサステナビリティ・リンク・ボンドの発行

コマツは2050年にカーボンニュートラルを目指すチャレンジ目標を掲げており、2022年10月には日本企業による初の外貨建てサステナビリティ・リンク・ボンド(米ドル建無担保普通社債、以下、SLB)を発行しました。SLBは発行体が事前に定めたKPIの達成状況に応じて条件が変わる債券です。コマツは成長戦略を通じてESG課題の解決と収益向上の好循環を生み出す顧客価値の創造を掲げており、このSLB発行により、持続的な成長の実現を目指すサステナビリティ経営を加速していきます。本SLBでは、自社の拠点、自社製品使用時にとどまらず、お客さまの現場全体にも拡げ、施工の最適化により社会のCO₂削減に貢献することをKPIとしています。

② ESG効果の定量化

コマツの経営の基本は、「品質と信頼性」を追求し、企業価値を最大化することです。そしてその「企業価値」とは、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

総和であると考えています。これは、これまでの一企業の財務情報中心の状況からESGのような非財務情報がより重要性を増してくるなか、財務情報と非財務情報を組み合わせたマネジメントが企業価値向上につながっていくという考え方と整合していると認識しています。

こうした認識のもと、コマツのESG課題の解決に向けた取り組みが企業価値にどのように寄与しているかについて、「ESGとPBRとの関連性分析(柳モデル)」*を用いた分析を試みており、その結果として、人的資本投資やCO₂削減などのいわゆる「非財務情報」に属する取り組みの一部と企業価値との間に一定の相関が見られました。

現在、ハーバードビジネススクールが提唱した「インパクト加重会計」を用いてコマツの本業の社会インパクト金額効果算出にも取り組んでおり、こうしたESG効果の「見える化」を進め、ESG課題の解決にドライブを掛けて企業価値向上につなげていくことも、経理・財務部門の新しい役割と捉えています。

*アビームコンサルティング株式会社との共同分析

図15 サステナビリティ・リンク・ボンドの概要

① 通貨	米ドル
② 外債の総額/期限	600百万USD/5年
③ フォーマット	144A / Reg S
④ 社債の種類	ESG債(サステナビリティ・リンク・ボンド)
⑤ 発行時期/利払日	2022年10月6日/2023年4月6日以降、毎年4月6日および10月6日
⑥ SPT*/KPI	SPT1: 2025年3月31日までに生産によるCO ₂ (Scope1+2)排出原単位(KPI1)を2010年対比で45%削減 SPT2: 2025年3月31日までに製品使用によるCO ₂ (Scope3)排出原単位(KPI2)を2010年対比で24%削減
⑦ 利率	2022年10月6日から2025年10月5日まで: 5.499%(米国債5年 3.999%+150bps) 2025年10月6日以降は2025年3月31日時点におけるSPT達成状況が SPT1未済の場合 +0.100%クーポンステップアップ、 SPT2未済の場合 +0.150%クーポンステップアップが発生
⑧ 格付	A2(Moody's)、A(S&P)

*SPT: Sustainability Performance Targets: 発行体が表明する、事前に設定した時間軸における、KPIの測定可能な改善目標

図16 製品インパクト加重会計の算出フレームワーク

製品インパクト会計のフレームワーク	主なインパクト指標(Indicators)		インパクト評価軸(Dimensions)				
	製品接点		顧客への影響		環境影響		
	数量	使用期間	アクセス	品質	選択の余地	利用段階	利用終了段階
インパクトタイプ	販売数量	インパクトの発生期間(使用期間)	価格の手頃さ 社会的弱者への追加影響	基本的ニーズ 有効性 安全衛生	製品変更可否 情報可用性 市場独占による超過利益	排気ガス 環境汚染	排気ガス 環境汚染 リサイクル性

George Serafeim, Katie Trinh "A Framework for Product Impact Weighted-Accounts" (2020)
Amanda Rischbieth, George Serafeim, Katie Trinh "Accounting for Product Impact in the Consumer-Packaged Foods Industry" (2020,2021)より、2023年6月アビームコンサルティング作成