

中期経営計画 (2019年度～2021年度)

DANTOTSU Value
FORWARD Together for Sustainable Growth

2019年4月26日

コマツ

代表取締役社長（兼）CEO

小川 啓之

中期経営計画

(2019年度～2021年度)

DANTOTSU Value

FORWARD Together for Sustainable Growth

世界の現場を、「ダントツ」でつなぐ

今、世界は、地球規模で大きく変わり始めています。
社会やお客さまが何に困り、何を必要としているのか。

私たちは、今、何をすべきなのか。

それは、私たちの強みである圧倒的な商品・サービス・ソリューションを進化させ、
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
ダントツでつなぐことで、持続的成長を目指すことです。

「ダントツ」で世界を変える、私たちが変える。

それがコマツのダントツバリューです。

世界の多極化や気候変動への意識の高まり等、外部環境が変化している。持続的成長を実現するために、需要変動に左右されない成長戦略が必要。

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

持続可能な社会の実現への期待

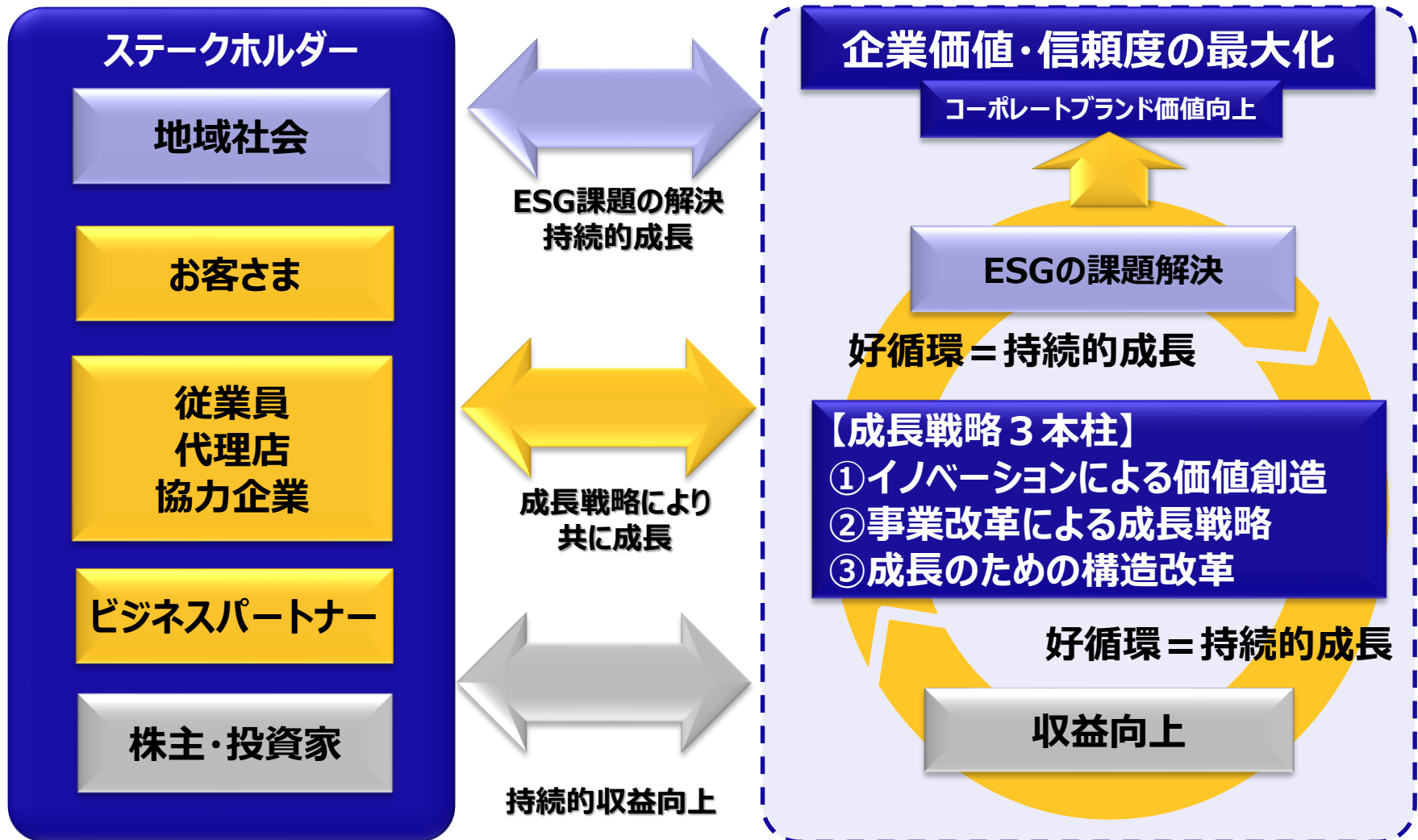
成長戦略における課題

- 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

成長戦略3本柱である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・成長のための構造改革により、収益向上とESG課題の解決の好循環で持続的成長をはかり、企業価値最大化を目指す。

「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」



「経営の基本」である企業価値 = 信頼度を最大化するため、持続可能な成長を目指す。当中期経営計画においては、目指すべき姿へのロードマップに基づいて、バックカスティングで成長戦略・経営目標を策定。

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全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。

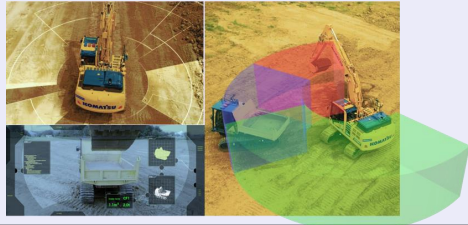


「バックカスティング」
目指すべき姿へのロードマップに基づいて成長戦略・経営目標を策定

*KMCは、Komatsu Mining Corp. (旧ジョイ・グローバル社) の略称。

コマツを取り巻く外部環境や課題に対し、成長戦略3本柱 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推進し、持続的な成長を目指す。

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



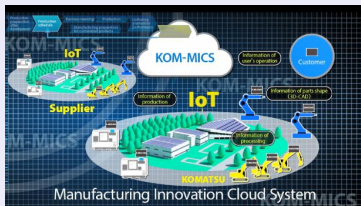
- * スマートコンストラクション/無人ダンプトラック運行システム (AHS) /プラットフォーム (ランドログ、IntelliMine)
- ◆ 建設・鉱山機械・ユーティリティの自動化・自律化、電動化、遠隔操作化
- ◆ 農林業のスマート化推進

事業改革による成長戦略



- ◆ KMC統合による相乗効果と成長戦略
- ◆ 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
 - * ロジスティックス改革、* 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No1、インド・アフリカ 成長市場への取り組み
- ◆ 産機事業改革 (建機事業とのシナジー拡大、コア技術による成長)

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

これまで取り組んできた「ダントツ商品・ダントツサービス・ダントツソリューション」を、更に進化・レベルアップし、スピードを上げて、顧客価値創造を通じたESG課題の解決と収益向上＝「ダントツバリュー」を目指す。

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）

安全で生産性の高いスマートでクリーンな未来の現場

〔施工の高度化〕施工の安全性と生産性の追求

SMART CONSTRUCTION AHS/IAHV

◆最適化プラットフォーム
とソリューションの進化



LANDLOG

IntelliMine

レベルアップ
スピードアップ

〔稼働の高度化〕稼働の見える化の追求

- ◆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
- ◆次世代KOMTRAX

次世代

KOMTRAX

ダントツソリューション

進化

〔製品の高度化〕高品質、高付加価値の追求

- ◆自動化・自律化、
電動化、遠隔操作化



ICT建機

電動ショベル

バッテリーLHD

ダントツサービス

従来のレベル、
スピード

ダントツ商品

バリューチェーンの拡大

価値

モノ（建設機械の自動化・高度化）とコト（施工オペレーションの最適化）で施工のデジタルトランスフォーメーションを実現し、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実現する。

安全で生産性の高いスマートでクリーンな未来の現場

レベル5
施工の最適化

レベル4
施工計画の自動化

レベル3
施工計画の3D化

レベル2
地形データの3D化

レベル1
設計データの3D化

コト【施工オペレーションの最適化レベル】



従来
施工

モノ【機械の自動化・自律化レベル】

レベル1
運転支援
限定

レベル2
運転支援
範囲拡大

レベル3
高度化
単独自動

レベル4
高度化
協調自律

レベル5
高度化
判断自律

気候変動に対応した環境負荷低減や安全に配慮した高品質・高能率な商品・サービス・ソリューションの提供などの本業を通じてESG課題の解決を図る。

CSR重点分野	成長戦略3本柱によるESG課題の解決	SDGsとの関係
<p>生活を豊かにする</p> <p>—社会が求める商品を提供する—</p>	<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 ➤ 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（CO2排出削減、再生可能エネルギー比率） ➤ 技術と信頼性をもって、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 	<p>産業技術革新 持続可能都市</p> <p>9 産業と技術革新の基盤をつくろう</p> <p>11 住み続けられるまちづくりを</p> <p>気候変動</p> <p>13 気候変動に具体的な対策を</p> <p>協業</p> <p>17 パートナーシップで目標を達成しよう</p>
<p>人を育てる</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 生産性・技能レベル高く、多様な人材育成 ➤ 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 ➤ バリューチェーン横断型人材の育成 	<p>経済発展</p> <p>8 働きがいも経済成長も</p>
<p>社会とともに発展する</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ステークホルダーとの協業による社会的課題の解決 ➤ コーポレートガバナンス・コンプライアンス・人権リスク対応の徹底などの責任ある企業行動 	<p>持続可能都市 協業</p> <p>11 住み続けられるまちづくりを</p> <p>17 パートナーシップで目標を達成しよう</p>

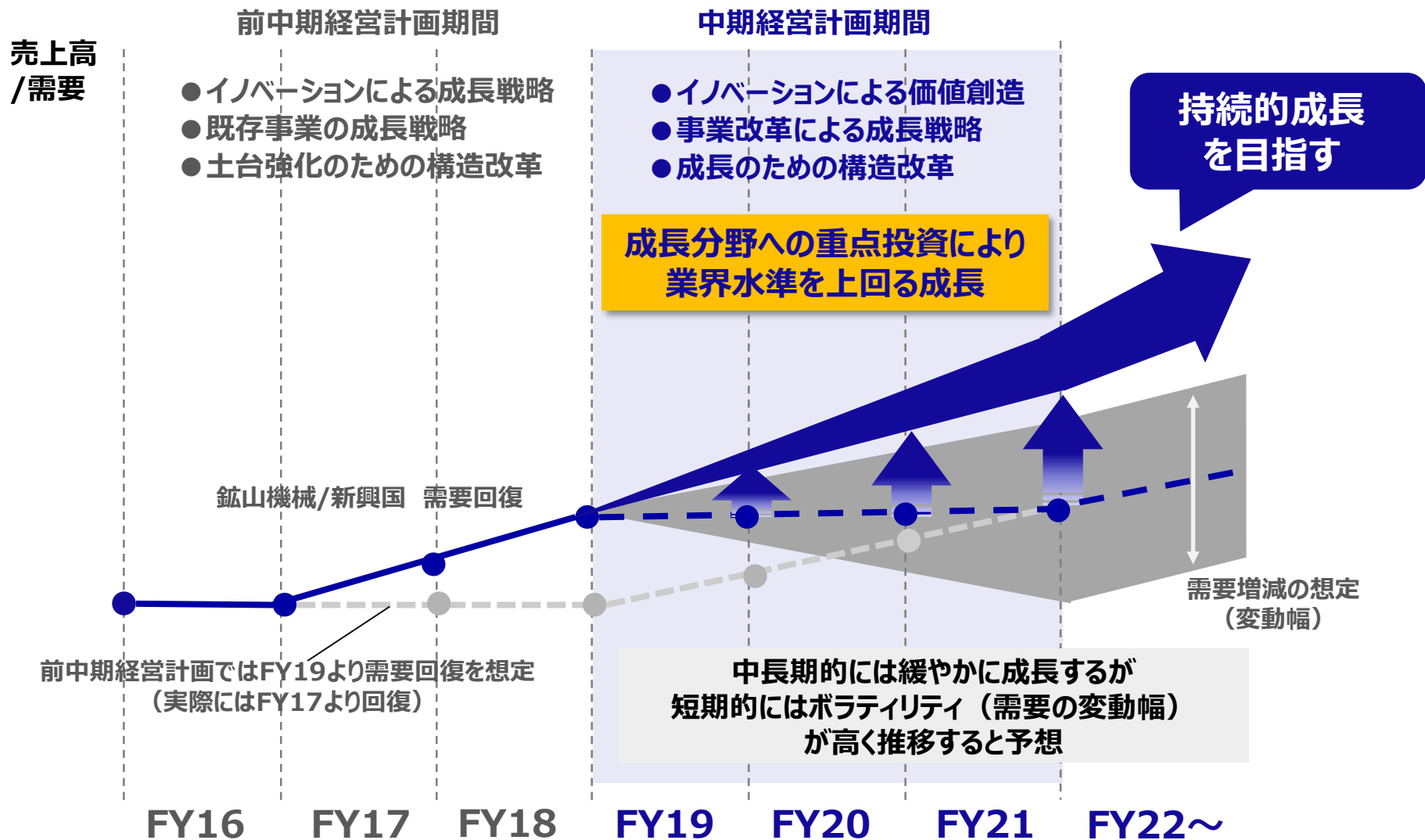
更なる情報開示の推進

TCFD*賛同表明
(2019年4月)

統合報告書（新・コマツレポート）
(2019年9月発行予定)

*気候関連財務情報開示タスクフォース

成長戦略3本柱へ、費用対効果と戦略上の価値を見極めながら、成長分野への重点投資を優先的に行い、業界水準を上回る成長を目指す。



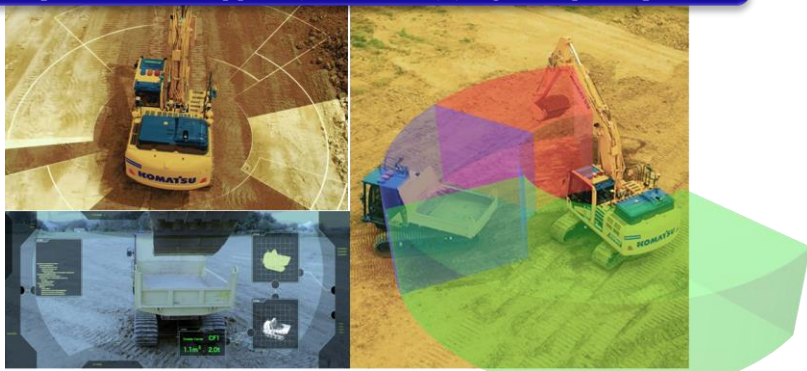
業界トップレベルの成長性、収益性、効率性、健全性を目指すことに加え、新たにESGの経営指標を設定。成長戦略への重点投資を優先しながら、安定的な配当の継続に努め、連結配当性向40%以上とする。

	経営指標	経営目標
成長性	<ul style="list-style-type: none"> 売上高成長率 	<ul style="list-style-type: none"> 業界水準を超える成長率
収益性	<ul style="list-style-type: none"> 営業利益率 	<ul style="list-style-type: none"> 業界トップレベルの営業利益率
効率性	<ul style="list-style-type: none"> ROE 	<ul style="list-style-type: none"> ROE 10%以上
健全性	<ul style="list-style-type: none"> ネットD/Eレシオ 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> ROA ネットD/Eレシオ 	<ul style="list-style-type: none"> ROA 1.5% – 2.0% ネットD/Eレシオ 5倍以下
【新設】ESG	<ul style="list-style-type: none"> 環境負荷低減 外部評価 	<ul style="list-style-type: none"> 環境負荷低減 CO₂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% 外部評価：DJSI*選定（ワールド、アジアパシフィック） CDP** Aリスト選定（気候変動、水リスク）等
株主 還元	<ul style="list-style-type: none"> 配当性向 	<ul style="list-style-type: none"> 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。

*ダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・インディシーズ：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。

**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

**未来の建機
(自動化・自律化、電動化、遠隔操作化)**



**最適化プラットフォーム/ソリューションビジネス
(環境負荷低減、安全・生産性向上)**

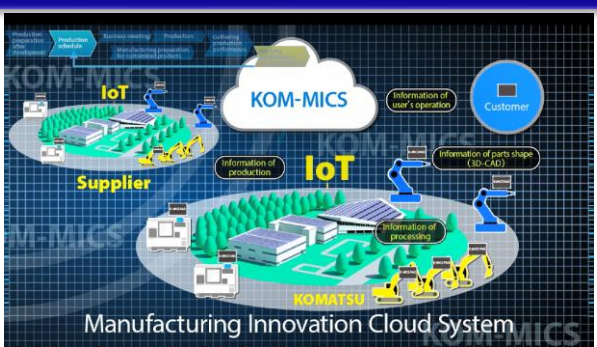


**農林業のスマート化推進
(循環型の地球環境保全)**



ICTを使ったスマート林業 植林分野への展開

**未来の工場
(つながる工場、地球・作業環境負荷ゼロ工場)**



【業績予想の適切な利用に関する説明、その他特記事項】

前述の将来の業績予想に関する予想、計画、見通しなどは、現在入手可能な情報に基づき当社の経営者が合理的と判断したものです。実際の業績は様々な要因の変化により、本資料の予想、計画、見通しとは大きく異なることがあります。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、および国内外の各種規制ならびに会計基準・慣行等の変更などが考えられます。