ガバナンス

取締役会議長メッセージ …… 61
社外役員対談 …… 62
役員一覧 …… 66
コーポレートガバナンス …… 69
リスクマネジメント …… 77
情報セキュリティ …… 79
コンプライアンス …… 80
ステークホルダーの皆さまとの対話 …… 81

取締役会議長メッセージ

現場主義とものづくりへのこだわりに根差したガバナンス

コマツグループは、「品質と信頼性」を追求し、社会、お客さま、株主をはじめとするすべてのステークホルダーからの信頼度の総和を高めることを経営の基本としています。この基本に立ち、取締役会は、執行が担う経営判断と実行を適切に監督、促進し、中長期的な企業価値向上のための必要な論点を提示することで意思決定の質を高める役割を担っています。

コマツは、執行の最終責任を代表取締役社長が担い、取締役会長は執行をサポートする立場から、取締役会の議長としての役割に重点を置く体制としています。ガバナンスの議論は制度や体制が中心になりがちですが、コマツにとってのガバナンスは、現場主義やものづくりへのこだわりに根差したものであるべきだと考えています。戦略の妥当性、リスクへの備え、資本効率を議論する際にも、数字や制度面だけではなく、お客さまの現場にどのような課題やニーズがあるのか、安全、品質、生産性をどう高めていくのかという論点も提示しています。どれだけ立派な戦略であっても、最終的にそれを形にできなければ成長にはつながりません。国際的な紛争等によるサプライチェーンリスクへの対応や、お客さま価値につながる商品開発など、現場や事業の実態に根差した議論があってこそ、取締役会が実効的に機能すると考えており、こうした議論を俯瞰的に導くことこそが、執行出身である私が議長を務める意義であると考えています。

現在のコマツにとって重要な課題の一つは、顧客価値創造です。今後は、製品単体の性能向上だけでは十分な差別化が難しくなります。全社一体となって、コマツが培ってきた高品質なものづくりに、デジタル技術やソリューションを組み合わせ、お客さまの現場における価値創造にどのように貢献するかが問われています。取締役会としても、コマツが強みを発揮すべき領域を見極め、それを収益性の向上と社会課題解決を含めた企業価値の向上にどう結びつけるかの議論を深めていきます。

私はこれまで、技術、生産、調達、海外事業、経営など、さまざまな立場からコマツの事業に関わってきました。その経験から強く感じているのは、コマツの強さは、製品や技術そのものに加え、それを支える現場の実行力、組織として改善を積み重ねる力、人材を育てる力にあるということです。議長としても、資本効率や経営指標の数値だけでなく、その背景にある現場の実態や実行力にまで踏み込んだ本質的な論点を大切にしたいと考えています。

攻めと守りのガバナンス
企業価値向上への挑戦を支え、次の成長につなげる

自由闊達な議論による攻めと守りのガバナンス

コマツの取締役会は、国籍、ジェンダー、専門性、経験の面で多様なメンバーにより構成されています。それぞれの専門性や経験に基づき、経営課題やリスク、戦略の実行状況について活発に意見が交わされています。議長は、こうした多様な知見を取締役会の議論に活かし、経営陣との建設的かつ率直な対話を、コマツが目指す「社会課題の解決と収益向上の好循環」の議論へとつなげ、監督の実効性と中長期的な企業価値を高めていく役割を担っています。

そのために重視している取り組みの一つが、毎回取締役会冒頭で行っている「社長報告」です。社長自らが、コンプライアンス、リスク、足元の経営課題、事業環境の変化やステークホルダーとの対話について説明し、1時間弱をかけて最新の情報と課題意識を共有しています。これにより、社外役員がコマツの事業や経営課題への理解を深め、率直に議論するための重要な場となっています。私自身、社長時代からこの時間を非常に大切にしてきました。現在は議長として、出席者全員が遠慮なく意見を交わし、執行との間に健全な緊張感を保ちながら、適時適切な監督・検証ができる環境を整えることが、私の重要な責務であると考えています。

ガバナンスには、攻めと守りの両面があります。コンプライアンス、リスク管理、内部統制を徹底することは当然の前提です。そのうえで、成長投資、事業ポートフォリオの見直し、技術革新、人材戦略など、企業価値向上に向けた経営上の挑戦について、取締役会が建設的に議論し、適切に方向付け、実行状況を確認していくことが重要です。議長として、単に監督・助言するだけではなく、経営陣の挑戦すべき領域を明確にし、その挑戦が企業価値向上につながるものであるかどうかを見極め、適切なリスクテイクを支える視点を大事にしていきたいと思います。

また、ガバナンスの高度化のため、必要に応じて機関設計の変更も継続的に検討していきます。コマツの持続的成長にとって最も実効性のある体制は何か、取締役会がどのように経営の質を高めていくべきかを問い続けています。

競争力を支える基盤は人材

当社は、創業以来100年超の歴史のなかで、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。コマツの競争力を支える重要な基盤は、人材です。不確実性がますます高まるなかでも、持続的成長を実現するためには、現場の経験知と新しい発想を両立させ、果敢に挑戦していく人材を育成しなければなりません。取締役会では、多様な人材が挑戦し、力を発揮できる環境が整備できているか、人材戦略や組織運営がその先の10年、20年を支える経営基盤として十分に機能しているかを検証し、議論しています。

コマツは、現場に根差し、ものづくりを磨き、人を育て、危機を成長の機会に変えてきた会社です。これからも、このコマツらしさを大切にしながら、取締役会として自由闊達で本質的な議論を重ね、持続的な企業価値向上に取り組んでまいります。

社外役員対談　― 多様な視点で経営判断の質を高める ―

2026年6月、社外役員による対談を実施しました。取締役会の実効性や中長期戦略への評価、持続可能な成長と企業価値向上を目指すコマツへの期待や課題について、意見を交わしました。

社外取締役（人事諮問委員、報酬諮問委員）
澤田 道隆
花王株式会社 特別顧問。同社の代表取締役 社長執行役員、取締役会長を歴任し、グローバルなグループ会社経営やESG経営を実践するなど、実業界における高い見識と豊富な経験を有する。2022年6月に当社社外取締役就任。

社外監査役（報酬諮問委員）
甲斐 行夫
甲斐行夫法律事務所 弁護士。東京高等検察庁検事長、検事総長を歴任し、法曹界における高い見識と豊富な経験を有する。2025年6月に当社社外監査役就任。

不確実性の高い時代を生き抜く
― 社外役員の知見が問いを深める ―

澤田　2025年度は、中期経営計画「Driving value with ambition 価値創造への挑戦」の初年度でした。この1年を振り返ると、米国の関税政策をはじめ、中東情勢の緊迫化やホルムズ海峡を巡るリスクなど、事業に影響を及ぼす出来事が相次ぎました。こうした外部要因をどのように捉え、どう対応していくのか、また中期経営計画の達成にどう影響を及ぼすのかについて、取締役会でもさまざまな角度から議論を重ねました。関税については、状況が目まぐるしく変化していきますので、一度議論して済むものではありません。現状はこうで、次はこうする、新しいことが起きればまた対応を考える、本当にしっかり議論したという記憶があります。また中東情勢の緊迫化においては、自社への影響だけでなく、協力企業（サプライヤー）における調達リスクにも目を向けるべきではないかと提言し、取締役会でもサプライチェーン全体のレジリエンスを見据えた議論を行いました。

甲斐　米国の関税政策についても、かなり早い段階から会社側より報告があり、取締役会でもサプライチェーンへの影響についてどのような対応策を講じるべきかなど、継続的に議論が行われました。現在も状況は変化を続けていますが、経営陣からは適時適切に情報共有がなされており、取締役会としても必要な助言を行うことができていると認識しています。

澤田　中期経営計画は、全体的にはしっかりと運営されていると思っています。一方で、私が特に課題に感じている点は、人的資本やESG、コンプライアンス、リスク管理といった横串の機能が十分に機能しているのかという点です。我々社外役員は、全部が見えているわけではありません。見えている部分だけではなく、見えていない部分をどこまで類推しながら、意見交換や質問で掘り起こしていけるか。限られた時間のなかで、いかに角度を変えて質問できるかが大切です。その点、コマツの取締役会では、さまざまなメンバーから、さまざまな角度で意見が出る雰囲気がつくられており、非常に良いことだと感じています。

甲斐　私は昨年6月から社外監査役として取締役会に参加していますが、印象が強いのは、事業軸、地域軸、機能軸という形で、さまざまな角度から経営状況が報告されていることです。それに対して多様なバックグラウンドを持つ役員から活発に質問や発言があり、重要な経営課題について

十分な時間をかけて意見を交わしています。経営側からは早い段階で課題提起や報告があり、一度の議論で終わらせるのではなく、対応の方向性や具体策について継続的に議論を重ねている点も印象的です。取締役会が経営を監督・助言する場として十分に機能していると感じています。

澤田　中期経営計画においては、既存事業を着実に拡大していくことと、次の成長の柱をいかにつくるか、この二つが重要です。そのためには、戦略を立てて終わりではなく、3年間という限られた時間のなかで、実行状況をスピード感をもって確認し、改善すべきところは改善していく必要があります。我々取締役会は、株主の皆さまからの負託に応える立場です。最終的には、業績向上や資本効率の改善につなげ、株価にも反映させていかなければなりません。そのためにも、既存事業を拡大し、次の成長の柱の具体的な姿や道筋を示していく必要があります。

甲斐　コマツは、建設機械を中心とした事業において、お客さまから信頼を得ていることが大きな強みです。今後、その信頼を更に高めていくためにも、技術革新やイノベーションについて議論を深めていくことが重要です。お客さまのニーズは電動化、自動化、遠隔操作化へと変化していきます。こうした変化に対し、コマツがどのような価値を提供し、お客さまの価値創造にどのように貢献できるのか。競争力の源泉となる技術やソリューションについて、更に議論を深めていく必要があると感じています。

次の成長の柱を育てる議論、株主目線での情報発信

澤田　株価は株主・投資家の皆さまからの将来への期待の表れです。その期待にどう応え、企業価値の向上につなげていくのかを真剣に議論していかなければなりません。中期経営計画では次の成長の柱を育てることが重要なテーマの一つですが、それをイメージだけで終わらせるのではなく、具体的な姿や道筋として示していくことが求められます。取締役会でもその点を相当意識して意見交換しています。

甲斐　株主・投資家の皆さまに対しては、成長投資がどのように企業価値の向上につながるのかを、よりわかりやすく説明していくことも重要になると思います。取締役会でも、成長性、収益性、資本効率をどう高めていくのかについて、さまざまな観点から議論が行われています。

澤田　ステークホルダーとの対話という点では、コマツは、社会的な要請が高まる以前から先進的に取り組んでいると感じています。情報開示を積極的に行うことには、ある意味でリスクもあります。それでも株主・投資家目線で積極的に発信しようとする姿勢は素晴らしいと思います。

甲斐　今後更に充実させるべきテーマとしては、サステナビリティ情報開示への対応があります。開示が求められる情報を正確かつ適切に把握し、発信していく体制を整えていくことが必要です。コマツでも相当準備を進めていると理解していますが、更に力を入れていく必要があると考えています。

澤田　情報開示は、ページ数が多ければ良いというものではありません。真面目にやればやるほど分量は増えますが、本当に自分たちが何を伝えたいかを集約していけば、もう少しコンパクトに、しかも自分たちが発信したいことが伝わる形になるのではないかと思います。

リスクの「自分ごと化」が守りのガバナンスを支える

甲斐　当社では2023年からERM（全社的リスク管理）を導入し、リスクマネジメントを推進しています。取締役会でも、取り組み状況や評価結果について定期的な報告を受けています。また、中東情勢に伴う社員の安全確保や調達・物流への影響、サイバーセキュリティなどについても、包括的な観点から議論を進めています。

澤田　リスクマネジメントで重要なのは、リスクをゼロにすることではなく、発生したリスクをクライシスに至らせないことです。リスクには積極的に取るべきものと、避けるべきものがあります。その見極めを行い、リスクが生じても深刻化する前に適切に対処することが重要です。その点で、当社はしっかり取り組んでいると感じますが、今後更に問われるのは、その考え方が現場レベルまで落とし込まれ、社員一人ひとりが自分ごととして意識できているかという点です。経営の視点だけでなく、現場で「自分ごと化」され、実践されて初めて、本当の意味で機能するリスクマネジメントになると考えています。

甲斐　現場への浸透という点では、社長から現場訪問の状況について取締役会で報告を受けるたびに、その重要性を感じています。社員とどのような対話を行い、どのようなメッセージを伝えたのかが具体的に共有され、経営の考えを現場へ届けようとする姿勢がよく伝わってきます。こうした取り組みが現場でどう受け止められ、定着しているのかについても、継続

的に確認していきたいと考えています。

澤田　私は、取締役会の実効性とは、ガバナンスを効かせて執行を監督・後押しし、その結果として業績向上や資本効率を改善し、株主価値、企業価値の向上につなげることだと考えています。そして、ガバナンスには攻めと守りの両面があります。攻めのガバナンスは、会社の強みや技術力を活かして成長を後押ししていくことです。一方、守りのガバナンスは、リスクを適切に管理し、クライシスに至る手前で止めることです。当社の取締役会は、多様な専門性や経験を持つ役員が率直に議論を交わし、この両面から執行を監督し、後押ししていると感じています。

「大変なことをきちっとできる」ことがコマツの強さ

甲斐　私の目から見ると、コマツの強みは真面目さにあると思います。真面目というだけでなく「生真面目」と言ってもよいかもしれません。一つひとつの事柄に誠実に向き合う企業文化が根付いており、その姿勢がお客さまからの信頼にもつながっているのではないでしょうか。

澤田　私がコマツの強みとして感じているのは、「大変なことをきちっとできる」ことです。これは生真面目さとは少し違うのかもしれませんが、ほかの会社からみれば大変だと思われることをきちっとやり切れる、そういう会社だと思います。これが信頼にも、安心感にも結び付いているのではないでしょうか。こうした姿勢は、取締役会の運営にも表れています。資料の事前送付や説明動画の事前配信により、限られた時間を本質的な議論に使えるようにしています。こうした一つひとつを当たり前に継続できるところにも、コマツらしさを感じます。

甲斐　新任の社外役員に対するサポートも非常に充実しています。就任後は基礎的な事業内容から現在の経営課題まで丁寧な説明があるため、取締役会での議論にスムーズに参加することができました。

澤田　取締役会の議事録も非常に質が高いですね。一言一句を書き起こすのではなく、質問と回答の要点が的確に整理されています。

甲斐　一方で、その真面目さゆえに、関係する部署の方に過重な負担がかかっていないか、少し心配に感じることもあります。中身の質は維持しながらも、効率化できる部分は積極的に見直していくことも必要だと思います。

澤田　その点は、AIなどの新しい技術の活用で変わる部分もあると思います。ただ、効率化することで、これまできちっとやってきたことがルーズになってはいけません。質を落とさず上手に効率化し、その分、取締役会での議論の質を更に高めていくことが大切です。

リスクを冒してでも挑戦する人材が次の成長の柱をつくる

甲斐　コマツは「人でもっている会社」だと思います。少子高齢化が進むなか、人材の確保と育成は今後の成長を左右する大きなテーマです。新卒採用に加え、キャリア採用やオンボーディングにも力を入れており、人材の獲得から育成、定着までを一体で進めることが、今後ますます重要になっていくでしょう。

澤田　コマツはグローバル企業として、海外で仕事をして、そこでさまざまな経験を積むことを非常に重視しています。人事諮問委員会での議論においても同様で、ビジネスの9割が海外であることを踏まえれば、海外での経験は、将来の経営を担う人材に欠かせない資質です。また、海外経験のない人がグローバル人材を育成することは難しいと思います。研究開発や事業、販売などの部門では海外経験が重視されていますが、人事をはじめとするコーポレート部門など、横串機能についてもグローバルな感覚をもって人材を育成していくことが必要です。

甲斐　おっしゃったように、日本の人材を育てていくことも大切ですが、海外の人材も相当積極的に登用していく必要があると思います。その際には、世界的に同一の評価基準、つまり同じような観点で評価し、さらに登用していくことが求められます。簡単なことではありませんが、今まさにコマツでも努力しているところだと感じています。外部環境の変化が激しさを増すなか、社員一人ひとりにかかる負担やプレッシャーも大きくなっています。だからこそ、会社として社員が安心して挑戦できる環境を整えていくことが重要です。心理的安全性の向上やエンゲージメントサーベイの実施など、当社でもさまざまな取り組みを進めていますが、社員を支える環境づくりには今後も力を入れていく必要があると感じています。

澤田　次の成長の柱をつくっていくためには、これまでの延長線だけではなく、より大胆な発想で、大胆な行動ができる人材も必要です。簡単に言えば、リスクを冒してでも挑戦する人材です。コマツの強みを大切にしながら、そうした人材を育てていくことができれば、コマツは更に成長でき

るのではないかと思います。

社外役員の役割　これまで培った経験を活かし、リスクの芽を捉える

澤田　コマツの取締役会では、さまざまな情報が早い段階で共有され、社外役員も交えて率直に議論できる場がつくられています。厳しいことも社長から率直に共有され、意見交換・議論する機会がある。いわば「バッドニュースファースト」の文化があると感じています。そうしたスタンスのもとで議論ができることは、取締役会の実効性を支える大切な要素だと思います。

甲斐　私も、リスクや懸念事項があれば早い段階で報告があり、必要に応じて取締役会以外の場でも情報共有が行われていると感じています。重要なのは、報告された事象を個別の事象として捉えるのではなく、その背景に組織的な課題や運営上の課題がないかを見ていくことです。社外監査役として陪席しているコンプライアンス委員会でも、非常にきめ細かな報告があり、そこから見えてくる傾向を踏まえて、取締役会で必要な提言を行っています。

澤田　非常に重要な視点です。コンプライアンスに対する社会の見方は大きく変化しており、厳しくなっています。以前なら「これぐらいは別にいいだろう」と考えられていたことも、今はそれでは済まされません。これまでの常識や当たり前が、もう通用しない場合もあります。会社組織のなかでは、過去の経験や常識をもとに動きがちですが、それが周りの感覚とずれてしまうと、後々取り返しのつかないことになりかねません。

甲斐　その点は、私自身の経験からも強く感じています。私は検察庁や法務省での経験を通じて、法務・組織運営の両面からさまざまな事案を見てきました。取締役会で報告を受けるなかでも、「これはどの組織にも共通する課題ではないか」と感じる場面も多くあります。現代社会では、明確なハラスメントがなくても、組織や業務そのものから強いプレッシャーを感じる人もいます。健全で風通しの良い組織運営が維持されているかを、社外役員として注意深く見ていく必要があると思います。

澤田　私の場合は、技術畑を歩んできた経験に加え、経営者として社会的影響の大きいリスクへの対応も経験してきました。取締役会で技術的な課題が議論される際には、ある程度内容も理解したうえで議論に加わることができますし、リスクがクライシスにつながる前にどう食い止めるかという視点も、取締役会での議論に活かしていきたいと考えています。また、私に社外取締役就任の要請があった背景には、コマツはB to B企業である一方、B to Cの目線、つまり生活者や消費者に近い視点を経営に取り入れることへの期待があったと理解しています。お客さまだけでなく、その先にある社会や生活者からどう見られているのか。その視点を持たなければ、社内の感覚が外と乖離してしまうこともあります。そうした外部の目線を取締役会に持ち込み、議論に活かしていくことも、自分の役割の一つだと思います。

甲斐　最近特に感じているのは、リスクが経営に及ぼす影響の大きさです。どの組織でも何らかの事象が起きる可能性はありますが、重要なのは、その深刻度だけでなく、起きたあとの対応です。経営陣がどう対処し、どう是正するのかという判断は、企業価値にも大きく影響します。だからこそ、社外役員も交えて「普通の人ならどう見るか」という視点も入れて議論することが重要です。また、リスクや課題が明らかになることは、一面では、組織をより良い方向へ変えていく機会でもあります。その背景を見極め、必要な改善につなげていくことが大切です。取締役会でのそうした問い掛けを、経営陣も真摯に受け止め、必要な対応につなげていると感じています。

コマツの強さを活かして、次の成長へ

澤田　私が期待しているのは、コマツの強さ、良さを失わないことです。これまでも、さまざまな環境変化を乗り越えながら成長してきた会社ですから、世界で更にコマツの存在感を高めていくためにも、次にどのような成長の柱をつくるのかが重要です。決して容易ではありません。我々が期待すべきところは高いですから。林業を次の柱に育てるのも簡単ではないし、水中建機や宇宙開発のように、まだ世の中に市場が形成されていない、将来の可能性を見据えて取り組む領域もあります。でも、コマツのメンバーならできると思いますし、私たち社外役員も、その挑戦をしっかり後押ししていきたいと考えています。

甲斐　技術革新のテンポは非常に速くなっています。コマツには、その変化にキャッチアップするだけでなく、追い越していくことが求められると思います。そうした面に更に注力し、現在進めている施策が、できるだけ早い段階で具体的な成果につながっていくことを期待しています。

澤田　ステークホルダーの皆さまにお伝えしたいのは、コマツの強みをしっかり活かしていけば、皆さまが期待する方向に進んでいけるということです。コマツは、困難な時ほど頑張れる会社だと思います。事業環境が大きく変化するなかでも、こういう時こそ、コマツの強みが活きます。経営陣が掲げる変化への挑戦が着実に成果につながるよう、引き続き多様な視点から議論を深め、経営を監督・後押ししていきます。ぜひ、コマツの今後に期待していただきたいと思います。

役員一覧

取締役（2026年6月30日現在）

取締役会長
小川 啓之

在任年数 8年
所有する当社株式の数 198千株
重要な兼職の状況等 株式会社タダノ 社外取締役
旭化成株式会社 社外取締役

1985年4月	当社 入社
2025年4月	取締役会長 就任（現任）

主な経歴
生産部門の要職やインドネシア総代表を歴任し、2019年4月から6年間は、当社社長 兼 CEOとして、企業価値向上に大きな功績を残しました。現在は会長として経営監督に当たる一方、取締役会議長、人事諮問委員会委員および報酬諮問委員会委員としてガバナンス面で貢献しています。

代表取締役社長（兼）
CEO
今吉 琢也

在任年数 2年
所有する当社株式の数 69千株
重要な兼職の状況等 なし

1987年4月	当社 入社
2025年4月	代表取締役社長 兼 CEO 就任（現任）

担当：CEO

主な経歴
経理・財務・経営管理部門の要職、中国総代表を歴任し、2025年4月からは、当社社長 兼 CEOとして、変化の激しい外部環境において、DX・AI活用による建設・鉱山現場の自動化・遠隔操作化の推進およびバリューチェーンビジネスの拡大、カーボンニュートラルの実現に向けた取り組みを進めるなど、グローバル経営の舵取りにおいてリーダーシップを発揮しています。

代表取締役（兼）
専務執行役員CTO
草場 泰介

在任年数 1年
所有する当社株式の数 41千株
重要な兼職の状況等 なし

1989年4月	当社 入社
2026年4月	代表取締役 兼 専務執行役員 就任（現任）

担当：CTO、研究・開発管掌

主な経歴
研究・開発部門の要職を歴任し、2020年5月からは北米の統括子会社社長を務め重要市場におけるマーケティングに携わるとともに、2023年4月からはCTO 兼 開発本部長、また、2025年4月からは、CTO、研究・開発管掌役員としてグローバルな研究・開発体制を主導するなど、当社のイノベーション創出における重責を担っています。

取締役（兼）
専務執行役員
横本 美津子

在任年数 3年
所有する当社株式の数 51千株
重要な兼職の状況等 なし

1985年4月	当社 入社
2026年4月	取締役 兼 専務執行役員 就任（現任）

担当：人事，教育，安全・健康管理，サステナビリティ管掌

主な経歴
人事総務部門の要職や総務部長、危機管理担当役員を歴任し、2021年4月からはサステナビリティ推進本部長、2023年4月からは人事,教育,サステナビリティ管掌役員、また、2025年4月からは安全・健康管理管掌役員としての役割も担うなど、当社のサステナビリティ経営推進における重責を担っています。

社外取締役
國部 毅

在任年数 6年
所有する当社株式の数 0株
重要な兼職の状況等 株式会社三井住友フィナンシャルグループ 名誉顧問
大正製薬ホールディングス株式会社 社外取締役
株式会社NANKAI 社外取締役監査等委員
株式会社ロイヤルホテル 社外取締役
株式会社ファーストリテイリング 社外取締役

2020年6月	当社 取締役 就任（現任）

主な経歴
株式会社三井住友銀行の代表取締役頭取や株式会社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、取締役会長を歴任するなど、金融・財務分野、グループ会社管理など実業界における高い見識と豊富な経験を有しています。

社外取締役
齋木 尚子

在任年数 5年
所有する当社株式の数 0株
重要な兼職の状況等 外務省 参与
株式会社日本政策投資銀行 社外取締役
山九株式会社 社外取締役
株式会社INPEX 社外取締役

2021年6月	当社 取締役 就任（現任）

主な経歴
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。

社外取締役
澤田 道隆

在任年数 4年
所有する当社株式の数 0株
重要な兼職の状況等 花王株式会社 特別顧問
パナソニック ホールディングス株式会社 社外取締役
日東電工株式会社 社外取締役

2022年6月	当社 取締役 就任（現任）

主な経歴
花王株式会社の代表取締役 社長執行役員、取締役会長を歴任し、グローバルなグループ会社経営やESG経営を実践するなど、実業界における高い見識と豊富な経験を有しています。

新任

社外取締役
トーマス M. クラーク

所有する当社株式の数 0株
重要な兼職の状況等 アジア開発銀行 ジェネラルカウンセル

2026年6月	当社 取締役 就任（現任）

主な経歴
米国マサチューセッツ州、ニューヨーク州およびコロンビア特別区において弁護士資格を有するとともに、グローバル企業における法務専門家として長年にわたり活動し、また、国際開発金融機関において法務・政策の統括に携わるなど、国際法務分野、金融・財務分野における高い見識と豊富な経験を有しています。

監査役（2026年6月30日現在）

常勤監査役
中尾 光男

在任年数 2年
所有する当社株式の数 13千株
重要な兼職の状況等 なし

1992年4月	当社 入社
2024年6月	常勤監査役 就任（現任）

主な経歴
長年にわたっての経理・財務・会計およびIR関連業務・要職への従事による専門的な見識や、欧州、中南米への駐在を通じたグローバルな実務経験を有しています。

常勤監査役
藤原 恵子

在任年数 1年
所有する当社株式の数 43千株
重要な兼職の状況等 なし

1988年4月	当社 入社
2025年6月	常勤監査役 就任（現任）

主な経歴
欧州の統括子会社社長をはじめとしたマーケティングの要職を歴任するとともに、代理店人材育成推進に携わり、また、2022年4月からは建機ソリューション本部長としてソリューション事業を推進するなど、グローバルな経験や幅広い知見を有しています。

社外監査役
小坂 達朗

在任年数 4年
所有する当社株式の数 0株
重要な兼職の状況等 中外製薬株式会社 特別顧問
三菱電機株式会社 社外取締役

2022年6月	当社 監査役 就任（現任）

主な経歴
中外製薬株式会社の代表取締役社長、代表取締役会長を歴任し、グローバルな企業経営を実践しており、実業界における高い見識と豊富な経験を有しています。

社外監査役
松村 眞理子

在任年数 3年
所有する当社株式の数 0株
重要な兼職の状況等 真和総合法律事務所 パートナー弁護士
ソーダニッカ株式会社 社外取締役
日本航空株式会社 社外監査役

2023年6月	当社 監査役 就任（現任）

主な経歴
弁護士として真和総合法律事務所に所属し、第一東京弁護士会会長を務めた経歴を有するなど、法務、コンプライアンス分野における高い見識と豊富な経験を有しています。

社外監査役
甲斐 行夫

在任年数 1年
所有する当社株式の数 0株
重要な兼職の状況等 甲斐行夫法律事務所 弁護士
阪急阪神ホールディングス株式会社 社外取締役監査等委員

2025年6月	当社 監査役 就任（現任）

主な経歴
検事総長を務めた経歴を有するなど、法曹界における高い見識と豊富な経験を有しています。

* 本ページ記載の所有する当社株式の数は、株式報酬制度に基づく交付予定株式の数を含みます。

取締役および監査役の経歴等は当社ウェブサイトの役員一覧をご参照ください。

Web 役員一覧

役員一覧

■ 執行役員(日本)(2026年6月30日現在)

専務執行役員

建機マーケティング本部長
ブランド戦略事業管掌
西浦 泰司

常務執行役員

品質保証本部長
成瀬 真己

ソリューション本部長
四家 千佳史

開発本部長
谷口 純

アフターマーケット事業本部長
櫻井 直之

生産本部長、物流担当
谷川 徳彦

執行役員

生産本部大阪工場長
保川 高司

開発本部副本部長(兼)
製品安全・セキュリティ室長
岡本 光正

グリーン事業(林業・農業)推進本部長
梅田 博之

産機事業管掌
コマツNTC(株)取締役会長
古越 貴之

商品企画本部長
今城 輝政

開発本部副本部長
篠原 正喜

生産本部栗津工場長
石川・富山地区担当
新家 伸一

サステナビリティ推進本部長
出浦 淑枝

法務,総務・コンプライアンス管掌
コマツ経済戦略研究所長
村上 正史

生産本部生産技術開発センタ所長
サイマル企画管掌
原田 誠一郎

経営管理部長
菱沼 聖史

商品企画本部副本部長
柳 幸治

建機マーケティング本部国内事業本部長
コマツカスタマーサポート(株)取締役会長
安久 淳哉

情報戦略本部長
情報セキュリティ担当
経営管理部グローバルERP導入準備室長
浅原 亮

マイニング事業本部副本部長
堀 真悟

特機事業本部長
屋敷 光俊

人事部長(兼)
グローバルHRユニットGM
佐藤 輝

CFO
細谷 浩志

生産本部茨城工場長
福嶋 弘一郎

生産本部調達本部長
伴 大助

開発本部副本部長
大田 俊之

生産本部小山工場長
コマツカミンズエンジン(株)代表取締役社長
鎌田 剛

■ 執行役員(海外)(2026年6月30日現在)

* 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

マイニング事業本部長
コマツマイニングテクノロジーズ CEO
Peter Salditt

執行役員

コマツアメリカ(株)CEO
コマツノースアメリカ(株)COO
奥田 孝造

コマツアメリカ(株)北米CTO
コマツノースアメリカ(株)
Technical Director
コマツマイニングテクノロジーズ
Technical Director
北島 修

欧州・CIS

執行役員

欧州コマツ(株)社長(兼)CEO
前田 理

欧州コマツ(株)COO
Göksel Güner

(有)コマツ・シー・アイ・エス社長
(ロシア事業管掌)
砂田 亨

アジア/大洋州

執行役員

コマツオーストラリア(株)社長
Sean Taylor

■ グローバルオフィサー(2026年6月30日現在)

北米

コマツノースアメリカ(株)CEO
Rodney Bull

コマツマイニングテクノロジーズ COO
John Koetz

中南米

コマツカミンズチリ(有)CEO
コマツホールディングサウスアメリカ(有)
CEO
Darko Louit

欧州

コマツドイツ(有)社長
Ansgar Thole

コマツイタリア製造(株)社長
David Bazzi

コマツフォレスト(株)CEO
コマツ グリーン事業(林業・農業)推進本部
副本部長
Jens Bengtsson

アジア/大洋州

バンコックコマツ(株)社長
Charoen Ruengwilai

コマツインドネシア(株)社長(兼)CEO
Jamalludin

中国

小松(中国)投資有限公司董事長(兼)
総経理(兼)CEO
費 春江

日本

建機マーケティング本部国内事業本部副本部長
コマツカスタマーサポート(株)
代表取締役社長
吉澤 祐二

役員一覧

■ 取締役・監査役が注力・監督すべき7項目

中期経営計画における成長戦略実現のため、当社の経営において取締役・監査役が注力・監督すべき項目は、以下7項目と定めています。

中期経営計画における成長戦略3本柱	Driving value with ambition 価値創造への挑戦					
	1. イノベーションによる価値共創 将来への投資		2. 成長性と収益性の追求 収益体質		3. 経営基盤の革新 レジリエンス	
取締役・監査役が特に注力・監督すべき項目	企業経営	営業マーケティング	企業経営	営業マーケティング	企業経営	法務コンプライアンス
	イノベーション技術 / AI / DX環境	グローバル	金融/経済財務	グローバル	人権/人事人材育成	グローバル

当社の取締役・監査役が注力・監督すべき7項目

項目	項目の選定理由・内容
企業経営	当社の事業セグメントにおけるリソース配分を俯瞰的に監督し成長分野への投資を見極める力
金融/経済財務	新規・既存事業分野における成長性と収益性を財務的視点で見極め監督する力
イノベーション技術/AI/DX環境	技術（生産開発）・AI・DXを通じたイノベーションによる収益向上と環境課題をはじめとした社会課題解決の好循環サイクルを監督する力
営業マーケティング	グローバル多拠点で展開する当社ビジネスの外部環境によるリスク/オポチュニティを見極める力
人権/人事人材育成	すべての事業活動に関連する人権保護を監督する力と事業成長を支える人材の獲得・活躍の推進に向けた施策を見極める力
法務コンプライアンス	新規・既存事業の持続的成長を支える法務・コンプライアンスを監督する力
グローバル	グローバルな事業展開において多様な視点（サプライチェーン・地政学等）からリスク/オポチュニティを予見し監督する力

■ 取締役および監査役のスキルマトリックス

本表では、各個人が保有する主な能力・知見を踏まえ、当社の経営において、各個人が特に注力・監督すべきであると取締役会が考える項目を示しています。

	氏名	企業経営	金融/経済財務	イノベーション技術/AI/DX環境	営業マーケティング	人権/人事人材育成	法務コンプライアンス	グローバル	●の理由
取締役	小川 啓之	●		●	●		●	●	・生産部門の要職、インドネシア総代表、当社社長歴任。会長としてガバナンス全般を監督
取締役	今吉 琢也	●	●	●	●	●	●	●	・代表取締役社長（兼）CEOとして成長戦略実現のためすべての項目に注力し、監督
取締役	草場 泰介			●	●		●	●	・研究・開発部門の要職歴任 ・北米子会社社長におけるマーケティング経験
取締役	横本 美津子			●		●	●		・人事総務、コンプライアンス、サステナビリティ分野における経験
取締役	國部 毅 社外 独立	●	●	●					・金融・財務分野、グループ会社管理等実業界における見識と経験
取締役	齋木 尚子 社外 独立					●	●	●	・国際情勢、国際法や経済分野における見識と経験
取締役	澤田 道隆 社外 独立	●		●	●	●			・グローバルなグループ会社経営やESG経営を実践するなどの実業界における経験
取締役	トーマス M. クラーク 社外 独立		●				●	●	・国際開発金融機関やグローバル企業における法務・政策の統括を通じた見識と経験
監査役	中尾 光男		●					●	・経理財務分野における見識 ・欧州・中南米での実務経験
監査役	藤原 恵子				●	●		●	・欧州子会社社長などマーケティングの要職歴任 ・代理店人材育成推進における経験
監査役	小坂 達朗 社外 独立	●		●	●				・企業経営者としての実業界における見識と経験
監査役	松村 眞理子 社外 独立					●	●		・弁護士としての法務、コンプライアンス分野における見識と経験
監査役	甲斐 行夫 社外 独立					●	●		・検事総長を務めるなど法曹界における見識と経験

社外：社外取締役および社外監査役
独立：当社の定める独立性判断基準を満たしており、独立役員として東京証券取引所に届け出ている取締役および監査役

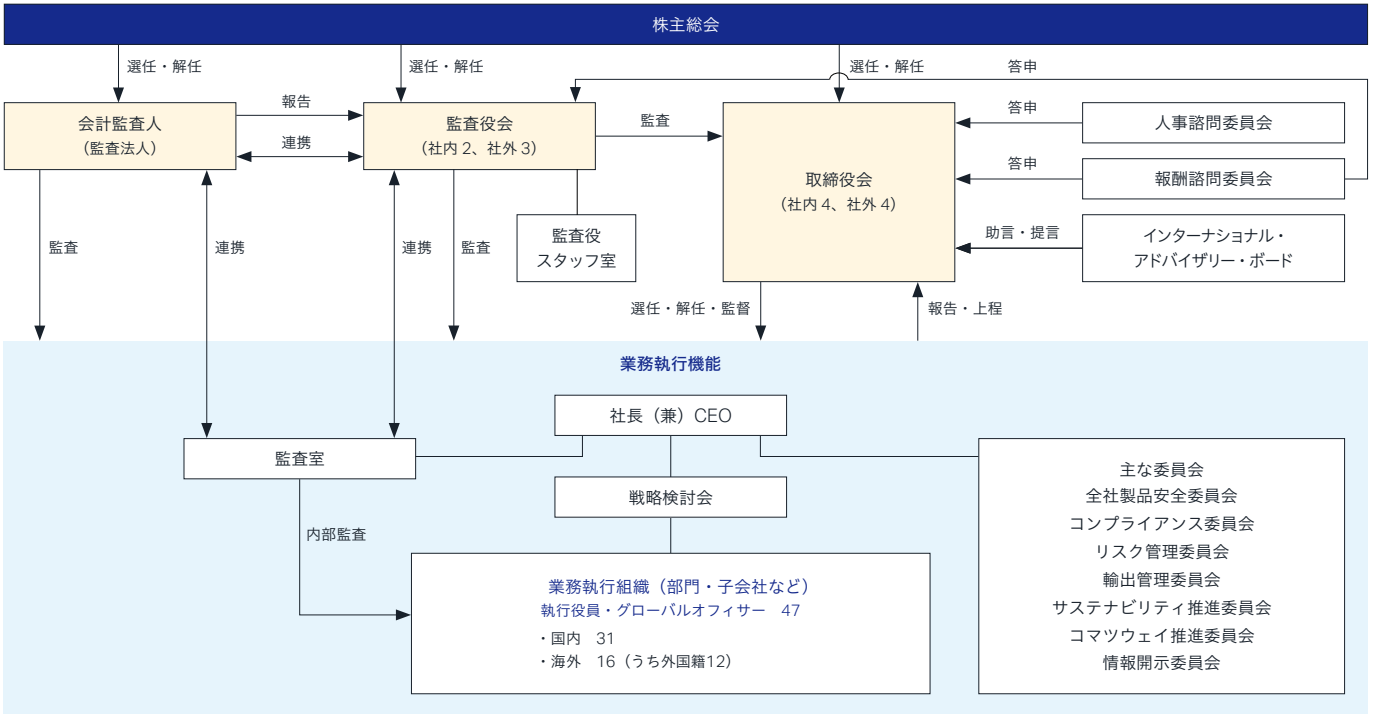
コーポレートガバナンス

コマツは、「品質と信頼性」を追求し、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ことを「経営の基本」としています。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。

■ 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。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、取締役会の構成員数を少数化するとともに、社外取締役および社外監査役を選任し、経営の客観性と健全性の確保に努めています。

コーポレートガバナンス体制図



* 上記の図は2026年6月30日現在のものです

コーポレートガバナンス

■ コーポレートガバナンス強化

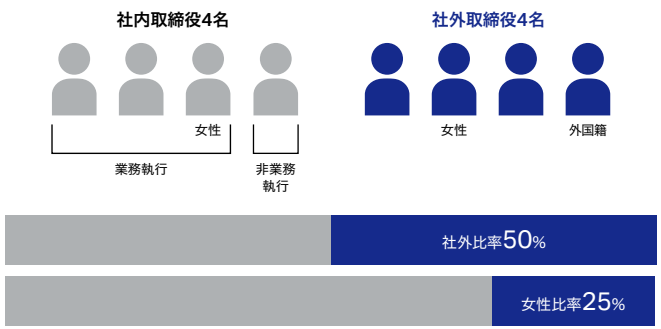
コマツは、経営と執行の分離、取締役会による経営の意思決定の充実および業務執行の厳正な管理・監督ならびに社外取締役による経営の透明性・客観性の向上、監査役会による取締役の職務執行の適正な監査など、意思決定および管理監督を有効かつ十分に機能させるために、ガバナンス体制の改革を行ってきました。業務執行を補完する手段としては、グローバル企業としてのあり方について、有識者から客観的な助言・提言を取り入れることを目的に、1995年にインターナショナル・アドバイザリー・ボード(IAB)を設置し、意見交換・議論を行っています。今後も、取締役会の実効性を更に高めるとともに、社外取締役の参画による透明性・健全性を確保しながら、「経営の見える化」を目指していきます。

取締役会 構成人数

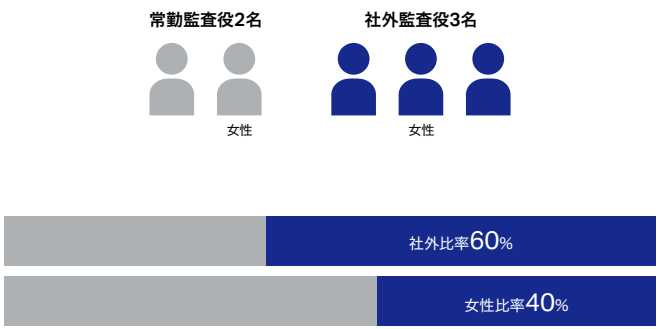
監査役・監査役会 構成人数

取締役・監査役の構成 (2026年6月30日現在)

取締役の構成



監査役の構成



その他の組織・制度

組織・制度	開始年	概要
人事諮問委員会	2015年	取締役、監査役候補者の指名および社長(CEO)を含む執行役員等の選解任を審議し、取締役会に報告・答申します。 現在の構成:社外取締役4名(うち1名を委員長)、会長および社長
報酬諮問委員会	1999年	取締役、監査役の報酬方針および報酬水準につき審議し、取締役会または監査役会に答申します。 現在の構成:社外取締役 4 名(うち1名を委員長)、社外監査役1名、会長
インターナショナル・アドバイザリー・ボード(IAB)	1995年	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に実施しています。
執行役員制度	1999年	監督と執行の分離を図るため導入しました。これにより、取締役会の少人数体制を維持しています。
グローバルオフィサー	2016年	主要な国内・海外グループ会社のトップ層を「グローバルオフィサー」に任命し、コマツグループの連結経営を担っています。

コーポレートガバナンス

■ 取締役会

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・決議とコマツ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。2026年6月30日現在は、取締役8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。2025年度の取締役会の構成員は、右記「①開催頻度・出席状況」に記載のとおりであり、議長は会長が務めています。取締役会では、取締役会付議基準に基づき経営上の重要事項の決定や、業務執行の報告を行います。また、中長期的な課題に関わるテーマについての討議を、取締役会や取締役会外の自由討議の形式で行っています。取締役会での議論を尽くすため、十分な審議時間を確保し、重要議案は討議と決議の日を改めて、取締役会に2回上程するプロセスを採用しています。業務執行報告は、連結売上高ベースでほぼ100%の事業をカバーしており、極めて小規模な事業についても、安全・コンプライアンス・リスクを中心に取締役会で報告しています。取締役会では、社長より毎月、安全・コンプライアンス・リスクなどの直近の重要事項およびトピックスを報告しています。また、CFOより毎月、売上げ・損益の状況、受注状況、借入金の状況を報告しています。

(1)取締役会の活動状況

① 開催頻度・出席状況

2025年度において、当社は、取締役会を15回開催しており、個々の取締役・監査役の出席状況については、次のとおりです。

取締役 氏名	出席回数/開催回数	出席率
大橋 徹二*1	4/4	100%
小川 啓之	15/15	100%
今吉 琢也	15/15	100%
堀越 健	15/15	100%
横本 美津子	15/15	100%
草場 泰介	11/11*2	100%
國部 毅	14/15	93%
アーサー M. ミッチェル	15/15	100%
齋木 尚子	15/15	100%
澤田 道隆	15/15	100%

監査役 氏名	出席回数/開催回数	出席率
稲垣 泰弘*1	4/4	100%
中尾 光男	15/15	100%
藤原 恵子	11/11*2	100%
大野 恒太郎*1	4/4	100%
小坂 達朗	15/15	100%
松村 眞理子	15/15	100%
甲斐 行夫	11/11*2	100%

*1 大橋徹二氏、稲垣泰弘氏および大野恒太郎氏は、2025年6月開催の第156回定時株主総会をもって退任しました
*2 同定時株主総会における選任後に開催された取締役会への出席状況を記載しています

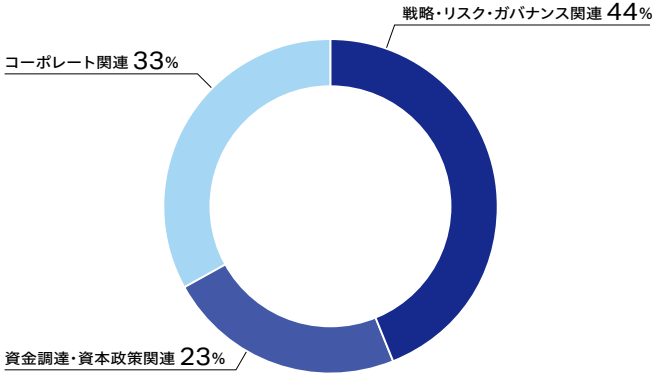
② 2025年度取締役会の議題数など

2025年度における議題の内訳は次のとおりです。

議題数	決議	27
	討議	5
	報告	43

取締役会の決議・討議・報告に占める説明時間と審議時間の比率は、次のとおりです。

決議・討議事項におけるテーマ別の割合(時間ベース)は次のとおりです。



コーポレートガバナンス

■ 社外取締役・社外監査役のサポート体制

社外取締役・社外監査役のサポート体制は、以下のとおりです。

資料配付・事前説明	取締役会資料は、原則として事前配付し、社外取締役および社外監査役が十分に検討する時間を確保しています。新任の社外取締役および社外監査役に対しては、取締役会の議案について、必要に応じて担当部門による個別の事前説明を取締役会事務局同席のうえで実施しています。
付議方法	決議事項のうち特に重要な案件については、決議を行う取締役会より前の取締役会において、討議を行っています。これにより決議に至るまでに十分な検討時間を確保するとともに、討議において指摘のあった事項を、決議する際の提案内容の検討に活かしています。
各種資料のデータベース	過去に開催された取締役会および主な委員会などの資料や議事録などを格納したデータベースを構築し、社外取締役および社外監査役を含む取締役・監査役の全員がアクセスできる環境を整備しました。監査役会についても、同様に、過去開催分の資料や議事録などをデータベースで管理し、社外監査役を含む監査役全員がアクセスできる環境を整えました。

■ 取締役会の実効性評価

2025年度の取締役会の実効性評価結果については、以下のとおりです。

(1)分析・評価のプロセス

取締役会において、前年度に実施した実効性評価方法および結果を踏まえ、2025年度の取締役会実効性の評価方法について確認しました。

また、実効性評価については、客観性および透明性の確保の観点から、3年に1回、第三者機関を起用しています。直近では、2023年度の実効性評価において第三者機関を起用しました。

取締役会実効性評価 実施要領

対象	取締役9名全員、監査役5名全員
実施／評価方法	① 対象者に対するアンケート実施 ② 社外取締役・社外監査役によるディスカッション ③ 社内取締役・常勤監査役によるディスカッション ④ 上記①～③に基づき、分析・評価を行い、取締役会開催案を企画・立案 ⑤ 取締役会にて報告、討議
質問内容（大項目）	① 取締役会の役割・機能 ② 取締役会の規模・構成 ③ 取締役会の運営（議題設定） ④ 取締役会の運営（報告・説明、情報提供、事後フォロー） ⑤ 取締役会における議論 ⑥ 事業理解・コミュニケーション ⑦ 自己評価

(2)評価結果の概要

実効性評価におけるアンケート、ディスカッションの分析を踏まえ、取締役会で審議を行った結果、各評価項目において概ね高い水準にあり、当社の取締役会の実効性は、引き続き確保されていることを確認しました。

評価の高かった点は、主に以下のとおりです。

① 取締役会冒頭の社長報告による経営課題に関するタイムリーな情報提供・説明
② 説明動画の事前提供による、当日説明の簡素化および十分な討議時間の確保
③ 多様な経歴、知見を有するメンバーによる、率直かつ多面的な議論の実施
④ 取締役会以外の場における社外役員間の情報交換・認識共有
⑤ 事前資料の適時な提供および事前説明の充実

一方、今後、更に検討していくべき課題については、以下のとおりです。

① 企業価値の向上に向けた中長期的課題（事業ポートフォリオ、内外環境変化、人的資本など）の議論の継続・充実
② 報告議題において、討議テーマの明確化、当日のポイントを絞った簡潔な報告などの継続
③ 取締役会外における自由討議などによる議論の機会の充実

2026年度は、これらの点にも取り組み、更に実効性の高い取締役会の実現を目指していきます。

コーポレートガバナンス

■ インターナショナル・アドバイザリー・ボード(IAB)

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・アドバイザリー・ボード(IAB)を設置し、これまで通算41回のミーティングを行ってきました。2025年度は、テクノロジーの急速な発展やカーボンニュートラルの動向など、外部環境の不確実性がますます高まるなか、技術戦略を踏まえた優先順位付け、競合戦略におけるポジショニング、競争優位のあり方、スピードを重視した顧客価値創出などについて助言・提言を受けました。

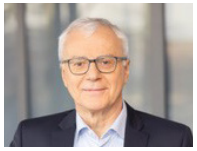
今後も、アドバイザーの国際的・多角的な視点からのアドバイスを活かし、経営・企業活動の更なる改善やコーポレートガバナンスの強化に取り組み、企業価値の向上に努めていきます。

インターナショナル・アドバイザリー・ボード(IAB)の様子

第9次アドバイザー(現任)

John Paul Bilbrey
Former Chairman, President & CEO,
Hershey Company

Baba N Kalyani
Chairman & Managing Director,
Bharat Forge Ltd.



Heinz-Gerhard Wente
Former CEO of ContiTech AG and Member of the Executive Board of Continental AG
Former Chairman of the Supervisory Board of Salzgitter AG

■ 取締役会以外の活動

取締役会以外の場でも、以下の活動を行っています。

① 中長期的な経営課題を中心に、取締役会メンバーによるフリーディスカッションを行っています(2025年度実績:2回)。
② 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っています。また、社長および関係社内役員を交えた議論も行い、認識共有を図っています。
③ 社外取締役および社外監査役を主な対象とした事業所見学を実施し、社員との意見交換などを通してグループの事業をより深く理解する機会を設けています。2025年度は、国内のお客さまの現場への訪問および林業機械の展示会の視察を行いました。

北海道のお客さまの現場を訪問

宮城県で行われた林業機械の展示会を視察

コーポレートガバナンス

■ 監査役・監査役会

(1)監査役会の開催頻度および出席状況

2025年度において、当社は、監査役会を15回開催しており、個々の監査役の出席状況については以下のとおりです。

監査役会の開催頻度および出席状況

氏名	出席回数/開催回数	出席率
稲垣 泰弘*1	4/4	100%
中尾 光男	15/15	100%
藤原 恵子	11/11*2	100%
大野 恒太郎*1	4/4	100%
小坂 達朗	15/15	100%
松村 眞理子	15/15	100%
甲斐 行夫	11/11*2	100%

*1 稲垣泰弘氏および大野恒太郎氏は、2025年6月開催の第156回定時株主総会をもって退任しました
*2 同定時株主総会における選任後に開催された監査役会への出席状況を記載しています

(2)監査役会での具体的な検討内容

2025年度における監査役会での具体的な検討内容は以下のとおりです。

① 監査方針、監査方法、監査の重点項目、監査役の業務分担、監査報告について審議のうえ、決議しています。
② 会計監査人と監査上の主要な検討事項(Key Audit Matters)の洗い出しについて議論を行い、適切に開示されていることを確認しています。
③ 会計監査人の監査の方法および結果の相当性ならびにその独立性について議論し、確認を行っています。
④ 会計監査人の選解任について審議のうえ、再任決議を行っています。
⑤ 内部監査部門より、当社および子会社の内部監査結果の報告を受け、適宜意見を述べ、討議しています。
⑥ コンプライアンス部門より、その活動状況について報告を受け、適宜意見を述べ、討議しています。
⑦ 内部統制に関する基本方針については、その運用状況を検証し、問題がないことを確認しています。
⑧ 法令改正などを踏まえ、当社の監査役会規程および監査役監査基準の改定について審議のうえ、決議しています。
⑨ 監査役会および監査業務の効率的かつ有効な運営のための改善について議論し、実践しています。

(3)監査役の活動状況

監査役は、監査役会が定めた監査方針、業務分担などに従い、取締役会、戦略検討会、コンプライアンス委員会、リスク管理委員会などの重要会議へ出席するとともに、重要な決裁書類などの閲覧、当社および子会社の拠点への往査を通じて業務および財産の状況を調査・確認しました。

また、当社および子会社の代表取締役ならびにその他の役員および経営幹部との意思疎通や情報の交換を図り、その職務の執行および事業の状況につき説明・報告を受けるとともに、内部統制システムについて、その構築・整備・運用状況について定期的に報告・説明を受け、必要に応じて意見を表明しました。加えて内部監査部門や子会社の常勤監査役との連絡会および個別面談などにより、監査の環境整備に努めるとともに、連携を密にしてその実効性の向上を図りました。

会計監査人に対しても、独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視および検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。

コーポレートガバナンス

■ 諮問委員会

人事諮問委員会

社外委員4名（委員長1名を含む社外取締役4名）、社内委員2名（会長および社長）で構成される人事諮問委員会（社外委員比率66.7%）において、取締役、監査役候補者の指名および社長（CEO）を含む執行役員などの選解任を審議し、取締役会に報告・答申しています。なお、候補者の選定にあたっては、社内／社外取締役・監査役の構成比率や、中期経営計画等の経営戦略の実現等に向けて期待する専門性・知見・経験等およびこれを踏まえた取締役会全体でのスキルマトリックス、また、ジェンダー、国籍などの多様性を踏まえながら審議しています。取締役会では、その答申を踏まえ、取締役、監査役候補者の指名について審議・決定するとともに、執行役員の選解任についても、審議・決定しています。

報酬諮問委員会

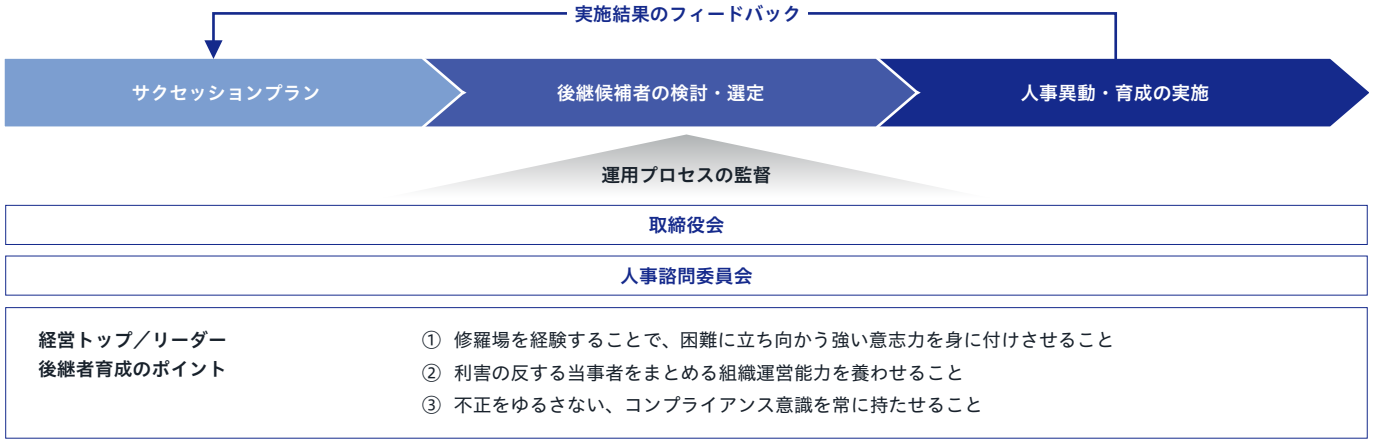
取締役および監査役の報酬につき、客観的かつ透明性の高い報酬制度とするため、社外委員5名（委員長1名を含む社外取締役4名、社外監査役1名）、社内委員1名（会長）にて構成される報酬諮問委員会（社外委員比率83.3%）において、報酬方針および報酬水準につき審議しています。その答申を踏まえ、あらかじめ株主総会で決議された報酬総額の範囲内で、取締役報酬については取締役会で、監査役報酬については監査役の協議により、それぞれ決定することとしています。

サクセッションプラン

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掲げ、コマツウェイにも明文化しています。コマツの経営におけ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ッションプラン（右図）を通じて、社長（CEO）以下グローバルで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。

	人事諮問委員会	報酬諮問委員会
構成	委員6名（委員長1名を含む） < 委員長 > 社外取締役　國部 毅 < 委員 > 社外取締役　齋木 尚子 社外取締役　澤田 道隆 社外取締役　トーマス M. クラーク 取締役会長　小川 啓之 代表取締役社長　今吉 琢也	委員6名（委員長1名を含む） < 委員長 > 社外取締役　國部 毅 < 委員 > 社外取締役　齋木 尚子 社外取締役　澤田 道隆 社外取締役　トーマス M. クラーク 社外監査役　甲斐 行夫 取締役会長　小川 啓之
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などを審議、決議し、取締役会に答申するもの	取締役、監査役、執行役員の報酬制度の透明性、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
2025年度開催回数	4回	4回
2025年度審議内容	• 次期社長（CEO）候補者の育成 • 2026年度取締役・監査役候補者の指名 • 取締役・監査役のスキルマトリックス • 執行役員候補者の報告 • 2026年度人事諮問委員会・報酬諮問委員会体制　など	• 取締役・監査役の 2026年度基本報酬水準 • 取締役の 2025年度業績連動報酬 • 2022～2024年度中期経営計画業績連動報酬の評価 • 2025～2027年度中期経営計画期間の業績連動報酬　など

サクセッションプランの概要



コーポレートガバナンス

■ 役員報酬制度

コマツ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日本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応じ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。

社内取締役の報酬構成

<table>
<tr><th colspan="2">金銭報酬</th><th colspan="2">非金銭報酬</th></tr>
<tr><td rowspan="2">基本報酬
(固定報酬)</td><td colspan="3">業績連動報酬</td></tr>
<tr><td colspan="2">単年度業績連動報酬
(月次報酬(株式報酬は役位別基準額)
× 0~27カ月)</td><td rowspan="2">中期経営計画
業績連動報酬
(役位別基準額
× 0~3カ月)</td></tr>
<tr><td>0~12カ月</td><td>0~15カ月</td></tr>
<tr><td>月次報酬 ×
12カ月</td><td>現金賞与</td><td>株式報酬A
信託型株式報酬
(退任時交付)</td><td>株式報酬B
信託型株式報酬
(退任時交付)</td></tr>
</table>

社外取締役・監査役の報酬構成

<table>
<tr><th>金銭報酬</th></tr>
<tr><td>基本報酬
(固定報酬)</td></tr>
<tr><td>月次報酬 × 12カ月</td></tr>
</table>

← 会社業績を考慮しない(固定報酬のみ)

■ 単年度の連結業績連動報酬

単年度の連結業績の指標は、連結ROE*1、連結ROA*2および連結営業利益率を基本指標とし、成長性(連結売上高伸び率)を加味して、下表の割合で評価し、業績連動報酬の支給合計額を毎年算出します。単年度の連結業績連動報酬の支給合計額の一定割合は、現金賞与として支給するものとし、現金賞与を差し引いた残りについては、株主の皆さまとの価値共有を一層促進することを目的に、取締役会の決議に基づき、株式報酬として支給します(株式報酬A)。ただし、現金賞与については、上限を月次報酬の12カ月分相当とし、12カ月を超える分については、現金賞与に代えて株式報酬Aを支給します。株式報酬Aは、信託型株式報酬(役員報酬BIP信託)とし、対象となる社内取締役に対して、毎事業年度、株式交付ポイント数を決定し、付与します。対象取締役が退任した場合、退任時までに付与された株式交付ポイント数に相当する数の当社株式および当社株式の換価処分金相当額の金銭について交付および給付が行われます。

単年度の連結業績連動報酬の指標

<table>
<tr><th></th><th>指標</th><th>割合</th></tr>
<tr><td rowspan="3">基本指標</td><td>連結ROE*1</td><td>50%</td></tr>
<tr><td>連結ROA*2</td><td>25%</td></tr>
<tr><td>連結営業利益率</td><td>25%</td></tr>
<tr><td>調整指標</td><td colspan="2">連結売上高伸び率による調整</td></tr>
</table>

*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 ROA =税引前当期純利益/((期首総資産+期末総資産)/2)

■ 中期経営計画の業績連動報酬

コマツの中期経営計画の期間を対象とし、対象取締役に対し、毎事業年度、役位別基準額の3カ月分を株式報酬として支給するものとします(株式報酬B)。株式報酬Bは、信託型株式報酬(役員報酬BIP信託)とし、対象取締役に対して、毎事業年度、役位に応じた単年度ポイントを割り当てます。中期経営計画の期間終了後に、対象取締役に対して割り当てた単年度ポイントを累計し、この累計値に中期経営計画目標の達成状況等に応じた業績連動係数を乗じて、業績連動ポイント数を算出し、付与するポイント数を決定します。対象取締役が退任した場合、退任時までに付与されたポイント数に相当する数の当社株式および当社株式の換価処分金相当額の金銭について交付および給付が行われます。

中期経営計画の業績連動報酬の主な指標

<table>
<tr><th>区分</th><th>項目</th><th>経営指標</th><th>経営目標</th><th>割合</th></tr>
<tr><td rowspan="5">財務</td><td>成長性</td><td>売上高成長率</td><td>業界水準を超える成長率</td><td>30%</td></tr>
<tr><td rowspan="2">収益性</td><td>営業利益率</td><td>業界トップレベルの利益率</td><td>25%</td></tr>
<tr><td>FCF</td><td>3年累計:1兆円
(M&A関連の支出を除く)</td><td>10%</td></tr>
<tr><td>効率性</td><td>ROE*1</td><td>10%以上</td><td>10%</td></tr>
<tr><td rowspan="2">リテールファイナンス事業</td><td>ROA*2</td><td>1.5%~2.0%</td><td rowspan="2">5%</td></tr>
<tr><td>ネットD/Eレシオ*3</td><td>6倍以下</td></tr>
<tr><td>非財務</td><td>社会課題解決</td><td>・社会課題解決KPI
・環境負荷低減</td><td>社会課題解決KPI(30項目)の達成度を総合評価(環境負荷低減、外部評価含む)</td><td>20%</td></tr>
</table>

*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 ROA =セグメント利益/((期首総資産+期末総資産)/2)
*3 ネットD/Eレシオ(ネット負債資本比率)=(有利子負債-現預金)/株主資本

P.31 中期経営計画 経営目標

■ マルス・クローバック制度

コマツは、2022年4月28日開催の取締役会において、マルス(減額・没収)・クローバック(返還)制度について決議しました。取締役の業務執行に起因して、重大な財務諸表の修正や当社のレピュテーションに重大な影響を及ぼす事象等が発生した場合には、社内取締役に支給する業績連動報酬につき、減額・没収し、または返還を求めることがあります。返還請求等の内容は、個々の事象に応じ、原則として、報酬諮問委員会の審議を経たうえで、取締役会にて決定します。

リスクマネジメント

近年、社会の変化はますます激しくなり、先行きの不透明感がより強まっています。コマツでは、事業上のリスクや機会を適切に把握して、的確な対応がとれるリスクマネジメント体制を整えています。

■ 基本方針

コマツの「経営の基本」は、「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であり、これを阻害する一切の不確実性を「リスク」として捉えています。

当社では、戦略の意思決定や事業の円滑な運営を適切に行うために、リスクへの対応方針である「リスク・アペタイト・ステートメント」を定め、社員一人ひとりに、これに基づいた判断・行動を徹底しています。なお、本ステートメントの策定については、リスク管理委員会において審議および決定し、その議論を取締役会に報告するプロセスとしています。また、事業環境の変化を単なるリスクとしてだけではなく、企業の成長機会（オポチュニティ）としても捉え、競争優位性の確保を目指して積極的に挑戦していく旨を、リスクアペタイトに織り込んでいます。

リスク・アペタイト・ステートメント

安全・健康・コンプライアンス

コマツグループではすべての役員、社員が物事を判断する際の優先順位を、Safety（and Health）> Law（Compliance）> Quality > Delivery > Cost としています。
優先すべき安全・健康・コンプライアンスを阻害するリスクは、**いかなるものも許容しません。**

イノベーションの追求

コマツグループは「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」ことを存在意義としています。
この実現に向けて、リスクへの然るべき対策を講じつつ、**積極的に挑戦**していきます。

顧客価値

コマツグループは「安全で生産性の高いクリーンな現場を実現するソリューションパートナー」を目指しています。
まず、顧客に提供するあらゆる製品・ソリューションの有効性、安全性、品質保証を阻害する**リスクの低減、回避**に努めます。
そのうえで、顧客価値の創造を、社会課題解決と収益向上、持続的な成長の機会と捉え、**積極的に挑戦**していきます。

社会的責任

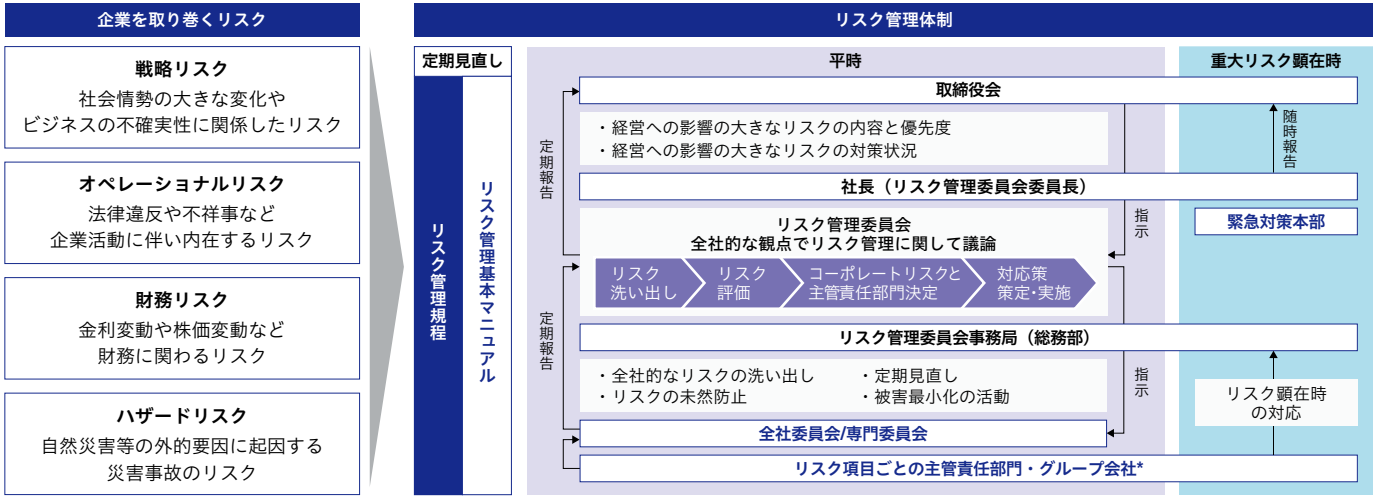
コマツグループは「事業活動を通じて社会課題解決を行い、持続可能な社会づくりに貢献すること」を社会貢献の基本方針としています。
まず、人権の尊重、低炭素・環境負荷低減への取り組みなどを進め、社会からの信頼を損なう**リスクの低減、回避**に努めます。
そのうえで、成長戦略を通じた社会課題解決が市場でのプレゼンス拡大の機会と捉え、**積極的に挑戦**していきます。

■ リスク管理体制

コマツでは、ERM（Enterprise Risk Management：全社的リスク管理）を導入し、コマツを取り巻くあらゆるリスクおよび機会を把握し、平時から備えることで、変化し続ける事業環境とリスクに対して的確に対応できる体制づくりに取り組んでいます。また、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」および「リスク管理基本マニュアル」を定めています。これらに基づき、毎年のリスク管理に関するコマツ全体の方針の策定、全社横断的な観点でのリスクの選定と評価による「コーポレートリスク」の特定、リスク対策の実施状況に関する点検・フォロー、リスクが顕在化した時のコントロールを行うため、社長を委員長とする「リスク管理委員会」を設置し、審議・活動の内容を定期的に取締役会に報告しています。

さらに、重大なリスクが顕在化した時には、社長を本部長とし、関係する役員、事業部門長で構成される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。

リスク管理体制図



* リスク管理基本マニュアルに基づき、リスク項目ごとに主管責任部門・専門委員会を定め、当該主管部門長をリスク管理責任者としてリスクの未然防止・被害最小化活動などを実施しています

■ 主要なリスクおよび評価

コマツでは、事業活動に影響を与える可能性のあるリスクを全社横断的な観点で洗い出し、「経営成績への影響」「発生の可能性」「リスク発生時の影響期間」で評価を行い、リスクの優先度を決定しています。また、全社的に重要なリスクである「コーポレートリスク」、および各地域の事業活動に影響を及ぼす可能性のある各国・各地域特有のリスクである「リージョナルリスク」を特定し、対策責任部門を決定したうえで、リスクの回避・最小化、機会の最大化に向けた活動を実施しています。2025年度は、リスク管理委員会を2回開催し、事業環境の変化を反映したリスクと機会を洗い出し、優先度の評価を行いました。2025年度のリスク評価結果に基づくリスクマップ(リスクの優先度)は以下のとおりです。

リスク評価結果

分類	項目	経営成績への影響	発生の可能性	影響期間
戦略リスク	製品・ソリューション戦略	大	高	長期
	事業環境	大	高	短期
	事業投資	大	高	中期
	社会課題への対応	大	高	長期
オペレーショナルリスク	サプライチェーン	小	中	短期
	人材獲得・育成	大	高	長期
	情報セキュリティ	大	高	短期
	知的財産	小	低	短期
財務リスク	金融市場変動	小	高	短期
	税制変更	小	低	短期
	為替変動	小	高	短期
ハザードリスク	戦争・テロ・地政学	大	高	長期
	自然災害・事故・感染症	中	中	短期

リスクマップ(リスクの優先度)

Web 事業等のリスク(第157期有価証券報告書 P.23)

Web 「コーポレートリスク」「リージョナルリスク」の概要、影響、対応策 (ESGデータブック P.11)

情報セキュリティ

コマツでは、情報セキュリティの脅威が年々高度化・巧妙化していることを認識し、グループ全体で管理体制の構築、情報資産の保護、システムのセキュリティ強化、ネットワークおよびシステムの監視、社員の教育・訓練などに関する方針を明確にし、管理・推進体制を構築しています。

■ 情報セキュリティ方針

コマツグループは、情報資産の適切な保護を重要な責務と位置付けています。すべてのステークホルダーの信頼に応えるため、以下の方針に基づき、情報セキュリティの維持・強化と継続的な改善を推進します。

情報セキュリティ方針

1. **情報セキュリティ組織体制の確立**
   コマツグループ全体で情報セキュリティに関する責任と権限を明確にし、トップマネジメントが主導して、情報セキュリティマネジメントシステムの確立、運用、維持および継続的改善を推進します。
2. **情報資産の保護**
   情報資産の機密性、完全性、可用性を維持するため、体系的なリスク評価を実施し、その結果に基づき適切な対策を実施します。また、コマツグループのすべての社員は情報セキュリティの重要性を理解し、責任を持って行動します。
3. **情報システムのセキュリティ対策**
   情報システムに対して適切な対策を講じ、情報セキュリティを維持・強化します。また、ネットワークやシステムの監視を適切に実施し、不正アクセスや異常事象に対して迅速に対応します。
4. **情報セキュリティインシデント管理**
   情報セキュリティインシデントが発生した場合、迅速に対応し、被害の最小化と早期復旧を図るとともに、再発防止に努めます。
5. **サプライチェーン全体の情報セキュリティの確保**
   代理店や協力企業を含むコマツグループのサプライチェーン全体の情報セキュリティリスクの把握に努めるとともに、適切な情報セキュリティ管理を求めます。
6. **教育および訓練**
   コマツグループのすべての社員に対して、定期的な教育および訓練を実施し、情報セキュリティ意識と対応力の向上を図ります。
7. **法令、規制、および契約上の義務への対応**
   各国・各地域の法令、規制、および取引先との契約上の義務に基づき、適切な対応を実施します。また、定期的な監査の実施により、情報セキュリティの運用状況を確認し、継続的な改善を行います。

■ 管理・推進体制

コマツはサイバー攻撃に対する対応能力を含む情報セキュリティの組織的な体制として、全世界の拠点を対象としたCSIRT（Computer Security Incident Response Team）を整備・運用しています。

CSIRTは、情報収集や各種システム対策、社員教育などを通じて情報セキュリティインシデントの未然防止に平時から取り組むとともに、万が一インシデントが発生した場合にも、迅速に対応し、被害の最小化とシステムの早期復旧を図ることを目的としています。また、グローバルの各地域にSOC（Security Operation Center）を設置し、システムやネットワークを監視しています。

サイバー攻撃は初動対応が極めて重要であるため、社員通報窓口の設置や、SOCによる異常兆候の検知体制を整備しています。これらの通報窓口やSOCによる異常兆候の検知を起点として、CSIRTおよびSOCがそれぞれの役割に応じて速やかに初動対応を行い、原因調査、再発防止策の策定まで一貫して対応しています。また、重大インシデント発生時には、社長、取締役および情報セキュリティ担当役員を含むリスク管理委員会に速やかに報告し、経営判断を踏まえた適切な対応を行う体制を整えています。さらに、サイバー攻撃による事業継続リスクに備え、対応マニュアルの整備や定期的なサイバーBCP訓練を通じて、有事に対する対応力強化に取り組んでいます。

工場では、各生産工場にFSIRT（Factory Security Incident Response Team）を設置し、工場ネットワークや生産設備へのサイバー攻撃に備えた対応体制を構築しています。万が一インシデントが発生した場合には、FSIRTとCSIRTが連携して、被害の最小化と早期の生産再開のため対応します。

加えて、お客さまに安全な製品・ソリューションを提供し続けるため、企画・開発段階からセキュリティ確保に取り組むとともに、脆弱性情報の適切な管理や脆弱性発見時の対応プロセスを整備しています。

これらの取り組みについては、リスク管理委員会への定期報告、および重要事項については取締役会にも報告することにより、経営層による監督のもと、コマツグループの情報セキュリティを適切に管理しています。

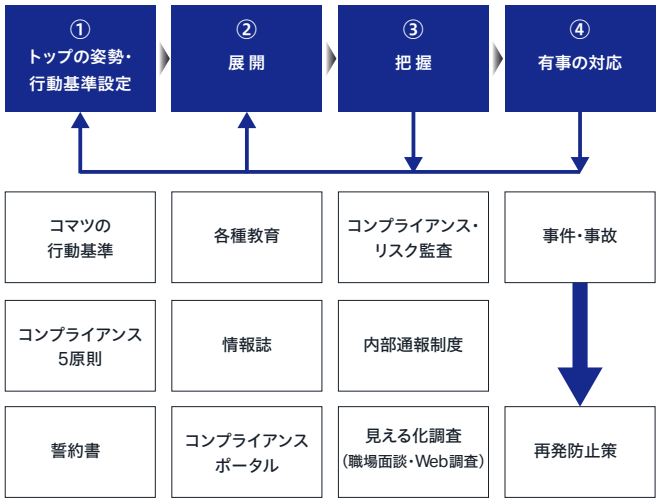
コンプライアンス

社会からの信頼に応え続けるために、コマツは、社員一人ひとりが関係法令および社会一般に尊重されているルールを遵守して、誠実かつ倫理的に行動しなければならないと考えています。

■ コンプライアンスの推進体制と推進フロー

ビジネス社会のルールの遵守をグループ全体に徹底するため、コマツ本社に管掌役員を任命し、専門部署として「コンプライアンス室」を設けています。また、社長を委員長とする「コンプライアンス委員会」を設置し、コマツおよびコマツ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とともに、コンプライアンス活動の推進状況を定期的に取締役会に報告しています。

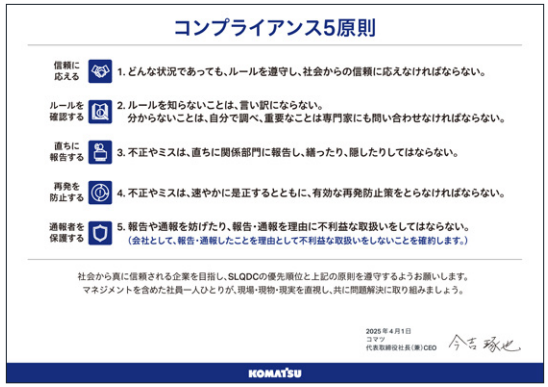
コンプライアンス活動の推進フロー



■ 推進フローに基づく取り組み

① トップの姿勢・行動基準設定：
「コマツの行動基準」および「コンプライアンス5原則」の制定・展開

「コマツの行動基準」にはコマツグループが社会的責任を果たすために遵守すべき企業行動の指針や、広範囲にわたるビジネス社会のルールのうち、世界のどこにおいても守るべき基本的なルールを列挙しており、日本語・英語を含む18カ国語でグローバルに展開しています。さらに、コンプライアンス上の基本動作を短い言葉でまとめた「コンプライアンス5原則」を定め、社員一人ひとりが常にコンプライアンスを意識して行動するよう周知しています。

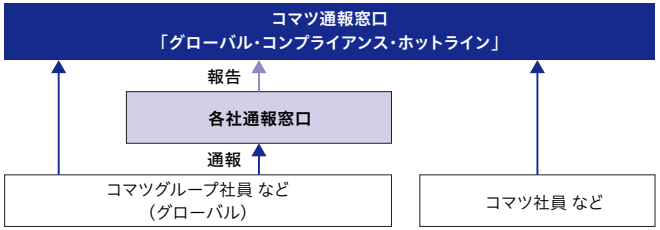


② 展開：コンプライアンス意識の醸成に向けた取り組み

コマツグループ全社員を対象に「コマツの行動基準」の教育を14カ国語で実施しています。また日本国内では、コンプライアンスに対する理解を深めるための月刊情報誌を、2006年の創刊以来、毎月発行しています。法令に関するものから、コミュニケーション、ビジネスマナーやモラル、物事の考え方など幅広いテーマを取り上げています。海外現地法人でも日本に準じた活動を展開し、その一助として日本の記事を一部提供しています。

③ 把握：内部通報窓口の活用

全社員がビジネス社会のルールに関する相談・通報を行えるように、コマツ本社に「グローバル・コンプライアンス・ホットライン」を設置し、またグループ各社は、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、問題の早期発見・是正に努めています。この制度により正当な通報を行った社員は、通報を理由にいかなる不利益も受けないことを「コマツの行動基準」「コンプライアンス5原則」や各社の就業規則に明記し、相談・通報の活性化を図っています。



④有事の対応：是正・再発防止と水平展開

判明した問題については、迅速に是正するとともに、根本原因を究明して有効な再発防止策を講じて継続的に改善を行います。また、個々の問題に対応するだけでなく、それらを解析して水平展開が必要なものを抽出し、概要をグループ内に展開することにより、各部門・各社での類似案件の発見・未然防止につなげたり、社内監査項目に織り込んで問題の早期発見に活用します。

コンプライアンスに関する取り組みの詳細は「ESGデータブック2026」を参照ください。

Web コンプライアンスの取り組み（ESGデータブックP.132）

ステークホルダーの皆さまとの対話

コマツは、すべてのステークホルダーの皆さまから信頼される企業であり続けるために、公平かつタイムリーな情報開示に努めています。トップマネジメント自らが直接対話を行うことを重視し、透明性の高いコミュニケーションの実現に取り組んでいます。

■ ステークホルダーとの対話機会

ステークホルダーごとに適切なコミュニケーションの機会を提供し、双方向の対話を行い、顧客課題の把握、当社グループの進むべき方向や課題の共有、当社グループへの理解の促進などに努めています。

対象	対話機会
国内外販売代理店	代理店会議
協力企業	グローバルみどり会経営者懇談会
社員	社員ミーティング
お客さま	トップ訪問
株主	株主総会、株主説明会
機関投資家・アナリスト	投資家訪問、アナリストミーティング、決算説明会
マスコミ	インタビュー
コミュニティ	知事、市長などとの面談

■ 2025年度トピックス

社員との直接対話（社員ミーティング）

社長就任および中期経営計画の初年度として、社員ミーティングに力を入れました。

日本国内では本社2回・事業所15回、海外ではブラジル、スウェーデン、チリ、北米の4拠点で実施し、同時接続を含め延べ1万人以上の社員が参加しました。社長自らが中期経営計画の考え方や業績見通しを説明し、成長の方向性、AI活用、人材育成など幅広いテーマで寄せられた質問に直接向き合いました。実施後に日本語・英語でのアーカイブ配信も行っています。

また、実施後のアンケートを踏まえ、社員向けに経理に関する研修動画をリリースするなど、社長説明への理解度向上を図る取り組みにもつなげました。

継続的な対話を通じ、会社の方向性に対する理解をグローバルで共有し、社員のエンゲージメント向上を図っています。

協力企業の皆さまとの対話（グローバルみどり会）

コマツは、世界各地の生産拠点を支える重要な協力企業（サプライヤー）を、各地域において「みどり会企業」として選定し、長期的なパートナーシップの構築を進めています。

毎年、日本国内で開催している「グローバルみどり会経営者懇談会」では、コマツの経営状況や方針を経営トップ自らが説明するとともに、今後のサプライチェーンのあり方について意見交換を行っています。2025年度は、日本、欧州、北米、中国、タイの各国・地域の協力企業220社から、計502名に参加いただきました。コマツの新中期経営計画について社長自ら説明するとともに、市場環境の変化への対応について議論を深めました。あわせて、多大な功績を挙げた4社を表彰し、これまでのご尽力に感謝の意を表しました。

コマツは今後も、みどり会企業の皆さまと共に、より良い製品・サービスの提供を目指していきます。

コマツブラジル有限会社での社員ミーティング

多大な貢献をされた4社を表彰