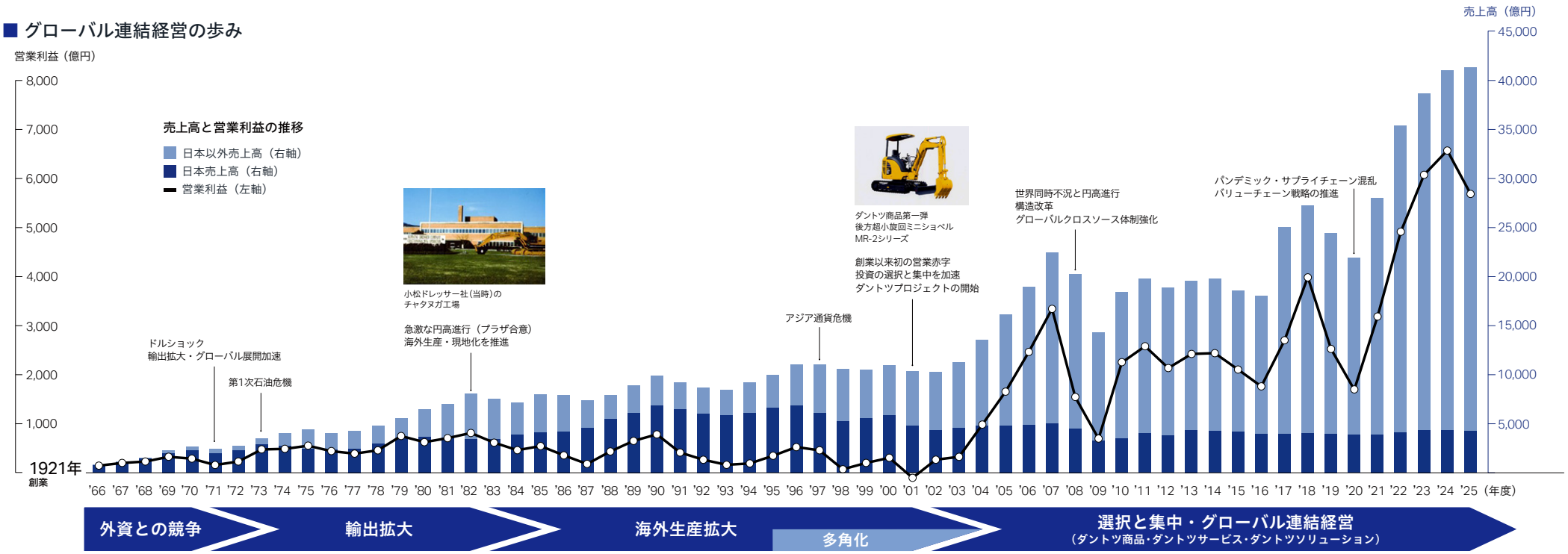
価値創造ストーリー

価値創造の歴史 …… 10
価値創造プロセス …… 12
一目でわかるコマツ …… 13
事業概要 …… 15
マテリアリティ …… 19

価値創造の歴史

コマツは1921年の創業以来、時代に先駆けてM&Aを実施し、事業領域を拡大させながら成長を加速させてきました。

■ グローバル連結経営の歩み



■ M&A の歩み

技術の獲得　バリューチェーン強化

1961年
カミンズ社(アメリカ)とディーゼルエンジンに関する技術提携契約締結

1988年
ドレッサーインダストリーズ社(アメリカ)との合弁会社を設立し、超大型エレキダンプトラック事業を獲得

1995年
マンネスマンデマーグ社(ドイツ)との合弁会社を設立し、超大型油圧ショベル事業を獲得

1996年
鉱山機械のフリート管理システムの開発を行うモジュラーマイニングシステムズ社(アメリカ)に資本参加

2000年
建設・鉱山機械部品メーカーのヘンズレーインダストリーズ社(アメリカ)を買収

2004年
林業機械の製造販売会社であるパルテックフォレスト社(スウェーデン)を買収

2011年
ダンプトラックボディメーカーのDTSA社(チリ)を買収

2015年
アタッチメントメーカーのレンホフ社(ドイツ)を買収

2017年
大手鉱山機械メーカーであるジョイグローバル社(アメリカ)を買収

2019年
林業機械メーカーのティンバープロ社(アメリカ)を買収

2019年
鉱山顧客向けのオペレータートレーニング会社であるイマーシブテクノロジーズ社(オーストラリア)を買収

2021年
ソリューションビジネスの企画・開発機能を担うEARTHBRAIN社を設立(ジョイントベンチャー)

2022年
坑内掘り鉱山の通信機器を扱うマインサイトテクノロジーズ社(オーストラリア)を買収

2022年
植林アタッチメントメーカーのブラッケ社(スウェーデン)を買収

2023年
バッテリーメーカーのAmerican Battery Solutions社(アメリカ)を買収

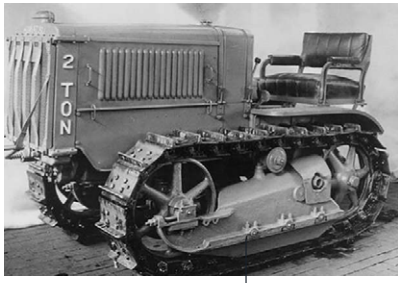
2024年
坑内掘り鉱山機械メーカーであるGHH社(ドイツ)を買収

2026年
SRC of Lexington社(アメリカ)より部品のリマニュファクチャリング事業を買収

価値創造の歴史

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戦。日本初となるトラクターを完成させました。



2008
ハイブリッド油圧ショベル（世界初）を市場導入

世界で初めてハイブリッド油圧ショベルを発売。独自開発したシステムにより従来機と比較して約25%の燃費低減を実現しました。

2013
ICT建機（世界初）を市場導入

ブレードコントロールを世界で初めて自動化したICTブルドーザーを市場導入。2014年にはICT油圧ショベルを市場導入しました。

2020
人検知衝突軽減システムを標準搭載

自社開発した「KomVision 人検知衝突軽減システム」を業界で初めて油圧ショベルに標準搭載。建設現場の安全をサポートしています。

バッテリー駆動式ミニショベルを市場導入

日本市場向けレンタル車として導入を開始。将来的に人・環境に優しい機械の普及拡大を担う先進モデルです。

2024
新世代ICT油圧ショベルPC200i-12を市場導入

20トンクラスの中型油圧ショベルをフルモデルチェンジし、市場導入。ICT施工のスタンダードモデルで、高精度なセミオート化を実現します。

2025
世界最大*の超大型油圧ショベルPC9000を導入

世界最大級の超大型油圧ショベル「PC9000」を開発。当社最大のダンプトラック「980E」への積み込み作業に最適な設計としています。

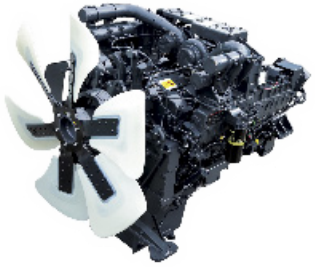
* 当社調べ。機械質量について世界最大の油圧ショベル

製品の進化

ソリューションの進化

1995
リマニュファクチャリング（リマン）事業のスタート

お客さまから回収したコンポーネントを再生して提供する「リマン事業」を、資源循環型ビジネスとしてグローバルに展開しています。



2001
Komtrax（機械稼働管理システム）標準搭載

建設機械の情報を遠隔で確認できる機械稼働管理システム「Komtrax」を、日本向け機種に標準搭載。その後地域を拡大し、現在ではコマツの建設機械約84万台（2026年6月末現在）に搭載されています。

KOMTRAX

2008
AHS（鉱山向け無人ダンプトラック運行システム）を世界で初めて商用導入

2005年にチリで試験導入し、2008年には世界初のAHSの商用導入に成功。2026年には累計導入台数1,000台を突破しました。

2015
「スマートコンストラクション®」の提供を開始

デジタル技術を駆使して建設現場の工程を「見える化」し、安全性・生産性・環境適応性などの課題解決を図るソリューションです。

2021
KOM-MICS（工場稼働状況可視化システム）の販売開始

工作機械などから稼働データなどを収集・分析することで、工場の稼働状況の可視化や最適化に向けた施策立案を支援するシステムです。

2025
建設・鉱山機械の自動化に向け、パートナーと共に技術開発を加速

先進的なAI・シミュレーション技術を有する企業と次世代鉱山機械向けSDV（Software Defined Vehicle）および自動化車両プラットフォームの開発に関する協業を開始。また土木・砕石現場向けに、グループ会社を含むパートナーとダンプトラック作業の自動化に関する協業を開始しました。

価値創造プロセス

コマツの事業は社内外のさまざまな資本に支えられて成り立っています。これらの資本を事業に投入し、価値を最大化させながら社会課題の解決と収益向上の好循環を生み出し、持続的な成長を目指します。

インプット

■ 財務資本

株主資本: 3兆5,108億円

有利子負債: 1兆3,410億円

■ 人的資本

連結社員数: 67,279人

うち日本以外で働く社員比率: 70.0%

1人当たり教育投資額: 145,000円/年

■ 知的資本

開発拠点: 開発機能を持つ生産拠点9拠点

研究開発投資: 1,212億円
(売上高比率2.9%)

情報の活用: Komtrax*登録台数約84万台
* 機械稼働管理システム (2026年6月30日現在)

■ 製造資本

生産拠点: 69拠点

設備投資: 1,477億円
(レンタル資産投資は含まず)

■ 社会関係資本

10年配車台数*1: 約57万台

販売・サービス代理店*2: 152カ国207拠点

協力企業(サプライヤー): 約2,700社

*1 過去10年間の建設・鉱山機械の販売台数の累計で、お客さまの現場で稼働する台数の目安
*2 建設機械・車両事業

■ 自然資本

エネルギーの使用: 4.1 PJ*

水の使用: 2,762 千m³

* 電力のエネルギー使用量を省エネ法の一次エネルギー換算値から消費エネルギー量に基づく換算値に変更

ビジネスモデル

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

顧客課題へのソリューション提供	ソリューションとつながる製品づくり	ライフサイクルでの顧客サポート
顧客現場を最適化するソリューション開発 スマートコンストラクション® フリートマネジメントシステム 森林管理ソリューション	**安全性・生産性の向上** ICT建機 無人ダンプトラック運行システム(AHS) 人・障害物検知衝突軽減システム	**顧客との共創によるソリューション進化** パートナーシッププログラム スマートコンストラクション®コンサルタント
環境負荷の低減 次世代動力源(バッテリー・水素など) パワーアグノスティックダンプトラック開発 ハイブリッドディーゼルエレクトリックの適用拡大	**商品のフルラインアップ** 多様な顧客ニーズへの対応 最適な商品組み合わせの提案	**Komtraxを中心としたライフサイクルサポート** 定期メンテナンス 延長保証契約の拡大 最適なオーバーホール時期の提案
市場ニーズに応じた商品企画・開発 2ラインモデル戦略 各地域開発センタ	**キーコンポーネントの自社開発・生産** 技術革新の織り込み リマン技術の向上	**アフターマーケット強化** リマン・リビルド事業の拡大 部品・アタッチメントの拡販

価値創造を支える基盤

M&A、オープンイノベーション	マザー工場制、総合的品質管理	プロダクトサポート体制
ソフトウエア、環境技術 自動化、遠隔操作化技術	クロスソース、マルチソース体制 技能伝承	補給部品の供給システム 号機管理プラットフォーム

DXの推進(開発DX、生産DX、サービスDX)、AIの活用
開発リードタイム短縮/生産改革/AIによる予知保全

サステナビリティ基本方針 P.46 サステナビリティ基本方針

創業の精神	コマツウェイ	コマツの行動基準

アウトプット

経営目標

財務

■ 成長性

売上高成長率: +0.7%

■ 収益性

営業利益率: 13.7%

フリー・キャッシュ・フロー(M&A関連の支出を除く): 2,632億円

■ 効率性

ROE: 11.3%

■ リテールファイナンス事業

ROA: 2.4%

ネットD/Eレシオ: 4.45

■ 株主還元

連結配当性向: 45.9%

自己株式取得: 1,000億円

非財務

■ 社会課題解決

社会課題解決KPI 目標に対し順調に進捗

環境負荷低減

生産によるCO_2削減率(2010年比): ▲48%

製品稼働時のCO_2削減率(2010年比): ▲23%

再生可能エネルギー使用比率: 36%

アウトカム

社員

- 労働安全衛生、ウェルビーイング
- 人材獲得、能力開発と職場定着
- 公正な労働慣行
- ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)

人権

- 人権の尊重

顧客

- 現場の最適化による顧客価値創造
- 製品の安全・品質
- バリューチェーンの継続性
- AI活用とDX推進
- 競争力の源泉・収益力確保のための事業戦略

倫理・統治

- プライバシーとデータ保護、サイバーセキュリティ
- 事業の変化に合わせたガバナンス
- コンプライアンス

地域社会

- 地域社会への貢献

環境

- 気候変動対策
- 資源循環
- ネイチャーポジティブ
- 事業を通じた森林保全への貢献

注記のあるもの以外は連結ベース、かつ2025年度実績(もしくは2026年3月31日現在)

一目でわかるコマツ

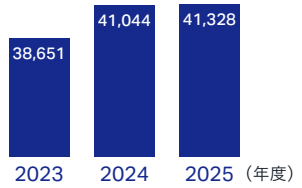
* データの時点は、特に記載がない場合は2026年3月31日現在

財務ハイライト

連結売上高

4兆1,328億円 前年度比 284億円

（億円）

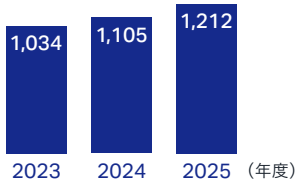


鉱山機械の需要は減少したものの、一般建機の売上げが増加したことに加え、販売価格の改善効果などにより、5年連続で過去最高を更新しました。

研究開発費

1,212億円 前年度比 107億円

（億円）



多様な動力源への対応や自動化開発などへの重点投資により、前年度に比べ107億円増加し、売上高比率は2.9%でした。

PBR

1.54倍

PBRを構成する各要素を中期経営計画の経営目標に結び付け、企業価値の向上に努めていきます。

ROE

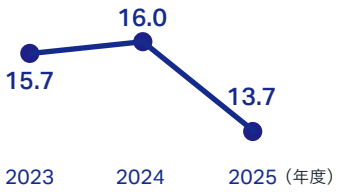
11.3% 前年度比 2.9ポイント

コマツは、自己資本利益率（ROE）10%以上という目標を掲げており、2025年度も目標を達成しました。

営業利益率

13.7% 前年度比 2.3ポイント

（%）

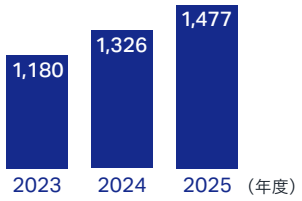


販売価格の改善に努めたものの、販売量減少や製品構成の変化、米国関税によるコストの増加などの影響が上回り、直近では減益となりました。

設備投資（レンタル資産投資は含まず）

1,477億円 前年度比 151億円

（億円）



生産・販売拠点への投資に加え本社建て替えにより、前年度に比べ151億円増加しました。

総還元性向

72%

連結配当性向を40%以上として安定的な配当を継続するとともに、中期経営計画では財務の健全性や株主資本比率などを総合的に勘案して自己株式の取得を適時に実施するという目標を設定しています。

フリー・キャッシュ・フロー（FCF）

2,497億円 前年度比 568億円

収益を確保し積極的な成長投資を継続するために2025年度から2027年度の3年累計でFCF1兆円(M&A関連の支出を除く)という目標を設定しています。

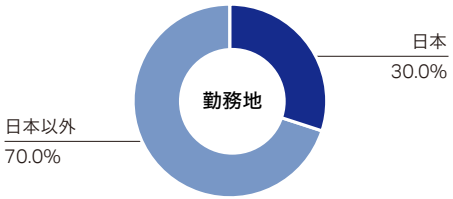
一目でわかるコマツ

* データの時点は、特に記載がない場合は2026年3月31日現在

非財務ハイライト

連結社員数

67,279人



グループ社員の7割が日本以外で働いています。多様なバックグラウンドを持つ社員がグローバルチームワークを発揮し、お客さまの価値創造に貢献します。

グローバル・エンゲージメント・サーベイ（2025年度）

81 前回比 +1

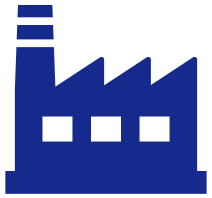
「持続可能なエンゲージメント」スコア

社員エンゲージメントをグローバルで定期的に把握・分析し、現状の強み・課題を明らかにしたうえで今後の施策検討の一助としています。

生産拠点

17カ国 69拠点

（建設機械・車両、産業機械他）



商品開発機能を有する「マザー工場体制」を基本方針とし、グローバルに同一品質の製品を生産・供給する体制を構築しています。

みどり会企業数

321社

重要性の高い協力企業（サプライヤー）からなる「コマツみどり会」を結成しています。相互の信頼関係のもと、生産性向上や人材育成に関する活動を共に推進しています。

販売拠点

152カ国 207拠点

（建設機械・車両）

グローバルに販売拠点を配置し、本体販売後も建機のライフサイクルに応じて、お客さまのご要望にきめ細かく対応しています。

Komtrax（機械稼働管理システム）登録台数

約84万台

（2026年6月30日現在）

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。

事業概要

コマツの事業は、建設機械・車両（2025年度セグメント売上高：3兆8,060億円）、リテールファイナンス（同：1,261億円）、産業機械他（同：2,388億円）の3つの事業で構成されています。

■ コマツの事業概要

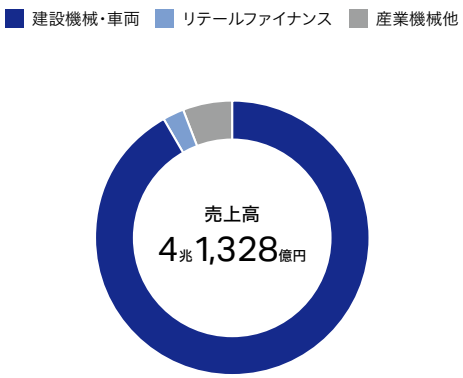
建設機械・車両事業では、小型から大型までのラインアップを幅広くそろえる建設・鉱山機械のフルラインメーカーとして、開発、製造、販売、サービスの事業を展開し、お客さまの多様なニーズに対応しています。主な商品は、建設・土木工事などで使用される中小型の油圧ショベル、ブルドーザー、ホイールローダーに加え、フォークリフトや林業機械などを含めた一般建機と、鉱山現場で使用される大型ダンプトラックや超大型油圧ショベルなどの鉱山機械です。海外売上高比率は92%（2025年度実績）となり、地域別売上げでは、市場規模の大きい北米や中南米を中心に、各地域に分散された構成となっています。

リテールファイナンス事業では、建設・鉱山機械を購入されるお客さまに対し、割賦、リースなどの形式で購入資金を提供するファイナンス事業を展開しています。

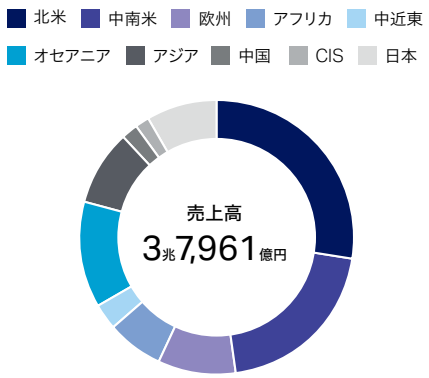
産業機械他事業では、自動車産業向けにプレス、板金、工作機械を、また半導体産業向けにエキシマレーザーや温調機器などの開発、製造、販売、サービスを展開しています。

■ 2025年度実績

事業別売上高構成



建設機械・車両事業 地域別売上高構成
（外部顧客向け（セグメント間取引消去後）ベース）

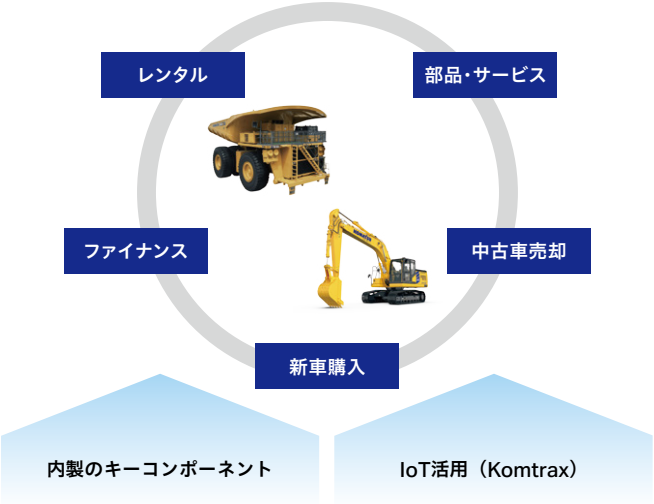


■ 建設・鉱山機械のビジネスモデル

コマツは、建設・鉱山機械の開発、生産、稼働、修理履歴などを号機プラットフォームで一元管理し、お客さまが機械を購入してから中古車として売却するまで、機械のライフサイクル全体を通じてサービスやソリューションを提供し、機械管理をサポートするバリューチェーンビジネスを展開しています。具体的には最適な調達方法のご提案、燃費や生産性向上のための運転指導、定期的なメンテナンスや補給部品の販売、また、遠隔での機械稼働状況の管理や、修理、最適なオーバーホール（分解・点検・修理）時期の提案など、さまざまなサポート活動を行っています。

コマツは、重要コンポーネント（キーコンポーネント）を自社開発・生産し、また、Komtrax（機械稼働管理システム）から得られる機械の豊富な稼働データを活用できる強みを活かし、お客さまの課題解決につながるソリューションを提供することで、アフターマーケット事業（部品・サービスなど）を更に拡大していきます。

建設・鉱山機械のバリューチェーンビジネスモデル



事業概要

建設機械・車両

■ 一般建機

先進国では気候変動や人手不足などの社会課題を背景に、電動建機や施工の効率化を支援する自動化・遠隔操作化機能を搭載した建機に加え、施工現場全体を可視化し、施工プロセスの最適化を支援するデジタルソリューション「スマートコンストラクション®」を展開しています。2024年に発売したICT油圧ショベル「PC200i-12」には3D施工機能を標準搭載し、ICT施工の普及・拡大を加速させることで、建設現場の生産性向上に貢献しています。

新興国では、機械の堅牢性やコスト、燃費が重視される一方で、用途や作業内容に応じた多様なニーズも存在します。そのため、主に都市土木などの軽負荷作業向けに開発した「CEモデル」と標準モデルの2ライン戦略を展開し、さまざまなお客さまのニーズに応えています。

さらにカーボンニュートラル対応として多様な動力源の研究開発を進めています。2026年2月には、お客さまの建設現場において、水素燃料電池を搭載した中型油圧ショベル(FCショベル)の実証実験を日本で初めて実施しました。

Web 水素燃料電池搭載油圧ショベルの実証実験

■ 鉱山機械

主要な市場は、北米、中南米、オセアニア、アフリカ、インドネシアなどの資源国です。過酷な環境で長時間の連続稼働が求められる鉱山現場において、安全性や生産性向上のため2008年からAHS(鉱山向け無人ダンプトラック運行システム)の商用稼働を開始しています。2026年にはAHSを搭載した超大型自動運転ダンプトラックの導入台数が世界で初めて1,000台に到達しました。さらに鉱山全体の最適化ソリューションとして、車両、鉱山現場、鉱山オペレーション全体を接続し、データ分析を可能とする包括的フレームワークである、オープン・テクノロジー・プラットフォームの商用稼働を推進しています。鉱山機械のライフサイクルは約10～15年と長く、製品の品質・耐久性に加え、安定稼働を実現するサービス体制が重視されます。コマツでは、代理店の直営化とアフターマーケット事業の強化を図っています。

鉱山現場のカーボンニュートラル対応として、2025年7月に同じ車体のプラットフォームで、ディーゼル、バッテリー、水素などの多様な動力源に交換可能な「パワー・アグノスティック・トラック」の稼働が世界で初めて開始されています。そのほか、銅・金など坑内掘り工法の需要増を見込んだ商品レンジの拡大を加速させています。

Web AHS累計導入台数1,000台を達成

主要製品

一般建機

ICTブルドーザー

ICT油圧ショベル

ホイールローダー

鉱山機械

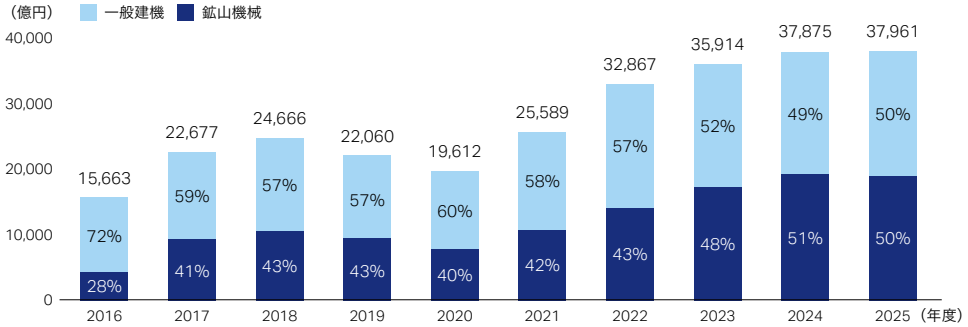
ロープショベル

エレキダンプトラック

ロードホールダンプ

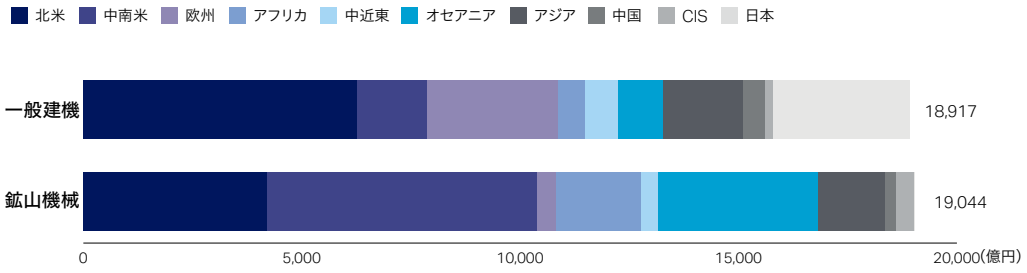
建設機械・車両事業 売上高推移(一般建機／鉱山機械別)

鉱山機械事業は、建設機械・車両事業売上高の半分を占めるまでに成長



建設機械・車両事業 地域別売上高構成(2025年度)

一般建機は北米、欧州、日本、鉱山機械は北米、中南米、オセアニア、アフリカ、アジアが主な市場となっている



事業概要

建設機械・車両

■ アフターマーケット（部品・サービスなど）

機械本体の販売後、補給部品やアタッチメントの販売、定期メンテナンス、オーバーホール（分解・点検・修理）などを通じて、お客さまの機械の稼働とライフサイクルコストの最適化に貢献するビジネスです。メンテナンス付き延長保証契約の拡大やアタッチメントの拡充に加え、Komtraxから得られるデータによる予知保全やAIを活用した故障診断などを通じ、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ます。

また、長時間稼働した建設機械や鉱山機械からコンポーネントを回収し、工場で新品同様に再生したものを、新品よりもリーズナブルに提供するリマニュファクチャリング（リマン）事業もアフターマーケットビジネスの中核を担っています。新品よりもリーズナブルに提供できるだけでなく、資源再利用による環境負荷低減にもつながります。キーコンポーネントを自社開発・自社生産しているコマツの強みを活かした循環型ビジネスであり、回収部品の劣化状況を把握することで、技術開発やサービス改善にもつなげています。2026年にはグローバルでのリマン製品の供給力強化を目的として、SRC of Lexington社（アメリカ）のリマン事業を買収しました。

建設機械・車両事業の52%（2025年度実績）、特に、鉱山機械においては、売上高の約3分の2をアフターマーケットが占めています。収益性が高く、機械の配車と稼働に応じて安定した収益が見込めるため、今後も強化し、新車の需要変動に左右されにくい収益体質を構築します。

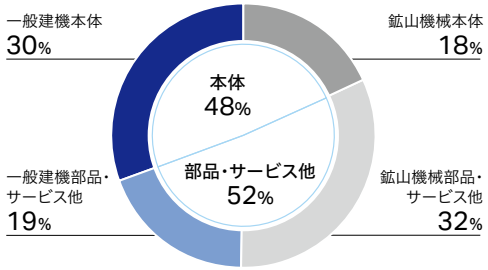
主要製品

消耗部品
（ツース（爪））

代理店でのサービス風景

建設機械・車両事業売上高（本体／アフターマーケット比率）

建設機械・車両事業売上高のうち、
アフターマーケット比率が半分以上を占める



■ 林業機械

主要な市場は、北欧を中心とする欧州、北米、ブラジル、インドネシアなどです。世界的な人口増加に伴い木材需要は拡大しており、CO_2吸収を目的とした環境植林も増加しています。また、作業の安全性や効率性の観点から、植林・育林・搬出などの工程における機械化ニーズも高まっています。こうしたなか、コマツは林業機械事業を、森林の持続可能な管理や循環型林業の推進に貢献する事業と位置付け、事業拡大を進めています。さらに、林業の機械化に加え、森林・機械・施業に関するデータを活用したデジタルソリューション「Smart Forestry」を提供することで、お客さまの現場における安全性・生産性の向上や、カーボンニュートラルの実現に貢献していきます。

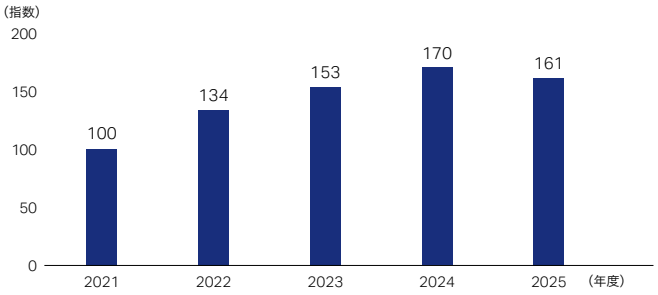
また今般、本事業の非財務価値を「インパクト会計」を用いて金額換算した結果、グローバル全体で約1兆2,700億円の社会インパクト創出の可能性が示されました。

主要製品

ハーベスター

フォワーダー

林業機械 売上高推移
（2021年度=100の指数表示、実績レート）

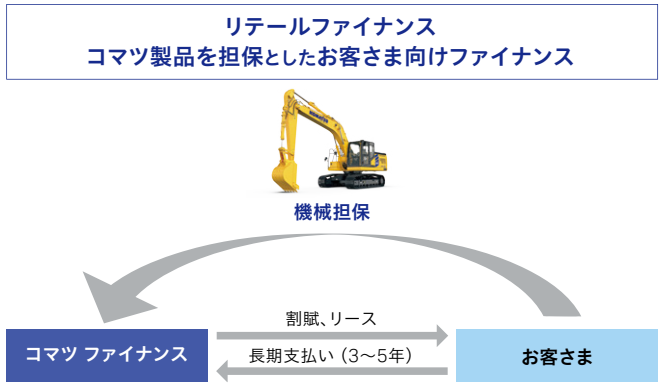


事業概要

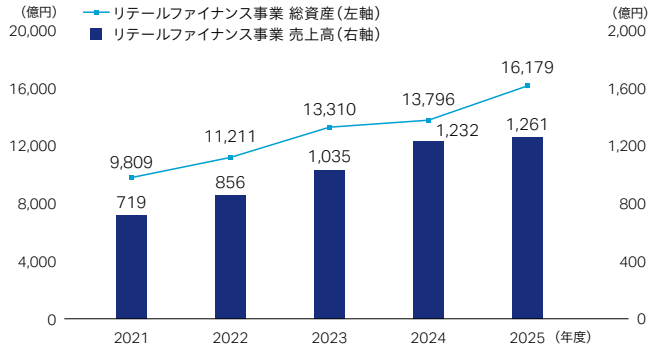
リテールファイナンス

建設・鉱山機械を購入されるお客さまに対し、割賦・リースなどの形態で購入資金を提供しています。Komtraxや中古車循環などのメーカーの強みを活かしながら、北米を中心に事業展開する地域の拡大を進め、現在は、グローバルに13社のファイナンス子会社で世界需要の約7割をカバーし、資産は1.6兆円に達しています。ROAやネットD/Eレシオなどの指標に基づき、事業の収益性や健全性を維持しながら、今後、成長が期待されるアジアやアフリカなどへの地域カバレッジ拡大や林業事業への対応にも積極的に取り組んでいます。

リテールファイナンス事業のビジネスモデル



リテールファイナンス事業 売上高推移



産業機械他

■ 半導体製造装置・機器

ギガフォトン株式会社は、半導体製造装置の露光装置用光源として使用されるエキシマレーザーの開発・製造・販売・サービスを行っています。また、株式会社KELKは、熱電素子および半導体製造装置に組み込まれる温調機器などの開発、製造、販売を行っています。この熱電素子を用いた技術により、2024年度には生産設備のモニタリングに使用され、世界で初めて通信距離半径500mを達成した電源・電池が不要なセンサーデバイスを発売しました。

半導体市場は、生成AI関連、データセンター、ADAS（先進運転支援システム）を含む自動車の制御システム、高速通信（5G）の通信基地局および医療機器分野での活用など、世界中でデジタル社会への移行が進んでおり、中長期的な成長が見込まれます。

両社は成長する市場のニーズに対応し、エキシマレーザーや温調機器の競争力を高め、高収益性を維持しながら、事業の拡大に努めています。

主要製品

半導体製造装置・機器

エキシマレーザー（ギガフォトン）

電池レス熱電EH振動センサーデバイス（KELK）

鍛圧・板金・工作機械

大型ACサーボプレス（産機）

ギガキャスト工法向けの加工機（NTC）

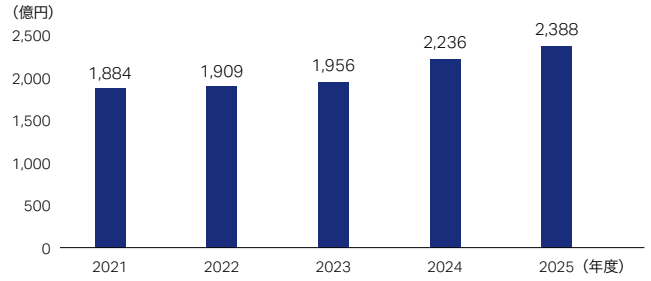
■ 鍛圧・板金・工作機械

コマツ産機株式会社とコマツNTC株式会社は、自動車産業を中心に、お客さまの生産現場を支える製品・ソリューションを提供しています。

コマツ産機は、小型から大型までの豊富な機種のプレス機械と板金機械の開発、販売、サービスを行っています。2009年以降は産機Komtraxを標準搭載し、機械の稼働状況を遠隔で管理しています。プレス機械の稼働期間は約30年と長期にわたるため、産機Komtraxで収集したデータを解析し、駆動部の劣化部位を判定・残存寿命の見える化を行うことで、予知保全につなげています。2018年には、AIを活用した予知保全システムを開発し、産機Komtraxから収集された制御データをAIで解析し、劣化している可能性のある部位を高い精度で推定するサービスを展開しています。

コマツNTCは、マシニングセンタや研削盤などの工作機械および自動化ライン、レーザータブ成型機などの電池製造関連装置、半導体産業向けのシリコンウエハー加工工程用ワイヤーソー、画像処理関連装置などの開発、設計、製造、販売、サービスを行っています。2024年度には、電気自動車において採用が拡大しているギガキャスト工法で成形したアルミ部品向けの専用加工機を開発しました。

産業機械他事業 売上高推移



マテリアリティ

コマツは、サステナビリティ基本方針に基づき、事業活動を通じた社会課題の解決を基本姿勢としています。当社が取り組むべき重要課題（マテリアリティ）として、6分野18項目を特定しています。

■ マテリアリティ特定の背景

コマツは、その存在意義に基づき、新たな顧客価値の創造を通じて、社会課題の解決と収益向上の好循環を生み出し、持続的な成長を図ることを中期経営計画の基本的なコンセプトとしています。2024年には、現中期経営計画の策定に伴い、当社が取り組むべきマテリアリティの見直しを行いました。

見直しに際しては、ダブルマテリアリティの概念を採用しました。ダブルマテリアリティとは、財務的な影響だけでなく、社会や環境への影響も評価する包括的なアプローチで、「ビジネスへの影響」と「社会・環境への影響」の両方の側面から分析を行いました。これらの項目は、中期経営計画における重点活動に織り込んでいます。

当社は、経営環境の変化に柔軟に対応するため、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。

P.28 中期経営計画

マッピングによる重要度評価と特定したマテリアリティ

マテリアリティマップ

具体的な課題

● 社員	❶労働安全衛生ウェルビーイング ❷人材獲得、能力開発と職場定着	❸公正な労働慣行 ❹D&I
● 人権	❺人権の尊重	
● 顧客	❻現場の最適化による顧客価値創造 ❼製品の安全・品質 ❽バリューチェーンの継続性	❾AI活用とDX推進 ❿競争力の源泉・収益力確保のための事業戦略
● 倫理・統治	⓫プライバシーとデータ保護、サイバーセキュリティ ⓬事業の変化に合わせたガバナンス ⓭コンプライアンス	
● 地域社会	⓮地域社会への貢献	
● 環境	⓯気候変動対策 ⓰資源循環	⓱ネイチャーポジティブ ⓲事業を通じた森林保全への貢献

■ マテリアリティ見直しのステップ

マテリアリティの見直しは、第三者としてNPOであるBusiness for Social Responsibility社（アメリカ）の支援を受けながら、以下のステップで行いました。

(1)サステナビリティ課題の抽出

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、ステークホルダーの重要課題を活用して、39項目にわたる課題リストを作成しました。

(2)ダブルマテリアリティによる課題項目の評価

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*26名にインタビューを行いました。インタビューで得られた定性的な情報、当社の公開情報および一般的なリスク情報に基づき、サステナビリティ課題の社会・環境とビジネスの二つの側面での影響を、それぞれ重要度と発生可能性から評価し、マッピングしました。

(3)マテリアリティの特定

評価結果をもとに、特に影響の大きい課題を抽出し、「社員」「人権」「顧客」「倫理・統治」「地域社会」「環境」の6分野における18項目のマテリアリティを特定しました。

(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とサステナビリティ基本方針およびSDGsとの整合性を検証したうえで、社会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課題として中期経営計画のなかで位置付け、取締役会で決議しました。

また、各マテリアリティに対し、社会課題の解決に向けた取り組みの進捗および成果を測定するKPI（Key Performance Indicator：重要業績評価指標）を設定しました。その達成状況はコマツレポートで開示しています。

P.32 社会課題解決KPI

* 社外：機関投資家、国連開発計画、環境団体（一般社団法人地球・人間環境フォーラム）、顧客、協力企業（サプライヤー）など
社内：役員（取締役、グローバルオフィサーを含む執行役員）

マテリアリティ

■ 特定したマテリアリティのリスクと機会

マテリアリティ特定のための評価を通じて、主なリスクと機会、および施策の方向性を洗い出し、中期経営計画の重点活動の策定に反映しました。これらの施策に対してKPIを設定し、コマツレポートで進捗を公開しています。社会課題解決KPIについては、該当ページをご覧ください。

P.32 社会課題解決KPI

	主なリスク	主な機会	施策の方向性
社員	• 人材獲得難と人材流出による労働力不足 • 適切な労働安全衛生および公正な労働慣行の欠如による社員への影響	• 多様な人材の獲得と活用、能力開発による職場定着率向上 • 労働安全衛生向上、公正な労働環境確保による職場定着率向上	• 認知度向上による人材確保とグローバル人材育成を強化 • パートナーシップの強化、外部との連携によるイノベーション • 労働安全衛生、ウェルビーイングの強化
人権	• 児童労働・強制労働による社員への悪影響と、企業の社会的評価の低下 • ハラスメントによる社員への悪影響と、企業の社会的評価の低下	• 適切な人権デューデリジェンスの実施による企業の信頼性向上	• 上流・自社・下流での人権デューデリジェンスの強化
顧客	• 製品の安全性・品質が不十分な場合、顧客、社会からの信頼を喪失 • 政治・経済・自然災害などによるサプライチェーンの不安定化 • 技術や市場の条件の変化により十分に顧客に貢献できなくなるリスク	• 外部環境変動の影響を最小限にし、顧客への安定供給を継続 • AI活用や DX推進による生産性、効率性の向上	• 顧客の施工管理やフリート管理を最適化するソリューションの提供 • 自動化などの高度化した技術を搭載し、ソリューションと連動する製品の提供 • 事業継続性の確保と、クロスソースやマルチソーシングの推進・拡大 • あらゆる分野でのAI活用とDX推進による生産性の向上と価値創造の実現
倫理・統治	• 企業倫理の欠如による法的な問題や社会的評価の低下 • データ管理やサイバーセキュリティの不備による顧客・社会からの信頼の喪失	• 事業のグローバル化、多様化に合わせたガバナンス強化によるビジネス機会の向上	• 適切なプライバシーとデータ保護、サイバーセキュリティの実施 • 事業の変化に合わせたガバナンスの強化
地域社会	• 地域コミュニティや先住民族の権利侵害による法令違反や企業の社会的評価の低下	• 慈善活動、ボランティア活動による各地域における信頼獲得、事業継続性の確保	• 事業に関わるすべての拠点において、地域社会、先住民族の権利の尊重 • 災害復興支援も含めた地域社会への積極的な貢献活動
環境	• 気候変動への対応不足による追加的コスト、企業の社会的評価の低下 • 低炭素製品に対する顧客ニーズに対応できないことによる事業機会の喪失	• 低炭素製品に対する顧客の期待に応えることで競争力の維持、社会的評価の向上 • 林業機械による林業の効率化を通じた森林保全への貢献と新たな事業軸の確立	• 低炭素製品やソリューションなどのビジネスモデルの開発 • 林業機械・リマニュファクチャリング事業の拡大