KOMATSU

〒107-8414 東京都港区赤坂2-3-6
https://www.komatsu.jp/ja
サステナビリティ推進本部
コーポレートコミュニケーション部
e-mail：JP00MB_info@global.komatsu

KOMATSU
Creating value **together**

コマツレポート2021

Komatsu Report 2021

100th Anniversary

Contents

未来の現場をともにつくる コマツ100年のアイデンティティー

01 私たちのブランドプロミス
02 私たちのアイデンティティー
04 グローバルオフィサーが語る私たちのブランドプロミス
Creating value together
06 コマツ100年の歩み
社会ニーズに対応してきた課題解決の歴史
08 事業全体像
10 コマツの強み
ーコンポーネントの自社開発・生産
ーIoTで現場をつなげる
ーグローバル生産体制
13 セグメントの事業概況

TOPが語る次の100年へ向けた 経営課題と経営戦略

14 社長メッセージ
20 CFOメッセージ

未来の現場をともにつくる ビジネスモデルの進化

26 特集　コマツが目指す未来の現場
ーKomatsu future 203X
ー未来の現場の実現を加速するパートナーとの協働
ー2050年カーボンニュートラルに向けて
34 中期経営計画（2019年度～2021年度）
DANTOTSU Value
FORWARD Together for
Sustainable Growth

成長戦略によるESGの課題解決

38 CSR重点分野と中期経営計画のKPI
40 生活を豊かにする
ー社会が求める商品を提供する
44 人を育てる
46 社会とともに発展する
ー社会貢献活動
50 社外取締役メッセージ
52 コーポレート・ガバナンス

Corporate Profile

64 役員一覧
68 11年サマリー
70 非財務ハイライト
71 外部評価インデックス
72 会社情報
73 コマツレポートについて

見通しに関する注記事項

当レポートに記載されている将来の業績に関する予想、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。実際の業績はさまざまな要因の変化により、記載の予想、計画、見通しとは大きく異なることがありえますことをご承知ください。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、国内外の各種規制ならびに会計基準・慣行の変更などが含まれます。

報告対象期間　2020年4月1日～2021年3月31日

- 最新の状況をご報告するため、報告対象期間以降の活動内容も記載しています。
- 当レポートに記載している「2020年度」および「2021年3月期」は、特に記載のない限り、2020年4月1日から2021年3月31日までの期間を示しています。

編集方針

当レポートは、コマツの中長期的な事業戦略と、事業を通じたESG課題解決の好循環を、ステークホルダーの皆さまにわかりやすくお伝えすることを目的に発行しています。編集にあたっては、国際統合報告評議会（IIRC）による「国際統合フレームワーク」と、経済産業省による「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」を参照しています。

Environment Social Governance
価値協創ガイダンス

私たちのブランドプロミス

Creating value **together**

「Creating value together」これは私たちコマツがお客さまとすべてのステークホルダーとかわす約束の言葉です。お客さまとともに持続可能な社会のために新たな価値を創りだします。パートナーシップを大切にするコマツの想いをtogetherのデザインに込めています。

私たちのストーリー

創業者　竹内 明太郎

コマツの原点は100年以上前、石川県小松市近郊の山深い銅山までさかのぼります。その銅山は1920年に閉山を迎えるまで、その地に住む人々の仕事や暮らしを支え続けました。銅山で働き、鉱山町で暮らしてきた人々は閉山とともに生活の基盤が失われるところでしたが、実際には新たな転機を迎えることになります。

銅山の所有者であった竹内明太郎は、それまで培った工業技術を集約した新会社を興し、日本の工業の躍進に一役買いました。竹内は起業家であると同時に卓越した人道主義者であり、地域の人々の生活の質、次世代を担う人材の育成、社会貢献にその身を捧げました。

創業者の先見の明とその信念は時の試練を耐え抜き、コマツはパートナーシップこそが問題を解決し、社会の期待に沿う最良の道であるという揺るぎない答えを見つけました。そしてこれまで何年にもわたり本業を見定め、戦略的買収への継続的な投資を行い、多様な人々と技術を結び付けるべく努めてきました。

世界が拡がり変容しても、社会発展の推進や世界のインフラ開発を担う人々にとって、ともに価値を創造する信頼できるパートナーの存在は欠かせません。

一世紀にわたり、コマツはダントツの品質、信頼性、知見、サポートを進化させながら、皆さまとともにあり続けました。コマツはこれからもものづくりと技術の革新を通じ、あなたを支えるパートナーとして、人、社会、地球が共に栄える未来を切り拓きます。

コマツの前身：遊泉寺銅山鉱業所

Web　コマツ 100周年ブランドストーリー
"Creating value together"ぜひご覧ください。
https://www.youtube.com/watch?v=swOxZNlartI

01 私たちのアイデンティティー

創立以来100年にわたり、先人たちが築き上げてきた当社の成長、社会との関わりを踏まえ、コマツグループの「コーポレートアイデンティティー」を定めました。コマツのミッション(事業の目的)とビジョン(目指す未来像)を存在意義として、コマツの堅持する姿勢を価値観として明文化しました。また、創業の精神、コマツウェイ、行動基準など当社の発展とともに作られてきた行動指針や中期経営計画などの戦略を体系化しました。事業のグローバル化が進みステークホルダーの皆さまの多様化も進むなかで、今後コマツブランドが何を大事にするのか、どこへ向かうのかを明らかにし、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。

私たちのアイデンティティー

存在意義

**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**

これまで歩んできた挑戦の歴史であった100年。“ものづくりと技術の革新”は、私たちが創業以来、大切に磨き上げてきたコマツの核となるものです。この核を常に磨きつづけることで、これから歩む100年も“新たな価値を創りつづける”、それがコマツグループの使命です。

そして、この使命のもと、“人、社会、地球が共に栄える未来を切り拓く”。私たちが実現したい未来は、世界中の人々の安全・安心で健やかな生活を生み出し、支えつづけること、一つひとつの社会を更に発展させ、地球の持続可能な未来を創ることです。

価値観

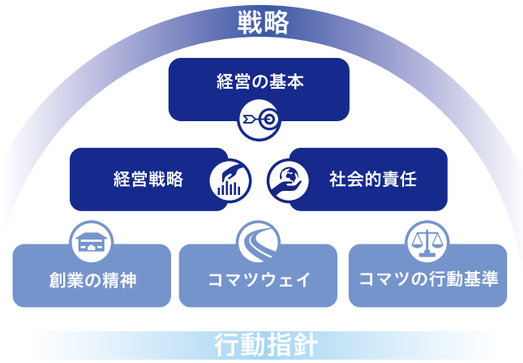
挑戦する
高い志を持ち、
失敗を恐れることなく、
革新のために
挑戦し続ける

やり抜く
困難にあっても
決して諦めず、
責任を持って
最後までやり遂げる

共に創る
多様な価値観や
個性を認め合い、
互いに敬意をもち、
win-win精神で
協働することで
新たな価値を創出する

誠実に取り組む
常に誠実に
正しく行動し、
信頼される存在で
あり続ける

私たちの戦略と行動指針



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**

経営の基本はコマツが経営を遂行する際の基本的な姿勢を示します。

経営戦略
コマツは中期経営計画(2019-2021年度)「DANTOTSU Value – *FORWARD* Together 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。

社会的責任
コマツの社会的責任は、「本業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。

創業の精神
コマツの創業者である竹内明太郎(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。こ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。

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。

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、世界のどこにお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。

未来の現場をともにつくるコマツ100年のアイデンティティー

グローバルオフィサーが語る私たちのブランドプロミス

水原 潔

取締役(兼)専務執行役員
CMO(チーフ・マーケティング・オフィサー)
(兼)建機ソリューション本部長

皆さまとともに持続可能な社会を実現

当社は、1920年に遊泉寺銅山が閉山となることを見据え、「地方に工業を興し、産業を発展させたい」という創業者・竹内明太郎の強い信念を背景に、1921年に創立されました。当時から人材と技術こそが世界に通用する品質を生み出す鍵であるとの強い思いをもち、世界を視野に入れたものづくりを行ってきました。100年の歴史のなかで、私たちの事業は大きく発展してきましたが、創業の精神は今も受け継がれています。また、お客さま、代理店、サプライヤーをはじめとするステークホルダーの皆さまとの関係性を強化するなかで、協働することがいかに重要であるか認識を深めてまいりました。当社の知見は協働を通じた信頼関係から生まれるものだと考えております。

私たちは100周年を迎えた今年、新たにミッションとビジョン、そして価値観を明文化し、経営の基本やコマツウェイなど既存の理念体系を包含するアイデンティティーを策定しました。このアイデンティティーをグローバルに堅持し、ブランドプロミスであるCreating value togetherの実現に取り組みます。

人、社会、そして地球が共に栄える未来の実現のためのパートナーとして、協働することで、より強く、より賢明に、そしてより良く活動できると信じて、皆さまとともにこれからも新たな価値の創造を続けてまいります。

次の100年の成功に向けて、力強く前進

ブランドとは、ステークホルダーの皆さまへのお約束であり、私たちコマツグループとの取引を通じて体験していただくことだと考えています。お客さまがコマツのウェブサイトにアクセスしたり、私たちにお電話いただく時。商談などの面談の場面。商品を長くご利用いただいた時、部品カウンターをご訪問いただいた時、建設機械を操作頂く時。そして、データの活用やソリューションによってお客さまの現場の課題が解決した時に感じていただくものです。

このように、ステークホルダーの皆さまとの交流や、コマツが生み出す商品・サービス・ソリューションによってブランドが作られていくことを考えると、ブランドとはまさに従業員によって創造されるものだと言えます。

コマツブランドの真髄は、ステークホルダーの皆さまとのパートナーシップにあり、高付加価値を生み出し、強い連帯感や信頼関係を生み出すものだと思っています。この創立100周年の年に、ブランドプロミス、戦略、行動指針を明確にしたことにより、次の100年の成功に向けて、より力強く進んでいけると信じています。

グローバルオフィサー

Rodney Schrader

常務執行役員
コマツアメリカ(株)会長(兼)CEO

02 グローバルオフィサーが語る私たちのブランドプロミス Creating value together

グローバルに結束したコマツグループ

このたびの新しいブランド戦略の発表は、持続可能な未来の創造に向けて、コマツグループの全従業員が一丸となった、大変意義のある取り組みです。ブランドプロミス「Creating value together」は、コマツがどのような企業であるかを示し、事業活動と地球環境のために私たちが何を成し遂げようとしているかを表した、全コマツグループからのメッセージです。100年以上にわたり築いてきたステークホルダーの皆さまとの信頼関係を基盤として、私たちは今、真に持続可能な未来の創造を目指しています。

私たちの価値観であるAmbition(挑戦する)、Perseverance(やり抜く)、Collaboration(共に創る)、Authenticity(誠実に取り組む)は、次の100年に向けてグローバルなチームであるコマツが堅持すべき姿勢です。そして、すべてのステークホルダーの皆さまとともに持続可能な社会を目指し、価値を創出するために不可欠なものです。

私たちは、チャレンジ精神を持ち、困難な状況にあっても忍耐強く、ステークホルダーの皆さまと協力し、常に自分自身に誠実であり続けるという価値観を私たちの行動すべてにおいて実践することをお約束します。私たちは、コマツグループの一員であることを誇りに思い、情熱を持ってステークホルダーの皆さまとともに価値を創造していきます。

グローバルオフィサー

Michael Blom

執行役員
コマツ南アフリカ(株)社長

地球規模で一貫したブランド戦略を推進

当社の事業活動のグローバル化、多様化が益々進んでいくなかで、私たちは、地球規模で一貫したブランド戦略を定義する必要がありました。そこで創立100周年を機に、まずはコマツのアイデンティティーを簡潔かつ明確にしました。こうした新しいブランド戦略により、お客さまをはじめとするステークホルダーの皆さまに、当社の価値創造の取り組みを明確にお伝えすることが可能となりました。

創業の精神として掲げられた「海外への雄飛」、「品質第一」、「技術革新」、「人材の育成」に思いをはせ、新しいブランド戦略のもと、一貫したコミュニケーションを行っていきます。また、私たちがどのようにお客さまを理解し、信頼を寄せていただけるパートナーとして歩んでいくかを示す道標としてコマツウェイを伝承していきます。経営戦略においては、中期経営計画で掲げる、「安全で生産性の高いスマートでクリーンな未来の現場」を作ることを継続的に追求していきます。

私たちは、チャレンジ精神を持ち、グループ一丸となり、誠実に取り組んでいきます。人、社会、地球が共に栄える未来を切り開いていくため、ステークホルダーの皆さまとともに新たな価値を創造していくことをお約束します。

グローバルオフィサー

Göksel Güner

欧州コマツ(株)COO

未来の現場をともにつくるコマツ100年のアイデンティティー

コマツ100年の歩み

コマツ100年の歩み

社会ニーズに対応してきた課題解決の歴史

1921
国家を益する有意義な仕事を創業の志

コマツは創業者・竹内明太郎が開発した遊泉寺銅山用の鉱山機械を製作する「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、「良品に国境なし」という高い志のもと、創業時から世界の市場を視野に入れてものづくりを始めました。翌年、「小松電気製鋼所」を吸収して、鋳鋼から加工、組立までを行う一貫生産体制の基盤を築き、現在の強みにつながっています。

【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

課題　農業用トラクター国産化

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みました。他社は試作段階で中止するなか、コマツは「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、日本初となるトラクターを完成させました。更に、自社開発のエンジン搭載などの改良を加え、「G25トラクター」(1932年)を世に送り出しました。

価値
- 技術水準が向上、機械国産化の礎に

課題　グローバル品質への挑戦

1961
Ⓐ(マルA)対策で強敵に対抗

1960年代に入り、日本経済の国際化が進展するなかで、米国の世界最大の建機メーカーの日本進出が決まりました。強敵に対抗すべく、全社挙げて「ねじ1本から見直す」徹底した品質向上プロジェクトを断行し、2年余の短期間で米国製のブルドーザーと互角の品質を有するⒶ(マルA)量産車を完成させました。この過程でいち早く「QC」の手法を導入。「品質は工程でつくり込む」との思想が浸透し、現在に受け継がれています。

価値
- グローバル品質を実現しお客さまの現場の生産性向上に貢献

課題　海外での販売・サービス向上・グローバル生産体制の構築

1967　初の海外現地法人「コマツヨーロッパ」
1975　ブラジルで初の海外生産

コマツは製品の更なる品質、信頼性の向上を進め、大型ブルドーザーを中心に、輸出を着実に伸ばしていきます。海外でのアフターサービスの向上のため、1967年には、ベルギーに初めての海外現地法人「コマツヨーロッパ」を設立。以降、「コマツアメリカ」、「コマツシンガポール」、「コマツブラジル」、などを相次いで設立し、輸出体制の基盤強化を進めました。1975年にはブラジルにて初めての海外製となるブルドーザーの生産を開始。1982年にインドネシア、1985年にアメリカ、英国、90年代にはタイ、中国、インドに生産拠点を設立し、油圧ショベル、ダンプトラック、ホイールローダーなど主要製品のグローバル生産体制を構築していきました。

価値
- 海外販売代理店網を構築し、グローバル品質の提供を実現
- 世界各地での人材育成、雇用の創出により現地への貢献をグローバルに拡大

課題　鉱山現場における安全性・生産性の向上

2008
世界初「無人ダンプトラック運行システム(AHS)」市場導入

世界で初めて無人ダンプトラック運行システム「AHS (Autonomous Haulage System)」をチリの銅鉱山に市場導入しました。高精度GPSや障害物検知センサー、各種コントローラーなどを搭載したダンプトラックを中央管制室で運行管理し、完全無人での24時間稼働を実現しました。現在に至るまで鉱山の生産性、安全性の大幅な向上やオペレーター不足の解消にも貢献しています。

価値
- お客さまの現場の安全性向上、コスト削減、オペレーターの負荷軽減を実現

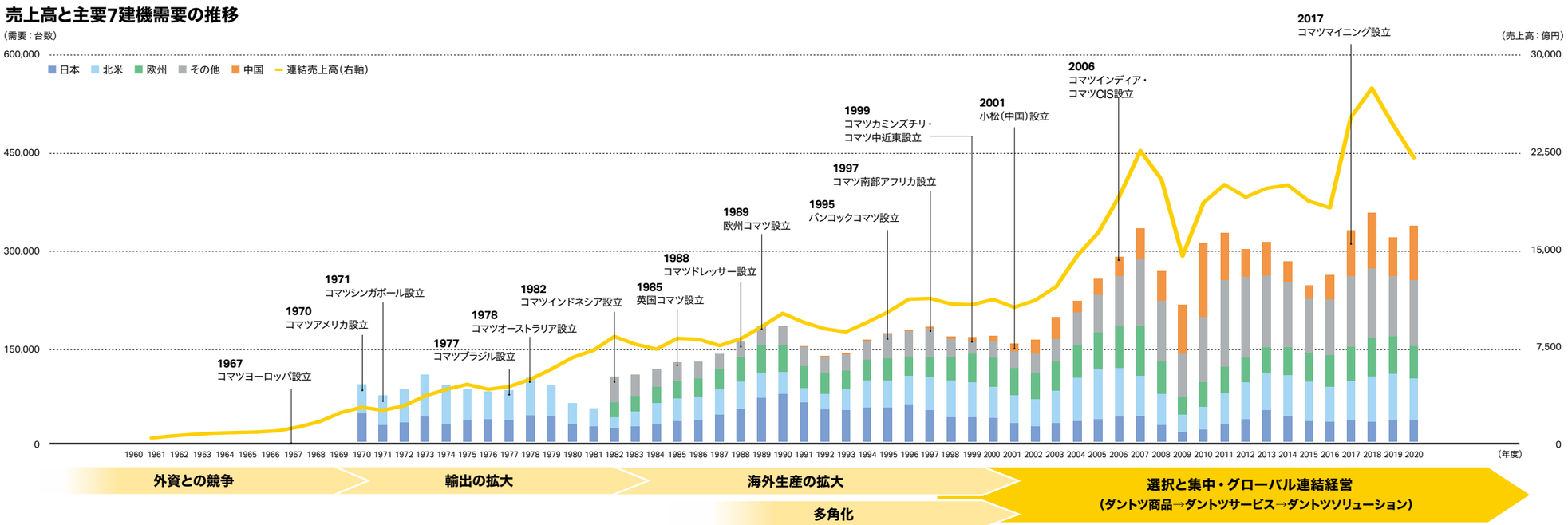
課題　労働力不足や安全性など現場が抱える課題の解決

2015
未来の現場を創造「スマートコンストラクション」

「スマートコンストラクション」は、建設現場のあらゆるデータをICTでつなぐことで、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サービスです。ドローン測量による3D地形データとICT建機の融合で、測量から検査まで一連のプロセスの効率化、見える化を実現し、建設現場の課題解決に貢献しています。

価値
- 「安全で生産性の高いスマートでクリーンな未来の現場」を目指し施工の最適化を実現

グローバル連結経営の歩み
売上高と主要7建機需要の推移



Web 「コマツ100年の歩み」を更に詳しくお知りになりたい方はこちら
https://www.komatsu.jp/jp/company/history/ebook/HTML5/pc.html#/page/1

Web 地域とともに子供たちを育む場「こまつの杜」がリニューアルオープン
https://www.youtube.com/watch?v=xqN8C-ekJLg