

TOPが語る次の100年へ向けた経営課題と経営戦略

社長メッセージ



代表取締役社長 兼 CEO
小川 啓之

コマツは次の100年も「品質と信頼性」を追求し、社会やお客さまの現場におけるニーズに応え続けることで、あるべき理想の現場を追い求め、ものづくりと技術の革新で新しい価値を創り、人、社会、地球が共に栄える未来を切り拓いていきます。

現場のニーズに応えるため、コマツが進むべき道とは

当社は、1921年に石川県小松市にて設立され、今日に至るまで、「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の皆さま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、お客さま、社会のニーズに応え続けることで、あるべき理想の現場を追い求め、2021年に創立100周年を迎えました。これはひとえに、お客さま、株主さま、代理店、協力企業、お取引先さま、社員などすべてのステークホルダーの皆さまのご支援と

ご協力の賜物であり、深く感謝申し上げます。

当社の主力製品である建設・鉱山機械はインフラ整備や資源開発などの社会基盤を支える現場で使用されています。お客さまに安心感を持って長くお使いいただける高品質な製品、ライフサイクル期間中のきめ細やかなサービス、お客さまの現場の課題を抜本的に解決するソリューションなど現場のニーズに常にお応えすることを基本として事業を行ってきました。現在、日本では労働

力不足や労働者の高齢化が課題となっており、また、世界中の現場に目を向けますと、気候変動への意識の高まりや環境問題の深刻化が進んでいます。更に、コロナ禍をきっかけに、密を避けた現場のあり方が問われており、現場の安全性や生産性の向上、建設・鉱山機械の自動化を求める声がより一層高まっています。

こうしたなか、当社は、当社を取り巻く外部環境変化をしっかりと捉えて対応していくとともに、これまで築き上げてきた、ものづくり企業としての強みを核として、次の100年に向けても「品質と信頼性」を追求し、成長を続けていきたいと考えています。

なかでも最も重要な方針として位置付けているのが、製品の「品質と信頼性」を支えるキーコンポーネントを自社で開発し生産していることです。これにより建設・鉱山機械の耐久性が向上するばかりでなく、電動化や自動化など新しい時代の要請に応じた建設機械の商品化も、コンポーネントレベルから柔軟に検討することが可能となります。またコンポーネントにセンサーを付け、そのセンサーからのデータをKomtrax（機械稼働管理システム）にあげることで、コンポーネントの寿命予測ができます。寿命予測ができれば、更に予知保全も可能になります。それによって、お客

さまに最適なオーバーホールや部品交換のタイミングを提案することができ、単に製品を売って終わりではなく、バリューチェーン全体でお客さまに当社の価値を認めていただけるビジネスを展開することができるのです。（P10も併せてご参照ください）

更に、そこに無人ダンプトラック運行システム（Autonomous Haulage System、以下「AHS」）やスマートコンストラクションなどのソリューションビジネスを掛け合わせたり、「IoTで現場をつなげる」イノベーションをおこすことも、独自の強みをより強固にする鍵です。ソリューションでお客さまの課題を解決するとともに、それに親和性の高い製品をお客さまに提供していくというビジネスモデルを構築することが重要です。新興メーカーも技術力をつけてきており、単純に製品の性能だけで勝負できる時代ではないと考えています。

100年間大切にしてきた「品質と信頼性」を追求したもののづくりと、技術の革新で新たな価値を創ることで、人、社会、地球が共に栄える道を切り拓いていくこと。これがコマツの進むべき道だと考えています。

新型コロナウイルス感染拡大による経営への影響について

2020年度は、新型コロナウイルス感染症の世界的大流行とその長期化による経済活動の停滞等の影響を受け、厳しい経営環境となりました。コマツグループは、すべてのステークホルダーの安全と健康を第一として、各国政府の方針に基づき、新型コロナウイルス感染拡大防止に努めています。社会インフラを支える事業（エッセンシャルビジネス）に従事するお客さまへの責任を果たすため、感染防止策を徹底したうえで、お客さまへの製品・部品・サービスの継続的な供給を行ってまいりました。

当社は車体や部品のグローバルクロスソーシング、グローバル調達に取り組んでおり（P12も併せてご参照ください）、4～5月を中心に海外の一部生産工場において生産停止の措置をとったものの、代替調達や在庫の再配置により生産への影響は最小限になるよう努めました。販売については、お客さまへの商品・部品・

サービスの継続的な供給のため、販売代理店においては通常勤務と在宅勤務を組み合わせながらオンラインで営業を継続するとともに、供給ルートの見直しや勤務のシフト体制等の対策に努めています。多くの地で通常稼働となっているものの、新型コロナウイルスの感染が再び拡大している地域もあるため、引き続き状況を注視しつつ、事業活動を進めていきます。

市場環境への影響については、建設・鉱山機械の需要は、新型コロナウイルス感染拡大がいち早く収束した中国において、政府の経済政策により、年度を通して需要が強い状態が続きました。中国以外の地域については、第2四半期まで需要が大きく落ち込んだものの、経済活動が再開されるにつれ、需要が回復に向かい、第3四半期以降、一般建機を中心に需要の着実な回復が見られました。

中期経営計画は最終年度へ向け、重点活動は着実に進捗

3カ年の中期経営計画「DANTOTSU Value—Forward Together for Sustainable Growth」は、2021年度が最終年度となります。

まず、重点活動の2020年度までの進捗ですが、スマートコンストラクションについては、お客さまの施工の最適化に貢献するソリューションとして訴求し、国内においては既存の従来型建機にICT機能を付加するレトロフィットキットの装着を進め、建設現場のデジタルトランスフォーメーションを加速させました。鉱山事業においては、AHSの稼働台数は、2021年3月末時点で350台を超えました。更に、鉱山オペレーションの最適化プラットフォーム

の構築や、超大型油圧ショベル(PC7000)の遠隔操作化の開発を推進しています。また、世界的な気候変動への意識の高まりが加速するなか、中小型クラスの油圧ショベルの電動化の実証実験や鉱山向け超大型ダンプトラックの電動化開発などの活動を開始しました。持続可能な循環型ビジネスとして、林業機械事業においては、植林・造林、育林、伐採などの一連の工程の機械化や森と人と機械をデータでつなぐスマート林業を推進し、コンポーネントを再生、再利用するリマン事業においても、南アフリカの新リマン工場が完成し、稼働を開始しています。また、構造改革の一環

重点活動項目の進捗状況と2021年度以降の課題

3つの成長戦略		重点活動の例
1. イノベーションによる価値創造	2020年度実績	- デジタルトランスフォーメーション・スマートコンストラクションの市場導入 「スマートコンストラクション・レトロフィットキット」装着開始とミニショベルへの適用 - 無人ダンプトラック運行システム(AHS) 総稼働台数352台を達成 - 商用5Gによる鉱山向け大型ICT建機の遠隔操作の実証実験 - 中小型建機の電動化共同実証実験開始
	2021年度以降の課題	- デジタルトランスフォーメーション・スマートコンストラクションの拡大、グローバル展開 - 鉱山用新オープンテクノロジープラットフォームの開発 - 自動化・自律化・電動化・遠隔操作化の技術開発
2. 事業改革による成長戦略	2020年度実績	- 規制対応、商品力アップ、アジアダントツNo.1等を目的とした開発機種の商品化 - 林業機械事業の拡大(シルビカルチャーとスマート林業への取り組み) - 電動式フォークリフト「FE25-2」「FE30-2」にモデルチェンジ - EV車載用電池製造装置の開発と市場導入
	2021年度以降の課題	- 坑内掘りハードロック事業の市場ポジショニング向上 - 次世代Komtrax活用による新しいビジネスモデルの構築 - バリューチェーン改革の継続推進 - 産業機械事業の改革(建設機械事業とのシナジー拡大、コア技術による成長)
3. 成長のための構造改革	2020年度実績	「DXグランプリ2020」に選定 - バリューチェーンビジネス強化のため、南アフリカにて新リマン工場を新設 - 氷見工場内に新シールリング工場を着工
	2021年度以降の課題	- ICT・IoTによる業務改革推進 - 次世代工場、地球・作業環境負荷ゼロ工場の推進

として、坑内掘りソフトロック事業において、不採算事業の売却や生産能力の適正化のための生産再編等を進めました。

ESG面では、CO₂削減および再生可能エネルギーの使用率については、目標達成に向けて順調に活動が進んでいます。外部評価については「ダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・インディーズ(DJSI)」に選定されました。また、CDPにより、気候変動、水リ

スクともに 評価 A と認定されました。2021年度は中期経営計画の最終年度ですが、需要変動にできるだけ左右されない企業体質を作るために、3つの成長戦略に定めた重点活動項目を、費用対効果と戦略的価値を見極め、優先順位をつけながら着実かつ強力に実行していきます。

スマートコンストラクションは、パートナーシップによる更なる飛躍と海外展開を目指す

スマートコンストラクションは、日本国内の労働力不足やオペレーターの高齢化といった社会課題の解決を目指し、現場全体をICTで有機的につなぐことで生産性を大幅に向上していくソリューションビジネスとして2015年より開始しています。

2020年4月には、デジタルトランスフォーメーション・スマートコンストラクションとして、新たな4つのIoTデバイスと8つのアプリケーションの導入を開始しました。従来のスマートコンストラクションでは、建設生産プロセスの部分的な「縦のデジタル化」を実現してきましたが、新IoTデバイスと新アプリケーションの導入により、施工の全工程をデジタルでつなぐ「横のデジタル化」をすることで、実際の現場とデジタルの現場(デジタルツイン)を同期さ

せながら施工を最適化していくことを可能とし、工事全体の安全性、生産性、環境性を高めることを可能にしました。

このように着実な進化を遂げてきたスマートコンストラクションですが、更に加速させるため、2021年4月には(株)NTTドコモ、ソニーセミコンダクタソリューションズ(株)、(株)野村総合研究所とともに、(株)EARTHBRAINを4社共同で発足させることに合意しました。

またスマートコンストラクションが更に飛躍していくためには、海外展開が重要です。欧州、米州、豪州での展開を中心に加速していきたいと思います。

幅広いステークホルダーの意見をもとに、今後の重要課題(マテリアリティ)を特定

次の100周年に向けて、持続的な成長を果たしていくため、何を重視していくべきなのか。大きな環境変化を踏まえ、10年ぶりにマテリアリティの見直しを実施しています。

10年前と比較すると、低炭素、ゼロ・エミッション製品の開発の必要性に加え、コーポレート・ガバナンスの進化と多様性への配慮に対する重要度も高まっていると考えています。更に現中期経営計画に対して大きく世界のトレンドが変化した領域、例えば、米中対立をはじめとする経済制裁や貿易摩擦の問題、コロナ禍等のリスク、人権についても取り組んでいかなくてはならないと思っ

ています。特に環境・エネルギー問題は最重要課題の一つであり、サステナビリティ、気候変動、脱炭素がキーワードです。世界的にカーボンニュートラルへの取り組みが加速しているなか、日本政府も「2050年カーボンニュートラル、脱炭素社会の実現を目指す」ことを宣言しています。当社としては、カーボンニュートラルへの取り組みをビジネスの成長に結び付けていくこと、すなわち中期経営計画で掲げる収益向上とESG課題の好循環による持続的成長を、どのように実現していくか、しっかりと考えていきます。

2050年カーボンニュートラルに向け、コマツが目指す長期ビジョン

当社は、中期経営計画のなかで、生産拠点での生産性向上と省エネ、環境負荷低減を実現する機械、そして、お客さまの現場の生産性向上を図るソリューション等により、2030年目標として、2010年比でCO₂排出量の50%削減と、再生可能エネルギーの比率を50%とすることを掲げており、計画は順調に進捗しています。

一方で、コマツがより長期的に目指す2050年カーボンニュートラルに向けては、まだ技術的なハードルが極めて高く、電動化建機の市場はまだこれからです。新興国では、排ガス規制さえまだ採用されていない国もあります。しかしながら、先進国を中心にカーボンニュートラルの取り組みが加速しており、将来は戦略市場(注)でもこのようなニーズが出てくると考えられます。そのため、一番大事なことは、カーボンニュートラルに向けての技術的なロードマップを明確にすることだと考えています。

製品については、燃費低減や製品効率改善にずっと取り組んでいますが、これに加えて、電動化や自動化を進めていくことが重要です。当社は既に、ハイブリットでは中型の油圧ショベル、ディーゼルエレクトリックでは超大型のホイールローダーやダンプトラック等、環境負荷低減を実現する機械の開発技術を有していますので、こうした技術を更に強化していきたいと思います。加えて、将来的には燃料電池(FC)や水素エンジンなど、どんな動力源にも対応可能な機械が必要になってくると考えますので、これらの製品化に備えて、いかに先行して技術・研究開発をしていくかというのが、次の

3カ年の中期経営計画では非常に重要になってくると思います。

また、製品のみならず、スマートコンストラクションやAHSなどのソリューションビジネスによって、お客さまの現場の生産性を大きく向上させることで、CO₂を削減することを含めて、カーボンニュートラルに挑戦したいと考えています。

もう1点重要なのが、林業機械事業です。この事業は、木を伐採する機械だけではなく、伐採した後の地面をならす機械や、ならした後に自動で植林する機械など、植林・造林、育林、伐採などの一連の工程の機械化やICTを活用したスマート林業を推進することで、循環型ビジネスとして林業を支えていくものです。2050年にカーボンニュートラルを達成するためには、CO₂排出を削減するだけではなく、CO₂吸収の方にも力を注ぐ必要があります。そうしたなかで、森林の再生サイクルを支援・加速できる当社の林業機械ビジネスは社会貢献性の高い事業です。また、林業ビジネス市場は年間3%ほど成長していますので、当社にとって将来的に成長が見込める期待の高いビジネスでもあります。

(注)コマツグループにおける「市場」の位置付け
伝統市場：日本、北米、欧州
戦略市場：中国、中南米、アジア、オセアニア、アフリカ、中近東、CIS



コマツのカーボンニュートラルへの
取り組みについては
特集(P26~)をご覧ください。

次の100年も皆さまと共に「あるべき理想の現場」を目指します

コマツは次の100年も、これまでの100年間で大切にしてきた「品質と信頼性」を追求し、あるべき理想の現場を追い求め、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いていくことを目指し、ステークホルダーの皆さまとともに、持続的に成長していくことを最大の目標とし、着実に歩んでまいります。

また、国連グローバル・コンパクトや「持続可能な開発のための世界経済人会議(WBCSD)」、そして「気候関連財務情報開示

タスクフォース(TCFD)」などのイニシアチブにも積極的に参加しながら、グローバル企業として社会・環境に対する大きな責任を果たしてまいります。今後とも、ステークホルダーの皆さまには、ご支援ご協力を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

代表取締役社長 兼 CEO

小川 啓之

オンライン株主説明会のご案内

これまで全国各地で、会社の置かれている状況や今後の方向性などについて株主の皆さまに直接ご説明してきましたが、2020年度は新型コロナウイルス感染拡大防止のため、オンラインにて株主説明会を開催いたしました。2021年度は下記のとおり実施予定です。経営トップがコマツグループ概況や、中期経営計画の進捗状況および中間決算・今期の見通しなどについてご説明いたします。当日は、オンラインで株主の皆さまからのご意見を拝聴いたしたく存じます。ぜひご参加ください。

2021年度 オンライン株主説明会(予定)

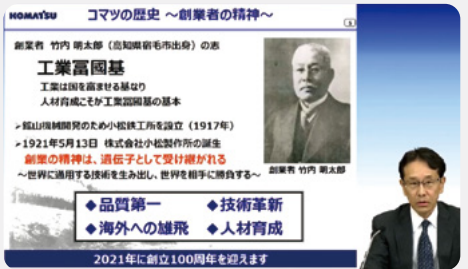
開催日時	2021年12月14日(火)午後7時~午後8時
開催方法	「中間報告書」(12月初旬頃配送予定)および当社ウェブサイト「株主さま向けイベント」ページにて、視聴ウェブサイト・ご視聴方法をご案内いたします。(パソコン・スマートフォン・タブレットからご視聴いただけます。)
対象	2021年9月末時点の当社株主さま
内容	1. 中期経営計画の進捗状況および中間決算・今期の見通しなどのご説明 2. 質疑応答

(ご参考)

2020年度 オンライン株主説明会開催内容

・登壇

代表取締役社長 兼 CEO 小川啓之
常務執行役員CFO 堀越健



2020年度の開催の動画および説明資料は、当社ウェブサイト「株主さま向けイベント」ページに掲載しています。ぜひご覧ください。
<https://www.komatsu.jp/ja/ir/shareholder/event>



社長インタビュー動画のご案内



コマツの強みや今後の見通し、中期経営計画について、当社ウェブサイト「社長インタビュー」ページに掲載しています。ぜひご覧ください。
<https://www.komatsu.jp/ja/ir/library/interview-movie>

