



***Together, to “The Next”
for sustainable growth***

Komatsu Report

2022

コマツレポート 2022



DANTOTSU V

Together, to "The Next" for sustainable growth

未来の現場に向けた**次のステージへ**

サステナブルな未来を**次の世代へ**

次の100年に向けて新たな価値創造を





value

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 2021年4月1日～2022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「2021年度」および「2022年3月期」は、特に記載のない限り、2021年4月1日から2022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、IFRS財団による「国際統合報告フレームワーク」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。

Contents

Introduction

- 2 私たちのアイデンティティー
- 4 サステナビリティ基本方針

01 コマツの概要と強みを知る

- 8 一目でわかるコマツ
- 10 コマツ101年の歩み
- 11 事業概況
- 12 価値創造プロセス
- 14 特集 コマツの強み
 - ライフサイクルサポートビジネス
 - サプライチェーンリスクを最小限に抑えるレジリエントな生産・調達体制

02 中期経営計画

- 20 社長メッセージ
- 26 特集 中期経営計画(2022年度～2024年度)
- 36 サステナビリティ基本方針と中期経営計画のKPI
- 38 CFOメッセージ
- 44 前中期経営計画「成長戦略によるESGの課題解決」
 - CSR重点分野と中期経営計画のKPI

03 成長戦略によるESGの課題解決

- 48 地球と共に
 - 気候変動への取り組み(TCFD提言に基づく情報開示)
 - マイニング事業本部長メッセージ
 - パートナーメッセージ(RioTinto)
- 56 人と共に
 - 人材育成の取り組み
 - 特集 グローバル人材育成
- 60 社会と共に
 - 社会貢献活動

04 コーポレート・ガバナンス

- 64 社外取締役メッセージ
- 66 コーポレート・ガバナンス
- 74 コマツのリスクマネジメント
- 78 役員一覧

05 Corporate profile

- 84 11年サマリー
- 86 非財務ハイライト
- 87 外部の評価
- 88 会社情報
- 89 コマツレポートについて

私たちのアイデンティティー

コマツは、創立100周年を機に、新たにミッション(事業の目的)とビジョン(目指す未来像)を「存在意義」として、堅持する姿勢を「価値観」として明文化しました。

また、お客さまを含むすべてのステークホルダーとの約束として「ブランドプロミス」を定義しました。

事業のグローバル化が進み、ステークホルダーの皆さまや社員の多様化が進むなかで、コマツブランドが大事にするもの、これからの方向性を明示することで、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

私たちの価値観

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、
互いに敬意を持ち、
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

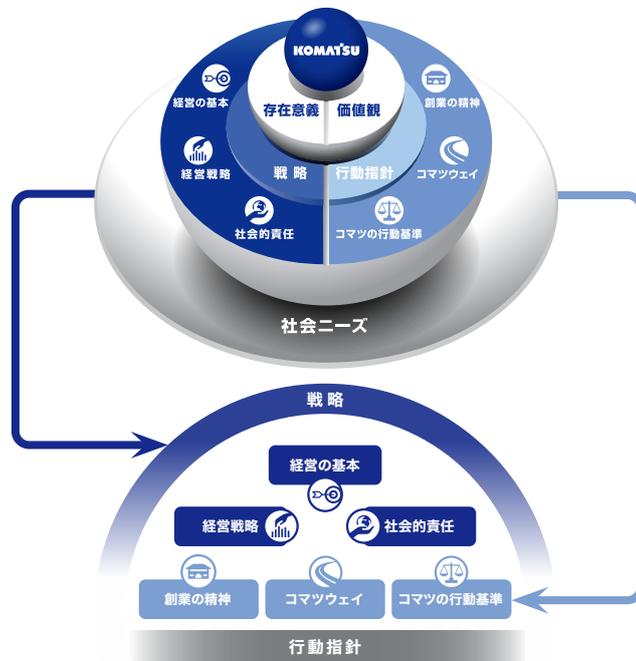
ブランドプロミス

Creating value together

お客さまと共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コマツの想いをtogetherのデザインに込めています。

私たちのアイデンティティー

存在意義や価値観のもと、創業の精神やコマツウェイ、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コーポレートアイデンティティーとして体系化しました。存在意義を実現するための基本となる考え方が「経営の基本」であり、実行するための戦略が中期経営計画と位置づけています。



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(2022-2024年度)「DANTOTSU Value-Together, to *"The Next"* 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、「事業活動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。

サステナビリティ基本方針

当社は、ESGを重視した経営を行うことを宣言し、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、事業活動を通じたESG課題解決を目指してまいりました。

気候変動やさまざまな社会からの要請に対して誠実に対応する姿勢を明示し、更なるサステナビリティ経営の推進を目指すため、サステナビリティ基本方針を策定しました。

サステナビリティ基本方針

私たちは、これまで「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、ステークホルダーとの強い信頼関係を築く努力を重ねてまいりました。

地域社会との共生を目指す精神は創立時から脈々と受け継がれており、事業活動を通じた社会貢献が当社の基本的な姿勢です。私たちの存在意義は「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」ことです。私たちは、これからも、持続可能な社会の実現と事業の成長のために、重要な課題に取り組み、社会や外部環境の変化に柔軟に対応できる企業グループとして、コーポレートガバナンスの一層の充実を図り、ステークホルダーと共に社会に貢献してまいります。

人、社会、地球と共に栄える未来を切り拓くために、私たちが行うこと

人と共に

- 多様でグローバルな人材が、個を尊重しつつ、一つのチームとして、やりがいと誇りを持って、安全・健康に働くことができる環境を提供します。
- さまざまな現場や地域の課題解決のために挑戦を続け、新たな価値をお客さまと共に創り、社会に貢献できる人材を育成します。
- コマツグループとして、すべての事業活動に関連する人権を尊重します。

社会と共に

- 持続可能なインフラ整備と資源開発および循環型社会を実現する安全で生産性の高い商品・サービス・ソリューションをお客さまに提供し、事業活動を通じて社会に貢献します。
- 取引先や地域社会と相互に信頼しあい、公正かつ共存共栄を可能とする関係を築きます。
- 法令をはじめとした社会のルールを遵守すると共に、社会を含むすべてのステークホルダーからの要請や期待に誠実に応えるよう努めます。

地球と共に

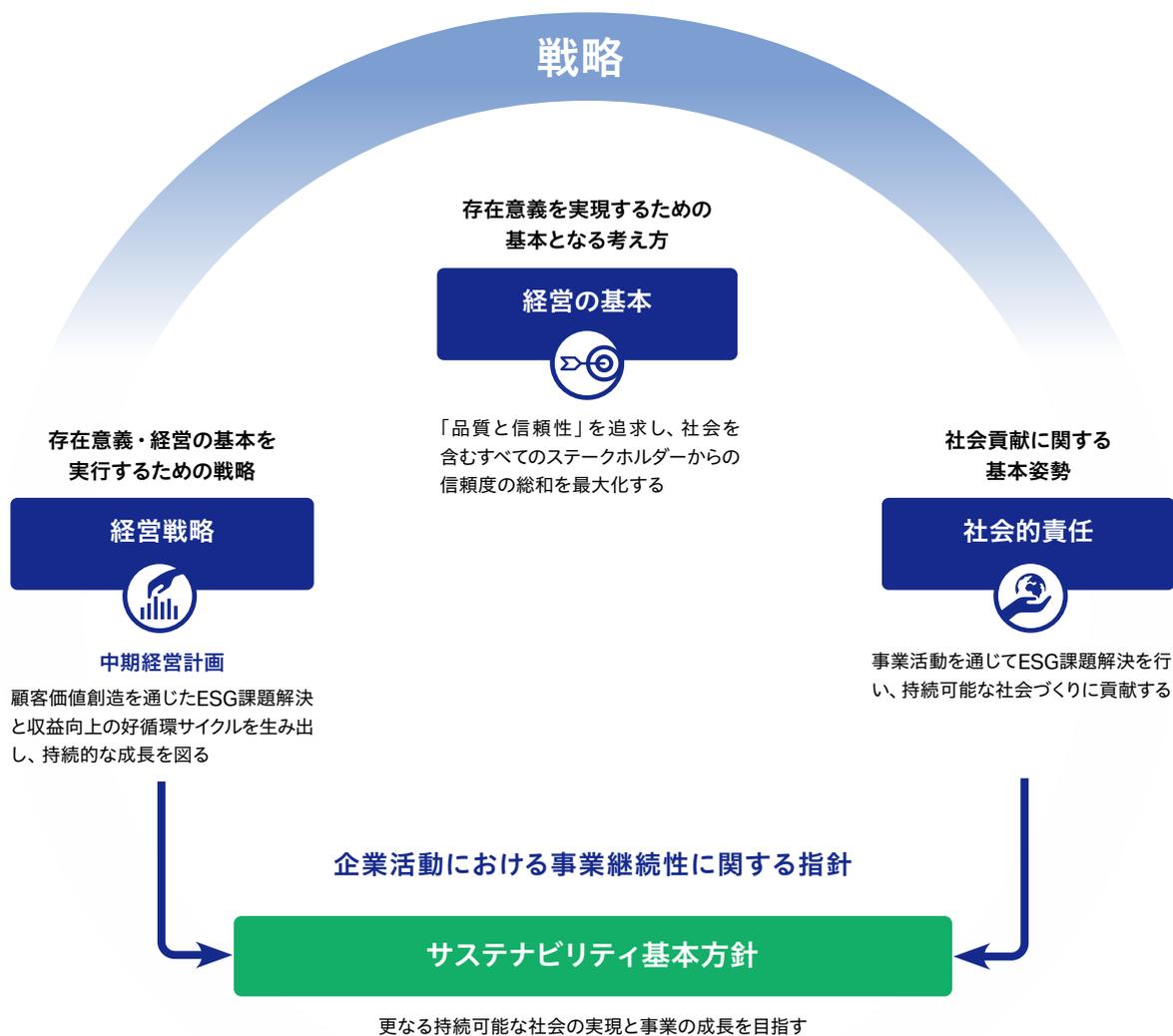
- あらゆる事業活動を通じて、先進の技術を駆使して環境負荷を低減し、地球環境の保全に努めます。
- ものづくりと技術の革新で、地球環境の保全と事業の成長の両立を図ります。
- ステークホルダーとの協働・共創を推進し、より良い地球と未来の実現を目指します。

株式会社小松製作所
代表取締役社長(兼)CEO

小川 啓之

存在意義を実現する戦略の考え方

当社は、サステナビリティ基本方針を、存在意義を実現するための戦略の一つとして位置づけています。今後も、本方針に掲げたとおり、持続可能な社会の実現と事業の成長のために重要な課題に取り組み、SDGsの達成に貢献していきます。



01

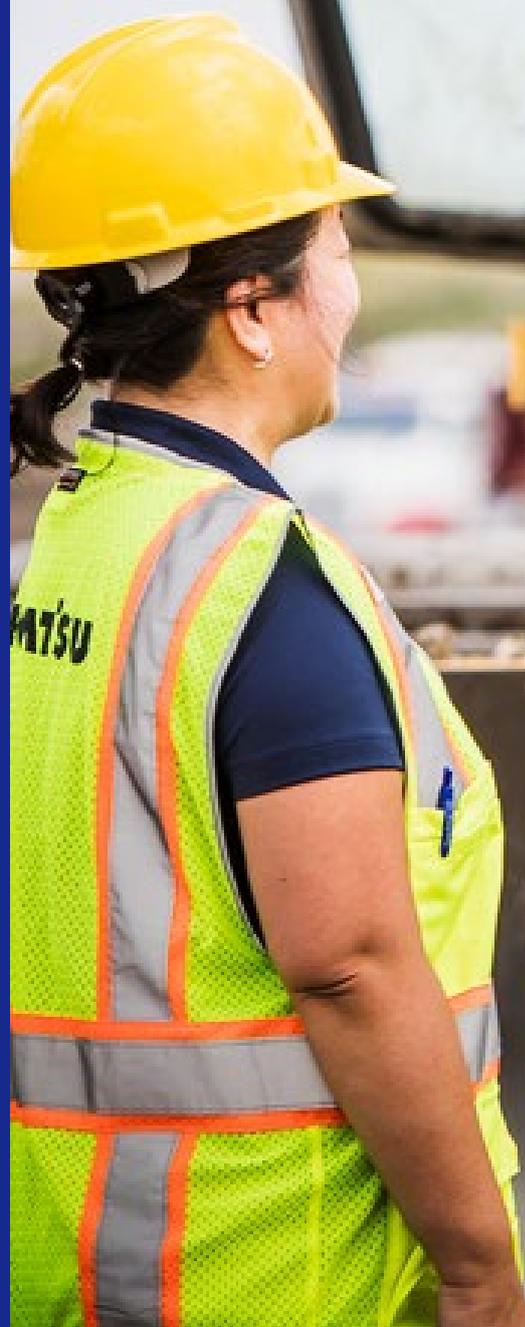
コマツの概要と強みを知る

当社は1921年の創立から約100年にわたって、ものづくりと技術の革新で新たな価値を創り、社会ニーズに対応した商品・サービス・ソリューションを提供してきました。

当社の100年の歴史で培われた経営資源、持続的成長を実現する価値創造プロセスをご紹介します。また、当社の強みであるライフサイクルのトータルサポートや、外部リスクに強いレジリエントな生産・調達体制についてご説明します。

Contents

8	一目でわかるコマツ
10	コマツ101年の歩み
11	事業概況
12	価値創造プロセス
14	特集 コマツの強み
	—ライフサイクルサポートビジネス
	—サプライチェーンリスクを最小限に抑えるレジリエントな生産・調達体制





事業

設立

1921年5月13日

創業者・竹内明太郎により、石川県小松市に地域経済振興のため設立されました。



グローバル

海外売上高比率

88%^{*1}

伝統市場44%、戦略市場56%。^{*2} 世界でバランスよく売上げていることが当社の特徴です。



^{*1} 建設機械・車両事業

^{*2} 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

グローバル拠点数

251拠点^{*}

生産85拠点、販売88拠点、パーツ・トレーニング・リマン78拠点を構え、グローバルにビジネスを展開しています。



^{*} 建設機械・車両、産業機械その他の合計

連結従業員数

62,774人

社員の7割は外国籍、グローバルオフィサーは約7割がナショナル社員です。多様性のあるグローバルチームワークでお客さまに貢献します。



連結売上高

2兆8,023億円

連結売上高は2001年からの20年間で約3倍に成長しました。建設機械・車両事業が約9割を占めます。



海外への輸出開始

1955年

アルゼンチン向け建設機械輸出を皮切りに、1964年インドに初の海外駐在員事務所開設、1975年ブラジルで海外生産開始と、早くから事業のグローバル化を進めました。



イノベーション

機械稼働管理システムKomtrax搭載の
累計配車台数

約**68万台** (2022年5月末現在)

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。お客様の車両の効率的な運用をサポートしています。



サステナビリティ

製品稼働時のCO₂排出

19%削減 (2010年比)

環境負荷低減のため、電動化建機など低炭素製品の開発を積極的に進めています。2030年までに50%削減、2050年カーボンニュートラルに取り組んでいます。



無人ダンプトラック運行システム AHS*
累積配車台数

541台 (2022年6月末現在)

2008年に世界で初めて市場導入されて以降、多くの鉱山の生産性と安全性の向上に貢献しています。

* Autonomous Haulage System



意思決定の優先順位

SLQDC

すべてのステークホルダーの信頼度の総和を最大化するため、コマツはS(安全・健康)L(コンプライアンス)Q(品質)D(納期)C(コスト)を意思決定の優先順位にしています。



建設現場ICTソリューション
スマートコンストラクション開始

2015年2月

建設業界の労働力不足解決のため、業界に先駆けて提供を開始し、これまで20,000超の国内現場に導入されました。

(2022年6月末現在)



ダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・
インディシズ ワールドインデックス*

16年連続選定

経済性、環境、社会的活動の側面から、優れた取り組みを行っている会社として認定されています。

* 米国S&Pグローバル社によるSRI(社会的責任投資)指標



コマツ101年の歩み

社会ニーズに対応してきた課題解決の歴史

1921 創業～国家を益する有意義な仕事を～

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

1931

国産トラクター第1号完成

課題 農業用トラクター国産化

価値 ・技術水準が向上、機械国産化の礎に

1943

国産ブルドーザーの原型「小松1型均土機」製作

1951

本社を東京に移転

1955

アルゼンチンへの建機初輸出



1961

① (マルA) 対策で強敵に対抗

課題 グローバル品質への挑戦

価値 ・品質向上プロジェクトによりグローバル品質を実現
・お客さまの現場の生産性向上に貢献

1964

インドに初の海外駐在員事務所を設立

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



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

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



2008

世界初「無人ダンプトラック運行システム(AHS)」市場導入

課題 鉱山現場における安全性・
生産性の向上

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

2013

ICTブルドーザー市場導入

2014

ICT油圧ショベル市場導入



2015

未来の現場を創造「スマートコンストラクション」

課題 労働力不足や安全性など現場
が抱える課題の解決

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



2021

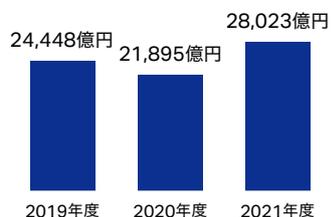
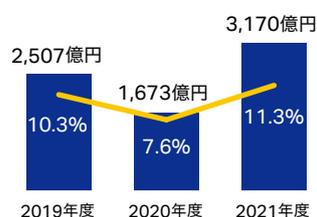
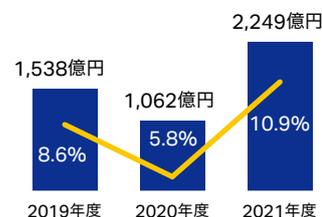
2050年カーボンニュートラル実現に向けて宣言

課題 気候変動やCO₂排出削減が
世界的課題

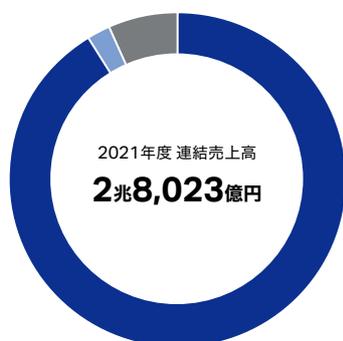
価値 ・ゼロエミッション動力源の開発推進
新たな価値創造を目指す

事業概況

連結売上高

営業利益・
売上高営業利益率当社株主に帰属する当期純利益・
ROE

事業別の売上高構成



建設機械・車両事業の地域別売上高構成

戦略市場

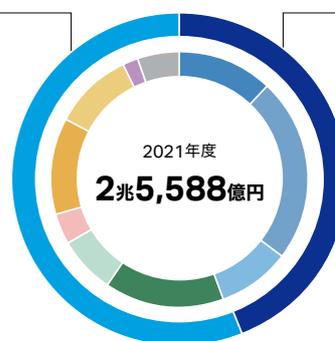
56%

■ アフリカ	5%
■ 中近東	2%
■ オセアニア	10%
■ アジア	12%
■ 中国	4%
■ CIS	7%
■ 中南米	15%

伝統市場

44%

■ 日本	12%
■ 北米	23%
■ 欧州	9%



建設機械・車両

2兆5,588億円

コマツは、世界の建設現場や鉱山現場で活躍する建設・鉱山機械や、フォークリフト、林業機械、環境リサイクル機械、地下建設機械など幅広い商品・サービス・ソリューションを提供しています。商品のフルラインナップ展開とともに、圧倒的な高品質と技術革新によって、建設・鉱山機械分野で国際的なリーダーとしての地位を確立しています。



ダンプトラック

リテールファイナンス

578億円

コマツ商品の販売ツールとして、お客さまの資金負担軽減などに貢献するファイナンス(金融)事業に取り組んでいます。「Komtrax(所在地情報、稼働状況、エンジンロックなど)」技術を活用した延滞債権発生予防や、スピーディーな審査、競争力のあるファイナンス条件などを強みとし、お客さまとの長期的な関係の構築を目指しています。



産業機械他

1,856億円

建設機械・車両部門と並ぶ中核事業として、自動車のボンネットやサイドパネルの成形に使用される大型プレス機械や、板金機械、工作機械、半導体露光装置用光源(エキシマレーザー)などを提供しています。ほかにも、防衛省向け特機などの生産も行い、さまざまなお客さまの事業活動に貢献しています。



大型プレス

価値創造プロセス

持続可能な成長を実現するため、企業に求められること。それは外部環境の変化に即応する強靱でフレキシブルな収益構造と、ますます高まるESG課題の解決を両立することにあります。コマツは長年培ってきた“ものづくり”基盤を強みとし、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ぎ、社会の要請に応じていきます。



注記のあるもの以外は連結ベースかつ2021年度実績もしくは2022年3月31日現在

お客さまの現場での稼働

循環

アウトプット

アウトカム



商品	サービス	ソリューション
<ul style="list-style-type: none"> • ダントツ商品: 環境・安全・ICT・生産性で圧倒する商品 • 建設・鉱山機械 フルラインナップ の商品展開 • 品質と信頼性 を追求した商品づくり 	<ul style="list-style-type: none"> • 保守契約サービスの強化 ▶P.15 • 補給部品販生によるQDCの強化 建設機械 • Komtrax から得られる稼働情報の活用 鉱山機械 • Komtrax Plus から得られる稼働情報の活用 • コマツ直営代理店によるきめ細かなサポート 	<ul style="list-style-type: none"> 建設機械 • スマートコンストラクション ▶P.33 鉱山機械 • 無人ダンプトラック運行システム Autonomous haulage system (AHS)

- 高品質な中古車のグローバル循環 ▶P.15
- リマン事業の拡大

- グローバル代理店網
- 代理人人材育成
- ブランドマネジメント

製品稼働中のCO₂排出: 27.3百万トン(排出全体の87%)

社員 人権

顧客 倫理・統治 地域社会

環境

左記の6つのマテリアリティについては▶P.27をご確認ください。

ウェイ コマツの行動基準

収益の向上

- 連結売上高: 2兆8,023億円
- 営業利益: 3,170億円
- フリーキャッシュフロー: 1,574億円
- 総資産: 4兆3,475億円
- 連結配当性向: 40.3%

社員

- 労働災害の継続的な低減
- 社員エンゲージメントスコア
- 女性管理職比率

人権

- 人権デューデリジェンスの推進

顧客

- スマートコンストラクション導入現場数
- AHS累計配車台数
- 建設・鉱山機械の自動化

倫理・統治

- ガバナンスの充実
- コンプライアンスの徹底

地域社会

- 事業活動を通じた社会貢献

環境

- 地球環境負荷ゼロ工場
- 環境負荷低減製品の市場導入
- 林業機械事業の拡大
- リマン事業の拡大

社会課題解決

安全で生産性の高いスマートでクリーンな未来の現場

2050年カーボンニュートラル

顧客現場におけるCO₂排出削減





特集 コマツの強み

01

お客さまに新しい価値をお届けする

ライフサイクルサポートビジネス

建設機械ライフサイクルと収益構造

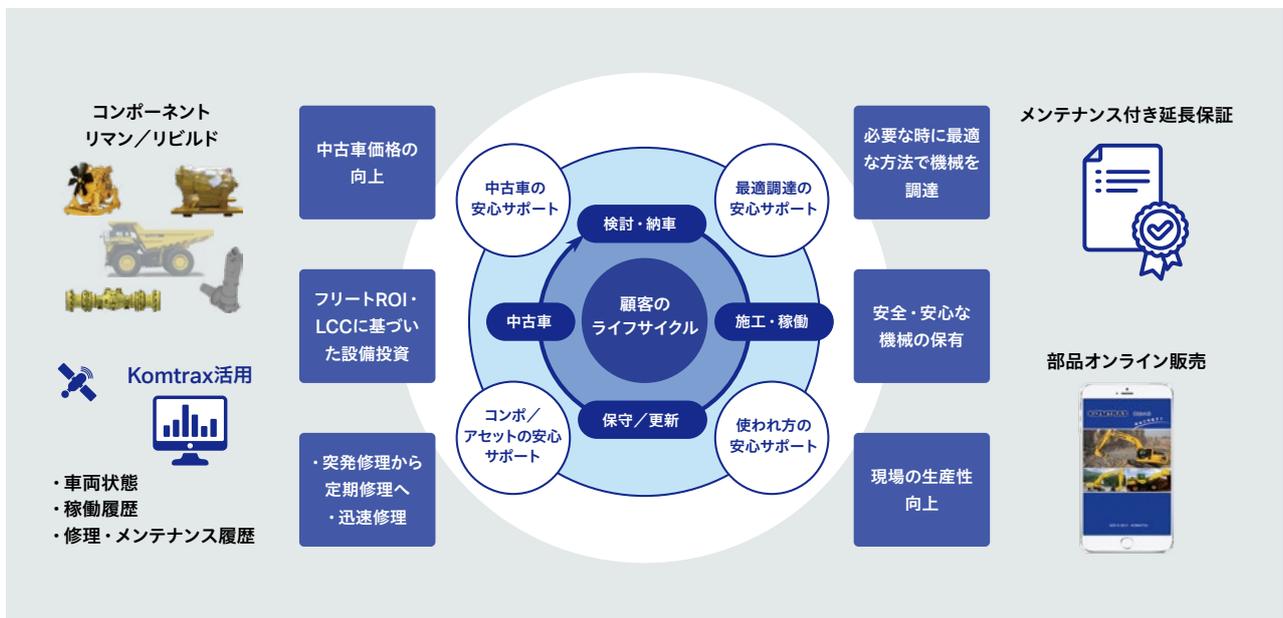
建設機械は売って終わりの「モノ」ビジネスではなく、お客さまがコストミニマムで、安心して機械を使用できる状態を提供するライフサイクルサポートビジネスです。

建設機械は、平均すると10～15年間、お客さまに使っていただきます。建設機械の生涯にわたって、お客さまをサポートすることが、私たちの役割です。機械納入後、適正なメンテナンス・部品供給・オーバーホールを経て中古車の下取り・

再販まで、アフターマーケットでの顧客サポートは多岐にわたります。これを事業機会と捉え、バリューチェーンのさまざまなドメインでダントツサービスを提供していきます。

建設機械・車両事業の利益の4割以上が、部品サービスです。お客さまの課題をコマツグループが持つさまざまなサービスで解決し、コマツがお客さまにとってなくてはならない存在になることで、コマツのライフサイクルサポートビジネスを成長させ、収益の向上を図っていきます。

コマツのライフサイクル安心サポート



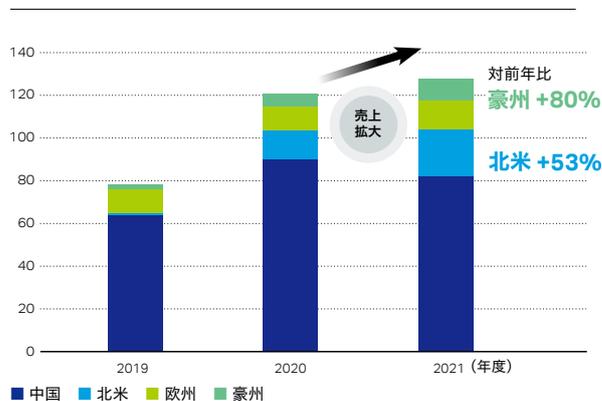


1 アフターマーケット事業におけるデジタルマーケティングの推進

コマツは、お客さまが必要な部品をいつでもどこからでもオーダーできるオンライン販売を推進しています。2017年に中国で導入した部品のオンライン販売を皮切りに、世界各地でオンライン販売が始まっており、オンラインによる売上比率が拡大しつつあります。2021年からはPIM(Product Information Management: アフターマーケット商品情報管理システム)を導入、オンライン販売を通じて必要な商品情報を提供しています。

次世代Komtraxから得られる大量のデータをもとに、号機管理システムを通じて、部品の適切な交換時期やオーバーホールのタイミングを、お客さまへ提供していくといった、デジタルマーケティングを支えるICTツールを展開していきます。

部品オンライン販売の状況



2 メンテナンス契約付き延長保証の拡大

コマツは、新車購入時に付帯するパワーライン(エンジン、動力装置、油圧関連装置)の延長保証ならびにメンテナンスのパッケージを提供しています。世界各地で展開しており、2011年の開始以降、毎年契約台数を増やしています。延長保証契約を可能にしているのは、キーコンポーネントを自社開発・自社生産している強みがあるからです。延長保証契約を結ぶことにより、マシンタッチ率が上がり、お客さまにより安心して機械を使っていたただけるほか、コンポーネントの状態をより的確に把握することができるようになり、コンポーネントの品質向上にも貢献します。

契約車両の推移



3 リマン事業の拡大

コマツは、車両の生涯にわたるお客さまとの関係性継続・強化を図るため、生涯保証プログラムを導入し、更なる延長メンテナンス契約とコンポーネントのリマン・リビルド*(以下、リマン)を推進しています。リマンの技術のノウハウを代理店に展開し、代理店のオペレーションを強化していきます。

また、リマン事業は、2021年に新たに南アフリカにリマン工場を新設し、南部アフリカ地域のお客さまへのサポートの強化を図りました。

インドネシアのリマン工場では、お客さまのLCC(Life Cycle Cost)低減のために、リマン後の車両を元のお客さまに戻すKCFR(Komatsu Certified Full Reman)、海外の別のお客さまに再販するKCMR(Komatsu Certified Machine Reman)という2つのプログラムを導入し、リマンビジネスを拡大しています。

* エンジンなど建設・鉱山機械の主要コンポーネントを新品同様に再生(リマニュファクチャリング)して市場に再供給する事業。使用済みコンポーネントの分解、洗浄、部品交換、再組立、塗装、出荷検査等を行う。リビルドでは各コンポーネントを構成する摩耗した部品を新品と交換しますが、リマンでは摩耗した部品を加修・再生、再利用し、更に資源の節約、廃棄物の削減に寄与します。



特集 コマツの強み

リスクへの強み

02

サプライチェーンリスクを最小限に抑える レジリエントな生産・調達体制

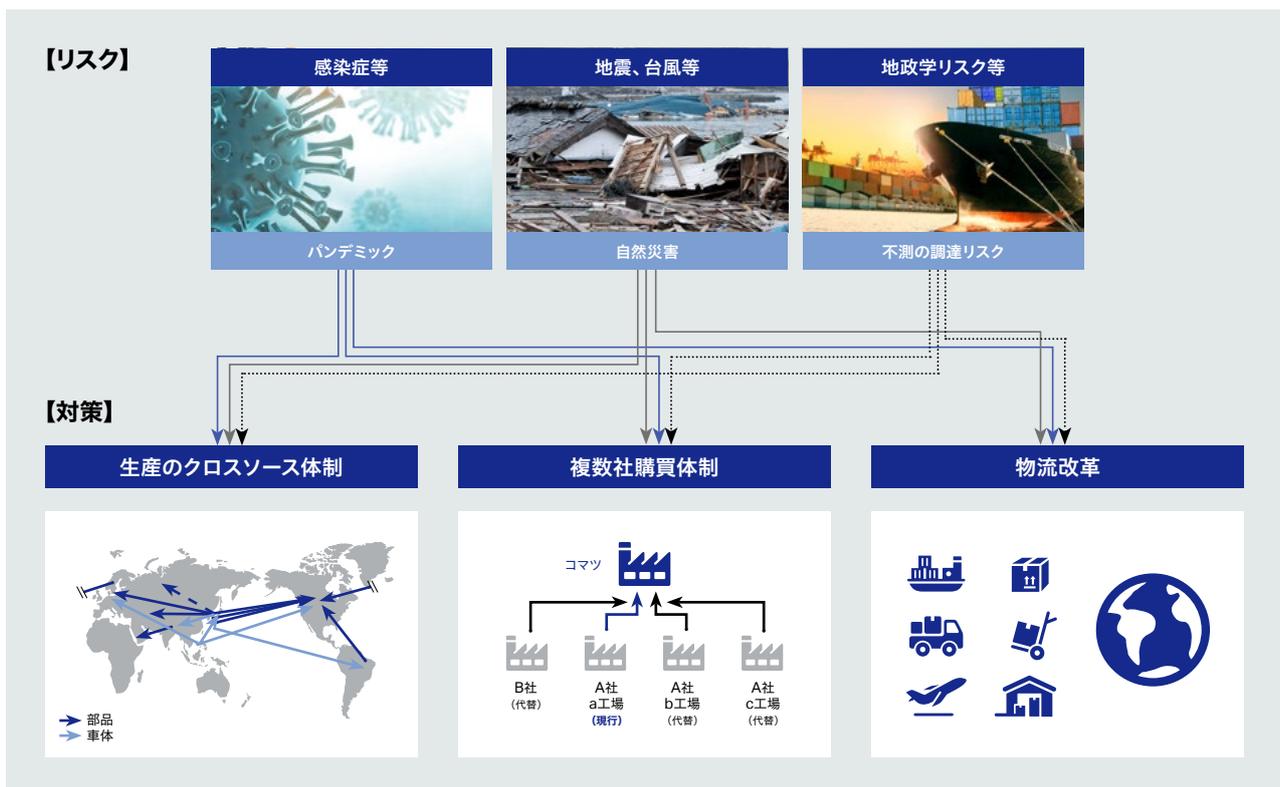
外部環境リスクにレジリエントに対応

新型コロナウイルス感染拡大の影響で、全世界でコンテナ不足や半導体不足、また資源価格の影響で鋼材価格が上昇するなど、サプライチェーン上の問題が多く発生しています。コマツはこれまでもさまざまな外部環境リスクに対応できるよう対策を行ってきました。生産や販売への影響を最小限に

するため、生産のクロスソース体制や複数社購買体制、物流改革など、サプライチェーンリスクに対応し、生産・調達のレジリエントな体制を構築しています。

また、キーコンポーネントの内製化により、サプライチェーンリスクの局面でも、フレキシブルな生産を可能にしています。

サプライチェーンリスクへの対応策



1 グローバルクロスソーシング

コマツは1980年代に海外生産に本格的に取り組み、建設機械・車両の生産拠点は、現在世界各国に76カ所あります。1990年代後半から、ベースマシンの統一、グローバルでの生産管理システムの統一、生産・設計における部品構成表の統一、製造プロセスや品質基準の統一に取り組んできました。このような長年の地道な取り組みのおかげで、リーマンショック後の第二次構造改革を機に、需要変動に柔軟に対応できるクロスソース体制を確立してきました。

「クロスソース体制」とは、複数の工場から、同一モデルを同一の仕様・品質で生産し、どの市場へも供給できる生産体制です。キーコンポーネントを自社開発・生産して

いることにより、グローバルで同一品質の車体生産を実現しています。

車体だけでなく、部品についても、グローバルなクロスソース体制を構築しています。複数メーカーからの部品購入、現地調達への拡大、中国・東南アジアからの供給などを推進し、外部環境の影響を抑えながら、品質・コストに優れた部品を全世界に供給しています。

このようなグローバルクロスソース体制によって、需要や為替の変動、生産負荷の平準化などを勘案して最適で生産することができています。

< 中型油圧ショベルの事例 >

< 効果 >

1. 為替変動への対応
2. 生産変動への対応
3. 原価低減
4. 生産能力有効利用
5. 投資最小化

< 必要条件 >

1. ベースマシンの統一
2. 生産管理システムの統一
3. 生産・設計BOM(部品構成表)の統一
4. 製造プロセス・品質基準の統一



9カ国で生産

日本、米国、英国、ブラジル、中国、タイ、インドネシア、インド、(ロシア)

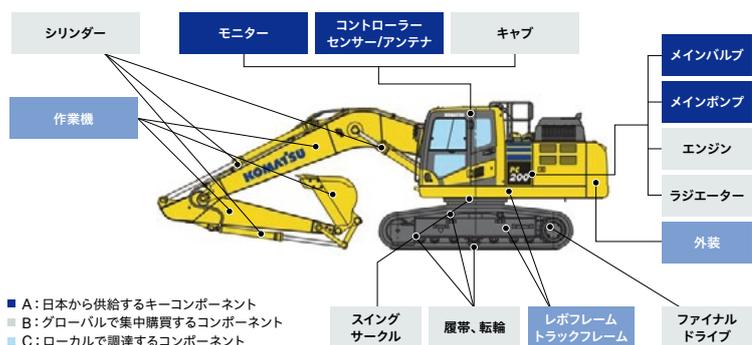


2 フレキシブル生産を可能にするキーコンポーネントの自社開発・自社生産

コマツは、キーコンポーネントを自社開発・自社生産しています。需給がひっ迫している局面では、世界中の車体工場にキーコンポーネントを供給しているコンポーネント工場が、各車体工場と連携し、適切な在庫のコントロールをしています。

また、半導体不足への対応策として、自社開発の強みを活かして汎用品へと切り替える設計変更を迅速に行い、生産販売への影響を抑えることができました。

中型油圧ショベルのコンポーネント(調達カテゴリー別)



3 物流プラットフォームの導入

従来ICT改革の一環で、サプライチェーンの見える化にも取り組んでいます。物流プラットフォームを導入し、出荷計画、輸送手配、海上での位置情報、到着予定の確認など、輸送状況をリアルタイムで見ることができます。市場の変化や有事に際し、サプライチェーンを維持するための体制を構築しています。

02

中期経営計画

当社は次の100年も新たな価値創造を実現していくため、2022年4月より2025年3月期をゴールとする中期経営計画「DANTOTSU Value – Together, to “The Next” for sustainable growth」をスタートしました。新中期経営計画の策定プロセスについてご説明するとともに、ESGの課題解決と収益向上の好循環による持続的な成長を実現するための成長戦略をご紹介します。

社長メッセージおよびCFOメッセージでは、新中期経営計画や財務戦略にかける想いをお伝えします。

Contents

20	社長メッセージ
26	特集 中期経営計画(2022年度~2024年度)
36	サステナビリティ基本方針と中期経営計画のKPI
38	CFOメッセージ
44	前中期経営計画「成長戦略によるESGの課題解決」 —CSR重点分野と中期経営計画のKPI





*Develop safe, highly productive,
smart and clean workplaces
of the future with customers*



コマツが目指す未来の現場「Komatsu future 203X」の映像はこちらをご覧ください。
<https://www.youtube.com/watch?v=5y7bVsRz6iE>





代表取締役社長 兼 CEO

小川 啓之

次の100年に向けて新たな価値創造を目指す — 新中期経営計画「DANTOTSU Value – *Together, to “The Next” for sustainable growth*」をスタート

創立100周年を迎えた2021年は、 次の100年の持続的成長を 目指すための起点

当社は2021年5月に創立100周年を迎えました。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てきました。

2021年度は、創立100周年を機に、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、堅持する姿勢を「価値観」として明文化しました。存在意義や価値観のもと、創業の精神やコマツウェイ、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コーポレートアイデンティティーとして体系化しました(P2参照)。また気候変動などへのサステナビリティ・インパクトに

対する社会的な関心が高まるなか、持続可能な社会の実現と事業継続性の向上に関する指針「サステナビリティ基本方針」を策定しました(P4参照)。

そして、これをベースに3カ年の中期経営計画「DANTOTSU Value - Together, to *“The Next”* for sustainable growth」を年間通じて議論してきました。この新中期経営計画には、私たちが目指す、未来の現場の実現に向けた次のステージに踏み出し、よりよい未来を次の世代につなぎ、そして、次の100年も持続的に成長するために、新たな価値を創り出すための礎(いしずえ)となる3年間にしたいとの想いを込めています。

本年の統合報告書「コマツレポート2022」では、新中期経営計画を中心に紹介します。当社のDNAである「ものづくりと技術の革新」と「品質と信頼性の追求」をもって、社会インフラを支える事業に従事するお客さまにダントツ商品・サービス・ソリューションを継続的に供給し、お客さまと共に「新たな価値を創り続ける」ことで、コマツが次の100年も持続的な成長を目指していく取り組みをご説明していきます。

厳しい経営環境下となった 前中期経営計画の3カ年、 成長戦略や構造改革を着実に推進

前中期経営計画(2019年度から2021年度)「DANTOTSU Value - FORWARD Together for Sustainable Growth」は、私が社長就任前に担当役員として策定しました。策定時、建設・鉱山機械市場は中長期的には、需要の大きな伸びは見込めず、現状維持ではコマツは次の100年は生き残れないだろうという危機感がありました。また気候変動への意識が高まり、石炭エクスポージャーが課題となり始めた頃であり、将来にわたって持続的に成長していくためにはどのような戦略が必要か議論を重ね、収益向上とESG課題解決の好循環で持続的成長を目指すことを掲げました。ESG課題をリスクのみとして捉えるのではなく、成長のオポチュニティ、つまりチャンスとしても捉える戦略に舵を切ったのです。この

考え方は新中期経営計画においても変わりません。また経営目標に初めてESG項目も設定し、取締役報酬にもESG含む経営目標に関する達成状況が連動するような仕組みもこの時から導入しました。

前中期経営計画の3年間を振り返ると、2019年度から需要の減退局面に入ったことに加え、前中期経営計画策定時には想定していなかった新型コロナウイルス感染症の世界的な流行の影響等により、建設・鉱山機械の需要は最初の2年間で大きく落ち込み、厳しい経営環境でありました。そのなかでも成長戦略や構造改革を着実に進め、収益向上とESG課題の解決を通じた企業価値向上を目指して活動しました。

特に、お客さまや技術パートナーとの協業による電動化技術開発の推進体制の構築、「コマツGHGアライアンス」の発足、坑内掘りソフトロック事業の構造改革、次世代工場やカーボンニュートラル工場の推進等の気候変動への取り組みなど、一定の成果を出すことができました。

前中期経営計画の振り返り

3つの経営戦略	活動内容
1. イノベーションによる価値創造	<ul style="list-style-type: none"> DX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の装着開始 油圧ショベル電動化共同実証実験(米国プロテラ社との協業) 無人ダンプトラック運行システム推進 坑内掘りハードロック向け鉱山機械電動化(米国プロテラ社との協業) 電動マイクロショベル国内市場導入(Hondaとの共同開発) 「コマツGHGアライアンス」発足
2. 事業改革による成長戦略	<ul style="list-style-type: none"> 林業機械事業の拡大 次世代Komtrax導入 坑内掘りハードロック向け鉱山機械の開発 電動式フォークリフト新発売 EV車載用電池製造装置の開発・市場導入 都市土木作業向け油圧ショベルCEシリーズを新発売 新会社「株式会社EARTHBRAIN」発足 ～DXによる安全性、生産性、環境性向上
3. 成長のための構造改革	<ul style="list-style-type: none"> 南アフリカに新リマン工場完成 坑内掘りソフトロック事業の構造改革 氷見工場 新シールリング工場の稼働 カーボンニュートラル工場の推進

コマツを取り巻く外部環境に変化、 マテリアリティ分析を見直して 経営戦略に反映

コマツを取り巻く外部環境は、ますます不確実性・不透明性が増えています。カーボンニュートラル、デジタルトランスフォーメーション、ダイバーシティ&インクルージョンなどの新たな課題に加え、新型コロナウイルスの感染は収束が見えず、原材料価格や物流コストは高騰しています。特にグローバルにビジネスを展開している当社には、地政学リスク、パンデミックや自然災害等の有事、サイバーセキュリティなど、これまで以上に外部環境の変化と事業リスクへの対応力強化が求められています。

このような状況下、当社は中計経営計画の策定に先立ち、外部環境の変化と事業リスクへの対応力を強化するため、マテリアリティ(重要課題)の分析を行いました。分析から導き出された事業上の重要性和サステナビリティへのインパクトが高い「環境」、「顧客」、「社員」、「倫理・統治」の4つを、特に優先度の高い最重要課題の分野と位置づけ、この4分野への活動を中期経営計画の成長戦略に反映しています(P27参照)。最重要課題というのは取りまなくてはならない課題である一方、まだまだ成長できるチャンスでもあります。重要なことは、不確実性が更に高まっているという認識を持ちながら、成長戦略に取り組み、リスク対応力を引き上げ、持続的な成長を目指した活動を日々推進していくことだと考えています。

また、今般のウクライナ情勢については、深く憂慮するところであり、事態の進展を注視するとともに、一刻も早く平和的に事態が収束することを強く祈念しています。また当該情勢に起因したサプライチェーンの混乱は深刻化しており、金融・経済への影響も不透明な状況が続いています。当社は、お客さま、お取引先さま、地域社会の皆さま、社員とその家族の安全と健康を第一として、事業を展開しています。今後も状況の変化を注視し、この方針のもと、引き続き適切な経営判断を下していきます。

事業ポートフォリオとして、 事業ごとの中長期の方向性と課題を 整理し、成長性と収益性を追求

中期経営計画の策定とともに、事業ポートフォリオについても改めて整理しました(P28参照)。当社は2000年代初頭から事業の選択と集中に取り組み、現在は、建設・鉱山機械事業、リテールファイナンス事業、および産業機械他事業に経営資源を集中しています。今回の中期経営計画の策定を機に、各事業セグメントが目指す中長期の方向性と課題を明確にし、重点活動に反映させたことも新たな取り組みとなります。建設・鉱山機械事業は、M&Aも視野に入れながら、成長分野への重点投資を行い、ソリューションならびにバリューチェーンビジネスを拡充し、成長性と収益性を更に向上させていきます。

3カ年の新中期経営計画をスタート — 次の100年に向けて新たな 価値創造を目指す

このような議論、検討を経て、2022年4月、3カ年の中期経営計画「DANTOTSU Value - Together, to *"The Next"* for sustainable growth」を発表しました(P26参照)。

前中期経営計画のコンセプトを継続し「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お客さまと共に実現する」という目指すべき姿の実現に向け、ダントツ商品(製品の高度化)、ダントツサービス(稼働の高度化)、ダントツソリューション(現場の高度化)が三位一体となるダントツバリューで、収益向上とESG課題解決の好循環を生み出す顧客価値の創造を通じて、持続的な成長を目指すコンセプトです。

新たな成長戦略の3本柱として、(1)イノベーションによる成長の加速、(2)稼ぐ力の最大化、(3)レジリエントな企業体質の構築、を掲げました。成長分野における新たな価値創造のための重点投資を継続するとともに、既存分野における収益獲得機会の最大化により、収益性の更なる向上を図り、需要変動に左右されにくい事業構造の構築を進めていきます。

次の100年の持続的成長のために、 サステナビリティ経営を引き続き重視

当社は、サステナビリティ基本方針に基づき、次の100年も事業活動を通じて社会に貢献していくことを目指しています。中期経営計画では、「ESG課題解決と収益向上の好循環による持続的な成長を目指す」サステナビリティ経営を引き続き重視し、持続可能な開発目標「SDGs(Sustainable Development Goals)」17のゴールの中から、重要課題(マテリアリティ)と特に関連性の高い10のゴールを新たに選定しました。さらに、成長戦略3本柱を通じたESG課題解決を着実に遂行していくため、取締役会でも議論を重ねて、成長戦略の推進につながり、かつステークホルダーの皆さまに中期経営計画の進捗がよりわかりやすいKPI(Key Performance Indicator:重要業績評価指標)を新たに設定しました(P36参照)。また前中期経営計画同様、KPIの達成状況は統合報告書において開示していきます。ステークホルダーの皆さまに見える化することで、社内担当部門においては指標達成への意識がより高まり、成長戦略推進の一助となると考えています。

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いきます。



今のコマツに必要なことは、 お客さまに新たな価値を お届けするために「挑戦」し続けること

当社の主力事業である建設・鉱山機械の需要は、前中期経営計画時と同様、中長期的には緩やかな成長が見込まれるものの、大幅なジャンプアップが望めるわけではなく、また、経済環境によりボラティリティ(変動幅)が高い市場であることも依然として変わりません。次の100年を見据えた時、従来の延長線だけではなく、お客さまとの新たな関係を構築し、需要変動に左右されにくい事業構造を作っていく必要があります。

成長戦略の重点活動については、前中期経営計画で一定の成果を出したものの、電動化建機の市場導入に向けた取り組み、バリューチェーン改革、坑内掘りハードロックや林業機械事業の拡大など、成長性と収益性の拡大のため、取り組むべき課題はまだあります(P32参照)。

この成長戦略を支えるために、今のコマツに必要なことは、お客さまに新たな価値をお届けするために、可能性にかけて「挑戦」し続けること、また失敗を恐れずに挑戦する人材を育成することだと考えています。私自身は、過去にさまざまな挑戦する「場」を経験し、失敗しながらも多くの知見を得たことが今の基礎となっています。国内工場再編に伴う生産移管プロジェクトを担当し、移管される側と移管する側のどちらの立場も経験できたことが自身の成長につながったと思います。また海外で得た経験も非常に大きなものでした。2004年~2007年のチャタヌガ工場長時代、マネジメントとして、あらゆる分野を勉強・経験しました。当時、アメリカ市場の需要は旺盛で、生産が追いつきませんでした。そこで、固定費を増やさず需要変動に対応するため、タイのバンコックコマツ(株)で生産した油圧ショベルPC200をアメリカ市場へ輸出する体制を構築しました。今のクロスソース体制の走りです。また新しいことへの「挑戦」もさることながら、海外で何らかの挑戦をするには、ナショナルスタッフの力や日本からのサポートが必要不可欠であり、チームワークの重要性を学びました。

中期経営計画の成長戦略を推進するにあたっては、パートナーシップの拡大を掲げていますが、例えば自動化・電動化の推進では、パートナーとの協業を通じて、いかに知見を得て社内に蓄積していくか、社内の人材を育成していくかが重要であると考えています。コマツには従来この分野の知見が豊富にあるわけではなく、自力のみで精通する人材を育成していくことは難しいからです。

また「挑戦」する場を提供することは管理職の大きな仕事の一つです。「挑戦」によって得た実践知・経験知が部下に蓄積されていくことがそのまま人材育成につながります。自分自身の経験上、チャレンジの場において部下にある程度の責任と権限を与えることも必要だと思っています。

当社は、先人たちが幾多の困難を乗り越えた経験をもとに築き上げてきた「コマツの強さ」「強さを支える信念」「基本的な心構え・視点」「行動様式(スタイル)」を定義した「コマツウェイ」を全世界の従業員に共有・啓蒙しています。このコマツのDNAと呼ぶべき価値観を根付かせるには、現場主義に基づいた実践や経験を積んでいくことが重要です。100年の歴史を振り返ると、コマツは実にさまざまな困難に直面してきました。米国ライバルメーカーの日本市場上陸にマルA対策で迎え撃ったこと、グローバル市場への挑戦、海外現地生産の拡大、営業赤字からのV字回復、リーマンショックや東日本大震災など、諸先輩方が100年、失敗を恐れず挑戦し、困難を克服してきた歴史があるからこそ、コマツは成長してきたのです。

「挑戦」の積み重ねが歴史をつくり、未来へ向けた成長の礎となります。中期経営計画の3カ年は、「品質と信頼性の追求」と、「ものづくりと技術の革新」を通じて、未来の現場の実現に向けた次のステージに踏み出し、よりよい未来を次の世代につないでいくための礎としたいと思います。

— さあ、次のステージへ。

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

株主の皆さまに当社の事業内容について更にご理解を深めていただくことを目的として、「オンライン株主説明会」を下記のとおり開催いたします。

当日は経営トップがコマツグループの概況、中期経営計画の進捗状況、中間決算・今期の見通しについてご説明申し上げるとともに、株主の皆さまからのご意見を拝聴いたしたく存じます。ぜひご参加をお願いいたします。

2022年度 オンライン株主説明会(予定)

開催日時	2022年12月20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	2022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)

2021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
取締役 兼 常務執行役員CFO 堀越 健



2021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・個人投資家さま向けイベント」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>



中期経営計画 (2022年度～2024年度)

DANTOTSU Value

Together, to "The Next" for sustainable growth

未来の現場に向けた次のステージへ、
サステナブルな未来を次の世代へ、
次の100年に向けて新たな価値創造を

当社は、新たな3カ年(2022年度～2024年度)の中期経営計画「DANTOTSU Value – Together, to "The Next" for sustainable growth」を2022年4月よりスタートしました。

私たちが目指す、未来の現場に向けた次のステージに踏み出し、新たな価値創造を通じて、サステナブルな未来を次の世代につなぎ、次の100年も持続的な成長を実現するための礎となる期間としていきます。

外部環境の変化

近年、私たちを取り巻く外部環境は大きく変化し、不確実性がますます高まっています。

当社がこのような環境下であっても持続的に成長し続けていくためには、外部環境の変化と事業リスクへの対応力を強

化するとともに、デジタルトランスフォーメーション、カーボンニュートラル、ダイバーシティ&インクルージョンなどの潮流をビジネス機会と捉え、成長基盤を整備していくことが課題であると考えています。

政治・経済

- 米中競争の激化と経済安全保障リスク
- 中国：国内政策と経済・外交政策の影響
- 地政学リスクの増大(ウクライナ情勢等)
- サプライチェーンの不安定化
- 有事への対応力の必要性増大(感染症、自然災害も含めて)



環境・エネルギー

- 気候変動、脱炭素化への機運の高まり(COP26：1.5°C目標を確認)
- カーボンニュートラル化への加速
- EV化の進展(自動車産業)
- 水セキュリティ、生物多様性保全
- グリーン投資拡大、情報開示要請の高まり



技術

- デジタルトランスフォーメーション(DX)の加速
- 先進技術の発展、オープンイノベーション(自動化、電動化、遠隔操作化、AI等)
- SaaS (Software as a Service) の拡大
- データ・アナリティクスの進化
- サイバーセキュリティリスクの増大



社会・価値観

- ダイバーシティ&インクルージョンの普及(ジェンダー、障がい者、LGBTQ等)
- 多様な働き方の進展
- 社員エンゲージメントの重要度の高まり
- 人権・企業倫理に関する社会的要請の高まり
- ガバナンス・リスク管理の高度化



マテリアリティ(重要課題)の見直し

新たな中期経営計画の策定に先立つ2020年11月から2021年2月にかけて、外部環境の変化と事業リスクへの対応力を強化するため、マテリアリティの見直しを実施しました。

中期経営計画における成長戦略の考え方である、ESG課

題解決と収益向上の好循環を生み出すために、分析から導き出された重要性の高い分野への活動を、成長戦略のなかにも反映させています。

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法人 米国BSR(Business for Social Responsibility)の支援を受けながら、以下のステップで実施しました。

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、ステークホルダーにとっての重要課題等を活用して抽出し、46項目にわたる課題リストを作成しました。

2. サステナビリティ課題項目の評価

抽出したサステナビリティ課題について社内外26名(社内15名、社外11名)*にインタビューを実施し、事業上の重要性とサステナビリティへのインパクト(ステークホルダーにとっての重要性+環境・社会・経済へのインパクト)の2つの側面から評価を行い、マッピングしました。

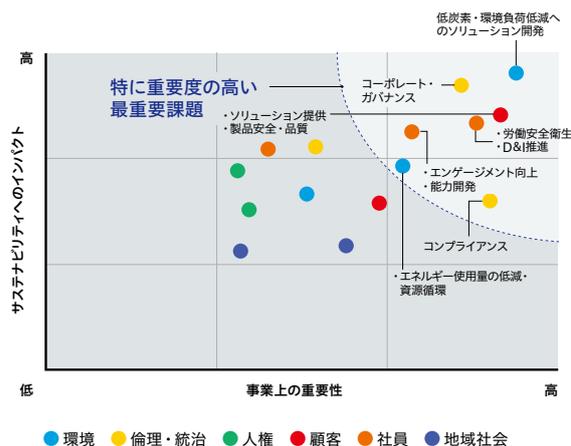
* 社外は機関投資家、WBCSD、環境団体(WWF)、人権NPO(BHRRC)、顧客、協力企業など。
社内は国内外の役員(取締役、グローバルオフィサー含む執行役員)を対象にインタビューを実施。

3. マテリアリティの特定

この分析から、2つの側面ともに重要性の高い分野・課題を抽出し、「環境」「顧客」「社員」「倫理・統治」「人権」「地域社会」の6分野におけるマテリアリティとして特定しました。

また6つの分野のうち、事業上の重要性とサステナビリティへのインパクトが高い「環境」「顧客」「社員」「倫理・統治」の4つを、特に優先度の高い最重要課題の分野と位置づけ、この4分野への活動を中期経営計画の成長戦略に反映させています。

マテリアリティ(重要課題)	
 環境	<ul style="list-style-type: none"> 低炭素・環境負荷低減へのソリューション開発 資源循環 エネルギー使用量の低減 事業を通じた森林保全への貢献
 顧客	<ul style="list-style-type: none"> ソリューション提供 製品安全・品質
 社員	<ul style="list-style-type: none"> 労働安全衛生 エンゲージメント向上 ダイバーシティ&インクルージョン推進 能力開発
 倫理・統治	<ul style="list-style-type: none"> コーポレート・ガバナンス コンプライアンス
 人権	<ul style="list-style-type: none"> 人権の尊重
 地域社会	<ul style="list-style-type: none"> 地域社会への貢献



4. 中期経営計画として取締役会にて決議

中期経営計画では、マテリアリティ・サステナビリティ基本方針・SDGsの関係*を整理し、マテリアリティに取り組むことでESG課題解決と収益向上の好循環を加速し、持続的な成長を目指すものとして取締役会にて決議しています。

当社では、事業環境や経営環境の変化に柔軟に対応していくため、今後も定期的にマテリアリティ分析を実施し、リスクと機会を経営に反映していきます。

* マテリアリティ・サステナビリティ基本方針・中期経営計画の重点活動・SDGsの関係は、P36のKPI一覧表をご参照ください。

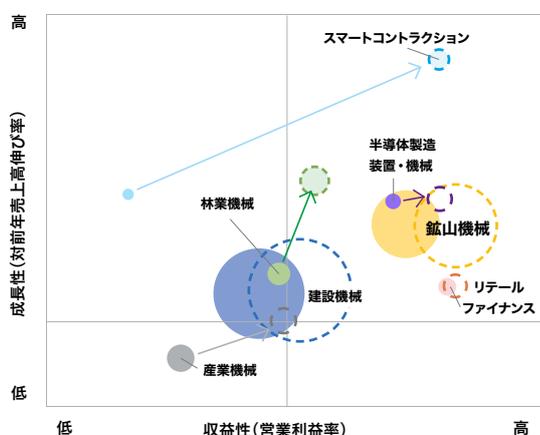
事業ポートフォリオの見直し

中期経営計画の策定に際し、事業ポートフォリオについて改めて整理しました。各事業セグメントが目指す中長期の方向性と課題を明確にし、中期経営計画の重点活動に反映させています。

建設・鉱山機械事業は、M&Aも視野に入れながら、成長分野への重点投資を行い、ソリューションならびにバリューチェーンビジネスを拡充し、成長性と収益性を更に向上させていきます。

事業ポートフォリオ (過去10年間平均 2012年度～2021年度)

○は、各事業セグメントが目指す中長期の方向性



- 色塗バブルのサイズは、各事業セグメントの10年平均の売上規模を示す。
- スマートコンストラクション、林業機械は、建設機械の内数として、21年度からの方向性を示す。
- スマートコンストラクションは、ソリューション関連部分を示す。

各事業の方向性と主な課題

事業セグメント	事業の方向性と主な課題
建設機械	戦略市場 <ul style="list-style-type: none"> 成長市場の攻略(アジア、アフリカ) 都市土木仕様油圧ショベル(CEシリーズ)の拡販 伝統市場 <ul style="list-style-type: none"> DXスマートコンストラクションの推進 自動化・電動化技術開発、市場形成 グローバル <ul style="list-style-type: none"> 林業機械事業の強化、スマート林業の普及拡大 バリューチェーンビジネスの拡大(マイニング含む)
鉱山機械	露天掘り <ul style="list-style-type: none"> オープンテクノロジープラットフォームの推進 AHS事業の強化、鉱山機械の自動化・遠隔操作化開発 パワーアグノスティックトラック開発推進(コマツGHGアライアンス) 坑内掘り <ul style="list-style-type: none"> ハードロック事業の拡大 石炭需要減に応じた構造改革の推進
リテールファイナンス	カバレッジ(地域、製品)の拡大、健全性の維持
産業機械 他	半導体製造装置・機器 <ul style="list-style-type: none"> 高収益体質の維持・向上、半導体市場の成長スピードへの対応 露光用DUV光源装置ビジネスの拡大 温調機器事業の拡大
	産業機械 <ul style="list-style-type: none"> 収益体質の改善、顧客の変化(CASE)への対応 車載電池製造装置事業の強化、次世代型量産加工ラインの拡販 アフターサービス事業の強化、新工法提案の推進

成長戦略の考え方

マテリアリティの見直し、事業ポートフォリオによる中長期の方向性に加え、建設・鉱山機械の需要変動も考慮し、中期経営計画における経営課題を以下のように捉えています。

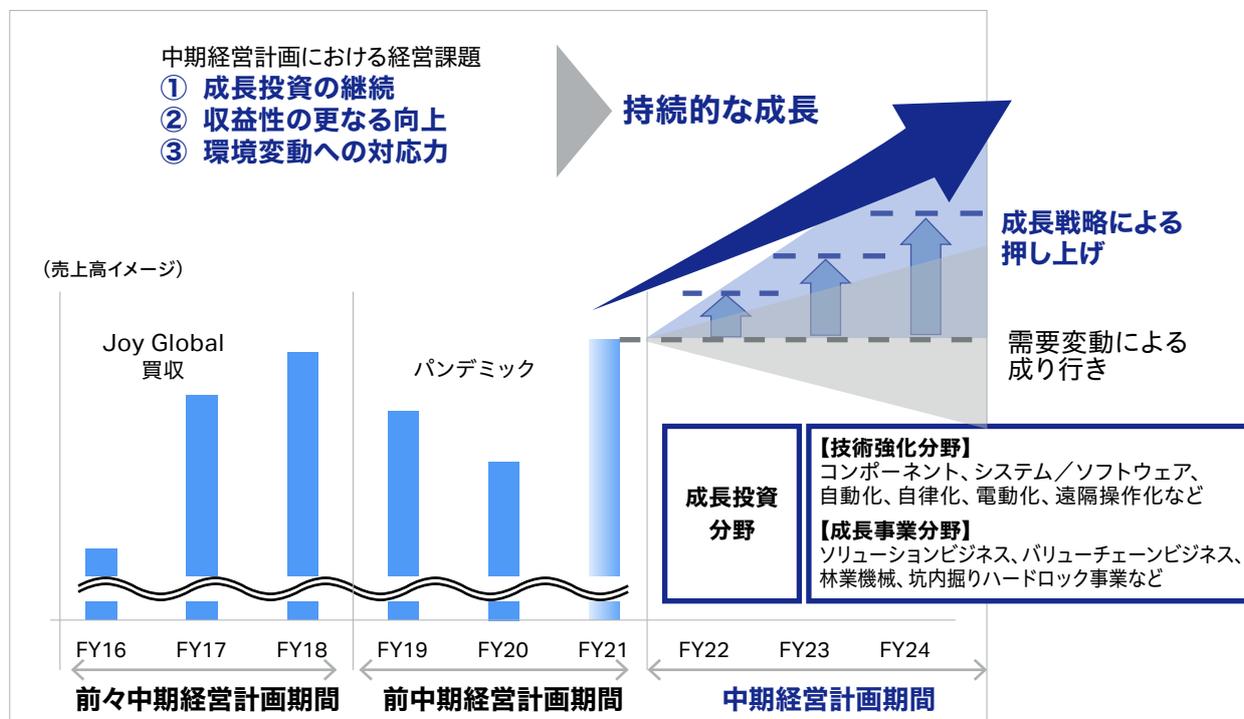
当社の主力事業である建設・鉱山機械の需要は、戦略市場における人口増加や都市化の進展、伝統市場における堅調なインフラ更新投資などにより、中長期的には緩やかな成長が見込まれるものの、短期的には、さまざまな外部環境リスクの影響により、ボラティリティ(変動幅)は高まるものと見込まれます。

このような経営環境の中で持続的に成長していくため、①成長投資への継続、②収益性の更なる向上、③環境変動へ

の対応力の3つを経営課題と捉え、成長戦略を通じて、業界水準を超える成長、ならびに業界トップレベルの収益性を達成し、需要変動に左右されにくい企業体質の構築を目指しています。

重点投資をしていく成長投資分野は、自動化・自律化・電動化・遠隔操作化、コンポーネントやソフトウェアなどの技術分野、スマートコンストラクションや鉱山用オープンテクノロジープラットフォームなどのソリューションビジネス、およびバリューチェーンビジネス、さらに、成長の見込める林業機械事業や坑内掘りハードロック事業などです。

中期経営計画における経営課題



ダントツバリューの創出

当社は、中期経営計画における成長戦略を通じて、「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お客さまと共に実現する」という目指すべき姿の実現に取り組んでいます。

当社が2030年代までに目指す「未来の現場」とは、世界中の現場で、地形情報、人、機械、材料などをデジタルでつないだオープンプラットフォームのもとで、パートナーと共に、先進テクノロジーを活用して、お客さまの現場の課題を解決し、最適化することです。

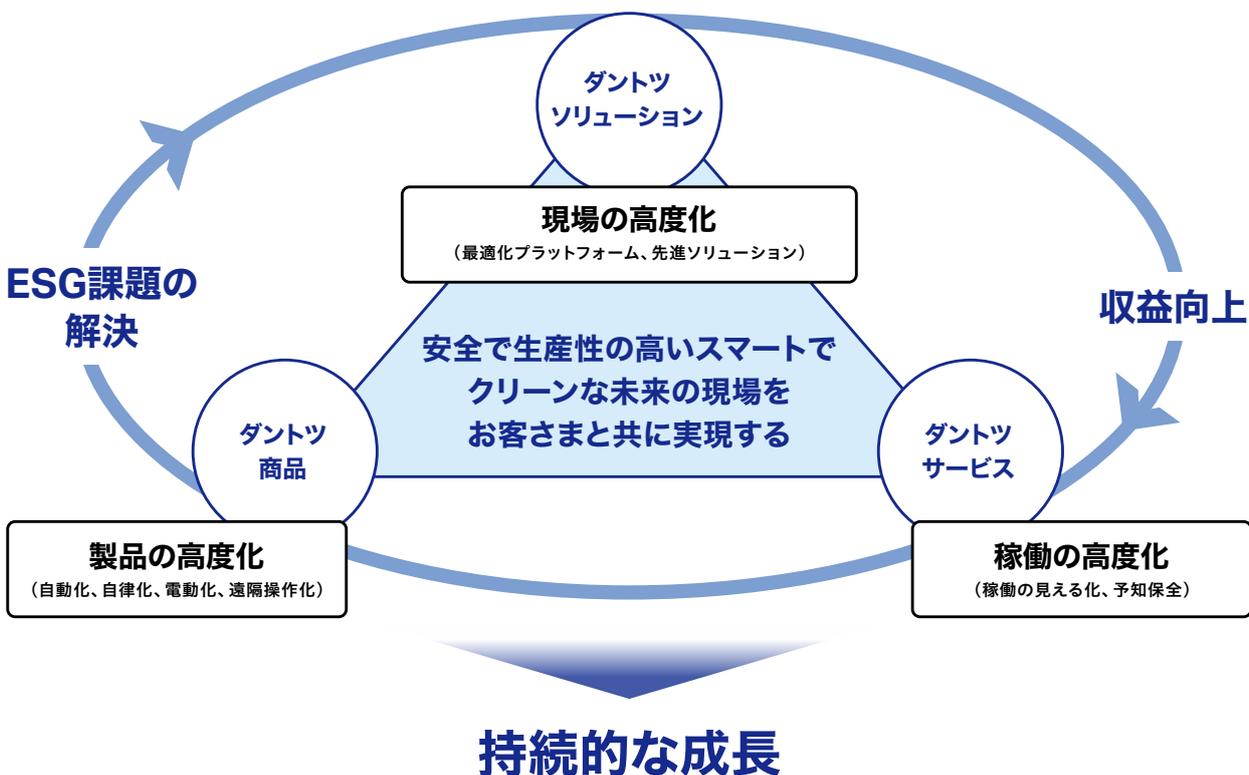
ダントツ商品(製品の高度化)、ダントツサービス(稼働の高度化)、ダントツソリューション(現場の高度化)が三位一体となり、ESG課題解決と収益向上の好循環を生み出す、新たな顧客価値(ダントツバリュー)の創造を通じて、持続的な成長を目指しています。

未来の現場へのロードマップに示すとおり、コトで新しい価値を生み出し、コトと親和性の高い、安全で環境にやさしい、高効率なモノを提供することで、お客さまのすべてのプロセスをデジタルでつなぎ、最適な現場オペレーションを実現。未来の現場、カーボンニュートラルを目指します。

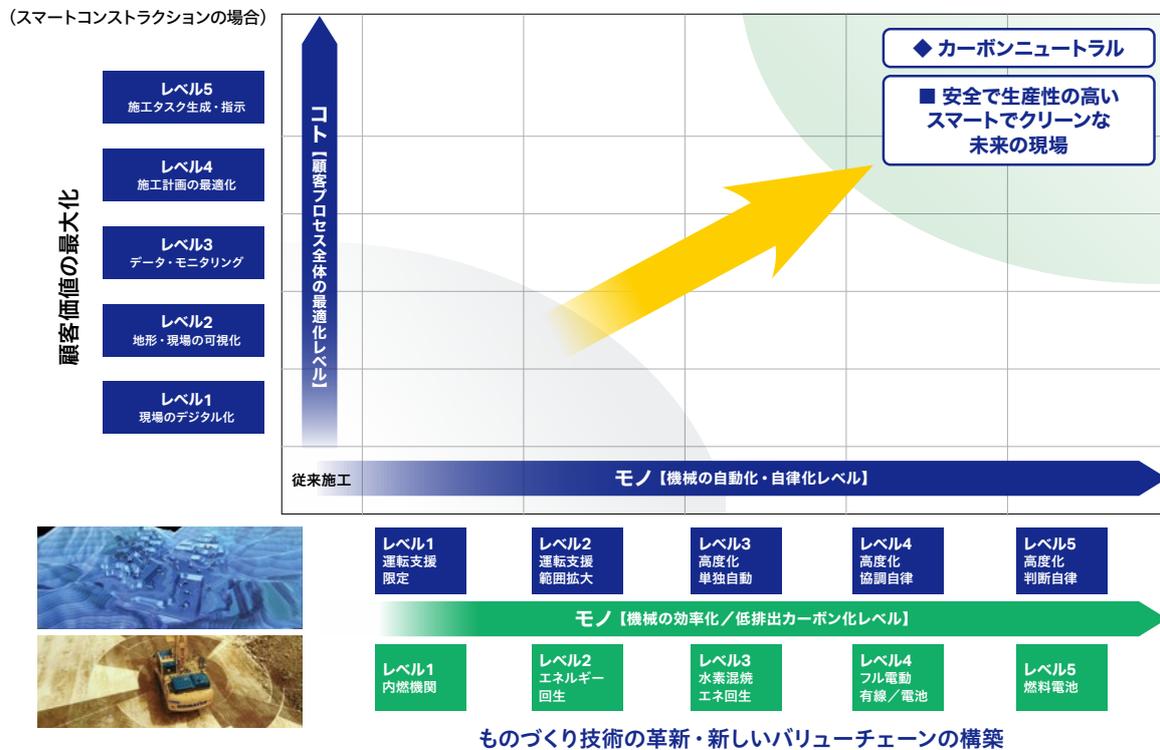
また、当社は地球温暖化対策と事業成長の両立を目指し、2050年カーボンニュートラル宣言を打ち出しました。活動の対象を、自社の拠点や自社の製品使用時だけでなく、お客さまの現場全体に拡大し、スマートコンストラクションなどによるお客さまの施工の最適化を通じて、社会全体のCO₂排出量の削減に積極的に貢献します。

DANTOTSU Value

ESG課題解決と収益向上の
好循環を生み出す顧客価値創造



未来の現場へのロードマップ

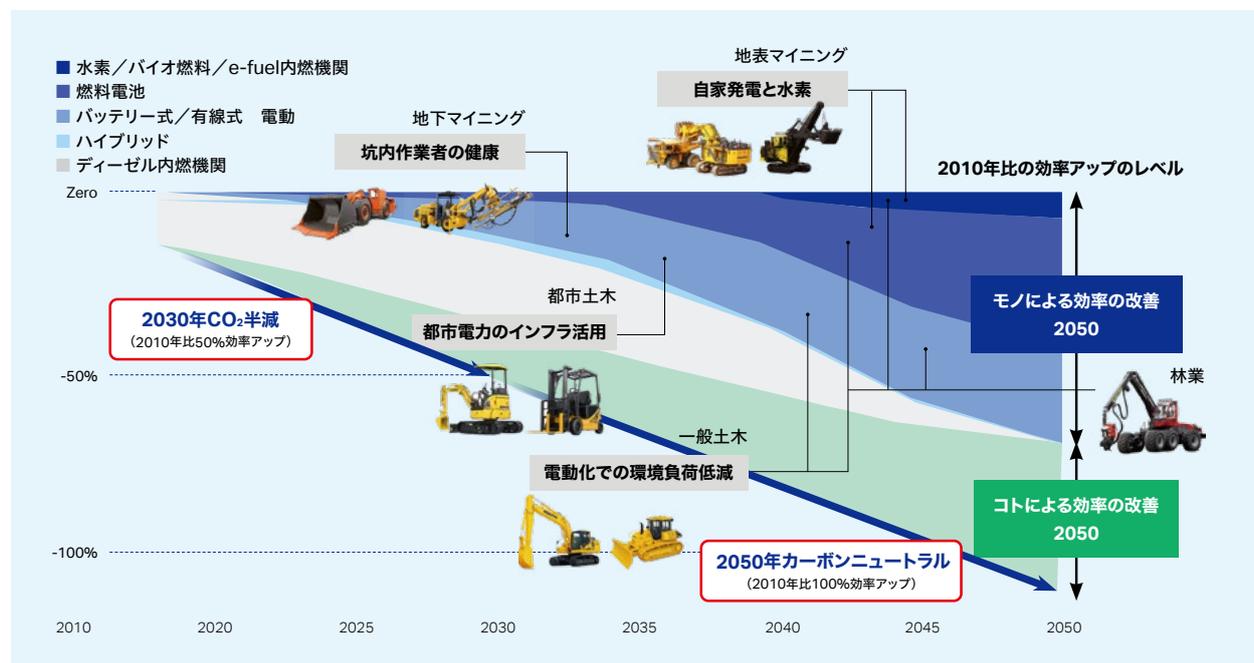


カーボンニュートラルに向けた製品開発ロードマップ

お客さまの環境対応ニーズに応じた、あらゆる選択肢を提供できるように、常に、製品開発ロードマップをアップデートしていきます。

「モノによる効率の改善」： 機械の効率化、低排出カーボンレベルの向上(よりクリーンな動力源への移行)によるCO₂排出量の削減。

「コトによる効率の改善」： お客さまの現場のあらゆる業務、施工、オペレーションの最適化・高効率化によるCO₂排出量の削減。



成長戦略3本柱

目指す姿からのバックキャスト、前中期経営計画からの継続性、外部環境の変化と新たな経営課題を踏まえ、新たな成長戦略の3本柱として、①イノベーションによる成長の加速、②稼ぐ力の最大化、③レジリエントな企業体質の構築を掲げました。

成長分野における新たな価値創造のための重点投資を継続するとともに、既存分野における収益獲得機会の最大化により、収益性の更なる向上を図り、需要変動に左右

されにくい事業構造の構築を進めていきます。さらに、これらの活動を下支えする経営基盤については、効率性の向上および環境変動への対応力を高めていきます。

また、3本柱に共通する課題として、M&Aやオープンイノベーションなどのパートナーシップの拡大、さらに、あらゆる分野でのDX化による生産性や効率性の向上にも取り組んでいきます。



3本柱の共通テーマ

パートナーシップの拡大

あらゆる分野でのDX推進

① イノベーションによる成長の加速



- 現場を最適化する新たな顧客価値の創造
 - DXスマートコンストラクションの推進、海外展開
 - 鉱山用オープンテクノロジープラットフォームによる事業推進
 - プラットフォームと親和性の高い高度化した商品開発・市場導入
- カーボンニュートラルに向けた価値(モノ・コト)づくりの挑戦
 - 電動化機械の開発・市場導入
 - スマート林業の普及・拡大
 - 地球環境負荷ゼロ工場

② 稼ぐ力の最大化



- 成長市場におけるプレゼンス拡大
 - アジア・アフリカ市場への取り組み強化
 - 林業機械事業、坑内掘りハードロック事業の拡大
 - アフターマーケット事業の拡大
- バリューチェーンビジネスの進化による更なる成長
 - データ・ドリブン・ビジネスモデルの構築
 - ライフサイクルサポートビジネスによる差別化の推進
 - リマン・リビルド事業の拡大

③ レジリエントな企業体質の構築



- 効率的な事業運営とリスクマネジメントの強化
 - 環境変動に強い生産調達体制の強化(マルチソース比率の拡大)
 - 経済安全保障リスクのアセスメントと体制の整備
 - グローバルなブランド戦略の展開によるコーポレートブランドの強化
- 多様性に富む人材基盤の充実化
 - ダイバーシティ&インクルージョンの推進
 - 多様な能力開発機会の提供とエンゲージメントの向上
 - デジタル人材、オープンイノベーション推進人材の育成

① イノベーションによる成長の加速

将来の成長に向けて戦略的な投資をしながら事業として育てていく分野です。コト(ソリューション)とモノ(機械)の両面でイノベーションを加速し、お客さまの現場を最適化する新たな価値創造を通じて、ソリューションビジネスを拡大していきます。

建設現場向けのDXスマートコンストラクション、鉱山用オープンテクノロジープラットフォームによる事業を推進し、ソフト

ウェア・ソリューションやプラットフォームと親和性の高い、自動化・自律化・遠隔操作化によって高度化したハード(機械)の開発・実用化も加速させていきます。

また、カーボンニュートラルに向けて、電動化建機の市場導入やスマート林業の普及、地球環境負荷ゼロ工場の実現など、更なるチャレンジをしていきます。

DXスマートコンストラクションの推進

日本国内の建設業界における就業者の高齢化・労働者人口の減少といった社会課題や、新型コロナウイルスの感染拡大により、世界の建設現場における働き方改革が求められています。

コマツは、従来から提供してきたスマートコンストラクションを「DXスマートコンストラクション」に進化させ、建設現場の安全性、生産性、環境性を向上していきます。

2021年には、株式会社NTTドコモ、ソニーセミコンダクタソリューションズ株式会社、株式会社野村総合研究所と共同で、建設現場のあらゆるデータを可視化するデバイスやアプリケーションを開発する「株式会社EARTHBRAIN」を発足させました。4社が保有する知見やノウハウ・技術を組み合わせ、次世代スマートコンストラクションへと進化させ提供していきます。

中期経営計画では、DXスマートコンストラクションの推進を重点活動と位置づけ、建設現場の高度化・最適化に取り組んでいます。EARTHBRAINが開発するアプリケーションとコマツのICT建機を組み合わせ、DXスマートコンストラクションの導入現場をグローバルに拡大し、国内外の建設現場の生産性の更なる向上を目指していきます。

▶ スマートコンストラクションによる建設現場の生産性向上のKPIは P.36をご覧ください。

電動化機械の開発・市場導入

電動化機械については、将来的な市場形成を見据え、お客さまの環境対応ニーズに応じたあらゆる選択肢を提供できるように、さまざまなパートナーと協業しながら、開発と市場導入を着実に進めていきます。

その一環として、燃料電池(FC)や水素エンジンなど、あらゆる動力源に対応可能な機械の将来的な製品化にも備えていきます。

2022年6月、コマツは米国の大手エンジンメーカーであるカミンズと、水素燃料電池ソリューションを含む、鉱山向けダンプトラックのゼロエミッション動力源の技術開発に関する基本合意書を締結しました。

カミンズが保有するバッテリー、燃料電池システム、水素生成システムなどの幅広い技術や知見を活用して技術開発を検討するとともに、コマツは、いかなる動力源でも稼働できる「パワーアグノスティックトラック」の開発を進め、2030年までの商用導入に向けて活動を進めています。

これらの環境負荷に配慮した商品の開発を通して、カーボンニュートラルへの貢献を目指していきます。



② 稼ぐ力の最大化

成長市場におけるプレゼンスの拡大やバリューチェーンビジネスの進化により、既存事業における収益獲得機会を最大化し、更なる成長と収益性の向上を図っていきます。

2021年に導入した都市土木仕様の油圧ショベル(CEシリーズ)の更なる拡販や、地域に応じた商品企画体制の強化、さらには、アタッチメントなどのラインナップを充実させ、アジアやアフリカを中心とした成長市場でのプレゼンスを拡大していきます。

また、今後の成長が見込まれる林業機械や坑内掘りハード

ロックなどの分野を更に強化していきます。

加えて、Komtraxの次世代版を通じ、自社開発・自社生産のキーコンポーネントや約68万台(2022年3月末現在)にのぼる配車の強みを活かし、データドリブンのビジネスモデルを構築します。機械のライフサイクル全体にわたるサポート力を強化し、リマン・リビルド事業の拡大にもつなげていきます。

▶ 当社のライフサイクルサポートビジネスについてはP14をご覧ください。

アジア・アフリカ市場への取り組み強化

アジア市場においては、幅広いお客さまのニーズにあわせた2ライン戦略を展開しています。鉱山・砕石現場での作業においてもパワーと生産性を発揮する標準シリーズ「PC210-10M0」とともに、2021年より宅地開発や道路工事などの都市土木作業に特化して仕様を最適化したCEシリーズ「PC200-10M0」を導入しています。従来機の品質と耐久性を継承しつつも、エンジンを4気筒にするなど都市土木作業に仕様を最適化したことで、低燃費化・低コスト化を実現しました。

またキーコンポーネントを自社開発・自社生産している強みを活かし、戦略市場向け商品のキーコンポーネントに各種センサを搭載することで、モニタリング技術を活用した故障予知・寿命予測を目指しています。CEシリーズ「PC200-10M0」には、標準シリーズ「PC210-10M0」と同様の各種センサを搭載し、同等の延長保証(最大5年10,000時間)を適用することで、お客さまのメリットを最大化しています。

今後はCEシリーズ導入による2ライン戦略を他の戦略市場へも導入することで、市場におけるプレゼンスを拡大していきます。

アフリカ市場においては、2021年に南アフリカに新リマン工場が完成し、南部アフリカ地域のセントラルハブとして、リマン事業を強化するなど(P15参照)、同地域のお客さまへの更なるサポート体制の強化を図っています。



林業機械事業の推進

コマツは、林業機械事業を、建設機械、鉱山機械に次ぐ、第3の柱となることを目指し、取り組みを強化しています。

持続可能な循環型林業を掲げ、既に機械化を実現している伐採・搬出だけでなく、植林や育林等のあらゆる工程の機械化に取り組んでいます。

2022年7月には、植林用アタッチメントの開発・製造・販売会社であるスウェーデンのブラッケ社(Bracke Forest AB)を買収しました。

林業の機械化に加え、ドローンや衛星で計測した木の本数や高さなどのデータ分析による森林経営ソリューションに取り組むことにより、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実現へ貢献します。



③ レジリエントな企業体質の構築

不確実性が高まる中、サステナブルな成長を支える経営基盤のレジリエンスを一段と高めていきます。

効率的な事業運営の推進とリスクマネジメントの強化に向けた取り組みとして、環境変動に強いサプライチェーン構築のために、マルチソース比率を拡大するとともに、機動的なクロスソーシングの活用により、為替や需要の変動に柔軟に対応していきます。さらに、新たな課題としての経済安全保障リスクに関するアセスメントと体制の整備を推進します。

人材面でも、多様性に富んだ人材基盤の充実化を通じて、さまざまな専門性を持った人材がエンゲージメントを高め、チームワークで課題を克服していけるように取り組んでいきます。具体的には、ダイバーシティ&インクルージョンを推進するとともに、社員にさまざまな能力開発機会を提供し、エンゲージメントを高めていきます。また、デジタル人材、オープンイノベーション推進人材の育成にも取り組んでいきます。



- ▶ 当社の生産・調達体制についてはP16をご覧ください。
- ▶ 当社の人材育成の取り組みについてはP56をご覧ください。

経営目標

- ▶ 当社の財務戦略についてはP41をご覧ください。

経営目標は、前中期経営計画から継続するものに加え、ESGの経営目標に2050年カーボンニュートラルをチャレンジ目標として追加します。

株主還元は、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ます。

項目	経営指標	経営目標
成長性	売上高成長率	業界水準を超える成長率
収益性	営業利益率	業界トップレベルの利益率
効率性	ROE	10%以上
健全性	ネットD/Eレシオ	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	ROA	1.5%～2.0%
	ネットD/Eレシオ	5倍以下
ESG	環境負荷低減	<ul style="list-style-type: none"> • CO₂排出削減：2030年50%減(2010年比) 2050年 カーボンニュートラル(チャレンジ目標) • 再生可能エネルギー使用率：2030年50%
	外部評価	<ul style="list-style-type: none"> • 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)
株主還元	連結配当性向	<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



サステナビリティ基本方針と中期経営計画のKPI

コマツは、サステナビリティ基本方針に基づき、事業活動を通じて社会に貢献していくことを目指しています。

中期経営計画においても、気候変動に対応した環境負荷低減の取り組みや、安全に配慮した高品質・高能率な商品・サービス・ソリューション提供、ダイバーシティ&インクルージョンの取り組みなどの事業活動を通じて、「ESG課題の解

サステナビリティ基本方針		マテリアリティ		活動テーマ
人と共に	<ul style="list-style-type: none"> 多様でグローバルな人材が、個を尊重しつつ一つのチームとして、やりがいと誇りを持って安全・健康に働くことができる環境を提供します。 さまざまな現場や地域の課題解決のための挑戦を続け、新たな価値をお客さまと共に創ることができ、社会に貢献できる人材を育成します。 コマツグループとして、すべての事業活動に関連する人権を尊重します。 	社員	労働安全衛生	安全で安心して働ける職場環境づくり
			エンゲージメント向上	社員エンゲージメントの向上
			D&I推進	ダイバーシティ&インクルージョンの推進
			能力開発	人材育成を通じた、個人の能力開発と事業成長の実現
		人権	人権の尊重	すべての事業活動に関連する人権の尊重
社会と共に	<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社会を実現する安全で生産性の高い商品・サービス・ソリューションをお客さまに提供し、事業活動を通じて社会に貢献します。 取引先や地域社会と相互に信頼しあい、公正かつ共存共栄を可能とする関係を築きます。 法令をはじめとした社会のルールを遵守すると共に、社会を含むすべてのステークホルダーからの要請や期待に誠実に応えるよう努めます。 	顧客	製品安全・品質 ソリューション提供	製品安全性の向上
				スマートコンストラクションによる建設現場の生産性向上
				持続可能な資源開発を実現する製品・ソリューションの提供(マイニング)
				顧客現場の安全性・生産性向上ソリューションの提供(自動化・自律化・遠隔操作化開発)
		環境・需要変動に対応力のあるバリューチェーンの構築		
倫理・統治	ガバナンス・コンプライアンス	ガバナンスの充実、コンプライアンスの徹底		
地域社会	地域社会への貢献	事業を行う地域への貢献、災害復興支援		
地球と共に	<ul style="list-style-type: none"> あらゆる事業活動を通じて、先進の技術を駆使して環境負荷を低減し、地球環境の保全に努めます。 ものづくりと技術の革新で、地球環境の保全と事業の成長の両立を図ります。 ステークホルダーとの協働・共創を推進し、より良い地球と未来の実現を目指します。 	環境	エネルギー使用量の低減	地球環境負荷ゼロ工場の実現
			低炭素・環境負荷低減へのソリューション開発	顧客現場におけるCO ₂ 排出削減
			事業を通じた森林保全への貢献	持続可能な循環型林業を支援するソリューション提供
			資源循環	循環型ビジネスの促進

決と収益向上の好循環による持続的成長」を目指します。成長戦略を通じたESG課題解決を着実に遂行していくために、KPIを設定し、その達成状況を統合報告書において開示していきます。また特定したマテリアリティやKPI、関連性の高いSDGsゴールとの関係を整理しています。

No.	KPI	2024年度目標	SDGs
1	・休業災害度数率(100万時間当たり)	前中計3年平均0.65からの継続的な低減(実績開示)	
2	・エンゲージメントサーベイ・スコア	①国内スコア :75以上(2021年度:69ポイント) ②グローバルスコア :85以上(2021年度:79ポイント) ※スコアは好意的回答の比率 ※グローバルサーベイは隔年実施(次回2023年度実施予定)	
3	・女性社員関連指標 ①女性正社員比率(グループ連結) ②女性管理職比率(グループ連結)	①17.0%以上(2022年3月末現在:13.9%) ②13.0%以上(2022年3月末現在:10.0%)	
4	・障がい者雇用率(法定+α)	国内:毎年2.5%以上(法定2.3%)	
5	・サクセッションプラン	海外グループ各社経営幹部層へのサクセッションプラン拡大	
6	・DX、AI人材の育成	教育受講者人数 3年累計 ①DX人材 実践/入門:180/900 ②AI人材 実践/入門:30/90	
7	・スマートコンストラクション・コンサルタント育成	1,000名(累計)	
8	・人権デューデリジェンスの着実な実施	下記3つを対象分野として実施 ①社内 ②調達サプライチェーン ③販売	
9	・安全装置の開発、搭載機種数(KomVision等)	安全機能搭載した市場導入機種の拡大	
10	・ICT建機 海外販売台数	2,700台(単年度)	
11	・導入現場数(世界計)	13,000現場(単年度)	
12	・施工の高度化・最適化レベル	レベル3以上の現場比率 ^(注) 15%(単年度) ※ スマートコンストラクション適用現場におけるコトレベル3以上の比率	
13	・AHS累計導入台数	740台(累計)	
14	・鉱山オペレーションの最適化	オープンテクノロジープラットフォームの導入・拡販	
15	・ハードロックビジネス商品系列の拡大	新工法(メカニカルカutting)を含む商品系列拡大・トライアル実施	
16	・ハードロックビジネスの拡大	売上高:3億米ドル(約3倍)	
17	・建機・鉱山機械の自動化開発	市場導入機種の拡大(開発進捗含む)	
18	・アフターマーケット事業の拡大(事業成長、ボラティリティ対応)	売上高伸び率: +15%(対2021年度、為替一定)	
19	・マルチソーシング比率(サプライチェーン:BCP対応)	92%(2021年度:82%)	
20	・ガバナンスの充実、コンプライアンスの徹底	取り組み実績を開示	
21	・社会貢献活動の継続	活動実績の開示	
22	・生産によるCO ₂ 削減率	2010年比△45%	
23	・水使用量の削減率	2010年比△70%	
24	・再生可能エネルギー使用比率	20%	
25	・製品使用によるCO ₂ 排出量の削減率	2010年比△24%	
26	・建設鉱山機械の電動化推進	開発ステップ、市場導入機種の拡大	
27	・林業機械事業の拡大(工程の機械化)	①売上高伸び率: +50%(対2021年度、為替一定) ②植林機械の導入台数:30台(単年度)	
28	・森林経営ソリューションの普及(「林業×脱炭素」ビジネスモデル構築)	森林面積:60,000ha	
29	・リマン事業の拡大	売上高伸び率: +25%(対2021年度、為替一定)	

新中期経営計画の成長戦略を着実に実行、
サステナビリティ経営で
更なる企業価値向上を目指します。



取締役 兼 常務執行役員 CFO

堀越 健

前中期経営計画(2019年度-2021年度)の振り返り

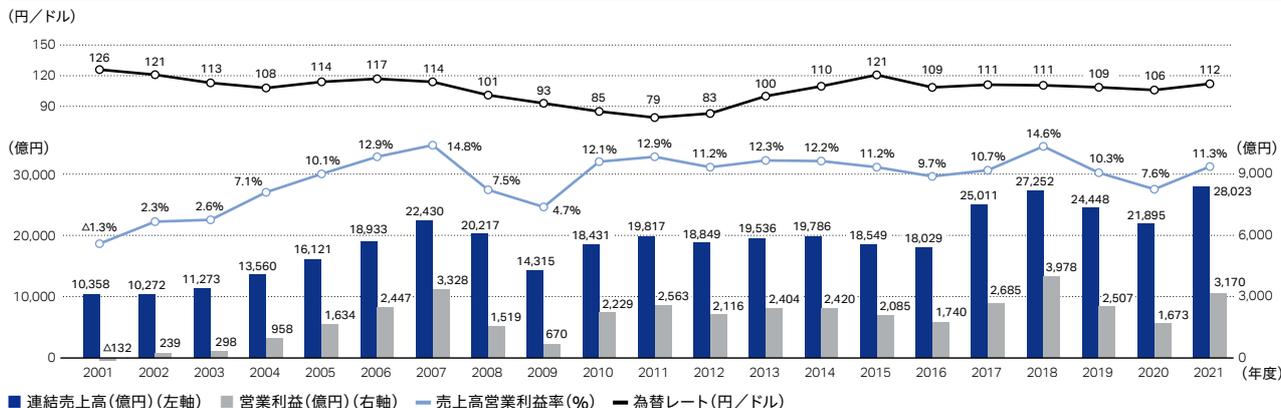
前中期経営計画の3年間は、需要減退局面に差し掛かるタイミングと2019年度第4四半期からの新型コロナウイルス感染拡大が重なる厳しい外部環境となりましたが、中期経営計画で掲げた成長戦略や構造改革を着実に進め、経営目標の達成に向けて努力してきました。

財務関連の経営目標の達成状況については、コロナ禍での経済停滞およびその後の資材価格高騰やコンテナ不足による物流コスト上昇等により、収益性の経営指標である営業利益率は伸び悩みましたが、成長性を示す売上高成長率は業界水準を上回りました。最終年度となる2021年度では、売上高は過去最高となる2兆8,023億円、効率性の経営指標であるROEは経営目標を上回る10.9%、健全性の経営指標であるネットD/Eレシオは0.28倍まで改善するなど、全体としては経営目標を概ね達成することができました。

リテールファイナンス事業は、コロナ禍の厳しい事業環境において、メーカーファイナンスの強みであるお客さまとのつながりを一段と密接にし建設・鉱山機械の売上げに貢献する一方、機械稼働管理システム「Komtrax」の技術(位置情報、稼働状況、エンジン停止機能など)を活用した債権保全に努め、ROA1.5%-2.0%、ネットD/Eレシオ5倍以下という経営目標を達成しました。

ESGの経営目標については、環境負荷低減の2030年目標に向けて着実に改善を進めており、外部評価である「ダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・インディシーズ(DJSI)ワールド、アジアパシフィック」選定、「CDP Aリスト(気候変動、水リスク)」認定を継続して取得しています。

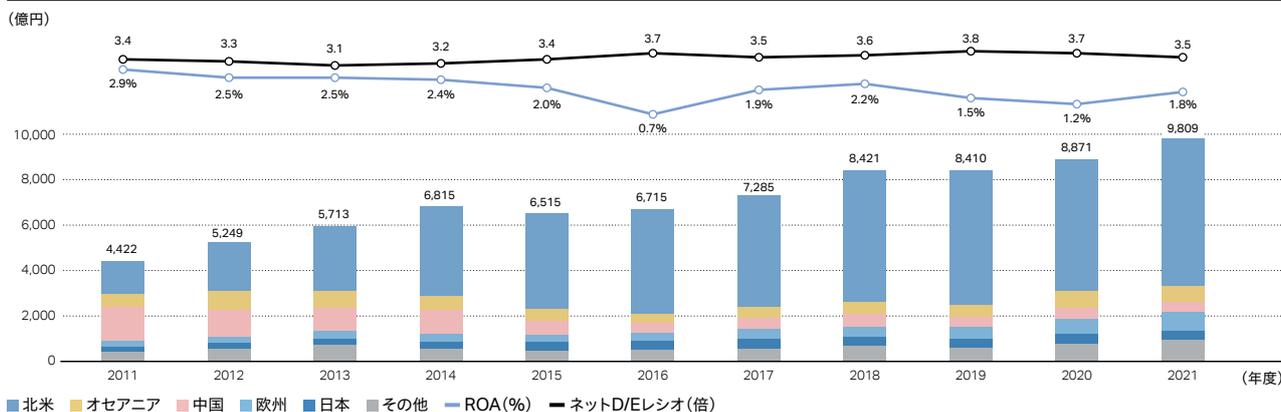
図1：年間業績推移と前中期経営計画の経営目標達成状況



<前中期経営計画の経営目標達成状況>

経営目標	年度	2021年度	2019~2021年度	
	指標	実績	実績	
成長性	業界水準を超える成長率	売上高成長率	28.0%	2.4%
収益性	業界トップレベルの営業利益率	営業利益率	11.3%	9.7%
効率性	ROE10%以上	ROE	10.9%	8.4%
健全性	業界トップレベルの財務体質	ネットD/E レシオ	0.28	0.35
株主還元	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。	連結配当性向	40.3%	49.0%
ESG	環境負荷低減 CO ₂ 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%	製品使用によるCO ₂ 削減	△19%	←
		生産によるCO ₂ 削減	△37%	←
	再生可能エネルギー使用率	14%	←	
外部評価	DJSI選定 (ワールド、アジアパシフィック)	DJSI選定	←	
	CDP アリスト選定 (気候変動、水リスク)	CDP気候変動 評価A CDP水リスク 評価A	←	
リテールファイナンス事業	ROA1.5%~2.0% ネットD/Eレシオ5倍以下	ROA ネットD/Eレシオ	1.8% 3.51	1.5% 3.67

図2：リテールファイナンス事業の資産残高推移と経営目標達成状況



新中期経営計画(2022年度-2024年度)の経営目標

新中期経営計画においても、前中期経営計画のコンセプトを継続し、収益向上とESG課題解決の好循環による持続的な成長を目指すサステナビリティ経営を推進します。これに従い、財務関連の経営目標も継続します(P35参照)。

成長性は、業界のなかでのポジションを測る指標であり、アグレッシブで経営陣にはプレッシャーが大きい目標ですが、縮小均衡に陥らないために必要な指標と考えています。オーガニックグロースにM&Aも加え、成長を続けていきたいという我々の強い意志を込めています。新中期経営計画では、DXスマートコンストラクションの海外展開やカーボンニュートラルに向けての電動化機械の開発・市場導入等の成長分野への投資を進めます。収益性指標である営業利益率は、会社の存在価値を示す大切な指標であり、業界リーダーとして適正な販売価格を設定したうえで原価低減、固定費削減に取り組み、その向上に継続して努めていきます。効率性は、収益性、資産効率、財務レバレッジをカバーした総

合指標であるROE(自己資本利益率)を経営指標として、株主資本コストを意識しながらモニタリングします。財務の健全性維持は、ボラティリティ(需要の変動幅)が高い建設・鉱山機械事業が持続的に成長するために重要であり、引き続きネットD/Eレシオを経営指標に設定します。

これらの経営目標は、いずれも重要であり、一つだけでは持続的成長は成しえないものと考えています。各項目の目標をバランスよく達成できるように経営資源を配分します。

成長性、収益性、健全性の経営指標では数値目標を設定していません。過去には、これらの数値目標も設定して公表していた時期もありましたが、特に鉱山機械事業は3カ年の経営計画の1年目で数値目標が意味をなさなくなるほど需要変動が大きい、「業界水準を超える(成長性)」や「業界トップレベル(収益性、健全性)」といった目標設定にしています。

株主還元およびキャッシュ・アロケーションの考え方

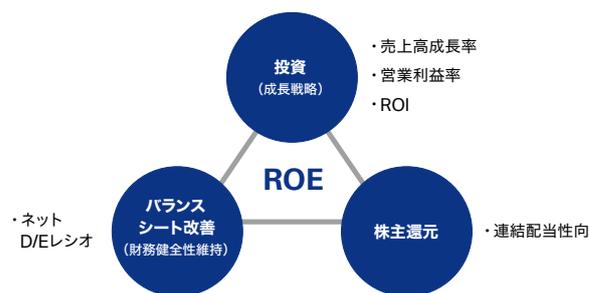
キャッシュ・アロケーションを検討するうえで、まず重要なのが、その原資となる営業キャッシュ・フローそのものの拡大です。前述の成長性(売上高の成長)、収益性向上(営業利益率のアップ)に加え、ROE向上のために社内指標として使用しているROIC(投下資本利益率)管理を徹底することで、資産効率の改善を図ります。

投資(成長戦略)、バランスシート改善(財務健全性維持)、株主還元という3つの資金用途にバランスよく資金を配分する必要がありますが、現状の健全なバランスシートの状況を踏まえ、将来の安定的な株主還元を継続するためには、いかに効率的に成長投資を実行できるかが最も重要と考えています。営業キャッシュ・フローの用途のうち、投資活動によるキャッシュ・フローは50%以上を占めています。成長分野への投資や研究開発など将来への種蒔きを着実に進める一方、既存分野から成長分野へ予算・人員をシフトすることで固定費総額での増加を抑制します。プロジェクトのスピード

アップのため、すべて自前でやることに拘らず、技術提携やM&Aといった外部リソースの活用は常に並行して検討します。

バランスシート改善は、現状のシングルA格の格付けを維持できるレベルに借入金残高を抑える方針です。需要変動に備えて、現状より1ノッチ上の格付けの財務基準をターゲットにして、追加借入可能額を定期的にモニタリングしています。

図3: キャッシュ・アロケーションの考え方



配当金については、連結業績に加え、将来の投資計画やキャッシュ・フローなどを総合的に勘案し、引き続き安定的な配当の継続に努めていく方針です。具体的には、連結配当性向を40%以上とする方針です。自己株式取得はこれまで同

様、機動的に実施していく考えです。創出した営業キャッシュ・フローで必要な成長投資と配当方針に従った配当を行ったうえで財務体質に余裕がある場合、将来のキャッシュ・フロー創出力や投資予定、株価などを総合的に検討して判断します。

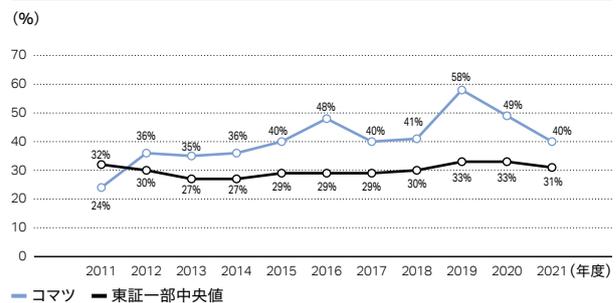
図4：営業キャッシュ・フローの使途

(億円)	2013~15		2016~18		Joy Global 取得対価除く		2019~21	
	構成比	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比	金額
営業キャッシュ・フロー	100%	9,827	100%	6,071	100%	6,071	100%	9,503
①投資/売却	投資	△5,808		△8,082		△4,921		△5,635
	売却	829		1,099		1,099		659
	小計	△51%	△4,979	△115%	△6,982	△63%	△3,821	△52%
②借入増減	△27%	△2,609	61%	3,689	9%	528	△5%	△493
③株主還元	配当	△1,606		△2,095		△2,095		△2,344
	自社株買い	△300		—		—		—
	小計	△19%	△1,906	△35%	△2,095	△35%	△2,095	△25%
④その他	△3%	△333	△11%	△683	△11%	△683	△18%	△1,690
営業キャッシュ・フローの使途	△100%	△9,827	△100%	△6,071	△100%	△6,071	△100%	△9,503

図5：ネットD/Eレシオの推移



図6：連結配当性向の推移

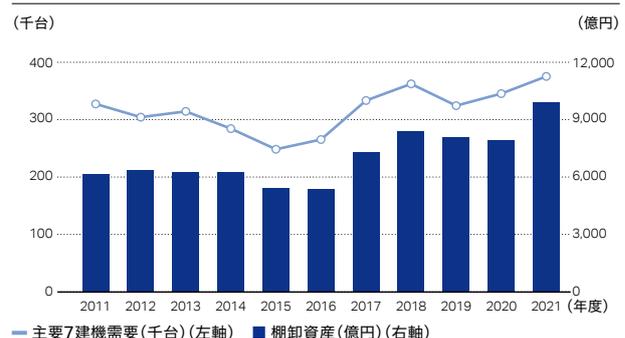


足元の事業環境とリスク管理

1. 新型コロナウイルス感染症の影響縮小後の需要増加とサプライチェーンの混乱

建設・鉱山機械の需要は、新型コロナウイルス感染症の影響が縮小した2021年度に急速に回復、2022年度は一部の地域を除き好調に推移する見通しです。その一方、2020年頃から顕著になった世界的なコンテナ船不足と流通網の混乱による物流コストの高騰と運送の遅延、半導体不足や部品調達の混乱により、需要・販売量変動にマッチした生産調整が困難な状況が続いています。2022年度は需要・販売に生産がキャッチアップしていく局面にありますので、今後の需要動向を注意深くウォッチし、きめ細かな生産調整を通じて、在庫の適正化に努めていきます。

図7：主要7建機の需要と棚卸資産の推移



足元の事業環境とリスク管理

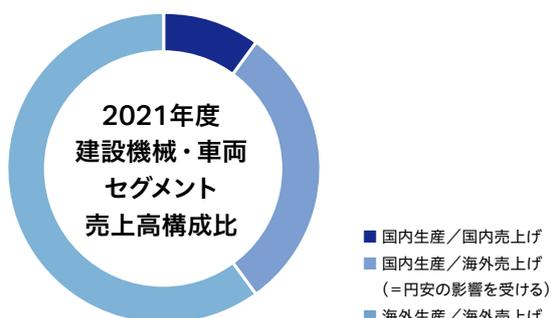
2. インフレと金利上昇

世界的なインフレに対する措置として、各国金融当局は政策金利を引き上げ、資金調達コストが上昇基調にあります。コマツの資金調達の基本方針は、資金需要を超えた調達をしないように留意しつつ、安定的な資金調達をすることを最優先事項とし、ガイドラインに従い調達手段と返済時期を分散させています。また、日本を含む各地域をつなぐグローバル・キャッシュ・マネジメント・システムにより、連結ベースで資金を効率化すると同時に、非常時に日本から送金するセーフティー・ネットを構築しています。

3. 円安の進行

日本と各国金融当局との金融政策の違い、貿易収支の変化等により、円安傾向が続いています。コマツは、為替の変動リスクに対しては通常のオペレーションのなかでナチュラルヘッジすることを基本としています。必要に応じて金融商品(デリバティブ)を使用し、急速な為替変動の影響をなだらかにするよう、努めています。バランスシートについては、地域単位の資金調達・キャッシュマネジメント体制を構築して、通貨ごとの資産と負債のマッチングを図っています(図8)。損益については、需要のあるところで車体本体を生産し、通貨毎の売上げと原価のマッチングを図っています。なお、製品の品質を大きく左右するコンポーネント(エンジン、油圧機器、電子機器等)は主に日本に開発・生産が集中しているため、連結ベースでは日本円はコスト通貨となり、円安は短期的には損益にプラス影響となります(図9)。

図9: 損益への為替変動の影響



調達比率のガイドライン(連結ベース)

直接：間接

50：50を原則とし、35～65%の範囲内

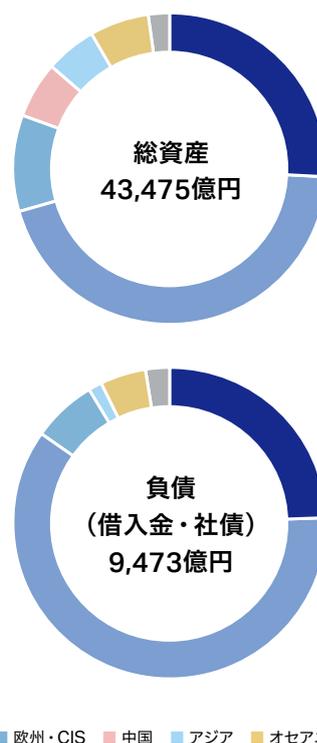
長期：短期

50：50を原則とし、35～65%の範囲内

変動金利：固定金利

50：50を原則とし、35～65%の範囲内

図8: バランスシートの構成 (2022年3月末)



4. 地政学リスクの増大

もともと建設・鉱山機械事業のボラティリティ(需要の変動幅)が高いことに加え、足元の事業環境では、米中競争激化、ウクライナ情勢等、地政学リスクが増大しています。地政学リスクの増大に対しては、林業機械事業の拡大、坑内掘りハードロック事業の拡大、アフターマーケット事業の拡大など、収益源の拡大と分散を図り需要変動に強い企業体質づくりに努めています。

ESG経営目標、経理・財務部門の新たな役割

コマツは、前中期経営計画から継続してESG経営目標を設定するとともに、新中期経営計画では、新たに2050年にカーボンニュートラルを目指すチャレンジ目標を追加しました。

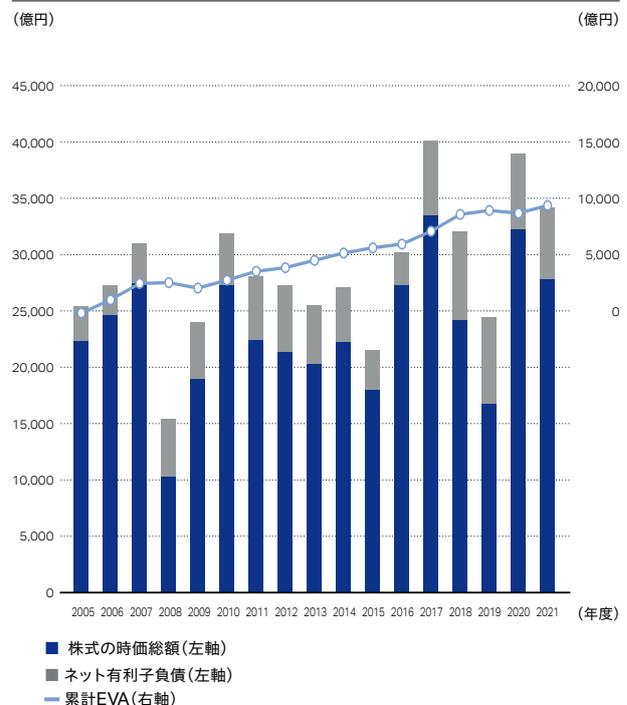
さらに、成長戦略3本柱を通じたESG課題解決を着実に遂行していくために、KPIを設定し、その達成状況を管理しています(P36、P44参照)。プロジェクト実施統括部門はKPIの達成状況や投資効果を検証する一方、経理・財務部門は、その効果が最終的に業績に反映されているかをチェックします。

コマツは、2020年7月に初めてグリーンボンドを発行しました。対象プロジェクトを計画どおり推進して、2021年度に累計100億円の資金充当が完了しました。このグリーンボンドの発行は、ステークホルダーの皆さまに当社の取り組みをご理解いただく新たなきっかけとなり、投資家層を拡大することができました。ESG債の発行額は世界的に年々増加しています。その内訳は、コマツが発行したグリーンボンドのような従来からある資金用途限定型のESG債だけでなく、ESG関連のKPI達成状況と金利条件等を連動させる新しいタイプのESG債も加わっています。今後の調達手段分散という観点も持って、ESG債の動向に注目しています。

コマツの経営の基本は、「品質と信頼性」を追求し、企業価値を最大化することです。そしてその「企業価値」とは、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であると考えています。コマツは、2001年度の営業赤字転落以降、事業の選択と集中を基本方針とする構造改革を推進して、3兆円企業を目指すところまで成長してきました。この間の長期的な企業価値の向上を経理・財務の観点から2つの手法で検証してみました。一つは投下資本にフォーカスした「株式の時価総額とネット有利子負債の合計金額の増加」、もう一つはROICとWACCの差額にフォーカスした「EVA®(Economic Value Added：経済的付加価値、税引後営業利益-資本コスト)の累計」です。2001年度起算の累計EVAがほぼゼロになる2005年度以降を検証した結果、いずれも1兆円程度の企業価値向上を確認することができました。これは、これまでの当社の取り組みがステークホルダーの皆さまに一定の評価をいただいている証左であると考えています。その一方、昨今のESGに対する意識の世界的な高まりにより、コマツを取り巻く事業環境は新たなステージに移り、従来の取り組みだけでは企業価値の更なる向上は難しいと考えています。この先も皆さまからのご理解とご支援をいただきながら持続的成長を実現するため、ESG課題解決の後押しを経理・財務部門の新たな役割と捉えて取り組んでいきます。

値、税引後営業利益-資本コスト)の累計」です。2001年度起算の累計EVAがほぼゼロになる2005年度以降を検証した結果、いずれも1兆円程度の企業価値向上を確認することができました。これは、これまでの当社の取り組みがステークホルダーの皆さまに一定の評価をいただいている証左であると考えています。その一方、昨今のESGに対する意識の世界的な高まりにより、コマツを取り巻く事業環境は新たなステージに移り、従来の取り組みだけでは企業価値の更なる向上は難しいと考えています。この先も皆さまからのご理解とご支援をいただきながら持続的成長を実現するため、ESG課題解決の後押しを経理・財務部門の新たな役割と捉えて取り組んでいきます。

図10：企業価値向上の検証



グリーンボンドについては、当社ウェブサイト「サステナビリティのマネジメント」ページに掲載しています。ぜひご覧ください。

<https://komatsu.disclosure.site/ja/themes/191>



前中期経営計画「成長戦略によるESGの課題解決」 CSR重点分野と中期経営計画のKPI

コマツは、前中期経営計画(2019年度～2021年度)において、成長戦略3本柱を通じたESG課題の解決を目指し、気候変動に対応した環境負荷低減の取り組みや、安全に配慮した高品質・高能率な商品・サービス・ソリューション提供などの活動を進めました。中期経営計画で目指した「ESG課題の解決と収益向上の好循環による持続的成長」を

CSR重点分野	成長戦略3本柱によるESG課題の解決	中期経営計画での重点活動キープポイント	2019年度KPI実績	
生活を豊かにする — 社会が求める商品を提供する —	<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の向上) 技術と信頼性を持って、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 	CO₂排出削減(2010年比)		
		<ul style="list-style-type: none"> 製品使用によるCO₂削減(低燃費建機、ハイブリッド建機、スマートコンストラクション普及率、ICT施工高度化、マイニング自動化、坑内掘り化) 生産によるCO₂削減(地球・作業環境負荷ゼロ工場) 	<ul style="list-style-type: none"> △14% △30% 	
		地球・作業環境負荷ゼロ工場		
		<ul style="list-style-type: none"> 再生可能エネルギー使用比率(含む再生可能エネルギー購入) 作業環境負荷指数の低減(粉塵濃度) 水使用量の削減 	<ul style="list-style-type: none"> 11% △10.7% △49.4% 	
		バリューチェーン改革/アフターマーケット再定義		
		<ul style="list-style-type: none"> 補給部品売上げの拡大 リマニュファクチャリング(リマン)コンポーネント寿命時間向上(対新品コンポーネント) 	<ul style="list-style-type: none"> 3%増 26,866h(対新品1.34) 	
		*実績値：n回目からn+1回目のオーバーホール受注までの平均稼働時間		
		鉱山オペレーションにおける安全性と生産性の保証		
		<ul style="list-style-type: none"> AHS配車台数(鉱山プラットフォームビジネス促進) 	221台	
		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提供		
		<ul style="list-style-type: none"> ICT建機の導入拡大(米・欧・豪) スマートコンストラクションの導入拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 1,361台 2,440現場 	
		自動化・自律化・電動化・遠隔操作化		
		①建設機械の自動化	ユーザーサイトでの検証実施	
		②鉱山機械の自動化・自律化・遠隔操作化	鉱山ブルドーザー(レベル2)市場導入に向け準備中	
		③ユーティリティの自動化	自動化に向けた周囲安全技術の確立	
		<ul style="list-style-type: none"> 鉱山機械・坑内掘り(ハードロックビジネス)の強化 	商品系列拡大に向けて開発中	
		農業分野のソリューション、スマート林業等		
		<ul style="list-style-type: none"> 農業分野における建機需要の創出 スマート林業の普及(プロジェクト件数) 	<ul style="list-style-type: none"> 日本：農業法人5社で実証試験開始 インドネシア：D31PLL農業ブルドーザー量産販売開始 10件 	
		IoT/ICTによる業務改革		
		<ul style="list-style-type: none"> Kom-micsプラットフォームビジネス(生産設備の稼働状況の見える化) 	865台	
人を育てる	<ul style="list-style-type: none"> 生産性・技能レベルが高く、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 	生産性・技能レベルが高く、多様な人材育成		
		<ul style="list-style-type: none"> 会社へのエンゲージメント向上 	<ul style="list-style-type: none"> 2020年度実施予定 	
		<ul style="list-style-type: none"> 多様で柔軟な働き方の拡大による業務プロセス改革の促進 	①1,950H/人・年 ②2019年8月 トライアル開始	
		<ul style="list-style-type: none"> コマツウェイの推進(国内外でのコマツウェイ実践活動) 	<ul style="list-style-type: none"> 教育時間 31,625時間(人・時間) 受講人数 国内1,461人 海外307人 	
		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		
		<ul style="list-style-type: none"> グローバル経営における日本の役割の見直し 	国内人事制度改定に着手	
		<ul style="list-style-type: none"> グローバル人事施策の基盤整備(システム・仕組み) 	具体的導入準備	
		<ul style="list-style-type: none"> 女性活躍(①単独女性社員比率、②単独女性管理職比率、③国内女性管理職比率) 障がい者雇用(国内法定雇用率の順守) 	①12.3% ②7.2% ③4.5% 2.58%(単独)	
		<ul style="list-style-type: none"> 雇用創出のための地域人材育成支援(カミズ社との地域人材育成プログラム推進) 	<ul style="list-style-type: none"> チリ人材育成プログラム立上 ペルー、南アフリカ、オーストラリアでの支援継続 受講生の雇用実績把握 	
		バリューチェーン横断型人材の育成		
<ul style="list-style-type: none"> スマートコンストラクション・コンサルタント育成(建設現場全体の生産性・安全性向上のため、ICTを活用した課題解決を提案) 	396名			
社会とともに発展する	<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、コンプライアンスの徹底、人権の尊重などの責任ある企業行動 	ステークホルダーとの協業による社会的課題の解決		
		<ul style="list-style-type: none"> お客さまとの関係構築推進 	<ul style="list-style-type: none"> 最新ツールを国内顧客との活動で検証、各地域への普及活動も推進 	
		<ul style="list-style-type: none"> 株主・個人投資家(株主説明会、株主工場見学会、個人投資家説明会) 	<ul style="list-style-type: none"> 個人株主説明会 2回 株主向け見学会 10回 個人投資家説明会 7回 新型コロナウイルス感染拡大の影響により、一部の見学会・説明会を中止 	
		<ul style="list-style-type: none"> 機関投資家(ESG説明会) 	11件(ESGに関する面談)	
		<ul style="list-style-type: none"> 地域社会(事業所フェア) 	9工場(栗津、大阪、茨城、金沢、栃木、小山、郡山、湘南、氷見)のうち、湘南のみ台風19号の影響で中止	
		<ul style="list-style-type: none"> 社員(社員ミーティング) 	34回(国内30、海外4)	
		コーポレート・ガバナンス、コンプライアンスの徹底、人権の尊重などの責任ある行動		
		<ul style="list-style-type: none"> 労働安全衛生、協力企業の環境・安全体制の整備支援、コーポレートガバナンス・コードへの対応(コーポレートガバナンス報告書)、取締役会の実効性評価、内部統制、内部監査 	<ul style="list-style-type: none"> 人権に関する方針を定め、統合報告書で開示等 	

実現するため、成長戦略3本柱との関連性を分析したKPIを設定し、成長戦略の重点活動を着実に実施しました。

新中期経営計画(2022年度～2024年度)においても、「ESG課題の解決と収益向上の好循環による持続的成長」を実現するためのKPIを設定しています。詳細はP36をご覧ください。

2020年度KPI実績	2021年度KPI実績	2021年度KPI
△14%	△19%	△16%(対2010年度比)
△30%	△37%	△40%(対2010年度比)
13%	14%	15%
△24%	△9%	△30%(対2018年度比)
△52%	△64%	△55%(対2010年度比)
8%減	14%増	11%増
19,106h(対新品0.95)	18,523H(対新品0.93)	20,000h(対新品1.0)
352台	510台	380台(累計)
1,288台 3,348現場	2,019台 5,902現場	1,590台(単年) 4,850現場(単年)
社内での実証実験を実施	油圧ショベル: レベル4の自動積み込みテスト導入に向けて準備中	油圧ショベル自動積み込みテスト導入
鉱山ブルドーザー(レベル3)国内事前テスト実施し、豪州向けPoC準備中	鉱山ブルドーザー: レベル3のPoC準備、レベル4先行研究検討着手	鉱山ブルドーザー(レベル4)市場導入
自動化に向け周囲安全装置のレトロフィット市場導入開始	フォークリフト: レベル2以上の技術確立(運転支援機能)について、機能確認完了	フォークリフトの自動化技術確立
商品系列拡大(ドリル、LHD)4機種	新機種「メカニカルカッター」顧客現場トライアル開始	商品系列拡大
・日本:農業用アタッチメントを開発し、市場評価実施 ・インドネシア:D21農業ブルドーザーの稲作直播栽培有効性を実証試験にて確認 19件	・日本:D21×1台導入。大規模圃場での産学連携共同研究の継続 ・インドネシア:D21×1台導入。その他東南アジア諸国での農業における建機活用の検討強化 29件	・国内:農業ローダー機種拡大 ・インドネシア:農業ブルドーザーの農法のユーザー拡大 50件
1,418台	1,521台	1,900台(社内導入含む)
・2020年度に調査準備、2021年4月にグローバルベースの調査を実施	・2021年4月にグローバルベースの調査を実施 ・社員エンゲージメント関連スコア:79ポイント ①2,018H/人・年 ②働き方の多様化による生産性向上を主な目的として在宅勤務制度(テレワーク)の継続的な活用を推進	・グローバルベースの調査・指数向上 ①総労働時間2,100h未満 ②テレワーク導入(国内)
①1,920H/人・年 ②2020年8月在宅勤務制度の改定	・教育時間:28,603時間 ・受講人数:国内1,461人、海外71人	・教育時間、受講人数(実績を開示)
・教育時間:33,188時間(人・時間) ・受講人数 国内1,527人 海外0人	・重点活動分野・成長分野への人員シフト ・グローバルベースでの人材交流・プロジェクトの推進	・プロジェクト・改善活動人員シフト/ 機能部門ごとに組織をグローバル化
・国内の定年制・人事賃金制度・退職金制度改定に着手し、2021年4月より改定。 ・選択定年制、研究開発職制度を導入	・グローバル人事情報システムの導入 ・グローバルでのデータ自動連携構築を推進	・システム導入
・国内データ連携開始	①12.4%、②8.2%、③5.3% 2.84%(単独)	①12.5%、②10.0%、③5.0% 2.3%(予定法定雇用率)以上
①12.3% ②7.7% ③4.9% 2.82%(単独)	・ペルー、チリ、オーストラリア、南アでの支援継続	・チリ、オーストラリア、南アフリカほか
・チリ、ペルー、南アフリカ、オーストラリアでの支援継続 ・コロナ支援として、チリとペルーの学生向けに奨学金を新設		
626名	807名	430名(累計)
・グループ内ポータルへ過去活動資料を掲載 ・各地域(14地域)活動事例の持ち回り共有活動 ・本社チームにより3顧客(土木 x2、砕石 x1)の活動を継続 ・個人株主向け説明会 1回(オンライン開催) ・株主向け見学会 0回 (新型コロナウイルス感染拡大防止のため中止、工場見学動画をコマツの公式YouTubeアカウントにて公開) ・個人投資家説明会 4回(オンライン開催) ・ESGに関する面談:4件 ・カンファレンスへの参加:1件(投資家18社と面談)	・BM対象顧客を3社選定し顧客の目標達成に向けた活動を継続 ・各地で行われているBM活動をKomatsu Global Portalに載せ全世界で共有 ・個人株主向け説明会 1回(オンライン開催) ・株主向け見学会 0回(新型コロナウイルス感染拡大防止のため中止、100周年記念動画をコマツの公式YouTubeアカウントにて公開) ・個人投資家説明会 5回(オンライン開催) ・ESGに関する面談:9件 ・ESG説明会:事業説明会と合同開催	・ブランドマネジメント活動/顧客価値創造活動の推進 ・開催回数(実績を開示) ・開催回数(実績を開示)
コロナ感染予防の観点から、全工場で工場フェア中止	コロナ感染予防の観点から、全工場で工場フェア中止	9工場とも1回/年
・国内29回(海外はコロナ禍により実施見送り)	・国内29回(海外はコロナ禍により実施見送り)	・開催回数(実績を開示)
・コマツの行動基準の改定 ・人権e-learningの実施等	・コマツの行動基準の英語版およびその他言語版の作成 ・人権デューデリジェンスの取り組み強化を決定	・各種法令や社会的要求に応じた持続的改善

過去データの見直しにより一部データを修正しています。

03

成長戦略によるESGの課題解決

当社は、サステナビリティ基本方針に基づき、次の100年も事業活動を通じて社会に貢献していくことを目指しています。また当社はサステナビリティへのインパクトと、事業上の重要性の2つの側面から重要性が高い課題である「環境」「顧客」「社員」「倫理・統治」「人権」「地域社会」をマテリアリティとして特定しています。マテリアリティに取り組むことで、ESG課題解決と収益向上との好循環を加速し、顧客価値の創造を通じて、持続的な成長を目指します。

Contents

48	地球と共に
	— 気候変動への取り組み (TCFD提言に基づく情報開示)
	— マイニング事業本部長メッセージ
	— パートナーメッセージ (RioTinto)
56	人と共に
	— 人材育成の取り組み
	— 特集 グローバル人材育成
60	社会と共に
	— 社会貢献活動







気候変動への取り組み (TCFD提言に基づく情報開示)

コマツは、1992年に地球環境方針を定め、他に先駆けて気候変動をはじめとした環境問題の解決に積極的に取り組んできました。2019年4月にTCFDへ賛同し、気候変動がコマツに及ぼすリスクと機会を評価し、シナリオ分析を通じてレジリエンスを強化するとともに、ステークホルダーとの健全な対話を通じて、気候変動への取り組みを推進しています。

2021年11月、英国で開催された国連気候変動枠組条約第26回締約国会議(COP26)において、産業革命前からの気温上昇を「1.5度」に抑える努力を追求するとした合意文書が採択されました。従来シナリオ分析の実施に際しては2度および4度シナリオを選択していましたが、サステナビリティ推進委員会、戦略検討会にて議論を重ね、取締役会への報告を経て、本年より1.5度シナリオについても選択、分析を実施しています。

1 ガバナンス

コマツは、気候変動への対応を重要な経営課題の一つとして事業戦略上の目標に織り込んでいます。

取締役会は、以下の会議体による気候変動関連の議題の報告を受け、監督・モニタリングできる体制を整備しています。

- ・サステナビリティ推進委員会・リスク管理委員会では、気候変動に関する議論を行い、戦略検討会へ提言しています。
- ・戦略検討会では、気候変動に関連した重点活動についての方針、計画、戦略を審議しています。
- ・執行役員ミーティングは、目標に関する進捗管理の機能を果たしています。

気候変動関連の報告・検討体制



気候変動に関する主な議題

会議名	議長	気候関連に関する主な議題	
取締役会	取締役会長	<ul style="list-style-type: none"> ・2050年カーボンニュートラル審議 ・サステナビリティ基本方針策定 ・新中期経営計画策定 ・サステナビリティ推進委員会の報告 	<ul style="list-style-type: none"> ・研究、開発、商品企画、CTOの報告 ・生産・調達報告 ・中期経営計画の進捗状況報告
戦略検討会	代表取締役社長	<ul style="list-style-type: none"> ・低炭素製品の開発戦略 ・マイニングビジネスの成長戦略 ・林業機械事業の成長戦略 	<ul style="list-style-type: none"> ・スマートコンストラクションの成長戦略 ・主要生産工場の成長戦略 ・サステナビリティ推進委員会の報告 ・リスク管理委員会の報告
執行役員ミーティング	代表取締役社長	<ul style="list-style-type: none"> ・商品開発の進捗状況(気候変動関連のKPI含む) 	
委員会名	委員長	気候関連に関する主な議題	
サステナビリティ推進委員会	代表取締役社長	<ul style="list-style-type: none"> ・ESG課題への取り組み・重点活動・KPIに関する事項の報告と審議 ・CSR活動報告・環境方針の改訂 	
リスク管理委員会	総務管理役員	<ul style="list-style-type: none"> ・自然災害リスクへの対応報告 	

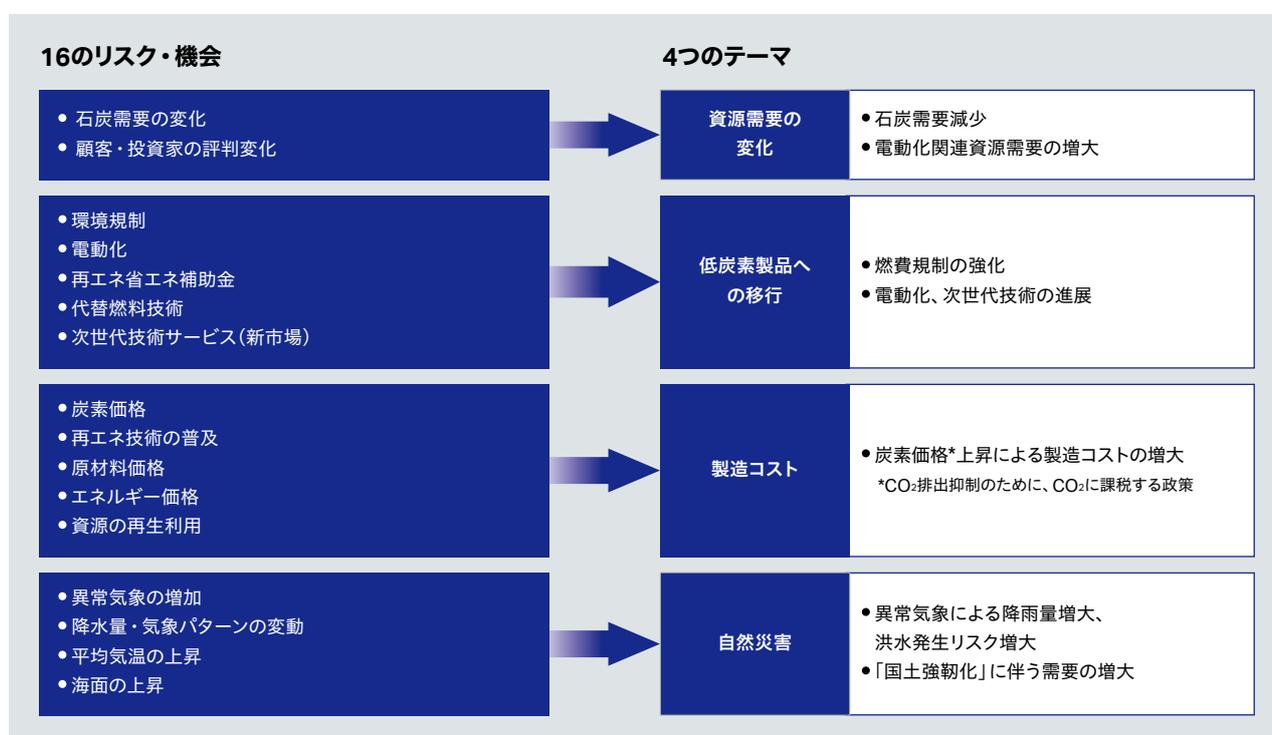
2 戦略

リスクと機会の特定

コマツに関わる気候変動関連のリスクと機会について、主に建設・鉱山機械を対象に、TCFDによる提言最終報告書に記載のリスクと機会の例を参照し、16のリスク・機会を抽出

しました。次に、売上げや収益などへ影響する内的要因およびシナリオ下で想定される外的要因で評価したうえで、重要な4つのテーマにグルーピングしました。

リスク・機会の特定とグルーピング



気候関連シナリオに基づく事業のリスクと機会

気候変動のリスクと機会がコマツに与える影響を計るため、当社にとって重要な4つのテーマに対してシナリオ分析を実施しました。

シナリオ分析の実施に際しては国際気候変動に関する政府間パネル(IPCC)第5次評価報告書「代表的濃度経路に関する将来シナリオ(RCP2.6、8.5シナリオ)」、第6次評価報告書「SSP5-8.5」、国際エネルギー機関(IEA)「持続可能な発展シナリオ(SDS)」、「公表政策シナリオ(STEPS)」、「Net Zero by 2050(NZE)」をベースに、1.5°C、2°Cおよび4°Cシナリオを

選択しました。リスクおよび機会は、資源需要の変化、低炭素製品への移行、製造コストでは1.5°C/2°Cシナリオで最大化し、自然災害では4°Cシナリオで最大化しました。4つのテーマに関するそれぞれのリスクと機会、それに対応する戦略は、次ページ以降に掲載しています。1.5°Cシナリオにおいては、特に資源需要に大きな変化があらわれるとシナリオにも示されており、当社の事業を取り巻く資源需要を数値的に表しました。

2 戦略

重要な4つのテーマ

1. 資源需要の変化

リスク	機会
<ul style="list-style-type: none"> 化石燃料発電への規制 石炭生産量は大幅に減少 コマツの石炭顧客向け売上げの減少 石炭鉱山への投資意欲が減少 	<ul style="list-style-type: none"> 化石燃料で動く機械が電動化へ急速に転換 電動化(モーター、バッテリー、燃料電池など)に必要な銅などの需要が増加 電動化が進み、コマツの銅鉱山や銅関連顧客向け売上げが増加 鉱山の効率化のための投資が増大

戦略 中期経営計画の成長戦略3本柱「イノベーションによる成長の加速」「稼ぐ力の最大化」「レジリエントな企業体質の構築」の推進により、資源需要の変化がもたらす機会を開拓し、持続的成長を実現する

<主な重点活動>

- 電動化に必須な金属の採掘に適した坑内掘りハードロック向け鉱山機械事業の拡大
- 鉱山機械の自動化・遠隔操作化、オープンテクノロジープラットフォームの推進

坑内掘りハードロック向け鉱山機械事業の拡大

坑内掘りハードロックの坑道掘削新工法を促進する「マイニングTBM」のトライアル実施をコマツ、チリ・コデルコ社と合意(2022年7月発表)、機械とともに新工法をご提案することで、お客様の鉱山オペレーションの変革実現を目指します。

また、坑内掘り鉱山向けの通信デバイスと坑内測位による最適化プラットフォームのプロバイダーであるマインサイトテクノロジーズ社を買収(2022年7月)。坑内掘り分野における鉱山機械の自動化・遠隔操作化を推進します。



マイニングTBMは、No Blasting(発破の必要がない掘削)、No Batch(バッチ処理を行わない連続掘削)、No Diesel(ディーゼル不使用)のスローガン掲げて開発

自動化・遠隔操作化、オープンテクノロジープラットフォームの推進

鉱山機械の自動化・遠隔操作により、生産性の高い最適オペレーションを実現。

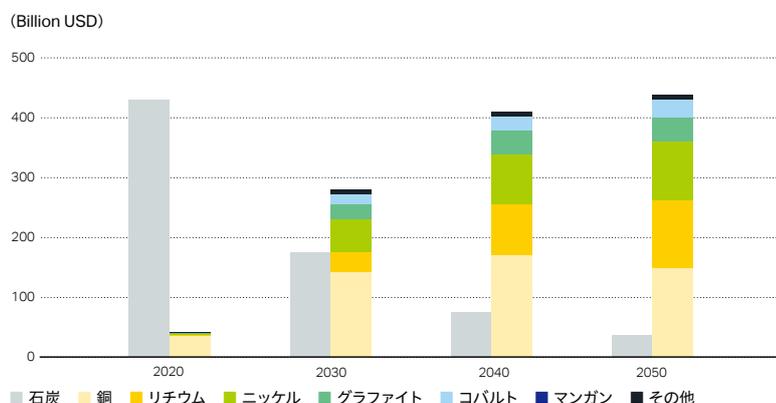
オープンテクノロジープラットフォームの開発を進め、お客様のすべてのプロセスをつなぐことで生産性向上を図り、燃費を低減・CO₂排出量を削減し、カーボンニュートラルの実現を目指します。



1.5°Cシナリオ資源需要予想

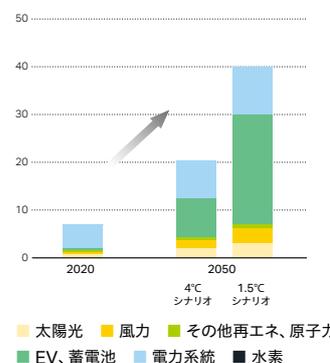
国際エネルギー機関(IEA)の「2050年ネットゼロ排出シナリオ(NZE)」(1.5°Cシナリオ)によると、脱石炭の流れを受け、石炭(ソフトロック)の需要は、2°Cシナリオよりも更に縮小する見通しです。一方クリーンエネルギー技術に不可欠なクリティカルミネラル(重要鉱物)の需要が伸長すると予測されており、鉄、銅、金(ハードロック)等は、世界的な電動化向けの需要増

加等により堅調に推移する見通しです。世界情勢などによる一時的な鉱物需要の変化があったとしても、1.5°Cシナリオ下では概ねこのような傾向で推移するものと予測されており、鉱物資源を採掘する鉱山会社を顧客に持つ当社の鉱山機械の売上げ推移についても同様の傾向になるものと予測しています。

IEA 1.5°Cシナリオ資源需要予測(金額ベース)^{※1}

※1 Source: Based on IEA data from the IEA (2021) 'Net Zero by 2050 A Roadmap for the Global Energy Sector', <https://www.iea.org/data-and-statistics>. All rights reserved.

【参考】

クリティカルミネラル用途別予測^{※2}
(Mt)

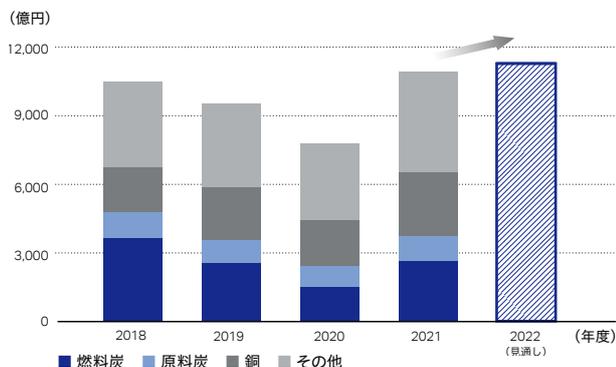
※2 Source: Based on IEA data from the IEA (2021) 'World Energy Outlook 2021', <https://www.iea.org/data-and-statistics>. All rights reserved.

事業ポートフォリオの変化(売上高の鉱物別割合)

当社は、外部環境や市場の変化にあわせて、これまで事業ポートフォリオを柔軟に変化させてきました。石炭向け坑内掘り鉱山機械の生産・サポート体制の再編等により、売上高に占める燃料炭の割合は徐々に減少しています。

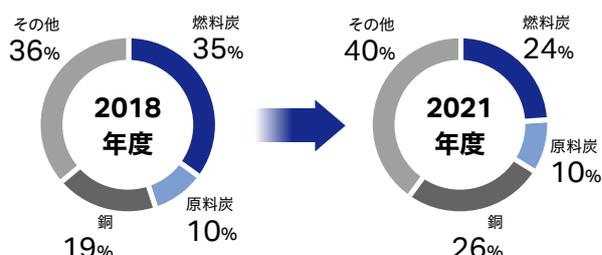
電動化等による鉱物の需要変化を確実に取り込むことで、ハードロックビジネスの拡大を図り、鉱山機械事業の持続的な成長を目指していきます。

コマツ鉱山機械事業の持続的な成長



コマツ鉱山機械事業の鉱物別売上高比率

(2018年度vs2021年度)



2 戦略

2. 低炭素製品への移行

リスク	機会
<ul style="list-style-type: none"> 低排出規制による開発・設備投資コスト増加 顧客の電動化要望に対応できない場合の売上げ減 技術開発と競争軸の急激な変化、新規競争者の参入 顧客主導により駆動コンポーネントが開発・製造されるようになり、長期的な技術優位性の低下 	<ul style="list-style-type: none"> 電動・低燃費・バイオ燃料機械の需要増大により売上げが増加。伝統市場の変化に対応することによりいずれ来る戦略市場の変化にも迅速に対応できる 循環経済への移行で再生(リマニュファクチャリング)事業が拡大 低炭素化に効果があるソリューションビジネスの需要が増加 蓄電池など高品質なコンポーネントを安定供給できる調達先を確保することで製品の信頼性が高まる

戦略 カーボンニュートラルを達成するための活動を実施し、世界が求める低炭素製品への移行に応える

<主な重点活動>

- 建設・鉱山機械電動化システムの開発
- カーボンニュートラル燃料に対応する動力源や高効率コンポーネントの開発
- エネルギー効率の良い機械の開発
- スマートコンストラクションなどのソリューション事業のグローバル展開
- 林業機械事業やリマン事業の推進による循環型ビジネスへの移行

パートナーと共に、さまざまな動力源の建設・鉱山機械を開発

- 鉱山会社のお客さまと共に「コマツGHGアライアンス」を締結、いかなる動力源でも稼働可能な「パワーアグノスティックトラック」の開発を目指します(P54参照)。
- カミンズと水素燃料電池ソリューションを含め、鉱山向けダンプトラックのゼロエミッション動力源の技術開発について協議を開始しました。
- 米国プロテラ社との協業により坑内掘りハードロック鉱山機械の電動化を推進しています。



循環型ビジネス—林業機械事業/リマン事業の推進

- 植林・造林、育林、伐採の各工程の機械化とソリューション提供を実現。資源需要の変動に左右されず、気候変動へ対応した事業を確立します。
- 2022年7月、植林アタッチメントメーカーであるブラッケ社を買収。植林分野における技術や知見を取り込み、機械化を加速させます。
- リマン事業は、コンポーネントを再生・再利用することで廃棄物を減らす「3R(リデュース・リユース・リサイクル)」活動であり、CO₂排出削減にも貢献しています。



環境投資状況を含めた2021年度の活動実績は以下をご参照ください。

<https://komatsu.disclosure.site/ja/themes/143>



3. 製造コスト

リスク	機会
<ul style="list-style-type: none"> 化石燃料、排出CO₂に対し課税 購入品価格上昇 CO₂排出量が少ない生産設備への投資によるコスト増 	<ul style="list-style-type: none"> CO₂排出量を削減する生産技術で競争力向上

戦略 CO₂削減目標や再エネ目標達成でコスト上昇緩和。環境負荷の低い生産工場を実現

<主な重点活動>

- コマツマイニング新工場が米国グリーンビルディング評議会からLEED v4 建物設計と建設(BD+C)のゴールド認証を取得^{*1}
- 氷見工場内にシールリングの新工場を建設。AI技術を活用して大幅な省人化と生産性を向上。さらに省エネ設備導入などにより、CO₂排出量を削減
- 以前よりインターナルカーボンプライシング^{*2}を導入し、環境改善投資を促進

^{*1} LEED：最高クラスのビルト・エンパイロメントを作るための戦略やそれらをどう実現させるかを評価するグリーンビルディングの認証プログラム。非営利団体USGBCが開発、運用し、GBCIが認証の審査を行っている。

^{*2} 設備投資などで得られたCO₂削減効果をコスト改善効果と同一の価値と捉えて設備投資の採算性を評価することにより、環境改善投資の優先度を上げる仕組み

コマツマイニング新工場開所

- 2022年6月、アメリカ・ウィスコンシン州ミルウォーキーにコマツマイニングの新工場が開所しました。順次生産を移管し、2022年中にすべての機種の設備移管と量産開始を予定しています。



4. 自然災害

リスク	機会
<ul style="list-style-type: none"> 異常気象による大雨・洪水の頻度増加 洪水リスクが高いコマツ工場の被災リスク サプライヤーが被災した際の部品供給遅れ 	<ul style="list-style-type: none"> 治水工事等の需要増加

戦略 バリューチェーン全体で大雨・洪水対策を行う(物理リスクに対応)

<主な重点活動> 環境変動に強い生産調達体制の強化(サプライチェーンのマルチソース比率の拡大)

3 リスク管理

当社のリスク管理体制については、P74をご覧ください。

4 指標、目標

気候変動関連の指標、目標

経営指標	経営目標		
環境負荷低減	CO ₂ 排出削減	2030年	50%減(2010年比)
		2050年	カーボンニュートラル(チャレンジ目標)
	再生可能エネルギー使用率	2030年	50%



お客様の現場の課題解決を通じて、
持続可能な資源開発と鉱山オペレーションの
ゼロエミッションの両立を目指します。

代表取締役 兼 専務執行役員
マイニング事業本部長

森山 雅之



気候変動に関する意識の高まりから、世界はカーボンニュートラルに向けた大きな変化のなかにあります。我々のお客様である鉱山会社にとって、鉱山オペレーションのゼロエミッションに向けての取り組みが重要な経営課題の一つとなっています。一方で、世界的な資源需要は増加傾向にあり、石炭(ソフトロック)需要は縮小が見込まれるものの、人口増・都市化、さらには脱炭素のための電動化の進展に伴い、銅・ニッケル等の鉱物資源(ハードロック)の需要は一層高まる見込みです。

当社はこのような外部環境や市場の変化にあわせて、これまで事業ポートフォリオを柔軟に変化させてきました。石炭向け坑内掘り鉱山機械の生産・サポート体制を再編するとともに、銅・鉄鉱石・ニッケル鉱山向けには新たな鉱山機械やソリューションの提供を進めています。

いま、当社のお客様は、資源需要の増加に対応しつつゼロエミッションを推進するという、ともすると相反する二つの課題を両立しなければならない状況にあります。

資源の旺盛な需要を背景に、既存鉱山の採掘現場は地表からますます深くなっています。また新規鉱山開発

は環境問題や地域社会との共存の観点から開発許可には時間がかかる見通しです。お客様はこれまで以上に深度の高い場所や居住地域から離れた遠隔地での採掘を迫られており、パートナーである当社には、自動化・遠隔操作化、電動化等のイノベーションにより、お客様の課題解決に貢献することが求められています。

2022年からスタートした新中期経営計画においては、遠隔地・高深度の鉱山現場でのオペレーションに対応すべく、無人ダンプトラック運行システム(Autonomous Haulage System)の高度化、ドリル・油圧ショベル・ブルドーザーなどの遠隔操作化・自動化、さらには、鉱山用オープンテクノロジープラットフォームを開発・市場導入することで、コマツの鉱山機械をデジタルでつなぎ鉱山現場のDX化(Mine Wide Optimization)を目指します。また坑内掘りへのシフトを見据え、坑内掘りハードロック向け鉱山機械の商品レンジ・ビジネス拡大にも取り組んでいきます。

お客様の現場のゼロエミッション化を目指す取り組みとしては、2021年に発足した「コマツGHGアライアンス」のパートナーシップの拡大や鉱山機械の電動化、いかなる動力源でも稼働可能なパワーアグノスティックト

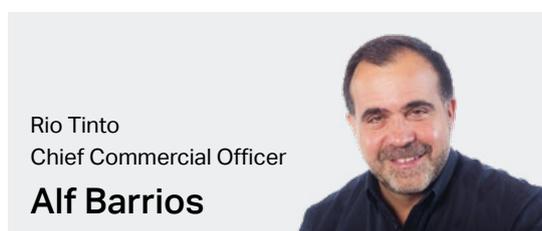
トラックの開発推進に注力し、中期経営計画のチャレンジ目標である、2050年カーボンニュートラルの達成に向けて活動していきます。

コマツは、これからも、市場や環境の変化の方向性を

見極め、お客さまと共に現場の課題を解決することにより、「安全で生産性の高いスマートでクリーンな未来の現場」の実現を目指し、鉱山機械事業をリードすることにより、持続的な成長を実現したいと考えています。

Partner message

パートナーメッセージ



Rio Tinto
Chief Commercial Officer

Alf Barrios

コマツは、脱炭素化など当社の課題を解決するうえで、これまで、そしてこれからも、重要なパートナーです。

脱炭素化という野心的な目標を達成するため、リオティントはコマツをはじめとした主要なパートナーと協働しています。

そのなかでも、当社とコマツは、2008年以降今日に至るまで世界最大級のコマツ無人ダンプトラック運行システムを構築しており、イノベーションについて長いパートナーシップの歴史を有しています。

2021年8月初旬、両社は更なる発展を目指し、トラックを含むゼロエミッションの鉱石運搬ソリューションの迅速な開発と導入に共同で取り組むことに合意しました。

この合意に基づき、当社はコマツと共に、鉱山におけるゼロエミッション・トラックの量産前トライアルを実施するなど、エネルギー効率が高く安全なトラックの開発と導入の実現に向けて協力していきます。

当社は、オペレーションの改善機会を見出し、共に業界をリードする、同じ志を持ったパートナーとの協働を楽しみにしています。継続的なコマツとのパートナーシップは、次世代ゼロエミッション鉱山機器ソリューション

とインフラの計画、開発、トライアルそして導入に積極的に協力し合うという、鉱山オペレーションの脱炭素化推進における両社共通の姿勢を強く示すものです。

鉱山オペレーションの脱炭素化は、私たちの業界にとって最大の課題の一つです。気候変動に効果的に取り組むには、企業と政府、社会が協力する必要があります。コマツとのコラボレーションは、当社だけでなく鉱山業界全体が排出削減目標を達成するうえで、ゼロエミッション・トラックの果たす役割が極めて重要であることを示しています。

当社は、「コマツGHGアライアンス」の創設メンバーの1社であることを誇りに思っています。本アライアンスに参加することで、イノベーションの創出と業界全体の持続可能なソリューションのスケールアップに貢献する機会が得られると考えています。本アライアンスでの定期的な活動、活動を通して得た知見の共有、また、鉱山現場における改善機会の確認を通じて、本アライアンスの参加メンバーが一丸となって脱炭素化への取り組みを加速することを期待しています。

コマツとのパートナーシップは、「コマツ・リオティント奨学金」プログラムという形で、教育支援にも展開されています。これは、東北大学の学生への修学支援を目的としたもので、東日本大震災という未曾有の災害により経済的に修学を継続することが困難な学生たちを対象に、2011年から2021年の10年間で延べ333名を支援しました。

当社はコマツとの長きにわたる多面的なパートナーシップに感謝するとともに、コマツの更なる発展をお祈りします。



人材育成の取り組み

コマツの創業者である竹内明太郎は、欧州諸国で目のあたりにした優秀な技術に触発され、「海外への雄飛」「品質第一」「技術革新」そして「人材の育成」を創業の精神として掲げました。かけがえのない財産である「人材」に対する想いは、創業の当時から変わらず、私たちに受け継がれています。



さまざまな分野で活躍するコマツのグローバルエンジニア

ダイバーシティ&インクルージョン

コマツでは、多様な人材がお互いの個性や能力を認め合い、活かすことができる環境の実現に向けた取り組み、すなわち「ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の推進」に継続的に取り組んでいます。D&Iの推進は、活発で建設的な議論ができる健全な職場を作り出し、個々人のモチベーション向上や企業文化の変化につながり、イノベーションの創出、ひいては会社全体の成長につながっていくものと考えています。

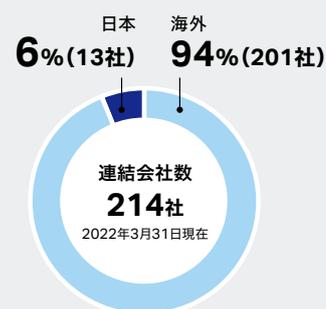
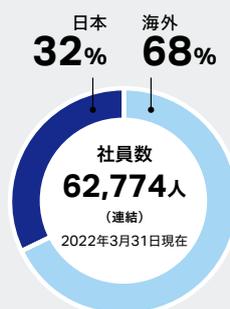
中期経営計画のなかでも、成長戦略である「レジリエントな企業体質の構築」における重点活動の一つとして、「多様性に富む人材基盤の充実化」を位置づけ、グローバルな人材育成、ジェンダー・ダイバーシティの推進、社員エンゲージメントの向上をはじめとした、さまざまな取り組みを加速していきます。

グローバルな人材育成

社員の外国籍比率が約7割にのぼるなか、コマツでは、経営の現地化を進め、既に主要な現地法人ではナショナル社員(現地社員)がトップマネジメントとして経営を担っています。次世代のリーダーの育成に関しては、国内・海外の主要ポジション(約750ポジション)を「グローバルキーポジション」として位置づけてサクセッションプランを策定するとともに、経営層やその候補者を対象とした「グローバルマネジメントセミナー」、事業・機能の中核を担うミドル層を対象とした「コマツウェイリーダークリニック開発研修」などの研修プログラムを行っています。

リーダー層以外の育成に関しては、「グローバル安全衛生大会」「オールコマツ技能競技大会」「オールコマツQC大会」「グローバルブランドマネジメント大会」といったグローバル大会を定期的に開催し、世界中の社員の能力開発の機会を提供しています。

また、国内ではデジタル人材・オープンイノベーション推進人材の育成に注力しています。デジタル人材の育成に関しては、2019年度に「AI人材育成プログラム」をスタートし、独自のカリキュラムで、AIに関する知識・技術に加え、お客さまのビジネス課題をAIで解決できる問題に変換する能力、先端企業と連携してプロジェクトを推進する能力を持つ人材の育成を行っています。オープンイノベーション推進人材の育成に関しては、産官学連携をより加速させるため、社内・社外のプログラムの実施・活用を進めています。ダントツ商品はもちろんのこと、お客さまへのダントツサービス、ダントツソリューションの実現を担う人材の育成に向けた取り組みを、今後も継続的に進めていきます。



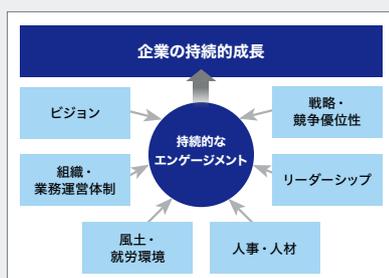
ジェンダー・ダイバーシティの推進

コマツでは、女性の積極的な採用、育成、キャリア継続のための環境整備などの諸施策を進めています。女性の社員や管理職が男性に比べて少ないことは、改善を進めるべき課題と認識し、出産や育児、介護などのライフイベントと仕事の両立の支援だけでなく、キャリア形成や管理職への登用など、より責任と権限のある立場に積極的に女性を起用してきました。中期経営計画のなかでは、ジェンダー・ダイバーシティに関するグローバルKPIとして、女性正社員比率を17.0%以上、女性管理職比率を13.0%以上とする目標を掲げています。全世界の女性リーダーを対象とした研修プログラムである「Diversity & Inclusion Development Seminar (DIDS)」を継続的に開催するなど、国内・海外のグループ各社におけるジェンダー・ダイバーシティの推進に向けた取り組みを、今後も積極的に推進していきます。



オンラインでのDIDS開催風景

社員エンゲージメントの向上



社員エンゲージメントの向上は、会社の持続的な成長に欠かせないものです。コマツでは、2021年に国内・海外のグループ会社を対象にグローバルエンゲージメントサーベイを実施し、地域・組織ごとの分析結果(強み・課題)を反映した人事諸施策の整備に取り組んでいます。今後も定期的・継続的にサーベイを実施することで社員のエンゲージメントを把握・分析し、刻々と変化する課題に対応しながら、多様な社員一人ひとりが、よりいきいきと活躍できる環境の実現を目指していきます。

コマツウェイ

コマツウェイは、先人たちが幾多の困難を乗り越えた経験をもとに築き上げてきた「コマツの強さ」「強さを支える信念」「基本的な心構え・視点」「行動様式(スタイル)」を定義したものであり、コマツのDNAと呼ぶべきものです。

コマツがグローバルに発展し、更に強い企業に成長するためには、文化や習慣の異なる全世界の社員がコマツウェイを理解し、実践することが大切です。

現在では13か国語に翻訳され、世界中の社員の行動指針となっているコマツウェイの更なる浸透のため、e-ラーニングのグローバル展開などの啓蒙活動を行っています。



コマツウェイは、「マネジメント/リーダーシップ編」「ものづくり編」「ブランドマネジメント編」の3編から構成され、社員の役割に応じた行動指針を示しています。

① マネジメント/リーダーシップ編

経営トップ/リーダーは常に現場に立脚し、代理店、協力企業を含むグループ全体への貢献に重点を置いた事業運営を行います。

また、取締役会の活性化、ステークホルダーとのコミュニケーション、コンプライアンス、リスク対応、後継者育成をリーダーの行動指針としています。

② “ものづくり”編

コマツの成長を支え競争力の源泉としてきた、TQM(総合的品質管理)を中心とする“ものづくり”の考え方や視点、価値観を、すべての社内部門や、協力企業、代理店などのパートナーが一体となって継承し、全員参加で実践し続けていくことを目指しています。

③ ブランドマネジメント編

「ブランドマネジメント」とは、「お客さまにとって、コマツでなくてはならない度合いを高め、パートナーとして選ばれ続ける存在になる」ための顧客価値創造活動です。お客さまの現場に入ってお客さまの理想を知り、コマツグループ、代理店が一丸となってお客さまと共に目標を達成し、お客さまとの関係性を深めていくことを目指しています。

特集 グローバル人材育成

グローバル安全衛生大会

コマツにおける意思決定の優先順位であるSLQDC(※)の方針のもと、ゼロ災へ向けた改善活動のグローバル展開による、世界中の社員の安全衛生意識の向上を目的として、毎年6月に「グローバル安全衛生大会」を開催しています。1970年から開催し、新型コロナウイルス感染拡大防止の対応を踏まえ直近ではオンラインによる開催も取り入れながら2021年には50回目を数えました。

大会では、社長自ら「安全衛生・健康が何より最優先」であることを国内外の社員にあらためて伝え、グループ全員がSLQDC方針を再認識するとともに、優秀な活動を展開している事業所・個人に対して表彰を行い、モチベーションの向上につなげています。大会プログラムの一つである「ゼロ災サークル活動(小集団での改善活動)」の事例発表会は、良質な改善情報や改善手法を全社で共有する貴重な機会となっており、直近では参加サークルの約半数が海外サークルとなるなど、グローバルでの活動も活発になっています。

※ SLQDC : Safety(安全・健康)、Law(コンプライアンス)、Quality(品質)、Delivery(納期)、Cost(コスト)の頭文字をとったコマツにおける意思決定の優先順位



第50回大会での社長による開会挨拶

第1回 大会の様子

1970年に開催された初めての大会から、社長自らが参加し安全衛生意識向上に取り組んでいます。安全衛生・健康を最優先するコマツの文化は過去から脈々と受け継がれています。

第1回大会での安全管理研究発表テーマ

- 職場の安全管理
- クレーン操作ミスによる災害防止対策
- 安全意識の高揚について
- 安全管理と整理整頓



オールコマツ技能競技大会

クロスソース体制の強化など、生産のグローバル化がますます進展するなか、それぞれの製造現場では地域によらず、より高度な技能が求められています。コマツでは毎年10月の第3土曜日を「技能の日」と定め、「オールコマツ技能競技大会」を開催し、社員の技能レベルの維持・向上を図っています。1963年から開催し、2021年には43回目の開催となりました。

大会では、機械・熱処理・溶接・組立・塗装・部品検査・性能検査・メカトロ保全・鋳造部門・リマン・エレクトロニクスの11部門で実技・学科による競技が行われ、国内・海外のコマツグループ社員はもちろんのこと、協力企業の社員も参加することで、コマツのサプライチェーン全体の技能レベルを向上する活動となっています。

2021年は新型コロナウイルス感染拡大防止の対応も必要となるなか、オンラインによる審査などの新しい手法を取り入れながら大会を継続開催するとともに、中国・インド・タイ・インドネシアでは現地大会も開催するなど、グローバルでの活動を拡大しました。



オンライン審査を取り入れた大会風景

コマツでは、世界中の社員がお客さまの現場やものづくりの現場での価値創造に取り組むため、「グローバル安全衛生大会」「オールコマツ技能競技大会」「オールコマツQC大会」「グローバルブランドマネジメント大会」の4つの大会を定期的に開催しています。参加者それぞれが切磋琢磨しながらお互いの価値観を共有し、現場での価値創造に必要な能力を高めています。

オールコマツQC大会

経営の基本である「品質と信頼性を追求する」取り組みの一つとして、コマツでは「QC(Quality Control)活動」にグローバルで取り組んでいます。「品質月間」である毎年11月に「オールコマツQC大会」を開催し、QC活動の更なる普及と定着を図っています。1967年から開催し、2021年には53回目の開催となりました。

大会では、国内・海外のコマツグループ社員だけでなく、協力企業の社員も自ら行ったQC活動の内容と成果について発表・共有することで、コマツのサプライチェーン全体の改善活動のレベルアップを促しています。

新型コロナウイルス感染拡大防止の対応のため、2020年、2021年はオンラインによる開催としながらも、海外を含めた同時中継など参加者の一体感を高める工夫を行いながら、対面開催と遜色のない大会運営を行いました。



同時中継などを取り入れたオンライン大会の風景

第53回 オールコマツQC大会 金賞受賞部門



グローバルブランドマネジメント大会

「お客さまにとって、コマツでなくてはならない度合いを高め、パートナーとして選ばれ続ける存在になる」ため、コマツでは「ブランドマネジメント活動(BM活動)」に取り組んでいます。BM活動は、お客さまの現場に入って、お客さまの理想を知り、コマツグループ、代理店が一丸となってお客さまと共に目標を達成し、お客さまとの関係性を深めていくことを目指し、2007年から開始した活動です。現在では世界18地域150以上のお客さまに活動が展開されています。

2009年からは、ベストプラクティスの共有やグローバルなチームワークの醸成を目的として「グローバルブランドマネジメント大会」を開催し、コマツの経営トップや各部門トップ、世界各国の現地法人、代理店からのプロジェクトメンバーが参加しています。

新型コロナウイルス感染拡大防止の対応のため、2021年はオンラインによる開催となりましたが、全世界20拠点から225人が参加し、お客さまの現場での価値創造活動について活発な議論が交わされました。



全世界20拠点から参加したオンライン大会の風景



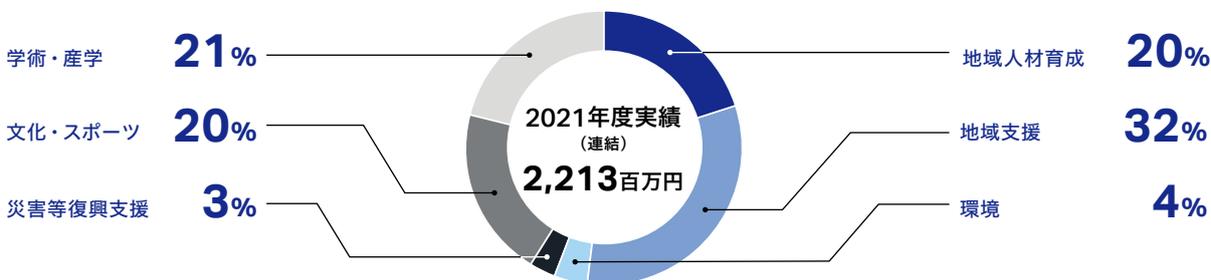
社会貢献活動

コマツは、事業を行う地域への「社会貢献活動」も企業の責任の一つと考えています。

当社では「サステナビリティ基本方針に沿った直接的な収益を目的としない活動」に取り組むべき社会貢献活動と位置づけ、事業の強みを活かした社会還元に取り組んでいます。

2021年度 社会貢献活動実績

コマツの社会貢献活動を、一般的な6つのカテゴリーに分類して集計した結果は以下のとおりです。



社会貢献活動実績(形態別)

形態	金額(百万円)
金銭支援	758
社員の派遣など (時間を金額換算)	353
自社施設の 地域開放など	357
イベント開催 などの経費	745
合計	2,213

地雷処理／不発弾処理に続く農業支援活動の更なる拡大

コマツは2008年から認定特定非営利活動法人「日本地雷処理を支援する会(JMAS)」と提携し、カンボジアをはじめとする対人地雷の被害に苦しむ地域において、地雷処理とその跡地の復興事業(道路や橋梁、小学校校舎などの建設)を支援してきました。2022年度にはカンボジアで10校目の小学校が開校予定です。また、対人地雷と同じく、戦後も市民の生活に影響を与え続けるクラスター弾の不発弾処理事業も、コマツは機材の無償貸与と技術支援を通じてサポートしています。さらに、カンボジアでは地雷原跡地を豊かな農地として蘇らせるため、2020年から農業支援活動

を展開しています。稲作に適した圃場を生み出すことを目的として機材を活用しており、特にICT技術によってブレードの動きが自動制御されたブルドーザーは、農地の高度な均平化に効果を発揮しています。2021年度までに約48ヘクタール(累計)の農地均平化を実現しており、米の収量増大につながりました。今後も、地域全体の復興に寄与する活動を進めていきます。



地雷除去についてはこちらをご覧ください。

<https://youtu.be/wJepUDHwIXM>



ビジネスと人権

コマツは、2019年9月に「人権に関する方針」を策定し、国際基準に準拠した人権の尊重をグローバルな組織全体に適用して事業を行うことを宣言しました。この方針に基づき、当社は人権デューデリジェンス、および人権への負の影響を発生させた、または関与していたことが明らかになった場合の是正を図る一連のプロセスを継続的に整備・実践しています。

これらの活動については、社長を委員長とし、関係部門長で構成されている「サステナビリティ推進委員会」で報告、人権対応に関する理解を深めています。今後は重点課題の洗い出しの実施、各課題に対する対応方針を明確にし、実務における具体的な運用計画も策定していきます。



人権デューデリジェンスについてはこちらをご覧ください。

<https://komatsu.disclosure.site/ja/themes/193>



コマツグループの人権マネジメントシステム



2014年	社外専門家であるBSR社(Business for Social Responsibility)の支援を得ながら、グローバルに展開する建設・鉱山・林業機械事業を対象に、人権課題のリスクアセスメントを実施。
2017年	BSR社の協力を得て第二回人権リスクアセスメントを実施。実施にあたっては「世界人権宣言」ならびに国連「ビジネスと人権に関する指導原則」を参照。
2020年	社外専門家であるCSR Europeの支援を得ながら、建設・鉱山・林業機械事業のダウンストリームビジネス(本体・補給部品の販売)を対象に、全世界を対象とする体系的な人権リスクアセスメントを実施。当社の事業特性を踏まえ、「人種・民族・出身国による差別」「強制労働・結社の自由・公正な労働条件」等多面的なリスク評価を行い、事業ごと、地域ごとに潜在的な課題の特定と優先順位付けを実施。
2021年	コマツの人権課題の優先順位を整理し、コマツグループ内ならびにサプライヤーを対象とした書面調査、またダウンストリームビジネスにおける実地調査(インパクトアセスメント)の実施をサステナビリティ推進委員会で決定。

社員参加型社会貢献プログラム One World One Komatsu

コマツでは、2021年の創立100周年を機会に、新たな取り組みとして、社員参加型社会貢献プログラム「One World One Komatsu」を開始しました。

「One World One Komatsu」では、世界共通の課題であり、我々の事業とも親和性の高い「環境・サステナビリティ」をテーマとして、社員一人ひとりが、「水の使用量を減らす」「使わない部屋の電気を消す」といった、日常生活のなかで身近な活動に取り組みます。

2021年6～9月の期間には、「One World One Komatsu コンテスト」を実施し、世界中から200名以上が応募し、10のカ

テゴリーごとに受賞者を選出しました。

また、国連のアースデイにちなみ4月22日には、ボランティア活動に取り組む世界中の社員の様子をまとめた動画を作成し、専用のホームページ上にバーチャルに集う「グローバルウォッチパーティー」を2021年に続き開催しました。



グローバルウォッチパーティーで公開した動画についてはこちらをご覧ください。

https://www.youtube.com/playlist?list=PLI09JNAS3JIFdJU_dRs_WZs7lyc57U8Re



04

コーポレート・ガバナンス

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。株主や投資家の皆さまに対しては、公正かつタイムリーな情報開示を進めるとともに、株主説明会やIRミーティングなどの積極的なIR活動を通じて、一層の経営の透明性向上を目指しています。

Contents

64	社外取締役インタビュー
66	コーポレート・ガバナンス
74	コマツのリスクマネジメント
78	役員一覧







Special interview

コマツグループの中長期的な企業価値向上に向けて

Q 社外取締役に就任されて2年が経ちます。コマツの経営や取締役会の印象を教えてください。

私は、企業経営で大事なことは、常に時代の一步先を見据えてプロアクティブな戦略を策定することと、戦略を遂行するに当たり現場レベルの精緻な施策を策定することと考えています。また、企業理念のように変えてはいけない部分と、環境変化に適切に対応してビジネスモデルを進化させていく部分を併せ持つことが必要です。

コマツは、「品質と信頼性の追求」という経営の基本を堅持しながら、スマートコンストラクションなどの先進的なソリューションに取り組むとともに、2050年カーボンニュートラルに向けたロードマップを示すなど、企業経営に必要な事項を着実に実践されていると思います。

コマツの取締役会については、意見を言いやすい雰囲気、活発に双方向での議論もできていると感じます。毎回、社長ご自身から、直近の経営課題や主要なトピックス等が報告されるので、社外取締役としてもタイムリーに経営者の課題認識が把握でき、議論もできます。動画による事前説明を取り入れ、当日の議論の時間を十分に確保する工夫も始めており、総じて実効性は高いと思います。

Q 昨年度の中期経営計画に関する議論で、印象に残っている点を教えてください。

新中期経営計画については、策定のステップごとに議論を重ねました。マテリアリティ分析から抽出されたESG課題についても活発な議論ができました。特に、外部環境の変化が激しい時代ですので、社外取締役として、環境変化への対応、競争軸・競争力などに関する指摘をしながら、戦略の策定に参画できたと感じています。

コマツの中期経営計画は、目指す姿を明確に描き、そこからバックキャストするプロセスで策定されています。先行きが不透明な時代にあって、これは、有効な手法です。戦略面では、モノ（建設・鉱山機械の自動化・自律化）とコト（現場プロセス全体の最適化）の両面でイノベーションを推進していくことが示されており、方向性は明確です。

今後は、成長戦略の3本柱を計画どおり進め、持続的な成長につなげていくことを期待しています。そのなかで、M&Aも重要な要素になります。取締役会でも、今回の中期経営計画で示された事業ポートフォリオを更に深掘りし、企業価値の向上につなげていく議論をしていくことが重要と考えています。

Q リスク管理における課題をどのように捉えているか、教えてください。

企業は常にリスクを抱えており、企業経営は、リスクをできるだけ予測し、対応策を決めておくなど、リスクに対する感度を研ぎ澄ませておくことが重要です。社外取締役として監督する立場からは、執行側が環境変化に適切な対応がとれているか、各種施策が着実・迅速に遂行されているか、また、イレギュラーな事象が起こったときに真正面から議論し、適切な対応策を迅速に講じているかを中心に見ています。

今後も、社外役員の専門性・知見などもうまく活用しながら、経営にとって重要なテーマであるグローバルな外部環境の変化や、地政学リスクの進展等について、将来、何が起ころうかを予測し、それが企業の成長性・競争力にどのように影響してくるのかという観点からの議論も、事業横断的に行っていくことが必要になると考えています。



社外取締役
國部 毅

Special Interview

Q 取締役会の実効性について どのように感じていますか。

私はこれまでメーカーの経営に参画した経験がありませんでしたが、就任1年目の2021年度は議題の事前説明が行われ、報告の前提となる商流・市場などに関する説明を受け、コマツの各事業についての理解が進みました。

コマツの取締役会は、多様なバックグラウンドがあるメンバーで構成され、議論も非常に活発です。私も、外国人の視点、あるいは、国内外の弁護士としての経験・知見を踏まえて、忌憚なく意見・コメントをしています。運営面でも、取締役会で決議された案件の実行・進捗状況が四半期ごとに定期的に報告され、問題があれば、それも報告されるので、実効性に大きな問題はないと思います。

一方で、取締役会での事業報告では、とても丁寧に細部にわたる詳細な説明を行ってくださりますが、社外取締役として、社内と全く同等な情報を持ちえるわけではありません。取締役会として大きな方向性を議論する際には、社内での議論を踏まえつつ、ポイントを絞ったテーマの設定や資料の構成などの面で、実効性を更に改善していける部分があると思います。

Q サステナビリティ・ガバナンスに 関するお考えをお聞かせください。

2021年度は、サステナビリティに関する議論も活発に行われました。また、私自身も、執行役員の方々に、このテーマで講演する機会もいただきました。私は、サステナビリティ・ガバナンスとは、サステナビリティをすべての企業活動の中心に据えるための仕組みと捉えています。その仕組みとは、例えば明文化したビジョンやESGのようなフレームワークと企業活動を関連付けて、活動目標とKPIを設定し、取締役報酬に反映することです。

コマツは、2021年サステナビリティ基本方針を制定しました。持続可能な社会の実現と事業の成長を目指す指針として、取締役会で議論をしました。さらに、中期経営計画では、2030年にCO₂排出を2010年比50%減とする従来の経営目標に加え、2050年にカーボンニュートラルを目指すチャレンジ目標が加わりました。今回の中期経営計画においても、取締役報酬に経営目標に関する達成状況に連動した部分が設定されています。サ



社外取締役

アーサー M.ミッチェル

ステナビリティを中心に据えた仕組みが徐々に整備されてきているので、今後は、これらが有機的に連動していくような取り組みにも期待しています。

Q サステナビリティ経営を 推進していくうえでの課題を どのように捉えていますか？

気候変動に関わるTCFDのように、ESG関連活動の情報開示の要請は、ますます強くなっていくと思います。海外では、情報開示のやり方次第では、外部団体からGreenwashingとみなされ、訴訟の対象とされるリスクもあります。したがって、社外取締役も社内と同じ責任を持って、サステナビリティ経営に関する議論を行っていく必要があります。

このような観点から、企業が開示するKPIは、“Meaningful, Material, Measurable”である必要があります。取締役会でも、ESGに関する活動に関し、目標と現状とのギャップを明確にし、対策を確認する必要があります。また、イノベーションによる持続的な成長に向けて、OKR (Objectives and Key Results) のような、チャレンジングな目標設定を促進する仕組みを研究していくことや、環境変化の激しい時代にあってリスクを最小限に留める戦略などの議論を取締役会で行う必要があると思います。



コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

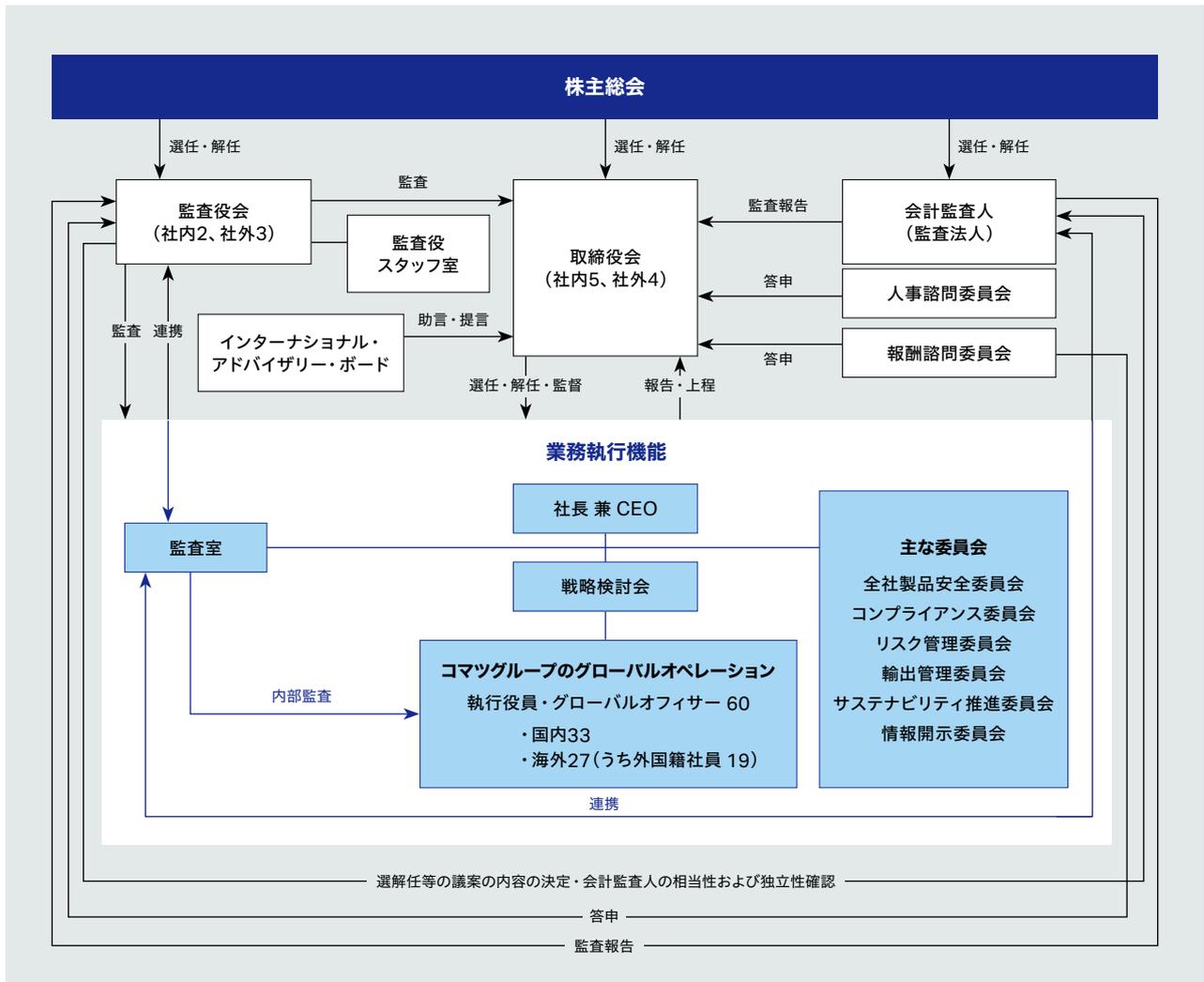
すべてのステークホルダーから更に信頼される会社となるため、グループ全体でコーポレート・ガバナンスを強化し、経営効率の向上と企業倫理の浸透、経営の健全性確保に努めています。株主や投資家の皆さまに対しては、公正かつタイムリーな情報開示を進めるとともに、株主説明会やIRミーティングなどの積極的なIR活動を通じて、一層の経営の透明性向上を目指しています。

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。このため当社は、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、社外取締役および社外監査役を選任するとともに、取締役会の構成員数を少数化しています。

コーポレート・ガバナンス体制図 (2022年6月末日現在)



コーポレート・ガバナンス改革

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等、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、国内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、1995年に国際ナショナル・アドバイザー・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



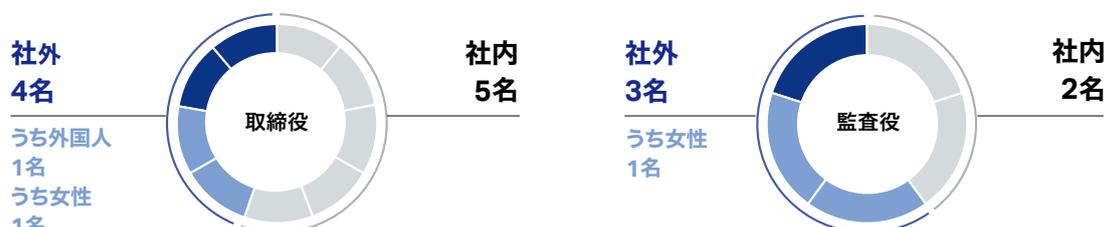
監査役・監査役会



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	人事諮問委員会では、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	報酬諮問委員会では、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：社外委員8名 (委員長1名を含む社外取締役4名、社外監査役3名、社外有識者1名)、社内委員1名
国際ナショナル・アドバイザー・ボード	1995年	国際ナショナル・アドバイザー・ボード (IAB) は、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	1999年に監督と執行の分離を図るため、執行役員制度を導入しました。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	当社の主要現地法人のトップ層を「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。

取締役・監査役の構成 (2022年6月末日現在)



取締役会の活動

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・決議と当社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。取締役9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。

また、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いました。さらに社長を交えた議論も行い、認識共有を図りました。

コマツの取締役会の特徴

- 社長月例報告(直近の重要事項およびトピックス)
- CFO月例報告(業績、受注状況、借入など)
- 年間の議題計画とフォロー
- 重要事項の複数回審議(討議→決議)
- 取締役会での業務報告は、売上げベースでほぼ100%カバー
- 監査役も、取締役と同様に活発に発言
- 取締役会でのフリーディスカッションの機会

2021年度(4月~3月)の出席状況、議案数等

出席状況	社外取締役	100%
	社外監査役	100%
議案数	報告	37件
	討議・決議	42件
フリーディスカッション		3回

取締役会の実効性評価

コマツでは、取締役会の実効性向上のための改善に努めており、取締役会の実効性についての評価・分析を毎年行っています。

評価プロセス



2021年度実効性評価の結果の概要

当社の取締役会は、各評価項目において概ね高い水準にあり、実効性についての重要な問題点の指摘はありませんでした。また、2021年度において取締役会の運営改善として実施した、①全社的なテーマ設定、②論点を明確にした報告による質疑の充実、③事前動画説明の採用についても、改善されているとの評価を得ました。

取締役会の運営については、企業価値の向上に向けた戦略的な個別テーマの討議の拡大、取締役・監査役からの助言、監査、監督に資する業務執行報告のあり方、取締役会としてのステークホルダーとの対話促進など幾つかの課題の指摘があり、今後改善し更に実効性の高い取締役会の実現を目指します。

社外取締役・社外監査役をサポート体制

取締役会資料は、原則として事前配布し、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。また、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。

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。

過去に開催された取締役会および主な委員会等の資料や議事録等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等をデータベースで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備しました。

社外役員 の 2021 年度 の 活動 状況

独立社外取締役

木川 眞

【主な経歴】
ヤマトホールディングス(株)
代表取締役
ヤマト運輸(株)
代表取締役

木川眞氏は、ヤマトホールディングス(株)およびヤマト運輸(株)の代表取締役を務めた経歴を有しています。主に当社の経営戦略に対する適切なモニタリングを行い、中長期的な企業価値を高めることに寄与する見地から、取締役会において積極的に多岐にわたる意見を述べており、2021年度は、特に、サプライチェーンの最適化、ソリューションビジネス、リスク管理等につき、実業界における豊富な経験から発言を行いました。また、当社人事諮問委員会および報酬諮問委員会において委員長を務めました。

【出席の状況】
取締役会 100%
(15回中15回)

國部 毅

【主な経歴】
(株)三井住友フィナンシャルグループ
取締役 代表執行役
(株)三井住友銀行
代表取締役

國部毅氏は、(株)三井住友銀行の代表取締役頭取や(株)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を務めた経歴を有し、両社の取締役会長を務めています。主に経営の透明性と健全性の維持向上およびコーポレート・ガバナンス強化に寄与する見地から、取締役会において積極的に多岐にわたる意見を述べており、2021年度は、特に、気候変動対策、中期経営計画の運用、経済安全保障等につき、実業界における豊富な経験から発言を行いました。また、当社人事諮問委員会および報酬諮問委員会の委員を務めました。

【出席の状況】
取締役会 100%
(15回中15回)

アーサー M. ミッチェル

【主な経歴】
ホワイト&ケース外国法事務
弁護士事務所
外国法事務弁護士

アーサー M. ミッチェル氏は、米国ニューヨーク州弁護士、本邦外国法事務弁護士として長年にわたり活動してきた経歴を有しています。主に当社のグローバルな事業展開におけるリスクを軽減・回避し、中長期的な企業価値向上に寄与する見地から、取締役会において積極的に多岐にわたる意見を述べており、2021年度は、特に、M&A戦略、グローバルな法規制対応、サステナビリティ課題への取り組み等につき、国際的視点および専門的な見地から発言を行いました。また、当社人事諮問委員会および報酬諮問委員会の委員を務めました。

【出席の状況】
取締役会 100%
(15回中15回)

齋木 尚子

【主な経歴】
外務省経済局長、国際法局長

齋木尚子氏は、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。主に当社の中長期的な企業価値向上に寄与する見地から、取締役会において積極的に多岐にわたる意見を述べており、2021年度は、特に、カントリーリスク、中期経営計画の評価指標、子会社の体制整備等につき、国際的視点および専門的な見地からの発言を行いました。また、当社人事諮問委員会および報酬諮問委員会の委員を務めました。

【出席の状況】
取締役会 100%
(11回中11回)

(注) 社外取締役齋木尚子氏は、2021年6月開催の第152回定時株主総会において選任されたため、出席対象取締役会の回数がほかの社外取締役と異なります。

独立社外監査役

山口 廣秀

【主な経歴】
日本銀行副総裁

山口廣秀氏は、日本銀行副総裁を務めた経歴を有しています。2021年度は、取締役会および監査役会において、世界経済の状況、会計監査人との連携、コンプライアンス体制等につき、専門的見地から発言を行いました。また、当社報酬諮問委員会の委員を務めました。

【出席の状況】
取締役会 100%
(15回中15回)
監査役会 100%
(15回中15回)

篠塚 英子

【主な経歴】
お茶の水女子大学名誉教授
人事院人事官
日本銀行政策委員会審議委員

篠塚英子氏は、経済・労働・法律等の分野における、幅広い知識と経験を有しています。2021年度は、取締役会および監査役会において、安全管理体制、業務監査、人材の確保・多様性等につき、専門的見地から発言を行いました。また、当社報酬諮問委員会の委員を務めました。

【出席の状況】
取締役会 100%
(15回中15回)
監査役会 100%
(15回中15回)

大野 恒太郎

【主な経歴】
検事総長
森・濱田松本法律事務所
客員弁護士

大野恒太郎氏は、法曹界での豊富な経験を有しています。2021年度は、取締役会および監査役会において、グローバルな監査体制、人材の育成・活用、内部統制等につき、専門的見地から発言を行いました。また、当社報酬諮問委員会の委員およびコンプライアンス委員会のオブザーバーを務めました。

【出席の状況】
取締役会 100%
(15回中15回)
監査役会 100%
(15回中15回)

新任社外取締役・社外監査役の紹介

2022年6月の定時株主総会において、新たに選任されました。

独立社外取締役

澤田 道隆

【主な経歴】
花王(株)代表取締役

澤田道隆氏は、花王(株)の代表取締役社長、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。

これらを活かし、経営全般について提言いただくことにより、当社の中長期的な企業価値向上に寄与することが期待できるため、社外取締役に指名され、就任しました。

独立社外監査役

小坂 達朗

【主な経歴】
中外製薬(株)代表取締役

小坂達朗氏は、中外製薬(株)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。

これらを活かし、企業経営者の見地から経営の監督を実施することで、監査役としての役割を果たすことが期待できるため、社外監査役に指名され、就任しました。

諮問委員会活動

委員会名	人事諮問委員会	報酬諮問委員会
委員長	社外取締役(國部取締役)	社外取締役(國部取締役)
構成 (2022年6月末)	社外取締役4名 (國部取締役、ミッチェル取締役、齋木取締役、澤田取締役) 会長 社長	社外取締役4名 (國部取締役、ミッチェル取締役、齋木取締役、澤田取締役) 社外監査役3名 (篠塚監査役、大野監査役、小坂監査役) 外部有識者1名(青山学院大学名誉教授：八田進二氏) 会長
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等を審議、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
2021年度 開催回数	5回	1回
2021年度 審議内容	<ul style="list-style-type: none"> 次期社長(CEO)候補者と育成 社外取締役・社外監査役候補者の選任 会長職の他社取締役兼務 取締役会のスキルマトリックス 2022年度 取締役・監査役人事(案) など 	<ul style="list-style-type: none"> 2022年度 取締役、監査役の月次報酬水準 2021年度 取締役の業績連動報酬(見込) 2022年度 取締役の業績連動報酬の評価指標 など

サクセッションプランについて

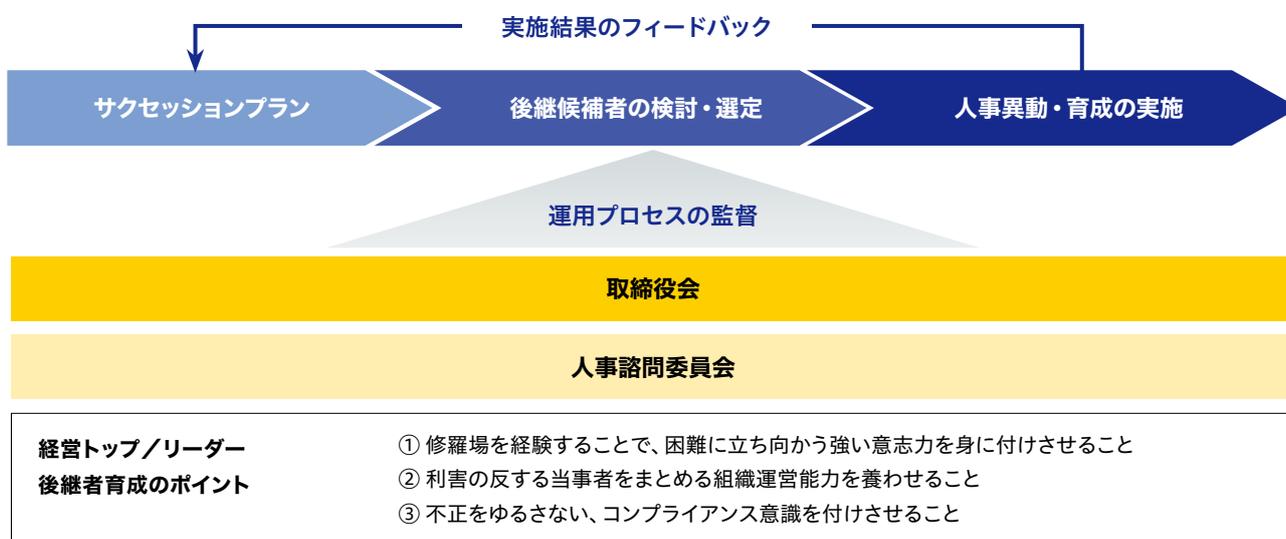
2006年にコマツウェイが制定された時から、コマツグループでは「常に後継者育成を考えること」を経営トップ/リーダーの重要な行動指針の一つとしています。

コマツの経営に対す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(下図)を通じて、社長(CEO)以下国内外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。

サクセッションプランの概要



役員報酬制度

当社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国内の主要メーカーと役員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よっ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。

役員別の報酬構成

社内 取締役	基本報酬(固定報酬)	単年度業績連動報酬(月次報酬×0~24カ月)		中期経営計画業績連動報酬 (月次報酬×0~3カ月)
	月次報酬×12カ月	現金賞与(原則として2/3)*	株式報酬A(原則として1/3) 譲渡制限付株式	株式報酬B 譲渡制限付株式
社外 取締役・ 監査役	基本報酬(固定報酬)	← 会社業績を考慮しない		
	月次報酬×12カ月			

* 現金賞与の上限は、月次報酬の12カ月分相当とし、残りについては株式報酬Aとして支給

中期経営計画の業績連動報酬

当社の中期経営計画の期間を対象とし、社内取締役に対し、毎事業年度、月次報酬の3カ月相当分を株式報酬として、譲渡制限付株式を付与する方法で支給します(株式報酬B)。株式報酬Bは、中期経営計画の期間の終了後に、中期経営計画の経営目標の達成状況に基づいて譲渡制限の解除を行う株式数(0~100%)を決定し、原則として交付より3年後に株式の譲渡制限を解除します。

マルス・クローバック制度

当社は、2022年4月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)の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、社内取締役を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。



当社は、2021年6月の改訂後のコーポレートガバナンス・コードのすべての原則を実施しています。

https://www.komatsu.jp/ja/-/media/home/ir/corporate-governance/cgr_ja.pdf



主な執行部門の委員会

委員会名 *は社長が委員長	目的	開催回数
全社製品安全委員会	製品安全の活動・技術に関する方針・体制の審議および決定、各事業部門の製品安全活動の点検と推進上の課題の審議、重要事項の月例取締役会への報告	年2回
コンプライアンス委員会*	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の審議・決定とその実施の促進	年2回 ほか必要時開催
リスク管理委員会	グループ全体のリスク管理に関わる課題・対応策の協議および承認	年1回 ほか必要時開催
輸出管理委員会	グループ全体の安全保障輸出管理上の重要事項および安全保障輸出管理体制の審議と決定	年1回 ほか必要時開催
サステナビリティ推進委員会*	グループのESG活動のうちE(環境)・S(社会)に関わる活動の方針および重要な施策の審議・決定とその実施の促進	年2回
情報開示委員会	金融商品取引法等に則り公表する情報を的確に公表するための協議および審査、ならびに内部情報統括責任者に重要事実等の判定を勧告	年4回 ほか必要時開催
コマツウェイ推進委員会*	グループ全体の人事、労務、教育・人材育成、福利厚生、安全健康管理に関する方針および重要な施策の審議・決定とその実施の促進	年2回



「マネジメントIAB」開催について

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年に国際ナショナル・アドバイザリー・ボード (IAB) を設置し、これまでに通算37回のミーティングを行ってきました。2020年4月より第8次マネジメントIABアドバイザリーと共に活動を開始しました。2021年度は、次期中期経営計画策定に際し、アドバイザリーから取締役会に対して助言や提言を受けたほか、2021年12月に開催された「マネジメントIAB」では、グローバル企業に求められるサステナビリティ経営について、取締役、監査役と議論し、アドバイザリーから助言や提言を受けました。

今後も経営の更なる改善およびコーポレート・ガバナンスの強化、企業価値の向上に努めていきます。

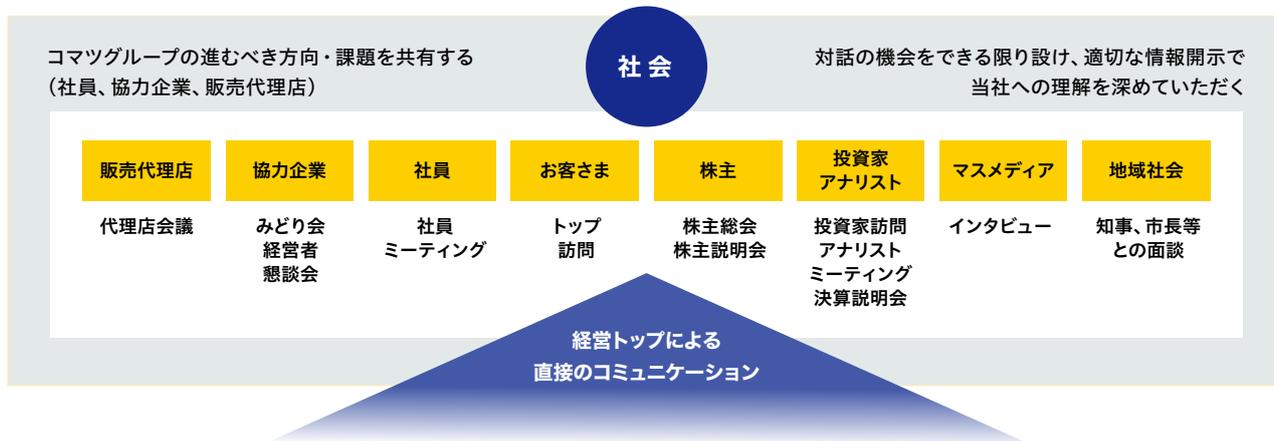
第8次「マネジメントIAB」アドバイザリー (任期：2020年～2022年)

氏名	現職および略歴	
R.David Hoover氏	2018年～現在 2015年～2021年2月 2009年～2018年 2000年～2015年 1996年～2013年	Elanco Animal Health (動物用製薬会社) 会長 Edgewell Personal Care (トイレットリー製品メーカー) 取締役 Eli Lilly and Company (製薬会社) 取締役 Energizer Holdings, Inc. (電池メーカー) 取締役 Ball Corporation (容器・包装メーカー) 取締役 (2002年～2013年 会長)
Kusmayanto Kadiman氏	2015年～現在 2010年～現在 2004年～2009年 2001年～2004年	PT Adaro Power (発電開発会社) 監査役 BFI Finance Indonesia (金融会社) 監査役会長 インドネシア研究・技術担当国務大臣 バンドン工科大学学長
Risto Siilasmaa氏	2022年～現在 2022年～現在 2006年～2022年 2012年～2020年	WithSecure (サイバーセキュリティ会社) 会長 F-Secure Corporation (サイバーセキュリティ会社) 取締役 F-Secure Corporation (サイバーセキュリティ会社) 創始者・会長 Nokia Corporation (通信会社) 会長
藪中 三十二氏	2018年～現在 2014年～2020年 2008年～2010年	立命館大学 客員教授 当社社外取締役 外務省 事務次官

ステークホルダーの皆さまとの対話

すべてのステークホルダーの皆さまから更に信頼される会社となるため、コーポレート・ガバナンスの強化に加え、経営

トップによるステークホルダーの皆さまとの直接のコミュニケーションに努めています。



2021年度のコマツの主なIR活動

株主や投資家の皆さまに対しては、公正かつタイムリーな情報開示を進めるとともに、株主説明会やIRミーティングなどの積極的なIR活動を通じて、一層の経営の透明性向上を目指しています。

2021年度も2020年度に引き続き、新型コロナウイルス感染拡大防止のため、対面でのコミュニケーションを中止しま

したが、オンラインツールを活用して、バーチャルミーティングやIRイベントの配信を実施し、コミュニケーションの継続に努めました。

また、近年のESGへの関心の高まりを受け、ESGエンゲージメントの機会拡充にも努めています。

機関投資家向け	株主・個人投資家向け	ウェブサイト
決算説明会(4回)* スモールミーティング(7回)* 事業説明会およびESG説明会(1回)* 海外IR(5回)* 個別取材対応(220件超)*	株主説明会(1回)* 株主工場見学会 →新型コロナウイルス感染拡大防止のため 中止、100周年記念動画等をコマツの公 式YouTubeアカウントにて公開 個人投資家説明会(5回)* 長期保有株主さま向け感謝品	財務情報 ・決算説明会 ・決算短信 ・四半期報告書 など 社長インタビュー動画(4回) コマツレポート など

*バーチャルもしくはオンラインでの開催

対話のトピックス

コマツへの理解を深めていただくことを目的に、機関投資家、証券アナリストの皆さまを対象とした説明会を開催しています。2021年度は下記の説明会をオンラインにて開催しました。

開催日	説明会名	出席者数	内容
2021年12月16日	コマツ IR-DAY 2021 <事業説明会およびESG説明会>	79名	①建設機械事業電動化への対応 ②持続的林业への貢献

説明会資料については、こちらからご覧いただけます。
<https://www.komatsu.jp/ja/ir/library/results/2021>



コマツ 公式YouTubeアカウント
<https://www.youtube.com/c/komatsu/featured>





コマツのリスクマネジメント

リスク管理体制

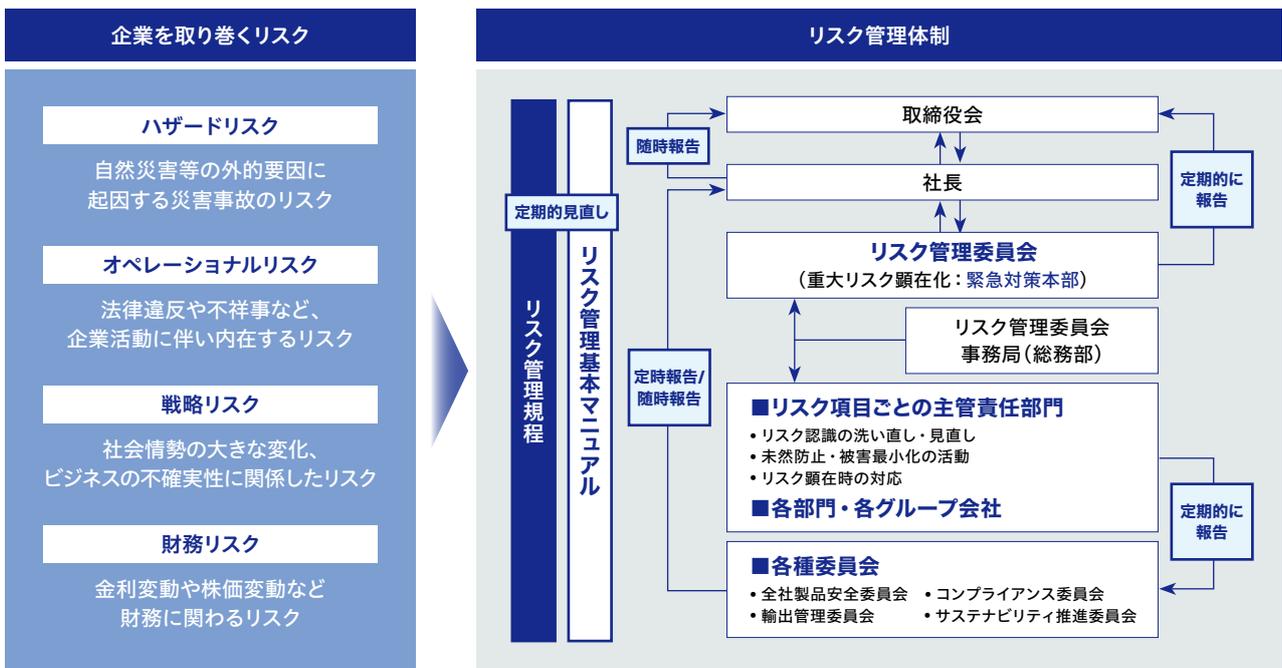
コマツグループでは、事業の継続と安定的発展を確保していくことをリスク管理の基本方針とするとともに、リスクを適切に認識し、管理するための規程として「リスク管理規程」を定めています。

リスクが顕在化した時の対応体制・ルールやリスク項目および各リスク項目の主たる責任部門を明示した「リスク管理基本マニュアル」の定期的な見直しを実施することで、常に変化し続ける企業環境とリスクに適応できる管理体制づくりに取り組んでいます。

また、リスク管理に関するグループ全体の方針の策定、リスク管理体制の見直し、個別リスクに対する対策実施状況

の点検・フォロー、リスクが顕在化したときのコントロールを行うために、「リスク管理委員会」を設置しており、審議・活動の内容を定期的に取り締役に報告しています。

また、新型コロナウイルス感染拡大やウクライナ情勢のような重大なリスクが顕在化したときには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。コーポレート・ガバナンスやコンプライアンス、気候変動リスク、感染症対策を含む自然災害リスクへの対応、反社会的勢力取引根絶のための仕組みづくりは、いずれも大変重要な課題であり、継続的な活動に取り組んでいます。



気候変動への対応

コマツの建設機械ライフサイクル全体で排出されるCO₂の約90%は製品稼働中に排出されます。コマツは、低炭素製品や、施工を最適化することで低炭素化に寄与するスマートコンストラクションなどのソリューションの提供により、気候変動の緩和に貢献することができます。その一方、各国の規制や市場の要請に沿うことができない場合や資源需要の急激な変化、

新規競争者の参入、炭素税の導入による製造コストの上昇などにより、将来の収益に影響を及ぼすリスクがあります。

これらへの対応として、燃費低減や製品効率改善に加えて、既に有しているハイブリッドやディーゼル電気リックなどの技術の更なる強化と、燃料電池(FC)や水素エンジンなど新たな技術の採用により、環境負荷を低減する製品の開発を進

めています。また、お客さまの現場の施工の最適化を図るスマートコンストラクションなどのソリューションの開発やコストの上昇に備えて生産工程の省エネに努め、クリーンなエネルギーの創出を行い、社内炭素価格(ICP)を導入することで環境保全投資の促進もしています。これらの活動は2030年にCO₂排出量を2010年比で半減することと、2050年にカーボンニュートラルを目指すことを目標として進めています。

一方、電動化(モーター、バッテリー、燃料電池など)のため

に必要な銅などの需要が増加する可能性があります。これを機会と捉え、ハードロックビジネスの拡大に力を入れていきます(移行リスクと機会への対応)。さらに、気候変動による自然災害の増加は、自社およびサプライチェーンの活動に影響を及ぼすリスクがあります。そのため、サプライチェーンも含めた水リスク把握やBCP訓練等によるリスク軽減を進めています(物理リスクへの対応)。

地政学リスクへの対応

グローバル化の進展に伴い、特定の地域における社会的、政治的、軍事的な緊張が高まり、不透明感を増しています。

グローバルに事業を展開するコマツグループでは、多様化するこれら地政学リスクがもたらす資源価格変動や輸出入規制、サプライチェーンへの影響等を最小限にすべく、各国の政治・経済情勢や法規制の動向を確認し、状況の分析および対応を行っています。

特に、2022年3月以降、ウクライナ情勢に起因するサプライチェーンの混乱や金融・経済への影響が生じていますが、コマツは危機管理方針に沿って、社長をトップとする緊急対策本部を発足させ、社員とその家族の安全の確保、各国の輸出規制への対応、人道支援等を行いました。

今後も状況を注視し、お客さまの現場での安全確保を含めた適切な対応を実施します。

新型コロナウイルス感染症への対応

コマツグループは、社会インフラを支える事業(Essential business)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います。

2021年度には、重症化率が高いとされる「デルタ株」、感染力が強いとされる「オミクロン株」が世界的に蔓延しました。グローバルで社員の感染状況を把握するとともに、各国政府の方針に基づき、一部海外拠点ではロックダウンによる生産停止等の対応を行いました。

日本国内では、政府および都道府県の方針に従い、社員の感染防止に努めるとともに、生産拠点および協力企業の稼働状況を都度把握し、生産への影響の抑制を図りました。国土交通省が推進する建設現場の三密回避対策に関して、コマツはDXスマートコンストラクションにより、現場関係者が一カ所に集まる必要なく、遠隔操作で建設現場の状況を把握できる「現場のデジタルツイン」をお客さまの現場で新型コロナウイルス感染拡大防止に貢献するソリューションとして訴求しています。

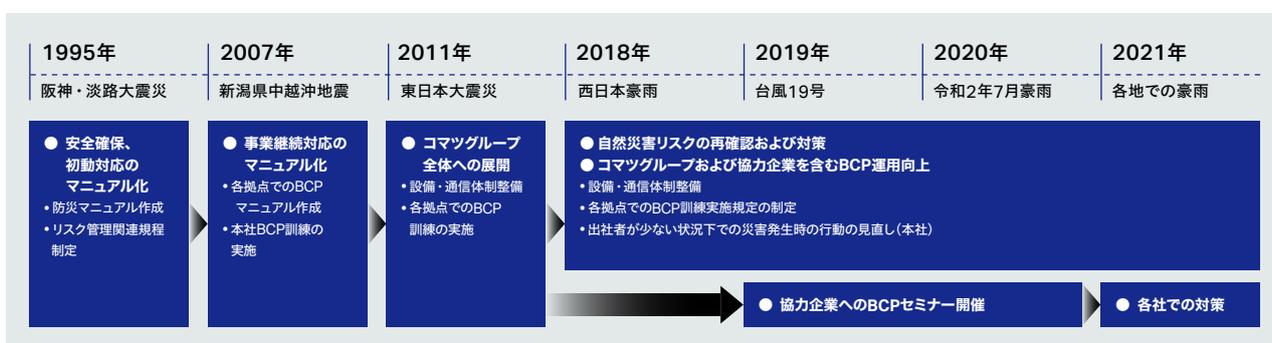


BCP：多発する自然災害への対策

コマツでは、重要業務を継続または短期間に復旧するため、事業継続計画（Business Continuity Plan：BCP）を策定し、主に大地震や水害を想定した初動訓練や生産復旧訓練を定期的実施しています。生産工場では、建屋・生産設備の耐震補強や、集中豪雨等の風水害への対策を拡充し、深刻化する自然災害に対して、被害を最小限にする取り組みを進めています。また、被災時における現場からの報告ルートと基準を明確化し、経営トップの迅速な意思決定を図っています。

コマツグループ各拠点のBCP強化はもとより、協力企業のBCP構築・運用向上支援を通じたサプライチェーンの体制強化にも注力しています。

今後も、多様化するリスクに対応可能な、柔軟かつ持続性のあるサプライチェーンを構築するため、BCP活動を推進・強化します。



経済安全保障への対応

2022年5月に「経済安全保障推進法」が成立しました。コマツではこれに先んじて、2022年4月1日付で経済安全保障担当執行役員を新たに任命いたしました。

今後、同法案の施行に向けて具体的な規制内容が明らかになり次第、追加の対策の必要性を検討し、リスク管理委員会を通じて推進します。

情報セキュリティの強化

サイバー攻撃などの脅威は年々高度化・巧妙化しており、情報セキュリティ対策はより重要性を増しています。コマツでは適用される法令および社内のルールに従い、各種対策を実施しています。

(1)管理体制 リスク管理の統括責任者をトップとした管理体制のもと、全社的な情報セキュリティは「リスク管理委員会」で課題の共有と検討を行っています。また「リスク管理委員会」は、専門性の高い情報セキュリティにも対応できるようICT担当のトップである情報戦略本部長が副委員長を務めています。重要度の高い情報セキュリティの課題は本委員会でも共有し解決しています。

なお、重大な事案が発生した際には、速やかに社長および取締役を含む役員、関係各機関、取締役会に報告し、適切な対策を講じています。

また、情報戦略本部は起こりうる情報セキュリティリスクに関する対策を適宜立案し、これを社長および取締役を含む役員で構成する「戦略検討会」に毎年上程して、中期的ICT投資計画に織り込んでいます。

(2)個人情報保護 個人情報を適切に保護することは社会的責務であり、コマツは「個人情報保護方針」を策定し、公表しています。また、e-ラーニングや内部監査などを通じて適切な取り扱いを徹底しています。海外においても欧州一般データ

保護規則(GDPR)の対応など、各国・地域の法令および社会的な要請に合わせた個人情報の保護に取り組んでいます。

(3)システム対策 外部からの不正侵入・コンピュータウイルス感染などの脅威やそれらによる情報漏えいへの対策として、複数のシステム施策を組み合わせた多層的な防御体制を構築しています。一例として、テレワークの実施にあたり、社外からシステムを利用する際は、システムにアクセスするまでに複数のプロセスが必要な仕組みとすることで本人確認を厳格に行っています。

(4)教育・研修 情報を取り扱うすべての社員に定期的なe-ラーニングの受講を義務付けています。また、不審メールへの対策としては、標的型攻撃メールを装った訓練を年複数回行っています。この不審メール対策の訓練は日本のみならず、一部の海外現地法人に対しても実施しており、情報セキュリティのレベル向上をグローバルに推進しています。

(5)情報セキュリティ監査 コマツグループ全体の情報セキュリティレベル向上のため、グループ企業に対する情報セキュリティ監査を実施しています。同一の企業に対して原則3年に1回程度監査を実施し、継続的な状況確認に取り組んでいます。

(6)サプライチェーン全体での情報セキュリティ向上の取り組み

コマツは自社およびグループ会社のみならず、業務上の機密情報を共有するサプライチェーン上の協力企業各社に対しても、コマツの情報セキュリティ方針に沿った管理対応をお願いするとともに、継続的かつ有効な支援を講じています。協力企業各社に対する定期的な管理状況ヒアリング、および必要に応じた情報機器内の業務情報点検項目の提示とセキュリティ教材の使用推奨等の活動を通じて、業務上の機密情報を扱うすべての関係者と適正管理の必要性を共有し、安定した事業継続に向けたリスク低減を図っています。

コンプライアンス

コンプライアンスを統括する「コンプライアンス委員会」を設置し、その審議・活動の内容を定期的に取り締役に報告しています。また、法令遵守はもとより、すべての取締役および社員が守るべきビジネス社会のルールとして、「コマツの行動基準」を定めるとともに、コンプライアンスを担当する執行役員を任命し、コンプライアンス室を設置するなど、ビジ

ネス社会のルール遵守のための体制を整備し、役員および社員に対する指導、啓発、研修等に努めています。さらに、法令およびビジネス社会のルールの遵守上疑義のある行為に関する社員からの報告・相談に対応するため、通報者に不利益を及ぼさないことを保証した内部通報制度を設けています。

コンプライアンス活動の展開フロー



「コマツの行動基準」をはじめとしたコンプライアンスの取り組みについてはこちらをご覧ください。
<https://komatsu.disclosure.site/ja/themes/96>





役員一覧

取締役 (2022年6月末日現在)



取締役会長
大橋 徹二

在任年数	13年
取締役会への出席状況	100% 15回中15回
所有する当社株式の数	191千株
重要な兼職の状況	なし
当社との間の特別の利害関係	なし

ヤマハ発動機株式会社 社外取締役
株式会社野村総合研究所 社外取締役
アサヒグループホールディングス株式会社 社外取締役

1977年 4月 当社入社
2022年 4月 取締役会長 就任(現任)



代表取締役社長 兼 CEO
小川 啓之

在任年数	4年
取締役会への出席状況	100% 15回中15回
所有する当社株式の数	94千株
重要な兼職の状況	なし
当社との間の特別の利害関係	なし

1985年 4月 当社入社
2019年 4月 代表取締役社長 就任(現任)

担当: CEO



代表取締役 兼 専務執行役員
森山 雅之

在任年数	3年
取締役会への出席状況	100% 15回中15回
所有する当社株式の数	72千株
重要な兼職の状況	なし
当社との間の特別の利害関係	なし

1982年 4月 当社入社
2022年 4月 代表取締役 兼 専務執行役員 就任(現任)

担当: マイニング事業本部長



代表取締役 兼 専務執行役員
水原 潔

在任年数	3年
取締役会への出席状況	100% 15回中15回
所有する当社株式の数	55千株
重要な兼職の状況	なし
当社との間の特別の利害関係	なし

1983年 4月 当社入社
2022年 4月 代表取締役 兼 専務執行役員 就任(現任)

担当: CMO



取締役 兼 常務執行役員
堀越 健

在任年数	1年
取締役会への出席状況	100% 11回中11回
所有する当社株式の数	31千株
重要な兼職の状況	なし
当社との間の特別の利害関係	なし

1985年 4月 当社入社
2021年 6月 取締役 兼 常務執行役員 就任(現任)

担当: CFO



社外取締役
國部 毅

在任年数	2年
取締役会への出席状況	100% 15回中15回
所有する当社株式の数	0株
重要な兼職の状況	なし
当社との間の特別の利害関係	なし

株式会社三井住友フィナンシャルグループ 取締役会長
株式会社三井住友銀行 取締役会長
大正製薬ホールディングス株式会社 社外取締役
南海電気鉄道株式会社 社外取締役監査等委員

1976年 4月 株式会社住友銀行 (現 株式会社三井住友銀行) 入行
2003年 6月 株式会社三井住友銀行 執行役員 就任
2006年10月 同行 常務執行役員 就任
2007年 4月 株式会社三井住友フィナンシャルグループ 常務執行役員 就任
6月 同社 取締役 就任
2009年 4月 株式会社三井住友銀行 取締役 兼 専務執行役員 就任
2011年 4月 同行 代表取締役頭取 兼 最高執行役員 就任
2017年 4月 株式会社三井住友フィナンシャルグループ 代表取締役社長 就任
株式会社三井住友銀行 取締役 退任
6月 株式会社三井住友フィナンシャルグループ 取締役 代表執行役社長 就任
2019年 4月 同社 取締役会長 就任(現任)
2020年 6月 当社 取締役 就任(現任)
2021年10月 株式会社三井住友銀行 取締役会長 就任(現任)



社外取締役
アーサー M.ミッチェル

在任年数	2年
取締役会への出席状況	100% 15回中15回
所有する当社株式の数	0株
重要な兼職の状況	なし
当社との間の特別の利害関係	なし

ホワイト&ケース外国法事務弁護士事務所
外国法事務弁護士
株式会社三井住友フィナンシャルグループ 社外取締役

1976年 7月 米国ニューヨーク州弁護士登録(現任)
2003年 1月 アジア開発銀行 ジェネラルカウンセル 就任
2007年 9月 ホワイト&ケース外国法事務弁護士事務所 入所
2008年 1月 外国法事務弁護士登録(現任)
ホワイト&ケース外国法事務弁護士事務所
外国法事務弁護士(現任)
2020年 6月 当社 取締役 就任(現任)



社外取締役
齋木 尚子

在任年数	1年
取締役会への出席状況	100% 11回中11回
所有する当社株式の数	0株
重要な兼職の状況	なし
当社との間の特別の利害関係	なし

双日株式会社 社外取締役
株式会社日本政策投資銀行 社外監査役
山九株式会社 社外取締役

1982年 4月 外務省 入省
2014年 7月 同省経済局長 兼 内閣官房内閣審議官 就任
2015年10月 同省国際法局長 就任
2017年 7月 外務省研修所長 就任
2019年 1月 退官
2020年 4月 東京大学公共政策大学院 客員教授 就任
2021年 6月 当社 取締役 就任(現任)



社外取締役
澤田 道隆

所有する当社株式の数	0株
重要な兼職の状況	なし
当社との間の特別の利害関係	なし

花王株式会社 取締役会長
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

1981年 4月 花王石鹸株式会社(現 花王株式会社)入社
2006年 6月 花王株式会社 執行役員 就任
2008年 6月 同社 取締役 執行役員 就任
2012年 6月 同社 代表取締役 社長執行役員 就任
2021年 1月 同社 取締役会長 就任(現任)
2022年 6月 当社 取締役 就任(現任)

監査役 (2022年6月末日現在)



在任年数	2年
監査役会への出席状況	100% 15回中15回
所有する当社株式の数	22千株
重要な兼職の状況	なし
当社との間の特別の利害関係	なし

1983年 4月 当社入社
2020年 6月 当社 常勤監査役 就任(現任)

常勤監査役

佐々木 輝三



在任年数	1年
監査役会への出席状況	100% 11回中11回
所有する当社株式の数	49千株
重要な兼職の状況	なし
当社との間の特別の利害関係	なし

1984年 4月 当社入社
2021年 6月 当社 常勤監査役 就任(現任)

常勤監査役

稲垣 泰弘



在任年数	7年
監査役会への出席状況	100% 15回中15回
所有する当社株式の数	0株
重要な兼職の状況	なし

国立大学法人お茶の水女子大学 名誉教授
当社との間の特別の利害関係 なし

1993年 4月 お茶の水女子大学 教授 就任
2008年 4月 国立大学法人お茶の水女子大学
名誉教授 就任(現任)
2015年 6月 当社 監査役 就任(現任)

社外監査役

篠塚 英子



在任年数	5年
監査役会への出席状況	100% 15回中15回
所有する当社株式の数	0株
重要な兼職の状況	なし

森・濱田松本法律事務所 客員弁護士
イオン株式会社 社外取締役
当社との間の特別の利害関係 なし

1976年 4月 検事 任官
2009年 7月 法務事務次官 就任
2012年 7月 東京高等検察庁 検事長 就任
2014年 7月 最高検察庁 検事総長 就任
2016年 9月 退官
11月 森・濱田松本法律事務所 客員弁護士
(現任)
2017年 6月 当社 監査役 就任(現任)

社外監査役

大野 恒太郎



所有する当社株式の数	0株
重要な兼職の状況	なし

三菱電機株式会社 社外取締役
当社との間の特別の利害関係 なし

1976年 4月 中外製薬株式会社 入社
2002年10月 同社 執行役員経営企画部長 就任
2004年10月 同社 常務執行役員経営企画部長 就任
2005年 3月 同社 常務執行役員営業統轄本部 副統轄本部長 就任
7月 同社 常務執行役員戦略マーケティングユニット長 兼
営業統轄本部副統轄本部長 就任
2008年 3月 同社 常務執行役員ライフサイクルマネジメント・
マーケティングユニット長 就任
2010年 3月 同社 取締役専務執行役員 就任
2012年 3月 同社 代表取締役社長 兼COO 就任
2018年 3月 同社 代表取締役社長 兼 CEO 就任
2020年 3月 同社 代表取締役会長 兼 CEO 就任
2022年 3月 同社 特別顧問 就任(現任)
6月 当社 監査役 就任(現任)

社外監査役

小坂 達朗

取締役および監査役のスキルマトリックス

氏名		企業経営	金融/経済 財務	イノベーション 技術/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
取締役	大橋 徹二		●	●			●	●
	小川 啓之		●	●	●	●	●	●
	森山 雅之			●	●			●
	水原 潔				●			●
	堀越 健			●			●	●
	國部 毅	社外 独立	●	●	●			
	アーサーM.ミッチェル	社外 独立					●	●
	齋木 尚子	社外 独立				●	●	●
	澤田 道隆	社外 独立	●		●	●	●	
監査役	佐々木 輝三		●					●
	稲垣 泰弘						●	●
	篠塚 英子	社外 独立				●	●	
	大野 恒太郎	社外 独立				●	●	
	小坂 達朗	社外 独立	●		●	●		

(注) 本表では、各個人が保有する能力・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。

執行役員

専務執行役員

生産本部長

信原 正樹

CTO 兼 開発本部長

淵田 誠一

常務執行役員

経営管理部長

森下 正敏

建機マーケティング本部長

柳沢 是清

人事、教育、安全・健康管理管掌

本多 孝一

サステナビリティ推進本部長

横本 美津子

法務、総務・コンプライアンス管掌

真壁 宏

建機ソリューション本部長 兼 改革室長

藤原 恵子

品質保証本部長

成瀬 真己

執行役員

スマートコンストラクション推進本部長

四家 千佳史

生産本部副本部長
兼 部品・リマン推進本部長

鈴木 康夫

生産本部粟津工場長、
石川・富山地区担当

保川 高司

商品企画本部長

岡本 光正

情報戦略本部長

前田 伸二

生産本部水見工場長

西山 知克

産機事業管掌、コマツNTC(株)取締役会長

帯金 英文

建機ソリューション本部サービス本部長

砂田 亨

生産本部生産技術開発センタ所長、サイクル企画管掌

古越 貴之

建機マーケティング本部アフターマーケット事業本部長

佐藤 賢一

生産本部茨城工場長

櫻井 直之

特機事業本部長

大野 浩昭

建機マーケティング本部国内販売本部長
兼 コマツカスタマーサポート(株)取締役会長

吉澤 秀樹

開発本部副本部長

今城 輝政

開発本部副本部長 兼 エンジン開発センタ所長
兼 (株)アイ・ピー・エー代表取締役社長

篠原 正喜

コマツ経済戦略研究所長、経済安全保障担当

岡田 俊郎

生産本部調達本部長

千田 悟郎

建機マーケティング本部国内販売本部副本部長 兼
コマツカスタマーサポート(株)代表取締役社長

粟井 淳

開発本部副本部長 兼 車両第三開発センタ所長

北島 修

生産本部小山工場長 兼
コマツカミンスエンジン(株)代表取締役社長

新家 伸一

生産本部大阪工場長

谷川 徳彦

執行役員(海外) *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

コマツアメリカ(株)会長 兼 CEO
Rodney Schrader

執行役員

コマツアメリカ(株)社長 兼 COO
草場 泰介

コマツアメリカ(株)EVP 兼 北米開発本部長
兼 コマツマイニング(株)テクニカルダイレクター
押川 祐士

コマツアメリカ(株)EVP 兼 CFO
Gary Kasbeer

マイニング事業本部副本部長 兼
コマツマイニング(株)社長 兼 CEO
Peter Salditt

コマツマイニング(株)EVP 兼 COO
岡本 望

マイニング事業本部副本部長 兼
マイニング・テクノロジー・ソリューションズ テクニカルダイレクター
谷口 純

中南米

常務執行役員

ラテンアメリカ総代表(除ブラジル)
兼 コマツカミンスチリ(有)社長
兼 コマツホールディングサウスアメリカ(有)社長
西浦 泰司

欧州

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

コマツフォレスト(株)社長
梅田 博之

アジア/大洋州

執行役員

コマツインドネシア(株)社長 兼 CEO
Pratjojo Dewo S.

コマツオーストラリア(株)社長
Sean Taylor

中国

常務執行役員

中国総代表 兼 小松(中国)投資有限公司董事長
今吉 琢也

執行役員

小松(中国)投資有限公司総経理 兼 CEO
張 全旺

アフリカ

執行役員

コマツ南アフリカ(株)社長
Michael Blom

グローバルオフィサー

北米

コマツマイニング(株)President,
Surface Mining
John Koetz

モジュラーマイニングシステムズ(株)
社長 兼 CEO
Jorge Mascena

ヘンズレー・インダストリーズ(株)
社長 兼 CEO
John Fiedler

中南米

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

欧州

英国コマツ(株)社長
Paul Blanchard

コマツドイツ(有)社長
Ansgar Thole

コマツドイツ(有)EVP 兼 建機部門長
Ingo Büscher

コマツイタリア製造(株)社長
David Bazzi

アジア/大洋州

バンコックコマツ(株)社長
Charoen Ruengwilai

中国

小松(山東)建機有限公司総経理
劉 方常

小松機械製造(山東)有限公司総経理
田 徳春

05

Corporate profile

当社の会社概要や財務・非財務ハイライトをご紹介します。また外部評価として、ESGの経営目標として掲げているダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・インディシーズ・ワールドインデックス、CDP（気候変動対策、水セキュリティ対策）「Aリスト」に選定されているほか、IR評価ならびにSRI（社会的責任投資）評価機関の構成銘柄に選定されています。

Contents

84	11年サマリー
86	非財務ハイライト
87	外部の評価
88	会社情報
89	コマツレポートについて





11年サマリー

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度
売上高	1,981,763	1,884,991	1,953,657	1,978,676
営業利益	256,343	211,602	240,495	242,062
売上高営業利益率(%)	12.9	11.2	12.3	12.2
税引前当期純利益	249,609	204,603	242,056	236,074
当社株主に帰属する当期純利益	167,041	126,321	159,518	154,009
設備投資額	122,038	136,962	179,070	192,724
減価償却費*1	89,015	88,005	85,837	100,666
研究開発費	54,843	60,788	64,479	70,715
総資産	2,320,529	2,517,857	2,651,556	2,798,407
株主資本	1,009,696	1,193,194	1,376,391	1,528,966
株主資本比率(%)	43.5	47.4	51.9	54.6
ネット有利子負債*2	563,814	585,926	513,918	481,817
ネットD/Eレシオ(倍)	0.56	0.49	0.37	0.32
営業活動によるキャッシュ・フロー	105,608	214,045	319,424	343,654
投資活動によるキャッシュ・フロー	△124,539	△131,397	△167,439	△181,793
財務活動によるキャッシュ・フロー	18,781	△71,814	△155,349	△143,983
現金および現金同等物の期末残高	83,079	93,620	90,872	105,905
発行済株式総数(千株)	983,130	983,130	983,130	971,967
一株当たり当社株主に帰属する当期純利益(円)	173.47	132.64	167.36	162.07
一株当たり年間配当金(円)	42.0	48.0	58.0	58.0
連結配当性向(%)	24.2	36.2	34.7	35.8
ROA(%)	11.2	8.5	9.4	8.7
ROE(%)	17.3	11.5	12.4	10.6
為替レート:米ドル(円)*3	79	83	100	110
為替レート:ユーロ(円)*3	110	107	133	140
為替レート:元(円)*3	12.4	13.2	16.3	17.7
従業員数(人)	44,206	46,730	47,208	47,417
うち海外従業員比率(%)	57.5	64.3	61.8	61.0
CO ₂ 排出量(kt)*4	583	468	458	412
廃棄物発生量(kt)*4	119.5	112.1	101.4	83.2
水使用量(千m ³)*4	6,900	5,836	5,086	4,319

*1 減価償却費は、有形固定資産ならびに無形固定資産の償却額の合計額を記載しています。

*2 ネット有利子負債は、有利子負債から現預金を差し引いたネットの負債額です。

*3 為替レートは期中平均レートを記載しています。

*4 過去データの見直しにより一部データを修正しています。

(百万円)

2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
1,854,964	1,802,989	2,501,107	2,725,243	2,444,870	2,189,512	2,802,323
208,577	174,097	268,503	397,806	250,707	167,328	317,015
11.2	9.7	10.7	14.6	10.3	7.6	11.3
204,881	166,469	291,807	377,471	223,114	162,775	324,568
137,426	113,381	196,410	256,491	153,844	106,237	224,927
160,051	142,006	145,668	179,210	166,552	163,174	147,762
111,174	103,219	132,442	129,860	129,525	130,432	133,256
70,736	70,507	73,625	73,447	74,761	73,840	77,478
2,614,654	2,656,482	3,372,538	3,638,219	3,653,686	3,784,841	4,347,522
1,517,414	1,576,674	1,664,540	1,815,582	1,771,606	1,912,297	2,232,511
58.0	59.4	49.4	49.9	48.5	50.5	51.4
349,081	286,512	663,740	779,890	762,705	666,856	630,710
0.23	0.18	0.40	0.43	0.43	0.35	0.28
319,634	256,126	148,394	202,548	295,181	354,129	300,970
△ 148,642	△ 133,299	△ 377,745	△ 187,204	△ 190,930	△ 163,057	△ 143,569
△ 173,079	△ 107,718	243,949	△ 3,660	△ 3,457	△ 199,667	△ 93,868
106,259	119,901	144,397	148,479	247,616	241,803	315,360
971,967	971,967	971,967	972,252	972,581	972,887	973,145
145.80	120.26	208.25	271.81	162.93	112.43	237.97
58.0	58.0	84.0	110.0	94.0	55.0	96.0
39.8	48.2	40.3	40.5	57.7	48.9	40.3
7.6	6.3	9.7	10.8	6.1	4.4	8.0
9.0	7.3	12.1	14.7	8.6	5.8	10.9
121	109	111	111	109	106	112
132	119	130	129	121	123	130
19.0	16.2	16.8	16.5	15.6	15.6	17.5
47,017	47,204	59,632	61,908	62,823	61,564	62,774
60.7	62.7	66.7	68.4	68.4	67.5	67.7
342	384	459	519	404	382	461
62.4	83.5	113.1	117.8	95.6	74.2	92.7
3,761	3,469	4,059	3,963	3,570	3,238	3,140

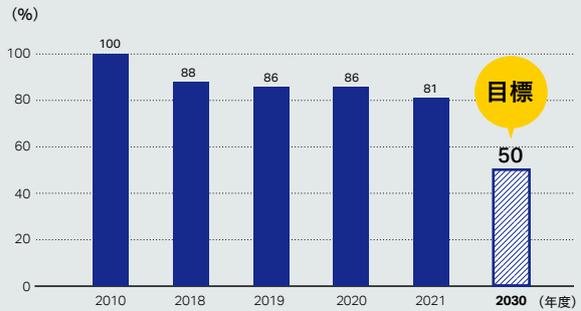
非財務ハイライト

製品稼働時のCO₂排出削減

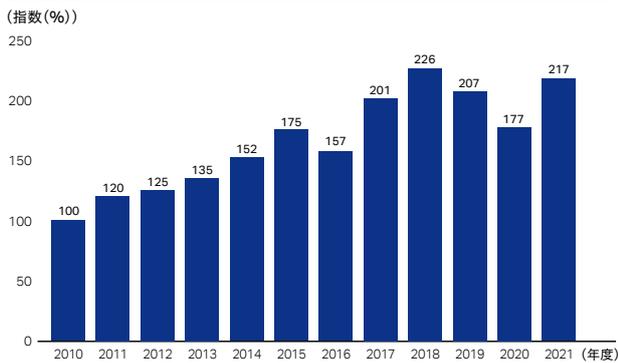
コマツでは、製品（建設機械、鉱山機械、林業機械など）稼働時に排出する作業量当たりのCO₂を2010年比で2030年までに50%削減することを目標としています。

この進捗を評価するために、その年の製品性能と、基準年（2010年）当時の製品の性能を比較し、燃費、作業効率の改善によるCO₂削減比率を見積もりました。その結果、2021年度の製品では、基準年に比べ、19%のCO₂削減が達成されました。

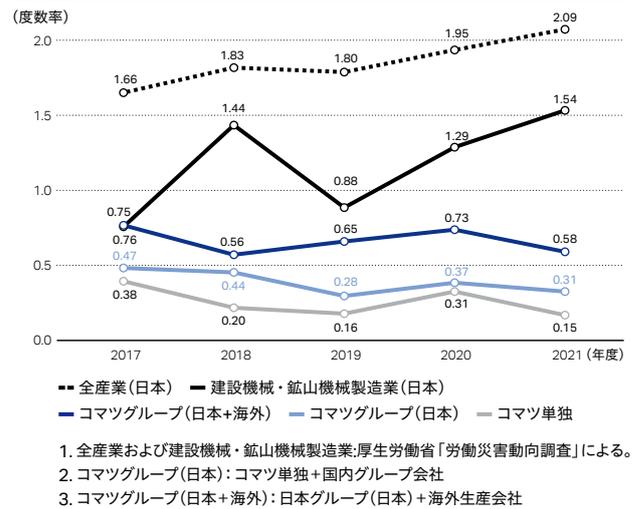
製品稼働時CO₂排出指数



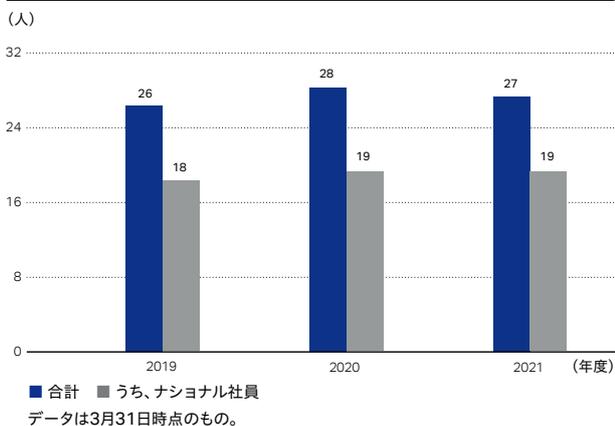
リマン取扱高推移(2010年度を100とした指数)



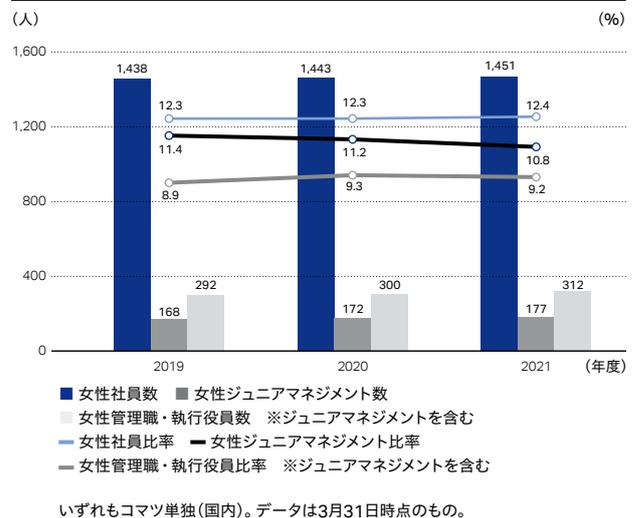
労働災害発生頻度(休業災害度数率)



グローバルオフィサー人数



女性社員、管理職数(比率)



外部の評価



各指標に関する説明はウェブサイトをご参照ください。

<https://komatsu.disclosure.site/ja/themes/133>

CDP気候変動・水
Aリスト

Member of
**Dow Jones
Sustainability Indices**
Powered by the S&P Global CSA

**Dow Jones Sustainability
Indices (DJSI) World**



MSCI ESG Leaders Indexes*¹



ISS-Oekom Prime



Euronext Vigeo World 120



FTSE Blossom
Japan

FTSE Blossom Japan Index*²

2022 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数

**MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数*¹**

2022 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

MSCI日本株女性活躍指数*¹



**S&P/JPX
カーボン・エフィシエント指数**



**デジタルトランス
フォーメーション銘柄**



SBT



**東京証券取引所
「企業価値向上表彰」大賞**

*1 The inclusion of Komatsu Ltd in any MSCI index, and the use of MSCI logos, trademarks, service marks or index names HEREIN, do not constitute a sponsorship, endorsement or promotion of Komatsu Ltd by MSCI or any of its affiliates. The MSCI indexes are the exclusive property of MSCI. MSCI and the MSCI index names and logos are trademarks or service marks of MSCI or its affiliates.

*2 FTSE Russell confirms that Komatsu has been independently assessed according to the index criteria, and has satisfied the requirements to become a constituent of the FTSE Blossom Japan Index. Created by the global index and data provider FTSE Russell, the FTSE Blossom Japan Index is designed to measure the performance of companies demonstrating strong Environmental, Social and Governance (ESG) practices. The FTSE Blossom Japan Index is used by a wide variety of market participants to create and assess responsible investment funds and other products.

会社名

コマツ(登記社名:株式会社 小松製作所)

本社

〒107-8414

東京都港区赤坂二丁目3番6号

設立年月日

1921年(大正10年)5月13日

資本金

連結 693億93百万円
(米国会計基準による)

従業員数

連結就業人員数 62,774名
単独就業人員数 11,927名
平均年齢(単独) 40.4歳
平均勤続年数(単独) 15.9年

発行済株式総数

973,145,800株(自己株式を含む)

株主数

187,367名

単元株式数

100株

証券コード

6301

上場証券取引所

東証プライム

株主名簿管理人・

特定口座の口座管理機関

三菱UFJ信託銀行株式会社
東京都千代田区丸の内一丁目4番5号
(同連絡先)
三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部
東京都府中市日鋼町1-1
0120-232-711(通話料無料)
郵送先 〒137-8081
新東京郵便局私書箱第29号
三菱UFJ信託銀行株式会社
証券代行部

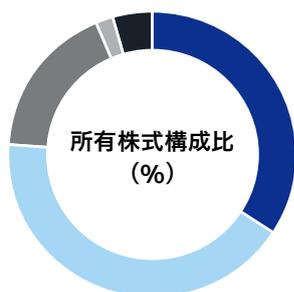
大株主の状況

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	167,187	17.67
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	61,205	6.47
太陽生命保険株式会社	27,200	2.87
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234(常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	26,150	2.76
日本生命保険相互会社(常任代理人 日本マスタートラスト信託銀行株式会社)	21,301	2.25
THE BANK OF NEW YORK MELLON AS DEPOSITARY BANK FOR DEPOSITARY RECEIPT HOLDERS (常任代理人 株式会社三井住友銀行)	20,953	2.21
JPモルガン証券株式会社	16,127	1.70
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223(常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	13,765	1.45
JP MORGAN CHASE BANK 385632(常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	13,598	1.43
小松製作所従業員持株会	11,930	1.26

(注)1. 持株比率は自己株式を控除して計算しています。

2. 当社は、自己株式27,379千株を保有していますが、上記大株主から除外しています。

株式の状況(自己株式を含む)



● 金融機関	34.2%	333,489,611株	179名
● 外国人	41.8%	406,964,451株	1,096名
● 個人・他	17.6%	171,373,697株	184,577名
● 一般法人	1.9%	19,369,179株	1,444名
● 金融商品取引業者	4.3%	41,948,862株	71名

コマツレポートについて

コマツは、ステークホルダーの皆さまに向けて、中期経営計画における「成長戦略による収益向上（財務指標）とESG課題解決（非財務指標）の好循環で持続的成長を目指す」という価値創造モデルを中心とした、コマツの持続的成長を目指した取り組みをご紹介しますコマツレポート（統合報告書）を作成しています。

コマツの年次報告書の体系



* コマツレポート、有価証券報告書、ESGデータブックは、コマツウェブサイトにて、英語版および日本語版を公開しています。

* コマツレポートは、ウェブサイト上でのみ発行しています。

詳しい財務情報については 有価証券報告書をご覧ください。

- 企業の概況
- 事業の状況
- 設備の状況
- 提出会社の状況
- 経理の状況 ほか

 <https://www.komatsu.jp/ja/ir/library/annual-security-report>



詳しい環境・社会活動については ESGデータブックをご覧ください。

- サステナビリティの考え方
- 人と共に（ダイバーシティ・人材育成など）
- 社会と共に
（コンプライアンス・リスク管理・ガバナンスなど）
- 地球と共に（気候変動・環境対応など） ほか

 <https://www.komatsu.jp/ja/aboutus/csr>



コマツは「国連グローバル・コンパクト」(UNGC)に署名しています。UNGCが主唱する10原則と、コマツの取り組みの関係については下記ウェブサイトをご覧ください。

<https://komatsu.disclosure.site/ja/themes/129>



コマツは「持続可能な開発のための世界経済人会議」(WBCSD)に加入しています。

KOMATSU

コマツ

〒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