

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



一目でわかるコマツ

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

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、世界中の車両情報が見える化。お客さまの車両の効率的な運用をサポートしています。



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。



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。



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。



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。

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・インディシー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、鑄鋼から加工、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 (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、オペレーターの負担軽減を実現

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

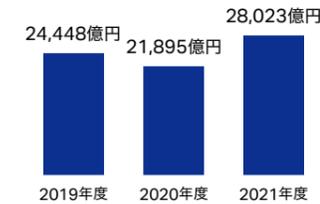
課題 気候変動やCO₂排出削減が世界的課題

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

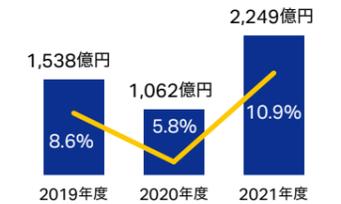
連結売上高



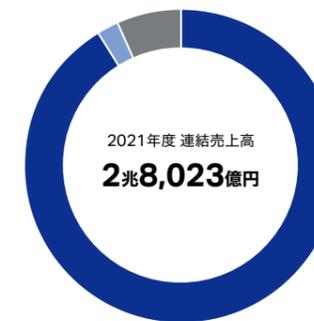
営業利益・売上高営業利益率



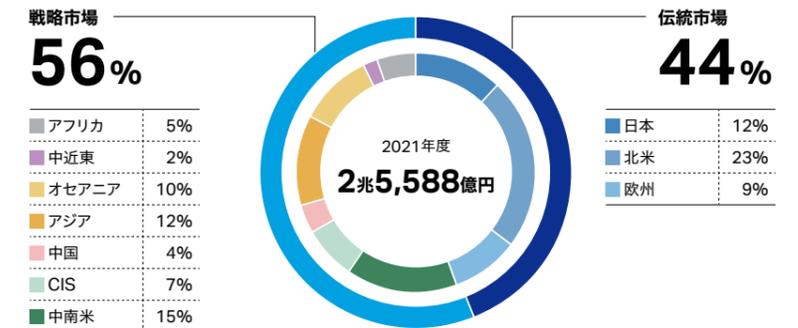
当社株主に帰属する当期純利益・ROE



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



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、社会の要請に応えていきます。



サステナビリティ基本方針

人と共に	社員	人権	
社会と共に	顧客	倫理・統治	地域社会
地球と共に	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。

創業の精神

コマツ ウェイ

コマツの行動基準

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



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

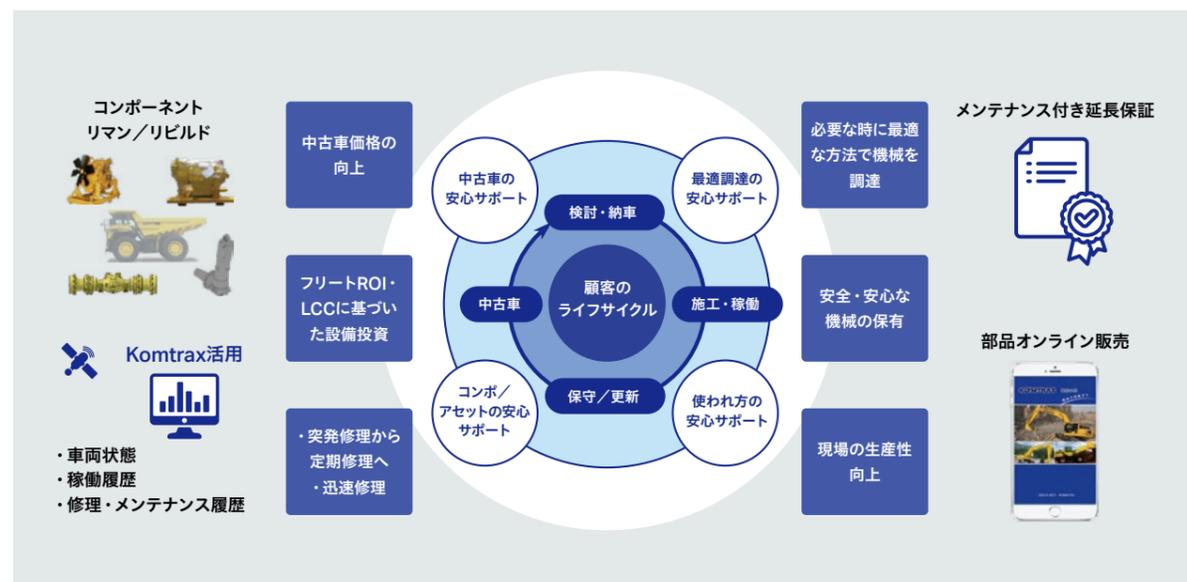
建設機械は売って終わりの「モノ」ビジネスではなく、お客さまがコストミニマムで、安心して機械を使用できる状態を提供するライフサイクルサポートビジネスです。

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

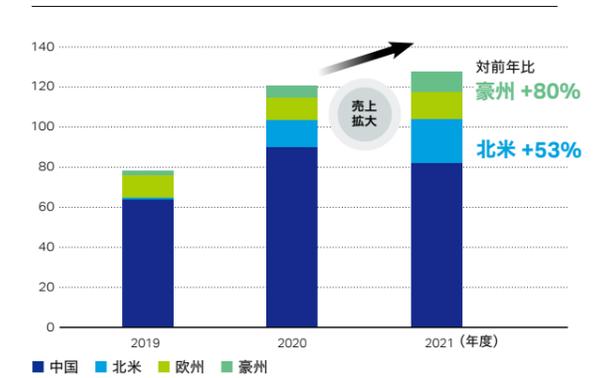


1 アフターマーケット事業におけるデジタルマーケティングの推進

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げ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

02

リスクへの強み

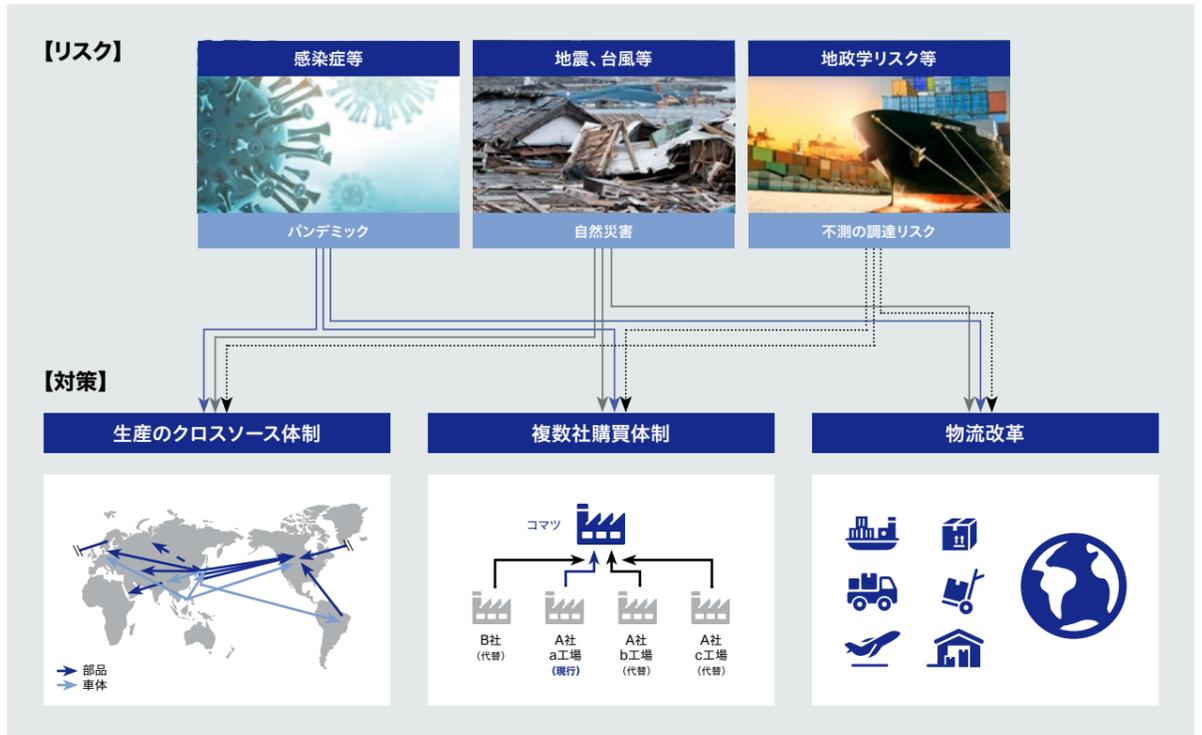
サプライチェーンリスクを最小限に抑えるレジリエントな生産・調達体制

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地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



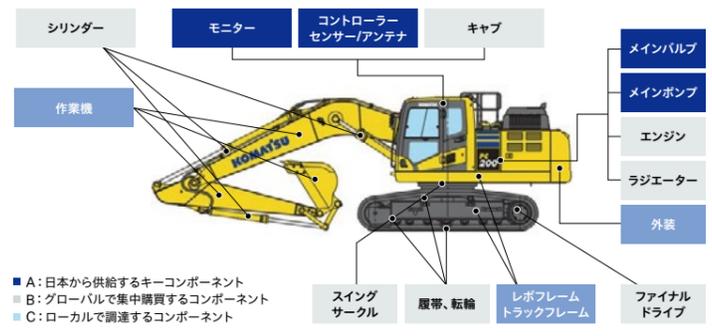
9カ国で生産
日本、米国、英国、ブラジル、中国、タイ、インドネシア、インド、(ロシア)



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。需給が逼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。