

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



WEB  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>



社長メッセージ



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、石炭エクスポート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年間で振り返ると、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組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。

社長メッセージ

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、生産が追い付きませんでした。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M&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>

