

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)

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

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℃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

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。

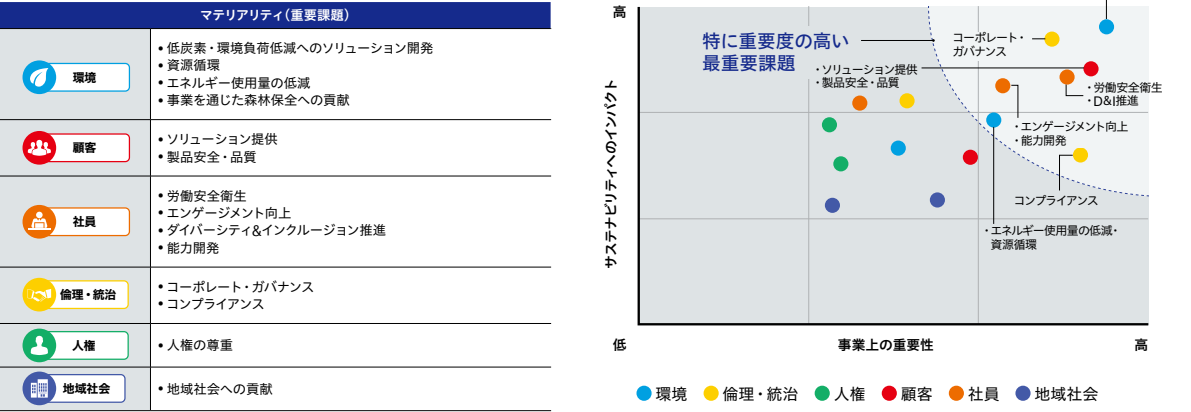
中期経営計画における成長戦略の考え方である、ESG課

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。



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。

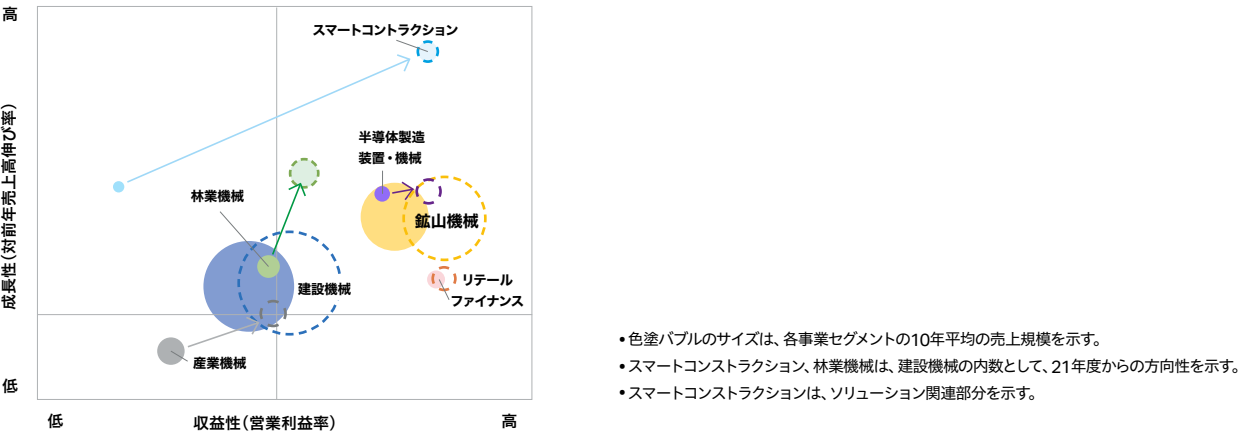
事業ポートフォリオの見直し

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



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 - 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 - 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 - 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 - 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 - 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	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	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。

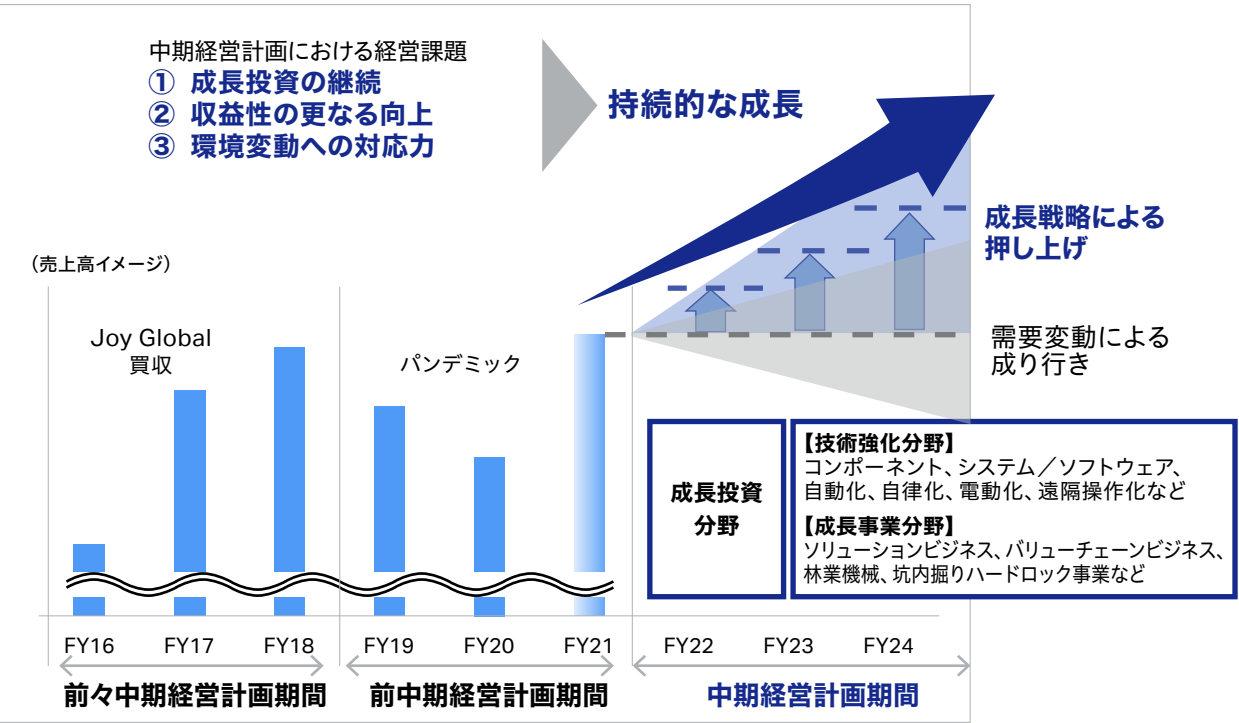
当社の主力事業である建設・鉱山機械の需要は、戦略市場における人口増加や都市化の進展、伝統市場における堅調なインフラ更新投資などにより、中長期的には緩やかな成長が見込まれるものの、短期的には、さまざまな外部環境リスクの影響により、ボラティリティ(変動幅)は高まるものと見込まれます。

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

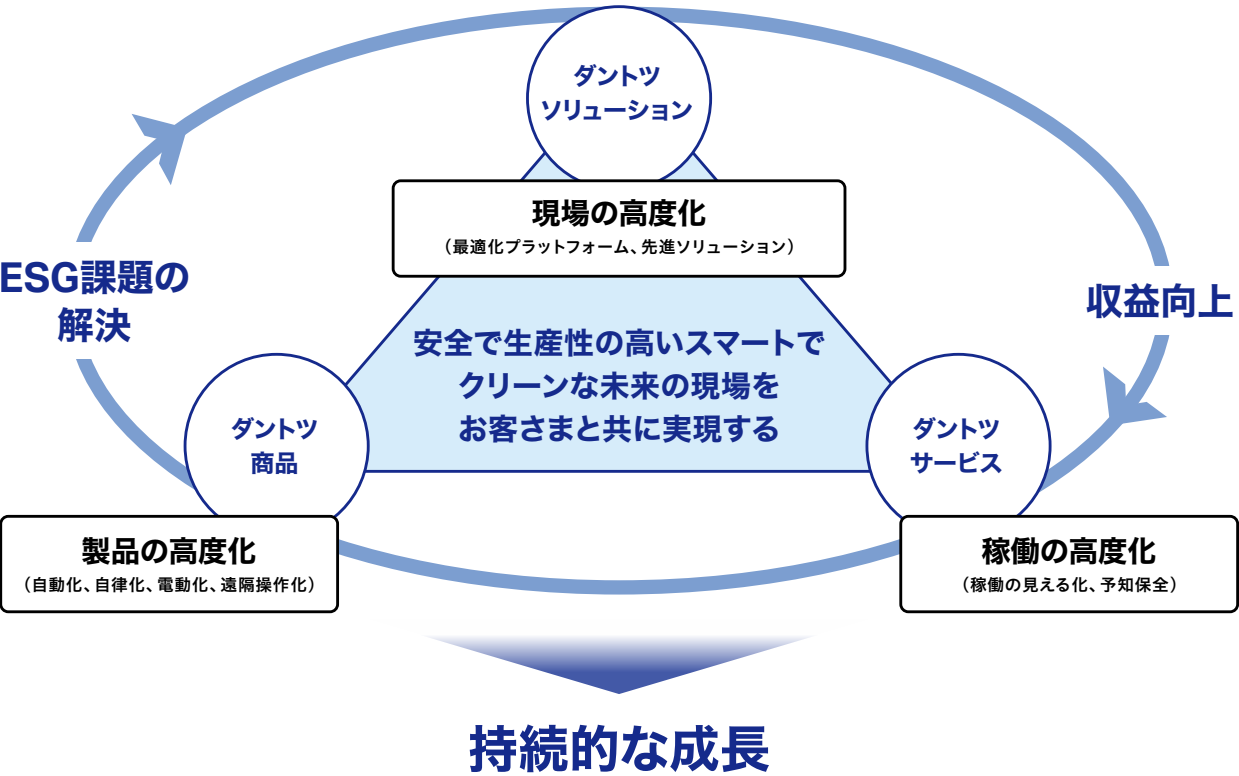
当社は、中期経営計画における成長戦略を通じて、「安全で生産性の高いスマートでクリーンな未来の現場をお客さまと共に実現する」という目指すべき姿の実現に取り組んでいます。

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。

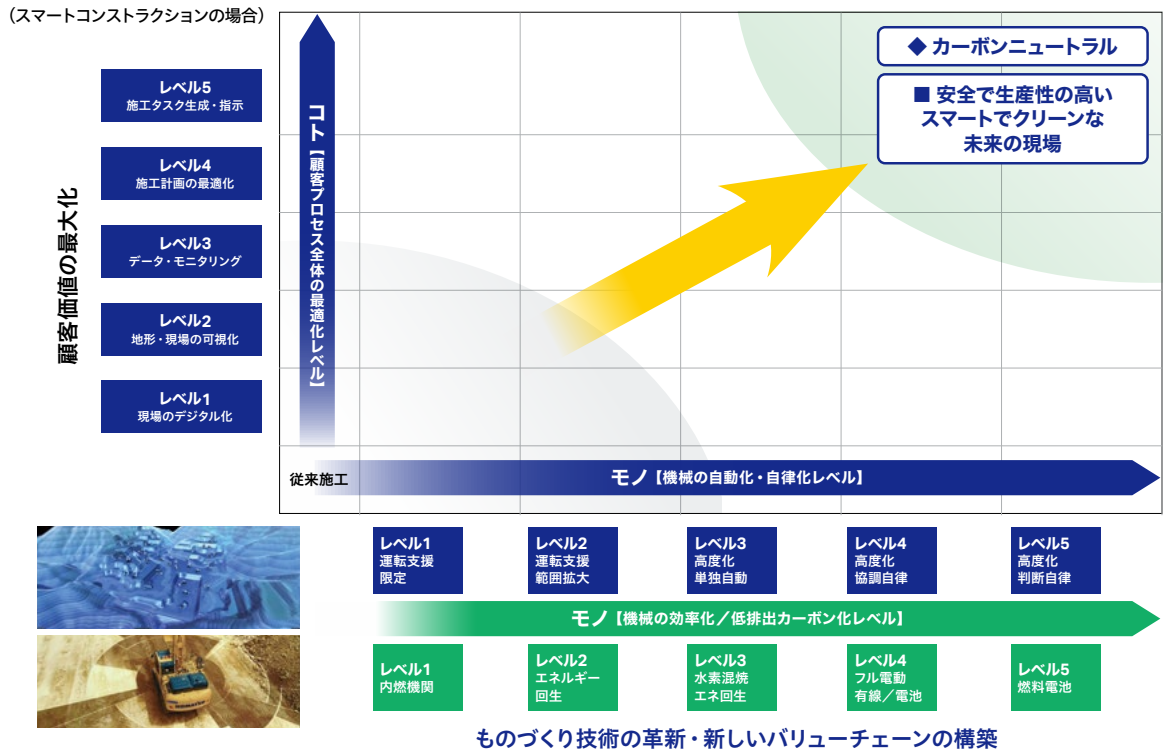
ダントツ商品(製品の高度化)、ダントツサービス(稼働の高度化)、ダントツソリューション(現場の高度化)が三位一体となり、ESG課題解決と収益向上の好循環を生み出す、新たな顧客価値(ダントツバリュー)の創造を通じて、持続的な成長を目指しています。

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。



未来の現場へのロードマップ

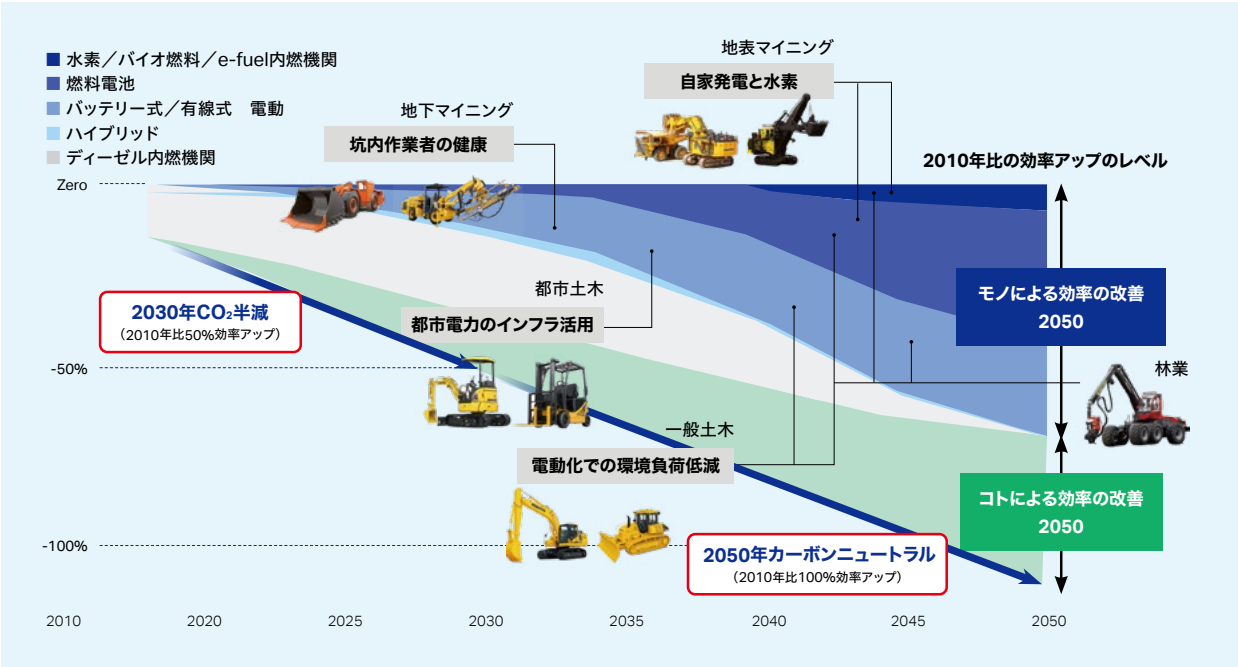


カーボンニュートラルに向けた製品開発ロードマップ

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カスティング、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	・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利用率：2030年50%
	外部評価	・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	・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・インディセーズ：米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