

KOMATSU

コマツレポート2014

KOMATSU REPORT 2014



コマツレポート2014

コマツレポートについて	01
2013年度ハイライト	02
連結業績の推移	03
非財務指標の推移	04
ステークホルダーの皆さまへ	05
成長の源泉	09
経営の基本方針	10
コマツの事業概要	12
コマツの強み	13
中期経営計画	18
中期経営計画の重点活動項目	22
イノベーションによる成長戦略 情報化施工	23
既存事業の成長戦略 ライフサイクルコスト	25
土台強化のための構造改革① 粟津工場に新組立工場竣工	28
土台強化のための構造改革② 中国現地法人、デミング賞受賞	31
2013年度事業概況	34
5年間の要約財務データ	35
建設機械・車両	36
産業機械 他	38
持続可能な成長のために	39
リスク管理	40
コーポレート・ガバナンス	43
環境保全活動	45
社会貢献活動	47
インフォメーション	49
コーポレート・インフォメーション	50

コマツレポートについて

コマツレポートは、国際統合報告協議会(IIRC)が開発した『国際統合報告フレームワーク』の基本理念を反映し、制作しています。

コマツレポートの記載内容は最も重要な情報に焦点を絞った簡潔な記述とし、財務・環境保全・社会性については、より詳細な報告書を別途作成し情報開示しています。

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、CSR報告書、環境報告書は、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。

報告対象期間：2013年4月1日～2014年3月31日

当レポートに記載している「2013年度」および「2014年3月期」は、特に記載のない限り、2013年4月1日から2014年3月31日までの期間を示しています。

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・慣行などの変更などが含まれます。

2013年度ハイライト

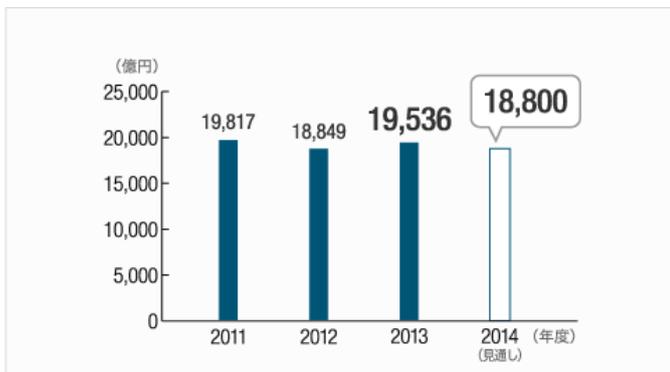
連結業績の推移

非財務指標の推移



連結業績の推移

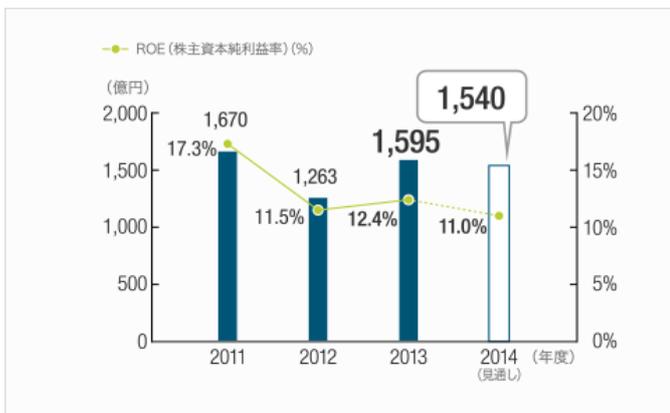
売上高



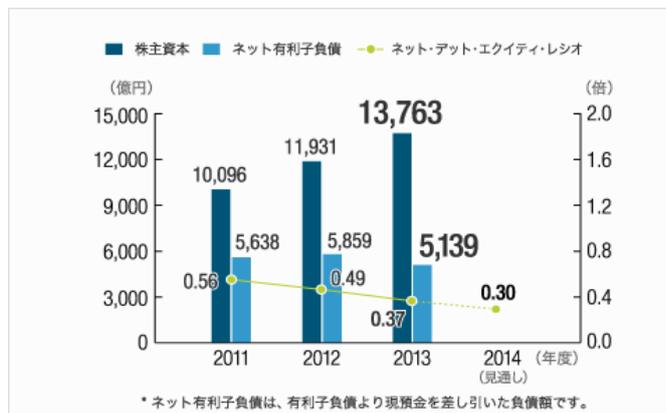
営業利益 / 売上高営業利益率



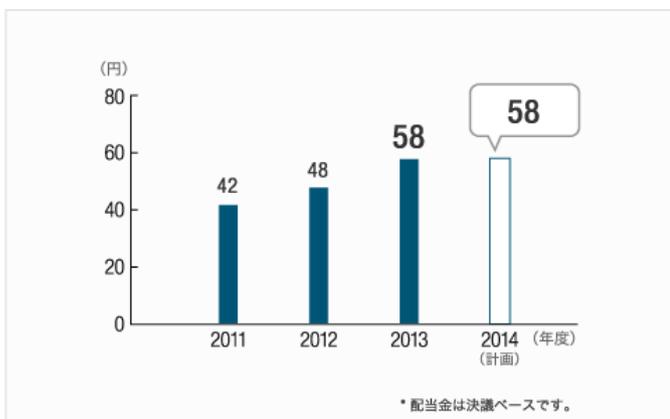
当社株主に帰属する当期純利益 / ROE



株主資本 / ネット有利子負債* / ネット・デット・エクイティ・レシオ



配当金*



※2014年度見通しは、2014年4月25日公表値

非財務指標の推移

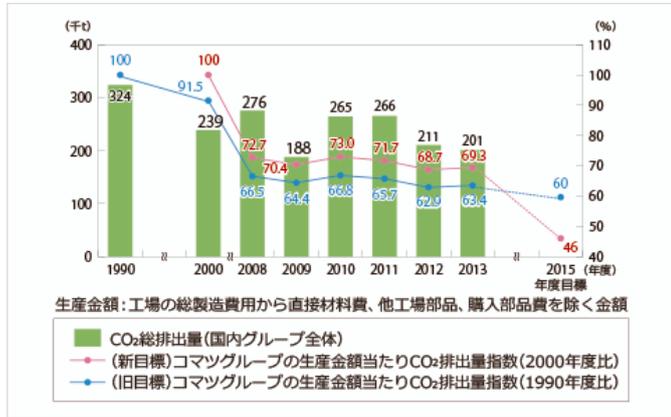
生産におけるCO₂削減活動

生産における資源有効利用活動（廃棄物）

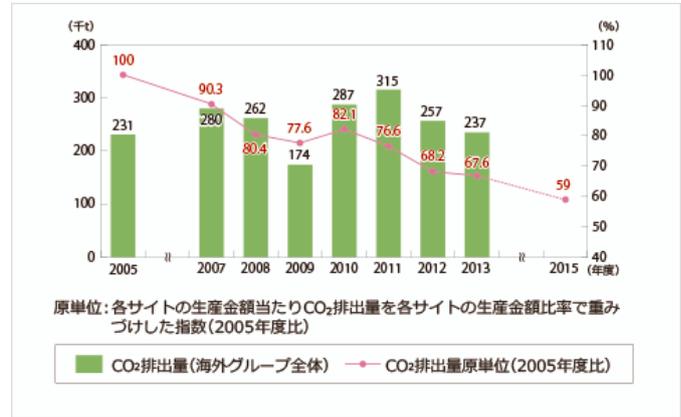
生産における資源有効利用活動（水資源）

生産におけるCO₂削減活動

国内CO₂排出量



海外CO₂排出量



生産における資源有効利用活動（廃棄物）

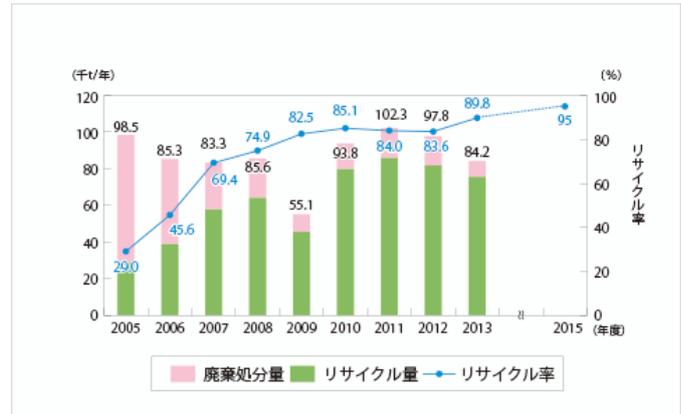
廃棄物発生量

(集計範囲：コマツ及びコマツグループの国内生産事務所)



廃棄物発生量

(集計範囲：コマツグループの海外生産事務所)



生産における資源有効利用活動（水資源）

水の使用料及び原単位

(集計範囲：コマツ及びコマツグループの国内生産事務所)

(コマツキャストックス(株)について2009年以前のデータを見直した結果を反映)



.....
ステークホルダーの皆さまへ



ステークホルダーの皆さまへ

▼ 事業の経過およびその成果 ▼ 対処すべき課題 ▼ 環境保全活動 ▼ CSR活動



代表取締役社長（兼）CEO 大橋 徹二

代表取締役会長 野路 國夫

事業の経過およびその成果

当期は、建設機械・車両部門では、鉱山機械の需要が低調に推移したものの、日本および中国などにおいて一般建設機械の需要が増加し、加えて、為替が円安に推移したことから、売上げは増加しました。産業機械他部門では板金・鍛圧機械の販売は底堅く推移しましたが、ワイヤーソーの販売が更に落ち込んだことなどにより売上げは減少しました。これらの結果、連結売上高は1兆9,536億円（前期比3.6%増）となりました。利益につきましては、為替が円安に推移したことに加え、販売価格および製造原価の改善、固定費の抑制などに継続的に注力した結果、営業利益は2,404億円（前期比13.7%増）、売上高営業利益率は前期に比べ1.1ポイント上回る12.3%となりました。

連結決算ハイライト		<米国会計基準>
2014年3月31日に終了した事業年度（2013年度）		
売上高	1兆9,536億円	（前期比3.6%増）
営業利益	2,404億円	（前期比13.7%増）
売上高営業利益率	12.3%	（前期比1.1ポイント増）
税引前当期純利益	2,420億円	（前期比18.3%増）
純利益*	1,595億円	（前期比26.3%増）

*米国会計基準における「当社株主に帰属する当期純利益」

部門別売上高（部門間取引消去前ベース）

建設機械・車両	1兆7,522億円	（前期比4.3%増）
産業機械他	2,091億円	（前期比3.3%減）
消去	△77億円	
計	1兆9,536億円	（前期比3.6%増）

注:金額は億円未満を切り捨てて表示しています。

連結業績予想について（2014年4月25日公表）	
2015年3月31日に終了する事業年度（2014年度）	
売上高	1兆8,800億円（前期比3.8%減）
営業利益	2,430億円（前期比1.0%増）
売上高営業利益率	12.9%（前期比0.6ポイント増）
税引前当期純利益	2,370億円（前期比2.1%減）
純利益*	1,540億円（前期比3.5%減）

*米国会計基準における「当社株主に帰属する当期純利益」
注:金額は億円未満を切り捨てて表示しています。

配当金について

1株当たりの年間配当金	2012年度 [第144期] : 48円
	2013年度 [第145期] : 58円
	2014年度 [第146期] : 58円（計画）

<コマツの配当方針>

- 連結業績を反映した利益還元を実施し、引き続き安定的な配当の継続に努めていく。
- 連結配当性向を30%以上とし、連結配当性向が50%を超えないかぎり、減配はしない。

対処すべき課題

コマツグループは、昨年4月より3カ年の中期経営計画「Together We Innovate GEMBA Worldwide」をスタートし、①イノベーションによる成長戦略、②既存事業の成長戦略、③土台強化のための構造改革、からなる重点項目に基づき活動しています。

イノベーションによる成長戦略を担う次世代商品として、世界初の自動ブレード制御機能を搭載した中型ICTブルドーザー「D61PXi-23」を北米、欧州、日本市場へと順次導入し、商品系列も拡大しました。既存事業の成長戦略では、「KOMTRAX（機械稼働管理システム）」から得られるデータを活用し、サービスや戦略部品の販売拡大などアフターマーケット事業の強化に取り組みました。米国、欧州、日本で適用が開始されている排出ガス規制に対応した商品は、ライフサイクルコストの低減と長期間稼働をサポートするサービスプログラム「KOMATSU CARE（コマツ・ケア）」を付与し、積極的に市場導入しました。土台強化のための構造改革では、石川県の粟津工場で、省エネおよび生産効率を飛躍的に高めた新建屋建設を進めるなど、国内生産拠点の電力使用量の半減活動を推進しました。

また、お客さまの総合的なメリットを訴求するビジネスモデルの強化に一層注力し、新車販売だけでなく、レンタル・中古車の循環事業やリテールファイナンス事業も含めたバリューチェーン全体での販売拡大、販売価格および製造原価の改善などに継続的に取り組みます。

環境保全活動

コマツは環境保全活動を経営の最優先課題の一つと位置づけており、「地球環境基本方針」に基づき、事業のあらゆる局面において環境負荷低減を進めています。

製品開発では、日米欧における最新の排出ガス規制に対応した低燃費・低CO₂排出量の製品開発に注力するだけでなく、工期を大幅に短縮するICTブルドーザーなどの開発などを通じ、製品のライフサイクル全般における環境負荷低減を推進しています。

生産においては、日本国内の生産工場において消費電力量の半減活動を進め、2014年5月には、その第一弾となる粟津工場の新組立工場が操業を開始しています。抜本的な工程改革および最新鋭の高効率設備を導入し、生産効率の向上と、電力使用量の削減を両立しました。今後も引き続き、国内工場における電力使用量削減を切り口とした生産改革に計画的に取り組めます。

また、継続的に推進している循環型社会の構築や、大気・水環境の保全、生物多様性の保全にも、引き続き取り組んでいきます。

CSR活動

コマツでは、CSR活動を「本業のビジネスを通じて社会に貢献すること」と定義し、グローバルに取り組むべき3つの重点分野を策定しています。

- ・生活を豊かにする - 社会が求める商品を提供する -
- ・人を育てる
- ・社会とともに発展する

無人ダンプトラック運行システムや、ICTブルドーザーといったイノベーションでは、究極の生産性・経済性と、作業現場の安全向上や、労働力不足といった社会的要請を両立する現実的なソリューションの提供に努めています。グローバルな人材トレーニングでは、コマツの現地代理店強化にとどまらず、地域社会における就業機会の向上を目指しています。社会貢献活動においても、東日本大震災の災害復興支援や、対地雷除去活動など、本業である建設機械・産業機械を通じ、社会の持続的な発展に「コマツができること、しなくてはならないこと」を考え、コマツグループ全体で実現に向けた活動を推進しています。

コマツグループは、「企業価値とは、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」との考えにより、コーポレート・ガバナンスを更に強化し、健全で透明性の高い経営に努めるとともに、経営効率の向上を目指しています。また、コマツグループの全社員が「コマツウェイ」を共有し、安全・環境・コンプライアンス、業績の向上に加え、企業体質の更なる改善および社会的使命の達成をバランスよく実現させていきます。

株主をはじめステークホルダーの皆さまにおかれましては、引き続き変わらぬご支援と、ご協力を賜りますようお願い申し上げます。

2014年7月

野路 國夫

代表取締役会長
野路 國夫

大橋 徹二

代表取締役社長（兼）CEO
大橋 徹二

成長の源泉

経営の基本方針

コマツの事業概要

コマツの強み

中期経営計画



経営の基本方針

▼ 経営の方針 ▼ コマツウェイ ▼ コマツの行動基準

経営の方針

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。その「企業価値」とは、私たちを取り巻く社会と全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。

特にコマツは、信頼度を向上するために、企業の社会的責任を自覚して行動するとともに、「コーポレート・ガバナンスの充実」と「モノ作り競争力の強化」に努め、コマツの強さの源泉としてきました。

この考え方を基盤として「ブランドマネジメント」を導入することによって、コマツグループ社員が「企業（供給側）の立場からお客さまの立場で考える」ように意識改革を図り、コマツグループの体質強化と人材育成を更に進めています。

品質と信頼性の追求

コマツでは、「品質と信頼性」を、商品やサービスだけでなく、企業組織、事業、社員そして経営の全てにおいて追求すべきものと考えています。この「品質と信頼性」を高めるため、私たちは次の5つを経営の指針としています。

- ・常にお客さまの立場を考え、安全で、環境に配慮した創造的な商品・サービスとシステムを提供するとともに、お客さまに最適な問題解決方法（ソリューション）を提供する
- ・常に技術革新と経営改善に努める
- ・グローバルな視点で連結経営を推進する
- ・良き企業市民として地域社会に貢献する
- ・社員とその家族の健康と安全を守り、社員に創造と挑戦の場を提供する

コーポレート・ガバナンス（企業統治）の充実

経営の「品質と信頼性」を高めるため、コマツグループ各社の経営責任者は、不断の努力を行うとともに、企業の社会的責任を自覚し、虚業を排し堅実経営を行うこととします。

また、コーポレート・ガバナンスの中核機関である取締役会の活性化や内部統制システムの確立を推し進め、経営の透明性と健全性の維持向上に努めています。

「モノ作り」競争力の強化

コマツグループが追求する「モノ作り」とは、「お客さまに満足いただけ、事業の拡大を支援できる商品、サービス、ソリューションを提供すること」であり、全てのプロセスにおいて、安全と環境への配慮を重視し、お客さまにとってなくてはならない存在となることでもあります。

「モノ作り」競争力を強化するためには、生産だけでなく、研究開発、調達、販売、サービスおよび管理部門にいたる社内各部門はもとより、協力企業や代理店など、バリューチェーン（付加価値向上の“連鎖”）を構成する全ての部門・パートナーが一体となり、それぞれが「現場力」（全社員・組織の活力＋現場・職場の改善する能力）を発揮し、安全で創造的な商品作りに常にチャレンジしています。

ブランドマネジメント

マーケティングや、お客さまとの関係性に関する指針である「ブランドマネジメント」は、商品の稼働する現場の問題をお客さまと共有し、お客さま視点で現場改善・改革の提案を行うことを通じて、お客さまの信頼性（お客さまにとってコマツでない困る度合い）を高め、関係性（パートナーとして選ばれ続ける度合い）を向上させる活動です。

稼働現場の問題を共有する上では、お客さまの現場への訪問・対話を強化するとともに、ICTを活用した現場の「見える化」にも取り組んでいます。また発見した問題点に対しては、コマツグループが保有する経営資源を総合的に駆使しています。

コマツウェイ

「経営の方針」に基づく企業の成長・発展の過程で、先人が築き上げてきた「コマツの強さ」、「強さを支える信念」、「基本的な心構え」、「それを実行に移す行動様式（スタイル）」を集約し、2006年、「コマツウェイ」として明文化しました。

コマツウェイは、経営層を含むコマツグループのすべての社員が現場や職場で永続的に継承すべき価値観です。

コマツウェイの伝承

社員の世代交代が加速し、海外で働く外国人社員も増加するなか、コマツウェイを全世界のコマツグループ各社に普及させるために、専門組織「コマツウェイ総合研修センター」が中心となり、さまざまな普及活動・人材育成を実施しています。

海外現地法人では、現地出身で長年コマツに勤務する幹部社員がコマツウェイを各国の言語に翻訳する作業に参画しました。経営層自身がコマツウェイを理解しつつ、社員に判りやすい表現にすることを目的としています。

現場力を強化するために、コマツがこれまで培ってきたTQM（Total Quality Management：総合的な品質管理）に加えて、固有技術・専門技能、マネジメント能力などの各種能力を高度化させる教育を実施しています。



コマツウェイを全世界のコマツグループ各社に普及させるために、専門組織「コマツウェイ総合研修センター」（石川県）が中心となり、さまざまな普及活動・人材育成を実施しています。

コマツの行動基準

ビジネス社会のルールとは、狭い意味での法令にとどまらず、社会に一般に尊重されているルールを含みます。今日では、社員一人ひとりが「企業の社会的責任」を十分に自覚し、社会の信頼に応えるよう行動することが、社会のルールの重要な一部になっていると言えます。

このようなビジネス社会のルールについて、世界のどこにおいても守るべき基本原則や、方針・考え方を示すものとして、2001年に「コマツの行動基準」を策定しました。以来8回の改訂を重ねつつ、コマツウェイと並んでコマツの企業としてのあるべき姿を示した重要な指針となっています。

コマツの事業概要

ビジネスモデルの概観

ビジネスモデルの概観

コマツは、人・組織・サプライヤー・代理店・知的財産などさまざまな「資源」を活用して事業活動を推進しています。

数値は2013年度実績、拠点数などは2014年4月末現在

開発

【建設・鉱山設備】
 ● 開発センター (マザー工場)
 ● コンポーネント開発センター
 研究開発費：644億円
 開発：566億円
 開発：78億円

● 生産技術開発センター

生産 生産拠点

【建設・鉱山設備】

	米州	欧州・CIS	中国	アジア	日本	合計
本社工場	4	6	3	3	5	22
マザー工場	1	4	-	4	9	18
コンポーネント-部品工場	3	2	4	4	4	20
部品工場	1	0	2	2	0	6
合計	8	8	9	9	14	48

【産業機械】

	米州	欧州・CIS	中国	アジア	日本	合計
産業機械	-	-	2	-	5	7
その他	-	-	-	-	4	4
合計	-	-	2	-	9	11

設備投資額(有形固定資産投入ベース)：4億円

● 3.5キーンコンポーネント生産線建設費：1拠点、生産：6拠点
 設備投資額(有形固定資産投入ベース)：合計179億円

販売・サービス 代理店数

【建設・鉱山設備】

代理店(所在地)	信託市場					合計
	日本	欧州	中米	CIS	中込	
1311	17	33	43	25	8	10
1312	2	2	2	-	-	4
1313	1	1	1	1	1	5

【産業機械】 販売拠点数：9か国22拠点

【アフターマーケット】
 ● パーツセンター (部品供給拠点)：11か国拠点
 ● サービスセンター (修理・点検)：11か国拠点
 ● トレーニングセンター (オペレータの研修)：11か国拠点
 ● リンクス (部品供給センター)：11か国拠点
 ● リアルタイム (部品供給センター)：11か国拠点
 ● リアルタイム (部品供給センター)：11か国拠点

ICTシステムのリソース

● KOMTRAX (機群管理システム) 基・搭載台数：34万台 ● KOMTRAX Plus (鉱山機群管理システム)
 ● GPS搭載 ● モジュラーメンテナンス (MineCare) ● コマツフレート (MaxiFleet) など

開発

- 「タレント」確保：安全・健康・経済性 / ICT による生産性の向上
- 新出ガス規制対応
- スイングワイド掘削ショベルの開発
- 生産性の向上

資材調達

- マザー工場・あどりあとの「作り込み」

生産

- キーコンポーネントの生産・技術革新
- マザー工場における多品種の高品質・作り込み
- 生産現場でのロボット化など自動化 (生産性向上)
- 【社外】 ● 地域社会との関係 ● パフォーマンス ● コマツの成長

物流

- 物流におけるCO₂削減
- 物流のモーダルシフト
- 輸送効率の向上
- 梱包改善

販売

- 全世界でのサービスサポート ● 部品部品 (顧客供給の向上) ● 高付加価値「価格商品」の提供 ● 有償サービス契約事業
- ブランドマネジメント活動 (後援者など環境改善活動) ● リアルタイム ● リンクス事業
- 中国市場開拓 ● ソリューションビジネス ● 「中国産建設機」拡大 ● AHS ● ICT推進 ● KOMTRAX

サービス・使用

- 製品使用期間における修理費用の削減
- お客様ごとの修理活動へのソリューションの提供
- 新規市場開拓の促進

回収・解体

- 部品を回収し、再生・供給するリサイクル事業を推進

環境保全活動

- AHS
- ICT推進
- KOMTRAX
- エコドライブエコノミー
- 省資源 / CO₂排出削減活動の推進
- LCA設計
- 中期環境経営計画

コマツの強み

▼ モノ作り競争力 ▼ 開発・生産における強み ▼ 販売・サービスにおける強み

コマツは、コーポレート・ガバナンスの充実と「モノ作り競争力」の強化に努め、強さの源泉としてきました。この考え方を基盤として、ブランドマネジメントを導入することによって、コマツグループ社員が「企業（供給）の立場からお客さまの立場で考える」ように意識改革を図り、コマツグループの体質強化と人材育成を更に進めています。

モノ作り競争力

コマツは、製造現場だけでなく、研究開発、生産、販売、プロダクトサポートなどの全ての社内部門や、協力企業、代理店などバリューチェーンを構成するすべての部門・パートナーが一体となって行う活動を「モノ作り」と呼んでいます。

現場力

社員がそれぞれの業務を自律的・継続的に改善し続けていく能力が「現場力」です。コマツは長年にわたるTQM（総合的品質管理）活動を通して現場力を培い、モノ作り競争力を高めてきました。

協力企業や代理店との強固なパートナーシップ

協力企業や、販売・サービスを担う代理店とコマツが価値観や理念を共有し、一体となって事業を推進しています。日本国内においては、サプライヤーとの組織「コマツみどり会」が、開発段階から商品力の向上に参画するだけでなく、コマツと一体になって人材育成を推進するなど、連携強化の中核として機能しています。海外においても、このようなサプライヤー組織化に積極的に取り組んでいます。

開発・生産における強み

主要コンポーネントの自社開発・自社生産

エンジンや油圧機器など主要コンポーネントは、モノ作り競争力に優れた日本国内で自社開発し、鑄造工程を含め自社生産しています。これにより主要コンポーネントを設計の源流から見直して商品力を向上させるとともに、世界最高水準の品質・コスト・納期を織り込み、世界の本体組立工場に供給しています。

マザー工場体制

本体の開発機能を有する組立工場を「マザー工場」と呼び、新機種の立ち上げやモデルチェンジ時には、開発・生産部門、サプライヤーが一体となって、徹底した品質・コスト・納期の「作り込み」を図ります。マザー工場は同一機種を生産する「チャイルド工場」の「SLQDC」（S：安全、L：法律、Q：品質、D：納期、C：コスト）にも責任を持ち、製品のグローバルな安定供給だけでなく、モノ作り競争力の伝承に努めています。

●建設・鉱山機械の生産拠点（車体工場）



地域	車体工場数
日本	6
米州	4
欧州・CIS	6
アジア	3
中国	3
合計	22

フレキシブルなグローバル生産体制

本体組立は世界22拠点（マザー工場ならびにチャイルド工場）が担い、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し、クロスソーシングしています。主要コンポーネントを除く部品は、中国などのアジア諸国からコストと品質に優れた部品を全世界の工場に供給する体制をとっています。

●フレキシブルな生産体制（建設・鉱山機械の生産拠点と主な生産機種）



地域別の生産拠点数
車体工場の数 (2007年度) 27 → (2013年度) 22 (2014年3月末現在)

	米州	欧州	アジア	中国	日本	合計
車体工場 () は 2007年度	4 (7)	6 (5)	3 (4)	3 (3)	6 (8)	22 (27)
部品・コンボ工場	3	2	4	4	7	20
素材工場	1	0	2	2	1	6
合計	8	8	9	9	14	48

日本

- 油圧ショベル
- 超大型油圧ショベル
- ミニショベル
- ホイールローダー
- ミニホイールローダー
- ブルドーザー
- ダンプトラック
- アーティキュレートダンプトラック
- モーターグレーダー

中国 (小松山推)

- 油圧ショベル

中国 (小松山東)

- 油圧ショベル
- 超大型ダンプトラック

中国 (小松常州)

- 油圧ショベル
- ホイールローダー
- ダンプトラック

タイ

- 油圧ショベル

インド

- 油圧ショベル
- ダンプトラック

インドネシア

- 油圧ショベル
- ブルドーザー
- ダンプトラック

ロシア

- 油圧ショベル
- ダンプトラック

スウェーデン

- 林業機械

英国

- 油圧ショベル

イタリア

- ミニショベル
- 油圧ショベル
- バックホーローダー
- スキッドステアローダー

ドイツ (コマツハノマーク)

- ホイール式油圧ショベル
- ホイールローダー
- ミニホイールローダー

ドイツ (コマツマイニングジャーマニー)

- 超大型油圧ショベル

米国 (ピオリア工場)

- 超大型ダンプトラック

米国 (チャタヌガ工場)

- 油圧ショベル
- アーティキュレートダンプトラック
- 林業機械

米国 (ニューベリー工場)

- ホイールローダー

ブラジル

- 油圧ショベル
- ブルドーザー
- ホイールローダー
- モーターグレーダー

クロスソーシング

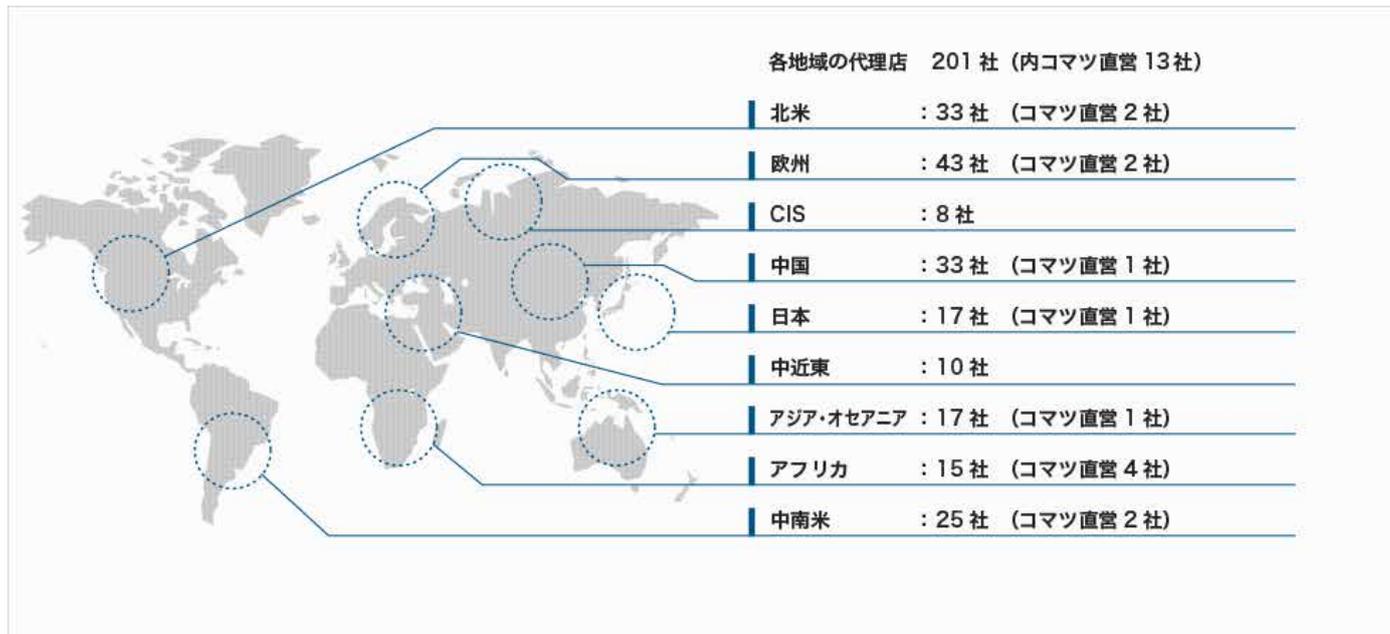
- 1 同一機種を複数の工場で生産
- 2 需要・為替等市場の状況に応じ、最適な工場で生産

販売・サービスにおける強み

グローバルな販売・サービスネットワーク

世界151カ国、201社の代理店網が、全世界の需要地の99%（台数ベース）をカバーしています。鉱山機械分野では、メーカーであるコマツと直営代理店が一体となり、お客さまに密着した販売・サービス活動を実施しています。

●グローバル販売・サービス体制（代理店網）



ICT (KOMTRAX) の活用

コマツは業界に先駆けて建設・鉱山機械のICT化を推進してきました。機械稼働管理システム「KOMTRAX」の搭載車両は世界累計34万台以上に達し、得られた膨大な稼働情報をマーケティングやサービスに活用しています。ICT情報の活用にあたっては、お客さまと代理店、コマツが情報を共有し、お客さまの現場を「見える化」して共に現場改善に取り組み、お客さまとの強固な関係性の構築を図っています。

グローバルな人材育成

20拠点のトレーニングセンター、27拠点のサービスサポートセンターを中心に、グローバルな人材育成に注力しています。海外現地法人のトップマネジメント人材の育成も進め、海外現地法人のうち7社は、長年コマツに勤務した現地出身者が経営しています。

●プロダクトサポート拠点



代理店在庫ゼロ活動

製品在庫を代理店ではなくコマツが保有する体制をとることにより、代理店は販売・サービスに注力でき、コマツは世界のリテール市場動向（需要変動）をタイムリーに把握することが可能になります。

中期経営計画

- 📌 市場環境
- 📌 中期経営計画の概要
- 📌 重点活動項目

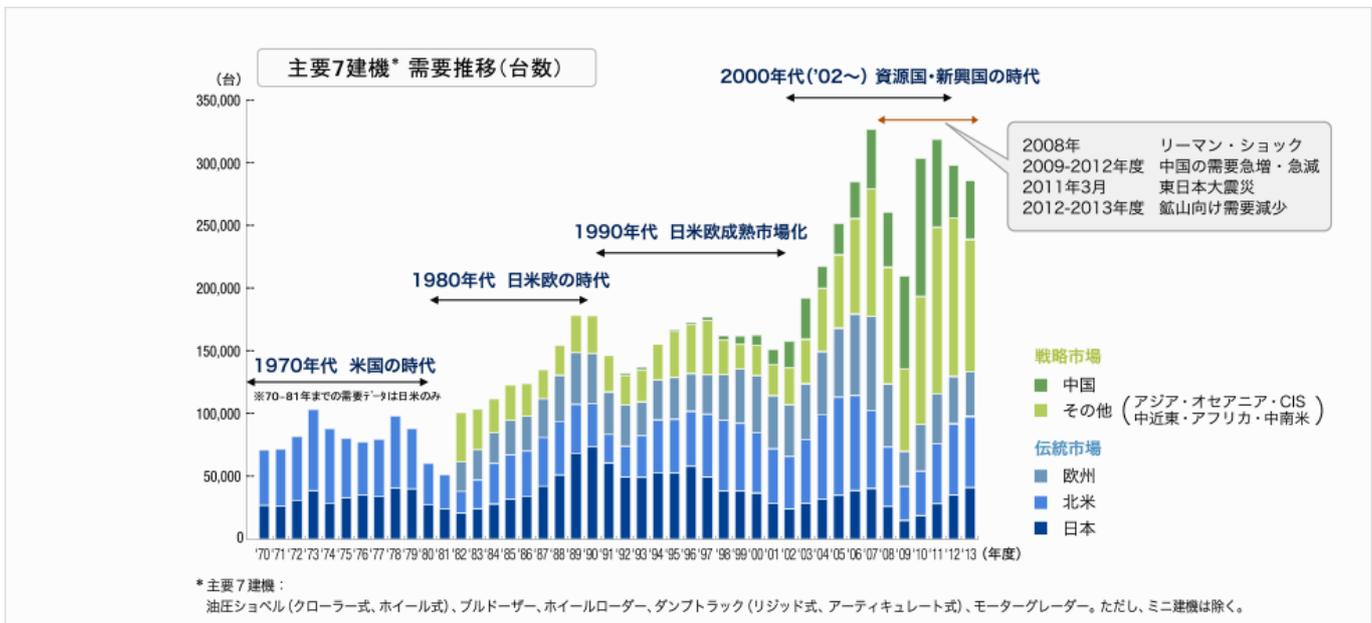
コマツグループは、2013年4月から2016年3月を対象とした3カ年の中期経営計画「Together We Innovate GEMBA Worldwide」に基づき活動しています。

市場環境

建設・鉱山機械の需要は、地域によって景気循環に伴う需要増が見られるものの、新興国需要の回復遅れや、資源価格の低迷に伴う鉱山機械需要の落ち込みなどにより、当面、需要が足踏みすることを想定する必要があります。また市場の変化は激しく、短・中期的な見通しには不確定要素が多くなっています。

しかしながら長期的には、世界の人口の増加および都市化率の上昇を背景に、建設・鉱山機械は需要の伸長が見込まれる「成長産業」と考えています。

建設・鉱山機械の長期需要推移（主要7建機）



中期経営計画の概要

コマツグループは、コアビジネスである建設・鉱山機械事業、産業機械事業に引き続き集中し、強みを活かした2つの「成長戦略」と、企業体質の強化を狙う「構造改革」に取り組むと同時に、株主の皆さまへの利益還元水準の向上に尽力していきます。

重点活動に効果的に取り組むためには、「現場力」（全社員・組織の活力＋継続的な改善能力）を持った社員のチームワークが欠かせません。今後も全世界の社員が「コマツウェイ」に基づき業務の改善活動を推進していきます。

特に、お客さまの「現場」を深く理解し、お客さまにとってなくてはならない存在になるための活動（ブランドマネジメント）を一層強化していきます。これらの活動を通じ、グローバルな事業拡大に必要な人材の育成に結びつけていきます。

項目	2015年度目標値	2013年度実績
売上高営業利益率	18～20%	12.3%
ROE*1	18～20%	12.4%
ネット・デット・エクイティ・レシオ*2	0.3 以下	0.37
連結配当性向	30～50%の間で安定配当	35%

*1 ROE = 当社株主に帰属する当期純利益 / ((期首株主資本 + 期末株主資本) / 2)

*2 ネット・デット・エクイティ・レシオ = (有利子負債 - 現預金) / 株主資本

< 前提条件 >

項目	2015年度目標値	2013年度実績	
売上高のガイドライン	23,000 ± 2,000億円	19,536億円	
為替レートのガイドライン	対米ドル	90～95円	99.6円
	対ユーロ	120～125円	132.8円
	対人民元	15.0～15.3円	16.3円

重点活動項目

① イノベーションによる成長戦略

これまで築き上げてきたICT（情報通信技術）、主要コンポーネントの開発・生産技術、グローバルな販売・サービス網、フレキシブルな調達・生産体制などの強みを今後も進化させ、技術開発を進めることで、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を生み出し、お客さまの現場をお客さまとともに革新し、新しい価値を創造する「イノベーション」をスピード感を持って起こしていきます。

● 活動事例



ICTブルドーザ「D39PXi」

車両が収集発信する情報を活用し、施工管理システムなど、お客さまの現場を「見える化」し、改革するソリューションの開発を進めています。

関連ページ [ICT建機](#)



次世代坑内鉱山機械の合併会社設立

2014年4月、次世代の坑内鉱山機械の開発にむけ、米国ゼネラル・エレクトリック社との合併会社「コマツ・ジーイー・マイニング・システムズ」を米国に設立しました。

② 既存事業の成長戦略

既存事業においては、ICTを最大限に活用してお客さまの現場を「見える化」し、より速やかな部品供給やサービス活動を実施するとともに、レンタル・中古車の循環事業やリテールファイナンス事業も含めたバリューチェーンを拡大し、お客さまの満足度を更に高めていきます。補給部品事業では、受発注・物流改革に引き続き取り組むとともに、今後も成長が見込まれる戦略市場とバケットやツース・履帯などの戦略部品の拡販に努めることで、収益の拡大を目指します。

また、2014年以降、米国、欧州および日本で適用される新たな排出ガス規制（米国のTier4 Final）に対し、エンジン、油圧機器、制御システムなどの自社開発・自社生産という強みと最新技術を融合させ、円滑な商品開発・市場導入を図ります。

● 活動事例



新興国向け中型油圧ショベルPC200/220-8M0

中国での機械の使われ方を分析し、ライフサイクルコスト低減のための最適スペックを織り込みました。



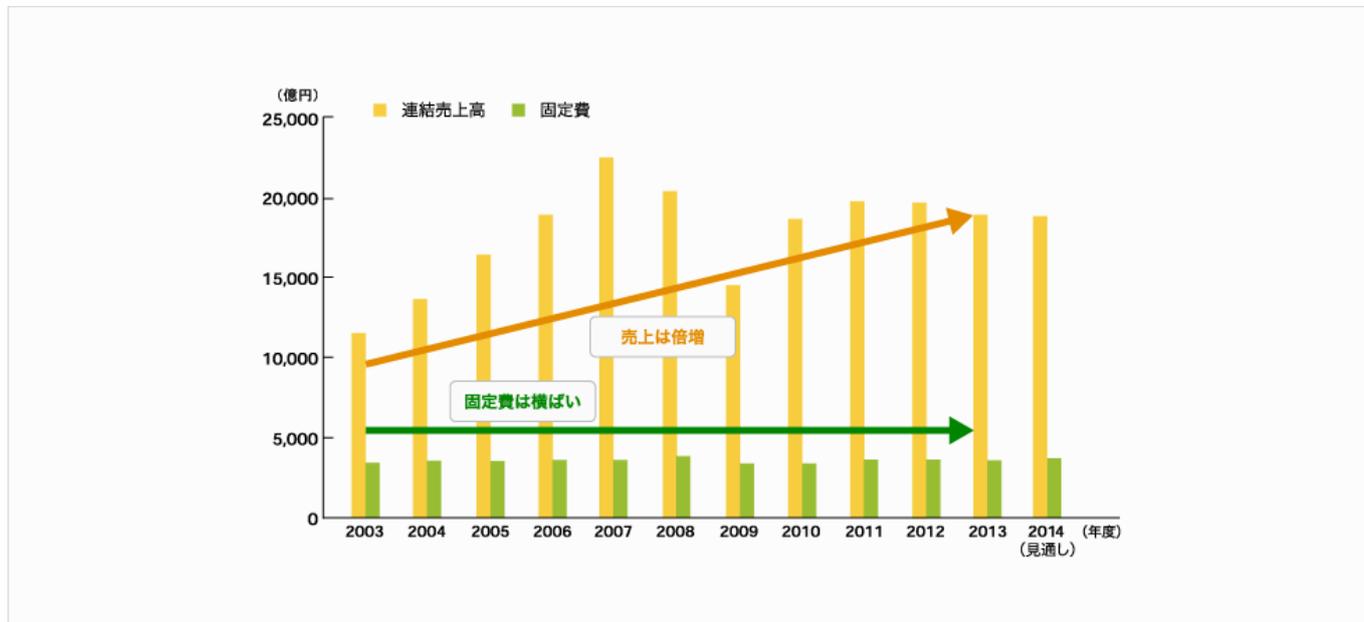
新型バッテリーフォークリフト「FE25-1」

2014年5月、日本国内向けに発売しました。急速充電により1日当たりの稼働時間を大幅に延長するとともに車体の耐水性・防塵性を高め、バッテリー式フォークリフトの稼働現場を一気に拡大します。

③ 土台強化のための構造改革

コマツグループの売上高はこの10年で約2倍となりましたが、固定費をほぼ一定に抑制しています。今後も成長とコストの分離の方針に基づき、適正な固定費水準を維持していきます。国内生産拠点での電力使用量半減を目標に、生産改革や建屋の統合および更新を推進することにより、生産固定費の大幅な削減を目指します。

固定費の推移



また、グローバル販生オペレーションセンタを中心に販売・生産・在庫管理のレベルを向上させるとともに、代理店在庫ゼロ活動の範囲の拡大によって本体・部品の在庫の適正化を進めます。

加えて、コマツの現場とお客さまの現場の直結化を促進するために人材・組織の配置転換などを実施し、将来の成長に向けた投資に必要な人材や資源を確保していきます。

● 活動事例



2014年5月：粟津工場（石川県小松市）の新組立工場が竣工
 関連ページ [粟津工場の新組立工場](#)



テクノトレーニングセンタ（石川県小松市）での代理店サービス教育
 2014年4月、代理店人材育成推進室を設置し、国内外の販売・サービス代理店などの人材育成を加速します。

関連ページ [中国現地法人のTQM\(総合的品質管理\)教育](#)

中期経営計画の重点活動項目

イノベーションによる成長戦略
情報化施工

既存事業の成長戦略
ライフサイクルコスト

土台強化のための構造改革①
粟津工場に新組立工場竣工

土台強化のための構造改革②
中国現地法人、デミング賞受賞



イノベーションによる成長戦略

情報化施工

ICT建機：掘削・均し作業の画期的な改善

現場の「見える化」に向けて

新たなビジネスモデルの構築を目指して

TOPICS
01



ICT建機：掘削・均し作業の画期的な改善

2013年6月、コマツは世界初の自動制御ブレード機能を搭載したICTブルドーザー「D61PXi/EXi-23」を北米市場に導入し、これを皮切りに、現在、ICTブルドーザーのラインナップは4機種となりました。今秋にはICT油圧ショベルを日米欧の市場に導入する予定です。

ICTブルドーザーの販売台数は全世界で200台を超え（2014年3月末現在）、施工事例も増えています。日本でもコマツグループのレンタル会社を通じて、約40件の施工実績を挙げました。

粗掘削から整地（仕上げ）までを自動制御できるICTブルドーザーは、整地作業そのものを大幅に短縮し、「丁張り」（施工指示）などを省略することができます。お客さまからも「車体が傾いていてもブレード（作業機）が正確に制御される。これは熟練オペレーターでも難しい」「機械のまわりに補助作業員をおく必要がないので安全」など、数多くの評価の声をいただいています。

北米のお客さまの声

ICTブルドーザーの導入によって、
我々の仕事も変わっていきます。
可能性は無限大です。



現場の「見える化」に向けて

ICT建機に搭載した測量システムからの位置情報や、機械稼働管理システム「KOMTRAX」から得られる稼働データを分析することによって、お客さまの現場の日々の状況を把握することができます。これが現場の「見える化」です。将来、事務所にいながら「見える化」した現場のリアルタイム情報に基づき、コンピューター上で翌日の車両配置などの工事計画を検討し、各車両に日々の作業を発信する、といったワークフローが考えられます。

ICT建機を活用したビジネスモデル開発は、スタート地点に立ったばかりです。今後、コマツというメーカーの枠を越えた発想から、ICT建機を使った全く新しい土木・建設工事現場が誕生する可能性が大いにあるのです。

開発に当たっては、「産学連携」や「産産連携」によって最新の知識や技術をいち早く取り込み、既存技術と融合させる「オープンイノベーション」の発想が不可欠です。コマツは2014年4月、取り組みを加速させるため、新たにCTO（Chief Technology Officer）室を設置し、情報収集と連携の強化を図っています。

新たなビジネスモデルの構築を目指して

コマツは他に先駆けてICT化の重要性に着目し、建設機械へのKOMTRAX標準搭載や、鉱山機械へのKOMTRAX Plus導入を進めてきました。それらの情報をコマツ、代理店とお客さまが共有し、ともに機械のライフサイクルコスト改善に取り組み、成果を挙げつつあります。

さらにICTを活用した究極のソリューションとして、世界で初めて無人ダンプトラック運行システム（AHS）の実用化に成功しました。いずれも、ビジネス領域を車両そのものからお客さまの施工現場に広げ、お客さまの生産性や安全性を高めることを目指しています。

ますます進展する建設・鉱山機械のICT化と、データの「見える化」。コマツはお客さまと一緒に新たな価値をもたらす「ダントツソリューション」の提供を進めていきます。

既存事業の成長戦略

ライフサイクルコスト

- ✔ 建設・鉱山機械の運用コストを分析する
- ✔ B-コネクト・ワランティ：タイのお客さまから高い評価
- ✔ 南アフリカ：付加価値の高いアフターマーケット部品の提供

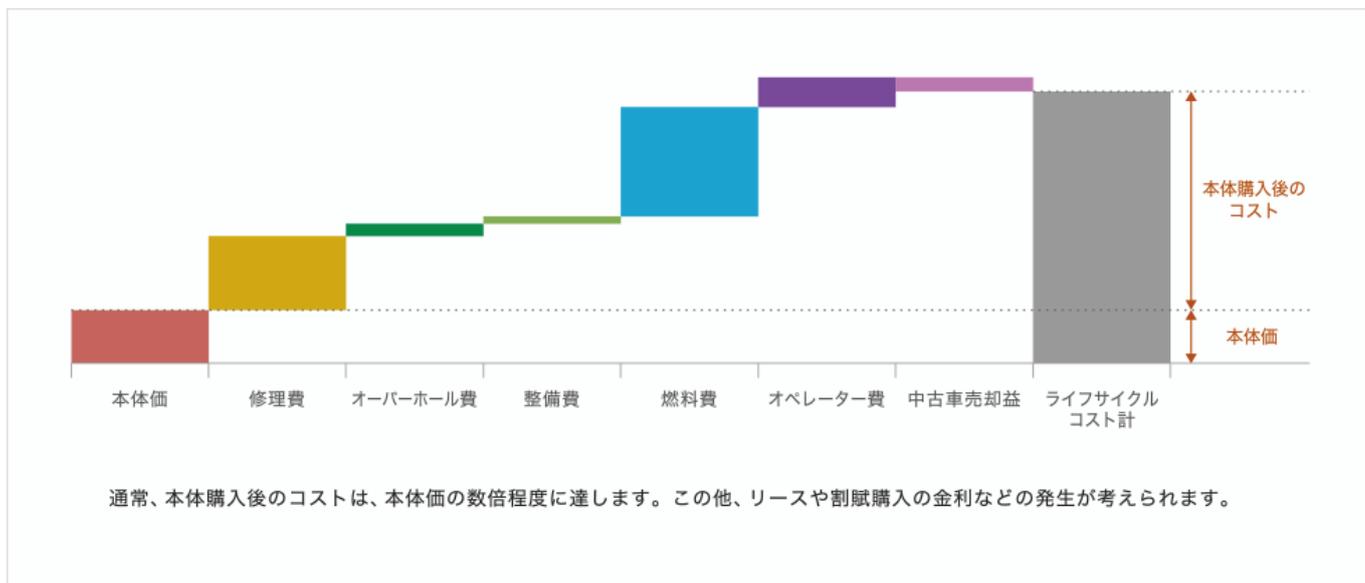


建設・鉱山機械の運用コストを分析する

お客さまが建設・鉱山機械を使用する上で重要なのは、故障などで「稼働中の機械が止まらないこと」、そして「より少ない経費（コスト）で、より多くの作業を行い利益を生み出すこと」です。

建設機械を新車で購入して、稼働後、最終的に廃却または中古車として売却するまでの間には、本体購入価に加え、補給部品やサービスの費用や、燃料費、オペレーターの賃金などが発生します。これらコストを、コマツは「ライフサイクルコスト」と呼んでいます。

新興国のライフサイクルコスト（イメージ）



ライフサイクルコストは国や地域、機種、使われ方などによって異なり、正確な把握は極めて困難でした。コマツはお客さまの稼働現場の把握に努めるとともに、世界34万台の車両に装着した機械稼働管理システム「KOMTRAX」が発信する膨大な情報を活用し、ライフサイクルコストを分析することを可能にしています。

タイ：B-コネクト・ワランティ

ライフサイクルコストの抑制手法についても、開発が進んでいます。

タイの販売現地法人「バンコクコマツセールス(株)」（BKS）では、ライフサイクルコストを最小化するため、有償メンテナンス契約「B-コネクト・ワランティ」を2010年に商品化しました。定期メンテナンスを行うことで、機械の性能を維持し、稼働率を高め、中古車の買い取り価格も上がります。BKSの担当者もお客さまの現場に通じ、現場作業の改善を提案しています。

2013年上期の調査結果では、B-コネクト・ワランティを契約したお客さまのリピーター購入率は、未契約のお客さまに比べ21%高くなりました（20tクラスのコマツ油圧ショベルのお客さま）。契約したお客さまからも次のようなご満足の声を頂いています。

- ・人手不足のなかで、長期間（3年間・7,000時間・14回）のメンテナンス（オイル・フィルター交換と機械の点検）を実施してもらえらるから、機械のコンディションについて安心していられます。

- ・KOMTRAXを活用して500時間ごとに確実に機械を点検し、後でレポートが届けられるので、大変満足しています。

- ・主要な7種類のコンポーネントの保証を延長できるということ、コマツの品質と信頼性、代理店のプロダクトサポート能力、さらにはB-コネクト・ワランティに対する自信のあらわれだと思えます。大変安心感があり、評価しています。



■ B-コネクト・ワランティの定期メンテナンス。メンテナンスの結果をお客さまに報告し、より効率的な機械の使い方をご提案します。

南アフリカ：付加価値の高いアフターマーケット部品の提供

コマツアフリカホールディングス（株）（旧コマツ南部アフリカ(株)、KSAf）では、ミネラルサンド鉱山でのライフサイクルコスト低減に取り組んでいます。

南アフリカ北西部のナマクワ鉱山では、研磨材料のジルコンや、チタンの原料となるルチルを含む硬質なミネラルサンドを採取していますが、ブルドーザーの履帯の摩耗が著しく、ライフサイクルコストは悪化していました。そこでKSAfは磨耗に強く交換しやすい足回り部品「デュアルブッシング」を提案し、ライフサイクルコストを改善しました。

KOMTRAXデータを活用した生産性改善活動も進んでいます。アーティキュレートダンプトラック「HM400」については、稼働情報を使ってオペレーターの技能向上教育に取り組み、お客さまから高い評価を頂いています。



■ ナマクワ鉱山で稼働するアーティキュレートダンプトラック「HM400」



■ ブルドーザー「D375A」の足回りの磨耗を調査しています。

Interview

コマツのサービスやサポートは付加価値が高い。
パートナーとして大歓迎しています。

ナマクワ鉱山（南アフリカ）マイニング・マネージャー
ハンネス・デュ・ラント



土台強化のための構造改革 ①

栗津工場に新組立工場竣工

～国内工場での電力使用量の削減～

生産性：長年にわたる改善活動の経験を活かし、面積生産性2倍を具現化

省エネ：新組立工場全体で従来比90%削減に挑戦

TOPICS
03

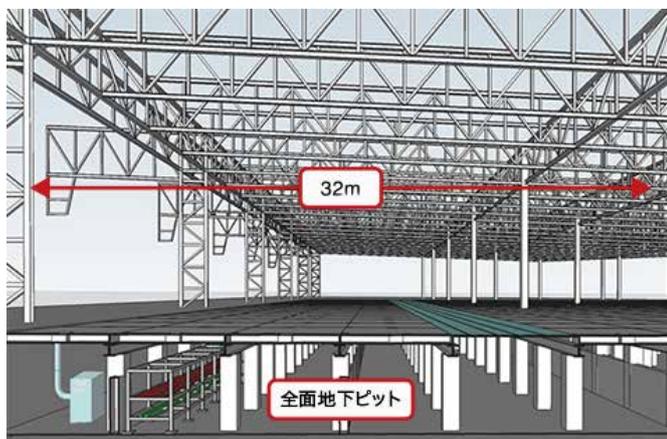


生産性：長年にわたる改善活動の経験を活かし、面積生産性2倍を具現化

栗津工場（石川県小松市）には従来、2つの組立工場がありましたが、築40年を経過し、古く非効率的な設備が多い上、建屋の構造上の問題もありました。組立作業の生産性は物流（部品の準備）の影響が大きく、柱や床構造が障害になると、生産性が低下します。

新組立工場（面積：28,000㎡）の特長は、「50年先の生産ライン」にも対応できる優れた自由度・フレキシビリティにあります。画期的な全面床下ピット（空間）と、飛行機格納庫と同様の広い柱間隔の構造を採用することで、レイアウト変更の自由度が大幅に向上しました。電源や配管、ライン周辺設備は床下空間に収納し、メンテナンス性と作業者の安全性も高めています。

新組立工場には、2つのラインが1つの建屋に設置されます。5月に完成したホール建機ラインでは、組立工程を熟知した責任者が設計段階から参画し、徹底的に生産改善を織り込みました。結果としてライン長さは150mから120mに短縮し、床面積当たりの生産性は2倍に向上しました。7月に稼働予定の第二のライン（クローラー建機ライン）も、180mを130mに短縮し、こちらも面積生産性を向上しています。



建屋は飛行機格納庫と同様の設計を採用し、柱間隔は旧建屋比4倍の32mと広くなりました。柱がライン設計の妨げになることを少なくしました。

重量物を扱う工場として画期的な全面床下ピット。ライン周りがフラットになり、レイアウト変更も、床板を外し設備を移動させることで比較的容易に実現します。

Interview

これからを担う若い生産技術者たちにとって、新しい組立工場が、改善アイデアをかたちにする実践の場になりました。

粟津工場 プロジェクト室長 仲泉 達也



省エネ：新組立工場全体で従来比90%削減に挑戦

新組立工場には、自然採光や調光式LED照明、高気密・高断熱素材の採用など、最新省エネ機器を採用しました。また床下ピット全体を空調ダクトとして活用することで床上から作業者の周囲に限定した「成層空調」を実現し、省エネに結び付けています。

石川の自然とコマツの強みを生かした粟津工場の省エネ・創エネ

新組立工場にとどまらず、粟津工場ではコマツの強みや、石川県の特長を活かした省エネ・創エネ活動に取り組んでいます。

地下水空調システム

粟津工場では白山水系の豊富な伏流水を利用した空調システムを独自に構築し、2012年2月から新組立工場を含む建屋に順次導入しています。この空調システムにより、工場全体の空調のための年間電力使用量が半減される見通しです。

また、金沢大学との産学連携で、空調の快適性、省エネ性、衛生安全性の分析も進めました。



■ 地下水空調システム。コマツの建機で使用されている高効率ラジエーターを熱交換器に使用し、冷房には温度がほぼ年中一定（17℃）な伏流水を利用。冬季の暖房には構内設備の廃温水を利用しています。

バイオマス発電

石川県の林業支援の一環として、主に廃棄されていた間伐材をエネルギー源として本格的なバイオマス発電を年内に始動し、受電量の大きな削減に結びつけます。バイオマス発電用の間伐材の安定供給については、「かが森林組合」と包括契約を締結しています。



■ 作動中のバイオマスボイラー。間伐材の切削式チップパーも独自開発しました。今後導入予定のバイオマス発電システムでは、発電中の排気熱も漏れなく回収する計画です。

KELK製熱電素子による発電

熱処理加工などの廃熱まで徹底的に利用しつくすために、コマツの子会社である **KELK** の熱電素子による発電テストを数年前から始めています。本年度中には、新型熱電素子ユニットの耐久試験を兼ね、7つの炉で発電テストを行う計画です。

また、熱電素子やバイオマス発電システムからの夜間電気を蓄電して再利用するため、コマツフォークリフト用シールバッテリーを使用した大規模システムの構築を進めています。



■ 温度差で発電する「熱電素子」を使った廃熱発電システム（粟津工場）。熱処理は温度を急激に変化するので非常に過酷な条件です。



■ フォークリフト用のメンテナンスフリーバッテリーを使った大規模蓄電システム

土台強化のための構造改革②

中国現地法人、デミング賞受賞

～小松山推建機公司～

▼ TOMを導入するということ ▼ 成果

TOPICS
04



小松山推建機公司（小松山推）は、1995年7月、山東山推工程機械他との合併会社として中国山東省に設立され、中型の油圧ショベルを生産する中国有数の建機生産拠点です。

2010年6月、小松山推は、「コマツウェイ」の核の一つである「現場力」、つまり、継続的かつ自律的な改善能力を高めるため、経営トップを含む全員参加の総合的品質管理（TQM、注）の構築プロジェクトに着手しました。その成果を客観的に把握するため、TQMの世界的な評価基準であるデミング賞に挑戦し、2013年11月に受賞しました。

（注）総合的品質管理、Total Quality Management（TQM）：商品・サービスの品質・コスト・納期目的を達成するために、全組織を効果的・効率的に運営し、組織目的の達成に貢献する体系的活動。



■ 小松山推建機公司 外景

TQMを導入するということ

小松山推の大半の社員は、プロジェクト開始前、TQMという言葉さえ知りませんでした。そこでまず推進事務局は、実践的な導入手法として、問題認識の共有を全員に徹底する指導を行いました。基礎QC（注）教育も、現状を把握し、問題認識を持つことに重点を置いて、入社2年目以降の全社員が受講しました。

さらに具体的な改善活動のキーパーソンとして、各部門から選出したQC指導員の育成も図りました。製造技能の向上を図る場としては、済寧地区の技能研修センターを設立し、マザー工場である大阪工場の協力を得て組立、溶接、塗装、検査分野の指導者の育成に注力しました。

社内の指導育成が定着した現在では、指導者たちは、同地区のグループ会社や協力企業（サプライヤー）の指導者の育成に活動を展開しています。

（注）QC（Quality Control）：品質管理活動



■ 小松山推の油圧ショベル組立ライン



■ 済寧地区の技能研修センター

成果

小松山推では、TQM構築によって品質・コスト・納期のレベルアップ以上の成果が得られました。

TQMでの課題を解決する過程で前後工程の連携が必要になり、社内のコミュニケーションも高まりました。事務局では、究極の「後工程」といえる「お客さま志向」の浸透にも、多くの時間をかけています。

製造現場では、三現主義（現場、現物、現実）が全員に浸透しました。今日では問題を発見すると、原因を究明するために目的に沿って、科学的に多角的なデータを収集し、多様な手法を使ってデータ分析をするようになりました。

そして最大の成果として、継続的な改善活動を通じて、中国の工場に、社員が自発的に現場を改善しようとする「現場力」が定着しつつあることが挙げられます。



■ 総経理(社長)診断。総経理をデミング賞審査員と想定し、品質管理体制を説明します。

小松山推でTQM活動に取り組み、2013年4月に総経理に就任した劉方常は、プロジェクト推進中「問題のないこと自体が大問題だ」という言葉を印象強く覚えています。

「問題意識を持ち続ける上で、今でも大変役立っています。問題意識を持って事実と臨まなければ、問題の発見には至らないのです。また、お客さまにとって何が有益なのかから物事を考える風土も、社内に定着しつつある、と感じています」。

現在、小松山推は、マザー工場である大阪工場の指導も受けつつ、原価改善を切り口に、生産技術と購買部門のスタッフや、協力企業のさらなる育成に着手しています。

Interview

コマツウェイの「品質と信頼性」と、TQMでいう「お客さま志向」は、表現こそ違いますが全く同じ意味なのです。

小松山推 総経理
劉方常



Interview

私自身、TQMとは何か、全く分からない段階からのスタートでした。

小松山推 TQM推進室 副部長
朱磊



2013年度事業概況

5年間の要約財務データ

建設機械・車両

産業機械 他



5年間の要約財務データ

株式会社小松製作所及び連結子会社

単位:百万円(1株当たりの金額を除く)

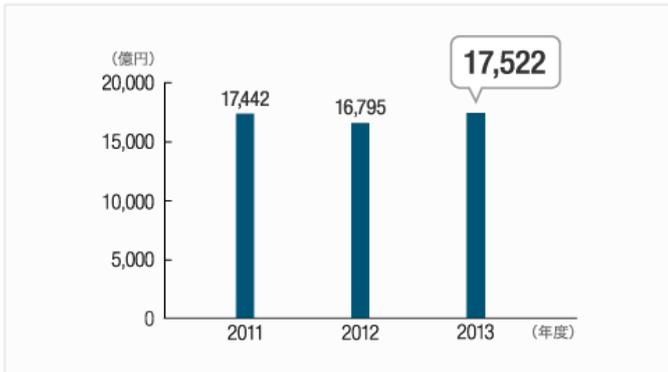
	2013年度	2012年度	2011年度	2010年度	2009年度
事業年度					
売上高	¥1,953,657	¥1,884,991	¥1,981,763	¥1,843,127	¥1,431,564
売上原価	1,393,048	1,377,459	1,440,765	1,343,464	1,101,559
営業利益	240,495	211,602	256,343	222,929	67,035
売上高営業利益率	12.3%	11.2%	12.9%	12.1%	4.7%
税引前当期純利益	242,056	204,603	249,609	219,809	64,979
当社株主に帰属する当期純利益	159,518	126,321	167,041	150,752	33,559
設備投資額	179,070	136,962	122,038	97,738	96,191
事業年度末現在					
総資産	¥2,651,556	¥2,517,857	¥2,320,529	¥2,149,137	¥1,959,055
運転資本	701,201	664,480	536,662	444,384	398,375
有形固定資産	667,347	585,220	529,656	508,387	525,100
長期債務-1年以内期限到来分控除後	311,067	343,814	312,519	291,152	356,985
株主資本	1,376,391	1,193,194	1,009,696	923,843	833,975
株主資本比率	51.9%	47.4%	43.5%	43.0%	42.6%
1株当たり情報					
1株当たり当社株主に帰属する 当期純利益：基本的	¥ 167.36	¥ 132.64	¥ 173.47	¥ 155.77	¥ 34.67
：希薄化後	167.18	132.51	173.32	155.66	34.65
1株当たり配当金*	53.00	45.00	41.00	26.00	26.00
1株当たり株主資本	1,443.97	1,252.33	1,060.31	954.48	861.51

* 1株当たり配当金は各事業年度に支払われた配当金です。

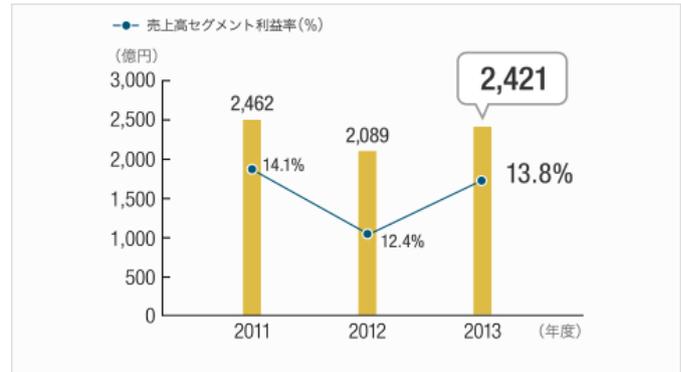
建設機械・車両

鉱山機械分野では、引き続き石炭および鉄鉱山向けなどの需要が低調に推移したものの、一般建設機械分野では、旺盛な建設投資などにより好調な日本、および当期から回復に転じた中国で需要が順調に増加しました。加えて、為替は前期に比べて米ドル、ユーロ、人民元に対して円安に推移したため、建設機械・車両部門の売上高は1兆7,522億円（前期比4.3%増）、セグメント利益は2,421億円（前期比15.9%増）となりました。

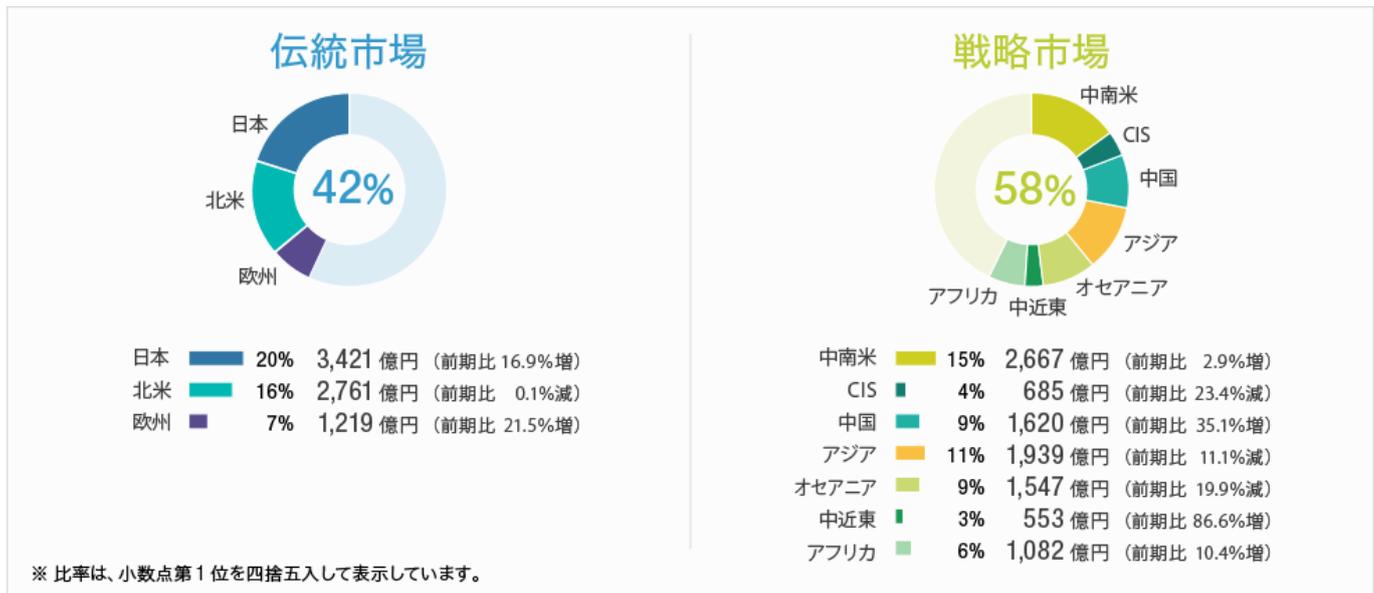
売上高(部門間取引消去前ベース)



セグメント利益 / 売上高セグメント利益率



地域別売上高構成比 (外部顧客向け売上高:2013年度)



■ 伝統市場

日本

建設投資の増加や、東日本大震災被災地における復興工事の本格化に加え、排出ガス規制の強化を見据えた購入が増加したため需要は伸長しました。特にレンタル向けの需要が好調に推移し、売上げは前期を上回りました。

北米

2012年度からのレンタル向けの更新需要が一巡したことに加え、石炭を中心とする鉱山向け需要が減少したものの、住宅建設や道路などのインフラ分野向けの需要は伸長し、売上げは前期並となりました。

欧州

財政不安による景気低迷から、主要市場のうちドイツ、フランスの需要は低調に推移したものの、為替が円安に推移したことにより、売上げは前期を上回りました。

■ 戦略市場

中南米

チリやペルーの銅鉱山向けの需要が減少しましたが、為替が円安に推移したことにより売上げは前期を上回りました。

CIS

金鉱山およびエネルギー向けの需要が減少に転じた影響が大きく、売上げは前期を下回りました。

中国

2011年度より落ち込んでいた需要は、昨年4月より回復に転じ、本年1月の春節（旧正月）以降に一部減速は見られたものの、当期全体では増加しました。燃費性能を向上させた主力の20トンクラス油圧ショベル「PC200-8M0」の販売拡大に努めた結果、売上げは前期を大きく上回りました。

アジア

最大市場のインドネシアにおいて、燃料炭の国際価格の低迷と昨年8月以降のインドネシアルピア安の加速などによる影響を受け、鉱山機械および一般建設機械の需要が落ち込んだため、売上げは前期を下回りました。

オセアニア

鉄鉱山向けの需要および一般建設機械需要が低調に推移したことにより、売上げは前期を下回りました。

中近東

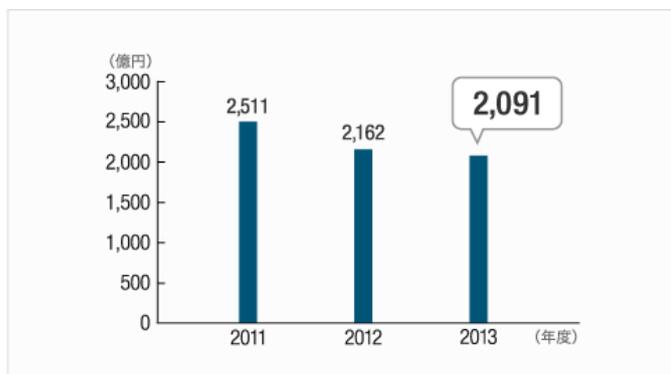
一部の湾岸諸国で需要が好調に推移し、売上げは前期を大きく上回りました。

アフリカ

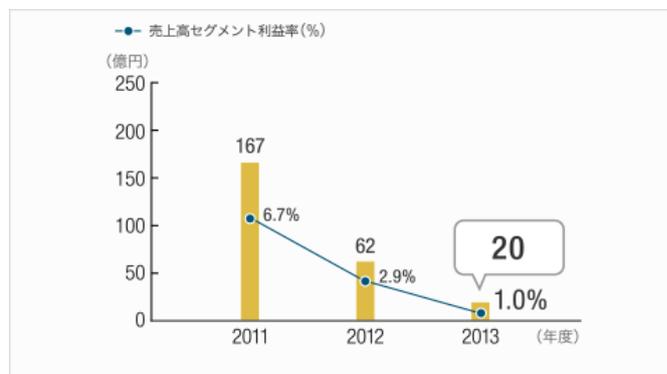
「KOMTRAX Plus（鉱山機械管理システム）」から得られる情報を活用した積極的な販売・サービス活動を実施し、南アフリカに加えナミビアなどの鉱山向けの販売が好調に推移したことにより売上げは前期を上回りました。

産業機械 他

売上高（部門間取引消去前ベース）



セグメント利益 / 売上高セグメント利益率



産業機械他部門では、自動車業界向けを中心に板金・鍛圧機械の販売が底堅く推移したものの、ワイヤーソーの販売が更に落ち込んだことなどにより、売上高は2,091億円（前期比3.3%減）、セグメント利益は20億円（前期比67.2%減）となりました。なお当期に、需要が低迷しているワイヤーソーの在庫に係る損失108億円を計上しました。

工作機械および板金・鍛圧機械分野では、生産性・安全性・環境性の向上を図った研削盤「NTG-4SP」、小型ACサーボプレス「H1F-2」、および新型ファイバーレーザー加工機「KFLシリーズ」などの戦略商品の販売拡大に努めました。



ファイバーレーザー加工機「KFL2051」

持続可能な成長のために

リスク管理

コーポレート・ガバナンス

環境保全活動

社会貢献活動



リスク管理

- ▼ リスク管理の基本方針と体制
- ▼ コマツにおける事業継続計画（BCP）の推進
- ▼ グループにおけるリスク管理の推進
- ▼ 情報セキュリティの強化
- ▼ 事業などのリスクと対応

コマツは、当社の持続的発展を脅かすあらゆるリスク、特にコンプライアンス問題、環境問題、品質問題、災害発生、情報セキュリティ問題などを主要なリスクと認識し、これに対処すべく対策を講じています。

リスク管理の基本方針と体制

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、その中で個々のリスクに関する管理責任者を任命し、リスク管理体制の整備を推進しています。

リスク管理に関するグループ全体の方針の策定、リスク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」を設置しています。リスク管理委員会は、審議・活動の内容を定期的に取り締役に報告します。

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ます。

コマツにおける事業継続計画（BCP）の推進

コマツでは、災害・事故の発生時でも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（BCP）を策定しています。本社ビルにおいては、首都圏直下型地震を想定して、実際の災害時にも的確に行動できるよう定期的に訓練を実施しています。各生産工場においては、各々の計画に基づき、建屋・設備の耐震補強の推進や、集中豪雨への対策を拡充しています。また、新型インフルエンザが発生・流行したときには専門委員会を設置し、適切な対策を講じます。社員に対しては、予防および感染発生時の行動マニュアルを整備するとともに、教育を実施して理解浸透を図っています。

グループにおけるリスク管理の推進

グループ全体でのリスク管理体制のさらなる充実を図るため、リスク報告ルートやマニュアルを整備するとともに、リスク管理やBCPに関する説明会や勉強会を開催し、グループ各社の管理レベル向上を図っています。また「安否確認システム」や「広域無線機」などのツールを導入し、定期的な安否報告訓練や通信訓練を実施することにより、グループ全体での緊急時連絡体制の拡充を推進しています。

情報セキュリティの強化

コマツは、情報セキュリティ委員会を中心にグループ全体の情報セキュリティ体制の整備を推進しています。その一環として、情報を守るには社員一人ひとりの意識向上が必須であるとの考えから「情報セキュリティガイドブック」を全社員に配布し、これに基づく教育・啓蒙に注力しています。加えて、万一の過失や外部からの侵入による改ざん、破壊、漏洩、紛失等から情報を守るため、システム上の防御の仕組みを構築しています。また、一連の施策が確実に実行され効果を発揮していることを確認するとともに、不具合点を発見・改善することを目的に「情報セキュリティ監査」を行っています。

事業などのリスクと対応

当社グループを取り巻く経営環境において、現在予見可能な範囲で考えられる主な事業などのリスクは次のとおりです。

1. 経済、市場の状況

当社グループのおかれる事業環境や製品の需要は、地域により異なる経済・市場環境および競争条件により、大きく変動する可能性があります。

これらの事業環境の変化が、売上げの減少、在庫水準・生産能力の不適正化を生じさせ、収益性の低下や追加費用の発生を通じて、当社グループの経営成績に不利益な影響を与えるリスクがあります。

(対応) 代理店在庫ゼロによるリテール市場動向の迅速な把握

2. 為替レートの変動

当社グループの海外売上げの主要な部分が外国為替の変動の影響を受けます。通常は他の通貨に対して円高になれば当社グループの経営成績にマイナスの影響を及ぼし、円安になればプラスの影響を及ぼします。また、外国為替の変動は同一市場において当社グループと外国企業が販売する製品の相対的な価格や、製品の製造に使用する材料のコストに影響を与える可能性があります。

(対応) フレキシブルなグローバル・クロスソーシング体制 短期為替変動の影響を最小にするためのヘッジ取引

3. 金融市場の変動

当社グループは有利子負債を減少させるべく資産の効率化を進めるとともに、長期の固定金利調達を織り交ぜることにより金利変動リスクの影響を軽減していますが、市場金利率の上昇は有利子負債の支払利息を増加させ、当社グループの利益を減少させるリスクがあります。また、当社グループの年金資産に関しては、市場性のある証券の公正価値や金利率など金融市場における変動が年金制度の積立不足金額や債務を増加させ年金費用の増加となり、当社グループの経営成績や財政状態に不利益な影響を与えるリスクがあります。

4. 各国の規制

当社グループが事業を展開する各国において、その国固有の政府の規制や承認手続きの影響を受けます。将来、その国の政府による規制、例えば関税、輸出入規制、通貨規制、その他各種規制などが導入または変更されたときに、これらに対応するための費用が発生したり、製品の開発、生産、販売・サービス活動などに支障をきたす可能性があります。また、グループ会社間の国際的な取引価格に関しては、適用される日本および相手国の移転価格税制を順守するよう細心の注意を払っていますが、税務当局から取引価格が不適切であるなどの指摘を受ける可能性があります。さらに政府間協議が不調となるなどの場合、結果として二重課税や追加課税を受ける可能性があります。これらの予期しない事態に直面した場合、当社グループの経営成績に不利益な影響を与えるリスクがあります。

5. 環境規制

当社グループの事業、製品は多くの国のますます厳しくなる環境規制に対応する必要があります。そのため、当社グループは 各国 においての環境規制および関連法規等を順守するため、研究開発費をはじめ多くの経営資源を投入しています。しかし、将来において環境規制の変更により、当社グループにとってさらに多くの費用や設備投資が必要になった場合、あるいは製品の開発、生産、販売・サービス活動等に支障をきたした場合、当社グループの経営成績に不利益な影響を与えるリスクがあります。

6. 製造物・品質責任

当社グループはその事業およびその製品のために、社内で確立した厳しい基準のもと、品質と信頼性の維持・向上に努めていますが、万が一予期せぬ製品の不具合によりリコールや事故が発生した場合、製造物・品質責任に関する対処あるいはその他の義務に直面する可能性があります。この費用が保険などによってカバーできない場合、当社グループの利益を減少させるリスクがあります。

7. 提携・協力関係

当社グループは国際的な競争力を強化するために、販売代理店、協力企業などと様々な提携・協力を行っており、それらを通じて製品の開発、生産、販売・サービス体制の整備・拡充を図っていますが、その期待する効果が得られない場合、あるいは提携・協力関係が解消された場合には、当社グループの経営成績に不利益な影響を与えるリスクがあります。

8. 調達・生産など

当社グループの部品・資材の調達は、素材市況やエネルギー価格の変動に影響を受ける。鋼材などの素材価格や原油・電力などのエネルギー価格の高騰は当社グループ製品の製造原価の増加をもたらします。また、部品・資材の品薄や調達先の倒産あるいは生産打ち切りにより、適時の調達・生産が困難になり生産効率が低下する可能性があります。材料費の増加等による製造原価の上昇については他の原価低減や販売価格の見直しなどによって対応し、適時の調達・生産の問題については、関係各部門の連携を密にすることにより影響を最小限にする考えですが、予想を大きく上回る素材やエネルギー価格の高騰や供給の逼迫の長期化は、当社グループの経営成績に不利益な影響を与えるリスクがあります。

(対応) 協力企業との連携強化

9. 情報セキュリティ・知的財産など

当社グループは事業活動において顧客情報・個人情報などを入手することがあり、また営業上・技術上の機密情報を保有している。当社グループはこれらの情報の機密保持に細心の注意を払っており、サイバー攻撃などによる不正アクセス、改ざん、破壊、漏洩および紛失などを防ぐため、管理体制を構築するとともに、合理的な技術的対策を実施するなど、適切な安全措置を講じています。しかし、ネットワークおよび情報システムの停止や顧客情報・個人情報などの漏洩などの事故が起きた場合には、損害賠償責任を負ったり、当社グループの評判・信用に悪影響を与えたりするなどのリスクがあります。また、営業上・技術上の機密情報が第三者に漏洩・不正利用された場合、知的財産権を侵害された場合、当社グループが第三者により知的財産権の侵害を追及された場合は、当社グループの経営成績に不利益な影響を与えるリスクがあります。

(対応) 情報セキュリティ強化

10. 自然災害・戦争・テロ・事故など

当社グループの拠点において、地震・津波・水害などの自然災害、感染症の流行、放射能汚染、戦争、テロ、暴動、火災・爆発などの災害事故、第三者による当社グループに対する非難・妨害、コンピューターウイルスへの感染などが発生し、短期間で復旧不可能な甚大な損害を被る可能性があります。また、当社グループが直接の損害を受けなくとも、物流網および供給網の混乱、電力・ガスなどの供給不足や通信障害、協力企業の生産障害などが長期にわたり継続する可能性があります。これらにより、材料・部品の調達、生産活動、製品の販売・サービス活動に遅延や中断、金融市場の混乱による資金調達環境の悪化などが発生した場合、当社グループの経営成績に不利益な影響を与えるリスクがあります。

(対応) リスク管理体制

コーポレート・ガバナンス

- ▼ 基本的な考え方
- ▼ コーポレート・ガバナンス体制の構築と整備
- ▼ コーポレート・ガバナンスの体制
- ▼ 会社の機関の概要
- ▼ コンプライアンス体制の整備

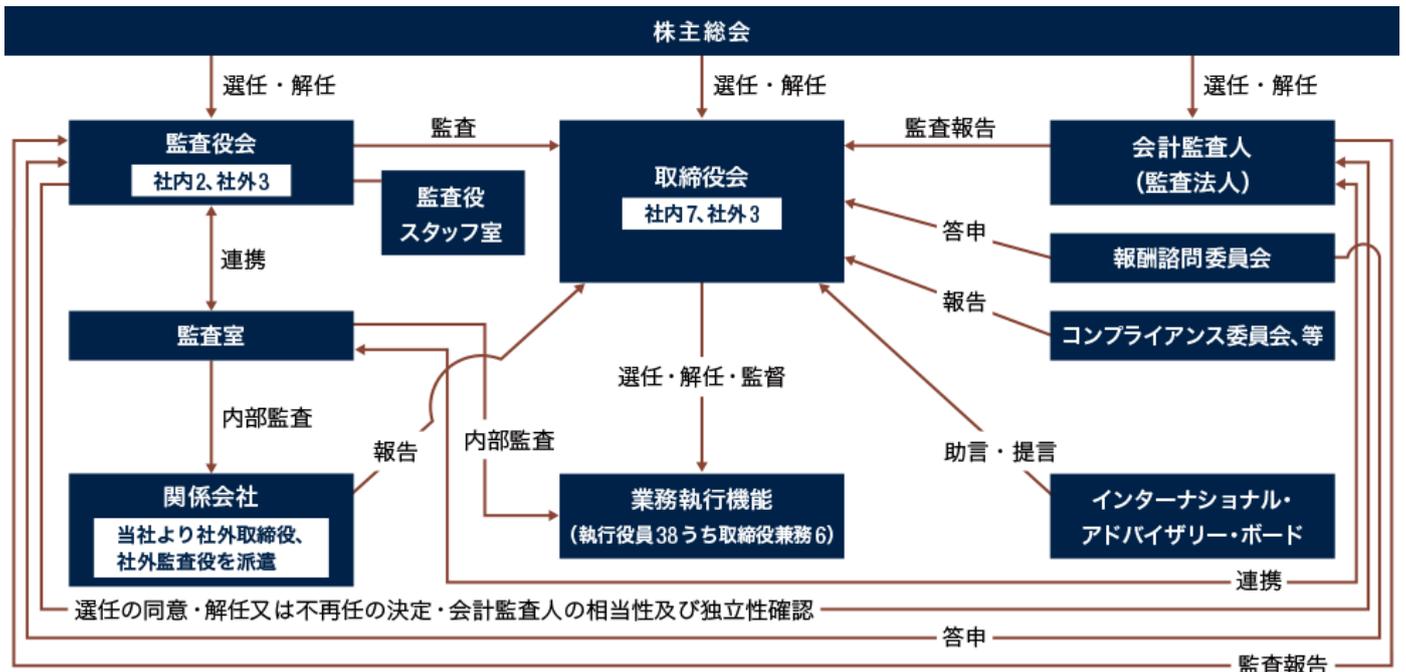
基本的な考え方

コマツは、「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。株主の皆さまをはじめ、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・ガバナンス体制の構築と整備

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の分離に努めています。同時に、取締役会の構成員数を少数化し、社外取締役および社外監査役の招聘を行うとともに、取締役会の実効性を高めるべく、経営の重要事項についての討議の充実、迅速な意思決定ができる体制の整備など、運用面での改革を図っています。また、業務執行を補完する手段として、インターナショナル・アドバイザー・ボード（IAB）を設置しています。

コーポレート・ガバナンスの体制



※表中の数字は、2014年6月18日現在の人数です。

会社の機関の概要

取締役会

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10名のうち3名を社外取締役とし、経営の透明性と客観性の確保に努めています。

社外取締役（2014年6月18日現在）

氏名	現職	選任している理由
池田 弘一	アサヒグループホールディングス（株） 相談役	アサヒビール（株）（当時）の代表取締役を務めた経歴を有し、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、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ことが期待できるため、社外取締役として選任しています。
奥 正之	（株）三井住友フィナンシャルグループ 取締役会長	（株）三井住友銀行の代表取締役を務めた経歴を有するなど、金融・財務分野において国際的に活躍し、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、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ことが期待できるため、社外取締役として選任しています。
藪中 三十二	外務省 顧問	外務省事務次官を務めた経歴を有し、国家間の政策調整や在外領事等に活躍し、国際社会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を高めることに寄与することが期待できるため、社外取締役として選任しています。

監査役会

監査役会は、監査方針、監査役間の職務分担などの決定を行い、各監査役は取締役会その他の重要な会議に出席し、取締役の職務執行を監査するとともに、原則として月1回以上定期的に監査役会を開催し、経営執行部から業務執行状況を聴取するなど、適正な監査を行っています。また、監査役の職務を補助する監査役スタッフ室を設置し監査役をサポートしています。監査役5名のうち社外監査役が半数以上を占める構成としています。

社外監査役（2014年6月18日現在）

氏名	現職	選任している理由
蒲野 宏之	蒲野総合法律事務所 代表弁護士	国際弁護士としての豊富な実務経験を有しています。この経験を活かし、専門的見地から監査役として役割を果たすことが期待できるため、社外監査役として選任しています。
松尾 邦弘	弁護士	最高検察庁検事総長を務めた経歴を有するなど、法曹界での豊富な経験を有しています。この経験を活かし、専門的見地から監査役として役割を果たすことが期待できるため、社外監査役として選任しています。
山口 廣秀	日興フィナンシャル・インテリジェンス（株） 理事長	日本銀行副総裁を務めた経歴を有するなど、金融・財務分野において国際的に活躍し、金融界における高い見識と豊富な経験を有しています。この経験を活かし、専門的見地から監査役として役割を果たすことが期待できるため、社外監査役として選任しています。

コンプライアンス体制の整備

コンプライアンスを統括する組織として「コンプライアンス委員会」を設置し、審議・活動の内容を定期的に取締役会に報告しています。また、法令はもとより、すべての取締役および使用人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、ビジネスルール順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、研修などに努めています。併せて、法令およびビジネスルールの順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。

環境保全活動

▼ [コマツと環境との関わり](#)

▼ [地球環境基本方針](#)

コマツと環境との関わり

環境と社会の持続的発展のために「コマツができること、しなくてはならないこと」を考え、コマツグループ全体で実現に向けた活動を推進しています。

私たちコマツは、事業活動が地域および地球規模の環境問題と深く関わりがあることを認識し、以下の重点4分野を重点テーマとして取り組みます。

- 1) 気候変動への取り組み
- 2) 循環型社会構築への取り組み
- 3) 大気・水環境などの保全および化学物質管理
- 4) 生物多様性

コマツグループは、2010年に内容を見直した「地球環境基本方針」に沿い、全事業領域にわたりグローバルな環境保全に取り組んでいます。

地球環境基本方針

基本理念

1. 持続可能な発展への貢献

人類は、豊かで快適な社会を発展させるとともに、かけがえのない地球環境を健全な状態で次の世代に引き継いでいかなくてはなりません。

私たちコマツは、環境保全活動を経営の最優先課題の一つとして位置付け、あらゆる事業活動において、先進の技術をもって環境保全に取り組み、製品のハイブリッド化によるCO₂削減やモノ作りによって持続可能な発展に貢献します。

2. エコロジーとエコノミーの両立

私たちコマツは、エコロジー（環境に優しい）とエコノミー（経済性に優れている）の両立を追求し、お客さまに満足いただける優れたモノ作りを行います。商品の生産から廃棄までのライフサイクル全体の環境負荷が最小限になるように努めるとともに、燃費の改善やリサイクル可能率の向上など、経済性にも優れた商品を提供するために、常に技術革新に取り組みます。

3. 企業の社会的責任

私たちコマツは、それぞれの事業所の立地している地域の法令の遵守はもとより、地球環境および各地域の環境課題を踏まえた自主基準を制定して環境保全を推進します。また、各地域の環境保全活動に積極的に参加し、地域社会との緊密なコミュニケーションを図ることによって、企業の社会的責任を果たすと同時にコマツを取り巻くあらゆる関係者（ステークホルダー）から信頼される企業をめざします。

行動指針

1. 地球環境問題への基本姿勢

私たちコマツは、事業活動が地域および地球規模の環境問題と深く関わりがあることを認識し、以下の重点4分野の環境問題について次の基本姿勢で臨みます。

- 1) 気候変動への取り組み
- 2) 循環型社会構築への取り組み
- 3) 大気・水環境などの保全および化学物質管理
- 4) 生物多様性

2. 環境管理体制の構築

コマツ本社・生産事業所および主要な関係会社は環境ISOの認証を取得し、環境管理体制の維持・向上をめざし、その他の事業所・協力会社も環境管理体制を整備し、グループ全体での環境負荷低減に取り組みます。

「コマツ地球環境委員会」では、コマツグループの環境行動計画および環境に関するガイドラインを策定します。これに基づき、グループ各社・各事業所はそれぞれの中長期目標を設定し、具体的な行動計画を策定・推進するとともに定期的にレビューを行い、継続的な改善に取り組みます。

3. 環境教育および環境コミュニケーション

私たちコマツは、一人ひとりの環境意識の向上が大事であると考え、全従業員への環境教育・啓発活動を積極的に推進します。

環境情報について、生産事業所だけでなく、主要関係会社・協力企業などの環境関連情報も収集し、事業活動全体の情報公開に努め、お客さま、従業員、地域社会、協力企業など、コマツを取り巻くすべてのステークホルダーとの積極的な対話を深め、環境コミュニケーションをより充実させます。

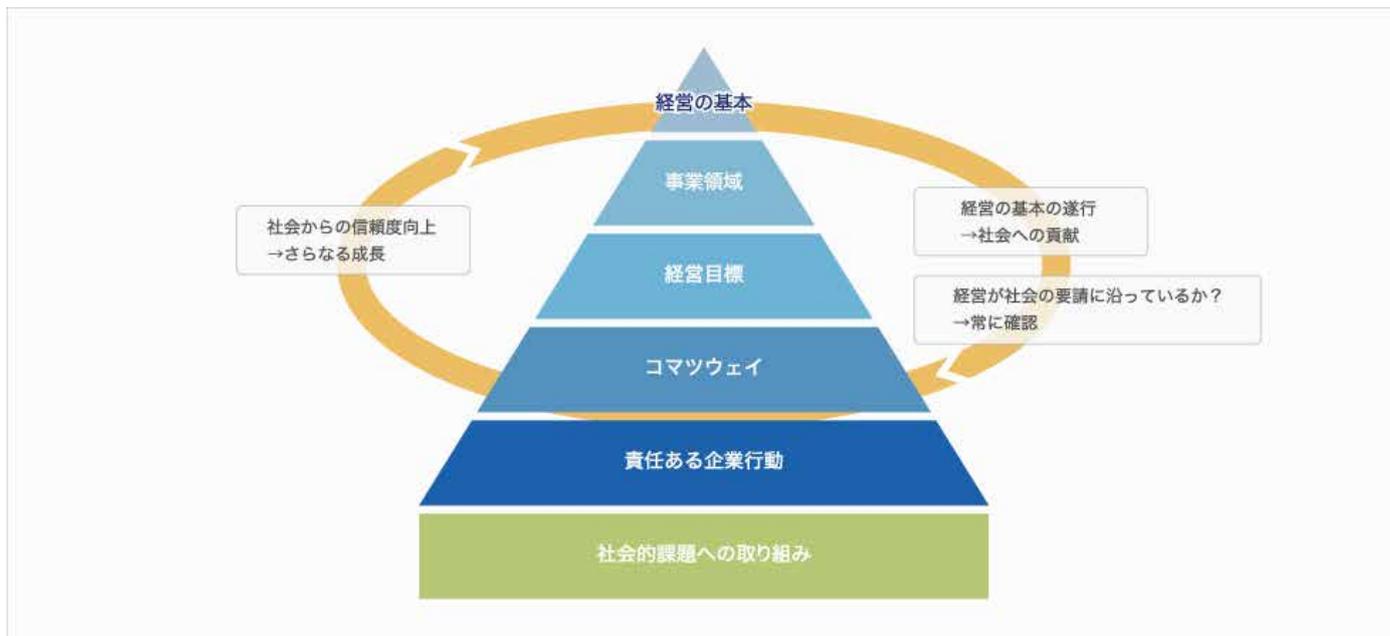
社会貢献活動

- ▼ 経営とCSRの関係
- ▼ コマツのCSR重点分野・重点活動

経営とCSRの関係

コマツは、自社の強みが活かせる「事業活動そのもの」をCSR活動と位置づけ、本業を通じて、社会の要請に応えることを目指しています。

CSR重点分野と重点活動を明確にした上で、自らの経営が、社会の期待や要請に沿っているかを常に確認し、また社内外のステークホルダーとの双方向の対話を通じて何が重点課題かを理解しながら、CSR活動を推進します。そうすることにより、社会からの信頼度を向上させ、持続的な成長につなげていきたいと考えています。



コマツのCSR重点分野・重点活動

コマツのCSR優先課題をベースに導きだしたのが、コマツが事業活動として取り組むべき3つのCSR重点分野です。CSR優先課題に対して「コマツが何をすべきか」を社内で議論し、第三者としてのBSR（注）の視点を取り入れる、というプロセスを経て策定したものです。グローバルなCSR活動を展開するにあたり、その推進力となるべくCSRの考え方の柱として浸透させていきます。

1. 生活を豊かにする ー社会が求める商品を提供するー

- インフラ整備と生活の向上に貢献する商品やサービスの提供
- ICTの活用による生産性/安全性向上・効率化・省エネルギー促進
- 商品の稼働現場と事業所における環境対応
- 商品のライフサイクルにおける環境負荷低減
- 安全性の向上（お客さま、社会、社員、ビジネスパートナー）

2. 人を育てる

- 地域社会における人材育成への貢献
- コマツウェイを通じた人材育成（社員、協力企業）
- ブランドマネジメントを通じた人材育成（社員、代理店）

3. 社会とともに発展する

- ステークホルダーとの双方向のコミュニケーション
- 本業を活かした社会貢献（災害復興支援、地雷除去活動）
- 地域社会への貢献
- コーポレートガバナンスとコンプライアンスの徹底
- ビジネスパートナーを含めた環境・労働・社会規範遵守の促進

（注）BSR（Business for Social Responsibility）

1992年に設立した非営利団体（本部：アメリカ）。「企業が倫理・コミュニティ・環境へ配慮し、持続可能なかたちで利益を得ること」を目的とした活動を行っています。

インフォメーション

コーポレート・インフォメーション



コーポレート・インフォメーション

[▼ 会社概要](#)
[▼ 株式関連情報](#)
[▼ 主要株主の状況](#)
[▼ 株主構成](#)
[▼ 東京証券取引所における株価チャート](#)

会社概要（2014年3月31日現在）

商号	株式会社 小松製作所（呼称：コマツ）
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 67,870 百万円（米国会計基準による） 単独 70,120 百万円
従業員数	連結 47,208 名（当社と連結子会社143社の人員） 単独 10,217 名（出向者を除く）

株式関連情報

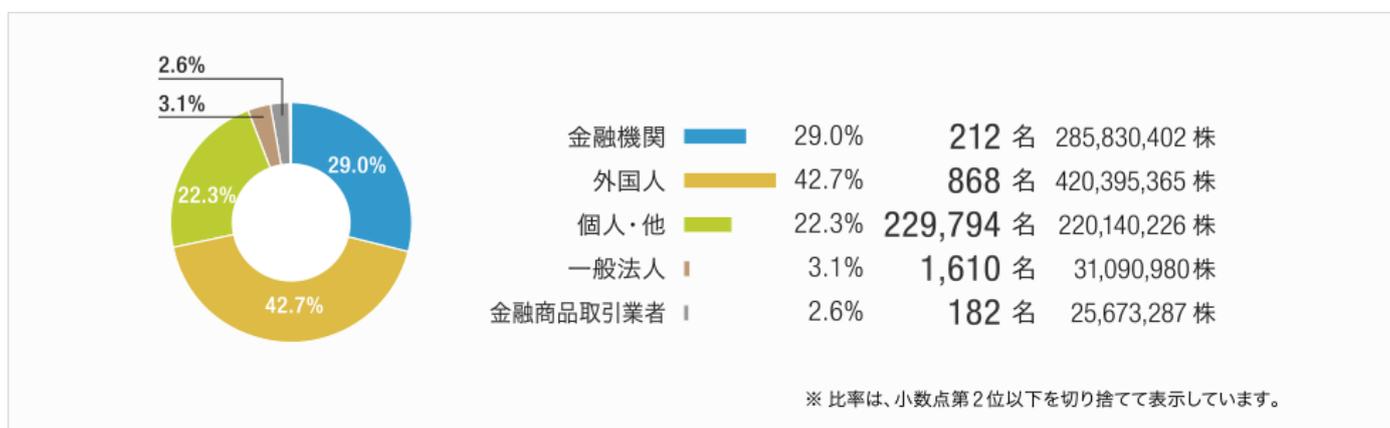
発行済株式数	953,752,875株（自己株式29,377,385株を除く）
株主数	232,666名
単元株式数	100株
証券コード	6301（日本）
上場証券取引所	東京 （注）2013年7月16日に、大阪証券取引所の現物市場は東京証券取引所に統合されました。
株主名簿管理人・特別口座の口座管理機関	三菱UFJ信託銀行株式会社 〒100-8212 東京都千代田区丸の内一丁目4番5号
（同連絡先）	三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 〒137-8081 東京都江東区東砂七丁目10番11号 電話 0120-232-711（通話料無料）
米国預託証券（ADR）の名義書換・預託代理人	The Bank of New York Mellon 101 Barclay Street, New York, NY 10286, U.S.A. Tel: +1-(201)-680-6825 U.S. Callers: 888-269-2377 (888-BNY-ADRS) URL: http://www.adrbnymellon.com ティッカーシンボル: KMTUY

主要株主の状況 (2014年3月31日現在)

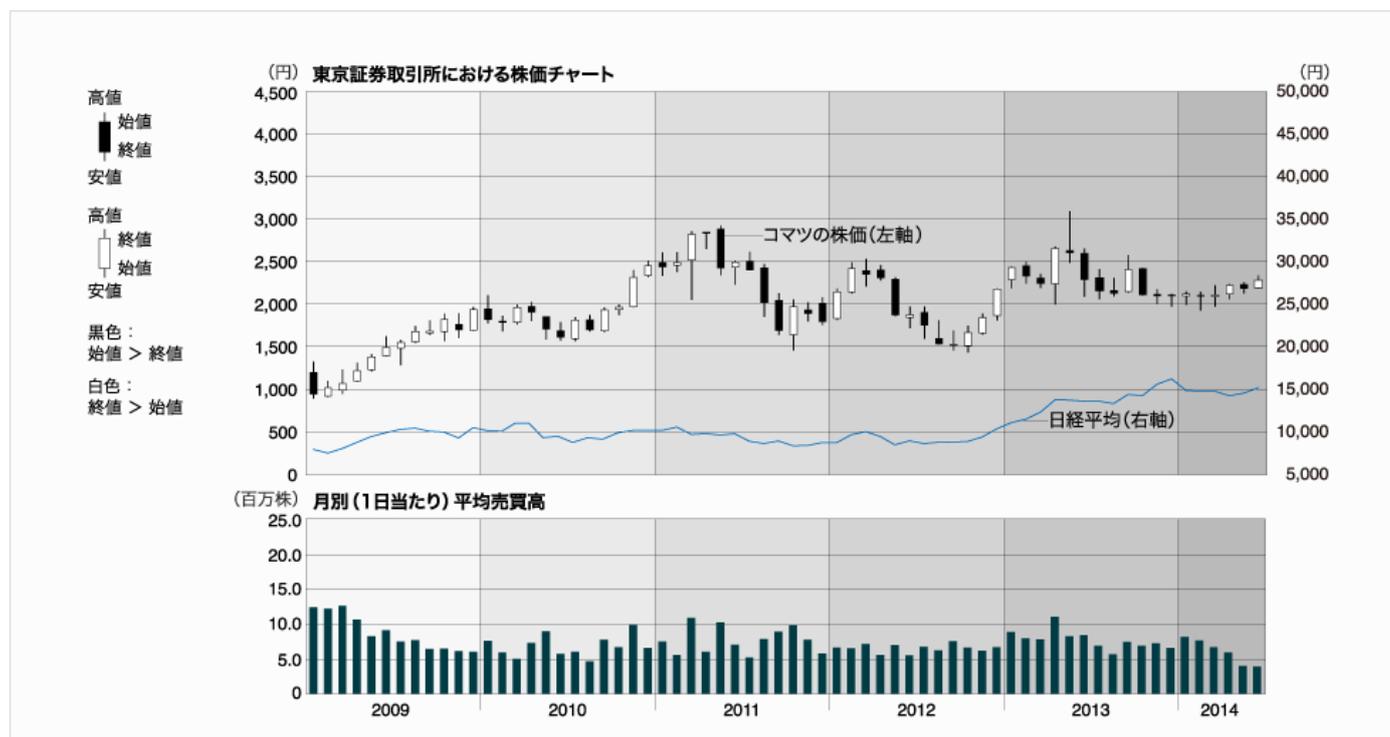
株主名	持株数 (千株)	出資比率 (%)
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	38,014	3.86
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	36,118	3.67
太陽生命保険株式会社	34,000	3.45
日本生命保険相互会社	29,954	3.04
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	18,519	1.88
株式会社三井住友銀行	17,835	1.81
ザ バンク オブ ニューヨーク メロン アズ デポジタリ バンク フォー デポジタリ レシート ホルダーズ (常任代理人 株式会社三井住友銀行)	16,112	1.63
ジェービー モルガン チェース バンク 380072 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	12,797	1.30
ザ バンク オブ ニューヨーク メロン エスエー エヌパイ 10 (常任代理人 株式会社三菱東京UFJ銀行)	12,429	1.26
ザ チェース マンハッタン バンク エヌエイ ロンドン エス エル オムニバス アカウント (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	12,142	1.23

※ 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29,377千株を保有していますが、上記大株主から除外しています。

株主構成 (2014年3月31日現在)



東京証券取引所における株価チャート



KOMATSU

コマツ

〒107-8414 東京都港区赤坂2-3-6

<http://www.komatsu.co.jp/>