

# Contents

## コマツのビジネスモデル

- 01 経営の基本
- 02 環境変化に伴う、事業改革の歴史
- 04 事業全体像
- 06 【特集1】ビジネスモデルの特長
  - 進化するDANTOTSU
  - リマン・リビルド
  - グローバル生産供給体制
- 11 セグメントの事業概況

## コマツの成長戦略

- 12 社長メッセージ
- 16 CFOメッセージ
- 22 【特集2】価値創造ストーリー
  - スマートコンストラクション
  - 林業機械事業
- 28 中期経営計画（2019年度～2021年度）
  - DANTOTSU Value
  - FORWARD Together for Sustainable Growth

## 成長戦略によるESG課題の解決

- 32 CSR重点分野と中期経営計画のKPI
- 34 生活を豊かにする
  - TCFDの枠組みに沿った取り組み
- 40 人を育てる
- 42 社会とともに発展する
  - 社会貢献活動
- 44 コーポレート・ガバナンス

## Corporate Profile

- 54 役員一覧
- 58 11年サマリー
- 60 非財務ハイライト
- 61 外部評価インデックス
- 62 会社情報
- 63 コマツレポートについて



### 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 2019年4月1日～2020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「2019年度」および「2020年3月期」は、特に記載のない限り、2019年4月1日から2020年3月31日までの期間を示しています。

### 編集方針

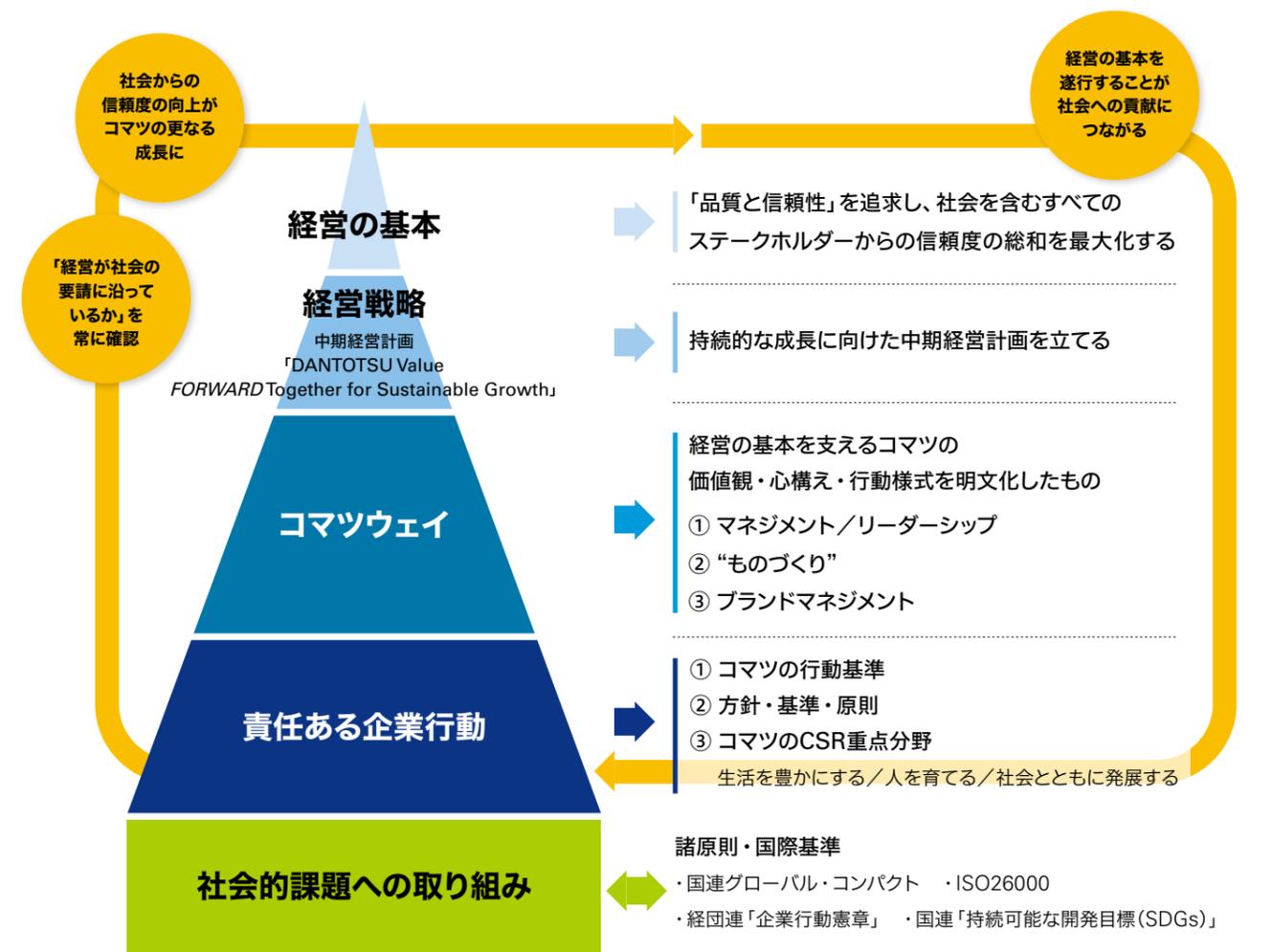
当レポートは、コマツの中長期的な事業戦略と、事業を通じたESG課題解決の好循環を、ステークホルダーの皆さまにわかりやすくお伝えすることを目的に発行しています。編集にあたっては、国際統合報告評議会(IIRC)による「国際統合フレームワーク」と、経済産業省による「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」を参照しています。



## コマツのビジネスモデル

# 経営の基本

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。信頼度を向上するためには、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「ものづくり」競争力の強化に努めなくてはなりません。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進めていきます。



### 社会を含むすべてのステークホルダー

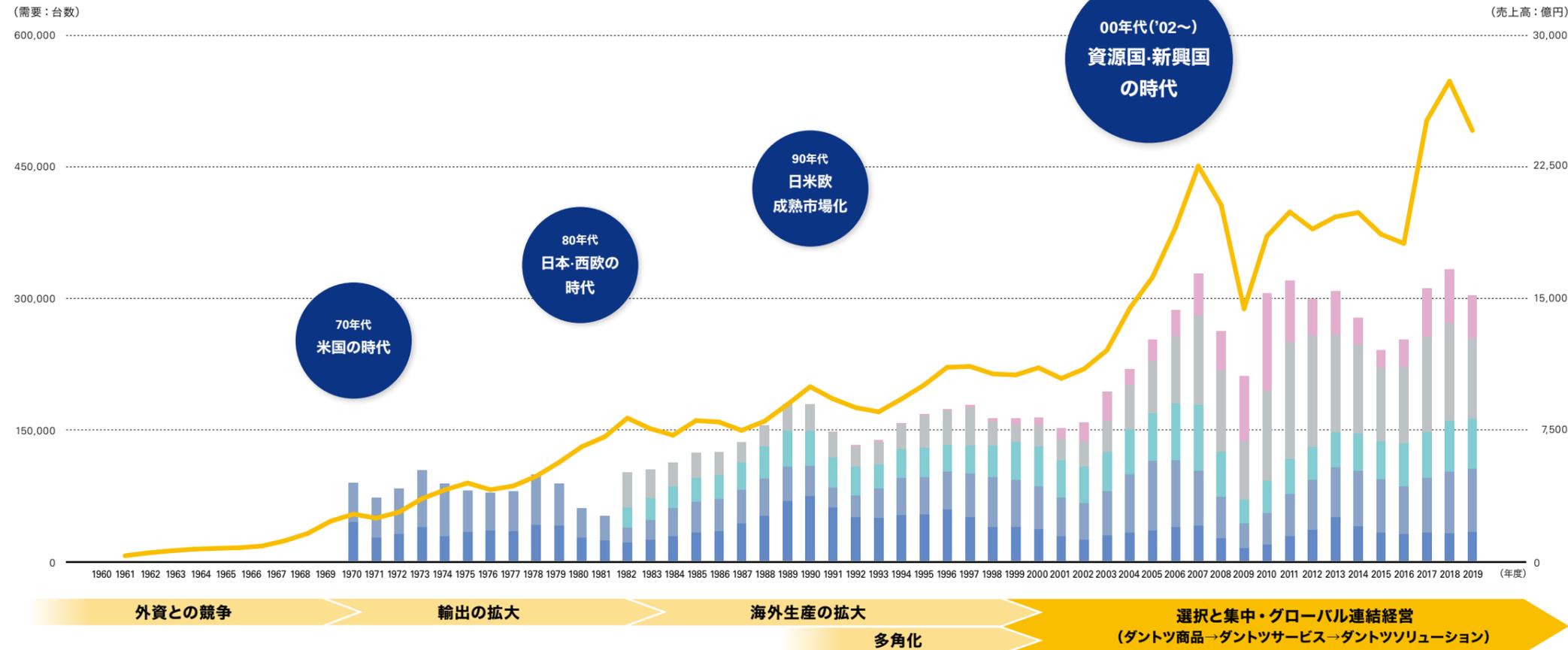
## 社会



コマツのビジネスモデル

# 環境変化に伴う、事業改革の歴史

## 売上高と主要7建機需要の推移



**第7章 2019年~**

### ダントツバリュー

「安全で生産性の高いスマートで  
クリーンな未来の現場」を実現

施工現場全体の  
デジタルトランスフォーメーション

### 第1章 1960年代

#### 日本市場での外資との競争期 品質最優先、競合ブルドーザー 製品の徹底的調査研究

貿易自由化により、世界最大の建設機械メーカー、キャタピラー・トラクタ社が日本進出へ動き出し、自社製品の品質向上が急務となりました。そのため、マルA対策を開始し、全社品質管理(QC)の導入、競合ブルドーザー製品の徹底的調査研究を行い、1963年9月にはD50A11型スーパー車を発売。保証期間を2倍に延長し、クレームは1/3まで激減しました。



D50A-11スーパー車(マルA対策車)

### 第2章 1970年代

#### 輸出拡大期 耐久性・信頼性の向上、 欧米市場での販売体制の確立

本格的な海外市場への進出に伴い、主力商品である大型ブルドーザーの性能や機能を早期に世界最高水準にする必要が生じました。当社は、市場での実績データの収集に基づく信頼性向上活動を展開し、開発から販売・サービスまでのシステム改善を目指しました。結果として、主要製品の欧米市場における信頼性向上を実現するとともに、輸出体制の基盤を強化しました。



15H-1油圧式パワーショベル

### 第3章 1980~90年代

#### 海外生産拡大と多角化 3G(Global, Growth, Group Wide) 経営戦略

1980年代は、海外市場での需要増加に伴い、現地生産化が加速していきました。しかし90年代より日米欧市場が成熟し需要の低迷期を迎えます。グローバル競争の激化に備え、『3G(Global, Growth, Group Wide)』経営戦略を掲げ、建機の需要に左右されない強固な経営基盤を持つグローバルな企業集団を目指し、エレクトロニクスなどの非建機事業を拡大し事業の多角化を推進しました。



コマツ電子金属(株)シリコンウェーハ

### 第4章 2001年~

#### 第1次経営構造改革 選択と集中 ダントツ商品の導入

日米欧市場成熟化による建機需要の低迷、エレクトロニクス事業の不振、成長を前提とした高コスト・低収益体質等による初の営業赤字(2001年度)を背景に、第1次経営構造改革を実施しました。「成長とコストの分離」「強みを磨き、弱みを改革」という方針のもと、固定費の削減、アジア市場でのポジション拡大、ダントツ商品の開発に取り組みました。



ダントツ商品1号「MR-2シリーズ」発表会

### 第5章 2007年~

#### 第2次経営構造改革 グローバル クロスソーシングを推進

バリューチェーン改革活動として生産・販売・在庫のサプライチェーンの最適化を進めグローバルクロスソーシングを推進し、為替・需要変動への対応、投資の最小化に取り組みました。また2000年代初頭に標準搭載したKOMTRAX(機械稼働管理システム)を活用した省燃費運転支援や保守費用低減などの提案を行い、ICTを活用したサービスの拡大を加速させました。



KOMTRAX(機械稼働管理システム)

### 第6章 2013年~

#### イノベーションと 鉱山機械事業の強化 ダントツソリューション導入

鉱山機械事業において、無人ダンプトラック運行システム(AHS)は安全性・生産性を評価され、鉱山事業の拡大とともに稼働台数100台超を達成しました。また、2017年には、ジョイ・グローバル社の買収(現コマツマイニング(株))により、コマツがこれまで保有していなかった超大型の露天掘り向けおよび坑内掘り向け鉱山機械分野を強化しました。建設機械事業においては、建設現場のICTソリューション「スマートコンストラクション」もダントツソリューションとして導入開始するなど、イノベーションによる成長に取り組みました。



コマツマイニング(株)のローショベルとコマツの超大型ダンプトラック

コマツのビジネスモデル

# 事業全体像

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。

## 代表的なインプット

### 生産・物流

自社生産拠点：85拠点\*  
 補給部品供給拠点：45拠点\*  
\* 2020年4月1日現在  
 設備投資：865億円

### 知的財産

開発拠点：  
 マザー工場(9拠点)、アジア開発センター  
 研究開発費：  
 747億円(売上高の3.1%)  
 情報の活用：  
 KOMTRAX配車台数：約60万台

### 人材

社員数(連結)：62,823人

### パートナー

10年配車台数\*：約58万台  
\* 過去10年間の建設・鉱山機械の販売台数の累計で、お客さまの現場で稼働する台数の目安  
 販売・サービス代理店：  
 148カ国210社(建設機械・車両)  
 協力企業：約2,700社  
 株主数：230,041名

### 地球環境

エネルギーの使用：8.1PJ  
 (うち再生可能エネルギー：259TJ)  
\* PJ(ペタジュール)=10<sup>15</sup>J、TJ(テラジュール)=10<sup>12</sup>J  
 水の使用：3.6百万m<sup>3</sup>  
 鋼材(鉄)の使用：846千t

### 財務

連結売上高：24,448億円  
 営業利益：2,507億円  
 フリー・キャッシュ・フロー：1,042億円  
 総資産：36,536億円

注記のあるもの以外は2019年度実績もしくは2020年3月31日現在

事業活動とコマツの強み(建設・鉱山機械事業)

## 研究・開発



- 商品性能の決め手となる **キーコンポーネント**(エンジン・油圧機器・パワートレインなど)の **自社開発・自社生産**
- 社内のコア技術と外部の知見の融合(**オープンイノベーション**)による技術革新のスピードアップ
- デジタルトランスフォーメーション** ▶P.22
- グローバルな市場ニーズに密着した商品開発体制

## 調達・生産



- 協力企業会(コマツみどり会)との協働による ▶P.43
  - ①“ものづくり”(品質と信頼性・商品競争力の向上)
  - ②品質の高い資材の安定供給
- ICTを活用した**「つながる工場」**(見える化)の実現
- クロスソーシング**：需要や為替変動に強いフレキシブルなグローバル生産供給体制 ▶P.10
- マザー工場制**によるグローバルでのQDC(品質・納期・コスト)の向上
- 技能伝承とTQM**

## お客さまの現場での稼働



商品	サービス	ソリューション
<ul style="list-style-type: none"> <li>ダントツ商品：環境・安全・ICT・生産性で圧倒する商品 ▶P.6</li> <li>建設・鉱山機械 <b>フルラインナップ</b>の商品展開</li> <li>品質と信頼性を追求した商品づくり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>保守契約サービスの強化</li> <li>補給部品販生によるQDCの強化 ▶P.7</li> <li>建設機械 <b>KOMTRAX</b>から得られる稼働情報の活用 ▶P.7</li> <li>鉱山機械 <b>KOMTRAX Plus</b>から得られる稼働情報の活用</li> <li>コマツ直営代理店によるきめ細かなサポート</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>建設機械 <b>スマートコンストラクション</b> ▶P.24</li> <li>鉱山機械 <b>無人ダンプトラック運行システム(AHS)</b> ▶P.8</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバル代理店網</li> <li>代理人材育成</li> <li>ブランドマネジメント</li> </ul>		

## 循環



- 高品質な中古車の **グローバル循環**
  - リマン・リビルド\*** ▶P.9
- \* エンジン・トランスミッションなどの使用済みコンポーネントを新品同様に補修し、再販売するシステム

【気候変動への影響】CO<sub>2</sub>の総排出：22,529千トン

製品稼働中のCO<sub>2</sub>排出：19,236千トン(排出全体の85.4%)

ESG課題解決の取り組み

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



▶P.32~P.53

責任ある企業行動

コマツウェイ ▶P.41

2021年度  
会社目標

中期経営計画

DANTOTSU Value  
FORWARD Together for  
Sustainable Growth

の達成

▶P.28-P.31

100周年と  
その先の将来に  
つなぐ