

コマツの成長戦略

# 社長メッセージ

**私たちは、強みである圧倒的な商品・サービス・ソリューションを進化させ、顧客価値創造を通じたESG課題の解決と収益向上の好循環＝「ダントツバリュー」により、2021年の100周年とその先を見据え、持続的成長を目指します。**



代表取締役社長 兼 CEO  
小川 啓之

はじめに、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)によりお亡くなりになられた方々に謹んでお悔み申し上げるとともに、罹患された方々には心よりお見舞い申し上げます。また、感染拡大の防止にご尽力されている医療関係者をはじめとした多くの皆さまに心から感謝申し上げます。

コマツグループは、お客さま、お取引先さま、地域社会の皆さま

と、社員とその家族の安全と健康を第一として、各国政府の方針に基づき、新型コロナウイルス感染拡大防止に努めています。また、社会インフラを支える事業(Essential Business)として稼働を続けているお客さまへの責任を果たすため、感染防止策を徹底したうえで、商品、部品・サービス、ソリューションの継続的な提供を行ってまいります。

## ダントツバリューの実現を目指す

当社は2019年度から2021年度までの3カ年を対象とする中期経営計画「DANTOTSU Value—FORWARD Together for Sustainable Growth」をスタートし、①イノベーションによる価値創造、②事業改革による成長戦略、③成長のための構造改革を成長戦略の3本柱として推進しています。

そのなかで最も注力していくのは、スローガンに掲げた「ダントツバリュー」の実現です。ダントツバリューとは、従来当社が目

指していた、製品の高度化を目指す「ダントツ商品」、稼働の高度化を目指す「ダントツサービス」、施工の高度化を目指す「ダントツソリューション」をそれぞれ、更にレベルアップさせ、顧客価値創造に取り組み、結果として収益向上とESG課題解決の好循環を生み出し「安全で生産性の高いスマートでクリーンな未来の現場」をお客さまとともに作り上げていくことです。

## 成長戦略3本柱の重点活動は着実に進捗

中期経営計画初年度の2019年度は、米中貿易摩擦や英国のEU離脱等、経済の先行きがより不透明となるなか、特に第4四半期に新型コロナウイルスの感染拡大の影響により、主に中国、

北米、欧州、アジアの需要が大きく減少したため、減収減益となり、業績面では、大変厳しいスタートになりました。

一方で、ダントツバリューの実現に向けた「成長戦略3本柱」の

重点活動は着実に進捗しました。

まず、「イノベーションによる価値創造」ではスマートコンストラクション事業が大きく進展しました。本年3月にラスベガスで開催されたCONEXPO2020において「デジタルトランスフォーメーション・スマートコンストラクション(以下DXスマートコンストラクション)」を発表しました。(P22も併せてご参照ください)これは4つのIoTデバイスと、8つのアプリケーションで構成され、建設生産プロセスの全体をつなぐ「横のデジタル化」を推進するものです。施工の全工程をデジタルでつなぐ「横のデジタル化」をすることで、実際の現場とデジタルの現場(デジタルツイン)を同期させながら施工を最適化させます。これにより工事全体の安全性、生産性、環境適応性を飛躍的に高めることが可能となります。また、今後米国および欧州4カ国(英国、ドイツ、フランス、デンマーク)においてDXスマートコンストラクションの導入を開始することも発表しました。これまで日本国内で実績を積み上げてきたスマートコンストラクションですが、いよいよグローバル展開を開始します。測量から検査までの建設生産プロセス全体の安全性、生産性を高めるスマートコンストラクションは他社にはないビジネスモデルであり、お客さまとの関係性を高める大きなチャンスになると期待しています。また、4月には、「スマートコンストラクション・レトロフィットキット」を日本国内で導入を開始しました。既存の従来型建機に取り付けることで、3D-マシンガイダンス

やペイロード機能などICT建機と同程度のICT機能を利用できるようになります。現在、日本の建設現場で稼働する建機の98%以上は、ICT機能を有さない従来型建機であり、「スマートコンストラクション・レトロフィットキット」により従来型建機のデジタル化を促進することで、施工全体のデジタルトランスフォーメーションの早期実現に取り組んでいきます。

次に、「事業改革による成長戦略」においては、2017年4月に、コマツマイニング(株)(旧ジョイ・グローバル社、以下、KMC)を買収し、KMCとコマツ双方の経営資源を活用したシナジー効果を創出する活動を進めてきましたが、その成果が大きく現れてきました。KMCは、鉱山機械事業で100年以上の長い歴史を有し、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および坑内掘り向け鉱山機械の製造・販売・サービスを行うグローバル企業です。コマツとKMCの強みを活かしながら、KMCの売上高の10%以上のシナジー効果をあげることを目標としてきましたが、3年目となる2019年度において、粗利益とコスト削減効果を合わせて約90億円の効果が出ており、統合は順調に進んでいます。

また、次世代KOMTRAXの導入によるアプリケーション拡大や、IoT/AIによる予知保全、号機管理の導入により、新車から廃車までのライフサイクルサポート(生涯保証)を実現し、需要変動に強いアフターマーケットビジネスを更に拡大していきます。

### 重点活動項目の進捗状況と2020年度以降の課題

3つの経営戦略		活動の例
1.イノベーションによる価値創造	2019年度実績	<ul style="list-style-type: none"> <li>スマートコンストラクションの導入拡大(国内累計10,000を超える現場)</li> <li>デジタルトランスフォーメーション・スマートコンストラクション提供開始発表(2020年4月から提供)</li> <li>3D施工を可能にする油圧ショベル用後付けキットの導入開始発表(2020年4月から導入)</li> <li>無人ダンプトラック運行システム(AHS)の総稼働台数221台の達成</li> <li>鉱山顧客向けのオペレータートレーニング会社(Immersive Corporation Pty Ltd)の買収</li> <li>「bauma2019」にてバッテリー駆動式ミニショベルの展示、日本向けにレンタル機として市場導入</li> </ul>
	2020年度以降の課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>スマートコンストラクションの海外展開</li> <li>鉱山用新プラットフォーム開発</li> <li>自動化・自律化・電動化・遠隔操作化の技術開発</li> </ul>
2.事業改革による成長戦略	2019年度実績	<ul style="list-style-type: none"> <li>コマツマイニング株式会社(以下、「KMC」)の拠点との統廃合</li> <li>砕石・セメント向けモデル導入</li> <li>戦略地域向け油圧ショベルのモデルチェンジ</li> <li>「KomVision人検知衝突軽減システム」を標準装備した油圧ショベルを国内市場導入</li> </ul>
	2020年度以降の課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>坑内掘りハードロック事業の市場ポジション向上</li> <li>次世代KOMTRAXの導入</li> <li>ライフサイクルサポート実現に向けたバリューチェーン改革の継続推進</li> <li>産業機械事業改革(建設機械事業とのシナジー拡大、コア技術による成長)</li> </ul>
3.成長のための構造改革	2019年度実績	<ul style="list-style-type: none"> <li>着実なコスト改善活動</li> <li>「つながる工場」を実現する「KOM-MICS」が、ものづくり日本大賞 内閣総理大臣賞受賞</li> <li>KMCの新ミルウォーキー工場およびコマツフォレスト株式会社の新ウメオ工場の着工</li> </ul>
	2020年度以降の課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>ICT・IoTによる業務改革推進</li> <li>継続的なコスト改善活動の推進</li> <li>グローバルな人材強化、ダイバーシティの推進</li> </ul>

コマツの成長戦略

## 社長メッセージ

特にエンジン、トランスミッション、シリンダーなどのコンポーネントの再生事業であるリマン・リビルドは、コマツの強みである「自社でキーコンポーネントを開発・生産」しているからできるビジネスであると同時に、世界的に環境への意識が高まるなかで、まさに廃棄物を減らし、部品を再生、再利用する循環型のビジネスでもあり、今後も積極的に体制を強化し伸ばしていくべき事業と考えています。

そして「成長のための構造改革」ですが、代表的な取り組みとして現在推進しているのが、「つながる工場」活動の一環として、自社で開発した生産プラットフォーム「KOM-MICS (KOMatsu Manufacturing Innovation Cloud System)」です。

## コロナショックにより見えた課題とは

新型コロナウイルスにより、さまざまな課題が見えてきました。特に私が認識しているのが、お客さまの現場、働き方、そして、ステークホルダーとの対話の変化です。

まず、お客さまの現場についてですが、三密回避のため、ハードでは、遠隔操作や自動化、無人化といったニーズが一層高まると予測され、ソフトでは、顧客現場の施工のデジタル化、デジタルツインが一気に加速される可能性があると考えています。これに対してコマツは、建設機械ではDXスマートコンストラクションや自動化、マイニングでは新しいプラットフォームと無人ダンプ、遠隔操作等のソリューションの提供などにより、更なるスピード感を持って応えていくつもりです。

次に、働き方に関してですが、緊急事態宣言の間、本社では90%以上の社員が在宅勤務、工場でも間接部門は50%以上が在宅勤務をしていました。これからのウィズコロナ、アフターコ

## ESG課題の解決につながる成長戦略を加速

コマツグループは、中期経営計画で、本業の成長戦略を通じたESG課題の解決に取り組むことを宣言し、コマツのビジネスにおいて特に貢献できる領域でのESG課題をマテリアリティとして設定し、そのKPIを統合報告書で開示するとともに、新たにESGの経営目標を設定しました。

投資家の皆さまからも関心の高い気候変動に対応した重点活動の例をいくつかご紹介します。

1つ目は鉱山機械事業におけるハードロックビジネスの強化です。ハードロックとは石炭以外の鉱石、例えば銅やニッケルのこと

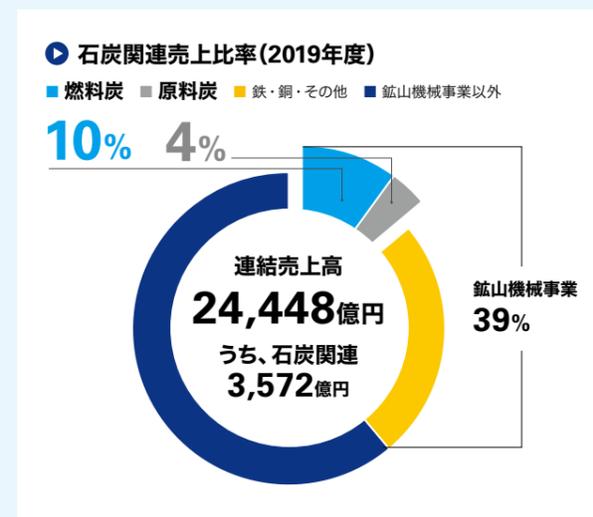
これは工作機械やロボットから各種データを収集し分析することで、設備の稼働状況の可視化や最適化に向けた施策立案を支援する仕組みで、IoTによるものづくり現場の改善を実現する取り組みになります。「KOM-MICS」により、当社の工場や協力企業の工場がつながり、各設備の稼働状況を一目で把握することで、グローバルレベルでの効率的な製造コントロールが可能となりました。

「KOM-MICS」は、自社工場、海外生産工場ならびに協力企業の生産プロセスを改善・革新に取り組んできたことが評価され、第8回ものづくり日本大賞の製造・生産プロセス部門において内閣総理大臣賞を受賞しました。

コロナに向けた取り組みとして、在宅勤務制度を本格導入し、業務のスリム化、プロセスの見直しにより、生産性の高い働き方を構築することと合わせ、会議のあり方も、今後はウェブ会議とフェース・トゥ・フェースの会議を併用するなど、これを機会として捉え、更なる業務効率化の実現を目指します。また、併せて、ウェアラブル端末を配布し、社員の健康管理へ活用することを考えています。

そして、ステークホルダーとの対話も重要です。その手法は明らかに変わっていくと思います。例えばIR活動においては、三密を回避するため、機関投資家や、個人株主の皆さま向けのイベントのオンライン化を検討しています。また、法的な対応も待たれますがパーチャル株主総会の実施等も検討の一つに入ってくるでしょう。直接的な距離は離れつつも、コミュニケーションの質は引き続き高めていきたいと考えています。

です。コマツの2019年度の連結売上高に占める石炭顧客向けの割合は、まず鉄の精製に使用される原料炭の比率が約4%で、CO<sub>2</sub>排出の観点でより問題とされている燃料炭の割合は約10%です。当面、燃料炭の需要は新興国での日常生活を支える大切なエネルギー源として急減することはないと考えていますが、環境問題、気候変動の観点から次第に減少していくと想定されます。コマツは将来的に伸びるハードロックビジネスの拡大を進めることで、将来の燃料炭向けの売上げ減少のリスクに備えるとともに、売上高に占める燃料炭の割合を下げたいと考えています。そ



のためにはKMCとの共同開発によるシナジー効果を発揮し、お客さまのニーズに応える特長ある商品の導入を進めていきます。

2つ目の重点活動は、環境負荷の少ない、低燃費の製品の普及、導入を促進することです。電気駆動式のミニショベルやフォークリフトに加え、力を入れていきたいと考えているのが、ハイブリッド油圧ショベルの販売です。独自の技術によりCO<sub>2</sub>排出量を大幅に削減するコマツのハイブリッド油圧ショベルは、世界で

## 創立100周年とその先に向かって

コマツは、2021年に創立100周年を迎えますが、これはあくまでも一つの通過点であり、更に将来に向けて持続的な成長を遂げていく必要があります。そのためにも、社会やお客さまの課題解決に向け、外部環境の変化に対応した経営を柔軟かつ機動的に推進していきます。

中期経営計画策定時の前提として、当面は建設機械の需要は大きな増加を見込まず、短期的にはアップダウンがあると想定していました。現在、新型コロナウイルスの影響により、需要の急激な変動に見舞われていますが、ウィズコロナ、アフターコロナの時代に向けても、我々がやるべきことには変わりはありません。ただし、重要なのはスピードです。商品、サービス、ソリューションの高度化を進めていくためには、我々が掲げたビジョンを共有していただけるパートナーとのコラボレーションが一つの鍵となります。DXスマートコンストラクションの導入にあたっては、スタートアップを中心とした日米欧20社からなる開発パートナーとの連携が力を発揮しています。また、電動ミニショベルの国内レンタル市場への導入も開始しましたが、今後の電動化建機の普及

既に約5,000台を販売し、着実に実績を積み上げてきました。昨年、30トン仕様のハイブリッド油圧ショベルを導入し、環境への意識の高い欧州では既に30トンクラスでは、40%を超える売上比率になっています。環境問題が重要性を増す昨今において、改めて注目されるべき製品であると考えています。

3つ目は林業機械事業の拡大です。林業の機械化が進む欧米に比べ、アジアや日本では、未だ人手に頼る工法が一般的です。私はインドネシアに赴任していた2015~16年の間、林業のお客さまを何度か訪問し、そのなかで、特に森林が多い地域における林業ビジネスの将来性を感じるとともに、そこに存在するさまざまな課題の解決に強い関心を持っています。持続可能な林業ビジネスは循環型の事業であり、木は生育過程で空気中のCO<sub>2</sub>を取り込み気候変動の緩和に貢献します。コマツでは、木を植えて、それが成長して伐採した後に、土壌改良してもう一度植林していく、すべての工程の機械化を推進しています。林業機械の需要は、全世界で10,000台を超えるなど、今後も安定的に成長する事業と見ており、最終的にはスマートコンストラクションのように林業のすべての工程をデジタルによってつなぐスマート林業を推進し、林業ビジネスにおけるさまざまな課題を解決し、新たな収益の柱へと育てていきたいと考えています。

に向けては、ロードマップを策定し、オープンイノベーションで着実に推進していきたいと考えています。

コマツはこれからも社会が直面する課題に真摯に向き合い、社会とともに成長・発展を遂げる企業としてその存在価値を高めていく所存です。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、社会・環境に対するグローバル企業としての責任を果たしてまいります。今後とも、ステークホルダーの皆さまには、ご支援ご協力を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

代表取締役社長 兼 CEO

小川 啓之