

CFOメッセージ

中期経営計画 (2019年度～2021年度) 1年目の総括

中期経営計画「DANTOTSU Value - FORWARD Together for Sustainable Growth」の1年目となる2019年度は、戦略市場での需要減少に加え、第4四半期は新型コロナウイルスの感染拡大の影響により、厳しい年となりました。このような環境下においても、コマツは一貫して持続的な企業価値の増大を目指し、健全な財務体質の構築と競争力強化に努めてまいりました。2019年度においてもスマートコンストラクションの導入拡大やバッテリー駆動式ミニショベルの国内市場導入など、中期経営計画で掲げた成長戦略3本柱の重点活動を着実に推進しています。事業環境の厳しい今こそ、こうした取り組みで培ったコマツの真価を問われる時であると考えています。



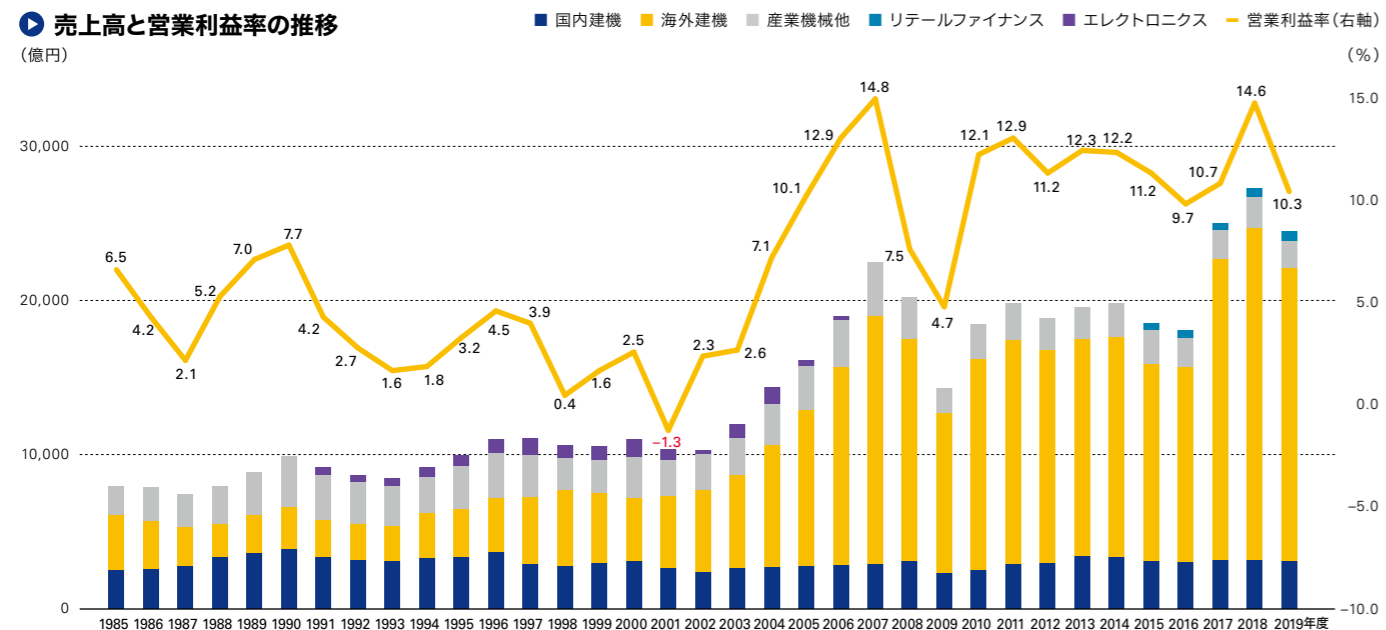
常務執行役員 CFO
堀越 健

環境変動へ対応し、培ってきた財務戦略

経理・財務部門は、成長と利益の最大化のため、事業計画の立案、業績の管理およびその指標や手法の検討、投資判断基準の設定と実行などの役割を担っています。

建設・鉱山機械事業のボラティリティ(需要の変動幅)を念頭において、経営目標に掲げる収益性、財務健全性、資産効率性の管理指標をモニタリングしています。

売上高と営業利益率の推移 (億円)



* 2001年度以前のデータは、コマツ電子金属(株)および同社子会社ならびに小松ゼノア(株)の農林機器事業および同社の農林機器事業に係る子会社の売却に伴う非継続組替を行っていません。

収益性については、急激な需要の変動に耐えうる財務体質を構築するため、固定費管理を徹底しています。ここ数年はM&Aの影響で固定費は増加しましたが、買収後のオペレーションの統合による効率化を着々と進めています。2019年度は成長分野への重点投資による費用増加を一般経費等の削減で吸収し、固定費総額はほぼ横ばいとなりました。財務健全性および資産効率性については、2019年度第1四半期から取り組んでいる棚卸資産在庫削減において、サプライヤーへの影響を一定程度に抑えながら計画的に生産調整を進めた結果、2019年度末棚卸資産残高は前年度

成長性 (資本配分の考え方)

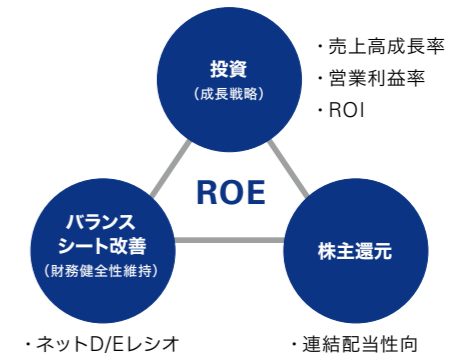
持続的成長を実現するため、当社資金を①成長のための投資、②バランスシート改善(財務健全性維持)、③株主還元バランスよく配分することに努めています。

2019年度は、将来の成長に向け、鉱山機械事業・林業機械事業関係の会社を買収したことなどにより、投資活動によるキャッシュ・フローは1,909億円の支出となりました。これは営業キャッシュ・フロー収入2,951億円の65%に相当します。新型コロナウイルスによる資金需要に備え現預金を積み増したことなどにより、有利子負債は前年度末と比べ816億円増加し1兆123億円となりましたが、ネットD/Eレシオは前年度末の0.43倍を維持しました。株主還元については、新型コロナウイルスの影響により減益となったものの、第2四半期決算時に公表した連結配当性向を維持し、57.7%といたしました。

末比322億円減少の8,053億円となりました。ただし、新型コロナウイルスの影響もあって在庫回転日数はまだ適正水準より少し高い水準にあるため、2020年度末に向けて、更なる削減を計画しています。

資金調達手段の検討に際しては、調達コストだけではなく、調達ソースの多様化や継続可能性も勘案し、安定的な調達を実現しています。2020年7月にはコマツとして初めてのグリーンボンドを発行しました。コマツの環境課題への取り組みを広く知っていただくと同時に、投資家層の更なる拡大を図っています。

世界各国に拡大した新型コロナウイルス感染の収束が見えづらいう状況ですが、引き続き外部環境の大きな変化に機動的に対応し、費用対効果と戦略的価値を見極めながら優先順位を付けた投資を実施し、成長戦略3本柱に基づく重点活動を推進することで、持続的成長を目指してまいります。



新型コロナウイルスへの対応

コマツは、従来、需要や為替の変動を吸収するため、車体や部品のグローバルクロスソーシング、グローバル調達に取り組んでいます。今回の新型コロナウイルス感染拡大の影響に対しても、代替調達や在庫の再配置により生産への影響は最小限に抑えており、サプライチェーンに関わる問題は、現時点では発生していません。また、事業環境が厳しい代理店やサプライヤーに対しては、支払い猶予や在庫買取などの支援を必要に応じて行ってい

きます。厳しい事業環境における資金確保対策としては、現預金の積み増しに加えて、円建てで3,000億円、ドル建てで13億米ドルのコミットメントライン契約を新規に締結し、十分な流動性を確保しています。調達した資金は、グローバル・キャッシュ・マネジメント・システムを通じて他の国に供給することを可能にしています。

グリーンボンドの発行

2020年7月、コマツとして初めてのグリーンボンド(無担保普通社債)を発行しました。このグリーンボンドで調達した資金は、ハイブリッド油圧ショベル・電動化建機などの商品、KOMTRAXなどを活用した低燃費運転を支援するサービス、ICT建機を中心としたスマートコンストラクションなどのソリューションの、開発・拡販・普及に活用し、製品稼働中のCO₂排出削減に貢献するとともに、生産現場のCO₂排出削減や再生可能エネルギー使用比率向上に貢献する設備投資等に充当します。

このグリーンボンドの発行により、中期経営計画で掲げるESG経営目標の達成を後押しすると同時に、投資家層を拡大して調達ソースを多様化しました。今後も、経理・財務部門によるESGの取り組みの一つとして、継続的な発行を積極的に検討してまいります。



CFOメッセージ

収益性

営業利益率

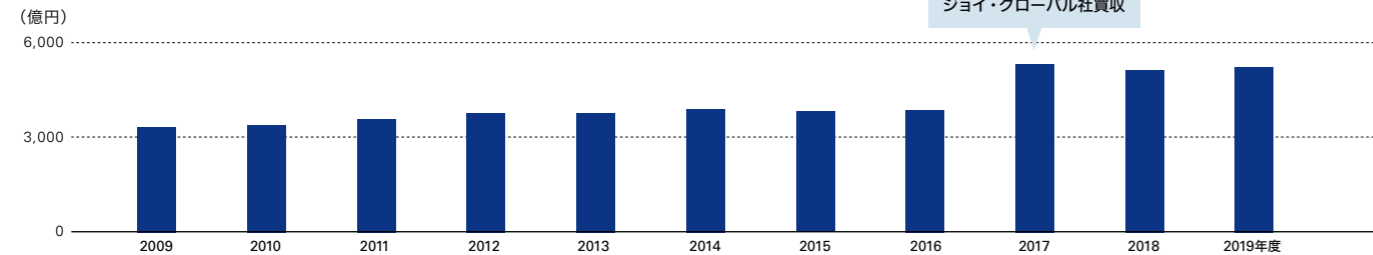
業界のリーダーとして、販売価格を維持・上昇させることや、継続的に原価低減、固定費削減を実行することが重要であり、それらが総合的に反映される営業利益率は、その結果を評価する重要な指標であると考えています。中期経営計画の目標基準は、業界トップレベルとなることと設定しています。2019年度は、販売価格の改善や成長分野への重点投資で増加した固定費の吸収に取り組んだものの、新型コロナウイルス感染拡大の影響を含む販売量減少や地域構成差、円高の影響等のマイナス要素が

大きく、営業利益率は10.3%となりました。

コスト管理

コマツは、成長分野への投資と並行して確実に原価および固定費を下げることを徹底し、収益性確保に努めてきました(成長とコストの分離)。2019年度においても原価低減を着実に進めると同時に、一般経費等、通常の固定費の削減や、成長分野への重点投資に関する固定費についても、その戦略的価値の見極めと優先順位付けにより、費用の抑制に努めました。

固定費の推移



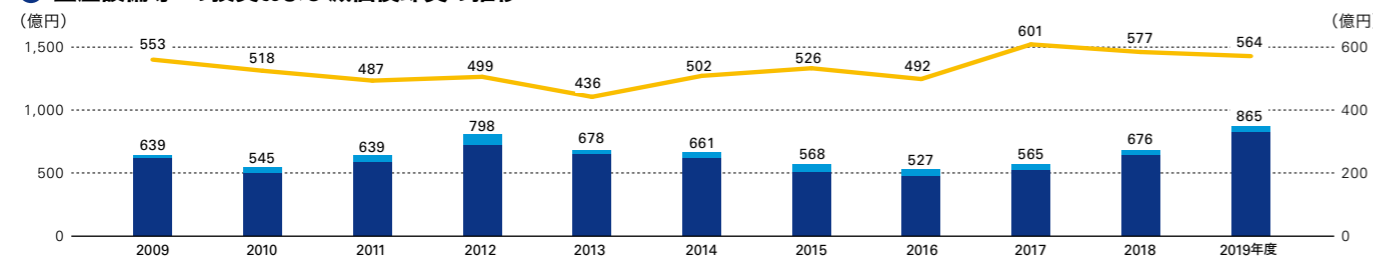
* 2019年度実績の為替レートで、2009年度～2019年度を換算(1米ドル=108.7円ほか)

投資の適否の見極め

個別の投資案件は、戦略検討会、ステアリングコミッティにおいて、戦略的価値や投資回収期間などを勘案したうえで慎重に判断しています。これらにより、業界水準を上回る成長と収益性

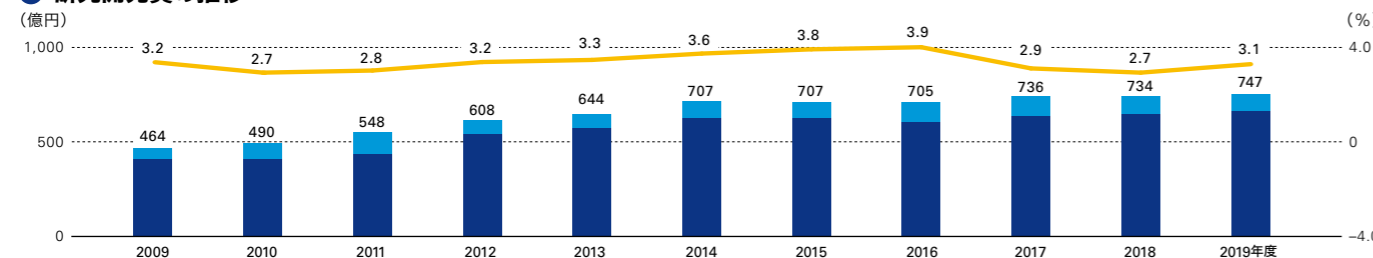
を目指します。現在進行中の重点活動については、完了後、投資に対するリターンを確実に刈り取り、持続的成長を実現させます。

生産設備等*の投資および減価償却費の推移



* レンタル資産投資は含まず

研究開発費の推移

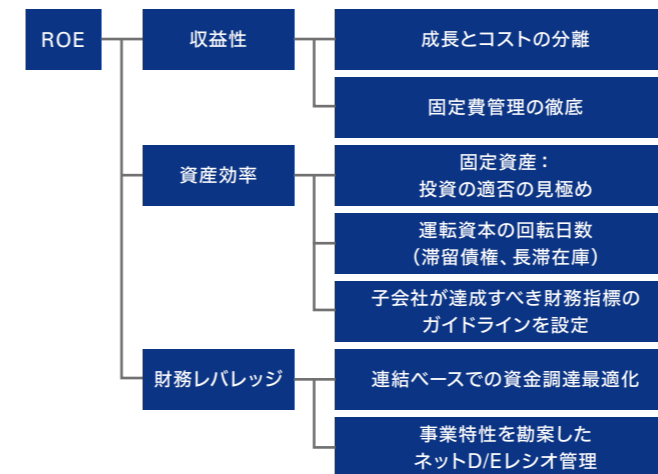


効率性

ROE(自己資本利益率)は、収益性、資産効率、財務レバレッジをカバーした総合指標であり、これを経営指標の一つとして、株主資本コストを意識しながらモニタリングしています。

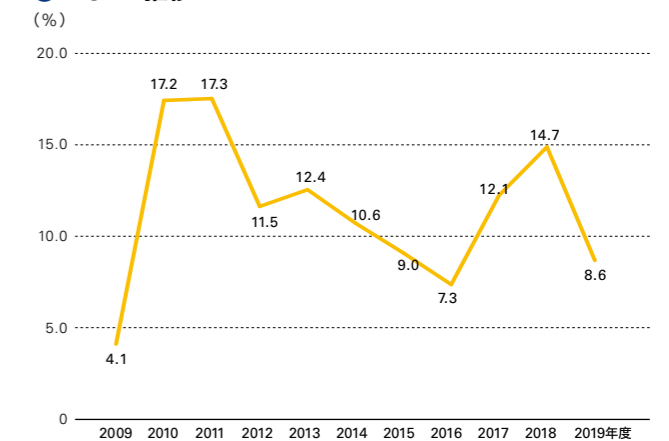
当社はグローバル水準の株主資本コストは8%程度と想定しており、これを上回るROE10%以上を経営目標としています。エクイティ・スプレッド(ROE-株主資本コスト)の拡大に向けて、ROE向上と株主資本コスト低減の両面から取り組みます。

ROEの向上のため、成長を意識した収益性改善を推進します。



資産効率については、ROIC(投下資本利益率)を社内管理に活用しています。ボラティリティ(需要の変動幅)に応じて運転資本を適正に管理するため、ROIC計算式の投下資本を、その用途である「運転資本+有形固定資産」に展開して、運転資本のキャッシュ・コンバージョン・サイクルを定期的にモニタリングしています。資産効率改善の当面の課題として、棚卸資産在庫の削減に今後更に取り組んでいきます。

ROEの推移



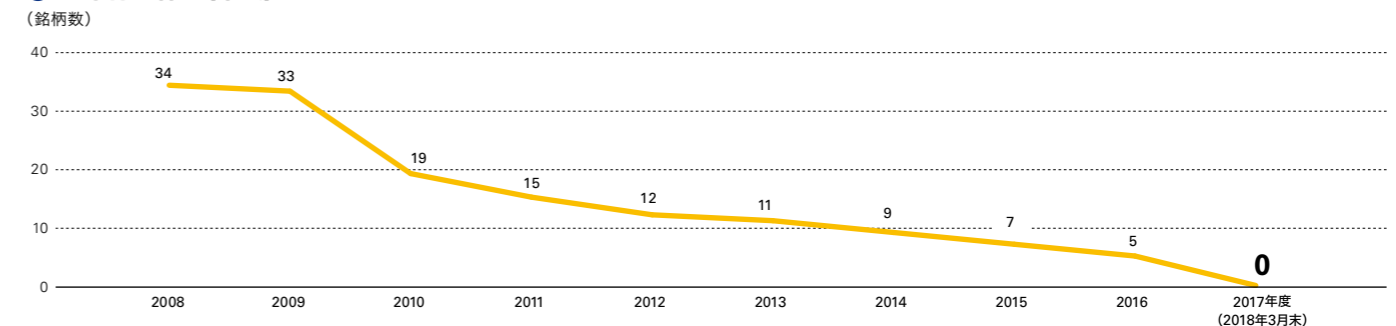
政策保有株

コマツは、2009年3月末時点で保有していた上場株式34銘柄について、資本コストを上回る定量効果とその他定性効果を確認しながら削減を進め、2017年3月末時点で5銘柄まで削減しました。この間、2015年の東京証券取引所によるコーポレートガバナンス・コードの適用開始を受けて、コマツは、株価変動によるリスク回避や資産効率向上の観点から、投資先との事業上の関係

や自社との協業に必要な場合を除き上場株式を保有しない、という方針を定めて開示しています。

その後、米国会計基準の変更により、2018年度から有価証券の時価評価差額が損益に反映されることになりました。残りの5銘柄については保有の定量効果が概ね認められましたが、保有先との関係性や時価変動時の損益影響を再検討した結果、これらすべて売却することとし、2017年12月に売却完了しました。

政策保有株式(単独)



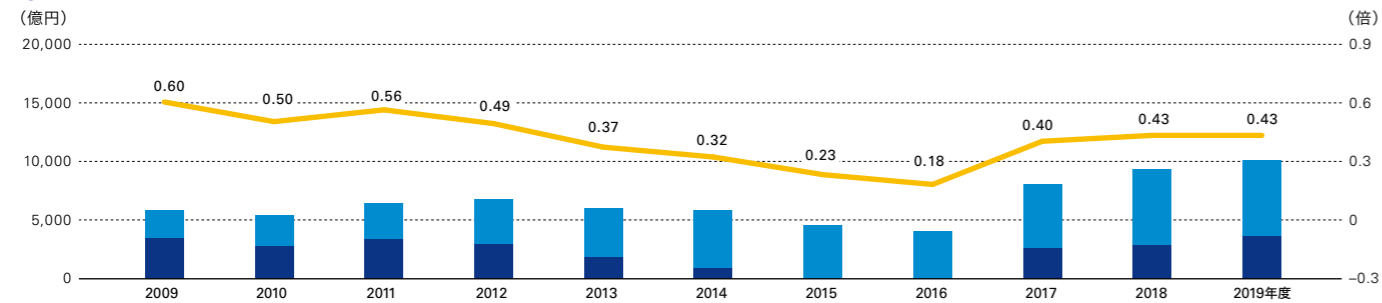
健全性

ネットD/Eレシオのモニタリング

需要に左右されず持続的成長を達成するためには、財務の健全性維持が重要であると考えています。リテールファイナンスの

事業特性や将来の投資機会を勘案して、健全性の指標としてネットD/Eレシオをモニタリングしています。

有利子負債とネットD/Eレシオの推移



連結ベースの資金調達最適化

グループ全体での資金調達の最適化と、通貨別の資産と負債をマッチングさせ為替リスクを軽減させる目的で、地域単位の資金調達体制を構築し、現地で資金調達することを基本方針としています。資金調達機能を有する各地域の統括会社は、地域内キャッシュ・マネジメント・システム等を通して、事業セグメントの垣根なく地域内の資金を融通します。

さらに、日本を含む各地域の統括会社をつなぐグローバル・キャッシュ・マネジメント・システムは、平時において各地域の調達手段を補完して連結ベースでの資金の効率化を促進すると同時に、日米で新規に契約したコミットメントラインにより調達した資金を他地域に供給するなど、非常時におけるセーフティ・ネットの役割を果たします。

リテールファイナンス事業

リテールファイナンス事業の役割

当社製品のお客さま向け金融商品を取り扱うリテールファイナンス事業は、2016年度よりセグメントを区分、個別の経営目標 (ROA:1.5~2.0%、ネットD/Eレシオ:5倍以下)を設定して、収益

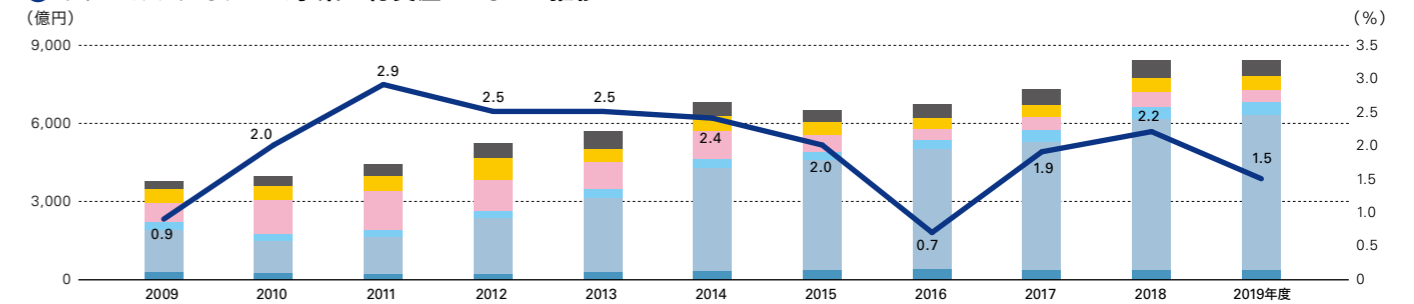
性と財務体質の透明性を確保しています。当社製品の販売促進の役割を担い、主力の建設・鉱山機械のファイナンスに加え、中期経営計画の重点活動の一つである林業機械に注力するなど、より一層のシナジー効果を目指しています。

リテールファイナンス事業のリスク管理

リスク軽減の取り組みとして、ポートフォリオの分散、貸出と調達の通貨、金利および期間のマッチングなどを行っています。加えて、当社の建設機械に標準装備している機械稼働管理システム「KOMTRAX」を活用した債権管理(機械の所在・稼働状況の確認)など、当社の強みを活かした債権の保全に努めています。

新型コロナウイルス感染拡大の収束が見えづらい状況では、今まで以上にリスク管理が重要となります。一部のお客さま・販売代理店からは支払い猶予の要請を受けていますが、過去の支払い遅延状況等を確認しながら対応しています。

リテールファイナンス事業の総資産とROAの推移



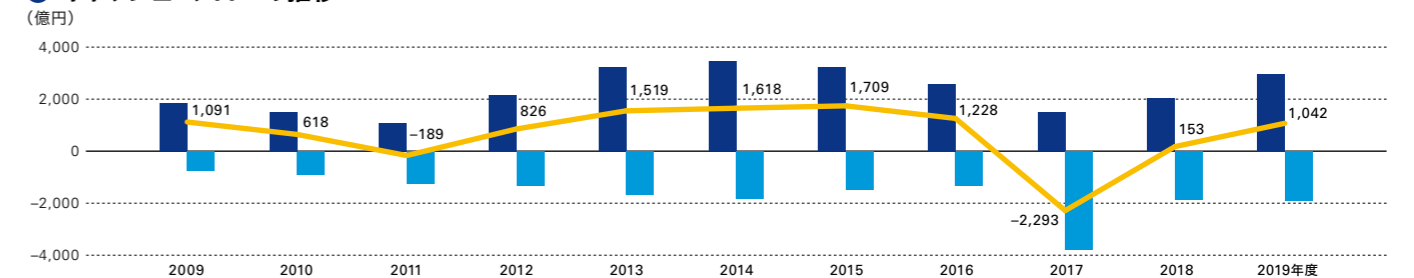
株主還元

配当金については、連結業績に加え、将来の投資計画やキャッシュ・フローなどを総合的に勘案し、引き続き安定的な配当の継続に努めていく方針です。具体的には、連結配当性向を40%以上とする方針です。年間配当金は、2019年度の業績および今後の事業展開等を勘案した結果、前年度比16円減配の1株につき

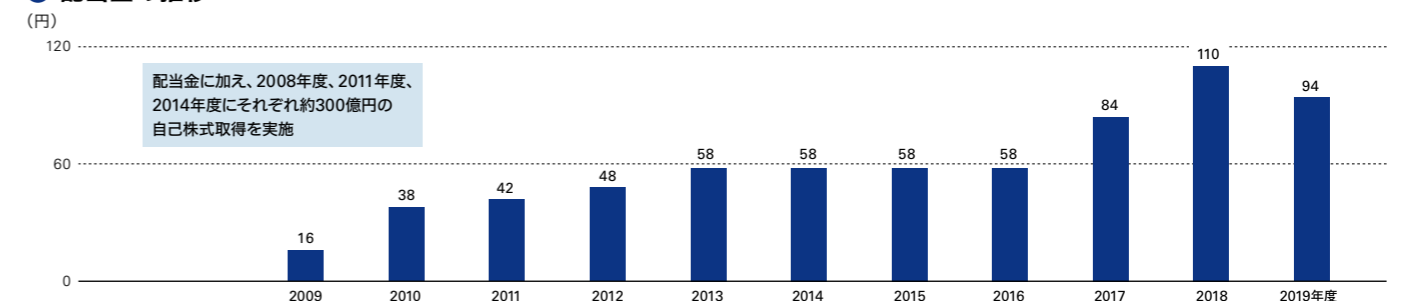
94円、連結配当性向は前年度比17.2ポイント増の57.7%となりました。

なお、自己株買いについては、マーケットや財務状況等に応じて、機動的に実施していく考えです。

キャッシュ・フローの推移



配当金の推移



配当方針	20%~40%				30%~50%			40%~60%		40%~	
連結配当性向 [総還元性向]	38.0%*	24.4%	24.2% [42.2%]	36.2%	34.7%	35.8% [55.2%]	39.8%	48.2%	40.3%	40.5%	57.7%

* 構造改革費用を除いたベース