

# コーポレート・ガバナンス

## 基本的な考え方

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。

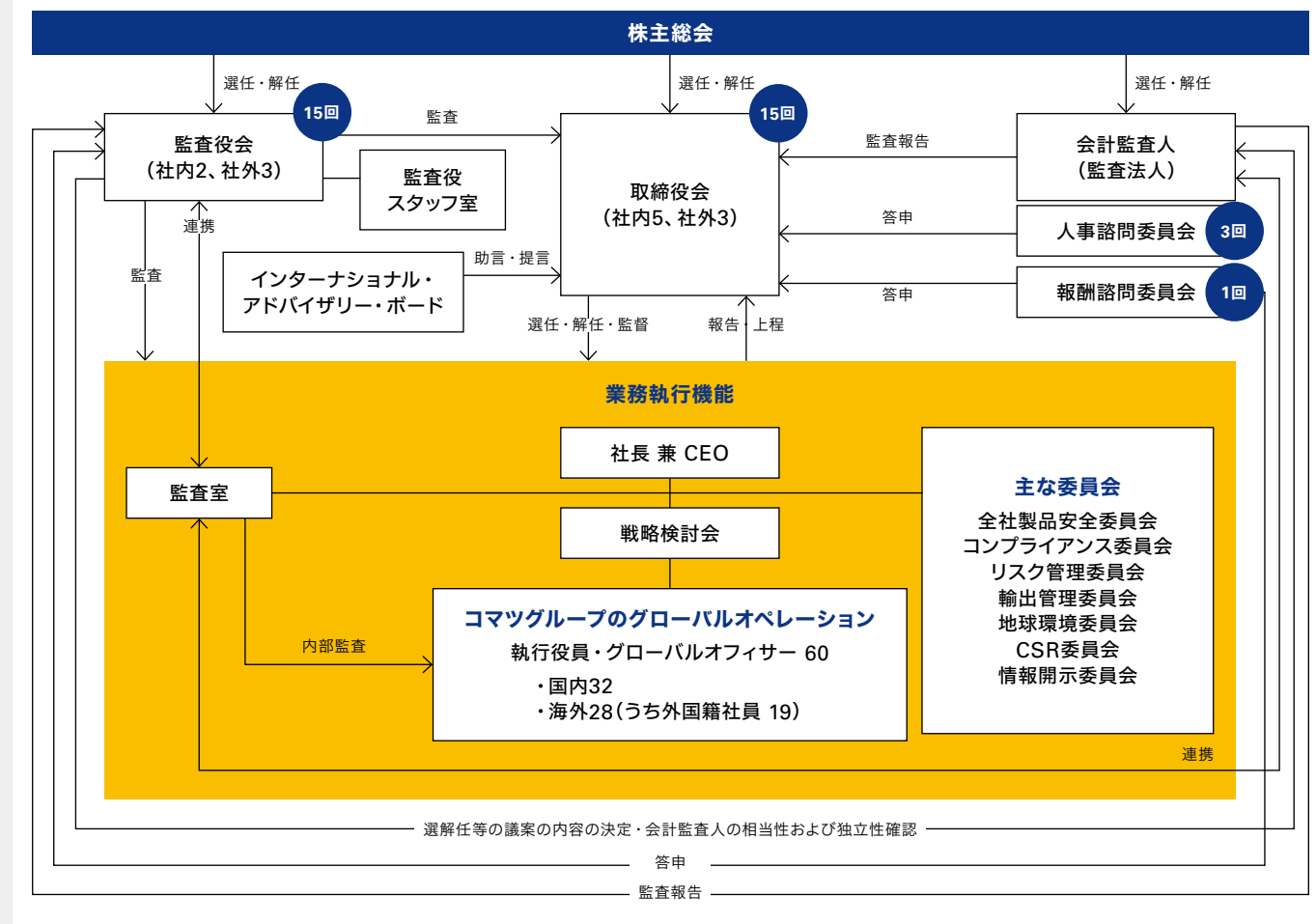
## コーポレート・ガバナンスの仕組み

コマツでは、取締役会をコーポレート・ガバナンスの中核と位置づけ、取締役会の実効性を高めるべく、経営の重要事項に対する討議の充実、迅速な意思決定ができる体制の整備や運用面での改革を図っています。このため当社は、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を分離し、社外取締役および社外監査役を選任するとともに、取締役会の構成員数を少数化しています。

### コーポレート・ガバナンス体制図(2020年6月末日現在)

●内は19年度内開催回数



## 取締役会の活動

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8名のうち3名を社外取締役が占め、経営の透明性と客観性の確保に努めています。

また、取締役会の効率的な運営に資することを目的として、役付執行役員等で構成された戦略検討会を設置しています。各執行役員等は戦略検討会での審議を踏まえ、取締役会から委譲された権限の範囲内で職務を執行することとしています。

### コマツの取締役会の特徴

- 社長月例報告(直近の重要事項およびトピックス)
- CFO月例報告(業績、受注状況、借入など)
- 年間の議題計画とフォロー
- 重要事項の複数回審議(討議→決議)
- 取締役会での業務報告は、売上げベースでほぼ100%カバー
- 監査役も、取締役と同様に活発に発言
- 取締役会でのフリーディスカッションの機会

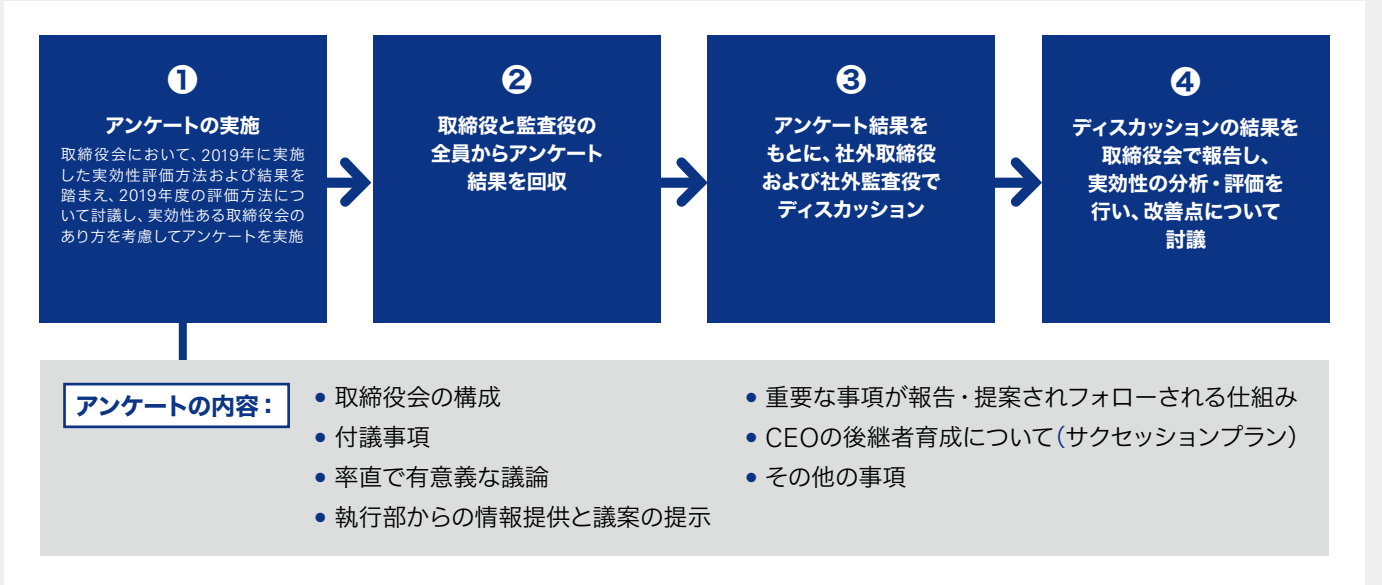
### 2019年度(4月~3月)の出席状況、議案数等

出席状況	社外取締役	100%
	社外監査役	100%
議案数	報告	45件
	討議・決議	28件
フリーディスカッション		2回

## 取締役会の実効性評価

コマツでは、取締役会の実効性向上のための改善に努めており、取締役会の実効性についての評価・分析を毎年行っています。

### 評価プロセス



## 2019年度実効性評価の結果の概要

当社の取締役会は、各評価項目において概ね高い水準にあり、実効性についての重要な問題点の指摘はありませんでした。毎回の取締役会において社長自身による報告で課題・問題認識等をタイムリーに共有していることや、事業全体の方向性につき複数回にわたり多様な観点から議論を行ったこと、決議事項の実施状況

の定期的な報告で決議後の状況を取締役会でフォローしていること等に高い評価を得ました。

取締役会の運営については、定例の業務執行報告のあり方など幾つかの課題の指摘があり、今後改善し更に実効性の高い取締役会の実現を目指して参ります。

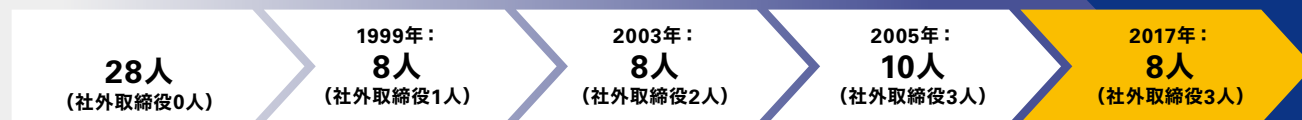
## コーポレート・ガバナンス

### コーポレート・ガバナンス改革

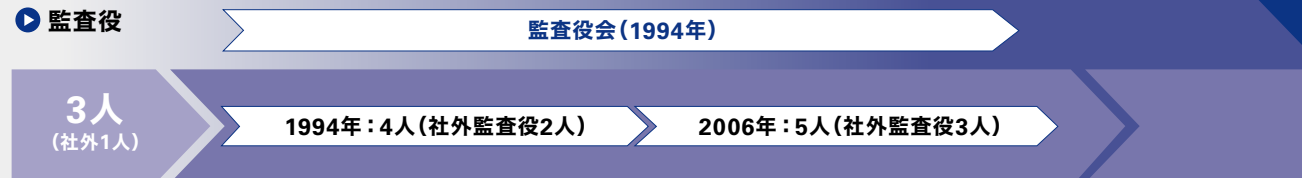
コマツは、経営と執行の分離、取締役会による経営の意思決定の充実および業務執行の厳正な管理・監督ならびに社外取締役による経営の透明性・客観性の向上、監査役会による取締役の職務執行の適正な監査等、意思決定および管理監督を有効かつ十分に機能させるために、ガバナンス体制の改革を行ってきました。業務執行を補完する手段としては、グローバル企業

としてのあり方について、国内外の有識者から客観的な助言・提言を取り入れることを目的に、1995年にインターナショナル・アドバイザー・ボード(IAB)を設置し、意見交換・議論を行っています。今後も取締役会の実効性を更に高めるとともに、社外取締役の参画による透明性・健全性を確保しながら、「経営の見える化」を目指していきます。

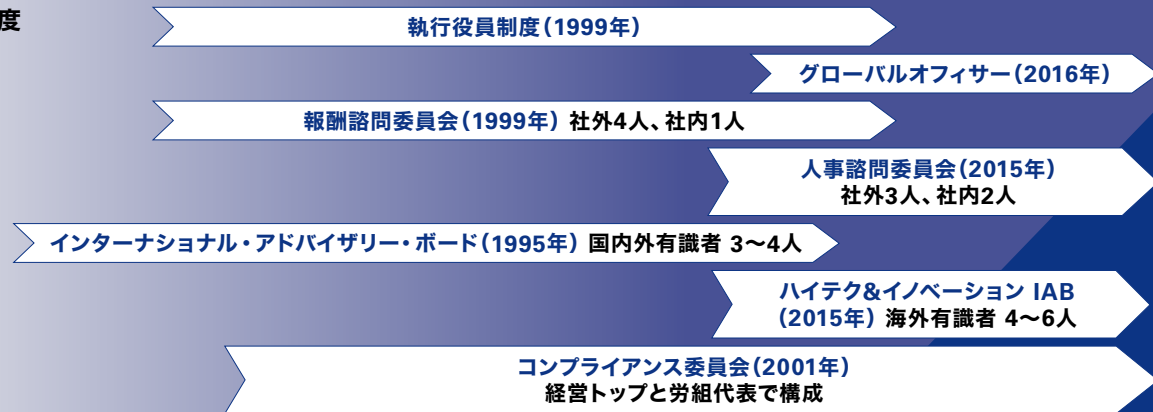
#### 取締役会



#### 監査役



#### その他の組織・制度



#### 取締役・監査役の構成 (2020年6月末日現在)



## 社外役員の2019年度の活動状況

### 独立社外取締役

**奥 正之**  
主な経歴  
(株)三井住友銀行代表取締役

出席の状況  
取締役会100% (15回中15回)

奥正之氏は、株式会社三井住友銀行の代表取締役を務めた経歴を有しています。2019年度は取締役会において、製品・サービスの需要動向、事業戦略、AIの活用等につき、実業界における豊富な経験から発言を行いました。また、当社人事諮問委員会および報酬諮問委員会の委員を務めました。

**藪中 三十二**  
主な経歴  
外務省事務次官

出席の状況  
取締役会100% (15回中15回)

藪中三十二氏は、外務省事務次官を務めた経歴を有しています。2019年度は取締役会において、アジア地域の市況、新興市場の開拓、環境対応等につき、国際情勢の専門家としての見地からの発言を行いました。また、当社人事諮問委員会の委員を務めました。

**木川 眞**  
主な経歴  
ヤマトホールディングス(株)、ヤマト運輸(株)代表取締役

出席の状況  
取締役会100% (15回中15回)

木川眞氏は、ヤマトホールディングス株式会社およびヤマト運輸株式会社の代表取締役を務めた経歴を有しています。2019年度は取締役会において、新技術の活用、情報開示方針、プラットフォームを用いたICT戦略等につき、実業界における豊富な経験から発言を行いました。また、当社人事諮問委員会の委員を務めました。

### 独立社外監査役

**山口 廣秀**  
主な経歴  
日本銀行副総裁

出席の状況  
取締役会100% (15回中15回)  
監査役会100% (15回中15回)

山口廣秀氏は、日本銀行副総裁を務めた経歴を有しています。2019年度は監査役会および取締役会において、M&Aに係るリスク、在庫管理、監査体制等につき、専門的見地から発言を行いました。また、当社報酬諮問委員会の委員を務めました。

**篠塚 英子**  
主な経歴  
お茶の水女子大学名誉教授、人事院人  
事官、日本銀行政策委員会審議委員

出席の状況  
取締役会100% (15回中15回)  
監査役会100% (15回中15回)

篠塚英子氏は、経済・労働・法律等の分野における、幅広い知識と経験を有しています。2019年度は監査役会および取締役会において、コンプライアンスの体制、人材の確保・活用、社員のメンタルケア等につき、専門的見地から発言を行いました。また、当社報酬諮問委員会の委員を務めました。

**大野 恒太郎**  
主な経歴  
検事総長、森・濱田松本法律事務所  
客員弁護士

出席の状況  
取締役会100% (15回中15回)  
監査役会100% (15回中15回)

大野恒太郎氏は、法曹界での豊富な経験を有しています。2019年度は監査役会および取締役会において、法規制への対応、内部通報の体制、リスク管理等につき、専門的見地から発言を行いました。また、当社コンプライアンス委員会においてオブザーバーを務めました。

## 新任社外取締役の紹介

奥氏、藪中氏の退任に伴い、2020年6月の株主総会において、以下2名が新たに取締役に選任されました。

**新任**  
國部 毅

國部毅氏は、株式会社三井住友銀行の代表取締役頭取や株式会社三井住友フィナンシャルグループの代表取締役社長、取締役 代表執行役社長、取締役会長を歴任するなど、金融・財務分野、グループ会社管理など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。

**新任**  
アーサー M. ミッチェル

アーサー M. ミッチェル氏は、米国ニューヨーク州弁護士、本邦外国法事務弁護士として長年にわたり活動し、国際法務の分野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向上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。なお、同氏は、直接企業経営に関与した経験はありませんが、上記の理由により、社外取締役としての職務を適切に遂行できるものと判断いたしました。



諮問委員会活動

委員会名	人事諮問委員会	報酬諮問委員会
委員長	社外取締役(奥取締役)	外部有識者(公認会計士協会 相談役:藤沼 亜起 氏)
構成	社外取締役3名 (奥取締役、藪中取締役、木川取締役) 会長 社長	外部有識者1名(公認会計士協会 相談役:藤沼 亜起 氏) 社外取締役1名(奥取締役) 社外監査役2名(山口監査役、篠塚監査役) 会長
目的	次期社長(CEO)の人選、育成方法、サクセッションプランおよび、取締役の人事案等を審議、決議し、取締役会に答申するもの	取締役、監査役、執行役員報酬制度の透明性、客観性確保のため、報酬制度について審議、決議し、取締役会および監査役会に答申するもの
2020年3月期開催回数	3回	1回
2020年3月期審議内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>次期社長(CEO)候補者と育成</li> <li>2020年度 取締役・監査役人事(案)</li> <li>取締役、監査役の任期</li> <li>社外取締役の構成</li> <li>会長職の他社取締役兼務 など</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2020年度 取締役、監査役の月次報酬水準</li> <li>2019年度 取締役の業績連動報酬(見込)</li> <li>中期経営計画の評価方法</li> </ul>

サクセッションプランについて

2006年にコマツウェイが制定された時から、コマツグループでは「常に後継者育成を考えること」を経営トップ/リーダーの重要な行動指針の一つとしています。

コマツの経営に対する価値観を次の世代に確実に引き継いでいくために、人事諮問委員会にて社長(CEO)候補の基本的な人材要件を議論し明確にするとともに、毎年実施するサクセ

ションプラン(下図)を通じて、社長(CEO)以下国内外の主要な役職の後継候補者を選定しています。

また、選定された後継候補者にはチャレンジングな課題やより大きな役割を与え、互いに切磋琢磨できる環境のもと、計画的な育成を図っています。

サクセッションプランの概要



経営トップ/リーダー 後継者育成のポイント

- ① 修羅場を経験させることで、困難に立ち向かう強い意志力を身に付けさせること
- ② 利害の反する当事者をまとめる組織運営能力を養わせること
- ③ 不正をゆるさない、コンプライアンス意識を付けさせること

役員報酬制度

当社の取締役および監査役の報酬は、客観的かつ透明性の高い報酬制度とするため、取締役報酬については取締役会で、監査役報酬については監査役の協議により、それぞれ決定しています。報酬の水準については、報酬諮問委員会において、グローバルに事業展開する国内の主要メーカーと役位別の水準比較を行い、答申に反映させています。

取締役(社外取締役を除く)の報酬は、業績との連動性を高め、中長期的な企業価値向上により一層資するよう、固定報酬である基本報酬、単年度の連結業績の達成度によって変動する業績連動報酬(現金賞与および株式報酬A)、および中期経営計画に

掲げる経営目標の達成度による業績連動報酬(株式報酬B)によって構成されます。

社外取締役の報酬は、取締役会の一員として経営全般について提言するという役割を考慮し、固定報酬である基本報酬のみとしています。

また、監査役の報酬も、企業業績に左右されず取締役の職務の執行を監査する権限を有する独立の立場を考慮し、固定報酬である基本報酬のみとしています。

なお、役員退職慰労金については、2007年6月をもって、制度を廃止しました。

役員別の報酬構成

社内取締役	基本報酬(固定報酬)	単年度業績連動報酬(月次報酬×0~24カ月)		中期経営計画業績連動報酬(月次報酬×0~3カ月)
	月次報酬×12カ月	現金賞与(原則として2/3)*	株式報酬A(原則として1/3) 譲渡制限付株式	株式報酬B 譲渡制限付株式
社外取締役・監査役	基本報酬(固定報酬)	← 会社業績を考慮しない		
	月次報酬×12カ月			

\* 現金賞与の上限は、月次報酬の12カ月分相当とし、残りについては株式報酬Aとして支給

中期経営計画の業績連動報酬

当社の中期経営計画の期間を対象とし、社内取締役に対し、毎事業年度、月次報酬の3カ月相当分を株式報酬として、譲渡制限付株式を付与する方法で支給します(株式報酬B)。株式報酬Bは、中期経営計画の期間の終了後に、中期経営計画の経営目標の達成状況に基づいて譲渡制限の解除を行う株式数(0~100%)を決定し、原則として交付より3年の後に株式の譲渡制限を解除します。

中期経営計画の経営目標

	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営業利益率
効率性	ROE*1	ROE*1 10%以上
健全性	ネット・デット・エクイティ・レシオ*2	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*3 ネット・デット・エクイティ・レシオ*2	ROA*3 1.5% - 2.0% ネット・デット・エクイティ・レシオ*2 5倍以下
ESG	環境負荷低減 外部評価	環境負荷低減 CO2排出削減: 2030年50%減(2010年比) 再生可能エネルギー使用率: 2030年50% 外部評価: DJSI*4 選定(ワールド、アジア/パシフィック) CDP*5 Aリスト選定(気候変動、水リスク)等
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。

\*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(ネット負債資本比率) = (有利子負債 - 現金) / 株主資本  
 \*3 ROA = 税引前当期純利益 / ((期首総資産 + 期末総資産) / 2)  
 \*4 ダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・インディシズ: 米国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  
 \*5 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

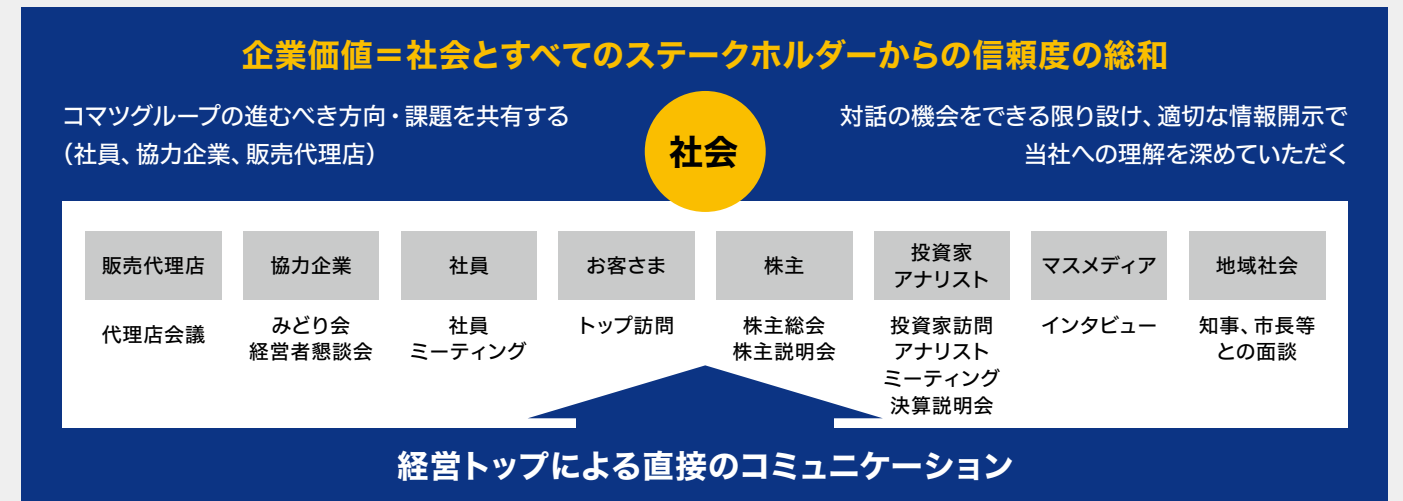
## コーポレート・ガバナンス

### ▶ 主な執行部門の委員会

委員会名 *は社長が委員長	目的	開催回数
全社製品安全委員会	製品安全規定に定める製品安全の基本方針に従い、全社の製品安全活動を効果的に推進する。	年2回 ほか必要時開催
コンプライアンス委員会*	グループ全体のコンプライアンスに関する方針および重要な施策を審議・決定し、その実施を促進する。	年2回 ほか必要時開催
リスク管理委員会	グループ全体のリスク管理の推進に関わる課題・対応策を協議・承認することを主たる目的とする。	年1回 ほか必要時開催
輸出管理委員会	グループ全体の輸出管理(安全保障貿易管理)に関する方針および重要な施策を審議・決定し、その実施を促進する。	年1回 ほか必要時開催
地球環境委員会*	グループ全体の環境保全を推進するため、全社にわたる環境保全施策の立案と推進状況について審議を行う。	年1回
CSR委員会*	グループ全体のCSRに関する方針、重要な施策および活動を審議・決定し、その実施を促進する。	年1回
情報開示委員会	金融商品取引法等に則り公表する情報を的確に公表するための協議および審査ならびに内部情報統括責任者に重要事実等の判定を勧告する。	年4回 ほか必要時開催
コマツウェイ推進委員会*	グループ全体の人事、労務、教育・人材育成、コマツウェイ・TQM、福利厚生、安全健康管理に関する方針および重要な施策を審議・決定し、その実施を促進する。	年2回

## ステークホルダーの皆さまとの対話

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、コーポレート・ガバナンスの強化に加え、経営トップによるステークホルダーの皆さまとの直接のコミュニケーションに努めています。



## 2019年度のコマツの主なIR活動

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。

### 機関投資家向け

決算説明会(4回)  
スモールミーティング(7回)  
事業説明会(2回)  
事業所見学会(1回)  
海外IR(5回: 70社超)  
個別取材対応(240件超)

### 株主・個人投資家向け

株主説明会(2回)  
株主工場見学会(10回)  
個人投資家説明会(7回)  
長期保有株主さま向け感謝品  
\*新型コロナウイルス感染拡大の影響により一部の見学会および説明会を中止としています。

### ホームページ

財務情報  
・決算説明会  
・決算短信  
・四半期報告書 など  
社長ウェブインタビュー(4回)  
コマツレポート など

## 対話のトピックス

当社への理解を深めていただくことを目的に、機関投資家、証券アナリストの皆さまを対象とした説明会を開催しています。

開催日	説明会名	出席者数	内容
2019年9月18日	事業説明会	39名	①アフリカ市場への取り組み、②コマツのデジタルトランスフォーメーション戦略
2019年12月11日	ESG説明会	40名	①新中期経営計画におけるESG課題解決、②統合報告書/コーポレート・ガバナンス、③統合報告書/社会貢献活動

2019年度開催の当日の資料については、こちらからご覧いただけます。  
[https://home.komatsu.jp/ir/library/results/1203312\\_1674.html](https://home.komatsu.jp/ir/library/results/1203312_1674.html)

## 第8次「マネジメントIAB」アドバイザー就任について

### TOPICS

グローバル企業としての経営・企業活動のあり方について、取締役会が社外の有識者から客観的な助言・提言を取り入れることを目的として、1995年に国際・アドバイザリー・ボード(IAB)を設置し、これまでに通算して35回のミーティングを行ってきました。この度、第8次マネジメントIABアドバイザーが決定し、2020年4月より新たな活動を開始しました。なお、アドバイザーの任期は原則3年間です。

コマツは、これからもグローバルビジネスについて高い見識を持つアドバイザーからの助言や提言を取り入れ、経営の更なる改善およびコーポレート・ガバナンスの強化を行い、企業価値の向上に努めていきます。

氏名	現職および略歴
R.David Hoover氏	2018年～現在 2015年～現在 2009年～2018年 2000年～2015年 1996年～2013年 Elanco Animal Health(動物用製薬会社)会長 Edgewell Personal Care(トイレットリー製品メーカー)取締役 Eli Lilly and Company(製薬会社)取締役 Energizer Holdings, Inc.(電池メーカー)取締役 Ball Corporation(容器・包装メーカー)取締役(2002年～2013年 会長)
Kusmayanto Kadiman氏	2015年～現在 2010年～現在 2004年～2009年 2001年～2004年 PT Adaro Power(発電開発会社)監査役 BFI Finance Indonesia(金融会社)監査役会長 インドネシア研究・技術担当国務大臣 バンドン工科大学学長
Risto Siilasmaa氏	2006年～現在 2012年～2020年5月 F-Secure Corporation(サイバーセキュリティ会社)創始者・会長 Nokia Corporation(通信会社)会長
藪中 三十二氏	2010年～現在 2014年～2020年6月 2008年～2010年 立命館大学 客員教授 当社取締役 外務省 事務次官



## コマツのリスクマネジメント

### リスク管理体制

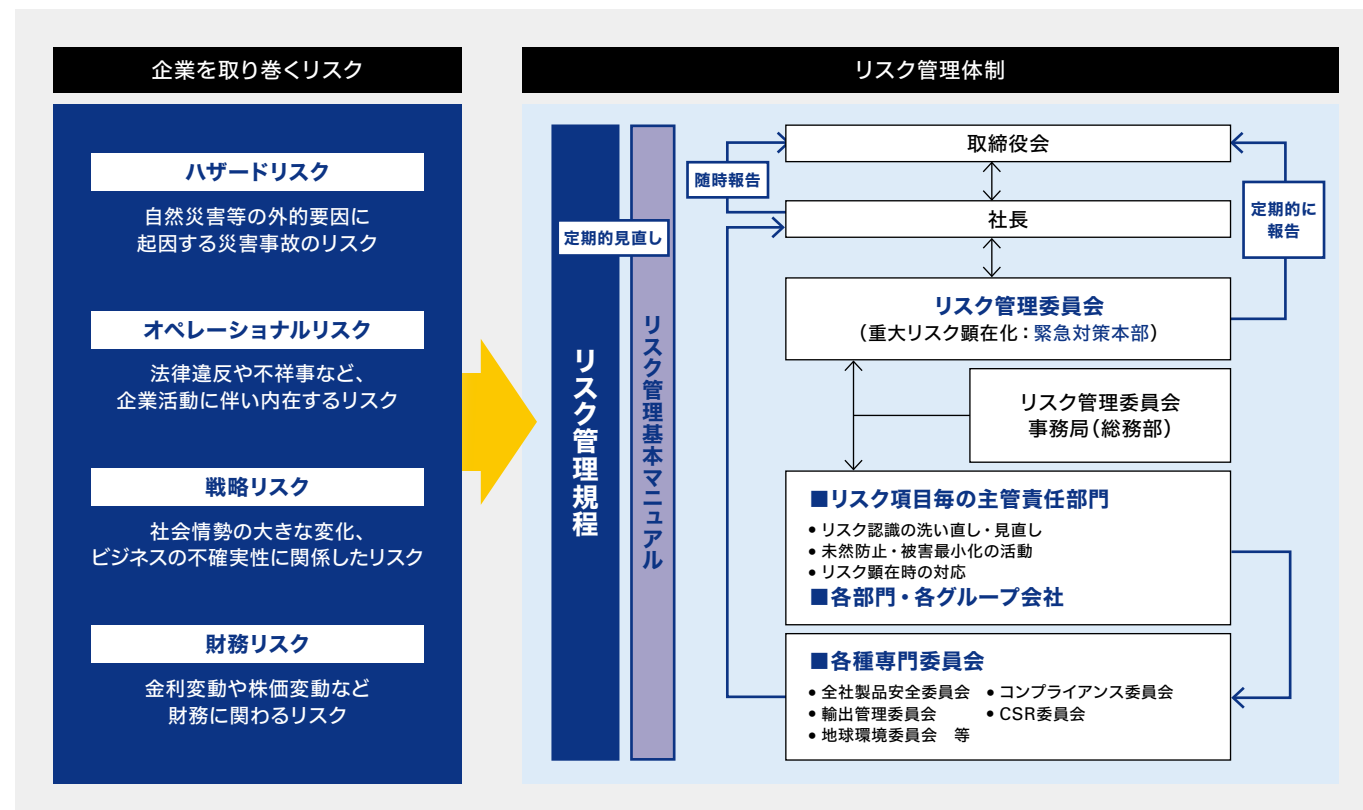
コマツグループでは、事業の継続と安定的発展を確保していくことをリスク管理の基本方針とするとともに、リスクを適切に認識し、管理するための規程として「リスク管理規程」を定めています。

リスクが顕在化した時の対応体制・ルールやリスク項目および各リスク項目の主たる責任部門を明示した「リスク管理基本マニュアル」を制定、定期的に見直しを実施することで、常に変化し続ける企業環境とリスクに適応できる管理体制づくりに取り組んでいます。

また、リスク管理に関するグループ全体の方針の策定、リスク管理体制の見直し、個別リスクに対する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。

また、内部統制基本方針を制定し、国内・海外関係会社におけるリスク管理体制の整備にも着手しています。コーポレート・ガバナンスやコンプライアンス、自然災害リスクへの対応、反社会的勢力取引根絶のための仕組みづくりは、いずれも企業活動において非常に重要な課題であり、継続的な活動の改善と不断の周知徹底が必要であると認識しています。また、気候変動リスクについても本体制におきこみ管理をしています。



### コンプライアンスについて

コンプライアンスを統括する「コンプライアンス委員会」を設置し、その審議・活動の内容を定期的に取り締役に報告しています。また、法令順守はもとより、すべての取締役および社員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、ビジネス社会のルール順守

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、研修等に努めています。さらに、法令およびビジネス社会の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。

### BCP：多発する自然災害への対策

コマツグループの拠点毎に事業継続計画(Business Continuity Plan:BCP)を策定し、主に地震を想定した初動訓練を定期的の実施してきました。生産工場では、建屋・生産設備の耐震補強や、集中豪雨等の風水害への対策を拡充し、深刻化する自然災害に対して、被害を最小限にする取り組みを進めています。また、被災時における現場からの報告ルートと基準を明確化し、経営トップの迅速な意思決定を

図ってきました。

グループはもとより、協力企業への支援を通じサプライチェーンの体制強化にも注力しています。直近では、災害時の初動やハザードマップ活用方法等について、専門家によるセミナーを全国規模で開催し、多くの協力企業にご出席いただいています。

今後も、グループの横断的なBCP活動の推進・強化に取り組めます。

#### 近年の自然災害と施策



### 新型コロナウイルスへの対応

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、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。

社会インフラを支える事業(Essential Business)に従事す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、お客さまへの製品・部品・サービスの継続的な提供を行ってきました。

中国で感染が急拡大した1月には、現地対策本部と情報共有を密にし、現地要請に基づいた支援を行いました。日本での感染拡大局面に入った3月中旬には、リスク管理基本マニュアルに定めていた管理項目「感染症・パンデミック」の項目に該当すると判断し、社長を本部長とする緊急対策本部を設置しました。

その後の全世界的な拡大期にはほぼ毎日、オンラインで会議を実施し、社長・社内取締役、各機能のトップが、各国の方針やコマ

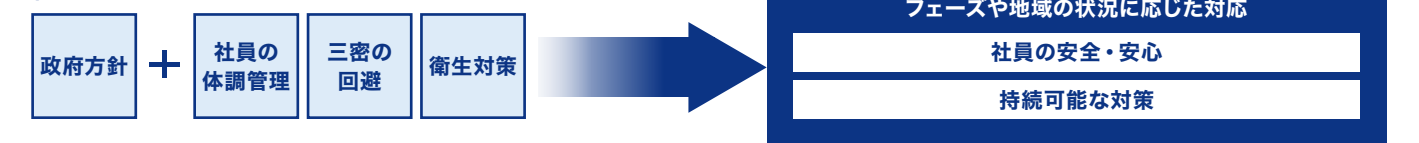
ツグループ社員の感染者の個別の状況や生産・販売活動の進捗、お客さまの機械の稼働状況などの最新情報をグローバルレベルでタイムリーに共有することで、感染フェーズや状況に応じた速やかな意思決定・方針展開を行ってきました。

日本国内においては、政府方針に基づき、在宅勤務の推奨、衛生対策、三密の回避等を継続しながら、新しい生活様式を見据えた対応を実施することで、長期的に社員の安全・安心を確保できるよう努めています。

こういった最新状況や対応策・取り組みについては、取締役会にて社長より定期的に報告を行っています。

また、ホームページにてニュースリリースを掲載し、マスクの寄贈などの支援活動やグローバルな生産活動の状況を随時更新するなど、すべてのステークホルダーに向けた情報発信に努めました。

#### 新しい生活様式を見据えた対応



### 気候変動への対応

コマツのCO<sub>2</sub>排出量の約90%は製品稼働中に排出されるため、低炭素製品やソリューションの提供により気候変動の緩和に貢献できます。ただし、各国の規制や市場の要請に沿うことができない場合には、将来の収益に影響を及ぼすリスクがあります。そのため、2030年に製品稼働中のCO<sub>2</sub>を半減する目標を掲

げて、研究開発を進めています(移行リスクへの対応)。一方、気候変動による自然災害の増加は、自社およびサプライチェーンの活動に影響を及ぼすリスクがあります。そのため、サプライチェーンも含めた水リスク把握やBCP訓練等によるリスク軽減を進めています(物理リスクへの対応)。