

# コマツ 2015年度 決算説明会

2016年4月27日(水)

コマツ出席者

|                |       |
|----------------|-------|
| 代表取締役社長(兼)CEO  | 大橋 徹二 |
| 代表取締役副社長(兼)CFO | 藤塚 主夫 |
| 常務執行役員経営管理部長   | 稲垣 泰弘 |

## I. 2015年度 決算の概要 <P3-P14>

- P4-6 : 2015年度の概況・セグメント売上高と利益
- P7-8 : <建設機械・車両> 2015年度の状況
- P9 : リテールファイナンスの状況
- P10 : <産機事業他> 2015年度の状況
- P11 : 連結貸借対照表
- P12-14 : 前中期経営計画の振り返り

## II. 2016年度の業績見通し <P15-P31>

- P16-17 : 2016年度の見通し(概況・セグメント売上高・利益)
- P18-19 : <建設機械・車両> 2016年度の見通し
- P20 : <リテールファイナンス> 2016年度の見通し
- P21 : <産機事業他> 2016年度の見通し
- P22-27 : <建設・鉱山機械> 主要7建機需要推移と見通し(全体及び地域別)
- P28-29 : <建設・鉱山機械> 鉱山機械の状況の見通し
- P30 : <建設・鉱山機械> 部品の売上高の見通し
- P31 : 設備投資・減価償却費・研究開発費・固定費の見通し

## III. 中期経営計画(2016-18年度) <P32-P40>

## 参考資料 <P42-P50>

- P43-45 : 四半期毎の状況
- P46-47 : BBレシオ〔受注／売上指数(6ヶ月)〕
- P48-50 : 2015年度第4四半期(1月-3月)の状況

## **I . 2015年度の決算概要**

- ・ 連結売上高は前年比▲6.3%減収の18,549億円。
- ・ 営業利益は前年比▲13.8%減益の2,085億円。売上高営業利益率は同▲1.0ポイント減の11.2%。
- ・ 純利益は前年比▲10.8%減益の1,374億円。

| 金額単位：億円       | 2014年度<br>¥109.7/USD<br>¥139.6/EUR<br>¥17.7/RMB | 2015年度見通し<br>(期初公表値)<br>¥115/USD<br>¥127/EUR<br>¥18.3/RMB | 2015年度<br>¥120.8/USD<br>¥132.4/EUR<br>¥19.0/RMB | 前年比       |        |
|---------------|---|---|---|-----------|--------|
|               |   |   |   | 増減        | 増減率    |
| 連結売上高         | 19,786  | 18,800  | 18,549  | ▲1,237    | ▲6.3%  |
| セグメント利益       | 2,409   | 2,250   | 2,020   | ▲389      | ▲16.2% |
| その他の営業収益(▲費用) | 10  | ▲40   | 65  | +54       | -      |
| 営業利益          | 2,420   | 2,210   | 2,085   | ▲334      | ▲13.8% |
| 売上高営業利益率      | 12.2%   | 11.8%   | 11.2%   | ▲1.0ポイント  | -      |
| その他の収益(▲費用)   | ▲59   | ▲70   | ▲36   | +22       | -      |
| 税引前純利益        | 2,360   | 2,140   | 2,048   | ▲311      | ▲13.2% |
| 純利益*          | 1,540   | 1,380   | 1,374   | ▲165      | ▲10.8% |
| ROE           | 10.6%   | 9.0%  | 9.0%  | ▲1.6ポイント  | -      |
| ネットD/Eレシオ     | 0.32  | 0.27  | 0.23  | ▲0.09ポイント | -      |
| 除く：リテールファイナンス | ▲0.00   | ▲0.03   | ▲0.09   | ▲0.09ポイント | -      |
| リテールファイナンス    | 3.20  | 2.88  | 3.40  | +0.20ポイント | -      |
| 1株当たり配当金(円)   | 58円   | 58円   | 58円   | ±0円       |        |
| 連結配当性向        | 35.8%   | 39.6%   | 39.8%   |           |        |

\* 米国財務会計基準審議会会計基準編纂書810の適用による「当社株主に帰属する当期純利益」

- ・建設機械・車両部門の売上高は、▲6.9%減収の1兆6,410億円。セグメント利益は▲19.0%減益の1,841億円。セグメント利益率も▲1.7ポイント悪化し、11.2%。
- ・産業機械他部門の売上高は、▲0.6%減収の2,201億円。セグメント利益は+19.2%増益の193億円。

□ : 利益率 ( ) : 外部顧客向け売上高

| 金額単位：億円 | 2014年度          | 2015年度見通し<br>(期初公表値) | 2015年度          | 前年比             |               |
|---------|-----------------|----------------------|-----------------|-----------------|---------------|
|         |                 |                      |                 | 増減              | 増減率           |
| 売上高     | 19,786          | 18,800               | 18,549          | ▲1,237          | ▲6.3%         |
| 建設機械・車両 | (17,613) 17,634 | (16,680) 16,700      | (16,384) 16,410 | (▲1,229) ▲1,223 | (▲7.0%) ▲6.9% |
| 産業機械他   | (2,172) 2,215   | (2,120) 2,150        | (2,165) 2,201   | (▲7) ▲13        | (▲0.3%) ▲0.6% |
| 消去      | ▲62             | ▲50                  | ▲62             | +0              | -             |
| セグメント利益 | □ 12.2% 2,409   | □ 12.0% 2,250        | □ 10.9% 2,020   | ▲389            | ▲16.2%        |
| 建設機械・車両 | □ 12.9% 2,272   | □ 12.6% 2,100        | □ 11.2% 1,841   | ▲431            | ▲19.0%        |
| 産業機械他   | □ 7.3% 162      | □ 8.4% 180           | □ 8.8% 193      | +31             | +19.2%        |
| 消去または全社 | ▲25             | ▲30                  | ▲14             | +10             | -             |

各セグメントの状況：

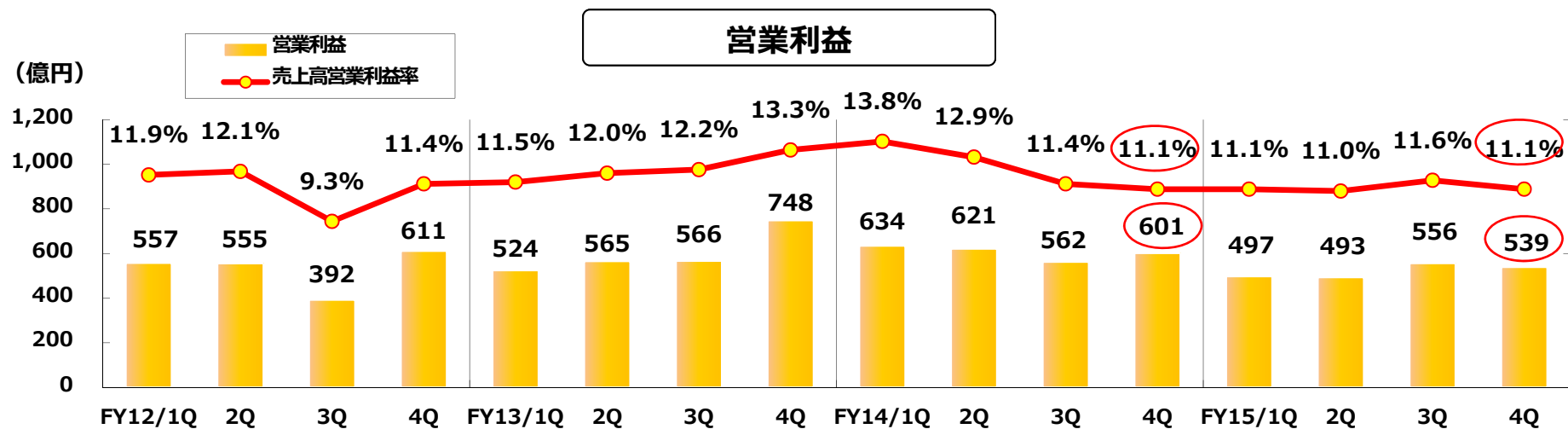
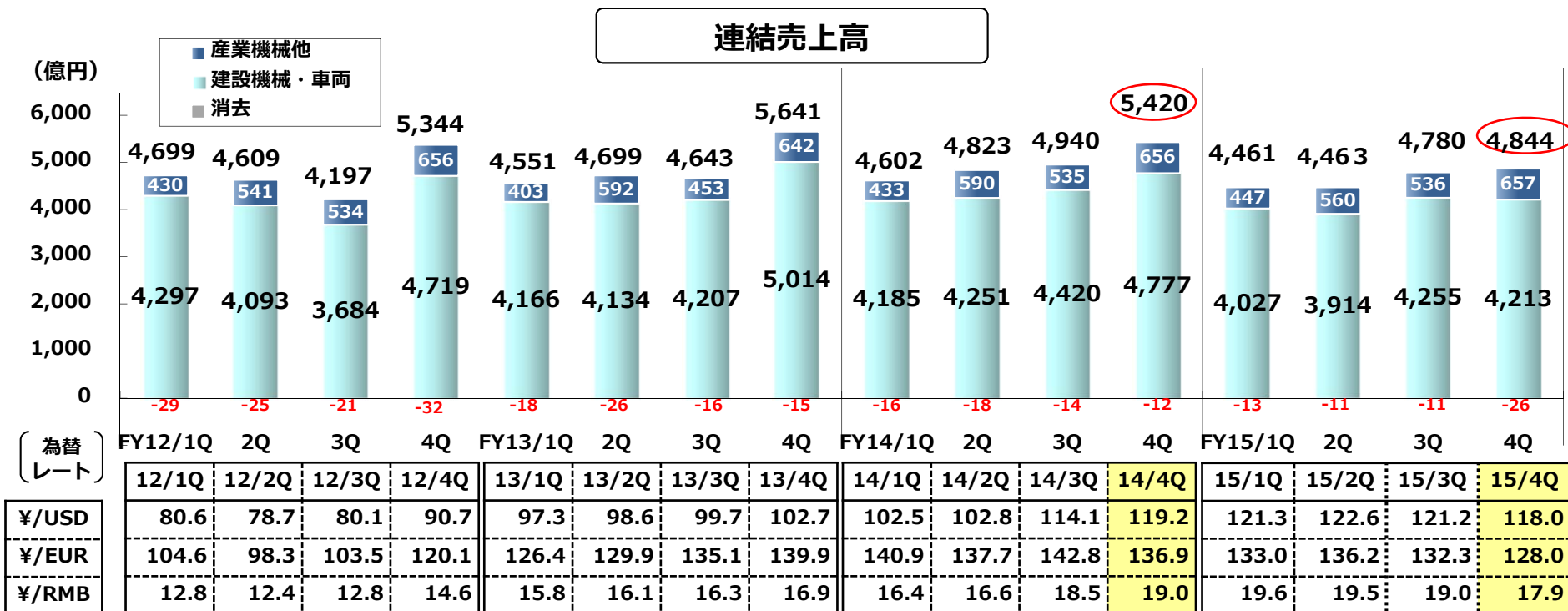
■ 建設機械・車両

北米において一般建設機械の需要を着実に取り込んだものの、鉱山機械の需要低迷に伴う販売減少や中国をはじめとする新興国における需要が大幅に減少し、減収・減益となりました。

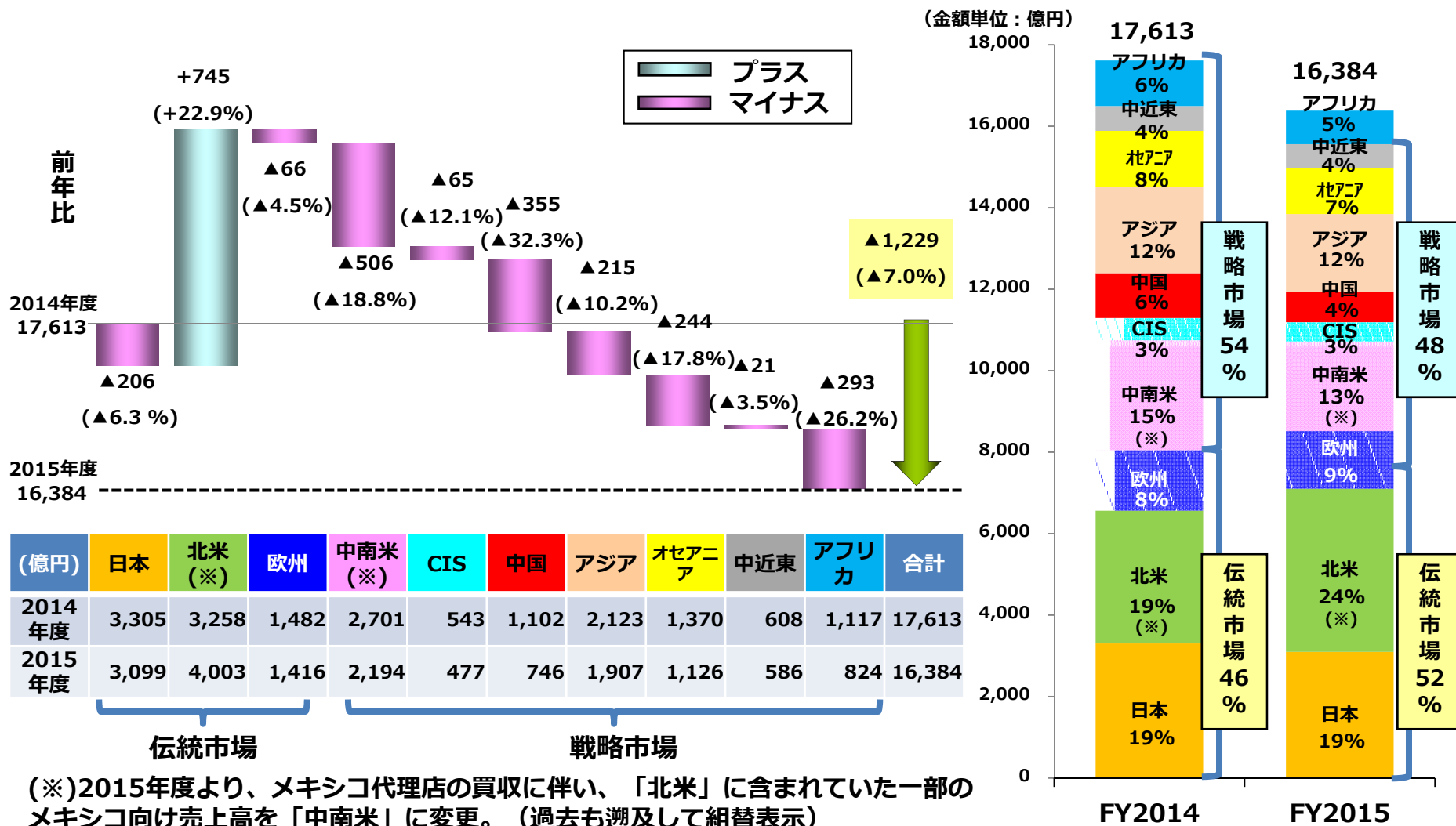
■ 産業機械他

半導体業界の安定的な設備稼働に支えられメガフォトンの売上げが伸長したものの、鍛圧機械等の販売が減少したことから全体としては減収、利益は増加しました。

## 四半期毎の売上高と営業利益の推移

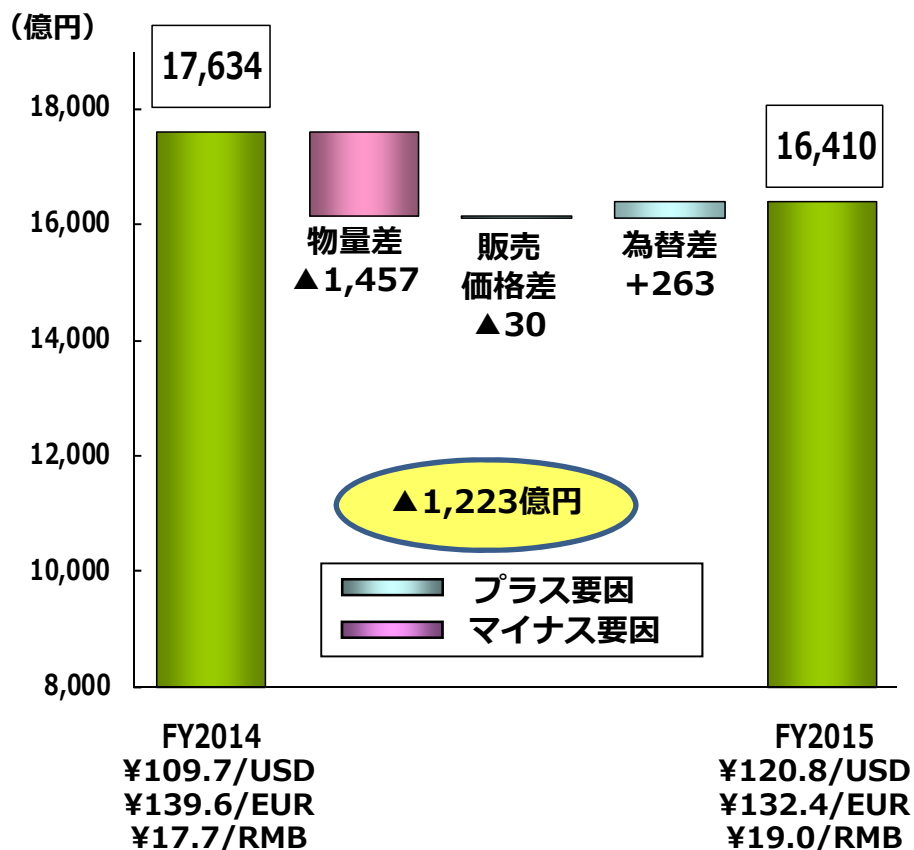


- ・ 外部顧客向け売上高は前年比▲7.0%減収の1兆6,384億円。
- ・ 北米で伸長したものの、中南米・中国・アフリカ等戦略市場における減少が大きく、伝統市場の比率が52%に増加。

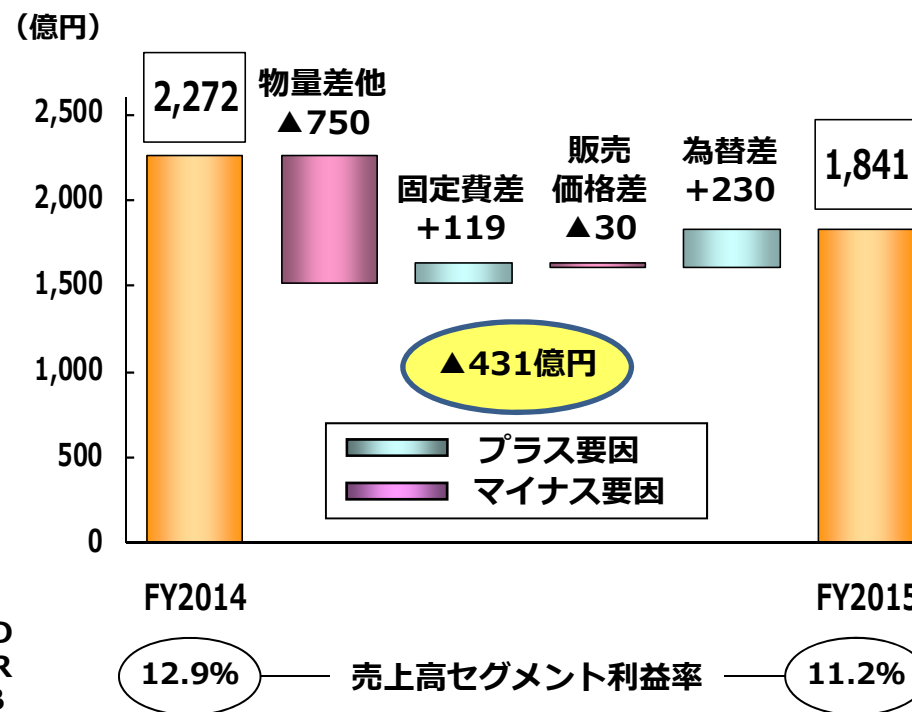


- ・中南米・中国・アフリカ等戦略市場での需要減少による物量減が大きく、円安の効果があったが、売上高は前年比▲1,223億円の減収。セグメント利益も、円安の効果に加え固定費削減を行ったが、同▲431億円の減益。
- ・売上高セグメント利益率は前年比▲1.7ポイント悪化し11.2%。

### 売上高 2014年度 vs. 2015年度

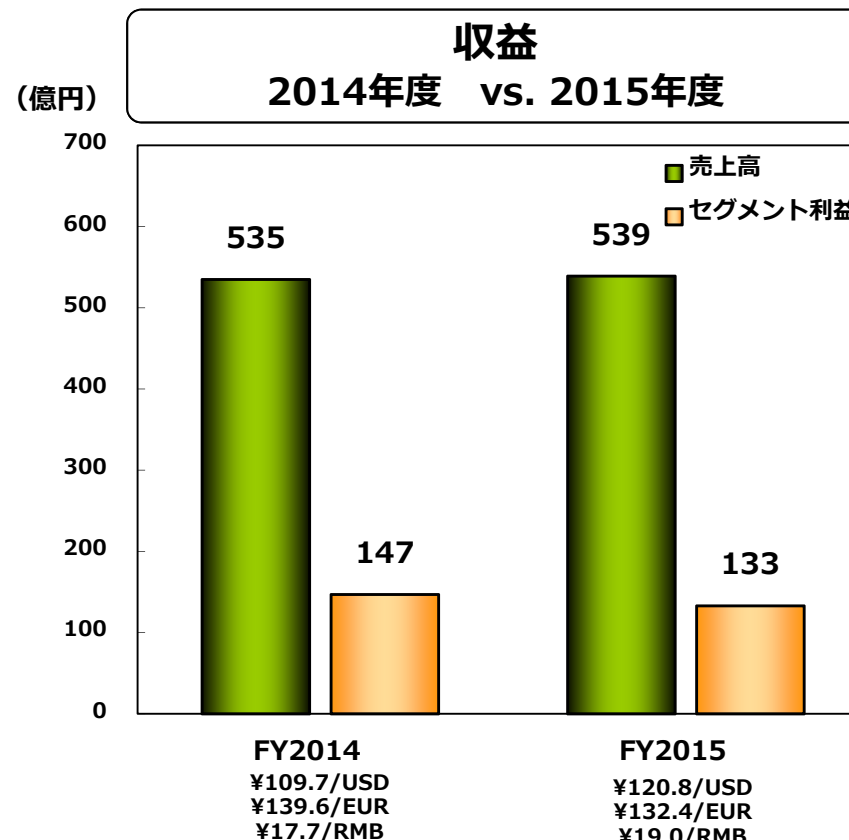
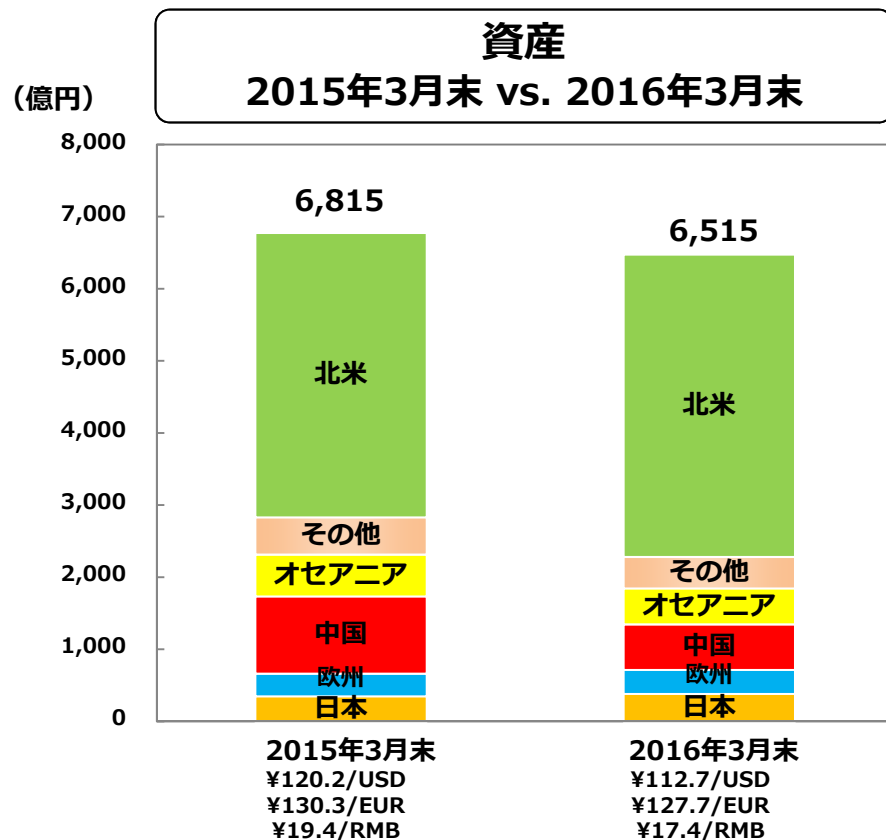


### セグメント利益 2014年度 vs. 2015年度





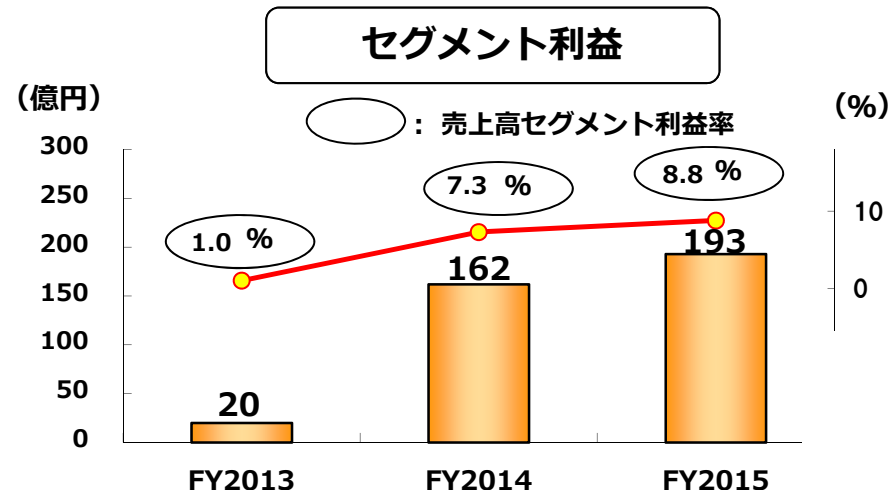
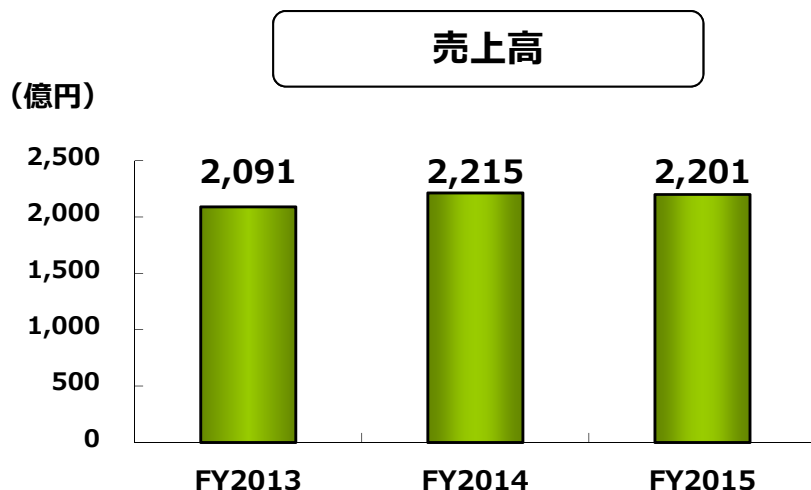
- ・資産は販売好調の北米で積み増したが、為替の影響及び中国・チリの新規取組の低下により、前年度末比で減少。
- ・利益は主に中国の資産減少に伴い、前年比で減少。



|            | 2015/3E | 2016/3E | 前年比       |
|------------|---------|---------|-----------|
| 借入金        | 4,988   | 4,835   | ▲153      |
| ネットベースの借入金 | 4,877   | 4,766   | ▲111      |
| ネットD/Eレシオ  | 3.20    | 3.40    | +0.20ポイント |

|     | FY2014 | FY2015 | 前年比   |
|-----|--------|--------|-------|
| ROA | 2.4%   | 2.0%   | ▲0.4% |

・半導体業界の安定的な設備稼働に支えられギガフォンの売上げが伸長したものの、鍛圧機械等の販売が減少したことから、売上高は前年比▲0.6%減収の2,201億円、セグメント利益率は8.8%。



### 売上高の内訳

| 金額単位：億円                          | 2013年度                | 2014年度                | 2015年度                | 前年比                  |                              |
|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------|------------------------------|
|                                  |                       |                       |                       | 増減                   | 増減率                          |
| コマツ産機等<br>(プレス事業合計)              | 545                   | 640                   | 580                   | ▲59                  | ▲9.2%                        |
| コマツNTC<br>[うち、ワイヤーソー]            | 735<br>[58]           | 736<br>[78]           | 710<br>[69]           | ▲26<br>[▲8]          | ▲3.6%<br>[▲11.3%]            |
| その他<br>[うち、ギガフォン]<br>[うち、コマツハウス] | 811<br>[240]<br>[164] | 838<br>[292]<br>[163] | 910<br>[340]<br>[161] | +71<br>[+48]<br>[▲2] | +8.6%<br>[+16.7%]<br>[▲1.5%] |
| 合計                               | 2,091                 | 2,215                 | 2,201                 | ▲13                  | ▲0.6%                        |

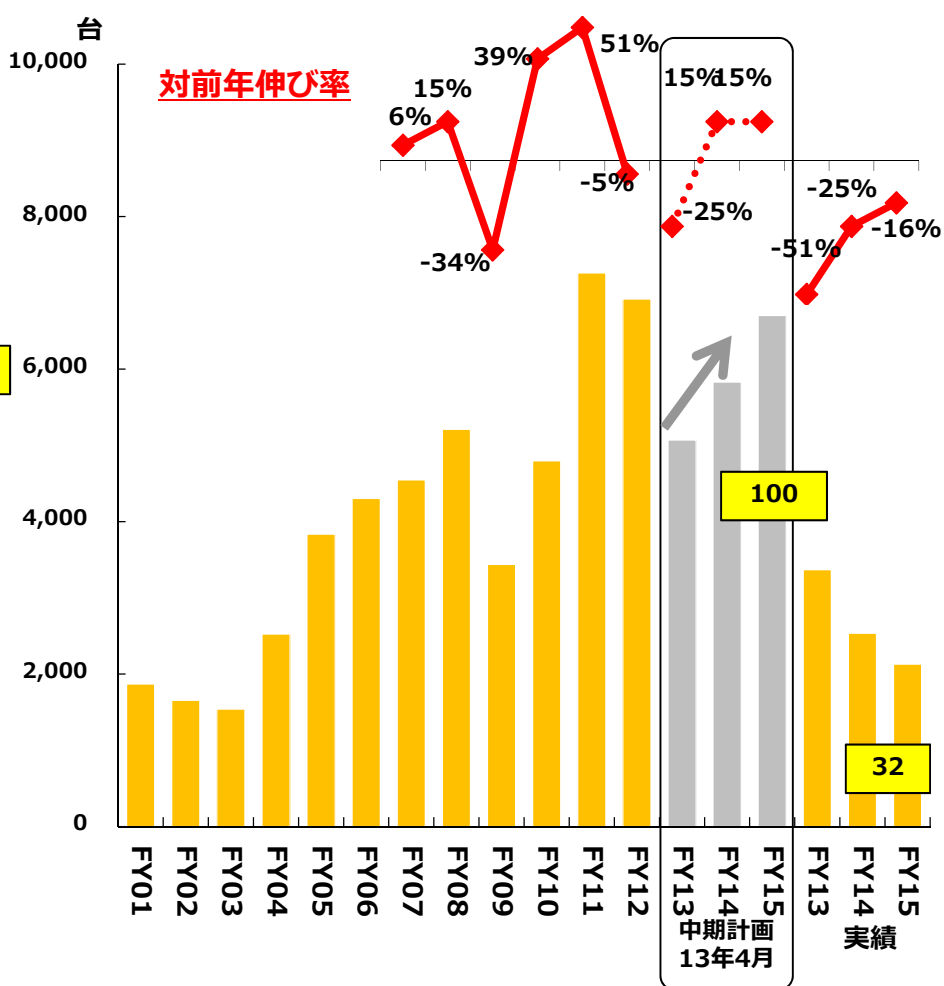
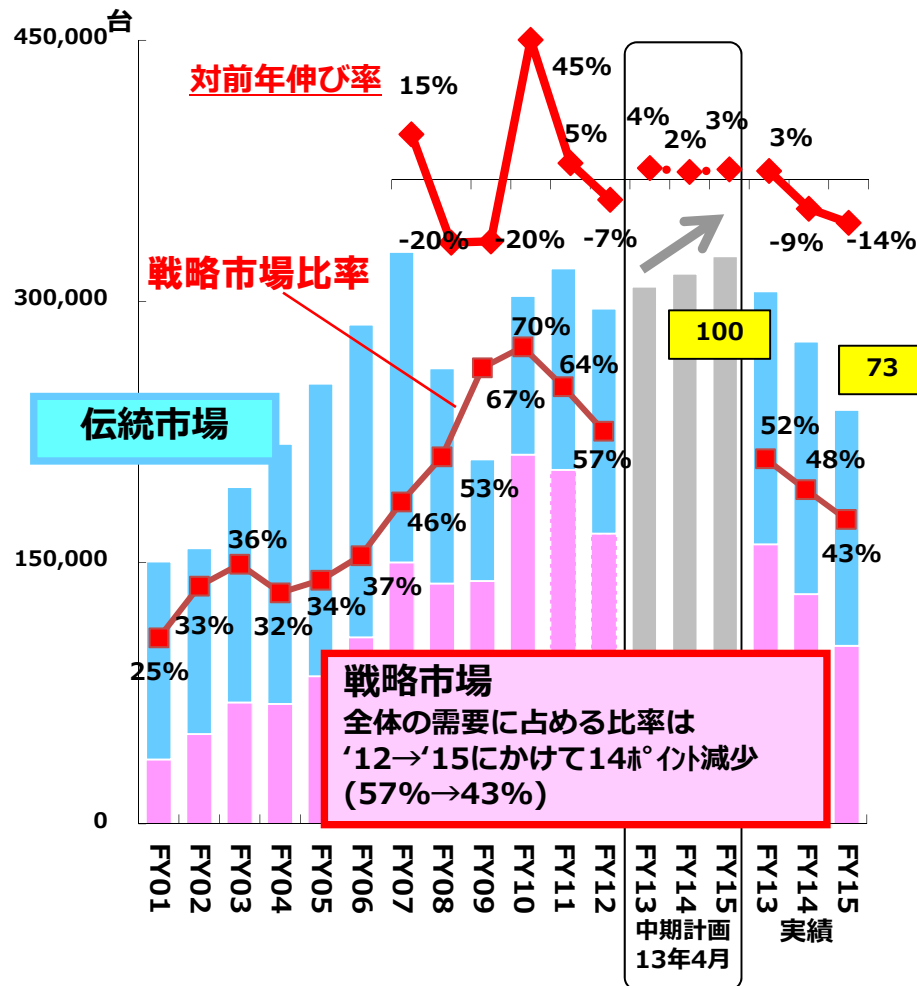
- ・ 総資産は、為替の影響及び棚卸資産等の減少により、前年度末比で▲1,837億円の減少。
- ・ 株主資本比率は同+3.4ポイント増の58.0%。ネットD/Eレシオは0.23。

| (金額単位：億円)                              | 2015年3月末<br>¥120.2/USD<br>¥130.3/EUR<br>¥19.4/RMB | 2016年3月末<br>¥112.7/USD<br>¥127.7/EUR<br>¥17.4/RMB | 増 減                |
|--|---|---|--------------------|
| 現金・預金（含む定期預金） [a]                      | 1,073   | 1,084   | +11                |
| 受取手形・売掛金（含む長期売上債権）<br>＜除くリテールファイナンス会社＞ | 9,002<br><3,981>                                  | 8,753<br><3,661>                                  | ▲249<br><▲320>     |
| 棚卸資産                                   | 6,228   | 5,396   | ▲832               |
| 有形固定資産                                 | 7,439   | 6,977   | ▲461               |
| その他資産                                  | 4,240   | 3,935   | ▲305               |
| <b>資産合計</b>                            | <b>27,984</b>                                     | <b>26,146</b>                                     | <b>▲1,837</b>      |
| 支払手形・買掛金                               | 2,250   | 2,054   | ▲196               |
| 借入金・社債 [b]<br>＜除くリテールファイナンス会社＞         | 5,891<br><902>                                    | 4,575<br><▲259>                                   | ▲1,315<br><▲1,162> |
| その他負債                                  | 3,856   | 3,639   | ▲217               |
| <b>負債合計</b>                            | <b>11,999</b>                                     | <b>10,268</b>                                     | <b>▲1,730</b>      |
| (株主資本比率)                               | (54.6%)   | (58.0%)   | (+3.4ポイント)         |
| 株主資本                                   | 15,289  | 15,174  | ▲115               |
| 非支配持分                                  | 695   | 703   | +8                 |
| <b>負債及び純資産合計</b>                       | <b>27,984</b>                                     | <b>26,146</b>                                     | <b>▲1,837</b>      |
| <b>ネットD/Eの借入金・社債 [b-a]</b>             | <b>4,818</b>                                      | <b>3,490</b>                                      | <b>▲1,327</b>      |
| ネットD/Eレシオ                              | 0.32  | 0.23  |                    |
| 除く：リテールファイナンス                          | ▲0.00   | ▲0.09   |                    |
| リテールファイナンス                             | 3.20  | 3.40  |                    |

- ・世界需要は新興国を中心に調整期入りし、緩やかな回復とした中期経営計画の前提と大きく乖離。
- ・長期的には成長が見込めるという前提に変更なし。

＜主要7建機の中期計画策定時の前提＞  
 北米が伸び、中国は12年度が底。中南米・CISは安定成長し、15年度以降戦略市場の成長が加速。

＜鉱山機械需要の中期計画策定時の前提＞  
 13年度は前年比25%減。その後徐々に回復し15年度には12年度と同レベル。以降も安定的に成長の見通し。

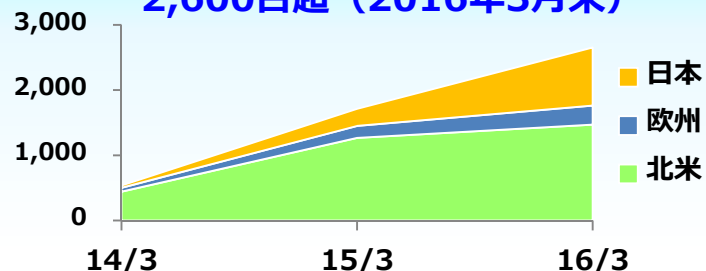


- ・ 需要が低迷している中でも、基本戦略と取り組むべき重点活動項目は変わらず、着実に実行した。
- ・ 継続テーマと新たな活動を、次期中計において進化・加速させて、成長に向けて実行する。

### 1) イノベーションによる成長戦略

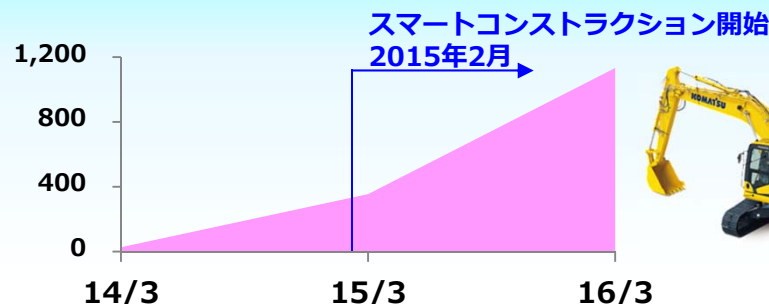
- ・ ICT建機の開発・導入。

＜ICT累計建機累計出荷台数＞  
2,600台超（2016年3月末）



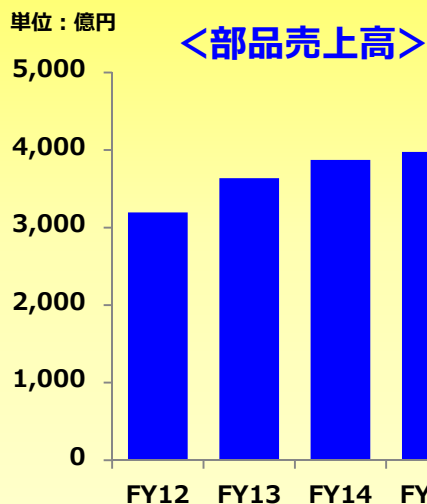
- ・ スマートコンストラクションの推進。

＜日本でのICT建機導入現場数＞  
1,100現場超（2016年3月末）



### 2) 既存事業の成長戦略

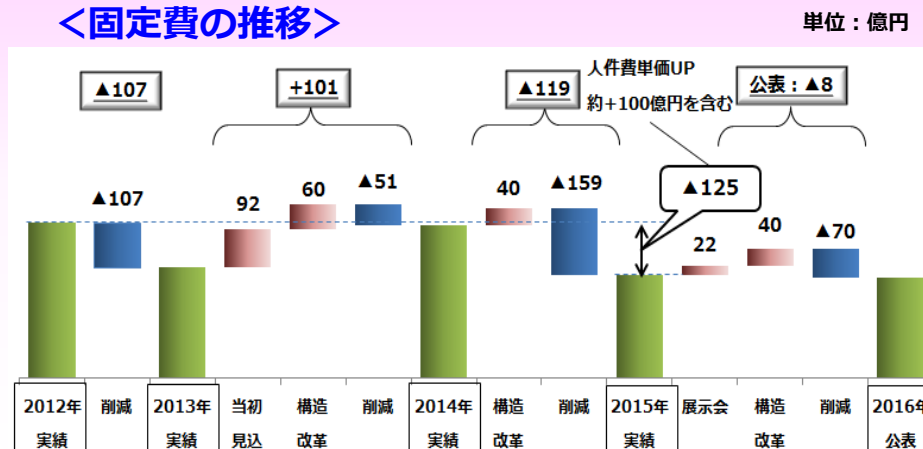
- ・ 部品売上の拡大
- ・ 代理店網の強化
  - ・ サウジアラビア
  - ・ アメリカ
  - ・ メキシコ他
- ・ 最新の排出ガス規制に対応した商品の開発・導入



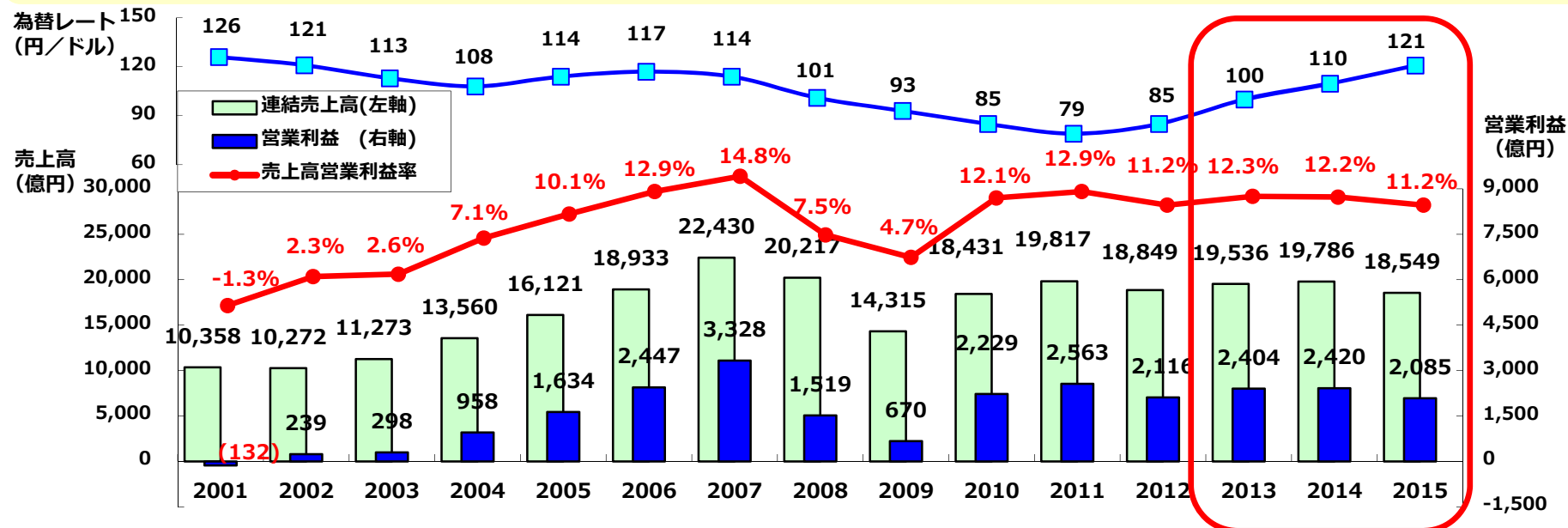
### 3) 土台強化のための構造改革

- ・ 構造改革、継続的コスト改善活動

＜固定費の推移＞



- ・前提とした建機需要が大幅に想定を下回り、営業利益率・ROEについては目標未達となった。
- ・ネット・デット・エクイティ・レシオは達成。株主還元では自社株買いを実施。



**<中期経営計画の経営目標>**

- ① 業界トップレベルの収益性・財務体質を目指す。
- ② 株主の皆様への利益還元水準を向上させる。
- ③ 成長への投資を行いつつ、ネット・デット・エクイティ・レシオ、ROEを改善する。

| 目標値                      | 年度           | FY2012<br>実績 | FY2013<br>実績 | FY2014<br>実績     | FY2015<br>実績 | FY2015<br>目標  |
|--------------------------|--------------|--------------|--------------|------------------|--------------|---------------|
| 売上高営業利益率                 |              | 11.2%        | 12.3%        | 12.2%            | 11.2%        | 18~20%        |
| ROE                      |              | 11.5%        | 12.4%        | 10.6%            | 9.0%         | 18~20%        |
| ネットD/Eレシオ                |              | 0.49         | 0.37         | 0.32             | 0.23         | 0.3以下         |
| 連結配当性向<br>(自社株買い含む総還元性向) |              | 36.2%        | 34.7%        | 35.8%<br>(55.2%) | 39.8%        | 30~50%<br>(-) |
| 前提条件                     | 売上高(億円)      | 18,849       | 19,536       | 19,786           | 18,549       | 23,000±2000   |
|                          | 為替<br>米ドル(円) | 82.5         | 99.6         | 109.7            | 120.8        | 90~95         |
|                          | ユーロ(円)       | 106.6        | 132.8        | 139.6            | 132.4        | 120~125       |
|                          | 円(円)         | 13.2         | 16.3         | 17.7             | 19.0         | 15.0~15.3     |

## **Ⅱ. 2016年度の業績見通し**

- ・ 連結売上高は前年比▲9.2%減収の16,850億円の見通し。
- ・ 営業利益は前年比▲28.1%減益の1,500億円、売上高営業利益率は同▲2.3ポイント減の8.9%の見通し。
- ・ 純利益は前年比▲33.1%減益の920億円の見通し。

| 金額単位：億円       | 2015年度<br>¥120.8/USD<br>¥132.4/EUR<br>¥19.0/RMB | 2016年度<br>(見通し)<br>¥105/USD<br>¥119/EUR<br>¥16.2/RMB | 前年比      |        |
|---------------|---|--|----------|--------|
|               |   |  | 増減       | 増減率    |
| 連結売上高         | 18,549  | 16,850   | ▲1,699   | ▲9.2%  |
| セグメント利益       | 2,020   | 1,550  | ▲470     | ▲23.3% |
| その他の営業収益(▲費用) | 65  | ▲50  | ▲115     | -      |
| 営業利益          | 2,085   | 1,500  | ▲585     | ▲28.1% |
| 売上高営業利益率      | 11.2%   | 8.9%   | ▲2.3ポイント | -      |
| その他の収益(▲費用)   | ▲36   | ▲50  | ▲13      | -      |
| 税引前純利益        | 2,048   | 1,450  | ▲598     | ▲29.2% |
| 純利益*          | 1,374   | 920  | ▲454     | ▲33.1% |
| ROE           | 9.0%  | 6.2%   | ▲2.8ポイント |        |
| 1株当たり配当金(円)   | 58円   | 58円  | ±0円      |        |
| 連結配当性向        | 39.8%   | 59.4%  |          |        |

\* 米国財務会計基準審議会会計基準編纂書810の適用による「当社株主に帰属する当期純利益」



- ・ 2016年度からリテールファイナンスを事業セグメントとして独立。
- ・ 建設機械・車両部門、リテールファイナンス部門、産業機械他部門ともに、減収減益の見通し。

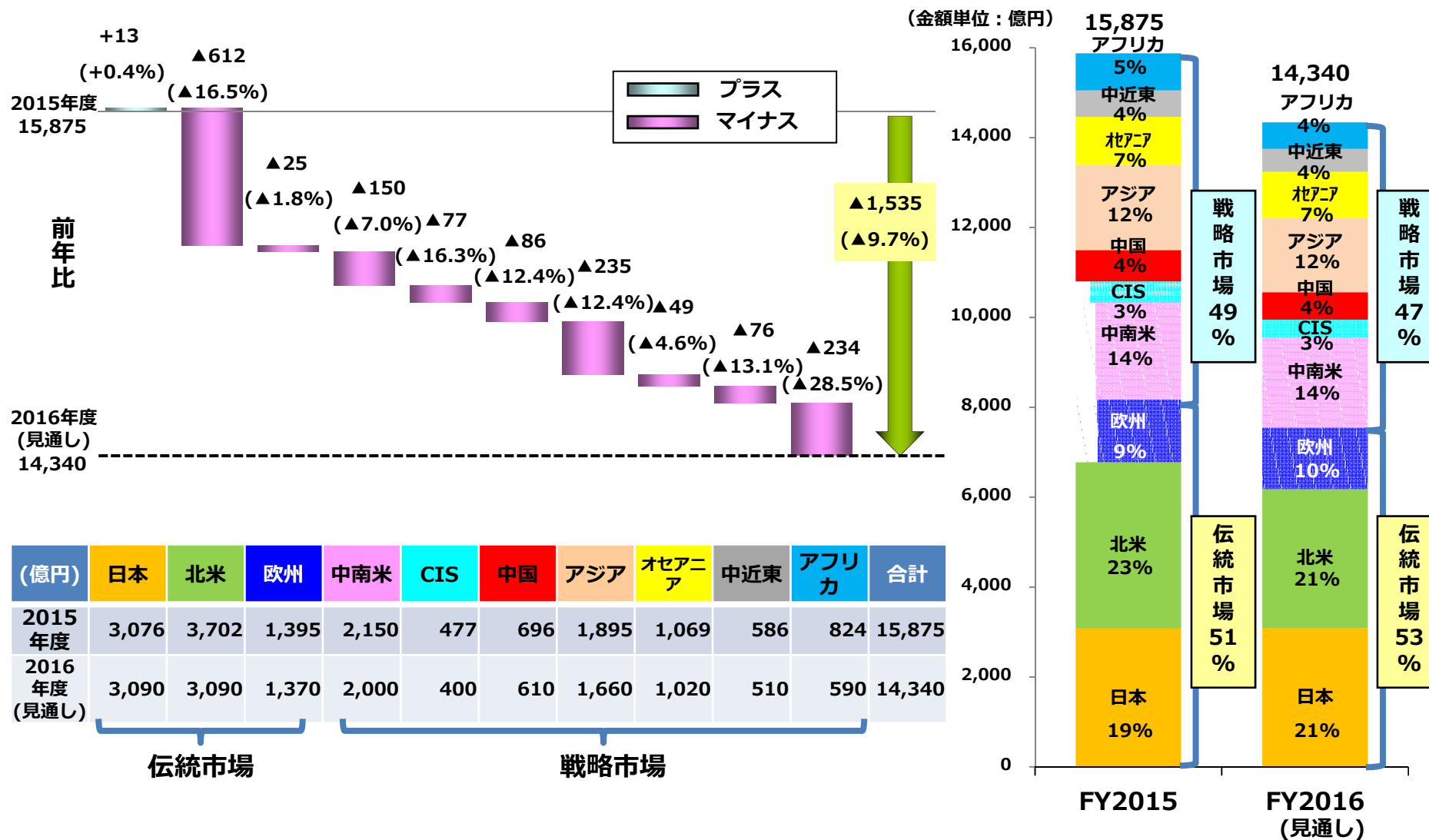
□ : 利益率 ( ) : 外部顧客向け売上高

| 金額単位：億円    | 2015年度          | 2016年度<br>(見通し) | 前年比             |                 |
|------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
|            |                 |                 | 増減              | 増減率             |
| 売上高        | 18,549          | 16,850          | ▲1,699          | ▲9.2%           |
| 建設機械・車両    | (15,875) 16,020 | (14,340) 14,450 | (▲1,535) ▲1,570 | (▲9.7%) ▲9.8%   |
| リテールファイナンス | (508) 539       | (400) 430       | (▲108) ▲109     | (▲21.3%) ▲20.3% |
| 産業機械他      | (2,165) 2,201   | (2,110) 2,120   | (▲55) ▲81       | (▲2.6%) ▲3.7%   |
| 消去         | ▲211            | ▲150            | +61             | -               |
| セグメント利益    | □ 10.9% 2,020   | □ 9.2% 1,550    | ▲470            | ▲23.3%          |
| 建設機械・車両    | □ 10.5% 1,690   | □ 8.9% 1,290    | ▲400            | ▲23.7%          |
| リテールファイナンス | □ 24.7% 133     | □ 25.6% 110     | ▲23             | ▲17.4%          |
| 産業機械他      | □ 8.8% 193      | □ 8.5% 180      | ▲13             | ▲7.1%           |
| 消去または全社    | 3               | ▲30             | ▲33             | -               |

各セグメントの状況：

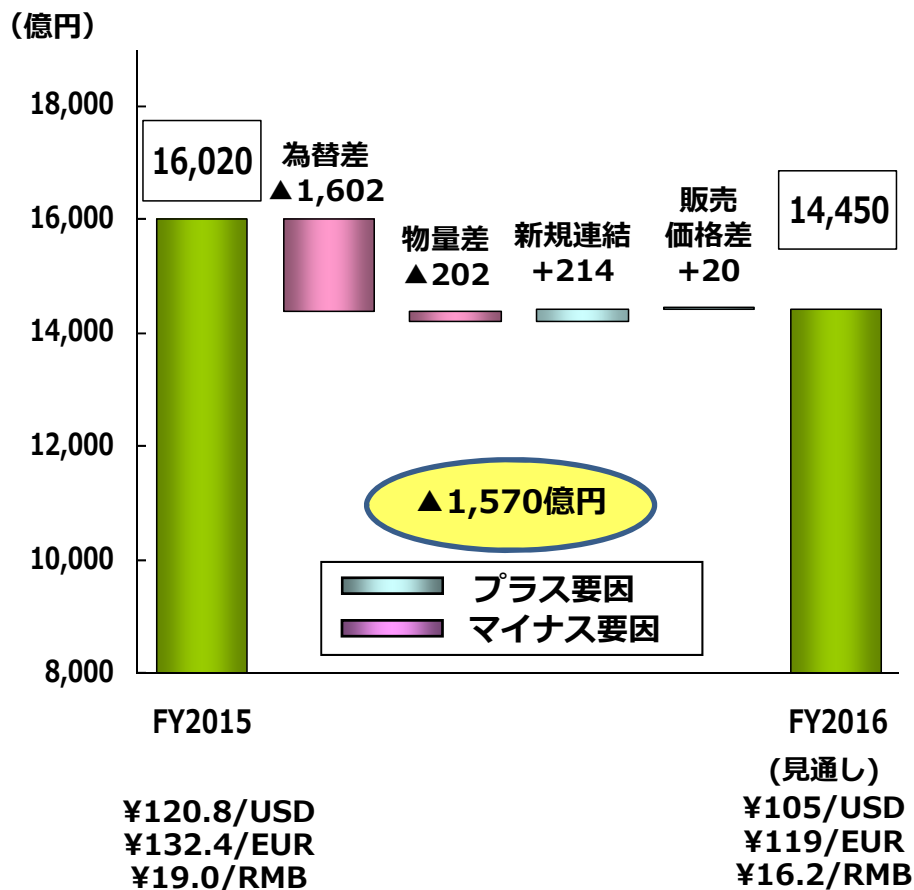
- 建設機械・車両  
需要が引き続き低下する中で収益の拡大を計るが、円高の影響が大きく、前年比減収減益の見通し。
- リテールファイナンス
  - ・ 2016年度からリテールファイナンスを事業セグメントとして独立。
  - ・ 資産減少及び為替の影響により、前年比減収減益の見通し。
- 産業機械他  
コマツハウスの株式譲渡(※)の影響を除くと増収の見通し。  
(※)2016年4月28日に発行済株式総数の85%に相当する株式を日成ビルド工業に譲渡予定(2016年03月22日ニュースリリース)

- 2016年度の外部顧客向け売上高は、円高の影響が大きく、日本を除く全ての地域でマイナスとなり、前年比▲9.7%減収の1兆4,340億円の見通し。
- 伝統市場比率は53%に増加の見通し。

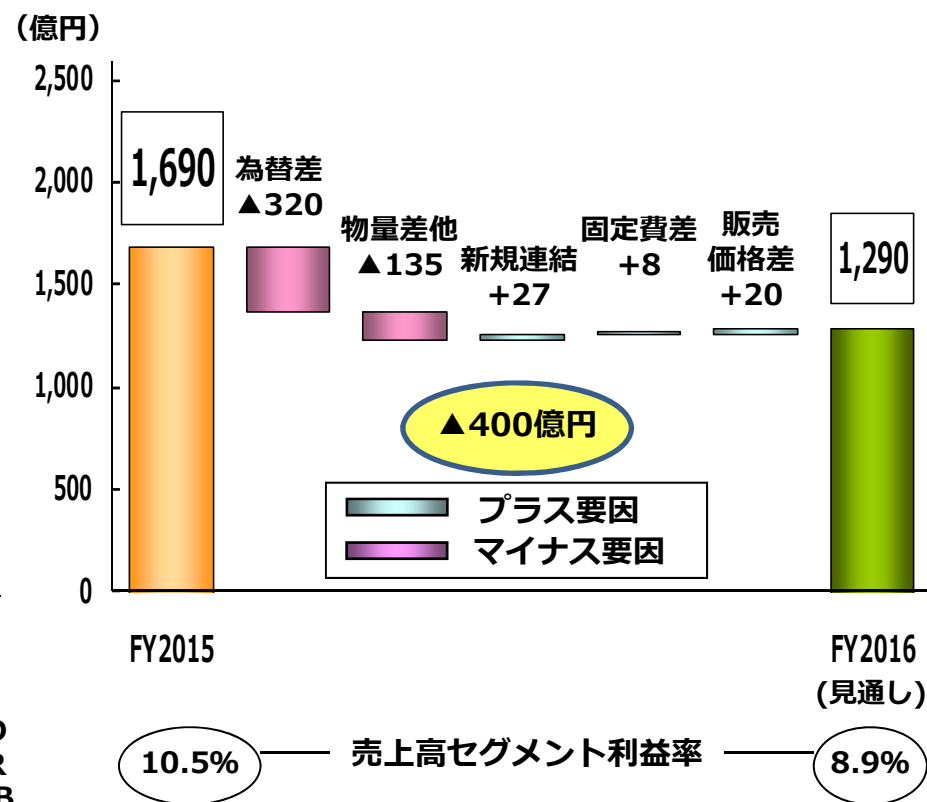


- ・売上高、利益ともに為替による影響が大きく、売上高は前年比▲1,570億円の減収、セグメント利益も▲400億円減益の見通し。
- ・売上高セグメント利益率は前年比▲1.6ポイントの8.9%の見通し。

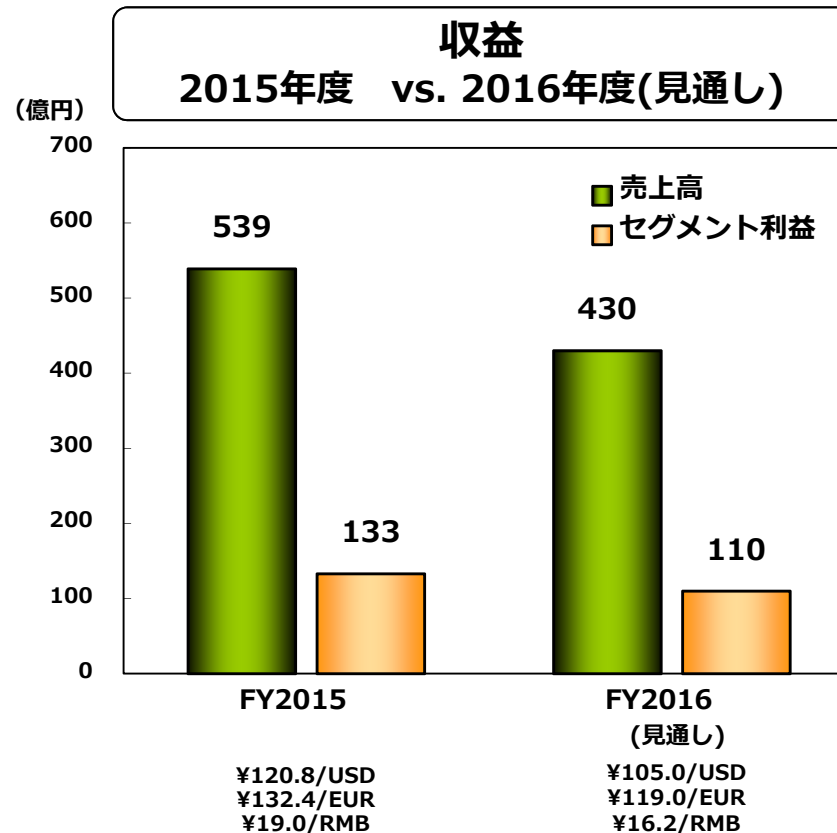
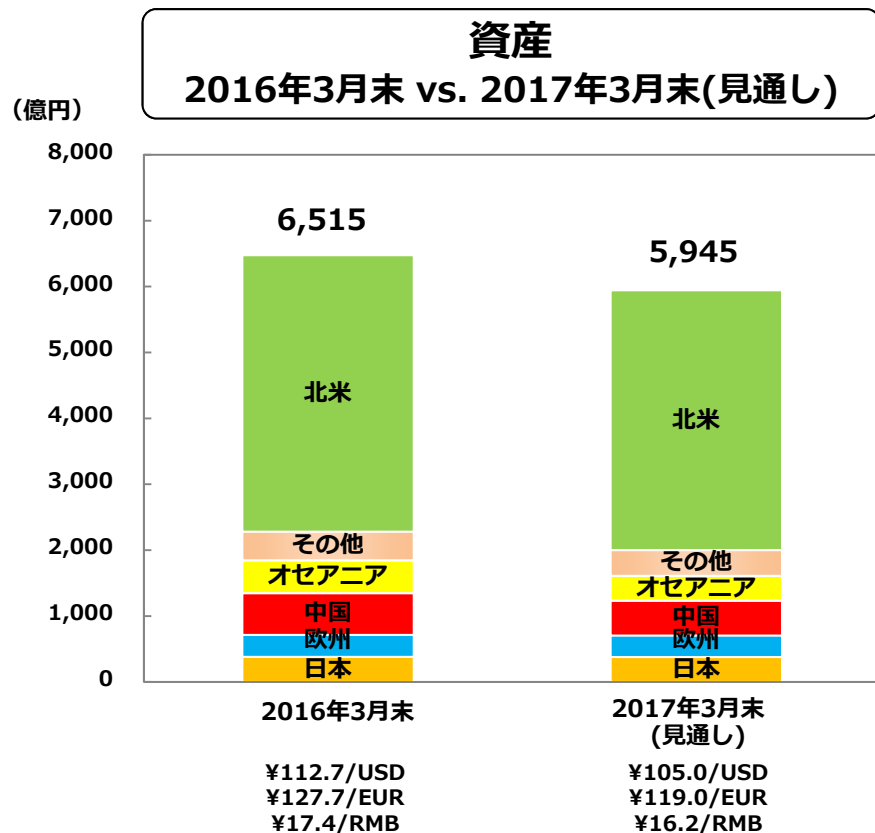
### 売上高 2015年度 vs. 2016年度(見通し)



### セグメント利益 2015年度 vs. 2016年度(見通し)



- ・ 資産は為替の影響及び中国、オセアニアでの取組減により前年度末比で減少。
- ・ 資産減少及び為替の影響により減収減益。

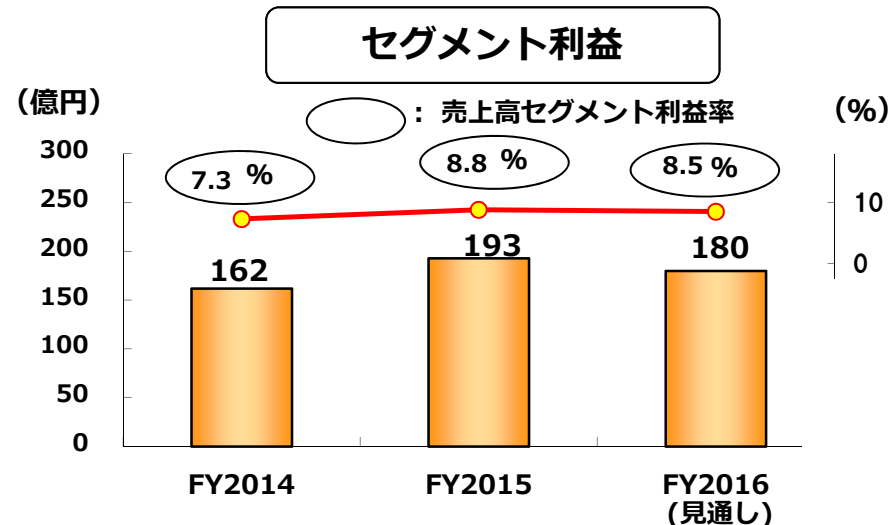
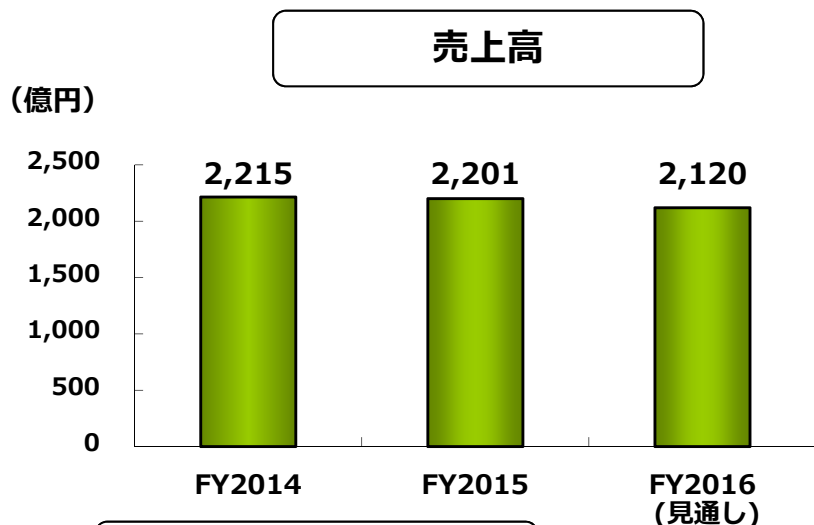


| 金額単位：億円    | 2016/3E | 2017/3E | 前年比       |
|------------|---------|---------|-----------|
| 借入金        | 4,835   | 4,416   | ▲418      |
| ネットベースの借入金 | 4,766   | 4,347   | ▲419      |
| ネットD/Eレシオ  | 3.40    | 3.42    | +0.02ポイント |

|     | FY2015 | FY2016(見通し) | 前年比   |
|-----|--------|-------------|-------|
| ROA | 2.0%   | 1.7%        | ▲0.3% |

＜産業機械他＞売上高とセグメント利益の見通し

・売上高は前年比▲3.7%減収の2,120億円、セグメント利益は前年比▲13億円減益の180億円の見通し。  
 ・コマツハウス売却の影響を除くと、増収の見通し。



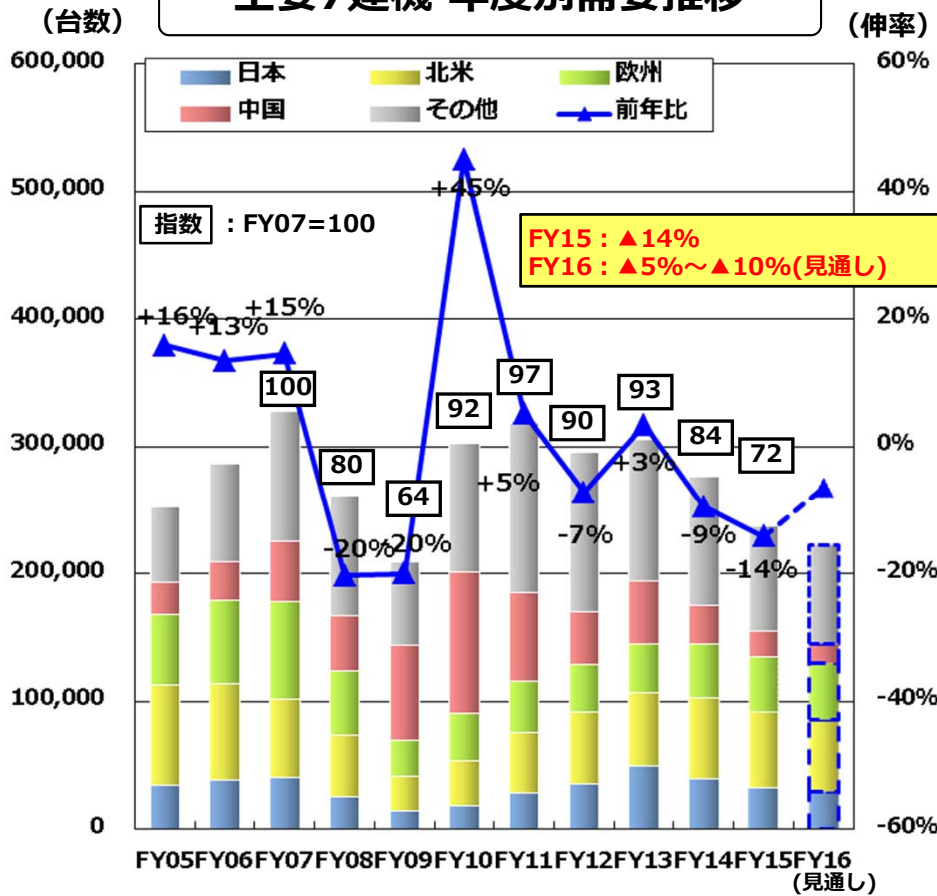
売上高の内訳

| 金額単位：億円               | 2014年度      | 2015年度      | 2016年度<br>(見通し) | 前年比          |                   |
|-----------------------|-------------|-------------|-----------------|--------------|-------------------|
|                       |             |             |                 | 増減           | 増減率               |
| コマツ産機等(プレス事業合計)       | 640         | 580         | 586             | +5           | +1.0%             |
| コマツNTC<br>[うち、ワイヤーソー] | 736<br>[78] | 710<br>[69] | 761<br>[132]    | +51<br>[+63] | +7.2%<br>[+90.4%] |
| ギガフォトン                | 292         | 340         | 330             | ▲10          | ▲3.0%             |
| コマツハウス(※)             | 163         | 161         | -               | ▲161         | -                 |
| その他                   | 382         | 407         | 440             | +32          | +8.0%             |
| 合計                    | 2,215       | 2,201       | 2,120           | ▲81          | ▲3.7%             |

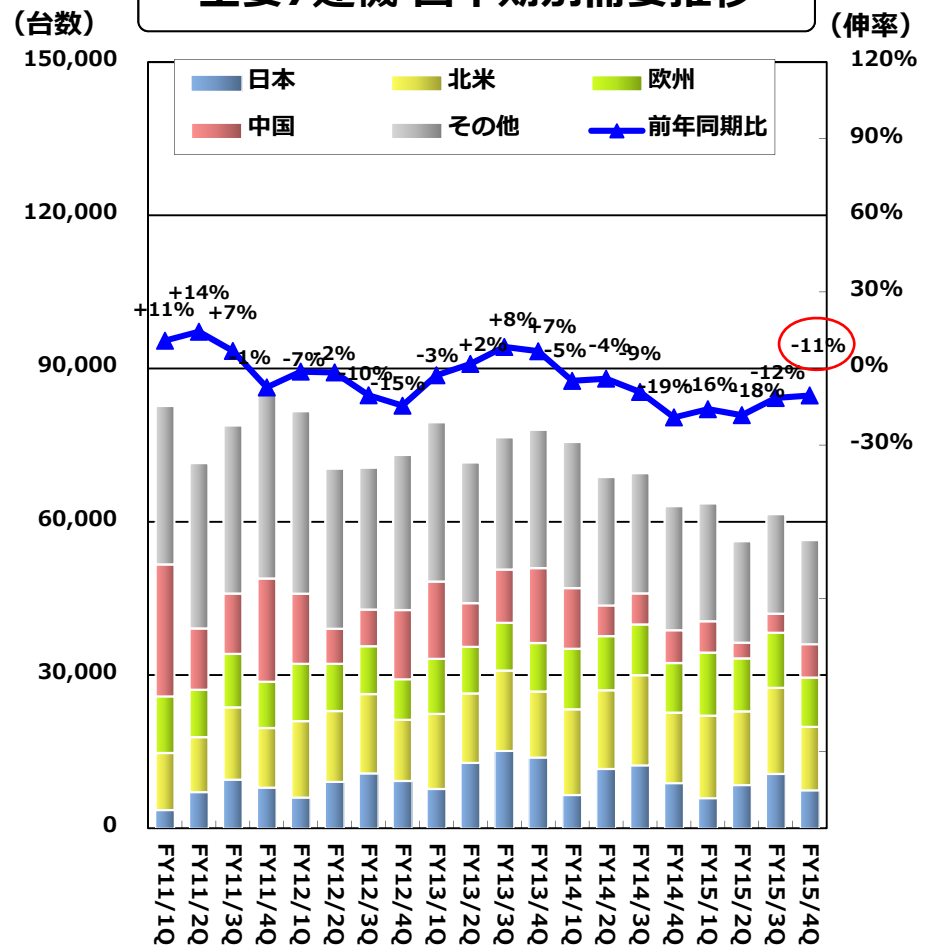
(※)コマツハウスは2016年4月28日に発行済株式総数の85%に相当する株式を日成ビルド工業に譲渡予定(2016年03月22日ニュースリリース)

- ・ 2015年度の需要は、欧州等一部堅調な地域はあるものの、中国をはじめとする戦略市場の減少が大きく前年比 ▲14%。
- ・ 2016年度も、2015年度同様の傾向が続き、全体の需要は前年比 ▲5%～▲10%の見通し。

主要7建機 年度別需要推移



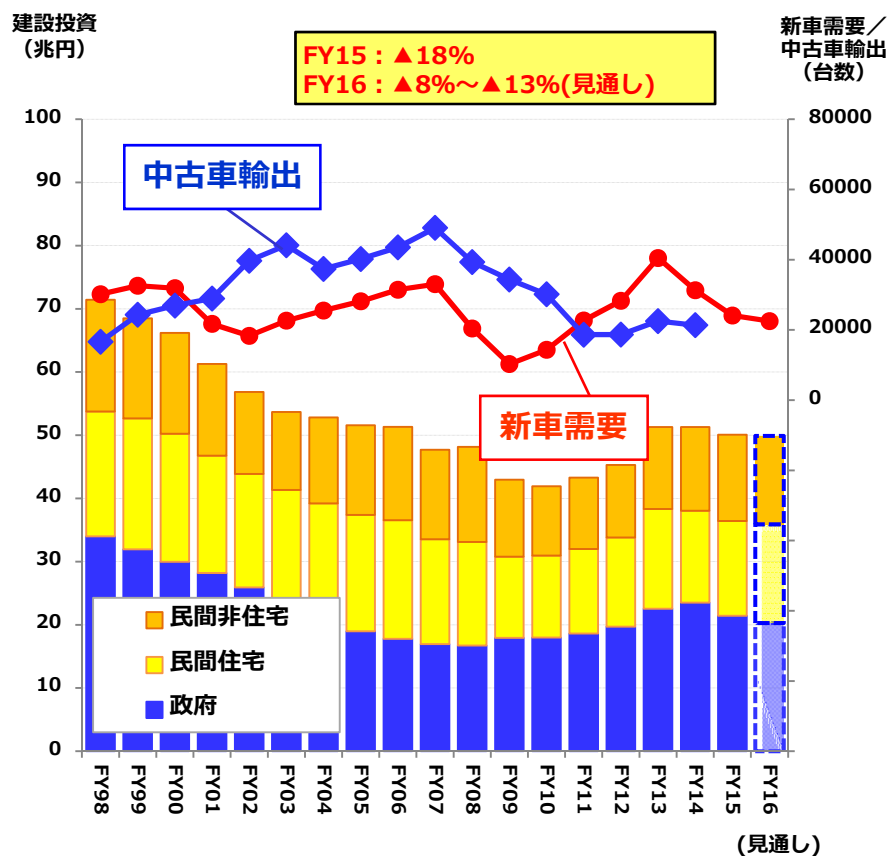
主要7建機 四半期別需要推移



【出所】 主要7建機需要：コマツの推定

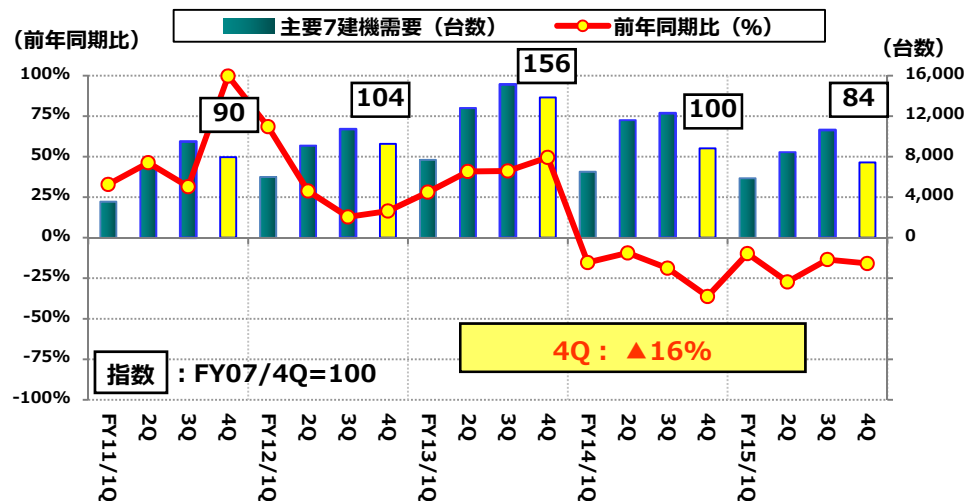
- ・ 2015年度の需要は、前年比で▲18%の減少。
- ・ 2016年度も、建設投資の減少傾向が続き、需要は前年比▲8%～▲13%の見通し。

### 新車需要（主要7建機）と建設投資

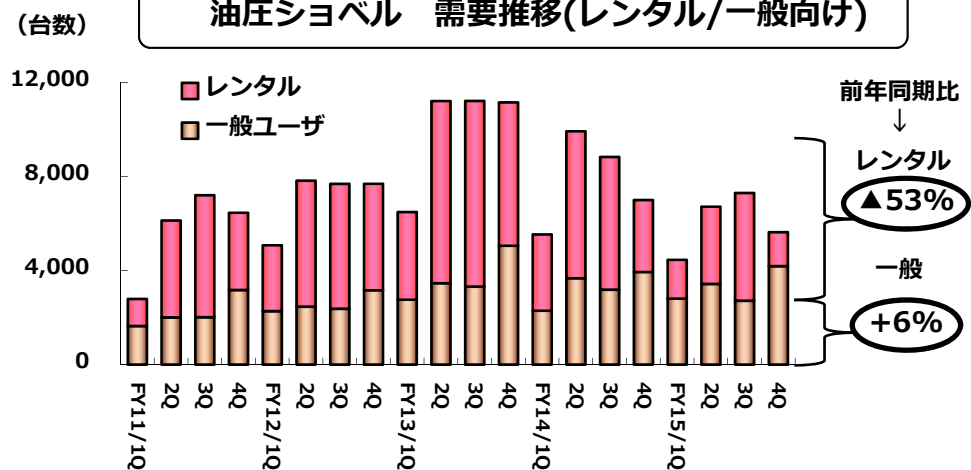


【出所】 建設投資：国土交通省／建設経済研究所  
 主要7建機需要：コマツの推定  
 中古車輸出量：コマツの推定

### 主要7建機 四半期別需要推移

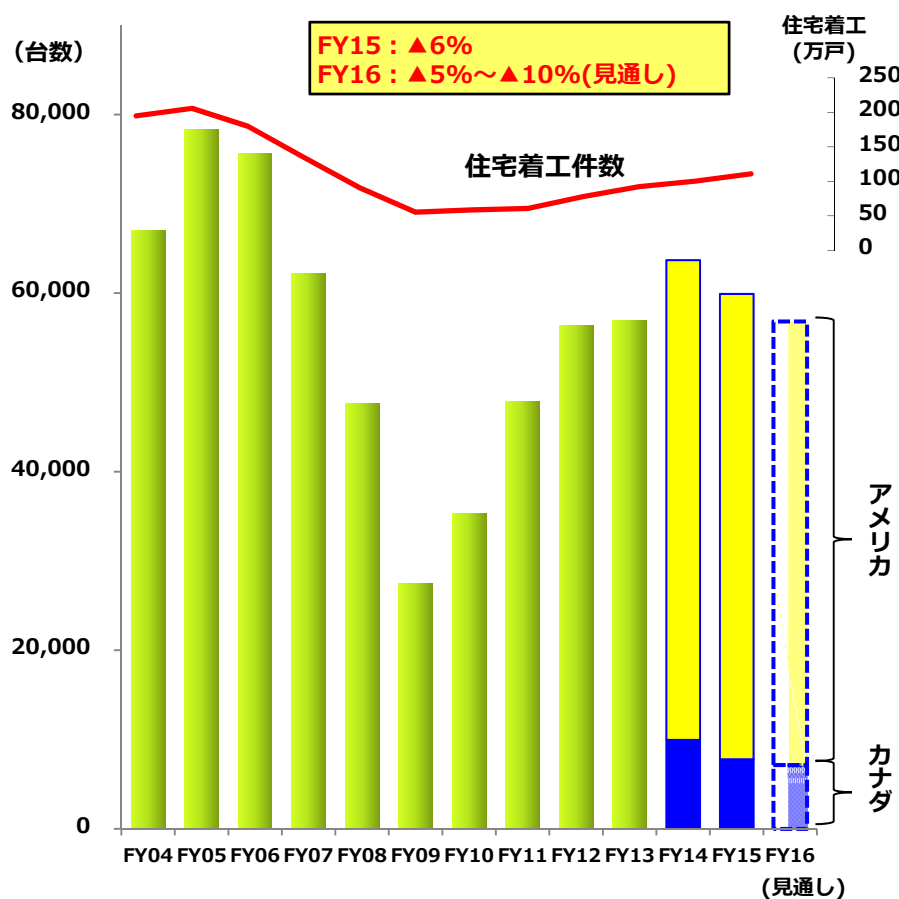


### 油圧ショベル 需要推移(レンタル/一般向け)



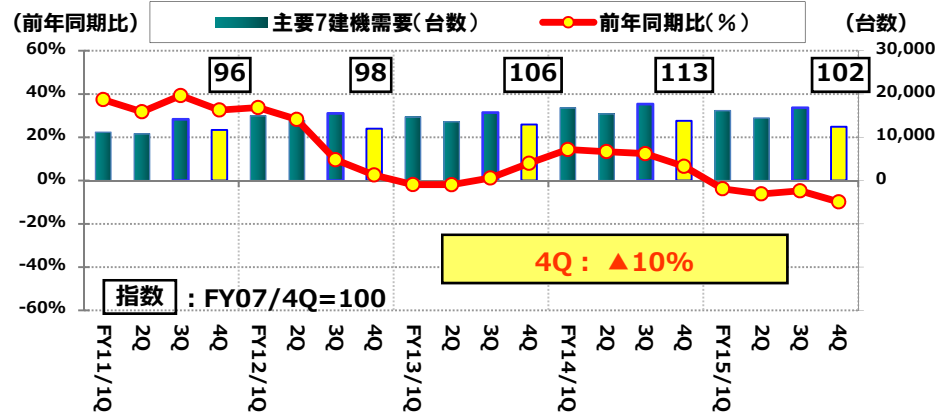
- ・ 2015年度の需要は、前年比▲6%。
- ・ 2016年度は、引き続きアメリカの一般向け需要は堅調なもの、カナダ、鉱山・エネルギー分野向け需要が厳しく、前年比▲5%～▲10%の見通し。

### 主要7建機 需要推移と住宅着工件数

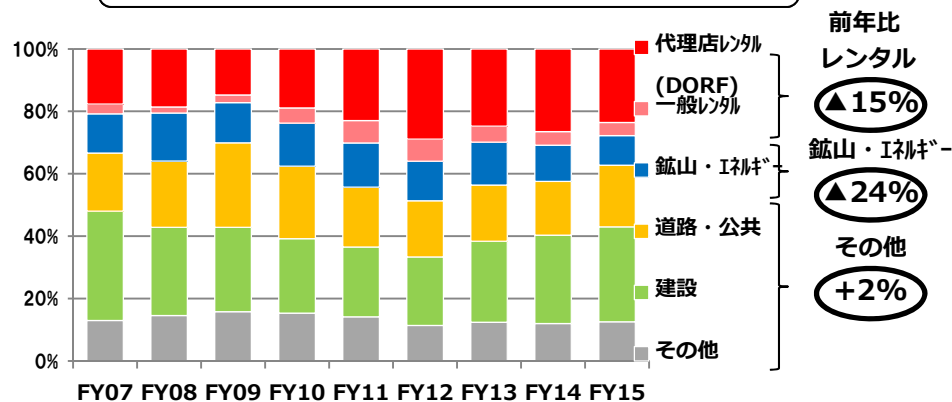


【出所】 主要7建機需要：コマツの推定

### 主要7建機 四半期需要推移



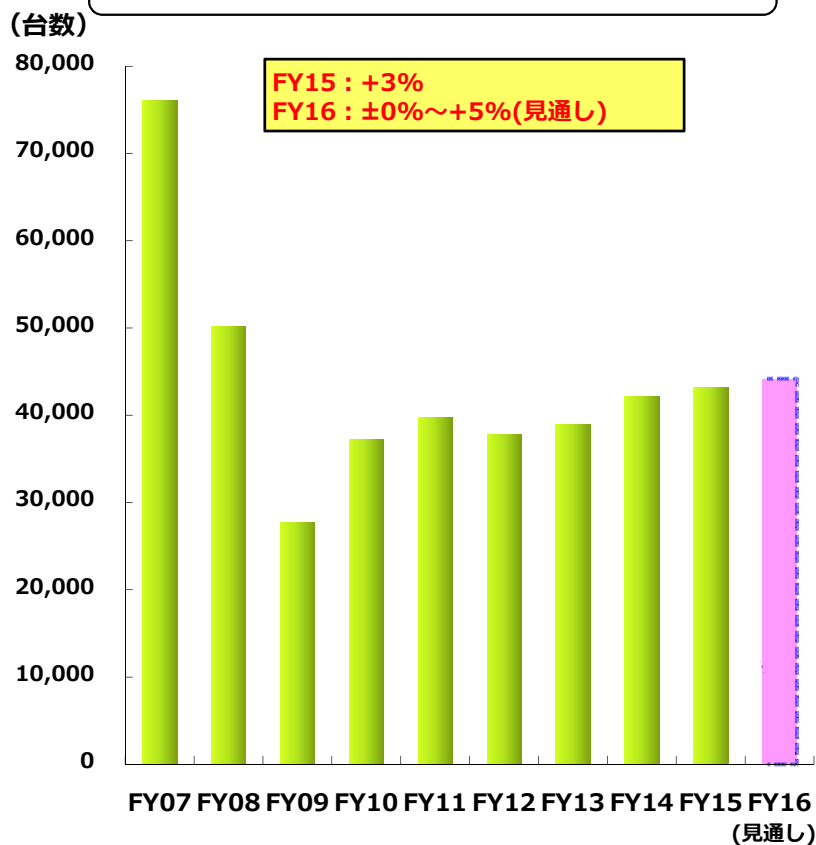
### セグメント別需要構成比(台数ベース)





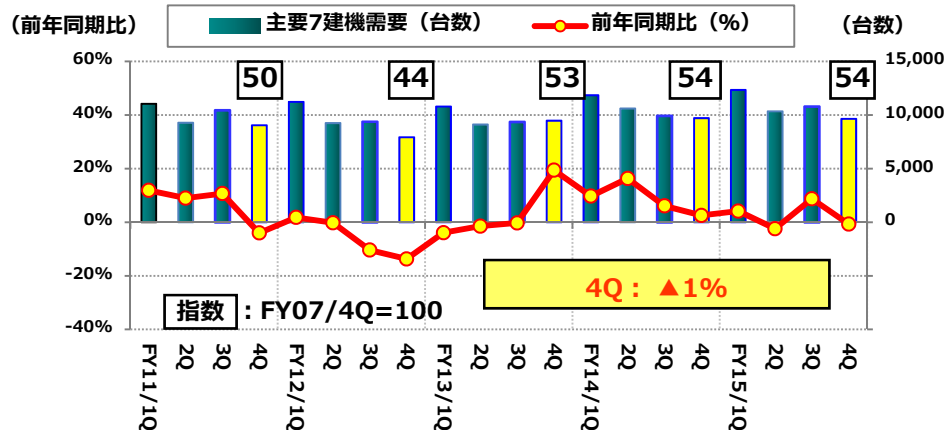
- ・ 2015年度の需要は、前年比+3%増加。
- ・ 2016年度の需要は、ドイツを中心に主要市場が堅調であり、他の北欧・南欧・東欧についても回復基調が継続する予想で、対前年で±0%～+5%の見通し。

### 主要7建機 年度別需要推移

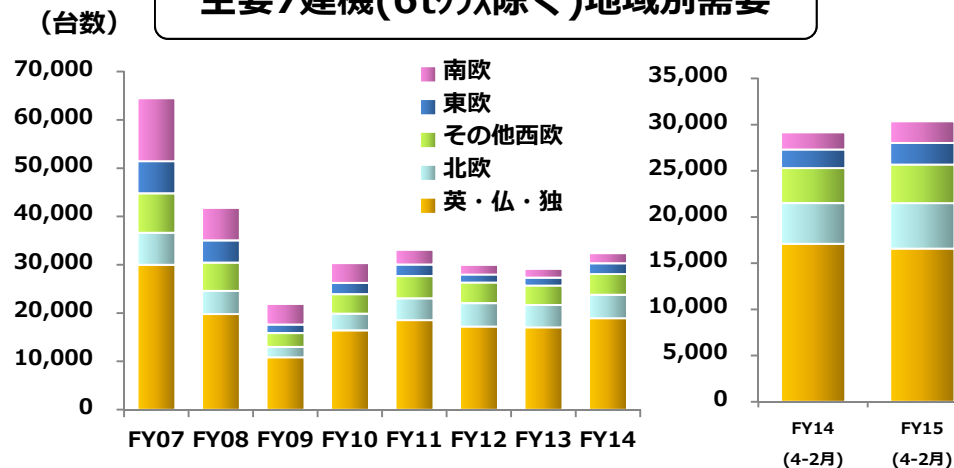


【出所】 主要7建機需要：コマツの推定

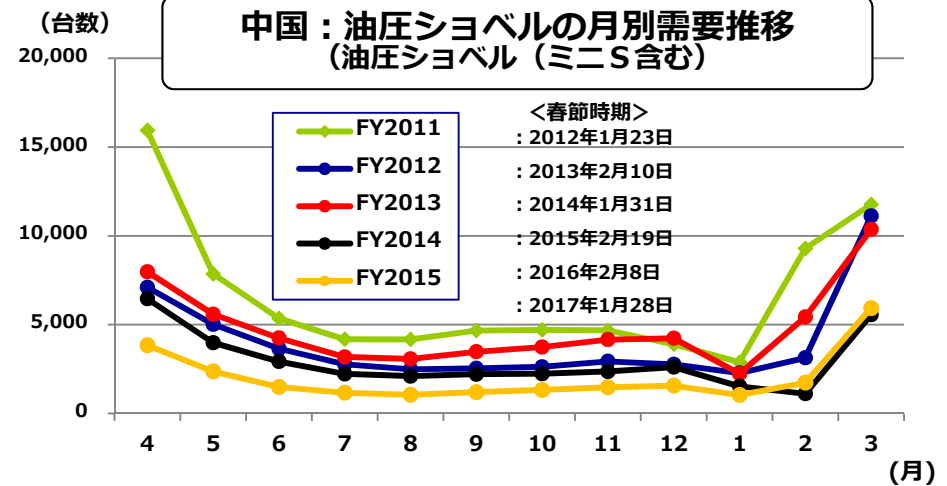
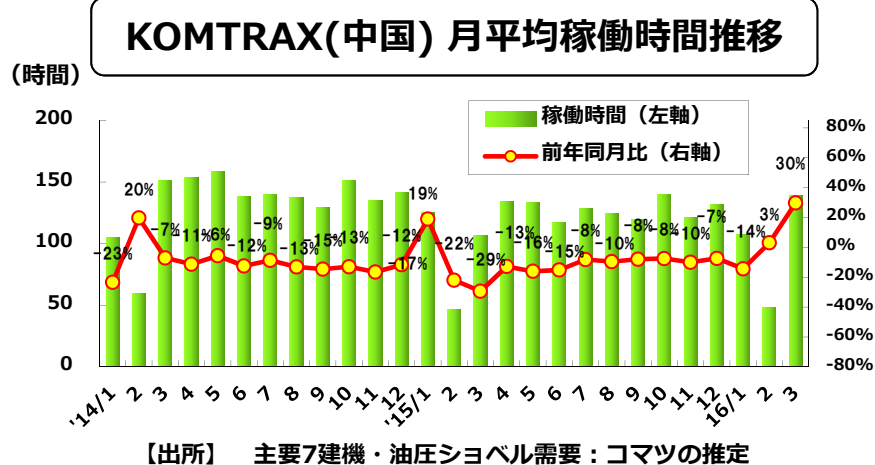
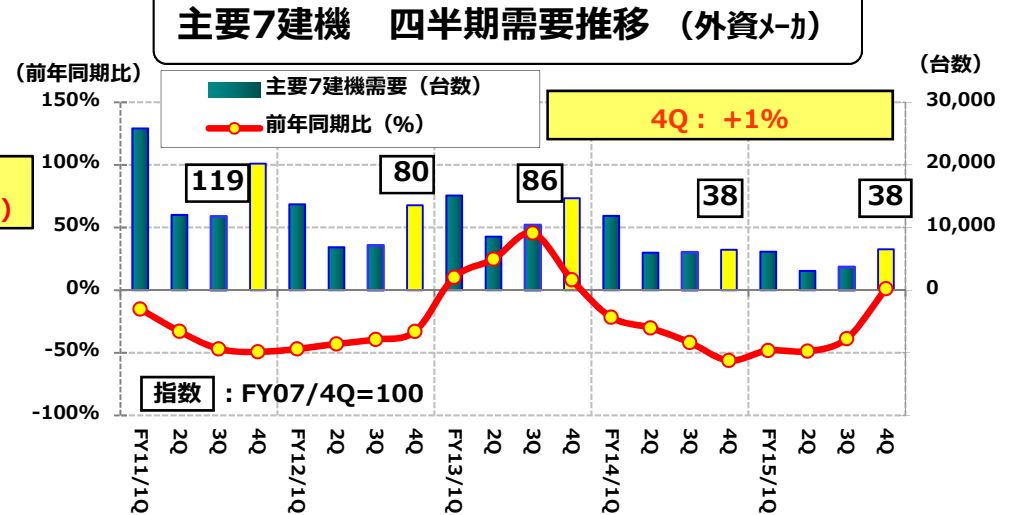
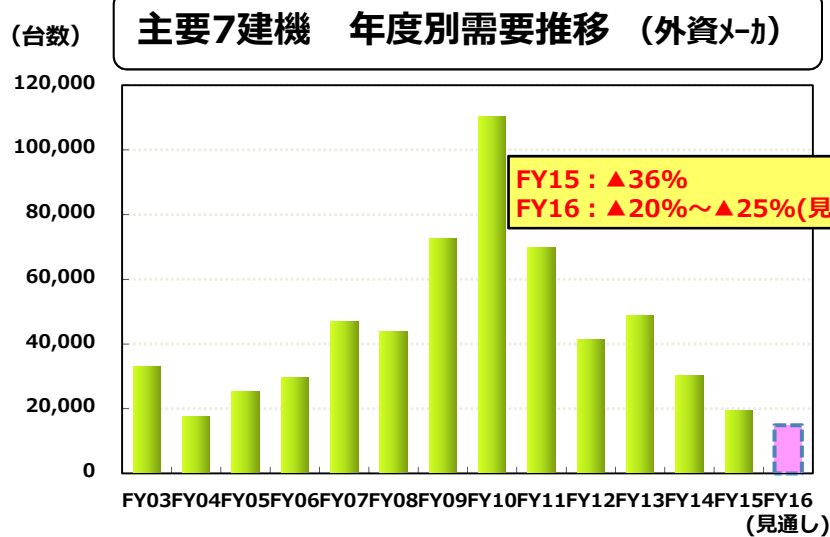
### 主要7建機 四半期需要推移



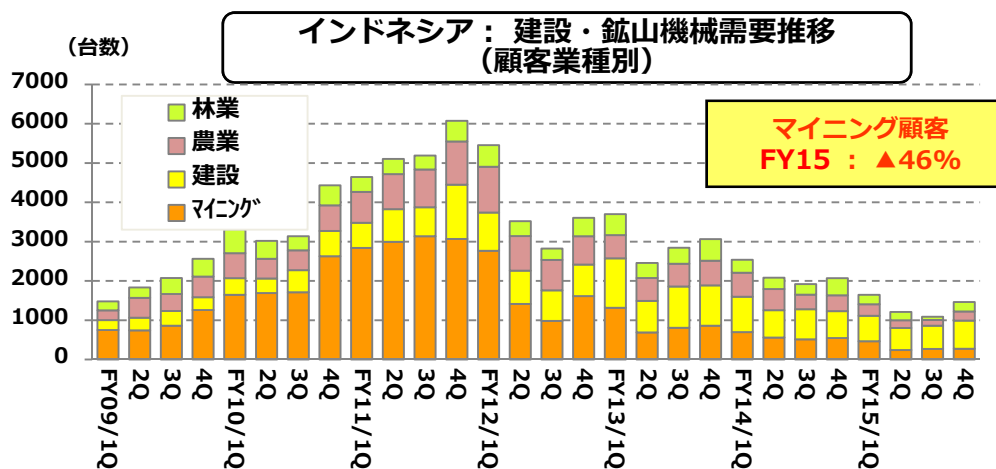
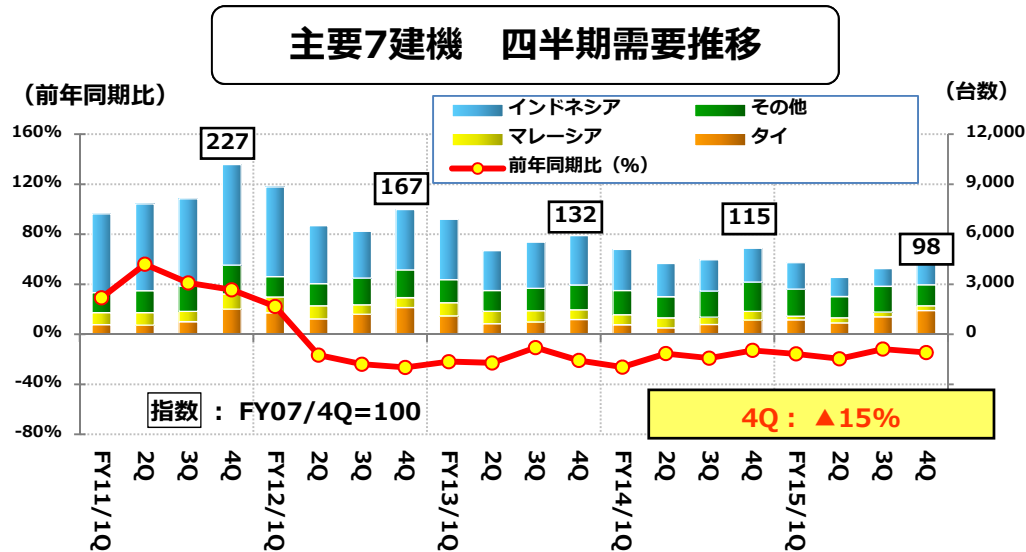
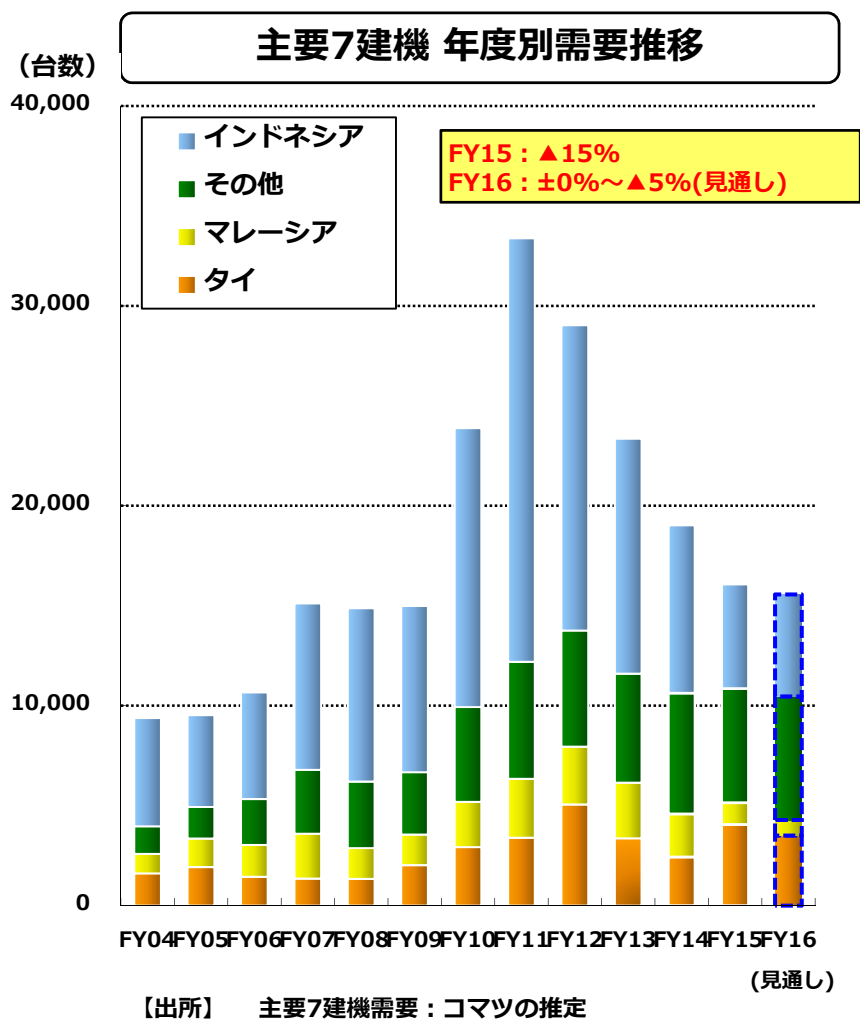
### 主要7建機(6tクラス除く)地域別需要



- ・ 2015年度の需要は、前年比▲36%。
- ・ 2016年度の需要は、依然マイナス傾向が継続し、▲20%～▲25%の見通し。



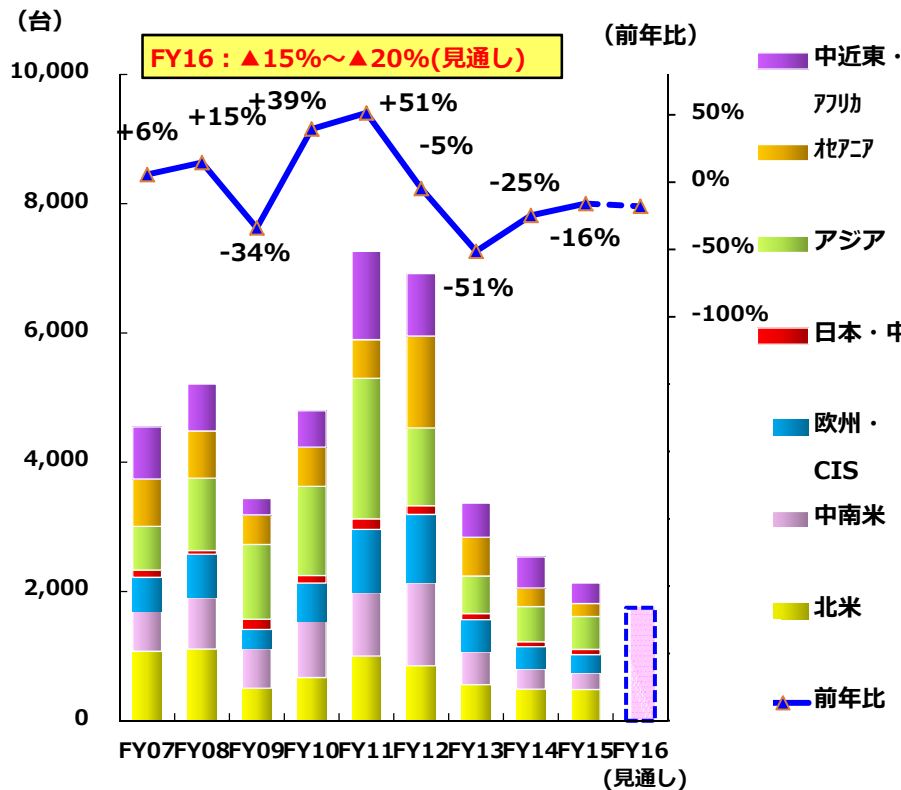
- ・ 2015年度の需要は、前年比▲15%。
- ・ 2016年度は、中国経済低迷の影響もあり、全体的にマイナス基調が継続し、需要は±0%～▲5%の見通し。



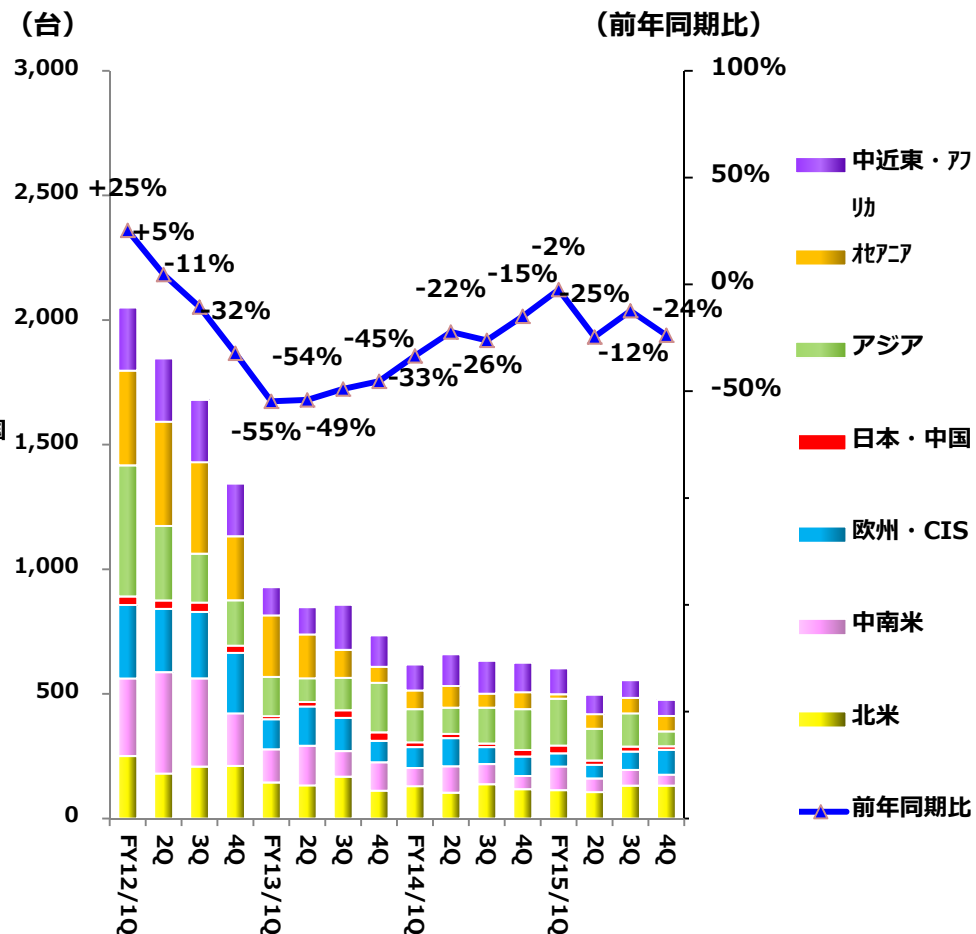
- ・ 2015年度の鉱山機械の世界需要は、減少幅は縮まったものの、引き続き低調に推移し、前年比▲16%。
- ・ 2016年度も、限定的な更新需要が中心となり、前年比▲15%～▲20%の見通し。

### 鉱山機械 年度別需要推移

- ・ ダンプトラック：75 t (HD785) 以上 ・ フォルトーガ-：525HP (D375) 以上
- ・ イクスキャバ-タ：200 t (PC2000) 以上 ・ ホールローダ-：810HP (WA800) 以上
- ・ モータグラレータ-：280HP (GD825) 以上

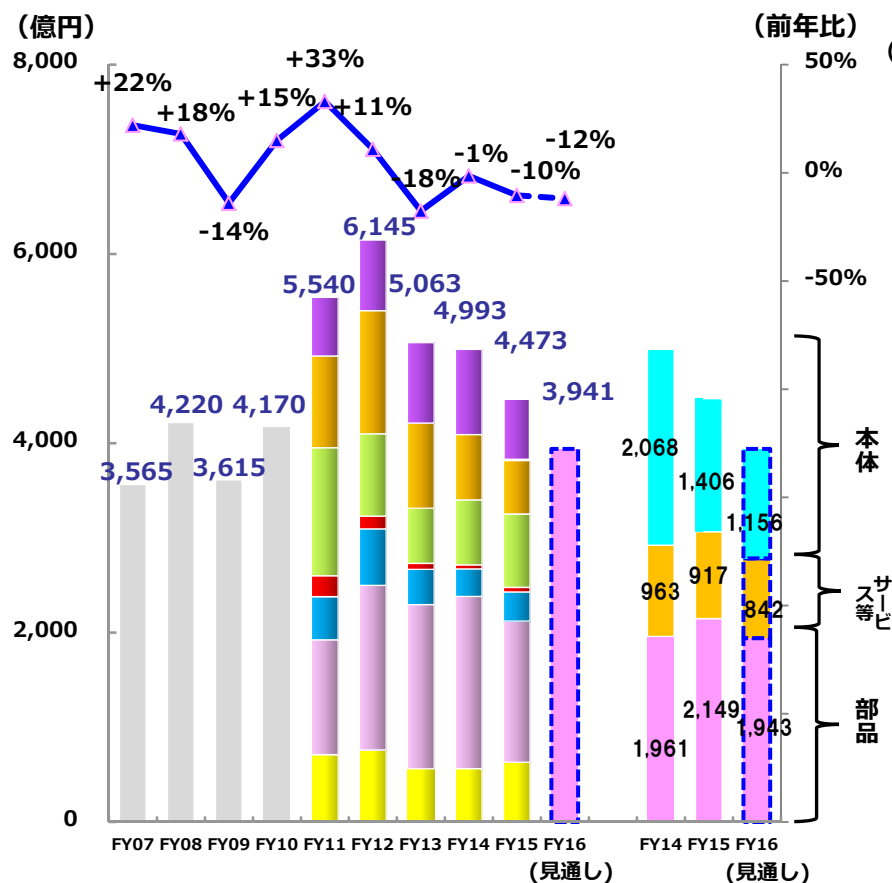


### 鉱山機械 四半期別需要推移

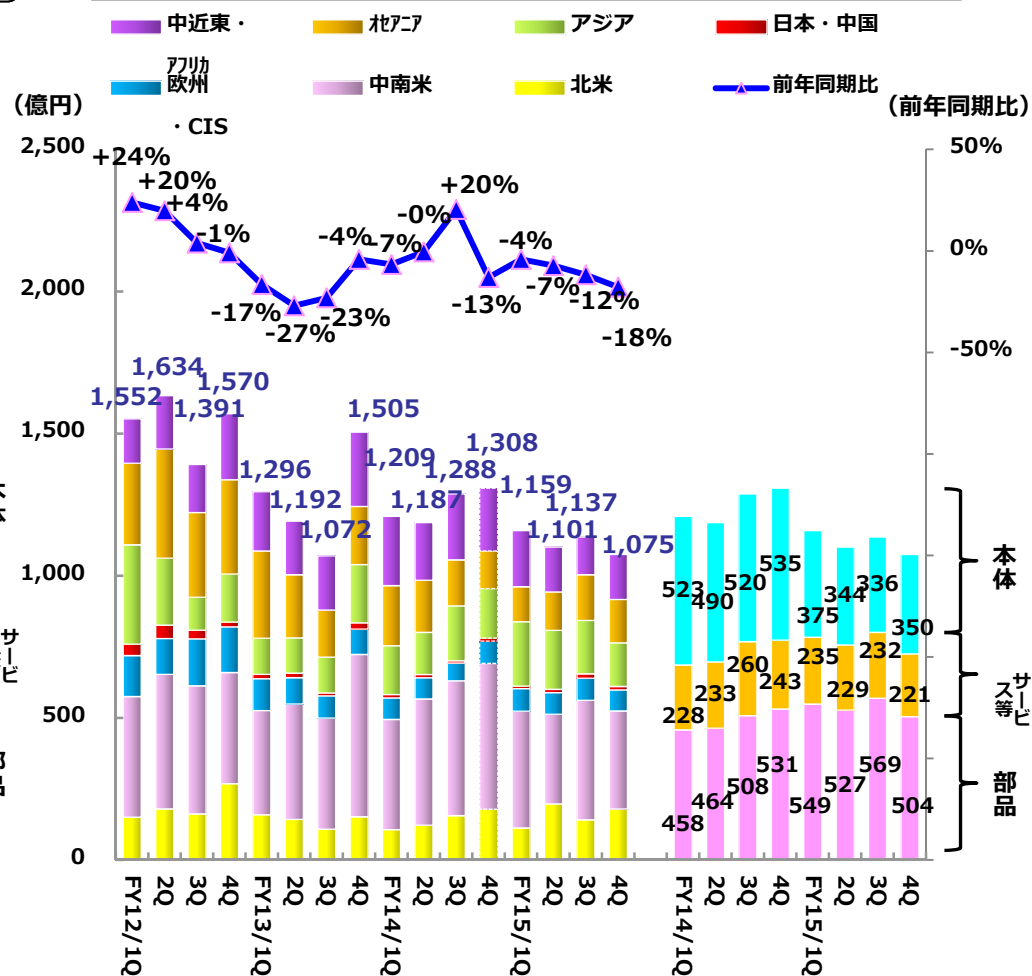


- ・ 2015年度の売上高は、本体販売が引き続き低迷し、前年比▲10%減の4,473億円。
- ・ 2016年度の売上高は、本体需要の減少と円高の影響により、前年比減収の見通し。

### 鉱山機械 年度別売上高 (部品・サービス含む)

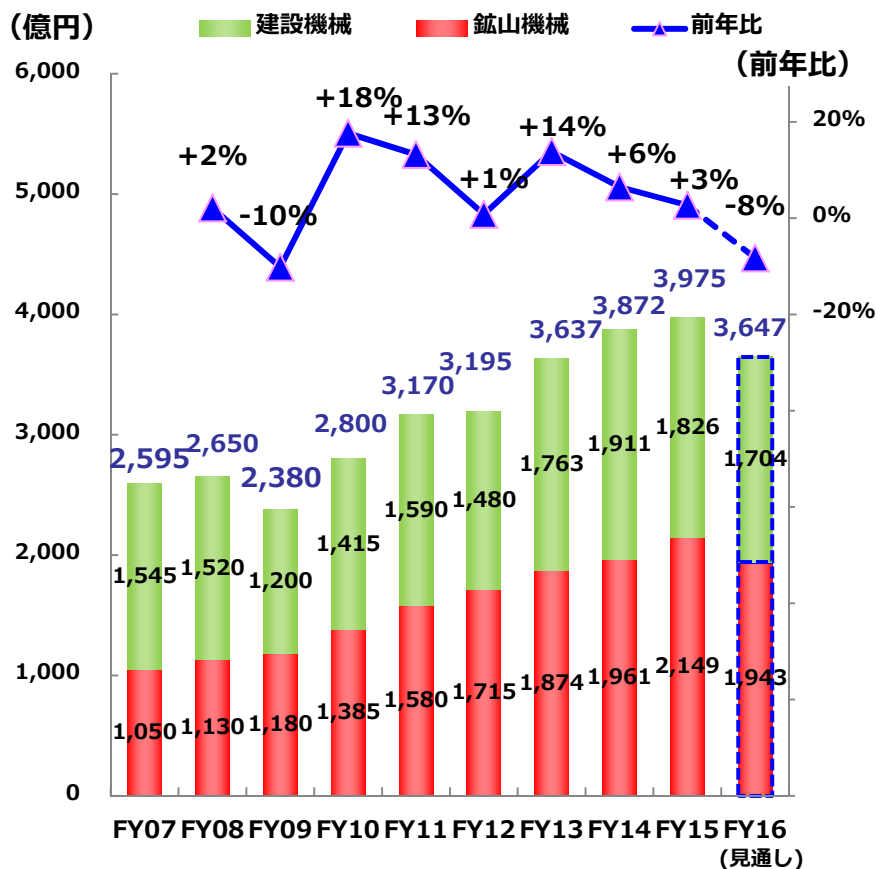


### 鉱山機械 四半期別売上高 (部品・サービス含む)

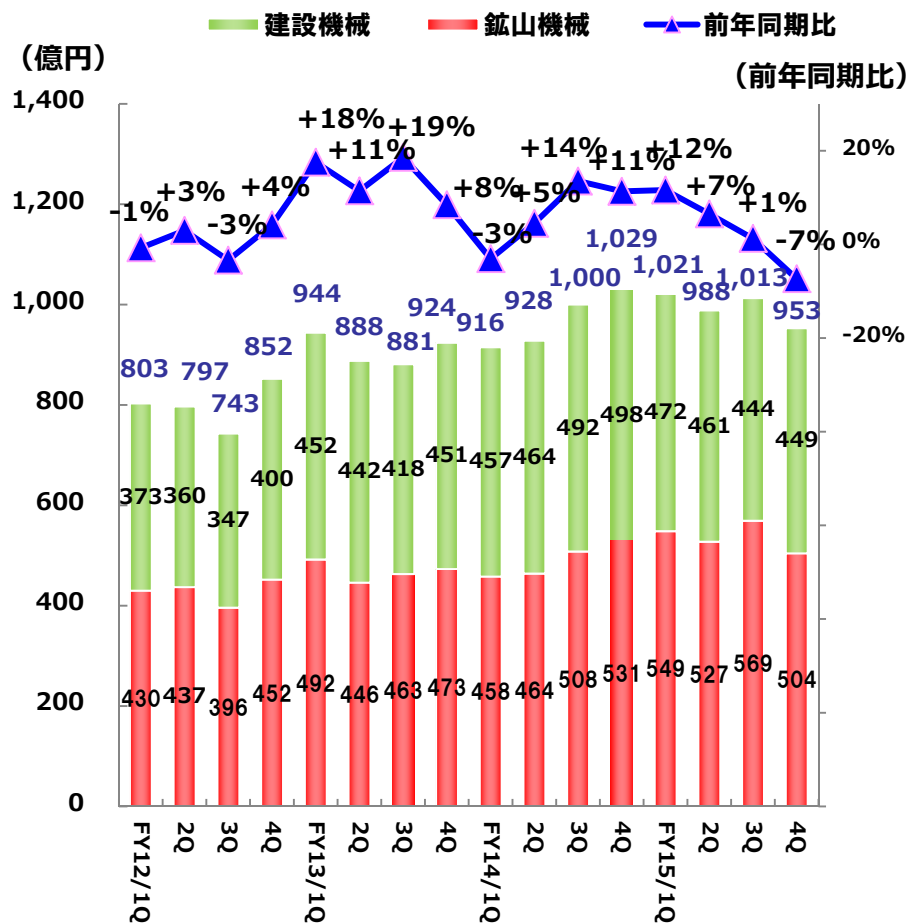


- ・ 2015年度の部品売上高は前年比+3%の3,975億円、為替の影響を除くとほぼ横ばい。
- ・ 2016年度の売上高は、円高の影響により▲8%の見通し。

### 部品売上高



### 四半期別 部品売上高推移

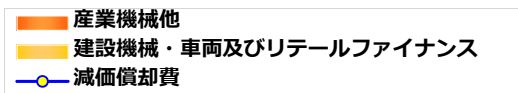
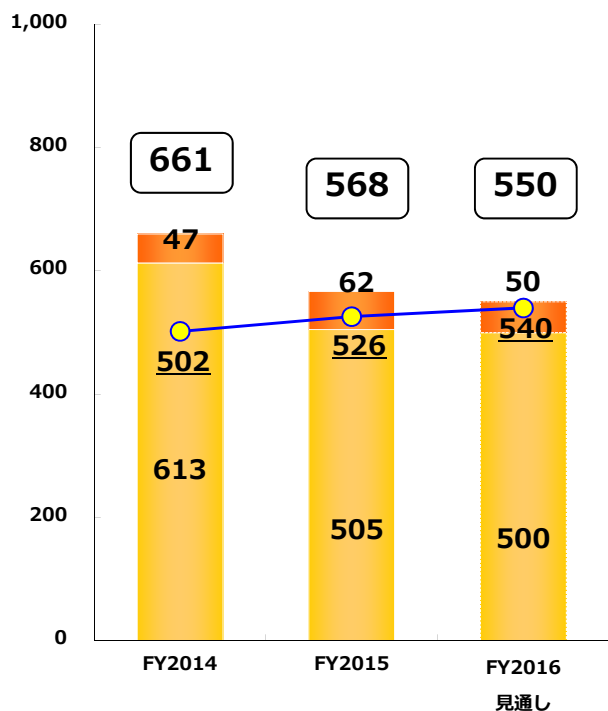


- ・設備投資は、投資総額を抑制する中で補給部品関連・I o T・生産改革投資及び、国内営業拠点の統合を推進。
- ・研究開発費は、排出ガス規制対応や分野別・地域別商品開発の他、イノベーションによる次世代商品開発に引き続き重点投資。
- ・固定費は、将来の成長のための投資の原資を確保する一方で、構造改革を継続し、全体としては引き続き抑制。

生産設備等\*の投資  
および減価償却費

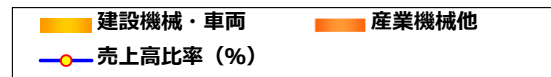
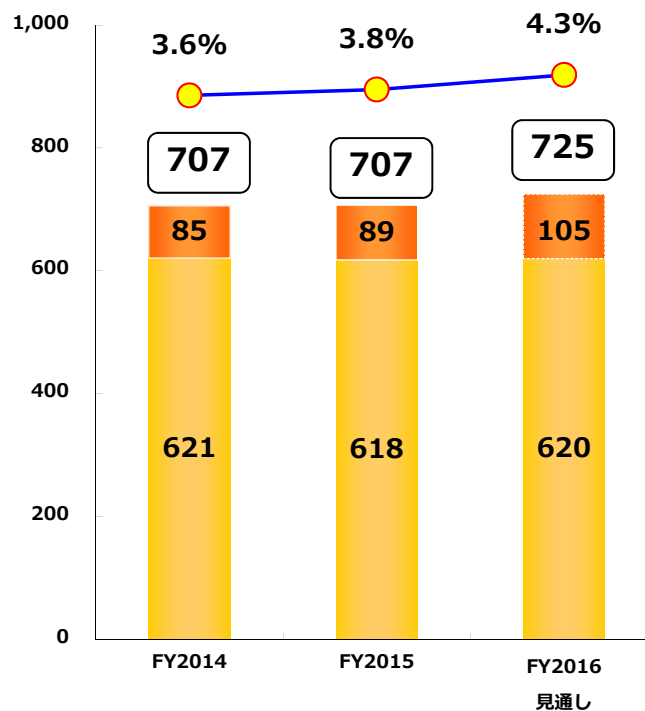
\* レンタル資産投資は含まず

(億円)



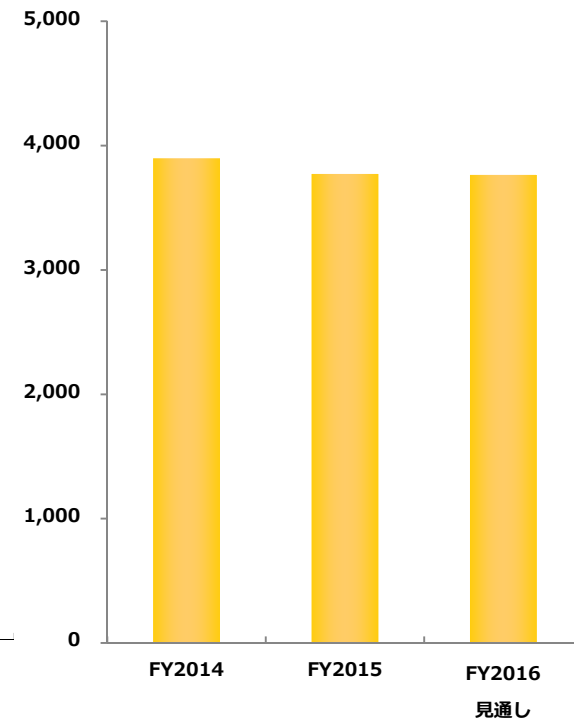
研究開発費

(億円)



固定費

(億円)



## **Ⅲ. 中期経営計画(2016-18年度)**



# 中期経営計画 (2016-18年度)

**Together We Innovate GEMBA Worldwide**  
Growth Toward Our 100th Anniversary(2021) and Beyond

2016年4月27日

コマツ  
代表取締役社長（兼）CEO  
大橋 徹二

## 1. 中期経営計画のキャッチフレーズ

全世界のコマツグループ社員、販売代理店および協力企業などパートナーの皆さんと力を合わせ、お客様の現場をお客様とともに革新し、新しい価値を創造するイノベーションを提供することで、100周年に向け、コアビジネスである建設・鉱山機械事業、産業機械事業での成長を目指します。

お客様、代理店、協力企業、社員の総合力

全ての活動の原点は現場に

我々の現場は世界中に

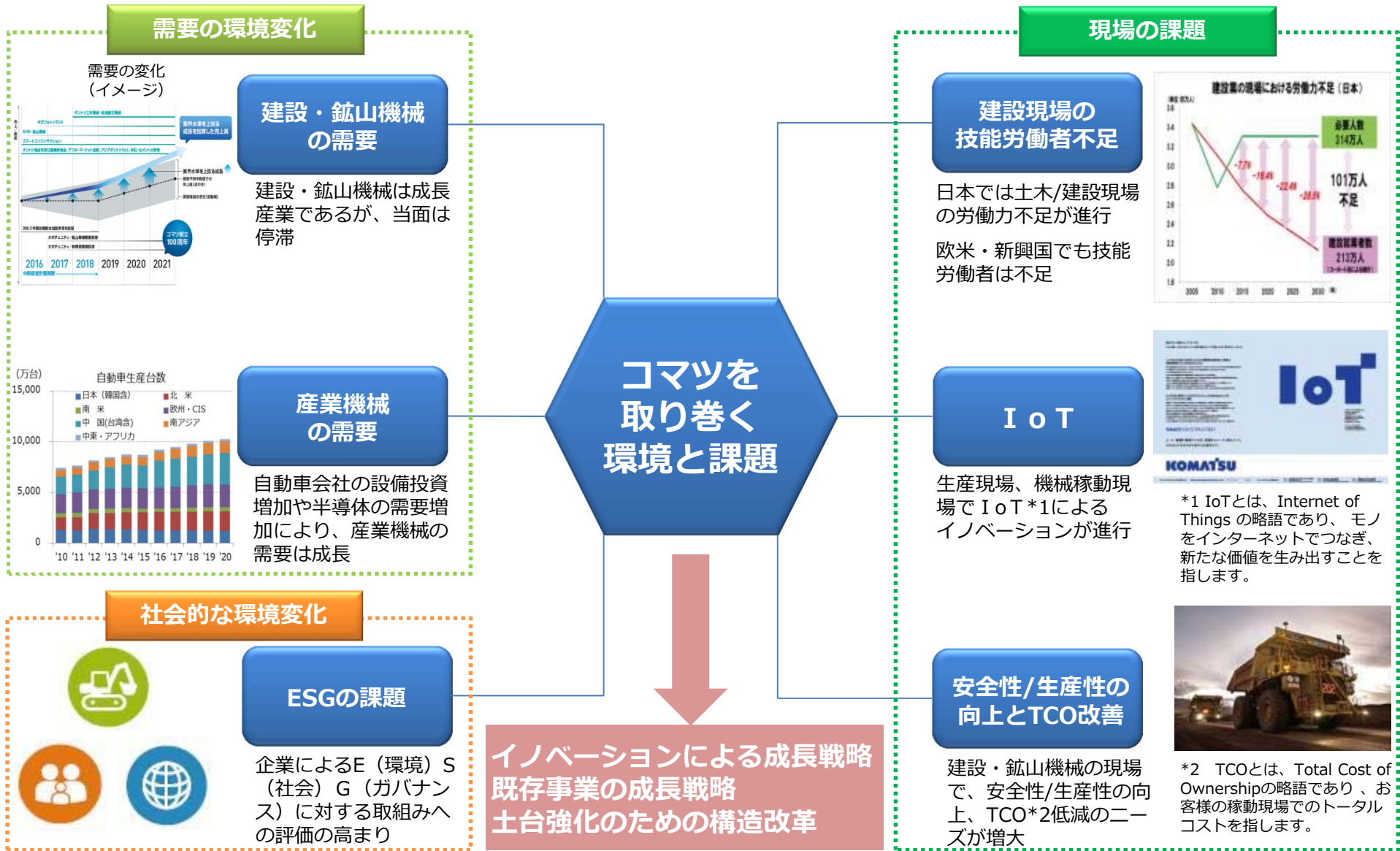
**Together We Innovate GEMBA Worldwide**  
Growth Toward Our 100th Anniversary(2021) and Beyond

100周年に向け成長

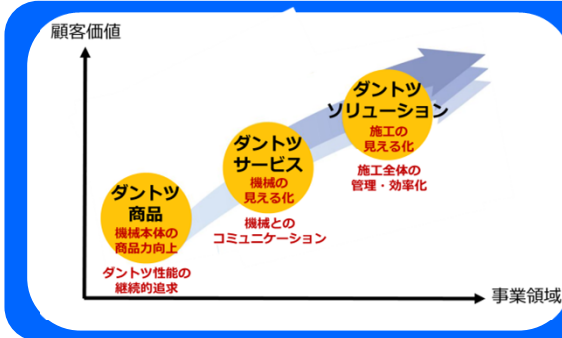


全世界のコマツグループ社員、  
販売代理店および協力企業などパートナーの皆さんと  
力を合わせ、お客様の現場をお客様とともに革新し、新しい価値を創造する  
イノベーションを提供することで、100周年に向け、コアビジネスである  
建設・鉱山機械事業、産業機械事業での成長を目指します。

・ コマツを取り巻く環境変化や課題に対応しながら成長を目指します。



コマツを取り巻く環境や課題に対して、『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』を基軸とした3つの重点活動をオープンイノベーションも活用し、**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**を推進し持続的な成長を目指します。



## 1. イノベーションによる成長戦略

- 次世代建設・鉱山機械、次世代コンポーネントの開発
- スマートコンストラクションの展開と次世代KOMTRAXの開発
- AHS\*1の展開と鉱山向けソリューションのプラットフォーム強化
- 産業機械のキーコンポーネントの内製化によるダントツ商品開発
- ギガフォンのEUV光源\*2・新商品の開発

\*1: AHSとはAutonomous Haulage Systemの略であり、無人ダンプトラック運行システムのことを指します。

\*2: EUVとはExtreme Ultravioletの略であり、EUV光源は次世代の半導体製造技術のことを指します。



## 2. 既存事業の成長戦略

- ダントツ商品を含む新商品の開発による拡販
- バリューチェーンでの収益拡大
- 鉱山機械事業の拡大
- 建機事業の拡大（アジア市場でダントツNo1、砕石・セメント業者向け建設機械でのグローバルプレゼンス強化、分野商品の拡大等）
- 産業機械事業の拡大
- 林業機械事業の拡大
- M&Aの活用

**コマツの“IoT”** IoTで「生産から販売まで全ての工程」がリアルタイムに連携/循環

**ものづくりのつながる化**

加工情報見える化 生産現場・生産設備のネットワーク化

サプライズ 加工ライン

IoT活用したプロセス革新

製造現場にAI活用 導入化 リードタイム短縮

工場もスリム化

**市場情報の工場直結化**

オーバーホール(OV) 予約 部品需要予測

信頼トレード タイム短縮

在庫最小化

物流最適化

お客様の生産性向上

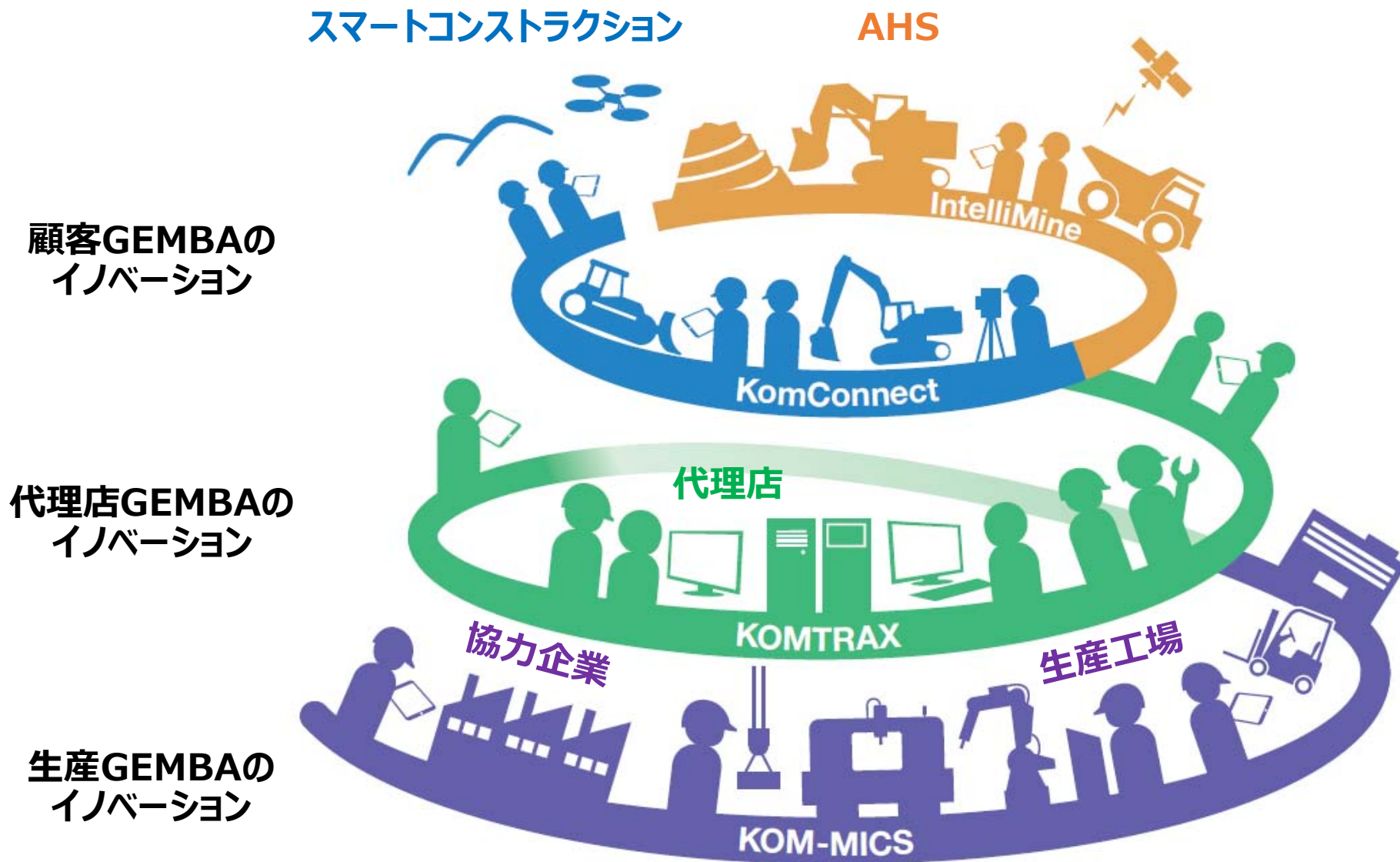
在庫削減

コスト削減 在庫削減

最適プロセスの活用

## 3. 土台強化のための構造改革

- つながる工場による生産改革
- コストの継続的な削減（原価、固定費）
- 補給部品オペレーション改革
- 開発の筋肉質化
- グローバルな人材強化、ダイバーシティを持続的発展につなげる仕組み作り



# 5. ESGへの取り組み

社会からの要請に応える活動を、コマツウェイをベースにして、E（環境）/S（社会）/G（企業統治）の各分野で更に強化推進していきます。

## 環境：Environment

**建設機械のライフサイクル**

調達 → 生産 → 販売・サービス → 使用 → 回収・解体

生産によるCO2排出量は、建機ライフサイクルの総排出量の約2%  
 製品の使用によるCO2排出量は、建機ライフサイクルの総排出量の約90%

**製品の使用によるCO2排出量削減**

お客さま  
 ● 施工管理  
 ● 施工コスト  
 ● フリート管理  
 的確なサービス  
 代理店  
 ● 最適な保守提案

作業量あたり25%削減\*1

\*1: 2025年に販売する新車、2007年比

現場  
 車両情報管理システム「KOMTRAX」  
 生産におけるCO2排出量削減

国内：△57%\*2  
 海外：△32%\*2

\*2: 2020年の目標削減率  
 ● 原単位改善率  
 ● 基準年：国内は2000年、海外は2010年  
 ● 集計対象：海外を含むコマツグループの主要な生産事業所

## 社会：Society

**顧客現場の安全性の向上**

完全無人化  
 情報化施工

安全性向上技術開発により、コマツ製品による顧客現場での災害ゼロを目指す

**社会貢献活動**

コマツ対地雷除去機（カンボジア）  
 2015年3月に完成した6校目の小学校（カンボジア）

**地域社会と共に成長**

インドでの溶接職業訓練学校の支援  
 コマツの社子供向けの理科教室

## ガバナンス：Governance

**コーポレートガバナンス**

コーポレートガバナンス強化  
 内部統制強化  
 グローバルマネジメントシステム  
 ダイバーシティへの取り組み

安全、健康、コンプライアンス徹底

**健康増進計画**

**リスクマネジメント**

リスク管理委員会  
 事業継続計画（BCP）\*3  
 情報セキュリティ  
 潜在的リスクの見える化活動

\*3: Business Continuity Planの略であり、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。

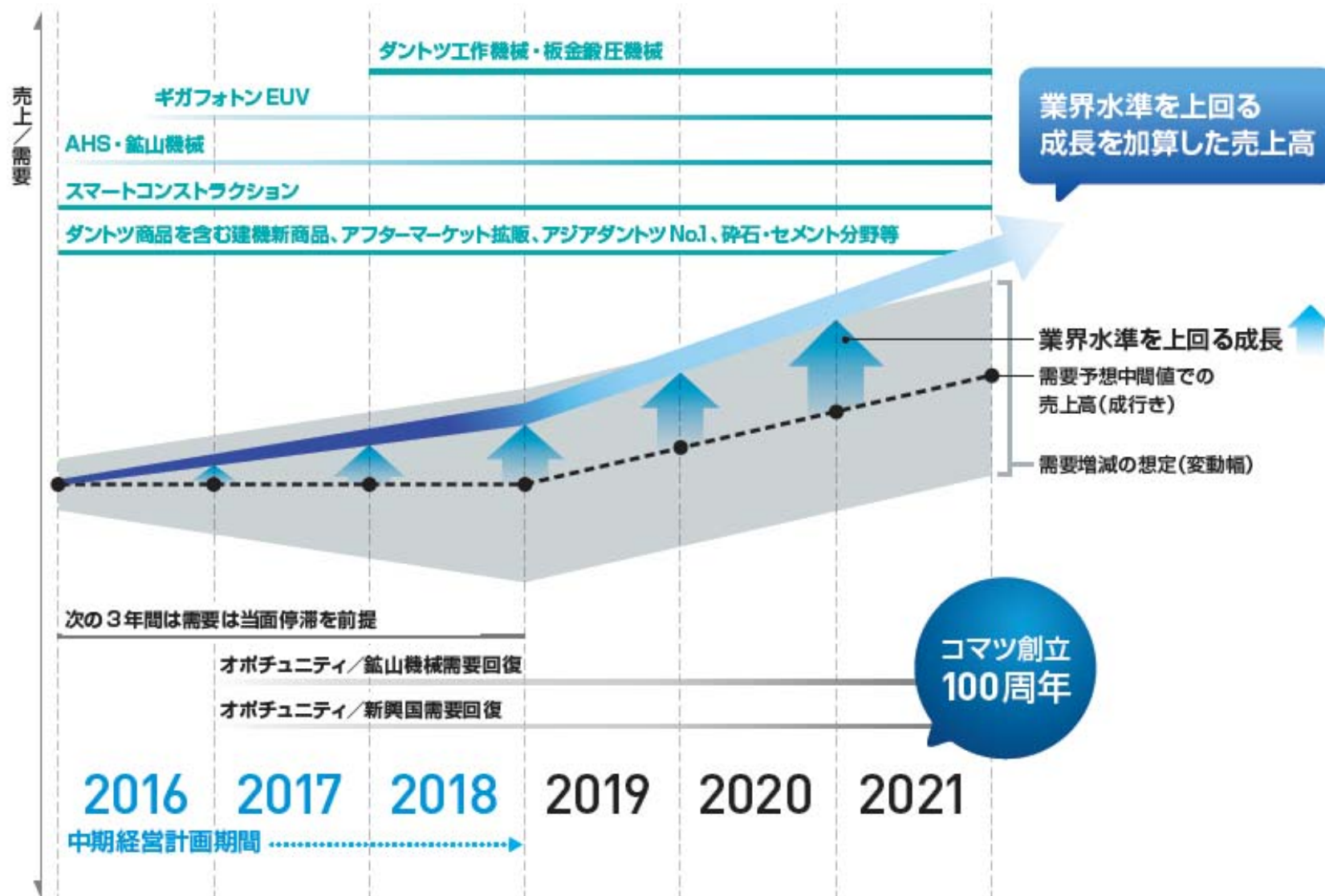
コーポレートガバナンスの充実

モノ作り競争力の強化  
 コマツウェイ

ブランドマネジメントで意識改革

## 6. 100周年に向けた成長

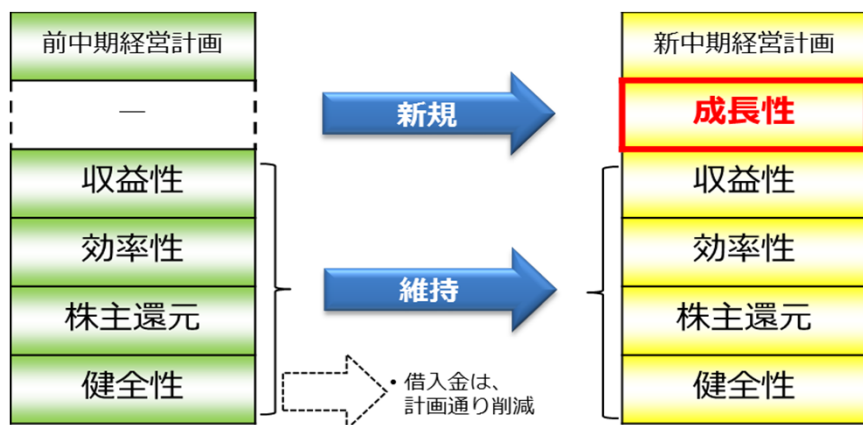
- 需要は当面停滞を想定するが、イノベーションによる成長と既存事業の成長により、業界水準を超える成長を実現する。



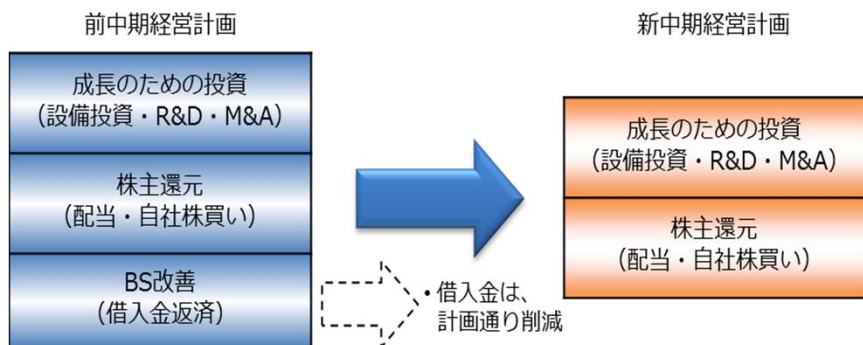
## 7. 中期経営計画の経営目標

- 従来の業界トップレベルの収益性と財務体質に加え、需要が停滞する中でも、業界水準を超える成長性を目指します。
- 株主還元に一層配慮し、連結配当性向を40%以上とし、60%を超えない限り減配はいたしません。
- リテールファイナンスをセグメント化し、全社とリテールファイナンス部門の収益性と財務体質の透明性を高めます。リテールファイナンス部門は、独自の経営目標を設けます。

### <経営目標の考え方>



### <資金の使途>



<3つのバランス>

<2つのバランス>

### <経営目標>

|      |   |
|------|---|
| 成長性  | • 業界水準を超える成長率を目指す。  |
| 収益性  | • 業界トップレベルの営業利益率を目指す。   |
| 効率性  | • ROEは10%レベルを目指す。   |
| 株主還元 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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。</li> <li>• 連結配当性向を40%以上とし、60%を超えない限り減配はしない。</li> </ul> |
| 健全性  | • 業界トップレベルの財務体質を目指す。  |

|                  |  |
|------------------|--|
| リテール<br>ファイナンス事業 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ROA 2.0%以上</li> <li>• ネットD/Eレシオを5倍以下</li> </ul> |
|------------------|--|





田代未来選手  
(写真：アフロスポーツ)

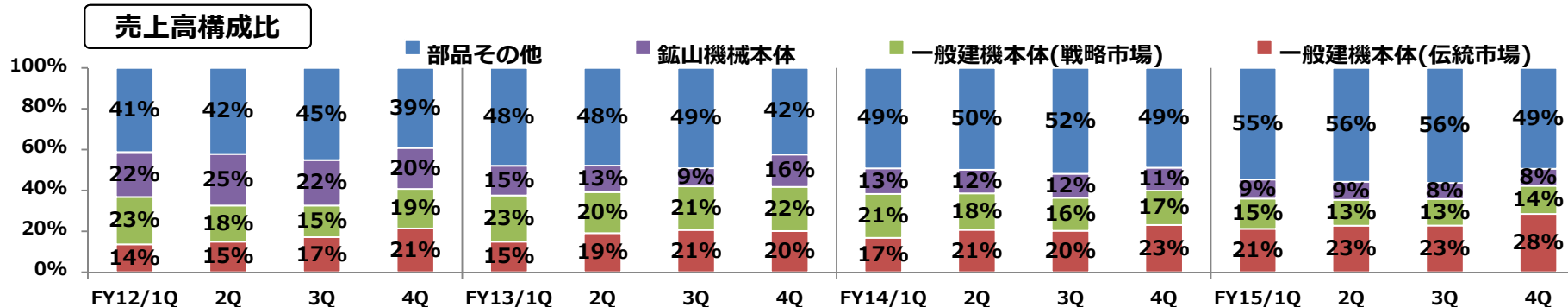
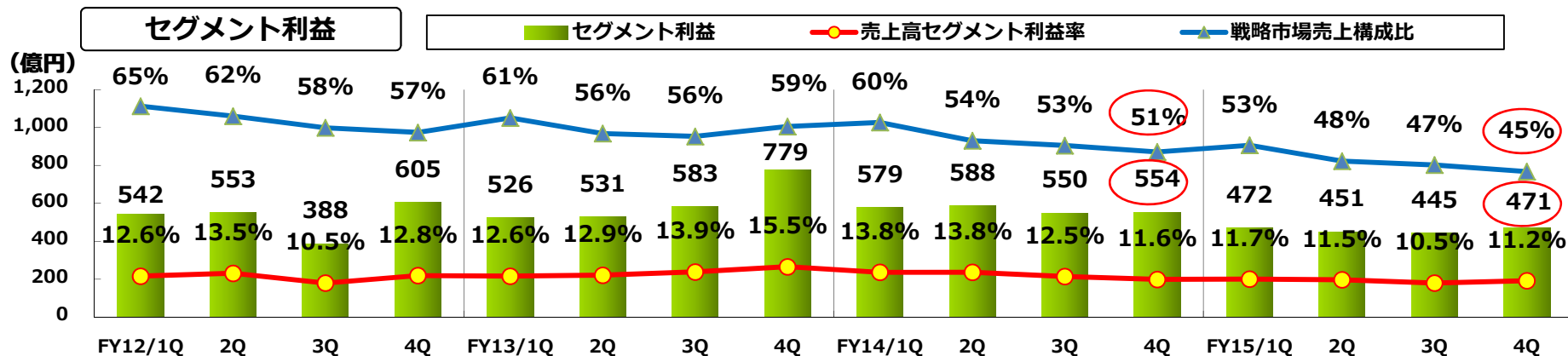
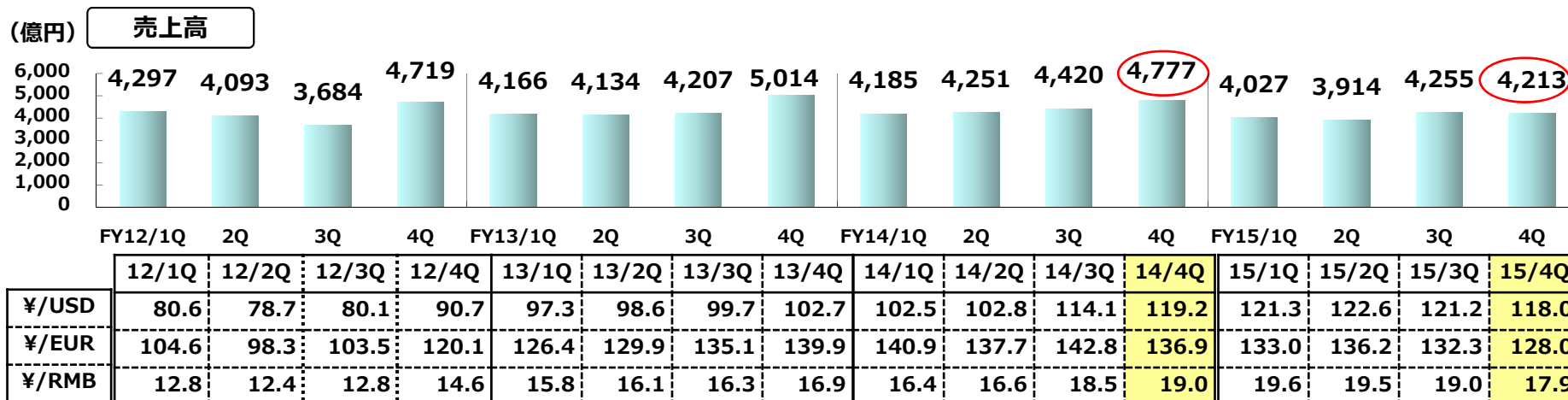
平成28年全日本選抜柔道体重別選手権大会終了後に第31回オリンピック競技大会(2016年 リオデジャネイロ)柔道競技の日本代表選手選考が行われ、63kg級の田代未来選手が選出されました。オリンピックへ向けて引き続きの応援とご支援を賜りますよう、よろしくお願い致します。

#### 【業績予想の適切な利用に関する説明、その他特記事項】

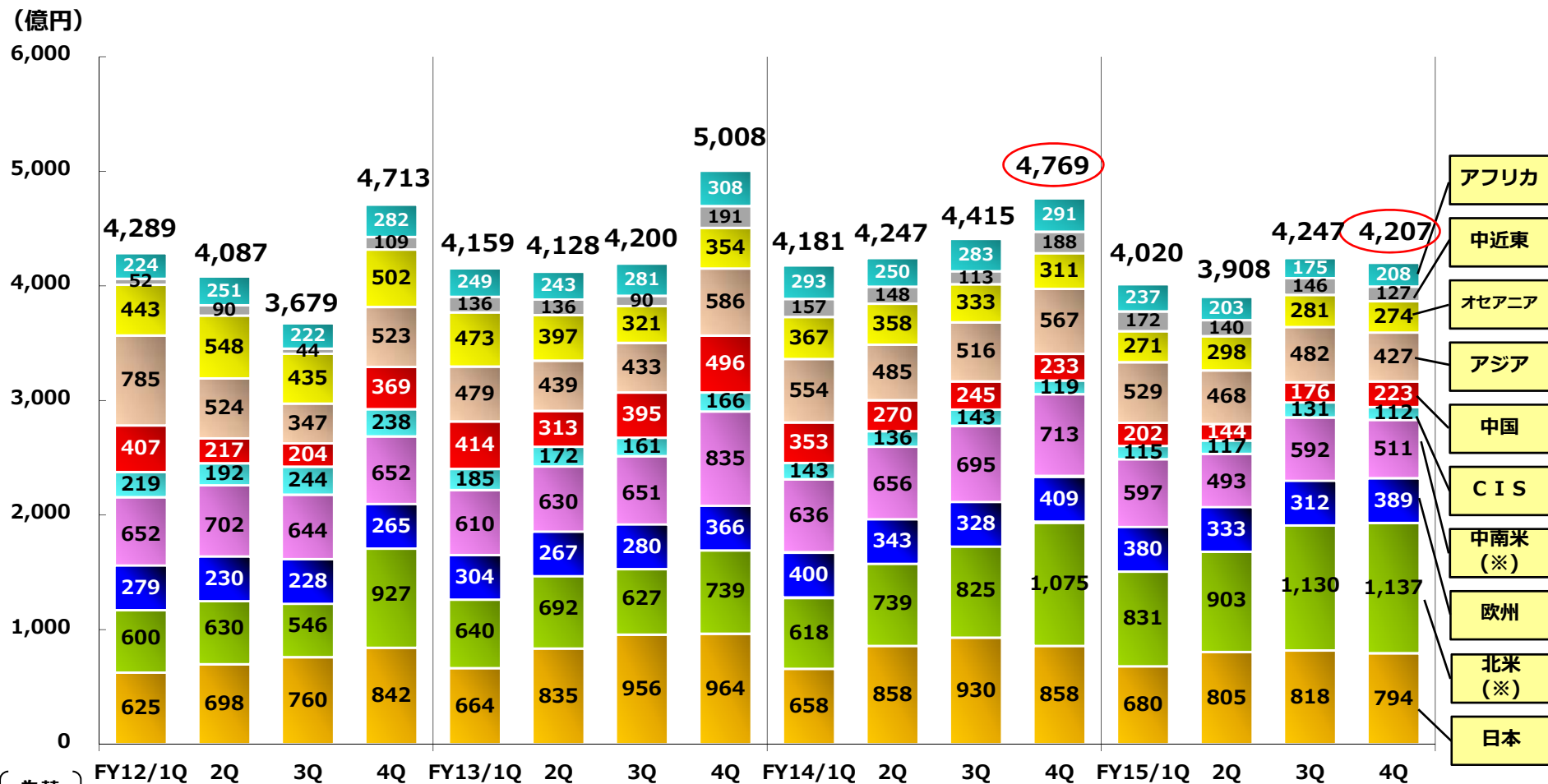
前述の将来の業績予想に関する予想、計画、見通しなどは、現在入手可能な情報に基づき当社の経営者が合理的と判断したものです。実際の業績は様々な要因の変化により、本資料の予想、計画、見通しとは大きく異なることがありうることをあらかじめご理解ください。そのような要因としては、主要市場の経済状況および製品需要の変動、為替相場の変動、および国内外の各種規制ならびに会計基準・慣行等の変更などが考えられます。

## 参考資料

### <建設機械・車両> 四半期毎の売上高とセグメント利益の推移

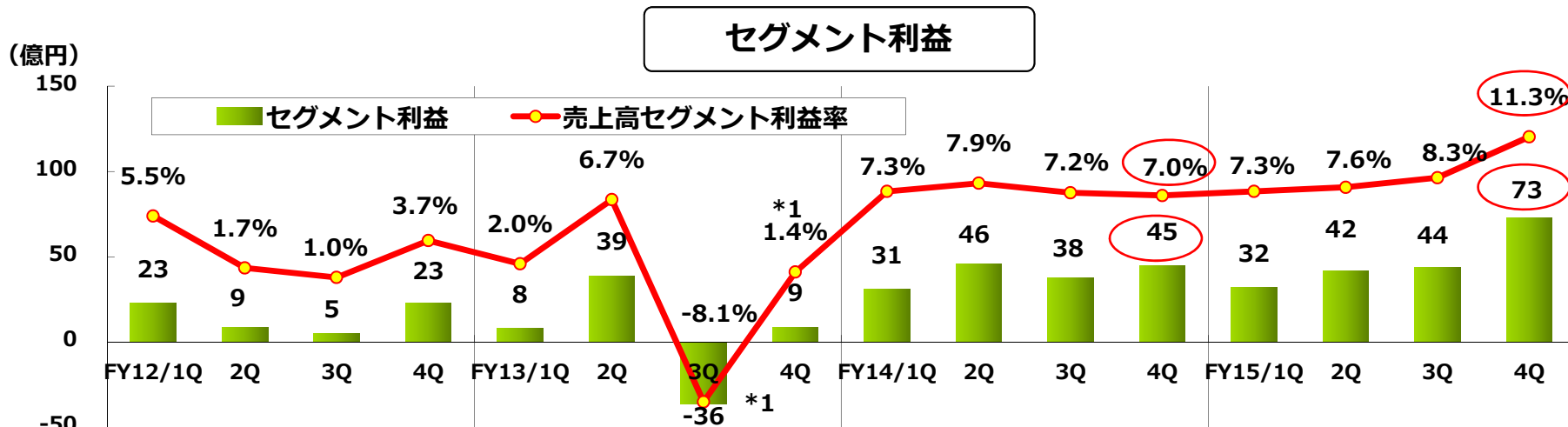
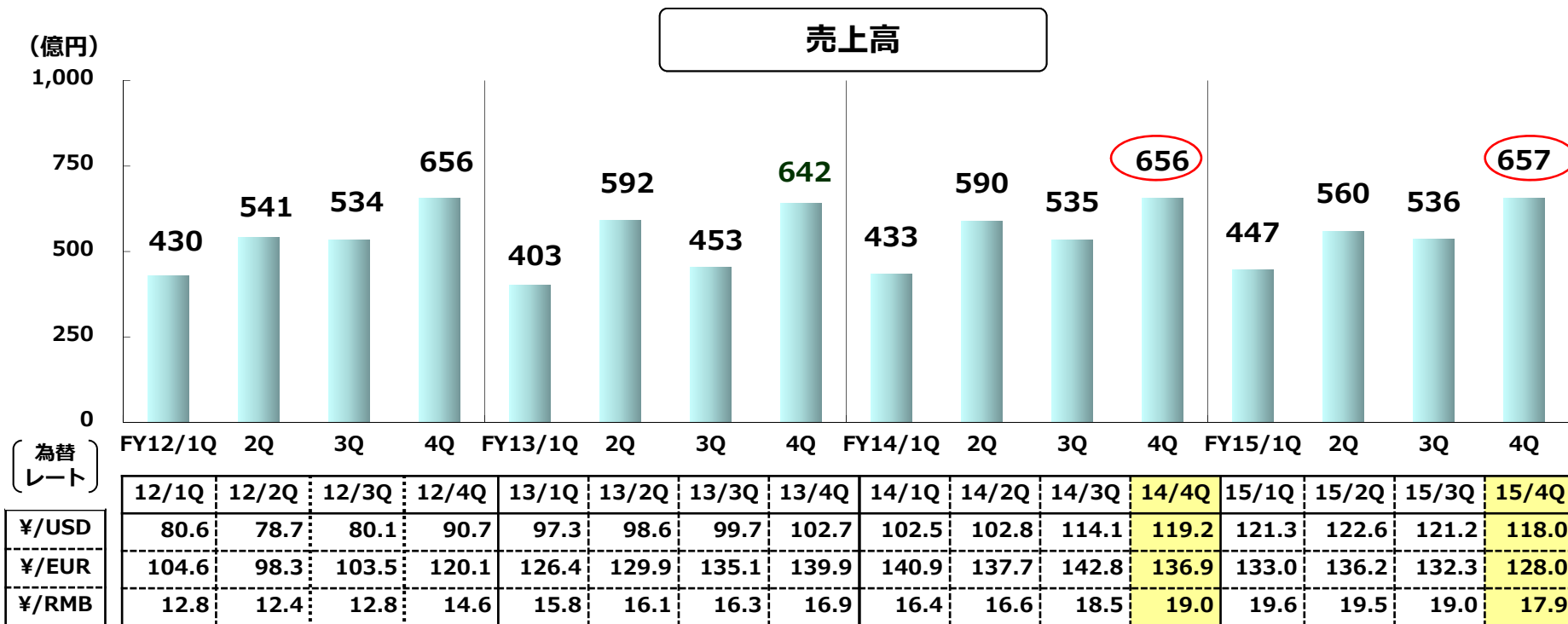


## ＜建設機械・車両＞ 四半期毎の地域別売上高（外部顧客向け）



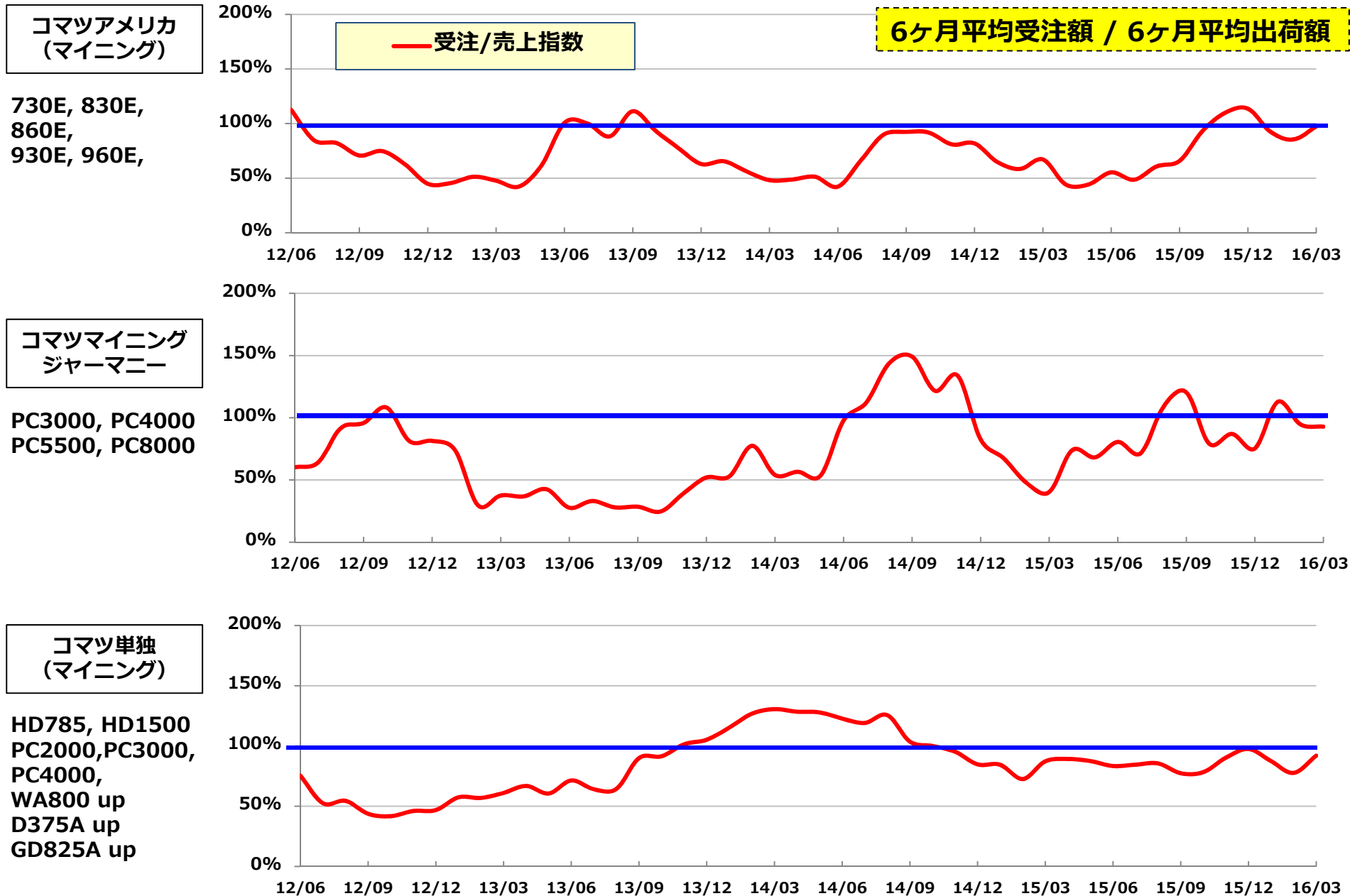
|       | 12/1Q | 12/2Q | 12/3Q | 12/4Q | 13/1Q | 13/2Q | 13/3Q | 13/4Q | 14/1Q | 14/2Q | 14/3Q | 14/4Q | 15/1Q | 15/2Q | 15/3Q | 15/4Q |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| ¥/USD | 80.6  | 78.7  | 80.1  | 90.7  | 97.3  | 98.6  | 99.7  | 102.7 | 102.5 | 102.8 | 114.1 | 119.2 | 121.3 | 122.6 | 121.2 | 118.0 |
| ¥/EUR | 104.6 | 98.3  | 103.5 | 120.1 | 126.4 | 129.9 | 135.1 | 139.9 | 140.9 | 137.7 | 142.8 | 136.9 | 133.0 | 136.2 | 132.3 | 128.0 |
| ¥/RMB | 12.8  | 12.4  | 12.8  | 14.6  | 15.8  | 16.1  | 16.3  | 16.9  | 16.4  | 16.6  | 18.5  | 19.0  | 19.6  | 19.5  | 19.0  | 17.9  |

(※)2015年度より、メキシコ代理店の買収に伴い、「北米」に含まれていた一部のメキシコ向け売上高を「中南米」に変更。（過去分も遡及して組替表示）



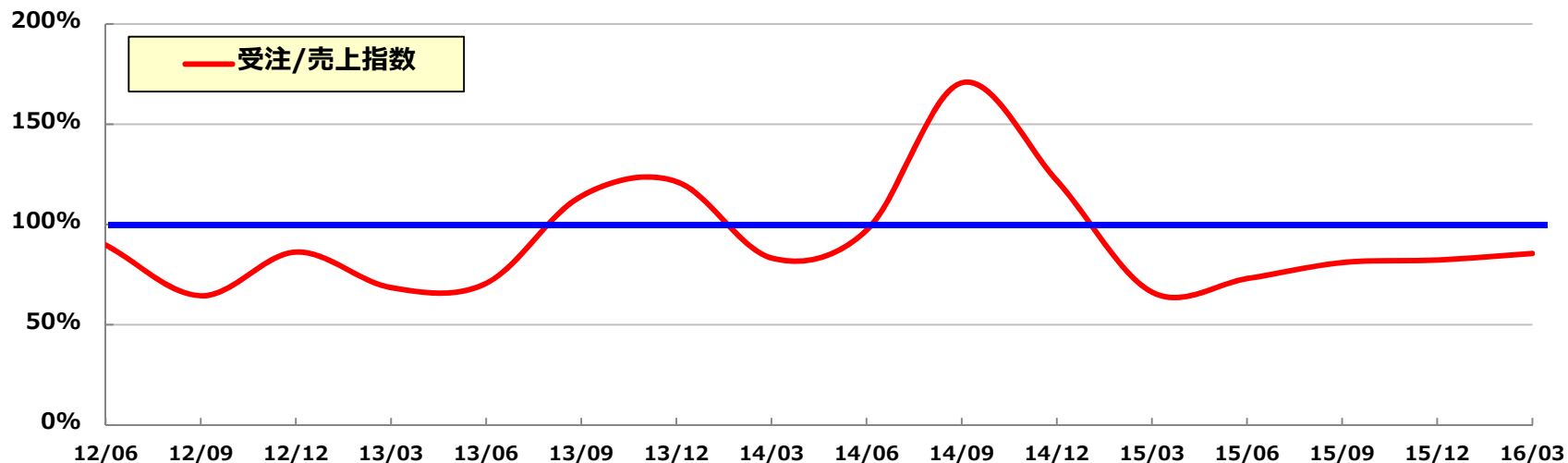
\*1 コマツNTCにおけるワイヤソー在庫に係る損失を含む (第3Q : ▲76億円、第4Q : ▲32億円)

## 鉱山機械（本体） 受注／売上指数（6ヶ月）

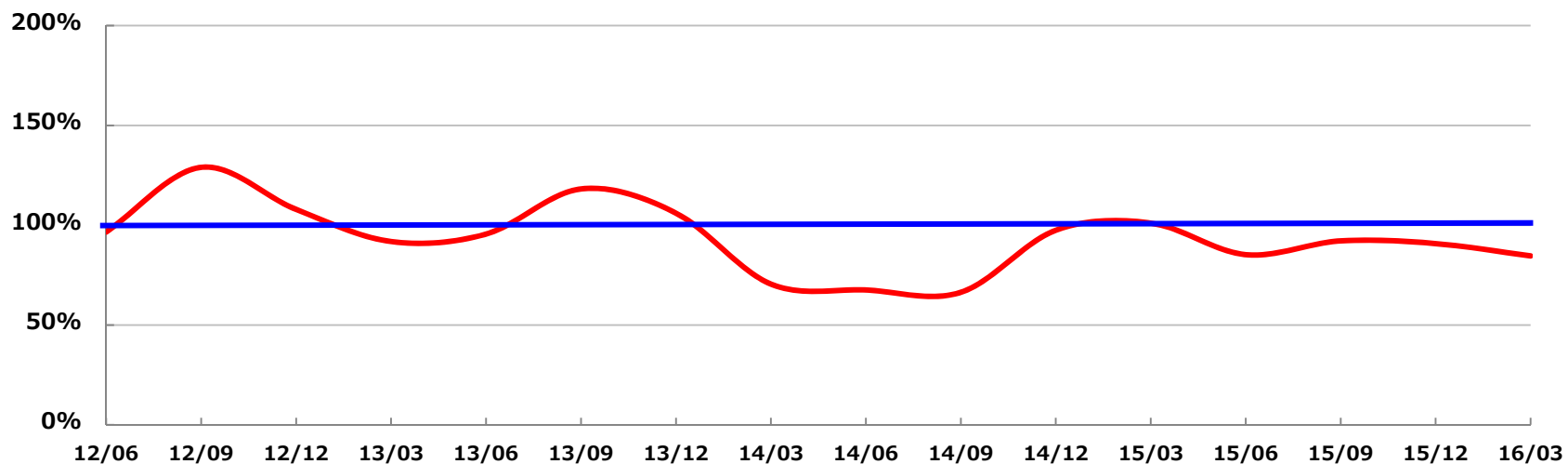


コマツ産機

6ヶ月平均受注額 / 6ヶ月平均出荷額



コマツNTC  
(除くワイヤーソー)



## 【売上・損益】

- ・ 連結売上高は前年同期比▲10.6%減収の4,844億円。
- ・ 営業利益は前年同期比▲10.4%減益の539億円。売上高営業利益率は同率の11.1%。
- ・ 純利益は前年同期比▲10.2%減益の336億円。

| 金額単位：億円       | 2015年1-3月<br>¥119.2/USD<br>¥136.9/EUR<br>¥19.0/RMB | 2016年1-3月<br>¥118.0/USD<br>¥128.0/EUR<br>¥17.9/RMB | 前年同期比               |        |
|---------------|--|--|---------------------|--------|
|               |  |  | 増減                  | 増減率    |
| 連結売上高         | 5,420  | 4,844  | ▲576                | ▲10.6% |
| セグメント利益       | 597  | 550  | ▲47                 | ▲7.9%  |
| その他の営業収益（▲費用） | 3  | ▲11  | ▲15                 | -      |
| 営業利益          | 601  | 539  | ▲62                 | ▲10.4% |
| 売上高営業利益率      | 11.1%  | 11.1%  | ±0.0 <sup>0</sup> 点 | -      |
| その他の収益（▲費用）   | ▲43  | ▲21  | +21                 | -      |
| 税引前純利益        | 558  | 517  | ▲41                 | ▲7.4%  |
| 純利益*          | 374  | 336  | ▲38                 | ▲10.2% |

\* 米国財務会計基準審議会会計基準編纂書810の適用による「当社株主に帰属する四半期純利益」



2015年度第4四半期（1月－3月）の各セグメント売上高と利益

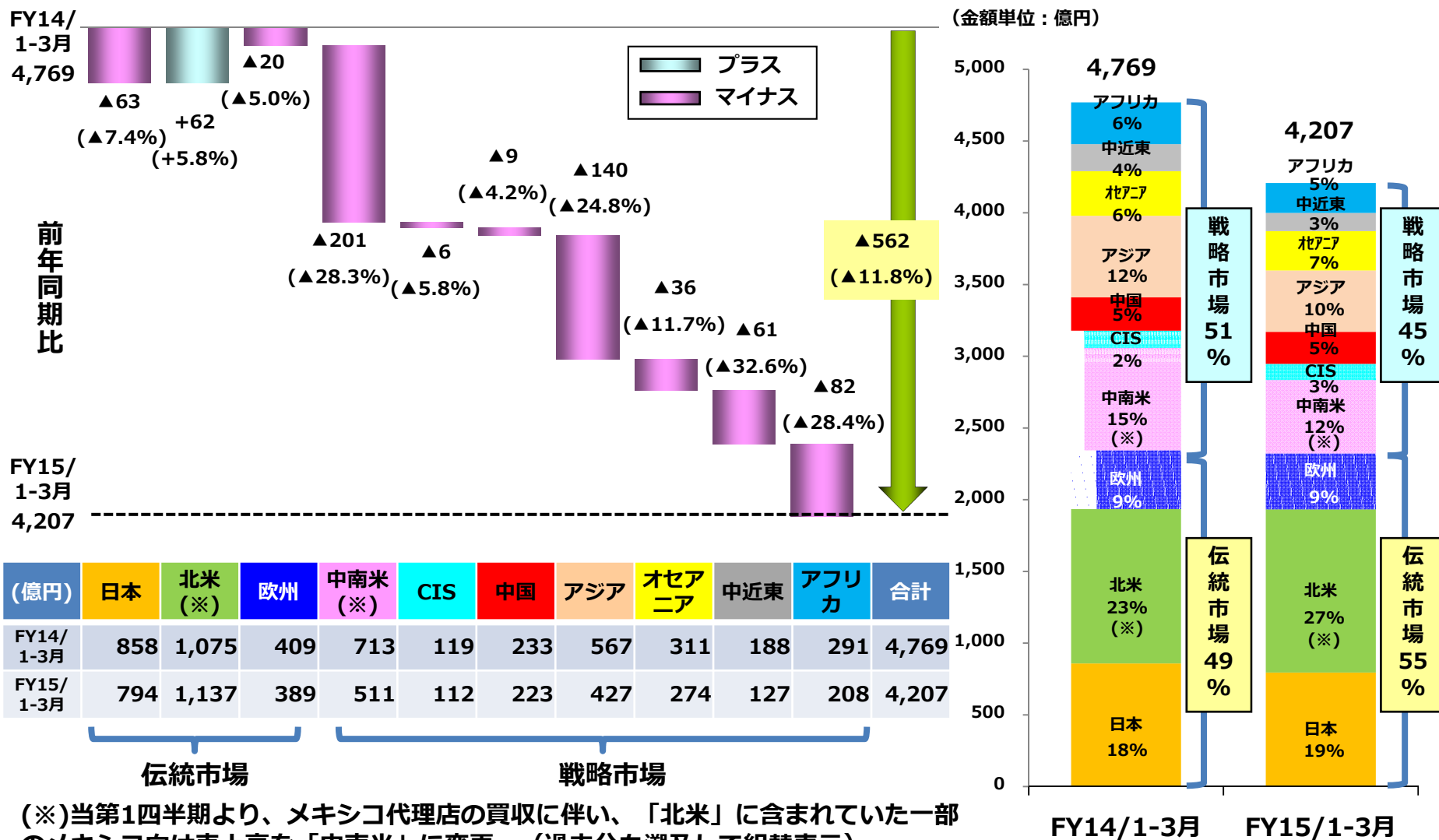
- ・建設機械・車両部門の売上高は▲11.8%減収の4,213億円。セグメント利益は▲14.9%減益の471億円。セグメント利益率も▲0.4ポイント悪化し、11.2%。
- ・産業機械他部門の売上高は、+0.2%増収の657億円。セグメント利益は+60.8%増益の73億円。

☐% : 利益率 ( ): 外部顧客向け売上高

| 金額単位：億円          | 2015年1-3月                  | 2016年1-3月                  | 前年同期比                   |                                  |
|------------------|----------------------------|----------------------------|-------------------------|----------------------------------|
|                  |                            |                            | 増減                      | 増減率                              |
| 売上高              | 5,420                      | 4,844                      | ▲576                    | ▲10.6%                           |
| 建設機械・車両<br>産業機械他 | (4,769) 4,777<br>(650) 656 | (4,207) 4,213<br>(636) 657 | (▲562) ▲563<br>(▲13) +1 | (▲11.8%) ▲11.8%<br>(▲2.1%) +0.2% |
| 消去               | ▲12                        | ▲26                        | ▲13                     | -                                |
| セグメント利益          | ☐11.0% 597                 | ☐11.4% 550                 | ▲47                     | ▲7.9%                            |
| 建設機械・車両<br>産業機械他 | ☐11.6% 554<br>☐7.0% 45     | ☐11.2% 471<br>☐11.3% 73    | ▲82<br>+27              | ▲14.9%<br>+60.8%                 |
| 消去または全社          | ▲2                         | 5                          | +7                      | -                                |

## ＜建設機械・車両＞ 2015年度第4四半期（1月－3月）の地域別売上高(外部顧客向け)

- ・ 外部顧客向け売上高は前年同期比▲11.8%減収の4,207億円。
- ・ 北米が伸長したものの中南米・アジア等戦略市場における減少が大きく、伝統市場の比率が55%に増加。



(※)当第1四半期より、メキシコ代理店の買収に伴い、「北米」に含まれていた一部のメキシコ向け売上高を「中南米」に変更。（過去分も遡及して組替表示）