

コマツ IR-DAY 2016 ESG説明会

2016年12月5日(月)
10:30-12:00

<コマツ出席者>

常務執行役員 広報 CSR 総務 コンプライアンス管掌	岡田 正
常務執行役員 開発本部長 環境管掌	岩本 祐一
常務執行役員 経営管理部長 法務管掌	稲垣 泰弘
常務執行役員 人事部長	浦野 邦子

本日は、ご来訪いただきまして誠にありがとうございます。
当社はこれまで、自社の強みが生かせる事業活動そのものを
CSR活動と位置づけ、本業を通じて、様々な社会の要請に応
えることに努めてまいりました。

特に、インフラ整備と生活の向上に貢献する製品やサービスの
提供、製品の稼働現場と事業所における環境対応などに積
極的に取り組み、また、コマツウェイを通じた人材育成や
コーポレートガバナンスとコンプライアンスの徹底を、長い
時間をかけて推進してまいりました。

本日は、皆様方へ当社の CSR/ESG情報 をより深くご理解
いただくこと、また、皆様方の必要とする非財務情報のある
べき姿を当社自身がしっかり把握することを目的として、
ESG説明会という形で開催させていただきます。当社として
は初めて開催する説明会となりますので、ぜひ忌憚の無いご
意見を頂戴できれば幸いです。なにとぞよろしくお願いいた
します。

本日の登壇者のご紹介

	全体総括・(S)説明者	(E)説明者	(G)説明者	(ダイバーシティ等)
				
氏名	岡田 正	岩本 祐一	稲垣 泰弘	浦野 邦子
出身地	千葉県	大阪府	静岡県	東京都
入社年	1979年	1984年	1984年	1979年
出身部門	経営企画系	開発系	法務系	人事系
現職	常務執行役員 広報、CSR、総務、 コンプライアンス管掌	常務執行役員 開発本部長 環境管掌	常務執行役員 経営管理部長 法務管掌	常務執行役員 人事部長
趣味	ゴルフ・スポーツ観戦	旅行・ドライブ	旅行・テニス	書道

I. 中期経営計画（2016-2018）、中長期ビジョンとESG <P5-P13>

II. コマツのCSRについて <P14-P21>

III. 社会（S）－ 本業を通じた社会的課題の解決 <P22-P28>

IV. 環境（E）－ 製品の使用によるCO2排出量削減 <P29-P34>

**V. ガバナンス（G）－ コーポレートガバナンスとグローバルマネジメント
<P35-P41>**

I. 中期経営計画（2016-2018年度） 中長期ビジョンとESG

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

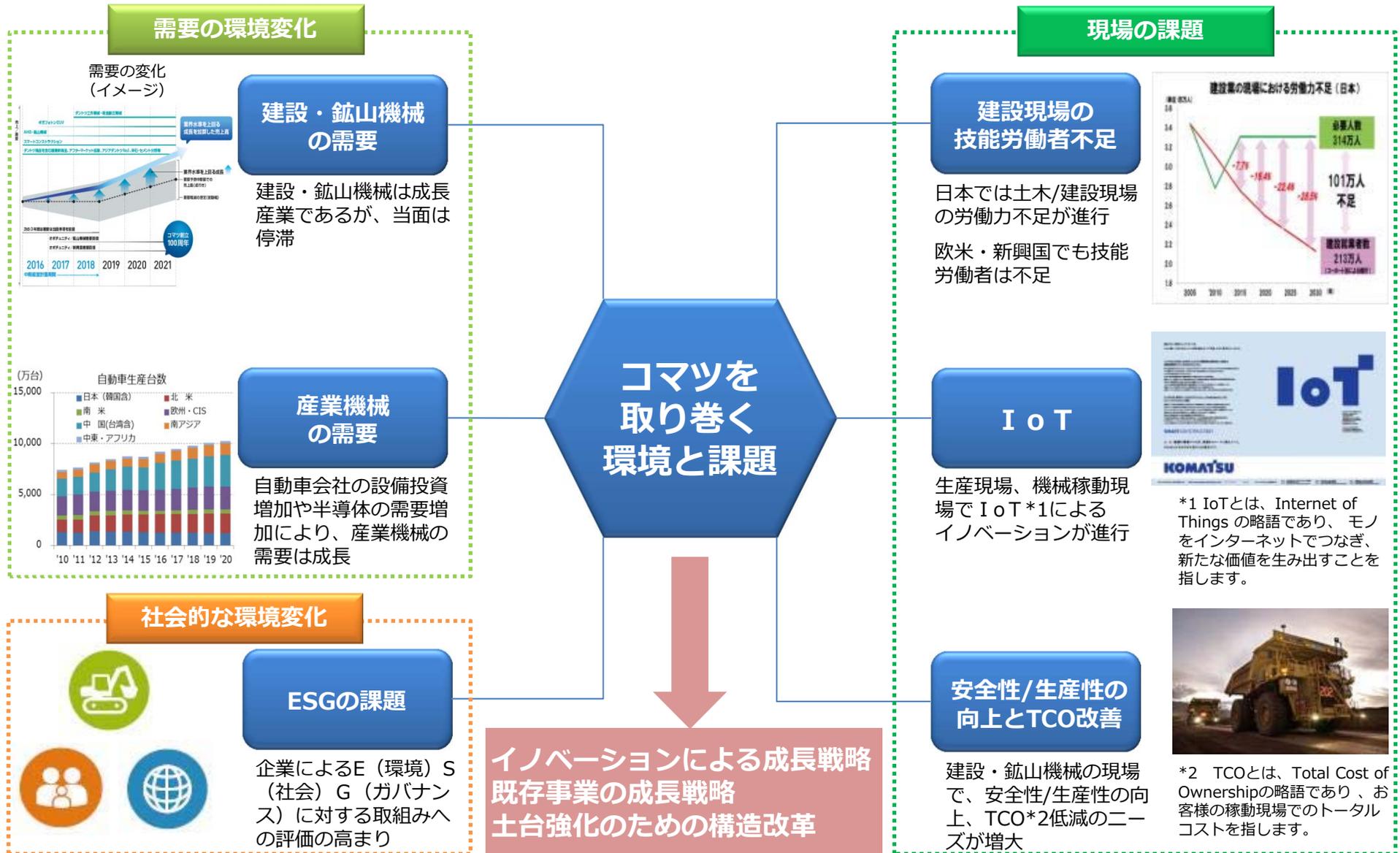
100周年に向け成長



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。

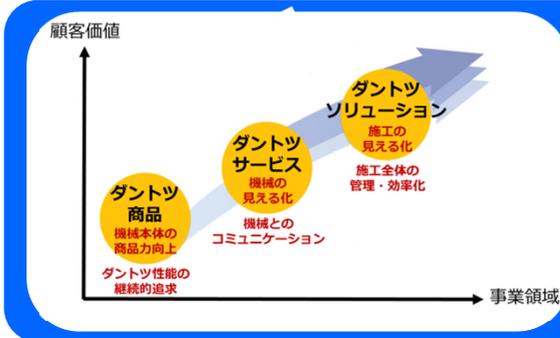
2. コマツを取り巻く環境と課題

- 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。



3. 中期経営計画の基本戦略

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

サプライヤー 加工ライン 工場 組立ライン

IoT活用したプロセス革新
製品生産性アップ 異人化 リードタイム短縮 工場モスリム化

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

お客様の生産性向上

信頼トレードタイム短縮

在庫最小化

物流最適化

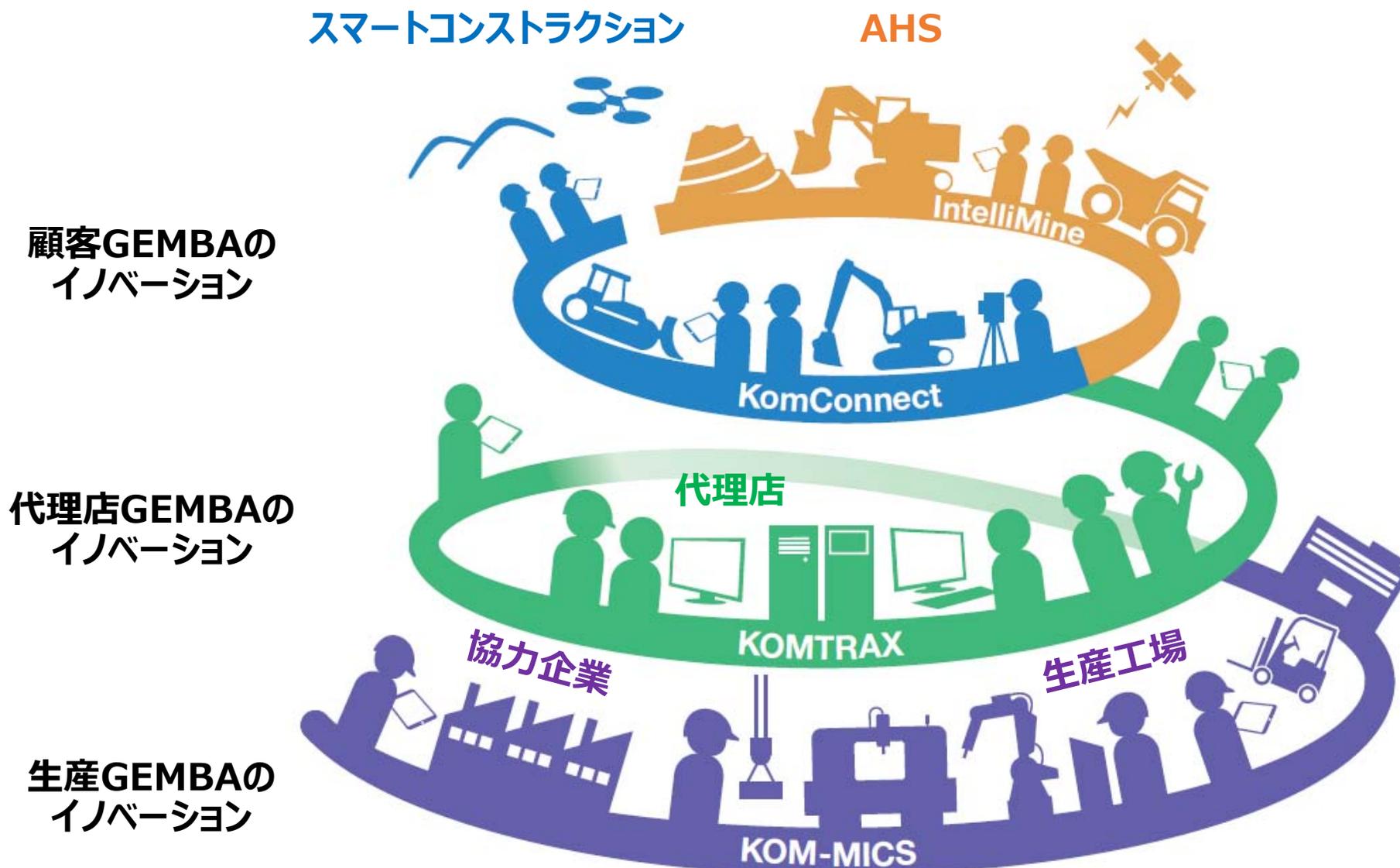
コスト削減

在庫削減

最新プロセッシングマシン

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

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

現場
 車両稼働情報
 車両情報管理システム「KOMTRAX」

作業量あたり25%削減*1

生産におけるCO2排出量削減

国内：△57%*2
 海外：△32%*2

*1：2025年に販売する新車、2007年比
 *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。

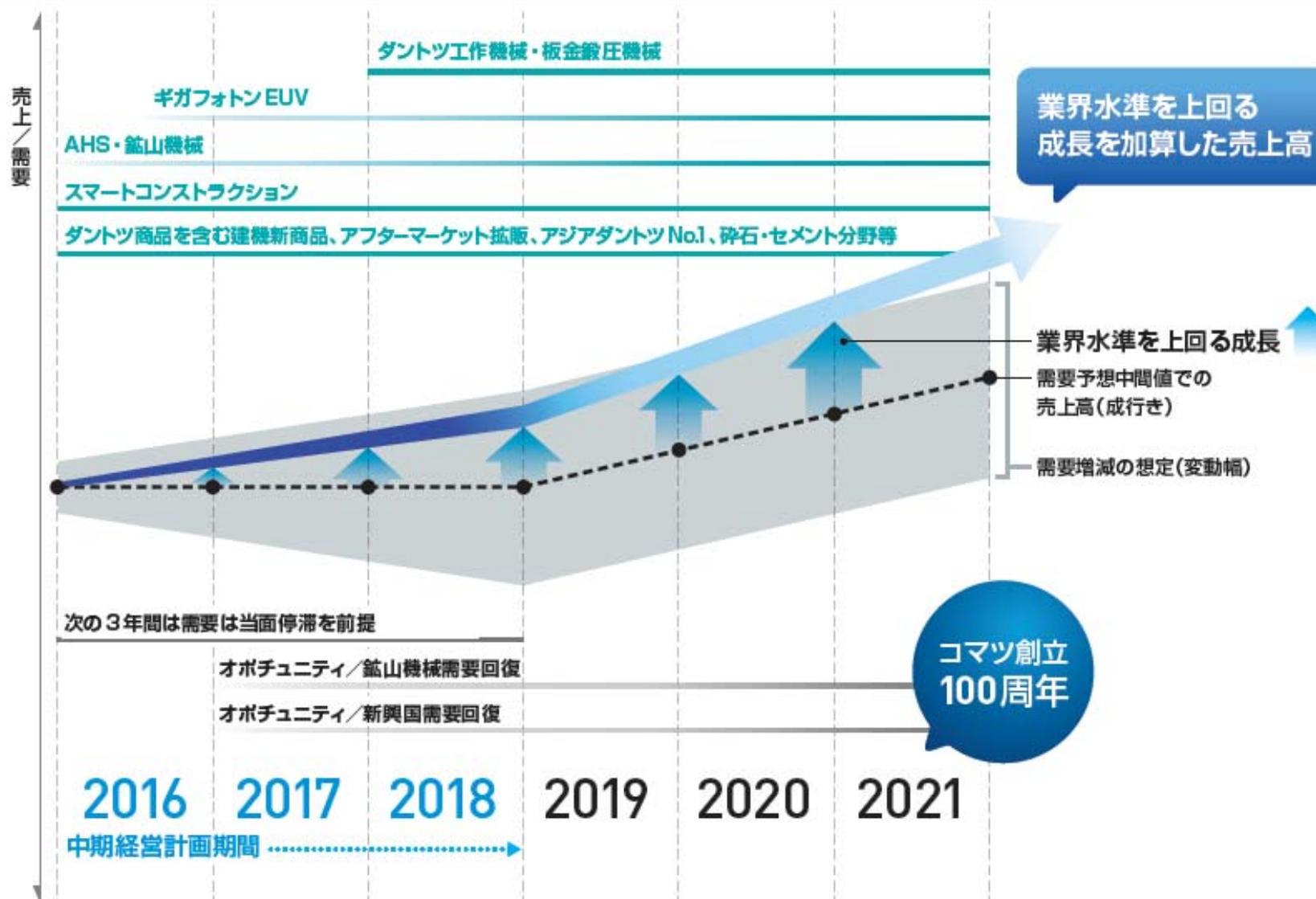
コーポレートガバナンスの充実

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

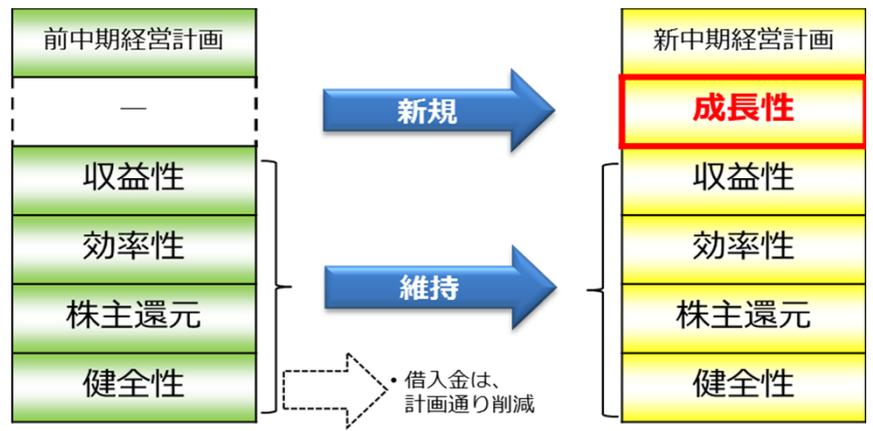
- 需要は当面停滞を想定しますが、イノベーションによる成長と既存事業の成長により、業界水準を超える成長を実現します。



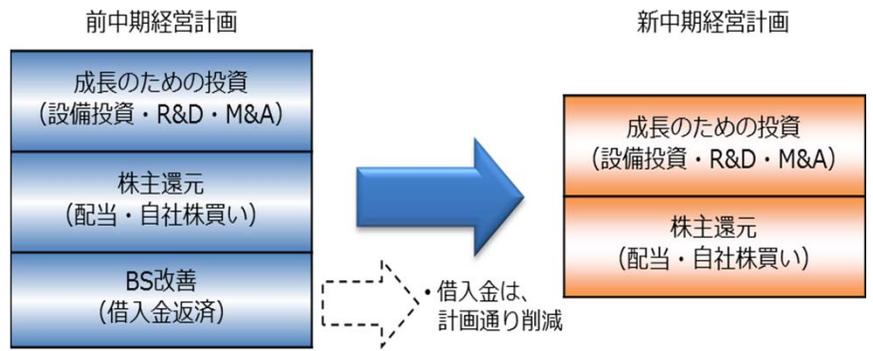
7. 中期経営計画の経営目標

- 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>



<資金の用途>



<3つのバランス>

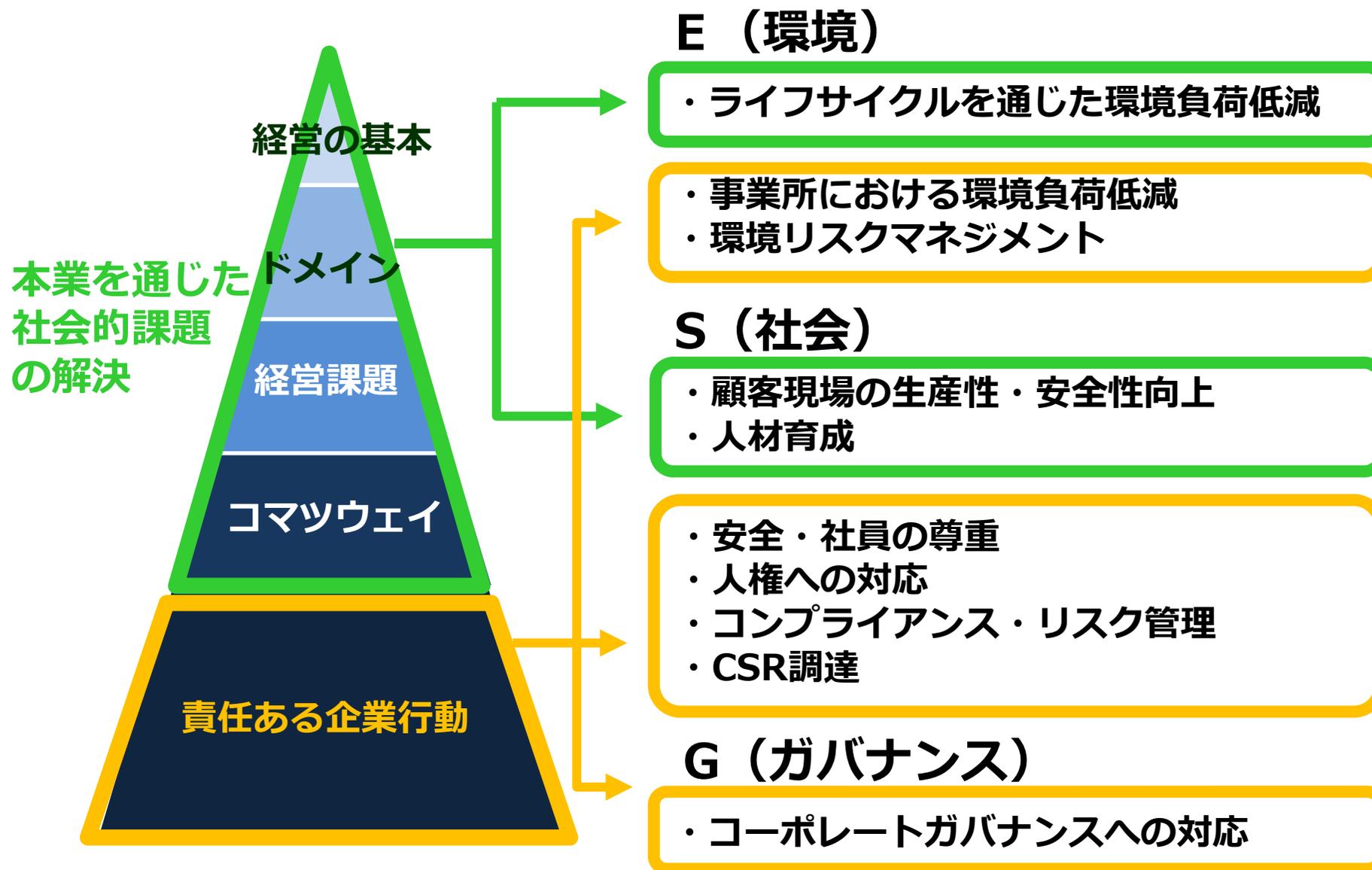
<2つのバランス>

<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"> • 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%以上とし、60%を超えない限り減配はしない。
健全性	• 業界トップレベルの財務体質を目指す。

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

Ⅱ. コマツのCSRについて



1. コマツのCSRの系譜 -受け継がれるDNA-

創業者の思想



創業者 竹内 明太郎
(1860-1928)

「工業富國基」
工業は国を富ませる基なり
人材育成こそが工業富國基の基本

- ◆品質第一
- ◆技術革新
- ◆海外への雄飛
- ◆人材育成

- 製作困難でわが国にはいまだ経験のないものを製作する。
- 技術は人なり、企業は人なり
- 地方に受けし寄与にむくいん(が為)

地域（小松市）との共存共栄

〈地域での工業技術の養成〉



国産ブルドーザ第1号

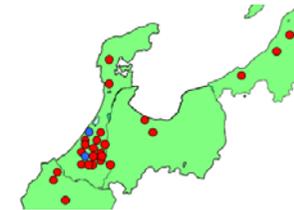
〈人を育てる〉

社内研修と次世代育成拠点



「こまつの杜」(小松駅前)

〈北陸地区 機械産業クラスター〉



粟津工場では
60%を北陸4県
から調達

〈協力企業とのWin-win関係〉

- 協力企業は対等なパートナー
- 人材育成を支援
- 安全・環境・コンプライアンス・技術力向上



発祥の地（石川県）における変遷

竹内明太郎の思想

社会課題に対する取り組み

	1917~70	'71~	現在
コマツの事業	1917 小松鉄工所 設立(鉱山機械開発) '21 小松製作所 誕生 '51 本社を小松から東京へ移転	建設・産業機械技術の養成	'11 こまつの杜 (本社機能の移転、地域の活性化)
技術	'31 農業用トラクター '47 ブルドーザ '48 ディーゼルエンジン	'61 全社品質管理導入(マルA活動) '64 デミング賞受賞	'11 電力半減プロジェクト '14 粟津に次世代工場
人材育成	1917 見習生養成所 '35 小松製作所工科青年学校 '38 小松工業学校建設支援	人の養成は将来を考えて努めて多く	'07 コマツ工専 '11 コマツウェイ総合研修センター '11 わくわくコマツ館(子ども理科教室)
〈地域創生〉 ・協力企業の育成 ・地域との共生	農村地域に工業を興す 遊泉寺銅山で発電所・水路工事の支援 銅山閉山に備え、銅山開発機械の地域産業を興す	'50 協力企業組織化 '61 小松会 '69 小松みどり会 地域協力企業の指導養成	協力企業後継者委託研修生・ビジネスリーダー研修受入 グループとして技術レベル・生産性向上、人材育成、環境・安全対応 '10 金沢港利用開始 '14 農業支援(ICTブル) (モーダルシフト化推進) 林業支援(バイオマス発電)
	基礎技術の教育、実地の手腕(現場力)の養成	事業で培った技能を地域人材育成に還元	本業における技術を社会に還元
	工業技術は訓練するほど新たな産業を生み出す力がある	地域産業勃興こそ地域の生きる道	

KOMATSU 2. CSRのグローバル展開 –受け継がれるDNA–

グローバルな活動の中で、創業者の思想と地域との共生のための取り組みが受け継がれている

社会課題に対する取り組み		具体的施策・活動						
		1985~	1990~	1995~	2000~	2005~	2010~	
コマツの事業		海外生産拡大			グローバル連結経営			
技術	体制	自前開発(ハード、材料、生産技術)		産学連携(基盤技術)				
	商品戦略	建設・鉱山・産業機械技術の養成		M&A技術獲得(鉱山機械・管理システム、林業)		オープンイノベーション(最先端技術)		
		電子制御	エレクトロニクス、ロボット(多角化)	ICT(車体情報管理、遠隔管理、自律走行、自動制御)	IoT(つながる現場)			
		品質向上・フルライン化		鉱山機械	排ガス規制対応、省燃費、環境対応、安全性向上			
人材育成	社員の 人材育成	TQM(継続的改善、PDCA)			コマツウエイ(強み、価値観の明文化)			
		基礎技術の教育、実地の手腕(現場力)の養成			グローバル(ローカル)リーダーの育成			
	グループの 人材育成 ・代理店 ・協力企業	マネジメント層の現地化推進			将来の経営幹部の育成			
		地域協力企業の指導養成			ブランドマネジメント活動(マーケティング・代理店人材育成)			
		協力企業の人材育成			世界各地で機械・事業をサポートする人材育成			
地域 支援	地域の 人材育成	事業で培った技能を地域人材育成に還元			雇用に結びつく技能習得支援			
		各地域ニーズに対応した人材育成・支援				パートナー(顧客・他社)との協業		
	地域 支援	本業における技術を社会に還元			災害復興支援		'08 JMASとの地雷除去・復興支援活動	
		各事業所、バリューチェーン全体による環境対応						
地球環境対応		'92 地球環境委員会 地球環境憲章	'96 排ガス規制対応開始 '97 ISO14001取得 '95 リマン(部品再生)事業開始	各事業所、バリューチェーン全体による環境対応		'08 低燃費対応(ハイブリッド建機)	'11 第4次排ガス規制対応 '11 生物多様性宣言	
ガバナンス コンプライアンス		グループとして 技術レベル・ 生産性・安全・ 環境・コンプライ アンス対応		'94 監査役会設置 '95 IAB設置(*)	'99 執行役員制度、取締役会改組、報酬委員会 '98 倫理委員会 '98 行動基準発行	'01 コンプライアンス室の設置	'14 第9版発行 '11 CSR調達ガイドライン	
		コーポレートガバナンスとコンプライアンスの強化						

3. CSR重点分野

コマツは創業者の思想を現在のグローバルなCSR活動の中でも受け継いでいる

【創業期】

【1990年～】

【2010年】

【2011年】



創業者の
思想



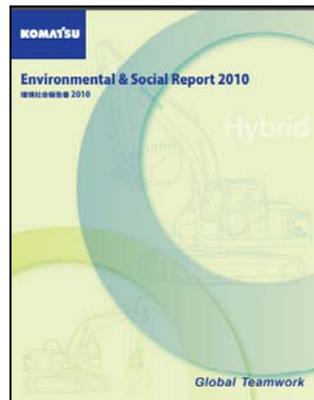
＜90年代＞
良き企業市民
としての活動

＜2000年代＞
ガバナンス・
コンプライア
ンスの強化

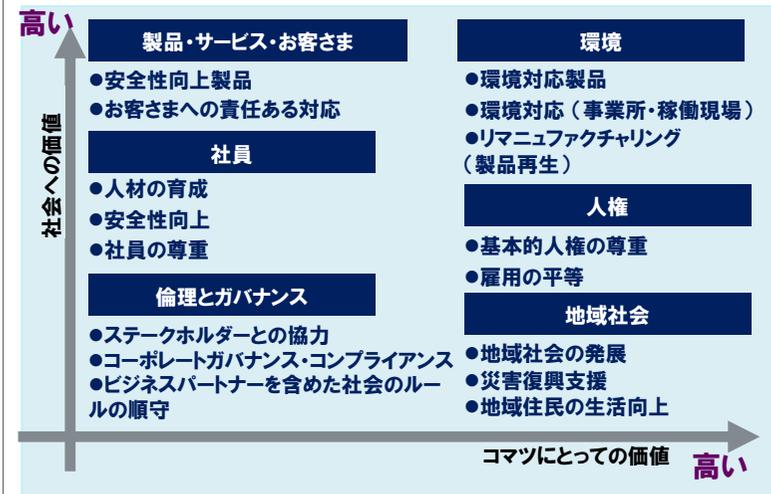
「事業活動＝CSR活動」と位
置づけ、外部に発信

コマツの強みが活かせる
事業活動そのものを
CSR活動と位置づけ、
本業を通じて、社会の要請
に応じていきます。

＜社会貢献活動＞
本業を通じたノウハウや
リソースを使いながら社会へ
還元する活動（経常利益の
1%程度）



優先課題の洗い出しと、重点分野・活動の特定



CSR重点分野

①生活を豊かにする
-事業を通じた社会的課題の解決-

②人を育てる

③社会とともに発展する

3. CSR重点分野

コマツの強みが活かせる事業活動そのものをCSR活動と位置づけ、本業を通じて、社会の要請に応える

	本業を通じた活動	
<p>生活を豊かにする</p> <p>-事業を通じた社会的課題の解決-</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ インフラ整備と生活の向上に貢献する製品やサービスの提供 ✓ イノベーションによる生産性/安全性向上・効率化・省エネルギー促進 ✓ 製品の稼働現場と事業所における環境対応 ✓ 製品のライフサイクルにおける環境負荷低減 ✓ 安全性の向上（お客様、社会、社員、ビジネスパートナー） 	
		 <p>スマートコンストラクション</p>
	本業を通じた活動	社会貢献活動
<p>人を育てる</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ コマツウェイを通じた人材育成（社員、協力企業） ✓ ブランドマネジメントを通じた人材育成（社員、代理店） ✓ 多様性の尊重（ダイバーシティ） 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 地域社会における人材育成
	 <p>代理店人材育成</p>	 <p>建機オペレーター育成支援</p>
<p>社会とともに発展する</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ステークホルダーとの双方向のコミュニケーション ✓ コーポレートガバナンスとコンプライアンスの徹底 ✓ ビジネスパートナーを含めた環境・労働・社会規範遵守の促進 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 災害復興支援 ✓ 本業を活かした地域社会への貢献
	 <p>協力企業支援</p>	 <p>対人地雷処理機</p>

- SDGsとは Sustainable Development Goals = 持続可能な開発目標
 国際社会が2030年までに達成すべき17のゴールを定めたもの。2015年9月に国連で採択。
 各国政府・企業は実現の責任を負う。



コマツの重点分野と関連の強い目標



**経済成長と
雇用促進**



**安全かつ
持続可能な
都市実現**



**強靱なインフラ整備、
持続可能な
産業促進と
技術革新推進**

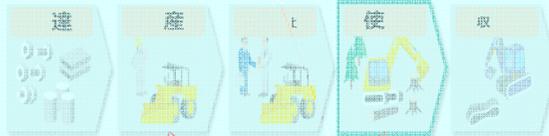


**気候変動
への対策**

Ⅲ. 社会（S） – 本業を通じた社会的課題の解決

環境：Environment

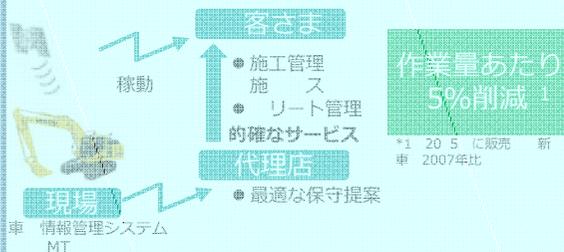
建設機械のライフサイクル



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 10%

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



- 各さま
- 施工管理システム
- リート管理
- 的確なサービスの提供
- 最適な保守提案

作業量あたり
5%削減¹

*1 2015年に販売の新車 2007年比

生産におけるCO₂排出量削減



削減率
0% 10% 20% 30%
国内 海外
*1 国内 2010年 2015年
*2 海外を含む 2010年 2015年
* 主要生産事業所

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



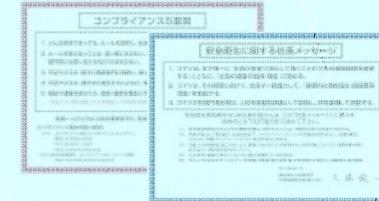
コマツの社
子供向けの理科教室

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
- グローバルリスクマネジメント
- 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 であり、災害・事故の発生時に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。

1. 社会(S)-本業を通じた社会的課題解決の事例

	本業を通じた活動	
生活を豊かにする -事業を通じた社会的課題の解決-	<ul style="list-style-type: none"> ✓ インフラ整備と生活の向上に貢献する製品やサービスの提供 ✓ イノベーションによる生産性/安全性向上・効率化・省エネルギー促進 ✓ 製品の稼働現場と事業所における環境対応 ✓ 製品のライフサイクルにおける環境負荷低減 ✓ 安全性の向上（お客様、社会、社員、ビジネスパートナー） 	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> 1. 持続可能な鉱山運営の支援 （無人ダンプシステムAHS・リマン事業） </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> 2. 土木建設現場の課題解決支援 （スマートコンストラクション・ICT） </div>

	本業を通じた活動	社会貢献活動
人を育てる	<ul style="list-style-type: none"> ✓ コマツウェイを通じた人材育成（社員、協力企業） ✓ ブランドマネジメントを通じた人材育成（社員、代理店） ✓ 多様性の尊重（ダイバーシティ） 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 地域社会における人材育成 <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> 3. 建設機械やものづくり分野での地域人材育成支援 </div>
社会とともに発展する	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ステークホルダーとの双方向のコミュニケーション ✓ コーポレートガバナンスとコンプライアンスの徹底 ✓ ビジネスパートナーを含めた環境・労働・社会規範遵守の促進 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 災害復興支援 ✓ 本業を活かした地域社会への貢献

2. 持続可能な鉱山運営の支援①

鉱山事業における課題



中長期展望



	1990	2000	2010	2020-
事業を通じた支援 生産性 ・サービスソリューション ・商品レンジ拡大 ・ICT活用 安全性 環境性	サービス・プロサポの直接対応 エレキダンプ大型化 (930E 320トン) 遠隔管理 無人ダンプ 開発着手 リマンビジネス	ライフサイクルコストビジネス拡大 (960E 360トン) Komtrax Plus 標準搭載 実用化('04チリ)	超大型・坑内掘り商品 (980E 400トン) ('11豪州)	インドネシアBDFプロジェクト 女性服役者をリマンで人材活用('12チリ)
	地域社会貢献・地域人材育成 サービス人材育成	● 地域人材育成('02豪州)	●('14南ア) ●('15ブラジル) ●('16南ア・豪州・ペルー)	●人材開発センタ('08フィリピン) ●鉱山サービス員実習生受入れ('07チリ、'09豪州)
地域社会 環境性	資源会社による寡占化	新興国経済伸長 資源ブーム	資源価格低迷 投資抑制	お客様と実現する持続可能な鉱山運営

AHS事業を通じて、安全で環境に優しく、生産性を維持向上できるソリューションを提供します

課題

安全性の課題

24時間の稼働体制

走行路の長距離化

環境面の課題

運転操作のムラ

無駄な排ガス

タイヤの摩耗

鉱山運営の課題

不安定な生産量

運転手の移動費用

AHSによる鉱山運営

遠隔管理/
無人運転

自律走行による安全性の確保



300tダンプが自律走行



現場から1500kmの管制室

安定した
走行/排土

最適な操作による燃費改善



整然とした走行軌跡



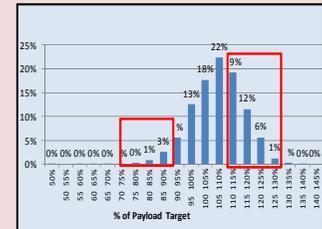
排土の高精度再現性

数値化/
見える化

稼働データの集積と運営改善



稼働状況の見える化

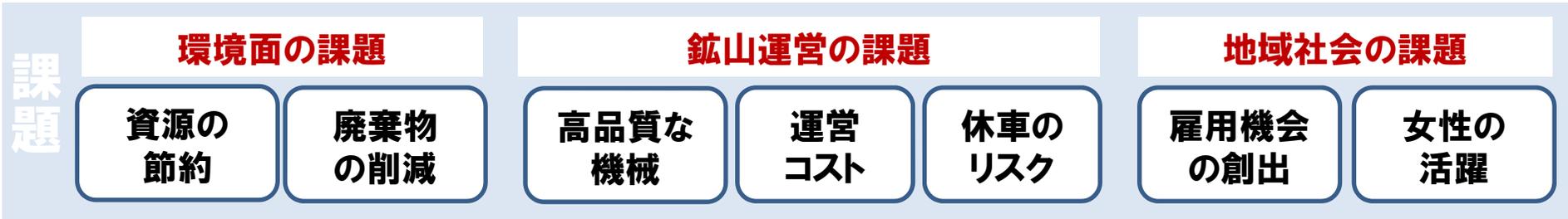


オペレーションの数値化

トランザクションの自動化

使用済み部品を新品同等の品質に蘇らせ、市場へ再供給するリマン事業を推進します

※リマン: Remanufacturingの略語→使用済みコンポーネントを再生すること



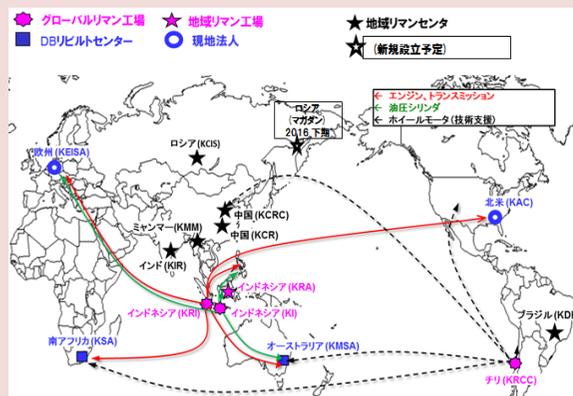
リマン事業による課題解決

リユース/リデュース/
リサイクル

品質保証/
適正な在庫管理

女性受刑者の
職業訓練

部品再生による資源の有効活用



女性刑務所支援プログラム(チリ)



KRCCリマン訓練所入口 (右:リハビリ施設長,左:監督長)

対象部品	エンジン	トランスミッション	パワーモジュール	サスペンション
	油圧シリンダ	ピストンポンプモータ	ホイールモータ	

リマンのソリューション

3. 土木建設現場の課題解決支援

コマツはICT施工や「スマートコンストラクション」などを通じて、土木建設現場の課題解決を支援します

課題

日本の建設業界の課題

若者の
就業減

熟練技能
者不足

普遍的な課題

安全・
信頼性

生産性
低コスト

環境
性能

国交省の動向

ICT施工の
推進

女性進出
支援

ICT建機による土木工事 (ICT施工)

安全

高精度

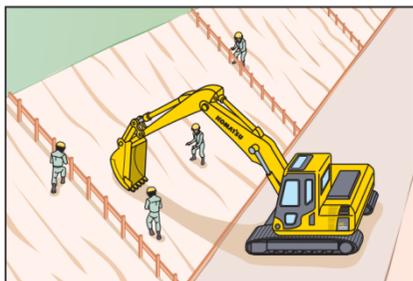
人材活用

ICT建機の施工

丁張り・補助作業員削減



丁張りを目印に整形作業



従来施工

スマートコンストラクション

+

効率化

生産性

見える化



女性進出支援



女性専用の
技能講習



快適トイレ

「スマートコンストラクション」

建設・鉱山機械関連技能やものづくり伝授などでの地域人材育成支援を推進しています

地域人材育成の狙い

1. 雇用に結びつくための技能習得支援
2. 事業で培った分野における支援
 - * 建設・鉱山機械に関連する技能
 - * ものづくりの伝承
3. コマツの顔が見える実質的な支援
 - * 講師派遣、研修生受入、プログラム運営

地域人材育成の変遷

	'05	'06	'07	'08	'09	'10	'11	'12	'13	'14	'15	'16
生産や機械稼働を支える人づくり	各地での研修生受入プログラム展開											
	各地域 建機コース・人材開発センター開設											
雇用に必要ない技能習得支援	南アフリカ基礎教育プログラム											
	刊服後者技能プログラム開設											
	オペレータ育成											
	各地域大学・職業訓練校支援											

2016年
カミンズと地域人材育成

支援内容と事例

生産・ものづくり

溶接指導 (インド)



建機オペレーター技能

研修生受入れ(リベリア)



サービスマカニク育成

講師派遣・教材提供(ミャンマー)



基礎教育

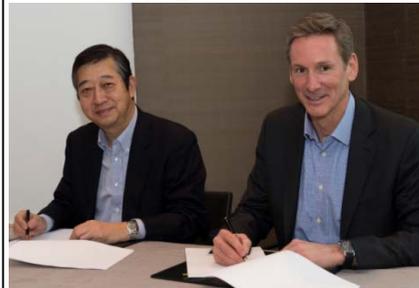
顧客とプログラム運営(南アフリカ)



カミンズとの協業

両社が各地人材育成におけるお互いの取り組みを補完し、協業を通じてより社会にインパクトある支援を推進する。

- ・南米ペルー、南アフリカ、オーストラリア、米国(ユタ州)にて、技能者育成のための支援プログラムを準備中。



両社CEOによるグローバル契約調印 (2016年4月)



ペルーで支援する学校の様子

IV. 環境（E） – 製品の使用によるCO2排出量削減

環境：Environment

建設機械のライフサイクル

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

現場

- 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

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 S ociety

顧客現場の安全性の向上

完 無人化

情報化 施工

安全性向上技術開発により、コ 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 ツ対 地雷 去機 (ンボ ア)

2015 3月 完成 た 校 小学 (カンボア)

地域社会と共に成長

イン での溶接職業 訓練学 の支援

コマツの杜 子供向けの理科教

ガバナ ス：Governance

コーポレートガバナンス

- 一ポ ートカ バン 強化
- 内部統制強化
- ゲ バ マネ ジ ャ 行
- タ イ ル ー ティ への取組み

安全、健康、コ ン フ ラ イ ア 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）
- 情報セキュリティ
- 潜在的リスクの見える化活動

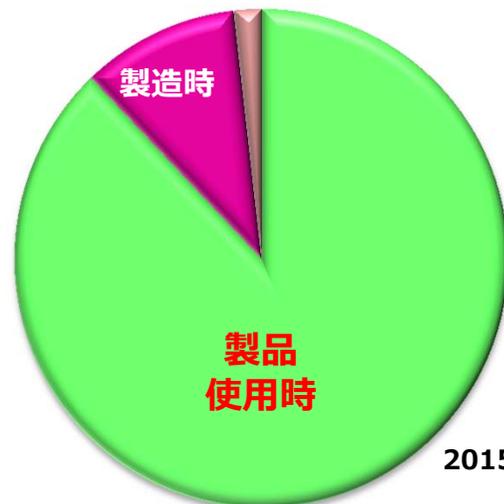
：Busin ss Conti ity Planの略で り 災害 事故の発 時でも 要業務を 続または 期間に復 するため 事業継 続計画 BCP）を 定めています。

1. 建設機械のライフサイクルにおけるCO2排出量

建設機械の製造から廃棄までのライフサイクルにおいて
製品使用時に排出するCO2が約9割を占めています

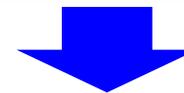


建設機械ライフサイクルにおける
 製品CO2排出割合



2015年度データ

生産活動によるCO2排出量
 製品使用によるCO2排出量



全体の98%

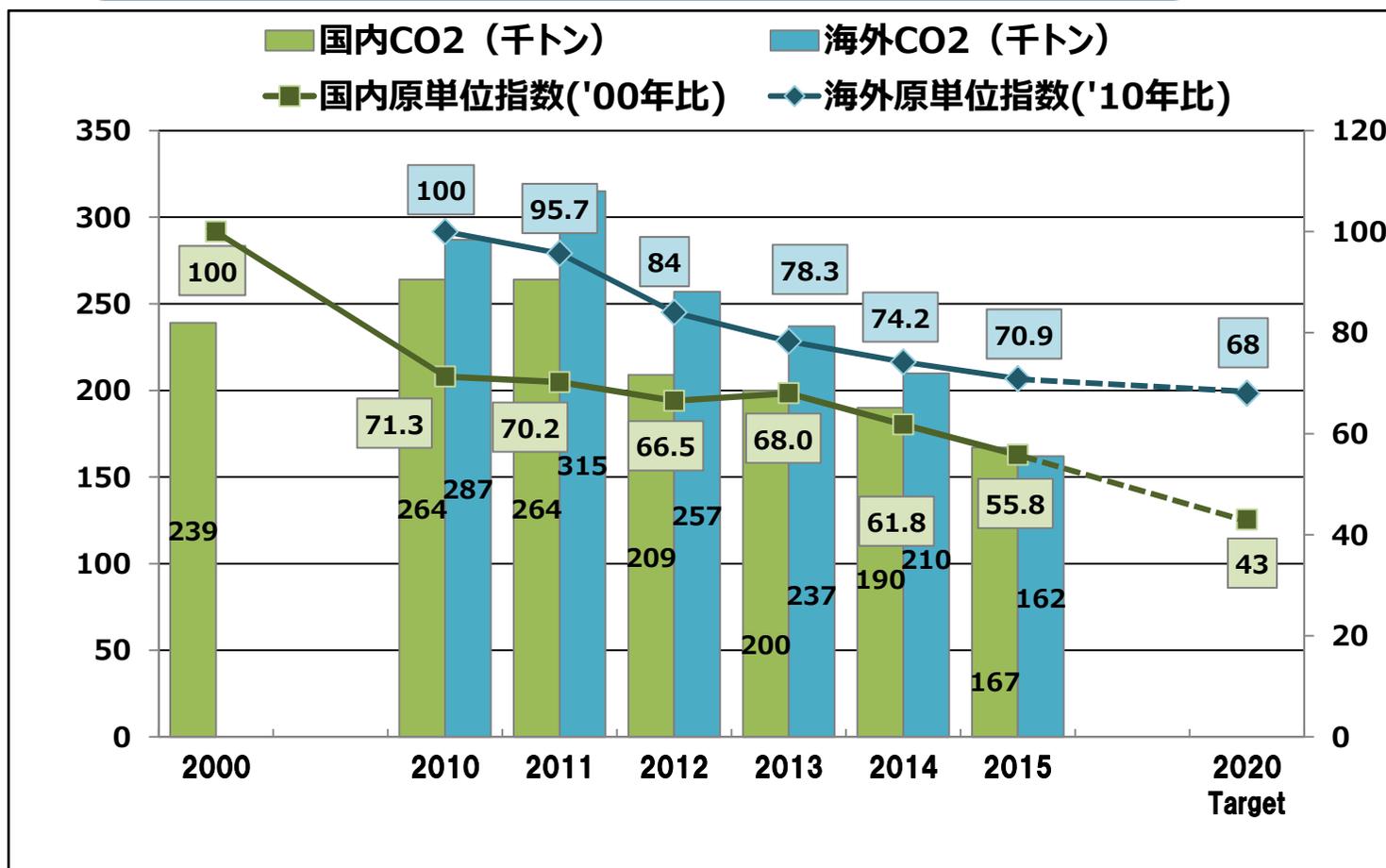
2. 生産活動によるCO2排出量削減

生産活動によるCO2排出量削減

2020年目標

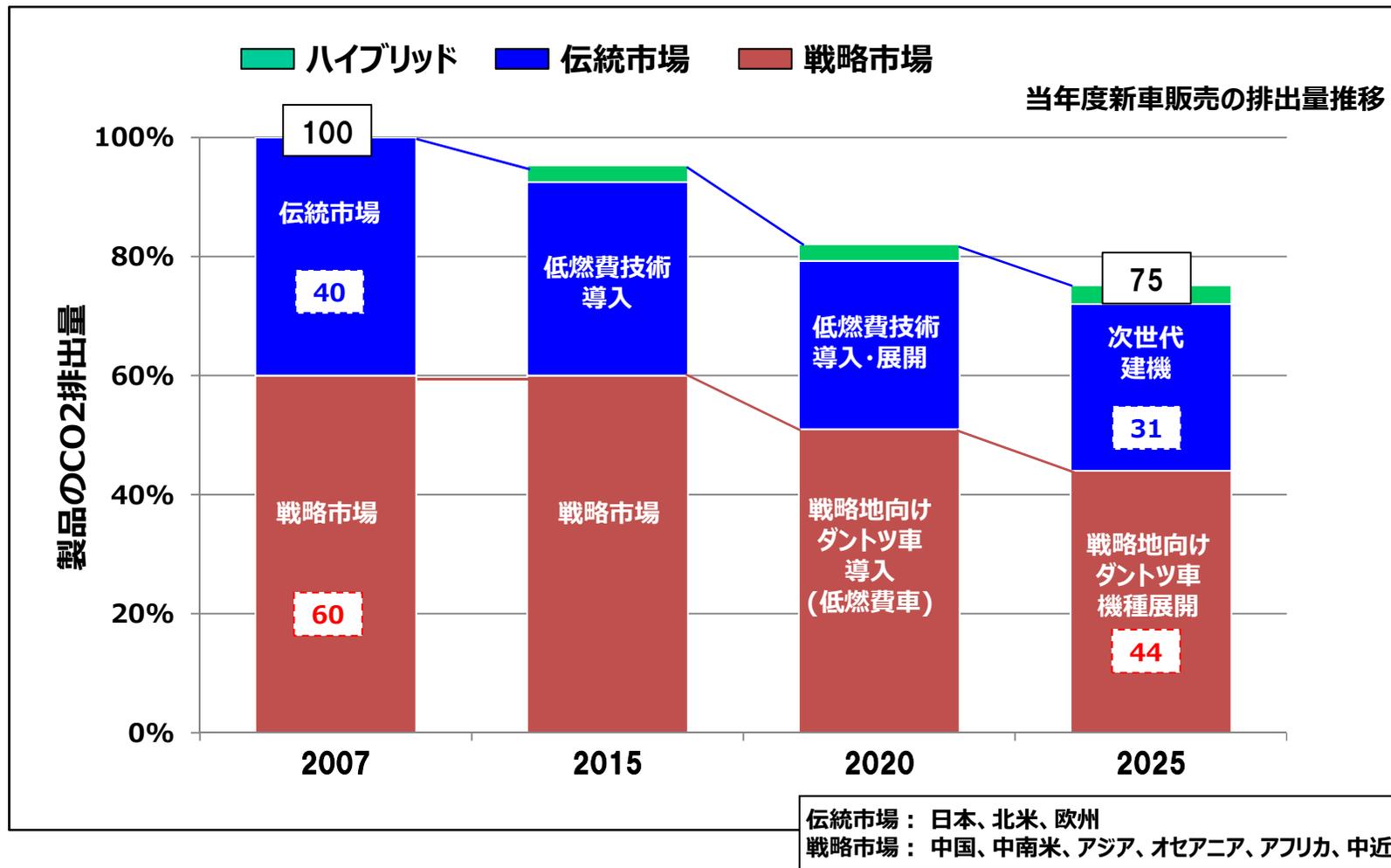
国内：▲57%(2000年比)

海外：▲32%(2010年比)



3. 製品使用によるCO2排出量削減

製品の使用によるCO2排出量削減
2025年目標
作業量あたり25%削減 (2007年比)

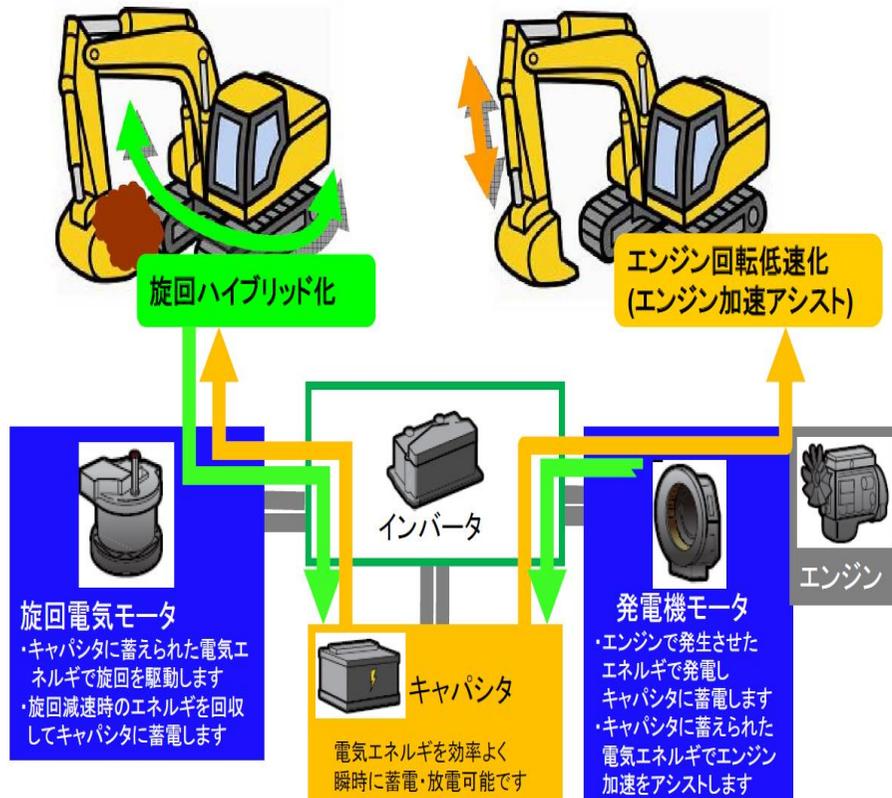


(1) 製品開発によるCO2削減

燃費の良い製品を提供することにより
CO2排出量削減目標を達成いたします

(a) コマツ独自開発のハイブリッド油圧ショベル

(b) 新型バッテリーフォークリフト

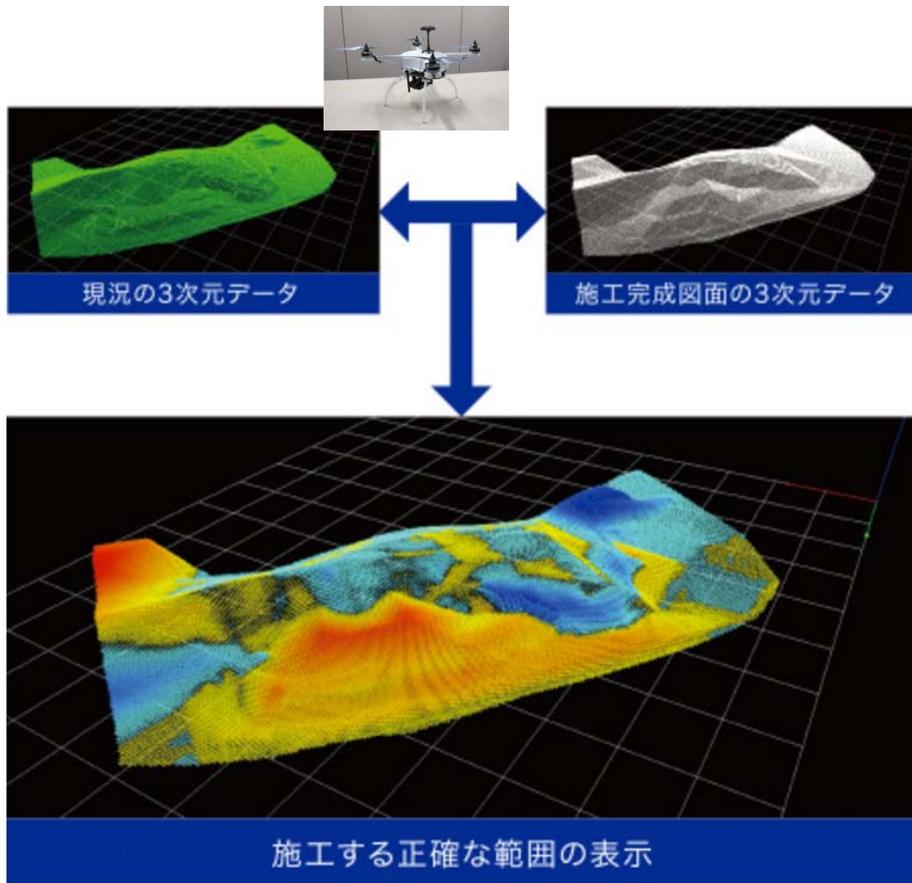


- ・急速充電
- ・イージーメンテナンス
- ・アウトドア稼働可

(2) 作業効率向上によるCO2削減

地形や建設機械の稼働状況を解析し、
お客様の環境活動に対して
最適なソリューションを提案をいたします

(a)スマートコンストラクション



(b)KOMTRAX



〇〇建設 様

省エネ運転支援レポート

いつもご依頼頂き誠にありがとうございます。
現在ご利用頂いております車両の稼働状況を報告申し上げます。

■ レポート対象車両

レポート対象期間	2011-02-01~2011-02-28	サービスメータ	2461.0H
機種 / 機番	PC200-8R41-314220	総稼働時間	140.5H
総稼働台数	20台	経過年月	2007.7.1
購入年月	2009年07月		

■ 作業内容

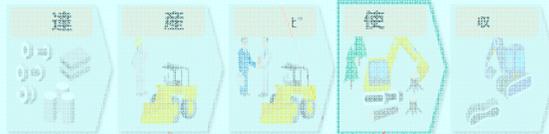
	43%	85%	125%
総稼働時間(エンジン稼働時間)	140.5h		
作業時間(エンジン稼働時間)	100.0h		
待機時間(エンジン稼働時間)	40.5h		
走行時間(エンジン稼働時間)	0.0h		
総稼働時間(エンジン稼働時間)	24.7h		

省エネ運転支援レポート

V.ガバナンス（G） - コーポレートガバナンスとグローバルマネジメント

環境：Environment

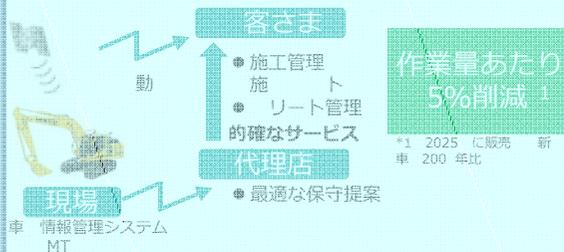
建設機械のライフサイクル



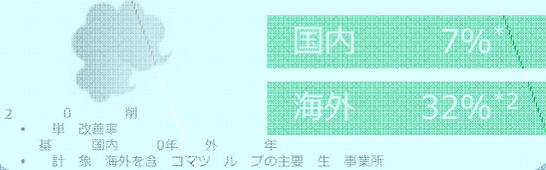
生産によるCO₂排出量は、建機ライフサイクルの総排出量の約2割

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90%

製品の使用によるCO₂排出量削減



生産におけるCO₂排出量削減



社会：Society

顧客現場の安全性の向上

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リスクを低減

社会貢献活動

コソノ地産去機（コンボア）
2013年3月完成した小学校（カンボジア）

地域社会と共に成長

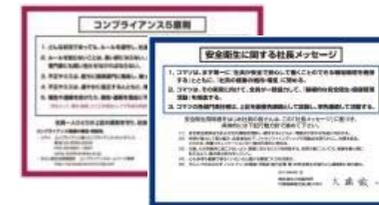
インドでの溶接職業訓練学校の支援
コソノ社の子供向け理科教室

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

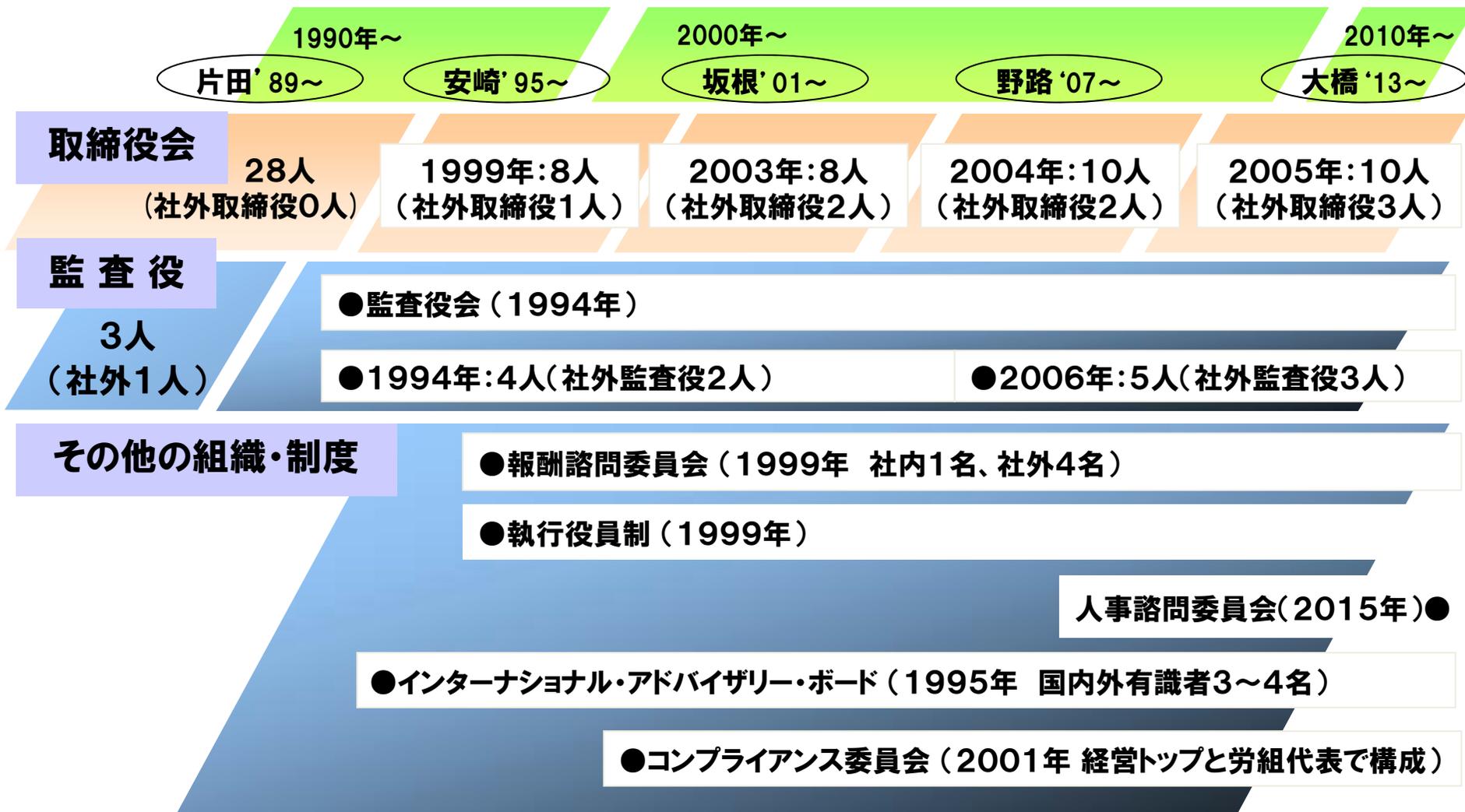


- 健康増進計画
- リスクマネジメント
- リスク管理委員会
- 事業継続計画（BCP）*3
- 情報セキュリティ
- 潜在的リスクの見える化活動

*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。

1. コマツのコーポレートガバナンスの歴史

- (1) 1990年代から、コーポレートガバナンスの強化を図ってきた
- (2) コマツウェイでも、「コーポレートガバナンスの充実」を最重要事項と定義
- (3) 「取締役会」をコーポレートガバナンスの中核と位置付けて改革



取締役会の構成と運営面において、実質的に機能させる努力を行なう

＜運営＞

- 1) 社長報告
- 2) CFO報告
- 3) 重要事項の複数回審議：
 - ・ 社外取締役の理解と発言促進
- 4) 取締役会での業務報告：
 - ・ 売上げベースで 99%
 - ・ 1%の事業についても、コンプライアンス、ガバナンスを中心に報告
- 5) 取締役会外でのフリーディスカッション
- 6) 子会社取締役会の活性化
- 7) 監査役も、取締役と同様の発言（社外役員比率は 40%）

2. コマツの取締役会の改革②（構成）

時々の経営課題や外部環境に照らし、有効に機能するメンバー構成を目指す

<p>山根 監査役 財務 広報 IT経験者</p>	<p>山田 監査役 事業経験者</p>	<p>篠塚英 社外監査役 女性活躍 労働経済学 人事制度</p>	<p>山口 社外監査役 金融・財務 マクロ経済 専門家</p>	<p>松尾 社外監査役 弁護士 コンプライアンス</p>	<p>野路 会長</p>	<p>奥 社外取締役 経営 金融・財務 M & A</p>	<p>藪中 社外取締役 外交 地政学</p>	<p>木川 社外取締役 経営 B to C 顧客視点</p>
--	------------------------------------	---	--	---	-------------------------	--	---	---



取締役会



黒本
取締役
情報化施工
KOMTRAX
AHS



高村
取締役
CTO
(研究・開発)
環境



大橋
社長
生産
鉱山機械
IT



藤塚
副社長
CFO



篠塚久
取締役
マーケティング



森
取締役
人事・教育
安全
健康管理

3. グローバルマネジメント②

経営トップを日本人に依存するのはブラジル、インド、ロシア、スウェーデンのみ。
ナショナルのトップはすべて生え抜きである。

社名	区分	国名	経営トップ	入社年
コマツアメリカ(株)	地域統括	アメリカ	ナショナル	1987
モジュラーマイニングシステムズ(株)	開発・生産・販売法人	アメリカ	ナショナル	1993
ヘンズレー・インダストリーズ(株)	開発・生産・販売法人	アメリカ	ナショナル	1986
コマツブラジル(有)	生産法人	ブラジル	日本人	-
コマツブラジルインターナショナル(有)	販売法人	ブラジル	日本人	-
コマツカミンスチリ(有)	販売法人	チリ	ナショナル	1999
欧州コマツ(株)	地域統括	ベルギー	ナショナル	1992
英国コマツ(株)	生産法人	英国	ナショナル	1992
コマツジャーマニー(有)	開発・生産・販売法人	ドイツ	ナショナル	1996
コマツイタリア製造(株)	生産法人	イタリア	ナショナル	1991
コマツオーストラリア(株)	販売法人	オーストラリア	ナショナル	2004
コマツインドネシア(株)	生産法人	インドネシア	ナショナル	1994
バンコックコマツ(株)	生産法人	タイ	ナショナル	2009
コマツインドिया(有)	生産法人	インド	日本人	-
小松(中国)投資有限公司	地域統括	中国	ナショナル	1985
小松山推建機公司	生産法人	中国	ナショナル	1996
小松(山東)工程机械有限公司	生産法人	中国	ナショナル	1995
(有)コマツ・シー・アイ・エス	販売法人	ロシア	日本人	-
コマツ南アフリカ(株)	販売法人	南アフリカ	ナショナル	1999
コマツフォレスト(株)	開発・生産・販売法人	スウェーデン	日本人	-

コマツは、本年7月21日、当社の米国における完全子会社であるコマツアメリカを通じて、ジョイ・グローバル社の買収を行なう予定であることを公表しました。

<ガバナンス上の特徴>

1. 社内関係者のステアリングコミッティは10回以上
2. グローバルオフィサーも参加
3. 取締役会の正式議題は5回、進捗報告を入れると10回実施。活発な質問、意見
4. 買収発表後も、取締役会で進捗状況を毎月報告



[コマツのダンプトラック(左)とジョイ・グローバル社のロープショベル]

米国北部の鉄鉱石鉱山。 “P & H”は Joy Global社のブランドのひとつです。



[コマツ 大橋社長(左)とジョイ・グローバル社 Doheny社長]

参考資料

◆ 目的

マネジメント IAB 【経営全般】	ハイテク&イノベーション IAB 【技術中心】
取締役会に対し、経営全般に関する 助言や提案を行う	イノベーションと技術戦略について コマツの現状評価と将来への助言や提案を行う

◆アドバイザー:3名 (メンバー:17名)

現職 2016年 5月	Mr. John Bellinger (ジョン・ベルリンガー氏) 	Mr. Theodore Solso (セオドア・ソルソ氏) 	Mr. Jouko Karvinen (ヨウコ・カルビネン氏) 
略歴	<ul style="list-style-type: none"> ・ 国務省首席法律顧問 ・ 大統領および国家安全保障会議の法律顧問 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 米国ゼネラルモーターズ : 筆頭独立取締役 ・ カミンズ社 CEO 	<ul style="list-style-type: none"> ・ ノキア監査役会メンバー ・ IMD(スイスのビジネススクール)監査役会メンバー ・ SKF(スウェーデンのベアリングメーカー)監査役会メンバー ・ ストラ・エンソ(フィンランド大手製紙会社)CEO

社外取締役 3名 奥 正之、藪中 三十二、木川 眞

社内取締役 7名 野路(会長)、大橋(CEO)、藤塚(CFO)、高村(CTO)、篠塚(建機マーケティング本部長)
黒本(ICTソリューション本部長)、森(人事・教育、安全・健康管理管掌)

執行役員 4名 高橋(CIO)、岩本(開発本部長)、小川(生産本部長)、稲垣(経営管理部長)

「コマツの行動基準」を補足するものとして、「安全衛生に関する社長メッセージ」と「コンプライアンス5原則」を作成し、全世界の職場に掲示している。

安全衛生に関する社長メッセージ

1. コマツは、まず第一に「社員が安全で安心して働くことのできる職場環境を確保する」とともに、「社員の健康の維持・増進」に努める。
2. コマツは、その実現に向けて、全員が一致協力して、「積極的な安全衛生・健康管理活動」を推進する。
3. コマツの各部門責任者は、上記を最優先課題として認識し、率先垂範して活動する。

安全衛生関係者をはじめ社員の皆さんは、この「社長メッセージ」に基づき、具体的には下記行動方針で進めて下さい。

- (1) 安全衛生関係法令および社内規程を理解し、順守するとともに、問題点があれば迅速に対応する。
- (2) 労使が協力して取り組み、全員参加の下、ファクツファインディングで問題点を明らかにし、対策を図る。このため、各種コミュニケーションの一層の円滑化に努める。
- (3) 災害、火災を絶対に起こさないよう、現場におけるリスクを排除する。自然災害についても、被害を最小限に抑えるよう、最大限の努力をしていく。
- (4) 心も身体も健康で明るくいざいぎと働ける職場づくりを目指す。
- (5) グループのみならず、パートナー（お客様・代理店・協力企業 等）の安全衛生の強化にも積極的に取り組む。

2013年4月1日

株式会社小松製作所
代表取締役社長(兼)CEO 大橋 徹 =

コンプライアンス5原則

1. どんな状況であっても、ルールを遵守し、社会からの信頼に応えなければならない。
2. ルールを知らないことは、言い訳にならない。分からないことは、自分で調べ、重要なことは専門家にも問い合わせなければならない。
3. 不正やミスは、直ちに関係部門に報告し、繕ったり、隠したりしてはならない。
4. 不正やミスは、速やかに是正するとともに、有効な再発防止策をとらなければならない。
5. 報告や通報を妨げたり、報告・通報を理由に不利益な取扱いをしてはならない。

(会社として、報告・通報したことを理由として不利益な取扱いをしないことを確約します。)

社員一人ひとりが上記の原則を守り、社会から真に信頼される企業を目指そう。

コンプライアンス問題の報告・相談先

- ・ コマツ コンプライアンス室(コンプライアンス・ホットライン)
電話 03-3582-2506
FAX 03-5561-1837
comp_hot@komatsu.co.jp
- ・ みらい総合法律事務所 コンプライアンスホームページ参照
<http://compliance.kmt.kmtg.net/>

2014年4月1日

株式会社小松製作所
代表取締役社長(兼)CEO

大橋 徹 =

◆SLQDCの考え方

優先順位 Safety ⇒ Law ⇒ Quality ⇒ Delivery ⇒ Cost

自分、家族、友人に
対するコミットメント

社会に対する
コミットメント

お客様に対する
コミットメント

代理店・DBに
対するコミットメント

会社存続のための
経営層に対する
コミットメント