

コマツ 社外取締役と投資家の皆様との対話イベント

日時：2026年2月19日（木） 15:00～16:00

登壇者：アーサー M. ミッチェル 社外取締役

ホワイト&ケース外国法事務弁護士事務所 外国法事務弁護士

社外取締役在任6年となるが、その期間を通じてコマツの感想は。

コマツは日本企業の中でも優れた企業の一つであり、大きな不祥事もなく安定的に推移してきた。

米国関税について取締役会でどのような議論があったか。

米国の関税政策の影響は大きく、取締役会でのCFOからの報告を踏まえ、早期にその影響を外部に開示した。また、サプライチェーンについても重点的に議論した。

主要競合と比較した際の評価や、グローバル展開における課題をどう考えているか。

収益の多くを海外が占めていることから、取締役会では、この先も従来型の経営でよいのかといった議論がある。最大の競合は米国の会社であり、今後も成長が見込まれる北米市場はコマツにとって大きな機会と捉えている。個人的には、より積極的に米国の競合会社に挑戦すべきと考えている。北米では、代理店網の強化や、KOMTRAX・EARTHRAIN などテック分野の強化を進めており、直近の取締役会後の議論では、「モノ」と「コト」をいかに融合し、競争力を高めていくかについて意見交換を行った。

株価の上昇率やバリュエーションは競合に後れを取っているが、取締役会ではどう改善を図っていこうとしているのか。

米国の競合会社との時価総額やバリュエーションの差については取締役会でも重要課題として継続的に議論している。業績・戦略・市場評価の比較分析も共有されている。

そのうえで、北米での競争力強化や成長戦略の具体化を通じて事業基盤を高めることが、結果として企業価値向上につながるとの認識で議論を重ねている。

Covid-19 や米国関税などこの6年間で重要な経営課題に直面したと思うが、どの程度の情報が取締役会に共有され、どのような議論を経て対応してきたのか。

これらの経営課題については、各地域・各事業の状況を含めて取締役会に随時詳細な報告がなされてきた。コロナや半導体不足、インフレ、関税、競争環境の変化など、それぞれの局面で影響分析や対応方針が共有され、それをもとに議論を重ねてきた。また、重要案件については、早い段階から報告が上がる体制となっている。

社外取締役として、提示された情報を前提にリスクや機会の両面から質問・提言を行い、多角的な視点で議論を深めることで、経営判断の質を高める役割を果たしてきたと考えている。

普段の社内外の取締役同士の議論内容と、社員との交流で感じた課題はあるか。

国内外の工場・事業所訪問のほか、去年はオーストラリアの鉱山現場で RioTinto や BHP などの顧客と直接会う機会があり、そこで得た改善提案は取締役会で議論した。

社外役員ミーティングでは、取締役会の構成などについて議論し、現在の構成はバランスが取れていると考えている。ま

たコマツは、取締役以外の社員にも自由に質問できるため、情報へのアクセス環境が良い。

弁護士視点からコマツに改善を求める部分はあるか。

私は弁護士として利益相反とならないよう、取締役会において法律的な助言はせず、見落とされている点がないかという観点から確認や提案を行うようにしている。また、そのような指摘が、私に期待されている役割だと考えている。

コマツの成長戦略とキャッシュアロケーションの考え方について、どのような議論があり、個人的にどう考えているか。

コマツには「安定」を重んじる社風があり、キャッシュアロケーションについては設備投資・株主還元・M&A を軸に継続的に議論している。この 6 年間も M&A 案件は継続的に検討してきており、自己株取得以上に既存事業の強化・拡大につながる M&A を重視している印象があり、そうした積み重ねが成長につながっていると考えている。

アンダーグラウンド分野の M&A について、仮に有望案件があった場合、価格やバランスシートなど実行上の制約はあるのか。

個別案件の詳細は申し上げられないが、業務提携・合併・買収については幅広く積極的に検討している。これまでの M&A は主に既存事業の強化を目的としたものが中心だったが、直近では従来の延長線上にない新たな事業領域への可能性についても議論しており、価格やバランスシートなどの制約というよりも、戦略的な整合性や将来の成長性を慎重に見極めたうえで判断している。

非財務・ガバナンス面でのコマツの強みと課題はどう考えているか。

世の中では振幅が大きいですが、環境課題へのコミットメントを維持している点にコマツの強みがある。一方で、その取り組みを市場や投資家にどう評価してもらうかが課題で、今後は、各市場の関心に応じたアピールが重要になっていく。

海外企業と比較し、今後変えるべきコマツのカルチャーはあるか。

コマツは非常にまじめで、法令遵守やコンプライアンスを重視する企業文化が根付いている。取締役会には毎月多くの情報が共有されており、透明性が高い点は強みだと感じている。万が一不祥事が発生した場合でも、迅速に情報共有し適切に対応できる体制が整っている。

今年の CG コード改訂を踏まえ、キャッシュの活用やガバナンス強化に関する議論は取締役会で一段と活発化しているか。

キャッシュの活用については、自己株取得より M&A を優先する方向で議論している。また、ガバナンスの観点では、意思決定のスピード向上が課題の一つだと考えている。コマツは安定を重視する企業文化があるが、特に米国競合との競争を見据えると、より迅速な判断と実行が求められていると考える。

現中期経営計画をどう評価しているか。前中期経営計画と比較してこの 1 年で変化した点はあるか。

基本的な方向性について大きな変化は無く、継続性のある内容だと認識している。ポイントは「ダントツ」の実現であり、そのための AI・DX の活用促進や EARTHBRAIN の強化が重要なテーマになっている。

M&A における PMI へ評価は。

日本企業は一般的に PMI の計画・実行が弱いとされているが、コマツは M&A の専門部署があり、PMI に失敗した事

例は無いと思う。またコマツは、M&A をディールありきで進めることはなく、戦略的な妥当性を冷静に分析したうえで判断している点も強みだと考えている。

人事諮問委員としてコマツのサクセッションプランをどう見ているか。

コマツでは、経営トップに求める重要な資質のうちそのひとつを「グローバル経験」とし、人事諮問委員会では次期社長を含む重要なポジションの候補者について継続的に審議している。サクセッションプランは、計画的かつ着実に運用されていると評価している。

ミッチェル氏が考えるコマツの社長に求める資質は何か。

売上の約 9 割が日本以外であり、オープンマインドで柔軟性のある考え方を持っていることが一番重要だと考える。

AI を含むテック領域における米国競合との競争環境の変化について、取締役会ではどのような議論がなされているか。

取締役会では、テック領域を含め、各社外取締役から多様な視点に基づく情報や示唆が共有され、議論が行われている。私自身も AI 規制に関わる立場からテクノロジーの重要性を認識しており、中期経営計画策定時には DX に加えて AI を明確に位置づけるよう提案した。また CTO からは、生産現場での Deterministic AI の活用事例も共有されており、個別テーマについても丁寧な議論がなされている。

コマツの経営陣の意思決定スタイルについて。

コマツの意思決定はトップダウン式ではなく、より組織的に行われている。例えば M&A 案件は早い段階で取締役会に報告され、関係部門との十分な調整やプロセスを経たうえで付議されている。慎重かつ合議的な意思決定スタイルが特徴だと考えている。

以上