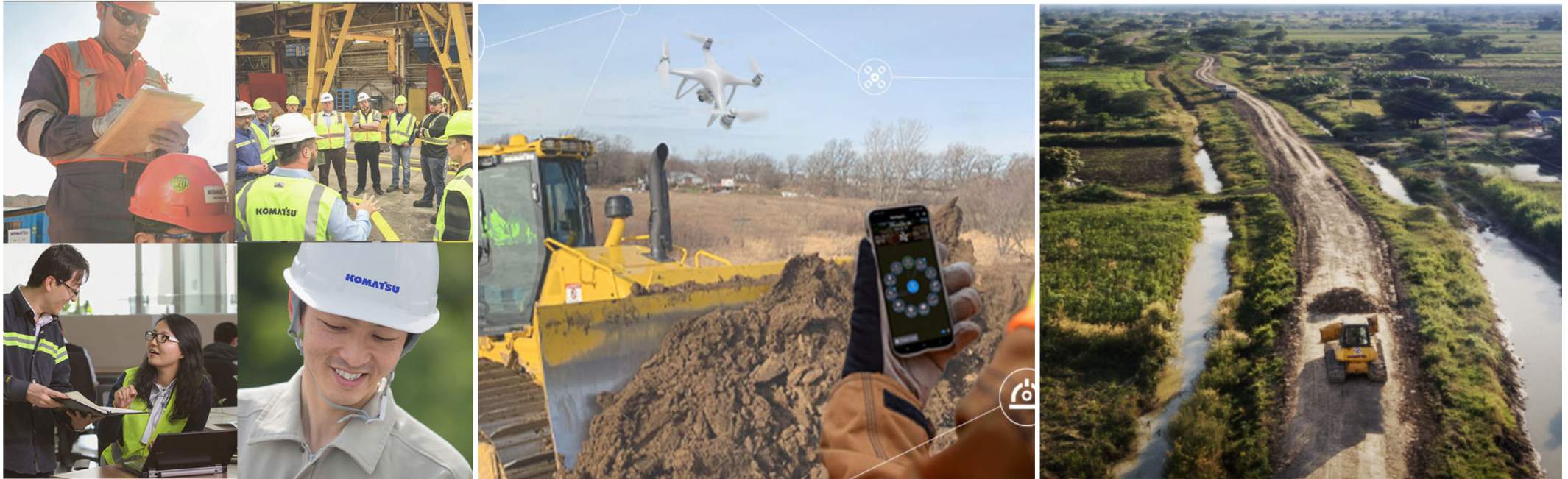


KOMATSU



成長戦略と業績および株主還元について

コマツ
執行役員 経営管理部長 ひしぬま きよし 菱沼 聖史

2024年11月21日（木）

1. コマツの概要
2. 中期経営計画
ー成長戦略とESG課題解決ー
3. 業績および株主還元について

1. コマツの概要

2. 中期経営計画 ー成長戦略とESG課題解決ー

3. 業績および株主還元について

コマツの歴史 ～創業者の精神～

- 1921年5月13日 株式会社小松製作所設立（1917年に前身の小松鉄工所設立）
- 創業者の志：「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）

【コマツ創業の精神】

- ◆ 海外への雄飛
- ◆ 品質第一
- ◆ 技術革新
- ◆ 人材の育成

創業の精神は、遺伝子として
受け継がれている



創業者 竹内 明太郎
（高知県宿毛市出身）

存在意義

ものづくりと技術の革新で新たな価値を創り、
人、社会、地球が共に栄える未来を切り拓く

価値観

挑戦する やり抜く 共に創る 誠実に取り組む

経営の基本

「品質と信頼性」を追求し、社会を含むすべてのステークホルダーからの
信頼度の総和を最大化する



コマツの概要

設立



1921年 5月 13日

海外への輸出開始



1955年

連結売上高 *1



3兆 8,651億円

海外売上高比率 *1



91%

グローバル拠点数 *2



235拠点

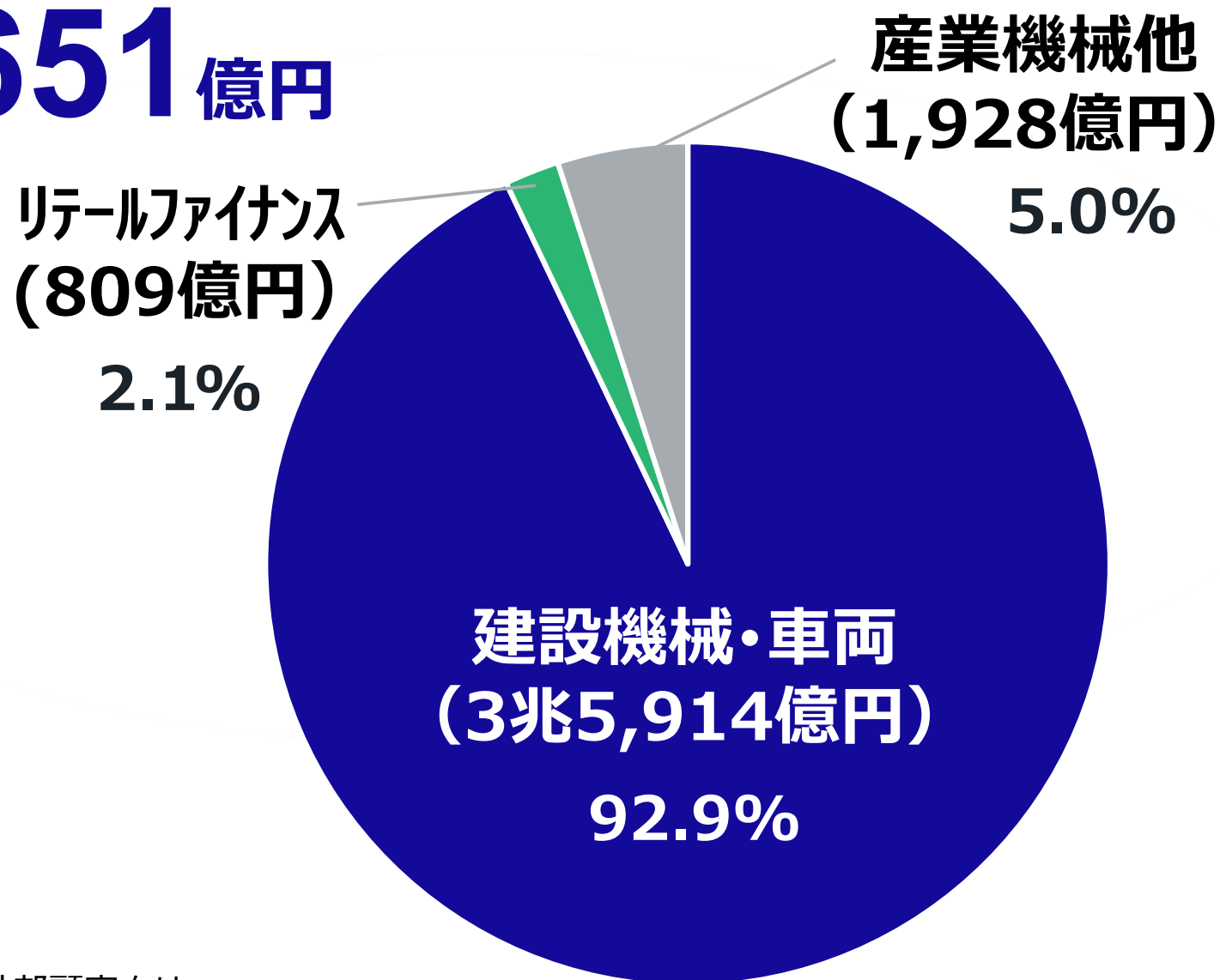
社員数 *2



65,738人

連結売上高

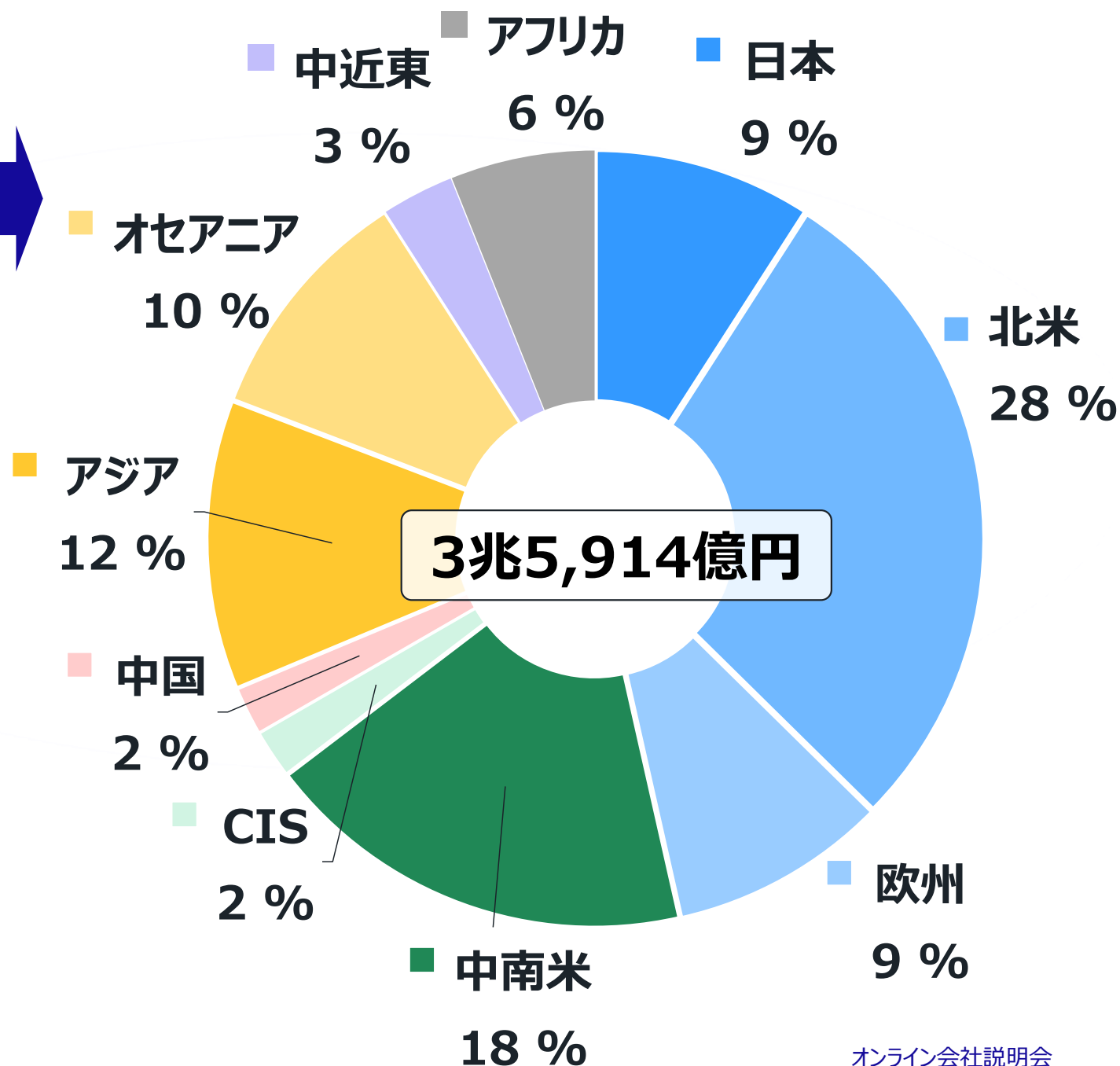
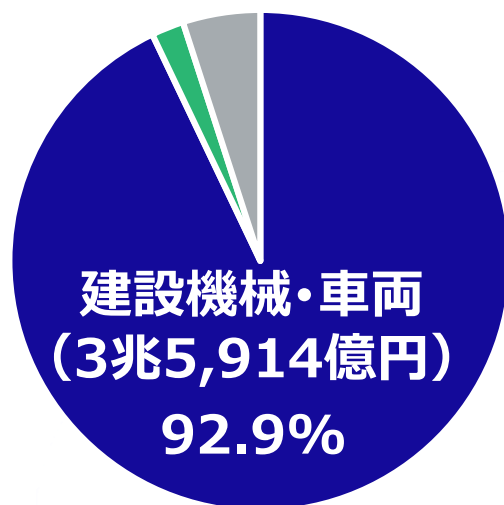
3兆8,651億円



※各セグメント売上高は外部顧客向け

建設機械・車両事業の地域別売上高構成（2024年3月期実績）

事業別売上高*



*外部顧客向け売上高

主要商品

建設機械・車両

一般建機



油圧ショベル



ブルドーザー



ホイールローダー



モーターグレーダー

鉱山機械



ダンプトラック



超大型油圧ショベル



ロープショベル



ロードホールダンプ
(坑内掘り鉱山機械)

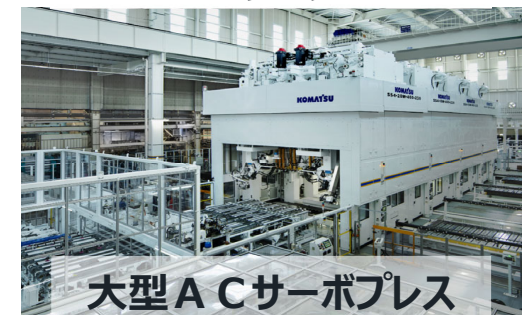
産業機械他



半導体露光装置用光源
(エキシマレーザー)



半導体シリコンウエハー用
ワイヤーソー



大型ACサーボプレス
(自動車ボディ成形用)

オンライン会社説明会

主要商品（鉱山機械：採掘工法別）

- ・ 鉱山の採掘工法は、地表近くを採掘する「露天掘り」と地層深くを採掘する「坑内掘り」があり、採用する工法によって使用される鉱山機械が異なる
- ・ 坑内掘りのハードロック分野を中心に、商品ラインナップの拡大に注力

露天掘り向け 主な製品



ダンプトラック



油圧ショベル



ロープショベル



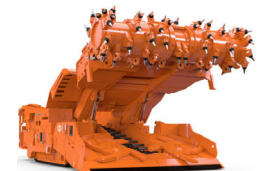
坑内掘り向け 主な製品



ロードホールダンプ



ドリルジャンボ



採掘機

グローバル開発・生産体制

【現地組立・生産の目的】

- ・ 顧客からの信頼の獲得
- ・ 現地ニーズの製品への織り込み
- ・ 品質問題の早期解決
- ・ リードタイムの短縮／コスト低減

【マザー工場制】

- ・ 開発機能を持つ生産工場
- ・ 同一機種を生産する海外工場の安全・品質・納期・コストに責任を持つ
- ・ グローバルで同一品質を実現

建設機械・車両のマザー工場

◎・・・「マザー工場」



地域別の生産拠点数

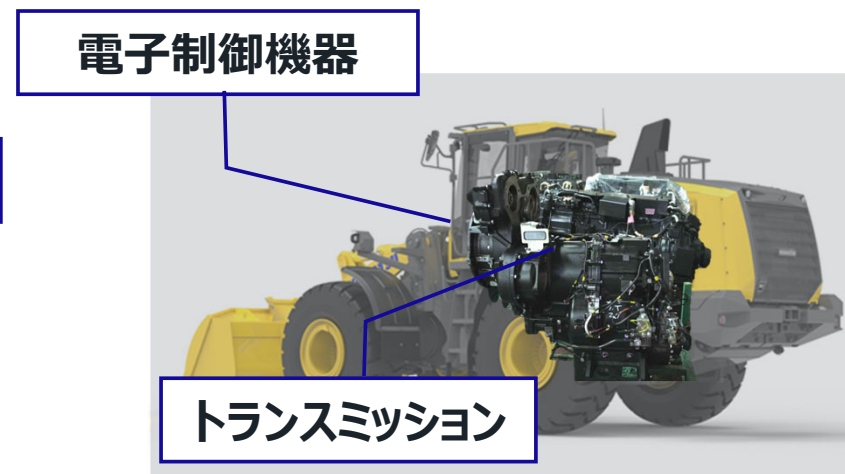
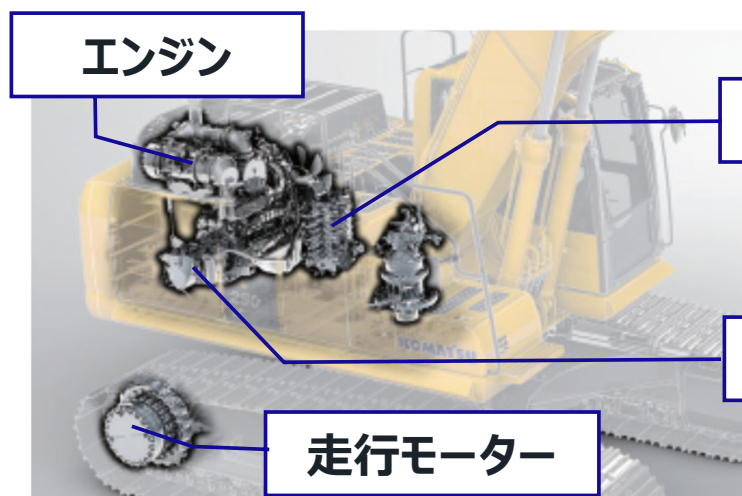
日本	米州	欧州 CIS	中国	アジア オセアニア	中近東 アフリカ	合計
12 (4)	19 (1)	14 (4)	4	8	1	58 (9)

コマツの強み ①キーコンポーネントの自社開発・自社生産

【自社開発・自社生産だからこそできること】

- ・ 継続的な技術革新
- ・ 全世界に同一品質のコンポーネントを安定的に供給
- ・ コンポーネントの再生ビジネス
- ・ 取り付けたセンサーからの情報を解析した予知保全

主なキーコンポーネント



ハイブリッド油圧ショベル

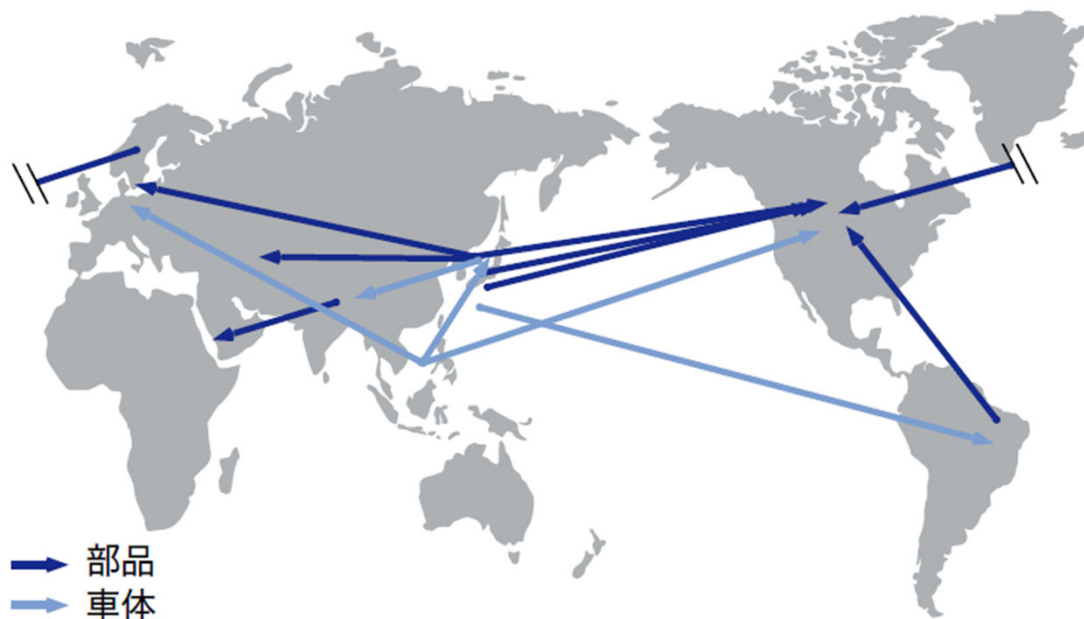


コマツの強み ②環境変化に強い生産・調達体制

- ・ 需要・為替の変動など、各工場の生産能力を有効活用し、最適な工場生産して輸出
- ・ パンデミック・自然災害・地政学的リスクなどの環境変動に強い生産調達体制の構築を推進

グローバルクロスソース体制

世界各地の生産拠点で同一品質の製品を生産する体制を整備



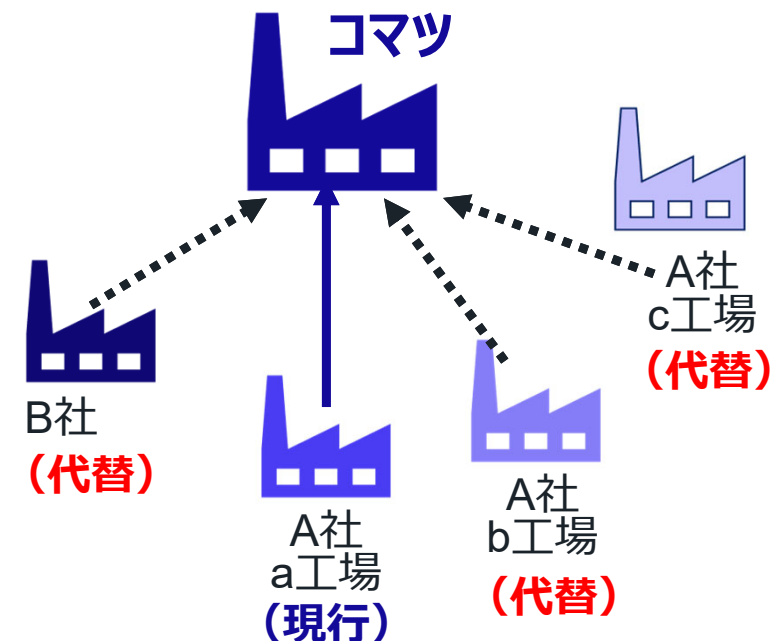
<必要条件>

- ①ベースマシンの統一
- ②生産管理システムの統一
- ③生産・設計BOM*の統一
- ④製造プロセス・品質基準の統一

*BOM: Bill of Material 部品構成表

調達マルチソース体制

複数メーカーからの部品購入、現地調達
の拡大



コマツの強み ③コマツウェイ

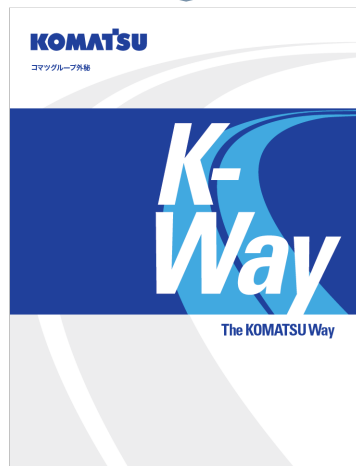
- ・コマツの全世界の社員が共有すべき価値観・心構え・行動様式を明文化（2006年～）
- ・日々の改善活動や部門横断のプロジェクト活動、顧客との課題解決活動を通じ、浸透を図る

コマツの強さ

基本的な心構えと視点

強さを支える信念

行動様式（スタイル）



マネジメント／リーダーシップ編

－経営トップ・リーダーの心構え・行動指針－

“ものづくり編”

－“ものづくり”の競争力のために－

ブランドマネジメント編

－パートナーとして選ばれ続けるために－

“ものづくり” 7 Ways



1. 品質と信頼性の追求



2. 顧客重視



3. 源流管理



4. 現場主義



5. 方針展開



6. ビジネスパートナーとの連携

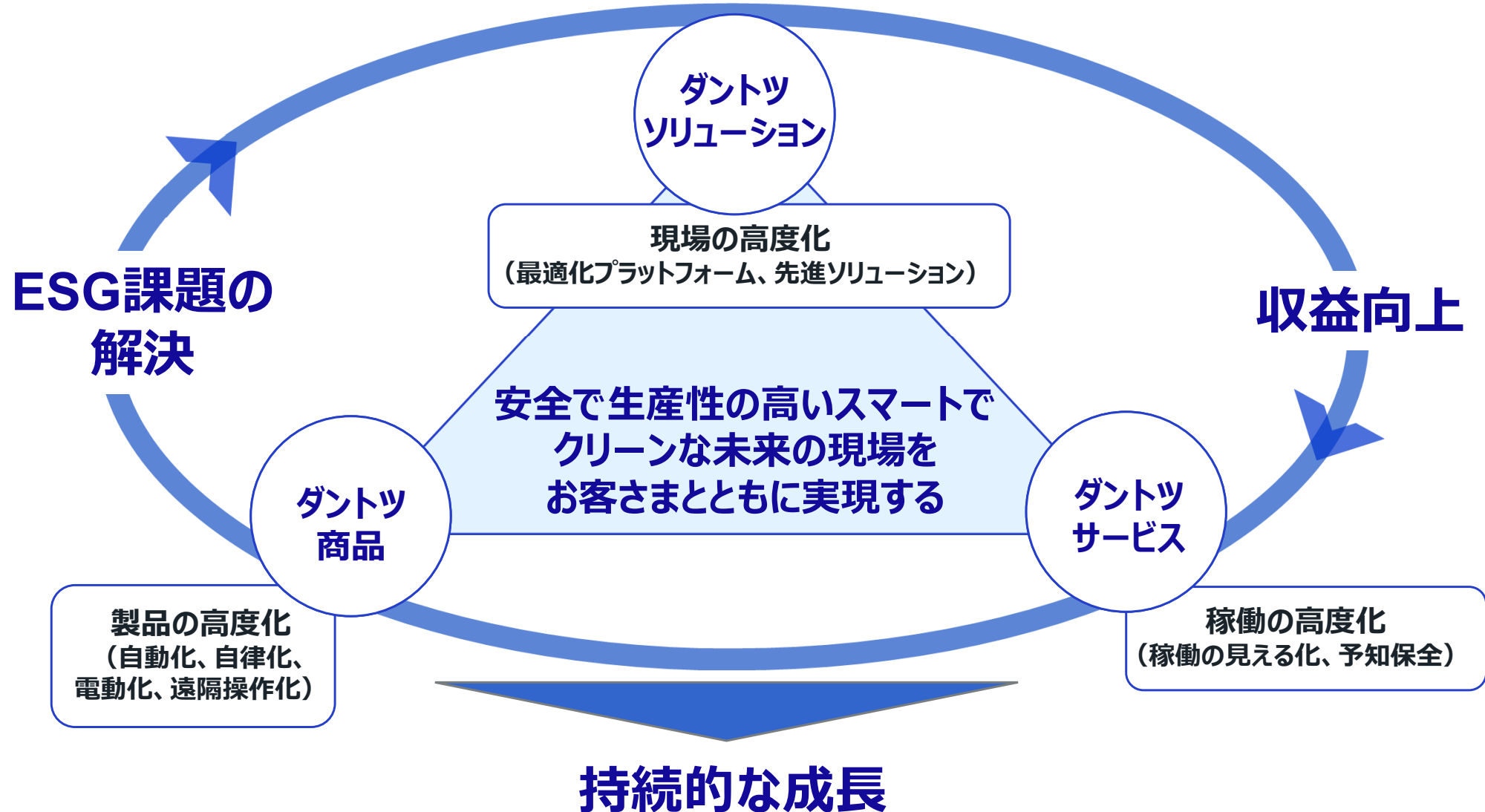


7. 人材育成・活力

1. コマツの概要と強み
2. **中期経営計画**
ー成長戦略とESG課題解決ー
3. 業績および株主還元について

DANTOTSU Value

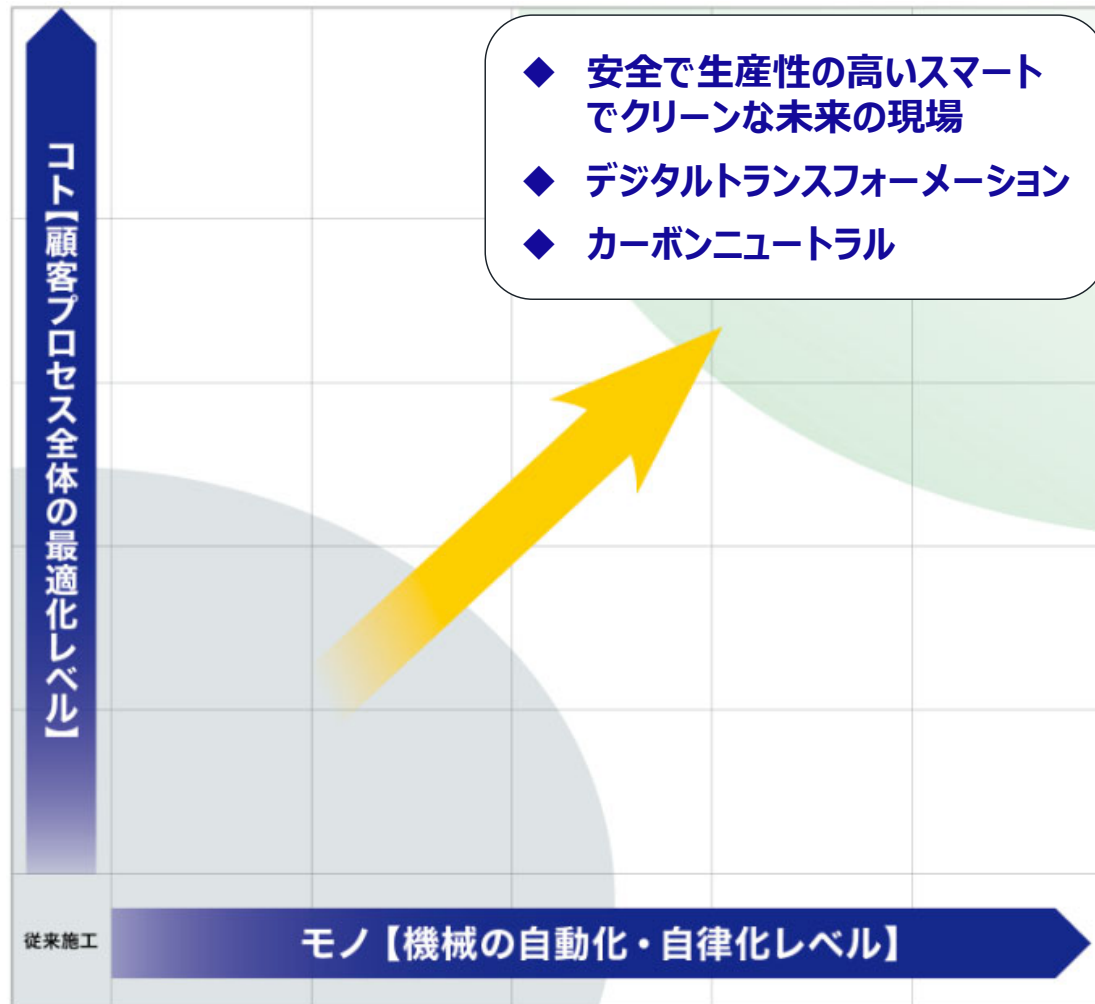
ESG課題解決と収益向上の
好循環を生み出す顧客価値創造



コマツの目指す、ありたい姿：未来の現場へのロードマップ°

- 高度化した“モノ”と“コト”を組み合わせ、安全で生産性の高いスマートでクリーンな未来の現場をお客さまとともに実現する

未来の現場へのロードマップ°



コト【顧客プロセス全体の最適化】



DXスマート
コンストラクション



鉱山用オープン
テクノロジープラットフォーム

モノ【機械の自動化・自律化】

建設機械向け
遠隔操作システム



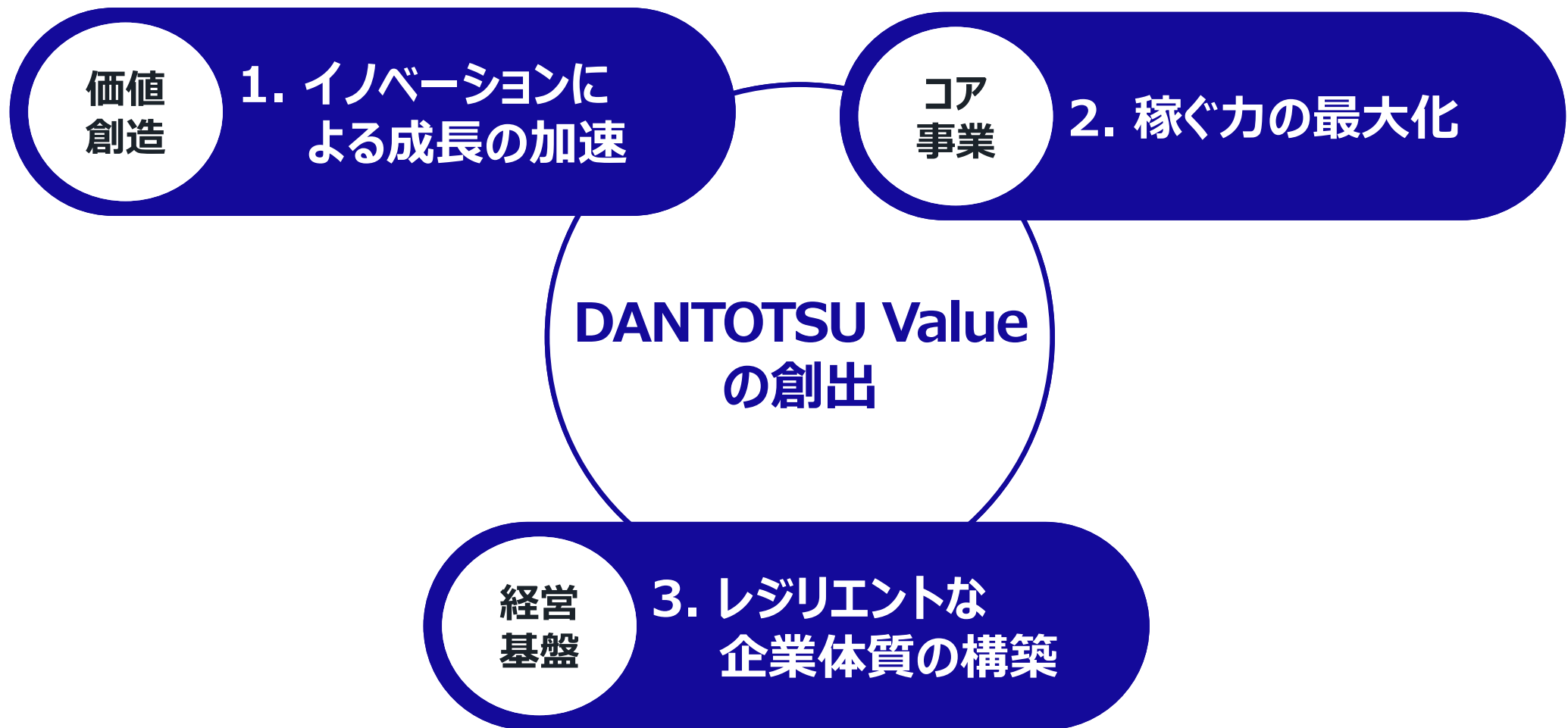
モノ【機械の効率化/低排出カーボン化】



電動マイクロショベル
「PC01E-2」



パワーアグノスティック
ダンプトラック



3本柱の共通テーマ

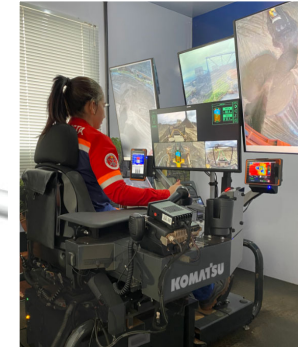
- パートナーシップの拡大
- あらゆる分野でのDX推進

成長戦略3本柱 (1) イノベーションによる成長の加速

電動化建機の開発・導入



現場を最適化する
新たな顧客価値の創造

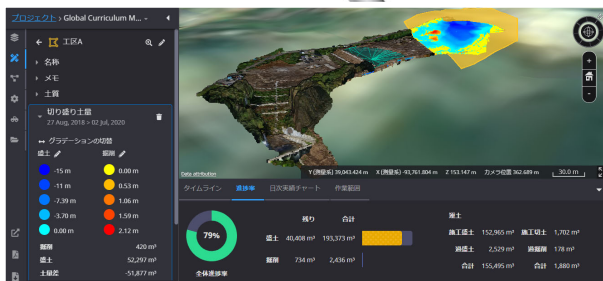


自動化に向けた
取り組み

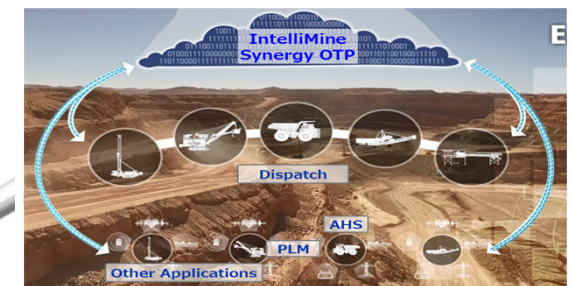


イノベーションによる 成長の加速

カーボンニュートラルに向けた
価値（モノ・コト）づくりの挑戦



DXスマートコンストラクション
の推進



鉱山用オープンテクノロジー
プラットフォーム

DXスマートコンストラクションの促進

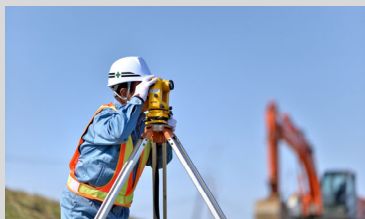
- ・ 深刻化する建設現場の人手不足を背景に、現場の各工程をデジタル化したスマートコンストラクション®を開始 ⇒ 全工程をデジタルでつなぐ『DXスマートコンストラクション』に進化
- ・ 本ビジネスモデルを北米、欧州、オーストラリア、東南アジアに展開

各プロセスのデジタル化＝『縦のデジタル化』

従来施工

起工測量

人手で測量



時間と工数をかけて現況地形を測量

設計施工計画

土量の算出



紙の設計図から施工土量を算出

施工

丁張を設置し見ながら施工



設計図に合わせて丁張を設置
丁張を見ながら施工と検測を繰り返して成型

検査納品

出来形管理 書類検査



完成した地形を人手で測量
大量の出来形管理書類による納品

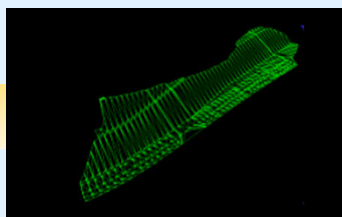
スマートコンストラクション®

ドローンによる3D測量



広い現場でも短時間で3Dデジタル化

デジタル上で土量を算出



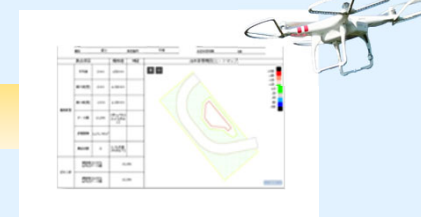
現況地形データと3D設計データから
デジタル上で施工土量を自動算出

ICT施工/施工進捗管理



丁張が不要になるICT建機で施工
施工履歴や施工進捗をデジタルで把握/管理

ドローン測量を活用した 出来形検査



完成した地形をドローンで短時間で測量
出来形管理帳票を簡単に出力/納品

施工の全工程をデジタルでつなぐ『横のデジタル化』 = **DXスマートコンストラクション**

建設・鉱山機械の自動化ロードマップ

- 建設・鉱山機械の自動化開発を、自動アシストから自律化までの4ステップで進める

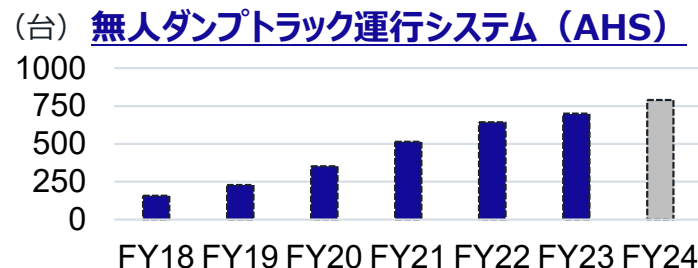
Step1
自動アシスト*

Step2
遠隔操作

Step3
自動アシスト+遠隔操作

Step4
自律化

*建設・鉱山機械に特定作業の自動化機能を搭載すること



5カ国24現場
783台
2024年9月末時点



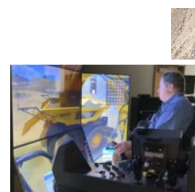
自動走行 (AHS搭載)
協調作業



セミオート作業機制御



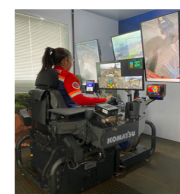
遠隔操作



遠隔操作+セミオート作業機制御



自動ブレード制御



遠隔操作+自動ブレード制御



セミオート掘削



カーボンニュートラルに向けた製品開発ロードマップ*



・カーボンニュートラル実現に向けて、全方位で技術開発中



カーボンニュートラルに向けた取り組み

- ・ 自社開発に加え、パートナーとの連携強化を通じて技術開発を加速

カーボンニュートラル燃料



工場充填燃料をディーゼル燃料から水素化植物油（HVO燃料*）に切り替え（欧州）

* Hydrotreated Vegetable Oil

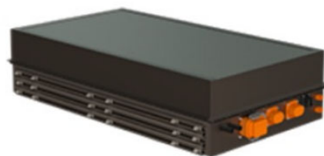
デュアルフューエル対応エンジン

ディーゼルとエタノールの混合燃料も使用可能なエンジンを開発・導入に向けて協業を開始



バッテリー

米バッテリーメーカーを買収



低電圧用バッテリーパック（左）

高電圧用バッテリーパック（右）

KOMATSU

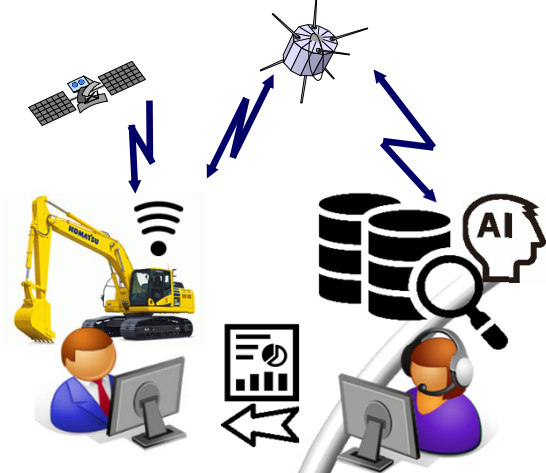
水素混焼発電機

電動ミニショベルの給電用可搬式水素混焼発電機のプロトタイプを開発



成長戦略3本柱 (2) 稼ぐ力の最大化

データ・ドリブン・ビジネスモデルの構築



成長市場における
プレゼンス拡大

市場の特性に応じた
新商品の市場導入



稼ぐ力の最大化

バリューチェーンビジネスの
進化による更なる成長



林業機械事業の拡大
(植林用アタッチメントを
取り付けたブルドーザー)



坑内掘りハードロック事業の拡大
(鉱山機械「マイニングTBM」)

戦略市場における取り組み

- アジア地域をはじめとする戦略市場向けの取り組みの一つとして、お客さまのニーズに対応し「**2ラインモデル戦略**」を展開
- 20tクラスは都市土木作業に適した仕様の「CEモデル」を販売、シェア維持・増加に貢献
- 燃料価格の高騰に加え、気候変動への意識が高まりの中、30tクラスはハイブリッド油圧ショベルを販売

20トンクラス

- ハイエンドモデル
- CEモデル
(軽負荷作業モデル)



油圧ショベル CEモデル

KOMATSU

30トンクラス

- 標準機
- ハイブリッドモデル

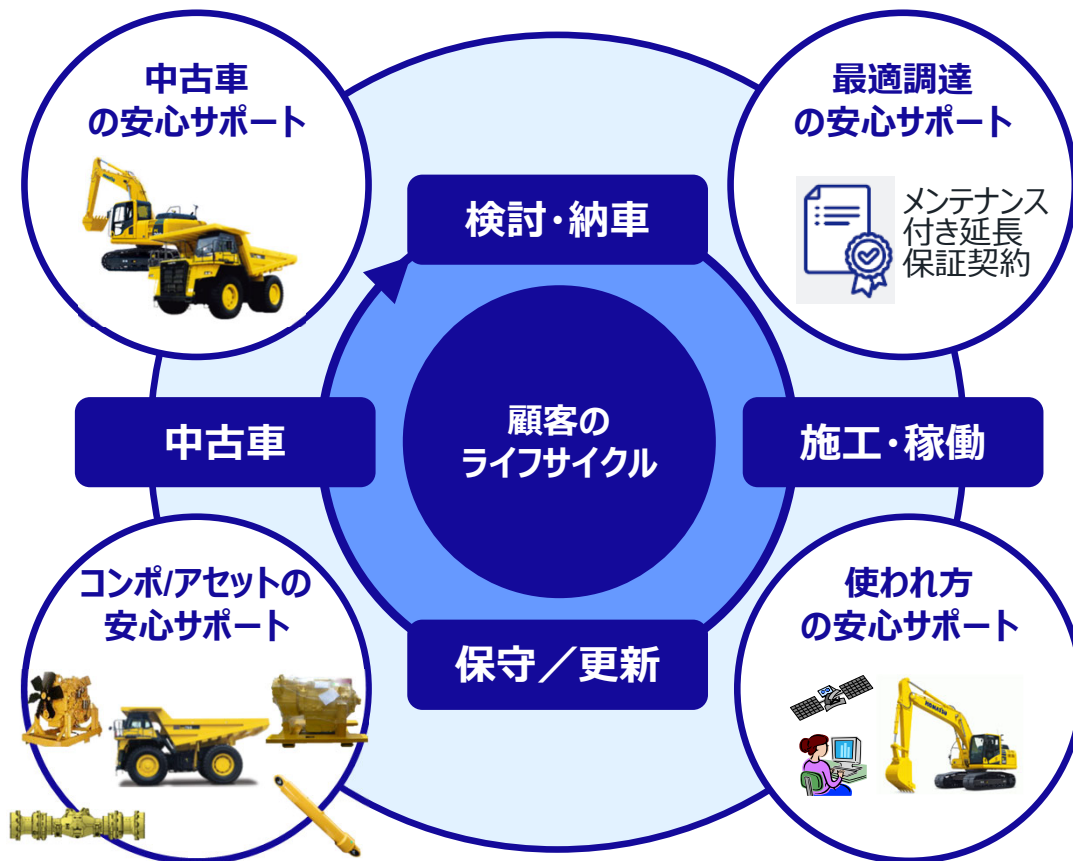


ハイブリッド油圧ショベル

バリューチェーンビジネス

- ・ 新車購入から中古車売却までのライフサイクル全体を通じてサポートを継続
- ・ 販売後も安定的に収益をあげるビジネスモデルを更に強化

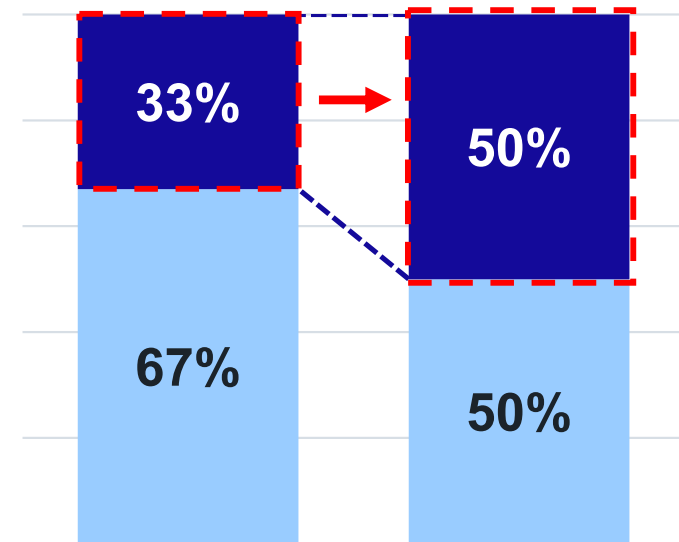
ライフサイクル安心サポート



KOMATSU

建設機械・車両部門売上高構成比

■ 建設・鉱山機械本体 ■ 部品・サービス等



2010年度

2023年度



消耗部品
(ツース)



メンテナンス部品
(オイル・クーラント
・ホース・フィルタ)



アタッチメント
(油圧圧砕具
・鉄骨切断具)



再生部品 [リマン]
(エンジン)

成長戦略3本柱 (3) レジリエントな企業体質の構築

生産のクロスソーシング強化



リスクマネジメント体制の強化



効率的な事業運営と
リスクマネージメントの強化

レジリエントな 企業体質の構築

多様性に富む人材基盤の充実化

Creating value together

グローバルなブランド戦略展開



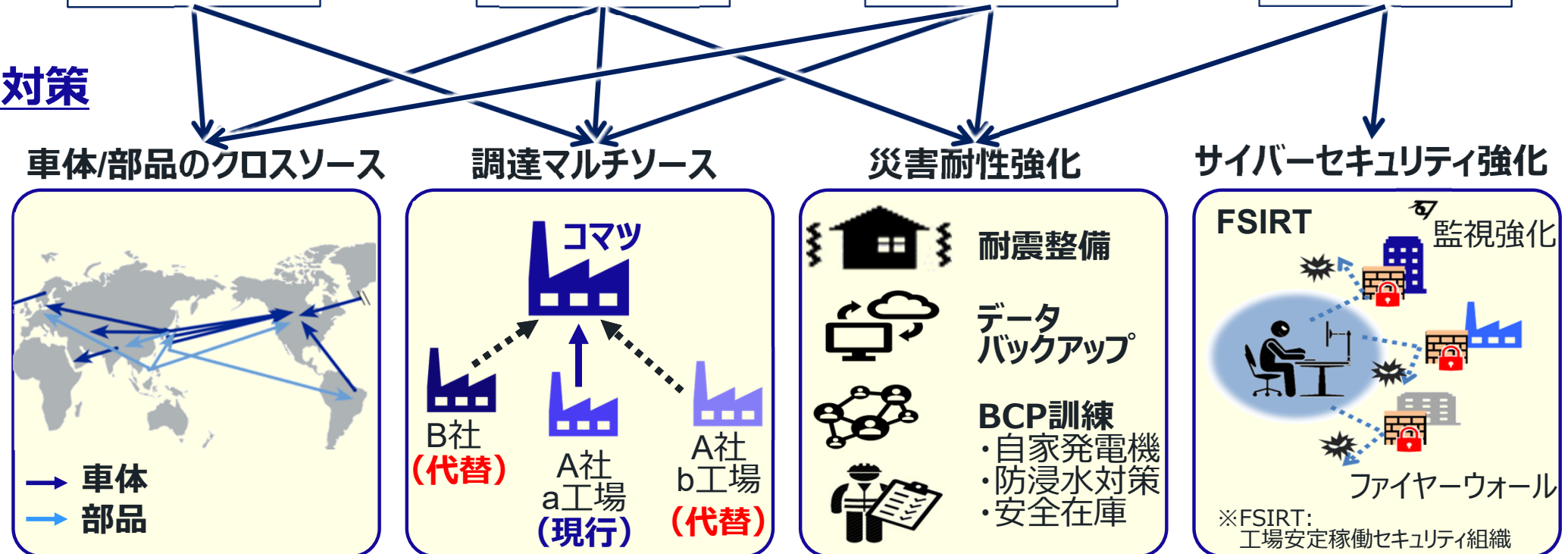
社員エンゲージメントの向上

- BCP対応：諸リスク(自然災害、物流リスク、疫病等) に対応し、生産・調達のBCP体制を構築

リスク



対策



サステナビリティ基本方針と中期経営計画のKPI

- サステナビリティ基本方針に基づき、事業活動を通じた社会貢献を目指している
- 中期経営計画の成長戦略を通じたESG課題解決を着実に遂行していくためにKPIを設定

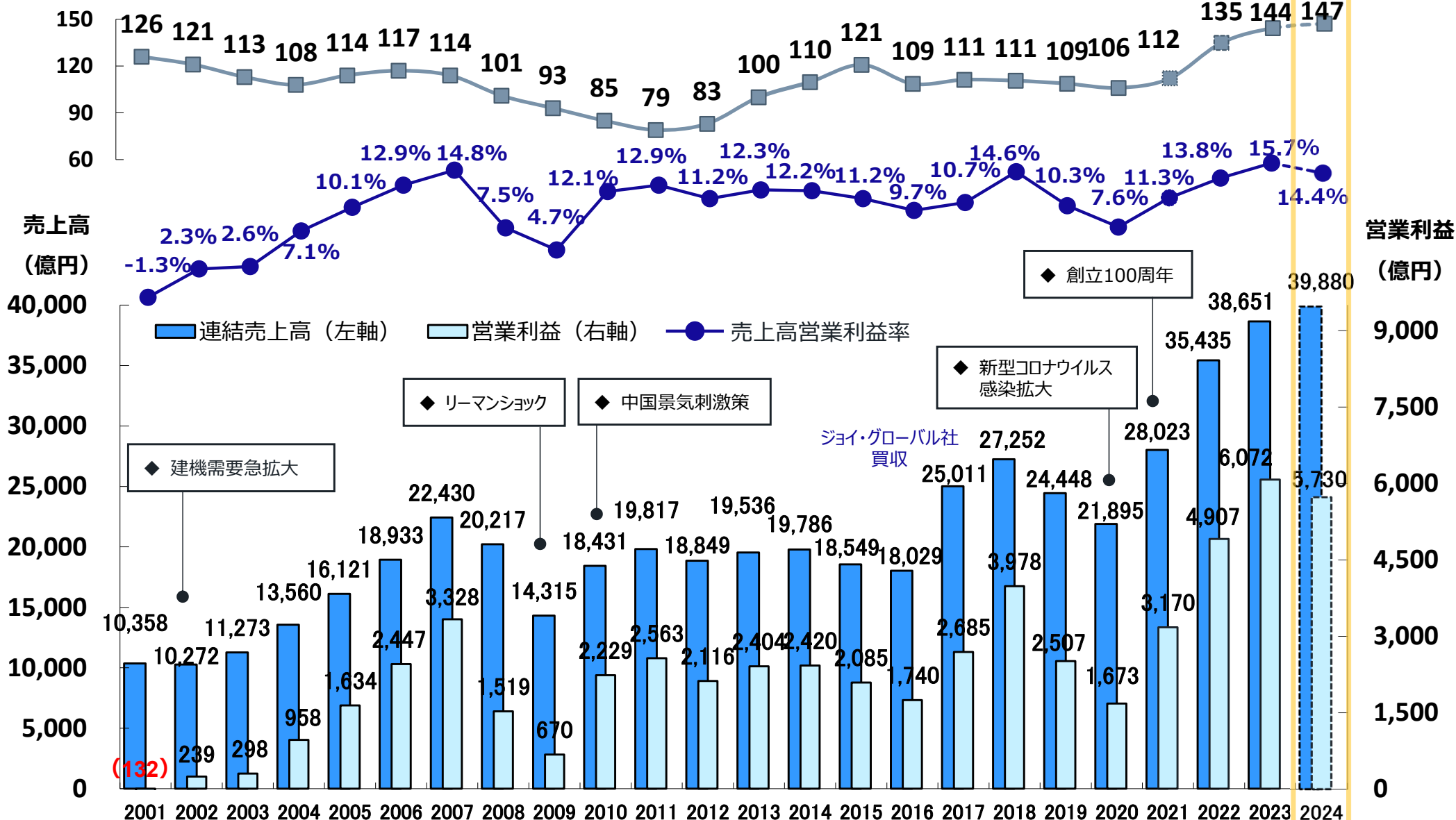
	SDGsとの関係	中期経営計画のKPI*
人と共に マテリアリティ： 「社員」「人権」	 ジェンダー平等  働きがいと経済成長  不平等をなくす  パートナースhip	女性管理職比率（グループ連結） FY2023実績 11.1% ➡ 目標 13%以上
社会と共に マテリアリティ： 「顧客」 「倫理・統治」 「地域社会」	 産業と技術革新  まちづくり  つくる・つかう責任  パートナースhip	スマートコンストラクション[®]導入現場数（世界計） FY2023実績 11,740現場 ➡ 目標（単年度） 13,000現場 AHS累計導入台数 FY2023実績 727台 ➡ 目標 790台
地球と共に マテリアリティ： 「環境」	 クリーンエネルギー  産業と技術革新  つくる・つかう責任  気候変動への対策  陸の豊かさ  パートナースhip	生産によるCO2排出削減率(2010年比) FY2023実績 ▲51% ➡ 目標 ▲45% 製品使用のCO2排出削減率(2010年比) FY2023実績 ▲22% ➡ 目標 ▲24%

*KPI（Key Performance Indicator：重要業績評価指標）

1. コマツの概要と強み
2. 中期経営計画
ー成長戦略とESG課題解決ー
3. 業績および株主還元について

年間業績推移

為替レート (円/ドル)



海外生産拡大
多角化

選択と集中

ICTを活用したバリューチェーンの拡大

顧客価値創造

KOMATSU

2024年度の業績見通し（概要）

- 売上高は前年比+3.2%増収の3兆9,880億円（4月公表から+1,270億円上方修正）
- 営業利益は前年比▲5.6%減益の5,730億円（4月公表から+160億円上方修正）
- 1株当たり配当金は、167円（4月見通しから変更無し）

（※）下期為替の前提：1ドル：140円、1ユーロ：149円、1豪ドル：90円

金額単位：億円	2023年度 (A)	2024年度 (最新見通し) (B)	2024年度 (4月見通し)	前年比	
				増減	増減率
	¥144.3/USD ¥156.0/EUR ¥94.7/AUD	¥147.0/USD ¥157.8/EUR ¥95.8/AUD	¥140.0/USD ¥149.0/EUR ¥90.0/AUD		
売上高	38,651	39,880	38,610	+1,229	+3.2%
営業利益	6,072	5,730	5,570	▲342	▲5.6%
売上高営業利益率	15.7%	14.4%	14.4%	▲1.3ポイント	-
当社株主に帰属する当期純利益	3,934	3,760	3,470	▲174	▲4.4%
ROE	14.1%	12.6%	11.7%	▲1.5ポイント	
1株当たり配当金（円）	167円	167円	167円	±0円	
連結配当性向	40.1%	41.2%	45.5%	営業利益への為替感応度（1円変動/年） USD：40億円 EUR：5億円 AUD：4億円	

2024年度の各セグメント売上高と利益の見通し

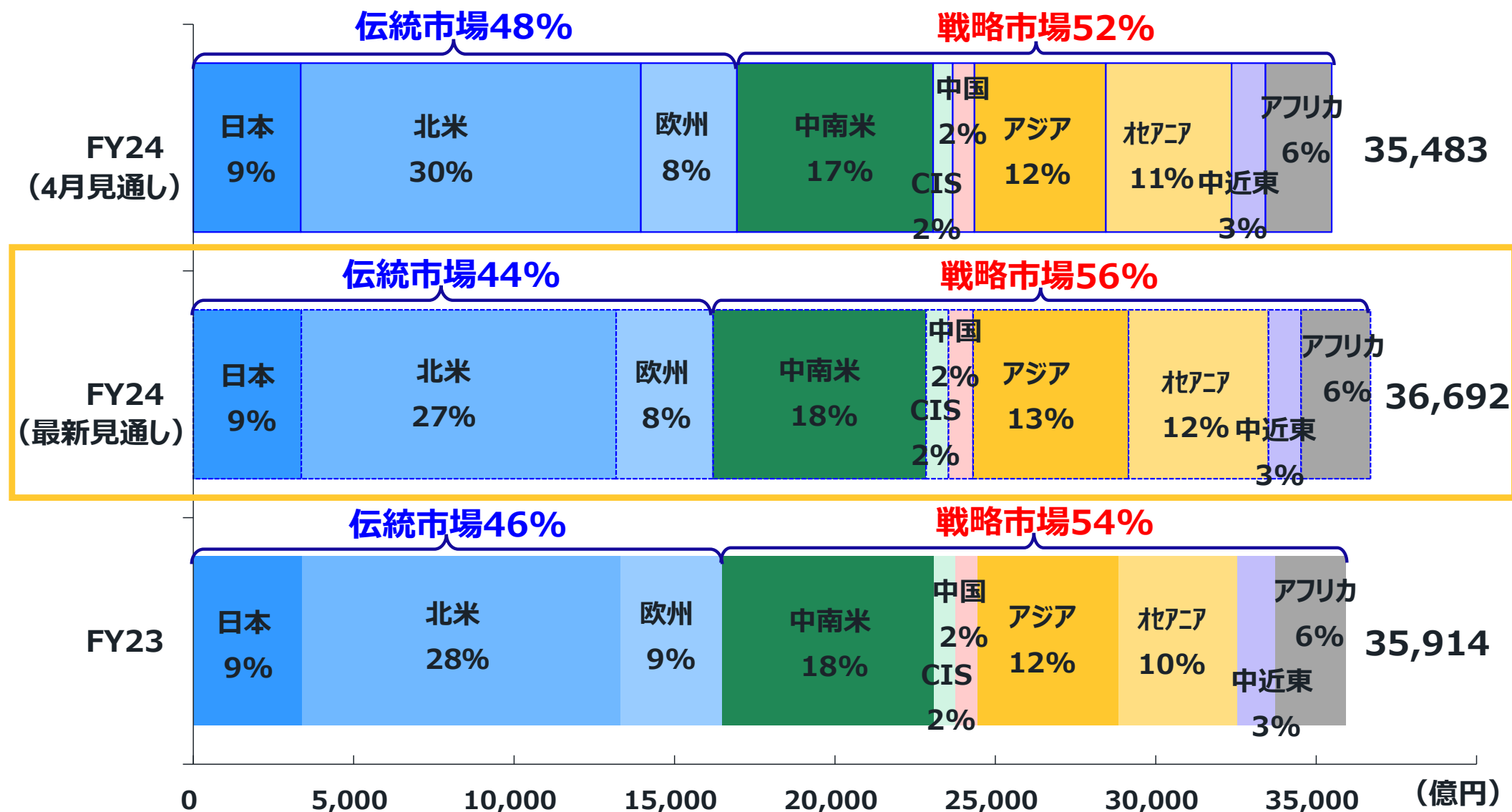
- ・ 建設機械・車両部門の売上高は3兆6,790億円、セグメント利益は5,410億円
- ・ リテールファイナンス部門の売上高は1,170億円、セグメント利益は265億円
- ・ 産業機械他部門の売上高は2,280億円、セグメント利益は240億円

□ % : 利益率 () : 外部顧客向け売上高

金額単位：億円	2023年度 (A)		2024年度 (最新見通し) (B)		2024年度 (4月見通し)		前年比 (B) - (A)	
							増減	増減率
売上高	38,651		39,880		38,610		+1,229	+3.2%
建設機械・車両	(35,914)	36,152	(36,692)	36,790	(35,483)	35,530	(+779) +638	(+2.2%) +1.8%
リテールファイナンス	(809)	1,035	(929)	1,170	(858)	1,060	(+120) +135	(+14.8%) +13.0%
産業機械他	(1,928)	1,956	(2,258)	2,280	(2,269)	2,290	(+330) +324	(+17.0%) +16.5%
消去	▲ 492		▲ 360		▲ 270		+132	-
セグメント利益	15.7%	6,057	14.9%	5,950	15.2%	5,850	▲ 0.8%ポイント ▲ 107	▲ 1.8%
建設機械・車両	15.9%	5,740	14.7%	5,410	15.1%	5,380	▲ 1.2%ポイント ▲ 330	▲ 5.7%
リテールファイナンス	23.4%	242	22.7%	265	20.8%	220	▲ 0.7%ポイント +23	+9.3%
産業機械他	5.3%	103	10.5%	240	12.2%	280	+5.2%ポイント +137	+133.8%
消去または全社	▲ 28		35		▲ 30		+63	-

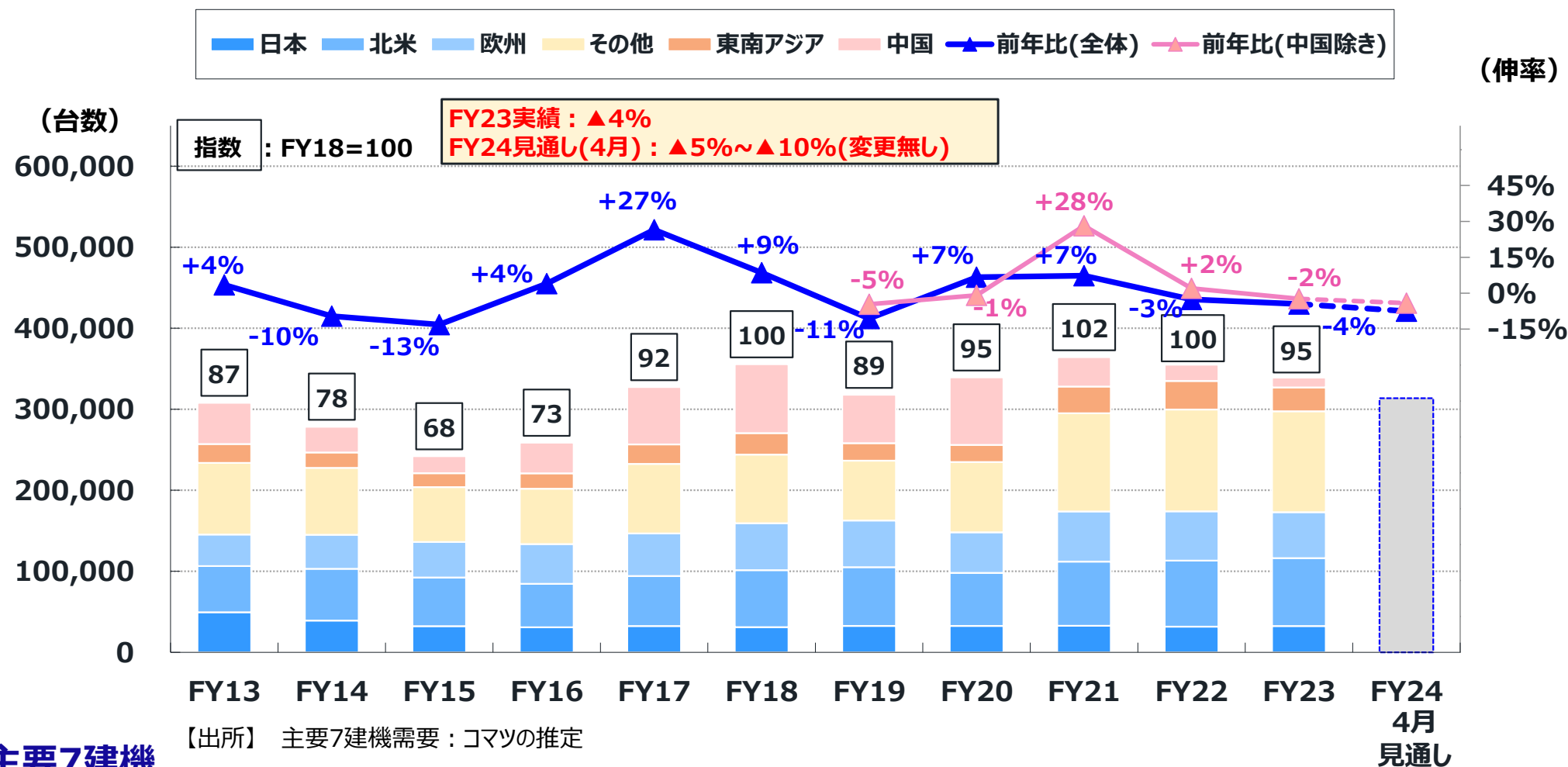
<建設機械・車両> 地域別売上高（外部顧客向け）

- 外部顧客向け売上高は、前年比+2.2%増収の3兆6,692億円の見通し
- インドネシアの需要回復で販売が増えるアジアや、鉱山機械の販売が増えるオセアニアなどで増加
- 北米、欧州、中近東などで減少



<建設機械・車両> 主要7建機の需要推移と見通し

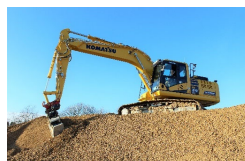
- 2024年度の需要は、前年比▲5%～▲10%の見通し（4月見通しから変更無し）



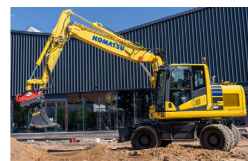
主要7建機



ブルドーザー



油圧ショベル
(クローラー式)



油圧ショベル
(タイヤ式)



ホイールローダー



ダンプトラック



アーティキュレート
ダンプトラック

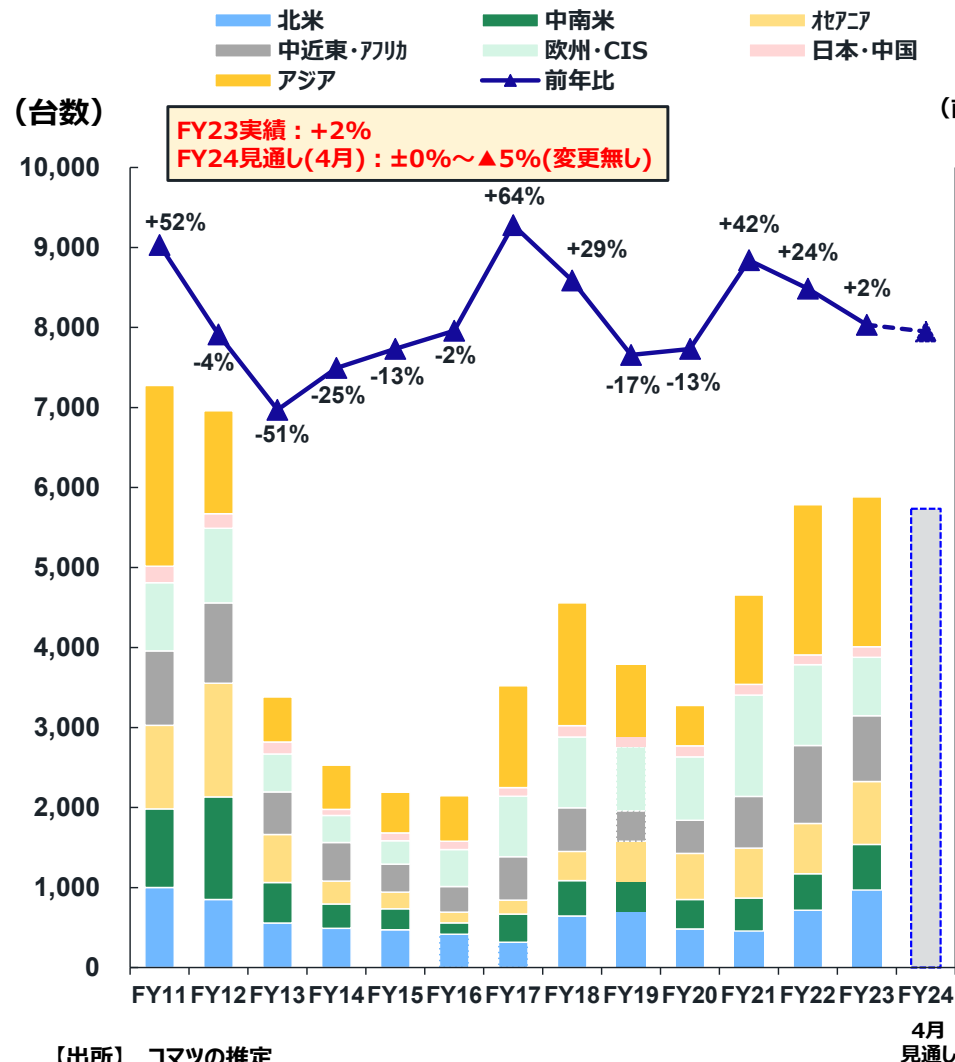


モーターグレーダー

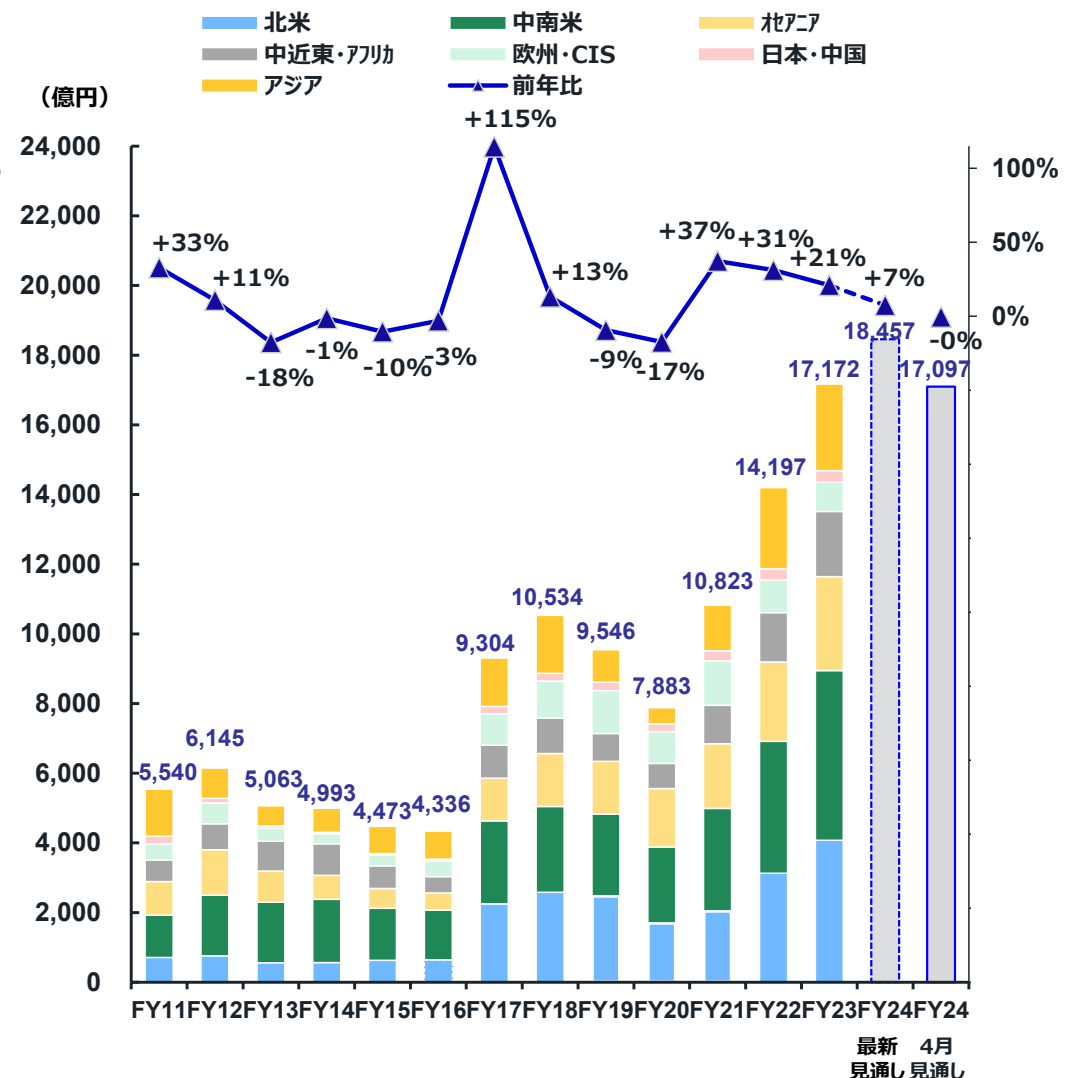
<建設機械・車両> 鉱山機械の需要推移と売上高の見通し

- 2024年度の需要は、前年比±0%～▲5%の見通し（4月見通しから変更なし）
- 2024年度の売上高は、前年比+7%増収の1兆8,457億円の見通し（4月見通しより変更）

鉱山機械 年度別需要推移

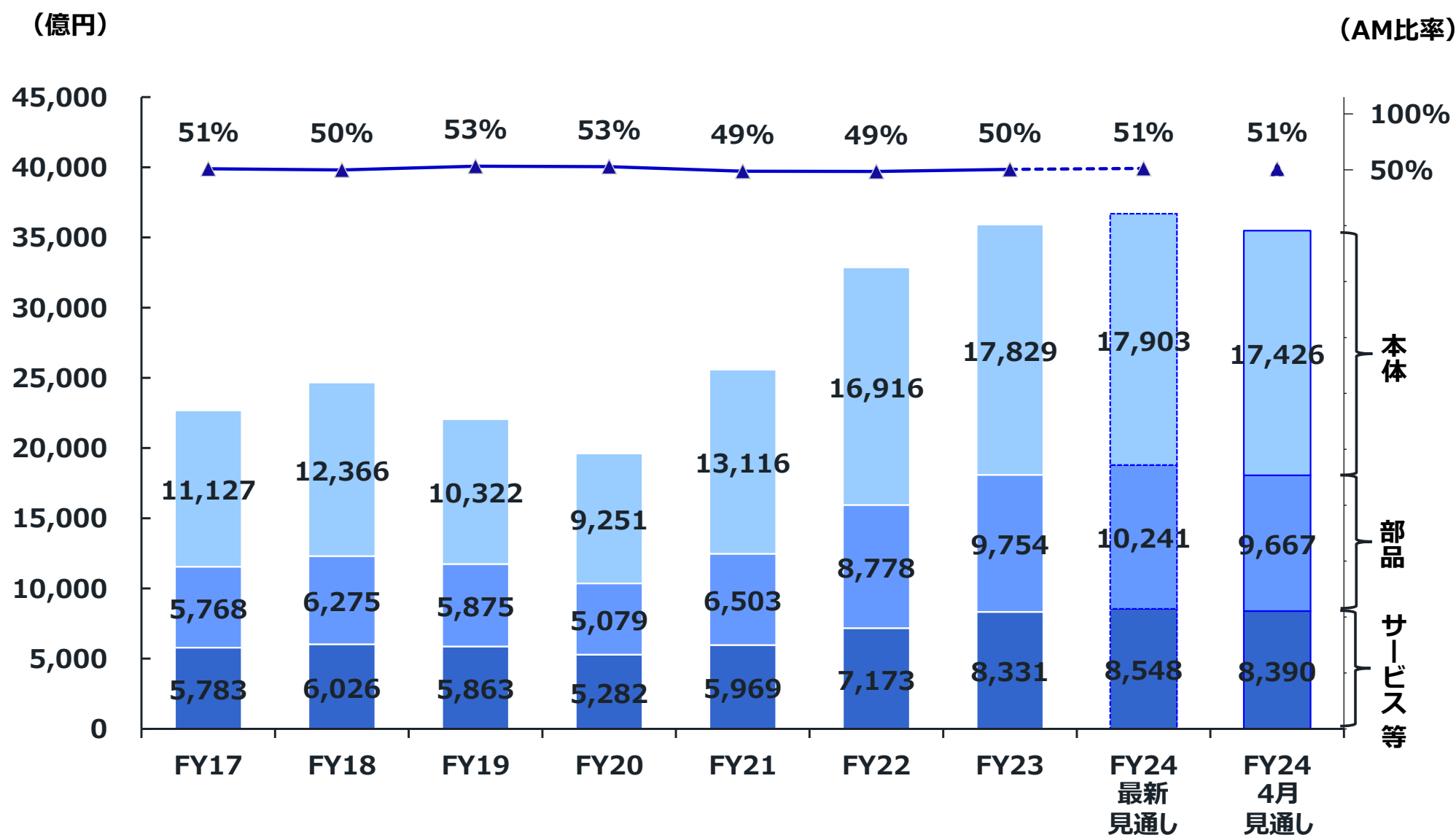


鉱山機械 年度別売上高 (部品・サービス等含む)



<建設機械・車両> 本体・部品・サービス等の売上高（外部顧客向け）の見通し

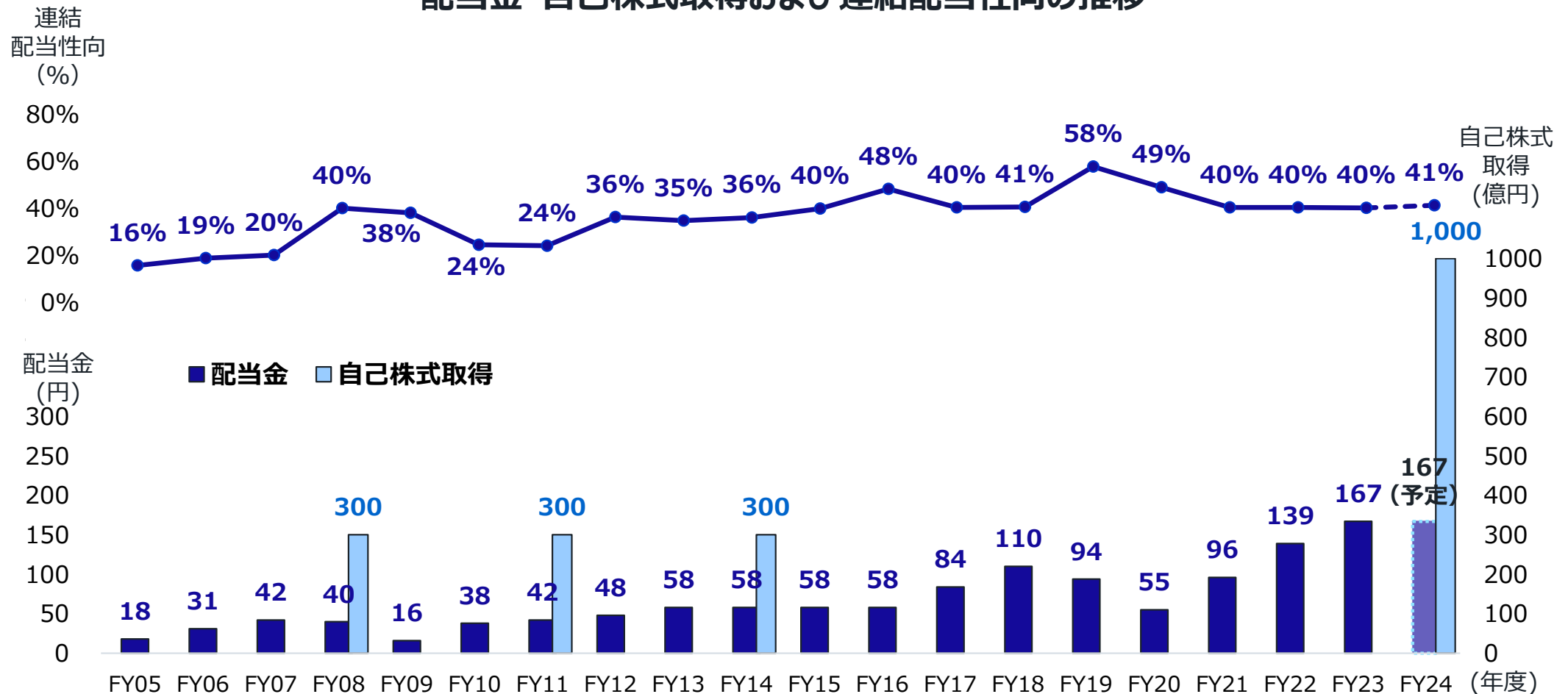
- 2024年度の部品売上高は、前年比＋5％増収の1兆241億円の見通し（4月見通しより変更）
- サービス等をあわせたアフターマーケット比率は51％の見通し



配当方針

- 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る
- 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
- 具体的には、**連結配当性向を40%以上とする方針**

配当金・自己株式取得および連結配当性向の推移



- 2008年よりNPO「日本地雷処理を支援する会（JMAS）」と提携し、地雷処理から復興までのコミュニティ開発を目的とした支援活動に取り組む

地雷原

機械で素早く
安全に除去

コミュニティの復興



ブルドーザーベース
＜地雷処理用＞



油圧ショベルベース
＜不発弾処理用＞

地雷除去活動



インフラ・農地整備



学校建設



参考資料

長期保有株主さまへの感謝品

- ・当社株式を長期保有いただいている株主さまに感謝品を進呈
(2014年7月より制度スタート)



※ 画像はイメージです

- コマツ製品のオリジナルミニチュア(非売品)を対象の株主さまに進呈。
- 多数のビットが付いたローラーを回転させ、埋没している対人地雷を破砕処理する対人地雷除去機をミニチュアにしました。

**2024年度進呈
D85MS-15 対人地雷除去機**

対象となる株主さま

基準日(毎年3月31日)現在、当社株式の保有期間が**3年以上(*)**保有し、
かつ**3単元(300株)**以上を保有の株主さま。

*毎年3月31日および9月30日現在の株主名簿に、同一株主番号で、基準日を含めて7回以上連続して当社株式を保有していたと記載されている方。

施設見学会の積極開催



バリューチェーンビジネスの概要

KOMAITSU

コマツの歴史 ～創業者の精神～

創業者 竹内 明太郎（高知県宿毛市出身）の志

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

- 臨山機械開発のため小松鉄工所を設立（1917年）
- 1921年5月13日 株式会社小松製作所の誕生

創業の精神は、遺伝子として受け継がれる

～世界に適用する技術を生み出し、世界を相手に勝負する～

創業者 竹内 明太郎

◆ 品質第一

◆ 海外への雄飛

◆ 技術革新

◆ 人材育成

KOMAITSU

スライド内写真提供

[illegible]

＜参考情報リンク先＞

株主・投資家情報

<https://www.komatsu.jp/ja/ir>

中期経営計画

https://www.komatsu.jp/ja/newsroom/2022/20220428_4

コマツレポート（統合報告書）

<https://www.komatsu.jp/ja/ir/library/annual>

IR-Day

<https://www.komatsu.jp/ja/ir/library/results/2023>

【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。

コマツ サステナビリティ推進本部コーポレートコミュニケーション部 TEL: 03-6849-9703 <https://www.komatsu.jp/ja>