

【証券コード】6301

KOMATSU

個人投資家向けWEB説明会



100th
Anniversary

成長戦略とESG課題解決への取り組み

常務執行役員 経営管理部長 森下 正敏

2021年11月27日

1. コマツの概要
2. 中期経営計画 – 成長戦略への取り組み –
3. ESG課題解決への取り組み
4. 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 – 成長戦略への取り組み –
3. ESG課題解決への取り組み
4. 業績および株主還元について

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

- 鉱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

～世界に通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

◆ 技術革新

◆ 海外への雄飛

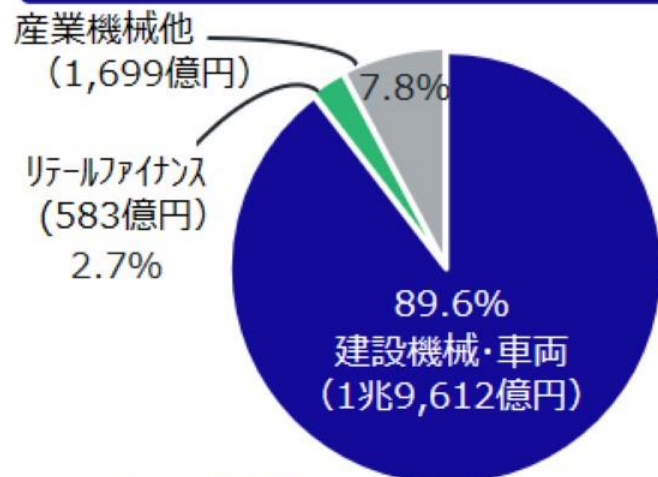
◆ 人材育成

コマツの概要 (2021年3月期)

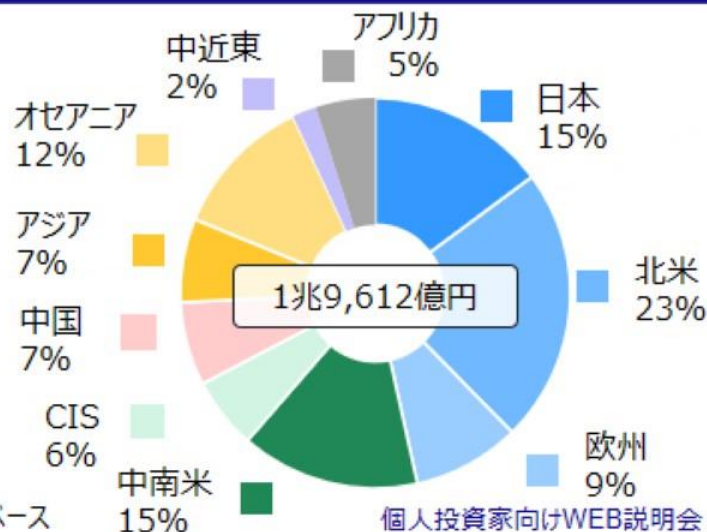
- ・設立 : 1921年5月13日
- ・連結売上高 : 2兆1,895億円
- ・営業利益 : 1,673億円
- ・総資産 : 3兆7,848億円

- ・連結子会社 : 212社
(日本) 12社 (海外) 200社
- ・連結従業員数 : 61,564人
社員の約68%は外国籍

事業別の売上高*構成



建設機械・車両事業の地域別売上高*構成



主要商品 <建設・鉱山機械>

■ 建設・鉱山機械

：世界2位。インフラ開発や都市化の促進。鉱山資源の採掘。



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



フォークリフト
(バッテリー式)

主要商品 <コマツマイニング製鉱山機械>

■ 鉱山機械

: コマツマイニング（旧ジョイ・グローバル社）買収によりラインナップ拡充

<露天掘り向け鉱山機械>



ロープショベル



ドラグライン



ドリル



鉱山機械向けシミュレータ

2019年7月に買収した「イマーシブ社」製

<坑内掘り向け鉱山機械>



コンティニューアスマイナー

シアラー



ロードホールダンプ

主要商品 <林業機械>

■ 林業機械

：木材のサステナブルな活用を支える。近年M&Aを通じ林業機械事業を拡充



ハーベスター



フォワーダー



フェリングヘッド

2018年2月に買収した「クアドコ社」製



林業機械シミュレータ

2018年4月に買収した
「オリックス・シミュレーションズ社」製



フェラーバンチャー

2019年4月に買収した「ティンバプロ社」製



ブルドーザーベース植林機

主要商品 <産業機械・その他>

■ 産業機械・その他

：自動車業界向け大型プレス・工作機械で世界トップメーカーの一つ。



大型ACサーボプレス
[コマツ産機]



クランクシャフトミラー
[コマツNTC]



プレスブレーキ
[コマツ産機]



ワイヤーソー
[コマツNTC]



マシニングセンタ
[コマツNTC]



半導体露光
装置用光源
[ギガフオン]



半導体製造用
温度制御機器
[KELK]

グローバル開発・生産体制

- 開発と生産の一体化： 開発・生産機能を持つ工場＝「マザー工場」
- 主要コンポーネントは日本で開発・生産し、国内で技術革新を生み出す
- 本体の組立は、需要の大きい地域で行う → 海外生産比率65 % (20年度)

建設機械・車両の主な生産拠点 (車体工場)

●●●…開発機能を併せ持つ「マザー工場」

現地組立・生産の目的

- ① 顧客の信頼を勝ち取る
- ② 品質問題の早期解決
- ③ 現地仕様の取り込み
- ④ リードタイムの短縮
- ⑤ 為替リスク対応

地域別の生産拠点数 *坑内掘り鉋山機械の現地組立工場を含む

米州	欧州 CIS	中近東 アフリカ	アジア	中国	日本	合計
34(1)	14(4)	1	11	9	12(4)	81(9)

()内はマザー工場数

キーコンポーネント (生産：小山工場)



ディーゼルエンジン



油圧機器



アクスル

ハイブリッドショベルの キーコンポーネント



発電機モーター



旋回電気モーター



キャパシター
*セルを除く

海外 生産比率	2018年度	2019年度	2020年度
	61%	66%	65%

1. コマツの概要
2. 中期経営計画 – 成長戦略への取り組み –
3. ESG課題解決への取り組み
4. 業績および株主還元について

《社会やステークホルダーからの期待》



ESG課題の解決
持続的成長

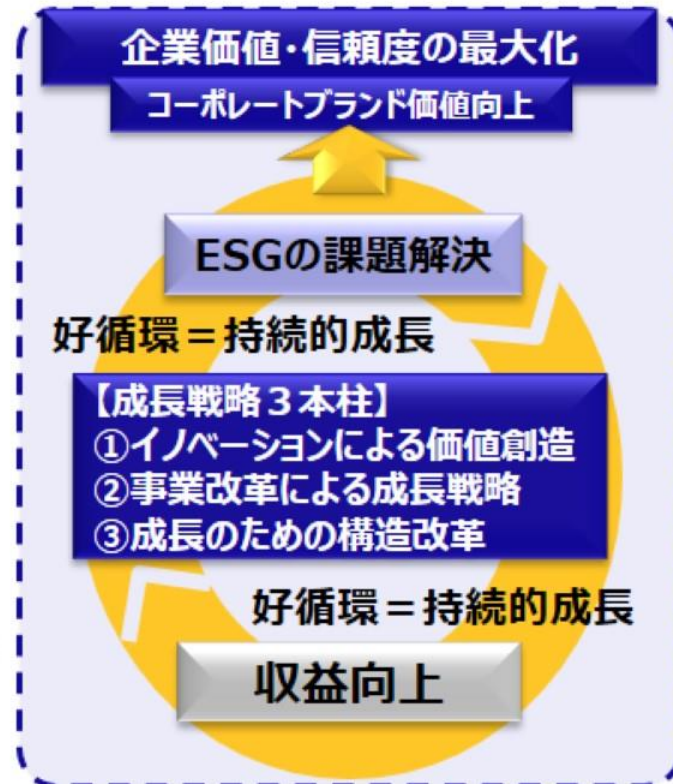


成長戦略により
共に成長



持続的収益向上

《コマツの「経営の基本」を実現する成長戦略》



デジタルトランスフォーメーション(DX)推進による未来の現場の創造



無人ダンプトラック運行システム(AHS : Autonomous Haulage System)

- 2008年コマツが世界で初めて商用導入した、鉱山向け無人ダンプトラック運行システム。
- 新型コロナウイルス感染拡大により、無人化オペレーションを実現するAHSの需要は伸長。2021年度は、中期経営計画の目標台数に既に到達し、更なる増加が見込まれる。
- 4か国、14現場にて420台超が稼働中（2021年9月現在）



超大型油圧ショベル「PC7000-11」の遠隔操作と 無人専用運搬車両「Innovative Autonomous Haulage Vehicle」



決められた走路を走行

【お客様のメリット】

- ①安全性
- ②生産性
- ③環境性

鉱山機械見本市MINExpo2021でのデモンストレーション

スマートコンストラクション



建設・鉱山機械の電動化

➤ 建設・鉱山機械の機種・クラス・地域ごとに様々な方法でアプローチ。

フル・エレクトリック

フォークリフト・小型建機

バッテリー電動

有線電動



:実用化済み

:実証実験開始、コンセプト車発表

:検討中

ハイブリッド/ディーゼル・エレクトリック /フル・エレクトリック

中・大型建機

バッテリー電動

ハイブリッド

ディーゼル
エレクトリック



超大型・鉱山機械（地表）

バッテリー電動

燃料電池

有線電動

ディーゼルエレクトリック

パワーアグノスティック



ハイブリッド

鉱山機械（地下）

バッテリー電動

ハイブリッド



フル電動ミニショベル
（コンセプトマシン）
2021/5発表



Hondaと
共同開発開始
交換式バッテリーを
活用した電動化
マイクロショベル「PC01」
2021年度中量産開始予定



米国プロテラ社と
坑内掘りハードロック向け
鉱山機械の電動化開発開始
2022年度より量産開始

プロテラ社のバッテリーを搭載した
バッテリーLHDのイメージ



➤ 「持続可能な循環型林業」に貢献するため、植林・造林、育林、伐採のあらゆる工程の機械化を進めている。

● 植林分野への新商品導入



植林
自動運転植林機
D61EM-23M0



地摺え
地摺え用機械
D85EX サブソイラー



● 伐採、搬出作業の生産性・安全性向上









伐倒
油圧ショベルベースの林業機械
PC130F ハーベスター仕様



搬出
傾斜地にも対応する集材作業車
フォワーダー895

1. コマツの概要
2. 中期経営計画 – 成長戦略への取り組み –
3. ESG課題解決への取り組み
4. 業績および株主還元について

成長戦略3本柱によるESG課題の解決

CSR重点分野	成長戦略3本柱によるESG課題の解決	SDGs*との関係
<p>生活を豊かにする</p> <p>-社会が求める商品を提供する-</p>	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動に対応した環境負荷低減や安全に配慮した高品質・高能率な商品・サービス・ソリューションの提供 	<p>産業技術革新 持続可能都市</p>   <p>気候変動</p>  <p>協業</p> 
<p>人を育てる</p>	<ul style="list-style-type: none"> 多様な人材の育成 ダイバーシティ・グローバル人材の強化と育成 	<p>経済発展</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協業による社会的課題の解決 責任ある企業行動 	<p>持続可能都市 協業</p>  

本業を通じたESG課題解決

2050年カーボンニュートラル宣言

	2030年 中期経営計画 目標	2050年 カーボンニュートラル
CO2排出	50%削減（2010年比）	実質ゼロ
再生可能エネルギー使用率	50%	100%

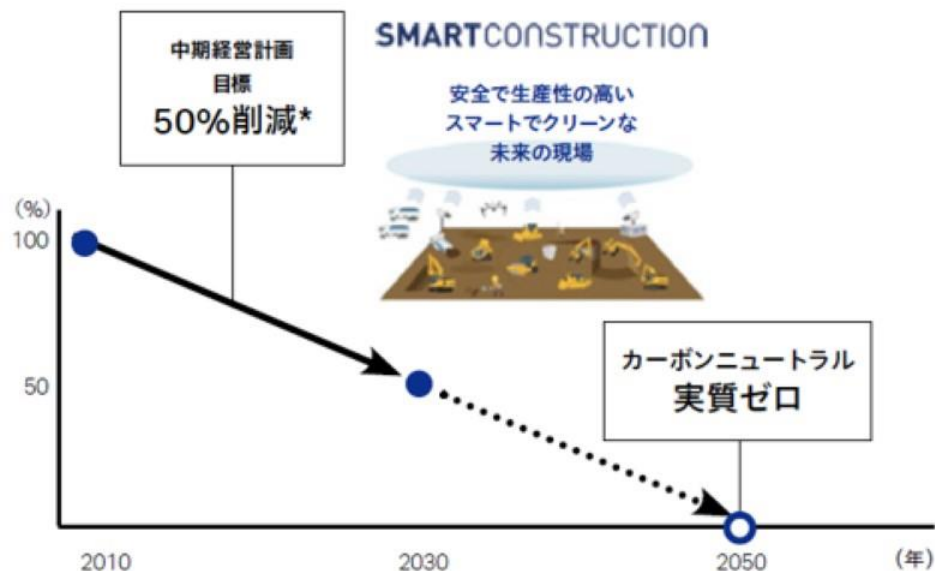
脱炭素社会に向けた潮流を、大きなビジネスオポチュニティと捉え、
ダントツバリュー（顧客価値創造を通じたESG課題の解決と収益向上の好循環）
の実現を目指します。

建設機械のサプライチェーンでのCO2排出量



建設機械のサプライチェーンでのCO2排出量は、
最も高い排出源は「製品使用時」(Scope3カテゴリ11)で、約8～9割を占めている。

カーボンニュートラルに向けた取り組み



コマツの取り組み

生産拠点のカーボンニュートラル

(モノの改善)環境負荷低減を実現する製品開発

(コトの改善)お客さまの現場改善を図るソリューション

林業機械事業によるCO2削減

リマン事業によるCO2削減

カーボンニュートラルによるビジネス・オポチュニティを見極め、コマツの成長戦略に結びつける。

製品 (モノ)

■ 電動化

➢ 機種・クラス・地域別にアプローチ



バッテリー電動



フル電動

パワーアシスト
ティクトラック

■ 燃費性能向上

➢ ハイブリッド車 22%改善 (対従来標準機PC300-10比)



HB335-3

➢ 低燃費車の市場導入 (モデルチェンジでの改善)



WA380-8

×

ソリューション (コト)

■ スマートコンストラクションによる施工の効率向上



■ Komtraxによる低燃費運転の提案

■ 無人ダンプトラック運行システム (AHS)

■ 循環ビジネスによるCO2削減貢献

- 林業機械やシステムによる林業の管理効率化の提案
- リマン事業による資源の節約、廃棄物の削減

製品・ソリューションの改善を通じて社会課題の解決に貢献
= 収益向上とESG課題解決の好循環による持続的成長

- コマツの生産工場として初めてのカーボンニュートラル工場を竣工・生産を開始。
- 林業機械の開発・生産の中核工場の竣工により、林業ビジネスの更なる強化・拡大を図る。

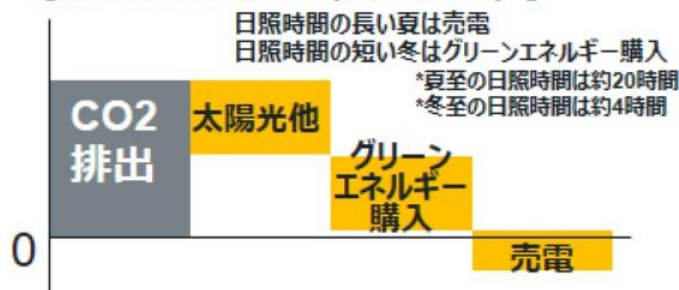


生産品目	林業機械
投資額	約100億円
敷地面積	約133,000m ²
建屋面積	約 40,000m ²

太陽光発電の導入等で カーボンニュートラル実現



【新工場のCO₂推移（想定見通し）】



工場集約と新技術導入により 生産性30%向上



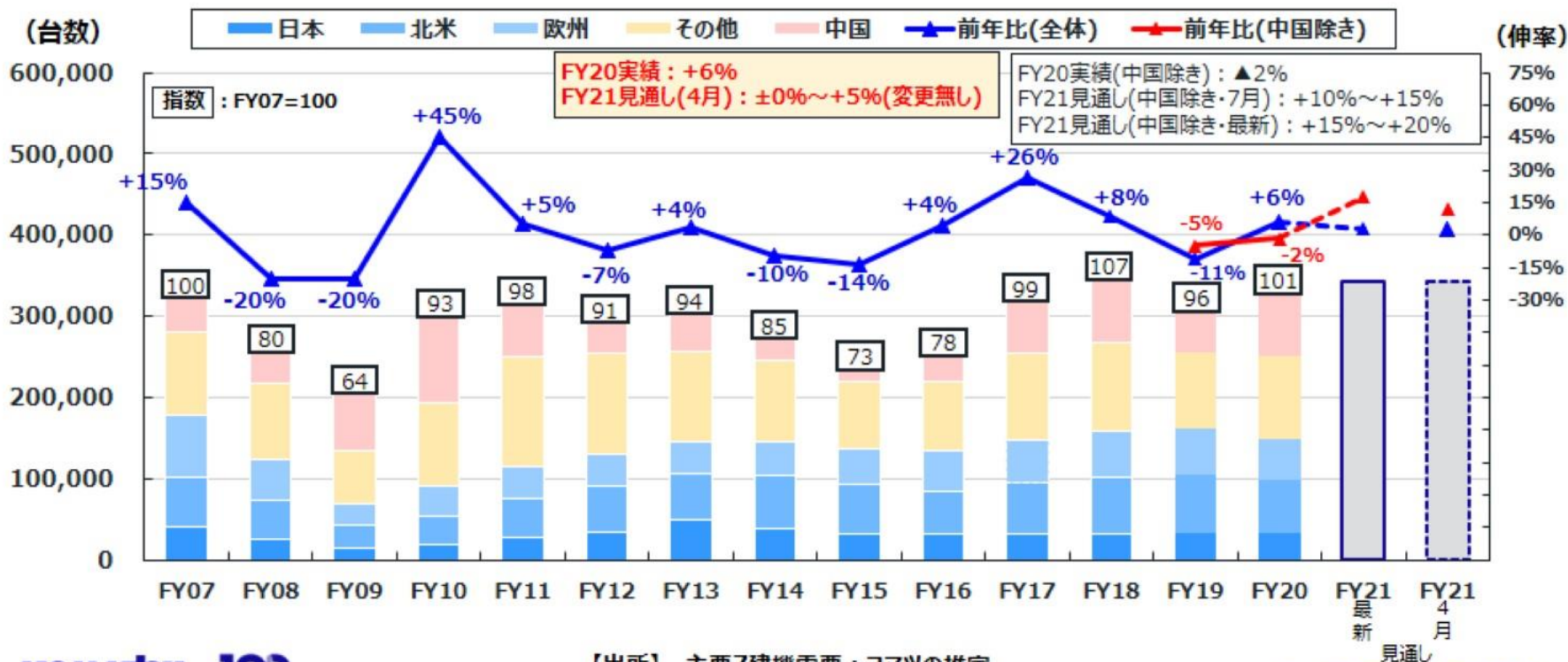
【生産性向上】



1. コマツの概要
2. 中期経営計画 – 成長戦略への取り組み –
3. ESG課題解決への取り組み
4. 業績および株主還元について

<建設機械・車両> 主要7建機の需要推移と見通し

- 2021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）。
- 中国を除く地域では前年比+15%~+20%へ見直し。7月見通しに対し、北米、欧州、東南アジア等での需要増加を織り込み。



2021年度の業績見通し（概要）

- 連結売上高は前年比+22.5%増収の2兆6,830億円（4月見通しから+2,140億円上方修正）。
- 営業利益は前年比+68.5%増益の2,820億円（4月見通しから+570億円上方修正）。
- 配当金は1株当たり80円（4月見通しから+18円の変更）。

下期為替の前提 1ドル:107円、1ユーロ:126円、1中国元:16.5円に見直し。

金額単位：億円	2020年度 (A) ¥106.0/USD ¥123.4/EUR ¥15.6/RMB	2021年度 (最新見通し) (B) ¥108.5/USD ¥128.6/EUR ¥16.8/RMB	2021年度 (4月見通し) ¥105.0/USD ¥124.0/EUR ¥16.0/RMB	前年比 (B) - (A)	
				増減	増減率
連結売上高	21,895	26,830	24,690	+4,934	+22.5%
営業利益	1,673	2,820	2,250	+1,146	+68.5%
売上高営業利益率	7.6%	10.5%	9.1%	+2.9 ¹ 1 ² 1 ³ 1 ⁴	-
当社株主に帰属する当期純利益	1,062	1,870	1,460	+807	+76.0%
ROE	5.8%	9.6%	7.6%	+3.8 ¹ 1 ² 1 ³ 1 ⁴	
1株当たり配当金（円）※	55円	80円	62円	+25円	
連結配当性向	48.9%	40.4%	40.1%		

※ 2020年度の1株当たり配当金には、当社創立100周年の記念配当10円を含む。

2021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、2兆4,500億円。セグメント利益は2,490億円。
- リテールファイナンス部門の売上高は、700億円。セグメント利益は130億円。
- 産業機械他部門の売上高は、1,880億円。セグメント利益は190億円。

□: 利益率 () : 外部顧客向け売上高

金額単位：億円	2020年度 (A)		2021年度 (最新見通し) (B)		2021年度 (4月見通し)		前年比 (B) - (A)	
							増減	増減率
売上高	21,895	26,830	24,690				+4,934	+22.5%
建設機械・車両	(19,612) 19,759	(24,350) 24,500	(22,350) 22,430			(+4,737) +4,740	(+24.2%) +24.0%	
リテールファイナンス	(583) 663	(610) 700	(600) 680			(+26) +36	(+4.5%) +5.4%	
産業機械他	(1,699) 1,712	(1,870) 1,880	(1,740) 1,750			(+170) +167	(+10.0%) +9.8%	
消去	▲ 240	▲ 250	▲ 170			▲ 9	-	
セグメント利益	7.9% 1,723	10.5% 2,820	9.1% 2,250			+2.6ポイント +1,096	+63.6%	
建設機械・車両	7.3% 1,437	10.2% 2,490	8.8% 1,980			+2.9ポイント +1,052	+73.2%	
リテールファイナンス	15.9% 105	18.6% 130	17.6% 120			+2.7ポイント +24	+22.9%	
産業機械他	9.5% 163	10.1% 190	9.7% 170			+0.6ポイント +26	+16.3%	
消去または全社	16	10	▲ 20			▲ 6	-	

配当方針

- 当社は、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ています。
- 配当金につきましては、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です。具体的には、**連結配当性向を40%以上とする方針**です。

＜連結配当性向推移＞

* 2008年度、2009年度は構造改革費用を除いたベース

	'05	'06	'07	'08	'09	'10	'11	'12	'13	'14	'15	'16	'17	'18	'19	'20	'21(予想)
配当方針		20%以上		20%~40%					30%~50%			40%~60%			40%~		
連結配当性向 [総還元性向]	16%	19%	20%	40%*	38%*	24%	24%	36%	35%	36%	40%	48%	40%	41%	58%	48.9%	40.4%
				[88%]			[42%]			[55%]						*	



※ 2020年度の1株当たり配当金には、当社創立100周年の記念配当10円を含む。

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

- 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。
- 2021年度は当社が歩んできた道のりを振り返り、初期の機種、そして、これからの未来を目指してリリースした現代の機種、2機種を進呈。

2021年度進呈

- ・G40 コマツ1型均土機
- ・PC30E-5 バッテリー駆動式ミニショベル

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

本日のまとめ

- 2021年5月 創立100周年を迎えました

- コマツの強み

- ① 建設・鉱山機械のフルラインメーカー
- ② 世界でバランスよくビジネス展開
- ③ グローバル開発・生産体制（マザー工場制）

- 成長戦略による収益向上とESG課題解決の好循環で持続的成長を目指す

- ① デジタルトランスフォーメーション推進（機械の自動化・自律化と施工の最適化の両方で未来の現場を創造）
- ② 自動化・自律化、電動化、遠隔操作化の実現を加速（AHS、スマートコンストラクション、パートナーとの協業等）
- ③ 2050年までにカーボンニュートラルを目指すことを宣言

- 業績および株主還元

- ① 2021年度業績見通し：増収増益（第2四半期決算発表時に業績予想を上方修正）
- ② 2021年度年間配当は、1株当たり80円、前期より25円増配予定

ご清聴ありがとうございました。



【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。

動画上映：創立100周年記念ムービー「Komatsu future 203X」

—203X年、コマツのありたい姿を描き、次の100年に向かう—



参考資料

コーポレートアイデンティティー

コーポレートアイデンティティー



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

高い志を持ち、
失敗を恐れることなく、
革新のために
挑戦し続ける

やり抜く

困難にあっても
決して諦めず、
責任を持って
最後までやり遂げる

共に創る

多様な価値観や
個性を認め合い、
互いに敬意をもち、
win-win精神で
協働することで
新たな価値を創出する

誠実に取り組む

常に誠実に
正しく行動し、
信頼される存在で
あり続ける

戦略と 行動指針



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

① 省エネ

- 徹底した生産性向上・高効率化によるエネルギー消費の縮減
- 次世代型高効率建屋への更新

② 創エネ

- 最先端の再生可能エネルギー設備(太陽光、バイオマス等)を導入
- 高効率蓄電池による創エネ電力の有効活用

③ 再生エネ 購入

- グリーン電力・LNGガス等のクレジットの購入

2050年カーボンニュートラル



超断熱を実現する次世代溶解炉のイメージ



屋根一面に太陽光発電パネルを設置したコマツフォレスト新工場
(2021年8月竣工、スウェーデン・ウメオ)

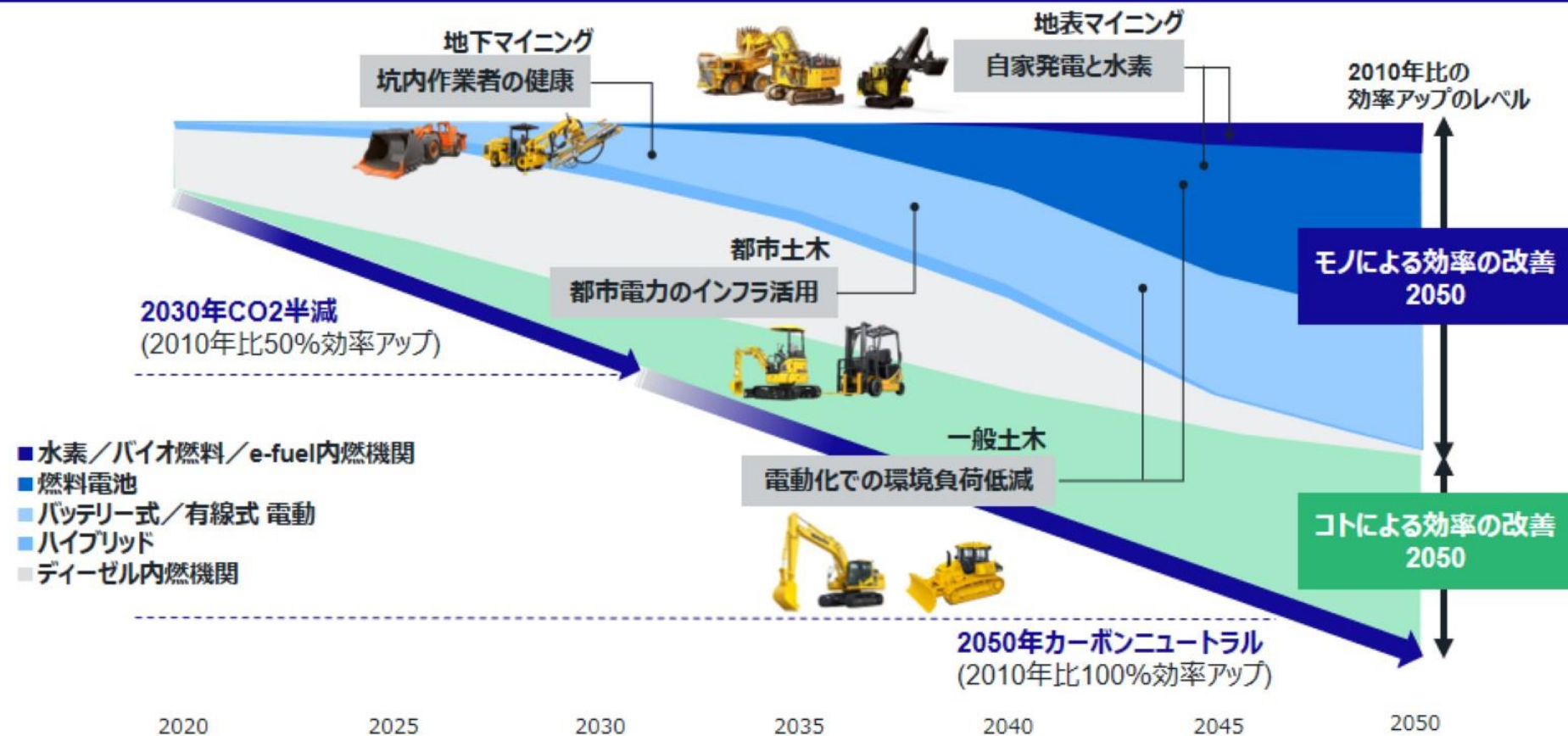


茨城工場のバイオマスボイラー



モノの改善：環境負荷低減を実現する製品開発

Scope3



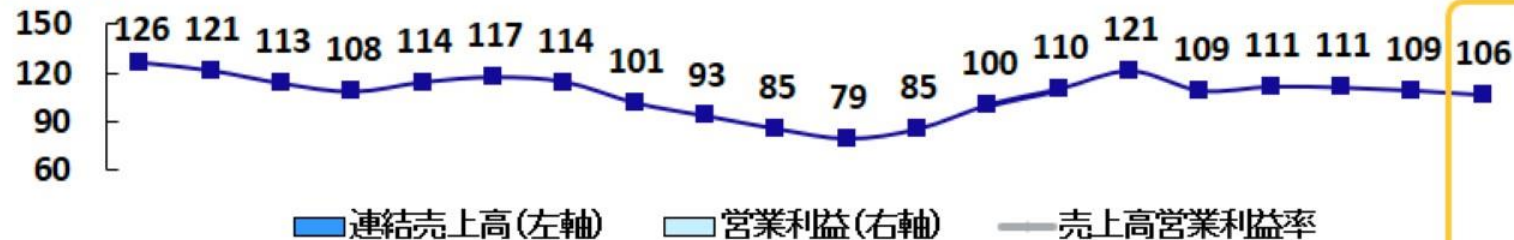
<建設機械・車両> 2021年度地域別売上高（外部顧客向け）の見通し

- ・外部顧客向け売上高は前年比+24.2%増収の2兆4,350億円。
- ・中国を除くすべての地域で増加。北米、中南米、アジア、CISで大きく増加。戦略市場の比率は55%に上昇。

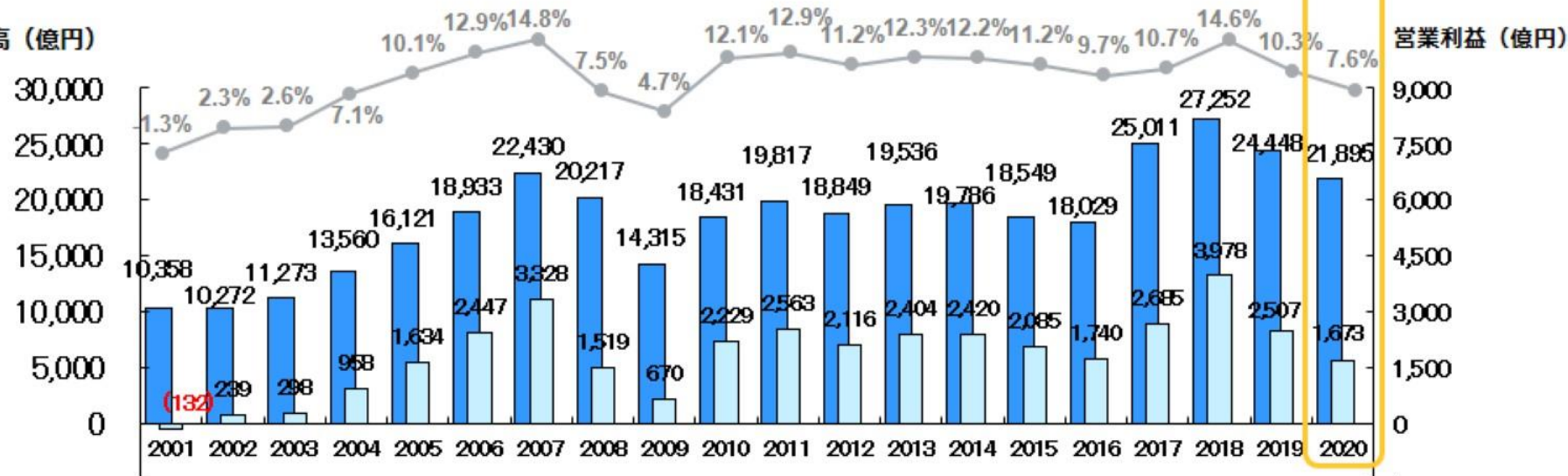


年間業績推移

為替レート (円/ドル)



売上高 (億円)



中期経営計画の経営目標進捗状況

	経営目標		年度	2019年度	2020年度
			指標	実績	実績
成長性	・ 業界水準を超える成長率		売上高成長率	▲10.3%	▲10.4%
収益性	・ 業界トップレベルの営業利益率		営業利益率	10.3%	7.6%
効率性	・ ROE 10%以上		ROE	8.6%	5.8%
健全性	・ 業界トップレベルの財務体質		ネットD/Eレシオ	0.43	0.35
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%以上とする 		連結配当性向	57.7%	48.9%
ESG	<ul style="list-style-type: none"> 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%		製品使用によるCO2削減	▲14%	▲14%
			生産によるCO2削減	▲32%	▲33%
			再生可能エネルギー使用率	11%	13%
	<ul style="list-style-type: none"> 外部評価 DJSI選定 (ワールド、アジアパシフィック) CDP Aリスト選定 (気候変動、水リスク)		環境負荷低減 外部評価	DJSI選定 CDP気候変動 評価 A CDP水リスク 評価 A-	DJSI選定 CDP気候変動 評価 A CDP水リスク 評価 A
リテールファイナンス事業	<ul style="list-style-type: none"> ROA 1.5% - 2.0% ネットD/Eレシオ 5倍以下 		ROA	1.5%	1.2%
			ネットD/Eレシオ	3.80	3.69

その他の外部評価



日経Smart Work大賞
2019審査委員特別賞



東京証券取引所
「企業価値向上表彰」
大賞



2020年度
IR優良企業賞



デジタルトランスフォー
メーション(DX)銘柄
選定



SBT(Science
Based Targets)
認定



S&P/JPXカーボン
エフィシエント指数
構成銘柄



MSCI Global
Sustainability Indexes
選定



ISS-Oekom
Machinery業界
Prime認定



EURONEXT
VigeoEIRIS
選定



FTSE Blossom Japan
Index
選定

2020 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数

MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数
選定

2020 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

MSCI日本株女性活躍指数
選定

コマツの株価推移

2002年3月末からの株価変化率（各月の終値ベース）



個人投資家・株主さまとのコミュニケーション

株主さま向け会社説明会 〈20・21年度はオンライン開催〉



施設見学会の積極開催

〈20年度はYouTube公式アカウントに工場見学会動画掲載〉



個人投資家向け説明会 〈20・21年度はオンライン開催〉



社長のインタビューをウェブサイトに掲示(4回/年) コマツの強みや今後の見通し、中期経営計画について動画配信



中間報告書 直近の事業状況や イベントをご紹介 (郵送)



統合報告書（コマツレポート）

コマツの価値創造モデル「成長戦略による収益向上とESG課題解決の好循環」
中期経営計画の成長戦略とESG(CSR・環境・ガバナンス)のKPI、環境、社会、ガバナンスの
取り組みを説明

本業(事業活動そのもの)と、環境・CSRの要素を一体で説明することが必要

→投資家の皆さまに対し、中長期的な視野から企業価値向上の取り組みをご説明することを目的として、作成・開示。



【2021年度版】 2021年9月中旬発行予定

- ◆ 社長メッセージ（次の100年へ向けた経営課題と経営戦略）
- ◆ CFOメッセージ（財務戦略）
- ◆ コマツ100年のアイデンティティー
- ◆ 未来の現場をともにつくるビジネスモデルの進化
- ◆ 成長戦略によるESGの課題解決（KPI、ガバナンス、リスクマネジメント）

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

質疑応答

グローバルクロスソーシング

- 本体のクロスソーシング： 需要・為替の変動に応じて、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。
- 部品のクロスソーシング： 主要なコンポーネントを除く部品については、アジア・中国のコスト・品質に優れた部品も活用し、全世界の工場に供給。

<中型油圧ショベルのクロスソーシング例>

- 海外拠点間のクロスソース
- 日本からのソーシング

