

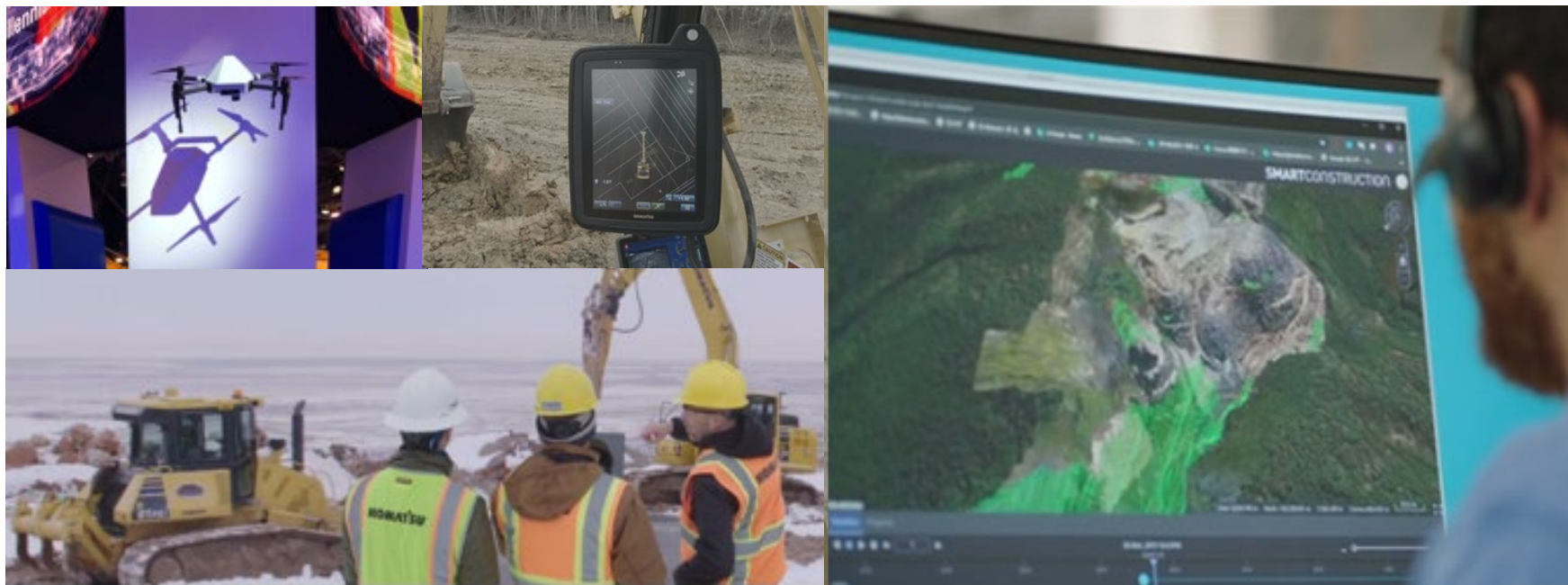
コマツ

個人投資家様向け説明会

成長戦略とESG課題解決への取り組み

2021年3月17日

常務執行役員 CFO 堀越 健



【証券コード】 6301

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. 新型コロナウイルスに関する影響について
5. 業績見通し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. 新型コロナウイルスに関する影響について
5. 業績見通し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

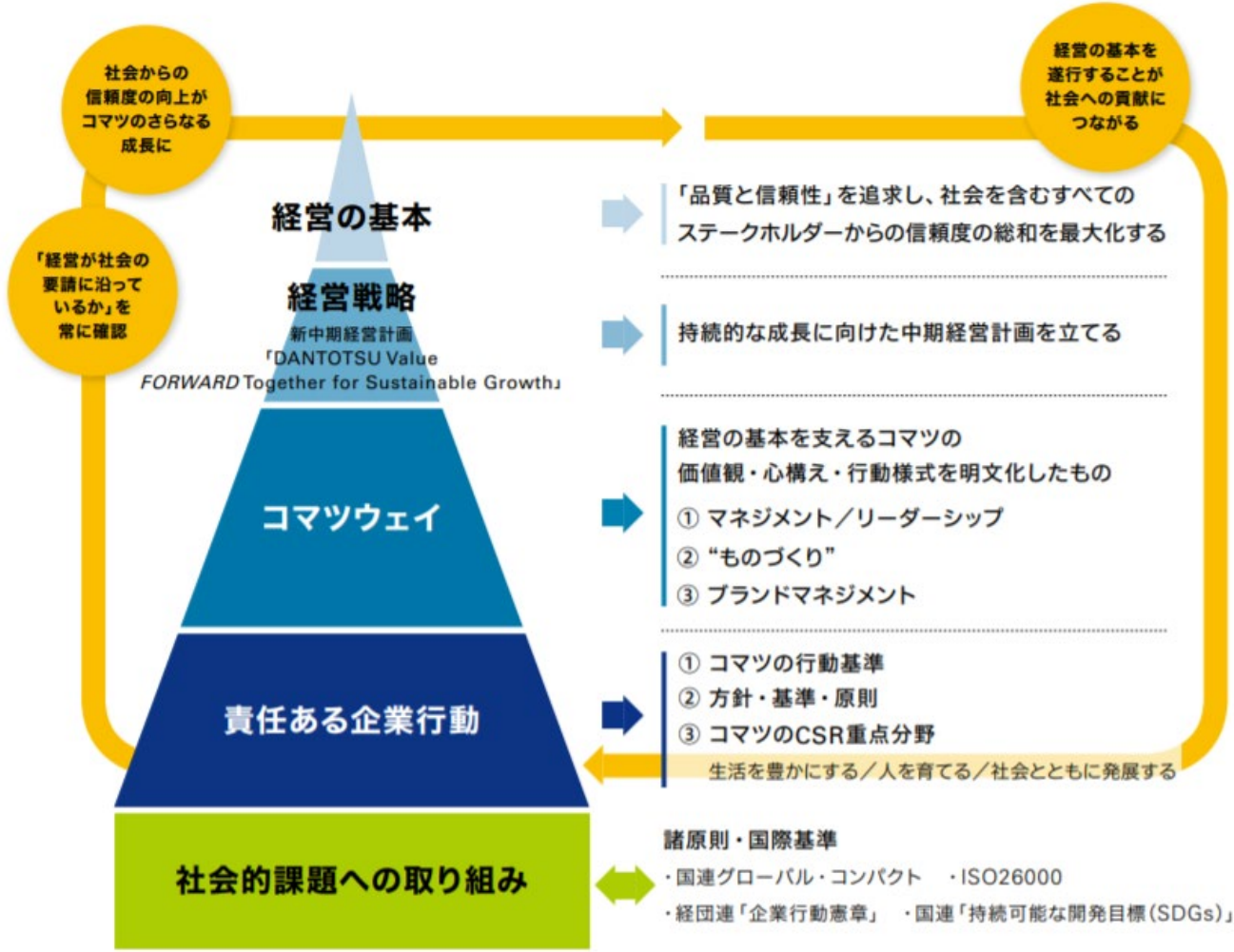
◆技術革新

◆海外への雄飛

◆人材育成

2021年に創立100周年を迎えます

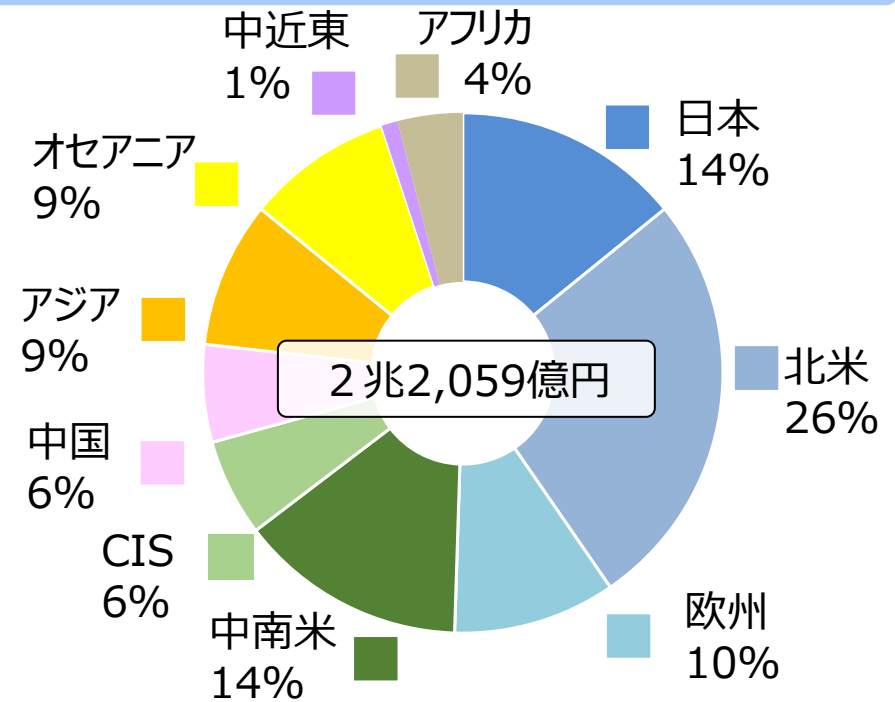
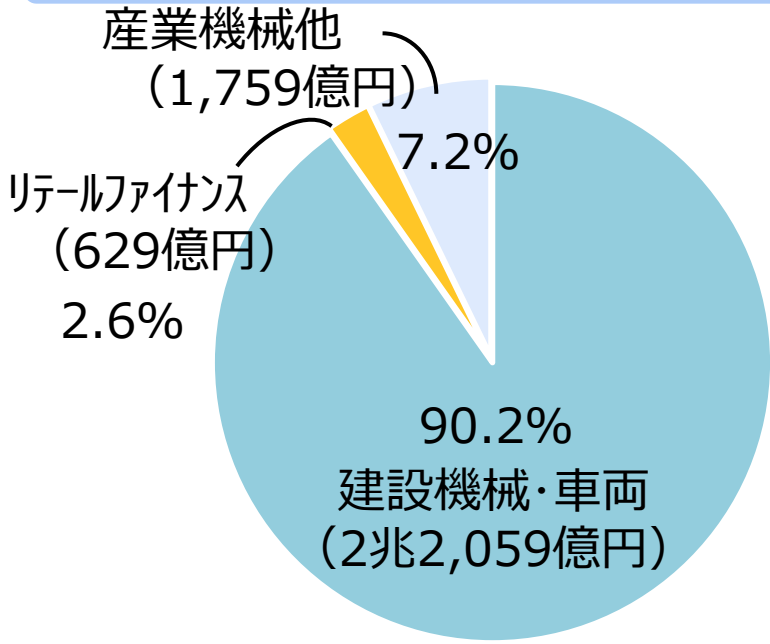
コマツの経営の基本は、「品質と信頼性」を追求し、企業価値を最大化することです。そしてその「企業価値」とは、我々を取り巻く社会とすべてのステークホルダーからの信頼度の総和であると考えています。



- ・設立 : 1921年5月13日
- ・連結売上高 : 2兆4,448億円
- ・営業利益 : 2,507億円
- ・総資産 : 3兆6,536億円
- ・連結子会社 : 219社
(日本) 13社 (海外) 206社
- ・連結従業員数 : 62,823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



*売上高は外部顧客向け (セグメント間取引消去後) ベース

■ 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)

■ **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

■ 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「ティンバープロ社」製



ブルドーザーベース植林機

■ 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
[ギガフォトン]



半導体製造用
温度制御機器
[KELK]

- 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66%(19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」



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

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

ハイブリッドショベルの
キーコンポーネント
(生産： 湘南工場)



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

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
36(1)	14(4)	1	13	9	12(4)	85(9)

()内はマザー工場数

海外 生産率	2017 年度	2018 年度	2019 年度
	59%	61%	66%

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. 新型コロナウイルスに関する影響について
5. 業績見通しおよび株主還元について

中期経営計画

(2019年度～2021年度)

DANTOTSU Value

FORWARD Together for Sustainable Growth

世界の現場を、「ダントツ」でつなぐ

今、世界は、地球規模で大きく変わり始めています。
社会やお客さまが何に困り、何を必要としているのか。

私たちは、今、何をすべきなのか。

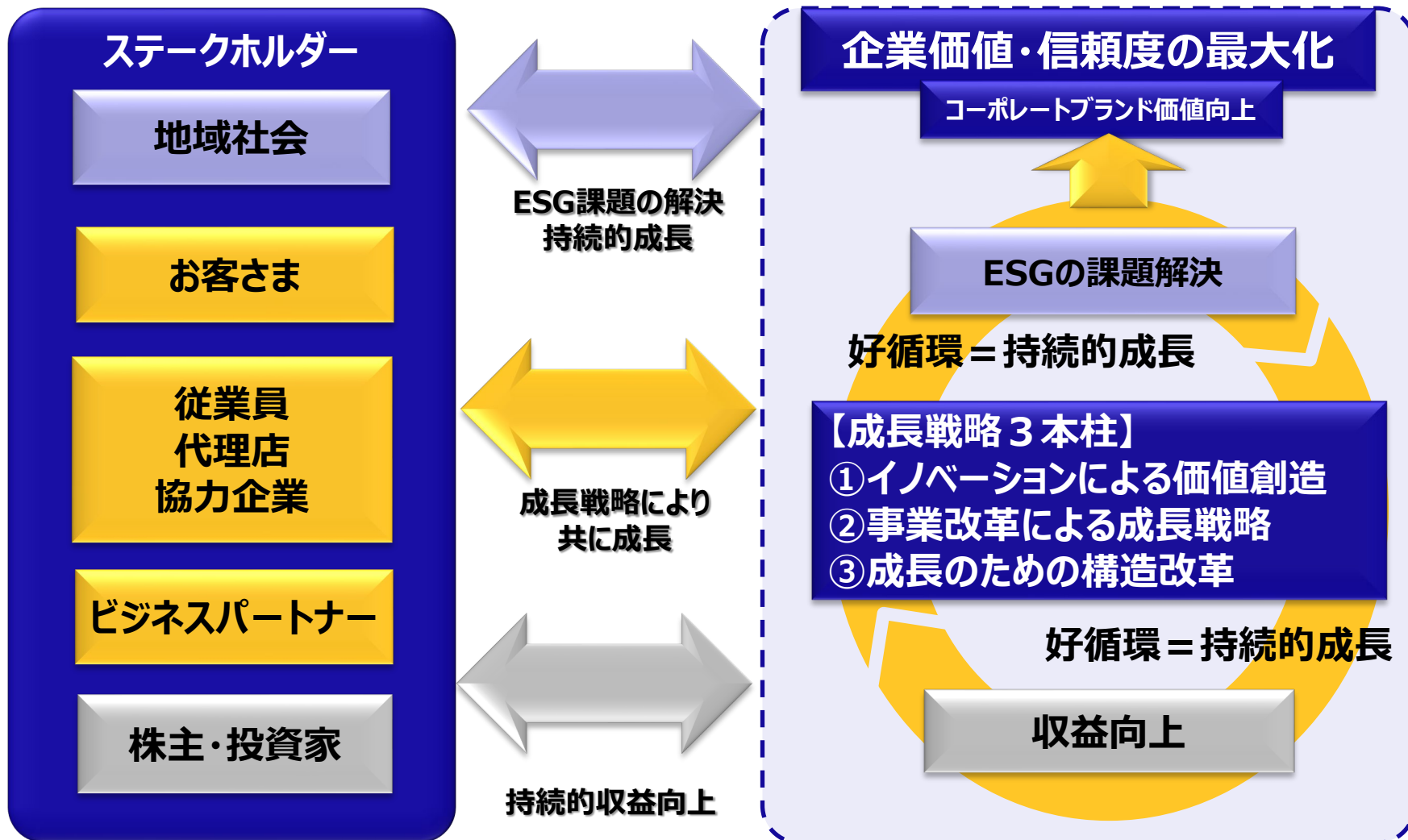
それは、私たちの強みである圧倒的な商品・サービス・ソリューションを進化させ、
お客さま、代理店、パートナー、地域社会、そして私たちすべての現場を
ダントツでつなぐことで、持続的成長を目指すことです。

「ダントツ」で世界を変える、私たちが変える。

それがコマツのダントツバリューです。

「社会やステークホルダーからの期待」

「コマツの「経営の基本」を実現する成長戦略」



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）

安全で生産性の高いスマートでクリーンな未来の現場

価値

〔施工の高度化〕施工の安全性と生産性の追求

◆最適化プラットフォームとソリューションの進化

SMART CONSTRUCTION AHS/IAHV



LANDLOG IntelliMine

レベルアップ
スピードアップ

〔稼働の高度化〕稼働の見える化の追求

- ◆IoT/AI予測技術による予知保全
- ◆号機管理によるライフサイクルサポート
- ◆次世代KOMTRAX

次世代

KOMTRAX

ダントツソリューション

進化

〔製品の高度化〕高品質、高付加価値の追求

◆自動化・自律化、電動化、遠隔操作化



ICT建機

電動ショベル

バッテリーLHD

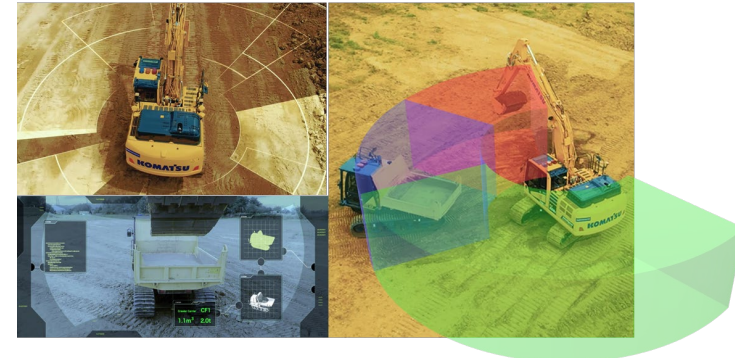
ダントツサービス

従来のレベル、スピード

ダントツ商品

バリューチェーンの拡大

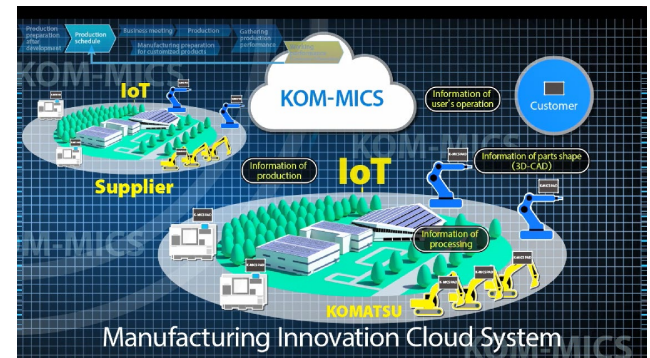
イノベーションによる価値創造



事業改革による成長戦略



成長のための構造改革



: Autonomous Haulage System

高精度GPS、無線ネットワークシステムなどを活用し、鉱山で稼働するダンプトラックを無人で運行するシステム。2008年、コマツが世界で初めて実用化。現在チリやオーストラリアなどで260台超が稼働中。

決められた走路を走行 【お客様のメリット】

- ① 安全性
- ② 経済性
- ③ 生産性
- ④ 環境性



様々なソリューションプロバイダーへ開放

LANDLOG

SC DX SMARTCONSTRUCTION

DB コトデータ 高精度、リアルタイムコストデータ

売上データ コトデータ

機械費

労務費

材料費

3D地形データ

Edge / Cloudで処理

可視化

課題発見

施工の最適化

タスクの作成

精度良く、高速に、簡単に、安く、コトデータ化



建機



人



ドローン



資材



ダンプ



燃料

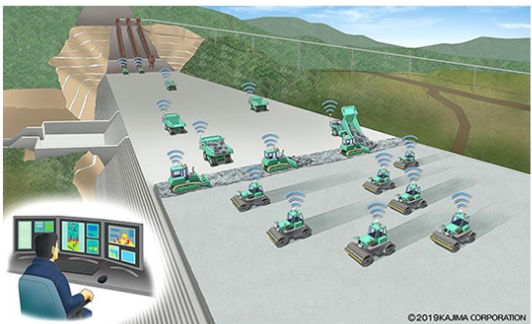
建設現場に関わる人、機械、材料全て



自動化

秋田県成瀬ダム ブルドーザーD65/ダンプトラックHD465
(自動化対応車両) 提供

'20/7月からブルドーザーの本格的な自動施工開始。



国交省・成瀬ダムでの自動化施工システムの適用イメージ



提供：鹿島建設株式会社

電動化

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



黄色 : 実用化済み

青 : 21年実証実験開始、
23年~24年の量産化
を目指す

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

ハイブリッド

ディーゼルエレクトリック

バッテリー電動



地表鉱山機械

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



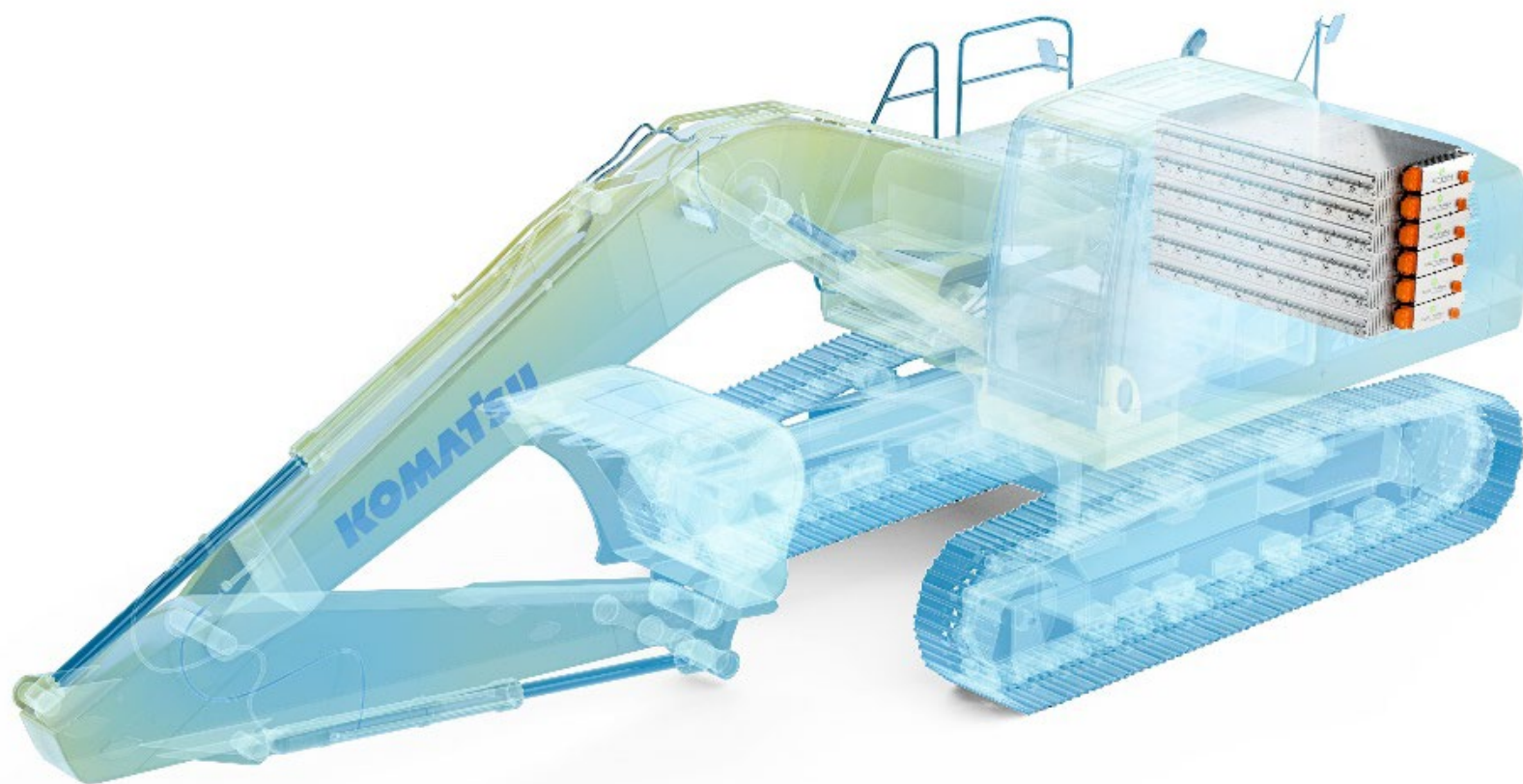
ハイブリッド

地下鉱山機械

バッテリー電動



- ・ 中小型クラスの油圧ショベルの電動化（バッテリー駆動式建設機械）の実現に向け、米国のプロテラ社よりリチウムイオンバッテリーシステムの供給を受ける協業契約を締結しました。
- ・ 21年より実証実験を進め、23年～24年の量産化を目指します。



中小型クラス電動油圧ショベルのコンセプトイメージ

「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



地拵え
地拵え用機械
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

コマツの“つながる化”

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

KOM-MICS

KOM-MICS : *KOMATSU Manufacturing Innovation Cloud System*

加工・品質情報見える化 生産現場・生産設備のネットワーク化
 生産現場の「見える化」とIoT技術を駆使したプラットフォームにより、生産性が向上










ICT活用したプロセス革新

生産性 2 倍、省人化
 品質向上、リードタイム半減



工場をスリム化
 (スマートファクトリー)

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. 新型コロナウイルスに関する影響について
5. 業績見通しおよび株主還元について

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> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;">  <p>9 産業と技術革新の基盤をつくろう</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>11 住み続けられるまちづくりを</p> </div> </div> <p>気候変動</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;">  <p>13 気候変動に具体的な対策を</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>17 パートナーシップで目標を達成しよう</p> </div> </div>
<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> <div style="text-align: center;">  <p>8 働きがいも経済成長も</p> </div>
<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> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;">  <p>11 住み続けられるまちづくりを</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>17 パートナーシップで目標を達成しよう</p> </div> </div>

本業を通じたESG課題解決

*SDGs : 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。

■ 製品の燃費性能向上（ダントツ製品）

- **ハイブリッド車**
22%改善
(対従来標準機PC300-10比)
- **モデルチェンジでの改善**
Tier4-Final車の
燃費向上



HB335-3



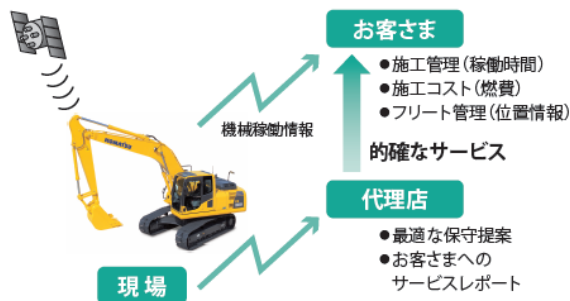
WA380-8



HM300-5

■ KOMTRAXによる低燃費運転の提案

- 建機の使われ方をKOMTRAXデータで解析し、低燃費運転法を提案



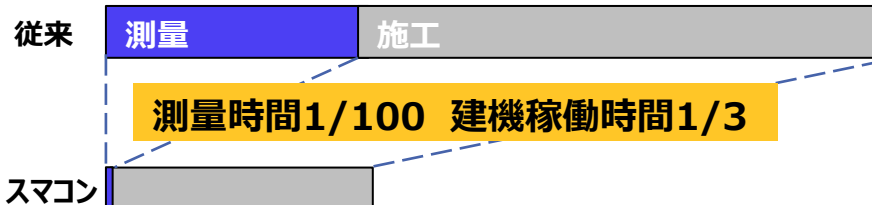
車両情報管理システム[KOMTRAX]

■ スマートコンストラクションでのCO₂削減

- 工事の総合効率を高め燃料消費削減



土地造成 整地7,000m²の事例



- 無人ダンプトラック（マイニング自動化）
- 鉱山プラットフォームビジネス促進
- 坑内掘り化（ハードロック）



無人ダンプトラック/鉱山プラットフォーム



坑内掘り向け鉱山機械（ロードホールダンプ）

ブルドーザーは、地雷除去機になった。カンボジアの地雷原は、田んぼや畑になった。



ブルドーザーをベースに開発した対人地雷除去機

	経営目標	FY2019 (中計初年度)	
		指標	実績
成長性	・ 業界水準を超える成長率	売上高成長率	▲10.3%
収益性	・ 業界トップレベルの営業利益率	営業利益率	10.3%
効率性	・ ROE 10%以上	ROE	8.6%
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
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%
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% 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）等 	環境負荷低減 外部評価	CO2： 2021年に40%減 再エネ： 2021年に15% 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	・ ROA 1.5% - 2.0%	ROA	1.5%
	・ ネットD/Eレシオ 5倍以下	ネットD/Eレシオ	3.80

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. **新型コロナウイルスに関する影響について**
5. 業績見通しおよび株主還元について

1. 生産への影響

(2021年1月29日現在)

工場の稼働状況

10月以降は全ての工場が通常稼働

2. 販売・サポート活動への影響

項目	最新の状況
市場の建設機械の稼働状況	多くの地域で例年並みに戻った状況が継続
営業活動	一部の地域で在宅勤務。多くの地域で、通常勤務、あるいは、制限付き勤務に移行している状態
サービス活動	部品倉庫、サービス・ワークショップでは概ね通常勤務

3. 2020年度需要実績と見通し

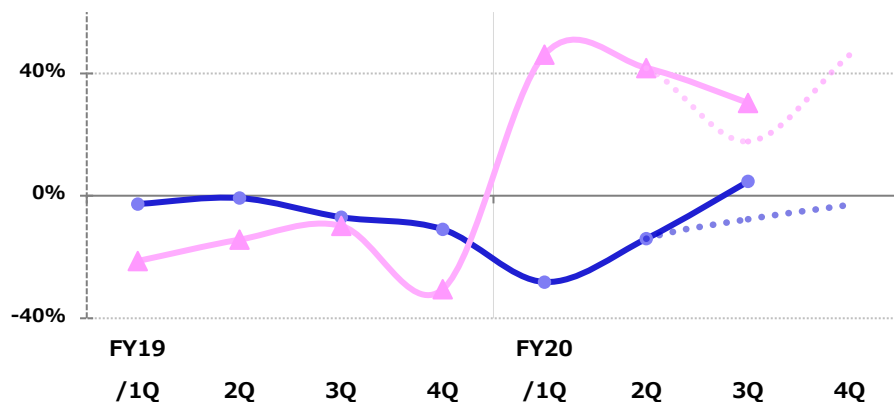
※「市場」の位置づけ

伝統市場：日本、北米、欧州

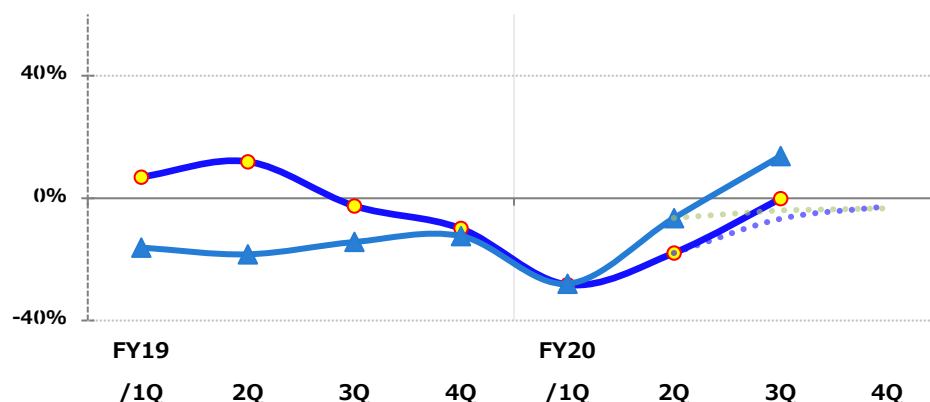
戦略市場：中国、中南米、アジア、オセアニア、アフリカ、中近東、CIS

<主要7建機 対前年同期伸び率 (FY19~FY20)>

● 全地域(中国除き)実績 ●●●● 全地域(中国除き)10月見通し
▲ 中国実績 ▲▲▲▲ 中国10月見通し

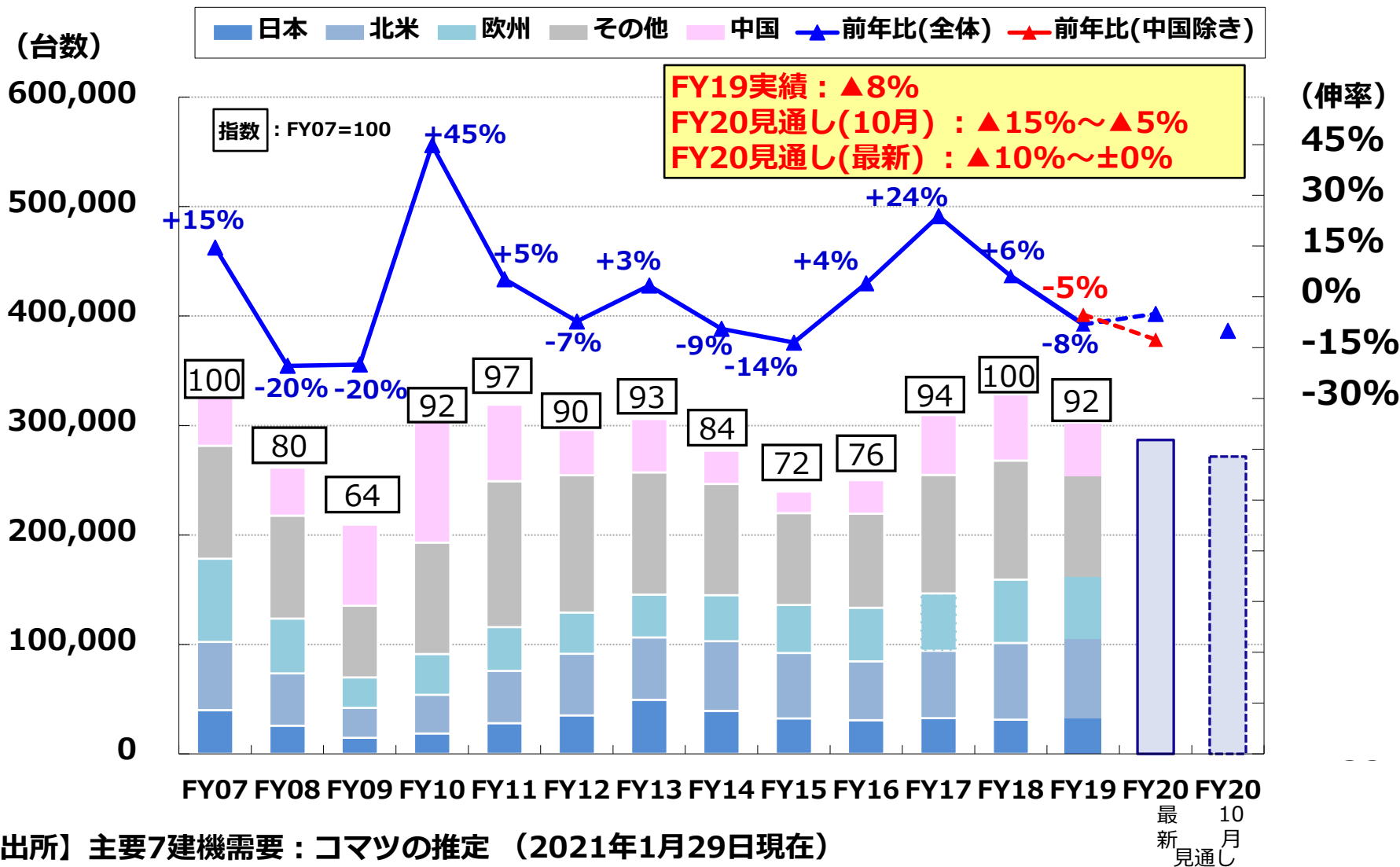


● 伝統市場実績 ●●●● 伝統市場10月見通し
▲ 戦略市場(中国除き)実績 ▲▲▲▲ 戦略市場(中国除き)10月見通し



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. 新型コロナウイルスに関する影響について
5. **業績見通しおよび株主還元について**

- ・2020年度第3四半期の需要は、前年同期比+8%増加。
- ・2020年度の需要見通しは、前年比▲15%～▲5%（10月見通し）から、▲10%～±0%（最新）へ見直し。



【出所】 主要7建機需要：コマツの推定（2021年1月29日現在）

- ・ 連結売上高は前年比▲13.3%減収の2兆1,190億円。
 - ・ 営業利益は前年比▲46.6%減益の1,340億円。
 - ・ 配当金は1株当たり43円（中間18円、期末25円）。
- 連結配当性向は50.8%。

金額単位：億円		2019年度 (A) ¥108.7/USD ¥120.8/EUR ¥15.6/RMB	2020年度(B) (見通し) ¥106.1/USD ¥122.7/EUR ¥15.1/RMB	前年比 (B) - (A)	
				増減	増減率
連結売上高		24,448	21,190	▲ 3,258	▲ 13.3%
営業利益		2,507	1,340	▲ 1,167	▲ 46.6%
売上高営業利益率		10.3%	6.3%	▲ 4.0 ¹⁾ 1)	-
当社株主に帰属する当期純利益		1,538	800	▲ 738	▲ 48.0%
ROE		8.6%	4.5%	▲ 4.1 ¹⁾ 1)	
1株当たり 配当金 (円)	中間	55円	18円	▲ 37円	
	期末	39円	25円	▲ 14円	
連結配当性向		57.7%	50.8%		

(2020年10月28日公表の業績見通し)

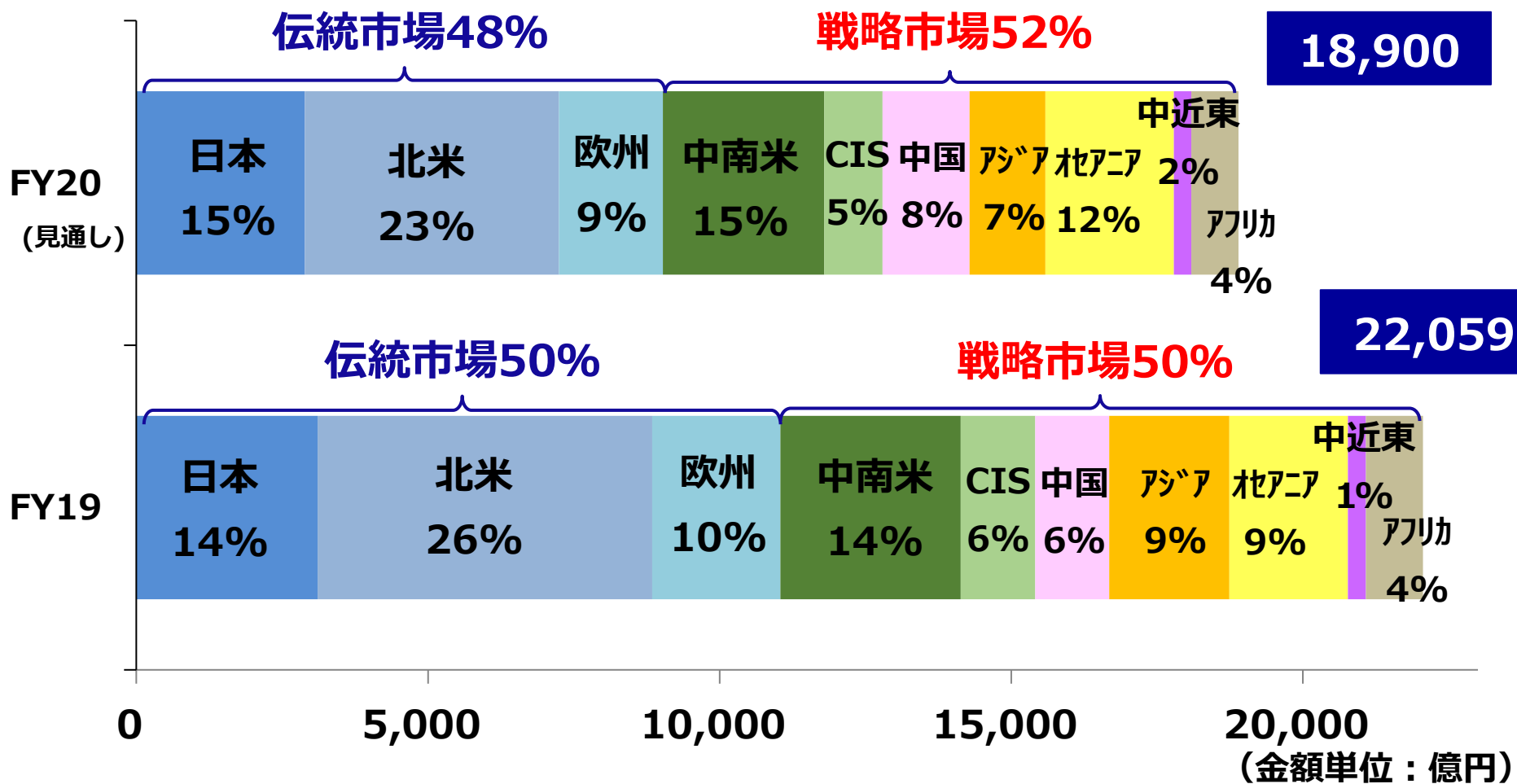
KOMATSU 2020年度の各セグメント売上高と利益の見通し

- ・ 建設機械・車両の売上高は1兆9,050億円、セグメント利益は1,180億円。
- ・ リテールファイナンスの売上高は670億円、セグメント利益は100億円。
- ・ 産業機械他の売上高は1,720億円、セグメント利益は120億円。

□ : 利益率 () : 外部顧客向け売上高

金額単位：億円	2019年度		2020年度 (見通し)		前年比(B)-(A)	
	(A)		(B)		増減	増減率
売上高	24,448		21,190		▲ 3,258	▲ 13.3%
建設機械・車両	(22,059)	22,112	(18,900)	19,050	(▲ 3,159) ▲ 3,062	(▲ 14.3%) ▲ 13.9%
リテールファイナンス	(629)	709	(580)	670	(▲ 49) ▲ 39	(▲ 7.9%) ▲ 5.5%
産業機械他	(1,759)	1,775	(1,710)	1,720	(▲ 49) ▲ 55	(▲ 2.8%) ▲ 3.1%
消去	▲ 148		▲ 250		▲ 101	-
セグメント利益	□ 10.4%	2,550	□ 6.6%	1,390	▲ 3.8% ^外 ▲ 1,160	▲ 45.5%
建設機械・車両	□ 10.3%	2,273	□ 6.2%	1,180	▲ 4.1% ^外 ▲ 1,093	▲ 48.1%
リテールファイナンス	□ 17.9%	126	□ 14.9%	100	▲ 3.0% ^外 ▲ 26	▲ 21.1%
産業機械他	□ 7.7%	137	□ 7.0%	120	▲ 0.7% ^外 ▲ 17	▲ 12.4%
消去または全社	13		▲ 10		▲ 23	-

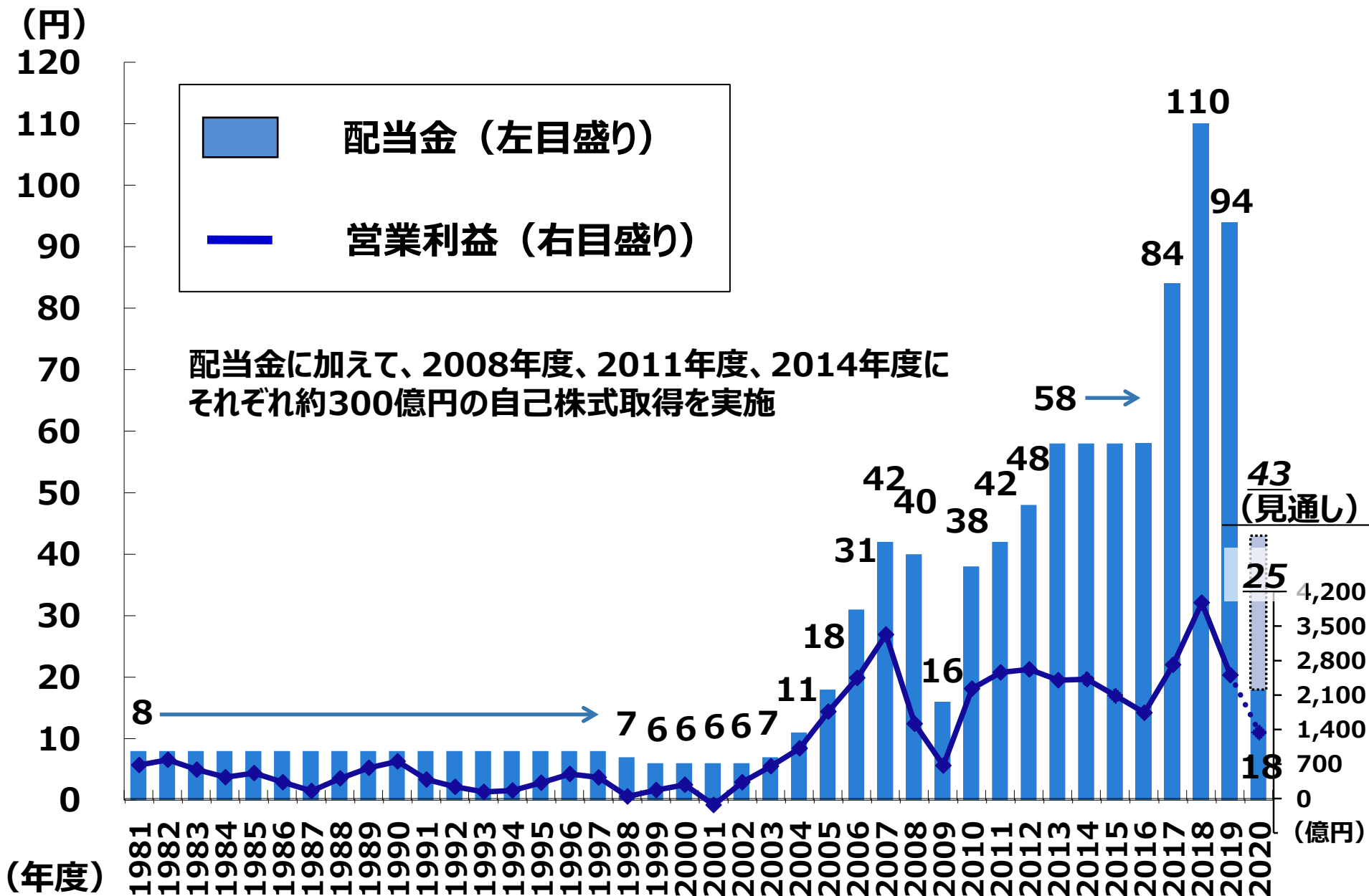
- ・ 外部顧客向け売上高は前年比▲14.3%減収の1兆8,900億円の見通し。
- ・ 中国、オセアニアで増加。北米、アジア、欧州で大きく減少。
- ・ 伝統市場の比率は48%に低下。



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。

<配当方針・連結配当性向推移>

	'10	'11	'12	'13	'14	'15	'16	'17	'18	'19	'20 (予定)
配当方針	20～40%			30～50%			40～60%			40%以上	
連結配当性向	24%	24%	36%	35%	36%	40%	48%	40%	40.5%	57.7%	50.8%



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)

- 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1名に1個 進呈。
- 毎年1機種ずつリリースし、シリーズ化。



2020年度配布「HM400-5」 アーティキュレートダンプトラック

(縮尺：1/87、長さ128・幅40・高さ43.5mm)

※ 画像はイメージ

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)**以上を保有の株主様

* 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

中期経営計画における価値創造モデル

「成長戦略による 収益向上 と ESG 課題解決 の好循環」

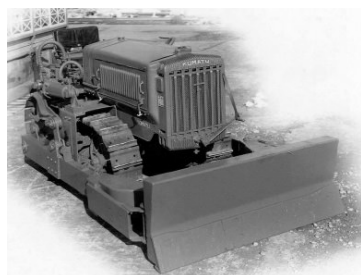
本業(事業活動そのもの)と、環境・CSRの要素を一体で説明することが必要
→投資家の皆さまに対し、中長期な視野からコマツの企業価値向上の取り組みをご説明することを目的として、2019年度から作成・開示。



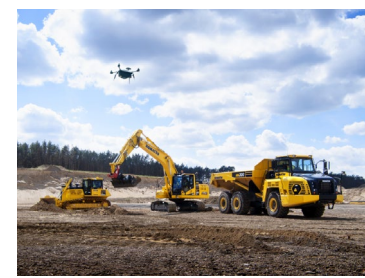
【2020年度版】

- ◆社長メッセージ (中期経営計画)
 - ◆CFOメッセージ (財務戦略)
 - ◆ESG課題解決への貢献度を評価するための指標(KPI)19年度実績
- [E:環境] TCFDの枠組みに沿った取り組み
- [S:社会] 人材育成、社会貢献活動 (農業支援、新型コロナウイルス)
- [G:ガバナンス] リスクマネジメント (新型コロナウイルスへの対応など)

時期	タイトル	評価
2019/2	日経Smart Work大賞2019	審査委員特別賞
	 <small>NIKKEI Smart Work Awards 2019 審査委員特別賞</small>	
2020/1	東京証券取引所 「企業価値向上表彰」	大賞 (約3,650社)
		
2020/8	デジタルトランスフォーメーション 銘柄(DX銘柄) (デジタル時代を先導する企業)	DXグランプリ2020受賞 (DX銘柄35社中2社)
	 <small>DXグランプリ2020 Digital Transformation</small>	
2020/11	ダウ・ジョーンズ・サステナビリティ ・インディシズ・ワールドインデックス (経済性、環境への取り組み、 社会的活動評価)	選定 (世界2,500社中323社 : うち日本企業39社)
		
2020/11	日本IR協議会 「IR 優良企業賞 2020」	IR優良企業賞 (284社中9社/7度目の受賞)
		
2020/12	CDP	「気候変動」「水」Aリスト企業
		



100周年記念サイトを
プレオープンしました。



【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。

DXが進んだ現場は、「密」のない現場だ。

DXが進んだ現場は、「密」のない現場だ。

【デジタル化により、現場の全プロセスを遠隔管理できる】時代が、始まっている。デジタルトランスフォーメーションによって生まれた「あるべき理想の現場」は、「密」のない現場になった。

3Dでの設備の管理化、遠隔化が最先端の現場を、現代の建設現場に必要。

建設現場のデジタル化により、現場の全プロセスを遠隔管理できる。デジタルトランスフォーメーションによって生まれた「あるべき理想の現場」は、「密」のない現場になった。

【安全で生産性の高いスマートでクリーンな未来の現場】



施工のデジタルトランスフォーメーションを加速させ、「安全で生産性の高いスマートでクリーンな未来の現場」の実現へ。

2020年11月10日掲載

朝日新聞 2020年11月10日(火)掲載
日本経済新聞 2020年11月10日(火)掲載

ブルドーザーは、地雷除去機になった。
カンボジアの地雷原は、田んぼや畑になった。

03
建設現場のデジタル化

ブルドーザーは、地雷除去機になった。
カンボジアの地雷原は、田んぼや畑になった。

「地面はコマツの現場だ」 技術の粋を一台に。

田んぼや畑、学校、人が集まる、村が生息する。

ブルドーザーは、除去の先に、広がらなすづくり。

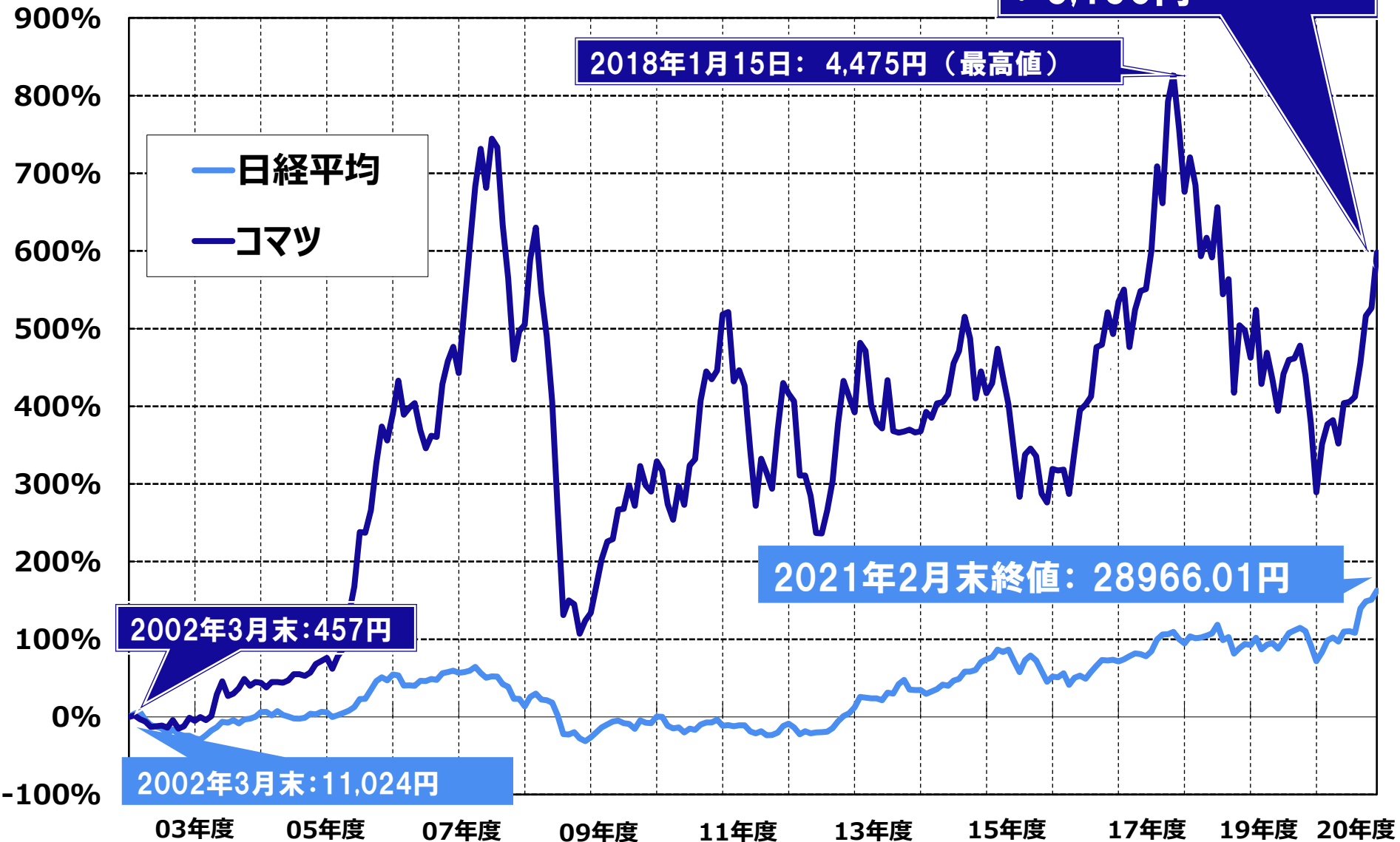
安全で生産性の高いスマートでクリーンな未来の現場

日本経済新聞 2020年9月30日(水)掲載

質疑応答

2002年3月末からの株価変化率 (各月の終値ベース)

2021年2月末終値
: 3,190円



為替レート (円/ドル)

