

Together, to "The Next"
for sustainable growth

コマツの存在意義

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

コマツがこれまで歩んできた100年は挑戦の歴史でした。

“品質と信頼性の追求”と“ものづくりと技術の革新”は、創業以来、大切に磨き上げてきたコマツの核となるものです。

この核を常に磨きつづけることで、これから歩む100年も“新たな価値を創りつづける”それがコマツグループの使命です。



Creating value together



コマツが目指す未来の現場

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共に実現する

コマツが目指すのは、世界中の現場をデジタル化すること。

地形、人、機械、材料がオープンプラットフォームでつながることにより、現場の課題解決や最適化を図り、お客さまと共に新たな価値を創造します。

未来の現場へのロードマップ

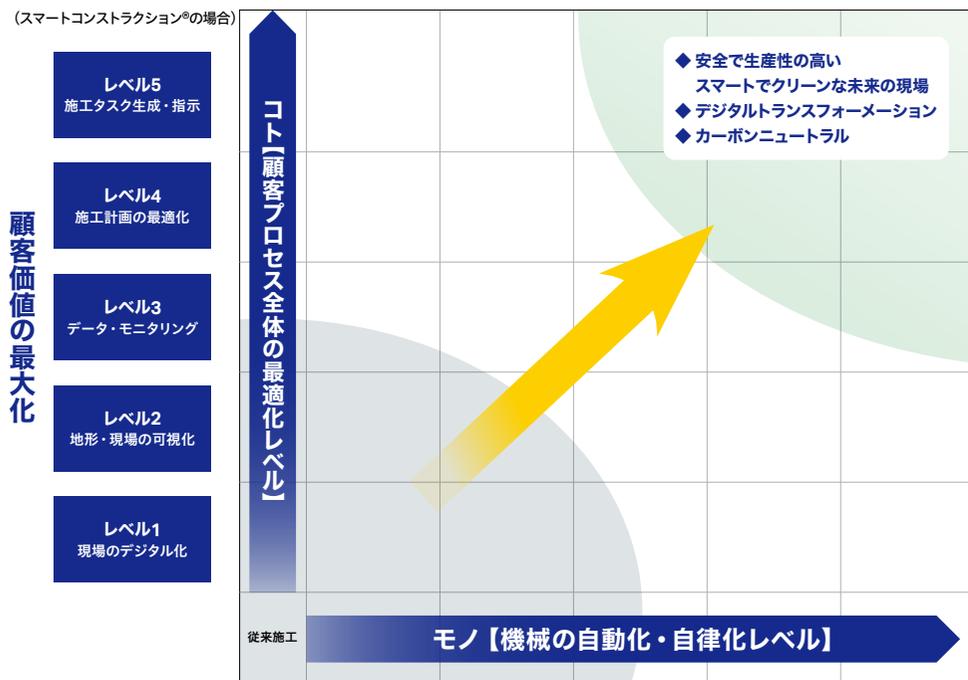
近づく未来 “安全で生産性の高いスマートでクリーンな現場”への確かな歩み

お客様の施工プロセス全体をデジタルでつなぎ、最適化するソリューション（コト）を、それと親和性の高い、安全で環境に優しい、高効率な製品（モノ）と共に提供する。

私たちの事業は、高度化した“モノ”と“コト”を組み合わせ、お客様の現場全体の課題を解決するという新たなステージへと進化を続けています。

電動化・自動化した建設・鉱山機械の開発と市場導入、「DX スマートコンストラクション」の推進など、私たちは「未来の現場」へのロードマップをお客さまと共に着実に歩んでいます。

(スマートコンストラクション®の場合)



モノ【機械の効率化/低排出カーボン化レベル】



ものづくり技術の革新・新しいバリューチェーンの構築

コト【顧客プロセス全体の最適化】



Smart Construction VR
提供開始



中小規模鉱山・採石業向け
運行管理システムプロバイダーiVolve社を買収

[Web](#)



鉱山向け無人ダンプトラック運行システム(AHS)
導入700台突破

[Web](#)

モノ【機械の自動化・自律化】



ガイダンス・セミオート機能付き
フォークリフトをJR貨物と共同開発
(2024年度市場導入予定)

[Web](#)



複数の自動機能で運転を支援する
ホイールローダー (WA900-8)



建設機械の
遠隔操作システム販売開始

[Web](#)

モノ【機械の効率化/低排出カーボン化】



電動化建設機械
日本/欧州販売開始
(日本は一部レンタル)



電動ミニショベルの
給電用可搬式水素混焼発電機を開発
(コンセプト機)

[Web](#)



ダンプトラック向け水素燃料電池の共同開発を
ゼネラルモーターズ社と開始

[Web](#)

私たちのアイデンティティ

事業のグローバル化が進み、ステークホルダーの皆さまや社員の多様化が進むなかで、コマツが大事にするもの、これから目指すものを明確に示すことで、グローバルで一貫性のある企業活動を展開していきます。



私たちの存在意義 事業の目的（ミッション）と目指す未来像（ビジョン）

**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**

私たちの価値観 堅持する姿勢

挑戦する やり抜く 共に創る 誠実に取り組む

戦略と行動指針 共通認識をもって業務を遂行するための支えとなるもの

戦略	行動指針
<p>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が経営を遂行する際の基本的な姿勢を示します。</p>	<p>創業の精神 創業者の竹内明太郎（1860年～1928年）は、創業の精神として「海外への雄飛」、「品質第一」、「技術革新」、「人材の育成」を掲げました。現在もコマツのDNAとして、私たちに受け継がれています。</p>
<p>経営戦略 中期経営計画（2022～2024年度）「DANTOTSU Value-Together, to “The Next” for sustainable growth」を推進しています。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に取り組んでいます。</p>	<p>コマツウェイ 私たちの価値観を行動様式で表現したのが「コマツウェイ」です。創業者の精神をベースに、先人たちが築き上げてきたコマツの強さ、強さを支える信念、基本的な心構えと持つべき視点を定めたものです。</p>
<p>社会的責任 コマツの社会的責任は、「事業活動を通じて社会の要請に応えていく活動」を行いつづけることです。</p>	<p>コマツの行動基準 「品質と信頼性」を追求しつづけるコマツグループの社員として、世界のどこにいても守るべきビジネス社会のルールを示したものです。</p>

■ サステナビリティ基本方針 企業活動における事業継続性に関する指針

私たちは、これまで「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ことを「経営の基本」とし、ステークホルダーとの強い信頼関係を築く努力を重ねてまいりました。地域社会との共生を目指す精神は創立時から脈々と受け継がれており、事業活動を通じた社会貢献が当社の基本的な姿勢です。私たちは、これからも、持続可能な社会の実現と事業の成長のために、重要な課題に取り組み、社会や外部環境の変化に柔軟に対応できる企業グループとして、コーポレートガバナンスの一層の充実を図り、ステークホルダーと共に社会に貢献してまいります。

人、社会、地球と共に栄える未来を切り拓くために、私たちが行うこと

人と共に	社会と共に	地球と共に
<ul style="list-style-type: none"> ●多様でグローバルな人材が、個を尊重しつつ、一つのチームとして、やりがいと誇りを持って、安全・健康に働くことができる環境を提供します。 ●さまざまな現場や地域の課題解決のために挑戦を続け、新たな価値をお客さまと共に創り、社会に貢献できる人材を育成します。 ●コマツグループとして、すべての事業活動に関連する人権を尊重します。 	<ul style="list-style-type: none"> ●持続可能なインフラ整備と資源開発および循環型社会を実現する安全で生産性の高い商品・サービス・ソリューションをお客さまに提供し、事業活動を通じて社会に貢献します。 ●取引先や地域社会と相互に信頼しあい、公正かつ共存共栄を可能とする関係を築きます。 ●法令をはじめとした社会のルールを遵守するとともに、社会を含むすべてのステークホルダーからの要請や期待に誠実に応えるよう努めます。 	<ul style="list-style-type: none"> ●あらゆる事業活動を通じて、先進の技術を駆使して環境負荷を低減し、地球環境の保全に努めます。 ●ものづくりと技術の革新で、地球環境の保全と事業の成長の両立を図ります。 ●ステークホルダーとの協働・共創を推進し、より良い地球と未来の実現を目指します。

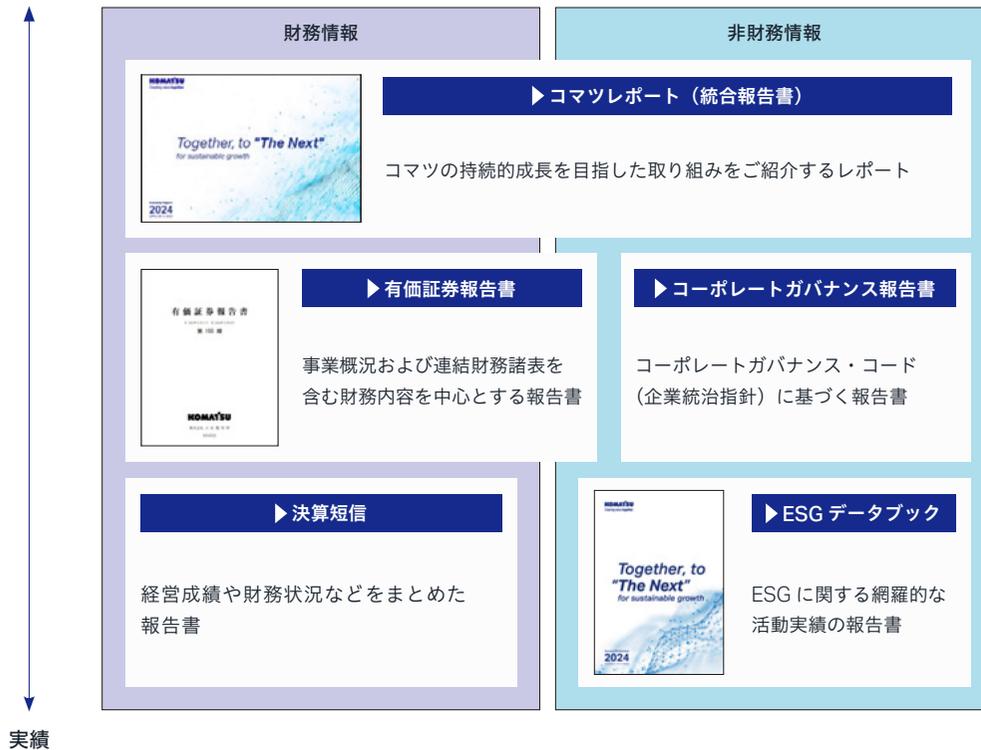
株式会社小松製作所
代表取締役社長（兼）CEO

小川 啓之

コマツレポートについて

このコマツレポート（統合報告書）では、当社のサステナビリティを重視した経営と成長戦略の進捗状況について、ステークホルダーの皆さまにお伝えすることを目的としています。

中長期視点



見直しに関する注記事項

当レポートに記載されている将来の業績に関する予想、計画、見直しなどは、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。実際の業績はさまざまな要因の変化により、記載されている予想、計画、見直しとは大きく異なることがありますことをご承知ください。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、国内外の各種規制ならびに会計基準・慣行の変更などが含まれます。

報告対象期間

2023年4月1日～2024年3月31日

- 最新の状況をご報告するため、報告対象期間以降の活動内容も記載しています。
- 当レポートに記載している「2023年度」および「2024年3月期」は、特に記載のない限り、2023年4月1日から2024年3月31日までの期間を示しています。

参照ガイドライン

IFRS 財団「国際統合報告フレームワーク」と、経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」を参照しています。

PDFについて

各ページ上部メニュー…各セクションに遷移することができます。

Web ……記載内容に関連する外部ページに遷移することができます。

P ……記載内容に関する本レポート内での関連ページに遷移することができます。

カバーストーリー (P.1) について



■月面建設機械プロジェクト

本プロジェクトは、日本政府の「宇宙開発利用加速化戦略プログラム」（スターダストプログラム）の一環として、2021年7月に国土交通省が決定した「宇宙無人建設革新技術開発推進事業」の公募にコマツが応募し、選定を受けたことから始まりました。現在は「デジタルツイン技術を活用した、月面環境に適応する建設機械実現のための研究開発」を実施しています。

■未来の水中工事

コマツは1971年にラジコン操作の水陸両用ブルドーザーの量産を開始しました。昨今の気候変動により激甚化・頻発化する自然災害や巨大地震の防災・災害復旧に対応するため、青木あすなろ建設株式会社と共同で、水中施工ロボットやビッグデータ、AI解析を用いた「未来の水中工事」を目指しており、この取り組みを2025年の大阪・関西万博で紹介する予定です。

WE SUPPORT



コマツは「国連グローバル・コンパクト」（UNGC）に署名しています。UNGCが主唱する10原則と、コマツの取り組みの関係については下記 Web サイトをご覧ください。

Web 国際基準との対比



コマツは「持続可能な開発のための世界経済人会議」（WBCSD）に加入しています。

Contents

イントロダクション

コマツの存在意義	1
コマツが目指す未来の現場	2
未来の現場へのロードマップ	3
私たちのアイデンティティー	4
コマツレポートについて	5

サステナビリティ

サステナビリティ・マネジメント	45
<人と共に>	
特集3 人的資本経営の推進	46
労働安全衛生	51
ビジネスと人権	52
<社会と共に>	
製品安全性の向上	53
社会貢献活動	54
<地球と共に>	
地球環境問題への取り組み	55

価値創造ストーリー

価値創造の歴史	8
一目でわかるコマツ	10
社長メッセージ	11
価値創造プロセス	15
マテリアリティ	16
事業概要	18
コマツの強み：リマン事業	23
コマツブランド認知度向上の取り組み	25

コーポレート・ガバナンス

社外役員対談	62
役員一覧	66
コーポレート・ガバナンス	69
リスクマネジメント	77
ステークホルダーの皆さまとの対話	79

成長戦略

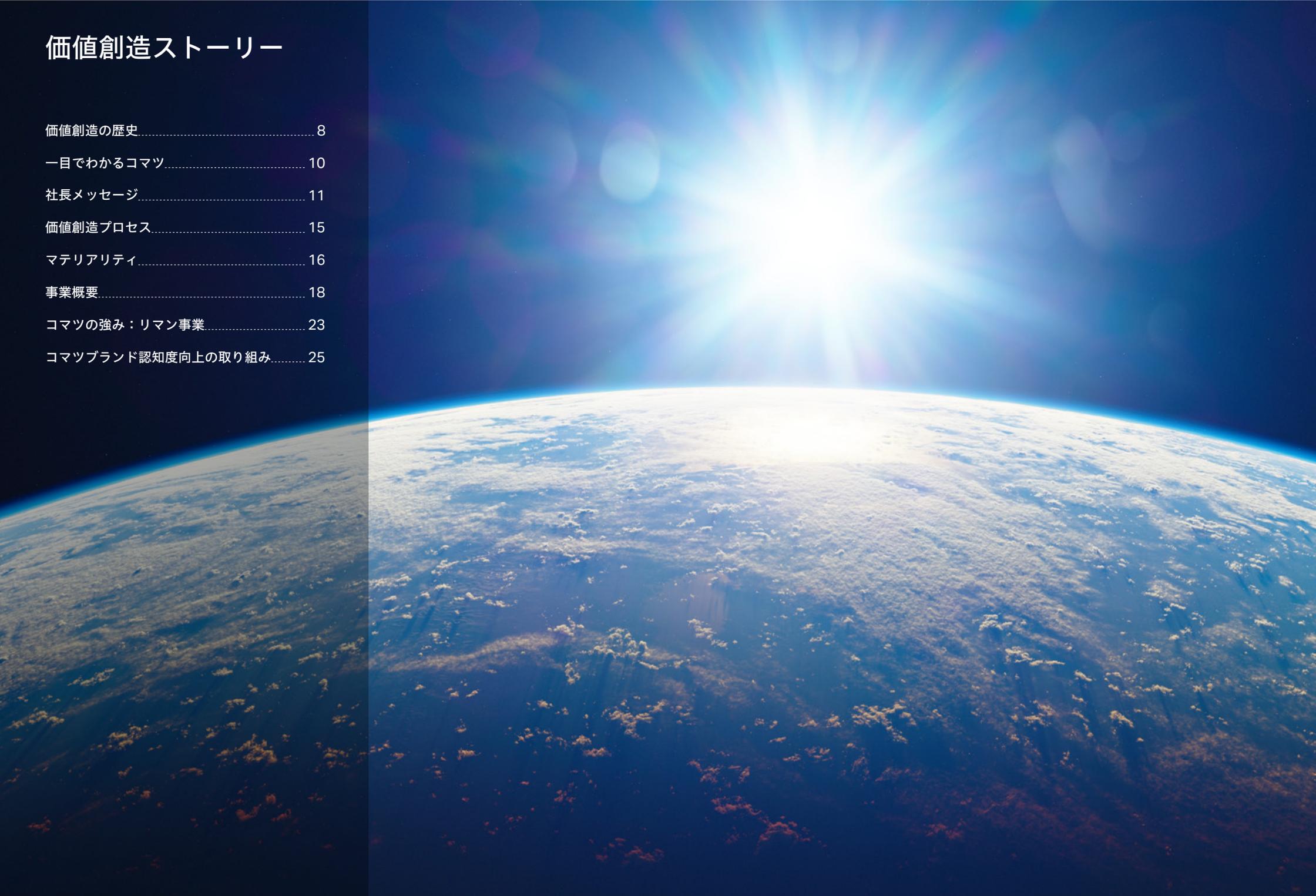
CFO メッセージ	27
中期経営計画	32
中期経営計画の KPI	35
特集1 中長期的な研究・開発戦略	37
特集2 持続可能な循環型林業への貢献	41

Data

11年サマリー	80
財務・非財務ハイライト	81
社外の評価	82
会社情報	83

価値創造ストーリー

価値創造の歴史.....	8
一目でわかるコマツ.....	10
社長メッセージ.....	11
価値創造プロセス.....	15
マテリアリティ.....	16
事業概要.....	18
コマツの強み：リマン事業.....	23
コマツブランド認知度向上の取り組み.....	25



価値創造の歴史

コマツは創業以来、時代に先駆けて M&A を実施し、事業領域を拡大させながら成長を加速させてきました。

1921

創業

コマツは、創業者・竹内 明太郎が開発した遊泉寺銅山（石川県小松市）を採掘する鉱山機械を製作した「小松鉄工所」（1917 年設立）が母体となって設立されました。地方に工業を興し、産業を発展させたいという信念と、「良品に国境なし」という高い志のもと日本の工業振興に尽力した竹内は、創業の当時から世界を視野に入れて技術開発とものづくりを行うことの重要性を説いていました。竹内が掲げた 4 つの「創業の精神」は、現在もコマツの DNA として私たちに受け継がれています。

【創業の精神】

- 海外への雄飛
- 品質第一
- 技術革新
- 人材の育成



創業者 竹内 明太郎

技術の獲得

1961

カミンズ社（アメリカ）とディーゼルエンジンに関する技術提携契約締結

1988

ドレッサーインダストリーズ社（アメリカ）との合弁会社を設立し、超大型エレキダンプトラック事業を獲得

2004

林業機械の製造販売会社であるバルテック・フォレスト社（スウェーデン）を買収

1994

鉱山機械のフリート管理システムの開発を行うモジュラーマイニングシステムズ社（アメリカ）に資本参加

1995

マンネスマン・デマーグ社（ドイツ）との合弁会社を設立し、超大型油圧ショベル事業を獲得

バリューチェーン強化

2000

建設・鉱山機械部品メーカーのヘンズレー・インダストリーズ社（アメリカ）を買収

2017

大手鉱山機械メーカーであるジョイ・グローバル社（アメリカ）を買収

2021

ソリューションビジネスの企画・開発機能を担う EARTHBRAIN 社を設立（ジョイントベンチャー）

2011

ダンプトラックボディメーカーの DTSA 社（チリ）を買収

2015

アタッチメントメーカーのレンホフ社（ドイツ）を買収

2018

林業アタッチメントメーカーの Quadco 社（カナダ）を買収

2022

坑内掘り鉱山の通信機器を扱うマインサイトテクノロジーズ社（オーストラリア）を買収

2022

坑内掘り鉱山機械メーカーである GHH 社（ドイツ）の買収を決定（2024年買収完了）

2023

バッテリーメーカーの American Battery Solutions 社（ABS 社、アメリカ）を買収

2019

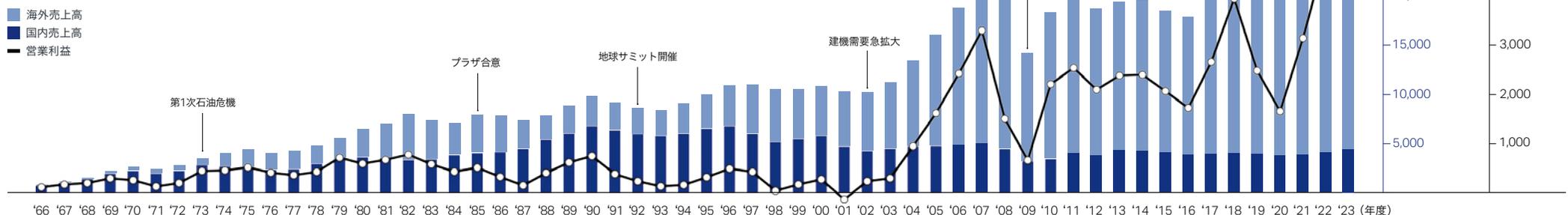
林業機械メーカーの TimberPro 社（アメリカ）を買収

2022

植林アタッチメントメーカーのブラッケ社（スウェーデン）を買収

グローバル連結経営の歩み

国内・海外売上高と営業利益の推移



価値創造の歴史

製品の進化

1931

国産トラクター第1号完成

農林省からの要請を受け、農耕用トラクターの国産化に挑みました。他社は試作段階で中止するなか、コマツは「他社が手掛けない独自の製品をつくりたい」と希望に燃え、日本初となるトラクターを完成させました。



2008

ハイブリッド油圧ショベル (世界初) を市場導入

世界で初めてハイブリッド油圧ショベルを発売しました。独自開発したシステムにより従来機と比較して約25%の燃費低減を実現。2016年には、20トンクラスに続いて30トンクラスにもラインアップを拡大しました。



2013

ICT 建機 (世界初) を市場導入

ICT ブルドーザーを市場導入。整地の仕上げ作業だけでなく、掘削作業時を含むブレードコントロールを世界で初めて自動化しました。2014年にはマシンコントロールを装備したICT油圧ショベルを市場導入しました。



2020

人検知衝突軽減システムを標準搭載

自社開発した「KomVision 人検知衝突軽減システム」を業界で初めて油圧ショベルに標準装備し、日本市場への導入を開始。幅広いお客さまへ当システムをお届けすることで、建設現場の安全をサポートしています。



2020

バッテリー駆動式ミニショベルを市場導入

日本市場向けレンタル車として導入を開始しました。エンジン駆動式と同等の掘削性能を発揮しつつ、「排気ガスゼロ」や騒音の大幅低減を実現。将来的に人・環境に優しい機械の普及拡大を担う先進モデルです。



2023

電動化建機7機種でGX建設機械の認定を取得

日本市場向けのバッテリー式電動油圧ショベル5機種、有線式電動油圧ショベル2機種、計7機種すべてで、国土交通省が新設したカーボンニュートラルに資する「GX建設機械認定制度」の初回認定を取得しました。



ソリューションの進化

1995

リマンビジネスのスタート

お客さまから回収したコンポーネントを再生して提供するビジネスを約30年前からスタート。需要は順調に拡大し、現在では資源循環型ビジネスである「リマン事業」としてグローバルに展開しています。



2001

「Komtrax (機械稼働管理システム)」標準搭載

建設機械の情報を遠隔で確認できる機械稼働管理システム「Komtrax」を、日本向け機種に標準搭載。2002年には北中南米や欧州にも拡大し、現在ではコマツの建設機械約77万台(2024年6月末現在)に搭載されています。

2008

鉱山向け無人ダンプトラック運行システム (AHS*) を商用導入

2005年にチリで試験導入し、2008年には世界初のAHSの商用導入に成功。現在では世界5カ国23カ所の鉱山で700台以上が導入され、累計総運搬量は75億トン(2024年2月末現在)に達しています。

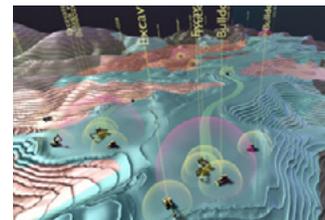
* Autonomous haulage system



2015

「スマートコンストラクション®」の提供を開始

IoTデバイスやアプリケーションなど多様なデジタル技術を駆使して建設現場のすべてを「見える化」し、安全性・生産性・環境適応性などの課題解決を図るソリューション。デジタル技術の進化とともに、更なる高度化を図っています。



2021

工場稼働状況可視化システム「Kom-mics」の販売開始

工作機械やロボットから稼働データおよび加工データなどの各種データを収集・分析することで、工場の稼働状況の可視化や最適化に向けた施策立案を支援するプラットフォームを自社開発し、クオリカ株式会社を通じて販売しています。

2023

号機管理システムの運用開始

お客さまの機械ごとの開発・生産・稼働・修理履歴などを号機管理プラットフォームで一元管理。販売代理店向け画面(KomFleet)も提供し、お客さまのニーズに応じた最適な販売・サービス提案の充実化を図っています。



一目でわかるコマツ

事業

設立



1921年
5月13日

創業者・竹内明太郎により、石川県小松市に地域経済振興のため設立されました。

グローバル

海外への輸出開始



1955年

アルゼンチン向け建設機械輸出を皮切りに、1964年インドに初の海外駐在員事務所開設、1975年ブラジルで海外生産開始と、早くから事業のグローバル化を進めました。

イノベーション

Komtrax (機械稼働管理システム) 登録台数



約 77 万台
(2024年6月末現在)

2001年に標準搭載されてから、世界中の車両情報を見える化。お客様の車両の効率的な運用をサポートしています。

サステナビリティ

意思決定の優先順位



SLQDC

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ため、コマツはS(安全・健康)、L(法令遵守)、Q(品質)、D(納期)、C(コスト)を意思決定の優先順位にしています。

連結売上高



3兆 8,651 億円

連結売上高は2001年から3倍以上に成長しました。建設・鉱山機械メーカーでは売上げ規模世界第2位の企業です。

海外売上高比率



91%*1

伝統市場 46%、戦略市場 54%。*2 世界でバランス良く売上げていることが当社の特徴です。

*1 建設機械・車両事業 *2 伝統市場：日本、北米、欧州
戦略市場：中南米、CIS、中国、アジア、オセアニア、中近東、アフリカ

鉱山向け無人ダンプトラック運行システム (AHS) 累計導入台数



754 台
(2024年6月末現在)

2008年に世界で初めて商用導入されて以降、多くの鉱山の安全性と生産性の向上に貢献しています。

製品使用による CO₂ 排出量



22% 削減
(2010年比)

環境負荷低減のため、電動化建機など低炭素製品の開発を積極的に進めています。CO₂ 排出量は2030年までに50%削減、2050年カーボンニュートラルを目標としています。

グローバル拠点数



235 拠点*

生産 67 拠点、販売 78 拠点、パーツ・トレーニング・リマーン 90 拠点を構え、グローバルにビジネスを展開しています。

* 建設機械・車両、産業機械他の合計

連結従業員数



65,738 人

社員の約7割が日本以外で働いています。多様なバックグラウンドを持つ社員がグローバルチームワークを発揮し、お客様に貢献します。

建設現場のデジタル化ソリューション スマートコンストラクション® 累計導入現場数



40,307 現場
(2024年6月末現在)

2015年に業界に先駆けて提供を開始し、労働力不足をはじめとした建設現場のさまざまな課題の解決に役立てられています。

ダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・インディセイズ ワールドインデックス*



18 年連続選定

経済性、環境、社会的活動の側面から、優れた取り組みを行っている会社として認定されています。

* 米国 S&P グローバル社による SRI (社会的責任投資) 指標

社長メッセージ

品質と信頼性を追求し、新たな顧客価値の創造により、 ESG課題解決と収益向上の好循環を実現し、持続可能な成長を目指していきます



代表取締役社長（兼）CEO
小川 啓之

リスクを機会と捉え、競争力へとつなげる

私たちを取り巻く経営環境の変化は更に激しさを増しています。世界的な地政学リスクをはじめ、経済安全保障リスク、気候変動リスク、サイバーセキュリティリスクなどさまざまなリスクが複雑に絡み合い、ますます不透明で将来の予測が難しい時代になっていることを実感します。

こうしたなか、2023年度の業績を振り返ると、連結売上高3兆8,651億円（前年度比9.1%増加）、営業利益6,072億円（前年度比23.7%増加）と過去最高売上高・利益を達成することができました。鉱山機械や部品売上げの好調、販売価格の改善効果や円安の影響などが要因として挙げられますが、リスクへの対応をしっかりと行い、外部環境の影響を受けにくい体質を継続して構築してきたことが成果として表れてきたと感じています。

特にサプライチェーンのリスクについては、従来から影響を最小限に抑えるべく取り組みを強化してきました。コロナ禍においては、社会全体でサプライチェーンが非常に混乱しましたが、コマツの場合は、地域間で製品・部品を相互に供給するフレキシブルな生産体制を構築しており、迅速に柔軟な対応ができました。この生産体制を「グローバル・クロスソーシング」と呼んでおり、その時々々の為替、各拠点の生産能力やコスト競争力、各地域の需要動向を考慮し、最適な拠点から各市場へ製品・部品を供給していく体制構築に継続して取り組んでいます。また、それに加え、同一の部品につき、複数の調達先を確保する「マルチソーシング」についても、リスク分散策の一つとして強化してきました。

さらに今後は平時のリスク管理を強化することがより重要です。コマツは、ERM（Enterprise risk management: 全社リスク管理）の仕組みを導入し、全社的観点でのあらゆるリスクの洗い出し、評価、リスク抑制に向けた活動を推進しています。備えを強化してリ

社長メッセージ

スクの低減、回避に努めながら、これを好機と捉えて積極的に挑戦し、更なる競争力の向上につなげていきたいと考えています。

コンポーネント戦略を強みに、 アフターマーケットで稼ぐ力を伸ばす

もう一つ、業績の好調を大きく牽引しているのがアフターマーケット事業です。アフターマーケットとは、お客さまに新車を購入いただいたあとの部品交換やメンテナンスなどを指しますが、コマツでは既に建設機械・車両事業売上高の約5割、利益では約6割をアフターマーケットが占めています。新車販売は経済状況によって需要が大きく変動する傾向がありますが、アフターマーケットの需要は、既に市場に出ている建設機械の稼働台数によるため、売上げが安定して見込めます。

現在、コマツの機械は世界で約77万台が稼働しており、この台数を維持・向上していくことによって、景気に左右されにくい安定した収益を実現することができます。

そして、このアフターマーケットの収益性を支えているのが、「重要コンポーネント（キーコンポーネント）の自社開発・自社生産」です。建設機械本体での差別化が難しくなるなか、コマツは建設機械の性能を左右するエンジン、トランスミッションや油圧機器などのキーコンポーネントを自社で開発・生産しており、これがコマツの競争力にとって非常に重要な要素となっています。これらを内製化しているからこそ、機種に応じたベストなコンポーネントの組み合わせや先進技術を商品開発に織り込むことができます。センサーをコンポーネントに搭載すれば、その耐久性をKomtrax（機械稼働管理システム）によりモニタリングでき、データに基づいた適切なタイミングでの修理のご提案が可能になります。またコンポーネントの耐久性、信頼性を把握することで、メンテナンス付き延長保証契約を提供できるため、お客さまには機械を安心して使っていただき、純正部品の購入にもつながります。さらにコンポーネントを適切なタイミングで回収し、高品質なリマン製品（再生品）として提供でき、中古車の価値も上がります。このように、自社でコンポーネントの開発・生産を担っているからこそ、QCD（品質・価格・納期）をコントロールしてビジネスモデルを確立できる点がコマツの強みであり、差別化のポイントだと認識しています。



2023年度にグループに加わった American Battery Solutions 社を見学する様子

電動化建機の市場形成を見据えて 取り組みを加速

持続可能な成長を目指すうえで、もう一つ欠かせないキーワードが「脱炭素」です。コマツでは現在の中期経営計画（2022～2024年度）において、2050年にカーボンニュートラルを実現することをチャレンジ目標として掲げました。この目標に対して、取り組むべき課題や施策を全社で考え続けています。その答えの一つが2023年度に日本や欧州で販売・レンタルを開始した電動化建機です。電動化建機は導入コストや給電のインフラ整備にハードルがあり、いまだ市場が形成されていない状況ですが、コマツでは7機種の電動化建機を新たに市場導入するなど、市場形成に向けた取り組みを更に加速させていく方針です。

脱炭素に向けた潮流はもはや不可逆的であり、今後はいずれ、カーボンプライシングや炭素税など各種の規制や規格が整備されてくると

見えています。そうした状況では、環境に優しい建設機械を必要とされるお客さまが必ず現れてくるため、今のうちからしっかりと水素エンジンやカーボンニュートラル燃料などを含め、全方位的に研究・開発を進めていくことが重要であると考えています。

しかしながら、電動化技術などについては、現時点で社内に知見が蓄積されていないため、パートナーと協働しながら開発を進めていく必要があります。将来の技術開発に向けて、2023年度はバッテリーメーカーである American Battery Solutions 社（ABS社、アメリカ）がグループに加わりました。また、ゼネラルモーターズ社（アメリカ）と、超大型ダンプトラック向け水素燃料電池モジュールの共同開発契約も締結しました。

これらのM&Aや技術提携の取り組みは、将来の電動化建機に関するキーコンポーネントの技術の手の内化を目指すものであり、建機が電動化に移行した場合のアフターマーケットの拡大・更なる収益拡大を見据え、着実に種まきを行っていきます。

社長メッセージ

理想として描く未来に向けた コマツのアプローチ

コマツが目指す姿は、「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共に実現する」ことです。例えば、カーボンニュートラルと経済成長が両立した持続可能な社会、DXを通じて国境を超えて世界中の英知が集まり、さまざまな社会課題の解決が可能となる社会、そのような未来を理想として描いています。このビジョンを実現するために、製品（モノ）とソリューション（コト）の両軸でお客さまの価値を創造していくことが私たちの考えです。

製品だけでいうと、どれだけ先進的なものであっても、いずれは差別化が難しくなっていきます。そのため、ソリューションを組み合わせた両軸で成長曲線を描いていかなければ組織の成長は止まってしまうでしょう。コマツでは、進歩が目覚ましいアプリケーションやプラットフォームなどのデジタル技術については、コマツからカーブアウトさせた、あるいはM&Aにより買収したグループ会社において、開発を加速させています。ソリューション（コト）で新たな価値を提供し、そのソリューションと親和性の高い製品（モノ）を提供することで、コマツらしい顧客価値（＝ダントツバリュー）を生み出していくことを目指していきます。

そこで重要になってくるのが研究開発のスピード感です。元々コマツはTQM（Total quality management：総合的品質管理）で成長してきた会社であり、時間をかけて開発して品質保証したものを世に出していくことに主眼をおいた開発になりがちです。しかし昨今のソリューションビジネスのスピードを見ると、トライ＆エラーをしながら速いスピードで開発を進めることが必要です。外部のパートナーと組んで開発を進めていくということは、この開発文化を受け入れ、スピード感を上げるためにも必須の取り組みであると考えています。

とはいえ、やはり品質も妥協してはいけません。コマツの「経営の基本」は、「品質と信頼性」の追求により、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（＝企業価値）を最大化すること、そして「ものづくりと技術の革新」はコマツのDNAであり、時代が変わろうとも変えてはならないものだと考えています。

グループ全員で価値観を共有し、 グローバルでのプレゼンスを高める

そうしたDNAを守り、伝えていくのは、やはり「人」です。コマツグループにはグローバルに65,000人を超える社員がいますが、約7割は日本以外の国で働いています。こうした多様な人材が一つのビジョンに向かっていくために、価値観の共有が重要なのは言うまでもありません。

コマツはこれまでもコマツウェイによる価値観の共有を行ってきましたが、2025年4月をめどに、コマツウェイを改訂する予定です。次の改訂で第4版になりますが、2021年の創業100周年を機に定義した存在意義や価値観、ブランドプロミス、それらとコマツウェイがどのように紐づいているのか、などを第4版でわかりやすく伝えたいと思っています。

経営トップが方針を明確に伝え、課題を共有し、組織全体を将来のビジョンへ向かわせることが、社長としての重要な役割の一つです。そのため、半期ごとに各事業所で開催している社員ミーティング・Q&Aセッションなどを通じて、社員とのコミュニケーションを図ることに努めています。現場の課題意識や潜在的な希望などを把握することで、向かうべき方向を決める指針とする、これは経営トップのコマツウェイとして誰が社長になっても大切にしていくものです。

企業文化の醸成という意味では、建て替えを含めた本社改革も重要な施策の一つです。コロナ禍を経て場所に制約されない働き方が定着し、BCP（Business continuity planning：事業継続計画）の観点からも、一部の機能を現場に近いところに再配置して、グローバル企業の本社としてあるべき機能に特化することや、コマツブランドのプレゼンスを高めていくための発信拠点とすることが一番の狙いです。また、今回、F1チーム「ウィリアムズ・レーシング」と複数年のスポンサーシップ契約を締結しましたが、これも、コマツグループの認知度や人材確保などの課題意識を持つ海外のマネジメントとの議論のなかから出てきたアイデアの一つです。今後は、グローバルに一貫性のあるブランドメッセージの発信など、コマツブランドのプレゼンス向上に向けた取り組みを加速させていきたいと考えています。

多様な人材の力をイノベーションにつなげる

ダイバーシティ&インクルージョンも力を入れていかななくてはならない重要なテーマです。コマツにとって人材の多様性は、価値創造の最大の源泉です。多様なバックグラウンドを持つ社員が建設的な議論を行い、さまざまなイノベーションを生み出せるよう、グローバルチームとしてのプロジェクトを数多く実行していきたいと思っています。また近年では、グローバルに女性経営幹部層の育成を目的とする研修（DIDS：Diversity & inclusion development seminar）を定期的実施しています。

さらに、人材育成においては、OJT（On-the-job training：実務を通じた人材教育手法）も重要です。私自身の経験を振り返ってみても、実践知や経験知に勝るものはないと思っています。例えば、バブル崩壊後の日本の工場再編の経験、リーマンショック時の経験、東日本大震災の経験、直近ではコロナ禍における経験など、コマツにとっても、自分自身にとっても、非常に苦しい時期でしたが、良いことも悪いことも含め、多くの経験をさせていただいたからこそ今があると感じています。5ゲン主義（現場、現物、現実、原点、顕在化）という、今の若い人たちは古いと感じるのかもしれませんが、若手社員の皆さんにもぜひ、メーカーとしての矜持を持って現場のなかで成長してほしいと願っています。



2023年度オールコマツQC大会 金賞受賞者たちとの集合写真

社長メッセージ

サステナビリティをはじめとする 将来を見据えた投資

人的資本への投資も同様ですが、足元ですぐに売上げや利益につながらなくても、将来の成長を見据えて投資をしていくということが重要だと考えています。例えば、脱炭素や循環型経済といったサステナビリティ課題をビジネス機会として捉え、将来の成長につなげていくということです。現在、次期中期経営計画の策定に向けて、会社の重要課題を決めるマテリアリティ分析を進めていますが、そうした分析をもとに、どの分野に投資していくべきかを常に注視しています。

さらに、サステナビリティと親和性の高い、将来の成長分野に対して投資をしていくことも重要です。例えば林業ビジネス、ハードロック（鉄鉱石、銅、ニッケルなど）のマイニングビジネスやソリューションビジネスなど、将来に向けて成長が見込まれるビジネスに対して、費用対効果を見極めながらしっかりと投資をしていくことが重要です。そして、これらの成長分野への投資を実践するためには、まず利益を着実に出すこと。儲けないと投資ができず成長戦略は描けないということです。

コマツは創業以来、本業を通じた社会課題の解決に貢献してきました。その姿勢は今も変わっていません。ESG課題解決と収益向上の好循環を回していくということが最も重要であり、コマツに期待されている使命であると考えています。

ステークホルダーへのメッセージ

私たちの建設機械は需要の変動が激しいため、営業利益率を重視して経営をしていくべきだということは常々言っています。そのためには、継続した事業改革・構造改革の推進を含めた固定費管理はもちろんのこと、前述したようにアフターマーケット事業をいかに拡大させていくかが将来の成長に向けた鍵となりますので、ここに力を注いでいきます。そして、稼ぐ力を最大化させ、経営目標に掲げる業界トップレベルの収益性の達成に向けて、収益体質を更に強化し、将来に向

けて、成長分野への投資を続けていきたいと考えています。

私たちの存在意義は、「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」ことです。これを実現するための基本的な考え方が、「品質と信頼性」を追求し、社会を含むあらゆるステークホルダーからの信頼度の総和を最大化とした「経営の基本」であり、実行するための戦略が中期経営計画です。コマツには、業界に先駆けてイノベーションを起こしてきた歴史があ

ります。ここ数年でも、実用化・商用化に至った技術もあり、また、将来の成長に向けて、企業買収や協業パートナーシップなどのリソースの強化も進めています。ステークホルダーの皆さまには、今後のコマツのイノベーション、つまり、ダントツバリュー（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）を通じた、持続的な成長の実現に期待していただきたいと思います。



価値創造プロセス

コマツの事業は社内外のさまざまな資本に支えられて成り立っています。これらの資本を事業に投入し、価値を最大化させながら事業の更なる成長を図り、社会の持続可能な発展に貢献していきます。



注記のあるもの以外は連結ベース、かつ2023年度実績(もしくは2024年3月末日現在)

マテリアリティ

近年、外部環境が大きく変化し、不確実性が高まるなか、デジタルトランスフォーメーション、カーボンニュートラル、ダイバーシティ&インクルージョンなどの潮流をビジネスの機会と捉え、持続可能な成長基盤を整備するとともに、事業活動を通して社会課題を解決していくことの重要性が高まっています。

このような環境認識を踏まえ、当社では中期経営計画の策定に先立つ2020年11月から2021年2月にかけて、外部環境の変化と事業リスクへの対応力を強化するため、マテリアリティの見直しを行いました。

当社の事業が目指す「ありたい姿」、ESG課題解決と収益向上の好循環による持続的な成長の実現のため、マテリアリティへの取り組みを中期経営計画の成長戦略にも反映させています。

また、特定したマテリアリティは当社のサステナビリティ基本方針および持続可能な開発目標「SDGs (Sustainable development goals)」との整合性の観点から検証され、SDGsとの関係においては、17のゴールのなかからコマツグループのマテリアリティと特に関連性の高い10のゴールとの関係を整理しました。

当社は、経営環境の変化に柔軟に対応していくため、これからも定期的にマテリアリティ分析を行い、サステナビリティ課題に関連した事業上のリスクと機会を経営に反映していきます。

■ 外部環境の変化

政治・経済

- 米中競争の激化と経済安全保障リスク
- 中国：国内政策と経済・外交政策の影響
- 地政学リスクの増大(ウクライナ情勢など)
- サプライチェーンの不安定化
- 有事への対応力の必要性増大(感染症、自然災害も含めて)



環境・エネルギー

- 気候変動、脱炭素化への機運の高まり(COP26：1.5°C目標を確認)
- カーボンニュートラル化への加速
- EV化の進展(自動車産業)
- 水セキュリティ、生物多様性保全
- グリーン投資拡大、情報開示要請の高まり



技術

- デジタルトランスフォーメーション(DX)の加速
- 先進技術の発展、オープンイノベーション(自動化、電動化、遠隔操作化、AIなど)
- SaaS (Software as a service) の拡大
- データ・アナリティクスの進化
- サイバーセキュリティリスクの増大



社会・価値観

- ダイバーシティ&インクルージョンの普及(ジェンダー、障がい者、LGBTQなど)
- 多様な働き方の進展
- 社員エンゲージメントの重要度の高まり
- 人権・企業倫理に関する社会的要請の高まり
- ガバナンス・リスク管理の高度化



図：コマツにおけるマテリアリティ（重要課題）

	SDGs との関係	マテリアリティ（重要課題）
人と共に	<ul style="list-style-type: none"> 5 ジェンダー平等を促進しよう 8 働きがいも経済成長も 10 人や国の不平等をなくそう 17 パートナシップで目標を達成しよう <p>ジェンダー平等 働きがいと経済成長 不平等をなくす パートナシップ</p>	<ul style="list-style-type: none"> 社員 <ul style="list-style-type: none"> ・労働安全衛生 ・エンゲージメント向上 ・ダイバーシティ&インクルージョン推進 ・能力開発 人権 <ul style="list-style-type: none"> ・人権の尊重
社会と共に	<ul style="list-style-type: none"> 9 産業と技術革新の基盤をつくろう 11 住み続けられるまちづくりを 12 つくる責任 つかう責任 17 パートナシップで目標を達成しよう <p>産業と技術革新 まちづくり つくる・つかう責任 パートナシップ</p>	<ul style="list-style-type: none"> 顧客 <ul style="list-style-type: none"> ・製品安全・品質 ・ソリューション提供 倫理・統治 <ul style="list-style-type: none"> ・コーポレート・ガバナンス ・コンプライアンス 地域社会 <ul style="list-style-type: none"> ・地域社会への貢献
地球と共に	<ul style="list-style-type: none"> 7 エネルギーもみんなもどかグリーンに 9 産業と技術革新の基盤をつくろう 12 つくる責任 つかう責任 13 気候変動に具体的な対策を 15 陸の豊かさも守ろう 17 パートナシップで目標を達成しよう <p>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 パートナシップ</p>	<ul style="list-style-type: none"> 環境 <ul style="list-style-type: none"> ・エネルギー使用量の低減 ・低炭素、環境負荷低減へのソリューション開発 ・事業を通じた森林保全への貢献 ・資源循環

マテリアリティ

■ マテリアリティの見直しステップ

マテリアリティを策定する過程において、第三者として NPO 法人である Business for Social Responsibility 社（BSR 社、アメリカ）の支援を受けながら、以下のステップを踏みました。

1. サステナビリティ課題の抽出

中長期的な視点で、企業の価値創造や事業パフォーマンスに重大な影響を与えるサステナビリティ課題を、過去のマテリアリティ分析、国際的な目標・基準、報告フレームワーク、経営理念・戦略、ステークホルダーにとっての重要課題を活用して抽出し、46 項目にわたる課題リストを作成しました。

2. 課題項目の評価

抽出したサステナビリティ課題について社内外のステークホルダー* にインタビューを実施し、事業上の重要性とサステナビリティへのインパクト（ステークホルダーにとっての重要性+環境・社会・経済へのインパクト）の 2 側面から評価を行い、マッピングしました。

* 社外：機関投資家、WBCSD、環境団体（WWF）、人権 NPO（BHRRC）、顧客、協力企業など

* 社内：役員（取締役、グローバルオフィサー含む執行役員）

3. マテリアリティの特定

この分析から、2 側面ともに特に重要性の高い分野・課題を抽出し、「社員」「人権」「顧客」「倫理・統治」「地域社会」「環境」の 6 分野におけるマテリアリティとして特定しました。

また 6 つの分野のうち、事業上の重要性とサステナビリティへのインパクトが高い環境、顧客、社員、倫理・統治の 4 つを、特に優先度の高い最重要課題と位置付け、この 4 分野への活動を中期経営計画の成長戦略に反映させることとしました。

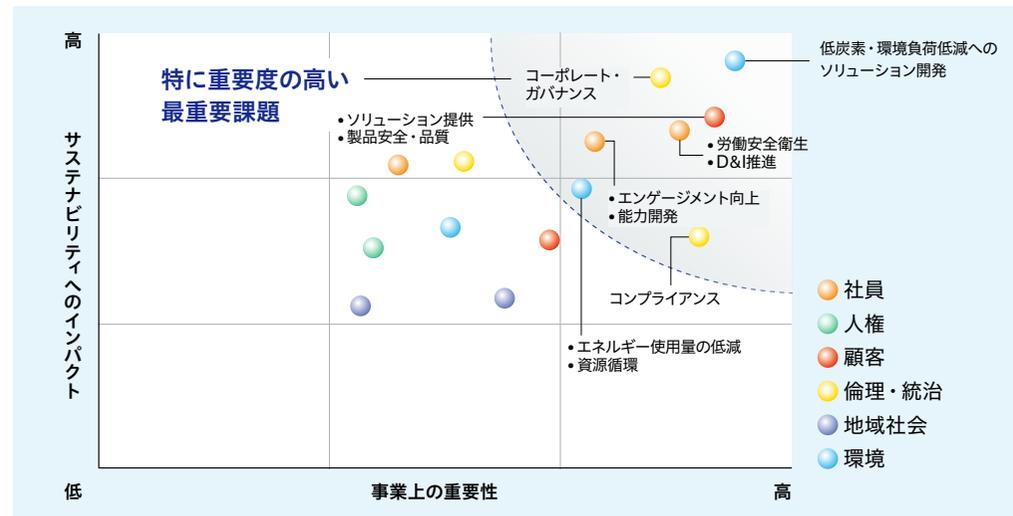
4. 中期経営計画として取締役会にて決議

特定したマテリアリティは、当社のサステナビリティ基本方針および SDGs との整合性の観点から検証が加えられたあと、当社の事業が目指す「ありたい姿」、ESG 課題解決と収益向上の好循環による持続的な成長のために取り組むべきものとして中期経営計画のなかで位置付け、取締役会で決議しました。

また、成長戦略による ESG 課題の解決を着実に遂行していくために、KPI（Key performance indicator：重要業績評価指標）を設定し、その達成状況をコマツレポートで開示しています。

P.35 中期経営計画の KPI

図：マッピングによる重要度評価



事業概要

コマツの事業は、建設機械・車両（2023年度セグメント売上高：3兆6,152億円）、リテールファイナンス（同：1,035億円）、産業機械他（同：1,956億円）の3つの事業で構成されています。

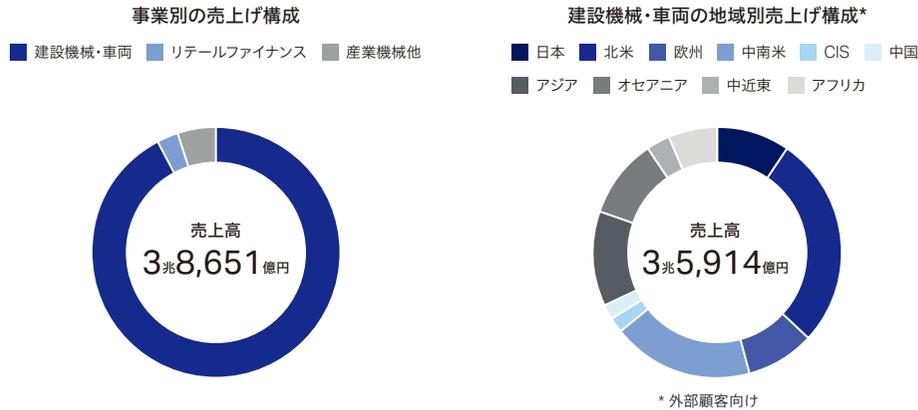
■ コマツの事業概要

建設機械・車両事業では、小型から超大型までのラインアップを幅広くそろえる建設機械のフルラインメーカーとして、建設・鉱山機械の開発、製造、販売、サービスの事業を展開しています。商品としては、主に建設・土木工事などで使用される中小型の油圧ショベル、ブルドーザー、ホイールローダーに加え、フォークリフトや林業機械などを含めた一般建機（コンストラクション）と、鉱山現場で使用される大型ダンプトラックなどの鉱山機械（マイニング）があります。海外売上高比率は91%（2023年度実績）となり、地域別売上げでは、市場規模の大きい北米や中南米を中心に、各地域に分散された構成となっています。

リテールファイナンス事業では、一般建機・鉱山機械を購入されるお客さまに対し、割賦、リースなどの形態で購入資金をサポートするファイナンス事業を展開しています。

産業機械他事業では、自動車産業向けにプレス、板金、工作機械を、また半導体産業向けにエキシマレーザーや温調機器などの開発、製造、販売、サービスの事業を展開しています。

図：売上げ構成（事業別、地域別（建設機械・車両事業））（2023年度）

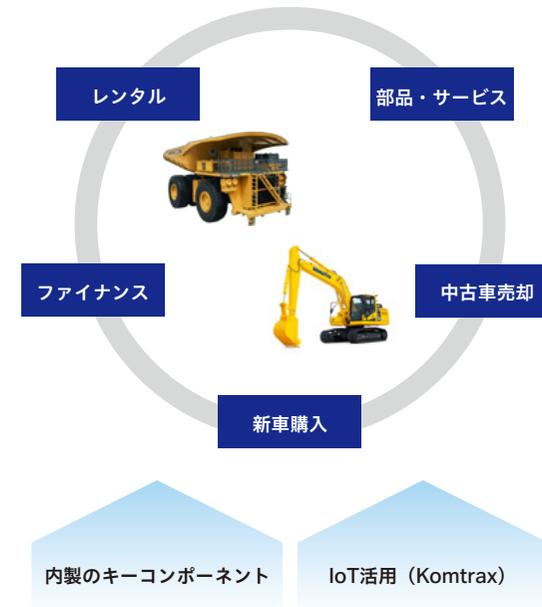


■ 一般建機・鉱山機械のビジネスモデル

コマツでは、お客さまが機械を購入してから中古車として売却するまで、機械のライフサイクル全体を通じてサービスやソリューションを提供し、お客さまの機械管理をサポートするバリューチェーンビジネスを展開しています。機械の最適な調達方法のご提案、燃費や生産性向上のための運転指導、定期的なメンテナンスや補給部品の販売、また、遠隔での機械の稼働状況管理や、修理、オーバーホール（分解・点検・修理）など、さまざまなサポート活動を行っています。

コマツは、重要コンポーネント（キーコンポーネント）を自社開発・生産し、また、Komtrax（機械稼働管理システム）から得られる機械の豊富な稼働データを活用できる強みを活かし、お客さまの課題解決につながるソリューションを提供することで、アフターマーケット事業を更に拡大していきます。

図：建設機械・鉱山機械のバリューチェーンビジネスモデル



事業概要

建設機械・車両

■ 一般建機（コンストラクション）

● お客さまのニーズと事業戦略

先進国では、気候変動や将来の人手不足などの社会課題を背景に、安全性・環境適応性・生産性・効率性の向上などのニーズに対応しています。施工の効率化を支援する ICT 機能や自動化・遠隔操作化機能を搭載した建機や電動化建機などの製品とともに、施工現場全体を可視化し、施工プロセスの最適化を支援するデジタルソリューション「スマートコンストラクション®」を展開しています。

新興国では、機械の堅牢性やコスト、燃費が重視されており、主に都市土木などの軽負荷作業向けに開発された「CE シリーズ」と標準モデルの 2 ライン戦略を展開し、さまざまなお客さまのニーズに応えています。

主要商品



ICT 油圧ショベル

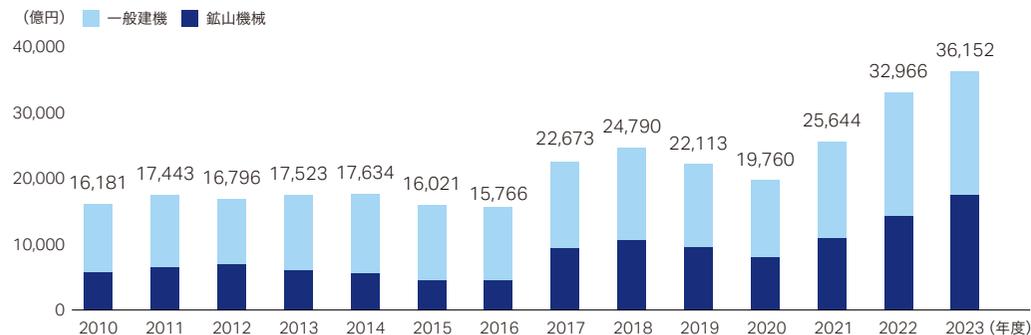


ICT ブルドーザー



ホイールローダー

図：建設機械・車両事業売上高（一般建機／鉱山機械比率）推移



■ 鉱山機械（マイニング）

● お客さまのニーズと事業戦略

主要な市場は、北米・中南米、オセアニア、アフリカ、インドネシアなどの資源国です。過酷な環境で長時間の連続稼働が求められる鉱山現場では、安全性、生産性、ライフサイクルコスト、カーボンニュートラル対応などのニーズに対応しています。機械のライフサイクルは約 10～15 年と長く、製品の品質・耐久性とともに、機械の安定稼働を実現するためのサービス体制が重視されるため、コマツでは、代理店の直営化とアフターマーケット事業の強化を図っています。また、鉱山現場の安全性や生産性向上のため、2008 年から鉱山向け無人ダンプトラック運行システム（AHS）の商用稼働を開始しています。さらに、鉱山現場全体の最適化ソリューションとして、オープンテクノロジープラットフォームを開発し、ダンプトラックの最適な配車管理やマシンガイダンスなどのアプリケーション開発に取り組んでいます。

鉱山現場のカーボンニュートラル対応では、資源大手 11 社との GHG アライアンスを通じて、あらゆる動力源に対応するパワーアグノスティックダンプトラックの開発にも取り組んでいます。このほか、中長期では、銅・ニッケルなどの鉱石の坑内掘り工法の需要が増えると見込まれるため、製品開発を加速させています。

主要商品



エレキダンプトラック

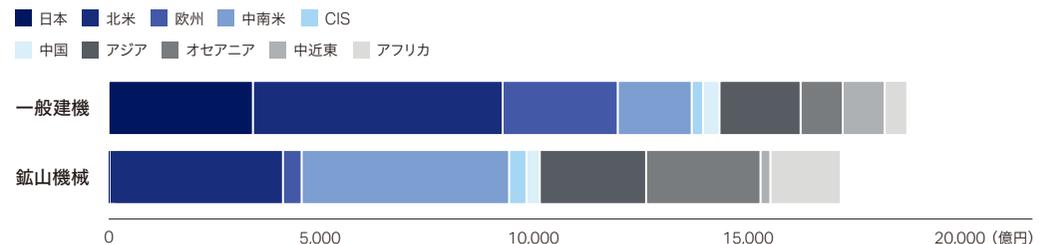


ロープショベル



ロードホールダンプ

図：一般建機・鉱山機械 地域別売上げ構成（2023 年度）



事業概要

建設機械・車両

■ アフターマーケット（部品・サービス）

機械本体の販売後、補給部品やアタッチメント部品の販売、定期メンテナンス、オーバーホール（分解・点検・修理）などを行うビジネスです。建設機械・車両事業の売上高の約50%、特に、鉱山機械においては、売上高の約3分の2を部品・サービスが占めています。メンテナンス付き延長保証契約やコンポーネントの再生を行うリマン事業の拡大、アタッチメントの品ぞろえの拡充、オンライン部品販売などのICTを活用したデジタルマーケティングやAIを活用した故障診断などのDX推進を通じて、新車販売後のバリューチェーン全体における付加価値の向上をグローバルに推進しています。

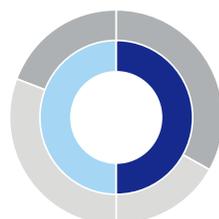
主要商品



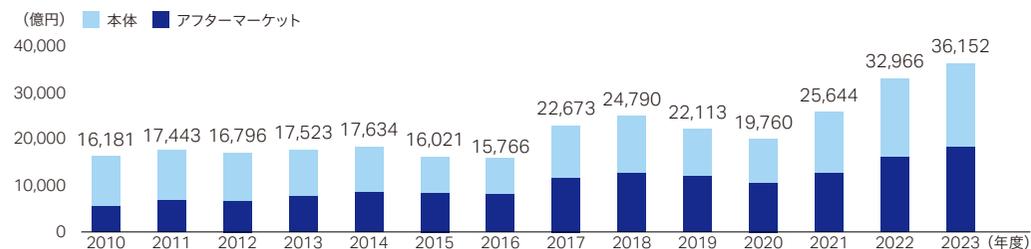
消耗部品（ツース（爪））

図：建設機械・車両事業売上高内訳（2023年度）

■ 本体 ■ アフターマーケット
■ 鉱山機械 ■ 一般建機



図：建設機械・車両事業売上高（本体／アフターマーケット比率）推移



コマツの収益を支えるアフターマーケット事業

コマツのアフターマーケット事業は、配車台数の増加と部品・サービス収益の拡大戦略により、建設機械・車両事業に占める売上高比率は2010年度の33%から2023年度には50%にまで拡大しました。アフターマーケット事業は、純正部品の販売を中心に収益性が高く、機械の配車と稼働に応じ、安定した収益が見込めるため、今後も強化し、新車の需要変動に左右されにくい収益体質を構築していきます。

■ 林業機械

P.41 特集2 持続可能な循環型林業への貢献

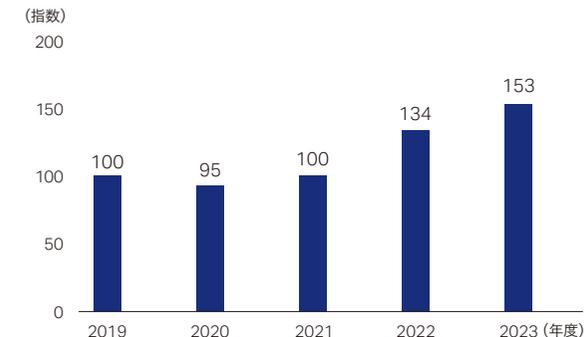
林業機械事業は、北欧を中心とした欧州、北米、ブラジル、インドネシアなどが主要なマーケットです。世界の人口増加を背景に木材需要は増加しており、CO₂吸収のための環境植林も伸びています。さらに、森林での作業の安全性や効率性などの観点から、植林、育林、伐採、搬出などの作業における機械化のニーズも高まっています。コマツは、森林作業工程の機械化に貢献する製品とともに、機械の稼働情報とドローンや衛星を用いた森林資源の管理を組み合わせた森林管理ソリューションを提供し、お客様の現場における安全性・生産性の向上やカーボンニュートラルの実現に向けて貢献します。

主要商品



ハーベスター

図：林業機械事業売上高推移（2019年度 = 100、実績レート）



■ スマートコンストラクション®

建設現場のさまざまな課題をデジタル技術によって可視化し、解決するデジタルソリューションサービス。ドローンなどのICT機器で計測し生成した3次元の地形データをクラウドで一括管理します。現場の状況をリアルタイムで確認しながら、マシンガイダンス機能などを搭載したICT建機による高品質な施工を実現し、検査までの工程すべてを効率的・効果的に管理することができます。日本を中心に、グローバルで年間10,000を超える現場に導入されており、海外では、北米、欧州、オーストラリア、アジアなどで展開を進めています。

図：スマートコンストラクション®

導入現場数（単年度）推移



事業概要

リテールファイナンス

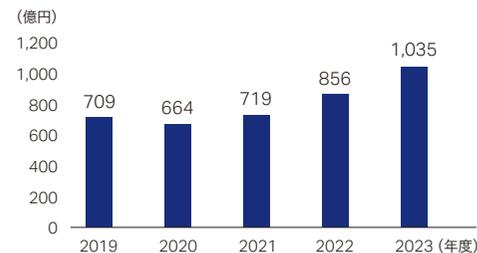
一般建機・鉱山機械を購入されるお客さまに対し、割賦、リースなどの形態で購入資金を提供しています。Komtrax（機械稼働管理システム）や中古車循環などのメーカーの強みを活かしながら、北米を中心に事業展開する地域の拡大を進め、現在は、グローバルに12社のファイナンス子会社で世界需要の約7割をカバーし、資産は1兆円規模となっています。ROAやネットD/Eレシオなどの指標に基づき、事業の健全性や効率性を維持しながら、今後、成長が期待されるアジアやアフリカなどの地域カバレッジ拡大や林業機械事業への対応にも積極的に取り組んでいます。

図：リテールファイナンス事業のビジネスモデル

リテールファイナンス＝コマツ製品を担保とした
お客さま向けファイナンス



図：リテールファイナンス売上高推移



産業機械他

■ 半導体製造装置・機器

ギガフォトン株式会社は、半導体製造装置の露光装置用光源として使用されるエキシマレーザーの開発・製造・販売・サービスを行っています。また、株式会社KELKは、熱電素子および半導体製造装置に組み込まれる温調機器などの開発・製造・販売を行っています。

半導体市場は、生成AI関連、データセンター、ADAS（先進運転支援システム）を含む自動車の制御システム、高速通信（5G）の通信基地局および医療機器分野での活用など、世界中でデジタル社会への移行が進んでおり、中長期的な成長が見込まれます。

両社においても、成長する市場のニーズに対応し、エキシマレーザーや温調機器の競争力を高め、高収益性を維持しながら、事業の拡大に努めています。

主要商品



半導体露光装置用光源（エキシマレーザー）
（ギガフォトン）

■ 産業機械

コマツ産機株式会社は、小型から大型までの豊富な機種種のプレス機械と板金機械の開発・販売・サービス・レトロフィットを行い、主に自動車産業のお客さまの生産に貢献しています。また、コマツNTC株式会社は、自動車産業向けを中心に、マシニングセンタや研削盤などの工作機械および自動化ライン、レーザータブ成型機などの電池製造関連装置、半導体産業向けのシリコンウエハー加工工程用ワイヤーソー、画像処理関連装置などの開発・設計・製造・販売を行っています。

両社においては、自動車産業のCASE*に代表される変化に伴う新たな需要の取り込みに向けて、新工法の提案を含む商品技術の競争力向上やアフターマーケット事業の強化などに取り組んでいます。

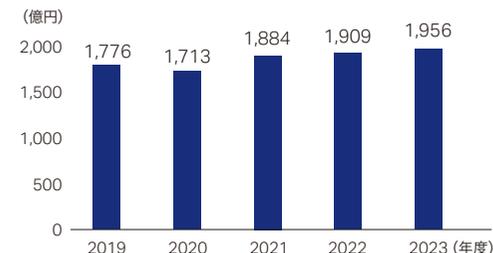
*CASE：「Connected（コネクテッド）」「Automated/Autonomous（自動運転）」「Shared & Service（シェアリング）」「Electrification（電動化）」というモビリティの変革を表す4つの領域

主要商品



大型ACサーボプレス（コマツ産機）

図：産業機械他売上高推移



事業概要

■ 中長期的な事業ポートフォリオの方向性

建設・鉱山機械、リテールファイナンス事業、産業機械他事業に経営資源を集中し、成長性と収益性の向上に取り組んでいます。特に収益性では、本業の収益力を示す営業利益率を重視しています。

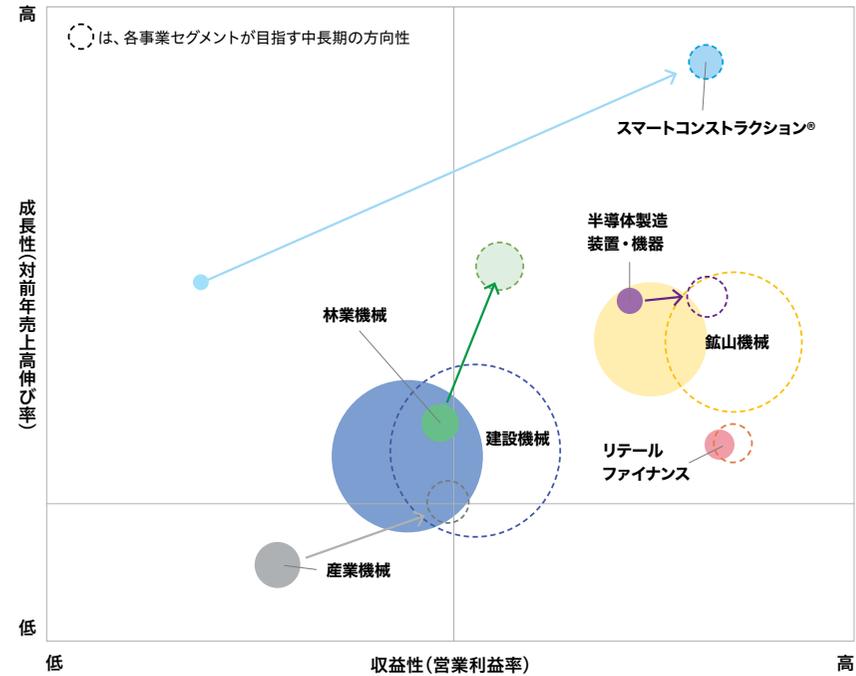
主力事業の建設・鉱山機械では、成長分野への重点投資と固定費管理を継続します。自動化・自律化・電動化・遠隔操作化、コンポーネントやソフトウェアなどの技術分野および、坑内掘りハードロック、林業機械、アフターマーケット、ソリューションビジネスなどの事業分野を将来の成長分野として位置付けています。これらの分野への重点投資とともに、M&Aを視野に入れながら、ソリューションとバリューチェーンビジネスを拡充し、持続的な成長を目指します。林業機械事業は、建設機械・鉱山機械に次ぐ第3の柱として強化していきます。

スマートコンストラクション®をはじめとするソリューション（コト）、および、それらと親和性の高い製品（モノ）の組み合わせにより、お客さまの課題解決につながる新たな価値創造に取り組んでいきます。

半導体製造装置・機器においては、変化の大きい半導体需要の動向に迅速に対応し、競争力のある製品開発、生産とサービス体制の強化により、高収益体質を維持・向上していきます。

自動車産業向けを中心とする産業機械においては、EV化の進展、自動車部品の軽量化などの環境変化に対応し、新工法の提案などによる新たな需要の取り込みや、アフターサービスの強化を図ることで、収益性の向上に取り組んでいきます。

図：中長期的な事業ポートフォリオの方向性



- ・色塗パブルのサイズは、各事業セグメントの過去10年間（2012～2021年度）の売上高を平均して算出。
- ・林業機械およびスマートコンストラクション®は、建設機械の内数として2021年度からの方向性を示す。
- ・スマートコンストラクション®はソリューション関連部分を示す。

コマツの強み：リマン事業

コマツは、お客さまの現場で長期間稼働したエンジンやトランスミッションなどのコンポーネント（部品）を回収して新品同様に再生し、市場に供給するリマン事業を世界で展開しています。資源循環型ビジネスとして強化を図っており、重要コンポーネント（キーコンポーネント）を自社開発・生産する強みを活かした事業として、今やコマツのコンポーネント戦略を支える重要な要素の一つとなっています。

■ 世界 11 カ国 22 拠点で展開するリマン事業

リマンとは再生を意味する「Remanufacturing」の略語です。この事業は長時間稼働した建設機械や鉱山機械からコンポーネントを回収したあと、リマン工場で新品同様に再生し、お客さまのオーバーホール（分解・点検・修理）のタイミングなどに合わせて提供するビジネスです。リマン事業の主な対象である鉱山機械は購入後約 10～15 年使用され、そのライフサイクル（生涯稼働時間）のなかで、部品の修理や交換、オーバーホールが不可欠です。リマン製品は新品と同等品質でありながら、新品のコンポーネントよりも安い価格を実現しており、コマツのリマン事業は、資源再利用による環境負荷低減と、お客さまのライフサイクルコスト低減に寄り添う循環ビジネスとして成長を続けています。

リマン事業は、エンジンやトランスミッションなどのキーコンポーネントを自社開発・自社生産している強みを活かしたビジネスモデルです。自社開発・生産のため、設計・製造工程の情報どおりにコンポーネントを再生することにより、品質・納期・コスト面で競争力のあるリ

マン製品となります。また、分解したコンポーネントから耐久性に関する情報などを開発部門にフィードバックすることで、商品開発や品質向上および更なるサービス性の向上に活かしています。

コマツのリマン事業の始まりは約 30 年前、お客さまの現場に近いところで、回収したコンポーネントの再生ビジネスを北米、欧州、オーストラリア、インドネシアの各地域で立ち上げたことに遡ります。各地で順調に需要が拡大していたことを受け、より高い品質のリマン製品、より利便性の高いサービスを提供できる体制を整えるため、世界の二大需要地である南米とインドネシアに本格的なリマン生産拠点を設立。2005 年、チリに米国製エレキダンプトラック・コンポーネントのリマン製品を製造する Komatsu Reman Center Chile (KRCC) を、2007 年にはインドネシアに日本製コンポーネントのリマン製品を製造する PT Komatsu Reman Indonesia (KRI)（現 PT Komatsu Indonesia, Remanufacturing Department）を開設し、グローバル二極体制をスタートしました。2024 年現在では、世界 11 カ国 22 拠点に拡大しています。

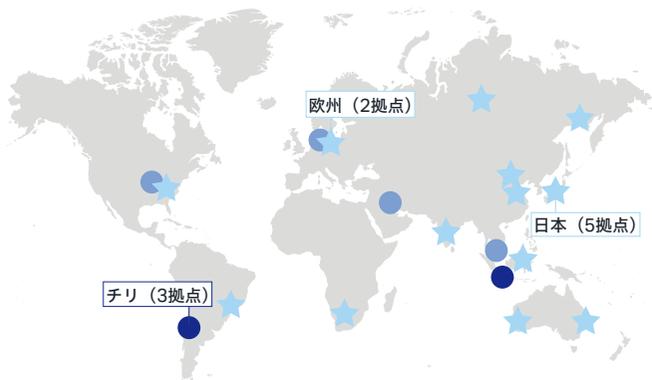
■ 標準化による全拠点統一品質の実現

コマツのリマン製品は、受け入れ検査、分解、部品洗浄、部品検査、加修、組立て、性能検査、塗装の工程を経てお客さまに提供されます。世界共通のリマン・オペレーションマニュアルのもと、再利用判定や加修方法の標準化を行い、リマン技術情報を共有するシステムの導入や定期的な監査などを通して、全拠点で同一品質のリマン製品を実現しています。

さらに、コンポーネントに搭載したセンサーを通じて機械の稼働状況を詳細にモニタリングし、お客さまの機械に不調が生じてからではなく、機械が止まる前に迅速な部品交換が可能となるように、データに基づいたタイムリーな輸送を行うなど、利便性の高いサービスを提供しています。

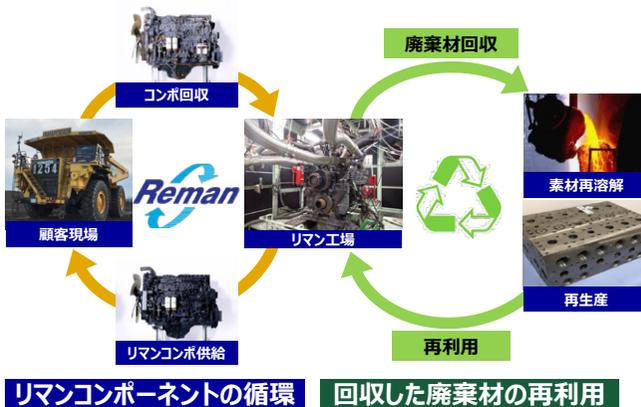
図：コマツのグローバルリマン体制

- グローバルリマン工場（拠点数4）
- ★ 地域リマンセンタ（拠点数18）
- グローバルリマン販売会社



- ・グローバルリマン（インドネシア・チリ）拠点から全世界へリマン製品を供給
- ・主に需要が大きい国には地域リマンセンタを設立

図：リマンのプロセスと事業を通じた CO₂ 削減



リマン事業により、本来は廃棄されるコンポーネントが再利用され、Zero waste や CO₂ 削減につながる。

エンジンのリマン工程

エンジンは、高温・高圧の燃焼ガスにさらされることによって、内部部品表面の損傷や、シャフトなど摺動する部品の摩耗が発生します。これらの損傷を加修しなければ、エンジンの性能低下、音や振動の発生、ひどい場合には故障に至ってしまいます。そのため、金属粉末を焼き付けるなどの工法で損傷部位を肉盛りし、仕上げ加工を行うことにより、新品同様の状態に回復させることができます。



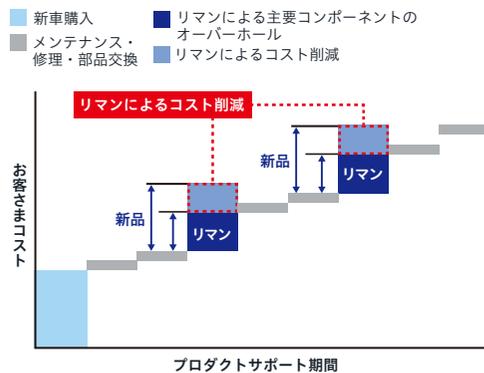
左：リマン前のエンジン 右：リマン後のエンジン

コマツの強み：リマン事業

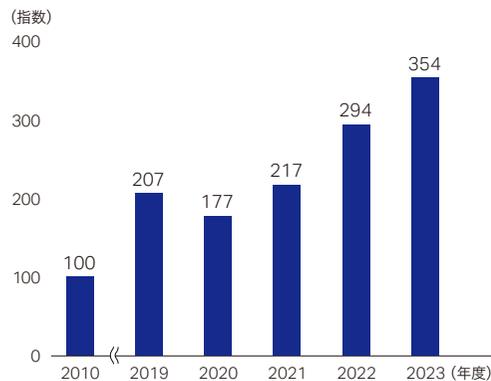
■ お客さま、地球環境、販売代理店、コマツにとって 4-Win のビジネス

- リマン事業はお客さまだけでなく、地球環境、販売代理店、そしてコマツの4者にとって価値のあるビジネスです。
- ①お客さま：リマン製品を選ぶことで保有する機械のライフサイクルコストを低減できます。また、休車時間を最小限にすることで生産性の向上を図ることができます。
 - ②地球環境：回収したコンポーネントを廃棄せずに再利用することで、鉱山機械1台のライフサイクルで約40,400トンのCO₂削減効果があると試算されています。(当社試算)
 - ③販売代理店：リマン製品を訴求点とした更なる新車販売の拡大による収益向上および顧客接点の強化が期待できます。
 - ④コマツ：お客さまの課題解決に寄与し顧客価値を最大化することで、次もコマツを選んでいただく決め手になります。また、リマン事業は収益性が高いだけでなく、回収部品から得られるデータを次の新商品開発に活かせる点で、製品の品質向上にも貢献しています。

図：建設・鉱山機械のライフサイクルコスト



図：リマン取扱高推移(2010年度 = 100、実績レート)



■ 次世代リマン製品の提供で更なる成長へ

コマツでは、ハイブリッド油圧ショベル、ディーゼルエレクトリック車など、燃費効率が高い製品の開発によって製品が排出するCO₂の削減に取り組んできました。これらの配車台数の伸長に伴い、リマン事業においても、2023年11月にハイブリッド油圧ショベルのキーコンポーネント（キャパシター、インバーター）のリマン対応を日本で開始しました。これにより、コマツで開発・生産しているキーコンポーネントは、ほぼリマン対応が可能となりました（一部地域のみ事業展開しているものも含む）。さらに今後は、カーボンニュートラルの実現に向けた建設機械の電動化に伴い、バッテリーなどのリマン対応も視野に入れる必要があります。さまざまなパートナーとの協働を通して技術を蓄積し、新たなリマン事業の可能性を探っていきます。

Message

お客さまの課題解決のために生まれたリマン事業を更に磨き上げ、高い成長を目指します

執行役員
生産本部 部品・リマン推進本部長

櫻井直之



鉱山機械は、複雑な地形や過酷な作業環境下で長時間稼働しており、約10～15年のライフサイクルのなかで1～3回のコンポーネントのオーバーホール（分解・点検・修理）が必要です。これらの費用は決して小さくなく、良質なリマン製品をリーズナブルな価格で購入し、ライフサイクルコストを低減したいというお客さまの声に応える形で、リマン事業は始まりました。

リマン事業の売上げは、近年のサステナビリティへの機運の高まりも重なり、2010年からの13年間で約3倍の規模に成長しており、収益性の面でも高い水準を維持しています。当社の製品事業は市況に左右されやすいリスクがありますが、アフターマーケットビジネスであるリマン事業は、景気変動などの影響を受けにくく、安定した収益を上げることができます。現中期経営計画のなかでも、リマン事業は2024年度までに売上高を25%向上（2021年度比）させることを目標としています。また、お客さまのライフサイクルコストを改善することでコマツ製品そのものの競争力を向上させ、次もコマツを選んでいただく訴求点となるため、コマツの経営戦略においても重要な事業に位置付けられるようになりました。

カーボンニュートラルの時代が到来し、電動化など機械のコンポーネントそのものが大きく変化しつつある今、私たちのリマン製品にも新たな再生技術の確立が求められています。今後もアフターマーケットの視点から、コマツの発展に貢献し、持続的な成長を続けるビジネスに磨き上げていきたいと考えています。



リマン製品の前にて
(アメリカ、左が櫻井本部長)

コマツブランド認知度向上の取り組み

コマツは創業以来 100 余年にわたり、製品やソリューションの「品質と信頼性」を通じて世界各地でブランドを確立してきました。2021 年に次の 100 年に向けたグローバル共通のブランドプロミスや存在意義、価値観などを定め、今年からはコマツブランドの認知度とエンゲージメントを強化する取り組みに着手しています。スポンサーシップやコミュニケーションの強化を戦略的に推進し、グローバルに人材の獲得やリテンションに寄与することを目指します。

■ コマツのブランド戦略

創業 100 周年を迎えた 2021 年、コマツは存在意義や価値観の明文化とブランドプロミスの策定を実施し、グローバルなブランド戦略の基盤を確立しました。以来、世界各地の拠点において一貫性のあるブランドについての発信を行うようになっていきます。

私たちの存在意義 事業の目的（ミッション）と目指す未来像（ビジョン）

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

私たちの価値観 堅持する姿勢

挑戦する やり抜く 共に創る 誠実に取り組む

私たちの約束（ブランドプロミス）

Creating value together

■ ウィリアムズ・レーシングとのパートナーシップ

コマツは、2024 年 2 月、F1 レースにおけるプリンシパルパートナーとして、ウィリアムズ・レーシングと複数年にわたるスポンサーシップ契約の締結を発表しました。

このパートナーシップのもと、コマツのロゴは、ウィリアムズ・レーシングのマシンやユニフォームなどにあしらわれますが、それに加えて、ものづくりや技術革新に対する私たちの共通のコミットメントを具現化する新たなコンテンツを創出していくことも進めていきます。

ウィリアムズ・レーシングは、F1 史上 2 番目に成功したチームとして、モータースポーツの歴史に名を刻んできました。何世代にもわたる熱心なファン層を持ち、挑戦と技術革新への投資を通じて長期的な成長を目指しています。

このパートナーシップを通じて世界の 10 億人以上の F1 ファンの間でコマツブランドの認知を獲得し、更に私たちの価値観や、商品、そしてコマツそのものにも関心を広げることが目指しています。今までコマツを知らなかった一般社会の人々とのエンゲージメントを図るだけでなく、社員や販売代理店にも新しい体験を提供する機会だと考えています。



ウィリアムズ・レーシングのマシン

■ 次のステージはブランド認知度向上に向けた取り組み

2024 年は、次世代の人材や一般のステークホルダーを意識したコミュニケーションの強化策として、コマツと親和性が高く共通の価値観を持つブランドとのタイアップを実現しました。ウィリアムズ・レーシングとのグローバルパートナーシップとキッズニア東京のスポンサーシップは、いずれもコマツブランドの認知度を高め、ブランド全体の成長と強靱化を図る戦略的な取り組みです。次世代の若者をはじめ、幅広く多様な層にコマツブランドを届けます。

図：ブランド認知度向上に向けた施策



■ キッズニア東京に「建設機械開発センター」パビリオンをオープン

幼い頃に「はたらくくるま」に親しんだ子どもたちも、成長するにつれて建設機械とは縁遠くなりがちです。コマツは、石川県小松市にあるコマツの杜や、各工場フェアにおいて、子どもたちが建設機械を体験する機会を提供してきましたが、東京周辺にはそのような場がありませんでした。そこで、2024 年 3 月 19 日、コマツは KCJ GROUP 株式会社企画・運営・開発を行う子どもの職業・社会体験施設「キッズニア東京」（東京都江東区）において、オフィシャルスポンサーとして「建設機械開発センター」パビリオンをオープンしました。

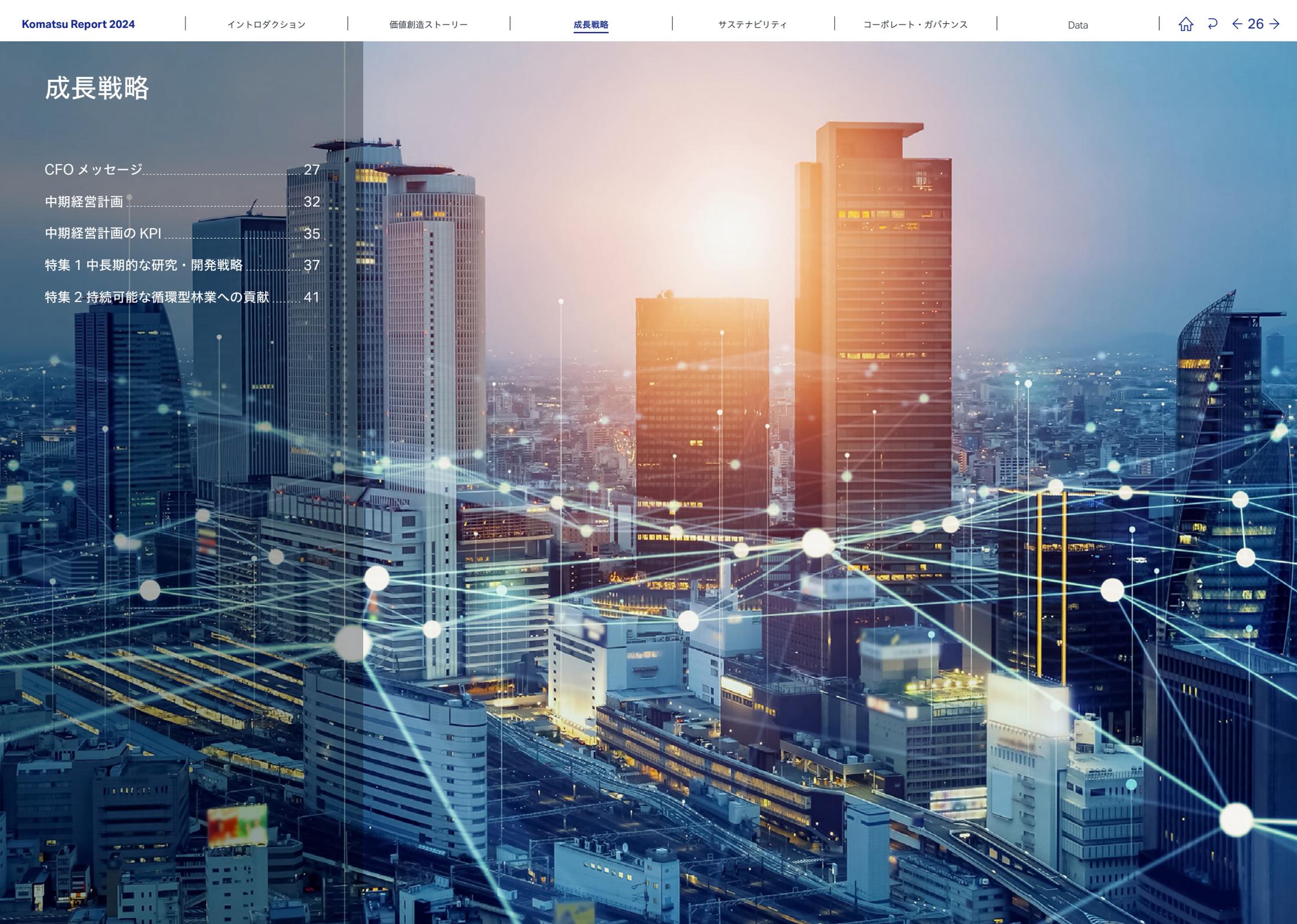
このパビリオンで子どもたちは建設機械の開発者となり、シミュレーターを使って、油圧ショベルまたはブルドーザーの開発・検証を行います。子どもたちが建設機械を身近に感じ、社会での役割や先進性を知ることで、建設機械やその技術に興味を持ち、コマツへの親しみを成長しても持ち続けてもらうきっかけになることを願っています。



「建設機械開発センター」パビリオンを楽しむ子どもたち

成長戦略

CFO メッセージ	27
中期経営計画	32
中期経営計画の KPI	35
特集 1 中長期的な研究・開発戦略	37
特集 2 持続可能な循環型林業への貢献	41



CFO メッセージ



代表取締役 (兼) 専務執行役員 CFO
堀越 健

■ 2023 年度の振り返り

中期経営計画「DANTOTSU Value – Together, to “The Next” for sustainable growth」の2年目となる2023年度は、北米やオセアニアを中心に鉱山機械需要が高水準で推移するとともに、円安のプラス効果もあり、2年連続で過去最高売上高・営業利益を更新しました(図1)。また、インフレや資材価格上昇によるコスト増加を販売価格の改善で吸収し(図2)、営業利益率も2007年度の14.8%を16年ぶりに更新し、過去最高の15.7%となりました。

図1：業績推移

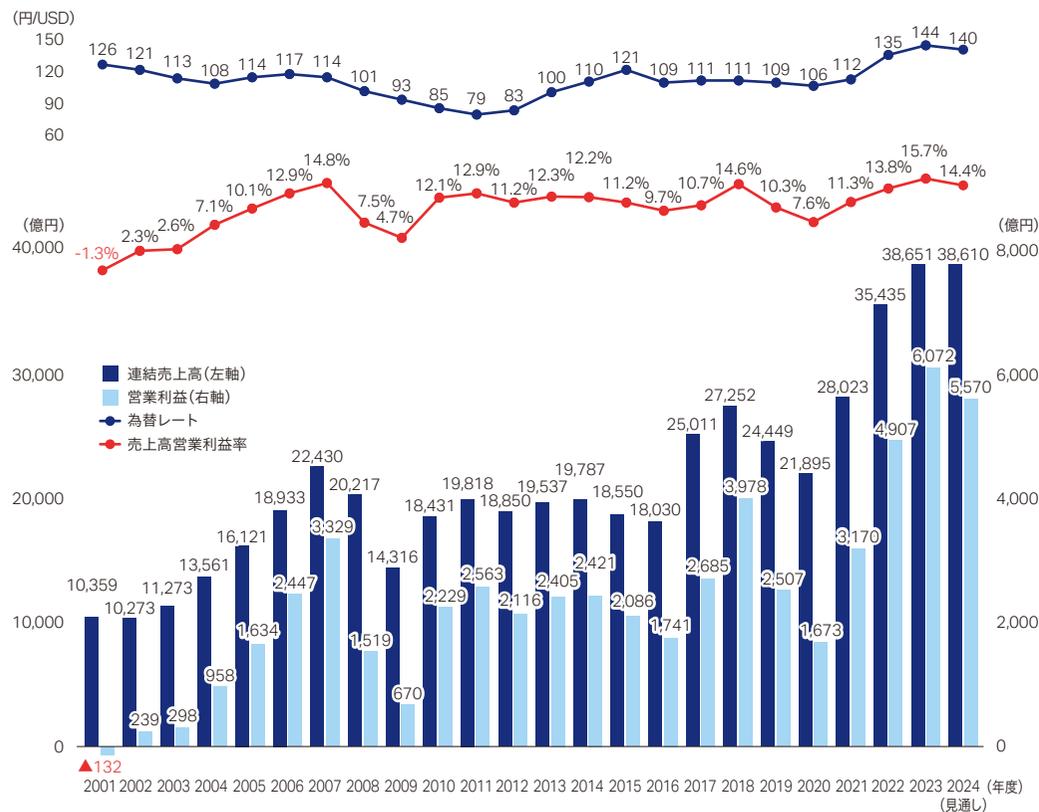
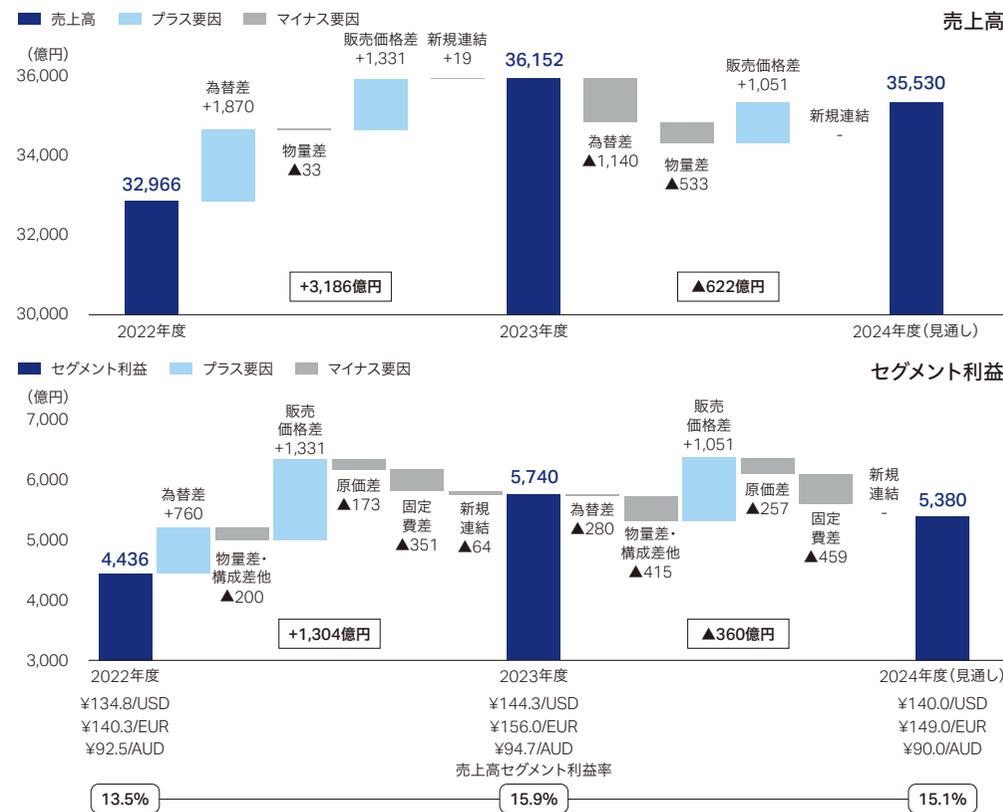


図2：建設機械・車両事業 売上高増減要因・セグメント利益増減要因 (2022 年度実績～ 2024 年度見通し)



CFO メッセージ

■ 2024 年度（中期経営計画最終年度）の見通し

(1) 販売価格の改善

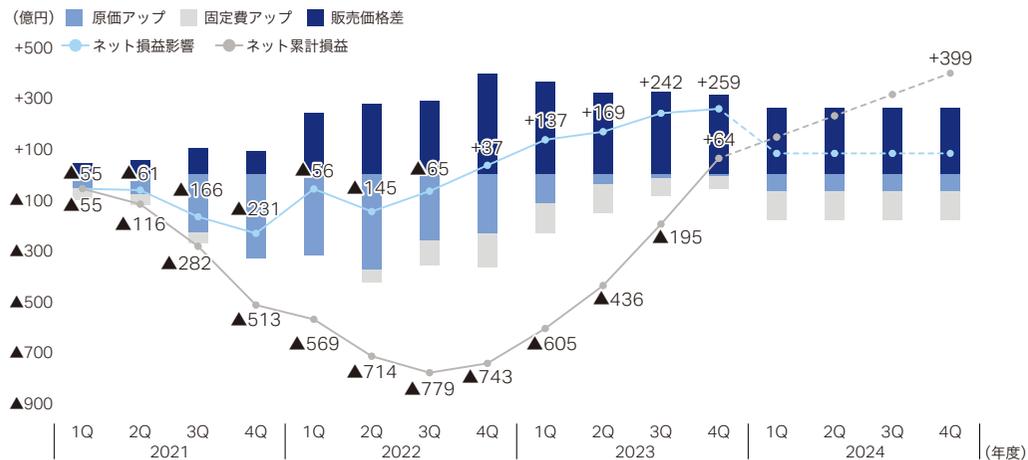
2024 年度は、為替は 1 ドル 140 円を前提とし、金利の高止まりや景気減速による建設・鉱山機械需要の減少が見込まれることから、減収減益の見通しです。しかし、販売価格の改善はここ 2 年間と同レベルの 1,000 億円規模を実施する方針です。2023 年度からは地域責任者が出席する会議において、「所在地別・仕向地別連結損益」の公開を開始し、各地域の連結損益が同条件下で比較可能になったことで、販売価格改善のインセンティブが一層働くようになりました。2024 年度からはグループ会社トップの報酬を各地域連結業績と連動させることで販売価格の改善を更に徹底していきます。

販売価格と原価・固定費増減の推移を 2021 年度から比較すると（図 3）、2023 年度の第 4 四半期に初めて販売価格の増加分が原価・固定費の増加分を累積で上回ることができました。2024 年度は更に販売価格の改善を収益につなげていきます。

(2) 固定費のコントロール

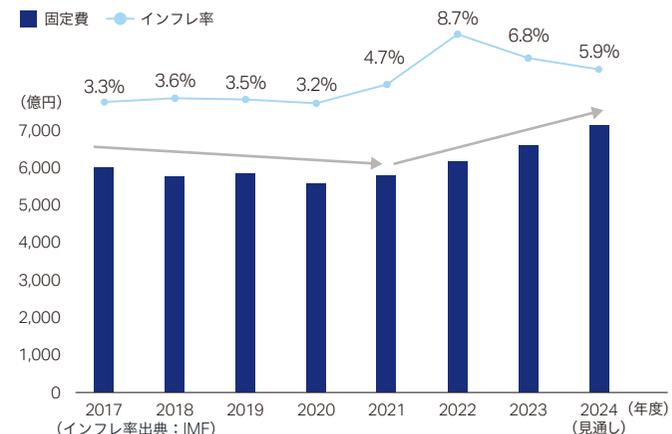
一方、固定費に目を移すと、コマツは「成長とコストの分離」を基本方針としており、実際、2017 年度から 2021 年度の 5 年間は、さまざまな事業環境の変化、売上げの増減があったにもかかわらず、構造改革・効率化により固定費を横ばいレベルにコントロールしてきました。しかし、2021 年度後半から、世界的なインフレを背景とした人件費上昇や経費増加が急速に進行し、加えてカーボンニュートラルを視野に入れた将来の成長のための戦略投資を加速させたことにより、固定費が増加しました（図 4）。

図 3：販売価格の改善と原価アップの推移



2024 年度の固定費も、インフレによる各地域の人件費上昇や研究開発などの成長投資により増加し、2022 年度からの 3 年間の累積では 1,000 億円以上増加する見込みです。固定費レベルを決定する際には、インフレなどの外部環境や費用対効果の確認はもちろん、損益分岐点と限界利益率を継続的にチェックしながら慎重に判断しています。

図 4：固定費と世界のインフレ率の推移

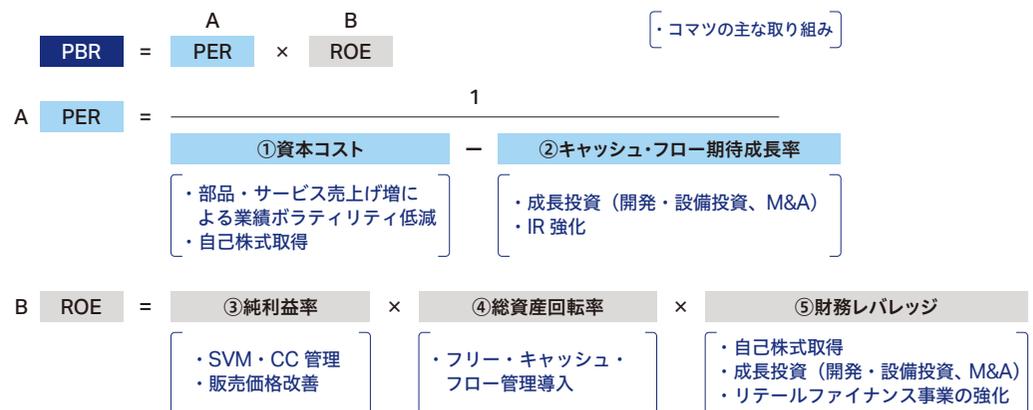


■ 企業価値向上に向けた取り組み

(1) PBR 改善への取り組み

コマツでは、PBR (Price book-value ratio : 株価純資産倍率) を PER (Price earnings ratio : 株価収益率) と ROE (Return on equity : 自己資本利益率) に分解したうえで、さらに、PER の構成要素である①資本コストと②キャッシュ・フロー期待成長率、ROE の構成要素である③純利益率、④総資産回転率、⑤財務レバレッジまでブレイクダウンし、それぞれの項目について競合他社と比較して PBR 向上のために実施すべき対策を議論し実行しています（図 5）。①～⑤の各項目において、コマツでの企業価値向上に向けた取り組みを説明します。

図 5：PBR 分解式



CFO メッセージ

①資本コスト

当社のグローバル水準の株主資本コストは8%程度と想定しており、これを上回るROE10%以上を経営目標とし、エクイティ・スプレッド（ROE - 株主資本コスト）の拡大に向けてROEの向上と株主資本コスト低減の両方に取り組んでいます。資本コスト低減面では事業のボラティリティ低減と自己株式取得が主な取り組みとして挙げられます。

まず、建設機械・車両事業においては、需要変動に左右されにくくコンスタントに高い利益率を維持できる事業構造の構築を進めています。具体的には、安定した販売ボリュームが期待でき収益性の高い「部品・サービス」の構成比を高めるため（図6）、新車販売時のメンテナンス付き延長保証契約による純正部品販売促進など、アフターマーケット事業を戦略的に拡大しています。

次に自己株式取得については、バランスを欠いた継続性のない判断にならないよう取締役会で十分に議論し、実施検討のための基準を定めています（図7）。2つの必達基準として財務の健全性、株主資本比率、5つの補足基準としてROE、連結フリー・キャッシュ・フロー（FCF）、ネットキャッシュ、配当性向、PERを設けており、今回、上記基準の充足状況などを総合的に勘案し、2024年4月から9月にかけて1,000億円を上限とした自己株式取得を実施しています。

図6：建設機械・車両事業売上げ構成比

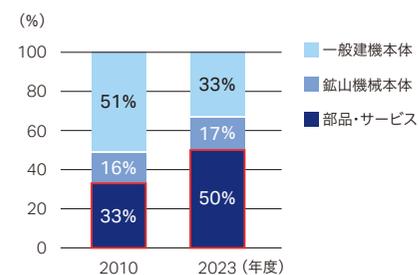


図7：自己株式取得の判断基準

	項目	基準
必達基準	①財務の健全性	格付け
	②原資のストック	株主資本比率
補足基準	①効率性	ROE
	②原資の創出力（将来見込み）	連結FCF
	③原資の創出力（足元の状況）	ネットキャッシュ
	④配当	配当性向
	⑤PER	同左

②キャッシュ・フロー期待成長率

この「キャッシュ・フロー期待成長率」の項目が競合他社に対して最も劣位にあると社内では分析しています。コマツでは成長を加速するため、研究開発投資・設備投資・M&Aなどの成長分野に重点的に経営資源を配分しています。

キャッシュアロケーションの考え方としては、従来からのポリシーに基づき、(1) 設備投資（成長戦略）、(2) 株主還元、(3) バランスシート改善（将来のM&Aへの備え）という3つの資金使途に配分します（図8）。安定的な株主還元を継続していくためには成長投資が最も重要だと考えており、営業キャッシュ・フローの約50%を設備投資に充当するとともに、常に将来のM&Aに備えておく方針です。

図8：現中期経営計画（2022～2024年度）キャッシュアロケーションの基本的な考え方

営業C/F	設備投資	通常投資	35-45%	営業キャッシュ・フローの約半分を成長投資に充当
		リース・レンタル用投資	5-15%	
		計	約50%	
	株主還元	約40%	連結配当性向40%以上	
	将来のM&Aへの備え	約10%	外部リソースの活用を常に検討	

M&Aの実績では、2023年度はカーボンニュートラル実現に向けた電動化事業を加速するため、バッテリーメーカーであるAmerican Battery Solutions社（ABS社、アメリカ）、中小規模鉱山現場での安全性と生産性の向上を実現するため、建設・鉱山機械運行管理システムのプロバイダーiVolve社（オーストラリア）の買収を実施しました。コマツでは、M&Aを当社の事業ポートフォリオの将来像を実現するための重要な手段の一つと位置付け、今後も積極的に活用していきます（図9）。なお、買収後は、被買収会社のROIとWACC（加重平均資本コスト）との比較および連結業績へのシナジー効果を確認し、企業価値向上への貢献度を定期的にモニタリングしています。

図9：2019～2023年度のM&A案件（建設機械・車両事業）

発表年度	分野	会社名	概要	本社所在地
2019年度	坑内掘りハードロック事業	Timberock社	坑内掘り鉱山機械部品の製造・販売	カナダ
	鉱山機械事業	Immersive社	鉱山顧客向けオペレータートレーニングの提供	オーストラリア
	林業機械事業	TimberPro社	林業機械・アタッチメントの製造・販売	アメリカ
2021年度	鉱山機械事業	Tramac社	鉱山機械アタッチメントの販売	カナダ
2022年度	坑内掘りハードロック事業	GHH社*	坑内掘り鉱山機械の開発・製造・販売	ドイツ
		Mine Site Technologies社	坑内掘り鉱山向けの通信デバイスと坑内測位による最適化プラットフォームを提供	オーストラリア
	林業機械事業	Bracke社	植林用アタッチメントの開発・製造・販売	スウェーデン
2023年度	バッテリー開発・生産	American Battery Solutions社	商用車および産業用車両向けリチウムイオンバッテリーを含む多様なバッテリーパックの開発・製造	アメリカ
	露天掘り鉱山・砕石事業	iVolve社	中小規模の露天掘り鉱山・砕石業向け建設機械運行管理システムの開発・販売	オーストラリア

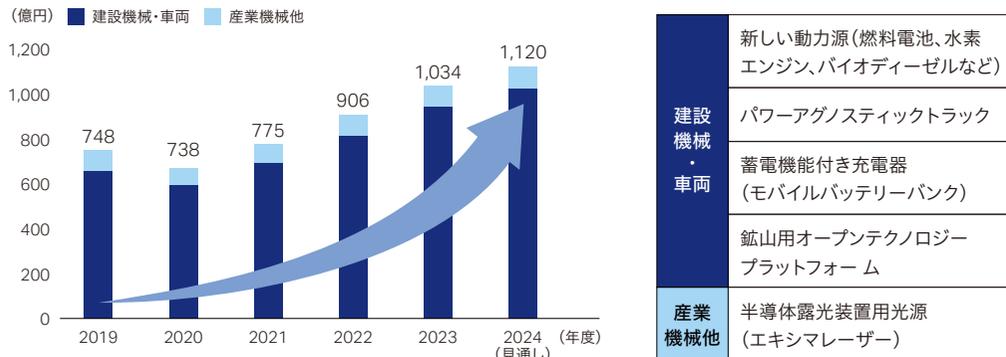
* 買収完了は2024年

CFO メッセージ

コマツは、2030年CO₂排出量半減（2010年比）、2050年カーボンニュートラル（チャレンジ目標）を経営目標として掲げています。その実現に向けて、研究開発面では既に実用化しているハイブリッド技術やディーゼルエレクトリック、有線電動、バッテリー電動に加え、燃料電池や水素エンジン、バイオディーゼルなど、将来に向けての開発投資が本格化しています（図10）。これらの重要投資案件については、通常の固定費管理を適用して圧縮すると将来の成長が大きく阻害されるリスクがあるため、中期経営計画案件として別管理し、予算を重点配分しています。

以上のようなコマツの成長戦略について、より丁寧に説明し、投資家の皆さまにご理解いただけるようIR活動を更に強化していきます。

図10：研究開発費の推移と主な研究開発テーマ



③純利益率

損益管理においては、直接原価計算を採用しており、変動費・固定費項目の定義を明確化し、グループ全体に一貫して適用することにより各地の採算比較を可能としています。これは世界各地の生産拠点で同じ仕様・品質の製品を生産できる「グローバル・クロスソーシング」のベースとなっています。

コマツは、売上高の9割が海外市場であり、社員の7割が日本以外で働いています。また、海外現地法人トップも現地のナショナル社員が増加してきており、管理指標は、多様な国籍や経理職種以外の社員も直観的に理解できるよう、可能な限りシンプルなものにしています。例えば損益計算では、SVM: Standard variable margin (限界利益)やCC: Capacity cost (固定費)、CC 人員 (固定費としてみなされる人員)などを管理指標として定め、継続的な販売価格の改善、固定費管理や原価低減により、利益率を向上させていきます。

④総資産回転率

コマツは、2017年度からROIC（投下資本利益率）を導入し、運転資本を適正に管理するためROIC計算式の投下資本を、「運転資本+有形固定資産」に展開して実務に落とし込み、キャッシュ・コンバージョン・サイクルを定期的にモニタリングしてきました。しかしながら、ROICは収益のインパクトが非常に大きく、収益が改善すれば資産効率が悪化しても指標が改善するという点と、「比率」表示により事業部門が直接的に改善を感じられないという短所があり、改善に直結させることが難しい面もありました。

2023年度からは、連結ROICの更なる向上を目的とし、グループ各社の管理指標としてフリー・キャッシュ・フロー（以下、FCF）を導入しました。これは各グループ会社が、資産効率の良しあしを、率よりも金額の多寡で実感できるようにすることが目的です。

通常のキャッシュ・フロー計算書に工夫を加え、FCF創出の源泉を(1)利益、(2)運転資本、(3)固定資産（減価償却費 - 投資額）、(4)M&Aの4つに分解し、ダイレクトに改善すべき「要素」と「絶対額」を明確にして改善にフォーカスしながら将来キャッシュ・フローを最大化していく計画です（図11）。

各地域の責任者に対しては、利益とFCFの軸で各社の立ち位置を四象限にプロットし示すことで緊張感を持ってもらい、キャッシュ・フロー創出にドライブをかけています（図12）。

図11：フリー・キャッシュ・フロー推移

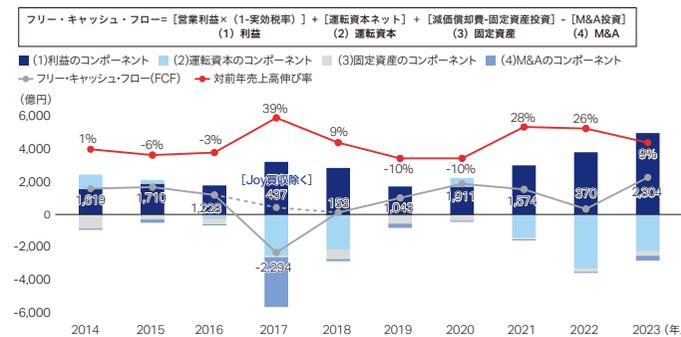
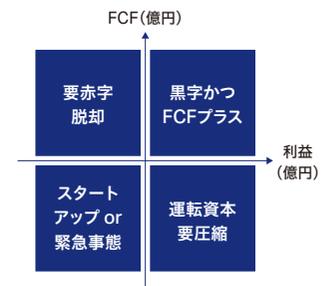


図12：会社別フリー・キャッシュ・フロー四象限グラフ



⑤財務レバレッジ

バランスシート面では、現状のS&PおよびMoody'sのシングルA格の格付けを維持できるレベルに借入金残高を抑える方針です（図13）。2023年度は格付け機関R&Iの格付けがAA-（安定的）からAA（安定的）に向上しました。これは販売の地域分散が進んでいること、景気に左右されにくい部品・サービス事業から得られる収益が厚みを増していることが背景と考えています。

配当金については、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、連結配当性向を40%以上として、引き続き安定的な配当の継続に努めていく方針です。自己株式取得はこれまで同様、上述した基準などを総合的に勘案し、機動的に実施していく考えです（図14）。

CFO メッセージ

図 13：コマツの格付け推移

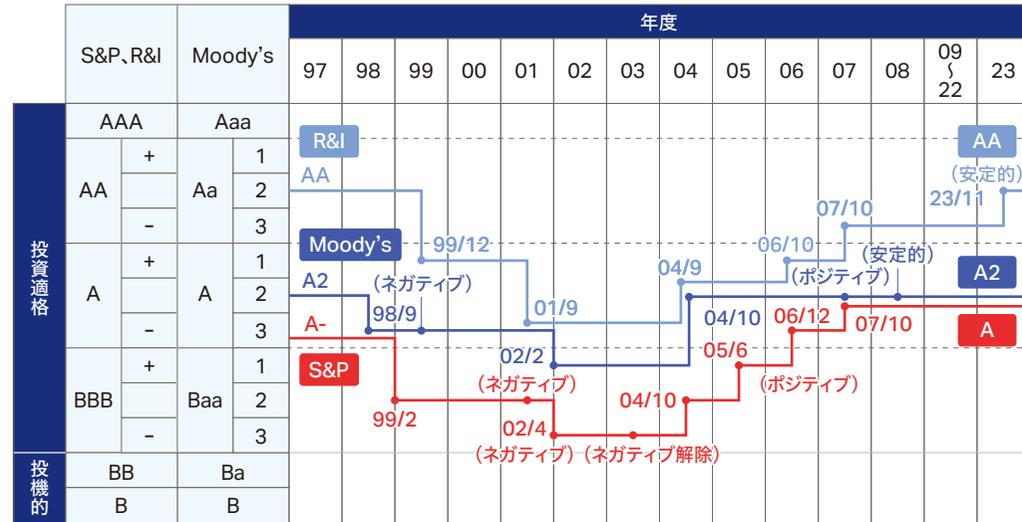
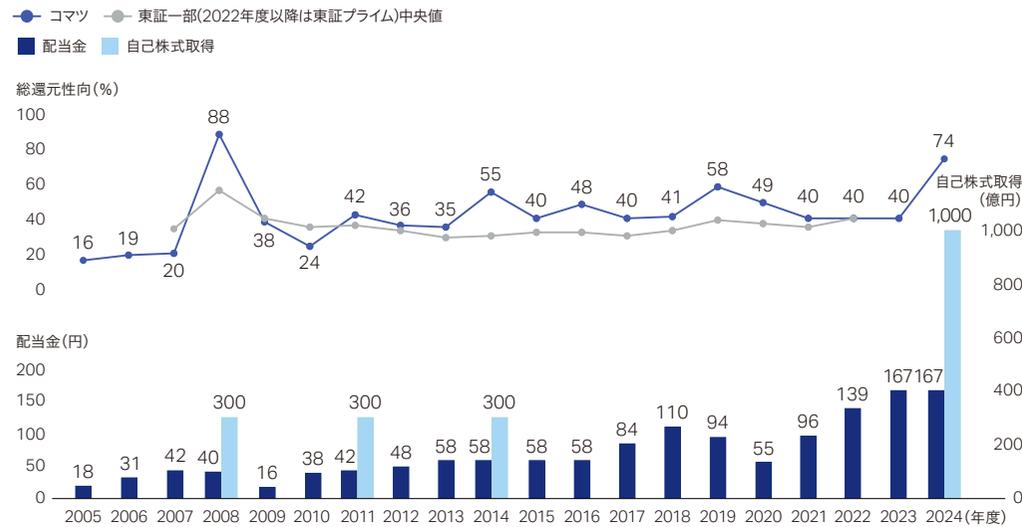


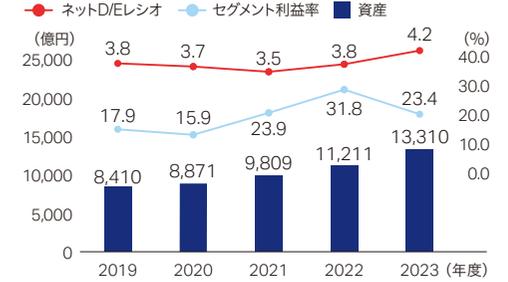
図 14：配当金・自己株式取得および総還元性向の推移



また、コマツではリテールファイナンス事業を建設・鉱山機械の重要な販売促進ツールとして位置付けています。戦略上重要な地域に順次拡大しており、資産規模はこの5年間で1.6倍に増加しました。

リテールファイナンス事業は相対的に利益率が高く、金融という特性上、ネット D/E レシオが建設機械・車両事業より高いレベルで推移します。これは利益率向上と財務レバレッジ拡大の2つの点で ROE 改善につながることを意味します。今後も健全性をモニタリングしながらリテールファイナンス事業の強化を継続していきます (図 15)。

図 15：リテールファイナンス事業の業績推移



(2) 企業価値の検証

コマツでは、「企業価値」の向上を、経理・財務の観点で2つの手法を用いて定期的に検証しています。1つは投下資本にフォーカスした「株式時価総額とネット有利子負債の合計額」、もう1つは ROIC と WACC の差額にフォーカスした「EVA® (Economic value added: 経済的付加価値、税引後営業利益 - 資本コスト) の累計」です。いずれにおいても、2023 年度も向上を確認できました (図 16)。

また、2023 年度は、ハーバードビジネススクールが提唱した「インパクト加重会計」を用いてコマツの本業の社会インパクト金額効果算出にも取り組みました*。中期経営計画の重点活動である「鉱山向け無人ダンプトラック運行システム (AHS)」および「DX スマートコンストラクション」を対象にインパクトを算出し、大きな効果が出ていることを確認しています。こうした ESG 投資のインパクトを見える化して ESG 課題の解決を後押しし、企業価値向上につなげていくことも、経理・財務部門の役割の一つと捉えています。

* アビームコンサルティング株式会社との共同分析。インパクト加重会計はハーバードビジネススクールのインパクト加重会計イニシアティブから現在は国際インパクト評価財団 (IFVI) に発展。

図 16：企業価値・EVA の推移



中期経営計画 (2022 ~ 2024 年度)

DANTOTSU Value Together, to "The Next" for sustainable growth

未来の現場に向けた次のステージへ、
サステナブルな未来を次の世代へ、
次の 100 年に向けて新たな価値創造を

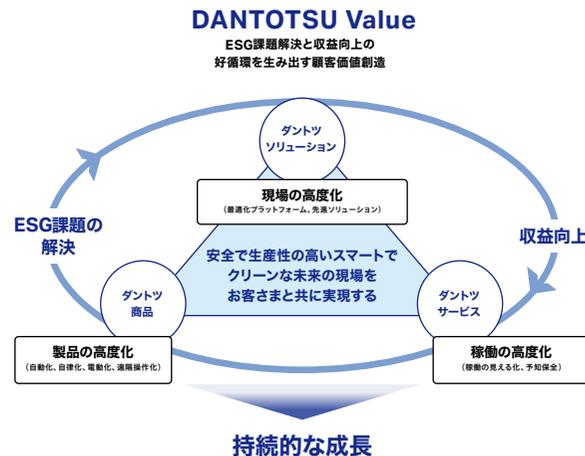
コマツグループでは、「ものづくりと技術の革新で新たな価値を創り、人、社会、地球が共に栄える未来を切り拓く」ことを存在意義として定義しています。これを実現するための基本的な考え方として、「品質と信頼性」を追求し、我々を取り巻く社会とすべてのステークホルダーからの信頼度の総和を最大化することを「経営の基本」としています。

この「経営の基本」を実行するための戦略として中期経営計画を策定しています。中期経営計画では、「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共に実現する」ことをありたい姿として定め、顧客価値創造を通じた ESG 課題解決と収益向上の好循環により、持続的な成長を図ることを基本コンセプトとしています。

■「ありたい姿」の実現に向けて ダントツバリュー・未来の現場へのロードマップ

「ありたい姿」の実現に向けて、ダントツ商品（製品の高度化）、ダントツサービス（稼働の高度化）、ダン

図：ダントツバリュー



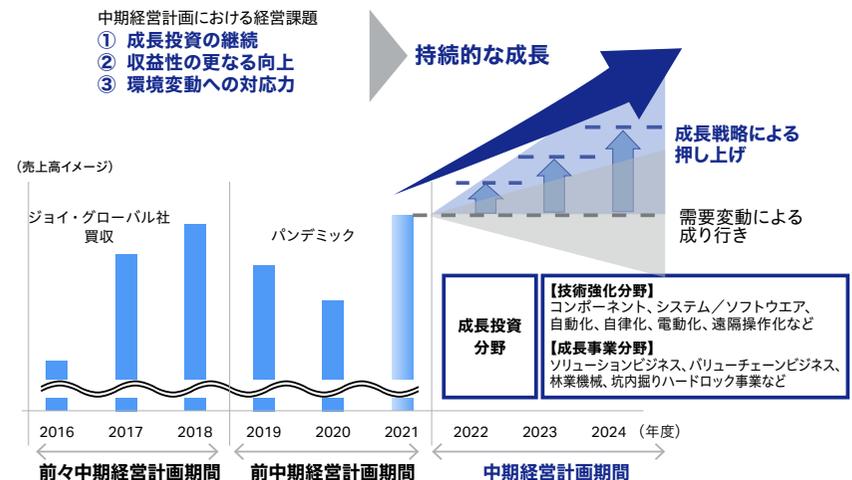
トツソリューション（現場の高度化）が三位一体となるダントツバリュー（新たな顧客価値）の創出に取り組んでいます。未来の現場へのロードマップに示す、顧客プロセス全体を最適化するソリューション（コト）、それと親和性の高い高度化した製品(モノ)を組み合わせた顧客課題の解決を提供価値として、未来の現場、カーボンニュートラルを目指しています。

■ 成長戦略の考え方

「ありたい姿」の実現に向けた歩みを進める一方で、足元の外部環境は大きく変化し、不確実性がますます高まっています。当社の主力事業である建設・鉱山機械の需要は、中長期的には、新興国における人口増加や都市化の進展、先進国における堅調なインフラ更新投資などにより、緩やかな成長が見込まれるものの、短期的にはさまざまな外部環境リスクが影響し、需要変動が高まることが見込まれます。

このような環境下で持続的に成長していくためには、①電動化・自動化などの技術分野や林業機械・坑内掘りハードロック事業などの成長分野への継続投資、②既存事業における収益性の更なる向上、③需要変動などの環境変化に左右されにくい企業体質の構築という3つの経営課題に対応していくことが、成長戦略のポイントと考えています。

図：成長戦略のポイント



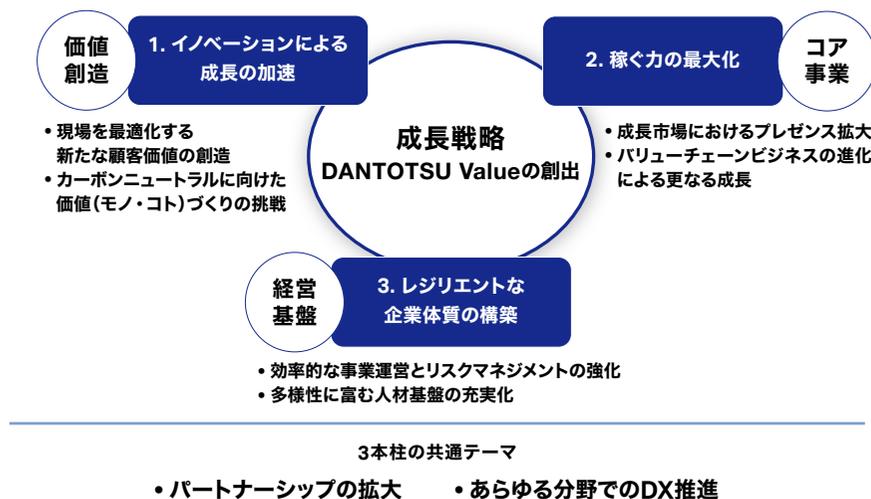
中期経営計画

■ 成長戦略 3 本柱

中期経営計画の成長戦略 3 本柱は、前中期経営計画の成果と課題からの継続性に加え、前述の「ありたい姿」と「未来の現場へのロードマップ」からのバックキャストिंगや外部環境の変化に伴う経営課題などを踏まえて策定しました。

デジタルトランスフォーメーション (DX)、カーボンニュートラル、ダイバーシティ & インクルージョンなどの潮流をビジネスチャンスと捉え、成長戦略に反映していくことで、サステナブルな成長基盤を整備しています。

図：成長戦略 3 本柱



(1) イノベーションによる成長の加速

将来の成長に向けて、戦略的に重要な技術分野や事業分野への重点投資を継続し、実用化、事業化への取り組みを加速していきます。

建設現場を最適化するデジタルソリューションであるスマートコンストラクション®は、ICT 建機や遠隔操作との組み合わせによる新たな価値を創造し、着実に導入現場数を増やしています。また、鉱山向けでは、安全性向上、GHG (Greenhouse gas: 温室効果ガス) 削減の達成に貢献する重要なソリューションの一つである無人ダンプトラック運行システム (AHS) の累計導入台数が754台 (2024年6月末時点) に達しました。加えて、現場の工程を最適化するオープンテクノロジープラットフォームの開発を完了し、配車の最適化などのソフトウェア開発を進め、大手鉱山でのテスト導入を進めています。さらに、鉱山現場の安全性と生産性向上の両立に向けた取り組みとして、大型 ICT ブルドーザーの遠隔操作の商用稼働も開始しています。このほか、林業機械事業においても、ドローンや衛星を使った森林資源の見える化と林業機械の稼働情報を組み合わせ、循環型の森林経営をサポートするソリューションの開発に取り組んでいます。

カーボンニュートラルの実現に向けて、お客様の多様な環境対応ニーズにお応えするため、自社での技術開発はもとより、オープンイノベーションの推進やパートナーシップを通じて、全方位での技術開発に取り組んでいます。その一環として、バッテリーメーカーである American Battery Solutions 社 (ABS 社、アメリカ) を買収しました。同社の優れたバッテリー技術とコマツの知見・ネットワークを融合することで、当社の建設・鉱山機械に最適なバッテリー開発・生産を加速させていきます。また、ゼネラルモーターズ社と鉱山用ダンプトラック向けの水素燃料電池の共同開発契約を締結しました。このほか、水素燃料電池を搭載した中型油圧ショベルの開発にも取り組んでいます。



水素燃料電池を搭載した中型油圧ショベル (コンセプトマシン)



ブラジルの Minas-Rio 鉄鉱山で遠隔稼働するブルドーザー D375Ai-8

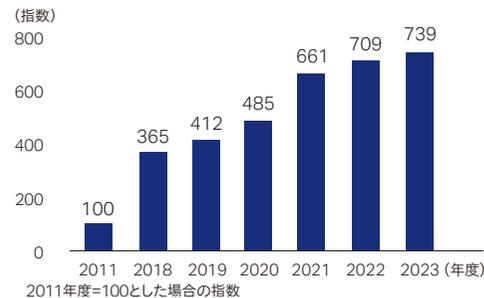
中期経営計画

(2) 稼ぐ力の最大化

既存事業における成長市場でのプレゼンス拡大やバリューチェーンビジネスの進化による収益獲得機会の最大化を通じて、更なる成長と収益性の向上を図っていきます。

アジアを中心に市場導入している都市土木仕様の油圧ショベル（CE シリーズ）の拡販に努めていきます。アフターマーケット事業では、重要コンポーネント（キーコンポーネント）の自社開発・生産や、詳細な機械管理データの取得が可能な次世代 Komtrax（機械稼働管理システム）の強みを活かし、メンテナンス付き延長保証契約件数の拡大やリマン・リビルド事業の拡大などによる収益力の更なる強化を図り、需要変動に左右されにくい事業構造の構築を進めていきます。

図：メンテナンス付き延長保証契約車両数の推移



油圧ショベル CE シリーズ

P.41 特集 2 持続可能な循環型林業への貢献

(3) レジリエントな企業体質の構築

不確実性が高まるなか、会社統合やオペレーション統合などの構造改革、クロスソース体制の更なる強化やマルチソース比率の向上などの環境変動に強いサプライチェーン構築に取り組み、効率的な事業運営の推進と ERM（Enterprise risk management：全社リスク管理）の導入などによるリスクマネジメント体制の強化を継続的に進めています。

人材面では、隔年でのグローバルエンゲージメントサーベイを実施し、社員のエンゲージメントに関連する強み・課題をモニタリングし、各部門でのアクションプランにつなげています。本サーベイの結果では、「多様性と個の尊重」についての社員の理解が前回から大きく向上しました。引き続き、ダイバーシティ&インクルージョンをはじめとしたタレントマネジメントを展開するとともに、イノベーション創出に向けた DX 人材の育成にも積極的に取り組んでいきます。



女性幹部育成を目的としたセミナー

(Diversity & inclusion development seminar)

P.46 特集 3 人的資本経営の推進

■ 経営目標

経営目標については、短期的な需要変動が高い市場環境を踏まえ、前中期経営計画から掲げている、業界水準を上回る成長性、業界トップレベルの収益性および効率性、健全性の目標を継続します。リテールファイナンス事業についても、前期同様に、健全性と効率性を重視します。このほか、環境負荷低減に関わる項目および外部評価の指標も経営目標に含めており、チャレンジ目標として、2050年カーボンニュートラル達成を掲げています。株主還元については、成長戦略への重点投資を優先しながら、引き続き安定的な配当の継続に努め、連結配当性向を40%以上とする方針を継続します。

項目	経営指標	経営目標	2023 年度実績
成長性	売上高成長率	業界水準を超える成長率	+9.1%
収益性	営業利益率	業界トップレベルの利益率	15.7%
効率性	ROE	10% 以上	14.1%
健全性	ネット D/E レシオ	業界トップレベルの財務体質	0.26
リテール ファイナンス 事業	ROA	1.5% ~ 2.0%	2.0%
	ネット D/E レシオ	5 倍以下	4.24

ESG	環境負荷低減	<ul style="list-style-type: none"> CO₂ 排出削減：2030年50%減（2010年比） 製品使用による CO₂ 削減 生産による CO₂ 削減 2050年カーボンニュートラル（チャレンジ目標） 再生可能エネルギー使用率：2030年50% 	<ul style="list-style-type: none"> ▲22% ▲51%
	外部評価	<ul style="list-style-type: none"> 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） 	<ul style="list-style-type: none"> DJSI 選定 CDP 気候変動 評価 A CDP 水リスク 評価 A

株主還元	連結配当性向	<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 	40.1%
------	--------	---	-------

*ダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・インディシズ：米国 S&P ダウ・ジョーンズ社とスイスのロベコ・サム社による SRI 指標

**企業や政府が温室効果ガス排出量を削減し、水資源や森林を保護することを推進する国際的な非営利団体

中期経営計画の KPI

コマツは、サステナビリティ基本方針に基づき、事業活動を通じて社会に貢献していくことを目指しています。中期経営計画では、持続可能な開発目標「SDGs (Sustainable development goals)」の 17 のゴールから、コマツグループの重要課題（マテリアリティ）と特に関連性の高い 10 のゴールを選定しています。さらに、成長戦略 3 本柱を通じた ESG 課題解決の着実な遂行に向けて、KPI (Key performance indicator：重要業績評価指標) を設定し、その達成状況をコマツレポートで開示しています。

	SDGs	No.	KPI	2022 年度実績	2023 年度実績	2024 年度目標	
人と共に		1	休業災害度数率 (100 万時間当たり)	0.80	0.62	前中計 3 年平均 0.65 からの継続的な低減 (実績開示)	
		2	グローバルエンゲージメントサーベイ・スコア	21 年度サーベイ結果に基づくアクションプランの実行	第 2 回グローバルエンゲージメントサーベイを実施 ① 69 (日本スコア) ② 80 (グローバルスコア)	① 75 以上 (日本スコア) ② 85 以上 (グローバルスコア) * スコアは好意的回答の比率 * グローバルサーベイは隔年実施 (次回 25 年度実施)	
		3	女性社員関連指標 ①女性正社員比率 (グループ連結) ②女性管理職比率 (グループ連結)	① 14.1% (23 年 3 月末) ② 10.3% (23 年 3 月末)	① 14.5% (24 年 3 月末) ② 11.1% (24 年 3 月末)	① 17.0% 以上 (25 年 3 月末) ② 13.0% 以上 (25 年 3 月末)	
		4	障がい者雇用率	2.42%	2.48%	2.5% 以上 (単年度・日本)	
		5	サクセッションプラン	グローバルキーポジション (GKP) の設定およびサクセッションプランの策定	グローバルキーポジション (GKP) への育成支援、機会提供	海外グループ各社経営幹部層へのサクセッションプラン拡大	
		6	DX、AI 人材の育成	教育受講人数 ① DX 人材 入門コース 5,341 人 * / 実践コース 44 人 ② AI 人材 入門コース 30 人 / 実践コース 10 人 *DX 入門コースは講義動画をより幅広い社員に展開	教育受講者人数 (2 年累計) ① DX 人材 入門コース 5,643 人 * / 実践コース 84 人 ② AI 人材 入門コース 60 人 / 実践コース 20 人 *DX 入門コースは講義動画をより幅広い社員に展開	教育受講者人数 (3 年累計) ① DX 人材 入門コース 900 人 / 実践コース 180 人 ② AI 人材 入門コース 90 人 / 実践コース 30 人	
		7	スマートコンストラクション®・コンサルタント育成	867 名	953 名	1,000 名 (累計)	
社会と共に		8	人権デューデリジェンスの着実な実施	①社内：全グループ会社で Web 調査を実施 ②調達：主要サプライヤーを対象に Web 調査を実施 ③販売先：南アフリカでインパクトアセスメントを実施 (実地調査)	人権方針を改定 ①社内：「ビジネスと人権基礎教育」を実施 ②調達：i) 「調達担当者向け教育」を実施 ii) 主要サプライヤーを対象に訪問面談を実施 ③販売先：マーケティング部門との意見交換会を実施	下記 3 つを対象分野として実施 ①社内 ②調達サプライチェーン ③販売先	
		9	安全装置の開発、搭載機種数 (KomVision など)	小型ホイールローダー 3 機種への搭載完了	脱気検知システムは HD785-7 の欧州および東南アジア (フィリピン) にレトロフィットにて導入済 一部機種を除き、現行のリジッドダンプトラックに展開済	安全機能を搭載した市場導入機種の拡大	
		10	ICT 建機海外販売台数	2,448 台	2,038 台	2,700 台 (単年度)	
		11	スマートコンストラクション® 導入現場数 (世界計)	8,955 現場	11,740 現場	13,000 現場 (単年度)	
		12	施工の高度化・最適化レベル	20%	22%	レベル 3 以上の現場比率 *15% (単年度) * スマートコンストラクション® 適用現場におけるコトレベル 3 以上の比率	
		13	鉱山向け無人ダンプトラック運行システム (AHS) 累計導入台数	643 台	727 台	790 台 (累計) ※ 740 台より上方修正	
		14	鉱山オペレーションの最適化	Phase1 開発完了、顧客現場でのトライアル実施	複数顧客現場でトライアル中	オープンテクノロジープラットフォームの導入・拡販	
		15	ハードロックビジネス商品系列の拡大	・ロードホールダンプ：1 機種開発完了 ・メカニカルカッター：顧客現場でのトライアル実施、特定顧客向け市場導入 ・マイニング TBM：トライアル機製作中	・メカニカルカッター：トライアル機による顧客現場稼働を継続。商用化 1 号機組立完了 ・マイニング TBM：トライアル機組立完了、屋外品質確認 Phase1 完了	新工法 (メカニカルカッティング) を含む商品系列拡大、トライアル実施	
		16	ハードロックビジネスの拡大	売上高 約 1 億米ドル	売上高 約 0.8 億米ドル	売上高 3 億米ドル (対 21 年度約 3 倍)	
		17	建機・鉱山機械の自動化開発	・油圧ショベル：顧客との共同研究車両でのテスト実施 ・鉱山ブルドーザー：顧客現場での遠隔操作トライアル完了、自動運転トライアル実施	・油圧ショベル：特定箇所自動掘削機能共同研究車両でのテスト実施 ・鉱山ブルドーザー：遠隔操作ブルドーザーと鉱山向け無人ダンプトラック運行システム (AHS) との連携先行研究実施中	市場導入機種の拡大 (開発進捗を含む)	
		18	アフターマーケット事業の拡大 (事業成長、ポラリティ対応)	売上高伸び率 +13.5% (対 21 年度、為替一定)	売上高伸び率 +20% (対 21 年度、為替一定)	売上高伸び率 +15% (対 21 年度、為替一定)	
		19	マルチソーシング比率 (サプライチェーン：BCP 対応)	85%	91%	92% ※ 21 年度 82%	
		倫理・統治	20	ガバナンスの充実、コンプライアンスの徹底	・コーポレートガバナンス・コードに対応した開示の充実 (事業ポートフォリオ・スキルマトリックス) ・コマツの行動基準：e ラーニングのグローバル展開 (12 カ国語対応)	・取締役会実効性評価の分析プロセスに第三者を起用 ・行動基準の e ラーニング：グローバル展開 (12 カ国語対応)	取り組み実績を開示
		地域社会	21	社会貢献活動の継続	・地雷除去プロジェクトの継続 ・トルコ・シリア地震への 3,000 万円支援 ・米国鉱山跡地への森林再生プロジェクトの継続 ・カミンス社との地域人材育成プログラム支援継続 (チリ、ペルー、南アフリカ、オーストラリア)	・地雷除去プロジェクトを継続 ・能登半島地震支援 ① 6 億円の義援金を寄付 ② 被災自治体および支援団体への重機無償貸与 ③ 災害備蓄品 (非常食など) の提供 ・米国鉱山跡地への森林再生プロジェクトの継続 ・カミンス社との地域人材育成プログラム支援継続 (チリ、ペルー、南アフリカ、オーストラリア)	活動実績の開示

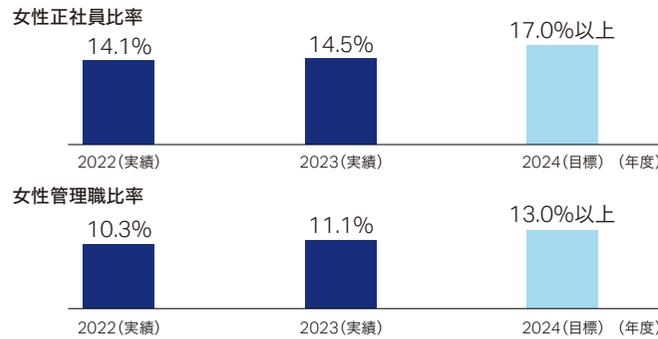
SDGs	No.	KPI	2022 年度実績	2023 年度実績	2024 年度目標
地球と共に	22	生産による CO ₂ 削減率 (2010 年比)	▲ 43%	▲ 51%	▲ 45% (2010 年比)
	23	水使用量の削減率 (2010 年比)	▲ 69%	▲ 67%	▲ 70% (2010 年比)
	24	再生可能エネルギー使用比率	17%	25%	20%
	25	製品使用による CO ₂ 排出量の削減率 (2010 年比)	▲ 21%	▲ 22%	▲ 24% (2010 年比)
	26	建設・鉱山機械の電動化推進	・市場導入：1 機種 ・開発完了：2 機種	・市場導入：3 機種	開発ステップ、市場導入機種拡大
	27	林業機械事業の拡大 (工程の機械化)	①売上高伸び率+ 22.1% (対 21 年度、為替一定) ②植林機の導入台数 5 台	①売上高伸び率+ 28% (対 21 年度、為替一定) ②植林機の導入台数 9 台	①売上高伸び率+ 50% (対 21 年度、為替一定) ②植林機の導入台数 30 台 (単年度)
	28	森林経営ソリューションの普及 (「林業×脱炭素」ビジネスモデル構築)	リモートセンシングソリューション PoC 完了、協業先選定完了	森林面積 23,705ha	森林面積 60,000ha
	29	リマン事業の拡大	売上高伸び率+ 16.5% (対 21 年度、為替一定)	売上高伸び率+ 35% (対 21 年度、為替一定)	売上高伸び率+ 25% (対 21 年度、為替一定)
	環境				

■ KPI ピックアップ

上記の成長戦略に関わる中期経営計画 KPI (29 項目) のうち、数値目標のあるグローバルな指標をピックアップし、取り組み状況をわかりやすくグラフでご紹介します。

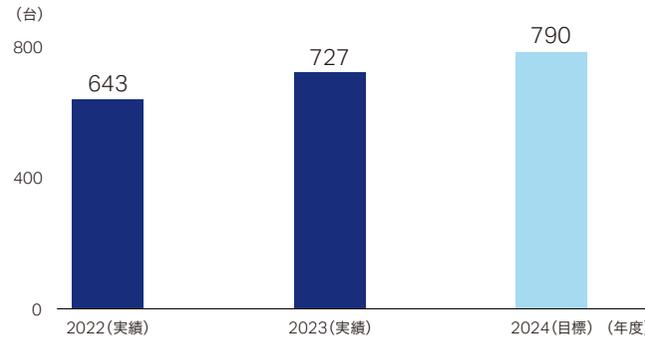
人と共に

女性社員関連指標 (グループ連結) (各年 3 月末時点)



社会と共に

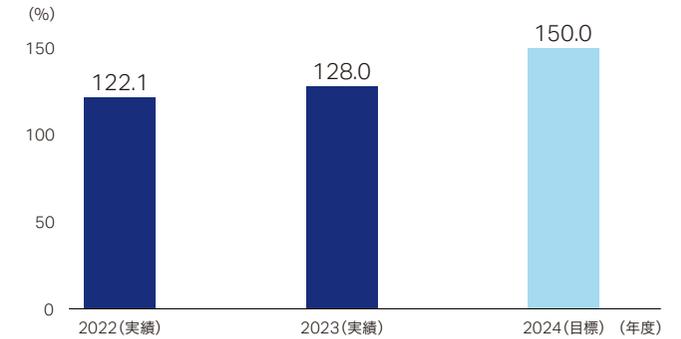
鉱山向け無人ダンプトラック運行システム (AHS) 累計導入台数



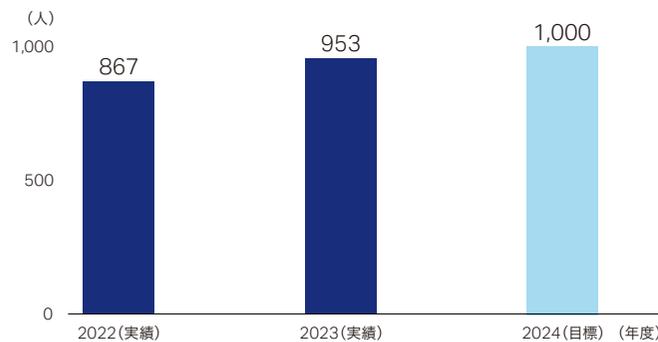
地球と共に

林業機械事業の売上高伸び率

(2021 年度 =100 とし、伸び率は為替一定)

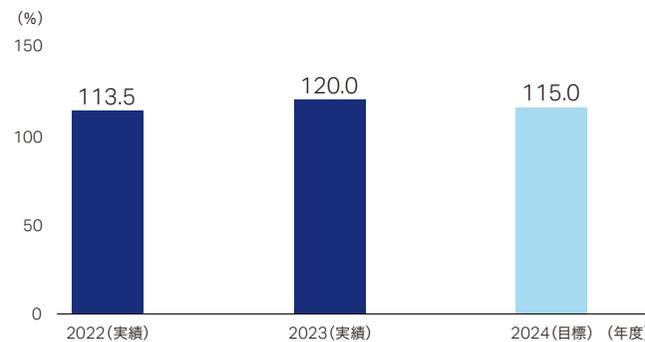


スマートコンストラクション®・コンサルタント育成人数 (累計)



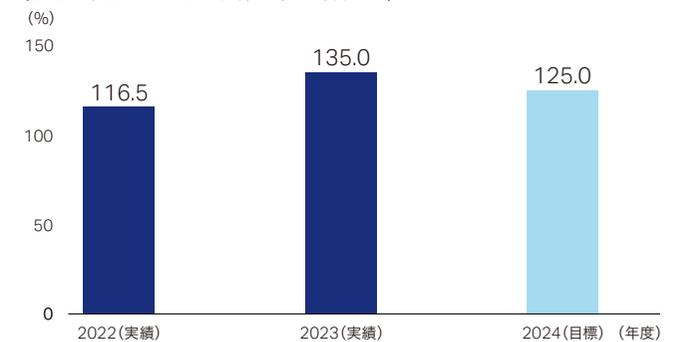
アフターマーケット事業の売上高伸び率

(2021 年度 =100 とし、伸び率は為替一定)



リマン事業の売上高伸び率

(2021 年度 =100 とし、伸び率は為替一定)



特集 1

中長期的な研究・開発戦略

コマツは「品質と信頼性の追求」と「ものづくりと技術の革新」のもと、新しいテクノロジーを生み出し続けてきました。本特集では、今後もお客さまの期待に応え続け、また「安全で生産性の高いスマートでクリーンな未来の現場」を実現するための中長期的な研究・開発戦略をご紹介します。

■ お客さまに最高の価値を提供するグローバルな研究・開発体制

コマツの研究・開発体制は主に3部門で構成されています。1つ目は「商品企画本部」で、顧客ニーズに応じた商品の企画立案や開発後の販売・利益計画など、企画と利益管理を担っています。2つ目の「CTO室」は、製品に織り込むべき新たな技術を発掘し、研究・開発戦略の方向性を決定することを担っています。3つ目は「開発本部」で、量産している既存商品の品質向上、新商品の開発という2つの大きなタスクを担っています。この3部門が、互いに連携しながら研究・開発を進めています。

建設機械の開発拠点は、現在、世界に24拠点あり、そのうち7拠点が日本にあります。コマツでは、先進技術を生産に織り込んだり、品質問題に適宜かつ柔軟に対応するため、生産と開発部門を同じ拠점에配置しています。海外も同様の運用をしており、グローバルな体制で研究・開発を行っています。

一般建機、一部の鉱山機械、コンポーネントの研究・開発は、主に日本でを行っています。ただし、商品企画については、各地域の特性や各国の規制・規格などに従い、各地のプロダクトマーケティング部門と連携しながら商品の企画を行っています。露天掘り向けの鉱山機械は北米（3カ所）と欧州（1カ所）の開発センターがメインで開発を行っています。また、定例の商品企画検討会を設けており、すべての開発案件の開始、完了時には必ず評価と審議、量産可否の判断を行い、開発における品質・コスト・納期をコントロールしています。

このように前述の3部門が互いに協力し、自前の技術と世の中の前端技術を組み合わせながらイノベーションを創出し、お客さまに提供する価値を最大化することが、コマツの研究・開発の大きな目標です。



図：コマツの研究・開発体制



特集 1 中長期的な研究・開発戦略

■ カーボンニュートラルに向けた技術戦略

私たちのありたい姿である「安全で生産性の高いスマートでクリーンな未来の現場」を実現していくため、さまざまな領域で研究・開発を進めています。なかでも、カーボンニュートラルへの取り組みは地球温暖化という大きな社会課題に対する私たちの答えであり、中期経営計画においても最重要テーマとして取り組んでいます。

カーボンニュートラルを達成するための動力源は、バッテリー、トローリー／有線式、燃料電池、水素エンジン、ハイブリッド、ディーゼルエレクトリック、バイオディーゼル燃料、そして既存のディーゼルエンジンの燃費改善など多岐にわたります。今のところ、世界各国で技術の方向性や政策が異なっているため、コマツは将来を見据えてあえて技術の絞り込みはせず、全方位で技術開発に取り組む姿勢を取っています。例えば、電動化建機で見ると、環境意識の高い欧州で最初のマーケットができつつあります。コマツでは、2020年から現在に至るまで、7機種の電動化建機を欧州や日本の市場を中心に導入してきました。今後は、お客さまの選択肢を増やすため、機種系列を拡大していきたいと考えています。また、電動化建機の課題となる給電インフラの整備についても、水素混焼エンジンをういた発電機をパートナー企業と共同で開発し、電動ミニショベル向けの給電装置として、実証実験 (PoC) を開始しています。



鉱山向けトローリー給電式バッテリーダンプトラック (コンセプトマシン)



リチウムイオンバッテリー搭載 20 トンクラス 新型電動ショベル「PC200LCE-11」



電動ミニショベルの 給電用可搬式水素混焼発電機 (コンセプト機)

コマツは、コンポーネントの自社開発・自社生産を強みとしており、ディーゼルエンジンなどの内燃機関のコンポーネントをコア技術としています。バッテリー技術に関しては知見が不足しています。そのため技術革新のスピードを上げるべく、2023年にバッテリーメーカーである American Battery Solutions 社 (ABS 社、アメリカ) の買収に踏み切りました。ABS 社は、スタートアップ企業でありながら、高い技術と試作検査・量産設備を有しており、何よりカーボンニュートラルという社会課題に挑戦する意欲の高い人たちが集まっています。今後は、同社と共にコマツの機械に適したバッテリーモジュールの開発を行っていくとともに、機種やマシンサイズも多岐にわたることから、これからも、さまざまなバッテリーメーカーとの協業を続けていきます。

さらに、社長メッセージでも述べているとおり、カーボンニュートラルの実現には、「モノ」だけでなく「コト」、つまり、スマートコンストラクション®などのソリューションによるアプローチも不可欠です。現場のプロセスを効率化することで使用する燃料が減り、CO₂ 排出削減が進みます。「コト」での CO₂ 削減ソリューションに、最も親和性の高い「モノ」を組み合わせていくことで、カーボンニュートラルを実現可能にする現場を目指していきます。

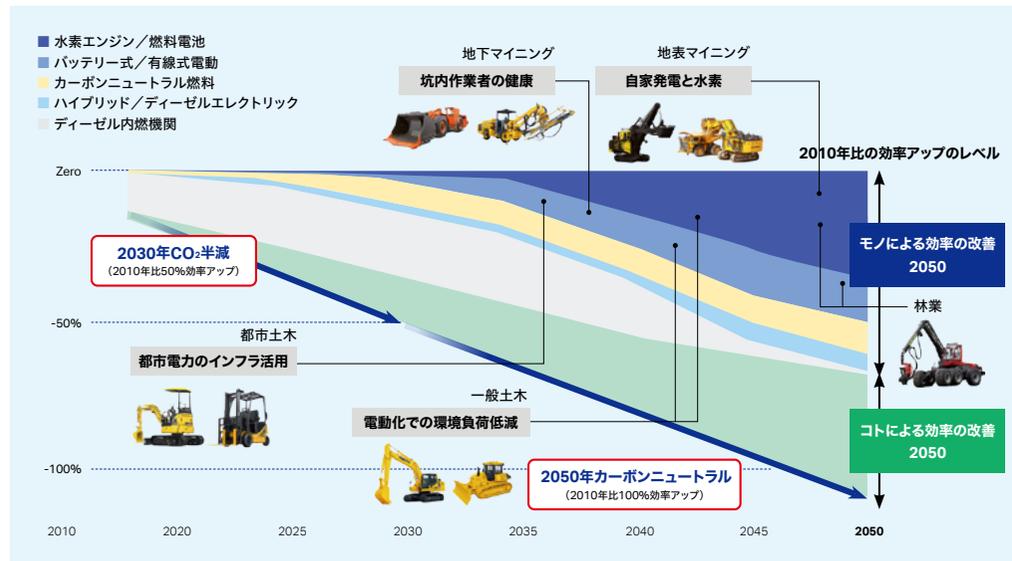
図：スマートコンストラクション®などのソリューションによるアプローチ



特集 1 中長期的な研究・開発戦略

コマツは、製品稼働時のCO₂排出量についても2030年で50%削減（2010年比）、2050年には100%削減するという目標を立てています。現在、モノとコトを組み合わせたCO₂削減効果を可視化する検証を行っています。ロードマップに示した現在の目標値（2024年度までに24%削減（2010年比）：現中期経営計画に基づくKPI）は、ほぼ到達できていると見ています。CTO室では世界中の技術の動向を、また、各国のマーケティング部門では各国政策の方向性を日々注視していますので、それらの情報を加味し、ロードマップの進捗をアップデートしながら、ゴールにたどり着けるよう取り組んでいきます。

図：カーボンニュートラル実現のロードマップ



■ 技術革新のスピードアップを図る CTO 室の未来への種まき

コマツがマイルストーンを着実に刻んでいくために、重要な役割を担っているのがCTO室です。特に重要となるのが、イノベーションに必要な最先端の技術を探索し、獲得する活動です。当社は社内のコア技術と外部の知見の融合による新たな価値の創出（オープンイノベーション）を目指し、世界中の大学や研究機関、ベンチャー企業とのコラボレーションに取り組んできました。産学・産産連携では、先方の研究テーマやビジネスを尊重しながら、一緒にモノをつくっていく点に主眼をおいています。ここで築き上げたパートナーシップを活かし、留学や出向といった形で当社の人材を送り込んでいます。

また、CTO室の活動として、このほかにTechnology IAB（International advisory board）という、役員が参加する合宿型の会議を年1回開催しています。外部有識者やスタートアップ企業から、最新技術や技術動向のレクチャーを受け、中長期的な技術戦略について議論しています。

さらに、デジタル人材の育成も行っています。特にAI人材の育成は5年前から取り組んでおり、開発職種だけではなく、営業やアフターマーケットなどさまざまな部署から年間20名ほどを選抜し、1年間の社内講座に参加してもらっています。AI画像解析を用いた自動検知支援システムの開発など、このプログラムで生まれた種が実用化につながった事例もあります。

また、私たちが描く将来ビジョンをショートフィルムに落とし込む活動也非常に重要です。年1本以上のペースで、あえて技術的な飛躍を伴う尖った未来像を映像化しており、2023年度は「電動化建機によってもたらす社会変革」のテーマで作成しました。映像はグループの社員に公開し、全社をインスパイアし、新たなアイデア創出を促進する狙いとともに、社外の方にコマツのビジョンを提示してオープンイノベーションのパートナーを探る狙いもあります。



ショートフィルム「電動化建機によってもたらす社会変革」

Web AI画像解析を用いた自動検知支援システムを開発

Web ショートフィルム「電動化建機によってもたらす社会変革」

特集 1 中長期的な研究・開発戦略

現在、CTO 室のメンバーが世界中を飛び回り、研究機関やベンチャー企業にこのショートフィルムを見せ、一緒に何かできることはないかという話をしています。最も重要なことは、そこで得た知見や先進技術の情報を開発部隊に共有し、実際の商品やサービスにつなげていくことです。例えば、スマートコンストラクション®で導入しているドローン測量の技術は、あるスタートアップ企業とのシリコンバレーでの出会いが、実用化につながった事例です。

研究開発費については、現状では売上高の約3%相当になっており、2023年度は1,034億円を計上するなど、年々その規模を増やしてきています。現在は、カーボンニュートラルに向けた機械の効率化、電動化、人手不足の課題に対応する自動化、自律化、遠隔操作化などに重点的に配分しています。また、コマツとしてコンポーネントの自社開発・生産の強みを活かしていくことが重要であり、コンポーネントやソフトウェアの開発にも、研究開発費を厚く配分しています。

図：未来の建機（ショートフィルム「全方位のカーボンニュートラル戦略」より抜粋）



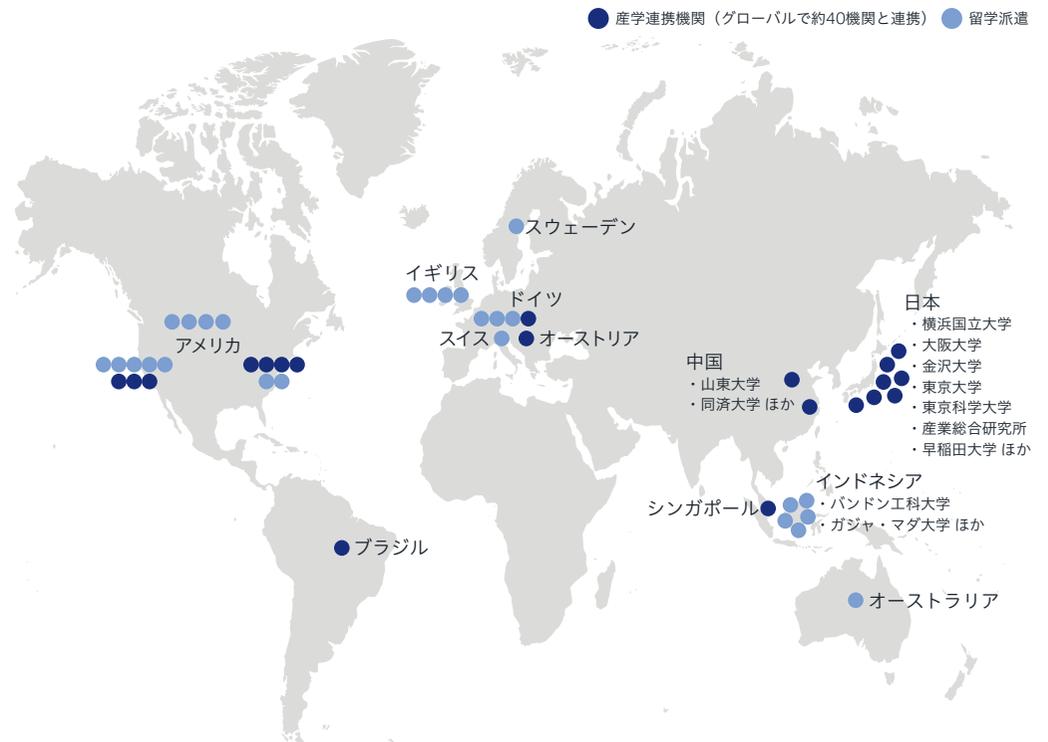
太陽光を水素として貯蔵し、電気に変換して建設機械に充電

■ コマツの機械とソリューションでお客様の課題を解決する

製造業であるコマツの経営の基本は、やはり開発と生産であり、そのスタートが開発部門です。私たちは、常に現場第一で技術を見ており、お客様の課題は当社の技術、商品、ソリューションで必ず解決するという確信を持っています。強い思いがなければ、お客様には伝わらず、商品を選んでもらうこともできないでしょう。技術の追求に最大限の力を注ぐとともに、その技術をお客様にとっての価値につなげ、コマツをパートナーに選び続けていただくことが最も重要な使命であると考えています。そして、現場プロセスの最適化と、それと親和性の高い高度化された機械の両軸で、お客様が現場で直面しているさまざまな課題と一緒にアプローチし、解決できるよう貢献していきます。

しかしながら、社会の変化や技術の進展に伴って、自社の力だけで最高の価値をつくるのが難しくなっているのも事実です。コマツは、共に取り組むさまざまなパートナーと互いにリスペクトし合い、コラボレーションしながら技術を突き詰めて商品に転化し、より付加価値の高い商品を提供していきたいと考えています。

図：産学連携の全体像



特集 2

持続可能な循環型林業への貢献

地球温暖化が加速するなか、CO₂の吸収源である森林資源の持続的な活用が求められています。コマツは、林業の課題である安全性や生産性の向上を実現する林業機械（モノ）と、機械の稼働データや森林資源の見える化によって効率性を高めるソリューション（コト）との組み合わせにより、持続可能な循環型林業を通じた、脱炭素社会の実現に貢献します。同時に林業機械事業を建設機械、鉱山機械に次ぐコマツグループの事業の「第3の柱」として位置付け、強化していきます。



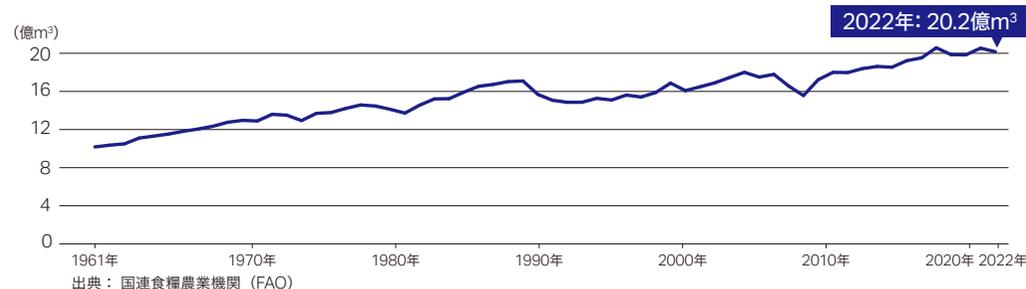
■ 林業機械事業の成長性

世界の人口増加を背景に、木材需要は増加を続けています。新興国における建築木材の需要増加や紙オムツなど衛生用品の普及、環境意識の高まりにより、プラスチックの代替となるパルプ材や木質バイオマス原料などのニーズが拡大し、世界の木材生産量は年平均約1%ずつ増加しており、2022年の20.2億m³から、2027年には21.2億m³まで増加の見込みです（当社予測）。また、従来の木材生産に加え、脱炭素および自然環境保全や木材利用を目的とする植林事業も世界的に伸長しています。

木材の需要増に加え、地域によっては人材不足や林業従事者の高齢化が課題となっており、作業者の安全確保や負担軽減、作業プロセスの効率化や現場の生産性向上など、林業機械の需要が高まっています。

さらに、従来、人手に頼ってきた新興国における林業で機械化率が向上、林業機械の需要は年平均2～3%のペースで伸長し、2021年に約75億米ドルであった市場規模が、2024年には約80億米ドルに拡大すると予測されています（当社予測）。

図：産業用丸太生産量の推移



■ 森林資源の必要性と林業機械がもたらす課題解決

森林および木材資源はその活用方法により、地球温暖化の抑止に大いに貢献します。樹木は大気中のCO₂を吸収しつつ成長しCO₂を貯留するとともに、木材製品となったあとも長期間にわたりCO₂を貯留し続けることができます。さらに、伐採した木材を木質バイオマス燃料（＝カーボンニュートラル燃料）として使用することで、化石燃料の使用を抑えることが可能となります。このサイクルを維持するためにも、森林を適切に管理し、成長した木を適切な方法で伐採、新たに植林して育林するという循環型林業を推進していく必要があります。

しかしながら、林業は急斜面や足場の悪い現場が多く、他業種と比べて重大な労働災害が発生しやすいという課題を抱えています。特に、チェーンソー伐倒など手作業による作業を行っている国や地域も依然としてあり、機械化や作業プロセスのシステム化による安全性の確保と効率化の重要性が唱えられています。できる限り災害を発生させない安全な現場を実現するためには、「人が地面に降りない」「木に直接触れない」ことが重要で、コマツは、伐採および搬出工程を担う林業機械を提供し、お客さまの現場の安全性向上に継続して取り組んでいます。



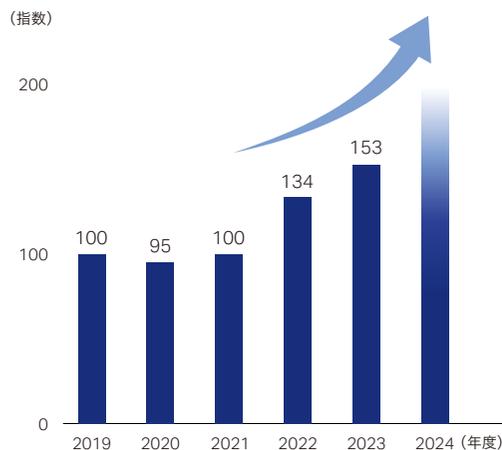
コマツフォレスト株式会社オフィス。木造建築などに使用される木材は長期間炭素を貯留する

特集2 持続可能な循環型林業への貢献

■ 林業機械事業をコマツの「第3の柱」へ

コマツは、これまで林業機械の提供を通じて、国内外のお客さまが抱える安全、生産、環境面の課題解決に貢献してきました。林業機械のビジネスは、コマツが本業を通じて脱炭素という大きな社会課題の解決に貢献できる分野と考えており、ESG 課題解決と収益向上の好循環を生み出せるよう、重点的な活動を行っています。さらに、中期経営計画(2022～2024年度)では、林業機械事業を成長事業の一つとして位置付け、KPIを設定し、進捗を管理しています。今後も、工程の機械化やソリューションの提供によってお客さまの持続可能な循環型林業経営をトータルでサポートするとともに、建設機械、鉱山機械に続く「第3の柱」として成長させていきます。

図：コマツ林業機械事業の売上高推移と予測 (2019年度=100、実績レート)



図：循環型林業経営のイメージ



■ 林業機械のグローバル事業体制

コマツの林業機械事業は、これまで建設機械をベースとした林業仕様機と M&A を通じて取り込んだ林業専用機および関連技術により拡大してきました。2004年にパルテック・フォレスト社(スウェーデン)をグループに加えてコマツフォレストを設立、欧州で主流である CTL 工法(図)の製品ラインアップをそろえ、本格的に林業機械への事業展開をスタートしました。

一方、北米では FTL 工法が主流であり、コマツは2018年に FTL 製品用アタッチメントメーカーである Quadco 社(カナダ)を買収。さらに2019年には林業機械の本体メーカー TimberPro 社(アメリカ)をグループに加え、主に履带式フェラーバンチャーなどの FTL 工法用の製品レンジを拡大しました。特に、木材生産量が世界一である北米は世界最大のマーケットであり、製品展開を進めることで大いに成長の余地があります。

コマツは、ブラジルのパルプ・製紙業界からの要請を受け、2022年に買収した Bracke Forest 社(スウェーデン)の植林アタッチメントを装着した植林機を開発・発売するなど、循環型林業のトータルサポートに向けて、製品ラインアップを拡充しています。植林作業は、造林工程のなかでも特に人手に頼った作業であるため、機械化の推進により、お客さまの更なる課題解決に貢献していきます。

図：CTL・FTLの各工程

工法名	内容
CTL (Cut to length) 工法	森林内で立木の伐倒、および枝払い・玉切りし、一定の尺にそろえた丸太を搬出する工法
FTL (Full tree length) 工法	立木を伐倒し、そのままの長さで搬出し、別の場所で定尺の丸太に加工する工法

林業機械のラインアップ



ハーベスター (CTL)



フォワーダー (CTL)



フェラーバンチャー (FTL)



ブルドーザーベース植林機

特集 2 持続可能な循環型林業への貢献

■「モノ」と「コト」の両輪で実現する持続可能な循環型林業

建設機械、鉱山機械と同様に、林業機械でも「モノ」と「コト」の両輪で、新たな顧客価値を生み出していくことを目指しています。

「モノ」においては、サステナブルな林業経営をサポートする将来製品の技術開発と、車両稼働の自動化に取り組んでいきます。また、低炭素技術商品として、電動化機械の開発も進めていきます。林業における電動化の最大の障壁は給電インフラです。森林は稼働現場が広大であり移動しながら稼働するためインフラ設備を設置することは困難です。既に建設機械で導入が始まっている可搬式給電設備などによるオンサイトチャージを目指して、開発を進めていきます。またディーゼルエレクトリックやハイブリッド、水素化植物油（HVO燃料）、そして、2023年に買収したバッテリーメーカー American Battery Solutions 社（ABS社、アメリカ）の知見など、グループのアセットを活用したシナジーを実現していきます。

「コト」においては、伐採および搬出に関わる林業機械情報の見える化ソリューションを進化させてきました。具体的には、車両の状態と管理者からの作業指示、伐採量、作業現場管理（搬出作業者と集材場所の共有）などの情報を可視化しています。

また、植林においては、機械化によって植林位置と時間を記録し、さらに、リモートセンシングを用いて植林後の苗木育成状況のモニタリングを行う技術の検証を開始しました。従来は、調査担当者が長時間歩いて計測していた植林苗の生存率調査を、ドローンや衛星データ解析に置き換え、効率化するだけでなく、補植（植え替え）作業への連携も可能となります。また、従来の伐採・搬出ソリューションに加え、リモートセンシングやAI技術を活用した森林モニタリング、生物多様性保全、火災管理などのサービスを付加した「Smart Forestry」を推進し、持続可能で質の高い森林経営の実現に貢献していきます。



ドローンを用いて苗木育成状況をモニタリング

Message

世界の循環型林業ビジネスを加速させ、 お客さまと共に 地球環境に貢献していきます



執行役員
グリーン事業（林業・農業）推進本部長

梅田 博之

コマツの林業機械事業は、M&Aを通じて拡大しており、主要市場は欧州や北米にあります。そのため、これまで各地域の特徴に合わせた製品開発や、独自の生産・販売網を構築してきました。事業の拡大に鑑み、グローバル本部として事業の統括やガバナンスを適切にコントロールするため、2023年4月にグリーン事業（林業・農業）推進本部が発足しました。コマツの林業機械事業は、今や、欧州、北米、南米、オセアニア、アジア、アフリカと全世界に展開されており、グローバルに各法人・各拠点の横串を刺し、全体最適でベクトルを合わせて更なる事業の成長を目指したいと考えています。本部の発足から1年、メンバーは世界各地にいますが、共にビジネスを行う者同士の顔が互いに見えるようになったことで、社員のモチベーションも高まっていると実感しています。

今後、林業の分野には、従来の木材生産事業者に加え、カーボンクレジット取り引きや自然保護の観点から植林を行う企業、NGOなど、新たなプレーヤーの参入が予想されます。新たな市場が求めるものは、定量的な炭素蓄積量の見える化や生物多様性への配慮など、より質の高い森林経営であり、コマツは強みである現場データの把握とそれを活用するソリューションを提供することで、お客さまが求めるさまざまな価値を提供していきたいと考えています。

気候変動に対応した環境負荷の低減は、コマツのマテリアリティにおける最重要課題の一つと認識されています。林業機械事業においては、2021年にコマツフォレストにおいてグループ初となるカーボンニュートラル工場を立ち上げ、生産性の大幅な向上と再生可能エネルギー導入による電力使用量の大幅削減を実現しました。また、コマツの林業機械技術や森林管理ソリューションを通じて、製品から排出するCO₂のオフセットの可能性の探索も進めています。今後も、お客さまの現場におけるCO₂排出削減、自動化技術の開発やソリューション構築に向け、自社のアセットを最大限活用するとともに、産学連携や協業パートナーとの提携を加速させていきます。

お客さまのビジネスと地球環境への貢献を両立し、林業機械事業を更に成長させていきます。

サステナビリティ

サステナビリティ・マネジメント	45
<人と共に>	
特集3 人的資本経営の推進	46
労働安全衛生	51
ビジネスと人権	52
<社会と共に>	
製品安全性の向上	53
社会貢献活動	54
<地球と共に>	
地球環境問題への取り組み	55



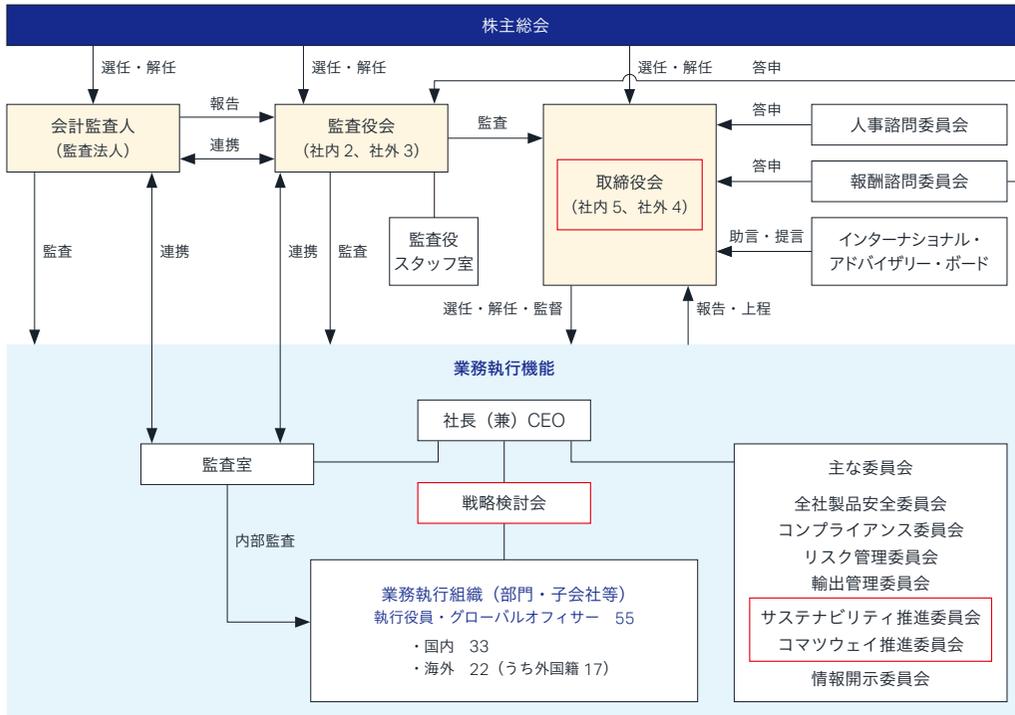
サステナビリティ・マネジメント

コマツは、世界的な気候変動やさまざまな外部環境の変化に対応するため、更なる持続可能な社会の実現と事業の成長の両立を目指した「サステナビリティ基本方針」を策定しています。人、社会、地球と共に栄える未来のために、ステークホルダーの皆さまと重要課題に取り組み、社会に貢献するとともに、社会や外部環境の変化に柔軟に対応できる企業グループとして、コーポレート・ガバナンスの一層の充実を図り、サステナビリティ経営の更なる推進を目指します。

■ サステナビリティ推進体制

コマツは、サステナビリティ基本方針に基づき、人事、労働安全衛生、コンプライアンス、人権、環境などの課題分野に応じ、社長あるいは管掌役員を委員長とし、各事業・機能部門などの責任者から構成される各種会議体を設定し、グループ全体にわたる方針や施策の審議・決定および推進を図っています。具体的には、人事・教育施策はコマツウェイ推進委員会にて、環境や人権などに関わる施策はサステナビリティ推進委員会にて、それぞれ審議されています。また、カーボンニュートラルや脱炭素化に向けた事業戦略などについては、戦略検討会で議論されています。上述の委員会の議論内容や事業戦略については、取締役会で定期的に報告され、審議されています。

図：サステナビリティ推進体制



* 上記の図は6月末日現在のものです。

また、顧客価値創造により、ESG 課題解決と収益向上の好循環を生み出し、持続的な成長を図ることを基本コンセプトとする当社の中期経営計画において、環境負荷低減やサステナビリティ経営に関する外部評価の指標も経営目標に含めています。さらに、コマツにとっての重要な課題（マテリアリティ）や、SDGs 17のゴールのなかから当社のマテリアリティと関連性の高い10のゴールを選定し、中期経営計画における成長戦略の重点活動と関連付けています。重点活動のなかの29のKPI（重要業績評価指標）については、その達成状況を毎年、コマツレポートで開示し、役員報酬にも連動させることで、サステナビリティを着実に推進していく体制としています。

図：2023年度 サステナビリティに関する主な議題

会議名	開催月	主な議題
取締役会	4月	・中期経営計画 活動進捗 ・サステナビリティ推進委員会報告
	10月	・人材獲得・育成・活躍施策 ・グローバルエンゲージメントサーベイ結果報告
戦略検討会	随時	・気候変動に関連する事業戦略の検討（低炭素製品・電動化製品の研究・開発など）
サステナビリティ推進委員会	9月	・人権方針・活動/環境管理施策など
	1月	・中期経営計画 活動進捗/次期中期経営計画目標 ・TCFD 開示内容/人権対応など
コマツウェイ推進委員会	9月	・中期経営計画における人事部門 重点活動の進捗 ・グローバルな人事部門の課題と解決の方向性
	1月	・中期経営計画における人事部門 重点活動の進捗 ・タレントマネジメントの取り組み
リスク管理委員会	随時	・コーポレートリスクの洗い出し・整理（環境・人権など）
執行役員ミーティング	随時	・経営目標に対する進捗管理

特集 3

人的資本経営の推進

コマツにとって「人材」とは、新しい価値を生み出すかけがえのない財産の一つです。多様な人材の能力や個性を最大限に引き出すことがイノベーションを生み出し、持続的な企業価値の向上につながるという考えのもと、継続的な人材への投資を行っています。経営戦略とのつながりを一層意識した施策を展開しながら、人的資本経営の更なる強化を図っています。



管掌役員 Message

■ 社員・会社双方の持続的な成長・発展を目指して

コマツでは、自社の存在意義に基づく経営を推進し、「人と共に」「社会と共に」「地球と共に」の3つからなるサステナビリティ基本方針を定めています。この方針のもと、「グローバルに多様な人材が1つのチームとして、事業の成長に貢献できる環境」の実現をグローバルな人事方針に定めており、中期経営計画（2022～2024年度）では、「多様性に富む人材基盤の充実化」を重点活動の一つとして掲げています。さまざまな課題解決のために挑戦を続け、新しい顧客価値を創造する人材の育成を目指し、各施策を展開しています。

世界では今、先進国をはじめとした労働人口の減少、報酬水準の上昇という環境変化を背景に、人材獲得および既存人材の育成・能力開発が企業活動における喫緊の課題となっていますが、コマツにおいても例外ではありません。スキルに着目した組織開発、ダイバーシティ&インクルージョンの深化、ウェルビーイングを図りながらの人材確保が急務であり、これらを狙いとする投資を重点的に実行していきたいと考えています。また、持続的な成長の実現には、社員エンゲージメントをグローバルに高めていくことが不可欠です。従来コマツでは、経営の現地化を進めるなかで、各国・各地域の労働慣行などに応じた人事施策を推進してきました。経営層の現地化もその一環で、海外グ

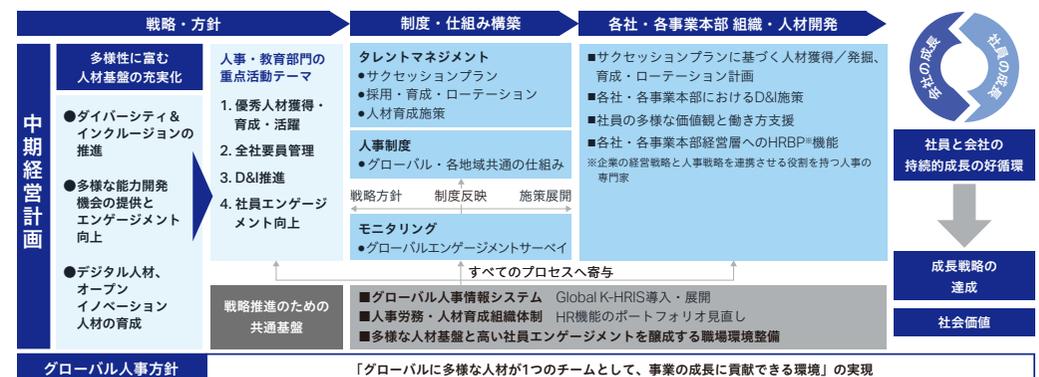
ープ会社の多くでナショナル社員が経営を担っています。また、他方では、コロナ禍を経て、場所に制約されない働き方が整備され、国や地域の枠を超えて人材を有効に活用し、共通課題の解決にグローバルで取り組んでいくことも可能になってきました。今後も各地域の事情を尊重しながら、「One Komatsu」として世界中の社員が能力を存分に発揮できる環境の構築を目指していきたいと考えています。コマツウェイの価値観を世界中で共有し、「品質と信頼性の追求」と「ものづくりと技術の革新」を大切にしながら、グローバルチームワークで経営戦略を実現し、社員・会社双方の持続的な成長の好循環を目指します。



取締役(兼)常務執行役員
人事、教育、サステナビリティ管掌

横本 美津子

図：コマツの人材戦略



人と共に

特集3 人的資本経営の推進

図：グローバル人事方針

全世界のコマツグループ各社は、「グローバルに多様な人材が1つのチームとして、事業の成長に貢献できる環境」の実現を目的とし、以下の基本方針に基づき、各地域の事情を反映した、その地域にふさわしい人事制度を構築しています。

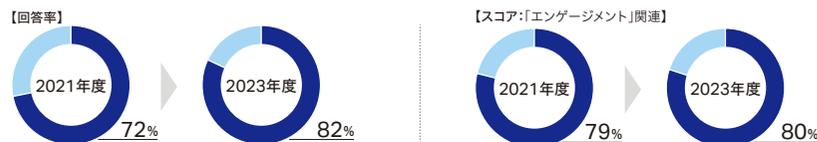
- ・社員を個人として、その人権とともに個性、人格、プライバシーを尊重する。
- ・社員一人ひとりを公正に評価し、雇用機会の均等を含め公平に取り扱うとともに、多様性を尊重する。国籍、人種、民族、肌の色、性別、性的指向、性自認、年齢、宗教、先祖、障がいの有無、婚姻の状態等を理由とした不当な差別は、絶対に行わない。
- ・社員の心身の健康およびワークライフバランスに配慮し、充実した業務遂行ができる環境作りを努める。
- ・働きやすい職場環境を阻害する不当な言動は、これを許さない。特に役員および社員は、様々なハラスメント（職場内外でのパワーハラスメント、セクシュアルハラスメントおよび妊娠・出産・育児・介護に関するハラスメント等）を行ってはならない。
- ・諸制度の設計および運用は社員に納得性のあるものとする。また、制度は正しく社員に伝え、可能な限りオープンなものとする。
- ・それぞれの地域で、労働者の権利に関する法令を遵守するとともに、社員個人またはその代表者との対話・協議にあたっては、これに誠実に対応する。
- ・児童労働・強制労働は絶対に行わない。
- ・それぞれの地域で、競争力のある労働条件を設定する。

グローバル人事施策推進のための基盤整備

■ グローバルエンゲージメントサーベイ

2023年6月に第2回となるサーベイを実施しました（グローバルで約68,000人対象、回答率82%）。第1回（2021年度実施）に比べ、多くの調査カテゴリーで良好な傾向となり、特に、D&Iのカテゴリーではスコアが大きく上昇しました。また、私たちが重視しているイノベーション、タレントマネジメントなどのカテゴリーについては、まだ改善余地があることを踏まえ、今後、各国・各部門で策定したアクションプランに基づき、強みの強化・課題の改善を目指して活動を展開していきます。

図：2023年度グローバルエンゲージメントサーベイ概要



目的	グローバルに社員エンゲージメントを定期的な把握・分析し、現状の強み・課題を明らかにしたうえで今後の施策検討の一助とする
調査内容	社員エンゲージメントならびにそれに影響を与える「ビジョン（価値観、経営方針など）」「戦略・競争優位性（目標・方針展開など）」「リーダーシップ」「ウェルビーイング（風土・就業環境、満足度・幸福感、心身の健康に関する項目など）」などに関連する60の設問

■ ダイバーシティ & インクルージョン（D&I）の推進

コマツでは、D&Iをイノベーションの源泉であると捉えています。多様な人材がお互いの個性や能力を認め合いながら、活発で建設的な議論をできる職場を実現することが、社員エンゲージメントの向上や企業文化の変革につながり、ひいては、イノベーションの創出と会社全体の成長につながっていきます。こうした認識のもと、グローバル人材やジェンダー、LGBTQ、障がい者、シニア層など、多様な人材が活躍できる環境の整備、制度の拡充、計画的な育成・教育など、さまざまな施策を展開しています。

また、社員の意識を醸成するため、D&Iの理解促進活動を積極的に実施しています。2022年度から行っているプロモーション活動では、社長メッセージを皮切りに、社内の好事例紹介など、これまでに14本のPR動画を作成し、13カ国語で発信しています。



各職場のD&I好事例を動画にし、多言語に翻訳した字幕を付けてグローバルに配信（D&Iプロモーション活動）

■ グローバル人事情報システムの構築

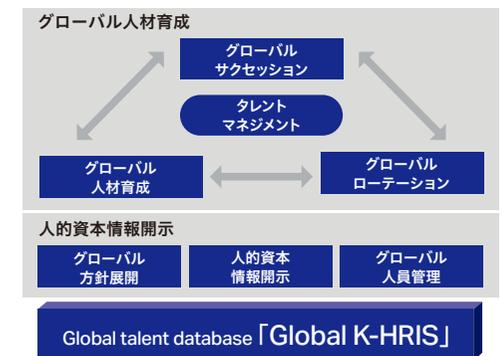
コマツでは、人事施策の基盤として、グローバル人事情報システム「Global K-HRIS」を導入し、現在、全世界の人事情報システムの連携を進めています。グループ全社員の人事情報の可視化により、グローバル人材育成やデータドリブンな人的資本経営を推進することで、社員・組織のパフォーマンスの最大化を図り、「グローバルに多様な人材が1つのチームとして、事業の成長に貢献できる環境」の実現を目指します。

■ 自律的なキャリア形成の支援

「社員の活躍・成長」と「会社の発展・成長」の好循環を実現するためには、社員一人ひとりが主体的にキャリアを考え、成長に向かって自律的に行動していくことが必要です。コマツでは、従来の既存ビジネス・会社主導による人材活用の取り組みから、新規ビジネス・社員の意志も踏まえた取り組みにも注力し、社員の自律的なキャリア形成を支援しています。

2024年1月からは、日本において新しい仕事にチャレンジしたい社員と人材ニーズのある部門をマッチングする「キャリアチャレンジ制度」を導入しました。対象となる中堅以上の正式社員1.1万人が自らやりたい仕事を登録することが可能となり、従来の会社主導による人材公募に比べ、より主体的なチャレンジが可能となっています。

図：Global K-HRISのイメージ



人と共に

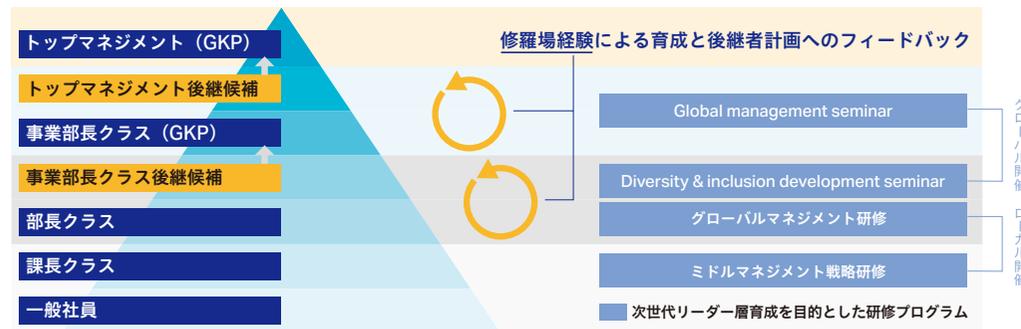
特集 3 人的資本経営の推進

人材育成・活用

■ グローバルな人材育成

全世界で事業を展開し、建設機械・車両事業売上高の9割が日本以外の市場であるコマツにとって、グローバルリーダーの育成が今後の成長の大きな鍵を握ります。そのなかでも、主要な海外グループ会社のトップを「グローバルオフィサー」に任命し、地域のトップとしてだけではなく、コマツグループの経営幹部としての責任を担う体制とし、さらに、コマツグループの経営の中核を担う人材を当社の執行役員に任命しています。また、国内外における約700の主要なポジションを「グローバルキーポジション（GKP）」として位置付けてサクセッションプランを策定するとともに、経営層やその候補者を対象とした「Global management seminar」や「Diversity & inclusion development seminar」、事業・機能の中核を担うミドル層を対象とした「コマツウェイリーダークラス開発研修」の実施など、次世代リーダーの計画的な育成をグローバルに推進しています。

図：サクセッションプランと人材育成の連携


[Web](#) コマツの教育体系（ESG データブック）

Global management seminar（GMS）

海外グループ会社の経営層育成を目指し、定期的を開催しています。コマツ経営層・受講者間のディスカッションなどを通してグローバル経営戦略に対する理解を深め、コマツウェイに根差した経営を実践できるグローバルリーダーを育成することを目的としています。2023年の開催回では、「コマツが目指す未来のありたい姿と2030年以降の中期経営計画への提案」をテーマに、中長期的視点での経営方針についてディスカッションを行い、意見を交わしました。



2023年GMS受講者との集合写真

Diversity & inclusion development seminar（DIDS）

コマツグループ経営層の多様化を目指し、グローバルに活躍する女性幹部候補層を対象として、定期的を開催しています（2024年は第3回）。9カ国から13名が参加し、「イノベーション創出につながるD&Iの実現に向けたグローバルおよび各地域で取り組むべき施策の提言」をテーマにグループワークを行いました。最終日には、討議の結果を踏まえた会社への提言やディスカッションを行い、コマツ経営層と意見を交わしました。



2024年DIDS受講者との集合写真

■ 事業の将来を支える人材の育成

コマツは、コマツウェイを人材育成の土台としながら、ものづくりの根幹を支えるTQM（総合的品質管理）教育や、各階層や職種に応じた教育体系の整備だけでなく、進歩が著しいテクノロジーに対応するため、デジタル人材の育成にも重点をおいて取り組みを進めています。

コマツウェイ

コマツウェイは、先人たちが幾多の困難を乗り越えた経験をもとに築き上げてきた「コマツの強さ」「強さを支える信念」「基本的な心構え・視点」「行動様式（スタイル）」を定義したものであり、コマツのDNAと呼ぶべきものです。「マネジメント／リーダーシップ編」「ものづくり編」「ブランドマネジメント編」の3編から構成され、社員の役割に応じた行動指針を示しています。現在では13カ国語に翻訳され、文化や習慣の異なる全世界の社員がコマツウェイを理解し、実践できるよう、浸透を図る活動を継続的に実施しています。



コマツウェイ冊子

[Web](#) 社員一人当たりの研修時間・費用（ESG データブック）

品質と信頼性の追求

コマツは、長年にわたるTQM活動を通して現場力を培い、ものづくりの競争力を高めてきました。2023年度にタイ・バンコックコマツ株式会社、長年の品質向上活動を評価され、海外グループでは3社目となるデミング賞を受賞しました。

また、更なるTQM推進を目的とし、海外グループ会社の社員を対象とした「TQM講師育成プログラム」をスタートさせました。日本と各地域でのプログラムにより、各地域のTQM教育を担う講師の育成を図ります。



デミング賞授賞式でのバンコックコマツ社員との集合写真

人と共に

特集3 人的資本経営の推進

技術の革新

AI分野での連携キーパーソンを育成する「AI人材育成プログラム」、サステナブルなビジネスモデルへの変革をリードする人材の育成を目的とする「DX教育プログラム」に加え、イノベーションにつながるデザイン思考などを学び、実践する人材の育成を目指す「イノベーション研修」を2023年度から開始しました。先進技術や他社事例を参考に、今後、カリキュラムを拡充していく予定です。



イノベーション研修 最終発表会（シリコンバレー）

■ グローバルな人材活用

日本以外で働く社員が7割を占めるなか、経営トップ層のみならず、各機能のリーダーやスタッフ層に至るまで、グローバルでさまざまな人材活用を推進していく必要があります。社長を委員長とする「コマツウェイ推進委員会」では、執行役員・グローバルオフィサーが参加し、将来のグローバルな人事・教育施策に関する議論を重ねています。また、主要海外グループ会社の人事部門責任者による「グローバルHR会議」も定期的に開催し、各地域の課題共有やグローバルに共通する課題や施策について議論を行っています。これらの活動を通じ、地域の枠を超えてグローバルな人材活用に向けて活発に意見を交わしながら、人事施策の検討につなげています。また、グローバルな人材活用の一環として、本社部門と各拠点が連携し、ブランディングリーダーへの北米社員やオーストラリア社員の登用や、グローバル本社の人事部副部長への北米社員、中南米社員の登用など、グローバルチームワークを活かした本社機能の強化も図っています。

Message

持続的な成長への方程式は価値観の共有と人材育成



コマツ 人事部 副部長(兼)
コマツマイニング(株)EVP(兼) CHRO

Greg Elliott

Fortune 500 選出企業 2 社で CHRO を歴任後、2017 年、コマツマイニングに入社。コマツマイニング EVP (兼) CHRO、また、2022 年 4 月からはコマツ人事部 副部長を務める。

技術革新や DX の進展により、企業はさまざまなリソースへのアクセスが容易になりました。他方、それは他社との差別化が容易でなくなることも意味します。こうしたビジネスにおける競争が激化する現代において、企業が持続的に成長していくための競争力の源泉は、「価値観」と「人材」の組み合わせにあるといえるのではないのでしょうか。私は、かつてコマツの一員となった時、価値観の礎である「コマツウェイ」、また、そのなか

でも“ものづくり”編では「人材育成・活力」が重要な考え方の一つとして据えられていることに強く共鳴したことを今でも鮮明に憶えています。

私たちを取り巻く環境の変化に素早く適応し、かつ、リードしていくためには、価値観を共有し常に学び続ける姿勢を持つ社員=人材が必要だけでなく、会社も、社員一人ひとりがそれぞれの持つ経験・スキルを活かし、創造性を最大限発揮できるように適切な機会やツールを提供し育成していく必要があります。コマツは、これを課題であると同時にチャンスと捉え、65,000 人を超える世界中の仲間と共に、お客さま、また、地域社会をはじめとするステークホルダーとの価値共創に貢献していくことを目指しています。

コマツウェイやグローバルエンゲージメントサーベイ、グローバル人事情報システム「Global K-HRIS」を取り組みのベースとしながら、次のような施策をはじめとして、グローバルな取り組みを加速させていきます。

サクセッションプラン

全世界の地域/事業統括会社のサクセッション委員会にて策定されたグローバルキーポジションの後継候補者計画案をもとに、全社グローバルサクセッション委員会で議論・検討を行い、グローバルでのサクセシヨ

ンプランを構築しています。こうした継続的かつ強固なプロセスにより、約 700 に及ぶポジションの計画的な育成を推進しています。

イノベーション研修

新しいビジネスの立案・実行、既存ビジネスの活性化、生産性向上の加速など、さまざまな場面でのツールとなりうるデザイン思考を学び、実践していくことを目的とした研修プログラムをスタートさせました。シリコンバレーでのキャップストーンイベント(最終発表会)では、シリコンバレーの教授陣とコマツ 大橋会長も参画するなか、世界中から集まった 17 名の参加者一人ひとりによるケーススタディが発表されました。

グローバルマイニング人材育成プログラム

将来のマイニングビジネスを担う人材を育成するためのプログラムでは、世界中から候補者を選抜し、例えば、アメリカからオーストラリア、南アフリカからチリといったように、半年～3年にわたり母国以外での経験を重ねます。従来、長期間にわたることの多かったグローバルモビリティですが、こうしたプログラムを設けることで、よりチャレンジのしやすい機会を提供しています。

人と共に

特集3 人的資本経営の推進

人材獲得

■ 採用方針・戦略

グローバルに共通する課題には、全世界で連携しながら取り組みを進めるとともに、各国・地域においては、それぞれの労働慣行などを踏まえながら、ふさわしい待遇、採用戦略を策定・実施することを基本的な方針・戦略としています。グローバルでは、社員への提供価値をEVP（Employee value proposition）として言語化・視覚化し、「Komatsu EVP Playbook」としてグローバルベースで共有しました。また、F1 チーム「ウィリアムズ・レーシング」とのパートナーシップなど、コマツブランドのグローバルでの認知度向上に向けた取り組みを強化し、各国の採用競争力強化につなげていきます。

また、日本においては、リファラル採用、アルムナイ採用などの多様な採用手法を取り入れながら、マッチングや即戦力の度合いを高め、戦略人材・優秀人材の獲得を目指しています。

EVP とは

「企業が社員に提供する価値」を指し、具体的には、ミッションやビジョン、企業の価値観・文化、人材育成体制、キャリア形成環境、職場環境、報酬や待遇そして福利厚生など多岐にわたる。こうした価値を「EVP」として言語化、視覚化し、社員や求職者へ発信することにより、「企業理念の浸透」「社員エンゲージメントの向上」「採用競争力の強化」「離職率の低下」を図るもの。

コマツでは、北米、中南米、欧州、オセアニア、アジア、アフリカ、日本の人事部門およびマーケティング部門社員によるタスクフォースにより、各地域での社員インタビューを踏まえ、議論を重ね「Komatsu EVP Playbook」を策定。Playbook に沿いながら、各拠点に応じた人材獲得・リテンション活動を推進している。



Komatsu EVP Playbook

■ アジア高度人材採用

アジアをはじめとする海外トップ理系大学へのアプローチにより、STEM 人材（科学、技術、工学、数学分野の人材）の採用を推進しています。データアナリティクス・機械学習・通信プロトコルなどのスキル保有者を積極的に採用するほか、将来的に海外拠点のマネジメントを担う幹部候補生としての育成についても同時に強化を進めています。



インドネシア・ビナヌサンタラ大学、
コマツインドネシア株式会社、コマツ開発本部による情報交換会

■ デジタル人材の獲得

建設機械を中心とした IoT 化に長年取り組んできたコマツが、顧客現場の課題解決を促進するソリューション事業を更に拡大するため、2021 年に JV（ジョイントベンチャー）として立ち上げた DX 企業である株式会社 EARTHRAIN でも、優秀人材の獲得に向けた取り組みを強化しています。現在、スタートアップ、メガベンチャー、海外（インドやベトナムなど）から、多種多様なバックグラウンドを持つメンバーが集まっており、北米やベトナムに拠点を新設し、デジタルソリューション開発を加速させています。



EARTHRAIN のベトナム開発拠点

■ 魅力ある職場づくり

コマツでは、中期経営計画の成長戦略で掲げる「レジリエントな企業体質の構築」を目指し、2024 年 1 月より本社ビル（東京都港区赤坂）の建て替え工事に着手しています。新本社ビル（2026 年 9 月竣工予定）は、産学・産産連携やオープンイノベーションの拡大など、イノベーションセンターとしての機能強化を図るほか、持続的成長を支える優秀な人材確保のための重要拠点と位置付けています。リアルとオンラインを駆使した新たな採用イベントやインターンシップなど、コマツを体感、体験できる機会を充実化していく予定です。



新本社外観イメージ



新本社エントランスイメージ

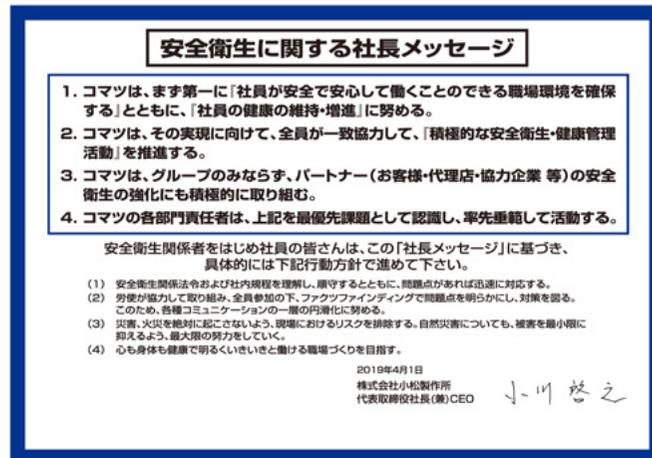
人と共に

労働安全衛生

■ 安全衛生・健康方針

コマツグループでは、社員の判断基準の優先順位を、「Safety & Health (安全衛生・健康)、Law (法令遵守)、Quality (品質)、Delivery (納期)、Cost (コスト)」とすることを行動指針とし、安全衛生・健康をすべてに優先しています。さらに、「安全衛生に関する社長メッセージ」を発信し、グループ全体で、社員が安全で、安心して働くことのできる職場環境の確保および社員の健康の維持・増進に努め、その実現に向けて、社員全員が協力して、積極的な安全衛生・健康管理活動を推進するという「安全衛生方針」をグローバルに展開しています。

今後は、中期経営計画でもKPIとして設定している休業災害度数率(100万時間当たり)の継続的な低減を進め、安全・安心な職場環境の実現を目指していきます。



安全衛生に関する社長メッセージ

P.35 中期経営計画のKPI

Web 安全衛生方針 (ESG データブック)

■ 安全衛生・健康管理の推進体制

コマツグループでは「安全衛生・健康」が最優先という認識のもと、社長および安全・健康管理管掌役員をトップとし、コマツグループ内の事業所および協力企業(サプライヤー)、販売代理店と連携し、グローバルでタイムリーに情報共有する体制を構築しています。特に重大災害が発生した際には、即座に経営層を含む関係各所に報告を行い、各々の災害原因を徹底的に分析するとともに、同様の事故を二度と発生させないよう、再発防止策をグループ全体に水平展開しています。グループの安全衛生・健康管理の推進体制は下記のリンクからご確認ください。

Web 安全衛生・健康管理の推進体制 (ESG データブック)

■ 安全衛生の取り組み

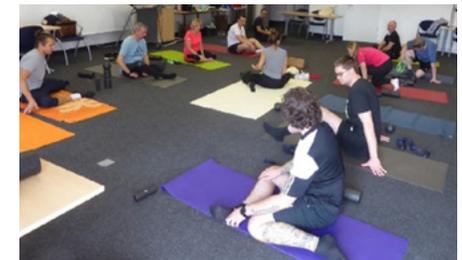
コマツグループでは、リスクアセスメントの実施による労働災害の未然防止や過去に発生した労働災害の再発防止策の水平展開などの安全衛生活動を推進しています。また、グループ安全衛生大会では、各地域における安全衛生活動の状況報告や効果を上げている活動事例の紹介・共有などを通じて、安全な職場環境構築を推進しています。



安全衛生の取り組みの好事例発表会(コマツウェイ総合研修センター)

■ 健康管理の取り組み

日本では、「健康づくり中期計画」のもと、社員がより健康な生活を過ごすために必要な情報を収集し、自ら実践できる「ヘルスリテラシーの向上」に取り組んでいます。「コマツ健康宣言」を発表し、社員の健康づくりに役立つ情報を、アプリケーションなどから発信しています。また、健康に良い習慣づくりとして、ウォーキングイベントや体重測定イベントなどを実施・推奨しています。このほか、医療事情の異なる海外グループ会社の状況把握や情報共有にも努めています。



社員向けの健康増進イベント(ドイツ)

Message

アプリケーション開発・利用による安全活動

社員が発見した工場内の危険や危険源をその場でモバイルデバイスに登録し、その情報を地図上に表示するアプリケーションを開発しました。これにより、いつでもリスクを確認できるようになり、災害の予防と確認されたリスクへの対策活動期間の半減につながっています。また、リスク抽出件数もアプリケーション導入前から30%増加しており、社員のリスク発見能力と対策の実行能力が向上し、人材育成にもつながっています。現在、このアプリケーションは協力企業(サプライヤー)にも展開しています。

これからも継続して安全な職場環境づくりに取り組みます。



バンコックコマツ株式会社
Safety & Environment
Department, GM

Ekkachai Choongan

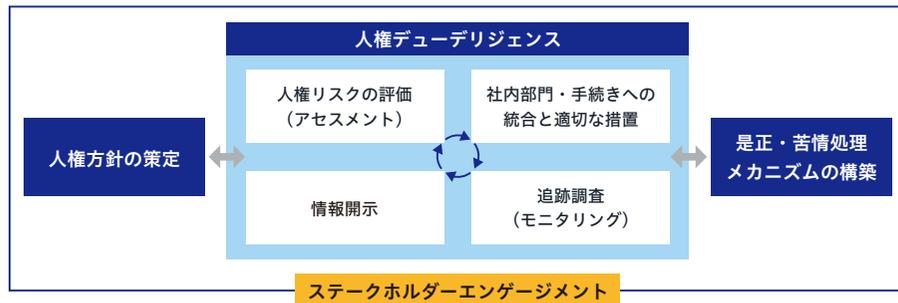
人と共に

ビジネスと人権

コマツは、2019年9月に「人権に関する方針」を策定（2023年9月改定）し、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」などの国際基準に準拠した人権の尊重を、グローバルな組織全体に適用して事業を行うことを宣言しました。本方針は、すべての事業活動および全世界のグループ社員に適用されるだけでなく、協力企業（サプライヤー）、販売・サービス代理店を含むビジネスパートナーに対しても事業活動のなかで本方針に従うよう期待しています。コマツは、企業に求められる社会的責任を果たすため、事業活動により生じうる人権リスクを洗い出して評価し、人権に対する負の影響が懸念される場合は適切な是正措置を講じる「人権デューデリジェンス」のプロセスを整備し、継続的に運用しています。

Web コマツのビジネスと人権に関する取り組み（ESGデータブック）

図：人権デューデリジェンスのプロセス



■ コマツグループおよびサプライチェーンへの展開

2022年度の人権 Web 調査（コマツグループ・協力企業（サプライヤー）対象）で判明した課題の実態を把握するため、2024年3月、日本の協力企業（サプライヤー）5社を訪問し、各社の代表者や担当者との意見交換を行いました。現在、コマツでは人権に関する要求水準づくりを進めています。今回の訪問で寄せられた意見を活かし、実情に即したより具体的で実効性のある要求水準を定め、これからのデューデリジェンス評価基準とすることを目指しています。



みどり会（主要サプライヤー）訪問の様子

人権に関する直近の取り組み

■ 人権に関する方針の改定

2023年9月にサステナビリティ推進委員会での審議を経て、「人権に関する方針」を改定しました。コマツの「存在意義」や「サステナビリティ基本方針」を織り込むとともに、列記にとどまっていた強制労働、児童労働の禁止や結社の自由・団体交渉権の尊重などについて条文化するなど、会社としての姿勢をより明確に表明しました。改定版は13カ国語に翻訳し、コマツグループ各社および協力企業（サプライヤー）、販売代理店への周知を進めています。

Web 人権に関する方針（ESGデータブック）

■ 人権に関する社内教育

グループ全社員を対象とした「ビジネスと人権基礎教育」および調達担当者を対象とした「調達担当者教育」を実施しました。教材を13カ国語に翻訳し、コマツグループ各社に配布しました。また、コマツ本社マーケティング担当者との「意見交換会」を地域ごとに5回に分けて開催。責任ある販売に向けたアプローチについて、これまでの取り組みを紹介し、意見をヒアリングしました。今後も人権に関する教育を継続的に実施し、コマツグループ全体での人権意識の向上を図っていきます。

■ 責任ある販売に向けた取り組み

コマツは、バリューチェーンに関わる下流においても、リスクアセスメントを実施し、販売代理店をはじめ、関連するあらゆるステークホルダーとの対話を進め、責任ある販売に向けたアプローチの構築を目指しています。

2022年9月には、南アフリカにおいて、インパクトアセスメント（実地調査）を行いました。実地調査では、コマツ本社ならびに南アフリカの販売・サービスを統括するコマツ南アフリカ株式会社が連携し、事前に実施した机上調査に基づき、南アフリカにおける当事業を取り巻くさまざまなステークホルダーとの対話を実施しました。

■ 救済窓口の強化

国連指導原則の求める「救済へのアクセス」の体制を強化するため、苦情処理のプラットフォームを提供する「ビジネスと人権対話救済機構（JaCER）」に加入しました。従来の社員向けコンプライアンス窓口に加え、協力企業（サプライヤー）の社員や、販売代理店などバリューチェーン全体をカバーする救済窓口として運用を開始しています。

人権問題の区分	対応する相談窓口
社内における人権問題	コンプライアンス・ホットライン
バリューチェーンにおける人権問題	JaCER 相談窓口

Web JaCER 苦情通報フォーム

社会と共に

製品安全性の向上

お客さまが安心して使用できる、安全性の高い商品を提供することは、メーカーとして最優先の責務です。コマツは「品質と信頼性の追求」の基本方針のもと、顧客プロセス全体を最適化するソリューション（コト）と、それと親和性の高い高度化した製品（モノ）の両軸で、お客さまの現場の安全性向上を目指しています。

Web 商品やソリューションの安全性向上（ESG データブック）

■ 商品やソリューションの安全性向上 鉱山現場で稼働する遠隔操作ブルドーザー

鉱山のストックパイル（集積場）において、集められた鉱石を大型ブルドーザーで整形しながら破砕機などの次工程に供給する作業（ストックパイルオペレーション）は、鉱山の生産性を大きく左右する重要な業務である一方、危険な傾斜地での熟練作業が求められます。

コマツは、ブルドーザーに乗車せず、遠隔でこの作業を操作するシステムを開発し、2023年より、ブラジルの鉄鉱山現場にて商用稼働を開始しました。

直接目視できない遠隔地からのブルドーザー運転は、映像や操作など、情報通信上の時間のずれが発生することから、斜面成型といった繊細な作業は、これまで困難なものでした。当システムでは、制御信号の高速通信化や、ICTマシンコントロールと遠隔操作システムの組み合わせにより、2km以上離れた遠隔地からでも、有人運転と同等の作業性を実現しています。

当システムは、導入現場でのトライアルにおいて、安全性・生産性で目標を上回る成果を達成したことから、同鉱山では今後1年以内に導入する大型ブルドーザーをすべて遠隔操作システムによる操作が可能な機械にすることを決定しました。

さらに、今後は、この遠隔操作システムを通じ、経験の浅いオペレーターでも安全に作業できる環境の整備が期待されています。



鉱山でストックパイルオペレーションを行う遠隔操作ブルドーザー

■ オペレーター（運転手）のトレーニング

コマツ製品を安全かつ適切に使用していただくため、お客さまの現場にトレーナーを派遣し、オペレーターへのトレーニングを実施しています。合わせて、効率の良い運転方法も提案することで、現場の生産性向上も目指しています。また、海外現地法人や販売代理店においても、トレーナーの育成を進めており、シミュレーターを活用した効率的なトレーニングやオペレータートレーナーレベル認定制度を導入しています。



トレーニングシミュレーター

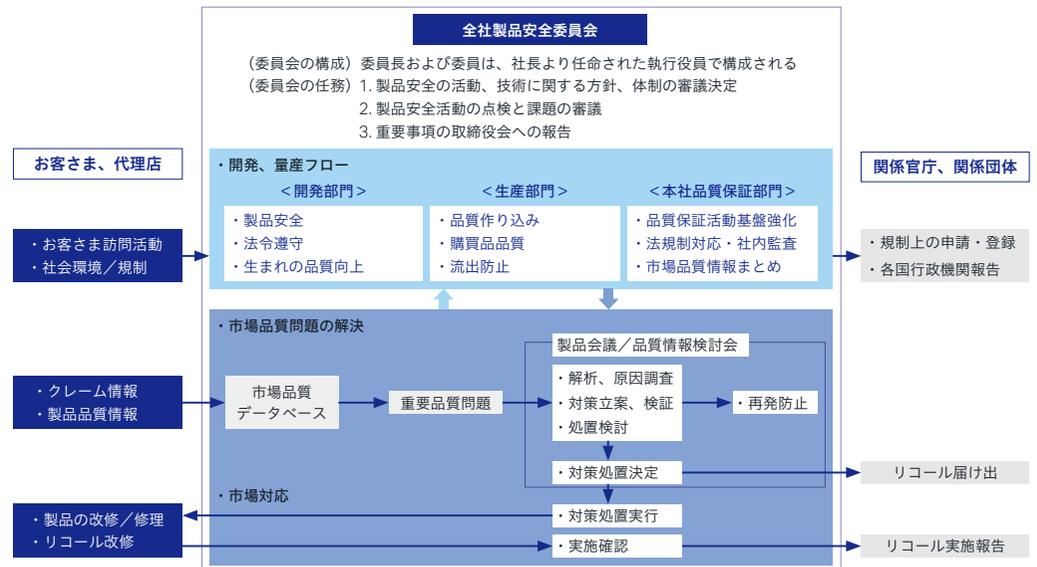
■ 品質保証の仕組み

コマツグループでは、商品企画から開発、生産、販売、サービスに至る全部門が一体となり、安全で創造的な商品づくりを行っています。商品の企画から量産段階に至る開発・生産の各ステップでは、さまざまな検討会や評価会を実施し、要求される品質基準への適合性の評価と目標達成までのつくり込みを行い、「品質と信頼性」を確実にする品質保証活動を行っています。さらに、国際規格や各国の法規制を遵守し、地球環境に配慮した商品やサービスの提供に努めています。

■ 製品安全に関する情報体制

コマツグループは、「安全」「安心」を品質保証活動の最優先課題として取り組んでいます。市場での製品安全上の問題をいち早く察知し、適切に対応する体制を整備するとともに、全社製品安全委員会を中心に、1. 事故原因の解析と処置、2. 関係省庁への連絡、3. 市場にある製品の改修などの一連の改善対策および決定が、経営トップを含めて適切に行える体制を構築し、常に改善を続けています。

図：製品安全に関する情報体制



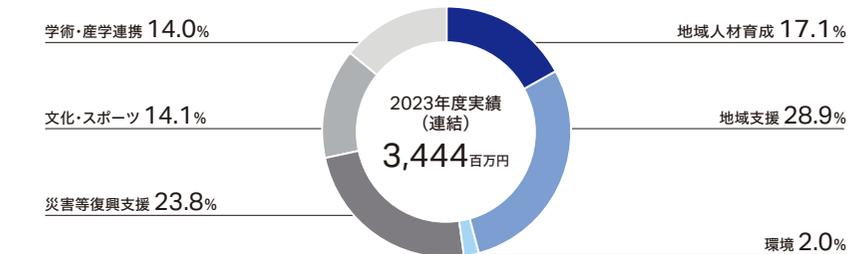
社会と共に

社会貢献活動

コマツは、事業を行う地域への社会貢献活動も企業の責任の一つと考えています。当社ではサステナビリティ基本方針のもと、「事業活動を通じた社会貢献」を企業の社会的責任と認識し、事業の強みを活かした社会への還元に取り組んでいます。

図：2023年度 社会貢献活動実績

コマツの社会貢献活動を、一般的な6つのカテゴリーに分類して集計した結果は以下のとおりです。



社会貢献活動実績(形態別)

金銭支援	社員の派遣など (時間を金額換算)	自社施設の 地域解放など *無償貸与のレンタル車両を含む	イベント開催などの 経費	合計
2,296百万円	531百万円	321百万円	296百万円	3,444百万円

■ 能登半島地震への支援

2024年1月1日に発生した能登半島地震に際して、コマツは、自治体や支援団体による緊急救助・復旧・復興活動に必要な建設機械やフォークリフトなどの無償貸与や、避難所への備蓄食料の寄贈などを行ったほか、石川県に5億円、富山県に1億円の義援金を拠出しました。また、社員と会社が拠出した募金を、被災したグループ社員、協力企業（サプライヤー）、販売代理店の支援に充てています。

現在、被災地では災害ゴミの回収・処分が課題となっているため、こうしたニーズにマッチした車両などの無償貸与を継続していきます。



避難所の小学校校庭を歩きやすいように整地する様子
※画像提供：日本財団／ジャパン・プラットフォーム



被災した酒蔵から再建に必要な物資を取り出している様子

■ 地雷除去活動

コマツは、対人地雷の被害に苦しむ地域において、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を行ってきました。コマツの専門技術やものづくりに関する知恵を結集して開発した対人地雷除去機や建設機械を活用し、2008年に認定特定非営利活動法人「日本地雷処理を支援する会（JMAS）」をパートナーとしてカンボジアでの活動を開始しました。本活動は現在も継続中です。



対人地雷除去機「D85MS-15」



コマツが寄贈した小学校に通う子どもたち



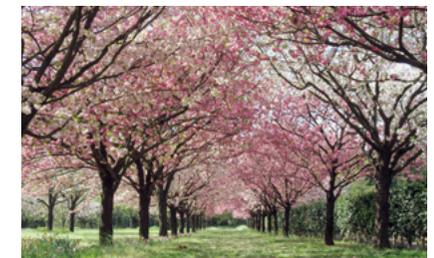
農業 CSR 活動で無償貸与している建設機械

Web 「第21回企業フィランソपी大賞」を受賞

■ 日本花の会の活動

公益財団法人日本花の会（以下、日本花の会）では、「桜の名所づくり」と「花のまちづくり」を通じて、潤いのある環境づくりを推進しています。コマツは、社会貢献活動の一環として、同会の活動を1962年の設立時から支援しています。日本花の会は茨城県に保有する結城農場で桜の苗木を生産し、これまでに250万本以上を海外や日本各地にお届けしています。さらに、蓄積された桜に関する情報やノウハウを基盤に、桜の植栽や植え替え・維持管理・保護再生・人材育成・シンポジウムなどを通して「桜の名所づくり」に取り組んでいます。

結城農場に隣接した桜見本園には、約400種類、1,000本以上の桜を植栽し、調査研究に活用するとともに、外部の専門家や一般の方々にも公開しています。また、花の社会性を活かしたコミュニティづくりの支援や花のまちづくりコンクール、幼児を対象とした花育などを通して「花のまちづくり」にも取り組んでいます。



日本花の会 結城農場・桜見本園（茨城県結城市）

Web (公財) 日本花の会ホームページ

地球と共に

地球環境問題への取り組み

コマツは、1992年に地球環境方針を定め、環境保全活動を経営の最優先課題の一つと位置付け、環境保全活動を徹底して推進し、業界に先駆けて気候変動をはじめとした環境問題の解決に積極的に取り組んできました。また、コマツの事業活動が気候変動だけでなく、生態系へも与える影響を認識し、2011年には「生物多様性宣言」と活動に関する「ガイドライン」を制定し、生物多様性保全に向けた活動をグローバルで展開しています。事業における環境負荷の低減活動を着実に推進し、工場建設などの土地活用時には生物多様性への配慮も義務付けています。また、地域固有の生態系に配慮した「1拠点1テーマ活動」の展開や、鉱山跡地の修復活動にも貢献しています。今後も、豊かで快適な社会を発展させるとともに、かけがえのない地球環境を健全な状態で次の世代に引き継ぐため、コマツのあらゆる事業活動において、先進の技術を駆使し、環境保全に取り組みます。また、2050年までにCO₂の排出を実質ゼロとするカーボンニュートラルを目指し、ものづくりや製品から排出するCO₂の削減、循環型社会構築への取り組みによって、持続可能な発展に貢献します。

[Web コマツ地球環境方針 \(ESG データブック\)](#)
[Web コマツ生物多様性宣言 \(ESG データブック\)](#)

気候変動への取り組み (TCFD 提言に基づく情報開示)

コマツは、2019年4月に気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) へ賛同し、気候変動がコマツグループに及ぼすリスクと機会の評価、シナリオ分析、およびステークホルダーとの健全な対話を通じて、この問題に取り組んでいます。

2021年11月、イギリスで開催された国連気候変動枠組条約第26回締約国会議 (COP26) において、産業革命前からの気温上昇を1.5°Cに抑える努力を追求するとして合意文書が採択されました。さらに、2023年11～12月に開催されたCOP28でも、1.5°C目標達成のため排出削減を加速させることが合意されています。

コマツは、従来のシナリオ分析では、2°Cシナリオおよび4°Cシナリオを選択していましたが、このような世の中の流れを受け、サステナビリティ推進委員会、戦略検討会にて議論を重ね、取締役会への報告を経て、2022年度より、1.5°Cシナリオでの分析を行い、その結果を毎年開示しています。



(1) ガバナンス

コマツグループは、気候変動対応を重要な経営課題の一つとして認識し、事業戦略上の目標に織り込み、各委員会で議論を重ねています。各委員会の役割・議論の内容については、本レポート「サステナビリティ・マネジメント」で公開しています。

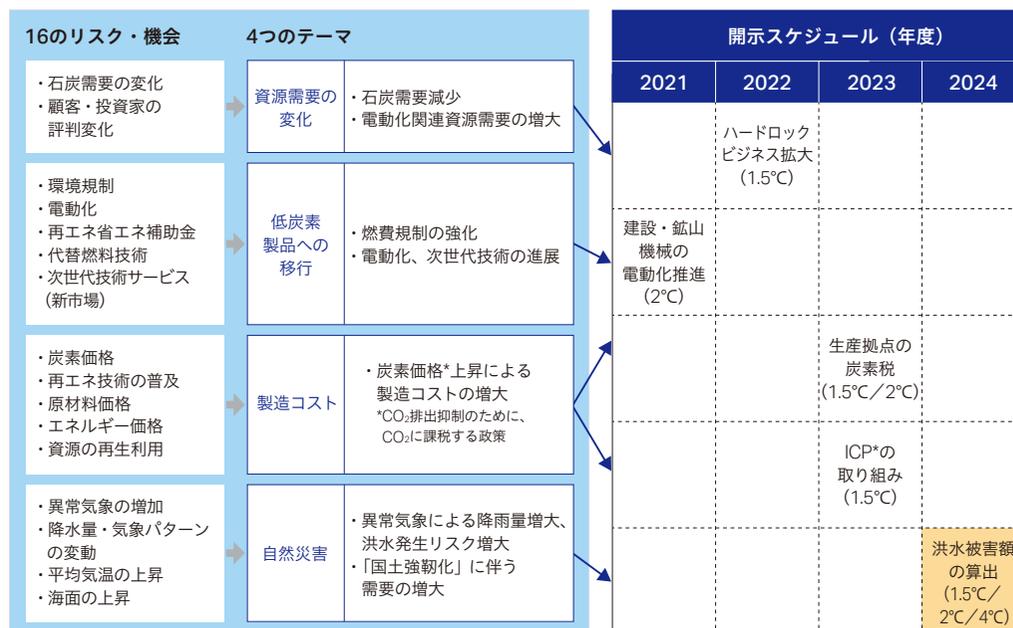
[P.45 サステナビリティ・マネジメント](#)

(2) 戦略

① リスクと機会の特定

コマツグループの事業に関わる気候変動関連のリスクと機会の特定に際しては、まず、「TCFD最終報告書」のリスクと機会の例を参照し、主に建設・鉱山機械に影響する16のリスクと機会を抽出しました。次に、収益などに影響する内的要因およびシナリオ下で想定される外的要因を評価したうえで、重要な4つのテーマとして、「資源需要の変化」「低炭素製品への移行」「製造コスト」「自然災害」にグルーピングしました。2020年に初回のTCFD開示を実施後、この4つのテーマにフォーカスし、毎年更新を行っています。これまでにシナリオ分析を行い開示したテーマについては以下のとおりです。

図：気候変動におけるリスクと機会の特定



* インターナルカーボンプライシング

地球と共に

地球環境問題への取り組み

②シナリオ分析の前提条件

気候変動のリスクと機会がコマツグループに与える影響を計るため、前述の4つのテーマに対してシナリオ分析を行いました。シナリオ分析に際しては、国際気候変動に関する政府間パネル（IPCC）第5次評価報告書「代表的濃度経路に関する将来シナリオ（RCP2.6、8.5シナリオ）」、同第6次評価報告書「SSP5-8.5」、国際エネルギー機関（IEA）「持続可能な開発シナリオ（SDS）」「公表政策シナリオ（STEPS）」「Net Zero by 2050（NZE）」をベースに、1.5°C、2°Cおよび4°Cシナリオを選択しました。

リスクおよび機会は、1.5°C / 2°Cシナリオでは「資源需要の変化」「低炭素製品への移行」「製造コスト」の3つが、4°Cシナリオでは「自然災害」がそれぞれ最大化しました。4つのテーマに関するそれぞれのリスクと機会、およびそれらに対する戦略は、以下のとおりです。

③4つのテーマ

③-1. 資源需要の変化

リスク	機会
<ul style="list-style-type: none"> 化石燃料発電と使用への規制 石炭生産量の大幅な減少 コマツの石炭顧客向け売上げの減少 石炭鉱山への投資意欲が減少 	<ul style="list-style-type: none"> 化石燃料で動く機械が電動化へ急速に転換 電動化（モーター、バッテリー、燃料電池など）に必要な銅などの需要が増加 電動化が進み、コマツの銅鉱山や銅関連顧客向け売上げが増加 鉱山の効率化のための投資が増大

戦略

中期経営計画の成長戦略3本柱「イノベーションによる成長の加速」「稼ぐ力の最大化」「レジリエントな企業体質の構築」の推進により、資源需要の変化がもたらす機会を開拓し、持続的成長を実現する

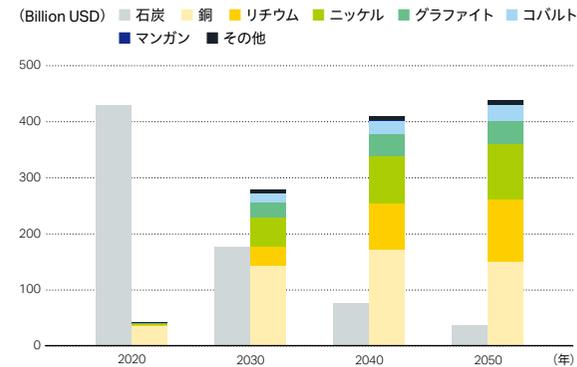
<主な重点活動>

- 坑内掘りハードロック事業の拡大
- 需要変化に迅速に対応する鉱山機械の自動化・遠隔操作化
- オープンテクノロジープラットフォームの推進による生産性の向上

a) 資源需要の変化に対応した鉱山機械事業のポートフォリオの見直し

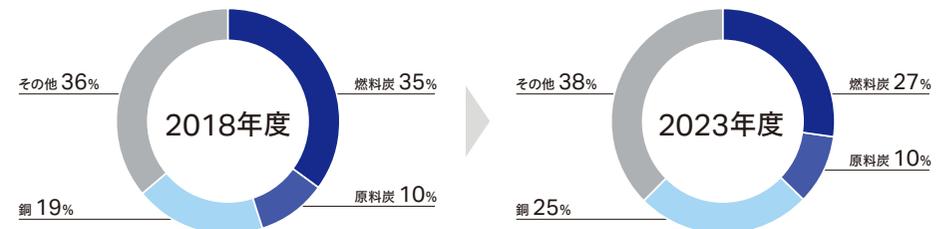
国際エネルギー機関（IEA）の「Net Zero by 2050（NZE）」（1.5°Cシナリオ）によると、石炭（ソフトロック）の需要は、脱炭炭の流れを受け更に縮小すると予測されています。その一方で、クリーンエネルギー技術に不可欠なクリティカルミネラル（重要鉱物）の需要が伸長すると予測されており、世界的な電動化の進展などに伴い、鉄、銅、金といったハードロックの需要は堅調に推移する見通しです。世界情勢などが影響し、一時的に資源需要が変化することはありえるものの、資源需要は概ねこのような傾向で推移することが想定され、コマツグループでは、このような環境の変化に合わせて、ソフトロック向け坑内掘り鉱山機械の生産・サポート体制の再編、M&Aによるハードロック向け坑内掘り鉱山機械のラインアップの拡充など、鉱山機械事業のポートフォリオの見直しを行っています。その結果、ここ数年の売上高に占める燃料炭の割合は徐々に減少し、銅の割合が増加しています。

図：IEA 1.5°Cシナリオ資源需要予測（金額ベース）



* Source: Based on IEA data from the IEA (2021) 'Net Zero by 2050 A Roadmap for the Global Energy Sector', <https://www.iea.org/data-and-statistics>. All rights reserved.

図：コマツ鉱山機械事業の鉱物別売上高比率



地球と共に

地球環境問題への取り組み

③ -2. 低炭素製品への移行

リスク	機会
<ul style="list-style-type: none"> ● 低排出規制による開発・設備投資コスト増加 ● 顧客の電動化要望に対応できない場合の売上げ減少 ● 技術開発と競争軸の急激な変化、新規競争者の参入 ● 顧客主導により駆動コンポーネントが開発・製造されるようになり、長期的な技術優位性の低下 	<ul style="list-style-type: none"> ● 電動・低燃費・バイオ燃料機械の需要増大により売上げが増加。伝統市場の変化に対応することにより、いずれ来る戦略市場の変化にも迅速に対応できる ● 循環型経済への移行で再生（リマニュファクチャリング）事業が拡大 ● 低炭素化に効果があるソリューションビジネスの需要が増加 ● 蓄電池など高品質なコンポーネントを、量産効果で安定供給できる提携・調達先を確保することで、製品の信頼性が高まる

戦略

カーボンニュートラルを達成するための活動を実施し、世界が求める低炭素製品への移行に応える

<主な重点活動>

- バッテリー・水素燃料電池（FC）などを搭載した電動化機械の開発
- カーボンニュートラル燃料・水素に対応する動力源の開発
- スマートコンストラクション®などのソリューション事業のグローバル展開
- 林業機械事業やリマン事業の拡大による循環型ビジネスの促進

a) バッテリー・水素燃料電池（FC）などを搭載した電動化機械の開発

コマツは、2023年度に、機械質量20トンクラスの電動油圧ショベル「PC200LCE / 210LCE-11」を含む4機種の電動化建機を市場導入しました。また、コマツとして初となる、ナトリウムイオンバッテリーを搭載した電動式フォークリフトのコンセプトマシンの開発や、大手自動車メーカーであるゼネラルモーターズ社（アメリカ）と提携し、コマツのマイニングにおける主力機種である超大型ダンプトラック930E向け水素燃料電池モジュールの共同開発契約を締結するなど、カーボンニュートラルへ向けて、低炭素製品の開発と市場導入を進めています。

さらに、2023年12月にバッテリーメーカーであるAmerican Battery Solutions社（ABS社、アメリカ）を買収しています。これにより、コマツの建設・鉱山機械に最適なバッテリーの開発・生産も加速していきます。



ナトリウムイオンバッテリー搭載
電動式フォークリフト（コンセプトマシン）

b) カーボンニュートラル燃料・水素に対応する動力源の開発

コマツは、お客さまのカーボンニュートラル実現に貢献するために、あらゆる選択肢を提供するべく、これまで有線式を含む合計7機種の電動化建機を市場に導入してきました。一方で、電動化建機の使用に際して、稼働する現場によっては、配電網が整っていない地域の現場もあるため、「給電インフラの整備」が課題の一つとなっています。

2024年4月に電動ミニショベル向けの給電装置として、水素混焼エンジンを用いた発電機（以下、水素混焼発電機）のコンセプト機を、デンヨー株式会社の協力のもと開発しました。燃料（軽油）に水素を最大40%混合させて発電することが可能であり、軽油のみを燃料とした場合に比べ、発電時のCO₂排出量を最大40%削減できます。また軽油の代替として、再生可能な原料から精製される水素化植物油（HVO燃料）*も使用できるため、発電時のCO₂排出量を更に削減することも可能です。

本発電機を配電網が整備されていない現場に導入することで、給電環境を整えつつ、CO₂排出量を抑えることができることから、今後、お客さまの実際の現場での実証実験（PoC）を通し、給電装置のニーズ・ノウハウと水素活用に向けた課題解決に取り組みます。

* 廃食油などの再生可能な原料から精製されるパラフィン系燃料



可搬式水素混焼発電機（コンセプト機）

Web 高速道路のり面補修工事における実証実験を開始

地球と共に

地球環境問題への取り組み

c) スマートコンストラクション®などのソリューション事業の展開

コマツとグループ会社である EARTHBRAIN は、建設機械向けの遠隔操作システム「Smart Construction Teleoperation」を共同開発し、コマツカスタマーサポート株式会社を通じて、日本での販売を開始しました。

本システムは、事務所などの安全・快適な環境から油圧ショベルを遠隔操作できるシステムであり、スマートコンストラクション®の各種ソリューションと連携し、ダンプトラックの稼働をモニタリングしながら油圧ショベルを遠隔操作したり、1台のコックピットから複数の建設機械を切り替えて遠隔操作を行うことができます。本システムをお客さまに提供することで、建設現場の安全性・生産性の向上や人手不足などの課題の解決、また現場の施工の最適化により CO₂ の削減にも貢献していきます。



遠隔操作に用いるコックピット
「スペースシップ」タイプ

d) 林業機械事業やリマン事業の拡大による循環型ビジネスの促進

コマツは、環境負荷低減に貢献するため、循環型林業を目指す林業機械事業とコンポーネントの再生事業であるリマン事業を展開しています。

P.23 コマツの強み：リマン事業

P.41 特集 2 持続可能な循環型林業への貢献

③ -3. 製造コスト

リスク	機会
<ul style="list-style-type: none"> ● 化石燃料、排出 CO₂ に対する課税 ● 購入品の価格上昇 ● CO₂ 排出量が少ない生産設備への投資によるコスト増加 	<ul style="list-style-type: none"> ● CO₂ 排出量を削減する生産技術で競争力の向上

戦略

CO₂ 削減目標や再生エネルギー目標達成でコスト上昇緩和、環境負荷の低い生産工場を実現

<主な重点活動>

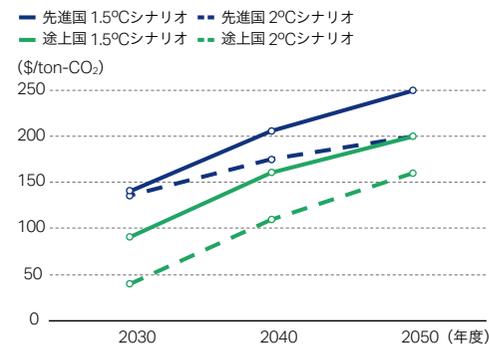
- 地球環境負荷ゼロ工場の推進
- インターナルカーボンプライシング (ICP) * の活用による環境改善投資の促進

* 設備投資などで得られた CO₂ 削減効果を、コスト改善効果と同一の価値と捉えて設備投資の採算性を評価することにより、環境改善投資の優先度を上げる仕組み

a) シナリオ分析：1.5°C シナリオにおける炭素税の影響

炭素税は、1.5°C シナリオでは 2°C シナリオよりも税率が上がり、先進国だけでなく新興国においても 2030 年時点で高い税率となり、その後も上昇することが予想されています。炭素税などの政策による炭素価格の上昇は、将来的な製造コストの増加リスクである一方、自社の CO₂ 排出削減に取り組むことは、炭素税に関わるコストの削減につながります。

なお、炭素税は機械を使用する際の燃料の価格にも影響するため、コマツは低炭素製品開発などによる製品稼働時の CO₂ の削減に取り組むことで、お客さまの負担低減にも努めています。

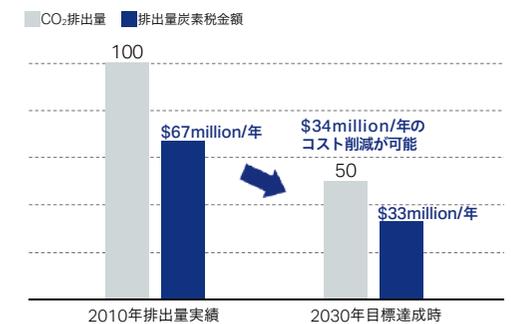
図：炭素税の予想 (\$/ton-CO₂)

(出典)

2°C シナリオ：IEA APS (Announced Pledges Scenario)

1.5°C シナリオ：IEA WEO2022

図：2030 年の自社排出目標を達成した場合の炭素税予測



※ 2010 年の CO₂ 排出量実績を 2030 年時点で半減した想定で試算。炭素税金額は、いずれも排出量に 2030 年炭素税予想値 (IEA 1.5°C シナリオ) を使用して算出

地球と共に

地球環境問題への取り組み

③ -4. 自然災害

リスク	機会
<ul style="list-style-type: none"> 異常気象による大雨・洪水の頻度や強度の増加 洪水リスクが高いコマツ工場の被災リスク サプライヤーが被災した際の部品供給の遅れ 	<ul style="list-style-type: none"> 治水工事などの国土強靱化に向けた需要の増加

戦略

バリューチェーン全体で大雨・洪水対策を行う（物理リスクに対応）

<主な重点活動>

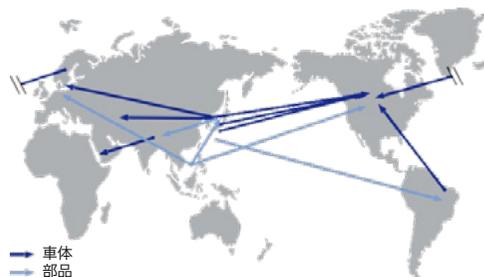
- 環境変動に強い生産調達体制の強化（サプライチェーンのマルチソース比率の拡大）

a) グローバル・クロスソーシング、マルチソーシング

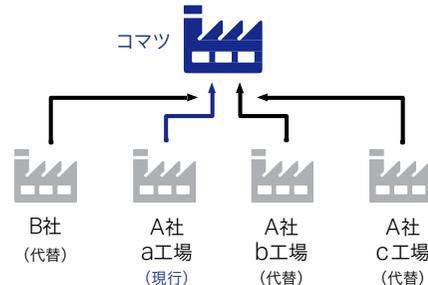
大雨や洪水などの自然災害にコマツや協力企業（サプライヤー）の工場が被災するリスクに備え、コマツグループでは、外部環境の変化に応じて生産工場や製品供給先を柔軟に変更するグローバル・クロスソーシングや、複数社から部品を購入するマルチソーシングなど、有事の際も事業を継続できる生産・調達体制の構築を進めています。

図：グローバル・クロスソース体制・調達マルチソース体制

グローバル・クロスソース体制



調達マルチソース体制



特集

シナリオ別の大雨発生頻度と強度の増加予測

コマツグループでは、過去より日本やインドネシアなどでたびたび洪水被害を受けており、定期的な洪水リスク調査を行うことでリスクが高い拠点を把握し、必要な対策を講じています。IPCCの第6次報告書では地球温暖化の進行に伴い、将来、大雨の頻度、強度はともに劇的に増えていくと予測しており、それを受けて、コマツも2023年に洪水リスク調査を行い、リスクが高い拠点を特定し、財務影響の評価を行いました。

1. シナリオ分析：10年に1度の大雨発生頻度と強度*1

	【過去】 1850～1900年	【現在】 1℃	【将来】地球温暖化の水準		
			1.5℃	2℃	4℃
10年当たりの発生頻度 (中央値)	1回	1.3倍	1.5倍	1.7倍	2.7倍
強度(湿潤化*2)		+6.7%	+10.5%	+14.0%	+30.2%

温暖化1.5℃の予想

- ・1.5℃の地球温暖化では、アフリカとアジア、北米および欧州のほとんどの地域で、大雨および関連する洪水の強度が増加し、より頻繁になると予想される。

温暖化4℃の予想

- ・1.5℃の場合と比べて干ばつと大雨および平均降水量の変化の規模が増大する。
- ・太平洋諸島や北米および欧州の多くの地域で大雨および関連する洪水が激化し、より頻繁になると予測される。

*1 IPCC 第6次評価報告書 第1作業部会報告書 政策決定者向け要約 暫定訳 SPM.6 (文部科学省および気象庁) をもとに作成

*2 湿潤化：大気中に含まれる水蒸気の割合が増加していくこと

2. リスクについて

ハザードマップなどを活用し、国内外の拠点における操業停止時の財務影響額を試算しました。

想定する被害および影響	財務影響（単年度） 現状の被害額予想	対応策
洪水による生産拠点の 操業停止に伴う 売上高減少	204億～553億円*3	<ul style="list-style-type: none"> ・これまでに日本の工場と洪水リスクの高い海外の工場では大雨対策を実施（例：国内は100mm/h降雨を想定した対策） ・4℃シナリオを想定した場合、洪水による被害が激化する可能性があるため、現在の対策を定期的に評価し、必要に応じて新たな対策を実施する。

*3 日本以外の拠点の試算：日本拠点のハザードマップを参考に浸水深を想定。また日本の浸水区域の被害係数などを適用して試算

3. 機会について

今後、地球温暖化が進み洪水の被害が激甚化すれば、国土強靱化に向けた対応などが活発となる可能性があり、建設機械の需要の増大につながります。

地球と共に

地球環境問題への取り組み

Column

未来の水中工事

昨今、気候変動により激甚化・頻発化する自然災害や切迫する巨大地震の防災・災害復旧に対応するため、危険な水際や浅水域での工事ニーズが高まっています。また、特に日本では、少子高齢化などの影響により、熟練した技術が必要な工事の担い手が不足し、深刻な状況です。

コマツは、1971年にラジコン操縦の水陸両用ブルドーザーの量産を開始し、グローバルで36台を販売してきました。青木あすなる建設は、このうち、現在も稼働中の5台すべてを所有し、東日本大震災の災害復興を含む1,200件以上の水中工事のなかで知見と施工技術を蓄積してきました。

両社は、水深50mまでを視野に、自動制御とICT機能により、熟練技術がなくとも操作可能な電動式水中施工ロボットの実証に向け、共同で取り組んでいます。両社はさらに、3次元の測量・設計・施工データと、気象データや施工履歴などのビッグデータを組み合わせ、AI解析で最適化した工事計画に基づき、安全・快適なオフィスから水中施工ロボットを遠隔操作する「未来の水中工事」の実現を目指しています。

この取り組みは、2025年日本国際博覧会（大阪・関西万博）未来社会ショーケース事業「フューチャーライフ万博・未来の都市」において、紹介する予定です。省人化、効率化、安全性の向上が図られたこの「未来の水中工事」により、誰もが活躍でき、より迅速な工事を実現できるよう、開発を進めています。



大阪・関西万博
「未来の水中工事」キービジュアル

(3) リスク管理

気候変動に関する主なリスクと機会は、個々の戦略のなかで記載しています。これらはリスク管理規程をはじめとしたコマツグループ全体のリスク管理プロセスに組み込まれており、個々の戦略や重点活動に関しては、コーポレートリスクの一部として管理されています。

P.77 リスクマネジメント

Web 具体的なリスク内容 (ESG データブック)

(4) 指標・目標

中長期目標

経営指標	経営目標		
環境負荷低減	・CO ₂ 排出削減	2030年	50% 減 (2010年比)
		2050年	カーボンニュートラル (チャレンジ目標)
	・再生可能エネルギー使用率	2030年	50%

カーボンニュートラルに向けて取り組みを加速しています。製品開発ロードマップは、「特集1 中長期的な研究・開発戦略」をご参照ください。

P.37 特集1 中長期的な研究・開発戦略

環境投資状況を含めた2023年度の活動実績は、こちらをご覧ください。

Web 2023年度の活動実績 (ESG データブック)

自然保護への取り組み 本社屋上庭園樹木の移植活動

コマツ本社ビルの建て替え工事（2026年9月竣工予定）に伴い、1966年の竣工以来、ビルや社員と共に時を刻んできた樹木やたくさんの植物を移植する作業を行いました。2023年11月、まずは屋上庭園に植えられている多くの植物を救い出すレスキューイベントが開催され、社長をはじめ、多くの社員が参加しました。救出された植物は、社員に引き取られるもの、茨城県結城農場へ移植されるものなど、行き先はさまざまで、事務局が用意した250鉢をすべて使い、掘り取ることができました。

またサクラやシラカバ、ハゼなど、大きく立派に育った樹木はエレベーターに積載できないため、2024年1月深夜、コマツビルの前面道路を車線規制し、大型クレーンで降ろして農場まで運ぶ作業を行いました。これにより、10カ月間をかけて行った移植工事は完了し、屋上庭園にあった約120本の樹木と300株以上の草木類が結城農場へ移されました。



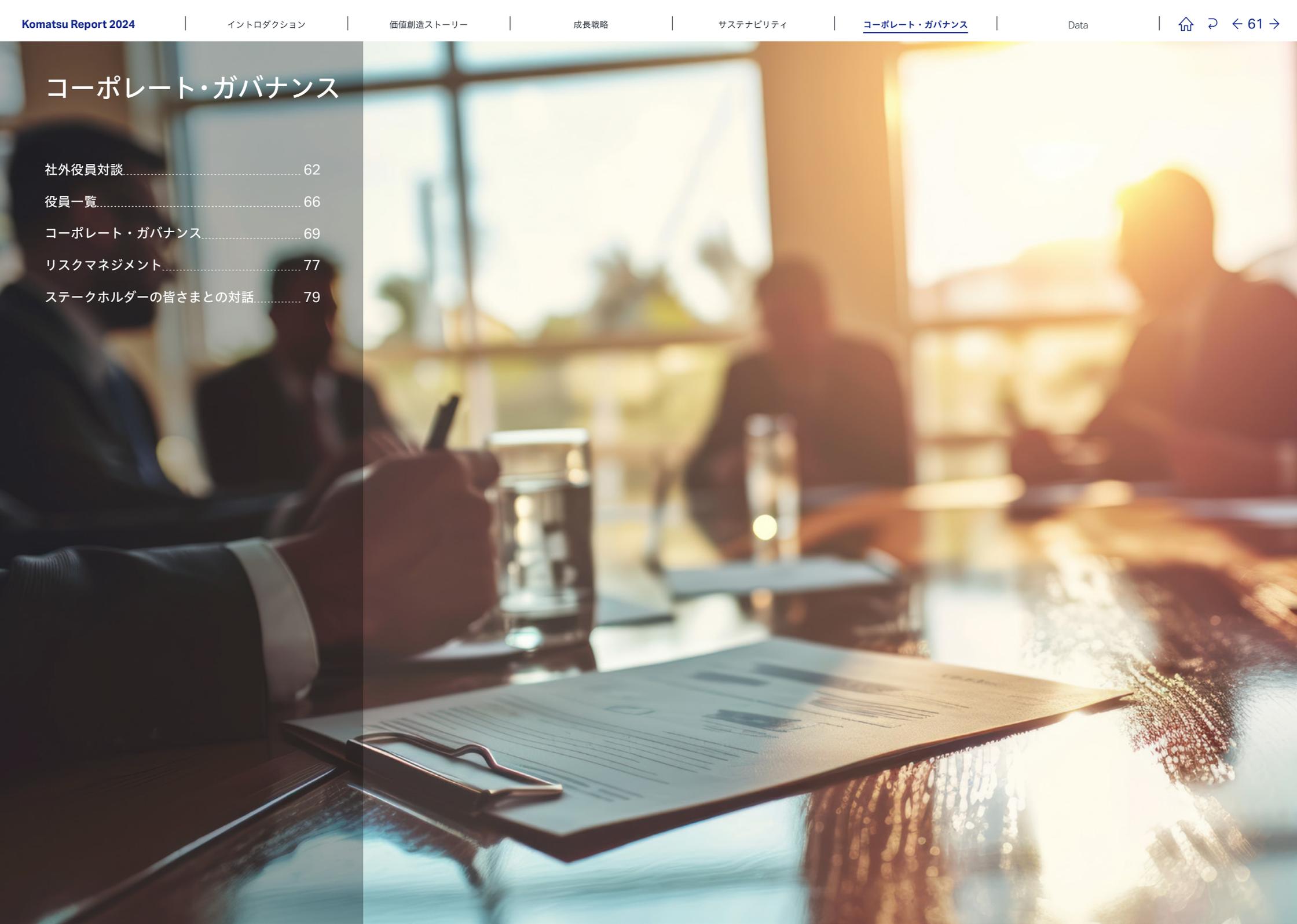
社長も参加した植物のレスキューイベント



クレーンで搬出される樹木

コーポレート・ガバナンス

社外役員対談.....	62
役員一覧.....	66
コーポレート・ガバナンス.....	69
リスクマネジメント.....	77
ステークホルダーの皆さまとの対話.....	79



社外役員対談

社外役員の2人が、新たな価値創造に向けたコマツの中長期的な課題や取締役会の実効性、コマツグループへの期待などについて対談しました。(この対談は、2024年6月に実施しています)



社外取締役
齋木 尚子

外務省で経済局長、国際法局長を歴任するなど、国際情勢、国際法や経済分野における高い見識と豊富な経験を有する。2021年6月より当社社外取締役就任。

社外監査役
小坂 達朗

中外製薬株式会社の代表取締役社長、代表取締役会長を歴任し、グローバルな企業経営を実践しており、実業界における高い見識と豊富な経験を有する。2022年6月より当社社外監査役就任。

事業環境の変化と取り組むべき課題

齋木：コマツを取り巻く外部環境については不確実性、不透明性が増えつつあります。特に指摘をしたいのは、国際社会における分断です。世界全体を見渡すと、例えば、民主主義国家と専制国家の対立があり、加えて、先進国とグローバルサウスの間に溝が存在しています。もちろんグローバルサウスの国々も一枚岩であ

ろうはずがありません。一つの国のなかにおいても各層の衝突や軋轢が表面化しています。こうした分断は今後ますます先鋭化していくのではないかと見ています。これはつまり、自由貿易経済体制がもはや保証されていないということであり、サプライチェーンは容易に崩壊する可能性があることを意味します。さらに、カーボンニュートラル、デジタルトランスフォーメーション (DX)、パンデミック、自然災害、地政学リスクなど、注視すべき事業リスクは枚挙にいとまがありません。

ん。グローバルなクロスソーシングを前提としたビジネスモデルを持つコマツにとって、こうしたさまざまなリスクを念頭におき、対応しなければならないということが大きな課題として浮かび上がっていると考えています。

小坂：長年ビジネスの世界で生きてきた経験からお話しさせていただきますと、コマツにとって特に影響の大きな社会変化というのがいくつか挙げられます。1つ目は「グリーントランスフォーメーション

社外役員対談

(GX)」です。世界がカーボンニュートラルを志向するなかで、電動化や水素・アンモニアエンジンへの取り組みが今後の成長への大きな鍵を握ることは間違いないでしょう。2つ目は「DX」です。建機の自動化や遠隔操作化、デジタルツインの活用、そしてなんといっても生成AIをしっかりと活用していかなければなりません。3つ目は「少子高齢化・人口減少」です。人手不足のなかでいかに生産性を高めていくのか、DX推進の根底にある課題です。そして4つ目は「ダイバーシティ」です。イノベーションを創出するためには、更なる女性の活躍と社内の人材育成・活用に加えて、やはり社外の優秀な人材を採用し、登用していく必要があるでしょう。

齋木：仰るとおり、少子高齢化が進み、人材獲得競争が厳しさを増すなかで、優秀な人材を確保することは極めて困難になっています。今後も持続的な成長を遂げていくためには、人材を巡る問題というのは避けて通れませんね。

小坂：それから、競合他社との競争、これも大事なポイントです。特にコマツが主戦場とするアジアをはじめとした市場において、中国メーカーなどは、今後のゲームチェンジャーとなる可能性を秘めていますし、それくらいの危機感を持って臨まなければならないと思います。これはどの業界でも共通していえることでしょう。

齋木：そういったなかでコマツは2ライン戦略、すなわち、戦略市場において、高負荷対応の標準モデルと都市土木などの軽負荷対応の製品を組み合わせた商品戦略を以って、低価格の戦略を取るライバルメーカーに対抗していこうとしています。これは適切なことと考えていますが、しかし、中長期的に見ると、更に複数のシナリオを想定して行動に移していく必要があるのではないかと思います。

コマツの強みと強化すべき点

小坂：コマツの強みは第一に企業文化だと思います。キーワードを挙げてみても、「DANTOTSU」「品質と信頼性」「SLQDC（安全・健康、法令遵守、品質、納期、コスト）の徹底」「5ゲン主義（現場、現物、現実、原点、顕在化）」など、いくつか思い浮かびますが、言葉だけで終わらず、組織のなかにしっかりと浸透している会社だと思います。こうした企業文化は一代でできるものではなく、歴代のマネジメント



が強い意志を持ってしっかりと育ててきたということが大きいでしょうね。

齋木：先ほど、事業環境の変化についていくつか挙げましたが、私が見るに、そうした環境の変化をむしろビジネスチャンスとして捉えて成長につなげていくという強い決意を有していることが、大きな強みではないかと考えています。例えば、コマツでは長期的に目指すありたい姿として、「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共に実現する」ことおよび「ESG課題の解決と収益向上の好循環により持続的成長を図る」ことを掲げています。こういった自分たちの存在意義と価値観について経営トップが言語化し、社員がこれを等しく共有して、皆が誇りを持って自らが成すべきことにしっかりと取り組んでいく、この真面目さが大変コマツらしいと思います。

小坂：一方で、そうした優れた企業文化や先見性を持ってビジネスを展開していることが社会に十分に伝わっていないのではないのでしょうか。今回、F1チーム「ウィリアムズ・レーシング」とのスポンサー契約を締結するなど、コーポレートブランドの強化に向けて発信力の強化を図っていますが、もっと積極的にアピールしても良いのではな

いかなと思います。これによりグローバルで認知度が上がり、より優秀な人材の確保にもつながるのではないのでしょうか。

齋木：コマツはお客さまの施工プロセス全体を最適化するために、モノ（＝製品）とコト（＝ソリューション）をうまく組み合わせて、現場全体の課題を解決するという新しいビジネスモデルを構築し、日々これを進化させています。未来の現場の実現に向けた進化のプロセスは大変に夢があるものだと思います。未来の現場の実現という夢があり、かつ高い収益力もあり、また地雷除去活動など社会に有意義な活動も種々行っている。そういう素晴らしい会社であるのに、コマツが学生から必ずしも人気が高くないとすると、非常にもったいないと思います。コマツにとっても学生にとっても、もったいないですよ。コマツには着実に取り組んでいくという質実剛健の良さがあると同時に、未来を切り拓いていく夢のある会社だということも、もっとアピールをして、その魅力を訴えることができれば、まさに優秀な人材の確保にとっても良いことだと感じています。

小坂：同感です。現在、次期中期経営計画の議論を進めていますが、2040年、2050年のありたい姿を描いてバックキャストिंगして

社外役員対談

いくということ、そしてそれを積極的にアピールしていくことを強く期待しています。

齋木：もう一つ戦略面での強みでいうと、コマツはキーコンポーネントについては内製化戦略を取っていて、これは極めて大きな強みであると評価しています。しかし、すべてを内製化することは、コストや効率性の観点から不適當です。自前化する技術とそうでないものを明確に分け、M&Aやパートナーとの協業などを活用しながら、技術の獲得に向けた戦略の構築が引き続き重要です。こうしたことの整理がしっかりできていないと、競争力を失うというリスクにつながるのではないかと考えています。

小坂：戦略の方向は正しいとしても、実行のスピードが不足していたのではライバルとの競争に負けてしまうこともあります。ぜひスピード感を持って対応していただきたいですね。



新たな価値創造に向けたコマツの取り組み

齋木：今後の注目事業の一つは林業機械事業です。事業規模としては現時点でそれほど大きいわけではありませんが、植林の機械化やソリユーションを通して森林管理をトータルでサポートし、循環型林業に貢献していくという点で、社会に貢献できる余地は極めて大きいと考えています。また、将来の稼ぐ力という意味でも、林業分野は更に事業を拡大させていくポテンシャルがあると思います。コマツは2023年度に林業機械事業を総括するグリーン事業推進本部を設立しましたが、コマツの林業分野にける強い姿勢の表れでもあると理解しています。今後の脱炭素社会に向けて、また広く生物多様性なども含めた環境問題に対するコマツの取り組みを象徴するものとして、林業分野は今後更に期待したいと考えています。

小坂：高層ビルの建築材料などを見ても、コンクリートの代替として、木材を重ね合わせて耐火性も強度も高い材質も出てきていますし、新たな成長分野という点での期待は大きいですね。そして、森林によるCO₂を吸収・貯留する役割という意味でも、林業機械事業が果たす役割は大きいと思います。

齋木：林業機械のほかにも、坑内掘りハードロック事業向けの鉱山機械にも注目しています。資源需要の増加とゼロエミッションという一見両立しない2つの課題に対処していくうえで、坑内掘りハードロック事業向けの機械は、大いに投資をすべき分野です。自動化や遠隔操作化、電動化などのイノベーションによってお客さまの課題解決の実現を推進するとともに、お客さまと共に課題解決を図っていくという意味で、とても重要な分野であると見ています。この事業は近年M&Aを通して事業規模を拡大させており、脱炭素社会に向けてのさまざまな協力・協働をもっと実現してほしいと考えています。

小坂：コマツがどのような価値を提供できるかということに関して、私は基本的にイノベーションだと思っています。技術による製品やサービス、ここをしっかり開発をしていくことがやはり一番大事なことです。コマツの場合は、モノとコトという強みがしっかりしていますので、この強みを更に伸ばしていくべきだろうと思います。その意味では、研究開発費は継続的に強化していく必要があると思いますし、自前主義だけではなく、オープンイノベーションを更に推進していく必要があると考えています。

齋木：現在コマツ自身が認識をしている最大のリスクの一つは、マーケットが要求する製品やサービスを提供できなくなってしまうリスクであると理解しています。そのリスクを回避するための打ち手といえば、やはり技術革新、イノベーションですね。そして、イノベーションを可能にするためには、優秀な人材を獲得・育成することが大変重要であるというところに帰着します。

小坂：特にデジタル人材ですね。デジタル人材は、国際的に見ても獲得競争が激化しており、採用は簡単ではありません。社内で育てていくというのが一つの柱だと思います。優秀な技術者がコマツにもいるので、その人たちをお手本に社内で育成し、並行して外部からも採っていく、というスタンスが必要でしょう。また、IT関連の人材だけではなく、物理や数学を専門に学んだ人材をエンジニアとして社内

社外役員対談

育成していくというのも、一つの道だと思います。それは日本に限らず、海外も含めてです。

齋木：そのためにも、先ほど話に出たコーポレートブランドの強化、企業認知度の向上がますます大切になりますね。

ガバナンスの実効性評価

小坂：取締役会の実効性に関しては、コマツはお世辞抜きで素晴らしいと思います。隙がない。加えて、取締役会の事務局も、社外役員のサポートを含め、取締役会の審議を活性化するための役割をしっかりと果たしておられて素晴らしいと思います。

齋木：はい。私も実効性は極めて高いと思います。非常に活発な、忌憚のない意見交換が行われているとの認識です。特に、取締役会の冒頭に、社長自らが安全やコンプライアンスに関わる事件や事故、今後、注意を要するであろう事案、あるいは投資家、株主、パートナー企業などのステークホルダーとの対話、最近の重要イベントについて、自らの言葉で丁寧にご報告くださいます。悪いニュースについても、いち早く社外役員に説明し、共有するという真摯な姿勢を高く評価しています。

小坂：経営課題に取り組んでいくに当たって、社外役員の問題意識をしっかりと踏まえて対応していく姿勢が常にあります。例えば、グローバル人材の活用もかなり進みつつありますね。

齋木：2024年4月より、マイニング事業本部長に子会社コマツマイニング（アメリカ）社長の Peter Salditt さんが就任しています。取締役会にも陪席いただいておりますが、ガバナンス強化の点でどのように人材を活用していくべきかという議論を踏まえての適材適所の人事だと思えます。今後、コマツにおけるグローバル人材の活用は更に進展していくだろうと見ています。

小坂：また2023年度には、ERM（Enterprise risk management：全社リスク管理）が導入されましたが、これも一つの重要なポイントです。全社視点でのリスク管理や、さまざまなリスクに対して横串がとおった対応ができているか、という点は、やはり注視していく必要があるだろうと思います。

齋木：ERMは、非常に大事だと思います。そのなかでも、サイバーセキュリティを中心とした情報セキュリティ、これにはさまざまなインシ

デントがありえますが、機動的に対応する体制も整えつつあると理解しています。しかしながら、サイバーセキュリティは攻撃側のスピード勝負でもありますので、一度やったら終わりということではなくて、不断にバージョンアップしていく必要があります。

小坂：そして、リスク管理をしながら、そのなかでしっかり機会も検討しているかどうか重要です。冒頭に挙げましたが、特にGXはプラネタリーヘルスというだけでなく、コマツの事業にとって間違いなく大きなチャンスです。

齋木：ええ。チャンスをしっかり和掴むためにも、取るべきリスクは取ってほしいと思いますね。私たち社外役員には、経営陣の職務執行について客観的な観点から監督を行うとともに取締役会の透明性を向上させるという責務がありますので、その役割をしっかりと果たしていきます。また、これまで培ってきた知見を活かして積極的に提言を行い、経営陣の背中を押せる存在でありたいと考えています。

コマツグループに期待すること

齋木：この不確実、不透明な時代のなかで未来を切り拓いていくために、しかるべき人材を獲得・育成して、イノベーションを起こしていくことに期待します。技術によって新しいモノとコトを生み出し、コマツの強みであるビジネスモデルを一層進化させ、脱炭素社会や循環型社会に向けて貢献していく。コマツにはその実力が十分にあると思いますので、企業価値を更に高めていけるよう、大いに応援していきます。

小坂：コマツに対して私が特に感心しているのは、日本人を中心にしてグローバル化を進めることができたという点で、非常に珍しい企業であると思います。これは歴代トップの皆さんの強い意志と先見性が受け継がれてきた結果であると感じていますので、そうしたビジョンを持ち続け、やはり建機メーカーで世界 No.1 を目指していただきたいと思います。



役員一覧

取締役 (2024年6月末日現在)



取締役会長
大橋 徹二

在任年数	15年
所有する当社株式の数	232千株
重要な兼職の状況	ヤマハ発動機株式会社 社外取締役 株式会社野村総合研究所 社外取締役 アサヒグループホールディングス株式会社 社外取締役
1977年4月	当社 入社
2019年4月	代表取締役会長 就任
2022年4月	取締役会長 就任 (現任)



代表取締役社長 (兼)
CEO
小川 啓之

在任年数	6年
所有する当社株式の数	139千株
重要な兼職の状況	なし
1985年4月	当社 入社
2019年4月	代表取締役社長 就任 (現任)

担当：CEO



代表取締役 (兼)
専務執行役員 CFO
堀越 健

在任年数	3年
所有する当社株式の数	50千株
重要な兼職の状況	なし
1985年4月	当社 入社
2024年4月	代表取締役 (兼) 専務執行役員 就任 (現任)

担当：CFO



新任
取締役 (兼)
専務執行役員
今吉 琢也

所有する当社株式の数	30千株
重要な兼職の状況	なし
1987年4月	当社 入社
2024年6月	取締役 (兼) 専務執行役員 就任 (現任)

担当：経営管理掌管、中期経営計画担当



取締役 (兼)
常務執行役員
横本 美津子

在任年数	1年
所有する当社株式の数	30千株
重要な兼職の状況	なし
1985年4月	当社 入社
2023年6月	取締役 (兼) 常務執行役員 就任 (現任)

担当：人事、教育、サステナビリティ掌管



社外取締役
國部 毅

在任年数	4年
所有する当社株式の数	0株
重要な兼職の状況	株式会社三井住友フィナンシャルグループ 取締役会長 大正製薬ホールディングス株式会社 社外取締役 南海電気鉄道株式会社 社外取締役監査等委員
1976年4月	株式会社住友銀行 (現 株式会社三井住友銀行) 入行
2003年6月	株式会社三井住友銀行 執行役員 就任
2006年10月	同行 常務執行役員 就任
2007年4月	株式会社三井住友フィナンシャルグループ常務執行役員 就任
6月	同社 取締役 就任
2009年4月	株式会社三井住友銀行 取締役 (兼) 専務執行役員 就任
2011年4月	同行 代表取締役頭取 (兼) 最高執行役員 就任
2017年4月	株式会社三井住友フィナンシャルグループ 代表取締役社長 就任
6月	同社取締役 代表執行役社長 就任
2019年4月	同社 取締役会長 就任 (現任)
2020年6月	当社 取締役 就任 (現任)
2021年10月	株式会社三井住友銀行 取締役会長 就任
2023年4月	同行 取締役 退任



社外取締役
アーサー M. ミッチェル

在任年数	4年
所有する当社株式の数	0株
重要な兼職の状況	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 米国ニューヨーク州弁護士登録 (現任) アジア開発銀行 ジェネラルカウンセル 就任 ホワイト&ケース外国法事務弁護士事務所 入所 外国法事務弁護士登録 (現任) 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 (現任) 当社 取締役 就任 (現任)
1976年7月	
2003年1月	
2007年9月	
2008年1月	
2020年6月	



社外取締役
齋木 尚子

在任年数	3年
所有する当社株式の数	0株
重要な兼職の状況	外務省 参与 双日株式会社 社外取締役 株式会社日本政策投資銀行 社外取締役 山九株式会社 社外取締役
1982年4月	外務省 入省
2014年7月	同省 経済局長 (兼) 内閣官房内閣審議官 就任
2015年10月	同省 国際法局長 就任
2017年7月	同省 研修所長 就任
2020年4月	東京大学公共政策大学院 客員教授 就任
2021年6月	当社 取締役 就任 (現任)
2023年4月	外務省 参与 就任 (現任)



社外取締役
澤田 道隆

在任年数	2年
所有する当社株式の数	0株
重要な兼職の状況	花王株式会社 特別顧問 パナソニックホールディングス株式会社 社外取締役 日東電工株式会社 社外取締役
1981年4月	花王石鹼株式会社 (現 花王株式会社) 入社
2006年6月	花王株式会社 執行役員 就任
2008年6月	同社 取締役 執行役員 就任
2012年6月	同社 代表取締役 社長執行役員 就任
2021年1月	同社 取締役会長 就任
2022年6月	当社 取締役 就任 (現任)
2024年3月	花王株式会社 特別顧問 就任 (現任)

監査役 (2024年6月末日現在)



常勤監査役
稲垣 泰弘

在任年数	3年
所有する当社株式の数	47千株
重要な兼職の状況	なし
1984年4月	当社 入社
2021年6月	常勤監査役 就任 (現任)



新任
常勤監査役
中尾 光男

所有する当社株式の数	12千株
重要な兼職の状況	なし
1992年4月	当社 入社
2024年6月	常勤監査役 就任 (現任)



社外監査役
大野 恒太郎

在任年数	7年
所有する当社株式の数	0株
重要な兼職の状況	瀧美坂井法律事務所・外国法共同事業 顧問 株式会社みずほフィナンシャルグループ 社外取締役
1976年 4月	検事 任官
2009年 7月	法務事務次官 就任
2012年 7月	東京高等検察庁検事長 就任
2014年 7月	最高検察庁検事総長 就任
2016年 11月	森・濱田松本法律事務所 客員弁護士
2017年 6月	当社 監査役 就任 (現任)
2023年 1月	瀧美坂井法律事務所・外国法共同事業 顧問 (現任)



社外監査役
小坂 達朗

在任年数	2年
所有する当社株式の数	0株
重要な兼職の状況	中外製薬株式会社 特別顧問 三菱電機株式会社 社外取締役
1976年4月	中外製薬株式会社 入社
2002年10月	同社 執行役員経営企画部長 就任
2004年10月	同社 常務執行役員経営企画部長 就任
2005年3月	同社 常務執行役員営業統轄本部 副統轄本部長 就任
7月	同社 常務執行役員戦略マーケティングユニット長 就任
2008年3月	同社 常務執行役員ライフサイエンス/マーケティングユニット長 就任
2010年3月	同社 取締役専務執行役員 就任
2012年3月	同社 代表取締役社長 (兼) COO 就任
2018年3月	同社 代表取締役社長 (兼) CEO 就任
2020年3月	同社 代表取締役会長 (兼) CEO 就任
2022年3月	同社 特別顧問 就任 (現任)
6月	当社 監査役 就任 (現任)



社外監査役
松村 真理子

在任年数	1年
所有する当社株式の数	0株
重要な兼職の状況	真和総合法律事務所 パートナー弁護士 株式会社ファンドクリエーショングループ 社外監査役 明治ホールディングス株式会社 社外取締役 ソラゲニッカ株式会社 社外取締役 日本航空株式会社 社外監査役
1988年4月	弁護士登録 (現任) ブラウン・守谷・帆足・窪田法律事務所 入所
1994年2月	龍土総合法律事務所 入所
2006年1月	真和総合法律事務所 入所 パートナー弁護士 就任 (現任)
2022年4月	第一東京弁護士会 会長 就任
2023年6月	当社 監査役 就任 (現任)

役員一覧

■ 執行役員（日本）（2024年6月末日現在）

常務執行役員

生産本部長
柳沢 是清

法務、総務・コンプライアンス、
安全・健康管理、ブランド戦略事業管掌、
コマツ経済戦略研究所長
本多 孝一

建機マーケティング本部長
西浦 泰司

建機ソリューション本部長
藤原 恵子

品質保証本部長
成瀬 真己

CTO（兼）開発本部長
草場 泰介

執行役員

スマートコンストラクション推進本部長
四家 千佳史

生産本部粟津工場長（兼）改革室長、
石川・富山地区担当
保川 高司

産機事業管掌、
コマツNTC（株）取締役会長
帯金 英文

建機ソリューション本部サービス本部長
砂田 亨

グリーン事業（林業・農業）推進本部長
梅田 博之

生産本部生産技術開発センタ所長、
サイマル企画管掌
古越 貴之

開発本部 副本部長
谷口 純

生産本部部品・リマン推進本部長
櫻井 直之

特機事業本部長
大野 浩昭

建機マーケティング本部国内販売本部長（兼）
コマツカスタマーサポート（株）取締役会長
吉澤 秀樹

商品企画本部長
今城 輝政

開発本部 副本部長（兼）
エンジン開発センタ所長（兼）
（株）アイ・ビー・エー代表取締役社長
篠原 正喜

生産本部調達本部長
千田 悟郎

建機マーケティング本部国内販売本部
副本部長（兼）
コマツカスタマーサポート（株）
代表取締役社長
粟井 淳

開発本部 副本部長
北島 修

生産本部小山工場長（兼）
コマツカミズエンジン（株）代表取締役社長
新家 伸一

生産本部大阪工場長
谷川 徳彦

サステナビリティ推進本部長
出浦 淑枝

人事部長（兼）人事グループGM
村上 正史

生産本部茨城工場長
原田 誠一郎

経営管理部長
菱沼 聖史

建機マーケティング本部建機経営企画室長
安久 淳哉

情報戦略本部長
浅原 亮

マイニング事業本部 副本部長
堀 真悟

■ 執行役員（海外）（2024年6月末日現在）

※ 海外執行役員は、グローバルオフィサーを兼務

北米

常務執行役員

コマツアメリカ（株）会長（兼）CEO
Rodney Schrader

マイニング事業本部長（兼）
コマツマイニング（株）社長（兼）CEO
Peter Salditt

執行役員

コマツアメリカ（株）社長（兼）COO
奥田 孝造

コマツアメリカ（株）EVP（兼）
北米CTO（兼）北米開発本部長（兼）
コマツマイニング（株）テクニカルダイレクター
岡本 光正

コマツアメリカ（株）EVP（兼）CFO
Gary Kasbeer

コマツマイニング（株）EVP（兼）COO
岡本 望

欧州

執行役員

欧州コマツ（株）社長（兼）CEO
前田 理

欧州コマツ（株）COO
Göksel Güner

アジア／大洋州

執行役員

コマツマーケティング・
サポートインドネシア（株）社長
柳 幸治

コマツオーストラリア（株）社長
Sean Taylor

■ グローバルオフィサー（2024年6月末日現在）

北米

コマツマイニング（株）EVP（兼）COO
John Koetz

ヘンズレー・インダストリーズ（株）社長（兼）
CEO
John Fiedler

中南米

コマツカミズチリ（有）CEO（兼）
コマツホールディングサウスアメリカ（有）
CEO
Darko Louit

欧州

英国コマツ（株）社長
Paul Blanchard

コマツドイツ（有）社長
Ansgar Thole

コマツドイツ（有）EVP（兼）建機部門長
Ingo Büscher

コマツイタリア製造（株）社長
David Bazzi
コマツフォレスト（株）CEO
Jens Bengtsson

アジア／大洋州

バンコックコマツ（株）社長
Charoen Ruengwilai

コマツインドネシア（株）社長（兼）CEO
Jamalludin

中国

小松（中国）投資有限公司董事長（兼）
総経理（兼）CEO
費 春江

役員一覧

■ 取締役・監査役が注力・監督すべき7項目

中期経営計画における成長戦略実現のため、当社の経営において取締役・監査役が注力・監督すべき項目は、以下7項目と定めています。

中期経営計画における成長戦略の3本柱	成長戦略 DANTOTSU Value の創出					
	価値創造		コア事業		経営基盤	
	1. イノベーションによる成長の加速		2. 稼ぐ力の最大化		3. レジリエントな企業体質の構築	
取締役・監査役が特に注力・監督すべき項目	企業経営	営業マーケティング	企業経営	営業マーケティング	企業経営	法務コンプライアンス
	イノベーション技術/DX環境	グローバル	金融/経済財務	グローバル	人権/人事人材育成	グローバル

項目	項目の選定理由・内容
● 企業経営	当社の事業セグメントにおけるリソース配分を俯瞰的に監視し成長分野への投資を見極める力
● 金融/経済財務	新規・既存事業分野における「稼ぐ力」を財務的視点で見極め監督する力
● イノベーション技術/DX環境	技術（生産開発）・DXを通じたイノベーションによる収益向上と環境課題をはじめとした ESG 課題解決の好循環サイクルを監督する力
● 営業マーケティング	グローバル多拠点で展開する当社ビジネスの外部環境によるリスク/オポチュニティを見極める力
● 人権/人事人材育成	すべての事業活動に関連する人権保護を監督する力と多様性に富む人材基盤充実化に向けた施策を見極める力
● 法務コンプライアンス	新規・既存事業の持続的成長を支える法務・コンプライアンスを監督する力
● グローバル	グローバルな事業展開において多様な視点（サプライチェーン・地政学等）からリスク/オポチュニティを予見し監督する力

■ 取締役および監査役のスキルマトリックス

本表では、各個人が保有する主な能力・知見を踏まえ、当社の経営において、各個人が特に注力・監督すべきであると取締役会が考える項目を示しています。

氏名	企業経営	金融/経済財務	イノベーション技術/DX環境	営業マーケティング	人権/人事人材育成	法務コンプライアンス	グローバル	●の理由
大橋 徹二	●		●			●	●	・生産部門の要職、米子子会社社長、当社社長歴任。会長としてガバナンス全般を監督
小川 啓之	●	●	●	●	●	●	●	・代表取締役社長（兼）CEOとして成長戦略実現のためすべての項目に注力し、監督
堀越 健		●				●	●	・経理財務部門の要職歴任 ・欧州およびM&Aの実務経験
今吉 琢也	●	●		●	●	●	●	・米国実務経験および経理財務部門長、経営管理部長、中国総代表など要職を歴任
横本 美津子			●		●	●		・人事総務、コンプライアンス、サステナビリティ分野における経験
國部 毅 <small>社外 独立</small>	●	●	●					・金融・財務分野、グループ会社管理等実業界における見識と経験
アサ・M.ミナル <small>社外 独立</small>						●	●	・弁護士としての国際法務の分野における見識と経験
齋木 尚子 <small>社外 独立</small>					●	●	●	・国際情勢、国際法や経済分野における見識と経験
澤田 道隆 <small>社外 独立</small>	●		●	●	●			・グローバルなグループ会社経営や ESG 経営を実践するなどの実業界における経験
稲垣 泰弘						●	●	・法務、国際渉外、経営企画における見識と経験
中尾 光男		●					●	・経理財務分野における見識 ・欧州・中南米での実務経験
大野 恒太郎 <small>社外 独立</small>					●	●		・最高検察庁検事総長を務めるなど法曹界における見識と経験
小坂 達朗 <small>社外 独立</small>	●		●	●				・企業経営者としての実業界における見識と経験
松村 眞理子 <small>社外 独立</small>					●	●		・弁護士としての法務、コンプライアンス分野における見識と経験

社外：社外取締役および社外監査役

独立：当社の定める独立性判断基準を満たしており、独立役員として東京証券取引所に届け出ている取締役および監査役

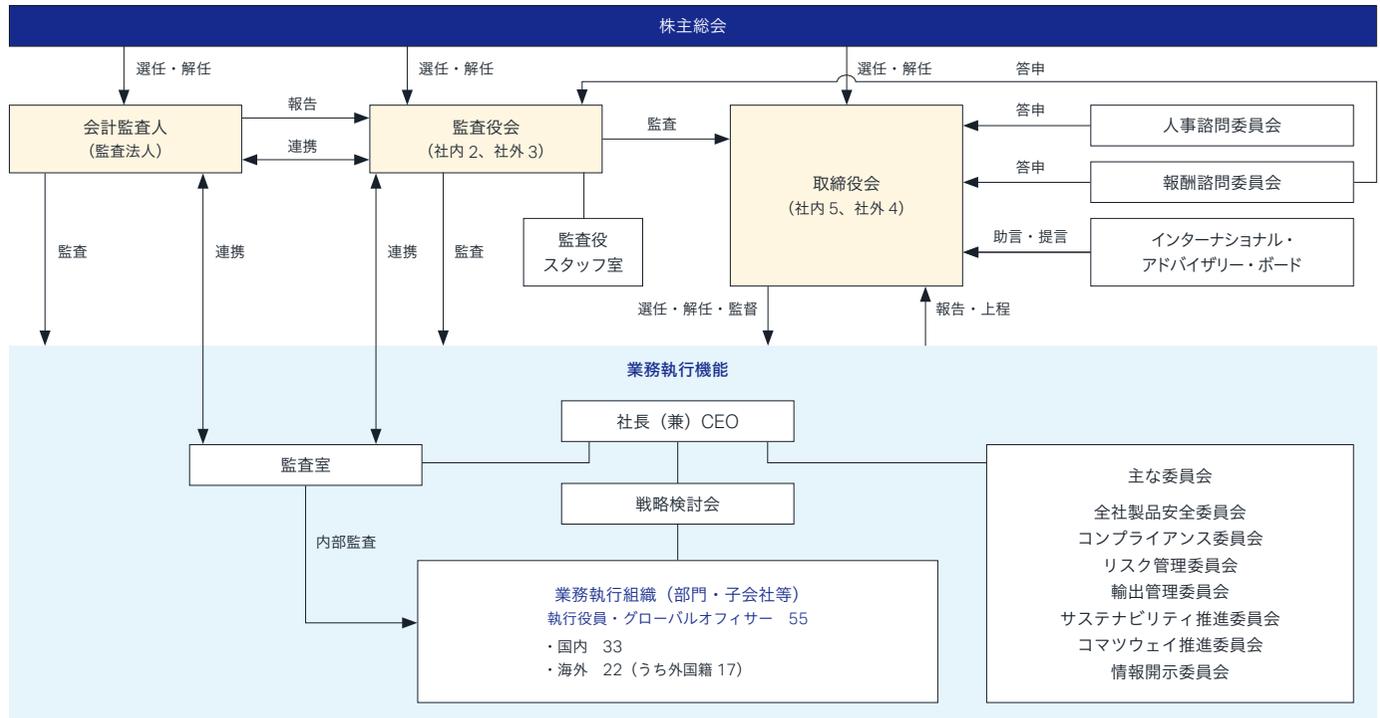
コーポレート・ガバナンス

コマツは、「品質と信頼性」を追求し、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を最大化することを「経営の基本」としています。すべてのステークホルダーから更に信頼される会社となるため、グループ全体でコーポレート・ガバナンスを強化し、経営効率の向上と企業倫理の浸透、経営の健全性確保に努めています。

■ コーポレート・ガバナンスの仕組み

コマツでは、取締役会をコーポレート・ガバナンスの中核と位置付け、取締役会の実効性を高めるべく、経営の重要事項に対する討議の充実、迅速な意思決定ができる体制の整備や運用面での改革を図っています。当社は、1999年に執行役員制度を導入し、法令の範囲内で経営の意思決定および監督機能と業務執行機能を分離し、取締役会の構成員数を少数化するとともに、社外取締役および社外監査役を選任し、経営の客観性と健全性の確保に努めています。

図：コーポレート・ガバナンス体制図*



* 上記の図は6月末日現在のものです。

コーポレート・ガバナンス

■ コーポレート・ガバナンス改革

コマツは、経営と執行の分離、取締役会による経営の意思決定の充実および業務執行の厳正な管理・監督ならびに社外取締役による経営の透明性・客観性の向上、監査役会による取締役の職務執行の適正な監査など、意思決定および管理監督を有効かつ十分に機能させるために、ガバナンス体制の改革を行ってきました。業務執行を補完する手段としては、グローバル企業としてのあり方について、有識者から客観的な助言・提言を取り入れることを目的に、1995年にインターナショナル・アドバイザー・ボード (IAB) を設置し、意見交換・議論を行っています。今後も、取締役会の実効性を更に高めるとともに、社外取締役の参画による透明性・健全性を確保しながら、「経営の見える化」を目指していきます。

図:取締役会 構成人数

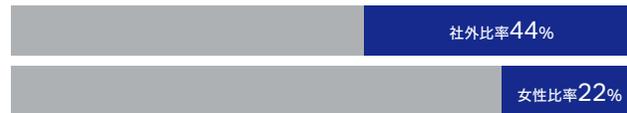
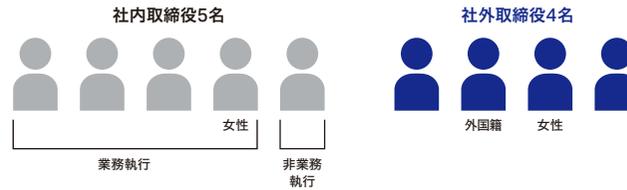


図:監査役・監査役会 構成人数



図:取締役・監査役の構成 (2024年6月末日現在)

取締役の構成



監査役の構成



その他の組織・制度

組織・制度	開始年	概要
人事諮問委員会	2015年	取締役、監査役候補者の指名および社長 (CEO) を含む執行役員等の選解任を審議し、取締役会に答申します。現在の構成: 社外取締役 4名 (うち 1名を委員長)、会長および社長
報酬諮問委員会	1999年	取締役、監査役の報酬方針および報酬水準につき審議し、取締役会または監査役会に答申します。現在の構成: 社外取締役 4名 (うち 1名を委員長)、社外監査役 1名、会長
インターナショナル・アドバイザー・ボード (IAB)	1995年	グローバル企業としての経営・企業活動のあり方について、取締役会が社外の有識者から客観的な助言・提言を取り入れることを目的に実施しています。
執行役員制度	1999年	監督と執行の分離を図るため導入しました。これにより、取締役会の少人数体制を維持しています。
グローバルオフィサー	2016年	主要な海外グループ会社のトップ層を「グローバルオフィサー」に任命し、コマツグループの連結経営を担っています。

コーポレート・ガバナンス

■ 取締役会

取締役会は、原則として月1回以上、定期的に開催し、重要事項の審議・決議とコマツグループの経営方針の決定を行うとともに、代表取締役以下の経営執行部の業務執行を厳正に管理・監督しています。取締役9名のうち4名を社外取締役が占め、経営の透明性と客観性の確保に努めています。取締役会の構成員は、下記「①開催頻度・出席状況」に記載のとおりであり、議長は会長が務めています。

取締役会では、取締役会付議基準に基づき経営上の重要事項の決定や、業務執行の報告を行います。また、中長期的な課題に係るテーマについての討議を、取締役会や取締役会外の自由討議の形式で行っています。

取締役会での議論を尽くすため、十分な審議時間を確保し、重要議案は討議と決議の日を改めて、取締役会に2回上程するプロセスを採用しています。業務執行報告は、連結売上げベースでほぼ100%の事業をカバーしており、極めて小規模な事業についても、安全・コンプライアンス・リスクを中心に取締役会で報告をしています。

取締役会では、社長より毎月、安全・コンプライアンス・リスクなどの直近の重要事項およびトピックスを報告しています。また、CFOより毎月、売上げ・損益の状況、受注状況、借入金の状況を報告しています。

(1) 取締役会の活動状況

① 開催頻度・出席状況

2023年度において、当社は、取締役会を16回開催しており、個々の取締役・監査役の出席状況については、次のとおりです。

役位	氏名	出席回数*	出席率
取締役会長	大橋 徹二	16回	100%
代表取締役社長	小川 啓之	16回	100%
代表取締役	森山 雅之	16回	100%
代表取締役	水原 潔	4回	100%
取締役	堀越 健	16回	100%
取締役	横本 美津子	12回	100%
社外取締役	國部 毅	16回	100%
社外取締役	アーサー M. ミッチェル	15回	93%
社外取締役	齋木 尚子	16回	100%
社外取締役	澤田 道隆	16回	100%
常勤監査役	稲垣 泰弘	16回	100%
常勤監査役	佐々木 輝三	16回	100%
社外監査役	篠塚 英子	4回	100%
社外監査役	大野 恒太郎	16回	100%
社外監査役	小坂 達朗	16回	100%
社外監査役	松村 眞理子	12回	100%

* 代表取締役 水原 潔氏および社外監査役 篠塚 英子氏は2023年6月開催の第154回定時株主総会において退任、また、取締役 横本 美津子氏および社外監査役 松村 眞理子氏は同定時株主総会において選任されたため、出席対象となる取締役会の回数が他の取締役・監査役と異なります。

② 2023年度取締役会の議題数など

議題数	決議	29
	討議	4
	報告	43
フリーディスカッション	2件	

■ 取締役会以外の活動

取締役会以外の場でも、以下の活動を行っています。

- (1) 中長期的な経営課題を中心に、フリーディスカッションを行っています。
- (2) 社外取締役および社外監査役による「社外役員ミーティング」を開催し、独立した客観的な立場から、経営諸課題に関する意見交換を行っています。さらに、社長を交えた議論も行い、認識共有を図っています。
- (3) 社外取締役および社外監査役を主な対象とした事業所見学を実施し、グループの事業をより深く理解し、社員と意見交換する機会を設けています。



実用試験場（大分県）見学



コマツ NTC（株）での工場見学

コーポレート・ガバナンス

■ 社外取締役・社外監査役のサポート体制

社外取締役・社外監査役のサポート体制は、以下のとおりです。

資料配付・事前説明	取締役会資料は、原則として事前配付し、社外取締役および社外監査役が十分に検討する時間を確保しています。新任の社外取締役および社外監査役に対しては、取締役会の議案について、必要に応じて担当部門による個別の事前説明を取締役会事務局同席のうえで実施しています。
付議方法	決議事項のうち特に重要な案件については、決議を行う取締役会より前の取締役会において、討議を行っています。これにより決議に至るまでに十分な検討時間を確保するとともに、討議において指摘のあった事項を、決議する際の提案内容の検討に活かしています。
各種資料のデータベース	過去に開催された取締役会および主な委員会などの資料や議事録などを格納したデータベースを構築し、社外取締役および社外監査役を含む取締役・監査役の全員がアクセスできる環境を整備しました。監査役会についても、同様に、過去開催分の資料や議事録などをデータベースで管理し、社外監査役を含む監査役全員がアクセスできる環境を整えました。

■ 取締役会の実効性評価

2023年度の実効性評価の結果については、以下のとおりです。

(1) 分析・評価のプロセス

分析・評価のプロセスについては、取締役会において、前年度に実施した実効性評価方法および結果を踏まえ、2023年度の評価方法について確認しています。

今年度は、実効性評価のプロセスに第三者機関を起用し、その客観性・透明性を高めています。

取締役会実効性評価 実施要領

対象	取締役 9 名全員、監査役 5 名全員
実施／評価方法	① 対象者に対するアンケート ② 対象者に対するインタビュー（第三者機関が実施） ③ 上記①、②に基づき、第三者機関による分析・評価 ④ 社外取締役・社外監査役によるディスカッション ⑤ 社内取締役・常勤監査役によるディスカッション ⑥ 上記①～⑤に基づき、分析・評価を行い、取締役会開催案を企画・立案 ⑦ 取締役会にて報告、討議
質問内容 (大項目)	① 取締役会の役割・機能 ② 取締役会の規模・構成 ③ 取締役会の運営（議題設定） ④ 取締役会の運営（報告・説明、情報提供、事後フォロー） ⑤ 取締役会における議論 ⑥ 事業理解・コミュニケーション ⑦ 自己評価

(2) 評価結果の概要

実効性評価におけるアンケート、インタビュー、ディスカッションの分析を踏まえ、取締役会で審議を行った結果、各評価項目において概ね高い水準にあり、コマツの取締役会の実効性は、引き続き確保されていることを確認しました。

評価の高かった点は、主に以下のとおりです。

- ① 取締役会構成員の多様性（経歴、国際性、ジェンダーなど）
- ② 取締役会冒頭の社長報告を通じた経営課題に関するタイムリーな情報提供・説明
- ③ 説明動画の事前提供による当日説明の簡素化および十分な討議時間の確保
- ④ 多様な経歴、知見を有するメンバーによる率直かつ多面的な議論の実施
- ⑤ 会議運営上の課題に対する着実な改善

一方、今後、更に検討していくべき課題については、以下のとおりです。

- ① 企業価値の向上に向けた中長期的課題（事業ポートフォリオ、内外環境変化、人的資本など）の議論の継続・充実
- ② 報告議題において、討議テーマの明確化、当日のポイントを絞った簡潔な報告などの継続
- ③ 取締役会外における自由討議などの議論の機会の充実

2024年度は、これらの点にも取り組み、更に実効性の高い取締役会の実現を目指していきます。

コーポレート・ガバナンス

■ 監査役・監査役会

監査役および監査役会の活動状況は以下のとおりです。

(1) 監査役会の開催頻度および出席状況

2023年度において、当社は、監査役会を15回開催しており、個々の監査役の出席状況については以下のとおりです。

役位	氏名	出席回数*	出席率
常勤監査役	稲垣 泰弘	15回	100%
常勤監査役	佐々木 輝三	15回	100%
社外監査役	篠塚 英子	4回	100%
社外監査役	大野 恒太郎	15回	100%
社外監査役	小坂 達朗	15回	100%
社外監査役	松村 眞理子	11回	100%

* 社外監査役 篠塚 英子氏は2023年6月開催の第154回定時株主総会において退任、また社外監査役 松村 眞理子氏は同定時株主総会において選任されたため、出席対象となる監査役会の回数が他の監査役と異なります。

(2) 監査役会での具体的な検討内容

2023年度における監査役会での具体的な検討内容は以下のとおりです。

- ① 監査方針、監査方法、監査の重点項目、監査役の業務分担、監査報告について審議のうえ、決議しています。
- ② 会計監査人と監査上の主要な検討事項（KAM：Key audit matters）の洗い出しについて議論を行い、適切に開示されていることを確認しています。
- ③ 会計監査人の監査の方法および結果の相当性ならびにその独立性について議論し、確認を行っています。
- ④ 会計監査人の選解任について審議のうえ、再任決議を行っています。
- ⑤ 内部監査部門より、当社および子会社の内部監査結果の報告を受け、適宜意見を述べ、討議しています。
- ⑥ コンプライアンス部門より、その活動状況について報告を受け、適宜意見を述べ、討議しています。
- ⑦ 内部統制に関する基本方針については、その運用状況を検証し、問題がないことを確認しています。
- ⑧ 法令改正などを踏まえ、当社の監査役会規程および監査役監査基準の改定について審議のうえ、決議しています。
- ⑨ 監査役会および監査業務の効率的かつ有効な運営のための改善について議論し、実践しています。

(3) 監査役の活動状況

監査役は、監査役会が定めた監査方針、業務分担などに従い、取締役会、戦略検討会、コンプライアンス委員会、リスク管理委員会などの重要会議へ出席するとともに、重要な決裁書類などの閲覧、当社および子会社の拠点への往査を通じて業務および財産の状況を調査・確認しました。

また、当社および子会社の代表取締役、その他の役員、および経営幹部との意思疎通や情報の交換を図り、その職務の執行および事業の状況につき、説明・報告を受けるとともに、内部統制システムについて、その構築・整備・運用状況について定期的に報告・説明を受け、必要に応じて意見を表明しました。加えて、内部監査部門や子会社の常勤監査役との連絡および個別面談などにより、監査の環境の整備に努めるとともに、連携を密にして、その実効性の向上を図りました。

会計監査人に対しても、独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視および検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。

コーポレート・ガバナンス

■ 諮問委員会

人事諮問委員会

社外委員 4 名（委員長 1 名を含む社外取締役 4 名）、社内委員 2 名（会長および社長）で構成される人事諮問委員会（社外委員比率 66.7%）において、取締役、監査役候補者の指名および社長（CEO）を含む執行役員などの選解任を審議し、取締役会に答申しています。なお、候補者の選定に当たっては、ジェンダー、国籍、人種などの多様性についても考慮しています。取締役会では、その答申を踏まえ、取締役、監査役候補者の指名および執行役員などの選解任につき、審議、決定することとしています。

報酬諮問委員会

取締役および監査役の報酬につき、客観的かつ透明性の高い報酬制度とするため、社外委員 5 名（委員長 1 名を含む社外取締役 4 名、社外監査役 1 名）、社内委員 1 名（会長）にて構成される報酬諮問委員会（社外委員比率 83.3%）において、報酬方針および報酬水準につき審議し、その答申を踏まえ、あらかじめ株主総会で決議された報酬総額の範囲内で、取締役報酬については取締役会で、監査役報酬については監査役の協議により、それぞれ決定することとしています。

	人事諮問委員会	報酬諮問委員会
構成	委員 6 名（委員長 1 名を含む） < 委員長 > 社外取締役 國部 毅 < 委員 > 社外取締役 アーサー M. ミッチェル 社外取締役 齋木 尚子 社外取締役 澤田 道隆 取締役会長 大橋 徹二 代表取締役社長 小川 啓之	委員 6 名（委員長 1 名を含む） < 委員長 > 社外取締役 國部 毅 < 委員 > 社外取締役 アーサー M. ミッチェル 社外取締役 齋木 尚子 社外取締役 澤田 道隆 社外監査役 大野 恒太郎 取締役会長 大橋 徹二
目的	次期社長（CEO）の人選、育成方法、サクセッションプラン、および取締役の人事案などを審議、決議し、取締役会に答申するもの	取締役、監査役、執行役員の報酬制度の透明性、客観性確保のため、報酬制度について審議、決議し、取締役会および監査役会に答申するもの
2023 年度開催回数	3 回	4 回
2023 年度審議内容	<ul style="list-style-type: none"> ● 次期社長（CEO）候補者と育成 ● 2024 年度取締役・監査役候補者の指名 ● 取締役・監査役のスキルマトリックス ● 執行役員候補者の選任 ● 2024 年度人事諮問委員会・報酬諮問委員会体制など 	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役・監査役の報酬額改定 ● 取締役の報酬等の決定方針 ● 取締役の報酬制度・株式報酬制度改定 ● 取締役・監査役の 2024 年度月次報酬水準 ● 取締役の 2024 年度業績連動報酬の評価指標など

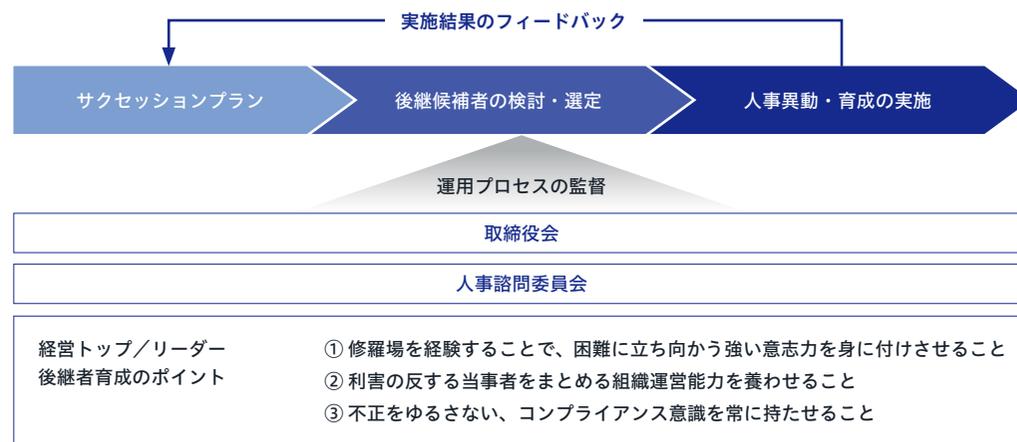
■ サクセッションプラン

コマツグループでは、「常に後継者育成を考えること」を経営トップ/リーダーの重要な行動指針の一つとして掲げ、コマツウェイにも明文化しています。

コマツの経営における価値観を次の世代に確実に引き継いでいくために、人事諮問委員会にて社長（CEO）候補の基本的な人材要件を議論し明確にするとともに、毎年実施するサクセッションプラン（下図）を通じて、社長（CEO）以下グローバルでの主要な役職の後継候補者を選定しています。

また、選定された後継候補者には、チャレンジングな課題やより大きな役割を与え、互いに切磋琢磨できる環境のもと、計画的な育成を図っています。

図：サクセッションプランの概要



コーポレート・ガバナンス

■ 役員報酬制度

コマツの取締役および監査役の報酬は、客観的かつ透明性の高い報酬制度とするため、取締役報酬については取締役会で、監査役報酬については監査役の協議により、それぞれ決定しています。基本報酬としての月次報酬の水準については、報酬諮問委員会において、グローバルに事業展開する日本の主要メーカーと役位別の水準比較を行い、答申に反映させています。

取締役（社外取締役を除く）の報酬は、業績との連動性を高め、中長期的な企業価値向上により一層資するよう、固定報酬である基本報酬、単年度の連結業績の達成度に応じて変動する業績連動報酬（現金賞与および株式報酬 A）、および中期経営計画に掲げる経営目標の達成度による業績連動報酬（株式報酬 B）によって構成されます。

社外取締役の報酬は、取締役会の一員として経営全般について提言するという役割を考慮し、固定報酬である基本報酬のみとしています。

また、監査役の報酬も、企業業績に左右されず、取締役の職務の執行を監査する権限を有する独立の立場を考慮し、固定報酬である基本報酬のみとしています。

なお、役員退職慰労金については、2007 年 6 月をもって、制度を廃止しました。

図：役員別の報酬構成

社内 取締役	金銭報酬		株式報酬	
	基本報酬	単年度業績連動報酬 (月次報酬(株式報酬は役位別基準額)×0～27カ月)		中期経営計画 業績連動報酬 (役位別基準額 ×0～3カ月)
		↓0～12カ月	↓0～15カ月	
月次報酬×12カ月	現金賞与	株式報酬 A 信託型株式報酬 (退任時交付)	株式報酬 B 信託型株式報酬 (退任時交付)	

社外 取締役・ 監査役	金銭報酬
	基本報酬
	月次報酬×12カ月

← 会社業績を考慮しない

コマツは、報酬諮問委員会への諮問およびその答申を経たうえで、2024 年 4 月 26 日開催の取締役会において、社内取締役を対象とした報酬制度の改定を決議し、2024 年 6 月開催の定時株主総会にて承認されました。この改定では、当社の中長期的な業績の向上と企業価値増大への貢献意識をより一層高めるとともに、株主の皆さまとの利害共有を図ることを目的とし、株式報酬の比率を高め、また、取締役への株式交付時期を退任時期とすることとしました。

具体的には、業績連動型株式報酬制度を改定し、従来の譲渡制限付株式報酬制度に代えて、信託型株式報酬制度（役員報酬 BIP (Board incentive plan) 信託）を導入するとともに、単年度業績連動型株式報酬（株式報酬 A）の支給上限額を月次報酬の 12 カ月分から 15 カ月分に引き上げました。これにより、単年度業績連動報酬（現金賞与および株式報酬 A）の支給上限額を月次報酬の 24 カ月分から 27 カ月分とする改定を実施しました。また、従来の譲渡制限付株式制度では譲渡制限期間を 3 年とし設定していましたが、信託型株式報酬制度では取締役への株式交付時期を退任時とする改定を実施しました。

単年度の連結業績連動報酬

単年度の連結業績の指標は、連結 ROE^{*1}、連結 ROA^{*2} および連結営業利益率を基本指標とし、成長性（連結売上高伸び率）を加味して、下表の割合で評価し、業績連動報酬の支給合計額を、毎年算出します。

図：単年度の連結業績連動報酬の指標

	指標	割合
基本指標	連結 ROE ^{*1}	50%
	連結 ROA ^{*2}	25%
	連結営業利益率	25%
調整指標	連結売上高伸び率による調整	

*1 ROE = 当社株主に帰属する当期純利益 / ((期首株主資本 + 期末株主資本) / 2)

*2 ROA = 税引前当期純利益 / ((期首総資産 + 期末総資産) / 2)

単年度の連結業績連動報酬の支給合計額の一定割合は、現金賞与として支給するものとし、現金賞与を差し引いた残りについては、株主の皆さまとの価値共有を一層促進することを目的に、取締役会の決議に基づき、株式報酬として支給します（株式報酬 A）。ただし、現金賞与については、上限を月次報酬の 12 カ月分相当とし、12 カ月を超える分については、現金賞与に代えて株式報酬 A を支給します。株式報酬 A は、信託型株式報酬（役員報酬 BIP 信託）とし、対象となる社内取締役に対して、毎事業年度、株式交付ポイント数を決定し、付与します。対象取締役が退任した場合、退任時まで付与された株式交付ポイント数に相当する数の当社株式および当社株式の換価処分金相当額の金銭について交付および給付が行われます。

コーポレート・ガバナンス

中期経営計画の業績連動報酬

コマツの中期経営計画の期間を対象とし、対象取締役に対し、毎事業年度、役位別基準額の3カ月分を株式報酬として支給するものとします（株式報酬B）。株式報酬Bは、信託型株式報酬（役員報酬BIP信託）とし、対象取締役に対して、毎事業年度、役位に応じた単年度ポイントを割り当てます。中期経営計画の期間終了後に、対象取締役に対して割り当てた単年度ポイントを累計し、この累計値に中期経営計画目標の達成状況等に応じた業績連動係数を乗じて、業績連動ポイント数を算出し、付与するポイント数を決定します。対象取締役が退任した場合、退任時までに付与されたポイント数に相当する数の当社株式および当社株式の換価処分金相当額の金銭について交付および給付が行われます。

P.34 中期経営計画 経営目標

マルス・クローバック制度

コマツは、2022年4月28日開催の取締役会において、マルス（減額・没収）・クローバック（返還）の制度について決議しました。取締役の業務執行に起因して、重大な財務諸表の修正や当社のレピュテーションに重大な影響を及ぼす事象等が発生した場合には、社内取締役を支給する業績連動報酬につき、減額・没収し、または返還を求めることがあります。返還請求等の内容は、個々の事象に応じ、原則として、報酬諮問委員会の審議を経たうえで、取締役会にて決定します。

※ 報酬の算定の基礎とする業績指標は取締役会の決議により変更されることがあります

■ インターナショナル・アドバイザー・ボード（IAB）

グローバル企業としての経営・企業活動のあり方について、取締役会が社外の有識者から客観的な助言・提言を取り入れることを目的として、1995年にインターナショナル・アドバイザー・ボード（IAB）を設置し、これまでに通算して39回のミーティングを行ってきました。2023年度は、カーボンニュートラル、DXを軸としたコマツの競争戦略について、取締役、監査役と議論し、アドバイザーから助言や提言を受けました。

このたび、第9次IABアドバイザーが決定し、2024年4月より新たな活動を開始しました。これからも、当社を取り巻くさまざまな経営課題に対する国際的・多角的な視点からの助言を活かし、経営の更なる改善およびコーポレート・ガバナンスの強化を行い、企業価値の向上に努めていきます。

第9次アドバイザー（現任）



John Paul Bilbrey 氏

（ジョン・P・ビルブレレイ）

Hershey Company 元会長・社長（兼）CEO



Baba N Kalyani 氏

（ババ・カリヤニ）

Bharat Forge Ltd. 会長（兼）マネージングディレクター（現職）



Heinz-Gerhard Wente 氏

（ハインツゲルハルト・ヴェンテ）

Salzgitter AG Supervisory Board 会長（現職）

■ 執行部門の主な委員会

委員会名	目的	開催回数(年)*2
全社製品安全委員会	製品安全の活動・技術に関する方針・体制の審議および決定、各事業部門の製品安全活動の点検と推進上の課題の審議、重要事項の取締役会への報告	2回
コンプライアンス委員会*1	グループ全体のコンプライアンスに関する方針および重要な施策の審議・決定とその実施の促進	2回
リスク管理委員会*1	グループ全体のリスク管理に関わる課題・対応策の協議および承認	1回
輸出管理委員会	グループ全体の安全保障輸出管理上の重要事項および安全保障輸出管理体制の審議と決定	1回
サステナビリティ推進委員会*1	グループのESG活動のうちE（環境）・S（社会）に関する活動の方針および重要な施策の審議・決定とその実施の促進	2回
コマツウェイ推進委員会*1	グループ全体の人事、労務、教育・人材育成、福利厚生に関する方針および重要な施策の審議・決定とその実施の促進	2回
情報開示委員会	金融商品取引法などに則り公表する情報を的確に公表するための協議および審査、ならびに内部情報統括責任者に重要事実などの判定を勧告	4回

*1 委員長：社長

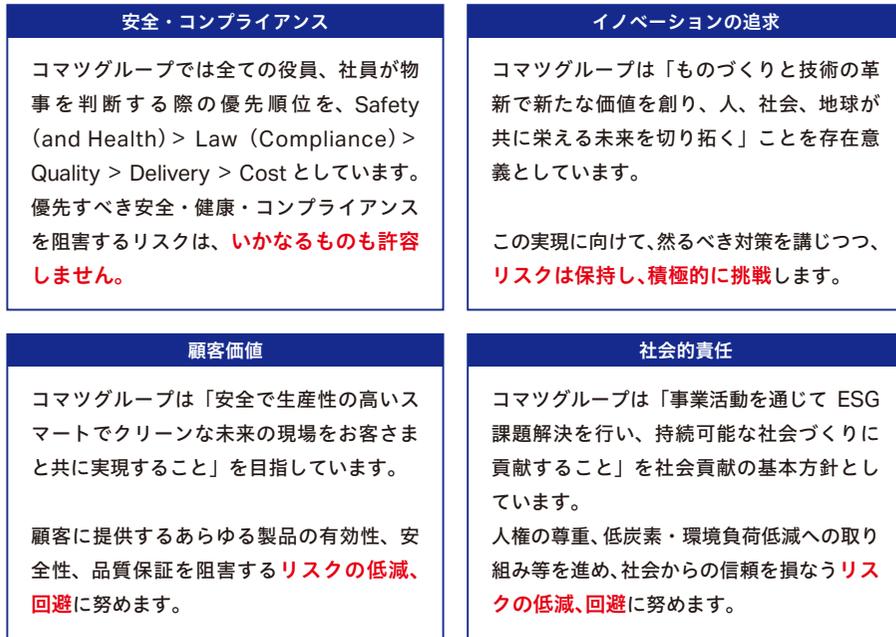
*2 記載の開催回数は原則。必要に応じて随時開催する。

リスクマネジメント

■ 基本方針

コマツグループの「経営の基本」は、「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ことであり、これを阻害する一切の不確実性を「リスク」として捉えています。コマツグループでは、戦略的意思決定や事業の円滑な運営を適切に行うために、リスクへの対応方針である「リスクアペタイトステートメント」を定め、社員一人ひとりに、これに基づいた判断・行動を徹底します。

図：リスクアペタイトステートメント

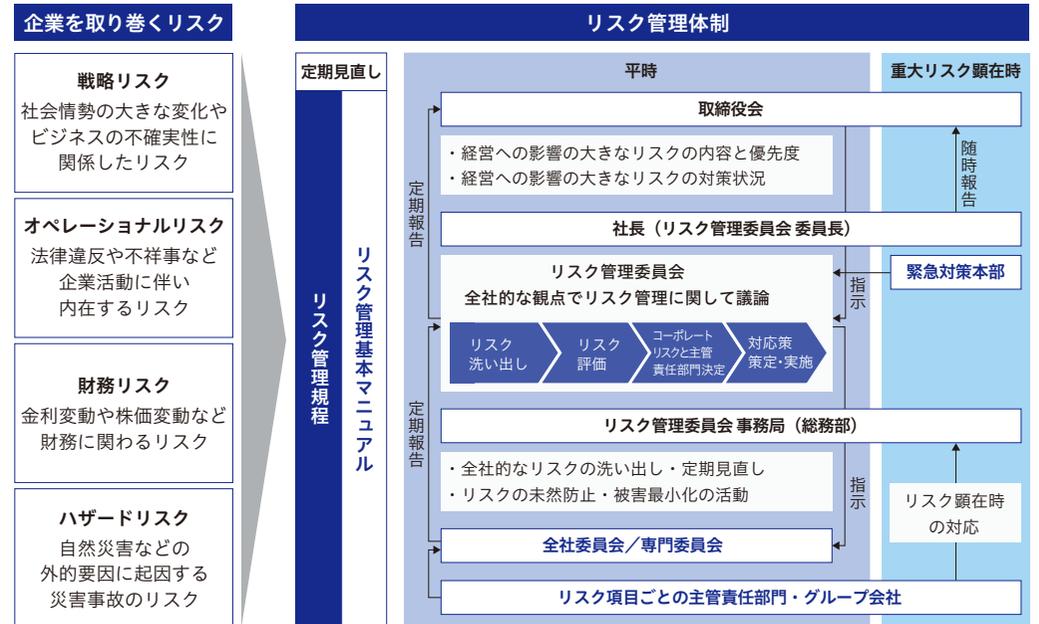


■ リスク管理体制

コマツでは、ERM (Enterprise risk management : 全社リスク管理) を導入し、コマツを取り巻くあらゆるリスクを把握し、平時から備えることで、変化し続ける事業環境とリスクに対して的確に対応できる体制づくりに取り組んでいます。ERM の推進に当たり、リスクを適切に認識し、管理するための規程として、「リスク管理規程」および「リスク管理基本マニュアル」を定めています。また、毎年リスク管理に関するコマツ全体の方針の策定、全社横断的な観点でのリスクの選定と評価による「コーポレートリスク」の特定、リスク対策実施状況の点検・フォロー、リスクが顕在化した時のコントロールを行うため、社長を委員長とする「リスク管理委員会」を設置し、審議・活動の内容を定期的に取締役会に報告しています。

さらに、重大なリスクが顕在化した時には、緊急対策本部を設置し、被害を最小限に抑制するための適切な措置を講じています。

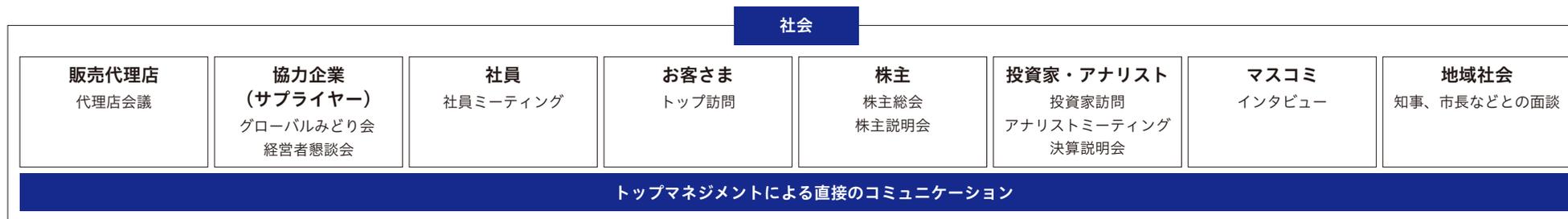
図：リスク管理体制



ステークホルダーの皆さまとの対話

コマツは、「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の信頼度の総和を最大化することを「経営の基本」としています。すべてのステークホルダーの皆さまから信頼される企業であり続けるために、公平かつタイムリーな情報開示を行うとともに、トップマネジメント自ら、直接のコミュニケーションを行うことを重視しています。また、ステークホルダーごとに適切なコミュニケーションの機会を提供し、双方向の対話を行い、顧客課題の把握、当社グループの進むべき方向や課題の共有、当社グループへの理解の促進などに努めています。

図：コマツのステークホルダーと対話の方法



■ 2023 年度活動トピックス

グローバルみどり会経営者懇談会を開催

毎年11月、コマツとみどり会企業（主要サプライヤー）が共に成長することを目的として、コマツ役員とみどり会企業の経営トップが一堂に会するグローバルみどり会経営者懇談会を開催しています。2023年度は、4年ぶりの参加となった海外みどり会メンバーを含め、227社459名のみどり会メンバーとコマツグループ参加者を合わせて、総勢550名が参加しました。パートナー企業との長年のパートナーシップで築き上げた高い信頼感はコマツの調達戦略の特長の一つであり、今回も、コマツからの情報（グローバル調達方針・みどり会への要望・上半期実績・中期経営計画の進捗など）を共有し、各社の事業拡大に向けた可能性について、活発な意見交換が行われました。



2023 年度 グローバルみどり会 経営者懇談会

社外取締役と機関投資家との IR イベントを開催

2024年3月5日、社外取締役と機関投資家が直接対話するIRイベントをコマツとして初めて実施しました。社外取締役の國部毅氏と小川社長が登壇し、コーポレート・ガバナンス、取締役会の実効性、資本政策、サクセッションプランなどのテーマについて、機関投資家との質疑応答を通じて議論を深め、投資家の声を経営に反映する有用な対話となりました。なお、当日の質疑応答についてはコマツ Web サイトで公開しています。



社外取締役と機関投資家の対話イベント

Web ステークホルダーとの対話

Web みどり会会員企業への支援（ESG データブック）

11年サマリー

(百万円)

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
売上高	1,953,657	1,978,676	1,854,964	1,802,989	2,501,107	2,725,243	2,444,870	2,189,512	2,802,323	3,543,475	3,865,122
営業利益	240,495	242,062	208,577	174,097	268,503	397,806	250,707	167,328	317,015	490,685	607,194
売上高営業利益率 (%)	12.3	12.2	11.2	9.7	10.7	14.6	10.3	7.6	11.3	13.8	15.7
税引前当期純利益	242,056	236,074	204,881	166,469	291,807	377,471	223,114	162,775	324,568	476,434	575,663
当社株主に帰属する当期純利益	159,518	154,009	137,426	113,381	196,410	256,491	153,844	106,237	224,927	326,398	393,426
設備投資額 ¹⁾	179,070	192,724	160,051	142,006	145,668	179,210	166,552	163,174	147,762	161,563	179,999
減価償却費 ¹⁾	85,837	100,666	111,174	103,219	132,442	129,860	129,525	130,432	133,256	146,478	153,728
研究開発費	64,479	70,715	70,736	70,507	73,625	73,447	74,761	73,840	77,478	90,628	103,441
総資産	2,651,556	2,798,407	2,614,654	2,656,482	3,372,538	3,638,219	3,653,686	3,784,841	4,347,522	4,875,847	5,636,656
株主資本	1,376,391	1,528,966	1,517,414	1,576,674	1,664,540	1,815,582	1,771,606	1,912,297	2,232,511	2,539,641	3,033,569
株主資本比率 (%)	51.9	54.6	58.0	59.4	49.4	49.9	48.5	50.5	51.4	52.1	53.8
ネット有利子負債 ²⁾	513,918	481,817	349,081	286,512	663,740	779,890	762,705	666,856	630,710	763,787	796,192
ネットD/Eレシオ (倍)	0.37	0.32	0.23	0.18	0.40	0.43	0.43	0.35	0.28	0.30	0.26
営業活動によるキャッシュ・フロー	319,424	343,654	319,634	256,126	148,394	202,548	295,181	354,129	300,970	206,474	434,778
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 167,439	△ 181,793	△ 148,642	△ 133,299	△ 377,745	△ 187,204	△ 190,930	△ 163,057	△ 143,569	△ 169,518	△ 204,419
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 155,349	△ 143,983	△ 173,079	△ 107,718	243,949	△ 3,660	△ 3,457	△ 199,667	△ 93,868	△ 66,613	△ 122,037
現金および現金同等物の期末残高	90,872	105,905	106,259	119,901	144,397	148,479	247,616	241,803	315,360	289,975	403,178
発行済株式総数 (千株)	983,130	971,967	971,967	971,967	971,967	972,252	972,581	972,887	973,145	973,450	973,810
1株当たり当社株主に帰属する当期純利益 (円)	167.36	162.07	145.80	120.26	208.25	271.81	162.93	112.43	237.97	345.22	415.96
1株当たり年間配当金 (円)	58.0	58.0	58.0	58.0	84.0	110.0	94.0	55.0	96.0	139.0	167.0
連結配当性向 (%)	34.7	35.8	39.8	48.2	40.3	40.5	57.7	48.9	40.3	40.3	40.1
ROA (%)	9.4	8.7	7.6	6.3	9.7	10.8	6.1	4.4	8.0	10.3	11.0
ROE (%)	12.4	10.6	9.0	7.3	12.1	14.7	8.6	5.8	10.9	13.7	14.1
為替レート：米ドル (円) ³⁾	100	110	121	109	111	111	109	106	112	135	144
為替レート：ユーロ (円) ³⁾	133	140	132	119	130	129	121	123	130	140	156
為替レート：豪ドル (円) ³⁾	—	—	—	—	—	—	—	—	83	93	95
連結従業員数 (人)	47,208	47,417	47,017	47,204	59,632	61,908	62,823	61,564	62,774	64,343	65,738
うち日本以外で働く社員比率 (%)	61.8	61.0	60.7	62.7	66.7	68.4	68.4	67.5	67.7	68.4	68.9
CO ₂ 排出量 (kt) ⁴⁾⁵⁾	458	412	342	384	459	519	404	382	461	464	342
廃棄物発生量 (kt) ⁴⁾	101.4	83.2	62.4	83.5	113.1	117.8	95.6	74.2	92.7	104.0	72.6
水使用量 (千m ³) ⁴⁾	5,086	4,319	3,761	3,469	4,059	3,963	3,570	3,238	3,140	3,081	2,721

*1 設備投資額は、有形固定資産のみの金額を記載しています。減価償却費は、有形固定資産ならびに無形固定資産の償却額の合計額を記載しています。

*2 ネット有利子負債は、有利子負債から現預金を差し引いたネットの負債額です。

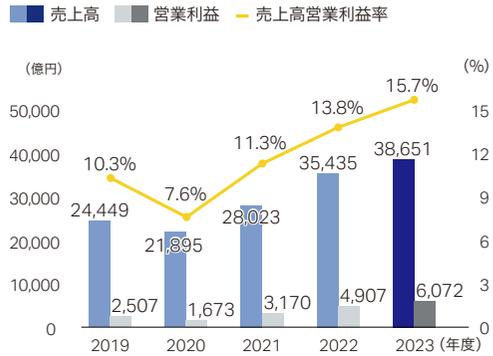
*3 為替レートは期中平均レートを記載しています。

*4 過去データの見直しにより一部データを修正しています。

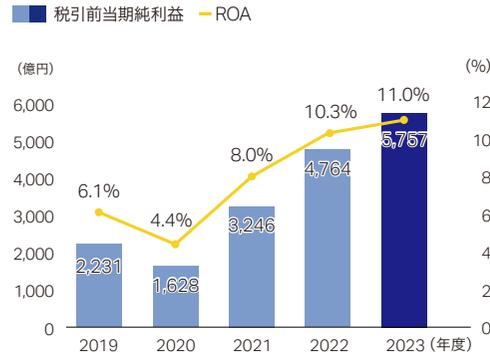
*5 Scope1 + 2 (自社の直接・間接排出) の数値を記載しています。

財務・非財務ハイライト

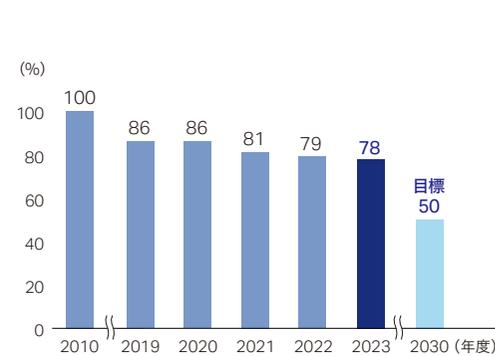
売上高／営業利益／営業利益率



税引前当期純利益／ROA (総資産税引前当期純利益率)



製品稼働時のCO₂排出指数

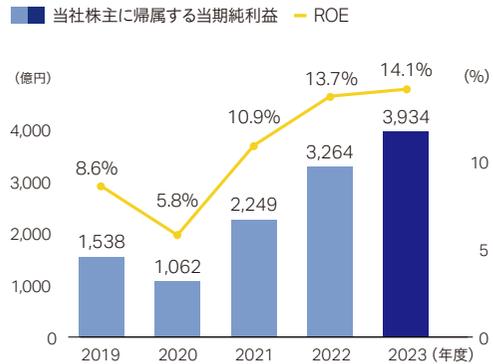


コマツは、製品（建設機械、鉱山機械、林業機械など）稼働時に排出する作業量当たりのCO₂を2010年比で2030年までに50%削減することを経営目標として掲げています。

この進捗を評価するために、その年の製品性能と基準年（2010年）当時の製品性能を比較し、燃費、作業効率の改善によるCO₂削減比率を算出しています。2023年度は基準年比22%のCO₂が削減されました。

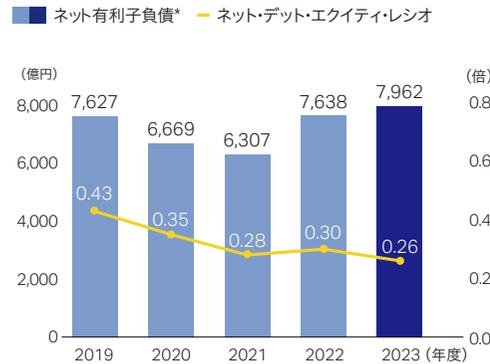
当社株主に帰属する当期純利益／

ROE (株主資本当社株主に帰属する当期純利益率)



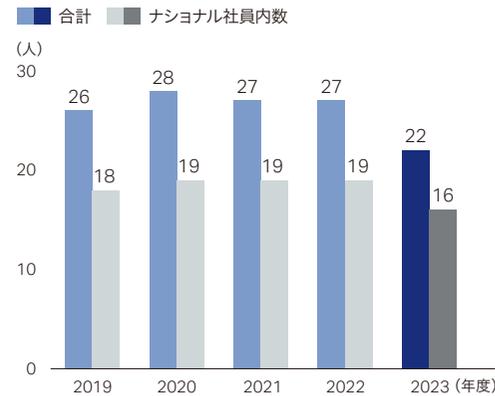
ネット有利子負債／

ネット・デット・エクイティ・レシオ



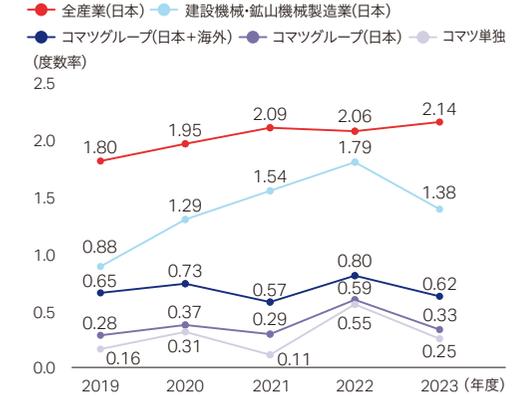
*ネット有利子負債は、有利子負債から現金を差し引いたネットの負債額です。

グローバルオフィサー人数



*データは3月31日時点のもの

労働災害発生頻度 (休業災害度数率)

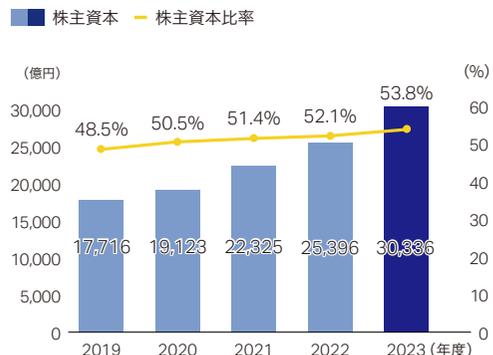


*1 全産業および建設機械・鉱山機械製造業（日本）の度数率は厚生労働省「労働災害動向調査」による

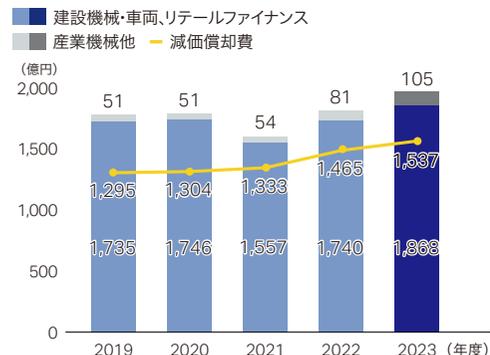
*2 コマツグループ（日本）の度数率はコマツ単独および国内グループ会社の死傷者数合計で算出

*3 コマツグループ（日本+海外）の度数率はコマツグループ（日本）および海外生産会社の死傷者数合計で算出

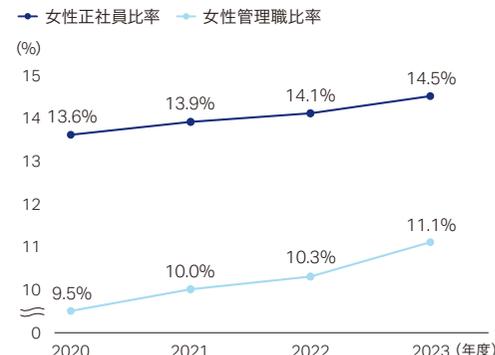
株主資本／株主資本比率



設備投資額と減価償却費



ジェンダー・ダイバーシティ (グループ連結)



*データは3月31日時点のもの

社外の評価

コマツは以下の SRI（社会的責任投資）評価機関ならびに IR 評価の構成銘柄に選定されています。

Web コマツの社外評価 (ESG データブック)



*1 The inclusion of Komatsu Ltd in any MSCI index, and the use of MSCI logos, trademarks, service marks or index names HEREIN, do not constitute a sponsorship, endorsement or promotion of Komatsu Ltd by MSCI or any of its affiliates. The MSCI indexes are the exclusive property of MSCI. MSCI and the MSCI index names and logos are trademarks or service marks of MSCI or its affiliates.

*2 FTSE Russell confirms that Komatsu has been independently assessed according to the index criteria, and has satisfied the requirements to become a constituent of the FTSE Blossom Japan Index. Created by the global index and data provider FTSE Russell, the FTSE Blossom Japan Index is designed to measure the performance of companies demonstrating strong Environmental, Social and Governance (ESG) practices. The FTSE Blossom Japan Index is used by a wide variety of market participants to create and assess responsible investment funds and other products.

会社情報 (2024年3月31日現在)

会社名

コマツ (登記社名: 株式会社 小松製作所)

本社

〒105-8316
東京都港区海岸一丁目2-20 (汐留ビルディング)

設立年月日

1921年(大正10年)5月13日

資本金

連結703億36百万円(米国会計基準による)

従業員数

連結就業人員数 65,738名
単独就業人員数 12,285名
平均年齢(単独) 41.2歳
平均勤続年数(単独) 16.7年

発行済株式総数

973,810,620株(自己株式を含む)

株主数

254,214名

単元株式数

100株

上場証券取引所

東京証券取引所プライム市場

株主名簿管理人・特定口座の口座管理機関

三菱UFJ信託銀行株式会社
東京都千代田区丸の内一丁目4番5号
(同連絡先)
三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部
東京都府中市日鋼町1-1
0120-232-711 (通話料無料)
郵送先 〒137-8081
新東京郵便局私書箱第29号
三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部

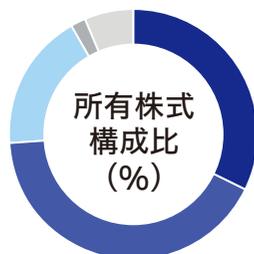
大株主の状況

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	159,743	16.87
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	65,208	6.89
JPモルガン証券株式会社	28,305	2.99
THE BANK OF NEW YORK MELLON AS DEPOSITARY BANK FOR DEPOSITARY RECEIPT HOLDERS (常任代理人 株式会社三井住友銀行)	26,310	2.78
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	22,701	2.39
日本生命保険相互会社 (常任代理人 日本マスタートラスト信託銀行株式会社)	21,301	2.25
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	15,179	1.60
太陽生命保険株式会社	14,200	1.50
JP MORGAN CHASE BANK 385781 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	12,565	1.32
JP MORGAN CHASE BANK 380055 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	12,448	1.31

*1 持株比率は自己株式を控除して計算しています。

*2 当社は、自己株式27,411千株を保有していますが、上記大株主から除外しています。

株式の状況(自己株式を含む)



区分	割合	株数	株主数
金融機関	32.2%	314,047,453株	186名
外国人(外国法人含む)	41.7%	406,567,917株	1,355名
個人・他	17.8%	174,182,585株	250,772名
一般法人	2.0%	19,532,195株	1,813名
金融商品取引業者	6.1%	59,480,470株	88名

* 所有株式数の割合は、小数点第2位を切り捨てて記載しています。

KOMATSU

コマツ

〒105-8316 東京都港区海岸一丁目 2-20 (汐留ビルディング)

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

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

E-mail : JP00MB_info@global.komatsu