

コーポレート・ガバナンス

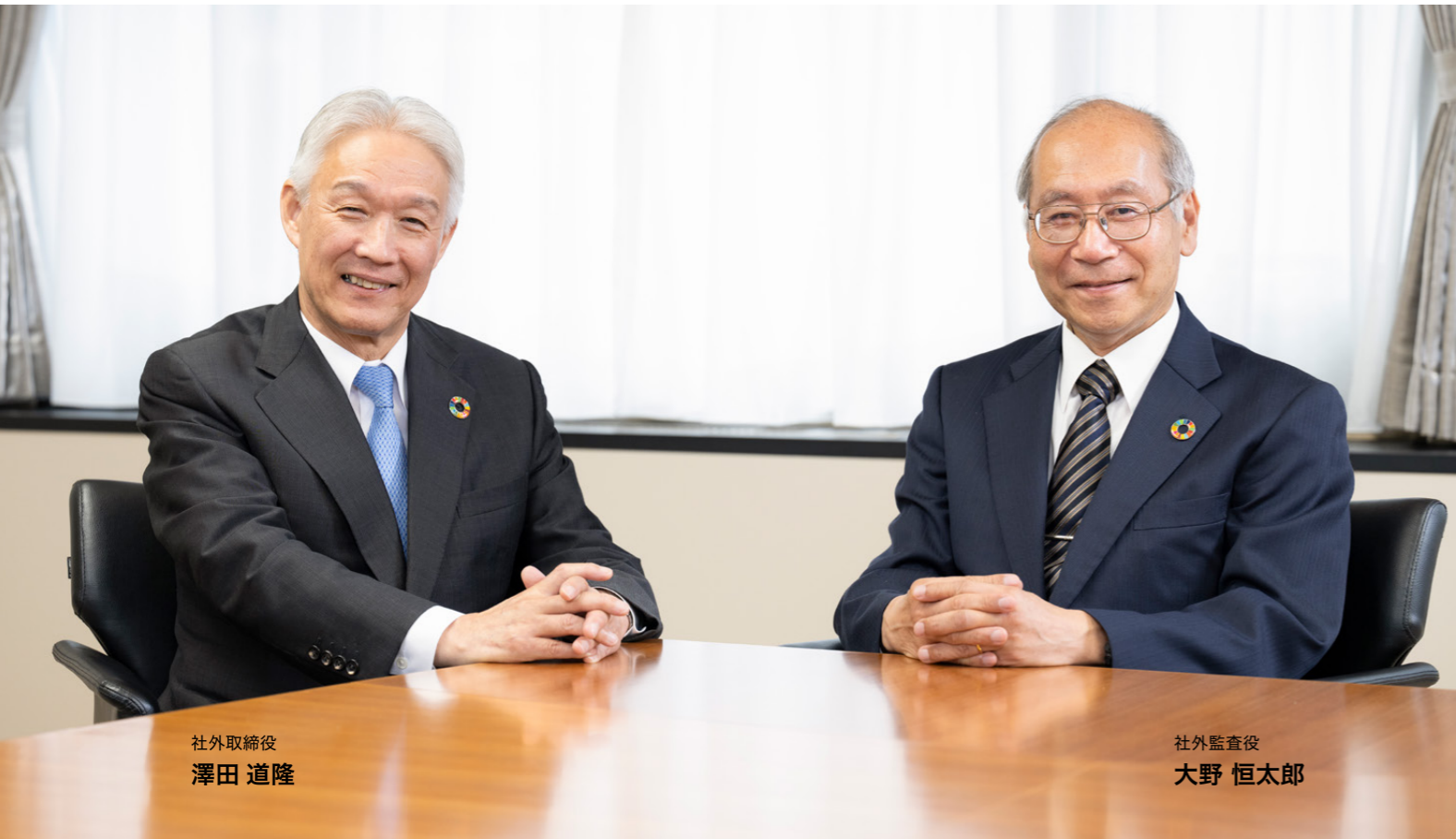
Contents

- 72 社外役員対談
- 76 コーポレート・ガバナンス
- 84 リスクマネジメント
- 88 ステークホルダーの皆さまとの対話
- 90 役員一覧

04



社外役員対談



社外取締役
澤田 道隆

社外監査役
大野 恒太郎

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、取締役会の実効性の向上に注力しています。今回は社外取締役の澤田道隆氏と社外監査役の大野恒太郎氏に、当社のコーポレート・ガバナンスについての意見や、今後の企業価値向上に向けた課題などについてお話しいただきました。

Q コマツの社風や企業文化などについて、どのように感じていますか？

大野 私は、2017年6月から、コマツの社外監査役を務めています。コマツの社風は、質実剛健な会社という印象です。私は、40年間検事を務めてきましたので、コンプライアンスを特に重視しています。どのような会社においても、ビジネス活動を展開する過程で何らかの問題が起こることは避け

られない面がありますが、コマツでは、重要な事案が発生すれば、速やかに取締役会で報告がなされます。さらに、内部通報制度、定期アンケート調査、毎月のコンプライアンス機関誌発行なども着実に実行されています。コマツは、社員の行動の優先順位として、SLQDC*の方針を掲げ、課題に真摯に向き合う姿勢は一貫しており、正直かつ誠実な会社と感じます。こうした姿勢が経営の健全性向上にも大きく寄与しています。

*SLQDC：Safety(安全)、Law(法令遵守)、Quality(品質)、Delivery(納期)、Cost(コスト)の略。

澤田 私から見たコマツらしさを一言で表すと、「大胆さと緻密さ」のある会社と感じます。私は花王で32年間研究に従事してきましたので、バックボーンは技術開発です。昨年、コマツの社外取締役に就任し、コマツの工場や研究・開発部門を訪問する機会がありました。社員の方々が、製品開発や生産性向上の高い目標を掲げて、新しい技術や仕組みに貪欲かつ大胆に取り組む一方で、安全や品質などの地道な改善活動も着実に実行されている様子を見ることができました。「ものづくりと技術の革新」とコマツの経営の基本である「品質と信頼性の追求」による企業価値の向上を迷うことなく、緻密に進めています。これからも、その方向で進んでほしいと思います。

Q コマツの取締役会の実効性に関する評価を教えてください。

大野 コマツの取締役会で冒頭に行われる社長報告では、経営上の重要事項として、取締役会付議案件の予告から、新たに発生した懸案事項、投資家や顧客、代理店や協力企業などのステークホルダーとの対話状況に至るまで、さまざまな内容が取り上げられます。懸案事項については、パッドニュースファーストで、第一報が伝えられます。社長報告は、経営執行側が取締役会に重要な情報をタイムリーに共有している点で、社外役員へのサプライズを無くし、実質的なガバナンスの向上に大きな役割を果たしています。

澤田 パッドニュースの第一報をすぐに伝えることで、取締役会のメンバーから早い段階でアドバイスや指摘をもらうことができます。早めに伝えるスタンスは、取締役会メンバーを信頼しているからこそできることです。

大野 取締役会の議論自体も非常に充実しています。さまざまなバックグラウンドを持つ取締役と監査役が各自の見識・経験を踏まえて発言されるので、私自身としても教えられることが多々あります。コマツの取締役会は、議論を時間的に制限しない方針をとっているため、議論が十分尽くされており、出席者の納得性も高いように思います。

澤田 それは、取締役会の事務局や説明される方の努力の成果もありますね。取締役会資料の事前配付が早く、説明動画も提供されるので、効率的に理解できます。また、就任一年目は、議題の背景・前提に関する事前説明の機会もあります。取締役会当日は、資料のエグゼクティブサマリーで簡潔に説明した後、討議に入りますので、数多くの報告案件があっても、討議中心に効率よく議論ができます。

大野 取締役会の実効性に関する評価結果が毎回高いにも関わらず、それに満足せずに、議論を更に充実させるための工夫を続けている点は、素晴らしいですね。

澤田 取締役会の実効性とは、取締役会を親、経営執行を子という親子関係に例えれば、親の役割を果たすことだと考えています。子である経営執行に対し、親である取締役会は、助言や後押し、あるいは、ブレーキをかける。それで、子が立派に成長すれば、親の役目を十分果たした、すなわち、実効性があったといえます。コマツの取締役会は、主要な分野の執行役員が取締役に陪席しているので、経営執行側が、取締役会で出た意見を取り入れ、実行することにつながっており、取締役会と経営執行が連動し、親子関係が適切に成り立っています。

大野 そうですね。加えて、社外役員としては、社内の役員や社員と完全に同一化してしまったのではその役割は果たせませんので、社外のステークホルダーの立場を踏まえた別の視点も求められます。経営執行側の方々は、どこに課題があるのか、社外役員の質問や意見を聞くことで気づきを得られるように、社外役員を更に活かしてほしいと思います。

Q サステナビリティに対するコマツの取り組みや課題に関するお考えをお聞かせください。

大野 コマツの事業活動は、サステナビリティを重視する今の時代に非常にマッチしています。コマツは、建設機械のハードを提供するだけでなく、データを活用したソフトウェア・ソリューションの提供も合わせて、安全で生産性の高い

社外役員対談



社外取締役
澤田 道隆

略歴
 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(現任)
 2022年 6月 当社 取締役 就任(現任)



社外監査役
大野 恒太郎

略歴
 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 9月 退官
 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 渥美坂井法律事務所・
 外国法共同事業顧問(現任)

自ら変革し、現場をスマートにする、カッコいい誠実さを磨いてほしい

スマートでクリーンな未来の現場の実現に取り組んでいます。世界的に、建設現場では、安全性や環境性、労働力不足などの課題があり、そうした現場のインフラとして社会を支えている役割を果たすことが持続的な成長に資すると思っています。

澤田 コマツはサステナビリティを謙虚かつ真摯に捉え、経営に取り組んでいます。ESGの枠組みで見ると、E(環境)の面では、脱炭素社会に向けて、顧客の環境ニーズに応じたあらゆる選択肢を提供できるように取り組んでいます。S(社会)の面では、人権問題や社員のエンゲージメント、女性活躍などを中心に、高いレベルを目指しています。

大野 SDGsの重要性が今後も大きくなっていくなかで、コマツが行ってきたことの意味付けは、より明確になります。生産・販売面では、自社や顧客の現場で排出されるCO₂削減に向けて、カーボンニュートラルに積極的に取り組み、また、林業機械事業では、循環型林業の機械化を通じて、森林再生によるCO₂の吸収につながっていきます。

さらに、コマツはグローバルにビジネス展開をしているため、サプライチェーン上の人権については、特に、注意が必要です。海外での人権デューデリジェンスを始めていますが、今後も世界的な関心のある問題に感度を鋭くして、真摯に対応していくことを期待しています。

澤田 サステナビリティ経営を推進するにあたり、重要な点は2つです。1つ目は、経営の中心にサステナビリティを位置付けること。サステナビリティを社会貢献だけではなく、事業とリンクさせ、ビジネスとしてつなげていくことです。2つ目は、現場の社員一人ひとりにサステナビリティへの理解を落とし込み、現場がそれを「自分ごと化」して活動すること。この両方を進めながら、コマツの成長戦略の基本コンセプトである、顧客価値の創造を通じたESG課題の解決と収益向上の好循環を生み出してほしいと思います。

Q 企業価値の向上に向けた中長期的な課題は何でしょうか？

澤田 企業価値向上に向けた課題は3つあります。1つ目は、地球環境や社会の課題解決につながる事業の強化を進めること。例えば、林業機械事業やマイニングの坑内掘りハードロック事業はもちろん、山火事や水害などの身近な自然災害への対応では、復旧・復興を含め、建設機械が活躍できる機会があります。2つ目は、企業活動の見える化です。コマツの活動を幅広いステークホルダーにもっと知ってもらうことも大事であり、コーポレートコミュニケーション活動に力を入れていくこと。3つ目は、優秀な人材の確保とダイバーシティ

コマツが果たす社会的な役割を、もっと積極的に発信してほしい

&インクルージョンの推進。この点も、更に伸ばしていける余地があります。これらに取り組むことで、コマツには、「カッコいい誠実さ」が似合う会社になってほしいです。

大野 コマツは、技術力があり、社会課題の解決に貢献する事業をグローバルに展開する企業ですが、就職人気ランキングなどでは、それがあまり認知されていないと聞いており、残念に思っています。優秀人材の確保は、人材の獲得競争でもありますので、その前提としてなるべく多くの方々に関心をもってもらうにはいけません。幅広いステークホルダーの方々に、コマツが果たしている社会的な役割への理解を深めてもらえるように、発信力を強化することが大事です。

澤田 遠慮がちな企業活動の「見える化」より、前向きな「見せる化」が必要ですね。コマツが社会で果たす役割を積極的に発信することは、社外の評価を高めるだけでなく、社員のやりがいやエンゲージメントにもつながります。

Q 最後に、コマツに期待することをお聞かせください。

大野 事業活動を通じて社会的な課題の解決に取り組むことが本筋です。例えば、建設・鉱山現場の労働力不足への対応や、現場の安全性や生産性などの改善、脱炭素への取り組みなど、コマツが果たす社会的な役割は、ますます大きくなります。また、人材の登用においても、グループ全体の社員の3分の2は日本以外の国で働いている方々であり、外国籍の社員に、より一層門戸を開いて、真のグローバルカンパニーに進化してほしいです。

澤田 コマツはBtoBの企業として、幅広い産業に関わる縁の下の力持ちのような存在です。コマツが関わる現場はどこも厳しいところですが、Komtraxや無人ダンプトラック運行システム等の技術でスマートな現場に変えてきた歴史があります。これからも、自ら変化をしながら、カッコいい誠実さに磨きをかけて、ステークホルダーから信頼される企業であり続けてほしいです。また、そうすることで、コマツグループで働く社員の誇りにもつながってほしいと期待しています。

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

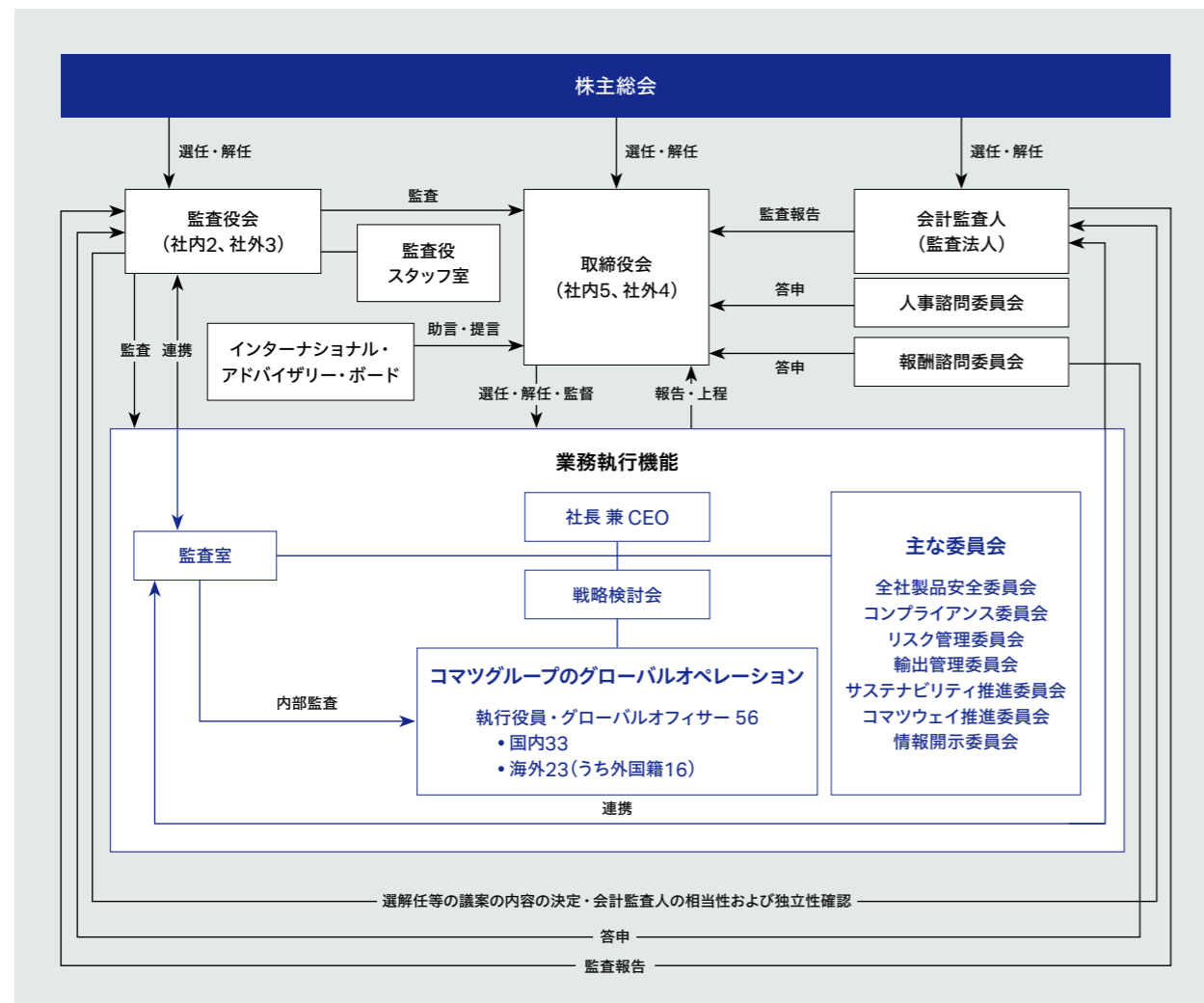
当社は、「企業価値とは、我々を取り巻く社会とすべてのステークホルダーからの信頼度の総和である。」と考えています。株主の皆さまをはじめ、すべてのステークホルダーから更に信頼される会社となるため、グループ全体でコーポレート・ガバナンスを強化し、経営効率の向上と企業倫理の浸透、経営の健全性確保に努めています。株主や投資家の皆さまに対しては、公正かつタイムリーな情報開示を進めるとともに、株主説明会やIRミーティングなどの積極的なIR活動を通じて、一層の経営の透明性向上を目指しています。

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、社外取締役および社外監査役を選任するとともに、取締役会の構成員数を少数化しています。

コーポレート・ガバナンス体制図 (2023年6月末日現在)



コーポレート・ガバナンス改革

コマツは経営の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、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等、ガバナンス体制の改革を行ってきました。グローバル企業としてのあ

り方について、国内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、1995年に国際・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。

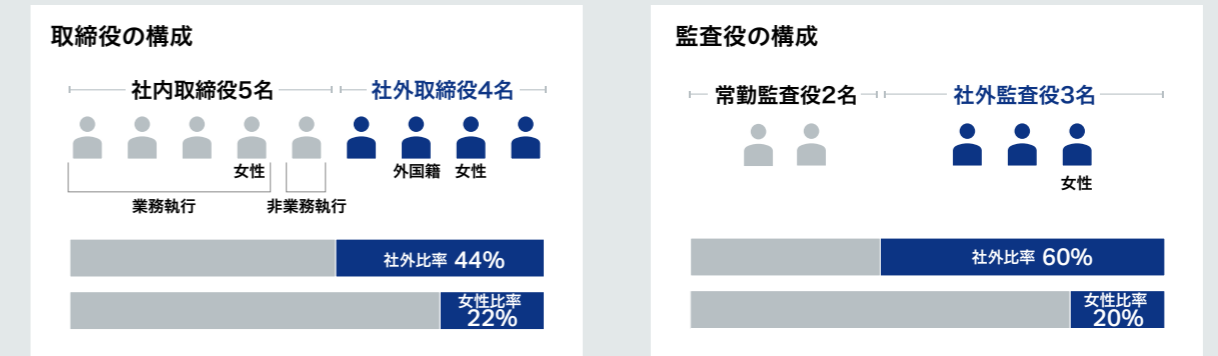
取締役会



監査役・監査役会



取締役・監査役の構成 (2023年6月末日現在)



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	人事諮問委員会では、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	報酬諮問委員会では、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
国際・アドバイザー・ボード	1995年	国際・アドバイザー・ボード (IAB) は、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	1999年に監督と執行の分離を図るため、執行役員制度を導入しました。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	当社の主要現地法人のトップ層を「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・決議と当社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。

取締役会の構成員の氏名は、取締役会の活動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、業務執行の報告をしています。業務執行報告は連結売上ベースでほぼ100%の事業をカバーしています

(取締役会の活動状況)

2022年度において、当社は取締役会を15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	15回	100%
代表取締役社長	小川 啓之	15回	100%
代表取締役	森山 雅之	15回	100%
代表取締役	水原 潔	15回	100%
取締役	堀越 健	15回	100%
社外取締役	木川 真	4回	100%
社外取締役	國部 毅	13回	86%
社外取締役	アーサー M. ミッチェル	15回	100%
社外取締役	齋木 尚子	15回	100%
社外取締役	澤田 道隆	11回	100%
常勤監査役	佐々木 輝三	15回	100%
常勤監査役	稲垣 泰弘	14回	93%
社外監査役	山口 廣秀	4回	100%
社外監査役	篠塚 英子	14回	93%
社外監査役	大野 恒太郎	15回	100%
社外監査役	小坂 達朗	11回	100%

(注)社外取締役木川真氏および社外監査役山口廣秀氏は2022年6月開催の第153回定時株主総会において退任、また、社外取締役澤田道隆氏および社外監査役小坂達朗氏は同定時株主総会において選任されたため、出席対象取締役会の回数が他の取締役・監査役と異なります。

が、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。また、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・決議と日を改めて2回取締役会に上程するプロセスを採用しています。

このほか、取締役会では、社長より毎月、安全・コンプライアンス・リスク等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・損益の状況、受注状況、借入金の状況を報告しています。

(2022年度取締役会の議題数など)

議題数	決議	39
	討議	9
	報告	39

フリーディスカッション	2件
-------------	----

取締役会以外の場においても、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。



社外取締役、社外監査役による事業所見学(茨城工場)

社外取締役・社外監査役をサポート体制

社外取締役・社外監査役をサポート体制として、以下の体制をとっています。

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。
事業所見学	社外取締役・社外監査役が、取締役会・監査役会を主に開催する本社以外の事業所を訪問し、当社の事業に関わる現場を知る機会を設けています。
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等の資料や議事録等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等をデータベースで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備しました。

取締役会の実効性評価

2022年度の取締役会の実効性評価結果については、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、2022年度の評価方法について確認しています。

【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実施 ② 社内取締役・常勤監査役へのヒアリング ③ 社外取締役・社外監査役によるディスカッション ④ 上記①～③に基づき、分析・評価を行い、取締役会開催案を企画・立案 ⑤ 取締役会にて報告、討議
質問内容(大項目)	① 取締役会の規模・構成 ② 取締役会の運営(議題設定) ③ 取締役会の運営(報告・説明、情報提供、事後フォロー) ④ 取締役会における議論 ⑤ 取締役会の役割・機能 ⑥ 自己評価

上記の評価プロセスは、取締役会事務局にて運営し、PDCAサイクルを回しています。なお、本年度は、質問項目の見直しに際して、外部専門家(弁護士事務所)の助言を取り入れ、質問数を増やしています。将来的には、評価の客観性を更に高めるために第三者評価の導入も検討してまいります。

2. 評価結果の概要

実効性評価におけるアンケート、ヒアリング、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、当社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、ジェンダー等)
- ② 取締役会冒頭で行う社長報告で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 ステークホルダーとの対話の促進や、社外役員に対する事業所訪問、社員との対話機会の設定等

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、サステナビリティ、人的資本等)の議論の継続・充実
- ② 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、リスク・機会の効率的な説明等の継続
- ③ 社外役員ミーティング等の実施拡大や、社外役員と執行役員との交流の促進等

2023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まいります。

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

2022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。

役職名	氏名	出席回数	出席率
常勤監査役	佐々木 輝三	15回	100%
常勤監査役	稲垣 泰弘	14回	93%
社外監査役	山口 廣秀	4回	100%
社外監査役	篠塚 英子	14回	93%
社外監査役	大野 恒太郎	15回	100%
社外監査役	小坂 達朗	11回	100%

(注) 社外監査役山口廣秀氏の監査役会の出席状況は、2022年6月21日退任以前に開催された監査役会を対象としており、社外監査役小坂達朗氏の監査役会の出席状況は、2022年6月21日就任以降に開催された監査役会を対象としています。

2. 監査役会での具体的な検討内容

2022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。

- (a) 監査方針、監査方法、監査計画、重点項目、業務分担、監査報告について審議のうえ、決議しています。
- (b) 会計監査人と監査上の主要な検討事項(KAM)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。
- (c) 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。
- (d) 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。

(e) 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、議論しています。

(f) 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、議論しています。

(g) 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。

(h) 法令改正等を踏まえ、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。

また、監査役会では、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、業務分担等に従い、取締役会、戦略検討会、コンプライアンス委員会、リスク管理委員会等の重要会議へ出席するとともに、重要な決裁書類等の閲覧、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会および個別面談等により、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。

諮問委員会

委員会名	人事諮問委員会	報酬諮問委員会
委員長	社外取締役(國部取締役)	社外取締役(國部取締役)
構成 (2023年6月末)	社外取締役4名 (國部取締役、ミッチェル取締役、齋木取締役、澤田取締役) 会長 社長	社外取締役4名 (國部取締役、ミッチェル取締役、齋木取締役、澤田取締役) 社外監査役1名 (大野監査役) 会長
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、取締役の人事案等を審議、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
2022年度開催回数	3回	4回
2022年度審議内容	<ul style="list-style-type: none"> ・次期社長(CEO)候補者と育成 ・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 ・2023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"> ・2019～2021年度中期経営計画の評価 ・2022～2024年度中期経営計画の評価方法 ・取締役の2022年度業績連動報酬 ・取締役・監査役の2023年度月次報酬水準 ・取締役の2023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

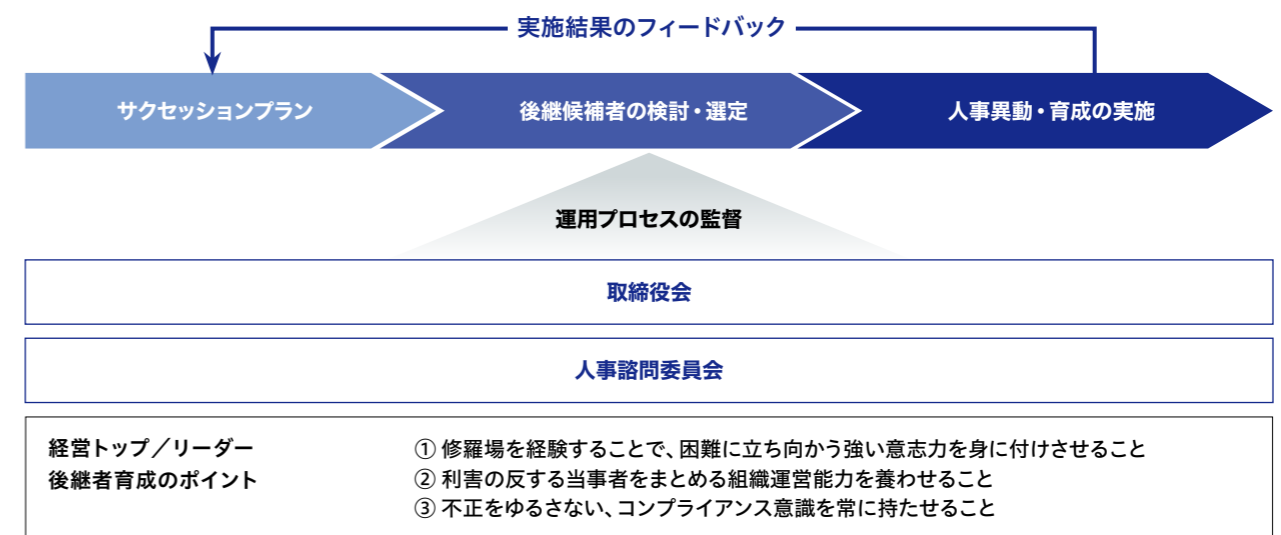
コマツグループでは「常に後継者育成を考えること」を経営トップ/リーダーの重要な行動指針の一つとして掲げ、コマツウェイにも明文化しています。

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)以下国内外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。

サクセッションプランの概要



新任社外監査役の紹介

2023年6月の定時株主総会において、新たに選任され、就任いたしました。

松村 真理子

松村真理子氏は、弁護士として真和総合法律事務所に所属し、第一東京弁護士会会長を務めるなど、法務、コンプライアンス分野における高い見識と豊富な経験を有しています。

これらを活かし、専門的見地から監査役として役割を果たすことが期待できることから、社外監査役に指名され、就任しました。

なお、同氏は、直接企業経営に関与した経験はありませんが、上記の理由により、社外監査役としての職務を適切に遂行できるものと判断いたしました。

コーポレート・ガバナンス

役員報酬制度

当社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国内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よっ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。

役員別の報酬構成

社内 取締役	基本報酬 (固定報酬)	単年度業績連動報酬 (月次報酬×0~24カ月)		中期経営計画業績連動報酬 (月次報酬×0~3カ月)
	月次報酬×12カ月	現金賞与(原則として2/3)*	株式報酬A(原則として1/3) 譲渡制限付株式	株式報酬B 譲渡制限付株式

社外 取締役・ 監査役	基本報酬 (固定報酬)	会社業績を考慮しない
	月次報酬×12カ月	

*現金賞与の上限は、月次報酬の12カ月分相当とし、残りについては株式報酬Aとして支給

中期経営計画の業績連動報酬

当社の中期経営計画の期間を対象とし、社内取締役に対し、毎事業年度、月次報酬の3カ月相当分を株式報酬として、譲渡制限付株式を付与する方法で支給します(株式報酬B)。株式報酬Bは、中期経営計画の期間の終了後に、中期経営計画の経営目標の達成状況に基づいて譲渡制限の解除を行う株式数(0~100%)を決定し、原則として交付より3年後に株式の譲渡制限を解除します。

マルス・クローバック制度

当社は、2022年4月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、社内取締役に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。

当社は、2021年6月の改訂後のコーポレートガバナンス・コードのすべての原則を実施しています。




https://www.komatsu.jp/ja/-/media/home/ir/corporate-governance/cgr_ja.pdf

国際ナショナル・アドバイザリー・ボード

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年に国際ナショナル・アドバイザリー・ボード(IAB)を設置し、これまでに通算38回のミーティングを行ってきました。2020年4月より第8次アドバイザリーと共に活動を開始しました。2022年度は、グローバル経営におけるリスク管理上の課題について、取締役、監査役と議論し、アドバイザリーから助言や提言を受けました。

今後も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、企業価値の向上に努めていきます。

第8次アドバイザリー(現任)

氏名	現職および略歴	
R. David Hoover氏 	2018年~現在 2015年~2021年2月 2009年~2018年 2000年~2015年 1996年~2013年	Elanco Animal Health(動物用製薬会社)会長 Edgewell Personal Care(トイレットリー製品メーカー)取締役 Eli Lilly and Company(製薬会社)取締役 Energizer Holdings, Inc.(電池メーカー)取締役 Ball Corporation(容器・包装メーカー)取締役(2002年~2013年会長)
Risto Siilasmaa氏 	2022年~現在 2022年~現在 2006年~2022年 2012年~2020年	WithSecure(サイバーセキュリティ会社)会長 F-Secure Corporation(サイバーセキュリティ会社)取締役 F-Secure Corporation(サイバーセキュリティ会社)創始者・会長 Nokia Corporation(通信会社)会長
藪中 三十二氏 	2018年~現在 2014年~2020年 2008年~2010年	大阪大学 特任教授 当社社外取締役 外務省 事務次官

執行部門の主な委員会

委員会名	目的	開催回数*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、重要事項の月例取締役会への報告	年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	年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	年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	年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)に関わ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	年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、安全健康管理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	年2回
情報開示委員会	金融商品取引法等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等の判定を勧告	年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

リスク管理体制

コマツグループでは、事業の継続と安定的発展を確保していくことをリスク管理の基本方針とするとともに、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」を定めています。

リスクが顕在化した際の対応体制・ルールやリスク項目および各リスク項目の主たる責任部門を明示した「リスク管理基本マニュアル」の定期的な見直しを実施することで、常に変化し続ける企業環境とリスクに適応できる管理体制づくりに取り組んでいます。

また、リスク管理に関するグループ全体の方針の策定、リスク管理体制の見直し、個別リスクに対する対策実施状況の点検・フォロー、リスクが顕在化したときのコントロールを行うために、「リスク管理委員会」を設置しており、年1回の定期開催に加え、必要に応じて開催しています。2022年度は

2月の定期開催と、6月、10月に開催しました。リスク管理委員会は、審議・活動の内容を定期的に取り締役に報告しています。2022年度は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た国際・アドバイザー・ボード (IAB) でリスク管理について議論し、アドバイザーから助言や提言を受けています。

また、新型コロナウイルス感染拡大やウクライナ情勢のような重大なリスクが顕在化したとき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。コーポレート・ガバナンスやコンプライアンス、気候変動リスク、感染症対策を含む自然災害リスクへの対応、反社会的勢力取引根絶のための仕組みづくりは、いずれも大変重要な課題であり、継続的な活動に取り組んでいます。

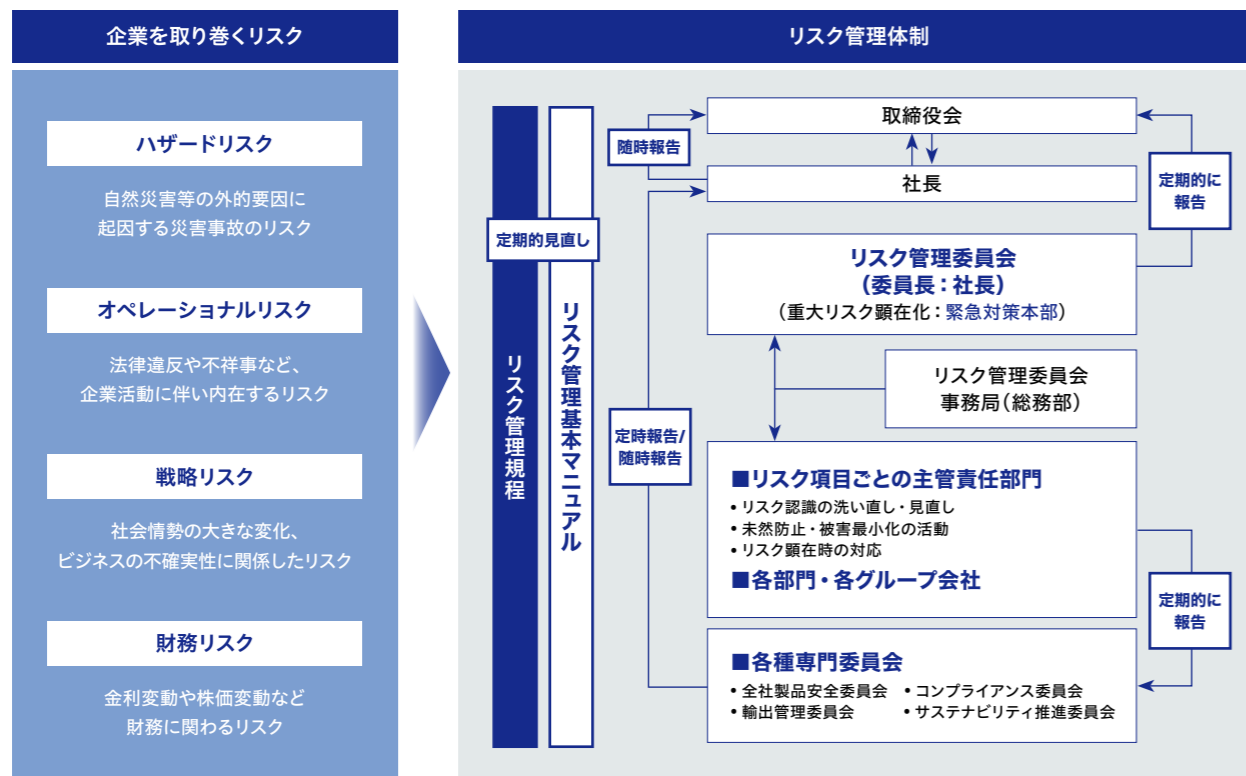
気候変動への対応

コマツの建設機械ライフサイクル全体で排出されるCO₂の約90%は製品稼働中に排出されます。コマツは、低炭素製品や、施工を最適化することで低炭素化に寄与するスマートコンストラクション[®]などのソリューションの提供により、気候変動の緩和に貢献することができます。その一方、各国の規制や市場の要請に沿うことができない場合や資源需要の急激な変化、新規競争者の参入、炭素税の導入による製造コストの上昇などにより、将来の収益に影響を及ぼすリスクがあります。

これらへの対応として、燃費低減や製品効率改善に加えて、既に有しているハイブリッドやディーゼル電気トラックなどの技術の更なる強化と、燃料電池 (FC) や水素エンジンなどの新たな技術の採用により、環境負荷を低減する製品の開発を進めています。これらモノの改善に加え、スマートコンストラクション[®]や森林経営ソリューションといったソ

リューション開発などのコトの改善、生産コストの上昇に備えた社内炭素価格 (ICP) の導入による環境保全投資の促進により、生産工程の省エネやクリーンなエネルギーの創出を行っています。これらの活動は2030年にCO₂排出量を2010年比で半減すること、2050年にカーボンニュートラルを目指すことを目標として進めています。

一方、電動化 (モーター、バッテリー、燃料電池など) のために必要な銅などの需要が増加する可能性があります。これを機会と捉え、ハードロックビジネスの拡大に力を入れていきます (移行リスクと機会への対応)。さらに、気候変動による自然災害の増加は、自社およびサプライチェーンの活動に影響を及ぼすリスクがあります。そのため、サプライチェーンも含めた水リスク把握やBCP訓練、および各地域間のクロスソーシング (相互供給) の拡大などによるリスク軽減を進めています (物理リスクへの対応)。



地政学リスクへの対応

グローバル化の進展に伴い、特定の地域における社会的、政治的、軍事的な緊張が高まり、不透明感を増しています。グローバルに事業を展開するコマツグループでは、多様化するこれら地政学リスクがもたらす資源価格変動や輸出入規制、サプライチェーンへの影響等を最小限にすべく、各国の政治・経済情勢や法規制の動向を確認し、状況の分析お

よび対応を行っています。特に、ウクライナ情勢に関しては、危機管理方針に沿って、社長をトップとする緊急対策本部を発足させ、社員とその家族の安全の確保、各国の輸出規制への対応を実施しています。今後も状況を注視し、お客さまの現場での安全確保を含めた適切な対応を実施します。

経済安全保障への対応

世界の更なる政治的分断により各国の規制が強化される可能性があります。当社グループでは、経済安全保障推進法をはじめとする経済安全保障関連・諸規制の動向への対応

として、経済安全保障担当執行役員を配置し、情報の収集と分析にあたっています。

リスクマネジメント

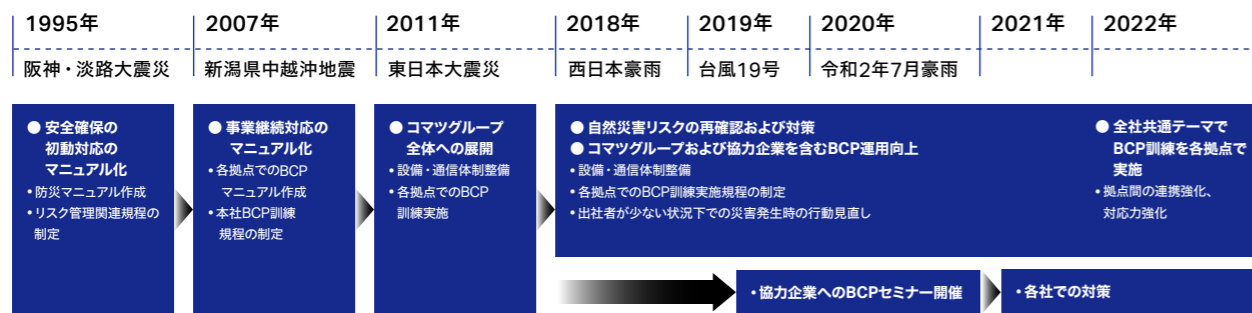
BCP：多発する自然災害への対策

コマツでは、重要業務を継続または短期間に復旧するため、事業継続計画(Business Continuity Plan:BCP)を策定し、主に大地震や水害を想定した初動訓練や生産復旧訓練を定期的に行っています。生産工場では、建屋・生産設備の耐震補強や、集中豪雨等の風水害への対策を拡充し、深刻化する自然災害に対して、被害を最小限にする取り組みを進めています。また、被災時における現場からの報告ルートと基準を明確化し、経営トップの迅速な意思決定を図っています。2022年度は、それぞれの拠点間の連携強化および、さまざま

な災害を想定して訓練することでの対応力の強化を目的として、富士山噴火を全社の共通テーマとしてBCP訓練を実施しました。

コマツグループ各拠点のBCP強化はもとより、協力企業のBCP構築・運用向上支援を通じたサプライチェーンの体制強化にも注力しています。

今後も、多様化するリスクに対応可能な、柔軟かつ持続性のあるサプライチェーンを構築するため、BCP活動を推進・強化します。



情報セキュリティの強化

コマツでは、情報セキュリティの脅威が年々高度化・巧妙化していることを認識し、グループ全体の情報セキュリティレベルを向上させるための活動を実施しています。特にサイバー攻撃は発生した場合の影響が非常に大きいため、セキュリティ対応体制としてCSIRT(Computer Security Incident Response Team)を設置しています。

(1)管理体制 コマツはサイバー攻撃に対する対応能力を含む情報セキュリティの組織的な体制を整備・運用するため、全世界の拠点を対象としたCSIRTを各地域・国で設立、運用しています。CSIRTの役割は、情報収集や各種システム対策、社員教育などを通じて情報セキュリティインシデントそのものが発生しないようにするための平常の活動および、万が一情報セキュリティインシデントが発生した場合には

CSIRTが中心となり活動し、被害を最小限に抑え、早期にシステムを復旧させます。

また、CSIRTの活動は全社的なリスクを管理する「リスク管理委員会」に定期的に報告することにより、社長および取締役を含むリスク管理委員会メンバーと課題を共有することで、適切な運用を行っています。

(2)個人情報保護 個人情報を適切に保護することは社会的責務であり、コマツは「個人情報保護方針」を策定し、公表しています。また、e-ラーニングや内部監査などを通じて適切な取り扱いを徹底しています。海外においても欧州一般データ保護規則(GDPR)の対応など、各国・地域の法令および社会的な要請に合わせた個人情報の保護に取り組んでいます。

(3)システム対策 外部からの不正侵入・コンピュータウイルス感染などの脅威やそれらによる情報漏えいへの対策として、複数のシステム施策を組み合わせた多層的な防御体制を構築しています。一例として、テレワークの実施にあたり、社外からシステムを利用する際は、システムにアクセスするまでに複数のプロセスが必要な仕組みとすることで本人確認を厳格に行っています。

(4)教育・研修 情報を取り扱うすべての社員に定期的なe-ラーニングの受講を義務付けています。また、不審メールへの対策としては、標的型攻撃メールを装った訓練を年複数回行っています。この不審メール対策の訓練は日本のみならず、一部の海外現地法人に対しても実施しており、情報セキュリティのレベル向上をグローバルに推進しています。

(5)情報セキュリティ監査 コマツグループ全体の情報セキュリティレベル向上のため、グループ企業に対する情報

セキュリティ監査を実施しています。同一の企業に対して原則3年に1回程度監査を実施し、継続的な状況確認に取り組んでいます。

(6)サプライチェーン全体での情報セキュリティ向上の取り組み コマツは自社およびグループ会社のみならず、当社の業務上の機密情報を共有するサプライチェーン上の代理店や協力企業各社に対しても、当社の情報セキュリティ方針に沿った管理対応をお願いするとともに、継続的かつ有効な支援を講じています。

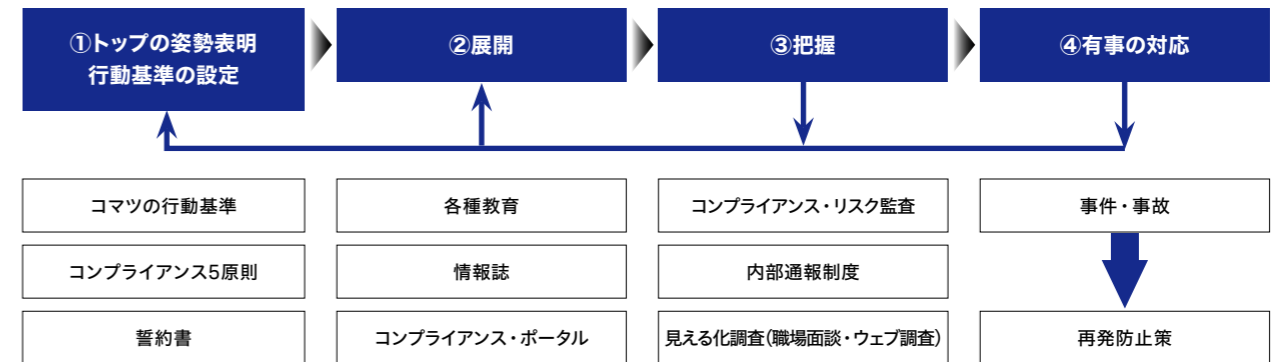
代理店や協力企業各社に対し、情報機器等のシステム対策や情報の適切な管理方法について、チェックリストを用いた定期的な確認やヒアリングの実施および当社指定の情報セキュリティ教材の使用も推奨しています。これらの活動を通じて、業務上の機密情報の扱いや安定した事業継続についてすべての関係者と適切な情報システム管理の必要性を共有し、リスク低減を図っています。

コンプライアンス

コンプライアンスを統括する「コンプライアンス委員会」を設置し、その審議・活動の内容を定期的に取り締役に報告しています。また、法令遵守はもとより、すべての取締役および社員が守るべきビジネス社会のルールとして、「コマツの行動基準」を定めるとともに、コンプライアンスを担当する執行役員を任命し、コンプライアンス室を設置するな

ど、ビジネス社会のルール遵守のための体制を整備し、役員および社員に対する指導、啓発、研修等に努めています。さらに、法令およびビジネス社会のルールの遵守上疑義のある行為に関する社員からの報告・相談に対応するため、通報者に不利益を及ぼさないことを保証した内部通報制度を設けています。

コンプライアンス活動の展開フロー

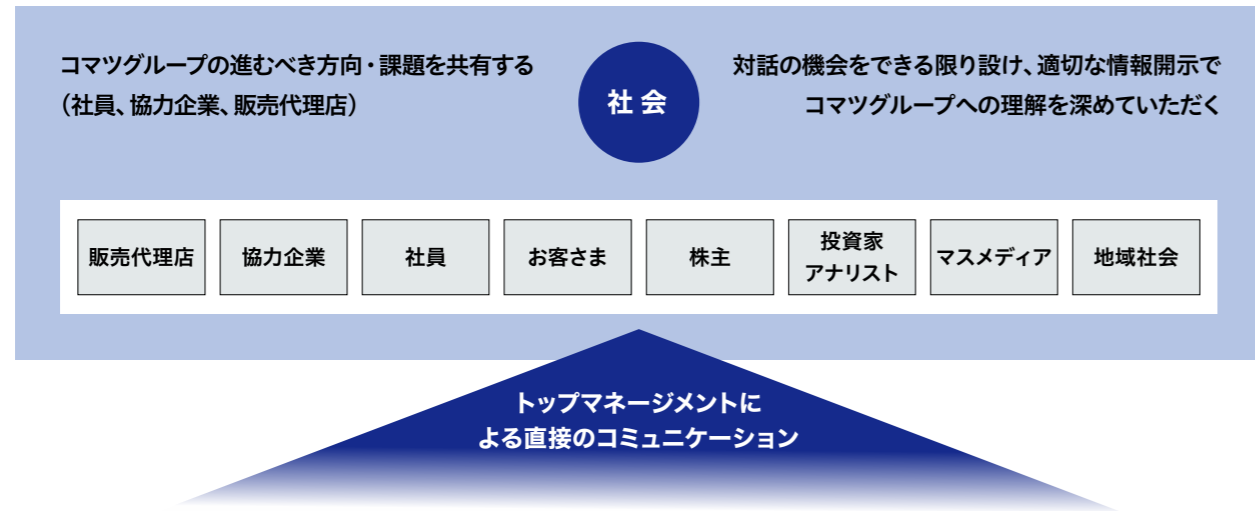


「コマツの行動基準」をはじめとしたコンプライアンスの取り組みについてはこちらをご覧ください。

<https://komatsu.disclosure.site/ja/themes/96>

ステークホルダーの皆さまとの対話

当社は、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つづけるため、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が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。



さまざまなステークホルダーとの双方向の対話

“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”という、当社の「経営の基本」に基づき、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、双方向の対話に努めています。

対象	内容	会議・活動等の事例	頻度
販売代理店	社長による業績や方針・戦略の説明	世界各地域の代理店会議	年5回
協力企業	社長による業績や方針・戦略の説明	みどり会での各種会合	年2回
	安全パトロールや認証取得支援等の機会提供		随時
社員	社長による業績や方針・戦略の説明 社内イントラネットでの経営に関する質問への回答	社員ミーティング バーチャル社長室	年2回 随時
	労働組合や社員代表との職場環境改善に向けた対話	生産性協議会	随時
お客さま	「コマツでなくてはならない度合いを高め、パートナーとして選ばれ続ける存在になる」ためのお客さまとの対話	ブランドマネジメント活動	日常的
	地域社会の課題解決のための協業、地域活動への共同参画		日常的
株主	社長・CFOなどによる業績や方針・戦略の説明	個人株主向け説明会	日本：年2回
	会社施設の見学を通じた事業内容の説明	個人株主向け見学会	日本：年16回
投資家・アナリスト	社長・CFOなどによる業績や方針・戦略の説明	IRミーティング	随時
	質問状やSRI調査等への対応	SRI調査	日常的
マスメディア	社長・CFOなどによる業績や方針・戦略の説明	個別取材対応	日常的
地域社会	事業・環境・安全への取り組み等についての説明	工場と地域代表者との会合	随時
	社員からの提案に基づいた地域社会の課題解決活動	社員ボランティア活動	日常的

当社のステークホルダーとの対話の詳細はこちらをご覧ください。
<https://komatsu.disclosure.site/ja/themes/130>

投資家・アナリスト・株主との対話(2022年度IR活動トピックス)

2022年度は休止していた対面でのIR活動の一部を再開し、機関投資家・証券アナリスト・個人株主向けの対面イベントや当社工場などの見学会を行いました。コマツは、今後も対面とオンラインを組み合わせたいIR活動を行い、投資家・アナリストそして株主の皆さまと質の高い対話ができる多くの機会を提供していきます。

米ラスベガスでIRイベントを開催(機関投資家・証券アナリスト向け)

2023年3月14日から18日の5日間、米国・ラスベガスで開催された国際的な建設機械見本市「CONEXPO-CON/AGG2023」への出展に合わせ、IRイベント(ブースツアー5回・カンファレンス1回)を開催しました。カンファレンスには国内外の機関投資家や証券アナリストが多く参加し、コマツアメリカ(株)のCEOを含む経営陣と、価格政策、北米市場の需要動向、マイニング事業の最新情報、サプライチェーンの状況など、活発な意見交換が行われました。



CONEXPO IRイベントの様子は当社公式YouTubeチャンネルからご覧いただけます。

ブースツアー
<https://www.youtube.com/watch?v=H2G09pEgeuQ>

カンファレンス
https://www.youtube.com/watch?v=6EaKP8L03_Q

国内工場などの見学会を3年ぶりに再開(機関投資家・証券アナリスト・個人株主向け)

投資家・アナリスト・株主の皆さまに、コマツの事業内容について更にご理解を深めていただくことを目的に、定期的に国内工場などの見学会を開催しています。2022年度は休止していた見学会を3年ぶりに再開し、のべ18回、600名を超える方々が参加されました。建設機械の組立ラインなどの見学後は対話の時間が設けられ、機関投資家・証券アナリストの皆さまからは「生産の状況と見通し」や「自動化・効率化などの生産性向上の取り組み」、個人株主の皆さまからは「建設・鉱山機械の電動化・自動化の取り組み」や「人材育成」など、コマツの事業に関するさまざまな質問に工場長をはじめとしたマネジメントが回答し、双方向のコミュニケーションの場となりました。



オンライン株主説明会のお知らせ

株主の皆さまにコマツグループの概況や今後の見通し、中期経営計画の進捗状況などについてご説明する、「オンライン株主説明会」を下記のとおり開催いたします。

当日はトップマネジメントから事業の概況についてご説明申し上げるとともに、株主の皆さまからのご意見を拝聴いたしたく存じます。ぜひご参加をお願いいたします。



2023年度オンライン株主説明会(予定)

開催日時	2023年12月19日(火)午後7時~8時
開催方法	「中間報告書」(12月初旬頃発送予定)および当社ウェブサイト「株主さま向けイベント」にて、視聴ウェブサイト・ご視聴方法をご案内いたします。(パソコン・スマートフォン・タブレットからご視聴いただけます。)
対象	2023年9月末時点の当社株主さま
内容	1. 中期経営計画の進捗状況および中間決算・今期の見通しなどのご説明 2. 質疑応答

各種業績資料、株主さま・個人投資家さま向けイベントのご案内等は、当社ウェブサイト「株主・投資家」ページをご覧ください。
<https://www.komatsu.jp/ja/ir>

役員一覧

取締役 (2023年6月末日現在)

大橋 徹二
 取締役会長
 在任年数 14年
 所有する当社株式の数 204千株
 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
 2022年 4月 取締役会長 就任(現任)

小川 啓之
 代表取締役社長 兼 CEO
 在任年数 5年
 所有する当社株式の数 108千株
 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)

森山 雅之
 代表取締役 兼 専務執行役員
 在任年数 4年
 所有する当社株式の数 78千株
 重要な兼職の状況 なし
 1982年 4月 当社 入社
 2022年 4月 代表取締役 兼 専務執行役員 就任(現任)

堀越 健
 取締役 兼 専務執行役員
 在任年数 2年
 所有する当社株式の数 37千株
 重要な兼職の状況 なし
 1985年 4月 当社 入社
 2023年 4月 取締役 兼 専務執行役員 就任(現任)

横本 美津子
 取締役 兼 常務執行役員
 在任年数 2年
 所有する当社株式の数 20千株
 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)

監査役 (2023年6月末日現在)

稲垣 泰弘
 常勤監査役
 在任年数 2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)

佐々木 輝三
 常勤監査役
 在任年数 3年
 所有する当社株式の数 22千株
 重要な兼職の状況 なし
 1983年 4月 当社 入社
 2020年 6月 常勤監査役 就任(現任)

当社の取締役および監査役の詳細は「有価証券報告書」をご覧ください。
<https://www.komatsu.jp/ja/ir/library/annual-security-report>

國部 毅
 社外取締役
 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 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)入社
 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 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 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 代表取締役 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
 株式会社三井住友銀行 取締役 退任
 6月 取締役 代表執行役社長 就任
 株式会社三井住友フィナンシャルグループ 取締役 退任
 2019年 4月 同 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 取締役 退任

アーサー M. ミッチェル
 社外取締役
 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 ホワイト&ケース外国法務弁護士事務所
 外国法務弁護士
 1976年 7月 米国ニューヨーク州弁護士登録(現任)
 2003年 1月 アジア開発銀行 ジェネラルカウンセラー 就任
 2007年 9月 ホワイト&ケース外国法務弁護士事務所 入所
 2008年 1月 外国法務弁護士登録(現任)
 ホワイト&ケース外国法務弁護士事務所 外国法務弁護士(現任)
 2020年 6月 当社 取締役 就任(現任)

齋木 尚子
 社外取締役
 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 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 外務省 研修所長 就任
 2019年 1月 退官
 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)

澤田 道隆
 社外取締役
 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 花王株式会社 取締役会長
 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 花王石鹸株式会社(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 取締役 執行役員 就任
 2012年 6月 同 代表取締役社長執行役員 就任
 2021年 1月 同 取締役会長 就任(現任)
 2022年 6月 当社 取締役 就任(現任)

大野 恒太郎
 社外監査役
 在任年数 6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 9月 退官
 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)

小坂 達朗
 社外監査役
 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 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
 オリオンバス株式会社 社外取締役
 1976年 4月 中外製薬株式会社 入社
 2002年 10月 同 執行役員 経営企画部長 就任
 2004年 10月 同 常務執行役員 経営企画部長 就任
 2005年 3月 同 常務執行役員 営業統括本部 副統括本部長 就任
 7月 同 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 常務執行役員 ライフサイクスマネジメント・マーケティングユニット長 就任
 2010年 3月 同 取締役 専務執行役員 就任
 2012年 3月 同 代表取締役社長 兼 COO 就任
 2018年 3月 同 代表取締役社長 兼 CEO 就任
 2020年 3月 同 代表取締役社長 兼 CEO 就任
 2022年 3月 同 特別顧問 就任(現任)
 6月 当社 監査役 就任(現任)

松村 眞理子
 社外監査役
 在任年数 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
 ソーダニッカ株式会社 社外取締役
 1988年 4月 弁護士登録
 ブラウン・守谷・船足・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)

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
取締役	大橋 徹二	●		●			●	●	●生産部門の要職、米国子会社社長、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
	森山 雅之			●	●			●	●開発、マーケティング、プロダクトサポート知見 ●米国子会社社長歴任、鉱山事業掌管
	堀越 健		●				●	●	●経理財務部門の要職歴任 ●欧州での実務経験
	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	●	●	●					●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
	アーサーM.ミッチェル							●	●弁護士としての国際法務の分野における見識と経験
監査役	齋木 尚子					●		●	●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	●		●	●	●			●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
	佐々木 輝三		●					●	●経理財務分野における見識 ●欧州・米国での実務経験
	大野 恒太郎					●	●		●最高検察庁検事総長を歴任するなど法曹界における見識と経験
	小坂 達朗	●		●	●				●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						●	●	●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

役員一覧

執行役員 (2023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
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(兼)改革室長
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

生産本部栗津工場長(兼)改革室長、石川・富山地区担当
保川 高司

情報戦略本部長
前田 伸二

生産本部副本部長(鑄造担当)
西山 知克

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

建機マーケティング本部アフターマーケット事業本部長
佐藤 賢一

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・ピー・エー代表取締役社長
篠原 正喜

コマツ経済戦略研究所長、経済安全保障担当
岡田 俊郎

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)グローバルHRユニット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

執行役員(海外) (2023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

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

マイニング事業本部副本部長(兼)
コマツマイニング(株)社長(兼)CEO

Peter Salditt

コマツマイニング(株)EVP(兼)COO
岡本 望

マイニング事業本部副本部長(兼)
マイニング・テクノロジー・ソリューションズ テクニカルダイレクター
谷口 純

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

中国

常務執行役員

中国総代表(兼)小松(中国)投資有限公司董事長
今吉 琢也

アフリカ

執行役員

コマツ南アフリカ(株)社長
Michael Blom

グローバルオフィサー (2023年6月末日現在)

北米

コマツマイニング(株)President,
Surface Mining
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

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)投資有限公司総経理(兼)CEO
費 春江