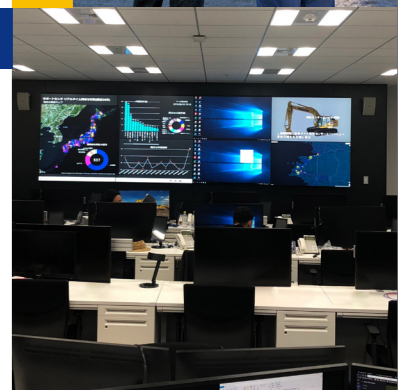
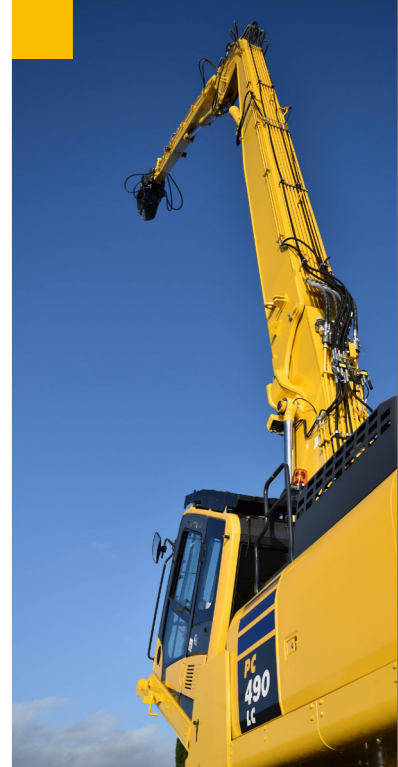


コマツレポート2019

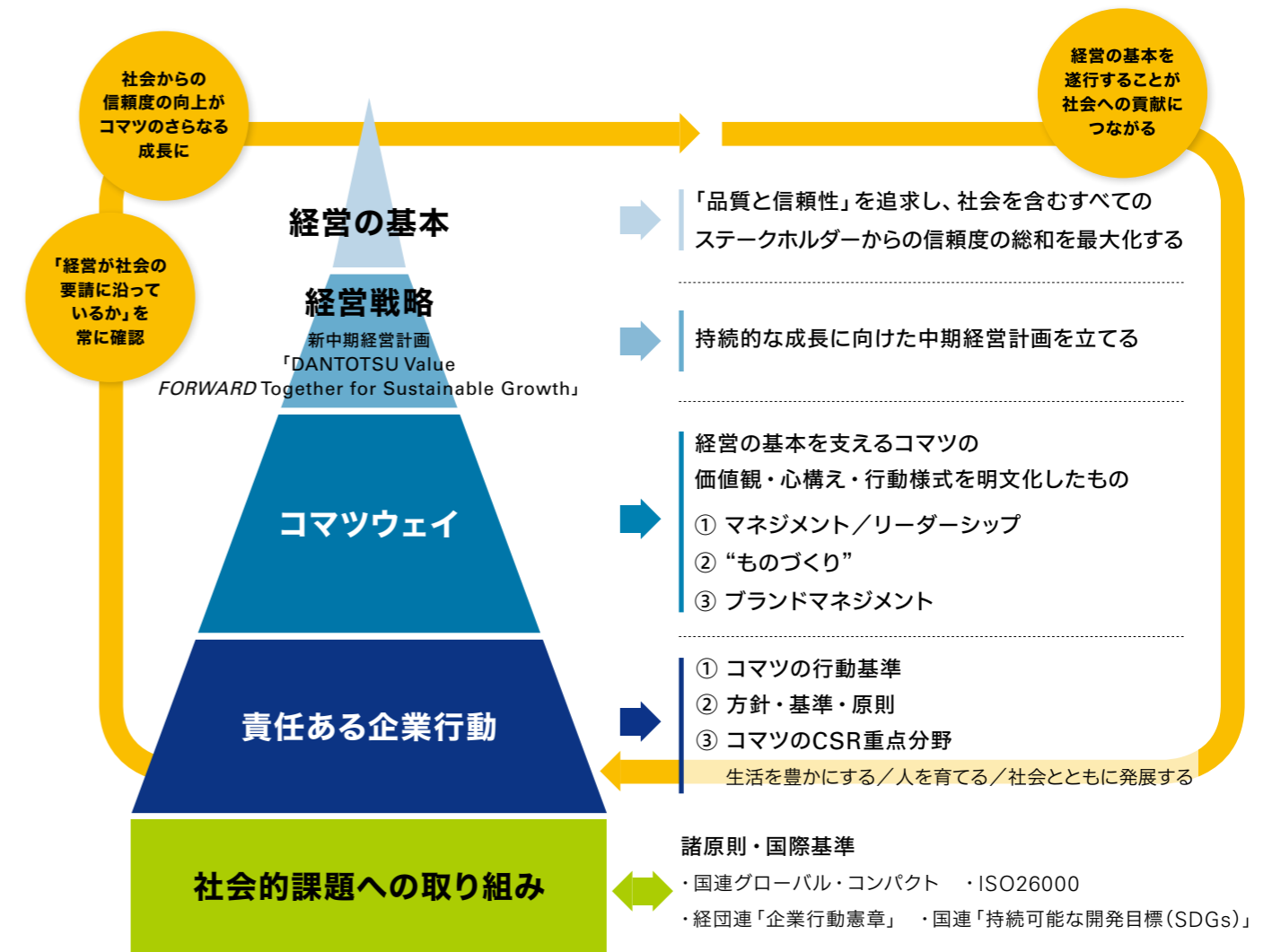
# KOMATSU REPORT 2019



事業概況

# コマツの経営の基本

コマツの経営の基本は、「品質と信頼性」を追求し、企業価値を最大化することです。そしてその「企業価値」とは、我々を取り巻く社会とすべてのステークホルダーからの信頼度の総和であると考えています。信頼度を向上するためには、企業の社会的責任を自覚して行動するとともに、「コーポレート・ガバナンスの充実」と「ものづくり」競争力の強化に努めなくてはなりません。この考え方を基盤として、「ブランドマネジメント」を導入することによって、コマツグループ社員が「企業の立場」から「お客さまの立場で考える」ように意識改革を図り、コマツグループの体質強化と人材育成を進めていきます。



社会を含むすべてのステークホルダー



## Contents

### 事業概況

- 01 コマツの経営の基本
- 02 コマツのあゆみ
- 03 コマツの強み
  - 03 グローバルな生産・販売体制
  - 04 セグメントの事業概況
  - 06 人材の育成
- 08 コマツの事業全体像

### コマツの成長戦略

- 10 社長メッセージ
- 14 コマツを取り巻く外部環境
- 16 新中期経営計画の概要・位置づけ
- 18 新中期経営計画の概念・考え方
- 19 持続的成長を実現する成長戦略3本柱
- 23 成長戦略3本柱の進化とともに実現する「ダントツバリュー」経営目標と利益配分
- 24 成長戦略3本柱によるESG課題の解決

### 財務戦略

- 26 CFOメッセージ

### ESGの課題解決

#### 環境課題への対応

- 32 環境の重要課題
- 33 コマツの環境への取り組み

#### 事業リスク対応

- 36 事業等のリスク
- 38 人権に関する方針

#### 社会貢献活動

- 40 南アフリカ：カミンズ社との協業による教育プログラムを推進
- 41 米国：アパラチア鉱山跡地の森林再生プロジェクトに着手

#### コーポレート・ガバナンス

- 42 コーポレート・ガバナンス
- 52 役員一覧

### Corporate Profile

- 54 11年サマリー
- 56 会社情報
- 57 コマツレポートについて

#### 見通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。実際の業績は様々な要因の変化により、記載の予想、計画、見直しとは大きく異なることがあります。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 2018年4月1日～2019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「2018年度」および「2019年3月期」は、特に記載のない限り、2018年4月1日から2019年3月31日までの期間を示しています。  
 ・2019年度の業績見直しは、2019年4月26日の決算発表時の公表値を記載しています。

#### 編集方針

当レポートは、コマツの中長期的な事業戦略と、事業を通じたESG課題解決の好循環を、ステークホルダーの皆さまにわかりやすくお伝えすることを目的に発行しています。編集にあたっては、国際統合報告評議会(IIRC)による「国際統合フレームワーク」と、経済産業省による「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。



事業概況

# コマツのあゆみ

コマツは1921年に石川県小松市で創業しました。以来、取り巻く環境が大きく変化中、一貫して「品質と信頼性の向上」に努めつつ直面する課題を解決し、その経験を自社の「強み」として蓄積してきました。

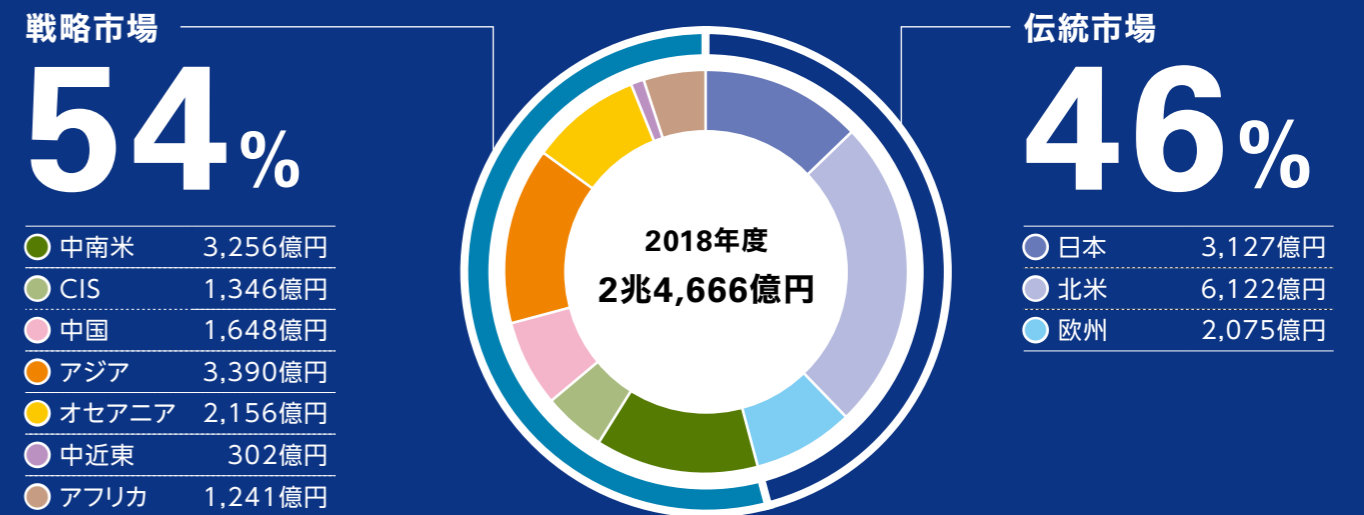
日本・世界の動き	主なマイルストーン	グループ企業の展開
1918 第一次世界大戦終了	<b>1920 創業・日本での地位確立</b> 1921 小松製作所設立 1924 市販プレス第1号製作	
1929 世界大恐慌	1931 農耕用トラクターの国産第1号完成	
1945 第二次世界大戦終了	<b>1940</b> 1943 国産ブルドーザーの原型「小松1型均土機」製作 1951 本社を東京に移転 1955 アルゼンチンへの建機初輸出	
1961 日本の貿易・為替自由化（機械輸入の自由化）	<b>1960 グローバル品質への挑戦</b> 1961 マルA対策を開始・全社品質管理(QC)導入 1964 インドに初の海外駐在員事務所を設立 1968 油圧ショベルの生産開始	1967 小松ヨーロッパ(株)
1971 ドルショック 1973 第一次オイルショック 円変動相場制に移行	1972 小型プレス分野に進出 1975 ブラジルにて初の海外現地生産ブルドーザー完成	1970 小松アメリカ(株) 小松ブラジル(有)
	<b>1980 海外生産の拡大</b>	1979 小松オーストラリア(株)
1985 ブラザ合意(円高の進行)	1983 インドネシアでの現地生産開始 1985 米国・英国での現地生産開始 1989 ドイツ ハノマーズ社に資本参加	1982 小松インドネシア(株) 1985 英国小松(株) 1988 小松ドレッサーカンパニー
1991 ソビエト連邦解体・CIS創設	1994 産業機械事業分社化 1996 米国 モジュラーマイニングシステムズ社に資本参加 1998 KOMTRAX開発	1993 コマツカミンズエンジン(株) 1994 コマツ産機(株) 1995 小松常林建機公司 小松山推建機公司
1997 アジア通貨危機		1996 デマークコマツ(有) 1997 コマツ南部アフリカ(株) 1999 コマツ中近東(株) コマツカミンズチリ(有) コマツマイニングジャーマニー(有)
	<b>2000 「ダントツ」を目指して</b>	
2008 リーマン・ショック	2001 第一次経営構造改革を実施 2006 コマツウェイ制定 2008 無人ダンプトラック運行システム、ハイブリッド油圧ショベル市場導入 2013 ICTブルドーザー市場導入 2014 ICT油圧ショベル市場導入 2015 建設現場ICTソリューション「スマートコンストラクション」開始 2017 ジョイ・グローバル社を買収	2000 ギガフォトン(株) 2004 コマツフォレスト(株) 2008 コマツNTC(株) 2017 コマツマイニング(株)

# コマツの強み

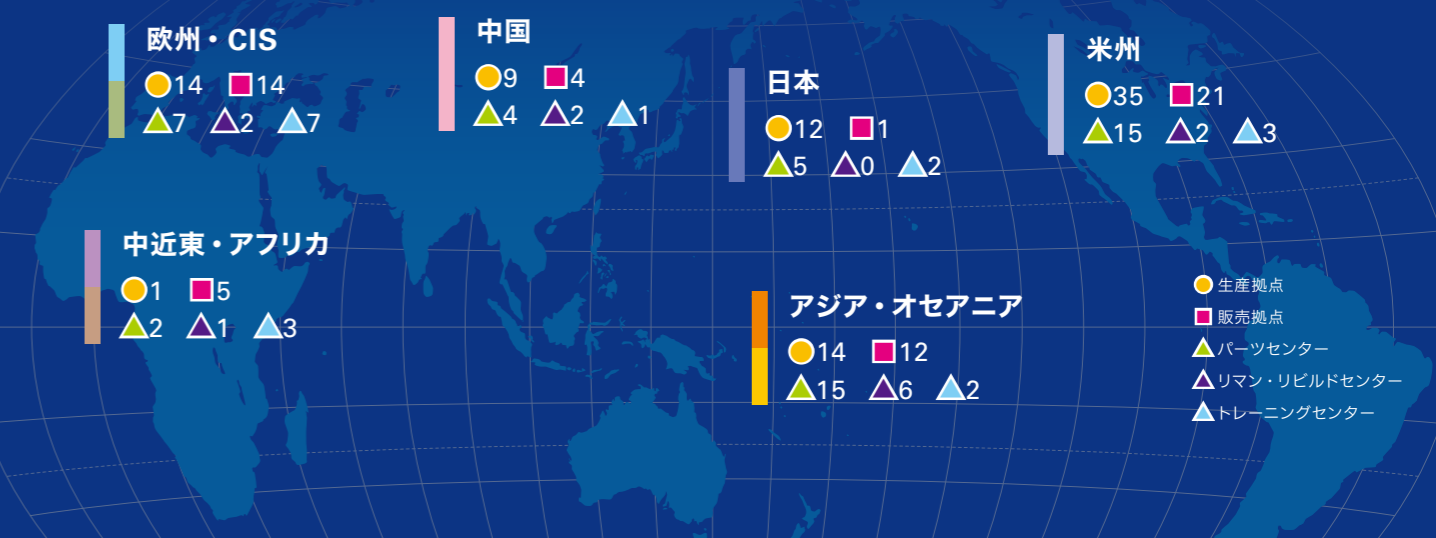
## グローバルな生産・販売体制

コマツは商品の需要地で生産することを基本方針としており、全世界に生産・販売拠点を設置しています。更に、開発機能を持つ生産工場を「マザー工場」と位置づけ、同じ商品を生産する海外の工場(チャイルド工場)に対して、安全・品質・コスト・納期の責任を持つ「マザー工場体制」をとっています。このフレキシブルな生産体制の強みを活かし、お客さまや地域社会に密着しつつグローバルに事業を展開しています。

2018年度 建設機械・車両部門 売上高 地域別構成比(外部顧客向け)



生産・販売拠点(2019年4月1日現在)



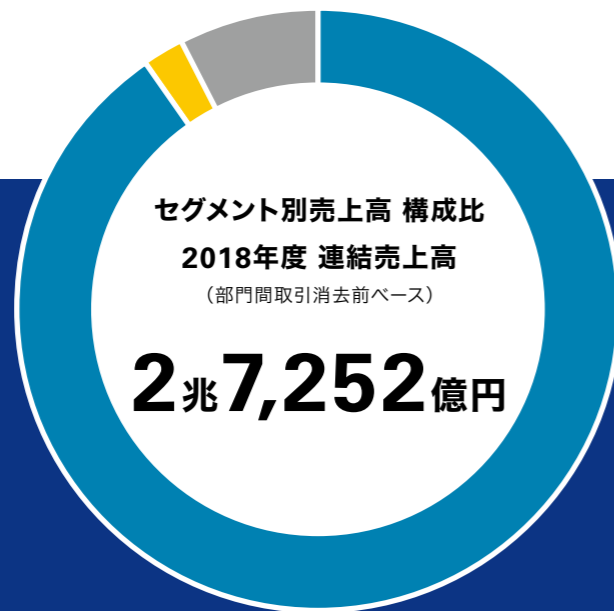
	米州	欧州・CIS	アジア*2	中近東・アフリカ	中国	日本	合計
生産拠点	35	14	14	1	9	12	85
うち、マザー工場*1	1	4	0	0	0	4	9

\*1 コマツマイニング(株)を除く \*2 日本、中国を除く

# コマツの強み

## セグメントの事業概況

コマツは、コアビジネスである建機・鉱山機械事業、産業機械事業に集中し、私たちの強みである「ダントツ商品」「ダントツサービス」「ダントツソリューション」を更に進化させながら、「安全で生産性の高いスマートでクリーンな未来の現場」の実現を目指します。



### 建設機械・車両部門

**2兆4,666億円**

コマツは、世界の建設現場や鉱山現場で活躍する建設・鉱山機械や、フォークリフト、林業機械、資源リサイクル機械、地下建設機械など幅広い商品・サービス・ソリューションを提供し、フルラインナップ展開とともに、圧倒的な高品質と技術革新によって、建設・鉱山機械分野で国際的なリーダーとしての地位を確立しています。



ダンプトラック

### リテールファイナンス部門

**573億円**

コマツ商品の販売ツールとして、お客さまの資金負担軽減などに貢献するファイナンス（金融）事業に取り組んでいます。「KOMTRAX(所在地情報、稼働状況、エンジンロックなど)」技術を活用した延滞債権発生予防や、スピーディーな審査、競争力のあるファイナンス条件などを強みとし、お客さまとの長期的な関係の構築を目指しています。



### 産業機械他部門

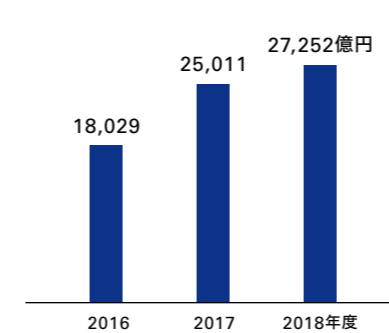
**2,012億円**

建設機械・車両部門と並ぶ中核事業として、自動車のボンネットやサイドパネルの成形に使用される大型プレス機械や、板金機械、工作機械、半導体露光装置用光源（エキシマレーザー）などを提供しています。ほかにも、建設機械を中心とした物流事業や、防衛省向け特機などの生産も行い、様々なお客さまの事業活動に貢献しています。

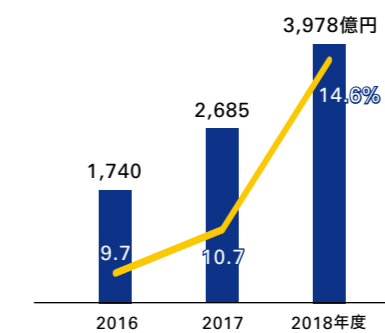


大型プレス

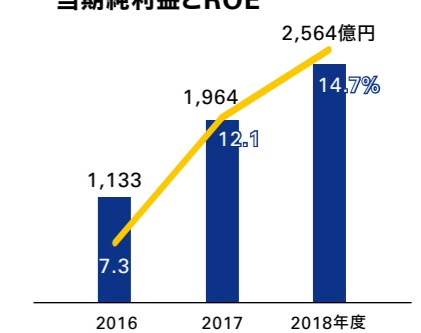
### ▶ 連結売上高



### ▶ 営業利益と売上高営業利益率



### ▶ 当社株主に帰属する当期純利益とROE



## 商品

「品質と信頼性」を徹底追求し、全世界のお客さまのニーズと期待に最善の形で応える、安全で創造的な商品の提供を目指しています。今後は、現場全体をICTで有機的につなぐ「スマートコンストラクション」をグローバルに推進するため、製品の自動化・自律化、電動化、遠隔操作化などの技術を活用し、更なる商品の高度化を実現していきます。



油圧ショベル



ホイールローダー



ロープショベル



フォークリフト



ハーベスター



自走式破砕機



ファイバーレーザー加工機



エキシマレーザー

## サービス

お客さまの車両を止めない万全の補給部品供給・サービスはもとより、車体に取り付けた機器から位置や稼働時間、車両の状況などの情報を提供する技術「KOMTRAX」を活用することにより、お客さまの保有車両の稼働率向上や維持費の低減など、機械のライフサイクルに対する更なる付加価値の向上を目指しています。



## ソリューション

現場全体をICTで有機的につなぐ「スマートコンストラクション」の推進は、労働力不足やオペレータの高齢化など、建設現場の課題を解決するためのコマツのダントツソリューションです。建設現場に携わるすべての人・モノ（機械、土など）に関する情報をICTでつなぎ、解析、シミュレーション、提案まで行います。



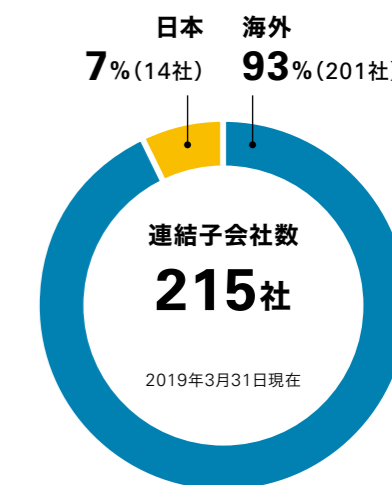
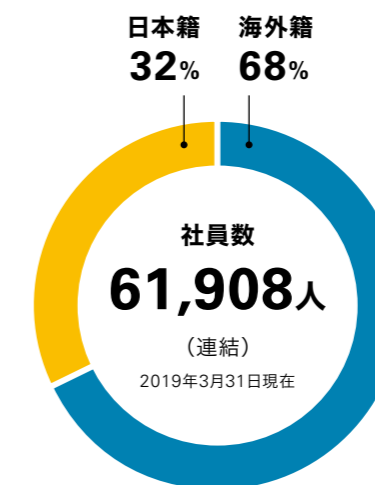
# コマツの強み

## 人材の育成

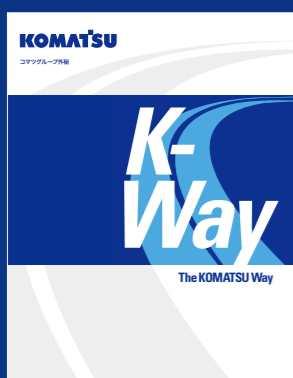
コマツ創業者の竹内明太郎は、今からおよそ100年前、石川県小松市に株式会社小松製作所(現 コマツ)を設立しました。当時、欧州諸国で優秀な技術を目の当たりにし、触発された竹内は「海外への雄飛」「品質第一」「技術革新」「人材の育成」という4つの経営理念を掲げました。コマツにとってかけがえのない財産である「人材」の育成に対する想いは、現在のコマツにも脈々と受け継がれています。

## グローバルコマツを支える社員

コマツは全世界で事業を展開し、社員の外国籍比率も約7割にのぼっています。さまざまな国や地域の価値観や文化を互いに受け入れつつ、コマツを支えてきた価値観や、職場での自律的な改善をはじめとする“ものづくり”競争力をグローバルに伝承し、地域に根ざした人材を育成していくことが、ますます重要になっています。



## 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。

企業を取り巻く環境が大きく変化するなか、コマツがグローバルに発展し、更に強い企業に成長するためには、文化や習慣の異なる全世界の社員がコマツウェイを共有し、同じ方向へと導く実践活動が大切です。

### 1

#### マネジメント/ リーダーシップ

経営トップ/リーダーは常に現場に立脚し、代理店、協力企業を含むグループ全体への貢献に重心を置いた事業運営を行います。また取締役会の活性化、ステークホルダーとのコミュニケーション、コンプライアンス、リスク対応、後継者育成をリーダーの行動指針としています。

### 2

#### “ものづくり”

コマツの成長を支え競争力の源泉としてきた、TQM(総合的品質管理)を中心とする“ものづくり”の考え方や視点、価値観を、すべての社内部門や、協力企業、代理店などのパートナーが一体となって継承し、全員参加で実践し続けていくことを目指しています。

### 3

#### ブランドマネジメント (顧客価値創造活動)

「ブランドマネジメント」とは、「お客さまにとって、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」ための活動です。お客さまの現場に入ってお客さまの理想を知り、グループ、代理店と一体となってお客さまとともに目標を達成し、お客さまとの関係性を深めていくことを目指します。

## QC活動による人材育成

コマツはQC(Quality Control)活動を1961年に導入し、現在国内にとどまらず各海外拠点に展開しています。現場主義で課題を直視し、原因を源流工程まで突き詰めて対策を講じ、永続的に改善サイクルを回し続けるQC活動は、コマツの卓越した品質や信頼性、生産性向上の原動力となってきました。また職場での自律的なQC活動は、社員の現場力、コミュニケーション力、リーダーシップ力を鍛える人材育成の場として定着しています。

コマツのQC活動の特長は、活動を商品の「質」はもとより、すべての業務の「質」を向上するTQM(Total Quality Management)として取り組むとともに人材育成の一環と位置づけ、管理・間接部門を含む全社に活動の幅を広げてグローバルに展開する点にあります。グローバルに展開されるQC活動を通して、コマツは社員の現場力向上とキャリア形成に、これからも取り組みます。



年1回、全世界の優秀な活動事例が発表されるオールコマツQC大会を開催し、社員の現場力向上に取り組んでいます。

## 現場技能の向上・伝承

品質と信頼性に優れ、先進技術を取り入れた商品や、お客さまに安心してお使いいただくためのサービス。コマツは、これらを実現する源泉が「現場の高い技能の集積」だと考えています。グローバルな事業展開を見据えて、コマツは、自社拠点はもとより、パートナーである協力企業や、世界各地のサービス代理店において技能の向上・伝承に取り組んでいます。

特に古くから技能の向上・伝承に取り組んできた生産部門では、「基盤強化となる技能水準の底上げ」を地道に現場レベルで実践することを活動の特長としています。更に活動を補強すべく、近年は国内外の各拠点内に教育専門の設備・機械を備えた技能トレーニングセンタを整備し、基礎技能の鍛錬に活用しています。また技能レベルを測る場として、「オールコマツ技能競技大会」(写真)を毎年開催し、10カ国以上の拠点から選抜された約200名の技能者が集う「技能の登竜門」として位置づけています。この大会は世界各地域・各拠点代表との切磋琢磨を通じ、コマツ全体の技能レベルを継続して高めていくものであり、若手技能者や技能指導者の励みとモチベーション向上にもつながっています。



事業概況

# コマツの事業全体像

持続可能な成長を実現するため、企業に求められること。それは外部環境の変化に即応する強靱でフレキシブルな収益構造と、ますます高まるESG課題の解決を両立することにあります。コマツは長年培ってきた”ものづくり”基盤を強みとし、お客さま、代理店、パートナー、地域社会、そして私たちすべての現場をダントツでつなぎ、社会の要請に応じていきます。



## 社長メッセージ



代表取締役社長 兼 CEO  
小川 啓之

コマツは、持続的な成長の実現に向け、「ダントツバリュー」を追求し、経営の基本である「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」ことに努めてまいります。

### 社長就任にあたって

2019年度がスタートするこの4月から代表取締役社長 兼 CEOに就任いたしました小川啓之です。ステークホルダーの皆さまには、日頃よりご理解とご支援をいただき、厚く御礼申し上げます。当社では2016年度から2018年度の3カ年にわたって前中期経営計画「Together We Innovate GEMBA Worldwide —Growth Toward Our 100th Anniversary (2021) and Beyond—」を掲げ、市場は回復しないという厳しい前提条件の下、①イノベーションによる成長戦略、②既存事業の成長戦略、③土台強化のための構造改革という3つの重点項目に取り組んできました。幸いにも市場は2017年度より急速に回復し、その結果、2018年度の業績は、建設機械・

車両部門では、多くの地域で需要を着実に取り込み、過去最高の売上高・営業利益となり、前中期経営計画の経営目標も達成することができました(P.16)。

こうした流れの中、当社は2019年度から2021年度までの3カ年を対象とする新中期経営計画「DANTOTSU Value—FORWARD Together for Sustainable Growth」をスタートしました(P.14)。この新中期経営計画は、私自身その担当として、昨年1年間、策定の指揮にあたってきたものです。当社の新たな飛躍に挑戦し、より長期的な視点に立ち、新中期経営計画を着実に遂行することで持続的な成長を実現できるよう最善を尽くしてまいります。

### コマツを取り巻く環境と新中期経営計画の策定

コマツの歴史を振り返ってみますと、様々な社会情勢や環境変化への対応の歴史でもありました。特に初めて営業赤字となった2001年度以降は、事業の「選択と集中」と「構造改革」を果敢に進め、強固な企業体質づくりを進めるとともに、お客さまの現場の生産性向上のため、製品の高度化を目指す「ダントツ商品」のみならず、稼働の高度化を目指す「ダントツサービス」、施工の高度化を目指す「ダントツソリューション」の提供に努めてまいりました。

今、世界では多極化や保護主義の台頭が懸念され、気候変動問題が企業経営にインパクトを与えつつあります。またIoT・AI・ビッグデータの浸透や、EV化・自動化の進展、労働人口の減少、循環型経済の進展など、様々な変化が見込まれています。

建設・鉱山機械市場は、長期的には需要は堅調に推移すると期待されますが、かつてのような新興国の成長に伴う大幅な市場拡大は見込めず、また、短期的にはボラティリティ(需要の変動幅)が高く推移することが予測されます。産業機械他部門では、自動車のEV化進展等による産業構造変化が見込まれ、半導体市場においても一時的に調整局面となる見通しです。

こうした環境変化の中、新中期経営計画では、成長戦略による収益向上とESG課題解決の好循環で持続的な成長を図り、コマツの「経営の基本」である「品質と信頼性」を追求し、「企業価値」である、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目指します。

## 社長メッセージ

新たな3つの成長戦略として、①イノベーションによる価値創造、②事業改革による成長戦略、③成長のための構造改革を掲げ、これら成長戦略3本柱の考えに基づいた成長分野への重点投資を優先的にいき、需要の変動に左右されない収益構造を構築していきます。

更に、ESG課題の解決に向けては、新中期経営計画において初めて経営目標にESGの項目を掲げ、CO<sub>2</sub>の排出削減や再生可能エネルギー使用比率の向上に取り組んでまいります。また2019年4月には、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)への賛同を表明しました。今後も当社は本業を通し

て、バリューチェーン全体の生産性の向上・効率化、環境負荷低減を進めます。

私たちの目指すべき姿は、「安全で生産性の高いスマートでクリーンな未来の現場」をより高い次元で実現し、価値を生み出していく会社になることです。これにより、コマツが持続的に成長していくと同時に、社会課題の解決と豊かな社会づくりにつながるという好循環を生み出していきたいと思っています。そのためには、お客さまのビジョンやミッションにマッチした戦略を立て、お客さまと共に成長していくイメージをしっかりとって経営にあたるのが重要と考えています。

## 「ダントツバリュー」に込めた思い

新中期経営計画は、コマツの将来の「あるべき姿」へのロードマップに基づいて、バックカastingで策定しましたが、そのスローガンは「ダントツバリュー」です。ここには、「世界の現場を『ダントツ』でつなぎ、一緒になって持続的成長を目指そう」というメッセージが込められています。今、世界は地球規模で大きく変わり始めています。そんな中、社会やお客さまは何に困り、何を必要とされているのか?そして私たちは今、何をすべきなのか?そんな問いを自らに投げかけ、策定しました。

コマツではこれまでも、製品の高度化を目指す「ダントツ商品」、稼働の高度化を目指す「ダントツサービス」、施工の高度化を目指す「ダントツソリューション」への取り組みを通じて顧客価値の向上とバリューチェーンの拡大を図ってきましたが、これを更にレベルアップかつスピードアップし、顧客価値創造を通じたESG課題の解決と収益向上を目指すのが新中期経営計画における「ダントツバリュー」です。

その中でキーワードとなるのが「現場」と「つなぐ」という言葉です。まず「現場」はお客さまのサイト、代理店さま、サブ

ライヤーさまなど、国内外を問わずコマツに関わるすべての人たちが働いている「場」であり、コマツの社内においては、生産現場(工場)だけではなく、研究開発、営業、管理部門などのオフィスも含めた「ワークプレイス」を意味しています。

次に「つなぐ」は、単に各現場をIoTで結ぶというだけではなく、みんなが同じ方向を向いてベクトルを合わせながらチームワークで仕事をしていくイメージです。私はこれまで、国内外の生産部門での経験が長かったのですが、「ものづくり」の現場では日々の地道な活動が行われています。お客さまの建

設や鉱山の現場に入って働いている社員もいます。また、これらの活動を下支えている社員も数多くいます。こうしたすべての「現場」、つまりワークプレイスで働く仲間が、一体感を持ちチームワークで仕事に立ち向かっていることが、つながった状態といえます。

このように世界の「現場」が、「ダントツ」で「つながる」ことが、新中期経営計画における一番の目標であり、これを実現すれば、定性・定量の両面から掲げた経営目標の達成も難しくはないと考えています。

## 100周年を通過点に、次なる時代に向けて

コマツは、2021年に創立100周年を迎えますが、これはあくまでも一つの通過点であり、更に将来に向けて持続的な成長を遂げていく必要があります。そのためにも、お客さまと共に「安全で生産性の高いスマートでクリーンな未来の現場」を実現し価値を生み出していくことを目指し、社会やお客さまの課題解決に向け、時代の変化に対応した経営を柔軟かつ機動的に推進していくことを基本としています。

コマツはこれからも社会が直面する課題に真摯に向き合い、社会と共に成長・発展を遂げる企業としてその存在価値を高めていく所存です。また、国連グローバル・コンパクトや「持続可

能な開発のための世界経済人会議(WBCSD)」などのイニシアチブにも積極的に参加しながら、社会・環境に対するグローバル企業としての責任を果たしてまいります。今後とも、ステークホルダーの皆さまには、ご支援ご協力を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

代表取締役社長 兼 CEO

小川啓之

### DANTOTSU Value

FORWARD Together for Sustainable Growth

### 世界の現場を、「ダントツ」でつなぐ

今、世界は、地球規模で大きく変わり始めています。

社会やお客さまが何に困り、何を必要としているのか。

私たちは、今、何をすべきなのか。

それは、私たちの強みである圧倒的な商品・サービス・ソリューションを進化させ、

お客さま、代理店、パートナー、地域社会、そして私たちすべての現場を

ダントツでつなぐことで、持続的成長を目指すことです。

「ダントツ」で世界を変える、私たちが変える。

それがコマツのダントツバリューです。



# 新中期経営計画(2019年度～2021年度)

## DANTOTSU Value

### FORWARD Together for Sustainable Growth

## コマツを取り巻く外部環境

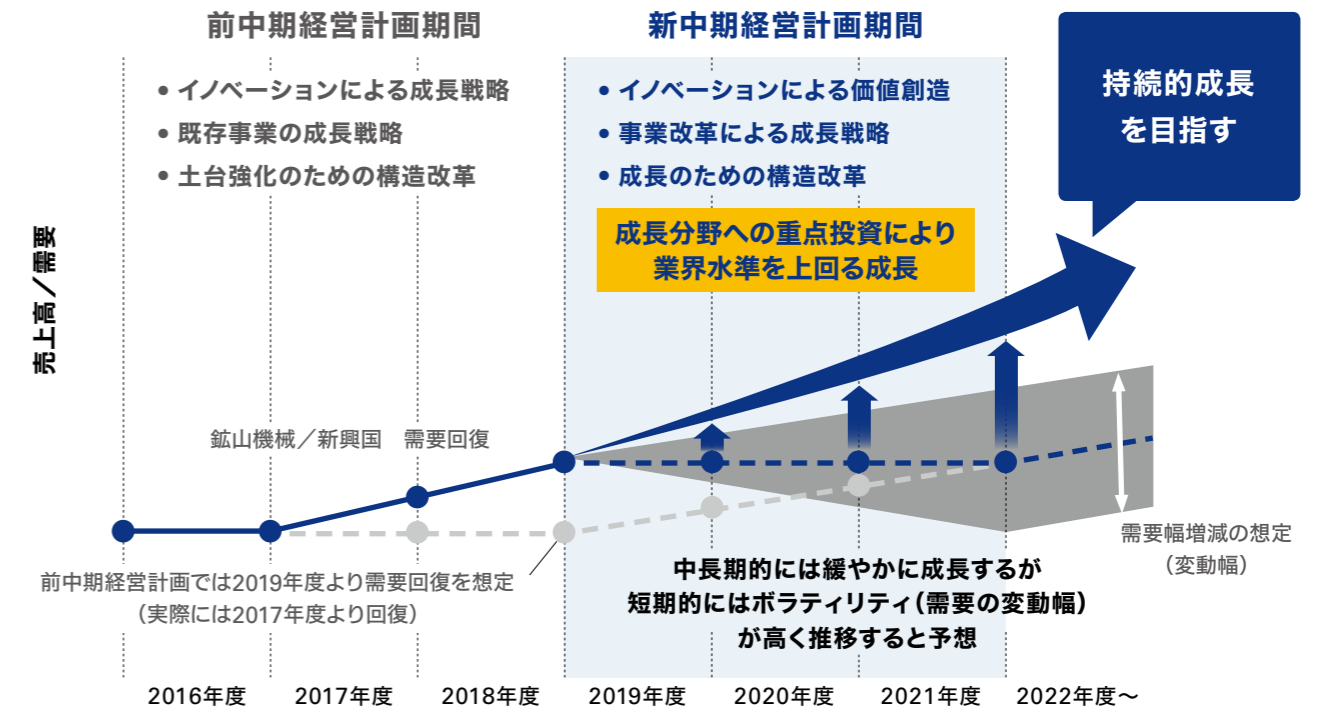
世界では保護主義や多極化、気候変動への意識がますます高まっています。外部環境が大きく変化中、建設機械・車両部門では、建設・鉱山機械の需要は中長期的には緩やかな成長が見込まれるものの、短期的にはボラティリティ(需要の変動幅)が高く推移すると予想されます。産業機械他部門では、自動車業界向けの需要はEV化進展等による産業構造変化が見込まれ、半導体業界向けは中長期では確実に成長するものの、一時的な調整局面が予想されます。

こうした環境下で当社が持続的な成長を実現するためには、需要変動に左右されない成長戦略が必要となってきます。

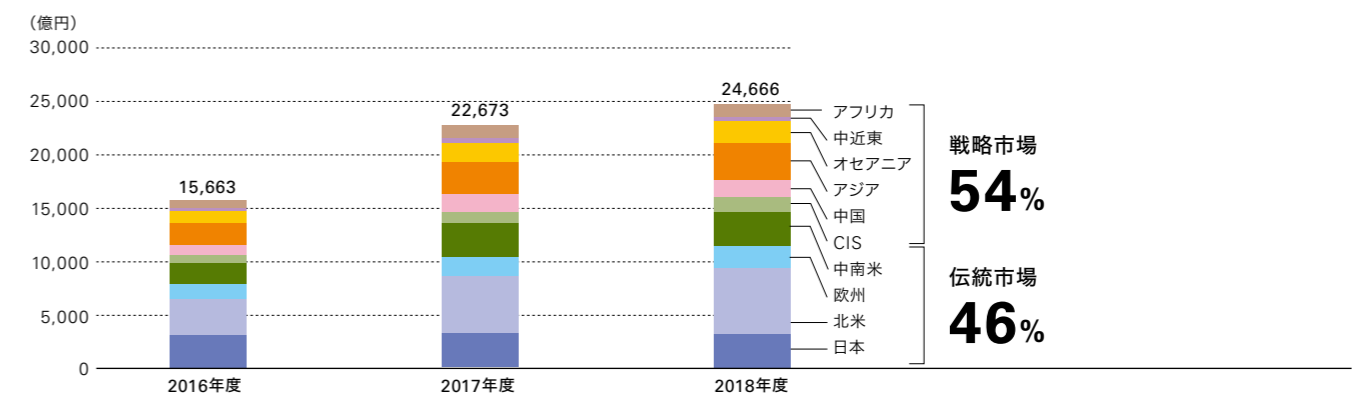
## 外部環境とESG課題の変化

<h3>政治・経済</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>多極化する世界</li> <li>保護主義の台頭</li> <li>新興国の経済成長</li> </ul>	<h3>技術</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>IoT/AI/ビッグデータの更なる浸透</li> <li>EV化・自動化の進展</li> </ul>
<h3>環境・エネルギー</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動</li> <li>エネルギー・食料・水需要増加</li> <li>脱炭素化・再生可能エネルギー</li> </ul>	<h3>社会・価値観</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>先進国でのダイバーシティ加速</li> <li>労働人口の減少</li> <li>シェアリングによる循環型社会の実現</li> <li>安全・快適の追求、ニーズの高まり</li> </ul>

## 建設・鉱山機械の需要推移



建設機械・車両：地域別売上高推移(外部顧客向け)



持続可能な社会

の実現への期待

成長戦略における課題

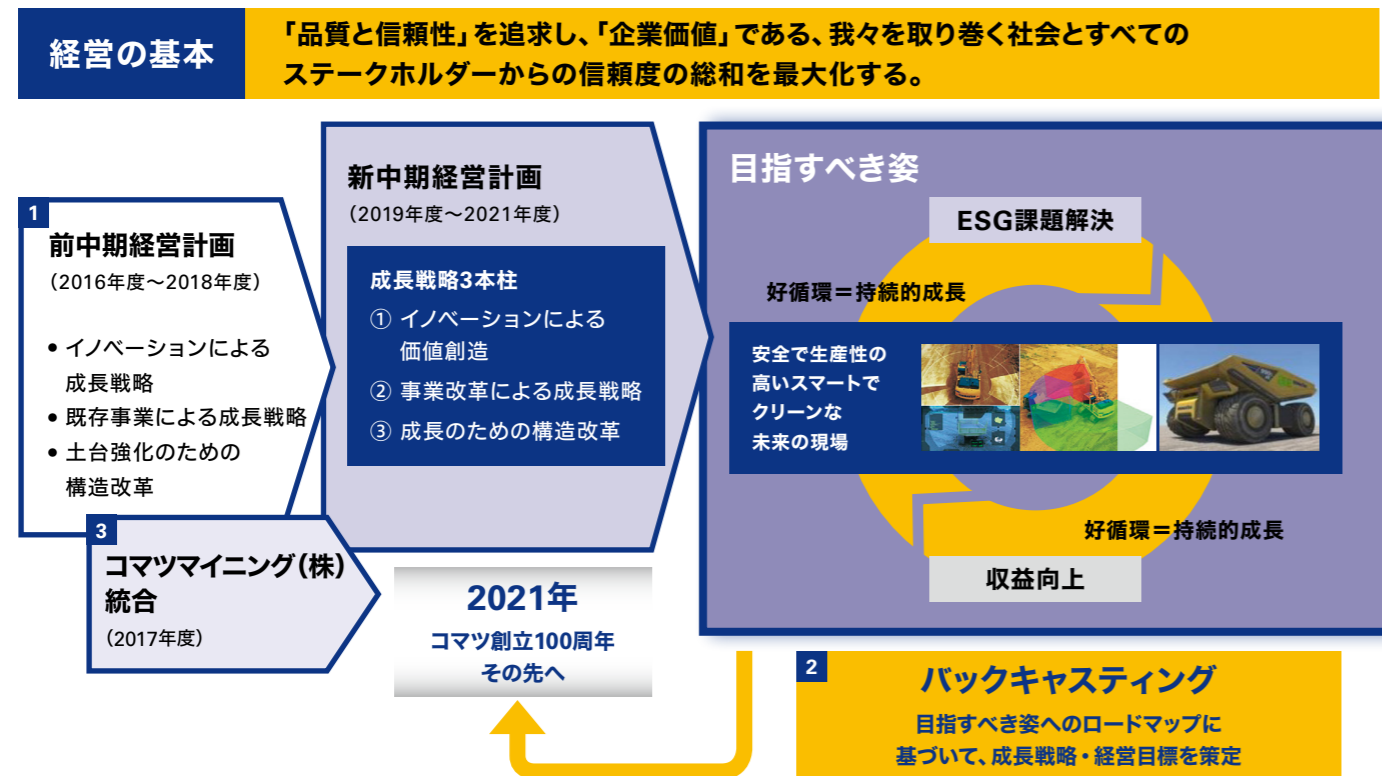
① 本業の成長戦略を通じたESG課題解決

② 外部環境変化や需要変動に左右されない収益構造による持続的成長

## 新中期経営計画

### 新中期経営計画の概要・位置づけ

新中期経営計画では、2021年の創立100周年とその先のコマツのあるべき姿・目指すべき姿を設定しました。当社の目指すべき姿は、「安全で生産性の高いスマートでクリーンな未来の現場」をお客さまとともに実現することで、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を図ることで。



### 2 バックキャストिंगによる新中期経営計画策定

新中期経営計画は、長期的な視点に立って当社の目指すべき姿とロードマップを設定したあと、そこからバックキャストिंगすることで「コマツが今すべきことは何なのか」を検討しました。目指すべき姿が明確になることで、その実現に向けて発揮できる当社の強みと、更に強化すべき既存事業の実態、不足しているリソースを把握し、そこから見えてきたシナリオを徹底的に議論したうえで、成長戦略と経営目標を策定しています。



### 1 前中期経営計画の振り返り

建設・鉱山機械の需要は、2013年頃より資源価格の低迷や新興国の成長鈍化により調整局面が続きましたが、前中期経営計画策定時の想定よりも早く、2017年から回復基調となりました。このような環境の下、コマツは企業体質の強化に取り組みながら需要を着実に取り込むとともに、コマツマイニング(株)をグループに加え、前中期経営計画最終年度の2018年度は2年連続の増収増益と、過去最高の売上高・利益となりました。経営目標についても、リテールファイナンス事業のROAを除き、目標を達成しました。

#### 前中期経営計画の経営目標達成状況

経営目標	指標	2018年度	2016～2018年度
		実績	実績*
成長性	● 業界水準を超える成長率を目指す。	売上高成長率 (対前年伸び率) 9.0%	15.0%
収益性	● 業界トップレベルの営業利益率を目指す。	営業利益率 14.6%	11.7%
効率性	● ROEは10%レベルを目指す。	ROE 14.7%	11.4%
株主還元	● 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%以上とし、60%を超えない限り減配はしない。	連結配当性向 40.5%	43.0%
健全性	● 業界トップレベルの財務体質を目指す。	ネットD/Eレシオ 0.43	0.34
リテールファイナンス事業	● ROA 2.0%以上	ROA 2.2%	1.6%
	● ネットD/Eレシオを5倍以下	ネットD/Eレシオ 3.64	3.60

\*2016～2018の各年度の平均で算出

### 3 コマツマイニング(株)の統合

2017年4月に、コマツマイニング(株) (旧ジョイ・グローバル社、以下、KMC)を買収し、KMCとコマツ双方の経営資源を活用した相乗効果(シナジー)を創出する活動を進めています。KMCは、鉱山機械事業で100年以上の長い歴史を有し、コマツがこれまで保有していなかった超大型の露天掘り向け鉱山機械や坑内掘り向け鉱山機械の製造・販売・サービスを行うグローバル企業です。

「品質と信頼性」を重視するコマツとKMCの“ものづくり”技術が融合するだけでなく、お客さまと直接向き合い、深い経験とノウハウを持つ両社の販売・サービス体制も統合・強化していきます。コマツとKMCの強みを活かしながら、2021年度にはKMCの売上高の10%以上のシナジー効果をあげることを目標としています。

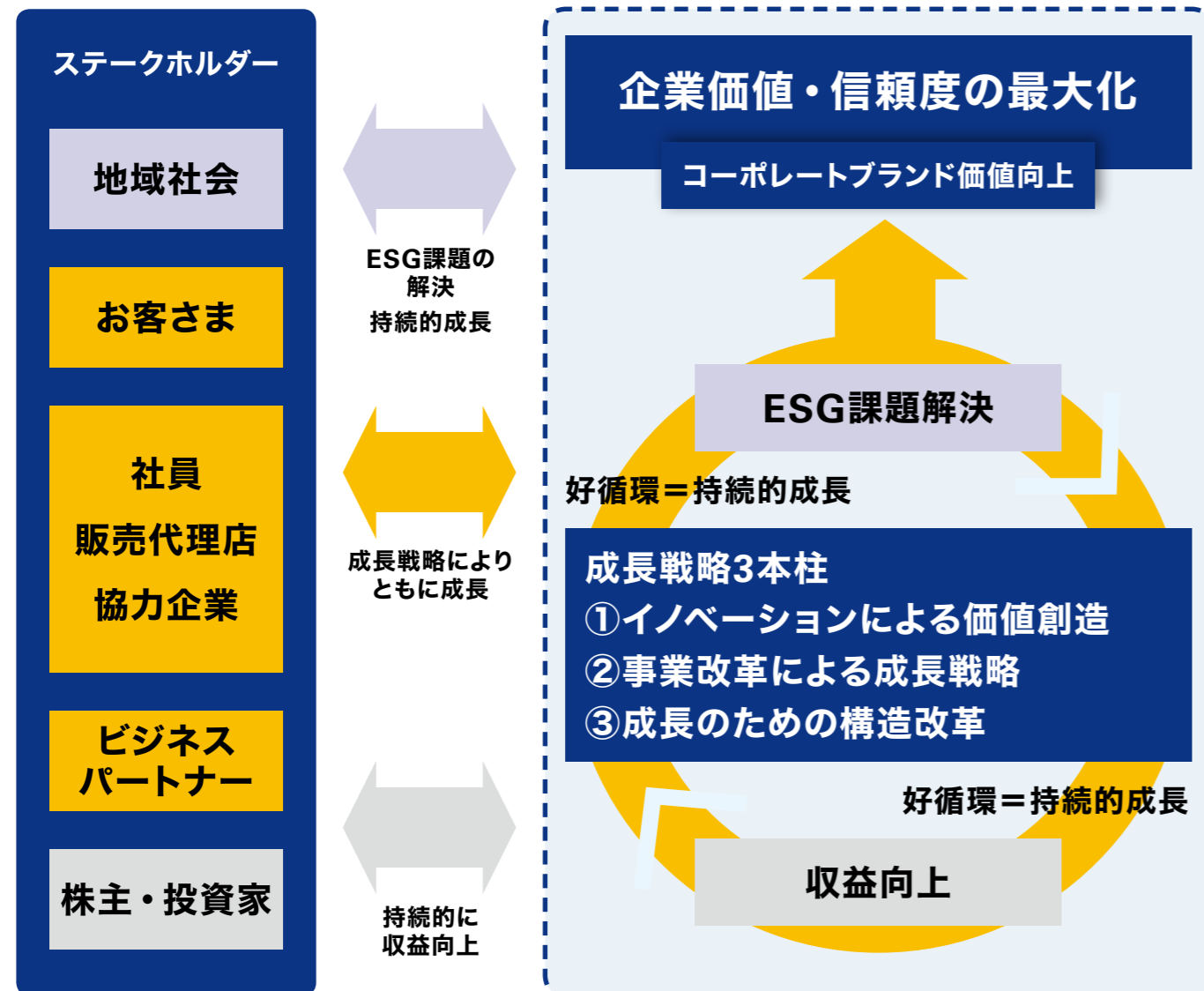


## 新中期経営計画

### 新中期経営計画の概念・考え方

新中期経営計画では、新たな3つの成長戦略として、①イノベーションによる価値創造、②事業改革による成長戦略、③成長のための構造改革を掲げます。そして、これら成長戦略3本柱の考えに基づいた成長分野への重点投資を優先的に行い、需要の変動に左右されず、収益向上とESGの課題解決の好循環による持続的成長を目指します。

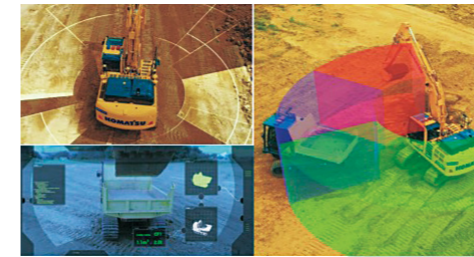
社会やステークホルダーからの期待



### 持続的成長を実現する成長戦略3本柱

コマツを取り巻く外部環境や課題に対して策定されたのが成長戦略3本柱です。この成長戦略3本柱を推進し、持続的な成長を目指します。

#### 1 イノベーションによる価値創造



- 最適化プラットフォームとソリューションビジネス戦略の進化  
スマートコンストラクション/無人ダンプトラック運行システム(AHS)/プラットフォーム(LANDLOG、IntelliMine)
- 建設・鉱山機械・ユーティリティ(小型機械)の自動化・自律化、電動化、遠隔操作化
- 農林業のスマート化推進

#### 2 事業改革による成長戦略



- コマツマイニング(株)統合によるシナジー効果と成長戦略
- バリューチェーン改革、アフターマーケット再定義  
IoT/AI予測技術による予知保全、号機管理によるライフサイクルサポート/ロジスティクス改革/次世代キーコンポーネント
- 次世代KOMTRAX
- 砕石・セメント、農林業等 分野別強化
- アジアダントツNo.1、インド・アフリカ 成長市場への取り組み
- 産業機械事業改革(建機事業とのシナジー拡大、コア技術による成長)

#### 3 成長のための構造改革



- ICT・IoTによる業務改革
- 開発体制の構造改革  
モデルベース開発  
オープンイノベーション
- つながる工場、地球・作業環境負荷ゼロ工場
- グローバル人材育成

# 新中期経営計画

## 1 イノベーションによる価値創造

建設現場向けには、オープンプラットフォーム「LANDLOG」、ICT建機などを活用し、施工最適化シミュレーションの開発を強化。「スマートコンストラクション」のグローバル推進を図ります。

鉱山現場向けでは、新しく最適化プラットフォームを構築するとともに、2019年4月に新設した「AHS Center of Excellence」を、マイニングソリューションを統括する組織へ発展させることを目指します。

また、スマートコンストラクションの技術を応用し、林業全体を効率化する「スマート林業」の提案や、農業用ICT建機の商品化・事業化を目指し、更にはアジアを中心に海外展開を推進していきます。

### Topics : 未来の建設現場へのロードマップーソリューションビジネス戦略の進化ー

建設機械分野では、これまでに培ったスマートコンストラクションを基盤とし、更に「コト(施工オペレーションの最適化)」と「モノ(建設機械の自動化・自律化)」の2軸のレベルアップを通じて、施工のデジタルトランスフォーメーションを加速し、「安全で生産性の高いスマートでクリーンな未来の現場」の実現を目指します。



### コト：施工オペレーションの最適化

2015年にサービスを開始した建設現場向けソリューション「スマートコンストラクション」は、日本国内の導入実績が累計8,700件(2019年8月末現在)に達しています。ドローンを活用した現況測量など、プロセスごとのデジタル化=「タテのデジタル化」も急速に進みました。今後は、タテのデジタル化で得られた現場の3次元情報などをプラットフォーム「LANDLOG」でつなぎ(ヨコのデジタル化)、施工全体に展開して自動化・最適化を図ります。土量など、現場から得られ蓄積されるデータに応じて、クラウドが施工計画を最適化し、ICT建機への作業指示はもとより、建設資材やダンプの発注といった施工全般の指示までもプラットフォームを介して自動化することが、「未来の現場」で目指す姿です。

### モノ：ICT建機の更なる自動化・自律化

「未来の現場」では、プラットフォームからのタスク(作業指示)に対し、現場のすべての建設機械が協調的・自律的に稼働することで、安全で生産性の高い現場を実現します。

その実現に向け、まず現場で稼働するICT建機の比率を高めるため、既存建機に後付けでICT機能を付加する「レトロフィットキット(仮称)」の開発が課題となります。

また、ICT建機の高度化においては、自動制御のレベルアップと並び、機械同士が通信し連携する「自律化」の推進がキーとなります。コマツは5Gに代表される超高速移動体通信システムの導入や、高精度なGNSS(衛星測位システム)技術の活用などを視野に入れ、高度な自動化・自律化の研究開発を推進します。



協調・自律稼働する建機のデモンストレーション(2018年10月、「CEATEC JAPAN 2018」にて)。完全無人の油圧ショベルとクローラードンプが、自律的に掘削・旋回・積込みを行い、指定場所に運搬・排土する模様をご覧いただきました。

### 現場の協調型制御のイメージ

すでに市場にある従来型を含むすべての建機がデジタル化され、高度ICT建機を「司令塔」として相互に通信しながら、デジタルプラットフォームからのタスクに対し協調して稼働します。



コマツの成長戦略

新中期経営計画

2 事業改革による成長戦略

建設機械・車両分野においては、新商品の開発、生産、販売はもとより、IoTやAI技術を活用したバリューチェーンビジネスの強化や、新車から廃車までのライフサイクルサポートの実現を目指します。また、マイニング事業ではコマツマイニング(株)との統合・シナジー発揮を加速するとともに、脱炭素の流れが強まる中、坑内掘りハードロック事業における市場ポジション

向上を図っていきます。また、新興国をはじめとする成長市場においては、各地域の異なる市場環境や構造変化に即したオペレーション体制を強化していきます。

産業機械他部門では、建設機械・車両部門とのシナジー発揮や新商品開発に取り組むとともに、半導体市場向けではコア技術を活かした成長をスピードを上げて推進していきます。

Topics:「アジアダントツNo.1」の取り組み継続

長期的にアジアは一大経済圏を形成し、それとともに社会基盤整備に必要な建設・鉱山機械の需要は伸長することが期待されます。コマツは当地域における自社の「強み」を更に盤石かつ圧倒的にする「アジアダントツNo.1」への取り組みを、前中期経営計画に引き続き重点課題の一つにしました。コマツは2016年10月にインドネシアにアジア開発センタを、同年11月、タイにアジアトレーニング&デモンストレーションセンタを開設。地域事業の強化に必要な開発ならびに代理店体制を整えました。また、品質・信頼性に対するお客さまからの高い評価や、豊富な稼働台数(配車台数)も当社の強みといえます。これらの強みを活かし、地域にマッチした仕様車の開発や、レンタルや中古車両を含むライフサイクルサポートの強化を図り、市場でのプレゼンスを更に高めていきます。将来的には、砕石・セメント、農業、林業など分野別市場の拡大や、スマートコンストラクションの導入などを推進、更なる価値の創造・提供を図っていきます。



アジアトレーニング&デモンストレーションセンタにおける代理店人材教育

3 成長のための構造改革

ICTやIoTを活用した業務改革に全社を挙げて取り組むとともに、生産部門では、労働力不足にも対応する次世代の「つながる工場」、「地球・作業環境負荷ゼロ工場」の実現により、

CO<sub>2</sub>排出の削減や、再生可能エネルギーの使用率向上を図ります。また、グローバル人材育成やダイバーシティを継続的に推進します。

Topics: つながる工場、地球・作業環境負荷ゼロ工場

コマツは前中期経営計画において、生産から販売までをIoTで結び、リアルタイムに連携・循環する「つながる工場」の構築に取り組みました。自社および協力企業の工作機械や溶接ロボットのデータを、「KOM-MICS」と名づけたネットワークに集めることで、サプライチェーン全体の見える化・効率化が進んでいます。

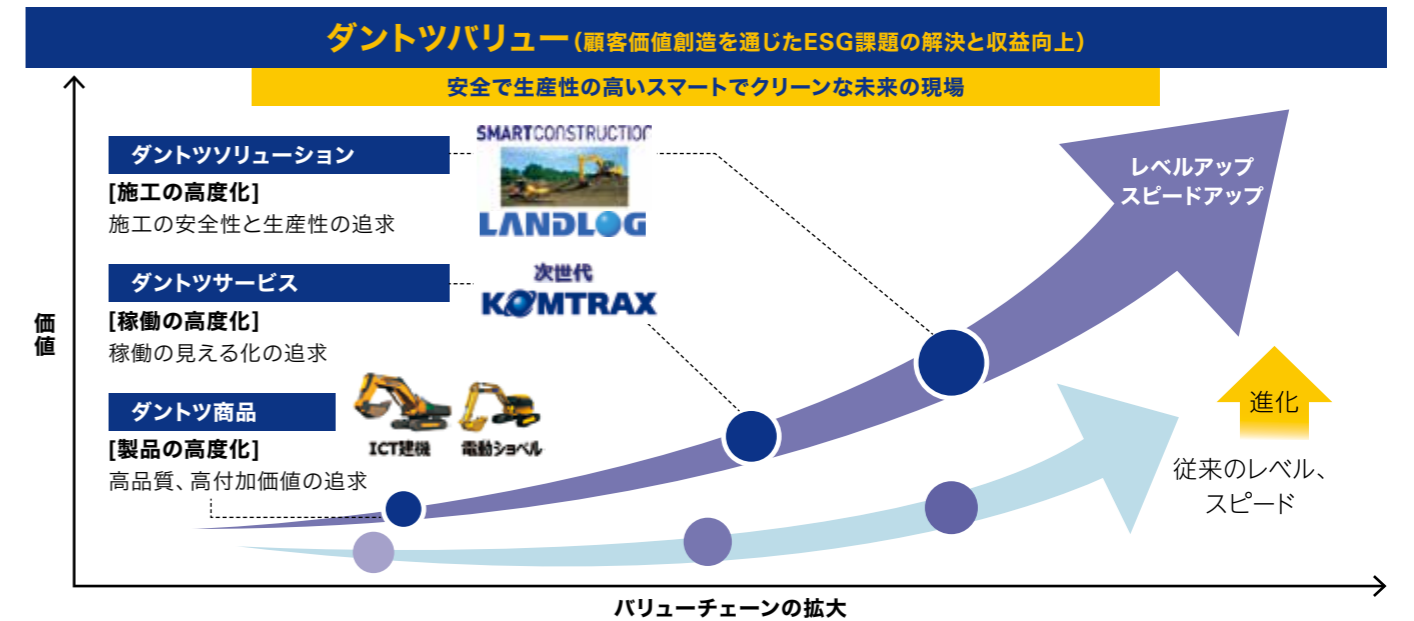
この「つながる工場」の活動を新中期経営計画では更に継承・発展しつつ、長期的な社会課題に対応した「未来の工場」を実現する取り組みに着手します。

懸念される労働力不足への対応では、生産ラインの自動化・無人化を徹底します。その一つが、小山工場稼働を開始したスマートラインです(P34)。また、品質管理の自動化を全拠点で展開し、人の判断が介在しないデジタル定量検査によって品質保証システムの強化を図ります。

環境負荷の低減では、2030年目標として、生産によるCO<sub>2</sub>排出を2010年比で50%減、再生可能エネルギーの使用率を50%に高めることを決めました(P34)。また新たに、ICTを活用した作業環境負荷と作業者の健康情報の見える化にも取り組みます。

成長戦略3本柱の進化とともに実現する「ダントツバリュー」

これまでコマツの成長を支えてきた「ダントツ商品」「ダントツサービス」「ダントツソリューション」の取り組みを更に進化・レベルアップし、これまで以上のスピード感を持って、「安全で生産性の高いスマートでクリーンな未来の現場」をお客さまとともに実現していき、その顧客価値創造の中でESG課題の解決と収益向上を両立することが、コマツの「ダントツバリュー」です。コマツは、お客さま、代理店、パートナー、地域社会、そして私たちすべての世界の現場をダントツでつなぐことで、持続的成長を目指します。



経営目標と利益配分

新中期経営計画では、業界トップレベルの成長性、収益性、効率性、健全性を目指すことに加え、新たにESGの経営目標を設定しました。成長戦略3本柱への重点投資を優先しながら、株主還元については安定的な配当の継続に努め、連結配当性向を40%以上とする方針とします。成長戦略とESG課題の解決を結び付け、設定したKPIを着実に遂行し、本業の成長戦略を通じたESG課題解決の実現を目指します。

経営指標		経営目標
成長性	● 売上高成長率	● 業界水準を超える成長率
収益性	● 営業利益率	● 業界トップレベルの営業利益率
効率性	● ROE	● ROE 10%以上
健全性	● ネットD/Eレシオ	● 業界トップレベルの財務体質
リテールファイナンス事業	● ROA ● ネットD/Eレシオ	● ROA 1.5%~2.0% ● ネットD/Eレシオ 5倍以下
【新設】ESG	● 環境負荷低減 ● 外部評価	● 環境負荷低減 CO <sub>2</sub> 排出削減: 2030年に50%減(2010年比) 再生可能エネルギー使用率: 2030年に50% ● 外部評価: DJSI*1選定(ワールド、アジアパシフィック) CDP*2Aリスト選定(気候変動、水リスク)など
株主還元	● 配当性向	● 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。

\*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  
\*2 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

# 新中期経営計画

## 成長戦略3本柱によるESG課題の解決

コマツは、新中期経営計画で策定した成長戦略3本柱を通じたESG課題の解決を目指しています。気候変動に対応した環境負荷低減の取組みや、安全に配慮した高品質・高効率な商品・サービス・ソリューション提供などの本業を通じて、ESG課題の解決を実現し、当社の目指すべき姿である「収益向上とESG課題解決の好循環による持続的成長」を図ります。新中期経営計画を着実に遂行していくために、成長戦略3本柱との関連性を分析し、KPIを設定しています。

コマツは以前から、本業を通じたCSR活動を行うことを基本方針とし、コマツの事業とステークホルダーの双方にとって重要な社会課題の中から優先課題を選定し、CSR重点3分野について活動を進めてきました。加えて、持続可能な開発目標「SDGs」については、17のゴールの中からコマツの事業と特に関連性が高い5つのゴールと紐づけて活動を行っています。

CSR重点分野	成長戦略3本柱によるESG課題の解決	SDGsとの関係	新中期経営計画での重点活動キーポイント	2021年度 KPI	
<p>生活を豊かにする —社会が求める商品を提供する—</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>持続可能なインフラ整備と資源開発および循環型の地球環境保全(リマン・林業)に貢献する商品・サービス・ソリューションの提供</li> <li>自動化などのイノベーションを通じたバリューチェーン全体での生産性向上・効率化、安全確保、環境負荷低減(CO<sub>2</sub>排出削減、再生可能エネルギー比率の向上)</li> <li>技術と信頼性を持って、よりよい地球と未来を実現するダントツバリュー(顧客価値創造・最大化)の追求</li> </ul>	   	<p>CO<sub>2</sub>排出削減(2010年度比)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>製品使用によるCO<sub>2</sub>削減(低燃費建機、ハイブリッド、スマートコンストラクション普及率、ICT施工高度化、マイニング自動化、坑内掘り化) <span style="float:right">△16%(対2010年度比)</span></li> <li>生産によるCO<sub>2</sub>削減(地球・作業環境負荷ゼロ工場) <span style="float:right">△40%(対2010年度比)</span></li> </ul> <p>地球・作業環境負荷ゼロ工場</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>再生可能エネルギー使用比率(含む再生可能エネルギー購入) <span style="float:right">15%</span></li> <li>作業環境負荷指数の低減(粉塵濃度) <span style="float:right">△30%(対2018年度比)</span></li> <li>水使用量の削減 <span style="float:right">△40%(対2010年度比)</span></li> </ul> <p>バリューチェーン改革/アフターマーケット再定義</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>補給部品売上の拡大 <span style="float:right">11%増</span></li> <li>リマニュファクチャリング(リマン)コンポーネント寿命時間向上(対新品コンポーネント) <span style="float:right">16,000h(対新品0.8)</span></li> </ul> <p>鉱山オペレーションにおける安全性と生産性の保証</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>AHS配車台数(鉱山プラットフォームビジネス促進) <span style="float:right">380台(累計)</span></li> </ul> <p>ダントツ商品・ダントツサービス・ダントツソリューション提供</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ICT建機の導入拡大 <span style="float:right">1,590台(単年)</span></li> <li>スマートコンストラクションの導入拡大 <span style="float:right">4,850現場(単年)</span></li> <li>自動化・自律化・電動化・遠隔操作化                             <ul style="list-style-type: none"> <li>①建設機械の自動化 <span style="float:right">油圧ショベル自動積み込みテスト導入</span></li> <li>②鉱山機械の自動化・自律化・遠隔操作化 <span style="float:right">鉱山ブルドーザー市場導入</span></li> <li>③ユーティリティの自動化 <span style="float:right">フォークリフトの自動化技術確立</span></li> <li>④鉱山機械・坑内掘り(ハードロックビジネス)の強化 <span style="float:right">商品系列拡大</span></li> </ul> </li> </ul> <p>農業分野のソリューション、スマート林業等</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>農業分野における建機需要の創出 <span style="float:right">国内：農業ローダー機種拡大 インドネシア：農業ブルドーザーの農法のユーザー拡大</span></li> <li>スマート林業の普及(プロジェクト件数) <span style="float:right">50件</span></li> </ul> <p>IoT/ICTによる業務改革</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>KOM-MICSプラットフォームビジネス(生産設備の稼働状況の見える化) <span style="float:right">1,900台(社内導入含む)</span></li> </ul>		
	<p>人を育てる</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産性・技能レベルが高く、多様な人材育成</li> <li>持続可能な現場の実現を支援するダイバーシティ・グローバル人材の強化と育成</li> <li>バリューチェーン横断型人材の育成</li> </ul>		<p>生産性・技能レベルが高く、多様な人材育成</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>会社へのエンゲージメント向上 <span style="float:right">グローバルベースの調査・指数向上</span></li> <li>多様で柔軟な働き方の拡大による業務プロセス改革の促進 <span style="float:right">総労働時間2,100h未満/テレワーク導入(国内)</span></li> <li>コマツウェイの推進(国内外でのコマツウェイ実践活動) <span style="float:right">教育時間、受講人数</span></li> </ul> <p>持続可能な現場の実現を支援するダイバーシティ・グローバル人材の強化と育成</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>グローバル経営における日本の役割の見直し <span style="float:right">プロジェクト・改善活動人員シフト/機能部門ごとに組織をグローバル化導入</span></li> <li>グローバル人事施策の基盤整備(システム・仕組み)</li> <li>女性活躍(①単独女性社員比率、②単独女性管理職比率、③国内女性管理職比率) <span style="float:right">①12.5%、②10.0%、③5.0%</span></li> <li>障がい者雇用(国内法定雇用率の順守) <span style="float:right">2.3%(予定法定雇用率)以上</span></li> <li>雇用創出のための地域人材育成支援(カミズ社との地域人材育成プログラム推進) <span style="float:right">チリ、オーストラリア、南アフリカほか</span></li> </ul> <p>バリューチェーン横断型人材の育成</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>スマートコンストラクション・コンサルタント育成(建設現場全体の生産性・安全性向上のため、ICTを活用した課題解決を提案) <span style="float:right">430名(累計)</span></li> </ul>	
		<p>社会とともに発展する</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ステークホルダーとの協業による社会的課題の解決</li> <li>コーポレート・ガバナンス、コンプライアンス、人権リスク対応の徹底などの責任ある企業行動</li> </ul>	 	<p>ステークホルダーとの協業による社会的課題の解決</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>お客さまとの関係構築推進 <span style="float:right">ブランドマネジメント活動/顧客価値創造活動の推進</span></li> <li>株主・個人投資家(株主説明会、株主工場見学会、個人投資家説明会) <span style="float:right">開催回数(実数)</span></li> <li>機関投資家(ESG説明会) <span style="float:right">開催回数(実数)</span></li> <li>地域社会(事業所フェア) <span style="float:right">開催回数(実数)</span></li> <li>社員(社員ミーティング) <span style="float:right">開催回数(実数)</span></li> </ul> <p>コーポレート・ガバナンス、コンプライアンス、人権リスク対応の徹底などの責任ある行動</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>労働安全衛生、協力企業の環境・安全体制の整備支援、コーポレートガバナンス・コードへの対応(コーポレートガバナンス報告書)、取締役会の実効性評価、内部統制、内部監査 <span style="float:right">各種法令や社会的要求に応じた持続的改善</span></li> </ul>

# CFOメッセージ

持続的な企業価値の増大を目指すため、外部環境の変化や需要変動に左右されない健全な財務体質の構築と競争力強化に努めます。

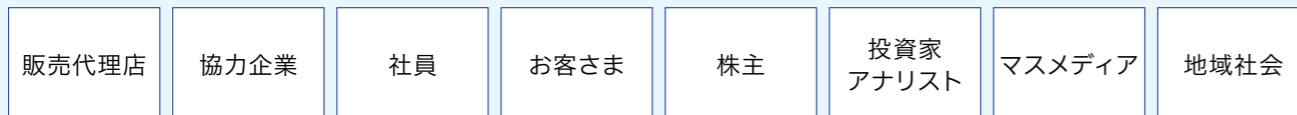
執行役員 CFO  
堀越 健



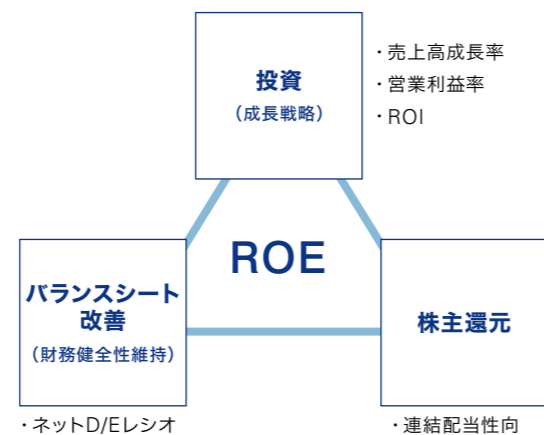
コマツでは「品質と信頼性」を追求し、企業価値を最大化することを経営の基本としています。お客さま、販売代理店、協力企業、ビジネスパートナー、地域社会、社員、株主・投資家といった幅広いステークホルダーの皆さまとバランスよく双方向の対話を行うことが、企業価値の向上につながると考えています。

## 社会

### ステークホルダー



持続的な企業価値の増大を目指すため、外部環境の変化や需要変動に左右されない健全な財務体質の構築と競争力強化に努めています。経理・財務部門は、成長と利益の最大化のため、事業計画の立案、業績の管理およびその指標や手法の検討、投資判断基準の設定と実行などの役割を担っています。また、当社資金を①成長のための投資、②バランスシート改善(財務健全性維持)、③株主還元 にバランスよく配分することに努めています。以下、新中期経営計画の経営目標に掲げた項目に沿って、当社の取組みをご説明します。



## 成長性

### 売上高成長率

建設・鉱山機械はボラティリティ(需要の変動幅)の高い事業であるものの、需要に左右されず、持続的に成長していくことが重要であると考えています。経営指標として売上高成長率を掲げ、目標基準は業界水準を超えることと設定しています。

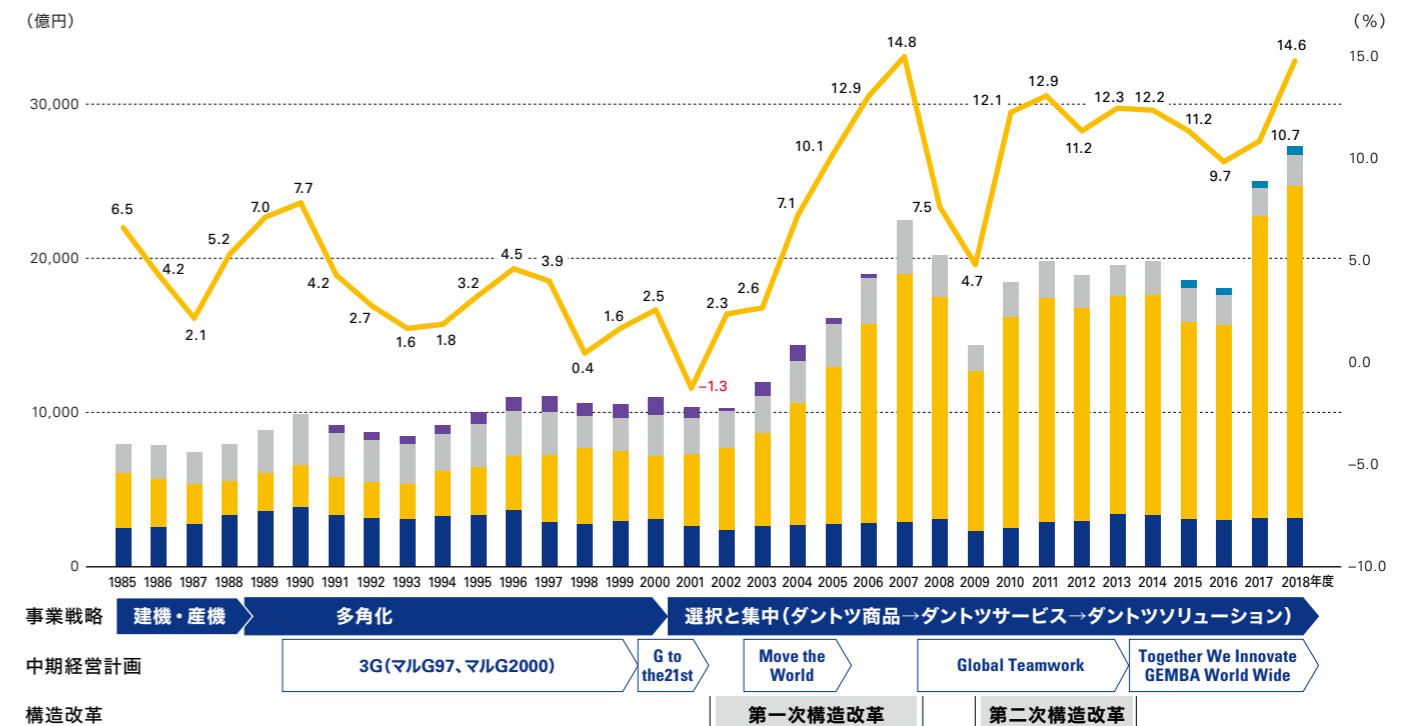
### 選択と集中

2000年代の初めから事業の選択と集中を進め、建設機械・車両事業を中心に、当社製品のお客さま向け金融商品を取り扱うリテールファイナンス事業、建設機械・車両事業とのシナジーを見込む祖業の産業機械他事業に経営資源を集中してきました。新中期経営計画では、①イノベーションによる価値創造、②事業改革による成長戦略、③成長のための構造改革の成長戦略3本柱に優先的に経営資源を配分し、業界水準を上回る成長を目指していきます。

### M&A

コマツは、M&Aを成長の手段の一つと位置づけ、「選択と集中」の方針の下、積極的に活用してきました。パルテック・フォレスト社(現 コマツフォレスト(株):2004年)、(株)日平トヤマ(現 コマツNTC(株):2008年)、ジョイ・グローバル社(現 コマツマイニング(株)、以下、KMC:2017年)の買収はその一例です。M&Aの検討に際しては、事業戦略上の重要度に加えて、ROI(投下資本利益率)がWACC(加重平均資本コスト)を上回ることを投資適否の判断基準の一つとしています。買収完了後も、被買収会社のROIとWACCとの比較および連結業績へのシナジー効果を確認し、グループ全体の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。今後もM&Aは、新中期経営計画に掲げる本業の成長戦略のための重要な手段の一つであるとと考えています。

### 売上高と営業利益率の推移



\* 2001年度以前のデータは、コマツ電子金属(株)および同社子会社ならびに小松ゼノア(株)の農林機器事業および同社の農林機器事業に係る子会社の売却に伴う非継続組替を行っていません。

コマツの成長戦略

CFOメッセージ

収益性

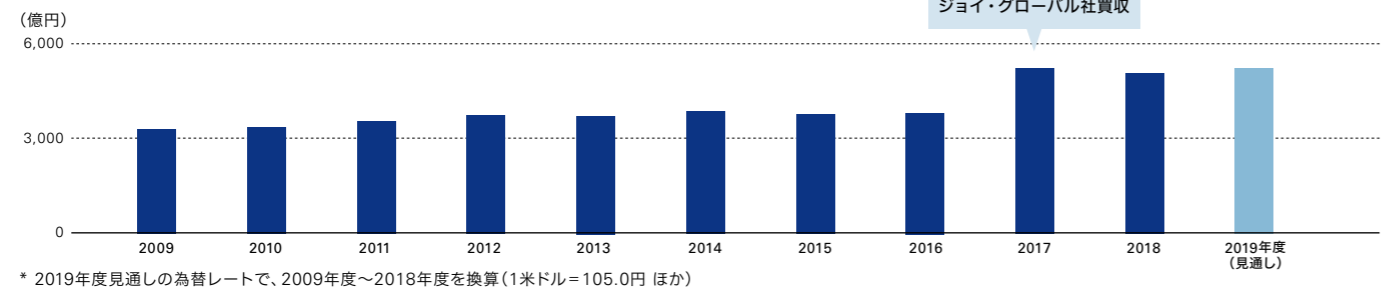
営業利益率

業界のリーダーとして、販売価格を維持・上昇させることや、持続的に原価低減、固定費削減を実施することが重要であり、それらが総合的に反映される営業利益率は、当社の存在意義を評価する重要な指標であると考えています。目標基準は、業界トップレベルとなることと設定しています。

コスト管理

コマツは、成長投資と並行して確実にコストを下げることを徹底し、収益性確保に努めてきました(成長とコストの分離)。急激な需要の変動に耐える財務体質を構築するため、重要管理点の一つとして、今後も固定費管理を徹底していきます。

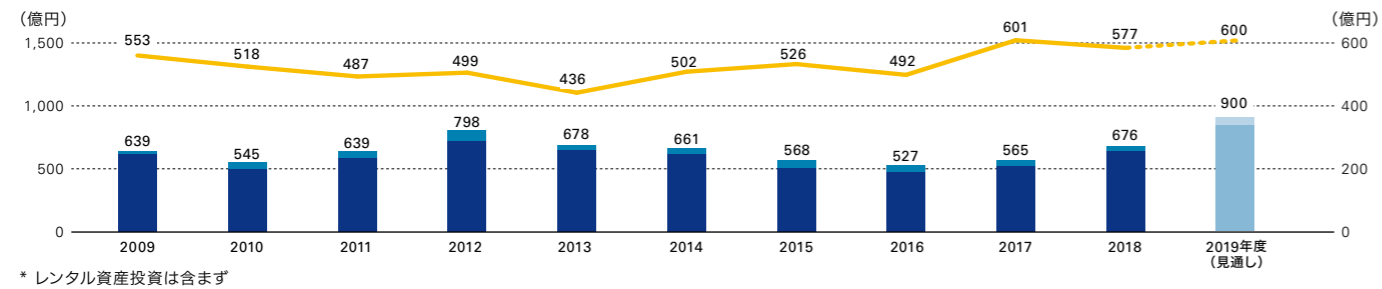
固定費の推移



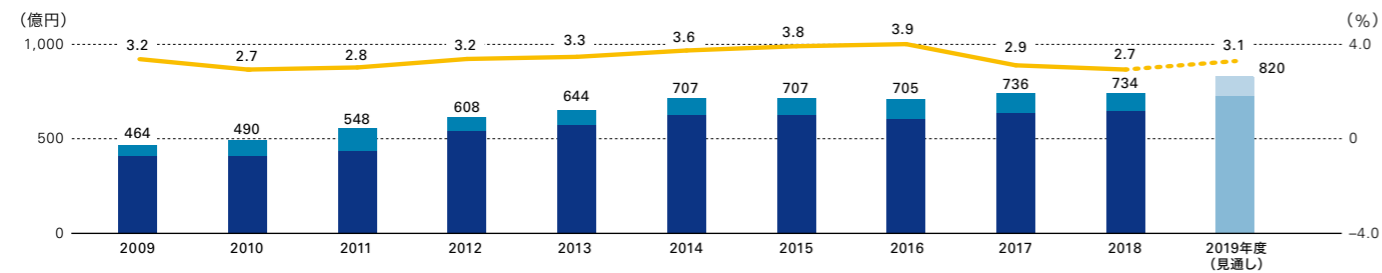
投資の適否の見極め

成長分野への投資や研究開発などの将来への種蒔きを着実に進める一方、既存分野から成長分野へ投資をシフトすることで固定費増加の抑制に努めていきます。個別の投資案件は、戦略検討会、ステアリングコミッティにおいて、投資回収期間などを勘案したうえで慎重に判断しています。これらにより、業界水準を上回る売上成長と収益性改善を目指します。

生産設備等\*の投資および減価償却費の推移



研究開発費の推移



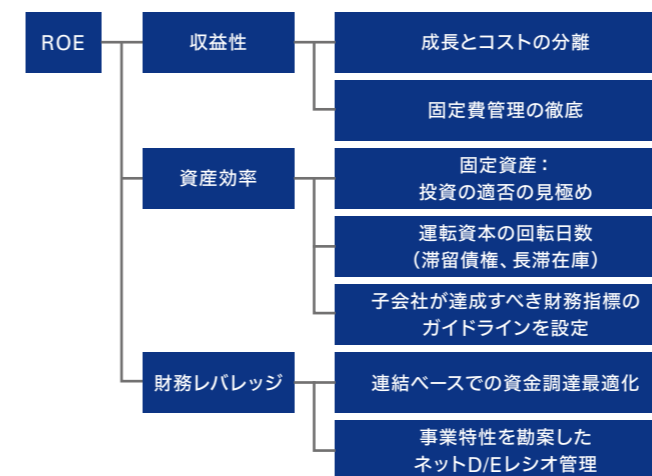
効率性

ROE(自己資本利益率)は、収益性、資産効率、財務レバレッジをカバーした総合指標であり、これを経営指標の一つとして、株主資本コストを意識しながらモニタリングしています。

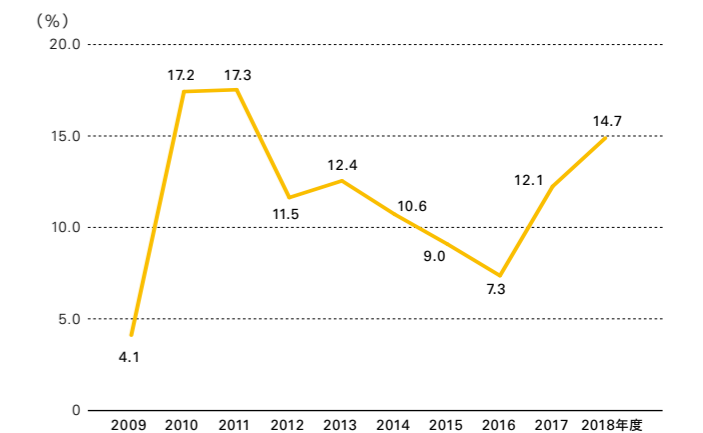
当社はグローバル水準の株主資本コストは8%程度と想定しており、これを上回るROE10%以上を経営目標としています。エクイティ・スプレッド(ROE-株主資本コスト)の拡大に向けて、ROE向上と株主資本コスト低減の両面から取り組みます。

ROEの持続的向上のため、収益性については、これまでに述べてきたように、成長を意識した改善を推進します。資産効率については、ROIC(投下資本利益率)を社内管理に活用しています。ボラティリティ(需要の変動幅)に応じて運転資本を適正に管理するため、ROIC計算式の投下資本を、その使途である「運転資本+有形固定資産」に展開して、運転資本のキャッシュ・コンバージョン・サイクルを定期的にモニタリングしています。一方で、サプライヤーに対しては、日本政府が要請する未来志向型取引の慣行に対応して支払いを早期化しました。また社員に対しては、業績連動型賞与として還元することにより、ROE向上と社員の活性化の両立を目指しています。

コマツは、株主・投資家の皆さまが安心して投資できる会社を目指し、IRやディスクロージャーの拡充に取り組んでいます。また、コーポレート・ガバナンス・コードに準拠したガバナンス強化や、環境負荷低減・安全に配慮した高品質・高能率な商品・サービス・ソリューションの提供など、本業を通じたESGの課題解決と収益向上・安定化の好循環により、株主資本コストの低減を図っていきます。

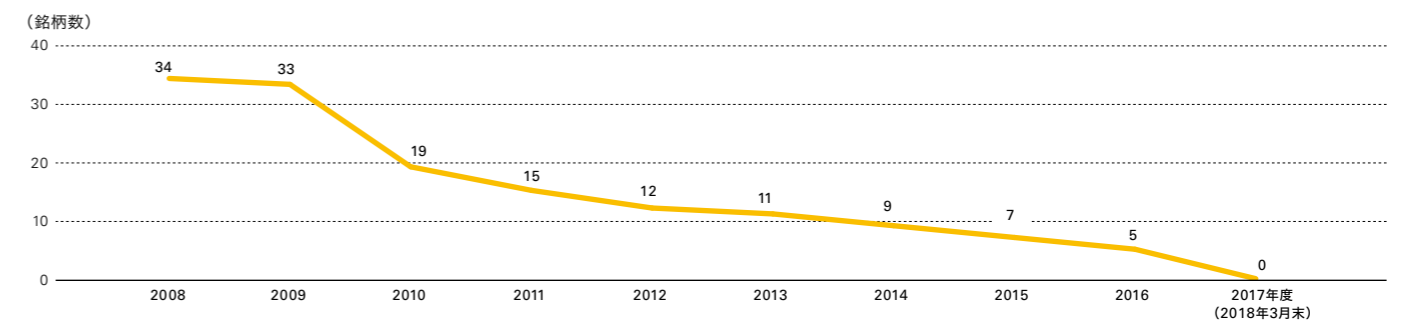


ROEの推移



また政策保有株式については、株価変動等によるリスク回避および資産効率の観点から、投資先との事業上の関係やコマツとの協業に必要な場合を除き、上場株式を保有しない方針の下、保有していた上場株式は、その全数を2017年度末(2018年3月)までに売却しました。

政策保有株式(単独)





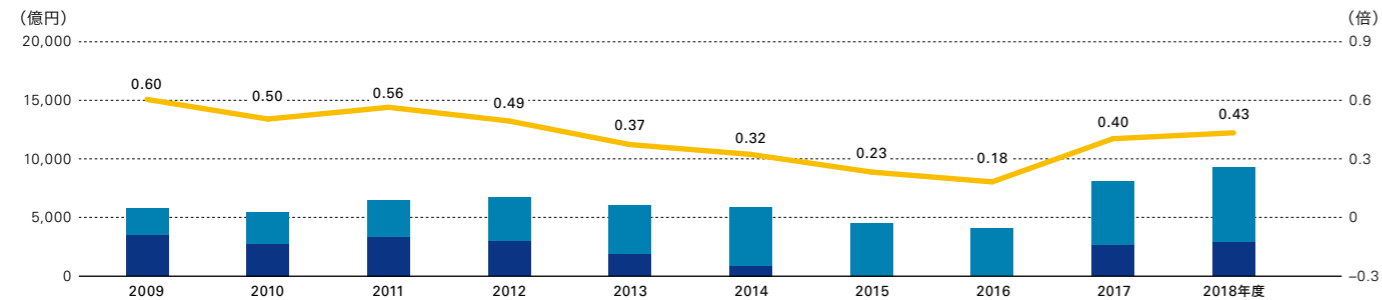
# CFOメッセージ

## 健全性

### ネットD/Eレシオのモニタリング

需要に左右されず持続的成長を達成するためには、財務の健全性維持が重要であると考えています。リテールファイナンスの事業特性や将来の投資機会を勘案して、健全性の指標としてネットD/Eレシオをモニタリングしています。

### 有利子負債とネットD/Eレシオの推移



### 連結ベースの資金調達最適化

グループ全体での資金調達の最適化と、通貨別の資産と負債をマッチングさせ為替リスクを軽減させる目的で、地域単位の資金調達体制を構築し、現地で資金調達することを基本方針としています。資金調達機能を有する各地域の統括会社は、地域内キャッシュ・マネジメント・システム(以下、CMS)等を通して、事業セグメントの垣根なく地域内の資金を融通します。更に、グローバルCMSによって、各地域の調達手段を補完しながら、連結ベースでの資金の効率化に取り組んでいます。

2017年度に子会社化したKMCの各拠点についても、順次地域内CMSへの統合を進めており、今後も継続して連結ベースの資産効率改善に努めていきます。

### 子会社の財務健全性向上

コマツでは、子会社が達成すべき財務指標のガイドラインを設定しています。具体的には、健全性、安全性、債務履行能力について各々目標値を設定し、子会社の財務健全性維持・向上に努めています。また、子会社の借入金について、会社ごとに上限枠を設定しています。上限枠を決めることで、子会社のバランスシート改善を図るとともに、借入金の動きを通じてバランスシートの健全性をモニタリングし、必要なアクションを迅速にとることのできる体制を構築しています。

## リテールファイナンス事業

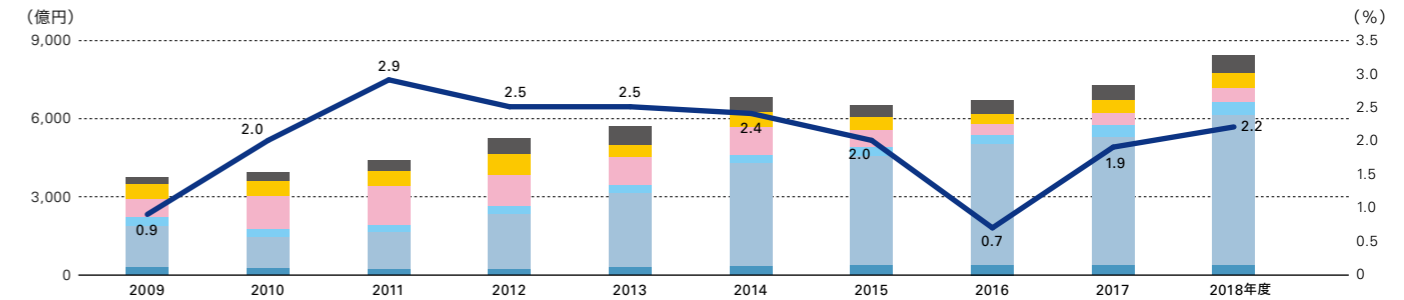
### リテールファイナンス事業のセグメント化

当社製品のお客さま向け金融商品を取り扱うリテールファイナンス事業は、建設・鉱山機械の販売促進の役割を担い、効率性と健全性に重点を置いて運営しています(新中期経営計画の経営目標: ROA 1.5%~2.0%、ネットD/Eレシオ 5倍以下)。2016年度よりリテールファイナンス事業をセグメント化して、収益性と財務体質の透明性を確保しています。

### リテールファイナンス事業のリスク管理

リテールファイナンス事業では、リスク軽減の取り組みとして、ポートフォリオの分散、貸出と調達の金利および期間のマッチング、貸出通貨と調達通貨のマッチングなどを行っています。加えて、当社の建設機械に標準装備している機械稼働管理システム「KOMTRAX」を活用した債権管理(機械の所在・稼働状況の確認)など、当社の強みを活かした債権の保全に努めています。

### リテールファイナンス事業の総資産とROAの推移

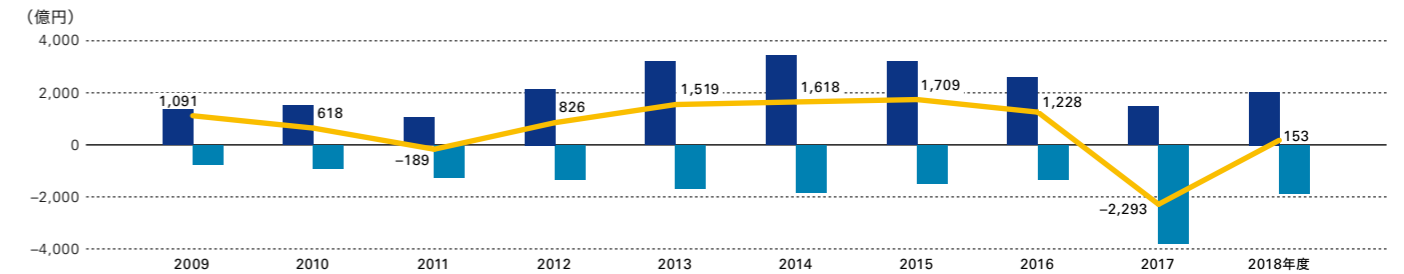


## 株主還元

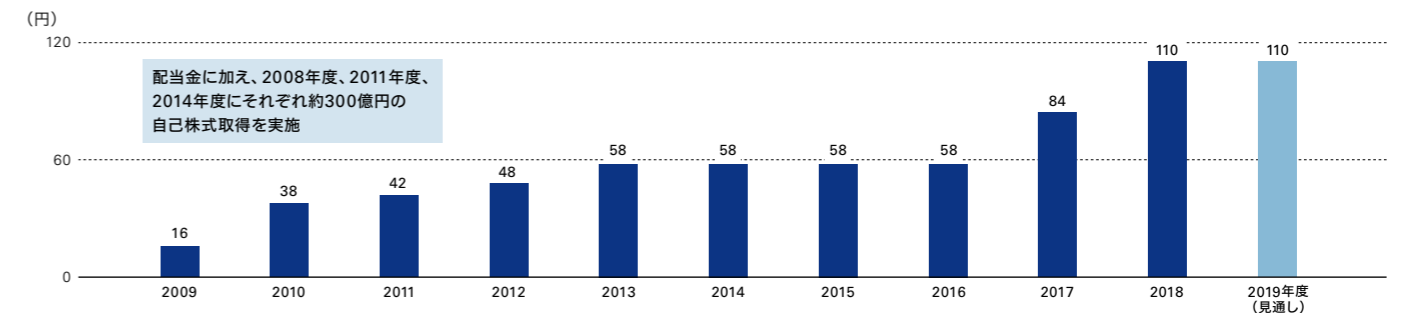
配当金については、連結業績に加え、将来の投資計画やキャッシュ・フローなどを総合的に勘案し、引き続き安定的な配当の継続に努めていく方針です。具体的には、連結配当性向を40%以上とする方針です。なお、自己株買については、マーケットや財務状況等に応じて、機動的に実施していく考えです。

今後も、経理・財務部門としての役割を果たしつつ、新中期経営計画の経営目標達成に向けた活動を推進し、企業価値の最大化を図っていきます。

### キャッシュ・フローの推移



### 配当金の推移



配当方針	20%~40%				30%~50%			40%~60%		40%~	
連結配当性向[総還元性向]	38.0%*	24.4%	24.2% [42.2%]	36.2%	34.7%	35.8% [55.2%]	39.8%	48.2%	40.3%	40.5%	48.3%

\* 構造改革費用を除いたベース

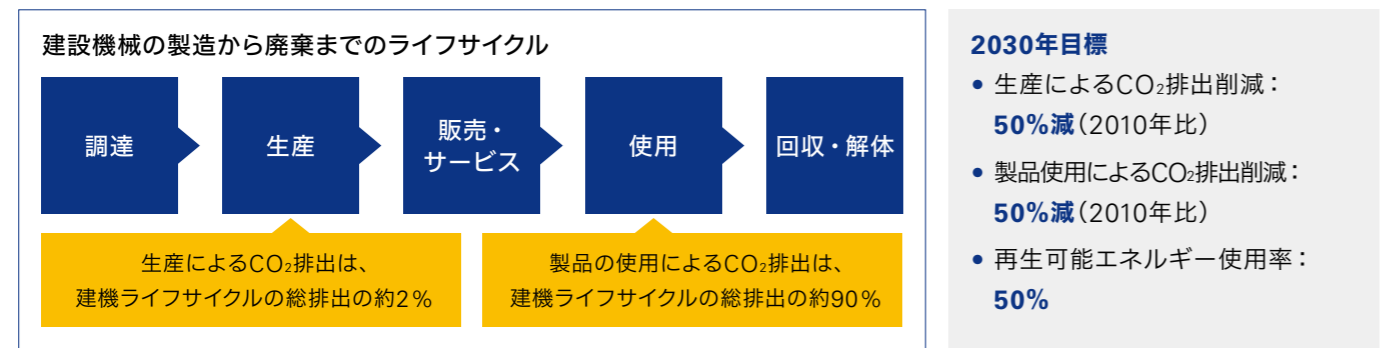
# 環境課題への対応

環境保全活動において、コマツは他に先駆けて本業を通じたESG課題の解決を進めてきました。「DANTOTSU Value—FORWARD Together for Sustainable Growth」においても、持続可能な社会の実現のため、気候変動に対応した環境負荷低減や安全に配慮した高品質・高能率な商品・サービス・ソリューションを提供していきます。

## 環境の重要課題

異常気象の発生頻度が増加するなど、気候変動が生活に大きな影響を与えるほどにまで進んでいます。またパリ協定以降、世界は脱炭素社会に向け大きく動き始めています。このような課題認識の下、当社では、2030年CO<sub>2</sub>50%減という大きな目標を立てました。

グローバルに事業を展開するコマツができることは、まずCO<sub>2</sub>排出の少ない製品やサービス・ソリューションを世界に提供して稼働中に排出するCO<sub>2</sub>の削減に貢献し、更に自身の生産活動で低炭素を実現していくことです。



建設機械が稼働中に排出するCO<sub>2</sub>を減らすために、高効率エンジンやハイブリッドシステムなどによる製品そのものの低燃費化はもちろん、稼働現場での自動あるいは自律運転による施工の効率化によって現場全体のCO<sub>2</sub>排出を減らす取り組みや、建設機械の電動化など、イノベーションによる課題の解決を進めます。

生産拠点におけるCO<sub>2</sub>削減では、設備単体の高効率化に加え、IoTによる生産ラインおよび工場全体の高効率化、更にはサプライヤーまで含めた生産プロセス全体の高効率化を通じて、エネルギー消費削減によるCO<sub>2</sub>削減を進めていきます。加えて再生可能エネルギーの利用によるCO<sub>2</sub>削減も重要な課題と位置づけ、2030年までに再生可能エネルギー電力比率を50%まで高める目標を設定しました。

コマツは1992年に地球環境基本方針を制定し、①気候変動への取り組み、②循環型社会構築への取り組み、③大気・水環境などの保全および化学物質管理、④生物多様性への取り組みを重要分野として地球環境保全に取り組んでいます。

これまで紹介してきた気候変動対応以外にも、資源の有効利用は持続可能な社会の実現のために重要と捉え、エンジン・トランスミッションなどの使用済みコンポーネントを再生し新品同等の品質によみがえらせ、市場に提供する「リマン事業」の拡大を目指しています。2018年度、リマン事業は2004年度にくらべ4倍以上に拡大し、循環型社会の構築に貢献しています。更に、廃棄物の削減、水使用量の削減に関しても2030年目標を定め資源の有効利用を進めています。生物多様性については、2011年に「コマツの生物多様性宣言」を制定し、里山や水辺環境の整備、希少動物保護などの活動の中から1拠点1テーマを選定し、事業所内外で地元の方たちや地域の関係団体などと協働して推進しています。

コマツは今後も先進の技術で優れた環境性能を実現した製品・ソリューションと、生産現場の革新で生活を豊かにし、次の世代へ持続可能な社会を残すよう取り組みを進めます。

## コマツの環境への取り組み

### 1 商品・サービスにおける環境対応

建設機械のライフサイクルで排出されるCO<sub>2</sub>のうち90%が、稼働中に発生しています。そのためコマツでは製品から稼働中に排出されるCO<sub>2</sub>量を削減するために、「ダントツ商品」「ダントツサービス」「ダントツソリューション」の3つのアプローチで、2030年までに製品稼働中のCO<sub>2</sub>排出の50%削減(2010年比)に取り組んでいます。

#### CO<sub>2</sub>排出削減のための3つのアプローチ

##### STEP 1 ダントツ商品によるCO<sub>2</sub>排出の削減

ハイブリッド化や電動化など、製品の高度化により燃費性能の優れた製品を提供し、製品稼働時のCO<sub>2</sub>排出を削減します。

##### • バッテリー駆動式ミニショベルの研究開発

コマツは、次世代を見据えたバッテリー駆動式ミニショベルを開発し、ミュンヘンで開催された国際的な建設機械見本市「bauma2019」に初出展しました。当機は、コマツがこれまで培ってきたハイブリッド建機やバッテリーフォークリフトの技術をベースに、新たに開発した充電器や高電圧変換ユニットなどを搭載し、同出力のエンジン車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した、環境・人にやさしい機械です。排気ガスや騒音を気にしながら行っていた病院や学校、住宅街での作業や、排気ガスがこもるトンネルや建物内などでの作業で、その実力が大いに発揮されます。実際の施工現場においてテスト稼働を行い、早期の市場導入を目指しています。



「bauma2019」に出展したバッテリー駆動式ミニショベル

##### STEP 2 ダントツサービスによる製品のCO<sub>2</sub>排出削減

次世代KOMTRAXやIoT技術の活用によって車両の稼働を見える化し、作業効率を高め、CO<sub>2</sub>排出を削減します。

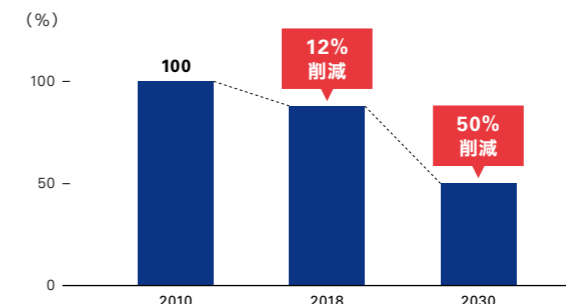
##### STEP 3 ダントツソリューションによる施工全体でCO<sub>2</sub>排出の削減

ICT建設機械やお客さまに最適なソリューションを提供することで現場の施工方法を改善し、CO<sub>2</sub>排出削減に貢献します。

#### 製造使用時CO<sub>2</sub>削減：製品CO<sub>2</sub>削減計画

作業量当たり  
2030年

**△50%**  
(2010年比)



#### CO<sub>2</sub>削減対策

- 製品改善(燃費など)
- 施工法改善
- 電動化、ハイブリッド化

## 環境課題への対応

### 2 生産における環境対応

コマツは生産活動におけるCO<sub>2</sub>・廃棄物排出、水使用量の削減に取り組んでいます。特にCO<sub>2</sub>については、2030年までに以下を達成することを目標としています。

- ① 国内外の主要生産事業所における生産時CO<sub>2</sub>の排出を原単位で50%削減(2010年比)
- ② 国内外の主要生産事業所で使用する電力の再生可能エネルギー使用率を50%にする

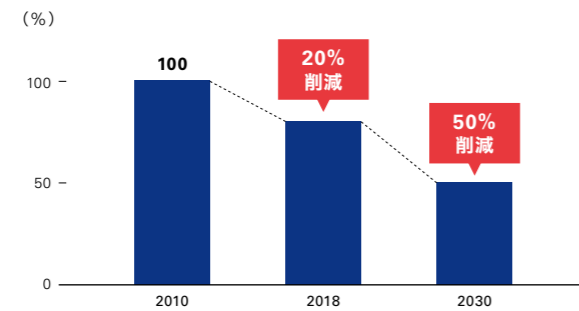
生産CO<sub>2</sub>削減：

生産原単位あたり  
2030年

**△50%**

(2010年比、  
グローバル統合目標)

生産CO<sub>2</sub>削減計画



CO<sub>2</sub>削減対策

- 省エネ
- 再エネ(自家発電)
- 再エネ(購入)

#### 生産活動における省エネの推進

小山工場では、エンジン基幹部品の加工工程において、当社のグループ会社であるコマツTNTC(株)と共同で開発した「スマートライン」を2019年1月より導入しました。「スマートライン」は、横型マシニングセンタが6台、検査装置機能を持ったガントリー搬送装置、水中高圧洗浄機、真空乾燥機で編成されており、それぞれの工程で行う加工内容に対し最適・最高能力を発揮できる仕様に改善しています。またクーラントポンプ・油圧ポンプなどの動力装置についても、必要な時に必要な電力量が供給される設計・制御となっており、従来比約80%の省エネを達成しました。

現在「スマートライン」は小山工場のみでモデル導入していますが、今後は機械加工を行っている他の工場へも展開を進めていく予定です。



#### 再生可能エネルギーの導入拡大

当社の海外現地法人であるバンコックコマツ(株)では、タイ投資委員会による省エネプロジェクト\*への参加要請に応え、ソーラーラーフの設置を開始しました。その計画の第1弾として製造工場にソーラーラーフを設置し、2017年度には690MWhの太陽光エネルギーを発電しました。2018年度は太陽光エネルギーの発電量が885MWhとなり、再生可能エネルギーの発電量は前年比約30%増加し、13.7%の省エネを達成できました。今後も組立工場や、鋳造工場などにソーラーラーフを設置していく予定です。



2018年度に設置されたソーラーラーフ

\* 認証を取得することでソーラーシステム導入に対する投資額50%が法人税から控除される

### 3 調達におけるサプライヤーとの環境活動

素材や部品、コンポーネントなどの調達において、サプライヤーはコマツの“ものづくり”を支える重要なパートナーです。コマツは、サプライヤーの皆さまとの相互信頼関係の下、「Win-Winの関係」構築を目指しながら、環境においては右の取り組みを進めています。

- グリーン調達方針の推進
- サプライヤーの環境管理システム構築への支援
- サプライヤーの環境負荷低減への支援

#### サプライヤーへの環境負荷低減活動支援

サプライヤーの「CO<sub>2</sub>排出削減」を推進するため、2011年にコマツの事業所で始まった省エネ活動(使用電力50%削減活動=生産改革)をサプライヤー各社にも展開し、継続しています。また、水使用量については、2017年度よりモデル企業を選定し、実際に現地を訪問して改善アドバイスを実施するなど、水使用量削減活動を推進しています。



みどり会企業における2018年度水リスク調査の様子

### 4 コマツの生物多様性活動

コマツは2011年1月に「コマツの生物多様性宣言」および「コマツの生物多様性ガイドライン」を制定し、世界のすべての事業所で生物多様性保全に向けた活動に取り組んでいます。コマツとして生物多様性の保全に直接的に関わり、また社員の意識を高める意味でも、その地域固有の生態系に配慮した「1拠点1テーマ活動」を展開しています。

#### コマツブラジル(有)における生物多様性活動

サンパウロ州スザノにあるコマツブラジル(有)は、広大な敷地に様々な動物が住む森林を擁しています。2013年に行った調査では、この森林が大西洋岸森林帯に組み込まれていることが判明し、約70種の動物と82種の植物が確認されました。その中には、ブラジルを象徴する木の一種ブラジルボク(Paubrasilia echinata)などの絶滅危惧種や貴重な種も含まれています。今後は、生息する動植物に適した生育条件を考慮し、緑地を拡大していく予定です。また、社員やその家族が植林に携わることで環境への意識を高めたり、市役所に果樹の成木や苗木の提供を行うなど、社内外への環境教育プログラムも実施しています。



絶滅危惧種に登録されているブラジルボク



コマツブラジル(有)の緑地に生息するアオハシヒムネオオハシ

# 事業等のリスク

当社グループは開発・生産・販売等の拠点を世界各国に設け、グローバルに事業を展開しています。当社グループを取り巻く経営環境において、現在予見可能な範囲で考えられる主な事業等のリスクは次の通りです。

なお、文中における将来に関する事項は、2019年6月現在において当社が判断したものです。

## 1 経済、市場の状況

当社グループの置かれている事業環境や製品の需要は、地域により異なる経済・市場環境、政治・社会情勢および競争条件等により、大きく変動する可能性があります。

当社グループの事業は、先進国市場においては総じて景気循環的な産業であり、住宅着工、工業生産水準、インフラへの公共投資、民間設備投資等の、当社グループにとってコントロール不能な要因が当社グループ製品の需要に影響を与える可能性があります。新興国市場においては、需要動向について常に注意を払っていますが、資源価格や通貨価値の急激な変動等、不安定な要因を多分に持っており、この変化が当社グループの経営成績に不利益な影響を与える可能性があります。また、当社の予期せぬ方向に世界的規模で同時に経済・市場環境が急激に変化した場合は、さらに受注の減少、顧客によるキャンセルの増加、債権回収の延滞等が発生する可能性があります。

これらの事業環境の変化が、売上の減少、在庫水準・生産能力の不適正化を生じさせ、収益性の低下や追加費用の発生を通じて、当社グループの経営成績に不利益な影響を与えるリスクがあります。

## 2 為替レートの変動

当社グループの海外売上上の主要な部分が外国為替の変動の影響を受けます。通常は他の通貨に対して円高になれば当社グループの経営成績にマイナスの影響を及ぼし、円安になればプラスの影響を及ぼします。また、外国為替の変動は同一市場において当社グループと外国企業が販売する製品の相対的な価格や、製品の製造に使用する材料のコストに影響を与える可能性があります。これに対し当社グループでは、グローバルに生産拠点を配置して生産を行うなど、このリスクを軽減するよう努めています。また、当社グループは短期の為替

変動の影響を最小にするためヘッジ取引も行っています。しかし、為替レート水準の予期せぬ変動は、当社グループの経営成績に不利益な影響を与えるリスクがあります。

## 3 金融市場の変動

当社グループは資産の効率化を進めていますが、2019年3月末で合計9,307億円の短期・長期の有利子負債があります。長期の固定金利調達を織り交ぜることにより金利変動リスクの影響を軽減していますが、市場金利の上昇は有利子負債の支払利息を増加させ、当社グループの利益を減少させるリスクがあります。また、当社グループの年金資産に関しては、市場性のある証券の公正価値や金利など金融市場における変動が年金制度の積立不足金額や債務を増加させ年金費用の増加となり、当社グループの経営成績や財政状態に不利益な影響を与えるリスクがあります。

## 4 各国の規制

当社グループが事業を展開する各国において、各種規制や承認手続き等の影響を受けます。将来、それらの国における規制、例えば関税、輸出入規制、通貨規制、その他各種規制等が導入または変更された時に、これらに対応するための費用が発生したり、製品の開発、生産、販売・サービス活動等に支障をきたす可能性があります。また、グループ会社間の国際的な取引価格に関しては、適用される日本および相手国の移転価格税制を順守するよう細心の注意を払っていますが、税務当局から取引価格が不適切である等の指摘を受ける可能性があります。さらに政府間協議が不調となる等の場合、結果として二重課税や追加課税を受ける可能性があります。これらの予期しない事態に直面した場合、当社グループの経営成績に不利益な影響を与えるリスクがあります。

## 5 環境規制

当社グループの事業、製品は多くの国のますます厳しくなる環境規制に対応する必要があります。そのため、当社グループは各国においての環境規制および関連法規等を順守するため、研究開発費をはじめ多くの経営資源を投入しています。しかし、将来において環境規制の変更により、当社グループにとってさらに多くの費用や設備投資が必要になった場合、あるいは製品の開発、生産、販売・サービス活動等に支障をきたした場合は、当社グループの経営成績に不利益な影響を与えるリスクがあります。

## 6 製造物・品質責任

当社グループはその事業およびその製品のために、社内で確立した厳しい基準の下、品質と信頼性の維持向上に努めていますが、万が一予期せぬ製品やシステム等の不具合や事故が発生した場合、リコール等の製造物・品質責任に関する対処あるいはその他の義務に直面する可能性があります。この費用が保険等によってカバーできない場合、当社グループの利益を減少させるリスクがあります。

## 7 提携・協力・企業買収等

当社グループは国際的な競争力を強化するために、様々なビジネスパートナーとの提携・協力や企業買収等を行っており、それらを通じて製品の開発、生産、販売・サービス体制の整備・拡充、ソリューションビジネスの展開を図っていますが、その期待する効果が得られない場合、あるいは提携・協力関係が解消された場合には、当社グループの経営成績に不利益な影響を与えるリスクがあります。

## 8 調達・生産等

当社グループの部品・資材の調達は、素材市況やエネルギー価格の変動に影響を受けます。鋼材等の素材価格や原油・電力等のエネルギー価格の高騰は当社グループ製品の製造原価の増加をもたらします。また、部品・資材の品薄や調達先の倒産あるいは生産打ち切りにより、適時の調達・生産が困難になり生産効率が低下する可能性があります。材料費の増加等による製造原価の上昇については原価低減や販売価格の見

直し等によって対応し、適時の調達・生産の問題については、関係各部門の連携を密にすることにより影響を最小限にする考えですが、予期せぬ素材やエネルギー価格の高騰や供給のひっ迫の長期化は、当社グループの経営成績に不利益な影響を与えるリスクがあります。

## 9 情報セキュリティ・知的財産等

当社グループは事業活動において顧客情報・個人情報等を入力することがあり、また営業上・技術上の機密情報を保有しています。当社グループはこれらの情報の機密保持に細心の注意を払っており、サイバー攻撃等による不正アクセス、改ざん、破壊、漏洩および滅失等を防ぐため、管理体制を構築するとともに、合理的な技術的対策を実施するなど、適切な安全措置を講じています。しかし、顧客情報・個人情報等の漏洩・滅失等の事故が起きた場合には、損害賠償責任を負ったり、当社グループの評判・信用に悪影響を与えたりするなどのリスクがあります。また、営業上・技術上の機密情報が漏洩・滅失した場合もしくは第三者に不正利用された場合、知的財産権を侵害された場合、当社グループが第三者により知的財産権の侵害を追及された場合は、当社グループの経営成績に不利益な影響を与えるリスクがあります。

## 10 自然災害・戦争・テロ・事故等

当社グループの拠点において、地震・津波・水害等の自然災害、感染症の流行、放射能汚染、戦争、テロ、暴動、火災・爆発等の災害事故、第三者による当社グループに対する非難・妨害、コンピューターウイルスへの感染等が発生し、短期間で復旧不可能な甚大な損害を被る可能性があります。また、当社グループが直接の損害を受けなくとも、物流網および供給網の混乱、電力・ガス等の供給不足や通信障害、協力企業の生産障害等が長期にわたり継続する可能性があります。これらにより、材料・部品の調達、生産活動、製品の販売・サービス活動に遅延や中断、金融市場の混乱による資金調達環境の悪化等が発生した場合、当社グループの経営成績に不利益な影響を与えるリスクがあります。

# 人権に関する方針

コマツは、2019年9月に「人権に関する方針」を制定し、国際規範に基づいた人権対応を進めることを宣言しました。特に、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に則り、人権デューデリジェンスに取り組むことにより、人権への負の影響が生じることの防止・緩和措置、また、人権への負の影響を発生させた、または関与していたことが明らかになった場合の是正の仕組みなどを整備します。

## 人権に関する方針

### 1 人権の尊重

コマツは、経営層を含めたコマツグループのすべての役職員が、永続的に継承すべき価値観を「コマツウェイ」として明文化しています。「コマツウェイ」を実現するためには、社会の期待に応える責任ある行動が必要です。

コマツは、人権尊重を社内に定着させることが必須であると考え、本方針をコマツのグローバルな組織全体に適用し、事業を行います。

本方針は、世界人権宣言において示される国際的な人権原則に基づき策定しています。その理念に共鳴しつつ事業活動を推進するとともに、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」やILO中核的労働基準に則り、人権（児童労働・強制労働・過重労働の禁止、結社の自由、団体交渉権、差別・ハラスメントの禁止、最低賃金、労働安全衛生など）を尊重した活動を推進することを誓います。

また、コマツグループは、事業活動を行うすべての国の法令を遵守します。国内法の他、確立された国際人権規範が存在する場合には、より高い基準に従い、矛盾する場合には、可能な限り国際的に認められた人権を尊重する方法を追求します。

### 2 ステークホルダーとの連携

コマツは、事業活動に影響を受ける人々を「ステークホルダー」と総称しています。ステークホルダーには、お客さま、株主および投資家、代理店、協力企業、地域社会並びに社員が含まれています。

コマツは、人権問題については、社外の有識者に相談するとともに、社内外のステークホルダーとの対話や議論を尊重しつつ、人権に関する問題を理解します。コマツは、本方針に基づく人権に関する活動について、コマツの報告書やウェブサイトなどを通じて、定期的に公表・周知することを図ります。

### 3 地域社会

地域社会の人々との調和なしに、企業の存続はありえません。コマツグループは、緊密なコミュニケーションを通じて、地域社会との利益の調和を図り、良き企業市民として地域に貢献する最も開かれた企業を目指します。

### 4 人権問題（評価とデューデリジェンス）

人権擁護の主要原則を適用するために、社外の専門家の協力を得て、世界中の建設・鉱山機械、林業機械のすべての新規・既存事業について人権リスクアセスメントを実施しています。このリスクアセスメントに加え、協力企業の皆さまに対しては、CSR調達に関するアセスメントを実施し、評価結果を踏まえた改善活動を通して、CSR調達の促進を図っていきたいと考えています。

### 5 社員、販売代理店、取引先への指導

本方針の実効性を確保するため、コマツグループの社員に対し、適切な教育・啓発活動を行います。また、販売代理店及び取引先に対しても、事業活動の中で本方針に従うよう期待します。

### 6 救済

コマツは、本社に、人権問題についての違反についても報告可能な「グローバル・コンプライアンス・ホットライン」を設置・維持し、コマツグループ全社員に周知しています。本方針と、本人の勤務地の法律、慣習および慣行との間に矛盾が生じたと考える社員、本方針に疑問がある社員、または本方針に違反する可能性があるとして報告したいと考える社員は、ホットラインにこれらの疑問および懸念を匿名でも提起することができます。また、全社員向けのホットラインのほか、人権に関する方針・法令に違反し、または違反したと思われる事実を知った場合は、誰もが匿名で「<https://home.komatsu/jp/inquiry/>」または「03-5561-4711」までその内容を連絡することができます。

## 人権啓発研修・教育

コマツは、社員一人ひとりが「人権に関する方針」を正しく理解し、実践していくことが大切であるとの考えの下、継続的な意識啓発に取り組むとともに、人権をテーマとした研修・教育プログラムに取り組みます（2019年度に人権教育e-learningを実施予定）。

また、毎月発行の社内情報誌「みんなのコンプライアンス」では、重要法令の解説、他社事例から引き出す教訓、また、ビジネス社会のルール全般として、人権やハラスメント防止、交通ルールに関する記事等も掲載することにより、社員の啓蒙に努めています。

## 人権対応に関する今後の展開について

コマツは、「人権に関するCSR委員会」を社内を設置し、社長をはじめとする関係部門長（建機マーケティング本部、マイニング事業本部、生産本部、調達本部、人事部、法務部、リスク管理・コンプライアンス・CSR推進部門）をメンバーとして人権対応に関する理解を深めています。

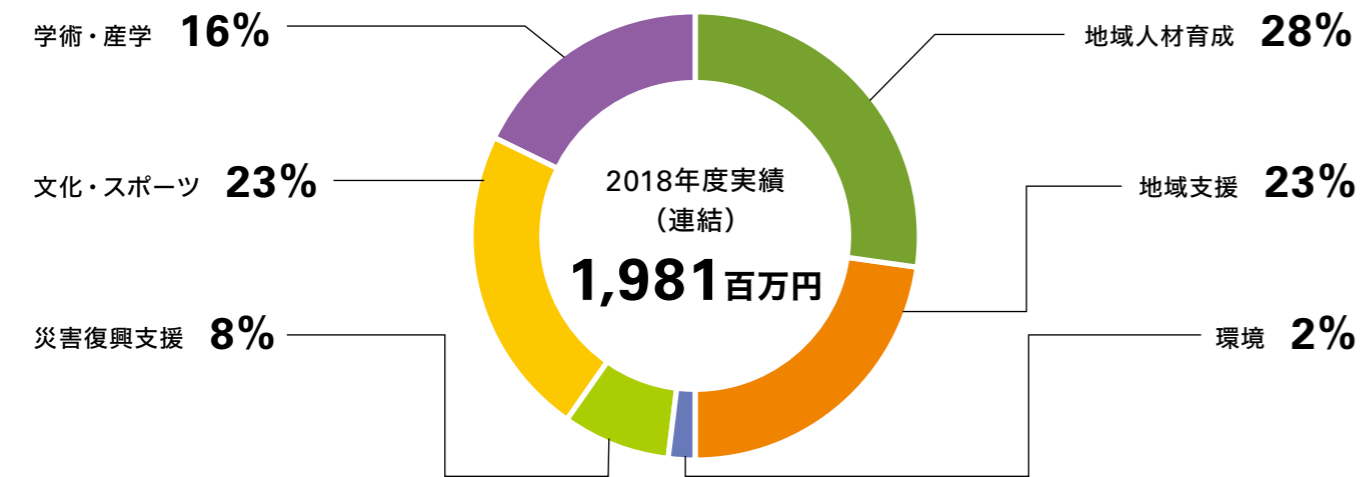
今後は「人権に関するCSR委員会」を通じて、重点課題の洗い出しを実施し、各課題に対する対応方針を明確にしていきます。また、実務における具体的な運用計画も策定していきます。

# 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「CSR重点3分野に沿った活動のうち、直接的な収益を目的としないもの」に取り組むべき社会貢献活動と位置づけ、本業の強みを活かした社会還元に取り組んでいます。

## 2018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通りです。



### 社会貢献活動実績(形態別)

現金	社員の派遣など (時間を金額換算)	自社施設の 地域開放など	イベント開催 などの経費	合計
528百万円	445百万円	352百万円	656百万円	1,981百万円

## 南アフリカ：カミンズ社との協業による教育プログラムを推進

TEC(Technical Education for Communities：地域技術教育)は、機械工学や電気工学を専攻する学生向けに、コマツと米国エンジンメーカーのカミンズ社との強いパートナーシップを活かし、専門的・実践的な職業訓練カリキュラムを提供する活動です。

2018年5月、南アフリカ・セディベン技術大学(ヨハネスブルグ)に31名の学生を迎え、3年間のカリキュラムがスタートしました。当カリキュラムでは、エンジンなどのメンテナンス技術や建設・鉱山機械の操作を学びます。

学生は実務に役立つ知識を身につけることで、より有利な条件での就職の機会が増えます。また長期的には、地域企業で活躍することで、地域経済への貢献が期待できます。

現地でTEC導入の主要な役割を果たしているのが、カミンズアフリカ・ミッドルイースト社ならびにコマツグループの現地法人、コマツアフリカホールディングス(株)です。両社は今回、専従インストラクターの派遣や教材の提供、カリキュラム作成の支援などを担当し、開講後も引き続きプログラム全般にわたるきめ細かなサポートを継続します。

コマツは、今後もカミンズ社との協働を深め、世界各地へのTECプログラム導入・運用を進めていきます。



セディベン技術大学の学生とコマツの大橋社長(当時、現 会長)

## 米国：アパラチア鉱山跡地の森林再生プロジェクトに着手

コマツは2019年4月、米国アパラチア地域にて、鉱山跡地の森林再生プロジェクトに着手することを発表しました。森林を活かした鉱山採掘/再緑化技術を専門とするNPO法人グリーン・フォレスト・ワーク(以下、GFW)とのパートナーシップの下、米国農務省および森林局の支援を得ながら3年間のプロジェクトを進め、2021年までにウェストバージニア州のモノンガヘイラ国有林約1,000エーカー(4平方キロメートル)を再生する計画です。

このプロジェクトで、コマツは土地改良や苗木購入費用の支援、機材のレンタル、社員による植樹ボランティアに加え、森林と自然植生にやさしい持続可能な鉱山再生手法の普及に取り組めます。



GFW創設者  
クリストファー・  
バートン博士

失われたアパラチアの森林は一目でわかります。採鉱を終えた鉱山跡地を埋め戻す際、従来、締め固めなければならぬとされてきました。ところが締め固めた地面には草しか育ちません。こうして生まれた広大な草原をグーグルアースで確認できるのです。

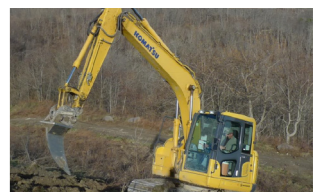
今回のプロジェクトでは、まずコマツ北米現地法人の支援の下、古い鉱山跡地に広がる硬い土壌を、コマツの油圧ショベルとブルドーザーで砕くことから始めました。

このプロジェクトは、閉山とともに産業を失った地域社会に再び雇用を呼び戻すことも狙いとしています。プロジェクトに雇用した地元の方々が整地や種子の採取、植林作業に携わり、やがて技能の習得とともに、林業が新しい地場産業として根づくことになります。

私は、この活動をアパラチアで成功させ、他の地域へ、更にはグローバルに展開する好機であると捉えています。豊かな森林を取り戻し、開発と、地域・人・地球環境とが調和した「循環型社会」を実現するプロジェクトが始まりつつあります。



(上) 樹木が生えない鉱山跡地(2009年)と、(下) GFWが植林を進めた同じ跡地(2017年)。7年後の樹木生存率は75%に向上しました。



コマツの油圧ショベルが強く締め固めた地面の土起こしを担います。



コマツアメリカ(株)  
CEO  
ロドニー・シュレダー

GFWが提唱する、自然の力を活かした鉱山跡地の再生手法は、土砂の崩壊にも強く、しかも豊かな自然環境を何世代も持続できるのです。コマツの北米現地法人は、植林を社員参加型の社会貢献活動に組み入れました。2019年5月には社員植樹イベントを開催し、トップも参加しました。トップが率先して活動することで、社内にはポジティブな影響が芽生えつつあります。鉱山機械を供給する私たちが、自分たちの機械を使って環境に対する責務を果たし、地域社会を支援していく。これはまさに事業の一環なのだと考えています。



社員参加の植樹ツアー(2019年5月、モノンガヘイラ国有林)。約1,500本の苗木を植樹しました。



コマツマイニング(株)  
CEO  
ジェフリー・ドーズ

コマツは地域社会や環境に貢献する様々な活動を行っていますが、なかでもこのプロジェクトは素晴らしい例だと思います。私たちがこの活動を実現するには「触媒」の役割を果たす人たちが必要でした。GFWにはアイデアとノウハウがあります。私たちには人や車両などのリソースと、植林に関与したいという意思があります。お互いパートナーを必要としていたのです。

# コーポレート・ガバナンス

## 基本的な考え方

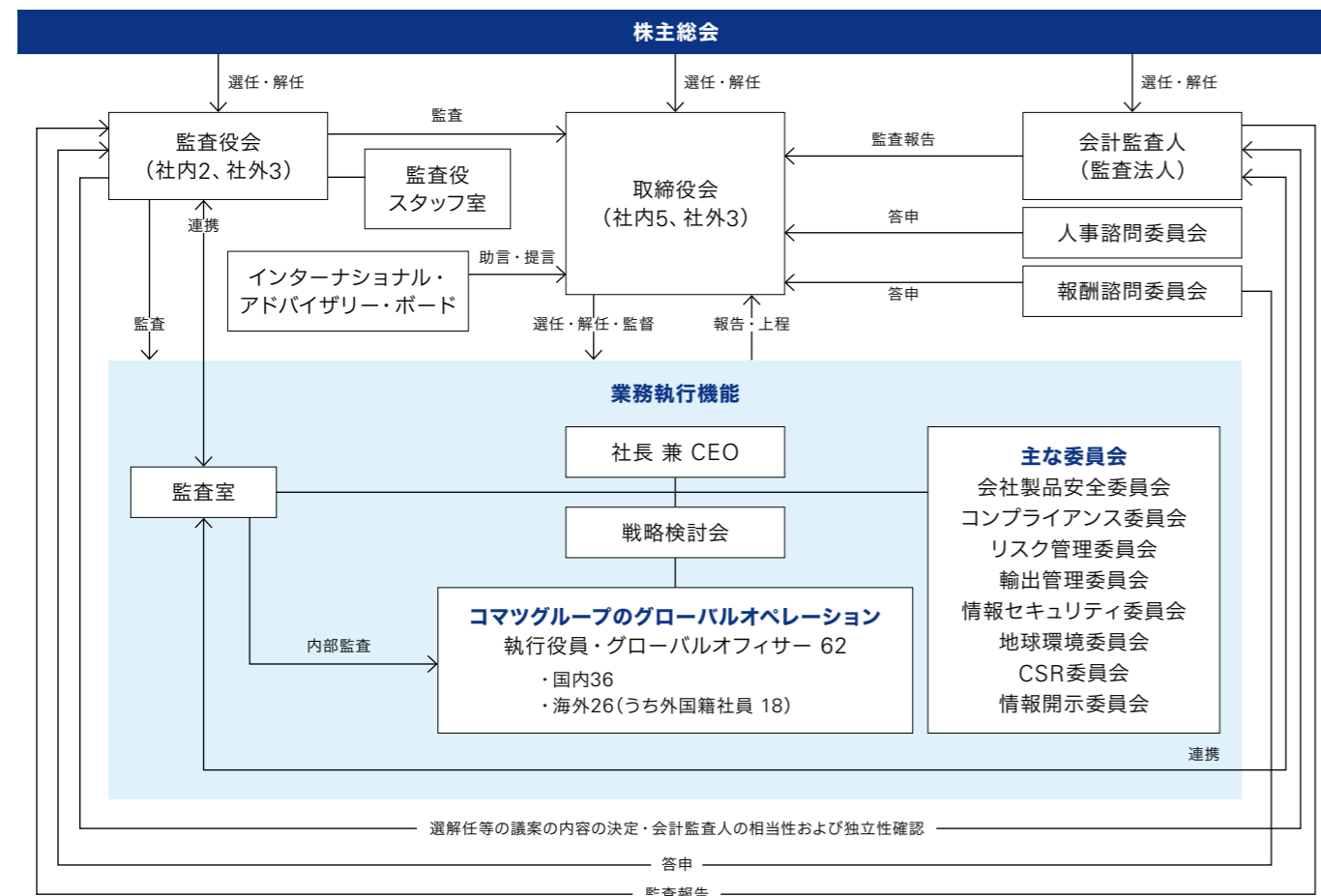
株主の皆さまをはじめ、すべてのステークホルダーから更に信頼される会社となるため、グループ全体でコーポレート・ガバナンスを強化し、経営効率の向上と企業倫理の浸透、経営の健全性確保に努めています。株主や投資家の皆さまに対しては、公正かつタイムリーな情報開示を進めるとともに、株主説明会やIRミーティングなどの積極的なIR活動を通じて、一層の経営の透明性向上を目指しています。

## 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づけ、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。このため当社は、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(2019年6月末日現在)



## 取締役会の構成

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8名のうち3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。

また、取締役会の効率的な運営に資することを目的として、役付執行役員等で構成された戦略検討会を設置しています。各執行役員等は戦略検討会での審議を踏まえ、取締役会から委譲された権限の範囲内で職務を執行することとしています。

## 取締役の職務執行について

2018年度は取締役会を15回開催し、取締役会付議基準に基づき経営上の重要事項の決定を行い、業務執行の報告をしました。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。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。

また、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課題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。

## 人事諮問委員会

コマツでは、社外取締役3名(うち1名を委員長とする)、会長および社長で構成される人事諮問委員会において、社長(CEO)を含む経営陣幹部の選解任を審議し、取締役会に答申します。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等の選解任につき、審議、決定します。

**【構成】**  
 委員長：奥 正之  
 委員：藪中 三十二、木川 真、大橋 徹二、小川 啓之

## 報酬諮問委員会

コマツは、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4名(社外有識者1名、社外監査役2名、社外取締役1名)、社内委員1名にて構成される報酬諮問委員会において、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。

**【構成】**  
 委員長：藤沼 亜起  
 委員：山口 廣秀、篠塚 英子、奥 正之、大橋 徹二

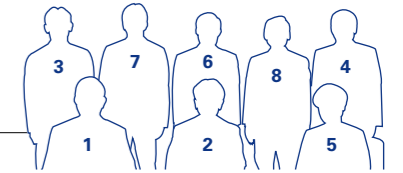
ESGの課題解決

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等、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、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



- 代表取締役会長**  
**1 大橋 徹二**  
1977年 4月 当社 入社  
粟津工場工場管理室生産管理課  
1998年 10月 生産本部粟津工場管理部長  
2001年 10月 生産本部真岡工場長  
2004年 1月 コマツアメリカ株式会社 社長 兼 COO (~2007年3月)  
2007年 4月 執行役員 就任  
2008年 4月 常務執行役員 就任  
2009年 6月 取締役 兼 常務執行役員 就任  
2012年 4月 取締役 兼 専務執行役員 就任  
2013年 4月 代表取締役社長 兼 CEO 就任  
2019年 4月 代表取締役会長 就任 (現任)
- 代表取締役社長 兼 CEO**  
**2 小川 啓之**  
1985年 4月 当社 入社  
川崎工場生産技術部生産技術課  
2004年 4月 コマツアメリカ株式会社  
チャタヌガ工場長 (~2007年3月)  
2007年 4月 生産本部大坂工場管理部長  
2010年 4月 執行役員 就任  
生産本部茨城工場長  
2013年 4月 生産本部調達本部長  
2014年 4月 インドネシア総代表 兼 コマツマーケティング・サポートインドネシア株式会社 会長 (~2016年3月)  
2015年 4月 常務執行役員 就任  
2016年 4月 生産本部長  
2018年 4月 専務執行役員 就任  
6月 取締役 兼 専務執行役員 就任  
2019年 4月 代表取締役社長 兼 CEO 就任 (現任)
- 取締役 兼 専務執行役員**  
**3 森山 雅之**  
担当: マイニング事業本部長  
1982年 4月 当社 入社  
川崎工場車両開発センタ技術管理室  
2000年 3月 コマツアメリカ株式会社 (~2003年3月)  
2010年 4月 執行役員 就任  
開発本部建機第一開発センタ 所長  
2014年 4月 コマツアメリカ株式会社 社長 兼 COO  
2015年 4月 常務執行役員 就任  
2017年 4月 マイニング事業本部長 (現任)  
2018年 4月 専務執行役員 就任  
2019年 6月 取締役 兼 専務執行役員 就任 (現任)
- 取締役 兼 専務執行役員**  
**4 水原 潔**  
担当: 建機マーケティング本部長  
1983年 4月 当社 入社  
輸出営業本部営業総括室  
1988年 9月 コマツアメリカ株式会社 (現 コマツアメリカ株式会社) (~1993年3月)  
1997年 3月 コマツハノマーズ有限公司 (現 コマツドイツ有限公司) (~2003年3月)  
2008年 4月 建機マーケティング本部事業管理部長  
2011年 4月 建機マーケティング本部 建機経営企画室長  
2013年 4月 執行役員 就任  
インド総代表 兼 コマツインドア 株式会社 社長  
2017年 4月 常務執行役員 就任  
建機マーケティング本部長 (現任)  
2019年 4月 専務執行役員 就任  
2019年 6月 取締役 兼 専務執行役員 就任 (現任)
- 取締役 兼 常務執行役員**  
**5 浦野 邦子**  
担当: 人事・教育・安全・健康管理、広報、CSR管理  
1979年 4月 当社 入社  
人事部教育課  
2005年 4月 生産本部物流企画部長  
2010年 4月 コーポレートコミュニケーション部長  
2011年 4月 執行役員 就任  
2014年 4月 人事部長  
2016年 4月 常務執行役員 就任  
2018年 6月 取締役 兼 常務執行役員 就任 (現任)
- 社外取締役**  
**6 奥 正之**  
1968年 4月 株式会社住友銀行 (現 株式会社三井住友銀行) 入行  
1994年 6月 同行 取締役 就任  
1998年 11月 同行 常務取締役 就任  
2001年 1月 同行 代表取締役専務取締役 就任  
4月 株式会社三井住友銀行 代表取締役専務取締役 就任  
2002年12月 株式会社三井住友フィナンシャルグループ 代表取締役専務取締役 就任  
2003年 6月 株式会社三井住友銀行 代表取締役副頭取 就任  
2005年 6月 株式会社三井住友フィナンシャルグループ 代表取締役会長 就任  
株式会社三井住友銀行 代表取締役頭取 就任  
2011年 4月 株式会社三井住友銀行 退任  
株式会社三井住友フィナンシャルグループ 取締役会長 就任  
2014年 6月 当社 取締役 就任 (現任)  
2017年 4月 株式会社三井住友フィナンシャルグループ 取締役  
6月 同社 名誉顧問 (現任)
- 社外取締役**  
**7 藪中 三十二**  
1969年 4月 外務省 入省  
2008年 1月 同省 事務次官 就任  
2010年 8月 同省 顧問 就任  
2014年 6月 当社 取締役 就任 (現任)
- 社外取締役**  
**8 木川 眞**  
1973年 4月 株式会社富士銀行 (現 株式会社みずほ銀行) 入行  
2004年 4月 株式会社みずほコーポレート銀行 (現 株式会社みずほ銀行) 常務取締役 リスク管理グループ 統括役員 兼 人事グループ統括 役員 就任  
2005年 3月 株式会社みずほコーポレート銀行 退任  
4月 ヤマト運輸株式会社 (現 ヤマトホールディングス株式会社) 入社  
6月 同社 常務取締役 就任  
11月 ヤマトホールディングス株式会社 代表取締役常務 就任  
2006年 4月 同社 代表取締役常務執行役員 就任  
6月 同社 代表取締役専務執行役員 就任  
2007年 3月 同社 代表取締役執行役員 就任  
ヤマト運輸株式会社 代表取締役社長 社長執行役員 就任  
2011年 4月 ヤマトホールディングス株式会社 代表取締役社長 社長執行役員 就任  
2015年 4月 同社 代表取締役会長 就任  
2016年 6月 当社 取締役 就任 (現任)  
2018年 4月 ヤマトホールディングス株式会社 取締役会長 就任  
2019年 6月 同社 特別顧問 就任 (現任)  
(2019年6月末日現在)



ESGの課題解決

コーポレート・ガバナンス

監査役



常勤監査役  
山根 宏輔

1981年 4月 当社入社  
栗津工場総務部経理課  
1991年 8月 英国 トウシュ・ロス会計事務所留学(～1992年7月)  
1999年 3月 コマツアジア有限公司 財務役(～2003年3月)  
2003年 4月 広報・IR部長  
2004年 4月 コーポレートコミュニケーション部長  
2006年 1月 財務部長  
2008年 4月 e-KOMATSU推進室長  
2011年 4月 執行役員 就任  
情報戦略本部長  
2016年 6月 当社 監査役 就任(現任)



常勤監査役  
松尾 弘信

1982年 4月 当社入社  
大阪工場総務部経理課  
1992年 12月 ハノマーグ株式会社(現 コマツドイツ有限公司)  
(～1995年10月)  
1995年 10月 コマツ建機ドイツ有限公司(～1997年7月)  
2006年 1月 小松(中国)投資有限公司 副総経理(～2008年4月)  
2008年 4月 管理部長  
2012年 6月 監査室長  
2013年 4月 執行役員 就任  
2017年 6月 当社 監査役 就任(現任)



社外監査役  
山口 廣秀

1974年 4月 日本銀行 入行  
2008年 10月 同行 副総裁 就任  
2013年 3月 同行 退任  
7月 日興フィナンシャル・インテリジェンス株式会社  
(現 日興リサーチセンター株式会社) 理事長 就任  
(現任)  
2014年 6月 当社 監査役 就任(現任)



社外監査役  
篠塚 英子

1993年 4月 お茶の水女子大学 教授 就任  
2008年 4月 国立大学法人お茶の水女子大学  
名誉教授 就任(現任)  
2015年 6月 当社 監査役 就任(現任)



社外監査役  
大野 恒太郎

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(現任)  
2017年 6月 当社 監査役 就任(現任)

(2019年6月末日現在)

監査役について

監査役は、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の出席、当社および国内外子会社の拠点往査、当社および重要な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見交換、国内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内部統制システムの整備・運用状況を確認しています。

また、内部監査部門、会計監査法人等と定期的に意見交換を行うなど、連携を密にして監査の実効性を高めています。

監査役の職務補助のため、監査役スタッフ室に必要な要員を配置し、監査計画に基づき職務上必要と見込まれる費用を予算計上し、適切に管理・執行しています。

コマツの「独立性判断基準」

コマツは、社外取締役および社外監査役の選任にあたって独立性を重視しており、独自の「独立性判断基準」を定めています。また、毎年社外役員候補者の兼務先(業務執行者としての兼務先)である企業との取引を所管する当社部門を通じて、当該兼務先へ直接照会を行う等の方法により、当社および当社子会社と当該企業との取引関係を調査し、その独立性について判定を行っています。

基本的な考え方

独立社外役員とは、当社の一般株主と利益相反が生じるおそれのない社外役員をいうものとし、当社経営陣から著しいコントロールを受け得る者である場合や、当社経営陣に対して著しいコントロールを及ぼし得る者である場合は、一般株主との利益相反が生じるおそれがあり、独立性はないと判断します。

社外役員の2018年度の活動状況

独立社外取締役

氏名	出席の状況	主な活動状況
奥 正之	取締役会100% (15回中15回)	(株)三井住友銀行の代表取締役を務めた経歴を有し、2018年度は取締役会において、中期経営計画の評価指標、M&A後の成長戦略、資金調達等につき、実業界における豊富な経験から発言を行いました。また、当社人事諮問委員会および報酬諮問委員会の委員を務めました。
藪中 三十二	取締役会100% (15回中15回)	外務省事務次官を務めた経歴を有し、2018年度は取締役会において、中期経営計画における需要見通し、各国の通商政策、カントリーリスク等につき、国際情勢の専門家としての見地からの発言を行いました。また、当社人事諮問委員会の委員を務めました。
木川 眞	取締役会100% (15回中15回)	ヤマトホールディングス(株)およびヤマト運輸(株)の代表取締役を務めた経歴を有し、2018年度は取締役会において、中期経営計画の目標および運用、スマートコンストラクションのICT戦略、グローバル在庫管理等につき、実業界における豊富な経験から発言を行いました。また、当社人事諮問委員会の委員を務めました。

独立社外監査役

氏名	出席の状況	主な活動状況
山口 廣秀	取締役会100% (15回中15回) 監査役会100% (15回中15回)	日本銀行副総裁を務めた経歴を有し、2018年度は監査役会および取締役会において、海外の経済動向、グループのガバナンス、監査体制等につき、専門的見地から発言を行いました。また、当社報酬諮問委員会の委員を務めました。
篠塚 英子	取締役会100% (15回中15回) 監査役会100% (15回中15回)	経済・労働・法律等の分野における、幅広い知識と経験を有し、2018年度は監査役会および取締役会において、グローバルな人材育成、ダイバーシティ、リスク管理等につき、専門的見地から発言を行いました。また、当社報酬諮問委員会の委員を務めました。
大野 恒太郎	取締役会100% (15回中15回) 監査役会93% (15回中14回)	法曹界での豊富な経験を有し、2018年度は監査役会および取締役会において、法務リスク、内部通報制度、知的財産戦略等につき、専門的見地から発言を行いました。また、当社コンプライアンス委員会においてオブザーバーを務めました。

独立性の判断基準(抜粋)

基本的な考え方を踏まえて、以下に該当する者は、独立性はないものと判断します。

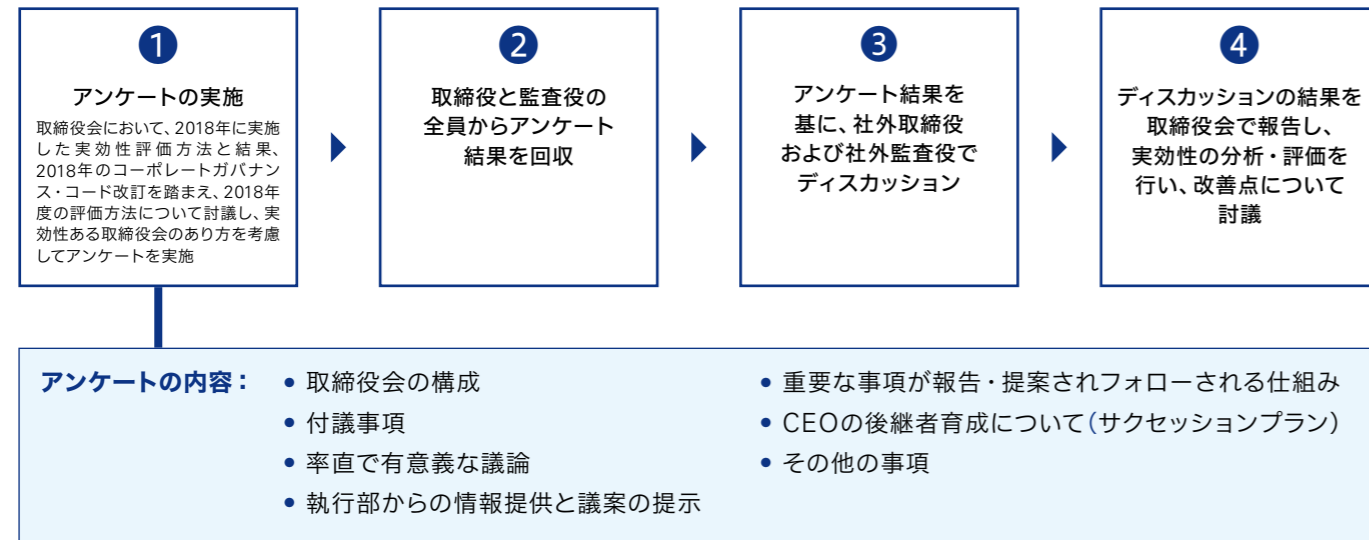
- ① 当社または当社の子会社が、当該取引先的意思決定に対して、重要な影響を与え得る取引関係がある取引先またはその業務執行者
- ② 当社の意思決定に対して、重要な影響を与え得る取引関係のある取引先またはその業務執行者
- ③ 当社または当社子会社から、役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、公認会計士または弁護士等の専門家(当該財産を得ている者が法人等の団体である場合は当該団体に所属する者)
- ④ 過去1年間において、上記①から③のいずれかに該当していた者
- ⑤ 当社または当社の子会社の業務執行者など、重要な者の配偶者または二親等以内の親族

## コーポレート・ガバナンス

### 取締役会の実効性評価

コマツでは、取締役会の実効性向上のための改善に努めており、取締役会の実効性についての評価・分析を毎年行っています。

#### 評価プロセス



### 2018年度実効性評価の結果の概要

当社の取締役会は、各評価項目において概ね高い水準にあり、実効性について重要な問題点の指摘はありませんでした。前回同様、毎回の取締役会における社長自らの報告が高い評価を得ました。また、新たに女性の社内取締役を登用したことによる多様性向上、2017年に買収したコマツマイニング(株)の拠点訪問を含むアメリカでの取締役会開催、更に新中期経営計画について合計4回にわたる議論・討議を行ったことなどが高い評価を得ました。

取締役会の運営については、幾つかの改善点の指摘があり、今後改善し更に実効性の高い取締役会の実現を目指していきます。

#### サクセッションプランについて

2006年にコマツウェイが策定された時から、コマツでは「常に後継者育成を考えること」を経営トップの心構えの一つとしています。コマツウェイでは、後継者の育成を経営トップにしかできない大事な仕事と位置づけ、サクセッションプランによって後継候補者を常に明確にし、その候補者に様々な現場を経験・理解させることで、問題の本質を見抜く力を養わせることをトップに求めています。

会長、社長および社外取締役で構成される人事諮問委員会においても、常に次代、次々代の社長(CEO)候補者の人選や育成について様々な議論をしています。

### 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。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

	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)
社内取締役	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

	基本報酬(固定報酬)
社外取締役・監査役	月次報酬×12カ月

← 会社業績を考慮しない

\* 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

コマツ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。報酬は、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年の後に株式の譲渡制限を解除します。

#### 前中期経営計画の経営目標(2016年度~2018年度)と評価基準・指標

経営目標	評価基準・指標
成長性(業界水準を超える成長率を目指す)	主要他社との連結売上高成長率の比較*1
収益性(業界トップレベルの営業利益率を目指す)	主要他社との連結営業利益率の比較*1
効率性(ROE10%レベルを目指す)	連結ROE10%以上の達成
健全性(業界トップレベルの財務体質を目指す)	主要他社とのネット・デット・エクイティ・レシオ*2の比較*1
ESG(環境・社会・ガバナンス)を重視した経営	ESG中期活動目標の達成度

\*1 国内外の主要同業他社との相对比较により評価

\*2 ネット・デット・エクイティ・レシオ(ネット負債資本比率) = (有利子負債 - 現預金) / 株主資本

ESGの課題解決

# コーポレート・ガバナンス

## リスク管理について

コマツは、企業価値を高める努力を続けると同時に、当社の持続的発展を脅かすあらゆるリスク、特にコンプライアンス問題、環境問題、品質問題、災害発生、情報セキュリティ問題等を主要なリスクと認識してこれに対処すべく、対策を行っています。

- ① リスクを適切に認識し、管理するための規定として「リスク管理規程」を定める。この規程に則り、個々のリスクに関する管理責任者を任命し、リスク管理体制の整備を推進する。
- ② リスク管理に関するグループ全体の方針の策定、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に「リスク管理委員会」を設置する。「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する。

- ③ 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ずる。

2018年度は、リスク管理委員会を2回開催し、リスク対策実施状況の点検やリスクの未然防止に努めるとともに、その審議・活動内容を取り締役に報告しました。また、国内外の子会社におけるリスク管理体制の整備を推進しました。

## コンプライアンスについて

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、法令順守はもとより、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順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。更に、法令およびビジネス社会のルールの順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。

コンプライアンス委員会では、「コマツの行動基準」の改訂、各種教育・情報発信、内部通報制度の整備・運用をはじめとした諸活動を推進するとともに、その審議・活動内容を取り締役会で報告しました。2018年度は、コンプライアンス委員会を2回開催しました。また、潜在的リスクの「見える化調査」を行いました。当社では情報誌「みんなのコンプライアンス」を毎月継続的に発行し、14年目を迎えました。また、コンプライアンス上の主要なリスクについては、定期的な監査を行い予防に努めています。

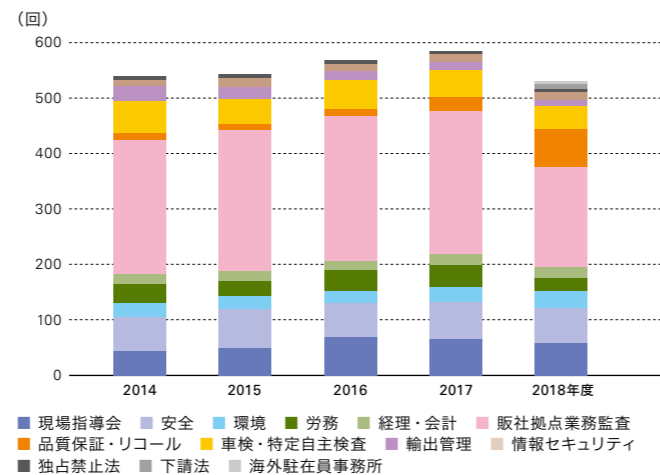
## CR監査の実施

コマツではリスク管理活動の一環として、2008年度よりコンプライアンス・リスク監査(CR監査)を実施しています。これはJ-SOX監査\*ではカバーできない分野や、会社における潜在的なコンプライアンス・リスクの見える化(特に法令順守状況の確認・評価)を目的としたものです。

この活動を通じて、各社・各部門での管理レベルとコンプライアンス意識の更なる向上を目指しており、今後は都度監査手法を改善し、リスク管理機能としてCR監査の運用レベルを上げていきたいと考えています。

\* 金融商品取引法に基づき実施している、財務報告に係る内部統制の評価

CR監査の実施状況



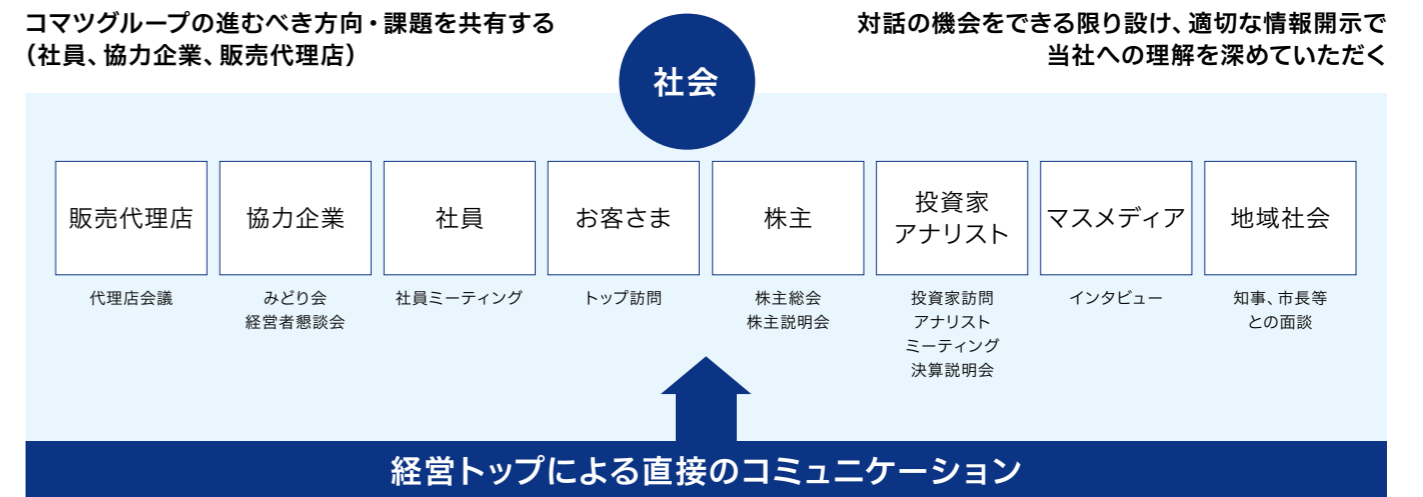
## ステークホルダーの皆さまとの対話

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、コーポレート・ガバナンスの強化に加え、経営トップによるステークホルダーの皆さまとの直接のコミュニケーションに努めています。

### 企業価値 = 社会とすべてのステークホルダーからの信頼度の総和

コマツグループの進むべき方向・課題を共有する  
(社員、協力企業、販売代理店)


対話の機会をできる限り設け、適切な情報開示で  
当社への理解を深めていただく



## 2018年度のコマツの主なIR活動


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。

### 株主・個人投資家向け




- 株主説明会(2回)
- 株主工場見学会(10回)
- 個人投資家説明会(9回)
- 長期保有株主さま向け感謝品

### ホームページ



- 財務情報
- ・決算説明会
- ・決算短信
- ・四半期報告書 など
- 社長ウェブインタビュー(4回)
- コマツレポート など

### 機関投資家向け



- 決算説明会(4回)
- スモールミーティング(8回)
- 事業説明会(2回)
- 事業所見学会(1回)
- 海外IR(5回: 約80社)
- 個別取材対応(250件超)
- 海外事業所訪問(21回)

## 役員一覧

2019年6月末日現在

### 執行役員

#### 専務執行役員

##### 岩本 祐一

CTO、研究・開発、環境管掌

#### 常務執行役員

##### 中野 一郎

開発本部副本部長

##### 上野 進

建機マーケティング本部

国内販売本部長

##### 信原 正樹

生産本部長

##### 北谷 泰一郎

建機マーケティング本部副本部長

(兼)ICTプロジェクト室長

##### 藤田 直樹

産機事業管掌

##### 淵田 誠一

開発本部長

##### 佐藤 吉治

品質保証本部長

##### 栗山 和也

生産本部調達本部長

##### 寺田 浩之

生産本部副本部長(部品・リマン担当)

#### 執行役員

##### 藤原 恵子

建機マーケティング本部代理店

人材育成推進室長(兼)改革室長

##### 中澤 明彦

コマツ経済戦略研究所長(兼)

建機マーケティング本部長付

##### 四家 千佳史

スマートコンストラクション

推進本部長

##### 鈴木 康夫

生産本部茨城工場長

##### 押川 祐士

開発本部副本部長

(兼)次世代鉱山機械開発室長

##### 草場 泰介

開発本部車両第三開発センタ

所長(栗津)

##### 三浦 和明

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

##### 堀越 健

CFO

##### 岡本 望

生産本部栗津工場長、

石川・富山地区担当

##### 成瀬 真己

開発本部車両第一開発センタ

所長(茨城)

##### 本多 孝一

人事部長

##### 西浦 泰司

マイニング事業本部副本部長

(兼)営業部長

##### 今吉 琢也

経営管理部長

##### 岡本 光正

開発本部車両第二開発センタ

所長(大阪)

##### 田中 賢一

特機事業本部長

##### 前田 伸二

情報戦略本部長

##### 西山 知克

生産本部水見工場長

##### 真壁 宏

法務、総務・コンプライアンス管掌

##### 横本 美津子

総務部長、危機管理担当

##### 帯金 英文

生産本部小山工場長

##### 砂田 亨

建機マーケティング本部

サービス本部長

##### 梅田 博之

商品企画本部長

##### 古越 貴之

生産本部大阪工場長

### 執行役員(海外) ※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

##### Rodney Schrader

コマツアメリカ(株)会長(兼)CEO

##### 大島 純

コマツアメリカ(株)EVP(兼)北米開発

本部長

##### Jeffrey Dawes

コマツマイニング(株)社長(兼)CEO

(兼)マイニング事業本部副本部長

##### 柳沢 是清

コマツマイニング(株)EVP(兼)COO

#### 執行役員

##### 高月 秀之

コマツアメリカ(株)社長(兼)COO

##### Gary Kasbeer

コマツアメリカ(株)EVP(兼)CFO

#### 中南米

##### 常務執行役員

##### 坂野 泰司

ラテンアメリカ総代表(除ブラジル)(兼)

コマツカミンズチリ(有)社長(兼)コマ

ツホールディングサウスアメリカ(有)

社長(兼)CEO

#### 欧州

##### 常務執行役員

##### 上野 充

コマツフォレスト(株)社長(兼)CEO

#### 執行役員

##### 森下 正敏

欧州コマツ(株)社長(兼)CEO

#### アジア/大洋州

##### 執行役員

##### Pratjojo Dewo S.

コマツインドネシア(株)社長

#### 中国

##### 常務執行役員

##### 稲垣 泰弘

中国総代表(兼)小松(中国)投資有限

公司董事長

#### 執行役員

##### 張 全旺

小松(中国)投資有限公司総経理(兼)

CEO

##### 保川 高司

小松(中国)投資有限公司

生産調達本部長

### グローバルオフィサー

#### 北米

##### Peter Salditt

コマツマイニング(株)President,

Underground and Hard Rock

Mining

##### John Koetz

コマツマイニング(株)President,

Surface Mining

##### Jorge Mascena

モジュラーマイニングシステムズ(株)

社長(兼)CEO

##### John Fiedler

ヘンスレー・インダストリーズ(株)社長

#### 欧州

##### Paul Blanchard

英国コマツ(株)社長

##### Ralf Petzold

コマツドイツ(有)社長

##### Göksel Güner

コマツドイツ(有)EVP(兼)建機部門長

##### Enrico Prandini

コマツイタリア製造(株)社長

#### アジア/大洋州

##### Somsak Techacheewapong

バンコックコマツ(株)社長

##### Sean Taylor

コマツオーストラリア(株)社長

#### 中国

##### 劉 方常

小松(山東)建機有限公司総経理

##### 田 徳春

小松山推建機公司総経理

#### アフリカ

##### Michael Blom

コマツ南アフリカ(株)社長

## 11年サマリー

(百万円)

	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
売上高	2,021,743	1,431,564	1,843,127	1,981,763	1,884,991	1,953,657	1,978,676	1,854,964	1,802,989	2,501,107	<b>2,725,243</b>
営業利益	151,948	67,035	222,929	256,343	211,602	240,495	242,062	208,577	174,097	268,503	<b>397,806</b>
売上高営業利益率(%)	7.5	4.7	12.1	12.9	11.2	12.3	12.2	11.2	9.7	10.7	<b>14.6</b>
税引前当期純利益	128,782	64,979	219,809	249,609	204,603	242,056	236,074	204,881	166,469	291,807	<b>377,471</b>
当社株主に帰属する当期純利益	78,797	33,559	150,752	167,041	126,321	159,518	154,009	137,426	113,381	196,410	<b>256,491</b>
設備投資額	162,512	96,191	97,738	122,038	136,962	179,070	192,724	160,051	142,006	145,668	<b>179,210</b>
減価償却費*1	97,241	90,215	88,442	89,015	88,005	85,837	100,666	111,174	103,219	132,442	<b>129,860</b>
研究開発費	53,736	46,449	49,005	54,843	60,788	64,479	70,715	70,736	70,507	73,625	<b>73,447</b>
総資産	1,969,059	1,959,055	2,149,137	2,320,529	2,517,857	2,651,556	2,798,407	2,614,654	2,656,482	3,372,538	<b>3,638,219</b>
株主資本	814,941	833,975	923,843	1,009,696	1,193,194	1,376,391	1,528,966	1,517,414	1,576,674	1,664,540	<b>1,815,582</b>
株主資本比率(%)	41.4	42.6	43.0	43.5	47.4	51.9	54.6	58.0	59.4	49.4	<b>49.9</b>
ネット有利子負債*2	509,248	502,818	459,110	563,814	585,926	513,918	481,817	349,081	286,512	663,740	<b>779,890</b>
ネットD/Eレシオ(倍)	0.62	0.60	0.50	0.56	0.49	0.37	0.32	0.23	0.18	0.40	<b>0.43</b>
営業活動によるキャッシュ・フロー	78,775	182,161	150,402	105,608	214,045	319,424	343,654	319,634	256,126	148,394	<b>202,548</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 145,368	△ 72,967	△ 88,509	△ 124,539	△ 131,397	△ 167,439	△ 181,793	△ 148,642	△ 133,299	△ 377,745	<b>△ 187,204</b>
財務活動によるキャッシュ・フロー	57,219	△ 116,363	△ 56,365	18,781	△ 71,814	△ 155,349	△ 143,983	△ 173,079	△ 107,718	243,949	<b>△ 3,660</b>
現金および現金同等物の期末残高	90,563	82,429	84,224	83,079	93,620	90,872	105,905	106,259	119,901	144,397	<b>148,479</b>
発行済株式総数(千株)	998,744	998,744	998,744	983,130	983,130	983,130	971,967	971,967	971,967	971,967	<b>972,252</b>
一株当たり当社株主に帰属する当期純利益(円)	79.95	34.67	155.77	173.47	132.64	167.36	162.07	145.80	120.26	208.25	<b>271.81</b>
一株当たり年間配当金(円)	40.0	16.0	38.0	42.0	48.0	58.0	58.0	58.0	58.0	84.0	<b>110.0</b>
連結配当性向(%) <sup>*3</sup>	40.0	38.0	24.4	24.2	36.2	34.7	35.8	39.8	48.2	40.3	<b>40.5</b>
ROA(%)	6.3	3.3	10.7	11.2	8.5	9.4	8.7	7.6	6.3	9.7	<b>10.8</b>
ROE(%)	9.3	4.1	17.2	17.3	11.5	12.4	10.6	9.0	7.3	12.1	<b>14.7</b>
為替レート：米ドル(円) <sup>*4</sup>	101	93	85	79	83	100	110	121	109	111	<b>111</b>
為替レート：ユーロ(円) <sup>*4</sup>	143	131	113	110	107	133	140	132	119	130	<b>129</b>
為替レート：元(円) <sup>*4</sup>	14.7	13.6	12.7	12.4	13.2	16.3	17.7	19.0	16.2	16.8	<b>16.5</b>
従業員数(人)	39,855	38,518	41,059	44,206	46,730	47,208	47,417	47,017	47,204	59,632	<b>61,908</b>
うち海外従業員比率(%)	51.4	51.9	55.5	57.5	64.3	61.8	61.0	60.7	62.7	66.7	<b>68.4</b>
国内CO <sub>2</sub> 排出量(千t)	276	188	264	264	209	200	190	167	180	203	<b>206</b>
海外CO <sub>2</sub> 排出量(千t)	172.8	140.2	287	315	258	239	211	165	193	244	<b>264</b>
国内廃棄物発生量(千t/年)	29.8	14	19.5	19.8	15.8	16.9	15.2	12.7	14.1	16.3	<b>18.1</b>
海外廃棄物発生量(千t/年)	95.4	66.5	93.8	102.3	97.8	84.2	67.7	49.4	69.2	96.9	<b>99.6</b>
国内水使用量(千m <sup>3</sup> )	7,570	5,436	6,347	5,652	4,734	4,144	3,475	2,994	2,660	3,295	<b>2,885</b>
海外水使用量(千m <sup>3</sup> )	814	721	1,136	1,228	1,081	970	789	633	670	720	<b>878</b>

\*1 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 2008年度、2009年度は構造改革費用を除いたベース。

\*4 為替レートは期中平均レートを記載しています。

# 会社情報

2019年3月31日現在

**商号**  
株式会社 小松製作所(呼称：コマツ)

**本社：**  
〒107-8414  
東京都港区赤坂二丁目3番6号

**設立年月日**  
1921年(大正10年)5月13日

**資本金**  
連結 683億11百万円  
(米国会計基準による)  
単独 705億61百万円

**従業員数**  
連結就業人員数 61,908名  
単独就業人員数 11,537名  
平均年齢(単独) 39.6歳  
平均勤続年数(単独) 14.3年

**発行済株式総数**  
972,252,460株(自己株主を含む)

**株主数**  
193,434名

**単元株式数**  
100株

**証券コード**  
6301

**上場証券取引所**  
東京 第一部

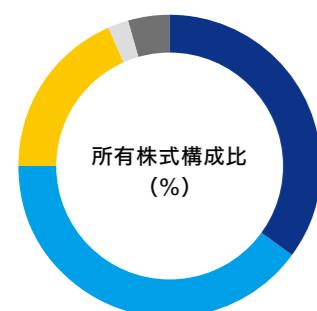
**株主名簿管理人・特定口座の口座管理機関**  
三菱UFJ信託銀行株式会社  
東京都千代田区丸の内一丁目4番5号  
(同連絡先)  
三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部  
東京都府中市日綱町1-1  
0120-232-711(通話料無料)  
郵送先 〒137-8081  
新東京郵便局私書箱第29号  
三菱UFJ信託銀行株式会社  
証券代行部

## 大株主の状況

	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)	62,825	6.65
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	52,363	5.54
JP MORGAN CHASE BANK 380055 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	36,906	3.90
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)	36,633	3.87
太陽生命保険株式会社	34,000	3.60
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)	26,626	2.81
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT (常任代理人 香港上海銀行東京支店)	18,484	1.95
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	18,419	1.95
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)	18,018	1.90
株式会社三井住友銀行	17,835	1.88

\* 持株比率は、自己株式を控除して計算しています。  
\* 当社は、自己株式27,864千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)

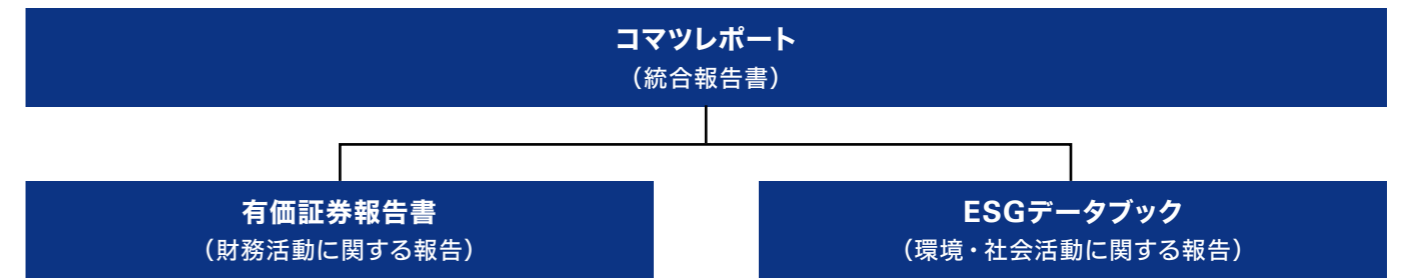


種類	比率(%)	株数	人数
金融機関	35.1%	341,334,249株	204名
外国人	39.9%	388,893,581株	1,058名
個人・他	18.2%	177,688,128株	190,543名
一般法人	2.2%	21,797,926株	1,456名
金融商品取引業者	4.3%	42,538,576株	173名

# コマツレポートについて

コマツは、財務・非財務両面にわたる長期的・持続的な企業価値創造をご紹介する年次報告書として「コマツレポート」(統合報告書)を作成しています。財務ならびに環境・社会については、それぞれより詳細な報告書を別途作成し情報開示を行っています。

## コマツの年次報告書の体系



\* コマツレポート、有価証券報告書、ESGデータブックは、コマツウェブサイトにて、英語版および日本語版を公開しています。  
\* コマツレポートは、ウェブサイト上でのみ発行しています。

## 詳しい財務情報については 有価証券報告書をご覧ください。

- 企業の概況
- 事業の状況
- 設備の状況
- 提出会社の状況
- 経理の状況 他



## 詳しい社会・環境情報については ESGデータブックをご覧ください。

- CSR活動の考え方
- 重点活動1：生活を豊かにする(安全・環境指標 など)
- 重点活動2：人を育てる(ダイバーシティ など)
- 重点活動3：社会とともに発展する(コンプライアンス・リスク管理・ガバナンス など) 他



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ウェブサイトをご覧ください。

<https://komatsu.disclosure.site/ja/themes/129>



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。