



中期経営計画

(2022年度～2024年度)

DANTOTSU Value

Together, to “The Next” for sustainable growth

未来の現場に向けた**次のステージへ**

サステナブルな未来を**次の世代へ**

次の100年に向けて新たな価値創造を

代表取締役社長（兼）CEO 小川 啓之

2022年4月28日

1. コマツの存在意義
2. コマツの目指す、ありたい姿
3. 新中期経営計画（2022年度～2024年度）
4. ESG課題解決に向けて
5. 経営目標について

1. コマツの存在意義：私たちの存在意義・価値観・ブランドプロミス

私たちの存在意義

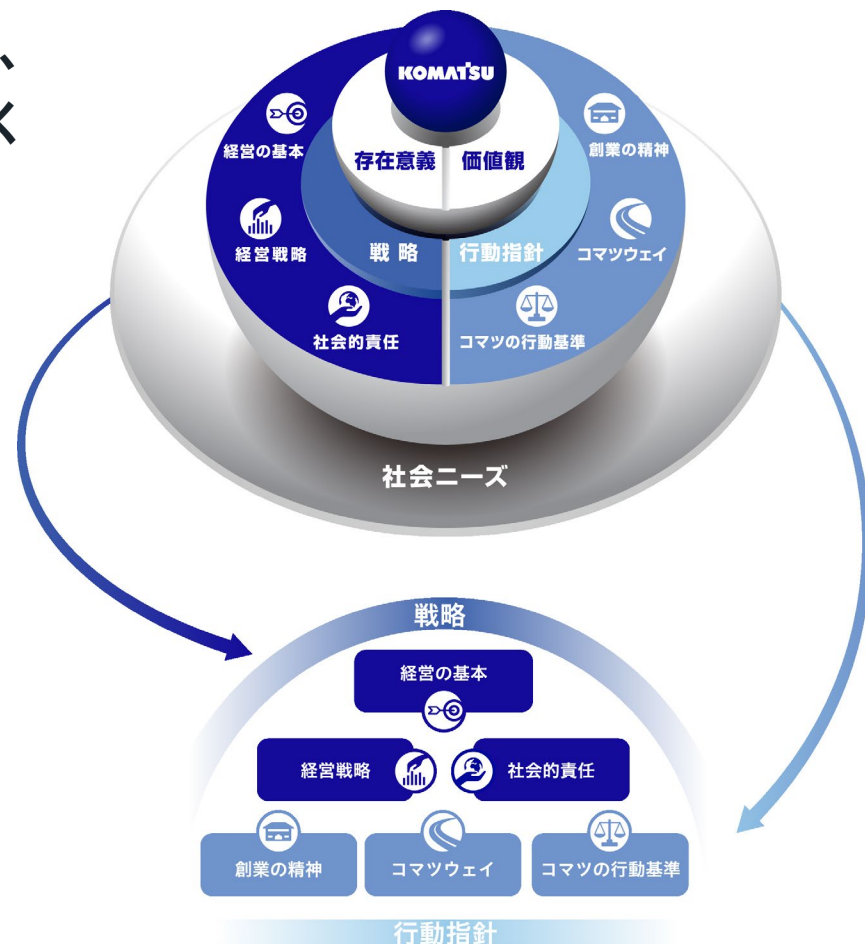
ものづくりと技術の革新で新たな価値を創り、
人、社会、地球が共に栄える未来を切り拓く

私たちの価値観

- 挑戦する
- やり抜く
- 共に創る
- 誠実に取り組む

ブランドプロミス

Creating value together



1. コマツの存在意義：存在意義を実現する戦略の考え方

戦略

存在意義を実現するための基本となる考え方

経営の基本



「品質と信頼性」を追求し、社会を含むすべてのステークホルダーからの信頼度の総和を最大化する

存在意義・経営の基本を
実行するための戦略

経営戦略



中期経営計画

顧客価値創造を通じたESG課題解決と
収益向上の好循環サイクルを生み出し、
持続的な成長を図る

社会貢献に関する
基本姿勢

社会的責任



事業活動を通じてESG課題解決を行い、
持続可能な社会づくりに貢献する

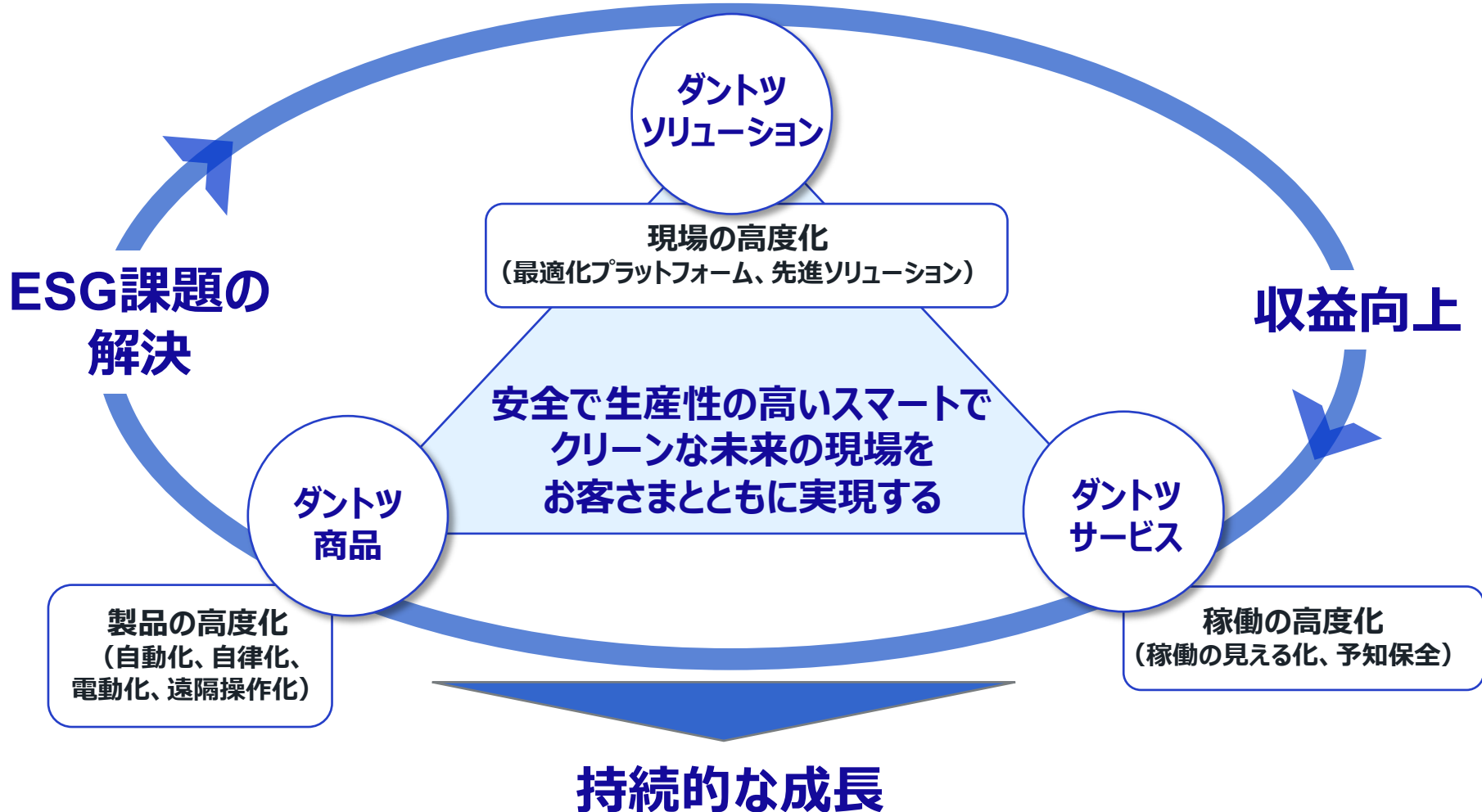
企業活動における事業継続性に関する指針

サステナビリティ基本方針

更なる持続可能な社会の実現と事業の成長を目指す

DANTOTSU Value

ESG課題解決と収益向上の
好循環を生み出す顧客価値創造



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

～世界中の現場をデジタル化～

現場の地形、人、機械、材料がつながった
オープンプラットフォームで、パートナーとともに、
先進のテクノロジーを活用し、現場の課題を解決し、最適化する。



「未来の現場」の映像はこちらから



2. コマツの目指す、ありたい姿：未来の現場へのロードマップ

コトでお客さまへの新しい価値を生み出し、コトと親和性の高い、安全で環境にやさしい高効率なモノを提供し、お客さまのすべてのプロセスをデジタル化によりつなぎ、未来の現場・カーボンニュートラルの実現を目指します。

(スマートコンストラクションの場合)

顧客価値の最大化

コト【顧客プロセス全体の最適化レベル】

レベル5
施工タスク生成・指示

レベル4
施工計画の最適化

レベル3
データ・モニタリング

レベル2
地形・現場の可視化

レベル1
現場のデジタル化

◆ カーボンニュートラル

◆ 安全で生産性の高い
スマートでクリーンな
未来の現場

従来施工

モノ【機械の自動化・自律化レベル】

レベル1
運転支援
限定

レベル2
運転支援
範囲拡大

レベル3
高度化
単独自動

レベル4
高度化
協調自律

レベル5
高度化
判断自律

モノ【機械の効率化/低排出カーボン化レベル】

レベル1
内燃機関

レベル2
エネルギー
回生

レベル3
水素混焼
エネ回生

レベル4
フル電動
有線/電池

レベル5
燃料電池



2. コマツの目指す、ありたい姿：2050年 カーボンニュートラル宣言

2030年までのCO2排出量削減目標*の先を見据え、2050年までにカーボンニュートラルを目指し、脱炭素社会に向けた価値づくりに挑戦していきます。

- ・ 生産技術改革による高効率化 および さまざまな製品開発アプローチへの対応（技術パートナーシップの拡大）
- ・ お客さまの現場全体の最適化を通じた効率改善 および、循環型ビジネス（林業機械、リマン**事業）の推進

(*CO2排出量：2010年比50%削減、再生可能エネルギー使用比率：50%)

生産

(Scope 1+2：自社排出)

● 省エネルギー

生産性向上・高効率化によるエネルギー消費の縮減

● 創エネルギー

再生可能エネルギー設備の導入（太陽光、バイオマスなど）

● 再生可能エネルギー購入

認証されたグリーン電力購入やカーボン・クレジットの取得など



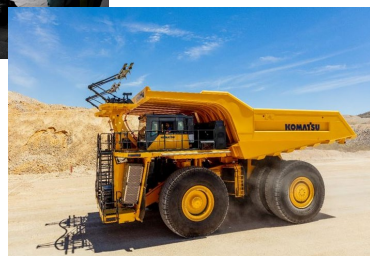
開発

(Scope 3：製品使用時)

● 作業効率向上・燃料消費量の削減 (内燃機関：ディーゼルエンジン)

● よりクリーンな動力源への移行

- ・ ハイブリッド
- ・ バッテリー式／有線式 電動
- ・ 燃料電池
- ・ 水素／バイオ燃料／e-fuel内燃機関



お客さまの現場

● 顧客現場オペレーションの最適化を通じた効率改善

- ・ DXスマートコンストラクション
- ・ 鉱山用オープンテクノロジープラットフォーム
- 林業機械事業による貢献
- ・ 植林・造林・育林・伐採のあらゆる工程の機械化
- ・ スマート林業



● リマン**事業による貢献

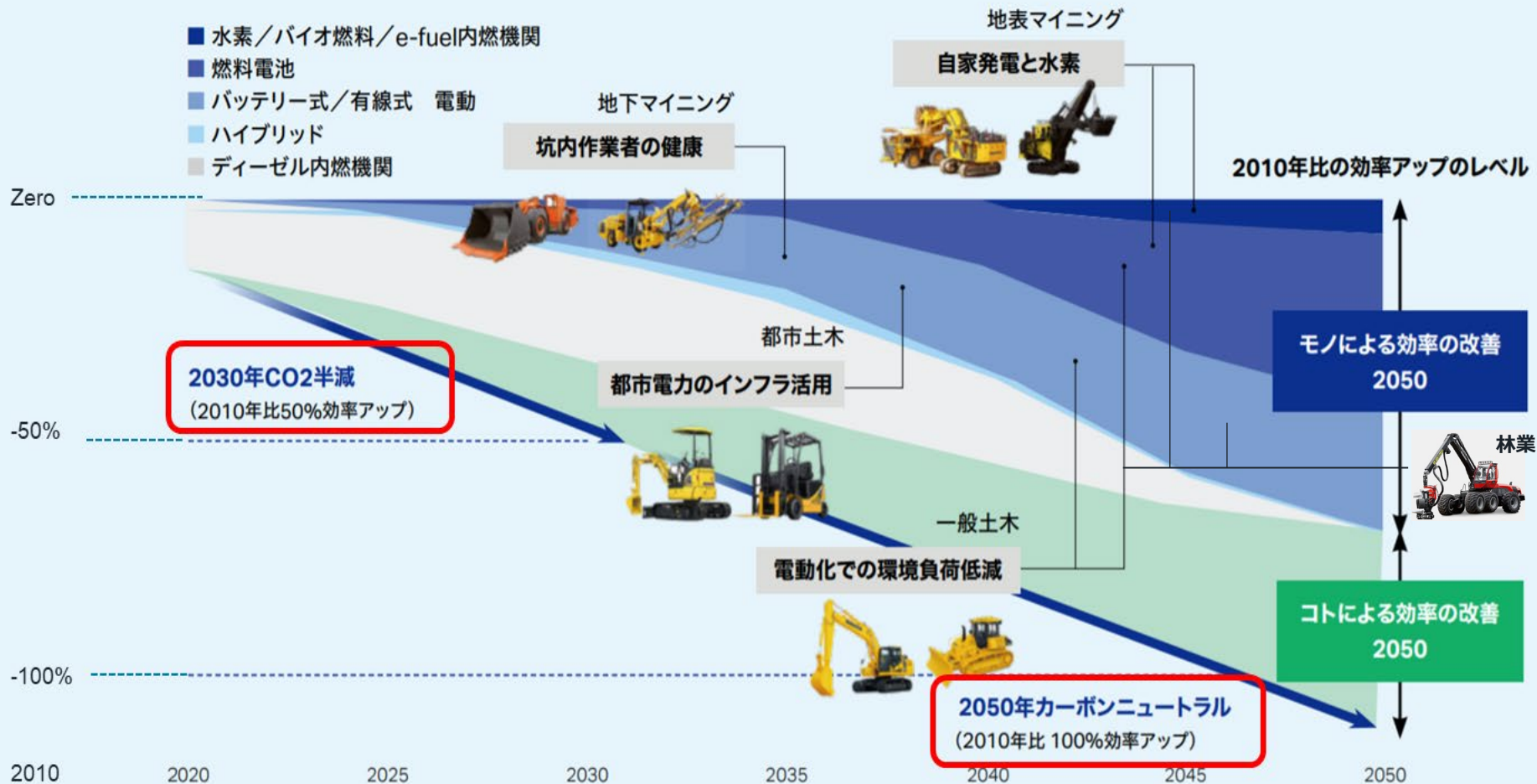
- ・ コンポーネントの再生・再利用（資源節約、廃棄物削減）

(**リマン：リマニュファクチャリングの略)

2. コマツの目指す、ありたい姿：カーボンニュートラルに向けた製品開発ロードマップ

お客様の環境対応ニーズに応じた、あらゆる選択肢を提供できるように、常に、製品開発ロードマップをアップデートしていきます。

- ・「モノによる効率の改善」：機械の効率化、低排出カーボンレベルの向上（よりクリーンな動力源への移行）によるCO2排出量の削減。
- ・「コトによる効率の改善」：お客様の現場のあらゆる業務、施工、オペレーションの最適化・高効率化によるCO2排出量の削減。



3. 新中期経営計画（2022年度～2024年度）：外部環境の変化

外部環境は大きく変化し、不確実性が高まっています。

政治・経済

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

技術

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

環境・エネルギー

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

社会・価値観

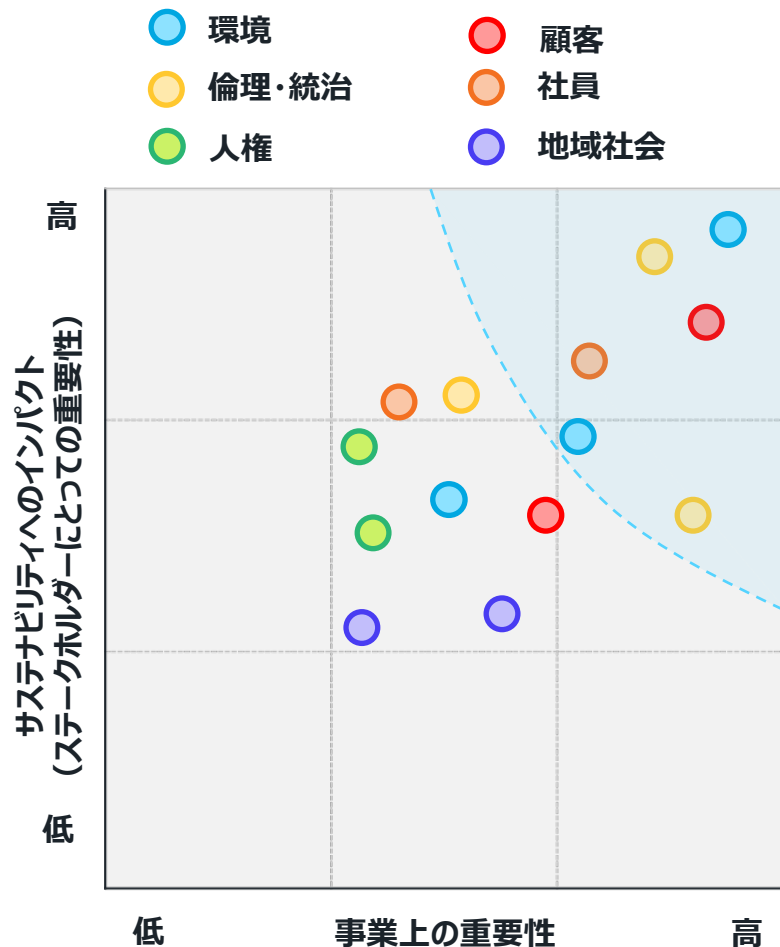
- ダイバーシティ&インクルージョンの普及（ジェンダー、障がい者、LGBTQ 等）
- 多様な働き方の進展
- 社員エンゲージメントの重要度の高まり
- 人権・企業倫理に関する社会的要請の高まり
- ガバナンス・リスク管理の高度化

持続可能な成長に向けた基盤づくりが課題。

3. 新中期経営計画（2022年度～2024年度）：コマツにおけるマテリアリティ

コマツにおける重要性と、ステークホルダーにとっての重要性が重なるエリア：
環境、顧客、社員、ガバナンス の4分野における課題を最重要課題として認識し、成長戦略に反映しています。

マテリアリティ（重要課題）分析



分析によって判明した最重要分野と具体的な課題

最重要分野	具体的な課題
環境	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 低炭素／低エミッション製品・ソリューション・ビジネスモデルの開発 ➢ 資源循環、リマニュファクチャリング ➢ 事業活動を通じた森林保全 ➢ エネルギー使用、GHG排出の低減 等
顧客	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 顧客へのソリューション提供 ➢ 製品の品質・安全性
社員	<ul style="list-style-type: none"> ➢ ダイバーシティ&インクルージョン（D&I） ➢ 能力開発と職場定着 ➢ 社員エンゲージメント・働き甲斐 ➢ 労働安全衛生とウェルビーイング
倫理・統治	<ul style="list-style-type: none"> ➢ コーポレートガバナンス ➢ コンプライアンス

※マテリアリティ分析：2020年11月～2021年2月にかけて実施。BSR社により、社内外26名のステークホルダーにインタビュー実施。（社外は、機関投資家、WBCSD、環境団体(WWF)、人権NPO（BHRRC）、顧客、協力企業など。社内は、国内外の役員を対象）

3. 新中期経営計画（2022年度～2024年度）：事業ポートフォリオ

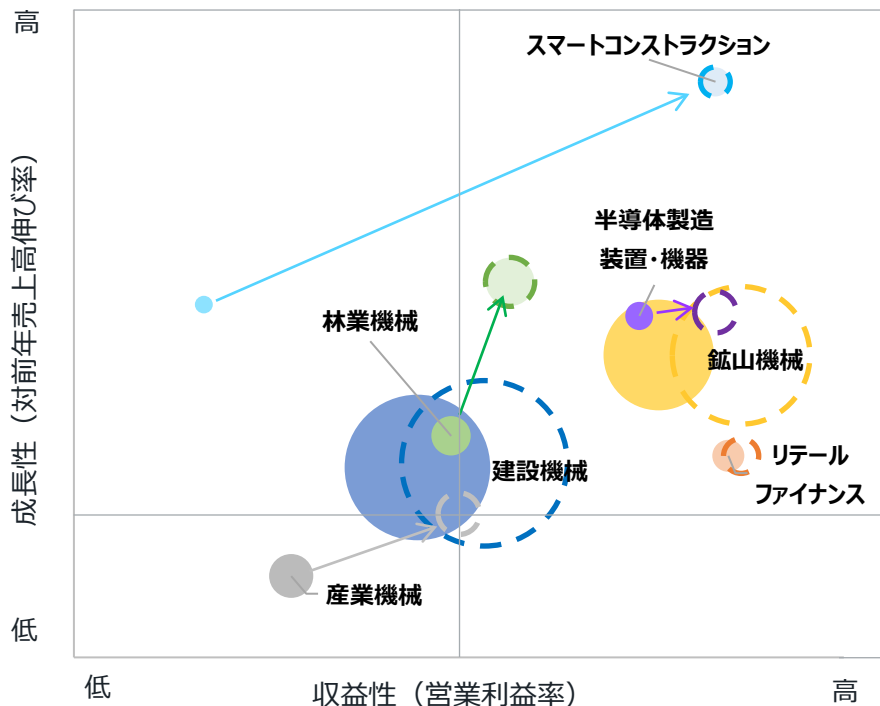
2000年代初頭から事業の選択と集中に取り組み、現在は、建設・鉱山機械事業、リテールファイナンス事業、および産業機械他事業に経営資源を集中しています。

建設・鉱山機械事業は、成長分野において、M&Aおよび出資・提携を視野に入れ、重点的にリソースを配分します。さらに、バリューチェーンビジネスの拡充により、安定した収益構造を確立し、需要変動への対応力を向上します。

事業ポートフォリオ

(過去10年間平均 2012年度～2021年度)

○ は、各事業セグメントが目指す中長期の方向性

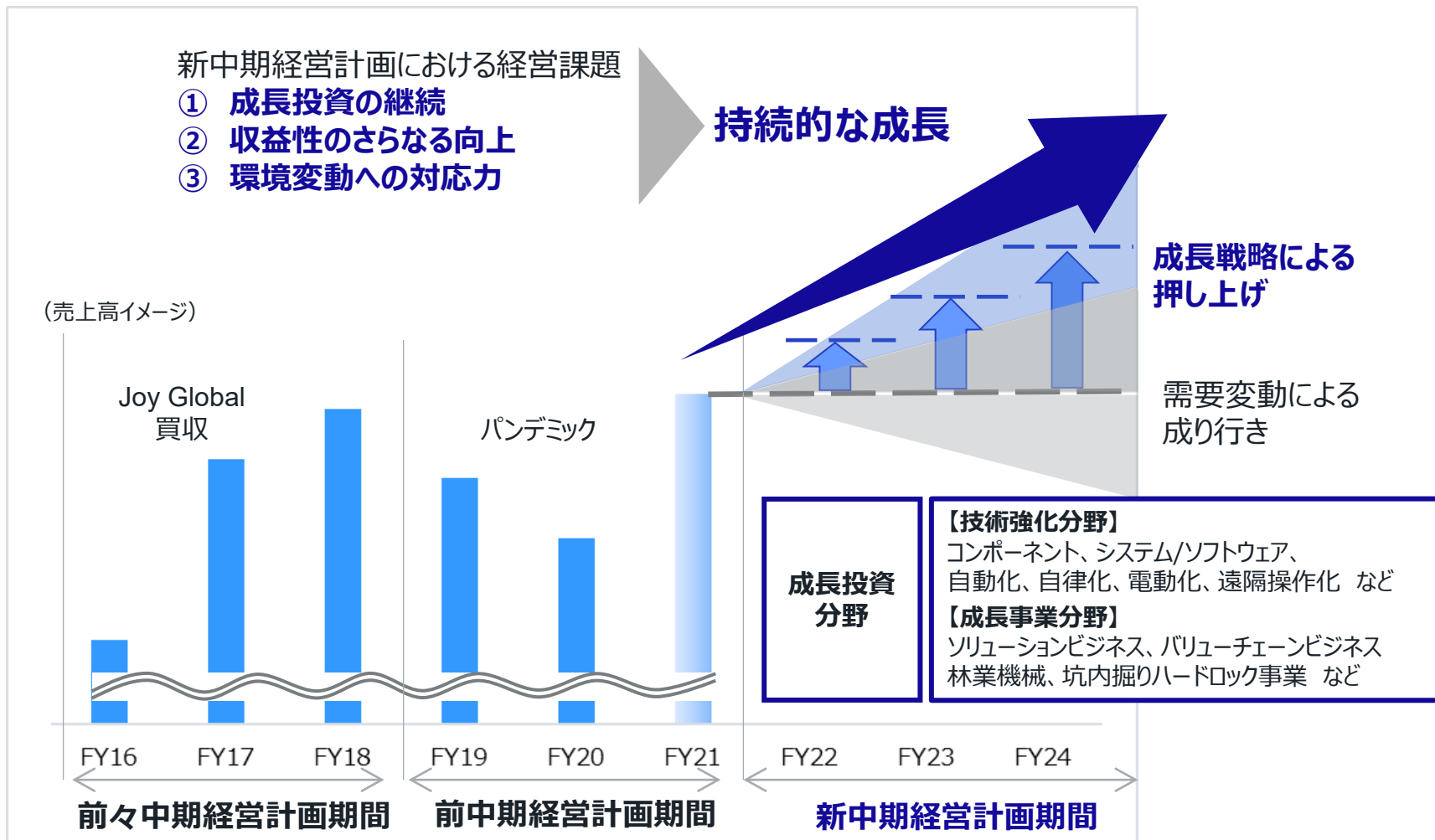


- ・色塗バブルのサイズは、各事業セグメントの10年平均の売上規模を示す。
- ・スマートコンストラクション、林業機械は、建設機械の内数として、21年度からの方向性を示す。
- ・スマートコンストラクションは、ソリューション関連部分を示す。

事業セグメント	事業の方向性とおもな課題
建設機械	【戦略市場】 <ul style="list-style-type: none"> 成長市場の攻略（アジア、アフリカ） 都市土木仕様油圧ショベル（CEシリーズ）の拡販 【伝統市場】 <ul style="list-style-type: none"> DXスマートコンストラクションの推進 自動化・電動化技術開発、市場形成 【グローバル】 <ul style="list-style-type: none"> 林業機械事業の強化、スマート林業の普及拡大 バリューチェーンビジネスの拡大（マイニング含む）
鉱山機械	【露天掘り】 <ul style="list-style-type: none"> オープンテクノロジープラットフォームの推進 AHS事業の強化、鉱山機械の自動化・遠隔操作化開発 パワーアグノスティックトラック開発推進（GHGアライアンス） 【坑内掘り】 <ul style="list-style-type: none"> ハードロック事業の拡大 石炭需要減に応じた構造改革の推進
リテールファイナンス	カバレッジ（地域、製品）の拡大、健全性の維持
産業機械他	半導体製造装置・機器 <ul style="list-style-type: none"> 高収益体質の維持・向上、半導体市場の成長スピードへの対応 露光用DUV光源装置ビジネスの拡大 温調機器事業の拡大
	産業機械 <ul style="list-style-type: none"> 収益体質の改善、顧客の変化（CASE）への対応 車載電池製造装置事業の強化、スマートラインの拡販 アフターサービス事業の強化、新工法提案の推進

3. 新中期経営計画（2022年度～2024年度）：成長戦略の考え方

需要は、中長期的には緩やかに伸びると想定するも、環境変動による需要のボラティリティ・リスクは常に存在します。成長戦略を通じて、業界水準を上回る成長と業界トップレベルの収益性を達成するとともに、需要の変動に左右されにくい企業体質を構築し、持続的な成長を目指します。



3. 新中期経営計画（2022年度～2024年度）：成長戦略の3本柱

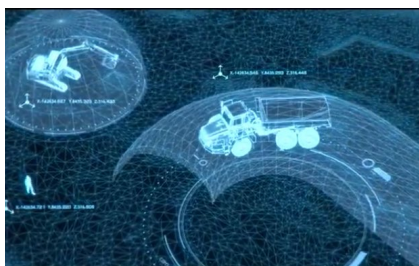


3本柱の共通テーマ

- パートナーシップの拡大
- あらゆる分野でのDX推進

3. 新中期経営計画（2022年度～2024年度）：成長戦略におけるおもな重点活動

1. イノベーションによる成長の加速



現場を最適化する新たな顧客価値の創造

- DXスマートコンストラクションの推進、海外展開
- 鉱山用オープンテクノロジープラットフォームによる事業推進
- プラットフォームと親和性の高い高度化した商品開発・市場導入

カーボンニュートラルに向けた価値（モノ・コト）づくりの挑戦

- 電動化機械の開発・市場導入
- スマート林業の普及・拡大
- 地球環境負荷ゼロ工場

2. 稼ぐ力の最大化



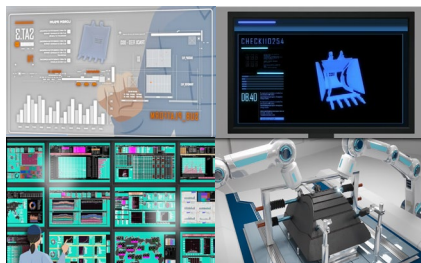
成長市場におけるプレゼンス拡大

- アジア・アフリカ市場への取り組み強化
- 林業機械事業、坑内掘りハードロック事業の拡大
- アフターマーケット事業の拡大

バリューチェーンビジネスの進化による更なる成長

- データ・ドリブン・ビジネスモデルの構築
- ライフサイクルサポートビジネスによる差別化の推進
- リマン・リビルド事業の拡大

3. レジリエントな企業体質の構築



効率的な事業運営とリスクマネジメントの強化

- 環境変動に強い生産調達体制の強化（マルチソース比率の拡大）
- 経済安全保障リスクのアセスメントと体制の整備
- グローバルなブランド戦略の展開によるコーポレートブランドの強化

多様性に富む人材基盤の充実化

- ダイバーシティ&インクルージョンの推進
- 多様な能力開発機会の提供とエンゲージメントの向上
- デジタル人材、オープンイノベーション推進人材の育成

4. ESG課題解決に向けて：成長戦略を通じたESG課題解決と収益向上

事業活動を通じたESG課題の解決を基本とし、成長戦略を通じて、ESG課題解決と収益向上の好循環を生み出し、持続的成長を目指します。

サステナビリティ基本方針

人と共に・社会と共に・地球と共に

ESG課題

E（環境）

- ・気候変動、脱炭素化
- ・循環型社会への移行
- ・水資源の節約 等

S（社会）

- ・人権の尊重
- ・顧客への責任
- ・サプライチェーン（調達）
- ・人口問題、労働・安全衛生
- ・ダイバーシティ&インクルージョン
- ・教育、貧困、社会との共生 等

G（ガバナンス）

- ・ガバナンス
- ・情報開示
- ・コンプライアンス
- ・権利保護 等

コマツにおける最重要課題

[環境]
環境負荷低減へのソリューション開発

[顧客]
ソリューション提供
製品安全・品質

[社員]
D & I
エンゲージメント
能力開発・安全

[倫理・統治]
ガバナンス
コンプライアンス

成長戦略

イノベーションによる成長の加速

- 現場を最適化する新たな顧客価値の創造
- カーボンニュートラルに向けた価値（モノ・コト）づくりの挑戦

稼ぐ力の最大化

- 成長市場におけるプレゼンスの拡大
- バリューチェーン・ビジネスの進化による更なる成長

レジリエントな企業体質の構築

- 効率的な事業運営とリスクマネージメントの強化
- 多様性に富む人材基盤の充実化

4. ESG課題解決に向けて：おもな活動テーマ

ESG課題解決に向けたおもな活動は、KPIを設定して、進捗を管理します。詳細は、統合報告書にて開示予定です。

	SDGsとの関係	マテリアリティ（重要課題）	ESG課題の解決に向けた活動テーマ（主なKPI候補）
人と共に	 ジェンダー平等  働きがいと経済成長  不平等をなくす  パートナーシップ	[社員] [人権] <ul style="list-style-type: none"> 労働安全衛生 エンゲージメント向上 D&I推進 能力開発 人権の尊重 	安全で安心して働ける職場環境づくり（労働災害関連指標） 社員エンゲージメントの向上（エンゲージメントサーベイスコア） ダイバーシティ&インクルージョンの推進（女性、障がい者比率） 個人の能力開発と事業成長の実現（DX・AI人材教育） 人権デューデリジェンスの推進（実績開示）
	 産業と技術革新の基盤をつくろう  まちづくり  つくる・つかう責任  パートナーシップ	[顧客] [倫理・統治] [地域社会] <ul style="list-style-type: none"> ソリューション提供 製品安全・品質 ガバナンス コンプライアンス 地域社会への貢献 	スマートコンストラクション推進による建設現場の生産性向上（導入現場数） 持続可能な資源開発を実現する製品・ソリューションの提供（AHS累積導入台数） 顧客現場の安全性・生産性向上ソリューション：技術開発（自動化、安全装置 開発ステージ） 環境・需要変動に対応力のあるバリューチェーンの構築（アフターマーケット事業：売上伸び率、マルチソーシング比率） ガバナンスの充実、コンプライアンスの徹底（実績開示）
地球と共に	 クリーンエネルギー  産業と技術革新  つくる・つかう責任  気候変動への対策  陸の豊かさ  パートナーシップ	[環境] <ul style="list-style-type: none"> 低炭素・環境負荷低減へのソリューション開発 資源循環 エネルギー使用量の低減 事業を通じた森林保全への貢献 	地球環境負荷ゼロ工場（CO2低減、再エネ使用、水使用量） 顧客現場におけるCO2排出削減（製品使用のCO2低減、電動化建機開発） 持続可能な循環型林業を支援するソリューション提供（林業機械事業関連指標：売上伸び率、植林、スマート林業等） 循環型ビジネス（リマン）の促進（リマン事業：売上伸び率）

5. 経営目標について

経営目標は、成長性、収益性、効率性、健全性、およびESGの構成・内容を継続とし、ESGには、新たに、2050年にカーボンニュートラルを目指すチャレンジ目標を追加します。株主還元は、成長戦略への重点投資を優先しながら、安定的な配当の継続に努める方針を継続します。

項目	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利益率
効率性	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	1.5% – 2.0%
	ネットD/Eレシオ	5倍以下
ESG	環境負荷低減	<ul style="list-style-type: none"> ・CO₂排出削減：2030年50%減（2010年比） 2050年 カーボンニュートラル（チャレンジ目標） ・再生可能エネルギー使用率：2030年50%
	外部評価	<ul style="list-style-type: none"> ・DJSI*選定（ワールド、アジアパシフィック） ・CDP** Aリスト選定（気候変動、水リスク）
株主還元	連結配当性向	<ul style="list-style-type: none"> ・成長への投資を主体としながら、株主還元(自社株買いを含む)とのバランスをとる ・連結配当性向を40%以上とする。

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

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

DANTOTSU Value

Together, to “The Next” for sustainable growth



【業績予想の適切な利用に関する説明、その他特記事項】

前述の将来の業績に関する予想、計画、見通しなどは、現在入手可能な情報に基づき当社の経営者が合理的と判断したものです。実際の業績は様々な要因の変化により、本資料の予想、計画、見通しとは大きく異なることがありうることをあらかじめご理解下さい。そのような要因としては、主要市場の経済状況および製品需要の変動、為替相場の変動、および国内外の各種規制ならびに会計基準・慣行等の変更などが考えられます。