株式会社 小松製作所

第150回 定時株主総会

2019年6月18日

KOMATSU

事業報告

企業集団の現況に関する事項

～事業の経過およびその成果～

インターネットによる開示
（事業報告）

- 「財産および損益の状況の推移」
- 「主要な事業内容」
- 「主要な営業所および工場」
- 「会社の新株予約権等に関する事項」

⇒　法令および当社定款第16条に基づき、
インターネット上の当社ウェブサイトへ掲載

前中期経営計画
（2016年度～2018年度）

お客様、代理店、協力企業、社員の総合力

全ての活動の原点は現場に

我々の現場は世界中に

Together We Innovate GEMBA Worldwide

Growth Toward Our 100th Anniversary(2021) and Beyond

100周年に向け成長



全世界のコマツグループ社員、
販売代理店および協力企業などパートナーの皆さんと
力を合わせ、お客様の現場をお客様とともに革新し、新しい価値を創造する
イノベーションを提供することで、100周年に向け、コアビジネスである
建設・鉱山機械事業、産業機械事業での成長を目指します。

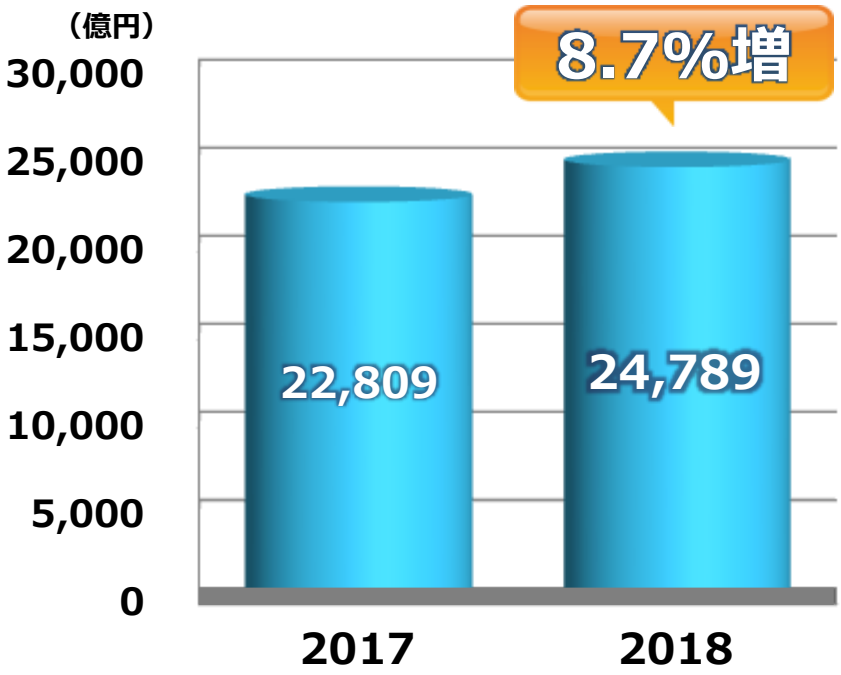
連結業績

区分	第150期（2018年度）	前期比
売上高	2兆7,252億円	9.0%増
営業利益	3,978億円	48.2%増
売上高営業利益率	14.6%	3.9ポイント増
当社株主に帰属する当期純利益	2,564億円	30.6%増
ＲＯＥ	14.7%	2.6ポイント増

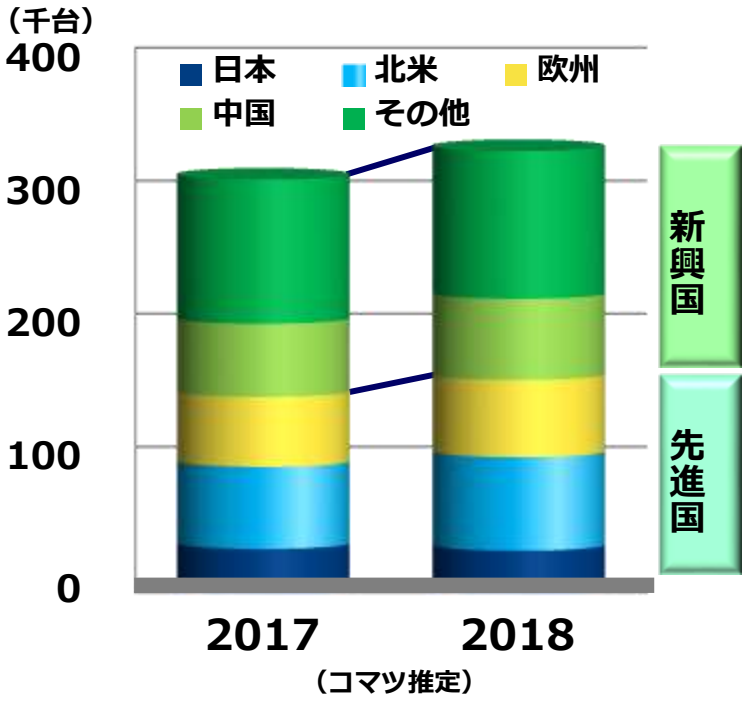
建設機械・車両

- 北米やアジア・オセアニアを中心に多くの地域で需要を着実に取り込む

売上高



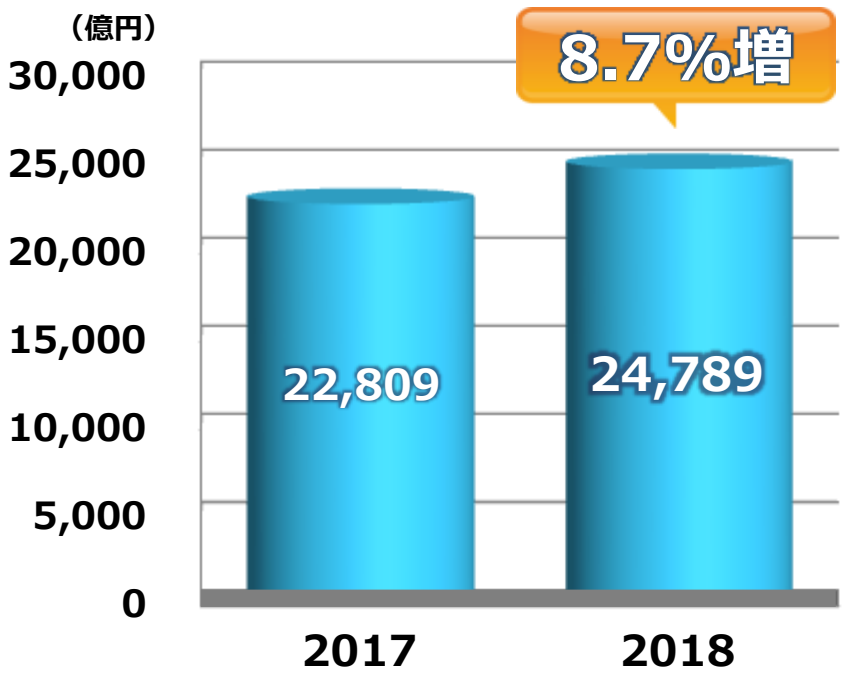
一般建機の地域別需要（台数）



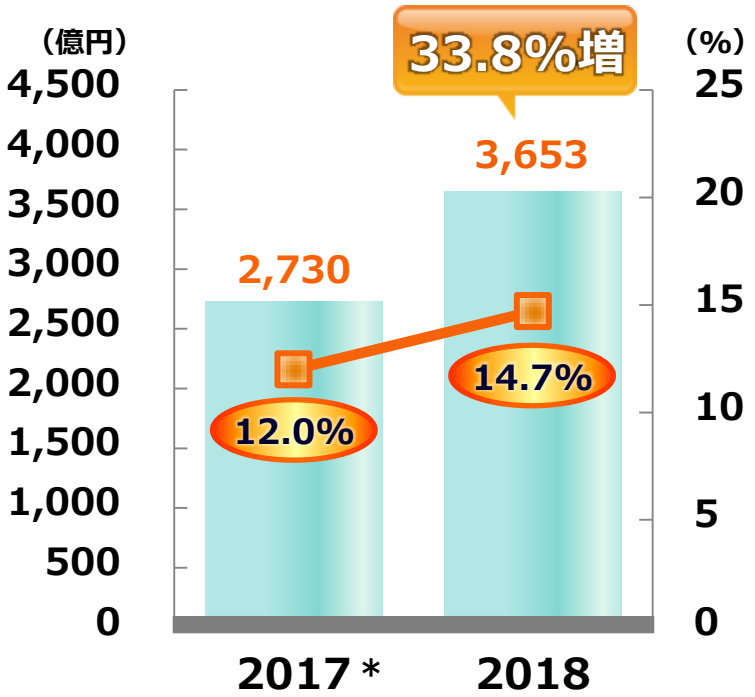
建設機械・車両

- 北米やアジア・オセアニアを中心に多くの地域で需要を着実に取り込む

売上高



セグメント利益・利益率



＊米国の新年金会計基準の適用に伴い、2017年度のセグメント利益を遡及して組替表示している

建設機械・車両

- **建設現場向けソリューション事業「スマートコンストラクション」を着実に推進**

建設生産プロセス全体を3次元データでつないで見える化

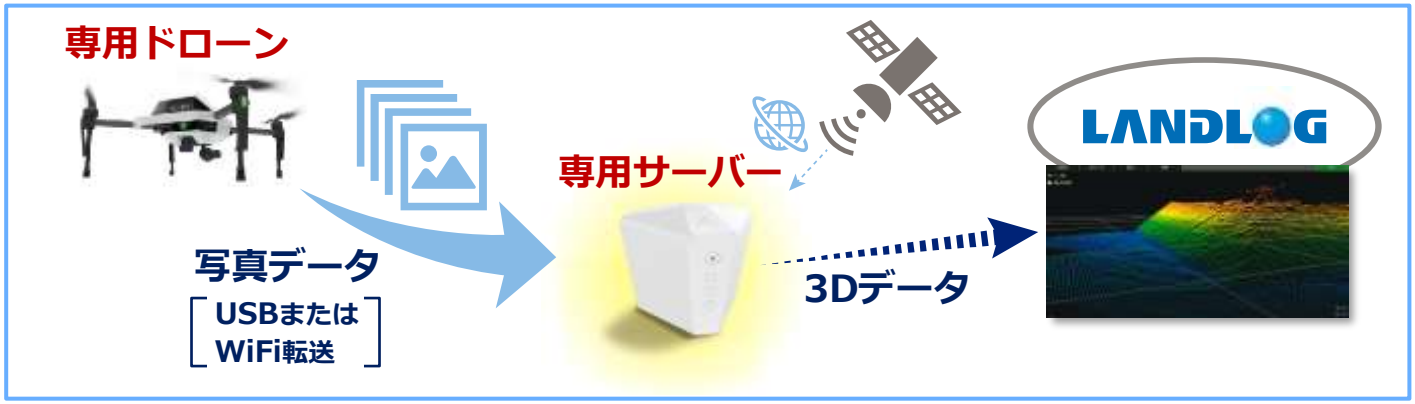


建設機械・車両

- **建設現場向けソリューション事業「スマートコンストラクション」を着実に推進**

起工 → 施工中（進捗管理） → 完工（出来形）

誰でも簡単に毎日ドローン測量→日々進捗管理



日々の工事現場の進捗管理を可能にした「EverydayDrone」のサービスを開始

建設機械・車両

- 「CEATEC JAPAN 2018」に初出展し、開発中の自律稼働建機などを紹介



建設機械・車両

- 「CEATEC JAPAN 2018」に初出展し、開発中の自律稼働建機などを紹介



開発中の自律稼働建機



5Gを用いた遠隔操縦技術

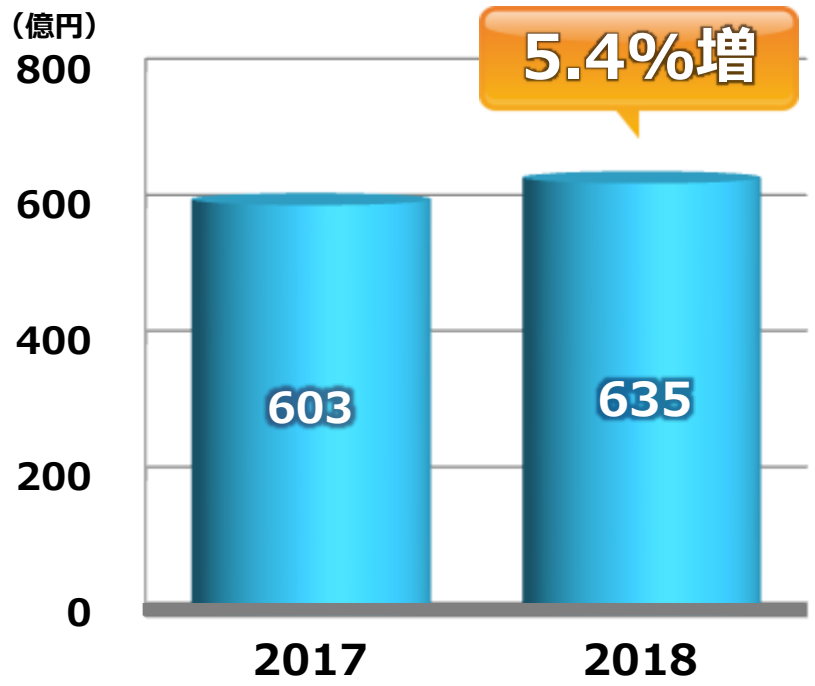
地域別売上高

招集通知状 20ページ

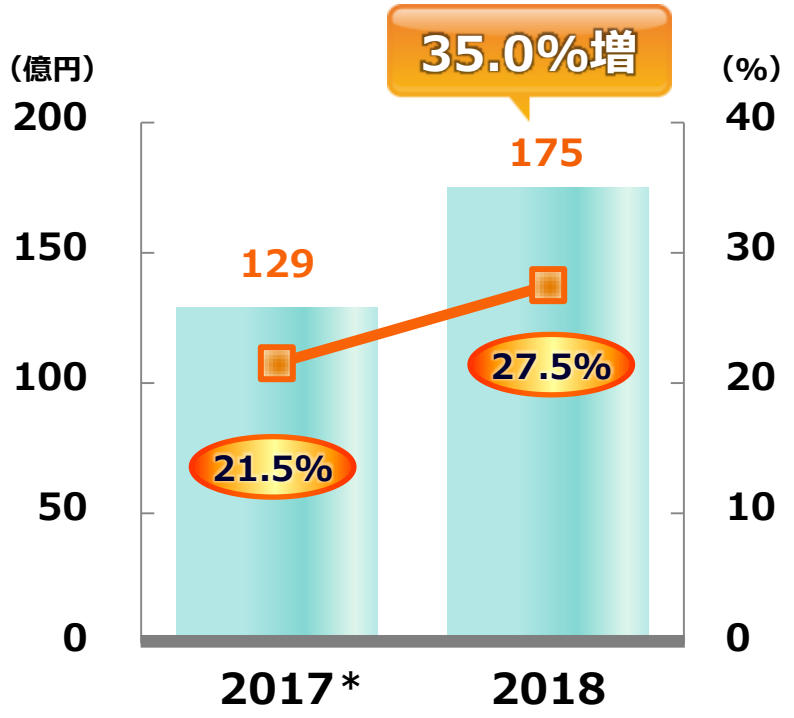
リテールファイナンス

- 北米などにおいて増収
- 中国で貸倒引当金の戻り益を計上

売上高



セグメント利益・利益率

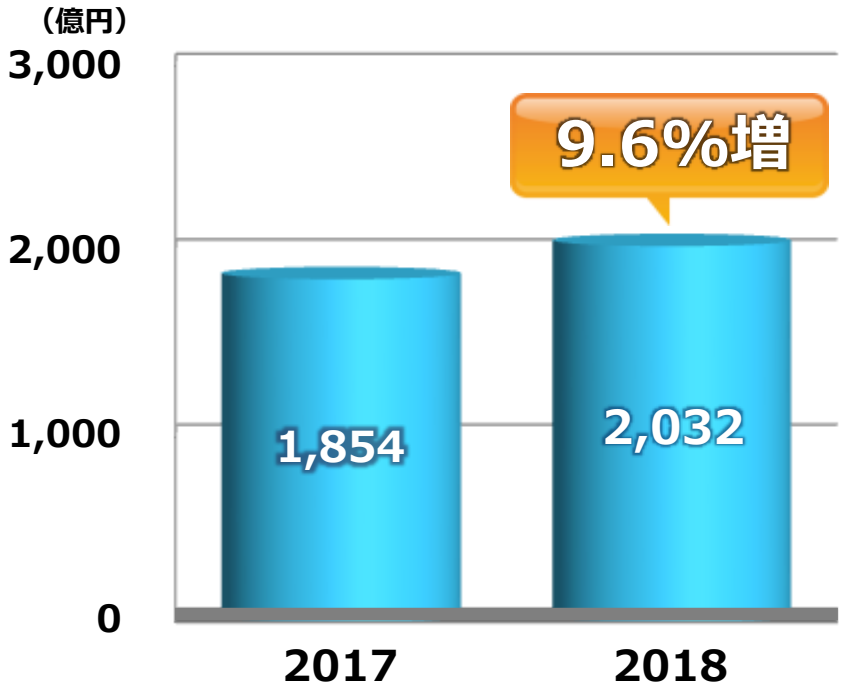


＊米国の新年金会計基準の適用に伴い、2017年度のセグメント利益を遡及して組替表示している

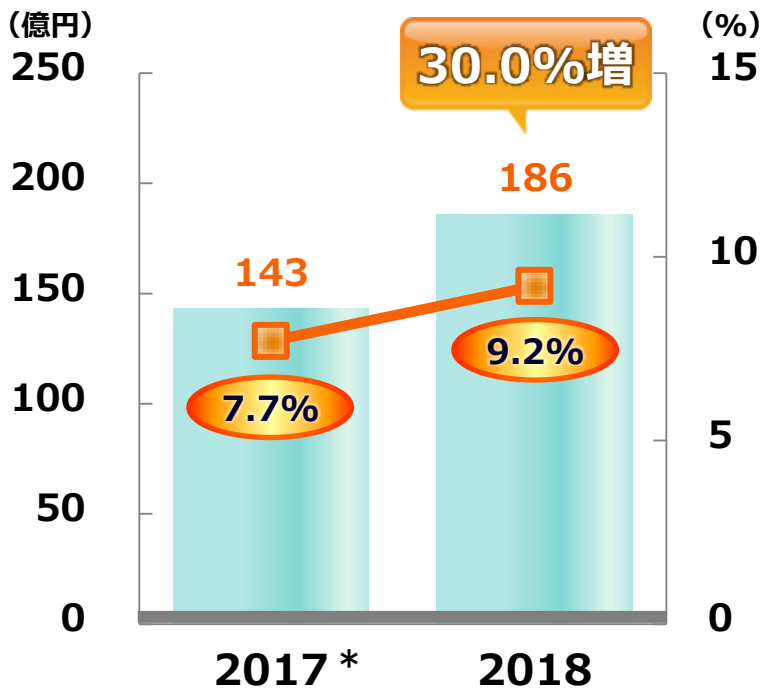
産業機械他

- 鍛圧機械および工作機械の販売増加
- エキシマレーザー関連製品の販売増加

売上高



セグメント利益・利益率



＊米国の新年金会計基準の適用に伴い、2017年度のセグメント利益を遡及して組替表示している

産業機械他

- コマツ産機(株)が新型レベラーフィーダーを発売
  ⇒サーボプレスとの完全同期運転により生産性向上



新型レベラーフィーダー「SF100H-1」　サーボプレス「H2FM630」

ESGへの取り組み

E：環境（Environment）

S：社会（Social）

G：ガバナンス（Governance）

ESGへの取り組み

E：環境（Environment）

S：社会（Social）

G：ガバナンス（Governance）

E ：環境 (Environment)

建設機械のライフサイクル

調 達 | 生 産 | 販売 サービス | 使 用 | 解体 回収

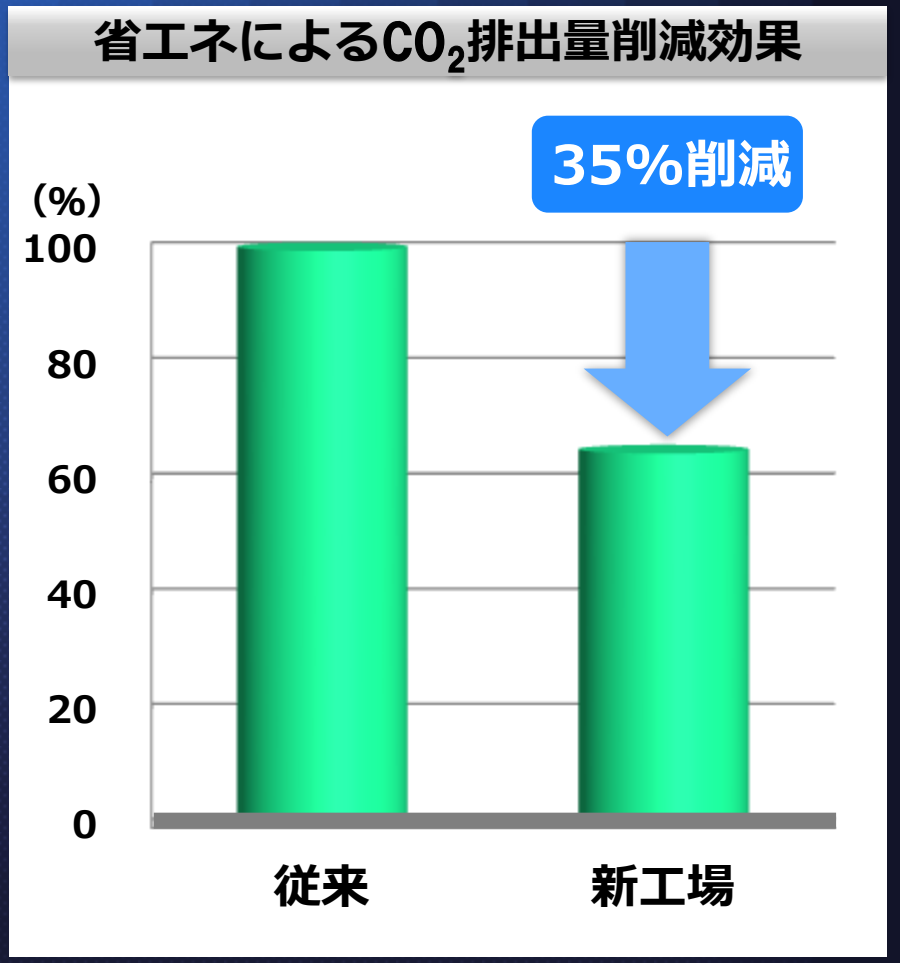


大阪工場内で新たな熱処理工場が稼働

E ：環境 (Environment)



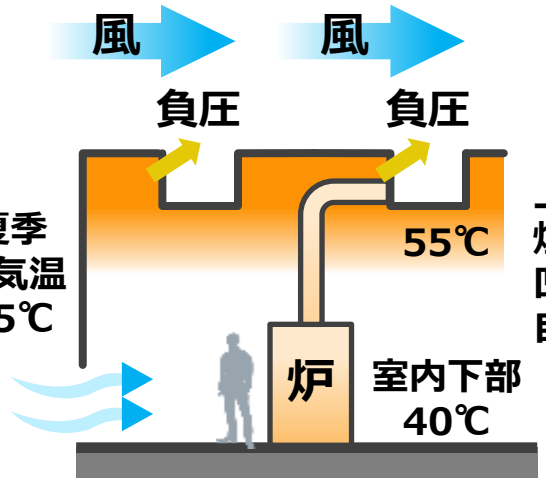
大阪工場内の
新熱処理工場



E ：環境 (Environment)

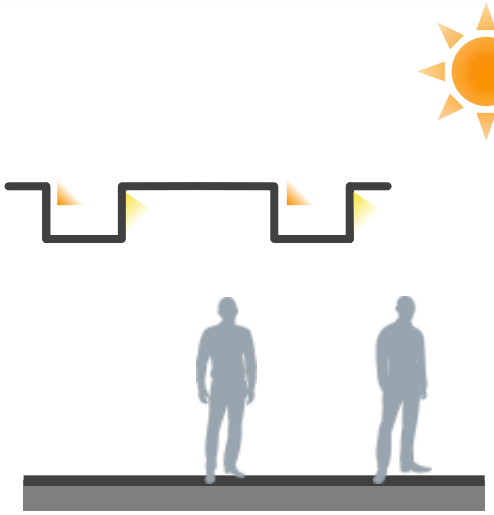


パッシブ自然換気システム



上空の風と
煙突効果による
凹凸屋根からの
自然換気

間接自然採光

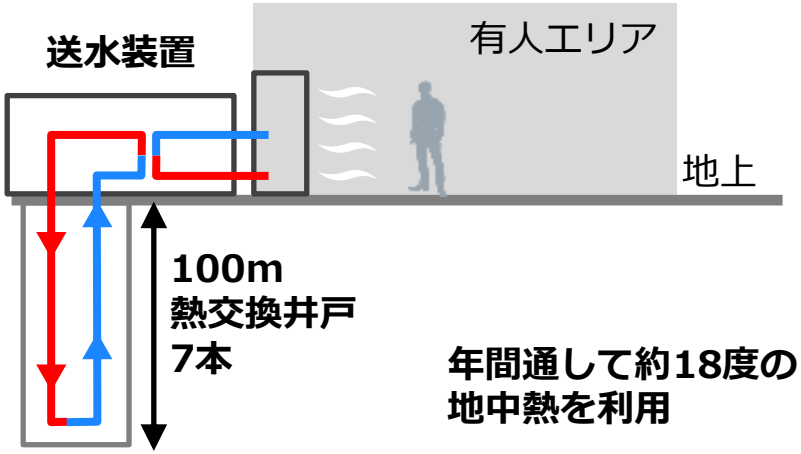


自然採光を
間接的に取込み
日中照明アシスト

E ：環境 (Environment)

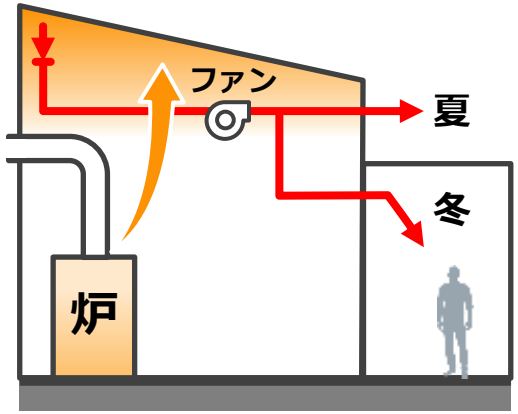


地中熱を利用した空調



年間通して約18度の
地中熱を利用

排熱利用



冬季に炉からの
暖気を有人エリア
の暖房として利用

ESGへの取り組み

E：環境（Environment）

S：社会（Social）

G：ガバナンス（Governance）

ESGへの取り組み

E：環境（Environment）

S：社会（Social）

G：ガバナンス（Governance）

事 業 報 告

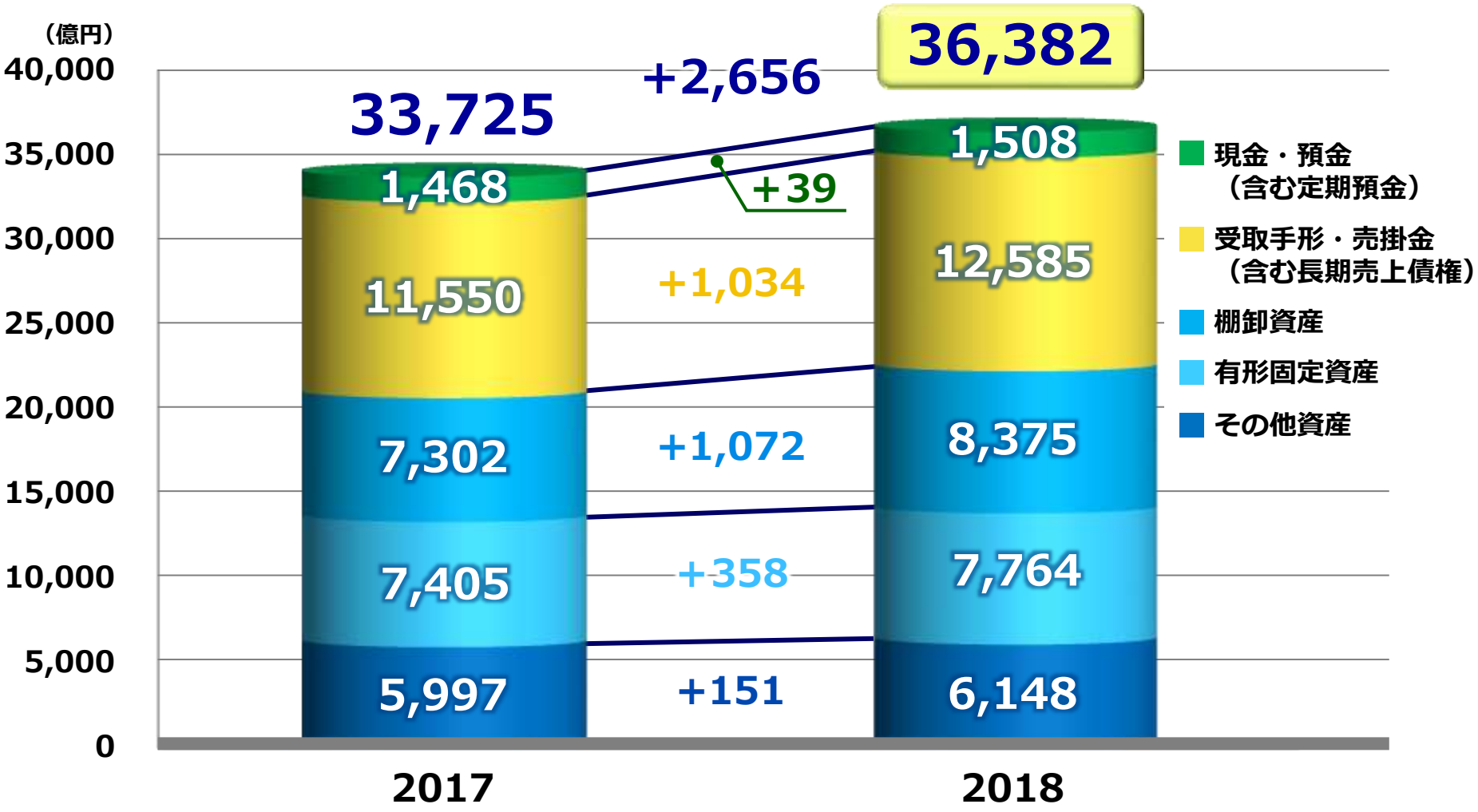
連結計算書類および計算書類

インターネットによる開示
（連結計算書類および計算書類）

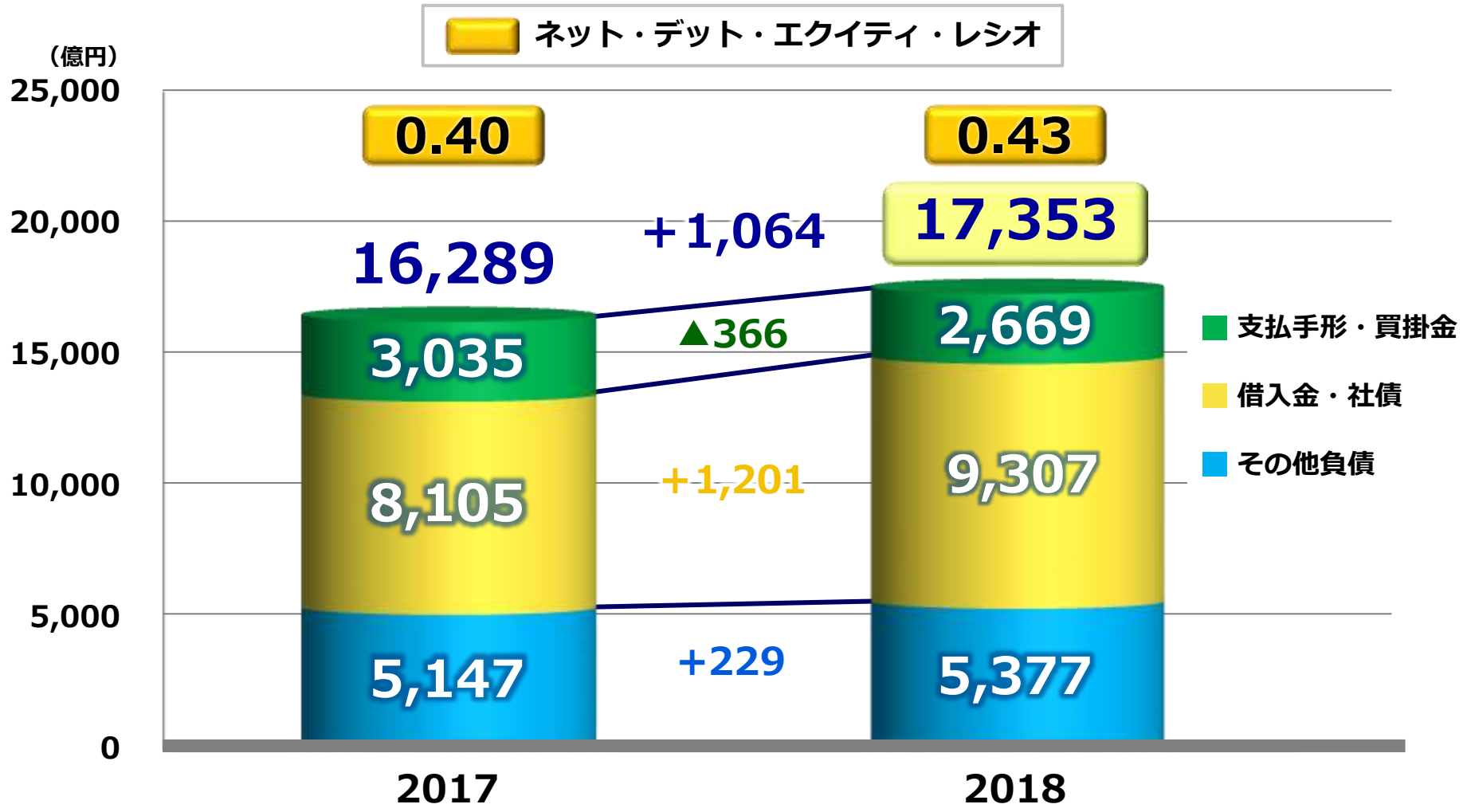
連結計算書類	計算書類
・連結純資産計算書 ・連結注記表	・株主資本等変動計算書 ・個別注記表

⇒ 法令および当社定款第16条に基づき、
インターネット上の当社ウェブサイトへ掲載

連結貸借対照表 資産の部

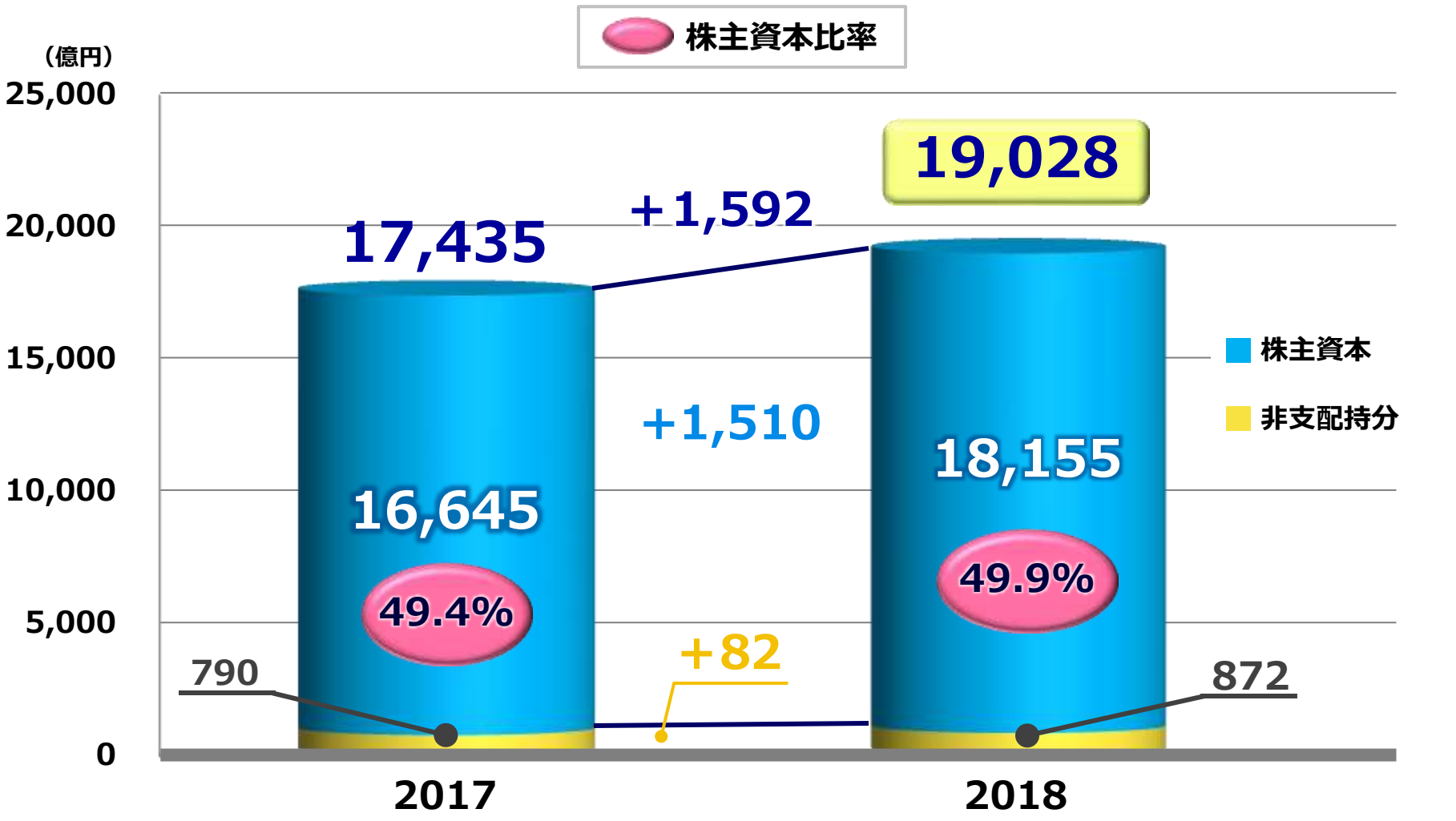


連結貸借対照表 負債の部



￥106.3/USD　￥131.0/EUR　￥17.0/元	￥111.1/USD　￥124.7/EUR　￥16.6/元

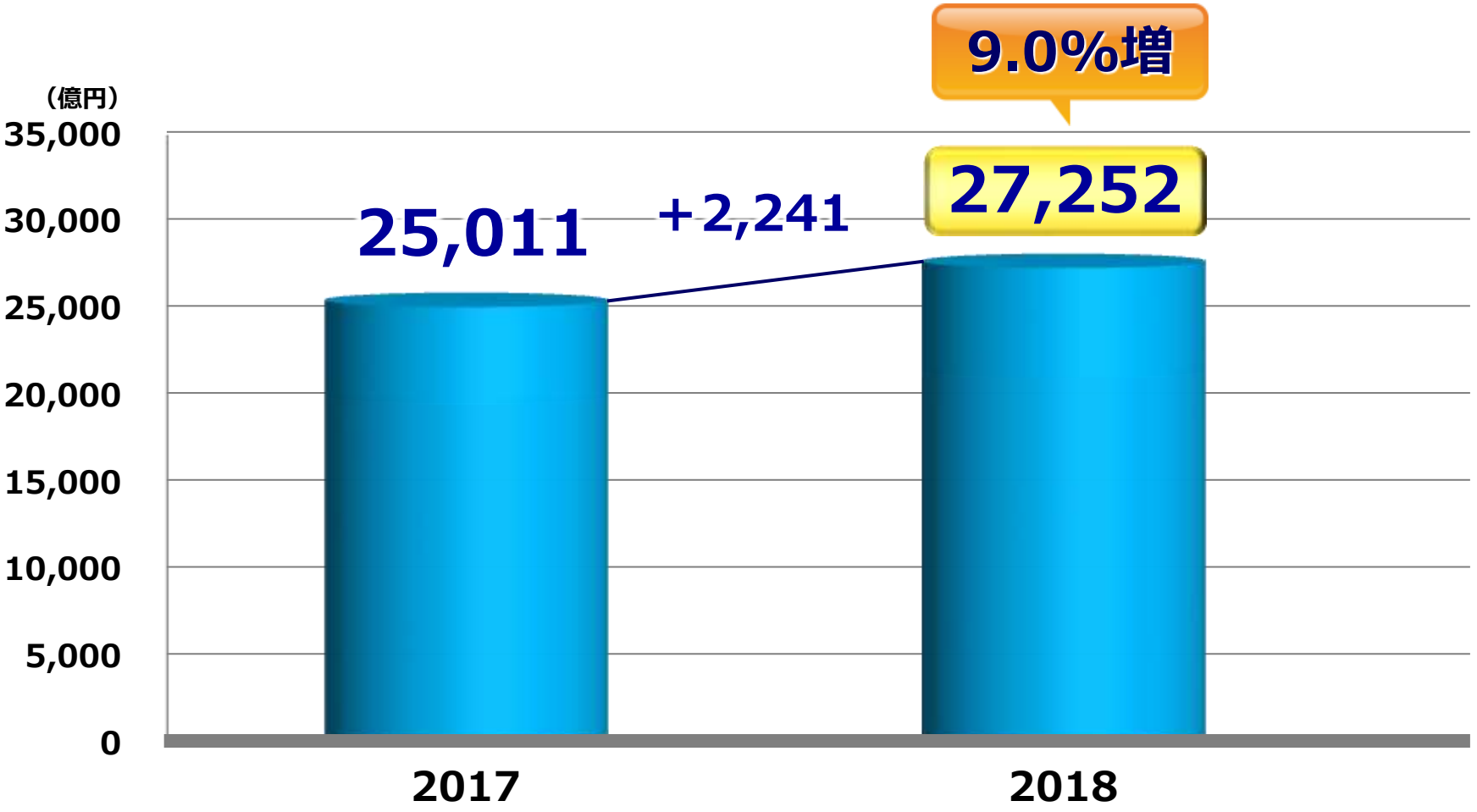
連結貸借対照表 純資産の部



￥106.3/USD　￥131.0/EUR　￥17.0/元	￥111.1/USD　￥124.7/EUR　￥16.6/元

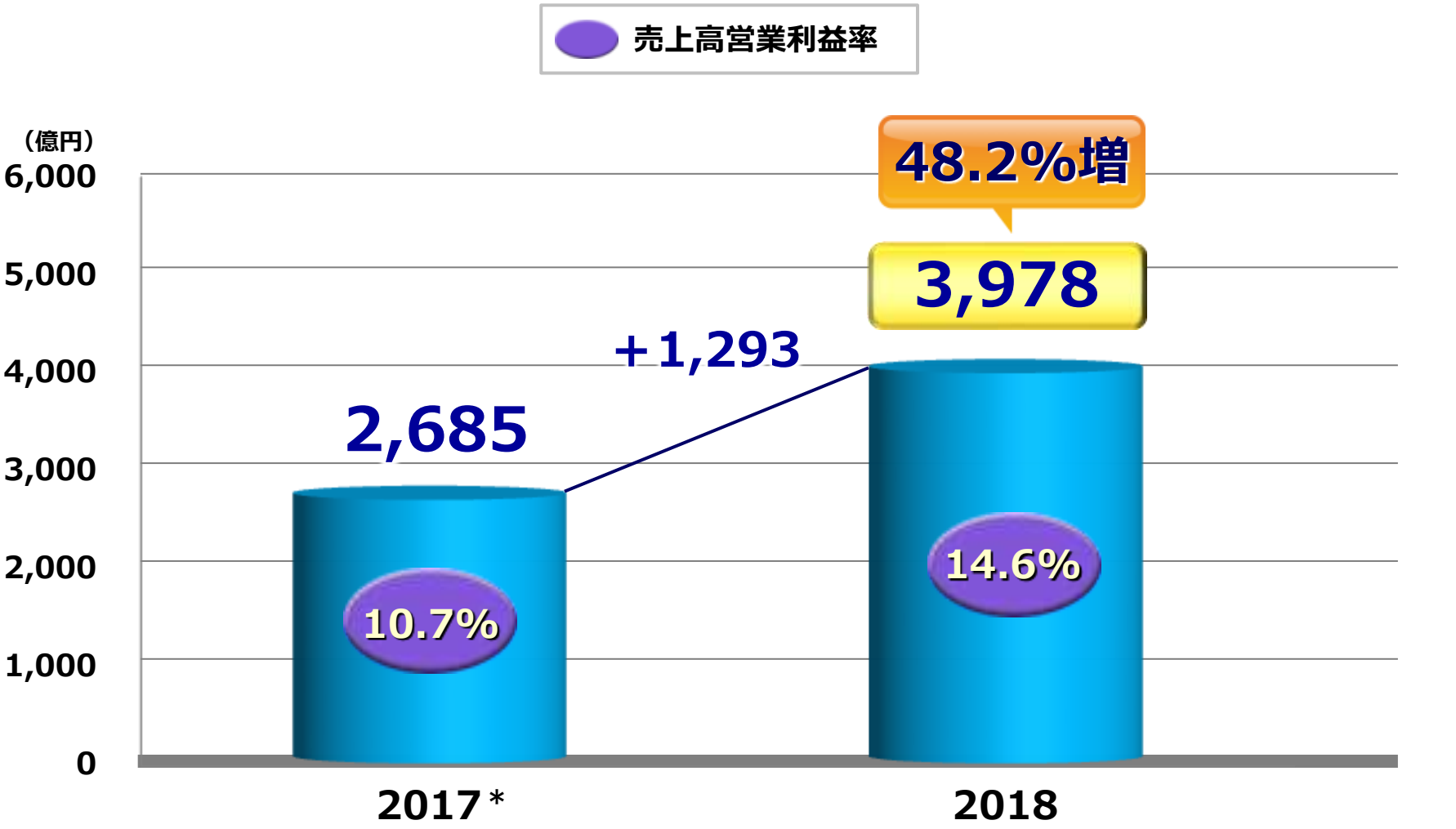
連結損益計算書 売上高

＊外部顧客向け売上高



￥111.2/USD　￥129.6/EUR　￥16.8/元	￥110.6/USD　￥128.5/EUR　￥16.5/元

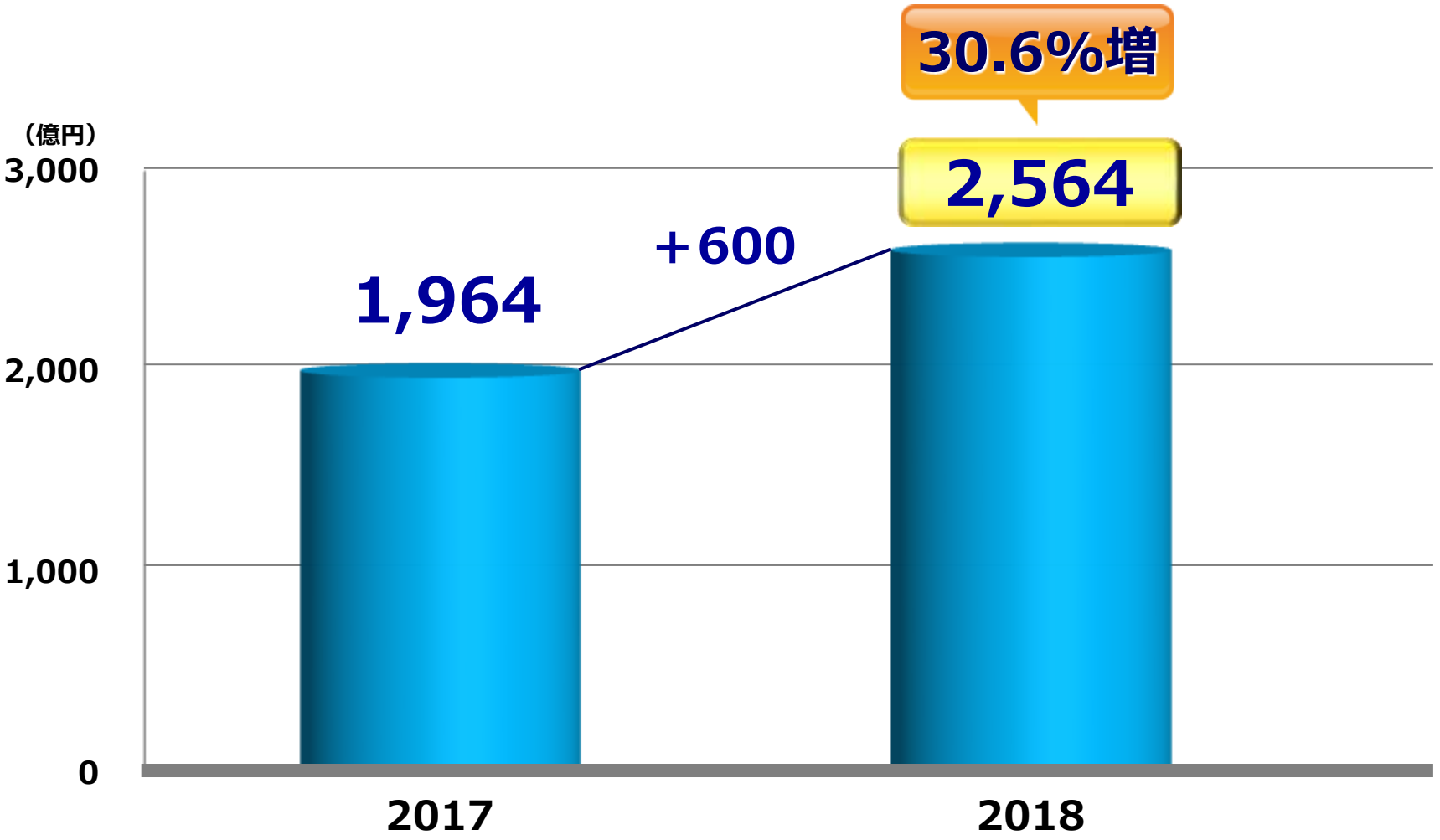
連結損益計算書 営業利益



￥111.2/USD　￥129.6/EUR　￥16.8/元	￥110.6/USD　￥128.5/EUR　￥16.5/元

＊米国の新年金会計基準の適用に伴い、2017年度の営業利益を遡及して組替表示している

連結損益計算書 当社株主に帰属する当期純利益



貸借対照表および損益計算書

招集通知状 53～54ページ

対処すべき課題

前中期経営計画の振返り
（2016年度～2018年度）

経営戦略

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

経営目標

- 成長性
- 収益性
- 効率性
- 株主還元
- 健全性
- リテール
  ファイナンス事業

新中期経営計画
（2019年度～2021年度）

DANTOTSU Value
FORWARD Together for Sustainable Growth

世界の現場を、「ダントツ」でつなぐ

今、世界は、地球規模で大きく変わり始めています。
社会やお客さまが何に困り、何を必要としているのか。
私たちは、今、何をすべきなのか。
それは、私たちの強みである圧倒的な
商品・サービス・ソリューションを進化させ、
お客さま、代理店、パートナー、地域社会、そして私たちすべての現場を
ダントツでつなぐことで、持続的成長を目指すことです。
「ダントツ」で世界を変える、私たちが変える。
それがコマツのダントツバリューです。

外部環境と新中期経営計画における課題

外部環境とESG課題の変化

政治・経済	：多極化する世界、保護主義の台頭など
環境・エネルギー	：気候変動など
技術	：IoT/AI/ビッグデータの更なる浸透など
社会・価値観	：労働人口の減少など

持続可能な社会の実現への期待

成長戦略における課題

- 本業の成長戦略を通じたESG課題解決
- 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

成長戦略3本柱

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

新中期経営計画の概念・考え方



新中期経営計画の概要・位置づけ

前中期経営計画
（2016年度～2018年度）

- イノベーションによる成長
- 既存事業による成長
- 土台強化のための構造改革

コマツマイニング統合
（2017年度）

当中期経営計画
（2019年度～2021年度）

【成長戦略3本柱】

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

目指すべき姿

ESGの課題解決

安全で生産性の高い
スマートでクリーンな
未来の現場

好循環＝持続的成長

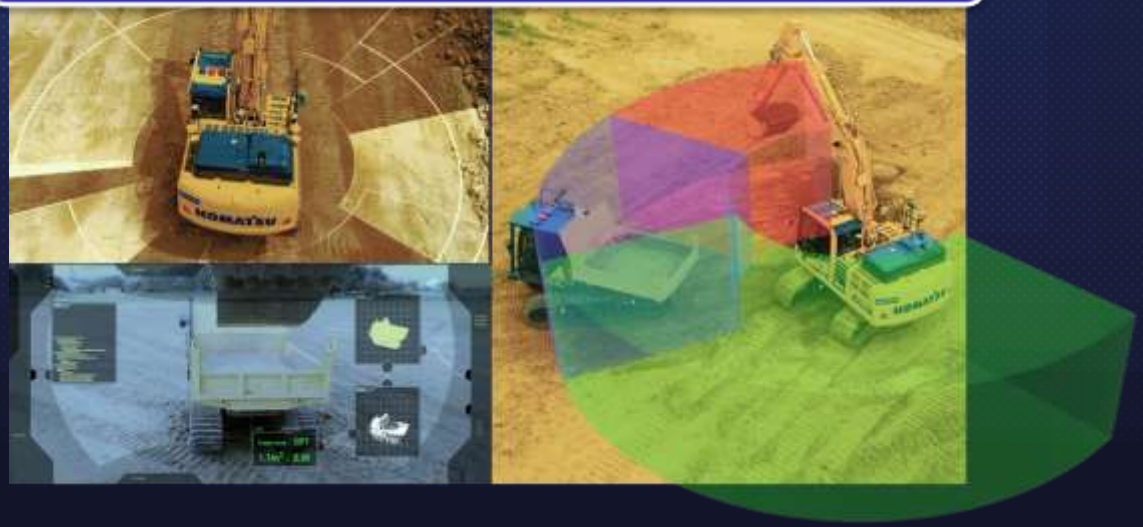
収益向上

＜バックキャスティング＞
目指すべき姿へのロードマップに
基づいて成長戦略・経営目標を策定

成長戦略3本柱

① イノベーションによる価値創造

未来の建機
（自動化・自律化、電動化、遠隔操作化）



成長戦略3本柱

② 事業改革による成長戦略

事業改革による成長戦略

バリューチェーン改革、
ライフサイクルサポートビジネスの強化

次世代KOMTRAXの導入

コマツマイニングの統合による
相乗効果と成長戦略

成長戦略3本柱

③ 成長のための構造改革

成長のための構造改革

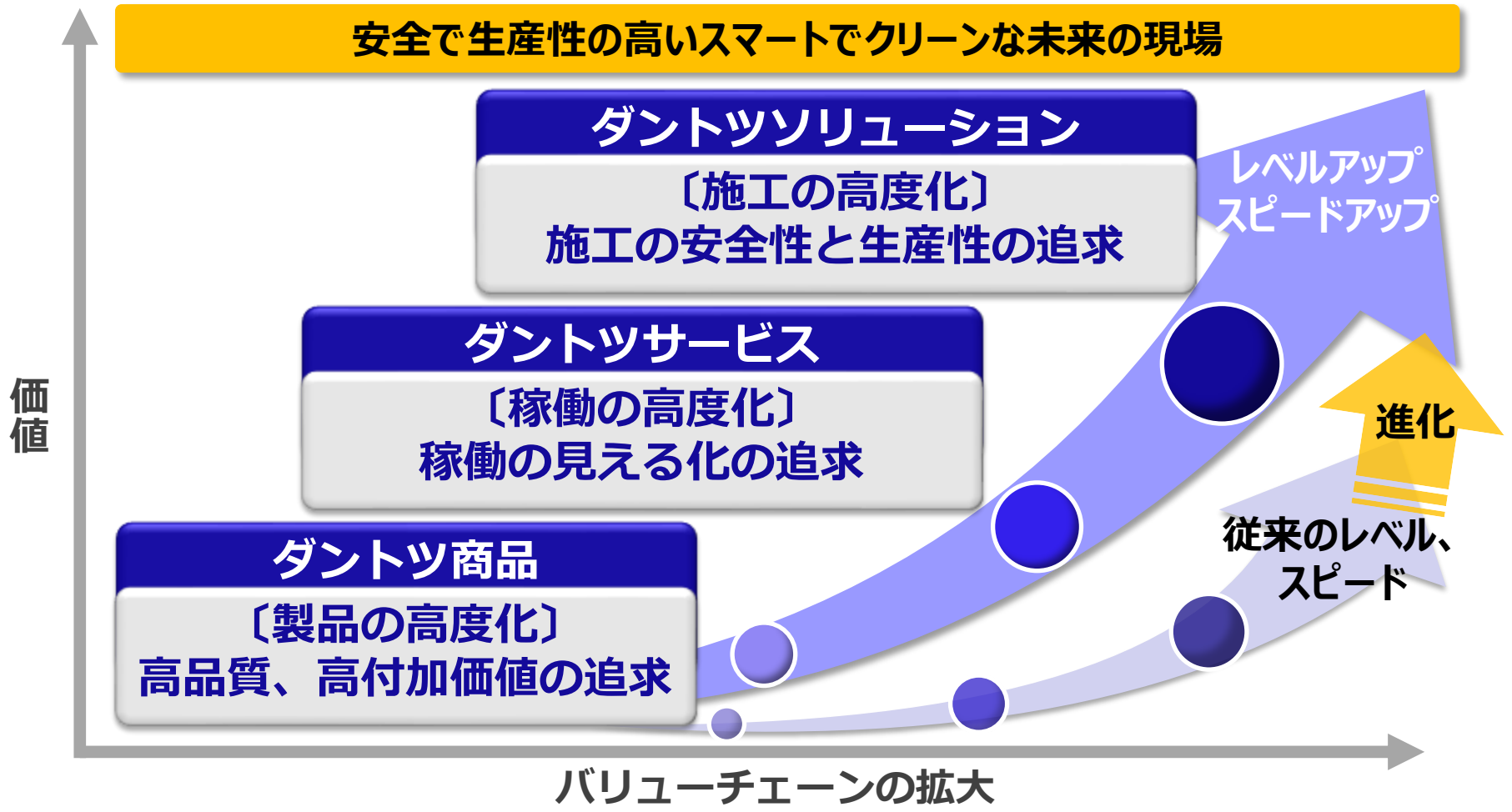
ICT・IoTによる業務改革

次世代のつながる工場、
地球・作業環境負荷ゼロ工場

グローバル人材育成

ダントツバリュー

ダントツバリュー
（顧客価値創造を通じたESG課題の解決と収益向上）



ダントツバリュー

ダントツバリュー
（顧客価値創造を通じたESG課題の解決と収益向上）

安全で生産性の高いスマートでクリーンな未来の現場

ダントツソリューション




ダントツサービス

次世代 KOMTRAX

ダントツ商品





レベルアップ
スピードアップ

進化

従来のレベル、
スピード

価値

バリューチェーンの拡大

未来の現場へのロードマップ

安全で生産性の高いスマートでクリーンな未来の現場

レベル５
施工
の最適化

レベル４
施工計画
の自動化

レベル３
施工計画
の3D化

レベル２
地形データ
の3D化

レベル１
設計データ
の3D化

【コト【施工オペレーションの最適化】

LANDLOG
現場情報の見える化



**施工のデジタル
トランスフォーメーション**

◆日々最適な施工計画から
日々のタスクが自動作成
◆現場にある建機と協調自律化

情報化施工

◆ICT施工・建機
◆進捗の見える化
◆地形情報の活用



高度化建機の登場

従来
施工

モノ【機械の自動化・自律化】

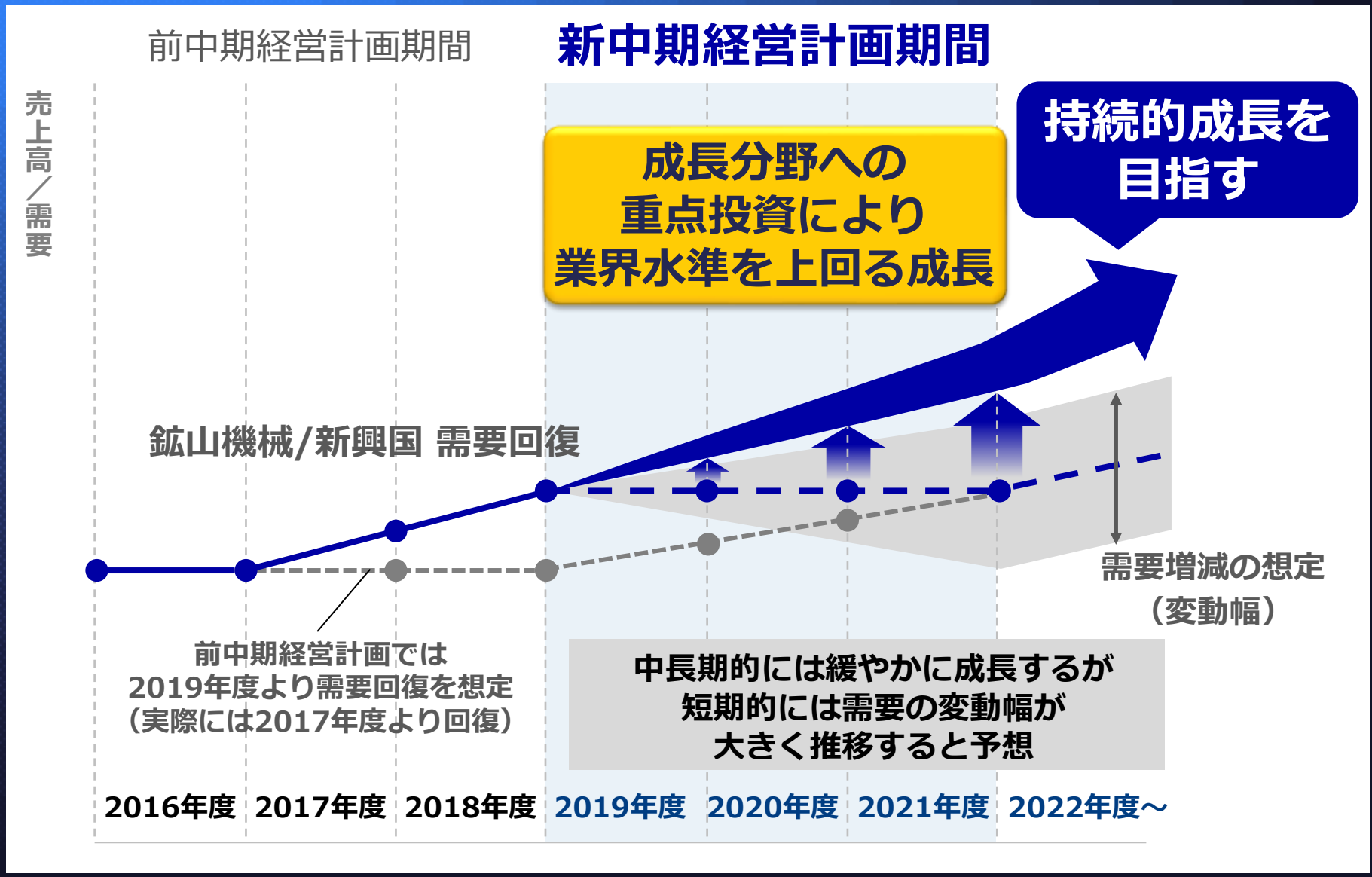
レベル１	レベル２	レベル３	レベル４	レベル５
運転支援	運転支援	高度化	高度化	高度化
限定	範囲拡大	単独自動	協調自律	判断自律

成長戦略３本柱によるESG課題の解決

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
生活を豊かにする -社会が求める商品を提供する-	・気候変動に対応した環境負荷低減や安全に配慮した高品質・高能率な商品・サービス・ソリューションの提供	産業技術革新 持続可能都市   気候変動 協業  
人を育てる	・多様な人材の育成 ・ダイバーシティ・グローバル人材の強化と育成	経済発展 
社会とともに発展する	・ステークホルダーとの協業による社会的課題の解決 ・責任ある企業行動	持続可能都市 協業  

本業を通じたESG課題解決

成長戦略3本柱への重点投資による持続的成長



経営目標/利益配分の考え方

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_2排出削減：2030年50%減（2010年比） 再生可能エネルギー使用率：2030年50% • 外部評価 DJSI*選定 （ワールド、アジアパシフィック） CDP** Aリスト選定（気候変動、水リスク）等
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。

*ダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・インディシーズ：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

対処すべき課題

第151期（2019年度）の連結業績見通し

区 分	第151期（2019年度） ￥105/USD　￥119/EUR　￥15.6/元	前 期 比
売 上 高	2兆6,170億円	4.0%減
営業利益	3,370億円	15.3%減
売上高営業利益率	12.9%	1.7ポイント減
当社株主に帰属する当期純利益	2,150億円	16.2%減
ＲＯＥ	11.8%	2.9ポイント減
年間配当金	110円	増減なし