

株式会社 小松製作所

第153回 定時株主総会

2022年6月21日

KOMATSU

事業報告

存在意義、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



サステナビリティ基本方針

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

2050年 カーボンニュートラル

生産

- **省エネルギー**
生産性向上・高効率化
- **創エネルギー**
再生可能エネルギー設備の導入
- **再生可能エネルギー購入**
カーボン・クレジットの取得、
グリーン電力購入



開発

- **作業効率向上・
燃料消費量の削減**
- **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**
 - ・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
- (*リマン：リマニュファクチャリング)

連結業績

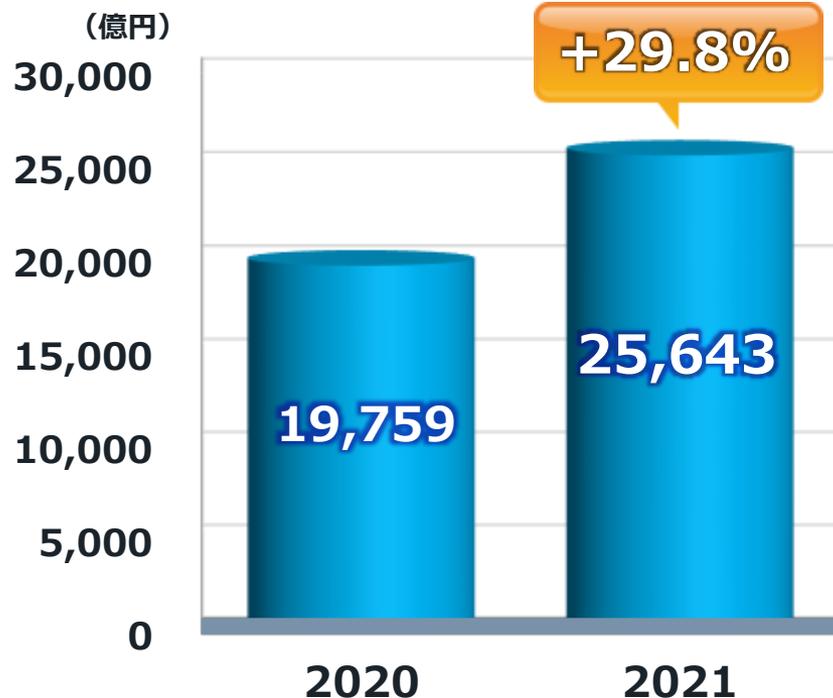
区分	第153期 (2021年度)	前期比
売上高	2兆8,023億円	+28.0%
営業利益	3,170億円	+89.5%
売上高営業利益率	11.3%	+3.7ポイント
当社株主に帰属する 当期純利益	2,249億円	+111.7%
ROE	10.9%	+5.1ポイント

¥112.1/USD ¥130.4/EUR ¥17.5/RMB

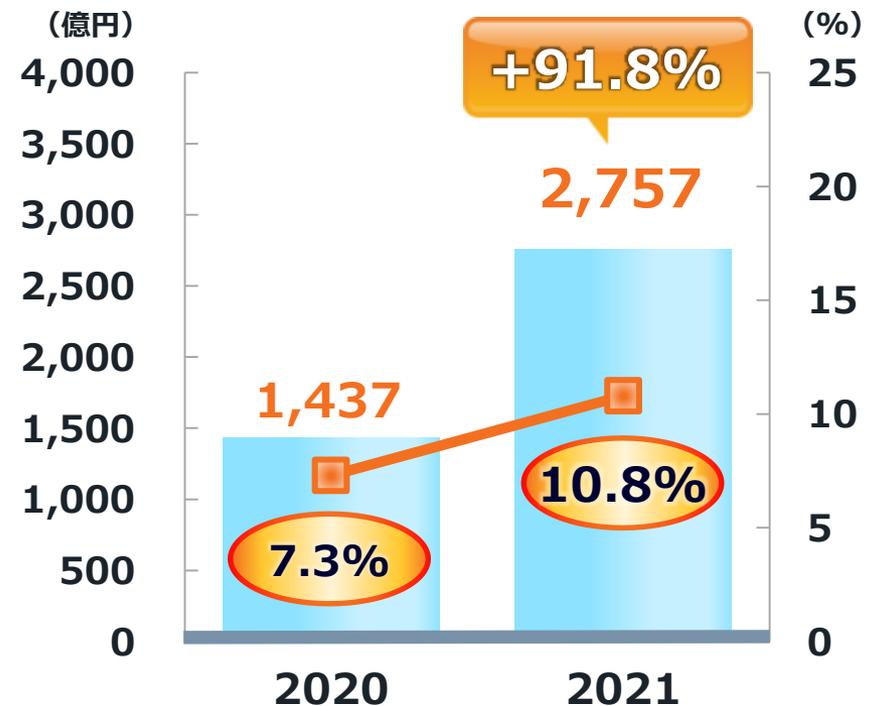
建設機械・車両

- 中国以外の地域での好調な需要
- クロスソーシングの活用などによる新車需要の取り込み

売上高



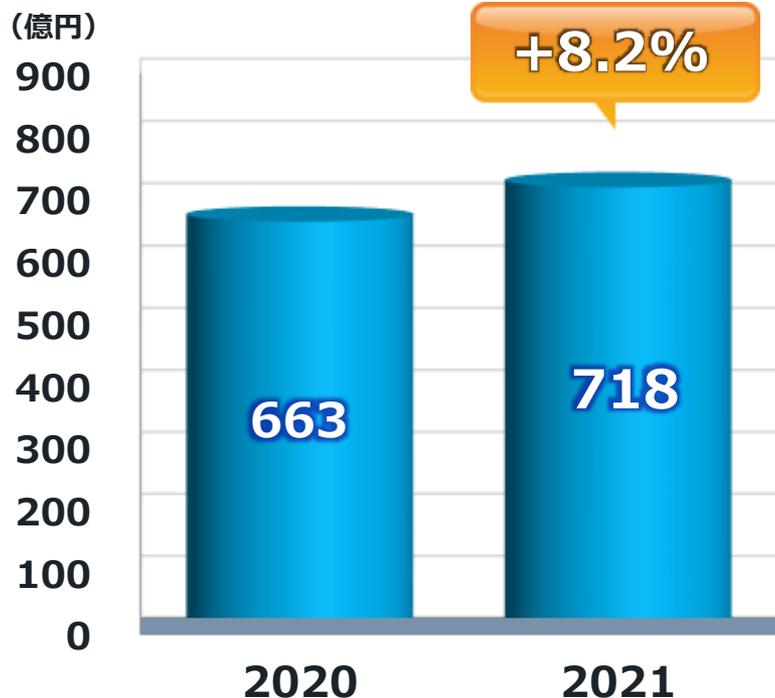
セグメント利益・利益率



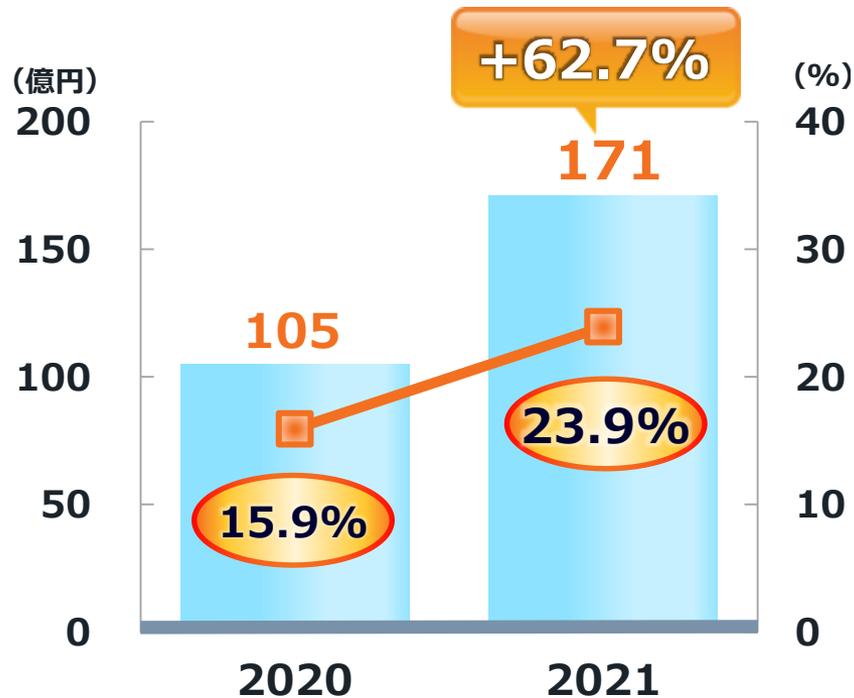
リテールファイナンス

- 建設・鉱山機械の販売増加に伴う新規取組高の増加
- リースアップ車の評価額の改善

売上高



セグメント利益・利益率



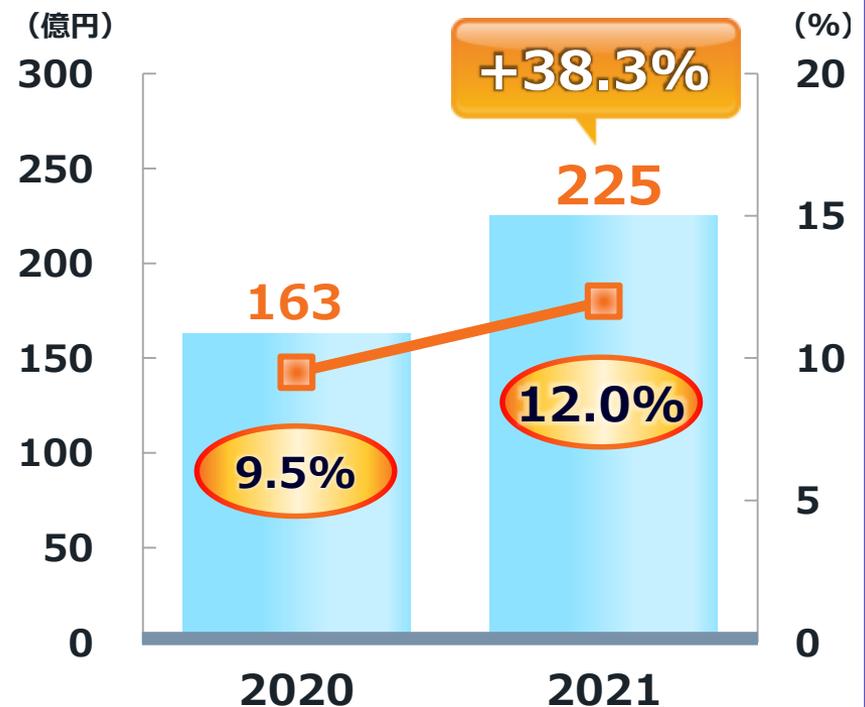
産業機械他

- 各国での経済活動規制の緩和による客先での据付け工事完了
- 世界的な半導体需要によるエキシマレーザー関連の売上増

売上高



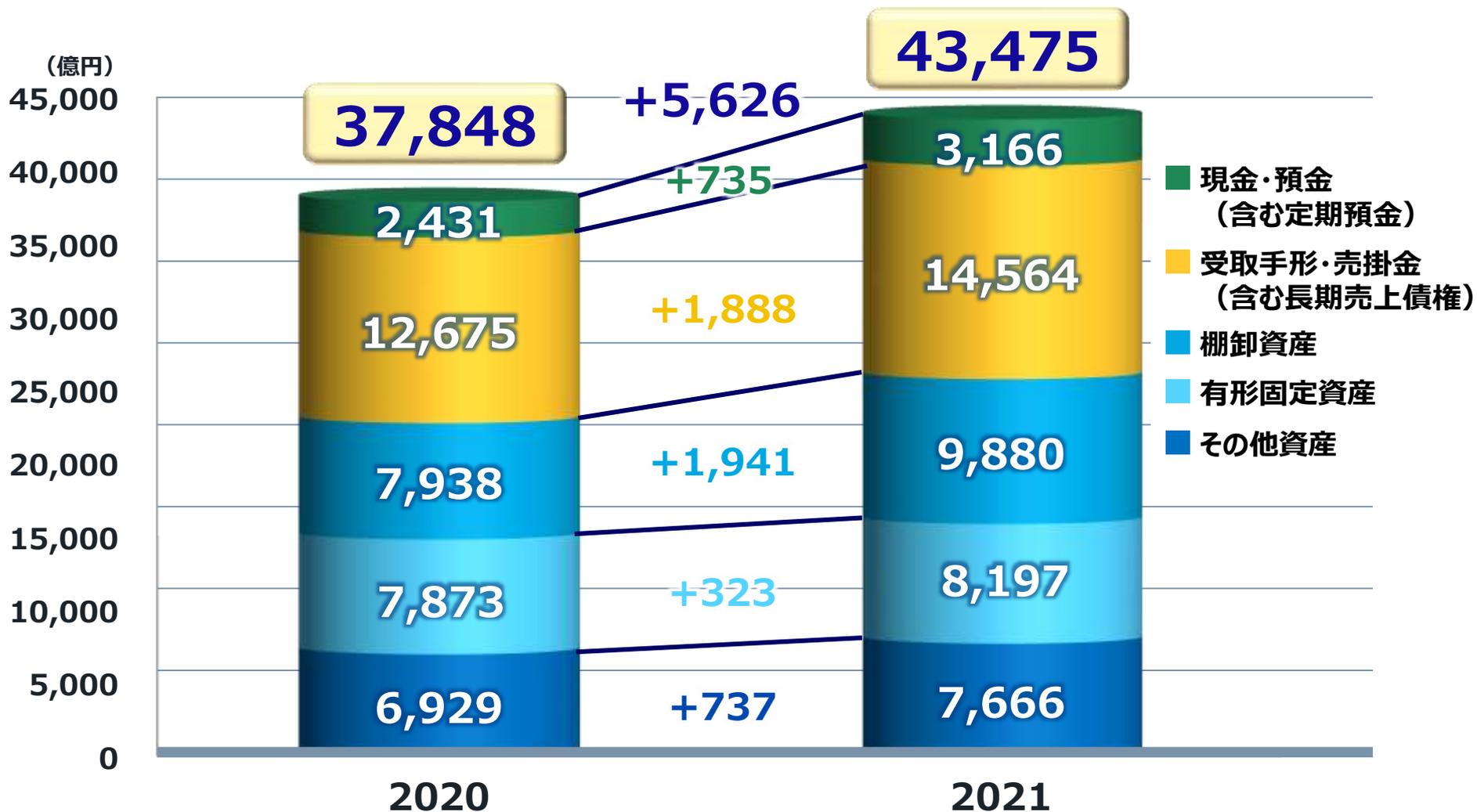
セグメント利益・利益率



事業報告

連結計算書類および計算書類

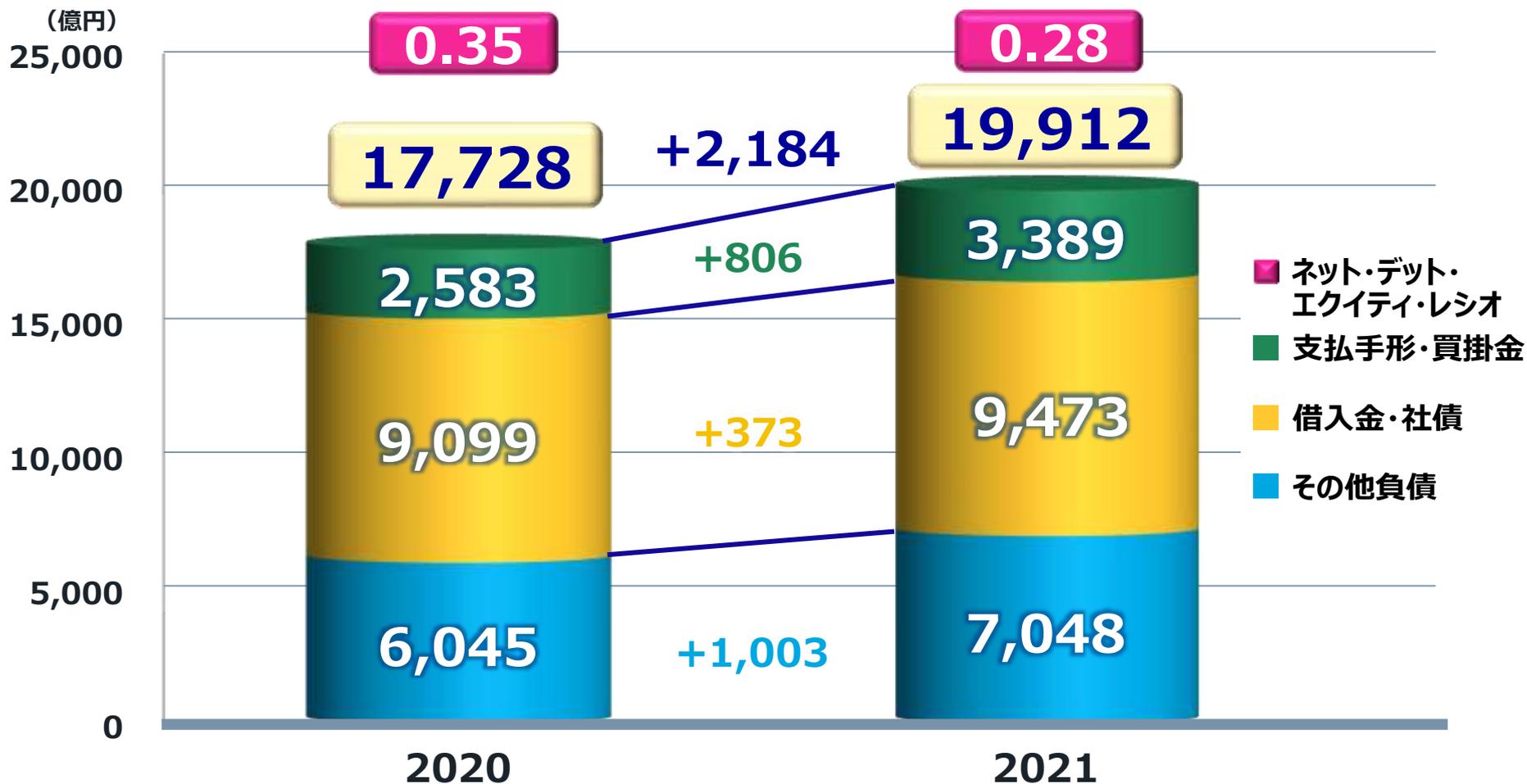
連結貸借対照表 資産の部



¥110.7/USD ¥129.8/EUR ¥16.8/RMB

¥122.4/USD ¥136.7/EUR ¥19.3/RMB

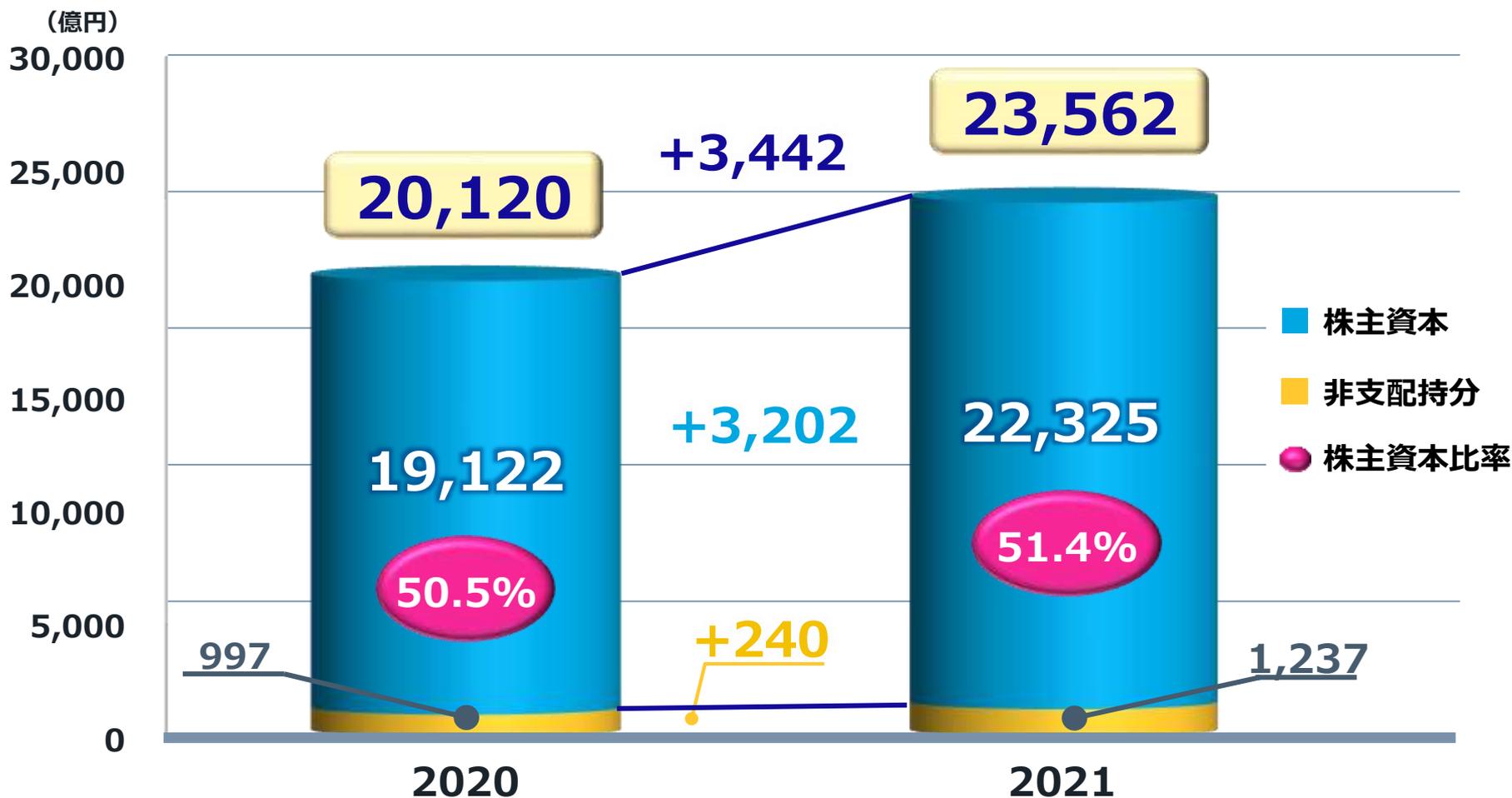
連結貸借対照表 負債の部



¥110.7/USD ¥129.8/EUR ¥16.8/RMB

¥122.4/USD ¥136.7/EUR ¥19.3/RMB

連結貸借対照表 純資産の部



¥110.7/USD ¥129.8/EUR ¥16.8/RMB

¥122.4/USD ¥136.7/EUR ¥19.3/RMB

連結損益計算書

区分	第153期 (2021年度)	前期比
売上高	2兆8,023億円	+28.0%
営業利益	3,170億円	+89.5%
売上高営業利益率	11.3%	+3.7ポイント
当社株主に帰属する 当期純利益	2,249億円	+111.7%
ROE	10.9%	+5.1ポイント

¥112.1/USD ¥130.4/EUR ¥17.5/RMB

貸借対照表および損益計算書

招集通知状 60ページ～

対処すべき課題

前中期経営計画の振り返り

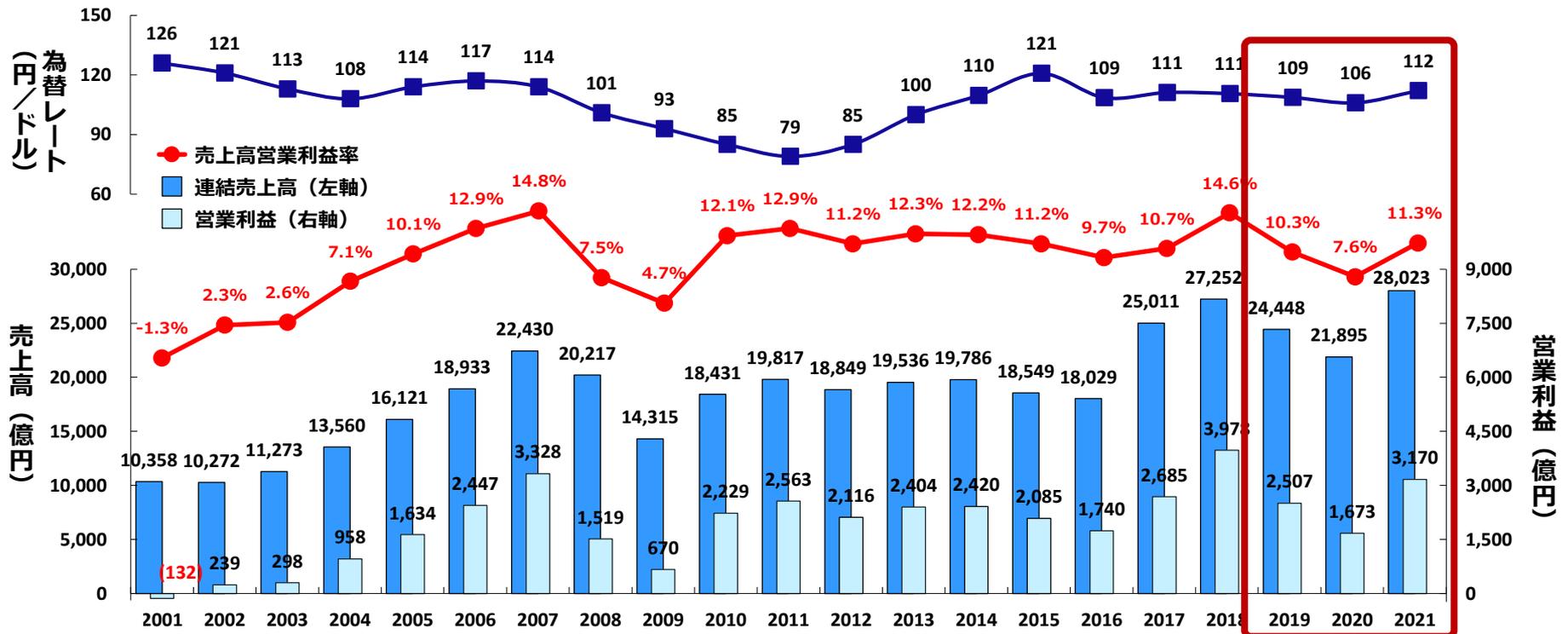
DANTOTSU Value

FORWARD Together for Sustainable Growth

イノベーションによる
価値創造

事業改革による
成長戦略

成長のための
構造改革



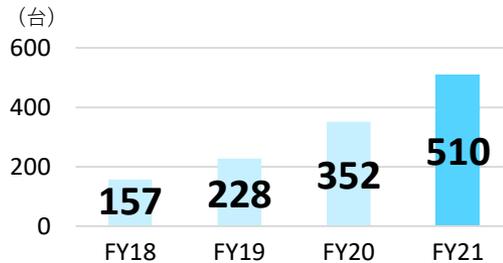
前中期経営計画の振り返り

成長戦略

活動内容

イノベーションによる価値創造

無人ダンプトラック運行システム推進



電動マイクロショベル



鉱山機械の電動化



事業改革による成長戦略

都市土木作業向けCEシリーズ
戦略市場向け2ライン戦略



株式会社EARTH BRAIN
次世代スマートコンストラクション推進



コマツGHGアライアンス
全動力源で稼働可能な車の開発



成長のための構造改革

コマツフォレスト新工場
太陽光パネル・自動牽引ライン



氷見工場 新シールリング工場



新中期経営計画のスローガン

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

中期経営計画の位置づけ

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

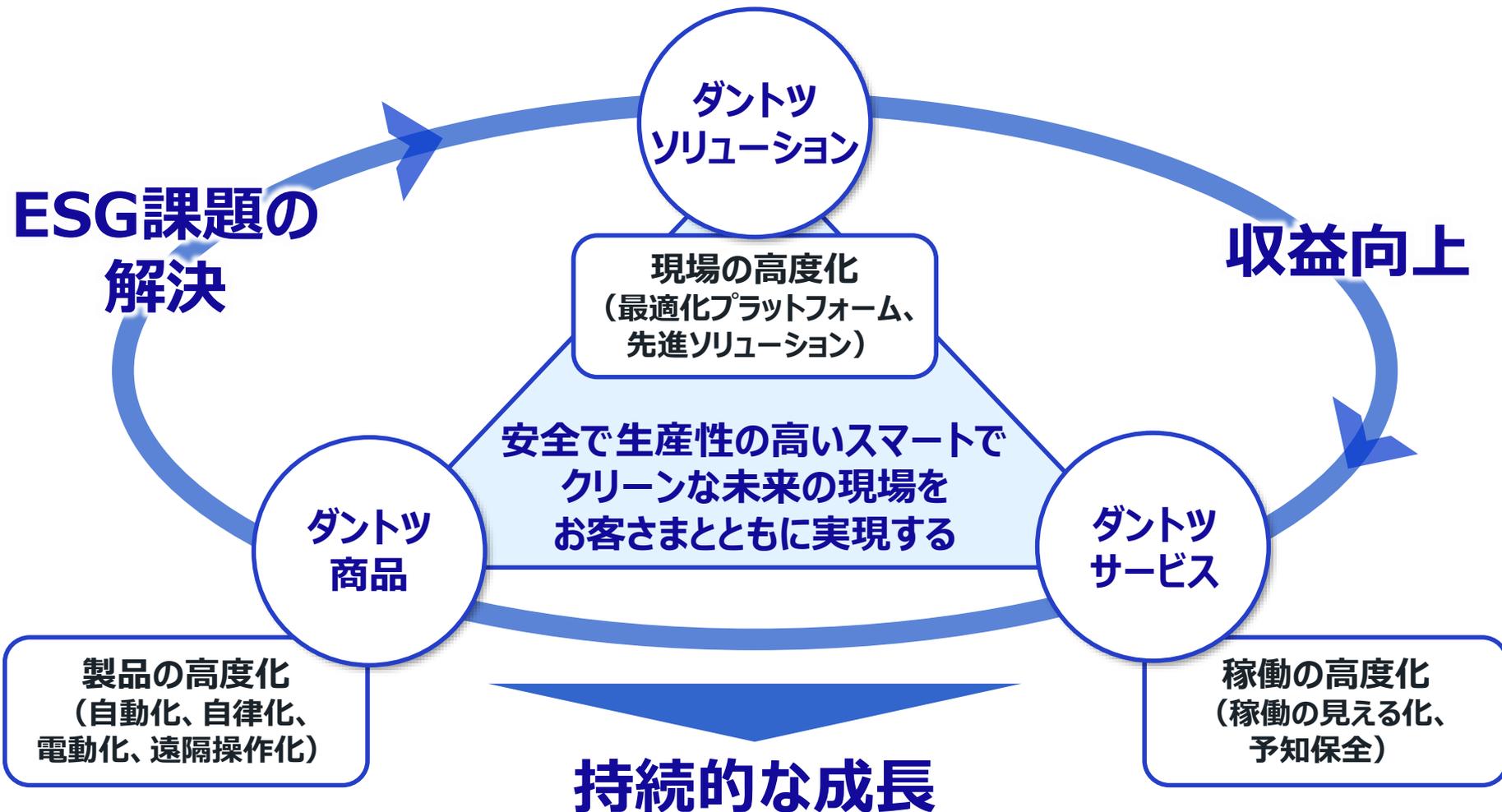
企業活動における事業継続性に関する指針

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



コマツの目指す、ありたい姿

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。



コマツの目指す、ありたい姿

(スマートコンストラクションの場合)

顧客価値の最大化

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

コト【顧客プロセス全体の最適化レベル】

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
--------------	-----------------	----------------------	-----------------------	--------------

- ◆ 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



ものづくり技術の革新・新しいバリューチェーンの構築

外部環境と経営課題

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）

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

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

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

成長戦略3本柱

価値
創造

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
- 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

コア
事業

2. 稼ぐ力の最大化

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

成長戦略

DANTOTSU Value
の創出

経営
基盤

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
- 多様性に富む人材基盤の充実化

成長戦略における主な重点活動①

DXスマート
コンストラクション
の推進



現場を最適化する
新たな顧客価値の創造

鉱山用オープンテクノロジー
プラットフォーム



イノベーションによる 成長の加速

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



地球環境負荷ゼロ工場



スマート林業の普及・推進



電動化機械の開発・導入

成長戦略における主な重点活動②



アジア・アフリカ市場
への取り組み強化

成長市場における
プレゼンス拡大

林業機械事業の推進



稼ぐ力の最大化

バリューチェーンビジネスの
進化による更なる成長



リマン事業の拡大



坑内掘りハードロック事業の拡大

成長戦略における主な重点活動③

環境変動に強い
生産調達体制の強化



グローバルなブランド戦略の展開

Creating value together

効率的な事業運営と
リスクマネージメントの強化

レジリエントな
企業体質の構築

多様性に富む人材基盤の充実化



デジタル人材、オープンイノベーション
推進人材の育成



社員エンゲージメントの向上



ダイバーシティ&
インクルージョンの推進

ESG課題解決に向けて

	SDGsとの関係	マテリアリティ（重要課題）
人と共に	 <p>ジェンダー平等</p>  <p>働きがいと経済成長</p>  <p>不平等をなくす</p>  <p>パートナーシップ</p>	<p>[社員]</p> <p>[人権]</p> <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
社会と共に	 <p>産業と技術革新</p>  <p>まちづくり</p>  <p>つくる・つかう責任</p>  <p>パートナーシップ</p>	<p>[顧客]</p> <p>[倫理・統治]</p> <p>[地域社会]</p> <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
地球と共に	 <p>クリーンエネルギー</p>  <p>産業と技術革新</p>  <p>つくる・つかう責任</p>  <p>気候変動への対策</p>  <p>陸の豊かさ</p>  <p>パートナーシップ</p>	<p>[環境]</p> <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

新中期経営計画の目標値

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 ● CDP Aリスト選定
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、株主還元とのバランスをとる ● 連結配当性向を40%以上とする

第154期(2022年度)の連結業績見通し

区分	第154期 (2022年度)	前期比
売上高	3兆円	+7.1%
営業利益	3,460億円	+9.1%
売上高営業利益率	11.5%	+0.2ポイント
当社株主に帰属する 当期純利益	2,260億円	+0.5%
ROE	10.0%	▲0.9ポイント
年間配当金	96円	±0円

¥118.0/USD ¥129.0/EUR ¥88.0/AUD