株式会社 小松製作所

第154回 定時株主総会

2023年6月21日

KOMATSU

事業報告

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

連結業績

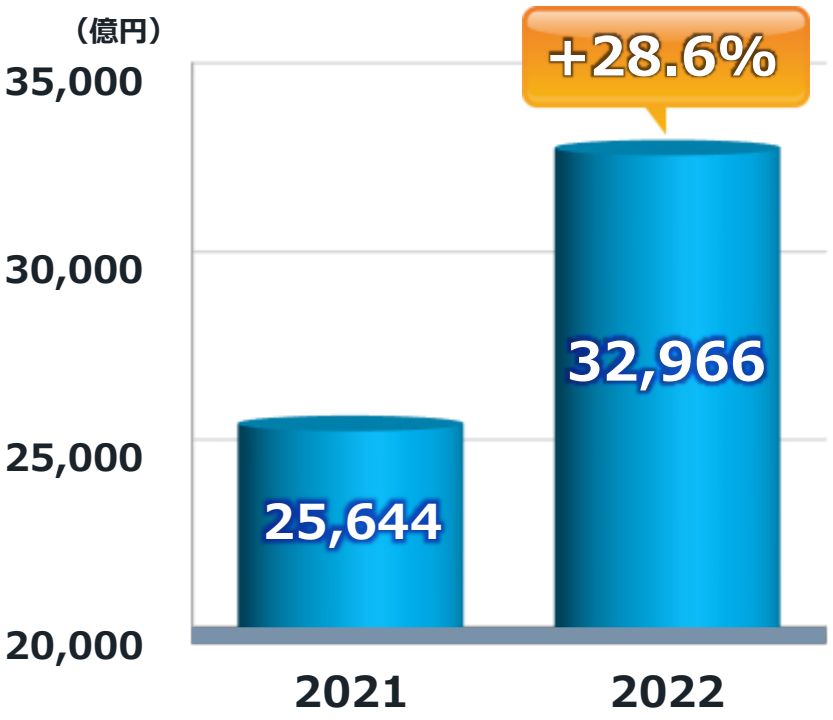
区分	第154期 (2022年度)	前期比
売上高	3兆5,435億円	+26.4%
営業利益	4,907億円	+54.8%
売上高営業利益率	13.8%	+2.5ポイント
当社株主に帰属する当期純利益	3,264億円	+45.1%
ROE	13.7%	+2.8ポイント

￥134.8/USD　￥140.3/EUR　￥92.5/AUD

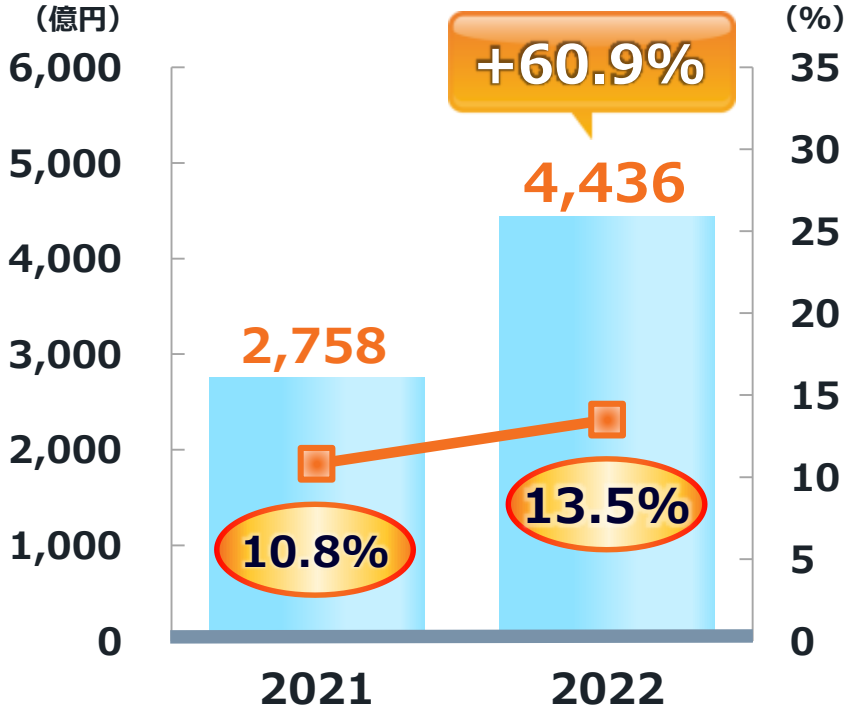
建設機械・車両

- 北米、アジアを中心に鉱山機械の需要が好調に推移
- 販売価格の改善、為替差のプラス影響、物量増

売上高



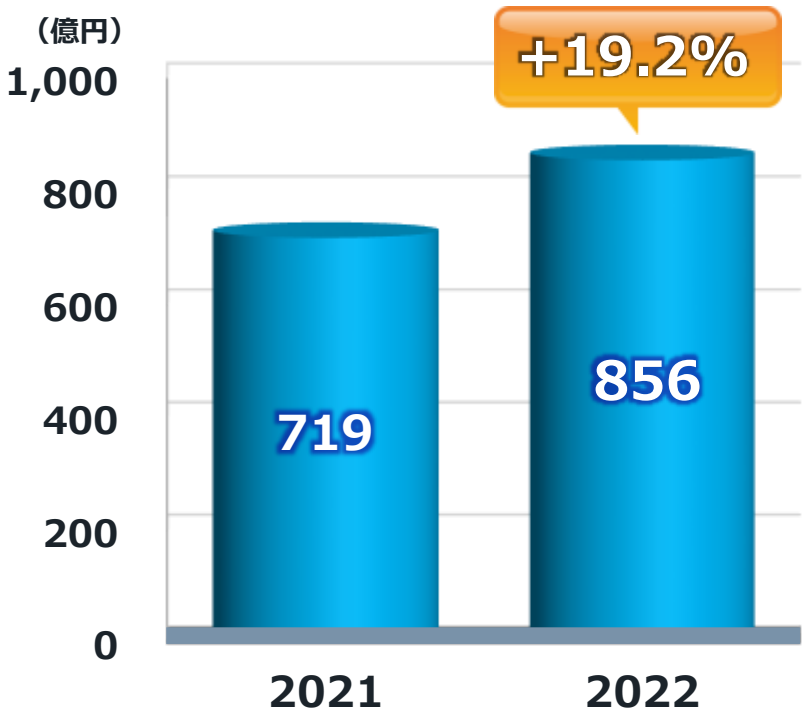
セグメント利益・利益率



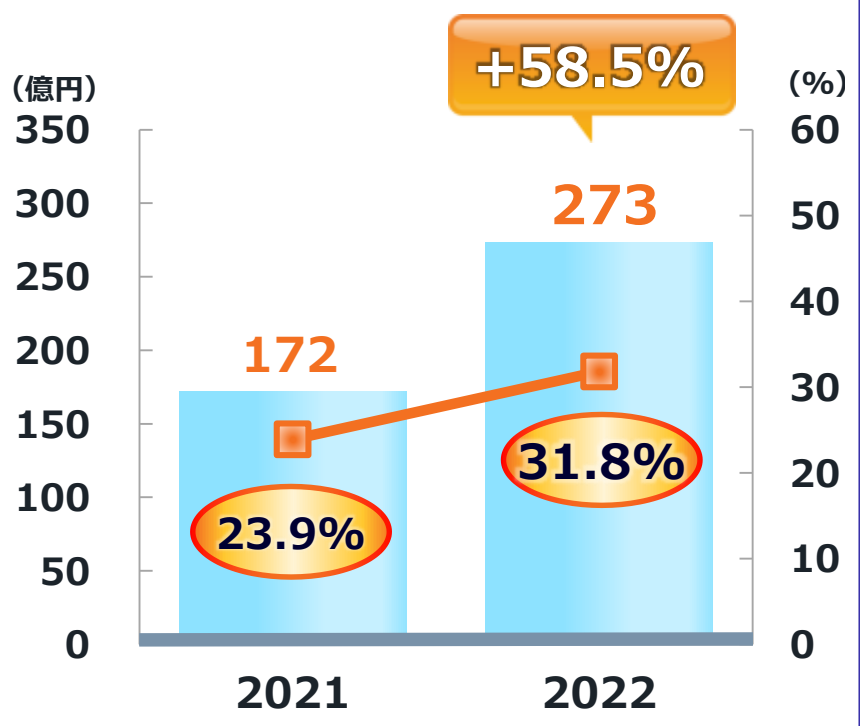
リテールファイナンス

- 建設機械・車両の販売増
- 貸倒引当金の減少や為替のプラス影響

売上高



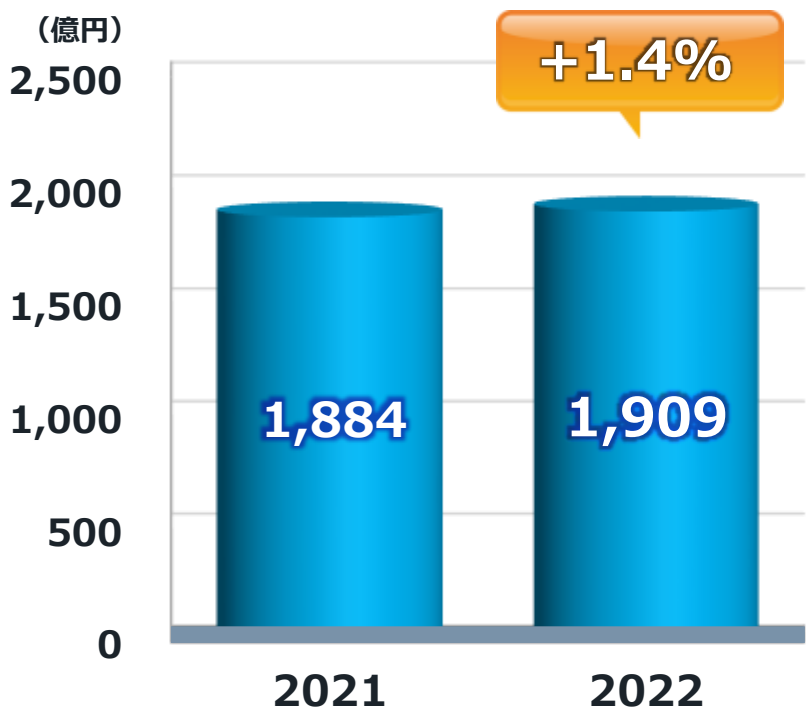
セグメント利益・利益率



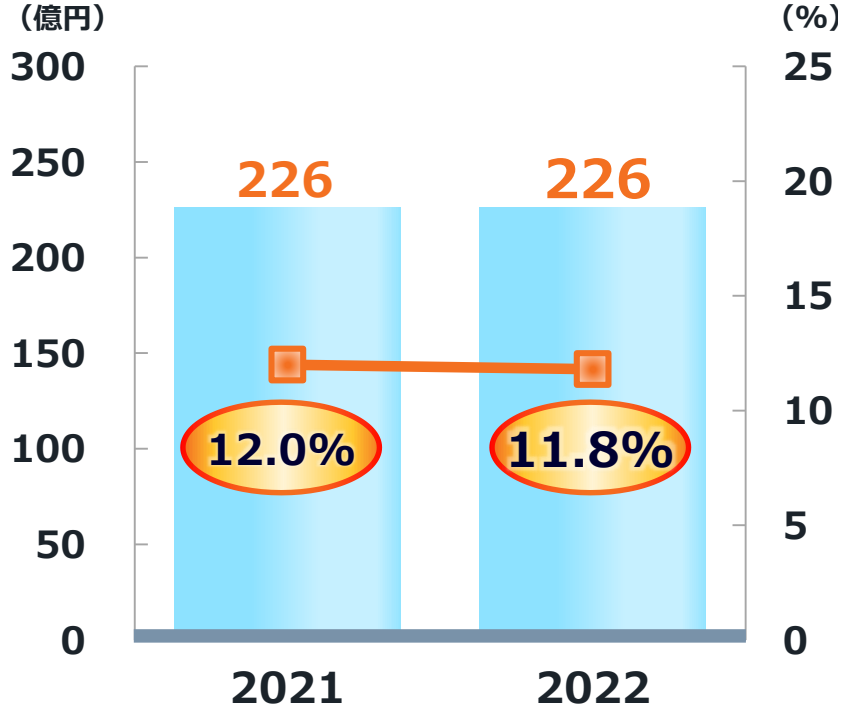
産業機械他

- 半導体産業向けエキシマレーザー関連の売上が好調

売上高



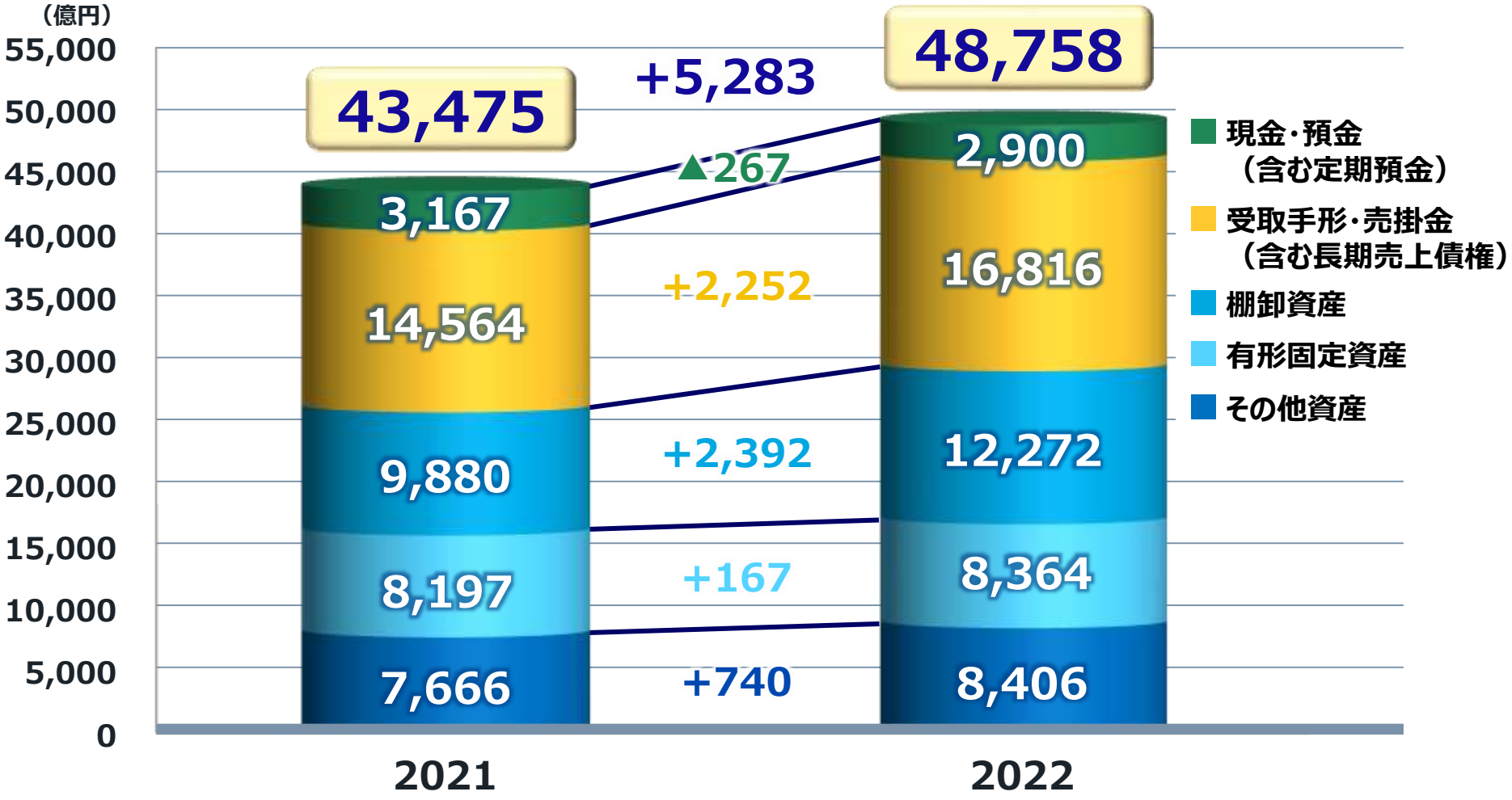
セグメント利益・利益率



事業報告

連結計算書類

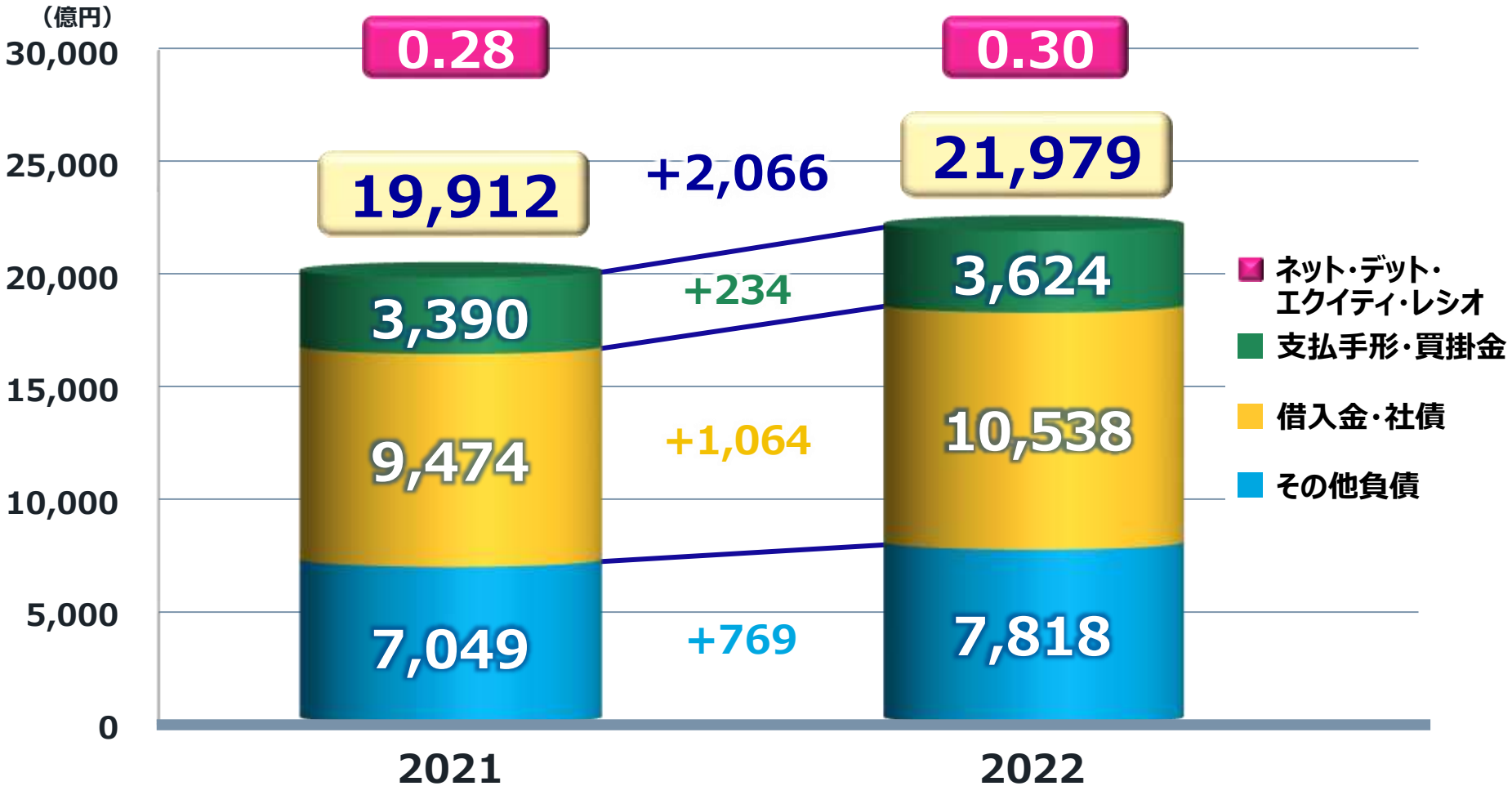
連結貸借対照表 資産の部



¥122.4/USD ¥136.7/EUR ¥92.0/AUD

¥133.5/USD ¥145.7/EUR ¥89.7/AUD

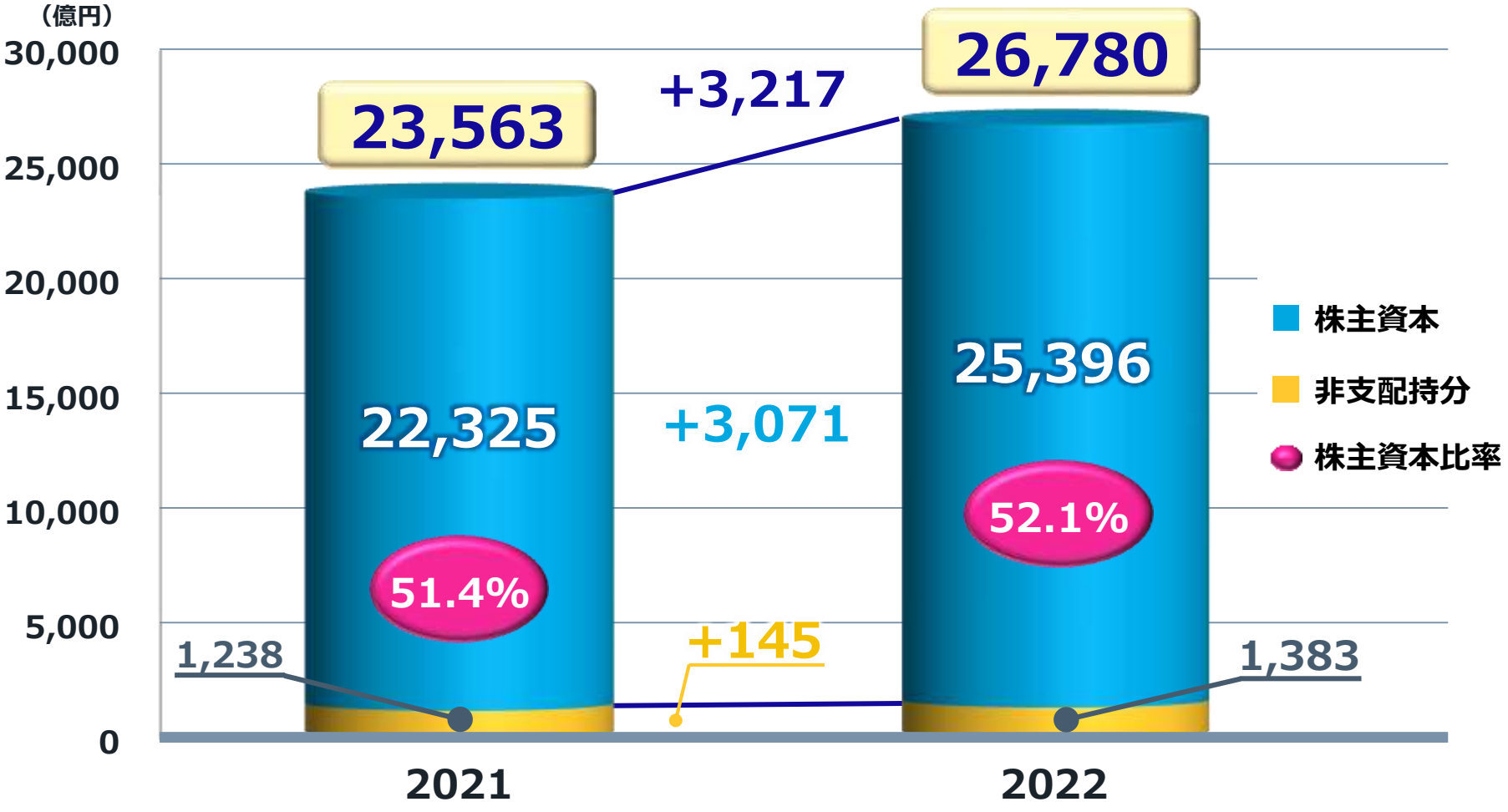
連結貸借対照表 負債の部



¥122.4/USD ¥136.7/EUR ¥92.0/AUD

¥133.5/USD ¥145.7/EUR ¥89.7/AUD

連結貸借対照表 純資産の部



¥122.4/USD ¥136.7/EUR ¥92.0/AUD

¥133.5/USD ¥145.7/EUR ¥89.7/AUD

連結損益計算書

区 分	第154期 （2022年度）	前 期 比
売 上 高	3兆5,435億円	＋26.4%
営業利益	4,907億円	＋54.8%
売上高営業利益率	13.8%	＋2.5ポイント
当社株主に帰属する当期純利益	3,264億円	＋45.1%
ＲＯＥ	13.7%	＋2.8ポイント

￥134.8/USD　￥140.3/EUR　￥92.5/AUD

対処すべき課題

中期経営計画の位置づけ

戦 略

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

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

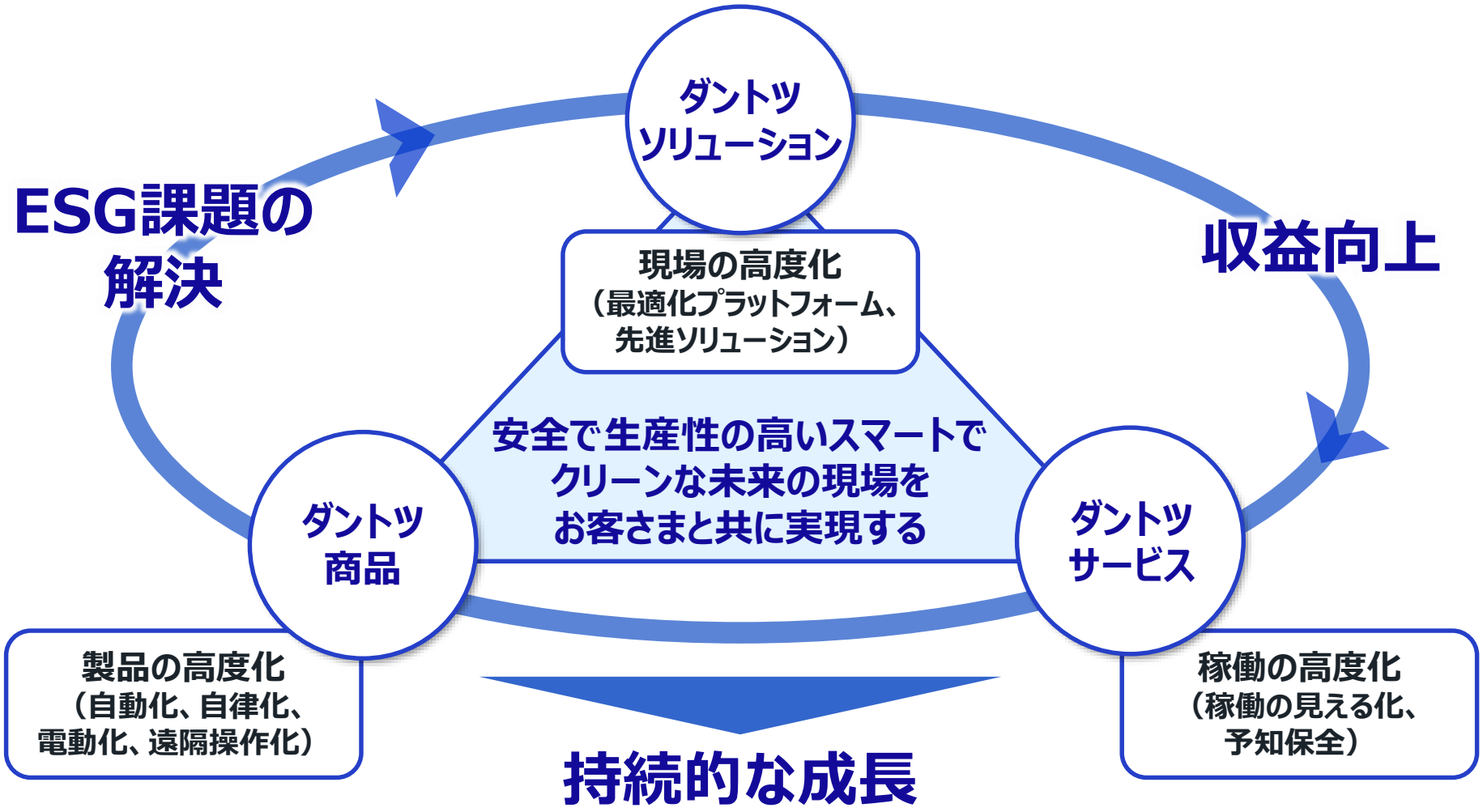
社会的責任

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

DANTOTSU Value

*Together, to "**The Next**" for sustainable growth*

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



未来の現場へのロードマップ

（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】

- ◆ 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
- ◆ DX

従来施工

モノ 【機械の自動化・自律化レベル】

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



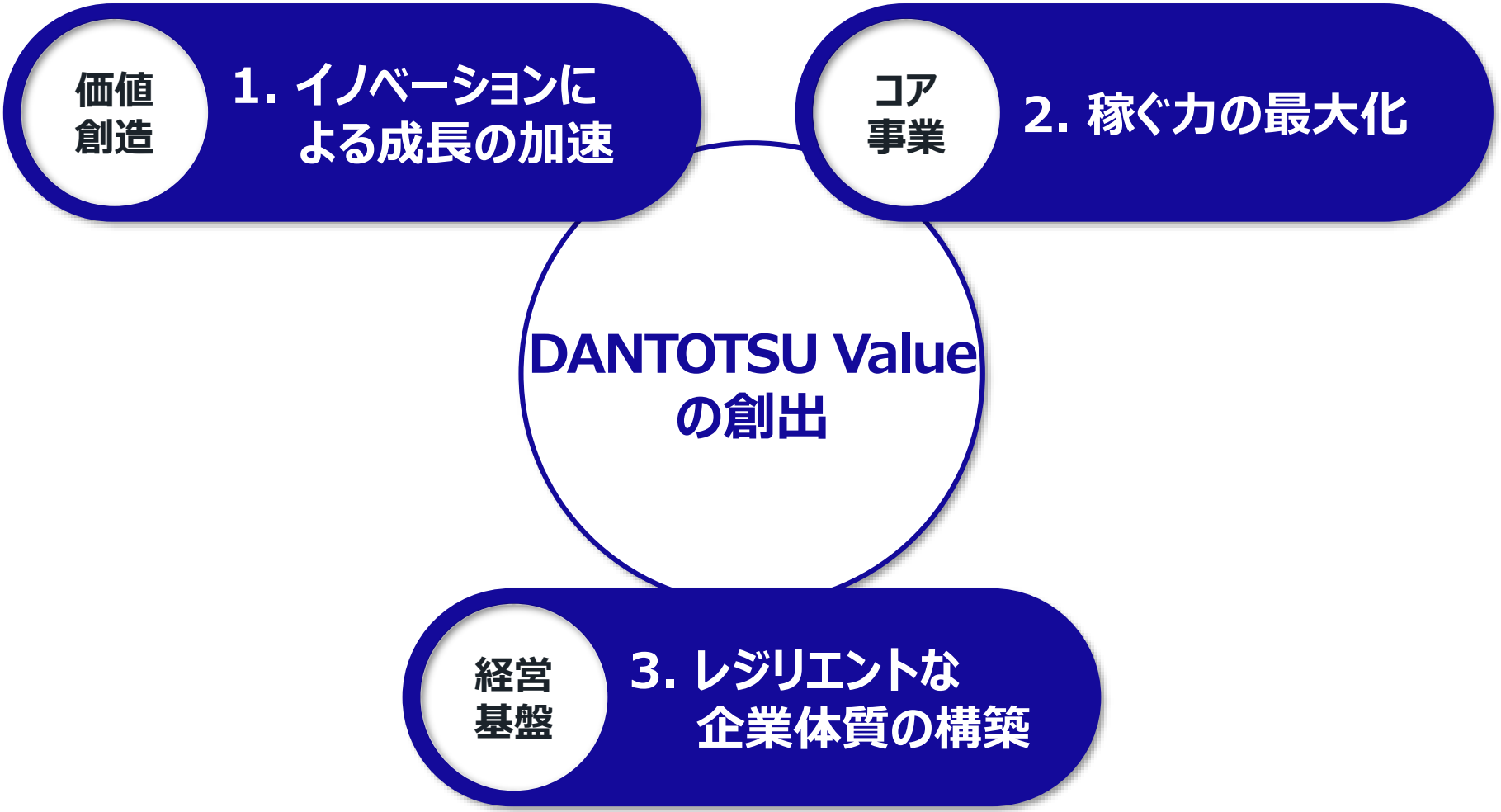


モノ 【機械の効率化/低排出カーボン化レベル】

レベル１	レベル２	レベル３	レベル４	レベル５
内燃機関	エネルギー 回生	水素混焼 エネ回生	フル電動 有線/電池	燃料電池

ものづくり技術の革新・新しいバリューチェーンの構築

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
コア事業
2. 稼ぐ力の最大化
DANTOTSU Value の創出
経営基盤
3. レジリエントな企業体質の構築

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）
- 水セキュリティー、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

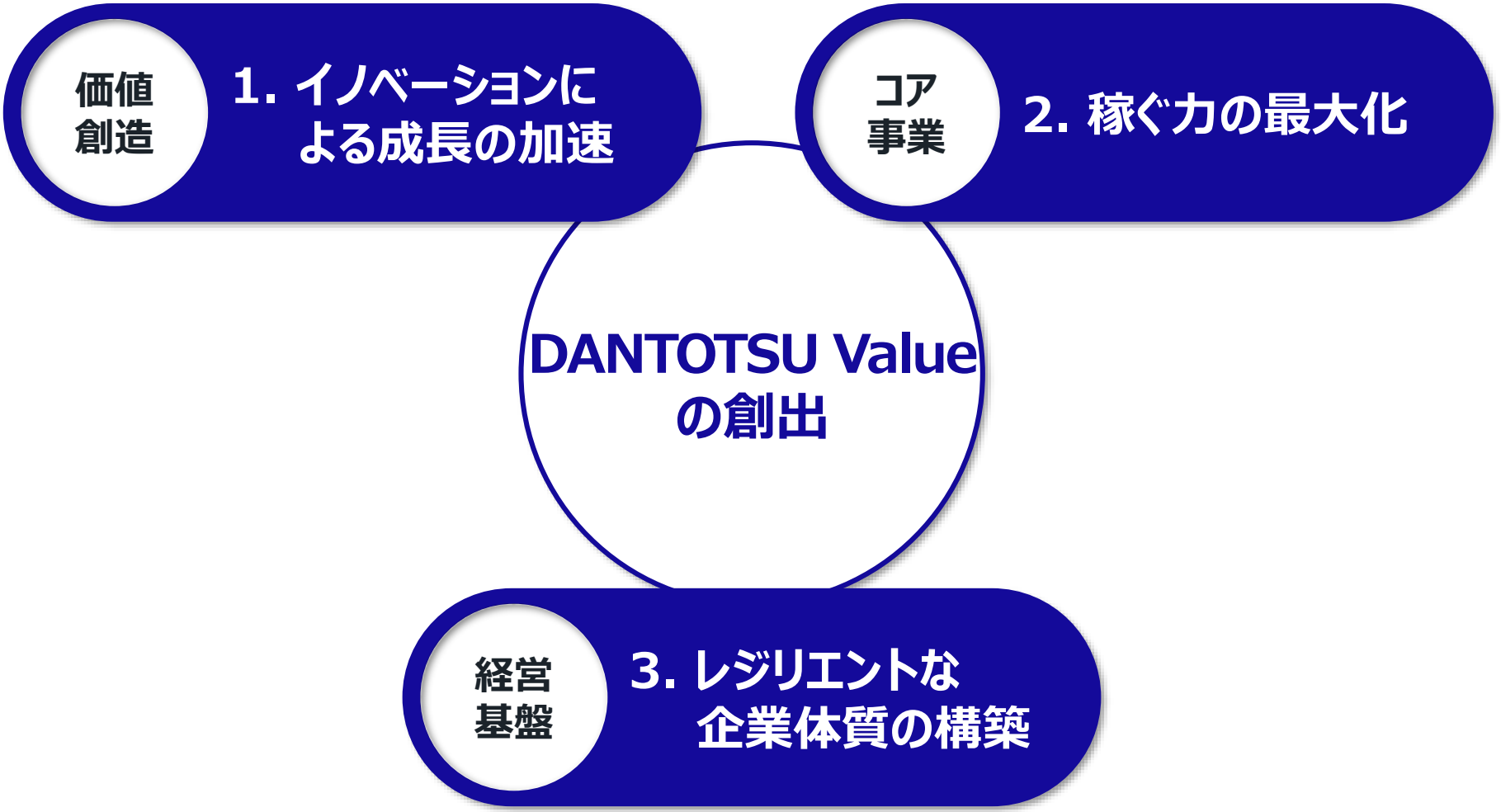
- デジタルトランスフォーメーション（DX）の加速
- 先進技術の発展、オープンイノベーション
  （自動化、電動化、遠隔操作化、AI 等）
- SaaS (Software as a Service) の拡大
- データ・アナリティクスの進化
- サイバーセキュリティリスクの増大

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
コア事業
2. 稼ぐ力の最大化
DANTOTSU Value の創出
経営基盤
3. レジリエントな企業体質の構築

イノベーションによる成長の加速

鉱山向け無人ダンプトラック



建設機械向け遠隔操作用コックピット





2022年度



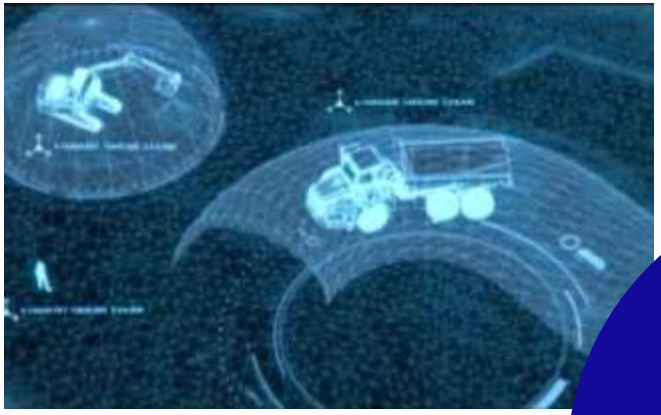
CO_2排出量を削減する
水素化植物油
（HVO燃料）の充填



水中での形状切断を実現した
ファイバーレーザー加工機

イノベーションによる成長の加速

スマートコンストラクションの海外展開



鉱山用オープンテクノロジープラットフォーム



2023年度以降

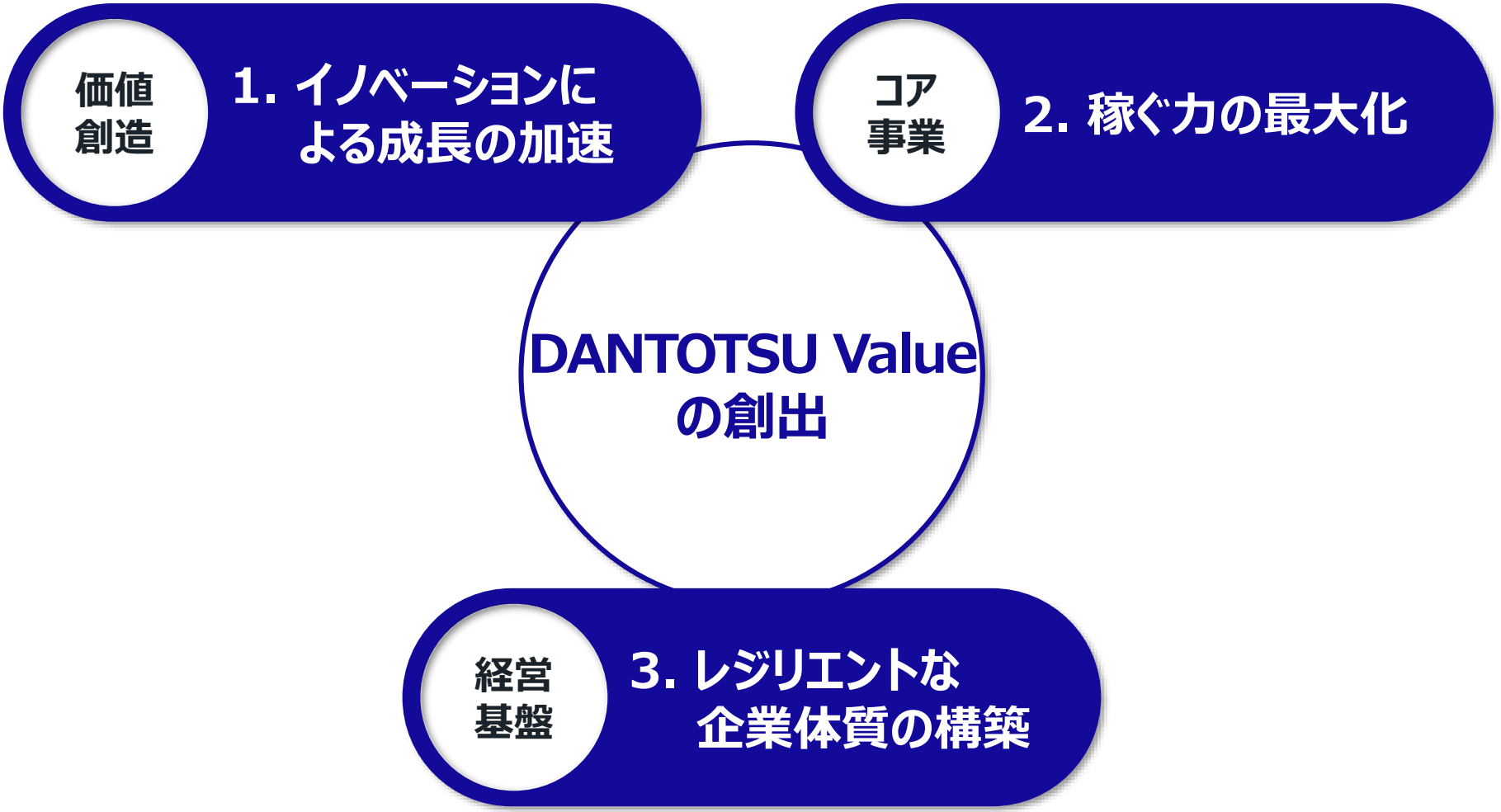


電動化建機 PC05E-1



コマツNTCの車載電池製造装置

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
コア事業
2. 稼ぐ力の最大化
DANTOTSU Value の創出
経営基盤
3. レジリエントな企業体質の構築

稼ぐ力の最大化

低負荷作業に特化して仕様を
最適化したCEシリーズ



キーコンポーネントを自社開発・生産する強みを
活かしたバリューチェーンビジネス強化



2022年度



ギガフォトンの新生産棟（完成予想図）



鉱山向けソリューションを提供する
豪州のマインサイトテクノロジーズ社を買収

稼ぐ力の最大化

戦略地域の特性に応じた商品戦略の推進



アフリカ市場への取り組み強化



（ガボンで稼働するPC2000）

2023年度以降



林業機械事業の拡大

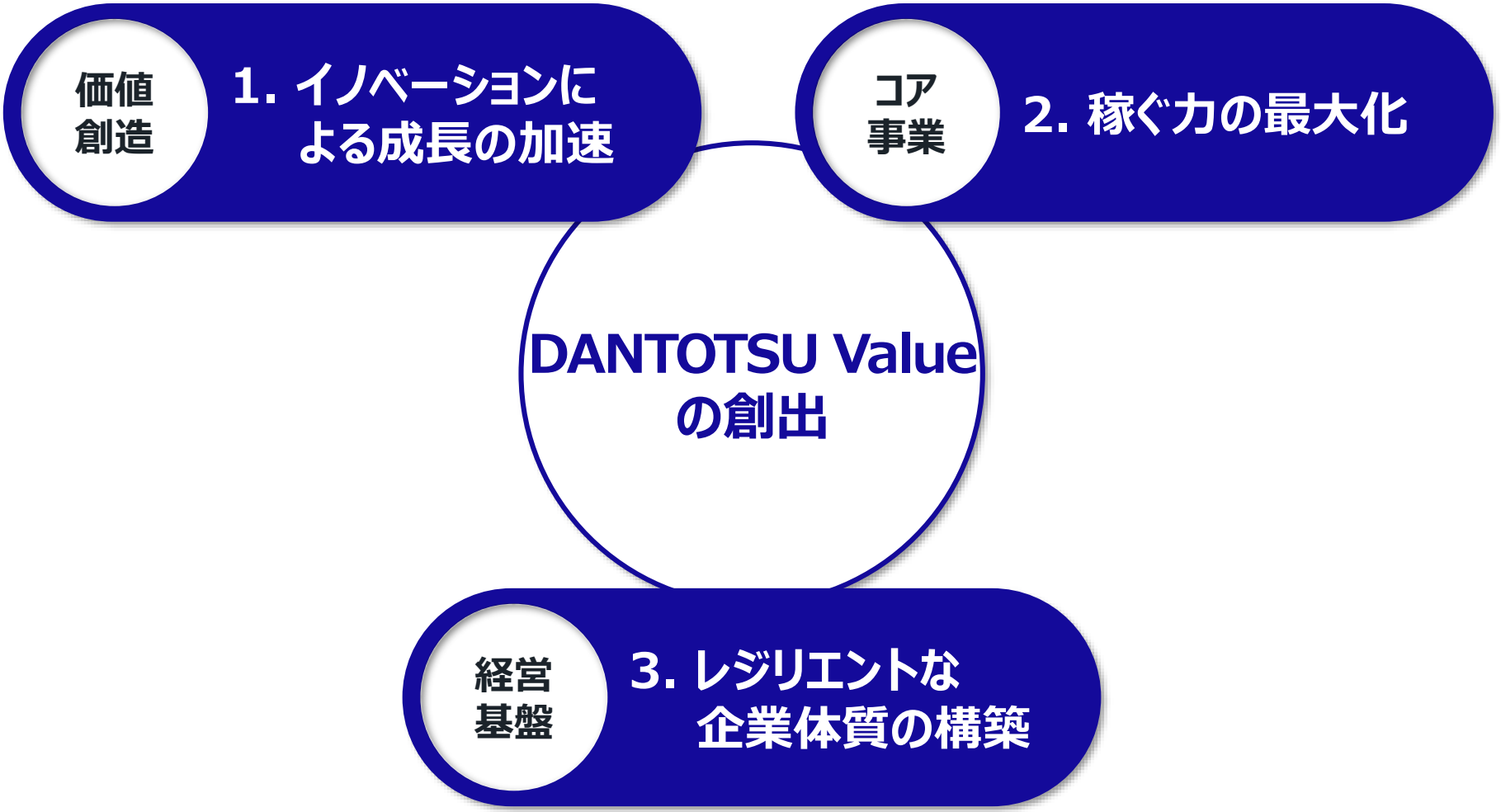
（植林用アタッチメントを取り付けたブルドーザー）



坑内掘りハードロック事業の拡大

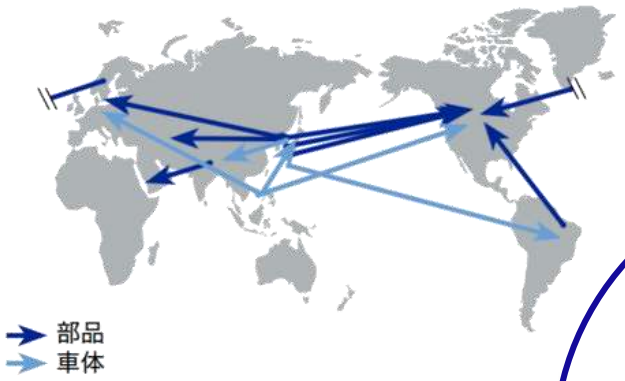
（鉱山機械「マイニングTBM」）

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
コア事業
2. 稼ぐ力の最大化
DANTOTSU Value の創出
経営基盤
3. レジリエントな企業体質の構築

レジリエントな企業体質の構築

生産のクロスソーシング強化



デジタル人材育成のための社内選抜研修



2022年度



ダイバーシティ＆インクルージョン活動
（全世界の女性リーダーを対象にした研修風景）



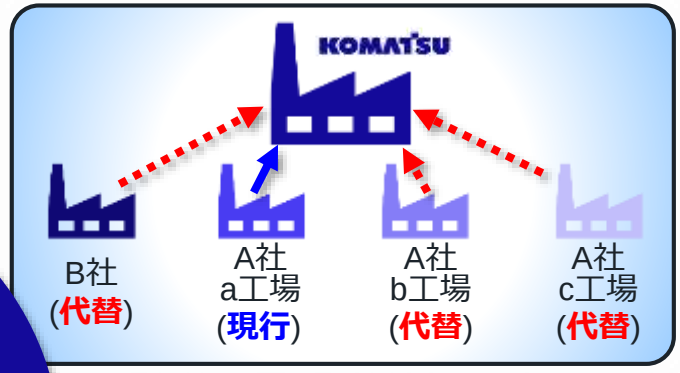
コマツマイニング新本社工場
（米国ウィスコンシン州）

レジリエントな企業体質の構築

リスクマネジメント体制の強化



環境変動に強いサプライチェーン構築のための マルチソーシングの一層の展開



（複数工場・複数社からの部品調達）

2023年度以降

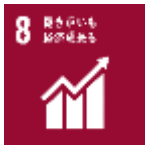


社員エンゲージメントの向上

Creating value **together**

グローバルなブランド戦略展開

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	 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]	● 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	 産業と技術革新  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]	● 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	 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]	● 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

第155期(2023年度)の連結業績見通し

区 分	第155期 (2023年度)	前 期 比
売 上 高	3兆3,820億円	▲4.6%
営業利益	4,910億円	+0.1%
売上高営業利益率	14.5%	+0.7ポイント
当社株主に帰属する当期純利益	2,990億円	▲8.4%
ＲＯＥ	11.7%	▲2.0ポイント
年間配当金	139円	±0円

¥125.0/USD ¥133.0/EUR ¥83.0/AUD