

個人投資家向けオンライン会社説明会 ミーティングメモ

コマツ (6301)

開催日：2022 年 3 月 11 日（金）

説明者：常務執行役員経営管理部長 森下 正敏 氏

1. コマツの概要

- ・ 2021 年 5 月に創立 100 周年を迎えました。創業者は竹内明太郎という実業家で、戦後、総理大臣を務めた吉田茂元首相の実の兄に当たり、早稲田大学理工学部設立者でもあります。「工業富國基：工業は国を富ませる基本」と考え、全国で工業振興に尽力しました。その一環として石川県小松市で銅山を経営し、銅山で使う機械を開発・メンテナンスする工場が独立して、今のコマツとなりました。
- ・ 竹内明太郎が唱えていた創業の精神は、「品質第一」、「技術革新」、「海外への雄飛」「人材育成」です。これらは現在のわれわれにも受け継がれています。
- ・ 2022 年 3 月期の連結売上高は、約 2 兆 6,830 億円。営業利益は約 2,820 億円となる見通しです。社員数は約 6 万 2,000 人で、うち 7 割弱が外国籍となるグローバルな企業です。
- ・ 連結売上高を事業別に見ると、およそ 9 割を建設機械・車両事業が占めています。残る 1 割が金融業のリテールファイナンスと産業機械事業です。建設機械・車両の売上高を地域別に見ると、国内が 12%、海外が 88%で、各地域でバランスよくビジネスを行っています。
- ・ 主な製品として建設機械は、道路や住宅等のインフラ開発や都市化の促進を支えています。一方、鉱山機械は、現代社会に欠かせない鉱物資源の採掘に使われています。建設・鉱山機械の分野では、米国メーカーに次ぐ世界第 2 位の企業となります。
- ・ 2017 年に鉱山機械メーカーのジョイ・グローバル社を買収し、ラインナップが拡充しました。ジョイ・グローバル社は現在コマツマイニング(KMC)に社名を変更しました。露天掘り向け鉱山機械は既存のコマツ製品に比べて大型で、坑内掘り向けの鉱山機械も扱っています。
- ・ コマツは林業機械も製造販売しており、木材のサステナブルな活用を支えています。近年は M&A により林業機械分野を拡大しています。ブルドーザーをベースにした植林機もあります。
- ・ 産業機械では、自動車メーカー向けの大型プレスや工作機械、半導体製造装置用製品においても、世界のトップメーカーの一つです。
- ・ 現在、建設機械の生産拠点は世界に 81 拠点あります。海外の生産比率は約 7 割弱です。車両本体の組み立ては需要の大きい地域で行っており、世界各地のお客さまの需要に迅速に応える体制を整えています。一方、エンジン等の主要なコンポーネントは日本で開発・生産し、世界のコマツの工場に送り、それを組み込むことで世界のどこでも高性能

大和インベスター・リレーションズ(株)（以下、「当社」といいます。）はこの資料の正確性、完全性を保証するものではありません。ここに記載された意見等は当社が開催する個人投資家向け会社説明会の開催時点における当該会社側の判断を示すに過ぎず、今後予告なく変更されることがあります。当社は、ここに記載された意見等に関して、お客様の銘柄の選択・投資に対して何らの責任を負うものではありません。この資料は投資勧誘を意図するものではありません。当社の承諾なくこの資料の複製または転載を行わないようお願いいたします。

で信頼性の優れた製品提供が可能となります。さらにマザー工場制度を導入しています。生産工場に設計部門を併せ持つ工場で、生産と開発が連携して商品の機能・品質・生産性を高めて技術革新を進めています。

2. 中期経営計画

- ・ 2019 年度に発表した 3 カ年の中期経営計画では、100 周年とその先のサステナブルな成長を目指し策定しました。中期経営計画では、「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」を成長戦略の 3 本柱として掲げています。この成長戦略を実行し、収益向上と ESG の課題解決の好循環で持続的な成長を図りたいと考えています。その結果として、コーポレートブランド価値を向上させ、われわれを取り巻く社会と全てのステークホルダーからの信頼度を最大化することを目指しています。
- ・ 中計ではデジタルトランスフォーメーション推進による未来の現場の創造を目指すことを掲げています。機械の自動化・自律化の「モノ」と、施工オペレーションの最適化の「コト」の 2 軸でイノベーションを起こしていきたいと考えています。「モノ」と「コト」をレベルアップしていくことにより、従来施工からスマートコンストラクションを中心とする情報化施工へ、さらには施工のデジタルトランスフォーメーションへと進化させ、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ています。
- ・ 建設・鉱山機械の自動化について。2008 年にコマツが世界で初めて商用導入した無人ダンプトラック運行システム（AHS : Autonomous Haulage System）の取り組みをご紹介します。鉱山ではショベルで鉱石を掘削し、ダンプトラックに積み込んで搬出します。AHS の車両は運転手が乗らず、例えば、オーストラリアでは鉱山から 1,000km も離れた都市から遠隔で運行管理しています。このシステムによりお客さまは安全性・生産性・環境性で大きなメリットを得られます。現在、大規模な鉱山開発投資では無人ダンプトラックのシステム稼働が主流になっています。新型コロナウイルス感染拡大により、無人化オペレーションを実現する AHS の需要は伸長しています。既に中計の目標台数に到達しており、さらなる増加が見込まれています。また、超大型油圧ショベルの遠隔操作との協調作業の開発も進めています。協調作業の様子を動画をご覧ください。
- ・ 建設・鉱山機械の電動化について。機械の機種・クラスごとにさまざまな方法でアプローチを検討しています。フォークリフト・小型建機はバッテリーによる電動化を目指しています。2021 年 5 月にはリチウムイオンバッテリーや電動シリンダーなどの新技術を搭載したフル電動ミニショベルのコンセプトマシンを、また 6 月には Honda とのマイクロショベル共同開発開始を発表しました。中・小型クラスの油圧ショベルは米国プロテラ社よりリチウムイオンバッテリーシステムの供給を受け、現在量産化に向けて実証実験を行っています。客先現場では非常に静かで無線や電話が聞き取りやすい、振動がないため疲れにくいなど高い評価を得ています。坑内掘りのハードロック向け鉱山機械は

22年度の量産化を目指しています。中・大型建機はディーゼルエレクトリックというアプローチで開発を進めています。超大型鉱山機械向けには燃料電池の研究開発に着手しています。現在はまだ出力が小さいものの、ベンチでの試験を開始しています。パワーアグノスティックとはいかなる動力でも稼働可能なダンプトラックの将来ビジョンです。大手鉱山企業数社とアライアンスを結び、開発スピードを上げて早期の実用化を目指しています。

- ・フル電動ミニショベル、コンセプトマシンのコマーシャル動画を紹介します。環境が厳しい現場でも仕事が可能で、働き方の可能性が広がります。ゲームのようにミニショベルを動かせ、「誰もが使える機械なら、誰もが働ける現場になる」という思いを込めたCMとなっています。
- ・林業機械事業について。循環型林業に貢献するため、植林・造林、育林、伐採のあらゆる工程の機械化を進めています。労働災害が最も多いとされる伐採、搬出の作業において、斜面でも人が地面に降りることなく安全に作業ができる林業機械の開発・販売を進めています。今、足元の売り上げ規模は約1,000億円ですが、24年までには1,400億円まで伸ばすことを目指しています。

3. ESG 課題解決への取り組み

- ・中計では2030年までにCO2排出量50%削減（2010年比）と再生可能エネルギーの使用比率を50%とすることを目標としています。2021年9月には、2050年までにCO2の排出を実質ゼロとするカーボンニュートラルを目指すことを新たに宣言しました。カーボンニュートラルに向けた取り組みは、自社拠点・自社製品使用時にとどまらず、お客さまの現場全体にも広げ、スマートコンストラクションの進化や施工の最適化により、社会のCO2削減にも積極的に貢献していきます。さらには、循環型林業を支える林業機械事業等、コンポーネントを再生・再利用するリマン事業についても、社会のCO2削減に貢献する循環型ビジネスと位置付け、取り組みの対象とし、強化していきます。
- ・建設機械のサプライチェーンを例に、製品使用時の排出量を説明します。建設機械のライフサイクルは、原材料や輸送など調達に関わる上流工程、生産・販売サービスをする自社工程、お客さまのもとで製品が使われ、最終的には解体・回収される下流工程があります。建設機械のライフサイクルにおいて、CO2総排出量の8割から9割が製品の使用時に排出されます。カーボンニュートラルに向けて、調達や生産から排出されるCO2の削減はもちろん、製品使用時のCO2排出をいかに下げていくかが非常に重要になります。
- ・建設鉱山機械は機種や出力などにより、使用される用途や現場の環境が多様です。カーボンニュートラル達成には、新たな動力源の採用が不可欠と考え、機械の作業効率の向上、地道な燃料消費量の削減、ディーゼルエンジンなどの内燃機関からハイブリッド、電動化、燃料電池などのよりクリーンな動力源への移行を進めていきます。お客さまの

使用環境に適した製品が提案できるよう、最先端の技術を取り入れ、CO2を排出しないバッテリー・燃料電池を動力源とする製品開発を加速させていきます。パートナー企業とお客さまとともに、カーボンニュートラルに向けたロードマップを共有し、着実に前進していきたいと考えています。

4. 業績の見通しおよび株主還元について

- ・ 2021 年今年度の業績見通しについて、12 月に終了した第 3 四半期は一般建機の需要が、中国以外の地域で堅調でした。また、為替レートも円安気味に推移し、連結売上高は四半期としては過去最高となりました。
- ・ 全体として、売上高も営業利益も堅調でしたが、サプライチェーンの混乱や北米での供給遅れ、資材価格・物流コストの上昇が続き、新型コロナウイルス感染拡大の状況が見通せないなど、先行き不透明な状況もあることから、10 月に出した年間の業績見通しから変更していません。連結売上高が 2 兆 6,830 億円、連結営業利益は 2,820 億円、ROE は 9.6%となる見通しです。
- ・ 各セグメントの売上高と利益の見通しについて。建設機械・車両の売上高は、2021 年度は中国を除く全ての地域で増加しました。前年比でプラス 24%、2 兆 4500 億円となる見通しです。リテールファイナンスの売上高は、新規取組高の増加などにより増収となる見通しです。産業機械他の売上高は、自動車業界向けの工作機械および半導体市場向け、エキシマレーザー関連等の売り上げが増加する見込みとなっています。
- ・ 建設機械・車両部門の地域別売上高の直近の今年度の見通しでは、2021 年度は中国を除く全ての地域で増加する見通しとなっています。
- ・ 配当方針について。当社は、持続的な企業価値の増大を目指し、健全な財務体質の構築と競争力強化に努めています。配当金は、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きます。具体的には、連結配当性向を 40%以上とする方針です。
- ・ 2020 年度の配当金は業績見通しや今後の事業展開などを勘案し、普通配当 45 億円に、創立 100 周年の記念配当 10 円を加え、1 株当たりの年間配当は 55 円となりました。2021 年度の年間配当は 80 円の予定で、連結配当性向は 40.4%となる見込みです。
- ・ 株主還元として 2014 年から長期保有いただいている株主さまに感謝品を贈呈する制度がスタートしました。今年度は当社が歩んできた道のりを振り返り初期の機種、そしてこれからの未来を目指してリリースした現代の機種、2 機種のミニチュアを 100 周年記念の感謝品としました。対象となる株主さまは、3 月末時点で当社の株を 3 年以上、かつ 300 株以上お持ちいただいている株主さまです。ミニチュアは非売品のオリジナルで、ダンプトラックや油圧ショベルなど毎年機種を変えています。

- ・ 創立 100 周年記念ムービーは、2030 年にコマツのありたい姿を描きました。

5. 質疑応答

Q1. 連日、ロシアのウクライナ侵略について報道されています。御社がロシア向け出荷を見合わせたという記事を見ましたが、事業への影響について詳しく教えてください。

A1. 多くの方が関心と懸念を持たれている話かと思います。まず、ロシア市場の位置付けについて。21年度の売上高見通しにおいて CIS が 8%とありますが、これがロシアと周辺国向けの建設機械事業の比率となります。ロシアでは主に建設機械・鉱山機械の生産を含む販売・サービスを行っています。サプライチェーンの混乱や金融と経済の不透明な状況があり、会社として 2 月末に、社長をトップとする緊急対策本部を発足させ、情報の収集と分析を始めました。3 月 4 日に、コマツとして今の状況において、当面の間、ロシア向け出荷を見合わせざるを得ないという結論になった旨のニュースリリースを出しました。

今の情勢はコマツとしても非常に深く憂慮しています。一刻も早く、平和的に事態が収拾することを強く祈願しています。

Q2. カーボンニュートラルの浸透に伴い、石炭採掘が将来的に先細ることが予想されます。

御社の事業への影響および対策はどのように考えていますか。

A2. 鉱山機械の需要は非常に強く、堅調です。21 年度がもうすぐ終わりますが、われわれの見立てでは恐らく昨年度に対して 40%ほど伸びるのではないかと見ています。背景として、資源価格が非常に高い水準で推移してきたということがあります。われわれにとってのお客さまは投資意欲も強く、結果的に機械の需要は堅調に推移しています。そして、これがしばらく続くと考えています。

カーボンニュートラルを背景にして、石炭は将来的に先細りするのではないかとのご指摘でした。われわれは影響を短期と中長期の二つに分けて考える必要があると思っています。短期的にわれわれの事業に急激にインパクトを与えるとは考えていません。石炭は用途として大きく二つあります。一つがエネルギーや火力発電用で、燃料炭と呼んでいます。もう一つが製鉄などに使われるもので、原料炭と呼んでいます。燃料炭は新興国や途上国においてまだまだエネルギーとして重要な資源となっており、これがすぐさまなくなるとは考えられません。一方、中長期に見たときには、確かにカーボンニュートラルに向けて石炭の比率が縮小していくだろうと見ています。

そのときの影響と対策については、石炭鉱山での事業・売り上げを他の鉱物にシフトしていくことがポイントになると思っています。つまり、全体の事業の中で石炭の比率を下げていくということです。世界は電気自動車などの普及により銅やニッケルの需要があり、これからも伸びていくだろうと見ています。われわれの鉱山事業の売り上げを鉱物別に比べると、18 年の燃料炭向けの売り上げは鉱山事業全体の 35%でしたが、21 年度は 10 ポイント程下がる予定です。一方、銅については、18 年は 19%だったもの

が、21 年度は 26%に増える見通しです。また、鉄も 11%から 14%に伸びています。このように、将来的に石炭が先細りしても、売り上げは伸ばしていけると考えています。また、もう一つの対策として、2017 年に鉱山機械メーカーのジョイ・グローバル社を買収し、ラインナップを拡充したことが挙げられます。コマツはサーフィスマインと言われる鉱山に大きな穴を掘る技術に強みを持っていましたが、鉱山も環境問題があり、大きな穴を掘ることがだんだんと難しくなっています。そのため、今後は、坑内掘りが増えていきます。コマツとしては坑内掘りの事業を伸ばす余地がまだまだあると考えています。日本ではほとんど見ないですが、オーストラリアや中南米で使われる坑内掘りの機械については、ビジネスを拡大する機会があると考えています。

カーボンニュートラルはコマツだけではなく、お客さまにとっても極めて重要で、大きな命題になっています。そこで、昨年 8 月にコマツと世界の主要な鉱山企業と「コマツ GHG アライアンス」を発足しました。GHG というのは Greenhouse Gas の略称です。リオティントなど名だたるリーディングカンパニーとともに、使われ方、使い方、どのような鉱山のデザインをすればいいかなど、知恵をお互いに出し合い、取り組みを推進します。カーボンニュートラルに向けて、いかなる動力源でも稼働できる「パワーアグノスティックトラック」の開発を進めているところです。開発のスピードを上げて、お客さまと一緒に温室効果ガス削減やゼロエMISSIONの達成に向けての取り組みを進めています。

Q3. EGS、SDGs、女性活躍推進など、本業以外の取り組みや御社の考えについて教えてください。

A3. 当社では本業はもちろん、気候変動やダイバーシティ、女性活躍推進、人権問題などにも意識を高くして取り組んでいます。中期経営計画の成長戦略 3 本柱の話をしましたが、ESG の課題解決と収益の向上の好循環を生み出すことによって、持続的な成長ができると考えており、次の中計でも同じコンセプトで進めていこうと考えています。つまり、会社の成長と ESG の課題解決は決して相反するものではなく、一緒に取り組んでこそ成長できると捉えています。

一つの事例を紹介します。昨年 12 月に、世界的な気候変動やさまざまな外部環境の変化に対応するため、さらなる持続可能な社会の実現と事業の成長を目指した「サステナビリティ基本方針」を定めました。これはまさにコマツとしての姿勢を明示するものと考えています。サステナビリティ経営のさらなる推進を目指しています。

質問の一つに女性活躍推進がありました。これに関しては、ダイバーシティやグローバル人材の強化・育成なども中計の中で重点活動の一つと位置付け、KPI を定めて活動しています。例えば、現中計では日本の女性比率を 12.5%にするという KPI を掲げました。これについては達成できる見通しが立っています。また、女性管理職を 10%にするという目標がありますが、現在は 8.2%となっていますので、さらなる推進が必要だ

と認識しています。このような KPI は次期中計でも掲げて推進する予定です。

また、社会貢献活動として、コマツらしい活動だと思っていますが、地雷除去活動を行っています。カンボジアやアンゴラなど過去に紛争があり、地雷が多数埋められている地域に、改造した当社の大きなブルドーザーを投入し、地雷を除去しています。そして、除去した後に、学校を建設するなどの取り組みを行っています。

このようなことを通じて、今後ともステークホルダーの皆さまと一緒に社会に貢献していく会社でありたいと考えています。

Q4. 御社の世界市場における国別売上高比で、中国の比率が相対的に低い理由を教えてください。また、中国製品との価格競争の優位戦略をお示しください。

A4. 当社の建設機械・車両の中国向け 2021 年度売上高見通しは 4% になっています。この背景として、一つは中国のマーケットの需要が 21 年度は半減ほどに落ち込んだことがあります。中国のインフラ投資が落ち込み、減速しています。また、これは特異な話かもしれませんが、コロナから真っ先に回復したのが中国で、その結果、20 年は需要が高くなりました。その反動もあり、21 年は需要が小さくなったということもあります。中国市場のもう一つの特徴として、油圧ショベルの全需要のうち中国メーカーが 80% ほどを占めます。残り 20% ほどがわれわれコマツなどの他国の建機メーカーの商品になります。このような特異な市場の中でわれわれは戦っており、結果として売上高比は全体の中で 4% となります。

中国製品との優位性について。現在、中国メーカーはアジアを中心に海外輸出に進出しています。われわれとしてもそれを迎え撃つ形で、20 トンの油圧ショベルが一番のボリュームゾーンなのですが、ここに都市土木に特化した商品を投入しました。品質を下げずに、より軽作業に合う機能に絞り込んだ商品となります。これは非常に好評です。去年 9 月からアジアの主要国に投入し、その後、中国には 12 月、インドには 1 月に投入しました。

中国市場はカーボンニュートラルにも関心の高いマーケットです。そのため、これまで培ってきたハイブリッドの技術を搭載した油圧ショベルを中国にも投入しています。このように中国でも事業を拡大していきたいと考えています。

以上