



Komatsu Report 2025

Contents

イントロダクション

コマツレポートについて	2
創業の精神	3
私たちのアイデンティティ	4
ブランドコミュニケーション	5
サステナビリティへの考え方	6
コマツが目指すありたい姿	7

中期経営計画

中期経営計画（2025～2027年度）	29
社会課題解決 KPI	35
CFO メッセージ	37
研究開発戦略	43
特集 2 中期経営計画 重点活動	46

ガバナンス

社外役員座談会	64
役員一覧	68
コーポレートガバナンス	71
リスクマネジメント	79
コンプライアンス	81
ステークホルダーの皆さまとの対話	82

価値創造ストーリー

事業概要	9
一目でわかるコマツ	13
価値創造の歴史	15
社長メッセージ	17
価値創造プロセス	21
マテリアリティ	22
特集 1 プロジェクトストーリー（新世代油圧ショベル）	24

サステナビリティ

サステナビリティマネジメント	50
<人と共に>	
人的資本	51
ビジネスと人権	55
<社会と共に>	
製品安全性の向上	56
社会貢献活動	57
<地球と共に>	
地球環境問題への取り組み	58

Data

11 年サマリー	83
前中期経営計画 KPI	84
社外評価	85
会社情報	86

コマツレポートについて

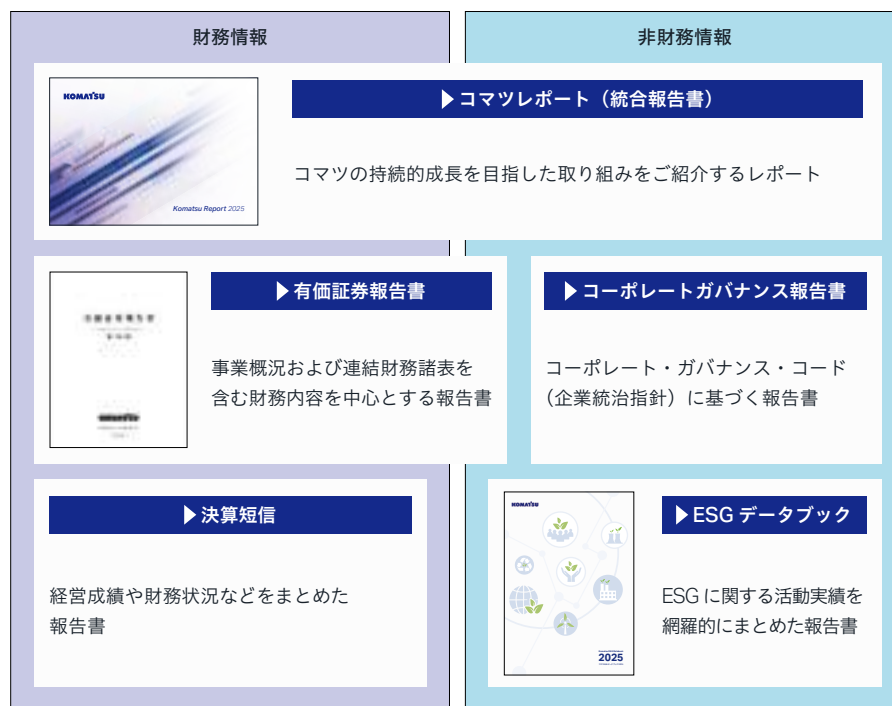
コマツレポート（統合報告書）は、投資家・株主をはじめとするステークホルダーの皆さまに向けて発行している年次報告書です。
当社グループのサステナビリティを重視した経営と成長戦略の進捗状況について、財務情報と非財務情報の両方の観点から、わかりやすくご説明することを目的に作成しています。

■ 本報告書の位置付け

中長期視点



実績



■ 編集方針

■ 報告対象期間

2024 年 4 月 1 日～ 2025 年 3 月 31 日

- ・最新の状況をご報告するため、報告対象期間以降の活動内容も記載しています。
- ・当レポートに記載している「2024 年度」および「2025 年 3 月期」は、特に記載のない限り、2024 年 4 月 1 日から 2025 年 3 月 31 日までの期間を示しています。

■ 報告対象組織

- ・株式会社小松製作所およびグループ会社

■ 参照ガイドライン

- ・IFRS 財団「国際統合報告フレームワーク」
- ・経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス 2.0」など

■ 見通しに関する注記事項

当レポートに記載されている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。実際の業績はさまざまな要因の変化により、記載されている予想、計画、見通しとは大きく異なることがありますことをご承知ください。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、国内外の各種規制ならびに会計基準・慣行の変更などが挙げられます。

インタラクティブ PDF の利用方法について

各ページ上部メニューから各セクションに遷移することができます。また、各ページ右上にナビゲーションボタンを設けています。



.....目次ページに遷移することができます。



.....一つ前に操作したページに戻ります。



.....前後のページに遷移することができます。

そのほか、各ページに設置されているリンクボタンから参照ページに遷移することができます。

Web

.....記載内容に関連する外部ページに遷移することができます。

P.00

.....記載内容に関する当レポート内での関連ページに遷移することができます。

創業の精神

コマツの創業者・竹内明太郎（1860～1928年・高知県宿毛市生まれ）は、1894年に竹内鉦業を父と共に創立し、鉦山経営を行っていました。1900年にパリ万博を訪れ、ヨーロッパ諸国の工業技術の先進性を目の当たりにし、日本における機械工業の重要性を強く認識します。その後、「工業を発展させずして国家の発展はない」との信念のもと、鉦山経営から機械工業経営に重きを置くようになり、1917年に当時経営していた石川県小松市の遊泉寺銅山向けの鉦山機械を製作する目的で、現在のコマツの前身となる小松鉄工所を設立します。その後、1921年に竹内鉦業傘下から独立し、小松製作所が誕生します。

当時、コマツが掲げた創業の理念は、前身の小松鉄工所での「良品に国境なし」という考え方を受け継ぎ、品質第一、技術革新、人材の育成、海外への雄飛というコンセプトでした。

このように、竹内明太郎は、世界を見据えた企業づくりを志し、機械工業の発展と人材育成に生涯をささげました。この高い志と技術革新に挑戦し続ける創業者の姿勢は、コマツの価値観として、今も社員に引き継がれています。

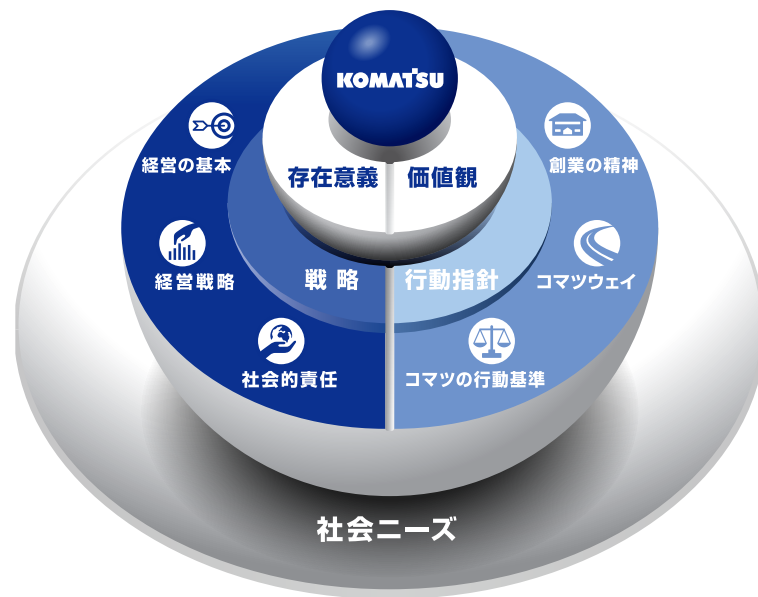


竹内は、1902年から石川県小松市にある遊泉寺銅山の開発に着手し、専用鉄道の敷設や水力発電所の開設など、近代化を進めました。写真はこの銅山跡地に立つ竹内明太郎像です。

Web 遊泉寺銅山ものがたりパーク

私たちのアイデンティティ

事業のグローバル化が進み、ステークホルダーや社員の多様化が進むなかで、コマツが大事にするもの、これから目指すものを明確にすることで、グローバルで一貫性のある企業活動を展開していきます。



私たちの存在意義

事業の目的（ミッション）と目指す未来像（ビジョン）

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

堅持する姿勢

挑戦する

高い志を持ち、失敗を恐れることなく、革新のために挑戦し続ける

やり抜く

困難にあっても決して諦めず、責任を持って最後までやり遂げる

共に創る

多様な価値観や個性を認め合い互いに敬意を持ち、Win-win 精神で協働することで新たな価値を創出する

誠実に取り組む

常に誠実に正しく行動し、信頼される存在であり続ける

私たちの約束

コマツはお客さまと共に持続可能な社会のために新たな価値を創り出します
(パートナーシップを大切にするコマツの想いをtogetherのデザインに込めています)

Creating value together

戦略と行動指針

共通認識を持って業務を遂行するための支えとなるもの

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。
コマツが経営を遂行する際の基本的な姿勢を示します。



経営戦略

経営の基本と社会的責任をベースに、新たな価値創造を通じた社会課題の解決と収益向上の好循環による持続的な成長に向けて、中期経営計画「Driving value with ambition 価値創造への挑戦」(2025～2027年度)を推進しています。



社会的責任

コマツの社会的責任は、「事業活動を通じて社会の要請に応えていく活動」を行い続けることです。

行動指針



創業の精神

創業者の竹内明太郎(1860～1928年)は、創業の精神として「海外への雄飛」、「品質第一」、「技術革新」、「人材の育成」を掲げました。現在コマツのDNAとして、私たちに受け継がれています。



コマツウェイ

私たちの価値観を行動様式として体系化したものが「コマツウェイ」です。創業者の精神をベースに、先人たちが築き上げてきたコマツの強さ、強さを支える信念、基本的な心構えと持つべき視点を定めました。



コマツの行動基準

「品質と信頼性」を追求し続けるコマツグループの社員として、世界のどこにいても守るべきビジネス社会のルールを示したものです。

ブランドコミュニケーション

■ ブランド戦略のビジョンを実践へ

コマツは、売上高の9割が海外市場であり、社員の7割が日本以外で働いています。そのような環境のもと、グローバルに共通のブランド体験をお届けすることに挑戦しています。

ブランドとは企業の成長や、企業を取り巻くステークホルダーとのエンゲージメントの源泉です。社外の皆さまにブランド価値を正しくお伝えできているか、社員は誇りを持ってコマツで働くことができているのか、ビジネスパートナーやあらゆるステークホルダーの皆さまとの関係性においてどのような役割を果たすことができるのか、こうした考えを基準に、コマツのブランド認知度の向上、ブランド理解の促進、そしてブランドに対するロイヤリティの醸成に向けた施策を進めました。

私たちの活動は、デジタルチャネルの活用から戦略的なパートナーシップの構築、協賛広告の積極的な活用から顧客体験の構築に至るまで、多岐にわたりました。社内向けには、社員がコマツブランドを身近に感じ、誇りに思えるような取り組みを推進しました。また、後半で説明するF1レースや関連イベントへの招待など、社外のステークホルダーとの新たな交流の場を多く設けました。同時に、新たな層を惹き付けるために今までにない新しいコンテンツを制作しました。こうした取り組みは、多様なスキルと知見を有するグローバルなチームが推進しています。



■ ブランド認知度を向上し、コマツへの理解を深める

2024年度にはグローバル・ブランド・キャンペーン（以下、キャンペーン）を開始しました。このキャンペーンや注目度の高いパートナーシップを展開することで、社会ニーズに応えるソリューションプロバイダーとしての存在感を高め、コマツのブランド認知度を向上するとともに、コマツと業界に対する伝統的なイメージを変革することを目指しました。

今回打ち出したコマツ初のキャンペーンでは、コマツがカンボジアで10年以上にわたり取り組んできた対地雷除去活動を、アニメをモチーフとして紹介し、Webサイトを通じグローバルに展開することで、ブランド認知度を向上させるとともに、若年層をはじめとする新しい層のステークホルダーとのエンゲージメントを生み出しています。このキャンペーンは、世界最高峰の広告賞である「The One Show」の最終候補に選出されるなど、高く評価されました。

コマツが初出展した2025年1月にラスベガスで開催されたCES（Consumer electronics show）には世界各地から14万人以上が来場しました。コマツは最先端の研究開発の成果である技術をアピールした結果、4,300社を超える出展社のなかから「Top 20」に選出され、CES最優秀ブース賞を受賞しました。またこのイベントはメディアでも広く取り上げられ、業界にとどまらず広く世界でのブランド認知度の向上という目標に大きく貢献しました。



■ アトラシアン・ウィリアムズ・レーシングとのパートナーシップを通じたブランド認知度向上

2024年、コマツはアトラシアン・ウィリアムズ・レーシング（以下、ウィリアムズ）との歴史的なパートナーシップを再始動しました。コマツのブランド認知度を拡大し、次世代の多様な人材の獲得につなげるとともに、世界各地のステークホルダーとの関係性強化にも活かしています。

私たちは、人材の育成と技術革新を重視するという価値観を共有しており、それに沿ったプログラムを展開しています。その取り組みの一つとして、世界各地から選ばれた10名の学生を支援する「コマツ・ウィリアムズ・エンジニアリング・アカデミー」を設立しました。このプログラムは、STEM*分野のキャリア形成を促進することを目的としています。

また、毎年コマツ社員の選拔者16名が、地元のグランプリレースにおいてウィリアムズのピットクルーチームの名誉メンバーとして参加する「Day in the life」プログラムを導入しました。さらに、ウィリアムズのドライバーなどの関係者が、世界各国のコマツの拠点を訪問し、累計で1万人を超える社員と交流するなど、社員のエンゲージメント向上に大きく貢献しています。

コマツとウィリアムズのパートナーシップは、2025年3月に開催されたヨーロッパ・スポンサーシップ・アソシエーション・アワードで、審査員の満場一致で最優秀賞を受賞しました。すべての関係者との深いエンゲージメントに加え、パートナーシップの成果を戦略的に計測していることが評価されたものです。

Web European Sponsorship Association Awards

* STEM:「Science(科学)」「Technology(技術)」「Engineering(工学)」「Mathematics(数学)」



サステナビリティへの考え方

コマツは、気候変動や社会の要請に対し誠実に対応する姿勢をサステナビリティ基本方針として明示しています。社会や環境に対する企業としての責任を果たしつつ、事業活動を通じて社会に貢献していくことを目指します。

■ サステナビリティ基本方針 企業活動における事業継続性に関する指針

私たちは、これまで「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ことを「経営の基本」とし、ステークホルダーとの強い信頼関係を築く努力を重ねてまいりました。

地域社会との共生を目指す精神は創立時から脈々と受け継がれており、事業活動を通じた社会貢献が当社の基本的な姿勢です。

私たちの存在意義は「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」ことです。

私たちは、これからも、持続可能な社会の実現と事業の成長のために、重要な課題に取り組み、社会や外部環境の変化に柔軟に対応できる企業グループとして、コーポレートガバナンスの一層の充実を図り、ステークホルダーと共に社会に貢献してまいります。

人、社会、地球と共に栄える未来を切り拓くために、私たちが行うこと

人と共に

- 多様でグローバルな人材が、個を尊重しつつ、一つのチームとして、やりがいと誇りを持って、安全・健康に働くことができる環境を提供します。
- さまざまな現場や地域の課題解決のために挑戦を続け、新たな価値をお客さまと共に創り、社会に貢献できる人材を育成します。
- コマツグループとして、すべての事業活動に関連する人権を尊重します。

社会と共に

- 持続可能なインフラ整備と資源開発および循環型社会を実現する安全で生産性の高い商品・サービス・ソリューションをお客さまに提供し、事業活動を通じて社会に貢献します。
- 取引先や地域社会と相互に信頼しあい、公正かつ共存共栄を可能とする関係を築きます。
- 法令をはじめとした社会のルールを遵守すると共に、社会を含むすべてのステークホルダーからの要請や期待に誠実に応えるよう努めます。

地球と共に

- あらゆる事業活動を通じて、先進の技術を駆使して環境負荷を低減し、地球環境の保全に努めます。
- ものづくりと技術の革新で、地球環境の保全と事業の成長の両立を図ります。
- ステークホルダーとの協働・共創を推進し、より良い地球と未来の実現を目指します。



コマツは「国連グローバル・コンパクト」（UNGC）に署名しています。UNGC が主唱する10原則と、コマツの取り組みの関係については下記をご覧ください。

[Web](#) 国際基準との対比（ESG データブック P.38）



コマツは「持続可能な開発のための世界経済人会議」（WBCSD）に加入しています。

コマツが目指すありたい姿

■ 安全で生産性の高いクリーンな現場を実現するソリューションパートナー

新たな3カ年の中期経営計画（2025～2027年度）「Driving value with ambition 価値創造への挑戦」では、当社が目指すありたい姿を「安全で生産性の高いクリーンな現場を実現するソリューションパートナー」と再定義しました。スマートコンストラクション®の高度化や鉱山向けオープン・テクノロジー・プラットフォームなどの

ソリューションを更に進化・拡大させるとともに、建機のより高度な自動化・遠隔操作化や、脱炭素に向けた多様な動力源への対応、ソリューションと連動するSDVのラインアップ拡大を進め、お客さまの現場における安全性・生産性・効率性・環境適応性などの向上や最適化を図る新しい価値を提供していきます。

■ ありたい姿・重点活動

コト価値の進化

スマートコンストラクション®の
高度化とグローバル展開

オープンテクノロジープラットフォームの拡大と
アプリの普及



イノベーション・DX

バリューチェーンビジネスの拡大

人材への投資

パートナーシップの拡大



より高度な自動化・遠隔化

多様な動力源への対応



ありたい姿

安全で生産性の高いクリーンな現場を実現する
ソリューションパートナー

モノ価値の進化

* SDV: Software defined vehicle の略

価値創造ストーリー

事業概要	9
一目でわかるコマツ	13
価値創造の歴史	15
社長メッセージ	17
価値創造プロセス	21
マテリアリティ	22
特集 1 プロジェクトストーリー (新世代油圧ショベル)	24



2024 年 11 月に日本で開催した、PC200i-12 の製品発表会

事業概要

コマツの事業は、建設機械・車両（2024 年度セグメント売上高：3兆 7,982 億円）、リテールファイナンス（同：1,232 億円）、産業機械他（同：2,236 億円）の 3 つのセグメントで構成されています。

■ コマツの事業概要

建設機械・車両事業では、幅広い商品系列で小型から大型までラインアップする建設・鉱山機械のフルラインメーカーとして、機械の開発、製造、販売、サービスの事業を展開しています。商品としては、主に鉱山現場で使用する大型のダンプトラックや油圧ショベルなどの鉱山機械（マイニング）と、主に建設・土木工事などで使用される中小型の油圧ショベル、ブルドーザー、ホイールローダーに加え、フォークリフトや林業機械などを含めた一般建機（コンストラクション）があります。日本以外での売上高比率は 91%（2024 年度実績）であり、地域別では、市場規模の大きい北米や中南米を中心に、各地域に分散された構成となっています。

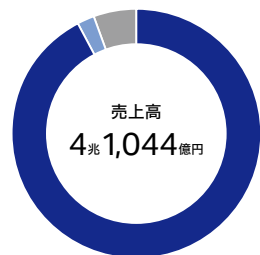
リテールファイナンス事業では、建設・鉱山機械を購入されるお客さまに対し、割賦、リースなどの形式で購入資金をサポートするファイナンス事業を展開しています。

産業機械他事業では、自動車産業向けにプレス、板金、工作機械の開発、製造、販売、サービスを展開しています。また、半導体産業向けにエキシマレーザーの光源や温調機器などの開発、製造、販売、サービスを展開しています。

■ 2024 年度実績

事業別売上高構成

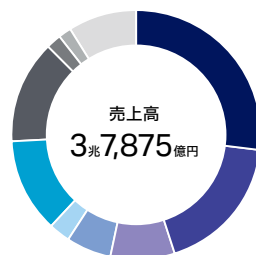
■ 建設機械・車両 ■ リテールファイナンス ■ 産業機械他



建設機械・車両事業 地域別売上高構成

（外部顧客向け（セグメント間取引消去後）ベース）

■ 北米 ■ 中南米 ■ 欧州 ■ アフリカ ■ 中近東
■ オセアニア ■ アジア ■ 中国 ■ CIS ■ 日本



■ 建設・鉱山機械のビジネスモデル

コマツでは、お客さまが機械を購入してから中古車として売却するまで、機械のライフサイクル全体を通じてサービスやソリューションを提供し、お客さまの機械管理をサポートするバリューチェーンビジネスを展開しています。機械の最適な調達方法のご提案、燃費や生産性向上のための運転指導、定期的なメンテナンスや補給部品の販売、また、遠隔での機械稼働状況の管理や、修理、オーバーホール（分解・点検・修理）など、さまざまなサポート活動を行っています。

コマツは、機械の性能を左右するキーコンポーネント（重要コンポーネント）を自社開発・生産しているため、Komtrax（機械稼働管理システム）から得られる機械の豊富な稼働データを活用できる強みを持っています。この強みを活かしてお客さまの機械をベストコンディションに保ち、機械のライフ・サイクル・コストを最適化するソリューションを提供し、バリューチェーンビジネスを更に拡大させていきます。

建設・鉱山機械のバリューチェーンビジネスモデル



事業概要

建設機械・車両

■ 一般建機（コンストラクション）

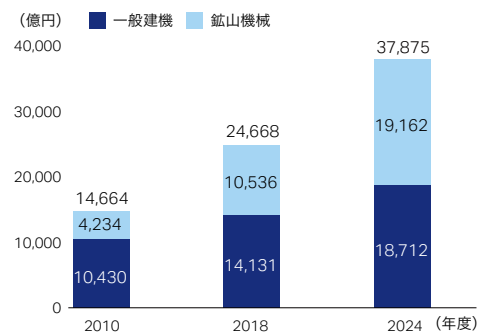
先進国を中心に、気候変動や人手不足などの社会課題への対応として、施工の効率化を支援する自動化・遠隔操作化機能を搭載した建機や電動建機を市場導入しています。また施工現場全体を可視化し、施工プロセスの最適化を支援するデジタルソリューション「スマートコンストラクション®」を展開しています。2024年12月には、3D施工機能を標準装備とした20トンクラスの新世代油圧ショベル「PC200i-12」を日本に導入しました。その海外仕様車「PC220LCi-12」も2025年度より順次、欧米などに導入し、ICT施工の拡大と建設現場の生産性向上に貢献しています。

新興国では、機械の堅牢性やコスト、燃費が重視されており、主に都市土木などの軽負荷作業向けに開発された「CEモデル」と高負荷作業に対応する標準モデルの2ライン戦略を展開し、お客さまの多様なニーズに応えています。

主要商品



建設機械・車両事業 売上高推移（一般建機／鉱山機械別）



■ 鉱山機械（マイニング）

主要な市場は、北米・中南米、オセアニア、アフリカ、インドネシアなどの資源国です。鉱山現場で使用される機械は、高地・寒冷地などの過酷な環境で長時間の連続稼働が求められます。そのため、コマツでは安全性や生産性の向上を目的として、2008年からAHS（Autonomous haulage system：鉱山向け無人ダンプトラック運行システム）の商用稼働を開始しています。さらに鉱山現場全体の最適化ソリューションとして、オープン・テクノロジー・プラットフォームを開発し、ダンプトラックの最適な配車管理やマシンガイダンスなどのアプリケーション開発にも取り組んでいます。鉱山機械のライフサイクルは約10～15年と長く、お客さまは、製品の品質・耐久性とともに、安定稼働を実現するサービス体制を重視します。コマツは、代理店の直営化とアフターマーケット事業の強化を図り、お客さまのニーズに対応しています。

鉱山現場のカーボンニュートラル対応として、コマツは従来より多様な動力源の開発や活用を進めており、2025年2月には世界初の試みとして、大型ダンプトラックに水素専焼エンジンを搭載したコンセプトマシンを開発しました。また、同年5月には、トロリー式ダンプトラックでの無人走行も実現しています。そのほか、銅・ニッケルなどの坑内掘り工法の需要増を見込んだ製品開発も加速させています。

主要商品

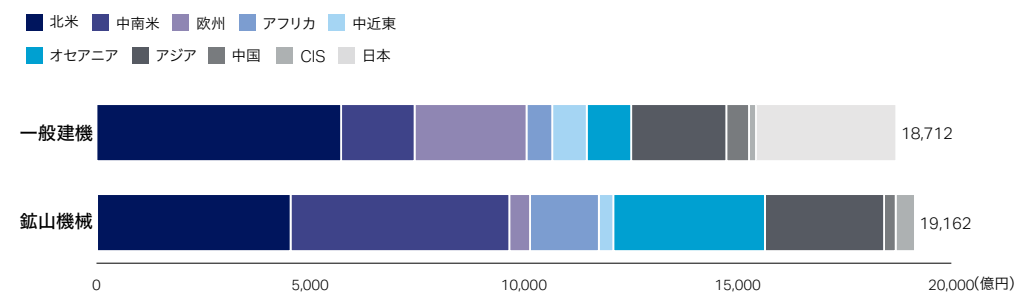
[露天掘り鉱山向け]



[坑内掘り鉱山向け]



建設・鉱山機械 地域別売上高構成（2024年度）



事業概要

建設機械・車両

■ アフターマーケット（部品・サービスなど）

機械本体の販売後、補給部品やアタッチメントの販売、定期メンテナンス、オーバーホール（分解・点検・修理）などを行うビジネスです。キーコンポーネントの自社開発・生産やKomtraxのメリットを活かし、メンテナンス付き延長保証契約やコンポーネント再生を行うリマン事業の拡大に取り組むほか、アタッチメントの品揃え拡充、デジタルマーケティングやAIを活用した故障診断などを通じ、新車販売後のバリューチェーン全体における付加価値の向上をグローバルに推進しています。

アフターマーケット事業の売上高は、建設機械・車両事業の約50%を占めます。特に、長時間稼働する鉱山機械では、アフターマーケットにおける売上げ比率は約3分の2となっています。今後も新車販売と併せてアフターマーケット事業を強化し、新車の需要変動に左右されにくい収益構造を構築していきます。

主要商品

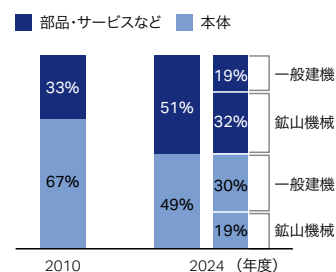


消耗部品
（ツース・爪）



メンテナンス部品
（オイル・クーラント・ホース・フィルター）

建設機械・車両事業売上高（本体／アフターマーケット比率）



■ 林業機械

北欧を中心とした欧州、北米、ブラジル、インドネシアなどが主要な市場です。世界の人口増加とともに木材需要も増加しており、CO₂ 吸収のための環境植林も伸びています。また、作業の安全性や効率性の観点から、植林、育林、伐採、搬出などの作業における機械化のニーズも高まっています。そのようななか、コマツは林業機械事業を森林の持続可能な管理や循環型林業の推進に貢献できる事業と位置付け、事業の拡大に取り組んでいます。森林作業の機械化とともに、機械の稼働状況とドローンや衛星を用いた森林資源の管理を組み合わせた森林管理ソリューションを提供し、お客さまの現場における安全性・生産性の向上やカーボンニュートラルの実現に貢献します。

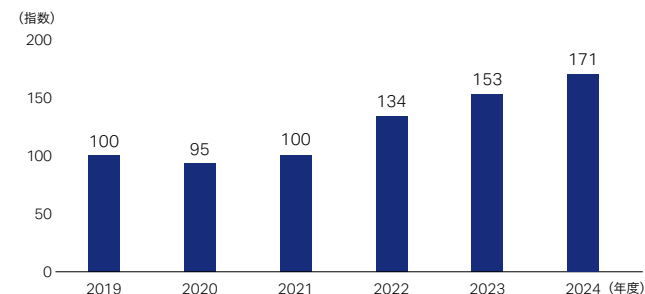
主要商品



ハーベスター



フォワーダー

林業機械 売上高推移
(2019年度=100の指数表示、実績レート)

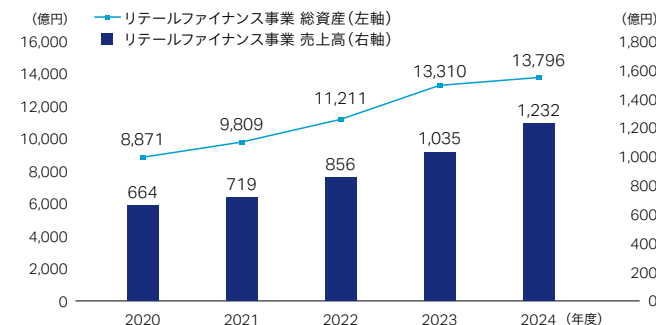
リテールファイナンス

建設・鉱山機械を購入されるお客さまに対し、割賦、リースなどの形態で購入資金を提供しています。Komtrax や中古車循環などのメーカーの強みを活かしながら、北米を中心に事業展開する地域の拡大を進め、現在は、グローバルに12社のファイナンス子会社で世界需要の約7割をカバーし、資産は1兆円を超える規模となっています。ROAやネットD/Eレシオなどの指標に基づき、事業の健全性や効率性を維持しながら、今後、成長が期待されるアジアやアフリカなどの地域カバレッジ拡大や林業機械事業への対応にも積極的に取り組んでいます。

リテールファイナンス事業のビジネスモデル



リテールファイナンス事業 売上高推移



事業概要

産業機械他

■ 半導体製造装置・機器

ギガフォトン株式会社は、半導体製造装置の露光装置用光源として使用されるエキシマレーザーの開発・製造・販売・サービスを行っています。また、株式会社 KELK では、熱電素子および半導体製造装置に組み込まれる温調機器などの開発・製造・販売を行っています。この熱電素子を用いた技術により、2024年度には世界で初めて通信距離半径 500m を達成した電源・電池が不要なセンサーデバイスを開発し、生産設備のモニタリング用途向けに発売しました。

半導体市場は、生成 AI 関連、データセンター、ADAS（Advanced driver-assistance systems：先進運転支援システム）を含む自動車の制御システム、高速通信（5G）の通信基地局および医療機器分野での活用など、世界中でデジタル社会への移行が進んでおり、中長期的

な成長が見込まれます。

両社においても、成長する市場のニーズに対応し、エキシマレーザーや温調機器の競争力を高め、高収益性を維持しながら事業の拡大に努めています。

■ 産業機械

コマツ産機株式会社は、小型から大型までの豊富な機種種のプレス機械と板金機械の開発・製造・販売・サービスを行い、主に自動車産業のお客さまの生産に貢献しています。コマツ産機では、2009 年以降、産機 Komtrax を標準搭載し、機械の稼働状況を遠隔で管理して

います。プレス機械の稼働期間は約 30 年と長期にわたるため、産機 Komtrax により収集したデータを解析し、駆動部の劣化部位を判定、残存寿命の見える化を行うことで、予知保全につなげています。

コマツ NTC 株式会社は、自動車産業向けを中心に、マシニングセンタや研削盤などの工作機械および自動化ライン、レーザータブ成型機などの電池製造関連装置、半導体産業向けのシリコンウェハー用ワイヤーソー、画像処理関連装置などの開発・設計・製造・販売・サービスを行っています。2024 年度には、電気自動車において採用が拡大しているギガキャスト工法で成形したアルミ部品向けの専用加工機を開発しました。

主要商品



半導体露光装置用光源（エキシマレーザー）
（ギガフォトン）



電池レス熱電EH振動センサーデバイス
（KELK）

主要商品

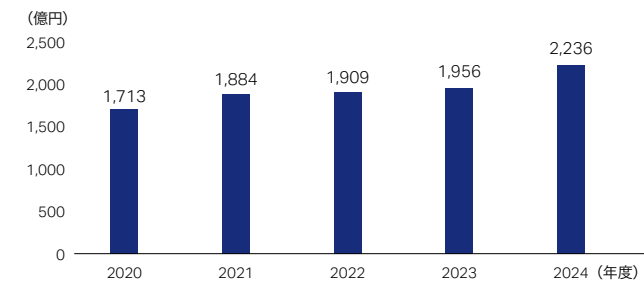


大型ACサーボプレス
（コマツ産機）



アルミギガ ダイキャスト部品加工用大型加工機
（コマツNTC）

産業機械他事業 売上高推移



一目でわかるコマツ

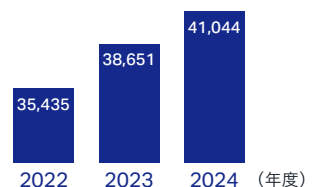
財務情報

* データの時点は、特に記載がない場合は 2025 年 3 月末

連結売上高

4 兆 **1,044** 億円 ↑ 前年度比 **2,393** 億円

(億円)

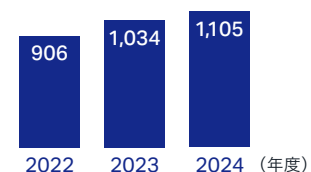


一般建機の売上げは減少したものの、鉱山機械の売上げが増加したことに加え、円安の影響および各地域での販売価格の改善効果などにより、過去最高を更新しました。

研究開発費

1,105 億円 ↑ 前年度比 **71** 億円

(億円)



電動化・自動化などへの重点投資により、前年度に比べ 71 億円増加し、売上高比率は 2.7% でした。

PBR

1.25 倍

PBR を構成する各要素を中期経営計画の経営目標に結び付け、企業価値の向上に努めています。

ROE

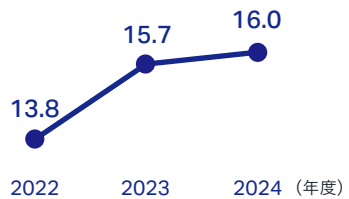
14.2 % ↑ 前年度比 **0.1** %

コマツは、自己資本利益率 (ROE) 10% 以上とする経営目標を掲げており、2024 年度も目標を達成しました。

連結営業利益率

16.0 % ↑ 前年度比 **0.3** %

(%)

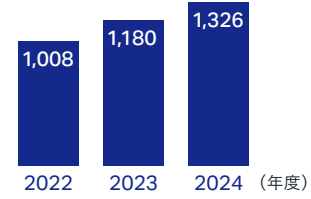


販売量減少やコストの増加などの影響はあったものの、販売価格の改善効果と円安の影響などにより営業利益率は改善し、過去最高を更新しました。

設備投資 (レンタル資産投資は含まず)

1,326 億円 ↑ 前年度比 **146** 億円

(億円)



主に生産・販売拠点やソリューションビジネスへの投資を継続し、前年度に比べ 146 億円増加しました。

総還元性向

63 %

連結配当性向を 40% 以上として安定的な配当を継続するとともに、財務の健全性や株主資本比率などを総合的に勘案して自己株式の取得を適時に実施するという目標を、新中期経営計画の経営目標に新しく設定しました。

フリー・キャッシュ・フロー (FCF)

3,065 億円 ↑ 前年度比 **761** 億円

過去最高の 3,065 億円となりました。収益を確保し積極的な成長投資を継続するために 3 年累計で FCF1 兆円 (M&A 関連の支出を除く) という目標を設定しています。

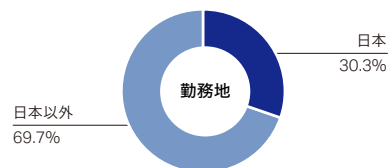
一目でわかるコマツ

非財務情報

* データの時点は、特に記載がない場合は 2025 年 3 月末

連結社員数

66,697 人



社員の約 7 割が日本以外で働いています。多様なバックグラウンドを持つ社員がコマツウェイを共有し、お客さまの価値創造に貢献します。

女性管理職比率（グローバル）

11.9 %

ジェンダーダイバーシティへの取り組みとして、女性社員の積極的な採用、計画的な育成、キャリア継続のための環境整備などの施策を進めています。

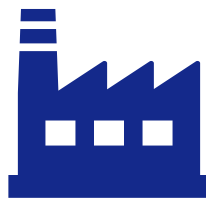
グローバル・エンゲージメント・サーベイ
(2025 年度)

81

(持続可能なエンゲージメントのグローバルスコア)

社員エンゲージメントをグローバルで定期的に把握・分析し、現状の強み・課題を明らかにしたうえで今後の施策検討の一助としています。

生産拠点

17カ国 71拠点
(建設機械・車両、産業機械他)

商品開発と生産機能が一体となった 9 拠点の「マザー工場」を中心に、グローバルに同一品質の製品を生産・供給する体制を構築しています。

販売・サービス代理店

151カ国 208拠点
(建設機械・車両)

グローバルに販売・サービス拠点を配置し、本体販売からアフターサービスに至るまで、お客さまのご要望にきめ細かく対応しています。

みどり会企業数（グローバル）

334 社



部品調達における重要な協力企業からなる「コマツみどり会」を結成しています。相互の信頼関係のもと、生産性向上や人材育成に関する活動を共に推進しています。

Komtrax（機械稼働管理システム）登録台数
(2025 年 6 月末時点)

約 81 万台

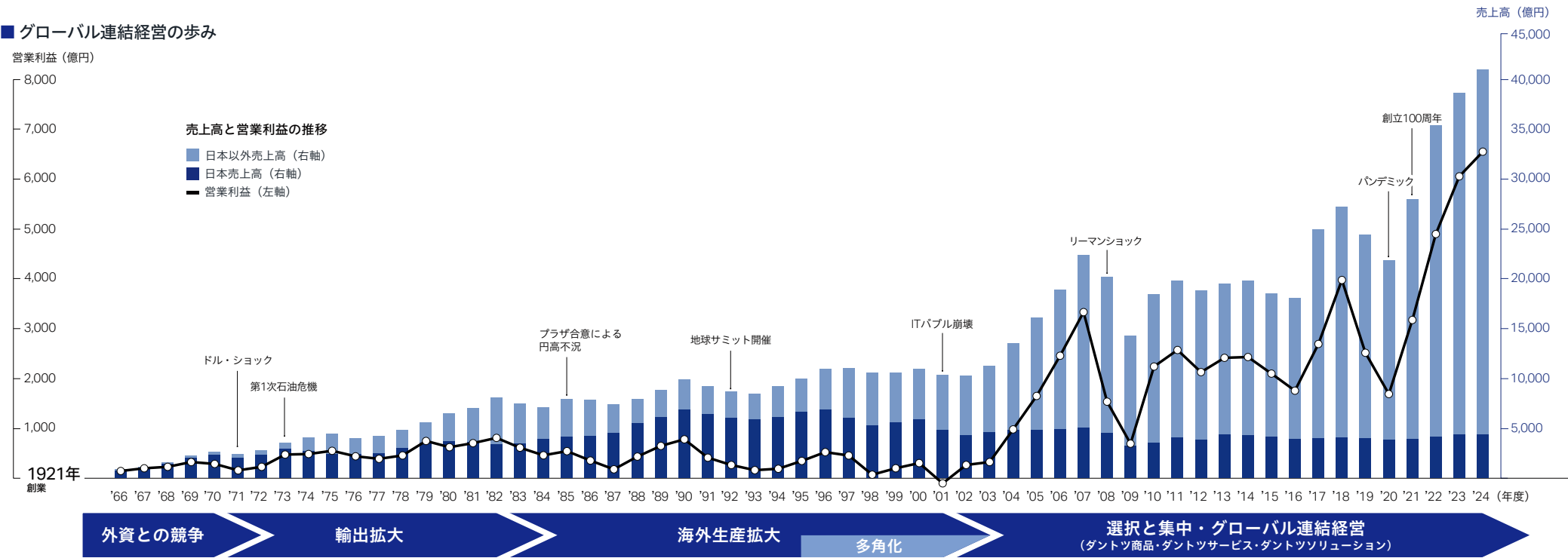


2001 年に標準搭載されてから、世界中の車両情報を見える化。お客さまの機械の効率的な稼働をサポートしています。

価値創造の歴史

コマツは1921年の創業以来、時代に先駆けてM&Aを実施し、事業領域を拡大させながら成長を加速させてきました。

■ グローバル連結経営の歩み



■ M&A の歩み

技術の獲得

バリューチェーン強化

1961 年

カミンズ社（アメリカ）とディーゼルエンジンに関する技術提携契約締結

1988 年

ドレッシングインダストリーズ社（アメリカ）との合併会社を設立し、超大型エレキダンプトラック事業を獲得

1995 年

マンネスマンデマーク社（ドイツ）との合併会社を設立し、超大型油圧ショベル事業を獲得

1996 年

鉱山機械のフリート管理システムの開発を行うモジュラーマイニングシステムズ社（アメリカ）を子会社化

2000 年

建設・鉱山機械部品メーカーのヘンズレーインダストリーズ社（アメリカ）を買収

2004 年

林業機械の製造販売会社であるパルテックフォレスト社（スウェーデン）を買収

2011 年

ダンプトラックボディメーカーの DTSA 社（チリ）を買収

2015 年

アタッチメントメーカーのレンホフ社（ドイツ）を買収

2017 年

大手鉱山機械メーカーであるジョイグローバル社（アメリカ）を買収

2019 年

林業機械メーカーのティンバープロ社（アメリカ）を買収

2019 年

鉱山顧客向けのオペレータートレーニング会社であるイマーシブテクノロジーズ社（オーストラリア）を買収

2021 年

ソリューションビジネスの企画・開発機能を担う EARTHRAIN 社を設立（ジョイントベンチャー）

2022 年

坑内掘り鉱山の通信機器を扱うマインサイトテクノロジーズ社（オーストラリア）を買収

2022 年

坑内掘り鉱山機械メーカーである GHH 社（ドイツ）の買収を決定（2024 年買収完了）

2022 年

植林アタッチメントメーカーのブラッケ社（スウェーデン）を買収

2023 年

バッテリーメーカーの American Battery Solutions 社（ABS 社、アメリカ）を買収

2024 年

AI を用いて鉱山現場の施工プロセスを解析し、最適化する技術を持つソフトウェア開発会社の Octodots Analytics 社（チリ）を買収

価値創造の歴史

製品の進化

1931

国産トラクター第1号完成

農林省からの要請を受け、農耕用トラクターの国産化に挑みました。他社は試作段階で中止するなか、コマツは「他社が手掛けない独自の製品をつくりたい」と希望に燃え、日本初となるトラクターを完成させました。



2008

ハイブリッド油圧ショベル
(世界初) を市場導入

世界で初めてハイブリッド油圧ショベルを発売しました。独自開発したシステムにより従来機と比較して約25%の燃費低減を実現。2016年には、20トンクラスに続いて30トンクラスにもラインアップを拡大しました。



2013

ICT 建機 (世界初) を市場導入

ICT プルドーザーを市場導入。整地の仕上げ作業だけでなく、掘削作業時を含むブレードコントロールを世界で初めて自動化しました。2014年にはマシンコントロールを装備したICT油圧ショベルを市場導入しました。



2019

人検知衝突軽減システムを
標準搭載

自社開発した人検知衝突軽減システム (KomVision) を業界で初めて油圧ショベルに標準装備し、日本市場への導入を開始。幅広いお客さまへ当システムをお届けすることで、建設現場の安全をサポートしています。



2020

バッテリー駆動式
ミニショベルを市場導入

日本市場向けレンタル車として導入を開始しました。エンジン駆動式と同等の掘削性能を発揮しつつ、「排気ガスゼロ」や騒音の大幅低減を実現。将来的に人・環境に優しい機械の普及拡大を担う先進モデルです。



2024

新世代 ICT 油圧ショベル
PC200i-12 を市場導入

20トンクラスの中型油圧ショベルをフルモデルチェンジし、日本市場への導入を開始。ICT施工のスタンダードモデルで、高精度なセミオート化を実現します。また自動旋回機能や衝突回避範囲を判定し自動停止する機能が搭載され、安全性と作業効率性の向上に寄与します。



P.24 特集1 プロジェクトストーリー

ソリューションの進化

1995

リマンビジネスのスタート

お客さまから回収したコンポーネントを再生して提供するビジネスを約30年前からスタート。需要は順調に拡大し、現在では資源循環型ビジネスである「リマン事業」としてグローバルに展開しています。



2001

Komtrax (機械稼働管理システム) 標準搭載

建設機械の情報を遠隔で確認できる機械稼働管理システム「Komtrax」を、日本向け機種に標準搭載。2002年には北米・中南米や欧州にも拡大し、現在ではコマツの建設機械約81万台(2025年6月末現在)に搭載されています。

KOMTRAX

2008

AHS (鉱山向け無人ダンプトラック運行システム)

2005年にチリで試験導入し、2008年には世界初のAHSの商用導入に成功。現在では世界5カ国25カ所の鉱山で896台が導入され、累計総運搬量は100億トン(2025年6月末現在)に達しています。



2015

スマートコンストラクション®
の提供を開始

IoTデバイスやアプリケーションなど多様なデジタル技術を駆使して建設現場のすべてを「見える化」し、安全性・生産性・環境適応性などの課題解決を図るソリューション。デジタル技術の進化とともに、更なる高度化を図っています。



2023

Smart Construction
Teleoperation を開発

コマツとEARTHBRAIN社は、油圧ショベルを遠隔操作できる「Smart Construction Teleoperation」を共同開発しました。(2024年に日本で販売開始) 建設現場の安全性・生産性向上や人手不足の解決、CO₂削減に貢献します。



2024

モジュラーエコシステムを
MINExpo2024 にて発表

お客さまの鉱山オペレーション全体のパフォーマンス向上を目指し、モジュラーエコシステムをMINExpo2024 (アメリカ) にて発表しました。鉱山現場で行われているすべての活動の運用情報を1カ所で収集できるため、お客さまの意思決定プロセスを合理化し、リモートでの意思決定もサポートします。



P.44 鉱山機械の自動化・遠隔操作化

社長メッセージ

新たな中期経営計画に基づき、価値創造への挑戦を続け 企業価値の最大化を目指していきます



代表取締役社長（兼）CEO
今吉 琢也

ステークホルダーからの信頼度を高め、 企業価値を最大化することが自身の使命

2025年4月1日に代表取締役社長（兼）CEOに就任いたしました今吉 琢也です。近年、社会の変化はますます激しく、先行きの不透明感が更に強まっています。そのような時代の転換期での社長就任となりましたが、変化に委縮するのではなく、新たな価値創造のために、むしろコマツ自らが変化を起こしていくことが重要であると考えています。今後も、2021年の創立100周年を機に定めた存在意義、価値観、そしてブランドプロミス Creating value together に基づき、引き続き、「品質と信頼性」を追求し、企業価値である「我々を取り巻く社会とすべてのステークホルダーからの信頼度の総和」を最大化することを「経営の基本」としていきます。

私は、栗津工場でキャリアをスタートしてからこれまで、経理財務・経営管理の業務を長く経験してきました。その間、アメリカと中国に計12年間駐在し、直近の中国の駐在では、中国総代表として急激に変化する市場環境のなかで、構造改革を推進してきました。本社勤務の時代には、IR マネージャーとして、投資家をはじめとしたステークホルダーの皆さまと直接コミュニケーションを取る機会が多くありました。また過去3回、中期経営計画（以下、中計）の策定に携わりましたが、特に昨年度の1年間は、担当役員として中計策定の指揮を執り、中長期的な視点でコマツがどうあるべきかを常に考えてきました。今年度は社長として計画を実行に移す年であり、身の引き締まる思いです。新中計においても、社会課題の解決と収益向上の好循環で持続的な会社の成長を目指す、という従来の方針からぶれることなく、経営の舵取りを行っていきます。

今後も、すべてのステークホルダーの皆さまから更に信頼される会

社長メッセージ

社となるために、適切な情報開示と対話を行っていくことが非常に重要と考えています。

成長市場でのプレゼンス向上を図り、 技術革新で社会課題の解決に貢献する

建設・鉱山機械市場は、需要変動を周期的に繰り返す特性があります。中長期的に見れば、新興国を中心とした人口増加や先進国でのインフラ更新などを追い風に、建設・鉱山機械事業は成長産業といえますが、短期的には景気変動に加えて、昨今は保護主義や地政学リスクによる不確実性が特に高い状況です。

建設・鉱山機械の地域別の長期の需要予測では、インド、アフリカ、アジア、中近東は人口増加を背景に比較的大きく成長すると見られますが、北米についても同様に、今後の成長は比較的大きいと見られています。コマツの戦略としては、地域で異なるお客さまの動向や競合環境などの競争軸を見極めながら、プレゼンス向上に向けた代理店の強化、商品開発を積極的に行っていく必要があると考えています。

また、デジタル技術の進展に伴う、建機の自動化・遠隔操作化についても競争が激しくなっています。自動車と同じように建機にもSDV（Software defined vehicle）の波が来ると予想され、自動化・遠隔操作化も含めた機械の高度化・ソリューション提供での競争が一層激しくなってくることでしょう。そうした変化に先駆け、2024年12月に、コマツとして初めてのSDVであるICT油圧ショベル「PC200i-12」を日本市場向けにリリースしました。これは3Dマシンガイダンスを標準搭載し、3Dマシンコントロールを課金制で選択できるほか、施工管理ソリューションであるスマートコンストラクション®の一部機能も搭載し、お客さまのICT施工導入ニーズに対してより柔軟に対応できる機械です。2025年8月以降、欧州、北米、豪州など海外市場向けにも順次リリースを続けています。

長期的な動向として、カーボンニュートラル対応も引き続き大きな開発の課題です。私たちのカーボンニュートラルへの取り組みは、気候変動という大きな社会課題解決に対する基本姿勢です。コマツは、建設・鉱山機械のフルラインメーカーとして、さまざまな環境で使用



bauma2025（ドイツ）にて欧州コマツの社員、販売代理店関係者との集合写真（社長は中央）

されることを想定し、電動化、燃料電池、水素活用などの多様な動力源の開発や、既存の内燃機関を活かしたカーボンニュートラル燃料への対応など、全方位での開発に取り組んでいます。今後も技術動向や各国の環境規制、更には一般建機と鉱山機械で異なるお客さまの環境対応ニーズを注視しながら、取り組みを進めていきます。

これらの業界を取り巻く潮流に対して、コマツはソリューション提供やそれとつながる高度な機能を搭載した製品開発を以て差別化を図り、コマツならではの価値創造に挑戦していきたいと考えています。

新中期経営計画のキーフレーズ “Ambition”に込めた想い

先にも述べましたが、2024年度の1年間は、担当役員として中計策定に従事しました。新中計のテーマは、コマツの価値観の一つであ

る「挑戦」から着想を得て、「Driving value with ambition 価値創造への挑戦」としました。この価値観はコマツの100周年に合わせて、新たにつくるというより、世界中のコマツグループ社員の声を聴きながら、これまで培ってきた企業文化を整理し言語化したものです。日本語の「挑戦」が、英語では「Challenge」でなく「Ambition」であるのは、「挑戦」の定義が「高い志を持ち、失敗を恐れることなく、革新のために挑戦し続ける」であるためです。不確実性の高い時代のなかでも、自ら変化を起こすために投資を行い、顧客価値を創造する意気込みとして「Ambition」をキーワードに選びました。

また、新中計を機に、コマツが描くありたい姿についても「安全で生産性の高いクリーンな現場を実現するソリューションパートナー」と再定義しました。これはお客さまの課題に寄り添い、モノとコトの両軸でソリューションを進化させ、お客さまと共に価値を創り続けるという、強い思いを込めています。そして、今回新たにダブルマテリ

社長メッセージ

アリティ*の観点で見直したマテリアリティなどを前提に、ありたい姿からのバックカスティングとともに、リスクと機会を考慮したシナリオプランニングを行い、成長戦略の3本柱を設定しました。すなわち、「イノベーションによる価値共創」「成長性と収益性の追求」「経営基盤の革新」です。

*ダブルマテリアリティ：企業の財務的な影響と、社会や環境に与える影響の両方を考慮するマテリアリティの考え方

「イノベーションによる価値共創」では、カーボンニュートラルの流れを汲んだ電動化や、お客さまの現場の安全性・生産性向上に資するソリューションの開発を推進しています。今後生成AIの活用がさまざまな領域で重要になります。生成AI技術は、コマツも既にいろいろな取り組みを開始していますが、2024年には、チリを拠点とするデジタルソリューションプロバイダーであるOctodots Analytics社を買収しました。同社は、AIを用いて鉱山現場におけるさまざまな施工プロセスを解析し、リアルタイムで最適化する技術を持っています。私たちのグループで展開する鉱山向けフリート管理システムと連携し、施工プロセスの更なる効率化を目指していきます。外部の技術探索という点では、コマツは、30年ほど前からベンチャーキャピタルへの投資を通じて先進技術のサーチを行っています。今回の新中計期間においても、引き続き将来の成長を見据えた種まきをしっかりと実行していきます。

「成長性と収益性の追求」では、成長市場における個々の顧客ニーズや競争環境をしっかりと見極めながら、商品開発のスピードアップを進め、プレゼンスを拡大していきます。各地域の特徴や競争軸を敏感に捉え、きめ細かく対応するためにも、伝統市場・戦略市場とする従来の括りを撤廃しました。また、既に世界中で約81万台が稼働しているKomtraxの強みを活かし、データドリブンのビジネスモデルを通じたバリューチェーンビジネスも拡大し、新たな付加価値の創出につなげていきたいと考えています。

「経営基盤の革新」では、事業成長を支える人材の獲得・活躍の推進に取り組んでいきます。歴史あるF1チーム「アトラシアン・ウィリアムズ・レーシング」とのパートナーシップによる認知度向上を図るほか、サクセッションプランに基づき、次世代リーダーの計画

的な育成をグローバルに推進しています。また、ERP（Enterprise resource planning：統合基幹業務システム）の刷新により、商流における各データの見える化を行い、グローバルベースでの迅速・有効な意思決定につなげていきます。

経営目標においては、財務と非財務でそれぞれ目標を設けました。財務目標では、「成長性：業界水準を超える成長率」と「収益性：業界トップレベルの利益率」を設定し、前中計に引き続き定性目標を採用しました。定量目標も検討しましたが、過去の経験から、業界特有のボラティリティが非常に高いことから、目標としてはふさわしくないのではないかという議論の結果です。一方で、環境変化への対応の成果として、競合に対するコマツの目指すべき立ち位置を明確に表現するため、業界水準を超える成長性、業界トップレベルの収益性という項目を継続する判断をしました。

また今回、フリー・キャッシュ・フローの目標を新たに設けました。投資家とのコミュニケーションのなかで株主還元やキャッシュフロー改善への要望を多くいただいており、その期待に応えるためにも3年間で1兆円（M&A関連の支出は除く）という目標を設けました。また前中計からの変更点として、リテールファイナンス事業のネットD/Eレシオは、従来5倍以下という目標を設定していましたが、やや保守的という意見もあり、リスクコントロールを行いながら事業が拡大できている状況に鑑み、6倍以下に変更しています。

非財務目標では、社会課題解決に貢献する中計の重点活動を定め、マテリアリティの観点から特に重要な30項目についてはKPIを設定しました。引き続き、事業活動を通じた社会課題の解決を目指していきます。

今回の中計策定にあたり、社内でのグローバルなディスカッションはもちろんのこと、取締役会やIAB（International advisory board）にも諮り、個別テーマや中計全体の整合性、公表のあり方などについて、発表直前まで相当回数の議論を行いました。ますます取締役会の関与を深めていると感じています。

社員一人ひとりの成長を育み、グループとしての成長につなげる

改めてコマツの強みは何かと考えてみると、まずは「他社に先駆けたイノベーション」です。これまでコマツは、Komtrax（機械稼働管理システム）、AHS（Autonomous haulage system：鉱山向け無人ダンプトラック運行システム）、スマートコンストラクション®など、業界に先駆けてイノベーションを起こしてきました。これらのソリューションを通じて、お客さまの現場の課題解決に貢献してきたという自負があります。お客さまの現場における最適な施工管理やフリート管理の実現に貢献するソリューション（コト）と、それと親和性の高い高度化した機械（モノ）をフルパッケージで提供できる点はコマツの強みであり、この両軸の取り組みはお客さまにも浸透しつつあります。引き続き注力していくことでお客さまの現場の変革をパートナーとして支えることができると信じています。

もう一つの強みは品質管理を基盤にした「ものづくり」の進化です。1964年のデミング賞受賞以来の強固な品質管理の伝統を維持・発展させるなかで、サプライチェーン全体での改善を進め、「環境変動に強いグローバルな生産体制」を目指しています。コマツは開発と生産が一体となったマザー工場制を採用しており、開発時に生産効率まで



大阪工場で実施した社員ミーティングの様子

社長メッセージ

織り込むサイマル開発や同一製品を生産する海外工場の QDC（品質・納期・コスト）改善をサポートすることで、全世界で同一品質のもののづくりができる仕組みを構築しています。例えば、20 トンクラスの油圧ショベルは、世界 9 工場で生産しており、需要や為替の変動などに応じて、最適な製品の相互供給体制（クロスソース）を構築しています。また、さまざまな外部環境リスクへの対応力を上げ、サプライチェーンの安定化を図るため、複数地域のサプライヤーからの部品調達体制（マルチソース）の構築にも取り組んでいます。今後は先述の ERP 刷新により、サプライチェーンのデータを一気通貫でつなげ、刻一刻と変化する外部環境への対応力に磨きをかけ、お客さまにベストな商品・サービス・ソリューションを提供していきます。

そして、コマツにとっての最大の強みは「人」です。コマツではグループ社員 66,697 人（2025 年 3 月末現在）のうち約 7 割が日本以外で働いています。これらの多様なバックグラウンドを持つ人材が「コマツウェイ」という共通の価値観を持ち、実践していることが価値創造の源泉となっています。このコマツウェイは、全世界の社員が共有すべき価値観、心構え、行動様式を 2006 年に明文化したもので、従来より社長交代のタイミングで改訂を行っており、2025 年 1 月には 4 回目の改訂を行いました。人材育成の土台にもコマツウェイを据えており、次世代へと継承され続けています。社員一人ひとりの成長を育み、活躍できる環境を整え、最終的にコマツグループとしての成長につなげられるよう、挑戦できる企業風土を醸成していきたいと考えています。

ステークホルダーへのメッセージ

コマツは現在、売上高は 4 兆円を超え、建設機械・車両事業の売上げの 9 割が海外、社員も約 7 割が日本以外で働くなど、グローバルオペレーションが更に進んでいます。グローバル企業としてのレベルを更に上げていくため、これまでの機能・地域の 2 軸のマトリックス経営から、鉱山機械、一般建機、林業機械、産業機械他といった

事業の軸を加えた 3 軸経営にシフトすることで、きめ細かい重点活動に取り組み、意思決定のスピードを上げて、今後の成長に向けて取り組んでいきます。

会社の情報開示と株主・投資家の皆さまとのコミュニケーションについてはこれまでも精一杯取り組んできましたし、期待に応えられてきたと自負していますが、今後も更に改善・レベルアップできるように

努めてまいります。

業界トップレベルの成長性と収益性を引き続き経営目標とし、非常に厳しい経営環境においても、逆風に負けずにイノベーションに取り組む DNA のもと、Ambition—挑戦スピリットを持って価値創造に取り組むコマツの挑戦に、ぜひご理解とご支援をいただければと思います。



価値創造プロセス

コマツの事業は社内外のさまざまな資本に支えられて成り立っています。これらの資本を事業に投入し、価値を最大化させながら社会課題の解決と収益向上の好循環を生み出し、持続的な成長を目指します。



マテリアリティ

コマツは、サステナビリティ基本方針に基づき、事業活動を通じた社会課題の解決を基本姿勢としています。
当社が取り組むべき重要課題（マテリアリティ）の見直しを以下のとおり行い、6分野 18項目を特定しました。

■ マテリアリティの定義・特定の背景

コマツは、その存在意義に基づき、新たな顧客価値の創造を通じて、社会課題の解決と収益向上の好循環を生み出し、持続的な成長を図ることを中期経営計画の基本的なコンセプトとしています。当社が取り組むべき重要課題（マテリアリティ）について、新中期経営計画の策定に伴い、今回、3年ぶりに見直しを行いました。

見直しに際しては、ダブルマテリアリティの概念を採用しました。ダブルマテリアリティとは、財務的な影響だけでなく、環境や社会への影響も評価する包括的なアプローチです。「ビジネスへの影響」と「環境・社会への影響」の両方の側面から分析を行い、6分野 18項目のマテリアリティを特定しました。これらの項目は、本年4月に公表した新中期経営計画における重点活動にも織り込んでいます。

当社は、経営環境の変化に柔軟に対応するため、これからも定期的にマテリアリティ分析を行い、サステナビリティ課題に関連した事業上のリスクと機会を経営に反映していきます。

■ マテリアリティ見直しのステップ

マテリアリティを見直す過程において、第三者としてNPO法人であるBusiness for Social Responsibility社（BSR社、アメリカ）の支援を受けながら、以下のステップを踏みました。

(1) サステナビリティ課題の抽出

過去のマテリアリティ分析、国際的な目標・基準、報告フレームワーク、経営理念・戦略、ステークホルダーの重要課題を活用して、39項目にわたる課題リストを作成しました。

(2) ダブルマテリアリティによる課題項目の評価

抽出したサステナビリティ課題について、社内外のステークホルダー* 26名にインタビューを行いました。インタビューによる定性的な情報、当社の公開情報および一般的なリスク情報に基づき、サステナビリティ課題の社会・環境とビジネスの二つの側面での影響を、それぞれ重要度と発生可能性から評価し、マッピングしました。

マッピングによる重要度評価

マテリアリティマップ



(3) マテリアリティの特定

評価結果をもとに、特に影響の大きい課題を抽出し、「社員」「人権」「顧客」「倫理・統治」「地域社会」「環境」の6分野における18項目のマテリアリティを特定しました。

(4) 中期経営計画として取締役会にて決議

特定したマテリアリティとサステナビリティ基本方針およびSDGsとの整合性を検証したうえで、社会課題解決と収益向上の好循環による持続的な成長のために取り組むべき課題として中期経営計画のなかで位置付け、取締役会で決議しました。

また、課題解決を着実に遂行していくために、KPI（Key performance indicator：重要業績評価指標）を設定しました。その達成状況はコマツレポートで開示していきます。

* 社外：機関投資家、国連開発計画、環境団体（一般社団法人地球・人間環境フォーラム）、顧客、協力企業（サプライヤー）など

* 社内：役員（取締役、グローバルオフィサー含む執行役員）

具体的な課題

● 社員	①労働安全衛生ウェルビーイング	③公正な労働慣行
	②人材獲得、能力開発と職場定着	④D&I
● 人権	⑤人権の尊重	
● 顧客	⑥現場の最適化による顧客価値創造	⑨AI活用とDX推進
	⑦製品の安全・品質	⑩競争力の源泉・収益力確保のための事業戦略
	⑧バリューチェーンの継続性	
● 倫理・統治	⑪プライバシーとデータ保護、サイバーセキュリティ	
	⑫事業の変化に合わせたガバナンス	
	⑬コンプライアンス	
● 地域社会	⑭地域社会への貢献	
● 環境	⑮気候変動対策	⑰ネイチャーポジティブ
	⑯資源循環	⑱事業を通じた森林保全への貢献

マテリアリティ

■ 特定したマテリアリティのリスクと機会

マテリアリティ特定のための評価を通じて、主なリスクと機会、および施策の方向性を洗い出し、中期経営計画の重点活動の策定に反映しました。具体的な KPI については、該当ページをご覧ください。

P.35 社会課題解決 KPI

	主なリスク	主な機会	施策の方向性
社員 	- 人材獲得難と人材流出による労働力不足 - 適切な労働安全衛生および公正な労働慣行の欠如による社員への影響	- 多様な人材の獲得と活用、能力開発による職場定着率向上 - 労働安全衛生向上、公正な労働環境確保による職場定着率向上	- 認知度向上による人材確保とグローバル人材育成を強化 - パートナーシップの強化、外部との連携によるイノベーション - 労働安全衛生、ウェルビーイングの強化
人権 	- 児童労働・強制労働による従業員への悪影響と、企業の社会的評価の低下 - ハラスメントによる従業員への悪影響と、企業の社会的評価の低下	適切な人権デューデリジェンスの実施による企業の信頼性向上	上流・自社・下流での人権デューデリジェンスの強化
顧客 	- 製品の安全性・品質が不十分な場合、顧客、社会からの信頼を喪失 - 政治・経済・自然災害などによるサプライチェーンの不安定化 - 技術や市場の条件の変化により十分に顧客に貢献できなくなるリスク	- 外部環境変動の影響を最小限にし、顧客への安定供給を継続 - AI 活用や DX 推進による生産性、効率性の向上	- 顧客の施工管理やフリート管理を最適化するソリューションの提供 - 自動化などの高度化した技術を搭載し、ソリューションと連動する製品の提供 - BCP 推進と、クロスソースやマルチソーシングの推進・拡大 - あらゆる分野での AI 活用と DX 推進による生産性の向上と価値創造の実現
倫理・統治 	- 企業倫理の欠如による法的な問題や社会的評価の低下 - データ管理やサイバーセキュリティの不備による顧客・社会からの信頼の喪失	事業のグローバル化、多様化に合わせたガバナンス強化によるビジネス機会の向上	- 適切なプライバシーとデータ保護、サイバーセキュリティの実施 - 事業の変化に合わせたガバナンスの強化
地域社会 	地域コミュニティや先住民族の権利侵害による法令違反や企業の社会的評価の低下	慈善活動、ボランティア活動による各地域における企業イメージ向上、事業継続性の確保	- 事業に関わるすべての拠点において、地域社会、先住民族の権利の尊重 - 災害復興支援も含めた地域社会への積極的な貢献活動
環境 	- 気候変動への対応不足による追加的コスト、企業の社会的評価の低下 - 低炭素製品に対する顧客ニーズに対応できないことによる事業機会の喪失	- 低炭素製品に対する顧客の期待に応えることで競争力の維持、社会的評価の向上 - 林業機械による林業の効率化を通じた森林保全への貢献と新たな事業軸の確立	- 低炭素製品やソリューションなどのビジネスモデルの開発 - 林業機械・リマン事業の拡大

特集1 プロジェクトストーリー（新世代油圧ショベル）

新たな顧客価値創造への挑戦

建設業界は現在、社会インフラの老朽化対策や自然災害の頻発・激甚化への対応が求められるなか、労働力不足や就業者の高齢化という課題に直面しており、更なる深刻化が予想されています。コマツは、施工管理のデジタルソリューション「スマートコンストラクション[®]」により、建設現場の工程の見える化・施工プロセスの最適化に取り組むとともに、施工図面どおりの高精度な施工を可能にする ICT 建機の開発・提供を通じて、お客さまと共に現場の生産性向上に取り組んでいます。

本特集では、最新の ICT 機能を搭載し、2024 年 12 月に日本市場で先行発売された新世代油圧ショベル「PC200i-12（海外向けは PC220LCi-12）」をご紹介します。この油圧ショベルは、コマツとして SDV^{*1} のコンセプトを初めて適用した機種であり、今後、自動化・遠隔操作化^{*2} 対応なども行うことで、お客さまの現場における ICT 施工の普及を強力にサポートしていきます。



^{*1}「Software defined vehicle」の略。ソフトウェアによって定義・管理される車のことを指す。SDV はソフトウェアの更新によって、車の機能や性能を柔軟にアップデート・変更できる点が特徴

^{*2}現時点では、ソフトウェアの書き換えのみでは自動化・遠隔操作化に対応できないため、ハードのアップデートも併せて必要

■ ICT 施工の更なる普及を狙い、 主力の 20 トンショベルの ICT 標準機を開発

コマツは、建設現場の労働力不足に対応した生産性向上を目指し、2014 年に ICT 油圧ショベルを発売し、マシンコントロール（MC）技術による作業機操作のセミオート化を世界で初めて実現、2015 年には建設現場の施工プロセスをデジタル技術で可視化するスマートコンストラクション[®]を開始しました。

日本では 2016 年より、国土交通省が労働人口減少を背景に、建設プロセスの効率化や安全性向上を目的に ICT 施工を奨励。スマートコンストラクション[®]は累計約 4 万の現場で導入されています（2025 年 3 月末時点。グローバル）。しかし、一部のお客さまは ICT 建機の導入やデジタル施工にハードルが高いと感じており、日本市場における ICT 施工の普及は、未だ一部にとどまっていました。そこでコマツは、2024 年 12 月、主力の 20 トンクラスの油圧ショベルをフルモデルチェンジし「PC200i-12」として日本向けに発売しました。本機は 3D マシンガイダンス（3DMG）機能^{*3} を標準搭載し、手元のモニター操作の切り替えにより 3DMC 機能^{*4} を利用できるようになりました。またお客さまは ICT 建機の機能に加え、購入したその

日からスマートコンストラクション[®] のアプリケーションやサポートを利用でき、デジタル施工をすぐに始められるようにしています。

2025 年度には欧州、北米、豪州市場でも順次発売開始し、コト（ソリューション）とモノ（機械）の両輪で新たな価値を提供していきます。

^{*3} 3次元設計データを操作のサポート情報として使用し、オペレーターがすべての操作を行う技術

^{*4} 3次元設計データを操作のサポート情報として使用しながら、半自動制御で建機を動かす技術

お客さまの声

ICT 施工を通じて“人が育つ”ことにも期待しています

株式会社南雲建設

代表取締役社長 南雲 和好 氏

取締役土木部長 片野 光男 氏



ICT 施工の実績では「東日本地区ナンバーワン」と評される南雲建設インタビューに答える南雲氏（左）と片野氏（右）



当社は 1979 年に創業して以来、他社より一歩先に出る会社でありたいと、新技術を積極的に取り入れてきました。2014 年には PC200i をレンタル機でいち早く導入し、その後購入台数を年々増やしてきました。コマツの ICT 建機は「誰でも正確に、安全に、効率的に施工ができる」点が優れていると感じますし、メーカーとして自信を持って開発したことがよくわかります。例えば、従来は丁張^{*5}の際に、手元作業員を配置し作業を行う必要がありましたが、ICT 建機の導入により、その必要もなくなりました。また、掘削時には、運転席モニターにマシンやバケット刃先の位置情報と設計面がリアルタイムで表示され、かつ半自動で掘削してくれるため、斜面での作業時にオペレーターが都度、建機を降りて高さや角度を確認する作業もなくなりました。作業中に設計図とのズレが発覚してもその場で調整が可能のため、手戻りもなくなり、大幅な時間短縮を実現しています。また何より重要なのは、3DMC が若手人材の育成にも寄与しているという点です。現場において難易度が高い作業は、熟練者の経験や勘に頼ってしまいがちですが、それでは若手や未経験者がいつまで経っても経験不足のまま育ちません。ICT 建機では、半自動制御で作業が行えるため、若手のオペレーターでも熟練工と同精度の作業ができ、安心して現場を任せられることができるようになりました。これは若手の自信にもつながっている

特集 1 プロジェクトストーリー

ようで、自ら生産性についてよく考えてくれるようになりました。

今回の PC200i-12 は導入して間もないものの、レバー操作のしやすさや後方視界の視認性向上など、快適性や安全性が向上したと現場でも評判です。今後の機能の更なるアップデートにも期待しています。

建設業界は慢性的な人手不足や 2024 年の建設業の働き方改革で、より効率化が求められるようになりました。ICT 建機は非常に有用な反面、一旦故障するとその現場すべてが停止するリスクもありますが、コマツは使い方やトラブルに関するサポート対応も優れていますから、今後もきめ細かく対応してもらいながら、共に歩んでいくことを期待しています。

*5 木杭や水系を用いて、位置や高さの基準を示す目印のこと。またその目印を付ける作業のこと

お客様の声

難しい作業も経験の浅い社員がやりきれる

ICT 建機の価値は高い

株式会社南雲建設 現場監督 大河原 有紗氏



大河原氏は2021年入社の現場監督。社会に役立つ仕事で、やりがいも大きいと語る

南雲建設で、現場の監督者として測量、設計、施工計画、施工管理のすべてを担当しています。コマツの ICT 建機は 3DMC だけでなく、スマートコンストラクション®のさまざまなアプリケーションと連携するため、生産性が向上していると感じます。例えば実際の業務では、ドローンを飛ばして測量し、点群データから現場の状況をデジタルツイン*6で管理するアプリケーション「Smart Construction Dashboard」を使って ICT 建機にデータを送信していますが、これを人力ですべてやろうとすると大変な時間がかかります。

また、PC200i-12 を使ってみて実感するのはリモート機能の便利さ

です。例えば道路などのカーブの図面設計はとても難しく、「(自分が書いた) 図面と現場地形が合わない」と、現場作業から言われることもあります。以前は、現場に走って行って確認していましたが、今では事務所の管理者用 PC からオペレーターが見ている運転席モニターにアクセスして、オペレーターと同じ画面を見ながら修正を加えています。

入社して間もない頃、最初にブルドーザーで作業した際には、操作が非常に難しいと感じました。特に、ブレードを小刻みに動かしながら整地する作業は難しく、初心者にはかなり訓練が必要です。しかし、コマツの ICT 建機を使うことで、経験の浅い若手社員でも作業をやりきることができ、自信につながります。日々の現場で ICT 建機の価値は非常に高いと感じています。

*6 建設機械やIoTデバイスで収集したデジタルデータをクラウドで一元管理し、現場の地形をまるで双子(ツイン)のようにデジタル空間で再現すること

開発部門の声

購入したその日から ICT 施工を始められるアプリケーション

株式会社 EARTHBRAIN

CTO 井川 甲作

シニアディレクター 田中 裕之



EARTHBRAIN 社の井川(左)と田中(右)

私たち EARTHBRAIN は、現場を見える化し生産性向上を実現するスマートコンストラクション®のさまざまなアプリケーションを開発しています。「PC200i-12」は、これまでに ICT 施工を経験されたお客さまはもちろん、初めて ICT 施工に取り組まれるお客さまでも、購入いただいたその日からすぐに始められるよう、スマートコンストラクション®の便利なアプリケーションの一部が標準搭載さ

れています。例えば、お客さまが保有しているコマツの機械のすべての位置や稼働情報を、地図上で俯瞰して見ることができ、複数現場の作業進捗が、現場から離れていても一目でわかります。さらに、Smart Construction Whiteboard のアプリケーションにより機材や人員の配車・配置管理など、お客さまの資産管理が簡単にできるようになりました。PC200i-12 を使用されるお客さまには、この Smart Construction Whiteboard を含めたアプリケーションを足がかりとしてスマートコンストラクション®の世界を広げていただき、我々 EARTHBRAIN のミッションである、「建設現場の生産性向上」に寄与していきたいと考えています。またソフトウェアも日進月歩で進化しているため、より直感的に使っていただけるよう、開発を進めています。

進化した機能をお客さまに安心してご利用いただくためには、販売・サポート側のスキルアップが不可欠です。スマートコンストラクション®のコンサルタントやサポートセンターにより、お客さまの ICT 施工をバックアップするサポート体制を充実させています。

現在、スタートアップなどの競合がひしめく海外での販売を進めていますが、配車管理まで含めたすべての工程でのソリューションをラインアップしている点と、ICT 建機と合わせて提供できる点で、コマツに強みはあると思います。お客さまの声を収集しながらバージョンアップを行い、現場の省人化、更なる自動化を目指していきたいと思っています。

工事現場をトータルに見える化

実際のスマートコンストラクション®のホーム画面



スマートコンストラクション®のホーム画面では、地図上にお客さまが保有するすべての建設機械の位置や稼働状況を表示できます。これにより、複数の現場が同時に進行している場合でも、各作業の状況を一目で把握でき、全体を見据えたプランの策定に役立ちます。

特集 1 プロジェクトストーリー

開発部門の声

将来の自動化・無人化を見据え、 約 30 年ぶりに油圧システムを刷新

開発本部車両第二開発センタ 油圧ショベル第一開発 G
シニアエキスパート E 加島 勝永

開発本部フィールドオートメーション開発センタ
建機自動化第一グループ (大阪) TM 稗田 修己



「PC200i-12」の完成式典にて、開発に携わった社員一同
加島は前列左から4人目、稗田は後列後ろから2列目の中央

「PC200i-12」のプロジェクトでは、ICT 機能だけでなく、お客さまの生産性、安全性、快適性においても進化させることをコンセプトとし、フルモデルチェンジのため多くの技術者が関わって開発を進めました。大きな変更点として、今後 ICT 施工が進むにつれて、お客さまからの改善要望や技術の進化があることを想定し、ソフトウェアの書き換えで機械自体もバージョンアップしていけるよう、今回、油圧システムを電子制御（EHS：Electric & hydraulic system⁷⁾）に刷新しました。

従来、コマツが採用してきた独自の油圧システムは、オペレーターのレバー操作を起点として油圧が車体を動かす仕組みであり、PC200-6 以降 30 年以上にわたって技術が磨き上げられてきました。一方、今回採用した EHS は、従来の油圧レバーから電気レバーに変更することで、レバーの操作力低減、ストローク短縮をしており、従来機に比べて小さな力、小さな動きで作業ができ、オペレーターの疲労軽減に寄与します。またレバーの操作信号を受けたコントローラーからの電気指令により油圧を制御することができるため、車体コントロールの自由度は格段に上がります。しかし、本システム導入にあたり、オペレーターの意図どおりに滑らかに車体を動かすために、制御

因子（パラメーター）が大幅に増え、チューニングの試行錯誤に時間を要しました。この点が最も苦勞した点です。また今回、掘削した土をダンプトラックに積み込む際の自動旋回機能を新たに搭載しました。現時点では繰り返し（反復）作業の自動化のみですが、今後、掘削などのほかの作業へも 3DMC 機能を進化させることで、自動化のレベルを上げていきたいと思っています。

さらに、安全性についても進化しており、例えば、「ジオフェンス機能」は、高さ、深さ、前方、後方、側面に制限を設定することで、電線や配管などの接触を防止することができます。

現在、海外市場での販売も始まっていますが、Komtrax データを活用して、国・地域ごとの作業負荷や特徴を解析し、機械もソフトウェアもますます進化させていきたいと思っています。

*7 コマツ独自の電子制御油圧システムで、電気と油圧を組み合わせたシステム

電子制御油圧システム EHS の進化（従来システム比）



生産部門の声

主力製品のフルモデルチェンジのため、 10 倍の時間をかけて品質検査

大阪工場管理部 サイマル推進課 課長 山下 裕功
主務 松田 和也



完成したPC200i-12と写る山下(右)と松田(左)

私たちが所属するサイマル推進課は、開発部門と生産部門の橋渡し役として、図面になる前のモデル開発の段階から生産性やコスト、開発・量産日程の全体管理を担う部署です。今回、PC200i-12 はフルモデルチェンジ機であるため発売遅延が生じないよう、プロジェクトチームを早期に発足し、品質確認と並行して生産準備を進めました。

従来機にはない新しい機能の追加や、新規に手配する部品点数も多く、量産前にできる限り不具合をつぶしておくため、通常の 10 倍の時間をかけて品質確認のための稼働テストを行いました。さらに、今後の自動化・遠隔操作化をはじめとした多様な先進技術の導入を見据え、大阪工場では中型油圧ショベル生産ラインの工場再編を進めています。

また、お客さまに評価やご意見をいただくための試乗会も、工場やお客さまの施工現場で開催しました。開発時に狙った機能をお客さまに評価していただけるか、実際の使い心地や課題点がどこにあるかといった観点で、貴重なご意見をいただくことができました。

今後海外市場向けの量産も本格化するため、マザー工場として、今回のプロジェクトで得た知見を海外工場にも展開し支援するとともに、しっかりと品質をつくり込み、世界各地のお客さまへお届けしていきたいと思っています。



PC200i-12初号機の車両完成時の様子

特集 1 プロジェクトストーリー

■ 海外ステークホルダーからの反応

2025 年 4 月、ドイツ・ミュンヘンで開催された世界最大級の建機見本市である「bauma 2025」にて、「PC220LCi-12^{*8}」を海外市場向けに初公開し、最先端 ICT 機能のデモンストレーションを実施しました。そして、本イベントを皮切りに、欧州、北米、豪州にリリース。日本と同じく 3D 施工へのニーズが高まっている海外ステークホルダーの皆さまから大きな期待の声が寄せられています。

^{*8} PC200i-12 の欧州仕様で、3DMC などの ICT 機能を標準搭載

代理店の声

「PC220LCi-12」はドイツ市場でも大きく飛躍できると確信

Schlüter Baumaschinen GmbH（ドイツ代理店）
Managing Director/CEO Thomas Schlüter 氏



会社情報

1964 年創業。ヨーロッパ最大の独立販売代理店として、ドイツ市場全体の約 75% をカバー。卓越したアフターサービス力、機械のライフサイクル全体にわたる価値を提供。

当社のお客さまは、道路建設、解体工事、造園、廃棄物処理など、多様な分野で活動されており、今後 10 年間で予想される労働力不足の懸念から、現場の収益性を高めるためのソリューションを求めています。当社のビジネスモデルもソリューション提供とコンサルティングを軸としたものへと移行しています。

コマツの新しい PC220LCi-12 は、当社が待望していた新しい世代の油圧ショベルであり、一方ではデジタルプラットフォームでもあります。オペレーターが求める広々としたスペースを確保して高い快適性・操作性を備えていますし、スマートコンストラクション[®]との組み合わせにより、コストと時間を削減する「未来のサービス」を提供することができます。油圧ショベルが単なる機械ではなく、スマートツールキャリアへと進化していることを実感します。

コマツは、製品の設計や生産において耐久性、持続可能性、信頼性や低環境負荷を確保することを原理原則としており、それに基づいて生み出された新商品は、常に競争優位と信頼性に優れています。PC220LCi-12 は挑戦的なドイツの建設市場においても大きく飛躍できるものと確信しています。

代理店の声

コマツは、相互に協力し合える信頼できるパートナー

TRACTOR & EQUIPMENT COMPANY（アメリカ代理店）
Vice President of Major Accounts-Georgia Greg Carroll 氏



会社情報

1943 年創業。アメリカのアラバマ州やジョージア州を中心にコマツの建設機械を販売する独立販売代理店。地元密着型で高いアフターサービス力を誇り、コマツアメリカ株式会社にとって重要なパートナー。

私たちはアフターサービスに重点を置いており、顧客からのフィードバックや問題に対しては、常にお客さまの立場に立って考え、しっかりと状況を理解し対応するよう努めています。お客さまにとってダウンタイム（稼働停止）は最も高いコストがかかり避けたい問題です。そのため、故障時にはダウンタイムの影響を常に意識し、明確なコミュニケーションと誠実な対応をもって解決策をご提案しています。

PC220LCi-12 の大きな特長の一つは、広く快適なキャビンです。操作性に関しても、お客さまからは、「非常に滑らかで繊細な操作が可能」と高く評価されており、オペレーターが日々快適に作業できる環境が実現されています。

コマツとの関係は非常に良好で、常にお客さまのニーズに応えるために必要な支援を提供してくれる、信頼できるパートナーです。ニーズが絶えず変化するなかでも、互いに協力し合いながら、設備やソリューションを提供し合う、真に相互的な関係を築いています。最終的には常に「正しい判断・行動を貫く」ことを目指しており、それこそが私たちに共通する価値観であると考えています。



bauma2025には、200カ国以上から約60万人が来場。来場者で賑わうコマツの展示ブース



大阪工場で実施した、各現地法人向けのオペレータートレーニング

■ 未来の現場の実現に向けた挑戦

建設業界が直面する労働力不足や技術伝承の問題、環境規制への対応は、国境を越えた共通の課題です。コマツは、PC200i-12 (PC220LCi-12) とスマートコンストラクション[®]による ICT 施工の普及を通じて、建設現場の生産性・安全性・環境性を追求していきます。またお客さまの声に真摯に耳を傾け、具体的なニーズや課題を把握し、解決策を共に模索することで、長期にわたってパートナーとして選ばれ続ける存在となるよう、新たな価値の創造に挑み続けます。

中期経営計画

中期経営計画（2025 ～ 2027 年度）	29
社会課題解決 KPI	35
CFO メッセージ	37
研究開発戦略	43
特集2 中期経営計画 重点活動	46



2025 年 4 月に公表した中期経営計画の公表資料のビジュアル

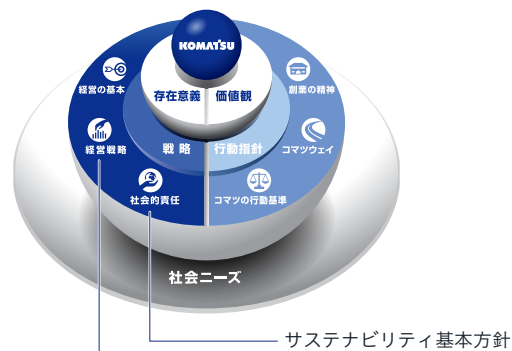
Web

コマツ中期経営計画（2025 ～ 2027 年度）

中期経営計画（2025～2027年度）

■ 中期経営計画の位置付け

創立100周年を機に言語化した存在意義と価値観のもと、「品質と信頼性」を追求し、企業価値を最大化するという「経営の基本」と、サステナビリティ基本方針で示した社会的責任をベースに、社会課題解決と収益向上の好循環による持続的な成長を図るための経営戦略として、中期経営計画を策定しています。



■ 新中期経営計画

コマツは新たな3カ年(2025～2027年度)の中期経営計画「Driving value with ambition 価値創造への挑戦」(以下、中期経営計画)を2025年4月よりスタートしました。

中期経営計画策定においては2030年度までの6年間を見据え、複雑さを増すビジネス環境においても価値観の一つである「Ambition: 挑戦する」にフォーカスし、お客さまをはじめとしたステークホルダーの皆さまと共に、新たな価値創造とグループ全体の成長に向けて積極的に取り組む意志をタイトルに込めています。

Driving value with ambition 価値創造への挑戦

■ 前中期経営計画の振り返り

前中期経営計画では、「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共に実現する」というありたい姿を掲げました。

2015年に開始した建設現場の見える化・最適化を図る施工管理デジタルソリューションである「スマートコンストラクション®」はグローバルで4万以上の現場に適用されています(2025年3月末時点)。また、そのスマートコンストラクション®と連動し、3Dマシンガイダンスを標準装備した新世代油圧ショベル「PC200i-12」の市場導入など、重点活動を通じたソリューション(コト)と製品(モノ)の両軸での顧客価値創造(ダントツバリュー)により、未来の現場は実現しつつあると考えています。

■ 新しいありたい姿

前中期経営計画での成果を踏まえ、新しい中期経営計画では、私たちのありたい姿を「安全で生産性の高いクリーンな現場を実現するソリューションパートナー」と再定義しました。

お客さまのソリューションパートナーとして、「安全で生産性の高いクリーンな現場」を世界中に広げていくことを目指し、イノベーション・DX、バリューチェーンビジネスの拡大、人材への投資、パートナーシップの拡大を通じて、モノ価値とコト価値によるソリューションを更に進化させていきます。

具体的には、スマートコンストラクション®の高度化とグローバル展開、鉱山機械(マイニング)におけるオープン・テクノロジー・プラットフォームの拡大とアプリケーションの普及といったソリューションを拡大していくと同時に、機械のより高度な自動化・遠隔操作化や、脱炭素に向けた多様な動力源への対応、コトと親和性の高いSDV(Software defined vehicle)のラインナップ拡大などの取り組みを進めていきます。

中期経営計画におけるありたい姿へのロードマップ



* SDV: Software defined vehicle の略

中期経営計画（2025～2027年度）Driving value with ambition 価値創造への挑戦

■ 外部環境認識

私たちを取り巻く外部環境の中長期的な変化の方向は、政治・経済を中心にさまざまなリスクが絡み合っており、カーボンニュートラルへの対応動向の変化やテクノロジーの急速な発展などと相まって、今後ますます複雑さや不透明さが増していくことが見込まれます。

このようななかで持続的に成長し続けていくためには、さまざまな環境変化を各事業や各地域のリスク・機会として適切に捉え、成長戦略へとつなげていくことが重要であると考えています。

■ 成長戦略の考え方

当社のコア事業である建設・鉱山機械の需要は、新興国における人口増加や都市化の進展などにより、中長期的には緩やかな成長を想定するものの、短期的にはさまざまな外部環境リスクもあり、ボラティリティは高まるものと見込まれます。

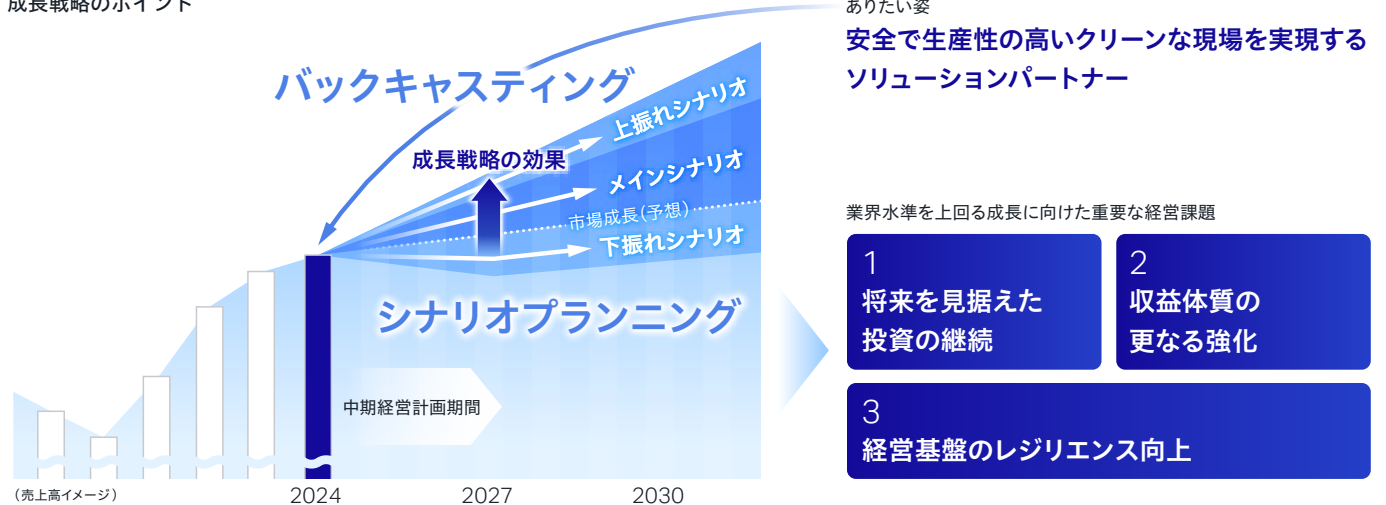
成長戦略の策定にあたっては、こうした需要予測と前述の外部環境認識やマテリアリティ分析を前提に、「ありたい姿」からのバックキャストリングとともに、リスクと機会を考慮したシナリオプランニングを行い、将来の成長に向けてのメインシナリオだけでなく、複数のサブシナリオも想定した検討を行いました。

P.22 マテリアリティ

そのうえで、①将来を見据えた投資の継続、②収益体質の更なる強化、③経営基盤のレジリエンス向上を重要な経営課題として捉え、これらへの取り組みを中期経営計画の成長戦略に織り込みました。下振れシナリオが発生した場合でも、成長戦略の効果により、業界水準を上回る成長を目指しています。

中長期トレンド	各事業における意味合い
政治 自国中心主義の台頭 格差の拡大	マイニング ・脱炭素 / 自動化ニーズの高まり ・長期的な石炭需要減少・工法変化への対応
経済 人口重心と経済重心のシフト 不確実性の増大 (関税含む貿易摩擦、市場分断化等)	コンストラクション・林業機械 ・成長市場での顧客ニーズ対応 ・ソースチェンジ / 調達比率の見直し ・労働者不足、業務効率化、コスト削減に対するソリューションニーズの更なる高まり ・林業就労人口減少による機械化と環境に配慮した森林管理ソリューションの提供
環境 カーボンニュートラル ネイチャーポジティブ	産業機械他 ・電気自動車 (EV) は成長鈍化するも中長期的には拡大、ギガキャスト等新技術への対応、収益性向上 ・経済安全保障への対応と半導体市場拡大 / 長期視点での半導体市場の技術革新への対応
技術 グリーン化技術の開発 デジタル技術の開発	すべての事業 ・国 / 地域により多様化する規制対応 ・グローバルで迅速な意思決定の必要性 ・人材獲得 / 社員エンゲージメントの重要性の高まり

成長戦略のポイント



中期経営計画（2025～2027年度）Driving value with ambition 価値創造への挑戦

■ 成長戦略 3 本柱

前ページの「成長戦略の考え方」で認識した経営課題を踏まえ、①イノベーションによる価値共創、②成長性と収益性の追求、③経営基盤の革新の3つを成長戦略の柱として掲げました。

1つ目の「イノベーションによる価値共創」では、将来に向けた戦略的投資や、新技術・ビジネス領域の継続的な開拓に取り組むとともに、カーボンニュートラルの実現や顧客現場の最適化に向けて AI などを活用し、革新的なモノ・コトづくりを通じた価値共創を目指します。

2つ目の「成長性と収益性の追求」では、お客さまの現場オペレーションの高度化やバリューチェーンビジネスの拡大、AI 活用・DX を

通じた省人化・効率化を推進することで、グループ全体の成長と収益性の向上を目指します。

3つ目の「経営基盤の革新」では、事業成長を支える多様な人材の獲得・活躍の推進を加速させるとともに、ブランド強化や AI・DX を活用したシステムやプロセスの効率化に向けて、大胆かつアジャイルな取り組みを進めます。

これらの成長戦略を通じて、社会課題解決と収益向上の好循環を生み出す顧客価値創造に挑戦していきます。

成長戦略 3 本柱

1. イノベーションによる価値共創

- ・戦略的投資、新技術やビジネス領域の開拓、ソリューションを通じた新たな価値の共創
- ・カーボンニュートラルや顧客現場の最適化に向けた AI 等の活用による革新的なモノ・コトづくり

将来への投資



2. 成長性と収益性の追求

- ・現場オペレーション高度化の実現による成長と収益性の向上
- ・バリューチェーンビジネスの拡大と AI 活用・DX による省人化・効率化
- ・事業・地域・国ごとのマーケティング戦略の最適化による成長

収益体質



3. 経営基盤の革新

- ・事業成長を支える人材の獲得・活躍の推進
- ・ブランディング活動拡充によるブランド強化
- ・AI 活用・DX によるビジネス基盤（システム、プロセス）の効率化への大胆かつアジャイルな取り組み

レジリエンス



(1) イノベーションによる価値共創

将来の成長を見据えて、戦略的な投資を継続します。当社の技術だけでなく、外部の知見との融合による新たな価値の創出を目指します。

カーボンニュートラルに向けたお客さまのさまざまなニーズに対応するため、多様な動力源への対応を加速します。バッテリー、トロリー／有線式、燃料電池、水素エンジン、ハイブリッドなど全方位での技術開発に取り組んでおり、さらには充電・蓄電ソリューションといった周辺領域への対応も進めています。

ソリューションを通じた新たな顧客価値創造のため、SDV の開発を推進します。マイニングにおいては AHS (Autonomous haulage system: 鉱山向け無人ダンプトラック運行システム) をアップグレードし、鉱山オペレーションをより効率化させるとともに、オープン・テクノロジー・プラットフォームによる鉱山全体の最適化を進めていきます。一般建機（コンストラクション）においてもソフトウェア開発力を強化し、無人化施工の実現に向けた取り組みを加速します。

林業機械では、植林、育林、伐採・搬出、森林資源管理の各工程におけるお客さまの課題解決を支援するため、ソリューション型ビジネスモデルの構築に向けた開発を進めています。



水素専焼エンジンを搭載した大型ダンプトラックのコンセプトマシン

中期経営計画（2025～2027年度）Driving value with ambition 価値創造への挑戦

（2）成長性と収益性の追求

既存事業における収益獲得機会を最大化することで、更なる成長と収益性の向上を図っていきます。

事業横断的なテーマとして、アジア、アフリカや中近東など、今後大きく成長すると見込まれる地域での商品力とサポート力を強化する活動を進めます。また、特にコンストラクションにおいては、お客さまのニーズが多様化しているため、地域ごとの競争軸を見極めて対応していきます。

事業ごとの個別活動としては、マイニングのハードロック分野において、2024年に買収が完了したGHH社（ドイツ）による商品レンジの拡大や代理店網の活用、さらにマイニングTBM（トンネル・ボーリング・マシン）とメカニカルカッターを組み合わせた、発破なしで安全・環境に優しい新工法の開拓を進めます。

コンストラクションにおいては、Eコマースやテレマティクスなど、お客さまのニーズに合わせたビジネス機能にシームレスにつながるカスタマーポータルを開発し、DXによる代理店業務効率化と顧客価値の創出に取り組みます。

産業機械においては、自動車のEV化の進展により、高需要・高品質が要求される車載電池製造のセル工程やモジュール工程などに使用される設備を、お客さまの多様な要望に合わせて柔軟に設計・製造していきます。



GHH社買収によりラインアップに加わった
マイニングトラックHX45(左)とロードホールダンプWX15(右)

（3）経営基盤の革新

経営基盤のレジリエンス向上のため、ビジネスインフラの革新を行っています。

優秀な人材の確保・定着に向けて魅力ある職場づくりを推進するため、ダイバーシティ & インクルージョン（D&I）を前提とした心理的安全性の高い環境の整備や、採用ブランディングの強化などに取り組んでいます。

グループ内のシームレスな情報連携と全体最適での経営判断のため、基幹システムの刷新を行います。また、AI活用やDXにより、顧客・代理店に対するワンストップサービスを実現するソリューションプラットフォームの開発・導入を進めていきます。

また、リスクマネジメントの観点から、2023年より毎年ローリングしているERM（Enterprise risk management: 全社リスク管理）の推進を通じて、事業環境の変化への適応力を高めていきます。

中期経営計画における主な重点活動

	マイニング	コンストラクション	林業機械	産業機械他
多様な動力源への対応	・脱炭素化エコシステム戦略の更なる加速	・カーボンニュートラルに向けた商品開発の加速	・電動化対応に向けたHEV・BEV車両開発	
より高度な自動化・遠隔化	・コト親和性が高いSDVの開発 ・鉱山オペレーションの自動化推進（AHSの進化を含む）	・無人化施工の実現に向けた自動化・遠隔化	・周囲検知を伴う森林内自律走行技術の開発	
1 イノベーションによる価値共創	・オープンテクノロジープラットフォームの拡大とアプリの普及	・スマートコンストラクション®の拡大に向けたサポート体制構築 ・次世代コンポーネント競争力向上	・林業ソリューションビジネスモデルの構築 ・循環型林業に貢献する植林 / 育林技術・機械の普及	・エキシマレーザー発振周波数・出力パワー増加対応 ・熱電素子による発電ユニットの性能向上
地域別の商品力・サポート力強化	・マイニング新興国市場での事業拡大（アフリカ、中近東等）	・商品企画強化（アジア、アフリカ等） ・マーケティングの中核拠点による顧客・代理店サポート強化（アフリカ）	・FTL* 商品ラインナップの拡大（北米） ・林業新興国市場の開拓（アジア、東欧等）	
アフターマーケット強化	・リマン・リビルド事業の拡大 ・アタッチメント・足回り部品（GET/UC）の拡販	・キーコンポーネント戦略の強化 ・コンストラクションでのライフサイクル安心サポート構築とマイニング・林業機械への展開	・鍛圧機械・板金機械におけるアフターサービス深化 ・Komtraxコンテンツ拡充による現場の課題解決	
2 成長性と収益性の追求	・ハードロック分野の商品・販売網の拡大と坑内掘り新工法開拓	・DX推進と代理店強化による顧客価値の向上（北米）	・CTL** の欧州、米州等での更なる拡販 ・林地内通信ネットワーク構築によるDX推進	・車載電池事業の工程拡充戦略と拡販
3 経営基盤の革新	・多様な個性が地域のみならずグローバルに輝ける環境の実現 ・ブランド認知度向上 ・ERM（全社リスク管理）、BCP（サイバーセキュリティ / 規制対応）	・基幹システム刷新によるグループ全体での最適な統合環境の構築 ・AI活用・DXによる代理店向けソリューションプラットフォームの開発・導入 ・経営のレガシーの見直し（事業・機能・地域の3軸を意識した経営、伝統 / 戦略市場の区分の廃止）		



いつでもどこでも製品情報確認、部品購入ができるシステム
（ソリューションプラットフォームの一例）

*1 FTL (Full Tree Length) 工法: 切り倒した樹木をそのまま搬出、別の場所で定尺の丸太に加工

*2 CTL (Cut To Length) 工法: 切り倒した樹木を森林内で定尺の丸太に切ってから搬出

中期経営計画（2025～2027年度）Driving value with ambition 価値創造への挑戦

■中長期的なポートフォリオの方向性

中期経営計画の策定にあたり、重点活動を通じて目指す中長期的な事業ポートフォリオの方向性を、図に示しています。

コア事業であるマイニングおよびコンストラクションでは、モノ価値とコト価値を融合したソリューションの進化・浸透を図るとともに、アフター・マーケット・ビジネスの拡充や成長地域における商品企画

の強化を通じて、更なる成長性と収益性の向上を目指します。

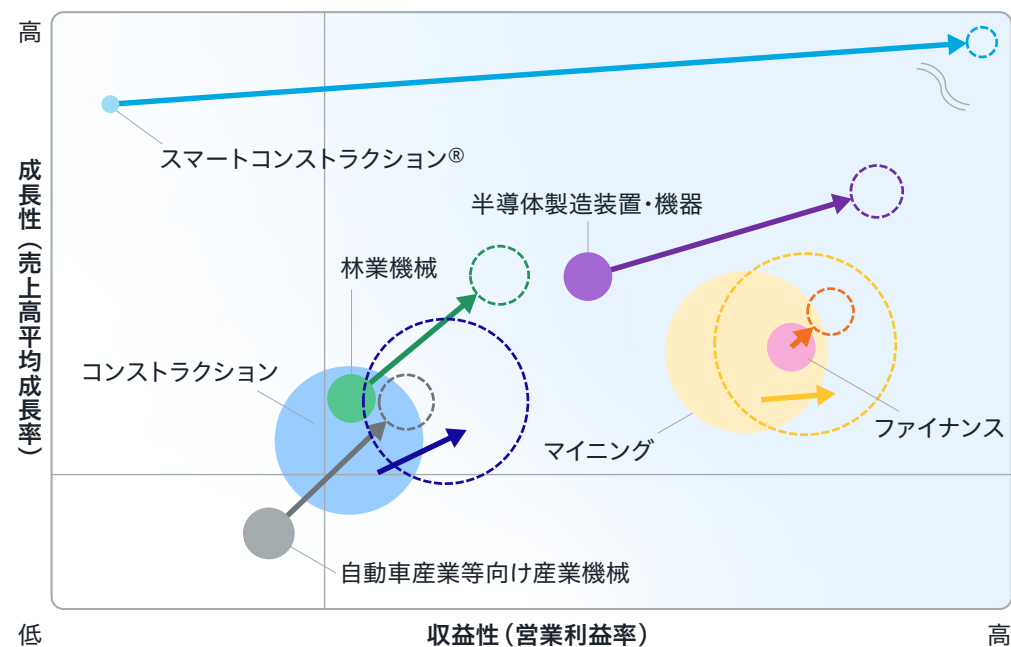
林業機械事業は、マイニング、コンストラクションに次ぐ第3の柱と位置付け、継続的な強化を進めていきます。

半導体製造装置・機器は、地政学リスクに留意しつつ、市場の高成長に対応するとともに、高収益体質を維持・向上させていきます。

自動車業界など向けの産業機械では、アフターサービスの深化や車載電池事業の拡充により、成長性と収益性を改善していきます。

さらに、M&Aを含む既存事業の強化と並行して、将来的な成長に向けた新たな事業領域の探索にも取り組んでいきます。

事業ポートフォリオ



・色塗りバブルは、各事業セグメントの直近の売上げ規模を示す
 ・点線バブルは、各事業セグメントが目指す中長期的方向性を示す

事業領域の探索



月面建設機械



水中施工ロボット



鉱山全体最適化



森林デジタルツイン構築

中期経営計画（2025～2027年度）Driving value with ambition 価値創造への挑戦

■ 経営目標

これまででも非財務の目標を掲げてきましたが、社会課題解決と収益向上の好循環により持続的な成長を目指す、という当社のスタンスをより明確にするため、今回より経営目標に財務／非財務という区分を新設しました。

財務区分においては、原則として前中期経営計画の目標・指標を継続するものの、収益を確保して成長投資を継続していく観点からフリー・キャッシュ・フロー（FCF）を加え、3年累計で1兆円という目標を設定しました（M&A 関連の支出を除く）。

また、リテールファイナンス事業については、今後の新興国（アフリカなど）でのカバレッジ拡大などを見据え、よりレバレッジを効かせた目標値に変更しました。

株主還元については、連結配当性向を40%以上とする方針を継続し、財務の健全性、株主資本比率を総合的に勘案して自己株式取得を適時に実施します。

なお、健全性を示すネット D/E レシオは安定した財務基盤により、十分に担保されているため、除外しました。

財務目標の詳細については CFO メッセージをご参照ください。

非財務区分においては、解決すべき課題の枠組みを広く捉えるため、社会課題解決に貢献する中期経営計画の重点活動を定め、それらに関する30項目のKPIを設定し、各活動テーマのKPI達成度の総合評価を経営目標としています。前中期経営計画で経営目標としていた外部評価は、重点活動のKPIに位置付けています。

また、CO₂排出削減などの「環境負荷低減」に関する指標については、特に重要な目標として、これまで同様、独立項目としています。中長期的な指標および目標の詳細については、「ESG データブック2025」を参照ください。

P.39 CFO メッセージ 経営目標

Web 中長期目標と進捗（ESG データブック P.145）

中期経営計画における経営目標

区分	項目	経営指標	経営目標
財務	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
		FCF	3年累計：1兆円（M&A 関連の支出を除く）
	効率性	ROE	10% 以上
	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	6 倍以下
	株主還元	連結配当性向	・連結配当性向を40% 以上とする ・財務の健全性、株主資本比率他を総合的に勘案して自己株式の取得を適時に実施する
非財務	社会課題解決	社会課題解決 KPI	社会課題解決 KPI（30 項目）の達成度を総合評価（外部評価を含む）
		環境負荷低減	・CO ₂ 排出削減 自社排出（総量）：2030 年 50% 減（2010 年比） 製品使用による排出（原単位）：2030 年 50% 減（2010 年比） < チャレンジ目標 >2050 年カーボンニュートラル ・再生可能エネルギー使用率：2030 年 50%

社会課題解決 KPI

当社は、サステナビリティ基本方針のもと、事業を通じて社会課題の解決と収益向上の好循環を目指しています。中期経営計画では、SDGs（Sustainable development goals：持続可能な開発目標）のなかから関連性の高い10のゴールを選定し、成長戦略3本柱に基づくKPI（Key performance indicator：重要業績評価指標）を設定。達成状況はコマツレポートで開示しています。

区分	SDGs	マテリアリティ	No.	活動テーマ	KPI	2027 年度目標
人と共に	   	●社員 ●人権	1	安全で安心な職場環境の構築と社員の健康維持・増進	休業災害度数率（100 万時間当たり）	前中計 3 年平均 1.17 からの継続的な低減（実績開示）
			2	多様な個性が地域のみならずグローバルに輝ける環境の実現	エンゲージメントサーベイにおける ① eNPS ^{*1} の向上 ② 「持続可能なエンゲージメント」のグローバルスコア ^{*2} *1 従業員の会社への愛着度などを測る指標 *2 スコアは好意的回答の比率	① 継続的な向上（対前回以上のスコア） ② 85
			3		① 女性正社員比率（グローバル） ② 女性管理職比率（グローバル）	① 17.0% ② 14.0%
			4		障がい者雇用率	2.7%（単年度・日本）
			5	イノベーション創出のための環境づくりならびに人材育成	サクセッションプランの強化（各地域において多様性を意識した人材プールの構築に向けた取り組みを推進）	準備率向上と多様性に富んだ人材プールの確保
			6		① エンゲージメントサーベイにおける「イノベーション」のグローバルスコア ② デジタル人材と戦略的に DX を推進するリーダー層への研修・成長支援実施	① 継続的向上（対前回以上のスコア） ② グローバル本社およびグループ会社（日本）：220 名／年
			7		コトセールス・メカニク認定制度による認定人員比率（各地域の習熟度調査）	70%
			8		3 つの対象分野で人権デューデリジェンスの実施 i) 上流 ii) 自社グループ iii) 下流	実績を開示
社会と共に	   	●顧客 ●倫理・統治 ●地域社会	9	製品安全性の向上	安全装置の企画・開発・市場導入	実績を開示
				産機 Komtrax* のコンテンツ拡充 * 機械稼働管理システム	大型プレスの予知保全契約ライン数	75 ライン（単年度）
			10	スマートコンストラクション® による建設現場の生産性向上	ICT 建機* 化率 * 3D マシンコントロール、3D マシンガイダンス機能を搭載した油圧ショベル、ブルドーザー	47%
					スマートコンストラクション® サポートセンターの顧客満足度	90%
			12	持続可能な資源開発を実現するソリューションの提供（マイニング）	鉱山向け無人ダンプトラック運行システム（AHS）累計導入台数	1,000 台（累計）
			13		新プラットフォーム（オープン・テクノロジー・プラットフォーム）の累計商用稼働鉱山数	40 サイト（累計）
			14		坑道開発の新工法となるマイニング TBM* のトライアル完了 * トンネル・ボーリング・マシン	顧客サイトトライアル完了
			15		ハードロック事業売上高	4 億米ドル（単年度）

社会課題解決 KPI

区分	SDGs	マテリアリティ	No.	活動テーマ	KPI	2027 年度目標
社会と共に	   	●顧客 ●倫理・統治 ●地域社会	16	安全性・生産性向上を実現するソリューションの提供 (自動化・自律化・遠隔操作化開発)	建設・鉱山機械の自動化・遠隔操作化の更なる加速	実績を開示
			17	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高伸び率	+15% (2024 年度比、為替一定)
			18		20 トンクラス 油圧ショベル (代表的な海外現地法人での生産分) 部品の複数拠点調達比率	95%
			19	ガバナンスの充実、コンプライアンスの徹底	経営効率向上、経営の健全性確保と透明度向上の取り組み	実績を開示
					コマツの行動基準の全面改訂 (第 13 版) ・ 18 カ国語にグローバル展開 ・ グローバルでの e-learning 受講率向上	
			20	社会貢献活動の継続	社会貢献活動の継続 (地域貢献、地雷除去、災害復興支援など)	実績を開示
地球と共に	     	●環境	21	カーボンニュートラルへの取り組み	生産による CO ₂ 削減率	▲ 39% (2010 年比、総量)
			22		製品稼働時の CO ₂ 削減率	▲ 32% (2010 年比、原単位)
			23		再生可能エネルギー使用比率	40%
			24		カーボンニュートラルに向けた商品の市場導入機種数	実績を開示
			25	事業活動による環境負荷低減 (産機事業)	熱電素子による発電ユニットの販売台数	150 台 (単年度)
					電動車生産に貢献する工作機械 (① FSW (摩擦攪拌接合) 装置、 ② アルミギガダイキャスト部品加工用大型加工機) 販売台数	① 7 台 (単年度) ② 15 台 (単年度)
					半導体露光用レーザーユニット (チャンバー) の長寿命化 (① ArF 液浸用光源、② KrF 光源)	① +20% (2027 年度第 1 四半期市場導入) ② +30% (2026 年度第 2 四半期市場導入)
			26	循環型ビジネスの促進	リマン・リビルド * 事業売上高伸び率 * お客さまのニーズに基づきコマツ正規代理店が純正部品を使用して 実施するコンポーネント修理やオーバーホール	+5.2% (2024 年度比、為替一定)
			27	持続可能な循環型林業を支援するソリューション提供	① 林業機械事業売上高伸び率 ② 年度内に販売した植林機械による植林木数の伸び (植林機による 植林能力本数増分)	① +27.1% (2024 年度比、為替一定) ② +6,000 万本 (2024 年度比)
					林業ソリューション (Smart Forestry) 契約率	62%
			28	ネイチャーポジティブに向けた活動	ネイチャーポジティブ活動計画・体制構築	実績を開示
					水使用量	30% 以下 (2010 年度比)
			29	世界の食糧課題への貢献	農業建機 * 稼働台数 * 営農に使用される農業ブルドーザー	100 台 (単年度)
全般		全般	30	サステナビリティに関する業界トップクラスの外部評価の獲得	① CDP ② Dow Jones Best-in-Class Indices	① 気候変動、水セキュリティともに A リスト選定 ② World・Asia Pacific に選定

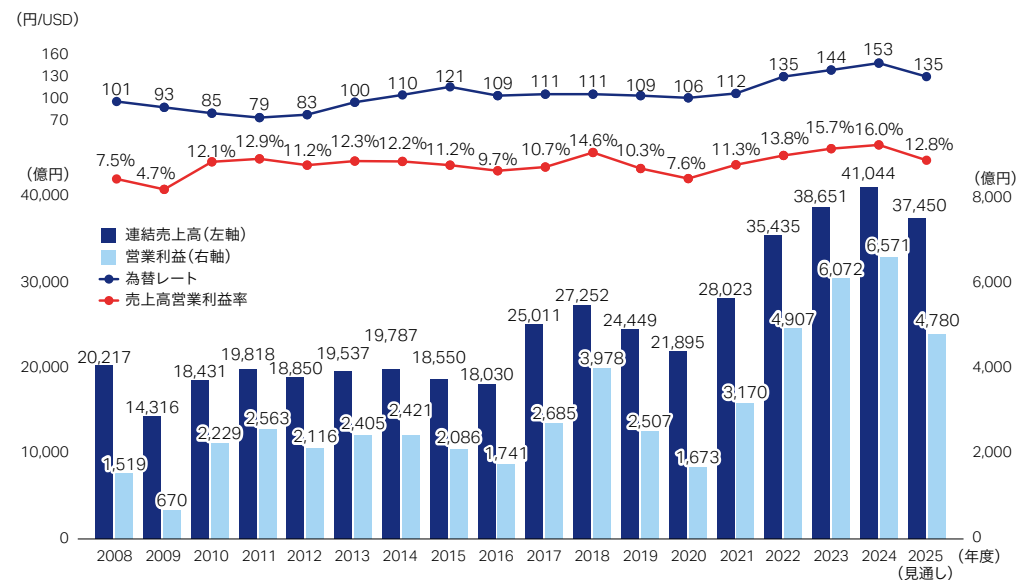
CFOメッセージ



代表取締役（兼）専務執行役員 CFO
堀越 健

図1：連結売上高・営業利益推移

前中計（2022～2024年度）は3期連続で売上高・営業利益の過去最高を更新



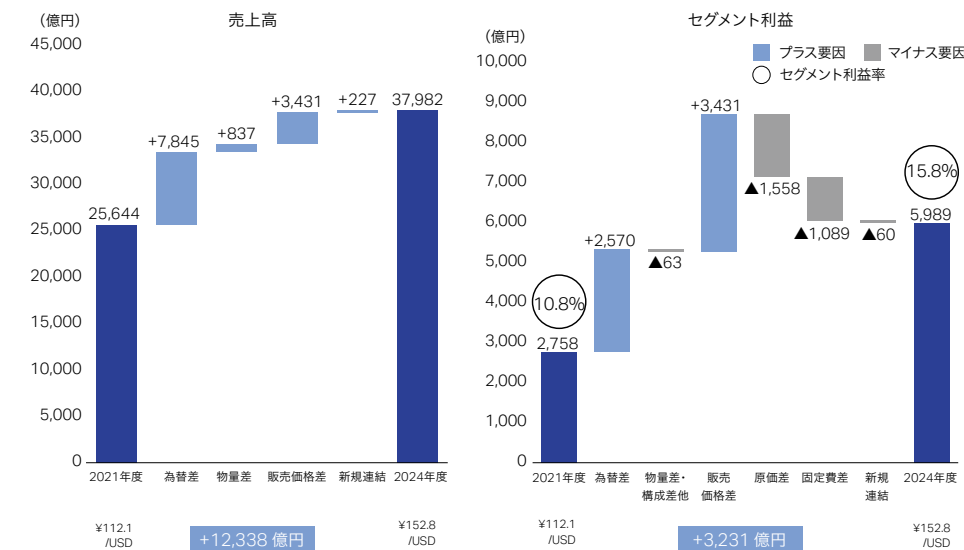
■ 前中期経営計画（2022～2024年度）の振り返り

前中期経営計画「DANTOTSU Value –Together, to “**The Next**” for sustainable growth」(以下、前中計)の3年間は、中国を除いた建設・鉱山機械の需要が3期連続で減少するという大変厳しい環境でした。しかし、インフレに伴う各国の政策金利引き上げによる円安の進行や、コストアップを吸収すべく販売価格の改善を強力に推進したことにより、売上高・営業利益は3期連続で過去最高を更新することができました(図1・2)。

前中計の3年間を、①販売価格の改善、②固定費のコントロール、③鉱山機械売上げの拡大という3つのトピックスからご説明します。

図2：建設機械・車両事業 セグメント売上高・利益増減要因（2021年度 vs 2024年度）

前中計（2022～2024年度）では、販売価格の改善により原価差および固定費差のマイナス影響を吸収



CFO メッセージ

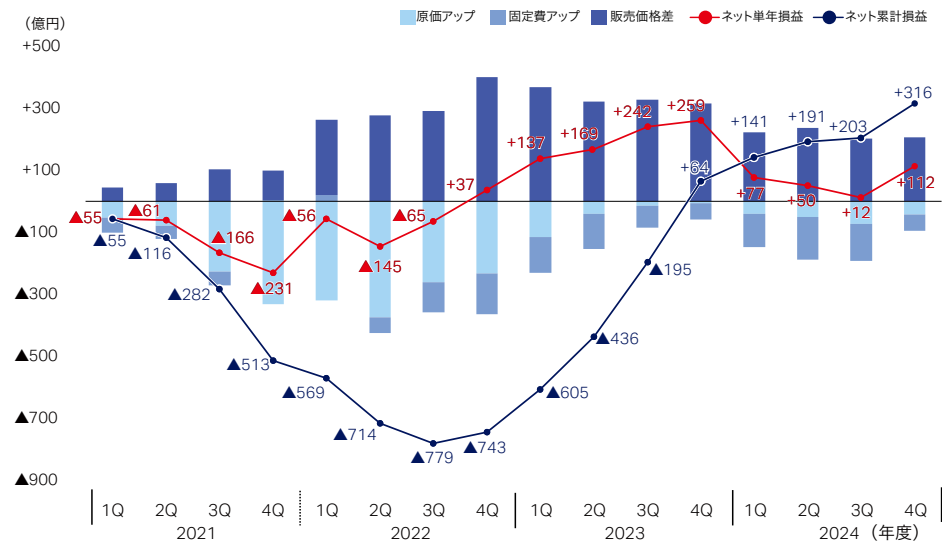
(1) 販売価格の改善

前中計は、パンデミックからの経済回復およびウクライナ情勢を背景とした世界的なサプライチェーンの混乱や、資材価格・物流コストの大幅な上昇で初年度が始まりました。コマツはこの資材価格などの高騰を受けて本格的に販売価格の改善を進め、2022 年度後半からは販売価格改善分が原価および固定費の上昇分を上回るようになりました。2023 年度第 4 四半期には、2021 年度からの累計損益において、販売価格の増加分が原価・固定費の増加分を初めて上回りました（図 3）。

2023 年度からは、各地域の所在地・仕向地別連結損益を見える化し、同条件下で比較可能とすることで、グループ各社の販売価格改善のインセンティブをより一層働かせることとしました。従来は、会社ごとの損益管理が中心でしたが、グループ会社間の移転価格次第で個別会社の損益が大きく変動するというデメリットがあり、これを克服するために本制度を導入しました。加えて、2024 年度からはグループ会社トップの報酬を各地域の連結業績と連動させることで、販売価格の改善を更に徹底してきました。

図 3：販売価格の改善と原価・固定費アップの推移

販売価格の改善が原価と固定費の上昇を上回っている



(2) 固定費のコントロール

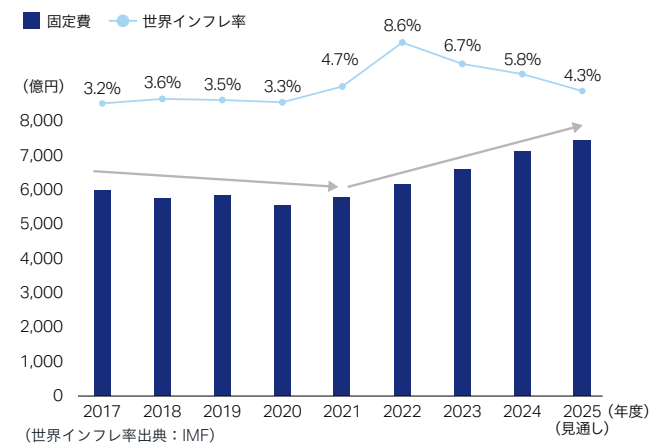
2017～2021 年度にかけては、さまざまな事業環境の変化や売上げの増減があったものの、コマツは「成長とコストの分離」という基本方針に則り、売上げ増加の局面であっても構造改革・効率化などにより固定費を横ばいでコントロールしてきました（図 4）。

しかし、前中計期間においては、世界的なインフレを背景とした人件費や経費の増加が急速に進行したことに加え、カーボンニュートラルに向けた電動化開発や自動化開発など、戦略投資を重点的に実施したことにより、構造改革や経費節減は継続したものの固定費が増加しました。毎年の固定費水準を決定する際には、インフレなどの外部環境や投資に対する費用対効果の確認はもちろん、損益分岐点と限界利益率を継続的にチェックしながら慎重に判断しています。

図 4：固定費と世界のインフレ率の推移

2017～2021 年度は固定費を横ばいでコントロール。

2022 年度以降は成長投資やインフレにより増加



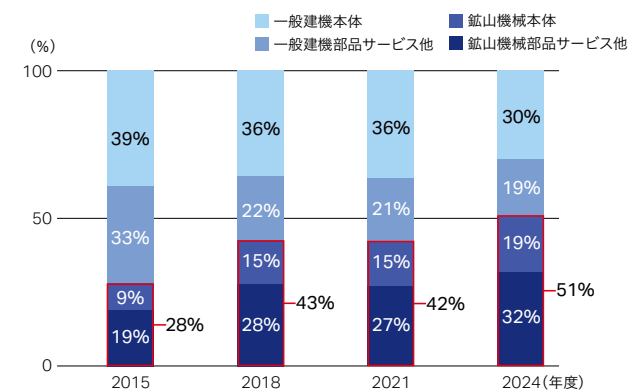
(3) 鉱山機械売上げの拡大

前中計期間においては、建設・鉱山機械の需要は減少する一方、鉱物・資源価格の高騰に支えられたこともあり、鉱山機械の売上高構成比が、コマツの歴史上初めて建設機械・車両部門の 50% 以上を占めるなど、大きく伸長しました（図 5）。

鉱山機械は長時間の連続稼働で使用される現場も多く、売上げに占める部品・サービスの構成比が 3 分の 2 程度を占めているため、安定した販売量と高い収益性を確保できています。これにより、新車の需要変動に左右されにくい収益構造の実現と資本コストの低減を図っています。

図 5：建設機械・車両事業 売上高構成比

2024 年度に鉱山機械の売上高が初めて 50% を超過



CFO メッセージ

■ 新中期経営計画（2025 ～ 2027 年度）の経営目標と企業価値向上活動

ここからは新中期経営計画「Driving value with ambition 価値創造への挑戦」（以下、新中計）の経営目標と、企業価値向上に向けた各種活動の結びつきについてご説明します（図 6）。

コマツでは、PBR（Price book-value ratio：株価純資産倍率）を PER（Price earnings ratio：株価収益率）と ROE（Return on equity：自己資本利益率）に分解したうえで、さらに、PER の構成要素である①資本コストと②キャッシュ・フロー期待成長率、ROE の構成要素である③純利益率、④総資産回転率、⑤財務レバレッジまでブレイクダウンして管理しています。各項目について競合他社と水準を比較し、PBR 向上のために実施すべき活動を行っています。

一方、新中計では財務目標として「成長性」「収益性」「効率性」「リテールファイナンス事業」「株主還元」の 5 項目を掲げています。「成長性」は前述の②キャッシュフロー期待成長率、「収益性」は③純利益率、「効率性」は④総資産回転率、「リテールファイナンス事業」は③純利益率と⑤財務レバレッジ、そして「株主還元」は①資本コストと⑤財務レバレッジと密接に結びついており、すべての経営目標が企業価値向上活動でカバーされています。

図 6：中期経営計画の経営目標と企業価値向上活動

すべての経営目標が企業価値向上活動とリンク

項目	前中期経営計画			新中期経営計画		PBR 分解 (企業価値向上に向けた指標)
	経営指標	経営目標	2024 年度	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	6.2%	売上高成長率	業界水準を超える成長率	②キャッシュフロー期待成長率
収益性	営業利益率	業界トップレベルの利益率	16.0%	営業利益率 FCF	業界トップレベルの利益率 3 年累計：1 兆円 (M&A 関連の支出を除く)	③純利益率 ④総資産回転率
効率性	ROE	10% 以上	14.2%	ROE	10% 以上	④総資産回転率
健全性	ネット D/E レシオ	業界トップレベルの財務体質	0.24	-	-	-
リテール ファイナンス 事業	ROA ネット D/E レシオ	1.5%～2.0% 5 倍以下	2.2% 4.51	ROA ネット D/E レシオ	1.5%～2.0% 6 倍以下	③純利益率 ⑤財務レバレッジ
株主還元	連結配当性向	・連結配当性向を 40% 以上とする ・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	40.1% 自己株式取得 1,000 億円	連結配当性向	・連結配当性向を 40% 以上とする ・財務の健全性、株主資本比率他を総合的に勘案して自己株式の取得を適時に実施する	①資本コスト ⑤財務レバレッジ

PBR

=

PER

×

ROE

PER

=

1

①資本コスト − ②キャッシュフロー期待成長率

ROE

=

③純利益率

×

④総資産回転率

×

⑤財務レバレッジ

P.34 経営目標 非財務部分

(1) 成長性

前中計と同様に“業界水準を超える成長率”を目標に掲げています。経営層にはアグレッシブかつチャレンジングな目標ですが、オーガニックグロースに加えて M&A も戦略的に実施し成長していくという我々の強い意志を込めています。成長を加速させるため、成長分野における研究開発投資、設備投資、M&A に重点的に経営資源を配分しています。

コマツは、M&A を事業ポートフォリオの将来像を実現するための重要な手段の一つと位置付けて積極的に活用してきました。現在では連結売上高の約 30% がこれまでに実施してきた M&A によるものです（図 7）。現時点での M&A の重点分野は「ソリューション」「坑内掘りハードロック事業」「林業機械事業」および「電動化を含むコンポーネント」などです（図 8）。

M&A 後の統合においては、相互理解を深めながら、コマツの経営管理方式に転換していくとともに、被買収会社の EVA®（Economic value added：経済的付加価値、税引後営業利益－資本コスト）創出状況、および連結業績へのシナジー効果を確認し、企業価値向上への貢献度を定期的にモニタリングしています。

図 7：コマツが買収した会社の売上高推移

1993 年以降に買収した会社の売上高は 2024 年度の連結売上高の約 30% に上る

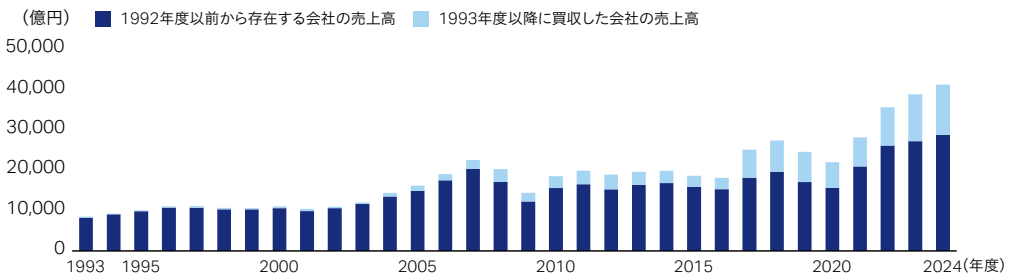


図 8：M&A マッピング

事業ポートフォリオの将来像を実現するために M&A を積極的に活用

	建設・鉱山機械				林業機械
	ソリューション	坑内掘りハードロック	電動化を含むコンポーネント	販売代理店	
2019 年度	Immersive 社	Timberock 社			TimberPro 社
2020 年度					
2021 年度				Tramac 社	
2022 年度		GHH 社 *			Bracke 社
	Mine Site Technologies 社				
2023 年度	iVolve 社		American Battery Solutions 社		
2024 年度	Octodots Analytics 社			UMW Komatsu Heavy Equipment 社	

* 買収完了は 2024 年

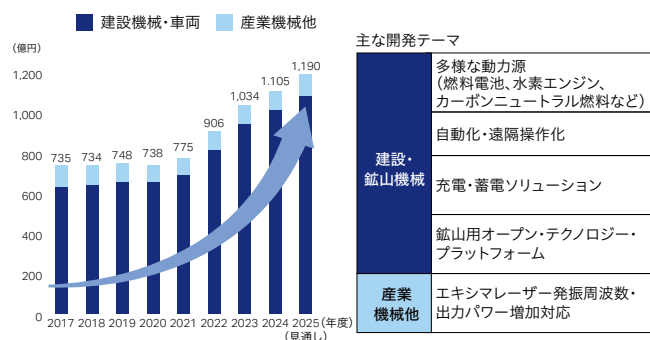
CFO メッセージ

研究開発投資においては、コマツは、2030 年 CO₂ 排出量半減（2010 年比）、2050 年カーボンニュートラル（チャレンジ目標）を経営目標として掲げています。その実現に向けて、新中計期間では建設・鉱山機械のより高度な自動化・遠隔操作化や、電動化をはじめとした多様な動力源への対応など、将来に向けての開発を更に加速させていきます（図 9）。

これらの重要投資案件については、通常の固定費管理を適用して圧縮すると将来の成長が大きく阻害されるリスクがあるため、中期経営計画案件として別管理し、予算を重点配分しています。新中計ではこの中期経営計画案件を拡大しイノベーションを更に創出することで、お客さまに提供する価値を最大化し、キャッシュフロー期待成長率を一層向上させていきます。

図 9：研究開発費の推移と主要開発テーマ

重要な研究開発投資案件には予算を重点配分



(2) 収益性

収益性については、前中計で掲げた「業界トップレベルの営業利益率」という目標に加え、収益を確保し成長投資を継続するため、新たにフリー・キャッシュ・フロー（以下、FCF）を3年間で累計1兆円創出するという数値目標を設定しました（M&A 関連の支出を除く）。FCF 改善については、次の「効率性」と密接に関係しているため、後ほど詳述します。

収益性向上には、当社で「SVM（Standard variable margin）管理（2002 年導入）」と呼んでいる直接原価計算の手法が大きな役割を果たしています。この SVM 管理により、変動費と固定費（CC：Capacity cost）の定義をグローバルに統一させ、世界各地の採算比較を可能とし、各生産拠点で同じ仕様・品質の製品を生産する「グローバルクロスソース体制」のベースとしています。また、利益率を達成するための固定費の目標水準がわかりやすくなり、売上げの増減に対する早期のアクションが可能となりました。

社員の約7割が日本以外で働いており、海外現地法人トップも現地のナショナル社員が増加しているなか、多様な国籍や経理職種以外の社員も直観的に理解できるよう、管理指標は可能な限りシンプルなものに統一し、販売価格の改善、原価低減の推進、固定費管理の徹底を図っています。

(3) 効率性

新中計では収益性、資産効率、財務レバレッジをカバーする総合指標である ROE を引き続き採用しています。当社のグローバル水準での株主資本コストは 8% 程度と想定しており、これを上回る ROE10% 以上を経営目標

とし、エクイティスプレッド（ROE－株主資本コスト）の拡大に向けて ROE の向上と株主資本コスト低減の両方に取り組んでいます。

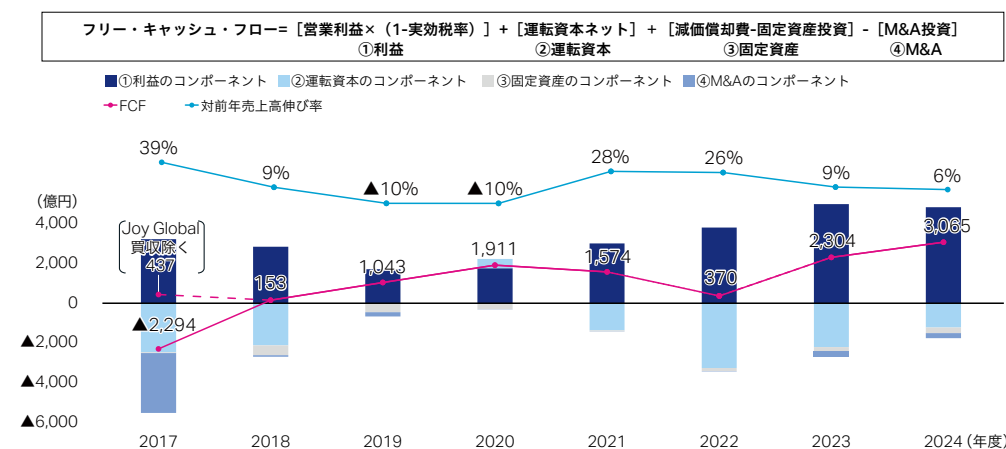
一方で、ROE をグループ各社共通の管理指標とすると、そもそもの業種や各国の規制の違いなどにより資本レベルに差が出るため、不公平が生じます。また、建設機械・車両事業は需要の変動幅が大きい事業のため、売掛金や棚卸資産の管理が非常に重要です。

そこで 2017 年度から、ROIC（投下資本利益率）を従前からの収益性管理である SVM 管理の補完として社内管理に導入しました。ROIC 計算式を「営業利益」/「運転資本＋有形固定資産」（投下資本の使途）と定義し、グループ各社における収益性や資産効率性の問題点や改善度合いをタイムリーに把握できるようにしました。グループ会社の ROIC 推移を月次モニタリングしていましたが、ROIC は収益のインパクトが非常に大きく、収益が改善すれば資産効率が悪化しても数値が改善するという点と、「比率」表示のため事業部門が直接的に改善を感じられないという点がデメリットであり、改善に直結させることが難しいという面もありました。

そのため、2023 年度からは連結 ROIC の更なる向上を目的とし、グループ各社の管理指標として FCF を導入しました。これは各社が、資産効率の良し悪しを、率よりも金額の多寡で実感できるようにすることが目的です。通常のキャッシュフロー計算書に工夫を加え、FCF 創出の源泉を①利益、②運転資本、③固定資産（減価償却費－投資額）、④ M&A の4つに分解し、ダイレクトに改善すべき「要素」と「絶対額」を明確にして対応に着手しつつ将来キャッシュフローを最大化し、経営目標である3年間で1兆円の FCF 創出を目指していきます（図 10）。

図 10：フリー・キャッシュ・フロー推移

FCF を利益・運転資本・固定資産・M&A に分解しグループ各社の管理指標として導入



CFO メッセージ

また、各地域の責任者に対しては、FCF と利益の軸で各社の立ち位置を四象限に示すことで緊張感を持ってもらい、キャッシュフロー創出にドライブをかけています（図 11）。なお、2024 年度は過去最高となる 3,065 億円の FCF を創出しました。

(4) リテールファイナンス事業

コマツでは、リテールファイナンス事業を建設・鉱山機械の重要な販売促進ツールとして位置付けています。当社の強みである Komtrax（機械稼働管理システム）を活用して債権の保全に努めながら、戦略上重要な地域での事業を順次拡大してきました。前中計期間では、北欧・アフリカなどでカバレッジを拡大し、資産規模がこの 3 年間で 1.4 倍に増加するとともに、ROA1.5-2.0%、ネット D/E レシオ 5 倍以下という経営目標を達成しました（図 12）。

リテールファイナンス事業はほかのセグメントと比較して利益率が高く、金融という特性上、ネット D/E レシオが建設機械・車両事業より高い水準で推移します。これは純利益率向上と財務レバレッジ拡大の 2 つの点で ROE を改善し、企業価値向上につながることを意味します。

また、リテールファイナンス事業は平均約 4 年間にわたるファイナンス期間を通じて、安定的な金利収入を確保することが可能です。これは利益を平準化し需要変動に左右されにくい収益構造を実現できるという点で、部品・サービスと同様の効果を持っています。

従来は健全性に軸足を置き、リテールファイナンス事業のネット D/E レシオの目標を 5 倍以下に設定していましたが、新中期経営計画では更にリテールファイナンス事業を拡大していくポリシーであること、加えて当社がリスク管理の知見・ノウハウを蓄積してきたことに鑑み、ネット D/E レシオの目標を 6 倍以下へ引き上げました。今後も健全性をモニタリングしながらリテールファイナンス事業を拡大していきます。

図 12：リテールファイナンス事業の業績推移
ネット D/E レシオをコントロールしながら資産規模を拡大

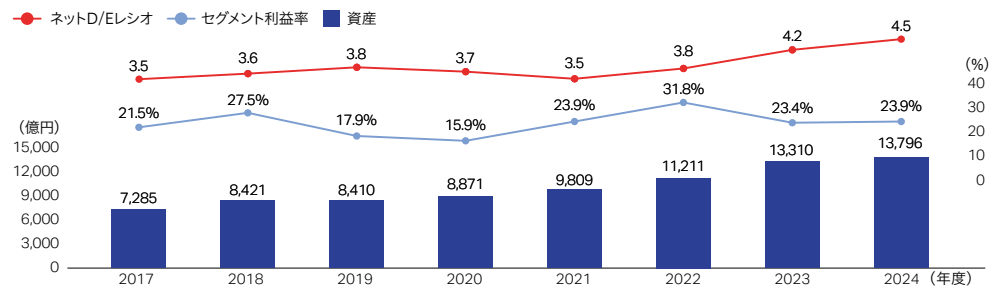
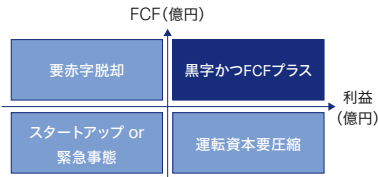


図 11：会社別フリー・キャッシュ・フロー四象限グラフ
グループ各社の立ち位置をFCFと利益の四象限で示し、FCF創出にドライブをかけている



(5) 株主還元

営業キャッシュフロー（CF）のアロケーションについて、過去 4 回の中計期間（2013 ～ 2015 年度、2016 ～ 2018 年度、2019 ～ 2021 年度、2022 ～ 2024 年度）を振り返ると、営業 CF の約半分を設備投資に振り向け、企業価値向上の推進力としてきました。また、株主還元についても中計を経るごとに大きく拡大し、前中計期間では 2013 ～ 2015 年度中計の約 3 倍の規模に達しています（図 13）。

図 13：営業キャッシュフローの使途

成長投資として設備投資に営業 CF の約半分以上を充当。株主還元は過去 4 回の中計期間の間に約 3 倍に拡大

(億円)	中計期間								2013 ～ 2024 年度累計			
	2013 ～ 2015 年度		2016 ～ 2018 年度		2019 ～ 2021 年度		2022 ～ 2024 年度		構成比		Joy Global 取得対価除く	
	構成比	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比	金額				
投資 / 売却	△ 51%	△ 4,979	△ 115%	△ 6,982	△ 52%	△ 4,976	△ 50%	△ 5,846	△ 62%	△ 22,783	△ 53%	△ 19,622
株主還元	△ 19%	△ 1,906	△ 35%	△ 2,095	△ 25%	△ 2,344	△ 45%	△ 5,192	△ 31%	△ 11,536	△ 31%	△ 11,536
借入増減・その他	△ 30%	△ 2,942	50%	3,006	△ 23%	△ 2,183	△ 5%	△ 546	△ 7%	△ 2,666	△ 16%	△ 5,827
営業キャッシュフローの使途	△ 100%	△ 9,827	△ 100%	△ 6,071	△ 100%	△ 9,503	△ 100%	△ 11,584	△ 100%	△ 36,985	△ 100%	△ 36,985

創出した営業 CF は、従来からの方針に基づき①設備投資（成長投資）、②株主還元、③バランスシート改善（将来の M&A への備え）という 3 つの資金使途に分配します（図 14）。

図 14：新中計経営計画のキャッシュアロケーションの基本的な考え方

成長投資として引き続き設備投資に営業 CF の約 50%を配分

営業 CF	①設備投資	通常投資	35-45%	営業キャッシュフローの約半分を 成長投資に充当
		リース・レンタル用投資	5-15%	
		計	約50%	
	②株主還元		約40%	連結配当性向40%以上・ 自己株式の取得を適時に実施
	③将来のM&Aへの備え		約10%	外部リソースの活用を常に検討

安定的な株主還元を継続していくためには成長投資が最も重要だと考えており、今後も営業 CF の約 50% を設備投資に充当するとともに、常に将来の M&A に備えておく方針です。

一方、株主還元に関しては連結配当性向を引き続き 40%以上として安定的な配当を継続するとともに、財務の健全性、株主資本比率などを総合的に勘案して自己株式の取得を適時に実施するという目標を新しく設定しました。

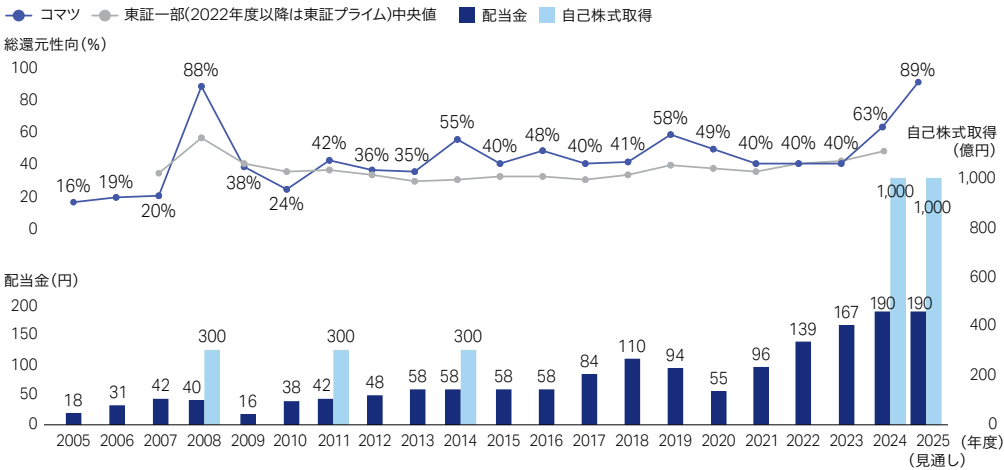
自己株式の取得については、バランスを欠いた継続性のない判断にならないよう取締役会で十分に議論し、実施検討のための基準を定めています（図 15）。格付け、株主資本比率という 2 つの必達基準と、補足基準とし

CFO メッセージ

て ROE、連結 FCF、ネットキャッシュ、配当性向、PER を設けており、2025 年度も当該基準の充足状況などを総合的に勘案し、2024 年度に引き続き 1,000 億円を上限とした自己株式取得を実施しています (図 16)。

図 16：配当金・自己株式取得および総還元性向の推移

2024 年から 2 年連続で 1,000 億円の自己株式取得を実施



IR 活動においては、株主の皆さまの地域構成に応じて日本・北米・欧州を中心に幅広く活動を展開しています。毎年トップマネジメントが 100 近くの海外機関投資家と直接対話の場を設け、コマツの現状や成長戦略について説明してきました。直近では中東やアジア地域にも注力しており、今後も株主・投資家をはじめとしたステークホルダーに公平かつタイムリーな情報開示を行い、企業価値の向上を目指していきます。

なお、前中計までは財務健全性を経営目標としていましたが、既に安定した財務基盤を構築し健全性は十分に担保されていると判断し、ネット D/E レシオは経営目標から外しています。

■ 企業価値の検証

(1) 企業価値のモニタリング

コマツでは、「企業価値」の向上を、2 つの観点から定期的に検証しています。1 つは投下資本にフォーカ

図 15：自己株式取得の実施検討基準

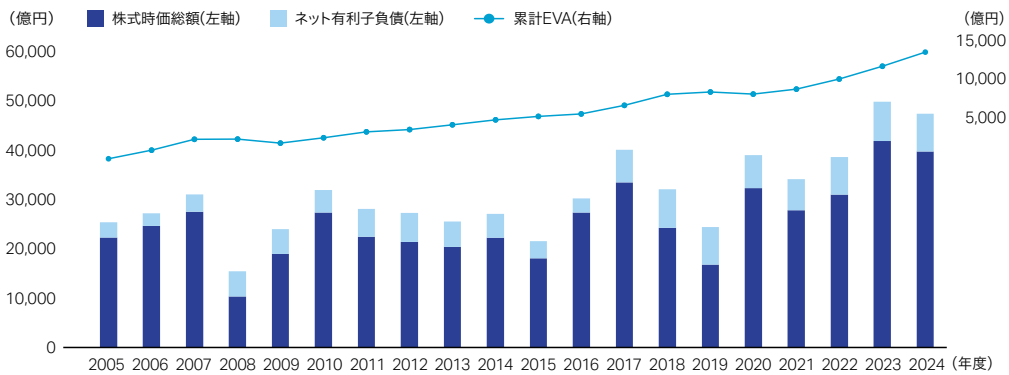
2 つの必達基準と 5 つの補足基準を設定

	項目	基準
必達基準	① 財務の健全性	格付け
	② 原資のストック	株主資本比率
補足基準	① 効率性	ROE
	② 原資の創出力 (将来見込み)	連結 FCF
	③ 原資の創出力 (足元の状況)	ネットキャッシュ
	④ 配当	配当性向
	⑤ PER	同左

スした「株式時価総額とネット有利子負債の合計額」、もう 1 つは ROIC と WACC の差額にフォーカスした「EVA® の累計」です。いずれにおいても中長期的に大きく向上していることが確認できています (図 17)。

図 17：企業価値・EVA の推移

企業価値は中長期的に向上



(2) 非財務インパクトの定量化

非財務のインパクトを定量的に可視化する動きが広がりを見せるなか、当社においても、IFVI が主導する「インパクト加重会計 *」を用いて、前中計の重点活動である AHS (鉱山向け無人ダンプトラック運行システム) のグローバルでの社会インパクトの金額算出に取り組みしました。金額算出においては、前身にあたるハーバード・ビジネス・スクールが提唱したフレームワークも参照しています。全世界で 1 年間に AHS が生み出す社会インパクトは約 3,600 億円と算出され、コマツの取り組みが、労働力不足の解消や事故リスクの低減など、大きな正のインパクトをもたらしていることが確認されました (図 18)。次年度以降も、中計に謳っている社会課題解決に向けた重点活動を選定し、インパクトを算定する取り組みを継続していく予定です。

このように非財務インパクトの見える化を進めることで社会課題の解決にドライブをかけ、将来的な企業価値向上につなげていくことも、経理・財務部門の新しい役割と捉えています。

図 18：AHS のインパクト加重会計のロジック例
AHS は全世界で 1 年間に約 3,600 億円の社会インパクトを創出

インパクトタイプ		算出内容
アクセス	価格の手頃さ	自社の従来型製品と比較した場合の AHS の手に入れやすさ
	基本的ニーズ	AHS の提供によって各国に提供された労働価値
品質	有効性	AHS の事故リスク低減により削減された労働災害補償額
		AHS の事故リスク低減により回避された労働損失額
環境	利用段階	AHS 利用時に排出する CO ₂ コスト
	利用終了段階	AHS 廃棄時に排出する CO ₂ コスト
総計		約 3,600 億円

* アビームコンサルティング株式会社との共同分析。インパクト加重会計はハーバード・ビジネス・スクールのインパクト加重会計イニシアティブから現在は国際インパクト評価財団 (IFVI) に発展。

研究開発戦略

中期経営計画では、カーボンニュートラルに向けた多様な動力源への対応とともに、お客さまの現場における安全性や生産性の向上に貢献するソリューションの開発に取り組む方向性を示しています。ここでは、AIを活用した開発改革や、より高度な自動化・遠隔操作化、SDV*をコンセプトとした機種などの技術開発についてご紹介します。

■ 中長期的な研究開発方針

コマツは「品質と信頼性の追求」と「ものづくりと技術の革新」を創業時からのDNAとして継承しつつ、安全で生産性の高いクリーンな現場を実現するソリューションパートナーとして、お客さまと共にイノベーションによる価値共創に挑戦しています。この挑戦を行ううえで軸となる活動が、カーボンニュートラルやお客さまの現場施工の最適化に向けた革新的なモノ・コトづくりであり、多様な動力源への対応とより高度な自動化・遠隔操作化の実現に向けて、技術開発に取り組んでいます。これらの新しい技術は、さまざまな動力源、通信インフラを持つお客さまの現場への適応が求められており、お客さまにも協力をいただきながら、世界各地域で研究開発を進めています。

■ グローバルな研究開発体制

世界中のさまざまな現場環境に対応した建設・鉱山機械や、ソリューションを効率的に研究開発するために、グローバルに研究開発拠点を配置し、相互の人材交流や共同開発の拡大などを行いながら活動を推進しています。また、イノベーションの起点となる技術を生み出すために、有望な分野での先進技術を有する国内外の大学、研究所、企業と積極的に連携・協働し、社内のコア技術と外部の知見の融合（オープンイノベーション）による技術革新のスピードアップに取り組んでいます。そのようにしてつくりあげた技術を守り、競争力のある商品・サービス・ソリューションとするために、グローバルに特許を出願し、権利化を行っています。

DXやAIの進化に伴う技術発展のスピードは目覚ましく、コマツを取り巻く競争環境も厳しさを増しています。技術による差別化が重要となるなか、研究開発部門が担う責務は非常に大きく、技術革新の

スピードアップを図るためには、私たち自身の研究開発の進め方も進化させていく必要があります。例えば、AIの進化は製品そのものだけでなく、すべての仕事のやり方に変革をもたらすことができると考えています。ChatGPTの登場以降、生成AIは急速に進化を遂げ、2024年末には平均的な人のIQを超えたと言われており、いずれは電気・水・インターネットと同様に社会インフラ化されると予測されています。コマツの研究開発においてもAIを活用して「迅速な開発」「自動化・遠隔操作化・電動化への対応」「デジタル活用の促進」を推進していきます。

■ AIを活用した開発改革

生成AIを商品・サービス・ソリューションへつなげるため、まずは業務プロセスの効率化への活用を進めています。生成AIを社内でも適切に活用するためのグローバルな利用ポリシーを定め、各国・地域の法規制対応も含めた、各現地法人でのユースケースの情報共有と連携を進めるためのITインフラ構築を進めています。この活動は、CTOをリーダーに、CTO室を主管部門として、海外現地法人とも連携したグローバルなワーキングチームをつくり、人材育成、開発基盤の構築を行い、開発力強化およびグローバルでの生成AIの活用促進へつなげています。

またバリューチェーンにおける活用事例では、2024年に市場導入した新世代油圧ショベルやホイールローダーに搭載したKomtraxを通じて、コンポーネントや使われ方に関するより詳細なデータを取得できるようになりました。Komtraxから得られるデータは、製品の品質向上に役立ただけでなく、お客さまの機械の状態を最適に保つため、代理店のサービス業務にも活用されています。開発部門と、販売代理店の業務改革をサポートするソリューション本部が協働し、コ

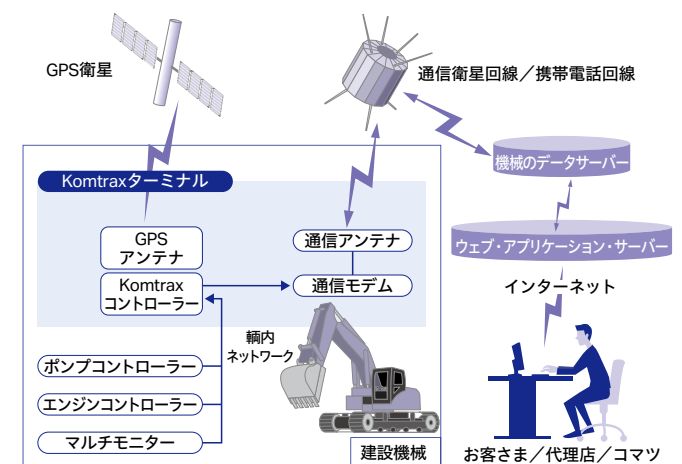
*「Software defined vehicle」の略。ソフトウェアによって定義・管理される車のことを指す。
SDVはソフトウェアの更新によって、車の機能や性能を柔軟にアップデート・変更できる点が特徴。

ンポーネントの寿命予測、異常・故障の検知、最適なオーバーホール（分解・点検・修理）時期の検知などのアプリケーションの開発に取り組んでいます。このような予知保全にもAIの適用が進められています。



生成AIグローバルワーキングチームの活動風景

Komtraxの仕組み



研究開発戦略

■ 鉱山機械の自動化・遠隔操作化

高地や寒冷地などの過酷な環境で長時間の連続稼働が求められる鉱山現場において、安全性の向上、生産量の最大化、GHG（Greenhouse gas：温室効果ガス）の削減が、お客さまにとって共通の課題となっています。コマツは、持続可能な鉱山オペレーションへの貢献を目指し、製品の自動化・遠隔操作化、脱炭素化などの技術開発に取り組むとともに、鉱山現場の最適なフリート管理を実現するためのソリューション開発にも取り組んでいます。

製品開発では、自動化、遠隔操作化、無人化などを含めた鉱山機械の生産性・効率改善に向けた開発に加え、電動化、燃料電池、水素活用などの多様な動力源の開発や、既存の内燃機関を活かしたエタノール混合燃料などへの対応、あるいは、内燃機関からのエネルギー回生技術を搭載した、GHG 排出のより少ない機械の開発を進めています。ソリューション開発では、鉱山内の設備・機械をシステムでつなぎ、稼働の見える化、オペレーターへのアシスト、各工程の最適化・自動化、施工プロセス間の待ち時間低減など、鉱山オペレーション全体の最適化を実現する取り組みを順次進めています。

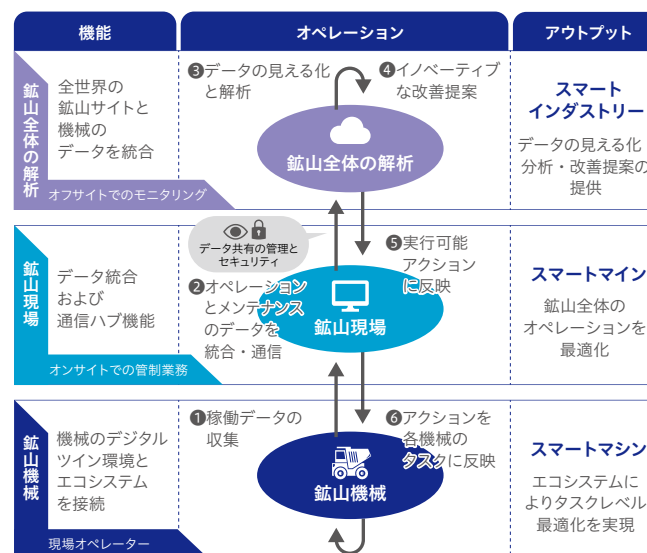
自動化技術では、コマツは2008年、世界に先駆けてAHS（Autonomous haulage system：鉱山向け無人ダンプトラック運行システム）を商用導入し、現在世界 5 カ国 25 カ所の鉱山に 896 台が導入されています（2025 年 6 月末時点）。AHS は有人稼働ダンプトラックに対し、最適運転制御による効率的な運搬により、格段に高い安全性、生産性の向上、および急加速の低減などによる GHG 削減に貢献しています。また、遠隔操作技術では Anglo American 社と提携し、2023 年よりブラジル南東部の Minas-Rio 鉄鉱山にて大型 ICT ブルドーザーの遠隔操作仕様車を導入しました。鉱山のストックパイル（集積場）という危険な傾斜地での作業を遠隔操作化することで、安全で快適な環境でのオペレーションを実現しています。さらに当該機はマシンガイダンスシステム「ProVision」と連携したコマツ独自のブレード自動制御技術を有しており、熟練オペレーターでなくとも遠隔地から簡単に操作することが可能です。

コマツは、業界をリードする FMS（Fleet management system：フリート管理システム）「DISPATCH」を基盤として、車両管理から、鉱山現場のオペレーション管理、さらには、お客さまの経営する鉱山

全体のデータ分析を可能とするモジュラーエコシステムを、2024 年に発表しました。これは鉱山ソリューションを提供するための包括的なフレームワークで、車両、鉱山現場、鉱山オペレーション全体でのデータ分析の、3 層で構成されています（図）。このエコシステムは、オープンアーキテクチャ設計を採用しており、コマツ製品だけでなく、サード・パーティ・ベンダーや他メーカーの車両からのデータも含め、鉱山オペレーション全体に接続し、車両状況、稼働状況のビッグデータを活用し、意思決定の効率化を支援することができます。これにより、鉱山業界に対して比類のない価値を提供することが可能になります。

加えて 2024 年 9 月、コマツは鉱山プロセスの最適化と効率化の技術を提供する企業 Octodots Analytics 社を買収しました。Octodots Analytics 社は AI を活用し、熟練の FMS のオペレーターがシステム上で行う複雑な決定を解析し、リアルタイムで最適化します。コマツの DISPATCH と連携し、既存ソリューションの能力を最大化する役割を果たします。

モジュラーエコシステム



■ 一般建機の自動化・遠隔操作化

一般建機においても、自動化・遠隔操作化の研究開発を進めています。自動化では、2024 年 12 月に、3D 施工機能を標準搭載した油圧ショベル「PC200i-12」を日本市場に導入しました。本機は 3D 設計データを建設機械に取り込み、GNSS（衛星測位システム）を利用して図面に対する機械・作業機の位置が正確にわかる 3D マシンガイダンス機能を標準搭載しています。また、機械側が作業機の自動停止や図面に沿った操作を自動でサポートする 3D マシンコントロールへの切り替えも可能です。これにより、オペレーターの操作技量にかかわらず、図面どおりの施工が可能です。さらには、スマートコンストラクション®の施工管理アプリケーションの一部が標準装備されており、お客さまの ICT 施工への対応を一段と容易にしています。また、業界初の自動旋回機能や、衝突回避範囲を判定し自動停止するジオフェンス機能も搭載しています。

P.24 特集1 プロジェクトストーリー（新世代油圧ショベル）

P.56 製品安全性の向上

遠隔操作化では、作業機のセミオート制御機能を搭載した油圧ショベルや自動ブレード制御機能を搭載したブルドーザーの遠隔操作仕様車の開発が完了し、無人施工の実現に向けた研究開発を進めています。また、2024 年には、株式会社 EARTHBRAIN と共同開発した建設機械向け遠隔操作システム「Smart Construction Teleoperation」を販売開始しました。1 台のコックピットから複数台の建設機械に切り替えが可能であり、人手不足に加え、安全性や生産性の向上を課題とするお客さまの課題解決に貢献しています。また、同システムの機能を搭載したモビリティオフィスも販売を開始しました。機動性を高め、災害復旧などへの活用も期待されています。



株式会社廣瀬で保有するシステム対応の油圧ショベル(左)と同社に提供したSmart Construction Teleoperationのコックピット(右)

研究開発戦略

■ 知的財産活動と推進体制

コマツの知的財産部門では、研究開発部門がつくりあげた技術を守り、競争力のある商品・サービス・ソリューションとするための特許・意匠出願活動、ブランド構築と保護のための商標出願活動などを行っています。研究開発部門の技術やアイデアを的確に権利化するために、知的財産部員を研究開発部門のある事業所に配置しています。この体制により、研究開発の企画段階からの連携や、国内外の産官学連携の進捗にも網を張り、イノベーションの萌芽を見逃さないように取り組んでいます。

一方、ブランディングなど事業部門に近いところで生まれる商標などの知的財産についても、関連部門と積極的にコミュニケーションを図ることにより、当社のグローバルビジネスが優位に展開できるように取り組んでいます。

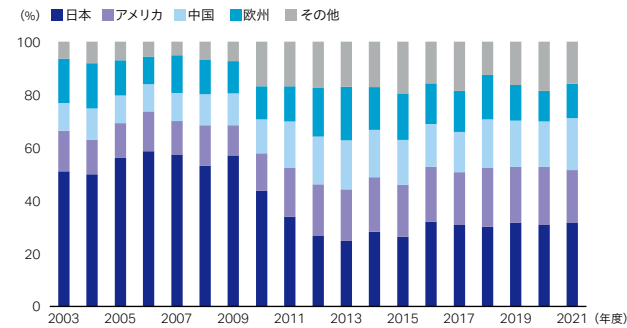
■ グローバルな特許権の取得

研究開発部門と寄り添った知的財産活動により、中長期的な視点で取り組んだキー技術の把握と、迅速かつ強固な発明出願が可能になっています。その活動によって、コマツでは取得した特許権の実施率が6割を超える高い水準にあります*。

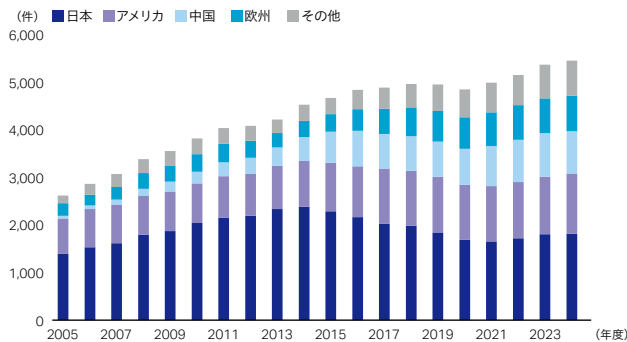
また、グローバルな生産・販売に対応するために、特許権の保有国ポートフォリオの適正化を進めてきました。特に建設機械に関連する技術については2010年度より、原則として日本、アメリカ、中国、およびドイツを主とする欧州にて権利化を目指す活動を推進してきました。従来は日本国内出願を重視していましたが、前述の国・地域で均等な出願比率となるように努めてきました。また登録となった権利の保有も適時見直しを行い、2024年度末現在で、それらの国・地域でグローバルにバランスのとれた特許権のポートフォリオを構築しています。

* 日本の特許権の利用割合は5割前後。（特許庁調べ）

各国の出願比率推移



各国の特許権保有件数



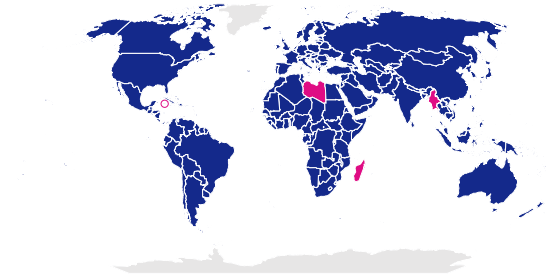
■ ブランディングと模倣品対策

ブランディングに関しては、コーポレートレベルの商標権の取得を推進しています。商品・技術名称の商標権については、それらの名称を使用することがコマツへの求心力を高めると判断されるものへの権利取得を行っています。コマツロゴは、履带式建設機械の分類で商標法が安定して運用されている国々での権利化が済んでいます。2024年に制定した新ビジュアルアイデンティティについては、法律要件により商標権が取得できない国もありますが、いくつかの国では既に商標権の登録を得ています。

また、EC（エレクトリックコマース）サイトでは、コマツの模倣部品も散見されていますが、当社のブランドイメージを毀損することがないように、マーケティング部門と連携し適切に対応しています。

コマツロゴの出願・登録状況

■登録 ■出願中



新ビジュアルアイデンティティ



Web [新ビジュアルアイデンティティについて](#)

■ 社外評価

コマツは、世界有数の情報サービスプロバイダーである Clarivate 社より「Top100 グローバルイノベーター 2025」に選出されました（2015～2025年において、11年連続受賞）。これは、Clarivate 社が2012年より世界で100万社を超える評価対象企業のなかから特許の影響（他者のアイデアに影響を与えた度合い）や発明に投じられた地理的投資レベルなどを加味して世界のイノベーションリーダーのトップ100社を選出しているものです。



Clarivate 社「Top100 グローバルイノベーター」の歴代表彰盾

特集2 中期経営計画 重点活動

コマツが目指す未来のものづくり ——生産DX戦略

コマツは、創業の精神のもとにこれまでに幾多の困難を乗り越え、ものづくりと技術の革新で新たな価値を創り、成長してきました。デジタル技術の進展により、世界のものづくりは転換期を迎えています。新中期経営計画では、AI活用・DXによるビジネス基盤（システム・プロセス）の効率化を掲げ、環境変動に強いグローバルな生産体制の構築を進めています。本特集では、生産現場で進むDXの取り組みをご紹介します。

専務執行役員
生産本部長、物流担当
柳沢 是清



■ コマツの生産戦略とものづくりにおける強み

コマツグループ社員の共通の価値観であるコマツウェイでは、社員が現場力を高め、技術革新を通じて新たな価値を創造するための具体的な指針として、「ものづくり価値創造の7ways」を定めています。ものづくりはコマツの根幹であり、私たちはこれまで、たゆまぬ改善活動を通じて、競争力のある生産体制を築いてきました。私は、生産におけるコマツの強みは主に以下の4つと考えています。まず1つ目は「キーコンポーネントの自前化」です。建設機械の性能を左右する主要コンポーネントの技術を自社で保有し生産することで、車体の全世界同一品質を実現しています。次に「マザー工場制」で、建設機械・車両事業のグローバル62工場のうち、9工場を開発と生産が一体となったマザー工場と呼んでいます。マザー工場は製品のQDC（品質・納期・コスト）最適化を担い、同一製品を生産する海外の工場を指導しています。3つ目は「クロスソース体制」です。建機業界は景気変動の影響を受けやすく、需要の急激な増減に対する生産対応が非常に重要となるため、同一モデルを生産する工場間で最適な製品の相互供給体制を敷いています。また部品も複数地域のサプライヤーから調達し、自然災害や地政学リスクに備えています。そして4つ目が「協力企業（サプライヤー）との強固な関係」です。コマツの事業活動を支える重要な協力企業である「みどり会」と共に、安全、品質、生産性、

人材育成などの面で協力し合い、パートナーシップを構築しています。

■ 次世代のものづくりに向けた生産のDX

コマツは、AIやDXを活用してマーケットから開発・生産までのバリューチェーン全体をデータでつなぐことにより、新たな価値の創造を目指しています。市場に出た建機の使用状況や修理履歴などのデータを号機単位で管理し、それを開発・生産工程にフィードバックすることで、より高品質な製品づくりのPDCAサイクルを回し、お客さまに満足いただける製品・サービスの提供に取り組んでいます。

この方針のもと、私たち生産本部は、「変動に強く止まらない、コストミニマムな工場」の実現に取り組んでいます。AIによる最適な生産計画の立案や、災害や地政学リスク発生時には、自律的に代替部品の手配や生産ラインの切り替えを判断するなど、安定したサプライチェーンの構築に向けた取り組みを進めています。また、工程の自動化推進に加え、KOM-MICS（工場稼働状況可視化システム）などのデジタルツールを活用してサプライチェーン全体をデータでつなぎ、工程の見える化やジャストインタイムでの部品供給など、生産性の向上に向けた取り組みを着々と進めており、人はより創造的で付加価値の高い業務に専念できる環境を目指しています。

■ 戦略的な投資でデータ連携と一元管理を加速

このような理想を実現するために鍵となるのが、データ同士の連携と活用です。これまで、各拠点・部門で分散して管理していたデータをKOM-MICSで一元管理し、データの利活用を可能にする環境づくりを推進しています。現在重点投資を行っている大阪工場では、DXパイロット工場として自律的な生産計画立案の試行導入や、構内搬送の自動化を進めており、確立した技術をグローバルに水平展開していきます。

サイバー攻撃などのリスクへの備えも同時に進めています。CSIRT（Computer security incident response team）に加え、F（Factory）SIRTも立ち上げ、工場内の情報セキュリティ監視やインシデント対応を強化しています。

DX戦略の実行に必要な人や資金の配分は、グローバル全体で捉えて実行しています。工場横断的に専属チームを立ち上げ、外部の知見も取り入れながら、DX研究を加速度的に進めています。

また、DX関連の投資は短期的な効果が目に見えづらいケースもあるため、戦略投資枠として慎重に審議しながら実行しています。こうした取り組みを通じて、スピード感を持って着実に、コマツが目指す工場の姿に近付けていきます。

特集 2 中計経営計画 重点活動／生産 DX 戦略

■ 大阪工場 DX プロジェクト

ダントツの生産性と競争力を実現する次世代の DX 工場

コマツ大阪工場（大阪府枚方市）は、大型ブルドーザーや中・大型油圧ショベル、環境リサイクル機械のマザー工場であり、キーコンポーネントである減速機も生産する主力の生産拠点の一つです。操業から70年余りが経過しており、カーボンニュートラルへの対応や人手不足などの近年の社会課題に対応するため、2023年度に中型油圧ショベル生産ラインの再編プロジェクトが始動しました。2026年度より順次、竣工・立ち上げを予定しています。

本プロジェクトでは、「ダントツの生産性と競争力の実現」をコンセプトに、次世代の DX 工場を目指しています。従来、工場内の4Mデータ（人・機械・材料・方法）は、各工程で個別に管理されており、十分な利活用がされていませんでした。現在は、自社開発の共通プラットフォーム（KOM-MICS）により、データのリアルタイムでの収集と整理が可能となり、工場コックピットで一元管理しています。これにより、新ラインでは以下の効果を目指しています。

① 生産性 1.5 倍

収集したデータをもとに、AGV（Automated guided vehicle：自動搬送車）による部品・完成品の自動搬送を実現し、生産性 1.5 倍を目指します。



工場コックピットによるデータの集中管理



AGVによる自動搬送



排ガス規制のデカールを AI が画像認識し自動検査

② 管理業務の効率化

従来は人手で行っていた在庫計画や進捗管理などの間接業務は、デジタル化による自動生成を進め、管理業務を30%減らし、人的リソースを強化部門へシフトすることを目指しています。

③ 生産ラインのデジタルツイン

収集したデータを3Dモデルと連携させることで生産ラインのデジタルツインを再現し、工程の進捗を可視化する取り組みも試行中です。従来は工程の進捗を数字やグラフで表していたため、部品の滞留や工程のロスが熟練者にしか見抜けませんでしたが、3Dモデルにより直感的な把握が可能となり、課題の早期発見・対応につながります。

このように、工場の稼働データをリアルタイムで吸い上げ、コスト改善や工程・在庫計画の最適化などのPDCAを高速に回し、改善を進めていきます。

AIの活用については既存業務の効率化に加え、より挑戦的な取り組みについてもPoC（実証実験）を進めています。例えば、排ガス規制に関する出荷前検査では、車体に貼付されたデカールをAIが画像認識し、号機情報と照合して自動判定することで、検査工程の自動化を実現しています。

また、新建屋では、再生可能エネルギーの活用や新たな生産技術の導入を通じて、環境負荷ゼロの工場づくりにも取り組んでいます。

〔プロジェクトチームの取り組み〕

本プロジェクトは大阪工場の取り組みではありますが、他工場の生産技術スタッフも横断的に参加し、DX技術の研究・導入に知恵を絞っています。現在DX技術を試行導入しているコンポーネント組立ラインでは、AGVによる搬送自動化や間接業務の効率化など、既に成果が出ている部分もあり、今後も改善を積み重ねながら、確立した技術はグローバルに水平展開していきたいと思います。

本プロジェクトでは、2026年度に中型油圧ショベル 板金塗装ライン、2029年度には組立ラインの竣工を予定しています。組立ラインでは、2024年12月に日本市場で発売した「PC200i-12」に代表されるSDVのラインアップ拡大が将来的に見込まれる一方、生産の観点では、コントローラーの数やソフトウェア関連の作業量が大きく増えることが課題となります。これに対応するため、これまでライン外で対応していた車体の動作精度を校正するキャリブレーション作業（測定機器やセンサーの正確性を標準機と比較して調整・補正する作業）の効率改善をはじめとした対策案を検討しています。今後も建設機械の進化とともに、最適なライン構築を目指します。

生産DX改革のパイロットプロジェクトを実行する大阪工場では、仕事量の変動に強く、コストミニマムな工場を目指し、最先端のDX・AI技術によるさまざまな改革に取り組んでいます。ここから、コマツグループ全体のものづくり競争力を一段と引き上げ、顧客価値の創造に貢献していきます。



キャリブレーション作業の様子

特集 2 中計経営計画 重点活動／生産 DX 戦略

■ 海外工場事例（バンコックコマツ株式会社）

デジタル技術で工場をイノベーションする
「BKC DX activity」を推進

バンコックコマツ（BKC）は、タイ国内向けに加え、クロスソースの拠点としてアジア・大洋州・北米向けに中型油圧ショベルを生産・輸出しています。2020 年から生産機種を増やしていますが、サイズや構造が大きく異なる車両を同一のラインで組み立てることにより、生産効率が悪化するという課題を抱えていました。また、競合企業との価格競争も激化していることから、工場全体の生産性向上による原価改善が急務であると認識し、「BKC DX activity」を立ち上げました。この活動は、社内にプログラマーを有する強みを活かし、デジタル技術による工場全体のイノベーションを目指しています。DX 人材開発ロードマップを策定し、2022 年からプログラマーに加え、各職場での DX キーパーソンを育成し、会社全体での DX を強力に推進する体制を整備しています。

生産性向上の土台となる安全面では、社員が工場内で発見した危険箇所や不安全行為を即座に携帯電話から登録できるアプリケーション「Mark white」を開発しました。これにより、社員の安全意識が向上し、リスク登録件数は従来の 4 倍以上となり、リスクの早期発見と対処が可能となりました。

生産性改善では、2023 年に新組立ラインを設置した際に、コンベアー方式でなく、AGV で実施する方式を導入しました。これにより、生産性を 15%改善するとともに、将来の生産機種や生産台数の変動にもフ

レキシブルに対応できるようにしました。

2024 年からは、フォークリフトで行っていた工場間の組立部品搬送を AMR（Autonomous mobile robot：自律走行搬送ロボット）を活用することで自動化しました。現在は、生産計画を自動倉庫、AMR、組立ラインの AGV に共有し、生産進捗に従って自律的に部品を出庫することにもチャレンジしており、更なる生産性向上を図ります。

調達部品についても、サプライヤーの輸送から工場内の入出庫までを一元管理することで、リアルタイムで部品の在庫状況を把握できるようにし、納期管理や入出庫状況の確認など、管理業務の効率化を進めています。次のステップでは、一元管理されたデータを活用し、集荷タイミングの最適化や積載効率向上など、更なる効率改善に取り組んでいきます。

BKC は、マザー工場の大阪工場と連携を密にし、コマツグループにおける DX の先進事例となることを目指して活動してきました。今後も更なる効率化を目指して活動を推進し、コマツの成長に貢献していきます。



組立ラインで稼働する AGV



AMR を活用した部品の無人搬送

■ 協力企業とコマツの共同開発事例
(ハンマー鍛造ラインの自動化)

危険かつ作業負荷の大きいハンマー打撃工程を無人化

建設・鉱山機械のバケットツースやギヤ、エンジンシャフトなど、大型で強度を要する部品にはハンマー鍛造製法が使用されています。ハンマー鍛造とは、金型にはめ込んだ超高温の鉄の塊を数トンの力で叩

く、1800 年代から続く伝統的な製法です。作業者が足踏みペダルを踏むと大型ハンマーが落とされる仕組みで、打撃音が大きく、衝撃で鉄（ワーク）が飛び跳ねる危険もあるため、従来、熟練かつ屈強な筋力を持つ作業者のみが行える工程でした。しかしながら、人手不足に伴い、技術の伝承も危ぶまれることから、生産技術開発センタでは鍛造部品を生産する協力企業の北陸工業株式会社（新潟県）と共に、本工程の自動化技術の開発に挑戦しました。

まず、従来の足踏み式ハンマーから、数値制御により自動運転プログラムが設定可能な専用の操作盤を製作し、成形物をロボットが搬送するラインを立ち上げました。開発にあたり、強い打撃によりワークがずれたり、飛び出したりする現象が発生したため、打撃力の最適化に取り組みました。さらにワークの位置ズレ検知機能を搭載し、2025 年 2 月より運用を開始しています。

また、同じく鍛造部品を製造する協力企業の株式会社コマヤマ（長野県）より、熟練者のハンマー操作のデータ提供を受け、早稲田大学との共同研究で、作業者育成のための VR シミュレーターを開発しました。これにより、従来は一人前になるのに 5 ～ 10 年を要したハンマー作業者の短期養成が可能になります。



ロボットによる自動化



バンコックコマツ外観

[Web](#) 自動化前のハンマー鍛造工程（北陸工業 HP）

[Web](#) 自動化後の工程

サステナビリティ

サステナビリティマネジメント 50

< 人と共に >

人的資本 51

ビジネスと人権 55

< 社会と共に >

製品安全性の向上 56

社会貢献活動 57

< 地球と共に >

地球環境問題への取り組み 58



カンボジアで稼働中の対人地雷除去機「D85MS-15」

サステナビリティマネジメント

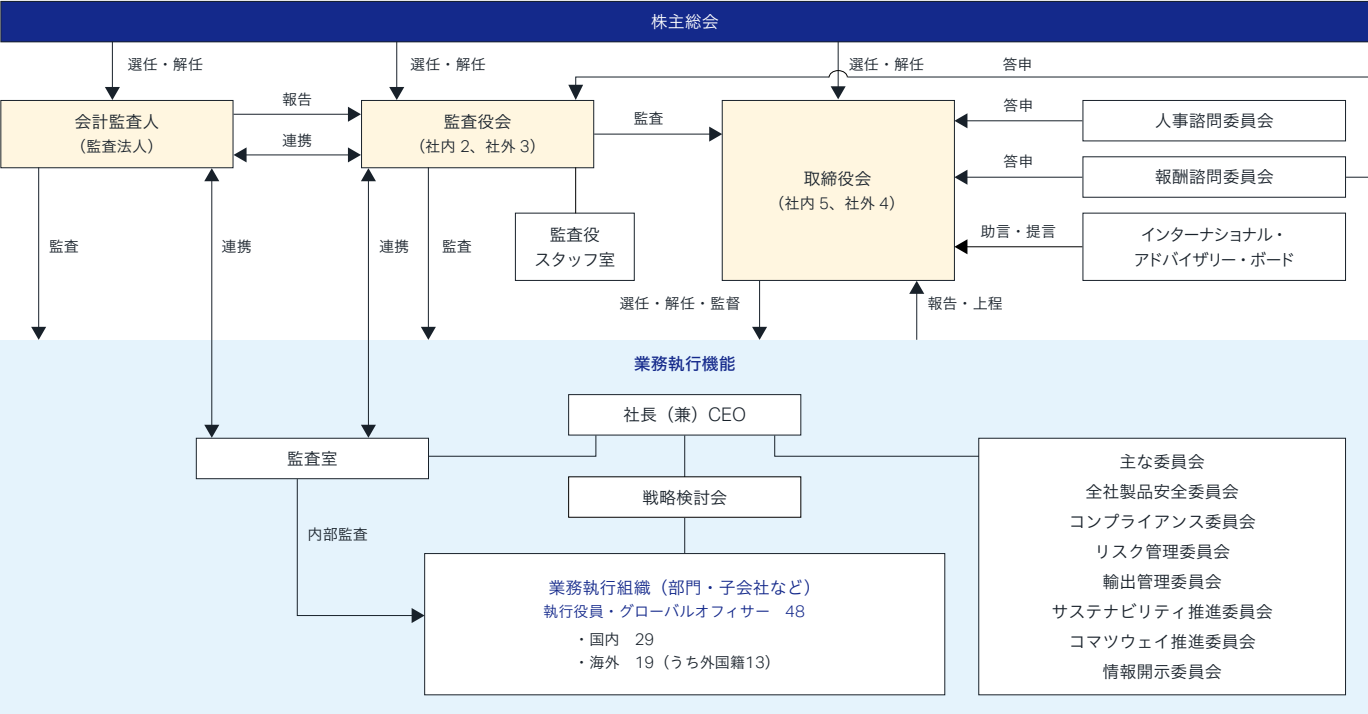
コマツは、サステナビリティ基本方針に基づき、環境や安全に配慮した高品質・高効率な商品・サービス・ソリューションを提供する事業活動を通じて、社会課題の解決に貢献していくことを基本的な姿勢としています。今後も、新たな顧客価値の創造を通じて、社会課題の解決と収益向上の好循環による持続的な成長を目指し、サステナビリティを重視した経営を推進していきます。

■ サステナビリティ推進体制

コマツは、サステナビリティ基本方針に基づき、人事、労働安全衛生、コンプライアンス、人権、環境などの課題分野に応じ、社長あるいは掌握役員を委員長とし、各事業・機能部門などの責任者から構成される各種会議体を設置し、グループ全体にわたる方針や施策の審議・決定および推進を図っています。例えば、人事・教育施策はコマツウェイ推進委員会にて、環境や人権などに関わる施策はサステナビリティ推進委員会にて、それぞれ審議されています。また、カーボンニュートラルや脱炭

素化に向けた事業戦略などについては戦略検討会で議論されています。前述の委員会の議論内容や事業戦略については、取締役会で定期的に報告され、審議されています。また、中期経営計画において、マテリアリティの観点から特に重要な社会課題解決に関する活動テーマと KPI（重要業績評価指標）を設定し、その達成状況を統合報告書にて公開するとともに役員報酬にも連動させることで、サステナビリティを着実に推進していく体制としています。

サステナビリティ推進体制（2025 年 6 月末日現在）



サステナビリティに関する主な議題（2024 年度）

会議名	開催月	主な議題
取締役会	4 月	・サステナビリティ推進委員会報告
	10 月	・次期中期経営計画におけるサステナビリティ目標 ・人事部門の中期経営計画重点活動の進捗 / 次期中期経営計画目標 ・人的資本経営への取り組み
戦略検討会	随時	・気候変動に関連する事業戦略の検討（低炭素製品・電動化製品の研究開発など）
執行役員ミーティング	1 月	・経営目標に対する進捗管理 ・外部有識者による人的資本に関する講演
コンプライアンス委員会	9 月 2 月	・コンプライアンスの活動状況
リスク管理委員会	随時	・コーポレートリスクの洗い出し・整理
コマツウェイ推進委員会	9 月	・中期経営計画における人事部門 重点活動の進捗 ・グローバルな人事部門の課題と解決の方向性
	1 月	・中期経営計画における人事部門 重点活動の進捗 ・日本を中心とした人事部門の課題と解決の方向性
サステナビリティ推進委員会	8 月	・次期中期経営計画 経営目標 ・人権対応 / 環境管理施策など
	1 月	・中期経営計画 活動進捗 ・サステナビリティに関する開示内容
	3 月	・気候変動に関する中期経営計画 活動進捗

<人と共に>

人的資本

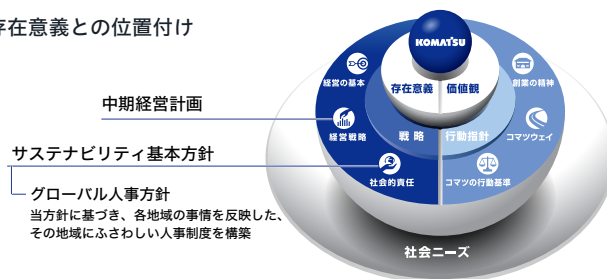
コマツにとって「人材」とは、新しい価値を生み出すかけがえのない財産の一つです。多様な人材の能力や個性を最大限に引き出すことがイノベーションを生み出し、持続的な企業価値の向上につながると考え、継続的な人材への投資を行っています。経営戦略とのつながりを一層意識した施策を展開しながら、人的資本経営の更なる強化を図っています。

Web グローバル人事方針（ESG データブック P.43）

■ 人材戦略と経営戦略の位置付け

コマツでは、存在意義に基づき、事業活動を通じて社会の要請に応えていくことが社会的責任であると考えています。持続可能な社会の実現と事業の成長に向けた企業姿勢をサステナビリティ基本方針として定め、そのなかで「グローバルに多様な人材が一つのチームとして、事業の成長に貢献できる環境の実現」をグローバル人事方針として掲げています。この方針のもと、会社視点では経営戦略の実現に向けて人事機能として果たすべき役割を明確にし、個人視点では社員一人ひとりがコマツでの就業体験を通じて獲得したい価値や成長機会、このマッチングを図ることで、企業と社員が共に成長し続ける関係を長期的な人材戦略の核としています。また、変化の激しいビジネス環境に対応するため、経営戦略の一つである中期経営計画やコマツを取り巻く外部環境を人事の視点から分析し、経営との対話を重ねながら、中期的な人材戦略および人事・教育施策の立案を進めています。

存在意義との位置付け



■ 推進体制

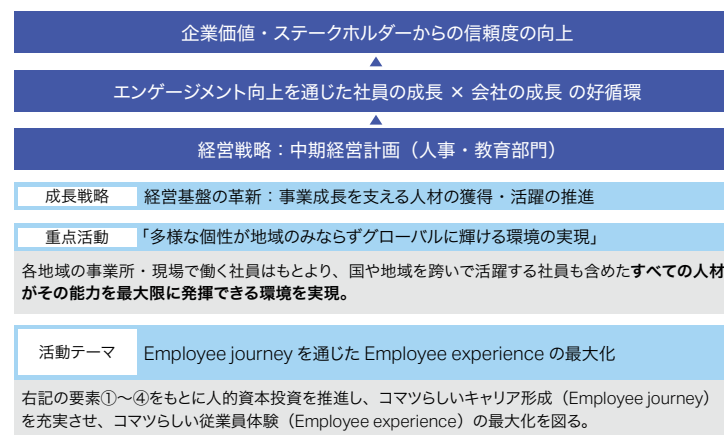
社長を委員長とする人事戦略会議である「コマツウェイ推進委員会」では、執行役員・グローバルオフィサーが参加し、将来のグローバルな人事・教育施策に関する議論を重ねています。また、主要海外グループ会社の人事部門責任者が出席する「グローバル HR 会議」も定期的

に開催し、各地域の課題共有やグローバルに共通する課題や施策について議論を行っています。これらの活動を通じ、地域の枠を超えて活発に意見を交わしながら各種施策の実現につなげています。

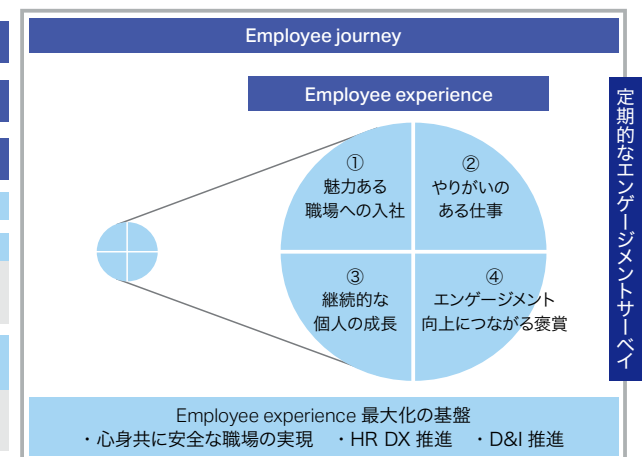
■ 新たな中期経営計画における人的資本投資の考え方

2025 年度よりスタートした中期経営計画のタイトル「Driving value with ambition 価値創造への挑戦」には、新たな価値創造とグループ全体の成長に向けて果敢に取り組む意思に加え、グループの社員一人ひとりが、これまでの成功体験や常識にとらわれない思考でさまざまな課題への挑戦を続け、主体的に変革を推進することへの期待も込められています。こうした考えのもと、成長戦略 3 本柱の一つである「経営基盤の革新」においても、「事業成長を支える人材の獲得・活躍の推進」を掲げ、「多様な個性が地域のみならずグローバルに輝ける環境の実現」を人事・教育部門の重点活動と位置付けています。グローバルに事業を展開する当社において、各地域の事業所・現場で

新たな中期経営計画に基づく重点活動



働く社員はもとより、国や地域を跨いで活躍する社員も含めたすべての人材が、その能力を最大限に発揮できる環境を実現することが目指すべき姿であり、その実現のために、会社経営の視点だけではなく、社員の目線で各種施策を展開・推進しています。具体的には、「コマツらしいキャリア形成（Employee journey）」を通じた「コマツらしい従業員体験（Employee experience）」の最大化を図るため、①魅力ある職場への入社、②やりがいのある仕事、③継続的な個人の成長、④エンゲージメント向上につながる褒賞、という 4 つの要素を軸に施策を体系的に展開しています。これらの取り組みを支える仕組みとして、定期的にエンゲージメントサーベイを実施し、社員の意識や職場環境に関する定量的な把握を行い、地域・部門ごとの結果に応じてアクションプランを策定・実行することで、社員の声を反映した改善を継続的に進めています。エンゲージメントの向上を図ることで、社員が創出するアウトプットの最大化につなげるとともに、会社の成長と社員の成長の好循環を生み出し、更なる企業価値の向上を図っていきます。



<人と共に>人的資本

■ 人材戦略の各種施策

(1) 人材獲得・定着

コマツにとって事業の成長に必要な優秀な人材を獲得するために、社員への提供価値を「Komatsu EVP* playbook」として言語化・視覚化し、グローバルに共有するとともに、各国・各社にてそれぞれの実情に応じた人材獲得・リテンション施策を展開しています。また、F1 チーム「アトラシアン・ウィリアムズ・レーシング」とのパートナーシップなどのコマツブランドの認知度向上に向けた取り組みを通じて各国の採用競争力の強化につなげています。日本国内においても、多様化する価値観に対応した採用手法を展開するとともに、入社した社員が早期に順応し活躍できるよう、当社に対する理解促進や人脈形成のサポートなどのオンボーディング施策を充実させています。

* EVP (Employee value proposition): 「企業が社員に提供する価値」を指し、具体的には、ミッションやビジョン、企業の価値観・文化、人材育成体制、キャリア形成環境、職場環境、報酬や待遇そして福利厚生など多岐にわたる。

(2) 人材育成・活用

① 経営幹部候補育成

全世界で事業を展開し、海外売上げ比率が約 9 割、日本以外で働く社員が約 7 割を占めるコマツグループにとって、グローバルリーダーの育成が成長の大きな鍵を握ります。海外現地法人では、ナショナル社員（現地社員）がトップマネジメントとして経営を担うケースが多数を占めるだけでなく、主要な海外現地法人のトップについては、その地域のみならず連結経営の一端を担う「グローバルオフィサー」に任命しています。さらに、グローバルオフィサーのなかでも経営の中核を担う人材を当社の執行役員に任命しています。また、グローバルで約 700 の主要なポジションを「グローバル・キー・ポジション (GKP)」として位置付けてサクセッションプランを策定し、毎年アップデートしています。

Global management seminar (GMS)

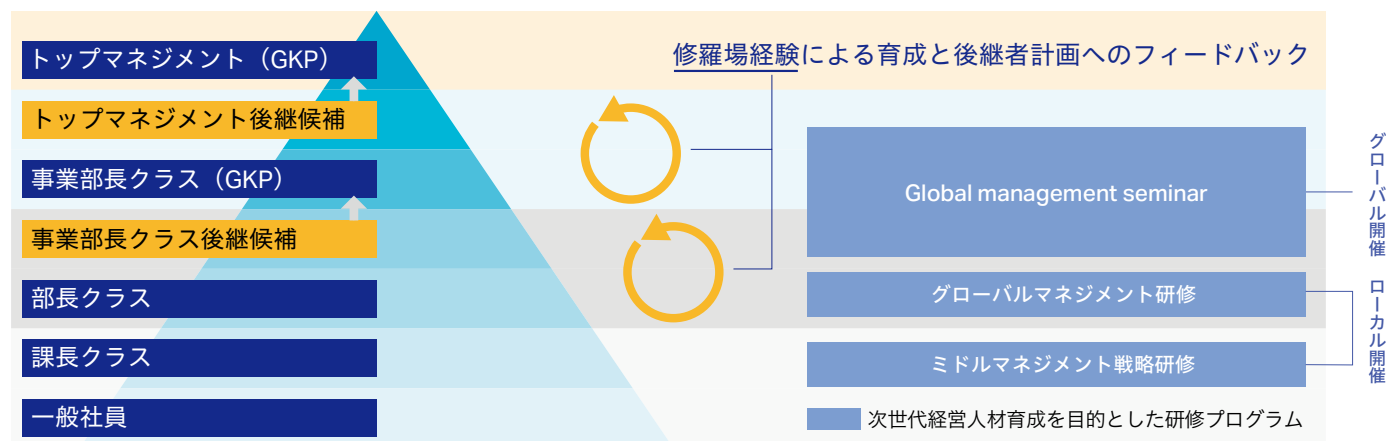
次世代リーダーの計画的な育成をグローバルに推進するため、経営層やその候補者を対象として定期的に開催しています。経営層と受講者間のディスカッションなどを通してグローバル経営戦略に対する理解を深め、コマツウェイに根差した経営を実践できるグローバルリー

ダーを育成することを目的としています。2024 年度の開催回では、ビジネス視点の強化を目的に、外部ビジネススクール講師によるケースメソッドを通じた経営理論を学ぶパートを新設したうえで、コマツの将来像について意見交換を行いました。次世代リーダーの計画的な育成をグローバルに推進しています。

② イノベーション創出のための人材育成

デジタル人材の育成については、教育を通じて目指す人材像を定め、当社の全社員を対象としたベーシックな教育から選抜型の実践的なプログラムに至るまで、一気通貫の教育体系を設けています。例えば、DX の推進や生成 AI の活用による業務効率化を目的として、コマツグループ全社員の DX リテラシー向上を目指す e-learning を作成しました。本教育は、DX 推進に不可欠な組織風土の理解を深めるとともに、生成 AI の基本を学び、業務活用へつなげることを目的としており、コマツグループ全体へ展開しています。このほか、デザイン思考を学び・実践する人材の育成をグローバルベースで目指す選抜型の「イノベーション研修」を 2023 年度に開始し、2024 年度にはその受講者のフォローアップセッションを実施するなど、継続的な取り組みを進めています。

サクセッションプランと人材育成の連携



③ グローバルモビリティ

ボーダーレスな適所適材の実現に向けて、グローバルモビリティ（国際間人事異動）を促進しています。2024 年度より、鉱山機械事業における次世代人材の育成を目的とした新たな研修プログラム「グローバル・マイニング・タレントプログラム」が始動しました。本プログラムでは、各地域の将来を担う人材に対し、国を越えた実地研修の機会を提供しています。第 1 回プログラムでは、チリ、アメリカ、オーストラリアから 3 名が日本に、またオーストラリアにはチリから 2 名が派遣され、現地で経験を積んでいます。このような取り組みは鉱山機械事業におけるグローバルモビリティの更なる促進に寄与し、グローバル人材の育成と事業全体の競争力強化に向けた重要な活動となっています。



日本でのグローバル・マイニング・タレントプログラムの参加者

<人と共に>人的資本

(3) グローバル人事施策推進のための基盤整備

① HR DX の推進

タレントマネジメント業務の自動化、電子化、可視化（HR DX）を推進し、生産性の向上のみならず、Employee experience の向上にも取り組んでいます。全世界の人材情報の可視化を進め、本データを活用した人的資本投資を推進するために、グローバル共通のシステムである「Global K-HRIS」を導入しています。日本では、個人デバイスから閲覧できる「K-モバイル」を導入し、社員が必要な情報に迅速にアクセスできる体制を整備しています。今後も、HR テクノロジーを活用しながら、各種施策を推進するうえでの基盤整備を継続していきます。

②ダイバーシティ&インクルージョン（D&I）の推進

コマツでは、D&I をイノベーションの源泉であると捉えています。多様な人材がお互いの個性や能力を認め合いながら、活発で建設的な議論ができる心理的安全性の高い職場を実現することが、社員エンゲージメントの向上や企業文化の変革につながり、ひいては、イノベーションの創出と会社全体の成長につながっていきます。こうした認識のもと、グローバル人材やジェンダー、LGBTQ、障がい者、シニア層など、多様な人材が活躍できる環境の整備や制度の拡充、計画的な育成・教育など、さまざまな施策を展開しています。

また、社員の D&I に対する意識を醸成するための活動を積極的に実施しています。2022 年度から行っているプロモーション活動では、トップメッセージを皮切りに、社内の好事例紹介など、これまでに 17 本の PR 動画を作成し、13 カ国語で発信しています。2024 年度は、D&I とイノベーションの関係性をコマツウェイから紐解く e-learning をグローバルで展開し、更なる理解を広げていくための取り組みを行っています。

③ グローバル・エンゲージメント・サーベイ

コマツの企業価値およびステークホルダーからの信頼度の向上を図るためには、社員のエンゲージメント向上を通じた会社の成長と個人の成長の好循環が必要不可欠です。社員のエンゲージメント向上を目的として、2021 年度に第 1 回目となるグローバル・エンゲージメント・サーベイを実施しました。2023 年度に実施した第 2 回サーベイでは、グループ全体および日本のいずれでも、多くのカテゴリーで前回以上のスコアとなりました。一方で、私たちが重視しているイノベーション、タレントマネジメントなどのカテゴリーについては改善の余地があることから、各国・各部門で策定したアクションプランに基づき、強みの更なる強化や課題の改善を目指して活動を展開しました。

2025 年 6 月には、第 3 回目となるサーベイを実施し、KPI に定める「持続可能なエンゲージメント」のグローバルスコアは 81（目標値 85 以上）、日本スコアは 71（目標値 75 以上）となりました。今後、各国・各部門にて詳細な分析を行い、それぞれに応じたアクションプランを策定・実行することで、更なるエンゲージメントの向上を図っていきます。

エンゲージメントサーベイの概要

対象・回答方法	コマツおよびグループ会社社員約 7 万人（回答率：81%）・オンラインによる匿名調査
趣旨	社員のエンゲージメント向上に向け人的資本投資の効果測定結果の強みと課題を見える化し、アクションプランを策定・実行
設問内容	社員のエンゲージメントとそれに影響を与える「ビジョン（価値観、経営方針など）」「戦略・競争優位性（目標・方針展開など）」「リーダーシップ」「ウェルビーイング（風土・就業環境、満足度・幸福感・目的意識、心身の健康など）」などに関連する 60 設問

アクションプランの事例紹介

コマツ・ブラジル・インターナショナル有限会社では、2023 年度のエンゲージメントサーベイの結果から、チームワークを強化・促進するためのリーダーシップの育成と、優秀な人材を惹き付け定着させるための競争力のある報酬制度・福利厚生制度の整備を課題として特定しました。課題解決の施策として、ブラジルのコマツグループ各社も交えたリーダーシップ研修を定期的に開催するとともに、賞与制度改定と年金制度導入を実現しました。実現した施策は全社および各職場のミーティングで話し合うなど、社員とのコミュニケーションの機会創出にも取り組んでいます。今後も、エンゲージメントサーベイによる現状分析と課題解決の好循環を継続させ、社員の更なるエンゲージメント向上を目的とした活動を展開していきます。



タウン・ホール・ミーティングの様子

「持続可能なエンゲージメント」スコア推移

グローバル



日本



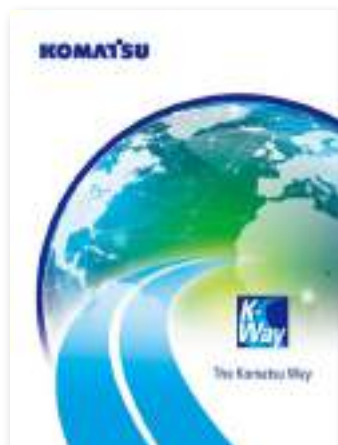
<人と共に>人的資本

■ コマツウェイ改訂（第4版）

コマツウェイは、先人たちが幾多の困難を乗り越えた経験をもとに築き上げてきた「コマツの強さ」「強さを支える信念」「基本的な心構え・視点」「行動様式（スタイル）」を定義したものであり、コマツのDNAと呼ぶべきものです。「マネジメント編」「ブランドマネジメント編」「ものづくり価値創造編」の3編から構成され、社員の役割に応じた行動指針を示しています。

2006年に策定して以来、社内外の環境変化を踏まえ定期的に改訂しており、2025年1月には6年ぶりの改訂となる第4版を発行しました。今回の改訂では、2021年に100周年を機に策定された存在意義や価値観とコマツウェイの関係性を明確にし、顧客視点による新たな価値創造に向けて、全社員が総力を結集して取り組む姿勢を強調しています。

コマツでは、グローバルで多様な社員を結び付ける共通の価値観として、全世界の社員にコマツウェイの浸透を図る活動を継続的に実施しています。全世界の社員が自国の言葉でコマツウェイを理解できるよう、13カ国語に翻訳しています。また、コマツウェイを短時間で紹介する動画を多言語で作成し、新たにコマツグループの仲間となった社員への浸透も促進しています。



コマツウェイ第4版

■ 安全衛生・健康の方針と推進体制

コマツは、「Safety & Health（安全衛生・健康）、Law（法令遵守）、Quality（品質）、Delivery（納期）、Cost（コスト）」を意思決定の優先順位とし、安全衛生・健康をすべてに優先することを行動基準で明文化し周知徹底をしています。さらに、「安全衛生に関する社長メッセージ」と「コマツ健康宣言」を発信し、グループ全体で、社員が安全・健康で、安心して働ける職場環境の確保および社員の健康の維持・増進に努めています。中期経営計画においては、休業災害度数率（100万時間当たり）の継続的な低減をKPIとし、安全・安心な職場環境の実現を目指していきます。

安全衛生・健康の推進体制は、社長および安全・健康管理管掌役員をトップとし、コマツグループ内の事業所および協力企業（サプライヤー）、販売代理店と連携し、グローバルでタイムリーに情報共有する体制を構築しています。特に重大災害が発生した際には、即座に経営層を含む関係各所に報告を行い、各々の災害原因を徹底的に分析するとともに、同様の事故を二度と発生させないよう、再発防止策をグループ全体に水平展開しています。

Web 休業災害度数率（ESGデータブックP.76）



海外現地法人（コマツ・ブラジル・インターナショナル）における安全パトロール支援活動

■ 安全衛生の取り組み

労働災害リスクの低減や未然防止に向けた取り組みとして、労働安全衛生マネジメントシステム「ISO 45001」を基盤に据え、認証取得を推進しています。また、日本以外のグループ会社を対象とした安全衛生・健康の向上に向けた活動に取り組んでおり、社外の専門家を含む体制で実施する「労働安全衛生パフォーマンス監査」などを実施しています。この監査結果のフィードバックを通じて、継続的な安全衛生の向上を図っています。

■ 健康管理の取り組み

日本では、「健康づくり中期計画」のもと、社員自らがより健康な生活を過ごすための情報を収集し、実践する「ヘルスリテラシーの向上」に取り組んでいます。また、「コマツ健康宣言」のもと、社員の健康づくりに役立つ情報の発信や、運動習慣の改善のためのウォーキングイベントなどを実施しています。さらに、毎年アンケートを実施し、これらの取り組みによる効果の確認や課題の抽出を行い、新たな施策の立案に活かしています。2024年度には、「健康づくり中期計画」の一環として、協力企業（サプライヤー）を対象に健康経営勉強会を初めて実施しました。本活動は協力企業への支援として継続的に実施することで、共に健康づくりに取り組んでいきます。海外グループ会社に対しても取り組みを進めており、ウェルビーイング向上を健康面からサポートするための情報共有などを実施しています。



海外現地法人（コマツ・アンダーキャリッジ・インドネシア）における社員向け健康セミナー

< 人と共に >

ビジネスと人権

コマツは、2019年9月に「人権に関する方針」を策定（2023年9月改定）し、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」などの国際基準に準拠した人権の尊重を、グローバルな組織全体に適用して事業を行うことを宣言しました。本方針は、コマツグループのすべての事業活動に適用されるだけでなく、協力企業（サプライヤー）、販売・サービス代理店を含むビジネスパートナーに対しても、本方針を踏まえた事業活動を展開するように働きかけています。

■ 人権デューデリジェンス

コマツは、企業に求められる社会的責任を果たすため、事業活動により生じる人権リスクを洗い出して評価し、人権に対する負の影響が懸念される場合は適切な是正措置を講じる「人権デューデリジェンス」のプロセスを整備し、継続的に運用しています。

Web コマツのビジネスと人権に関する取り組み（ESGデータブック P.79）

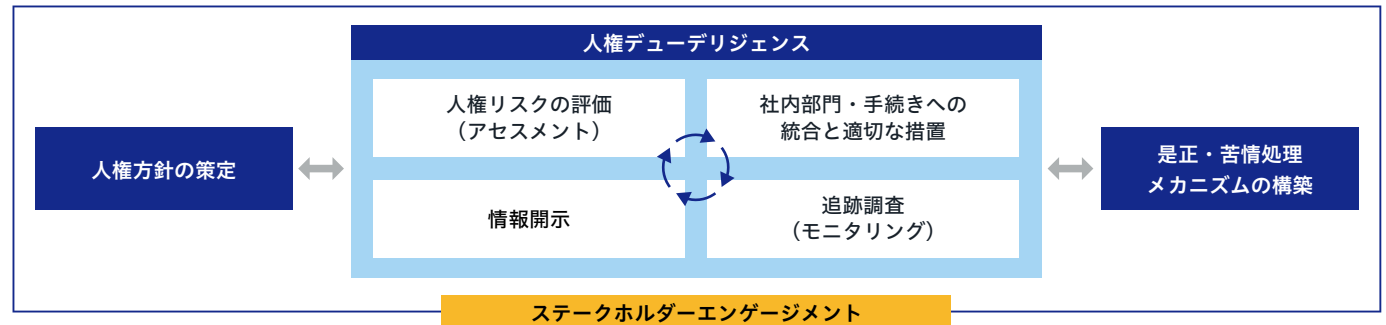
■ ステークホルダーエンゲージメント

コマツは、人権・環境デューデリジェンスのプロセス（負の影響の評価、優先順位付け、予防計画の策定など）の一環として、ステークホルダーエンゲージメントに取り組んでいます。販売・サービス代理店との間ではサステナビリティ全般についての情報・意見交換を密に行っており、2024年9月には、西アフリカ地域などを管轄する代理店との対話を行いました。結果として課題意識・価値観を共有し理解を深める成果が得られています。



西アフリカ地域などを管轄する代理店との対話

人権デューデリジェンスのプロセス



人権に関する主な取り組み

2014年	・社外専門家であるBSR社（Business for Social Responsibility）の支援を得ながら、グローバルに展開する建設・鉱山機械事業および林業機械事業を対象に、人権課題のリスクアセスメントを実施。
2017年	・BSR社の支援を得て第2回人権リスクアセスメントを実施。実施にあたっては「世界人権宣言」ならびに国連「ビジネスと人権に関する指導原則」を参照。
2019年	・「人権に関する方針」を策定。
2020年	・社外専門家であるCSR Europe社の支援を得ながら、建設・鉱山機械事業および林業機械事業のダウンストリームビジネス（本体・補給部品の販売）を対象に、全世界を対象とする体系的な人権リスクアセスメントを実施。 ・コマツの事業特性を踏まえ、「人種・民族・出身国による差別」「強制労働・結社の自由・公正な労働条件」などの多面的なリスク評価を行い、事業ごと、地域ごとに潜在的な課題の特定と優先順位付けを実施。
2021年	・コマツの人権課題の優先順位を整理し、コマツグループ内ならびにサプライヤーを対象とした書面調査、またダウンストリームビジネスにおけるインパクトアセスメント（実地調査）の実施を決定。
2022年	・コマツグループ・主要サプライヤーに対して人権に関するWeb調査を実施。 ・南アフリカにおいてダウンストリームビジネスにおけるインパクトアセスメント（実地調査）を実施。
2023年	・「人権に関する方針」を改定。「存在意義」や「サステナビリティ基本方針」を織り込むとともに、列記にとどまっていた強制労働、児童労働の禁止や結社の自由・団体交渉権の尊重などについて条文化。 ・グループ社員を対象とした「ビジネスと人権基礎教育」や、グループ内の調達担当者を対象とした、サプライヤーに関わる人権教育を実施。 ・本社マーケティング担当者との「意見交換会」を担当エリアごとに開催。 ・日本国内のサプライヤーを訪問し、各社の取り組み状況や、新たに準備を進めている人権ガイドラインのドラフトについて意見を交換。
2024年	・グループ社員を対象とした「ビジネスと人権基礎教育」や、グループ内の調達担当者を対象とした、サプライヤーに関わる人権教育を継続。 ・環境を含めた人権・環境ガイドラインの試案を策定。 ・苦情処理のプラットフォームを提供する「ビジネスと人権対話救済機構（JaCER）」に加入。

< 社会と共に >

製品安全性の向上

お客さまが安心して使用できる、安全性の高い商品を提供することは、メーカーとして最優先の責務です。コマツはコマツウェイの一つに位置付ける「品質と信頼性の追求」を通じて、顧客プロセス全体を最適化するソリューション（コト）と、それと親和性の高い高度化した製品（モノ）の両軸で、お客さまの現場の安全性向上に貢献する価値創造を目指します。

Web 商品やソリューションによる安全性向上（ESG データブック P.88）

■ 商品やソリューションによる安全性向上

コマツは、中期経営計画にて、ありたい姿を「安全で生産性の高いクリーンな現場を実現するソリューションパートナー」と再定義しました。なかでもコマツの商品が稼働するお客さまの現場の安全性向上は重要な社会課題であることから、当社では安全な商品や安全性向上のソリューションなど、「安全装置の企画・開発・導入」を社会課題解決 KPI の一つと位置付け、積極的な開発に取り組んでいます。

（1）接触事故を軽減するシステムの進化

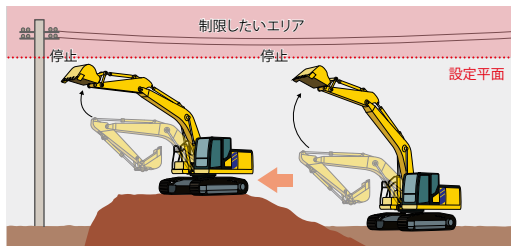
コマツは、車載カメラと車体制御システムを組み合わせ、稼働中の車両への人の接近を検知・警告する「KomVision」を自社開発し、2019 年から油圧ショベルに標準搭載しました。

2024 年 12 月に発売を開始した油圧ショベル「PC200i-12」では KomVision を更に進化させ、人以外にフォークリフトや自動車などの物体を検知する「人＋物検知モード」を追加しました。また準ミリ波レーダーを搭載し、感知精度も大幅に向上しました。

当システムは、車両の走行・旋回中、付近の人や物を検知した際に車内モニターに表示してオペレーターに注意を促すとともに、車体を制御し低速走行中には動作を停止させます。これらの機能により、稼働現場における機械と人・物との衝突事故を抑止します。

（2）ジオフェンス

油圧ショベル「PC200i-12」に新たに搭載した「ジオフェンス」機能は、車体周囲に仮想の作業制限エリアを設定し、作業中、車体や作業機が制限範囲に近付くと自動で車両が停止するシステムです。車体の標高情報も取り込むため、水平移動だけでなく盛土の上に移動しても制限エリアを設定し直す必要はありません。これにより頭上の電線や住宅地の壁面、地下配管などを破損する危険を回避するとともに、監視要員の配置も不要となり、現場の安全性が更に向上します。



標高情報により制限範囲が自動で補正される

P.24 特集1 プロジェクトストーリー（新世代油圧ショベル）

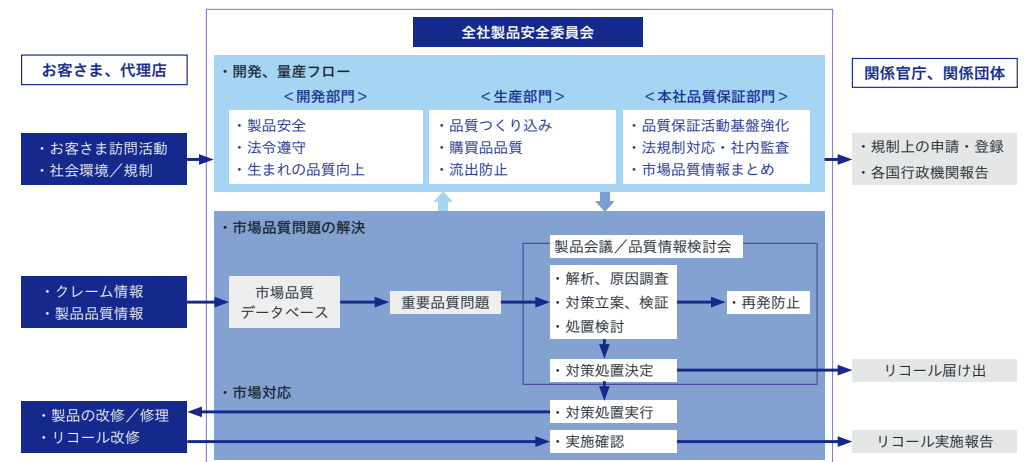
■ 品質保証の仕組み

コマツでは、商品企画から開発、生産、販売、サービスに至る全部門が一体となり、安全で創造的な商品づくりを行っています。商品の企画から量産段階に至る開発・生産の各ステップでは、さまざまな検討会や評価会を実施し、要求される品質基準への適合性の評価と目標達成までのつくり込みを行い、コマツブランドの品質水準を確保する品質保証活動を行っています。さらに、国際規格や各国の法規制を遵守し、地球環境に配慮した商品やサービスの提供に努めています。

■ 製品安全に関する情報連携体制

コマツは、「安全」「安心」を品質保証活動の最優先課題として取り組んでいます。市場での製品安全上の問題をいち早く察知し、適切に対応する体制を整備するとともに、全社製品安全委員会を中心に、①事故原因の解析と処置、②関係省庁への連絡、③市場にある製品の改修などの一連の改善対策および決定が、各種規程に基づき、経営トップを含めて適切に行える体制を構築し、常に改善を続けています。

製品安全に関する情報連携体制

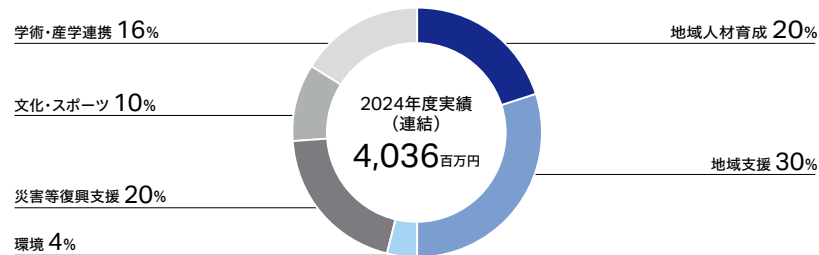


< 社会と共に >

社会貢献活動

コマツは、事業を行う地域への社会貢献活動も企業の責任の一つと考えています。当社ではサステナビリティ基本方針のもと、「事業活動を通じた社会貢献」を企業の社会的責任と認識し、事業の特性を活かして地域社会に貢献する活動に取り組んでいます。

2024 年度 社会貢献活動実績



社会貢献活動実績（形態別）

現金寄付	時間寄付	現物寄付	経費	合計
1,551 百万円	1,055 百万円	1,284 百万円	146 百万円	4,036 百万円

■ 対人地雷処理とコミュニティ開発支援

コマツは、対人地雷の被害に苦しむ地域において、地雷処理から復興までのコミュニティ開発を目的とした支援活動を、2003 年以降、ODA を中心に行ってきました。また、コマツの専門技術やものづくりに関する知恵を結集して開発した対人地雷除去機や建設機械を活用し、2008 年には認定特定非営利活動法人「日本地雷処理を支援する会（JMAS）」をパートナーとして、カンボジアでの活動を開始しました。対人地雷除去、農地・インフラ整備、学校建設の3つのカテゴリーを軸に、地域のコミュニティ復興を進めています。



コマツが建設した学校に通う子どもたち



対人地雷除去機「D85MS-15」

カンボジア活動実績（2025 年 3 月末時点累計）



地雷除去面積	5,016ha
道路建設 / 整備	111km
農地均平化	203ha
小学校建設	10 校

■ 能登半島災害（地震・豪雨）被災地への支援

2024 年 1 月に発生した石川県能登半島を震源とする地震および同年 9 月に発生した同地域の豪雨被害に際し、石川県で創業した企業として地震発災直後の被災地に義援金（石川県に 5 億円、富山県に 1 億円）を寄付しました。また、自治体や支援団体の緊急救助ならびに復旧・復興活動に必要な建設機械やフォークリフトの無償貸与などを実施し、2025 年 3 月末までに総額 13 億円の支援を行いました。

石川県輪島市の被災地で活躍する油圧ショベル
* 画像提供：V ネット/ジャパンプラットフォーム

■ カミーズ社（アメリカ）と取り組むチリでの軽犯罪者リハビリテーションプログラム

カミーズ社（アメリカ）と共同で、チリのリインベンタルス（Reinventarse）財団が実施している軽犯罪者リハビリテーションプログラムを支援しています。このプログラムは、執行猶予や保護観察下に置かれた若者への職業訓練の提供などを通じ、社会復帰を支援するものです。2024 年度は、チリ国内の活動範囲を拡大し、10 件のプロジェクトが実施されました。支援を開始して 10 年以上経過した現在、当財団の取り組みは、チリの公的機関や民間団体から認められ、犯罪を犯した若者の社会復帰支援のモデルとなっています。



リインベンタルス財団による職業訓練を通じた社会復帰支援

< 地球と共に >

地球環境問題への取り組み

コマツは、成長戦略を通じて社会課題解決と収益向上の好循環を生み出し、持続的成長を目指すうえで、欠かせないものの一つが自然資本だと考えています。かけがえのない地球環境を健全な状態で次の世代に引き継いでいくため、私たちは、環境保全活動を経営の最優先課題の一つとして位置付け、あらゆる事業活動において環境保全に取り組みます。

■ 地球環境問題への基本的な考え方

コマツは1992年に地球環境方針を定め、環境保全活動を経営の最優先課題の一つと位置付けて徹底して推進し、気候変動をはじめとした環境問題の解決に向け、業界に先駆けて積極的に取り組んできました。さらに、事業活動が気候変動だけではなく、生態系に与える影響も認識し、2011年に「生物多様性宣言」と「ガイドライン」を制定し、工場建設などの土地活用時における生物多様性への配慮や、地域固有の生態系に配慮した「1拠点1テーマ活動」の展開、鉱山跡地の修復活動への貢献など、生物多様性の保全に向けた活動をグローバルに展開しています。

また、サプライチェーンにおける環境負荷の低減については、「CSR調達ガイドライン」および「グリーン調達ガイドライン」を制定し、グローバルな取り組みを進めています。

■ 気候変動への取り組み（TCFD 提言に基づく情報開示）

コマツは、2019年4月に気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）に賛同し、気候変動がコマツグループに及ぼすリスクと機会の評価、シナリオ分析、およびステークホルダーとの健全な対話を通じて、この問題に取り組んでいます。

2021年11月、イギリスで開催された国連気候変動枠組条約第26回締約国会議（COP26）において、産業革命前からの気温上昇を1.5℃に抑える努力を追求するとした合意文書が採択されました。さらに、2023年11～12月、アラブ首長国連邦で開催された国連気候変動枠組条約第28回締約国会議（COP28）でも、1.5℃目標達成のためにCO₂などの温室効果ガスの排出削減を加速させることが合意されています。

コマツは従来、シナリオ分析において2℃シナリオおよび4℃シナリオを選択していましたが、このような流れを受け、サステナビリティ推進委員会、戦略検討会にて議論を重ね、取締役会への報告を経て、2022年度より、1.5℃シナリオでの分析を行い、その結果を毎年開示しています。



■ 自然関連への取り組み

2022年12月、カナダで開催された国連生物多様性条約第15回締約国会議（COP15）で、2030年のネイチャーポジティブ（生物多様性の損失を食い止め、回復させること）実現が採択されました。コマツでは、2025年4月から開始した新中期経営計画において、新たにネイチャーポジティブを重点活動の一つとして設定し、製品・サービス・ソリューションおよびバリューチェーン全般における環境負荷低減と自然資本の保全活動強化に取り組んでいます。

気候変動および自然関連の取り組み事例

< 工場設備からの排熱を電力に変換 >

株式会社KELKでは、2025年4月、工場設備からの排熱を電力に変換する熱発電ユニット「KELGEN（ケルジェン）G-Unit KSGU400」の販売を開始しました。鋳造、鍛造工程や熱処理炉などの稼働時に排出される多くの未利用熱を電力として有効活用できるソリューションであり、従来製品から排熱回収時の発電出力を60%向上させ、400W*まで出力できるようになりました。鉄鋼業界をはじめとしたお客さまのカーボンニュートラル実現に貢献します。約29cm×29cmのコンパクトさを活かし、狭いスペースに設置したり、設備の排熱範囲に合わせて設置台数を調整することもできるため、設置スペースなどの理由から排熱再利用システムの導入が難しかった設備にも柔軟に対応できます。



KELGEN G-Unit KSGU400

* 定格発電出力：温度条件：受熱板260℃。冷却水入口温度20℃、流量10L/min時

< 環境保全を学べる「Komatsu edupark」がインドネシアのヌサンタラにて起工 >

コマツインドネシア株式会社は、「持続可能な未来を実現するために、ものづくりと技術革新を通じて価値を創造する」というコンセプトのもと、さまざまな教育プログラムや体験型活動を通じて環境保全の重要性や環境配慮の技術開発に取り組む施設「Komatsu edupark」を建設しています。苗床や堆肥管理などを学べる「教育ゾーン」、子どもの遊び場や緑のオープンエリアなど、訪問者がリラックスして自然を楽しめる「レクリエーションゾーン」、カリマンタン島における生物多様性の保全に関する研究開発にも活用される「環境保全ゾーン」の3つのエリアを有します。2024年11月の起工式では、カリマンタン島に自生するボルネオテツボクとメランティが植樹されました。



Komatsu edupark (完成予想図)

< 地球と共に > 地球環境問題への取り組み

■ 気候変動への取り組み

(1) ガバナンス

コマツグループは、気候変動および自然関連の対応を重要な経営課題の一つとして認識し、事業戦略上の目標に織り込み、各委員会で議論を重ねています。各委員会の役割・議論の内容については、当レポート内の「サステナビリティマネジメント」に記載のとおりです。

P.50

サステナビリティマネジメント

(2) 戦略

① リスクと機会の特定

コマツグループの事業に関わる気候変動関連のリスクと機会の特定に際しては、「TCFD 最終報告書」のリスクと機会の事例を参照し、主に建設・鉱山機械事業に影響する16のリスクと機会を抽出しました。そして、収益などに影響する内的要因およびシナリオ下で想定される外的要因を評価したうえで、重要な4つのテーマ（「資源需要の変化」「低炭素製品への移行」「製造コスト」「自然災害」）にグルーピングしました。

2020年に初回のTCFD開示を実施後、この4つのテーマにフォーカスし、毎年更新を行っています。これまでにシナリオ分析を行い開示したテーマについては下図のとおりです。

② シナリオ分析の前提条件

気候変動のリスクと機会がコマツグループに与える影響を測るため、前述の4つのテーマに対してシナリオ分析を行いました。シナリオ分析に際しては、国際気候変動に関する政府間パネル（IPCC）第5次評価報告書「代表的濃度経路に関する将来シナリオ（RCP2.6、8.5シナリオ）」、同第6次評価報告書「SSP5-8.5」、国際エネルギー機関（IEA）「持続可能な開発シナリオ（SDS）」「公表政策シナリオ（STEPS^{*1}）」「Net Zero by 2050（NZE^{*2}）」をベースに、1.5℃、2℃および4℃シナリオを選択しました。

Web

過去のシナリオ分析（コマツレポート2024 P.55）

気候変動におけるリスクと機会の特定

16のリスク・機会	4つのテーマ	シナリオ分析 開示実績（年度）
・石炭需要の変化 ・顧客・投資家の評判変化	資源需要 の変化 ・石炭需要減少 ・電動化関連資源需要の増大	・ハードロックビジネス拡大（1.5℃）（2022）
・環境規制 ・電動化 ・再エネ省エネ補助金	代替燃料技術 ・次世代技術サービス （新市場） 低炭素 製品への 移行 ・燃費規制の強化 ・電動化、次世代技術の進展	・建設・鉱山機械の電動化推進（2℃）（2021） ・電動建機の安定的な開発に向けたバッテリー戦略（1.5℃）（2025）
・炭素価格 ・再エネ技術の普及 ・原材料価格	エネルギー価格 ・資源の再生利用 製造 コスト ・炭素価格*上昇による 製造コストの増大 *CO ₂ 排出抑制のために、CO ₂ に課税する政策	・生産拠点の炭素税（1.5℃/2℃）（2023） ・ICP ^{*3} の取り組み（1.5℃）（2023）
・異常気象の増加 ・降水量・気象パターンの変動	平均気温の上昇 ・海面の上昇 自然災害 ・異常気象による降雨量増大、洪水発生リスク増大 ・「国土強靱化」に伴う需要の増大	・洪水被害額の算出（1.5℃/2℃/4℃）（2024）

リスクおよび機会においては、1.5℃/2℃シナリオでは「資源需要の変化」「低炭素製品への移行」「製造コスト」の3つが、4℃シナリオでは「自然災害」がそれぞれ最大化しました。4つのテーマに関するそれぞれのリスクと機会およびそれらに対する戦略は、以下に示しています。

③ 4つのテーマに関するそれぞれのリスクと機会および戦略

③ -1. 資源需要の変化

リスク	機会
・化石燃料発電と使用への規制 ・石炭生産量の大幅な減少 ・石炭鉱山への投資意欲が減少 ・コマツの石炭顧客向け売上げの減少	・化石燃料で動く機械が電動化へ急速に転換 ・電動化（モーター、バッテリー、燃料電池など）に必要な銅などの需要が増加 ・電動化が進み、コマツの銅鉱山や銅関連顧客向け売上げが増加 ・鉱山の効率化のための投資が増大

戦略

中期経営計画に示す事業ポートフォリオに基づき、資源需要の変化がもたらす機会を開拓し、持続的成長を実現する<主な重点活動>

- ・坑内掘りハードロック事業の拡大
- ・需要変化に迅速に対応する鉱山機械の自動化・遠隔操作化
- ・オープン・テクノロジー・プラットフォームの推進による生産性の向上

ハードロック向け坑内掘り鉱山機械のラインアップ拡大

世界的な電動化の進展などに伴い、鉄、銅、金といったハードロックの需要は堅調に推移する見通しです。コマツグループでは、このような環境の変化に合わせて、M&Aや自社開発によるハードロック向け坑内掘り鉱山機械のラインアップの拡充に取り組んでいます。



ロードホールダンプ「WX04B」



ボルター「ZB31」

マイニングTBM
(Tunnel boring machine: トンネル掘削機)

*1 STEPS(The Stated Policies Scenario):既存の政府政策に基づく公表政策シナリオ

*2 NZE(Net Zero Emissions by 2050 Scenario):2050年までにCO₂排出をネットゼロにする*3 設備投資などで得たCO₂削減効果を、コスト改善効果と同一の価値と捉えて設備投資の採算性を評価することにより、環境改善投資の優先度を上げる仕組み

< 地球と共に > 地球環境問題への取り組み

③ -2. 低炭素製品への移行

リスク	機会
- 低排出規制による開発・設備投資コスト増加 - 顧客の電動化要望に対応できない場合の売上げ減少 - 技術開発と競争軸の急激な変化、新規競争者の参入 - 顧客主導により駆動コンポーネントが開発・製造されるようになり、長期的な技術優位性の低下	- 電動建機や低燃費化、あるいはバイオ燃料に対応した建機の需要増大により売上げが増加。先行市場・顧客の変化に対応することにより、いずれ来るほかの市場の変化にも迅速に対応できる - 循環型経済への移行でリマン事業が拡大 - 低炭素化に効果があるソリューションビジネスの需要が増加 - 蓄電池など高品質なコンポーネントを量産効果で安定供給できる提携・調達先を確保することで、製品の信頼性が高まる

戦略

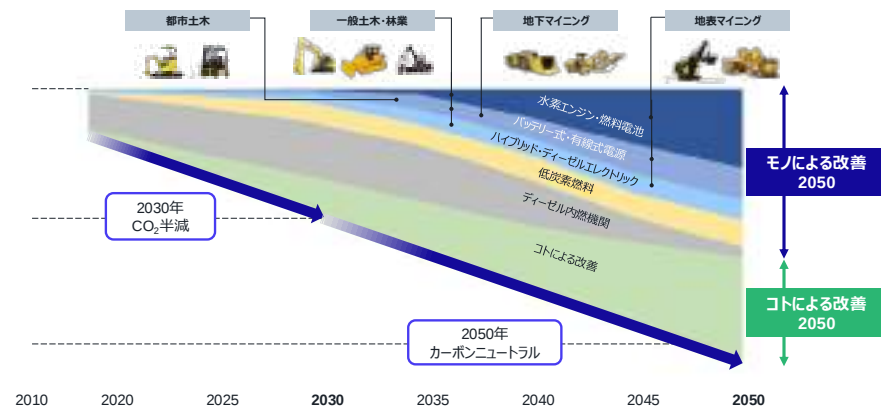
カーボンニュートラルを達成するための活動を実施し、世界が求める低炭素製品への移行に応える

<主な重点活動>

- ・バッテリー・水素燃料電池（FC）などを搭載した電動化機械の開発
- ・カーボンニュートラル燃料・水素に対応する動力源の開発
- ・スマートコンストラクション®などのソリューション事業のグローバル展開
- ・林業機械事業やリマン事業の拡大による循環型ビジネスの促進

カーボンニュートラル実現のロードマップ

コマツは、製品稼働時の CO₂ 排出量についても 2030 年で 50%削減（2010 年比）、2050 年にはカーボンニュートラルの達成という目標を掲げています。現在、モノとコトを組み合わせた CO₂ 削減効果を可視化する検証を行っています。

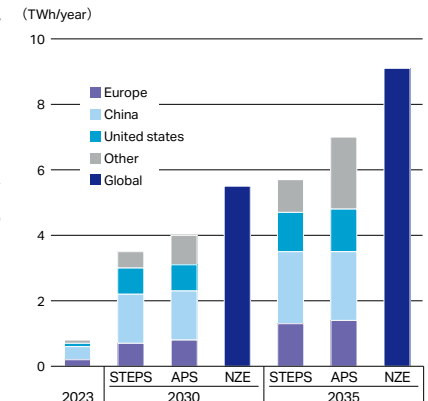


電動建機の安定的な開発に向けたバッテリー戦略

1. シナリオ分析

今後、商用車や自動車、2 輪車などを含む EV（Electric vehicle：電気自動車）の販売は、アメリカ、欧州、中国を中心に拡大し、EV 向けバッテリーの需要も急速に増加すると見込まれます。（STEPS の見込みでは、EV バッテリーの需要は 2023 年と比較して 2030 年までに 4.5 倍、2035 年までにほぼ 7 倍に増加すると推測されています。）

EV 向けバッテリーの需要予測



Source: Based on IEA data from the IEA (2024); Global EV Outlook 2024, www.iea.org/reports/global-ev-outlook-2024/outlook-for-battery-and-energy-demand. All rights reserved.

2. リスク

- ・世界的なバッテリー需要の増加により、建機向けバッテリーが調達困難となる
- ・バッテリー価格の上昇によるコスト増加

3. 機会

- ・自社開発により信頼性のあるバッテリーを安定供給する

4. 戦略

コマツは、建設・鉱山機械向けのバッテリー開発に向けて、2023 年度にバッテリーメーカー American Battery Solutions 社（ABS 社、アメリカ）を買収し、バッテリー開発から生産技術に至るノウハウや知見を蓄積しています。さらに、さまざまなパートナーと協働し、コマツの有する多様な機種・サイズの製品ラインアップに対応する最適な動力源の開発にも取り組んでいます。今後は、ABS 社のバッテリーを搭載した機種の拡大を進めるとともに、電動建機に関わるキーコンポーネントの内製化も加速することで、電動建機のライフサイクルに対応するバリューチェーンビジネスの確立にも取り組んでいきます。

< 地球と共に > 地球環境問題への取り組み

③ -3. 製造コスト

リスク	機会
・化石燃料、排出 CO₂ に対する課税 ・購入品の価格上昇 ・CO₂ 排出量が少ない生産設備への投資によるコスト増加	・CO₂ 排出量を削減する生産技術で競争力の向上

戦略
CO₂ 削減目標や再生エネルギー目標達成でコスト上昇緩和、環境負荷の低い生産工場を実現 <主な重点活動> ・地球環境負荷ゼロ工場の推進 ・Scope1、2 の省エネや再生可能エネルギーの設備投資判断に、インターナル・カーボン・プライシング（ICP、設定価格 CO₂ 1 トン当たり \$300*）を活用、CO₂ 削減投資の促進 * 価格設定にあたり、価格の根拠や算定方法については「インターナルカーボンプライシング活用ガイドライン」（環境省、2020年3月）に基づき検討。4種類の価格設定方法のなかから「脱炭素投資を促す価格に向けた社内討議」から設定。

インターナル・カーボン・プライシング（ICP）対応実績

コマツは2021年度からICPを設定し、2024年度は9,000トンを超える CO₂ 排出削減を目標に、150 を超えるプロジェクトで ICP を加味して投資を行いました。



栃木工場：暖房ボイラーのガス化（重油廃止）

湘南工場における洪水対策

電子部品を生産する湘南工場の敷地は、平塚市のハザードマップ上で床上浸水が想定される地域内であることから水害対策を強化してきました。水害時に生産を早期再開できるように、生産関連設備のかさ上げや耐水扉の設置、事務所やBCP在庫の保管場所の上階への移転や、新棟建設時の防水設計などを実施しています。

今後も他拠点含め、自然災害などのリスクに強い生産調達体制の強化に努めていきます。



かさ上げ後の発電・空調設備

(3) リスク管理

気候変動および自然関連の主なリスクと機会は、個々の戦略のなかで記載しています。これらはリスク管理規程をはじめとしたコマツグループ全体のリスク管理プロセスに組み込まれており、個々の戦略や重点活動に関しては、コーポレートリスクの一部として管理されています。

(4) 指標・目標

経営指標	経営目標
環境負荷低減	・CO₂ 排出削減 自社排出（総量）：2030 年 50% 減（2010 年比） 製品使用による排出（原単位）：2030 年 50%減（2010 年比） 〈チャレンジ目標〉 2050 年 カーボンニュートラル ・再生可能エネルギー使用率：2030 年 50%

カーボンニュートラルおよびネイチャーポジティブに向けて取り組んでいます。自然関連の指標および目標については、水使用量や廃棄物量などの目標を掲げています。詳細は、「ESG データブック 2025」を参照ください。

Web 中長期目標と進捗（ESG データブック P.145）

環境投資状況を含めた 2024 年度の活動実績は、こちらをご覧ください。

Web 2024 年度の活動実績（ESG データブック P.177）

③ -4. 自然災害

リスク	機会
・異常気象による大雨・洪水の頻度や強度の増加 ・コマツ工場での被災による操業停止 ・サプライヤーが被災した際の部品供給の遅れ	・治水工事などの国土強靱化に向けた需要の増加

戦略
バリューチェーン全体で大雨・洪水対策を行う（物理リスクに対応） <主な重点活動> ・環境変動に強い生産調達体制の強化（部品調達におけるマルチソース比率の拡大）

< 地球と共に > 地球環境問題への取り組み

■ 循環型ビジネスの促進

< 林業機械事業 >

森林および木材資源は、活用方法により地球温暖化の抑止に大いに貢献します。樹木は、成長するなかで大気中のCO₂を吸収して貯留し、木材製品となったあとも長期にわたりCO₂を貯留し続けます。さらに、伐採した木材を木質バイオマス燃料（＝カーボンニュートラル燃料）として使用することで、化石燃料の使用を抑えることが可能となります。このCO₂のサイクルを維持するためにも、成長した木を伐採したあとに新たに植林して育林し、森林の循環を適切に管理する循環型の林業を推進していく必要があります。

世界の人口増加を背景に木材生産の需要は増加が見込まれる一方で、人手不足や高齢化に伴う安全性や生産性の向上など、林業における課題の解決に向けて、コマツは、森林作業の機械化と森林管理ソリューションの両面で貢献しています。

林業機械（モノ）については、伐採・枝払い・玉切りから搬出、さらには植林の各工程の機械化に向けた製品ラインアップの拡充に取り組んでいます。ソリューション（コト）については、林業機械の状態や作業量、作業現場の情報を可視化するソリューションを提供しています。今後も、モノとコトの組み合わせにより、持続可能な循環型林業ビジネスの推進に貢献します。



ブルドーザーベース植林機械

< リマン事業 >

リマンとは再生を意味する「Remanufacturing」の略語です。この事業は長時間稼働した鉱山機械や建設機械から回収したコンポーネントを、リマン工場にて分解、部品洗浄、加修などの工程を経て新品同等に再生し、お客さまのオーバーホール（分解・点検・修理）のタイミングに合わせて提供するビジネスです。

特に、鉱山機械は購入後約10～15年使用され、自動車の約30倍といわれる生涯稼働時間（ライフサイクル）のなかで部品の修理や交換、オーバーホールが不可欠です。コンポーネントを廃棄せずにリマンすることで、機械質量約260トンのエレキダンプトラック1台のライフサイクルで、約600～700トンの廃却重量の削減効果が見込まれます（当社試算）。また、リマン製品は新品と同等品質でありながら、新品のコンポーネントよりも安い価格を実現していることから、リマン事業は、資源再利用による環境負荷低減と、お客さまのライフ・サイクル・コスト低減に寄り添う循環型ビジネスとして拡大しています。

2025年現在では、16カ国に45拠点を展開しています。今後は、カーボンニュートラルの実現に向けた建設機械の電動化に伴い、バッテリーなどのリマン対応も視野に入れ、さまざまなパートナーとの協業を通して技術を蓄積し、新たなリマン事業の可能性を探っていきます。



左：リマン前のエンジン 右：リマン後のエンジン

< 中古車事業 >

建設機械は適切なメンテナンスにより長期間使用できることから、お客さまの現場で稼働したあと、多くの場合、中古車として下取りされます。下取りによりお客さまの新車購入が促進されるとともに、旧車は中古車需要の高い国々に輸出され、引き続き機能を発揮します。

コマツグループの一員であるコマツクイック株式会社は、日本国内で稼働し旧式化した機械を買い取り、検品・整備ののち、海外向け中古車としてオークションなどで販売します。グループ会社ならではの取り組みとして、中古機に整備履歴、性能調査票を添付するとともに一部車両には製品保証も付け、より信頼性の高い商品として販売することが可能です。さらに海外で需要の高いアタッチメント配管を後付けするなどのカスタマイズを行い、中古車の一層の価値向上を図っています。

輸出先の法規により日本仕様車がそのまま使用できない場合は、該当部品を取り外す必要が生じます。コマツクイックでは取り外した電子部品などを、リマン推進部門および生産・開発部門と協力して検査を行い、再生部品として活用する活動に着手しました。徹底したリユースにより資源循環の推進や、廃却・処分に伴う環境負荷の低減を推進しています。



中古車のストックヤード

ガバナンス

社外役員座談会	64
役員一覧	68
コーポレートガバナンス	71
リスクマネジメント	79
コンプライアンス	81
ステークホルダーの皆さまとの対話	82



社外役員座談会

2025年6月、社外役員3名による座談会を実施しました。新中期経営計画への期待、取締役会の実効性評価など、持続可能な企業価値向上を目指すコマツへの期待や課題について意見交換しました。

社外監査役
松村 真理子

真和総合法律事務所パートナー弁護士。第一東京弁護士会会長を務めるなど、法務・コンプライアンス分野における高い見識と豊富な経験を有する。2023年6月に当社社外監査役就任。

社外取締役（人事諮問委員会 委員長、報酬諮問委員会 委員長）
國部 毅

株式会社三井住友銀行の代表取締役頭取や株式会社三井住友フィナンシャルグループの取締役社長・取締役会長を務めるなど、金融・財務分野、グループ会社管理など実業界における高い見識と豊富な経験を有する。2020年6月に当社社外取締役就任。

社外取締役（人事諮問委員、報酬諮問委員）
アーサー M. ミッチェル

ニューヨーク州弁護士、外国法事務弁護士として長年にわたり活動し、国際法務の分野における高い見識と豊富な経験を有する。2020年6月に当社社外取締役就任。

新経営体制への期待

國部 2025年4月に今吉社長が就任し、新しい経営体制としてスタートを切りました。社長のサクセッションプランについては前経営体制に交代した頃から繰り返し議論、検討を重ねてきていますが、「今の時代に必要なCEOの資質とは何か？」という基本的なところから人事諮問委員会での議論をスタートさせています。

ミッチェル 人事諮問委員の皆さんからは重視する資質についてさまざまな視点から意見があがりましたね。会社側から複数の候補者を挙げていただいて、資質と照らし合わせながら絞り込んでいくというプロセスでした。

國部 コマツでは、将来の経営リーダーの資質やキャリアとして、リーダーとしての人間性に加え、海外勤務や修羅場の経験といった点を重視して人事を考えているため、海外での経験が豊富であるという点は

特に重視しました。今吉社長の場合、アメリカと中国での勤務経験があり、2度目の中国では地域総代表を務められたということで、キャリアとして十分な資質を持っておられると判断しました。

松村 私は人事諮問委員ではありませんが、今吉社長の印象について申し上げると、非常に知的で誠実な人柄で素晴らしい社長が誕生したと感じています。取締役会で資料の表現に関する細かい点について意見を申し上げた時も、すべて誠実に対応していただきました。こちら

社外役員座談会

としても発言がしやすく、心理的安全性を感じさせるリーダーという印象を持っています。

ミッチェル 取締役会でも参加者の意見を聞くというやり方を重視されているそうですね。自分が主張することよりも、周囲の意見をしっかりと聞くことに時間を割いて、会社の施策に反映させようという姿勢を感じます。

國部 既に次の世代、更には次の次の世代の経営を担っていく候補者の人材層やその育成についても人事諮問委員会で議論を進めており、コマツのサクセッションプランはしっかりと体系的に機能しています。海外現地法人におけるサクセッションプランもかなり進んでいますし、日本を代表するグローバル企業として抜かりのない体制が整備されています。

中期経営計画（2022～2024年度）の総括

國部 2024年度は過去最高益を達成し、昨年の7月には株価も最高値を更新しました。非常に良い業績でしたが、コマツを取り巻く環境が追い風ばかりだったのかというと、決してそうではなく、不確実性の高い極めて難しい経営環境であったことは事実です。それにもかかわらず、コマツは、新たな顧客価値の創造に向けて、「品質と信頼性」に重きを置いた事業運営を着実にやっていることが好業績につながった一つの要因ではないかと考えています。

ミッチェル 私はM&Aについて評価しています。コマツはそもそもM&Aで成長してきたということは我々の共通認識ですが、コマツの経営陣は、常にM&Aの重要性を非常に強く意識していると感じます。特に、自社の強みと弱みをしっかりと分析していると思います。

國部 M&Aで一番やってはいけないのは、オポチュニティスティックな対応です。つまり、「機会が来たから検討しよう」というもので、高値づかみをして失敗するという例が多くあります。コマツの場合は常にM&Aを視野に入れ、自分たちに不足している点、ターゲットとなる企業、アプローチの方法、それらを体系立てて議論しています。これこそ正しいM&Aのやり方だと私は思います。

松村 情報共有についての姿勢も素晴らしいものがあります。毎月の業績報告では、定量的な情報はもちろん、定性的な背景の情報なども掘越CFOから丁寧に説明されるため、業績の状況を的確に把握する

ことができます。為替や関税などのリスク、市場予測などもシビアに見られており、それに対する対応方針の立案や実行が非常にスピーディーに行われている印象です。

國部 コマツは「モノ（機械）」と「コト（ソリューション）」の2軸で顧客価値の創造を推し進めていますが、これが非常に優れた戦略だと思います。前中期経営計画では、スマートコンストラクション®をはじめとするソリューションをどのように展開していくか、カーボンニュートラルにどのように対応していくか、といったことが大きなテーマでしたが、目指す姿に向けて進歩していると思います。

ミッチェル 一方で今後の課題を挙げるとすると、いくつかのポイントがありますが、特に人的資本については今後の成長発展を考えた時に大きな課題であると捉えています。過去の取締役会でもグローバル人材をどう育成するかということは何度か議論されており、経営陣もそういった認識は強く持っておられると思います。

松村 日本の市場が縮小していくなかで、やはり人材を日本国内だけで求めるというのには無理があって、海外にも求めていかなければなりません。そのためにはコマツという会社の魅力を、もっとグローバルに広めていく必要があります。それに関連して議論されているのが、ブランド戦略の方向性です。2023年度はF1のウィリアムズレーシング（現アトラシアン・ウィリアムズ・レーシング）にスポンサー参加し、一歩踏み出しましたが、こうしたブランド価値を高める施策がもっと必要ではないでしょうか。

國部 就職活動生が選ぶ人気企業ランキングを上げる努力をもっとすべきではないかという意見も出ました。コマツはBtoB企業のため、BtoC企業に比べるとランキングが低いのは仕方ないのかもしれませんが、優秀な学生を採用するという観点でいうと、松村さんがおっしゃるように、さまざまな機会でもっとアピールをしていくべきでしょうね。

ミッチェル コマツでは、インターナショナル・アドバイザー・ボード



社外役員座談会

(IAB) という諮問機関があり、私たち社外役員のほかに社外の専門家の知恵を借りることもできます。グローバル企業としての経営・企業活動により積極的に活用すべきでしょう。そして、取締役会での議論も更に深めていく必要があると思います。

新中期経営計画（2025～2027年度）の策定に向けて議論されてきたこと

國部 新中期経営計画の策定過程において、取締役会で多くの時間を費やして議論を重ねてきました。その時々、社外役員の方々からさまざまな意見が出るわけですが、なかでもバックキャストで考えるべきだという意見が多く出されました。それを踏まえて、コマツとしてのありたい姿を「安全で生産性の高いクリーンな現場を実現するソリューションパートナー」と再定義し、そこからバックキャストをし

て、これから3年間の計画を決定しました。また、外部環境が非常に不透明になっていますので、中長期的な変化の方向を予測し、シナリオプランニングの議論も行いました。新しい中計は、このバックキャストとシナリオプランニングがバックボーンになっており、非常に良いつくり方だと評価しています。

松村 成長戦略では、①イノベーションによる価値共創、②成長性と収益性の追求、③経営基盤の革新という3本柱が掲げられましたが、脱炭素社会への移行やデジタル技術の進展などの潮流をビジネス機会として捉えていく、ということも明言しています。特にカーボンニュートラルをどのように達成していくかということは、すべての日本企業にとって重要な経営課題だと思います。

國部 大きな流れとして、カーボンニュートラルに向けて世界が向かっていくというのは間違いないでしょう。一方で、カーボンニュートラルへの道筋というのは一つとは限りません。例えば、石炭はかつ

て減っていくだけだと思われていましたが、近年はエネルギー安全保障の面で一定の必要性があると見直されています。全体の流れを見ながら何をやっていくべきなのか議論し、自社の戦略を変えていく、そういった柔軟性も必要でしょう。

ミッチェル 2024年度、売上高構成比でマイニングが初めて5割を超え、数字のうえでもマイニングの存在感が高まっています。國部さんがおっしゃるように、ソフトロック（石炭）の比率が大きく伸びることはないかわりに、ハードロック（銅や鉄鉱石など）のマイニングの重要性がますます高まっていくでしょうね。

松村 一般的にカーボンニュートラルをコストと捉えるという企業も少なくないと思いますが、コマツの場合は従来からいわゆるトレードオンの発想でビジネスチャンスとして活かしていくという先進的な取り組みができていていると思います。そういった点では、生成AIに関しても、ものづくりの現場へ積極的に導入され始めていると伺っています。

ミッチェル そのとおりです。草場 CTO に実際の現場で生成AIがどの程度使われているか質問したところ、国内外のいくつかの工場では既に導入されており、ものづくりの革新が始まっているようです。

國部 コマツを取り巻く競争環境はますます激しくなってきます。例えば、中国メーカーが、今、非常に実力を付けてきていて、海外にも更に進出してくることを考えると、これからは今以上の大きな経営環境の変化が起こってくると考えられます。特にライバルが低価格の製品でアジアに進出してくるとか、そういったかたちで競争環境も劇的に変わってくるでしょう。

ミッチェル お客様のニーズも変化しています。我々がオーストラリアを訪問して現地のマイニングカンパニーと話をした時にも、彼らが今まさにコマツに求めているのは、顧客ニーズに対してよりスピーディーに対応してほしいということでした。

國部 これらの変化への対応を前倒しで議論をして、戦略・戦術を立てていかなければ、今のコマツの競争力が低下してしまうということにもなりかねません。そういった観点で、これから経営陣としては、取締役会での議論を一層深め、スピーディーに対策を講じていくことが求められます。また、私たち社外役員もそれを支えられるようにアドバイスをしていかなければいけないという使命を感じています。



社外役員座談会

取締役会の実効性評価と
ガバナンス強化に向けて

國部 取締役会の実効性という観点で非常に良いと思うのは、各事業部門の説明の際、安全・コンプライアンスを最初に報告してくれるところですね。コマツが大切にしている「SLQDC」の価値観が根付いていると感じます。それからもう一つは、取締役会で毎回、社長が冒頭に業務執行に関する報告を行うことです。社長自身が自分の目で見て気になっていることを、自身の言葉で語られる。これはほかの企業の模範となるような優れた取り組みだと思います。

松村 SLQDCについては、社員の皆さんもすぐに口をついて出るような感じで、コマツの企業カルチャーとして浸透していると実感しています。

ミツチエル もう一つ実効性の点でいうと、社外取締役の立場であっても、取締役会に限らず疑問点があれば、社内のどなたにでも質問ができることです。例えば、先ほども紹介した、草場 CTO との個別の質疑応答のように自由闊達に話ができる風土があると思いますね。

松村 取締役会に向けた準備も非常に精密に行われています。例えば、役員に就任した1年目では、取締役会の開催前に1時間ほどのレクチャーの場が設定されます。それ以外にも毎回、会議前に資料とあわせて説明動画も送付されるため、しっかりと準備をして会議に臨むことができ、非常に感謝しています。

國部 実効性における検討課題を挙げるとすると、人事諮問委員会でも議論をしているのですが、取締役会の構成がその一例です。現在、社内取締役が5名、社外取締役が4名で、5:4という比率になっていますが、この構成がどうあるべきか、世の中の動きや社会の要請も常に意識しながら議論しています。

松村 コマツは本当にしっかりとしたガバナンスで隙のない企業という印象がありますが、昨今の世の中を見ていると、突然予期せぬ不祥事が起こるなど、どこからリスクが顕在化するかわかりません。そこはやはり我々社外取締役、社外監査役の知見を活かしてカバーしていかなければならないものと認識しています。

國部 何らかの事象が起ると、極めて早い段階から取締役会で報告を受けるため、その点で不安はありません。例えば、M&Aの案件な

どでは、確定した段階で報告されるのではなく、議論がスタートした段階から適切なタイミングで報告がされます。このような取締役会に対する報告の姿勢一つとっても、コマツの経営のスタイルが表れているのではないかと思います。

持続的な成長を実現するために

ミツチエル コマツの強みはやはり真摯であるということだと思います。そして、自分の弱みを理解し、社会に対して開示できる誠実さも持っている。そういったコマツらしさを競争力に変えてライバルと対峙し、もっとグローバルで市場シェアを高めてほしいと期待しています。

松村 私としてはダイバーシティを引き続き推進してほしいと思って

います。建機業界というのは女性と結びつきが弱いので、理系の女性を積極的に採用することはもちろん、誰にでも使いやすい建機を開発するなど、持続的な成長を実現するためにも、ぜひダイバーシティに注力していただきたいと思います。

國部 事業リスクあるいは経営環境が大きく変わることは企業にとってピンチだと捉えられがちですが、むしろ私はチャンスだと思うんですね。事業環境が大きく変わる時にこそ、コマツにとって一段と大きく成長できる機会が訪れるわけです。環境変化に応じて自らをどう進化させていくか、これが企業経営のポイントだと思うので、コマツも先進的なグローバル企業として、環境変化を先取りして、ビジネスモデルを更に進化させ、世界をリードしていただきたいと思います。



役員一覧

取締役（2025年6月末日現在）



取締役会長
小川 啓之

在任年数	7年
所有する当社株式の数	169千株
重要な兼職の状況等	なし
1985年4月	当社 入社
2025年4月	取締役会長 就任（現任）



代表取締役社長（兼）
CEO
今吉 琢也

在任年数	1年
所有する当社株式の数	42千株
重要な兼職の状況等	なし
1987年4月	当社 入社
2025年4月	代表取締役社長 就任（現任）

担当：CEO



代表取締役（兼）
専務執行役員 CFO
堀越 健

在任年数	4年
所有する当社株式の数	63千株
重要な兼職の状況等	なし
1985年4月	当社 入社
2024年4月	代表取締役（兼）専務執行役員 就任（現任）

担当：CFO



取締役（兼）
常務執行役員
横本 美津子

在任年数	2年
所有する当社株式の数	41千株
重要な兼職の状況等	なし
1985年4月	当社 入社
2023年6月	取締役（兼）常務執行役員 就任（現任）

担当：人事、教育、安全・健康管理、サステナビリティ管理



新任
取締役（兼）
常務執行役員 CTO
草場 泰介

所有する当社株式の数	32千株
重要な兼職の状況等	なし
1989年4月	当社 入社
2025年6月	取締役（兼）常務執行役員 就任（現任）

担当：CTO、研究・開発管理



社外取締役
國部 毅

在任年数	5年
所有する当社株式の数	0株
重要な兼職の状況等	株式会社三井住友フィナンシャルグループ 特別顧問 大正製薬ホールディングス株式会社 社外取締役 南海電気鉄道株式会社 社外取締役監査等委員

1976年4月	株式会社住友銀行（現 株式会社三井住友銀行） 入行
2003年6月	株式会社三井住友銀行 執行役員 就任
2006年10月	同行 常務執行役員 就任
2007年4月	株式会社三井住友フィナンシャルグループ常務執行役員 就任
6月	同社 取締役 就任
2009年4月	株式会社三井住友銀行 取締役（兼）専務執行役員 就任
2011年4月	同行 代表取締役頭取（兼）最高執行役員 就任
2017年4月	株式会社三井住友フィナンシャルグループ 代表取締役社長 就任
株式会社三井住友銀行 取締役 退任	
株式会社三井住友フィナンシャルグループ 取締役 代表執行役社長 就任	
同社 取締役会長 就任	
当社 取締役 就任（現任）	
株式会社三井住友銀行 取締役会長 就任	
同行 取締役 退任	
株式会社三井住友フィナンシャルグループ 特別顧問 就任（現任）	

在任年数	5年
所有する当社株式の数	0株
重要な兼職の状況等	ホワイト&ケース外国法事務弁護士事務所 外国法事務弁護士 キッコーマン株式会社 社外取締役

1976年7月	米国ニューヨーク州弁護士登録（現任）
2003年1月	アジア開発銀行 ジェネラルカウンセル 就任
2007年9月	ホワイト&ケース外国法事務弁護士事務所 入所
2008年1月	外国法事務弁護士登録（現任）
ホワイト&ケース外国法事務弁護士事務所 外国法事務弁護士（現任）	
当社 取締役 就任（現任）	

在任年数	4年
所有する当社株式の数	0株
重要な兼職の状況等	外務省 参与 株式会社日本政策投資銀行 社外取締役 山九株式会社 社外取締役

1982年4月	外務省 入省
2014年7月	同省 経済局長（兼）内閣官房内閣審議官 就任
2015年10月	同省 国際法局長 就任
2017年7月	同省 研修所長 就任
2019年1月	同省 退官
2020年4月	東京大学公共政策大学院 客員教授 就任
2021年6月	当社 取締役 就任（現任）
2023年4月	外務省 参与 就任（現任）

在任年数	3年
所有する当社株式の数	0株
重要な兼職の状況等	花王株式会社 特別顧問 パナソニックホールディングス株式会社 社外取締役 日東電工株式会社 社外取締役

1981年4月	花王石鹼株式会社（現 花王株式会社） 入社
2006年6月	花王株式会社 執行役員 就任
2008年6月	同社 取締役 執行役員 就任
2012年6月	同社 代表取締役 社長執行役員 就任
2021年1月	同社 取締役会長 就任
2022年6月	当社 取締役 就任（現任）
2024年3月	花王株式会社 特別顧問 就任（現任）

社外取締役
澤田 道隆



監査役（2025年6月末日現在）



常勤監査役
中尾 光男

在任年数	1年
所有する当社株式の数	12千株
重要な兼職の状況等	なし
1992年4月	当社 入社
2024年6月	常勤監査役 就任（現任）



新任
常勤監査役
藤原 恵子

所有する当社株式の数	44千株
重要な兼職の状況等	なし
1988年4月	当社 入社
2025年6月	常勤監査役 就任（現任）



社外監査役
小坂 達朗

在任年数	3年
所有する当社株式の数	0株
重要な兼職の状況等	中外製薬株式会社 特別顧問 三菱電機株式会社 社外取締役
1976年4月	中外製薬株式会社 入社
2002年10月	同社 執行役員経営企画部長 就任
2004年10月	同社 常務執行役員経営企画部長 就任
2005年3月	同社 常務執行役員営業統轄本部 副統轄本部長 就任
7月	同社 常務執行役員戦略マーケティングユニット長 就任
2008年3月	同社 常務執行役員ライフサイクルマネジメント・マーケティングユニット長 就任
2010年3月	同社 取締役専務執行役員 就任
2012年3月	同社 代表取締役社長（兼）COO 就任
2018年3月	同社 代表取締役社長（兼）CEO 就任
2020年3月	同社 代表取締役会長（兼）CEO 就任
2022年3月	同社 特別顧問 就任（現任）
6月	当社 監査役 就任（現任）



社外監査役
松村 真理子

在任年数	2年
所有する当社株式の数	0株
重要な兼職の状況等	真和総合法律事務所 パートナー弁護士 明治ホールディングス株式会社 社外取締役 ソーダニッカ株式会社 社外取締役 日本航空株式会社 社外監査役
1988年4月	弁護士登録（現任） ブラウン・守谷・帆足・窪田法律事務所 入所
1994年2月	龍土総合法律事務所 入所
2006年1月	真和総合法律事務所 入所 パートナー弁護士 就任（現任）
2022年4月	第一東京弁護士会 会長 就任
2023年6月	当社 監査役 就任（現任）



新任
社外監査役
甲斐 行夫

所有する当社株式の数	0株
重要な兼職の状況等	甲斐行夫法律事務所 弁護士 阪急電鉄株式会社 社外監査役
1984年4月	検事 任官
2021年7月	東京高等検察庁検事長 就任
2022年6月	検事総長 就任
2024年7月	退官
2024年10月	甲斐行夫法律事務所 弁護士（現任）
2025年6月	当社 監査役 就任（現任）

* 本ページ記載の所有する当社株式の数は、株式報酬制度に基づく交付予定株式の数を含みます。

役員一覧

■ 執行役員（日本）（2025 年 6 月末日現在）

専務執行役員

生産本部長、物流担当
柳沢 是清

建機マーケティング本部長、
ブランド戦略事業管掌
西浦 泰司

常務執行役員

品質保証本部長
成瀬 真己

ソリューション本部長（兼）
スマートコンストラクション推進室長
四家 千佳史

執行役員

生産本部大阪工場長
保川 高司

産機事業管掌、
コマツNTC（株）取締役会長
帯金 英文

グリーン事業（林業・農業）推進本部長
梅田 博之

生産本部生産技術開発センタ所長、
サイマル企画管掌
古越 貴之

開発本部長
谷口 純

生産本部部品・リマン推進本部長
櫻井 直之

建機マーケティング本部国内販売本部長（兼）
コマツカスタマーサポート（株）取締役会長
吉澤 秀樹

商品企画本部長
今城 輝政

開発本部 副本部長
篠原 正喜

建機マーケティング本部国内販売本部
副本部長（兼）
コマツカスタマーサポート（株）
代表取締役社長
栗井 淳

開発本部 副本部長
北島 修

生産本部粟津工場長、石川・富山地区担当
新家 伸一

生産本部小山工場長（兼）
コマツカミンスエンジン（株）代表取締役社長
谷川 徳彦

サステナビリティ推進本部長
出浦 淑枝

法務、総務・コンプライアンス管掌、
コマツ経済戦略研究所長
村上 正史

生産本部茨城工場長
原田 誠一郎

経営管理部長
菱沼 聖史

建機マーケティング本部国内販売本部
副本部長
安久 淳哉

情報戦略本部長（兼）
経営管理部グローバルERP導入準備室長
浅原 亮

マイニング事業本部 副本部長
堀 真悟

特機事業本部長
屋敷 光俊

人事部長（兼）グローバルHRユニット GM
佐藤 輝

■ 執行役員（海外）（2025 年 6 月末日現在）

* 海外執行役員は、グローバルオフィサーを兼務

北米

常務執行役員

マイニング事業本部長（兼）
コマツマイニングテクノロジーズ CEO
Peter Salditt

執行役員

コマツアメリカ（株）CEO（兼）
コマツノースアメリカ（株）COO
奥田 孝造

コマツアメリカ（株）北米 CTO（兼）
コマツノースアメリカ（株）
Technical Director（兼）
コマツマイニングテクノロジーズ
Technical Director
岡本 光正

コマツアメリカ（株）CFO（兼）
コマツノースアメリカ（株）CFO
Gary Kasbeer

コマツマイニングテクノロジーズ COO
岡本 望

欧州・CIS

執行役員

欧州コマツ（株）社長（兼）CEO
前田 理

欧州コマツ（株）COO
Göksel Güner

（有）コマツ・シー・アイ・エス 社長
（ロシア事業管掌）
砂田 亨

アジア／大洋州

執行役員

コマツマーケティング・
サポートインドネシア（株）社長
柳 幸治

コマツオーストラリア（株）社長
Sean Taylor

■ グローバルオフィサー（2025 年 6 月末日現在）

北米

コマツノースアメリカ（株）CEO
Rodney Bull

コマツマイニングテクノロジーズ COO
John Koetz

中南米

コマツカミンスチリ（有）CEO（兼）
コマツホールディングサウスアメリカ（有）
CEO
Darko Louit

欧州

コマツドイツ（有）社長
Ansgar Thole

コマツイタリア製造（株）社長
David Bazzi

コマツフォレスト（株）CEO（兼）
コマツグリーン事業（林業・農業）推進本部
副本部長
Jens Bengtsson

アジア／大洋州

バンコックコマツ（株）社長
Charoen Ruengwilai

コマツインドネシア（株）社長（兼）CEO
Jamalludin

中国

小松（中国）投資有限公司董事長（兼）
総経理（兼）CEO
費 春江

役員一覧

■ 取締役・監査役が注力・監督すべき 7 項目

中期経営計画における成長戦略実現のため、当社の経営において取締役・監査役が注力・監督すべき項目は、以下 7 項目と定めています。

中期経営計画における成長戦略 3 本柱	Driving value with ambition 価値創造への挑戦					
	1. イノベーションによる価値共創		2. 成長性と収益性の追求		3. 経営基盤の革新	
	将来への投資		収益体質		レジリエンス	
取締役・監査役が特に注力・監督すべき項目	企業経営	営業マーケティング	企業経営	営業マーケティング	企業経営	法務コンプライアンス
	イノベーション技術 / AI / DX 環境	グローバル	金融 / 経済財務	グローバル	人権 / 人事人材育成	グローバル

当社の取締役・監査役が注力・監督すべき 7 項目

項目	項目の選定理由・内容
● 企業経営	当社の事業セグメントにおけるリソース配分を俯瞰的に監督し成長分野への投資を見極める力
● 金融 / 経済財務	新規・既存事業分野における成長性と収益性を財務的視点で見極め監督する力
● イノベーション技術 / AI / DX 環境	技術（生産開発）・AI・DX を通じたイノベーションによる収益向上と環境課題をはじめとした社会課題解決の好循環サイクルを監督する力
● 営業マーケティング	グローバル多拠点で展開する当社ビジネスの外部環境によるリスク / オポチュニティを見極める力
● 人権 / 人事人材育成	すべての事業活動に関連する人権保護を監督する力と事業成長を支える人材の獲得・活躍の推進に向けた施策を見極める力
● 法務コンプライアンス	新規・既存事業の持続的成長を支える法務・コンプライアンスを監督する力
● グローバル	グローバルな事業展開において多様な視点（サプライチェーン・地政学等）からリスク / オポチュニティを予見し監督する力

■ 取締役および監査役のスキルマトリックス

本表では、各個人が保有する主な能力・知見を踏まえ、当社の経営において、各個人が特に注力・監督すべきであると取締役会が考える項目を示しています。

氏名		企業経営	金融 / 経済財務	イノベーション技術 / AI / DX 環境	営業マーケティング	人権 / 人事人材育成	法務コンプライアンス	グローバル	●の理由
取締役	小川 啓之	●		●	●		●	●	・生産部門の要職、インドネシア総代表、当社社長歴任。会長としてガバナンス全般を監督
	今吉 琢也	●	●	●	●	●	●	●	・代表取締役社長（兼）CEO として成長戦略実現のためすべての項目に注力し、監督
	堀越 健		●				●	●	・経理財務部門の要職歴任 ・欧州および M&A の実務経験
	横本 美津子			●		●	●		・人事総務、コンプライアンス、サステナビリティ分野における経験
	草場 泰介			●	●		●	●	・研究・開発部門の要職歴任 ・北米子会社社長におけるマーケティング経験
	國部 毅 社外 独立	●	●	●					・金融・財務分野、グループ会社管理等実業界における見識と経験
	ア-サ-M.ミザル 社外 独立						●	●	・弁護士としての国際法務の分野における見識と経験
	齋木 尚子 社外 独立					●	●	●	・国際情勢、国際法や経済分野における見識と経験
監査役	澤田 道隆 社外 独立	●		●	●	●			・グローバルなグループ会社経営や ESG 経営を実践するなどの実業界における経験
	中尾 光男		●					●	・経理財務分野における見識 ・欧州・中南米での実務経験
	藤原 恵子				●	●		●	・欧州子会社社長などマーケティングの要職歴任 ・代理人材育成推進における経験
	小坂 達朗 社外 独立	●		●	●				・企業経営者としての実業界における見識と経験
	松村 眞理子 社外 独立					●	●		・弁護士としての法務、コンプライアンス分野における見識と経験
	甲斐 行夫 社外 独立					●	●		・検事総長を務めるなど法曹界における見識と経験

社外：社外取締役および社外監査役
独立：当社の定める独立性判断基準を満たしており、独立役員として東京証券取引所に届け出ている取締役および監査役

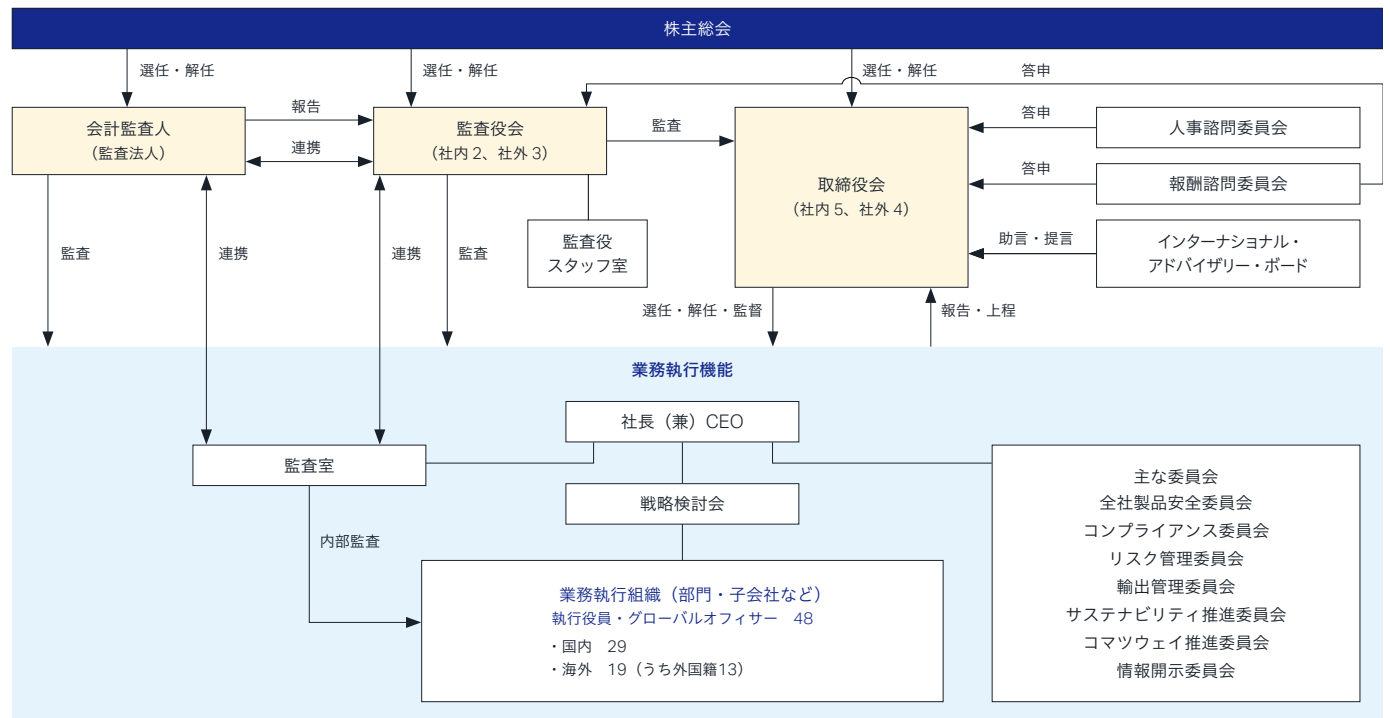
コーポレートガバナンス

コマツは、「品質と信頼性」を追求し、我々を取り巻く社会と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ことを「経営の基本」としています。すべてのステークホルダーから更に信頼される会社となるため、グループ全体でコーポレートガバナンスを強化し、経営効率の向上と企業倫理の浸透、経営の健全性確保に努めています。

■ コーポレートガバナンスの仕組み

コマツでは、取締役会をコーポレートガバナンスの中核と位置付け、取締役会の実効性を高めるべく、経営の重要事項に対する討議の充実、迅速な意思決定ができる体制の整備や運用面での改革を図っています。当社は、1999年に執行役員制度を導入し、法令の範囲内で経営の意思決定および監督機能と業務執行機能を分離し、取締役会の構成員数を少数化するとともに、社外取締役および社外監査役を選任し、経営の客観性と健全性の確保に努めています。

コーポレートガバナンス体制図 *



* 上記の図は2025年6月末日現在のものです。

コーポレートガバナンス

■ コーポレートガバナンスの強化

コマツは、経営と執行の分離、取締役会による経営の意思決定の充実および業務執行の厳正な管理・監督ならびに社外取締役による経営の透明性・客観性の向上、監査役会による取締役の職務執行の適正な監査など、意思決定および管理監督を有効かつ十分に機能させるために、ガバナンス体制の強化を行ってきました。業務執行を補完する手段としては、グローバル企業としてのあり方について、有識者から客観的な助言・提言を取り入れることを目的に、1995年にインターナショナル・アドバイザー・ボード（IAB）を設置し、意見交換・議論を行っています。今後も、取締役会の実効性を更に高めるとともに、社外取締役の参画による透明性・健全性を確保しながら、「経営の見える化」を目指していきます。

取締役会 構成人数

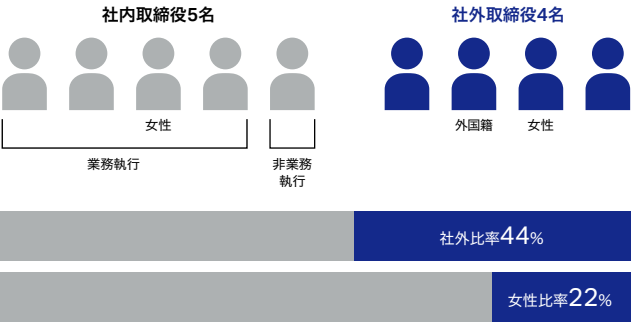


監査役・監査役会 構成人数

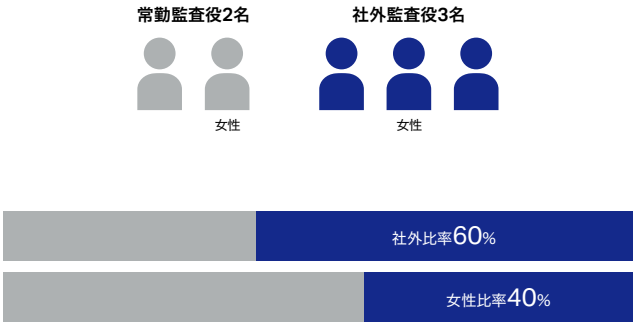


取締役・監査役の構成(2025年6月末日現在)

取締役の構成



監査役の構成



その他の組織・制度

組織・制度	開始年	概要
人事諮問委員会	2015年	取締役、監査役候補者の指名および社長（CEO）を含む執行役員等の選解任を審議し、取締役会に答申します。 現在の構成：社外取締役 4 名（うち 1 名を委員長）、会長および社長
報酬諮問委員会	1999年	取締役、監査役の報酬方針および報酬水準につき審議し、取締役会または監査役会に答申します。 現在の構成：社外取締役 4 名（うち 1 名を委員長）、社外監査役 1 名、会長
インターナショナル・アドバイザー・ボード (IAB)	1995年	グローバル企業としての経営・企業活動のあり方について、取締役会が社外の有識者から客観的な助言・提言を取り入れることを目的に実施しています。
執行役員制度	1999年	監督と執行の分離を図るため導入しました。これにより、取締役会の少人数体制を維持しています。
グローバルオフィサー	2016年	主要な海外グループ会社のトップ層を「グローバルオフィサー」に任命し、コマツグループの連結経営を担っています。

コーポレートガバナンス

取締役会

取締役会は、原則として月 1 回以上、定期的に開催し、重要事項の審議・決議とコマツグループの経営方針の決定を行うとともに、代表取締役以下の経営執行部の業務執行を厳正に管理・監督しています。取締役 9 名のうち 4 名を社外取締役が占め、経営の透明性と客観性の確保に努めています。取締役会の構成員は、右記「①開催頻度・出席状況」に記載のとおりであり、議長は会長が務めています。取締役会では、取締役会付議基準に基づき経営上の重要事項の決定や、業務執行の報告を行います。また、中長期的な課題に関わるテーマについての討議を、取締役会や取締役会外の自由討議の形式で行っています。取締役会での議論を尽くすため、十分な審議時間を確保し、重要議案は討議と決議の日を改めて、取締役会に 2 回上程するプロセスを採用しています。業務執行報告は、連結売上高ベースでほぼ 100% の事業をカバーしており、極めて小規模な事業についても、安全・コンプライアンス・リスクを中心に取締役会で報告をしています。取締役会では、社長より毎月、安全・コンプライアンス・リスクなどの直近の重要事項およびトピックスを報告しています。また、CFO より毎月、売上げ・損益の状況、受注状況、借入金の状況を報告しています。

(1) 取締役会の活動状況

① 開催頻度・出席状況

2024 年度において、当社は、取締役会を 15 回開催しており、個々の取締役・監査役の出席状況については、次のとおりです。

役位	氏名	出席回数 *	出席率
取締役会長	大橋 徹二	15 回	100%
代表取締役社長	小川 啓之	15 回	100%
代表取締役	森山 雅之	4 回	100%
代表取締役	堀越 健	15 回	100%
取締役	今吉 琢也	11 回	100%
取締役	横本 美津子	15 回	100%
社外取締役	國部 毅	15 回	100%
社外取締役	アーサー M. ミッチェル	15 回	100%
社外取締役	齋木 尚子	15 回	100%
社外取締役	澤田 道隆	15 回	100%
常勤監査役	稲垣 泰弘	15 回	100%
常勤監査役	佐々木 輝三	4 回	100%
常勤監査役	中尾 光男	11 回	100%
社外監査役	大野 恒太郎	15 回	100%
社外監査役	小坂 達朗	15 回	100%
社外監査役	松村 真理子	15 回	100%

* 代表取締役 森山 雅之氏および常勤監査役 佐々木 輝三氏は 2024 年 6 月開催の第 155 回定時株主総会において退任、また、取締役 今吉 琢也氏および常勤監査役 中尾 光男氏は同定時株主総会において選任されたため、出席対象となる取締役会の回数が他の取締役・監査役と異なります。

② 2024 年度 取締役会の議題数

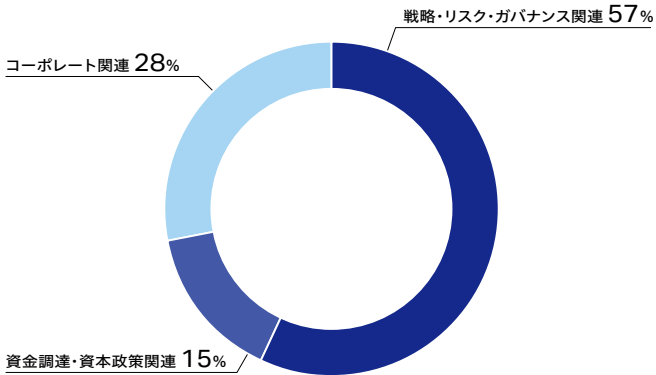
2024 年度における議題の内訳は次のとおりです。

議題数	決議事項	31
	討議事項	9
	報告事項	39
フリーディスカッション		2

取締役会の決議・討議・報告に占める説明時間と審議時間の比率は次のとおりです。



決議・討議事項におけるテーマ別の割合（時間ベース）は次のとおりです。中期経営計画の策定に関する議題を含め、戦略・リスク・ガバナンス関連を中心に、幅広い議論を行いました。



コーポレートガバナンス

■ 社外取締役・社外監査役のサポート体制

社外取締役・社外監査役のサポート体制は、以下のとおりです。

資料配付・事前説明	取締役会資料は、原則として事前配付し、社外取締役および社外監査役が十分に検討する時間を確保しています。新任の社外取締役および社外監査役に対しては、取締役会の議案について、必要に応じて担当部門による個別の事前説明を取締役会事務局同席のうえで実施しています。
付議方法	決議事項のうち特に重要な案件については、決議を行う取締役会より前の取締役会において、討議を行っています。これにより決議に至るまでに十分な検討時間を確保するとともに、討議において指摘のあった事項を、決議する際の提案内容の検討に活かしています。
各種資料のデータベース	過去に開催された取締役会および主な委員会などの資料や議事録などを格納したデータベースを構築し、社外取締役および社外監査役を含む取締役・監査役の全員がアクセスできる環境を整備しています。監査役会についても、同様に、過去開催分の資料や議事録などをデータベースで管理し、社外監査役を含む監査役全員がアクセスできる環境を整えました。

■ 取締役会の実効性評価

2024年度の実効性評価結果については、以下のとおりです。

(1) 分析・評価のプロセス

分析・評価のプロセスについては、取締役会において、前年度に実施した実効性評価方法および結果を踏まえ、2024年度の実効性評価方法について確認しています。

実効性評価のプロセスは、3年に1回第三者機関を起用することで客観性、透明性を高めています。直近では、2023年度の実効性評価において、第三者機関を起用しました。

(2) 評価結果の概要

実効性評価におけるアンケート、ディスカッションの分析を踏まえ、取締役会で審議を行った結果、各評価項目において概ね高い水準にあり、コマツの実効性は、引き続き確保されていることを確認しました。

評価の高かった点は、主に以下のとおりです。

- ① 取締役会構成員の多様性（経歴、国際性、ジェンダーなど）
- ② 取締役会冒頭の社長報告を通じた経営課題に関するタイムリーな情報提供・説明共有
- ③ 説明動画の事前提供による当日説明の簡素化および十分な討議時間の確保
- ④ 多様な経歴、知見を有するメンバーによる率直かつ多面的な議論の実施
- ⑤ 取締役会以外の場における社外役員間の情報交換・認識共有

一方、今後、更に検討していくべき課題については、以下のとおりです。

- ① 企業価値の向上に向けた中長期的課題（事業ポートフォリオ、内外環境変化、人的資本など）の議論の継続・充実
 - ② 報告議題において、討議テーマの明確化、当日のポイントを絞った簡潔な報告などの継続
 - ③ 取締役会外における自由討議などの議論の機会の充実
- 2025年度は、これらの点にも取り組み、更に実効性の高い取締役会の実現を目指していきます。

取締役会実効性評価 実施要領

対象	取締役 9 名全員、監査役 5 名全員
実施／評価方法	① 対象者に対するアンケート実施 ② 社外取締役・社外監査役によるディスカッション ③ 社内取締役・常勤監査役によるディスカッション ④ 上記①～③に基づき、分析・評価を行い、取締役会開催案を企画・立案 ⑤ 取締役会にて報告、討議
質問内容（大項目）	① 取締役会の役割・機能 ② 取締役会の規模・構成 ③ 取締役会の運営（議題設定） ④ 取締役会の運営（報告・説明、情報提供、事後フォロー） ⑤ 取締役会における議論 ⑥ 事業理解・コミュニケーション ⑦ 自己評価

コーポレートガバナンス

■ インターナショナル・アドバイザリー・ボード (IAB)

グローバル企業としての経営・企業活動のあり方について、取締役会が社外の有識者から客観的な助言・提言を取り入れることを目的として、1995年にインターナショナル・アドバイザリー・ボード (IAB) を設置し、これまで通算 40 回のミーティングを行ってきました。2024年度は、2025年4月にスタートした中期経営計画の策定に向け、各アドバイザーからアメリカ・欧州・インド市場などに関する政治・経済全般の最新動向を共有いただくとともに、当社の中長期的な経営課題や成長戦略の方向性に関して、企業経営者としての豊富な経験と知見に基づく助言・提言を受けました。

これからも、アドバイザーの国際的・多角的な視点からのアドバイスを活かし、経営・企業活動の更なる改善やコーポレートガバナンスの強化に取り組み、企業価値の向上に努めていきます。



インターナショナル・アドバイザリー・ボード (IAB) の様子

第9次アドバイザー (現任)

**John Paul Bilbrey 氏**

(ジョン・P・ビルブレイ)

Hershey Company 元会長・社長 (兼) CEO

**Baba N. Kalyani 氏**

(ババ・カリヤニ)

Bharat Forge Ltd. 会長 (兼)

マネージングディレクター (現職)

**Heinz-Gerhard Wente 氏**

(ハインツ ゲルハルト・ヴェンテ)

Salzgitter AG Supervisory Board 会長 (現職)

■ 取締役会以外の活動

取締役会以外の場でも、以下の活動を行っています。

- ① 中長期的な経営課題を中心に、フリーディスカッションを行っています。
- ② 社外取締役および社外監査役による「社外役員ミーティング」を開催し、独立した客観的な立場から、経営諸課題に関する意見交換を行っています。また、社長および関係社内役員を交えた議論も行い、認識共有を図っています。
- ③ 社外取締役および社外監査役を主な対象とした事業所見学を実施し、グループの事業をより深く理解し、社員と意見交換する機会を設けています。2024年度は、鉱山機械事業の主要マーケットの一つである豪州の拠点および主要なお客さまの現場への訪問も行いました。



コマツオーストラリア株式会社への訪問

コーポレートガバナンス

■ 監査役・監査役会

（1）監査役会の開催頻度および出席状況

2024年度において、当社は、監査役会を15回開催しており、個々の監査役の出席状況については以下のとおりです。

監査役会の開催頻度および出席状況

役位	氏名	出席回数 *	出席率
常勤監査役	稲垣 泰弘	15 回	100%
常勤監査役	佐々木 輝三	4 回	100%
常勤監査役	中尾 光男	11 回	100%
社外監査役	大野 恒太郎	15 回	100%
社外監査役	小坂 達朗	15 回	100%
社外監査役	松村 真理子	15 回	100%

* 常勤監査役 佐々木 輝三氏は 2024 年 6 月開催の第 155 回定時株主総会において退任、また常勤監査役 中尾 光男氏は同定時株主総会において選任されたため、出席対象となる監査役会の回数がほかの監査役と異なります。

（2）監査役会での具体的な検討内容

2024 年度における監査役会での具体的な検討内容は以下のとおりです。

- ① 監査方針、監査方法、監査の重点項目、監査役の業務分担、監査報告について審議のうえ、決議しています。
- ② 会計監査人と監査上の主要な検討事項（KAM：Key audit matters）の洗い出しについて議論を行い、適切に開示されていることを確認しています。
- ③ 会計監査人の監査の方法および結果の相当性ならびにその独立性について議論し、確認を行っています。
- ④ 会計監査人の選解任について審議のうえ、再任決議を行っています。
- ⑤ 内部監査部門より、当社および子会社の内部監査結果の報告を受け、適宜意見を述べ、討議しています。
- ⑥ コンプライアンス部門より、その活動状況について報告を受け、適宜意見を述べ、討議しています。
- ⑦ 内部統制に関する基本方針については、その運用状況を検証し、問題がないことを確認しています。
- ⑧ 法令改正などを踏まえ、当社の監査役会規程および監査役監査基準の改定について審議のうえ、決議しています。
- ⑨ 監査役会および監査業務の効率的かつ有効な運営のための改善について議論し、実践しています。

（3）監査役の活動状況

監査役は、監査役会が定めた監査方針、業務分担などに従い、取締役会、戦略検討会、コンプライアンス委員会、リスク管理委員会などの重要会議へ出席するとともに、重要な決裁書類などの閲覧、当社および子会社の拠点への往査を通じて業務および財産の状況を調査・確認しました。

また、当社および子会社の代表取締役ならびにその他の役員および経営幹部との意思疎通や情報の交換を図り、その職務の執行および事業の状況につき説明・報告を受けるとともに、内部統制システムについて、その構築・整備・運用状況について定期的に報告・説明を受け、必要に応じて意見を表明しました。加えて内部監査部門や子会社の常勤監査役との連絡会および個別面談などにより、監査の環境の整備に努めるとともに、連携を密にしてその実効性の向上を図りました。

会計監査人に対しても、独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視および検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。

コーポレートガバナンス

■ 諮問委員会

人事諮問委員会

社外委員 4 名（委員長 1 名を含む社外取締役 4 名）、社内委員 2 名（会長および社長）で構成される人事諮問委員会（社外委員比率 66.7％）において、取締役、監査役候補者の指名および社長（CEO）を含む執行役員などの選解任を審議し、取締役会に答申しています。なお、候補者の選定にあたっては、ジェンダー、国籍などの多様性についても考慮しています。取締役会では、その答申を踏まえ、取締役、監査役候補者の指名および執行役員などの選解任につき、審議、決定することとしています。

報酬諮問委員会

取締役および監査役の報酬につき、客観的かつ透明性の高い報酬制度とするため、社外委員 5 名（委員長 1 名を含む社外取締役 4 名、社外監査役 1 名）、社内委員 1 名（会長）にて構成される報酬諮問委員会（社外委員比率 83.3％）において、報酬方針および報酬水準につき審議し、その答申を踏まえ、あらかじめ株主総会で決議された報酬総額の範囲内で、取締役報酬については取締役会で、監査役報酬については監査役の協議により、それぞれ決定することとしています。

サクセッションプラン

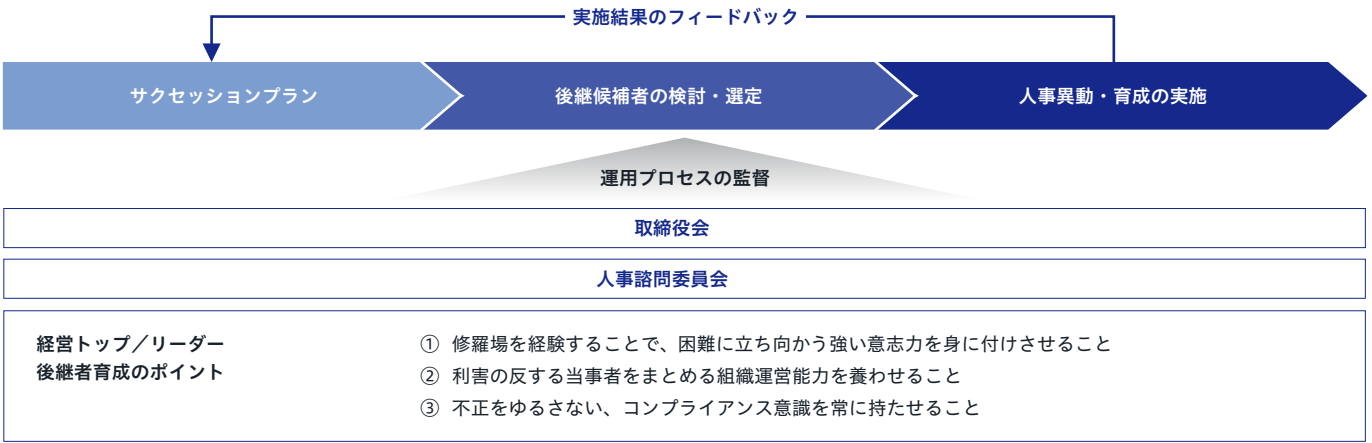
コマツグループでは、「常に後継者育成を考えること」を経営トップ・リーダーの重要な行動指針の一つとして掲げ、コマツウェイにも明文化しています。

コマツの経営における価値観を次の世代に確実に引き継いでいくために、人事諮問委員会にて社長（CEO）候補の基本的な人材要件を議論し明確にするとともに、毎年実施するサクセッションプラン（右図）を通じて、社長（CEO）以下グローバルでの主要な役職の後継候補者を選定しています。

また、選定された後継候補者には、チャレンジングな課題やより大きな役割を与え、互いに切磋琢磨できる環境のもと、計画的な育成を図っています。

	人事諮問委員会	報酬諮問委員会
構成	委員 6 名（委員長 1 名を含む） < 委員長 > 社外取締役 國部 毅 < 委員 > 社外取締役 アーサー M. ミッチェル 社外取締役 齋木 尚子 社外取締役 澤田 道隆 取締役会長 小川 啓之 代表取締役社長 今吉 琢也	委員 6 名（委員長 1 名を含む） < 委員長 > 社外取締役 國部 毅 < 委員 > 社外取締役 アーサー M. ミッチェル 社外取締役 齋木 尚子 社外取締役 澤田 道隆 社外取締役 澤田 道隆 社外監査役 甲斐 行夫 取締役会長 小川 啓之
目的	次期社長（CEO）の人選、育成方法、サクセッションプラン、および取締役の人事案などを審議、決議し、取締役会に答申するもの	取締役、監査役、執行役員の報酬制度の透明性、客観性確保のため、報酬制度について審議、決議し、取締役会および監査役会に答申するもの
2024 年度 開催回数	3 回	3 回
2024 年度 審議内容	・次期社長（CEO）人事 ・2025 年度取締役・監査役候補者の指名 ・取締役・監査役のスキルマトリックス ・特別顧問の選定および会長職の設置 ・執行役員候補者の選任 ・2025 年度人事諮問委員会・報酬諮問委員会体制 など	・取締役・監査役の 2025 年度基本報酬水準 ・取締役の 2024 年度業績連動報酬 ・中期経営計画業績連動報酬 など

サクセッションプランの概要



コーポレートガバナンス

■ 役員報酬制度

コマツの取締役および監査役の報酬は、客観的かつ透明性の高い報酬制度とするため、取締役報酬については取締役会で、監査役報酬については監査役の協議により、それぞれ決定しています。基本報酬としての月次報酬の水準については、報酬諮問委員会において、グローバルに事業展開する日本の主要メーカーと役位別の水準比較を行い、答申に反映させています。取締役（社外取締役を除く）の報酬は、業績との連動性を高め、中長期的な企業価値向上により一層資するよう、固定報酬である基本報酬、単年度の連結業績の達成度に応じて変動する業績連動報酬（現金賞与および株式報酬 A）、および中期経営計画に掲げる経営目標の達成度による業績連動報酬（株式報酬 B）によって構成されます。社外取締役の報酬は、取締役会の一員として経営全般について提言するという役割を考慮し、固定報酬である基本報酬のみとしています。また、監査役の報酬も、企業業績に左右されず、取締役の職務の執行を監査する権限を有する独立の立場を考慮し、固定報酬である基本報酬のみとしています。なお、役員退職慰労金については、2007 年 6 月をもって、制度を廃止しました。

社内取締役の報酬構成

金銭報酬		非金銭報酬	
基本報酬 (固定報酬)	業績連動報酬		
	単年度業績連動報酬 (月次報酬 (株式報酬は役位別基準額) × 0 ～ 27 カ月)		中期経営計画 業績連動報酬 (役位別基準額 × 0 ～ 3 カ月)
	0 ～ 12 カ月	0 ～ 15 カ月	
	月次報酬 × 12 カ月	現金賞与	株式報酬 A 信託型株式報酬 (退任時交付)

社外取締役・監査役の報酬構成



■ 単年度の連結業績連動報酬

単年度の連結業績の指標は、連結 ROE^{*1}、連結 ROA^{*2} および連結営業利益率を基本指標とし、成長性（連結売上高伸び率）を加味して、下表の割合で評価し、業績連動報酬の支給合計額を毎年算出します。単年度の連結業績連動報酬の支給合計額の一定割合は、現金賞与として支給するものとし、現金賞与を差し引いた残りについては、株主の皆さまとの価値共有を一層促進することを目的に、取締役会の決議に基づき、株式報酬として支給します（株式報酬 A）。ただし、現金賞与については、上限を月次報酬の 12 カ月分相当とし、12 カ月を超える分については、現金賞与に代えて株式報酬 A を支給します。株式報酬 A は、信託型株式報酬（役員報酬 BIP 信託）とし、対象となる社内取締役に対して、毎事業年度、株式交付ポイント数を決定し、付与します。対象取締役が退任した場合、退任時までに付与された株式交付ポイント数に相当する数の当社株式および当社株式の換価処分金相当額の金銭について交付および給付が行われます。

単年度の連結業績連動報酬の指標

	指標	割合
基本指標	連結 ROE ^{*1}	50%
	連結 ROA ^{*2}	25%
	連結営業利益率	25%
調整指標	連結売上高伸び率による調整	

*1 ROE = 当社株主に帰属する当期純利益 / ((期首株主資本 + 期末株主資本) / 2)
*2 ROA = 税引前当期純利益 / ((期首総資産 + 期末総資産) / 2)

■ 中期経営計画の業績連動報酬

コマツの中期経営計画の期間を対象とし、対象取締役に対し、毎事業年度、役位別基準額の 3 カ月分を株式報酬として支給するものとします（株式報酬 B）。株式報酬 B は、信託型株式報酬（役員報酬 BIP 信託）とし、対象取締役に対して、毎事業年度、役位に応じた単年度ポイントを割り当てます。中期経営計画の期間終了後に、対象取締役に対して割り当てた単年度ポイントを累計し、この累計値に中期経営計画目標の達成状況等に応じた業績連動係数を乗じて、業績連動ポイント数を算出し、付与するポイント数を決定します。対象取締役が退任した場合、退任時までに付与されたポイント数に相当する数の当社株式および当社株式の換価処分金相当額の金銭について交付および給付が行われます。

■ マルスクローバック制度

コマツは、2022 年 4 月 28 日開催の取締役会において、マルス（減額・没収）クローバック（返還）の制度について決議しました。取締役の業務執行に起因して、重大な財務諸表の修正や当社のレピュテーションに重大な影響を及ぼす事象等が発生した場合には、社内取締役に支給する業績連動報酬につき、減額・没収し、または返還を求めることがあります。返還請求等の内容は、個々の事象に応じ、原則として、報酬諮問委員会の審議を経たうえで、取締役会にて決定します。

リスクマネジメント

近年、社会の変化はますます激しくなり、先行きの不透明感がより強まっています。

コマツでは、事業上のリスクや機会を適切に把握して、的確な対応がとれるリスクマネジメント体制を整えています。

■ 基本方針

コマツの「経営の基本」は、「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ことであり、これを阻害する一切の不確実性を「リスク」として捉えています。

当社では、戦略的意思決定や事業の円滑な運営を適切に行うために、リスクへの対応方針である「リスク・アパタイト・ステートメント」を定め、社員一人ひとりに、これに基づいた判断・行動を徹底しています。なお、本ステートメントの策定については、リスク管理委員会において審議および決定し、その議論を取締役に報告するプロセスとしています。また、事業環境の変化を単なるリスクのみならず、企業の成長機会（オポチュニティ）と捉え、競争優位性の確保を目指して積極的に挑戦していく旨を、リスクアパタイトに織り込んでいます。

■ リスク管理体制

コマツでは、ERM（Enterprise risk management：全社リスク管理）を導入し、コマツを取り巻くあらゆるリスクおよび機会を把握し、平時から備えることで、変化し続ける事業環境とリスクに対して的確に対応できる体制づくりに取り組んでいます。また、リスクを適切に認識し、管理するための規程として、「リスク管理規程」および「リスク管理基本マニュアル」を定めています。これらに基づき、毎年のリスク管理に関するコマツ全体の方針の策定、全社横断的な観点でのリスクの選定と評価による「コーポレートリスク」の特定、リスク対策の実施状況に関する点検・フォロー、リスクが顕在化した時のコントロールを行うため、社長を委員長とする「リスク管理委員会」を設置し、審議・活動の内容を定期的に取締役会に報告しています。

さらに、重大なリスクが顕在化した時には、社長を本部長とし、関係する役員、事業部門長で構成される緊急対策本部を設置し、被害を最小限に抑制するための適切な措置を講じています。

リスク・アパタイト・ステートメント

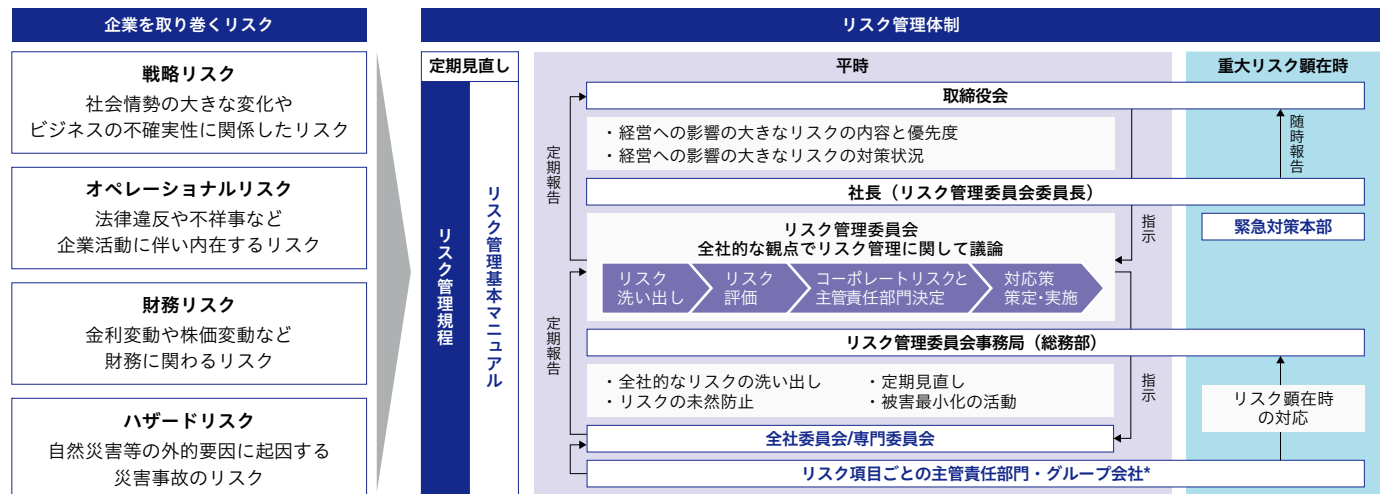
安全・健康・コンプライアンス
コマツグループではすべての役員、社員が物事を判断する際の優先順位を、Safety（and Health）> Law（Compliance）> Quality > Delivery > Costとしています。 優先すべき安全・健康・コンプライアンスを阻害するリスクは、いかなるものも許容しません。

顧客価値
コマツグループは「安全で生産性の高いクリーンな現場を実現するソリューションパートナー」を目指しています。 まず、顧客に提供するあらゆる製品・ソリューションの有効性、安全性、品質保証を阻害するリスクの低減、回避に努めます。 そのうえで、顧客価値の創造を、社会課題解決と収益向上、持続的な成長の機会と捉え、積極的に挑戦していきます。

イノベーションの追求
コマツグループは「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」ことを存在意義としています。 この実現に向けて、リスクへの然るべき対策を講じつつ、積極的に挑戦していきます。

社会的責任
コマツグループは「事業活動を通じて社会課題解決を行い、持続可能な社会づくりに貢献すること」を社会貢献の基本方針としています。 まず、人権の尊重、低炭素・環境負荷低減への取り組みなどを進め、社会からの信頼を損なうリスクの低減、回避に努めます。 そのうえで、成長戦略を通じた社会課題解決が市場でのプレゼンス拡大の機会と捉え、積極的に挑戦していきます。

リスク管理体制図



* リスク管理基本マニュアルに基づき、リスク項目ごとに主管責任部門・専門委員会を定め、当該主管部門長をリスク管理責任者としてリスクの未然防止・被害最小化活動などを実施しています。

リスクマネジメント

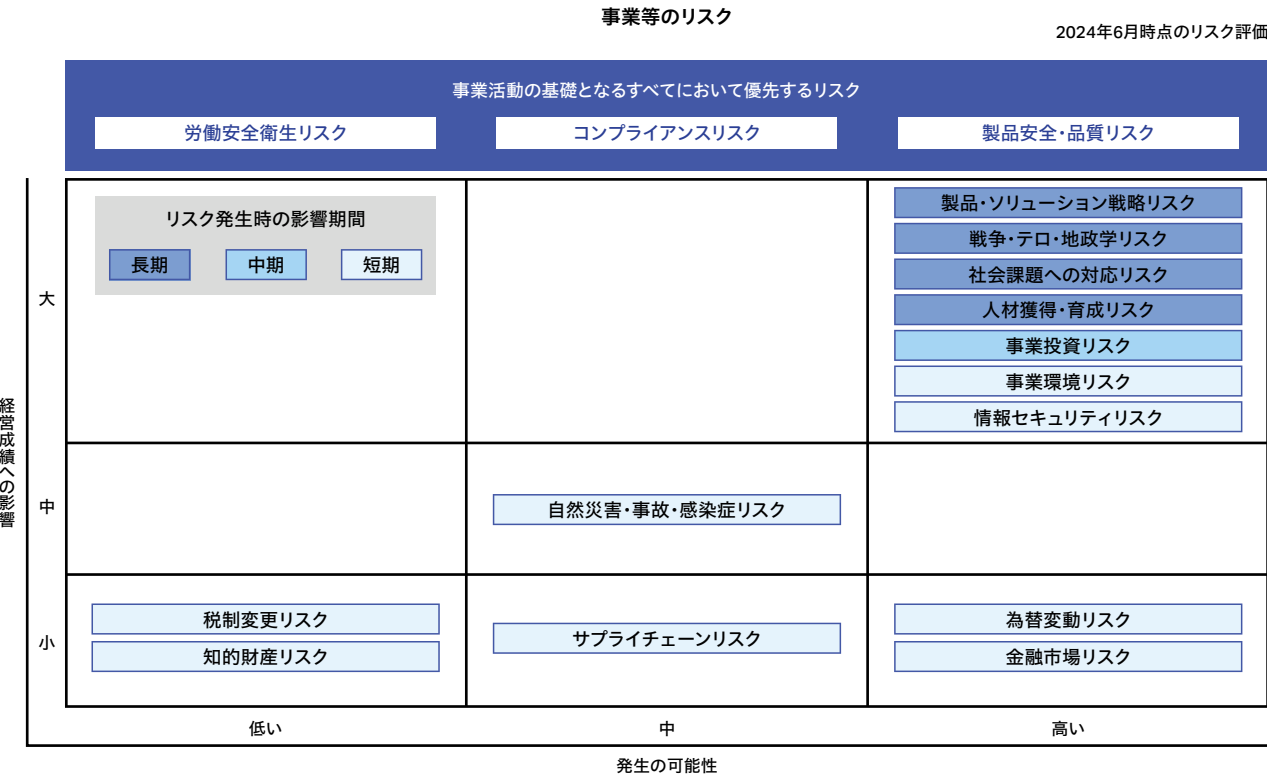
■ 主要なリスクおよび評価

コマツでは、事業活動に影響を与える可能性のあるリスクを全社横断的な観点で洗い出し、「経営成績への影響」「発生の可能性」「リスク発生時の影響期間」で評価を行い、リスクの優先度を決定しています。また、全社的に重要なリスクである「コーポレートリスク」、および、各地域の事業活動に影響を及ぼす可能性のある各国・各地域特有のリスクである「リージョナルリスク」を特定し、対策責任部門を決定したうえで、リスク回避・最小化、機会の最大化に向けた活動を実施しています。2024年度は、新たな中期経営計画（2025～2027年度）の策定にあたり実施したマテリアリティ分析のもと、事業環境の変化を反映したリスクと機会を洗い出し、優先度の評価を行いました。2024年度のリスク評価結果に基づくリスクマップ（リスクの優先度）は以下のとおりです。

リスク評価結果（前年からの変化）

分類	項目	経営成績への影響	発生の可能性	影響期間
戦略リスク	製品・ソリューション戦略	大	高	長期
	事業環境	大	高	短期
	事業投資	中→大	中→高	中期
	社会課題への対応	大	高	長期
オペレーショナルリスク	サプライチェーン	中→小	中	短期
	人材獲得・育成	大	高	長期
	情報セキュリティ	中→大	高	短期
	知的財産	小	低	短期
財務リスク	金融市場変動	小	高	短期
	税制変更	小	低	短期
	為替変動	小	高	短期
ハザードリスク	戦争・テロ・地政学	大	高	長期
	自然災害・事故・感染症	中	中	短期

リスクマップ（リスクの優先度）



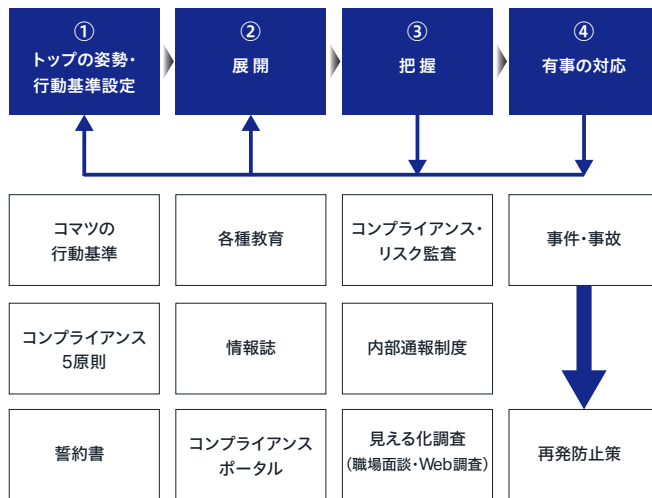
コンプライアンス

社会からの信頼に応え続けるために、コマツは、社員一人ひとりが関係法令および社会一般に尊重されているルールを遵守して、誠実かつ倫理的に行動しなければならないと考えています。

■ コンプライアンスの推進体制と推進フロー

ビジネス社会のルールの遵守をグループ全体に徹底するため、コマツ本社に管掌役員を任命し、専門部署として「コンプライアンス室」を設けています。また、社長を委員長とする「コンプライアンス委員会」を設置し、コマツおよびコマツグループ全体のコンプライアンスに関する方針および重要な施策を審議・決定し、その実施を促進するとともに、コンプライアンス活動の推進状況を定期的に取締役会に報告しています。

コンプライアンス活動の推進フロー



■ 推進フローに基づく活動事例

① トップの姿勢・行動基準設定：

コマツの行動基準およびコンプライアンス5原則の制定・展開
 コマツグループでは、国内外のグループ各社を含めたすべての取締役および社員が守るべきビジネス社会のルールとして、「コマツの行動基準」を定め、2024年には第12版を発行しました。コマツグループが社会的責任を果たすために遵守すべき企業行動の指針や、広範囲にわたるビジネス社会のルールのうち、世界のどこにおいても守るべき基本的なルールを事例も交えて列挙し、社員全員が従うべき行動準則を示しています。改訂にあたり日本語・英語のほかに16カ国語に翻訳し、グローバルに展開しています。

さらに、コマツグループのコンプライアンスの基本動作を短い言葉でまとめた「コンプライアンス5原則」を定め、社員一人ひとりが常にコンプライアンスを意識して行動するよう周知しています。



コマツの行動基準表紙



コンプライアンス5原則

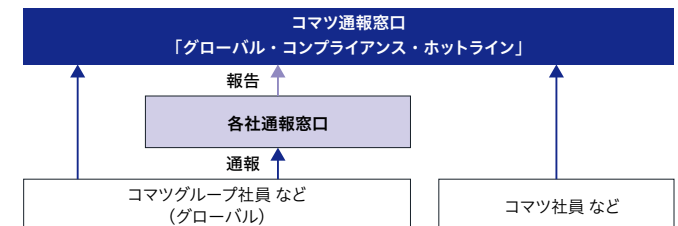
② 展開：コンプライアンス意識の醸成に向けた取り組み

コマツの行動基準の第12版発行にあたり、全世界のコマツグループ社員を対象に行動基準の教育コンテンツを日本語や英語を含む14カ国語で実施し、全社員のコンプライアンス意識醸成を推進しています。また日本国内では、コンプライアンスに関する情報を掲載した月刊情報誌を2006年の創刊以来、毎月コマツグループの全社員に配付しています。取り上げるテーマは、法令に関するものから、コミュニケーション、ビジネスマナーやモラル、物事の考え方など、コンプライアンスに対する理解を深めるために幅広い内容としています。海外現地法人でも日本に準じた活動を展開しており、その一助として日本の記事を海外現地法人にも一部提供しています。

③ 把握：内部通報窓口の活用

ビジネス社会のルールに関するコマツグループ社員からの相談・通報に対応するため、通報窓口としてコマツ本社に「グローバル・コンプライアンス・ホットライン」を設置し、問題の早期発見・是正に努めています。またコマツグループ各社は、各地域のすべての社員などが相談、通報が行えるよう、地域ごとにコンプライアンスホットラインを設置、運営しています。

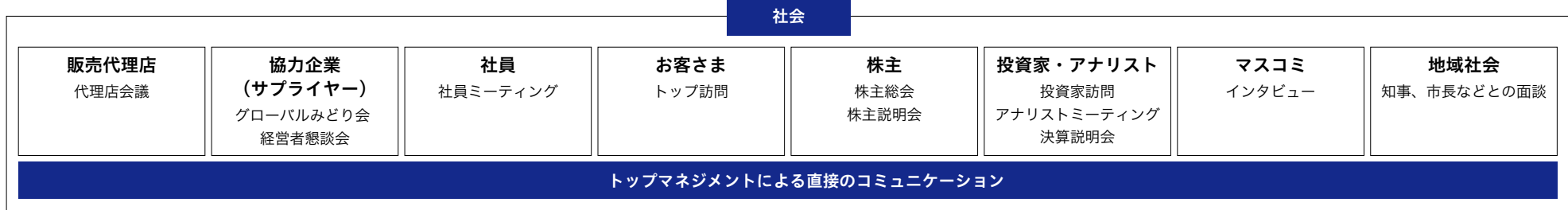
この制度により正当な通報を行った社員は、通報を理由にいかなる不利益も受けないことを「コマツの行動基準」・「コンプライアンス5原則」や各社の就業規則に明記し、相談・通報の活性化を図っています。



ステークホルダーの皆さまとの対話

コマツは、すべてのステークホルダーの皆さまから信頼される企業であり続けるために、公平かつタイムリーな情報開示を行うとともに、トップマネジメント自ら、直接のコミュニケーションを行うことを重視しています。また、ステークホルダーごとに適切なコミュニケーションの機会を提供し、双方向の対話を行い、顧客課題の把握、当社グループの進むべき方向や課題の共有、当社グループへの理解の促進などに努めています。

コマツのステークホルダーと対話の方法



■ 2024 年度トピックス

アジア代理店会議を開催

コマツとアジア各国代理店が共に成長することを目的として、コマツ役員、代理店トップが一堂に会するアジア代理店会議を毎年開催しています。2024年は20回目として、カンボジアのシェムリアップ（アンコールワット遺跡群の所在地）で開催しました。同会議には、総勢82名が参加し、コマツの経営方針の説明や代理店によるベストプラクティスの共有が行われ、代理店とのパートナーシップを一層深める場となりました。

また、代理店会議の前日には、JMAS*の協力のもと、同会議参加者のうち35名が、地雷現場と、地雷除去跡地にコマツが建設した小学校



2024 年度 アジア代理店会議

を視察しました。代理店の参加者にとって、コマツのCSR活動や企業としての社会的責任に対する理解をより深める機会となりました。

* 認定特定非営利活動法人「日本地雷処理を支援する会」

取締役会による豪州客先訪問

取締役会によるステークホルダーエンゲージメントの一環として、2024年7月に取締役および監査役による客先訪問を行いました。豪英資源大手BHP社のサウスフランク鉄鉱山（西オーストラリアピルバラ地区）の稼働現場を視察したあと、同社トップマネジメントとの忌憚のない対話を通じて、顧客ニーズへの理解を深めました。把握した「顧客の声（VoC*）」は、豪州地域の統括者やマイニング事業の責任者に迅速にフィードバックされ、将来のより良い製品やソリューションの提供に向けて役立てています。また、持続的な成長と企業価値の向上に向け、コーポレートガバナンスの質を高めていく観点から、今



豪州のお客さまの現場訪問

後も取締役会によるステークホルダーとの対話の取り組みを積極的に続けていきます。

* Voice of Customer

海外機関投資家のカバレッジ拡大（中東の投資家訪問）

トップマネジメントによる海外機関投資家への訪問を毎年継続していますが、海外機関投資家のカバレッジ拡大を目的として、2024年9月に、近年、投資規模を拡大している中東地域（カタール、サウジアラビア、UAE）の機関投資家をCFOが訪問しました。中東の機関投資家は主にソブリンファンド（国家、政府系）で、石油資源を原資とする運用資金が大きく、長期的な成長性を重視することから、コマツの事業の持続的な成長性と将来性をアピールしました。

株主説明会を愛知県で開催

定時株主総会への出席が困難な株主さまとのコミュニケーションの場として、トップマネジメントが各地へ赴き、説明会を開催しています。56回目の開催は、2024年12月に愛知県名古屋で行いました。社長、CFOから中期経営計画の進捗状況や業績見通しについて説明を行い、質疑応答を実施しました。今後のグローバルな事業戦略やカーボンニュートラルの実現に向けた新技術の開発状況、コマツの強みや課題などに関する質問やガバナンスなどに関する要望もいただきました。

11 年サマリー

(百万円)

	2014 年度	2015 年度	2016 年度	2017 年度	2018 年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度	2024 年度
売上高	1,978,676	1,854,964	1,802,989	2,501,107	2,725,243	2,444,870	2,189,512	2,802,323	3,543,475	3,865,122	4,104,395
営業利益	242,062	208,577	174,097	268,503	397,806	250,707	167,328	317,015	490,685	607,194	657,125
売上高営業利益率 (%)	12.2	11.2	9.7	10.7	14.6	10.3	7.6	11.3	13.8	15.7	16.0
税引前当期純利益	236,074	204,881	166,469	291,807	377,471	223,114	162,775	324,568	476,434	575,663	604,838
当社株主に帰属する当期純利益	154,009	137,426	113,381	196,410	256,491	153,844	106,237	224,927	326,398	393,426	439,614
設備投資額 ^{*1}	192,724	160,051	142,006	145,668	179,210	166,552	163,174	147,762	161,563	179,999	184,166
減価償却費 ^{*1}	100,666	111,174	103,219	132,442	129,860	129,525	130,432	133,256	146,478	153,728	159,304
研究開発費	70,715	70,736	70,507	73,625	73,447	74,761	73,840	77,478	90,628	103,441	110,472

総資産	2,798,407	2,614,654	2,656,482	3,372,538	3,638,219	3,653,686	3,784,841	4,347,522	4,875,847	5,636,656	5,773,523
株主資本	1,528,966	1,517,414	1,576,674	1,664,540	1,815,582	1,771,606	1,912,297	2,232,511	2,539,641	3,033,569	3,173,399
株主資本比率 (%)	54.6	58.0	59.4	49.4	49.9	48.5	50.5	51.4	52.1	53.8	55.0
ネット有利子負債 ^{*2}	481,817	349,081	286,512	663,740	779,890	762,705	666,856	630,710	763,787	796,192	765,028
ネット D/E レシオ (倍)	0.32	0.23	0.18	0.40	0.43	0.43	0.35	0.28	0.30	0.26	0.24

営業活動によるキャッシュフロー	343,654	319,634	256,126	148,394	202,548	295,181	354,129	300,970	206,474	434,778	517,167
投資活動によるキャッシュフロー	△ 181,793	△ 148,642	△ 133,299	△ 377,745	△ 187,204	△ 190,930	△ 163,057	△ 143,569	△ 169,518	△ 204,419	△ 210,669
財務活動によるキャッシュフロー	△ 143,983	△ 173,079	△ 107,718	243,949	△ 3,660	△ 3,457	△ 199,667	△ 93,868	△ 66,613	△ 122,037	△ 321,424
現金および現金同等物の期末残高	105,905	106,259	119,901	144,397	148,479	247,616	241,803	315,360	289,975	403,178	385,569

発行済株式総数 (千株)	971,967	971,967	971,967	971,967	972,252	972,581	972,887	973,145	973,450	973,810	950,953
1 株当たり当社株主に帰属する当期純利益 (円)	162.07	145.80	120.26	208.25	271.81	162.93	112.43	237.97	345.22	415.96	473.44
1 株当たり年間配当金 (円)	58.0	58.0	58.0	84.0	110.0	94.0	55.0	96.0	139.0	167.0	190.0
連結配当性向 (%)	35.8	39.8	48.2	40.3	40.5	57.7	48.9	40.3	40.3	40.1	40.1

ROA (%)	8.7	7.6	6.3	9.7	10.8	6.1	4.4	8.0	10.3	11.0	10.6
ROE (%)	10.6	9.0	7.3	12.1	14.7	8.6	5.8	10.9	13.7	14.1	14.2

為替レート：米ドル (円) ^{*3}	110	121	109	111	111	109	106	112	135	144	153
為替レート：ユーロ (円) ^{*3}	140	132	119	130	129	121	123	130	140	156	163
為替レート：豪ドル (円) ^{*3}	—	—	—	—	—	—	—	83	93	95	100

連結従業員数 (人)	47,417	47,017	47,204	59,632	61,908	62,823	61,564	62,774	64,343	65,738	66,697
うち日本以外で働く社員比率 (%)	61.0	60.7	62.7	66.7	68.4	68.4	67.5	67.7	68.4	68.9	69.7
CO ₂ 排出量 (千 t) ^{*4}	412	342	384	459	519	404	382	461	464	342	330
廃棄物発生量 (千 t)	83.2	62.4	83.5	113.1	117.8	95.6	74.2	92.7	104.0	72.6	67.5
水使用量 (千 m ³)	4,319	3,761	3,469	4,059	3,963	3,570	3,238	3,140	3,081	2,721	2,516

*1 設備投資額は、有形固定資産のみの金額を記載しています。減価償却費は、有形固定資産ならびに無形固定資産の償却額の合計額を記載しています。

*2 ネット有利子負債は、有利子負債から現預金を差し引いたネットの負債額です。

*3 為替レートは期中平均レートを記載しています。

*4 Scope1 + 2 (自社の直接・間接排出) の数値を記載しています。

前中期経営計画 KPI

	SDGs		No.	KPI	2024 年度目標	2024 年度実績
人と共に		社員	1	休業災害度率数（100 万時間当たり）	2019 ～ 2021 年度の 3 年平均 0.65 からの継続的な低減（実績開示）	0.96
			2	グローバル・エンゲージメント・サーベイ・スコア	① 75 以上（日本スコア） ② 85 以上（グローバルスコア） * スコアは好意的回答の比率 * 第 3 回エンゲージメントサーベイにて測定（2025 年度実施）	第 3 回エンゲージメントサーベイを実施（2025 年度） ① 71（日本スコア） ② 81（グローバルスコア）
			3	女性社員関連指標 ①女性正社員比率（グループ連結） ②女性管理職比率（グループ連結）	① 17.0% 以上（25 年 3 月末） ② 13.0% 以上（25 年 3 月末）	① 14.9%（25 年 3 月末） ② 11.9%（25 年 3 月末）
			4	障がい者雇用率	2.5% 以上（単年度・日本）	2.6%（単年度・日本）
			5	サクセッションプラン	海外グループ各社経営幹部層へのサクセッションプラン拡大	海外グループ各社経営幹部層へのサクセッションプラン拡大 （経営幹部候補育成研修の人選に活用）
			6	DX、AI 人材の育成	教育受講者人数（3 年累計） ① DX 人材 入門コース 900 人／実践コース 180 人 ② AI 人材 入門コース 90 人／実践コース 30 人	教育受講者人数（3 年累計） ① DX 人材 入門コース 22,074 人 *／実践コース 192 人 ② AI 人材 入門コース 99 人／実践コース 34 人 * DX 入門コースは必須教育として全社員に展開
			7	スマートコンストラクション®・コンサルタント育成	1,030 名（累計）	1,414 名（累計）
		人権	8	人権デューデリジェンスの着実な実施	下記 3 つを対象分野として実施 ①社内 ②調達サプライチェーン ③販売先	救済窓口の強化：一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構（JaCER）加入 ①社内：「ビジネスと人権基礎教育」を実施 ②調達：「調達担当者向け教育」を実施 ③販売先：西アフリカ地域などを管轄する代理店を訪問
社会と共に		顧客	9	安全装置の開発、搭載機種数（KomVision など）	安全機能を搭載した市場導入機種の拡大	PC200i-12 において、KomVision による人、物を検知可能な衝突検知ブレーキシステムを導入済
			10	ICT 建機海外販売台数	2,860 台（単年度）	1,845 台（単年度）
			11	スマートコンストラクション® 導入現場数（世界計）	13,300 現場（単年度）	8,945 現場（単年度）
			12	施工の高度化・最適化レベル	レベル 3 以上の現場比率 * 15%（単年度） * スマートコンストラクション® 適用現場におけるコトレベル 3 以上の比率	34%（単年度）
			13	鉱山向け無人ダンプトラック運行システム（AHS）累計導入台数	790 台（累計）	862 台（累計）
			14	鉱山オペレーションの最適化	オープン・テクノロジー・プラットフォームの導入・拡販	オープン・テクノロジー・プラットフォームの特定ユーザーへのトライアル導入
			15	ハードロックビジネス商品系列の拡大	新工法（メカニカルカッティング）を含む商品系列拡大、トライアル実施	・商品系列拡大：ロードホールダンプとマイニングトラックの新商品導入 ・新工法 ①メカニカルカッター：トライアル完了 ②マイニング TBM*：トライアル機の屋外品質確認を継続（*トンネル・ボーリング・マシン）
			16	ハードロックビジネスの拡大	売上高 3 億米ドル（対 21 年度約 3 倍）	売上高 1.4 億米ドル
			17	建機・鉱山機械の自動化開発	市場導入機種の拡大（開発進捗を含む）	油圧ショベル：PC200i-12 市場導入
			18	アフターマーケット事業の拡大（事業成長、ポラティリティ対応）	売上高伸び率 + 15%（対 21 年度、為替一定）	売上高伸び率 + 23%（対 21 年度、為替一定）
			19	マルチソーシング比率（サプライチェーン：BCP 対応）	92%	92%
		倫理・統治	20	ガバナンスの充実、コンプライアンスの徹底	取り組み実績を開示	・海外での取締役会の開催および出席役員による海外の顧客現場・事業所視察を実施 ・コマツの行動基準の改定およびグローバル展開。グローバルな e-learning の実施による行動基準の定着化
		地域社会	21	社会貢献活動の継続	活動実績の開示	・地雷除去プロジェクトを継続 ・能登半島地震支援（被災自治体および支援団体への重機無償貸与）* * 23 年度および 24 年度の支援額累計は、義援金含め総額 13 億円 ・台湾東部沖地震への 1,000 万円支援 ・米国鉱山跡地への森林再生プロジェクトの継続 ・カミンス社との地域人材育成プログラム支援継続（チリ、ペルー、オーストラリア）
地球と共に		環境	22	生産による CO ₂ 削減率（2010 年比）	▲ 45%	▲ 55%
			23	水使用量の削減率（2010 年比）	▲ 70%	▲ 72%
			24	再生可能エネルギー使用比率	20%	31%
			25	製品使用による CO ₂ 排出量の削減率（2010 年比）	▲ 24%	▲ 23%
			26	建設・鉱山機械の電動化推進	開発ステップ、市場導入機種の拡大	市場導入 2 機種
			27	林業機械事業の拡大（工程の機械化）	①売上高伸び率 + 50%（対 21 年度、為替一定） ②植林機械の導入台数 30 台（単年度）	①売上高伸び率 + 36%（対 21 年度、為替一定） ②植林機械の導入台数 11 台（単年度）
			28	森林経営ソリューションの普及（「林業×脱炭素」ビジネスモデル構築）	森林面積 60,000ha	森林面積 23,946ha
			29	リマン事業の拡大	売上高伸び率 + 25%（対 21 年度、為替一定）	売上高伸び率 + 47%（対 21 年度、為替一定）

社外評価

■ 評価・認定

コマツは環境および社会、統治全般の活動を総合的、客観的に評価する指標として、CDP「気候変動」および「水リスク」におけるAランク、ならびにDow Jones Best-in-Class Indices (DJBICI) における「World 選定」を、中期経営計画のKPIに選定しています。



CDP 気候変動・水
A リスト

2000年に英国で設立したNPOであり、企業の温室効果ガスや気候変動への取り組みを調査し、グローバルに情報開示しています。2016年からは、気候変動や水資源などの対応において世界的なリーダーであると認識された企業を「Aリスト」に選定しています。



SBT

パリ協定が求める気候変動目標の達成に向けて、科学的知見と整合した温室効果ガス削減目標を設定した企業を認定するイニシアティブです。コマツでは気候変動への対応を企業の最重要課題と認識し、自社の長期目標を申請し認定を受けています。



EcoVadis Bronze

世界のサプライヤー企業の持続可能性を、環境、労働慣行・人権、倫理、持続可能な資材調達などの4つの観点から評価します。コマツは直近の調査において、「ブロンズ」評価を獲得しています。

Dow Jones Best-in-Class World

(旧) Dow Jones Sustainability Indices (DJSI) World

米国S&Pダウ・ジョーンズ・インデックス社が選定するサステナビリティ評価指標です。ガバナンスと経済性・環境・社会の3つの側面から企業の持続可能性（サステナビリティ）を分析評価し、各産業分野の上位企業を選定します。

■ SRI（社会的責任投資）構成銘柄

グローバル



MSCI Selection Indexes^{*1}



ISS-ESG Prime

日本



FTSE Blossom Japan Index^{*2}



MSCI 日本株
ESG セレクト・リーダーズ指数^{*1}



MSCI 日本株女性活躍指数^{*1}



S&P/JPX
カーボン・エフィシエント指数

^{*1} The inclusion of Komatsu in any MSCI index, and the use of MSCI logos, trademarks, service marks or index names herein, do not constitute a sponsorship, endorsement or promotion of Komatsu by MSCI or any of its affiliates. The MSCI indexes are the exclusive property of MSCI. MSCI and the MSCI index names and logos are trademarks or service marks of MSCI or its affiliates.

^{*2} FTSE Russell confirms that Komatsu has been independently assessed according to the index criteria, and has satisfied the requirements to become a constituent of the FTSE Blossom Japan Index. Created by the global index and data provider FTSE Russell, the FTSE Blossom Japan Index is designed to measure the performance of companies demonstrating strong Environmental, Social and Governance (ESG) practices. The FTSE Blossom Japan Index is used by a wide variety of market participants to create and assess responsible investment funds and other products.

会社情報 (2025 年 3 月 31 日現在)

会社名
コマツ（登記社名：株式会社 小松製作所）
本社
〒 105-8316
東京都港区海岸一丁目 2-20（汐留ビルディング）
設立年月日
1921 年（大正 10 年）5 月 13 日
資本金
連結 703 億 36 百万円（米国会計基準による）
従業員数
連結就業人員数 66,697 人
単独就業人員数 12,344 人
平均年齢（単独）41.5 歳
平均勤続年数（単独）16.9 年
発行済株式総数
950,953,120 株（自己株式を含む）
株主数
286,333 名
単元株式数
100 株
上場証券取引所
東京証券取引所プライム市場
株主名簿管理人・特定口座の口座管理機関
三菱 UFJ 信託銀行株式会社
東京都千代田区丸の内一丁目 4 番 5 号
（同連絡先）
三菱 UFJ 信託銀行株式会社 証券代行部
東京都府中市日鋼町 1-1
0120-232-711（通話料無料）
郵送先 〒 137-8081 新東京郵便局私書箱第 29 号
三菱 UFJ 信託銀行株式会社 証券代行部

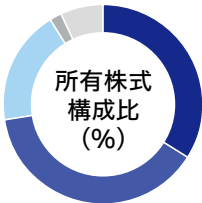
大株主の状況

株主名	持株数（千株）	持株比率（％）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	167,684	18.15
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	68,850	7.45
THE BANK OF NEW YORK MELLON AS DEPOSITARY BANK FOR DEPOSITARY RECEIPT HOLDERS （常任代理人 株式会社三井住友銀行）	28,570	3.09
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001 （常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部）	25,793	2.79
STATE STREET BANK WEST CLIENT – TREATY 505234 （常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部）	20,568	2.22
日本生命保険相互会社 （常任代理人 日本マスタートラスト信託銀行株式会社）	18,638	2.01
JP モルガン証券株式会社	16,937	1.83
太陽生命保険株式会社	14,200	1.53
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223 （常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部）	13,577	1.47
JP MORGAN CHASE BANK 385781 （常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部）	12,630	1.36

* 持株比率は自己株式を控除して計算しています。
* 当社は、自己株式 27,372 千株を保有していますが、上記大株主から除外しています。

株式の状況（自己株式を含む）

■ 金融機関 ■ 外国人（外国法人含む）
■ 個人・他 ■ 一般法人 ■ 金融商品取引業者



所有者	保有率 *	株式数	株主数
金融機関	34.0%	323,799,153 株	196 名
外国人（外国法人含む）	38.6%	367,742,691 株	1,460 名
個人・他	18.6%	177,114,395 株	282,636 名
一般法人	1.9%	18,310,411 株	1,961 名
金融商品取引業者	6.7%	63,986,470 株	80 名

* 所有株式数の割合は、小数点第 2 位を切り捨てて記載しています。
* 自己株式（27,372 千株）は、「個人・他」に含まれています。



コマツ

〒 105-8316 東京都港区海岸一丁目 2-20 (汐留ビルディング)

<https://www.komatsu.jp/ja>

サステナビリティ推進本部

コーポレートコミュニケーション部

E-mail : JP00MB_info@global.komatsu