



Komatsu Report 2026

目次

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

トップメッセージ

社長メッセージ	5
---------	---

価値創造ストーリー

価値創造の歴史	10
価値創造プロセス	12
一目でわかるコマツ	13
事業概要	15
マテリアリティ	19

成長戦略

CFOメッセージ	22
中期経営計画(2025～2027年度)	28
社会課題解決KPI	32
特集1:プロジェクトストーリー	
自動化・遠隔操作化で切り拓く未来	34
特集2:プロジェクトストーリー	
現場の知見をつなぐAI	39
研究開発戦略	43

サステナビリティ

サステナビリティ基本方針	46
サステナビリティマネジメント	47
<人と共に>	
人的資本	48
ビジネスと人権	52
<社会と共に>	
製品安全性の向上	53
社会貢献活動	54
<地球と共に>	
地球環境問題への取り組み	55

ガバナンス

取締役会議長メッセージ	61
社外役員対談	62
役員一覧	66
コーポレートガバナンス	69
リスクマネジメント	77
情報セキュリティ	79
コンプライアンス	80
ステークホルダーの皆さまとの対話	81

Data

11年サマリー	82
会社情報	83

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。

コマツレポートについて

■ 本報告書の位置付け

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。

中長期視点



■ 編集方針

報告対象期間

2025年4月1日～2026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「2025年度」および「2026年3月期」は、特に記載のない限り、2025年4月1日から2026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了承ください。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。

創業の精神

コマツの創業者・竹内明太郎(1860年～1928年・高知県宿毛市生まれ)は、1894年に父と共に竹内鉱業を創立し、鉱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、鉱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鉱山機械を製作する目的で、今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年に竹内鉱業傘下から独立し、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。コマツはこれからも、「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、事業活動を通じて社会に貢献していく経営姿勢を堅持していきます。

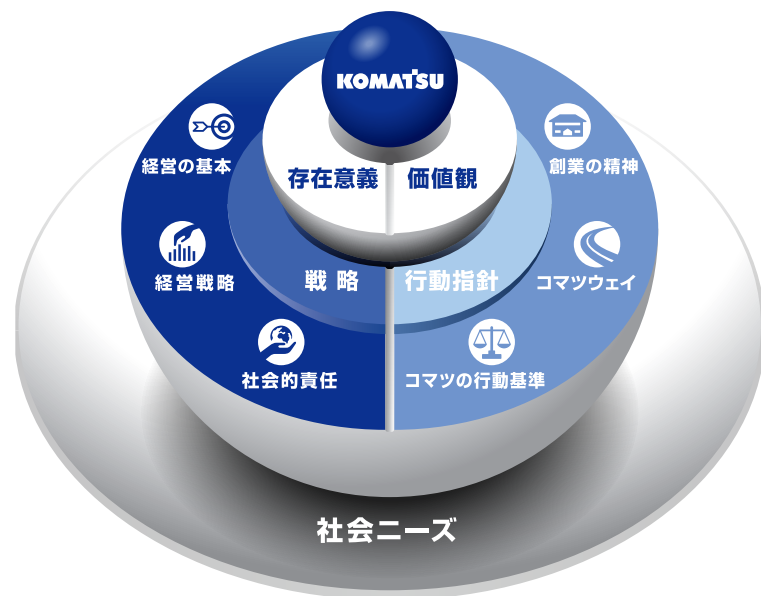


当時の遊泉寺銅山。手前の建物群は工作場で、鉱山内の機械の修繕や鉱車の製作などを行っていました。後に小松鉄工所から小松製作所になりました。

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。



創業の精神

創業者の竹内明太郎(1860年～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。

行動指針

社長メッセージ



代表取締役社長(兼)CEO
今吉 琢也

変化を力に変え、成長への挑戦を続ける 改善と革新を積み重ね、持続的な成長を実現します

外部環境の認識

変化を力に変えるレジリエンス経営

2025年4月の社長就任から早1年が経過しました。この1年を振り返ると、世界情勢は日々大きく変化し、従来の秩序や価値観が急速に揺らいでいることを強く実感しています。各国・地域における政策や規制の変化、地政学リスクの深刻化、サプライチェーンの分断など、企業経営を取り巻く前提条件そのものが大きく変わりつつあり、グローバル企業にはこれまでに以上に高度な対応力が求められています。

こうした時代に求められるのは、変化を前提とした柔軟な経営体制です。事業や地域ごとの状況変化を的確に捉えながら、開発、調達、生産、販売などの各機能において、必要に応じてオペレーションそのものを見直していく力がこれまで以上に重要になっています。なかでも私が特に重要だと考えているのが、調達・生産におけるレジリエンス(強靱性)の強化です。需要変動やサプライチェーン上の課題、地域ごとの事業環境の変化などに応じて、調達・生産を支える仕組みや管理体制を柔軟かつスピーディーに改善していく体制が欠かせません。

コマツはグローバルオペレーションのもと、クロスソースやマルチソース体制を推進し、柔軟な供給体制を構築してきました。この1年でも、レアアースに関連する調達リスク、半導体不足、中東情勢を背景とした原油由来物資の調達リスクなど、さまざまな課題への対応を進めてきました。その過程で、従来十分に把握できていなかったサプライチェーン上の材料や部材、さらには協力企業(サプライヤー)が使用する塗料に至るまで可視化が進み、調達管理のレベルそのものを引き上げることができました。結果として、原価改善などの効果も生まれており、こうした取り組みを危機対応にとどめず、競争力の強化につなげています。

コマツはこれまでも、景気変動や市場環境の変化、災害やサプライチェー

ン上の課題など、さまざまな困難に直面してきました。そうした経験を経ると、必ず新たな改善点や学びが見えてきます。重要なのは、危機を単なる対症療法で終わらせるのではなく、組織力や競争力の強化につなげていくことです。私はそれこそが、コマツにとってのレジリエンスだと考えています。守りの姿勢だけでは成長することはできません。今後どの領域に成長投資を行うのか、判断がより難しい局面にあるものの、ピンチの時こそ成長機会であると捉え、将来を見据えた投資を継続していきます。

中期経営計画

成長戦略を着実に推進し、次の変革につなげる

中期経営計画「Driving value with ambition 価値創造への挑戦」(2025～2027年度)では、「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」というありたい姿の実現に向け、「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」の3本柱に取り組んでいます。この1年を振り返ると、重点活動として位置付けた各プロジェクトは着実に進捗しています。

「イノベーションによる価値共創」では、技術進化のスピードや競合他社との開発競争は一段と激しくなっており、開発力や迅速な市場投入がこれまで以上に問われています。電動化に向けた技術進化や市場形成の道筋はまだ不透明ですが、多様な動力源への対応などの技術の方向性そのものは変わりません。むしろカーボンニュートラルへの対応に加え、近年のエネルギーコストの上昇などを背景に、お客さまからの期待は更に高まっています。コマツはこうした多様なニーズに対応するため、全方位での開発を進めています。また自動化・遠隔操作化では、Applied Intuition社と鉱山機械のSDV^{*1}化について協業を開始したほか、土木・砕石現場向けのダンプトラック作業の自動化として、グループ会社の株式会社EARTHBRAINと株式会

社長メッセージ

社ティアフォーとの協業を進めています。先進的な技術を持つ外部パートナーとの提携を通じてスピード重視で進めていきます。

また、建設現場ではICT施工への理解も着実に広がっています。当社が2015年から展開してきた「スマートコンストラクション®」は、喫緊の人手不足や安全意識の高まりを背景に、お客さまの現場における活用が着実に進んでいます。コマツは代理店への人材派遣や教育支援を通じて活用を後押ししており、こうした取り組みをグローバルにも展開しています。国や地域ごとの差はあるものの、今後更に広がっていくと見ています。

「成長性と収益性の追求」においては、成長市場への投資と事業拡大に着実に取り組んでいます。建設・鉱山機械市場の成長率が限定的となるなか、更なる成長に向けた打ち手も求められています。ここで重要となるのが、景気変動の影響を受けやすい新車市場に対して、比較的収益が安定しているアフターマーケット事業です。コマツは、お客さまの機械のライフサイクル全体を通じて価値を提供するソリューションパートナーを目指しており、その手段としてアフターマーケット事業を強化しています。特にリマン事業*2は、お客さまの機械を長期的にサポートするなかで、機械やコンポーネントの劣化状態に関する知見を蓄積し、技術開発やサービス改善につなげることができる重要な事業です。2026年には、北米の需要伸長やグローバルでのリマン製品の供給力の強化を見込み、SRC of Lexington社（アメリカ）のリマン事業を買収しました。

また、地域ごとに競争環境やお客さまのニーズは大きく異なるため、日本から一律に方針を示すのではなく、各地域が主体的に競争軸や成長機会を見極めながら事業を推進していくことが必要です。販売代理店は、地域のお客さまに最も近い立場で、商品、サービス、ソリューションを提供しながらコマツの価値を届ける重要なパートナーです。成長市場の東南アジアでは、昨年、代理店の再編を行い、販売・サービス体制の強化を進めています。

「経営基盤の革新」では、ERP(Enterprise Resource Planning:統合基幹業務システム)更新プロジェクトをはじめとする重点施策が確実に進捗しています。

*1 Software Defined Vehicle. 車両の機能や価値がハードウェアではなく、ソフトウェアによって定義される次世代の車

*2 リマニュファクチャリング事業。長時間稼働した建設・鉱山機械から回収したコンポーネントを新品同様に再生し、お客さまのオーバーホール(分解・点検・修理)のタイミングなどに合わせて、リーズナブルな価格で提供する循環型ビジネス。コマツがキーコンポーネントを自社開発・自社生産している強みを活かしたビジネス

レガシーへの挑戦

強みを活かしながら、変化に適応し続ける組織へ

コマツの強みは総合力です。建設・鉱山機械の幅広い商品ラインアップに加え、現場全体の安全性や生産性向上を支援するソリューションを展開し、「モノ」と「コト」の2軸で価値を提供しています。また、キーコンポーネントの内製化を実現する技術力、グローバルに展開する代理店網、なかでもマイニング(鉱山機械)事業では直営の代理店によるきめ細かい販売・サービス体制を通じて、お客さまと長期的な関係を構築しながら継続的に価値を提供するなど、バリューチェーン全体にわたる強みを持っています。またコマツウェイや創業100周年を機に整理した価値観、そしてSLQDC*3の考え方は、これからも守るべきコマツの基盤だと考えています。一方で、変化の激しい時代においては、組織や事業の捉え方を柔軟に変えていく必要があります。実際に私が社長就任以降、明確に見直してきたことが二つあります。

一つは、日米欧を「伝統市場」、その他の地域を「戦略市場」とした従来の市場区分です。これまでは一定の前提のもとで市場を分類してきましたが、いつの間にか固定的な枠組みとなり、地域ごとの実態や競争軸を改めて考える機会が失われてしまう懸念がありました。だからこそ一度枠組みを外し、その時々々の市場環境やお客さまの変化を見極めながら、機会とリスクを捉え直していく必要があります。

もう一つは、これまでの機能軸と地域軸に、マイニング、コンストラクション(一般建機)などの「事業軸」の視点を加えて3軸経営としたことです。グローバルでM&Aを重ね多様な事業や商品が加わるなかで、日本の機能本部が中心となる体制では機動性に課題がありました。例えば建設機械・車両事業の売上高の半分を占めるマイニング事業では、2017年のジョイグローバル社買収以降、自社で代理店を保有する直接販売・直接サービス体制を採用しており、コンストラクション事業の独立代理店を通じたビジネスモデルとは大きく異なります。そのため、相互の良い点を学び合いながら競争力を高めていくために、「事業軸」の視点を加えました。組織の見た目が大きく変わったわけではありませんが、考え方は確実に変わり始めています。

また、上記2点の見直し以外に開発体制についても考え方を变えつつあります。コマツは長年、自社での開発を強みとして成長してきましたが、技術

進化が著しく加速するなかで、自社のリソースだけですべてに対応することは難しくなっています。そのため近年は、キーコンポーネントは自社で開発・生産するという方針は維持しつつも、外部パートナーとの協業を進めながら、開発体制の強化と市場導入までのスピード向上に取り組んでいます。また、地域的には、日米欧を中心とした開発体制に加え、各地域の開発リソースの活用を進めています。実際に現地開発も始まっており、例えばインドでは、初の現地開発モデルとなる小型油圧ショベルの販売が始まるなど成果も始めています。地域ごとのニーズをより迅速に商品へ反映するとともに、多様な技術や知見を取り入れることで、開発力そのものを高めていきます。

こうした変革を進めるうえで大切にしたいのは、単に組織の形を変えることなく、本質を考え続けることです。コマツは真面目で実直な企業文化を持つ会社です。TQC(Total Quality Control:総合的品質管理)を原点に、ルールに則って確実に運用・管理する文化を築いてきました。一方で、マニュアルを守ること自体が目的化してしまうと、変化への対応力や機動性は損なわれてしまいます。重要なのは、「なぜこのルールが存在するか」という本質を考え続けることです。物事の本質を理解し、自ら考えて行動しなければ、急速な変化には対応できません。私は日頃から社員に対し、「旧態依然に陥ることなく、本質を考えて行動してほしい」と伝えています。

変化の激しい時代だからこそ、従来の成功体験や固定観念にとらわれず、考え方そのものを進化させ続けることが重要です。それがコマツの総合力を更に高め、持続的な成長につながると考えています。

*3 Safety(安全衛生・健康)、Law(法令遵守)、Quality(品質)、Delivery(納期)、Cost(コスト)。コマツグループ社員が業務を進めるうえで徹底している意思決定の優先順位



コマツブラジル有限会社で工場見学する様子

社長メッセージ

成長の鍵

AI時代における競争優位を築くために

AIの進化がもたらすインパクトは、これまでのIT化やDXとは次元の異なるものだと認識しています。AIは、ビジネスや社会のあり方そのものを変える可能性を持つ一方で、その本質やリスクを正しく理解したうえで活用することが不可欠です。

私は正体のわからないものに振り回されないようにするためにも、まずは自分自身で本質を理解することを大切にしてきました。今回G検定^{*4}を取得したのもその一環です。AIの歴史や構造、ガバナンス、限界やリスクまで幅広く学ぶなかで、生成AIは単なる技術ではなく、ビジネスや社会のあり方そのものを変える可能性を持っているということを改めて実感しました。一方で、AIはあくまで道具であり、最終的な判断は人間が担うべきものであるという認識も強くしました。

そのうえで、コマツはAI時代において大きな競争優位性を有していると考えています。AIの価値を左右するのは、独自のデータと、それを取得するためのハードウェアであり、当社はその両方を有し、かつ社会に広く受け入れられています。例えばコマツは、Komtrax(機械稼働管理システム)、KOM-

MICS(工場稼働状況可視化システム)、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[®]などを通じて、長年にわたりICTとデータを活用した価値創出に取り組んできました。これらを通じて蓄積された機械稼働データ、施工データ、現場の知見は、当社の競争力の源泉となる重要な資産です。

さらに、現在開発を進めている建機のSDV化、すなわち機械の機能や価値をソフトウェアによって高めていく取り組みを通じ、機械から取得できるデータの量や種類が一層拡大していきます。AIを活用することで、こうしたデータや現場の知見をこれまで以上に活用できるようになり、品質やサービス、お客さまへの価値提供を更に進化させていきます。

中期経営計画で掲げた「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」というありたい姿を現実の仕事と現場で具体化していくうえで、AIは重要な実行手段です。開発、生産、サービス、バックオフィスも含め、全社で取り組むべきテーマとして、現在はCTOをトップとして、ルール整備と並行しながらAIの導入・活用を加速しています。今後もAIの進化を確実に競争力につなげるため、総力戦で挑戦を続けていきます。

^{*4} 一般社団法人日本ディープラーニング協会(JDLA)が実施している、AIやディープラーニングをビジネスで活用するための基礎知識・リテラシーを問う検定試験

株主・投資家との対話

資本市場との対話を通じて経営を進化させる

コマツは企業価値を「すべてのステークホルダーからの信頼度の総和」と定義しており、株主・投資家の皆さまと信頼関係を深めることは、経営における重要な責務です。そのため当社は、従来から経営トップ自らがIR活動に取り組む姿勢を明確に打ち出し着実に実行してきた結果、市場から高い評価をいただいています。私自身も過去にIRマネージャーの経験があり、投資家との対話の重要性を強く認識しています。

投資家との対話は、株式市場の反応や、投資家の関心・傾向を直接把握できるという点で、大きな意味があります。近年の資本効率やキャッシュフローに対する期待の一層の高まりも踏まえ、中期経営計画では新たにフリー・キャッシュ・フローの財務目標を設定しました。また、株主還元の観点では、自己株式取得も3年連続で実施しています。

今後も資本市場との対話を通じて、当社の企業価値創造の全体像をより明確にお伝えしていきます。コマツは、単にメーカーとして機械を提供してインフラ整備や資源開発を支えるだけでなく、お客さまの課題解決に貢献するソリューションパートナーです。モノ価値とコト価値を組み合わせることで、現場の生産性・安全性向上に継続的な価値を創出しています。

こうした多層的な強みや成長戦略を、わかりやすくかつ一貫性をもってお伝えするとともに、投資家の皆さまとの建設的な対話を重ねることで、中長期的な企業価値の向上と信頼の深化につなげていきます。

サステナビリティへの取り組み

社会課題への対応を持続的成長につなげる

ステークホルダーの信頼度を高めるためには、成長性と収益性に加え、それを支えるガバナンスやサステナビリティへの取り組みも重要です。当社では、社会・環境への影響も考慮のうえで取り組むべき重要課題(マテリアリティ)を評価し、中期経営計画を策定しています。

そのなかでも人材は新しい価値を生み出す重要な経営資源です。そのため、社員一人ひとりのエンゲージメントを高め、能力を最大限発揮できる環境を整えることは、終わりのない経営課題です。コマツはグローバルな事業展開やM&Aを通じて成長してきた結果、現在では売上高の約9割を海外



海外IRで機関投資家と面談する様子

社長メッセージ

が占め、グループ社員約6万7千人のうち約7割が日本以外で働いています。これまでも海外人材の活躍推進や本社機能のグローバル化を進めてきましたが、日本中心の発想にとらわれることなく、多様な視点や価値観を経営や事業運営に活かしていくことが、イノベーションの創出と持続的な企業価値の向上につながると考えています。今後もこうした取り組みを更に進化させていきます。

環境分野では、カーボンニュートラルへの対応が大きなテーマです。一方で、お客さまが求めているのは環境対応だけではありません。近年はエネルギー価格の上昇を背景に、燃料コストや運用コストの削減に対するニーズも高まっています。こうした変化は、社会課題の解決とお客さまへの価値提供を両立する大きな機会でもあります。当社は電動化に加え、水素やハイブリッド技術なども含めた全方位での開発を進め、それぞれのお客さまに最適な選択肢を提供していきます。

またサーキュラーエコノミーへの取り組みも重要です。リマン事業は、お客さまへの価値提供に加え、限りある資源を有効活用する循環型ビジネスとしての側面も持っています。さらに、林業機械事業にも大きな可能性があります。伐採、植林、育林を通して森林資源を循環的に活用する林業は、持続可能な社会の実現に欠かせません。当社は林業機械やデジタルソリューションを通じて、その発展に貢献していきます。

社会課題への対応は、企業としての責任であると同時に、新たな成長機会でもあります。これからも事業を通じて価値を提供し続けることで、持続的な成長につなげていきます。



社員参加型社会貢献プログラム「One World One Komatsu」コンテストの授賞式



バンコックコマツ株式会社30周年記念式典にて、現地社員との集合写真

ステークホルダーへのメッセージ

現場に学び、変化に挑み続ける

私自身、これまでさまざまな立場で仕事をしてきましたが、振り返ると現在の考え方の原点は、若い頃の経験にあるように思います。経理部門に在籍していた頃は、業務の効率化や原価計算の仕組み改善に取り組むことに面白さを感じていました。新しい仕組みの導入には反対もありましたが、議論を重ねながら改善を進めていきました。その頃から物事の本質を考え、改善を積み重ねる姿勢は変わっていません。また、1998年のアメリカ駐在時には資本市場の縮小により資金調達に苦労した経験もあります。資金確保に奔走するなかで、キャッシュの重要性を実感するとともに、従来のやり方にとらわれず、必要であれば仕組みそのものを見直すことの大切さを学びました。

こうした経験を通じて学んだのは、現場で起きていることを自分の目で確かめることの大切さです。現在もできる限り現場に足を運び、お客さまやパートナー、社員の声を直接聞くようにしています。毎月、取締役会でも

前月の業務の時間配分を報告しています。おおよそ4割の時間を社内での執務に、3割をIR活動や工場視察、お客さまとの面談などのステークホルダーとの対話に、そして残り3割は移動時間に充てています。現場にこそ次の改善や成長につながるヒントがあるため、今後もできるだけ多くの時間をかけてさまざまなステークホルダーと会い、直接話を聞く機会を大切にしています。

コマツには長年培ってきた総合力があります。商品、技術、サービス、ソリューション、そして世界中の社員やパートナーの力を結集しながら、変化を成長の機会へと変えていきます。今後もすべてのステークホルダーの皆さまの期待に応えられるよう、挑戦を続けていきます。

今吉 琢也

価値創造ストーリー

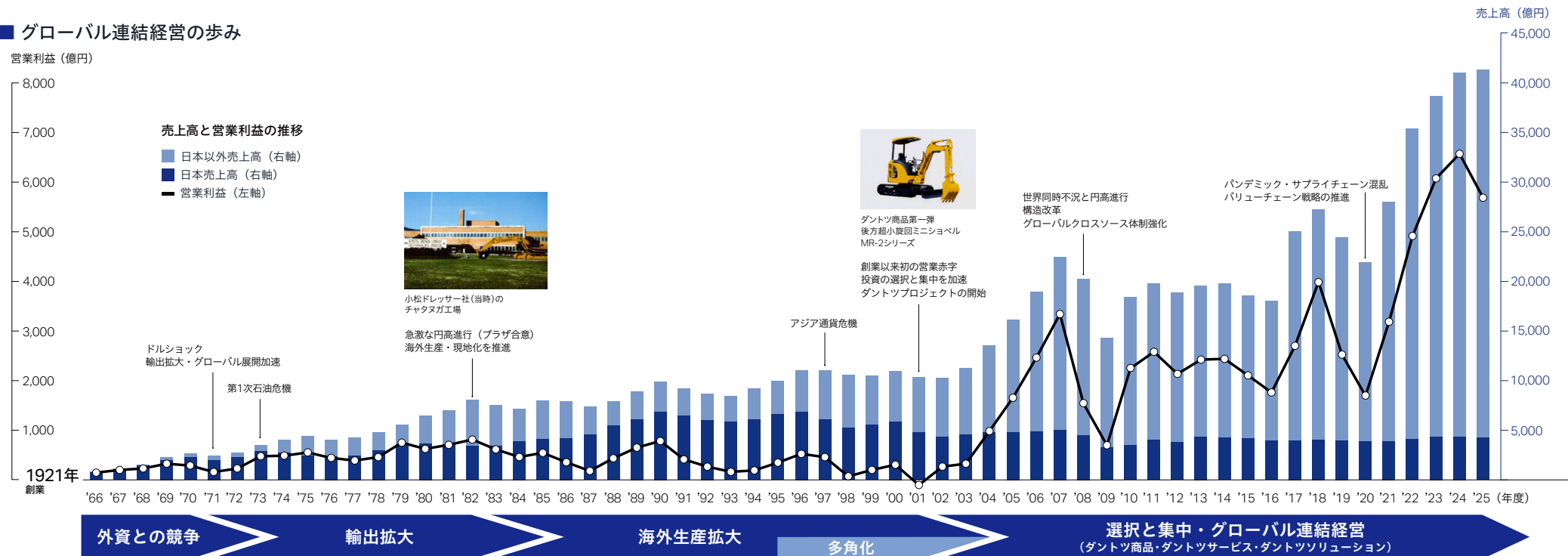
価値創造の歴史	10
価値創造プロセス	12
一目でわかるコマツ	13
事業概要	15
マテリアリティ	19



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

ドレッサーインダストリーズ社(アメリカ)との合併会
社を設立し、超大型エレガンプトラック事業を獲得

1995年

マンネスマンデマーズ社(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)に資本参加

2000年

建設・鉱山機械部品メーカーのヘンズレーイングス
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バルテックフォレス
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バール社
(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
るイマープテクノロジーズ社(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

植林アタッチメントメーカーのブラック社
(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(アメリカ)を買収

2024年

坑内掘り鉱山機械メーカーであるGHH社(ドイツ)
を買収

2026年

SRC of Lexington社(アメリカ)より部品の
リマニュファクチャリング事業を買収

価値創造の歴史

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戦。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。独自開発したシステムにより従来機と比較して約25%の燃費低減を実現しました。

2013

ICT建機(世界初)を市場導入

ブレードコントロールを世界で初めて自動化したICTブルドーザーを市場導入。2014年にはICT油圧ショベルを市場導入しました。



2020

人検知衝突軽減システムを標準搭載

自社開発した「KomVision 人検知衝突軽減システム」を業界で初めて油圧ショベルに標準搭載。建設現場の安全をサポートしています。

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。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、市場導入。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。

2025

世界最大*の超大型油圧ショベル
PC9000を導入

世界最大級の超大型油圧ショベル「PC9000」を開発。当社最大のダンプトラック「980E」への積み込み作業に最適な設計としています。



* 当社調べ。機械質量について
世界最大の油圧ショベル

製品の進化

ソリューションの進化

1995

リマニュファクチャリング
(リマン)事業のスタート

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「リマン事業」を、資源循環型ビジネス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。その後地域を拡大し、現在ではコマツの建設機械約84万台(2026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)を世界で初めて商用導入

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。2026年には累計導入台数1,000台を突破しました。



2015

「スマートコンストラクション®」の提供を開始

デジタル技術を駆使して建設現場の工程を「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です。

2021

KOM-MICS(工場稼働状況可視化システム)の販売開始

工作機械などから稼働データなどを収集・分析することで、工場の稼働状況の可視化や最適化に向けた施策立案を支援するシステムです。

2025

建設・鉱山機械の自動化に向け、
パートナーと共に技術開発を加速

先進的なAI・シミュレーション技術を有する企業と次世代鉱山機械向けSDV (Software Defined Vehicle) および自動化車両プラットフォームの開発に関する協業を開始。また土木・碎石現場向けに、グループ会社を含むパートナーとダンプトラック作業の自動化に関する協業を開始しました。



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。

インプット

■ 財務資本

株主資本：

3兆5,108億円

有利子負債：

1兆3,410億円

■ 人的資本

連結社員数：

67,279人

うち日本以外で働く社員比率：

70.0%

1人当たり教育投資額：

145,000円/年

■ 知的資本

開発拠点：

開発機能を持つ生産拠点9拠点

研究開発投資：

1,212億円

(売上高比率2.9%)

情報の活用：

Komtrax*登録台数約84万台

* 機械稼働管理システム (2026年6月30日現在)

■ 製造資本

生産拠点：

69拠点

設備投資：

1,477億円

(レンタル資産投資は含まず)

■ 社会関係資本

10年配車台数*1：

約57万台

販売・サービス代理店*2：

152カ国207拠点

協力企業(サプライヤー)：

約2,700社

*1 過去10年間の建設・鉱山機械の販売台数の累計で、お客さまの現場で稼働する台数の目安

*2 建設機械・車両事業

■ 自然資本

エネルギーの使用：

4.1 PJ*

水の使用：

2,762千㎡

* 電力のエネルギー使用量を省エネ法の一次エネルギー換算値から消費エネルギー量に基づく換算値に変更

ビジネスモデル

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

顧客課題へのソリューション提供

ソリューションとつながる製品づくり

ライフサイクルでの顧客サポート

顧客現場を最適化するソリューション開発

スマートコンストラクション®
フリートマネジメントシステム
森林管理ソリューション

環境負荷の低減

次世代動力源(バッテリー・水素など)
パワーアグノスティックダンプトラック開発
ハイブリッドディーゼルエレクトリックの適用拡大

市場ニーズに応じた商品企画・開発

2ラインモデル戦略
各地域開発センタ

安全性・生産性の向上

ICT建機
無人ダンプトラック運行システム(AHS)
人・障害物検知衝突軽減システム

商品のフルラインアップ

多様な顧客ニーズへの対応
最適な商品組み合わせの提案

キーコンポーネントの自社開発・生産

技術革新の織り込み
リマン技術の向上

顧客との共創によるソリューション進化

パートナーシッププログラム
スマートコンストラクション®コンサルタント

Komtraxを中心としたライフサイクルサポート

定期メンテナンス
延長保証契約の拡大
最適なオーバーホール時期の提案

アフターマーケット強化

リマン・リビルド事業の拡大
部品・アタッチメントの拡販

価値創造を支える基盤

M&A、オープンイノベーション

マザー工場制、総合的品質管理

プロダクトサポート体制

ソフトウェア、環境技術
自動化、遠隔操作化技術

クロスソース、マルチソース体制
技能伝承

補給部品の供給システム
号機管理プラットフォーム

DXの推進(開発DX、生産DX、サービスDX)、AIの活用

開発リードタイム短縮／生産改革／AIによる予知保全

サステナビリティ基本方針

P.46

サステナビリティ基本方針

創業の精神

コマツウェイ

コマツの行動基準

アウトプット

経営目標

財務

■ 成長性

売上高成長率

+0.7%

■ 収益性

営業利益率

13.7%

フリー・キャッシュ・フロー
(M&A関連の支出を除く)

2,632億円

■ 効率性

ROE

11.3%

■ リテールファイナンス事業

ROA

2.4%

ネットD/Eレシオ

4.45

■ 株主還元

連結配当性向

45.9%

自己株式取得

1,000億円

非財務

■ 社会課題解決

社会課題解決KPI 目標に対し順調に進捗

環境負荷低減

生産によるCO₂削減率
(2010年比)

▲48%

製品稼働時のCO₂削減率
(2010年比)

▲23%

再生可能エネルギー使用比率

36%

アウトカム

社員

●労働安全衛生、ウェルビーイング
●人材獲得、能力開発と職場定着
●公正な労働慣行
●ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)

人権

●人権の尊重

顧客

●現場の最適化による顧客価値創造
●製品の安全・品質
●バリューチェーンの継続性
●AI活用とDX推進
●競争力の源泉・収益力確保のための事業戦略

倫理・統治

●プライバシーとデータ保護、サイバーセキュリティ
●事業の変化に合わせたガバナンス
●コンプライアンス

地域社会

●地域社会への貢献

環境

●気候変動対策
●資源循環
●ネイチャーポジティブ
●事業を通じた森林保全への貢献

注記のあるもの以外は連結ベース、かつ2025年度実績(もしくは2026年3月31日現在)

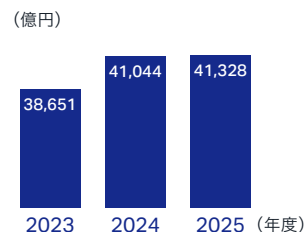
一目でわかるコマツ

* データの時点は、特に記載がない場合は2026年3月31日現在

財務ハイライト

連結売上高

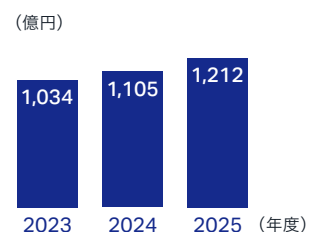
4兆1,328億円 ↑ 前年度比 284億円



鉱山機械の需要は減少したものの、一般建機の売上げが増加したことに加え、販売価格の改善効果などにより、5年連続で過去最高を更新しました。

研究開発費

1,212億円 ↑ 前年度比 107億円



多様な動力源への対応や自動化開発などへの重点投資により、前年度に比べ107億円増加し、売上高比率は2.9%でした。

PBR

1.54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。

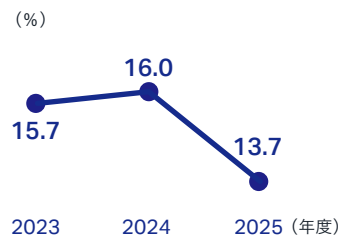
ROE

11.3% ↓ 前年度比 2.9ポイント

コマツは、自己資本利益率(ROE)10%以上という目標を掲げており、2025年度も目標を達成しました。

営業利益率

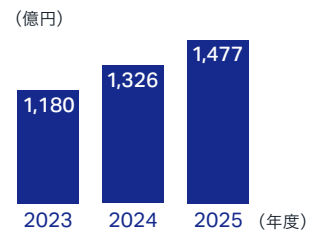
13.7% ↓ 前年度比 2.3ポイント



販売価格の改善に努めたものの、販売量減少や製品構成の変化、米国関税によるコストの増加などの影響が上回り、直近では減益となりました。

設備投資(レンタル資産投資は含まず)

1,477億円 ↑ 前年度比 151億円



生産・販売拠点への投資に加え本社建て替えにより、前年度に比べ151億円増加しました。

総還元性向

72%

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、中期経営計画では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設定しています。

フリー・キャッシュ・フロー(FCF)

2,497億円 ↓ 前年度比 568億円

収益を確保し積極的な成長投資を継続するために2025年度から2027年度の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。

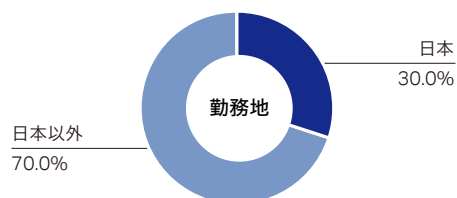
一目でわかるコマツ

* データの時点は、特に記載がない場合は2026年3月31日現在

非財務ハイライト

連結社員数

67,279人



グループ社員の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グローバルチームワークを発揮し、お客さまの価値創造に貢献します。

グローバル・エンゲージメント・サーベイ
(2025年度)

81 ↑ 前回比 +1

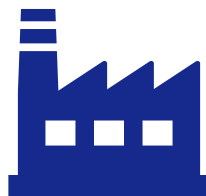
「持続可能なエンゲージメント」スコア

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 69拠点

(建設機械・車両、産業機械他)



商品開発機能を有する「マザー工場体制」を基本方針とし、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。

販売拠点

152カ国 207拠点

(建設機械・車両)



グローバルに販売拠点を配置し、本体販売後も建機のライフサイクルに応じて、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

321社



重要性の高い協力企業(サプライヤー)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

約84万台

(2026年6月30日現在)



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。お客さまの車両の効率的な運用をサポートしています。

事業概要

コマツの事業は、建設機械・車両(2025年度セグメント売上高:3兆8,060億円)、リテールファイナンス(同:1,261億円)、産業機械他(同:2,388億円)の3つの事業で構成されています。

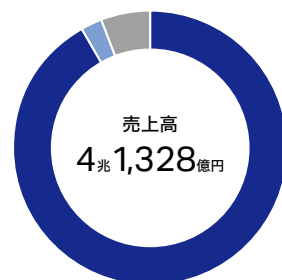
■ コマツの事業概要

建設機械・車両事業では、小型から大型までのラインアップを幅広くそろえる建設・鉱山機械のフルラインメーカーとして、開発、製造、販売、サービスの事業を展開し、お客さまの多様なニーズに対応しています。主な商品は、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と、鉱山現場で使用される大型ダンプトラックや超大型油圧ショベルなどの鉱山機械です。海外売上高比率は92%(2025年度実績)となり、地域別売上げでは、市場規模の大きい北米や中南米を中心に、各地

■ 2025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



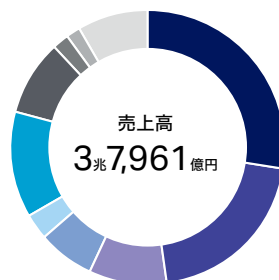
域に分散された構成となっています。

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提供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、工作機械を、また半導体産業向けにエキシマレーザー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。

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

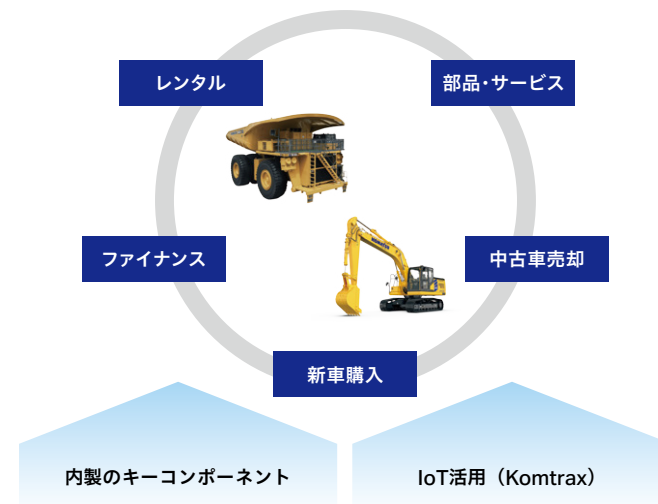


■ 建設・鉱山機械のビジネスモデル

コマツは、建設・鉱山機械の開発、生産、稼働、修理履歴などを号機プラットフォームで一元管理し、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、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。具体的には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、最適なオーバーホール(分解・点検・修理)時期の提案など、さまざまなサポート活動を行っています。

コマツは、重要コンポーネント(キーコンポーネント)を自社開発・生産し、また、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活かし、お客さまの課題解決につながるソリューションを提供することで、アフターマーケット事業(部品・サービスなど)を更に拡大していきます。

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

先進国では気候変動や人手不足などの社会課題を背景に、電動建機や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に加え、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年に発売したICT油圧ショベル「PC200i-12」には3D施工機能を標準搭載し、ICT施工の普及・拡大を加速させることで、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、燃費が重視される一方で、用途や作業内容に応じた多様なニーズも存在します。そのため、主に都市土木などの軽負荷作業向けに開発した「CEモデル」と標準モデルの2ライン戦略を展開し、さまざまなお客さまのニーズに応えています。

さらにカーボンニュートラル対応として多様な動力源の研究開発を進めています。2026年2月には、お客さまの建設現場において、水素燃料電池を搭載した中型油圧ショベル（FCショベル）の実証実験を日本で初めて実施しました。

Web 水素燃料電池搭載油圧ショベルの実証実験

■ 鉱山機械

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。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、安全性や生産性向上のため2008年からAHS（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。2026年にはAHSを搭載した超大型自動運転ダンプトラックの導入台数が世界で初めて1,000台に到達しました。さらに鉱山全体の最適化ソリューションとして、車両、鉱山現場、鉱山オペレーション全体を接続し、データ分析を可能とする包括的フレームワークである、オープン・テクノロジー・プラットフォームの商用稼働を推進しています。鉱山機械のライフサイクルは約10～15年と長く、製品の品質・耐久性に加え、安定稼働を実現するサービス体制が重視されます。コマツでは、代理店の直営化とアフターマーケット事業の強化を図っています。

鉱山現場のカーボンニュートラル対応として、2025年7月に同じ車体のプラットフォームで、ディーゼル、バッテリー、水素などの多様な動力源に交換可能な「パワー・アグノスティック・トラック」の稼働が世界で初めて開始されています。そのほか、銅・金など坑内掘り工法の需要増を見込んだ商品レンジの拡大を加速させています。

Web AHS累計導入台数1,000台を達成

主要製品

一般建機

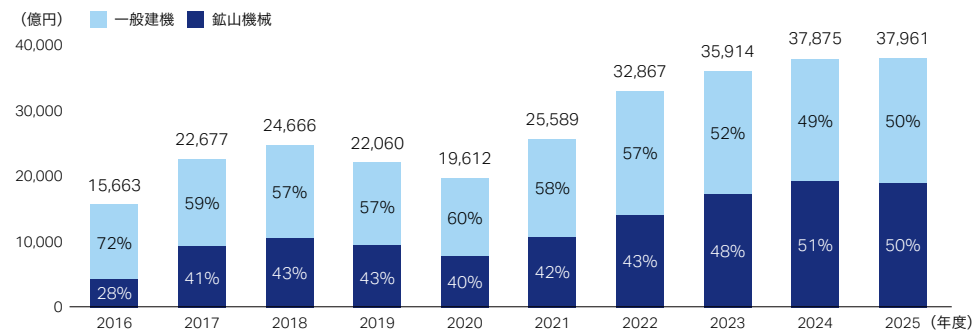


鉱山機械



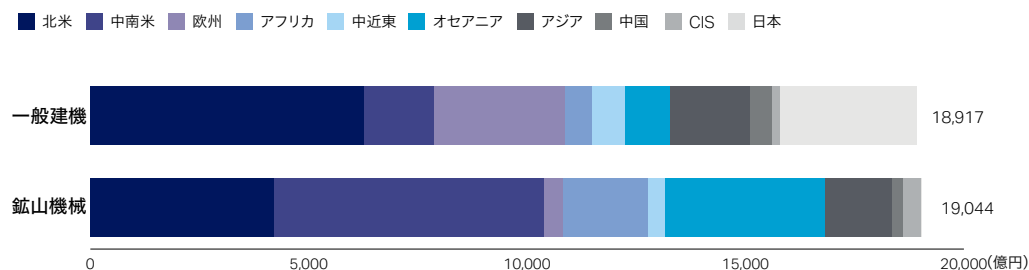
建設機械・車両事業 売上高推移（一般建機／鉱山機械別）

鉱山機械事業は、建設機械・車両事業売上高の半分以上を占めるまでに成長



建設機械・車両事業 地域別売上高構成（2025年度）

一般建機は北米、欧州、日本、鉱山機械は北米、中南米、オセアニア、アフリカ、アジアが主な市場となっている



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)

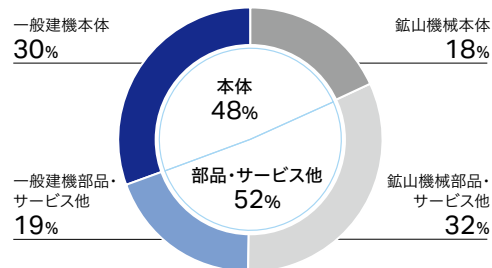
機械本体の販売後、補給部品やアタッチメントの販売、定期メンテナンス、オーバーホール(分解・点検・修理)などを通じて、お客さまの機械の稼働とライフサイクルコストの最適化に貢献するビジネスです。メンテナンス付き延長保証契約の拡大やアタッチメントの拡充に加え、Komtraxから得られるデータによる予知保全やAIを活用した故障診断などを通じ、新車販売後のバリューチェーン全体における付加価値の向上をグローバルに推進しています。

また、長時間稼働した建設機械や鉱山機械からコンポーネントを回収し、工場で新品同様に再生したものを、新品よりもリーズナブルに提供するリマニュファクチャリング(リマン)事業もアフターマーケットビジネスの

中核を担っています。新品よりもリーズナブルに提供できるだけでなく、資源再利用による環境負荷低減にもつながります。キーコンポーネントを自社開発・自社生産しているコマツの強みを活かした循環型ビジネスであり、回収部品の劣化状況を把握することで、技術開発やサービス改善にもつなげています。2026年にはグローバルでのリマン製品の供給力強化を目的として、SRC of Lexington社(アメリカ)のリマン事業を買収しました。

建設機械・車両事業の52%(2025年度実績)、特に、鉱山機械においては、売上高の約3分の2をアフターマーケットが占めています。収益性が高く、機械の配車と稼働に応じて安定した収益が見込めるため、今後も強化し、新車の需要変動に左右されにくい収益体質を構築します。

建設機械・車両事業売上高(本体／アフターマーケット比率)

建設機械・車両事業売上高のうち、
アフターマーケット比率が半分以上を占める消耗部品
(ツース(爪))

代理店でのサービス風景

■ 林業機械

主要な市場は、北欧を中心とする欧州、北米、ブラジル、インドネシアなどです。世界的な人口増加に伴い木材需要は拡大しており、CO₂吸収を目的とした環境植林も増加しています。また、作業の安全性や効率性の観点から、植林・育林・搬出などの工程における機械化ニーズも高まっています。こうしたなか、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する事業と位置付け、事業拡大を進めています。さらに、林業の機械化に加え、森林・機械・施業に関するデータを活用したデジタルソリューション「Smart Forestry」を提供することで、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ていきます。

また今般、本事業の非財務価値を「インパクト会計」を用いて金額換算した結果、グローバル全体で約1兆2,700億円の社会インパクト創出の可能性が示されました。

主要製品



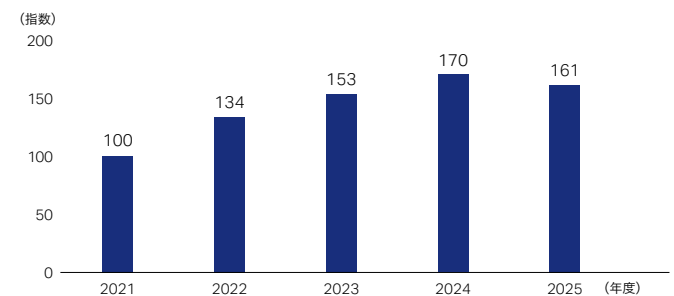
ハーベスター



フォワーダー

林業機械 売上高推移

(2021年度=100の指数表示、実績レート)



事業概要

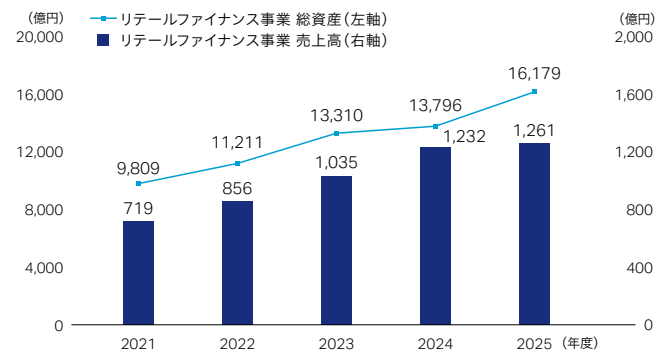
リテールファイナンス

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13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1.6兆円に達しています。ROAやネットD/Eレシオなどの指標に基づき、事業の収益性や健全性を維持しながら、今後、成長が期待されるアジアやアフリカなどへの地域カバレッジ拡大や林業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



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KELKI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年度には生産設備のモニタリングに使用され、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(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。

両社は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。

主要製品

半導体製造装置・機器



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 (KELKI)

鍛圧・板金・工作機械



大型ACサーボプレス(産機)



ギガキャスト工法向けの加工機 (NTC)

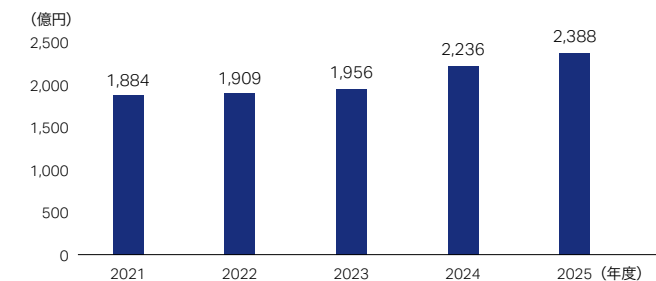
■ 鍛圧・板金・工作機械

コマツ産機株式会社とコマツNTC株式会社は、自動車産業を中心に、お客さまの生産現場を支える製品・ソリューションを提供しています。

コマツ産機は、小型から大型までの豊富な機種のプレス機械と板金機械の開発、販売、サービスを行っています。2009年以降は産機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で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。2018年には、AIを活用した予知保全システムを開発し、産機Komtraxから収集された制御データをAIで解析し、劣化している可能性のある部位を高い精度で推定するサービスを展開しています。

コマツNTCは、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エハー加工工程用ワイヤーソー、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。

産業機械他事業 売上高推移



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)として、6分野18項目を特定しています。

■ マテリアリティ特定の背景

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。2024年には、現中期経営計画の策定に伴い、当社が取り組むべきマテリアリティの見直しを行いました。

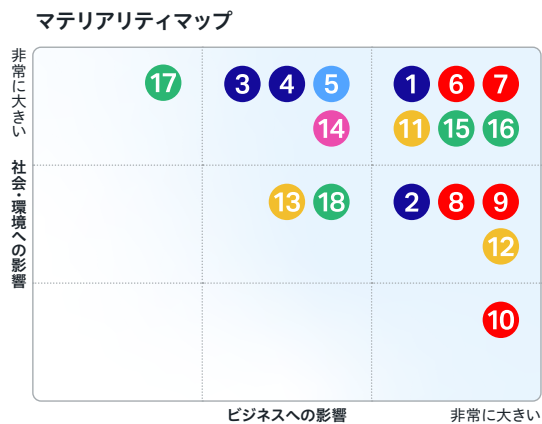
見直しに際しては、ダブルマテリアリティの概念を採用しました。ダブルマテリアリティとは、財務的な影響だけでなく、社会や環境への影響も

評価する包括的なアプローチで、「ビジネスへの影響」と「社会・環境への影響」の両方の側面から分析を行いました。これらの項目は、中期経営計画における重点活動に織り込んでいます。

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。

P.28 中期経営計画

マッピングによる重要度評価と特定したマテリアリティ



具体的な課題

社員	1労働安全衛生ウェルビーイング 2人材獲得、能力開発と職場定着	3公正な労働慣行 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 7製品の安全・品質 8バリューチェーンの継続性	9AI活用とDX推進 10競争力の源泉・収益力確保のための事業戦略
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 16資源循環	17ネイチャーポジティブ 18事業を通じた森林保全への貢献

■ マテリアリティ見直しのステップ

マテリアリティの見直しは、第三者としてNPOであるBusiness for Social Responsibility社(アメリカ)の支援を受けながら、以下のステップで行いました。

(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。インタビューで得られた定性的な情報、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。

(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、各マテリアリティに対し、社会課題の解決に向けた取り組みの進捗および成果を測定する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ます。

P.32 社会課題解決KPI

* 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を含む執行役員)

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。これらの施策に対してKPIを設定し、コマツレポートで進捗を公開しています。社会課題解決KPIについては、該当ページをご覧ください。

P.32 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・強制労働による社員への悪影響と、企業の社会的評価の低下 - ハラスメントによる社員への悪影響と、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 - 事業継続性の確保と、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信頼獲得、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・リマニュファクチャリング事業の拡大

成長戦略

CFOメッセージ	22
中期経営計画(2025～2027年度)	28
社会課題解決KPI	32
特集1:プロジェクトストーリー	
自動化・遠隔操作化で切り拓く未来	34
特集2:プロジェクトストーリー	
現場の知見をつなぐAI	39
研究開発戦略	43



CFOメッセージ



執行役員 CFO
細谷 浩志

2026年4月よりCFOに就任しました。

米国関税政策や地政学リスクの高まりなど、コマツを取り巻く事業環境は不確実性が一段と増えています。このような状況において、財務の責任を担う立場として、その役割の重さを改めて認識しています。

経理・財務部門の使命は、業績を正確に把握・報告することにとどまりません。外部環境の変化をいち早く捉え、経営判断に資する形で可視化し、進むべき方向を示すこと、さらに資本効率を意識した資源配分を通じて、持続的な企業価値向上を実現することにあると考えています。本メッセージでは、2025年度の業績を振り返るとともに、2026年度の見通しと課題を整理します。そのうえで、不確実性の高い環境下でコマツがどのように収益性、キャッシュ創出力、資本効率を高め、持続的な企業価値向上を実現してきたのかをお伝えします。

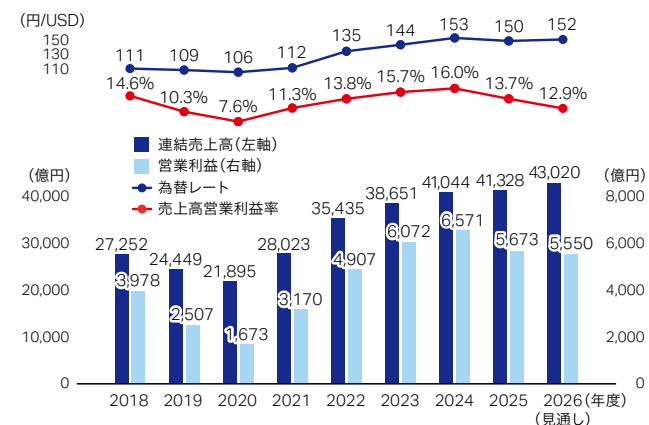
2025年度の振り返り

2025年度は中期経営計画「Driving value with ambition 価値創造への挑戦」(2025～2027年度)の初年度として、連結売上高は販売価格の改善などにより5期連続で過去最高を更新しました。一方、営業利益は米国関税の影響などにより減益となりました(図1・図2)。

セグメント別では、建設機械・車両事業は増収減益となった一方、リテールファイナンス事業および産業機械他事業は建設機械・車両事業と比較して高い成長を示し、利益率も堅調に推移しました(図3・図4)。

図1: 連結売上高・営業利益推移

2025年度まで売上高は5期連続で過去最高を更新



また、1株当たり当期純利益は高い水準を維持しており、株主還元を支える収益力は引き続き確保できています(図5)。

コマツは企業価値をPBR(Price Book-value Ratio: 株価純資産倍率)の観点で捉え、その構成要素まで分解して管理しています。まずPBRはPER(Price Earnings Ratio: 株価収益率)とROE(Return on Equity: 自己資本利益率)に分解できます。さらに、PERは資本コストとキャッシュフロー期待成長率、ROEは純利益率、総資産回転率、財務レバレッジに分解し、課題を構造的に把握しています(図6)。

図2: 建設機械・車両事業 セグメント売上高・利益増減要因

売上高は販売価格改善などにより過去最高、利益は関税影響などにより減益

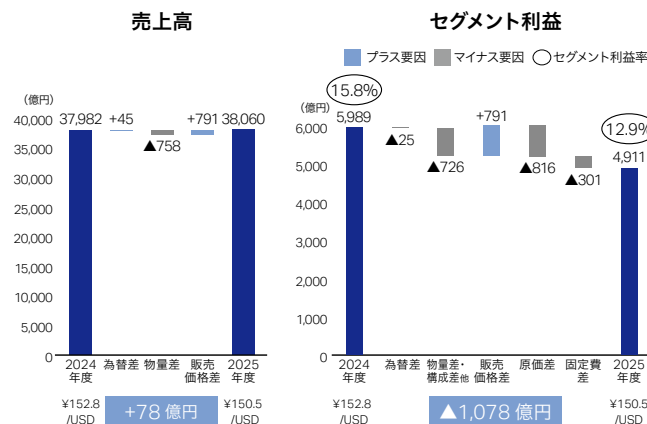


図3: セグメント別 売上高成長率(前年度比)推移

直近ではリテールファイナンス、産業機械他が大きく伸長

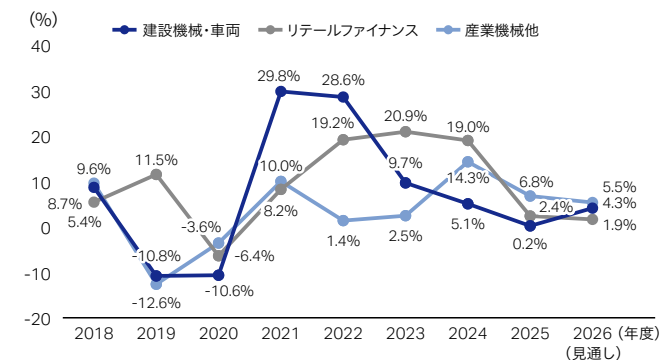
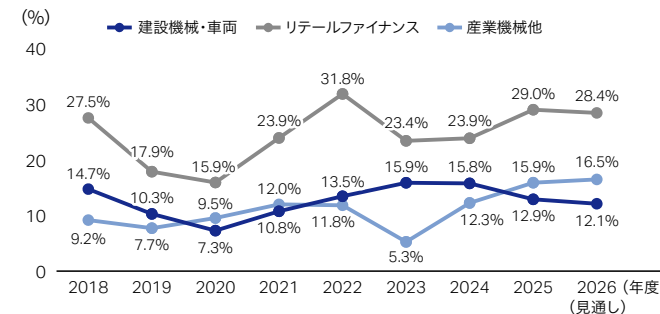


図4: セグメント別 利益率推移

2025年度のリテールファイナンス、産業機械他の利益率は堅調に推移



CFOメッセージ

この枠組みに基づき、中期経営計画では「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つを財務目標として設定しており、すべての目標が企業価値向上に向けた活動でカバーされるよう設計しています(図6)。

2025年度は、ROEが目標である10%を上回るなど資本効率の面では一定の成果を上げました。一方、フリー・キャッシュ・フロー(FCF)は関税の影響などにより、計画に対して課題を残す結果となりました(図6)。今後は収益性の改善に加え、運転資本の適正化を含めたキャッシュ創出力の強化を推進していきます。

図5:1株当たり当社株主に帰属する当期純利益推移

2022年度以降、高水準を維持

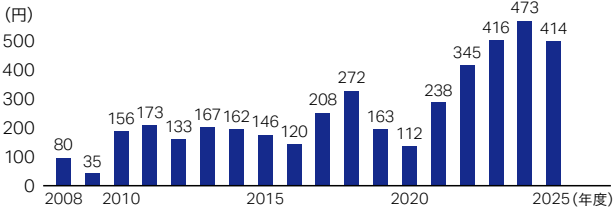
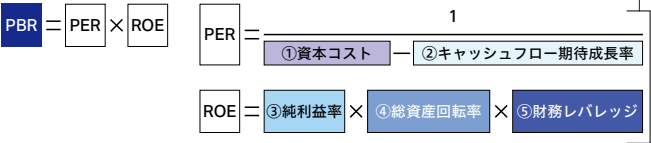


図6:中期経営計画の経営目標

PBRをPERとROEに分解して経営課題を把握

項目	中期経営計画(2025～2027年度)		2025年度の状況	PBR分解 (企業価値向上に向けた指標)
	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	+0.7%	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	13.7%	③純利益率
	FCF	3年累計:1兆円(M&A関連の支出を除く)	2,632億円	④総資産回転率
効率性	ROE	10%以上	11.3%	④総資産回転率
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% 6倍以下	2.4% 4.45	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	連結配当性向45.9%	①資本コスト
		財務の健全性、株主資本比率等を総合的に勘案して自己株式の取得を適時に実施する	自己株式取得1,000億円	⑤財務レバレッジ



2026年度の見通し

2026年度においても、米国関税や中東情勢の影響などを背景に、不確実性の高い経営環境が継続する見通しですが、建設機械の需要はグローバルで底堅く、売上高は過去最高を見込んでいます。営業利益は引き続き販売価格改善に努めるものの、米国関税の影響拡大などにより前年度から減益を見込んでいます(図1)。

こうした環境下において企業価値を着実に高めていくためには、収益性や資本効率の改善に加え、外部環境の変化に適切に対応していく力、すなわち「レジリエンス」が一段と重要になると考えています。

コマツのレジリエンスを支える財務戦略

コマツはこれまで、為替変動、金融危機、パンデミックなど、さまざまな環境変化に直面してきました。その都度、事業構造の見直しや収益力強化の施策を着実に実行することで、危機を乗り越え、成長と安定性を両立してきました。

ここからはこれまでの主要な施策をご紹介します。

(1) 事業ポートフォリオと地域分散

事業の選択と集中

1990年代、建設機械市場は日米欧の成熟化に伴う需要停滞により成長が見込めないという見方が主流で、コマツも他社同様に多角化や新事業による成長を目指していました。しかし、2000年代に入るとその方針を転換し、建設機械・車両事業およびシナジーを見込める産業機械他事業を中核に据える戦略へと大きく舵を切りました。これにより、収益性の強化にとどまらず、強みのある領域に集中的に資源を配分し、経営効率の向上にもつながりました。

海外売上高の拡大

事業領域を強みのある分野に集中させる一方で、地域面では特定市場に過度に依存しない事業基盤の構築を進めてきました。

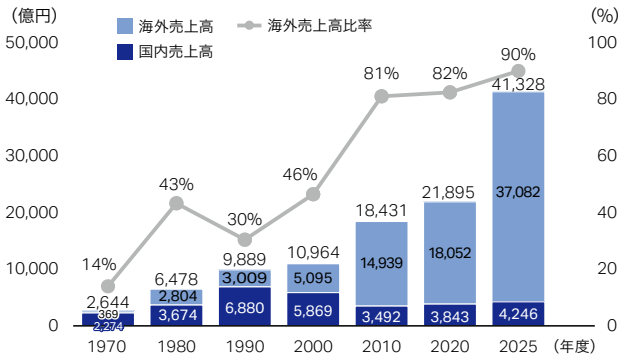
現在、コマツの海外売上比率はおおよそ9割にのぼります。1960年代ま

ではほとんどが日本国内向けでしたが、1970年代から本格的に海外市場の開拓に乗り出し、M&Aも活用しながら商品ラインアップを拡充し、海外販売を拡大してきました。当初は日本からの輸出が主だったものの、海外市場の需要増加および円高の進行などの時代背景もあり、1980年代から現地生産を加速させ、2000年代以降、海外売上高が国内売上高を安定的に上回るようになりました(図7)。

今日の高い海外売上比率は、成長の結果であると同時に、業績の安定性を支える基盤にもなっています。事業を地域的に分散させていることで、特定地域の需要減速や為替変動が連結業績に与える影響を抑えやすくなり、環境変化に対応しやすい事業構造につながっています。

図7:海外売上高推移

海外売上高比率は年々上昇し、現在は約9割が海外向け売上げ



(2) 収益構造の安定化

鉱山機械事業の伸長によるアフターマーケット事業の拡大

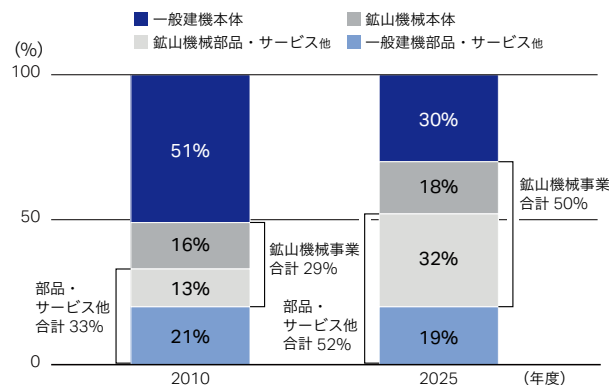
新車需要の変動が大きい建設・鉱山機械市場において、需要の変動に左右されにくい収益構造を構築することは、重要な経営課題でした。コマツでは、この課題に対し、鉱山機械事業の売上高構成比を高めることで対応してきました。鉱山機械は、一般建機に比べて長時間の連続稼働が前提となるため、機械本体の販売に加え、部品・サービスなどのアフターマーケット収益を継続的に見込みやすい事業です。鉱山機械事業が伸長した結果、コマツ全体に占めるアフターマーケット事業(部品・サービス)の拡大にもつながってきました。

CFOメッセージ

実際に、2010年度から2025年度にかけて、本体・部品・サービスを合わせた鉱山機械事業の売上高構成比が上昇するとともに、建設機械・車両事業全体に占める部品・サービスの売上高構成比も上昇しています(図8)。こうした事業ポートフォリオの変化により、新車需要の変動に左右されにくい収益構造への転換が進んだと考えています。

図8:建設機械・車両事業売上高構成比

現在は売上げの約半分がアフターマーケット(部品・サービス他)事業



リテールファイナンス事業の拡大

2016年に建設機械・車両事業からリテールファイナンス事業を切り分け、現在の3つのセグメント体制に組み替えました。当社製品のお客さま向け金融商品を取り扱うリテールファイナンス事業は、1988年にドレッサー社(アメリカ)との合併会社設立時に同社傘下の金融子会社を取り込んだことに始まります。

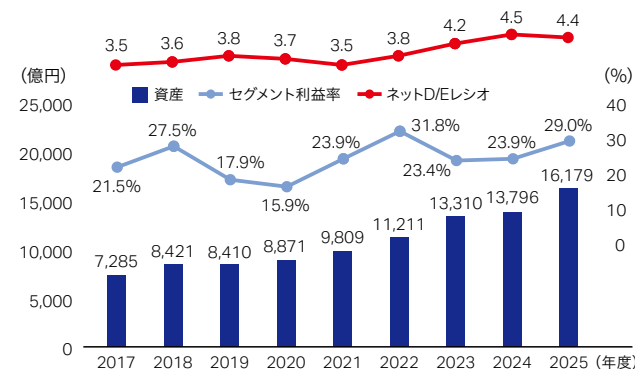
その後、担保資産となるコマツ製品にKomtrax(機械稼働管理システム)が標準装備されるようになりました。これを機に、2004年以降はアメリカ以外の地域にも事業を順次拡大してきました。本事業は、Komtraxの技術を活用して位置情報や稼働状況を把握し、債権保全の実効性を高めながら、建設・鉱山機械の重要な販売促進ツールとして育ててきました。直近では、2025年度にイギリスでファイナンス提供を開始し、2026年度には南アフリカでも金融子会社が営業を開始するなど、カバレッジを更に拡大しています(図9)。

リテールファイナンス事業は、他のセグメントに比べて利益率が高く、純利益率の向上と財務レバレッジの活用を通じてROE改善に寄与します。加えて、金利収入はアフターマーケット事業と同様に、新車需要の変動に対して相対的に安定した収益源となり、収益構造の下支えにもつながっています。

また従来は健全性を重視し、ネットD/Eレシオ(純有利子負債自己資本比率)の目標を5倍以下に設定していましたが、今後の事業拡大方針と、リスク管理の知見・ノウハウの蓄積を踏まえ、現中期経営計画より目標を6倍以下へ見直しました。今後も健全性をモニタリングしながら、収益性と成長性の両立を図っていきます。

図9: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



(3) SVM管理による意思決定力の強化

SVM管理の導入

1970年代以降の海外企業の買収を通じて、従来の日本の全部原価計算とは異なる海外の管理会計の考え方も取り入れてきました。1997年のアジア通貨危機を契機に売上げが急減し、販売費および一般管理費比率の高さが競合他社に対する弱点として顕在化したことから、固定費構造の見直しが急務となりました。こうしたなか、コマツの事業戦略が「選択と集中」にシフトするのに合わせ、生産水準によって製品ごとの原価が変動する伝統的な全部原価計算を見直し、変動費を中心に捉える海外の直接原価計算の考え方を管理会計に導入しました。コマツではこれをSVM(Standard Variable Margin)管理と呼び、グローバルで変動費と固定費の定義を統

—したうえで、2002年から本格導入しています。

SVM管理の導入により、世界各地の採算比較が可能となり、変動費と固定費を共通の物差しで把握できるようになりました。また、「必要な利益率を確保するために、固定費をどの水準に抑えるべきか」が明確になり、売上げの増減に応じた早期のアクションが可能となりました。こうした管理手法は、リーマンショック時に工場閉鎖を含む構造改革を進め、大幅な固定費削減を実行した際にも重要な役割を果たしました。

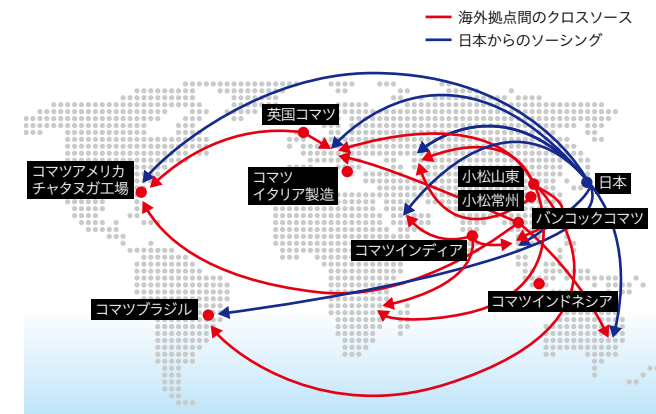
グローバルクロスソースの推進

2011年に進行了た超円高のような為替変動リスクや、激しい需要変動への対応力を高めるため、当社はグローバルでのクロスソース体制の強化を進めてきました(図10)。世界中にある複数の生産拠点で同一仕様・同一品質の製品を供給できる体制を整えることで、為替や需要の変動、生産負荷の変化に応じて最適地での生産を行い、収益性の維持と投資効率の向上を図ってきました。

このクロスソースを実際に機能させるうえで重要だったのが、SVM管理です。各拠点の採算を共通の考え方で把握できるようになったことで、どの拠点で生産するのが最も合理的かを判断しやすくなり、為替や需要の変動に応じた生産配分の見直しを迅速に行えるようになりました。

図10:油圧ショベルのグローバルソーシング例

グローバル生産拠点から、各市場へ製品供給できる体制を構築



CFOメッセージ

(4) キャッシュ創出力と資本効率経営

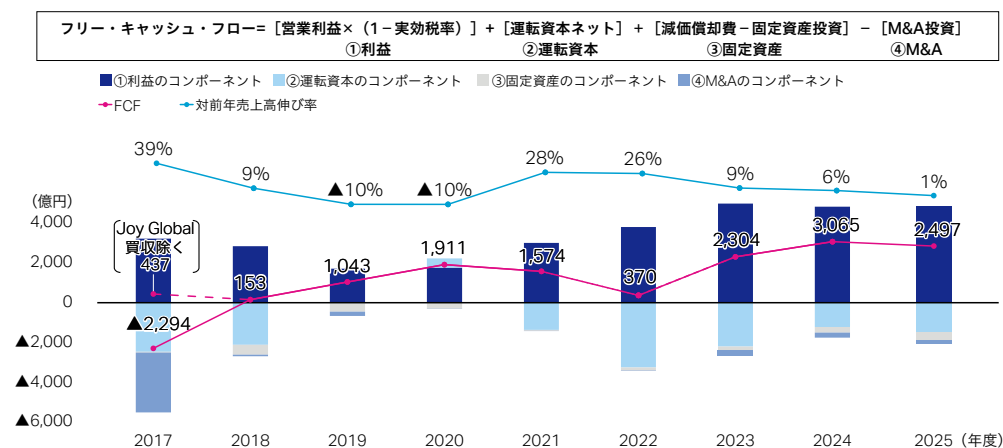
フリー・キャッシュ・フロー (FCF) 管理の導入

連結ベースではROEを重視していますが、子会社管理では業態や各国規制の違いによる資本水準の差もあり、ROEをそのまま共通指標とすることは適切ではありません。また需要変動の大きい建設機械・車両事業では売掛金や棚卸資産を含む資産効率の管理が重要です。そこで2017年度からはROIC(Return on Invested Capital: 投下資本利益率)を導入し、収益性管理であるSVM管理を補完してきました。しかし比率指標であるROICは、事業部門が直接的に改善効果を感じにくいという課題もありました。

そのため2023年度からは、連結ROICの向上を目的に、グループ各社の管理指標としてFCFを導入しました。FCFを用いることで、各社は資産効率の良し悪しを比率ではなく金額ベースで把握でき、改善すべき論点をより具体的に認識できます。加えて、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)、④M&Aの4つに分解しています。これにより、改善すべき要素と金額を明確にし、将来キャッシュフローの最大化につなげています(図11)。

図11: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



(5) 販売価格の改善

コマツでは、2017年度から2021年度にかけて、需要変動やコロナ禍を含む厳しい事業環境のもとでも、固定費を概ね横ばいに抑え、収益体質の維持に努めてきました。一方、2022年度以降は、世界的なインフレ進行に伴う原価上昇に加え、将来の成長に向けた研究開発費の強化など重点分野に戦略的に経営資源を配分しており、固定費は増加しています。こうした原価・固定費の増加に対し、その吸収を図るため、積極的に販売価格の改善を進めてきました。

2021年度を起点に、販売価格と原価・固定費の増減を累積で比較すると、2023年度第4四半期に初めて、販売価格の増加分が原価・固定費の増加分を上回りました。しかし2025年度は、米国関税の影響により原価が大幅に上昇し、販売価格改善による効果を原価・固定費の増加が上回った結果、累計損益はマイナスに転じました。引き続き、販売価格の改善、原価低減、固定費の適正管理を一体で進め、収益性の回復・向上に取り組めます(図12)。

(6) 財務基盤の強化

グローバル・キャッシュ・マネジメント・システム (GCMS) の導入

当社は2007年度に、多通貨・多拠点を対象としたGCMSを導入しました。GCMSとは、世界各地のグループ会社の資金残高や入出金を一元的に把握し、グループ内の余剰資金と資金需要を調整することで、外部借入の抑制や資金効率の向上につなげる仕組みです。

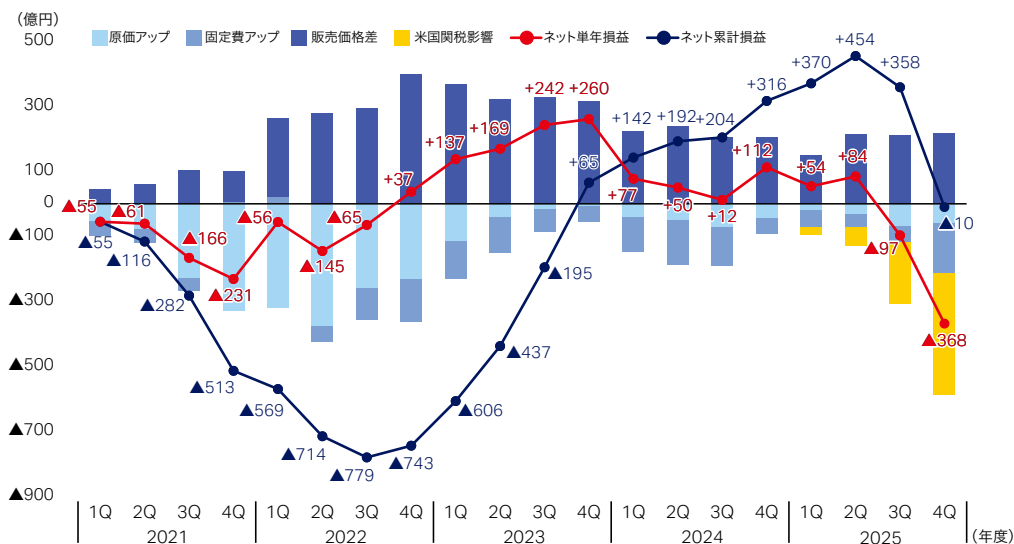
当時、日本企業においてGCMSの導入は一般的ではなく、多くの企業は日本国内または地域単位での資金管理にとどまっていた。

こうした先進的な取り組みにより、グローバルでの資金の可視化と一元管理を進め、平時における資金効率の向上に加え、非常時においても迅速に流動性を確保できる体制を構築しています。

さらに、GCMSに各地域のCMSを組み合わせることで、地域をまたいだ資金管理の一体化を実現しています。買収した会社についてもこのCMSに組み込むことで、買収後の迅速な資金管理の統合と資金効率の向上につなげています。

図12:販売価格の改善と原価・固定費アップ推移

原価・固定費上昇の吸収に向け、販売価格・コスト改善を継続



CFOメッセージ

国際税務面の対応強化

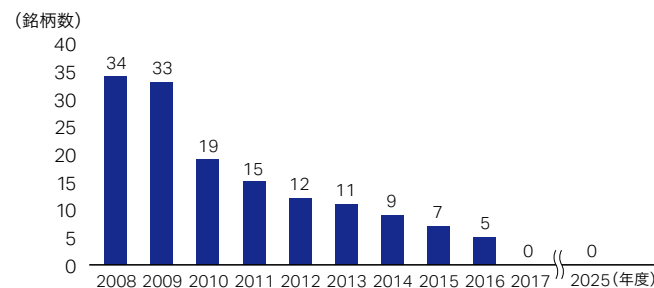
税務面では、1988年に設立したドレッサー社（アメリカ）との合併会社における出資比率拡大（現在のコマツアメリカ株式会社）を契機に、海外現地法人との取引価格の算定方法について税務当局と事前に合意するAPA（Advance Pricing Arrangement：移転価格税制に基づく事前確認制度）の検討を開始しました。その後、1996年の日米APA第1次合意を皮切りに、オーストラリアやベルギーとも順次合意し、日本から海外現地法人への取引に係る売上高の約5割まで、APAの適用範囲を拡大しています。こうした取り組みは、移転価格税制を巡る不確実性を低減し、海外事業の安定運営と財務面での予見可能性の向上に寄与しています。

政策保有株の削減

政策保有株について、コマツは株価変動リスクの抑制と資産効率向上の観点から、2009年度よりいち早く見直しを進めてきました。その結果、2017年度末までに保有していた上場株式をすべて売却しました（図13）。こうした政策保有株式の削減は、資本効率を重視し、限られた経営資源を成長投資や株主還元へ優先的に配分するという、現在のキャッシュアロケーションの考え方にも通じるものです。

図13：政策保有株式の削減推移（コマツ単独）

2017年度までにすべての政策保有株式の削減を達成



資金調達が多様化

コマツは、資金調達手段の多様化も進めてきました。その一環として、2020年7月の環境改善に資する投資を対象とした当社初のグリーンボンドの発行を皮切りに、2022年度には、サステナビリティに関する目標の達成状況に応じて金利が上昇する、日本企業初の外貨建てサステナビリティ・リンク・ボンドを発行しました。さらに2026年7月には、高い省エネルギー性能を備えたコマツ本社ビルの建て替えを資金使途とするグリーンボンドを発行しました（図14）。

こうした取り組みは、資金調達の多様化に加え、当社の取り組みに関心を持つ幅広い投資家との対話機会の拡大にもつながるものと考えています。

図14：グリーンボンド概要

コマツ本社ビルの建て替えにグリーンボンドを活用

発行年限・発行額	3年・200億円
利率	年1.782%
条件決定日 / 払込日	2026年7月3日 / 2026年7月9日
資金使途	本社ビルの建て替え



新本社ビル完成イメージ

(7) M&Aの強化

2017年度には、コマツとして過去最大となる約3,000億円でジョイグローバル社を買収しました。コマツでは、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、積極的に活用しており、現在では、M&Aを通じて獲得した事業が連結売上高の約30%を占めています（図15）。

現時点での重点分野は、「ソリューション」「坑内掘りハードロック事業」「電動化を含むコンポーネント」「林業機械事業」などです（図16）。

これらの分野のM&Aは、将来の成長機会の取り込みに加え、景気変動

や市場構造の変化に対してより耐性のある事業ポートフォリオの構築にもつながります。つまりM&Aは単なる規模拡大ではなく、将来を見据えた事業構造の転換を進めるための戦略的な手段でもあります。

M&A後の統合においては、当初想定したシナジーの実現やコマツとの相互理解を深めながら、被買収会社のROI（Return on Investment：投資利益率）とWACC（Weighted Average Cost of Capital：加重平均資本コスト）との比較を行うとともに、連結業績へのシナジー効果を継続的に確認し、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15：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、
2025年度 連結売上高の約30%に上る

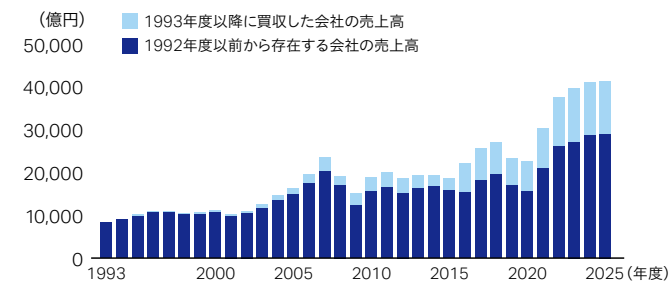


図16：M&Aマッピング

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

	一般建機・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	Mine Site Technologies 社				Bracke 社
2023年度	iVolve 社		American Battery Solutions 社		
2024年度	Octodots Analytics 社	GHH 社		UMW Komatsu Heavy Equipment 社	
2025年度			SRC of Lexington社		
2026年度					Malwa 社

CFOメッセージ

■ キャッシュアロケーションと株主還元

当社では従来から、営業キャッシュフローを、①設備投資（成長戦略）、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つの資金使途に配分してきました。

安定的な株主還元を継続するためには、将来の成長につながる投資を優先することが不可欠であると考えており、営業キャッシュフローの約50％を設備投資に充当するとともに、将来のM&Aにも備える方針です（図17）。

株主還元については、安定配当を基本としつつ、財務の健全性や株主資本比率などを総合的に勘案し、機動的に自己株式取得を実施してきました。実際に、2024年度より3年連続で各1,000億円の自己株式取得を行っています（図18）。こうした資本配分の基本的な考え方は、短期的な株主還元と中長期の成長投資、更に将来の不確実性への備えを同時に実現させるものです。

図17:キャッシュアロケーションの基本的な考え方

成長投資として設備投資に営業キャッシュフローの約50％を配分

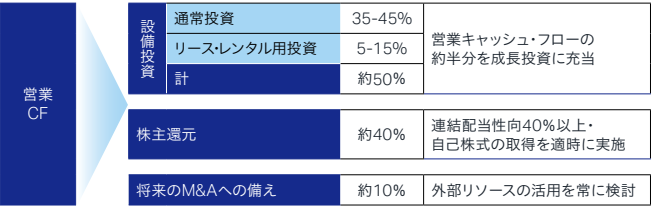
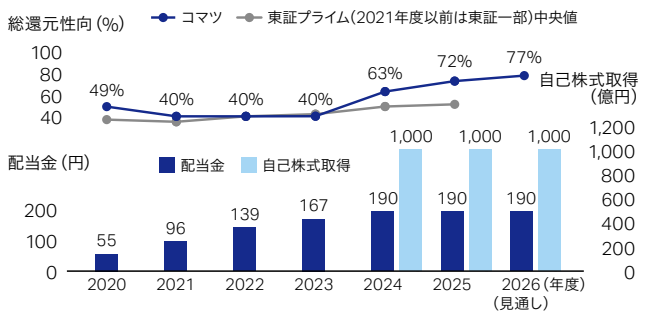


図18:配当金・自己株式取得および総還元性向の推移

2024年度から3年連続で1,000億円の自己株式取得を実施



■ IR活動の強化

(1) 地政学・通商政策リスクへの対応

米国関税政策や中東情勢の緊迫化など、足元では当社を取り巻く事業環境の不確実性が一段と高まっています。当社では、こうした外部環境の変化が事業に及ぼす影響を過小評価せず、入手可能な情報に基づいて的確に見極めたうえで、その影響を業績見通しに適時反映し、外部に公表してきました。重要な点は、不確実性を早期に把握し、前提を明確にして見直しへ反映するとともに、ステークホルダーに対して透明性と一貫性のある説明を真摯に行うことだと考えています。加えて、商流の見直しや価格改善など、取り得る対策を着実に実行し、収益への影響抑制に努めています。

(2) 非財務インパクトの定量化

企業価値の向上には、財務情報に加え、事業活動が社会にどのような価値を生み出しているかを把握し、経営に活かすことが重要です。経理・財務部門においても、非財務領域の価値を定量的に捉える取り組みに挑戦しています。

その一環として、今回は中期経営計画の重点分野である林業機械事業に着目しました。森林機能の維持と木材資源の持続的な活用を両立する「循環型林業」の重要性が高まるなか、当社の林業機械事業は、林業工程の幅広い領域を機械化・効率化することで、その拡大を支えています。さらに、労働災害リスクの低減や人手不足といった社会課題の解決にも貢献しています。

前回取り組んだAHS（鉱山向け無人ダンプトラック運行システム）に引き続き、「インパクト会計*」を用いて一定の前提に基づき2024年度における機械化の効果を金額換算した結果、グローバル全体で約1兆2,700億円の社会インパクトを創出している可能性が示されました（図19）。

今後も財務と非財務をつなぐ取り組みを進化させ、経営判断やステークホルダーとの対話に活かすことで、持続的な企業価値向上につなげていきます。

* アビームコンサルティング株式会社との共同分析

Web AHSのインパクト会計(コマツレポート2025 P.42)

図19:林業機械インパクト会計のロジック例

林業機械はグローバルで約1兆2,700億円/年のインパクトを創出

インパクト領域		算出内容
生産性		・機械化による木材生産量の増加 ・省人化による人件費削減 ・燃料費増加によるコスト増
		機械化による事故リスク低減
環境負荷	利用時	製品利用時のCO ₂ 排出コスト 植林・育林によるCO ₂ 吸収効果
	廃棄時	製品廃棄時のCO ₂ 排出コスト
総計		約1兆2,700億円

*林業事業では、機械化による社会価値を捉えるため、主にチェーンソーなどを用いた作業方法と比較してインパクトを算出しています

*林業事業で創出される社会価値は他社製品を含む複数の機械・工程の組み合わせによって成立するため、他社寄与分を控除しています

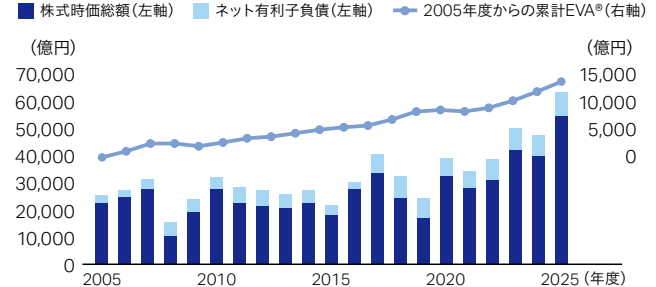
■ 今後の企業価値向上に向けて

これまでコマツは、外部環境の変化に対応して、収益性、キャッシュ創出力、資本効率の向上に継続的に取り組んできました。その結果として、株式時価総額やEVA®(Economic Value Added:経済的付加価値、税引後営業利益－資本コスト)に表れる企業価値も中長期的に向上してきました（図20）。

今後も、外部環境の変化を的確に捉え、経営判断を支える情報の質を高めるとともに、財務規律に基づく資本配分を徹底していきます。変化の大きい事業環境においても、将来の成長に必要な投資を継続し、その成果をステークホルダーの皆さまと共有できるよう、経理・財務の面から企業価値の向上を支えていきます。

図20:企業価値・EVA®推移

企業価値は中長期的に向上



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

コマツは、複雑さを増すビジネス環境においても私たちの価値観の一つである「Ambition: 挑戦する」のもと、お客さまをはじめとする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持続的成長に向けて取り組んでいます。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ています。

■ 中期経営計画の位置付け

コマツは、2025年4月より2028年3月期をゴールとする3カ年の中期経営計画「Driving value with ambition 価値創造への挑戦」をスタートしました。

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。

■ ありたい姿の実現に向けて

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」と定義しました。

この実現に向け、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。

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

■ 成長戦略の考え方

ありたい姿の実現に向かう一方で、私たちを取り巻く外部環境の中長期的な変化の方向性は、政治・経済を中心にさまざまなリスクが絡み合っており、AI技術の急速な発展やカーボンニュートラルへの対応動向などと相まって、ますます複雑さや不透明さが増しています。

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、変動性は高まるものと見込まれます。

このような環境下で、新たな価値創造と持続的な成長を目指すために、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経営基盤の革新を成長戦略3本柱として掲げています。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



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

コマツグループでは以下の成長戦略3本柱に基づき、「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」というありたい姿の実現に向けた取り組みを推進しています。

(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。

鉱山機械においては、Applied Intuition社と、SDV (Software Defined Vehicle)アーキテクチャと自動化車両プラットフォームの開発に関する協業を開始しました。Applied Intuition社が保有する先進的なAI・シミュレーション技術と当社が培ってきた自動運転技術を組み合わせ、思考・学習・進化する鉱山機械の開発を推進しています。



次世代鉱山機械のイメージ

一般建機においても、株式会社ティアフォー、株式会社EARTHBRAINと協業し、建設機械の自動運転技術の実用化に向けた開発を推進しています。

自動運転や現場のスマート化を実現することで、お客さまの現場における省人化や安全性向上、作業効率向上による環境負荷軽減などの課題にソリューションパートナーとして取り組んでいます。

カーボンニュートラルの実現に向けた多様な動力源への対応にも積極的に取り組んでいます。スウェーデンの資源大手Boliden社が保有する欧州最大級のアイティク銅鉱山において、世界で初めて*多様な動力源への対応性に優れた「パワー・アグノスティック・トラック」シリーズとして、ディーゼル・トロリ式930Eの稼働を開始しました。

また、株式会社大林組、岩谷産業株式会社と共同で、日本初となる水素燃料電池を搭載した中型油圧ショベルの実証実験を行いました。地域・用途に応じたお客さまへの最適解の提供に取り組んでいます。

*当社調べ

(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ています。また、特に一般建機においては、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ます。

鉱山機械では、世界各国の資源大手のお客さまより、安全性・生産性の両面で高い評価をいただいているAHS (Autonomous Haulage System: 鉱山向け無人ダンプトラック運行システム)を搭載した超大型自動運転ダンプトラックの導入台数が1,000台に達しました。また、近年需要が拡大しているアフリカ地域においては、コートジボワールに新たに建設機械のメカニックやオペレーターのトレーニング施設の開設を進めています。

2026年2月には、米国SRC of Lexington社のリマン事業を買収しました。リマニユファクチャリング(リマン)事業は、お客さまのライフサイクルコストの低減に貢献するとともに、資源再利用による環境負荷低減に寄与する循環型ビジネスとして成長を続けています。建設・鉱山機械の最大需要地の一つである北米に新たに自社のリマン専用拠点を保有することで、北米でのリマン事業強化はもとより、グローバルに高まるリマン需要に対応できる供給力を強化し、販売拡大と収益性向上を目指

していきます。

産業機械においては、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。



SRC of Lexington本社

(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きます。

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、D&I(ダイバーシティ&インクルージョン)を推進し、心理的安全性の高い環境を整備します。またエンゲージメントサーベ이를定期的に実施し、グローバルでの持続可能なエンゲージメントの向上に努めています。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にも取り組んでいます。また、AI活用やDXによる業務変革を推進し、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・導入を進めています。

リスクマネジメントの観点では、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)活動の定着

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

を図るとともに、クロスソーシング、マルチソーシングの一層の推進によるフレキシブルな生産調達体制の構築に取り組み、事業環境の変化への適応力を高めています。

こうした事業基盤の強化に加え、ブランドを企業の成長やステークホルダーとのエンゲージメントの源泉と位置付け、ブランド認知度向上にも取り組んでいます。新規層への認知拡大を目的とした世界規模のブランド施策の一環で制作したアニメーション「カンボジアの地雷除去の物語」が、2025年ロンドン国際広告賞(LIA)「プレイキング・セクター・コンベンション」部門において銅賞を受賞しました。アトラシアン・ウィリアムズ・レーシングとの提携では社員参加プログラムやSTEM分野の教育支援策を展開し、ブランド強化に加え、次世代人材の育成やエンゲージメント向上に寄与する活動を推進しました。



「カンボジアの地雷除去の物語」の一場面と受賞トロフィー

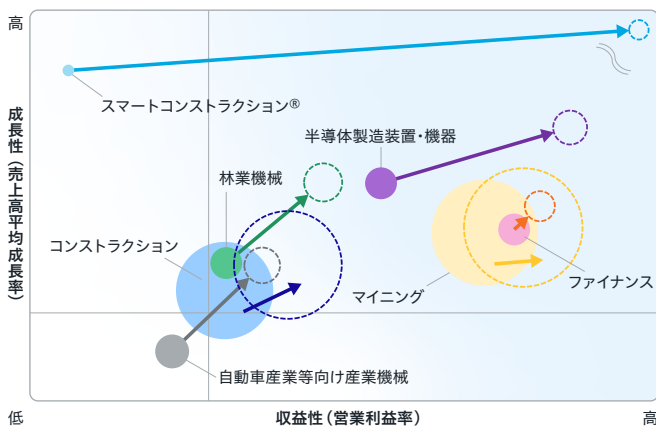
■ 中長期的な事業ポートフォリオの方向性

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。

コア事業である鉱山機械および一般建機では、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、鉱山機械、一般建機に次ぐ第3の柱と位置付け、継続

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の方向性を示す

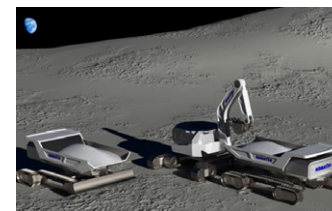
的な強化を進めていきます。

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。

自動車産業等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

経営目標については、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、財務／非財務に区分しています。

財務区分では、前中期経営計画から掲げている成長性・収益性・効率性に関する目標・指標を基本的に継続しつつ、収益を確保しながら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掲げています（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としています。

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。

財務目標の進捗についてはCFOメッセージをご参照ください。

P.22 CFOメッセージ経営目標

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ています。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2026」をご参照ください。

Web 中長期目標と進捗(ESGデータブック P.147)

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		2025年度実績
財務	成長性	売上高成長率	業界水準を超える成長率		+0.7%
	収益性	営業利益率	業界トップレベルの利益率		13.7%
		FCF	3年累計：1兆円（M&A関連の支出を除く）		2,632億円
	効率性	ROE	10%以上		11.3%
	リテールファイナンス事業	ROA	1.5% ～ 2.0%		2.4%
		ネットD/Eレシオ	6倍以下		4.45
	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		45.9% 1,000億円の自己株式取得
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（環境負荷低減、外部評価含む）		目標に対し順調に進捗
		環境負荷低減	・ CO ₂ 排出削減：2030年50%減（2010年比） ・ 再生可能エネルギー利用率：2030年50%	生産によるCO ₂ 削減率	▲48%
				製品稼働時のCO ₂ 削減率	▲23%
				再生可能エネルギー使用比率	36%

社会課題解決KPI

コマツは、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。当社が取り組むべき重要課題(マテリアリティ)に対して、中期経営計画の成長戦略3本柱に基づき社会課題解決KPI(Key Performance Indicator:重要業績評価指標)を設定し、進捗および成果の測定を確実に遂行しています。また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、整理しています。

P.19 マテリアリティ

区分	SDGs	マテリアリティ	No.	活動テーマ	KPI	2025年度実績	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)	0.91	前中計3年平均0.81からの継続的な低減(実績開示) *昨年度開示した目標値を修正
			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 社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グローバルスコア9* ¹ (対前回+5)* ² ②グローバルスコア8* ¹ (対前回+1)* ² *1 2025年度サーベイ結果 *2 2023年度実施	① 継続的な向上(対前回以上のスコア) ② 85
			3	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	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)	①15.2% ②11.7%	① 17.0% ② 14.0%
			4		障がい者雇用率	2.63%(単年度・日本)	2.7%(単年度・日本)
			5		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)	グローバル・キー・ポジション(GKP)*のリアセシメント(職務評価)を実施中 *グローバルで約700の主要ポジションをGKPとして設定し、サクセッションプランを策定	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 グローバルスコア68*(対前回+1) *2025年度サーベイ結果 ② グローバル本社および国内グループ会社:537名/年	① 継続的な向上(対前回以上のスコア) ② グローバル本社および国内グループ会社:220名/年
			7	すべての事業活動に関連する人権の尊重	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)	48%	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	人権尊重の取り組みを継続して実施。特にEUのコーポレート・サステナビリティ・デューデリジェンス指令(CSDDD)に備えてリスクアセスメント、ギャップ分析を実施 i)リスクアセスメントの一環として国内主要協力企業(サプライヤー)を対象に人権・環境に関する意見交換会を実施 ii)「ビジネスと人権基礎教育」および「調達担当者向け教育」を実施 iii)本社マーケティング担当者との意見交換会を実施	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	安全装置を搭載した機種を市場導入済 ① 転倒予防システム:HM460-6 ②KomVision機械周囲カメラシステム:WA470/475/480/485-11、D175AX-10、HM460-6、PC128US/USi-12、PC138US/USi-12 ③ 転倒警報システムおよびKomVision衝突検知ブレーキシステム:PC128US/USi-12、PC138US/USi-12	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	57ライン(累計)	75ライン(累計)
			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	29%	47%
			11	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)	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	95%	90%
			12		AHS(鉱山向け無人ダンプトラック運行システム)累計導入台数	1,016台(累計)	1,200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	8サイトより受注	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	トライアル機の屋外品質確認を継続	顧客サイトトライアル完了
			15		ハードロック事業売上高	1.98億米ドル(単年度)	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	2025年度実績	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	・HM400自動化技術を検証 ・PC200i-12遠隔システム仕様を開発完了 ・築堤現場におけるショベルによる排土巻き出し機能開発完了 ・ブルドーザーによる排土敷き均し機能を開発中 ・ライトビークル(Autonomous Light Vehicle)を開発中	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	-1.6%(2024年度比、為替一定)	+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	93%	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	ホームページなどへのガバナンス関連記載の拡充	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	第13版の改訂方針を確定、現行版のレビューを実施	
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	▲48%(2010年比、総量)	▲39%(2010年比、総量)
			22		製品稼働時のCO ₂ 削減率	▲23%(2010年比、原単位)	▲32%(2010年比、原単位)
			23		再生可能エネルギー使用比率	36%	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	商品化:2機種 PC26E-6、PC33MRE-6	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	6台(単年度)	150台(単年度)
					電動車生産に貢献する工作機械(①FSW(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	①6台(単年度) ②0台(単年度)	①7台(単年度) ②15台(単年度)
					半導体露光用レーザーユニット(チャンパー)の長寿命化(①ArF 液浸光光源、②KrF 光源)	①開発を継続中 ②開発を継続中	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	+0.5%(2024年度比、為替一定)	+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本数の伸び(植林機による植林能力本数増分)	①▲9.6%(2024年度比、為替一定) ②+50万本(2024年度比)	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	62.3%	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	ネイチャーポジティブで目指す姿と現状を整理し、活動計画を策定。自然関連の取り組み事例を、コマツレポート2025で開示済	実績を開示
					水使用量	29%(2010年度比)	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	23台(単年度)	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	①CDP ②Dow 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 ②World・Asia Pacificに選定	①気候変動、水セキュリティともにAリスト選定 ②World・Asia Pacific に選定

特集1:自動化・遠隔操作化で切り拓く未来(一般建機)

特集1:プロジェクトストーリー

自動化・遠隔操作化で
切り拓く未来

コマツは中期経営計画(2025～2027年度)において、モノ価値とコト価値の進化を通じた新たな顧客価値の創出を掲げています。その重点テーマの一つが、建設・鉱山機械の「自動化・遠隔操作化」です。一般建機では、建設需要が高まる一方で土木・建設業界の労働力不足が進んでおり、生産性の向上が喫緊の課題となっています。また鉱山機械では重要鉱物需要の拡大を背景に、長時間の安定操業を支える自動化技術が欠かせません。コマツは、自動化・遠隔操作化による機械の高度化に加え、施工・運用全体の最適化を支援するソリューションを組み合わせることで、こうしたお客さまの課題解決に取り組んでいます。本特集では、実際に製品を導入・活用いただいているお客さまの率直な声を通じて、コマツの自動化・遠隔操作化の現在地と、お客さまの課題解決に向けた取り組みを紹介します。

■ 土木・建設業界を取り巻く環境とコマツの取り組み

土木・建設業界では、就業者の高齢化や労働力不足が深刻化するなか、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ており、現場を取り巻く課題はますます複雑になっています。この傾向は世界中で共通しており、社会インフラの更新やエネルギー関連施設の整備、デジタルインフラへの投資拡大などにより建設需要が高まる一方で、人材確保が大きな課題となっています。また、生産性向上へのニーズに加え、災害復旧現場や危険を伴う作業現場において、安全性向上を実現する自動化・遠隔操作化技術への期待は一層高まっています。

こうしたお客さまの現場課題に対し、コマツは早くから自動化・遠隔操作化に取り組んできました。1960年代には、危険を伴う作業現場などに人が立ち入るリスクを低減するため、ブルドーザーの無線遠隔制御装置の開発に着手しました。本技術は、その後世界初の水陸両用ブルドーザーの開発に応用されています。また2013年には、ICT建機を市場導入し、作業機操作のセミオート化を世界で初めて実現しました。これにより、熟練オペレーターの技術がなくても、高精度な施工が可能となりました。

さらに2015年には、建設現場のプロセス全体をデジタル技術で可視化し、施工の最適化を支援するソリューション「スマートコンストラクション®」の提供を開始しました。機械の高度化による施工精度の向上に加え、施工データを活用して現場全体の生産性向上を図ることで、お客さまの課題解決を支援しています。



製鉄所のノロ処理を行うラジコンブルドーザー(D125AR)

■ 業界のイメージを一新する革新的ソリューション
Smart Construction Teleoperation
モビリティオフィス

土木・建設現場では、労働力不足への対応に加え、安全性や生産性の向上、多様な人材が活躍できる環境づくりへの関心が高まっており、建設現場の働き方や業界の魅力度向上につながるような技術への期待も寄せられていました。こうした声を受け、コマツは2022年に建設機械向け遠隔操作システム「Smart Construction Teleoperation」の開発に着手し、2024年に販売を開始しました。開発を担ったのは、建設現場のデジタル化と生産性向上を加速するため、コマツからカーブアウトして設立されたグループ会社 株式会社EARTHBRAINです。

Smart Construction Teleoperationは、事務所などの安全で快適な環境から油圧ショベルを遠隔操作できるシステムです。1台のコックピットから複数の建設機械を切り替えて遠隔操作することも可能で、現場の省人化や作業効率の向上に貢献します。本システムは、コマツが培ってきた遠隔操作技術に、パートナー企業の映像技術や通信技術を組み合わせることで実現しました。また2026年6月には、ICT施工機能を遠隔操作下でも活用できる「PC200i-12 遠隔システム仕様」を発売し、遠隔施工の更なる高度化を進めています。

さらにこのシステムには、スマートコンストラクション®と連携することで、現場全体の状況を把握しながら施工を進めることができるという特徴があります。例えば、ダンプトラックの稼働や配車状況を管理する「Smart Construction Fleet」と連携することで、オペレーターはダンプトラックの位置や到着予定を把握しながら作業を進めることが可能です。これにより、掘削と運搬のタイミングを最適化し、待機時間の削減や現場全体の生産性向上につなげることができます。

特集1:自動化・遠隔操作化で切り拓く未来(一般建機)

さらに2024年には、「モビリティオフィス」を発売しました。これは、大型バンの車内にSmart Construction Teleoperationの Cockpit 機能を搭載し、現場近くへ移動して遠隔施工を行うことを目的とした製品です。また、災害時には被災地へ迅速に駆け付け、ドローンなどで取得した測量データを活用して現場状況を把握し、復旧計画の立案や危険エリアでの初動対応を支援します。

コマツは、遠隔操作技術とデジタルソリューションを組み合わせることで、安全性と生産性の向上を支援し、お客さまの現場課題の解決に取り組んでいます。

Web PC200i-12 遠隔システム仕様と遠隔操作システムを販売開始



「PC200i-12 遠隔システム仕様」



遠隔操作システム「Smart Construction Teleoperation」の Cockpit

Smart Construction Teleoperation を使用しているお客さまの声

株式会社廣瀬(新潟県)



代表取締役社長 廣瀬 徳男氏(左)
土木事業部 工事システム管理部 部長 星野 正人氏(右)

「変わらないことは後退」遠隔操作は未来への投資

1954年の創業以来、総合建設業として建築工事や公共インフラ整備を手掛けてきました。私たちが大切にしているのは、「変わらないことは後退だ」という考えです。この考えのもと、DX推進にも積極的に取り組み、2023年には国土交通省からインフラDX大賞を受賞しましたが、これで満足してはいけないという思いがありました。そして、更なる変革を模索するなかで出会ったのが、Smart Construction Teleoperationです。

導入の決め手となったのは、愛媛県で開催された見学会でした。目の前にある油圧ショベルだけでなく、遠く離れたコマツIoTセンター東京(千葉県千葉市美浜区)の油圧ショベルまで軽快に動かすことができ、「これは使える」と直感しました。

導入後は、新社屋の増築に合わせてショールームを設置しました。業界関係者だけでなく、地域情報サイトなどでも取り上げられ、県外から見学に訪れる人も珍しくありません。人材採用や企業認知度の観点からも、未来に向けた投資として価値を感じています。

現在は、河川の氾濫を防ぐための掘削工事でSmart Construction Teleoperationを活用しています。オペレーター1人が現場に常駐して準備や段取りを行い、もう1人が本社の Cockpit から遠隔操作を行う体制としました。これまで片道1時間ほどかかっていた移動時間が大幅に削減され、施工の効率化につながっています。

社員に期待しているのは、遠隔操作をきっかけに生産性向上への意識を更に高めてほしいということです。DX推進によって生まれた時間を自己研鑽に充て、会社全体の競争力向上につなげてほしいと考えています。



Smart Construction Teleoperationを用いて、本社内で遠隔操作する様子

働く環境が改善されたことを実感



オペレーター 平井氏(左)、小林氏(右)

以前は全く違う業界で働いていました。もともと「大きな機械を動かしてみたい」という思いがあったところに求人サイトで遠隔オペレーターの募集を見つけたことが転職のきっかけです。見学に訪れた際、女性オペレーターが活躍している姿を見て、「私にもできるかもしれない」と感じ、入社を決意しました。遠隔操作の魅力は、建設機械の操作経験が少ない人でも挑戦しやすいことです。最初は奥行き感や実機との違いに戸惑うこともありましたが、慣れてくると問題なく作業できるようになりました。欲を言えば、カメラ位置や操作レバーなどが改善されれば、より安全で使いやすいシステムになると感じています。(平井氏)

働く環境が改善されたことも実感しています。現場では天候や粉じんの影響を受けますが、Cockpitでの作業は快適で、機械の揺れによる身体的な負担はありません。必要なときに席を離れることもできるため、精神的なゆとりにもつながっています。こうした働き方ができると、出産や育児などのライフイベントを迎えてもキャリアが継続しやすくなると思います。多様なバックグラウンドを持つ人が活躍できる環境が広がっていくことに期待しています。(小林氏)

特集1:自動化・遠隔操作化で切り拓く未来(一般建機)

モビリティオフィスを使用しているお客さまの声

株式会社鴻治組(広島県)



取締役副社長 経営企画室長 檀山 直穂氏(左)
土木部 統括部長 小西 久雄氏(右)

「移動型DX拠点」の利便性は期待以上

当社は1882年の創業以来、140年以上にわたり地域とともに成長してきました。土木工事と建築工事の2本柱で事業を展開し、広島を代表するランドマークの建築に多数携わるほか、2014年、2018年の豪雨災害では復旧活動の最前線で地域の安全を支えてきました。また、国土交通省がi-Constructionを掲げる以前からICTやDXの取り組みを進めており、3次元モデル、自動航行ドローン、3Dプリンタ、AR/VRなど先進技術を導入するとともに、その魅力や価値を発信し続けています。その成果もあり、現在では社員の3〜4割を20代が占め、若い世代が集まる組織へと変化しています。

コマツのSmart Construction Teleoperationには以前から注目していましたが、移動式のオフィスである「モビリティオフィス」の登場には大きな可能性を感じました。特に、山間部や法面工事など危険を伴う現場での安全性向上や、真夏・真冬の環境下での作業負担軽減への期待がありました。実際に導入してみると、現場ごとに機材を設営する必要がないため、移動式であることの利便性は期待以上でした。



モビリティオフィスの外観(左)と、車内の操縦スペース(右)

今後は複数の現場での活用も視野に入れながら、遠隔施工の適用範囲を広げていきたいと考えています。また、スマートコンストラクション®の各種ソリューションと連携して、進捗管理や測量データの確認まで行える「移動型DX拠点」としても活用しています。令和6年度発注の鍵掛峠道路横手地区法面工事において遠隔施工を実施し、その先進的な取り組みが、国土交通省中国地方整備局のインフラDX事例として紹介されました。

コマツは建設機械メーカーとしての信頼性はもちろんですが、それ以上に「現場をどう良くしていくか」という熱い想いをもち、現場の課題解決と一緒に取り組んでくれるパートナーであると感じています。当社も地域のゼネコンとしてDX推進のモデルケースとなることで、地域建設全体の発展に貢献していきたいと考えています。

現場の生産性を大きく変える可能性を秘めている



現場でオペレーターを務める
株式会社高森工業 高森 徳典氏

オペレーター歴は20年以上になります。遠隔操作を初めて体験したときは、やはり違和感がありました。例えば、建設機械特有の振動がないことです。私たちは長年、機械の振動や音などを体で感じながら作業してきましたので、画面を見ながらの操作に慣れるまでは戸惑いもありました。

ただ、操作は経験を重ねることで慣れてきますし、むしろ若い世代の方が違和感なく受け入れられるかもしれません。実際に使ってみると遠隔操作ならではのメリットも実感しています。特に魅力を感じるのは作業環境の快適さです。車内は空調が整っており、夏や冬の厳しい環境下でも安定して作業できるため、身体的な負担は大きく軽減されました。一方で、画面越しでは奥行き感がつかみにくく、実機と比べるとまだ慣れが必要な部分もあります。現在は法面整形などを中心に活用していますが、カメラ視点の改善などによって、更に作業性が向上することを期待しています。

将来的には、1人のオペレーターが複数の現場を管理・施工することも可能になると考えています。現場の生産性を大きく変える可能性を秘めており、将来性は無限大だと感じています。

お客さまの現場課題に応える次世代技術の開発

コマツは、遠隔操作技術の実用化を進める一方で、一般建機の自動運転技術の開発も加速しています。2025年には、自動運転ソフトウェアを開発する株式会社ティアフォー、EARTHBRAIN、コマツの3社で、土木・採石現場向けのアーティキュレートダンプトラック「HM400」と、リジッドダンプトラック「HD785」の自動運転技術の実用化に向けた協業を開始しました。2027年度までの実用化を目指し、現在は現場での試験運用・実証を進めています。

建設現場は、地形や施工条件が日々変化するため、あらかじめ設定した地図やルートだけに依存した自動運転では十分ではありません。そのため、走行や停止といった基本動作に加え、現場環境の変化に対応した積み込みや運搬、排土といったダンプトラック特有の作業についても検証を進めています。

自動運転技術の開発が世界的に進むなか、コマツの強みは自動運転技術だけではなく、発売から10年が経過したスマートコンストラクション®を通じて、建設現場の施工全体を最適化するソリューションを進化させてきました。お客さまの現場で培ってきた知見とデータを活用することで、日々の施工条件の変化に柔軟に対応しながら、「現場で使える自動運転」を実現できる点が、コマツの強みです。

コマツは、遠隔操作技術と自動運転技術、さらには施工全体を最適化するデジタルソリューションを組み合わせることで、お客さまの安全性向上と生産性向上に貢献していきます。



自動運転の検証を進めるアーティキュレートダンプトラック「HM400」

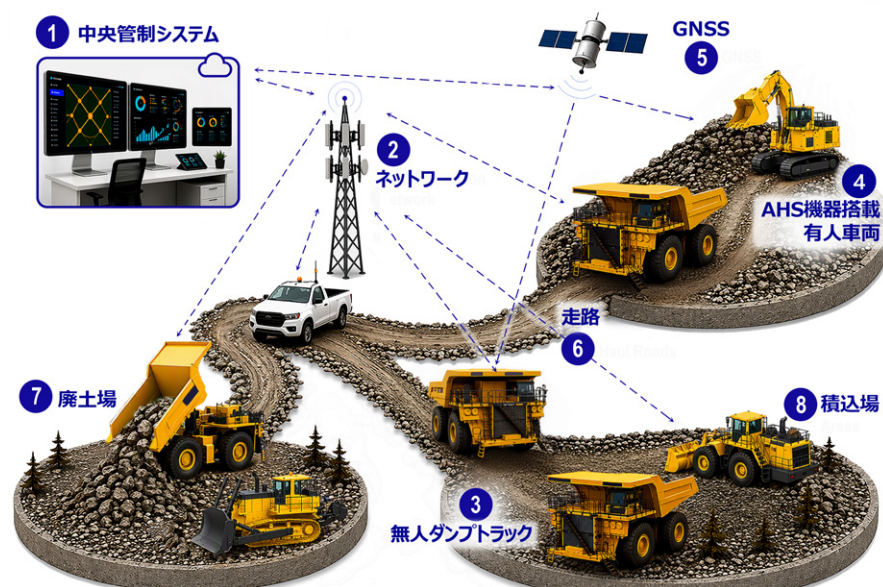
特集1:自動化・遠隔操作化で切り拓く未来(鉱山機械)

■ 鉱山オペレーションの未来を切り拓くAHSの価値

鉱山業界では、電動化の進展や再生可能エネルギー設備の拡大などを背景に、銅やリチウムをはじめとするクリティカルミネラル(重要鉱物)の需要が世界的に高まっています。こうした需要を支える鉱山現場では、過酷な環境下での安定的な長時間稼働が求められます。加えて、わずかな運転ミスが重大事故につながるリスクもあるため、鉱山内の安全性を確保しながら生産性を最大化することがお客さまにとって最も重要な経営課題となっています。こうした背景から、安全性と生産性の向上を図る取り組みの一環として自動化技術のニーズが高まっています。

コマツは、1970年代半ばから自動運転に関する基礎研究を開始しました。1990年代には、FMS(フリート・マネジメント・システム)*1を強みとするモジュラーマイニングシステムズ社(MMS、アメリカ)をグループに迎え入れ、コマツの車両制御技術とMMSの運行管理技術を融合。実用化に向けた長年の開発を経て、2008年に世界で初めて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

AHSの仕組み



入しました。その後も現場ごとの課題に応じて継続的な機能強化と改善を重ねた結果、2026年4月には超大型の鉱山向け無人ダンプトラックの累計導入台数が1,000台を突破しました。

AHSでは、中央管制システムが各車両の位置や稼働状況をリアルタイムで把握しながら、運行全体を監視・管理します。そして、GNSS (Global Navigation Satellite System)などの位置情報をもとに、ダンプトラックが自律的に走行し、搬送、排土します。人が危険エリアへ立ち入る機会を極力減らすことで、導入以来、人身事故ゼロという実績を積み重ねてきました。

また、フリート・マネジメント・システム「DISPATCH」は鉱山の混雑状況に応じて最適なトラックの行き先を決定し、その指示に基づいて車両制御システム「FrontRunner」がトラックを自動走行させることで、人為的なばらつきやミスを抑制します。これにより、積込～運搬プロセスにおける待ち時間や、オペレーター交代時のロスタイムを低減し、生産性の向上とその安定化に貢献しています。さらに、最適な車両制御技術により急加速や急ハンドルを抑えることでタイヤ寿命の延長や燃費改善にも

つながっており、環境負荷低減にも貢献しています。鉱山機械は10～15年という長期間にわたって使用されることから、コマツと販売代理店は鉱山ごとにきめ細かいサポートを提供して現場の安定稼働を支え、お客さまとの信頼関係を構築しています。

このようにAHSは、鉱山現場における安全性、生産性の向上、環境負荷の低減を通じて、社会・経済の両面で価値を生み出しています。コマツは2025年度にインパクト会計*2を採用し、AHSが2024年度に創出した社会価値を約3,600億円と算定しました。こうした価値は、長年にわたりAHSを活用してきたお客さまからも高く評価されています。

*1 鉱山オペレーションを最適化するために、ダンプトラックの配車を自動で計算し提案するソリューション

*2 企業が社会や環境にもたらす影響(プラスおよびマイナスのインパクト)を数値や金銭価値に換算し、財務情報とあわせて評価する会計手法

現地法人とお客さまの声



コマツノースアメリカ株式会社
Mining & Company Stores
SVP
John Ward III

お客さまと共に自動化を推進

2026年4月、コマツは鉱山向け超大型無人ダンプトラックの累計導入台数1,000台を達成しました。記念すべき1,000台目は、Barrick Mining CorporationsのNevada Gold Mines(アメリカ)に導入されました。この節目は、長年にわたりお客さまと共に自律運転技術の向上を続けてきた成果であり、安全で生産性が高く、持続可能な鉱山の実現に向けた新たな一歩でもあります。

鉱山業界では、安定した資源供給への期待が高まる一方、労働条件の多様化や鉱山オペレーション環境の複雑化、安全性向上、環境負荷低減への対応など、多くの課題に直面しています。こうした課題に対し、コマツは単に機械を提供するのではなく、お客さまと協力してお客さまの現場に継続的に価値を提供する最適なソリューションを提案することを大切にしてきました。

コマツはAHSの商用導入以来、世界各地の鉱山現場で得られたオペレーションの知見を活かしながら、継続的にソリューションの高度化を進めてきました。こうしたお客さまとの協業を通じた取り組みにより、AHSはより安全な作業環境の実現、オペレーションの安定性・一貫性の向上、さらにはエネルギーをはじめとする資源の効率的な利用に貢献しています。

このパートナーシップについて、Barrick社からは次のようなコメントをいただきました。

特集1:自動化・遠隔操作化で切り拓く未来(鉱山機械)

Barrick社コメント

AHSは、Nevada Gold Minesにおける従業員の仕事の質と、生産目標を達成する方法の双方を向上させました。搬送作業を自動化し、安定したオペレーションを実現することで、オペレーターがより安全でより高度な技術を要する業務に携わることをサポートするとともに、エネルギー利用の効率化と環境負荷の低減にも貢献しています。コマツと協力していくことで、生産性を更に高めながら、従業員と地域社会にも恩恵をもたらす大きな可能性があると考えています。

このような視点は、自律化の価値が個々の作業の自動化にとどまらないことを示しています。AHSは、オペレーターの安全性向上に寄与し、安定的で効率的、かつ持続可能性の高いオペレーションの実現に貢献します。こうした価値を実現するためには、お客さまとの継続的な協力と知見の共有、長期的な取り組みが不可欠です。

1,000台目となる無人ダンプトラックの導入は、コマツの自律化への歩みにおける一つの重要な節目となりましたが、今後も世界中のお客さまや販売代理店と緊密に連携し、現場が直面する課題の解決につながるソリューションの開発を通じて、より安全で、生産性が高く、持続可能な鉱山操業の実現に貢献していきます。



Nevada Gold Minesで稼働するコマツのAHSトラック

■ 鉱山現場の課題に応える次世代技術の開発

AHSの導入で、鉱山現場における安全性と生産性の向上が着実に進んでいます。一方で、鉱山ごとに異なる地形や路面状況、採掘条件に柔軟に対応しながら、機械の停止時間を最小限に抑え、性能や機能を高めていくことが新たな課題となっています。コマツは、こうした課題に対し、ソフトウェアを活用して継続的な機能改善と鉱山全体の最適化によって、更なる価値向上を目指しています。

その取り組みの一環として、コマツは次世代鉱山機械の基盤となるSDV^{*3}アーキテクチャと、自動化車両プラットフォームの共同開発を進めており、2025年にはApplied Intuition社との協業を開始しました。コマツが目指しているのは、鉱山機械自らが現場の特性や状況変化を継続的に学習し、それぞれの現場環境に応じて最適な制御や機能改善を行う次世代の鉱山機械の実現です。これにより、現場ごとの条件差に対応しながら、より安定した運用と継続的な性能向上を図っていきます。

鉱山現場の将来像

次世代アーキテクチャ

次世代の鉱山機械と鉱山プラットフォームで鉱山オペレーション全体を最適化



次世代の鉱山機械

自ら学習し、最適な制御や機能改善を行う

SDVアーキテクチャの採用により、鉱山機械のライフサイクル全体を通じて、ソフトウェアを柔軟かつタイムリーに更新できるようになります。これにより、機械を止める時間をできるだけ抑えながら、性能や機能を継続的に改善し、現場に新たな価値を提供できる基盤の構築を目指します。コマツは鉱山オペレーション全体をつなぐプラットフォームの構築も進めています。鉱山プラットフォームと次世代の鉱山機械を連携させることで、現場の状況をリアルタイムに把握し、その情報を採掘計画や鉱山設計に反映。計画と実績の差異を可視化し、鉱山運営の最適化に貢献します。さらに、人・機械・データをデジタル技術でつなぎ、鉱山全体を一体のシステムとして捉えることで、より安全で効率的かつ持続可能な次世代の鉱山運営の実現に取り組んでいきます。

コマツは、次世代の鉱山機械の開発を鉱山機械分野における新たな顧客価値創造に向けた重要な成長投資と位置付けています。お客さまにとって「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、今後も技術革新を加速していきます。

^{*3} Software Defined Vehicle: ソフトウェアを更新することで機能を拡張できる車両

特集2:プロジェクトストーリー

現場の知見をつなぐAI

AI技術の進展は、企業活動のあり方を大きく変えつつあり、近年ではお客さまが求めるサービス水準の高度化や競争環境の変化に対応するうえで、AIを活用しないこと自体が競争上のリスクとなりつつあります。こうした認識のもと、コマツは中期経営計画において、あらゆる重要活動に「AI活用・DX推進」を盛り込みました。業務の高度化とスピード向上を図るため、社内にAIワーキングチームを設置し、幅広い領域の社員がAIを活用した業務改革に取り組んでいます。

■ AIを「仕事の相棒」に ― 全社的な取り組み

生成AIの普及以降、AI技術は急速に進化し、業務やサービスのあり方を大きく変える過渡期を迎えています。こうしたなか、企業には従来以上に迅速で質の高い対応が求められています。コマツでは、この変化をリスクではなく新たな価値創造の機会と捉えています。2024年度には、CTOをリーダーとするグローバル・ワーキング・チームを設置し、各国・各部門で進む生成AIの取り組みを横断的につなぎ、成功事例を共有する体制を整えました。2025年度に発表した中期経営計画では、成長戦略3本柱のすべての重点活動に「AI活用」を盛り込み、全社変革を支える重要な基盤として位置付けています。

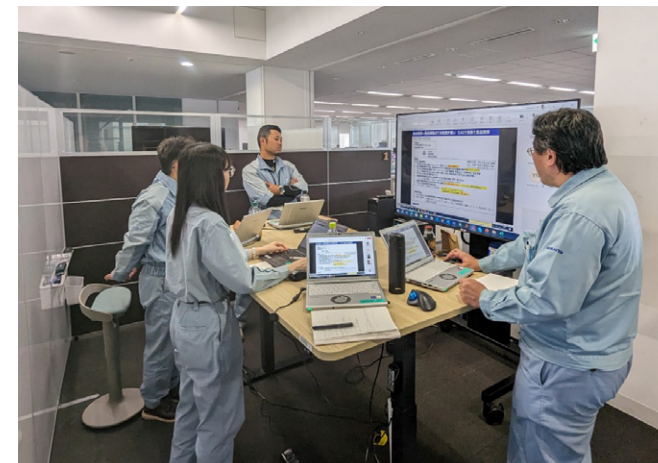
さらに2026年度は、全社でのAI活用を一段と加速するため、開発・生産・サービスなど各現場で蓄積されてきたデータや知見をつなぎ、全社

的に再利用可能な基盤構築を日本で本格的に開始しました。日本で構築した仕組みを基盤に、今後、グローバルへ展開していく考えです。また、各職場にはAIチャンピオン(AI活用を推進し、業務改善や文化浸透をリードする専門的人材)を配置し、各部門の業務知見と結び付けながら、現場主導でAI活用を広げていきます。こうした取り組みを通じてAIを現場業務に定着させ、業務を共に進める「仕事の相棒」として根付かせていきます。

また、蓄積してきたデータや経験・ノウハウをAIで整理・活用し、組織全体の知的資産へ転換することで、業務効率化に加え、新たな発想やイノベーション創出につなげていきます。以降では、品質保証、販売代理店、産業機械分野における具体的な活用事例を紹介します。



生成AIのスキル習得などの目的で開催したアジアワークショップ(インドネシア)



品質保証のプロジェクト風景(P.40参照)

特集2：現場の知見をつなぐAI

■ 品質保証の事例：膨大な品質情報の整理・分析をAIで効率化

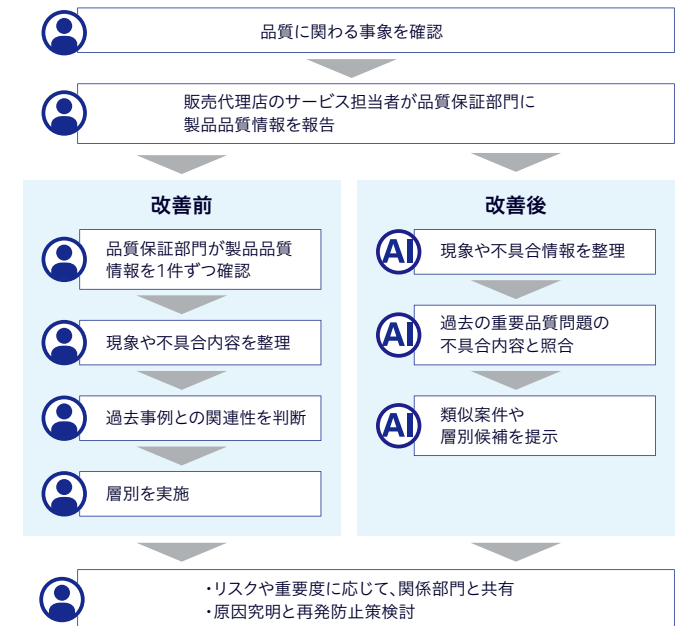
品質保証部門は、市場や製造段階における品質情報を把握し、リスクや重要度を踏まえて課題の原因を特定し、解決と継続的改善につなげる役割を担っています。この取り組みは、コマツ製品の「品質と信頼性」を支える重要な活動です。お客さまの現場で稼働する製品において品質に関わる事象が確認された場合、販売代理店のサービス担当者は、製品品質情報として各工場の品質保証部門へ報告します。各工場では、世界各地から寄せられるレポートを一元管理し、品質保証部員が内容を精査します。その際、過去に発生した事例との関連性や新規事案かどうかを見極める「層別」を行い、リスクや重要度に応じて、関係部門と共有のうえ原因究明と再発防止に取り組んでいます。

一方、層別作業には多くの時間を要していました。レポートは各国・地域の担当者が作成するため、記述内容や表現にばらつきがあります。また、製品、使用環境、発生状況は多様で、過去事例との関連性を判断するには専門知識と経験が必要です。そのため、担当者によって処理時間に差が生じ、品質情報を円滑に活用する仕組みづくりが課題となっていました。

こうした課題に対応するため、コマツは生成AIを活用し、製品品質情報を自動で層別するとともに、重要な品質課題につながる兆しを早期に捉える仕組みを導入しました。品質保証部門がこれまで蓄積してきた品質に関する情報をAIが解析し、過去の事例との類似性や発生した事象の種類に応じた層別結果を提示します。最終判断は人が行い、AIによる効率化と専門的判断を組み合わせで運用しています。2024年9月から小山工場と大阪工場で先行運用を開始し、対象拠点の拡大を進めています。

現時点では、特に経験の浅い担当者において判断作業の効率化が確認されています。AIが過去事例との照合や分類を補助することで、多数のレポートを一件ずつ読み込み、判断する負担を軽減できます。これにより品質保証部員は、要因調査や対策立案など、より付加価値の高い業務に時間を振り向けることが可能になります。今後は、判定精度と使いやすさを高めながら迅速な対応を実現し、お客さま満足度の向上を目指します。

AI導入前と後の業務手順



プロジェクトメンバーの声

アプリケーションの開発では、品質保証部門とシステム開発を担う部門が協働し、毎週の打ち合わせを通じて課題を共有しながら構築を進めました。当初はAIの判定精度が十分ではなく、期待した結果が得られないことも多数ありましたが、誤判定の要因を分析し、指示内容や判定ロジックを見直すことで、継続的に精度向上を図ってきました。現場業務を理解する部門とシステム構築技術を担う部門が協力して改善を重ねたことが、実運用に向けた基盤となっています。

現時点では、特に業務経験の浅い社員にとって、過去事例との照合や層別判断を補助するツールとして有効に機能し、判断作業の効率化につながっています。一方で、ベテラン社員からは更なる精度向上を求める声もあります。誰もが納得して活用するには、AIによる

判定の根拠をわかりやすく示し、実務判断に活用しやすい水準まで高める必要があります。

判定精度の向上には、AI側の改善に加え、入力情報の質を高めることも重要です。製品品質情報の記載内容に不足する項目やばらつきがあると、AIが内容や発生状況を正確に読み取ることが難しくなります。そのため、サービス部門でも、レポート記載内容の精度向上に向けた活動が始まっています。

今後は、各部門が連携しながら、入力情報と判定ロジックの双方を改善し、実務により適したアプリケーションへ育てていきます。AIを現場の判断を支える「仕事の相棒」として定着させ、品質課題の早期把握と迅速な対応につなげ、コマツ製品の「品質と信頼性」を更に高めていきます。



プロジェクトメンバー(左から)

小山工場品質保証部エンジン品質保証課 課長 山本 英介

栗津工場品質保証部プロダクトサポート課 主務 木谷 光宏

品質保証本部規制・認証グループ 下重 桃

情報戦略本部システム推進第2部生産システム推進第1課 主査 清水 実

特集2：現場の知見をつなぐAI

■ 販売代理店の事例：故障対応の“迷い”を減らし、迅速な初動対応へ

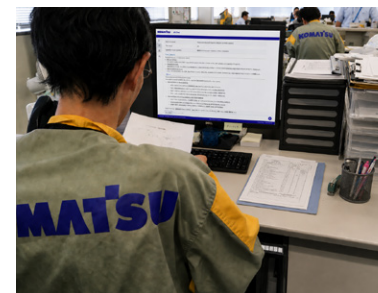
建設・鉱山機械は新車購入後も10～15年にわたり使用されることが一般的であり、その間、定期的なメンテナンスや交換部品の供給、修理、オーバーホールなどのアフターサービスが継続的に求められます。こうした長期の稼働を支える販売代理店は、お客さまに最も近い接点として機械の安定稼働を支えるとともに、各地域の市場特性や現場ニーズを把握し、事業戦略へフィードバックする重要な役割を担っています。

一方、修理業務では、お客さまからの問い合わせを起点に、故障内容のヒアリングなどの初動対応、事前準備、現場での故障診断・受注・修理へと進みます。特に初動対応では、機種や世代ごとに仕様が異なる膨大なマニュアルや資料のなかから、対象機械に合致する修理手順や部品情報を探し出す必要があります。経験の浅い担当者にとっては正確な情報にたどり着くこと自体が難しく、従来はお客さまをお待たせするだけでなく、現場で対応できず手戻りが発生し、修理時間が増加するという課題がありました。さらに日本では少子高齢化、海外では早期離職による人材の入れ替わりで、熟練サービス担当者（メカニック）が減少しており、コマツの強みである高品質な製品サポートを維持・向上するうえで、

対応力の平準化が重要な課題となっています。

こうした課題に対し、コマツは生成AIを活用した業務改革に着手しました。膨大な故障対応マニュアルや過去の対応事例を生成AIに読み込ませ、入力された故障内容に応じて必要な情報を自動的に抽出・提示するAI Botを開発しました。実際に海外現地法人で実施したタイムスタディでは、故障診断における調査時間が3～4割削減される結果も出ています。また、従来のマニュアルは日本語・英語が中心であったため、他の国・地域のメカニックにとって言語の壁が課題でしたが、AI Botにより母国語での質問・回答に対応しやすくなり、業務効率化につながっています。

初動対応の効率化と精度向上は、機械の停止時間の短縮を通じて、お客さまの生産性向上とコマツとの信頼関係の強化に寄与します。製品のみでの差別化が難しくなるなか、コマツは高品質できめ細かいサービスを含むトータルソリューションを強みに、今後は画像・音声情報も活用するマルチモーダル化や、問い合わせを起点にAIが自律的にタスクを遂行する仕組みの構築を進め、現場の判断力と対応スピードを飛躍的に高めることを目指します。



実際に販売代理店でAI Botを使用している様子

お客さまの現場で、メカニックがAI Botのモバイルアプリを活用する様子（イメージ画像）



販売代理店担当者の声

フィンランドの代理店では、機械の故障内容を示す故障コード（エラーコード）の調査における業務負担の軽減を実感しています。従来は複数のシステムや故障対応マニュアルを行き来しながら必要な情報を探す必要があり、関連部品の確認にも時間を要していました。AI Bot導入後は、故障コードや部品情報を入力するだけで必要な情報へ迅速にたどり着けるようになり、顧客対応のスピード向上につながっていることを実感しています。また、フィンランド語で質問・回答できる点も、現場で高く評価されています。



フィンランド代理店
Suomen Rakennuskone Oy
Product Support
Sales Representative
Jaakko Ranta 氏

ポルトガルの代理店Cimertex SAでも、AI Botの効果を高く評価しています。従来は、お客さまからの質問や要望に対してバックオフィスからの回答待ちやマニュアル検索が必要でしたが、現在はAI Botを使ってメカニック自身が必要な情報へ即座にアクセスすることが可能になりました。また、多言語対応により、自国語で技術情報を活用できる点は、英語に不慣れな現場スタッフにとって大きな支援となっています。

AI Botにより、技術情報へのアクセス性が向上し、初動対応が迅速化した結果、サービス現場の効率化を支える存在として活用が広がっています。今後は部品画像や動画、図解の表示、音声入力などの機能追加に期待しています。



ポルトガル代理店
Cimertex SA
Technical Trainer 兼
Service Support
Tiago Moreira 氏

特集2:現場の知見をつなぐAI

■ コマツ産機の事例:AIで設備の異常兆候を捉え、“止まらない工場”へ

コマツ産機株式会社は、自動車産業を中心に、電機、一般機械分野など幅広い製造業向けに小型から大型までのプレス機械を中心として、板金機械を含む塑性加工機械を提供する総合メーカーです。コマツグループは、建設機械に加え、産業機械の分野でもデータとAIを活用した価値向上に取り組んでいます。

プレス機械は、自動車などの製造ラインの最上流に位置し、その稼働状況は生産全体に大きな影響を及ぼします。機械が停止すれば、後工程を含むライン全体の停止につながるため、安定稼働の維持が重要な課題です。一方、従来は部品の劣化状態を事前に正確に把握することが難しく、保全対応は「壊れてから交換する」事後保全や、「一定期間で交換する」予防保全に頼らざるを得ませんでした。その結果、突発停止による生産ロスや、まだ使用可能な部品の交換によるコスト増加が課題となっていました。

こうした課題に対し、コマツ産機はAIを活用した予知保全システムの開発に取り組んできました。その基盤となるのが、機械の稼働状況をリアルタイムで収集する「産機Komtrax」です。2009年のリリース以降、現在は全世界で約3,000台の産業機械に搭載され、稼働時間やアラート情報などのデータを蓄積しています。さらに2018年からは、機械の詳細な

制御データを活用した予知保全システムの開発を開始し、お客さまの現場での試験運用を経て、2020年にリリースしました。

本システムでは、産機Komtraxで取得した制御データをもとに部品の劣化状態を数値化し、AIが過去の故障事例と照合することで、劣化の可能性が高い部位を推定します。解析結果は「残存寿命」として可視化され、お客さまは「次の長期休暇で交換する」といった計画的な保全判断を行うことができます。AI導入以前は、熟練技術者でも劣化判断が難しく、「念のため交換する」対応もありましたが、現在ではより根拠に基づいた判断が可能となり、突発停止の回避とコスト最適化の両立に寄与しています。

本システムは、お客さまの現場における改善効果が評価され、2024年に鍛圧塑性加工技術の発展に寄与することを目指した賞であるMF技術優秀賞（日本鍛圧機械工業会主催）を受賞しました。現在の判定精度は約8割であり、更なる精度向上と対象機種・部品の拡大に向けた取り組みを進めています。コマツ産機は今後も、産機Komtraxに蓄積されたデータの高度な活用を通じて、安定稼働と生産性向上を支え、お客さまと共に新たな価値を創造していきます。

■ 今後の生成AI活用に向けて

生成AIの急速な進化は、市場ニーズや競争環境を劇的に変えつつあります。お客さまが求める価値は高度化し、競争の相手や領域も広がっています。この変化に対応するためには、これまでの事業の延長線上で考えるのではなく、事業そのものを改めて定義し直し、その事業を担う一人ひとりの仕事の質と内容を再設定していく必要があります。

本特集で紹介した品質保証、販売代理店、産業機械の各分野の取り組みは、その第一歩です。現場で蓄積されたデータや知見をAIで解析・学習することで、判断の精度を高め、対応のスピードを上げ、これまでとは異なる仕事の進め方を可能にしています。

重要なのは、これは一部の専門部門だけの取り組みではないということです。すべての社員が当事者意識を持ち、自らの仕事をどう変えるかを考え、まずは生成AIを使いこなせるようになることから始める必要があります。

コマツは、生成AIを仕事の相棒として活用し、人の判断力や技術力と組み合わせることで、新たな価値創造に挑戦します。全社員が当事者として変革に取り組み、「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、お客さまと共に未来を切り拓いていきます。

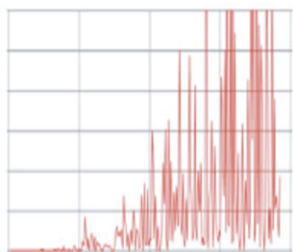
AIを使用した予知保全の仕組み

点検/交換箇所を特定するため、制御データを解析

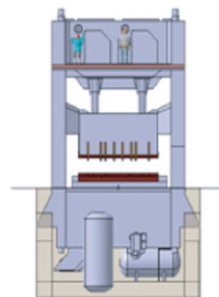
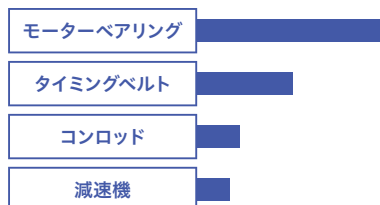
過去の故障事例と波形データを照合し、劣化している可能性の高い部位を推定

劣化部位の寿命を予測し保全計画を立案

解析波形



劣化部位の推定



グローバル・ワーキング・チームの会合

研究開発戦略

コマツはこれまで、ものづくりと技術の革新を通じて新たな価値を創出し、成長を続けてきました。本章では、先進的な生産技術の開発を通じてコマツの「品質と信頼性」を支える生産技術開発センタの取り組みと、技術・ブランド価値の保護を通じて将来の競争力強化を支える知的財産活動について紹介します。

■ 研究開発体制

コマツの生産技術開発センタでは、建設・鉱山機械特有の課題を解決する材料技術・生産技術の研究開発と、最先端技術の調査・評価を担い、コマツのものづくりを支えています。生産工程の自動化・遠隔操作化をはじめ、安全性や生産性の向上に資する技術の開発を進めるとともに、新たな技術を実現する設備、工具、機器、システムの開発・検証を行い、その成果を国内外の生産拠点へ展開しています。また、Komtrax(機械稼働管理システム)やコンポーネントのセンサーなどから得られる稼働データを解析し、お客さまの使用実態や現場の課題を商品企画・製品開発へフィードバックすることで、商品力向上にも貢献しています。

知的財産部門は、生産技術開発センタをはじめとする研究開発部門が創出した技術やブランド価値を保護・活用する役割を担っています。コマツでは、知的財産を中長期的な企業価値向上を支える重要な経営資源と位置付け、経営戦略と連動した知的財産戦略を推進しています。重点技術領域における権利形成、グローバルなブランド保護、模倣品対策、AI活用による業務改革を通じて、技術・ブランド価値の向上と事業競争力の強化を支えています。

生産技術開発の取り組み

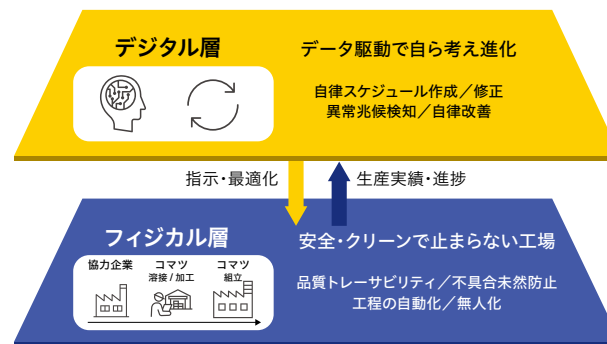
■ KOM-MICSによる生産DX

生産技術開発センタでは、デジタル技術を活用した生産DXを推進しています。その基盤となるのが工場の稼働状況をリアルタイムで把握し、生産現場の改善につなげるためのデジタルプラットフォーム「KOM-MICS(工場稼働状況可視化システム)」です。KOM-MICSから収集・蓄積した設備・工程・人・モノなどの現場データをリアルタイムにデジタル化することで、生産状況の見える化と継続的な改善を実現しています。また協力企業(サプライヤー)ともつなぎ、従来は把握が難しかった生産工程上の課

題や停滞箇所を、現場データに基づいて特定し、改善を通じて生産効率の向上を図るなどサプライチェーンの最適化を進めています。さらに、生産の進捗状況を可視化し、異常や変化を早期に捉えることで迅速な意思決定と柔軟な対応につなげています。これにより、需要変動や部品供給の変化にも柔軟に対応できる生産体制の構築を進めています。加えて、海外現地法人とも連携し、拠点間のノウハウや改善事例の横断的な活用を進め、グローバルでの生産の最適化を目指しています。

今後は生成AIの活用などにより、人がより創造的で付加価値の高い業務へシフトできる環境を構築します。現場とデータが連携しながら自律的に進化する生産システムの確立を通じて、生産のあり方そのものを変革し、競争力の一層の強化を図っていきます。

生産DXで目指す自律的に改善活動を行う工場のイメージ



■ リマニュファクチャリング(リマン)

コマツでは、お客さまが使用した建設・鉱山機械のエンジンやパワートレインなどのキーコンポーネントを回収し、損傷部を補修して新品同等の品質に再生するリマン事業を展開しています。リマンの活用により、部品をリーズナブルな価格で供給できるだけでなく、回収したコンポーネント

を廃棄せずに再利用することでCO₂排出量の削減が可能となり、環境負荷の低減にも貢献します。

生産技術開発センタでは、さまざまな部品の再生を可能にする補修技術の研究開発を進めています。

補修が必要な部品の原因の多くは、摩耗による損傷であり、稼働時間や部品への負荷によっては、摩耗量が1mm以上になる場合もあります。このような部品に対しては、摩耗した部分に金属を盛り付けて厚みを回復させる「肉盛り」を行い、表面加工によって寸法を復元することで、部品を再使用することが可能となります。しかし、部品ごとに求められる品質項目は異なります。新品同等の品質を確保するためには、最適な材料と工法を組み合わせた補修が必要です。そのため当センタでは、部品ごとの要求品質に応じた最適な肉盛り施工技術や材料、表面加工技術の開発を進めています。さらに、これらの技術を世界各地のリマン拠点に展開し、シャフトやカップリングをはじめとする多くの部品に適用することで、さまざまなコンポーネントの再生を実現しています。



肉盛り施工技術の一例

補修前の部品例



シャフト



カップリング

研究開発戦略

知的財産戦略

技術の価値を守る

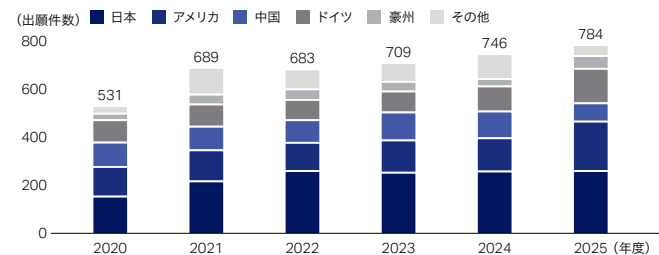
■ 自動化・遠隔操作化および電動化技術の特許を強化

コマツは、競争優位の源泉となる技術を的確に保護するため、グローバルな特許出願により特許ポートフォリオを強化しています。日本、アメリカ、欧州、豪州での権利取得を継続するとともに、成長が見込まれるアジア、南米などでも事業展開に応じた権利取得を進めています。

重点領域は、自動化・遠隔操作化、電動化です。自動化・遠隔操作化技術では、建設・鉱山現場の安全性向上、省人化、生産性向上に資する制御技術、遠隔操作技術、施工・運行支援などの権利化を進めています。電動化技術では、脱炭素社会への対応を支える電動コンポーネント、エネルギーマネジメント、充電・給電、車体制御などの特許ポートフォリオを強化しています。保有特許は、事業貢献度や技術的重要性などを踏まえて精査し、質の向上を図っています。

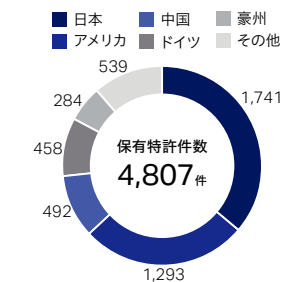
特許出願件数の推移

グローバルに特許出願を強化



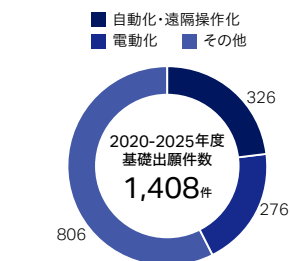
保有特許件数と国別比

保有する特許のうち、約3分の2が外国特許であり、グローバルに権利を取得



特許出願の技術分野別割合

自動化・遠隔操作化、電動化技術の特許強化に注力(全体の約40%)



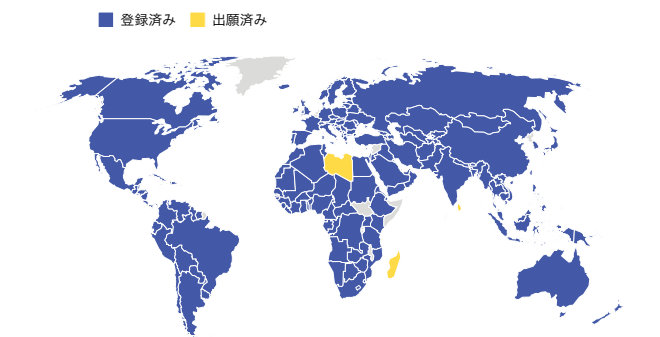
ブランドの価値を守る

■ グローバルな商標保護でブランドの信頼を守る

コマツは、長年培ってきたブランドへの信頼を、グローバルな事業成長を支える重要な資産と捉えています。コマツロゴについては、主要市場および将来の事業展開が見込まれる国・地域で、計画的に権利取得を進めています。また、建設・鉱山機械、林業機械、産業機械、部品・サービスに加え、ソリューション、データ活用型サービス、遠隔管理、施工支援など、事業戦略の広がりに応じた商標保護を進めています。商品・サービス・ソリューションの名称や新たなブランド表現についても関係部門と連携し、ブランドの一貫性確保と不正使用や混同のリスク低減に取り組んでいます。

コマツロゴの商標出願・登録状況

約150の国・地域で商標権を取得し、ブランド力の維持・強化を図る



お客さまの安全・安心を守る

■ 市場、製造・供給網、税関、ECサイトで模倣品対策を強化

模倣品対策は、ブランド価値の保護にとどまらず、お客さまの安全確保、アフターマーケット事業の保全に資する重要な活動です。コマツは、関係当局と連携し、市場での調査・対応、製造・供給網における対策、税関での水際差止め、EC(Electronic Commerce:電子商取引)サイトを含むオンライン監視を行い、削除要請や権利行使を強化しています。各段階で対策を講じることにより、お客さまの安全・安心とコマツブランドへの信頼を守っています。

模倣対策の事例

模倣品の流通抑止により、ブランド価値を保護



模倣モニター

模倣フィルター

AI活用による知的財産業務改革

■ 定型業務の効率化から、戦略業務へのリソースシフト

コマツは、知的財産業務の高度化・効率化に向けて、AIの活用を推進しています。先行技術調査、翻訳、各国特許庁の審査対応、他社特許・事業動向の分析、ECサイトにおける模倣品検知などにAIを活用し、コスト最適化、リードタイム短縮、品質向上に取り組んでいます。定型的・反復的な業務の効率化によって生み出した時間や人的リソースを、発明発掘、グローバル出願戦略の構築、特許ポートフォリオ分析、模倣品対策の高度化など、より戦略性の高い業務へ振り向けられています。これにより、知的財産活動を権利取得・維持にとどめることなく、事業戦略、研究開発戦略、ブランド戦略を支える活動へと進化させ、中長期的な企業価値向上に貢献していきます。

知的財産業務へのAI活用推進

知的財産業務全般でAIを活用

効果の高い業務については、業務プロセスへ組み込み

特許出願～権利化、権利活用



その他



※上記の全業務においてAIを活用。■の業務は特にAI活用効果が高い。

サステナビリティ

サステナビリティ基本方針 46

サステナビリティマネジメント 47

<人と共に>

人的資本 48

ビジネスと人権 52

<社会と共に>

製品安全性の向上 53

社会貢献活動 54

<地球と共に>

地球環境問題への取り組み 55



サステナビリティ基本方針

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。

■ イニシアチブへの賛同

WE SUPPORT



コマツは2008年にUNGC(国連グローバル・コンパクト)への賛同を表明しました。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。



コマツは2010年にWBCSD(持続可能な開発のための世界経済人会議)に賛同し、活動に参加しています。



コマツは2019年にTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)への賛同を表明し、要請に適合する情報開示を行っています。

会議名	開催月	主な議題
取締役会	4月	・前中期経営計画の振り返り ・企業を取り巻くサステナビリティ関連の環境変化への対応 ・中期経営計画におけるサステナビリティ推進本部の重点活動およびその進め方の共有
	11月	・中期経営計画におけるサステナビリティ推進本部の重点活動の進捗管理
戦略検討会	随時	・気候変動や資源循環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	随時	・経営目標に対する進捗管理
	12月	・外部有識者による人権コンプライアンスに関する講演
コンプライアンス 委員会	9月	・コンプライアンスに関する定例活動およびプロジェクト活動の報告
	2月	・コンプライアンス問題の報告
リスク管理 委員会	11月	・コーポレートリスクの洗い出し・整理
	2月	
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	9月	・非財務情報開示 ・人権対応/環境施策(ネイチャーポジティブ活動計画)
	1月	・中期経営計画 活動進捗（製品稼働時CO₂削減など） ・社会貢献活動/非財務情報開示

<人と共に>

人的資本

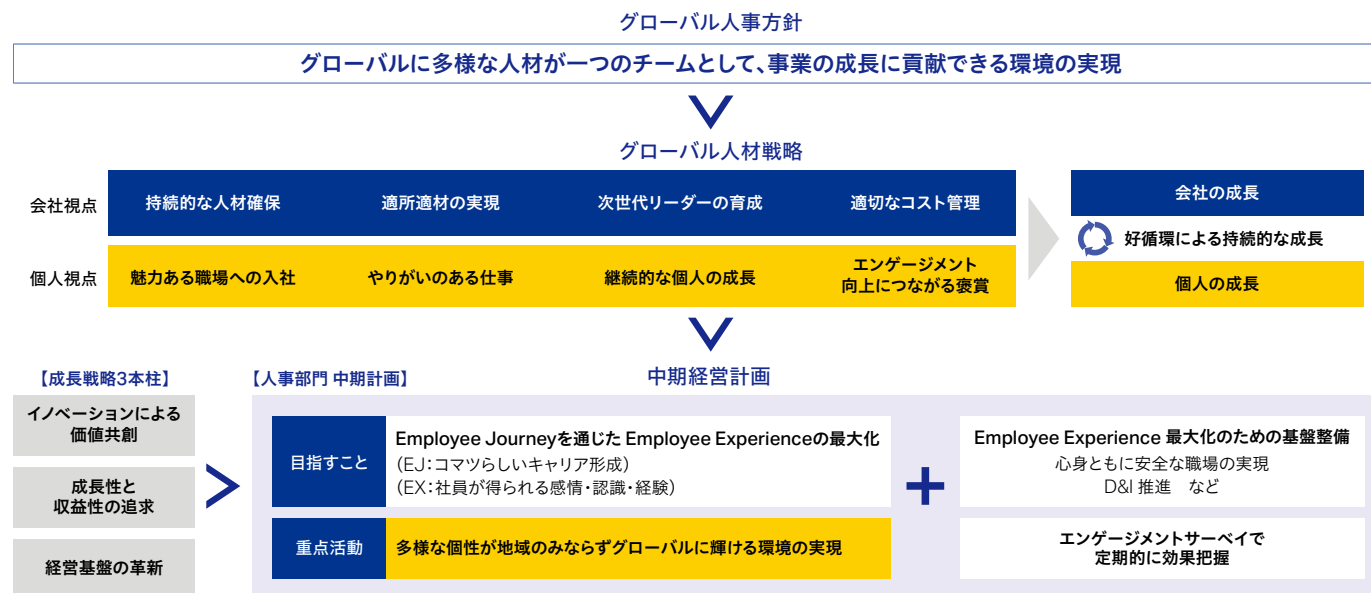
コマツでは、人材を「新しい価値を生み出す重要な経営資源」と位置付け、経営戦略と連動した人的資本投資を推進しています。2025年度よりスタートした中期経営計画においては、成長戦略の一つである「経営基盤の革新」の一環として、「事業成長を支える人材の獲得・活躍の推進」に取り組んでいます。

■ 中期経営計画における人的資本投資の考え方

コマツでは、「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」というグローバル人事方針を掲げ、会社と個人の双方の成長の好循環による持続的な企業価値向上を目指しています。具体的には、①持続的な人材確保、②適所適材の実現、③次世代リーダーの育成、④適切なコスト管理という会社視点と、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個人視点の双方を踏まえ、「コマツらしいキャリア形成 (Employee Journey) を通じた社員が得られる感情・認識・経験 (Employee Experience) の最大化」を目指しています。

この実現のために、「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して位置付け、この取り組みを支える基盤整備として、「心身共に安全な職場環境の実現」、「HR DX推進」、「ダイバーシティ&インクルージョン (D&I) 推進」などに継続して取り組んでいます。また、定期的なエンゲージメントサーベ이를踏まえ、アクションプランを策定・実行するとともに、その効果を把握し、次の活動に活かしています。加えて、「私たちの価値観」を実践するための行動指針であるコマツウェイを展開し、文化や習慣の異なる世界中の社員へ浸透を図っています。

人材戦略と中期経営計画の重点活動



■ 推進体制

変化の激しいビジネス環境に対応するため、コマツを取り巻く外部環境を人事的な視点でも分析し、人材戦略の方向性や、とるべき人事・教育施策を検討し、中期経営計画の重点活動として進めています。人材戦略の各種施策は、グローバル全体で横串を通して展開する取り組みと、各地域や事業の特性に応じて効果的かつ効率的に進める取り組みに区分し、それぞれ推進しています。各種施策を議論する場として、人材戦略に関する会議体である「コマツウェイ推進委員会」があり、社長を委員長に国内外の執行役員・グローバルオフィサーが集まり、人材戦略や人事・教育施策について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、課題認識の共有や施策内容について議論し、施策を展開したうえでの知見の共有も図っています。

グローバルHR会議(2025年6月開催)

主要な海外グループ会社の人事責任者など約40名が一堂に会し、グローバル人材戦略の方向性や各種施策に加え、各国横断で進めるプロジェクトについて議論しました。このような会議体だけでなく、海外グループ会社の人事部門と個別の対話の場を定期的に設け、各社の課題や施策について踏み込んだ意見交換を行っています。



グローバルHR会議参加者

<人と共に> 人的資本

■ Employee Experienceの最大化に向けた取り組み

各種施策を支える基盤整備として、心身ともに安全な職場環境の実現や、ダイバーシティ&インクルージョンの推進に取り組むとともに、グローバル・エンゲージメント・サーベイを通じて施策の効果や課題を把握し、重点活動の具体的な施策につなげています。

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は「発想を広げ、挑戦を加速し、イノベーションを生み出すもの」というトップメッセージを掲げています。このメッセージのもと、互いの個性や能力を認め合い、活かし合うことができる環境の実現が、イノベーションの創出、ひいては会社全体の成長につながるものと考え、多様な人材が活躍できる環境整備、多様な働き方の推進、および育児・介護・治療の両立支援などの各種制度の拡充を通じてD&Iの推進に取り組んでいます。また、社員が多様性や個を尊重することへの理解を深め、誰もが安心して働ける環境づくりを促進する「D&Iテラシー向上活動」として、D&Iに関する動画(トップメッセージ、基礎知識、職場事例など)やコラムを配信しています。動画は13カ国語に翻訳し、グローバルに展開しています。

グローバル・エンゲージメント・サーベイ

コマツの企業価値とステークホルダーからの信頼度の向上には、社員のエンゲージメント向上を通じた社員と会社双方の成長による好循環が不可欠です。当社は、2021年度よりグローバル・エンゲージメント・サーベイを定期的に実施しており、2025年6月には第3回目を実施しました。各種施策を展開・推進してきた結果、第3回目のサーベイでは、「持続可能なエンゲージメント」のスコアが、グローバルで81へ向上したほか、その他多くのカテゴリーでも前回を上回る結果となりました。中期経営計画では、「持続可能なエンゲージメント」のグローバルスコアに加え、「eNPS(社員の会社への愛着度などを測る指標)」および「イノベーション」のグローバルスコアをKPIとして設定しています。今後も、各国・各部門における詳細な分析結果に基づくアクションプランを着実に実行し、強みの更なる強化と課題の改善を推進することで、エンゲージメントの一層の向上を図っていきます。

「持続可能なエンゲージメント」スコア推移



アクションプランの事例紹介

グローバル・エンゲージメント・サーベイの結果を踏まえ、各地域・各部門では、課題に応じたアクションプランを策定・実行しています。南部アフリカ地域にて事業を展開するコマツアフリカホールディングスでは、サーベイ結果から、「イノベーションを創出する社員へ報いること」を重要な経営課題として特定しました。この課題への取り組みとして、新たに社長表彰制度を導入しました。本制度は、革新的な取り組みで事業の成長に大きく貢献したチームや、年間を通してパフォーマンスを発揮した技能者、さらに、コマツの価値観を高いレベルで体現する社員の功績を称えるものです。社員一人ひとりのチャレンジを後押しする文化を醸成するとともに、優秀な人材のモチベーション向上にもつなげています。また、表彰式を全社ミーティング内で実施し、社員間のコミュニケーション活性化とナレッジの横展開にも取り組んでいます。



表彰式の様子

■ 中期経営計画における人材戦略の重点活動

「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」は、中期経営計画における成長戦略3本柱の一つである「経営基盤の革新」の重点活動に位置付けられており、人事・教育部門の最重要活動となっています。企業価値の持続的な向上には、事業成長を支える人材の獲得・定着に加え、社員一人ひとりがやりがいや成長を実感しながら働き続けられる職場づくりが不可欠です。そのため、優秀な人材の獲得に向けて、社員への提供価値を「Komatsu EVP Playbook*」として見える化し、グローバルで共有するとともに、各地域の実情に応じた人材獲得・定着施策を展開しています。加えて、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、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における採用競争力の強化につなげています。また、グローバルで事業を牽引する人材の計画的な育成と、国・地域を越えた経験機会の提供も重要な取り組みと位置付け、サクセッションプランの強化やグローバルモビリティの拡大にも取り組んでいます。さらに、人事情報システムを活用した人的資本の分析・開示や、教育研修機会の拡充など、各地域の事業所や現場で働く社員はもとより、国や地域を越えて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の実現を目指した取り組みを進めています。

*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

キャリア採用者の定着・早期活躍を支える オンボーディング施策

人材獲得と定着の取り組みの一環として、多様なバックグラウンドを持つキャリア採用者が早期に力を発揮し、安心して働き続けられる環境づくりに取り組んでいます。コマツに入社するすべての社員が新しい環境への不安を軽減し、組織との関係構築や業務理解を円滑に進められるよう、内定時期から入社後一定期間までを一貫して支援するオンボーディング施策を整備しています。具体的には、入社前からコミュニケーションの機会を

<人と共に> 人的資本

設け、初日から安心して業務に取り組める環境を整えるとともに、入社後には、配属部門と人事部門が連携し、相談しやすい組織体制や定期的な対話の機会、オンボーディングフォーラムといった集合研修の機会を設けています。これらの取り組みにより、個々の力を最大限に引き出し、企業としての持続的成長につなげていきます。

サクセッションプランの強化

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。主要な地域の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、そのなかから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、毎年ローリングを行うとともに、今後の育成プランに関する議論を行っています。サクセッションプランと連携する形で、経営層やその候補者を対象としてGlobal Management Seminar(GMS)も定期的開催しています。GMSでは、経営層とのディスカッションを通じたグローバル経営戦略への理解促進、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の習得およびビジネス視点の強化に加え、参加者間でコマツの将来像について意見交換を行っています。これらを通じて、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しています。

グローバルモビリティの拡大

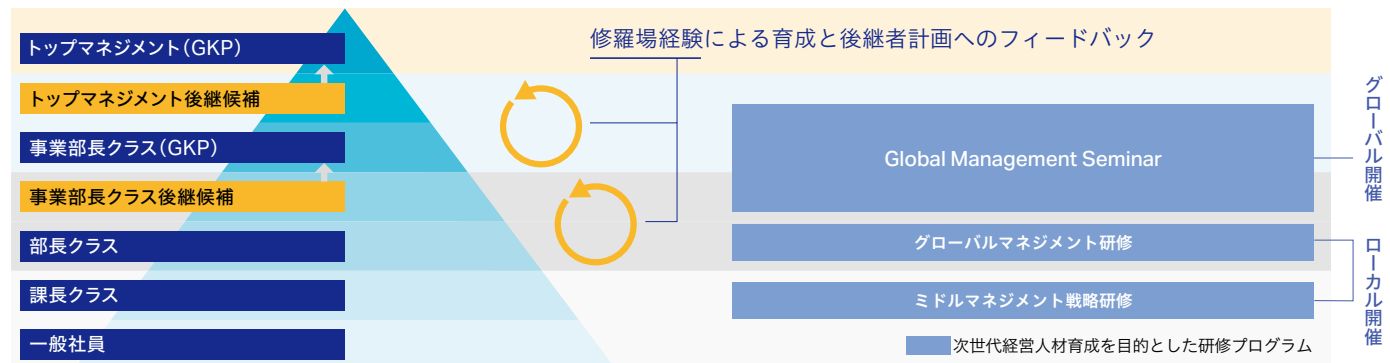
コマツは長い歴史のなかで、多くの日本人駐在員を全世界に派遣してきましたが、現在は日本から海外への派遣にとどまらず、ボーダーレスな適所適材の実現に向け、グローバルモビリティ(国際間人事異動)を推進しています。こうした取り組みを支える制度として、2024年度より、鉱山機械事業における次世代人材の育成を目的とした研修プログラム「グローバル・マイニング・タレントプログラム」を開始しました。本プログラムでは、

各地域の将来を担う人材に対し、国境を越えた実務研修の機会を提供しています。これまでに5名を2カ国へ派遣し、グローバルな環境での実務経験を通じて、鉱山機械事業への理解向上を図ってきました。2026年度は、第2回として、インドネシアから日本へ1名、ブラジルからドイツへ1名、南アフリカからブラジルへ1名の派遣を予定しています。また、第1回・第2回の参加者による交流会を実施するなど、プログラムを通じたネットワーク構築にも取り組んでいます。これらの取り組みにより、鉱山機械事業におけるグローバルモビリティを更に推進するとともに、将来を担うグローバル人材の育成を図り、事業全体の競争力強化につなげていきます。



グローバル・マイニング・タレントプログラム参加者

サクセッションプランと人材育成の連携



イノベーション創出のための人材育成

イノベーションによる価値共創により競争力の維持・強化を図るため、グローバル・エンゲージメント・サーベイにおいても「イノベーション」を重要指標として捉え、データ・デジタル技術関連の人材育成と環境づくりをグローバルで推進しています。

人材育成については、教育を通じて目指す人材像を定めたうえで、当社の全社員を対象とした基礎研修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。具体的には、業務改革リーダーを育成する研修や、デジタル技術を用いた課題解決スキルを学ぶ研修、各受講者が自身に必要なスキルを自律的に学ぶ研修等を実施しています。

また、生成AI活用の基盤整備を行うグローバル・ワーキング・チームの活動を通じ、各職場で生成AI活用を実践できる環境づくりを推進しています。2025年度はグループ全社員向けに、生成AIを前提とした働き方に関するリテラシー研修を実施しました。これらの取り組みを通じて、全社員が生成AIを自分ごととして捉え、活用していく風土の醸成を進めています。

「イノベーション」スコア推移



<人と共に> 人的資本

■ 安全衛生・健康の方針と推進体制

コマツは、社員の行動指針として「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て掲げ、安全衛生・健康をすべてに優先しています。さらに、「安全衛生に関する社長メッセージ」に基づき、社員が安全で安心して働くことのできる職場環境の確保と、社員一人ひとりの健康の維持・増進に継続的に取り組んでいます。これらを実現するため、全社員が一致協力し、主体的な安全衛生・健康管理活動を推進することを明確にした「安全衛生方針」を定めています。

安全衛生・健康の推進体制として、社長および安全・健康管理管掌役員をトップとし、自社のみならず、ビジネスパートナーである協力企業(サプライヤー)や販売代理店とも連携しながら、グローバルかつタイムリーな情報共有を行う体制を構築しています。取締役会においても、定期的および必要に応じて、安全衛生・健康に関する活動状況を報告、討議しています。

中期経営計画では、休業災害度数率(100万時間当たり)の継続的な低減を社会課題解決KPIとして設定し、安全で安心な職場環境の構築と社員の健康維持・増進を目指しています。

Web 休業災害度数率(ESGデータブック P.75)



バンコックコマツ株式会社における研修

■ 安全衛生の取り組み

コマツは、安全衛生方針のもと、関係法令および社内規程を遵守するとともに、過去に発生した労働災害の要因分析と対策の水平展開を通じて、類似災害の再発防止に取り組んでいます。

また、労働災害リスクの低減と未然防止を目的に、労働安全衛生マネジメントシステムを構築し、ISO 45001の認証取得を進めています。リスクアセスメントや作業前のKY(危険予知)活動により潜在的なリスクの事前抑制を図るとともに、各種社内研修を通じて社員の安全意識向上に努めています。

2025年度には、コマツアメリカ株式会社およびコマツマイニング株式会社において、複数部門が協働し、世界規模で展開可能な「バーチャルリアリティ安全道場」を開発しました。従来の研修と最新のバーチャル技術を融合し、実際の作業環境や重大リスクのシナリオを仮想空間で再現することで、高い理解度と定着度を実現する体験型研修を実施しています。

このバーチャルリアリティ安全道場は、標準化された研修を小スペースで導入できることから、小規模拠点も含むグローバル全体の拠点に一貫した安全教育を展開可能です。今後は、より一層のグローバル展開に加え、ハプティクス(触覚技術)の活用による臨場感向上を図り、更に実践的な研修へと進化させていきます。



バーチャルリアリティ安全道場での消火訓練

■ 健康管理の取り組み

誰もがウェルビーイングを実感しながら働くことは、世界共通の重要なテーマです。コマツは、社員一人ひとりの日々の健康づくりを支援するとともに、心身ともに健康で明るく、いきいきと働ける職場環境づくりを推進しています。

日本においては、社員がより良い人生を送るために必要な事項を自ら考え、行動できる『健康文化』を醸成するため、社内の医療体制の強化を進めるとともに、2014年から健康づくり計画を開始しました。以降、達成状況や環境の変化を織り込み、2025年度には第三次健康づくり計画を始動しています。ヘルスリテラシーの向上をはじめ、がん・生活習慣病対策、タバコ対策、メンタルヘルス対策などを継続的に実施しています。

さらに、2025年度から第三次健康づくり計画を開始したことを契機に、これまでの取り組みと成果を振り返り、取り組みの次なる進化へとつなげることを目的として「コマツ健康白書」を初めて発行しました。

Web コマツ健康白書



コマツ健康白書

<人と共に>

ビジネスと人権

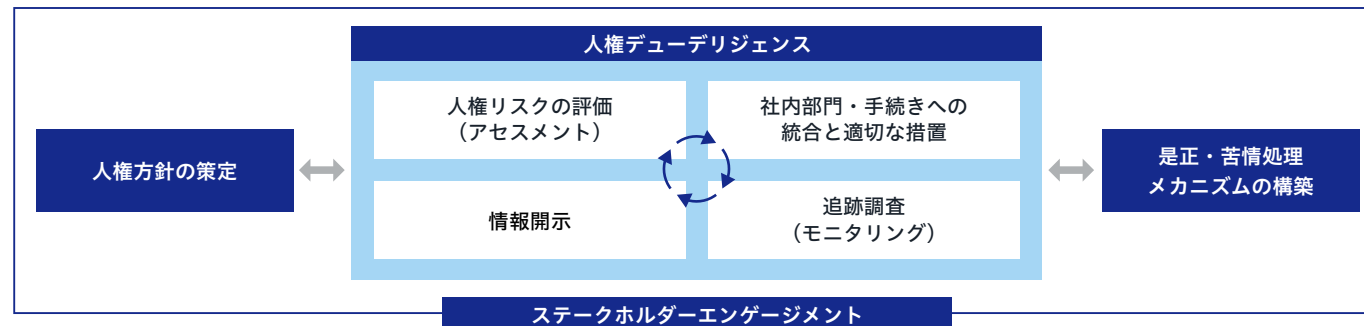
コマツは、2019年9月に「人権に関する方針」を策定（2023年9月改定）し、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」などの国際基準に準拠した人権の尊重を、グローバルな組織全体に適用して事業を行うことを宣言しました。本方針は、すべての事業活動および全世界のグループ社員に適用されるだけでなく、協力企業（サプライヤー）、販売・サービス代理店、その他ビジネスパートナーに対しても事業活動のなかで本方針に従うよう期待しています。

■ 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う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。

2025年度の主な活動として、欧州コーポレート・サステナビリティ・デューデリジェンス指令（CSDDD）の要求事項とコマツのこれまでの取り組みとのギャップ分析を行いました。将来的なCSDDDの適用開始に向けて、優先的に実施すべき項目を整理して対応を進めています。同時に、自社およびグループ会社、ならびにバリューチェーン上のビジネスパートナーの事業活動をマッピングし、建設・鉱山機械および産業機械の事業分野における人権・環境リスク評価を実施することで、特に注視すべき領域を洗い出しました。資材調達の人権分野でリスクが比較的高い結果となったため、サプライチェーンの上流にフォーカスして、更なる調査・分析を行う準備を進めています。

人権デューデリジェンスのプロセス



■ 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。2026年1月から2月には、日本国内の協力企業（サプライヤー）4社の本社を訪問し、人権・環境に関する取り組み状況について各社の代表者や担当者と意見交換を行いました。結果として、各社とも人権・環境に関する取り組みが丁寧に進められていることを確認しました。



CSDDDに備えたバリューチェーンマッピング

			上流	自社 / グループ会社	下流	
			開発	資材調達	生産 / 組立	輸送 / 保管
リスク判定	建設・鉱山 機械	人権	Very low	High	Medium	Low
		環境	Low	Medium	Low	Low
	産業機械	人権	Very low	High	Low	Low
		環境	Low	Medium	Low	Low

人権に関する主な取り組み

人権方針の策定	「人権に関する方針」策定（2019年）ならびに改定（2023年） 「コマツの行動基準」「グローバル人事方針」に人権尊重を反映 - CSR調達ガイドラインへの人権尊重織り込み
人権デューデリジェンス	- バリューチェーンのリスクアセスメント（2014、2017、2020、2025年） - コマツグループ、みどり会へのWeb調査実施（2022年） - 南アフリカにて下流におけるインパクトアセスメント実施（2022年） - 人権e-learning実施（全社員および調達担当部門、2023年～） - 協力企業・代理店契約更新時に人権尊重の条項織り込み
是正・苦情処理のメカニズム構築	- コンプライアンス窓口・取適法窓口 - 社外からの問合せ対応窓口への加入（一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構（JaCER））
ステークホルダーエンゲージメント	- 国内協力企業訪問・意見交換 - 海外代理店やお客さまとの意見交換 - 本社マーケティング担当者と「意見交換会」開催（2023年～）

<社会と共に>

製品安全性の向上

お客さまに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、コマツウェイに掲げる「品質と信頼性の追求」のもと、品質向上を通じて、お客さまが安心して使用できる製品の提供に取り組んでいます。さらに、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、お客さまの現場における安全性向上に貢献する価値創造を目指しています。

■ 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、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。

品質保証に関する詳細はこちらをご覧ください。

Web

品質と信頼性 ～責任ある顧客対応～ (ESG データブック P.92)

■ 商品やソリューションによる安全性向上

コマツは、事業戦略を通じて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」と定義しています。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) 転倒予防システムをアーティキュレートダンプトラックに搭載

アーティキュレートダンプトラックは、主に不整地や悪路の多い建設現場にて土砂運搬に使用される車両です。不整地での走行や排土作業時には車体の重心が変化するため、転倒リスクの低減が重要な課題となります。2026年に発売した「HM460-6」は、このリスクの低減に貢献する転倒予防システムを搭載しています。本システムは、車速や車体の状態を常時監視しており、旋回時や排土作業時に一定の条件を検知した場合、警報によるオペレーターへの注意喚起に加え、走行速度や排土作業を自動的に抑制することで、作業時の安全性向上に貢献します。



悪路を走破するアーティキュレートダンプトラック「HM460-6」

(2) KomVision(機械周囲カメラシステム)

工事の進捗に伴い状況が日々変化する建設現場においては、多くの職種の作業員や建設機械が混在しての作業が多く、人と建設機械が接触するリスクが常に存在しています。KomVision(機械周囲カメラシステム)は、建設機械の前後左右に設置した4台のカメラを用いて車両の周囲を含めた俯瞰画像を運転席の大型モニタに映し出すことができます。このシステムを2025年発売のホイールローダー「WA470-11/WA480-11」と2026年発売のアーティキュレートダンプトラック「HM460-6」の2車種にも搭載しました。両機種は運転席の死角を低減するキャビン設計を行ってきましたが、発進時の前方視界、旋回時の左右視界、後進時の後方視界を本機能で補助することで、死角を更に減らすことができ、人や物との接触回避や地形の把握による安全な操作に貢献します。



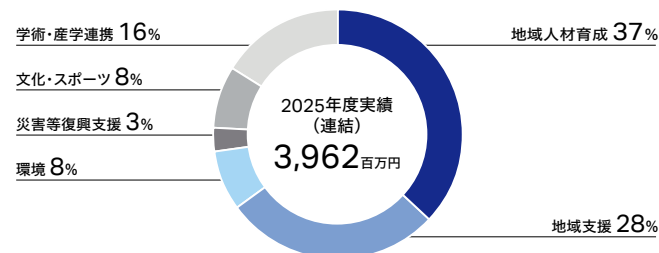
ホイールローダー「WA470-11」の俯瞰画像と搭載カメラ

<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。

2025年度 社会貢献活動実績



■ セネガルにおける奨学金支援活動

コマツは、2025年7月、人材育成の一環としてセネガル職業訓練センタ(CFPT-SJ)と奨学金支援に関する契約を締結しました。CFPT-SJは西アフリカ有数の職業訓練校であり、地域の人材育成拠点として重要な役割を担っています。本支援では、CFPT-SJの建機メンテナンス学科へ入学した学生のうち、私費生を対象とし、授業料相当の奨学金を2年間支給します。2025年は10名の学生が対象となりました。本支援を通じ、アフリカ地域における技術人材の持続的な育成を推進していきます。



CFPT-SJ建機メンテナンス学科の授業風景

■ 地雷除去プロジェクト

コマツは、専門技術やものづくりに関する知恵を結集して対人地雷除去機を開発し、2008年から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、カンボジアでの復興活動に取り組んできました。対人地雷除去機や建設機械を無償貸与し、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。2026年3月末までに累計5,321haの土地で地雷除去を実施したほか、2025年度には小学校を2校建設し、これまでに建設した小学校は累計12校となりました。

カンボジア活動実績(2026年3月31日現在累計)



地雷除去面積	5,321ha
道路建設 / 整備	112km
農地均平化	270ha
小学校建設	12校



カンボジアでコマツが建設した11校目の小学校

■ カミنز社とのCSR協業契約

コマツは、2026年3月、エンジン技術のグローバルリーダーであるカミنز社と、2016年に締結したCSR協業契約を更新しました。本契約は、CSR分野における人材育成と地域貢献プログラムを共同で推進するための包括的な枠組みであり、両社は、建設機械およびエンジン技術分野でのパートナーシップを基盤に実践的な技術・職業教育を通じて若者の就業機会創出を支援してきました。現在14カ国30拠点で展開され、累計1,200人以上の卒業生を輩出しています。また、2026年4月にはオーストラリアにおいて、環境保全活動に取り組むNPO法人Landcare Australiaが主催する植樹活動に、両社の社員がボランティアとして参加し、地域コミュニティと連携して河川周辺の自然環境の再生に貢献しました。

このたびの協業契約更新を通じ、両社は長期的な地域貢献活動に取り組むという共通の意思を改めて確認し、教育機関や関連組織との連携強化を一層推進するとともに、両社の社員が参加しやすい社会貢献活動の創出や、自社事業と連動した人材育成分野で取り組む機会の創出を進めていきます。



カミنز社とコマツの社員が参加した植樹活動

<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の解決と収益向上の好循環を生み出し、持続的な成長を実現するうえで、自然資本は欠かせないものの一つだと考えています。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ぐため、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に位置付け、気候変動をはじめとした環境問題の解決に向けた取り組みを業界に先駆けて積極的に推進してきました。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、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。

Web コマツ地球環境方針 (ESG データブック P.144)

Web 生物多様性宣言・ガイドライン (ESG データブック P.181)

■ 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やシナリオ分析、ステークホルダーとの健全な対話を通じて、気候変動に取り組んでいます。

2021年11月に開催された国連気候変動枠組条約第26回締約国会議 (COP26) では、産業革命前からの気温上昇を1.5°C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月に開催された国連気候変動枠組条約第28回締約国会議 (COP28) では、1.5°C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ました。

こうした国際動向を踏まえ、コマツは従来の2°Cおよび4°Cシナリオに加え、2022年度から1.5°Cシナリオを含む分析結果を毎年開示しています。

(1) ガバナンス

コマツは、気候変動と自然関連への対応を重要な経営課題の一つとして認識し、事業戦略の目標に織り込み、各委員会で議論を重ねています。各委員会での議題はこちらをご覧ください。

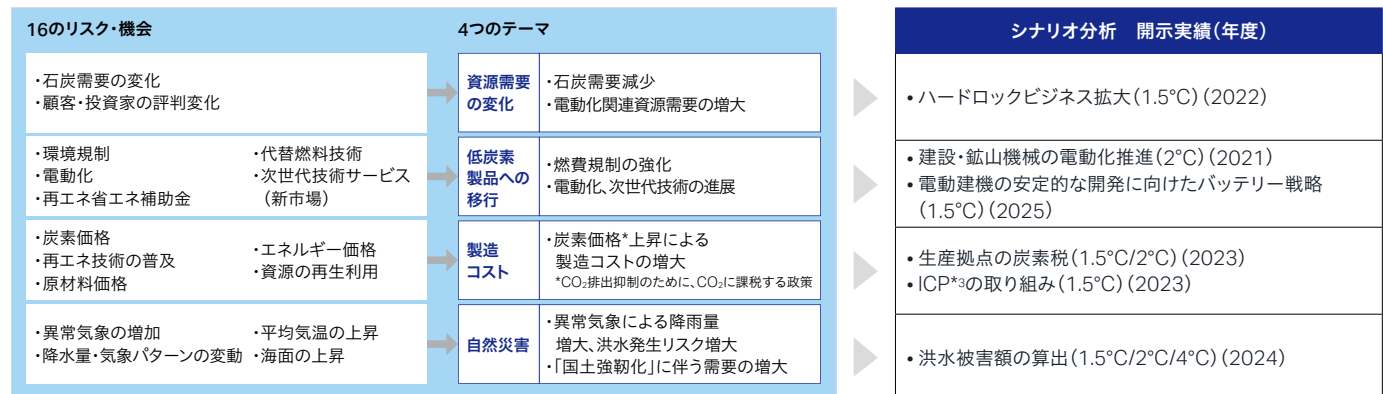
P.47 サステナビリティマネジメント

(2) 戦略

① リスクと機会の特定

事業に関連するリスクと機会の特定にあたり、「TCFD最終報告書」の事例を参照しました。対象範囲はコマツグループの事業全般とし、特に影響の大きい建設・鉱山機械事業を中心に、16のリスクと機会を抽出しました。さらに、収益などに影響する内的要因と、シナリオ下で想定される外的要因を評価したうえで、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。

気候変動におけるリスクと機会の特定



*1 STEPS(The Stated Policies Scenario):IEAが公表している将来見通しの一つ。各国政府が現在公表している政策や規制が今後も継続すると想定したシナリオ

*2 NZE(Net Zero Emissions by 2050 Scenario):IEAが公表している将来見通しの一つ。2050年までに世界全体のCO₂排出量をネットゼロにすることを想定したシナリオ

*3 ICP(Internal Carbon Pricing):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

2020年のTCFD開示以降、これら4つのテーマにフォーカスして毎年更新を行っています。これまでに開示したシナリオ分析の内容については下図とこちらをご覧ください。

Web 4つのテーマに関するシナリオ分析 (ESG データブック P.177)

② シナリオ分析の前提条件

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。分析にあたっては、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、RCP8.5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)」を参照し、1.5°C、2°Cおよび4°Cシナリオを選択しました。

<地球と共に> 地球環境問題への取り組み

③4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

テーマ1 資源需要の変化	
リスク	- 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
機会	- 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、銅鉱山や銅関連顧客向けのコマツの売上げが増加 - 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

テーマ2 低炭素製品への移行	
リスク	- 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
機会	- 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、今後想定される他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ニュファクチャリング（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

テーマ3 製造コスト	
リスク	- 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
機会	CO₂ 排出量を削減する生産技術による競争力の向上
戦略	CO₂ 削減目標や再生可能エネルギー使用率の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 米ドル*）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うち、「脱炭素投資を促す価格に向けた社内討議」を踏まえた方法を採用

<銅鉱山で次世代マイニングトラックが稼働開始>

欧州最大級の銅鉱山にて次世代マイニングトラック「パワー・アグノスティック・トラック」が稼働を開始しました。ディーゼルからバッテリーや水素などの多様な動力源に交換可能なモジュラー設計を採用しており、将来的にお客さまのニーズに合わせてより環境負荷の低い動力源への柔軟な切り替えが可能です。



<水素燃料電池搭載油圧ショベルの実証実験を実施>

株式会社大林組、岩谷産業株式会社と共に、日本で初めて建設現場における水素燃料電池搭載油圧ショベルの実証実験を実施しました。従来のディーゼル機並みの作業性能に加え、低騒音や振動低減による作業環境改善を確認するとともに、水素供給・充填方法や実運用に向けた課題を検証しました。



<インドネシアにスマート組立工場を新設>

コマツインドネシアは、同国における競争力強化とCO₂排出量削減に向け、スマート組立工場を新設しました。生産プロセス全体に自動化・デジタル化を導入するとともに、部品供給システムに自動搬送車（AGV）を活用することで、生産性・効率性の向上と環境負荷低減を実現しています。



<地球と共に> 地球環境問題への取り組み

テーマ4 自然災害

リスク	- 異常気象による大雨・洪水の頻度や強度の増加 - コマツの工場での被災による操業停止 - 協力企業（サプライヤー）が被災した際の部品供給の遅れ
機会	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）

<未来の水中工事を実現する水中施工ロボット>

気候変動により激甚化・頻発化する自然災害への備えや災害発生後の復旧対応のため、危険な水際や浅水域での工事ニーズが高まっています。コマツでは、1971年にラジコン操縦の水陸両用ブルドーザーの量産を開始し、東日本大震災の災害復興などの水中工事にこれまで活用されてきました。



ダム の 浚 渫 作 業 を 行 う 水 陸 両 用 ブ ル ド ー ザ ー

現在、コマツは、上記の自然災害への対応力向上だけでなく、少子高齢化などによる工事の担い手不足といった社会課題の解決に向け、水中工事の知見を持つ青木あすなろ建設株式会社と共に、水陸両用ブルドーザーを進化させた電動式の水中施工ロボットの開発を進めています。水

中施工ロボットは、作業機の自動制御とICT機能を活用し、熟練技術に依存することなく、安全で快適なオフィスから遠隔操縦による高効率・高精度な水中工事を目指しています。2023年7月にはコンセプトマシンが完成し、河川や漁港などでの実証を行ってきました。



港 湾 で 実 証 実 験 中 の 水 中 施 工 ロ ボ ッ ト の コ ン セ プ ト マ シ ン

2025年の大阪・関西万博では、コマツと青木あすなろ建設株式会社は「未来の水中工事」をテーマに展示を行い、水中施工ロボットを活用した水中工事が人々の命と暮らしを守る未来像を紹介しました。防災・災害復旧に加え、再生可能エネルギー関連の水中工事や藻場・干潟造成など、脱炭素社会への貢献も期待されていることから、コマツは引き続き、水中施工ロボットを活用した施工の実現を目指していきます。



大 阪 ・ 関 西 万 博 で の 展 示 プ レ イ ス

(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利用率：2030年50%

気候変動以外の自然関連の指標および目標として、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2026」を参照ください。

Web 中長期目標と進捗 (ESGデータブック P.147)

環境投資状況を含めた2025年度の活動実績は、こちらをご覧ください。

Web 2025年度の環境活動実績 (ESGデータブック P.197)

< 地球と共に > 地球環境問題への取り組み

■ 自然関連への取り組み

2022年12月に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。コマツでは中期経営計画において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を通じた生物多様性保全の取り組み強化を進めています。

(1) 自然への依存・影響の把握

コマツは、事業活動全体と自然との関係性を把握するため、自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)を参考に、自然資本への依存度や影響度を分析できるENCOREを用いて業種や生産プロセス単位でスクリーニングを実施しました。対象は連結売上高の約9割を占める建設機械・車両事業の上流・直接操業・下流です。

<対象>

- 上流の主要な原材料：
石油・ガス、鉱業・製鉄、化学、タイヤ・ゴム、物流
- 直接操業：機械組立、金属加工
- 下流の主要な製品使用：建設機械、鉱山機械、林業機械

スクリーニングの結果、上流・直接操業・下流において、自然への依存・影響が相対的に大きい項目を下表のとおり確認しました。

自然への依存・影響として重要度が高い主な項目

区分	直接操業(金属加工工程)	上流の主要原材料 下流の主要な製品使用
自然への依存 (事業が自然から受けている恩恵)	- 安定した水供給の確保 - 水流変動が抑制された環境	- 安定した降雨パターン - 水質が浄化・維持された環境 - 土壌浸食が抑制され、地盤が安定した環境 - 地球規模で気候が安定した環境
自然への影響 (事業が自然に与える変化)	- 温室効果ガスおよび大気汚染物質の排出 - 土壌・水質への汚染負荷 - 騒音・光などによる攪乱	- 土壌・水質への汚染負荷 - 騒音・光などによる攪乱 - 淡水への環境負荷

(2) 自然への依存・影響が大きい環境カテゴリーに対する当社の対応

当社は、自然関連については一律の指標では事業全体を評価できず、立地別の状況を踏まえた対応が重要と認識しています。直接操業においては、主要生産拠点とその近接地域の生物多様性関連リスクとENCOREで整理した重要項目との関係を把握するため、WWF Biodiversity Risk Filter*も活用しました。ENCOREで相対的に高いと整理された「水関連の自然への依存」や「汚染関連の自然への影響」に関し、自然条件と生産拠点の立地を照合した結果、「汚染」は立地地域の特性を踏まえても留意が必要であることを確認しました。

当社は「地球環境方針」のもと、CO₂排出削減や水使用量に関するKPIを設定し、グループ全体で取り組んできました。生物多様性を含む自然関連リスクについては全社的なリスク管理プロセスに統合して確認し、大気・土壌・地下水・騒音などの環境汚染リスクについてはISO 14001の枠組みのなかで各地域の環境法令・規制に加え、自社基準も含めた遵守を徹底しています。また、M&Aにおいては環境デューデリジェンスを実施し、法令・規制の遵守状況や潜在的な環境汚染リスクを確認しています。

今回の分析を通じて、自然への依存が事業活動の前提であることを再認識し、これまで推進してきた環境への取り組みが自然関連の課題への対応にも整合していることを確認しました。

Web 気候変動対応(ESG データブック P.152)

Web 環境リスクマネジメント(ESG データブック P.168)

Web ISO 14001認証取得の状況(ESG データブック P.148)

調達では、「CSR調達ガイドライン」および「グリーン調達ガイドライン」に基づき、環境に配慮した原材料・部品の調達推進に加え、協力企業(サプライヤー)と連携した環境マネジメント認証の取得促進や環境負荷の低減活動に取り組んでいます。今後は、自然関連も踏まえた協力企業(サプライヤー)との対話を更に充実させるとともに、取り組みの実効性を一層高め、上流におけるリスク低減と機会創出につなげていきます。

お客さまには、製品・サービス・ソリューションの提供を通じて、建設・鉱山現場の環境負荷低減を支援しています。低炭素化に貢献する製品や、稼働データの可視化で運用改善を支援するソリューションにより、現場で

* WWF Biodiversity Risk Filter: 企業の事業拠点やサプライチェーンなどにおいて生物多様性関連のリスクをスクリーニング・評価するためのツール

の資源使用低減に貢献しています。土壌・水環境への配慮が求められる現場では、適切な施工計画とオペレーションを支援し、自然への影響低減に取り組んでいます。

また、コンポーネントの再生・再利用により一次資源の投入抑制につながるリマン・リビルド事業や、森林資源を持続的に活用する循環型林業を支える林業機械事業を通じて循環型社会の構築にも貢献しています。こうした事業を、自然関連リスクの低減に加え、ネイチャーポジティブへの貢献が期待される取り組みと位置付けています。

Web 調達の方針・ガイドライン(ESG データブック P.100)

Web みどり会会員企業への支援(環境)(ESG データブック P.123)

Web 販売・サービス会社における環境への取り組み(ESG データブック P.166)

Web 循環型社会形成への取り組み(ESG データブック P.159)

当社は、地域固有の生態系に配慮した「1拠点1テーマ活動」を展開しており、拠点内だけでなく、ステークホルダーの皆さまと共に、鉱山跡地の森林・農地再生や植林による緑地拡大などにグローバルで継続的に取り組んでいます。今後も事業を通じた価値創造の観点から活動の拡充を検討するとともに、協力企業(サプライヤー)やお客さまをはじめとするステークホルダーの皆さまとの連携を通じて、ネイチャーポジティブへの貢献に向けた取り組みを加速していきます。加えて、このたび把握した自然への依存・影響を起点として、事業における自然関連のリスクと機会の特定・評価を進め、レジリエンスの更なる強化につなげていきます。

Web 生物多様性活動(ESG データブック P.182)



インドネシアにおける
マングローブの
環境保全活動

< 地球と共に > 地球環境問題への取り組み

■ 持続可能な循環型林業を支援するソリューション提供

森林は、CO₂の吸収・固定、生物多様性の保全など、地球環境において重要な機能を担っています。一方で、世界人口の増加に伴い、建築用木材の需要拡大に加え、プラスチックの代替としてパルプ材などの需要も中長期的な増加が見込まれています。このため、森林が持つ環境機能を維持しながら木材資源を持続的に活用できる循環型林業の拡大が求められています。

循環型林業は、木材を伐採するだけでなく、伐採地に新たな苗木を植え、適切に育て、新たな木材として再伐採する循環を持続的に継続する取り組みであり、この循環が、森林の機能維持と資源活用の両立につながります。

しかし、循環型林業の拡大に向けては、再生林に必要な追加コストに加え、少子高齢化に伴う労働人口の減少や、安全で効率的な作業環境の確保など、林業が長年抱える課題の解決も重要となります。

このような課題の解決に向けて、コマツは林業の機械化と森林管理ソリューションの両面から取り組むことで、森林管理の各工程における安全性と生産性の向上を図り、循環型林業の普及に貢献していきます。

林業の機械化については、製品ラインアップの拡充を進めており、2026

年には、間伐作業に適した軽量・小型な林業機械を展開するMalwa Forest社を買収しました。樹木の成長促進には適切な間伐が必要な一方、間伐作業により樹木の根が損傷すると成長に悪影響を及ぼす可能性があります。特に北欧地域では、温暖化に伴う融雪や豪雨の影響で、土壌が緩み軟弱な状態が続く期間が長期化しています。同社製品は、作業に必要な林道や作業スペースを最小限に抑えられるため、土壌や樹木への影響を低減しながら効率的な間伐を行います。

また、このようなラインアップの拡充に加え、林業機械の自動化にも取り組んでおり、2025年には運転支援機能を搭載したコンセプトマシンを欧州にて公開しました。現在、オペレーターは車両の走行操作と木材の積み込み作業を並行して行っています。このコンセプトマシンは走行を自動化することで積み込み作業に専念できるようになり、生産性の向上につながります。また、搭載したセンサーが周囲の人を検知することで、接触事故リスクの低減など作業時の安全性向上にも貢献します。コマツは、林業の機械化や自動化に関する研究・開発を進め、循環型林業プロセス全体における価値創造に貢献していきます。

森林管理ソリューションについては、林業のデジタル化を通じ、伐採や

集材・搬出工程における安全性と生産性の向上を支援しています。

この中核を担うのが、林業機械から得られた情報をクラウド上で一元管理し、森林管理や作業工程の最適化を支援する「Smart Forestry コネクテッドサービス」です。林業機械から取得した位置情報や稼働状況、生産実績などのデータをクラウド上に集約することで、機械配置の最適化や作業者間の情報共有による重複作業の抑制、計画的なメンテナンスによるダウンタイムの低減を実現し、林業現場の生産性の向上に貢献します。

また、更なる生産性の向上に向けて、森林資源の把握から伐採、搬出、再生林計画に至るまで、循環型林業のプロセス全体を一貫して支援するシステムの開発を進めています。デジタル情報を活用して森林資源の循環利用を定量的に管理でき、従来は経験や勘に依存していた意思決定の高度化を支援し、効率的な森林経営の実現に貢献します。

コマツは、お客さま、代理店、地域社会の皆さまと共に、社会課題解決KPIの活動テーマである「持続可能な循環型林業を支援するソリューション提供」を通じて、林業の機械化・自動化とデータ活用により森林経営の高度化と林業現場の安全性・生産性向上を推進し、循環型林業の拡大に貢献していきます。



植林作業を行う油圧ショベル



積雪した林道を進むMalwa Forest社の林業機械



Smart Forestryのサービスを利用した作業工程の共有

ガバナンス

取締役会議長メッセージ	61
社外役員対談	62
役員一覧	66
コーポレートガバナンス	69
リスクマネジメント	77
情報セキュリティ	79
コンプライアンス	80
ステークホルダーの皆さまとの対話	81



取締役会議長メッセージ



取締役会長
小川 啓之

現場主義とものづくりへのこだわりに 根差したガバナンス

コマツグループは、「品質と信頼性」を追求し、社会、お客さま、株主をはじめとするすべてのステークホルダーからの信頼度の総和を高めることを経営の基本としています。この基本に立ち、取締役会は、執行が担う経営判断と実行を適切に監督、促進し、中長期的な企業価値向上のための必要な論点を提示することで意思決定の質を高める役割を担っています。

コマツは、執行の最終責任を代表取締役社長が担い、取締役会長は執行をサポートする立場から、取締役会の議長としての役割に重点を置く体制としています。ガバナンスの議論は制度や体制が中心になりがちですが、コマツにとってのガバナンスは、現場主義やものづくりへのこだわりに根差したものであるべきだと考えています。戦略の妥当性、リスクへの備え、資本効率を議論する際にも、数字や制度面だけではなく、お客さまの現場にどのような課題やニーズがあるのか、安全、品質、生産性をどう高めていくのかという論点も提示しています。どれだけ立派な戦略であっても、最終的にそれを形にできなければ成長にはつながりません。国際的な紛争等によるサプライチェーンリスクへの対応や、お客さま価値につながる商品開発など、現場や事業の実態に根差した議論があつてこそ、取締

攻めと守りのガバナンス 企業価値向上への挑戦を支え、次の成長につなげる

役会が実効的に機能すると考えており、こうした議論を俯瞰的に導くことこそが、執行出身である私が議長を務める意義であると考えています。

現在のコマツにとって重要な課題の一つは、顧客価値創造です。今後は、製品単体の性能向上だけでは十分な差別化が難しくなります。全社一体となって、コマツが培ってきた高品質なもののづくりに、デジタル技術やソリューションを組み合わせ、お客さまの現場における価値創造にどのように貢献するかが問われています。取締役会としても、コマツが強みを発揮すべき領域を見極め、それを収益性の向上と社会課題解決を含めた企業価値の向上にどう結びつけるかの議論を深めていきます。

私はこれまで、技術、生産、調達、海外事業、経営など、さまざまな立場からコマツの事業に関わってきました。その経験から強く感じているのは、コマツの強さは、製品や技術そのものに加え、それを支える現場の実行力、組織として改善を積み重ねる力、人材を育てる力にあるということです。議長としても、資本効率や経営指標の数値だけでなく、その背景にある現場の実態や実行力にまで踏み込んだ本質的な論点を大切にしたいと考えています。

自由闊達な議論による攻めと守りのガバナンス

コマツの取締役会は、国籍、ジェンダー、専門性、経験の面で多様なメンバーにより構成されています。それぞれの専門性や経験に基づき、経営課題やリスク、戦略の実行状況について活発に意見が交わされています。議長は、こうした多様な知見を取締役会の議論に活かし、経営陣との建設的かつ率直な対話を、コマツが目指す「社会課題の解決と収益向上の好循環」の議論へとつなげ、監督の実効性と中長期的な企業価値を高めていく役割を担っています。

そのために重視している取り組みの一つが、毎回取締役会冒頭で行っている「社長報告」です。社長自らが、コンプライアンス、リスク、足元の経営課題、事業環境の変化やステークホルダーとの対話について説明し、1時間弱をかけて最新の情報と課題意識を共有しています。これにより、社外役員がコマツの事業や経営課題への理解を深め、率直に議論するため

の重要な場となっています。私自身、社長時代からこの時間を非常に大切にしてきました。現在は議長として、出席者全員が遠慮なく意見を交わし、執行との間に健全な緊張感を保ちながら、適時適切な監督・検証ができる環境を整えることが、私の重要な責務であると考えています。

ガバナンスには、攻めと守りの両面があります。コンプライアンス、リスク管理、内部統制を徹底することは当然の前提です。そのうえで、成長投資、事業ポートフォリオの見直し、技術革新、人材戦略など、企業価値向上に向けた経営上の挑戦について、取締役会が建設的に議論し、適切に方向付け、実行状況を確認していくことが重要です。議長として、単に監督・助言するだけではなく、経営陣の挑戦すべき領域を明確にし、その挑戦が企業価値向上につながるものであるかどうかを見極め、適切なリスクテイクを支える視点を大事にしていきたいと思います。

また、ガバナンスの高度化のため、必要に応じて機関設計の変更も継続的に検討していきます。コマツの持続的成長にとって最も実効性のある体制は何か、取締役会がどのように経営の質を高めていくべきかを問い続けています。

競争力を支える基盤は人材

当社は、創業以来100年超の歴史のなかで、困難に直面するたびに危機をチャンスに変えて今日まで成長してきました。コマツの競争力を支える重要な基盤は、人材です。不確実性がますます高まるなかでも、持続的成長を実現するためには、現場の経験知と新しい発想を両立させ、果敢に挑戦していく人材を育成しなければなりません。取締役会では、多様な人材が挑戦し、力を発揮できる環境が整備できているか、人材戦略や組織運営がその先の10年、20年を支える経営基盤として十分に機能しているかを検証し、議論しています。

コマツは、現場に根差し、ものづくりを磨き、人を育て、危機を成長の機会に変えてきた会社です。これからも、このコマツらしさを大切にしながら、取締役会として自由闊達で本質的な議論を重ね、持続的な企業価値向上に取り組んでまいります。

社外役員対談 — 多様な視点で経営判断の質を高める —

2026年6月、社外役員による対談を実施しました。取締役会の実効性や中長期戦略への評価、持続可能な成長と企業価値向上を目指すコマツへの期待や課題について、意見を交わしました。



社外取締役（人事諮問委員、報酬諮問委員）
澤田 道隆

花王株式会社 特別顧問。同社の代表取締役 社長執行役員、取締役会長を歴任し、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、実業界における高い見識と豊富な経験を有する。2022年6月に当社社外取締役就任。

社外監査役（報酬諮問委員）
甲斐 行夫

甲斐行夫法律事務所 弁護士。東京高等検察庁検事長、検事総長を歴任し、法曹界における高い見識と豊富な経験を有する。2025年6月に当社社外監査役就任。

不確実性の高い時代を生き抜く — 社外役員の知見が問いを深める —

澤田 2025年度は、中期経営計画「Driving value with ambition 価値創造への挑戦」の初年度でした。この1年を振り返ると、米国の関税政策をはじめ、中東情勢の緊迫化やホルムズ海峡を巡るリスクなど、事業に影響を及ぼす出来事が相次ぎました。こうした外部要因をどのように捉え、どう対応していくのか、また中期経営計画の達成にどう影響を及ぼすのかについて、取締役会でもさまざまな角度から議論を重ねました。関税については、状況が目まぐるしく変化していきますので、一度議論して済むものではありません。現状はこうで、次はこうする、新しいことが起きればまた対

応を考える、本当にしっかり議論したという記憶があります。また中東情勢の緊迫化においては、自社への影響だけでなく、協力企業（サプライヤー）における調達リスクにも目を向けるべきではないかと提言し、取締役会でもサプライチェーン全体のレジリエンスを見据えた議論を行いました。

甲斐 米国の関税政策についても、かなり早い段階から会社側より報告があり、取締役会でもサプライチェーンへの影響についてどのような対応策を講じるべきかなど、継続的に議論が行われました。現在も状況は変化を続けていますが、経営陣からは適時適切に情報共有がなされており、取締役会としても必要な助言を行うことができていると認識しています。

澤田 中期経営計画は、全体的にはしっかりと運営されていると思っています。一方で、私が特に課題に感じている点は、人的資本やESG、コンプ

ライアンス、リスク管理といった横串の機能が十分に機能しているのかという点です。我々社外役員は、全部が見えているわけではありません。見えている部分だけではなく、見えていない部分をどこまで類推しながら、意見交換や質問で掘り起こしていけるか。限られた時間のなかで、いかに角度を変えて質問できるかが大切です。その点、コマツの取締役会では、さまざまなメンバーから、さまざまな角度で意見が出る雰囲気がつくられており、非常に良いことだと感じています。

甲斐 私は昨年6月から社外監査役として取締役会に参加していますが、印象が強いのは、事業軸、地域軸、機能軸という形で、さまざまな角度から経営状況が報告されていることです。それに対して多様なバックグラウンドを持つ役員から活発に質問や発言があり、重要な経営課題について

社外役員対談

十分な時間をかけて意見を交わしています。経営側からは早い段階で課題提起や報告があり、一度の議論で終わらせるのではなく、対応の方向性や具体策について継続的に議論を重ねている点も印象的です。取締役会が経営を監督・助言する場として十分に機能していると感じています。

澤田 中期経営計画においては、既存事業を着実に拡大していくことと、次の成長の柱をいかにつくるか、この二つが重要です。そのためには、戦略を立てて終わりではなく、3年間という限られた時間のなかで、実行状況をスピード感をもって確認し、改善すべきところは改善していく必要があります。我々取締役会は、株主の皆さまからの負託に応える立場です。最終的には、業績向上や資本効率の改善につなげ、株価にも反映させていかなければなりません。そのためにも、既存事業を拡大し、次の成長の柱の具体的な姿や道筋を示していく必要があります。

甲斐 コマツは、建設機械を中心とした事業において、お客さまから信頼を得ていることが大きな強みです。今後、その信頼を更に高めていくためにも、技術革新やイノベーションについて議論を深めていくことが重要です。お客さまのニーズは電動化、自動化、遠隔操作化へと変化していきます。こうした変化に対し、コマツがどのような価値を提供し、お客さまの価値創造にどのように貢献できるのか。競争力の源泉となる技術やソリューションについて、更に議論を深めていく必要があると感じています。

次の成長の柱を育てる議論、株主目線での情報発信

澤田 株価は株主・投資家の皆さまからの将来への期待の表れです。その期待にどう応え、企業価値の向上につなげていくのかを真剣に議論していかなければなりません。中期経営計画では次の成長の柱を育てることが重要なテーマの一つですが、それをイメージだけで終わらせるのではなく、具体的な姿や道筋として示していくことが求められます。取締役会でもその点を相当意識して意見交換しています。

甲斐 株主・投資家の皆さまに対しては、成長投資がどのように企業価値の向上につながるのかを、よりわかりやすく説明していくことも重要になると思います。取締役会でも、成長性、収益性、資本効率をどう高めていくのかについて、さまざまな観点から議論が行われています。

澤田 ステークホルダーとの対話という点では、コマツは、社会的な要請

が高まる以前から先進的に取り組んでいると感じています。情報開示を積極的に行うことには、ある意味でリスクもあります。それでも株主・投資家目線で積極的に発信しようとする姿勢は素晴らしいと思います。

甲斐 今後更に充実させるべきテーマとしては、サステナビリティ情報開示への対応があります。開示が求められる情報を正確かつ適切に把握し、発信していく体制を整えていく必要があります。コマツでも相当準備を進めていると理解していますが、更に力を入れていく必要があると考えています。

澤田 情報開示は、ページ数が多ければ良いというものではありません。真面目にやればやるほど分量は増えますが、本当に自分たちが何を伝えたいかを集約していけば、もう少しコンパクトに、しかも自分たちが発信したいことが伝わる形になるのではないかと思います。

リスクの「自分ごと化」が守りのガバナンスを支える

甲斐 当社では2023年からERM(全社リスク管理)を導入し、リスクマネジメントを推進しています。取締役会でも、取り組み状況や評価結果に

ついて定期的な報告を受けています。また、中東情勢に伴う社員の安全確保や調達・物流への影響、サイバーセキュリティなどについても、包括的な観点から議論を進めています。

澤田 リスクマネジメントで重要なのは、リスクをゼロにすることではなく、発生したリスクをクライシスに至らせないことです。リスクには積極的に入るべきものと、避けるべきものがあります。その見極めを行い、リスクが生じても深刻化する前に適切に対処することが重要です。その点で、当社はしっかり取り組んでいると感じますが、今後更に問われるのは、その考え方が現場レベルまで落とし込まれ、社員一人ひとりが自分ごととして意識できているかという点です。経営の視点だけでなく、現場で「自分ごと化」され、実践されて初めて、本当の意味で機能するリスクマネジメントになると考えています。

甲斐 現場への浸透という点では、社長から現場訪問の状況について取締役会で報告を受けるたびに、その重要性を感じています。社員とどのような対話を行い、どのようなメッセージを伝えたのかが具体的に共有され、経営の考えを現場へ届けようとする姿勢がよく伝わってきます。こうした取り組みが現場でどう受け止められ、定着しているのかについても、継続



社外役員対談

的に確認していきたいと考えています。

澤田 私は、取締役会の実効性とは、ガバナンスを効かせて執行を監督・後押しし、その結果として業績向上や資本効率を改善し、株主価値、企業価値の向上につなげることだと考えています。そして、ガバナンスには攻めと守りの両面があります。攻めのガバナンスは、会社の強みや技術力を活かして成長を後押ししていくことです。一方、守りのガバナンスは、リスクを適切に管理し、クライシスに至る手前で止めることです。当社の取締役会は、多様な専門性や経験を持つ役員が率直に議論を交わし、この両面から執行を監督し、後押ししていると感じています。

「大変なことをきちっとできる」ことが
コマツの強さ

甲斐 私の目から見ると、コマツの強みは真面目さにあると思います。真面目というだけでなく「生真面目」と言ってもよいかもしれません。一つひとつの事柄に誠実に向き合う企業文化が根付いており、その姿勢がお客さまからの信頼にもつながっているのではないのでしょうか。

澤田 私がコマツの強みとして感じているのは、「大変なことをきちっとできる」ことです。これは生真面目さとは少し違うのかもしれませんが、ほかの会社からみれば大変だと思われることをきちっとやり切れる、そういう会社だと思います。これが信頼にも、安心感にも結び付いているのではないのでしょうか。こうした姿勢は、取締役会の運営にも表れています。資料の事前送付や説明動画の事前配信により、限られた時間を本質的な議論に使えるようにしています。こうした一つひとつを当たり前前に継続できるところにも、コマツらしさを感じます。

甲斐 新任の社外役員に対するサポートも非常に充実しています。就任後は基礎的な事業内容から現在の経営課題まで丁寧な説明があるため、取締役会での議論にスムーズに参加することができました。

澤田 取締役会の議事録も非常に質が高いですね。一言一句を書き起こすのではなく、質問と回答の要点が的確に整理されています。

甲斐 一方で、その真面目さゆえに、関係する部署の方に過重な負担がかかっていないか、少し心配に感じることもあります。中身の質は維持しながらも、効率化できる部分は積極的に見直していくことも必要だと思います。

澤田 その点は、AIなどの新しい技術の活用で変わる部分もあると思い

ます。ただ、効率化することで、これまできちっとやってきたことがルーズになってはいけません。質を落とさず上手に効率化し、その分、取締役会での議論の質を更に高めていくことが大切です。

リスクを冒してでも挑戦する人材が
次の成長の柱をつくる

甲斐 コマツは「人でもっている会社」だと思います。少子高齢化が進むなか、人材の確保と育成は今後の成長を左右する大きなテーマです。新卒採用に加え、キャリア採用やオンボーディングにも力を入れており、人材の獲得から育成、定着までを一体で進めることが、今後ますます重要になっていくでしょう。

澤田 コマツはグローバル企業として、海外で仕事をして、そこでさまざまな経験を積むことを非常に重視しています。人事諮問委員会での議論においても同様で、ビジネスの9割が海外であることを踏まえれば、海外での経験は、将来の経営を担う人材に欠かせない資質です。また、海外経験のない人がグローバル人材を育成することは難しいと思います。研究開発や事業、販売などの部門では海外経験が重視されていますが、人事をはじめとするコーポレート部門など、横串機能についてもグローバルな感覚をもって人材を育成していく必要があります。

甲斐 おっしゃったように、日本の人材を育てていくことも大切ですが、海外の人材も相当積極的に登用していく必要があると思います。その際には、世界的に同一の評価基準、つまり同じような観点で評価し、さらに登用していくことが求められます。簡単なことではありませんが、今まさにコマツでも努力しているところだと感じています。外部環境の変化が激しさを増すなか、社員一人ひとりにかかる負担やプレッシャーも大きくなっています。だからこそ、会社として社員が安心して挑戦できる環境を整えていくことが重要です。心理的安全性の向上やエンゲージメントサーベイの実施など、当社でもさまざまな取り組みを進めていますが、社員を支える環境づくりには今後も力を入れていく必要があると感じています。

澤田 次の成長の柱をつくっていくためには、これまでの延長線だけではなく、より大胆な発想で、大胆な行動ができる人材も必要です。簡単に言えば、リスクを冒してでも挑戦する人材です。コマツの強みを大切にしながら、そうした人材を育てていくことができれば、コマツは更に成長でき



社外役員対談

るのではないかと思います。

社外役員の役割 これまで培った経験を活かし、
リスクの芽を捉える

澤田 コマツの取締役会では、さまざまな情報が早い段階で共有され、社外役員も交えて率直に議論できる場がつくられています。厳しいことも社長から率直に共有され、意見交換・議論する機会がある。いわば「パッドニュースファースト」の文化があると感じています。そうしたスタンスのもとで議論ができることは、取締役会の実効性を支える大切な要素だと思います。

甲斐 私も、リスクや懸念事項があれば早い段階で報告があり、必要に応じて取締役会以外の場でも情報共有が行われていると感じています。重要なのは、報告された事象を個別の事象として捉えるのではなく、その背景に組織的な課題や運営上の課題がないかを見ていくことです。社外監査役として陪席しているコンプライアンス委員会でも、非常にきめ細かな報告があり、そこから見えてくる傾向を踏まえて、取締役会で必要な提言を行っています。

澤田 非常に重要な視点です。コンプライアンスに対する社会の見方は大きく変化しており、厳しくなっています。以前なら「これぐらいは別にいいだろう」と考えられていたことも、今はそれでは済まされません。これま

での常識や当たり前が、もう通用しない場合もあります。会社組織のなかでは、過去の経験や常識をもとに動きがちですが、それが周りの感覚とずれてしまうと、後々取り返しのつかないことになりかねません。

甲斐 その点は、私自身の経験からも強く感じています。私は検察庁や法務省での経験を通じて、法務・組織運営の両面からさまざまな事案を見てきました。取締役会で報告を受けるなかでも、「これはどの組織にも共通する課題ではないか」と感じる場面も多くあります。現代社会では、明確なハラスメントがなくても、組織や業務そのものから強いプレッシャーを感じる人もいます。健全で風通しの良い組織運営が維持されているかを、社外役員として注意深く見ていく必要があると思います。

澤田 私の場合は、技術畑を歩んできた経験に加え、経営者としての社会的影響の大きいリスクへの対応も経験してきました。取締役会で技術的な課題が議論される際には、ある程度内容も理解したうえで議論に加わることができますし、リスクがクライシスにつながる前にどう食い止めるかという視点も、取締役会での議論に活かしていきたいと考えています。また、私に社外取締役就任の要請があった背景には、コマツはB to B企業である一方、B to Cの目線、つまり生活者や消費者に近い視点を経営に取り入れることへの期待があったと理解しています。お客さまだけでなく、その先にある社会や生活者からどう見られているのか。その視点を持たなければ、社内の感覚が外と乖離してしまうこともあります。そうした外部の目線を取締役に持ち込み、議論に活かしていくことも、自分の役割の一つだと思います。

甲斐 最近特に感じているのは、リスクが経営に及ぼす影響の大きさです。どの組織でも何らかの事象が起きる可能性はありますが、重要なのは、その深刻度だけでなく、起きたあとの対応です。経営陣がどう対処し、どう是正するのかという判断は、企業価値にも大きく影響します。だからこそ、社外役員も交えて「普通の人ならどう見るか」という視点も入れて議論することが重要です。また、リスクや課題が明らかになることは、一面では、組織をより良い方向へ変えていく機会でもあります。その背景を見極め、必要な改善につなげていくことが大切です。取締役会でのそうした問い掛けを、経営陣も真摯に受け止め、必要な対応につなげていると感じています。



コマツの強さを活かして、次の成長へ

澤田 私が期待しているのは、コマツの強さ、良さを失わないことです。これまでも、さまざまな環境変化を乗り越えながら成長してきた会社ですから、世界で更にコマツの存在感を高めていくためにも、次にどのような成長の柱をつくるのが重要です。決して容易ではありません。我々が期待すべきところは高いですから。林業を次の柱に育てるのも簡単ではないし、水中建機や宇宙開発のように、まだ世の中に市場が形成されていない、将来の可能性を見据えて取り組む領域もあります。でも、コマツのメンバーならできると思いますし、私たち社外役員も、その挑戦をしっかり後押ししていきたいと考えています。

甲斐 技術革新のテンポは非常に速くなっています。コマツには、その変化にキャッチアップするだけでなく、追い越していくことが求められると思います。そうした面に更に注力し、現在進めている施策が、できるだけ早い段階で具体的な成果につながっていくことを期待しています。

澤田 ストークホルダーの皆さまにお伝えしたいのは、コマツの強みをしっかり活かしていけば、皆さまが期待する方向に進んでいけるということです。コマツは、困難な時ほど頑張れる会社だと思います。事業環境が大きく変化するなかでも、こういう時こそ、コマツの強みが活きます。経営陣が掲げる変化への挑戦が着実に成果につながるよう、引き続き多様な視点から議論を深め、経営を監督・後押ししていきます。ぜひ、コマツの今後に期待していただきたいと思います。



役員一覧

取締役（2026年6月30日現在）



取締役会長
小川 啓之

在任年数	8年
所有する当社株式の数	198千株
重要な兼職の状況等	株式会社タダノ 社外取締役 旭化成株式会社 社外取締役
1985年4月	当社 入社
2025年4月	取締役会長 就任（現任）

主な経歴
生産部門の要職やインドネシア総代表を歴任し、2019年4月から6年間は、当社社長 兼 CEOとして、企業価値向上に大きな功績を残しました。現在は会長として経営監督に当たる一方、取締役会議長、人事諮問委員会委員および報酬諮問委員会委員としてガバナンス面で貢献しています。



社外取締役
國部 毅

在任年数	6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 名誉顧問 大正製薬ホールディングス株式会社 社外取締役 株式会社NANKAI 社外取締役監査等委員 株式会社ロイヤルホテル 社外取締役 株式会社ファーストリテイリング 社外取締役
2020年6月	当社 取締役 就任（現任）

主な経歴
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代表取締役社長、取締役 代表執行役社長、取締役会長を歴任するなど、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しています。



代表取締役社長(兼)
CEO
今吉 琢也

在任年数	2年
所有する当社株式の数	69千株
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 兼 CEO 就任（現任）

担当：CEO
主な経歴
経理・財務・経営管理部門の要職、中国総代表を歴任し、2025年4月からは、当社社長 兼 CEOとして、変化の激しい外部環境において、DX・AI活用による建設・鉱山現場の自動化・遠隔操作化の推進およびバリューチェーンビジネスの拡大、カーボンニュートラルの実現に向けた取り組みを進めるなど、グローバル経営の舵取りにおいてリーダーシップを発揮しています。



社外取締役
齋木 尚子

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	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 株式会社INPEX 社外取締役
2021年6月	当社 取締役 就任（現任）

主な経歴
外務省で経済局長、国際法局長等を歴任するなど、国際情勢、国際法や経済分野における高い見識と豊富な経験を有しています。



代表取締役(兼)
専務執行役員CTO
草場 泰介

在任年数	1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
1989年4月	当社 入社
2026年4月	代表取締役 兼 専務執行役員 就任（現任）

担当：CTO、研究・開発管掌
主な経歴
研究・開発部門の要職を歴任し、2020年5月からは北米の統括子会社社長を務め重要市場におけるマーケティングに携わるとともに、2023年4月からはCTO 兼 開発本部長、また、2025年4月からは、CTO、研究・開発管掌役員としてグローバルな研究・開発体制を主導するなど、当社のイノベーション創出における重責を担っています。



社外取締役
澤田 道隆

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	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
2022年6月	当社 取締役 就任（現任）

主な経歴
花王株式会社の代表取締役 社長執行役員、取締役会長を歴任し、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、実業界における高い見識と豊富な経験を有しています。



取締役(兼)
専務執行役員
横本 美津子

在任年数	3年
所有する当社株式の数	51千株
重要な兼職の状況等	なし
1985年4月	当社 入社
2026年4月	取締役 兼 専務執行役員 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掌
主な経歴
人事総務部門の要職や総務部長、危機管理担当役員を歴任し、2021年4月からはサステナビリティ推進本部長、2023年4月からは人事、教育、サステナビリティ管掌役員、また、2025年4月からは安全・健康管理管掌役員としての役割も担うなど、当社のサステナビリティ経営推進における重責を担っています。



新任
トーマス M.
クラーク

所有する当社株式の数	0株
重要な兼職の状況等	アジア開発銀行 ジェネラルカウンセラー
2026年6月	当社 取締役 就任（現任）

主な経歴
米国マサチューセッツ州、ニューヨーク州およびコロンビア特別区において弁護士資格を有するとともに、グローバル企業における法務専門家として長年にわたり活動し、また、国際開発金融機関において法務・政策の統括に携わるなど、国際法務分野、金融・財務分野における高い見識と豊富な経験を有しています。

監査役（2026年6月30日現在）



常勤監査役
中尾 光男

在任年数	2年
所有する当社株式の数	13千株
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）

主な経歴
長年にわたっての経理・財務・会計およびIR関連業務・要職への従事による専門的な見識や、欧州、中南米への駐在を通じたグローバルな実務経験を有しています。



常勤監査役
藤原 恵子

在任年数	1年
所有する当社株式の数	43千株
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）

主な経歴
欧州の統括子会社社長をはじめとしたマーケティングの要職を歴任するとともに、代理店人材育成推進に携わり、また、2022年4月からは建機ソリューション本部長としてソリューション事業を推進するなど、グローバルな経験や幅広い知見を有しています。



社外監査役
小坂 達朗

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	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
2022年6月	当社 監査役 就任（現任）

主な経歴
中外製薬株式会社の代表取締役社長、代表取締役会長を歴任し、グローバルな企業経営を実践しており、実業界における高い見識と豊富な経験を有しています。



社外監査役
松村 真理子

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	真和総合法律事務所 パートナー弁護士 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
2023年6月	当社 監査役 就任（現任）

主な経歴
弁護士として真和総合法律事務所所属し、第一東京弁護士会会長を務めた経歴を有するなど、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しています。



社外監査役
甲斐 行夫

在任年数	1年
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 阪急阪神ホールディングス株式会社 社外取締役監査等委員
2025年6月	当社 監査役 就任（現任）

主な経歴
検事総長を務めた経歴を有するなど、法曹界における高い見識と豊富な経験を有しています。

* 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。

取締役および監査役の経歴等は当社ウェブサイトの役員一覧をご参照ください。

役員一覧

■ 執行役員(日本) (2026年6月30日現在)

専務執行役員

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
四家 千佳史

開発本部長
谷口 純

アフターマーケット事業本部長
櫻井 直之

生産本部長、物流担当
谷川 徳彦

執行役員

生産本部大阪工場長
保川 高司

開発本部副本部長(兼)
製品安全・セキュリティ室長
岡本 光正

グリーン事業(林業・農業)推進本部長
梅田 博之

産機事業管掌
コマツNTC(株)取締役会長
古越 貴之

商品企画本部長
今城 輝政

開発本部副本部長
篠原 正喜

生産本部粟津工場長
石川・富山地区担当
新家 伸一

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

生産本部生産技術開発センタ所長
サイマル企画管掌
原田 誠一郎

経営管理部長
菱沼 聖史

商品企画本部副本部長
柳 幸治

建機マーケティング本部国内事業本部長
コマツカスタマーサポート(株)取締役会長
安久 淳哉

情報戦略本部長
情報セキュリティ担当
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

CFO
細谷 浩志

生産本部茨城工場長
福島 弘一郎

生産本部調達本部長
伴 大助

開発本部副本部長
大田 俊之

生産本部小山工場長
コマツカミンズエンジン(株)代表取締役社長
鎌田 剛

■ 執行役員(海外) (2026年6月30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
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
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
コマツノースアメリカ(株)
Technical Director
コマツマイニングテクノロジーズ
Technical Director
北島 修

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

■ グローバルオフィサー (2026年6月30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

コマツカミンズチリ(有)CEO
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
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)
總經理(兼)CEO
費 春江

日本

建機マーケティング本部国内事業本部副本部長
コマツカスタマーサポート(株)
代表取締役社長
吉澤 祐二

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
	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
	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
	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
	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
	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
監査役	トーマス M. クラーク 社外 独立		●			●	●	・国際開発金融機関やグローバル企業における法務・政策の統括を通じた見識と経験
	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

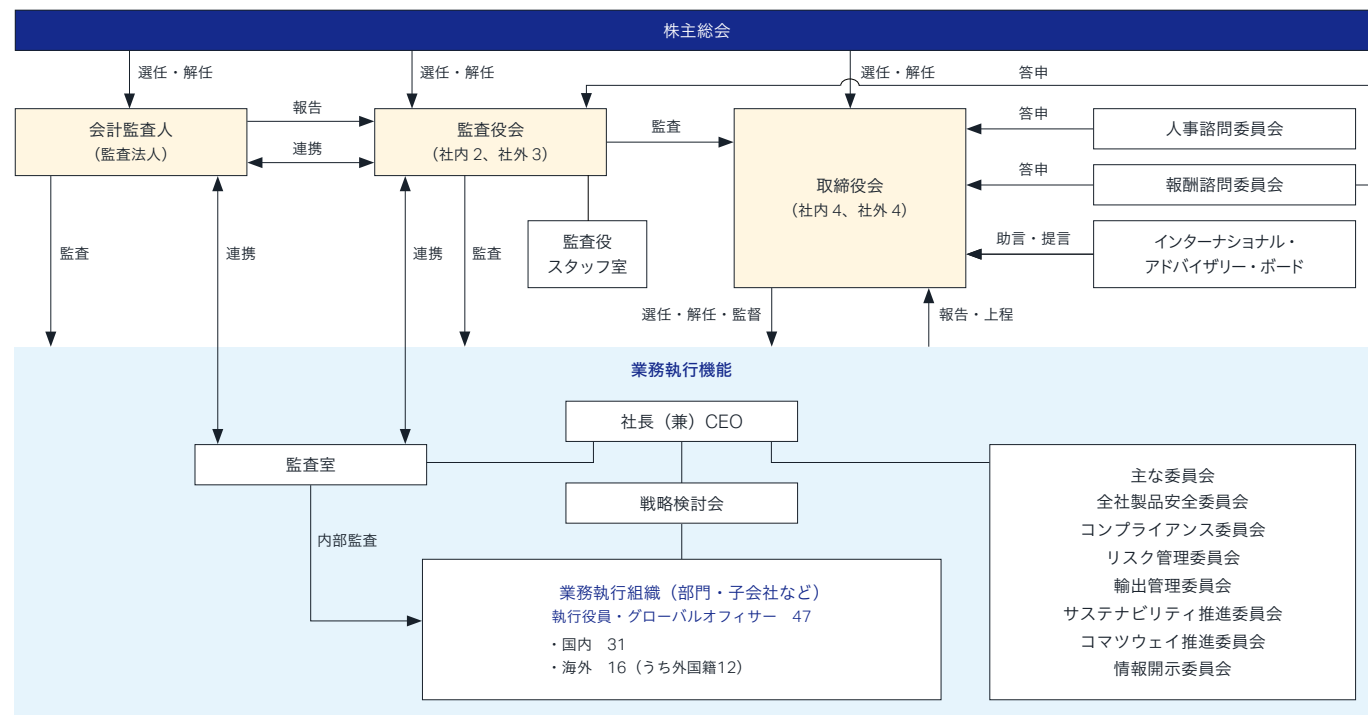
コーポレートガバナンス

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2026年6月30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、ガバナンス体制の改革を行ってきました。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

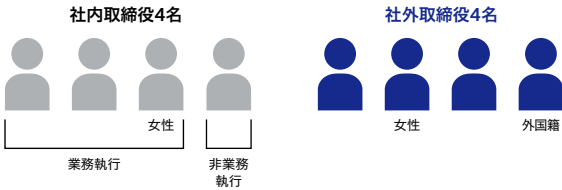


監査役・監査役会 構成人数

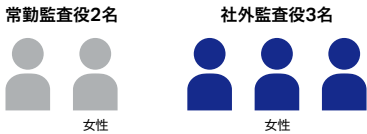


取締役・監査役の構成 (2026年6月30日現在)

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、取締役会に報告・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	主要な国内・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。2026年6月30日現在は、取締役8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。2025年度の実務の構成は、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

2025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。

取締役 氏名	出席回数/開催回数	出席率
大橋 徹二 ^{*1}	4/4	100%
小川 啓之	15/15	100%
今吉 琢也	15/15	100%
堀越 健	15/15	100%
横本 美津子	15/15	100%
草場 泰介	11/11 ^{*2}	100%
國部 毅	14/15	93%
アーサー M. ミッチェル	15/15	100%
齋木 尚子	15/15	100%
澤田 道隆	15/15	100%

監査役 氏名	出席回数/開催回数	出席率
稲垣 泰弘 ^{*1}	4/4	100%
中尾 光男	15/15	100%
藤原 恵子	11/11 ^{*2}	100%
大野 恒太郎 ^{*1}	4/4	100%
小坂 達朗	15/15	100%
松村 真理子	15/15	100%
甲斐 行夫	11/11 ^{*2}	100%

^{*1} 大橋徹二氏、稲垣泰弘氏および大野恒太郎氏は、2025年6月開催の第156回定時株主総会をもって退任しました

^{*2} 同定時株主総会における選任後に開催された取締役会への出席状況を記載しています

② 2025年度取締役会の議題数など

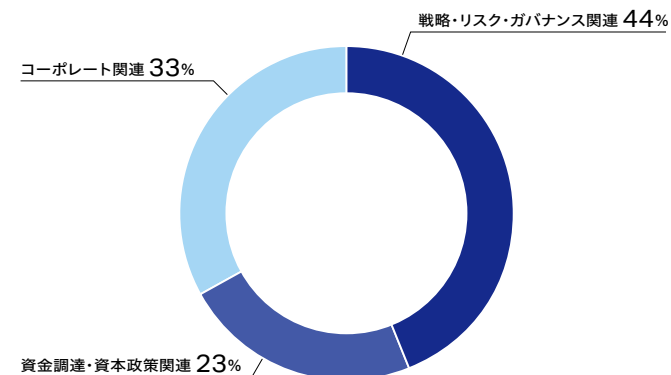
2025年度における議題の内訳は次のとおりです。

議題数	決議	27
	討議	5
	報告	43

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。



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ました。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

2025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

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、2025年度の実効性評価の方法について確認しました。

また、実効性評価については、客観性および透明性の確保の観点から、3年に1回、第三者機関を起用しています。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。

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

(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、当社の取締役会の実効性は、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 取締役会冒頭の社長報告による経営課題に関するタイムリーな情報提供・説明
- ② 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
- ③ 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
- ④ 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
- ⑤ 事前資料の適時な提供および事前説明の充実

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による議論の機会の充実

2026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。

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41回のミーティングを行ってきました。2025年度は、テクノロジーの急速な発展やカーボンニュートラルの動向など、外部環境の不確実性がますます高まるなか、技術戦略を踏まえた優先順位付け、競合戦略におけるポジショニング、競争優位のあり方、スピードを重視した顧客価値創出などについて助言・提言を受けました。

今後も、アドバイザリーの国際的・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。

■ 取締役会以外の活動

取締役会以外の場合でも、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、取締役会メンバーによるフリーディスカッションを行っています(2025年度実績:2回)。
- 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、社員との意見交換などを通してグループの事業をより深く理解する機会を設けています。2025年度は、国内のお客さまの現場への訪問および林業機械の展示会の視察を行いました。



インターナショナル・アドバイザリー・ボード(IAB)の様子



北海道のお客さまの現場を訪問

第9次アドバイザリー(現任)



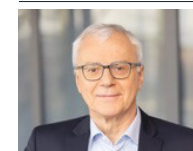
John Paul Bilbrey

Former Chairman, President & CEO,
Hershey Company



Baba N Kalyani

Chairman & Managing Director,
Bharat Forge Ltd.



Heinz-Gerhard Wente

Former CEO of ContiTech AG and Member of
the Executive Board of Continental AG
Former Chairman of the Supervisory
Board of Salzgitter AG



宮城県で行われた林業機械の展示会を視察

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

2025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

氏名	出席回数/開催回数	出席率
稲垣 泰弘 ^{*1}	4/4	100%
中尾 光男	15/15	100%
藤原 恵子	11/11 ^{*2}	100%
大野 恒太郎 ^{*1}	4/4	100%
小坂 達朗	15/15	100%
松村 眞理子	15/15	100%
甲斐 行夫	11/11 ^{*2}	100%

^{*1} 稲垣泰弘氏および大野恒太郎氏は、2025年6月開催の第156回定時株主総会をもって退任しました

^{*2} 同定時株主総会における選任後に開催された監査役会への出席状況を記載しています

(2) 監査役会での具体的な検討内容

2025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(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、取締役会に報告・答申しています。なお、候補者の選定にあたっては、社内／社外取締役・監査役の構成比率や、中期経営計画等の経営戦略の実現等に向けて期待する専門性・知見・経験等およびこれを踏まえた取締役会全体でのスキルマトリックス、また、ジェンダー、国籍などの多様性を踏まえながら審議しています。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について審議・決定するとともに、執行役員の選解任についても、審議・決定しています。

報酬諮問委員会

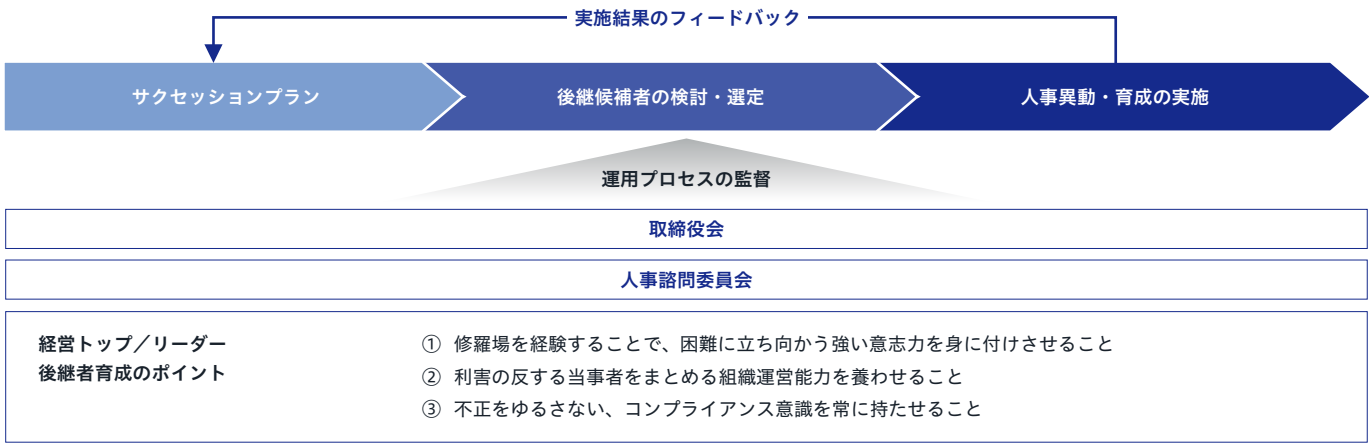
取締役および監査役の報酬につき、客観的かつ透明性の高い報酬制度とするため、社外委員5名(委員長1名を含む社外取締役4名、社外監査役1名)、社内委員1名(会長)にて構成される報酬諮問委員会(社外委員比率83.3%)において、報酬方針および報酬水準につき審議しています。その答申を踏まえ、あらかじめ株主総会で決議された報酬総額の範囲内で、取締役報酬については取締役会で、監査役報酬については監査役の協議により、それぞれ決定することとしています。

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 齋木 尚子 社外取締役 澤田 道隆 社外取締役 トーマス M. クラーク 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 齋木 尚子 社外取締役 澤田 道隆 社外取締役 トーマス M. クラーク 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
2025年度開催回数	4回	4回
2025年度審議内容	・次期社長(CEO)候補者の育成 ・2026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 ・執行役員候補者の報告 ・2026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2026年度基本報酬水準 ・取締役の2025年度業績連動報酬 ・2022～2024年度中期経営計画業績連動報酬の評価 ・2025～2027年度中期経営計画期間の業績連動報酬 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)	株式報酬B 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

金銭報酬	
基本報酬 （固定報酬）	
月次報酬 × 12カ月	会社業績を考慮しない （固定報酬のみ）

■ 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對して、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、対象取締役に對し、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、対象取締役に對して、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、対象取締役に對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。

中期経営計画の業績連動報酬の主な指標

区分	項目	経営指標	経営目標	割合
財務	成長性	売上高成長率	業界水準を超える成長率	30%
	収益性	営業利益率	業界トップレベルの利益率	25%
		FCF	3年累計:1兆円 (M&A関連の支出を除く)	10%
	効率性	ROE ^{*1}	10%以上	10%
	リテールファイナンス事業	ROA ^{*2}	1.5%～2.0%	5%
		ネットD/Eレシオ ^{*3}	6倍以下	
非財務	社会課題解決	・社会課題解決KPI ・環境負荷低減	社会課題解決KPI(30項目)の達成度を総合評価(環境負荷低減、外部評価含む)	20%

*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 = セグメント利益 / ((期首総資産 + 期末総資産) / 2)

*3 ネットD/Eレシオ(ネット負債資本比率) = (有利子負債 - 現預金) / 株主資本

P.31

中期経営計画 経営目標

■ 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）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、戦略の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・アベタイト・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としてだけでなく、企業の成長機会（オポチュニティ）としても捉え、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、リスクアベ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り締役に報告しています。

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・アベタイト・ステートメント

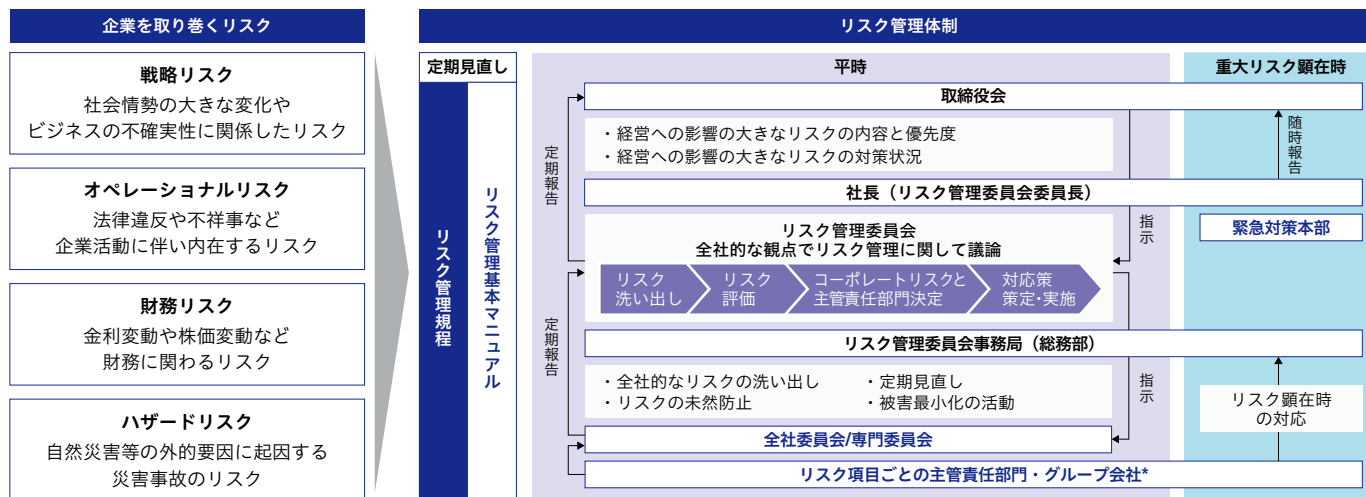
安全・健康・コンプライアンス
コマツグループではすべての役員、社員が物事を判断する際の優先順位を、Safety (and Health) > Law (Compliance) > Quality > Delivery > Costとしています。 優先すべき安全・健康・コンプライアンスを阻害するリスクは、 いかなるものも許容しません。

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る

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、リスクの回避・最小化、機会の最大化に向けた活動を実施しています。2025年度は、リスク管理委員会を2回開催し、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。2025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

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	大	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	小	中	短期
	人材獲得・育成	大	高	長期
	情報セキュリティ	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)



情報セキュリティ

コマツでは、情報セキュリティの脅威が年々高度化・巧妙化していることを認識し、グループ全体で管理体制の構築、情報資産の保護、システムのセキュリティ強化、ネットワークおよびシステムの監視、社員の教育・訓練などに関する方針を明確にし、管理・推進体制を構築しています。

■ 情報セキュリティ方針

コマツグループは、情報資産の適切な保護を重要な責務と位置付けています。すべてのステークホルダーの信頼に応えるため、以下の方針に基づき、情報セキュリティの維持・強化と継続的な改善を推進します。

■ 管理・推進体制

コマツはサイバー攻撃に対する対応能力を含む情報セキュリティの組織的な体制として、全世界の拠点を対象としたCSIRT (Computer Security Incident Response Team)を整備・運用しています。

情報セキュリティ方針

1. 情報セキュリティ組織体制の確立

コマツグループ全体で情報セキュリティに関する責任と権限を明確にし、トップマネジメントが主導して、情報セキュリティマネジメントシステムの確立、運用、維持および継続的改善を推進します。

2. 情報資産の保護

情報資産の機密性、完全性、可用性を維持するため、体系的なリスク評価を実施し、その結果に基づき適切な対策を実施します。また、コマツグループのすべての社員は情報セキュリティの重要性を理解し、責任を持って行動します。

3. 情報システムのセキュリティ対策

情報システムに対して適切な対策を講じ、情報セキュリティを維持・強化します。また、ネットワークやシステムの監視を適切に実施し、不正アクセスや異常事象に対して迅速に対応します。

4. 情報セキュリティインシデント管理

情報セキュリティインシデントが発生した場合、迅速に対応し、被害の最小化と早期復旧を図るとともに、再発防止に努めます。

5. サプライチェーン全体の情報セキュリティの確保

代理店や協力企業を含むコマツグループのサプライチェーン全体の情報セキュリティリスクの把握に努めるとともに、適切な情報セキュリティ管理を求めます。

6. 教育および訓練

コマツグループのすべての社員に対して、定期的な教育および訓練を実施し、情報セキュリティ意識と対応力の向上を図ります。

7. 法令、規制、および契約上の義務への対応

各国・各地域の法令、規制、および取引先との契約上の義務に基づき、適切な対応を実施します。また、定期的な監査の実施により、情報セキュリティの運用状況を確認し、継続的な改善を行います。

CSIRTは、情報収集や各種システム対策、社員教育などを通じて情報セキュリティインシデントの未然防止に平時から取り組むとともに、万が一インシデントが発生した場合にも、迅速に対応し、被害の最小化とシステムの早期復旧を図ることを目的としています。また、グローバルの各地域にSOC (Security Operation Center)を設置し、システムやネットワークを監視しています。

サイバー攻撃は初動対応が極めて重要であるため、社員通報窓口の設置や、SOCによる異常兆候の検知体制を整備しています。これらの通報窓口やSOCによる異常兆候の検知を起点として、CSIRTおよびSOCがそれぞれの役割に応じて速やかに初動対応を行い、原因調査、再発防止策の策定まで一貫して対応しています。また、重大インシデント発生時には、社長、取締役および情報セキュリティ担当役員を含むリスク管理委員会に速やかに報告し、経営判断を踏まえた適切な対応を行う体制を整えています。さらに、サイバー攻撃による事業継続リスクに備え、対応マニュアルの整備や定期的なサイバーBCP訓練を通じて、有事に対する対応力強化に取り組んでいます。

工場では、各生産工場にFSIRT (Factory Security Incident Response Team)を設置し、工場ネットワークや生産設備へのサイバー攻撃に備えた対応体制を構築しています。万が一インシデントが発生した場合には、FSIRTとCSIRTが連携して、被害の最小化と早期の生産再開のため対応します。

加えて、お客さまに安全な製品・ソリューションを提供し続けるため、企画・開発段階からセキュリティ確保に取り組むとともに、脆弱性情報の適切な管理や脆弱性発見時の対応プロセスを整備しています。

これらの取り組みについては、リスク管理委員会への定期報告、および重要事項については取締役会にも報告することにより、経営層による監督のもと、コマツグループの情報セキュリティを適切に管理しています。

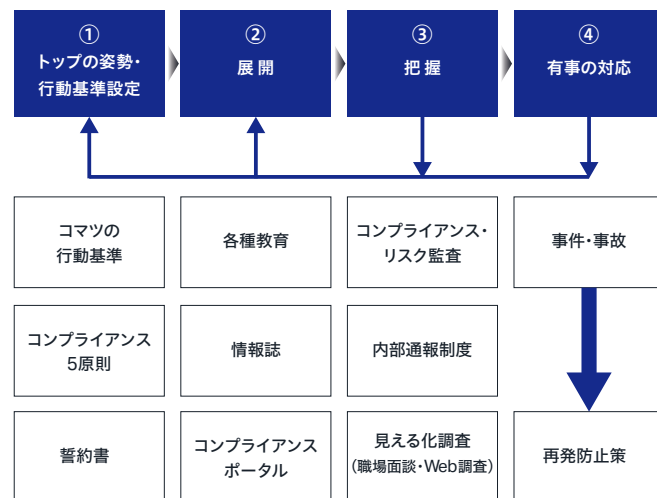
コンプライアンス

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。

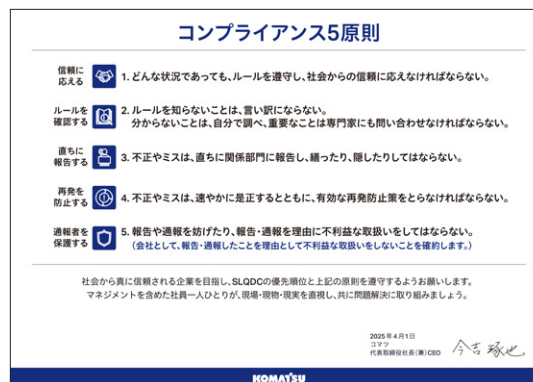
コンプライアンス活動の推進フロー



■ 推進フローに基づく取り組み

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
「コマツの行動基準」には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列挙しており、日本語・英語を含む18カ国語でグローバルに展開しています。さらに、コンプライアンス上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。

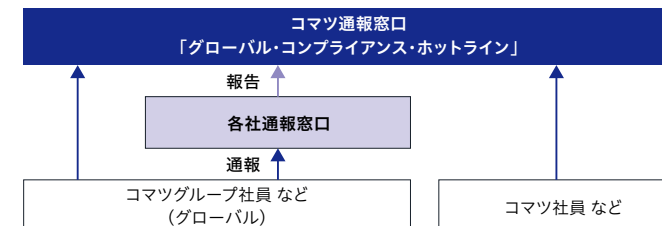


② 展開:コンプライアンス意識の醸成に向けた取り組み

コマツグループ全社員を対象に「コマツの行動基準」の教育を14カ国語で実施しています。また日本国内では、コンプライアンスに対する理解を深めるための月刊情報誌を、2006年の創刊以来、毎月発行しています。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、物事の考え方など幅広いテーマを取り上げています。海外現地法人でも日本に準じた活動を展開し、その一助として日本の記事を一部提供しています。

③ 把握:内部通報窓口の活用

全社員がビジネス社会のルールに関する相談・通報を行えるように、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、またグループ各社は、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、問題の早期発見・是正に努めています。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。



④ 有事の対応:是正・再発防止と水平展開

判明した問題については、迅速に是正するとともに、根本原因を究明して有効な再発防止策を講じて継続的に改善を行います。また、個々の問題に対応するだけでなく、それらを解析して水平展開が必要なものを抽出し、概要をグループ内に展開することにより、各部門・各社での類似案件の発見・未然防止につなげたり、社内監査項目に織り込んで問題の早期発見に活用します。

コンプライアンスに関する取り組みの詳細は「ESGデータブック2026」を参照ください。

Web コンプライアンスの取り組み(ESGデータブックP.132)

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に努めています。トップマネジメント自らが直接対話を行うことを重視し、透明性の高いコミュニケーションの実現に取り組んでいます。

■ ステークホルダーとの対話機会

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。



■ 2025年度トピックス

社員との直接対話(社員ミーティング)

社長就任および中期経営計画の初年度として、社員ミーティングに力を入れました。

日本国内では本社2回・事業所15回、海外ではブラジル、スウェーデン、チリ、北米の4拠点で実施し、同時接続を含め延べ1万人以上の社員が参加しました。社長自らが中期経営計画の考え方や業績見通しを説明し、成長の方向性、AI活用、人材育成など幅広いテーマで寄せられた質問に直接向き合いました。実施後に日本語・英語でのアーカイブ配信も行っています。

また、実施後のアンケートを踏まえ、社員向けに経理に関する研修動画をリリースするなど、社長説明への理解度向上を図る取り組みにもつなげました。

継続的な対話を通じ、会社の方向性に対する理解をグローバルで共有し、社員のエンゲージメント向上を図っています。

協力企業の皆さまとの対話(グローバルみどり会)

コマツは、世界各地の生産拠点を支える重要な協力企業(サプライヤー)を、各地域において「みどり会企業」として選定し、長期的なパートナーシップの構築を進めています。

毎年、日本国内で開催している「グローバルみどり会経営者懇談会」では、コマツの経営状況や方針を経営トップ自らが説明するとともに、今後のサプライチェーンのあり方について意見交換を行っています。2025年度は、日本、欧州、北米、中国、タイの各国・地域の協力企業220社から、計502名に参加いただきました。コマツの新中期経営計画について社長自ら説明するとともに、市場環境の変化への対応について議論を深めました。あわせて、多大な功績を挙げた4社を表彰し、これまでのご尽力に感謝の意を表しました。

コマツは今後も、みどり会企業の皆さまと共に、より良い製品・サービスの提供を目指していきます。

対象	対話機会
国内外販売代理店	代理店会議
協力企業	グローバルみどり会経営者懇談会
社員	社員ミーティング
お客さま	トップ訪問
株主	株主総会、株主説明会
機関投資家・アナリスト	投資家訪問、アナリストミーティング、決算説明会
マスコミ	インタビュー
コミュニティ	知事、市長などとの面談



コマツブラジル有限会社での社員ミーティング



多大な貢献をされた4社を表彰

11年サマリー

(百万円)

	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	2025年度
売上高	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	4,132,751
営業利益	208,577	174,097	268,503	397,806	250,707	167,328	317,015	490,685	607,194	657,125	567,323
売上高営業利益率(%)	11.2	9.7	10.7	14.6	10.3	7.6	11.3	13.8	15.7	16.0	13.7
税引前当期純利益	204,881	166,469	291,807	377,471	223,114	162,775	324,568	476,434	575,663	604,838	537,258
当社株主に帰属する当期純利益	137,426	113,381	196,410	256,491	153,844	106,237	224,927	326,398	393,426	439,614	376,391
設備投資額*1	160,051	142,006	145,668	179,210	166,552	163,174	147,762	161,563	179,999	184,166	183,024
減価償却費*1	111,174	103,219	132,442	129,860	129,525	130,432	133,256	146,478	153,728	159,304	158,430
研究開発費	70,736	70,507	73,625	73,447	74,761	73,840	77,478	90,628	103,441	110,472	121,177

総資産	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	6,423,941
株主資本	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	3,510,768
株主資本比率(%)	58.0	59.4	49.4	49.9	48.5	50.5	51.4	52.1	53.8	55.0	54.7
ネット有利子負債*2	349,081	286,512	663,740	779,890	762,705	666,856	630,710	763,787	796,192	765,028	901,330
ネットD/Eレシオ(倍)	0.23	0.18	0.40	0.43	0.43	0.35	0.28	0.30	0.26	0.24	0.26

営業活動によるキャッシュフロー	319,634	256,126	148,394	202,548	295,181	354,129	300,970	206,474	434,778	517,167	448,963
投資活動によるキャッシュフロー	▲148,642	▲133,299	▲377,745	▲187,204	▲190,930	▲163,057	▲143,569	▲169,518	▲204,419	▲210,669	▲199,232
財務活動によるキャッシュフロー	▲173,079	▲107,718	243,949	▲3,660	▲3,457	▲199,667	▲93,868	▲66,613	▲122,037	▲321,424	▲208,536
現金および現金同等物の期末残高	106,259	119,901	144,397	148,479	247,616	241,803	315,360	289,975	403,178	385,569	439,701

発行済株式総数(千株)	971,967	971,967	971,967	972,252	972,581	972,887	973,145	973,450	973,810	950,953	930,341
1株当たり当社株主に帰属する当期純利益(円)	145.80	120.26	208.25	271.81	162.93	112.43	237.97	345.22	415.96	473.44	413.9
1株当たり年間配当金(円)	58.0	58.0	84.0	110.0	94.0	55.0	96.0	139.0	167.0	190.0	190.0
連結配当性向(%)	39.8	48.2	40.3	40.5	57.7	48.9	40.3	40.3	40.1	40.1	45.9

ROA(%)	7.6	6.3	9.7	10.8	6.1	4.4	8.0	10.3	11.0	10.6	8.8
ROE(%)	9.0	7.3	12.1	14.7	8.6	5.8	10.9	13.7	14.1	14.2	11.3

為替レート:米ドル(円)*3	121	109	111	111	109	106	112	135	144	153	150
為替レート:ユーロ(円)*3	132	119	130	129	121	123	130	140	156	163	174
為替レート:豪ドル(円)*3	—	—	—	—	—	—	83	93	95	100	99

連結従業員数(人)	47,017	47,204	59,632	61,908	62,823	61,564	62,774	64,343	65,738	66,697	67,279
うち日本以外で働く社員比率(%)	60.7	62.7	66.7	68.4	68.4	67.5	67.7	68.4	68.9	69.7	70.0
CO ₂ 排出量(千t)*4	342	384	459	519	404	382	461	464	342	330	299
廃棄物発生量(千t)	62.4	83.5	113.1	117.8	95.6	74.2	92.7	104.0	72.6	67.5	67.9
水使用量(千m ³)	3,761	3,469	4,059	3,963	3,570	3,238	3,140	3,081	2,721	2,516	2,762

*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。

会社情報（2026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 703億17百万円(米国会計基準による)
従業員数
連結就業人員数 67,279人 単独就業人員数 12,435人 平均年齢(単独) 41.7歳 平均勤続年数(単独) 17.1年
発行済株式総数
930,340,620株(自己株式を含む)
株主数
274,815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
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)		154,497	17.11
株式会社日本カストディ銀行(信託口)		57,340	6.35
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)		26,314	2.91
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)		25,398	2.81
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	2.06
THE CHASE MANHATTAN BANK,N.A. LONDONSECS LENDING OMNIBUS ACCOUNT (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)		17,644	1.95
JP MORGAN CHASE BANK 385642 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)		13,586	1.50
JP MORGAN CHASE BANK 385781 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)		13,158	1.45
BNYM AS AGT/CLTS NON TREATY JASDEC (常任代理人 株式会社三菱UFJ銀行)		12,178	1.34
三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社		11,292	1.25

*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 27,377千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)			
所有者	保有率*	株式数	株主数
金融機関	31.1%	289,433,376株	178名
外国人(外国法人含む)	44.4%	413,945,344株	1,530名
個人・他	17.8%	165,677,427株	271,212名
一般法人	1.8%	16,954,248株	1,817名
金融商品取引業者	4.7%	44,330,225株	78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(27,377千株)は、「個人・他」に含まれています。

Web 当社の株式・格付情報

■ 外部評価(2026年5月1日現在)



Dow Jones Best-in-Class
World Index



2025 CONSTITUENT MSCI日本株
ESGセレクト・リーダーズ指数



2025 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)



FTSE JPX Blossom
Japan Index



FTSE JPX Blossom
Japan Sector
Relative Index



SCIENCE
BASED
TARGETS
DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION



BRONZE | Top 35%
ecovadis
Sustainability Rating
MAY 2025



Corporate ESG
Performance
RATED BY ISS STraxx Prime



S&P/JPX
カーボン
エフィシエント
指数

Web コマツの外部評価(ESGデータブック P.29)

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.

FTSE Russell(FTSE International Limited と Frank Russell Companyの登録商標)はここにKomatsuが第三者調査の結果、FTSE JPX Blossom Japan Index組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE JPX Blossom Japan IndexはグローバルなインデックスプロバイダーであるFTSE Russellが作成し、環境、社会、ガバナンス(ESG)について特定の対応を行っている日本企業のパフォーマンスを測定するために設計されたものです。FTSE JPX Blossom Japan Indexはサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。

FTSE Russell(FTSE International Limited と Frank Russell Companyの登録商標)はここにKomatsuが第三者調査の結果、FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Indexはサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。

EcoVadis:https://recognition.ecovadis.com/ZoDTnnpG3UitohXH0eeSbQ
FTSE Blossom Index Series:https://www.lseg.com/en/ftse-russell/indices/blossom-japan



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