

企業名： 小松製作所

レポート名： コマツレポート 2022

1. この会社が目指している将来の姿が理解できるか

小松製作所は目指す未来像を含めた「存在意義」として「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」を掲げている。ブランドプロミスとして「Creating value together」を掲げ、顧客と共に持続可能な社会のために新たな価値を創り出すというメッセージを添えている。それに加え、中期経営計画においては「安全で生産性の高いスマートでクリーンな未来の現場をお客様と共に実現する」という目指すべき姿を提示している。これらの存在意義・目指すべき姿には共通して ESG 課題の解決が示されている。SEG 課題の解決のため、グリーンボンドを発行し 2021 年には 100 億円の資金充当を完了した。SEG の E にあたる環境保全活動として 2050 年カーボンニュートラル宣言を打ち出している。カーボンニュートラルに向け、機械の効率化や低排出カーボンレベルの向上による CO2 排出量の削減や、現場業務・施工・オペレーションの最適化と高効率化による CO2 排出量の削減を定めた製品開発ロードマップを示している。ESG の S にあたる社会活動については従業員が安全で安心して働ける職場環境の実現に対する目標設定や、女性社員比率目標、人材育成プログラムなどを行っている。また、社会貢献活動として地雷や不発弾の処理を行っている。ESG の G にあたるガバナンスについては TCFD をもとにリスクと機会を把握し、それぞれ対策となる戦略を発表している。自己資本比率について、2021 年は 10.9%であり日本政策金融公庫による業界平均の-5.9%よりも高い水準となっているが、黒字かつ自己資本プラス企業平均の 28.8%には届いていない。以上より小松製作所の掲げる持続可能な社会としての ESG 課題の解決は目標だけでなく実働もともなった具体的なものであり、小松製作所がめざす将来の姿が明確に理解できた。

2. この会社の現在の競争優位性が理解できるか

この会社の競争優位性はライフサイクルサポートビジネスであると理解できる。コマツレポート 2022,15 ページによるとライフサイクルサポートは高度情報化社会に合わせたオンライン販売やデジタルマーケティングの活用、メンテナンス契約付きの延長保証の拡大など補助的サービスの充実、使用済み部品の再利用による LCC (Life Cycle Cost) の低減を含んだ顧客のライフサイクルの各セクションでのサポート事業だ。顧客との 10 年~15 年と長期にわたる契約を維持し、生産→製品サポート→リマン (製品の再利用) の一連の流れを一手に請け負っている。図を用いて製品のサイクルと顧客の行動、小松製作所が提供するサービスが示されており、大変理解しやすかった。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

製品サイクルが基本的に 10 年～15 年の長期サイクルで構成されている点と企業をあげてリスクマネジメントを行っている点から生産とサポートの面は優位性に持続性があると推測できる。生産でのリスクマネジメントは図表で表されており特に分かりやすかった。一方でリマン事業における持続性はレポートに示されておらず、あまり理解できなかった。また、これらの持続性は明示されておらず読み手の推測を必要とするため段階ごとに持続性を示すとより理解しやすくなると思う。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

小松製作所は人材育成の取り組みとして経営層向けの「グローバルマネジメントセミナー」とミドル層を対象とした「コマツウェイリーダーシップ開発」、人材育成を行う「AI 人材育成プログラム」などの研修を行っている。従業員の中での表彰制度も盛んであり、従業員のエンゲージメントを高める努力が多数行われている。また、ジェンダー・ダイバーシティの推進も活発であり、女性社員比率や女性管理職比率目標は高く、女性正社員比率を 17%以上、管理職比率を 13%以上に設定している。私自身 AI 人材の育成プログラムに興味があり、仕事していくなかでそれらの技術を手に入れることに魅力を感じ、価値を向上できると思う。将来一般企業で働く女性として、小松製作所のジェンダー・ダイバーシティ推進戦略は魅力的であり、高い数値目標も自らの努力が評価される機会が増えるということであることや自己能力開発に意欲的になれると思う。

5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

・良かった点

小松製作所の概要が図表を用いて説明されており、わかりやすかった。また、中間経営計画を社長や CFO のインタビューを交えながら簡潔に、わかりやすく説明しており、小松製作所独自の言葉（ダントツバリューなど）もはじめてコマツレポートを読む人にも理解しやすいように説明していた。SEG に関する記述が大半を占めており、SEG 課題への問題意識と解決への強い意志が分かりやすかった。

・改善点

3 でも触れたように、競争優位性に対する持続可能性がはっきり記されておらずレポートの各所記述から推測する部分が多い。そのため、競争優位性ととともにその持続可能性についての記述を加えるべきだと思う。図表が多い点がコマツレポートの良かった点でもあるが、同一ページに複数の図表をのせることで各図が小さくなってしまい、肝心のデータが見にくくなってしまっている。ページ割の工夫と図表の取捨選択が必要だと思う。36・37 ページと 44・45 ページの図は特に文字が小さく、内容もほぼ同一なため、必要な部分のみを抜粋してより見やすい図にするべきだと思う。

また、コマツレポートにはセグメント別の売上や戦略が記載されていなかったため、小松製

作所が事業別にどのような課題意識を持ち、どのような戦略で解決していくのかが伝わってこなかった。日経統合報告書アワードなど優れた統合報告書として選出された報告書のほとんどには全社戦略とは別にセグメント別の戦略や投入した新商品などが記載されており、具体性の高さで安心感を持てる内容であった。そのため、コマツレポートにも全社戦略とは異なるセグメント別戦略を詳しく記載し、安心して投資できる企業であると示すべきだ。

参考：小松製作所 コマツレポート <https://www.komatsu.jp/ja/ir/library/annual>（参照 2023/07/23）

日本政策金融公庫 経営指標 p 258

https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/sme_findings2_202108_04b.pdf

（参照 2023/07/23）

日本経済新聞 日経統合報告書アワード <https://ps.nikkei.com/nira/result22.html>（参照 2023/07/25）