

【証券コード】6301

KOMATSU



個人投資家さま向けIRセミナー

コマツ
経営管理部IRグループ GM

こが ともり
古賀 智

2025年11月26日（火）

1. コマツの概要
2. 中期経営計画
3. 業績および株主還元について

1. コマツの概要

2. 中期経営計画

3. 業績および株主還元について

コマツの歩み



1921年 創業

自ら経営していた遊泉寺銅山（石川県小松市）用の鉱山機械を製作する
小松鉄工所（1917年設立）が前身

創業者の志：「**工業富國基**」

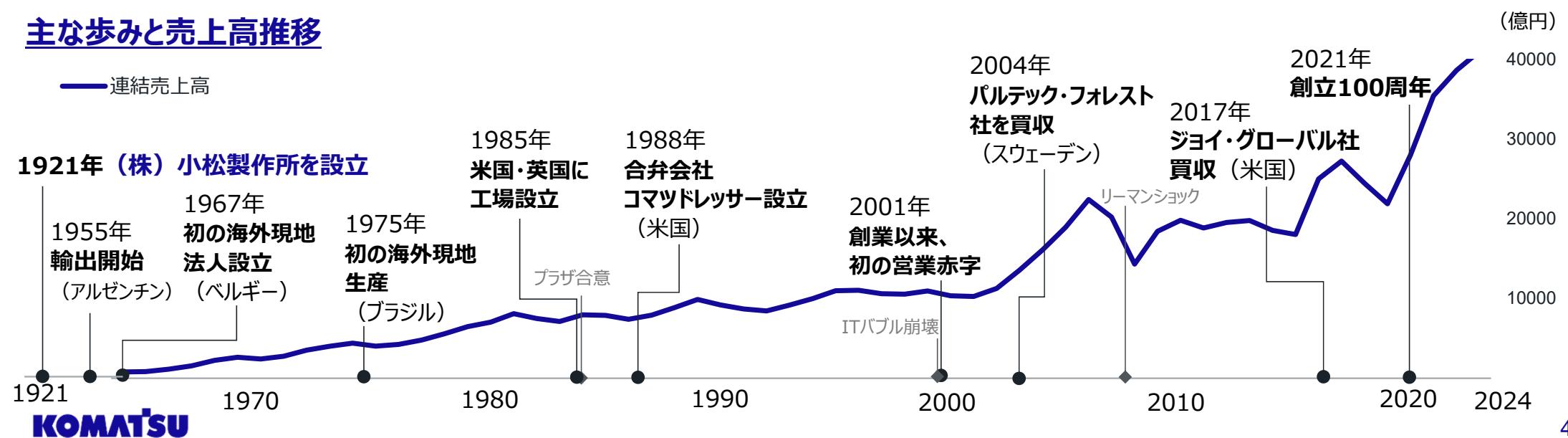


旧本社社屋（小松市）

【創業の精神】・海外への雄飛・品質第一・技術革新・人材の育成

創業者 竹内 明太郎

主な歩みと売上高推移



コマツの概要

売上高^{*1}

4兆 1,044億円

海外売上高比率^{*1}

91%

営業利益率^{*1}

16.0%

社員数^{*2}

66,697人

ROE^{*1}

14.2%

生産拠点^{*2}

17カ国71拠点

販売・サービス代理店^{*2}

151カ国208拠点

*12025年3月期 *22025年3月末

主要商品（建設機械・車両）

- 建設・鉱山機械はインフラ開発や都市化の促進、鉱山資源の採掘に使われる。
- 林業機械は木材の持続的な活用に貢献。グループ会社化を通じ事業を拡大。

一般建機



油圧ショベル



ブルドーザー



ホイールローダー



モーターグレーダー

鉱山機械



ダンプトラック



超大型油圧ショベル



ロープショベル



ロードホールダンプ
(坑内掘り鉱山機械)

林業機械



ハーベスター



フォワーダー



フォークリフト
(エンジン式)



フォークリフト
(電動式)

主要商品（鉱山機械：採掘工法別）

- ・ 鉱山の採掘工法は、地表近くを採掘する「露天掘り」と地層深くを採掘する「坑内掘り」があり、採用する工法によって使用される鉱山機械が異なる
- ・ 坑内掘りのハードロック分野を中心に、商品ラインナップの拡大に注力

露天掘り向け
主な製品



ダンプトラック



油圧ショベル



ローフショベル

KOMATSU



坑内掘り向け
主な製品



ロードホールダーダンプ



ドリルシャンボ



採掘機

主要商品（産業機械・その他）

- ・半導体露光用光源 エキシマレーザーにおいても世界トップメーカーの一つ
- ・自動車産業向け大型プレス・工作機械メーカーとしても世界トップメーカーの一つ

半導体
製造設備



半導体露光装置用光源
(エキシマレーザー)
[ギガフォトン]

自動車
製造設備



大型ACサーボプレス
(自動車ボディ成形用)
[コマツ産機]



半導体製造用
温調機器
[KELK]



半導体シリコンウェハー用
ワイヤーソー
[コマツNTC]



トランスマシン
(自動車部品加工)
[コマツNTC]

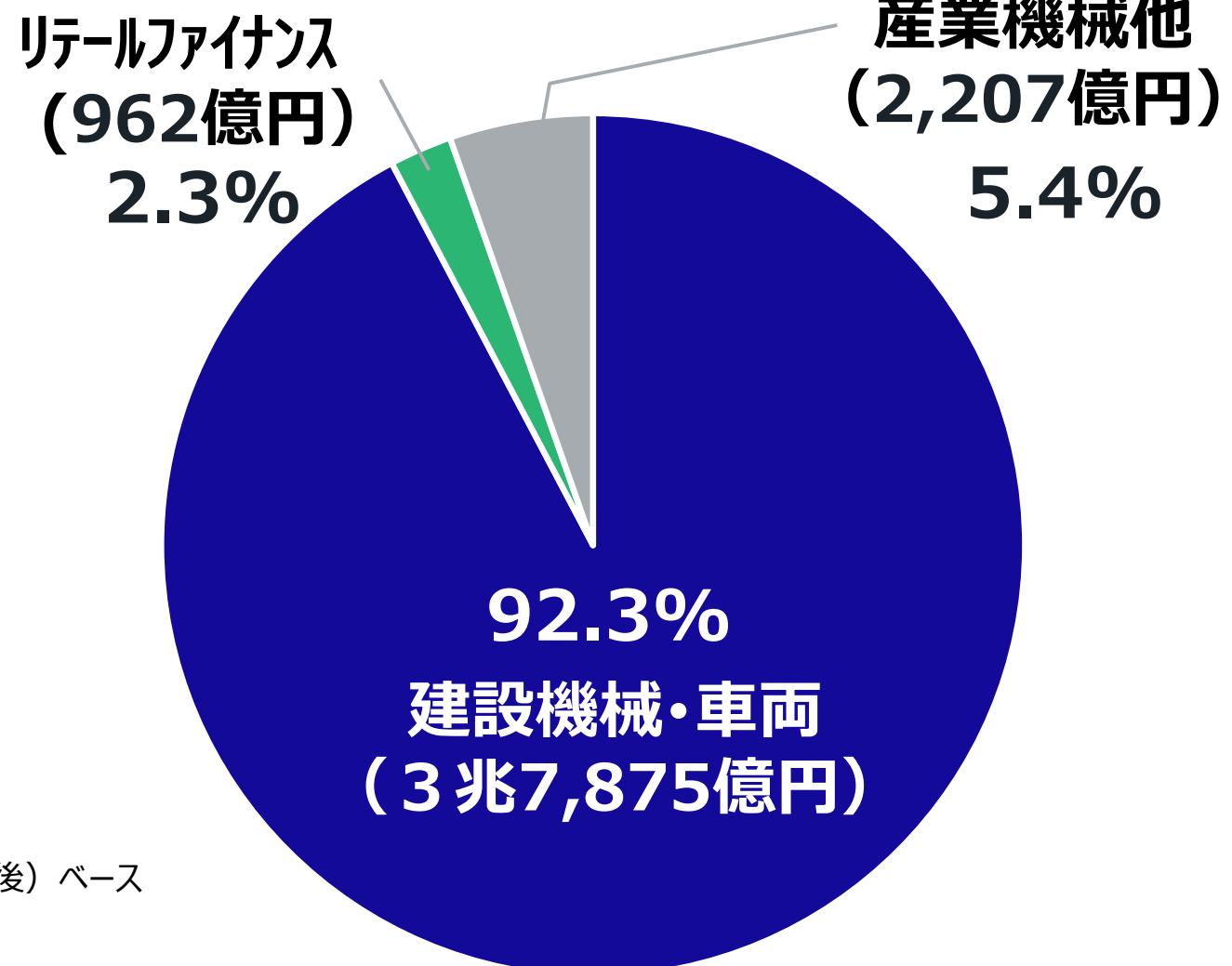


車載電池製造装置
[コマツNTC]

事業別売上高（2025年3月期実績）

売上高*

4兆1,044億円

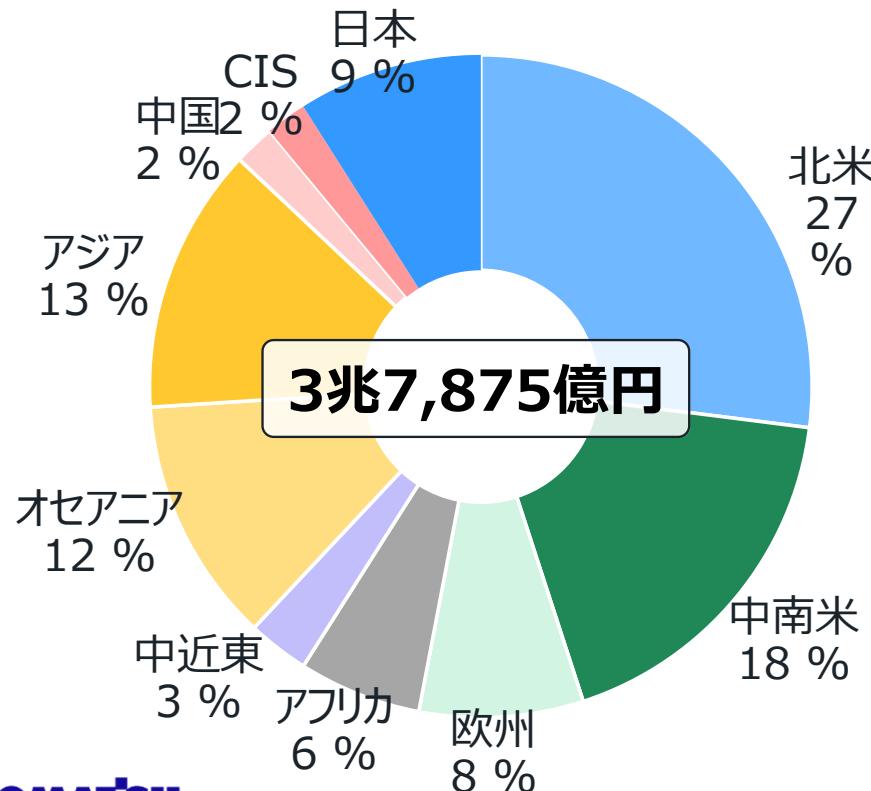


*売上高は外部顧客向け（セグメント間取引消去後）ベース

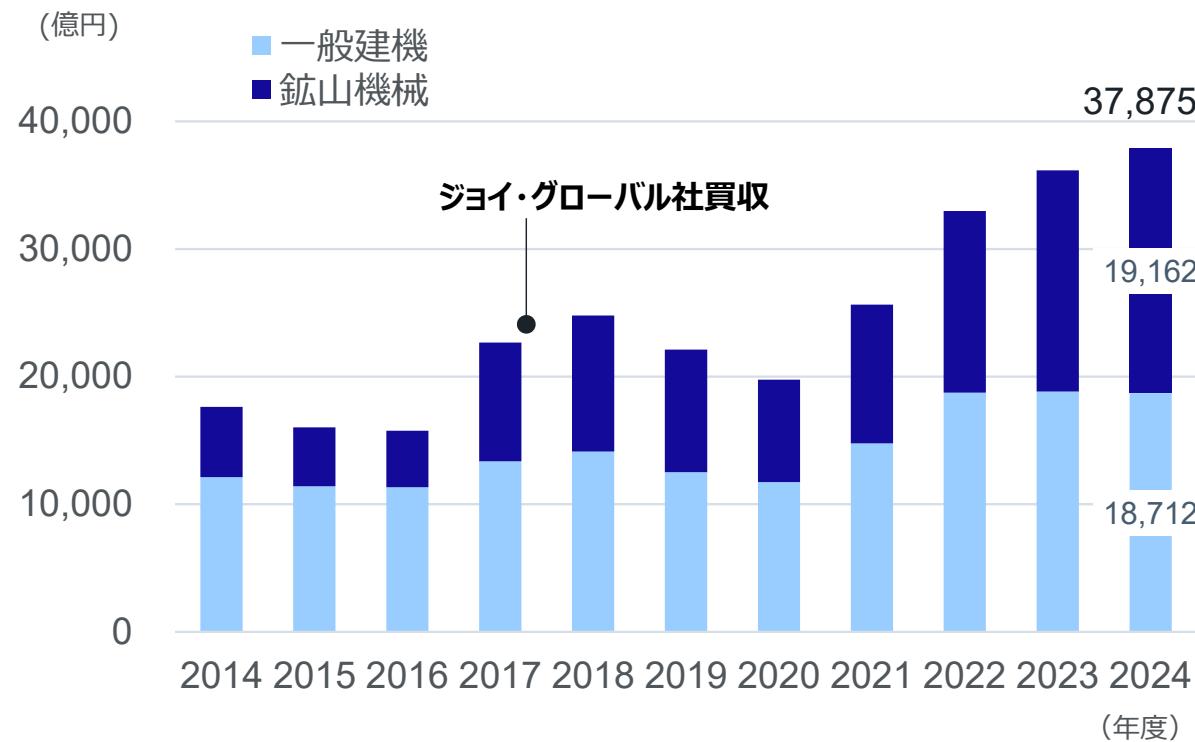
「建設機械・車両」地域別構成と売上高推移

- ・海外売上比率が91%で、北米や中南米を中心に世界各地でビジネスを展開
- ・2024年度に初めて鉱山機械の売上高構成比が、建設機械・車両事業の50%以上を占める

建設機械・車両事業 地域別売上高構成
(2025年3月期)



建設機械・車両事業 売上高推移
(一般建機／鉱山機械別)



*売上高は外部顧客向け（セグメント間取引消去後）ベース

コマツの特長①：グローバル開発・生産体制

現地組立・生産の狙い

- ・顧客からの信頼の獲得
- ・現地ニーズの製品への織り込み
- ・品質問題の早期解決
- ・リードタイムの短縮／コスト低減

マザー工場（開発機能を持つ生産工場）の役割

- ・同一機種を生産する海外工場の安全・品質・納期・コストに責任を持つ
- ・グローバルで同一品質を実現

建設機械・車両のマザー工場



地域別の生産拠点数（建設機械・車両）

| 地域 | 生産拠点数 |
|-----------|--------|
| 日本 | 12(4) |
| 米州 | 20 (1) |
| 欧州 CIS | 16 (4) |
| 中国 | 4 |
| アジア オセアニア | 8 |
| 中近東 アフリカ | 2 |
| 合計 | 62(9) |

()内はマザー工場数

コマツの特長②：キー・コンポーネントの自社開発・自社生産

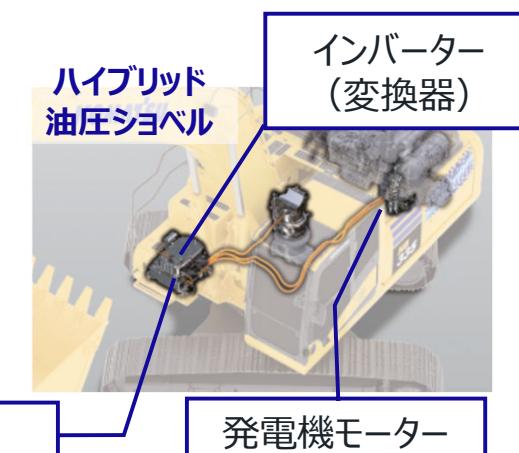
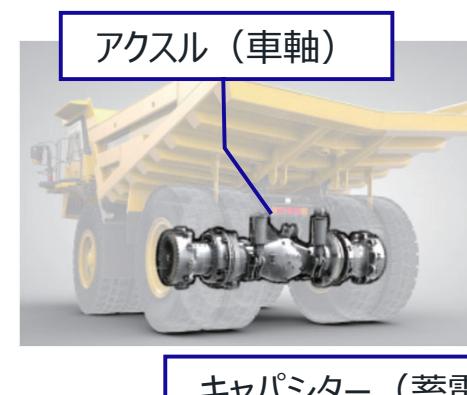
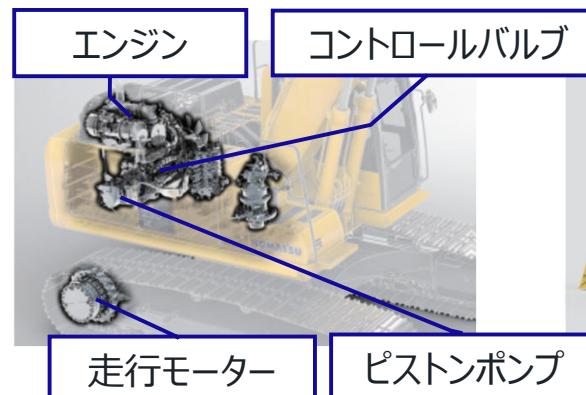
- 建設機械の性能を差別化する重要部品「キー・コンポーネント」を自社で開発・生産

自社開発・自社生産だからこそできること

- 継続的な**技術革新**
- 全世界に同一品質のコンポーネントを**安定的に供給**
- コンポーネントの**再生ビジネス**
- 取り付けたセンサーからの情報を解析した**予知保全**



主なキー・コンポーネント



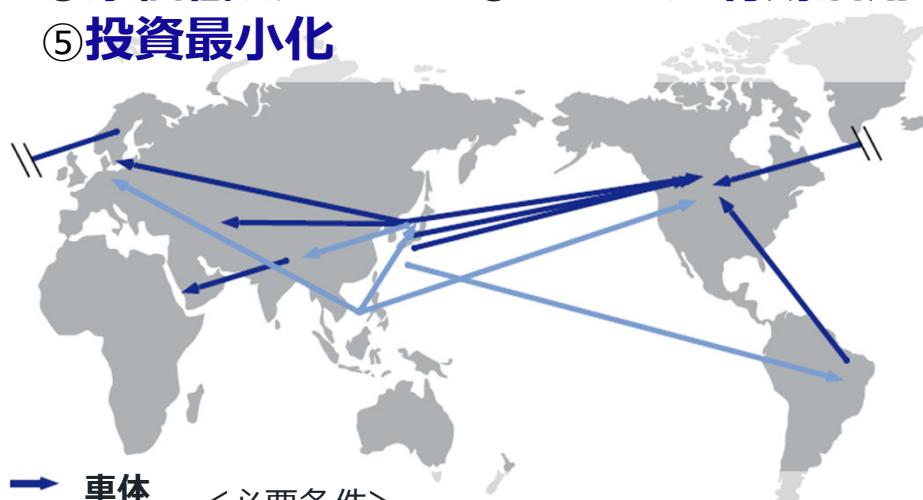
コマツの特長③：環境変動に強い生産・調達体制

- 世界各地の生産拠点で同一品質の製品を供給できる体制を整備し、柔軟かつ強靭なグローバル供給網を構築

グローバルクロスソーシング体制

- 複数の工場から同一モデルを供給
効果

- ①為替変動への対応
- ②生産変動への対応
- ③原価低減
- ④生産能力有効活用
- ⑤投資最小化



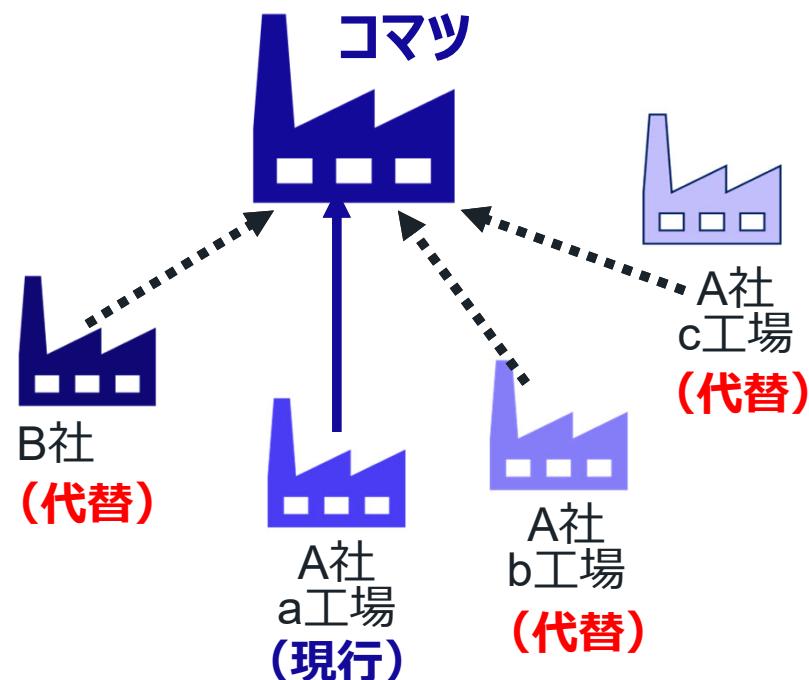
<必要条件>

- ①ベースマシンの統一
- ②生産管理システムの統一
- ③生産・設計BOM*の統一
- ④製造プロセス・品質基準の統一

*BOM: 部品構成表

調達マルチソース体制

- 複数メーカーからの部品購入
- 現地調達の拡大

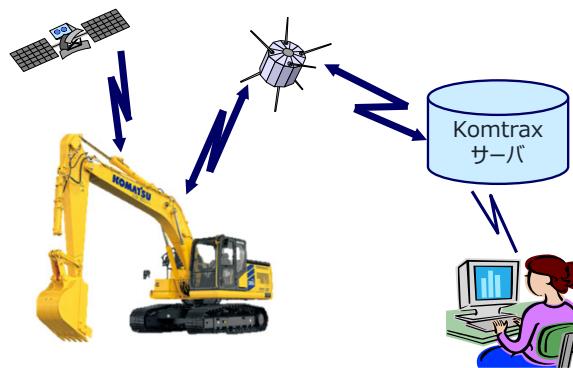


コマツの特長④：業界に先駆けたイノベーション

- ・ 業界に先駆けイノベーションを起こし、お客様の現場の課題解決に貢献

Komtrax (機械稼働管理システム)

2001年 標準搭載開始



世界中の車両情報を見える化。お客様の
車両のライフサイクルコストを低減

AHS (無人ダンプトラック運行システム)

2008年 商用導入開始



無人運行により、多くの鉱山の**安全性と生産性向上**に貢献

スマートコンストラクション®

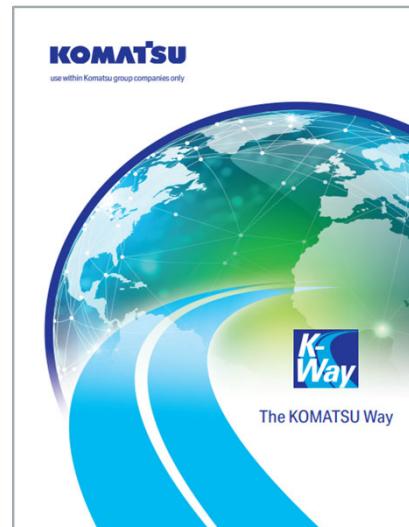
2015年 サービス開始



労働力不足をはじめとした**建設現場のさまざまな課題解決**に貢献

コマツの特長⑤：コマツウェイ

- ・グローバルに脈々と受け継いでほしい先人たちが築き上げた企業文化を明文化
- ・日々の改善活動や顧客との課題解決活動を通じ、コマツウェイの共有と実践を図る



13カ国語に翻訳



ものづくり価値創造の7Ways

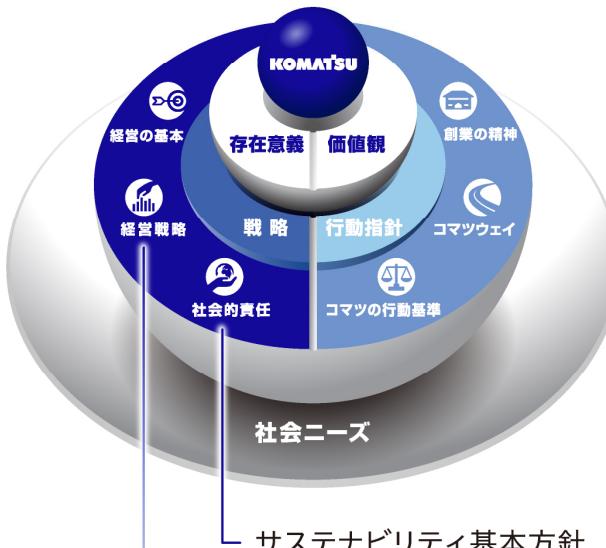
1. コマツの概要

2. 中期経営計画

3. 業績および株主還元について

コマツの存在意義：私たちの存在意義・価値観・ブランドプロミス

コマツの経営の基本：「『品質と信頼性』を追求し、企業価値を最大化する」



私たちの存在意義

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

挑戦する Ambition

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

私たちの約束

Creating value together

やり抜く Perseverance

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 Collaboration

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 Authenticity

常に誠実に正しく行動し、信頼される存在であり続ける

中期経営計画 2025-2027

2030 年度までの 6 年間を見据えた経営戦略

→ 2030

ありたい姿の再定義

- 新中期経営計画では、私たちのありたい姿を「安全で生産性の高いクリーンな現場を実現するソリューションパートナー」と再定義

中期経営計画におけるありたい姿へのロードマップ

コト価値の進化

スマートコンストラクション®の
高度化とグローバル展開

オープンテクノロジープラットフォームの拡大と
アプリの普及



イノベーション・DX

バリューチェーンビジネスの拡大

人材への投資



パートナーシップの拡大



ありたい姿

安全で生産性の高いクリーンな現場を実現する
ソリューションパートナー

多様な動力源への対応

コト親和性の高い SDV*(型)機械の
ラインナップ拡大

モノ価値の進化



※SDV : Software Defined Vehicle の略

中期経営計画（2025～2027年度）

ありたい姿

安全で生産性の高いクリーンな現場を実現するソリューションパートナー

タイトル

Driving value with ambition 値値創造への挑戦

成長戦略3本柱

1 イノベーションによる価値共創

将来への投資

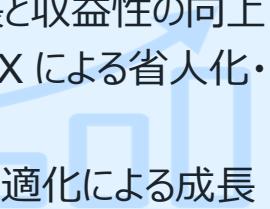
- 戦略的投資、新技術やビジネス領域の開拓、ソリューションを通じた新たな価値の共創
- カーボンニュートラルや顧客現場の最適化に向けたAI等の活用による革新的なモノ・コトづくり



2 成長性と収益性の追求

収益体质

- 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



3 経営基盤の革新

レジリエンス

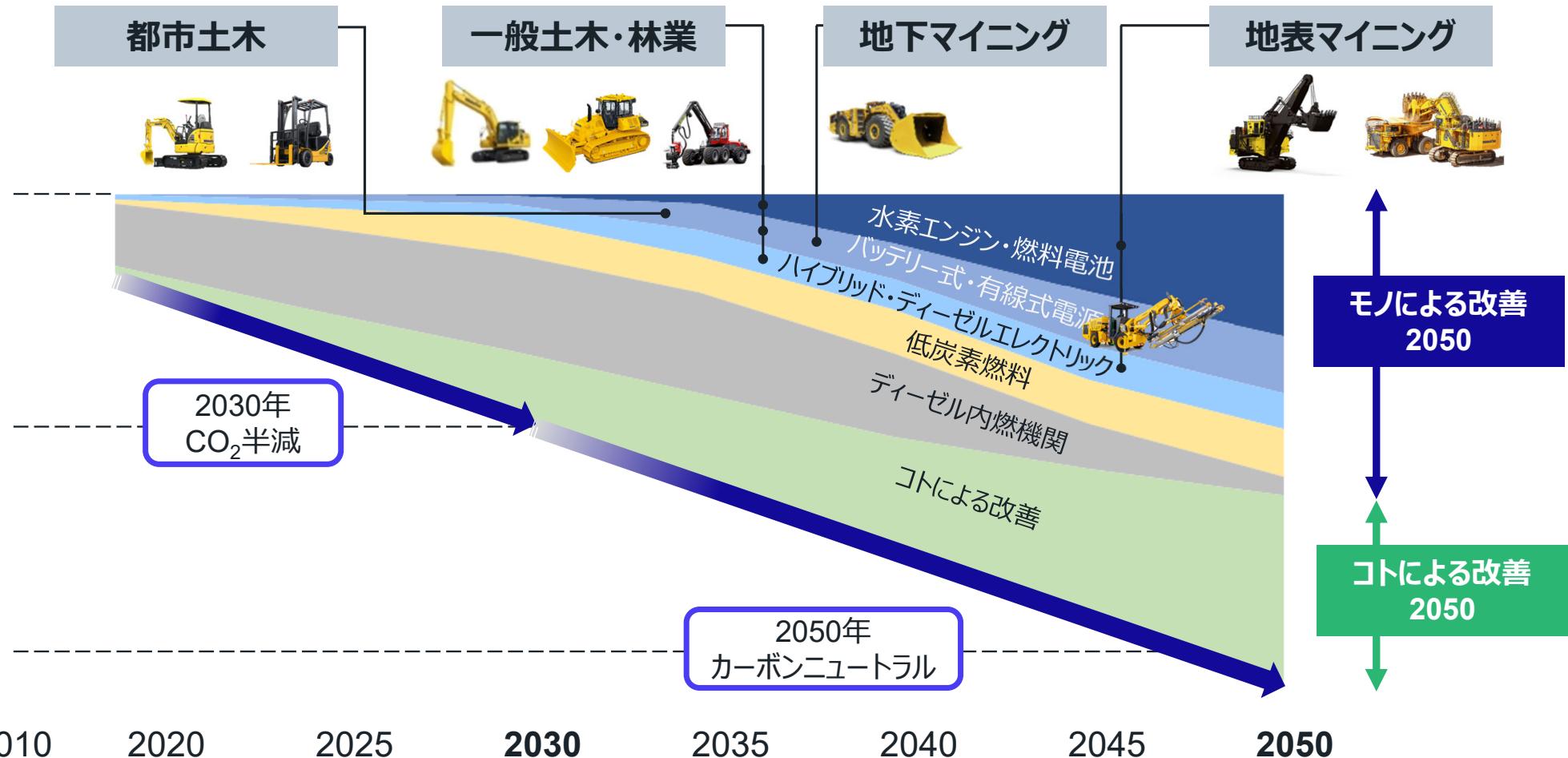
- 事業成長を支える人材の獲得・活躍の推進
- ブランディング活動充実によるブランド強化
- AI活用・DXによるビジネス基盤（システム、プロセス）の効率化への大胆かつアジャイルな取り組み



カーボンニュートラルへのロードマップ



- さまざまな環境で使用されることを想定し、多様な動力源の開発に取り組む





2008～

ハイブリッド
中型油圧ショベル



2020～

バッテリー
ミニショベル



2023～

バッテリー
中型油圧ショベル



水素燃料電池
中型油圧ショベル*

* コンセプトマシン



水素専焼エンジン
大型ダンプトラック*



ディーゼルトロリー式
パワーアグノスティックダンプトラック*

- ・「現場の見える化」を実現するソリューションと、ICT機能を搭載した建設機械をワンストップで提供
- ・生産性向上（利益増）・安全性の向上・CO2低減に貢献

Smart Construction®

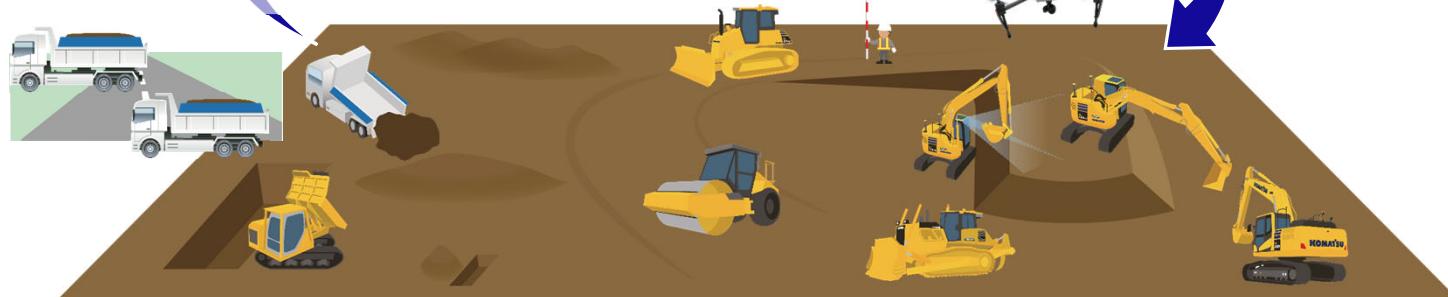
施工現場をデジタルツインで可視化



PDCAを回し施工計画を最適化



施工現場の完全デジタル化
出来形・機労材の実績データ



ICT建設機械



ICT施工の導入により、35%の作業時間縮減（生産性向上）効果が認められる
国土交通省「第21回ICT導入協議会」報告資料より

- ・ 土木分野の主力機種である20トンクラスの油圧ショベルをフルモデルチェンジ
- ・ スマートコンストラクション®アプリを一部標準搭載し、ソフトウェアの更新で機能や性能をアップデート

ICT機能の拡充

3Dマシンガイダンス “標準”搭載

運転席のディスプレイに、設計図面データと自機の情報が表示され、
設計図面に対して掘削位置の判断が可能



3Dマシンコントロール “選択”可能【業界初】

操作技量によらず、設計図面データに沿って掘削出来るように
機械側が作業機の自動停止や操作を自動でサポート

お客様の利用度に応じたサブスクリプションプラン（月額）を用意

KOMATSU

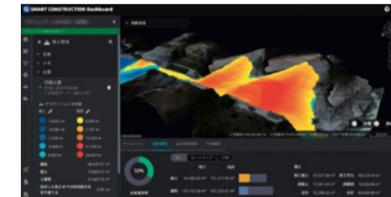
スマートコンストラクション®アプリ



Smart Construction
Dashboard



Smart Construction
Fleet



新機能搭載

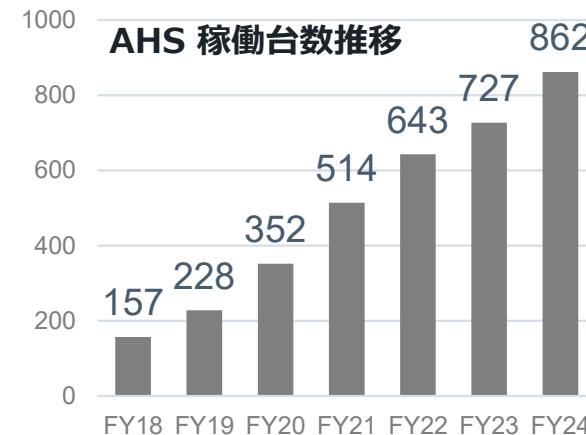
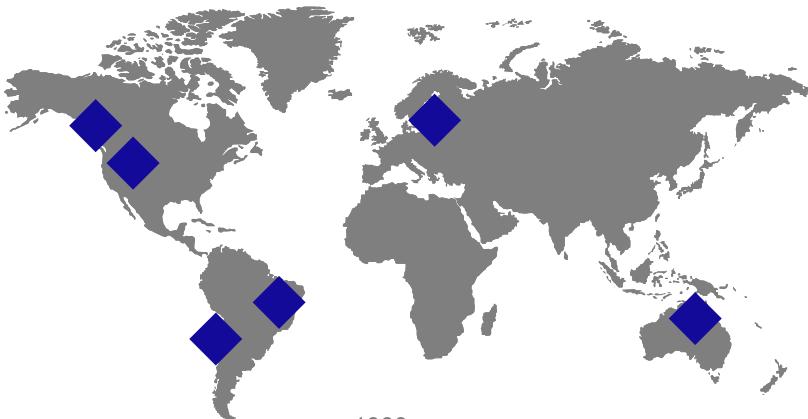
衝突回避範囲を判定し、自動停止するジオフェンス機能や
自動旋回機能が追加



* SDV : Software-defined vehicle

- 鉱山全体の安全性・生産性向上を目指し、鉱山機械の自動化、遠隔操作化に取り組む

無人ダンプトラック運行システム（AHS*）



* AHS : Autonomous haulage system

自動化

次世代鉱山機械向けSDV・自動化車両プラットフォームの開発で協業を開始



次世代鉱山機械の
イメージ

遠隔操作化

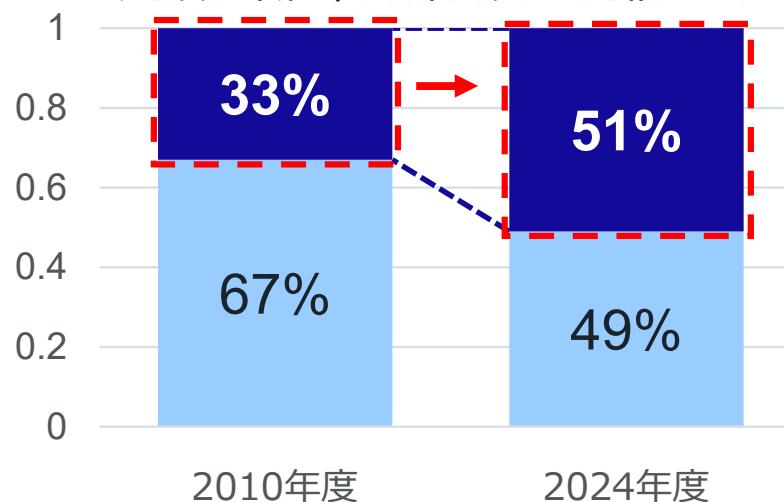
大型ブルドーザー遠隔操作の商用稼働を開始
独自技術とシステムの連携による操作性と、振動環境から
解放された快適性が向上



鉱山向け大型ICTブルドーザーと遠隔操作の様子

- 需要変動の大きい建設・鉱山機械本体と比べ、部品・サービス等のアフターマーケットは機械の配車と稼働台数によるため、需要変動が少なく安定した収益が見込める

建設機械・車両部門売上高構成比



■建設・鉱山機械本体

■部品・サービス等



消耗部品
(ツース)



メンテナンス部品
(オイル・クーラント
・ホース・フィルタ)



アタッチメント
(油圧圧碎具
・鉄骨切断具)

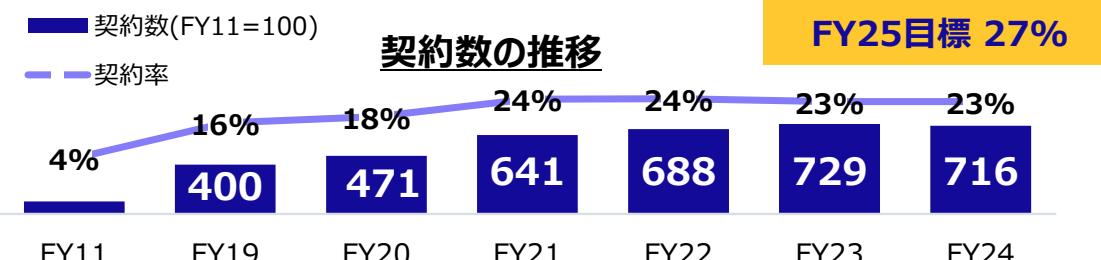


再生部品 [リマン]
(エンジン)

KOMATSU

延長保証契約の拡大

延長保証にて建機使用時のさらなる安心感を提供

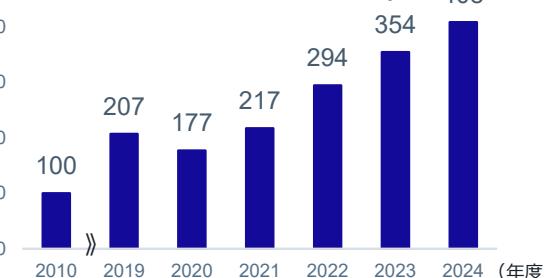


リマン(コンポーネント再生)事業拡大

部品再生によりリーズナブルなリマン部品を提供、かつESG課題に貢献

(指標)

リマン売上高推移
(2010年=100とした場合)



左：リマン前のエンジン 右：リマン後のエンジン

- 建設機械、鉱山機械に次ぐコマツグループの事業の「第3の柱」と位置付け、強化
- 林業機械や森林分野でのDXソリューションを提供し、「持続可能な循環型林業」に貢献

地拵え・植林等機械化により 循環型林業を実現

植林用機械

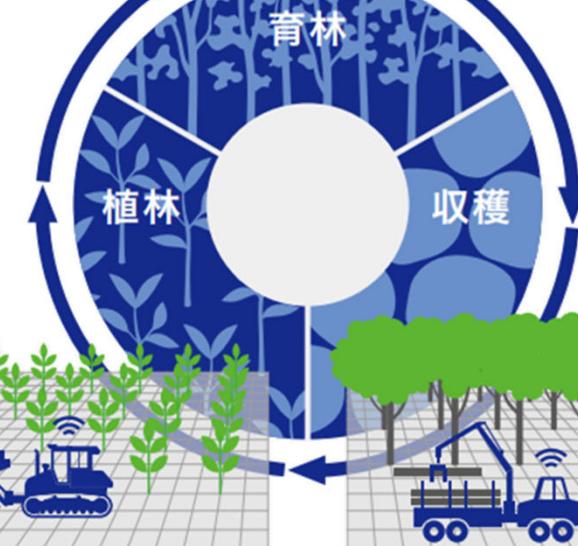
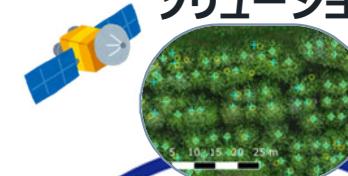


地拵え機械



森林の見える化

森林モニタリング
ソリューション



伐採、搬出作業の 生産性・安全性を向上

機械による安全な伐採
ハーベスター（斜面にも対応）



効率的で安全な木材搬出
フォワーダー

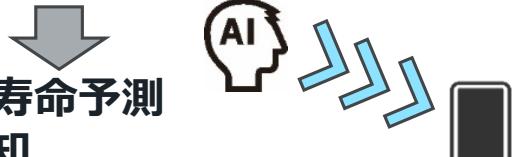




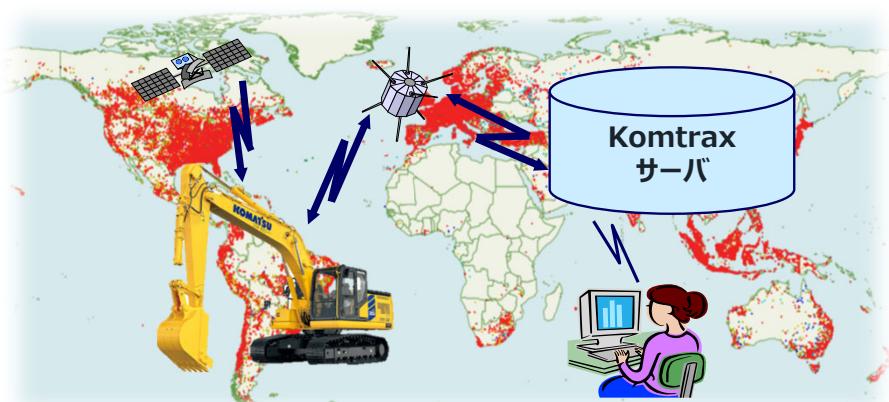
- グローバルな生成AIワーキングチームを作り、あらゆる分野で開発力強化や生産性向上および業務改革の促進を図っている

予防保全への活用

Komtrax（機械稼働管理システム）から
得られるデータを活用



- ・コンポーネント寿命予測
 - ・異常・故障検知
 - ・適切なオーバーホール時期の提案
- アプリの開発

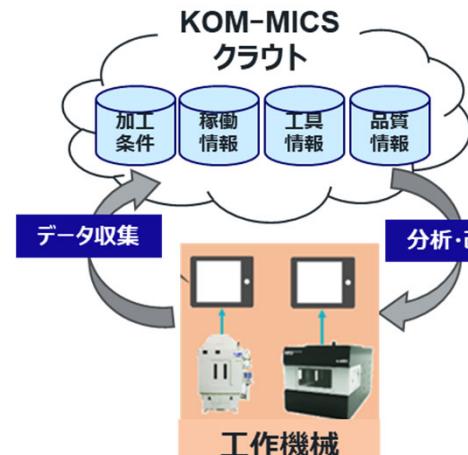


生産現場での活用

KOM-MICS（工場稼働状況可視化システム）から
得られるデータを活用



- ・最適な生産計画
- ・リスク発生時の自律的な代替部品手配
- ・在庫計画の自動生成

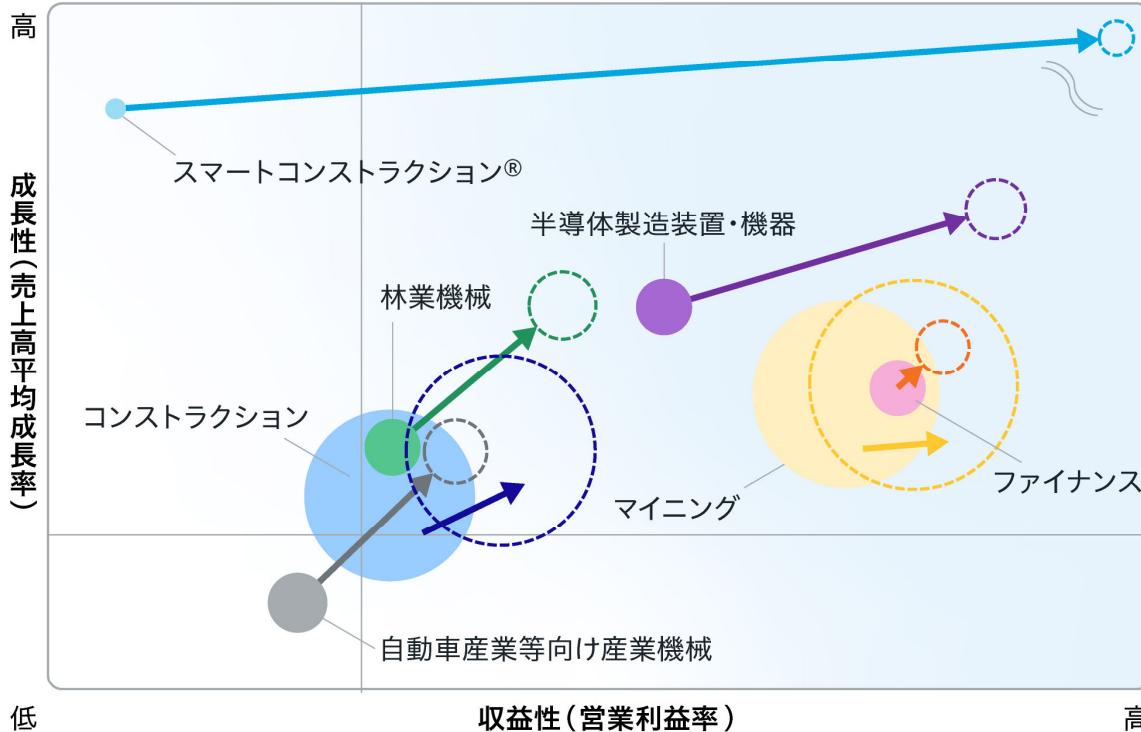


工場コックピットによる
データ集中管理

中長期的な事業ポートフォリオの方向性

- 中期経営計画の取り組みを通じた既存事業の拡大と同時に、長期的な成長に向けた新たな事業領域の探索も進めていく

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

将来事業領域の探索



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

経営目標

| 区分 | 項目 | 経営指標 | 経営目標 |
|-----|--------------|-----------|---|
| 財務 | 成長性 | 売上高成長率 | 業界水準を超える成長率 |
| | 収益性 | 営業利益率 | 業界トップレベルの利益率 |
| | 効率性 | FCF | 3年累計：1兆円（M&A関連の支出を除く） |
| | リテールファイナンス事業 | ROE | 10%以上 |
| | リテールファイナンス事業 | ROA | 1.5%～2.0% |
| | 株主還元 | ネットD/Eレシオ | 6倍以下 |
| 非財務 | 社会課題解決 | 配当性向 | <ul style="list-style-type: none"> ・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 |
| | | 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 | <ul style="list-style-type: none"> ・CO₂排出削減 自社排出(総量)：2030年 50%減(2010年比) 製品使用による排出(原単位)：2030年 50%減(2010年比) <チャレンジ目標> 2050年 カーボンニュートラル ・再生可能エネルギー使用率：2030年 50% |

社会課題解決に向けて主なテーマとKPI

- 成長戦略を通じて社会課題解決と収益向上の好循環を生み出し、持続的成長を目指す
- マテリアリティの観点から特に重要な活動はKPIを設定し、進捗を管理

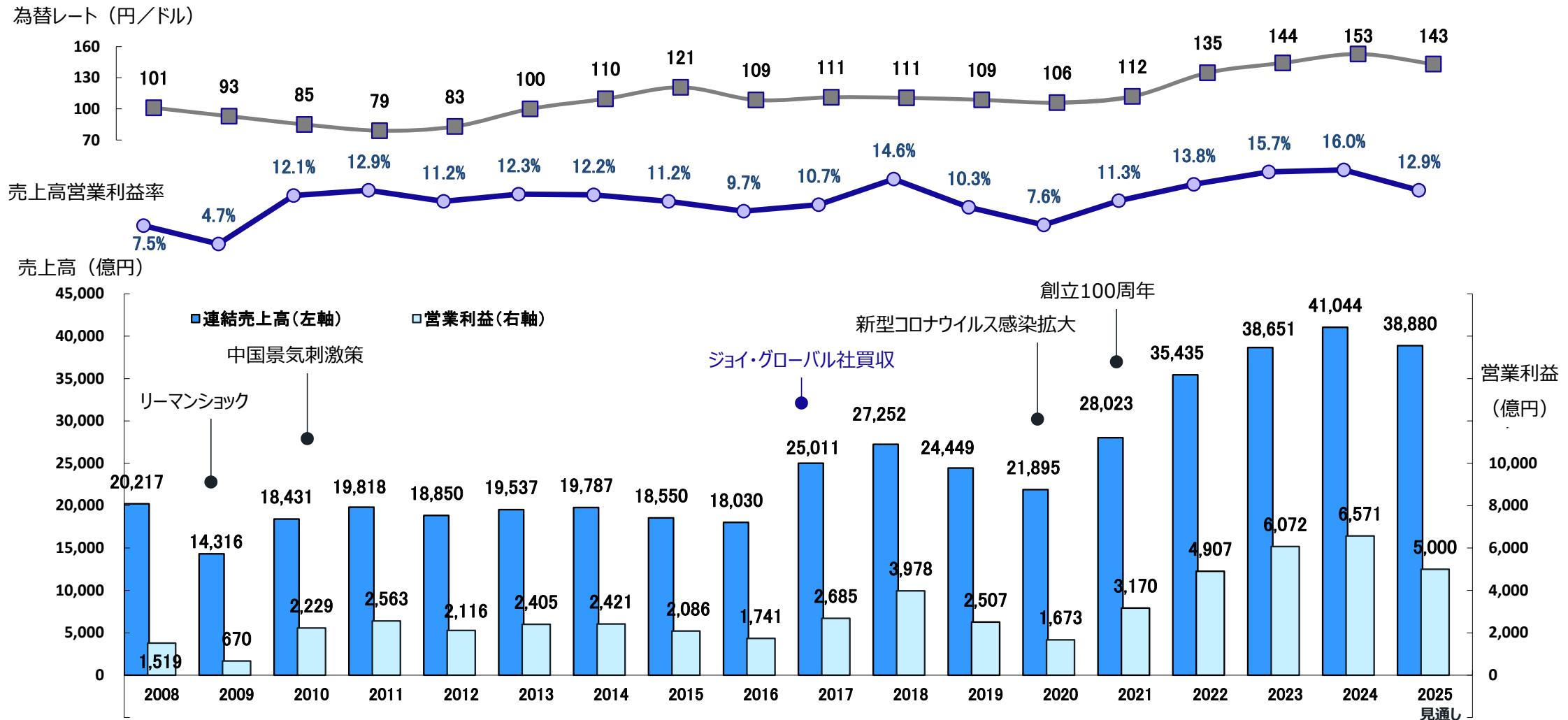
| 区分 | KPI | 2027年度目標 |
|---|------------------------------|-------------------------------|
| 人と共に マテリアリティ： 「社員」「人権」 | 女性管理職比率（グローバル） | 14.0% |
| 社会と共に マテリアリティ： 「顧客」 「倫理・統治」 「地域社会」 | AHS累計導入台数 | 1,000台 (累計) |
| | アフターマーケット事業売上高伸び率 | +15% (2024年度比、為替一定) |
| 地球と共に マテリアリティ： 「環境」 | 生産によるCO2削減率 | ▲39% (2010年度比、総量) |
| | 製品稼働時のCO2削減率 | ▲32% (2010年度比、原単位) |

1. コマツの概要

2. 中期経営計画

3. 業績および株主還元について

年間業績推移



2025年度の業績見通し

(※1) 下期為替の前提：1ドル:140円、1ユーロ:163円、1豪ドル:91円

| 金額単位：億円 | 2024年度 (A) ¥152.8/USD ¥163.5/EUR ¥99.5/AUD | 2025年度 (最新見通し) (B) ¥143.2/USD ¥164.9/EUR ¥92.7/AUD | 2025年度 (4月見通し) (C) ¥135.0/USD ¥150.0/EUR ¥84.0/AUD | 業績見通し 修正額 (B) - (C) | 前年比 | |
|----------------|--|---|---|---------------------------|----------|--------|
| | | | | | 増減 | 増減率 |
| 売上高 | 41,044 | 38,880 | 37,450 | +1,430 | ▲ 2,164 | ▲5.3% |
| 営業利益 | 6,571 | 5,000 | 4,780 | +220 | ▲ 1,571 | ▲23.9% |
| 売上高営業利益率 | 16.0% | 12.9% | 12.8% | - | ▲3.1ポイント | - |
| 当社株主に帰属する当期純利益 | 4,396 | 3,200 | 3,090 | +110 | ▲ 1,196 | ▲27.2% |

| | | | | | |
|-------------|-------|-------|------------|-------------------------|----------|
| ROE | 14.2% | 10.3% | (※2) 10.0% | +0.3ポイント | ▲3.9ポイント |
| 1株当たり配当金（円） | 190円 | 190円 | 190円 | ±0円 | ±0円 |
| 連結配当性向 | 40.1% | 54.0% | (※2) 56.7% | 売上高・営業利益への為替感応度（1円変動/年） | |

(※2) 自己株式取得の影響を考慮していない

| | 売上高 | 営業利益 |
|-----|-------|------|
| USD | 149億円 | 48億円 |
| EUR | 26億円 | 5億円 |
| AUD | 43億円 | 3億円 |

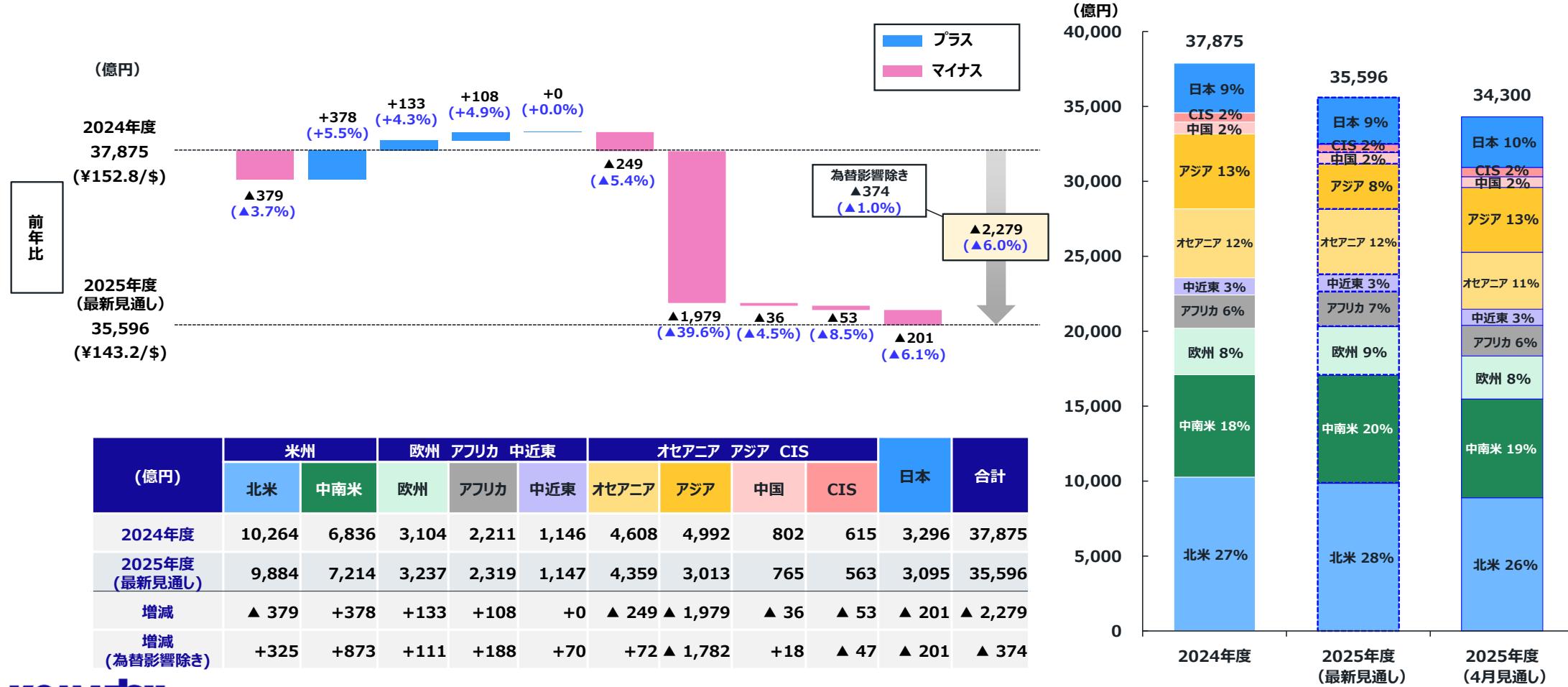
2025年度の各セグメント売上高と利益の見通し

- 建設機械・車両部門の売上高は、前年比▲6.0%減収の3兆5,710億円。セグメント利益は、前年比▲26.4%減益の4,410億円
- リテールファイナンス部門の売上高は、前年比▲5.0%減収の1,170億円。セグメント利益は、前年比+0.3%増益の295億円
- 産業機械他部門の売上高は、前年比+6.0%増収の2,370億円。セグメント利益は、前年比+20.5%増益の330億円

| 金額単位：億円 | 2024年度 (A) | 2025年度 (最新見通し) (B) | 2025年度 (4月見通し) | 前年比 (B) - (A) | |
|----------------|--------------------|--------------------------|--------------------|-------------------------|---------------|
| | | | | 増減 | 増減率 |
| 売上高 | 41,044 | 38,880 | 37,450 | ▲ 2,164 | ▲5.3% |
| 建設機械・車両 | (37,875) 37,982 | (35,596) 35,710 | (34,300) 34,400 | (▲ 2,279) ▲ 2,272 | (▲6.0%) ▲6.0% |
| リテールファイナンス | (962) 1,232 | (936) 1,170 | (845) 1,075 | (▲ 27) ▲ 62 | (▲2.8%) ▲5.0% |
| 産業機械他 | (2,207) 2,236 | (2,348) 2,370 | (2,306) 2,315 | (+141) +134 | (+6.4%) +6.0% |
| 消去 | ▲ 407 | ▲ 370 | ▲ 340 | +37 | - |
| セグメント利益 | 16.2% 6,635 | 13.0% 5,050 | 12.9% 4,830 | ▲3.2ポイント ▲ 1,585 | ▲23.9% |
| 建設機械・車両 | 15.8% 5,989 | 12.3% 4,410 | 12.4% 4,280 | ▲3.5ポイント ▲ 1,579 | ▲26.4% |
| リテールファイナンス | 23.9% 294 | 25.2% 295 | 22.3% 240 | +1.3ポイント +1 | +0.3% |
| 産業機械他 | 12.3% 274 | 13.9% 330 | 13.4% 310 | +1.6ポイント +56 | +20.5% |
| 消去または全社 | 78 | 15 | 0 | ▲ 63 | - |

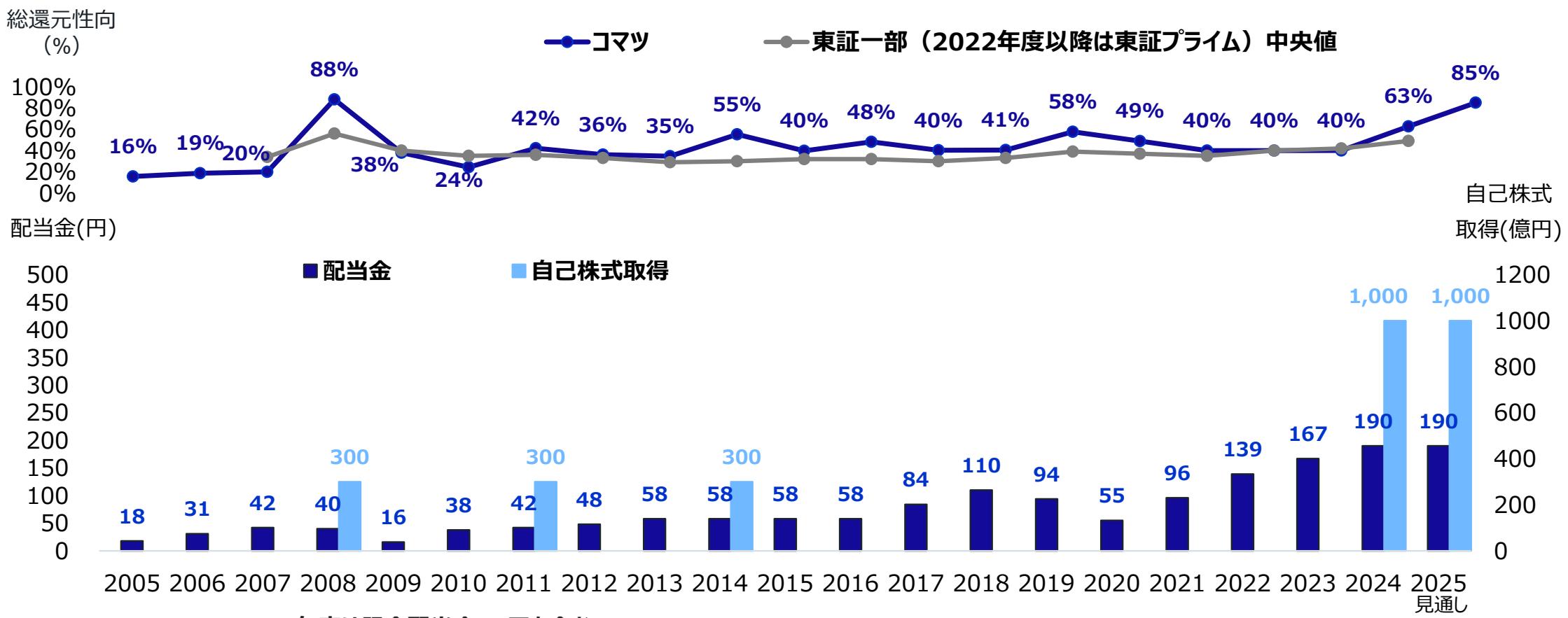
＜建設機械・車両＞2025年度の地域別売上高（外部顧客向け）の見通し

- 外部顧客向け売上高は、前年比▲6.0%減収の3兆5,596億円。為替影響を除くと、前年比▲1.0%の減収。
 - アジアでは、インドネシアの石炭価格が低迷、当面回復しないと見ており、鉱山機械・一般建機ともに大幅な減収となる見通し



配当方針 配当金および配当性向の推移

- 配当方針は配当性向40%以上とし、安定的な配当の継続に努める



- 2020年度は記念配当金10円を含む
- 自己株式取得実施について

コマツの株価推移

2000年からの25年間の株価推移（コマツ&TOPIX）

25/10/28 : 上場来高値 5,867円



- ◆過去25年間で株価は12倍！
- ◆2020年頃以降、株価トレンドが変化
- ◆一時的な下落あるも一貫して上昇

過去5年の株価推移（コマツ）



ご清聴ありがとうございました



【業績予想の適切な利用に関する説明、その他特記事項】

前述の将来に関する予想、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。実際の業績は様々な要因の変化により、本資料の予想、計画、見通しとは大きく異なることがありうることをあらかじめご理解ください。そのような要因としては、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、および国内外の各種規制ならびに会計基準・慣行等の変更などが考えられます。

個人投資家・株主さまとのコミュニケーション

施設見学会(対面、オンライン)の積極開催



A large yellow Komatsu dump truck is shown from a front-three-quarter angle, positioned in the center of the frame. It is surrounded by other heavy construction equipment, including smaller yellow vehicles and piles of dark material. The background features a steep hillside covered in green trees under a clear blue sky.

社長のインタビューをウェブサイトに掲示



KOMATSU

統合報告書（コマツレポート）

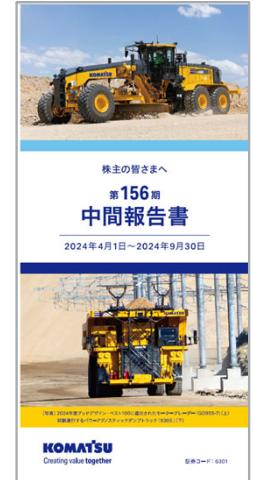
サステナビリティを重視した経営と成長戦略の進捗状況をご説明 2025年度版：9月発行



Komatsu Report 2025

中間報告書

直近の事業状況やイベントをご紹介（郵送）



長期保有株主さまへの感謝品

- 当社株式を長期保有いただいている株主さまにコマツ製品のオリジナルミニチュア（非売品）を進呈
(2014年7月より制度スタート)



2025年度進呈
水中施工ロボット(コンセプトマシン)

対象となる株主さま

基準日(毎年3月31日)現在、当社株式の保有期間が
3年以上(*)保有し、かつ**3単元(300株)以上**を保有
の株主さま

*毎年3月31日および9月30日現在の株主名簿に、同一株主番号で、基準日を含め
て7回以上連續して当社株式を保有していたと記載されている方。

※ 画像はイメージです