

【証券コード】6301

**KOMATSU**



## 個人投資家さま向け会社説明会

コマツ

執行役員経営管理部長

2026年2月12日（木）

ひしぬま きよし

菱沼 聖史

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



創業者 竹内 明太郎

## 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**」

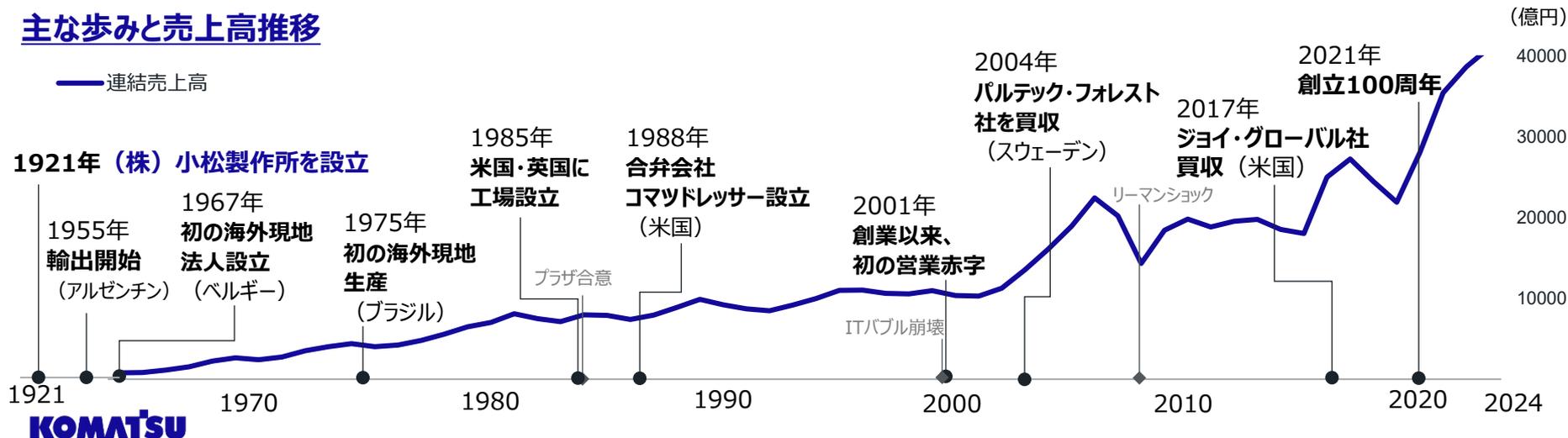


旧本社社屋（小松市）

【創業の精神】・海外への雄飛 ・品質第一 ・技術革新 ・人材の育成

## 主な歩みと売上高推移

— 連結売上高



# コマツの存在意義



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**

**やり抜く Perseverance**

**共に創る Collaboration**

**誠実に取り組む Authenticity**

ブランドプロミス

**Creating value together**

# コマツの概要

連結売上高<sup>\*1</sup>

4兆 1,044億円

海外売上高比率<sup>\*1</sup>

91%

連結営業利益率<sup>\*1</sup>

16.0%

社員数<sup>\*2</sup>

66,697人

ROE<sup>\*1</sup>

14.2%

生産拠点<sup>\*2</sup>

17カ国71拠点

販売・サービス代理店<sup>\*2</sup>

151カ国208拠点

# 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  
フォークリフト



ハーベスター  
(林業機械)



フォワード  
(林業機械)



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



ロープショベル



## 坑内掘り向け 主な製品



ロードホールドランプ



ドリルジャンボ



採掘機

# 主要商品（産業機械他）

- 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oton]



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]

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]



トランスファーマシン  
(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）

連結売上高\*

4兆1,044億円

リテールファイナンス  
(962億円)  
2.3%

産業機械他  
(2,207億円)  
5.4%

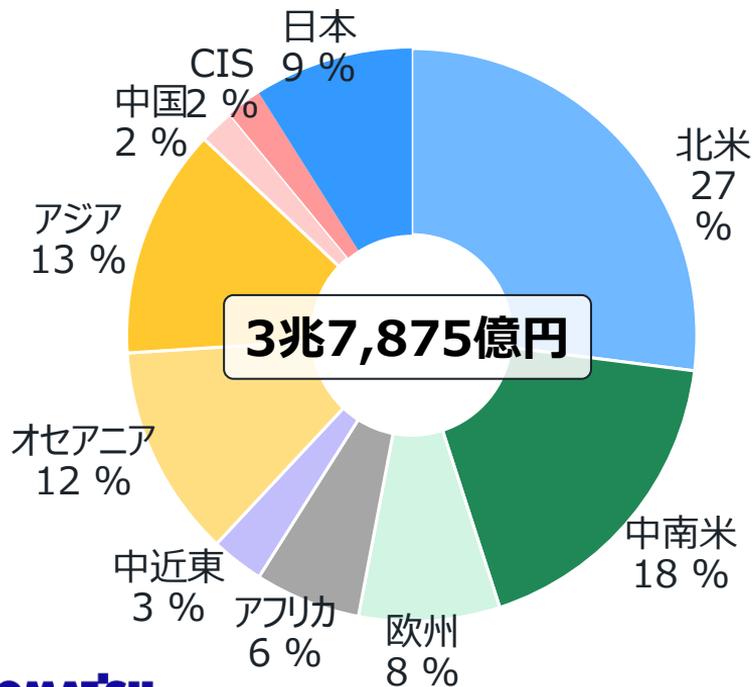
92.3%  
建設機械・車両  
(3兆7,875億円)

\*売上高は外部顧客向け（セグメント間取引消去後）ベース

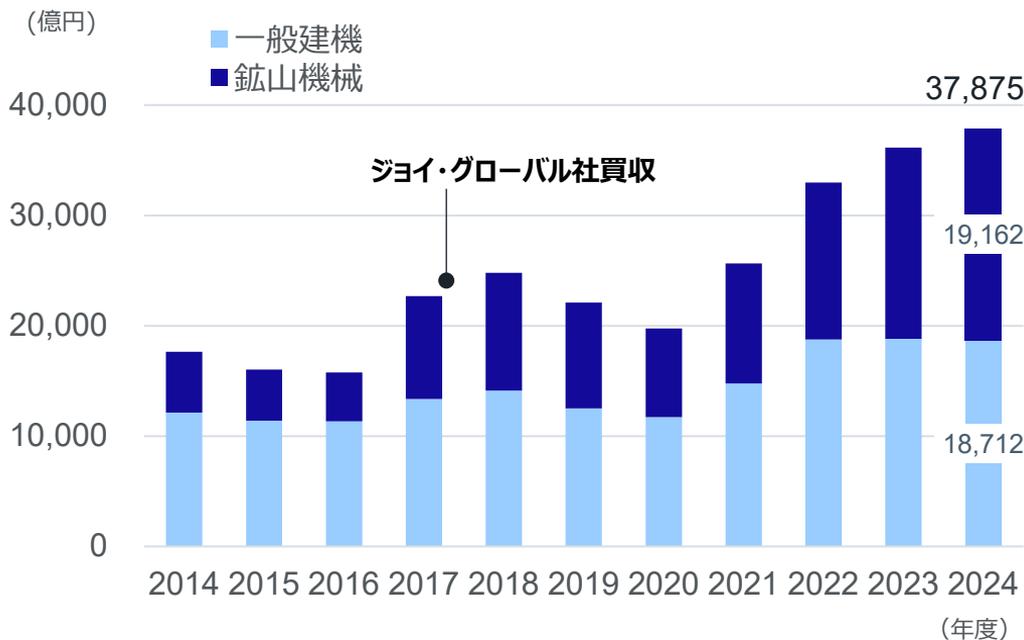
# 「建設機械・車両」地域別構成と売上高推移

- 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



# 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

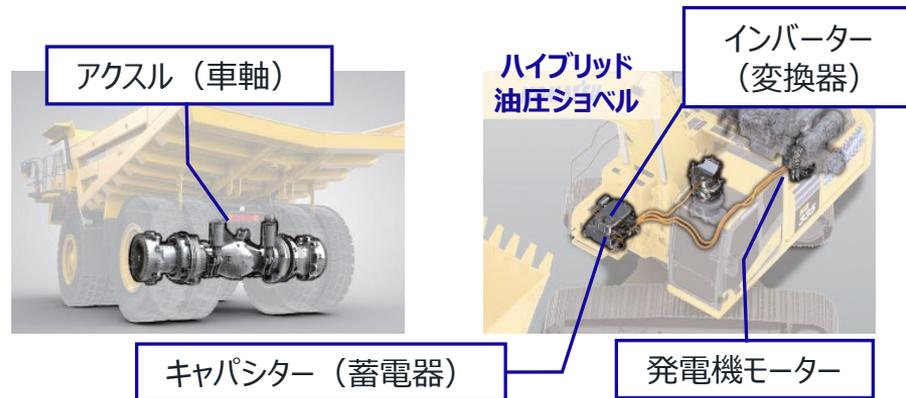
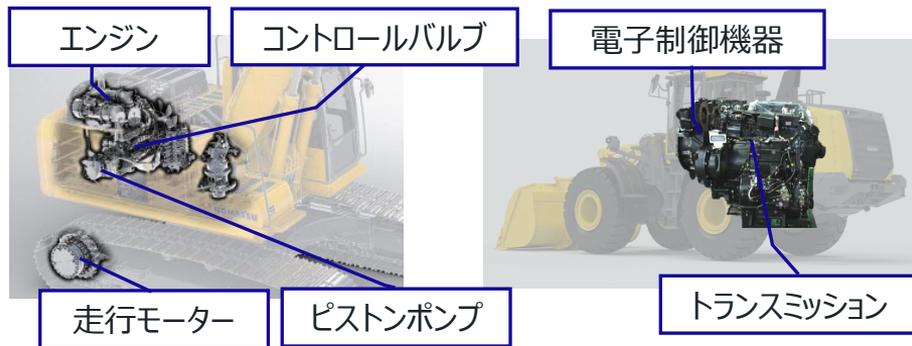
- 建設機械の性能を差別化する重要部品「キーコンポーネント」を自社で開発・生産

## 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

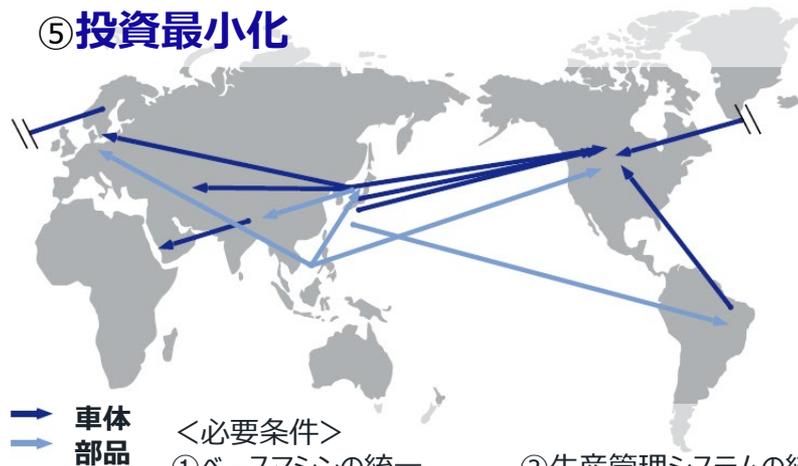
- 世界各地の生産拠点で同一品質の製品を供給できる体制を整備し、柔軟かつ強靱なグローバル供給網を構築

## 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



→ 車体  
→ 部品

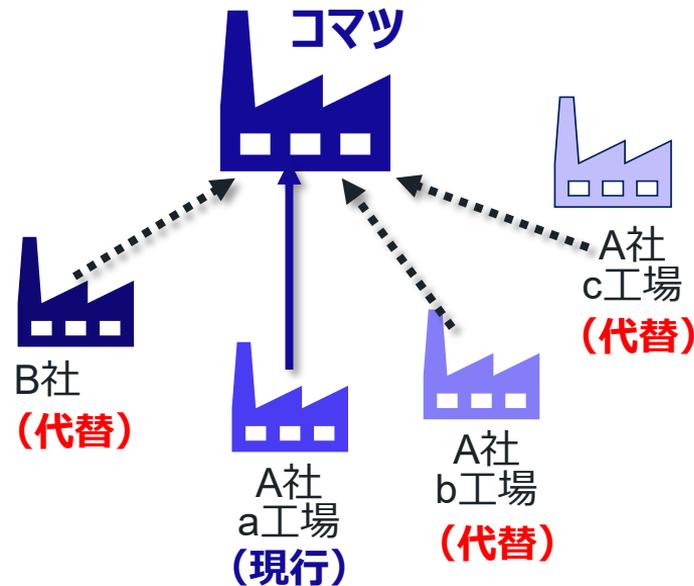
<必要条件>

- 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
- 現地調達への拡大



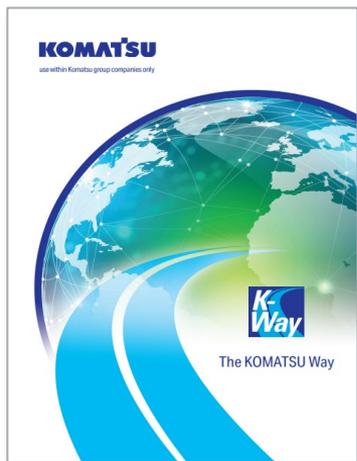
# コマツの特長④：コマツウェイ

- ・ 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

## コマツウェイ

- マネジメント編
- ブランドマネジメント編
- ものづくり価値創造編

- － マネジメント層の心構え・行動指針－
- － 顧客視点による価値創造を理解する－
- － 価値創造を実現するための7 Ways－



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

# 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



より高度な自動化・遠隔化

多様な動力源への対応



コト親和性の高いSDV\*の  
ラインナップ拡大

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

モノ価値の進化

# 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 価値創造への挑戦

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

収益体質

- 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

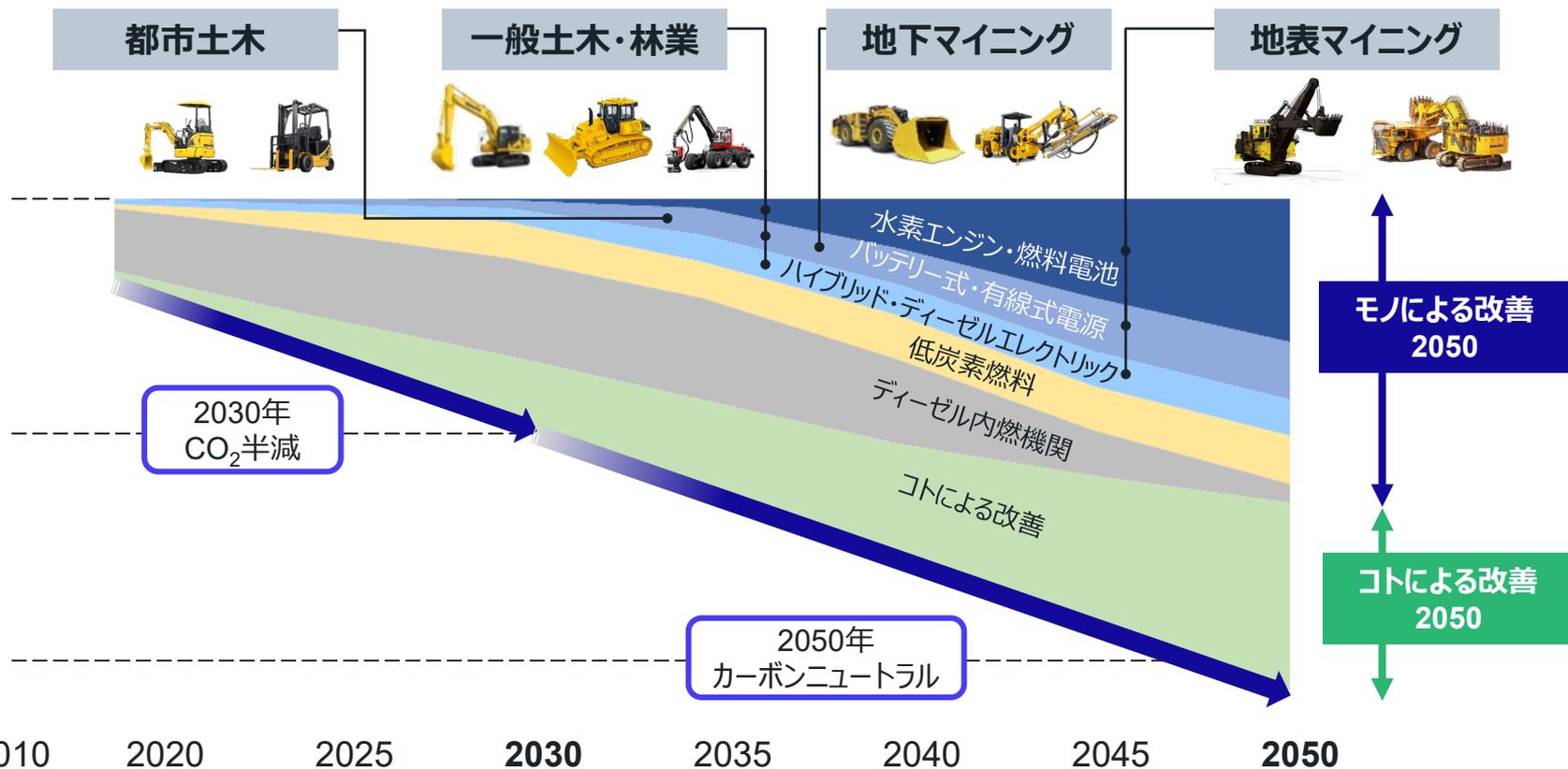
## 3 経営基盤の革新

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



- 「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

見直しされた施工手順



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

## ICT建設機械





- 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

## スマートコンストラクション®アプリ



## 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





KOMATSU

2.0T 標準クレーン

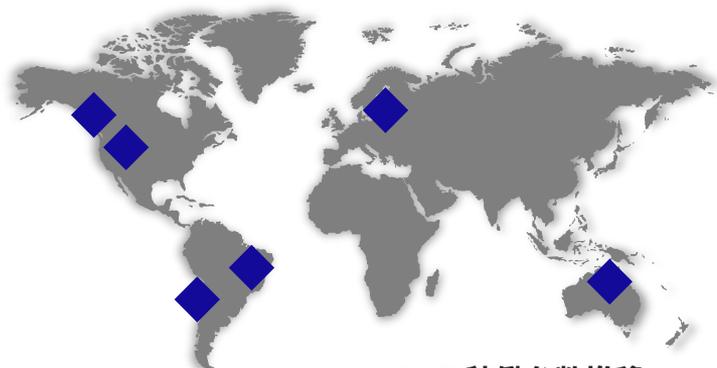
PC  
200i

Intelligent

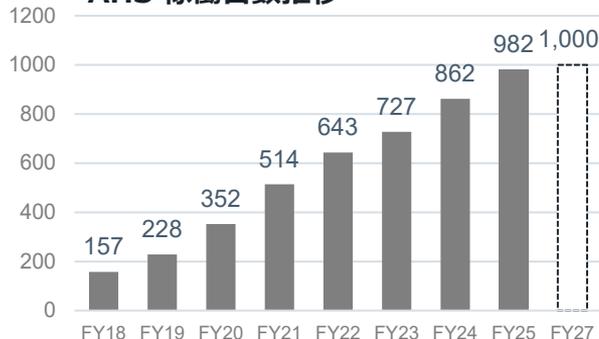
# 鉱山機械の自動化、遠隔操作化

- 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 稼働台数推移



## 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

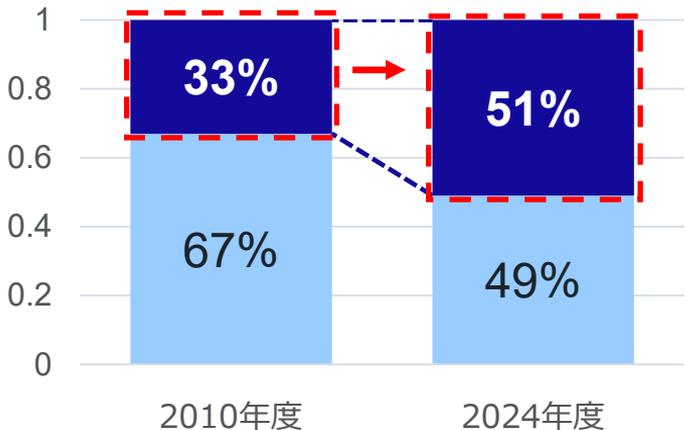
## 遠隔操作化

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



- 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 (ツール)



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 (油圧圧砕具・鉄骨切断具)



再生部品 [リマン] (エンジン)



## 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



## コンポーネント再生 (リマン) ビジネスの拡大

部品再生によりリーズナブルなリマン部品を提供

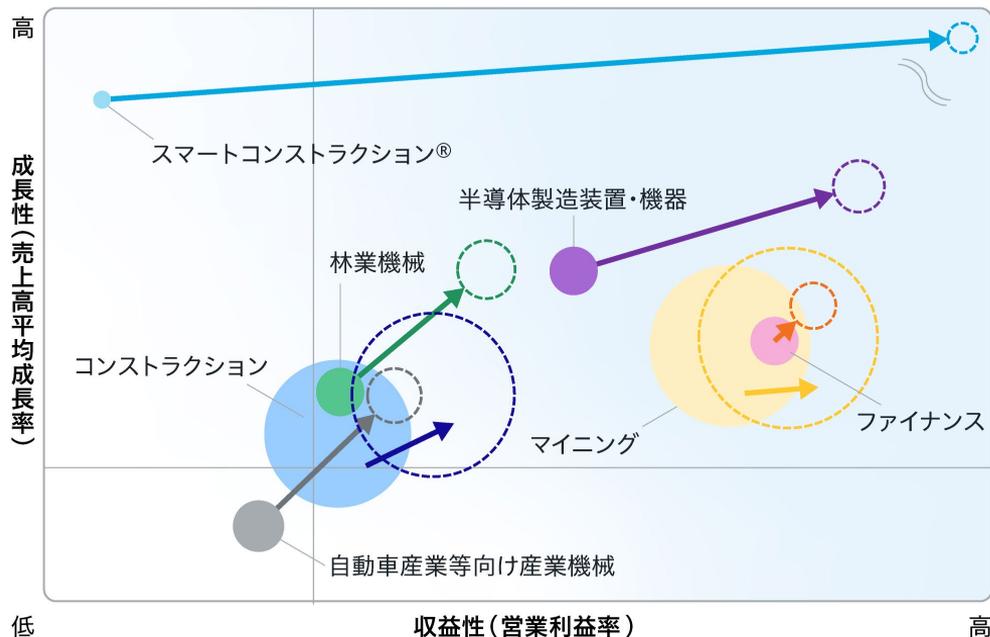


左: リマン前のエンジン 右: リマン後のエンジン

# 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



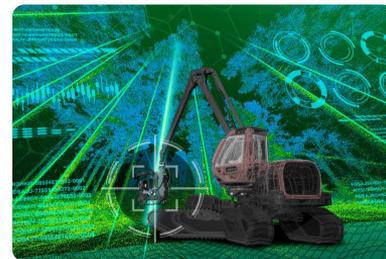
月面建設機械



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

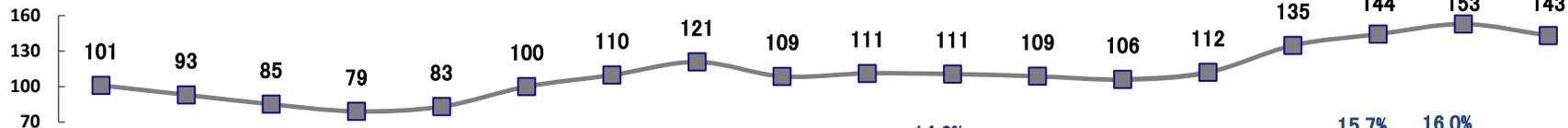
# 経営目標

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
		FCF	3年累計：1兆円（M&A関連の支出を除く）
	効率性	ROE	10%以上
	リテールファイナンス事業	ROA	1.5%～2.0%
		ネットD/Eレシオ	6倍以下
	株主還元	連結配当性向	<ul style="list-style-type: none"> <li>・連結配当性向を40%以上とする</li> <li>・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</li> </ul>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>・CO<sub>2</sub>排出削減</li> <li>自社排出(総量)：2030年 50%減(2010年比)</li> <li>製品使用による排出(原単位)：2030年 50%減(2010年比)</li> <li>&lt;チャレンジ目標&gt; 2050年 カーボンニュートラル</li> <li>・再生可能エネルギー使用率：2030年 50%</li> </ul>

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

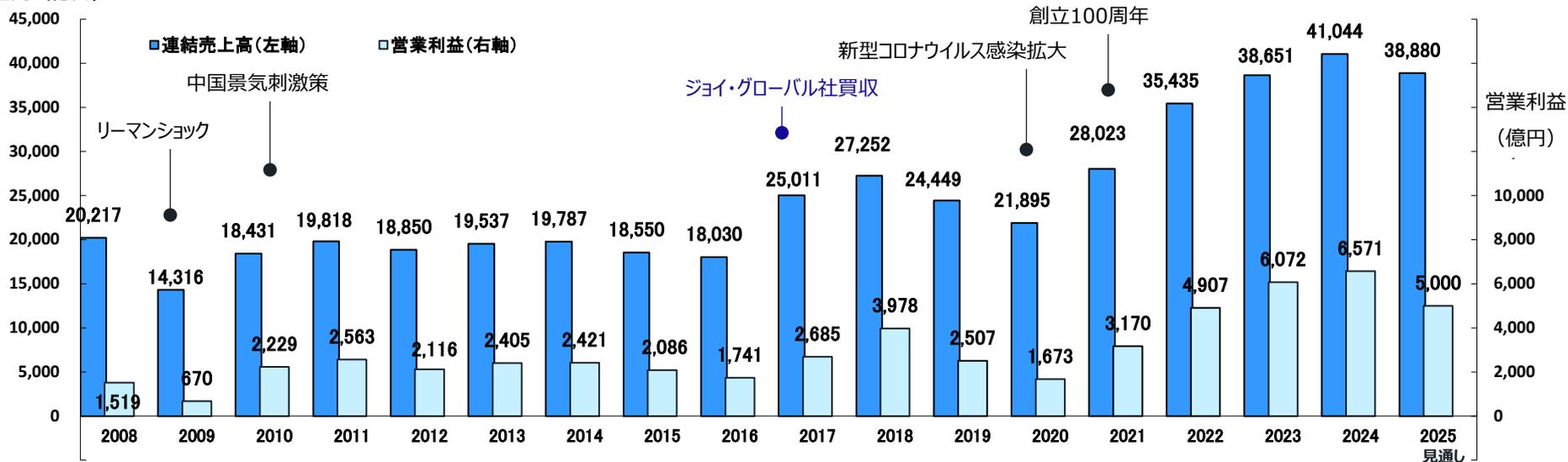
為替レート (円/ドル)



売上高営業利益率



売上高 (億円)



# 2025年度の業績見通し

(※) 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 } (※)	前年比 (B) - (A)	
			増減	増減率
売上高	41,044	38,880	▲ 2,164	▲5.3%
営業利益	6,571	5,000	▲ 1,571	▲23.9%
売上高営業利益率	16.0%	12.9%	▲3.1ポイント	-
当社株主に帰属する当期純利益	4,396	3,200	▲ 1,196	▲27.2%

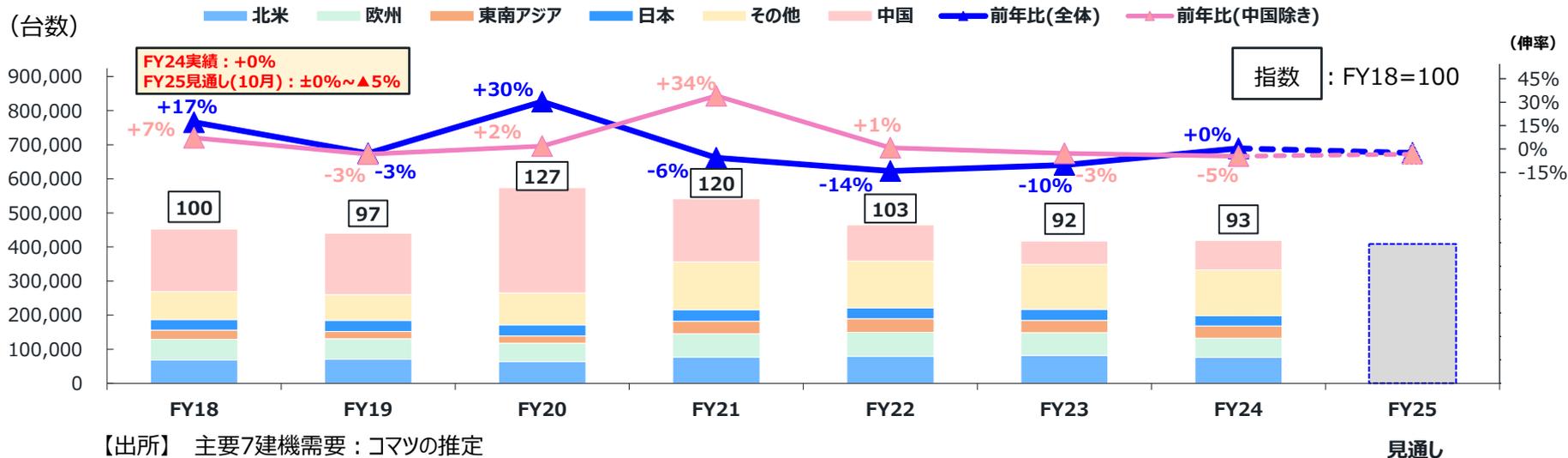
ROE	14.2%	10.3%	▲3.9ポイント
1株当たり配当金（円）	190円	190円	±0円
連結配当性向	40.1%	54.0%	

売上高・営業利益への為替感応度（1円変動/年）

	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

# 建設・鉱山機械需要

- 2025年度の需要は、前年比±0%～▲5%の見通し



## 主要7建機



ブルドーザー



油圧ショベル  
(クローラー式)



油圧ショベル  
(タイヤ式)



ホイールローダー



ダンプトラック



アーティキュレート  
ダンプトラック

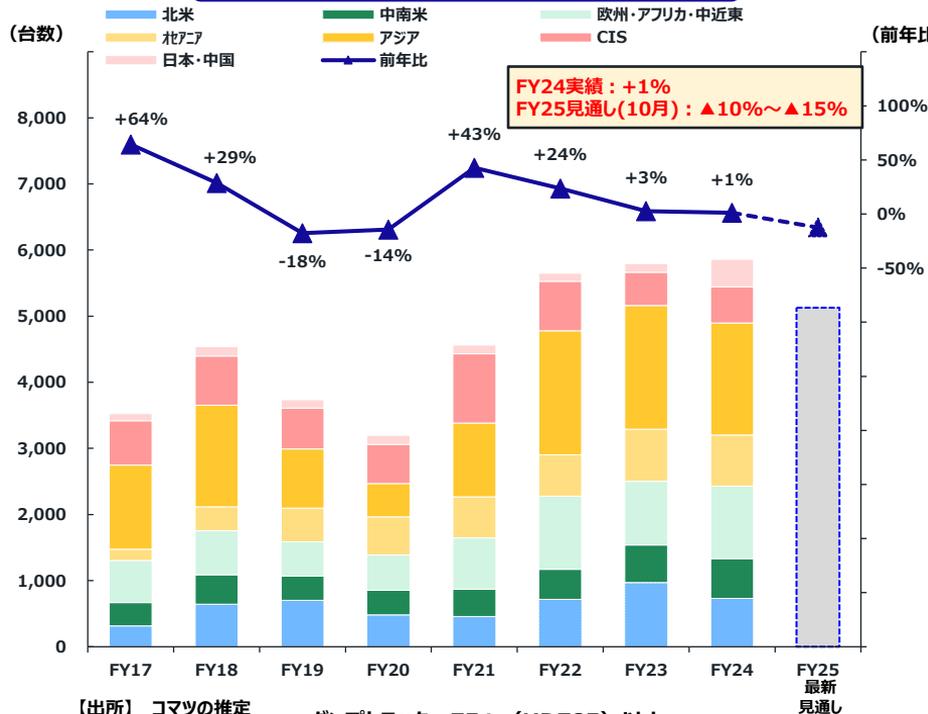


モーターグレーダー

# <建設機械・車両> 鉱山機械の需要推移と売上高の見通し

- 2025年度の需要は、前年比▲10%～▲15%の見通し
- 売上高は、前年比▲7.5%減収の1兆7,732億円の見通し

鉱山機械 年度別需要推移

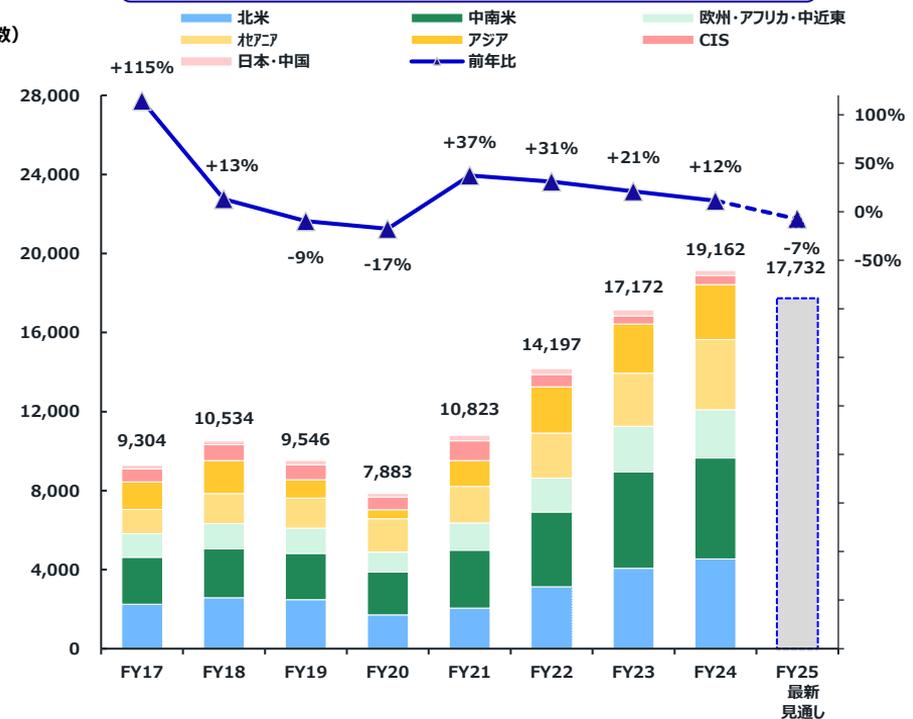


【出所】 コマツの推定

- ・ダンプトラック：75 t (HD785) 以上
- ・エクスカベーター：200 t (PC2000) 以上
- ・ブルドーザー：525HP (D375) 以上
- ・モーターグレーダー：280HP (GD825) 以上
- ・ホイールローダー：810HP (WA800) 以上

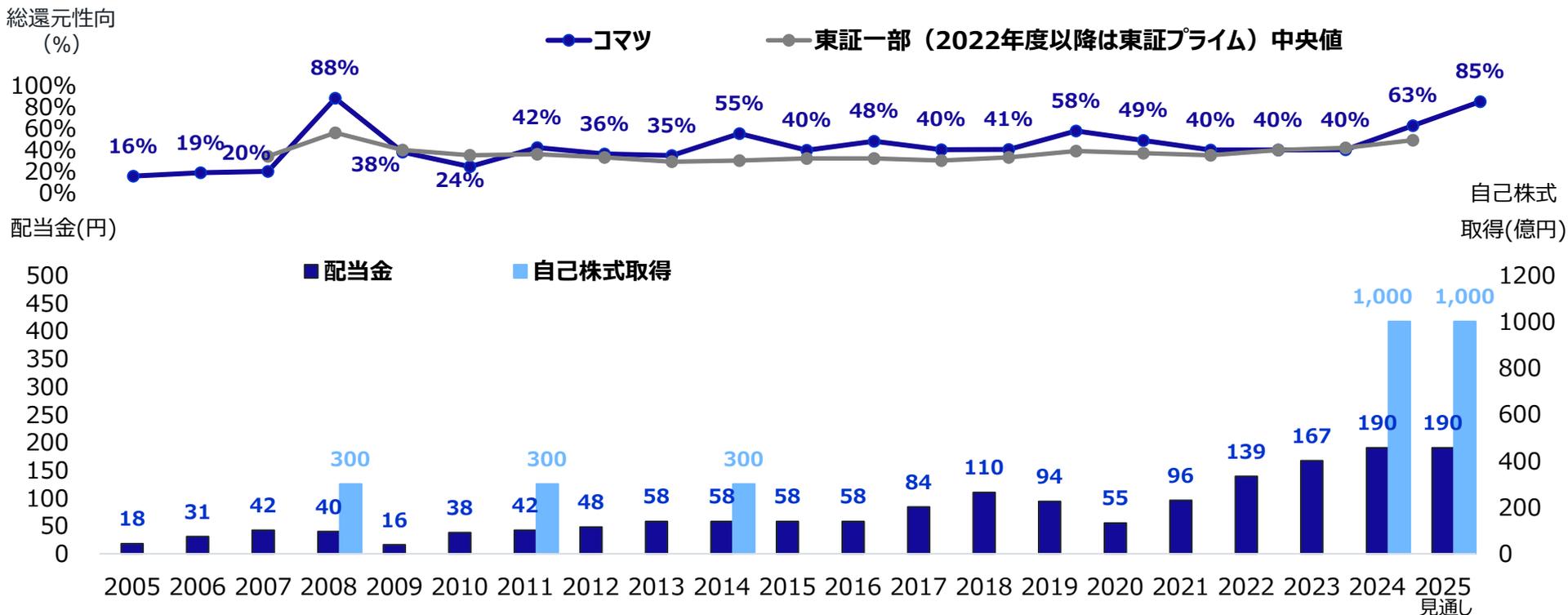


鉱山機械 年度別売上高 (部品・サービス等含む)



# 配当方針 配当金および配当性向の推移

- 配当方針は連結配当性向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

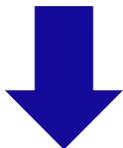
2008年度、2011年度、2014年度：それぞれ約300億円、2024年度：1,000億円、2025年度：1,000億円

# 地雷除去プロジェクト



- 2008年よりNPO「日本地雷処理を支援する会（JMAS）」と提携し、地雷処理から復興までのコミュニティ開発を目的とした支援活動に取り組む

地雷原



機械で素早く  
安全に除去



ブルドーザーベース  
<地雷処理用>



油圧ショベルベース  
<不発弾処理用>

コミュニティの復興

地雷除去活動



インフラ・農地整備



学校建設





# カンボジアの地雷除去の物語

# 質疑応答

# コマツの米国での建設・鉱山機械ビジネスの構造

米国販売のうち、約50%が輸入（主に一般建機の完成品・部品）、約50%が米国工場で生産（製品・部品）

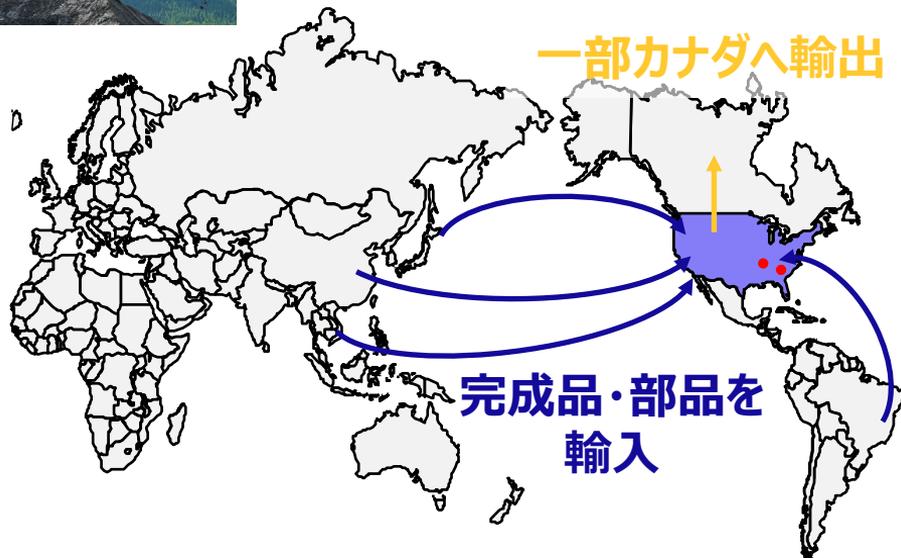
## 一般建機

- ・部品を輸入、米国工場で生産、販売
- ・完成品を輸入、米国で販売



主要工場：チャタヌガ、ニューベリー

一部カナダへ輸出



完成品・部品を  
輸入

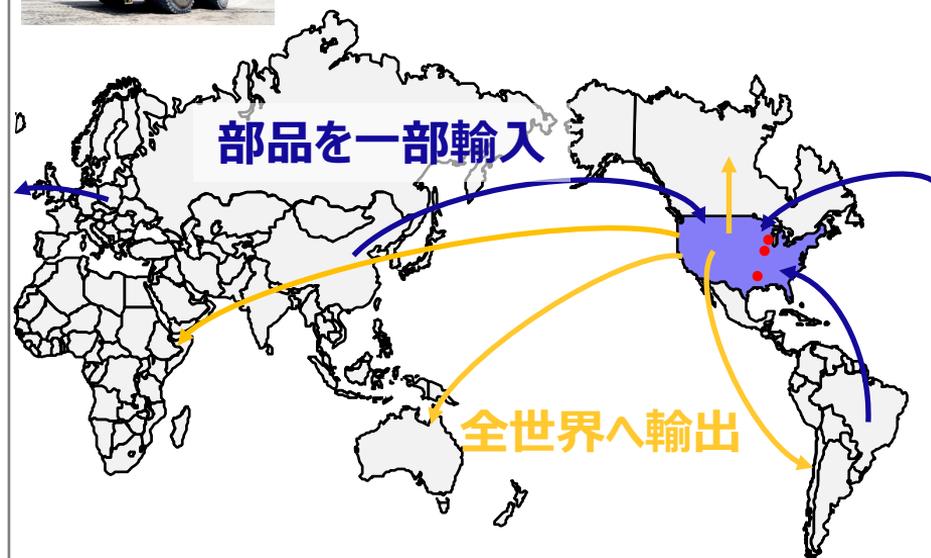
## 鉱山機械

- ・部品は米国調達メイン、一部部品を輸入
- ・製品は全世界に輸出



主要工場：ピオリア、ミルウォーキー、ロングビュー

部品を一部輸入

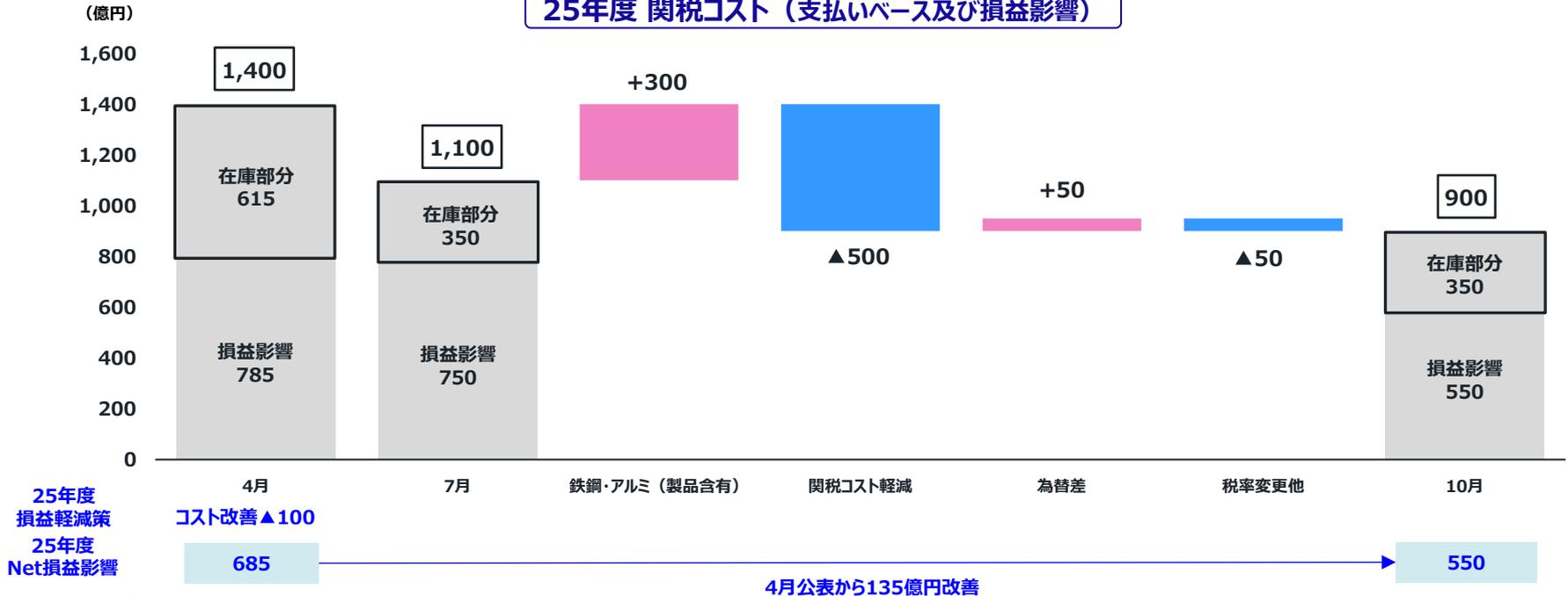


全世界へ輸出

# 米国の追加関税影響額の見通し

- ・10月24日時点で内容が明らかになっている米国の関税政策と税率に基づき、25年度の関税コストの最新見通しは以下の通り。  
(10月に米国政府関係者が表明した中国などへの追加関税政策の影響は織り込んでいない。)
- ・期中に実施したコスト軽減策を含む、関税支払いベースは900億円(4月公表から500億円の減少)。
- ・期中に実施したコスト軽減策を含む、損益影響額は550億円(4月公表から135億円の改善)。
- ・コスト軽減策を含む損益影響額の上期実績は77億円。年度末にかけて損益影響額が大きくなる見通し。

25年度 関税コスト (支払いベース及び損益影響)



# 米国追加関税 対応

- 短期・中期・長期にわたる抑制／改善活動を推進

分類	項目	内容
短期	鉄鋼・アルミ含有量調査/申請	鉄鋼・アルミ関税対象となる完成車・部品については、鉄鋼・アルミ含有量を調査し、通過時に申請
	完成車直送化	アメリカ経由で輸送していたカナダ向け完成車の直送化
	補給部品直送化	アメリカ経由で輸送していたカナダ・中南米向け補給部品の直送化
	部品ソースチェンジ	アメリカの工場生産するための部品調達先の変更
	USMCA*活用	USMCAの適用拡大
中期	部品ソースチェンジ	関税率の変化などに柔軟に対応した完成車・部品のソースチェンジ
	完成車クロスソース	
長期	製品競争力向上	先を見据えた製品競争力向上活動の強化

# キャッシュアロケーションの考え方

- 営業キャッシュフローは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）にバランスよく配分

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

# 自己株式取得の判断基準

- 自己株式取得については、客観的判断基準を定め、その数値基準をクリアした場合に機動的に実施を検討

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

- グローバルなワーキングチーム活動で、あらゆる分野での開発力の強化や生産性向上、および業務改革を推進

## 開発への活用

デジタル技術を活用し、設計ノウハウやプロセス、根拠の情報を活用しやすい形で蓄積



- 開発リードタイム短縮
- 設計スキルの底上
- 設計業務の効率化
- 製品品質の向上

やるべきことの  
自動リストアップ

自動検討（計算、  
解析等）実行

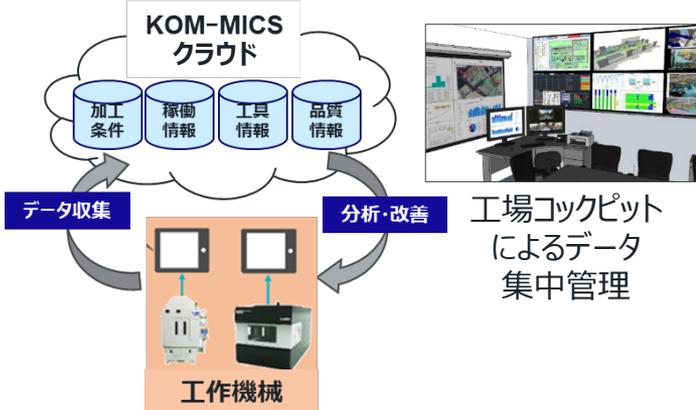


## 生産現場での活用

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
- 製品品質の向上（異常検知）

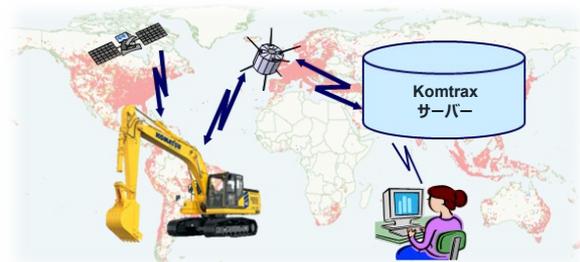


## アフターマーケット・サービスでの活用

Komtrax（機械稼働管理システム）から得られるデータを予防保全等に活用



- 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（アフターマーケットの収益改善）



# 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



## 社長のインタビューをウェブサイトに掲示



## 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



## 中間報告書

直近の事業状況やイベントをご紹介 (郵送)

Information

**見学会のご案内**  
見学会のご案内  
2024年11月19日(水)～20日(木)開催  
10月27日(日)午後開催

**【見学会】**  
2024年11月19日(水)～20日(木)開催  
10月27日(日)午後開催

**【見学会】**  
2024年11月19日(水)～20日(木)開催  
10月27日(日)午後開催

**【見学会】**  
2024年11月19日(水)～20日(木)開催  
10月27日(日)午後開催

開催日	開催時間	開催場所	開催内容	参加費
11月19日(水)	10:00～12:00	茨城工場	工場見学会	無料
11月20日(木)	10:00～12:00	茨城工場	工場見学会	無料
11月27日(日)	13:00～15:00	茨城工場	工場見学会	無料
11月28日(月)	10:00～12:00	茨城工場	工場見学会	無料
11月29日(火)	10:00～12:00	茨城工場	工場見学会	無料
11月30日(水)	10:00～12:00	茨城工場	工場見学会	無料
12月1日(木)	10:00～12:00	茨城工場	工場見学会	無料
12月2日(金)	10:00～12:00	茨城工場	工場見学会	無料
12月3日(土)	10:00～12:00	茨城工場	工場見学会	無料
12月4日(日)	10:00～12:00	茨城工場	工場見学会	無料



# 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）



※ 画像はイメージです

## 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单元(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回以上連続して当社株式を保有していたと記載されている方。