



中期経営計画(2025～2027年度)

Strategic Growth Plan

**Driving value with ambition**

**価値創造への挑戦**

代表取締役社長(兼)CEO 今吉 琢也

2025年4月28日

## ・中期経営計画の位置づけと前中期経営計画の振り返り

## ・中期経営計画

1. ありたい姿の再定義
- 2-1. 課題の認識 – 外部環境
- 2-2. 課題の認識 – マテリアリティ
- 2-3. 課題の認識 – まとめ
- 3-1. 全体像
- 3-2. 主な重点活動
- 3-3. 事業ポートフォリオ
- 3-4. 経営目標
- 4-1. 社会課題解決に向けて – 位置づけ
- 4-2. 社会課題解決に向けて – 「人と共に」「社会と共に」「地球と共に」

# 中期経営計画の位置づけと 前中期経営計画の振り返り

# 中期経営計画の位置づけ

中期経営計画は、アイデンティティーに示す存在意義と価値観のもとで実行する経営戦略として策定するものです。



## 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

### 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

## 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

### 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

# 前中期経営計画の振り返り

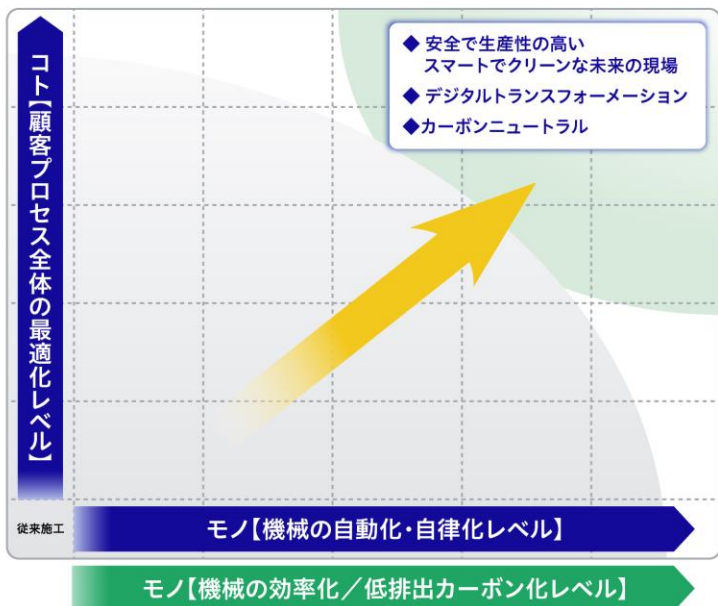
前中期経営計画での重点活動を通じた製品(モノ)とソリューション(コト)の両軸での顧客価値創造(ダントツバリュー)により、  
ありたい姿として掲げてきた「安全で生産性の高いスマートでクリーンな未来の現場」は実現しつつあります。

タイトル

**DANTOTSU Value – Together, to “The Next” for sustainable growth**

ありたい姿

**安全で生産性の高いスマートでクリーンな未来の現場を  
お客さまと共に実現する**



## コト(顧客プロセス全体の最適化)



施工計画最適化アプリ  
Smart Construction Simulation  
提供開始



鉱山向け無人ダンプ  
トラック運行システム(AHS\*)  
導入800台突破

## モノ(機械の自動化・自律化)



3Dマシンガイダンスを標準装備した  
新世代油圧ショベルの  
国内市場導入



鉱山で遠隔稼働する  
大型ICTブルドーザーの  
商用稼働開始

## モノ (機械の効率化/ 低排出カーボン化)



バッテリー式電動  
油圧ショベルの市場導入



試験場でテストを行う  
パワーアグノスティックトラックの  
コンセプト車

※AHS: Autonomous Haulage System の略

# 中期経営計画

# 1. ありたい姿の再定義

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

ありたい姿・重点活動

## コト価値の進化

スマートコンストラクション<sup>®</sup>の  
高度化とグローバル展開

オープンテクノロジープラットフォームの拡大と  
アプリの普及



イノベーション・DX

バリューチェーンビジネスの拡大

人材への投資

パートナーシップの拡大



より高度な自動化・遠隔化

多様な動力源への対応



ありたい姿

安全で生産性の高いクリーンな現場を実現する  
ソリューションパートナー

モノ価値の進化

※SDV: Software Defined Vehicle の略

## 2-1. 課題の認識 – 外部環境

複雑さ・不透明さを増す外部環境(政治、経済、環境、技術)の中長期的な変化の方向を予測しました。

### 中長期トレンド

### 中長期の世界見通し



政治

自国中心主義の台頭  
格差の拡大

- ・政治の不安定化、価値観の揺らぎ
- ・国際協調主義の弱体化

・グローバルサウスの影響力拡大



経済

人口重心と経済重心のシフト  
不確実性の増大  
(関税含む貿易摩擦、市場分断化等)

- ・経済安全保障の強化
- ・アジア、アフリカの人口増加と経済活性化

・日本の労働力不足と海外各地の人材活用



環境

カーボンニュートラル  
ネイチャーポジティブ

- ・カーボンニュートラル、エネルギー移行に向けた前進
- ・気候変動や生物多様性への社会的要請の高まり

・環境データ開示の義務化



技術

グリーン化技術の開発  
デジタル技術の開発

- ・バッテリー、水素・アンモニア、合成燃料の技術革新
- ・デジタルインフラの進化と生成 AI 等の活用による DX 加速

・サイバーセキュリティ、AI ガバナンス



## 2-1. 課題の認識 – 外部環境

中長期的な変化の予測から、各事業への意味合いを抽出しました。

中長期トレンド

各事業における意味合い



政治

自国中心主義の台頭  
格差の拡大

マイニング

- ・脱炭素 / 自動化ニーズの高まり
- ・長期的な石炭需要減少・工法変化への対応



経済

人口重心と経済重心のシフト  
不確実性の増大  
(関税含む貿易摩擦、市場分断化等)

コンストラクション  
林業機械

- ・成長市場での顧客ニーズ対応
- ・労働者不足、業務効率化、コスト削減に対するソリューションニーズの更なる高まり
- ・林業就労人口減少による機械化と環境に配慮した森林管理ソリューションの提供



環境

カーボンニュートラル  
ネイチャーポジティブ

産業機械他

- ・電気自動車(EV)は成長鈍化するも中長期的には拡大、ギガキャスト等新技術への対応、収益性向上
- ・経済安全保障への対応と半導体市場拡大 / 長期視点での半導体市場の技術革新への対応



技術

グリーン化技術の開発  
デジタル技術の開発

すべての事業

- ・国 / 地域により多様化する規制対応
- ・グローバルで迅速な意思決定の必要性
- ・人材獲得 / 社員エンゲージメントの重要性の高まり

## 2-2. 課題の認識 – マテリアリティ

新たにダブル・マテリアリティの観点からマテリアリティ分析を行い、「ビジネスへの影響」と「環境・社会への影響」の2側面から当社の課題を洗い出しました。

### マテリアリティマップ



マテリアリティ分析:2024年2月～3月にかけて実施。BSR社により、社内外26名のステークホルダーにインタビュー実施。(社外は、機関投資家、国連開発計画、環境団体(一般財団法人地球・人間環境フォーラム)、顧客、協力企業など。社内は、国内外の役員を対象)

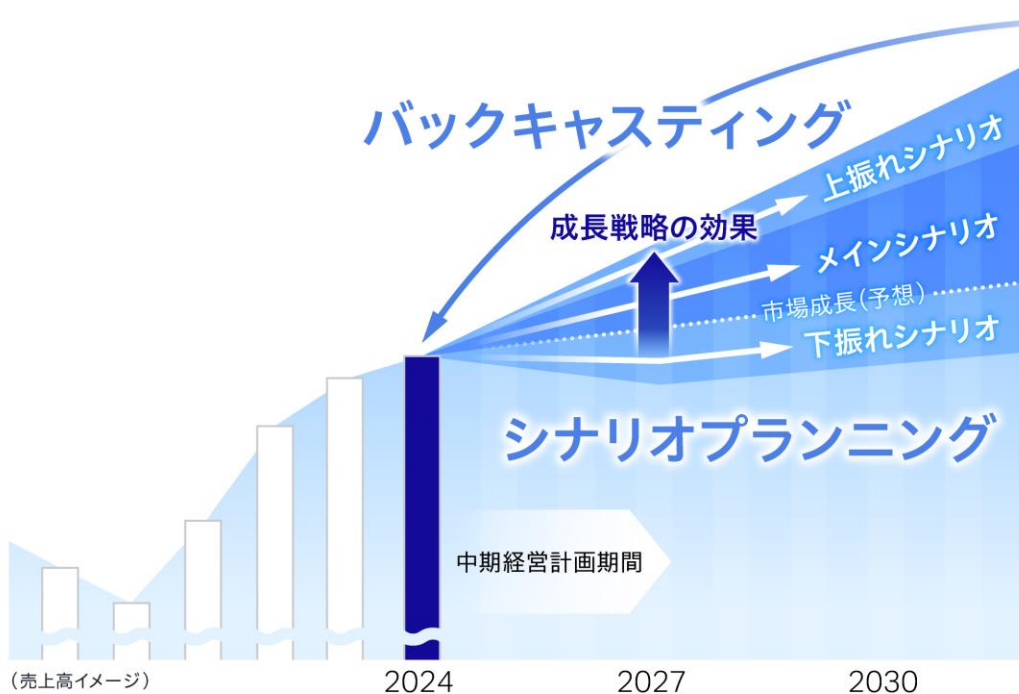
### 具体的な課題

● 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

## 2-3. 課題の認識 – まとめ

建設・鉱山機械の需要は中長期的には緩やかな成長を想定するものの、ボラティリティの高い状況が続くことが見込まれます。

2030年度までを見据えた3年間の成長戦略策定に向けて、「ありたい姿」からのバックキャストिंगとシナリオプランニングにより経営課題を特定しました。



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

業界水準を上回る成長に向けた重要な経営課題

1

将来を見据えた  
投資の継続

2

収益体質の  
更なる強化

3

経営基盤のレジリエンス向上

# 3-1. 全体像

コマツの価値観の一つである「挑戦」をキーワードに、「Driving value with ambition」を中期経営計画のタイトルとし、成長戦略3本柱を策定しました。

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

## 3-2. 主な重点活動

成長戦略3本柱における主な重点活動は以下の通りです。

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

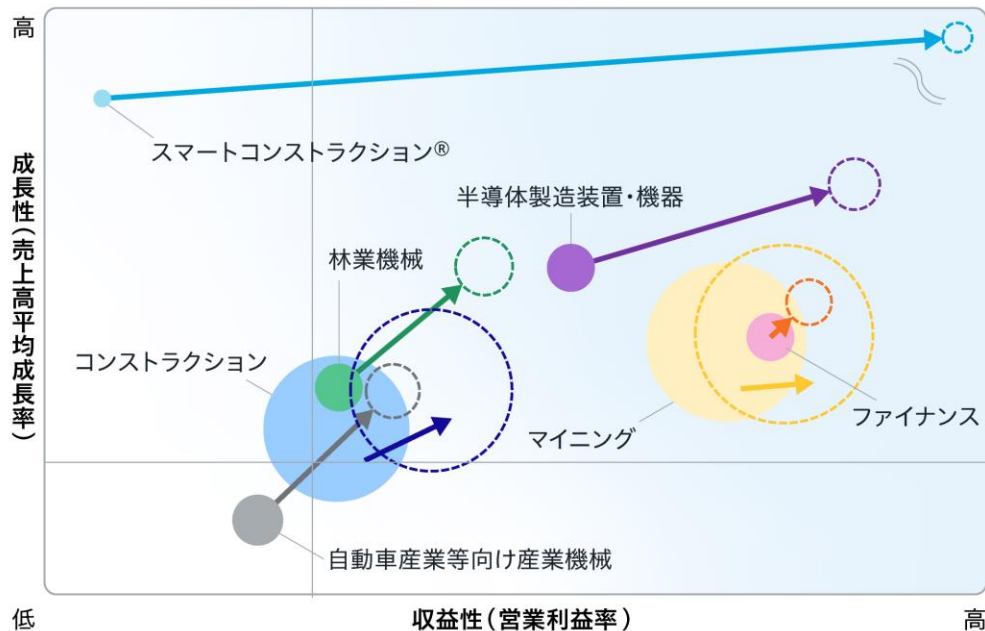
\*FTL(Full Tree Length) 工法：切り倒した樹木をそのまま搬出、別の場所で定尺の丸木に加工

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

# 3-3. 事業ポートフォリオ

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きます。

## 事業ポートフォリオ



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

## 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

## 3-4. 経営目標

中期経営計画期間の経営目標を下表のとおり定めました。

財務区分においては、収益を確保し積極的な成長投資を行うためにフリー・キャッシュ・フロー（FCF）を追加しました。また、リテールファイナンス事業におけるD/Eレシオの目標は、レバレッジを効かせ、6倍以下としました。

非財務区分においては、社会課題解決の観点から、30項目のKPIの達成度の総合評価とCO<sub>2</sub>排出削減等による環境負荷低減を目標とします。

区分	項目	経営指標	経営目標
財務	成長性	売上高成長率	業界水準を超える成長率
	収益性	営業利益率	業界トップレベルの利益率
		FCF	3年累計:1兆円(M&A関連の支出を除く)
	効率性	ROE	10%以上
	リテールファイナンス事業	ROA	1.5%~2.0%
		ネットD/Eレシオ	6倍以下
株主還元	連結配当性向	・連結配当性向を40%以上とする ・財務の健全性、株主資本比率他を総合的に勘案して自己株式の取得を適時に実施する	
非財務	社会課題解決	社会課題解決KPI	社会課題解決KPI(30項目)の達成度を総合評価(外部評価を含む)
		環境負荷低減	CO <sub>2</sub> 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%




# 4-1. 社会課題解決に向けて – 位置づけ

サステナビリティ基本方針の趣旨に立ち返り、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、持続的成長を目指します。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、進捗を管理します。詳細は、統合報告書にて開示予定です。





## 4-2. 社会課題解決に向けて – 「人と共に」「社会と共に」「地球と共に」

区分	マテリアリティ	主な活動テーマ	KPI
<b>人と共に</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社員</li> <li>● 人権</li> </ul>	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)
		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	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)
<b>社会と共に</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 顧客</li> <li>● 倫理・統治</li> <li>● 地域社会</li> </ul>	製品安全性の向上	安全装置の企画・開発・市場導入
		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施工向け建機※化率
		持続可能な資源開発を実現するソリューションの提供 (マイニング)	鉱山向け無人ダンプトラック運行システム(AHS)累計導入台数 ハードロック事業売上高
		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・遠隔化の更なる加速
		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
		社会貢献活動の継続	社会貢献活動の継続(地域貢献、地雷除去、災害復興支援等)
<b>地球と共に</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 環境</li> </ul>	カーボンニュートラルへの取り組み	生産によるCO <sub>2</sub> 削減率 製品稼働時のCO <sub>2</sub> 削減率
		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
		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 林業機械事業全体売上高伸び率 ② 植林機械年間販売による植林本数の伸び(植林機による植林能力本数増分)
		循環型ビジネスの促進	リマン・リビルド売上高伸び率

※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



#### 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下さい。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。