

KOMATSU

コマツのグローバル経営とものづくり戦略

2025年12月17日

コマツ

専務執行役員 生産本部長

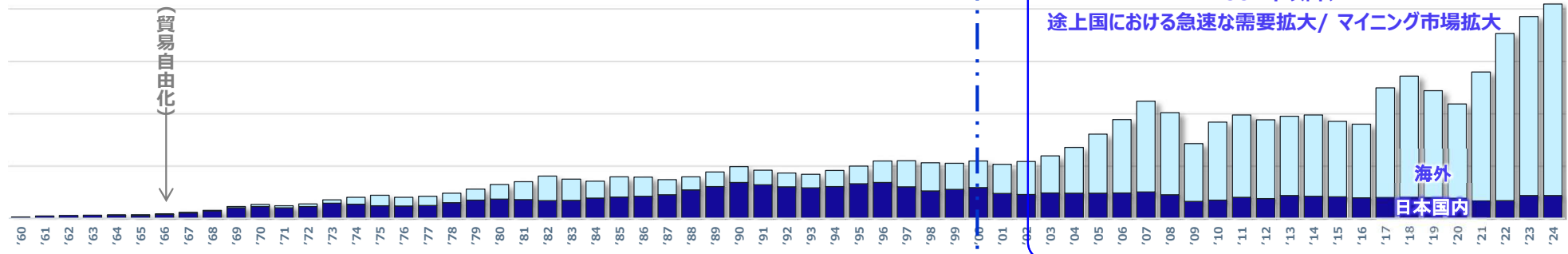
柳沢 是清

KOMATSU

グローバル生産体制

コマツの歴史（海外展開の軌跡と売上構成の変遷）

連結売上の変遷 (国内/海外)



国内高度経済成長期

輸出の拡大期

海外現地生産の拡大期

グローバル連結経営確立

生産拠点数

'70-80: 18

'85: 21

'90: 27

'00: 42

'05: 47

'24: 62

グローバルビジネスの拡大 (主要現法の開設)

Machine plant

事業拡大
(アタッチメント/マイニング/林業/EV)

	60	65	70	75	80	85	90	95	00	05	10	15	20
北米				'85~ 需要の大きい 北米/欧州での現地生産化		'85 Chattanooga	'88 Peoria, Candiag		'02 Newberry				'23 ABS '23 iVolve
欧州						'85 UK (KUK)	'91 Italy (KUE)	'89 Germany (KOHAG)	'96 Germany (KMG)	'04 Sweden (KFAB)		'16 KMC	'16 Lehnhoff '17 Montabert '24 GHH
中南米			'73 Brazil (KDB) '74 Mexico (KMX)							'05 Chile (KRCC)			
アジア			'73~ 各国の現地国産化規制への対応		'82 Indonesia (KI)	'95~ 成長市場の地域への拡大 (中国/東南アジア)		'95 Thai (BKC) '98 India (LTK)	'06 India (KIPL) '07 Indonesia (KRI, KRA)	'00 Indonesia (KUI) '09 Indonesia (KI)			
中国							'95 Jining (KSC) '95 Changzhou (KCCM) '95 Changzhou (KCF)	'04 Jining (KSD)					
CIS											'10 Russia (KMR)		

2000年頃までに主要な海外工場への投資は完了

グローバル生産体制（組織体制）

生産本部

工場

- 建機/鉱山機械
- コンポーネント
- 素形材
- 産業機械(産機)

地域	日本	北米	中南米	欧州	CIS	中国	東南アジア	大洋州	中近東 East	Africa	Total
車体 (マザー工場数)	6 (4)	10 (1)	1	9 (4)	2	2	4	3	0	2	39 (9)
コンポーネント (車体工場拠点内)	7 (2)	14 (5)	1 (1)	5 (1)	2 (1)	3 (1)	2 (1)	1 (1)	0	1 (1)	36 (14)
素形材 (車体工場拠点内)	1	0	1 (1)	0	0	1 (1)	2 (2)	0	0	0	5 (4)

TTL 62
(重複除いた数)

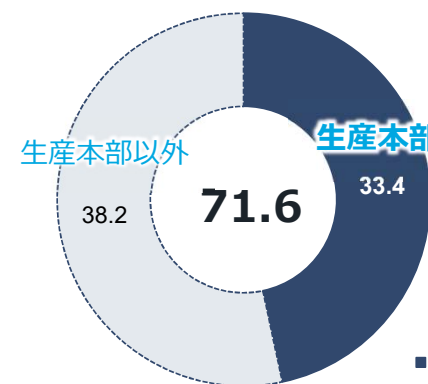
調達本部
部品リマン推進本部
生産技術開発センタ
サイマル企画部
生産技術部
生産管理部
グローバル販生オペレーションセンタ
業務部
関係会社- コマツ物流株式会社

Matrix Operation

地域ごとに定期開催する工場長会議にて
戦略方針と投資計画のレビューを実施

コマツ従業員数-直接工、間接工 (千人)

2025年3月31日 時点



日本 : 8.9 (*0.6)
 日本以外 : 24.5 (*2.8)
 合計 : 33.4 (*3.3)
 (*期間社員数)

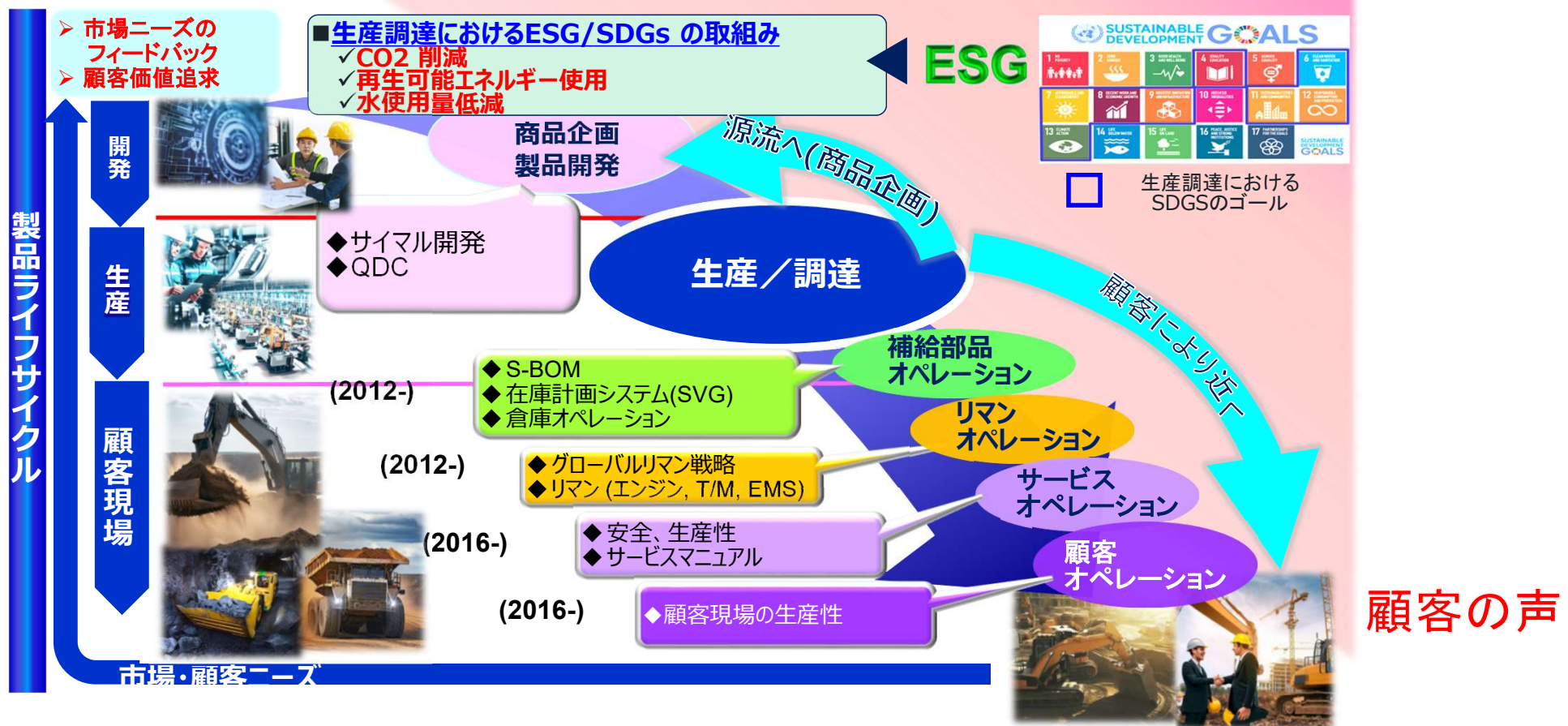
■ Production Division
 □ Other Division



生産本部の役割と グローバル生産/調達戦略

グローバル生産・調達部門の役割

- ◆ **基本的な役割** : ① SLQDC/SDGsに基づくグローバル生産調達 ② 連結在庫の適正化、グローバル・フレキシブル販生在 (BCP/販生・連結在庫) ③ ダントツ生産技術開発による車体競争力向上 (サイマル開発/グローバル展開)
- ◆ **支援強化する役割** : ① 開発のQDC管理 ② アフターマーケット強化 (補給部品/リマン/ATT) ③ バリューチェーンビジネス (顧客現場の生産性向上など) ④ 環境問題の解決



サプライチェーンリスク対応 (BCP)

様々なサプライチェーンリスク(自然災害、不測の調達リスク、疫病パンデミック、サイバー攻撃等)に対応し
生産・調達の事業継続可能な体制 (BCP体制) を構築

<リスク>



パンデミック

- ▶安全衛生
- ▶Covid-19
- ▶MARS, SARS



自然災害

- ▶地震・津波
- ▶台風・洪水
- ▶火山噴火等



調達リスク

- ▶地政学リスク
- ▶半導体争奪
- ▶レアアース
- ▶サプライヤ事故
- ▶物流網遮断・封鎖

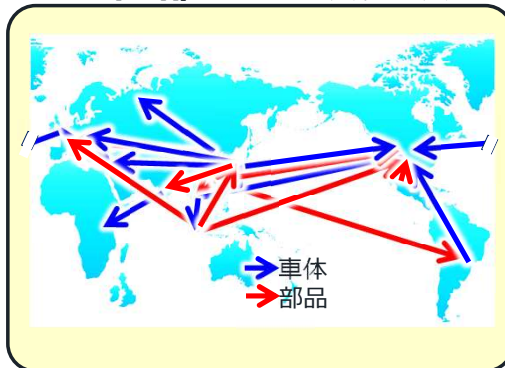


サイバー攻撃

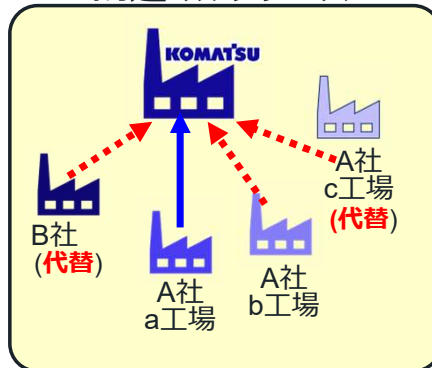
- ▶不正アクセス
- ▶生産調達情報
消失・誤作動

<対策>

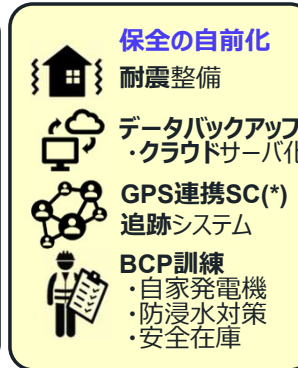
車体/部品のクロスソース



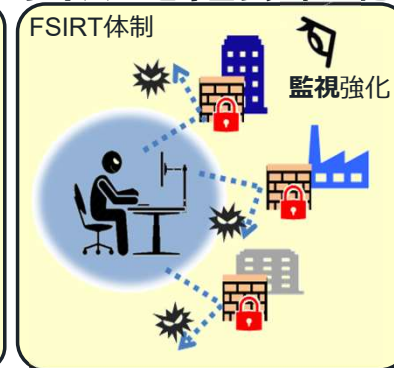
調達マルチソース



災害耐性強化



サイバーセキュリティ強化



コマツグローバル生産戦略の考え方

1. 需要のあるところで車体生産[組立]実施

- ① 顧客からの信頼の獲得
- ② 現地ニーズの吸い上げと製品への織り込み
- ③ 品質問題の早期解決
- ④ リードタイム短縮/コスト低減(現調化)

2. キーコンポーネントは自前化

- ① 技術革新の継続 (ダントツの車体性能実現)
- ② 全世界同一品質
- ③ 主要コンポーネントベースでグローバル販生実現

3. 開発と生産を一体化したマザー工場制

- ① サイマル活動(コンカレントエンジニアリング)
- ② 開発リードタイムの短縮
- ③ チャイルド工場のレベルアップ (SLQDC改善・人材育成)

4. 車体本体・部品販生：“グローバル販生在”

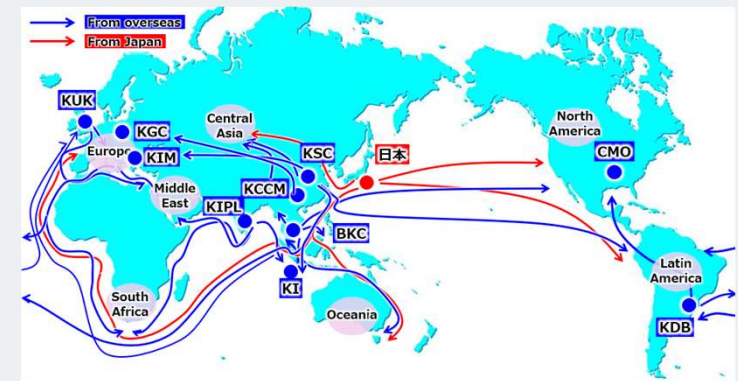
- ① 販売量の最大化 ② 安定供給 ③ 連結在庫の最適化

5. 車体本体のクロスソース：“フレキシブル生産体制”

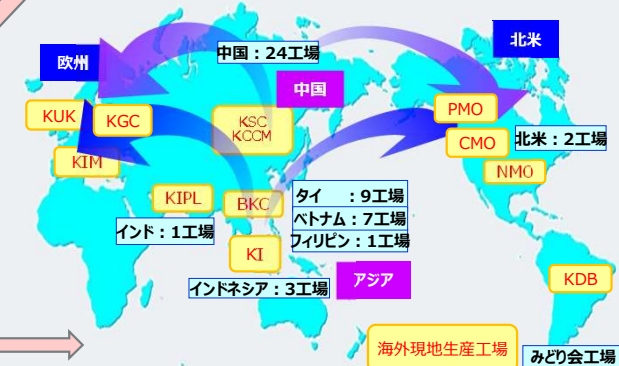
- ① 為替変動/需要変動への対応
- ② BCPへの対応
- ③ 投資の最小化

6. 部品のクロスソース：“フレキシブル生産調達体制”

- ① 為替変動/需要変動への対応
- ② BCPへの対応(多拠点ソース)
- ③ 原価・物流改善



＜車体のグローバルクロスソース＞



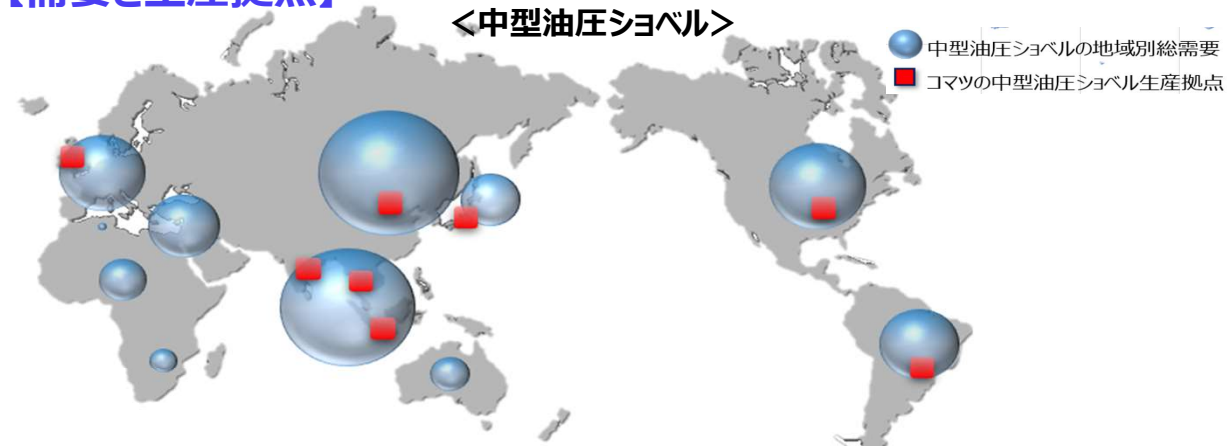
＜部品のグローバルクロスソース＞

グローバル生産戦略① 需要のあるところで車体生産[組立]

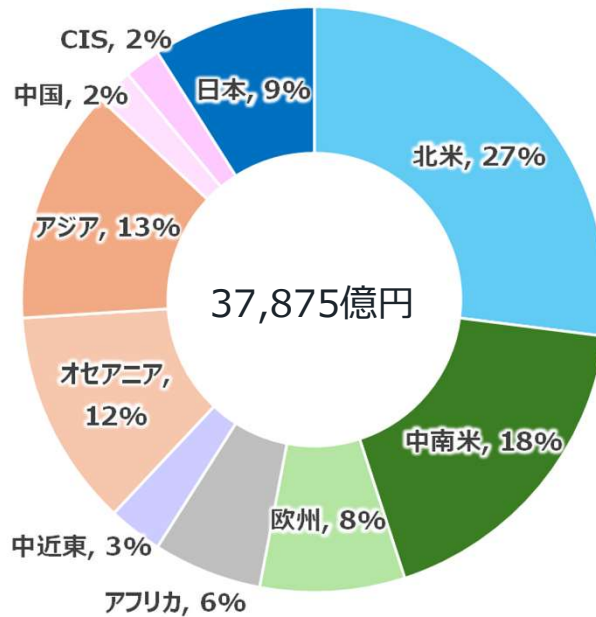
【狙い】

- ・顧客からの信頼の獲得
- ・現地ニーズの吸上げと製品への織込み
- ・品質問題の早期解決
- ・リードタイム短縮/コスト改善

【需要と生産拠点】



2024年度 建設機械・車両 売上比率



◎ : マザー工場 ○ : チャイルド工場

製品	生産拠点			
	日本	欧州	米州	アジア
油圧ショベル	◎	◎	○	○
ホイールローダ	◎	○	○	○
ダンプトラック	◎		◎	○
ブルドーザ	◎		○	○
ユーティリティ	◎	◎		○

- ・海外売上比率:80-90%
- ・国内生産比率:50±10% (見直要)
- ① 為替に左右されない安定した収益
- ② グローバル生産能力の平準化
- ③ 重複投資の回避
- ④ クロスソーシングによる生産能力の最適化

グローバル生産戦略② 研究開発の内製とキーコンポ生産の自前化

▶ コマツは建設機械の性能を差別化する重要な部品を自社で開発・生産
 これにより、技術革新、安定した製品供給、部品事業、予知保全等を可能化
 ※コスト競争力やアフターマーケットも考慮したキーパーツ自前化の検討要

キーコンポーネント



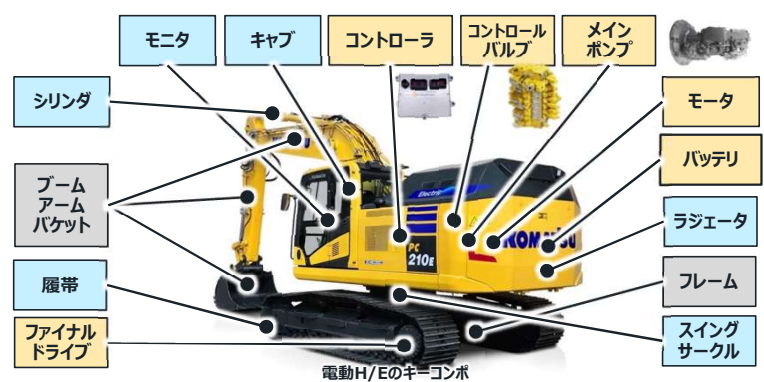
開発・生産の自前化の利点

- ① 技術革新
- ② コンポーネントの安定的なグローバル供給・均一な品質レベル
- ③ コンポーネントの再生ビジネス (リマン) の開発能力
- ④ コンポーネントへのセンサ取付による故障予知能力



キーコンポ (H/E)

A : キーコンポ B : グローバルで集中購買 C : ローカル外製



グローバル生産戦略③ 開発と生産を一体化させたマザー工場制

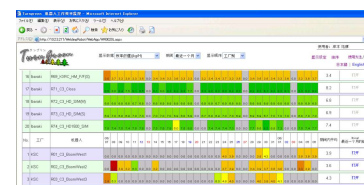
(1) マザー工場 *()内: マザー工場数

地域	日本	北米	中南米	欧州	CIS	中国	東南アジア	大洋州	中近東 East	Africa	Total
車体 (マザー工場数)	6 (4)	10 (1)	1	9 (4)	2	2	4	3	0	2	39 (9)
コンポーネント (車体工場拠点内)	7 (2)	14 (5)	1 (1)	5 (1)	2 (1)	3 (1)	2 (1)	1 (1)	0	1 (1)	36 (14)
素形材 (車体工場拠点内)	1	0	1 (1)	0	0	1 (1)	2 (2)	0	0	0	5 (4)

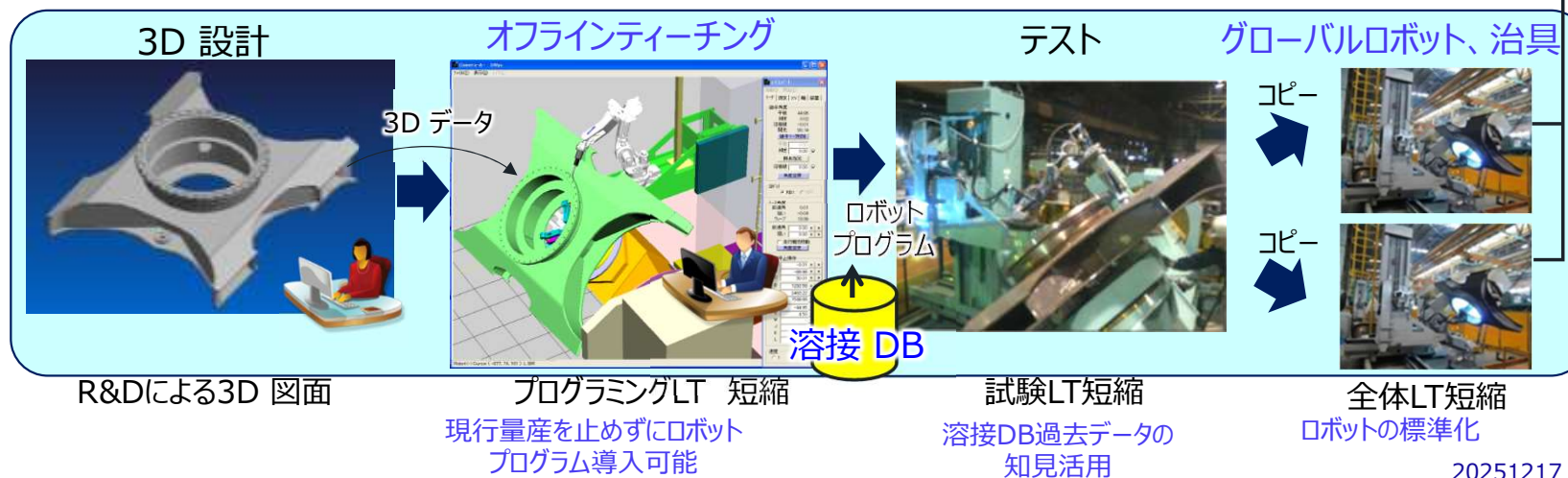
(2) マザー工場の役割

- ・製品のQDCLレベルのロールモデル
- ・イノベーションと生産改革への継続的な努力
- ・チャイルド工場を含むグローバルな販生在管理
- ・同一モデルの海外工場への生産技術支援
- ・相互交流による人材育成

設備負荷のモニタリング (TurnGreen ターングリーン)



<溶接の事例: 垂直立上げを意図した日本での生産準備とチャイルド工場への移管>



グローバル生産戦略④/⑤ クロスソーシングによるグローバル生産能力最適化

1. 方針

- ・**クロスソーシング**によるグローバル生産能力を最適化

2. 課題

- 為替変動リスク
- 需要変動
- 生産能力のバラツキ
- 生産設備投資の重複

3. 前提条件

- 自由貿易（ゼロ関税）
- 統一生産管理システム
- 統一BOM
- 統一ベースマシン

＜日本国内のクロスソーシング＞

販 = 販売, 生 = 生産
(■ 売上最大化 ■ 生産安定化 ■ 在庫最適化)

グローバル販生オペレーションセンター
(2011年4月 大阪工場)

部品販生オペレーションセンター
(2015年7月 小山工場)

1回 / 月 全社販生会議

目的

- グローバル在庫最適化
- グローバル需要予測
- 販売生産の調整

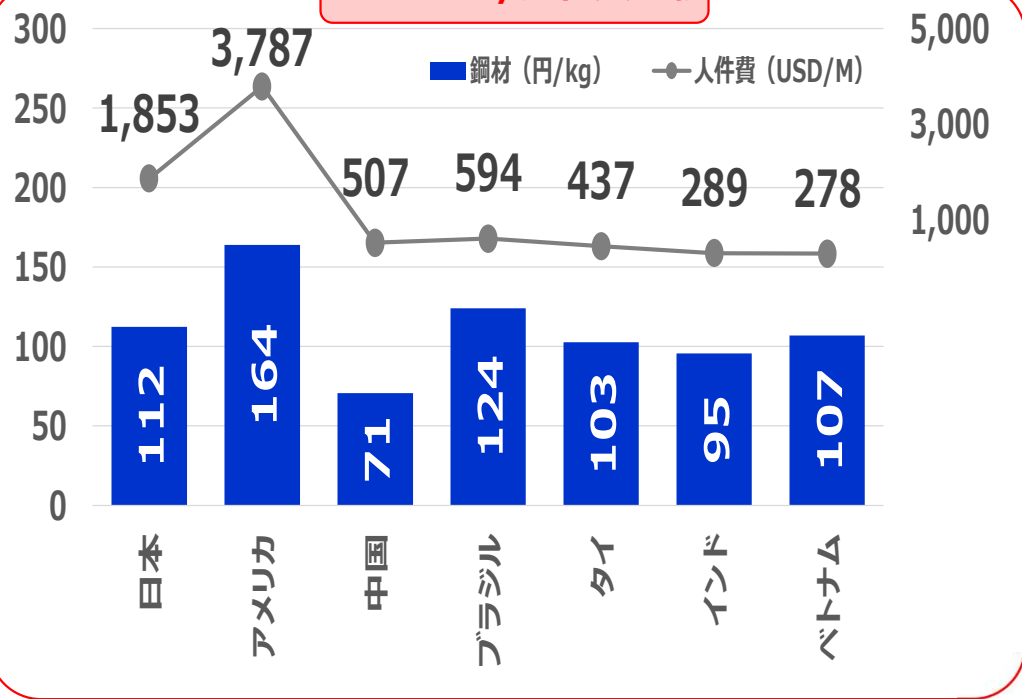
目的

- カスタマーサポート（マシンダウン対応）
- グローバル部品在庫最適化
- 部品売上最大化

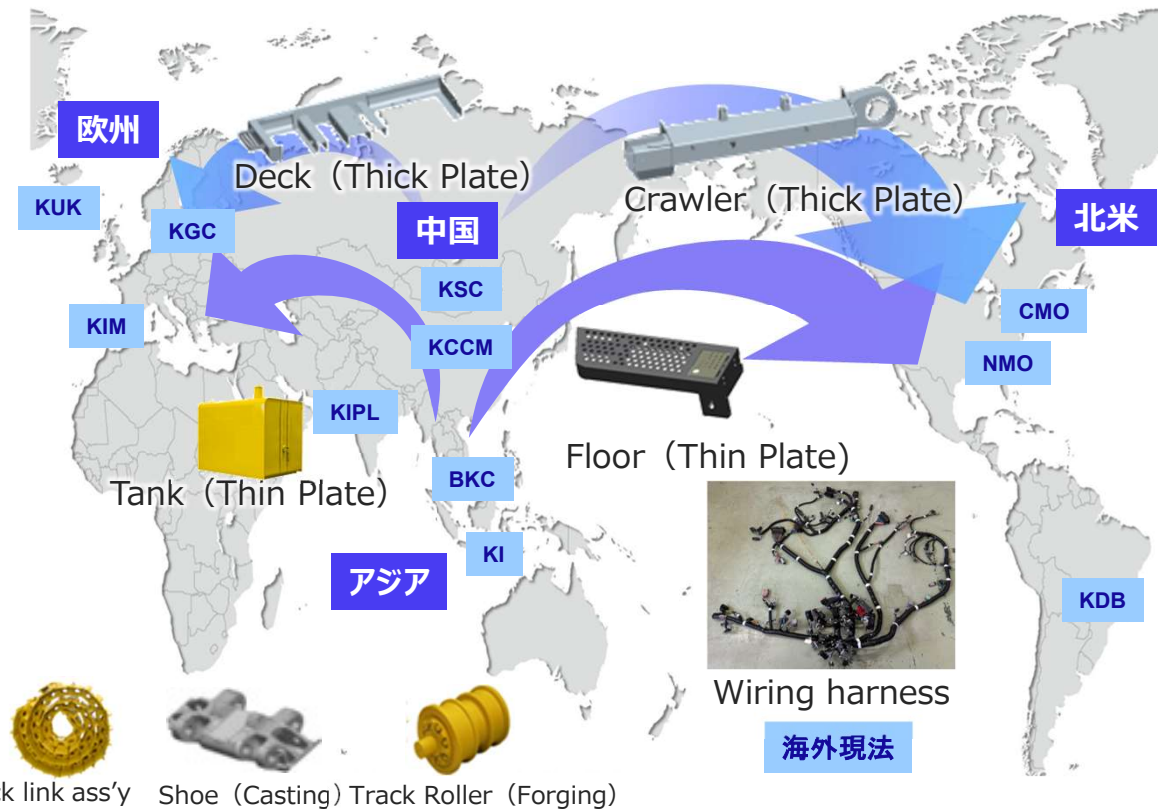
グローバル生産戦略⑥ グローバル調達最適化のための部品クロスソース

- | | | |
|---|---|---|
| 1. 部品クロスソースの考え方 <ul style="list-style-type: none"> ● サプライチェーンの最適化 ● アジア/中国の競争力の活用 ● カントリーリスクの回避 | 2. 目的 <ul style="list-style-type: none"> ● 為替変動リスクの回避 ● 原価低減 ● ミニムム投資 | 3. 前提条件 <ul style="list-style-type: none"> ● 自由貿易 (ゼロ関税) ● ベースマシン統一 ● 統合BOM(PBOM, EBOM) |
|---|---|---|

各国鋼材/人件費比較



※ 鋼材: 調達本部データ 人件費: JETRO 「投資コスト比較」より



KOMATSU

米国追加関税対応

米国での建設・鉱山機械ビジネスの構造

- ・米国で販売のうち約50%が米国外で生産し輸入される主に一般建機の完成品・部品。
- ・残りの50%が現地生産の製品、部品。一般建機は主に米国内とカナダへ供給、鉱山機械の超大型ダンプトラックなどは米国で一極生産し、全世界に供給。
- ・現地生産のうち、一般建機は輸入部品の割合が高く、鉱山機械は米国製部品の割合が高い。

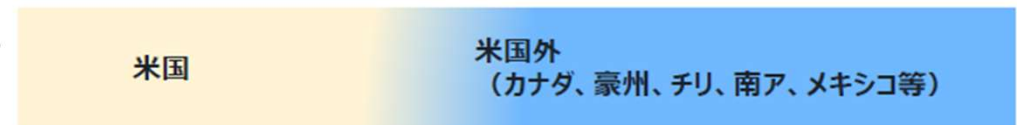


KMC本社工場

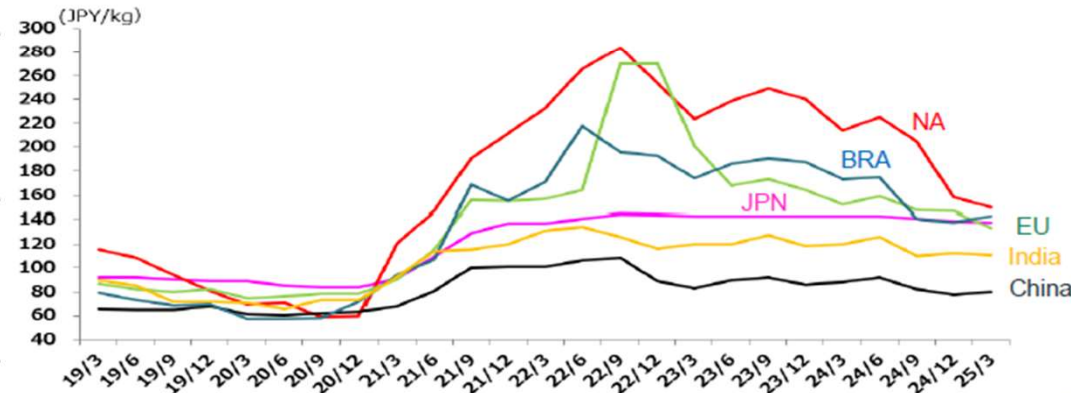
トレードバランス (輸出 v.s. 輸入)	<input type="checkbox"/> 過去10年累計 (~FY23) で約7,500MUSDの輸出超過 (輸出> 輸入) <input type="checkbox"/> 2017年のJoy Global (現KMC) 買収以降、継続的に約1,000MUSD/年の輸出超過 (輸出> 輸入)
雇用	<input type="checkbox"/> コマツ子会社 約8,000人、代理店 約9,000人、合計 約17,000人を雇用 (FY23)
設備投資・M&A	<input type="checkbox"/> コンスタントに300MUSD/年を投資 FY21にはミルウォーキーにKMC本社工場建設 (写真: 右) <input type="checkbox"/> バッテリーメーカーのAmerican Battery Solutions, IncをFY23に買収 (買収金額: 約370億円)

【米国への輸入・現地生産・調達構造のイメージ】	米への輸入額構成比
【完成品 (本体・部品) 輸入】 主に一般建機 日本・ブラジル・タイなど工場→米国現法→主に米国・カナダ代理店 海外からの輸入品100%	約50%
【現地生産：一般建機】 各国から部品供給がメイン+ 米国調達→米国現法→主に米国・カナダ代理店	約25%
米国製 輸入品 主に日本、中国	
【現地生産：鉱山機械・部品】 米国調達がメイン+ 各国から部品→米国現法→全世界へ輸出	約25%
米国製 輸入品 主に欧州、カナダ、中南米、中国	

【米国現地法人からの主な出荷先構成のイメージ】



【鋼材価格推移 SS400相当 (コマツ調べ)】 為替は各月のレートで円換算



北米における生産拠点

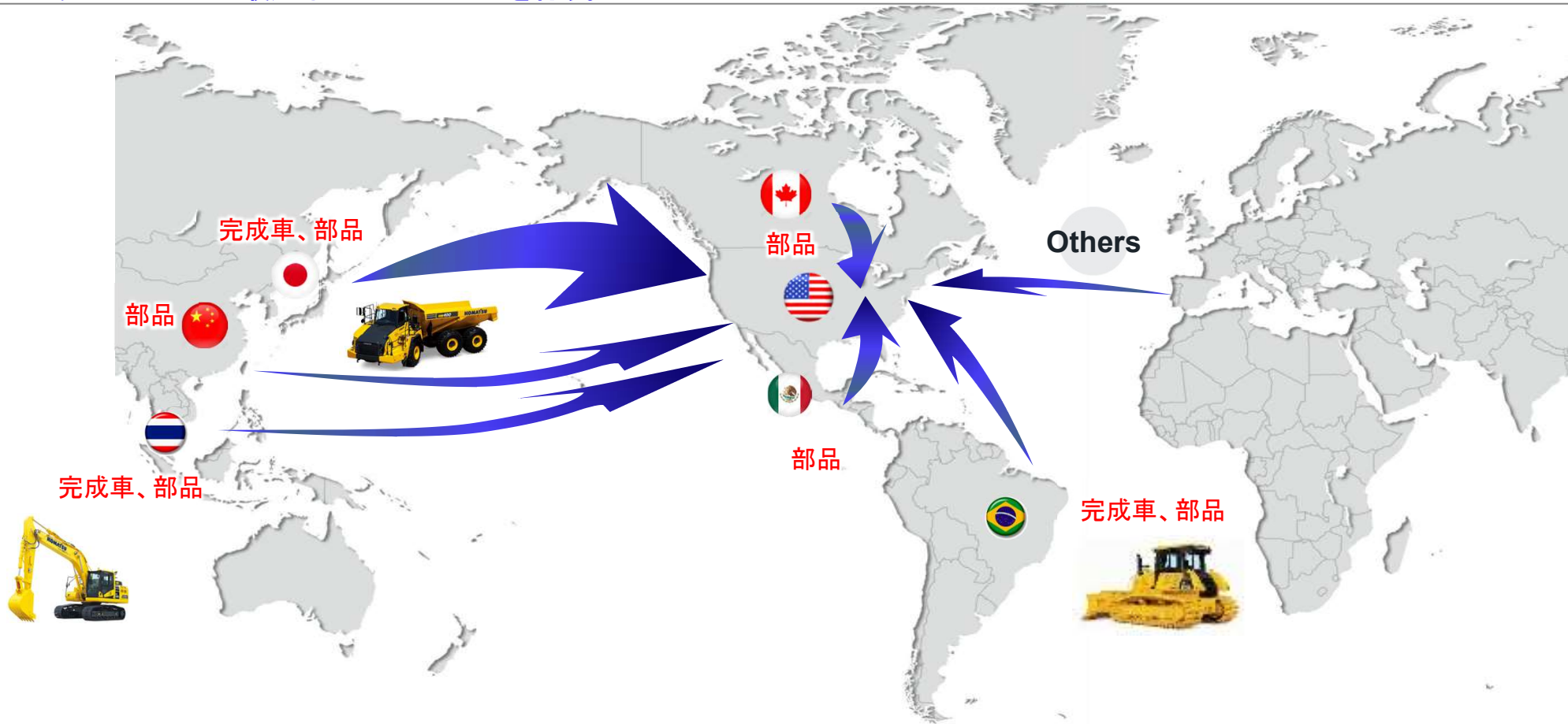
2025年3月31日 時点

国名	No.	会社名	所在地	主要商品
米国	1	コマツアメリカ (株)	テネシー州 チャタヌガ	中型油圧ショベル、アーティキュレートダンプトラック、林業機械 (クローラー式)、リマン
	2		イリノイ州 ピオリア	大型ダンプトラック
	3		サウスカロライナ州 ニューベリー	ホイールローダー、フォークリフト
	4	コマツ マイニング (株)	ペンシルバニア州 ホーマーシティ	
	5		ペンシルバニア州 レノ	
	6		ケンタッキー州 レバノン	鉱山機械 (坑内掘り向け)
	7		オハイオ州 ソロン	
	8		バージニア州 ダッフィールド	
	9		テキサス州 ロングビュー	鉱山機械 (露天掘り向けおよび坑内掘り向け)
	10		ウィスコンシン州 ミルウォーキー	鉱山機械 (露天掘り向け)
11	カミンズコマツ エンジンカンパニー	インディアナ州 シーモア	大型ディーゼルエンジン	
12	ヘンズレー・ インダストリーズ (株)	テキサス州 ダラス	バケット、ツース、エッジ、アダプター	
13	ティンバープロ Inc.	ウィスコンシン州 シャワノ	林業機械 (フェラーパンチャー)	
14	アメリカンバッテリー ソリューションズ Inc.	ミシガン州 レイク・オリオン	商用車向けバッテリー	
カナダ	15	コマツ マイニング (株)	オンタリオ州 マギール	鉱山機械 (坑内掘り向け)
	16		オンタリオ州 フィールドینگ	
	17		オンタリオ州 エリオットレイク	ボルトリングヘッド、フィーダー
	18	クアドコ Inc.	ケベック州 サントウスタッシュ	林業機械 (フェリングヘッド)
	19	サウススター Ltd.	ブリティッシュコロンビア州 カムループス	林業機械 (ハーベスターヘッド)



車体本体/部品 調達

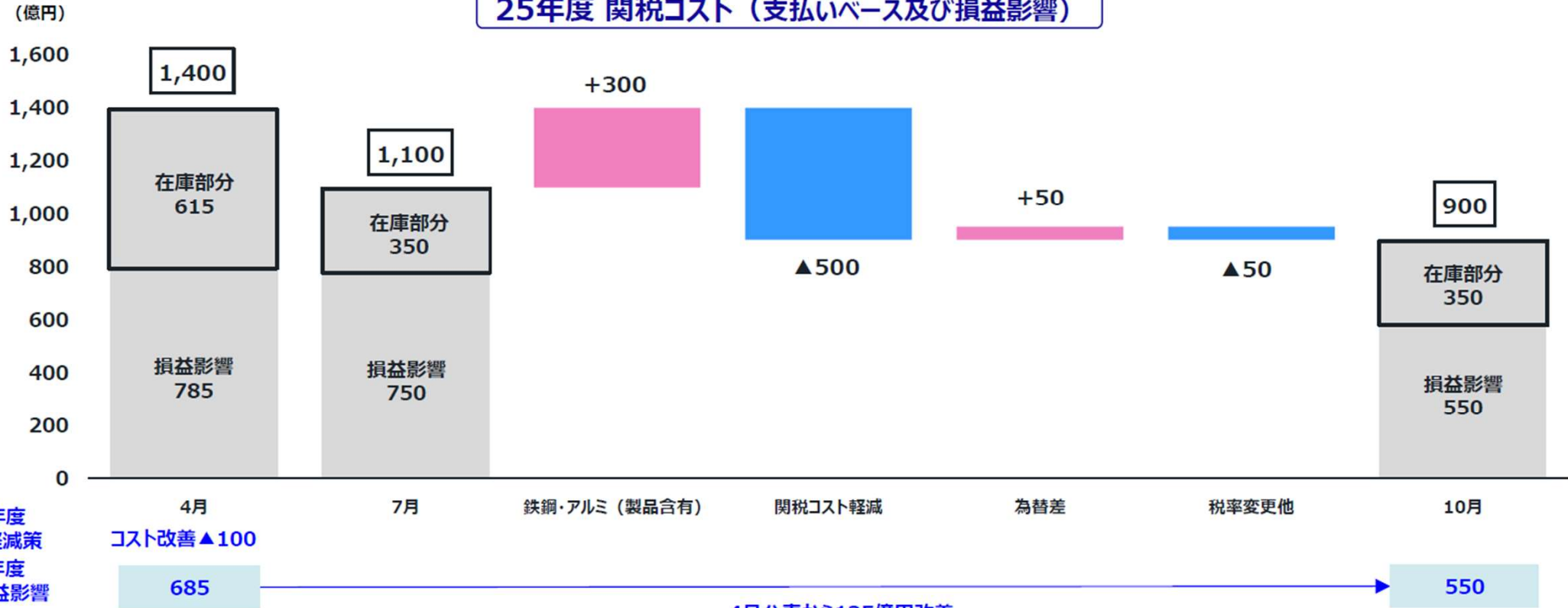
- アメリカ工場での生産だけではなく、日本、タイ、ブラジルからも完成車を供給している
- アメリカ工場においても、日本、中国、東南アジアから多くの部品を調達している(特に一般建機)
- 北米での生産を維持し、雇用と投資は継続する。一方で、拙速に現地生産を増やすのではなく、コストレベル、仕事量などを考慮しバランスのとれた最適なソースチェンジを行う。



米国の追加関税影響の見通し

- ・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・アルミ現有量調査/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関時に申請
	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

ご清聴ありがとうございました