



# コマツ IR-Day 2025 Komatsu Report 2025 について

2025年12月17日

執行役員 サステナビリティ推進本部長 出浦 淑枝

# コマツレポート（統合報告書）の概要

## 発行目的

投資家・株主をはじめとするステークホルダーの皆さまに向けて発行している統合報告書。当社グループの持続的な企業価値向上に向けた当社の経営方針や企業活動をステークホルダーの皆さまにご紹介することを目的に作成。

## コマツレポート2025の編集方針と構成

### 編集方針

1. マネジメントや顧客などの「生の声」を重視し、説得力や透明性などを向上
2. タイムリーな重要トピックである「新社長」「新中期経営計画」「価値創造ストーリー」の紹介に注力

### 構成

イントロダクション	コマツが大事にしているものやこれから目指す姿など
価値創造ストーリー	トップメッセージやビジネスモデル、価値創造の具体的事例
中期経営計画	中期経営計画の深掘りと企業価値向上に向けた財務戦略
サステナビリティ	サステナビリティ（人・社会・地球）に関する取り組み
ガバナンス	コーポレート・ガバナンス、リスクマネジメントなどに関する取り組み
Data	財務・非財務情報のまとめ

社長就任後、統合報告書では初のメッセージ。新中期経営計画策定時に込めた想いや、実行に向けた決意を表明



## ポイント

- コマツの存在意義、価値観、ブランドプロミスに基づき、引き続き「品質と信頼性」を追求し、「社会を含むすべてのステークホルダーからの信頼度の総和」を最大化することを「経営の基本」としていく
- 不確実性の高い時代のなかでも、コマツ自らが変化を起こすために投資を行い、コト価値とモノ価値の両輪で顧客価値を創造していく意気込みを、中計キーワード「Ambition」に込めている
- コマツの強みは「他社に先駆けたイノベーション」、「品質管理を基盤としたものづくりの進化」、「コマツウェイをグローバル共有する人材」
- 株主・投資家の皆さまとのコミュニケーションはこれまで精一杯取り組んできた。今後も更に改善・レベルアップしていく



コマツのありたい姿・新中期経営計画の重点活動

ビジネスモデルパートを改訂。新中期経営計画で示したありたい姿に向けて、モノ価値とコト価値を組み合わせる価値創造を行うコマツのビジネスモデルを表現

### インプット

**■ 財務資本**  
株主資本: 3兆 1,734 億円  
有利子負債: 1兆 1,506 億円  
成長戦略投資\*: 1,700 億円  
\*2022～2024年度累計

**■ 人的資本**  
連結社員数: 66,697人  
日本以外で働く社員比率: 69.7%  
1人当たり教育投資額: 122,000円/年

**■ 知的資本**  
開発拠点: 開発機能を持つ生産拠点 9 拠点  
研究開発投資: 1,105 億円  
(売上比率 2.7%)  
情報の活用: Komtrax\* 登録台数約 81 万台  
\*機械稼働管理システム (2025年6月末現在)

**■ 製造資本**  
生産拠点: 71 拠点  
設備投資: 1,326 億円  
(レンタル資産投資は除く)

**■ 社会関係資本**  
10年配車台数<sup>1)</sup>: 約 57 万台  
販売・サービス代理店<sup>2)</sup>: 151カ国 208拠点  
協力企業 (サプライヤー): 約 2,700社  
\*1 過去 10 年間の建設・鉱山機械の販売台数の累計で、お客さまの現場で稼働する台数の目安  
\*2 建設機械・車両事業

**■ 自然資本**  
エネルギーの使用: 7.9PJ  
水の使用: 2,516千m<sup>3</sup>

### ビジネスモデル

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

顧客課題へのソリューション提供	ソリューションとつながる製品づくり	ライフサイクルでの顧客サポート
<p>顧客現場を最適化するソリューション開発</p> <p>スマートコンストラクション® フリートマネジメントシステム 森林管理ソリューション</p>	<p>安全性・生産性の向上</p> <p>ICT 建機 無人ダンプトラック運行システム(AHS) 人・障害物検知衝突軽減システム</p>	<p>顧客との共創によるソリューション進化</p> <p>パートナーシッププログラム スマートコンストラクション®コンサルタント</p>
<p>環境負荷の低減</p> <p>次世代動力源 (水素・バッテリーなど) パワーアグシステム搭載ダンプトラック開発 ハイブリッドディーゼルエレクトリックの適用拡大</p>	<p>商品のフルラインアップ</p> <p>多様な顧客ニーズへの対応 最適な商品組み合わせの提案</p>	<p>Komtrax を中心としたライフサイクルサポート</p> <p>定期メンテナンス 延長保証契約の拡大 最適なオーバーホール時期の提案</p>
<p>市場ニーズに応じた商品企画・開発</p> <p>ラインモデル戦略 各地域開発センター</p>	<p>キーコンポーネントの自社開発・生産</p> <p>技術革新の織り込み リマン技術の向上</p>	<p>アフターマーケット強化</p> <p>リマン・リビルド事業の拡大 部品・アタッチメントの拡販</p>

価値創造を支える基盤

M&A、オープンイノベーション ソフトウェア、環境技術 自動化、遠隔操作化技術	マザー工場制、総合的品質管理 クロスソース、マルチソース体制 技術伝承	プロダクトサポート体制 補給部品の供給システム 号機管理プラットフォーム
<p>DXの推進 (開発 DX、生産 DX、サービス DX)、AI の活用</p> <p>開発リードタイム短縮/生産改革/AI による予知保全</p>		

サステナビリティ基本方針

創業の精神	コマツウェイ	コマツの行動基準
-------	--------	----------

### アウトプット

経営目標	
売上高成長率	6.2%
営業利益率	16.0%
ROE	14.2%
ネット D/E レシオ	0.24
CO <sub>2</sub> 排出削減率 (2010 年比)	
製品使用	▲ 23%
生産活動	▲ 55%
再生可能エネルギー 使用比率	31%
KPI	
スマートコンストラクション® 導入現場数 (単年度)	8,945 現場
AHS 導入台数 (累計)	862 台
アフターマーケット売上高伸び率	+23% (対21年度、為替一定)
林業機械事業売上高伸び率	+36% (対21年度、為替一定)
スマートコンストラクション® コンサルタント人数 (累計)	1,414 名
デジタル研修 (DX・AI) 受講者数 (入門・実践累計)	① DX人材 22,266人 ② AI人材 133人
グローバル・エンゲージメント・サーベイスコア (2025 年度)	① 71 (日本) ② 81 (グローバル)

### アウトカム

社員	
<ul style="list-style-type: none"> <li>労働安全衛生、ウェルビーイング</li> <li>人材獲得、能力開発と職場定着</li> <li>公正な労働慣行</li> <li>ダイバーシティ &amp; インクルージョン (D&amp;I)</li> </ul>	
人権	
<ul style="list-style-type: none"> <li>人権の尊重</li> </ul>	
顧客	
<ul style="list-style-type: none"> <li>現場の最適化による顧客価値創造</li> <li>製品の安全・品質</li> <li>バリューチェーンの継続性</li> <li>AI 活用と DX 推進</li> <li>競争力の源泉・収益力確保のための事業戦略</li> </ul>	
倫理・統治	
<ul style="list-style-type: none"> <li>プライバシーとデータ保護、サイバーセキュリティ</li> <li>事業の変化に合わせたガバナンス</li> <li>コンプライアンス</li> </ul>	
地域社会	
<ul style="list-style-type: none"> <li>地域社会への貢献</li> </ul>	
環境	
<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動対策</li> <li>資源循環</li> <li>ネイチャーポジティブ</li> <li>事業を通じた森林保全への貢献</li> </ul>	

コトとモノの両輪による顧客価値創造事例を、新世代油圧ショベル「PC200i-12」を切り口に、社内外の声とともに解説

## お客さま

株式会社 南雲建設さまを取材



**コト価値** スマートコンストラクション<sup>®</sup>機能により、現場地形と異なる**施工図面のリモートでの即時修正が可能**となった

**モノ価値** ICT建機の3D施工機能\*により、**高精度の作業が、熟練作業員以外で**できるようになった。若手人材の育成にも寄与

**KOMATSU**

\*ICTを活用して、施工図面通りに高精度の施工を実現する技術

## コマツ

開発・生産部門のプロジェクトリーダーのメッセージを掲載



**コト価値** 幅広いお客さまにICT施工の魅力を実感していただくため、EARTHBRAIN社(ソリューション開発)では、**より直感的な操作を目指したアプリ開発を推進**

**モノ価値** **油圧システムを30年ぶりに電子制御油圧システムに刷新**。量産にあたり、ICT建機専用の生産工程で、入念に品質確認を実施

## 販売代理店

ドイツ、北米\*の独立系販売代理店のメッセージを掲載

\*2025年12月時点で、欧州、北米に市場導入済



### 代理店の声

- PC220LCi-12はコトとの組み合わせでコストと時間を節約する「未来のサービス」を提供可能。ドイツの建設市場でも**大きく飛躍できると確信**
- コマツはお客さまのニーズに応えるために、必要な支援を提供してくれる、**信頼できるパートナー**

国内外の生産現場で進むDXの取り組みを紹介。環境変動に強いグローバルな生産体制の構築を目指す



大阪新工場の工場コックピット



タイの部品無人搬送



自動化した  
ハンマー鍛造工程

### ポイント

- ものづくりはコマツの根幹。「キーコンポーネントの自前化」「マザー工場制」「クロスソース体制」「協力企業との強固な関係」が生産における強み
- 目指す姿は「変動に強く止まらない、コストミニマムな工場」の実現
- ダントツの生産性と競争力を実現する次世代DX工場を大阪工場内に建設中。確立した技術をグローバルに水平展開
- 海外工場（タイ）のDXプロジェクトや、協力企業と共に工程自動化に取り組んだ事例も紹介

中計経営目標の財務項目では、前中期経営計画の目標・指標を継続するものの、成長投資を継続していくためフリー・キャッシュ・フローの目標値を新設。非財務項目では、社会課題解決に貢献する中計重点活動を、30項目のKPIとして開示

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>

## 企業価値向上に向けた財務戦略を具体的に解説。AHSの社会的影響額（インパクト加重会計）を初開示

項目	前中期経営計画			新中期経営計画		PBR 分解 (企業価値向上に向けた指標)
	経営指標	経営目標	2024 年度	経営指標	経営目標	
成長性	売上高成長率	業界水準を超える成長率	6.2%	売上高成長率	業界水準を超える成長率	②キャッシュフロー期待成長率
収益性	営業利益率	業界トップレベルの利益率	16.0%	営業利益率	業界トップレベルの利益率	③純利益率
				FCF	3年累計：1兆円 (M&A 関連の支出を除く)	④総資産回転率
効率性	ROE	10% 以上	14.2%	ROE	10% 以上	④総資産回転率
健全性	ネット D/E レシオ	業界トップレベルの財務体質	0.24	-	-	-
リテール ファイナンス事業	ROA	1.5%~ 2.0%	2.2%	ROA	1.5%~ 2.0%	③純利益率
	ネット D/E レシオ	5 倍以下	4.51	ネット D/E レシオ	6 倍以下	⑤財務レバレッジ
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>成長への投資を主体としながら、株主還元（自社株買いを含む）とのバランスをとる</li> </ul>	40.1% 自己株式取得 1,000 億円	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>	①資本コスト
						⑤財務レバレッジ

$$\begin{aligned}
 \text{PBR} &= \text{PER} \times \text{ROE} \\
 \text{PER} &= \frac{1}{\text{①資本コスト} - \text{②キャッシュフロー期待成長率}} \\
 \text{ROE} &= \text{③純利益率} \times \text{④総資産回転率} \times \text{⑤財務レバレッジ}
 \end{aligned}$$

「ビジネスへの影響」「環境・社会への影響」の両側面から分析(ダブルマテリアリティ)を行い、6分野18項目を特定

マッピングによる重要度評価

マテリアリティマップ



具体的な課題

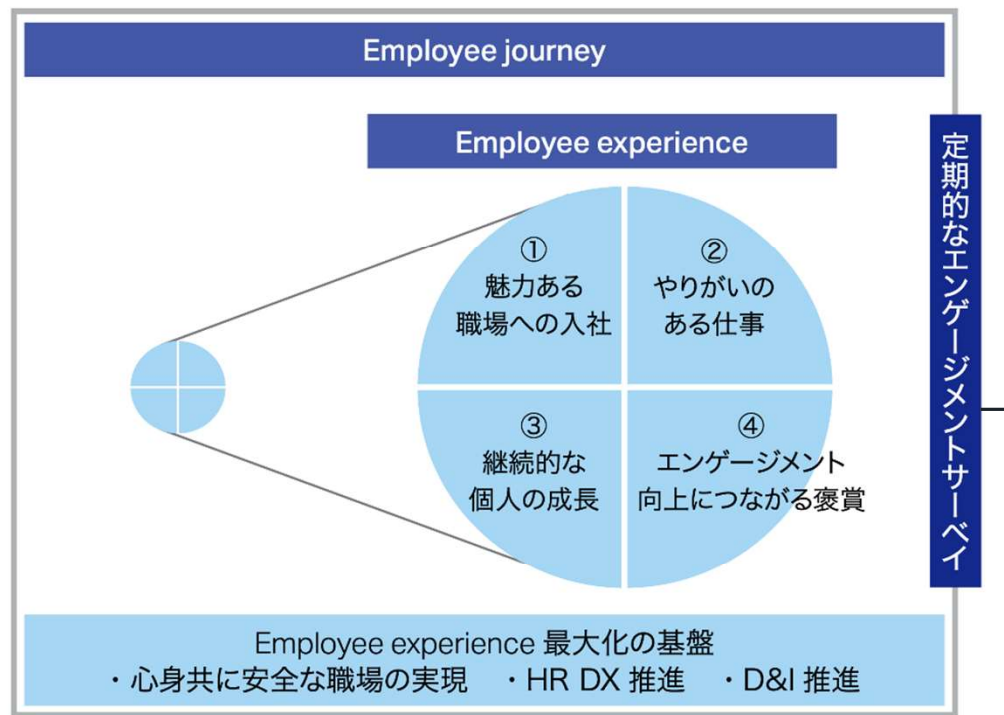
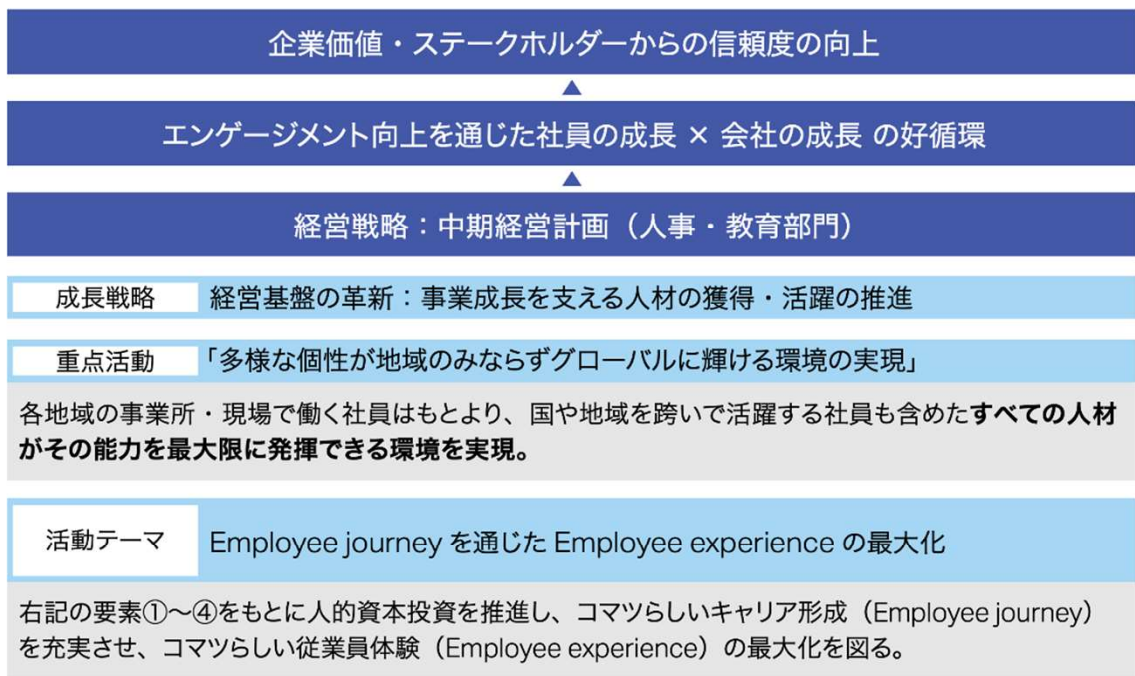
● 社員	①労働安全衛生ウェルビーイング ②人材獲得、能力開発と職場定着	③公正な労働慣行 ④D&I
● 人権	⑤人権の尊重	
● 顧客	⑥現場の最適化による顧客価値創造 ⑦製品の安全・品質 ⑧バリューチェーンの継続性	⑨AI活用とDX推進 ⑩競争力の源泉・収益力確保のための事業戦略
● 倫理・統治	⑪プライバシーとデータ保護、サイバーセキュリティ ⑫事業の変化に合わせたガバナンス ⑬コンプライアンス	
● 地域社会	⑭地域社会への貢献	
● 環境	⑮気候変動対策 ⑯資源循環	⑰ネイチャーポジティブ ⑱事業を通じた森林保全への貢献

社会課題解決に貢献する中期経営計画の重点活動を定め、30項目のKPIを策定

区分	主なKPI	2027年度目標
<b>人と共に</b> 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%
<b>社会と共に</b> 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）
<b>地球と共に</b> 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）

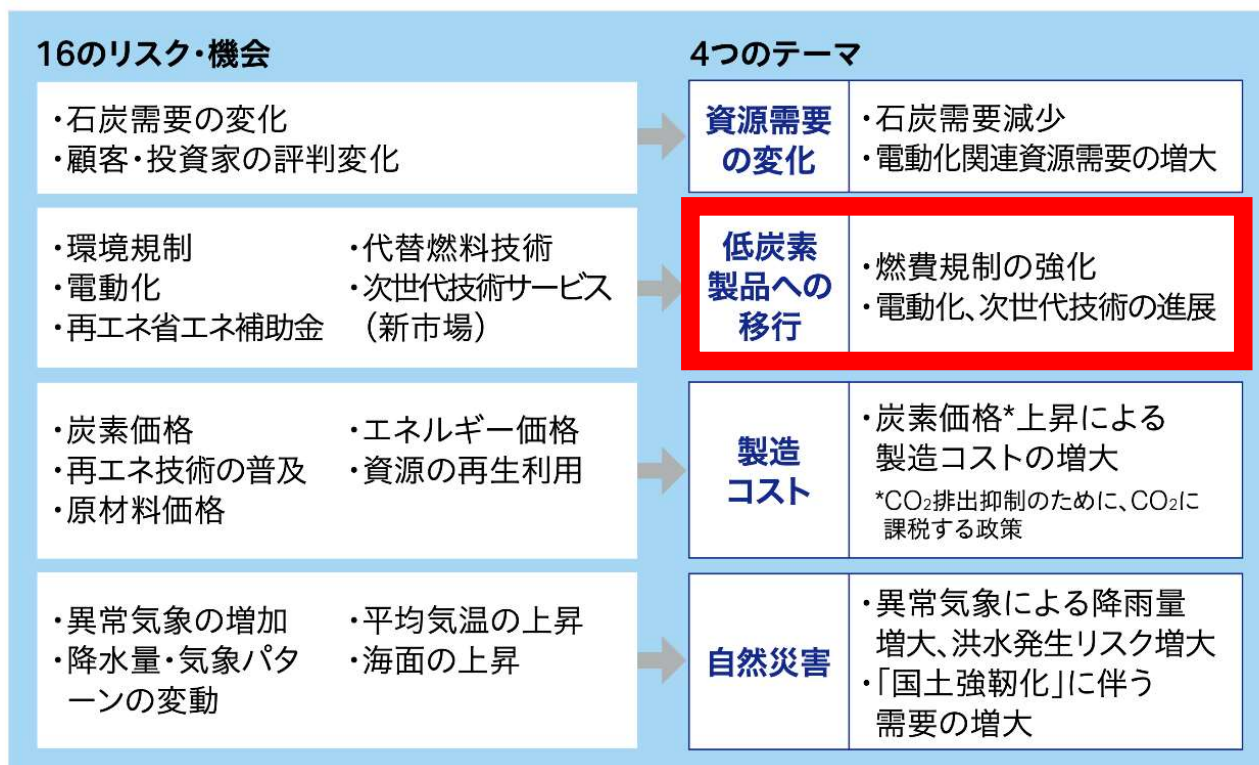
## 新中期経営計画と連動した人材戦略や社員のエンゲージメント向上を図るための具体的な取り組みを紹介

### 新たな中期経営計画に基づく重点活動



## コマツの地球環境問題への取り組みを、事例を用いながらTCFDの枠組みに沿って紹介

### 気候変動におけるリスクと機会の特定



※凡例 赤枠：今回シナリオ分析を実施したテーマ

シナリオ分析 開示実績 (年度)
<ul style="list-style-type: none"> <li>ハードロックビジネス拡大 (1.5°C) (2022)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>建設・鉱山機械の電動化推進 (2°C) (2021)</li> <li>電動建機の安定的な開発に向けたバッテリー戦略 (1.5°C) (2025)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>生産拠点の炭素税 (1.5°C / 2°C) (2023)</li> <li>ICP<sup>*3</sup>の取り組み (1.5°C) (2023)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>洪水被害額の算出 (1.5°C / 2°C / 4°C) (2024)</li> </ul>

より多角的な視点から取締役会の活動を紹介するため、社外役員3名による座談会を掲載



**「コマツらしさを競争力に変えて市場シェアを高めてほしい」**

社外取締役  
アーサー M. ミッチェル  
国際法務の分野における高い見識と豊富な経験を有する



**「ダイバーシティを引き続き推進してほしい」**

社外監査役  
松村 真理子  
法務・コンプライアンス分野における高い見識と豊富な経験を有する



**「事業リスクや経営環境が変わることは企業にとってチャンス」**

社外取締役  
國部 毅  
金融・財務分野、グループ会社管理など実業界における高い見識と豊富な経験を有する

## ポイント

- 新社長の選定においては、人事諮問委員会で経営リーダーの資質に関し議論。次世代以降の候補者についても議論中
- 新中期経営計画は**ありたい姿からのバックキャスト**と**中長期の外部環境を織り込んだシナリオプランニング**をバックボーンに、取締役会にて議論
- 取締役会の実効性について、**自由闊達な話ができる風土、取締役会の精密な準備**などが寄与

# 最後に

IR-Dayやコマツレポートアンケートでいただいた意見を、次回のレポートやIR活動に反映していく。今後も継続的に対話を行い、コマツを信頼いただくことで、企業価値の向上につなげていく

