

# KOMATSU



## 成長戦略と業績および株主還元について

コマツ

執行役員 経営管理部長

ひしぬま きよし

菱沼 聖史

2025年2月4日（火）

1. コマツの概要
2. 中期経営計画  
—成長戦略とESG課題解決—
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

### —成長戦略とESG課題解決—

## 3. 業績および株主還元について

設立



1921年 5月 13日

海外への輸出開始



1955年

連結売上高 \*1



3兆 8,651億円

海外売上高比率 \*1



91%

グローバル拠点数 \*2



235拠点

社員数 \*2

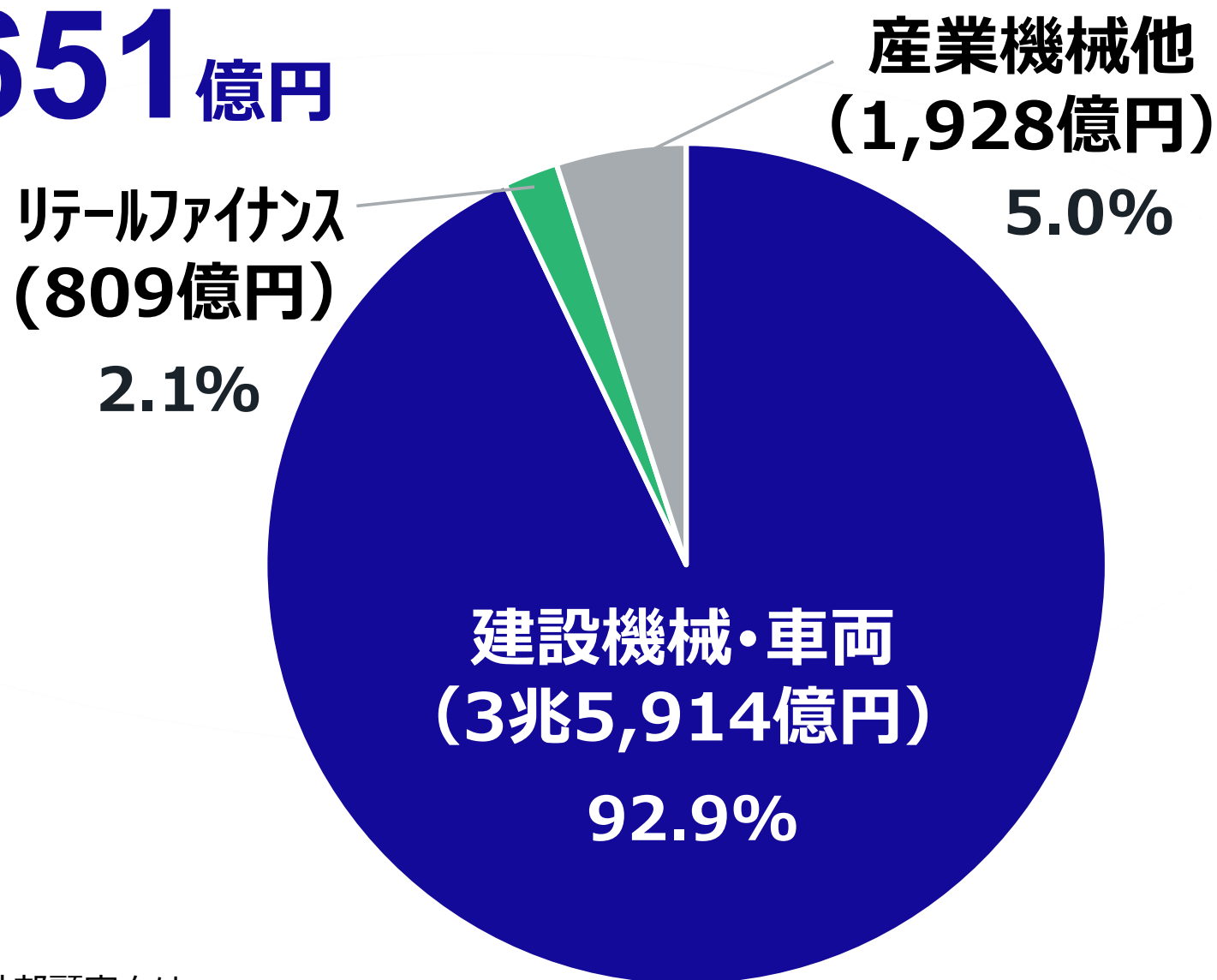


65,738人



## 連結売上高

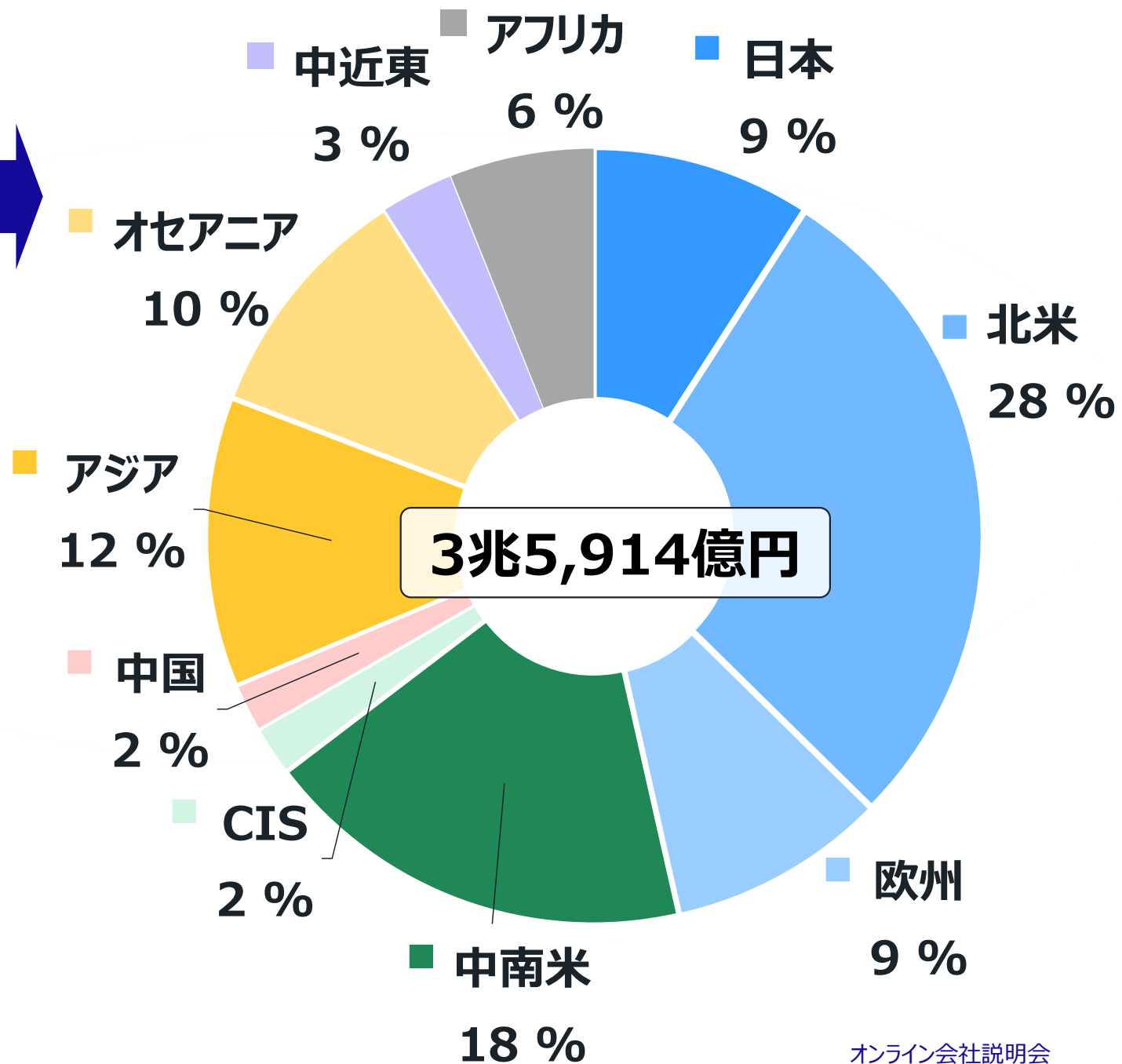
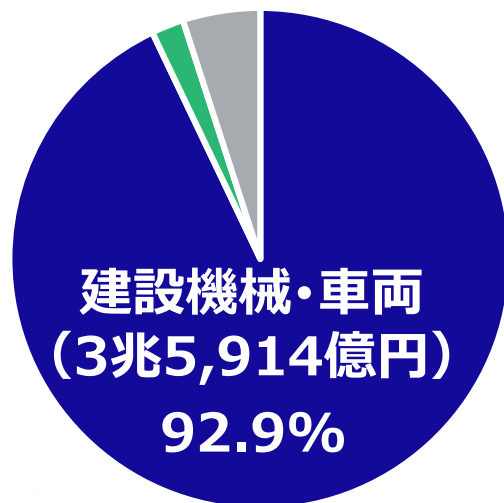
**3兆8,651億円**



※各セグメント売上高は外部顧客向け

# 建設機械・車両事業の地域別売上高構成（2024年3月期実績）

## 事業別売上高\*



\*外部顧客向け売上高

# 主要商品

## 建設機械・車両

### 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)

## 産業機械他



半導体露光装置用光源  
(エキシマレーザー)



半導体シリコンウエハー用  
ワイヤーソー



大型ACサーボプレス  
(自動車ボディ成形用)



# 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



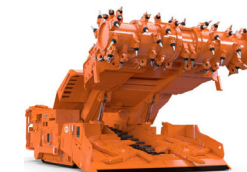
## 坑内掘り向け 主な製品



ロードホールダンプ



ドリルジャンボ



採掘機

# グローバル開発・生産体制

## 【現地組立・生産の目的】

- 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

## 【マザー工場制】

- 開発機能を持つ生産工場
- 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

◎・・・「マザー工場」



地域別の生産拠点数

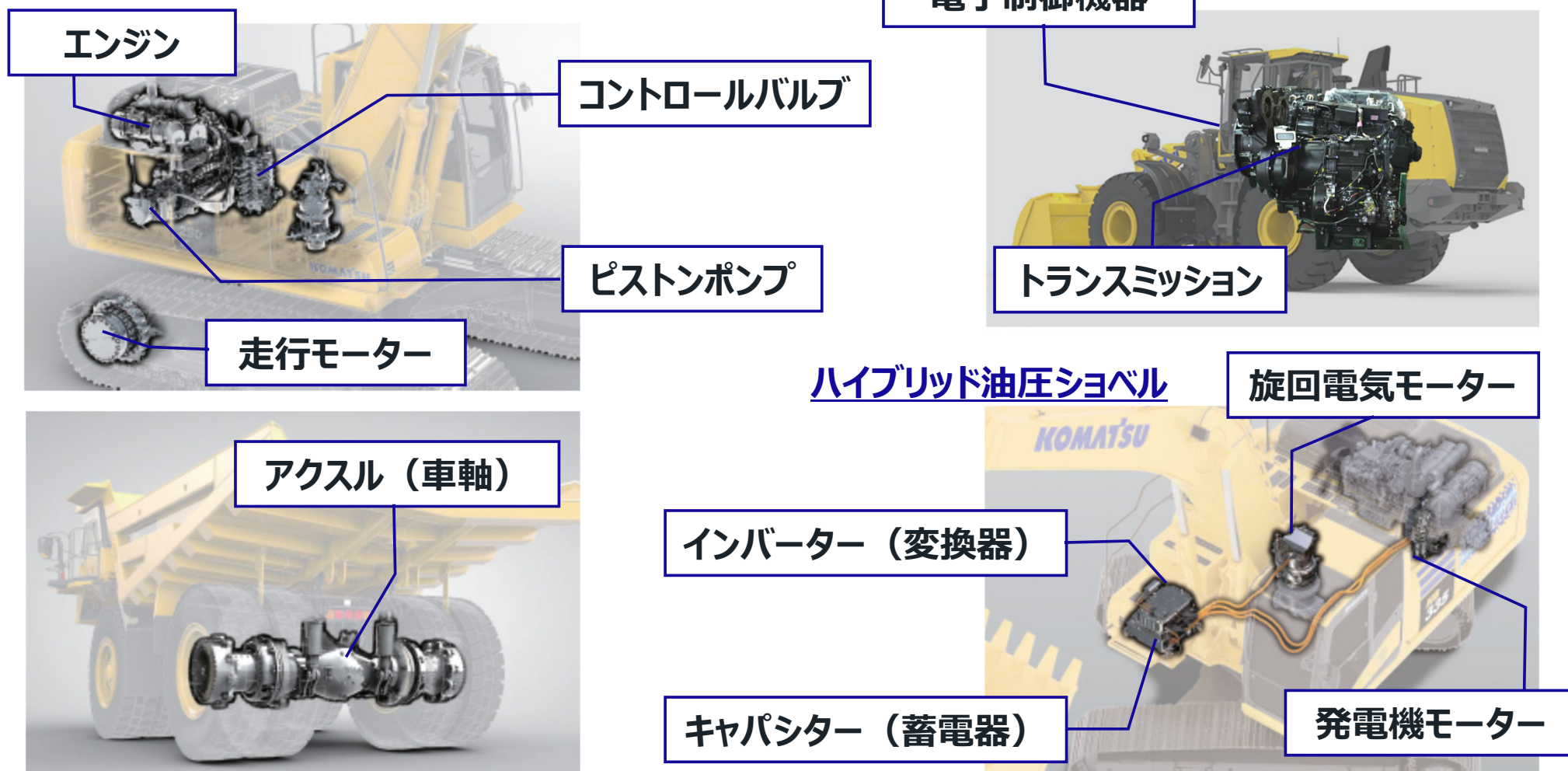
日本	米州	欧州 CIS	中国	アジア オセアニア	中近東 アフリカ	合計
12 (4)	19 (1)	14 (4)	4	8	1	58 (9)

# コマツの強み ①キーコンポーネントの自社開発・自社生産

【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



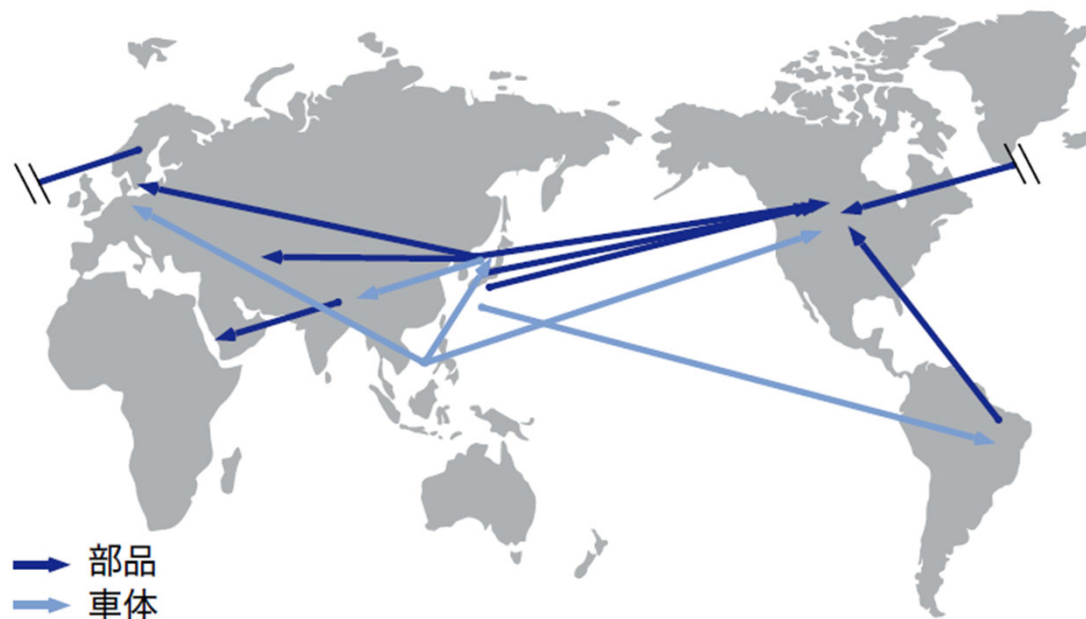


## コマツの強み ②環境変化に強い生産・調達体制

- ・ 需要・為替の変動など、各工場の生産能力を有効活用し、最適な工場生産して輸出
- ・ パンデミック・自然災害・地政学的リスクなどの環境変動に強い生産調達体制の構築を推進

### グローバルクロスソース体制

世界各地の生産拠点で同一品質の製品を生産する体制を整備



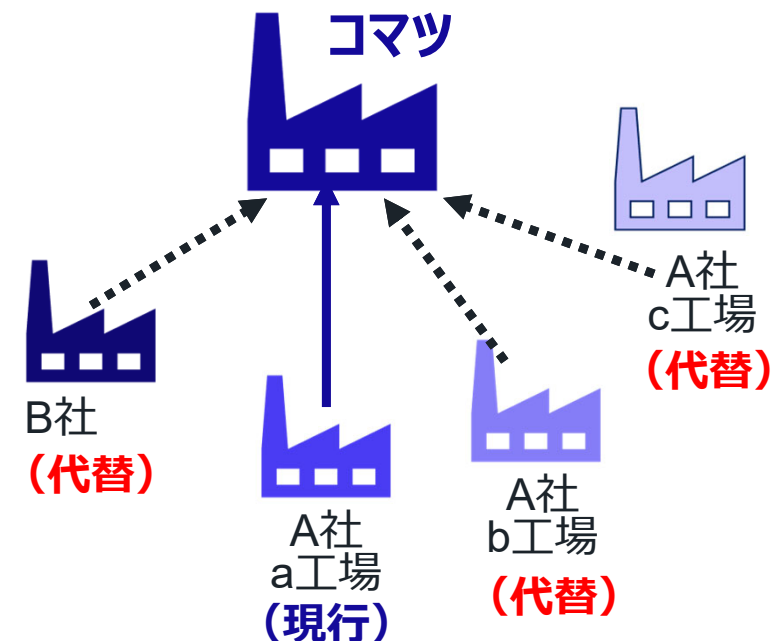
<必要条件>

- 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: Bill of Material 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

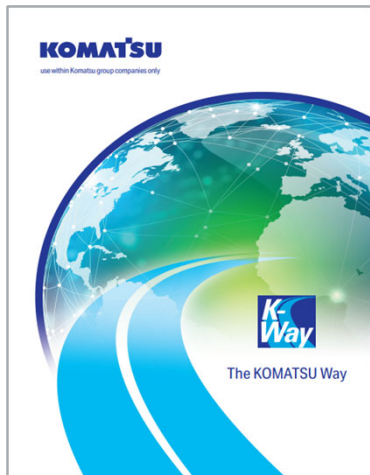




# コマツの強み ③コマツウェイ

- コマツの全世界の社員が共有すべき価値観・心構え・行動様式を明文化（2006年～）
- 日々の改善活動や部門横断のプロジェクト活動、顧客との課題解決活動を通じ、浸透を図る

コマツの強さ	基本的な心構えと視点
強さを支える信念	行動様式（スタイル）



2025年1月  
第4版発行



(冊子第1版から3版)

## マネジメント編

－ マネジメント層の心構え・行動指針 －

## ブランドマネジメント編

－ 顧客視点による価値創造を理解する －

## ものづくり価値創造編

－ 価値創造を実現するために －

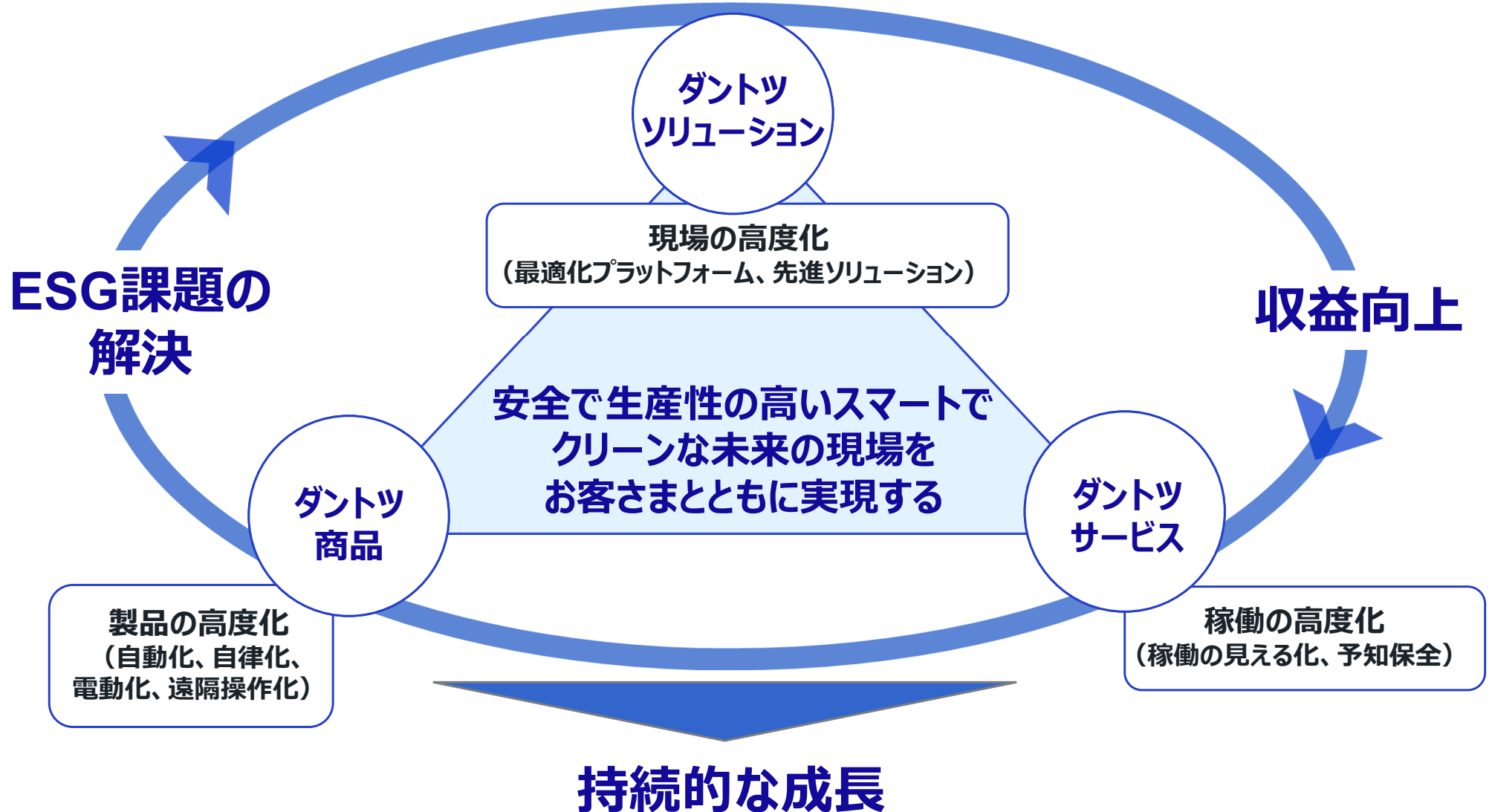
## ものづくり価値創造の7 Ways

1. 品質と信頼性の追求
2. 顧客重視
3. 源流管理
4. 現場主義
5. 方針展開
6. ビジネスパートナーとの連携
7. 人材育成・活力

1. コマツの概要と強み
2. **中期経営計画**  
**—成長戦略とESG課題解決—**
3. 業績および株主還元について

# DANTOTSU Value

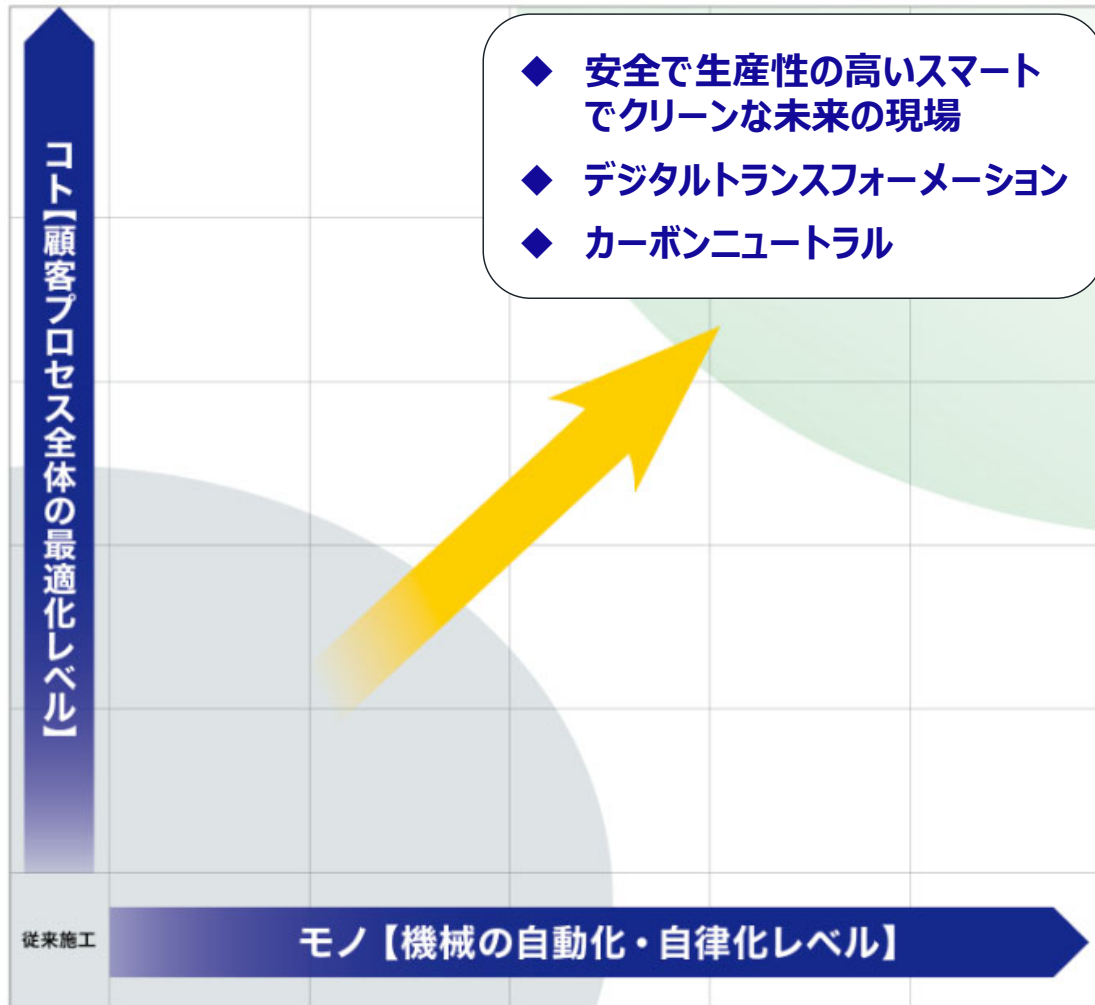
ESG課題解決と収益向上の  
好循環を生み出す顧客価値創造



# コマツの目指す、ありたい姿：未来の現場へのロードマップ

- 高度化した“モノ”と“コト”を組み合わせ、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ともに実現する

## 未来の現場へのロードマップ



### コト【顧客プロセス全体の最適化】



DXスマート  
コンストラクション



鉱山用オープン  
テクノロジープラットフォーム

### モノ【機械の自動化・自律化】

建設機械向け  
遠隔操作システム



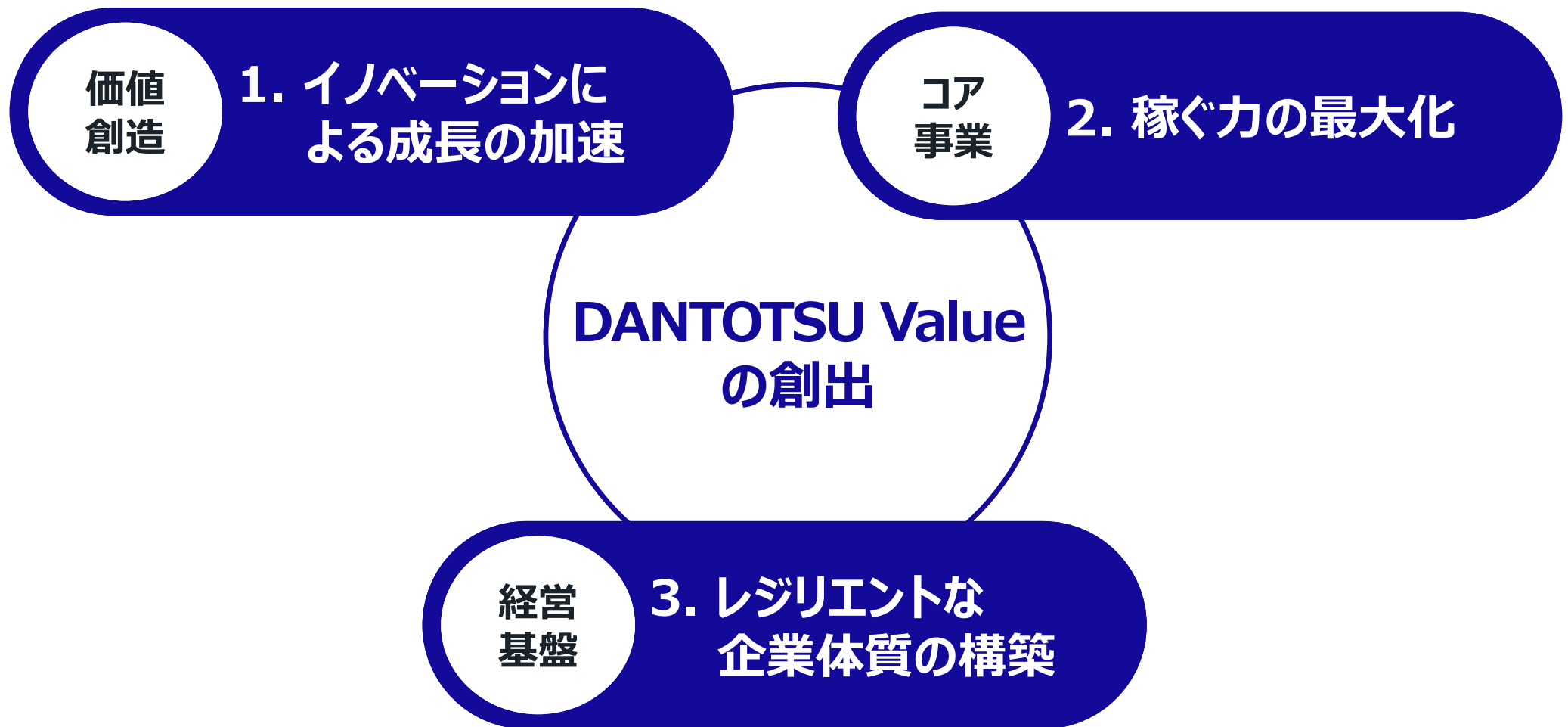
### モノ【機械の効率化/低排出カーボン化】



電動マイクロショベル  
「PC01E-2」



パワーアグノスティック  
ダンプトラック



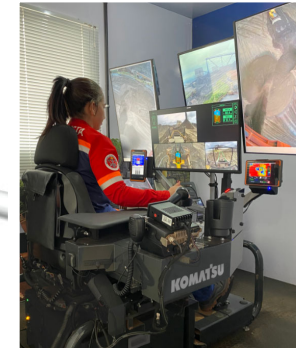
3本柱の共通テーマ

- パートナーシップの拡大
- あらゆる分野でのDX推進



# 成長戦略3本柱 (1) イノベーションによる成長の加速

## 電動化建機の開発・導入



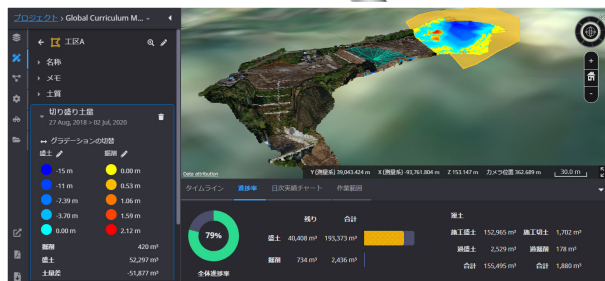
## 自動化に向けた 取り組み



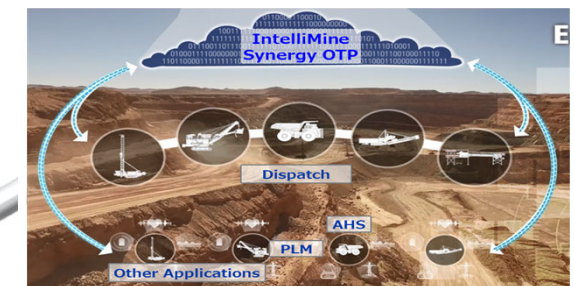
現場を最適化する  
新たな顧客価値の創造

# イノベーションによる 成長の加速

カーボンニュートラルに向けた  
価値（モノ・コト）づくりの挑戦



## DXスマートコンストラクション の推進



## 鉱山用オープンテクノロジー プラットフォーム

# DXスマートコンストラクションの促進

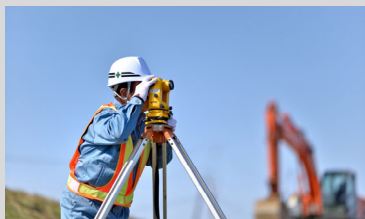
- 深刻化する建設現場の人手不足を背景に、現場の各工程をデジタル化したスマートコンストラクション®を開始 ⇒ 全工程をデジタルでつなぐ『DXスマートコンストラクション』に進化
- 本ビジネスモデルを北米、欧州、オーストラリア、東南アジアに展開

各プロセスのデジタル化＝『縦のデジタル化』

従来施工

## 起工測量

人手で測量



時間と工数をかけて現況地形を測量

## 設計施工計画

土量の算出



紙の設計図から施工土量を算出

## 施工

丁張を設置し見ながら施工



設計図に合わせて丁張を設置  
丁張を見ながら施工と検測を繰り返して成型

## 検査納品

出来形管理 書類検査



完成した地形を人手で測量  
大量の出来形管理書類による納品

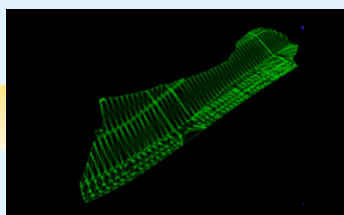
スマートコンストラクション

## ドローンによる3D測量



広い現場でも短時間で3Dデジタル化

## デジタル上で土量を算出



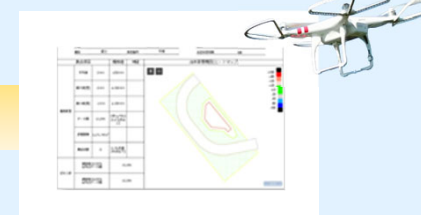
現況地形データと3D設計データから  
デジタル上で施工土量を自動算出

## ICT施工/施工進捗管理



丁張が不要になるICT建機で施工  
施工履歴や施工進捗をデジタルで把握/管理

## ドローン測量を活用した 出来形検査



完成した地形をドローンで短時間で測量  
出来形管理帳票を簡単に出力/納品

施工の全工程をデジタルでつなぐ『横のデジタル化』 = DXスマートコンストラクション





- 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<sup>®</sup>との連携により、お客さまのICT施工対応をサポート

## 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

## 自動旋回機能の搭載

経験が浅くても **ストレスなく** 作業が可能



## 安全性の進化

衝突回避範囲を判定し自動停止する  
**ジオフェンス機能  
(3D)** を搭載



# ESG課題取組み カーボンニュートラル実現に向けた製品開発

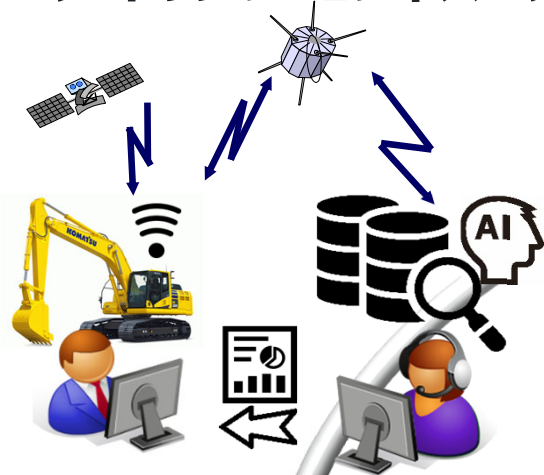
## バッテリーをはじめとした新しい動力源搭載の建設・鉱山機械の開発に取り組む





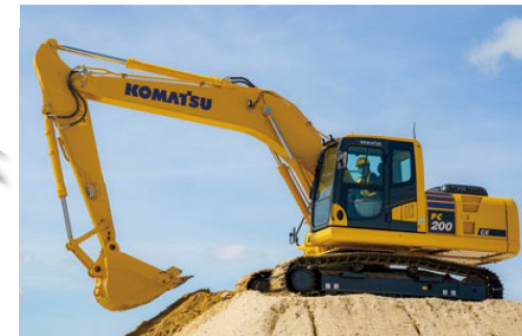
# 成長戦略3本柱 (2) 稼ぐ力の最大化

データ・ドリブン・ビジネスモデルの構築



成長市場における  
プレゼンス拡大

市場の特性に応じた  
新商品の市場導入



## 稼ぐ力の最大化

バリューチェーンビジネスの  
進化による更なる成長



林業機械事業の拡大  
(植林用アタッチメントを  
取り付けたブルドーザー)



坑内掘りハードロック事業の拡大  
(鉱山機械「マイニングTBM」)

# 戦略市場における取り組み

- アジア地域をはじめとする戦略市場向けの取り組みの一つとして、お客さまのニーズに対応し「**2ラインモデル戦略**」を展開
- 20tクラスは都市土木作業に適した仕様の「**CEモデル**」を販売、シェア維持・増加に貢献
- 燃料価格の高騰に加え、気候変動への意識が高まりの中、30tクラスはハイブリッド油圧ショベルを販売

## 20トンクラス

- ハイエンドモデル
- CEモデル  
(軽負荷作業モデル)

## 30トンクラス

- 標準機
- ハイブリッドモデル



油圧ショベル CEモデル

**KOMATSU**

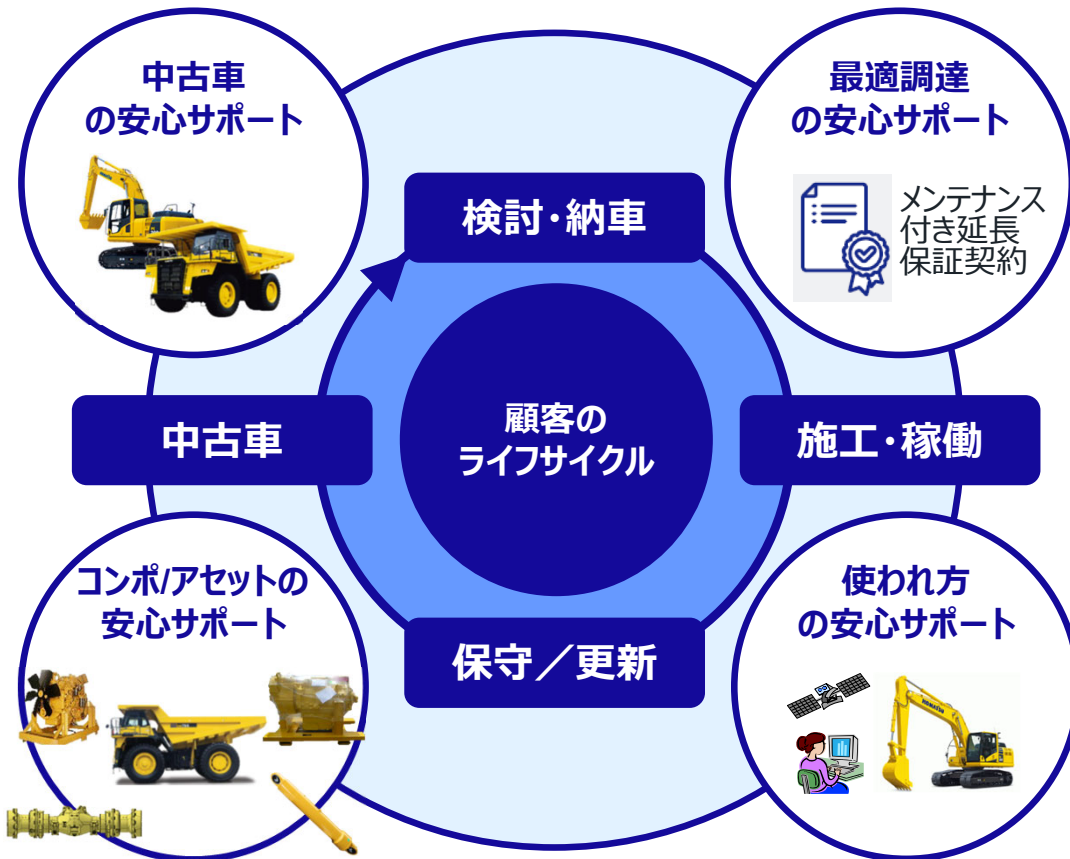


ハイブリッド油圧ショベル

# バリューチェーンビジネス

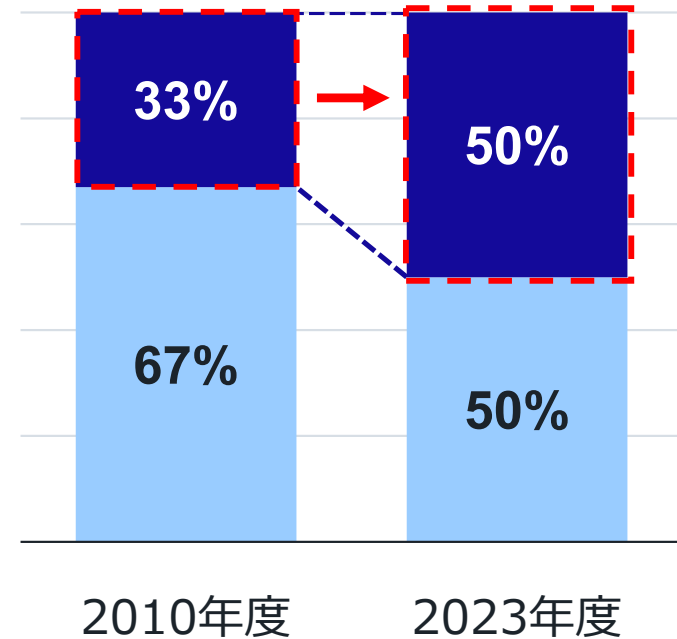
- 新車購入から中古車売却までのライフサイクル全体を通じてサポートを継続
- 販売後も安定的に収益をあげるビジネスモデルを更に強化

## ライフサイクル安心サポート



## 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





## 生産のクロスソーシング強化



## リスクマネジメント体制の強化



効率的な事業運営と  
リスクマネージメントの強化

# レジリエントな 企業体質の構築

多様性に富む人材基盤の充実化



Creating value together

グローバルなブランド戦略展開

社員エンゲージメントの向上

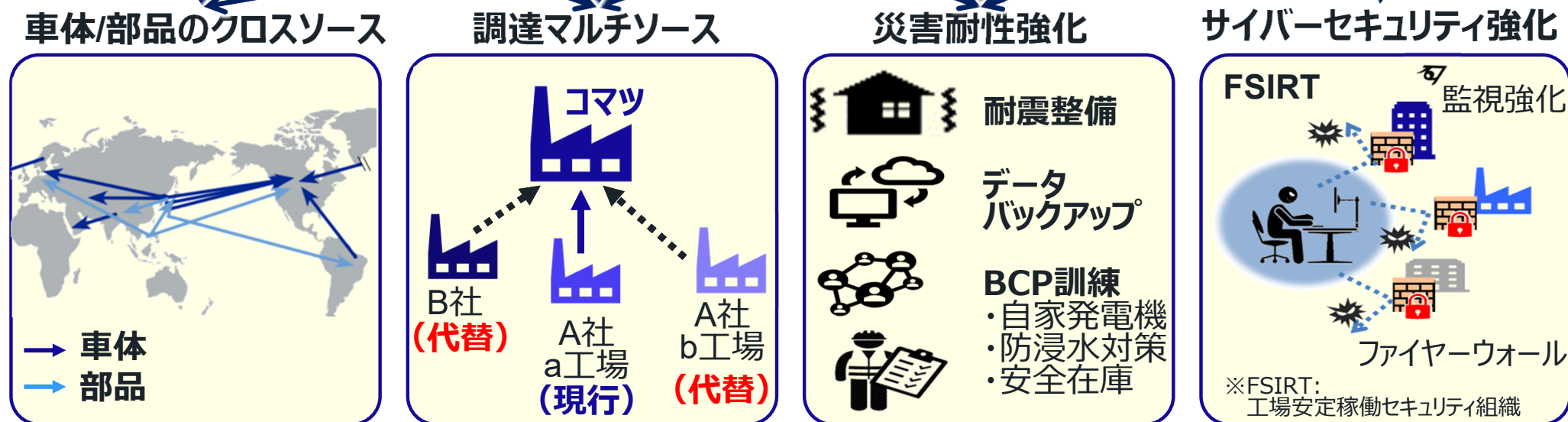
# BCP対応

- BCP対応：諸リスク(自然災害、物流リスク、疫病等) に対応し、生産・調達のBCP体制を構築

## リスク



## 対策

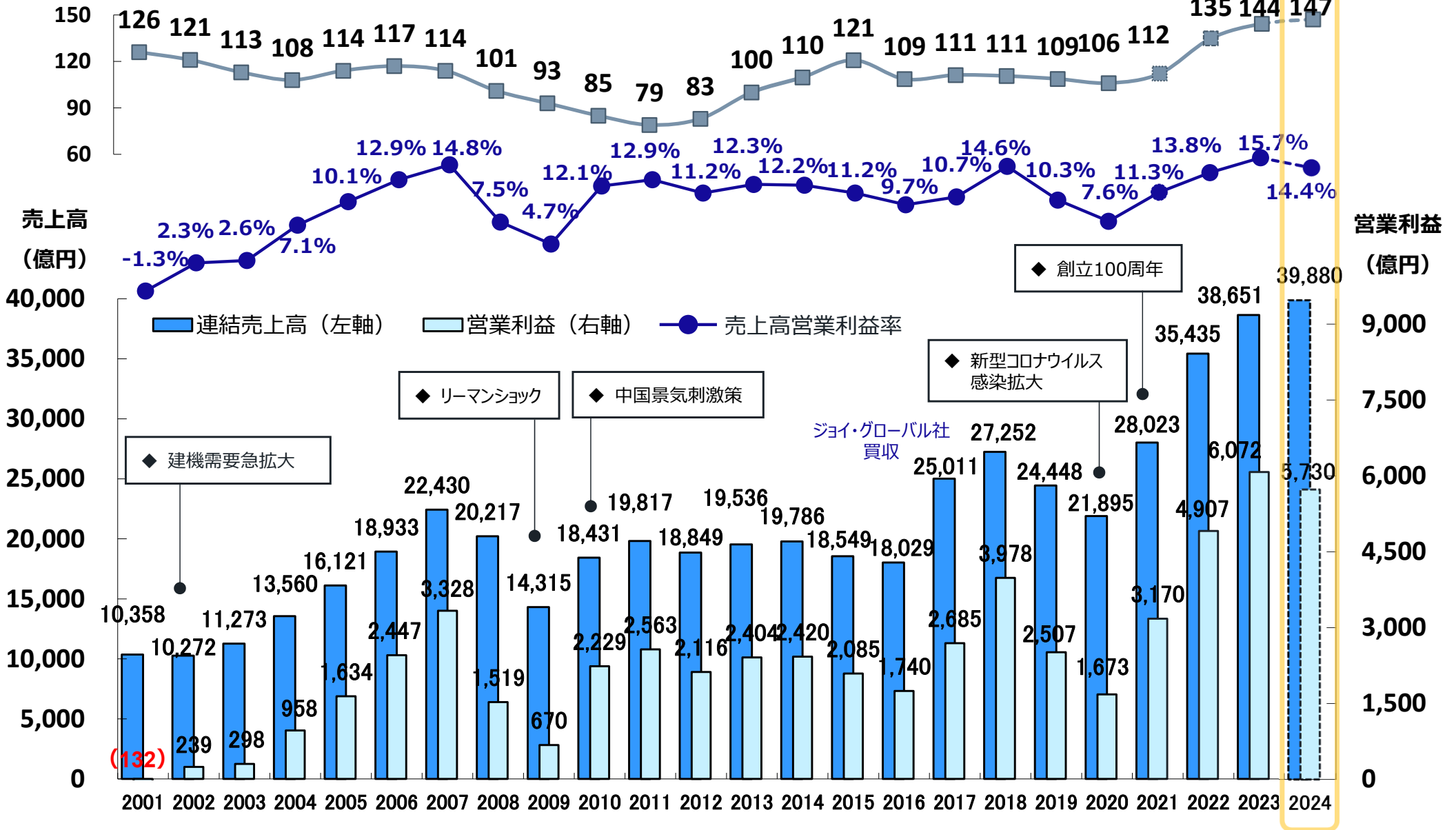




1. コマツの概要と強み
2. 中期経営計画  
—成長戦略とESG課題解決—
3. 業績および株主還元について

# 年間業績推移

為替レート (円/ドル)



海外生産拡大  
多角化

選択と集中

ICTを活用したバリューチェーンの拡大

顧客価値創造

## 2024年度 第3四半期（4-12月）の概況

- 売上高は、前年同期比+5.8%増収の2兆9,573億円。
- 営業利益は、前年同期比+2.8%増益の4,661億円、売上高営業利益率は、▲0.4ポイント低下し15.8%。
- 純利益は、前年同期比+1.9%増益の3,101億円。

金額単位：億円	2023年4-12月 ¥143.4/USD ¥155.0/EUR ¥94.0/AUD	2024年4-12月 ¥152.2/USD ¥164.8/EUR ¥100.8/AUD	前年同期比	
			増減	増減率
売上高	27,950	29,573	+1,623	+5.8%
営業利益	4,534	4,661	+126	+2.8%
売上高営業利益率	16.2%	15.8%	▲0.4ポイント	-
当社株主に帰属する四半期純利益	3,043	3,101	+58	+1.9%

# 2024年度の業績見通し（概要）

- 売上高は前年比+3.2%増収の3兆9,880億円。
- 営業利益は前年比▲5.6%減益の5,730億円。
- 1株当たり配当金は、167円。

（※）下期為替の前提：1ドル：140円、1ユーロ：149円、1豪ドル：90円

金額単位：億円	2023年度 (A) ¥144.3/USD ¥156.0/EUR ¥94.7/AUD	2024年度 (10月見通し) (B) ¥147.0/USD ¥157.8/EUR ¥95.8/AUD } (※)	前年比 (B) - (A)	
			増減	増減率
売上高	38,651	39,880	+1,229	+3.2%
営業利益	6,072	5,730	▲ 342	▲5.6%
売上高営業利益率	15.7%	14.4%	▲1.3ポイント	-
当社株主に帰属する当期純利益	3,934	3,760	▲ 174	▲4.4%

ROE	14.1%	12.6%	▲1.5ポイント
1株当たり配当金（円）	167円	167円	±0円
連結配当性向	40.1%	41.2%	

営業利益への為替感応度（1円変動/年）  
 USD：40億円  
 EUR：5億円  
 AUD：4億円

# 2024年度の各セグメント売上高と利益の見通し

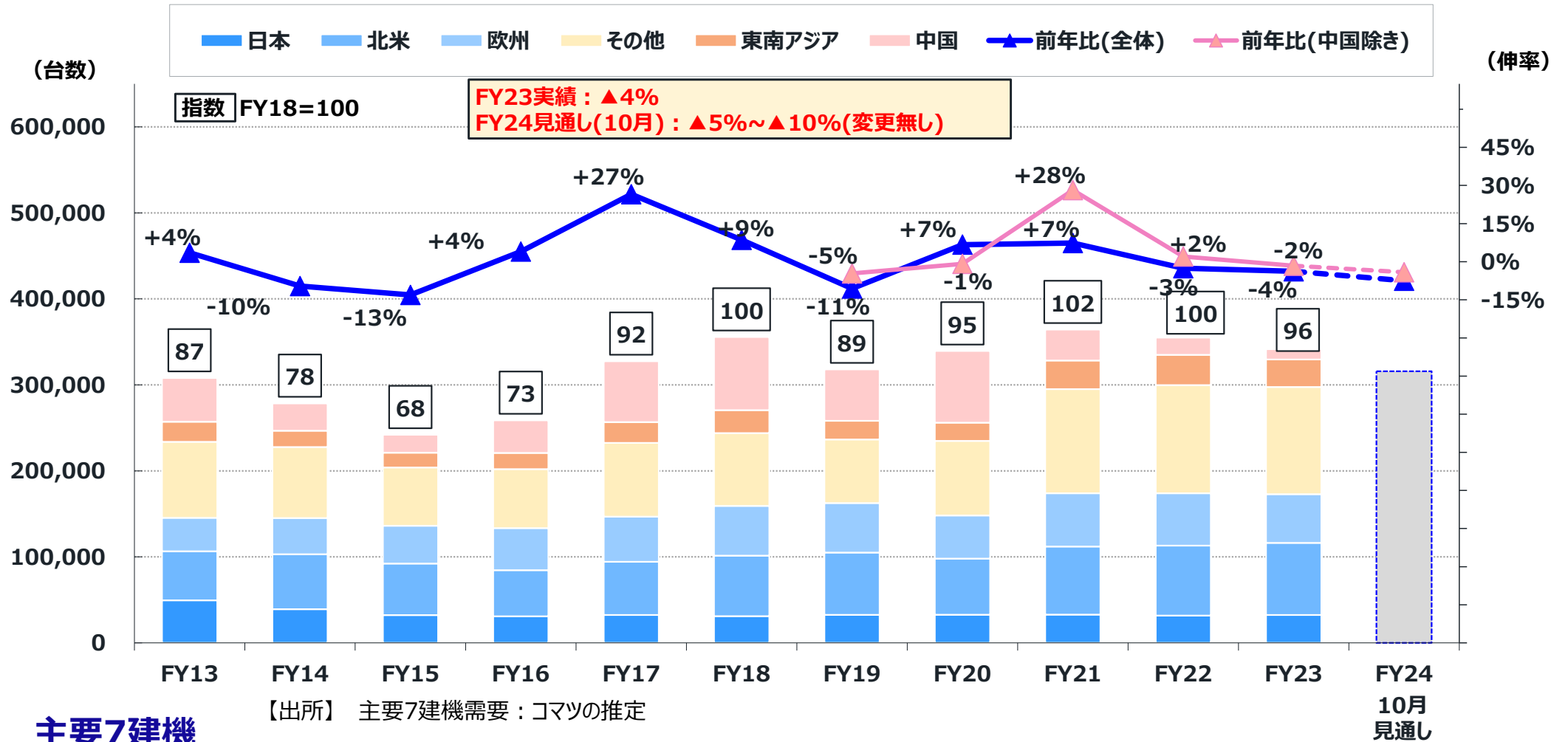
- 建設機械・車両部門の売上高は3兆6,790億円、セグメント利益は5,410億円
- リテールファイナンス部門の売上高は1,170億円、セグメント利益は265億円
- 産業機械他部門の売上高は2,280億円、セグメント利益は240億円

□ : 利益率 ( ) : 外部顧客向け売上高

金額単位：億円	2023年度		2024年度 (10月見通し)		前年比 (B) - (A)			
	(A)		(B)		増減		増減率	
<b>売上高</b>	38,651		39,880		+1,229		+3.2%	
建設機械・車両	(35,914)	36,152	(36,692)	36,790	(+779)	+638	(+2.2%)	+1.8%
リテールファイナンス	(809)	1,035	(929)	1,170	(+120)	+135	(+14.8%)	+13.0%
産業機械他	(1,928)	1,956	(2,258)	2,280	(+330)	+324	(+17.0%)	+16.5%
消去	▲ 492		▲ 360		+132		-	
<b>セグメント利益</b>	□ 15.7%	6,057	□ 14.9%	5,950	▲ 107		▲ 0.8% <sup>イ</sup>	▲ 1.8%
建設機械・車両	□ 15.9%	5,740	□ 14.7%	5,410	▲ 330		▲ 1.2% <sup>イ</sup>	▲ 5.7%
リテールファイナンス	□ 23.4%	242	□ 22.7%	265	+23		▲ 0.7% <sup>イ</sup>	+9.3%
産業機械他	□ 5.3%	103	□ 10.5%	240	+137		+5.2% <sup>イ</sup>	+133.8%
消去または全社	▲ 28		35		+63		-	

# <建設機械・車両> 主要7建機の需要推移と見通し

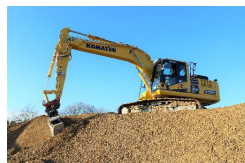
- 2024年度の需要は、前年比▲5%～▲10%の見通し（10月見通しから変更無し）



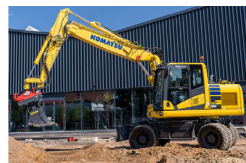
## 主要7建機



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

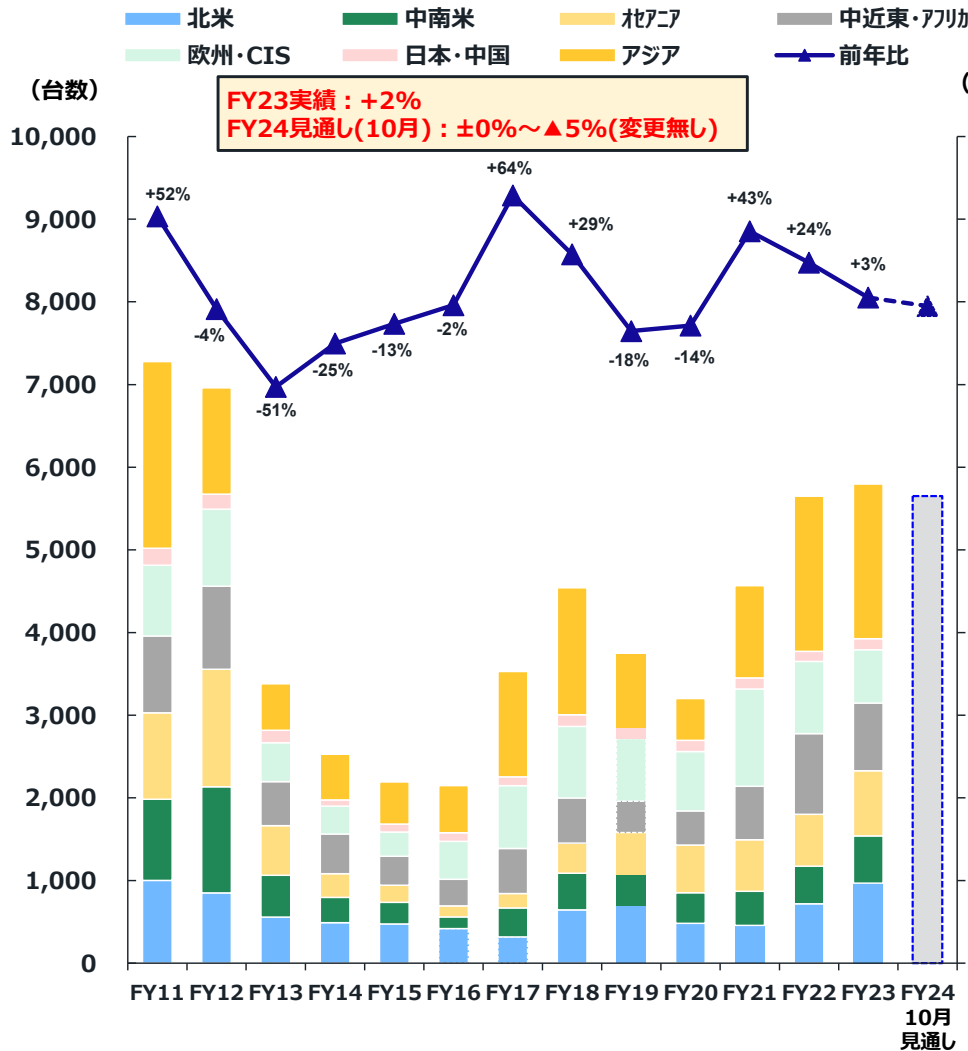


モーターグレーダー

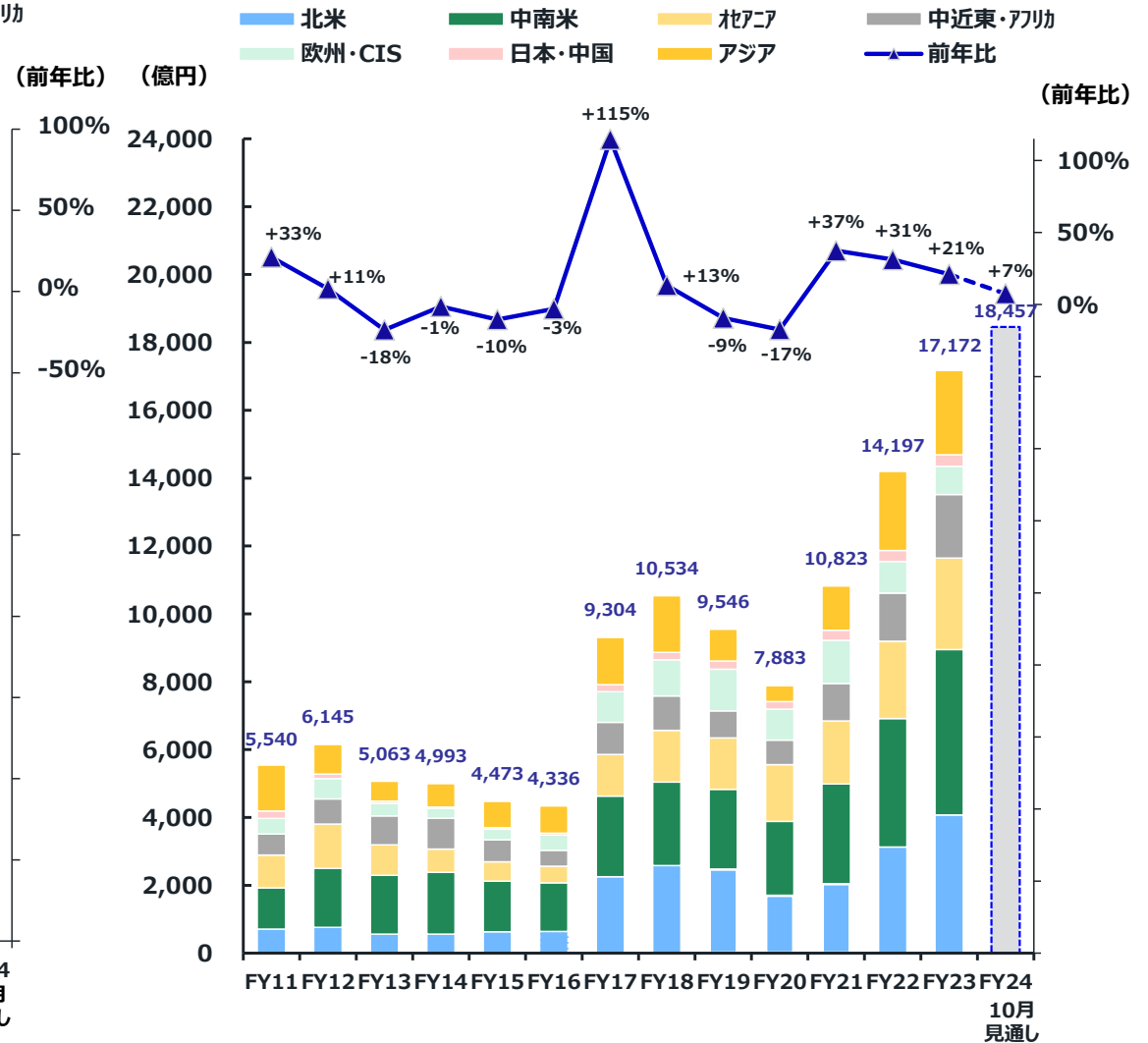
# <建設機械・車両> 鉱山機械の需要推移と売上高の見通し

- 2024年度の需要は、前年比±0%~▲5%の見通し（10月見通しから変更無し）
- 2024年度の売上高は、前年比+7%増収の1兆8,457億円の見通し(10月見通しから変更無し)

## 鉱山機械 年度別需要推移



## 鉱山機械 年度別売上高 (部品・サービス等含む)



・ダンプトラック: 75 t (HD785) 以上  
 ・エクスカバータ: 200 t (PC2000) 以上 ・アルトバー: 525HP (D375) 以上  
 ・モータグレーダ: 280HP (GD825) 以上 ・ホイールローダ: 810HP (WA800) 以上

【出所】 コマツの推定



# キャッシュアロケーションの考え方

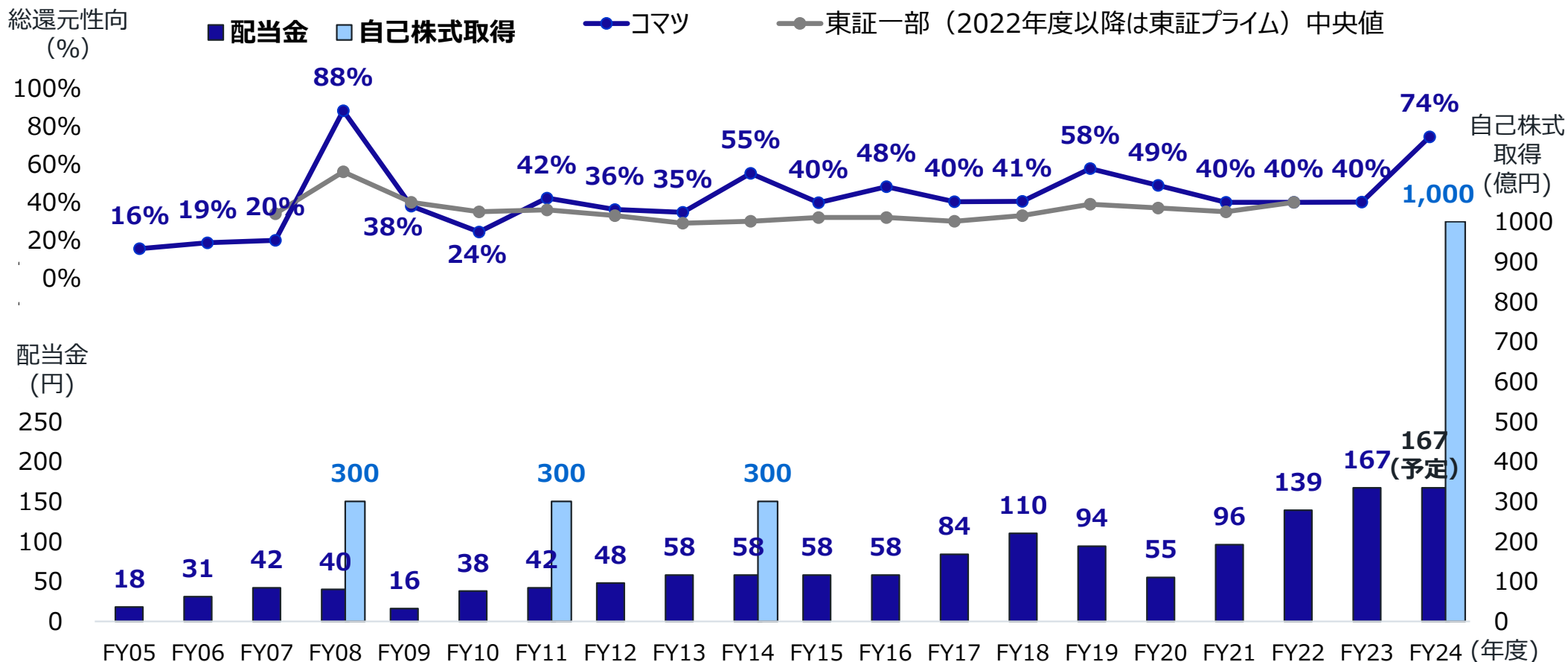
- キャッシュアロケーションの考え方は、①設備投資（成長戦略）、②株主還元、③バランスシート改善（将来のM&Aへの備え）にバランスよく配分。

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	
	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	

# 配当方針

- 持続的な企業価値の増大を目指し、健全な財務体質の構築と競争力強化に努める
- 連結業績に加え、将来の投資計画やキャッシュ・フローなどを総合的に勘案し、引き続き安定的な配当の継続に努めていく方針
- 具体的には、**連結配当性向を40%以上とする方針**

### 配当金・自己株式取得および総還元性向の推移





- 能登地震の復興支援として、荒れた農地の回復に、ICT農業ブルドーザーを導入
- ICT技術でブレードを自動制御し、熟練オペレーターでなくても地面の均平化が可能

## 能登地震後の農地

亀裂や隆起が発生



## 田んぼの修復作業

ICT農業ブルドーザーにより蘇った圃場





ご清聴ありがとうございました



世界最大級のテクノロジー見本市「CES2025」に出展した、月面建設機械(左)と水中施工ロボット(右)

【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。

コマツ サステナビリティ推進本部コーポレートコミュニケーション部 TEL: 03-6849-9703 <https://www.komatsu.jp/ja>