新春向け合同取材会

コマツ
代表取締役社長（兼）CEO　今吉 琢也

2025年12月16日（火）

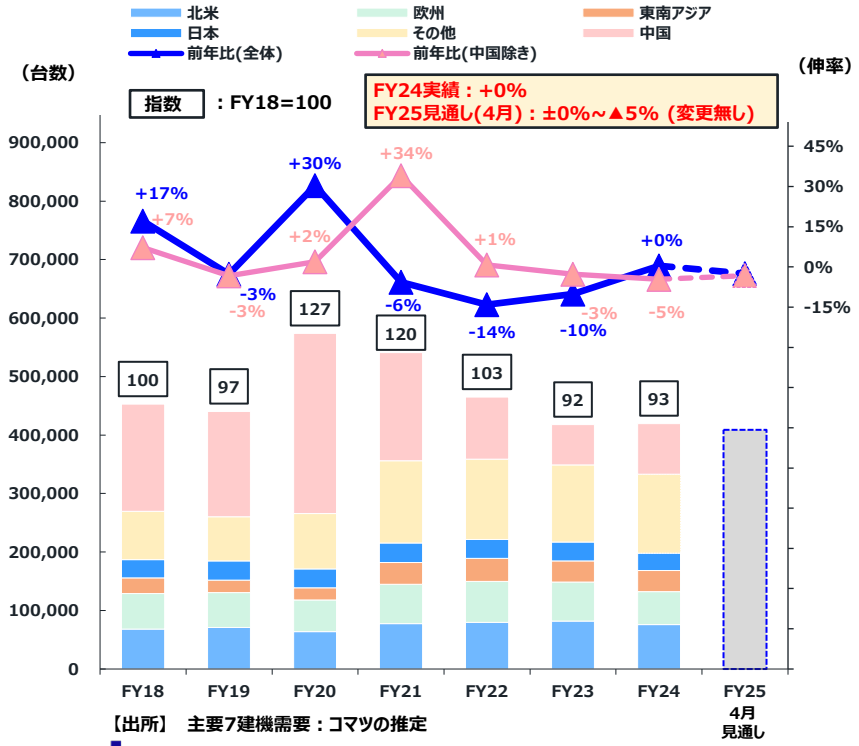
目次

1. 今期の市場の見通し
2. 中期経営計画の進捗
3. 2026年に向けて

＜建設機械・車両＞主要7建機の需要推移と見通し

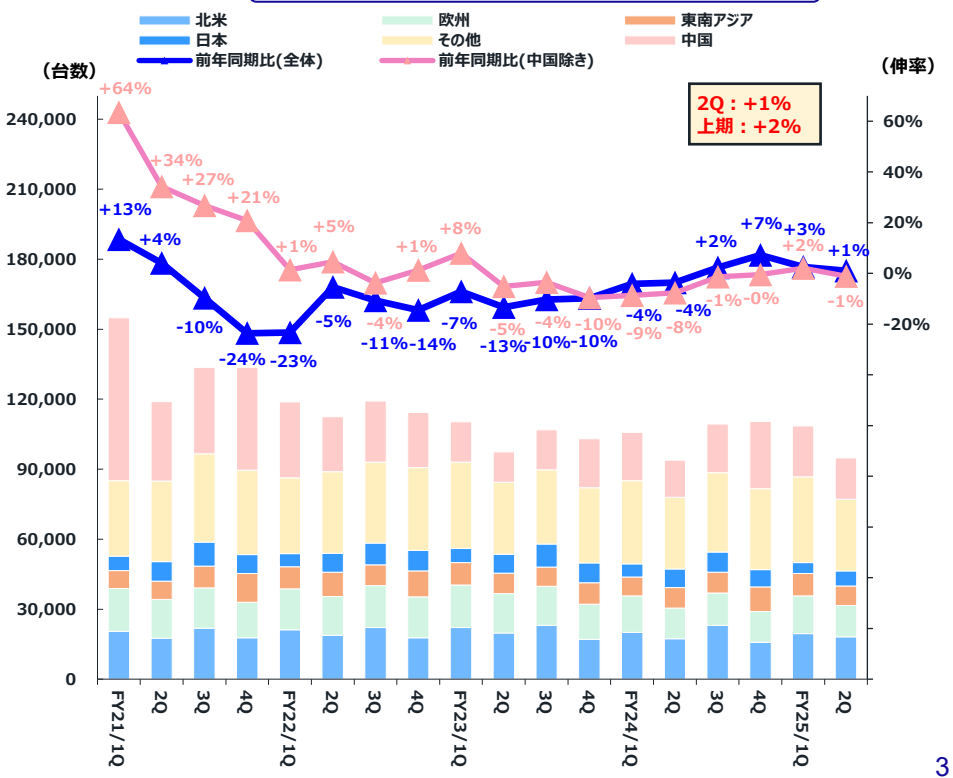
・2025年度第2四半期の需要は、前年同期比+1%の増加。
・2025年度の需要は、前年比±0%～▲5%の見通し（4月見通しから変更無し）。

主要7建機 年度別需要推移



【出所】 主要7建機需要：コマツの推定

主要7建機 四半期別需要推移

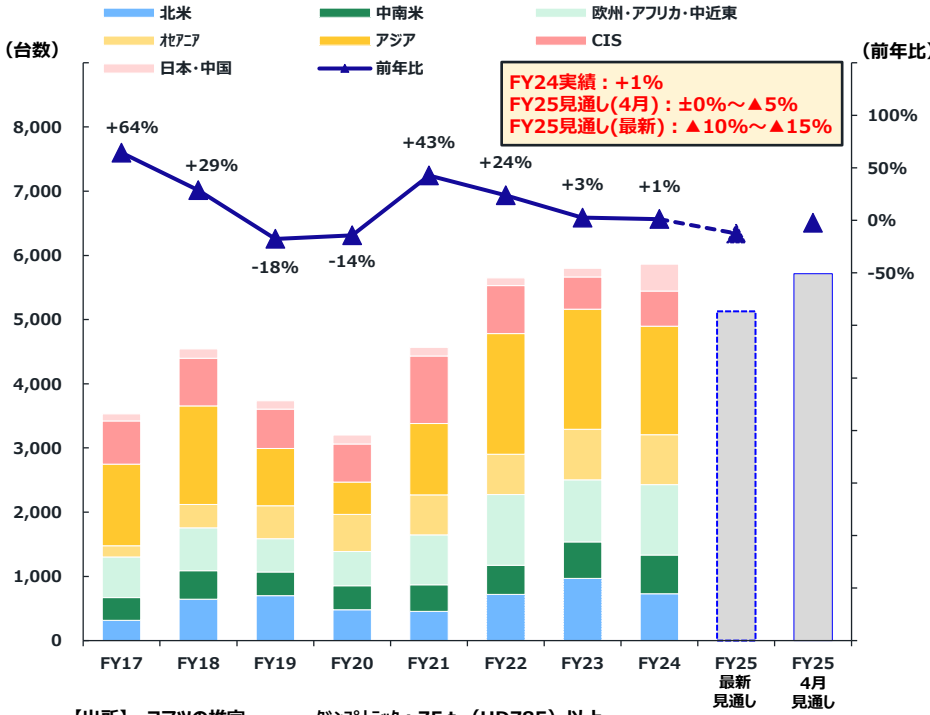


KOMATSU

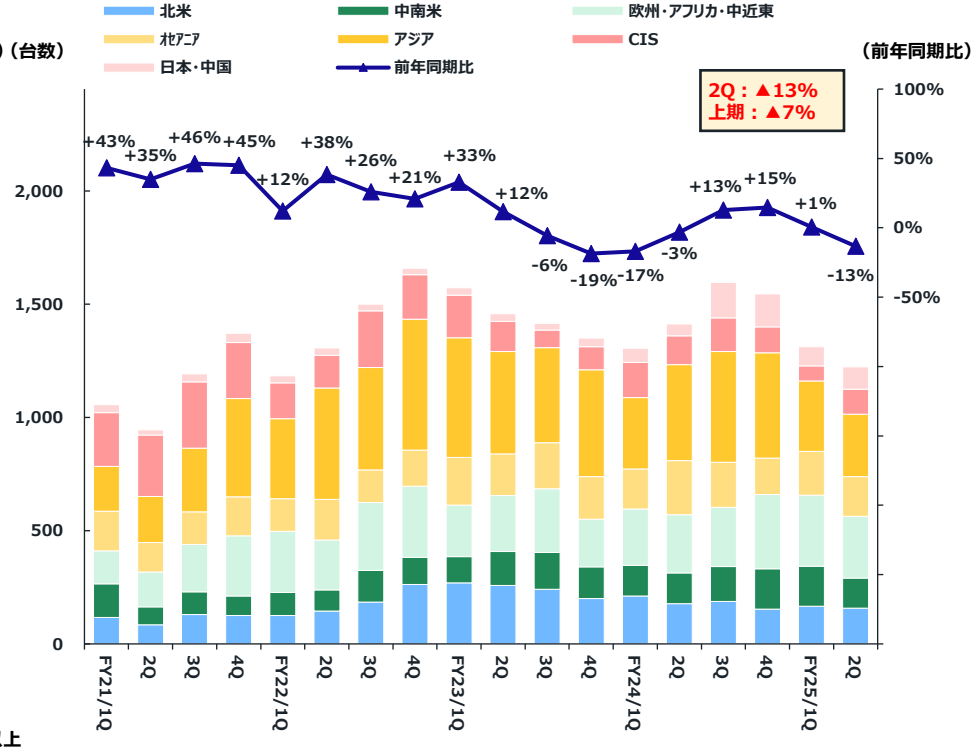
＜建設機械・車両＞鉱山機械の需要推移と見通し

・2025年度第2四半期の需要は、前年同期比▲13%の減少。インドネシアの石炭価格の下落により需要が減少。
・2025年度の需要は、前年比▲10%～▲15%の見通し（4月見通しより変更）。インドネシアの需要は当面回復しないと見ているが、その他は堅調に推移。

鉱山機械　年度別需要推移



鉱山機械　四半期別需要推移



【出所】　コマツの推定

・ﾀﾞﾝﾌﾟﾄﾗｯｸ：75ｔ（HD785）以上
・ｴｸｽｶﾍﾞｰﾀｰ：200ｔ（PC2000）以上
・ﾓｰﾀｸﾞﾚｰﾀﾞｰ：280HP（GD825）以上
・ﾌﾞﾙﾄﾞｰｻﾞｰ：525HP（D375）以上
・ﾎｲｰﾙﾛｰﾀﾞｰ：810HP（WA800）以上

KOMATSU

2025年度の業績見通し

- 売上高は、前年比▲5.3%減収の3兆8,880億円（4月公表から+1,430億円上方修正）。
- 営業利益は、前年比▲23.9%減益の5,000億円。売上高営業利益率は、▲3.1ポイント低下し12.9%（4月公表から＋220億円上方修正）。
- 純利益は、前年比▲27.2%減益の3,200億円（4月公表から＋110億円上方修正）。

（※1）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 (※1)	2025年度（4月見通し）(C) ¥135.0/USD ¥150.0/EUR ¥84.0/AUD	業績見通し修正額 (B) – (C)	前年比 (B) – (A)	
				増減	増減	増減率
売上高	41,044	38,880	37,450	+1,430	▲ 2,164	▲5.3%
セグメント利益	6,635	5,050	4,830	-	▲ 1,585	▲23.9%
その他の営業収益(▲費用)	▲ 64	▲ 50	▲ 50	-	+14	-
営業利益	6,571	5,000	4,780	+220	▲ 1,571	▲23.9%
売上高営業利益率	16.0%	12.9%	12.8%	-	▲3.1ﾎﾟｲﾝﾄ	-
その他の収益(▲費用)	▲ 523	▲ 360	▲ 360	-	+163	-
税引前当期純利益	6,048	4,640	4,420	+220	▲ 1,408	▲23.3%
当社株主に帰属する当期純利益	4,396	3,200	3,090	+110	▲ 1,196	▲27.2%

ROE	14.2%	10.3%	（※2） 10.0%	+0.3ﾎﾟｲﾝﾄ	▲3.9 ﾎﾟｲﾝﾄ
1株当たり配当金（円）	190円	190円	190円	±0円	±0円
連結配当性向	40.1%	54.0%	（※2） 56.7%		

（※2）自己株式取得の影響を考慮していない

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

KOMATSU

2025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、前年比▲6.0%減収の3兆5,710億円。セグメント利益は、前年比▲26.4%減益の4,410億円。
・リテールファイナンス部門の売上高は、前年比▲5.0%減収の1,170億円。セグメント利益は、前年比+0.3%増益の295億円。
・産業機械他部門の売上高は、前年比+6.0%増収の2,370億円。セグメント利益は、前年比+20.5%増益の330億円。

金額単位：億円	2024年度 (A)		2025年度（最新見通し）(B)		2025年度（4月見通し）		前年比（B）－（A） 増減		増減率	
売上高		41,044		38,880		37,450		▲ 2,164		▲5.3%
建設機械・車両	(37,875)	37,982	(35,596)	35,710	(34,300)	34,400	(▲ 2,279)	▲ 2,272	(▲6.0%)	▲6.0%
リテールファイナンス	(962)	1,232	(936)	1,170	(845)	1,075	(▲ 27)	▲ 62	(▲2.8%)	▲5.0%
産業機械他	(2,207)	2,236	(2,348)	2,370	(2,306)	2,315	(+141)	+134	(+6.4%)	+6.0%
消去		▲ 407		▲ 370		▲ 340		+37	-	
セグメント利益	16.2%	6,635	13.0%	5,050	12.9%	4,830	▲3.2ﾎﾟｲﾝﾄ	▲ 1,585		▲23.9%
建設機械・車両	15.8%	5,989	12.3%	4,410	12.4%	4,280	▲3.5ﾎﾟｲﾝﾄ	▲ 1,579		▲26.4%
リテールファイナンス	23.9%	294	25.2%	295	22.3%	240	+1.3ﾎﾟｲﾝﾄ	+1		+0.3%
産業機械他	12.3%	274	13.9%	330	13.4%	310	+1.6ﾎﾟｲﾝﾄ	+56		+20.5%
消去または全社		78		15		0		▲ 63	-	

％ ：利益率　（　）：外部顧客向け売上高

各セグメントの状況：

■ 建設機械・車両
売上は、販売価格改善のプラス影響があるものの、為替や物量減のマイナス影響により減収。
利益は、販売価格改善のプラス影響があるものの、為替や物量減、米国の関税コスト増のマイナス影響などにより減益。

■ リテールファイナンス
売上は、主に為替の影響により減収。利益は、主に資金調達コストの低下により増益。

■ 産業機械他
売上・利益は、自動車産業向けでは主に大型プレスの販売が増加、半導体産業向けでは利益率の高いエキシマレーザーのメンテナンス売上が増加したことにより増収増益。

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

より高度な自動化・遠隔化

多様な動力源への対応

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

コト親和性の高い SDV※(型)機械の
ラインナップ拡大

モノ価値の進化

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**

※SDV : Software Defined Vehicle の略

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

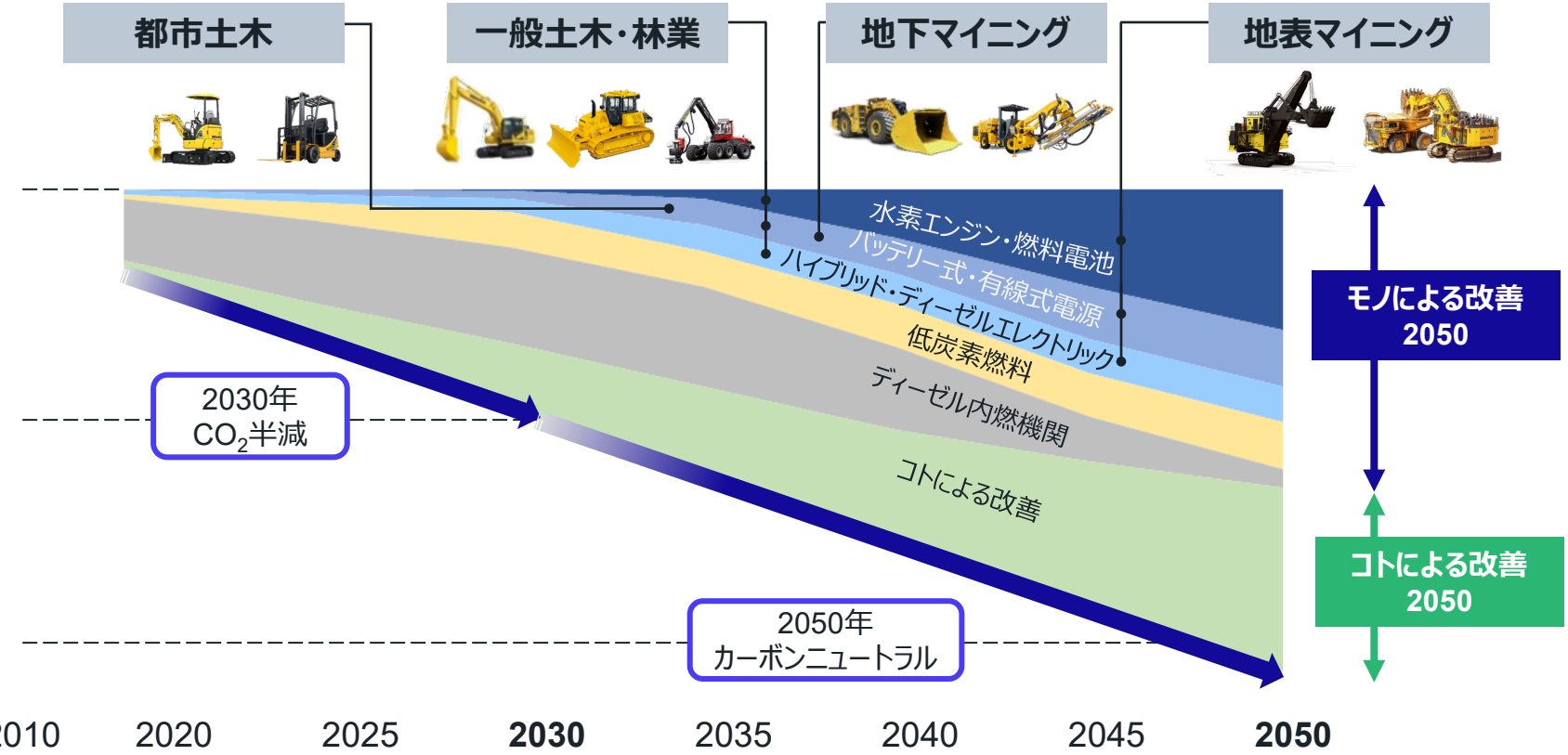
- 現場オペレーション高度化の実現による成長と収益性の向上
- バリューチェーンビジネスの拡大と AI 活用・DX による省人化・効率化
- 事業・地域・国ごとのマーケティング戦略の最適化による成長

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



スマートコンストラクション®とICT建機による建設現場の生産性向上

- 「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

2015～ スマートコンストラクション®

累計導入現場数

49,663現場

（2025年9月末現在）

施工の各プロセスをデジタル化し、工事全体を
データで連携させ、見える化

＋

2013～ ICT建機

ICT建機化率

27.0%

（2025年度上半期　日米欧豪）

施工図面通りの**高精度な施工を実現**

建設機械の自動化・遠隔操作化

- 建設機械自動運転技術の実用化にむけた協業を開始。2027年度までに自動運転システムの実用化を目指す。
- 建設機械向けの遠隔操作システムを販売。災害復旧などへの活用にも期待。

自動化

株式会社ティアフォーと自動運転技術の実用化にむけた協業を開始

写真（上）：自動運転試験中のアーティキュレートダンプトラック（HM400）
写真（下）：アーティキュレートダンプトラック（HM400）

遠隔操作化

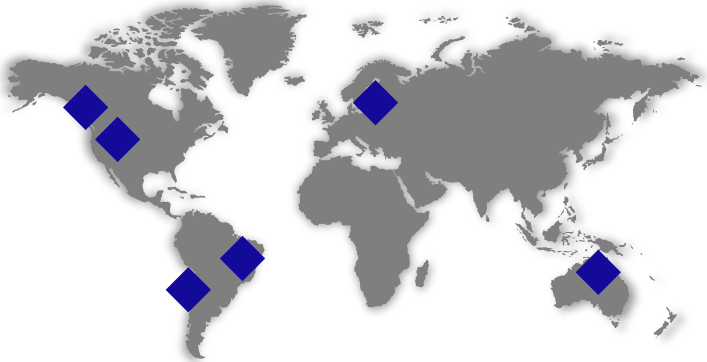
建設機械向けの遠隔操作システム Smart Construction Teleoperation

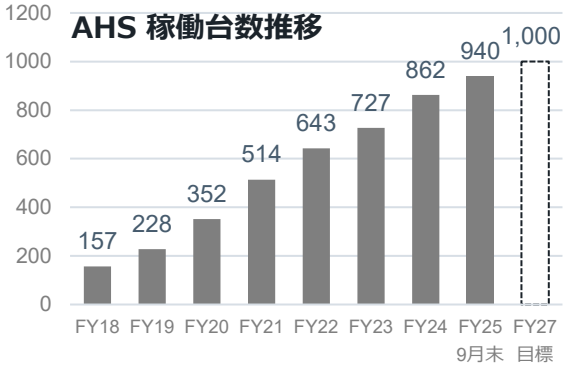
写真（左上）：お客さまに導入したシステム対応の油圧ショベル
写真（左下）：モビリティオフィス
写真（右上・右下）：コックピットと遠隔操作の様子

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：Autonomous haulage system

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

鉱山向け大型ICTブルドーザーと遠隔操作の様子

各地域での取り組み

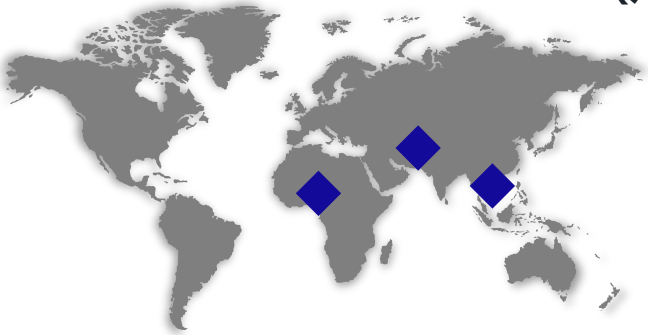
- 地域で異なるお客さまのニーズや動向、競合環境を見極めながら、プレゼンス向上に向けた取り組みを強化

アフリカ

トレーニング拠点の開設西アフリカの中核拠点を目指す（コートジボワール）

中近東

レコディク銅・金鉱開発プロジェクト（パキスタン）



東南アジア

バンコク・モーター・ワークス（BMW）と、マレーシア、シンガポール、ミャンマーおよびブルネイにおける販売代理店を昨年11月より共同経営

林業機械事業

1 イノベーションによる価値共創

2 成長性と収益性の追求

- 建設機械、鉱山機械に次ぐコマツグループの事業の「第3の柱」と位置付け、強化
- 林業機械や森林分野でのDXソリューションを提供し、「持続可能な循環型林業」に貢献

地拵え・植林等機械化により循環型林業を実現

植林用機械

地拵え機械

森林の見える化

森林モニタリングソリューション

伐採、搬出作業の生産性・安全性を向上

機械による安全な伐採
ハーベスター（斜面にも対応）

効率的で安全な木材搬出
フォワーダー

コマツフォレスト製林業機械日本市場導入トライアル

- **日本の林業現場でCTL工法の有効性を実証し、コマツフォレスト製ハーベスタとフォワーダの日本市場導入を推進。**
- **車両・施業データの可視化ソリューションを組み合わせ、『モノ』と『コト』の両輪で新たな価値を創出。**

モノ（製品）： ハーベスタとフォワーダの利用により安全性と生産性向上。日本の傾斜地でも対応可能。

コト（ソリューション）： 車両・作業データをデジタル化し、効率化を推進。スマート林業を加速。

CTL工法（2名）： タイヤ式CTL機（２台）

ハーベスター
931XC＋C144

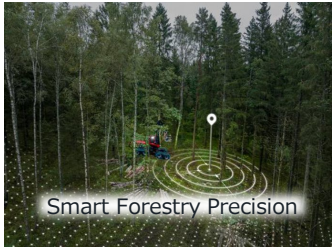
フォワーダー
855

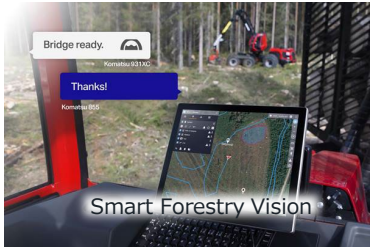
生産性４倍以上、省力化にも貢献

従来工法（4名）： 油圧ショベルなど林業仕様車（4台）

北海道でのトライアル

スマート林業の推進





AIの活用での3本柱

1 イノベーションによる価値共創
2 成長性と収益性の追求
3 経営基盤の革新

- 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

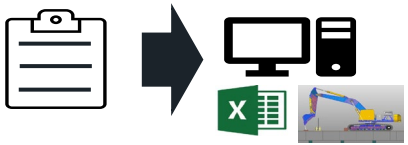
デジタル技術を活用し、設計ノウハウやプロセス、根拠の情報を活用しやすい形で蓄積

AI

- 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

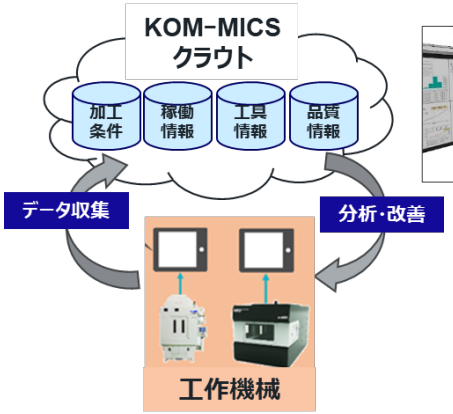


生産現場での活用

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

AI

- 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）



工場コックピットによるデータ集中管理

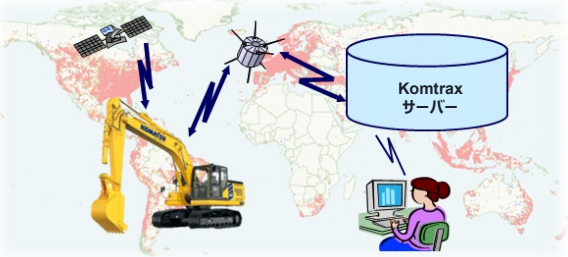
アフターマーケット・サービスでの活用

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

AI

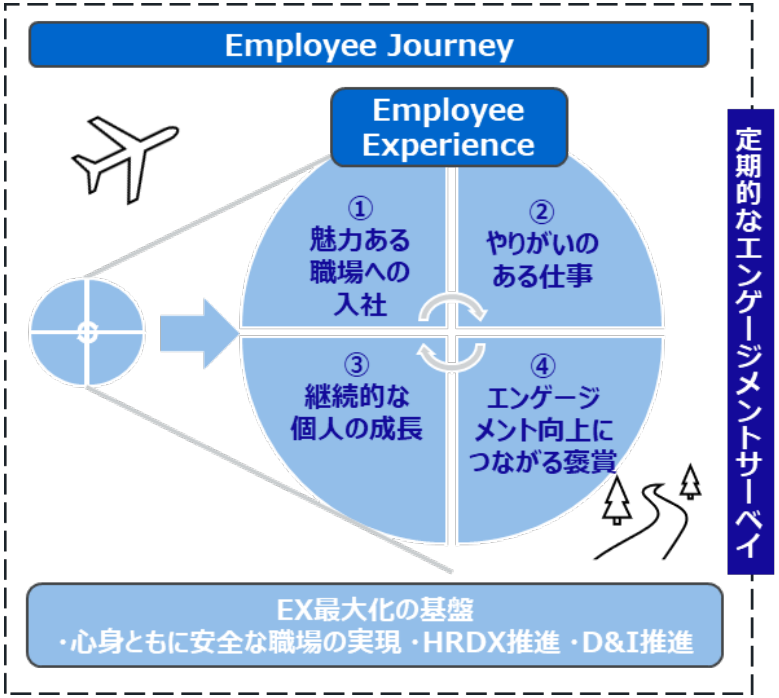
アプリの開発

- 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）



人的資本投資の取り組み

- 「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」を目指し、人的資本投資を推進
- 下記の要素①～④をもとに人的資本投資を推進し、コマツらしいキャリア形成（Employee Journey）を充実させ、コマツらしい従業員体験（Employee Experience）の最大化を図る



グローバルベースでの取り組み

- **グローバルモビリティ**（国際間人事異動）の拡大
- **サクセッションプラン**強化（経営幹部候補育成等）
- **定期的なエンゲージメントサーベイの実施**　等

地域・部門ごとの取り組み

- エンゲージメントサーベイ結果に基づき、**地域・部門ごとにアクションプランを策定・実行**　等

推進体制

定期的な会議体において、人事・教育施策について地域の枠を超えた活発な議論を重ね、各種施策の実現につなげている

- コマツウェイ推進委員会（社長・執行役員・グローバルオフィサー）
- グローバルHR会議（主要海外グループ会社の人事部門責任者）等

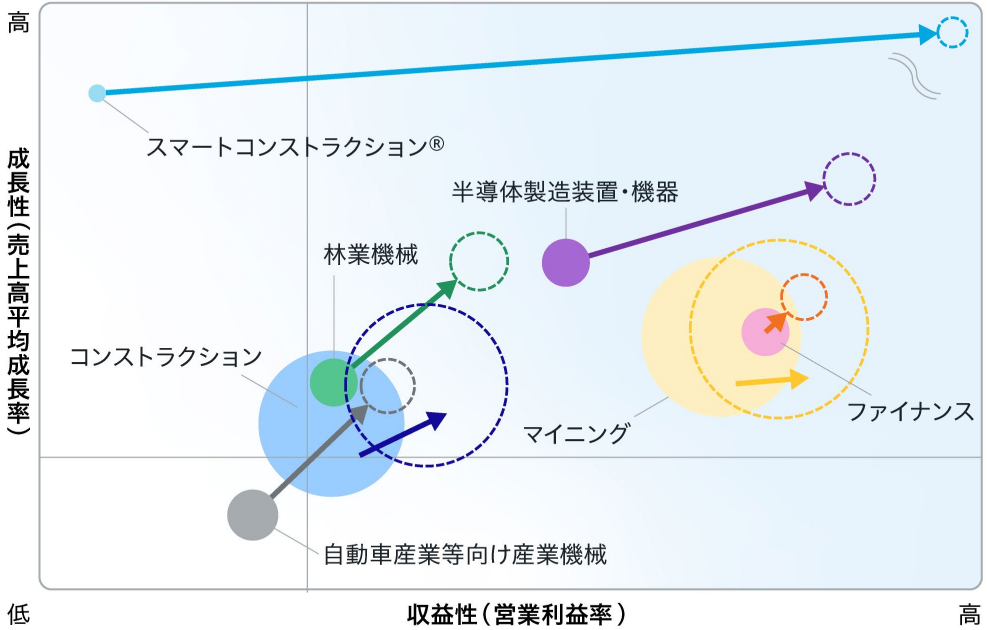
経営目標

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	・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
		環境負荷低減	・CO_2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%

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

3.　2026年に向けて

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。