

コマツ新中期経営計画（2025-2027 年度）「Driving value with ambition 価値創造への挑戦」：戦略分析と外部評価

Gemini Deep Research

I. エグゼクティブサマリー

コマツ（小松製作所）は、2025 年 4 月より新たな 3 カ年の中期経営計画（2025-2027 年度）「Driving value with ambition 価値創造への挑戦」を開始した¹。本計画は、前中期経営計画「DANTOTSU Value」の方向性を継承しつつ、コマツの価値観の一つである「挑戦 (Ambition)」を前面に押し出し、価値創造への取り組みを加速させる意図を示している³。計画は、「イノベーションによる価値共創」「成長性と収益性の追求」「経営基盤の革新」という 3 つの戦略的柱に基づき展開される¹。財務目標としては、従来の ROE 目標（10%以上）や配当性向（40%以上）の方針を維持しつつ、新たに 3 年間累計で 1 兆円のフリー・キャッシュ・フロー（FCF）創出という野心的な目標を設定した点が注目される¹。外部評価においては、イノベーション（自動化、電動化、DX）や成長地域（アジア、アフリカ）への注力を通じた成長ポテンシャルに期待が集まる一方、建設・鉱山機械市場の高いボラティリティや、米国の追加関税を含む地政学・貿易リスクが大きな懸念材料として認識されている¹。また、本計画では非財務目標として、ダブル・マテリアリティ分析に基づく 30 項目の社会課題解決 KPI 達成を掲げ、ESG 経営と事業成長の連動を一層強化する姿勢を明確にしている³。

II. コマツ中期経営計画（2025-2027 年度）：「Driving value with ambition」

A. 戦略的ビジョンと基本理念

今回発表された中期経営計画「Driving value with ambition 価値創造への挑戦」は、2025 年度から 2027 年度までの 3 年間を対象期間とする¹。本計画は、コマツが創立 100 周年（2021 年）を機に定めた存在意義（Purpose）と価値観（Values）に基づき策定された経営戦略と位置付けられている³。その根底には、「『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」という経営の基本があり、事業活動を通じて社会課題の解決（ESG）と収益向上を両立させる好循環を生み出し、持続的な成長を目指すというサステナビリティ基本方針が反映されている³。特に、計画タイトルにも含まれる「Ambition（挑戦する）」という価値観を強調することで、ステークホルダーと共に新たな価値創造へ果敢に取り組む姿勢を示している点が特徴的である³。

計画では、コマツが目指す「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」と再定義した³。これは、前中期経営計画

「DANTOTSU Value – Together, to “The Next” for sustainable growth」（2022-2024年度）において、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）を通じて目指してきた姿を、さらに進化させる意志を示すものである³。具体的には、スマートコンストラクション®やAHS（無人ダンプトラック運行システム）といった既存ソリューションを深化させ、それらと連携する高度な機能を備えた製品群との組み合わせにより、顧客現場全体の最適化に貢献する新たな価値提供を目指す¹。

この「ありたい姿」実現に向け、外部環境認識（脱炭素化、デジタル技術進展などの潮流、地政学リスクや関税政策などの不確実性）と、ありたい姿からのバックキャストイングに基づき、以下の3つの戦略的柱が策定された¹。

1. **イノベーションによる価値共創（将来への投資）**：ソリューション開発（スマートコンストラクション、AHS等）をさらに進化させるとともに、多様な動力源（電動化、水素、合成燃料等）への対応や、より高度な自動化・遠隔操作技術の開発に積極的に取り組む¹。
2. **成長性と収益性の追求（収益体質）**：アジア、アフリカなどの成長市場を中心に、地域ニーズに適合した商品力強化（例：CEシリーズ⁷）を進める。また、アフターマーケット、部品、サービス、ファイナンスを含むバリューチェーンビジネスを拡大し、収益基盤を強化する¹。
3. **経営基盤の革新（レジリエンス）**：AI活用やDXを加速し、グループ全体の基幹システム刷新や代理店向けソリューションプラットフォームの開発・導入を通じて経営インフラを強化する。また、ブランディング活動を拡充しブランド価値を高めるとともに、事業成長を支える人材の獲得・活躍推進を図る¹。

この計画構造は、前中計「DANTOTSU Value」からの明確な進化を示している³。製品とソリューションの融合やESG経営との連動といった核となるコンセプトは維持されているものの、「Ambition」という言葉に象徴されるように、より野心的な目標設定（特に1兆円のFCF目標）が見られ、イノベーションや成長市場への投資を加速させ、より高いレベルでの価値創造を目指す意欲がうかがえる。これは、単なる継続ではなく、計算されたリスクを取りながら成長を追求する姿勢へのシフトを示唆している可能性がある。

B. 主要な財務・非財務目標

新中期経営計画（2025-2027年度）では、以下の主要な財務目標が設定されている¹。

- **成長性:** 業界水準を超える成長率の達成を目指す（従来方針を踏襲²⁷⁾）。
- **収益性:** 業界トップレベルの収益性の実現を目指す（従来方針を踏襲）。
- **効率性:** ROE（自己資本利益率）10%以上を継続目標とする（株主資本コストを上回る水準）。
- **キャッシュフロー:** **(新設)** 3年間累計のフリー・キャッシュ・フロー（FCF）で1兆円を目標とする（収益確保と成長投資継続の観点から重視）。
- **財務レバレッジ:** リテールファイナンス事業におけるD/Eレシオ目標を従来の5倍以下から6倍以下に変更する（レバレッジ活用余地を拡大）。
- **株主還元:** 連結配当性向40%以上の方針を継続する¹⁾。財務の健全性や株主資本比率等を総合的に勘案し、自己株式取得を適時に実施する¹⁾。直近でも大規模な自己株式取得（4000万株・1000億円上限）が発表されている⁸⁾。

非財務目標については、以下の点が挙げられている¹⁾。

- **環境:** 2030年のCO2排出削減目標（Scope1&2、2010年比50%削減）および2050年カーボンニュートラルのチャレンジ目標を継続する¹⁾。前中計におけるCDPのAリスト選定目標なども背景にあると考えられる³²⁾。
- **社会・ガバナンス:** **(新設)** ダブル・マテリアリティ分析に基づき特定した重要な社会課題に関連する活動KPI（30項目）を設定し、その達成度を総合評価（外部評価含む）する。詳細は統合報告書で開示予定¹⁾。取締役会実効性評価などのガバナンス強化も継続される¹⁴⁾。

表1：コマツ中期経営計画（FY2025-2027）主要財務・非財務目標

区分	指標	目標値/方針	備考
財務	成長性	業界水準超	継続
	収益性	業界トップレベル	継続
	ROE（自己資本利益率）	10%以上	継続
	FCF（フリー・キャッシュ・フロー）	3年累計1兆円	新設

	D/E レシオ（リテールファイナンス）	6 倍以下	目標変更（5 倍以下→6 倍以下）
	配当性向	40%以上	継続 ¹
	自己株式取得	財務状況等を勘案し 適時実施	継続 ¹
非財務	CO2 排出削減（自社排出）	2030 年 50%減 （2010 年比）	継続 ¹
	カーボンニュートラル	2050 年達成（チャレンジ目標）	継続 ¹
	社会課題解決 KPI	30 項目の達成度を総合評価（ダブル・マテリアリティ）	新設 （詳細は統合報告書にて開示予定 ¹ ）

新たに設定された 1 兆円という大規模な累計 FCF 目標¹と、リテールファイナンス事業の D/E レシオ目標緩和¹は、重要な意味合いを持つ。FCF は通常、設備投資、M&A、株主還元、負債返済の原資となる。配当性向 40%以上の方針維持と大規模な自社株買いの実施¹を考慮すると、この FCF 目標は、株主還元を維持・強化しつつ、成長戦略の柱（イノベーション、地域展開）への大規模な投資（オーガニックまたは M&A）を実行するための財務基盤を確保する意図を示唆している。リテールファイナンスのレバレッジ許容度を高めることは、販売金融機能を強化し、本体の設備投資や研究開発への資金配分余力を生み出す効果も期待できる。これらを総合すると、前中計期間と比較して、将来成長に向けた資本配分を拡大する戦略的な意図が読み取れる。

III. 戦略的重点分野の深掘り

A. 海外展開戦略

新中期経営計画では、成長戦略の柱の一つとして「成長性と収益性の追求」を掲げ、その中で特にアジア、アフリカを成長市場として重視する方針が示されている¹。これらの地域は、成熟市場と比較して建設・鉱山活動の潜在的な成長性が高いと見込まれるため、戦略的な重点地域とされている。具体的な戦略としては、地域別の商品競争力強化が挙げられており¹、これは現地のニーズや価格帯に合わせた製品（例えばアジア市場

向けの CE : Competitive Edge シリーズ⁷⁾ を投入・拡販していくことを意味すると考えられる。

M&A や提携も海外戦略の重要な手段と位置づけられている。その具体例として、マレーシア及び周辺地域（シンガポール、ミャンマー、ブルネイ、パプアニューギニア等）における建設・鉱山機械の販売会社 UMW Komatsu Heavy Equipment (UKHE) の子会社化計画が挙げられる³⁶⁾。これは、東南アジア・オセアニア地域における市場プレゼンス、販売網、サービス体制を強化し、持続的な成長を目指すための具体的な実行ステップと分析できる³⁶⁾。過去の大型買収案件である米 Joy Global（鉱山機械）の買収・統合経験²¹⁾ は、コマツの M&A 遂行能力を示すものとして、今回の UKHE 買収の評価にも影響を与えるだろう。

さらに、日本で先行開発されたソリューションのグローバル展開も重要な戦略要素である。ICT を活用した「スマートコンストラクション」は、米国、欧州、豪州、東南アジア（マレーシア、フィリピンで商用化、インドネシアで試行中）へと展開が進められている⁷⁾。これは、コマツが持つ技術的優位性を活用し、海外市場での成長を促進する戦略である。また、グローバルな生産体制（2021 年度時点で海外生産比率 61%²¹⁾）が、これらの地域戦略を支える基盤となっている。

コマツの海外戦略は、①高成長地域への注力¹⁾、②地域最適化された製品提供⁷⁾、③M&A による迅速な市場アクセス確保³⁶⁾、④先進デジタルソリューションのグローバル展開⁷⁾、という複数の要素を組み合わせた多面的なアプローチであると言える。この戦略の成功は、これらの要素を効果的に統合し、多様な地域市場のダイナミクスや、地政学的リスク、保護主義的な動き¹⁾に適切に対応できるかにかかっている。

B. 人材戦略

新中期経営計画の第 3 の柱「経営基盤の革新」において、「事業成長を支える人材の獲得・活躍の推進」が重点活動の一つとして明記されている³⁾。これは、第 1 の柱であるイノベーションの推進や、第 2 の柱であるグローバルな事業拡大を支えるためには、適切なスキルと意欲を持つ人材が不可欠であるという認識を示すものである。

本計画における具体的な人材戦略の詳細は、現時点で公開されている資料からは限定的である¹⁾。しかし、過去の取り組みや一般的な企業動向、そして計画全体の方向性から、いくつかの重点分野が推察される。具体的には、多様なバックグラウンドを持つ人材の活躍を促進するダイバーシティ&インクルージョン (D&I) の推進³⁾、グローバルに活躍できる人材の育成（例：コマツフィリピン研修センター³⁷⁾）、イノベーションを担うデジタル人材 (AI、DX 等) の育成・獲得³⁸⁾、そして従業員のエンゲージメント向上

¹⁸ などが、引き続き、あるいは新たに注力される可能性が高い。前中計では、グローバルエンゲージメントサーベイのスコアが KPI として設定されていた実績もある²⁵。

詳細な人材関連 KPI (30 項目の社会課題解決 KPI の一部に含まれる可能性あり) については、今後発行される統合報告書での開示が待たれる¹。全体として、人材戦略は、ますます高度化・複雑化する技術 (自動化、DX、AI 等) に対応し、多様化するグローバル市場のニーズに応えられる能力を持つ人材基盤を構築することを目指していると考えられる。

「経営基盤の革新」という柱の中に人材戦略が明確に位置づけられていること³は、コマツが人材を単なるサポート機能ではなく、イノベーション創出と市場拡大というコア戦略を実現するための決定的な要因 (クリティカル・イネーブラー) と捉えていることを示唆している。イノベーションには AI、ソフトウェア、バッテリー技術といった新たな専門性が必要であり¹、グローバルな成長には多様で適応力のある人材が求められる¹。したがって、人材戦略は他の二つの戦略的柱と密接に連携している。今後の課題は、競争の激しいグローバル市場において、特に従来の機械工学分野を超えた専門人材 (ソフトウェアエンジニア、データサイエンティスト、バッテリー専門家など) をいかに惹きつけ、育成し、定着させることができるかという点にあるだろう。これは、組織文化や働き方の変革を伴う可能性もある。

C. 知的財産・無形資産戦略

新中期経営計画において、「知的財産戦略」として明示的に体系化された記述は見当たらないものの、計画の複数の要素が知的財産 (IP) および無形資産の重要性を示唆している。第3の柱「経営基盤の革新」における「ブランディング活動拡充によるブランド強化」³は、ブランドという主要な無形資産の価値向上を目指すものである。また、第1の柱「イノベーションによる価値共創」¹は、特許、ソフトウェア、データといった新たな知的財産の創出を必然的に伴う。

特に、スマートコンストラクション、AHS、Komtrax (機械稼働管理システム) といったソリューションは、技術 (ソフトウェア、アルゴリズム) とデータという無形資産がその価値の中核を成している¹。計画内で言及されている AI ガバナンスやサイバーセキュリティへの対応³も、デジタル無形資産の管理と保護に関連する重要な側面である。さらに、豪 Mine Site Technologies 社 (デジタル技術) の買収⁷は、外部からの無形資産獲得も戦略の一部であることを示している。

具体的な IP 戦略文書は確認できないが¹、その戦略は、第1の柱から生まれるイノベーション (自動化、電動化、デジタルソリューション等) を知的財産権 (特許、著作権

等)で保護し、同時に「品質と信頼性」⁵に基づいて長年培ってきたコマツブランドを活用して市場での優位性を確保することに焦点を当てていると推察される。GM、カミンズ、ホンダなどとの協業⁷においても、IPの取り扱いは重要な要素となるだろう。

顧客との関係性や信頼（NPSの向上が報告されている⁴¹）といった無形資産も、第2の柱であるバリューチェーンビジネス（アフターマーケット、サービス等）の拡大目標¹にとって不可欠である。Komtraxなどを通じて収集されるコネクテッドマシンからの膨大なデータを、戦略的資産としていかに管理・活用していくかも重要な課題となる²³。

結論として、コマツの新中期経営計画は、明示的な「IP戦略」というラベル付けはされていないものの、その成功は技術（ソフトウェア、AI、自動化）、データ（Komtrax、スマートコンストラクション⁷）、そしてブランド・信頼³といった無形資産の開発、保護、活用に大きく依存している。特に「イノベーション」と「経営基盤」の柱は、無形資産の創出と管理に深く関わっている。外部評価においては、コマツが研究開発やデジタル投資を、いかに防御可能で価値を生み出す無形資産へと効果的に転換できるかが注目されるだろう。近年、企業価値評価における無形資産の重要性は増しており⁴²、コマツの取り組みもこの文脈で評価されることになる。

IV. 外部評価：成長ポテンシャルと市場機会

A. 成長ドライバーに関するアナリストと市場の見方

外部のアナリストや市場関係者は、コマツの新中期経営計画におけるいくつかの要素を成長ドライバーとして注目している可能性が高い。

- **イノベーション:** 特に、AHS（無人ダンプトラック運行システム）におけるリーダーシップ⁷、スマートコンストラクションによる建設現場のDX推進⁷、そして電動化や多様な動力源への対応⁷は、長期的な競争優位性と成長の源泉として評価される傾向にある。過去のアナリストレポートでも、これらの技術革新に関連するポジティブな評価が見られたことがある⁴⁷（ただし、これらは新中計発表前の評価である点に留意）。目標株価の引き上げや「買い」推奨の維持⁴⁷も、こうした技術力への期待を反映している可能性がある。
- **地域戦略:** アジア、アフリカ市場への注力¹は、潜在的な高成長を取り込む戦略として評価されるだろう。特に、UKHE買収³⁶のようなM&Aを通じた市場アクセス強化策は、戦略実行の具体性を示すものとしてポジティブに受け止められる可能性がある。
- **バリューチェーン:** アフターマーケット、部品、サービス、ファイナンスといったバリューチェーンビジネスの拡大¹は、景気変動の影響を受けにくい安定収益源と

して評価される。2024年度決算におけるリテールファイナンス部門や産業機械他部門の好調な業績⁴は、この戦略の有効性を裏付けるものと見なされるかもしれない。

市場全体の需要見通しについては、コマツ自身は中長期的には緩やかな成長を見込むものの、短期的にはボラティリティが高い状況が続くと予測している³。コマツ経営陣は、2025年後半からの市場回復を期待しているとの見方を示している⁷。アナリストの具体的な需要予測は提供された資料からは不明だが、一般的に建設・鉱山機械セクターはマクロ経済動向に敏感であるため、金利動向、資源価格、各国のインフラ投資計画などが評価の前提となる。

B. 戦略的取り組みの成長への貢献度評価

外部評価では、個々の戦略的取り組みが実際にどの程度成長に貢献できるかが問われる。

- **ソリューション事業:** スマートコンストラクションの市場浸透度や競合に対する優位性はどうか⁷。AHSにおけるリーダーシップは維持可能か、また他の鉱山機械への自動化展開は順調に進むか⁷。
- **電動化戦略:** バッテリー、水素燃料電池、水素エンジンといった全方位的な電動化アプローチ⁷は、市場ニーズへの柔軟な対応として評価される一方、リソース分散のリスクはないか。ABS社の買収⁷やGM、カミンズ等との協業⁷は、開発加速に有効と見られているか。
- **財務目標:** 1兆円のFCF目標¹は、野心的だが達成可能と見られているか。リテールファイナンスのレバレッジ拡大¹は、リスク対比で妥当と評価されるか。大規模な自己株式取得⁸は、株主還元策として好感される一方、成長投資機会の不足を示唆するものとは見られていないか。

総じて、外部関係者はコマツの技術革新（自動化、DX、電動化）を長期的な成長エンジンおよび競争力の源泉と見なしている可能性が高い⁷。しかし、これらの技術的優位性を、市場の変動性³や実行上の課題を乗り越えて、安定的かつ持続的な収益成長に結び付けられるかが、評価の焦点となるだろう。特に、野心的なFCF目標¹は、自信の表れとしてポジティブに受け止められる可能性がある一方で、関税問題や需要減速といった逆風下での達成可能性については厳しい目が向けられることが予想される。

V. 外部評価：リスクと課題

A. 市場、地政学、実行リスク

外部評価において、コマツの新中期経営計画を取り巻くリスクと課題も重要視される。

- **市場リスク:** 建設・鉱山機械業界特有の高い需要変動リスクは、広く認識されている³。これは、金利動向、商品市況、各国のインフラ投資、景気サイクルなどに大きく左右される。地域別では、中国の不動産市況の低迷⁴や、北米におけるレンタル需要の軟化⁷などが具体的な懸念材料として挙げられる。
- **地政学・貿易リスク:** コマツ自身も計画内で言及しているように¹、地政学的緊張の高まりや貿易政策の不確実性は大きなリスク要因である。これには、ウクライナ情勢に起因するサプライチェーンや金融・経済への制約⁴、地域紛争、そして保護主義的な貿易措置（特に関税）が含まれる。
- **実行リスク:** 野心的な計画目標の達成には、実行面でのリスクも伴う。具体的には、M&A（UKHE³⁶、GHH⁴⁶、ABS、Mine Site⁷等）の円滑な統合、新技術（電動化、高度自動化⁷）のタイムリーな開発・市場導入・普及、そして大規模なDXや基幹システム刷新¹の効果的な推進などが挙げられる。

B. 特定の懸念事項：関税影響と為替変動

特に以下の二点は、短期的な業績見通しに対する具体的な懸念材料として、外部から強く意識されている。

- **米国の追加関税:** コマツおよび複数の報道機関が、米国の追加関税政策が2025年度（2026年3月期）の業績見通しに大きなマイナス影響を与えると指摘している¹。一部報道では、2025年度への影響額が785億円、年換算で1400億円との試算も伝えられている⁵⁰。コマツは北米での生産と、日本やメキシコ、中国などからの部品・完成品の輸入、そして米国から他国への輸出（特に大型鉱山機械）を行っており、関税措置に対して脆弱な構造を持つ⁷。報復関税のリスクも懸念される⁷。
- **為替変動:** 想定為替レート的前提（2026年3月期：1ドル135円など）が、前期実績（同：152.8円）よりも円高方向に設定されており、これも減益要因として織り込まれている⁶。円高は、海外での売上や利益を円換算する際に目減りさせる効果があるため、グローバルに事業展開するコマツにとって重要なリスク要因である。アナリストや投資家は、こうした為替リスクを評価モデルに織り込んでいる⁵²。

C. 競争環境評価

コマツは、キャタピラー社をはじめとするグローバルな競合企業や、成長市場であるアジアなどにおける地域有力企業との厳しい競争に直面している。新中期経営計画で打ち出された戦略（イノベーション、地域特化、バリューチェーン強化）が、これらの競合に対して競争優位性を維持・拡大する上で十分であるかどうか、アナリスト評価のポイントとなるだろう（提供資料内には、競合との比較分析に関する具体的な記述は少な

い)。

総じて、2025年後半からの市場回復期待⁷がある一方で、当面は市場環境の軟化、米国の関税による直接的な打撃⁸、そして円高リスク⁶が重なり、コマツにとって厳しい事業環境が予想される。これは、新中期経営計画で掲げる「レジリエントな企業体質の構築」¹という目標が、計画初期から試される状況にあることを意味する。この厳しい見通しの中で発表された大規模な自己株式取得⁸は、株価を下支えする意図も含まれていると解釈できるかもしれない。外部評価においては、コマツがこれらの短期的な逆風を乗り越え、中期計画で描く長期的な成長軌道に乗ることができるかどうか、最大の注目点となるだろう。

VI. 総括とアナリストの視点

A. MTPの野心性と実現可能性に関する全体評価

コマツの新中期経営計画「Driving value with ambition」は、そのタイトルが示す通り、現状維持ではなく、価値創造への挑戦を通じて更なる成長を目指す野心的な計画である。特に、3年間で1兆円のFCF創出という目標設定は、同社の収益力と将来投資への自信を示すものと評価できる。イノベーション（自動化、DX、電動化）、成長市場（アジア・アフリカ）、バリューチェーン強化という戦略の方向性は、業界トレンドとも合致しており、長期的な成長ポテンシャルを秘めている。

しかし、その実現可能性には課題も多い。建設・鉱山機械市場固有の高いボラティリティに加え、米国の関税政策という予期せぬ逆風が短期的な収益を圧迫する見通しである。1兆円のFCF目標達成には、価格改定の浸透、コスト削減努力、そして計画通りの市場回復が不可欠となる。また、非財務目標である30項目の社会課題解決KPIやカーボンニュートラルへの挑戦も、具体的な実行計画とその進捗が問われることになる。全体として、計画の「野心」は明確であるが、外部環境の不確実性と実行リスクを考慮すると、その「実現可能性」については慎重な評価が必要である。

B. 戦略（海外、人材、知財）の整合性とリスク緩和への貢献度

計画に盛り込まれた各戦略要素（海外展開、人材、知的財産・無形資産）は、全体目標達成に向けて相互に連携し、リスク緩和にも貢献することが期待される。

- **海外展開戦略**は、イノベーションによって生み出されたソリューション（スマートコンストラクション等）の導入を通じて付加価値を高め、成長市場でのプレゼンスを拡大することを目指している。地域的な多角化は、特定の地域への依存度を下げ、地政学リスクや関税リスクを部分的に緩和する効果も期待できるが、その効果は限定的かもしれない。

- **人材戦略**は、技術革新（AI、DX、電動化）やグローバル展開を支える上で不可欠である。多様な専門性を持つ人材の獲得・育成は、イノベーションの加速と、複雑化するグローバルオペレーションの管理能力向上に直結する。適切な人材基盤なくして、計画の実行は困難である。
- **知的財産・無形資産戦略**（暗黙的ではあるが）は、イノベーションの成果を保護し、ブランド価値を高めることで、競争優位性を確立・維持する上で重要である。技術、データ、ブランドといった無形資産の強化は、価格競争からの脱却や顧客ロイヤルティ向上に繋がり、市場変動に対する耐性を高める可能性がある。

これらの戦略は、方向性としては整合性が取れている。しかし、その実行度と実効性が問われる。特に、人材獲得競争の激化や、無形資産の価値を最大化するための組織的な取り組み（データ活用基盤、IP マネジメント体制等）が、計画期間中にどこまで進展するかが鍵となる。

C. 結論と今後の展望

コマツの新中期経営計画「**Driving value with ambition**」は、前計画の成果を踏まえつつ、イノベーションとグローバル展開を軸に、より野心的な成長を目指す明確な意志を示している。戦略の方向性は妥当であり、技術的な強みや確立されたブランドは大きなアドバンテージである。

しかし、短期的には米国の関税問題や市場の不透明感といった厳しい外部環境に直面しており、計画初年度から収益への圧力がかかる見込みである。この逆風下で、いかにコスト管理を徹底し、価格戦略を維持し、成長投資の原資となるキャッシュフローを確保できるかが試される。

中長期的には、自動化・自律化ソリューション（AHS 等）、建設 DX（スマートコンストラクション）、そして電動化技術の開発・普及が成長を牽引する可能性が高い。これらの分野で競合に対する優位性を確立・維持できるか、そしてそれをグローバル市場で効果的に収益化できるかが、計画期間（2025-2027 年度）におけるコマツの企業価値を左右するだろう。

投資家や業界関係者は、①FCF 目標の達成に向けた進捗、②関税影響の緩和策とその効果、③主要なイノベーション（AHS 拡大、スマートコンストラクション普及、電動化モデル投入）のマイルストーン達成状況、④アジア・アフリカ市場での具体的な成果、そして⑤今後開示される統合報告書における 30 項目の社会課題解決 KPI とその進捗状況を注視していく必要がある。コマツが「Ambition（挑戦）」を通じて、短期的な困難を乗り越え、長期的な「価値創造」を実現できるか、その実行力が厳しく問わ

れる3年間となるだろう。

引用文献

1. 新たな中期経営計画（2025年度-2027年度）「Driving value with ...」, 5月1, 2025にアクセス、https://www.komatsu.jp/ja/newsroom/2025/20250428_2
2. ニュースルーム | コマツ企業サイト, 5月1, 2025にアクセス、<https://www.komatsu.jp/ja/newsroom>
3. www.komatsu.jp, 5月1, 2025にアクセス、https://www.komatsu.jp/ja/-/media/home/ir/library/ja/2025_midmgtplan.pdf?rev=8e65d628c7c6412bb2d5ee0b10c5435b&hash=00B7203DE3F2E949258D33E0ED62D8F7
4. コマツ、24年度売上は6.2%増の4兆1044億円、25年度予想は8.8%減の3兆7450億円 - note, 5月1, 2025にアクセス、<https://note.com/sankituushin/n/n174da4bdb4ed>
5. 新中期経営計画（2025-27年度）「Driving value with ambition 価値創造への挑戦」をスタート, 5月1, 2025にアクセス、<https://note.com/sankituushin/n/n8dada7cfbb0b>
6. Komatsu (KMTUY) Q4 2025 Earnings: Navigating Challenges Amid Tariff Impacts - YouTube, 5月1, 2025にアクセス、<https://www.youtube.com/watch?v=4gRsA2JVfZs>
7. 需要家トップに聞く / コマツ 小川啓之社長 / 建機市場 下期回復を期待 / 遠隔操作・電動化で付加価値高める - 産業新聞, 5月1, 2025にアクセス、https://www.japanmetal.com/news_-to20250129140334.html
8. コマツが上げ幅を拡大、4000万株を上限とする自社株買いを ..., 5月1, 2025にアクセス、<https://finance.yahoo.co.jp/news/detail/44240c483e5ca0fd46bb5210b5ba329163d6c2f8>
9. 国内株式 | SBI証券, 5月1, 2025にアクセス、https://www.sbisec.co.jp/ETGate/?_ControlID=WPLETsiR001Control&_PageID=WPLETsiR001Idtl20&_DataStoreID=DSWPLETsiR001Control&_ActionID=DefaultAID&_s_rkbn=&_s_btype=&_i_stock_sec=&_dom_flg=1&_i_exchange_code=&_i_output_type=1&_exchange_code=TKY&_stock_sec_code_mul=6301&_ref_from=1&_ref_to=20&_wstm4130_sort_id=&_wstm4130_sort_kbn=&_qr_keyword=&_qr_suggest=&_qr_sort=
10. 成 戦略と業績および株主還元について - NET-IR, 5月1, 2025にアクセス、https://webcast.net_-ir.ne.jp/63012408/ogguviQg3R/slide1.pdf
11. 新たな中期経営計画（2022年度～2024年度）次の100年に向けて新たな価値創造を目指す「DANTO - IR BANK, 5月1, 2025にアクセス、<https://f.irbank.net/pdf/20220428/140120220428530904.pdf>
12. kmt_kr24j.pdf - コマツ, 5月1, 2025にアクセス、https://www.komatsu.jp/ja/ir/library/-/media/HOME/ir/library/annual/ja/2024/kmt_kr24j.pdf
13. 中期経営計画(2025~2027年度)- コマツ, 5月1, 2025にアクセス、

- https://www.komatsu.jp/ja/-/media/home/ir/library/ja/2025_midmgtplan.pdf?rev=8e65d628c7c6412bb2d5ee0b10c5435b
14. 活動実績 | サステナビリティのマネジメント | 環境・社会活動 (CSR) | 小松製作所 - 建設機械のコマツ, 5 月 1, 2025 にアクセス、
<https://komatsu.disclosure.site/ja/themes/132>
 15. Together, to “The Next” - コマツ, 5 月 1, 2025 にアクセス、
https://www.komatsu.jp/ja/-/media/home/ir/library/annual/ja/2022/kmt_kr22j_print.pdf
 16. 三井住友信託銀行が小松製作所に対して実施するポジティブ・インパクト・ファイナンスに第三者意見を提供 - 日本格付研究所 - JCR, 5 月 1, 2025 にアクセス、
<https://www.jcr.co.jp/download/31a02594242949a1f1ed2c422aa19d3a1bb295baa491c823b2/22d0087.pdf>
 17. KOMATSU REPORT, 5 月 1, 2025 にアクセス、 <https://magicalir.net/Disclosure/-/file/1046079>
 18. Komatsu Report 2021, 5 月 1, 2025 にアクセス、
https://www2.infomart.co.jp/web/jp/images/upload/1279/140120211004406251_11580988.pdf
 19. Our values - Komatsu Europe, 5 月 1, 2025 にアクセス、
<https://www.komatsu.eu/en/company/our-values>
 20. www.komatsu.jp, 5 月 1, 2025 にアクセス、 https://www.komatsu.jp/ja/-/media/home/ir/library/results/2024/jp_fy244qpresentation.pdf?rev=258440cd93bc440681ca9f9596e9cbd4&hash=F104C2E8E90A7B3A70EB9EA643CC56BB
 21. 成長戦略と ESG 課題解決への取り組み - SBI 証券, 5 月 1, 2025 にアクセス、
https://search.sbisee.co.jp/v2/popwin/info/home/seminar/home_seminar_briefing_220808_komatsu.pdf
 22. 2023 | Komatsu ESG Databook - サステナビリティ, 5 月 1, 2025 にアクセス、
https://komatsu.disclosure.site/jp/csr/pdf/KOMATSUCSR2023_jp.pdf
 23. 【企業分析】 コマツ(小松製作所) | kabuya66 - note, 5 月 1, 2025 にアクセス、
<https://note.com/kabuya66/n/n73c2aef00b9>
 24. 2024 年度 第 1 回ウェブ社長インタビュー 「バリューチェーンビジネス」 - YouTube, 5 月 1, 2025 にアクセス、
<https://www.youtube.com/watch?v=Zk6mNsisG7A>
 25. 中期経営計画の KPI - コマツ, 5 月 1, 2025 にアクセス、
https://www.komatsu.jp/ja/ir/library/-/media/HOME/ir/library/annual/ja/2024/kr24j_strategy_03.pdf
 26. 成長戦略と ESG 課題解決への取り組み - NET-IR, 5 月 1, 2025 にアクセス、
<https://webcast.net-ir.ne.jp/63012308/06HKkylQar/slide1.pdf>
 27. コマツ 成長戦略と ESG 課題解決への取り組み, 5 月 1, 2025 にアクセス、
https://www.komatsu.jp/jp/ir/event/individual/pdf/20210220web_seminar_komatsu.pdf
 28. コマツが「隠れたドル箱」の改革急ぐ切実な事情 建機に次ぐ稼ぎ頭の鉱山機械で進

- む戦略転換, 5 月 1, 2025 にアクセス、<https://toyokeizai.net/articles/-/422404?display=b>
29. 新たな中期経営計画 (2022 年度~2024 年度) 次の 100 年に向けて新たな価値創造を目指す「DANTOTSU Value – Together, to “The Next” for sustainable growth」をスタート | ニュースルーム | コマツ 企業サイト, 5 月 1, 2025 にアクセス、https://www.komatsu.jp/ja/newsroom/2022/20220428_4
 30. コマツ (6301): ニュース・適時開示 [KOMATSU] - みんかぶ, 5 月 1, 2025 にアクセス、<https://minkabu.jp/stock/6301/news>
 31. コマツ【6301】: ニュース・最新情報 - Yahoo!ファイナンス, 5 月 1, 2025 にアクセス、<https://finance.yahoo.co.jp/quote/6301.T/news>
 32. 社外の評価 | サステナビリティのマネジメント | 環境・社会活動 (CSR) | 小松製作所, 5 月 1, 2025 にアクセス、<https://komatsu.disclosure.site/ja/themes/133>
 33. 有価証券報告書 - AWS, 5 月 1, 2025 にアクセス、https://buffett-code-archives.s3.amazonaws.com/edinet_archives/S100TLVE.pdf
 34. Komatsu ESG Databook - サステナビリティ, 5 月 1, 2025 にアクセス、https://komatsu.disclosure.site/jp/csr/pdf/KomatsuCSR2024_jp.pdf
 35. 有価証券報告書 - 【表紙】, 5 月 1, 2025 にアクセス、https://buffett-code-archives.s3.amazonaws.com/edinet_archives/S100QYNI.pdf
 36. 「コマツ」8 年ぶりの企業買収 中期経営計画の仕上げ (2024 年 9 月 25 日) - エキサイト, 5 月 1, 2025 にアクセス、https://www.excite.co.jp/news/article/maonline_komatsu_umw20240925/
 37. 株式会社小松製作所, 5 月 1, 2025 にアクセス、<https://finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp/disclosure/20240215/20240201524533.pdf>
 38. 三菱UFJ SRI ファンド 〈愛称: ファミリー・フレンドリー〉, 5 月 1, 2025 にアクセス、https://www.am.mufg.jp/pdf/geppou/250452/250452_202407.pdf
 39. KOMATSU REPORT - AWS, 5 月 1, 2025 にアクセス、https://ungc-production.s3.us-west-2.amazonaws.com/attachments/29961/original/ar13j_all.pdf?1377224377
 40. 成 戦略と業績および株主還元について, 5 月 1, 2025 にアクセス、<https://daiwair.webcdn.stream.ne.jp/www11/daiwair/qlviewer/pdf/2403216301fn19tidkb.pdf>
 41. 第 9 回 ブランド価値向上による無形資産強化, 5 月 1, 2025 にアクセス、<https://www.nri.com/content/900034026.pdf>
 42. GPIF の国内株式運用機関が選ぶ「優れた統合報告書」と「改善度の高い統合報告書」, 5 月 1, 2025 にアクセス、https://www.gpif.go.jp/esg-stw/20250311_integration_report.pdf
 43. 事務局説明資料 - 経済産業省, 5 月 1, 2025 にアクセス、https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/sustainable_sx/pdf/004_03_00.pdf
 44. 第 9 回 知的資産を中心とした無形資産の強化, 5 月 1, 2025 にアクセス、https://www.nri.com/jp/knowledge/publication/chitekishisan_202502/files/000043674.pdf
 45. 無形・有形資産投資の企業価値等への影響に関する 定量分析 - 経済社会システム

- 総合研究所, 5 月 1, 2025 にアクセス、
https://iess.or.jp/pdf/rep_analysis/2025033loga.pdf
46. 年頭所感 (2025 年) コマツ 代表取締役社長 (兼) CEO 小川 啓之 | kikai-news.net 産機通信, 5 月 1, 2025 にアクセス、
<https://note.com/sankituushin/n/n35350e45bbd9>
 47. コマツ (6301) - NIKKO Research Direct, 5 月 1, 2025 にアクセス、
<https://researchdirect.smbcnikko.co.jp/mdl.php?r=QI7FlzQpOUScvmI7FKbAvoJpX07TLshZn&wf=1>
 48. 前場コメント No.7 アドバンテ、ヤマイチ、ラウンドワン、東エレクト、コマツ、アクアライン | 個別記事 | ニュース | トレーダーズ・ウェブ, 5 月 1, 2025 にアクセス、
https://www.traders.co.jp/news/article/1_2035622?rfr=yh
 49. コマツ (6301): アナリストの予想株価・プロ予想 [KOMATSU] - みんかぶ, 5 月 1, 2025 にアクセス、
https://minkabu.jp/stock/6301/analyst_consensus
 50. kikai-news.net note 版 (産機通信) - 2025-04, 5 月 1, 2025 にアクセス、
<https://note.com/sankituushin/m/m4eb55de65605/archive/2025-04>
 51. 小松製作所(6301) 株価 | マーケット情報 - 楽天証券, 5 月 1, 2025 にアクセス、
<https://www.rakuten-sec.co.jp/web/market/search/quote.html?ric=6301.T>
 52. コマツ 【6301】 株価が高値から下落の今後は？ 配当利回り 3.9%に減益見込みも競合差し置き「上方修正」した“独自の理由”に迫る(2/4) | Finasee (フィナシー), 5 月 1, 2025 にアクセス、
<https://media.finasee.jp/articles/-/14992?page=2>
 53. コマツ 【6301】 株価が高値から下落の今後は？ 配当利回り 3.9%に減益見込みも競合差し置き「上方修正」した“独自の理由”に迫る - Finasee (フィナシー), 5 月 1, 2025 にアクセス、
<https://media.finasee.jp/articles/-/14992>
 54. コマツの株価が 10 日で株価 16%下落！ 利回り約 4%は買いか？ - つばめ投資顧問, 5 月 1, 2025 にアクセス、
<https://tsubame104.com/archives/41943>