

コマツ新中期経営計画『Driving value with ambition 価値創造への挑戦』の総合分析



Genspark

May 01, 2025

コマツ新中期経営計画「Driving value with ambition 価値創造への挑戦」の総合分析

エグゼクティブサマリー

2025年4月28日、コマツ（小松製作所）は社長の今吉琢也氏の下、新たな3カ年中期経営計画（2025-2027年度）「Driving value with ambition 価値創造への挑戦」を発表しました。この計画では、「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」という新たな企業ビジョンを掲げ、3つの成長戦略の柱を中心に持続的な成長と社会課題解決の両立を目指しています。本レポートでは、この新中期経営計画の内容と、投資家・業界関係者・メディア・アナリストからの評価について多角的に分析します。

1. 新中期経営計画の概要と戦略的位置づけ

1-1. 計画の基本方針と企業ビジョン

コマツは新中期経営計画において、企業のありたい姿を「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」と再定義しましたコマツ¹。この定義は、単なる建設・鉱山機械メーカーからソリューション提供者へと事業領域を拡大する意図を明確に示しています。同社の価値観の一つである「挑戦」をキーワードに掲げ、顧客やその他ステークホルダーとともに新たな価値創造に取り組む姿勢を強調しています。

1-2. 成長戦略の3本柱

新中期経営計画の中核となる成長戦略は以下の3本柱で構成されています：

1. イノベーションによる価値共創：

- ソリューション開発のさらなる進化
- 多様な動力源（電動化など）への対応強化

- 自動化・遠隔操作技術の高度化
- 2. 成長性と収益性の追求：
 - アジア・アフリカを中心とした成長市場での地域別商品力強化
 - バリューチェーンビジネスの拡大
- 3. 経営基盤の革新：
 - AI活用とDXの加速
 - グループ全体の基幹システム刷新
 - 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

これらの戦略は、社会課題の解決と収益向上の好循環を生み出すための基盤として位置づけられていますコマツ [2](#)。

1-3. 主要数値目標

新中期経営計画では以下の財務・非財務目標が設定されています：

財務目標：

- ROE（自己資本利益率）：10%以上
- フリー・キャッシュ・フロー（FCF）：3年累計で1兆円
- リテールファイナンス事業のD/Eレシオ：6倍以下（従来の5倍以下から変更）
- 連結配当性向：40%以上

非財務目標：

- 環境負荷低減：2030年CO2削減目標および2050年カーボンニュートラル目標の継続
- ダブル・マテリアリティの観点から設定した30項目のKPI達成

特筆すべき点として、従来の中期経営計画と比較し、FCFが新たな指標として加えられたことが挙げられますコマツ [1](#)。

2. 各観点からの分析と評価

2-1. 成長性の観点

新中期経営計画は「業界水準を超える成長性」と「業界トップレベルの収益性」を掲げていますが、具体的な売上高・利益成長率の数値目標は公開資料では明確に提示されていませんコマツ [3](#)。しかし、成長戦略として以下の点が強調されています：

- 成長市場（特にアジア・アフリカ）への積極展開
- バリューチェーンビジネスの拡大によるストック型収益の増強
- 多様な動力源（特に電動化）対応製品の開発強化

またコマツは、アナリスト判断（コンセンサス）として「買い」評価を受けており、平均目標株価は4,809円（約18.56%の上昇期待）となっていますみんなかぶ [4](#)。これは投資家から

一定の成長期待が寄せられていることを示唆しています。

2-2. リスク要因の分析

新中期経営計画では、外部環境の不確実性に関するシナリオプランニングを通じてリスク要因を抽出したことが言及されていますがコマツ [2](#)、具体的なリスク対応策についての詳細は限定的です。確認できるリスク要因としては：

- 政治的・地政学的リスク（米国の追加関税などの貿易摩擦）
- 経済・市場変動リスク（特に主要市場での建機需要変動）
- 環境規制強化に伴う対応コスト増加リスク
- 技術革新競争の激化（特に電動化・自動化分野）

これらのリスクに対応するため、コマツは地域ポートフォリオの最適化と技術投資の重点化を図っています。

2-3. 海外展開戦略

コマツの新中期経営計画では、成長市場であるアジア・アフリカを中心とした海外展開に注力することが示されていますコマツ [1](#)。具体的には：

- 地域別の商品力強化（各市場特性に合わせた製品開発）
- 現地生産・現地販売体制の強化
- 代理店ネットワークの拡充と支援強化

しかし、既存の主要市場（北米、欧州、日本）と新興市場とのバランス戦略や、各地域での競争優位性確保に関する具体策の詳細は限定的です。

2-4. 人材戦略

新中期経営計画の公開資料では人材戦略に関する詳細な記述は限られていますがコマツ [2](#)、次の点が確認できます：

- デジタル人材/オープンイノベーション推進人材の育成強化
- ダイバーシティ&インクルージョンの推進（KPI にグローバル連結での女性正社員比率・管理職比率を設定）
- グローバル人材の育成と活用

しかし、これらの人材戦略が新中期経営計画における成長戦略や技術革新にどのように連動しているかの詳細は明らかではありません。

2-5. 知財・無形資産戦略

新中期経営計画における知財・無形資産戦略についての詳細情報は限られていますが、経営基盤の革新の一環として以下の点が強調されています：

- AI活用・DX加速によるデジタル資産の強化

- 基幹システム刷新を通じた業務プロセスの知的資産化
- ソリューションビジネス展開を支える知財戦略の強化

ただし、これらの無形資産がどのように競争優位性や企業価値向上につながるかの具体的な戦略や評価指標は示されていません。

3. ステークホルダーからの評価と反応

3-1. 投資家・アナリストの評価

入手できた資料によると、コマツに対するアナリスト判断は「買い」（強気買い2人、買い5人、中立5人、売り1人）となっています（みんかぶ⁴）。平均目標株価は4,809円で、現状から18.56%の上昇が予想されています。

しかし、新中期経営計画に対する具体的な評価や分析コメントは限定的であり、計画発表後の株価反応や市場評価の詳細な分析はまだ十分に公開されていない状況です。

3-2. 業界関係者の反応

業界関係者からの新中期経営計画に対する具体的な評価や反応についての詳細情報は限られています。入手できた資料からは、以下の点が間接的に示唆されています：

- 建設・鉱山機械業界におけるソリューションビジネスへのシフト方向性は業界トレンドと合致
- 電動化・自動化技術への注力は業界全体の方向性と一致

3-3. メディアの評価

メディアによる新中期経営計画の評価に関する詳細情報も限られていますが、複数のニュース記事で計画の概要が報じられています（note.com⁵）。ただし、これらは主に会社の公式発表内容を伝えるものであり、計画に対する分析的な評価は限定的です。

4. 競合他社との比較分析

建設・鉱山機械業界における主要競合（キャタピラー、日立建機、コベルコ建機など）との新中期経営計画の比較分析に関する具体的な情報は限られています。しかし、以下の点が競合との差別化要素として考えられます：

1. **ソリューション提供者としての位置づけ強化：**
 - 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）などの先進ソリューションの進化を明確に打ち出している点
2. **多様な動力源への対応：**
 - 電動建機など、環境負荷低減に向けた製品開発への注力
3. **地域戦略の明確化：**

- アジア・アフリカなど成長市場への注力を明示

5. 総合評価と今後の展望

5-1. 新中期経営計画の特徴と強み

コマツの新中期経営計画「Driving value with ambition 価値創造への挑戦」の主な特徴と強みは以下のとおりです：

1. **明確なビジョン再定義：**
 - 「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」という明確なビジョンを設定
 - 製品提供者からソリューション提供者へのシフトを強調
2. **3本柱の成長戦略：**
 - 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
3. **強固な財務目標：**
 - ROE 10%以上の維持
 - 3年累計 FCF 1兆円の設定
 - 株主還元の明確な方針（連結配当性向 40%以上）
4. **ESG・サステナビリティへの注力：**
 - 30項目の非財務 KPI 設定
 - 環境目標の継続的推進

5-2. 課題と懸念点

一方で、以下の課題や懸念点も考えられます：

1. **外部環境の不確実性：**
 - 地政学的リスクの高まり（貿易摩擦など）
 - 建機市場の需要変動リスク
2. **競争環境の激化：**
 - 電動化・自動化分野での技術競争の激化
 - 新興メーカーの市場参入リスク
3. **地域戦略の実行リスク：**
 - 成長市場（アジア・アフリカ）での競争激化
 - 各国の規制・政策変更リスク
4. **具体性の不足：**
 - 人材戦略や知財・無形資産戦略における具体的な施策の詳細が限定的

5-3. 将来展望

コマツの新中期経営計画は、建設・鉱山機械業界が直面している大きな変革期（デジタル化、電動化、自動化）に対応するための戦略的方向性を示しています。特に以下の点から今後の展開が注目されます：

1. **技術革新の加速：**
 - 電動建機や AI 活用ソリューションの実用化スピード
 - 競合他社との技術差別化の実現性
2. **ソリューションビジネスの収益化：**
 - スマートコンストラクション®などのソリューションの収益貢献度
 - ハードウェアとソフトウェアの融合による新たなビジネスモデルの構築
3. **ESG 目標達成への道筋：**
 - カーボンニュートラル目標に向けた具体的な進捗
 - 30 項目の KPI 達成状況と企業価値向上への貢献

結論

コマツの新中期経営計画「Driving value with ambition 価値創造への挑戦」は、同社がこれまで培ってきた技術力とグローバルネットワークを基盤に、変化する市場環境に積極的に対応し、持続的な成長と社会課題解決の両立を目指す意欲的な計画と評価できます。財務目標の設定や成長戦略の基本方針は明確である一方、人材戦略や知財戦略の詳細、外部環境変化への対応策については更なる具体化が期待されます。

市場やアナリストからは概ね肯定的な評価を得ているものの、今後の実行力と結果が最も重要な評価ポイントとなるでしょう。特に多様な動力源への対応や自動化・遠隔化技術の進展、そして成長市場でのプレゼンス強化が、同計画の成否を左右すると考えられます。

参考文献

1. コマツ公式サイト - 新中期経営計画発表 [1](#)
2. コマツ - 中期経営計画(2025~2027 年度) [3](#)
3. コマツ - 2024 年度決算説明会資料 [2](#)
4. コマツ - 社外の評価 [6](#)
5. みんかぶ - コマツ アナリスト予想 [4](#)
6. 産機通信 - コマツの新中期経営計画に関する記事 [5](#)

Appendix: Supplementary Video Resources



第3回社長インタビュー

Feb 28, 2025



【コマツ】独自の戦略で業績V字回復！建設業界のDXが始まった ...

Apr 7, 2021

もっと詳しく

1

www.komatsu.jp

2

www.komatsu.jp

3

www.komatsu.jp

4

minkabu.jp

5

note.com

6

komatsu.disclosure.site