



慶應義塾大学ビジネス・スクール

5

コマツ

(株)小松製作所—オールド・エコノミーからの変容

コマツ最高益から大幅減益へ

10

(株)小松製作所（以下コマツ）は国内トップ、世界第2位の建設機械メーカーである。2008年3月期の連結売上高は過去最高の2兆2,430億円に達し、営業利益も3,326億円、売上高営業利益率14.8%を達成した。当期純利益は2,087億円で、収益率に関しては世界トップである米国キャタピラー社を凌駕するまでになった。しかし2008年秋から進行した急激な金融収縮の影響で、2009年3月期の連結売上高は、2兆217億円（前期比10%減）に減少、営業利益も1,519億円（同54%減）、売上高営業利益率は7.5%とほぼ半減した。ちなみに日本のライバルである日立建機の2009年3期業績は、売上高7,441億円（前期比21%減）、営業利益も488億円（同55%減）だった。

15

収益性ではまだコマツが優勢なもの、売上額ではキャタピラー社との差は大きい。

建設機械市場は1990年頃の日本のバブル期に、日本市場が世界の約40%を占める最大市場となつたことがある。しかしその時期を除けば、世界市場は米国・欧州の割合が高く、これがキャタピラー社に売上で圧倒的な差をつけられる要因となっていた。しかし一方で、ロシア、中近東を含むアジア大陸市場ではコマツのシェアが高く、両社の差は将来縮小すると見られている。

20

コマツは日本市場では常にトップシェアを維持してきた。しかし90年以降バブル経済が崩壊すると、日本の建設機械市場の規模が急速に縮小し、現在は世界の15%前後にまで落ち込んだ。それにともなって各メーカーとも乱戦に走り、消耗戦の続く市場となった。

25

日本に代わって世界最大の市場に浮上したのが北米である。その北米でキャタピラー社は、約40%のシェアを誇っている。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクール山根 節がクラス討議の資料として作成された。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉本町4-1-1、電話045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は<http://www.kbs.keio.ac.jp/> 慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 山根 節 (2009年7月作成)