

For Earth, For Life
Kubota

ON YOUR SIDE

豊かな社会と自然の循環にコミットする
“命を支えるプラットフォーム”へ

2023年10月25日

株式会社クボタ 総務部

証券コード：6326

1. クボタグループの概要
2. クボタが目指す姿と
長期ビジョン「GMB2030」
3. 中期経営計画2025の概要
4. 中期経営計画2025の進捗状況
5. 設備投資、研究開発
6. スマート農業の実現に向けた取り組み
7. その他財務情報

1. **クボタグループの概要**
2. **クボタが目指す姿と
長期ビジョン「GMB2030」**
3. **中期経営計画2025の概要**
4. **中期経営計画2025の進捗状況**
5. **設備投資、研究開発**
6. **スマート農業の実現に向けた取り組み**
7. **その他財務情報**



代表取締役社長

北尾 裕一

社名 株式会社クボタ

創業 1890年 | 本社 大阪市浪速区

売上高 (うち、海外売上高) 2022年 12月期 2兆6,788億円 (2兆764億円)

営業利益 (営業利益率) 2022年 12月期 2,189億円 (8.2%)

時価総額 2023年 10月●日時点 約2兆8,000億円

PBR 2023年 10月●日時点 約1.30倍

ROE 8.8%



創業者 久保田権四郎の志

“技術的にすぐれている
だけではなく、社会の皆様
役立つものでなければならぬ”



高度経済成長期の環境保全



戦後の食料増産



伝染病蔓延
の抑制



災害に強い
インフラ整備



農業の人手不足解消



地球温暖化の防止



アジアにおける
農業の機械化



砂漠化防止



世界の水インフラ整備

事業を通じた
社会課題の解決による
価値の創造

Japan

Global

「食料」「水」「環境」に関わる幅広い領域で事業を展開。
セグメントは「機械」「水・環境」「その他」で構成。

機械 事業

農業機械及び
農業関連商品、
エンジン、
建設機械など



トラクタ・インプラメント



コンバイン



田植機



ユーティリティ・ビークル



ミニバックホー



コンパクトトラックローダ



エンジン



フィーダー

「食料」「水」「環境」に関わる幅広い領域で事業を展開。
セグメントは「機械」「水・環境」「その他」で構成。

水・ 環境事業

パイプシステム事業

- ダクタイル鉄管
- 合成管等

産業機材事業

- 反応管
- スパイラル鋼管
- 空調機器等

環境事業

- 各種環境プラント
- ポンプ等

■ パイプシステム



ダクタイル鉄管



合成管



バルブ

■ 産業機材



素形材



鋼管杭



空調機器

「食料」「水」「環境」に関わる幅広い領域で事業を展開。
セグメントは「機械」「水・環境」「その他」で構成。

水・ 環境事業

パイプシステム事業

- ダクタイル鉄管
- 合成管等

産業機材事業

- 反応管
- スパイラル鋼管
- 空調機器等

環境事業

- 各種環境プラント
- ポンプ等

■ 環境製品



水処理プラント



ポンプ



液中膜



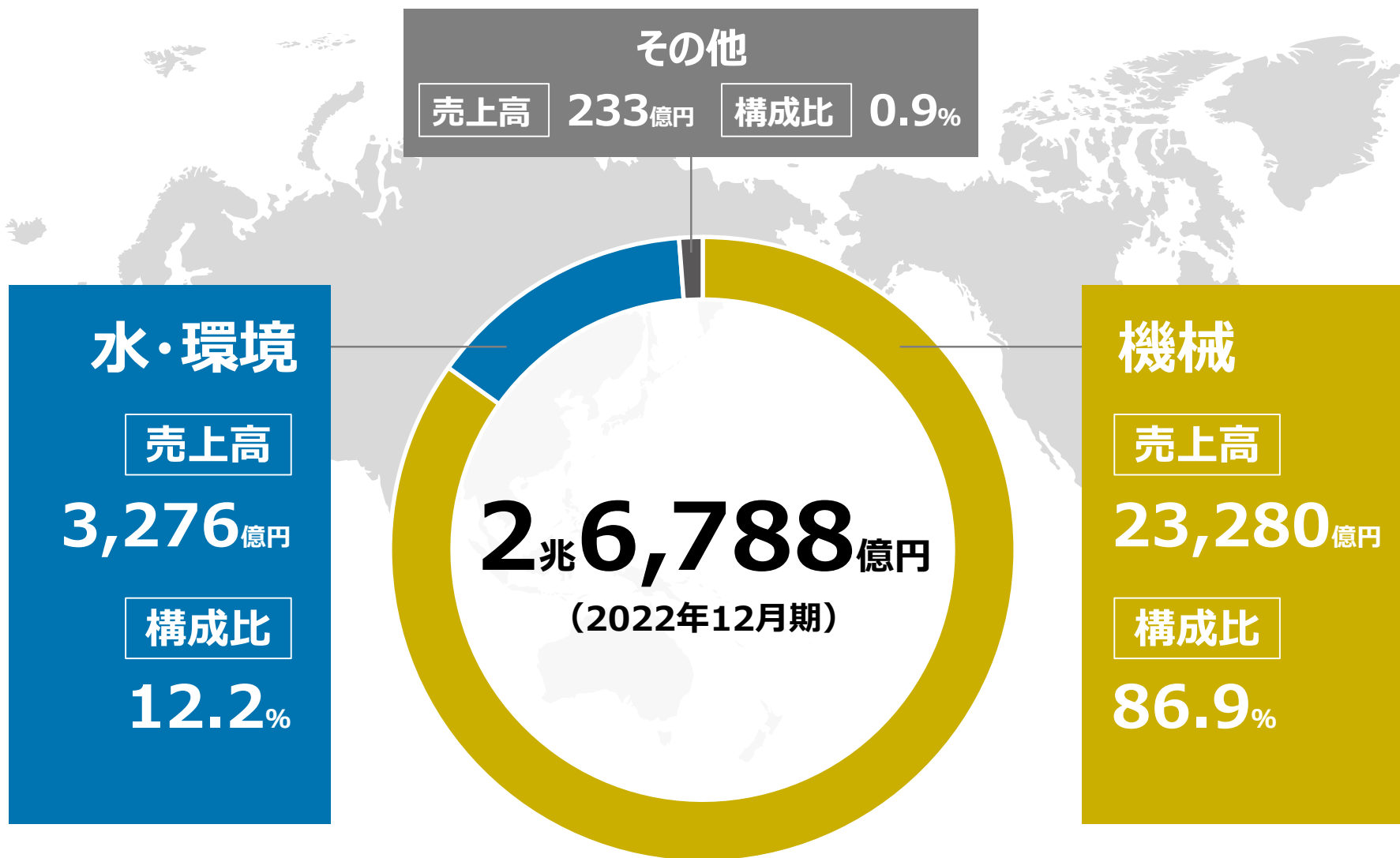
浄化槽



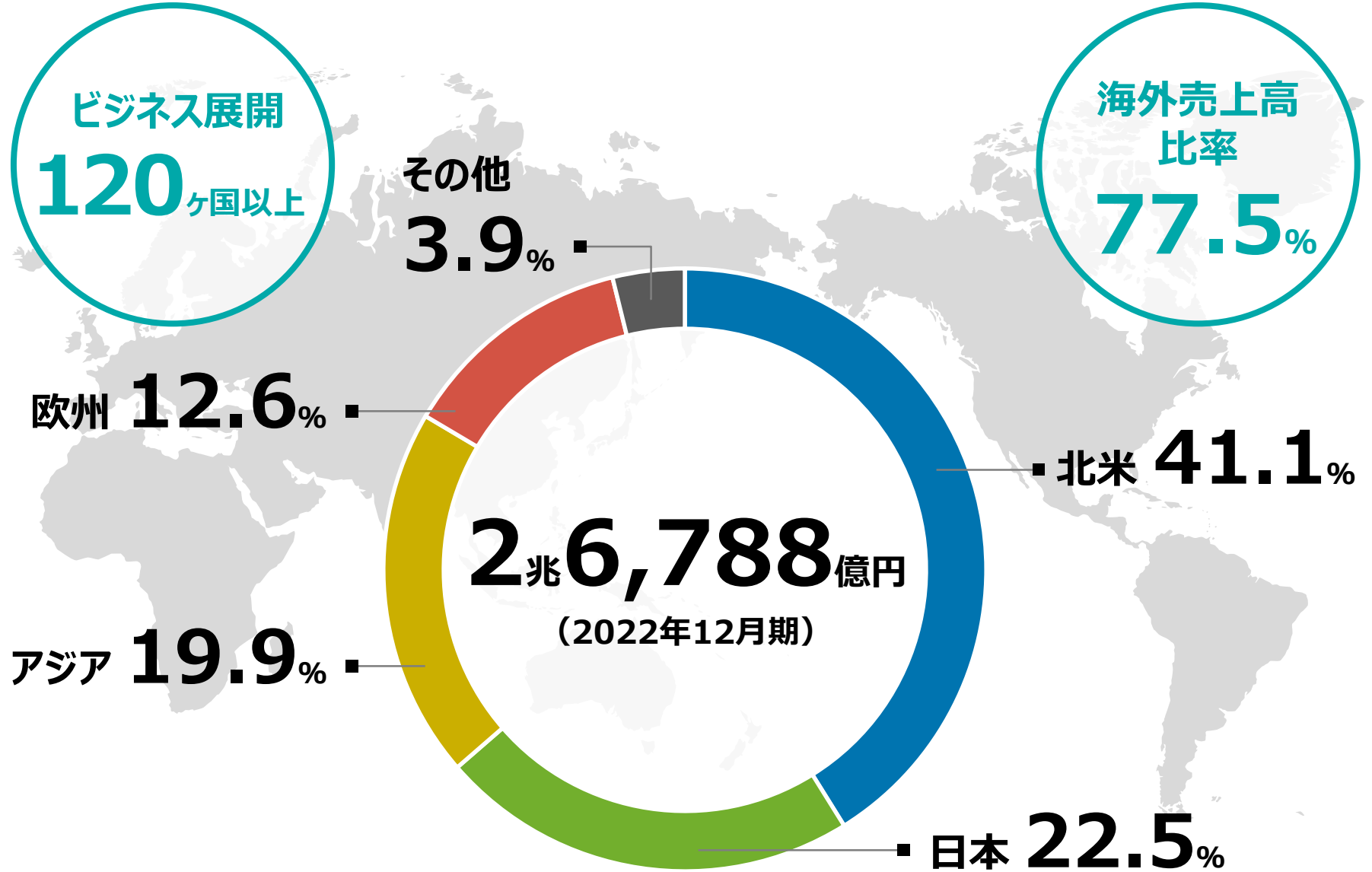
ごみ焼却・溶融プラント

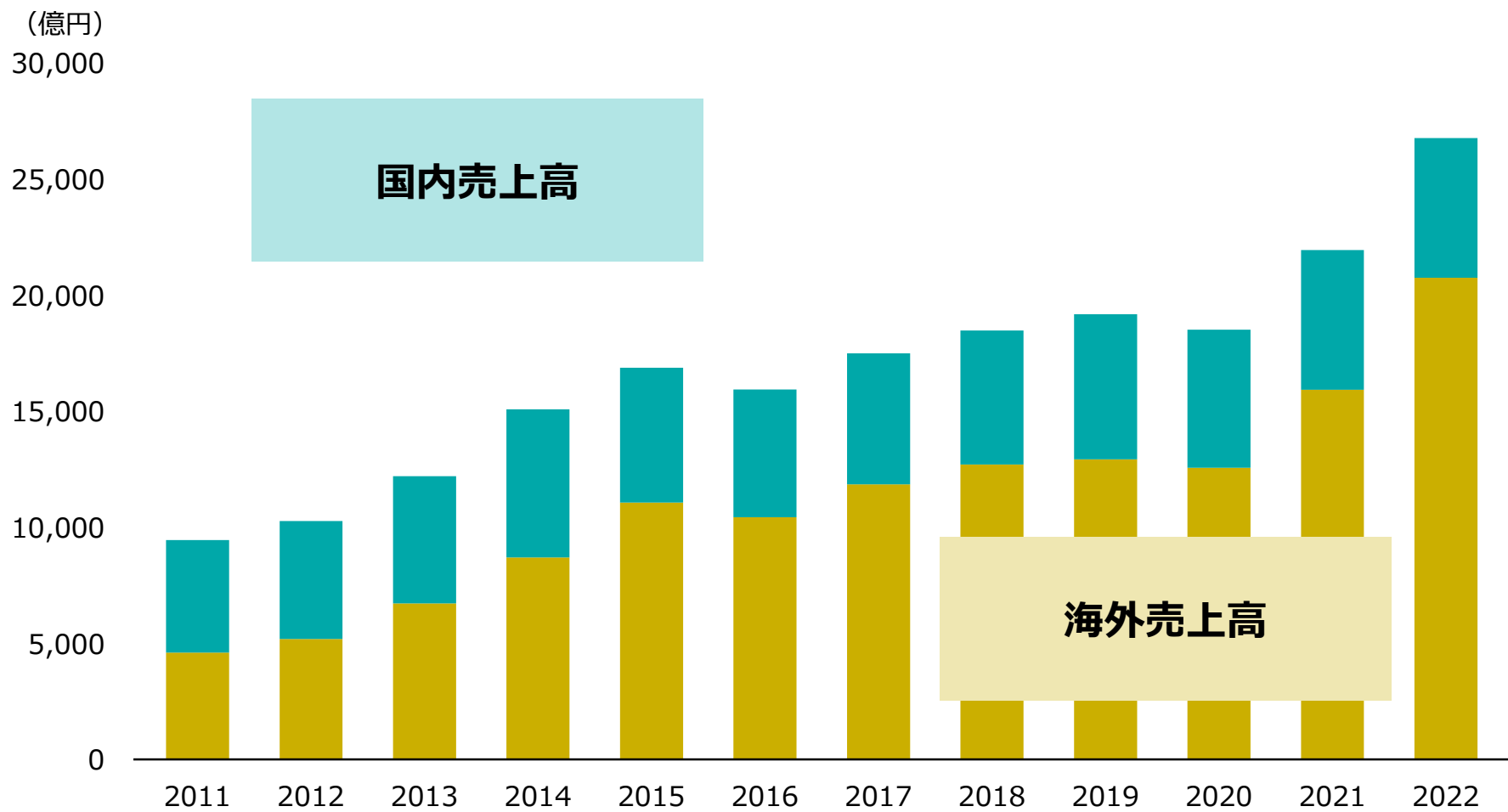


リサイクルプラント



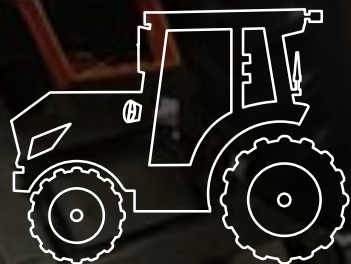
地域別売上構成





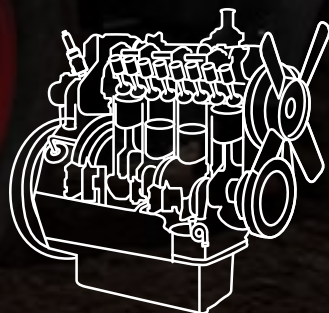
トラクタ
総生産台数

世界
540万台以上
(累計)



エンジンの
ラインナップ

約3,700
種類
Stage V



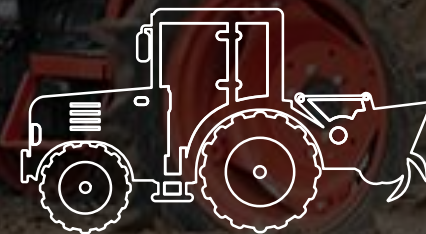
エンジン
総生産台数

3,000
万機以上
(累計)



タイのトラクタ
ASEAN8カ国のコンバイン

シェア
NO.1



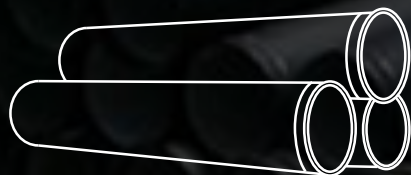
ミニバックホー
販売台数

21年連続
世界1位



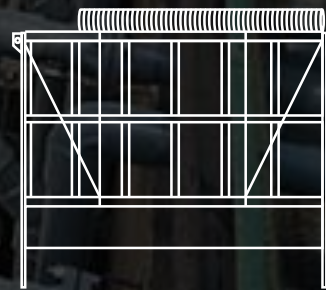
タグタイル
鉄管納入実績

世界
70カ国以上



液中膜
納入実績

世界
7,000カ所以上



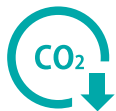
国内高度浄水処理施設における
クボタ処理装置採用率

約80%以上
※活性炭処理水量ベース



ご参考：サステナビリティに関する評価

クボタグループのESGへの取り組みは高く評価され、国内外のESGインデックスの組入銘柄として採用されている。



2014年比CO₂排出

23.6%削減

CO₂排出量（スコープ1,2）における、
2030年時点での
50%削減の目標に対し、
2022年度は上記の削減を達成。



MSCI ESG格付け

AAA

建設・農業機械、
および大型貨物自動車製造業
30社のなかで「**Leader**」と評価。



DJSI Asia Pacific Index

6年連続

世界的なESG投資指標である
Dow Jones Sustainability
Indices Asia Pacific Indexの
構成銘柄に選定。

ご参考：サステナビリティに関する評価

クボタグループのESGへの取り組みは高く評価され、国内外のESGインデックスの組入銘柄として採用されている。

ESGインデックスへの組み入れ状況（2023年6月1日現在）

| ESG要素総合型 | | | 環境テーマ型 |
|---|---|---|--|
|  <p>MSCI ESG Ratings AAA</p> <p>Member of Dow Jones Sustainability Indices Powered by the S&P Global CSA</p> <p>Dow Jones Sustainability Indices</p>  <p>FTSE Blossom Japan FTSE Blossom Japan Index*</p> |  <p>2022 MSCI ESG Leaders Index Constituent</p> <p>MSCI ESG Leaders Indexes</p> <p>2022 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数</p> <p>MSCI ジャパン ESG セレクト・リーダーズ指数*</p>  <p>ISS ESG Prime</p> <p>ISS-oekom Corporata Rating</p> |  <p>FTSE4Good</p> <p>FTSE4Good Index Series</p> <p>2022 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)</p> <p>Constituent MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)</p> |  <p>S&P/JPX カーボン エフィシエント 指数</p> <p>S&P/JPXカーボン・ エフィシエント 指数シリーズ*</p> |

■ MSCIインデックス、ロゴマーク、商標などについて

THE INCLUSION OF KUBOTA CORPORATION IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR ROMOTION OF KUBOTA CORPORATION BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

1. クボタグループの概要
2. **クボタが目指す姿と
長期ビジョン「GMB2030」**
3. 中期経営計画2025の概要
4. 中期経営計画2025の進捗状況
5. 設備投資、研究開発
6. スマート農業の実現に向けた取り組み
7. その他財務情報

まずは、こちらの動画をご覧ください。

Introduction of "GMB2030"(2分22秒)

<https://youtu.be/HM3Pf7Cqb48?si=vN2uffFRdDKJyABE>



(QRコードからもご覧いただけます。)

グローバルメジャーブランド **GMB**

最も多くのお客様から信頼されることによって、最も多くの社会貢献をなす企業

クボタが注目するメガトレンド

- 1** 経済成長と資源循環の両立
(サーキュラーエコノミー)
- 2** 循環・共有を通じて生産物の限界費用が
限りなくゼロとなる社会
- 3** 温室効果ガス排出量ネットゼロ
(カーボンニュートラル)
- 4** グローバル資本主義だけに拘らない
新たな中小コミュニティ形成

食料・水・環境の3分野での社会課題

クボタが取り組む世界の課題

食料

予測される世界的な食料不足と
農業労働人口の減少

水

深刻化する水不足と水害、
インフラの老朽化

環境

人口増加による都市化の急速な進行と
老朽化した都市インフラ

グローバルメジャーブランド **GMB**

最も多くのお客様から信頼されることによって、最も多くの社会貢献をなす企業



2030年までの長期ビジョン「GMB2030」

豊かな社会と自然の循環にコミットする

“命を支えるプラットフォーム”

提供価値 **1**

生活基盤を支える
食料・水・環境領域での
ソリューションの提供

提供価値 **2**

持続可能な
社会の開発と
自然の循環ループの実現

提供価値 **3**

種々のコミュニティにおける
社会課題の解決への貢献

2030年 クボタグループのめざす姿

豊かな社会と自然の循環にコミットする

“命を支えるプラットフォーム”

事業展開

新たな 取組み

- 1 食料の生産性・安全性を高める
- 2 水資源・廃棄物の循環を促進する
- 3 都市環境・生活環境を向上させる

既存事業の 拡充

- より社会に適合した地域・事業・製品・サービスの拡充

強化すべき事業基盤

- イノベーションを生み出す体制構築
- 業体制強化に根差した投資の実行
- グローバル経営と人材活用
- デジタルトランスフォーメーション
- モノづくりの効率化を基軸とした経営効率の向上
- 総合企業価値に基づく経営

2030年までの長期ビジョン「GMB2030」

豊かな社会と自然の循環にコミットする

“命を支えるプラットフォーム”

1

事業を通じた環境・社会課題の解決によって、社会価値と経済価値を合わせた企業価値を創出し続ける。

2

イノベーションで課題解決を実現する。

3

ステークホルダーに共感・参画していただくことで取り組みを強力に進める。

4

中長期視点・多様性のあるガバナンスにより取り組みの持続可能なものとする。

K-ESG経営

長期ビジョン
「GMB2030」を実現するための
倫理・行動規範

1. クボタグループの概要
2. クボタが目指す姿と
長期ビジョン「GMB2030」
- 3. 中期経営計画2025の概要**
4. 中期経営計画2025の進捗状況
5. 設備投資、研究開発
6. スマート農業の実現に向けた取り組み
7. その他財務情報

これまでの取り組み、事業環境の変化を踏まえ、中期経営計画2025の目標数値を見直し。

(億円)

| | 2019年12月期 (実績) | 2025年12月期 (目標) | 2022年12月期 (実績) | 2023年12月期 (予想) |
|-----------------|-------------------|--|-------------------|-------------------|
| 売上高 | 19,200 | 23,000 見直し後 30,000 | 26,788 | 29,500 |
| 機械 | 15,583 | 18,700 | 23,280 | 25,620 |
| 水・環境 | 3,301 | 4,000 | 3,276 | 3,680 |
| その他 | 316 | 300 | 232 | 200 |
| 営業利益 (営業利益率) | 2,017 (10.5%) | 3,000 見直し後 3,600 (13.0%) 見直し後 (12.0%) | 2,189 (8.2%) | 2,850 (9.7%) |

| | 2019年12月期 (実績) | 2021年～2025年 (目標) | 2022年12月期 (実績) |
|-------|-------------------|----------------------|-------------------|
| ROE | 10.7% | 10%以上を維持／2025年は11%以上 | 8.8% |
| 総還元性向 | 42.7% | 40%以上を目標とし、50%を目指す | 46.4% |
| 営業CF | 824億円 | 8,800億円 (5年累計) | ▲77億円 |
| FCF | ▲124億円 | 2,800億円 (5年累計) | ▲1,773億円 |

5つのメインテーマと共通テーマとしてのDXを推進し、ESGを経営の中核に据えた事業運営への転換を図る。

事業領域での強化活動

2 次世代を支える GMB2030 実現への基礎作り

次世代の成長ドライバー候補の確保に向けた取り組み

3 既存事業売上高の向上

成長機会を活かす
事業戦略の推進

4 利益率の向上

中期事業基盤強化による
利益構造の改善

1 ESG経営の推進

ESGを経営の中核に据えた 事業転換

「環境負荷低減/社会課題解決」に
事業として取り組む会社として、
クボタグループ独自の
ESG経営（K-ESG経営）を推進。
社長直轄のKESG経営戦略会議を設置し、
ESGを今後の事業展開における
意思決定の基準とする。

事業運営に関わる取組み

5 持続的成長を支える インフラ整備

- 事業運営体制の変革
- 人的資源確保と強化に向けた取り組み
- リスクマネジメントの強化

5つのメインテーマ全てに貢献
共通テーマとしてのDX

1. クボタグループの概要
2. クボタが目指す姿と
長期ビジョン「GMB2030」
3. 中期経営計画2025の概要
- 4. 中期経営計画2025の進捗状況**
5. 設備投資、研究開発
6. スマート農業の実現に向けた取り組み
7. その他財務情報

機械事業 北米/建設機械

製品ラインアップの拡充と開発・生産・販売の現地における一体運営により、大幅なシェアアップをめざす。

売上・シェアは順調に拡大、北米生産移管実施で生産効率向上

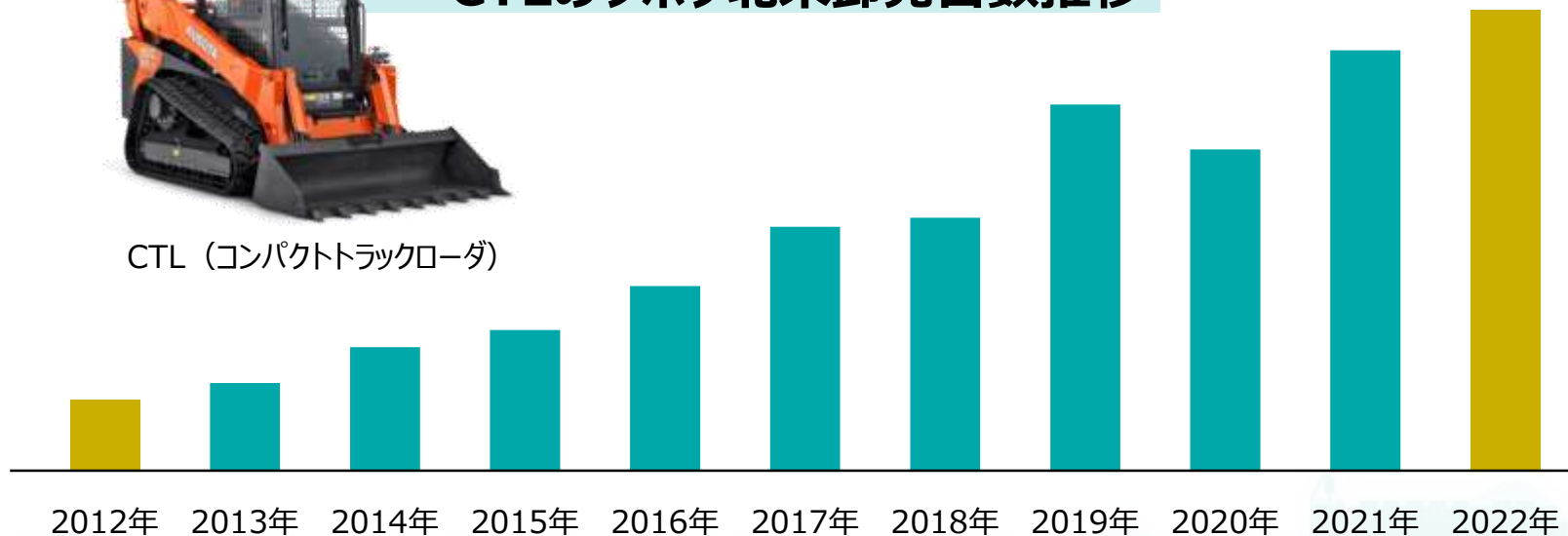
- CTL*は北米建機事業の5割を占めるまでに成長
- 北米生産開始によりCTL生産能力を向上
- フルモデルチェンジ実施、新馬力帯モデルの開発推進

* Compact Track Loader (コンパクトトラックローダ)



CTL (コンパクトトラックローダ)

CTLのクボタ北米卸売台数推移

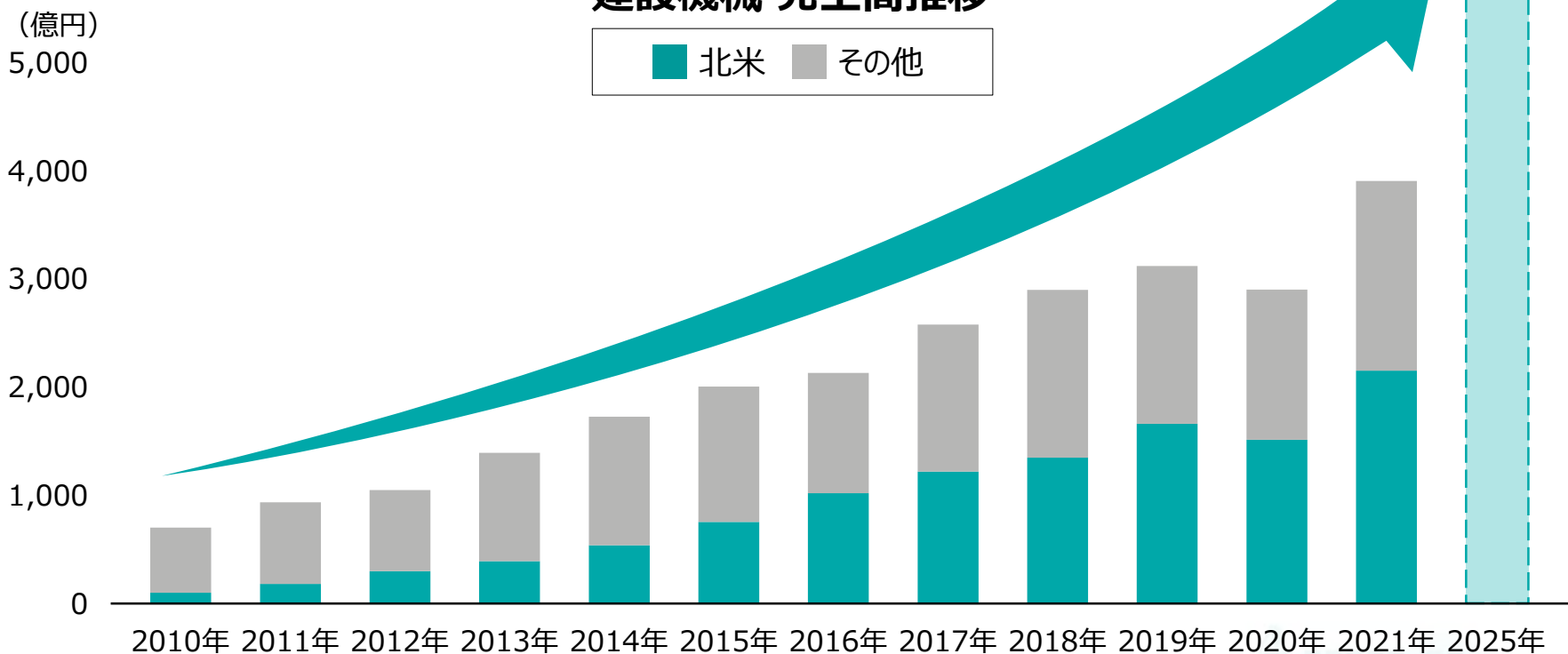


機械事業 北米/建設機械



建設機械事業を農業機械事業と並ぶクボタの柱へ！

建設機械 売上高推移



機械事業 **インド** の拡大とベーシック市場への参入

エスコーツ Kubota Ltd.とのシナジーを活かし、世界最大のトラクタ市場であるインドにおけるシェア拡大と、ベーシック機輸出によるグローバルでの事業拡大を目指す。



販売面

- フルライナーブランドをめざす
- ディーラー網の相互活用

製造・開発面

- エスコーツへのKPS（クボタ生産方式）の導入推進
- エスコーツ調達ネットワークの活用
- 双方のR&Dリソース活用



ベーシック

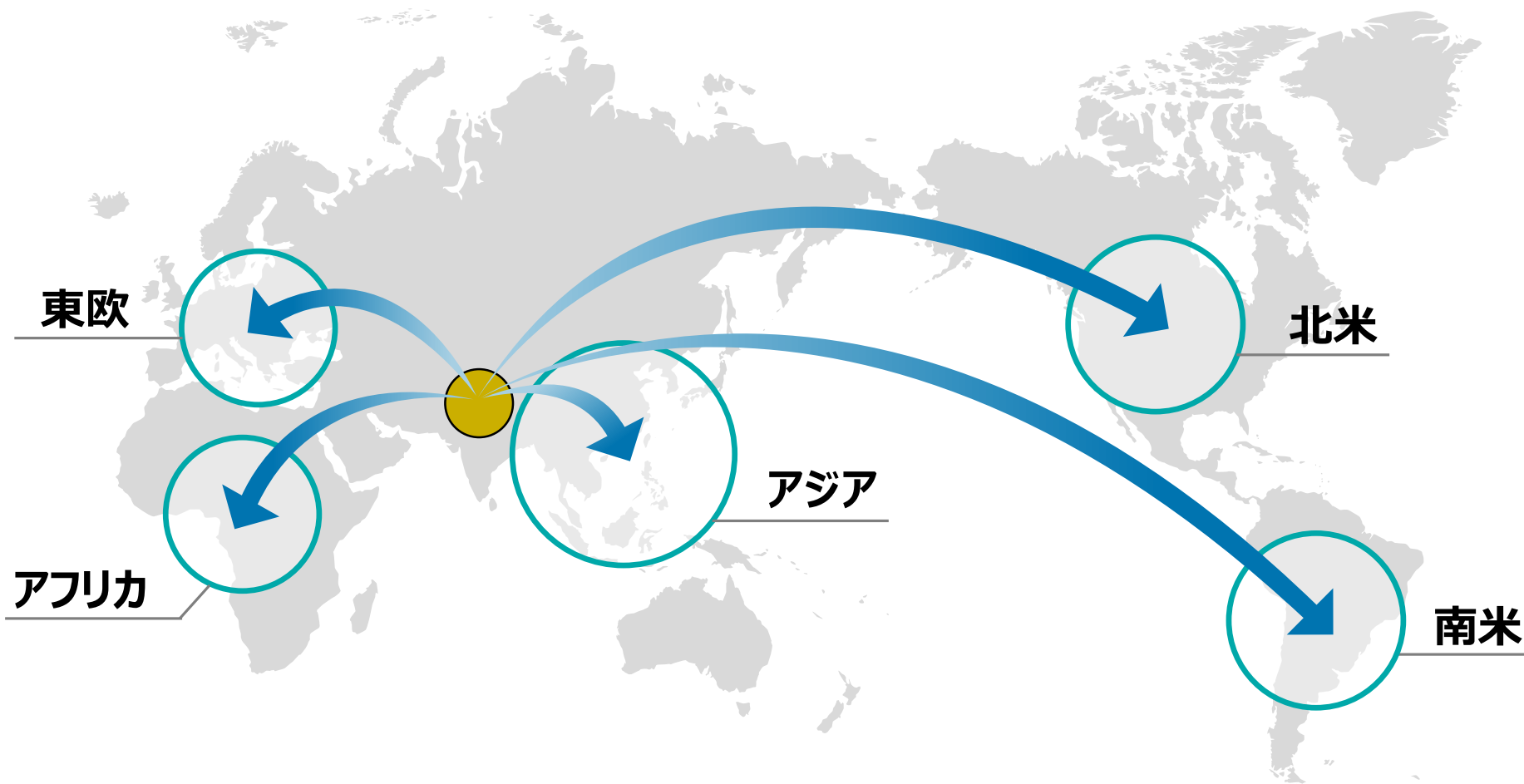


プレミアム



クボタ技術者派遣によるKPS推進

インドからアフリカ、東欧、アジアへ！



成長ドライバーの推進

機械事業

ASEAN

都市化の進展を背景に
農業機械・建設機械の
さらなる販売増を目指す。

- インPLEMENTラインアップ増加
- 畑作用トラクタ拡販
- 建機ラインアップ増加
- 農業関連ビジネスに参入

機械事業

アフターマーケット

グローバルレベルでの
豊富な稼働機械を活かして、
「販売後」の事業の拡大を目指す。

- 2023年から第二ブランド「K3R」部品の販売を開始
- テレマティクスによる稼働データ収集の実証実験をスタート

第二
ブランド
ロゴ

K3R
A Kubota Brand

K

Kubota,

3R

「Resolution」「Reasonable」「Reliable」

成長ドライバーの推進

水・環境ソリューション事業

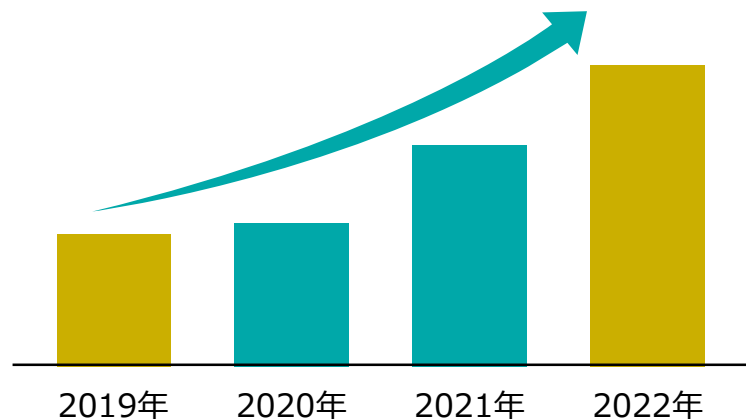
自治体の人手不足やインフラの老朽化を背景に、IoT技術などを活用して機器売り中心からO&M*・ソリューション中心への脱皮を目指す。

O&M・ソリューション売上は着実に増加。PPP*案件の受注も好調

- 子会社統合によるO&Mリソース確保
- アプリ・サービスの着実な開発と「KSIS」の強化を推進
- 水環境ソリューション開発部門の積極的な営業
- 排水処理案件の増加、コンセッション方式*の案件を初受注



O&M・PPP案件の拡大

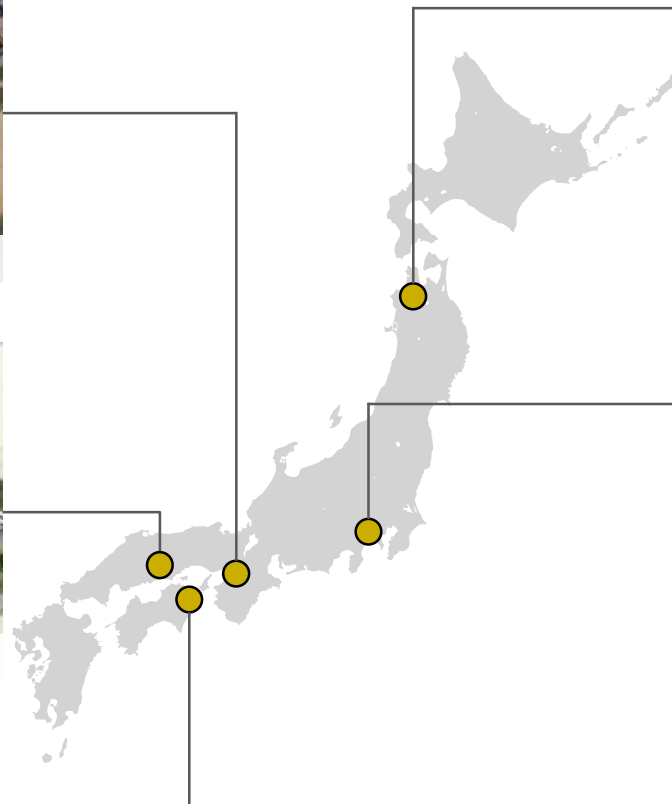


KSISイメージ図



*O&M Operation & Maintenance (運営から維持管理まで行う)
 *PPP Public Private Partnership (官民が連携して公共サービスの提供を行う方式)
 *コンセッション方式 自治体が施設所有権を保持したまま運営権を民間事業者へ長期間付与する方式

(参考) PPP案件の国内導入事例



コスト高により効果が見えにくいですが、改善活動は順調に推移。



利益率の高い分野の 着実な伸長

部品事業が伸長し、
環境事業もO&M事業の
新規案件が増加



利益の出る体質づくり

着実にコストダウンを推進



事業運営の 徹底的な効率化

DXなどが進みつつあるものの
効果発現までは
少し時間を要する

1 利益率の高い分野の着実な伸長

部品事業・O&M事業拡大

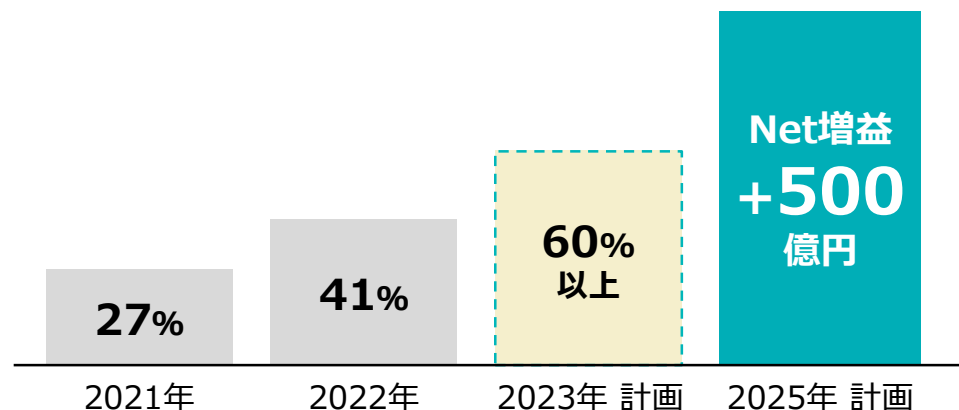
2 利益の出る体質づくり

材料費・物流費・固定費削減、
投資効果の刈取り等

3 事業運営の徹底的な効率化

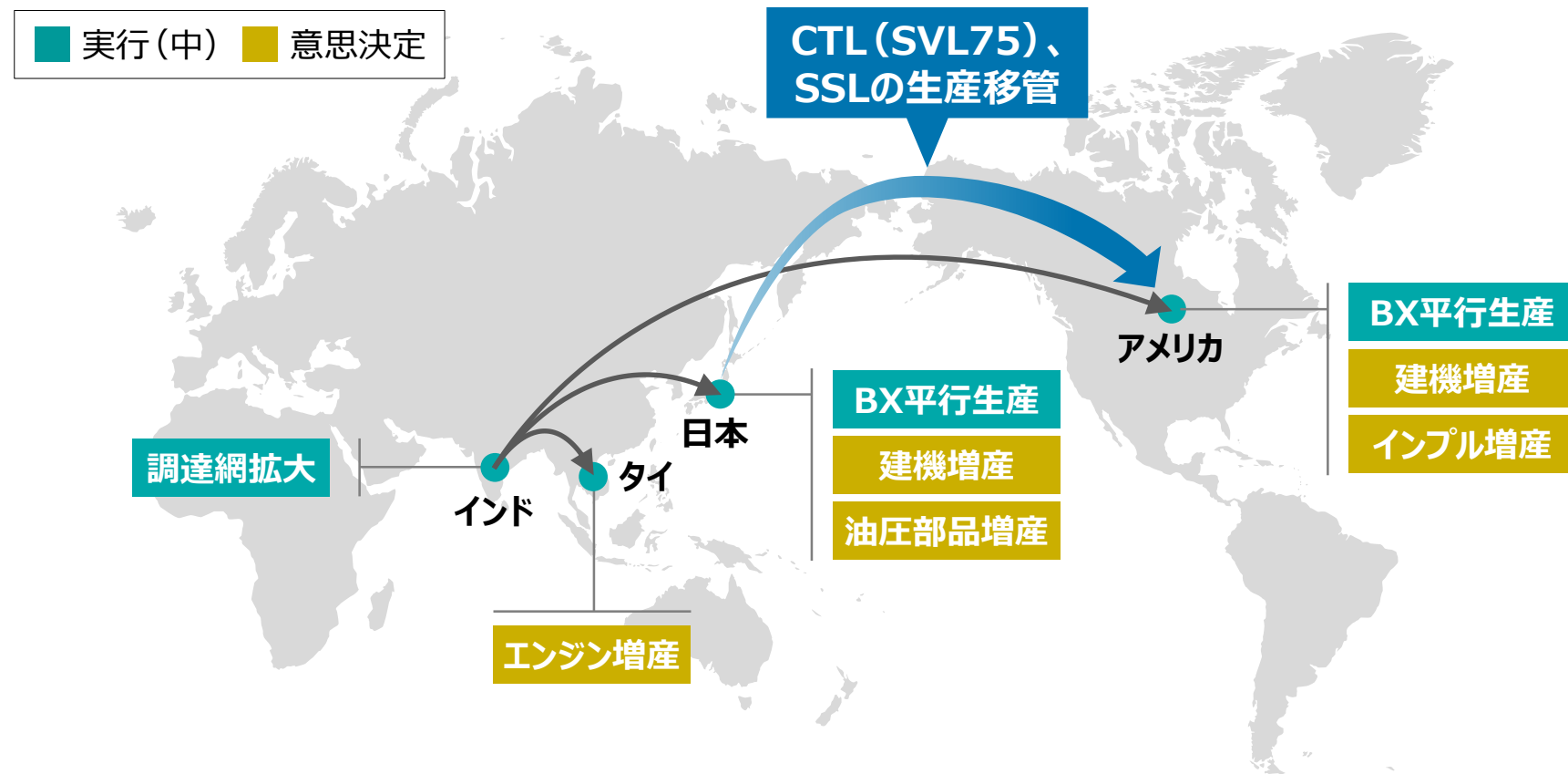
DX等の活用による業務の抜本的改革による
生産性向上

改善活動の推移



安定供給、海外生産比率50%へ向けた生産体制の構築を推進

- 日本での生産集中によるリスクを軽減すべく、海外生産比率を一つの目標に生産移管を推進
- 多くの生産拠点で生産能力を増強する意思決定
- 日米の並行生産など需給状況に応じたフレキシブルな対応で安定的な製品供給を実現



M&A、出資などを通じた既存事業の拡大

■ 直近の買収事例

ROC (イタリア)

- 2021年 集草インプルメント



マージャー

Fede (スペイン)

- 2021年 スプレーヤーインプルメント



スプレーヤー

Escorts (インド)

- 2022年 ベーシクトラクタ



ベーシクトラクタ

Gianni Ferrari (イタリア)

- 2022年 大型草刈機



大型センター 集草フロントモア

B.C.TECHNIQUE (フランス)

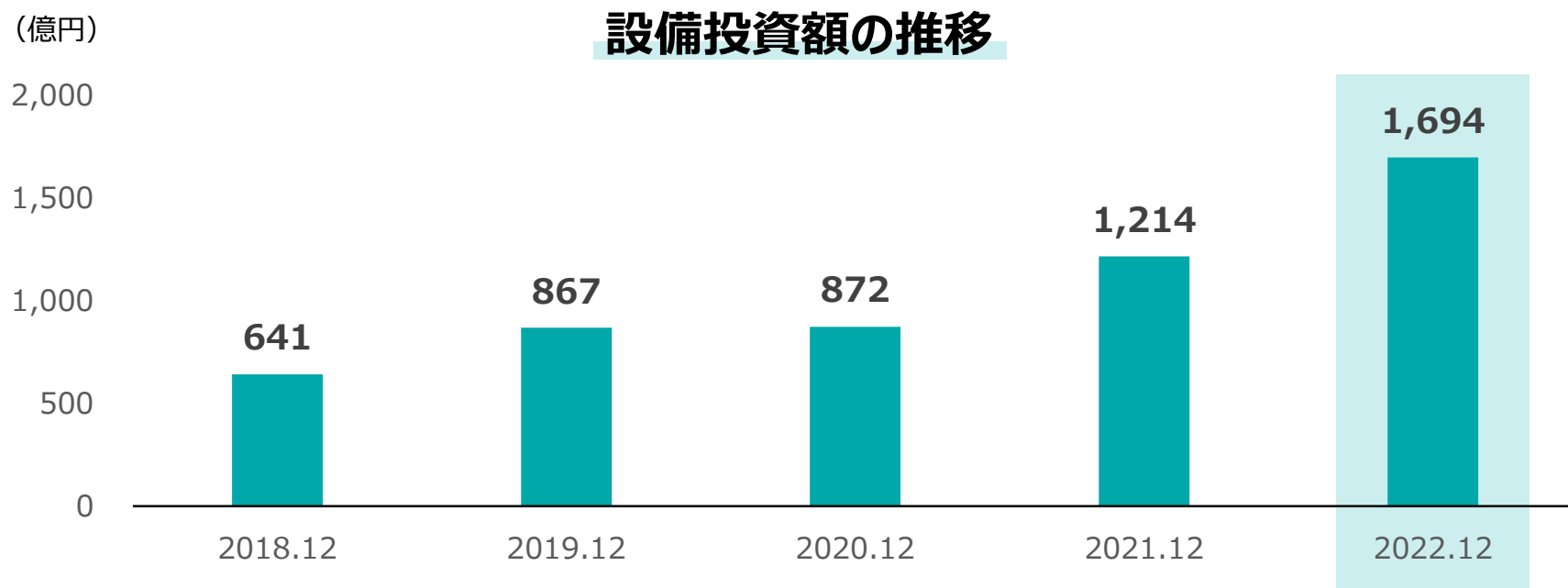
- 2023年 雑草処理



雑草処理

1. クボタグループの概要
2. クボタが目指す姿と
長期ビジョン「GMB2030」
3. 中期経営計画2025の概要
4. 中期経営計画2025の進捗状況
5. **設備投資、研究開発**
6. スマート農業の実現に向けた取り組み
7. その他財務情報

中期経営計画2025（2021年度～2025年度）で**6,000**億円を計画。



2022年度の主な実績とねらい

日本

グローバル技術研究所（大阪府堺市）による開発期間短縮とコンカレント活動強化

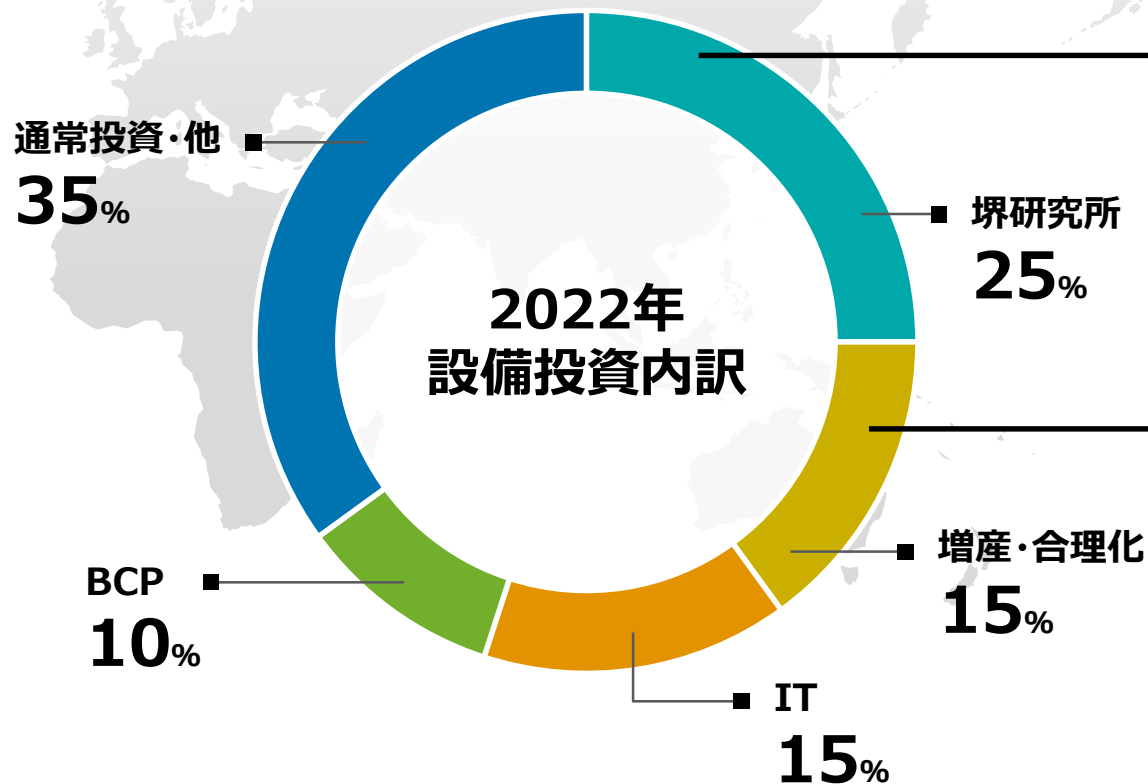
北米

建設機械事業の新工場立上げによる生産能力増強と製品供給リードタイムの短縮

インド

エスコーツ・クボタの連結子会社化による製品ラインナップ充実と調達力向上

当初計画より前倒しさせ、2022年度は製品不足の早期解消、生産能力増強による供給の安定化を図った。



グローバル技術研究所

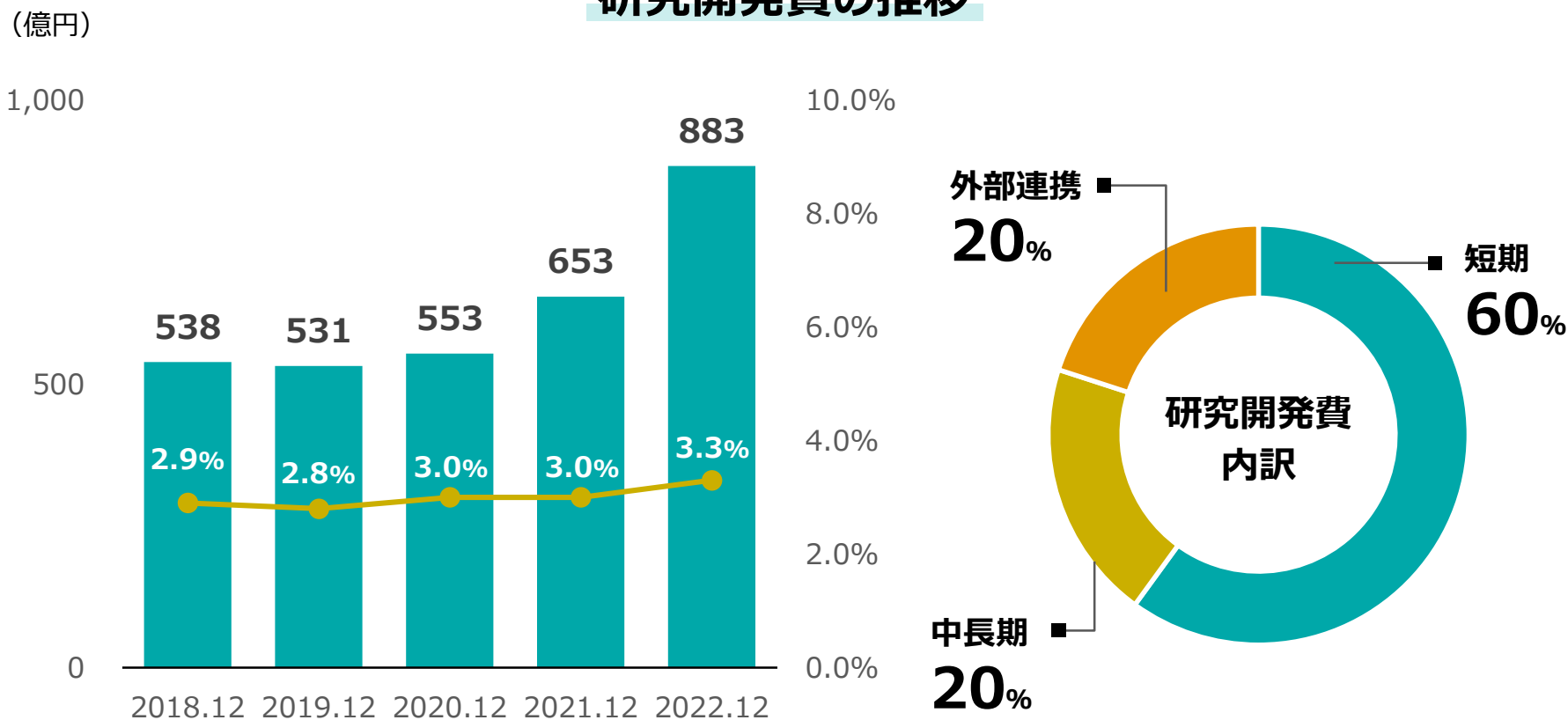
増産投資例



枚方製造所

基盤技術・先端技術の強化、電動化や資源循環などのカーボンニュートラル関連技術の開発にも注力

研究開発費の推移



基盤技術・先端技術の強化、電動化や資源循環などのカーボンニュートラル関連技術の開発にも注力

One Kubota R&D強化

グローバル6極で
体制をさらに強化

- 全世界での開発体制の整備が進む
- 現行開発と先行開発にバランスよくリソース配分

主要R&D拠点

Kubota Research & Development Europe SAS



Kubota Research & Development Asia

Global Institute of Technology
グローバル技術研究所



Kubota Research & Development North America

基盤技術・先端技術の強化、電動化や資源循環などのカーボンニュートラル関連技術の開発にも注力

脱炭素化

- クボタ製品使用に伴うCO₂排出削減、社会の温室効果ガス排出削減の両面で脱炭素関連研究開発を進行中

クボタ製品
使用に伴う
CO₂排出
削減技術

短期

小型農機・建機の電動化開発



※現行機

新型ハイブリッド
エンジン



中・長期／外部連携

産業用3.8L 水素エンジン



燃料電池
トラクタNEDO
実証事業

社会の
温室効果ガス
排出削減技術

農業残渣からのバイオ炭製造



水田からのメタン発生抑制



CO₂吸着材に関する基礎研究



基盤技術・先端技術の強化、電動化や資源循環などのカーボンニュートラル関連技術の開発にも注力

スマート・オートノマス化

- 国内外でスマート・オートノマス関連技術の製品・サービス化研究、先行研究を推進中

短期

次期アグリロボシリーズ向け
スマート・オートノマス（自律・自動）機能強化



レトロフィットオートステア
（従来型機への適用）開発



“KSAS Developers”による
KSASデータオープン化

中・長期／外部連携

複数台農機の群制御
完全無人の自律制御（知能化）



Dimaag AI社との
共同開発

次世代・新コンセプト農機 先行研究開発



1. クボタグループの概要
2. クボタが目指す姿と
長期ビジョン「GMB2030」
3. 中期経営計画2025の概要
4. 中期経営計画2025の進捗状況
5. 設備投資、研究開発
6. **スマート農業の実現に向けた取り組み**
7. その他財務情報

農業経営課題の解決をサポートするインターネットクラウドを利用した営農・サービス支援システム



導入ユーザー数

総数 **21,700** 軒以上

(2022年12月時点)

2014年にサービスを開始した営農支援システム「KSAS」はフィードバックを受けながら年々進化し、ますます「使える」システムとして農業経営の持続性向上を支える。



(2023年6月14日)

世界初！無人自動運転でコメ・麦の収穫が可能なコンバインを発売

<https://www.kubota.co.jp/news/2023/newproduct-20230614.html>



ご参考動画

- **KSASのご紹介 (約8分)**

<https://youtu.be/H81AjCBdbis?si=ExL3KAPbl9R3o-7V>



- **お客様の声 (約6分)**

https://youtu.be/PRb4hk--cMg?si=_GasmdBTBS8V5C7x



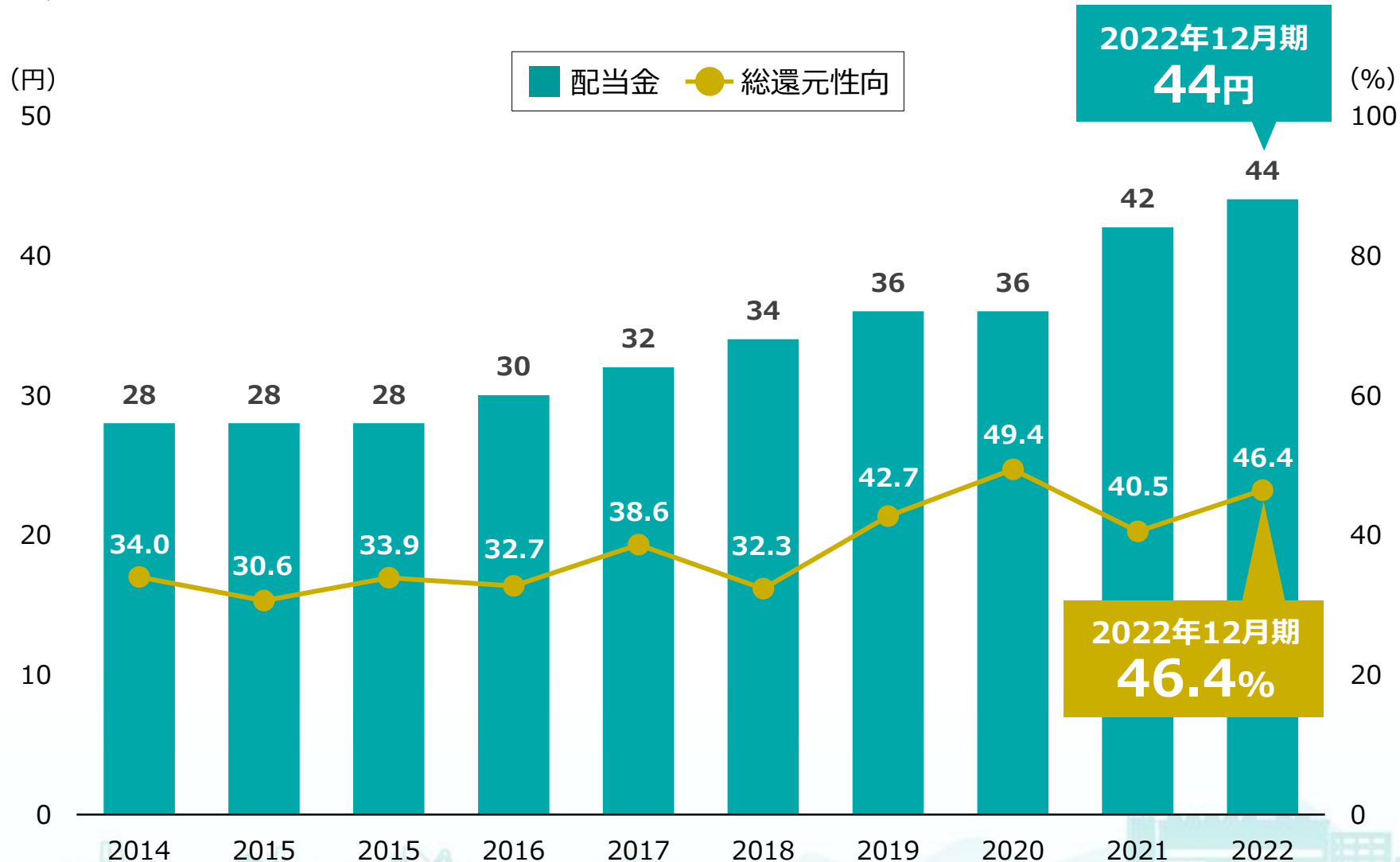
- **KSAS対応農機CG映像 (約4分)**

https://youtu.be/7cfCYCQeKOY?si=JP_bfS-9g-WNUeYr



1. クボタグループの概要
2. クボタが目指す姿と
長期ビジョン「GMB2030」
3. 中期経営計画2025の概要
4. 中期経営計画2025の進捗状況
5. 設備投資、研究開発
6. スマート農業の実現に向けた取り組み
7. **その他財務情報**

総還元性向：40%以上を目標とし、50%を目指す。



2023年12月期 第2四半期連結決算概要

(単位：億円)

| | 2023年12月期 2Q | | 2022年12月期 2Q | | 増減 | |
|----------------------|-----------------|-------|-----------------|-------|-------|------|
| | 金額 | % | 金額 | % | 金額 | % |
| 売上高 | 15,200 | | 12,593 | | 2,607 | 20.7 |
| 国内 | 3,151 | | 2,991 | | 160 | 5.3 |
| 海外 | 12,050 | | 9,603 | | 2,447 | 25.5 |
| 営業利益 | 12.1% | 1,846 | 9.4% | 1,188 | 658 | 55.4 |
| 税引前利益 | 12.6% | 1,918 | 10.4% | 1,305 | 614 | 47.0 |
| 親会社の所有者に 帰属する当期利益 | 8.5% | 1,288 | 7.3% | 915 | 373 | 40.7 |

■為替レート(平均)：米ドル135円、ユーロ146円、バーツ3.95円

■前年比に対する売上の為替の影響：+820億円

2023年12月期 通期業績予想

(単位：億円)

| | 2023年12月期 (予想) | | 2022年12月期 (実績) | | 増減 | |
|------------------------------|-------------------|--------------|-------------------|--------------|--------------|-------------|
| | 金額 | % | 金額 | % | 金額 | % |
| 売上高 | 29,500 | | 26,770 | | 2,730 | 10.2 |
| 国内 | 6,390 | | 6,024 | | 366 | 6.1 |
| 海外 | 23,110 | | 20,746 | | 2,364 | 11.4 |
| 営業利益 | 9.7% | 2,850 | 8.0% | 2,144 | 706 | 32.9 |
| 税引前利益 | 10.1% | 2,980 | 8.6% | 2,312 | 669 | 28.9 |
| 親会社の所有者に 帰属する当期利益 | 6.8% | 2,000 | 5.8% | 1,565 | 435 | 27.8 |

■為替レート（平均）：米ドル132円、ユーロ144円、バーツ3.88円

■前年比に対する売上の為替の影響：+170億円

収穫体験・ ワイナリー見学会

2022年10月
岩手県花巻市



「KUBOTA AGRI FRONT」 見学会

2023年8月
北海道北広島市



For Earth, For Life
Kubota



ON YOUR SIDE

ご清聴ありがとうございました

For Earth, For Life
Kubota