

For Earth, For Life
Kubota

ON YOUR SIDE

経営概況および事業戦略 (2023年事業説明資料)

(株)クボタ 代表取締役社長
北尾 裕一
2024年2月15日(木)



1. 2023年実績
2. 体質強化
3. 中期成長ドライバーの進捗
4. キャッシュフロー改善
5. 研究開発/ソリューション
6. 中期計画に対する中間評価

1. 2023年実績

【増収増益】

- 売上：円安による為替換算差や販売単価アップで増収
- 利益：値上げによるコストアップの吸収や円安が進み増益

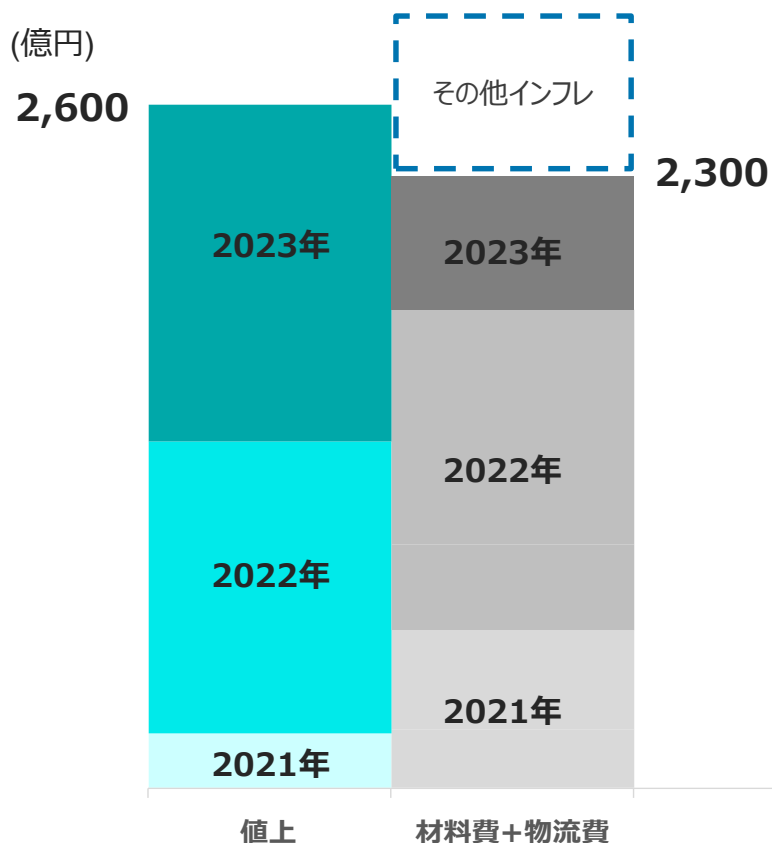
(億円)	2023年度 通期	増減	
		金額	%
売上高	30,207	+ 3,437	+ 12.8
国内	6,431	+ 408	+ 6.8
海外	23,776	+ 3,030	+ 14.6
営業利益	10.9% 3,288	+ 1,144	+ 53.4
親会社の所有者に帰属する 当期利益	7.9% 2,385	+ 820	+ 52.4

1. 2023年実績

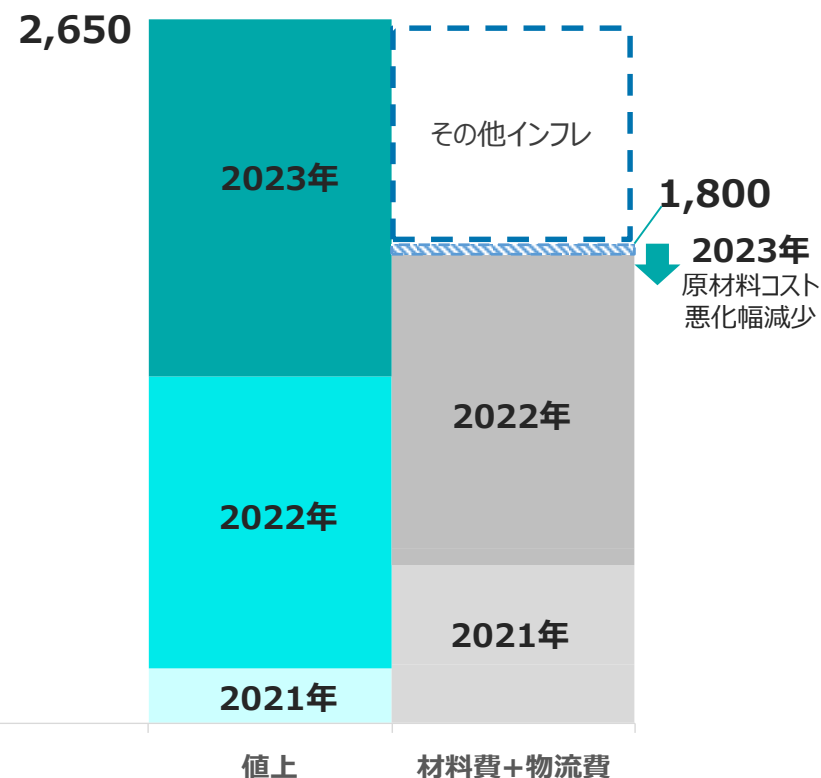
コストアップ対策

- 2023年も計画通り価格転嫁を実施
- 原材料価格が大きく悪化せず想定より早く対策が進む

2021-2023年累計(想定)



2021-2023年累計(実績)

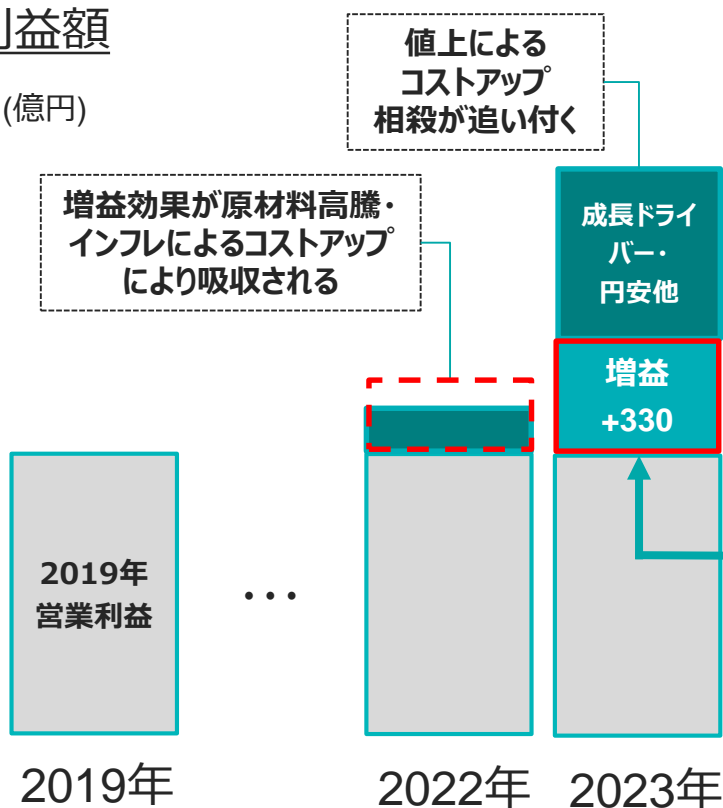


利益率の向上(中期経営計画)

コストアップの吸収が進んだことで、自助努力による利益貢献が見え始める

営業利益額

(億円)

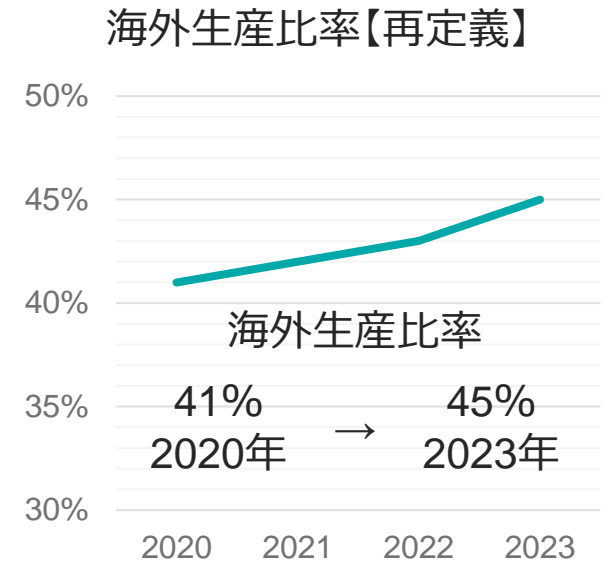
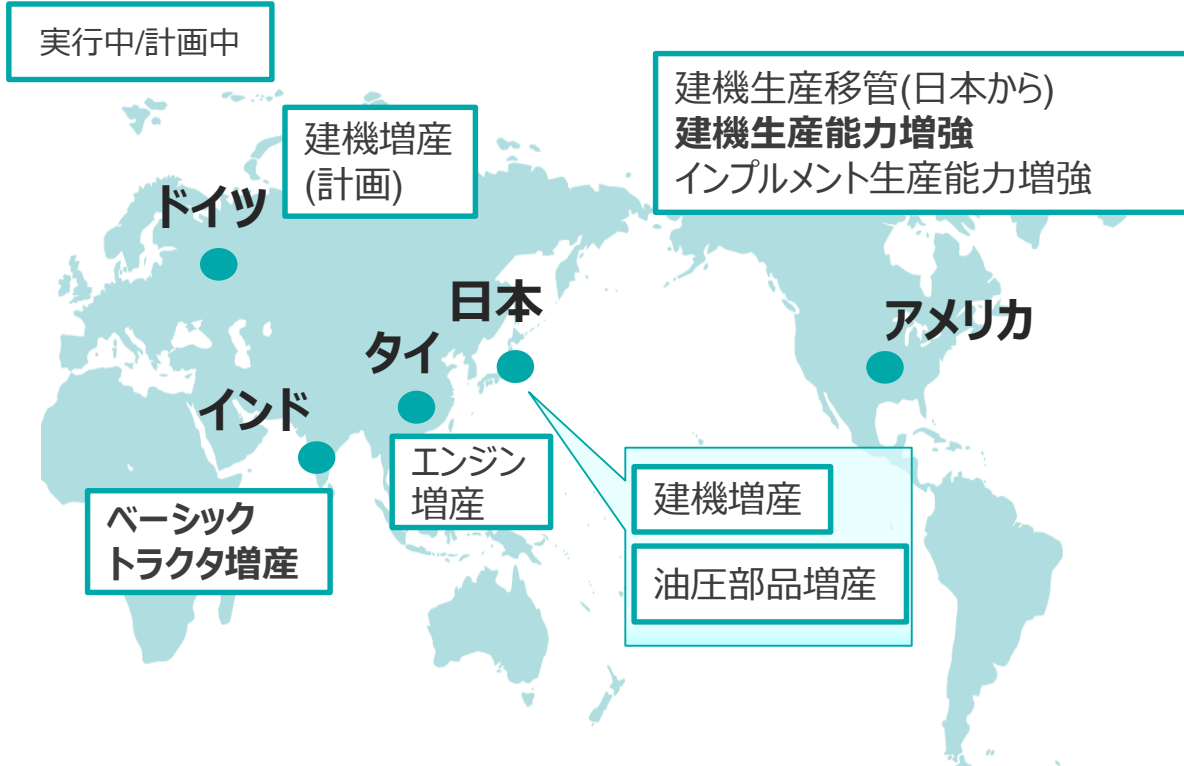


- | | 累計効果 |
|------------------------------------|-------|
| ① 利益率の高い分野の着実な伸長
(部品事業・O&M事業拡大) | 100億円 |
| ② 製造改善活動
(コストダウン) | 220億円 |
| ③ 業務改善活動
(事業運営の効率化) | 10億円 |

2023年累計貢献額 330億円

2. 体質強化 ～生産体制～

- 海外生産比率を再定義（対海外売上高に変更）
- 北米建機、インドトラクタ増産を計画



*以前の対全体売上ベースでは2023年35%

為替変動への耐性、リードタイム短縮を考慮し
最適な生産体制を構築

2. 体質強化 ～選択と集中～

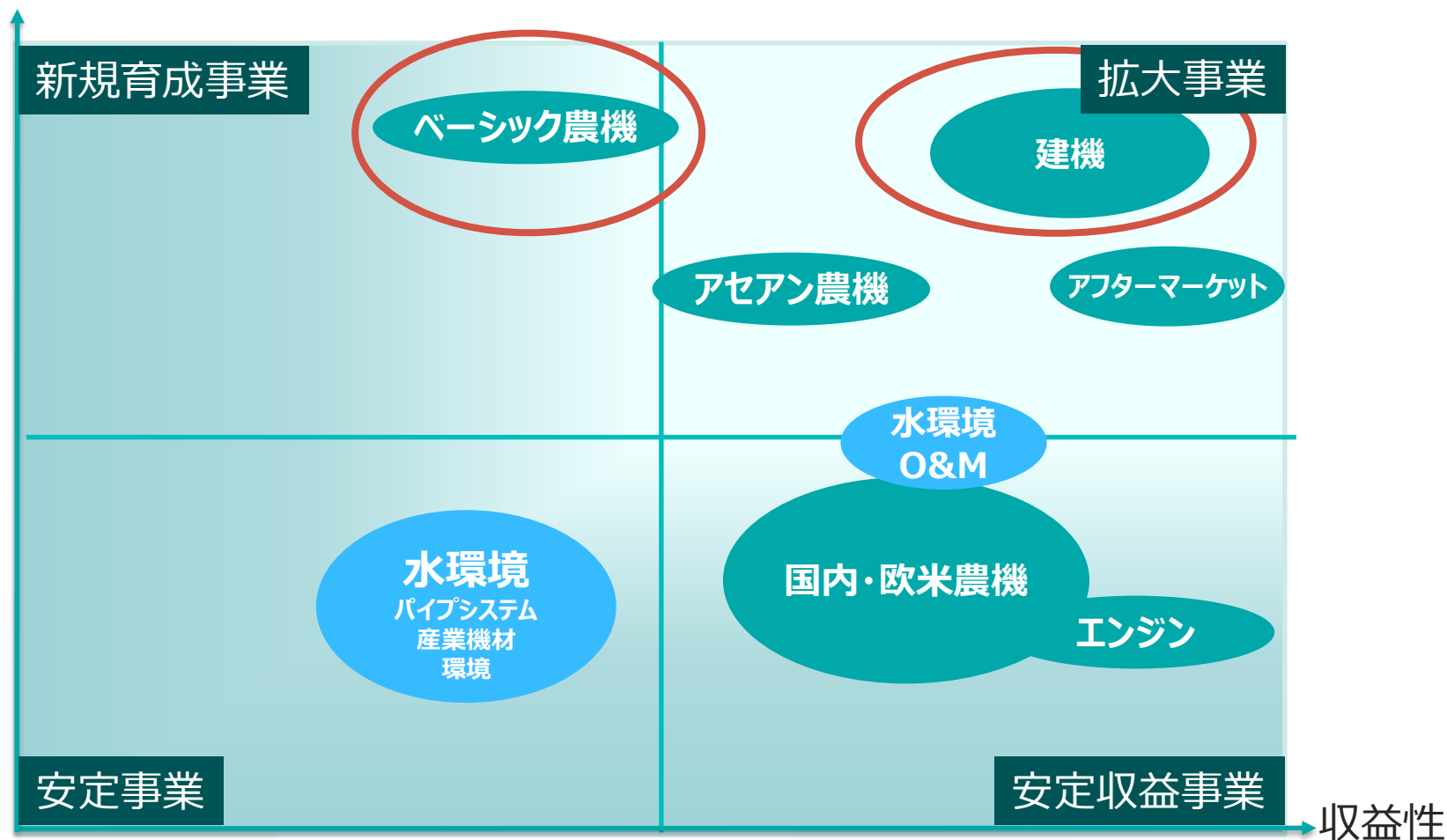
- 鉄管製品(小口径管)における外部との生産統合
- 工場再編・統合による間接人員削減、生産効率改善
- 倉庫集約による物流、組立コスト削減
- 製品撤退によるリソース再配分(ロール→反応管への配置転換など)



リソースの再配分を推進

3. 中期成長ドライバーの進捗 (事業ポートフォリオ)

成長性



建機事業、ベーシック農機事業の拡大に注力
その他は収益性の向上を通じ成長投資原資を確保

3. 中期成長ドライバーの進捗

建機事業

人口増加による都市化が進むことで、堅調な市場成長が見込める

既存領域(2022年市場規模：概算)

- ・新馬力を順次投入
- ・堺・北米生産能力強化



- ・北米・欧州におけるレンタル販売強化
- ・アジア(タイ)での本格展開
- ・枚方生産能力強化

新領域も検討

- ・北米ディーラーの取り扱い促進

- ・北米生産移管完了

MB、CTL市場は今後もグローバルで拡大
主要製品でシェア30%を目指す

インド事業の拡大とベーシック市場への参入

シェア2倍に向けたインド市場の攻略

- エスコーツ工場改善活動が進捗
- 小売金融会社設立を決定
- 小売重視への転換とディーラーサービスの充実
- ディーラー網の拡張
- 新工場用地を購入決定



整理整頓を通じた現場改善が進む



サービス重視への転換



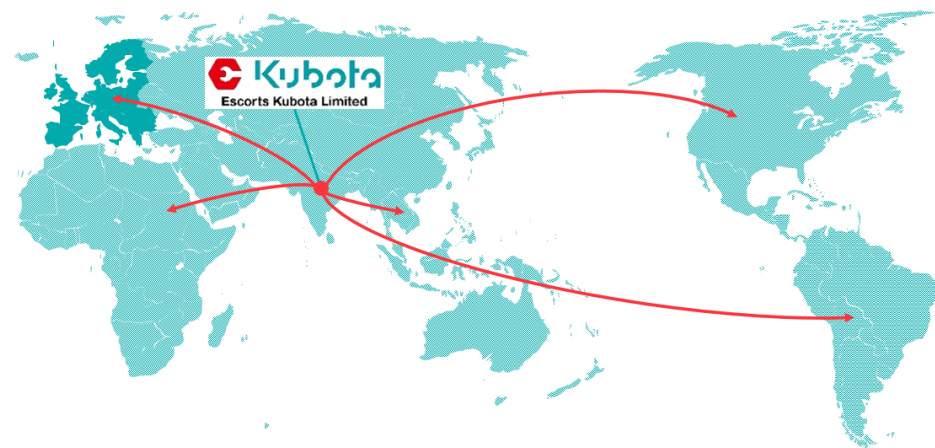
ディーラー網開拓

インド市場攻略に向け着実に準備が進む

インド事業の拡大とベーシック市場への参入

輸出の拡大

- ベーシック市場参入の第一歩としてヨーロッパへの輸出が着実に増加
- 北米・アジア・南米・アフリカへも順次拡大



リソースの相互活用

- エスコーツサプライヤーの評価が進み、2025年からクボタ製品に対するインド調達を段階的に開始
- 双方での開発テーマの最適化
- インド拠点のエンジニアの活用

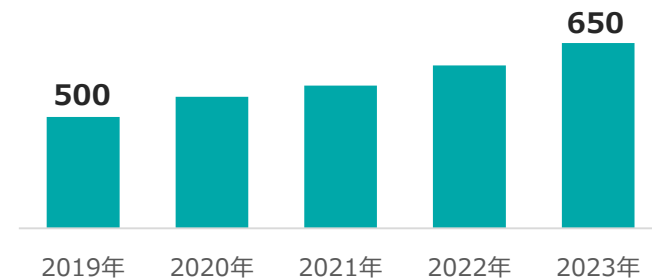
シナジー効果が徐々に実現

3. 中期成長ドライバーの進捗

水・環境 O&M ソリューション事業

- 管路PPP案件(公共インフラの民間運営)の獲得
- O&Mの増加、および価格転嫁が進み水環境事業の利益率は回復傾向

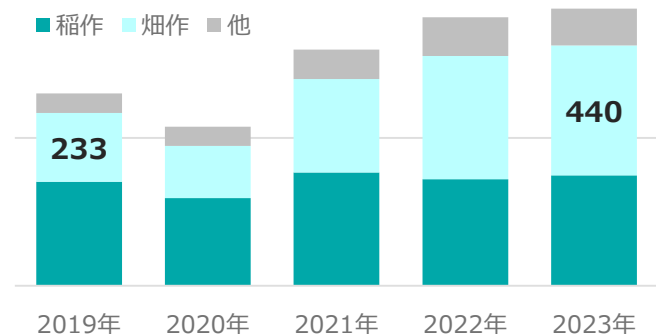
O&M売上高 (億円)



機械 アセアン農機事業

- 畑作市場の開拓はタイを中心に大きく進捗
- 期待していたミャンマーは政変で大きく後退
- 中型、高性能トラクタ市場の開拓

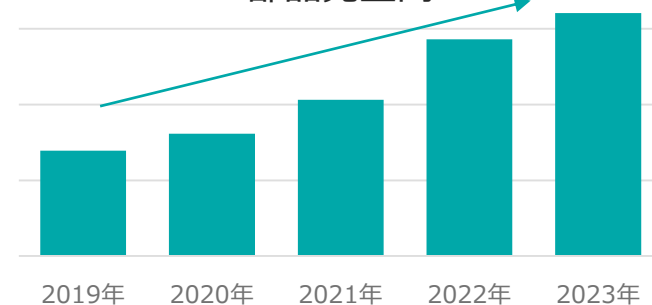
タイトラクタ売上高 (億円)



機械 アフターマーケット事業

- 売上高は順調に増加
- 製品の伸びも大きく部品売上比率は伸びず

部品売上高 75%増



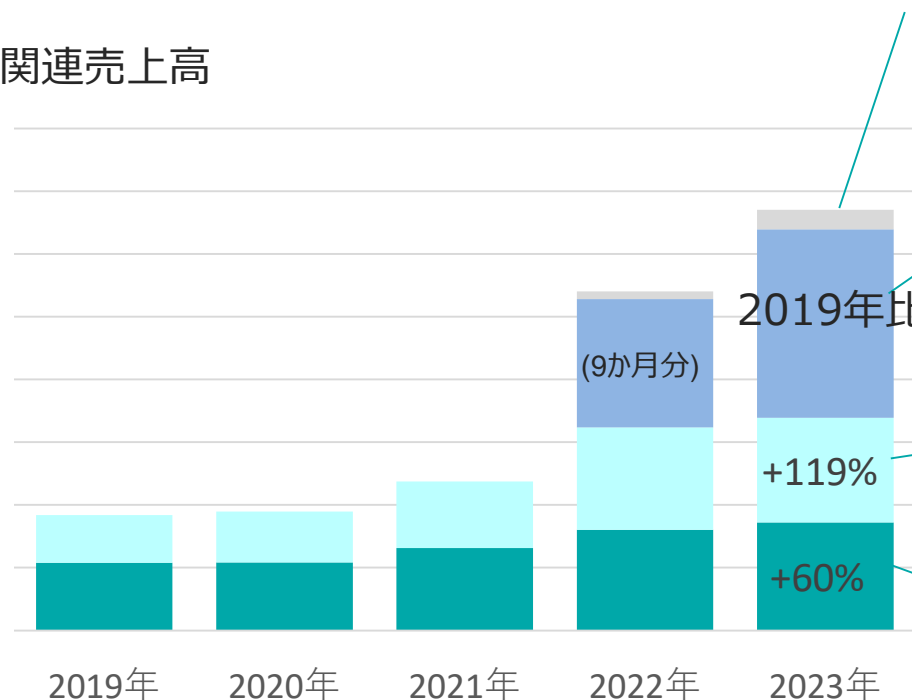
M&A、出資を通じた既存事業の拡大

- M&Aを通じた新領域事業は順調に拡大
- 中小規模のM&A、プロジェクトへの出資は引き続き積極的に取り組む



Brabender Technologies など

関連売上高



Escorts



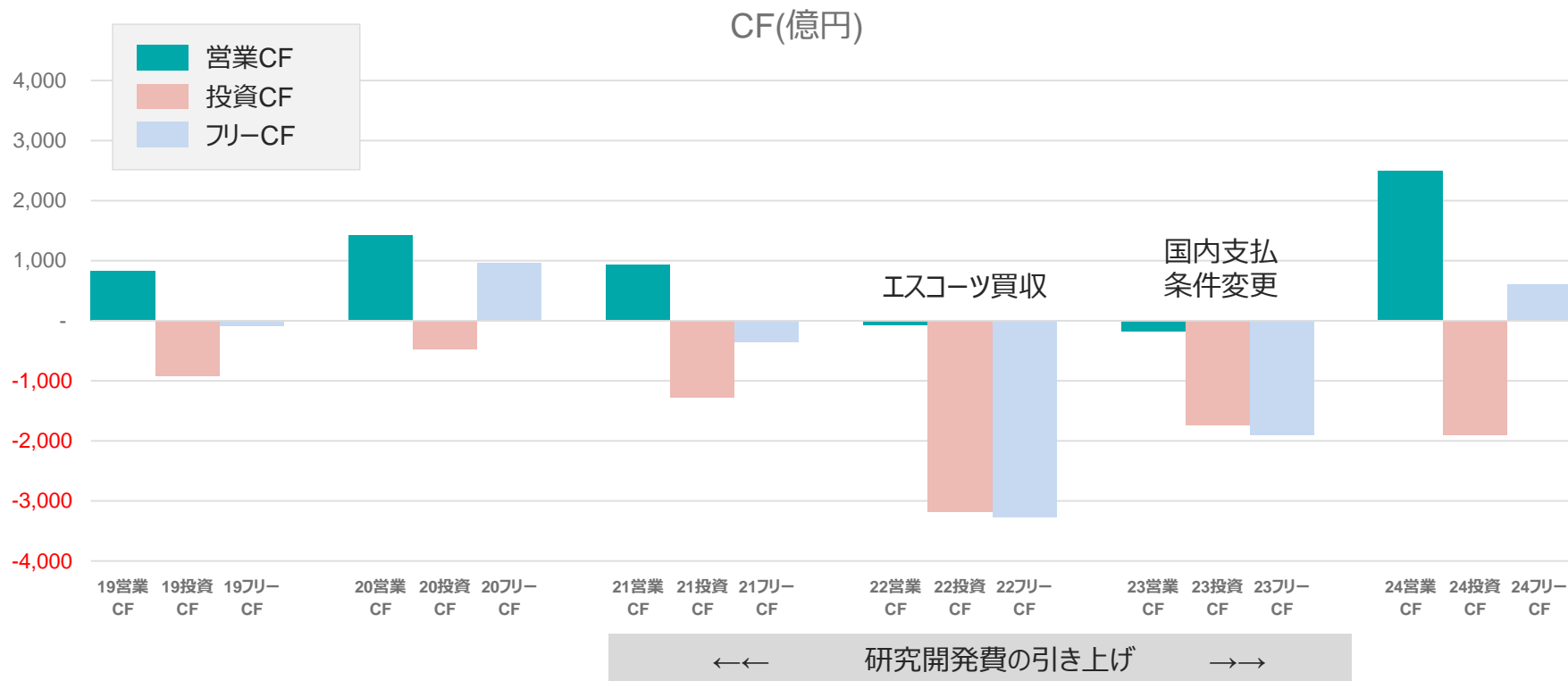
Great Plains Manufacturing



Kverneland

4. キャッシュフロー改善

- 設備投資はコストアップにより増加
- 研究開発費は増加から維持の段階へ
- 基幹システムを活用した在庫管理の強化



次期中期計画での株主還元強化を視野に入れ
まずはフリーキャッシュフローを改善させる

5. 研究開発/ソリューション

2030年以降のビジネスに向けた開発の推進

スマート・オートノマス化技術(自動運転)

- 自動運転開発はまず日本市場をターゲット
- 圃場間移動など、欧米の畑作市場とは異なる技術が必要
- 完全自動化に向けては規制の整備も課題



脱炭素化技術(電動化)

- 電動製品の課題や知見を得る為トラクタ、建機でレンタル販売を開始
- コストや充電環境の問題があり、当面はディーゼルの優位が続くと予測



CESコンセプトカー出展
(2024年1月)

5. 研究開発/ソリューション

スマート農業（食料の生産性・安全性を高めるソリューション）

- 国内KSAS機能はオープン化の効果もあり順調に拡張、データ蓄積も進む
- 国内農業人口は2030年には2020年比で半減する見方もあり、対応は必須
- 海外Specialty crop市場において手動→自動作業への実証が進む



資源回収（水資源・廃棄物の循環を促進するソリューション）

- 熔融炉技術は確立済み
- 焼却リサイクルで100億円規模の事業目途が立ち始める
- グループ会社のテラレムGと協働し資源回収事業の裾野を拡大

*テラレムG:旧市川環境ホールディングス

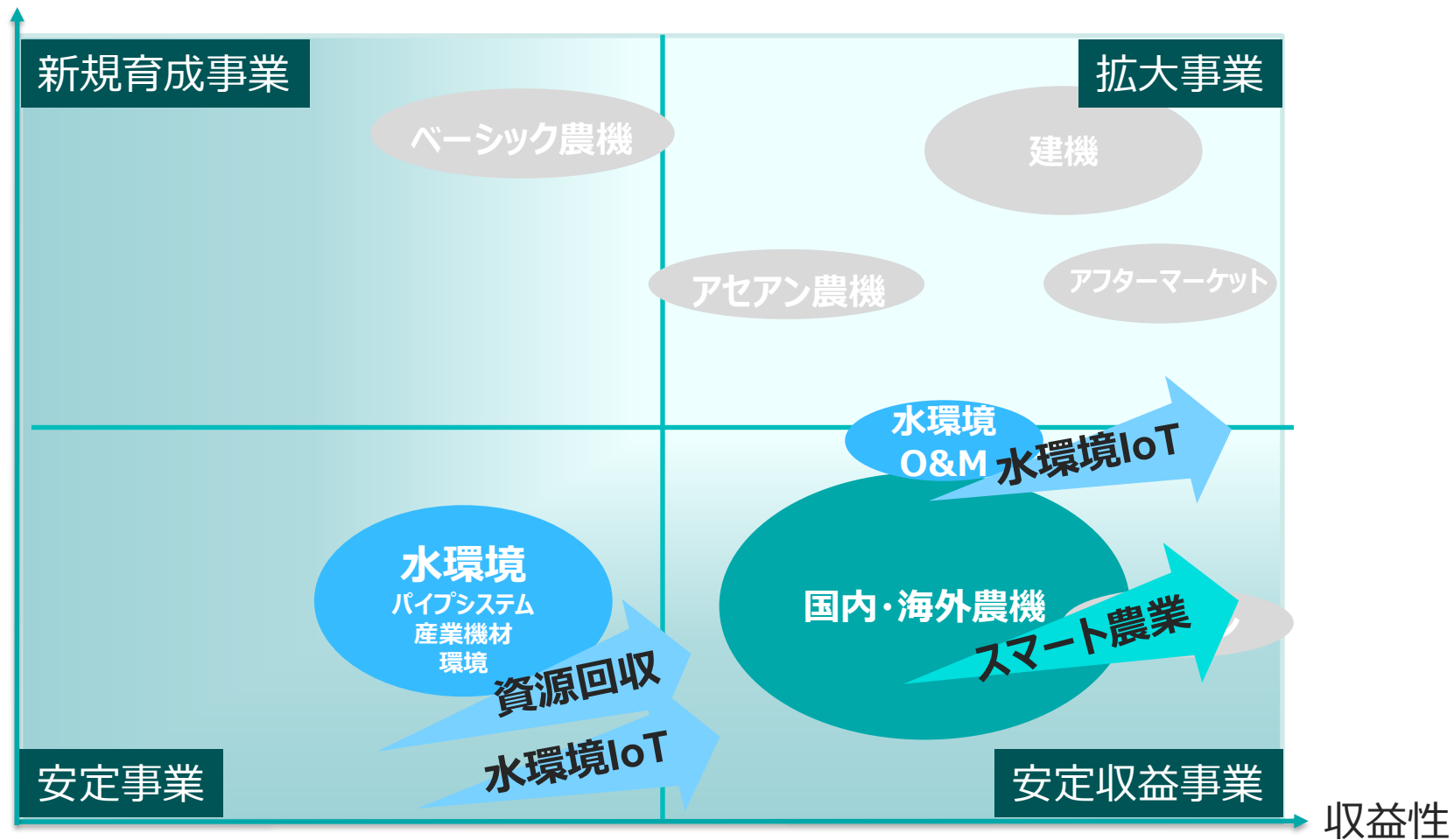
水環境IoT（安心・安全な水環境インフラを構築するソリューション）

- ICTを用いた水道工事に関する業務の自動・効率化機能が拡張
- 事業体の職員減に伴い、水道分野における官民連携市場は2030年以降急拡大、2040年には5000億円に達する見通し



5. 研究開発/ソリューション

成長性



ソリューションにより既存ビジネスを進化させる

6. 中期計画に対する中間評価

① ESG経営の推進・・・○

- CO2排出量(SCOPE1,2)は順調に減少、従業員の多様性も一定の進捗
- 従業員エンゲージメントの低さなど新たな課題も

② 次世代を支えるGMB2030実現への基礎作り・・・○

- 溶融炉技術など新しいソリューションにより100億円以上の事業が見込めるものが出てきた
- 他のソリューションは要素技術開発が進み、ビジネス化を検討する段階に

③ 既存事業売上高の拡大・・・○

- 建機やベーシクトラクタなど次の柱になるビジネスが育ってきた
- 他の事業も収益源としての安定化が進む

④ 利益率の向上・・・△

- パンデミック影響の収拾に追われた

⑤ 持続的成長を支えるインフラ整備・・・△

- 統合基幹システムの構築が進むも当初計画より遅延
- オペレーションの変革・革新までには至っていない

一定の進捗は見られるが、後半の巻き返しが必要

“クボタの独自性” を追求

For Earth, For Life

Kubota

本資料で記述されている業績予想ならびに将来予測は、現時点で入手可能な情報に基づき当社が判断した予想であり、潜在的なリスクや不確実性が含まれています。そのため、様々な要因の変化により、実際の業績は記述されている将来見通しとは大きく異なる結果となる可能性があることをご承知おきください。
