



ON YOUR SIDE

長期ビジョン及び中期経営計画について

(株)クボタ 代表取締役社長
北尾 裕一

2021年2月22日 (月)



目次

For Earth, For Life
Kubota

1 長期ビジョン「GMB2030」

2 中期経営計画2025

目次

For Earth, For Life
Kubota

1 長期ビジョン「GMB2030」

2 中期経営計画2025

長期ビジョン「GMB2030」

メガトレンド

今後の社会課題

クボタグループが
果たすべき役割



創業者の精神

「国の発展に役立つ商品は、全知全霊を込めて作り出さねば生まれない」
「技術的に優れているだけでなく、社会の皆様に役立つものでなければならない」

創業者 久保田権四郎



Kubota Global Identity ミッション（私たちの使命）

人類の生存に欠かすことのできない食料・水・環境。クボタグループは、優れた製品・技術・サービスを通じ、豊かで安定的な食料の生産、安心な水の供給と再生、快適な生活環境の創造に貢献し、地球と人の未来を支え続けます。

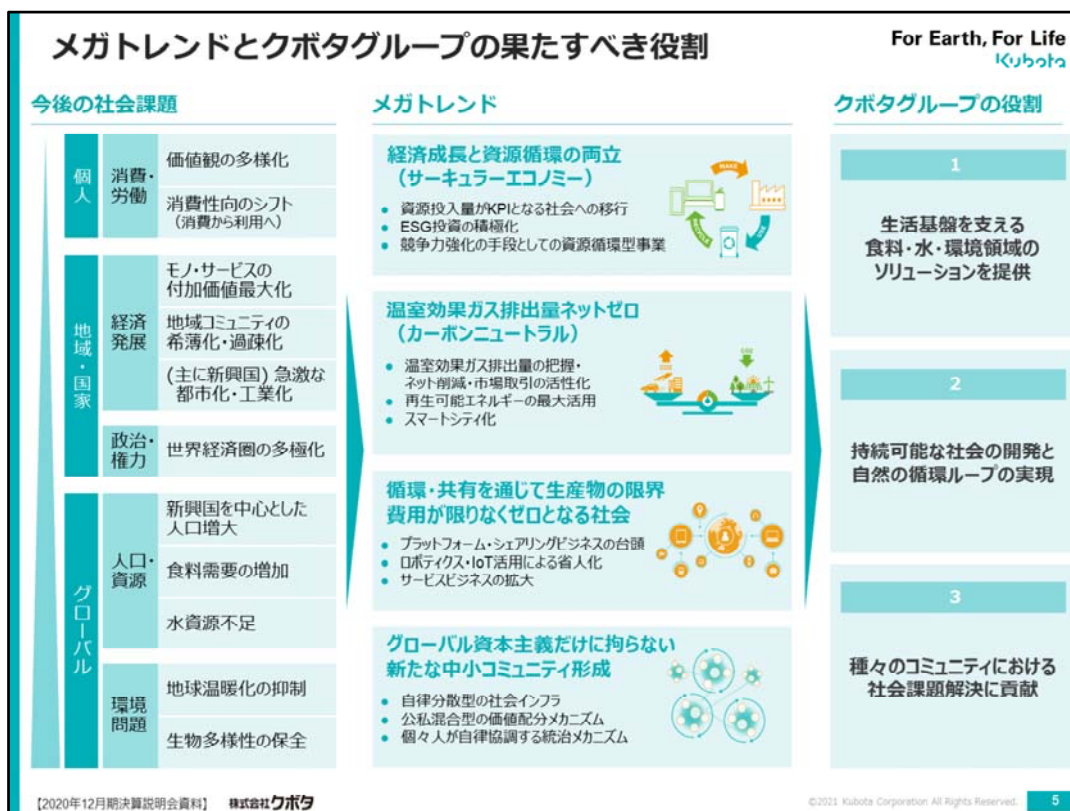
この図は長期ビジョン「GMB2030」の策定の考え方を示したものです。私の会社経営に対する基本的な考え方は、就任以来変わっておらず、まずは何より「GMBクボタの実現」です。

グローバル・メジャー・ブランド、GMBクボタのあるべき姿は「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しうる企業」です。その実現を加速するために策定したものが、10年後を見据えた長期ビジョン「GMB2030」です。

「国の発展に役立つ商品は、全知全霊を込めて作り出さねば生まれない」、「技術的に優れているだけでなく、社会の皆様に役立つものでなければならない」という創業者久保田権四郎の言葉は、当社の使命そのものであり、現代社会においても極めて重要な考え方であると認識しています。

当社はこの創業者の精神を引き継ぎ、人類の生存に欠かすことのできない食料・水・環境の分野で社会に貢献し、美しい地球環境を守りながら、人々の豊かな暮らしを支えていくことを使命としてきました。

この考え方をベースとして、今後起こりうる様々な社会課題、それらに対する世界全体の動きとして予想されるメガトレンド、さらにその中でクボタグループが果たすべき役割を考慮して導き出したものが長期ビジョン「GMB2030」です。



気候変動や地球温暖化などの環境問題、自然災害や感染症、人口・資源問題、またグローバル経済と政治の問題など多くの社会課題を抱え、世界全体がますます不確実になると同時に、あらゆることが相互に絡み合う、複雑な社会へと変化しています。

そうした中で、世界全体の動きとして予想される、もしくはめざすべき方向性として、クボタが注目すべきメガトレンドが4つあると考えています。

1つ目は、経済成長と資源循環の両立、いわゆるサーキュラーエコノミー。

2つ目は、温室効果ガス排出量ネットゼロ、いわゆるカーボンニュートラル。

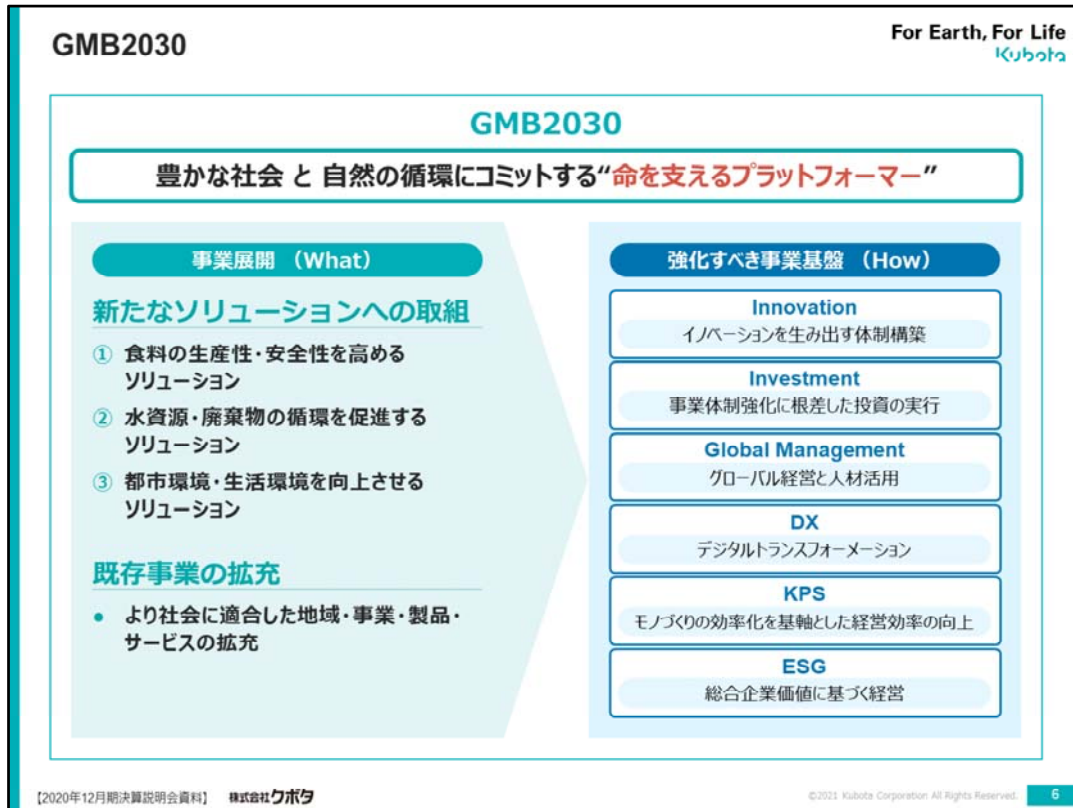
3つ目は、循環・共有を通じて生産物の限界費用が限りなくゼロとなる社会。

4つ目は、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です。さらに、この4つのメガトレンドが進むなかで、クボタグループが果たすべき役割は次の3つであると考えています。

1つ目は、生活基盤を支える食料・水・環境領域のソリューションを提供すること。

2つ目は、持続可能な社会の開発と自然の循環ループを実現すること。

3つ目は、種々のコミュニティにおける社会課題解決に貢献することです。



これらを踏まえたGMB2030の全体像がこちらです。

まず、クボタグループのあるべき姿として、「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”」を掲げます。

当社は、これまでも人々が生活する上で欠かすことのできない製品・サービスを提供することに努め、地表から上下数メートルで展開される、食料や水・環境に関する課題解決では、130年という長い年月を通じて、多くの技術やノウハウを蓄積してきました。

そして将来は、我々の事業がさらにその領域を広げ、発展していくことで、命を支えるプラットフォームとなることをめざしていきたくと考えています。

そして、このビジョンを実現するため、クボタの事業展開として3つの新たなソリューションの提供に取り組みます。

1つ目は、食料の生産性・安全性を高めるソリューション

2つ目は、水資源・廃棄物の循環を促進するソリューション

3つ目は、都市環境・生活環境を向上させるソリューション、です。

もちろん、既存事業についても更なる拡充を図り、より地域社会に適合した事業・製品・サービスを拡充していくことで社会に貢献していきます。

この既存事業と、その延長線上にあるこれら新たなソリューション (What) を支える為に必要な、強化すべき事業基盤 (How) がここに示した6つです。

これらについては中期経営計画の中で着実に取り組んでいきます。

GMB2030の実現に向けた事業展開

For Earth, For Life
Kubota

▶ それぞれの分野で種々ビジネスパートナーとエコシステムを構築しトータルソリューションを提供

事業展開	展開の方向性（現時点でのイメージ）
① 食料の生産性・安全性を高めるソリューション 食料 水 環境	<ul style="list-style-type: none"> 収量拡大・作物品質向上・生産性向上（例：スマート農業の高度化） フードバリューチェーン全体の課題解決 次世代作物生産
② 水資源・廃棄物の循環を促進するソリューション 食料 水 環境	<ul style="list-style-type: none"> 社会生活/産業活動による環境負荷低減 生活排水・下水の浄化、再利用 埋立廃棄物ゼロ・廃棄物からの資源回収（例：資源回収ソリューションの提供） CO2削減のためのエコシステム構築
③ 都市環境・生活環境を向上させるソリューション 水 環境	<ul style="list-style-type: none"> 都市の社会インフラの管理効率化（例：水環境プラットフォームの構築） より質が高く快適・安全な生活空間の創出

各事業分野が相互に連携し、作用しあい、シナジーを生み出す



【2020年12月期決算説明会資料】 株式会社クボタ

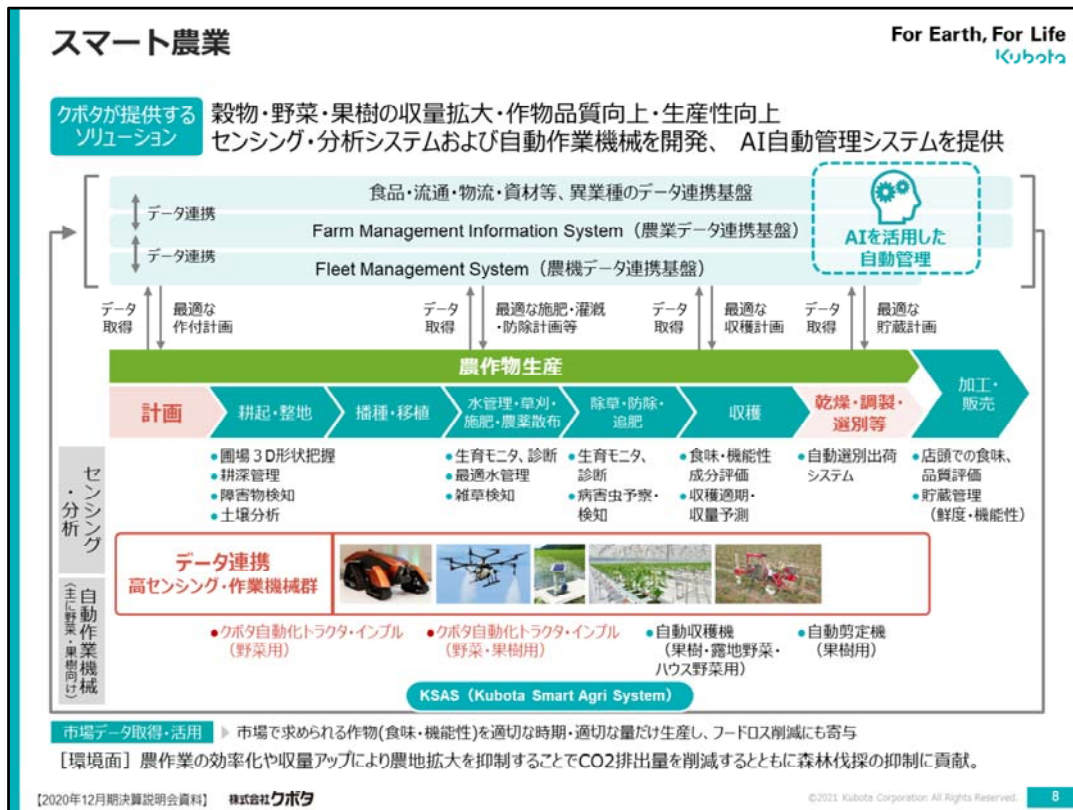
©2021 Kubota Corporation All Rights Reserved. 7

先ほど申しあげました3つのソリューションについて、現時点で考えている事業展開の方向性はご覧の通りです。

それぞれの分野で当社の製品・技術をコアとしながら、様々なビジネスパートナーとエコシステムを構築することで、トータルソリューションを提供し、世界が抱える社会課題の解決に直接的に貢献する「ソリューションプロバイダー」へと変革していきます。

また、「One Kubota」で生み出すトータルソリューションによって、各事業分野が相互に連携し、作用しあうことで、クボタのグローバル・ループの重なる部分を益々拡大し、各分野を越えた、より大きなプラットフォームをめざしていきます。

次に例として挙げております3つのソリューションについてご説明いたします。



1つ目のソリューションは「スマート農業」です。
 ICTを利用した営農・サービス支援システムであるKubota Smart Agri System (KSAS) の展開など、既に事業を進めている分野です。
 米や麦、果樹などの栽培計画から、乾燥・調整・選別までの農作物生産の一連のプロセスにおいて、データと連携した高いセンシング機能を持つ作業機械群の開発と、AIを活用した営農自動管理システムの提供を通じて、農産物の収量と品質の向上、農業の生産性向上を図っていきます。

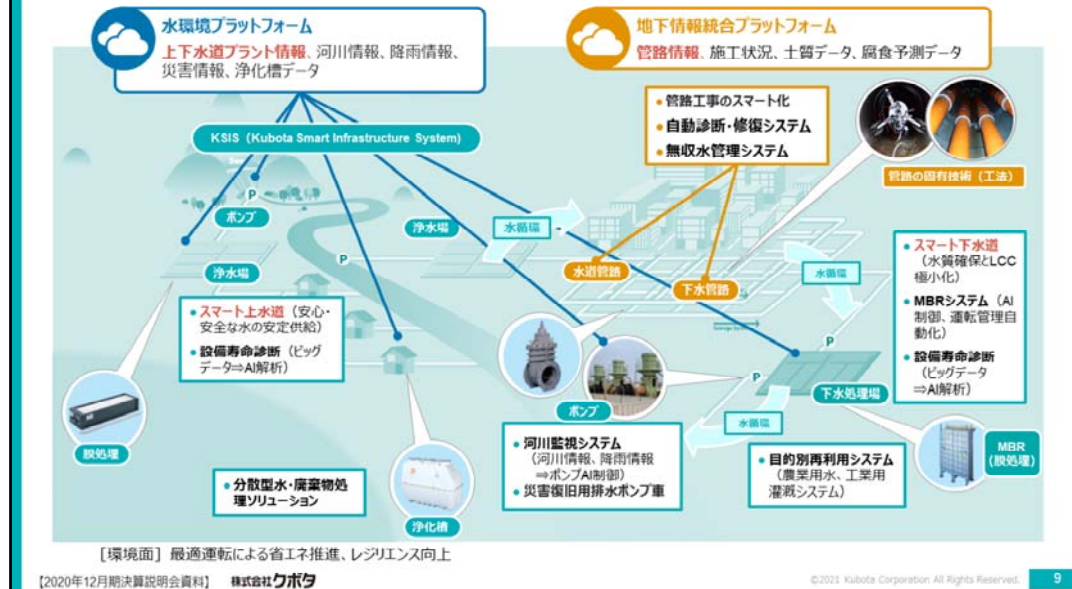
水環境プラットフォーム

For Earth, For Life
Kubota

クボタが提供するソリューション

プラント情報、センサーを活用した上下水道施設・河川洪水の監視・管理プラットフォームにより上下水道インフラ、災害インフラのソリューションを提供。

地下情報統合プラットフォームの構築や、建機・工法などのスマート化により地下インフラの延命・更新に向けたソリューションを提供



2つ目のソリューションは、「水環境プラットフォーム」です。さまざまな水環境プラント・機器の遠隔監視・診断・制御サービスを提供するIoTシステムであるKubota Smart Infrastructure System (KSIS) の展開など、こちらにも既に事業を進めている分野ですが、プラント情報やセンサーを活用したスマート上下水道施設や、河川洪水の監視・管理プラットフォームなどを提供していきます。

また、図に示した通り、管路情報や施工状況などからなる、「クボタ地下情報統合プラットフォーム」も活用し、上水から下水まで一気通貫で効率的、かつ災害にも強い、持続型のインフラ整備に貢献します。

資源回収ソリューション

For Earth, For Life
Kubota

クボタが提供するソリューション 埋立廃棄物をゼロにし、様々な種類の廃棄物から資源を回収
自治体や事業者の状況に最適なパッケージと回収物出口を提供

再生産

- 廃棄物から金属やエネルギー資源を回収
- 回収資源(農業残さや食品廃棄物等)から肥料や飼料を生産

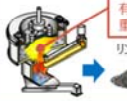
- 下水汚泥
- し尿汚泥
- 農畜産廃棄物
- 廃プラスチック
- リサイクル残渣
- ゴミ焼却灰
- その他廃棄物

焼却炉・
溶融炉・
メタン発酵
システム等

- リン回収
(肥料利用)
- 金属回収
- 熱回収
- エネルギー回収
(メタン等)
- 溶融スラグ生成
(建設資材等に利用)

- 資源枯渇への対応
- 温室効果ガスの排出削減
- 有害廃棄物の無害化・減容化

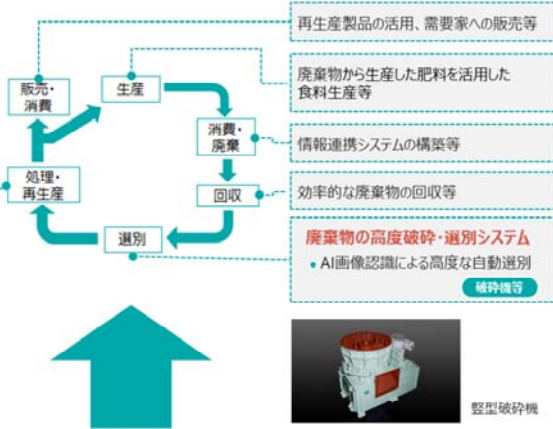
溶融炉 (1300℃)



有機物分解
重金属分離
リン含有スラグ

有価金属
Au
Ag
Cu

メタン発酵施設



クボタが保有する技術・ソリューション

- リン回収・メタン活用・溶融による金属回収技術等
- 既存リソース(食料・水・都市建設)の活用

他社が保有する技術・ソリューション

- AI・IoT・ロボティクス技術
- 各種ソリューション

【環境面】 様々な種類の廃棄物からの資源回収や回収エネルギーによる発電

【2020年12月期決算説明会資料】 株式会社クボタ

©2021 Kubota Corporation All Rights Reserved. 10

3つ目のソリューションは、「資源回収ソリューション」です。こちらはまだ着手段階ですが、社会生活の中で出てくる廃棄物については、自社が持つリンや金属の回収技術をベースに、AIやIoTも使い、他社が保有する技術と組み合わせて、廃棄物の回収から選別、そしてメタン等のエネルギーや、リン、および金、銀、銅といった有価金属などの再生産へと循環するトータルソリューションを構築していきます。

下記URLより動画をご覧ください。

<https://youtu.be/ATKpzpp1Us8>

目次

For Earth, For Life
Kubota

1 長期ビジョン「GMB2030」

2 中期経営計画2025

中期経営計画2025のメインテーマ

For Earth, For Life
Kubota

クボタグループを取り巻く環境変化と事業上の課題

- ① 企業を取り巻く社会の変化により企業の社会的責任がより重くなっている
- ② 10年後の持続的成長を可能とする、社会課題・メガトレンドを見据えた新たなビジネスモデルの確立（GMB2030の実現）が求められている
- ③ 既存事業の拡大機会を確実に捉え、更なる成長に向けた基礎固めを進める必要がある
- ④ 競争環境の激化や先行投資により利益率が低下傾向にある
- ⑤ 事業のグローバル化が進む中で、事業運営体制が実態に合わなくなってきた



クボタグループの今後5年間のメインテーマ

- ① ESG経営の推進
 - ② 次世代を支えるGMB2030実現への基礎づくり
 - ③ 既存事業売上高の拡大
 - ④ 利益率の向上
 - ⑤ 持続的成長を支えるインフラ整備
- 積極的・組織的・計画的に経営資源を投入
- 投資と収益性向上の両立を実現

【2020年12月期決算説明会資料】 株式会社クボタ

©2021 Kubota Corporation All Rights Reserved. 13



クボタグループを取り巻く環境変化に対応するとともに、様々な事業上の課題を解決するため、次の5つを中期経営計画のメインテーマと致します。

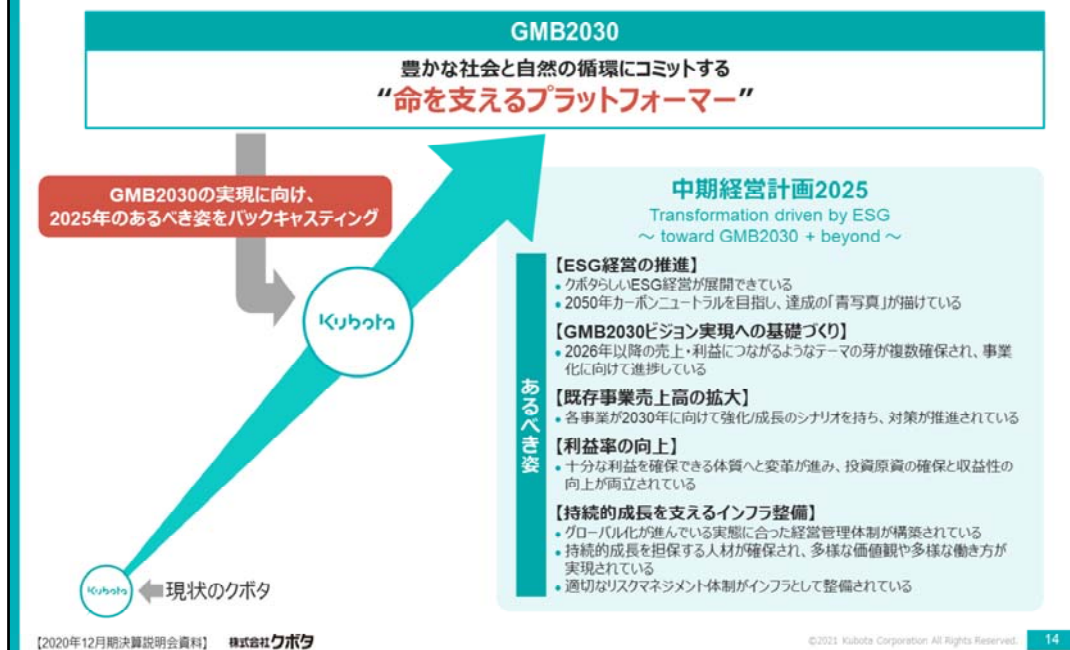
- 1つ目は、ESG経営の推進
- 2つ目は、次世代を支えるGMB2030実現への基礎づくり
- 3つ目は、既存事業売上高の拡大
- 4つ目は、利益率の向上
- 5つ目は、持続的成長を支えるインフラ整備、です。

「既存事業売上高の拡大」と「利益率の向上」を通じて投資と収益性向上の両立を実現するとともに、その他の3つのテーマに対して積極的、組織的、計画的に経営資源を投入していきます。

中期経営計画2025でめざすクボタグループの姿

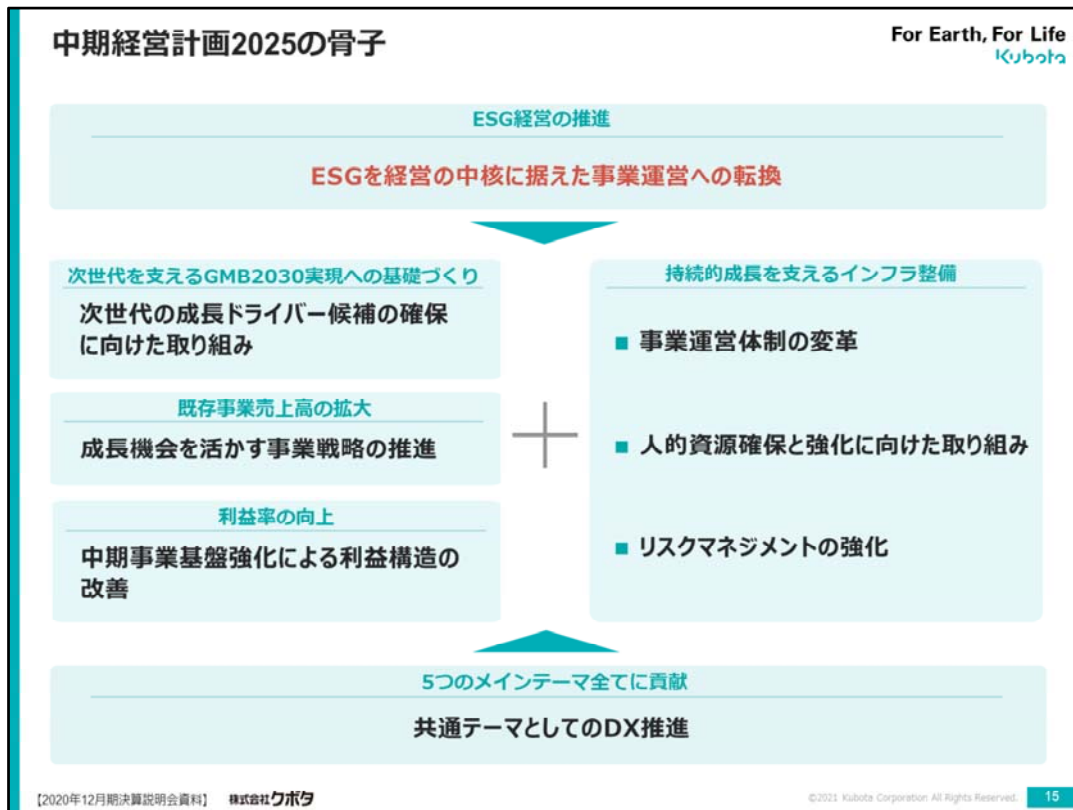
For Earth, For Life
Kubota

- ▶ 中期経営計画2025の5年間でGMB2030の実現に向けた土台づくりを完了する期間と位置付け、グループ一丸となって5つのメインテーマに取り組む。



中期経営計画2025の5年間でGMB2030の実現に向けた土台づくりを完了する期間と位置付け、先ほどご説明した5つのメインテーマのそれぞれについて、2025年のあるべき姿を設定しました。

その内容は、一つ目の「ESG経営の推進」から、5つ目の「持続的な成長を支えるインフラ整備」まで、主な要点を記載していますが、この後詳しく述べます。



そして、あるべき姿の達成に向けた施策が本中期経営計画の骨子となります。まず、ESG経営の推進としてESGを経営の中核に据えた事業運営への転換を図ります。

次に事業領域での強化活動として、

- ・次世代の成長ドライバー候補の確保に向けた取り組み
- ・成長機会を活かす事業戦略の推進
- ・中期事業基盤強化による利益構造の改善、を推進します。

そして、事業運営に関わる取り組みとして、

- ・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を推進します。

また、5つのメインテーマのすべてに共通するものとして、DXの推進に取り組めます。

それぞれの施策についてご説明いたします。

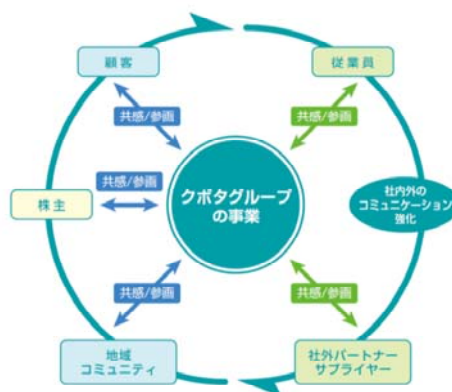
ESGを経営の中核に据えた事業運営への転換

For Earth, For Life
Kubota

- ▶ 「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、一般の施策に加えて**クボタグループ独自のESG施策（K-ESG）を推進**。
環境面では、環境ビジョンとして『環境負荷ゼロに挑戦しながら、「食料・水・環境」分野でカーボンニュートラルでレジリエントな社会の実現に貢献します』を策定。
- ▶ **社長直轄のKESG経営戦略会議やKESG推進部を設置する**。
- ▶ KESG経営戦略会議をESGの取り組みだけでなく、グループの重要な事業運営方針も決定する機関と位置付け、**ESGを今後の事業展開における意思決定の基準とする**。

K-ESGの施策（例）	
E：環境	<ul style="list-style-type: none"> ● 2050年のカーボンニュートラルを目指した取り組み ● 事業として資源リサイクルの推進（環境負荷低減+CO₂削減） ● 製造での環境負荷低減を事業化
S：社会 + ステークホルダー*	<ul style="list-style-type: none"> ● 社会課題解決を事業として推進 ⇒「クボタの事業成長 = 社会課題の解決」の実現 ● あらゆるステークホルダーに、クボタの事業への「共感」と「参画」を通じて社会課題解決に貢献する機会を提供
G：ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> ● 社内コミュニケーション拡充 ⇒経営層から全従業員までの意思統一 ● 各ステークホルダーへの適切な情報開示の推進

* K-ESGにおける「S」は、『社会』であると同時に『あらゆるステークホルダー』を意味する



【2020年12月期決算説明会資料】 株式会社クボタ

©2021 Kubota Corporation All Rights Reserved. 16

企業の社会的責任がますます重くなる中で、今後もサステナブルな企業であり続けるため、当社はこれまで以上にESGを意識した取り組みを進めていきます。ただし、「食料・水・環境」分野を事業領域とし、「環境負荷低減・社会課題解決」に事業として取り組む企業として、ESGの一般的な施策に加え、クボタグローバルアイデンティティ（企業理念）に根差したクボタグループ独自のESG施策をK-ESGと定義し、これを推進していきます。

これらの取り組みを加速・強化するため、社長直轄のKESG経営戦略会議やKESG推進部を設置し、グループ全体のESGに対する意識を高め、様々な施策を統括していくとともに、ESGを今後の事業展開における意思決定の基準とします。

また、ESGの「S」は一般的にはSocialの「S」ですが、これをStakeholderの「S」でもあると捉え、社内外のコミュニケーションを拡充・強化することによって、あらゆるステークホルダーにクボタグループの事業への「共感」と「参画」を通じて、社会課題解決に貢献する機会を提供していきます。

さらに、環境の施策の中で注力すべき重要なテーマを2050年のカーボンニュートラルをめざした取り組みとし、「環境ビジョン」を策定しました。

「環境ビジョン」の詳細は後日発表する予定ですが、自社及び自社製品からのCO₂排出量削減と、当社が提供する様々なソリューションを通じた社会におけるCO₂排出量削減の2つのアプローチで2050年のカーボンニュートラルの実現をめざします。

テーマ選定から事業化までの仕組みの構築

KESG
経営戦略
会議

将来を担う重要事項として、
GMB2030ビジョンの実現に向けた以下の項目を統括する

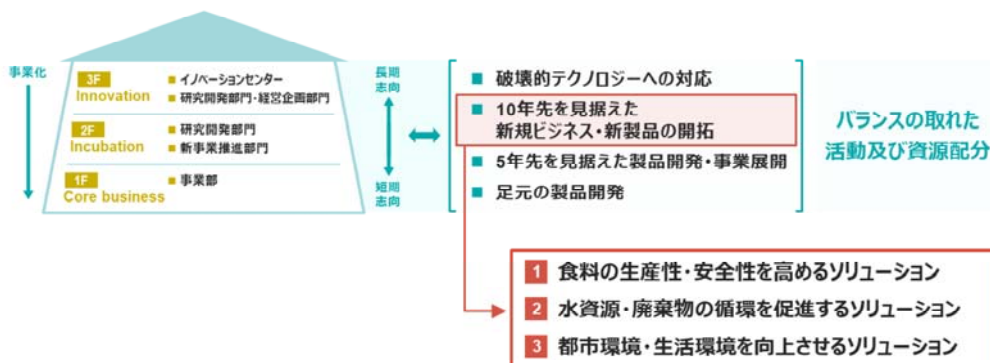
開発テーマの選定

研究開発組織体制と役割分担

事業インキュベーション

研究開発・事業化の取り組み

2025年までに次世代の成長ドライバーとなるビジネスモデル/製品/サービス/市場候補を複数件確保することをめざす



次に次世代の成長ドライバー候補の確保に向けた取り組みです。

KESG経営戦略会議が司令塔となり、GMB2030の実現に向けて、開発・事業テーマの選定、研究開発組織体制と役割分担、事業インキュベーションを統括します。

2019年にイノベーションセンターを発足させ、既に活動を開始していますが、新しい事業を生み出すため、テーマ選定から事業化までのあるべき運営・組織体制を再構築します。

そして、足元の製品開発から長期志向の取り組みまでバランスの取れた活動及び資源配分を行い、2025年までに次世代の成長ドライバーとなるビジネスモデル、製品、サービス、市場候補を複数件確保することをめざします。

また、それを次の5年でビジネス展開することにより、変化に対応できるサステナブルな企業へと発展し、飛躍的な成長につなげていきます。

成長機会を活かす事業戦略の推進－現状分析と基本戦略

For Earth, For Life
Kubota

強み Strengths

- 強固な販売網（北米・タイ・日本）
- 豊富な製品群
- 技術力（小型化技術、鋳物などの材料技術、環境対応技術など）

弱み Weaknesses

- 販売網が不十分（北米・タイ・日本以外）
- 最先端のデジタル技術に関する社内リソースの不足
- 破壊的テクノロジーに対する備えの遅れ
- 人的資源の逼迫
- ITインフラ整備の遅れ

中期経営計画の他の
テーマを通じて対応

機会 Opportunities

- 食料・水需要の増加
- 新興国での都市化進展
- 先進国での都市インフラの老朽化
- 製品ラインナップの拡充余地（CTLなど）
- 豊富な稼働機の活用余地

脅威 Threats

- 世界的な気候変動への対策強化
- 技術革新による異業種からの参入
- 北米における事業環境の急激な変化の可能性

既存事業の深掘り

- 製品ラインナップの拡充
- 老朽インフラの更新・維持・管理に係る事業拡大
- 機械化ニーズの拡大を捉えた事業拡大
- 新興国等における販売網の整備
- 豊富な稼働機を活用した製品販売後の事業拡大
- コメ以外の作物への対応強化

【2020年12月期決算説明会資料】 株式会社クボタ

©2021 Kubota Corporation All Rights Reserved. 18

GMB2030の実現にチャレンジしていくには、既存事業がしっかりと市場で評価され、着実に成長し続けることが必要不可欠です。

当社の現状についてのSWOT分析に基づき、既存事業の成長機会を活かす事業戦略を着実に推進し、既存事業を深掘りしていきます。

そのための基本戦略はご覧の通りですが、特に

- ①製品ラインアップの拡充、
- ②機械化ニーズの拡大を捉えた事業拡大、
- ③豊富な稼働機を活用した製品販売後の事業拡大、
- ④老朽インフラの更新・維持・管理に係る事業拡大、

の4つを今後の成長に向けた重要な基本戦略とし、各事業部門が必要な施策を強力に推進していきます。

特に、これから説明いたします4つの事業領域を成長ドライバーと位置付け、経営資源を重点的に配分することで、既存事業を着実に成長させていきます。

北米 建機事業

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

1 製品ラインアップの拡充

【競合他社との製品ラインアップ比較】

CTL	Kubota	競合他社	2019年 米国市場 (台)
0<2000lbs		2モデル	6,400
2000<2300	SVL65	3モデル	20,200
2300<2600	SVL75	1モデル	13,300
2600&Over	SVL95	4モデル	24,300
合計	3モデル	10モデル	63,900



CTL (SVL95)

米国でのCTL市場及びシェア推移



2 現地での開発・生産・販売が一体となった体制の構築

- 2022年の量産に向け、北米生産拠点の円滑な立ち上げ
- 北米建機技術部を新設し、現地生産機種から開発を推進
- 建機用アタッチメントの内製化及びラインアップ拡充

成長ドライバーの1つ目は北米の建機事業です。
北米の小型建機、特にコンパクトトラックローダーの市場は過去数年で大きく成長しており、今後も成長が見込まれます。
2010年の参入以来、当社のシェアは着実に拡大してきましたが、現状の製品ラインアップは競合他社に比べて限定的であり、製品ラインアップの拡充による成長余地は極めて大きいと考えています。
また2023年から米国で現地生産を開始することを公表しておりますが、本年2月には北米建機技術部も新設いたしました。
これらを通じて現地での開発、生産、販売が一体となった体制の構築を進めていきます。

アセアン 機械事業

都市化の進展を背景に農機・建機の更なる販売増をめざす

1 新製品の投入による事業領域の拡大

- 安価ベーシックトラクタの投入による新領域進出
- 100馬力超の安価コンバインの投入
- アセアン各地における建機製品の拡充

2 現地に根ざした研究開発の推進

- KRDA*と販社の連携強化により、畑作用インプラメントなど現地ニーズに適合した製品開発を推進

* Kubota Research & Development Asia (タイの研究開発拠点)

3 アセアン各地での小売金融の充実

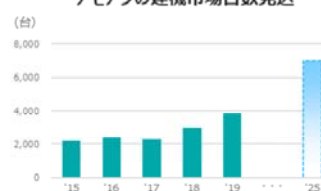
- 安価トラクタの投入に加え、小売金融の充実によりアセアンでの機械化を加速

アセアンのトラクタ市場台数見込



*対象とするアセアン全体の市場台数を弊社にて推定。

アセアンの建機市場台数見込



*2015～2018年はタイのみ、2019年～2025年は対象とするアセアン全体の市場台数を弊社にて推定。

成長ドライバーの2つ目はアセアンの機械事業です。アセアン地域における都市化の進展を背景に、農機、建機ともに更なる需要拡大が期待できます。この成長機会を捉えて確実な事業拡大につなげるため、機械化の促進に寄与する、今迄にない畑作収穫機やインプラメントなどの新製品の投入と、それを支える現地に根ざした研究開発を推進します。また、小売金融事業を充実させることで金融面から顧客をサポートし、アセアン地域での機械化を加速させます。

機械 アフターマーケット事業

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」の拡大をめざす

1 部品事業の拡大

- 「販売後の事業」は、製品市場と違って競争環境が有利であり、急激な環境変化の際の業績安定化にも繋がる
- 現状は他社に比べて部品事業の売上比率が低く拡大余地が大きい
- 純正部品以外の商材を拡充し、顧客の多様なニーズに対応
- 戦略的かつ地域の物価指数に合わせた価格設定による事業拡大

売上高に占める部品事業の割合比較



2 国内整備事業の拡大

- 複数年メンテナンス契約制度を導入し、機械稼働時間を通じた価値の提供
- IoTを活用をしたタイムリーな整備受注による事業拡大

成長ドライバーの3つ目は機械のアフターマーケット事業です。

これまで長期に亘ってグローバルに事業を行ってきた結果、現在、世界中で非常に多くの当社製品が稼働しています。

一方で、部品事業の売上が機械事業全体の売上に占める割合は、競合他社の半分以下に留まっており、豊富な稼働機を活かすことで事業を拡大できる余地は非常に大きいと考えています。

また、販売後の事業は、製品を購入した店舗内で扱っているものを購入することが一般的であるため、製品そのものに比べて競争の面で有利であり、また、製品を使用している限りは定期的に必要となるものであるため、急激な環境変化の際にも業績安定に寄与するという利点もあります。

顧客の多様なニーズに対応する商材の拡充や戦略的な価格設定、国内整備事業の拡大などによって着実に事業を拡大させていきます。

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めざす

1 環境O&M事業の拡大

- 設備の診断技術（KSYS等のIoT技術）を活用した最適な修繕・更新提案
- 省人化等によるコストダウン

2 管路ソリューション事業の拡大

- 工事（工法）、センシングなどを活用した老朽管路の更新・維持管理事業の拡大
- 管路DB（Design Build）案件の受注拡大
- 新しい施工技術（簡易接合機等）とIoTを活用した施工管理を融合したスマート水道工事の拡販

3 環境O&M事業・管路ソリューション事業の拡大を支える体制整備

- 東京でのオフィス集約によるグループ会社間の連携強化
- 水環境ソリューション開発部を梃子にした受注範囲の拡大
- 事業組織の再編・基幹システムの統合
- クボタグループ内のO&Mノウハウの横展開

成長ドライバーの4つ目は水・環境のソリューション事業です。国内では自治体の人手不足やインフラの老朽化が課題となっており、将来的には海外でも同様の問題が発生することが想定されます。これらの課題に対応するため、IoT技術などを活用することによって、これまでの機器売り中心からO&Mやソリューション中心の事業への脱皮をめざします。KSYS等を活用した最適な修繕・更新提案や、省人化によるコストダウンによって水・環境関連設備におけるO&M事業を拡大するほか、当社固有の工法やセンシングなどを活用して老朽管路の更新・維持管理などの管路ソリューション事業の拡大を図ります。また、グループ内の連携を一層強化し、これらの事業をより効率的に推進する体制を整備していきます。

成長機会を活かす事業戦略の推進

売上高目標

For Earth, For Life
Kubota

- ▶ 機械、水・環境ともに2019年比で2割の増収を見込む。
- ▶ 次世代の成長ドライバー候補の確保に向けた取り組みの成果は含めていない。

(億円)	2019年 (実績)	2025年 (目標)	2019年比		2020年 (実績)
日本	3,063	3,230	+167	+5%	2,929
北米	6,680	8,550	+1,870	+28%	6,353
欧州	2,367	2,600	+233	+10%	2,155
アセアン	1,971	2,520	+549	+28%	1,926
その他	1,502	1,800	+298	+20%	1,725
機械合計	15,583	18,700	+3,117	+20%	15,088
水・環境合計	3,301	4,000	+699	+21%	3,158
その他	316	300	▲16	▲5%	287
売上高 合計	19,200	23,000	+3,800	+20%	18,532

【2020年12月期決算説明会資料】 株式会社 Kubota

©2021 Kubota Corporation All Rights Reserved. 23

これらの事業戦略を推進することで、2025年には2兆3千億円の売上高を達成することをめざします。

2020年は新型コロナウイルス感染拡大の影響を受けているため、中期経営計画の目標は2019年と比較いたしますが、売上高は機械事業、水・環境事業ともに2019年比で2割の増収です。

なお、先ほどご説明した次世代の成長ドライバー候補の確保に向けた取り組みの成果は主として2026年以降に実現してくるものと考えているため、2025年の売上高には含めておりません。

中期事業基盤強化による利益構造の改善

For Earth, For Life
Kubota

- ▶ **2025年に500億円の増益効果（2019年比）**を生み出し、投資原資の確保と収益性向上の両立をめざす。
- ▶ 固定費削減のみに留まらず、変動費の低減や投資効果の刈取りなど事業活動のあらゆる面を対象とする。



【2020年12月期決算説明会資料】 株式会社クボタ

©2021 Kubota Corporation All Rights Reserved. 24

次に中期事業基盤強化による利益構造の改善です。

クボタ独自のESGの取り組みやGMB2030の実現には、知的財産、人的資源、DXの推進などの無形資産への積極的な資源投入に加え、様々な災害リスク対応、職場環境改善、安全・品質向上などのESG分野の投資も必要です。

利益率の高い分野の着実な伸長、利益の出る体質づくり、事業運営の徹底的な効率化など、事業活動のあらゆる面を対象とした事業基盤強化に取り組むことにより、2025年には2019年比で500億円の増益効果を生み出し、投資原資の確保と収益性の向上の両立をめざします。

事業運営体制の変革

グローバル化に対応した運営体制への変革

- ① 生産・調達レイアウト変革
- ② グローバル経営管理体制の構築

人的資源確保と強化に向けた取り組み

採用・育成の強化と活躍の場の提供により持続的成長を支える人財の強化を図る

- ① 人的資源の拡充（採用/社外リソースの活用）
- ② 業務生産性向上による人財のより創造的な業務での活躍支援
- ③ 人財の能力・スキル向上

リスクマネジメントの強化

様々なリスクに関してより能動的に対応するための組織整備・拡充を図る

- ① BCP（自然災害、パンデミック、地政学リスク等）への対応
- ② コンプライアンスリスクへの対応
- ③ サイバーセキュリティリスクへの対応
- ④ 事業リスクへの対応

次に持続的成長を支えるインフラ整備として、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を推進します。

事業運営体制の変革では、グローバル化に対応した運営体制への変革をめざし、生産・調達レイアウトの変革や、グローバルに展開する事業を適切に把握・管理する経営管理体制の構築を推進します。

人的資源確保と強化に向けた取り組みでは、事業拡大に伴うグローバル化もにらみ、全従業員がより高いパフォーマンスを発揮するための教育体制を整備するとともに、実際の運用で確実に育成できるよう具体策を講じていきます。

また、コロナ禍で見えてきたさまざまな課題に対応するために新たなプロジェクトを発足し、働き方改革だけではなく、働き甲斐のある改革を進めます。

また、現地人財の積極的登用なども進め、グローバル体制で活躍できる人財づくりを推進します。

リスクマネジメントの強化では、近年、事業の継続を揺るがすリスクも多様化しているなかで、自然災害、パンデミック、地政学リスクなどに対するBCP対応や、コンプライアンスリスク、サイバー・セキュリティリスク、事業リスクなど、あらゆるリスクに関してより能動的に対応するための組織整備・拡充を図ります。

共通テーマとしてのDX推進

For Earth, For Life
Kubota

- ▶ DXの基盤となるプラットフォームを整備・活用し、「製品・サービス・生産現場」、「ビジネスプロセス」、「コミュニケーション&コラボレーション」に変革を起こして、中期経営計画2025の5つのメインテーマの推進を確実なものとする。



【2020年12月期決算説明会資料】 株式会社 Kubota

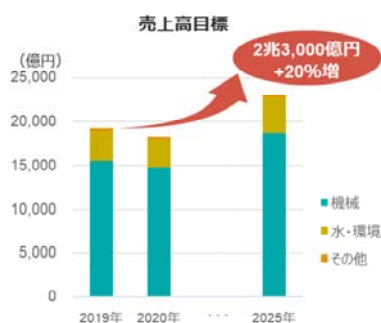
©2021 Kubota Corporation All Rights Reserved. 26

次に共通テーマとしてのDXの推進です。
DXは今後の変革のあらゆる場面で必要になるものと考えています。
ICT技術、ビッグデータ、5GやAIなどのDXの基盤となるプラットフォームを整備・活用することで、「製品・サービス・生産現場」、「ビジネスプロセス」、「コミュニケーションとコラボレーション」の3つに変革を起こし、前述の5つのテーマの推進を確実なものとしていきます。

中期経営計画2025 財務目標 (PL)

For Earth, For Life
Kubota

(億円)	2019年12月期 (実績)	2025年12月期 (目標)	2019年比 増減		2020年12月期 (実績)
			金額	%	
売上高	19,200	23,000	+3,800	+19.8	18,532
機械	15,583	18,700	+3,117	+20.0	15,088
水・環境	3,301	4,000	+699	+21.2	3,158
その他	316	300	▲16	▲5.1	287
営業利益	10.5% 2,017	13.0% 3,000	+983	+48.7	9.5% 1,753



【2020年12月期決算説明会資料】 株式会社 Kubota

©2021 Kubota Corporation All Rights Reserved. 27

最後に中期経営計画2025における財務目標についてご説明いたします。
2025年の売上高は先ほどご説明した通り2019年比で2割増の2兆3千億円、営業利益は同、5割増の3千億円、営業利益率は13%まで引き上げること为目标とします。

中期経営計画2025 財務目標（その他）

For Earth, For Life
Kubota

- ▶ 売上や利益のみではなく、資本効率を重視した経営をめざす。
- ▶ 設備投資、研究開発費、金融債権の増加を加味した上で、2,800億円（5年累計）のフリー・キャッシュ・フローを生み出す。
- ▶ 株主還元の強化として総還元性向の向上をめざす。

	2019年 (実績)	2020年 (実績)	2021年~2025年 (目標)
ROE	10.7%	8.8%	10%以上を維持／2025年は11%以上
総還元性向	42.7%	49.4%	40%以上を目標とし、50%をめざす
営業CF	824億円	1,429億円	8,800億円（5年累計）
FCF	▲124億円	582億円	2,800億円（5年累計）

(前提)

2025年末の有利子負債残高：1兆2,000億円

2025年末の金融債権残高：1兆5,000億円 <営業CF及びFCFの内、金融債権の増加による支出は3,800億円（5年累計）>

(億円)	2019年 (実績)	2020年 (実績)	2021年~2025年 (5年累計 計画)
設備投資	867	872	6,000
研究開発費	531	553	4,000

【2020年12月期決算説明会資料】

株式会社クボタ

©2021 Kubota Corporation All Rights Reserved.

28

今回の中期経営計画では売上や利益のみではなく、資本効率も重視した経営をめざしており、株主還元の強化にも努めていきます。そのため、ここに示しております各種目標についても合わせて設定いたしました。

- ・ROEは2021年から2025年を通じて10%以上を維持すること、及び最終年度である2025年には11%以上を目標とします。
- ・総還元性向は40%以上を目標とし、50%をめざします。
- ・営業キャッシュフローは2021年から2025年までの5年累計で8,800億円、フリー・キャッシュフローは5年累計で2,800億円を目標とします。

尚、当社はIFRSを採用しているため、営業キャッシュフロー及びフリー・キャッシュフローには金融債権残高の増加による支出が含まれますが、これらの目標の前提となる金融債権残高の増加による支出は5年累計で3,800億円を想定しています。

また、クボタ独自のESGの取り組みやGMB2030の実現に向けて積極的な投資を行うため、設備投資は5年累計で6,000億円、研究開発費は5年累計で4,000億円を計画しています。

クボタグループ一丸となって中期経営計画の達成に取り組み、社会的責任を確実に果たすとともに、より一層の事業拡大を図っていく所存です。

2025年のあるべき姿を現実のものとなれば、GMB2030の実現に向けて一気に活動を加速する準備が整い、サステナブルな企業として発展していけるものと信じています。

当社がめざすべき長期ビジョン及びその実現に向けた中期経営計画の取り組みは以上の通りです。

皆様方には当社の方向性をご理解いただき、引き続きご指導・ご鞭撻いただければ

ば幸いです。

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。



ON YOUR SIDE

ご清聴ありがとうございました。

For Earth, For Life
Kubota