

For Earth, For Life
Kubota

ON YOUR SIDE

中期経営計画進捗について

(株)クボタ 代表取締役社長
北尾 裕一

2023年2月15日 (水)



1. 2022年実績
2. 収益改善
3. 中期成長ドライバーの進捗
4. 設備投資
5. 研究開発
6. GMB2030実現への取り組み例
7. K-ESG経営の推進

経営方針：中期経営計画2025の完遂

1. 2022年実績

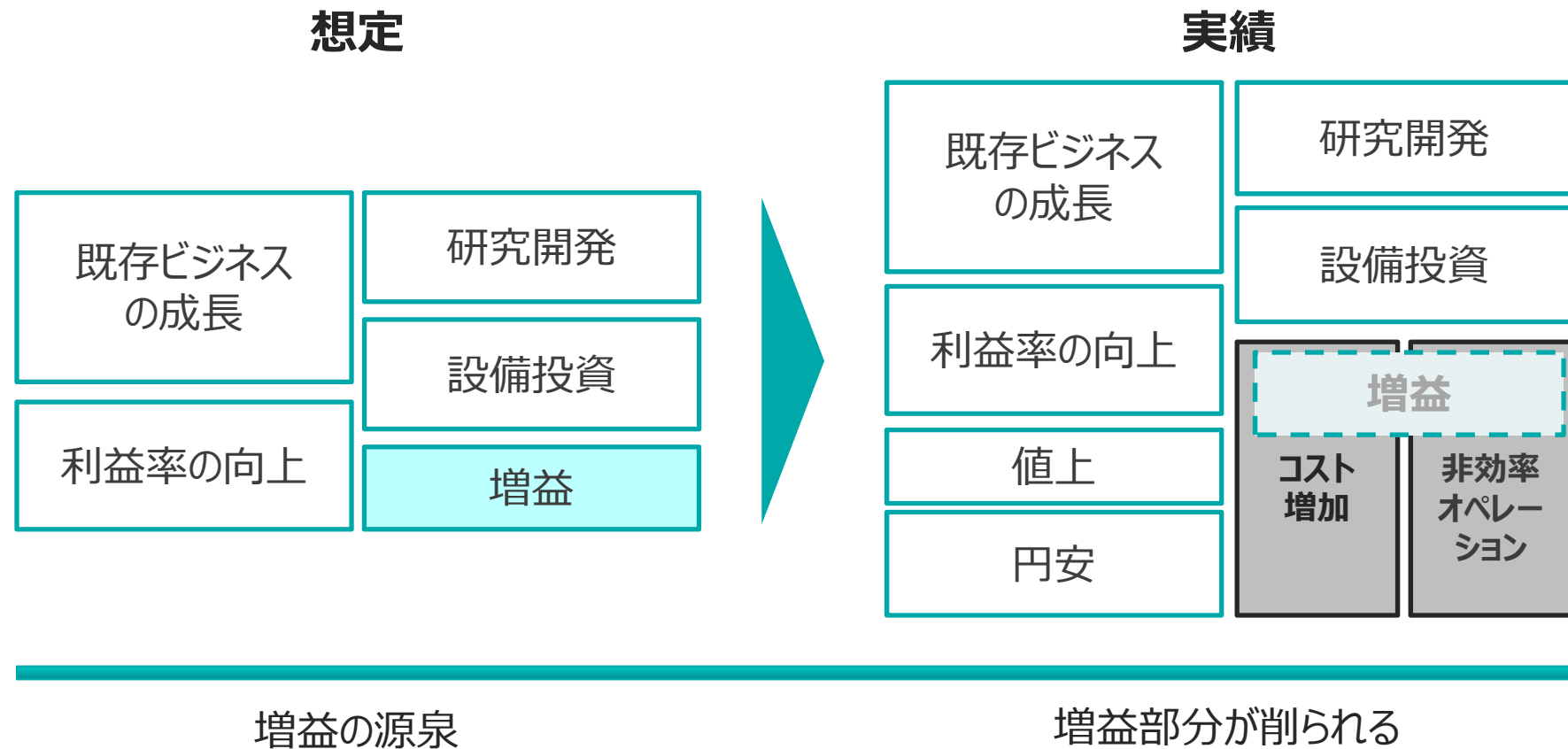
【増収減益】

- 売上：円安や値上げ効果で増収
- 利益：生産効率悪化や材料費などのコスト高により減益

(億円)	2022年12月期	増減	
		金額	%
売上高	26,788	+ 4,820	+ 21.9
国内	6,024	▲ 4	▲ 0.1
海外	20,764	+ 4,824	+ 30.3
営業利益	8.2% 2,189	▲ 256	▲ 10.5
親会社の所有者に帰属する	5.8%		
当期利益	1,562	▲ 186	▲ 10.6

1. 2022年実績

【増収減益】



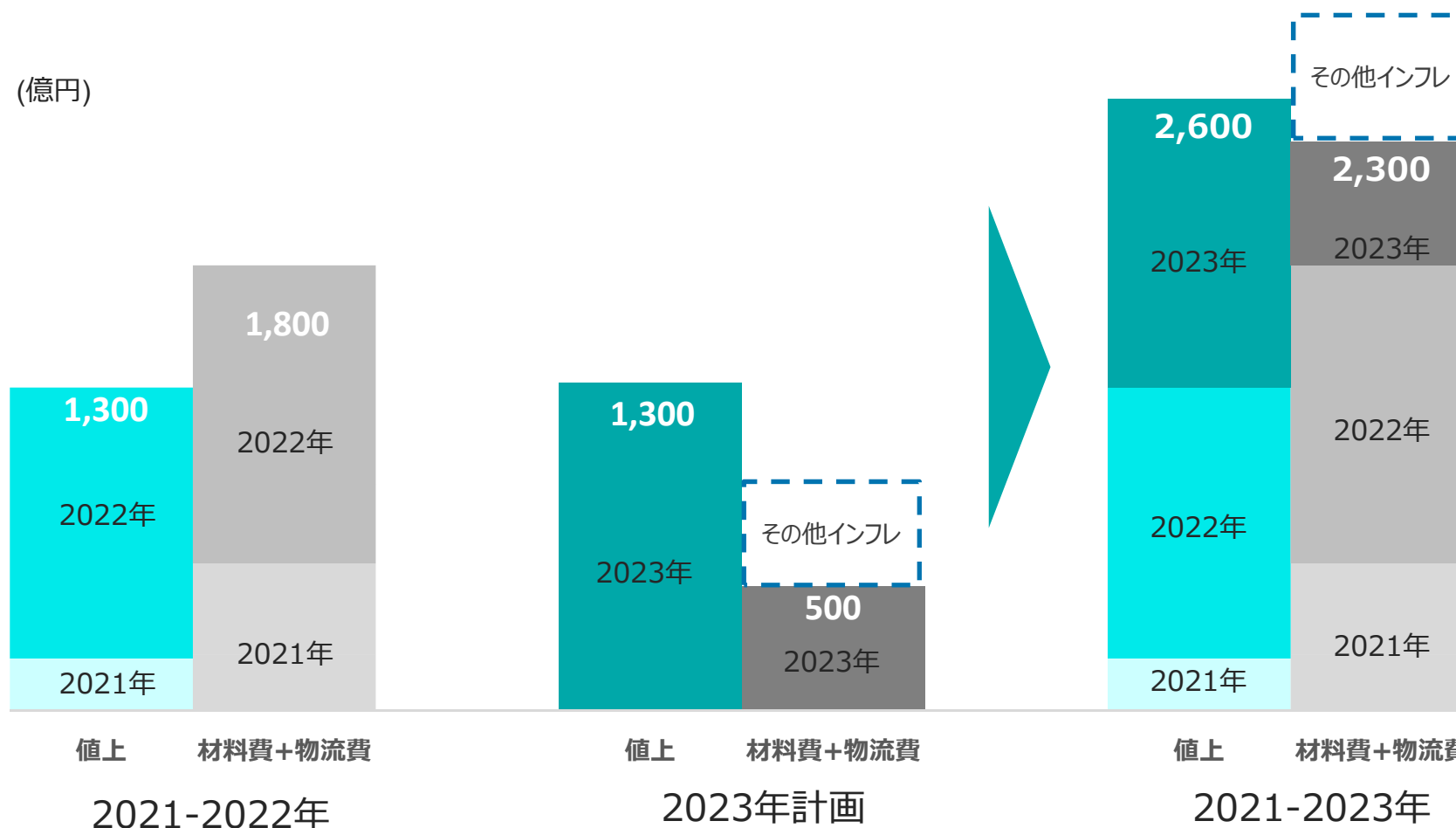
**研究開発・設備投資の原資確保の為に
2023年は収益改善が必須**

2. 収益改善

コスト対策

- 2023年も市場、インフレ状況に応じて値上げを実施
- 2021-2023年を通じて材料費+物流費増については値上げが追い付く

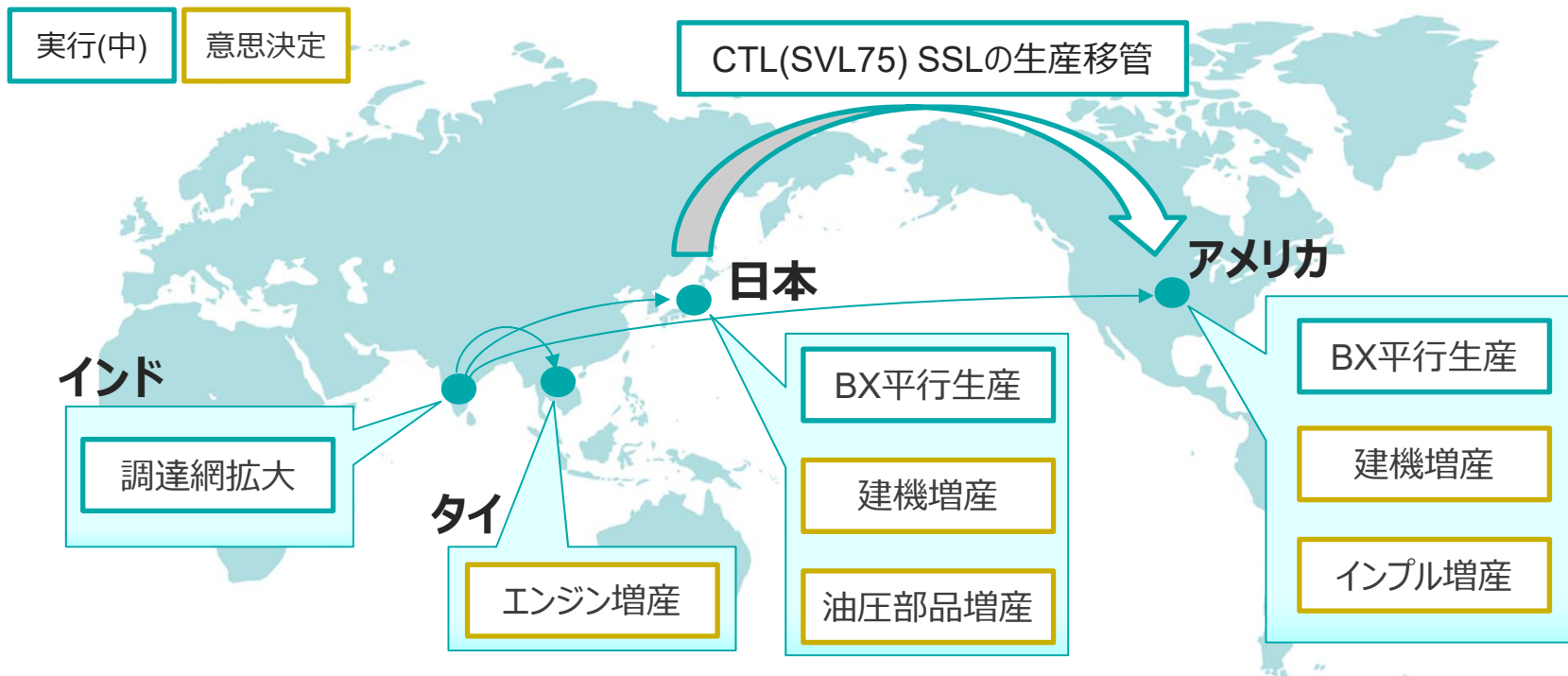
(億円)



2. 収益改善

工場オペレーションの正常化

- 地政学リスクを考慮した調達先の変更を推進
- フル稼働前提の生産計画、北米の製造人員定着率に課題を残す
- 2023年は市場・在庫水準に注意を払い、スムーズな生産量調整を図る



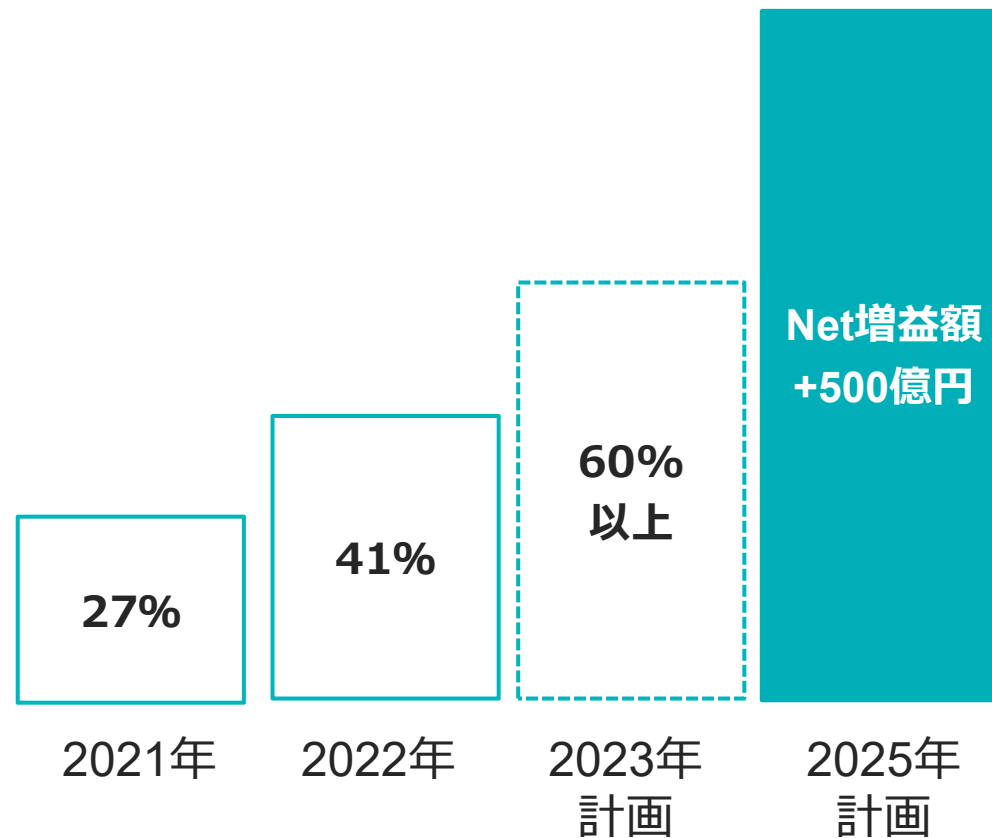
安定供給、海外生産比率50%へ向けた生産体制を推進

2. 収益改善

利益率の向上（中期経営計画）

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

- 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)



3. 中期成長ドライバーの進捗

北米建機事業/CTL

売上・シェア順調拡大、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
- 北米生産開始によるCTL生産能力向上
- 2022年フルモデルチェンジ実施、新馬力帯モデル開発推進



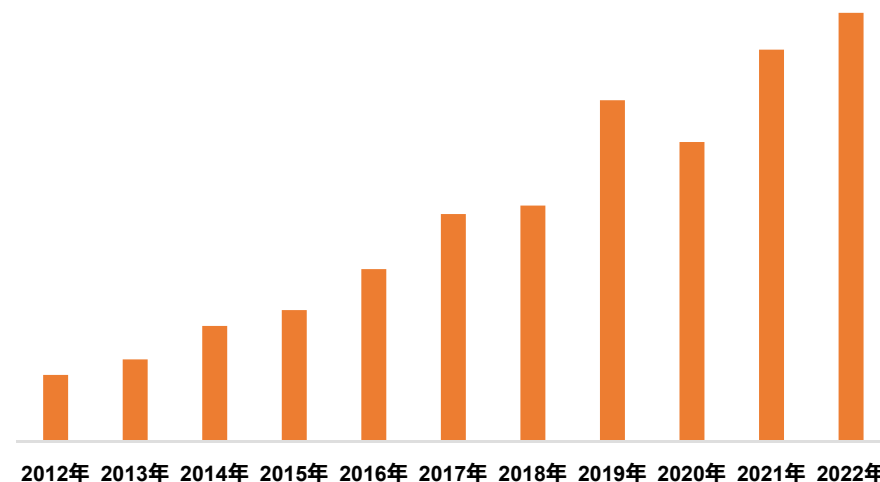
特徴：

- ・アタッチメントにより様々な作業が可能
- ・軟弱地における走破性が高い
- ・安定性が高く、掘削力が高い

用途：

- ・土木建設、運搬、除雪

CTLのクボタ北米卸売台数推移



製品ラインアップ拡充、開発・生産・販売の現地一体運営により、
大幅なシェアアップをめざす

3. 中期成長ドライバーの進捗

For Earth, For Life
Kubota

インド事業の拡大とベーシック市場への参入

シナジーの追求

販売面

- フルライナーブランドをめざす
- デイラー網の相互活用

製造・開発面

- エスコーツへのKPS(Kubota Production system) 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



Escorts Kubota Limited



プレミアム ← → ベーシック



クボタ技術者派遣によるKPS推進

トラクタ世界最大市場であるインドでのシェア拡大、
ベーシック機輸出によるグローバル事業拡大をめざす

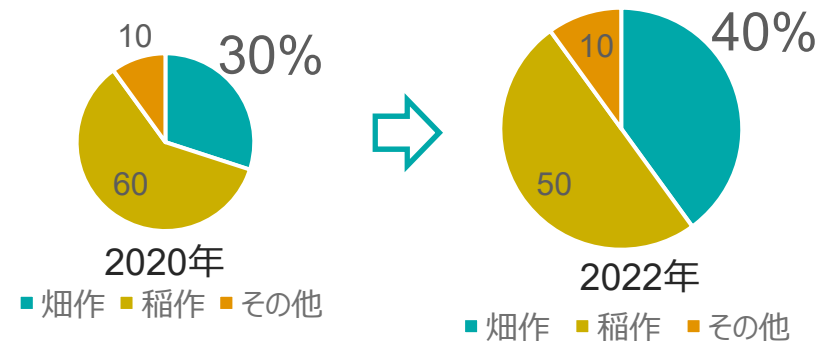
3. 中期成長ドライバーの進捗

アセアン 機械事業

- 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



タイトラクタ販売台数（畑作農家への販売割合）



機械 アフターマーケット事業

- 売上高は増加
- 第二ブランド部品の販売を開始
- テレマティクスによるデータ実験
- 部品センターの拡張

ロゴデザイン

K3R
A Kubota Brand

※K:Kubota,
3R:
「Resolution」
「Reasonable」
「Reliable」

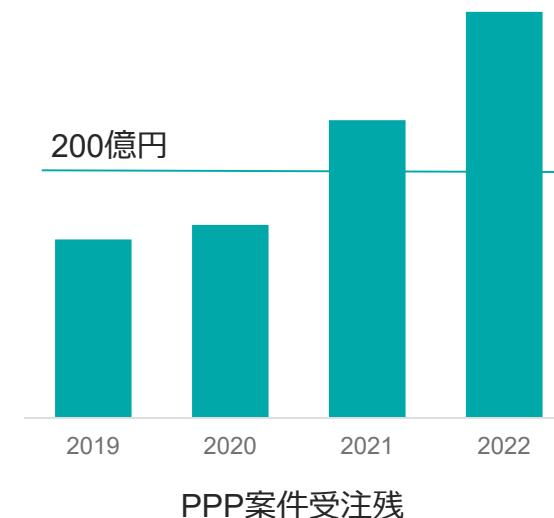
3. 中期成長ドライバーの進捗

水・環境 ソリューション事業

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
- 自治体のインフラ事業運営を支える「KSIS」の強化
- 水環境ソリューション開発部の積極的な営業
- 排水処理案件増加
- コンセッション案件を初受注



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

3. 中期成長ドライバーの進捗(その他の活動)

M&A、出資などを通じた既存事業の拡大

農業のソリューション

- Escorts(2022年) : ベーシクトラクタ
- Gianni Ferrari(2022年) : 大型草刈機
- ROC(2021年) : 集草インプルメント
- Fede(2021年) : スプレイヤーインプルメント
- B.C. TECHNIQUE(2023年) : 雑草処理



Gianni Ferrari
大型センター集草フロントモア



ROC
マージャー



Fede
スプレイヤー



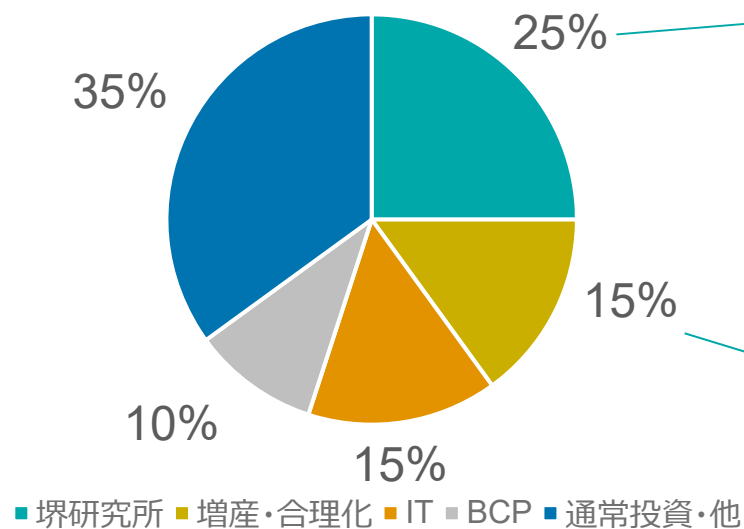
B.C. TECHNIQUE
雑草処理

周辺製品の拡充により既存製品を含めた売上増を図る

4. 設備投資

- 製品不足の早期解消
- 生産能力増強による供給の安定化

2022年設備投資内訳



2022年開設グローバル技術研究所



増産投資一例：枚方製造所



設備投資は前倒しにより生産の安定化を優先

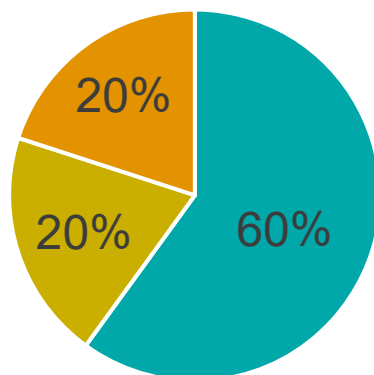
5. 研究開発

One Kubota R&D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



研究開発費内訳



■ 短期 ■ 中長期 ■ 外部連携

主要R&D拠点



グローバル6極で研究開発体制をさらに強化

5. 研究開発



①脱炭素化への取り組み状況

クボタ製品使用に伴うCO₂排出削減、社会のGHG 排出削減の両面で脱炭素関連研究開発を進行中

短期

GHG:温室効果ガス
(Greenhouse Gas)

クボタ製品使用に伴うCO₂排出削減技術



新型ハイブリッドエンジン



小型農建機の電動化開発

下段写真は現行機

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GHG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

5. 研究開発

②スマート・オートノマス化の取り組み状況

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・オートノマス機能強化



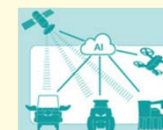
“KSAS Developers”による
KSASデータオープン化



レトロフィットオートステア開発

中・長期 / 外部連携

次世代・新概念農機
先行研究開発



複数台農機の群制御
完全無人の自律制御（知能化）

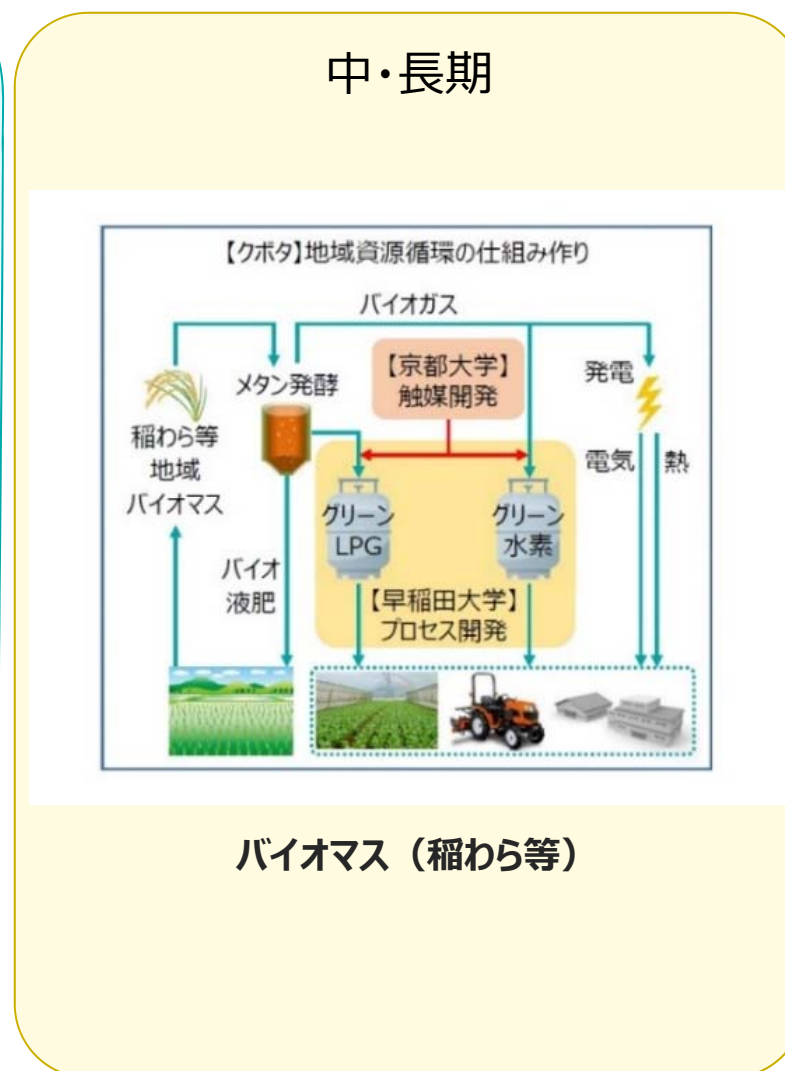
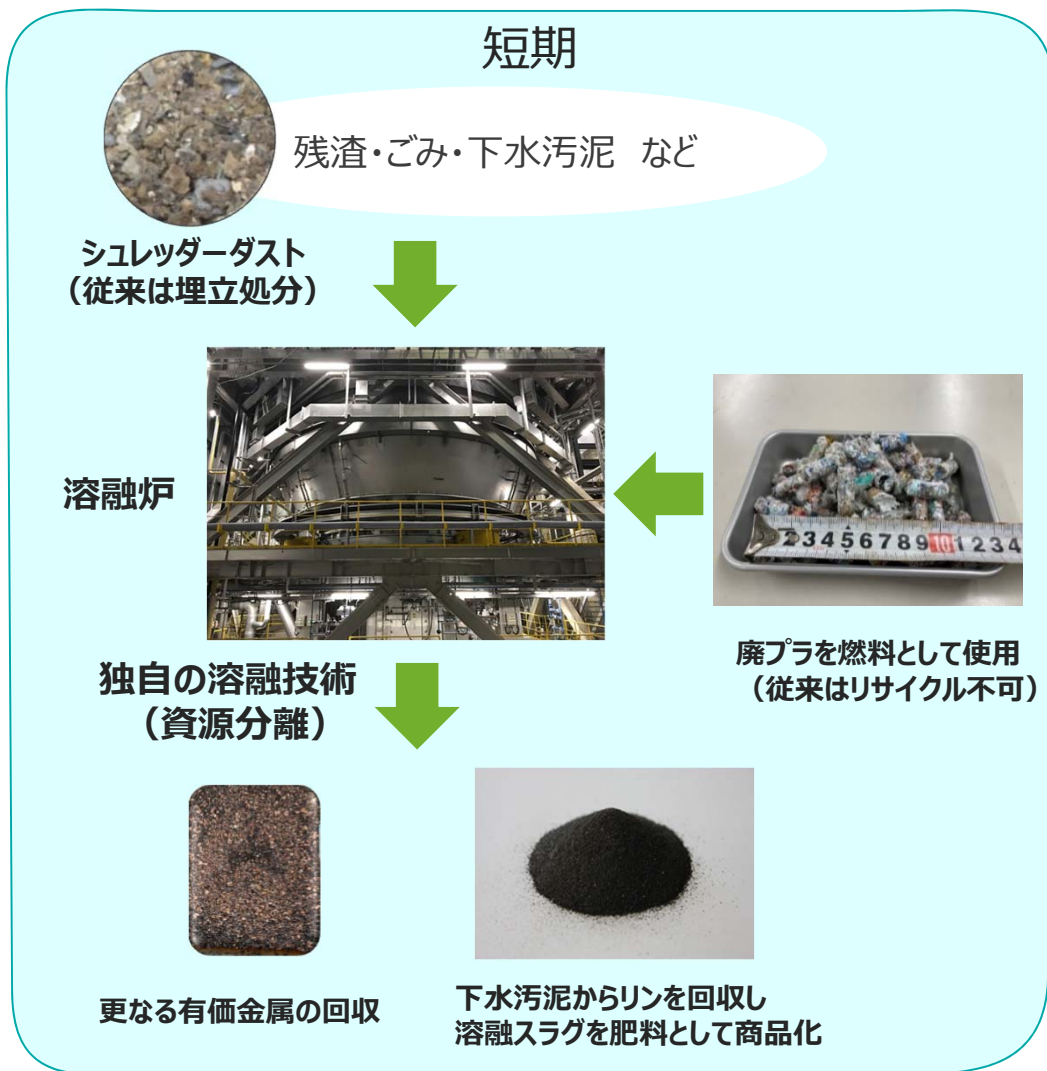


Dimaag AI社との共同開発

5. 研究開発

③資源循環技術（ディープリサイクル）

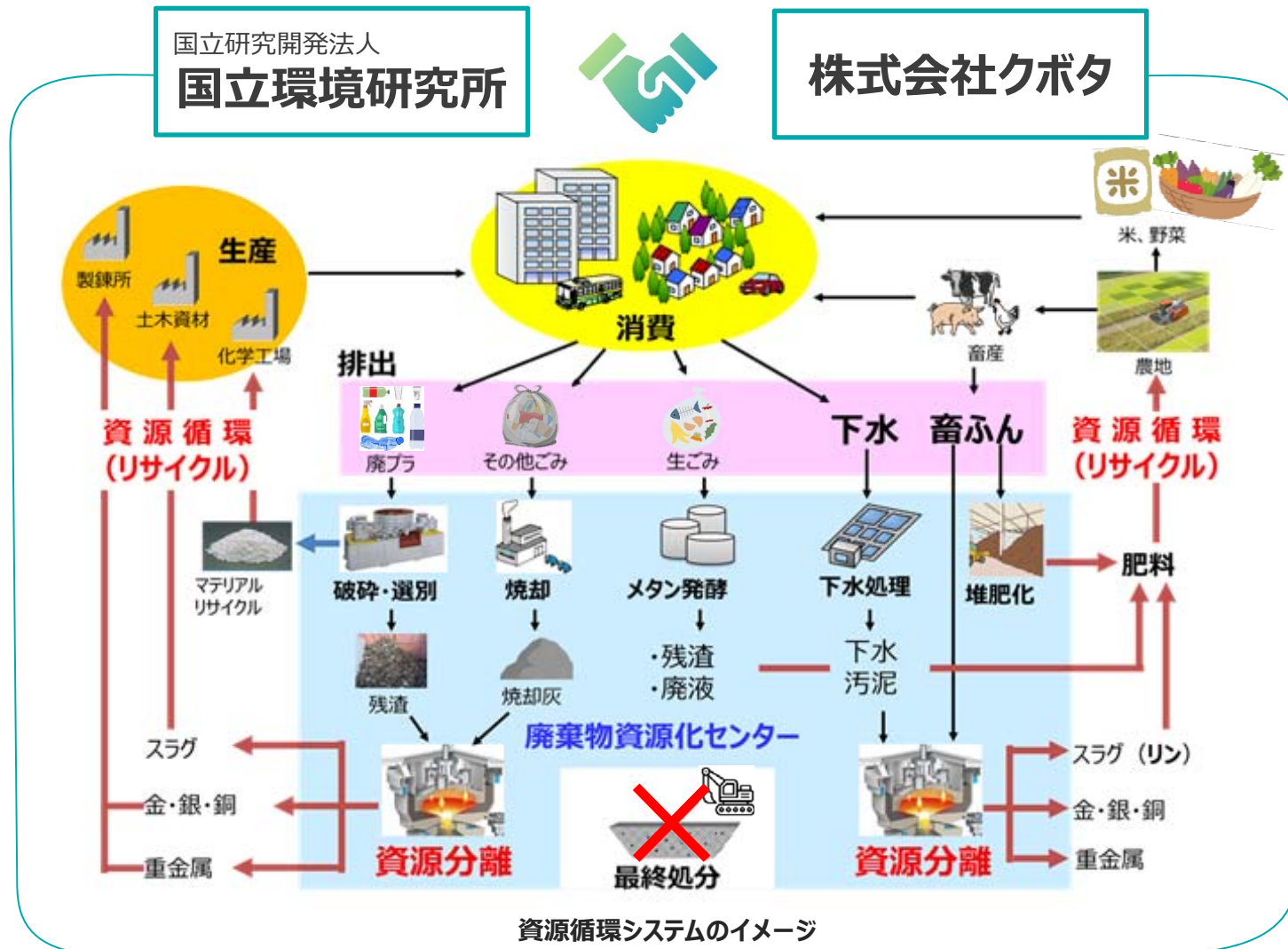
溶融・ガス化技術、メタン発酵技術などを活用し、資源循環に寄与する事業化が進行中



バイオマス（稲わら等）

6. GMB2030実現への取り組み例

- 事業化の可能性が見えてきた資源循環技術
- パートナーを巻き込んでのビジネスの仕組みづくり



7. K-ESG経営の推進

項目	推進状況
E ：環境	<ul style="list-style-type: none"> ● 環境保全長期目標引き上げ ● エコプロダクツ推進 ● TCFD対応
S ：社会 + ステークホルダー*	<ul style="list-style-type: none"> ● エンゲージメントサーベイ拡大 ● 農業学習施設（KUBOTA AGRI FRONT）
G ：ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> ● 経営層の多様化 ● 経営層と従業員の対話推進 ● リスクマネジメント委員会設立

* 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

環境保全長期目標



KUBOTA AGRI FRONT (2023年春オープン)



従業員との対話推進 (タウンホールミーティング)



ESGを経営の中核に据えた事業運営を推進

2023年は「変化を起こす年」

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。

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