



ON YOUR SIDE

長期ビジョン及び中期経営計画について

(株) Kubota 代表取締役社長
北尾 裕一

2021年2月22日 (月)



1 長期ビジョン「GMB2030」

2 中期経営計画2025

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。

メガトレンドとクボタグループの果たすべき役割

今後の社会課題

| | | |
|-------|-----------|---|
| 個人 | 消費・労働 | 価値観の多様化 消費性向のシフト (消費から利用へ) |
| | 地域・国家 | モノ・サービスの付加価値最大化 地域コミュニティの希薄化・過疎化 (主に新興国) 急激な都市化・工業化 |
| 政治・権力 | 世界経済圏の多極化 | |
| | 人口・資源 | 新興国を中心とした人口増大 食料需要の増加 水資源不足 |
| グローバル | 環境問題 | 地球温暖化の抑制 生物多様性の保全 |

メガトレンド

経済成長と資源循環の両立 (サーキュラーエコノミー)

- 資源投入量がKPIとなる社会への移行
- ESG投資の積極化
- 競争力強化の手段としての資源循環型事業



温室効果ガス排出量ネットゼロ (カーボンニュートラル)

- 温室効果ガス排出量の把握・ネット削減・市場取引の活性化
- 再生可能エネルギーの最大活用
- スマートシティ化



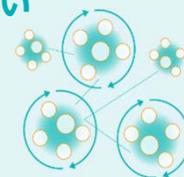
循環・共有を通じて生産物の限界費用が限りなくゼロとなる社会

- プラットフォーム・シェアリングビジネスの台頭
- ロボティクス・IoT活用による省人化
- サービスビジネスの拡大



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

- 自律分散型の社会インフラ
- 公私混合型の価値配分メカニズム
- 個々人が自律協調する統治メカニズム



クボタグループの役割

1

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

2

持続可能な社会の開発と
自然の循環ループの実現

3

種々のコミュニティにおける
社会課題解決に貢献

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マー”

事業展開 (What)

新たなソリューションへの取組

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

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 (How)

Innovation

イノベーションを生み出す体制構築

Investment

事業体制強化に根差した投資の実行

Global Management

グローバル経営と人材活用

DX

デジタルトランスフォーメーション

KPS

モノづくりの効率化を基軸とした経営効率の向上

ESG

総合企業価値に基づく経営

GMB2030の実現に向けた事業展開

▶ 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） |
|--|---|
| <p>① 食料の生産性・安全性を高めるソリューション</p> <p>食料 水 環境</p> | <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 |
| <p>② 水資源・廃棄物の循環を促進するソリューション</p> <p>食料 水 環境</p> | <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 |
| <p>③ 都市環境・生活環境を向上させるソリューション</p> <p>水 環境</p> | <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



クボタが提供する
ソリューション

穀物・野菜・果樹の収量拡大・作物品質向上・生産性向上
センシング・分析システムおよび自動作業機械を開発、AI自動管理システムを提供



市場データ取得・活用

▶ 市場で求められる作物(食味・機能性)を適切な時期・適切な量だけ生産し、フードロス削減にも寄与

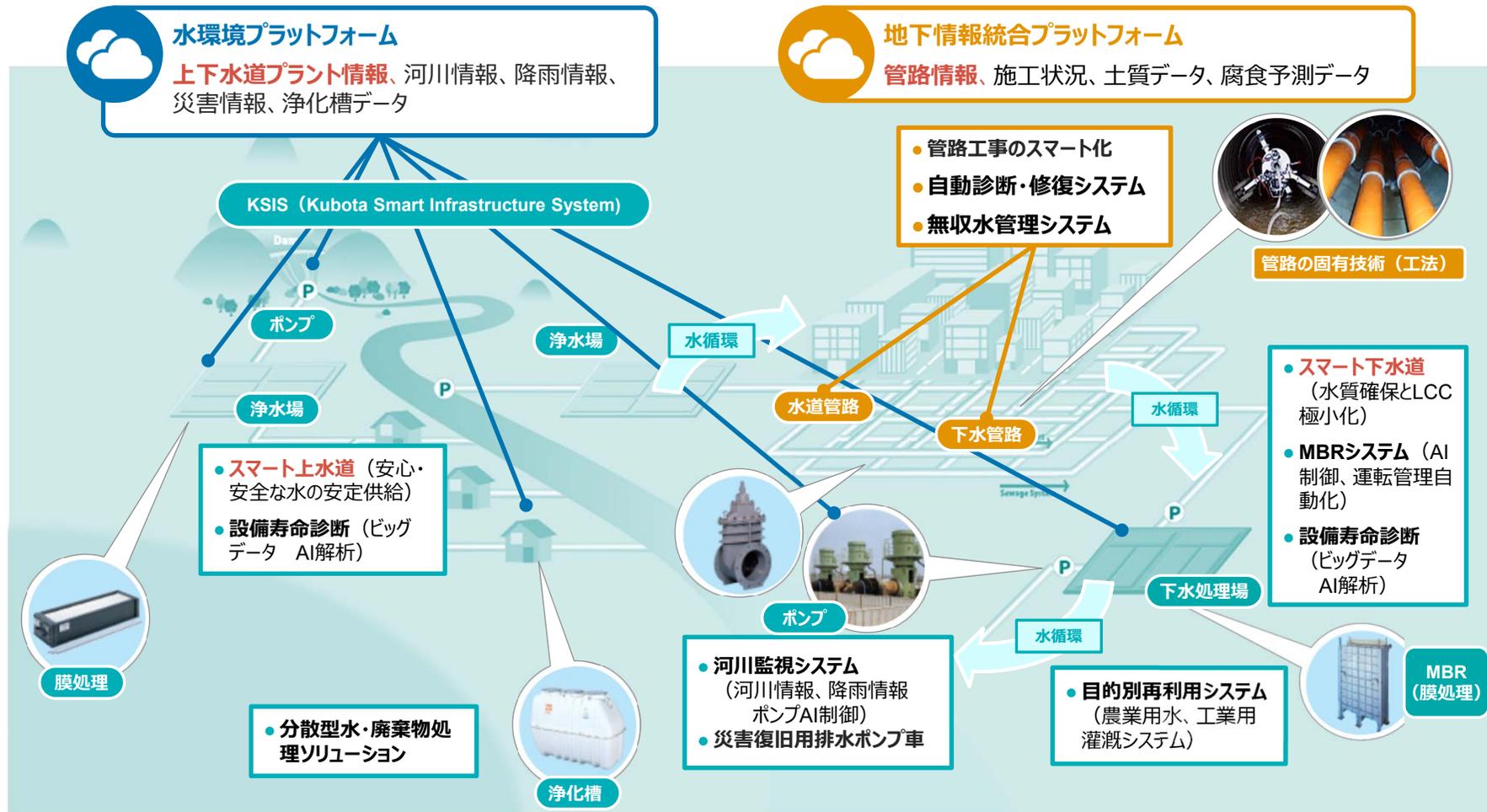
[環境面] 農作業の効率化や収量アップにより農地拡大を抑制することでCO2排出量を削減するとともに森林伐採の抑制に貢献。

水環境プラットフォーム

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



【環境面】 最適運転による省エネ推進、レジリエンス向上

資源回収ソリューション

クボタが提供する
ソリューション

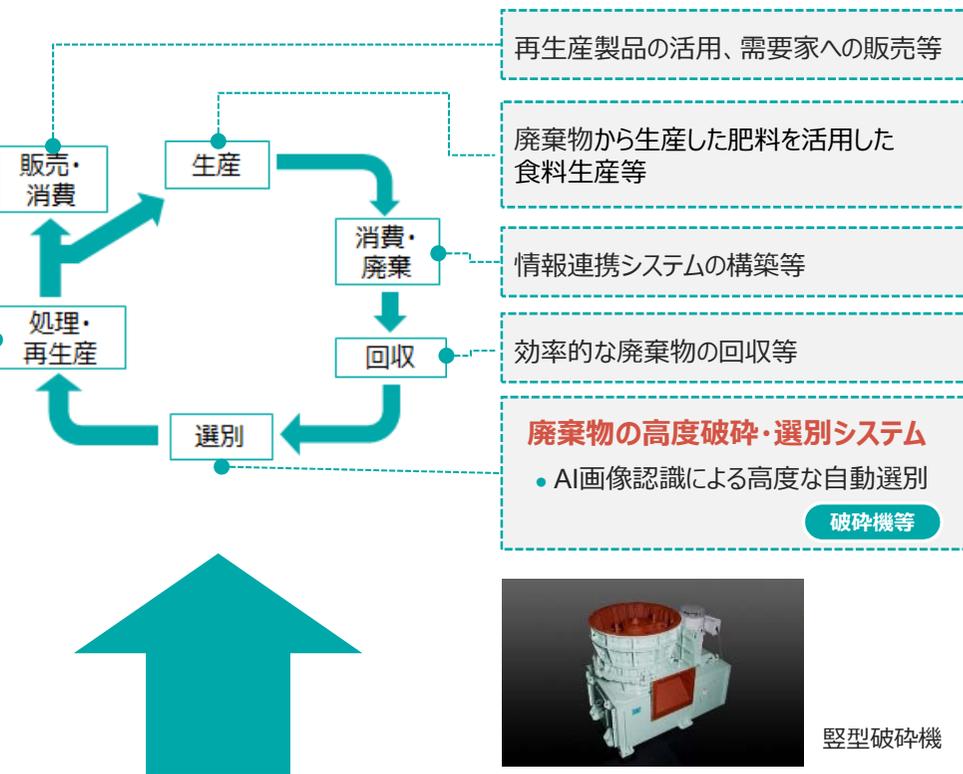
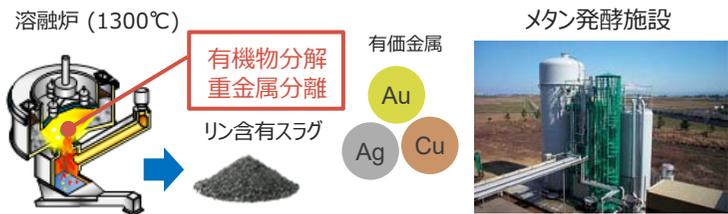
埋立廃棄物をゼロにし、様々な種類の廃棄物から資源を回収
自治体や事業者の状況に最適なパッケージと回収物出口を提供

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



- 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



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・熔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

下記URLより動画をご覧ください。

<https://youtu.be/ATKpzpp1Us8>

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

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

売上高及び営業利益率推移



* 2015年12月期は決算期変更により4月から12月までの9ヵ月決算。そのため、1月から12月までの12ヵ月参考値を記載。

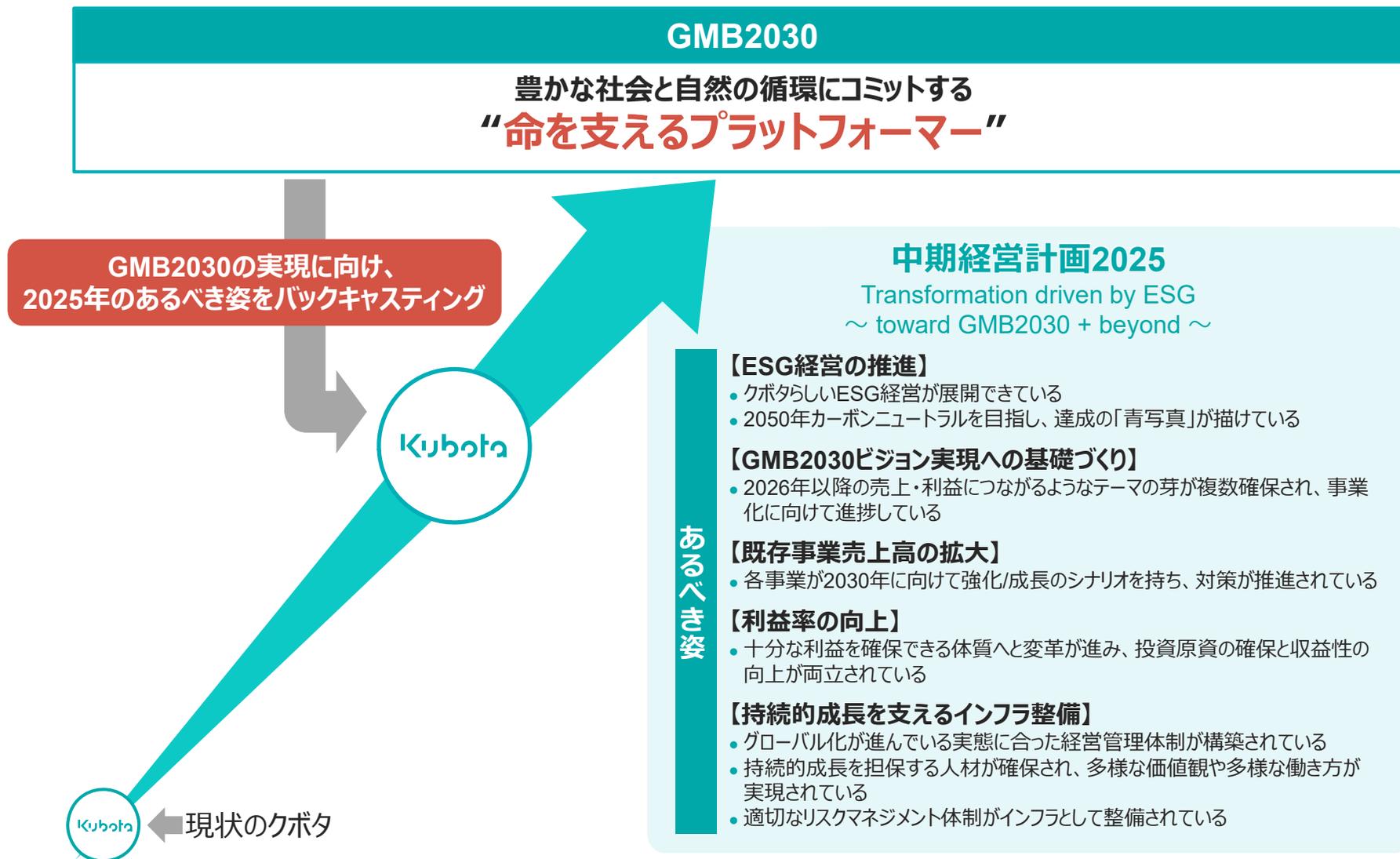
** 2016年12月期までは米国会計基準、2017年12月期以降はIFRSに準拠。

■ 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

中期経営計画2025でめざすクボタグループの姿

- ▶ 中期経営計画2025の5年間を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。



ESG経営の推進

ESGを経営の中核に据えた事業運営への転換

次世代を支えるGMB2030実現への基礎づくり

次世代の成長ドライバー候補の確保
に向けた取り組み

既存事業売上高の拡大

成長機会を活かす事業戦略の推進

利益率の向上

中期事業基盤強化による利益構造の
改善

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

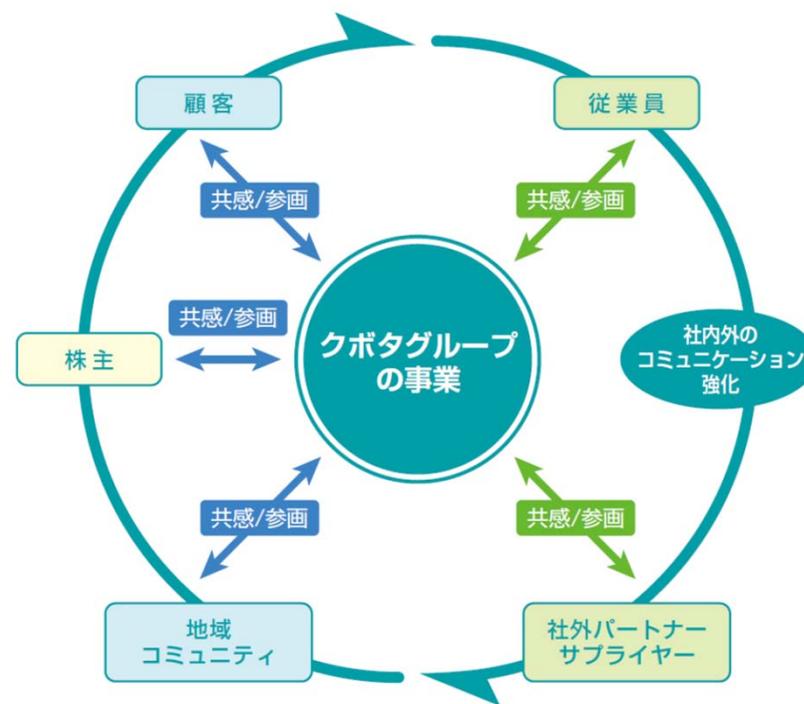
共通テーマとしてのDX推進

ESGを経営の中核に据えた事業運営への転換

- ▶ 「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、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



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

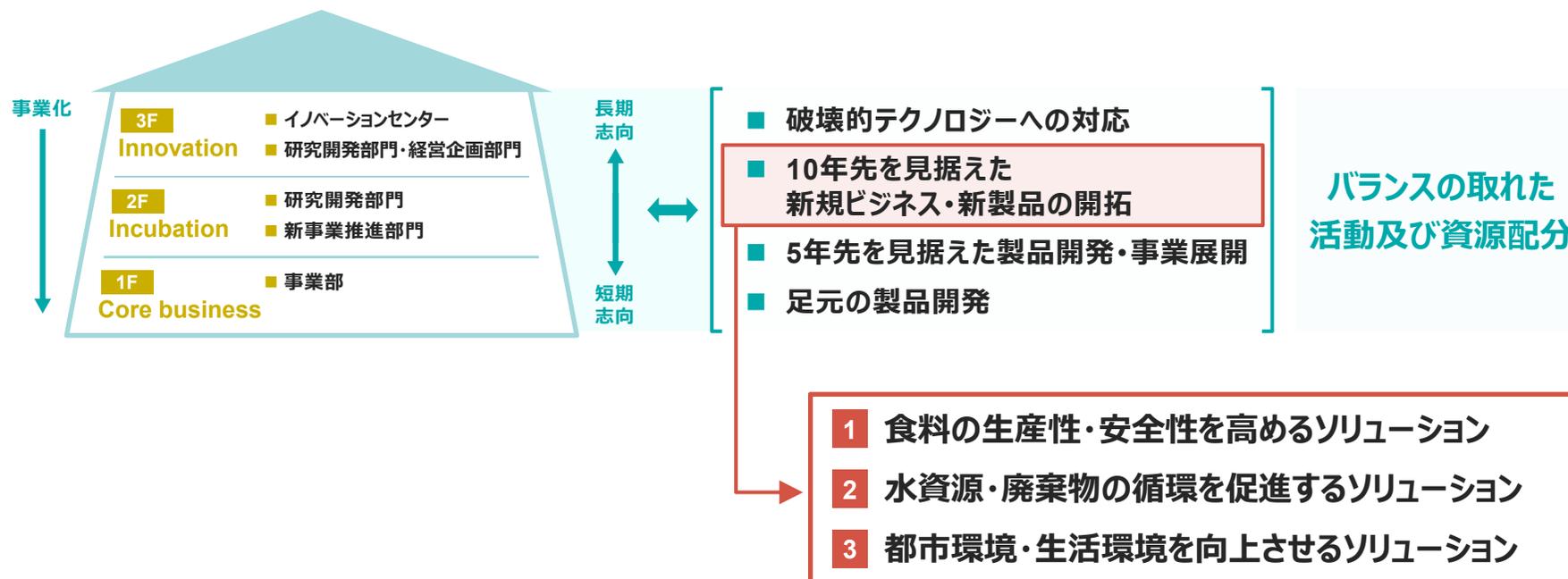
開発テーマの選定

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



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

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

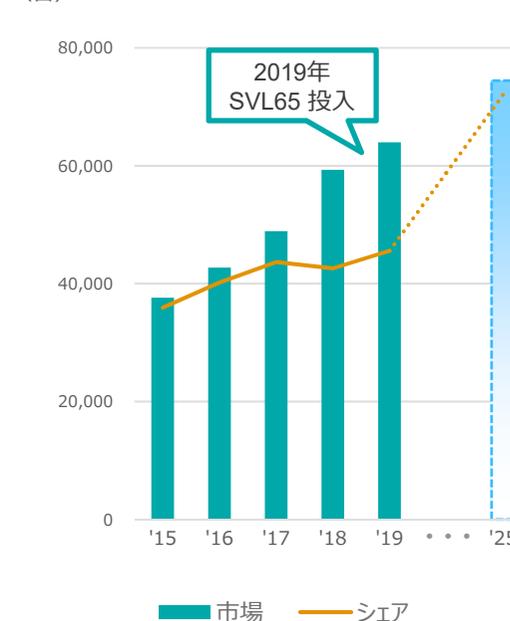
【競合他社との製品ラインアップ比較】

| 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

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

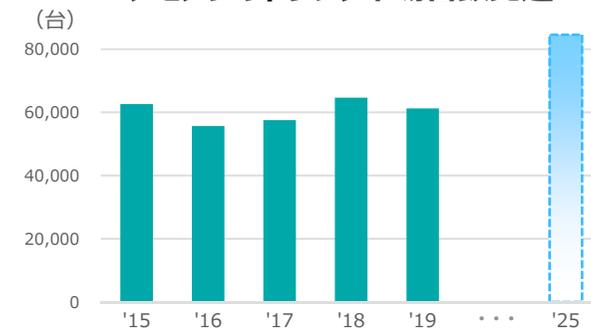
- KRDA*と販社の連携強化により、畑作用インプルメントなど現地ニーズに適合した製品開発を推進

* 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

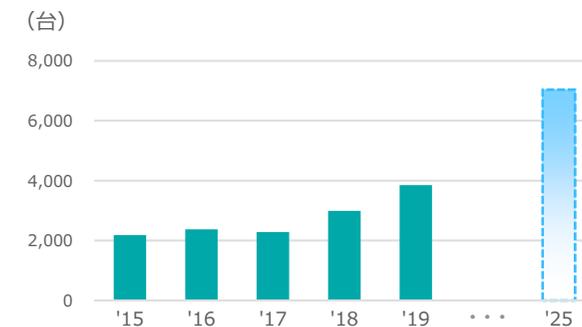
- 安価トラクタの投入に加え、小売金融の充実によりアセアンでの機械化を加速

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。

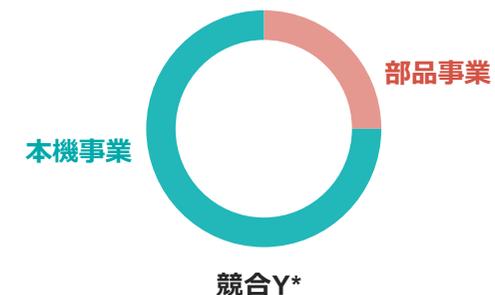
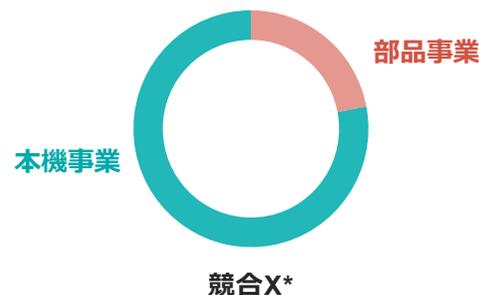
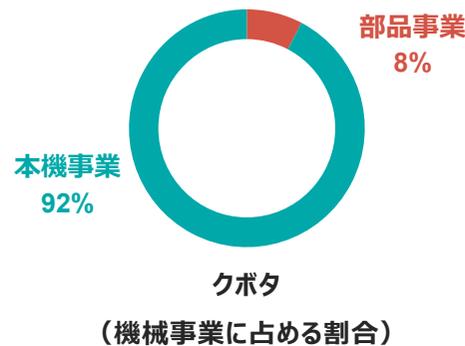
機械 アフターマーケット事業

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



*HPより当社推定

*HPより当社推定

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

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（KSIS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

成長機会を活かす事業戦略の推進

売上高目標

- ▶ 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 |

中期事業基盤強化による利益構造の改善

- ▶ **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。

- 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)



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

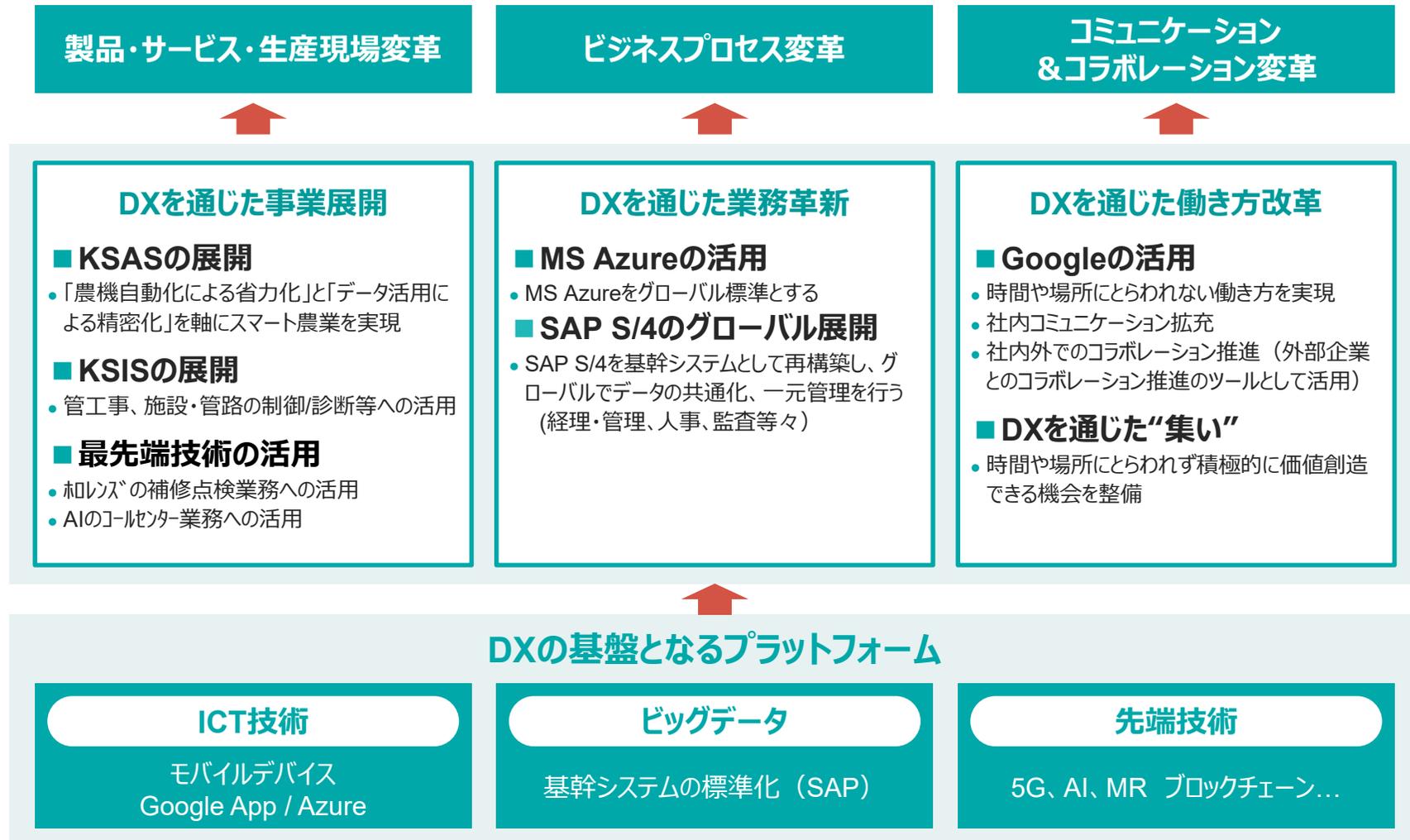
リスクマネジメントの強化

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

共通テーマとしてのDX推進

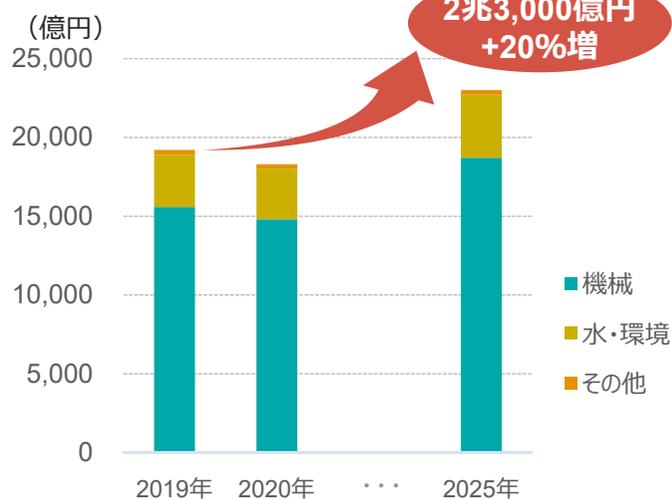
- ▶ DXの基盤となるプラットフォームを整備・活用し、「製品・サービス・生産現場」、「ビジネスプロセス」、「コミュニケーション&コラボレーション」に変革を起こして、中期経営計画2025の5つのメインテーマの推進を確実なものとする。



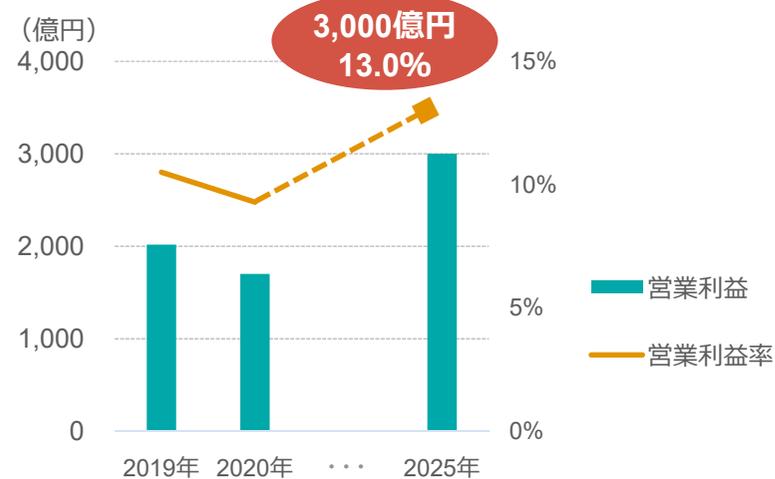
中期経営計画2025 財務目標 (PL)

| (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 |

売上高目標



営業利益及び営業利益率目標



中期経営計画2025 財務目標（その他）

- ▶ 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 |

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。

A young boy in a blue shirt and light-colored shorts is running through a field of tall grass. He is holding three balloons: one light blue, one orange, and one lime green. The sky is a vibrant blue with scattered white clouds. The overall mood is bright and hopeful.

ON YOUR SIDE

ご清聴ありがとうございました。

For Earth, For Life
Kubota