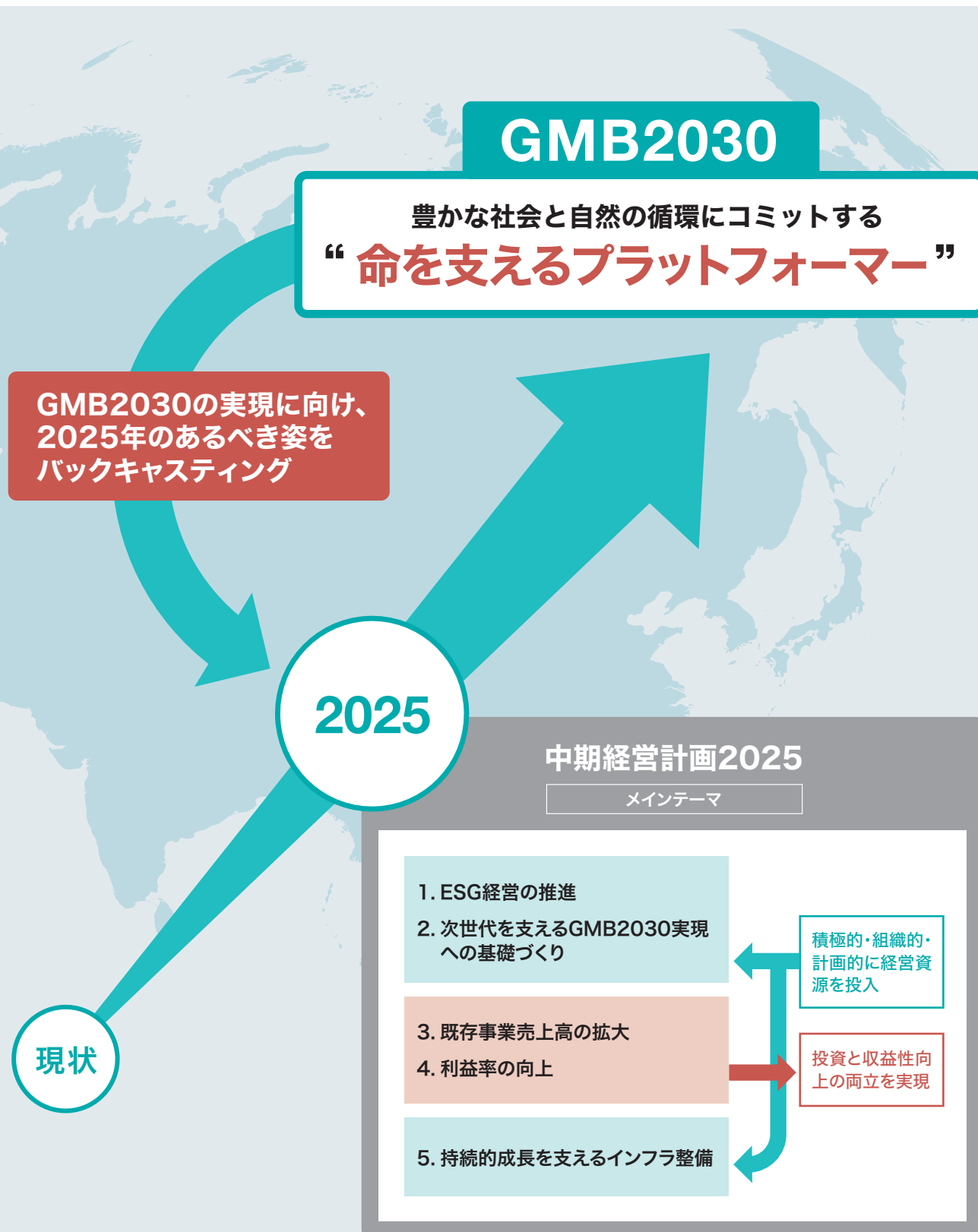


中期経営計画2025

中期経営計画2025

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みます。



■ 中期経営計画2025の骨子

GMB2030

1. 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

「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。

2. 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

3. 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

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

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推進

DXの基盤となるプラットフォームを整備・活用。「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」に変革を起こす。

2025年の 財務目標

売上高
2兆3,000億円

営業利益
3,000億円

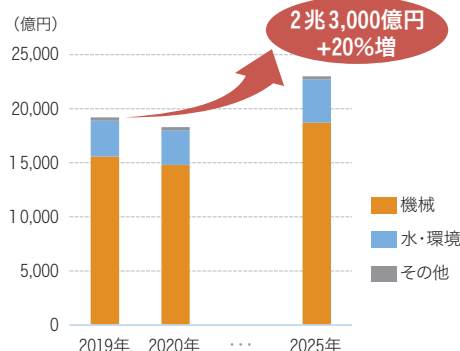
フリーキャッシュフロー
(5年間累計:2021年~2025年)
2,800億円

ROE
(2021年~2024年は10%以上)
11%以上

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	
			金額	%
売上高	19,200	23,000	+3,800	+19.8
機械	15,583	18,700	+3,117	+20.0
水・環境	3,301	4,000	+699	+21.2
その他	316	300	▲16	▲5.1
営業利益	10.5% 2,017	13.0% 3,000	+983	+48.7

売上高目標



中期経営計画2025 財務目標(その他)

	2019年 (実績)	2021年~2025年 (目標)
ROE	10.7%	10%以上を維持/2025年は11%以上
総還元性向	42.7%	40%以上を目標とし、50%をめざす
営業キャッシュフロー	824億円	8,800億円(5年累計)
フリーキャッシュフロー	▲124億円	2,800億円(5年累計)

中期経営計画2025

中期経営計画における 具体的な取り組み

■ ESGを経営の中核に据えた事業運営への転換

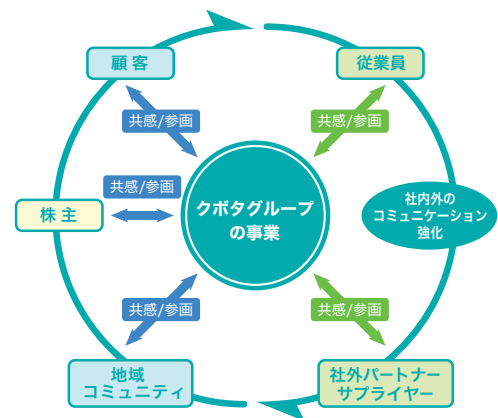
クボタはこれまで以上にESGを意識した取り組みを進めていくため、グループ独自のESG経営を推進していきます。環境負荷低減および社会課題解決に事業として取り組む会社として、一般の施策に加えてクボタグループ独自のESG施策(K-ESG)を推進するため、社長直轄のKESG経営戦略会議やKESG推進部を設置します。グループの重要な事業運営方針も決定する機関と位置付け、ESGを今後の事業展開における意思決定の基準とします。

また、ESGのS(社会)にステークホルダーへの貢献の視点を加え、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します。

■ K-ESGの施策(例)

E: 環境	<ul style="list-style-type: none"> 環境ビジョンを策定(詳細はフルレポート版P41ご参照) 2050年のカーボンニュートラルをめざした取り組み 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	<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: 企業統治	<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

■ ステークホルダーとの関係



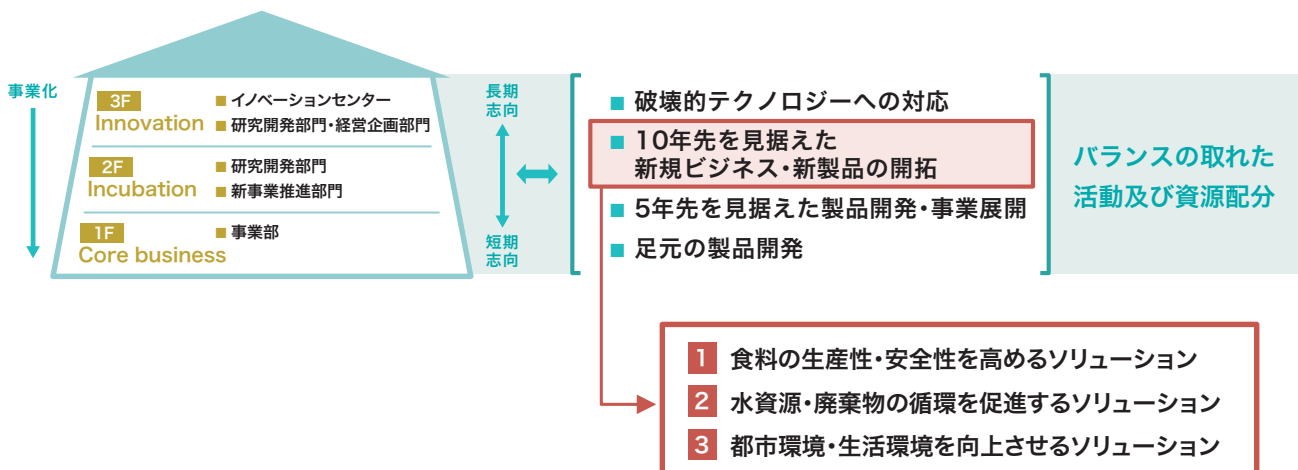
■ 次世代の成長ドライバー候補の確保に向けた取り組み

テーマ選定から事業化までの仕組みの構築

KESG経営戦略会議では、将来を担う重要事項として、GMB2030ビジョンの実現に向け、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を統括します。

研究開発・事業化の取り組み

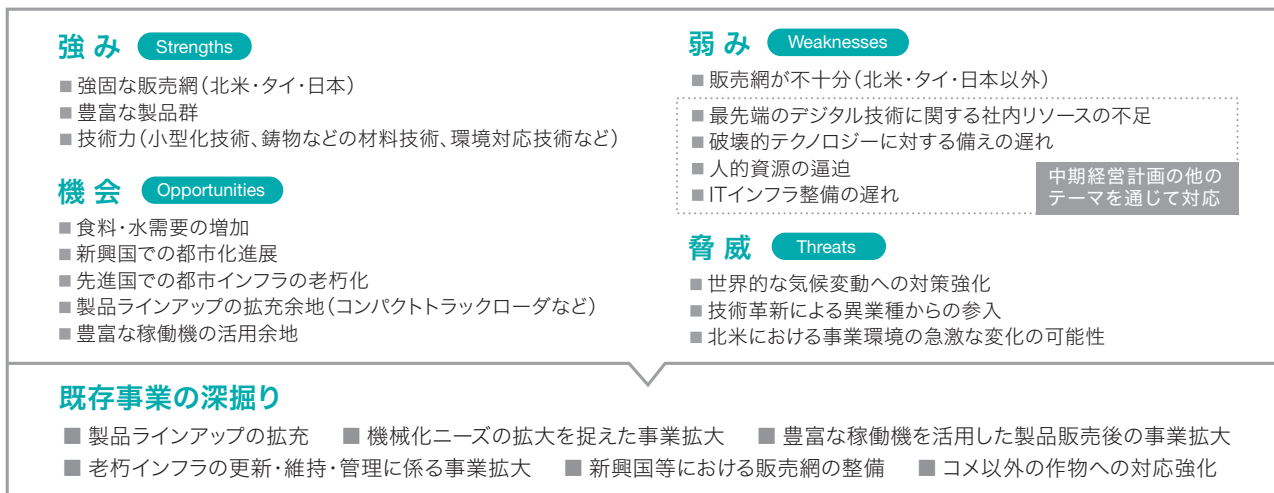
2025年までに次世代の成長ドライバーとなるビジネスモデル、製品・サービス、市場候補を複数件確保することをめざします。



■ 成長機会を活かす事業戦略の推進

現状分析と基本戦略

現在置かれている状況を分析した上で、既存事業の深掘りをおこないます。



成長ドライバーの設定と推進

以下の事業を今後5年間の成長ドライバーと位置付けます。

北米/建設機械事業

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します。

アセアン/機械事業

都市化の進展を背景に農機・建機のさらなる販売増をめざします。

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」の拡大をめざします。

水・環境/ソリューション事業

IoT技術などを活用して、機器売り中心から、O&M(Operation & Maintenance)・ソリューション中心への脱皮をめざします。

■ 中期事業基盤強化による利益構造の改善

持続的成長には技術開発への積極的資源投入、災害等の様々なリスクに備えた投資や、職場環境改善等も含めたESG分野の投資が必要。利益率の低下を招くことなく、これらの投資原資を捻出するため、右施策に取り組みます。



■ 持続的成長を支えるインフラ整備の推進

- 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を図る
- 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
- リスクマネジメントの強化 …………… 様々なリスクに関して能動的に対応するための組織整備・拡充を図る

■ 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にします。

