

# 経営概況および事業戦略 (2024年事業説明資料)

株式会社クボタ 代表取締役社長  
北尾 裕一  
2025年2月14日(金)

1. 2024年実績・2025年見通し
2. 事業基盤強化
3. 中期成長ドライバー
4. 中期計画最終年度に向けて

# 1. 2024年実績

## 【減収減益】

- 売上：欧州、北米市場が減速し調整局面を迎える
- 利益：減販影響により減益

(億円)	2024年度 通期	増減	
		金額	%
売上高	30,163	▲ 44	▲ 0.1
国内	6,325	▲ 107	▲ 1.7
海外	23,838	+ 62	+ 0.3
営業利益	10.5% 3,156	▲ 132	▲ 4.0
親会社の所有者に帰属する 純利益	7.6% 2,304	▲ 80	▲ 3.4
米ドル 平均レート(円)	152		

# 1. 2025年見通し

## 【増収減益】

- 売上は増加するも円高想定により減益
- 中期目標である営業利益率12%の達成は厳しい

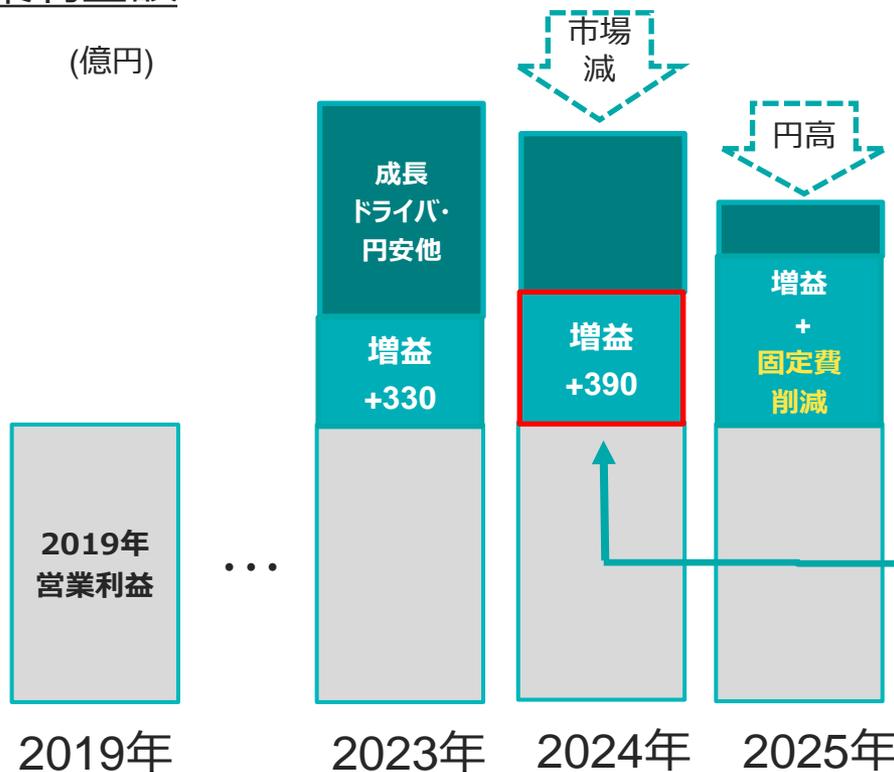
(億円)	2025年度 (通期予想)	増減	
		金額	%
売上高	30,500	+ 337	+ 1.1
国内	6,580	+ 255	+ 4.0
海外	23,920	+ 82	+ 0.3
営業利益	9.2% 2,800	▲ 356	▲ 11.3
親会社の所有者に帰属する 純利益	6.4% 1,960	▲ 344	▲ 14.9
米ドル 平均レート(円)	145		

### 利益率の向上(中期経営計画)

2025年はコストアップ対策として固定費増加抑制を図る

#### 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)	120億円
② 製造改善活動 (コストダウン)	270億円
③ 業務改善活動 (事業運営の効率化)	10億円
<b>2024年累計貢献額</b>	<b>390億円</b>

## 2. 事業基盤強化 ～生産体制～

- クボタの強みを活かし、コンパクト分野で事業拡大を図る
- 建機生産能力は段階的に増強中
- インドのトラクタ増産は候補地を選定中

実行/計画中



- \* MB : Mini Backhoe
- \* CTL : Compact Track Loader

### 生産能力増強の方向性



MB (+30%増強)

日本：投資実行中（2026年完了）  
ドイツ：拡張投資に着手



CTL (+30%増強)

日本：投資は限定的  
アメリカ：投資実行中



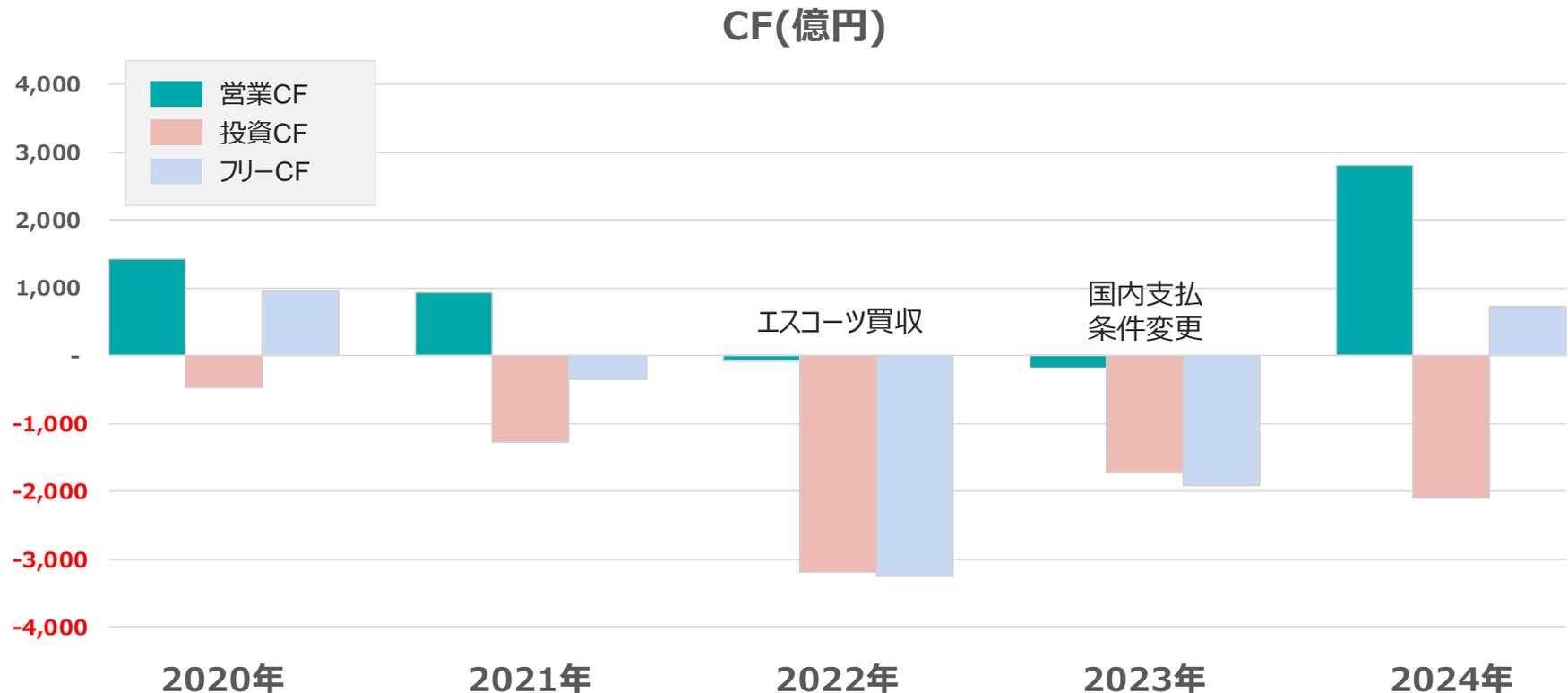
ベーシックトラクタ  
(2倍増強)

インド：候補地選定中

成長軸である建機、ベーシックトラクタの  
生産能力を向上させる

## 2. 事業基盤強化 ～キャッシュフロー改善～

- 在庫削減も進み、2024年の営業キャッシュフローは黒字化
- フリーキャッシュフローも4年振りに黒字化を達成



フリーキャッシュフローは改善中

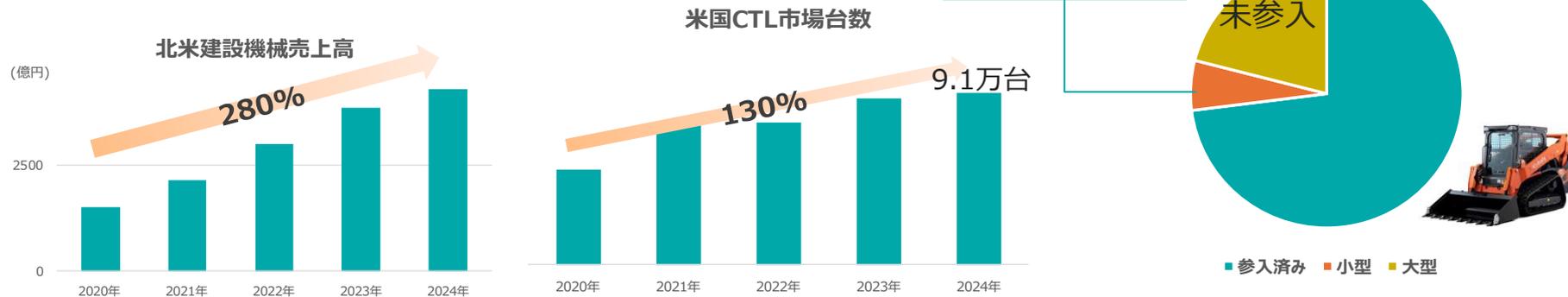
### 3. 中期成長ドライバー

## 建機事業

### 成長ストーリー：

人口増加による都市化が進み、先進国、発展途上国とも小型建機市場は拡大  
北米に於いては、インフラ開発・更新投資に支えられCTLが伸長  
強い製品力を武器に製品ラインアップを拡張させる

- 小型CTLの開発完了、本格販売を開始
- 大型CTLの開発も着々と進む
- 拡大を支える生産体制・開発体制の構築
- シェアは着実に増加



主要製品でシェア30%を目指す

### 3. 中期成長ドライバー

## ベーシック農機事業

### 成長ストーリー：

食料自給問題を背景に発展途上国で農業の機械化が進む  
安価機により購入ハードルを下げることで機械化を加速させる

#### Step1 インド国内攻略

- FT新製品によりエントリープレミアム市場へ本格参入
- エスコーツ工場改善活動が進捗
- 自社小売金融サービス開始

#### Step2 輸出展開

- EKシリーズは欧州で本格展開開始
- FT, PTシリーズはまず品質向上に注力

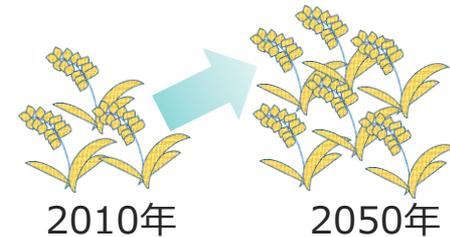
\* FT PTシリーズ：エスコーツ開発のベーシックトラクタ

\* EKシリーズ：クボタ、エスコーツ共同開発のトラクタ

インド含むアジアの食料需要

10億トン

20億トン



## インド市場攻略は着実に前進

### 3. 中期成長ドライバー

#### 水・環境 O&M ソリューション事業

日本では人口減少、高齢化によりインフラ維持事業は公共から民間へ移管が進む  
過去の設備納入実績、高いシェアを武器にO&M需要を取り込む

- KSIS PIPEFULなどのシステム開発が進みインフラ管理の効率化が進む
- 上水管路については経験に裏打ちされた優位性を確立

#### アセアン農機事業

気候に収穫量が左右されやすく安定した食料自給問題が課題  
開拓されていない畑作農業の機械化をクボタが先頭となって進めていく

- 畑作用トラクタ増加に伴い中型、高性能トラクタが増加傾向

#### アフターマーケット事業

- 市場稼働台数の増加に伴い事業は拡大

#### その他農機、水環境などの活動

- 水環境では選択と集中により反応管など成長ドライバーの選定も進む
- 固定費低減等による利益率の底上げに取り組む

## 4. 中期計画最終年度に向けて

### 財務目標

(億円)	目標	2025年見込	評価
売上高	30,000	30,500	○
営業利益 / 率	3,600 / 12%	2,800 / 9.2%	×
ROE	11%	2024年は9.9%	△
総還元性向	40%以上	2024年は47.0%	○
営業CF (5年累計)	8,800	6,000～	×
FCF (5年累計)	2,800	～▲4,000	×

営業利益率の改善とCFが引き続き課題

## 4. 中期計画最終年度に向けて

### 経営基盤・オペレーション力の強化

以下の4つのプロジェクト設置し、それぞれの課題に対する解決策を提言

#### 経営体制改革プロジェクト

事業のグローバル化により現在の経営体制では限界→事業軸・機能軸・地域軸の責任と権限の明確化

#### 開発改革プロジェクト

全世界6極の開発体制→全世界を繋ぎ、技術・製品開発力を向上させる体制・仕組みの構築

#### オペレーション改革プロジェクト

オペレーション、サプライチェーンの課題が浮き彫り→KPSに基づく競争力ある生産体制の構築、グローバルS&OP体制の構築

#### 人財・グローバル人事改革プロジェクト

人財が企業価値創出の源泉→グローバルな人財関連制度の構築、ビジネスの価値判断基準の設定

## プロジェクトの提言内容の具現化を推進

### 営業利益率12%の未達要因



パンデミックがもたらした特需収束タイミングの見誤りにより、生産、組織体制のバランスを崩してしまったこと



インフレによるコストアップを完全に吸収できていないこと



需要減退等により一部事業において採算改善が遅れたこと

**事業環境の変化を再認識し仕切り直し**

# 4. 中期計画最終年度に向けて

## 2030年への準備として進めてきたこと

老朽更新開始



選択と集中  
(撤退含む)



エスコーツ買収



建機事業拡張



2021



LV2自動運転  
KSAS拡張

2022



研究開発体制強化

2023



電炉切替など  
環境対策

2024



新動力源への  
取り組み

# 製品競争力

**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。

---