

For Earth, For Life  
Kubota

ON YOUR SIDE

# 経営方針及び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

2022年2月18日 (金)



## 2021年の実績

- 売上高は過去最高の2兆円越え
- 営業利益は原材料費、物流費が高騰するも増収により過去最高を記録

(億円)	2021年12月期	2020年12月期	増減	
			金額	%
売上高	21,968	18,532	+ 3,435	+ 18.5
国内	6,028	5,952	+ 76	+ 1.3
海外	15,940	12,580	+ 3,359	+ 26.7
営業利益	11.2% 2,462	9.5% 1,753	+ 709	+ 40.5
親会社の所有者に帰属する 当期利益	8.0% 1,756	6.9% 1,285	+ 471	+ 36.7

## 2022年の展望

- 売上高は北米の伸長により、過去最高を更新
- 利益は増販効果はあるが、値上効果のタイムラグと研究開発の加速により微増

(億円)	2022年12月期 (予想)	2021年12月期 (実績)	増減	
			金額	%
売上高	24,500	21,968	+ 2,532	+ 11.5
国内	6,450	6,028	+ 422	+ 7.0
海外	18,050	15,940	+ 2,110	+ 13.2
営業利益	10.2% 2,500	11.2% 2,462	+ 38	+ 1.5
親会社の所有者に帰属する 当期利益	7.3% 1,780	8.0% 1,756	+ 24	+ 1.3

## 事業領域での強化活動

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.既存事業売上高の向上  
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

## 1. ESG経営の推進

### ESGを経営の中核に 据えた事業転換

「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。

## 事業運営に関わる取り組み

## 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

- 社長直轄のKESG経営戦略会議、KESG推進部を設置
- KESG経営の「4領域」と「12のマテリアリティ」を抽出
- 各マテリアリティにKPIを設定し、ステークホルダーへの開示と対話を通じて理解、共感を得ていく

## 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ム"

### 事業を通じた環境・社会課題の解決

- 食料の生産性・安全性の向上
- 水資源・廃棄物の循環の促進
- 都市環境・生活環境の向上
- ◆ 気候変動の緩和と適応(上記3項目の共通項目・前提条件)

牽引・後押し

#### 課題解決を実現する イノベーションの加速

- 多様な価値観に基づく事業運営
- 研究開発とパートナーシップの強化

#### ステークホルダーの 共感・参画

- 従業員の成長と働きがいの向上
- お客様の満足と安全
- 透明性の向上と対話

#### 持続可能性を高める ガバナンスの構築

- コーポレートガバナンスの強化
- K-ESG経営の浸透と実践
- リスクマネジメントの強化

項目	推進状況
<b>E</b> : 環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 環境ビジョンの設定</li> <li>● カーボンニュートラル推進部を設置</li> <li>● キュポラの電炉化への推進</li> <li>● 「ゼロエミ・チャレンジ企業」に選定</li> <li>● TCFD対応を推進</li> </ul> <div data-bbox="1532 443 1910 624" style="text-align: right;">  </div>
<b>S</b> : 社会 + ステークホルダー*	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 従業員の成長と働きがいの向上に向けた施策を展開（働き方改革推進、人財育成強化など）</li> <li>● 社会とのパートナーシップ強化（東京大学との産学連携、北海道ボールパークでの農業学習、新規就農者支援）</li> </ul>
<b>G</b> : ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営層の多様化推進（ジェンダー・国籍）</li> <li>● 海外子会社社長に現地人財を登用</li> <li>● 経営層と従業員の対話による経営方針の浸透</li> <li>● 役員の評価項目にESG要素を追加</li> <li>● 評価アンケート実施による取締役会の実効性向上</li> </ul>

\* 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

## 食料の生産性・安全性を高めるソリューション

### スマート農業の実現に向けた取り組み

#### KSASの拡充・進化

- オープン化（他社提供システム・アプリとのデータ連携）
- 収量データ等を活用した施肥設計による施肥量調整（田植作業時）



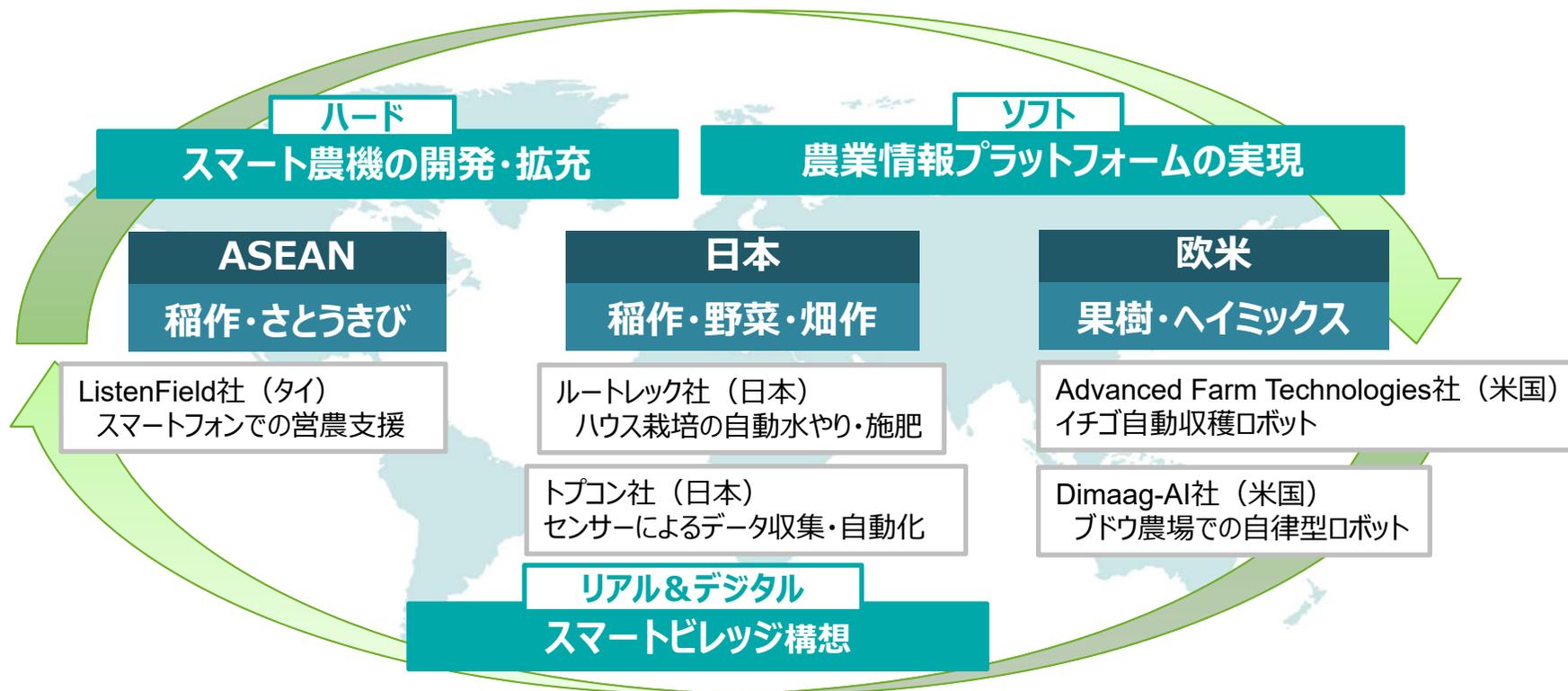
# 次世代を支えるGMB2030の実現への基礎づくり

食料の生産性・安全性を高めるソリューション

## スマート農業の実現に向けた取り組み

### グランドデザインの設定

スマート農業を通じて持続可能な社会に貢献し、地域・お客様・パートナーと新しい価値を共創する農業プラットフォーム



## 水資源・廃棄物の循環を促進するソリューション

### 資源循環ビジネスモデルの構築に向けた取り組み

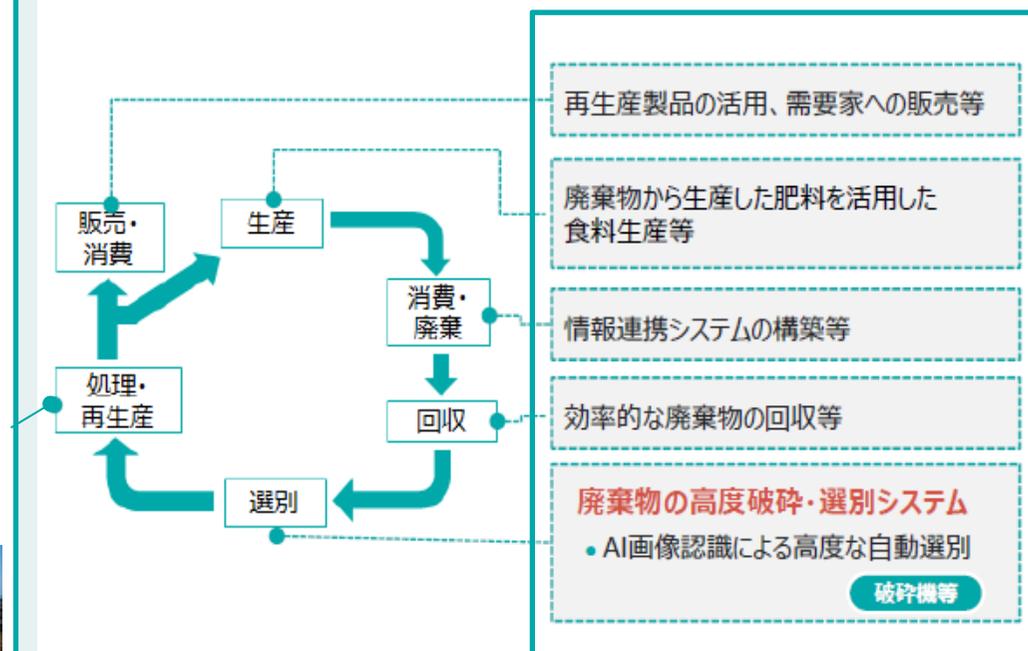
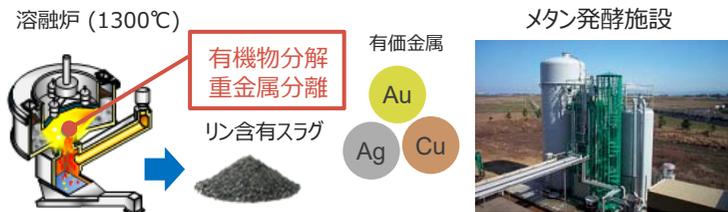
- 資源循環分野で先駆的な廃棄物処理事業者への出資
- クボタの技術を活用した資源循環を実現するプロジェクトチームの立上げ
- 農業有機廃棄物の有効利用に向けた取り組みを開始

#### 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



### 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

- 北米建設機械技術部設置により現地開発体制を構築、更に拡充予定
- CTLの新モデルを北米建設機械技術部を中心に開発推進
- 本機連動インプルメント（スマートアタッチメント）の開発推進
- CTL北米生産立上げは2022年秋量産に向けて順調に推移



クボタの建機小売台数



### 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

- 畑作用を中心に様々な農作業向けのインプラメントを現地で開発
- タイのニーズにマッチしたMB（3T）を導入
- KRDA（研究開発）、SKC（製造・販売）、クボタファーム（デモ・研修）の連携強化

#### 現地開発畑作用インプラメント

キャッサバ	 植え付け機 (Cassava Planter)	 茎刈り取り機 (Cassava Stem Cutter)	 掘り取り機 (Cassava Dig Collector)
サトウキビ	 植え付け機 (Sugarcane Planter)	 葉除去機 (Sugarcane Leaf Remover)	 運搬機 (Sugarcane Grabber)
コーン	 播種機 (Multi Seeder)	 防除機 (Boom Sprayer)	 収穫機



### 機械 アフターマーケット事業

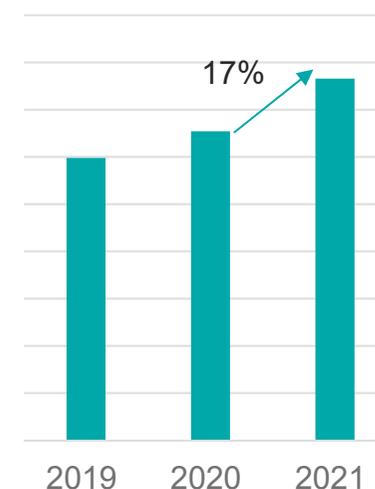
グローバルレベルでの豊富な稼働機械を活かして、「販売後の事業」の拡大をめざす

- 日本および欧州のアフターマーケット企業との提携による商材拡充
- 日本で建機テレマティクスによる稼働データ収集の実証実験をスタート
- 2022年には欧州中央部品センターが完成（日本・北米・欧州の3極部品供給体制を構築）

#### 世界における部品供給体制の整備



#### 部品事業売上高



## 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

### 体制整備

- 水環境ソリューション開発部を中心に事業ユニット間の連携強化
- グループ各社拠点の東京本社オフィス集約による連携強化

### 環境O&M事業・管路ソリューション事業の拡大

- 導水ポンプ場事業： 相模原市DBM方式
- 管路整備事業： 大阪広域DB方式
- 浄水場共同化事業： 鳴門市DB方式

### IoT技術の活用

- KSISとWATARASによる水田水位の自動制御（スマート農業に関連）

### (新) 機械 インド事業の拡大とベーシック市場への参入

エスコーツ社とのシナジーを活かし、世界最大のトラクタ市場であるインドにおけるシェア拡大と、ベーシック機輸出によるグローバルでの事業拡大を目指す

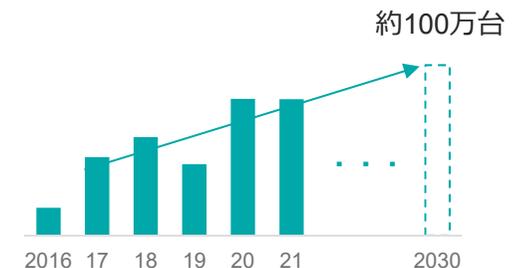
#### エスコーツ社とのシナジー効果

R&D	<ul style="list-style-type: none"><li>● エスコーツ社のコストダウン思想とクボタの技術の融合</li><li>● エスコーツのR&amp;Dリソース活用によるクボタ製品開発の促進</li></ul>
製造・調達	<ul style="list-style-type: none"><li>● KPS（クボタプロダクションシステム）を導入し、ものづくりレベルを向上</li><li>● インドの調達網を活用し、安価で品質の良い部品を広く採用。クボタの他の生産拠点にも供給</li></ul>
販売	<ul style="list-style-type: none"><li>● 相互の販売網と製品群を効果的に組合せ、市場カバー率を充実させる</li></ul>

#### 事業拡大方針

- インドでのトラクタシェアアップ
- ベーシック機の輸出拡大
- インドでのベーシック市場向けの製品（コンバイン、建設機械含む）の開発・製造を検討

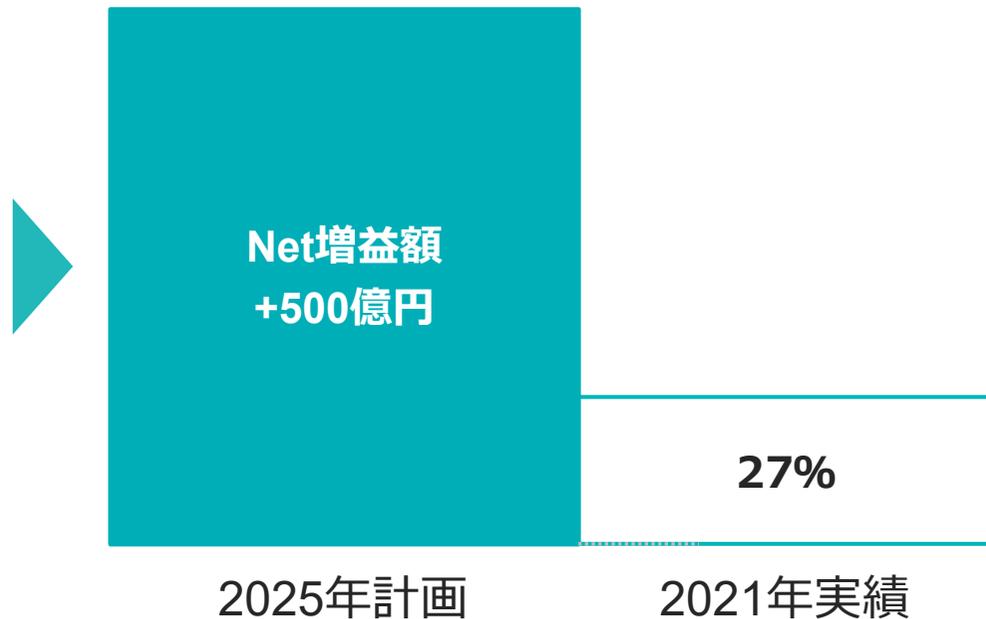
インドのトラクタ市場



# 利益率の向上

- 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
- 海外部品事業の拡大により「利益率の高い分野」については順調に推移
- その他の施策にも取り組んでいる。効果は中期計画期間の後半に顕在化

- 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)



## 共通テーマとしてのDX推進

地域別クラウド基盤を全世界に配置し経営基盤となるDXプラットフォームの整備が完了。  
2021年は経済産業省が定めるDX認定事業者認定。Microsoft, Accentureと提携

### 製品・サービス・生産現場変革



- AIによる鉄管老朽度診断
- 不具合情報のAIデータ分析による修理サービス箇所の早期特定
- 顧客管理システムの活用による顧客とのコミュニケーション強化
- 製造検査過程でのAI画像検査に着手
- 作業者の目線解析による生産現場の技能のデジタル化
- 建機テレマティクスによる車両管理

### ビジネスプロセス変革

- プロセス自動化による事務作業の削減・効率化
- DXプラットフォームによる品質保証、調達、サービス、物流など部門横断でデータの活用を加速

### コミュニケーション&コラボレーション変革

- 動画を使用した外部とのコミュニケーションの促進（オンラインイベント等）
- 社内SNSによる部門横断的な社員間の交流や経営層と社員の双方向コミュニケーションの充実

## 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

- 製造拠点での地産地消推進
- リスクマネジメントという観点で二拠点生産も検討
- 連結業績管理レポートの充実

## 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

- 新卒・キャリア採用の拡充による人財強化
- 職種別採用領域の拡張による適材適所の推進
- オンデマンド教育、ビジネススキル研修による従業員のスキル向上
- DXを牽引できる人財の育成開始

## 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

### BCP

- 災害対策工事を推進中
- 調達安定化に向けた方針案を策定  
(短期的：在庫保有、中長期的：複数国・複数サプライヤーからの調達)

### コンプライアンス

- リスク管理の考え方をルールからリスクベースへ転換
- リスクファイナンスによるリスク分散を推進

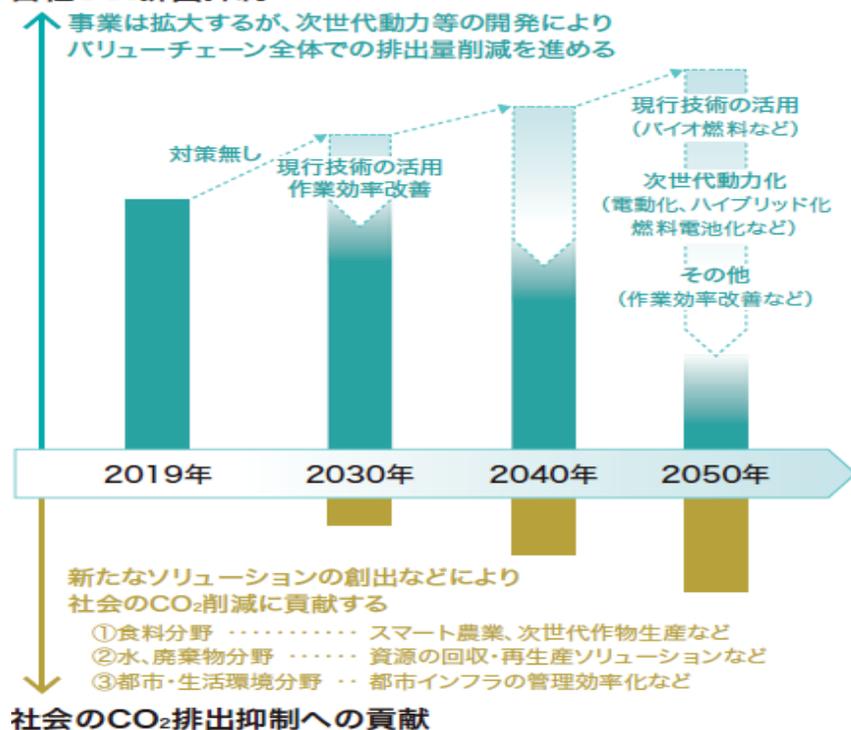
### サイバー

- グローバルレベルでのセキュリティ対策強化
- 地域別IT統括体制の構築によるグローバルセキュリティガバナンス強化

# 事業環境の変化に対応した研究開発の加速

- 中期経営計画では5年累計で4,000億円の研究開発投資を計画
- カーボンニュートラル社会を見据えた重点分野の研究開発を強化、加速させるため1,000億円の予算を追加投入

## 自社CO<sub>2</sub>排出抑制



## 研究開発加速領域

- ① パワートレイン脱炭素化技術
- ② スマート・オートノマス化技術（自律・自動）
- ③ 資源循環技術

事業成長



カーボンニュートラル  
対応

## ①パワートレイン脱炭素化技術



コンセプトトラクタ

- HV
- BEV
- FCV
- 水素エンジン
- 脱炭素燃料対応エンジン
- 排気ガスからのCO<sub>2</sub>回収

## ②スマート・オートノマス化技術



- 自律型無人運転
- 協調運転
- データ駆動型農業

食料

農業の効率化により、  
豊かで安定的な  
食料の生産に貢献する

水

水インフラの整備により、  
安心な水の供給と  
再生に貢献する

環境

社会基盤の整備により、  
快適な生活環境の  
創造と保全に貢献する

## ③資源循環技術



都市ごみ・産業廃棄物



バイオマス(稲わら等)



希少金属・  
レアメタル



バイオ炭・炭素固定

- 都市鉱山からの資源・エネルギー回収
- バイオマス・農業残渣からの資源・エネルギー回収
- 炭素固定化・ネガティブエミッション
- 水資源循環
- CO<sub>2</sub>回収・再利用

---

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