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”へ

2023年12月15日

株式会社クボタ 代表取締役社長　北尾裕一

証券コード：6326

本日のご説明

1．クボタグループの概要
2．クボタが目指す姿と
長期ビジョン「GMB2030」
3．中期経営計画2025の概要
4．中期経営計画2025の進捗状況
5．設備投資、研究開発
6．スマート農業の実現に向けた取り組み
7．その他財務情報

1．クボタグループの概要
2．クボタが目指す姿と
長期ビジョン「GMB2030」
3．中期経営計画2025の概要
4．中期経営計画2025の進捗状況
5．設備投資、研究開発
6．スマート農業の実現に向けた取り組み
7．その他財務情報

基本情報

代表取締役社長
北尾 裕一

社名		株式会社クボタ
創業		1890年
本社		大阪市浪速区
売上高 （うち、海外売上高）	2022年12月期	2兆6,788億円 （2兆764億円）
営業利益 （営業利益率）	2022年12月期	2,189億円 （8.2%）
時価総額	2023年12月14日時点	約2兆3,674億円
PBR	2023年12月14日時点	約1.08倍
ROE	2022年12月期	8.8%

クボタグループ130年の歩み

創業者 久保田権四郎の志

“技術的にすぐれている
だけではなく、社会の皆様に
役立つものでなければならない”

事業を通じた社会課題の解決による価値の創造

Japan

伝染病蔓延の抑制

戦後の食料増産

高度経済成長期の環境保全

災害に強いインフラ整備

農業の人手不足解消

Global

世界の水インフラ整備

砂漠化防止

アジアにおける農業の機械化

地球温暖化の防止

「食料」「水」「環境」に関わる幅広い領域で事業を展開。
セグメントは「機械」「水・環境」「その他」で構成。

機械事業

農業機械及び農業関連商品、エンジン、建設機械など

トラクタ・インプルメント

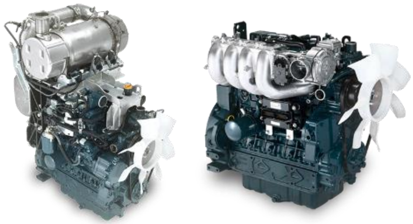
コンバイン

田植機

ユーティリティ・ビークル

ミニバックホー

コンパクトトラックローダ


エンジン

フィーダー

「食料」「水」「環境」に関わる幅広い領域で事業を展開。
セグメントは「機械」「水・環境」「その他」で構成。

水・環境事業

パイプシステム事業
- ダクタイル鉄管
- 合成管等

産業機材事業
- 反応管
- スパイラル鋼管
- 空調機器等

環境事業
- 各種環境プラント
- ポンプ等

■ パイプシステム

ダクタイル鉄管

合成管

バルブ

■ 産業機材

素形材

鋼管杭

空調機器

「食料」「水」「環境」に関わる幅広い領域で事業を展開。
セグメントは「機械」「水・環境」「その他」で構成。

水・環境事業

パイプシステム事業
- ダクタイル鉄管
- 合成管等

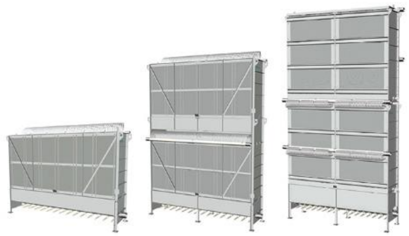
産業機材事業
- 反応管
- スパイラル鋼管
- 空調機器等

環境事業
- 各種環境プラント
- ポンプ等

■ 環境製品

水処理プラント

ポンプ


液中膜

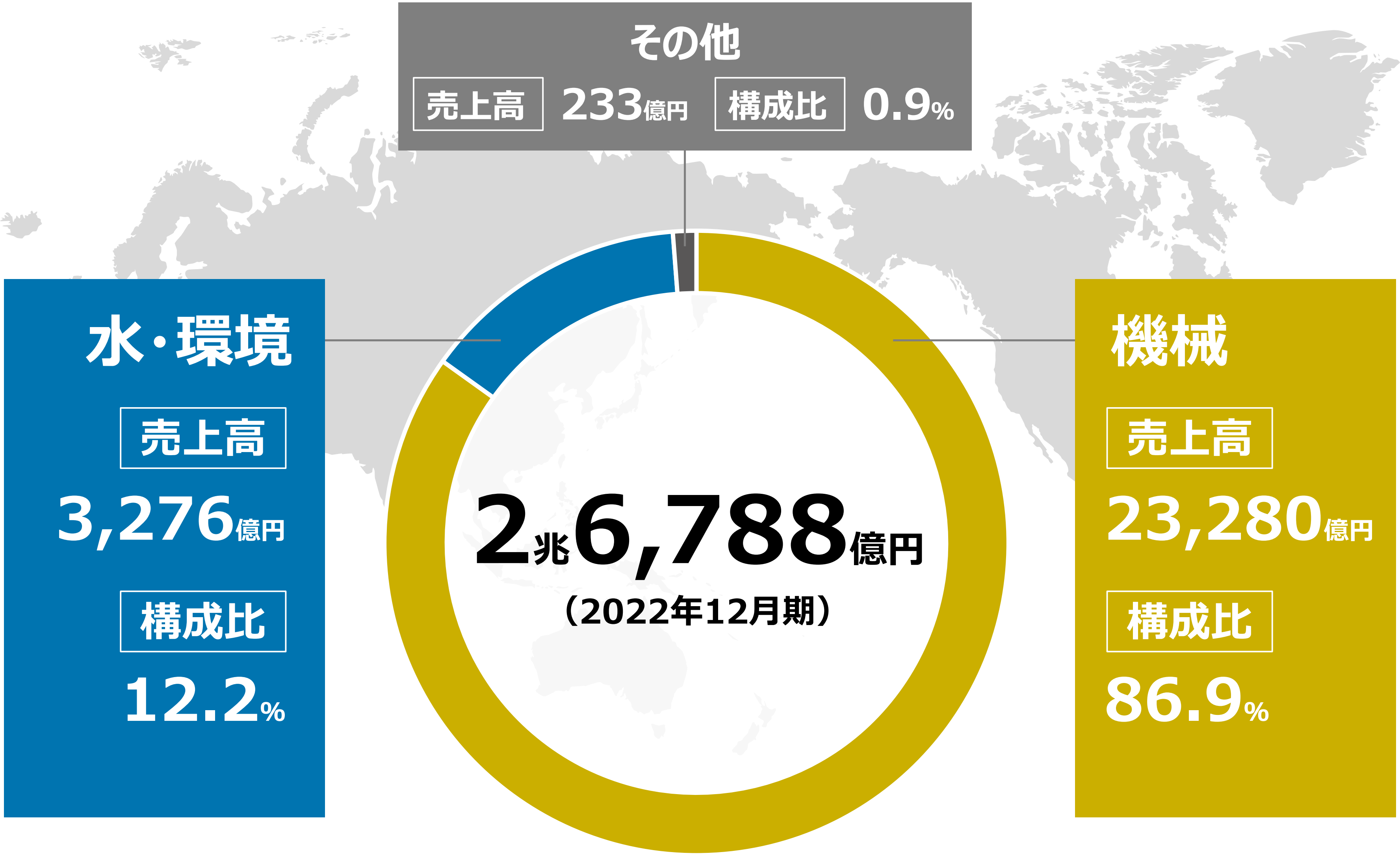
浄化槽

ごみ焼却・溶融プラント

リサイクルプラント

クボタの事業内容と売上構成

For Earth, For Life
Kubota

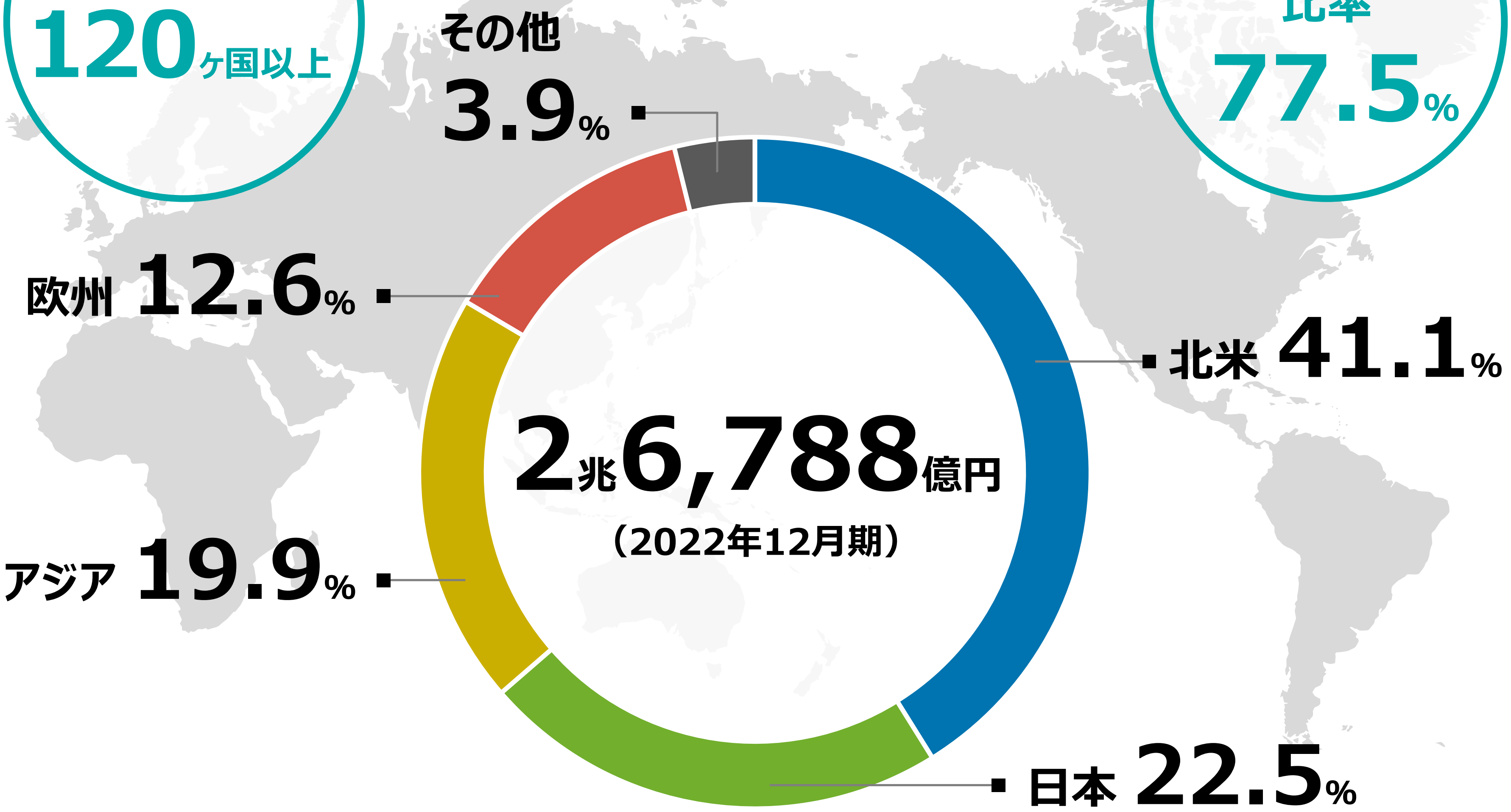


地域別売上構成

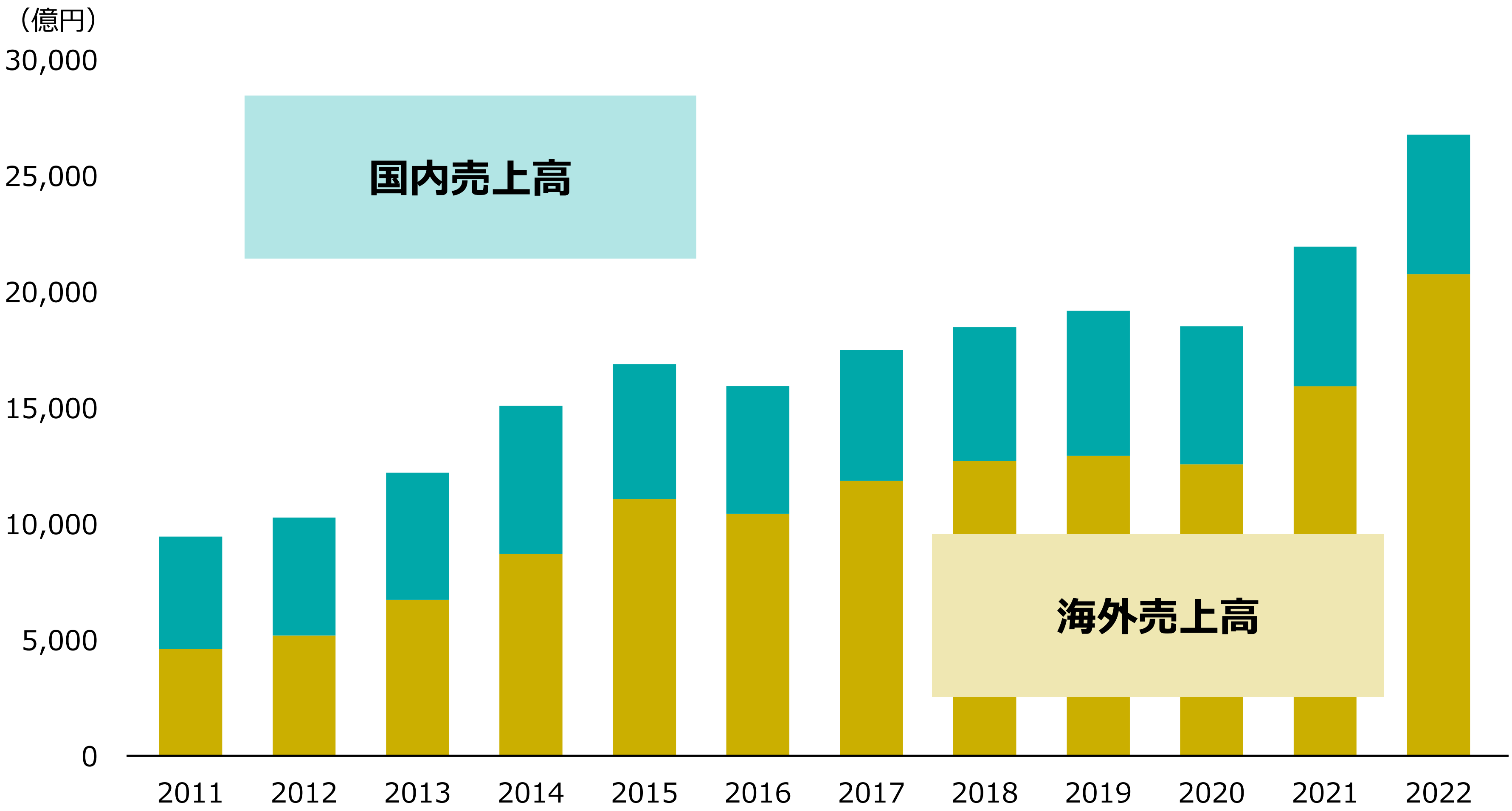
For Earth, For Life
Kubota

ビジネス展開
120ヶ国以上

海外売上高
比率
77.5%



売上高の推移

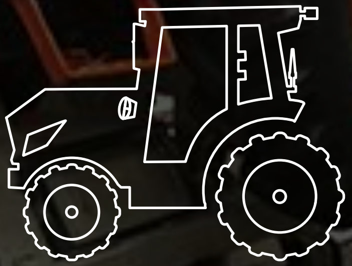

（億円）
30,000
25,000
20,000
15,000
10,000
5,000
0
国内売上高
海外売上高
2011
2012
2013
2014
2015
2016
2017
2018
2019
2020
2021
2022

数字で見るクボタグループ

For Earth, For Life
Kubota

トラクタ総生産台数

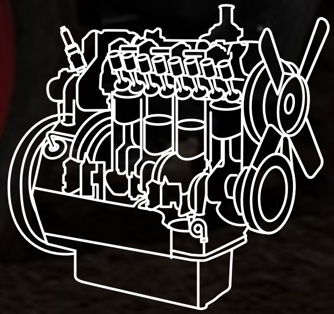
世界
540万台以上
（累計）



エンジンのラインナップ

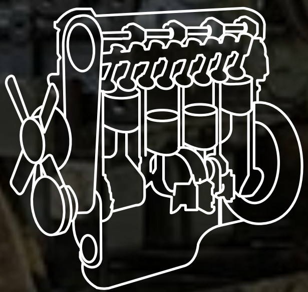
約3,700種類

Stage V



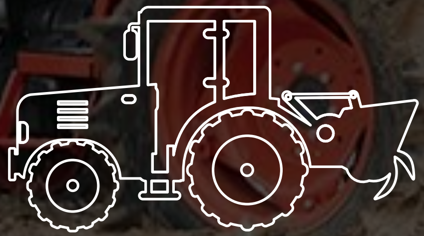
エンジン総生産台数

3,000万機以上
（累計）



タイのトラクタ ASEAN8カ国のコンバイン

シェア
NO.1

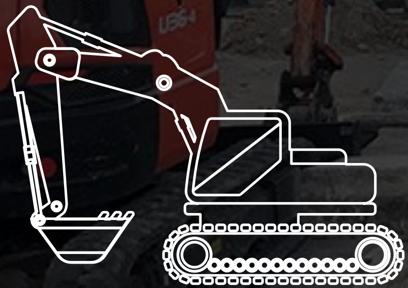


数字で見るクボタグループ

For Earth, For Life
Kubota

ミニバックホー 販売台数

21年連続
世界1位(※)

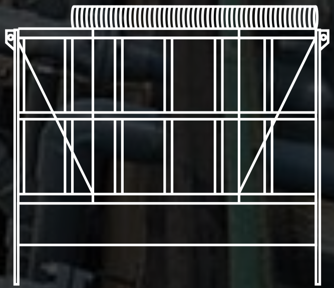


タグタイル 鉄管納入実績

世界
70カ国以上

液中膜 納入実績

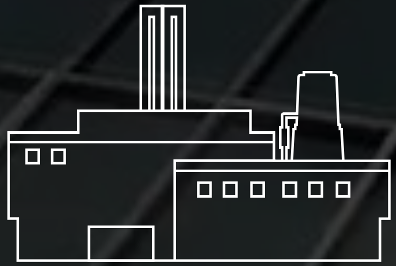
世界
7,000カ所以上



国内高度浄水処理施設における クボタ処理装置採用率

約80%以上

※活性炭処理水量ベース



※ Off-Highway Research 2022より

ご参考：サステナビリティに関する評価

クボタグループのESGへの取り組みは高く評価され、国内外のESGインデックスの組入銘柄として採用されている。

2014年比CO_2排出

23.6%削減

CO_2排出量（スコープ1,2）における、
2030年時点での
50%削減の目標に対し、
2022年度は上記の削減を達成。

MSCI ESG格付け

AAA

建設・農業機械、
および大型貨物自動車製造業
30社のなかで**「Leader」**と評価。

DJSI Asia Pacific Index

6年連続

世界的なESG投資指標である
Dow Jones Sustainability
Indices Asia Pacific Indexの
構成銘柄に選定。

ご参考：サステナビリティに関する評価

クボタグループのESGへの取り組みは高く評価され、国内外のESGインデックスの組入銘柄として採用されている。

ESGインデックスへの組み入れ状況（2023年6月1日現在）

ESG要素総合型

MSCI ESG RATINGS AAA

MSCI ESG Ratings

2022 MSCI ESG Leaders Indexes Constituent

MSCI ESG Leaders Indexes

FTSE4Good

FTSE4Good Index Series

Member of Dow Jones Sustainability Indices Powered by the S&P Global CSA

Dow Jones Sustainability Indices

2022 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数

MSCI ジャパン ESG セレクト・リーダーズ指数★

2022 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)

Constituent MSCI日本株 女性活躍指数（WIN）

FTSE Blossom Japan

FTSE Blossom Japan Index★

Corporate ESG Performance RATED BY ISS ESG Prime

ISS-oekom Corporata Rating

環境テーマ型

S&P/JPX カーボン エフィシェント 指数

S&P/JPXカーボン・エフィシェント指数シリーズ★

■ **MSCIインデックス、ロゴマーク、商標などについて**

THE INCLUSION OF KUBOTA CORPORATION IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR ROMOTION OF KUBOTA CORPORATION BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

本日のご説明

For Earth, For Life
Kubota

1．クボタグループの概要

2．クボタが目指す姿と
長期ビジョン「GMB2030」

3．中期経営計画2025の概要

4．中期経営計画2025の進捗状況

5．設備投資、研究開発

6．スマート農業の実現に向けた取り組み

7．その他財務情報

グローバルメジャーブランド GMB

最も多くのお客様から信頼されることによって、最も多くの社会貢献をなしうる企業

クボタが注目するメガトレンド

1. **経済成長と資源循環の両立**
（サーキュラーエコノミー）
2. **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**
3. **温室効果ガス排出量ネットゼロ**
（カーボンニュートラル）
4. **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**

食料・水・環境の3分野での社会課題

クボタが取り組む世界の課題

- **食料**：予測される世界的な食料不足と農業労働人口の減少
- **水**：深刻化する水不足と水害、インフラの老朽化
- **環境**：人口増加による都市化の急速な進行と老朽化した都市インフラ

クボタがありたい姿

グローバルメジャーブランド GMB

最も多くのお客様から信頼されることによって、最も多くの社会貢献をなしうる企業

2030年までの長期ビジョン「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"

提供価値 1

生活基盤を支える
食料・水・環境領域での
ソリューションの提供

提供価値 2

持続可能な
社会の開発と
自然の循環ループの実現

提供価値 3

種々のコミュニティにおける
社会課題の解決への貢献

2030年　クボタグループのめざす姿

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

新たな取組み

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

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

- イノベーションを生み出す体制構築
- 事業体制強化に根差した投資の実行
- グローバル経営と人材活用
- デジタルトランスフォーメーション
- モノづくりの効率化を基軸とした経営効率の向上
- 総合企業価値に基づく経営

長期ビジョン「GMB2030」の取り組み

2030年までの長期ビジョン「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”

K-ESG経営

長期ビジョン
「GMB2030」を実現するための
倫理・行動規範

1. 事業を通じた環境・社会課題の解決によって、社会価値と経済価値を合わせた企業価値を創出し続ける。
2. イノベーションで課題解決を実現する。
3. ステークホルダーに共感・参画していただくことで取り組みを強力に進める。
4. 中長期視点・多様性のあるガバナンスにより取り組みの持続可能なものとする。

本日のご説明

For Earth, For Life
Kubota

1．クボタグループの概要
2．クボタが目指す姿と長期ビジョン「GMB2030」
3．中期経営計画2025の概要
4．中期経営計画2025の進捗状況
5．設備投資、研究開発
6．スマート農業の実現に向けた取り組み
7．その他財務情報

財務目標

これまでの取り組み、事業環境の変化を踏まえ、中期経営計画2025の目標数値を見直し。

（億円）

	2019年12月期（実績）	2025年12月期（目標）	2022年12月期（実績）	2023年12月期（予想）
売上高	19,200	~~23,000~~ 見直し後 **30,000**	26,788	**29,500**
機械	15,583	**18,700**	23,280	**25,670**
水・環境	3,301	**4,000**	3,276	**3,630**
その他	316	**300**	232	**200**
営業利益（営業利益率）	2,017（10.5%）	~~3,000~~ 見直し後 **3,600** ~~（13.0%）~~ 見直し後 **（12.0%）**	2,189（8.2%）	**2,950**（10.0%）

	2019年12月期（実績）	2021年～2025年（目標）	2022年12月期（実績）
ROE	10.7%	**10%以上を維持／2025年は11%以上**	**8.8%**
総還元性向	42.7%	**40%以上を目標とし、50%を目指す**	**46.4%**
営業CF	824億円	**8,800億円（5年累計）**	**▲77億円**
FCF	▲124億円	**2,800億円（5年累計）**	**▲1,773億円**

中期経営計画2025の骨子

５つのメインテーマと共通テーマとしてのDXを推進し、ESGを経営の中核に据えた事業運営への転換を図る。

事業領域での強化活動

2 次世代を支える GMB2030 実現への基礎作り

次世代の成長ドライバー候補の確保に向けた取組み

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（K-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

1. クボタグループの概要
2. クボタが目指す姿と
長期ビジョン「GMB2030」
3. 中期経営計画2025の概要
4. 中期経営計画2025の進捗状況
5. 設備投資、研究開発
6. スマート農業の実現に向けた取り組み
7. その他財務情報

成長ドライバーの推進

機械事業 北米/建設機械

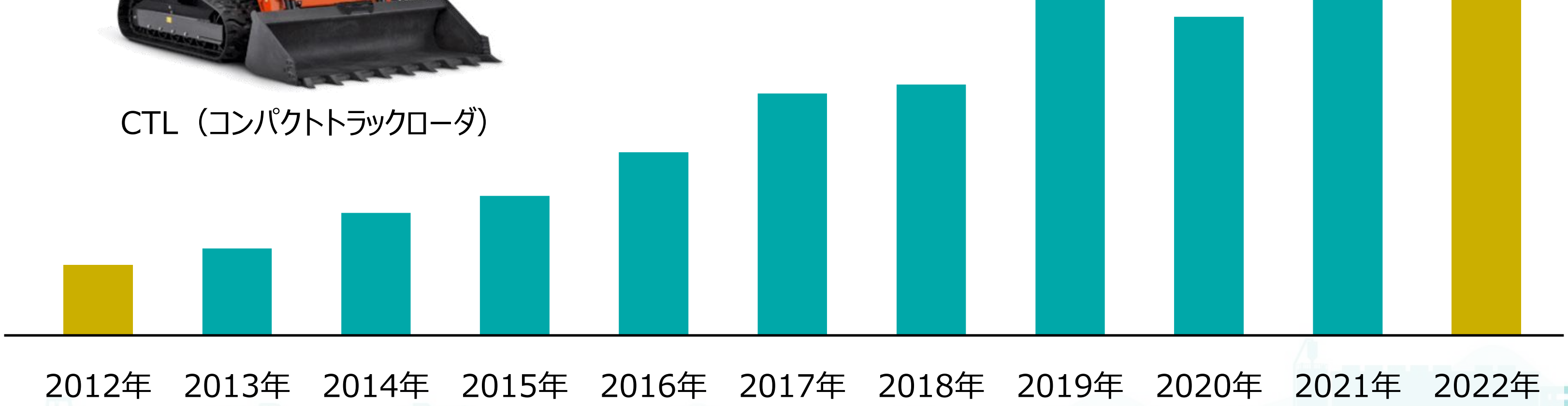
製品ラインアップの拡充と開発・生産・販売の現地における一体運営により、大幅なシェアアップをめざす。

売上・シェアは順調に拡大、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
- フルモデルチェンジ実施、新馬力帯モデルの開発推進
- 北米生産開始によりCTL生産能力を向上

CTL（コンパクトトラックローダ）

CTLのクボタ北米卸売台数推移

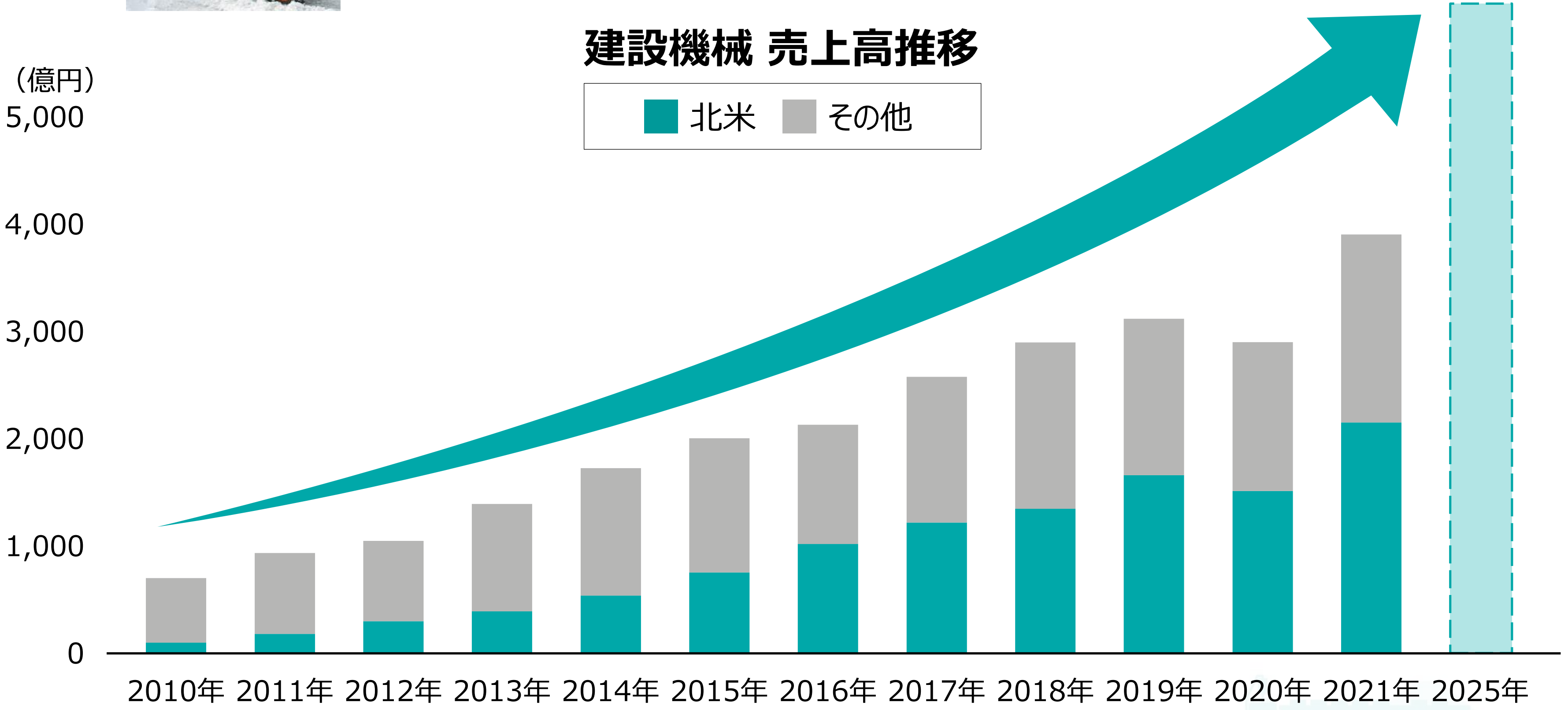


成長ドライバーの推進

機械事業 北米/建設機械

建設機械事業を農業機械事業と並ぶクボタの柱へ！

建設機械 売上高推移



機械事業 インド の拡大とベーシック市場への参入

エスコーツクボタ Ltd.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。

Kubota
Escorts Kubota Limited

販売面

- フルライナーブランドをめざす
- ディーラー網の相互活用

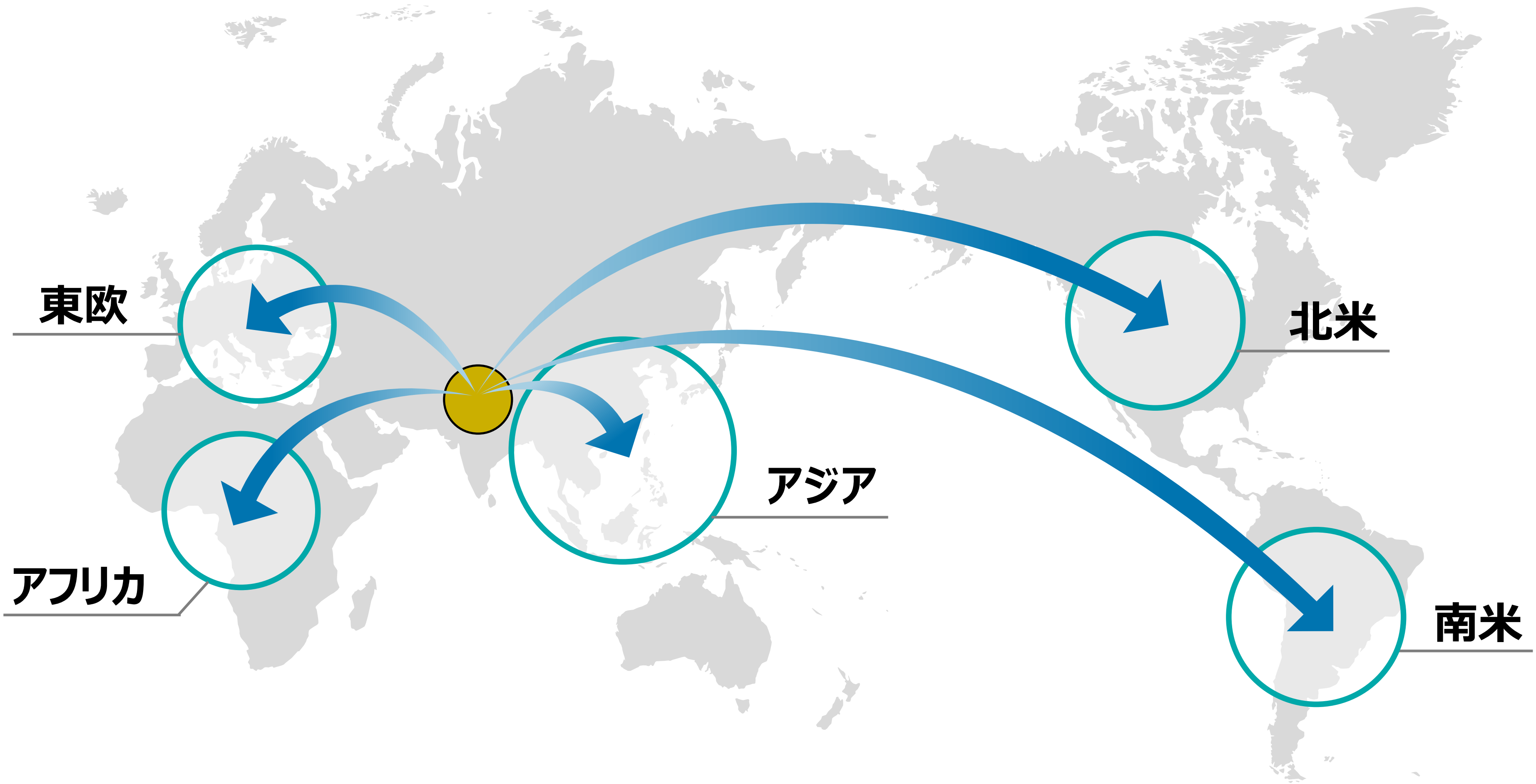
製造・開発面

- エスコーツへのKPS（クボタ生産方式）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

ベーシック ⟷ プレミアム

クボタ技術者派遣によるKPS推進

インドからアフリカ、東欧、アジアへ！



成長ドライバーの推進

機械事業 ASEAN

都市化の進展を背景に
農業機械・建設機械の
さらなる販売増を目指す。

- インプルメントラインアップ増加
- 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

機械事業 アフターマーケット

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」の事業の拡大を目指す。

- 2023年から第二ブランド「K3R」部品の販売を開始
- 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

第二ブランドロゴ

K3R
A Kubota Brand

K　Kubota,

3R　「Resolution」「Reasonable」「Reliable」

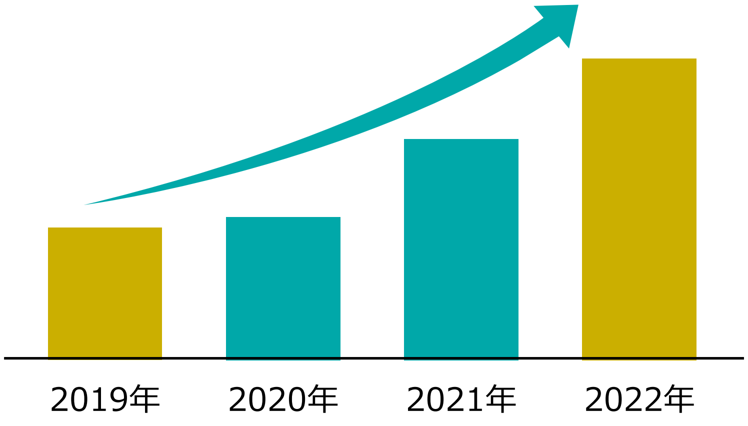
水・環境ソリューション事業

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目指す。

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
- 水環境ソリューション開発部門の積極的な営業
- アプリ・サービスの着実な開発と「KSIS」の強化を推進
- 排水処理案件の増加、コンセッション方式*の案件を初受注

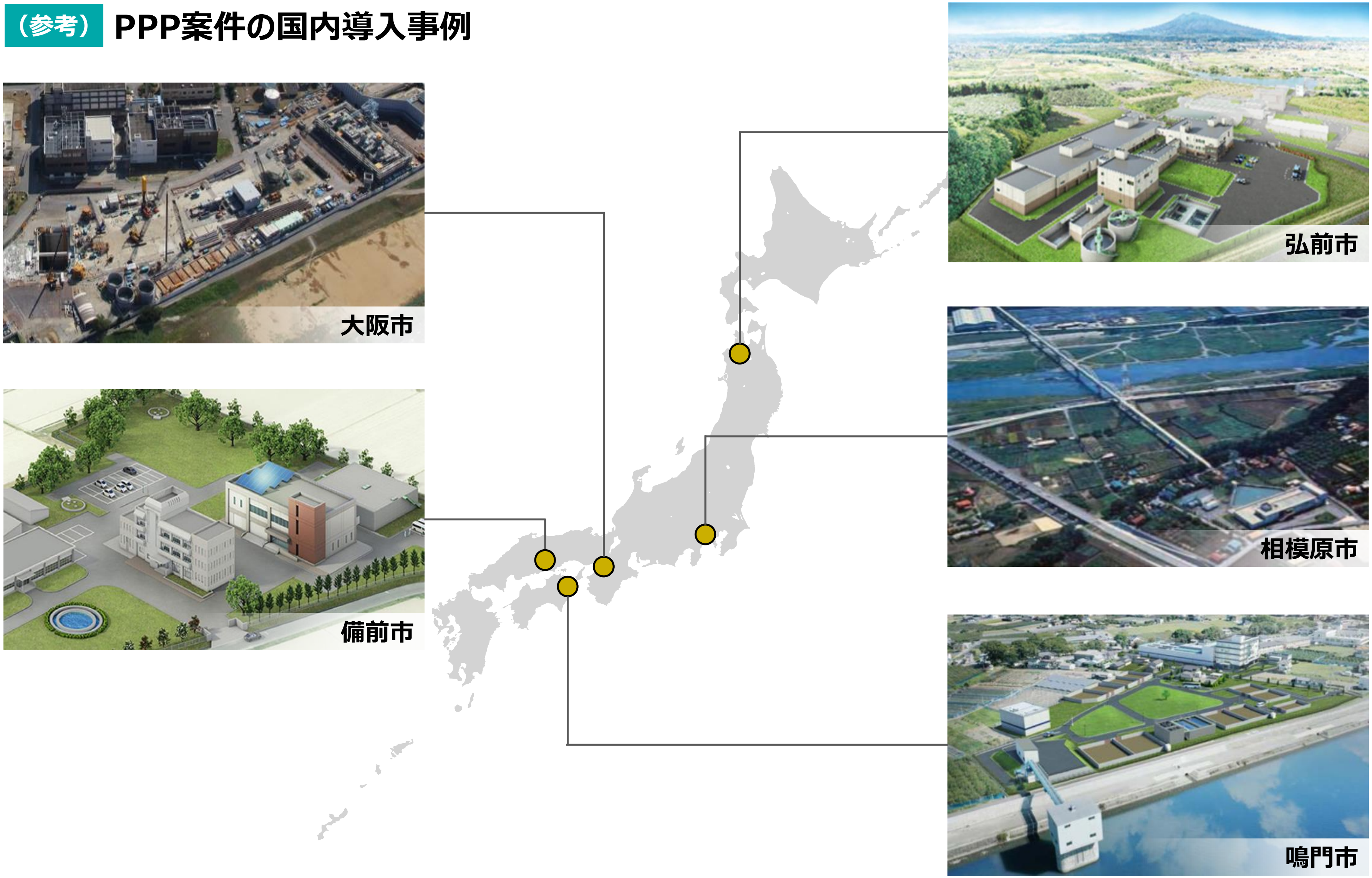
O&M・PPP案件の拡大



KSISイメージ図

*O&M　Operation & Maintenance（運営から維持管理まで行う）
*PPP　Public Private Partnership（官民が連携して公共サービスの提供を行う方式）
*コンセッション方式　自治体が施設所有権を保持したまま運営権を民間事業者に長期間付与する方式

（参考） PPP案件の国内導入事例



利益率の向上

コスト高により効果が見えにくいが、改善活動は順調に推移。

利益率の高い分野の着実な伸長

部品事業が伸長し、
環境事業もO&M事業の
新規案件が増加

利益の出る体質づくり

着実にコストダウンを推進

事業運営の徹底的な効率化

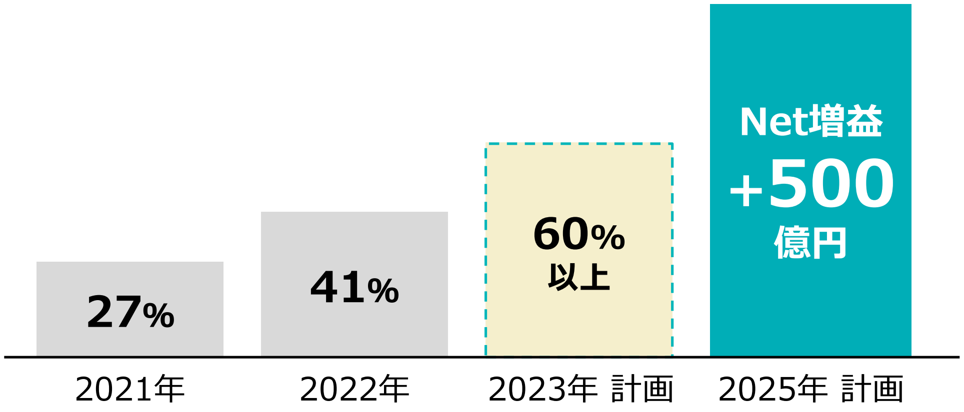
DXなどが進みつつあるものの
効果発現までは
少し時間を要する

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

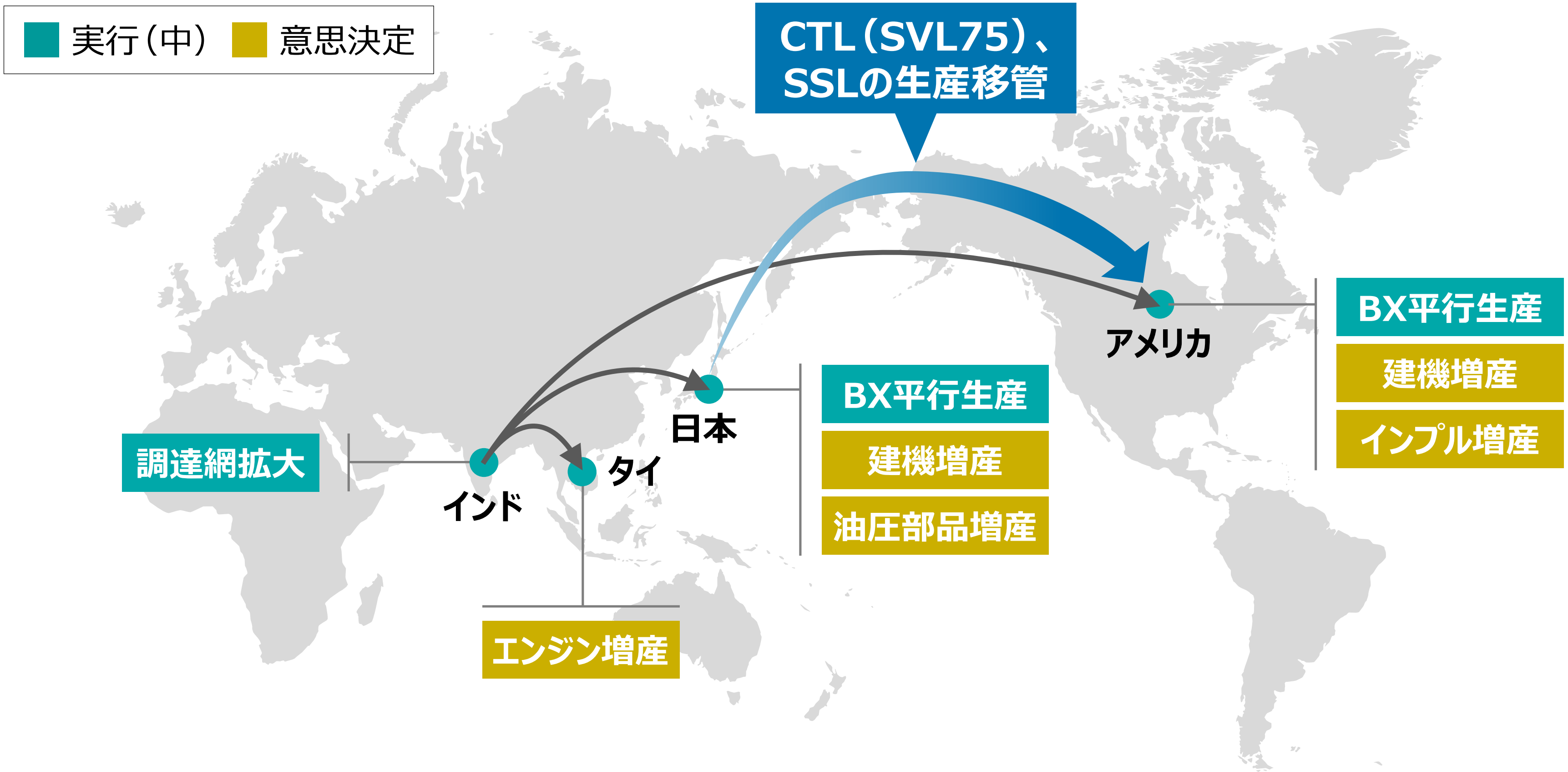
改善活動の推移



持続的成長を支えるインフラ整備

安定供給、海外生産比率50%へ向けた生産体制の構築を推進

- 日本での生産集中によるリスクを軽減すべく、海外生産比率を一つの目標に生産移管を推進
- 多くの生産拠点で生産能力を増強する意思決定
- 日米の並行生産など需給状況に応じたフレキシブルな対応で安定的な製品供給を実現



M&A、出資などを通じた既存事業の拡大

■ 直近の買収事例

ROC（イタリア）

●2021年 **集草インプルメント**

マージャー

Fede（スペイン）

●2021年 **スプレイヤーインプルメント**

スプレイヤー

Escorts（インド）

●2022年 **ベーシックトラクタ**

ベーシックトラクタ

Gianni Ferrari（イタリア）

●2022年 **大型草刈機**

大型センター 集草フロントモア

B.C.TECHNIQUE（フランス）

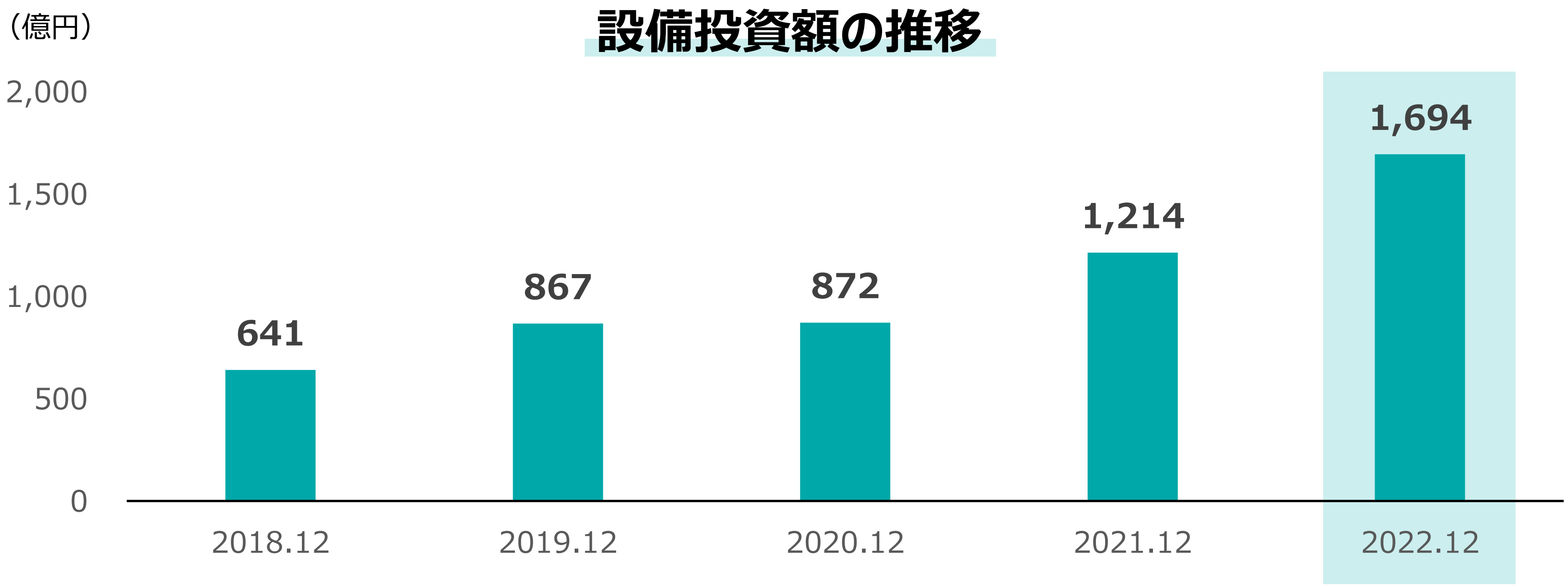
●2023年 **雑草処理**

雑草処理

1. クボタグループの概要
2. クボタが目指す姿と
長期ビジョン「GMB2030」
3. 中期経営計画2025の概要
4. 中期経営計画2025の進捗状況
5. 設備投資、研究開発
6. スマート農業の実現に向けた取り組み
7. その他財務情報

設備投資

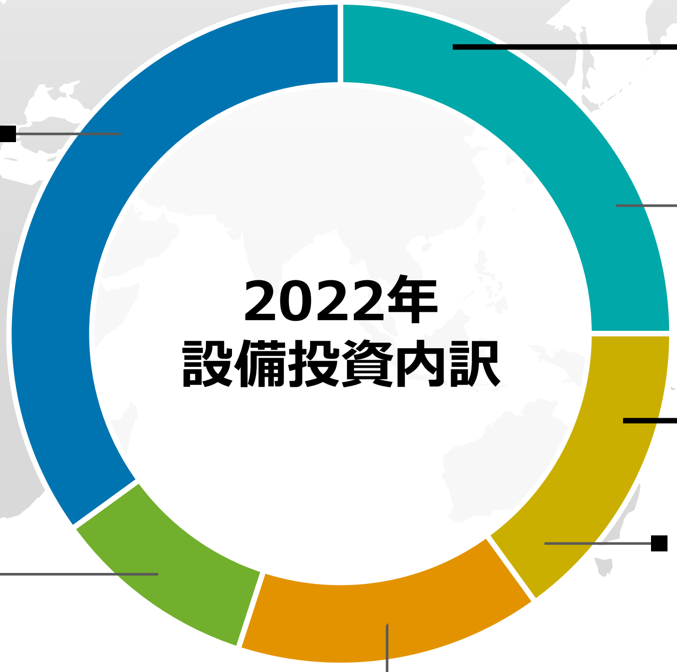
中期経営計画2025（2021年度～2025年度）で6,000億円を計画。



2022年度の主な実績とねらい

日本	グローバル技術研究所（大阪府堺市）による開発期間短縮とコンカレント活動強化
北米	建設機械事業の新工場立上げによる生産能力増強と製品供給リードタイムの短縮
インド	エスコーツ・クボタの連結子会社化による製品ラインナップ充実と調達力向上

当初計画より前倒しさせ、2022年度は製品不足の早期解消、生産能力増強による供給の安定化を図った。



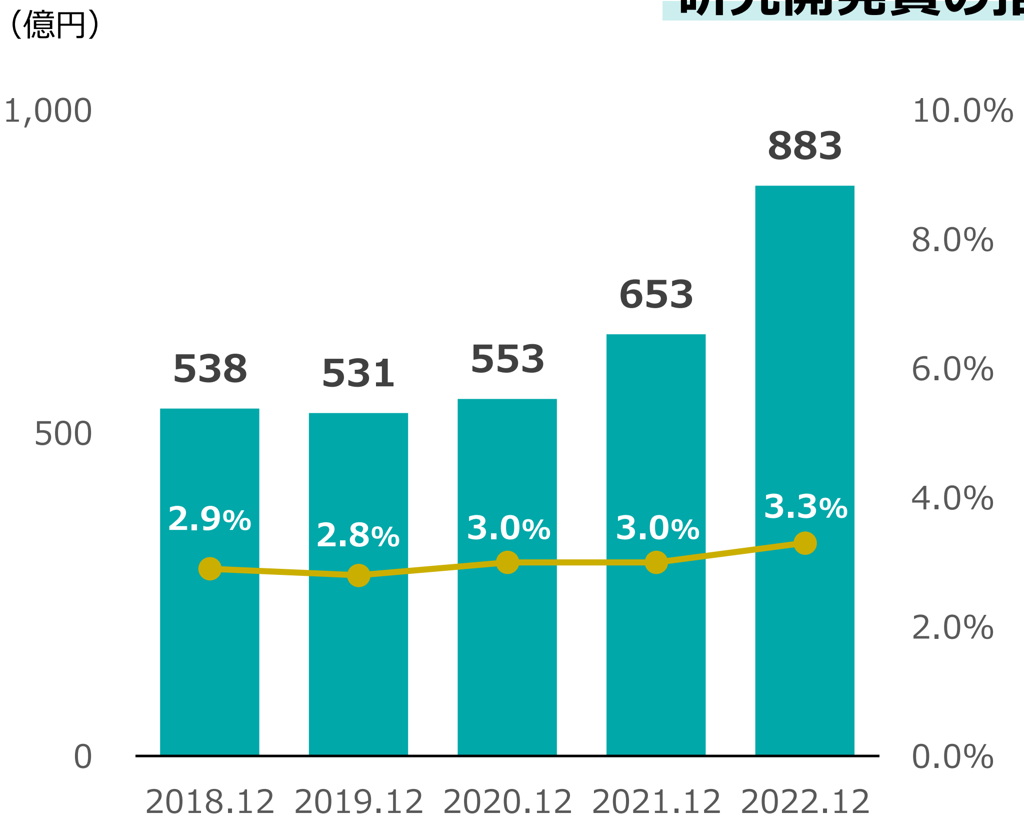
グローバル技術研究所

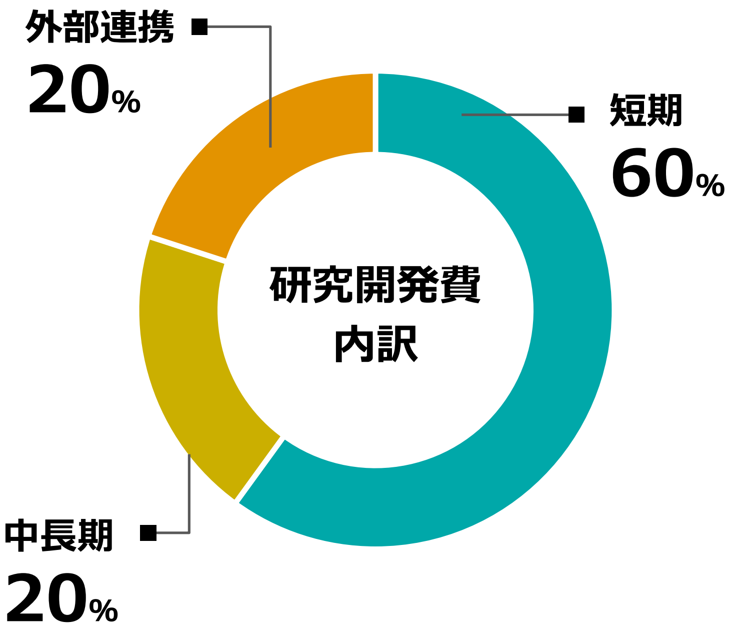
増産投資例

枚方製造所

基盤技術・先端技術の強化、電動化や資源循環などのカーボンニュートラル関連技術の開発にも注力。

研究開発費の推移





基盤技術・先端技術の強化、電動化や資源循環などのカーボンニュートラル関連技術の開発にも注力。

One Kubota R&D強化

グローバル6極で体制をさらに強化

- 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

主要R&D拠点

Kubota Research & Development Europe SAS

Global Institute of Technology
グローバル技術研究所

Kubota Research & Development Asia

Kubota Research & Development North America

基盤技術・先端技術の強化、電動化や資源循環などのカーボンニュートラル関連技術の開発にも注力。

脱炭素化

- クボタ製品使用に伴うCO_2排出削減、社会の温室効果ガス排出削減の両面で脱炭素関連研究開発を進行中

クボタ製品使用に伴うCO_2排出削減技術

短期

小型農機・建機の電動化開発

※現行機

新型ハイブリッドエンジン

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

社会の温室効果ガス排出削減技術

短期

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

中・長期／外部連携

CO_2吸着材に関する基礎研究

基盤技術・先端技術の強化、電動化や資源循環などのカーボンニュートラル関連技術の開発にも注力。

スマート・オートノマス化

- 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（自律・自動）機能強化

レトロフィットオートステア
（従来型機への適用）開発

“KSAS Developers”による
KSASデータオープン化

中・長期／外部連携

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

次世代・新コンセプト農機 先行研究開発

基盤技術･先端技術の強化、電動化や資源循環などのカーボンニュートラル関連技術の開発にも注力。

資源循環技術　(ディープサイクル)

● 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

短期

残渣･ごみ･下水汚泥など

シュレッダーダスト
従来は埋立処分

溶融炉

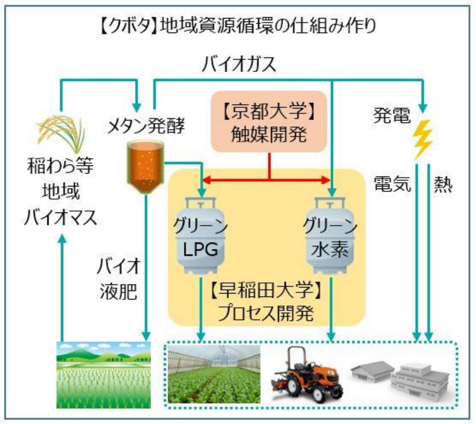
廃プラを
燃料として使用
従来は
リサイクル不可

独自の溶融技術（資源分離）

さらなる
有価金属の回収

下水汚泥から
リンを回収し
溶融スラグを
肥料として商品化

中･長期／外部連携



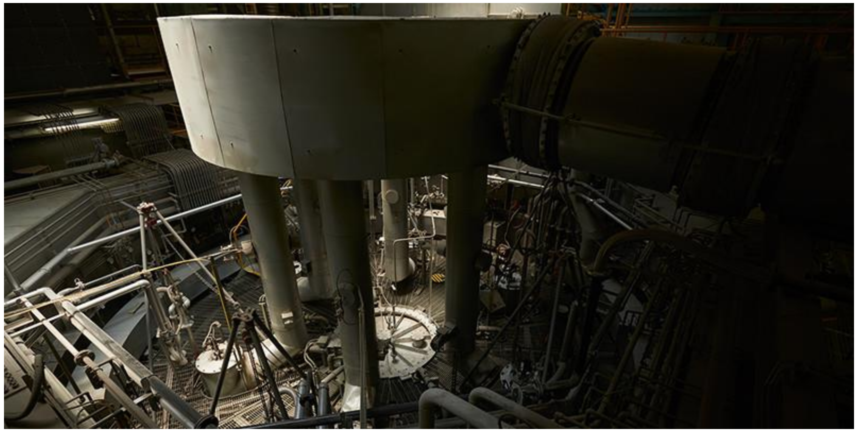
バイオマス（稲わら等）

研究開発

参考：クボタの溶融技術の事例

福島県双葉町
減容化施設

香川県豊島
廃棄物処理プロジェクト



1．クボタグループの概要
2．クボタが目指す姿と
長期ビジョン「GMB2030」
3．中期経営計画2025の概要
4．中期経営計画2025の進捗状況
5．設備投資、研究開発
6．スマート農業の実現に向けた取り組み
7．その他財務情報

KSAS（クボタスマートアグリシステム）

農業経営課題の解決をサポートするインターネットクラウドを利用した営農・サービス支援システム。

導入ユーザー数
総数21,700軒以上
（2022年12月時点）

**2014年にサービスを開始した営農支援システム「KSAS」は
フィードバックを受けながら年々進化し、
ますます「使える」システムとして農業経営の持続性向上を支える。**

（2023年6月14日）
世界初！無人自動運転でコメ・麦の収穫が可能なコンバインを発売
https://www.kubota.co.jp/news/2023/newproduct-20230614.html

ご参考動画

- **KSASのご紹介（約８分）**

https://youtu.be/H81AjCBdbis?si=ExL3KAPbl9R3o-7V

- **お客様の声（約６分）**

https://youtu.be/PRb4hk--cMg?si=_GasmdBTBS8V5C7x

- **KSAS対応農機CG映像（約４分）**

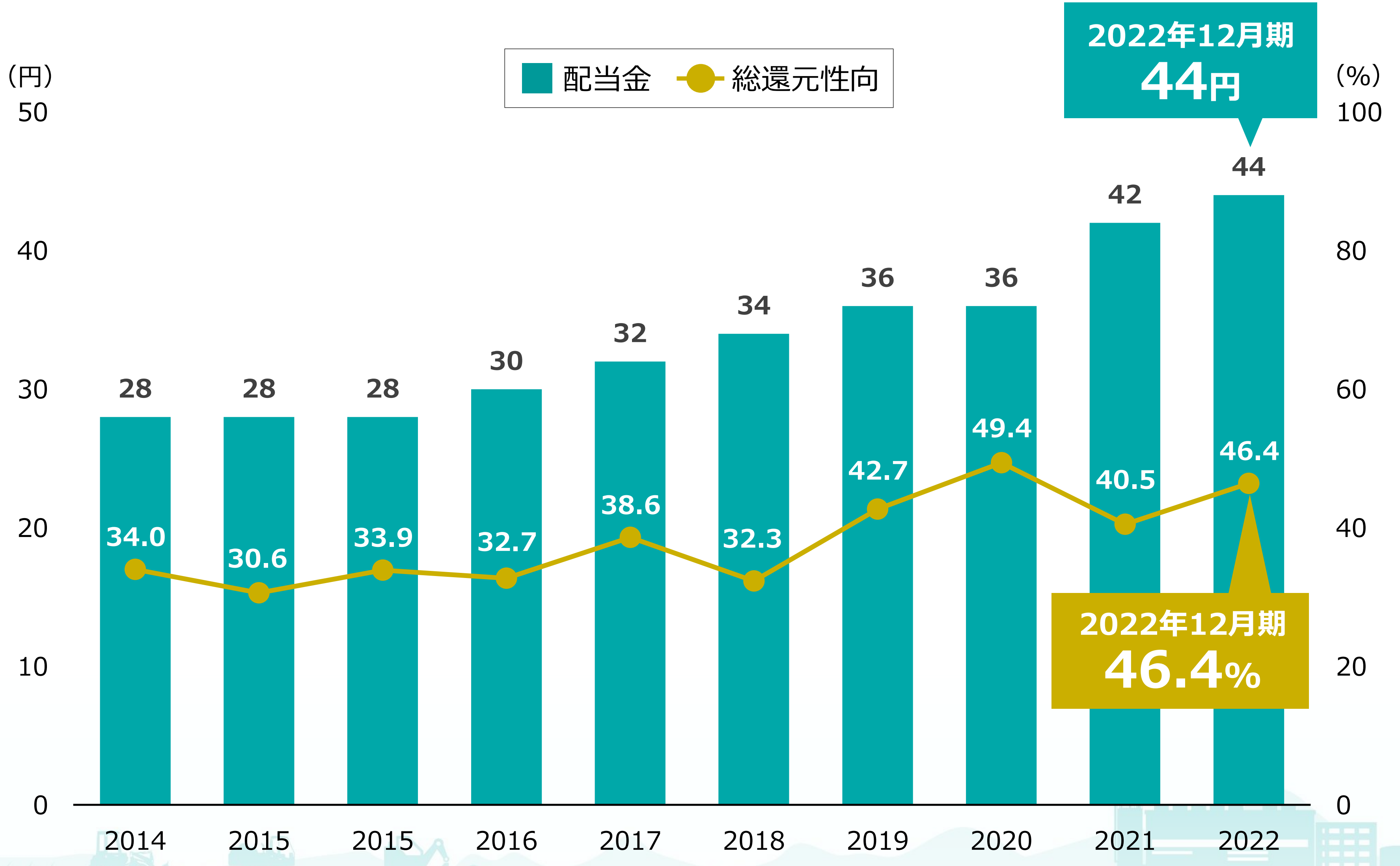
https://youtu.be/7cfCYCQeKOY?si=JP_bfS-9g-WNUeYr

本日のご説明

1．クボタグループの概要
2．クボタが目指す姿と
　　長期ビジョン「GMB2030」
3．中期経営計画2025の概要
4．中期経営計画2025の進捗状況
5．設備投資、研究開発
6．スマート農業の実現に向けた取り組み
7．その他財務情報

株主還元

総還元性向：40%以上を目標とし、50%を目指す。



2023年12月期 第３四半期連結決算概要

（単位：億円）

	2023年12月期 3Q		2022年12月期 3Q		増減	
					金額	%
売上高		22,582		19,526	3,057	15.7
国内		4,725		4,416	309	7.0
海外		17,857		15,109	2,748	18.2
営業利益	11.5%	2,589	9.2%	1,800	789	43.8
税引前利益	11.9%	2,684	9.9%	1,942	741	38.2
親会社の所有者に帰属する当期利益	8.1%	1,824	6.8%	1,337	487	36.4

■為替レート（平均）：米ドル138円、ユーロ150円、バーツ4.01円
■前年比に対する売上の為替の影響：＋1,100億円

2023年12月期 通期業績予想

（単位：億円）

	2023年12月期（予想）		2022年12月期（実績）		増減	
					金額	%
売上高		29,500		26,770	2,730	10.2
国内		6,320		6,024	296	4.9
海外		23,180		20,746	2,434	11.7
営業利益	10.0%	2,950	8.0%	2,144	806	37.6
税引前利益	10.4%	3,070	8.6%	2,312	759	32.8
親会社の所有者に帰属する当期利益	6.9%	2,050	5.8%	1,565	485	31.0

■為替レート（平均）：米ドル139円、ユーロ150円、バーツ4.00円
■前年比に対する売上の為替の影響：＋1,120億円

株主様との交流

収穫体験・ワイナリー見学会

2022年10月
岩手県花巻市

「KUBOTA AGRI FRONT」見学会

2023年8月
北海道北広島市

KUBOTA AGRI FRONTのご紹介

- ◆ **「食」と「農業」の重要性・楽しさを学び、未来について共に考えていただく場の創出を目的とした農業学習施設**。展示コンセプトは、**『食と農の未来を志向する仲間づくり』**。
- ◆ 食や農業を表す ″アグリ″ ＋ 最先端や最前線を表す ″フロント″ ⇒ **″KUBOTA AGRI FRONT″**
- ◆ **次代を担う青年層**である小学生高学年・中学生・高校生がメインターゲット。

北側からの外観

南側からの外観

KUBOTA AGRI FRONTのご紹介

◆館内で体験頂ける内容

①農業経営シミュレーションゲーム「AGRI QUEST」

②最新鋭の栽培技術を導入した栽培エリア「TECH LABO」

小学生が数チームに分かれて体験するAGRI QUEST

施設栽培エリアでは、最新の管理技術を用いてアスパラガス・イチゴ・トマトを栽培。完全閉鎖型の植物工場ではリーフレタスを栽培し、館内のカフェなどで利用。

ご清聴ありがとうございました

For Earth, For Life
Kubota