

For Earth, For Life
Kubota

ON YOUR SIDE

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”へ

2024年4月27日

株式会社クボタ 総務部

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. 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. **その他財務情報**



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) 2023年 12月期 3兆207億円 (2兆3,776億円)

営業利益 (営業利益率) 2023年 12月期 3,288億円 (10.9%)

ROE 2023年 12月期 11.8%

時価総額 2024年 4月26日終値 約 2兆9000億円

PBR 2024年 4月24日終値 約1.33倍



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
役立つものでなければならない”



高度経済成長期の環境保全



戦後の食料増産



伝染病蔓延
の抑制



災害に強い
インフラ整備



農業の人手不足解消



地球温暖化の防止



アジアにおける
農業の機械化



砂漠化防止



世界の水インフラ整備

事業を通じた
社会課題の解決による
価値の創造

Japan

Global

「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



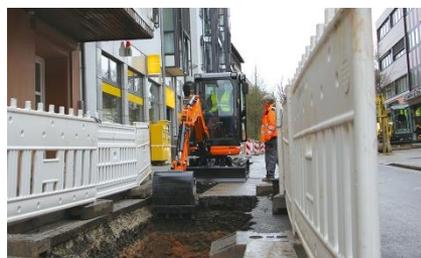
コンバイン



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

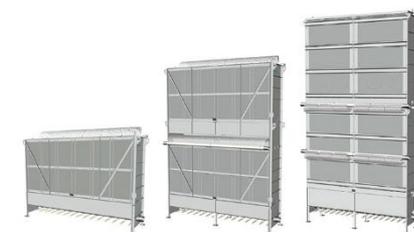
■ 環境製品



水処理プラント



ポンプ



液中膜



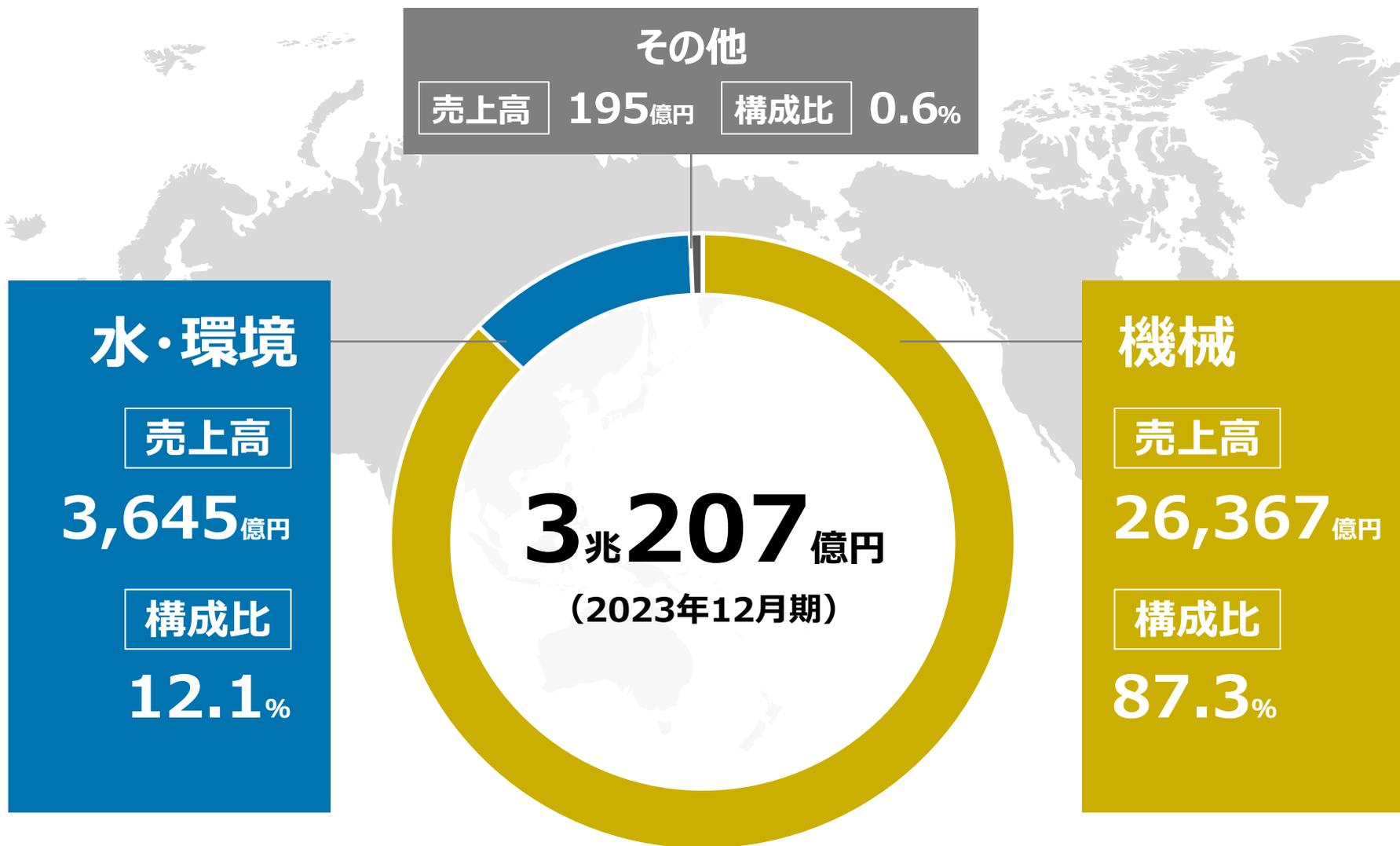
浄化槽



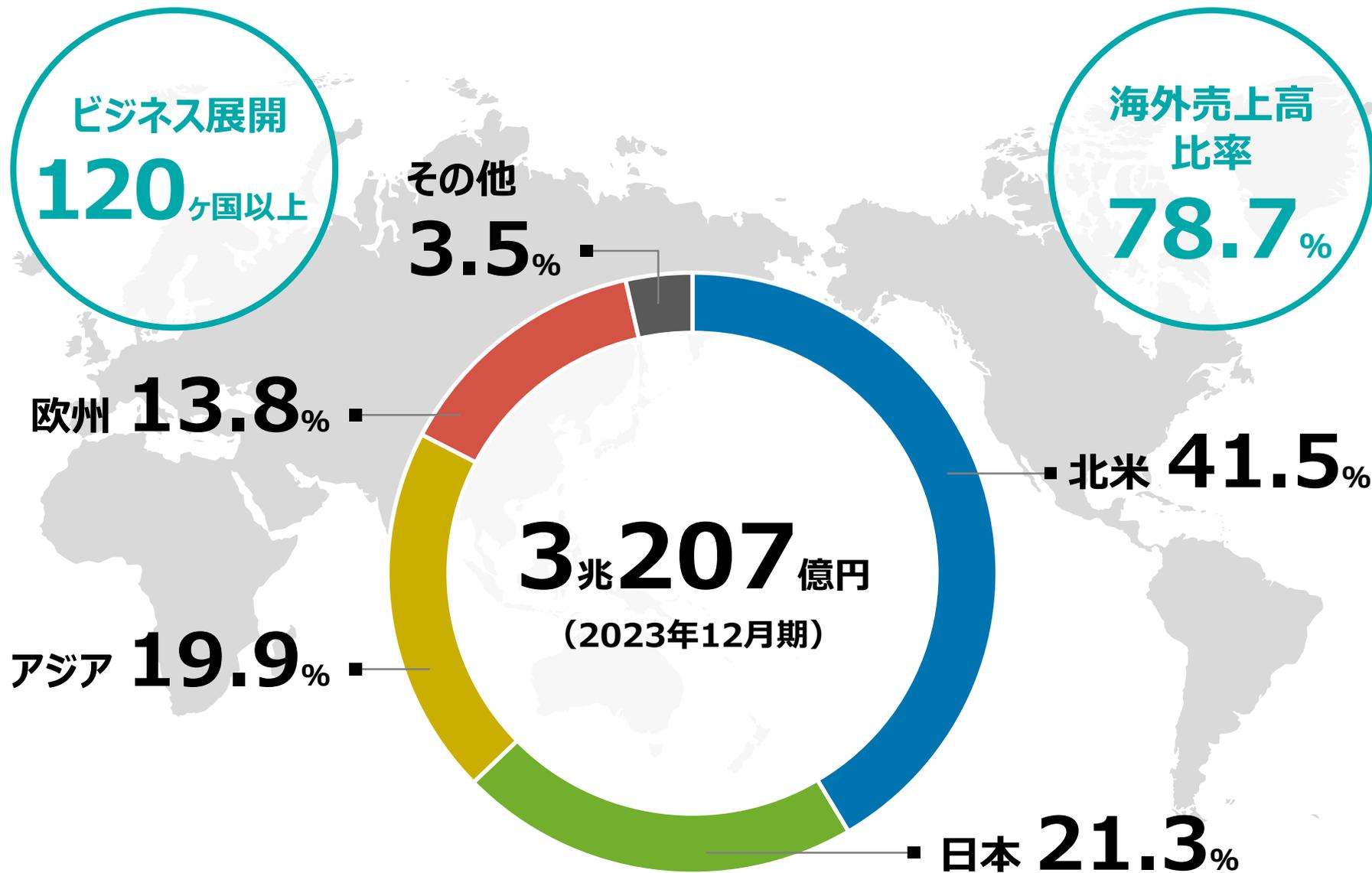
ごみ焼却・溶融プラント



リサイクルプラント

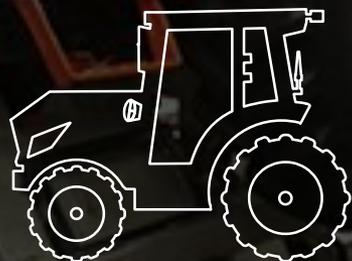


地域別売上構成



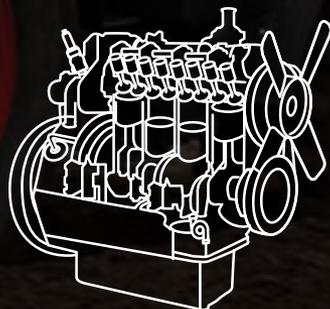
トラクタ
総生産台数

世界
540万台以上
(累計)



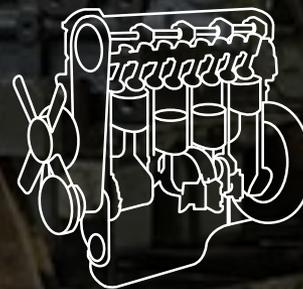
エンジンの
ラインナップ

約**3,700**
種類
Stage V



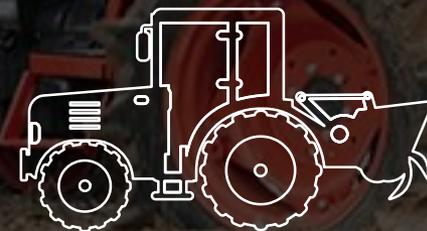
エンジン
総生産台数

3,000
万機以上
(累計)



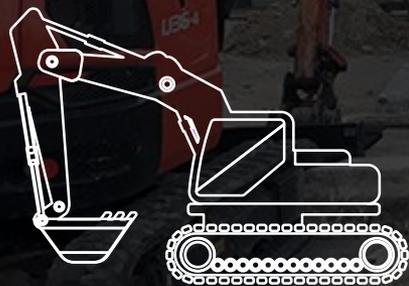
タイのトラクタ
ASEAN8カ国のコンバイン

シェア
NO.1



ミニバックホー
販売台数

21年連続
世界1位^(※)



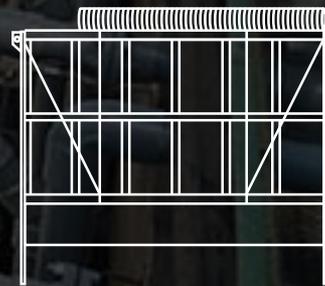
ダクタイル鉄管
納入実績

世界
70カ国以上



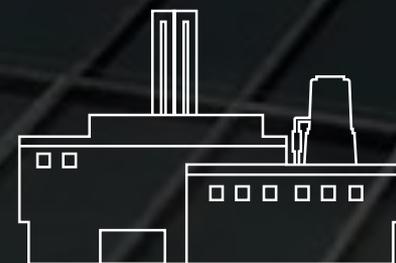
液中膜
納入実績

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



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CO₂排出

23.6%削減

CO₂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）



■ 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.



CLIMATE WATER

「気候変動」および「水セキュリティ」の
両分野で最高評価を獲得



2024

健康経営優良法人

Health and productivity

ホワイト500

当社として初めて
「ホワイト500」認定

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. その他財務情報

長期ビジョン「GMB2030」

Introduction of "GMB2030"(2分22秒)

<https://youtu.be/HM3Pf7Cqb48?si=vN2uffFRdDKJyABE>



(QRコードからもご覧いただけます。)

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す企業

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

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す企業



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ム”

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ム”

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

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ム”



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. その他財務情報

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)

	2020年12月期 (実績)	2025年12月期 (目標)	2023年12月期 (実績)	2024年12月期 (予想)
売上高	18,532	30,000	30,207	30,500
機械	15,088	—	26,367	26,540
水・環境	3,158	—	3,645	3,780
その他	287	—	195	180
営業利益 (営業利益率)	1,753 (9.5%)	3,600 (12.0%)	3,288 (10.9%)	3,200 (10.5%)

	2020年12月期 (実績)	2021年～2025年 (目標)	2023年12月期 (実績)
ROE	8.8%	10%以上を維持／2025年は11%以上	11.8%
総還元性向	49.4%	40%以上を目標とし、50%を目指す	36.3%
営業CF	1,429億円	8,800億円 (5年累計)	▲173億円
FCF	582億円	2,800億円 (5年累計)	▲1,907億円

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（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

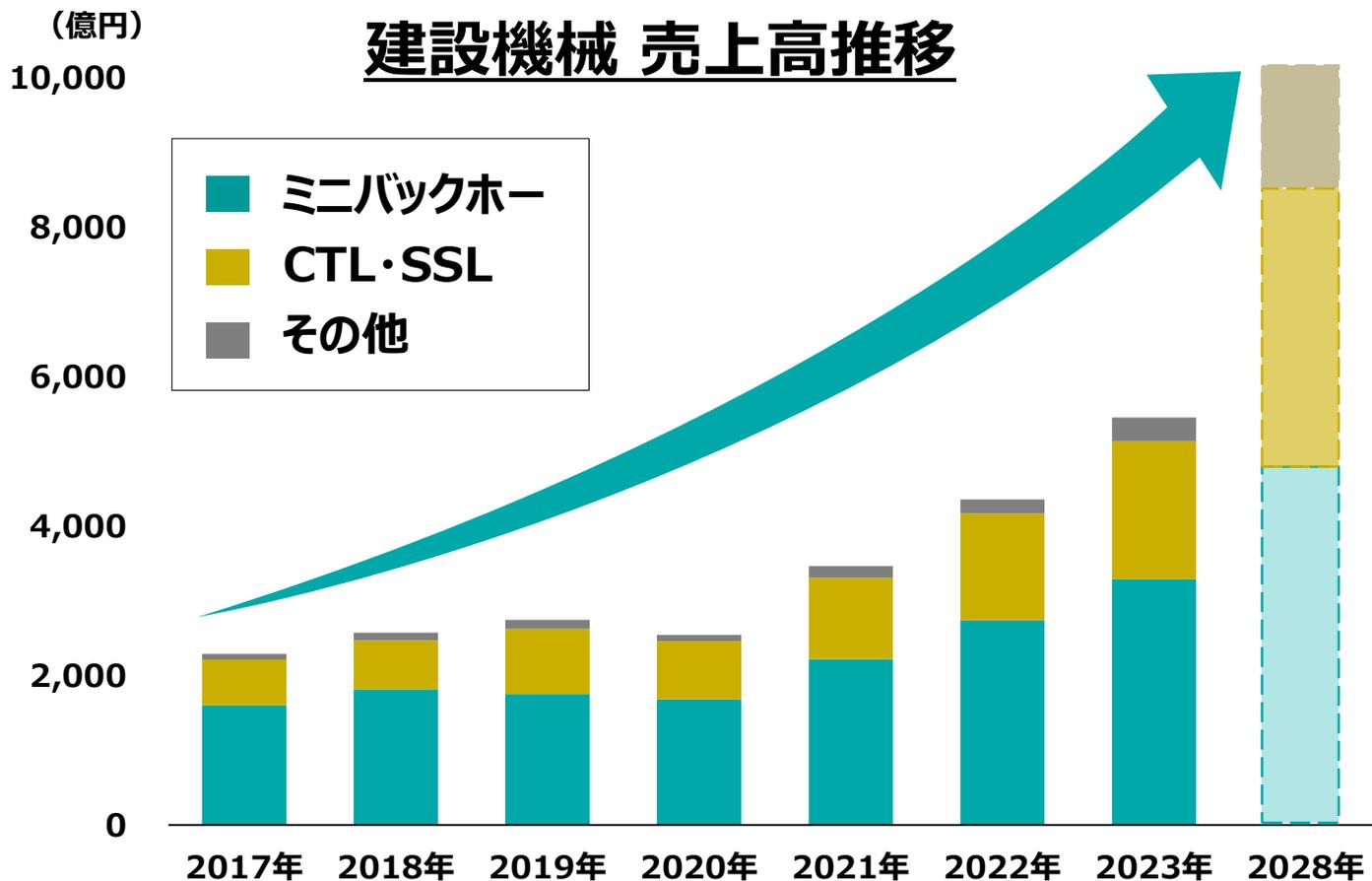
1. クボタグループの概要
2. クボタが目指す姿と
長期ビジョン「GMB2030」
3. 中期経営計画2025の概要
4. **中期経営計画2025の進捗状況**
5. 設備投資、研究開発
6. その他財務情報

中期成長ドライバーの推進

建機事業

- 人口増加による都市化が進むことで、堅調な市場成長が見込める
- 北米、アジア地域などを中心に主要製品でシェア30%を目指す

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

- 低価格・高耐久の「ベーシック機」が中心の市場
- エスコーツ社とのシナジーを活かし、フルラインアップのブランドをめざす



販売面

- フルラインアップブランドをめざす
- 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



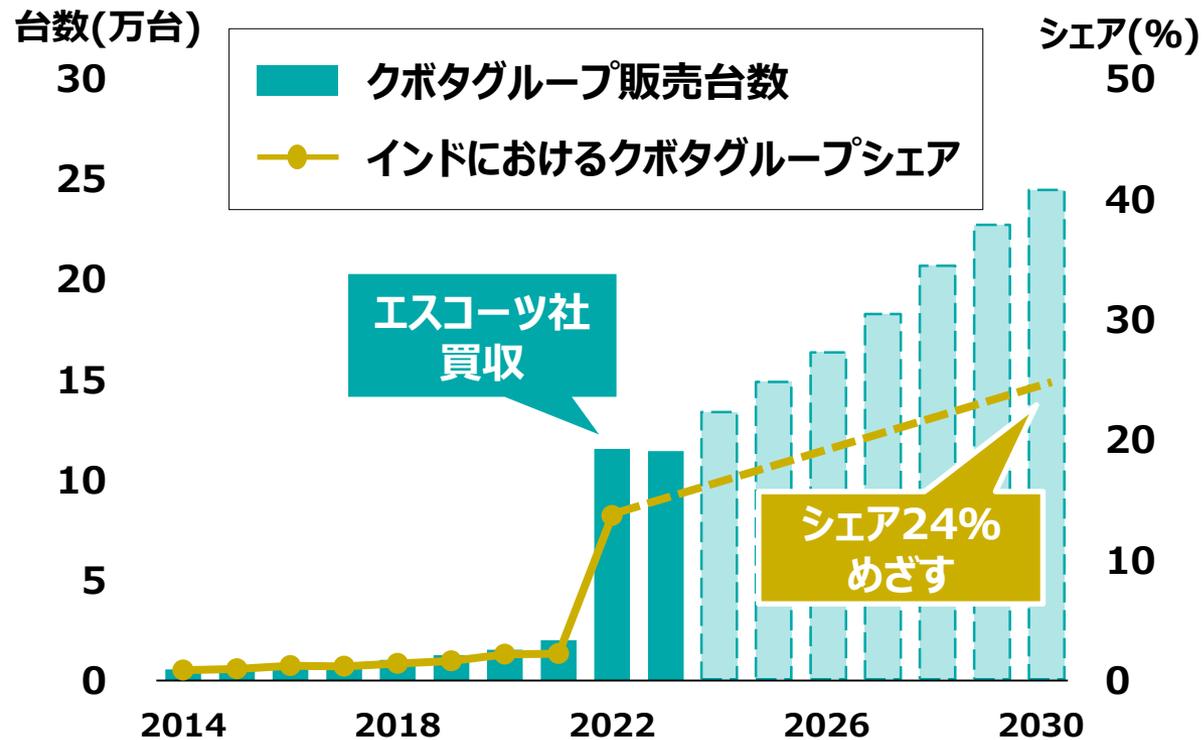
プレミアム



クボタ技術者派遣によるKPS推進

機械事業 インド の拡大とベーシック市場への参入

- トラクタ世界最大市場であるインドは人口増加によりさらなる成長を見込む
- エスコーツ社買収のシナジーを達成しインドでシェア24%をめざす



エスコーツ工場の
改善活動が進捗

小売金融会社
設立準備中

顧客サポートの
体制構築

新工場用地取得

成長ドライバーの推進

機械事業 **インド** の拡大とベーシック市場への参入

- ベーシック市場参入の第一歩としてヨーロッパへの輸出が着実に増加
- 北米・アジア・アフリカ・南米へも順次拡大



成長ドライバーの推進

機械事業 ASEAN農機

- タイを中心に畑作市場の開拓が進む
- 中型、高性能トラクタ市場の開拓



機械事業 アフターマーケット

- 売上高は順調に増加
- さらなる事業拡大に備え、部品供給体制強化



水・環境事業 O&Mソリューション

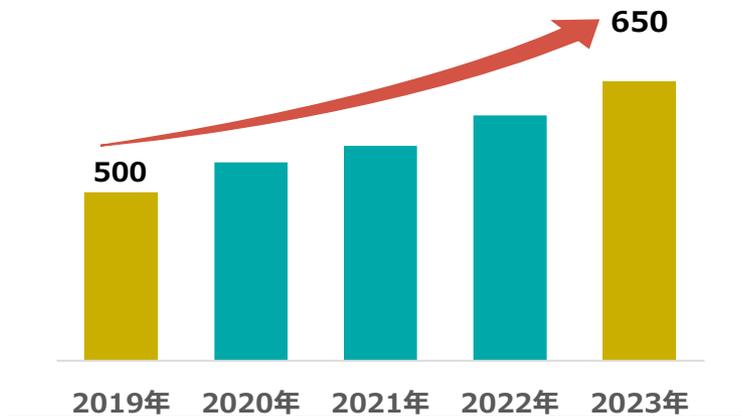
自治体の人手不足やインフラの老朽化を背景に、IoT技術などを活用して機器売り中心からO&M*・ソリューション中心への脱皮を目指す。

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

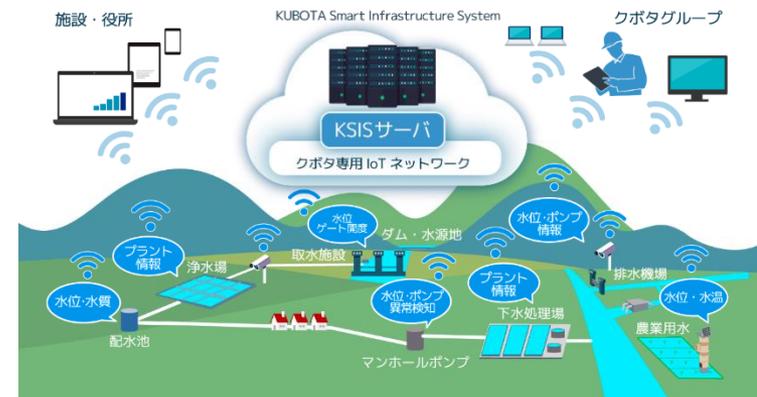
- 子会社統合によるO&Mリソース確保
- アプリ・サービスの着実な開発と「KSIS」の強化を推進
- 水環境ソリューション開発部門の積極的な営業
- 排水処理案件の増加、コンセッション方式*の案件を初受注



O&M売上高の推移

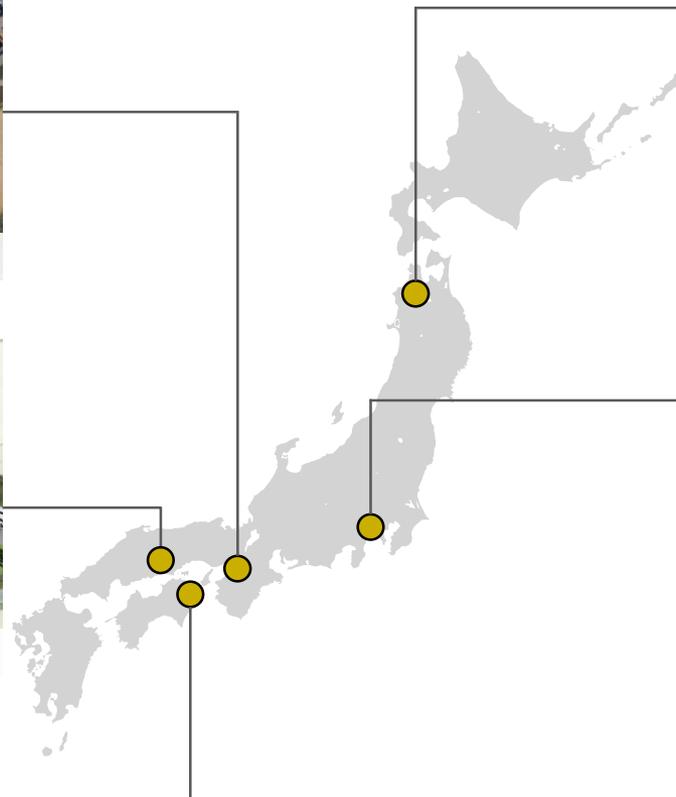


KSISイメージ図



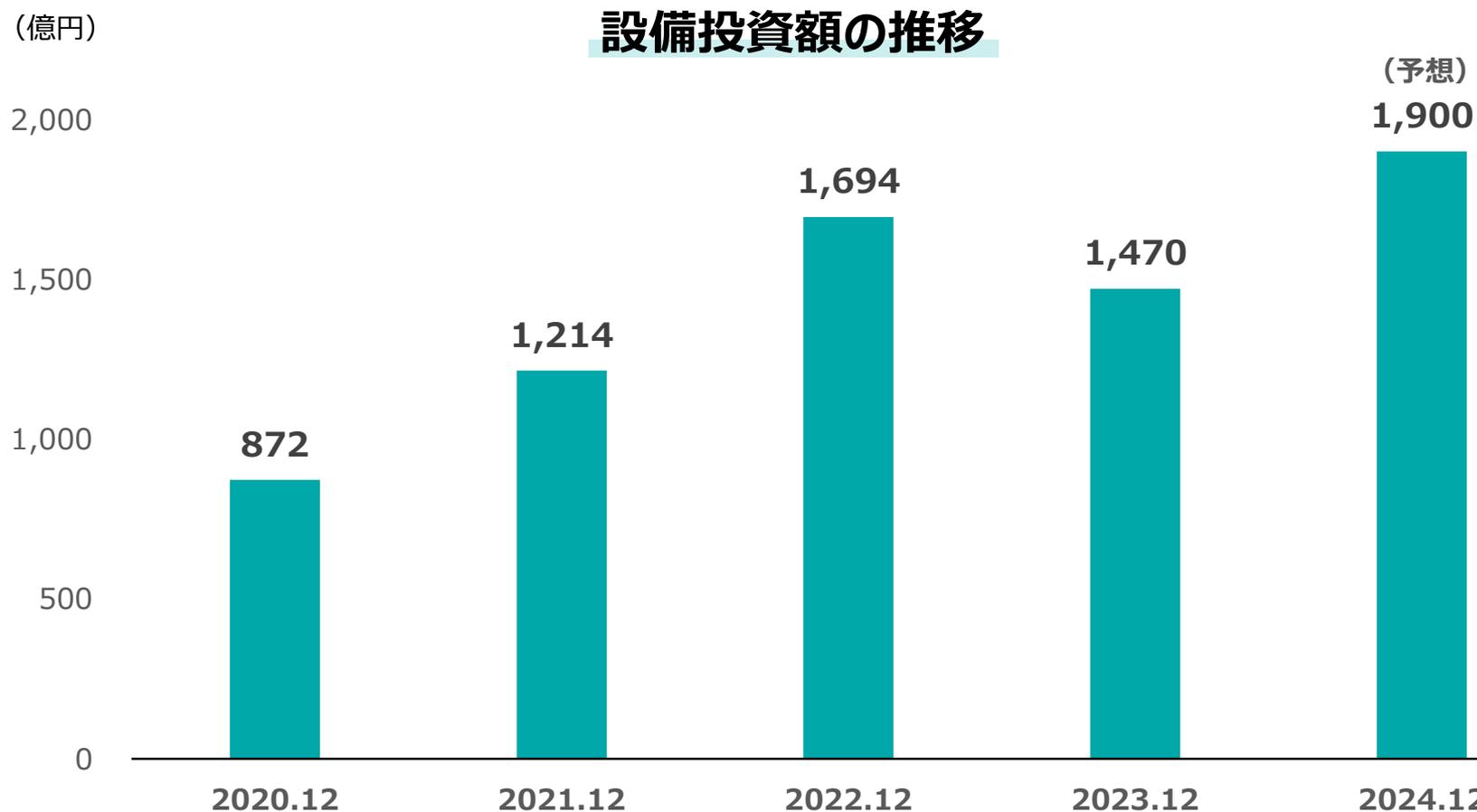
*O&M Operation & Maintenance (運営から維持管理まで行う)
 *PPP Public Private Partnership (官民が連携して公共サービスの提供を行う方式)
 *コンセッション方式 自治体が施設所有権を保持したまま運営権を民間事業者へ長期間付与する方式

(参考) PPP案件の国内導入事例



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. その他財務情報

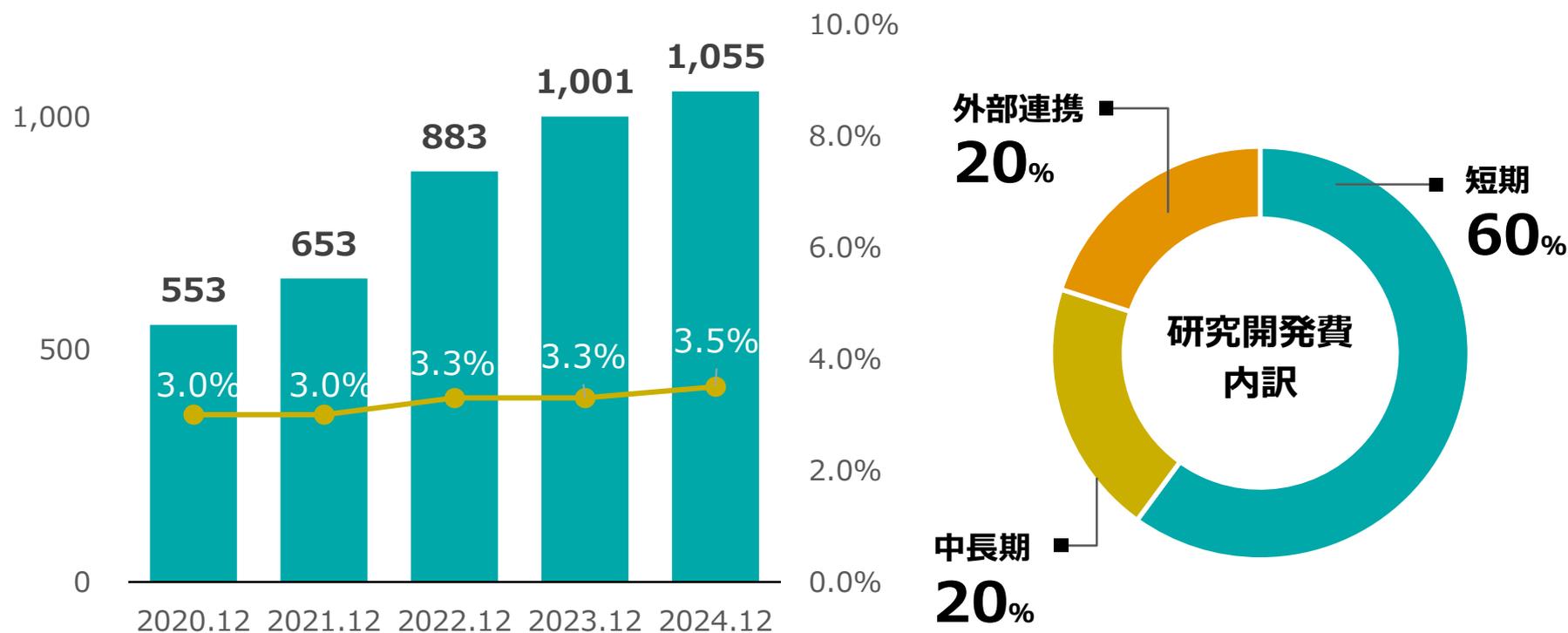
今後は成長ドライバーの建設機械事業、インド事業に投資。



「カーボンニュートラル」をテーマに、今後1,000億円/年の規模を維持。
早期に商品化・事業化を図り、リターンの拡大に注力。

研究開発費の推移

(億円)



「カーボンニュートラル」をテーマに、今後1,000億円/年の規模を維持。
早期に商品化・事業化を図り、リターンの拡大に注力。

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



Kubota Research & Development Asia

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



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CO₂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
CO₂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

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



CO₂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・新概念農機 先行研究開発



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 **26,300** 軒以上
(2023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。

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





(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>



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（ディープリサイクル）

- 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



独自の
溶融技術
(資源分離)



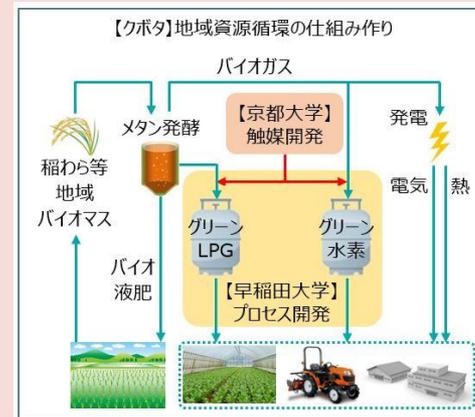
さらなる
有価金属の回収



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

廃プラを
燃料として使用
従来は
リサイクル不可

中・長期／外部連携



バイオマス（稲わら等）

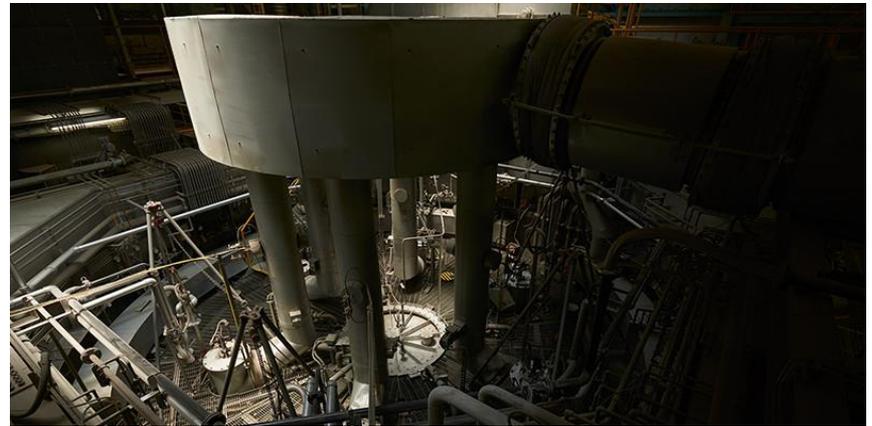
研究開発

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



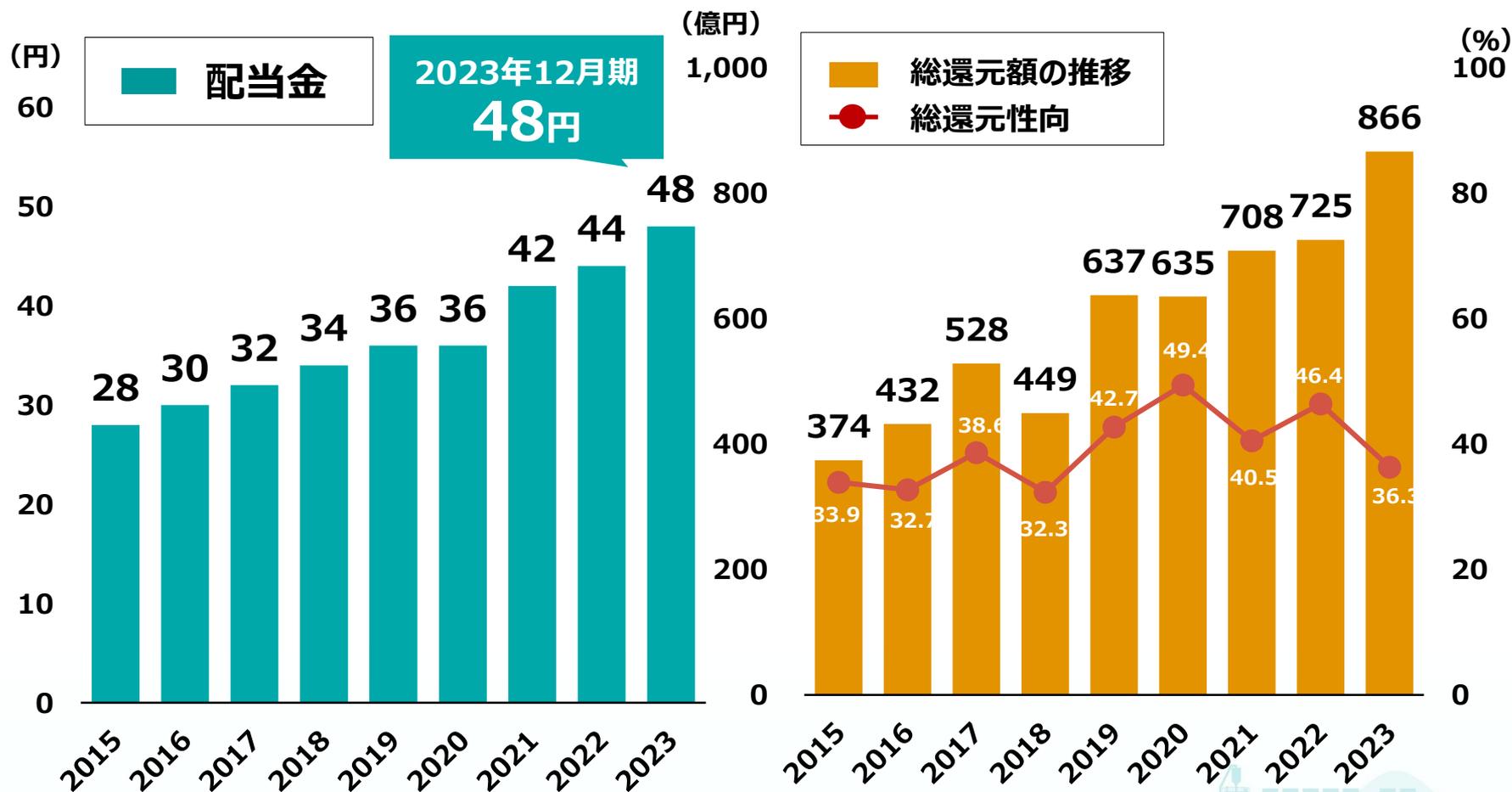
1. クボタグループの概要
2. クボタが目指す姿と
長期ビジョン「GMB2030」
3. 中期経営計画2025の概要
4. 中期経営計画2025の進捗状況
5. 設備投資、研究開発
6. その他財務情報

総還元性向：40%以上を目標とし、50%を目指す。



(2021~2023平均)

40%以上を確保



2024年12月期 通期業績予想

(単位：億円)

	2024年12月期 (予想)		2023年12月期 (実績)		増減	
	金額	%	金額	%	金額	%
売上高	30,500		30,207		293	1.0
国内	6,470		6,431		39	0.6
海外	24,030		23,776		254	1.1
営業利益	10.5%	3,200	11.3%	3,288	▲88	▲2.7
税引前利益	10.9%	3,330	8.6%	3,423	▲93	▲2.7
親会社の所有者に 帰属する当期利益	7.4%	2,260	5.8%	2,385	▲125	▲5.2

■為替レート（平均）：米ドル140円、ユーロ153円、バーツ4.00円

■前年比に対する売上の為替の影響：▲140億円

For Earth, For Life
Kubota

A photograph of three children standing on a grassy hill, looking out over a vast landscape. The landscape features a large blue lake, green fields, and mountains in the background under a clear blue sky. The children are seen from behind, with their arms around each other's shoulders.

ON YOUR SIDE

ご清聴ありがとうございました

For Earth, For Life
Kubota