

For Earth, For Life  
Kubota



ON YOUR SIDE

# 札証IR 個人投資家向け会社説明会

株式会社クボタ

1

2024年10月31日  
東証プライム  
証券コード：6326

1. **クボタグループの概要**
2. **中期経営計画2025**
3. **研究開発**
4. **株主還元、業績見通し**

1. **クボタグループの概要**
2. **中期経営計画2025**
3. **研究開発**
4. **株主還元、業績見通し**





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  
10月23日終値

**2兆3,233億円**

PBR

2024年  
10月23日終値

**0.92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



農業の人手不足解消



災害に強い  
インフラ整備



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



## 事業領域

「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

## 事業領域

「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

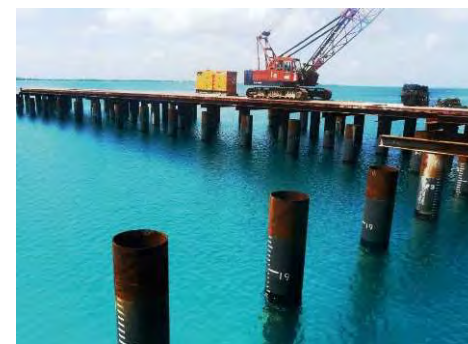


バルブ

#### ■ 産業機材



素形材



鋼管杭



空調機器



## 事業領域

「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



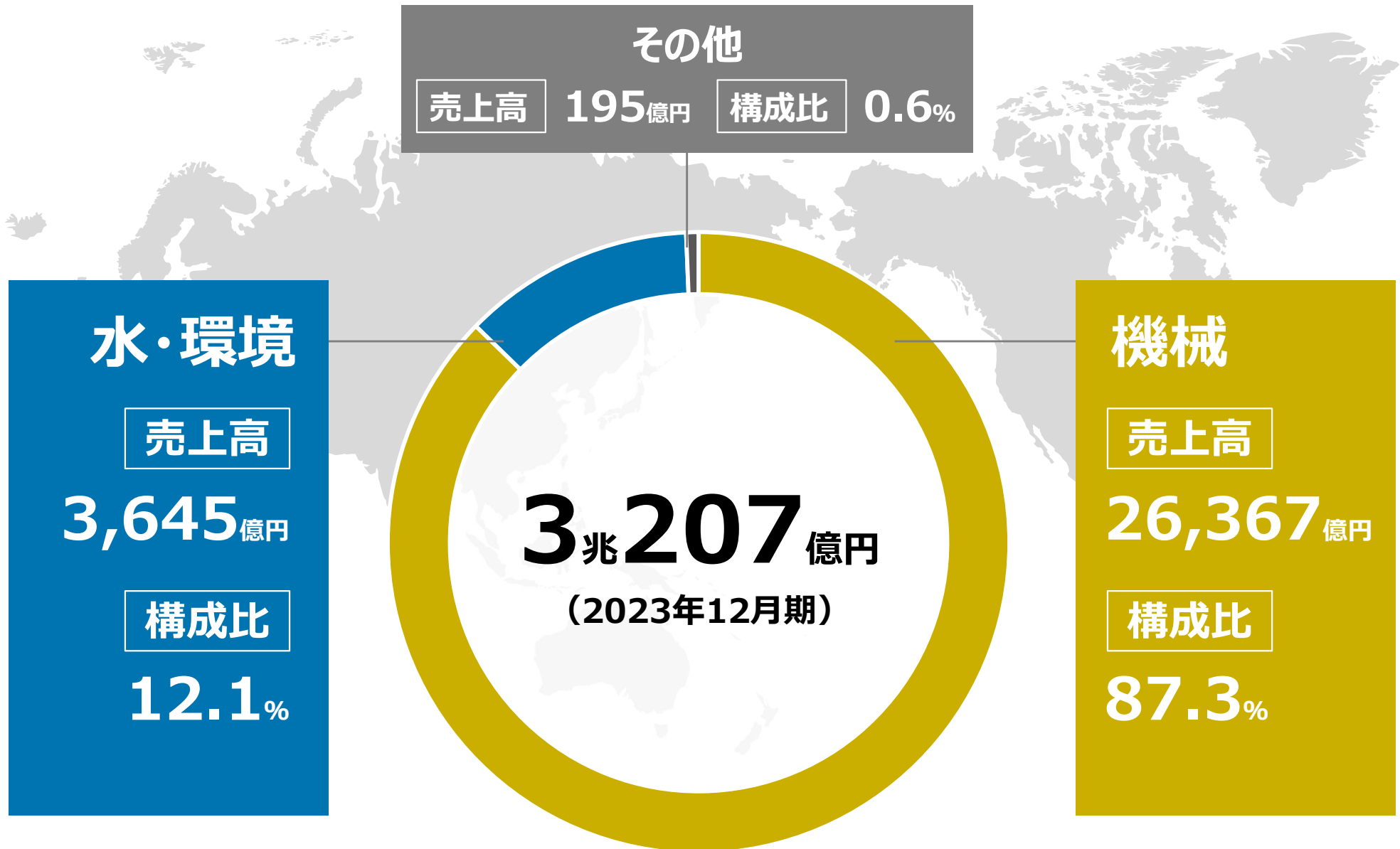
ごみ焼却・溶融プラント



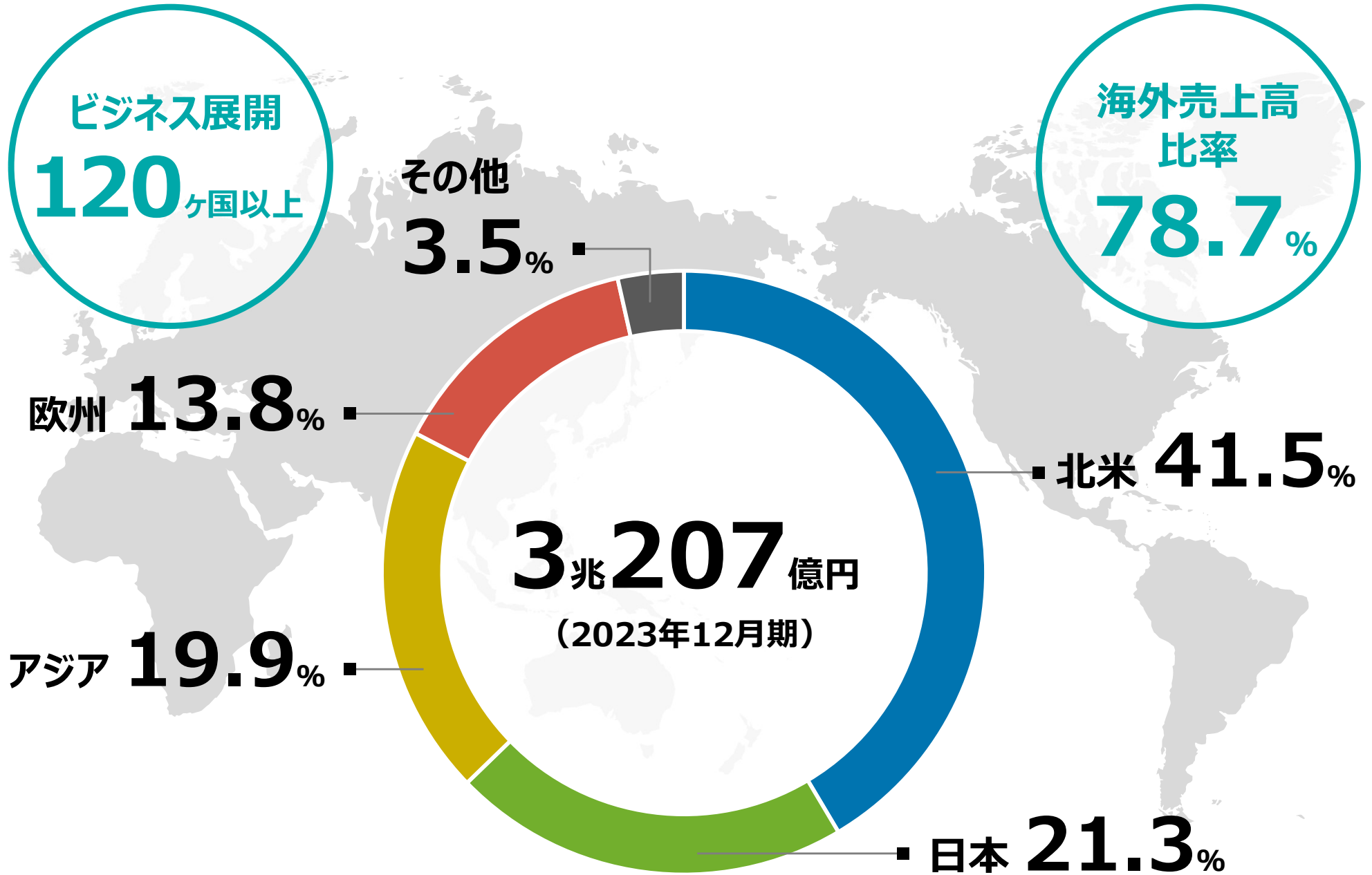
リサイクルプラント



## クボタの事業内容と売上構成

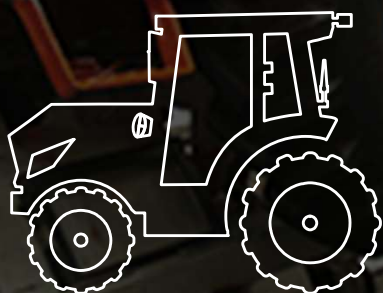


# 地域別売上構成



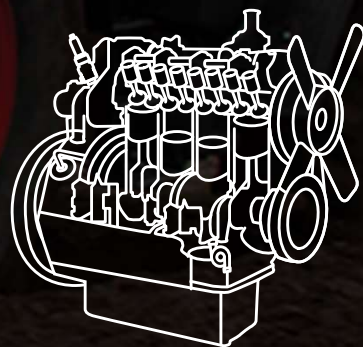
トラクタ  
総生産台数

世界  
560万台以上  
(累計)



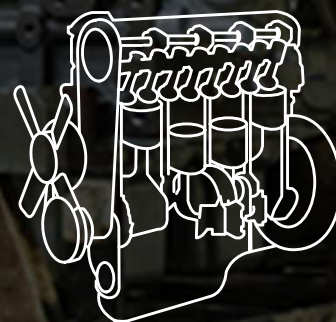
エンジンの  
ラインナップ°

約3,600  
種類  
Stage V



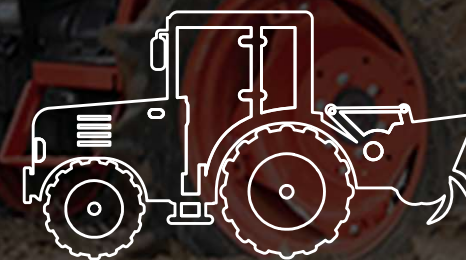
エンジン  
総生産台数

世界  
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<sup>(※)</sup>



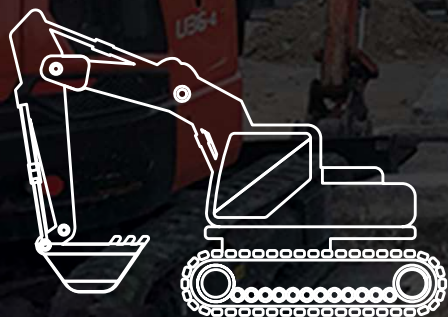


# 数字で見るクボタグループ°

For Earth, For Life  
Kubota

ミニバックホー  
販売台数

22年連続  
世界1位<sup>(※)</sup>



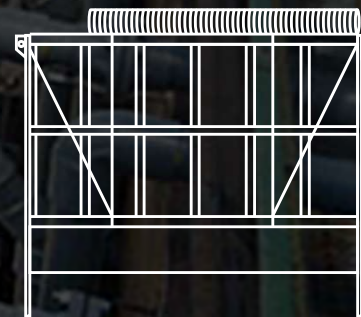
ダクティル鉄管  
納入実績

世界  
70カ国以上



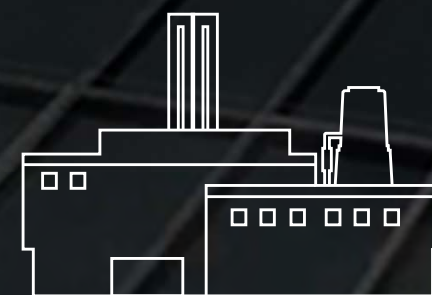
液中膜  
納入実績

世界  
7,300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



1. **クボタグループの概要**
2. **中期経営計画2025**
3. **研究開発**
4. **株主還元、業績見通し**

## 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。

(単位：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	<b>30,000以上</b>	30,207	<b>30,500</b>
機械	15,088	—	26,367	<b>26,540</b>
水・環境	3,158	—	3,645	<b>3,780</b>
その他	287	—	195	<b>180</b>
営業利益 (営業利益率)	1,753 (9.5%)	<b>3,600 (12.0%)</b>	3,288 (10.9%)	<b>3,200 (10.5%)</b>

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



# 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%をめざす



(億円)  
10,000

### 建設機械 売上高推移



8,000

6,000

4,000

2,000

0

2017年

2018年

2019年

2020年

2021年

2022年

2023年

2028年

## 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

- 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



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

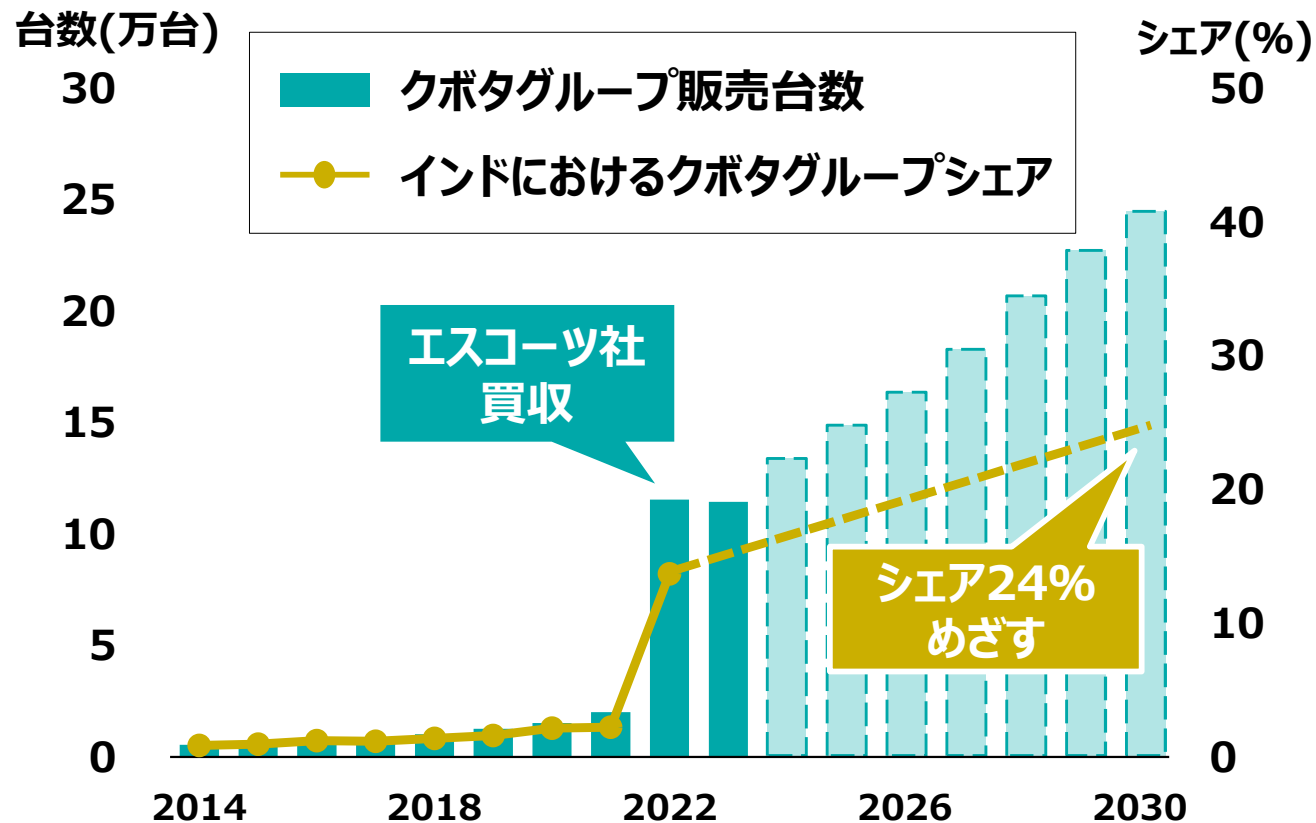


クボタ技術者派遣によるKPS推進

## 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

- 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



## 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



東日本部品センター

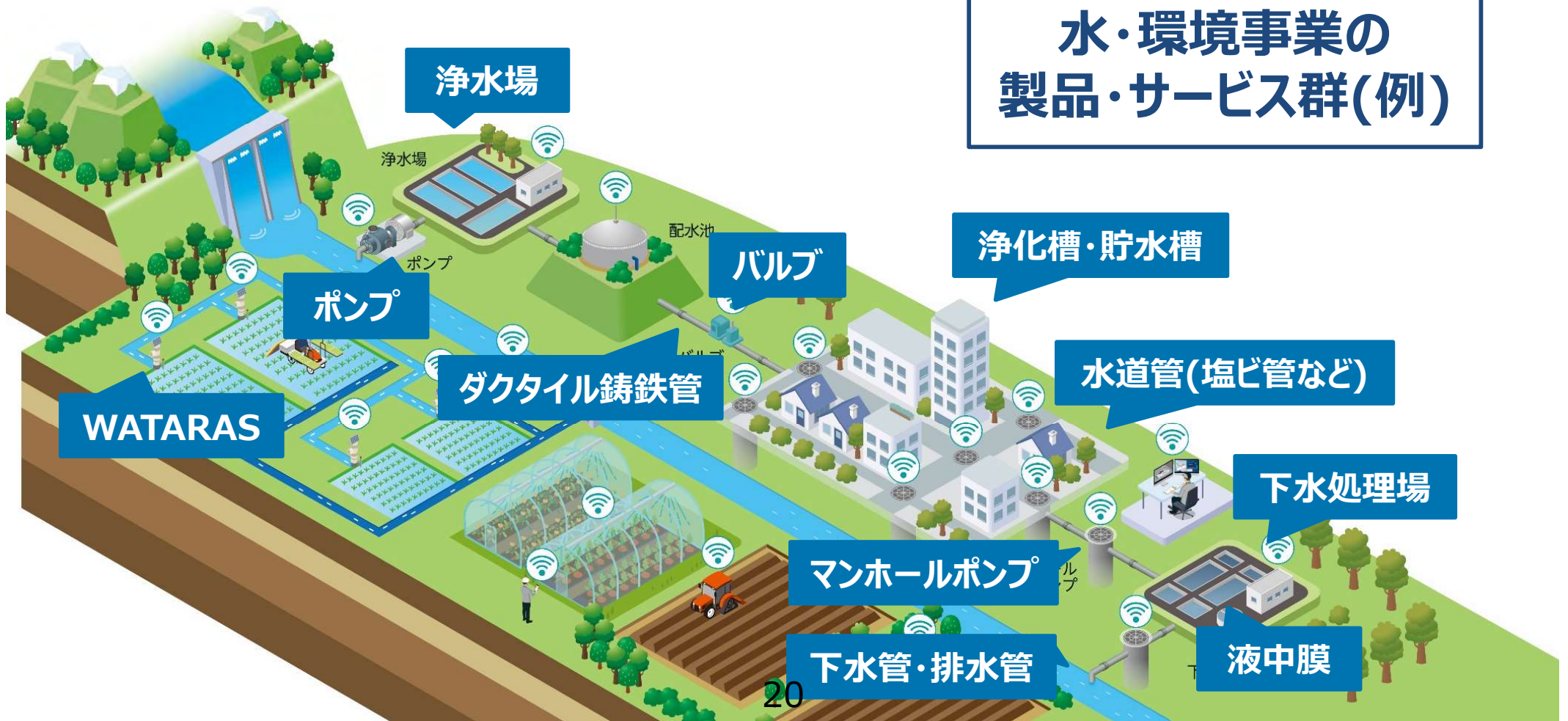


## 成長ドライバーの推進

### 水・環境事業

クボタは、上流での取水から下水処理まで、水の利用・再生サイクルにおいて広く事業展開する、世界に類を見ない水関連総合メーカー。

水・環境事業の  
製品・サービス群(例)





# 成長ドライバーの推進

## 水・環境事業 O&Mソリューション

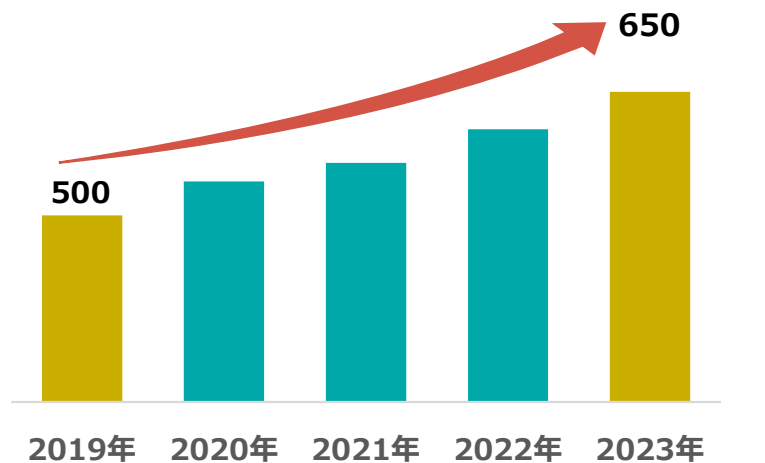
自治体の人手不足やインフラの老朽化を背景に、IoT技術など活用して機器売り中心からO&M\*・ソリューション中心への脱皮をめざす。

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
- コンセッション方式\*の案件を受注強化
- 排水処理案件の増加



### O&M売上高の推移



\*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

### KSISイメージ図



上下水道施設の効率的な運転維持管理を実現する総合プラットフォームを提供

## 水・環境事業 O&Mソリューション

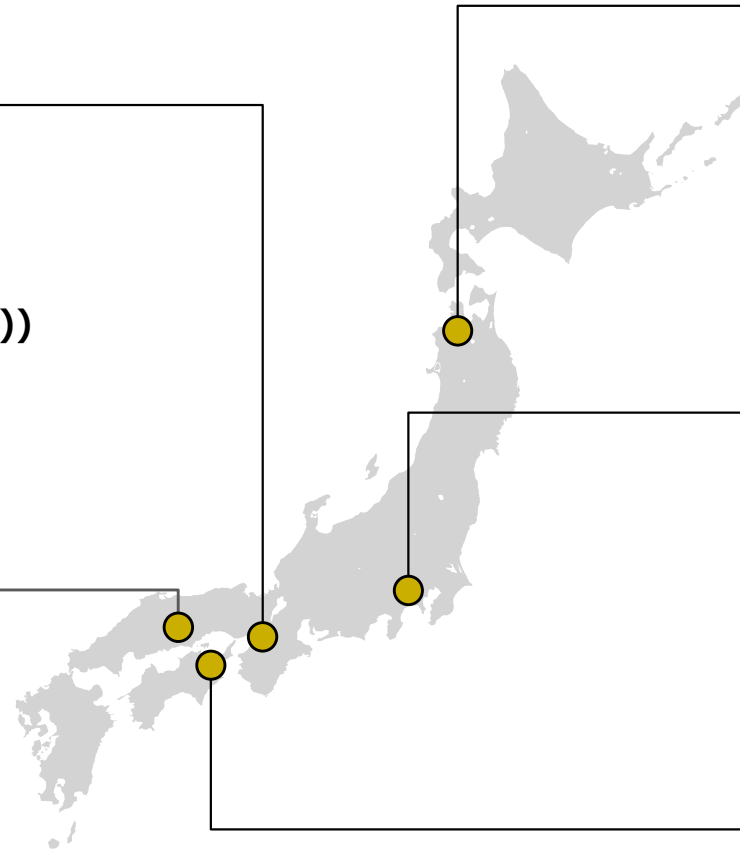
## PPP(官民連携)案件の国内導入事例



大阪府(今池水みらいセンター(下水処理場))



備前市(坂根浄水場)



弘前市(樋の口浄水場)



相模原市(相模原ポンプ場)

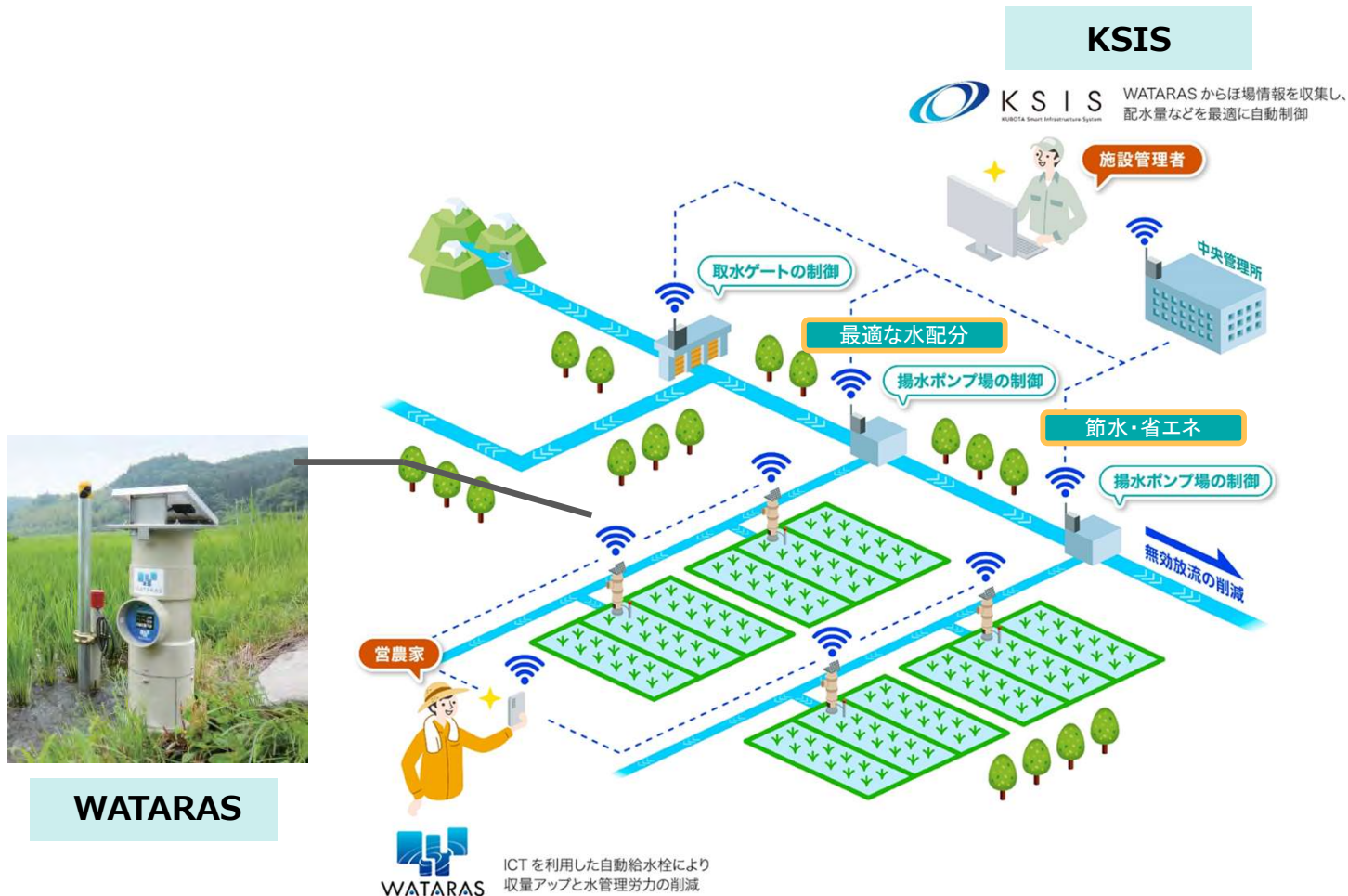


鳴門市・北島町共同浄水場

# 成長ドライバーの推進

## 水・環境事業 スマート水管理システム

スマート農業の市場拡大、既存設備の老朽化による更新需要などから、今後成長を見込む。



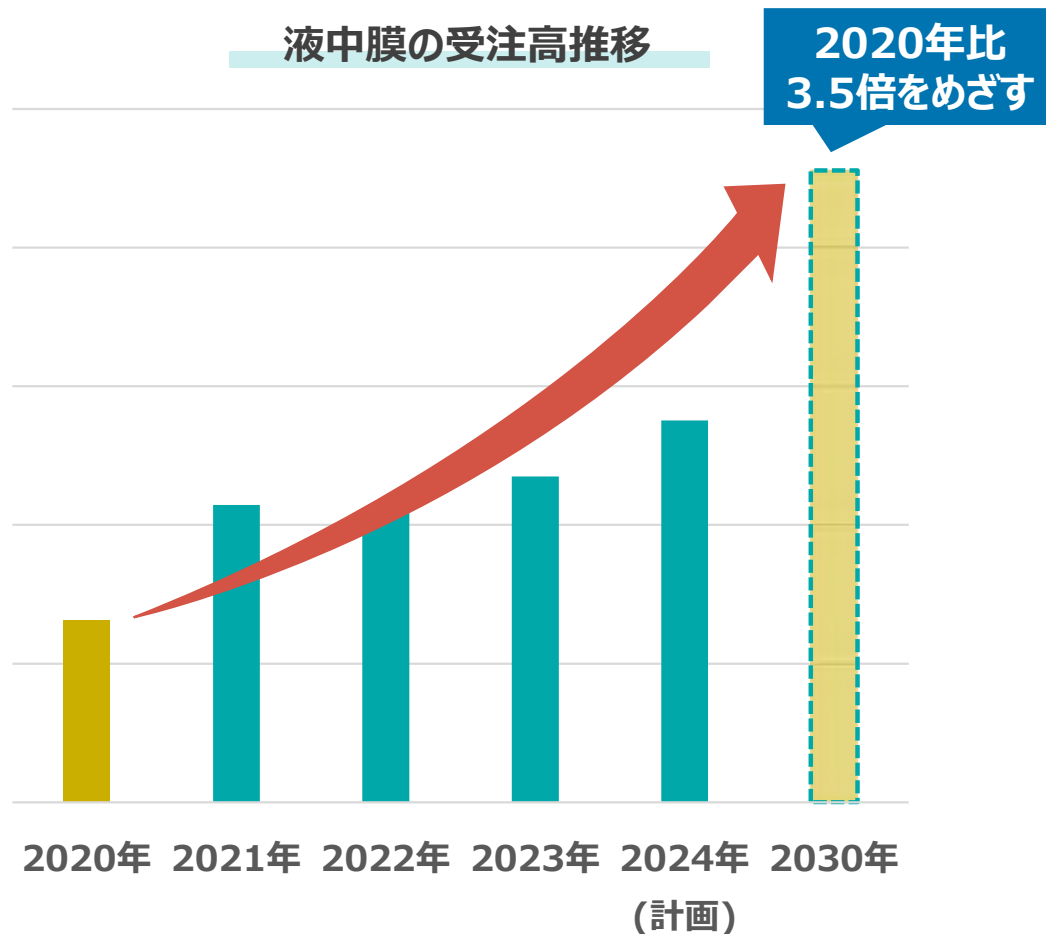


## 成長ドライバーの推進

### 水・環境事業 液中膜

### MBR(膜分離活性汚泥法)による水処理

世界的に排水再利用や水質規制強化のニーズが高まり、従来の方式よりもきれいな処理水が得られる「MBR」に注目。



施設名: Big Creek Water Reclamation Facility  
所在地: 米国ジョージア州フルトン郡  
計画水量: 12万m<sup>3</sup>/日  
納入時期: 2023年



施設名: Al Ansab STP  
所在地: オマーン国マスカット市  
計画水量: 13万m<sup>3</sup>/日 ※中東地域最大規模  
納入時期: 2016年

1. クボタグループの概要
2. 中期経営計画2025
3. 研究開発
4. 株主還元、業績見通し

# 「脱炭素化」、「スマート・オートノマス化」、「資源循環」をテーマに今後1,000億円/年の規模を維持。早期に商品化・事業化を図る。

## 脱炭素化

- クボタ製品使用に伴うCO<sub>2</sub>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<sub>2</sub>排出  
削減技術

短期

小型農機・建機の電動化開発

新型ハイブリッドエンジン



※現行機

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



CO<sub>2</sub>吸着材に関する基礎研究





# 「脱炭素化」、「スマート・オートノマス化」、「資源循環」をテーマに今後1,000億円/年の規模を維持。早期に商品化・事業化を図る。

## 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



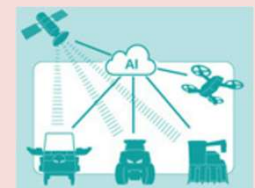
レトロフィットオートステア  
（従来型機への適用）開発



“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）



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。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>



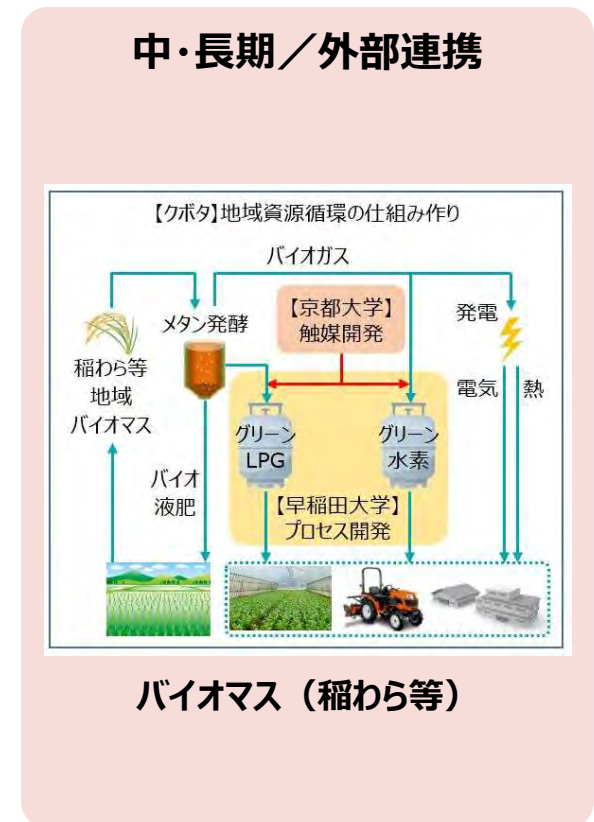
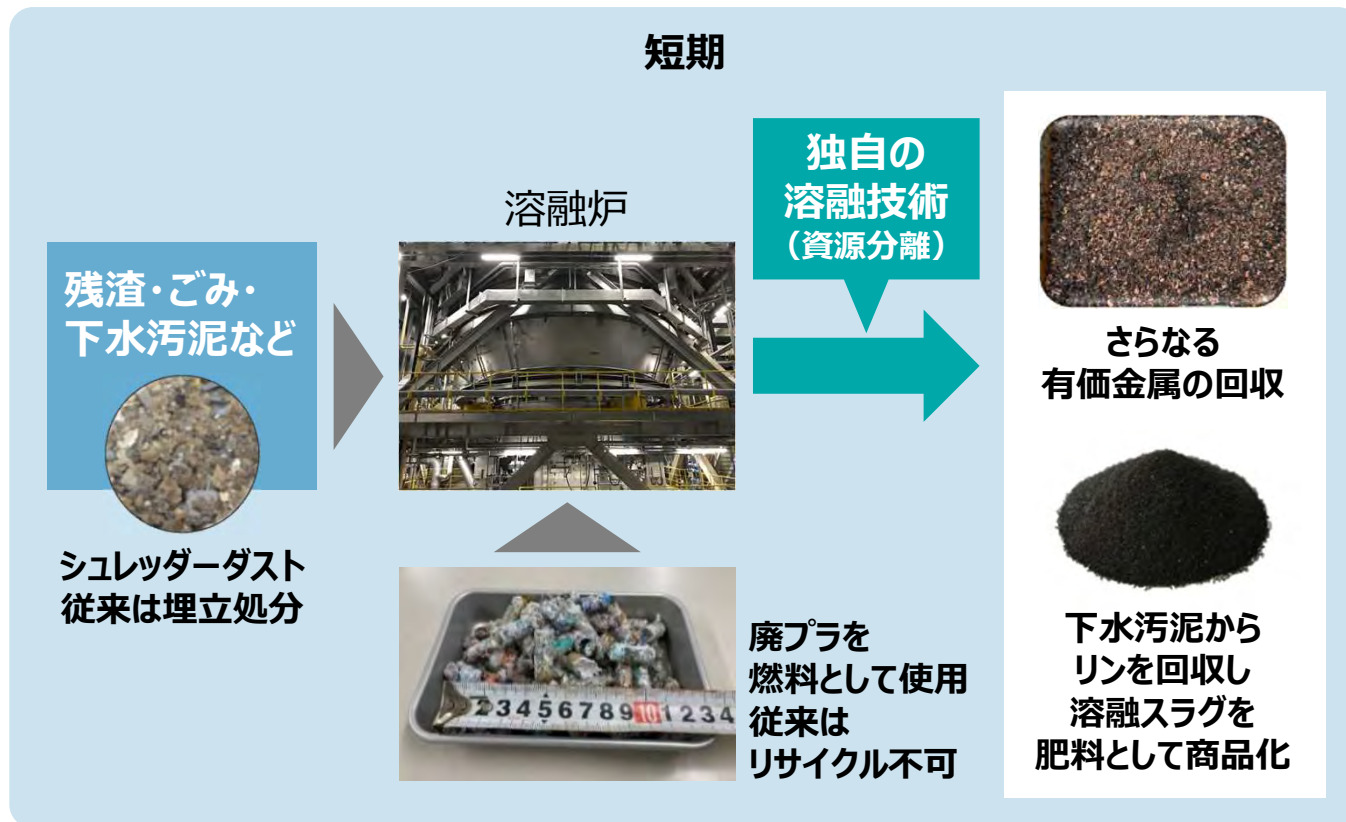


研究開発

「脱炭素化」、「スマート・オートノマス化」、「資源循環」をテーマに今後1,000億円/年の規模を維持。早期に商品化・事業化を図る。

資源循環技術（ディープリサイクル）

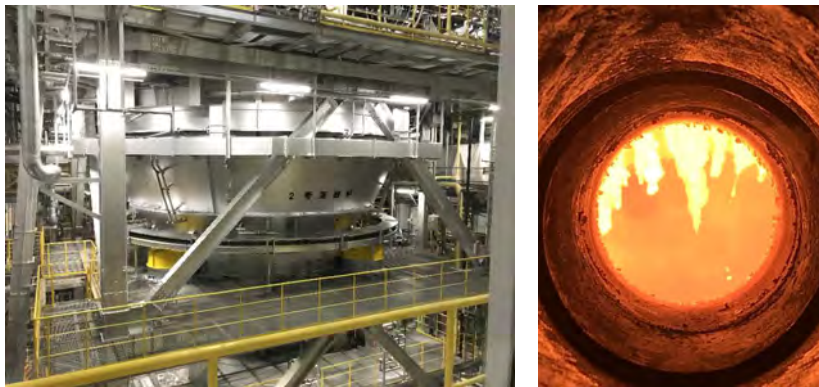
- 溶融・ガス化技術、メタン発酵技術などを活用し、資源循環に寄与する事業化が進行中



# 研究開発

参考：クボタの熔融技術の事例

## 福島県双葉町 減容化施設



仮設焼却施設から発生した焼却灰の減容化に貢献

## 香川県豊島 廃棄物処理プロジェクト



産業廃棄物不法投棄現場の完全修復に貢献

# クボタが考える 「資源循環ソリューション」

廃棄物処理の課題を解決し、  
資源循環型社会の実現に貢献するトータルソリューション

<https://www.kubota.co.jp/innovation/resource-circulation/index.html>



(QRコードからもご覧いただけます。)



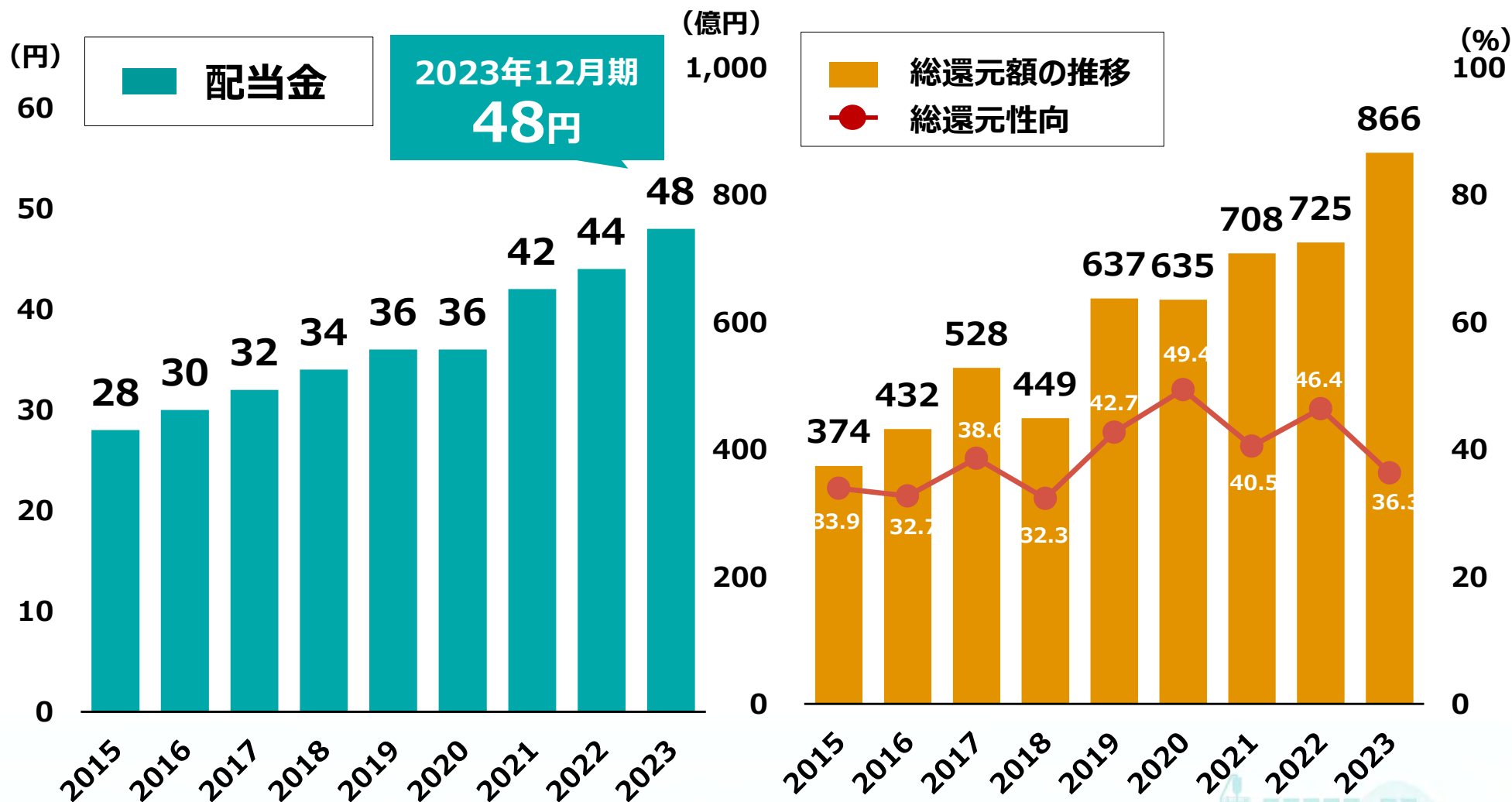
1. クボタグループの概要
2. 中期経営計画2025
3. 研究開発
4. 株主還元、業績見通し

総還元性向：40%以上を目標とし、50%をめざす。



(2021~2023平均)

**40%以上を確保**



# 2024年12月期 第2四半期連結業績

(単位：億円)

	2024年12月期 2Q累計		2023年12月期 2Q累計		増減	
					金額	%
売上高	15,796		15,200		+ 596	+ 3.9
国内	3,057		3,151		▲ 94	▲ 3.0
海外	12,739		12,050		+ 689	+ 5.7
営業利益	13.1%	2,073	12.1%	1,846	+ 228	+ 12.3
税引前利益	13.7%	2,167	12.6%	1,918	+ 249	+ 13.0
親会社の所有者に 帰属する当期利益	9.5%	1,508	8.5%	1,288	+ 220	+ 17.1

■為替レート（平均）  
米ドル：152円、ユーロ：165円、パーツ4.21円

■前年比に対する売上の為替の影響  
+1,290億円

詳細は決算説明会資料をご覧ください。  
<https://www.kubota.co.jp/ir/financial/presentation/index.html>





# 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	%
売上高	30,000		30,207		▲ 207	▲ 0.7
国内	6,320		6,431		▲ 111	▲ 1.7
海外	23,680		23,776		▲ 96	▲ 0.4
営業利益	11.0%	3,300	11.3%	3,288	+ 12	+ 0.4
税引前利益	11.6%	3,480	8.6%	3,423	+ 57	+ 1.7
親会社の所有者に 帰属する当期利益	7.8%	2,350	5.8%	2,385	▲ 35	▲ 1.4

■為替レート (平均)  
米ドル：150円、ユーロ：161円、バーツ：4.12円

■前年比に対する売上の為替の影響  
+1,350億円

詳細は決算説明会資料をご覧ください。  
<https://www.kubota.co.jp/ir/financial/presentation/index.html>



## クボタ株主クラブ (2024年9月オープン!)

- クボタの株主様へ情報発信を行う**年会費無料**の専用サイト
- 株主の皆様とのより良い関係の構築を目的に開設



### 【入会のメリット】

- ① 毎月のニュースレター配信
- ② 当社工場・関連施設見学ツアーなどへのご招待
- ③ 「クボタベっぴんふぁーむ」取扱商品の特別販売(期間限定)
- ④ クボタスピアーズ(ラグビー・バレーボール)の試合観戦チケットなどの優待

(毎年6月末・12月末時点で、当社株式を1単位(100株)以上保有されている株主様が対象です。)

クボタ株主クラブ ログインページ

<https://shareholders.kubota.co.jp/>





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