

株式会社クボタ

2023 年 12 月期決算説明会

2024 年 2 月 15 日

イベント概要

[企業名]	株式会社クボタ
[企業 ID]	6326
[イベント言語]	JPN
[イベント種類]	決算説明会
[イベント名]	2023 年 12 月期決算説明会
[決算期]	2023 年度 通期
[日程]	2024 年 2 月 15 日
[ページ数]	56
[時間]	10:00 – 11:35 (合計：95 分、登壇：62 分、質疑応答：33 分)
[開催場所]	インターネット配信
[会場面積]	
[出席人数]	120 名
[登壇者]	7 名 代表取締役社長 北尾 裕一 (以下、北尾) 代表取締役副社長執行役員 企画本部長 吉川 正人 (以下、吉川) 取締役専務執行役員 機械統括本部長 花田 晋吾 (以下、花田)

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

エグゼクティブオフィサー 企画本部副本部長

滝川 英雄（以下、滝川）

エグゼクティブオフィサー 水環境総括本部長

近藤 渉（以下、近藤）

エグゼクティブオフィサー 経営企画部長

和田 光司（以下、和田）

経営企画部 IR 課長

松井 一世（以下、松井）

[アナリスト名]*

UBS 証券

水野 晃

JP モルガン証券

佐野 友彦

野村証券

前川 健太郎

モルガン・スタンレーMUFG 証券

井原 芳直

*質疑応答の中で発言をしたアナリスト、または質問が代読されたアナリストの中で、SCRIPTS Asia が特定出来たものに限る

サポート

日本

050-5212-7790

米国

1-800-674-8375

フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス

support@scriptsasias.com

登壇

松井：これより、2023 年度通期の決算説明会を開催いたします。本日はご多忙のところ、当社の説明会にご参加いただき誠にありがとうございます。本日司会を務めます、経営企画部 IR 課長の松井です。

本日の予定です。まず、社長の北尾より経営概況および事業戦略について 30 分、続いて企画本部長の吉川より決算内容について 30 分説明します。その後、質疑応答の時間を 30 分設けております。終了時刻は 11 時半を予定しております。

なお、弊社の投資家様向けホームページに本日の説明会用の資料を開示しております。そちらの資料をあわせてご覧いただきますようお願いします。

それでは、クボタ側の出席者を紹介します。代表取締役社長の北尾です。代表取締役副社長執行役員、企画本部長の吉川です。取締役専務執行役員、機械統括本部長の花田です。エグゼクティブオフィサー、企画本部副本部長の滝川です。エグゼクティブオフィサー、水環境総括本部長の近藤です。エグゼクティブオフィサー、経営企画部長の和田です。

まず、社長の北尾より経営概況および事業戦略についてご説明します。

北尾：社長の北尾でございます。本日は、当社の決算説明会に多数ご参加いただきまして誠にありがとうございます。

まず、私から経営概況ならびに事業戦略についてご説明させていただきます。なお、決算の詳細につきましては、後ほど企画本部長の吉川より説明申し上げます。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

アジェンダ

For Earth, For Life
Kubota

1. 2023年実績
2. 体質強化
3. 中期成長ドライバーの進捗
4. キャッシュフロー改善
5. 研究開発/ソリューション
6. 中期計画に対する中間評価

本日のアジェンダです。昨年の実績から中期計画の進捗まで、6テーマについてご説明したいと思います。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

1. 2023年実績

【増収増益】

- 売上：円安による為替換算差や販売単価アップで増収
- 利益：値上げによるコストアップの吸収や円安が進み増益

(億円)	2023年度 通期	増減	
		金額	%
売上高	30,207	+ 3,437	+ 12.8
国内	6,431	+ 408	+ 6.8
海外	23,776	+ 3,030	+ 14.6
営業利益	10.9% 3,288	+ 1,144	+ 53.4
親会社の所有者に帰属する	7.9%		
当期利益	2,385	+ 820	+ 52.4

【2023年度決算説明会資料】

株式会社クボタ

©2024 Kubota Corporation All Rights Reserved.

3

まず、前期の実績です。全体の業績は、ご覧のとおり増収増益となりました。販売物量については、干ばつによるタイ市場での減速等ありましたが、北米建機の好調があり、また売上高については円安による為替換算差や販売単価アップによる値上げ効果が貢献して増収となりました。

営業利益については、値上げによるコストアップの吸収が大きく進んだことや、円安効果により増益となりました。

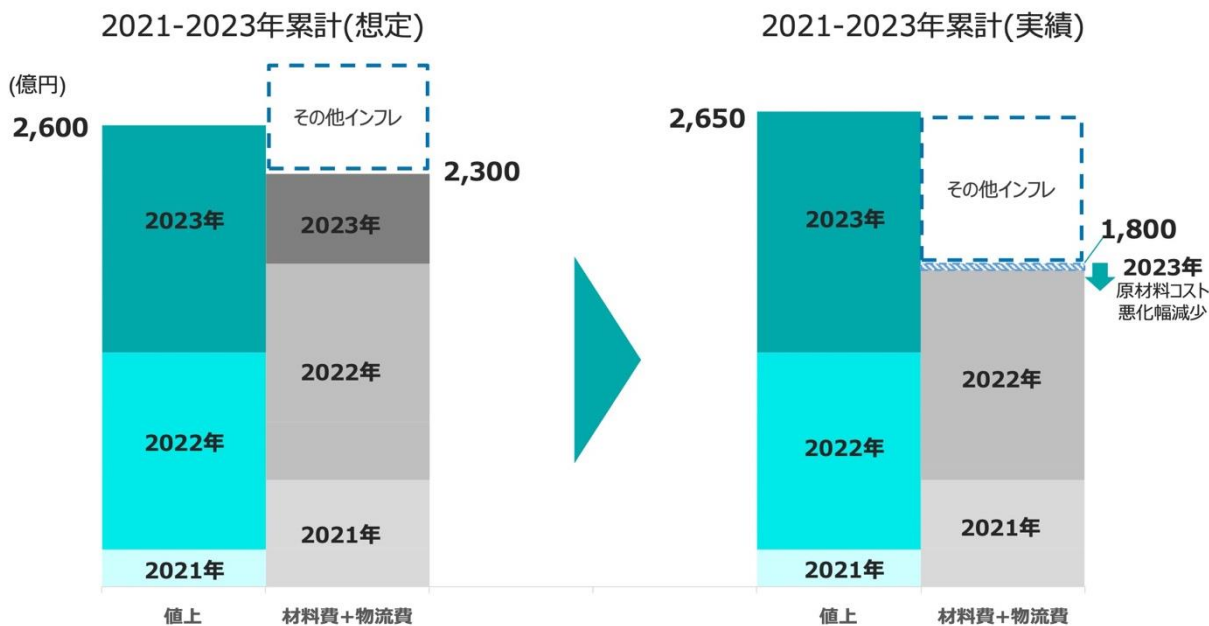
サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

1. 2023年実績

コストアップ対策

- 2023年も計画通り価格転嫁を実施
- 原材料価格が大きく悪化せず想定より早く対策が進む



【2023年度決算説明会資料】

株式会社 Kubota

©2024 Kubota Corporation All Rights Reserved.

4

コストアップ対策の状況です。2021年からの材料費、物流費のコスト増加に対し、北米、欧州を中心に値上げで相殺を図ってまいりました。

ただ、コストアップのスピードが速く、この2年、値上げがなかなか追いつかない状況が続いておりましたが、昨年2023年に値上げの効果が追い付いてきた状況です。

また、2023年は原材料コストが想定より悪化しなかったこともあり、人件費やインフラコストなど、当初カバーが難しいと考えていた項目についても相殺することができました。

なお、物流費は落ち着き始めておりますが、人件費や電気・ガスといったインフラコストなどは想定よりも増加しており、今もコストアップが続いている状況です。引き続き、状況を注視しながら、2024年もしかるべき対策を講じていきたいと考えております。

サポート

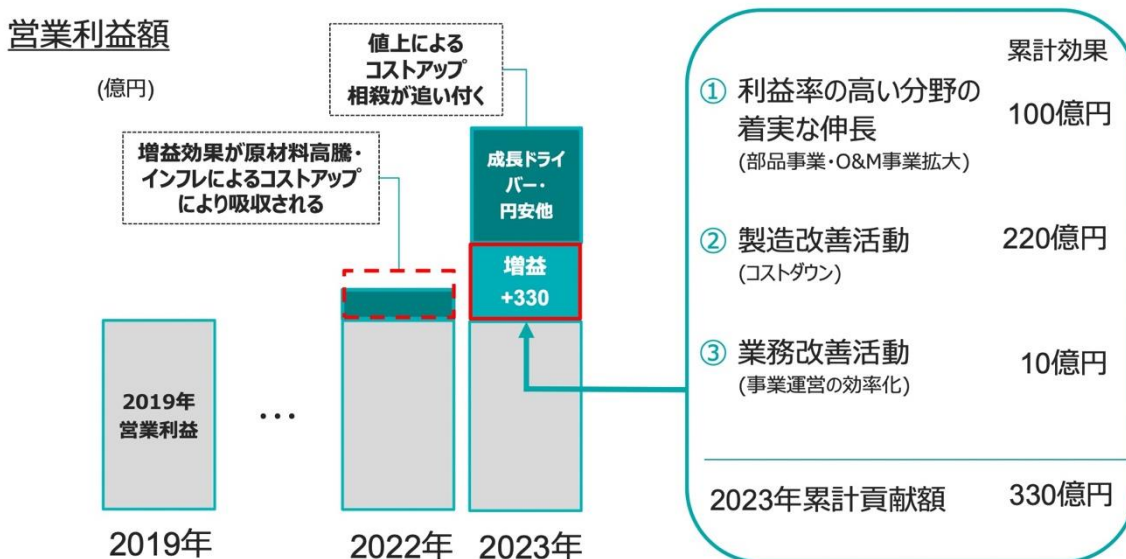
日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



2. 体質強化 ～利益率の向上～

利益率の向上(中期経営計画)

コストアップの吸収が進んだことで、自助努力による利益貢献が見え始める



【2023年度決算説明会資料】

株式会社 Kubota

©2024 Kubota Corporation All Rights Reserved.

5

体質強化についてです。まずは、中期経営計画 2025 で取り組んでいる利益率の向上についてです。

2022 年までのコストアップによるマイナス要因が非常に大きく、利益に対する貢献度が見えにくくなっておりましたが、2023 年度で過去のコストアップを含めて吸収できたこともあり、改善活動による貢献が利益に対して見え始めた状況です。

その内訳は、利益率の高い分野の着実な伸長で、部品事業が伸びており、環境事業でも O&M 事業、新規案件が増加しております。これらにより 100 億円の効果です。

それから、製造改善活動につきましては、毎年着実に進めていたコストダウン効果を 2019 年比で 220 億円まで積み上げることができました。

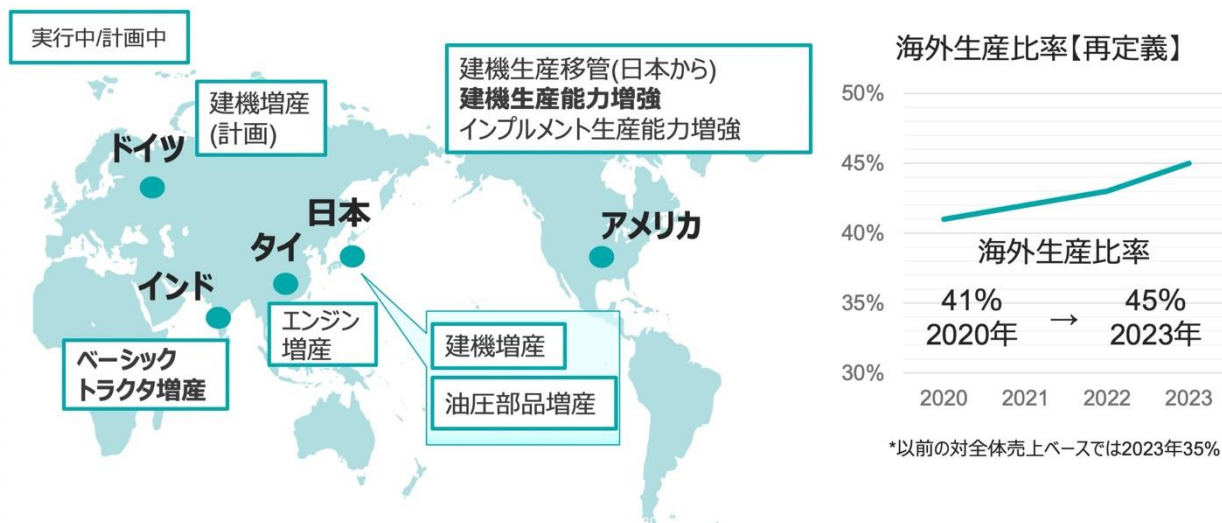
3 点目の業務改善活動、DX の活用等はかなり浸透してきたものの、まだ目に見える効果が出るには少し時間がかかると見ております。引き続き改善活動を推進してまいります。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

2. 体質強化 ～生産体制～

- 海外生産比率を再定義（対海外売上高に変更）
- 北米建機、インドトラクタ増産を計画



**為替変動への耐性、リードタイム短縮を考慮し
最適な生産体制を構築**

【2023年度決算説明会資料】

株式会社クボタ

©2024 Kubota Corporation All Rights Reserved.

6

生産体制についての状況を説明します。時流に応じ、サプライチェーンリスクを軽減すると同時に、為替変動への耐性やリードタイムの短縮を考慮して、最適な生産体制を構築しております。

また、海外生産比率については、今まで35%程度と説明してまいりましたが、これは日本を含む総売上に対する海外生産比率という数字でした。地産地消ではないことに対するリスクを示すには、海外売上高を分母とした海外生産比率のほうが適切であるため、今回その計算方法を再定義しました。

再定義後では、現在の海外生産比率は45%となり、リスクヘッジはある程度の水準まで進んできています。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

2. 体質強化 ～選択と集中～

For Earth, For Life
Kubota

- 鉄管製品(小口径管)における外部との生産統合
- 工場再編・統合による間接人員削減、生産効率改善
- 倉庫集約による物流、組立コスト削減
- 製品撤退によるリソース再配分(ロール→反応管への配置転換など)



【2023年度決算説明会資料】

株式会社クボタ

©2024 Kubota Corporation All Rights Reserved.

7

昨年の経営方針で申し上げた、選択と集中による活動についてです。成長事業へフォーカスするためのリソースの整理を推進しています。事業ポートフォリオにつきましては、事業環境を勘案し、売上と生産コストのバランスを取り、事業を持続可能な規模に適正化すること、こういった見直しを進めています。

2023年、昨年の8月には、祖業である鉄管製品群について、一部工程を自社から外注に切り替えることを発表しました。この生産再編につきましては、カーボンニュートラル実現に向けた対応を進めつつ、生産の効率化を図り、鉄管製品の安定供給を通じて、引き続き水道事業の持続発展にクボタとして貢献していく所存です。

こういった活動により生み出したリソースを再配分して、効率的な運営を図っていきたいと考えています。

サポート

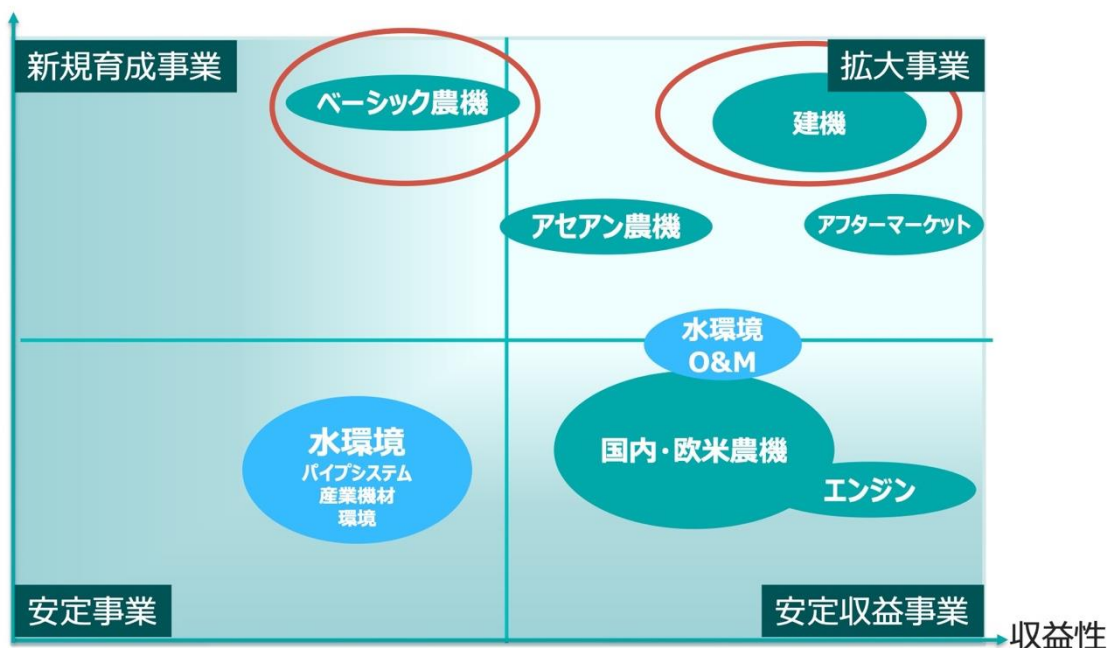
日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

SCRIPTS
Asia's Meetings, Globally

3. 中期成長ドライバーの進捗 (事業ポートフォリオ)

For Earth, For Life
Kubota

成長性



**建機事業、ベーシック農機事業の拡大に注力
その他は収益性の向上を通じ成長投資原資を確保**

【2023年度決算説明会資料】

株式会社クボタ

©2024 Kubota Corporation All Rights Reserved.

8

中期成長ドライバーについての説明です。中長期成長ドライバーを含めた、現時点でのポートフォリオを表に記載しております。

成長ドライバーは基本的に五つあり、3年が経過して、それぞれのポテンシャルも明確になってきました。今後、赤丸で囲んでいる建機事業、ベーシック農機事業が当社の成長の柱になってまいります。この二つにつきましては、市場の拡大が大きく見込めるため、積極的な投資を進めていきます。

それから、アセアン農機、アフターマーケット、水環境 O&M につきましてもまだまだ事業拡大、収益性の改善の余地があるため、しっかりと取り組んでまいります。

従来の農機、エンジン、水・環境につきましては、収益性の改善を通じて成長原資となる利益、キャッシュを生み出すことに注力して、成長分野をサポートしていく役割を担っていくと考えています。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



3. 中期成長ドライバーの進捗

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



**MB、CTL市場は今後もグローバルで拡大
主要製品でシェア30%を目指す**

【2023年度決算説明会資料】

株式会社クボタ

©2024 Kubota Corporation All Rights Reserved.

9

続きまして、各成長ドライバーの進捗状況をご説明します。

まずは、建機事業です。世界的な人口増加に伴い、世界各地域で都市化が進み、中長期的にも建機市場が堅調な成長が見込めると考えております。2022年の全世界の市場規模について、こちらの表で概算を示しております。23年はこれよりもさらに市場が拡大しております。

底堅い住宅市場や政府の積極的な公共投資が行われている北米や、中古機から新車市場へ徐々に移行が見込まれるアジア地域など、建機の市場は非常にポテンシャルが高く、こちらに書いてある数字は全体で2兆円ですが、30年頃には3兆円くらいの規模になるだろうと予測しております。こういった市場が、これからのクボタを支える中核の事業となる見込みです。

また、シェアを伸ばす余地も十分あると考えております。まだまだ製品群がそろっておらず、現在20%強のシェアですが、全世界でシェア30%を目指して、さまざまな取り組みを行っていきたいと考えております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

3. 中期成長ドライバーの進捗

インド事業の拡大とベーシック市場への参入

シェア2倍に向けたインド市場の攻略

- エスコーツ工場改善活動が進捗
- 小売金融会社設立を決定
- 小売重視への転換とディーラーサービスの充実
- ディーラー網の拡張
- 新工場用地を購入決定



整理整頓を通じた現場改善が進む



サービス重視への転換



ディーラー網開拓

インド市場攻略に向け着実に準備が進む

【2023年度決算説明会資料】

株式会社クボタ

©2024 Kubota Corporation All Rights Reserved.

10

インド事業の拡大とベーシック市場への参入について説明します。まず、インド市場でのシェアアップについてです。エスコーツの買収を基点に、まずエスコーツの工場に対し、5ゲン主義に基づき、生産性の向上、ラインのロケーションの最適化を進めてまいりました。これにより、プロダクトラインの状態や問題点の見える化が進みました。

クボタの視点から見れば、まだまだ製造工程に改善余地があり、引き続き日本からの手厚い支援を通じて、製造ラインの改善を図っていきます。そして、品質向上、コストダウンによる製品競争力の強化を推進していきます。この1年、2年でも稼働率や生産性が非常に上がっており、品質も改善されております。

一方、販売面につきましては、強力なツールであります小売金融の強化を狙い、自社による小売金融会社の設立を決定し、オペレーションの開始に向けて準備を進めているところです。

現在は、第三者機関による小売金融スキームは存在しますが、今後大きなボリュームが見込まれるインドにおきましては、自社運営により中間コストの削減や柔軟な対応が可能になると見ていま

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



す。また、顧客と直接接点を持つことにより、マーケティングにも非常に有効な情報が活用できるなど、今までわれわれが培ったアメリカやタイでの実績を活用していきたいと考えています。

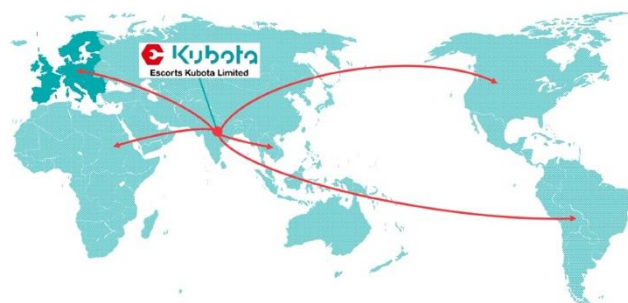
3. 中期成長ドライバーの進捗

For Earth, For Life
Kubota

インド事業の拡大とベーシック市場への参入

輸出の拡大

- 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・南米・アフリカへも順次拡大



リソースの相互活用

- エスコーツサプライヤーの評価が進み、2025年からクボタ製品に対するインド調達を段階的に開始
- 双方での開発テーマの最適化
- インド拠点のエンジニアの活用

シナジー効果が徐々に実現

【2023年度決算説明会資料】

株式会社クボタ

©2024 Kubota Corporation All Rights Reserved.

11

次に、エスコーツ社とのシナジーについてご説明します。まず、インドからの輸出の拡大については、既に進めておりますEKブランドというトラクタを、輸出で増加させているところです。欧州市場では、インフレによるコスト高により、ローエンド市場が拡大傾向にあります。ローエンド市場へのアプローチの第一歩として順調な滑り出しを見せているところです。

次に、リソースの相互活用については、大きなテーマの一つにインド調達網の活用があります。インドサプライヤーの評価は順次進めており、品質改善を進めながら取り組んでおります。一部の製造部品につきましては、来年2025年からクボタ製品にも採用していく計画です。これらの活動を通じ、コストダウンを進めるとともに、地政学リスクの分散も図っていけると考えています。

また、一方で研究開発につきましても相互の交流が活発になってきております。双方での研究開発テーマの整理や、優秀なインド人材の採用を推進していこうとしております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



これらにより、トラクタ世界最大市場であるインドでのシェア拡大、そしてこれから大きくなるであろうベーシック機械、ベーシック農機の輸出拡大によるグローバルな事業展開の礎ができたと考えております。

3. 中期成長ドライバーの進捗

水・環境 O&M ソリューション事業

- 管路PPP案件(公共インフラの民間運営)の獲得
- O&Mの増加、および価格転嫁が進み水環境事業の利益率は回復傾向

機械 アセアン農機事業

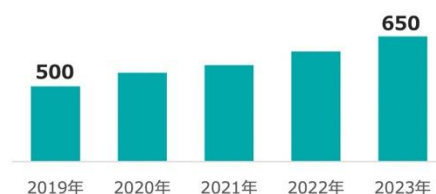
- 畑作市場の開拓はタイを中心に大きく進捗
- 期待していたミャンマーは政変で大きく後退
- 中型、高性能トラクタ市場の開拓

機械 アフターマーケット事業

- 売上高は順調に増加
- 製品の伸びも大きく部品売上比率は伸びず

For Earth, For Life
Kubota

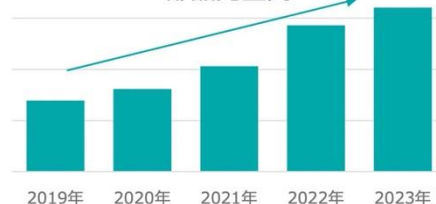
O&M売上高 (億円)



タイ トラクタ売上高 (億円)



部品売上高



【2023年度決算説明会資料】

株式会社 Kubota

©2024 Kubota Corporation All Rights Reserved.

12

中長期の成長ドライバーの進捗、その他について述べます。機器売りから O&M のソリューション中心への事業展開の脱皮を目指す、水・環境ソリューション事業についてです。

施設の老朽化や維持管理や更新需要の増大、また職員の不足などを背景に、自治体が公共施設の所有権を保持したまま、施設の運営権を民間事業者が付与するコンセッション方式が上下水道のインフラ施設で全国的に進められており、今後この市場が拡大すると見込まれています。このような PPP 案件については、着実に受注を増やしているところです。

次に、都市化の進展を背景に、農機、建機ともさらなる需要拡大が期待できる、アセアンの機械事業についてです。畑作市場の開拓は過去 5 年で大きく進み、タイを中心に畑作向けの売上が大きく伸びてきております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



期待しておりましたミャンマーは、政変により市場が後退することになりましたが、その他の周辺国であるベトナム、フィリピン、インドネシアにおいても、タイほどではないかもしれませんが、畑作の売上は順調に伸びています。引き続き、インプラメントの開発やデモンストレーションを通じた機械化率の向上に努めていきたいと考えています。

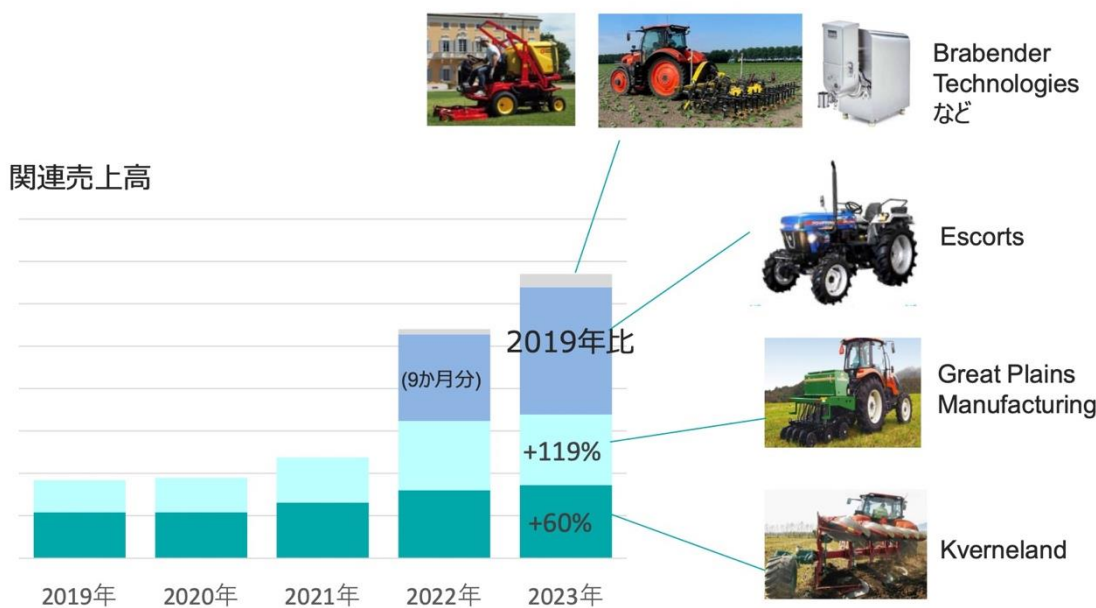
三つ目に、豊富な稼働機を活かすことで、事業拡大の余地が大きいアフターマーケット事業についてです。部品売上高はこの数年順調に増加してきておりますが、製品売上高に占める比率はまだまだ横ばいになっており、引続き努力が必要です。

3. 中期成長ドライバーの進捗（その他の活動）

For Earth, For Life
Kubota

M&A、出資を通じた既存事業の拡大

- M&Aを通じた新領域事業は順調に拡大
- 中小規模のM&A、プロジェクトへの出資は引き続き積極的に取り組む



【2023年度決算説明会資料】

株式会社クボタ

©2024 Kubota Corporation All Rights Reserved.

13

M&A の状況についてです。私どもは、2012年にクバンランド、2016年にグレートプレーンズ社を買収し、クボタグループの一員となりました。クボタの北米の販売網の活用などで、両事業とも順調な成長を見せております。事業領域も拡大しています。

そして、2022年4月にエスコーツ社が加わりました。クバンランド、グレートプレーンズ同様、シナジーを生み出し、しっかりと成長させていきます。

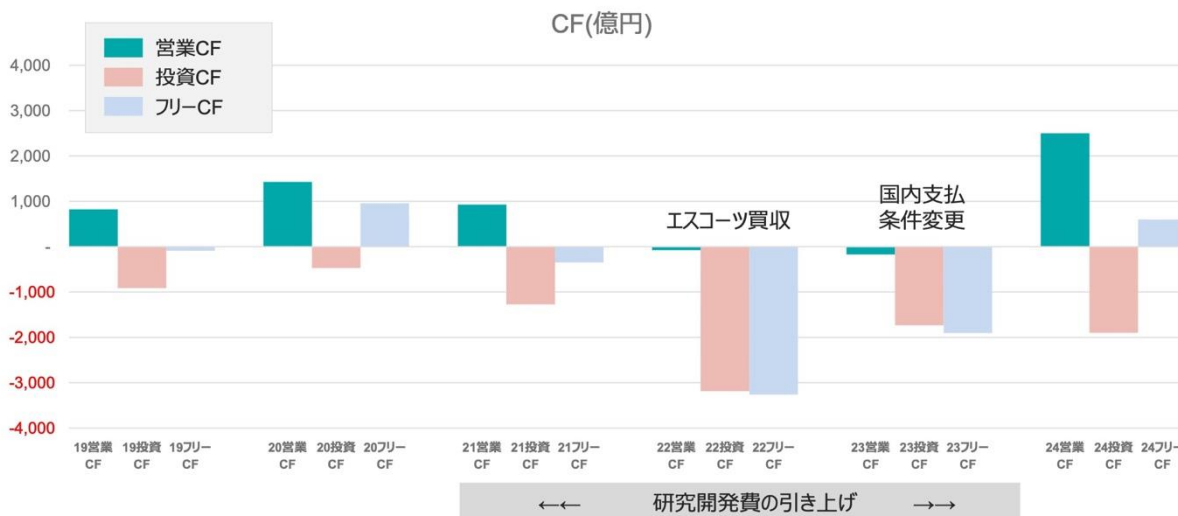
サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



4. キャッシュフロー改善

- 設備投資はコストアップにより増加
- 研究開発費は増加から維持の段階へ
- 基幹システムを活用した在庫管理の強化



次期中期計画での株主還元強化を視野に入れ
まずはフリーキャッシュフローを改善させる

【2023年度決算説明会資料】

株式会社クボタ

©2024 Kubota Corporation All Rights Reserved.

14

キャッシュ・フローの改善についてです。2022年につきましては、インドのエスコーツへの出資、23年は国内の支払条件の変更があり、この2年間はフリーキャッシュ・フローが大きくマイナスの状況が続きました。設備、研究といった先行投資を収益でカバーできない状況が続きました。

2024年、今年は想定される一過性の要因がありませんので、まずはフリーキャッシュ・フローの早期黒字化に取り組んでいきます。

設備投資につきましては、件数自体は昨年より減少傾向にあります。インフレによる建設や調達コストの増加、また円安による海外投資案件の円換算差により、投資金額は増加する見込みです。

研究開発につきましては、段階的に1,000億円まで引き上げてまいりましたが、いったん目標としていたレベルに達しておりますので、今後は維持する方向にかじを切っていきたいと考えています。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

次期中期計画での株主還元強化についても視野に入れつつ、フリーキャッシュ・フローの改善に取り組んでまいります。

5. 研究開発/ソリューション

For Earth, For Life
Kubota

2030年以降のビジネスに向けた開発の推進

スマート・オートノマス化技術(自動運転)

- 自動運転開発はまず日本市場をターゲット
- 圃場間移動など、欧米の畑作市場とは異なる技術が必要
- 完全自動化に向けては規制の整備も課題



脱炭素化技術(電動化)

- 電動製品の課題や知見を得る為トラクタ、建機でレンタル販売を開始
- コストや充電環境の問題があり、当面はディーゼルの優位が続くと予測



CESコンセプトカー出展
(2024年1月)

【2023年度決算説明会資料】

株式会社クボタ

©2024 Kubota Corporation All Rights Reserved.

15

研究開発についてです。自動運転技術につきましては、まず日本の圃場をターゲットとして開発を進め、他社との技術の差別化を図っております。

また、今開発している自動運転技術は、Phase3までできております。遠隔地でのトラクタ作業が形となってまいりました。ただ、完全自動化については、先ほどの安全性確保に加え、国としての規制、こういった整備も課題となってまいりますので、今しばらく時間がかかると見えています。

一方、電動化技術につきましては、市場フィードバックによる電動製品の課題や知見を得るため、電動トラクタや小型建機のレンタル販売を開始しました。作業場が固定されない環境での充電設備のあり方、またバッテリーのコストや寿命、接続、持続時間の課題がどうなるかをこれから見定め、周辺の社会インフラ整備や環境が整うまでは、当面ディーゼル優位が続く見通しと考えております。しかし、将来に向けた開発はしっかりと進めております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

なお、今年 24 年の 1 月、クボタにとって初めてとなりますが、アメリカでの CES において、コンセプトトラクタを出展しました。将来のあるべき農業の形についても、さまざまな研究を進めているところです。

5. 研究開発/ソリューション

For Earth, For Life
Kubota

スマート農業 (食料の生産性・安全性を高めるソリューション)

- 国内KSAS機能はオープン化の効果もあり順調に拡張、データ蓄積も進む
- 国内農業人口は2030年には2020年比で半減する見方もあり、対応は必須
- 海外Specialty crop市場において手動→自動作業への実証が進む



資源回収 (水資源・廃棄物の循環を促進するソリューション)

- 溶融炉技術は確立済み
- 焼却リサイクルで100億円規模の事業目途が立ち始める
- グループ会社のテラレムGと協働し資源回収事業の裾野を拡大
*テラレムG:旧市川環境ホールディングス

水環境IoT (安心・安全な水環境インフラを構築するソリューション)

- ICTを用いた水道工事に関する業務の自動・効率化機能が拡張
- 事業体の職員減に伴い、水道分野における官民連携市場は2030年以降急拡大、2040年には5000億円に達する見通し



次世代を見据えたソリューションについての進捗状況です。日本国内をまずメインターゲットとしているスマート農業については、KSAS のオープン化も順調に機能拡張しており、データ蓄積も進んでまいりました。

農業従事者は、2020 年から 2030 年にかけてさらに 40%減少するという見通しもあります。1 人当たりの耕地面積が増えるにつれて、スマート農業のニーズがますます高まっていくと考えており、引き続きこういった開発投資を推進してまいります。

二つ目の、資源回収事業については、弊社の持つ溶融炉の技術は既に確立されており、事業化への最終調整を行っております。マイノリティ出資したテラレムグループと協働し、溶融技術を活用した資源回収事業の裾野を広げるとともに、廃棄物循環、資源循環する社会システムの構築を進めていきたいと考えています。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



三つ目の、水環境 IoT につきましては、上下水道施設における運転維持管理の効率化プラットフォーム、KSYS BLUE FRONT を開発しました。また、水道管路のプラットフォームである KSYS PIPEFUL という機能も拡張しました。水道工事に伴う図面や書類作成業務の DX を実現する、日本初のサービスの提供です。

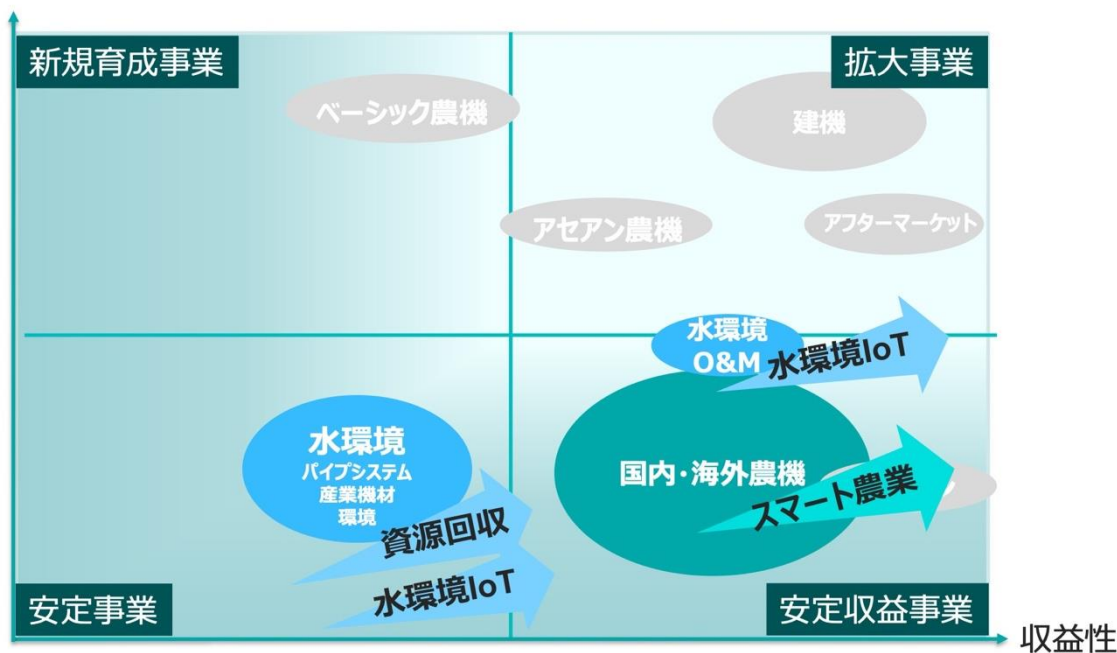
さらには、当社が長年蓄積してきた、水道管や土壌などに関するデータや知見と、こういった AI 技術の活用により、現在の老朽度診断、将来の漏水事故率のシミュレーションを可能にするなど、着実な進化を遂げています。

事業体の職員減に伴い、水道分野における官民連携市場は 2030 年以降も急拡大し、2040 年には 5,000 億円に達する見通しです。KSYS の拡張を通じて、効率的に社会を支えるこのインフラ構築にクボタとして貢献していきたいと考えています。

5. 研究開発/ソリューション

For Earth, For Life
Kubota

成長性



ソリューションにより既存ビジネスを進化させる

【2023年度決算説明会資料】

株式会社クボタ

©2024 Kubota Corporation All Rights Reserved.

17

これらのソリューションを進めることにより、国内の農機事業、環境事業、それから O&M 事業、これが新たにくると思いますが、今の事業から魅力ある事業と変化させていくなど、こういったことを考えて取り組んでいるところです。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



6. 中期計画に対する中間評価

① ESG経営の推進・・・○

- CO2排出量(SCOPE1,2)は順調に減少、従業員の多様性も一定の進捗
- 従業員エンゲージメントの低さなど新たな課題も

② 次世代を支えるGMB2030実現への基礎作り・・・○

- 溶融炉技術など新しいソリューションにより100億円以上の事業が見込めるものが出てきた
- 他のソリューションは要素技術開発が進み、ビジネス化を検討する段階に

③ 既存事業売上高の拡大・・・○

- 建機やベシクトラクタなど次の柱になるビジネスが育ってきた
- 他の事業も収益源としての安定化が進む

④ 利益率の向上・・・△

- パンデミック影響の収拾に追われた

⑤ 持続的成長を支えるインフラ整備・・・△

- 統合基幹システムの構築が進むも当初計画より遅延
- オペレーションの変革・革新までには至っていない

一定の進捗は見られるが、後半の巻き返しが必要

中期計画に対する、この3年目の中間評価を申し上げたいと思います。五つのメインテーマの進捗について説明します。

一つ目は、ESG経営の推進です。おおむね順調に推移していると評価しております。環境ビジョン、それから目標設定に伴って環境を意識した活動が活発になってきました。Scope1、2のCO2の排出量につきましては、計画どおり順調に減少しており、2030年には50%の削減を達成できる見込みです。

また、昨年は、英国のCDPという環境評価をするNGO団体による最高評価のAを、気候変動と水セキュリティの二つの項目で取りました。二万数千社の中で1%くらいの会社しかございませんが、クボタがそれを取得したということで、順調に進んでいるかなと思っています。

また、従業員の多様性につきましても、女性比率が上がったこと、マネジメント層にも外国籍の人が増えてきたこと等で、いろいろな見方による議論ができるようになってきたと実感しております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

一方で、従業員エンゲージメント調査を開始して3年目になります。着実に一步步増えておりますが、調査対象を増やしたところ、まだまだエンゲージメントスコアが低いと感じており、エンゲージメントのアップにつきましても、従業員との対話を行うタウンホールミーティングや1on1ミーティングなど、相互理解を深めながら改善を図ってまいります。

二つ目の、次世代を支えるGMB2030の実現への基礎作りにつきましては、評価は「○(マル)」としております。廃棄物に含まれる有価金属類を選択的に回収するリサイクルビジネスにつきましては、先ほど申し上げた、溶融技術を核としたディープリサイクル技術の進化により事業化のめどが立ち始めています。

また、他のソリューションにつきましても要素技術開発が進んでおり、ビジネス化を検討する段階へと差し掛かってきており、各分野とも一定の進捗を見ております。

三つ目の、既存事業売上高の拡大については、「○(マル)」と評価しております。五つの成長ドライバーを申し上げましたが、その中で特に建設機械とベーシックトラックで、次の成長を支える柱がしっかりと育ってきたと確信しております。他のドライバーにつきましても着実な成長が見られ、収益源としての安定化が進んでまいりました。

四つ目の、利益率の向上についてです。こちらは、まだ「△(サンカク)」の評価としております。利益率の向上を目指して取り組みをスタートさせておりますが、直後のコロナ禍によりいろいろな前提が大きく崩れ、インフレや物流混乱などへの対応に追われ、当初のもくろみどおりには進んでいない状況が続きました。

しかし、先ほど説明申し上げたとおり、コストアップに対する価格転嫁も進み、本来計画していた効果をしっかりと出していける体制になってきました。

五つ目の、持続的成長を支えるインフラ整備につきましても、「△(サンカク)」の評価です。各地域をつなぐ統合基幹システムは計画より少し遅延しております。2023年、国内の1工場で稼働が始まりました。安定までに数カ月かかりましたが、現在は順調に進んでおります。今後は、段階的にシステムを拡大させ、需要と生産、在庫のバランスをタイムリーにコントロールできることで、在庫圧縮やキャッシュ・フローの改善につなげていきたいと思っております。

また、統合基幹システムだけではなくて、業務効率化を目的としたシステムの導入や情報のシェアが進んできておりますが、まだまだオペレーション改革・革新といった段階まで進んでおらず、引き続き改善が必要と考えています。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

全体としては一定の進捗が見られる状況ですが、いくつか遅れているものがあるため、2025に向けて巻き返しを図ってまいります。

最後に

For Earth, For Life
Kubota

“クボタの独自性” を追求

【2023年度決算説明会資料】

株式会社クボタ

©2024 Kubota Corporation All Rights Reserved.

19

最後になりますが、今年はクボタの独自性を追求する年としたいと私は考えています。

昨年、2023年は変化を起こす年として、選択と集中によるGMB2030実現の土台作りの年として位置付けました。中期経営計画2025は、25年までの期間をGMB2030実現のための土台作りを行う期間として、六つのメインテーマ、K-ESG、次世代の成長ドライバーの確保、既存事業の拡大、利益率の向上、持続的成長を支えるインフラ整備、DXの推進を進めてまいりました。

説明は、申し上げたとおりです。総括しますと、コロナ禍からの混乱で出遅れた利益率向上については挽回し始めたと考えています。それから、次世代成長ドライバーとして建機市場拡大、ベシクトラクタ市場の参入の土台ができ、資源循環事業の参入も目に見え始めたと考えております。

事業ポートフォリオにつきましては、選択と集中により、次世代成長ドライバーである三つのソリューション事業へのリソースの集中や、国内事業の見直しなどが進みました。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

 **SCRIPTS**
Asia's Meetings, Globally

また、資本効率、ROIC等の観点を取り入れた収益、営業利益率の向上を目指した経営をスタートできたと考えております。

そして今年、2024年はそれらを加速すべく、グローバルな経営体制の構築、オペレーションや研究開発の効率アップ、そして人的資本への投資に取り組み、独自性のあるクボタを追求していきたいと考えております。

その考え方、独自性と申しますのは、クボタの優位性を理解して、何でも1位を取りにいくわけではなく、ターゲットを定めた製品、品質、アフターサービスで、顧客にとって最も付加価値のあるソリューションを提案して、クボタブランドの価値向上につなげていくことです。

そのためには、イノベーションで競争すること、事業運営のスピードを上げていくことが必要になります。今年、社内で四つの改革プロジェクトを立ち上げました。経営体制改革、開発改革、オペレーション改革、人財・グローバル人事改革です。これらを支える社内におきましても、個人の自己実現や成長と、会社の企業理念、ビジョンをつなげていき、働きがいのある、活気のあるクボタを目指すことで、強固な基盤を作っていきたいと考えています。

引き続き、中期経営計画、将来の足場をしっかりと固め、事業を飛躍させるとともに、GMB2030で掲げている「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”」を目指して、邁進していきたいと考えています。

当社の経営概況、事業戦略については以上です。

投資家の皆様方には、当社の方向性をご理解いただき、引き続きご指導、ご鞭撻を賜ればと考えております。ご清聴どうもありがとうございました。

松井：続きまして、企画本部長の吉川より2023年度通期連結決算の状況をご説明します。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



2023年度 連結決算概要

For Earth, For Life
Kubota

(億円)	2023年度 通期	2022年度 通期	増減		3Q時予想比増減	
			金額	%	金額	%
売上高	30,207	26,770	+ 3,437	+ 12.8	+ 707	+ 2.4
国内	6,431	6,024	+ 408	+ 6.8	+ 111	+ 1.8
海外	23,776	20,746	+ 3,030	+ 14.6	+ 596	+ 2.6
営業利益	10.9% 3,288	8.0% 2,144	+ 1,144	+ 53.4	+ 338	+ 11.5
税引前利益	11.3% 3,423	8.6% 2,312	+ 1,111	+ 48.1	+ 353	+ 11.5
親会社の所有者に帰属する 当期利益	7.9% 2,385	5.8% 1,565	+ 820	+ 52.4	+ 335	+ 16.3
ROE	11.8%	8.8%	+ 2.9P			

米ドル 平均レート(円)	141	131
ユーロ 平均レート(円)	152	138
バーツ 平均レート(円)	4.04	3.75

売上の為替影響は前年比で+1,450億円

【2023年度決算説明会資料】

株式会社クボタ

©2024 Kubota Corporation All Rights Reserved.

2

吉川：企画本部長の吉川です。これより、前期 2023 年の実績と今期 2024 年予想についてご説明します。

前期の概要です。売上高は前期比 12.8%増の 3 兆 207 億円、営業利益は 53.4%増の 3,288 億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は 52.4%増の 2,385 億円となりました。また、ROE は前年比 2.9 ポイント増加し 11.8%となりました。

直近予想に対しても、売上高で 707 億円、営業利益で 338 億円上振れする結果となりました。

為替レートについては、主要な米ドル、ユーロをはじめ、全体的に前年に対して円安に振れており、換算影響も含めてポジティブに働きました。海外売上高の増加の中には、為替の影響が 1,450 億円ほど含まれております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



事業セグメント別売上高

For Earth, For Life
Kubota

機械 26,367億円（前年同期比+3,105）

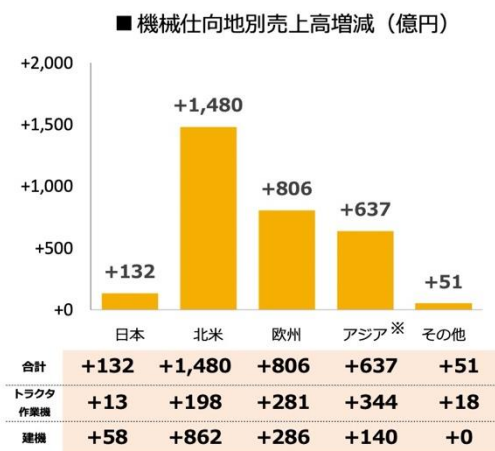
日本 農機市場は米価低迷で引き続き弱いものの、高馬力帯が伸長。

北米 トラクタは、景況感の減速により Residential市場は低迷、農用市場は農作物価格下落に伴い減速傾向に転じる。建機は底堅い住宅市場や、インフラ開発需要を背景に好調。

欧州 建機・エンジンは公共工事需要に支えられ堅調も後半からは減速。トラクタは市場は弱含むも、在庫充足が進む。

アジア タイは干ばつによる買い控えにより減。インドは前半の豊作に支えられ畑作市場が好調。中国は、前年の排ガス規制に対する駆け込み需要の反動により市場は縮小。

その他 豪州は年間では堅調に推移するも後半から減速傾向。



※2022年第2四半期よりエスコーツ社を連結子会社化

[2023年度決算説明会資料]

株式会社クボタ

©2024 Kubota Corporation All Rights Reserved.

3

機械事業を仕向け地別に見ていきたいと思えます。最初は、国内です。132億円の増加です。これは、4%の対前年増加になります。

農業機械は、経営継続補助金の終了や米価低迷により市場は引き続き弱いものの、高馬力帯の売上が好調に推移し増収となりました。建設機械、エンジンについては、国土強靱化計画とインフラ工事の進捗は堅調に推移しており、順調に推移しました。

北米は、14%増、1,480億円の増加となりました。トラクタは、景況感の減速に加え、コロナ禍の需要の先取り影響もあり、個人、ホームオーナー向けが中心のレジデンシャル市場は想定より弱く推移しました。

農用市場につきましても、年の前半は堅調に推移しましたが、後半には農作物価格が下がり始め、市場も減速傾向に転じております。建設機械は、前年からのバックオーダーを含む底堅い住宅需要や政府のインフラ開発事業に伴い市場は好調に推移しました。ディーラー在庫の充足の効果もあり、全体として好調に推移しました。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



欧州は、対前年で24%増、806億円の増加となりました。建設機械、エンジンともに公共工事に支えられ好調に推移しました。しかしながら、年後半より各国の住宅市場で減速傾向が見られ始め、その減速感が建機市場全体に今は広がりつつある状況です。

トラクタ市場については、農作物価格が高値で推移しておりますが、一方で金利上昇、また経済の不透明感から投資が進まず、市場は弱含みに推移しております。なお、売上高については在庫不足の解消により対前年比で好調な結果となっております。

アジアは、対前年12%増、637億円の増収となりました。主力のタイですが、干ばつにより農家の買い控えが発生しており、稲作向け、畑作向けともに想定より大きく減少しました。エルニーニョ現象により、降雨量が例年より少ない状態が続いていることが影響しております。

インドは、春に比べますと秋は収穫量が少し落ちてまいりましたが、年間を通じて畑作市場が好調に推移しております。

中国については、2022年末の排ガス規制の施行があり、他社が大幅な在庫処分を行ったことから、2023年はその反動で農機市場は大きく減少しました。建設機械市場も、民需が停滞する中で、特段の政府による政策が行われないうまま低迷が続いております。

その他の地域は、51億円の増収でした。オーストラリアを中心に堅調に推移しましたが、こちらも後半は減速感が見られ始めたところです。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

事業セグメント別売上高

For Earth, For Life
Kubota

水・環境 3,645億円（前年同期比+369）

パイプシステム

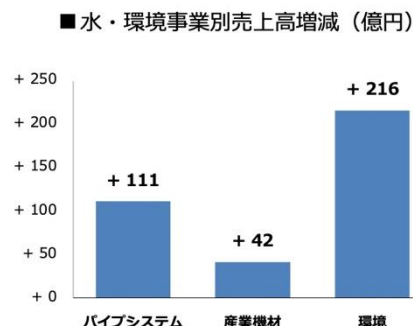
鉄管は価格上昇に伴う代替管へのシフトにより弱含み。合成管は集合住宅や非住宅向けが堅調。

産業機材

反応管は海外プラント新設需要に支えられ堅調。空調は国内工場回帰の動きにより受注が順調。

環境

ポンプは前年の大型案件の影響により減だが計画通り。排水処理は国内工場向けが好調。O&M売上は着実に増加。



その他 195億円（前年同期比▲37）

物流など各種サービス事業より構成。

【2023年度決算説明会資料】

株式会社クボタ

©2024 Kubota Corporation All Rights Reserved.

4

水・環境については、対前年 11%増となる 369 億円の増収となりました。パイプシステムにおきましては、鉄管の価格上昇に伴う代替管へのシフトで市場は弱含みです。一方で、合成管は逆に鉄管からのシフト需要および集合住宅や工場の国内回帰等民需が好調に推移しております。

産業機材、これは過去素形材、都市インフラと申しあげていた分野です。産業機材では、反応管の海外案件が堅調に推移しております。また空調は、サプライチェーンの見直しに伴う国内工場回帰という動きがあり、医薬品や半導体工場向けの受注が順調に推移しております。

環境事業は、ポンプは前年比較で大型案件が減少しており、売上高は前年比減となっております。ただ、計画比では順調に推移しました。排水処理は、先述の国内の工場回帰の動きと連動し、国内工場向けが好調に推移しております。O&M 事業も確実に増加しております。

その他は 195 億円で、対前年で 37 億円の減収となりました。

サポート

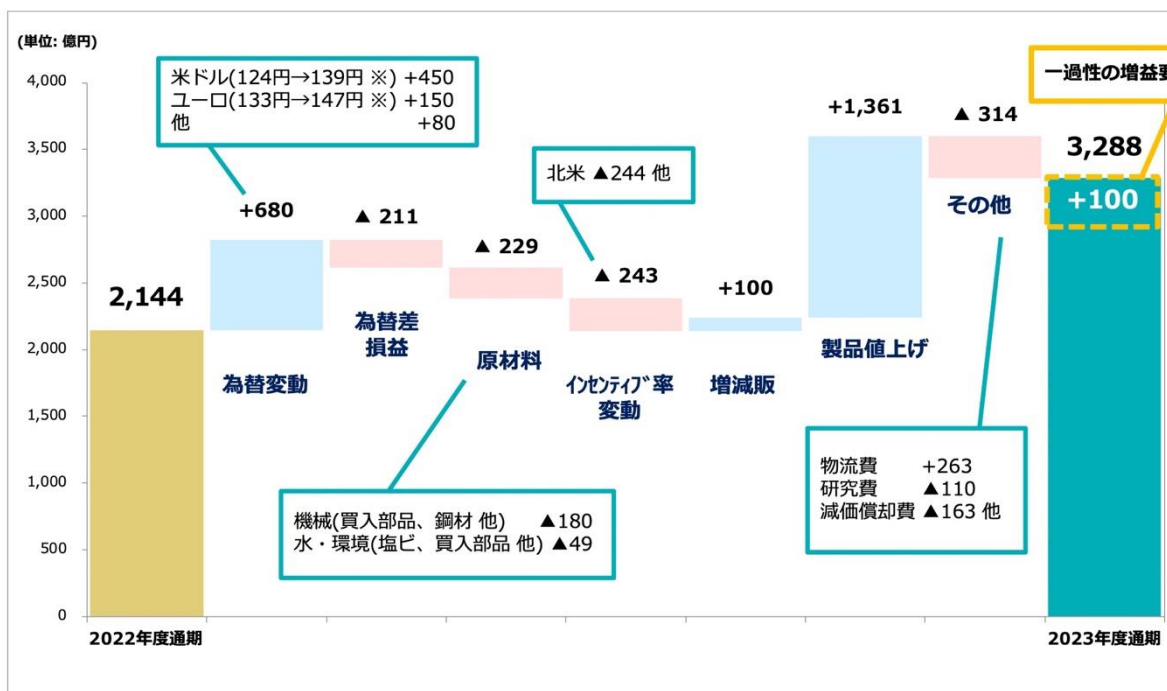
日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



営業利益

For Earth, For Life
Kubota

営業利益 (+1,144億円) の増減要因



[2023年度決算説明会資料]

株式会社クボタ

©2024 Kubota Corporation All Rights Reserved.

5

営業利益の中身についてご説明します。前年比では、為替変動が 680 億円の増益要因となりました。また、為替差損益は 211 億円の減益要因となっております。為替差損益については、22 年のプラス影響との比較であること、また通貨安が進んでいる地域があり、これらの影響で減益要因となっております。

原材料価格は、買入部品、鋼材、塩ビ樹脂などの価格上昇に伴い、229 億円の減益要因となりました。

インセンティブ率の変動は、アメリカの金利水準の上昇に伴い、243 億円の減益要因となりました。

増減販は 100 億円の増益要因、また製品値上げにつきましては、北米、欧州を中心に水・環境と合わせ 1,361 億円の増益要因となっております。

残りの 314 億円の減益要因を、その他としております。内訳は、物流費に関しては 23 年、昨年は 263 億円の増益要因となりました。一方で、研究開発費が 110 億円の増加、また減価償却費が 163 億円の増加、残りが人件費、固定費の増加で、減益要因となっております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



また、今回は定年延長に伴う退職金関連の負債の見積もり変更があり、それらを含めた一過性の会計要因で100億円程度の益方向の要因が発生しております。それも含めて、その他の減益要因を和らげている状況です。

従いまして、実力ベースでの営業利益は、3,288億円から100億円を除いた3,188億円程度と認識しております。

事業セグメント別営業利益

For Earth, For Life
Kubota

(億円)		2023年度 通期	2022年度 通期	増減
機械	売上高	26,367	23,262	+ 3,105
	セグメント利益	3,558	2,326	+ 1,232
	利益率	13.5%	10.0%	+3.5P
水・環境	売上高	3,645	3,276	+ 369
	セグメント利益	305	173	+ 133
	利益率	8.4%	5.3%	+3.1P
その他	売上高	195	232	▲ 37
	セグメント利益	15	31	▲ 16
	利益率	7.7%	13.3%	▲5.6P
調整※	セグメント利益	▲ 590	▲ 385	▲ 205
計	売上高	30,207	26,770	+ 3,437
	営業利益	3,288	2,144	+ 1,144
	利益率	10.9%	8.0%	+2.9P

※調整には親会社での管理部門の費用や基礎研究費、為替差損益が含まれています

事業セグメント別営業利益です。機械の営業利益は、1,232億円の増益になりました。円安効果や製品値上げの浸透が寄与しております。

水・環境についても、133億円の増益要因となっております。コストアップの転嫁が順調に進み、営業利益率が回復しております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

財政状態計算書

For Earth, For Life
Kubota

(億円)	2023年度 期末	2022年度 期末	増減	為替を除く 増減
現金及び現金同等物	2,221	2,258	▲ 37	
営業債権	9,455	7,794	+ 1,661	+ 1,152
金融債権	19,015	16,845	+ 2,170	+ 875
棚卸資産	6,680	6,445	+ 236	▲ 190
その他	16,221	14,309	+ 1,912	
資産合計	53,592	47,651	+ 5,942	
有利子負債	19,902	16,111	+ 3,791	+ 2,822
営業債務	3,009	4,548	▲ 1,539	
その他	6,521	5,967	+ 554	
負債合計	29,432	26,626	+ 2,806	
親会社の所有者に帰属する持分	21,758	18,745	+ 3,013	
非支配持分	2,403	2,280	+ 123	
資本合計	24,161	21,025	+ 3,136	
負債及び資本合計	53,592	47,651	+ 5,942	
DEレシオ (ネット)	+ 0.81	+ 0.74	+ 0.07	
金融を除くDEレシオ (ネット)	+ 0.09	▲ 0.03	+ 0.12	

【2023年度決算説明会資料】

株式会社クボタ

©2024 Kubota Corporation All Rights Reserved.

7

財政状態の計算書です。資産合計が、前年比で5,942億円の増加となっております。主な勘定を見てまいります。

まず、営業債権は為替の影響を除いた実質ベースで1,152億円の増加、北米でのディーラー在庫の充足に伴う増収で売掛金が増加しております。

金融債権は、実質ベースで875億円の増加です。金融債権の回収状況は引き続き良好であることを申し添えておきます。棚卸資産は、実質ベースで190億円の減少になりました。物流の大きな混雑もなく、減少に転じることができました。

有利子負債については、流動、非流動を合わせて実質ベースで2,822億円の増加となっております。23年については、支払サイトの変更に伴う資金負担増加により、借入金が増える結果となっております。

ネットベースでのデットエクイティレシオは0.81となり、金融事業を除いたベースでは0.09となりました。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com


 SCRIPTS
Asia's Meetings, Globally

キャッシュ・フロー計算書

For Earth, For Life
Kubota

(億円)	2023年度 通期	2022年度 通期	増減
営業活動によるキャッシュ・フロー	▲ 173	▲ 77	▲ 96
当期利益及び減価償却費	3,673	2,637	+ 1,036
金融債権の増加	▲ 925	▲ 772	▲ 152
その他	▲ 2,921	▲ 1,942	▲ 979
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲ 1,734	▲ 3,185	+ 1,451
有形固定資産及び無形資産の取得	▲ 1,725	▲ 1,697	▲ 28
その他	▲ 10	▲ 1,488	+ 1,479
財務活動によるキャッシュ・フロー	1,784	2,826	▲ 1,042
為替レート変動の現金及び現金同等物に対する影響	86	108	▲ 22
現金及び現金同等物の純減	▲ 37	▲ 328	+ 292
フリーキャッシュ・フロー	▲ 1,907	▲ 3,262	+ 1,355

【2023年度決算説明会資料】

株式会社クボタ

©2024 Kubota Corporation All Rights Reserved.

8

キャッシュ・フローの概況です。営業キャッシュ・フローが173億円の支出、内訳は利益と減価償却費で3,673億円の収入、金融債権の増加で925億円の支出、その他2,921億円の支出です。前年同期比では、96億円の支出増となっております。

先ほど申しあげた、支払サイトの変更に伴い買掛金が大きく減少して、営業キャッシュ・フロー、フリーキャッシュ・フローともマイナスになっておりますが、オペレーションの正常化が進んでおり、在庫が減少し始めるなど、一部の項目に改善の兆しが見え始めております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

 **SCRIPTS**
Asia's Meetings, Globally

小売金融の状況 <ご参考（非監査）>

For Earth, For Life
Kubota

財政状態計算書

(億円)	2023年度 期末		2022年度 期末	
	金融事業	金融事業を除く ベース	金融事業	金融事業を除く ベース
資産合計	22,379	33,783	19,522	29,462
現金及び現金同等物	337	1,885	231	2,027
営業債権	273	9,190	293	7,521
金融債権	19,015	-	16,845	-
棚卸資産	-	6,680	-	6,445
有形固定資産	167	7,103	111	6,246
その他	2,587	8,924	2,043	7,223
負債合計	18,677	13,123	16,800	11,668
有利子負債	17,641	3,621	15,448	1,571
その他	1,036	9,502	1,352	10,097
資本合計	3,701	20,660	2,722	17,794

小売金融債権遅延率

(億円)	2023年度 期末	2022年度 期末	増減	
	金額	金額	金額	%
債権残高	19,261	16,845	+ 2,416	+ 14.3
内90日以上遅延	150	113	+ 37	+ 33.2
遅延率	0.8%	0.7%	-	+ 0.1P

【2023年度決算説明会資料】

株式会社クボタ

©2024 Kubota Corporation All Rights Reserved.

9

北米、タイを中心に展開している小売金融について補足します。このページでは、金融事業とそれ以外の事業に分けて B/S を試算しております。

有利子負債の大半は小売金融に伴う資金負担に使用されており、金融事業を除く本業ベースでの有利子負債額は限定的という状況が確保されております。金融債権のリスクについては、90 日以上の遅延率が 0.8%で、健全な債権品質を維持していると認識しております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

SCRIPTS
Asia's Meetings, Globally

2024年度業績予想

For Earth, For Life
Kubota

(億円)	2024年度 (予想)	2023年度 (実績)	増減	
			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	10.9% 3,288	▲ 88	▲ 2.7
税引前利益	10.9% 3,330	11.3% 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	7.9% 2,385	▲ 125	▲ 5.2

米ドル 平均レート(円)	140	141
ユーロ 平均レート(円)	153	152
パーツ 平均レート(円)	4.00	4.04

売上の為替影響は前年比で▲140億円

【2023年度決算説明会資料】

株式会社クボタ

©2024 Kubota Corporation All Rights Reserved.

11

続いて、今期の業績予想についてご説明します。売上高は、対前年で293億円増加となる3兆500億円、営業利益は前年比で88億円減益となる3,200億円、純利益は125億円減となる2,260億円と予想しております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



業績予想 - 事業セグメント別売上高

For Earth, For Life
Kubota

機械 26,540億円（前年同期比+173）

日本

農機市場は米価は上昇に転じるもまだ生産コスト高が先行しており、農家収益の本格的な回復はまだ見込めない。

北米

小型トラクタ市場は調整局面が続く競争が激しくなる一方、汎用市場は供給量の回復に伴い緩やかな回復に転じる見通し。農用市場は農作物価格の下落に伴い減少傾向。建機市場は住宅と政府のインフラ開発需要が底堅いが、在庫充足が進み市場が落ち着きを取り戻しつつあるため前年並みを想定。

欧州

建機市場は金利上昇による投資意欲減退が鮮明となり縮小傾向。トラクタ市場は前年同レベルの弱い水準が続く。

アジア

タイ市場は干ばつ解消の兆しが見えず買い控えの傾向が続く、稲作、畑作市場ともに苦しい状況が続く。インド市場は降雨量が不足気味ではあるが、経済成長と機械化の進捗により市場は緩やかな成長を見込む。中国市場は排ガス規制による駆け込み需要の反動から徐々に回復するも、補助金の削減もあり回復は限定的。

その他

豪州は金利上昇による景況感の減速によりトラクタ市場は弱含み。

【2023年度決算説明会資料】

株式会社クボタ

©2024 Kubota Corporation All Rights Reserved.

12

機械事業は、2兆6,540億円、前年比で173億円の増収を見込みます。

地域別に市場動向をご説明します。まず、日本国内は、農業機械市場は米価が順調に上昇に転じておりますが、肥料などの農家におけるコスト高がまだ先行しており、本格的な回復にはもう少し時間がかかる見込みです。建設機械、エンジンについては、インフラ工事の進捗もあり、前年並みに推移すると予測しております。

北米です。トラクタについては、レジデンシャル市場の中で小型トラクタの調整局面が続く、競合との競争が激しくなると見ております。一方、汎用市場については、供給量の回復に伴い緩やかに回復に転じる見込みです。農用市場については、前年後半からの農作物価格の下落に伴い需要は減少傾向にあると見込んでおります。

建設機械市場は、底堅い住宅市場や政府のインフラ開発需要を背景に、引き続き需要は堅調に推移すると見ており、市場は前年並みと想定しております。なお、直近の住宅着工戸数は130から140万レベルで安定的に推移しているという見方をしております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com


 SCRIPTS
Asia's Meetings, Globally

欧州は、金利上昇による投資意欲減退が前年後半から鮮明になってきており、建設機械市場は縮小を見込んでおります。トラクタ市場も同様の理由で弱含みが続くと考えており、販売面においても市場縮小に加え前年のディーラー在庫積み上げ需要の反動もありますので、今期は販売が減ると見込んでおります。

アジアです。主力のタイ市場は、エルニーニョによる干ばつ解消の兆しがまだ見えておりませんが、買い控えが続いて、稲作、畑作とも苦しい状況が続くと見込んでおります。米価については上昇傾向にありますので、天候次第ですが、干ばつが解消するということであれば回復が期待できるかなとは考えております。

建設機械は、コロナで遅れたインフラ工事の挽回が進むこと、また従来中古市場がメインでしたが、新車の小型の建機市場が形成されてきていることもあり、今後のこの市場に大きく期待しています。

インド市場は、前年のモンスーンによる降雨量が不足気味であったこと、また稲作地域では引き続き弱含みの状況がそれによって続くと考えております。一方で、経済成長があること、それから機械化の進捗が進むことで、緩やかな成長が全体としては期待できるのではないかと考えております。

中国市場は、排ガス規制による駆け込み需要の反動から徐々には回復すると見ておりますが、補助金の削減という情報もあり、回復については限定的という見方をしております。建設機械市場については、国債発行によるインフラ工事需要の創出も発表されておりますが、不動産市場の低迷、こういったところから、回復は見込みにくいのではないかと考えております。

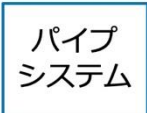
その他の地域については、豪州市場において金利上昇による景況感の減速が出てきており、トラクタ市場については弱含みに今は見えています。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

業績予想 - 事業セグメント別売上高

For Earth, For Life
Kubota

水・環境 3,780億円（前年同期比+135）

パイプシステム

鉄管は機材や労務費の単価上昇が続き代替管へのシフト傾向は続くも、大型案件の納入により堅調に推移。
合成管は住宅・非住宅向けで前年並みだが、プラント向けでは伸長。


産業機材

反応管市場は世界的なエチレン需要を背景に堅調。
鋼管市場は労務費や資材の高騰により需要は弱含み。
空調は国内での工場やデータセンター建設需要に支えられる。


環境

工場の国内回帰により、排水・排ガス案件は増加傾向。
ポンプは前年並み。O&M市場は民間委託の増加と共に拡大が続く。


その他 180億円（前年同期比▲15）

物流など各種サービス事業より構成。

【2023年度決算説明会資料】

株式会社クボタ

©2024 Kubota Corporation All Rights Reserved.

13

水・環境事業は3,780億円と、対前年135億円の売上の増を見込んでおります。全体的に、作業員の不足、または調達問題など、種々プロジェクトの遅延が発生しておりますが、前年から大きな市場状況についての変化はないと見込んでおります。

まず、パイプシステムは、鉄管、鋳鉄管については機材や労務費の単価上昇が続いており、これにより代替管へのシフトの傾向が続いていくという見方をしております。ただし、大型案件の納入があり、堅調に推移する見込みとは考えております。合成管は、住宅、非住宅向けで前年並みと見ておりますが、プラント建設等向けで若干の伸長が見られると期待しております。

産業機材は、反応管市場が、世界的なエチレン需要を背景に堅調に推移するものと期待しております。鋼管市場は、労務費や資材の高騰により弱含み傾向ですが、安定的に推移するかなとは見ております。空調は、国内での半導体工場やデータセンター建設、こういった需要に支えられ、底堅く推移する見通しです。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com


SCRIPTS
Asia's Meetings, Globally

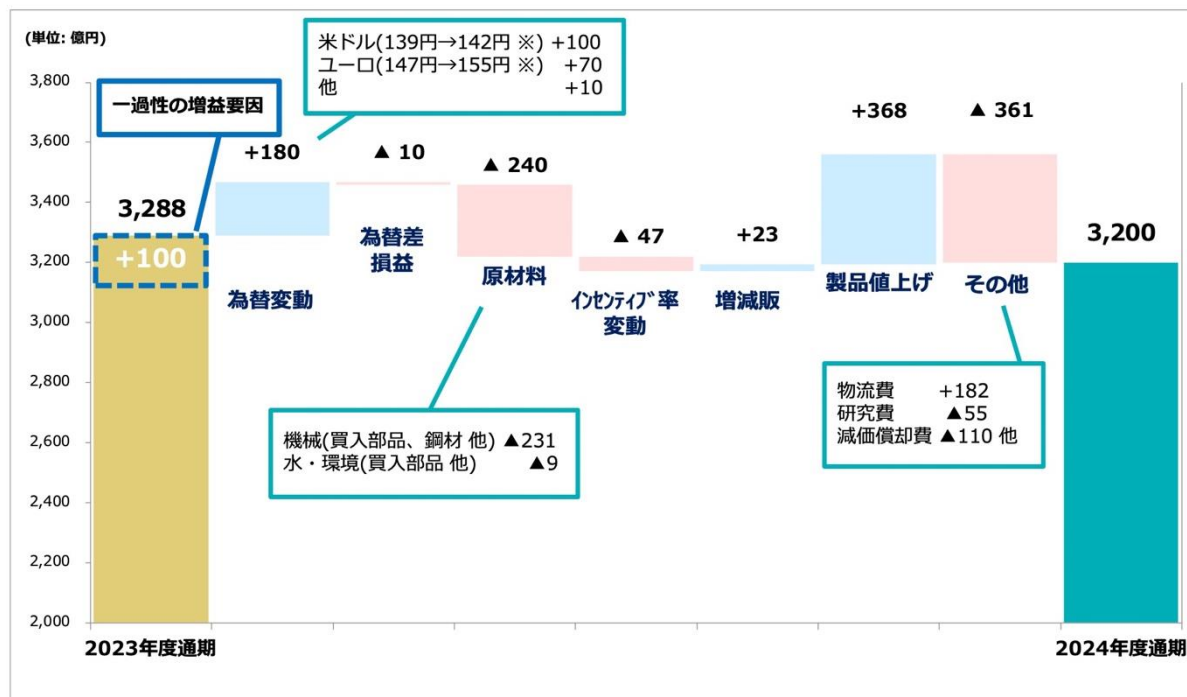
環境事業は、製造業の国内回帰により、排水、排ガスといった処理施設が増加傾向にあります。ポンプ市場は、前年並みに今は見ております。また、O&M 市場は、民間委託の増加とともに拡大が期待されております。

その他の領域は、180 億円という見込みです。

営業利益予想

For Earth, For Life
Kubota

営業利益 (▲88億円) の増減要因



【2023年度決算説明会資料】

株式会社クボタ

©2024 Kubota Corporation All Rights Reserved.

14

営業利益の増減についてご説明します。為替変動は 180 億円の増益要因、為替差損益は 10 億円の減益要因となっています。為替変動は、前年第 4 四半期の円安効果の取り込みにより、年間では増益要因になるという見方をしております。

原材料価格は、国内買入れ部品価格の上昇が大きくあり、全体として 240 億円の減益要因を見込んでおります。

また、インセンティブ率の変動は、米国での利下げを若干織り込んでおりますが、競争環境の激化により、ある程度強いレベルのインセンティブを維持することを想定しており、47 億円の減益要因と見ております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



物量による増減販影響が 23 億円の増益要因、また製品値上げは北米の値上げ効果を中心に 368 億円の増益要因となっております。

残る 361 億円の減益要因を、その他としております。

事業セグメント別営業利益予想

For Earth, For Life
Kubota

(億円)		2024年度 (予想)	2023年度 (実績)	増減
機械	売上高	26,540	26,367	+ 173
	セグメント利益	3,580	3,558	+ 22
	利益率	13.5%	13.5%	▲0.0P
水・環境	売上高	3,780	3,645	+ 135
	セグメント利益	310	305	+ 5
	利益率	8.2%	8.4%	▲0.2P
その他	売上高	180	195	▲ 15
	セグメント利益	10	15	▲ 5
	利益率	5.6%	7.7%	▲2.2P
調整※	セグメント利益	▲ 700	▲ 590	▲ 110
計	売上高	30,500	30,207	+ 293
	営業利益	3,200	3,288	▲ 88
	利益率	10.5%	10.9%	▲0.4P

※調整には親会社での管理部門の費用や基礎研究費、為替差損益が含まれています

セグメント別の営業利益予想です。機械の営業利益は 3,580 億円、22 億円の増益になります。水・環境が 310 億円で、5 億円の増益を見込みます。その他は 10 億円、調整項目はマイナス 700 億円を見込むということです。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

設備投資・研究開発費、株主還元推移

For Earth, For Life
Kubota

■設備投資・研究開発費

(億円)	2024年度 (予想)	2023年度 (実績)	2022年度 (実績)
設備投資	1,900	1,470	1,694
研究開発費	1,055	1,001	883

■株主還元推移

(億円)	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	累計 (5年)	
親会社の所有者に 帰属する当期利益	1,491	1,285	1,748	1,565	2,385	8,473	
還 元 額	配当 (1株当たり) (36円)	436 (36円)	506 (42円)	525 (44円)	566 (48円)	2,474	
	自己株消却	196	199	203	200	300	1,097
	還元額計	636	635	709	725	866	3,571
総還元性向	43%	49%	41%	46%	36%	42%	

株主還元の中長期目標

- ・ 総還元性向40%以上を確保し、50%をめざす
- ・ 取得した自己株式については、即消却を継続する

【2023年度決算説明会資料】

株式会社クボタ

©2024 Kubota Corporation All Rights Reserved.

16

設備投資は 1,900 億円の前提ですが、前年からの繰越が約 330 億円含まれており、全体としてのずれが今期の設備投資額を大きく上振れさせる要因です。研究開発費は 1,055 億円と、ほぼ前年並みという状況です。

株主還元については、期末の配当は前年から 2 円増配し、24 円とさせていただきました。通年でも 4 円増配の 48 円とさせていただきます。

前期は 300 億円の自己株買いを実施しており、これを含めた総還元性向については 36%となります。一過性の会計処理の影響もあり、40%を下回る結果になっておりますが、現行中期計画で目指している 40%は、3 年平均を取れば達成しているという状況です。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



企業価値の向上

【2023年度決算説明会資料】

株式会社クボタ

©2024 Kubota Corporation All Rights Reserved.

17

最後に、企業価値の向上について一言申し上げたいと思います。23年は、東京証券取引所がPBRの低迷する上場企業に対し改善を求めています。クボタも1倍を割る状況ではないものの、低い水準にあり、われわれ経営陣も問題視しております。

営業利益が順調に伸びているにもかかわらず、株価がさえない状況にあり、われわれクボタの成長ストーリーをしっかりと説明できていないことが一つの要因だと考えております。

先ほど社長の説明にありましたとおり、中期成長ドライバーについてはかなり解像度が高まってきたかなと認識しております。

また、事業ポートフォリオの見直しを行っていく中で、需要ポテンシャルの大きさがより明確になってきており、先ほどお話が出た建設機械事業、またベーシックトラクタ事業、インド市場を含め、これらが次の5年間を支える柱になることも見えてきたかなと考えております。

これらの成長ドライバーに注力するとともに、2030年を目指した次世代の事業の種となるソリューション事業、こういったものを育てることで、持続的な成長を可能にしていきたいと考えております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

また、フリーキャッシュ・フローの面では、この中期計画の5カ年では建設機械やベーシックトラクタ事業への投資、またカーボンニュートラルへの対応、そのための研究、また研究拠点の統合、こういった先行投資がかなり膨らんでおり、厳しい状態が続いてまいりました。

しかしながら、先ほどの社長のプレゼンテーションにありましたとおり、24年からはこのフリーキャッシュ・フローを抜本的に改善させたいと計画している次第です。

建設機械事業やベーシックトラクタ事業に対する投資回収を早期に実現させていくとともに、在庫管理の徹底を通じてキャッシュ・フローを改善させ、次期中期計画での株主還元の強化や、またROEの向上を可能にするベースを作り上げていきたいと考えております。

財務的健全性を担保しながらの持続的な成長はもちろんですが、資本コストや株価も意識しつつ、総合的な企業価値の向上に向けてしっかりと取り組んでいきたいと考えている次第です。

以上、前期2023年の実績と、今期2024年の予想について説明を申し上げます。ありがとうございました。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

質疑応答

松井 [M]：これより、質疑応答に移らせていただきます。

話者 [M]：まず、UBS 証券の水野様、よろしくお願いします。

水野 [Q]：お世話になります。UBS 証券の水野と申します。

一つ目が、企業価値にも関わってくるキャッシュフローの創出力というのでしょうか、その点に関してうかがわせてください。その力が強化されてきているというお話ですが、本当に改善を期待できるか、ならびにその度合いがどうなのか、もう少し定量的にご説明をお願いできませんでしょうか。

取り組みとして、現地の生産比率の上昇や基幹システムの導入というお話があり、具体的にフリーキャッシュ・フローは24年からよくなっていくというお話ですが、どの程度の数字を見込まれていますでしょうか。

吉川 [A]：私のプレゼンテーションの中でも示したとおり、昨年、2023年は営業キャッシュ・フローが173億円の赤字という状況でした。ただし、この中には国内における支払サイトの短縮で1,300億円ほど、2023年については営業キャッシュ・フローのマイナスに影響が出ております。

従って、それを除けば営業キャッシュ・フローについては1,000億円強のプラスになっているという認識で、24年もこの減価償却費の増はございますが、それを吸収しながら、ほぼ横ばいの利益となりますので、営業キャッシュ・フローについてはかなりプラス化できるのではないかと考えております。

また、昨年までは、どちらかというところコロナの中で生産もかなり混乱していく中で、またおかげさまで、機種にもよりますが生産も非常にフルでやっていたこともあって、お客様に製品を提供することを優先したところから、棚卸資産や北米におけるディーラーさんでの在庫がわれわれの売掛金となり、こういったものも少し多めになっていたところもございます。

従いまして、今年、市場の状況としては横ばい、総じて横ばいのような状況ですので、この中で棚卸資産、また売掛金も適正化といえますか、もう少し絞れる余地が出てくるのかなと考えております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

そうしますと、営業キャッシュ・フローについても、先ほど申し上げた項目だけではなくて、さらなる上積みも可能なのかなと考えております。23年のフリーキャッシュ・フローは1,907億円の赤字ですが、サイトの短縮を除けば600億円前後ですので、これを今申し上げた項目でクリアしながら、数百億円レベルの黒字のフリーキャッシュ・フローを生み出していきたいと見込んでおります。

水野 [Q]：そうなりますと、ちょうど社長様のプレゼンテーションの14ページ目に、24年度のキャッシュ・フローのスライドも載っていますが、今期で多分600億円くらいの数字がフリーキャッシュ・フローで入っていると思います。

一方、中計で確か5カ年で2,800億円という数字がもともとターゲットに入っていて、そこまでは行かないけれども、着実に数百億円単位で積み上げはしていきたいという基本的なメッセージでよろしいか確認させてください。ただ、そうなってしまいますと、総還元性向50%を見据えてという数字に多分、到底届かないのかなという気がしています。その辺とのバランスもどのようにお考えなのか補足でお願いします。

吉川 [A]：まず、中期経営計画のときには、エスコーツの買収、また先ほど申し上げたサイトの短縮、こういったことはもちろん入っていなかったわけです。また、当時に比べ、いろいろとリスクマネジメントの観点から部品の在庫を増やすとか、そういったこともやっております。そういったものも含めて、中期計画で見ていたものに比べてフリーキャッシュ・フローの額自体が少し下振れしていることは否定できないかなと思います。

しかしながら、今申したとおり、24年から黒字化させて、25年もキャッシュ・フローの増加は拍車をかけていきたいと思っており、財務規律を確保しながら、一方で先行投資を着実にやっていると、この両立をしっかりとやっていきたいと考えております。

今、水野様がおっしゃっている総還元性向50%については、まずはわれわれコミットする40%を達成するところから始まりますが、昨年の23年度については36%と、為替などの一過性の増益もあったところもありますが、フリーキャッシュ・フローが赤字の中で、なかなか株主還元を増やせなかったところはあります。

従って、フリーキャッシュ・フローを、着実に黒字化を定着させ、またその金額を増やしていく中で、総還元性向を40%はミニマム、極力50%に持っていくことは目指していきたいと、旗を決して降ろしていないとご理解いただければと思います。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

水野 [Q]：もう一つが、成長性に関してうかがわせてください。社長様のプレゼンの8ページ目のマトリックスを見ておりました。インドからの輸出の話があり、そういう意味では、社長様のキーワードにあった独自性は、ここが一つ当てはまる要素かなと思います。

私はまだよく理解できていないので、輸出がどんなペースで既に浸透していて、インドからですね、今後どのくらい伸びそうなのかというのが、何か社内で試算されているものがあれば教えてください。加えて、このマトリックスを見ますと、ベーシック農機は収益性で平均よりも少し劣後するところに位置しています。ここは社内の、少し収益構造を全体として下押しさせる懸念をわれわれはしなくて大丈夫か、ここに関してお願いします。

北尾 [A]：ベーシック農機の輸出は、既にまず千数百台くらい、詳細はまた誰かに答えてもらいますが、やっており、基本的にインド市場が大体30馬力から60馬力くらいのトラクタ市場です。それを、ちょうど欧州の part-time farmer といいですか、そういったところや、レジデンシャル市場などにも出ていけるということで、われわれの得意とする小型の市場であり、そこでクボタとしての得意な市場を切り拓いていけるということで、重視しています。

今、エスコーツさんがずっと事業をされていて、インド国内でも営業利益率が10%くらいは維持しており、この表の位置付けが微妙ですが、決して悪い数字ではないとだけ、まず申し上げたいと思います。

さらに、これを欧州や北米など、こちらに持っていきますと、さらに利益率が上がっていくと見ていて、まだその数字はここには入っておりませんので、これからしっかりと伸ばしていきたいなと思っています。実際今、欧州には少なくとも1,000台、2,000台くらい入っていて、それをこれから増やすことによって、増えていくと。

当然、インド国内は、先ほど申し上げたとおり、将来シェアを倍増することにより25万台くらいの販売台数になると思います。そこの利益率につきましても、われわれの工場の持っている生産性向上やKPS(Kubota Production System)、こういったことにまだまだ改善の余地があると思っています。10%くらいの現状の利益率を、さらにインド国内向けも上げていきたいと考えています。

吉川 [A]：ポジショニングのところだけ申し上げると、これは正確なスケーリングでポジショニングしているわけではなくて、イメージだにご理解いただきたいというのが1点です。

もう一つ、どちらかという建設機械、アセアンは基本的にはタイですし、非常にいい採算のものが今ここに入っているわけです。一方、説明がありましたとおり、インドからの輸出、またインド国内からの、これからの話はまだ緒に就いたばかりでもありますので、あまり現時点で大きな収益

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

源として、利益源としてカウントするのはもう少し待ったほうがいいのかというところ。潜在的な可能性はものすごく秘めているのですけれども。

本日お示した資料としては、こういうポジショニングをしているということにして、北尾から話がありましたとおり、決して利益率が悪い事業だという認識は全然していないところは補足させていただきたいと思います。

水野 [M]：ご説明どうもありがとうございます。またお願いします。

北尾 [M]：ありがとうございました。

話者 [M]：ありがとうございました。それでは、JP モルガン証券の佐野様、お願いします。

佐野 [Q]：お世話になります。JP モルガンの佐野と申します。2点ほどお願いします。

1点目が、北米の建機は中期の成長ドライバーとしての位置付けで、コメント自体も好調にお見受けしました。一方で、今期の卸売は、ミニバックホーと CTL で若干カラーが違いますが、おおむね横ばい、前年並みということです。

いまいち、北米の現地化、それから新馬力の投入タイミングやインパクトが、今期に関してはあまり期待できないのかなとも思ったりしました。今後、シェア 30%に向けてどういった道筋を今期、来期で考えているかについてももう少し詳しく教えてください。

花田 [A]：北米の建機に関して、先ほどミニバックホーと CTL は少し状況が違うのではないかなというご指摘もありましたが、そのとおりです。ミニバックホーに関しては、2023 年までにかなりディーラー在庫の充足が進んだと、全般的にはですね、一部売れ筋モデルで進んでいないのもあるのですが、対して CTL は、現在でもディーラー在庫はまだまだ低い状況にあります。

そういう意味で、2024 年に関しては、CTL はこれからさらにディーラー在庫を充足させなければいけない、そんな局面になっております。そこがまず違う点です。

それから、今申し上げた CTL をまだまだ増やさなくてはいけないのは、市場自体も今後増えていく、今も増えていると、これに対して、われわれとしては全体的な生産量、キャパシティが不足していたこともあり、先ほどからご説明もありましたように、カンザスに工場のキャパシティを拡充させております。まず、それが前提となります。

一方、われわれは競合他社に比べ、まだまだラインアップが少ないこともあり、さらにいえば、われわれは現在アメリカでは建機を全てのフルラインで扱っているディーラーがまだ 550 社くらいしかありません。ですが、この 3 年間、物が足りなかったことによって、ディーラー開拓を進めるこ

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

とができなかった状況にあります。これをこれから進めていくことで、中期的には700社くらいまで増やしていきたいなと思っています。

そういうわけで、建機に関しては、市場自体もでこぼこがありながらも増えていくことに加え、われわれのディーラー網の中での成長余地が非常にまだまだ高いと、非常に意欲も高いディーラーがわれわれの供給を待っている面もあると、こういうところにしっかりと対応していくことでシェアを拡大していけると考えております。

佐野 [Q]：2点目は、機械のアセアンの農機の、事業の中期成長ドライバーについてです。今期のタイの横ばいの前提をお見受けすると、昨年干ばつの影響などでもう少し戻るとかなと思っていただいたのですが、タイをはじめとして、タイの周辺3カ国、東南アジアに関してあまり勢いが見られないなとお見受けします。

一方で、釈迦に説法ですが、フードサプライチェーンで食料自給率が高まっていく流れが各国であったり、工場も中国から東南アジアに移動してくる中で、農家さんの働き手としての部分が政府からすると脅かされていたりします。その中での効率化など、そういった話としていけば、大きく期待できる分野かなと思いますし、これがクボタの独自性の一つなのではないかなと思います。

こういったものを受けて、アセアンの農機の事業について、成長率や期待が上がっていく、上げていいのかについてももう少し教えていただけますか。

北尾 [A]：アセアンにつきましては、稲作市場でほぼ機械化率が高まって、干ばつの影響でも非常に大きく落ち込むということで、稲作市場が6割くらいをしめており、当社のトラクタ、コンバイン、こういったものが影響を受けています。一方、畑作ももちろん干ばつで影響を受けていますが、まだまだ機械化率が低いと、今われわれはいろいろな収穫機や移植機、そういったもののインプリメントを含めていろいろ開発を進めております。

そういった畑作市場への転換が今、タイを中心にいろいろ起こっており、換金作物ですね、こういった方向に市場が伸びると見ております。現地でももちろん開発拠点を持っておりますし、生産工場を持っていますので、そういった畑作の機械を開発して販売することで、まだまだ伸ばしていけると見ております。

また、同時にバリューチェーンとおっしゃいましたが、そういった新しく、コネクティビティですね、日本でKSASをやっていますように、そういった通信を使った農家さんへの対応も今、新しいスタートアップ企業と連携しながらやり始めております。そういったことも模索しながら、将来伸ばしていきたいなと考えています。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

吉川 [M]：1点、補足させていただきます。今、アセアンの中心はタイになるのですが、タイにおいても、従来に比べて、同じトラクタでも馬力がかなり上がってきているとか、キャビンをつけてという、先ほど北尾のプレゼンの中にもあったかと思えます。

ということで、単価自体が上がっていくとか、将来的には精密農業的なところも増えてくることで、トラクタ台数だけではアセアンにおけるわれわれの事業規模、成長性が測れなくなっていることもあろうかと思えます。質的なものも含めて、アセアン全体での事業を拡大していきたいと考えています。

また、先ほども触れましたように、建設機械など、こういったものもインフラ整備だけではなくて農業土木など、いろいろなところで増えてきておりますので、こういったものを含めてアセアン全体で事業の成長を図っていくという中期における大方針は変わっていないとご理解いただければなと思います。

佐野 [M]：分かりました。ありがとうございました。

話者 [M]：ありがとうございました。それでは、野村證券の前川様、ご質問をお願いします。

前川 [Q]：野村證券の前川です。ご説明どうもありがとうございます。

中計と利益率の目線ということで、大きな1点としてうかがえればと思っています。今始まった2024年、気が早いかもしれませんが、次の25年が中計の最終年度で3兆円、12%、営業利益でいくと3,600億円という計算になると思います。今期のご計画は、少しこの営業利益率の改善自体は足踏みしてしまっているようには見えるのですが、とはいえ今年はそこまで数量が伸びにくいということだと思えます。

市場が回復してくる中で、25年の目線の12%は変わらずと見ていいのかと、3兆円の売上高は既に達成されているところだと思うので、その考え方でいくと25年は3兆円以上の売上高で、さらに12%でより利益率をかけられるのかということ。利益率改善が多少うまくいかなかったとしても3,600億円という営業利益が達成できるのか、この辺りのバランス感について、利益率の点も踏まえながらヒントをいただけるとありがたいなと思えます。

吉川 [A]：基本的には、旗を降ろさずにチャレンジしていきたいというのがお答えです。ここへ来て、昨年まで市場が追い風だったものが、向かい風にはなっていないところが多いと思いますが、少し風が止んできたかなというところがございます。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

こういう中で、われわれとしては、今年については売上の増はさることながら、何とか横ばいを確保しながら、店頭在庫の削減など、先ほどお話が出たフリーキャッシュ・フローを意識しながら在庫の削減を進めているところです。

従いまして、これがうまくいけば、来年、仮に市場が回復せずに横ばいという状況があったとしても、若干の増販余地が出てまいります。そういったことや、先ほど中期の進捗の中でご説明しているO&Mやアフターマーケット、こういったところを着実にやっていくこと。

それから、利益基盤の強化でいろいろ掲げておりますが、正直申し上げて、過去3年間はコロナや、おかげさまで非常に好調な受注の中で生産を、ものを作ることを優先して、必ずしもコストダウン、体質強化については十分できなかったところがあります。ですので、こういったところを吸収しながら、何とかこの12%を目指していきたいなどはまだ考えています。

ただ、市場環境はいかんともしがたいところもあります。ですので、どういう市場環境になっても今の売上、利益額を落とさないような、今後3,000億円を超える営業利益を最低確保していくところは維持しながら、仮に3兆500億円、3兆1,000億円、こういった売上だとしても、3,600億円に近い営業利益率を目指してチャレンジしていきたいのが、今の率直なところです。

前川 [Q]：追加で、株主還元のところですか。先ほどのフリーキャッシュ・フローの改善の中で、こちらを引き上げていきたいということです。今、40%から50%へという中で、50%に届いていないところもあります。

総還元性向としては50%に持ってくるのが、フリーキャッシュ・フロー改善の中での目線なのか。次の中計の中での改善ということだったので、現状のこの50%を目指す、この方針自体も、50%に到達した後、50%以上へ、そういう末広がり的なイメージで考えておけばいいのか。この辺りも差し支えない範囲で教えていただければと思います。

吉川 [A]：先ほど申し上げたとおり、40%をミニマムで50%を目指すところです。一方で、われわれは安定的に株主還元していきたいところがありますので、まずはフリーキャッシュ・フローの範囲内でとりたいところが一つございまして。従いまして、フリーキャッシュ・フローの伸びを見ながら、40%からいつ、どれくらいのタイミングで50%に近づけられるかを一つ考えたいなと思っております。

また、株主還元の中で、配当と自社株の消却の二つがあり、こちらのバランスも含めて、今後の安定的な、徐々に還元、パーセンテージだけではなくて還元額を増やしていくことをどう進められる

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

か、そのキャッシュ・フローと安定的な還元の二つの方針を、バランスを取りながら進めていきたいと思っております。

できれば50%は早めに達成したいところですが、まずは安定的に営業利益を達成するのと、フリーキャッシュ・フローを確保しながら、なるべく早い時期に50%は達成したいなどは考えております。明確ではなくて申し訳ございませんが、以上ご回答とさせていただきたいと思っております。

前川 [M]：どうもありがとうございます。

話者 [M]：ありがとうございました。モルガン・スタンレーMUFJ 証券の井原様、お願いします。

井原 [Q]：モルガンの井原です。

インドに関していくつか教えていただければと、お願いしたいところです。一つは、エスコーツさんのシェアは国内だと10%くらいあると思うのですが、輸出シェアは6%くらいでちょっと低いと思います。御社として、そもそもまだ輸出ができてこなかった背景をどう見ているのか。もしかしたら、単にマヒンドラが北米で出しているから相対的に下回っているだけかもしれませんが、そこのご認識をお聞きしたいです。

また、輸出台数はこの9カ月くらいで4,300台くらいなので、先ほど吉川さんもまだまだとおっしゃっていましたが、まだ正直外から見ていると、真顔でドライバーと議論するほどの台数ではないようにも見えます。ポテンシャルとして、これが本当に2万台や3万台などになるまでもご想定されているのか。

最後は、建機も一応エスコーツさんはやっていますが、やっている製品が全然違うのであまり御社の建機とのシナジーは出しにくいのかなとは想像しています。今年などを見ていると、むしろ建機などのほうが伸びているので、その辺り、何かしらエスコーツさんと建機サイドでも展開されている余地があるのかを教えてくださいませんか。

北尾 [A]：エスコーツさんの輸出事業は、これはどこのインドメーカーもそうですが、残念ながらいったんアメリカ市場に20年前に来ていたのですが、どこのインドメーカーも品質問題やいろいろなことで撤退した経緯があって、それで伸びていないということだと思っています。

ただ、マヒンドラさんや他社はそこを改善して、いろいろな市場に、アメリカも含めて出てきています。そこは、エスコーツさんに実力がなかったせいで出てこれなかったのかなと思っています。クボタが入って一緒にやることで、われわれがしっかりサポートすれば、他社並みの輸出の市場になるとは思っています。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

一番大きなポイントは、そういったベーシック市場という、われわれが持っているライン、スタンダード市場よりさらに下のスペックといいますか、価格帯のものが世界中で増えてきているということです。今は数字でははっきりと表れていませんが、欧州もアメリカもそうですし、アフリカもそうです。アフリカだけでも2万台くらいの市場はあり、そういった市場に参入するチャンスが、われわれとして条件がそろったことで、今の数字ではなくて、将来の数字は非常に大きいものがあります。

北米市場も欧州市場もその40馬力、50馬力が使われていくことになると、新たな市場を掘り起こせると見ているので、そういった中で伸ばしていけるかなと見えています。

建機につきましては、エスコーツがやっていますのは、確かにバックホーローダという、少しわれわれとは違う機械です。アメリカもそうですが、20年前はバックホーローダに市場が席卷されていて、アメリカもそれが牛耳っていて、ミニバックホーは全く入っていませんでした。その当時、20年前ですと、弊社のミニバックホーも500台くらいしか売れていなくて、バックホーローダが5万台、6万台売っていた市場でした。

今、世の中の工事の仕方といいますか、都市化が進んで建設工事のやり方が変わってくると、ミニバックホーは必ずニーズが増えてくることを期待しております。われわれとしては、エスコーツさんの工場を現地で建設機械、ミニバックホーを作っていくと考えており、そういった市場をこれから掘り起こせるということで、建機需要も増えていくと見えています。

そういったことで、エスコーツさんの活用といいますか、一緒にやることのメリット、シナジーは非常に大きくあるなと考えております。

井原 [M]：よく分かりました。ありがとうございます。

松井 [M]：以上をもちまして、説明会を終了いたします。本日は説明会にご参加いただき誠にありがとうございました。

[了]

脚注

1. 音声不明瞭な箇所に付いては[音声不明瞭]と記載
2. 会話は[Q]は質問、[A]は回答、[M]はそのどちらでもない場合を示す

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

免責事項

本資料で提供されるコンテンツの信憑性、正確性、完全性、最新性、網羅性、適時性等について、SCRIPTS Asia 株式会社（以下、「当社」という）は一切の瑕疵担保責任及び保証責任を負いません。

本資料または当社及びデータソース先の商標、商号は、当社との個別の書面契約なしでは、いかなる投資商品（価格、リターン、パフォーマンスが、本サービスに基づいている、または連動している投資商品、例えば金融派生商品、仕組商品、投資信託、投資資産等）の情報配信・取引・販売促進・広告宣伝に関連して使用してはなりません。

本資料を通じて利用者に提供された情報は、投資に関するアドバイスまたは証券売買の勧誘を目的としておりません。本資料を利用した利用者による一切の行為は、すべて利用者の責任で行っていただきます。かかる利用及び行為の結果についても、利用者が責任を負うものとします。

本資料に関連して利用者が被った損害、損失、費用、並びに、本資料の提供の中断、停止、利用不能、変更及び当社による利用者の情報の削除、利用者の登録の取消し等に関連して利用者が被った損害、損失、費用につき、当社及びデータソース先は賠償又は補償する責任を一切負わないものとします。なお、本項における「損害、損失、費用」には、直接的損害及び通常損害のみならず、逸失利益、事業機会の喪失、データの喪失、事業の中断、その他間接的、特別的、派生的若しくは付随的損害の全てを意味します。

本資料に含まれる全ての著作権等の知的財産権は、特に明示された場合を除いて、当社に帰属します。また、本資料において特に明示された場合を除いて、事前の同意なく、これら著作物等の全部又は一部について、複製、送信、表示、実施、配布（有料・無料を問いません）、ライセンスの付与、変更、事後の使用を目的としての保存、その他の使用をすることはできません。

本資料のコンテンツは、当社によって編集されている可能性があります。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com