

株式会社クボタ

2022 年 12 月期決算説明会

2023 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]	2022 年 12 月期決算説明会
[決算期]	2022 年度 通期
[日程]	2023 年 2 月 15 日
[ページ数]	56
[時間]	10:00 – 11:34 (合計：94 分、登壇：57 分、質疑応答：37 分)
[開催場所]	インターネット配信
[会場面積]	
[出席人数]	150 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) 執行役員 企画本部副本部長 伊藤 和司 (以下、伊藤)

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 経営企画部長 滝川 英雄（以下、滝川）

エグゼクティブオフィサー 水環境総括部長

近藤 渉（以下、近藤）

エグゼクティブオフィサー 機械統括部長 佐々木 倫（以下、佐々木）

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

三菱 UFJ モルガン・スタンレー証券

佐々木 翼

JP モルガン証券

佐野 友彦

ジェフリーズ証券

福原 捷

ゴールドマン・サックス証券

諫山 裕一郎

*質疑応答の中で発言をし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、2022年12月期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。

本日は、まず社長の北尾より中期経営計画進捗について30分、続いて企画本部長の吉川より決算内容について30分ご説明します。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ので、お電話でご参加いただいている場合は、そちらの資料を併せてご覧いただきますようお願いいたします。

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。

北尾：北尾です。よろしくお願いいたします。

松井：代表取締役副社長執行役員、企画本部長の吉川です。

吉川：吉川です。よろしくお願いいたします。

松井：執行役員、企画本部副本部長の伊藤です。

伊藤：伊藤です。よろしくお願いいたします。

松井：エグゼクティブオフィサー、経営企画部長の滝川です。

滝川：滝川です。よろしくお願いいたします。

松井：エグゼクティブオフィサー、水環境総括部長の近藤です。

近藤：近藤です。よろしくお願いいたします。

松井：エグゼクティブオフィサー、機械統括部長の佐々木です。

佐々木：佐々木です。よろしくお願いいたします。

松井：それでは、社長の北尾より中期経営計画進捗についてご説明します。

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

北尾：社長の北尾です。本日は、当社の決算説明会に多数ご参加いただき誠にありがとうございます。私から中期経営計画進捗についてご説明します。なお、決算の詳細内容については、後ほど、企画本部長の吉川より説明申し上げたいと思います。

アジェンダ

For Earth, For Life
Kubota

- 1. 2022年実績**
- 2. 収益改善**
- 3. 中期成長ドライバーの進捗**
- 4. 設備投資**
- 5. 研究開発**
- 6. GMB2030実現への取り組み例**
- 7. K-ESG経営の推進**

経営方針：中期経営計画2025の完遂

【2022年12月期決算説明会資料】 株式会社クボタ ©2023 Kubota Corporation All Rights Reserved. **2**

本日のアジェンダは、ご覧のとおりです。22年実績を簡単に述べ、中期2025の進捗状況を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@scriptasia.com



1. 2022年実績

For Earth, For Life
Kubota

【増収減益】

- 売上：円安や値上げ効果で増収
- 利益：生産効率悪化や材料費などのコスト高により減益

(億円)	2022年12月期	増減	
		金額	%
売上高	26,788	+ 4,820	+ 21.9
国内	6,024	▲ 4	▲ 0.1
海外	20,764	+ 4,824	+ 30.3
営業利益	8.2% 2,189	▲ 256	▲ 10.5
親会社の所有者に帰属する 当期利益	5.8% 1,562	▲ 186	▲ 10.6

【2022年12月期決算説明会資料】 株式会社 Kubota

©2023 Kubota Corporation All Rights Reserved.

3

2022年の実績について振り返ります。全体の業績はご覧のとおりです。売上高は、円安や値上げ効果、北米や欧州での建設機械の好調により、プラス4,820億円と大きく増収となりました。

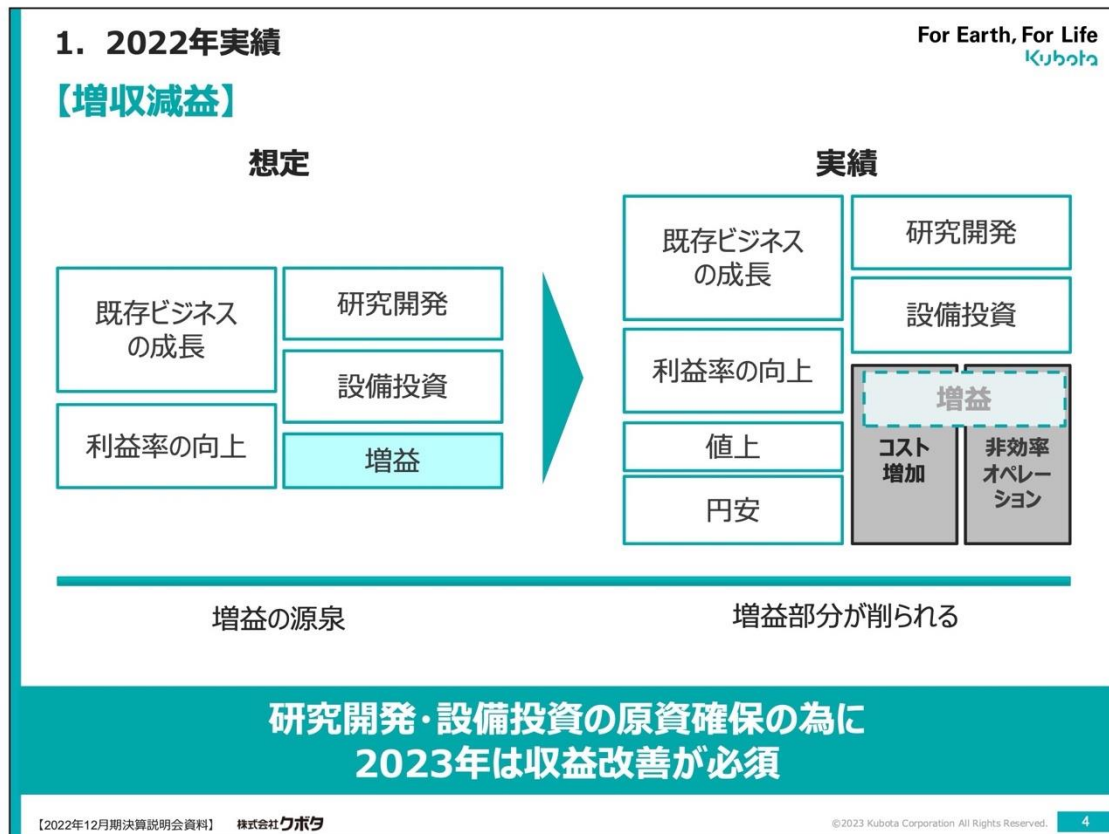
利益面では、円安や値上げ効果があるものの、上海ロックダウンなど、サプライチェーンの混乱による生産効率の悪化や材料費などのコスト高により、残念ながら減益となりました。

サプライチェーンの混乱により、部材調達に苦戦し十分な生産量が確保できず、北米、欧州地域では需要に即した在庫を十分に供給できなかったことが要因となりました。

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

 **SCRIPTS**
Asia's Meetings, Globally



中期経営計画 2025 では、既存ビジネスの成長と利益率の向上により、研究開発と設備投資の原資を生み出しつつ利益を確保する方針でした。しかし、2022年においてはコスト増加と工場の非効率なオペレーションにより、想定よりも増益部分が確保できず減益となってしまいました。

当社は GMB2030 ビジョンに向かって単に製品販売、サービスを提供するだけでなく、広く社会課題を捉えたソリューションプロバイダーとなることを目指しており、その実現のためには、今後も積極的な研究開発、設備投資が不可欠です。

これらの原資を確保するために、2023年はコスト増を抑え、オペレーションの正常化に向けた対策をしっかり打ち、収益性を改善しながら、引き続き積極的な先行投資を展開していきます。

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

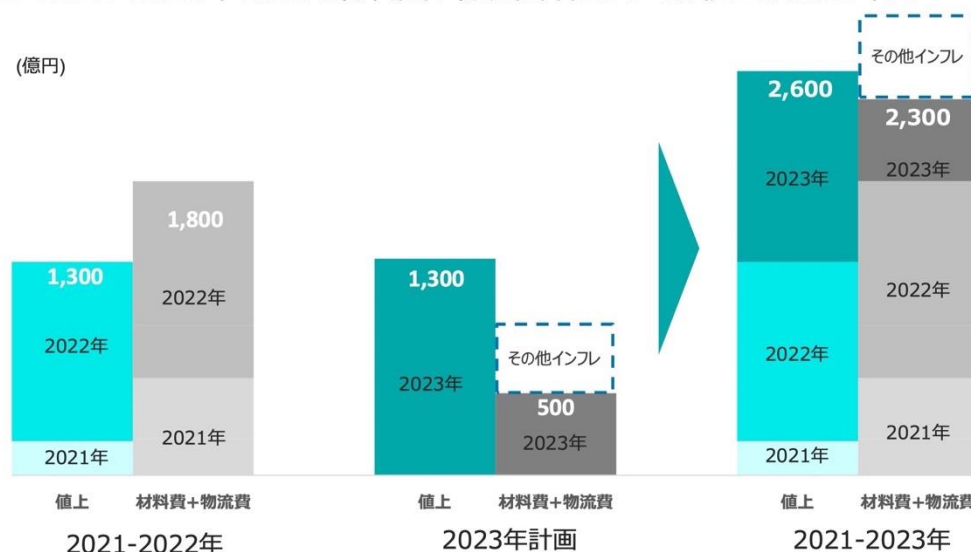
2. 収益改善

For Earth, For Life
Kubota

コスト対策

- 2023年も市場、インフレ状況に応じて値上げを実施
- 2021-2023年を通じて材料費+物流費増については値上げが追い付く

(億円)



【2022年12月期決算説明会資料】 株式会社クボタ

©2023 Kubota Corporation All Rights Reserved.

5

収益改善についてです。まずは、材料費高騰などへのコスト対策です。2023年も引き続き市場、インフレの状況に応じて値上げを実施してまいります。2021年からのコスト増加に対し、北米、欧州を中心に値上げを行ってきましたが、バックオーダーによる値上げ効果のタイムラグなどにより、年度内に値上げ効果が追い付かない状況が続いてしまいました。

2023年はこの値上げ効果が、2021年からの材料費、物流費のコストアップ影響を上回り、コスト対策が大きく進むと見ております。

なお、値上げの浸透については当初心配しておりましたが、昨年より実施しており、ディーラーからも受け入れられ、これに結び付いてまいりました。また、今年1月からもさらに値上げし、他社同等レベルとなりましたが、ディーラーから特に問題もなく受け入れられているのが現状です。

しかし一方で、インフレの加速により、電気、ガス、水道などのさまざまなコストアップ要因が追加発生しており、コスト対策が一段落したとは言えない状況になっています。引き続き状況を注視しながら、しかるべき対策を講じていきます。

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

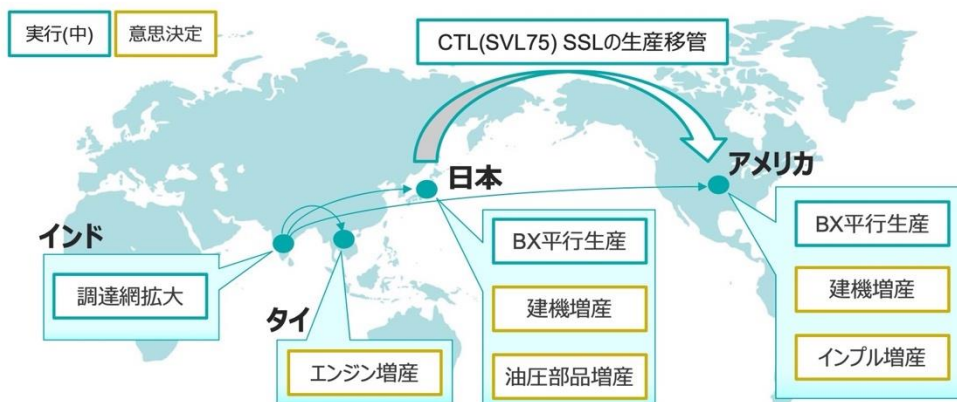
SCRIPTS
Asia's Meetings, Globally

2. 収益改善

For Earth, For Life
Kubota

工場オペレーションの正常化

- 地政学リスクを考慮した調達先の変更を推進
- フル稼働前提の生産計画、北米の製造人員定着率に課題を残す
- 2023年は市場・在庫水準に注意を払い、スムーズな生産量調整を図る



安定供給、海外生産比率50%へ向けた生産体制を推進

【2022年12月期決算説明会資料】 株式会社 Kubota

©2023 Kubota Corporation All Rights Reserved.

6

昨年は地政学リスクの観点からサプライチェーンを見直すべくアセスメントを進め、例えばエスコーツ社が持つインドの調達網の活用など、調達先の分散化への取り組みが始まりました。

しかし、その取り組みも上海ロックダウンの影響などを緩和するまでに至らず、また、フル稼働前提の生産計画によるトラブルへの対応能力の低下や、北米での製造人員の定着率低下による熟練度不足など、工場で発生したさまざまなオペレーションの問題が利益を押し下げることになってしまいました。

長期的には、7割ある日本での生産比率を下げ、同時に地政学的なサプライチェーンリスクを軽減しながら海外生産比率50%を一つの目標とし、海外への生産移管を推進していきます。

ご覧のとおり、昨年はコンパクトトラックローダ、CTLの一部モデルの生産を日本からアメリカへ移管し、リードタイムの短縮を図りました。また、多くの海外拠点での生産能力増強についても意思決定を行いました。

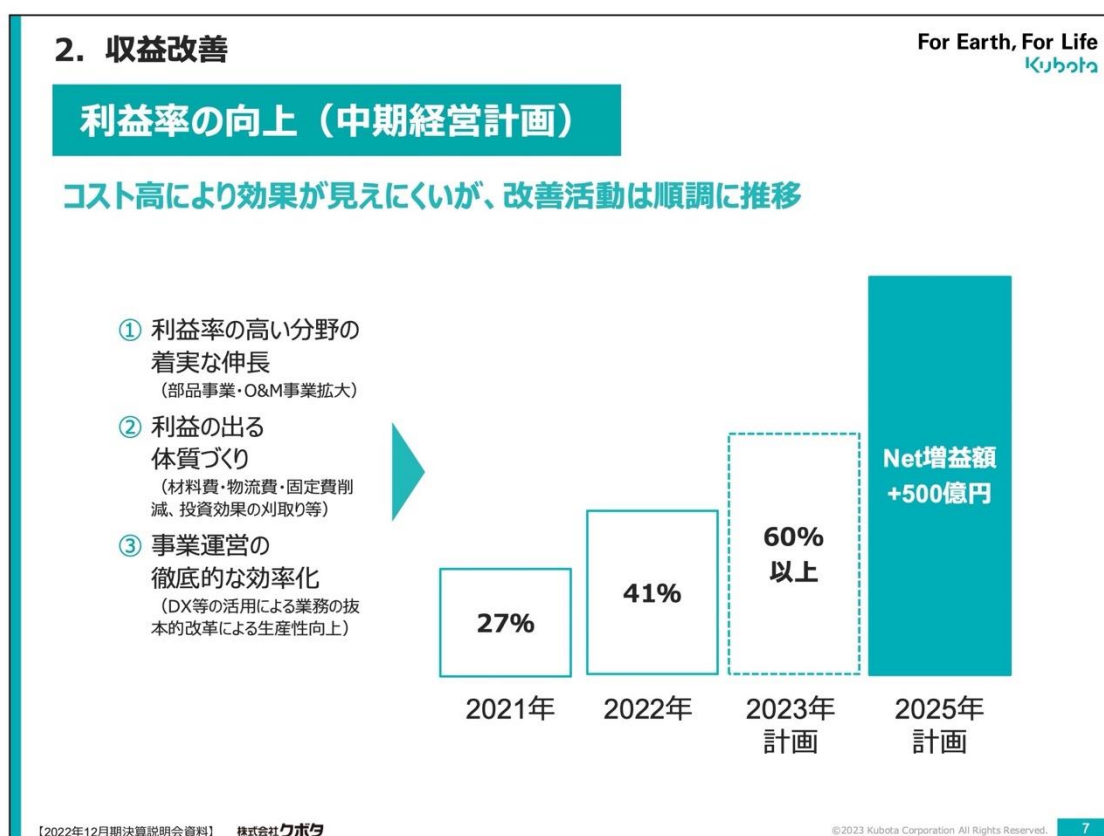
一方で、北米ディーラー在庫不足を解消するために、BXトラクタを一時的に日本で並行生産するなど、需給状況に応じたフレキシブルな対応も行っており、柔軟かつ安定的に製品供給が行えるような生産体制づくりを進めていきます。

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

SCRIPTS
Asia's Meetings, Globally

2023年は、こういった一つ一つの問題に対処し、生産体制を元の収益性の高い状態に戻す必要があります。今年ディーラー在庫の充足が昨年より進んでいることにより、生産に余裕が生まれます。これを機にスムーズな生産量調整を図りつつ、工場オペレーションの正常化を推進していきます。



中期経営計画 2025 で取り組んでいる利益率の向上です。コスト高により利益に対する貢献度が見えにくくなっていますが、改善活動は順調に推移しています。

各施策です。一つ目の、利益率の高い分野の着実な伸長については、部品事業などが伸びており、環境事業でも O&M 事業の新規案件が増加しています。

二つ目の、利益の出る体質づくりについては、原材料価格の高騰もあり、効果が見えにくい状態ですが、コストダウン活動は着実に進めています。

三つ目の、事業運営の徹底的な効率化については、DX 活用などが浸透してきておりますが、まだ目に見える効果が出るには時間がかかりそうです。

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

今年、Net 増益額の目標 500 億円に対して 60%以上の達成に向けて、より一層の改善活動を推進していきます。

3. 中期成長ドライバーの進捗

北米建機事業/CTL

売上・シェア順調拡大、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
- 北米生産開始によるCTL生産能力向上
- 2022年フルモデルチェンジ実施、新馬力帯モデル開発推進

For Earth, For Life
Kubota



特徴：

- ・アタッチメントにより様々な作業が可能
- ・軟弱地における走破性が高い
- ・安定性が高く、掘削力が高い

用途：

- ・土木建設、運搬、除雪

CTLのクボタ北米卸売台数推移



年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年
台数	~100	~150	~200	~250	~300	~350	~400	~450	~400	~500	~550

**製品ラインアップ拡充、開発・生産・販売の現地一体運営により、
大幅なシェアアップをめざす**

【2022年12月期決算説明会資料】 株式会社クボタ
©2023 Kubota Corporation All Rights Reserved. 6

中期成長ドライバーの進捗について述べます。まずは、北米建機事業の5割を占めるまでの売上規模に成長した CTL など、今後もさらなる成長が見込まれる北米建機事業です。売上・シェアともに順調に拡大してきております。

昨年は、日本からアメリカへ一部モデルの生産を移管し、CTL トータルの生産能力の増強とリードタイムの短縮を実現しました。また、フルモデルチェンジを実施し、製品競争力のアップデートにも努めています。

一方、開発面では、2021年に設立した北米建設機械技術部を中心に CTL の新モデルや、農機連動インプラメントといったスマートアタッチメントの開発を進めています。

製品ラインアップの拡充、開発・生産・販売の現地一体運営によるシェアアップを目指していきます。

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

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

シナジーの追求

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(Kubota Production system) 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



プレミアム ← → ベーシック



クボタ技術者派遣によるKPS推進

**トラクタ世界最大市場であるインドでのシェア拡大、
ベーシック機輸出によるグローバル事業拡大をめざす**

【2022年12月期決算説明会資料】 株式会社クボタ

©2023 Kubota Corporation All Rights Reserved.

9

インド事業の拡大とベーシック市場への参入です。2022年4月に連結子会社化した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してまいります。

まずは、販売、製造、開発面においてクボタ、エスコーツ間のシナジー追求をしていきます。販売面では、クボタ、エスコーツを合わせ、ベーシックからプレミアムまでのフルライナーブランドを目指し、全ての客層にアプローチしていきます。また、それぞれのディーラー網を活用し、効率的に営業活動に取り組んでいきます。

製造・開発面では、エスコーツ社のモノづくりレベルを向上させ、品質向上を図るため、日本から多くの技術者をエスコーツに派遣し、KPS、Kubota Production system の導入を推進していきます。

一方、低コストレベルのエスコーツの調達ネットワークを活用した部品やユニットをクボタ製品に取り込んでいき、コスト競争力の強化を図ってまいります。


また、技術者の相互派遣による双方の充実したR&Dリソースの活用により、製品開発のスピードを加速させていきます。

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




このような活動を通じ、2030年には100万台とも言われるインドのトラクタ市場において、現在の2倍に相当する24%のマーケットシェア、また、欧州やアフリカ等への輸出を含めて、売上高3,000億円を目指してまいります。

For Earth, For Life


3. 中期成長ドライバーの進捗

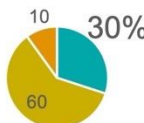
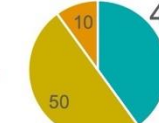
アセアン 機械事業

- インPLEMENT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 アフターマーケット事業

- 売上高は増加
- 第二ブランド部品の販売を開始
- テレマティクスによるデータ実験
- 部品センターの拡張

タイトラクタ販売台数（畑作農家への販売割合）


➡


2020年
■ 畑作 ■ 稲作 ■ その他

2022年
■ 畑作 ■ 稲作 ■ その他

ロゴデザイン

K3R

A Kubota Brand

※K:Kubota,
3R:
「Resolution」
「Reasonable」
「Reliable」

【2022年12月期決算説明会資料】 株式会社クボタ
©2023 Kubota Corporation All Rights Reserved. 10

都市化の進展を背景に、農機や建機ともに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。インPLEMENTのラインアップ増加により、機械化できる工程が増えています。引き続き、キャッサバ、サトウキビ、コーンといった畑作用を中心に、さまざまな農作業のインPLEMENTを現地で開発し、畑作市場の機械化促進を図ります。

また、畑作市場の拡大に伴い、畑作仕様のトラクタの拡販を図ることができました。都市化により需要増が期待できる建設機械は、引き続き市場のニーズに合った製品、5トンクラス等を逐次導入していきます。

その他、農業関連ビジネスでは、KasetInno社を通じて、ファームデザインや農産物の直接販売など、農業関連ビジネスへの参入を始めました。

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

次に、豊富な稼働機器を活かすことで事業拡大の余地が大きい、機械のアフターマーケット事業についてです。特需による製品売上高の伸びが大きく、製品に対する部品売上の割合は横ばいですが、部品の売上高は確実に増加しています。

2023年からは価格、品質面で純正部品とコンセプトが異なる第二ブランド、K3Rの現地採用部品を導入し、車齢が長くなった機械を持つ顧客の、社外品などの安価な部品への流出防止を図っていきます。

また、テレマティクスを活用して、納期の稼働データ収集の実証試験を日本国内でスタートさせ、稼働データに基づく補修部品提案のサービスの実現に向けて動き始めています。

また、部品供給のためのインフラとしては、昨年、欧州中央部品センターが完成し、それに続き、東日本部品センターの新築投資を決定しました。分散する保管場所、作業場の集約と効率化により、リードタイムの短縮を実現していきます。

3. 中期成長ドライバーの進捗For Earth, For Life
Kubota

水・環境 ソリューション事業

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
- 自治体のインフラ事業運営を支える「KSIS」の強化
- 水環境ソリューション開発部の積極的な営業
- 排水処理案件増加
- コンセッション案件を初受注

年	受注残 (200億円)
2019	~100
2020	~120
2021	~180
2022	~220

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

【2022年12月期決算説明会資料】 株式会社クボタ©2023 Kubota Corporation All Rights Reserved.11

機器売りから O&M・ソリューション中心の事業への脱皮を目指す、水・環境ソリューション事業についてです。

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



PPP 案件など、O&M・ソリューションの売上は着実に増加しています。組織面では、水・環境の 3 子会社をクボタ環境エンジニアリングに統合し、施設の運転や維持管理などで分散していた経営資源の効率的運用を開始しました。

技術面では、自治体のインフラ事業運営を支える KSIS、KUBOTA Smart Infrastructure System の強化を進め、自治体による高品質、低コストのインフラ事業運営を IoT の側面からも支えています。引き続き、2023 年には新規アプリサービスの順次上市も控えており、着実に開発を進めています。

営業面では、2020 年に設立した水環境ソリューション開発部が中心となって事業ユニット間の連携強化を図り、ソリューション事業の拡大を進めています。また、国内工場向け廃水処理分野での受注売上が増加しております。空調やフィーダーなどと合わせて、産業社会をサポートするプラットフォームとして事業連携を強化していきます。

このような活動が奏功し、クボタでは初となる三浦市公共下水道運営でコンセッション案件を受注しました。昨今、上下水道などのインフラ施設では民間活力の導入が全国的に進められており、当社としても上水、下水におけるさまざまな製品・技術・サービスを有する水のトータルソリューション企業として総合力を活かし、事業拡大を図っていきます。

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



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、出資などを通じた既存事業の拡大

農業のソリューション

- Escorts(2022年)：ベーシクトラクタ
- Gianni Ferrari(2022年)：大型草刈機
- ROC(2021年)：集草インプルメント
- Fede(2021年)：スプレイヤーインプルメント
- B.C. TECHNIQUE(2023年)：雑草処理



Gianni Ferrari
大型センター集草フロントモア



ROC
マージャー



Fede
スプレイヤー



B.C. TECHNIQUE
雑草処理

周辺製品の拡充により既存製品を含めた売上増を図る

【2022年12月期決算説明会資料】 株式会社 Kubota

©2023 Kubota Corporation All Rights Reserved.

12

その他の活動として、積極的な M&A や出資により、農業ソリューション領域の拡大にも取り組んでいます。先ほども述べました、エスコーツ社による、ベーシクトラクタによるラインアップの拡充はもちろん、コンバインやインプルメント、建機など、新事業、新製品事業への拡充を図っていきます。

Gianni Ferrari 社、これはイタリアですが、プロ向けの最上機種になる大型センター集草フロントモアなどの草刈機のラインアップを図っていきます。

ROC 社では、集草品質の向上が可能になる集草機のラインアップの拡充を図っていきます。

Fede 社、これはスペインですが、効率的な散布により農薬使用量が低減できる果樹向けのスプレイヤーで拡販を図ってまいります。

B.C. TECHNIQUE 社では、雑草除去剤を使用しない、環境に配慮した機械での雑草処理機を強みとして持っています。

以上のような M&A を通じ、当社ビジネスと親和性のある案件についてはさらに積極的に M&A、出資を検討し、既存製品を含めたシナジーを高め、事業の拡大を図っていきます。

サポート

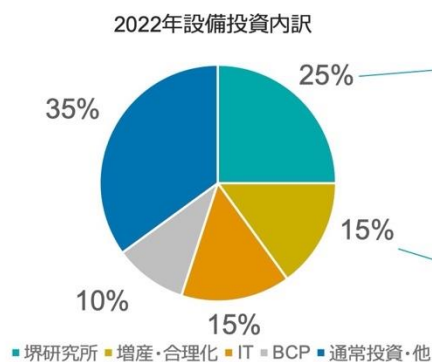
日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

SCRIPTS
Asia's Meetings, Globally

4. 設備投資

For Earth, For Life
Kubota

- 製品不足の早期解消
- 生産能力増強による供給の安定化



2022年開設グローバル技術研究所



増産投資一例：枚方製造所



設備投資は前倒しにより生産の安定化を優先

【2022年12月期決算説明会資料】 株式会社クボタ

©2023 Kubota Corporation All Rights Reserved. 13

設備投資についてです。前年はグローバル技術研究所の開所もあり、設備投資が大きくなりました。

今年の設備投資も昨年の生産、フレキシビリティ不足による品不足の早期解消や、生産能力増強による生産安定化が優先課題としてあるため、当初の中期経営計画より前倒しで投資を実行していきます。

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@scriptasia.com

 **SCRIPTS**
Asia's Meetings, Globally

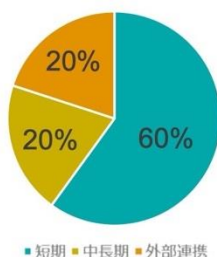
5. 研究開発

For Earth, For Life
Kubota

One Kubota R&D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

研究開発費内訳



主要R&D拠点



グローバル6極で研究開発体制をさらに強化

【2022年12月期決算説明会資料】

株式会社クボタ

©2023 Kubota Corporation All Rights Reserved.

14

研究開発についてです。GMB2030の土台づくりのためには、研究開発をしっかりとやり切る必要があります。これらの成果が10年後の当社のポジションを決めると言っても過言ではありません。

前述のとおり、昨年9月に大阪府堺市にグローバル技術研究所、KGITを開設しました。国内での研究開発リソースの分散、不足の解消により、研究開発効率の向上を実現していきます。このKGITがハブの役割を担い、6極における研究開発が効率よく機能するようグローバル研究開発体制を強化していきます。

研究開発予算については、現行事業、先行研究のバランスを考慮し配分していきます。具体的には、脱炭素化、スマート・オートノマス化、資源循環化の三つの製品ソリューション開発を重点的に強化していきます。

予算配分は比較的短期で成果を刈り取るものに対して60%、中長期視点の開発および外部連携にそれぞれ20%ずつを割り当てるイメージになります。

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



5. 研究開発

For Earth, For Life
Kubota



①脱炭素化への取り組み状況

クボタ製品使用に伴うCO₂排出削減、社会のGHG※排出削減の両面で脱炭素関連研究開発を進行中

短期	※GHG:温室効果ガス (Greenhouse Gas)	中・長期 / 外部連携
クボタ製品使用に伴うCO ₂ 排出削減技術		
 新型ハイブリッドエンジン	 小型農建機の電動化開発 <small>※下段写真は現行機</small>	 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GHG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 ₂ 吸着材に関する基礎研究

【2022年12月期決算説明会資料】 株式会社クボタ

©2023 Kubota Corporation All Rights Reserved.

15

脱炭素化への取り組みについては、2050年カーボンニュートラル社会の実現に向け、クボタ製品の使用時に排出されるCO₂の排出を削減する取り組み、また、メタンや一酸化二窒素を含む社会の温室効果ガスを削減する取り組み、これら二つの両面から研究開発を進めています。

前者の主な取り組みとして、小型農建機の電動化、一部は24年に上市します。また、ハイブリッドエンジン、水素など、脱炭素燃料に対応するエンジンの開発などに取り組んでいます。

また、現在の技術ではバッテリーEV化のハードルが高い中型クラス以上のトラクタについては、水素燃料電池を搭載したFCトラクタの開発も進めており、NEDOとの事業を通じて実証試験中です。

社会のグリーンハウスガスの排出削減の事例としては、農業残渣を活用した炭素固定化に関する技術開発に取り組んでいます。農業残渣中に含まれる炭素分はそのまま土壌に還元すると腐敗、分解によって、CO₂やCH₄、メタンに転換され、適切な条件管理のもとで炭化処理をすることでバイオ炭として、炭素を安定的な形態に固定化することができます。

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



また、これに加えて、水田からの温室効果ガスであるメタンの発生抑制に関する調査研究、また、排ガスや大気中に含まれる CO2 を選択的に吸着、分離する材料研究など、カーボンネガティブに関する研究開発にも積極的に取り組んでいます。

水田に稲わらをすき込むことによって発生する GHG は、CO2 換算で、日本で約 1,000 万トン、ASEAN 地域では 3 億トンとも推定されており、農業分野ではグリーンハウスガス削減ポテンシャルが大きい分野として着目されています。

5. 研究開発

For Earth, For Life
Kubota

②スマート・オートノマス化の取り組み状況

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・オートノマス機能強化



レトロフィットオートステア開発



“KSAS Developers”による
KSASデータオープン化

中・長期 / 外部連携

次世代・新概念農機
先行研究開発



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



【2022年12月期決算説明会資料】 株式会社クボタ

©2023 Kubota Corporation All Rights Reserved. 16

スマート・オートノマス化に関する研究開発は、短期、中・長期、外部連携に分けて進めています。

短期では現在、トラクタ、コンバイン、田植機で展開しているアグリロボシリーズの次期モデルへの搭載に向け、自動運転技術の高度化、安全性能の向上に関する研究開発を進める他、自動運転機能を付帯していない従来機に対するレトロフィットオートステア開発も進めています。

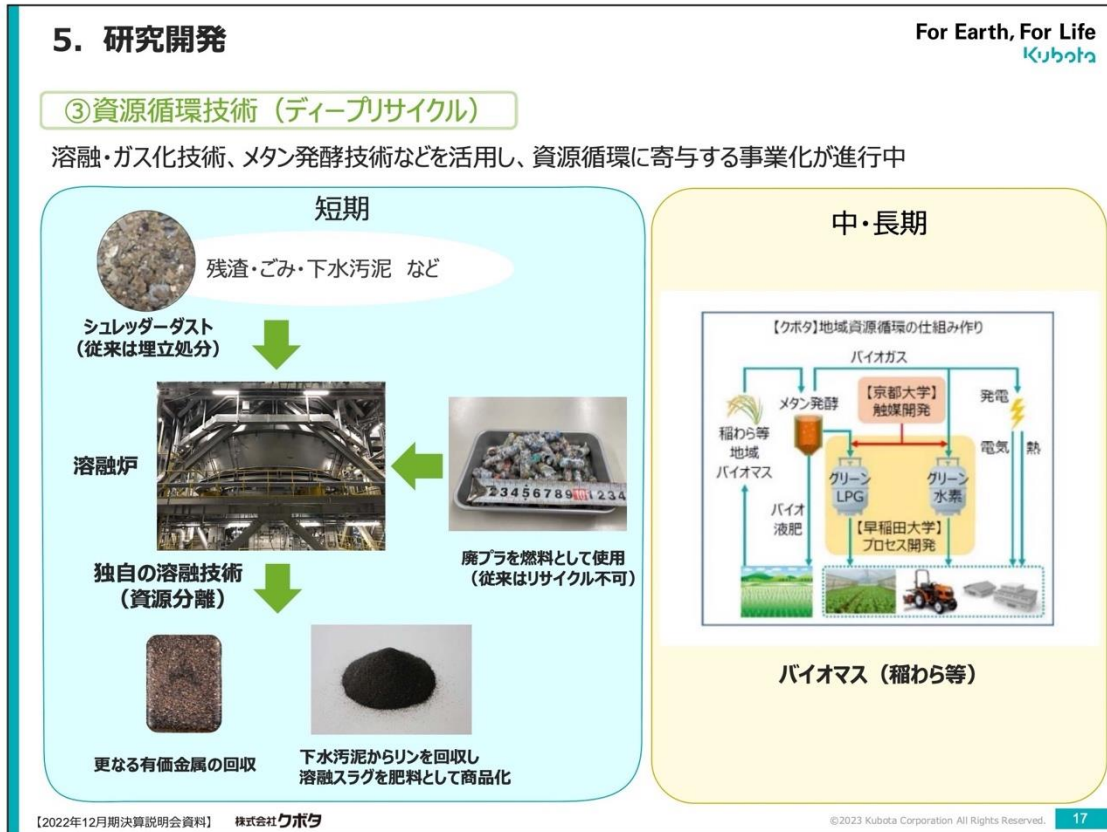
一方、当社が展開している営農サービス支援システム、KSAS、KUBOTA Smart Agri System に蓄積されるデータを、日本国内の営農支援サービスソフト開発者に向けてオープン化することで、データの相互連携を活性化し、国内農業発展やスマート農業推進の促進を目指していきます。

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@scriptsasiam.com



また、中長期的には完全自動運転レベル3のその先の農業の姿も想定しながら、数台農機の群制御、完全無人の自律制御、また、現在の農機の形にとられない次世代の新コンセプト農機の先行研究開発やワイナリーの選定作業の自動化など、外部連携も活用しながら進めていきます。



資源循環化に関する研究開発としては、熔融技術を核としたディープサイクル技術が進んでいます。具体的には、廃棄物に含まれる有価金属類を独自の分離技術を活用して選択的に取り出し回収する技術、例えば、低密度で有価金属を含むため従来回収されずに廃棄されていたシュレッダーダスト中の微量資源の回収が実証できました。

また、昨日、日経新聞でも報道されたように、下水道で熔融スラグに含まれるリンを肥料として有効活用する技術、その他、廃プラを使用した化石燃料を使用しない運転、こういった実証が進み、あらゆる角度からのリサイクル技術の取り組みを進捗させています。

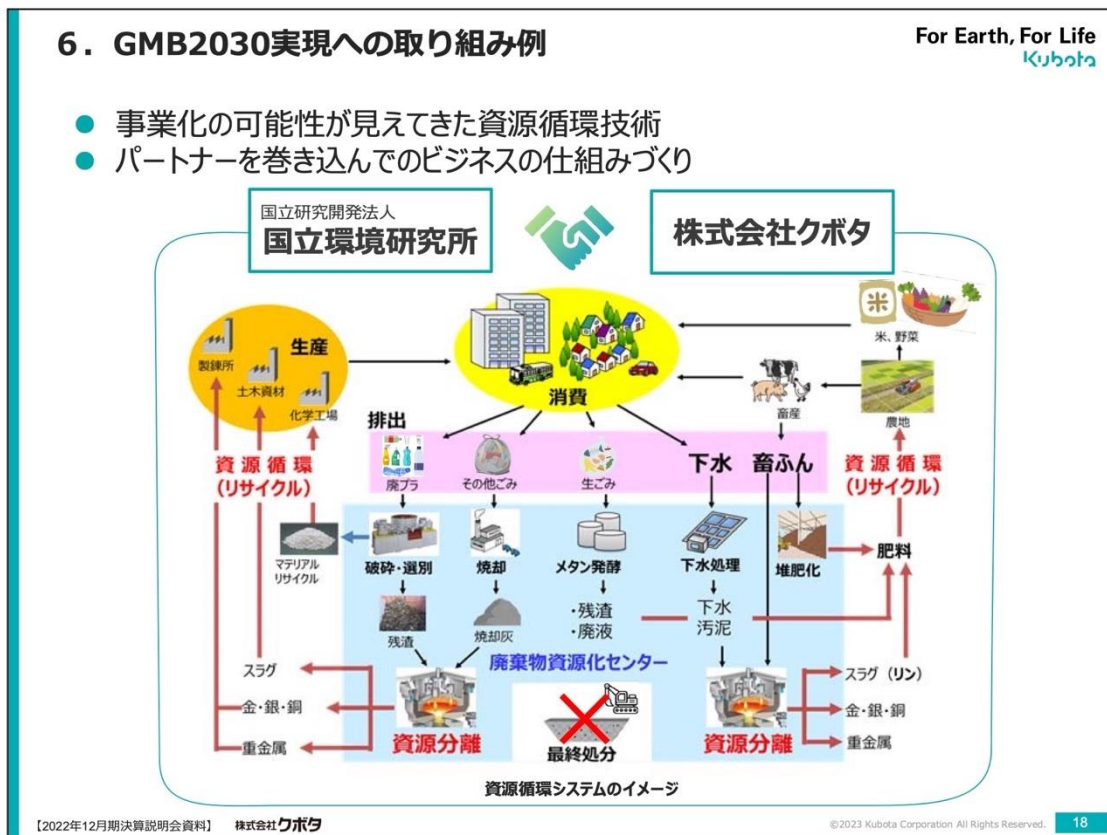
概算ではありますが、焼却灰やリサイクル残渣などの中に含まれている金属の価値は年間1,400億円以上とも言われています。現状、その残渣は地中などに埋められて処分されていますが、リサイクルできない厄介な物をリサイクルして有価物にする技術により、環境保全とビジネスを両立させていきます。

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



さらに中長期では、環境省から受託した公的実証プロジェクトを通じて、農業を中心としたコミュニティにおける資源循環システムの確立に向けた開発に着手しています。クボタは、この実証プロジェクトにおいて稲わらを原料として、メタン発酵技術により、バイオガス、バイオ液肥を製造、利用する技術開発を進め、圃場からの稲わら収集、バイオガス、バイオ液肥の地域利用の仕組みをつくり、取り組んでまいります。



ここで掲げる研究開発では、GMB2030で掲げる、資源循環型の社会実現の取り組みを図ってまいります。前述の溶融技術を核としたディープリサイクル技術については、資源回収に関わる技術課題の解決が見えてきており、商業ベースに乗るかどうかの検証と、事業化に向けたフォーメーションづくりを進める段階に来ています。

事業へのパートナーを増加させ、ビジネスの仕組みをつくるために、国立環境研究所との共同研究の場をプラットフォームとして、クボタと一緒に廃棄物からの資源回収を推進するパートナーを集め、クボタの溶融技術を核とした廃棄物を資源循環させる社会システムの構築を進めていきます。

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@scriptasia.com

7. K-ESG経営の推進

For Earth, For Life
Kubota

項目	推進状況
E ：環境	<ul style="list-style-type: none"> ● 環境保全長期目標引き上げ ● エコプロダクツ推進 ● TCFD対応
S ：社会 + ステークホルダー*	<ul style="list-style-type: none"> ● エンゲージメントサーベイ拡大 ● 農業学習施設（KUBOTA AGRI FRONT）
G ：ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> ● 経営層の多様化 ● 経営層と従業員の対話推進 ● リスクマネジメント委員会設立

* 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

環境保全長期目標



KUBOTA AGRI FRONT (2023年春オープン)



従業員との対話推進 (タウンホールミーティング)



ESGを経営の中核に据えた事業運営を推進

【2022年12月期決算説明会資料】

株式会社クボタ

©2023 Kubota Corporation All Rights Reserved.

19

最後に、K-ESG 経営の推進です。引き続き、ESG を経営の中心に据えた事業運営を推進していきます。昨年は12のマテリアリティの抽出を行い、現在、各項目に対してKPIの設定を行っており、夏に発行予定の統合報告書では開示できる見込みです。

昨年の取り組みについてご説明します。E、環境の分野では、環境保全長期目標の引き上げを行いました。2030年にクボタグループのCO2排出量、Scope1と2ですが、左下の図のとおり、2014年度比で50%削減します。対象拠点も国内グループ拠点から海外グループ拠点も含め、カバー率を100%とした上で50%を目標とします。

エコプロダクツ認定製品の売上高比率を2030年に80%に上げます。省エネ、長寿命化、メンテナンスの容易性など、環境配慮の高い製品の開発を推進します。

また、TCFD対応では、統合報告書2022の中で、シナリオ分析による財務影響の方向性を示しました。

次にS、社会の分野です。当社のESGでは、Sにはステークホルダーという意味を含めております。エンゲージメントサーベイの対象を拡大し、働きがいをより向上させるための課題の抽出および対策を検討しました。

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@scriptasia.com

SCRIPTS
Asia's Meetings, Globally

人が生きていく上で欠かすことのできない食と農業の魅力や可能性をともに学び、未来に向け考える場所として、北海道ポールパークに KUBOTA AGRI FRONT を、この3月オープンに向け建設中です。

次に G、ガバナンスの分野です。外国籍の役員を登用するなど、経営のダイバーシティ化を進めています。昨年に引き続き、経営層と従業員の対話、タウンホールミーティングによって経営方針を浸透させるなどの取り組みを行いました。

また、リスクマネジメント委員会を設置し、従来のルールベースからリスクベースへの管理に移行するとともに、優先対応すべきリスクを選定して対処していきたいと思っております。



2022年はサプライチェーンの混乱やコストアップに対応する値上げのタイムラグなど、利益面で苦戦する年となりました。2023年、今年は、まずこれらの一過性の減益要因に対する対応をしっかりと行うことで、利益水準を回復させていきます。

研究開発など、われわれの将来のポジションを決める先行投資の原資をしっかりと確保するためにも、利益水準の確保は最重要課題と考えています。

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



研究開発については引き続き加速させていきますが、ここ 2、3 年で積極的に増加させている開発案件に対して、製品化や事業化に向けた青写真を描かなければいけないと考えています。初期段階として、いろいろな方向に可能性を追求してまいりましたが、その可能性に対する評価も進んできましたので、今後は優先付けをしっかりと行い、短期的なものに加え、2025 年以降のビジネスの新しい種になるものを設定していきます。

このように、2023 年は利益率の改善や研究開発の成果をもとにした新たな事業展開の青写真など、見える形で変化を起こす、変化の年としたいと考えています。

最後に、中期経営計画 2025 についてです。変数が多くて市場の見通しがつきにくい状態ではありますが、いったん足元の事業環境をベースに 2025 年の目標値を修正します。骨子そのものには変更はありません。

売上高については当初の 2 兆 3,000 億円から 3 兆円、営業利益については当初の 13%、3,000 億円を 12%の 3,600 億円、これを新たな目標といたします。売上については、値上げによるかさ上げ効果、当初織り込んでいなかったエスコーツ社の連結など、M&A による影響を反映させています。

一方、営業利益率については 1%下げて 12%とします。これはコストアップ相殺のための値上げによる営業利益率の押し下げ、カーボンニュートラルなど、前倒し対応による研究費の増加などを考慮いたしました。営業利益率は当初計画よりいったん下がる形とはなりますが、諦めたわけではございません。達成は当初想定よりも少し遅れますが、13%は追求していく格好です。

引き続き、中期経営計画期間に将来への足場をしっかりと固め、事業を飛躍させるとともに、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”」を目指して邁進してまいります。

以上、当社の中期経営計画の説明を終わります。

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いただければ幸いです。ご清聴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、2022 年 12 月期連結決算の状況をご説明させていただきます。

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@scriptasia.com



2022年12月期連結決算概要

For Earth, For Life
Kubota

(億円)	2022年12月期	2021年12月期	増減		直近予想比増減 (2022年11月)	
			金額	%	金額	%
売上高	26,788	21,968	+ 4,820	+ 21.9	+ 788	+ 3.0
国内	6,024	6,028	▲ 4	▲ 0.1	▲ 16	▲ 0.3
海外	20,764	15,940	+ 4,824	+ 30.3	+ 804	+ 4.0
営業利益	8.2% 2,189	11.1% 2,446	▲ 256	▲ 10.5	▲ 211	▲ 8.8
税引前利益	8.7% 2,339	11.4% 2,509	▲ 170	▲ 6.8	▲ 201	▲ 7.9
親会社の所有者に帰属する 当期利益	5.8% 1,562	8.0% 1,748	▲ 186	▲ 10.6	▲ 168	▲ 9.7
ROE	8.8%	11.1%	▲ 2.3P			

【2022年12月期決算説明会資料】

株式会社クボタ

©2023 Kubota Corporation All Rights Reserved.

2

吉川：企画本部長の吉川です。これより、2022年12月期の実績と2023年12月期の予想についてご説明申し上げます。

まず、前期の概要です。売上高は前期比21.9%増となる2兆6,788億円、営業利益は10.5%減となる2,189億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は10.6%減の1,562億円となりました。また、ROEに関しては前期比で2.3ポイント減少し、8.8%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



事業セグメント別売上高

For Earth, For Life
Kubota

(億円)	2022年12月期	2021年12月期	増減	
			金額	%
機械	23,280	18,648	+ 4,632	+ 24.8
国内	3,026	3,105	▲ 79	▲ 2.5
海外	20,254	15,543	+ 4,711	+ 30.3
水・環境	3,276	3,054	+ 222	+ 7.3
国内	2,766	2,657	+ 109	+ 4.1
海外	510	397	+ 113	+ 28.6
その他	232	266	▲ 34	▲ 12.8
国内	232	266	▲ 34	▲ 12.8
海外	0	0	▲ 0	▲ 18.8
売上高合計	26,788	21,968	+ 4,820	+ 21.9

国内売上高	6,024	6,028	▲ 4	▲ 0.1
海外売上高	20,764	15,940	+ 4,824	+ 30.3

為替の影響(+2,380億円)を除くと、海外売上全体は+15%の増

【2022年12月期決算説明会資料】

株式会社クボタ

©2023 Kubota Corporation All Rights Reserved.

3

セグメント別の売上高はご覧のとおりです。機械、水・環境がそれぞれ増加いたしました。海外の増加には為替の影響がプラス 2,380 億円程度含まれており、これを除いた実質的な海外の売上の増加はおよそ 15%増となります。

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

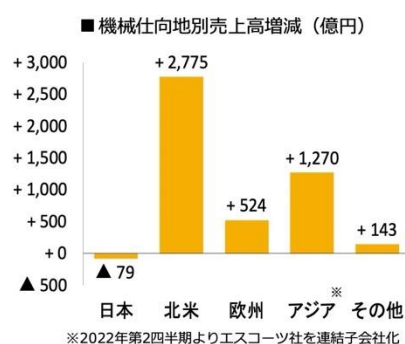
 **SCRIPTS**
Asia's Meetings, Globally

事業セグメント別売上高（対前年同期）

For Earth, For Life
Kubota

機械 +4,632億円（国内：▲79 海外：+4,711）

- 日本** 農機は経営継続補助金終了、米価低迷の影響により減。
- 北米** トラクタはレジデンシャル市場が縮小するがディーラー在庫充足が進む。建機、エンジンは政府のインフラ開発需要を背景に堅調。
- 欧州** 建機、エンジンは工事需要に支えられ増。トラクタは上半期の草刈機の在庫不足、インフレ、金利上昇による投資意欲減退により苦戦。
- アジア** タイは畑作向けが堅調も前年の政府事業の反動で稲作向けが減。インドは洪水などにより稲作向けは減も畑作向けは豊作で好調。中国は排ガス規制前の駆け込みがあるも上半期のロックダウン影響で減。
- その他** 需要が底堅い豪州を中心に堅調。



【2022年12月期決算説明会資料】

株式会社クボタ

©2023 Kubota Corporation All Rights Reserved.

4

機械事業のセグメント別売上高です。国内は79億円の減収になりました。これは3%減になります。海外が4,711億円の増加で、30%増えております。

国内は、農業機械は経営継続補助金の終了や米価低迷の影響により、売上、市場とも減少いたしました。一方で、建設機械、エンジンについては、政府の国土強靱化計画や、都市開発などの工事案件も多く、底堅く推移しております。

北米については2,775億円の増加、34%増になります。まず、トラクタについては、巣ごもり特需が終わり、金利上昇などによる景気減速により、個人、ホームオーナー向けが中心のレジデンシャル市場については縮小に転じました。

一方で、牛肉やミルクなどの農業市場や草刈業者向けなどのコマース市場は、比較的堅調に推移しており、全体ではコロナ前の2019年レベルの市場に戻ったと認識しております。市場は縮小しましたが、売上はディーラー在庫の充足が進み、増加いたしました。

建設機械市場は、住宅着工数が減少に転じ、住宅市場は下降局面に入りつつあると認識しておりますが、建設工事のバックログが多いことや、政府のインフラ工事もあり、豊富な工事量に支えられ

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

好調に推移しました。エンジンも、建機同様に旺盛な建設やインフラ建設を背景に堅調に推移しました。

2022年12月末のアメリカでのディーラー在庫水準は、全体としては4.1カ月となり、第3四半期末の3.1カ月から増加となりました。小型トラクタについては、おおむねディーラー在庫の充足が完了したと認識しておりますが、草刈関係、ユーティリティ・ビークル、また、特に建設機械の在庫についてはまだまだ少なく、在庫充足には至っていない状況です。従いまして、2023年も全体とすれば小売より卸売が先行する状況が続いてまいります。

欧州については524億円の増収になりました。19%増です。建設機械は一部の国では住宅市場の弱含みも見られ始めましたが、インフラ投資や商業向けの建設需要が盛んで、堅調に推移しました。

エンジンについても、工事量の増加に伴い建産機向けが好調に推移しております。一方、トラクタ市場は経済の減速懸念や金利上昇による投資意欲の減退により、縮小傾向にあります。また、草刈りシーズンに十分な製品を確保できなかったことから、多くの売り逃しが発生し、販売面でも苦戦を強いられました。

アジアについては1,270億円の増収でした。33%に相当します。タイは、現地通貨ベースでは全体で前年を割る結果となりました。畑作向けは作物価格が高値で安定し、また、畑作市場の開拓も好調に進みました。一方で、稲作向けで前年の政府無償支給事業の反動や、第4四半期に発生した洪水の影響もあり、市場は減少となりました。

インドは、2022年第2四半期からエスコーツ社を連結子会社化したことにより、大きく増収となりました。また、市場は、洪水により稲作向けは減少しておりますが、畑作向けは小麦などの穀物価格の上昇とモンスーンの十分な降雨量が確保されたこともあり、豊作となっており、トラクタが伸長しました。

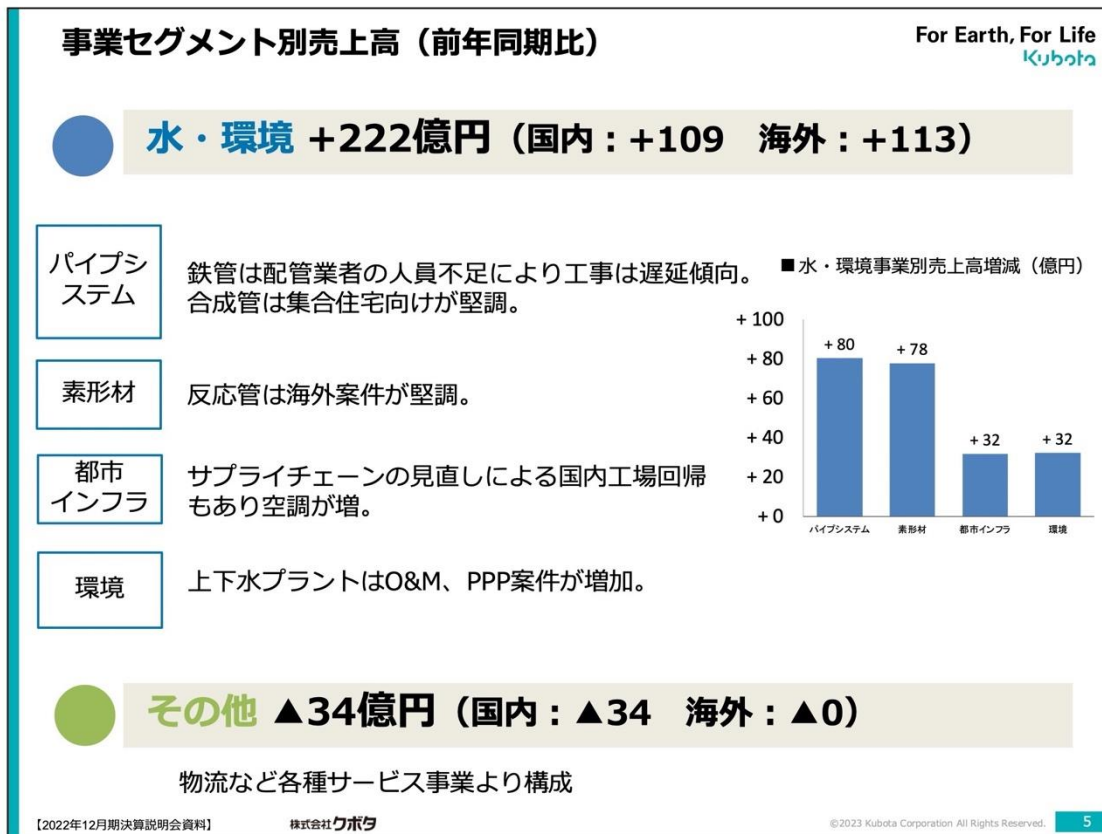
中国については、排ガス規制前の駆け込み需要がありましたが、上半期のロックダウンによる出荷停止の影響等もあり、現地通貨ベースでは減少となりました。

その他の地域では143億円の増加となっており、特にオーストラリアは、住宅市場の過熱感は収まりつつありますが、景気刺激策の恩恵もあり、堅調に推移しています。

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





水・環境事業です。水・環境は国内が109億円の増加、4%の増収です。海外は113億円の増収、29%の増加となりました。

まず、パイプシステムは、鉄管市場で配管業者の人員不足により工事が遅延しており、減少しています。合成管は首都圏での集合住宅向けの出荷が好調に推移しました。

素形材では、反応管の海外案件が順調に推移し、円安を背景に売上高の増加に寄与しております。

都市インフラ関係では、メーカーのサプライチェーン見直しによる国内工場回帰の動きがあり、空調が好調に推移しました。

環境関連は、中期経営計画でも注力しているO&M案件が順調に売上を伸ばしています。

その他は34億円の減少となりました。その他は、物流などの各種内部サービス事業を中心に構成されたものです。

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

営業利益

For Earth, For Life
Kubota

(億円)	2022年12月期		2021年12月期		増減	
	金額	%	金額	%	金額	%
営業利益	2,189	8.2	2,446	11.1	▲ 256	▲ 10.5

営業利益 (▲256億円) の増減要因

1.為替変動	米ドル(110円→131円 ※1) ユーロ(130円→138円 ※1) 他	+470億円 +40億円 +130億円	+640億円
2.為替差損益			+48億円
3.原材料	機械(買入部品、鋼材 他) 水・環境(塩ビ、コイル 他)	▲728億円 ▲166億円	▲894億円
4.インセンティブ率変動	北米▲274億円 他		▲261億円
5.増減販			+154億円
6.製品値上げ			+1,108億円
7.その他	物流費▲325億円 研究費▲216億円 減価償却費▲91億円 など		▲1,051億円

※1：但し、日本からの製品輸出にかかる輸送、在庫期間を加味した利益実現レートは、米ドル108円→122円、ユーロ129円→134円程度

【2022年12月期決算説明会資料】

株式会社クボタ

©2023 Kubota Corporation All Rights Reserved.

6

営業利益の中身についてご説明いたします。前期比では為替変動が640億円、為替差損益が48億円の増益要因となりました。原材料価格については、買入部品、鋼材、塩ビ製品などの価格上昇に伴い、894億円の減益要因となっております。

インセンティブ率の変動は、米国の金利水準の大幅な上昇に伴い、261億円の減益要因となっております。

増減販は154億円、また、製品値上げを北米、欧州を中心に1,108億円行っており、増益要因となっております。

残りの1,051億円を減益要因として、その他としておりますが、内訳として、物流費で325億円、研究開発費で216億円、減価償却費で91億円、残りが人件費、固定費の増加で419億円となっております。

また、第3四半期の段階で開示した見通しに対して、210億円の減益となっております。為替関係で、年末に進んだ急激な円高による換算の影響で約90億円、また、物流の遅延により輸送在庫が想定よりも大幅に増加したことによる、輸出による円安効果への取り組みが遅延したこと、これが120億円程度あります。この二つが大きな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

SCRIPTS
Asia's Meetings, Globally

一方で、北米、欧州での増販効果が160億円ほどございます。また、日本での原材料価格の上昇が65億円マイナスとなりました。また、構成差やインフレによるコスト増も95億円程度あり、今申し上げた増販のプラス効果が相殺され、結果的に為替関係のマイナス効果が残ることで、見込比での減益となってしまいました。

(億円)		2022年12月期	2021年12月期	増減
機械	売上高	23,280	18,648	+ 4,632
	セグメント利益	2,371	2,488	▲ 117
	利益率	10.2%	13.3%	▲ 3.2P
水・環境	売上高	3,276	3,054	+ 222
	セグメント利益	173	223	▲ 50
	利益率	5.3%	7.3%	▲ 2.0P
その他	売上高	232	266	▲ 34
	セグメント利益	31	37	▲ 6
	利益率	13.3%	13.9%	▲ 0.6P
全社/消去	セグメント利益	▲ 385	▲ 302	▲ 83
計	売上高	26,788	21,968	+ 4,820
	営業利益	2,189	2,446	▲ 256
	利益率	8.2%	11.1%	▲ 3.0P

For Earth, For Life
Kubota

【2022年12月期決算説明会資料】 株式会社クボタ ©2023 Kubota Corporation All Rights Reserved. 7

事業セグメント別の営業利益です。機械の営業利益は117億円の減益、物流費の増加や原材料価格の上昇などのコストアップ要因に対し値上げを行っておりますが、まだ完全に追い付いていない状況です。

水・環境も50億円の減益となっております。こちらもインフレ等によるコスト増が要因となりました。

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

株主還元推移

For Earth, For Life
Kubota

(億円)	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	増減	累計 (5年)	
	12月期	12月期	12月期	12月期	12月期			
	IFRS							
親会社の所有者に 帰属する当期利益 (1株当たり)	1,386 (112.44円)	1,491 (121.59円)	1,285 (105.85円)	1,748 (144.80円)	1,562 (130.82円)	▲ 186 (▲13.98円)	7,471	
還元額	配当 (1株当たり)	419 (34円)	441 (36円)	436 (36円)	506 (42円)	525 (44円)	+ 19 (+2円)	2,327
	自己株消却 (百万株)	29 (1.5百万株)	196 (12.0百万株)	199 (12.0百万株)	202 (8.3百万株)	200 (9.2百万株)	▲ 2 (+0.9百万株)	825
	還元額計	448	636	635	708	725	+ 17	3,152
配当性向	30%	30%	34%	29%	34%	+ 5P	31%	
総還元性向	32%	43%	49%	41%	46%	+ 6P	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

【2022年12月期決算説明会資料】

株式会社クボタ

©2023 Kubota Corporation All Rights Reserved.

8

過去5期の株主還元の推移です。株主還元の中長期目標に変更はございません。2022年12月期については2円の増配をしており、総還元性向は40%以上を維持しています。

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

 **SCRIPTS**
Asia's Meetings, Globally

財政状態計算書

For Earth, For Life
Kubota

(億円)	2022年12月期 期末	2021年12月期 期末	増減	為替を除く 増減
現金及び現金同等物	2,258	2,586	▲ 328	
営業債権	7,794	5,743	+ 2,050	+ 1,486
金融債権	16,845	14,105	+ 2,740	+ 686
棚卸資産	6,445	5,101	+ 1,344	+ 770
その他	13,971	10,201	+ 3,770	
資産合計	47,313	37,737	+ 9,576	
有利子負債	16,111	10,945	+ 5,166	+ 3,654
営業債務	4,548	3,923	+ 624	
その他	5,881	5,017	+ 864	
負債合計	26,539	19,885	+ 6,654	
親会社の所有者に帰属する持分	18,833	16,780	+ 2,053	
非支配持分	1,940	1,071	+ 869	
資本合計	20,773	17,851	+ 2,922	
負債及び資本合計	47,313	37,737	+ 9,576	
DEレシオ (ネット)	+ 0.74	+ 0.50	+ 0.24	
金融を除くDEレシオ (ネット)	▲ 0.03	▲ 0.21	+ 0.19	

【2022年12月期決算説明会資料】

株式会社クボタ

©2023 Kubota Corporation All Rights Reserved.

9

財政状態の計算書です。資産合計は、前期比で9,576億円の増加となっております。

主な勘定を見てまいります。営業債権は、為替の影響を除いた実質ベースでも1,486億円の増加となりました。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います。金融債権は、実質ベースで686億円の増加、一方、金融債権については、回収状況は引き続き良好であると申し上げておきたいと思えます。

また、棚卸資産については、実質ベースで770億円の増加、港湾の混雑などの影響により、輸送中の在庫が増加しております。有利子負債については流動、非流動合わせて、実質ベースで3,654億円の増加となりました。エスコーツ社株式の取得や金融債権の増加に伴い増加しております。

ネットベースのDEレシオは0.74となっております。金融事業を除いたベースではマイナス0.03となります。

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



キャッシュ・フロー計算書

For Earth, For Life
Kubota

(億円)	2022年12月期	2021年12月期	増減
営業活動によるキャッシュ・フロー	▲ 77	925	▲ 1,002
当期利益及び減価償却費	2,616	2,609	+ 7
金融債権の増加	▲ 772	▲ 1,808	+ 1,036
その他	▲ 1,921	124	▲ 2,045
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲ 3,185	▲ 1,274	▲ 1,911
有形固定資産及び無形資産の取得	▲ 1,697	▲ 1,257	▲ 439
その他	▲ 1,488	▲ 16	▲ 1,472
財務活動によるキャッシュ・フロー	2,826	606	+ 2,220
為替レート変動の現金及び現金同等物に対する影響	108	100	+ 8
現金及び現金同等物の純増減	▲ 328	357	▲ 686
フリーキャッシュ・フロー	▲ 1,773	▲ 332	▲ 1,441

【2022年12月期決算説明会資料】

株式会社 Kubota

©2023 Kubota Corporation All Rights Reserved.

1

キャッシュ・フローの概況です。営業キャッシュ・フローは77億円の支出となりました。内訳としては、利益と減価償却費で2,616億円の収入、一方、金融債権の増で772億円の支出、その他が1,921億円の支出となっております。昨年同期比で1,002億円の収入減となりました。増収に伴う売掛金の増加が主な要因となっています。

投資キャッシュ・フロー、財務キャッシュ・フローはご覧のとおりです。フリー・キャッシュ・フローは前年比で1,441億円減少して、マイナス1,773億円となりました。

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

金融事業の状況 <ご参考（非監査）>

For Earth, For Life
Kubota

財政状態計算書

(億円)	2022年12月期 期末		2021年12月期 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	19,549	29,462	16,366	24,040
現金及び現金同等物	231	2,027	304	2,283
営業債権	293	7,521	307	5,446
金融債権	16,845	-	14,105	-
棚卸資産	-	6,445	-	5,101
有形固定資産	111	6,246	57	4,907
その他	2,069	7,223	1,594	6,304
負債合計	16,395	11,668	13,840	8,552
有利子負債	15,448	1,571	13,016	-
その他	946	10,097	824	8,552
資本合計	3,154	17,794	2,526	15,487

損益計算書（金融事業）

(億円)	2022年12月期	2021年12月期	増減	
	金額	金額	金額	%
売上高	1,151	898	+ 253	+ 28.1
営業利益	499	435	+ 64	+ 14.7
親会社の所有者に帰属する 当期利益	289	268	+ 21	+ 7.8

【2022年12月期決算説明会資料】

株式会社クボタ

©2023 Kubota Corporation All Rights Reserved.

11

ご参考までに、金融事業とそれ以外の事業の B/S および P/L を試算しております。金融事業を除くベースでは、有利子負債が 1,571 億円ありますが、現預金が 2,027 億円あるところから、実質無借金状態を維持している状況です。

また、金融事業の P/L も試算として記載しておりますが、ご覧のとおり、十分な収益性を確保しております。

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

2023年度 年間業績予想

For Earth, For Life
Kubota

(億円)	2023年12月期 (予想)	2022年12月期 (実績)	増減	
			金額	%
売上高	29,000	26,788	+ 2,212	+ 8.3
国内	6,380	6,024	+ 356	+ 5.9
海外	22,620	20,764	+ 1,856	+ 8.9
営業利益	9.3% 2,700	8.2% 2,189	+ 511	+ 23.3
税引前利益	9.6% 2,780	8.7% 2,339	+ 441	+ 18.8
親会社の所有者に帰属する 当期利益	6.4% 1,860	5.8% 1,562	+ 298	+ 19.1

為替の影響(▲930億円)を除くと、海外売上全体は+13%の増

【2022年12月期決算説明会資料】

株式会社 Kubota

©2023 Kubota Corporation All Rights Reserved.

2

続きまして、今期の業績予想についてご説明いたします。

売上高は 2,212 億円の増となる 2 兆 9,000 億円、8.3%増になります。営業利益は 511 億円増加となる 2,700 億円、23.3%の増加になります。当期純利益は 298 億円の増加となる 1,860 億円、19.1%増になります。過去最高の売上と営業利益の実現を目指してまいりたいと思っております。

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

 **SCRIPTS**
Asia's Meetings, Globally

2023年度 年間業績予想（売上高は対前期）

For Earth, For Life
Kubota

機械 +1,820億円（国内：+44 海外：+1,776）

日本 農機は米価低迷、生産コスト上昇の影響により厳しい状況が続く。

北米 トラクタは景気後退に伴いレジデンシャル市場は低迷。建機は住宅建設のバックログと政府のインフラ開発需要に支えられ好調。エンジンも建産機市場に続き堅調。

欧州 建機は各国の公共工事需要に支えられ好調。エンジンも建産機市場に続き堅調。トラクタは市場は経済減速懸念により弱含みだが、前年の供給不足による売り逃しの解消により増加を見込む。

アジア タイは稲作市場は前年の政府入札反動減の解消に伴い回復基調、畑作市場は作物価格の安定により堅調。
インドは冬作物の作付け量が多く好調な滑り出し。
中国は前年の排ガス駆け込み受注の反動により市場は軟調。

その他 豪州は金利上昇に伴いレジデンシャル市場が少し弱含み。

【2022年12月期決算説明会資料】

株式会社クボタ

©2023 Kubota Corporation All Rights Reserved.

14

機械事業のセグメント別売上高です。国内は44億円の増加、海外で1,776億円の増加を見込んでおります。

日本については、米価は上がり始めましたが、まだ低水準であり、インフレによる肥料などの生産コストの上昇もあり、農業機械の市場は厳しい状況が続くと見ております。一方で、建設機械、エンジンについては、昨年に引き続き、国土強靱化計画や都市開発の工事案件もあり、市場は底堅いと見ております。

続きまして、北米です。昨年に引き続き、金利上昇による景況感の減速により、レジデンシャル市場は低迷していますが、底を打ちつつあるのかなと認識しております。小売については、小型トラクタは前年並みにとどまりますが、草刈機とユーティリティ・ビークルについては、前年の極端な在庫不足による売り逃しが相当あり、これらからの脱却による増加を見込んでおります。なお、農機市場、コマース市場は堅調に推移すると見ております。

建設機械市場については、住宅着工件数が140万件を下回り、住宅市場は調整局面に入りつつあると考えております。しかしながら、住宅建設のバックログもあり、上半期は工事量が確保される

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@scriptsasias.com

 **SCRIPTS**
Asia's Meetings, Globally

こと、また、バイデン政権によるインフラ工事が本格化する期待もあり、マイナス要素はありますがプラス要素もあり、総じて堅調に推移するものと見込んでおります。

エンジンも、建設機械同様に旺盛な建設需要やインフラ開発を背景に、堅調に推移する見込みです。

続きまして、欧州です。建設機械は住宅市場の縮小リスクがありますが、各国のインフラ投資や、商業向けの建設需要が引き続き堅調に推移すると見込んでおります。イギリスやイタリアでの加速償却などの優遇税制も続いております。

エンジンについても、工事需要に伴い建産機向けが好調に推移すると見込んでおります。トラクタ市場は経済の減速懸念やインフレ、金利上昇による投資意欲の減退もあり、不透明感が少し強くなっていますが、前年の在庫不足による大幅な売り逃しからの回復により、小型トラクタを中心に増加する見込みです。

続きまして、アジアです。主力のタイについては、政府入札反動減からの解消が期待されること、また、稲作市場は回復基調で、米価格も徐々に上昇しております。畑作市場は引き続き作物価格が安定しており、市場開拓による農業の機械化が進むと見込んでおります。

タイ周辺国についても、カンボジアを中心に前年並みを想定しております。一方、ミャンマーについては依然として政情不安があり、市場として期待できない情勢が継続する見込みです。


中国については、前年の排ガス規制の駆け込み需要の反動により、市場については縮小を見込んでおります。

インドにおいては、モンスーンによる降雨量が恵まれており、冬作物の作付け量が多くなっており、市場は好調な滑り出しをしているため、期待しております。

その他地域では、オーストラリアでは金利上昇に伴うレジデンシャル市場の若干の落ち込みが見込まれております。

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@scriptsasias.com


水・環境 +434億円（国内：+354 海外：+80）

パイプシステム

鉄管は価格上昇による代替管へのシフトもあり若干縮小傾向。
合成管はインフラなど非住宅向けが堅調。


素形材

反応管は海外工場での投資が減少傾向だが大型案件により前年並みを維持。


都市インフラ

工事遅延が慢性化するも国内向け空調が引き続き堅調


環境

市場は前年並み、引続きPPP案件を含むO&Mの営業活動を強化。


その他 ▲42億円（国内：▲42 海外：▲0）

物流など各種サービス事業より構成

水・環境については、国内が354億円の増収、海外も80億円の増収を見込んでおります。

パイプシステムでは、鉄管が価格上昇に伴う代替管へのシフトがあり縮小傾向にありますが、一方で、合成管で鉄管の代替ニーズを取り込むこと、また、インフラなどの非住宅向けが堅調に推移する見込みです。

素形材については、世界経済の不透明感により工場投資が減少する可能性はありますが、本年度は大型案件の納入を控えており、前年並みが維持される見込みです。

都市インフラ関連については、工事の遅延傾向がありますが、前年並みに見込んでおります。

環境関連は、産業排水やO&M案件が順調に増加する見込みです。

その他は、42億円の減少を見込んでいます。

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

2023年度 営業利益予想

For Earth, For Life
Kubota

(億円)	2023年12月期 (予想)		2022年12月期 (実績)		増減	
	金額	%	金額	%	金額	%
営業利益	2,700	9.3	2,189	8.2	+ 511	+ 23.3

営業利益 (+511億円) の増減要因

1.為替変動	米ドル(131円→125円 ※1) ユーロ(138円→135円 ※1) 他	+270億円 +20億円 +0億円	+290億円
2.為替差損益			▲164億円
3.原材料	機械 (買入部品、鋼材 他) 水・環境 (塩ビ 他)	▲565億円 ▲47億円	▲612億円
4.インセンティブ[※]率変動	北米▲142億円 他		▲159億円
5.増減販			+379億円
6.製品値上げ			+1,341億円
7.その他	物流費+109億円 研究費▲155億円 減価償却費▲180億円 など		▲564億円

※1：但し、日本からの製品輸出にかかる輸送、在庫期間を加味した利益実現レートは、米ドル122円→131円、ユーロ134円→137円程度

【2022年12月期決算説明会資料】

株式会社クボタ

©2023 Kubota Corporation All Rights Reserved.

16

営業利益は、511億円の増加となる2,700億円の見込みです。為替変動は前年の円安効果の取り組み遅れによる効果が上半期に大きくプラスに働きますので、全体としては円高想定ですが、290億円の増益要因を見込んでおります。一方、為替差損益については、164億円の減益要因を見込んでおります。

原材料価格は、機械事業で買入部品、鋼材価格の上昇などにより565億円、また、水・環境事業でも塩ビなどの価格上昇により47億円、合計で612億円の減益要因を見込んでおります。

インセンティブについては159億円の減益要因、アメリカにおける金利上昇は2月以降にいったん落ち着くと見ておりますが、対前年では金利の上昇によるインセンティブの上昇を悪化要因として見込んでおります。

増減販で379億円を見込んでおります。また、製品値上げで北米、欧州を中心に、水・環境も合わせ1,341億円の増益要因を見込んでおります。

残りの564億円を減益要因として、その他としております。内訳として、物流費については109億円ほど改善を見込んでおります。一方で、研究開発費の増加は155億円、減価償却費の増で180億円、人件費、固定費の増加、こういったもので残りの338億円の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

 **SCRIPTS**
Asia's Meetings, Globally

2023年度 事業セグメント別営業利益予想

For Earth, For Life
Kubota

(億円)		2023年12月期 (予想)	2022年12月期 (実績)	増減
機械	売上高	25,100	23,280	+ 1,820
	セグメント利益	3,140	2,371	+ 769
	利益率	12.5%	10.2%	+2.3P
水・環境	売上高	3,710	3,276	+ 434
	セグメント利益	240	173	+ 68
	利益率	6.5%	5.3%	+1.2P
その他	売上高	190	232	▲ 42
	セグメント利益	30	31	▲ 1
	利益率	15.8%	13.3%	+2.5P
全社/消去	セグメント利益	▲ 710	▲ 385	▲ 325
計	売上高	29,000	26,788	+ 2,212
	営業利益	2,700	2,189	+ 511
	利益率	9.3%	8.2%	+1.1P

【2022年12月期決算説明会資料】

株式会社クボタ

©2023 Kubota Corporation All Rights Reserved.

17

事業セグメント別の営業利益です。全社/消去は為替差損、また、研究費増加によりコストが増加しております。

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



設備投資・研究開発費

For Earth, For Life
Kubota

(億円)	2023年12月期 (予想)	2022年12月期 (実績)	2021年12月期 (実績)
設備投資	1,800	1,694	1,214
研究開発費	1,038	883	653

【2022年12月期決算説明会資料】

株式会社クボタ

©2023 Kubota Corporation All Rights Reserved.

18

設備投資等の想定です。設備投資は最大で1,800億円としておりますが、前年の投資遅れも含まれており、今年の新規案件としては前年比で減少となります。投資内容としては、アメリカでの建設機械、また、インフラメントの増産対応や、国内での合理化投資がメインになっております。

研究開発費は1,038億円を見込んでおります。GMB2030の実現に向け、将来の足場固めをしっかりとするため、また、事業を飛躍するために、研究開発費には積極的に投資してまいります。脱炭素化への対応、スマート・オートノマス化、資源循環技術を中心に増やす見込みです。

先ほど、社長の北尾からも申し上げたとおり、先行投資の加速は、しっかりと利益を確保した上での話になります。今年の利益目標である2,700億円を達成することを最重要課題として認識し、全社一丸となって取り組んでいきたいと思っております。

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@scriptsasias.com

 **SCRIPTS**
Asia's Meetings, Globally

営業利益の改善

最後に、営業利益の改善について申し上げます。海外での開発体制拡充に加え、直近ではカーボンニュートラル対応の時流が強まり、脱炭素化、パワートレインの開発を前倒ししたことで研究開発費が大きく増えております。

また、材料費や物流費だけにとどまらない、さまざまなコストアップが本格化しており、円高傾向や米国金利の高止まりといった、さらなるリスクもある状況です。今後ともコスト増を吸収すべく値上げを行ってまいります。利益に対して売上高のみがかさ上げされてしまうことで、営業利益額は確保されますが、営業利益率は押し下げられることとなります。

従いまして、先ほど社長からも申し上げたとおり、中期事業計画の目標である営業利益率 13%達成が少し遅れる見込みです。繰り返しになりますが、13%の旗を降ろしたわけではございません。一つずつ体制を立て直し、この営業利益率 13%を目指してまいりますと考えております。その第一歩として、まずは今期の営業利益 2,700 億円を達成することに全力を注いでまいります。

以上、前期および今期の連結決算についてご説明させていただきました。ご清聴ありがとうございます。

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@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。それでは、ご質問のある方はお願いいたします。

司会 [M]：それでは水野様、よろしくお願いいたします。

水野 [Q]：お世話になります。UBS 証券の水野と申します。よろしくお願いいたします。二つあります。

一つ目が、23年度の会社計画に関してです。欧州と北米で、為替や値上げの効果を除きましても堅調に売上を伸ばす前提になっているかと思えます。この達成には、22年度に供給不足で売り逃した分の挽回を狙っているということですが、本当にできるのか少し不安に感じております。マクロ環境は楽観できないですし、その中で競争も厳しい、さらに値上げもすると。ここでおうかがいしたいのは、具体的に北米、欧州でシェアがどの程度落ちたものをどの程度回復させようとしているのか、その定量的なご説明です。

また、欧州では今期はあまりインセンティブを増額しない前提になっていると思うのですが、その中で、例えば新興企業との競争も聞かれたりする中で、供給が元に戻る以外で何か策はあるのか、ご説明をよろしくお願いいたします。

北尾 [A]：まず、欧米、アメリカについて少し申し上げます。昨年末はもちろん、建機の伸びが一番大きく出ております。建機については、小売もミニバックホーでしたら百十数パーセント、ホールセールでは120%ぐらいを見ており、そういった流れの中で増えると考えています。

特に、CTLなどは昨年末のディーラーの在庫月数が0.6カ月という状況で、非常に物不足になっておりました。これを回復すべく、小売以上にホールセールが伸びると、小売も当然市場のインフラ投資、回復が非常に強いとディーラーからも期待を受けております。百十数パーセント伸びる上に、卸はミニバックホーで120%、それからCTLで130%の伸びということで、これが大きくしていくと考えております。

一方で、レジデンシャルは、確かにおっしゃるとおり、景気後退により少し戻ると考えておりますが、今の見方としては2019年並みに戻る計画で考えております。その中でもRTVについては、ディーラー在庫は、通常レジデンシャル商品では最低4カ月、標準で言えば6カ月ぐらいの在庫を持つべきところが、昨年年末は1.2カ月です。これは部品のサプライ不足が経営面で起こり、生産

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



できなかったということです。これについては、工場で2直体制も引き、今、増産にかかっているところで、これを回復することによって、RTVも伸びると考えています。

吉川 [A]：水野様、吉川から補足させていただきます。

特に、一番の市場が北米になるわけですが、基本的にわれわれは製品競争力の面で負けているわけではなく、むしろその強さは維持できているかなと考えております。また、今年の23年については、昨年度比で市場自体が大きくなっていく見込みを必ずしもしているわけではございません。やはり20年、21年のような巣ごもり需要の爆発的な強さはもちろんないわけで、どちらかというと保守的に見えています。

しかしながら、先ほど来お話ししているとおり、特に草刈機、また、ユーティリティ・ビークル、建設機械の三つについては、この2年間で店頭在庫が非常に旺盛な需要に対してなくなってしまい、この補充が今年の売上高のかなり大きな部分を占めます。

トラクタについては、全体として台数ベースで増やすのではなくて、むしろ少し減らす計画になっており、そこは保守的に見えております。ところが、特に草刈機またはユーティリティ・ビークルという米国生産品について、生産がうまくいかなかったのは、去年、一昨年で、ある意味、極端なまでにディーラー在庫が減ってしまっています。

また、建設機械はほとんど日本製品ですが、こちらもしろいろな上海ロックダウンの影響も含め、なかなか供給できなかったです。19年度の建設機械の小売は2万5,000台弱でしたが、昨年は3万8,000台弱まで増えております。一方で、ディーラー在庫については1万1,800台だったものが、4,000台弱まで減っている状況で、この極端に減った在庫を元に戻すだけでも、かなり今年は増販と、それに加えて、値上げも織り込んでおりますので、その分で売上の増加が見込めるとご理解いただければと思います。

先ほど北尾の話にもありましたように、値上げは、北米については1月から発表して実行しておりますが、比較的スムーズに浸透してきていると聞いておりますので、こちらについては不透明な要素はございますが、ある程度確度は高いのかなと認識しております。以上です。

水野 [Q]：ありがとうございます。

二つ目の質問をお願いします。北尾社長のスライドの中の20ページ目に、変化を起こす年というのがあり、それに関してコメントをお願いしたいと思います。成長投資に収益を確保する必要があるのも理解できますし、既に中計の中で収益改善策に取り組んでいると思います。社長に変化を起こすと言われた心境は何なのかはとても気になり、そこを確認させてください。

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



それがグローバルメジャーブランドを目指す中で、お客様のニーズを満たすことができていない辺りの危機感なのか、コスト増加の圧力が高まっている中で、ビジネスのやり方を変えなければいけない危機感なのか。他には、競合メーカーとの収益性のギャップ、あるいは、マーケットの評価が大きく、今水を空けられているようにも少し見えたりするので、その辺りの危機感だとか。会社の方向性が少し変わるのかどうかを考えたいので、社長からコメントをお願いします。

北尾 [A] : ありがとうございます。

今、私自身が考えているのは、この1、2年のさまざまな社内の混乱、工場の混乱、サプライチェーンの混乱を受けて非常に生産が停滞したこと、それから、GMB2030のビジョンには変わりはありませんが、将来さらに海外に進出していかなければいけないということです。こういったところは、まず社内の製品や事業ポートフォリオの見直しも必要かなと思っています。要は、選択と集中をこれからしていかないと、経営リソースが十分賄っていけないというのが私の危機感で、まずそういったところで考えていく必要があると思っています。

経営リソースを生み出すために、工場で言えば、いろいろなITシステムを投入した、進化した効率のオペレーション化、また一方で、合理化すべきところは合理化していくことも進めないといけないと考えております。われわれはこの10年、あまりそういったことに目線を入れていなかったもので、組織の効率の向上、研究開発の開設も含めて、このオペレーションの効率を上げることに力を入れて、市場のお客様に対しての供給をしっかりとしていく。また、マーケティング機能を強化し、研究開発機能を強化していくことで、一段と大きく飛躍していきたいという思いから、変化を起こす年とした次第です。

これをこれからしっかりとやっていく必要があると思っています。今までは事業中心で伸ばす方向にしていたために、若干兵站が伸び切っているというのが私の正直な感想で、ここをしっかりとリソースを入れてやるために、選択と集中をやっていきたいと考えた次第です。

水野 [M] : 分かりました。ありがとうございます。もし可能であれば、ぜひ年に1回以上、マーケットの前に出てきて、このように対応していただくと幸いです。ご検討ください。よろしくお願いいたします。

司会 [M] : 続きまして、佐々木様、よろしくお願いいたします。

佐々木 [Q] : 三菱UFJモルガン・スタンレー証券の佐々木と申します。よろしくお願いいたします。私からも2問よろしくお願いいたします。

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@scriptasia.com



1 問目に、今の水野さんの質問の続きで、私からもおうかがいしたいと思います。ぜひ、これは北尾さんと吉川さんの 2 人におうかがいしたいことになります。

今回、北尾社長のプレゼンを拝見するに、この 6 ページがやはり重要だと思えます。外部の人間として思うことですが、正直言うと、外部環境という意味では、建機やアジアの農業機械など、非常に成長マーケットで事業をされております。ですが、一方として、トップラインの成長に集中するあまり、まさに兵站が伸び切った状況が過去数年間というレベルにわたって放置されている問題はあるのではないかと思います。昨今のサプライチェーンの混乱や、インフレへの対応が後手に回ってしまったところがあると思えます。

怒らないで聞いてほしいのですが、他の機械メーカー、例えばダイキン工業さんやコマツさんとも比べると、実はグローバルサプライチェーンの構築や市場最適生産の在り方、さらには IT 化の活用も、もしかしたら遅れているのではないかなという印象も持っております。

そうした中で、まさに結構ここに手を付けてこなかったわけで、ある意味、そこをトップマネジメントとして、実際に事業部や、海外のオペレーションをいかにコントロールして内部統制を利かせることができるかに関してどのようにお考えか。どうすればそれが実行できるのかについてどう見ているかを、率直に教えていただけないでしょうか。

何を懸念しているかという、結局それが行われずに兵站が伸び切ったままダラダラと今後も続いてしまうことを、リスクとして外部の人間として懸念しております。よろしくお願いいたします。

北尾 [A] : ありがとうございます。佐々木様、どうもご指摘のとおりです。

私も正直、この 1、2 年、それを常に考えてきております。弊社の場合、まず IT システムを、新しく機械システムを切り替えようとしており、そのシステムをきちんと連結でつないでいくことを重視してやろうとしております。まず、ここをしっかりとすることによって、バックオフィスである、いろいろな財務管理、経理、サービス、それから工場のオペレーション、全てにこれに関わってくると考えています。そのための DX ということで、アクセンチュアさんと合併会社もつくって行っていますが、まさにそういったシステムのインフラをしっかりとさせることが大事だなと思っております。

それから、ご存じのとおり、クボタも今までは事業部制で長い間、製品、販売、それから開発で引っ張ってきたのですが、これだけ地域が大きく増えて、今回新たにインドも本格的に加わるということで、それぞれ地域軸をどう強くしていくかも大事になってくると考えています。こういった地域軸を中心に、マーケットインでスピード、現地主導のマーケティング活動、それから開発も含め

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



てやっていく必要があります。ここのサプライチェーン、それから工場のオペレーションはここのページのとおりです。先ほど説明申し上げた開発体制もそうですし、本当にクボタがグローバル企業として皆様に認めていただけるために、ここの改革をしっかりとやっていくのが、当面の私の課題と認識しております。

私たちとしては、リソースはあると思っています。クボタという会社は、食料・水・環境で、いろいろなところで仕事をしてきた中で、いろいろな人材がおります。ただ、今までの縦割りの縦軸が強過ぎて、そういった人材を有効に活用できない面もあって、そういったところを、先ほど少し申し上げた選択と集中で効率を上げてやっていく。現地のローカルも非常に優秀な人を採って、これを強くしていくことを進めたいと思っています。よろしいでしょうか。

佐々木 [Q]：ありがとうございます。そういう意味ですと、やはり鍵はIT化ですか。過去と比べますと。

北尾 [A]：もちろんそれはそのベースですが、それだけではなくて組織的なこと、それから工事についてはDX化も含めたことをやっていく必要があるかなと思っています。

佐々木 [Q]：ありがとうございます。もしよろしければ、吉川様のお見立ても教えていただけませんか。

吉川 [A]：北尾のお話ししたことに補足させていただきます。

ご指摘のとおり、トップラインだけを追い求めてきたわけではないですが、幸いなことに非常にわれわれの注力してきた市場、北米やアジアは非常に成長し、お客様からオーダーをいっぱいいただいたというのが、この数年だと思います。

それに何とか追い付いていこう、応えていこうと努力したのですが、正直なところ、われわれはまだいろいろなサプライチェーンも含めた事業基盤として、2兆円を超えるところまで届いていなかったところが表れて、この営業利益率の低下となってしまったのかなと、総論として考えております。

従いまして、先ほど冒頭の社長のプレゼンにもありますとおり、生産体制の見直しを急ピッチで進めており、その成果が残念ながら22年の中には出てきていないということかと思っています。しかしながら、今年23年については、その意味では市場の伸びも、過去2、3年に比べると穏やかになってきております。ある意味、基盤を強化して正常化するいい機会になるのではないかと考えております。そのためのいろいろな投資をしてきており、その分のコストもかなりかかってきておりますが、この成果を上げられるのが、この23年以降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



そういう意味で、この2,700億円という営業利益は、昨日発表して、いろいろなアナリストの方から、非常に楽観的という意見もいただいておりますが、着実に実行して、また24年、25年と着実にそれを伸ばしていく必要もあります。また、やれる蓋然性は高まっているなと認識して、もうちょっとお時間を頂戴できればなと考えています。以上です。

佐々木 [Q]：ありがとうございます。

2問目が、ぜひその観点を吉川さんにもおうかがいしたいのは、次の7ページのところです。まさに利益率の向上が、実績は数字に出ていないが結構ありますよというお話です。これは具体的に7ページのところでどういったところが改善していると考えればいいのか、補足いただけないでしょうか。よろしくをお願いします。

吉川 [A]：二つ、三つ申し上げたいと思います。まず一つ目は、今も私が申し上げたように、量が増える中で、必ずしも最適な生産ができていない、サプライチェーンの混乱など、そういった問題だけではなくても、内外作区分など、いろいろなところでまだ採算を改善できる余地はあるのだらうなというのがあります。この2兆円から3兆円というボリュームの売上をきちんと料理していく、そういうところでまだまだ採算を改善できる余地はあるのだらうなというのが一つです。これは北米であったり、欧州、日本であったり、既存のところを中心にします。

もう一つが、インドのような、われわれにとっての新興市場で、10年来やってきまして、今回、エスコーツ社というパートナーもグループの中に入れてもらって強化していくわけです。従来、必ずしも採算的には貢献していなかった市場ですが、こういったところも、これから量も増えていく中で採算改善が見込めると、現地生産も強化いたしますので、そういったところを見込めてきます。

また、先ほど社長のプレゼンにもありましたように、調達面、こういった面でのマインド活用もありますので、そういった、今までとは少し違った形で利益の増やせる余地があるのではないのかなと思います。

また、先ほどの中期のプレゼンにもありましたとおり、サービス部品やアフターマーケット、またソリューションになっていきますと、正しいソリューションを出さなくてはいけないですが、非常に利益率の高い分野です。こういったものを今後、3年、5年と増やしていく中で、利益率の向上は図っていけるのではないのかなと、12%から13%の旗を降ろさずに頑張っていきたいと考えております。以上です。

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



佐々木 [M]：大変よく分かりました。長くなってすみませんでした。どうもありがとうございました。

司会 [M]：申し訳ございませんが、次の方からご質問はお1人様につき1問までとさせていただきます。続きまして、佐野様、よろしくお願いいたします。

佐野 [Q]：お世話になります。JP モルガンの佐野と申します。よろしくお願いいたします。

今期の営業利益の増減の中でも、値上げ効果の1,341億円が大きく目立ちます。ついては、北米、欧州、水・環境の内訳があれば教えていただきたいのと。特に北米で小型のトラクタや中型以上のトラクタ、建機、UVなどで差が出るのかについて教えていただければと思います。

吉川 [A]：吉川からご回答したいと思います。

この1,341億円のうち、機械関係で1,256億円です。また、水・環境については85億円の値上げ効果を見込んでおります。地域別にはかなりばらつきがありますが、この1,256億円のうち半分強になる740億円ぐらいが北米となります。

機種別は、競争状況を見ながらバラバラで、細かくなってしまいますので、控えさせていただきます。今、平均で5%程度、北米はこの1月から値上げしております。それ以外の地域では、欧州が300億円強、あとはその他となります。よろしゅうございますか。

佐野 [Q]：1点だけ補足で、1月から北米で値上げされている分で、ほぼこの740億円ぐらいが達成できる見込みなのか。それとも、まだ年後半に向けて値上げして、これを達成されるのかについて教えてください。

吉川 [A]：この740億円は、今申し上げた、今年からの値上げ分もございますが、昨年年初に2度ほど値上げしております。この部分の年間で効いてくる分がありますので、それを合算しての740億円です。お答えとしては、追加の値上げを入れない形で、これだけ量が出るというのはもちろん前提になりますが、ということになります。

佐野 [M]：分かりました。ありがとうございます。私からは以上です。

司会 [M]：続きまして、福原様、よろしくお願いいたします。

福原 [Q]：ジェフリーズ証券の福原です。お世話になります。

私は、研究開発についてです。2022年度に216億円、前年比で増やされていて、今年も155億円です。この155億円という数字は、3カ月前と比べるとさらに増やされているのか。それとも、足

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



元の環境を鑑みて、実は当初想定から減らされているのか。それが24年、25年を見ていくと、今後もさらに追加で増やされていくのか。まず、この研究開発費の今後の考え方についてお願いできますでしょうか。

吉川 [A]：まず、吉川から金額のことについて申し上げたいと思います。

一つ目は、第3四半期のときも含めて、大筋としては変えておりません。研究開発についてはあまり短期的な業績のでこぼこで変えるよりは、5年単位、7年単位でしっかりとしたテーマをやっていこうと進めておりますので、今回ご指摘のような22年の増加、または23年の増加も、基本的には想定内というか、もともとの計画内とご理解いただければと思います。

今後増えるについては、もちろん今後のテーマ次第ということもあります。この3年間かなりいろいろなテーマを進めてまいりましたので、その進捗と、先ほど社長のお話にあったとおり、いろいろと見えてきたことに対する評価をした上で選んでいくので、このまま、このペースで毎年150億円、200億円増えていくかどうかはまだ不透明です。研究開発費については、ある程度、先ほど来繰り返しになりますが、その原資を着実にかせぎながら、バランスを取りながらしっかりと進めていきたい、成果を上げていくようなことでやっていきたいと考えております。

北尾 [A]：北尾から少し付け加えさせていただきます。昨年は堺の新研究棟が完成し、それに対する投資がかなりかさんだこともあり、増えております。ただ、今申し上げたとおり、スマート・オートノマス化や、CO2削減、それから資源循環といったテーマについてはしっかりと投資していくことになってまいります。

一方、先ほど説明したとおり、短期テーマについては6割、中・長期について、外部連携も含めて2割、2割の配分で検討しております。今まさに電動化や、FCV、そういった研究を外部との連携も含めて計画しております。これについて進めてまいりたいと思っています。

ただ、全体としては、ある程度研究開発の比率は、昨年でやっと3.5%ぐらいに上がったばかりでして、他社と比べてまだまだ多いほうではないと認識しております。この範囲で、そのパーセンテージを意識しながら、キャップをかけながら、研究開発投資をこれから進めていきたいと考えております。以上です。

福原 [M]：分かりました。ありがとうございます。以上です。

司会 [M]：続きまして、諫山様、よろしくお願いいたします。

諫山 [Q]：ゴールドマン、諫山です。よろしくお願いいたします。

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@scriptasia.com



北米の、特に建機について補足いただけないかなと思っております。基本的な質問で恐縮ですが、御社の 22 年の実績における建機は社長のプレゼンのところで CTL、ショベル半々だという話があったと思うのですが、どれくらいがそれぞれ住宅用に使われるのでしょうか。これは、住宅市場は弱いですが御社は大丈夫という話の中で、もともと、どうしても小型建機は住宅工事用途が多いイメージがすごく強いので、どれだけノンレジデンシャルがあるかが気になっています。

また、在庫動向は CTL が 0.6 カ月とおっしゃったと思いますが、そうするとバックホーはどれくらいなのか。合わせて、リードタイムもそれぞれ今どういった水準なのかも気になっております。このディーラー在庫や受注残、在庫をおうかがいしたいのは、業界ではちょっとずつディーラー在庫がたまっている、ある意味、小型トラクタと似たようなトレンドを示してきているのかなと懸念しております。

一方で、御社は結構売り逃しというか、去年からの期ズレの部分があるので、需要の部分は建機も含めて厳しいところがあるが、去年の持ち越しが相当量あるのでこういう見通しになっているのかなと疑問を抱いているところもございます。北米建機の全体的な補足となりますが、これが私の質問です。よろしくお願いいたします。

北尾 [A]：私から、市場の定性的なところについて申し上げたいと思います。まず、使用用途ですが、ミニバックホーは確かに住宅着工に使われる場面がやや多いと思います。ただ、ミニバックホーは道路脇の配管や電線管など、いろいろな作業にも使っています。トラックローダについては、道路工事の中で掘削、運搬の作業でかなり使われておりますので、私のイメージはざくっと半々くらいではないかなと思っています。

従って、需要が引き続き強いというディーラーさんからの声が強いのは、そういったところであって、ディーラーさんからも社会インフラ投資はまだまだ来ている、バックログもあるということにつながっているのかなと思っております。在庫レベルについては、先ほど申し上げたとおり、ディーラー在庫は、ミニバックホーについては昨年末 1.8 カ月、CTL については 0.6 カ月しかないということです。業界全体の在庫レベルに比べて、うちは少ないと思いますが、まだまだこれから挽回していける状態にあるのではないかなと思っています。

吉川 [A]：吉川から、今ご質問があったリードタイムについて申し上げたいと思います。建設機械について、まずバックホーについては、北米は全部日本で作って出荷しております。CTL については現時点でやっと昨年末からカンザスで一部生産を始めましたが、まだほとんどが日本から持って来ている状況です。

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



スキッドステアローダについては、全部ジョージアでつくっており、北米製についてはリードタイムが比較的短いのですが、いかにせんまだかなりの部分が日本製で、日本からの輸出となります。特に、昨年で言いますと、西海岸の港湾の問題や、東海岸もそれに関連してコンセッションが発生し、今この第1クォーターは改善してまいりましたが、日本からのリードタイムは多いときで4カ月程度、全体としてかかってしまっていた感じです。

これを改善する中で、供給も増やしていきたいと考えております。また、中期的には北米生産をもっと増やして、リードタイムの圧縮を図っていきたいと考えている次第です。以上です。

諫山 [M]：吉川さん、北尾社長、ありがとうございます。

北尾 [A]：1点、追加で申し上げます。在庫シェアです。ミニエクスカベーターでは、去年末で小売のシェアに比べて4%ぐらい、われわれの在庫シェアは少ない状況です。それから、CTLに至っては、われわれ、小売シェアに比べて半分以下の在庫シェアがなくて、非常に在庫が薄くなっているということで、これについてはしっかりと挽回できると思っています。

諫山 [Q]：ありがとうございます。

受注残という考え方だと、今期出している売上計画のうちどれくらい見えているのか。時期的に今おっしゃったリードタイムの4カ月まではばっちり見えていて、数字を出されているというお話でも結構ですし、金額のうちどれくらいかでも結構です。時間としていつぐらいまでが御社としては確度が高いと見えているのか、こちらについても補足だけ頂戴できればと思います。北米の建機に限ったコメントで結構です。

吉川 [A]：吉川からお答えすると、受注残というイメージが合っているかどうか分からないですが、通常、ディーラーさんからは6カ月程度のイメージでオーダーを取ったりしております。その意味でいくと、受注残、バックオーダーに対応する供給を一生懸命やっているのでも、少なくとも半年ぐらいは十分バックオーダーを解消するのにかかる状況が続くのかなという感じがしております。従って、本来納期どおりに収めていかなくはいけないのが、まだ解消に半年ぐらいかかってしまうかなと、そんなイメージでご理解いただければと思います。

諫山 [M]：大変よく分かりました。どうもありがとうございました。

司会 [M]：他にもご質問いただいておりますが、終了予定の時刻となりましたので、以上で質疑応答を終了させていただきます。

松井 [M]：予定の11時半となりましたので、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まして誠に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@scriptasia.com



北尾 [M]：ありがとうございました。

吉川 [M]：ありがとうございました。

[了]

脚注

1. 音声不明瞭な箇所については[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、当社は一切の瑕疵担保責任及び保証責任を負いません。さらに、利用者が当社から直接又は間接に本サービスに関する情報を得た場合であっても、当社は利用者に対し本規約において規定されている内容を超えて如何なる保証も行うものではありません。

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、すべて会員自身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、利用者自身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本規約に基づく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会員が被った損害、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

