

株式会社クボタ

2024 年 12 月期決算説明会

2025 年 2 月 14 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]	2024 年 12 月期決算説明会
[決算期]	2024 年度 通期
[日程]	2025 年 2 月 14 日
[ページ数]	49
[時間]	10:00 – 11:20 (合計：80 分、登壇：48 分、質疑応答：32 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]	5 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 機械事業本部長 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@scriptsasias.com



常務執行役員 管理本部長	滝川 英雄（以下、滝川）
常務執行役員 水環境カンパニー長	近藤 渉（以下、近藤）
管理部 IR 課長	松井 一世（以下、松井）

[アナリスト名]*	野村證券	前川 健太郎
	UBS 証券	佐々木 翼
	SMBC 日興証券	谷中 聡
	ゴールドマン・サックス証券	足立 武瑠

*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



For Earth, For Life


経営概況および事業戦略 (2024年事業説明資料)

株式会社クボタ 代表取締役社長
北尾 裕一
2025年2月14日(金)

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まして、誠にありがとうございます。本日はまず私から、経営概況および事業戦略についてご説明させていただきます。なお決算の内容については、後ほど管理本部長の滝川より詳細を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



アジェンダ

For Earth, For Life
くぼた

1. 2024年実績・2025年見通し
2. 事業基盤強化
3. 中期成長ドライバー
4. 中期計画最終年度に向けて

【2024年度決算説明資料】

株式会社くぼた

©2025 Kubota Corporation All Rights Reserved.

2

2 ページ目です。こちらは今日のアジェンダになります。

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@scriptsasia.com

 **SCRIPTS**
Asia's Meetings, Globally

1. 2024年実績

【減収減益】

- 売上：欧州、北米市場が減速し調整局面を迎える
- 利益：減販影響により減益

(億円)	2024年度 通期	増減	
		金額	%
売上高	30,163	▲ 44	▲ 0.1
国内	6,325	▲ 107	▲ 1.7
海外	23,838	+ 62	+ 0.3
営業利益	10.5% 3,156	▲ 132	▲ 4.0
親会社の所有者に帰属する 純利益	7.6% 2,304	▲ 80	▲ 3.4
米ドル 平均レート(円)	152		

3 ページです。まず、2024 年実績について振り返ります。全体の業績は減収減益となりました。まず売上ですが、販売物量は北米建機の好調もありましたが、欧州や北米トラクタ市場の減少により、全体では減収となりました。売上高は円安による為替換算で持ち上げられている部分が大きく、現地通貨ベースでは 1,600 億円ほどの減販となりました。営業利益は円安効果がありましたが、減販による影響が大きく、全体としては減益となりました。

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@scriptsasia.com

1. 2025年見通し

For Earth, For Life
くぼた

【増収減益】

- 売上は増加するも円高想定により減益
- 中期目標である営業利益率12%の達成は厳しい

(億円)	2025年度 (通期予想)	増減	
		金額	%
売上高	30,500	+ 337	+ 1.1
国内	6,580	+ 255	+ 4.0
海外	23,920	+ 82	+ 0.3
営業利益	9.2% 2,800	▲ 356	▲ 11.3
親会社の所有者に帰属する 純利益	6.4% 1,960	▲ 344	▲ 14.9
米ドル 平均レート(円)	145		

【2024年度決算説明資料】

株式会社 Kubota

©2025 Kubota Corporation All Rights Reserved.

4

4 ページです。2025 年の見通しです。増収減益の予想となります。

売上高は北米がトラクタ縮小傾向も、建機は堅調に推移します。欧州は回復は見込めませんが、前年比では安定、アジアは干ばつからの回復が期待できるため、前年比で増加する見通しです。

しかしながら、営業利益は円高影響により減益を見込みます。米ドルは 24 年よりも 7 円高い 145 円を想定しています。なお、アメリカで議論されています追加関税の影響は織り込んでおりません。仮に関税が実行となった場合、関税率や導入時期にもよりますが、最大 100 億円程度の減益の可能性はあります。

今年は中期経営計画 2025 の最終年度に当たりますが、目標である営業利益率 12%の達成が難しい見込みとなりました。この点につきましては、後ほど説明いたします。

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@scriptsasias.com

SCRIPTS
Asia's Meetings, Globally

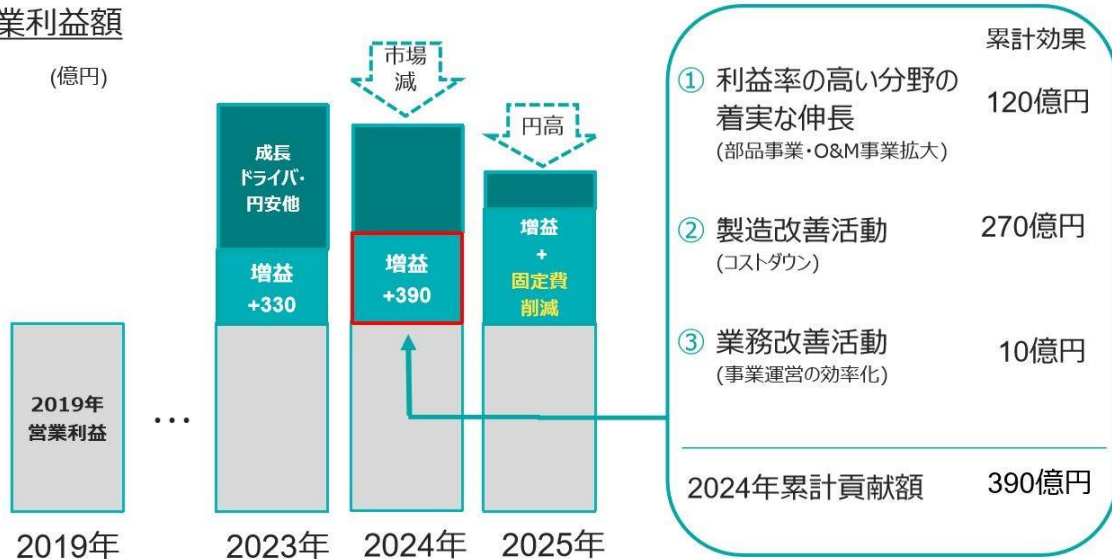
2. 事業基盤強化 ～利益率の向上～

For Earth, For Life
Kubota

利益率の向上(中期経営計画)

2025年はコストアップ対策として固定費増加抑制を図る

営業利益額
(億円)



【2024年度決算説明資料】

株式会社 Kubota

©2025 Kubota Corporation All Rights Reserved.

5

5 ページです。体質強化についてです。まず、中期経営計画 2025 で取り組んでいます利益率の向上です。累計の貢献額は 390 億円となり、2024 年も効果は積み上げることができたものの、市場減速による減販により営業利益が前年比で減少しました。25 年はインフレが高い水準で続くこと、また円高想定であること、大きな売上の増加も期待できない理由から、営業利益は減少する見込みです。

したが、今年は従来の製造改善活動に加え、固定費削減活動を推し進めることで、インフレによるコストアップの吸収を図り、固定費、経費の増加を抑え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@scriptsasia.com

SCRIPTS
Asia's Meetings, Globally

2. 事業基盤強化 ～生産体制～

For Earth, For Life
くぼた

- クボタの強みを活かし、コンパクト分野で事業拡大を図る
- 建機生産能力は段階的に増強中
- インドのトラクタ増産は候補地を選定中

実行/計画中



生産能力増強の方向性



MB (+30%増強)

日本：投資実行中（2026年完了）
ドイツ：拡張投資に着手



CTL (+30%増強)

日本：投資は限定的
アメリカ：投資実行中



ベーシクトラクタ
（2倍増強）

インド：候補地選定中

成長軸である建機、ベーシクトラクタの 生産能力を向上させる

【2024年度決算説明資料】

株式会社クボタ

©2025 Kubota Corporation All Rights Reserved.

6

6 ページです。生産体制の強化についてです。今後の成長の柱であります建設機械、そしてベーシクトラクタの生産能力向上に取り組んでいます。

建設機械事業については現在、欧州を中心に調整局面となっておりますが、2026 年以降は市場の回復が見込まれ、また北米でのシェアアップ、アジアでの新車市場の形成など、全世界で市場拡大が期待できると見ております。それに向けた生産能力の確保を推進しています。

ミニバックホーは、昨年末にドイツ工場拡張のため近隣の土地、建物を確保いたしました。ベーシクトラクタについては現在の生産能力に余裕が少なく、将来のインド市場でのシェアアップやインドからの輸出を担うには、生産能力の拡張が不可欠であります。2024 年に工場用地をいったん確保したものの、必要な工業用水の確保等ができないなど、行政問題により仕切り直しとなっておりますが、しっかりと投資を進めていきたいと考えております。

一方、昨今の調達環境の変化や政治的な問題、インフレ懸念等を考えますと、必ずしも今の生産体制が適切とはいえなくなってきました。事業ポートフォリオも変化してきました。それに伴い

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@scriptsasia.com

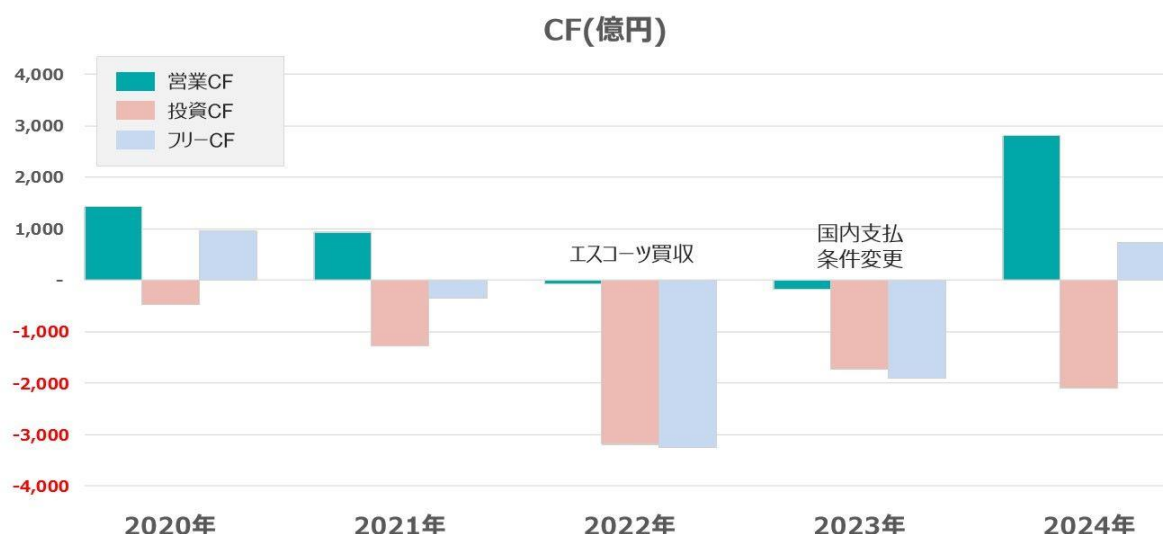
SCRIPTS
Asia's Meetings, Globally

事業や地域の成長性も変わってきています。これらを考慮して、生産体制の見直しに取り組んでいるところであります。

2. 事業基盤強化 ～キャッシュフロー改善～

For Earth, For Life
くぼた

- 在庫削減も進み、2024年の営業キャッシュフローは黒字化
- フリーキャッシュフローも4年振りに黒字化を達成



フリーキャッシュフローは改善中

【2024年度決算説明資料】

株式会社くぼた

©2025 Kubota Corporation All Rights Reserved.

7

7 ページです。キャッシュフローの改善についてです。2022 年はインド、エスコーツ社への出資、2023 年は国内支払条件の変更がありまして、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、設備投資や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いてしまいました。

2024 年は一過性の要因もなくなり、フリーキャッシュフローが大きく改善いたしました。物流の平準化やコントロールにより、在庫は減少に向かっておりますが、北米建機事業の伸びに伴う小売金融の増加もあり、十分な営業キャッシュフローとはまだまだいかない状況ですが、改善は順調に進んでいると思っております。

設備投資はインフレによる建設コストの増加により、投資金額は増加傾向が続きます。2024 年は 23 年からの工事のずれ込みが大きく、設備投資額は 2,000 億円を超えましたが、2025 年は 1,600 億円を計画しております。

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

3. 中期成長ドライバー

For Earth, For Life
くぼた

建機事業

成長ストーリー：

人口増加による都市化が進み、先進国、発展途上国とも小型建機市場は拡大
北米に於いては、インフラ開発・更新投資に支えられCTLが伸長
強い製品力を武器に製品ラインアップを拡張させる

- 小型CTLの開発完了、本格販売を開始
- 大型CTLの開発も着々と進む
- 拡大を支える生産体制・開発体制の構築
- シェアは着実に増加



主要製品でシェア30%を目指す

【2024年度決算説明資料】

株式会社クボタ

©2025 Kubota Corporation All Rights Reserved.

8

8 ページです。各成長ドライバーの進捗状況をご説明いたします。

まず、建設機械事業です。一時的に市場は調整局面に入っておりますが、中長期的には人口増加に伴い、世界各地域で都市化が進み、拡大が見込めます。特に人口増による底堅い住宅市場や、政府の積極的な公共投資が行われている北米、中古機から新車市場へ徐々に移行が見込まれますアジア地域など、市場の成長が期待できます。強い製品力に支えられた、さらなるマーケットシェアの獲得による伸びも期待できると考えています。

直近の進捗状況ですが、CTL のラインナップ拡大については小型の新機種を投入いたしまして、今年から本格販売を開始します。大型 CTL の開発も順調に進んでおり、26 年度導入を目標に順次、製品ラインナップを拡大させていきます。

現在、私どもは 3 モデルの製品ラインナップしかございませんけれども、4 モデルを追加投入して 7 モデルということで、市場のシェアを上げていきたいと思っています。

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@scriptsasia.com

SCRIPTS
Asia's Meetings, Globally

ミニバックホー、CTL とも昨年は北米において着実なシェアの伸びが見られました。特に CTL につきましては昨年 1 年間で 2.6 ポイントのシェアアップを図れました。今年は小型 CTL の導入により、新しい馬力帯でのシェアを獲得できるため、一段のシェアアップが見込めると考えております。

引き続き強い製品力を基軸とし、それを支える生産体制、ディーラー網の開拓もしっかりと進めてまいります。

3. 中期成長ドライバー

ベーシック農機事業

成長ストーリー：

**食料自給問題を背景に発展途上国で農業の機械化が進む
安価機により購入ハードルを下げることで機械化を加速させる**

Step1 インド国内攻略

- FT新製品によりエントリープレミアム市場へ本格参入
- エスコーツ工場改善活動が進捗
- 自社小売金融サービス開始

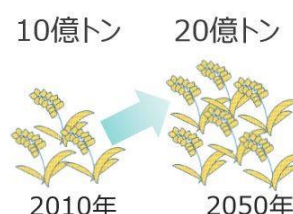
Step2 輸出展開

- EKシリーズは欧州で本格展開開始
- FT, PTシリーズはまず品質向上に注力

* FT PTシリーズ：エスコーツ開発のベーシックトラクタ
* EKシリーズ：クボタ、エスコーツ共同開発のトラクタ

For Earth, For Life
कृषिजीवन

インド含むアジアの食料需要



インド市場攻略は着実に前進

【2024年度決算説明資料】

株式会社クボタ

©2025 Kubota Corporation All Rights Reserved.

9

9 ページです。インド事業の拡大に伴いまして、ベーシック市場への参入についてご説明いたします。

全世界的には食料自給問題を背景に、発展途上国で農業の機械化がこれから進んでいく状況です。機械化の促進には農業機械のコストの高さが一つのネックとなっておりますが、このベーシックトラクタと呼ばれる安価機の投入によって購入ハードルを下げて市場拡大を図っていきたいと思っています。

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@scriptsasia.com

SCRIPTS
Asia's Meetings, Globally

まずは製品、製造の改善活動を通じてこのベーシックトラクタのメイン市場であるインド市場を攻略し、その後、より良い製品をもって発展途上国のみならず欧米にも展開を図っていきたいと考えています。

まず、インド市場の攻略の進捗です。前年はシェアを伸ばすことができませんでしたが、25年から本格的に Farmtrac のエントリープレミアムモデルの新シリーズを投入することで、従来、カバーできていなかった顧客へのアプローチを開始しました。

当モデルの導入はエスコーツチームの主導で進めたものでありますが、クボタもマーケティングや、また開発の面で一部参画しておりまして、エスコーツブランド初のコラボレーションモデルとなります。今年からは新機種投入を加速させ、インド市場でのシェアアップを図っていきたいと思います。

一方、工場の改善活動も順調に進んでいます。整理整頓から一歩進み、工場のレイアウト変更や生産効率を測る指標の設置などが進んでおります。工場の見える化により、工場の生産性が上がってきております。しかし、まだまだ製造工程の改善余地はありますので、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り、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まいります。

販売面におきましては、強力なツールである小売金融会社の設立を完了しました。今年からはオペレーションを段階的に開始します。アメリカ、タイの小売金融会社で培った知識や経験を生かして、インドでの販売促進ツールとして活用してまいります。もちろん販売促進にとどまらず、顧客と直接接点を持つことで、よりユーザーに寄り添ったマーケティングにも情報を活用してまいります。

続いて、輸出拠点としての拡大です。従来から共同開発しています EK トラクタ、エスコーツクボタブランドと申していますが、これが増加しています。欧州市場ではインフレによりローエンド市場が拡大傾向にあるなか、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ます。

一方、ベーシックトラクタであるエスコーツトラクタについては、十分なコスト、品質改善を進めたうえで欧州やアジア等へ順次拡大していきたいと思っています。当面は品質向上に注力しております。

リソースの相互活用につきましては、大きなテーマの一つにインドの調達網の活用があります。インドサプライヤーの評価が順次進んでおりまして、一部の部品につきましては既にタイや北米に出

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



荷し始めております。2025 年からはさらに本格的に採用を進め、日本、欧米にも部品を出していきたいと思っております。

こういった活動を通じてコストダウン、そして地政学リスクの分散を図っていこうとしております。

3. 中期成長ドライバー

For Earth, For Life
Kubota

水・環境 O&M ソリューション事業

日本では人口減少、高齢化によりインフラ維持事業は公共から民間へ移管が進む
過去の設備納入実績、高いシェアを武器にO&M需要を取り込む

- KSIS PIPEFULなどのシステム開発が進みインフラ管理の効率化が進む
- 上水管路については経験に裏打ちされた優位性を確立

アセアン農機事業

気候に収穫量が左右されやすく安定した食料自給問題が課題
開拓されていない畑作農業の機械化をクボタが先頭となって進めていく

- 畑作用トラクタ増加に伴い中型、高性能トラクタが増加傾向

アフターマーケット事業

- 市場稼働台数の増加に伴い事業は拡大

その他農機、水環境などの活動

- 水環境では選択と集中により反応管など成長ドライバーの選定も進む
- 固定費低減等による利益率の底上げに取り組む

【2024年度決算説明資料】

株式会社クボタ

©2025 Kubota Corporation All Rights Reserved.

10

10 ページです。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しております、水・環境ソリューション事業です。施設の老朽化に伴う維持管理、更新需要の増大や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へ長期間付与する、コンセッション方式が上下水道などのインフラ施設で全国的に進み始めており、今後、市場拡大が見込まれます。

商品面では管路総合プラットフォームにおきまして、PIPEFUL というクボタがシステムをつくりましたが、これが大きく進化しておりまして、より管路インフラの管理の効率化が提案できるようになりました。売上も順調に増えつつあります。長年のわれわれの管路管理の経験、そして施設の施工の経験に裏づけられたシステムでございまして、他社と比較しても進んだシステムとなっております。

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@scriptsasias.com

SCRIPTS
Asia's Meetings, Globally

ります。その中身には PIPROFESSOR という設計施工、PIPISION という維持管理や更新計画といった IT システムが内蔵されております。

続いて、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ます、ASEAN の機械事業について申し上げます。タイにおきましては畑作を中心に、従来の馬力帯からワンランク上の馬力帯へ、またグレードアップの製品ということで移行が進んでおりまして、キャビンモデルが徐々に浸透し始めています。

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は購買力の差もあり、まだまだその段階ではありませんが、ここでも畑作の開拓が進んでいます。これらから国の成長とともに、また新しい需要が生まれることが期待されています。

次に、アフターマーケット事業です。部品の売上高は市場の稼働機の増加もあり、順調に増加しています。しかし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まだ横ばいの状態です。

その他につきましては先ほど申し上げたとおり、水・環境分野ではポートフォリオの見直しが進み、水・環境内での成長ドライバーとしては、反応管などの鋳鋼事業や空調事業などを見ております。また作業機やインプルメント、エンジンなど、農業機械につきましては利益率の改善に取り組んでおりまして、固定費削減、効率的なオペレーションの変革を実行中でございます。

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



4. 中期計画最終年度に向けて

For Earth, For Life
Kubota

財務目標

(億円)	目標	2025年見込	評価
売上高	30,000	30,500	○
営業利益 / 率	3,600 / 12%	2,800 / 9.2%	×
ROE	11%	2024年は9.9%	△
総還元性向	40%以上	2024年は47.0%	○
営業CF (5年累計)	8,800	6,000～	×
FCF (5年累計)	2,800	～▲4,000	×

営業利益率の改善とCFが引き続き課題

【2024年度決算説明資料】

株式会社 Kubota

©2025 Kubota Corporation All Rights Reserved.

11

11 ページです。中期経営計画最終年度に向けての目標に対する評価見込みであります。

売上高は丸としております。円安の影響はありますが、欧州市場が調整局面に入っても、おおむね3兆円前後で安定する規模まで成長したと評価しております。営業利益はバツと評価します。これは後ほど説明いたします。ROEは2024年は9.9%であり、三角と評価します。

総還元性向は丸と評価します。21年から平均で40%を超えており、24年は追加で自社株買いを行い、47%まで総還元性向を引き上げることができました。

営業キャッシュフロー、フリーキャッシュフローはバツの評価です。24年は改善が見られましたが、エスコートの買収や支払サイトの短縮など、当初想定にない要因も大きく影響し、インフレによる建設コスト増加で投資金額もかなり高止まりしていることもあり、中期計画期間中を通じては厳しい結果となる見込みであります。

総じて営業利益率の改善と、フリーキャッシュフローの改善を引き続き図っていくことが、次期中期計画での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@scriptsasia.com

SCRIPTS
Asia's Meetings, Globally

4. 中期計画最終年度に向けて

For Earth, For Life
くぼた

経営基盤・オペレーション力の強化

以下の4つのプロジェクト設置し、それぞれの課題に対する解決策を提言

経営体制改革プロジェクト

事業のグローバル化により現在の経営体制では限界→事業軸・機能軸・地域軸の責任と権限の明確化

開発改革プロジェクト

全世界6極の開発体制→全世界を繋ぎ、技術・製品開発力を向上させる体制・仕組みの構築

オペレーション改革プロジェクト

オペレーション、サプライチェーンの課題が浮き彫り→KPSに基づく競争力ある生産体制の構築、グローバルS&OP体制の構築

人財・グローバル人事改革プロジェクト

人財が企業価値創出の源泉→グローバルな人財関連制度の構築、ビジネスの価値判断基準の設定

プロジェクトの提言内容の具現化を推進

【2024年度決算説明資料】

株式会社クボタ

©2025 Kubota Corporation All Rights Reserved.

12

12 ページです。中期経営計画を進めていくなかで、私どもの経営基盤の課題が浮き彫りになりました。ご覧の四つのプロジェクトを設置して、その改革を今、進めているところでございます。

一つ目は、経営体制改革プロジェクトです。クボタグループ全体の売上高に占める機械の海外事業の比率が高まったことにより、もともとありました機械事業と水・環境事業におけるビジネスモデルの違いが顕著になり、また事業規模にも大きな差が生じ、同じ枠組みの中で経営をしていくことが難しくなってきました。

特に間接部門と機械事業部門におきましては間接部門の業務が売上構成上、機械に偏っていることもあり、重複している無駄が発生していると思っています。今年から多くの機能を機械事業部門へ移すことでこの無駄を減らして、リソースの最適化を進め始めております。

二つ目の開発改革プロジェクトでございますが、開発効率の向上をねらいまして、企画構想から開発、生産まで一貫した工程改革を進めています。特に解析等をフル活用して進め、目標の30%向上に向けた活動が少しずつ形になってきたと思っております。

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@scriptsasia.com

 **SCRIPTS**
Asia's Meetings, Globally

三つ目のオペレーション改革プロジェクトです。北米市場のトラクタをモデルに、事業計画サイクルの見直しと需給調整における意思決定基準の明確化に取り組み、これに基づく需給管理システム、これを一定の成果を上げることができたと思っております。これらによる適切な在庫コントロールと生産量の調整により、北米におけるトラクタのディーラー在庫削減はコントロールできたと考えております。

最後に人財・グローバル人事改革プロジェクトです。企業が価値を創造していく中で、そのキーとなるのはやはり人財でございます。人的資本経営の基本に基づき、社員の成長と働きがいの向上、さらに多様な価値観に基づく事業運営を進めるべく、HR本部を発足させました。

また1月には機械事業全体のグランドデザインの計画を進めておりますが、そういったなかにも北米、欧州、アジアに在籍する55人のグローバルリーダーを日本に呼び、1週間、会議を行いました。クボタの文化の理解やマネジメントの交流など、相互理解を深める活動を行っております。これからも多様性とエンゲージメントを基軸に、対応、重視すべき企業文化への変革を引き続き取り組んでまいります。

4. 中期計画最終年度に向けて

For Earth, For Life
Kubota

営業利益率12%の未達要因



パンデミックがもたらした特需収束タイミングの見誤りにより、生産、組織体制のバランスを崩してしまったこと



インフレによるコストアップを完全に吸収できていないこと



需要減退等により一部事業において採算改善が遅れたこと

事業環境の変化を再認識し仕切り直し

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

13 ページです。4 ページで述べましたが、営業利益率低迷の原因について、少しご説明いたします。

一つ目はコロナ禍におきまして、特に北米で特需の勢いがありました。ただ、いろんな営業施策や投資を行ってきたことが少し裏目に出て、特需収束のタイミングを見誤ったこともあり、一部事業におきまして実需に対する生産や組織体制のバランスを崩してしまったということでもあります。

生産体制につきましては、外注から内作への転向、また生産量に見合った北米工場での人員調整など、特需下の体制から元に戻す活動は今、進めております。しかしさまざまな環境が変わっているなか、以前に戻すだけでは不十分と認識しておりまして、改めてゼロベースでの再考を検討中であります。

組織体制につきましては前のスライドでご説明したとおり、経営体制改革の一環として今年の1月に大きな組織変更を行いました。

二つ目は、インフレによるコストアップを完全には吸収できていないことでもあります。北米や欧州での値上げにより、高騰した物流費や材料費はカバーすることができましたが、人件費やその他サービスの費用は、引き続きインフレにより大きく増加しており、それら全てのコストを吸収するまでには至っておりません。引き続き固定費の削減や人員増加の抑制、そして AI、IT を使って業務改善を図りながら削減に取り組んでまいります。

三つ目は、需要減速や環境の変化により、稼ぐ力の改善が遅れていることでもあります。建機など収益性の良い事業の拡大は順調に進んでおりますが、一方で収益性の低い欧州の大型畑作農機や、国内農機といった事業の改善が遅れております。これらの事業につきましては、今年度中に骨太の改革方針を明確にしていきたいと考えています。

既に取り組みを始めていますが、こういった事業環境の変化を再認識して、2026 年から始まります次期中期経営計画をしっかりと今年で策定して、取り組んでいきたいと考えております。

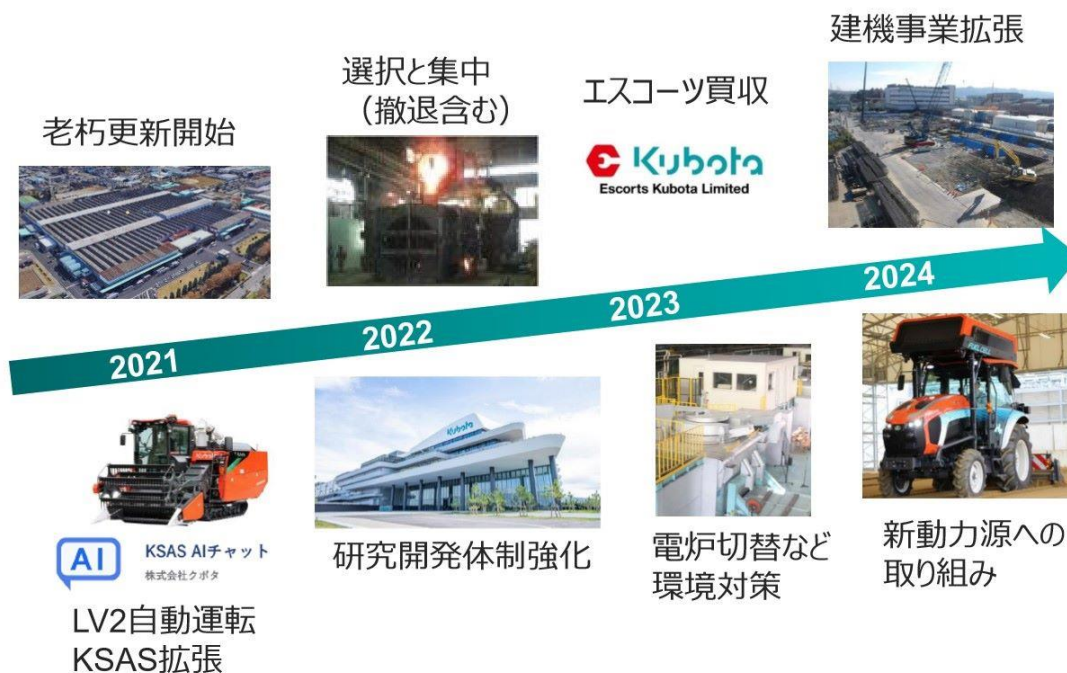
サポート

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

4. 中期計画最終年度に向けて

For Earth, For Life
Kubota

2030年への準備として進めてきたこと



【2024年度決算説明資料】

株式会社クボタ

©2025 Kubota Corporation All Rights Reserved.

14

14 ページです。この4年間で進めてきたことの総括を申し上げたいと思います。上段の事業面でのトピックとしては、まず大規模な老朽化更新に取りかかりました。過去に設備投資を絞ってきたことで更新需要がかなり蓄積していたため、次の5年に先送りしないよう、レガシーの清算を開始しています。生産への影響を最小限にとどめつつ工事を行うため、時間がかかっていますが、順調に進んでおります。

次に、想定しなかったパンデミックによるインフレの影響で、水・環境事業の収益率が一時、大幅に悪化しました。対応として製品値上げで元に回復させましたが、さらに製品ポートフォリオの選択と集中を開始し、祖業である鉄管事業にもメスを入れてきた結果、今後の改善の兆しが見えてきたと考えております。

次に、成長の一手としてエスコーツの買収を行い、次の成長の柱となるクボタにとっては新しいベーシクトラクタ事業を開始しました。チャレンジングな事業ではありますが、ポテンシャルも大きく、しっかりと伸ばしてまいります。

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@scriptsasia.com

SCRIPTS
Asia's Meetings, Globally

そして売上、利益、シェアとも好調な建設機械事業の拡張を加速させ始めました。選択と集中という考えに基づき、今後の方向付けがある程度できたと認識しております。

下の段でございますが、技術開発面では日本の圃場をターゲットとして、自動運転開発技術、また営農支援の KSAS の拡張を進め始めました。現在の自動運転はレベル 2 で、自動のコンバインは先日、日経の最優秀商品にも選ばれました。また、レベル 3 の完全自動に向けたトラクタの遠隔操作も形になってきています。ただ、完全自動化については安全性の確保に加えて、国による道路交通法の規制等の整備が課題となりますので、少し完全自動の普及は後ろ倒しになる見込みであります。

営農支援システムである KSAS については、オープン化を進めることによって、さまざまなアプリとの連携が進み、その機能は着実に強化されています。この 1 月からは利用者が KSAS をより活用できるよう、初めて生成 AI を活用した AI チャット機能の試用を開始いたしました。この KSAS に蓄積されたデータを活用することで、的確な営農支援をブラッシュアップしてまいります。

そして従来の開発に加えまして、先進農業への取り組みも必要となり、研究開発のスピードアップが求められるため、2022 年に堺に新しい生産拠点、Kubota Global Institute of Technology を設立いたしました。テストコースと設計事務所を併設した充実した設備の下に、開発効率の 30% 向上を目指して進めております。

次に環境面におきましては、Scope1 と 2 の範囲である国内の CO₂ 削減が進みました。特に大きな CO₂ を排出する鋳物製造過程においては、キューポラから電気炉への切替えにより、環境対策を進めることができました。2027 年には、全て電気炉に変更できる見込みです。

また電気、それから水素エネルギーによる新しいパワートレインの開発に取り組み始めて、これらはある程度、基礎研究としては形になりつつあります。まだまだコストが高いこと、そしてバッテリーのキャパシティや、チャージングステーションのロケーション等の問題等もありまして、市場形成はなかなか難しいということでございます。もう少し、業績への貢献は時間がかかると思っております。これら技術進歩は、次期中期計画の基礎となっていくものと確信しております。

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@scriptsasia.com

製品競争力

【2024年度決算説明資料】

株式会社クボタ

©2025 Kubota Corporation All Rights Reserved.

15

15 ページです。以上、いろいろ申し上げてまいりましたが、2024 年はクボタの独自性を追求することで、選択と集中を通じた、クボタの強みを生かした製品ブランド力の強化に取り組んでまいりました。事業ポートフォリオ、それから社内組織体制の見直しを行いまして、まだまだ道半ばではありますが、クボタの強みに集中できる体制が整ってきたと思っています。

今年はこれら製品競争力、すなわちヒット商品を創出することをテーマとした年にしたいと考えております。近年、なかなかそのような製品が出せていない歯がゆい状態が続いていることは否めません。そういった製品を出していくための組織体制や事業体制づくりに、現中期の4年間で取り組んでまいりましたが、これからさらに取り組むことを少しお話ししたいと思います。

まず機械事業では、各事業部と全世界の6極の地域が中心となりまして、マーケティング活動を強化しております。将来の事業や製品のグランドデザインを策定しました。例えば農機ではKSASを通じた国内スマート農業の発展、欧米での精密農業を見通した製品開発、建設機械では、加速する都市や自然環境の問題に対処するための製品、アタッチメント、ICT 建機といったもので新事業への拡充を進めてまいります。

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@scriptsasia.com

水・環境事業では、近年の地震や豪雨被害により、上下水施設の災害が増え、老朽化設備の更新や維持管理が社会課題となっております。その課題解決に貢献するインフラソリューションプロバイダーというビジョンを新たに掲げ、ICTを活用した製品、そしてこれをベースとしたO&Mへの事業変革を進めてまいります。

そしてこれらの開発を支えるための、開発改革プロジェクトの説明でも申し上げましたが、KGITという新しい研究所を中心とする世界6極のグローバル開発体制を構築し、その取り組みの一つとして全世界共通のプラットフォーム構想を進めております。その具体例として、インドを拠点としたGIT、Global Innovative Tractorプロジェクトがございます。エスコーツの持つフルーガルエンジニアリングと、クボタの持つ高品質で耐久性、操作性に優れた技術をかけ合わせたシナジーを生み出す、新しい商品開発であります。

当社のコンパクトトラクタ事業の根幹を成す北米、欧州、ASEAN地域のスタンダード市場における昨今の競争が、非常に激化しております。こういったところにイノベーティブな、革新的な製品開発、企画開発、それから生産体制を取り入れた、いわば構造改革的なプロジェクトを推進しております。今後、全世界で増え続けるスタンダード市場に、優れたコスト競争力と製品価値を提供できるヒット商品を生み出していきたいと思っております。

このような体制整備を進める一方、足元の開発も順次、進めております。今年は中期経営計画の目玉の一つであります、小型のCTL導入を実施いたします。クボタのCTLは、先ほど申し上げたとおり、他社が10モデルあるなか、われわれは3モデルのみでこの10年でシェアを倍増させております。この2~3年、特に新しい4モデルを加えてさらなるシェアアップを図っていききたいと思っております。

こういった競争力の期待できる、いわゆるヒット商品の導入サイクルをもっともっと速く回して、優れた製品がたくさん出せるよう、グローバルに機敏な意思決定ができる組織体制の下、競争力を一段と強化していきたいと考えております。

引き続き、クボタは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として、会社運営を進めてまいりたいと思っております。当社の経営概況、ならびに事業戦略についてのご説明は以上でございます。ご清聴、どうもありがとうございました。

松井：続きまして管理本部長の滝川より、2024年度通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@scriptsasias.com



2024年度通期 決算説明資料

株式会社クボタ 常務執行役員 管理本部長
滝川 英雄
2025年2月14日（金）

滝川：滝川です。これより 2024 年の通期実績と、2025 年通期予想について説明を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@scriptsasia.com

2024年度通期 連結決算概要

For Earth, For Life


(億円)	2024年度 通期	2023年度 通期	増減		3Q時予想比増減	
			金額	%	金額	%
売上高	30,163	30,207	▲ 44	▲ 0.1	+ 663	+ 2.2
国内	6,325	6,431	▲ 107	▲ 1.7	+ 55	+ 0.9
海外	23,838	23,776	+ 62	+ 0.3	+ 608	+ 2.6
営業利益	10.5% 3,156	10.9% 3,288	▲ 132	▲ 4.0	+ 56	+ 1.8
税引前利益	11.1% 3,353	11.3% 3,423	▲ 70	▲ 2.0	+ 93	+ 2.9
親会社の所有者に帰属する 純利益	7.6% 2,304	7.9% 2,385	▲ 80	▲ 3.4	+ 94	+ 4.3
ROE	9.9%	11.8%	▲ 1.9P			

米ドル 平均レート(円)	152	141
ユーロ 平均レート(円)	164	152
パーツ 平均レート(円)	4.30	4.04

売上の為替影響は前年比で+1,590億円

【2024年度通期決算説明資料】

株式会社 **クボタ**

©2025 Kubota Corporation All Rights Reserved.

2

2 ページ目をご覧ください。2024 年通期実績の概要となっております。

売上高ですけれども、前期比マイナス 0.1%の 3 兆 163 億円、営業利益はマイナス 4.0%の 3,156 億円、親会社の所有者に帰属する純利益は、マイナス 3.4%の 2,304 億円となりました。3Q 予想に対しましては、売上高でプラス 663 億円、営業利益でプラス 56 億円の上振れとなっております。

為替レートにつきましては下表にございますとおり、主要な米ドル、ユーロをはじめ、全般的に 2023 年に対して円安に振れており、損益に対してポジティブに働いております。

海外売上高増加の中には、先ほど北尾が申し上げましたように為替の影響が 1,590 億円程度、含まれており、現地通貨ベースでは減収幅が広がっている形になっております。

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@scriptsasia.com



機械 26,369億円（前年比+1）

各市場の状況

日本

農機市場は米価が上昇するも生産コストの増加が先行しており引き続き低迷。

北米

建機は住宅市場は少し弱含むがインフラ開発需要を背景に堅調。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。

欧州

建機・エンジン市場は経済・投資減速の影響を受け減少が続くが、一部の地域では減少幅が少し和らぐ。トラクタは弱含みが続く。

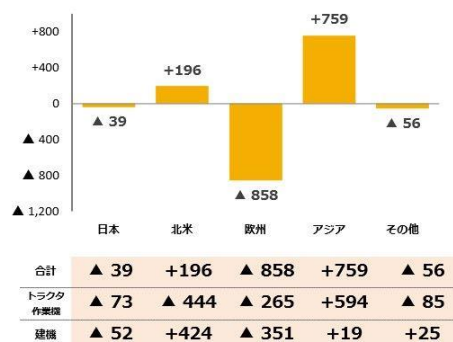
アジア

タイは洪水被害により畑作市場の一部が低迷するも、全体的には稲作市場を中心に堅調に回復。インドも後半の十分な降雨と収穫量により干ばつからの回復を見せる。

その他

豪州は景況感の減速に伴いトラクタ、建機市場とも縮小。

■ 機械仕向地別売上高増減（億円）



【2024年度通期決算説明資料】

株式会社 小松

©2025 Kubota Corporation All Rights Reserved.

3

3 ページ目をご覧ください。2024 年の実績について、機械事業の仕向地別の売上高を見ていきます。

まず国内です。日本はマイナス 39 億円です。マイナス 1%となっております。農機市場は 2024 年の後半から米価の上昇が見られましたが、これまでの生産コストの上昇をカバーするまでには至らずに、引き続き弱い状況となっております。一方、建設機械につきましては工事建設、そして再開事業は工事の遅延もあり、若干スローとなっておりますが、おおむね順調に推移いたしました。

続きまして、北米はプラス 196 億円、プラス 2%となっております。建機市場ですけれども、住宅需要は年始と比べますと落ち着きを見せ、減少しましたが、住宅着工は 130 万件レベルで安定しており、またインフラ開発需要、政府の長期的なプロジェクトに支えられ、市場全体では堅調に推移しました。

ミニバックホーにつきましては市場在庫の充足に伴い、前年比では減少していますが、高いレベルを維持しております。コンパクトトラックローダ、CTL は在庫充足需要に加え、モデルチェンジ機が引き続き好調で、シェアも伸長いたしました。トラクタは景況感の減速に加えまして、パンデ

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

ミック時の需要の先取りの影響もあり、個人およびホームオーナーさんが中心の Residential 市場は想定よりも弱く推移しました。市場在庫の高止まりにより、各社ともインセンティブによる在庫処分が活発化しており、競争が厳しくなっております。

農用市場は小麦、ミルクなどの農作物価格の下落により縮小が続いていますが、クボタの顧客が多い畜産関係は牛肉価格が比較的安定しており、市場も穏やかな状況となっております。コマーシャル市場である UV や、一部の草刈り機も安定しており、クボタは供給回復に伴い、売上を回復することができました。

アメリカのディーラーの在庫状況ですけれども、トラクタの生産調整は 2024 年を通じて順調に進み、2024 年の 12 月末の在庫は 6.4 カ月となりました。一方、前年不足気味であった UV、ユーティリティ・ビークルの在庫水準につきましては、5 カ月まで改善することができました。建設機械につきましては 4.2 カ月と、全体的には適正近くまで戻ってきたと判断しておりますが、ミニバックホーは若干多く、コンパクトトラックローダは不足しているのが実情です。CTL につきましては、2025 年につきましても在庫充足需要が少し残ると考えております。

生産面では減産による生産調整は 2024 年で一段落ついたため、2025 年は実需に合わせた生産を行っていきたいと考えております。

続きまして、欧州はマイナス 858 億円となっております。マイナス 21%です。建機・エンジン市場とも、住宅市場の減速や金利高止まりによる投資減退の影響により、大きく縮小しました。年前半には市場が大きく縮小しましたが、後半には政策金利の引下げが実施されており、かつ政策発表も相まって、その減少幅は少し穏やかになってきたと判断しております。一方、トラクタ市場につきましては、投資減速により弱含みの状態が続いております。

続きまして、アジアはプラス 759 億円、プラス 13%となっております。タイでは北部での洪水被害を受け、キャッサバ価格が下落し、品質問題から畑作市場が低迷しておりましたが、稲作市場はエルニーニョによる干ばつ影響からの脱却で、順調に回復しております。年後半は、米価の上昇も相まって稲作のコンバインが伸び、売上は前の年を上回る水準まで回復しております。

インドにつきましては、エルニーニョ現象による降雨不足により水不足であったこと、また総選挙により従来の経済活動が停滞したこともあり、年前半は市場が大きく縮小しましたが、後半は十分な降雨量と収穫量により回復しました。売上も市場回復に伴い回復し、前年比でプラスとなっております。

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@scriptsasias.com



中国は農機市場の若干の回復が見られましたが、補助金の増額もなく、弱い状況が続いております。建機市場も民需が停滞する中で、政府による大規模な介入が発表されましたが実施に至らず、低迷が続いております。

その他はマイナス 56 億円、マイナス 6%となっております。主要市場のオーストラリアは、景況感の減速に伴い Residential、建設機械市場とも縮小しております。

事業セグメント別売上高

For Earth, For Life
Kubota

水・環境 3,626億円（前年比▲18）

各市場の状況

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縮小。合成管はインフラ関係は堅調も住宅関係が減少。

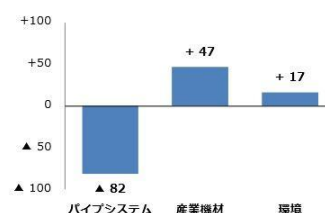
産業機材

反応管は海外プラント新設需要は安定。空調は国内工場回帰の動きにより受注は順調だが、人手不足による工事遅延の影響を受ける。

環境

プラント・ポンプは前年並みを維持するが資材不足による工事遅延が慢性化。排水処理は国内工場向けが好調。

■ 水・環境事業別売上高増減（億円）



その他 168億円（前年比▲27）

物流など各種サービス事業より構成。

【2024年度通期決算説明資料】

株式会社クボタ

©2025 Kubota Corporation All Rights Reserved.

4

4 ページ目をご覧ください。水・環境の状況です。水・環境はマイナス 18 億円、マイナス 1%となっております。

パイプシステムでは、鉄管は価格上昇に伴う代替管へのシフトが進み、市場が縮小しました。また夏季の猛暑により工事が再三延期されたこともあり、年間での工事進捗が大きく遅れました。一方、合成管はインフラ関係の需要は堅調ですが、住宅着工減少の影響を受け、住宅向けが弱含みとなりました。

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@scriptsasia.com

SCRIPTS
Asia's Meetings, Globally

続きまして産業機材、素形材、都市インフラです。反応管の海外需要は安定して推移しました。空調はサプライチェーンの見直しに伴う日本工場回帰の動きがあり、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。

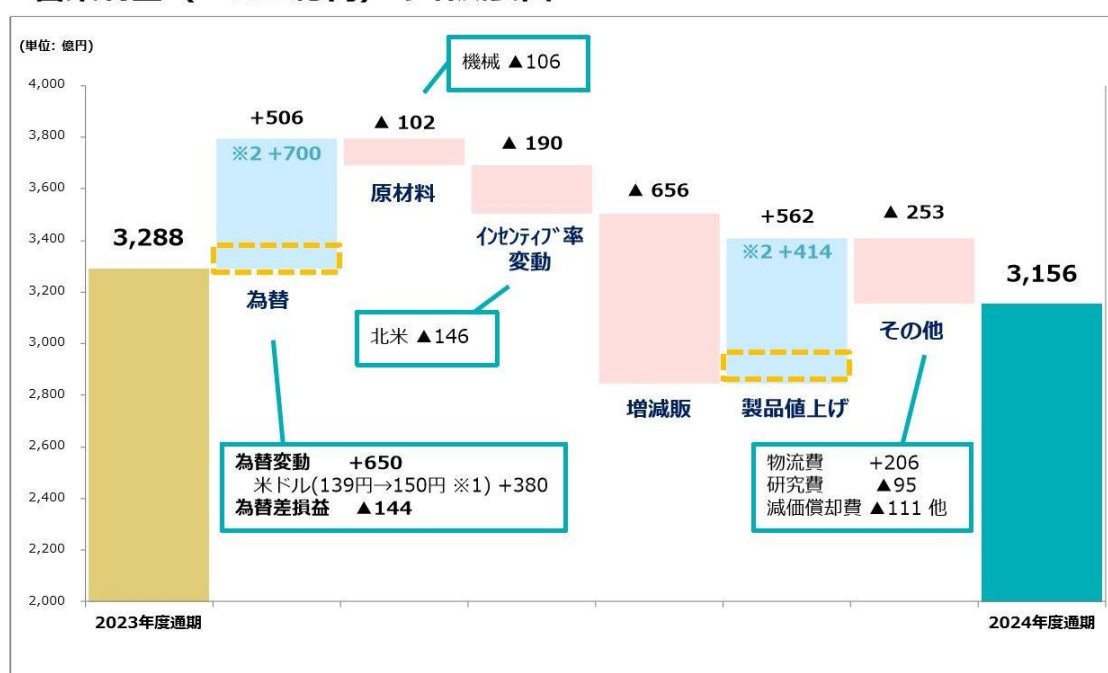
環境は、プラントポンプ関係は 2023 年並みの市場ですが資材不足による工事の遅延が慢性化し、納入が遅れている状況です。排水処理につきましては先ほどの工場回帰の動きと連動し、国内工場向けが好調に推移しました。O&M も順調に推移しております。

その他につきましては 168 億円で、マイナス 27 億円となっております。

営業利益

For Earth, For Life
Kubota

営業利益（▲132億円）の増減要因



※1: 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
 ※2: ミャンマーの影響を除いた増減額

ミャンマーにて為替損失補填のための製品値上げを実施

【2024年度通期決算説明資料】

株式会社クボタ

©2025 Kubota Corporation All Rights Reserved.

5

5 ページ目をご覧ください。営業利益の中身について説明させていただきます。

対前年比ではマイナス 132 億円となっております。為替につきましては円安の影響により、米ドルを中心に 506 億円の増益要因となりました。うち為替差損益は円安影響により、想定よりはプラスとなりましたが、ミャンマーチャットによる市中レート差のマイナスの影響が大きく、マイナス 144 億円の減益要因となっております。今、申し上げましたミャンマーチャットの影響ですけれども、レート差損につきましては値上げによりカバーしております。

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@scriptsasia.com

SCRIPTS
Asia's Meetings, Globally

原材料価格です。買入部品、鋼材などの価格上昇に伴い、マイナス 102 億円の減益要因となりました。

続きまして、インセンティブは利下げにより、後半から金利水準が下がりましたが、実際の市場金利があまり下がらなかったことや、年前半に在庫適正化のための値引きを強化しました。それらの影響もありまして、マイナス 190 億円となっております。

増減販につきましては、欧州や在庫充足の反動があります北米の落ち込みを中心に、マイナス 656 億円となっております。一方、製品値上げは北米を中心にプラス 562 億円の増益要因となっております。

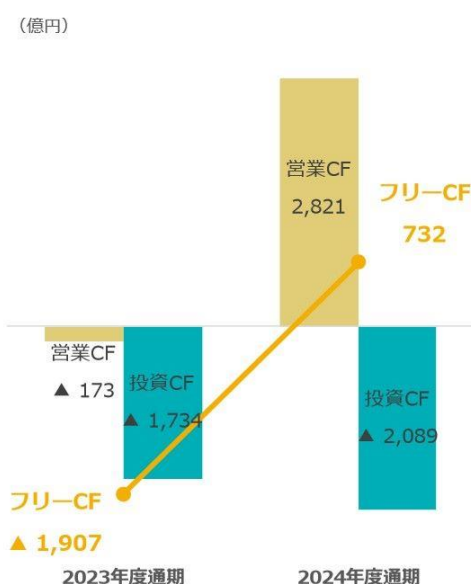
その他はマイナス 253 億円となります。その他の主な内訳ですが、物流費は改善され、プラス 206 億円となっております。研究開発費がマイナス 95 億円、減価償却費がマイナス 111 億円、残りが人件費、固定費の増や、プラス要因としましては建機が増えたことによる構成差で、大きくここはプラスとなっております。

3Q 予想に対しましては、主に増減販によりプラス 56 億円となっております。

キャッシュフロー

For Earth, For Life
Kubota

フリーキャッシュフロー 732億円（前年比+2,639）



2024年度

営業CF : 2,821億円の収入
前年の支払サイト短縮の反動と
運転資本改善により収入増

投資CF : 2,089億円の支出
設備投資増加に伴い支出が増加

フリーCF : 732億円のプラス

【2024年度通期決算説明資料】

株式会社クボタ

©2025 Kubota Corporation All Rights Reserved.

6

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

SCRIPTS
Asia's Meetings, Globally

6 ページ目をご覧ください。キャッシュフローの状況です。

2024 年は表にございますとおり、営業キャッシュフローは 2,821 億円の収入、投資キャッシュフローは 2,089 億円の支出となりました。結果、フリーキャッシュフローはプラス 732 億円と、2023 年対比で約 2,600 億円の改善をしております。

営業キャッシュフローは、前年の支払サイト変更により買掛金減少の反動により、大きく改善しております。運転資本につきましても、売掛金は売上が現地通貨ベースで減少したことに伴い減少。棚卸資産につきましても、先ほど申し上げました製販調整を厳格に行うことによって減少させております。一方、金融債権につきましてもインセンティブ強化により、一部製品のサイト延長も行っております。その影響で増加しました。

投資キャッシュフローは設備投資の受入が集中した結果、増加となっております。

2024 年はフリーキャッシュフロー黒字化が重大なテーマと申し上げ、オペレーションの改善に取り組んでまいりましたが、計画どおりプラス化を達成することができました。

2025年度業績予想

For Earth, For Life
くぼた

(億円)	2025年度 (予想)	2024年度 (実績)	増減	
			金額	%
売上高	30,500	30,163	+ 337	+ 1.1
国内	6,580	6,325	+ 255	+ 4.0
海外	23,920	23,838	+ 82	+ 0.3
営業利益	9.2% 2,800	10.5% 3,156	▲ 356	▲ 11.3
税引前利益	9.7% 2,970	11.1% 3,353	▲ 383	▲ 11.4
親会社の所有者に帰属する 純利益	6.4% 1,960	7.6% 2,304	▲ 344	▲ 14.9

米ドル 平均レート(円)	145	152
ユーロ 平均レート(円)	152	164
バーツ 平均レート(円)	4.20	4.30

売上の為替影響は前年比で ▲1,240 億円

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

続きまして、2025 年の業績予想について説明いたします。資料 8 ページ目をご覧ください。

まず、売上高は前年比プラス 337 億円、プラス 1.1%の 3 兆 500 億円。営業利益は前年比マイナス 356 億円、マイナス 11.3%の 2,800 億円。親会社の所有者に帰属する純利益はマイナス 344 億円、マイナス 14.9%の 1,960 億円としております。

年間の為替レートです。下にありますように、米ドルは 145 円、ユーロが 152 円、バーツは 4.2 円と、各通貨とも円高で想定しております。売上の為替影響は約マイナス 1,240 億円あるため、実質は前年比でプラス 1,600 億円程度の売上高となっております。

業績予想 - 事業セグメント別売上高

For Earth, For Life
Kubota

機械 26,500億円（前年比+131）

市場トレンド

各市場の状況

日本



農機市場は米価上昇に伴い収入増は見込めるが、農家数の減少が加速しており市場は減少傾向。建機・エンジン市場はインフラ工事需要により堅調。

北米



建機市場は政府のインフラ開発需要は底堅く、住宅需要も現水準で安定し前年並みを想定。選挙後からは景況感の回復も少し見られる。一方小型トラクタ市場は引き続き低迷し激しい価格競争を見込む。農用市場は縮小傾向も畜産関係は価格も安定しており、クボタ関連市場では微減に留まる。

欧州



建機市場は利下げ実施や政策により一部の国では底を打つが、全体では本格的な回復は2026年以降を想定。トラクタ市場は弱い水準が続く。

アジア



タイは米価上昇や干ばつによる買い控えからの脱却で順調に回復。畑作市場も前年の洪水被害からの回復を期待する。インドは前期の好調な収穫に加え、政府買取保証額の増額など施策面の期待もあり堅調な市場を想定。

その他



豪州市場は景況感の減速や高金利政策により全体的に弱い水準が続く。

【2024年度通期決算説明資料】

株式会社クボタ

©2025 Kubota Corporation All Rights Reserved.

9

続きまして、部門別の市場動向を説明させていただきます。9 ページ目です。機械事業の売上高は、2 兆 6,500 億円、前年比プラス 131 億円を見込んでおります。

まず日本ですが、農機市場は米価が上昇傾向により、農家の収入増が見込めますが、肥料などの生産コスト高が先行していること、そして国内農家数の減少が加速していることもあり、市場は減少を見込んでおります。建機・エンジンはインフラ工事需要が堅調で、前年並みと想定しております。

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@scriptsasia.com

SCRIPTS
Asia's Meetings, Globally

続きまして、北米です。建機市場は政府のインフラ開発の需要が安定し、住宅市場も 2024 年は縮小傾向にありましたが、底を打ち、安定することから、全体では前年並みの想定としております。また米国大統領選挙後の景況感の回復も少し見られており、期待できる要素もあると考えております。トラクタは Residential 市場が引き続き弱く、回復の見込みが低いと想定しております。競合によるインセンティブ追加の動きもあり、激しい、厳しい競争状況が続くと見込んでおります。草刈り機、ユーティリティ・ビークルなどの汎用機器は少し弱含むも、おおむね前年並み。農業市場は引き続き牛肉価格の安定等により、他の農用市場よりも安定的に推移すると見ております。

次に欧州です。建設市場はさらなる利下げ実施や政府政策により、イギリスやイタリアなど一部の国では底を打つ可能性がある一方、政局混乱により回復が遅れている地域もあり、全体的には本格的な回復には至らず、低迷が続くと見込んでおります。トラクタ市場につきましても景況感の弱さにより、引き続き弱い水準を想定しております。

続きまして、アジアです。タイ市場は昨年後半に続き、干ばつ解消による市場の回復を見込んでおります。加えて米価上昇に伴う稲作農家の方の収入アップや、畑作市場の一部地域の洪水被害からの回復も期待しております。建機市場は政府予算の増額も予定されており、堅調に推移する見通しとなっております。

続きまして、インド市場におきましては、降雨量の問題もなく、昨年の豊作の流れが続き、堅調な推移を見込んでおります。また農作物の政府買取保証額の増額など、政策面での支援も期待できます。新製品、ディーラー網強化の影響も含めまして、対前年ではプラスになる見込みでございます。

中国は、農業市場は安定的な補助金により、若干の回復を想定します。一方、建機につきましては大規模な政府予算の発表により、こちらも回復に転じると見込みますが、政府予算の執行次第というのもあると考えております。

その他は、オーストラリアは金利高止まりによる景況感の低迷で、市場は縮小しないものの、引き続き低迷が続くと見込んでおります。

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 3,850億円（前年比+224）

市場トレンド

各市場の状況（大きな変更なし）

**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。
合成管は住宅、インフラ関係とも前年並みだが、工場向けは増加。

産業機材

反応管市場はエチレン生産能力向上により新規投資は若干落ち着く。
鋼管市場は関西地区での需要が増加し堅調。
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 150億円（前年比▲18）

物流など各種サービス事業より構成。

【2024年度通期決算説明資料】

株式会社 Kubota

©2025 Kubota Corporation All Rights Reserved.

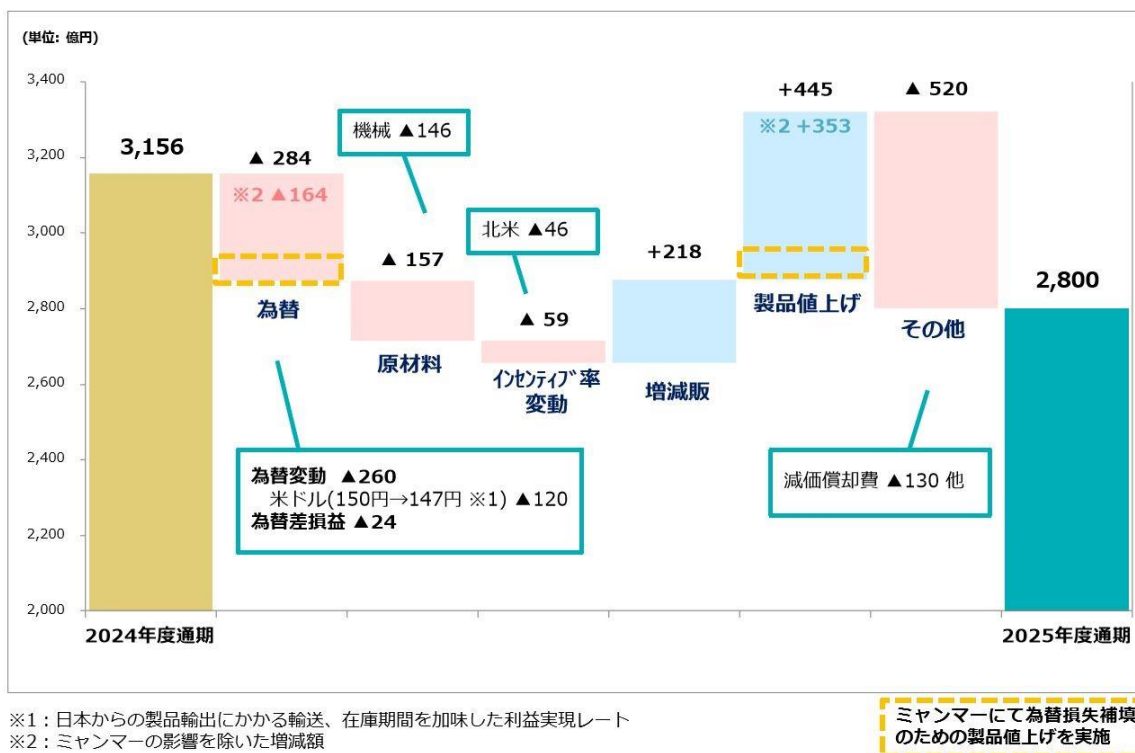
10

10 ページ目です。水・環境事業では、売上は 3,850 億円、対前年比プラス 224 億円の増加を見込んでおります。全体的に現場での人手不足や機材調達の遅れなどにより、工事の進捗遅れが続きますが、市場状況、受注の状況は 2024 年より大きな変化はなく、堅調に推移する見込みと考えております。O&M などの伸長を通じ、営業利益率の改善にも引き続き取り組んでまいります。その他は 150 億円と見込んでおります。

営業利益予想

For Earth, For Life
くぼた

営業利益（▲356億円）の増減要因



【2024年度通期決算説明資料】

株式会社 小松

©2025 Kubota Corporation All Rights Reserved.

11

続きまして、営業利益の増減についてご説明をさせていただきます。11 ページ目をご覧ください。

為替は米ドル 145 円想定で、マイナス 284 億円の減益要因と見ております。原材料価格は国内買入部品の価格上昇が引き続き見込まれ、マイナス 157 億円。インセンティブ変動は北米を中心にマイナス 59 億円の減益要因としております。

アメリカでの利下げを織り込んでいますが、前年途中より拡大した値引きプログラムが、年間を通じて影響することで悪化すると見込んでいます。一方、競合状況をにらみながら、より効率的な使い方を見出していき、削減を図っていきたいと考えております。

物量による増減販はプラス 218 億円、製品値上げは北米、アジアを中心にプラス 445 億円。その他はマイナス 520 億円となります。減価償却費のマイナス 130 億円や、人件費その他経費が増える予定です。一方、先ほど申し上げました構成差も今年はなくなりますので、費用の増加自体は昨年より抑え込む見込みですけれども、その他における数字面でのマイナスが大きくなってまいります。

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@scriptsasia.com

SCRIPTS
Asia's Meetings, Globally

設備投資・研究開発費、株主還元・ROE

For Earth, For Life
Kubota

■設備投資



■株主還元



■研究開発費



■ROE



[2024年度通期決算説明資料]

株式会社クボタ

©2025 Kubota Corporation All Rights Reserved.

12

12 ページ目をご覧ください。設備投資につきましては、2024 年は 2023 年からのずれ込みが大きく、2,000 億円を超える結果となりましたが、2025 年につきましては国内修繕投資がいったん落ち着き、1,600 億円を見込んでおります。

研究開発費につきましては 1,100 億円と、2025 年も 2024 年と同じレベルを維持する計画としております。

株主還元です。2024 年の株主還元は期末配当は前年から 1 円増加し 25 円とし、年間配当は 1 株当たり 50 円とさせてもらっています。バイバックを含めた総還元性向は 47%であり、中期目標水準である平均 40%以上を達成しております。

ROE につきましては 9.9%、若干 10%を割り込みましたが、平均では 10%を維持しており、これからも中期目標水準をキープしていきたいと考えております。

以上、2024 年通期の連結決算と、2025 年の通期見通しについてご説明を差し上げました。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@scriptsasia.com

SCRIPTS
Asia's Meetings, Globally

質疑応答

松井 [M]：それでは、これより質疑応答に移らせていただきます。

司会 [M]：野村證券の前川様、よろしくお願いいたします。

前川 [Q]：では2点、お願いしたいと思います。固定費と設備投資についてですが設備投資は今期1,600億円で、前期よりは減少する計画ですが、ただまだ高い水準にあるのかなど。固定費も人件費がなかなか、上がる状況が続いているところで、販売経費もまだ高いと推察しています。

今期のご計画は既に数値をいただいているのですが、もう少し今期中でこれを圧縮していく余地があるのかどうか。ないしは来期以降を見たときに、この固定費、設備投資はまたさらに抑え込んでいく必要があるのかどうか。営業利益率の改善に向けての固定費、設備投資のコントロールに関する考え方について、今期のみならず来期以降も含めた目線でお話をいただけると幸いです。

滝川 [A]：設備投資ですけれども、先ほど北尾から説明がありましたように、レガシー設備の老朽更新等が続きますので、引き続き高い水準で推移する見込みですが、増産投資等については効果を厳しく評価することで抑えていこうとしており、2,000億円を超えるレベルは今後、発生するとは見込んでおりません。

販売経費についてはおっしゃるとおり、人件費は優秀な人財確保のためにも、ある程度ベアは見込まなければいけないと考えております。一方で北尾も申し上げたように、パンデミック後の特需等の対応で人員数が増えたところもありますので、それらの点については今後は厳しく見ていこうと考えております。

販売経費は、精緻に予算を見てフォローし、できる限りの圧縮を図っていきたいと考えております。

前川 [Q]：ありがとうございます。来期以降も今期におりこまれている、例えば1,600億円規模の設備投資や、今期520億円の減益影響を見込んでいる固定費の増加に伴う「その他」のコスト増加は、来期以降も続くと考えておいたほうがよいでしょうか。

滝川 [A]：ある程度続くと考えていますが、増加率はより厳しく管理していこうと考えております。2024年と2025年を見ていただきますと、人件費と販管費と研究費も含めた固定費の増加は、24年から25年に向けて物量が増えるにもかかわらず、増加幅はだいぶ圧縮しておりますので、引き続きこういう方針で削減に取り組んで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

前川 [Q]：分かりました、ありがとうございます。2点目は、事業ポートフォリオに関してお話を伺いたいと思っています。水・環境でいくつか今、施策もとられて、祖業の鉄管も聖域なきということで手を付けられているとおっしゃっていただきました。ただ、やっぱり機械事業と水・環境、ご指摘のとおりかなり性質が違うところもありますので、そもそも水・環境事業自体のオーナーシップをとってやっていくのかという議論も出てきてもおかしくないのかなとは思っているのですが、また今期とか、すぐにというわけではないと思いますが考え方について今一度、確認させていただければと思います。お願いいたします。

北尾 [A]：弊社は食料・水・環境という社会インフラをしっかりと支えるビジネスをしています。水・環境は日本が主体ではありますが、農業と水・環境は密接につながっているところがありまして、いろんなシナジーも出てきております。日本だけとらまえていうのであれば、農業機械と水・環境はシナジーが出せる事業だと思っています。

ポートフォリオにつきましては、細かいところで一つ一つ見直しているところでございますけれども、水・環境事業は、先ほど少し申し上げましたとおり、鉄管といった製品の販売といったところからよりソリューションとか、それからメンテナンスとかITを使ったところで、われわれはますます日本のインフラを支えていく必要が出てきます。自治体の人数が減って、正職員さんが減っていきますので、そういったところで事業を伸ばせるように、転換を図っていこうということで考えています。

決してポートフォリオ的に水・環境がどうだとかいうことはなくて、国内の中ではシナジーをしっかり出して行って、事業の拡大を図っていけると私は思っています。

前川 [Q]：そういう意味では、例えば水・環境の海外は少し位置付けとして、国内とは違うということなのかと、あとは水・環境はあまり投資はされていないと思うので、投資抑制とかで、例えば水・環境でメスを入れる余地はあまりないのかなと思っていますが、コスト含めてありましたら教えてください。

北尾 [A]：水・環境は確かに BCP 投資は少しやっていかないといけないですけども、大体、設備投資でそんなに新たなものではなくて、逆に ROIC なんかの水準も決して悪い数字ではございませんので、そういった意味では良いと。海外につきましては唯一メンブレン、膜の市場拡大が一番大きく期待できておりまして、その辺りに取り組んでいきたい。近藤から、少し海外について何かあれば。

近藤 [A]：水・環境の海外につきましては、膜事業で北米および欧州に拠点を持っておりまして、北米での事業拡大はここ数年でも実績が上がってきておりますし、今後も見込めると思っております。

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



す。加えて、ASEAN 地域で工場用排水とか、産業用排水のプラントで、省スペースで水処理ができる利点で、膜を使った MBR を導入できるのではないかとということで、ASEAN 地域についても重点地域で取り組んでいこうと考えております。

前川 [M]：分かりました。どうもありがとうございます。

司会 [M]：ありがとうございます。それでは UBS 証券の佐々木様、お願いいたします。

佐々木 [Q]：私からも二つ、お願いできればと思います。一つは本決算ですので、せっかくですから株価についての認識をぜひ教えてください。先ほどの滝川さんのプレゼンの最後のスライド番号 12 番でもありましたとおり、御社の ROE を拝見しますと過去 4 年間で平均 2 桁以上の ROE をつくっていて、ある程度の資本効率維持できていることが、景気サイクルを通していえると思うんですね。一方、株価を見ますと、今日の株価もちょうど PBR0.9 倍弱というところで、ある程度、ROE がある一方で株価が、いわゆる東証が掲げている PBR1 倍割れの状態になってしまっていると思います。

こうした問題があると思うのですが、まず御社様におかれて、なぜある程度、ROE があるのに PBR1 倍割れになっていると認識されているのか。その上で、これを解消するために御社様として今後、どういうことをやっていくべきとお考えなのかを、ぜひよろしければ、せっかくですので教えていただけないでしょうか。よろしくお願いします。

北尾 [A]：株価につきましては忸怩たる思いが正直、あります。なかなか上がらないということで。それにつきましては今、この 1 年も社内で財務戦略等、抜本的な改革といいますか、PL 中心の経営から ROIC を中心とした経営体制といいますか、そこをしっかりと見ていこうということでいろんな議論を進めておりまして。そのための資本コストの配分とか、キャッシュフローの出し方について、いろんな議論をしておりまして、まだこれをしっかりと打ち出せるのは、次期中期、来年から始まる中期で、しっかりと事業計画と財務戦略を結びつけた方向性を打ち出して、回復していきたい。それによって、ぜひ PBR を上げていくようなことになればなと思っております。一方、ROIC につきましては役員賞与に反映したり、そういった評価に入れる仕組みを取り入れたりとかしておりますし、われわれ役員一同、そういったことを意識してやってきております。

一番、PBR とか ROIC の改善に貢献しないといけない有利子負債、特に北米のファイナンスでコストがかかっている。その辺りをどう改善するか。それから先ほど来申し上げてますとおり、営業利益率のためにはヒット商品をつくって、今トラクタが非常に厳しい、少し収益を落としているということで、これを上げていくための施策も打ちつつありますので、次の中期でしっかりと回復できるような、数字を見せていければなと考えています。

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



佐々木 [Q]：ありがとうございます。2 点目が、営業利益率の考え方について教えていただければと思います。利益率が低迷してしまっているのは、私も北尾社長がおっしゃった解説のとおりだとは思いますが、固定費が結構、増えて、数量が一部の事業で伸びないことが大きいと私も思っていますが、一方でもう一つ補足すると、アフターの成長をもう少し伸ばせないかというところがやっぱりあるのではないかなと思います。

といいますのは、ちょうど数年前の中計の戦略で掲げられたところを見ても、一つ、成長ドライバーでアフターマーケットが掲げられていまして。競合企業と比べたアフター比率の低さが利益率の差になっているという資料やご解説がありましたし、日本の他の機械メーカーを見ても、例えばコマツさんなんかですと、アフターを中心としたバリューチェーンの成長が利益率改善になっていますから、このアフターの成長は一つ、利益率改善の大きなトピックになるんじゃないかと思います。

そこに関して現状、このアフターの状況がどういう状況に置かれていて、今後、どのようにここを拡大しようとされているのか。少しスライドの前半でも、このアフターのところで 120 億円増益といったお話もありますので、アフターの考え方をぜひ補足でご説明いただけると幸いです。よろしくお願いします。

花田 [A]：確かにわれわれ、部品事業、アフターマーケット事業は、業界水準に比べると物足りないところがございます。そのことは十分認識しておりまして、ここを伸ばすことによって全体の営業利益率を改善したいと、非常に強く思って活動を進めております。

例えば地域的に申し上げますと、国内事業では全体の量が減っていく中で、われわれはこの整備、部品事業を柱にしていこうと考えていまして、そのために必要な投資も厳選しながらやっていて、なるべく整備事業が増えるような活動をしております。

一方、欧米などにおきましても、まだまだ部品事業が本機に対して 10%程度しかないのを、今後の 5 年ぐらいの間に 15%ぐらいにしていこうための活動をいろいろ進めております。それにはいろいろあるわけですが、例えばテレマティクスでいろいろな機械の稼働状況をつかみながら、われわれからアフターセールスの部品の需要を積極的に取りにいこうような活動とか、第 2 ブランド的なもので今、第三者に取られているような部品の内側への取り込みに関する活動を、非常に力を入れてやっております。

またアフターマーケットパーツ会社とのいろんな提携とか、部品の E コマースなどもやりながら、そういう全体的な活動をしながら、部品事業を拡大していくことをやりながら、そこを伸ばしてい

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



くことにより注力しております。またそのことによって、全体の営業利益率を押し上げていきたいと考えております。

佐々木 [Q]：ありがとうございます。レビューとしては数年前に掲げた中計対比で、このアフターの成長はインラインできていらっしゃるか、それともそうじゃないかも併せて教えていただけませんか。

北尾 [A]：正直、少しビハインドと考えています。われわれも取り組んでいるんですけども、プロの農家さんとかコントラクターさんとかは増えつつあるんですけども、やっぱり大半を占めるコンシューマーさん、Residentialの方は、どうしてもなかなか、われわれのディーラーさんのところにサービスがこない現状があります。そのためのいろんな仕掛けを、先ほど説明したとおりつくって引きつけたいと思っています。

また第3パーティーというんですか、安い部品の調達とか、建機でしたらクローラーの調達を安いところから手に入れて、それを拡販するとか。一応、部品ごとにはやっておりますし、タイでしたらサードパーティーと組んで第2ブランドを形成して、新しいセカンドブランドをつくって販売したり。各地域の特性に応じていろんな施策を打っておりますので、もう少し時間がかかるかもしれませんがしっかりとやっていきたいと思っています。

佐々木 [M]：大変参考になりました。どうもありがとうございました。

司会 [M]：ありがとうございました。SMBC 日興証券の谷中様、お願いいたします。

谷中 [Q]：2点ございまして。1点目がエスコーツクボタですけども、成長ドライバーに位置付けていらっしゃると思うんですけども、事業再編について改めて伺いたいです。鉄道事業を切り離していらっしゃるの、このインパクトが今期のご計画に入っているのかどうか。もしくはどれぐらいの規模感でインパクトが出てきそうなのか。あと移動式クレーンの収益性も引き続き全体の中だと低かったと思うので、この移動式クレーンに関して、御社主導でテコ入れが可能なのかどうかを改めて伺わせてください。お願いします。

滝川 [A]：1点目の質問につきまして回答させていただきます。2025年の事業見通しの中では、エスコーツの鉄道事業の売却の効果は見込んでおりません。契約自体は5月に行いまして、クロージングは9月、10月と検討していますけれども、エスコーツが今、取得していますインド国鉄からの製造ライセンスの切替えが、売買契約締結後の申請になりますので、最終のクロージングのタイミング、いわゆる完全に所有権が変わるタイミングがまだ見通せないため、本見通しの中には入れていません。

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



もし売却したらということですが、利益水準で数十億円の真ん中ぐらいと見ていただいたらいいかなと思っています。

北尾 [A]：移動式クレーン事業については非常に小さいポーションで、クボタとしてはテコ入れということは考えておりません。

谷中 [Q]：承知しました、ありがとうございます。2 点目が自動運転のコンバインについて伺いたいですけれども、実態として今、売上高はどれぐらいなのか、もしヒントがあれば教えていただきたいのと、国内の法規制を考えるとなかなか時間がかかりそうな印象を持ったので、もし海外展開することが可能であればその競争力とか、何か御社として施策を打っていらっしゃるのか。もしヒントがあれば教えてください。

北尾 [A]：無人自動運転コンバイン等につきましては、まだ数十台単位のレベルでございまして、まだまだ事業というレベルではなくて。今、国内ではスマート農業実証加速という、全国で 200 から 300 ぐらいの農家さんと農水省さんがタイアップしたプロジェクトがありまして、それでスマート農業を実証しているなかでいろいろ、トラクタとかコンバインとか、また先ほど申し上げた KSAS とかを使って実証中です。その効果はいろいろな報告では出つつありますので、将来的にはそういったスマート農業、特に担い手さん中心に増えてくると見ております。

最終的なレベル 2、3 の自動運転までいきませんが、レベル 1 という Go Straight 直進アシスト機能などの半自動、トラクタとかコンバインに乗りながら、真っ直ぐは勝手にしてくれる機械がございまして。それにつきましては今、われわれが搭載している機械が、例えば田植機でしたら半分以上はそういったものが搭載されており、段階を経てスマート化、自動運転化が進んでいるところでございまして。まだそういった状況ですので、先ほど紹介したレベル 2 の無人自動運転コンバインなどがこれから本当に事業に貢献してくるのにはもう少し時間がかかるという認識であります。

谷中 [Q]：ありがとうございます。これは海外については、どう考えておけばよろしいですか。

北尾 [A]：海外は試験はしていますけれども、もう少し先ですね。日本が一番まだ進んでいる状況。欧米はもちろん進んでいますけれども。欧米ではトラクタで、われわれの得意とする果樹園とかワイナリーといったところでの運転テストが開始しておりまして、そういったところで実用化を進めていきたいなと考えています。

谷中 [M]：承知しました、ありがとうございます。私からは以上です。

司会 [M]：ありがとうございます。ゴールドマン・サックス証券の足立様、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@scriptsasias.com



足立 [Q]：大きくトラクタについて伺わせてください。まず一つ目ですが、北米のトラクタ市場をどう見ているかというところです。中型とか需要はそこまで、畜産とかがあるので大丈夫というお話だったと思うのですが、小型だとインド系とか韓国系とか、Tier2 といわれるところがどんどん入ってきて競争が悪化している。

小売全体も先細ってしまっているの、結局その環境はまだ改善を見込めるようなフェーズじゃない、むしろこれからそれが続いてしまって常態化してしまうようなリスクがあると思うので、この部分で、まず単純にこれからの需要のアウトルックとして見たときに、戻ってくるようなことが期待できるのかというところで、御社がどのように見ているのかをまず伺ってもよろしいでしょうか。よろしくお願いします。

花田 [A]：北米のトラクタ、われわれ、40 馬力以下をコンパクト、それ以上を中型といった分け方をしておりますが、先ほどおっしゃいましたように中型のクラスにおきましては足元の需要もかなりしっかりしておりますし、年々、非常にシェアを高めております。

一方、40 馬力以下は、先ほどご質問の中にありましたように需要自体が過去 5 年、10 年で急速に拡大した一方、参入する競合相手が増えてきているのも確かです。その中でわれわれとしては比較的、そこでのマーケットシェアを維持しようということに注力することで、かなりインセンティブを使いながら市場を守ろうという活動をしてまいりました。

まずマーケット自体に関しましては、いったんコロナのときに相当な上振れがありまして、それが今、その前の前ぐらいに戻ったような状態でして、われわれとしては今年、来年ぐらいはコロナ直前ぐらいのレベルに戻ると思っていたのですが、もう少しそれが下がった状態になっているということです。

一方、このクラスに関しましては住宅着工がベースとなり、郊外での人口に関しましても決して減っていくものではないということで、長期的に決して減るものではないと見ております。ただ競争が厳しくなることは非常に強く予想されまして、今後、われわれが Tier2 といわれているようなところとどう戦っていくかについては、二つあるのかなと思っています。

一つは先ほど北尾からプレゼンの中でありましたように、インドのエスコーツクボタのいろいろな強み、調達力やさまざまなコスト競争力等を使いながら、世界全体の中のプラットフォームをきちんとつくっていくなかで、そこで製品競争力を高めていくのが根本的な活動であります。

一方、短期的にはわれわれ少し Tier2 を意識し過ぎて、シェアを守ろうと思いついた面がある面は少し反省しております。そこに関しては、どちらかといえば仮にシェアを少し落としてでも、コス

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

トをかけずに全体的な収益とのバランスをとっていく方向へ舵を切っていくべきではないかなと考えております。そういう考え方で今後、進めていきたいと考えております。

北尾 [A]：少し補足させていただきますと、40 馬力以下の小型は住宅着工件数と非常に近似しております。一時期、2021 年、コロナ特需で非常に増えまして、もともと 2019 年は 140 万戸ぐらいですけれども、昨年 1 年を振り返ってみると 2019 年並みの住宅着工件数がございました。

だから今、需要の繰り戻し、割り戻しが来ているので、少しトラクタの台数が減っていますがけれども、将来的にはアメリカの人口は増えていくことになろうと思いますので、住宅着工件数が増えれば市場も回復してくる。その中でわれわれは競争力をどう強化していくかを考えて今、進めているところでございます。

足立 [Q]：そこについて 2 点目、伺わせてください。今の話、まさにそこだなと思ったんですけれども、やはりどこで生産するかが次の課題になってくると思うんです。今は小型であればアメリカでつくったり、中型は日本で出したりだと思うんですけれども、これからの拠点のアロケーションと考えたときに、少なくともインドを増やしていく方向性は変わらないと思う一方で、今の段階で既にこのボリュームがもし続いたとしたときに、あまり過去のマージンには戻らないから拠点を抑えるだったり、もっと自動化して人を減らすとか、テコ入れが必要な地域もおそらく見えているのかなと思いますので。

主には日本とアメリカとアジアという三つのくくりの中で、拠点の余剰感とか、これからこれをさらに増やしていく、減らしていく方向性だったり、今、どういった具体的なテコ入れを考えているのかを伺えますと幸いです。トラクタの拠点に関してです。よろしくお願いします。

北尾 [A]：トラクタの拠点に関して、まずわれわれとして想定外だったのは、円安が一つ大きくありまして。今、正直、申し上げると、日本から出している製品が一番競争力があります。われわれとしては、なるべく必要なものを必要なときにということで地産地消化を図ってきたんですけれども、いろんな安全保障上のリスクもございますので、まず 2 拠点化ですね。

例えば同じ L 型トラクタを日本とタイでもつくれる、日本とアメリカでつくれるとか、そういったことを今、進めてきていまして。一応、バランスをとれるような考え方でやってきて、そこに為替とか、それから今度は関税という話も出てきていますけれども、そういったことも考えて拠点をフレキシブルな体制にしたいと思っています。

そこに今度はインドという拠点が新しくできましたので、当然、ここは非常に安いコストで調達できると。タイでつくっていたものからおそらく、われわれはタイでインド向けのトラクタをつくっ

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



ていましたけれども、インドで今度はエスコーツさんと一緒につくることによって2割ぐらいは安くなりましたので、この拠点をどう活用するかがまさしく今課題といいますか、テーマとして挙げておりました。

そういったことで日本とタイとインド、アメリカをどのように配分していくかはまさにおっしゃるとおり、われわれの課題として今、受け止めております。基本的な考え方は、いろんな外部環境が変わってもフレキシブルに対応できる、そういった生産、それから調達、物流を含めてやっていこうということで、最適化を図っていききたいと考えているところです。

足立 [Q]：ありがとうございます。1点だけ補足をお願いいたします。今のフレキシブルというところを何度か強調されていたと思うので、どの地域が多過ぎる、少な過ぎるというのは別としても、こういったリスクに対応するためには今までの最適なキャパシティというよりは、ある程度、余剰を持っておくのは体制的に変わらなくて、そうすると生産効率としては過去より落ちてしまうのはある種、避けがたいのでしょうか。

あとは製品で見たときに、いろんな機種がある中で、小型の中でもラインナップが複数あるなかで、例えばこれは売れ筋でもうかるから持っておくとして、ここはあまりボリュームが出ていないしもうからないので、ある種、生産をやめますとか。それこそ大型とかも結構、苦戦しているように思いますので、ラインナップごととかサイズごとでの取捨選択とかも考えられているのかも最後に伺わせてください。よろしくお願いします。

北尾 [A]：単に利益云々だけでいえば大型などの厳しい事業、そういったところをどうするのかは考えていきたいと思っています。ただ、われわれのコアであるコンパクトの事業は多少、各地域で生産余力を持ちながらも柔軟に対応できるほうが、今後の世界戦略の中でいいのではないかなと。

われわれの事業、トラクタ、コンシューマー含めて、将来的にがたと減ることはなくて、特に先ほど申し上げたとおり、アジアとか発展途上国、インドの次はアフリカだと思っていますけれども、そういったところは必ず農業機械化は増えるわけですし、そこをしっかりとらみながら生産レイアウトは考えていきたいと思っています。

北米も今は一時的にこの2~3年は厳しい状況ですけれども、先ほど申し上げたとおり、住宅着工が増えればまた回復してくる。ただ、戦う商品に競争力があるかどうかが一番問題で、生産拠点を含めた持つべき体制をしっかりとつくっていくのが今度の中期になるかと思っています。それで一時的に今は確かに生産量が減っているので、生産キャパに余裕ができていることは事実ですが、しっかりとそういったところを見直して考えていきたいと思っています。

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@scriptsasias.com



足立 [M]：承知いたしました。私からは以上です。ありがとうございました。

司会 [M]：ありがとうございました。ほかにもご質問をいただいておりますが、終了予定の時間となりましたので、以上で質疑応答を終了させていただきます。

松井 [M]：では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ありがとうございました。

北尾 [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@scriptsasia.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をしてはなりません。

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