

株式会社クボタ

2026 年度第 2 四半期決算説明会

2026 年 8 月 4 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]	2026 年度第 2 四半期決算説明会
[決算期]	2026 年度 第 2 四半期
[日程]	2026 年 8 月 4 日
[ページ数]	34
[時間]	15:00 – 16:03 (合計：63 分、登壇：28 分、質疑応答：35 分)
[開催場所]	インターネット配信
[会場面積]	
[出席人数]	
[登壇者]	4 名 代表取締役社長 CEO 花田 晋吾（以下、花田） 取締役専務執行役員 水環境カンパニー長 近藤 渉（以下、近藤）

常務執行役員 Chief Business Planning Officer (CBPO) 企画統括本部長

佐々木 倫 (以下、佐々木倫)

財務部 IR 課長

松井 一世 (以下、松井)

[アナリスト名]*

UBS 証券

佐々木 翼

野村証券

前川 健太郎

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

登壇

花田：皆様、本日はお忙しい中、ご参集ありがとうございます。私から、第2四半期の経営概況をご報告いたします。

2026年度第2四半期の評価

第2四半期実績：

売上高 1兆6,903億円 営業利益 2,356億円(13.9%) FCF 1,220億円

売上高は計画並みを確保、利益は計画を超過

*フリーキャッシュフロー

- ・北米レジデンシャル市場やタイ市場は弱含んだものの、建機事業・インド市場が成長をけん引し、売上は概ね計画並みを達成。
- ・固定費管理や収益改善施策を進め、円安および米国関税還付の追い風もあった結果として営業利益は計画を上回った。

資本効率向上に向けた取り組みが着実に進展

- ・売上・競争力を維持しながらBS改善が進捗、小売金融債権の圧縮が進む。
- ・FCFは前年比592億円増加しキャッシュ創出力が向上。

©2026 Kubota Corporation All Rights Reserved. 2

まず、2ページをご覧ください。2026年度第2四半期の評価についてご説明いたします。

売上高 1兆6,903億円、営業利益 2,356億円、営業利益率 13.9%、フリーキャッシュフロー1,220億円となりました。売上高は、北米レジデンシャル市場やタイ市場など、一部に弱さがみられたものの、建機事業およびインド市場が成長をけん引し、おおむね計画並みを達成しました。営業利益は、価格改定やインセンティブの適正化、固定費管理などの収益改善施策を着実に進めたことに加え、円安および米国関税還付の追い風もあり、計画を上回る結果となりました。

バランスシートの面では、中期経営計画で掲げる資本効率向上についても着実に前進しました。売上拡大のみを追うのではなく、金融債権圧縮を中心に、バランスシート改善に取り組んだ結果、フリーキャッシュフローは前年比592億円の増加となり、キャッシュ創出力が向上しました。

総じて第2四半期は、売上を維持しながら、利益とキャッシュ創出力を高める経営への転換が進展した四半期であったと評価しています。

2026年度の見通しと重点事項

年間見通し：

売上高 3兆2,800億円 営業利益 4,000億円(12.2%) FCF 2,300億円

利益は過去最高の見通し

- ・中東情勢等に起因する主要市場の低迷やコストアップにもかかわらず、円安や関税還付のプラスの影響を除いても中期計画想定並みの利益を確保。

期初計画比および前年比で増収増益

- ・市場環境は上半期と同じ傾向で推移すると見込む。売上高は円安による円換算差で増収。
- ・営業利益は中東情勢による影響が拡大するも円安・関税還付の追い風が続き増加。

持続的なキャッシュ創出力の向上を推進

- ・米国関税還付による一時的な利益押し上げ効果に加えて、引き続き小売金融債権の圧縮効果により、期初計画を超えるFCFの達成を見込む。
- ・在庫の持ち方や物流の見直しなどを開始し運転資本の圧縮を推進。

3

3 ページです。通期見通しと下期の重点事項についてご説明します。

通期では、売上高 3 兆 2,800 億円、営業利益は過去最高の 4,000 億円、フリーキャッシュフロー 2,300 億円を見込みます。売上・利益ともに、前回発表予想からの上方修正となります。中東情勢などに起因する主要市場の低迷やコストアップがありますが、為替効果や米国関税還付のプラスの影響を除いても、中期経営計画想定並みの利益を確保いたします。

期初計画比および前年比で増収増益となります。市場環境は上半期と同じ傾向が続き、北米トラクタやタイは厳しい状況となりますが、建機需要およびインド市場が業績をけん引します。売上高は期初計画に対し、現地通貨ベースでは微減となりますが、円ベースでは円安による換算差により増加を見込みます。

営業利益についてです。下期にかけて中東情勢による調達コストの上昇リスクを織り込む一方、収益改善施策により吸収を図っていきます。引き続き、円安の影響や米国関税還付の寄与が期待できるため、営業利益は期初計画を上回る見通しです。

また、キャッシュ創出力と資本効率の改善については、小売金融債権の圧縮を継続するとともに、在庫の持ち方や物流の見直しを進め、運転資本の圧縮を推進します。フリーキャッシュフローは期初計画を上回る 2,300 億円の達成を見込みます。

下期は外部環境の不確実性に備えながらも、収益性、キャッシュ創出、資本効率を同時に高める経営を徹底していきます。

中期経営計画への取り組み

(1) 経営資源の選択と集中

“Focus & Breakthrough”による事業ポートフォリオの動的転換

(2) バランスシートを意識した戦略的な財務運営

従来の売上高・利益率を中心とした財務目標管理から、
バランスシートや資本効率を重視した財務戦略への転換

(3) 未来の成長を支える強靱なグローバル基盤

両利きの経営による企業風土の進化

©2026 Kubota Corporation All Rights Reserved.

4

4 ページです。中期経営計画への取り組みについてご説明します。

当社は中期経営計画「Focus & Breakthrough」のもと、これまでの売上高や利益率を中心とした経営から一歩進み、バランスシートや資本効率を重視した経営への転換を進めています。中期経営計画の骨子である、経営資源の選択と集中、バランスシートを意識した戦略的な財務運営、未来の成長を支える強靱なグローバル基盤の構築の三つの状況についてご説明します。

中期経営計画への取り組みと進捗 (1) 経営資源の選択と集中

成長けん引事業における製品ラインアップ拡大が進捗

■ 成長けん引事業 Growth Driver		市場の追い風をとらえ、事業拡大を加速	
中期 目標	① 建機事業 北米インフラ・住宅 / ラインアップ拡大 CAGR: +8.2% (市場CAGR: +4.0%)	② インド「発」事業 最大市場深耕 / グローバルハブ CAGR: +9.4% (市場CAGR: +2.7%)	
	北米市場への大型CTLの導入 ・大型導入によりCTL市場のカバー率が20%上昇し95%へ ・従来より高い油圧性能、アタッチメントの種類も拡大	インド市場へのFT(Promaxx)とPT(Shaurya)の導入 ・ベーシック主要機種であるPT,FTにて新機種が出そう ・KBTの製造・設計ノウハウを入れた品質向上によりシェア拡大を加速	

©2026 Kubota Corporation All Rights Reserved.

5

5 ページです。まず、経営資源の選択と集中についてです。

成長けん引事業である、建機事業とインド発事業の進捗についてご説明します。

建機事業では、北米市場向けに大型 CTL を投入しました。これにより、当社の CTL ラインナップの市場カバー率は 95% となり、顧客層の拡大が見込めます。新型の CTL は、油圧性能を従来より向上したほか、対応アタッチメントの種類も拡大するなど、製品の競争力そのものも強化しています。北米のインフラ投資や住宅関連需要を取り込みながら、さらなる事業拡大を目指します。

インド発事業では、FT ブランドの Promaxx と、PT ブランドの Shaurya について、新機種投入を進めており、主要セグメントのラインナップ強化が完了しました。クボタの製造・設計ノウハウを取り入れ、品質を向上させることで競争力を高め、シェア拡大を加速させていきます。

建機事業、インド発事業は、今後のクボタの成長を支える重要なドライバーです。成長事業に経営資源を集中し、市場成長以上の成長を実現していきます。

中期経営計画への取り組みと進捗 (1) 経営資源の選択と集中

北米トラクタ事業の収益体質改革が着実に進展

中期 目標	■ 価値再構築事業 Rebuilding the Core		基盤事業の収益構造刷新と持続的成長への転換
	④ 北米トラクタ事業：最大・最重要市場		重点取組施策
進 捗	コスト競争力強化/ 事業運営見直し		① 製品・コスト競争力の再構築
	CAGR: +4.6% (市場 CAGR: +2.5%)		② 運転資本の圧縮
			③ インセンティブプログラムの見直し
			④ 将来の成長基盤の構築
進 捗	短期的に市場は縮小傾向も市場競争力は維持・向上		
	・ 特に中型セグメントでは市場を上回る販売		
	インセンティブプログラムの見直し		
	・ 小売金融タームを短縮しつつ売上を維持 ・ モデルごとの状況に応じた緻密なプログラム設定		
進 捗	在庫最適化に向けた取り組みの開始		
	・ 北米製販一体運営組織の新設 ・ 回転期間分析を通じた最適在庫、生産計画への落とし込み、ロジスティクス戦略の見直しを開始		

©2026 Kubota Corporation All Rights Reserved. 6

価値再構築事業である、北米トラクタ事業の収益体質改革についてご説明します。

北米市場ではレジデンシャル需要の低迷など、市場環境は依然として厳しい状況が続いています。しかし、そのような環境下においても当社は市場競争力を維持しており、特に中型セグメントでは市場を上回る販売を実現しています。

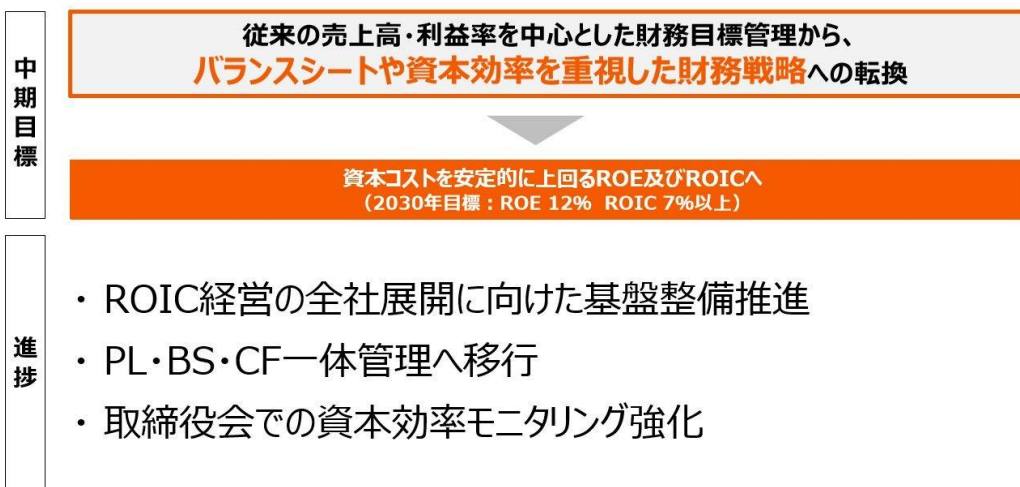
収益改善に向けては、インセンティブプログラムの見直しを進めています。小売金融のターム短縮を進めながらも、販売水準を維持するとともに、モデルごとの需給状況に応じたきめ細やかなプログラムへ移行しています。これにより、販売を維持しながら収益性を確保する事業運営への転換を進めています。

また、在庫最適化に向けた取り組みも開始しました。北米製販一体運営組織を新設し、回転期間分析に基づいて適正在庫の設定と生産計画への反映を進めていきます。また、さらなる物流最適化のためのロジスティクス戦略の見直しも開始しました。

北米トラクタ事業は、当社にとって最大かつ最重要市場です。短期的な市場変動に対応しながら、コスト競争力の強化と事業運営改革を進めることで、収益構造を刷新し、持続的成長を目指します。

中期経営計画への取り組みと進捗 (2) バランスシートを意識した戦略的な財務運営

BS・資本効率を重視した運営への転換が進む



©2026 Kubota Corporation All Rights Reserved.

7

バランスシートを意識した戦略的な財務運営についてです。

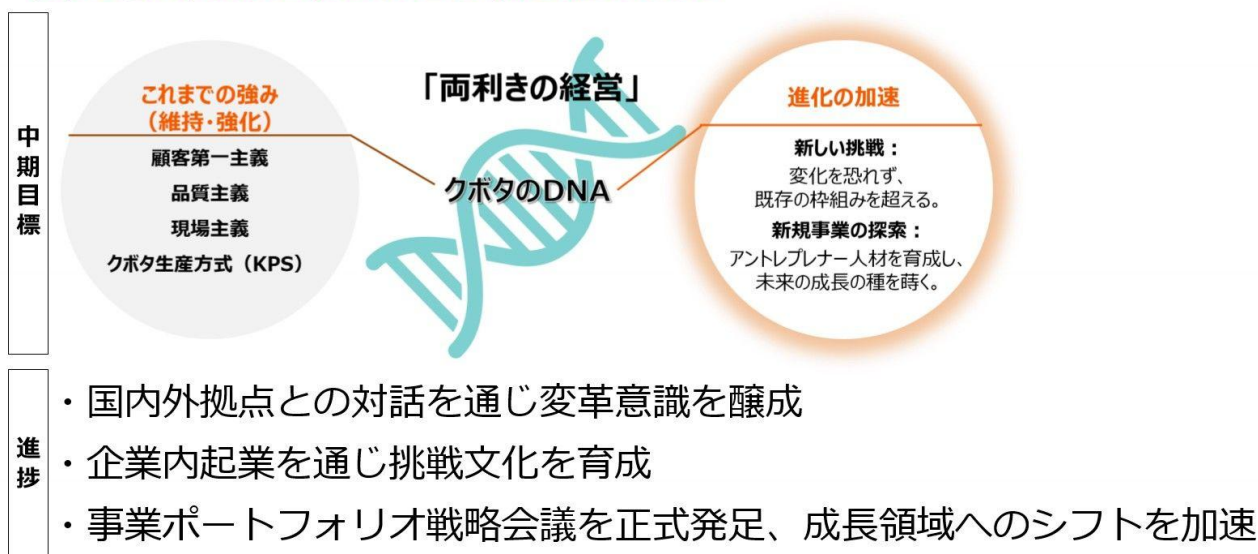
中期経営計画では、バランスシートと資本効率を重視した経営転換を進めています。2030年にROE12%、ROIC7%以上を達成することを目標に掲げています。その実現に向けて、現在ROIC経営の全社展開を進めています。単に利益を拡大するだけでなく、どれだけ効率的に資本を活用して利益を創出しているかを重視する経営管理へ移行していきます。

具体的には、従来のPL中心の管理から、PL・BS・キャッシュフローを一体で管理する仕組みへ転換を進めています。また、取締役会においても、資本効率指標のモニタリングを強化し、経営判

断に反映する体制を整備しています。第2四半期では、金融債権圧縮を通じてフリーキャッシュフローの改善が進んでおり、資本効率を意識した経営への転換が着実に成果として表れ始めています。今後も事業運営や投資判断において、ROICの考え方をさらに浸透させていきます。

中期経営計画への取り組みと進捗 (3) 未来の成長を支える強靱なグローバル基盤

変革を支える企業文化と組織基盤の強化



最後に、未来の成長を支える強靱なグローバル基盤についてです。

中期経営計画の実現には、事業や財務の改革だけでなく、それを支える企業文化や組織基盤の強化が不可欠です。まず、国内外の拠点との対話を積極的に行い、中期経営計画で掲げる変革の方向性や経営課題を共有することで、グローバルでの変革意識の醸成を進めています。

また、企業内起業制度などを通じて、新たな事業機会の創出や挑戦を促す企業文化の醸成に取り組んでいます。変化の激しい経営環境の中で、既存事業の強化だけでなく、新たな価値創造につながる人材育成を進めています。

さらに、本年度より事業ポートフォリオ戦略会議を正式に発足しました。事業ポートフォリオを継続的に見直し、成長領域への経営資源シフトを加速する仕組みとして機能させていきます。中期経営計画で掲げた「両利きの経営」の実現のためには、制度や仕組みだけでなく、挑戦と変革を自律的に生み出す企業文化の定着が重要です。今後も事業変革を支える組織能力の強化を進めていきます。

■ 中期経営計画への取り組みと進捗

最後に

組織面では挑戦と変革を促す企業文化の醸成を進めるとともに、事業面ではグロースドライバーへの重点投資による事業ポートフォリオの動的転換を推進し、「新生クボタ」の実現を目指します

“Focus & Breakthrough”

©2026 Kubota Corporation All Rights Reserved. 9

最後に、本日の内容を総括します。

当社を取り巻く事業環境は、市場低迷や関税、地政学リスクなど、不確実性の高い状況が続いています。このような変化が大きい時代だからこそ、守るべき事業基盤を磨きながら、成長領域への挑戦を加速していくことが重要です。中期経営計画「Focus & Breakthrough」のもと、事業ポートフォリオの変革、資本効率重視の経営、そして挑戦と変革を支える企業文化の醸成を進めています。これらの取り組みは、一時的な業績改善ではなく、持続的な企業価値向上を実現するための変革です。

今後も成長領域への重点投資による事業ポートフォリオの転換と、収益性、キャッシュ創出力、資本効率の向上を両立させながら、「新生クボタ」の実現に向けて取り組んでまいります。

以上で、私からのご説明を終わります。引き続き、CBPOの佐々木より、2026年度第2四半期の決算状況について、詳細を説明させていただきます。

佐々木倫：企画統括本部長、CBPOの佐々木です。ここから、2026年度第2四半期の決算についてご説明いたします。

2026年度第2四半期 連結決算概要

売上高は2,353億円、営業利益は925億円それぞれ増加し、為替影響を除いた実力ベースでも増収増益。販売拡大に加え、価格改定や固定費管理など効率重視経営の成果が業績に結び付き始める

(億円)	2026年度 2Q累計	2025年度 2Q累計	増減	
			金額	%
売上高	16,903	14,549	+ 2,353	+ 16.2
	13.9%	9.8%		
営業利益	2,356	1,430	+ 925	+ 64.7
	14.7%	10.4%		
税引前利益	2,478	1,515	+ 963	+ 63.6
親会社の所有者に帰属する	10.3%	6.4%		
純利益	1,737	925	+ 812	+ 87.8
米ドル 平均レート(円)	158	149		
ユーロ 平均レート(円)	185	162		

▶ 売上高の事業別内訳

(億円)	2026年度 2Q累計	2025年度 2Q累計	増減	
			金額	%
機械	14,969	12,674	+ 2,296	+ 18.1
農機・エンジン	11,254	9,950	+ 1,303	+ 13.1
建機	3,715	2,723	+ 992	+ 36.4
水環境	1,862	1,796	+ 66	+ 3.7
その他	72	80	▲ 8	▲ 9.7

為替影響を除いた増減
売上高 +1,390億円、営業利益 +421億円

©2026 Kubota Corporation All Rights Reserved. 12

スライド 12 ページをご覧ください。連結決算の概要となります。

第2四半期累計の売上高は1兆6,903億円、営業利益は2,356億円、営業利益率は13.9%となり、為替影響を除いた実力ベースでも増収増益となりました。収益面では、価格改定や固定費管理といった成果も着実に進み、経営効率の改善が見られる結果となりました。

地域/事業別売上高増減

(億円)		2026年度 2Q累計	2025年度 2Q累計	増減	増減 (前年進捗ベース)		2026年度 2Q累計	2025年度 2Q累計	増減	増減 (前年進捗ベース)	
機械	地域別	日本	1,968	1,741	+227	+227	農機・エンジン	11,254	9,950	+1,303	+612
		北米	7,005	5,605	+1,400	+972					
		欧州	2,150	1,664	+486	+240	建機	3,715	2,723	+992	+732
		アジア他	3,846	3,664	+182	▲95					
			14,969	12,674	+2,296	+1,345		14,969	12,674	+2,296	+1,345
水環境		1,862	1,796	+66	+51						
市場の状況						小売状況		卸売・生産の状況			
機械	日本	コメ価格の先安観や生産コスト上昇の影響により、農機市場は前年の活況から緩やかな調整局面に入りつつある。			農機市場は落ち着きつつあるも累計では好調が続き、前年を上回って推移。		旺盛な需要に対応し、生産・出荷を適切に運営することで販売機会の最大化を推進。				
	北米	トラクタ市場は中東情勢の影響で、0-40HP帯は景況感が悪化し弱含み、40-100HP帯も農家の収益環境悪化で減速も、畜産向けは比較的底堅い。建機市場については公共・民間建設投資を中心に堅調に推移。			トラクタはレジデンシャル向けで減少したものの、農用は比較的堅調に推移。建機は公共・民間建設向け好調により前年を上回る。		トラクタは前年の在庫調整局面からの正常化により増加。建機は新機種投入に向けた戦略的な在庫積み増しを実施。				
	欧州	トラクタ市場は農産物価格の低迷が続くが前年水準は維持。建機市場はインフラ投資拡大を背景に回復基調。			トラクタはベーシック機市場の伸長をEKシリーズの拡販で取り込むも、全体では減少。建機は需要回復を背景に堅調に推移。		トラクタは在庫正常化に伴い出荷が回復。建機は市場回復を取り込み前年を上回る水準で推移。				
	アジア他 タイ	農家所得の低迷を背景に市場は低水準で推移し、厳しい事業環境が継続。			厳しい市場環境が続く中、新機種投入や販促活動を通じて販売減少を最小限に抑制。		需要動向に応じた機動的な生産調整を実施し、収益性と在庫健全性を確保。				
	アジア他 インド	市場は政府の農村支援策や良好な農業環境を背景に、高い成長が継続。			市場の力強い成長を背景に小売が拡大し、順調に推移。		成長市場の需要を着実に取り込み、販売・生産ともに拡大。				
水環境		国土強靱化や老朽化したインフラの更新需要を背景に、管路更新需要は堅調に推移。			O&M、PPP（官民連携）案件を中心に提案活動を強化し、将来の成長につながる案件獲得を推進。		—				

©2026 Kubota Corporation All Rights Reserved. 13

13 ページです。地域別、事業別の売上高の状況についてご説明いたします。

まず機械事業について、主要地域別にご説明いたします。

日本の売上高は 1,968 億円、前年比プラス 227 億円の増加となりました。農機市場は、米価格の先安感や生産コスト上昇への懸念から、足元では減速が見られ始めていますが、販売は前年比では堅調な状態を維持しています。

次に北米です。北米の売上高は 7,005 億円、前年比プラス 1,400 億円の増加となりました。トラクタ市場は中東情勢の影響で減速感がありますが、畜産向けは牛肉価格の高止まりにより、比較的、底堅く推移しています。建機市場は公共・民間建設投資を中心に堅調です。卸売は、トラクタは前年の在庫調整局面からの正常化により増加、建機は CTL で新モデル販売に向けた在庫補充が進みました。

欧州の売上高は 2,150 億円、前年比プラス 486 億円の増加となりました。トラクタ市場は農産物価格の低迷が続いているものの、前年水準は維持しています。建機市場はインフラ投資の拡大を背景に需要回復が続いています。

アジア・その他の売上高は 3,846 億円、前年比プラス 182 億円の増加となりました。タイは農家所得の低迷を背景に市場は低水準で推移し、厳しい事業環境が続いています。インドは政府の農村支援策や良好な農業環境を背景に、市場の高い成長が継続しました。

水環境事業の売上高は 1,862 億円、前年比プラス 66 億円の増加となりました。鉄管の管路更新需要が堅調に推移しているほか、O&M や PPP といった官民連携案件を中心に、受注獲得に向けた提案活動を積極的に推進しています。

営業利益（2025年度第2四半期比）

営業利益は、関税影響や固定費増加などのコストアップ要因を、自助努力および関税還付等により低減し、前年同期比で増益となった。特に自助努力による価格改定とインセンティブ見直しの効果は、収益性を重視した事業運営が着実に進展していることを示している



14 ページです。営業利益の前年比での増減要因についてご説明いたします。

営業利益は、関税影響や固定費増加などのコストアップ要因を、価格改定、インセンティブの適正化といった自助努力での吸収が着実に進み、前年同期比ではプラス 925 億円の増益となりました。関税については元々、後半に還付が見込まれていたため、前半はコストアップが先行する形となります。

一方で、4 月からの中東情勢の緊迫化により、原材料費、固定費などで想定よりコストアップが進みました。外部環境の変動を全て回避できたわけではありませんが、自助努力によりコスト上昇を吸収しながら利益を確保できた点は評価でき、収益性を重視した事業運営が着実に進展していると考えます。

主要BS項目 キャッシュフロー

主要BS項目の状況

※前年同期末比増減は為替影響を除く

金融債権（前年同期末比△312億円）

北米小売金融のコントロール強化により、資本効率改善に向けた取り組みが進展

棚卸資産（前年同期末比△63億円）

増収を実現しながらも在庫水準を前年並みに維持し、資産効率が改善

営業債権（前年同期末比+756億円）

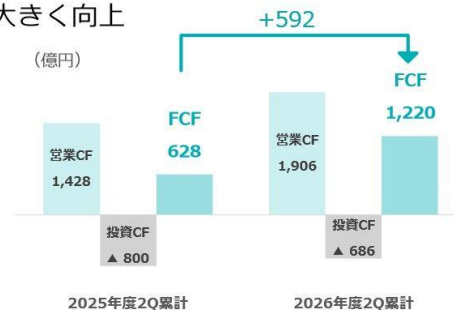
ディーラー在庫の充足が進み増加

対前年同期末比

（億円）	2026年度 2Q末	2025年度 2Q末	増減	為替影響 を除く増減
金融債権	22,308	20,390	+ 1,919	△ 312
棚卸資産	7,189	6,718	+ 471	△ 63
営業債権	11,067	9,464	+ 1,603	+ 756

FCF 1,220億円（前年同期比+592億円）

営業利益の拡大に加え、金融債権を中心とした運転資本改善の効果により、キャッシュ創出力が大きく向上



中間配当

前年比+1円の26円を実施。
安定的な累進配当を継続

©2026 Kubota Corporation All Rights Reserved. 15

15 ページです。主要 BS 項目およびキャッシュフローについてご説明いたします。

主要 BS 項目ですが、金融債権は北米小売金融プログラムの見直しを通じて減少しました。棚卸資産は、売上が増加するも、前年レベルで在庫を維持。営業債権は、主に北米の建機でディーラー在庫の充足が進み、増加しました。

結果、フリーキャッシュフローは1,220 億円となり、前年同期比では 592 億円の改善となりました。営業利益の拡大に加え、金融債権圧縮を中心とした運転資本改善の効果が効いており、キャッシュ創出力が大きく向上しました。

中間配当は、安定的な累進配当方針により、前年比 1 円増配の 26 円としております。

2026年度業績予想

市場を取り巻く環境には依然として不透明さが残るものの、売上高、営業利益ともに前年を上回る水準を計画

(億円)	2026年度通期 (2Q予想)	2025年度通期 (実績)	増減		2026年度通期 (期初予想)
			金額	%	
売上高	32,800	30,189	+ 2,611	+ 8.6	31,500
	12.2%	8.8%			9.5%
営業利益	4,000	2,655	+ 1,345	+ 50.7	3,000
	12.7%	9.3%			10.1%
税引前利益	4,170	2,821	+ 1,349	+ 47.8	3,170
親会社の所有者に帰属する	8.8%	6.2%			6.7%
純利益	2,890	1,867	+ 1,023	+ 54.8	2,100
米ドル 平均レート(円)	157	150			145
ユーロ 平均レート(円)	183	169			165

▶ 売上高の事業別内訳

(億円)	2026年度通期 (2Q予想)	2025年度通期 (実績)	増減	
			金額	%
機械	28,700	26,286	+ 2,414	+ 9.2
農機・エンジン	21,450	20,033	+ 1,417	+ 7.1
建機	7,250	6,253	+ 997	+ 15.9
水・環境	3,950	3,744	+ 206	+ 5.5
その他	150	159	▲ 9	▲ 5.8

為替影響を除いた増減
売上高+1,350億円 営業利益+775億円

©2026 Kubota Corporation All Rights Reserved. 17

17 ページをお願いします。2026 年度の業績予想です。

年間見通しは、売上高 3 兆 2,800 億円、営業利益 4,000 億円、営業利益率 12.2%を見込んでいます。

市場を取り巻く環境には依然として不透明感が残りますが、売上高、営業利益ともに、為替影響を除いたベースでも、前年を上回る水準を計画しております。特に営業利益は、円安、米国関税還付により、期初予想より大きく増加する見込みです。

地域/事業別売上高増減

(億円)		2026年度通期 (2Q予想)	2025年度通期 (実績)	増減	増減 (前年度通期ベース)		2026年度通期 (2Q予想)	2025年度通期 (実績)	増減	増減 (前年度通期ベース)		
機械	地域別	日本	3,600	3,548	+52	+52	事業別	農機・エンジン	21,450	20,033	+1,417	+540
		北米	13,410	11,959	+1,450	+835		建機				
		欧州	4,070	3,458	+612	+327						
		アジア他	7,620	7,321	+300	▲34						
			28,700	26,286	+2,413	+1,179			28,700	26,286	+2,413	+1,179
水環境		3,950	3,744	+206	+183							

市場の状況		小売状況		卸売・生産の状況	
機械	日本	農機市場は前年の反動や生産コスト上昇により縮小が見込まれるも底堅く推移。	市場環境の調整を見込むものの、販売基盤を活かし安定した販売を維持。	バックオーダー解消に向け、生産・供給体制を安定的に運営。	
	北米	トラクタ0-40HP帯は中東情勢によるインフレ影響により弱い。40-100HP帯も同影響を受けるが、畜産は牛肉価格の安定もあり比較的底堅く推移。建機市場は民間建設投資が堅調。	トラクタはレジデンシャル向けが減速も、新機種MXがけん引する中型は比較的堅調。建機はCTLの新モデル追加により、さらなる成長を見込む。	トラクタはレジデンシャル向けでは減少も、中型では在庫補充を進め増加。建機は前年並。	
	欧州	トラクタ市場は生産コスト上昇の影響を受け前年並み。建機市場はインフラ関連需要が回復をけん引。	トラクタ・建機ともに前年を上回る見通し。建機では市場回復による需要を積極的に取り込む。	トラクタの在庫正常化に加え、建機の需要回復を背景に出荷拡大を見込む。	
	アジア他 タイ	作物価格には改善の兆しがあるものの、エルニーニョが予測され、市場回復にはなお時間を要する見通し。	市場環境は厳しいものの、新機種投入により販売減少の抑制を図る。	需要に応じた生産調整を継続し、収益性と在庫健全性を維持。	
	アジア他 インド	中東情勢や天候リスクはあるものの、経済の拡大を背景に市場成長は継続する見込み。	市場の力強い成長をさらに取り込むべく、水田用や畑作用でラインナップを拡充。	新機種投入を通じて顧客基盤を拡大し、中長期成長に向けた市場深耕を推進。	
水環境		国土強靱化や更新需要を背景に、インフラ関連市場は引き続き安定成長を見込む。	O&M、PPP（官民連携）案件に加え、国土強靱化関連需要を着実に取り込み、安定成長を目指す。		

©2026 Kubota Corporation All Rights Reserved. 18

18 ページです。地域別、事業別の売上高の増減予想についてです。

まず、機械事業を主要地域別にご説明いたします。

日本の売上は 3,600 億円、前年比プラス 52 億円の増加です。農機市場は、米価格の下落や生産コスト上昇により、前年比で縮小することを見込んでいますが、販売基盤を生かした安定した販売を継続いたします。

北米の売上高は 1 兆 3,410 億円、前年比プラス 1,450 億円の増加となります。トラクタ市場は引き続き縮小傾向です。一方、建機市場は安定的に推移。販売は CTL の新モデル追加により、さらなる成長を見込んでいます。

欧州の売上高は 4,070 億円、前年比プラス 612 億円の増加です。トラクタ市場は生産コスト上昇の影響を受け、前年並みが続く見通しです。建機市場はインフラ関連が回復をけん引します。

アジアその他の売上高は 7,620 億円、前年比プラス 300 億円の増加となります。タイは作物価格が少しずつ上向く一方で、エルニーニョによる干ばつリスクがあり、市場の回復にはもう少し時間を要する見通しです。インドは中東情勢や天候影響には留意が必要ですが、経済の拡大を背景に市場成長が続く見通しです。市場成長をさらに取り込むべく、水田用や畑作用でラインナップを拡充し、成長機会を着実に取り込んでいきます。

水環境事業の売上高は 3,950 億円、前年比プラス 206 億円の増加です。国土強靱化計画に伴う基幹インフラの耐震化需要が底堅く推移し、空調市場も暑熱対策需要を中心に堅調に推移するとみています。

営業利益予想（2025年度通期比）

円安・米国関税還付の追い風もあり前年比で利益は増加。中東情勢によるコスト増が見込まれるが、自助努力により吸収し着実に収益力強化を推進

(単位: 億円)



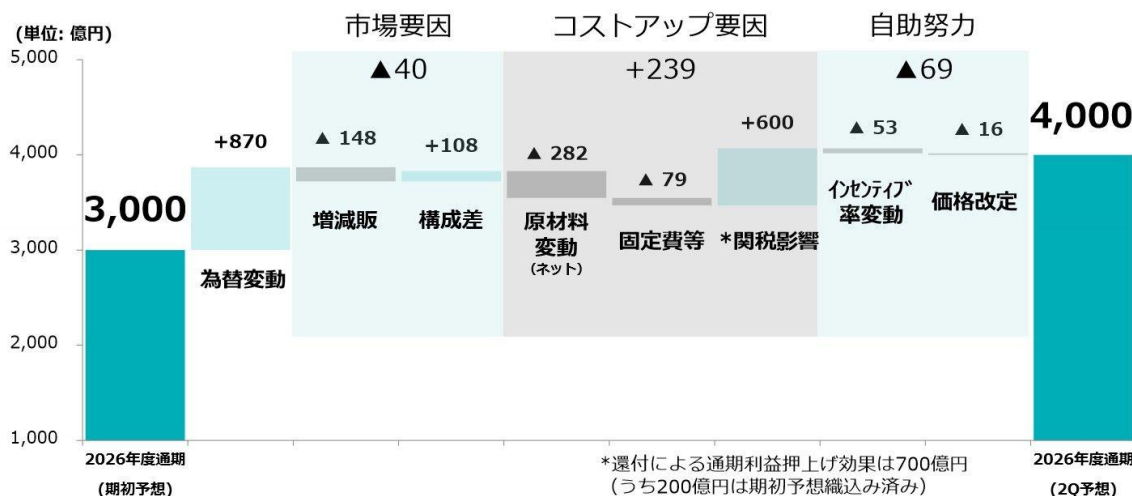
©2026 Kubota Corporation All Rights Reserved. 19

19 ページです。営業利益予想の前年対比です。

円安や米国関税還付の追い風もあり、前年比で営業利益は増加します。中東情勢による原材料アップや固定費等の増加、北米トラクタ市場の低迷といったマイナス要因が続きますが、引き続き価格改定など自助努力で吸収し、収益力強化を推進していきます。

営業利益予想（2026年度通期 期初予想比）

円安および米国関税還付の追い風により、営業利益は期初予想を上回る見通し。中東情勢に伴うコスト増加や北米建機拡販に向けたインセンティブ費用の増加を見込むものの、きめ細かな販売施策とコスト管理により影響を抑え、着実な収益力強化を進める



©2026 Kubota Corporation All Rights Reserved. 20

20 ページです。営業利益予想の期初予想比です。

先ほどと同様に、円安および米国関税還付の追い風により、営業利益は期初予想を上回る見込みです。後半は、原材料コストや北米建機拡販のためのインセンティブコストが増加しますが、状況に応じた、きめ細かい販売施策とコスト管理により影響を抑え、着実な収益力強化を進めます。

収益性の改善・効率重視経営の進展：営業利益率・FCF・ROICの改善

2026年営業利益率予想 12.2% (前年比+3.4 pts)

価格改定、インセンティブ適正化、固定費管理により、収益性改善を見込む



2026年FCF予想 2,300億円 (前年比+658億円)

利益改善に加え、在庫・金融債権を中心とした運転資本管理を強化し、キャッシュ創出力の向上を図る

※ FCF水準に応じ自己株取得枠を追加で400億円設定(8月4日付)



2026年ROIC予想 6.2% (前年比+2.0 pts)

収益性向上と投下資本の効率化を両輪として、資本効率の改善を着実に進める



2026年は米国関税還付の寄与により大幅な改善を見込むものの、当該効果は一過性であるため、中期経営計画の目標は変更しない

©2026 Kubota Corporation All Rights Reserved. 21

21 ページです。収益性の改善と効率重視経営の進展についてご説明いたします。

2026 年は米国関税還付の寄与により一時的に大幅な改善が見込まれ、中期目標レベルに達している項目もありますが、中期で目標としているのは着実な改善です。中期目標は変更せず、引き続き改善に取り組んでいきます。

2026 年の営業利益率予想は 12.2%、価格改定、インセンティブ適正化、固定費管理により、収益性の改善を見込んでいます。

フリーキャッシュフローは 2,300 億円、利益改善に加え、在庫や金融債権を中心とした運転資本管理を強化し、キャッシュ創出力の向上を図ります。なお、フリーキャッシュフローの改善に伴い、本日付で自己株取得枠を追加で 400 億円設定いたしました。

ROIC は 6.2%、収益性向上と投下資本効率化の両面から、資本効率の改善を着実に進めていきます。

ROIC改善に向けた主要施策

ROIC向上に向け、事業ポートフォリオ改革による収益力強化、在庫・金融債権管理を通じた投下資本圧縮、投資規律強化を三位一体で推進する。価格改定、インセンティブ適正化、固定費管理などの取り組みにより利益率向上を図るとともに、投資予算総枠管理やハードルレートの引上げを通じて将来投資の質を高めていく

ROIC 向上	利益率 改善	ポートフォリオ 改革	・ 事業ポートフォリオ戦略会議による事業・製品の見直し
		価格改定・イン センティブ適正化	・ 主要製品の値上げ浸透 ・ ゼロ金利ファイナンスの規模縮小
		固定費管理	・ CxO制導入による主要経費項目の横断的なコントロール
	投下資本 圧縮	在庫圧縮	・ 基幹システム導入による在庫の可視化
		金融債権圧縮	・ 融資期間の短縮
	投資規律	投資枠管理	・ 投資戦略会議による予算総枠管理および優先順位付けの徹底
		ハードルレート 引上	・ 将来の投資採算性の向上

©2026 Kubota Corporation All Rights Reserved. 22

22 ページです。ROIC 改善に向けた主要施策です。

ROIC 改善に向けては、大きく三つの領域で取り組みを進めます。

第 1 に、利益率の改善です。事業ポートフォリオ改革、価格改定やインセンティブ適正化、固定費管理により、利益率の向上を図ります。主要製品の値上げ浸透や、ゼロ金利ファイナンスの規模縮小も、この取り組みの一環です。

第2に、投下資本の圧縮です。在庫圧縮、金融債権の圧縮を通じて資産効率を高めていきます。基幹システム導入による在庫の可視化、金融債権については販売競争力を維持しながら融資期間を短縮するなどして、残高の適正化を進めます。

第3に、投資規律の強化です。投資戦略会議による予算総枠管理と優先順位付けを徹底し、ハードルレートの引き上げを通じて将来投資の質を高めていきます。

これらの施策を通じ、収益性改善、投下資本の効率化、投資規律の強化を一体で進めることで、持続的な ROIC 向上につなげていきます。

効率重視経営の推進

最後に

上半期は、中期経営計画初年度として財務面でも力強いスタートを切ることができました。

下半期は、関税還付による一時的な増益要因がある一方で、関税政策や調達環境、市場動向を巡る不透明感が残っています。引き続きコスト・資産への規律あるマネジメントを徹底の上、安定的な利益創出とキャッシュ創出力の向上を実現し、当期業績目標の達成に向けて着実に前進してまいります。

©2026 Kubota Corporation All Rights Reserved. 23

23 ページです。総括になります。

クボタは利益率、キャッシュ創出力、資本効率を重視する経営への転換を進めています。

上半期は、価格改定、固定費管理、金融債権・在庫管理などの取り組みを通じて、中期経営計画初年度として財務面で力強いスタートを切ることができました。

下半期は、関税還付による一時的な増益要因がありますが、関税政策や調達環境、市場変動など、外部環境の不透明感は残り続けています。引き続き、コストと資産への規律あるマネジメントを徹底し、安定的な利益創出とフリーキャッシュフロー創出の両立に取り組むことで、不透明な環境の中でも、当期業績目標の達成を確実なものとしていきます。

以上で、2026 年度第2四半期決算および通期見通しについての説明を終わります。

質疑応答

松井 [M]：これより、質疑応答に移ります。

佐々木翼 [Q]：UBS 証券の佐々木と申します。本日はありがとうございます。私から簡単に二つ、お伺いさせていただきます。

一つ目が、新計画の考え方です。特に、上期と下期に分けて考え方を教えてほしいです。というのが、まずこの還付金が一応 700 億円出るということですけど、実際これ、ファーストハーフで、ご実績で、どれくらい出たかを教えてください。

その上で、質問の趣旨としては、ファーストハーフで上期で 2,356 億円の利益が出たわけですけど、下期は 1,654 億円ですよ。おそらく還付金が下期に集中して出ていると思うんですけど、そうすると上期で 2,400 億円近く利益が出たのが、還付金が仮に下期に集中したとすると、下期の利益水準はおそらく 1,000 億円前後ぐらいになると思うんですよ。上期と比べると、下期の利益水準が還付金以外で下がるような入り繰りになってると思うんですけど、この上期のご実績に対して、下期の計画の利益水準が、還付金を考えるとこれぐらいになっている理由とか、背景は何なのか、もしよかったら解説していただけないでしょうか。まず 1 問目です。どうぞよろしくお願いします。

佐々木倫 [A]：そうしましたら、企画統括本部の佐々木から、ご説明させていただきます。

還付金は、ご指摘の通り、上期にも一部算入をしております。金額は、上期で 170 億円ほど、後半の下期で残りの 530 億円ほどという配分になっております。これで、都合 700 億円の還付金が年間ベースでの内訳になります。

下期につきましては、やはり一部、タイの市場、あるいは北米での一段の落ち込みを少し警戒して、少し低めに、市場を見込んでいるのが一つのポイントと、それから中東の影響ですね、コストアップにつきまして、上期よりも下期のほうが大きく効いてくるということで、中東影響で市況の悪化を除きまして、コスト面での影響が約 200 億円あるということで、こういったものの影響が下期に偏ってきているということでありまして。これで、上下のほうで、少し下期の利益率が落ちるような状況になっております。

佐々木翼 [Q]：ありがとうございます。おっしゃった通りのことはよくわかるんですけど、還付金を除くと、上期 2,200 億円の利益で、下期計画って大体 1,100 億円強になるので、大体 1,100 億円、ファーストハーフからセカンドハーフで、ハーフオンハーフで下がると思うのですよね。そう

するとおっしゃった通り、コストが 200 億円増える前提でも、900 億円の落ち込みって、相当何か悪いことが起きないと、これって相当悪いことが起きるような前提だとは思いますが、これって何なのかというのは、何か他にあるものがあったら教えていただけないでしょうか。タイとかアメリカの販売前提が保守的というのはよくわかりましたので。いかがでしょうか。

松井 [A]：はい、IR の松井です。少し補足させていただきますね。

下半期がちょっと悪くなるという話なのですが、一つは為替差益の話も出てきます。前半は円安により為替差益というのも結構、大きく出たんですけども、後半は前年対比だと、あまり出ないこととなります。上半期、例えば、去年は上半期 6 月が大体 145 円とか、それぐらいだったのですが、今年は 160 円を超える水準。ただ、年末においては、去年の年末もそれなりに円安だったのですよね。ですから、ここの為替差損益のところが、少し効果が上半期に向けて、逆に後半はそこがなくなる影響は結構大きいと、ご理解いただければと思います。

その他で、もう一つ申し上げるところは、インセンティブのところだと思います。

下半期には、少し建設機械のほうで北米における市場の状況を見ながら、少しインセンティブを追加して、少しボリュームを出そうとしております。

ここのところで、前半、上期は、結構インセンティブをトラクタを中心に削ってきた効果が、丸々そのまま残ったんですけども、下半期については、トラクタは絞っているのでプラスの効果があるんですが、建機で、当初申し上げた通り、一つ追加することを考えておりますので、ここのところについても、上と下で、少し効果がプラス・マイナスで違うかなというところがありますね。

最後、3 点目は、もう説明にありましたけれども、やはり前半、売上は堅調に来ておりますが、後半は北米のトラクタであったりとか、タイで引き続き、しんどいということがありますので、ここのところで、売上のボリュームが減ってしまうことによる、いわゆる減販損。

今、申し上げたこの三つが、おそらく上期と下期で大きく違うので、おそらく佐々木さんのイメージと、少し最初のイメージと違うのかなと考えております。

佐々木翼 [Q]：クリアです。ちなみに、為替差益って上半期はどれぐらい出て、下期だとどうなるか、数字があったら教えていただけませんか。おそらく、これが結構、大きい数字になると思いますので。

松井 [A]：そうですね、為替差益については、上半期については約 210 億円、出ております。ところが、下半期単体で見ると、ここがマイナス 160 億円ぐらいございますので、この差は大きいかなと思います。

佐々木翼 [Q]：クリアです、ありがとうございます。二つ目が、ぜひ花田社長にお伺いしたいと思います。

プレゼンでもあった通り、クボタの収益体質を改善して、いろいろとクボタを変えていくという、中計で掲げたお話のアップデートがあったと思います。実際、花田さんが就任されてこの1年、もしくは半年ぐらいの時間軸ですけど、実際これ、クボタの中から見て、これ変わってきたとか、これ変化してきたぞというものが、どこら辺にあるのか、もしあったら、ぜひ、われわれにもシェアしていただけないでしょうか。そういう企業の体質変化とかは、外部から見てもわからないものなので、トップマネジメント目線で、ここら辺は実際に変わってきたなっていう手応えがあるものが一体何なのか、というのを教えていただけると助かります。

花田 [A]：ご質問をありがとうございます。何点かあるかなと思っています。

一つは、ROIC 経営を進めていくということで、資本をうまく使っていくことを、今まであまり重視していなかったところを、かなり各拠点、各事業において浸透するような動きをとって、それが少しずつ実現し始めているのかなと思います。

特に、最も資本を使って事業を運営している、この北米の事業に関して、去年から金融債権をなるべく減らしていく方向でさまざまな見直しを行ってきて、それは定着してきていると。定着している中でも、何とかマーケットシェアを落とさないギリギリの線で、われわれがマーケットの中で、それを先導してやっていくことで、結果として、われわれの BS がスリムになっていくようなことの道筋が少し見えてきたのかな、というのが一つですね。

それから、新たなことと言えば、私のプレゼンの中でも少しだけ触れましたが、やはりサプライチェーンのやり方を相当、変えていかないと、特に北米の中で在庫が減っていかない、売上債権が減っていかないということがありますので、生産の仕方と、それから在庫の持ち方ですね。ディーラーで多く持つのがいいのか、そうではなくて、クボタで少し多めに持ったほうがいいのかみたいな話。その組み合わせ、およびさまざまな物流のデポの位置の見直しなんかも始めてまして。そういうのを総合することで、新たなサプライチェーンをうまく回していくと、回転率を高めていくようなことを、現地主体で考え始めるようになってきたかなと思います。そういう意味での体質が少しずつ変わってきたなというのが見えてきて、私としてもありがたいなとは思っております。

一方で、もうちょっと広い企業文化の意味で言いますと、これも少しだけ触れていますが、ちょうど私が社長になったそのタイミングと少し遅れて、この本社も、われわれ元々130年ぐらいいた難波の地から梅田に変わってきて、この新しい本社で事業を始めて3カ月ぐらい経ちます。そういう中で、いろんな仕掛けをやり始めていて、さまざまな人が自主的に新たな活動をしようと、新事業

を作っていこうと。事業の改善は非常に得意な会社ではあるのですが、そういうことと並列して、新たな事業を作り出そうというための、そういうような、いろいろな企業文化の醸成という活動をいろいろやり始めています。

そういうことで、われわれのこの中期経営計画の中で、事業を三つに分けてやってはおるのですが、それに加えて、新しい事業は、まだはっきり申し上げるようなレベルでは当然、到底ございませんが、そういうものにチャレンジしていくような文化、企業文化がどんどんでき始めてきてるかなと思います。

少し両極端な、そういう動きかもしれませんが、この両方が並列して進んでいくのが、非常に私としては大事な事なのかなと思ってまして、そういう動きが出てきたことが、非常に変わってきた点なのかなと、私は思っています。以上です。

佐々木翼 [Q]]：ありがとうございます。ちょっとだけ補足ですが、前半に関しては、これってフリーキャッシュフローで実際、ある程度出てきたという成果として考えていいのでしょうか。そこだけ最後に確認させてください。

花田 [A]：そうですね、そこは特に去年の後半から開始した金融債権をどういうふうに減らしていくか、そのために、小売金融プログラムを変えてきていると、かなりこう大きく変えてきているという成果が、今年はさらに大きく出てきていると、そういうところが一番大きいのかなと思っています。

佐々木翼 [M]：大変よくわかりました。私から以上です。どうもありがとうございました。

前川 [Q]：野村證券の前川でございます。ご説明どうもありがとうございます。私も2点お願いいたします。

1点目、先ほどいただいた関税の還付影響の考え方と、あと来期ならびに価格改定との関連で、少しお伺いできればと思っています。今回700億円ということなんですけど、期初計画の200億円の鉄・アルミの部分だったと思うんですが、残り500億円、これは相互関税の還付だろうと思うんですけど、そういうことでいいのかと、あとこれはワンタイムで全て今年に入ってきているということでもいいのか。

逆に言えば、700億円、押し上げが今年、効いてしまっているんで、来期考える上では、この700億円は取り払って考えなければいけないのか、ならびに今こういった還付が入っているんで、ちょっと価格改定、これまでうまく、これは今年進んでいると思っているんですけど、来期も含めて、

今後の価格改定の取り組みスタンスについても教えていただきたいのが1点目です。お願いいたします。

佐々木倫 [A]：関税につきましては、今ご指摘の通り、200億円は、期初計画に織り込んでおりました昨年鉄・アルミの保守的に納付していた分と、プラス500が、いわゆる相互関税分というご理解で、結構でございます。そちらよろしいでしょうか。

前川 [Q]：そちらは大丈夫です。ちなみに、ごめんなさい。これはもう鉄・アルミも、相互関税の還付も、今年中に入るとするのは、かなり確度が高いということではないのでしょうか。

佐々木倫 [A]：はい、そのように考えております。

前川 [Q]：はい、ありがとうございます。

これは今年、一発なので、来期は反動減になってしまうのかということと、価格改定との関連を、追加で。

佐々木倫 [A]：そうですね、来期につきましては、今、今年中に入ってくるということですので、逆を言いますと、来年はこの分がなくなるということですので、今クボタの製品は15%の関税がかかっております、ほとんどの品物に関して。その分は来年は、今年も現在も払っておりますけれども、来年もこの15%の関税が事業運営上かかってくるとは、それは変わりはなく認識しております。

価格改定につきましては、現在のところ、これは追加で入ったわけではなくて、元々ベースが昨年の4月から導入されていることになりますので、価格改定・インセンティブ等で現時点でもある程度は吸収はしておりますけれども、その他のインフレもありますので、他社動向も見ながら、価格改定は、年次ベースで、ある程度、進めていけるところをやっていくことになろうかと思います。

松井 [A]：前川さん、ちょっと追加で、IRから補足です。

われわれ、期初計画ですね、関税は17%で想定しておりました。その17%に対して、しっかりと価格調整によって吸収していくということを、今年の計画に既に織り込んでいます。ですから、来年、もちろん、その還付分というのはなくなるのですけれども、今ある17%、ちょっと15%に下がりましたが、その関税分に対しては、もう既にしっかりと値上げをしていると、顧客への転嫁は既に終わっていると、このように認識していただけたらと思います。

前川 [Q]：はい、わかりました。そうしますと、その来期以降の価格改定は、関税以外のインフレ動向を見ながら、まだこれから考えていくということによろしいですか。

松井 [A]：はい、そうですね。関税は、もう理由にならないのかなとは思いますが、あとは、はい、おっしゃる通り、インフレであるとか、または採算を見ながら、われわれとしてやるべきことをやっていくという、それが来年の方針になると思います。

前川 [Q]：はい、わかりました。ありがとうございます。

2 点目は、営業利益率についてお伺いできればと思っています。今年の計画値、12%まで上がってきていて、プレゼンの中でもおっしゃっていただいた関税、先ほど来の関税ですね、こういったものもありますので、除いたベースで考えるというところはあると思うのですが、それでも上がってきている部分、あると思います。

今回も、いろんな取り組みの中で施策の効果が出ているという形でお示しいただいていますが、こちらの利益率の改善の進捗、今後の伸びしろも含めて、こういったところに打ち手の要素がまだ残っているのか、かなり上がってきているんですが、もう一段、二段引き上げていくことが可能なかどうかについて、教えていただければと思います。

佐々木倫 [A]：そうしましたら、佐々木からご説明させていただきます。

前中期の反省点として、売上の拡大に合わせて固定費も増加してしまって、結局、需要量の増加を全く利益率に反映できなかったのが、一つの大きな反省点でありましたので。この 2026 年からは、昨年ですかね、25 年の後半から固定費管理を、かなりグリップを効かせてやるようになっていくということで、事業が大きくなって限界利益が大きくなった部分について、それを今までそれ相応の固定費で、くってしまうようなところがありましたけれども。今、事業が伸びていく分について、確実にその増加利益分を取り込めるということで、その固定費の管理のレベルが上がってきているのが一つ、大きな要因だと思います。

加えて、先ほどから言っておりました価格の改定が、従来ですと、ちょっとインセンティブと、ある程度、相殺されるところもありましたけれども、クボタの製品に関して聞きますと、価格を上げて、シェアがですね、特にトラクタ・建機でシェアを維持できているということです。このインセンティブの見直しの影響があまり大きく出なかったということで、製品競争力としてはありますので、今後も比較的、その価格競争力という面で、価格アップをタイミングを見てやっていくようなあたりを続けていくことで、利益率をさらに改善していきたいと考えてます。

前川 [Q]：はい、ありがとうございます。ちなみに、固定費管理のところでお伺いしたいです。

今回、期初計画比だと、79 億円ほど増えてはいらっしゃるのですが、セカンドクォーターでは、1Q ほどは出なかったような動きもありまして、今回、この固定費の動きのところ、数カ月前

と比べて何か変化、ないしは打ち手で、こう変えているというふうなところもあれば、追加で補足いただけると幸いです。

これが最後です。お願いいたします。

佐々木倫 [A]：この費用の中に、固定費等と書いてありますので、一部、物流費用や会計方針の、処理のですね、引当の取り崩し等の影響もありまして、実質 50 億円ほどは、本当の意味での固定費ではないものが含まれていまして、統制可能という面でいきますと 20 億円ほど増えていると。先ほど言った 50 億円のうち一部は石油、中東関係の影響で、その物流費ですとか、その他のコストが少し上がっているというのをここに入れておりますので、実質ベースでいくと、上半期よりも少し固定費の管理のレベルは上がってきていると認識しております。

前川 [M]：はい、よくわかりました。どうもありがとうございます。

足立 [Q]：いつもお世話になっております。ゴールドマン・サックス証券の足立です。よろしくお願い致します。私からも 2 点、伺わせていただければと思います。

まず一つ目が、6 ページのところ、社長様のプレゼンであったとこで、在庫管理のところですね。確かに、これまでのサイクルでも、御社って在庫のアップダウンでかなり苦しんできたことが多かったかなと思うんですけども、今回、新しく始められた製販一体となった在庫管理が、具体的に今までと何が違うのかを、改めて伺わせていただけますでしょうか。

その上で、特に北米に特化したときに、今の機種別での在庫水準で課題感を感じる部分だったとか、逆に、ここって、まだまだ少ないので、需要がどうであればもっと増やしていけるなっていうような、そういった余裕だったとかの印象も教えていただけますと幸いです。

花田 [A]：はい、特に北米からスタートしようということで、まず一つは製販一体のサプライチェーンの組織を作ったと申し上げました。

具体的に何が変わったのかと申しますと、象徴的な意味で言いますと、元々は販売会社と製造拠点が、もちろんコミュニケーションはよくやっていたのですが、販売会社が立てた購入計画、市場の需要予測に基づく購入計画に基づいて、製造会社が製造していたと。もちろんそれを真に受けてやっていた部分が全てではないわけですが、それをもとに平準化を志向しながらやっていました。

しかしながら、そういうやり方でやった場合、特にわれわれの製品のかかなりの部分が、季節性が非常にある製品だということもあり、また市場環境が大きく変わることによって、需要が 1 年の中でも変わってしまうところに、十分ついていけなかったなという反省をしています。

そういう考え方のもとで、今回、販売会社が全ての販売計画・発注計画を全部作る体制をやめて、販売会社と製造会社の真ん中に、その需給管理をする部門を作ってですね、そこは両方の状況を見ながら受注管理をしていく、そういう体制を作ったのが、まず一番大きなところかなと思います。

それに加えて、今までですね、サプライチェーン上のこの物流の拠点を、かなり自社で倉庫を持ちながら、そこを拠点にして、その周辺のディーラーに対して配送を行っていたというのがあります。そこに關しても、より近いところにディストリビューション・センターを作りながら、それはできるだけサードパーティに委託をしながらやっていくみたいなことをやることによって、あまり自社で管理しないで、自社の在庫投資、かつ自社で倉庫投資もしないで、そこでやれるような体制も目指していきたいなという検討を今、行っております。

それに加えて、今まではディーラーに、できるだけ多くの在庫、それなりの在庫を持たせて販売していくスタイルでありましたが、われわれのこのディーラーのかなりの部分は、われわれが言うワンクボタという、ほとんどクボタだけで商売するようなディーラーになってきましたので。あまり店内シェアを高める、店内の在庫シェアという考え方を、もうする必要がなくなったということもありまして、できるだけディーラー在庫は少なめにしていこう。特に、あまり動かないようなモデルの在庫をディーラーに持たせすぎると、やはり長期在庫になってしまうみたいな反省がありましたので。製品をいろいろ種別しまして、それぞれにおいて、それぞれがディーラーにどのぐらい置くべきか、販売会社の倉庫にどのぐらい置くべきかというのを、今、整理し直して、最適な在庫口ケーションと、在庫総数を管理するみたいなことを、今やり始めていると。

こういう動きが、その製販一体の組織ができたことによって、非常に加速化されているなという感じなんです。そういうことを北米からスタートして、これを他の地域に広めていくことで、サプライチェーンの全体での在庫の圧縮とか、そういった回転率を高めることに、非常に寄与していくのではないかなと思っております。以上です。

足立 [Q]：ありがとうございます。ちなみに、そちらについてですけども、今の文脈からいくと、これまでの目安としていた在庫水準、例えば北米の小型トラクタであれば月商の6カ月分ぐらいが適正かなとか、あったと思うんですが、そういった多分、社内の目安というのは、引き下がったのになって推察するのですが。これって例えば6カ月から5カ月、1カ月分、下げるのか、もっと下げるのか、どれぐらいの変化になるんでしょう。

その場合、今までだったら適正としていた在庫水準が、むしろもう1回調整しなきゃいけないとかっていうことになって、この新しい部門を置いた結果、ここから生産落としていきますみたいな変化もあったりしたのか、そちらもあわせて伺ってよろしいでしょうか。

花田 [A]：そういう動きを中期の中で、徐々に徐々に進めていく考えで行っておりますので、一気に在庫調整をすることにはならないと思います。まずそれが一つと。

ディーラーの在庫が6カ月というのは、そういう考え方もありましたが、ディーラー在庫と販社在庫を合わせて、どのぐらいのレベルにするかという考え方に變更して、その総数を中期的に3割ぐらい減らしていきたいなど。そういう目標を掲げて、今やっております。

ですから、そういう意味では、この市場における販売会社の倉庫の在庫も含めて、少し減らしていく、月数という意味で減らしていくことになりますが、そうは言いましても事業成長もそれなりに見込んでおりますので、急激に売上に直結する卸売が急激にダウンするということではないかなと思っております。

足立 [Q]：ありがとうございました。

2点目、よろしくお願いします。今度、北米市場の見方について、建機のところはCTLが引き続き好調で、ちょっと住宅関連の多いミニバックホーが厳しいとかっていうのは、これまでのトレンドを踏襲してるのかなと思う一方で、やはりトラクタですね、小型とかはまだ在庫も市場全体で多いし、少し厳しいかなと思われていたのが、中型トラクタも、少なくとも4-6月のところで見ると、マーケット全体として結構、厳しい状況だったのかなと思います。

コロナ以降、一瞬上がって、過去数年ずっとダウンサイクルが続いて、さすがに26年ぐらいにはプラス転換するのかなっていうのが、マーケットの最初の見方だったと思うんですが、これがマイナスになりましたと。これ、27年には、さすがに多少はプラス成長になると考えていいのか。それともマーケット全体としてだったり、リプレースメント・サイクルとか考えたときに、全然もう一段、来期に落ちる可能性もあるとかという、そういったリスクシナリオを考えるべきなのか。こちらも社長の見方を教えていただけますでしょうか。

花田 [A]：ちょっと2027年のことを、今、申し上げるのはなかなか難しい状況ではありますが、確かに今年、年初ぐらいにおいては、2026年で底を打つのかなというような見方もありました。しかしながら、中東情勢が長引くことで、さすがにこの米国の一般消費者、特に住宅を持っている消費者の商品に対する考え方に関しても、年初に思っていたような状況とはかなり変わった部分があるのかなと思います。

従いまして、そういうことが2026年には出てしまっていて、市場の回復が少し遅れているということかなと思っています。それが2027年、どこまで戻るかに関しましては、まだまだ、なかなかここで、コンセンサスが社内でもできてはおりませんが、さらに、どんどん一段下がっていくようなことには、基本的にはなってほしくないなとも思っていますし、いろいろ中間選挙の状況も受け

て、アメリカのいろんなことが変わってくる。また金利の状況についても、いろんな見直しがあるようなことが実現してくれば、その辺のトレンドも変わってくるのかなと思います。

中東情勢によって、例えば原油価格の影響で自動車の販売が非常に落ち込んだみたいなことは、かなり最近戻ってきていると理解しています。そういうようなことが、だんだんとわれわれ、もう少しその必要不可欠なものではないかもしれない、われわれみたいなセクターにも少しずつ、時間差がありながら波及してくるのじゃないかなとは見ていますので、そのタイミングはどこに来るのかなというのを、私たちも注視していきたいなと思っています。

足立 [Q]：1点だけ最後、補足させてください。今のところ、これはネガティブめなシナリオで、そうなってほしくないなということをおっしゃっていただきましたが、利益として、ちょっと今期、還付金がある分も、それを含めてしまうと、来期に対して減益になってしまうので致し方ないかなと思う一方で、それを除いたオーガニックなベースで、例えば、売上があまり増えないとか、フラットとなったときにコストが増えてしまいます。でも需要が厳しいとそんなに強気に値上げしすぎるとシェア落ちる可能性もありますよねとなったときに、もう一段、固定費を削れる余地があるのか、そういった余力がまだあるのかというところで、最後、伺ってもよろしいですか。

佐々木倫 [A]：北米につきましては、さまざまなものをアウトソースしていくような考え方はできるかなとは考えております。先ほど言いました、自社で構えている倉庫を、物量に応じて変更できるように、他社のものに切り替えていくとか、そういったものもできようかなとは思っています。

あと、そうですね、固定費というよりも、やはり変動費を、もう少しコントロールしていくことかなとは思っています。固定費については、いろいろ、現時点ではもう一段やるとすると、かなりドラステックなものになると思いますので、ちょっと、ここでのコメントは差し控えたいと思います。

足立 [M]：はい、承知いたしました。すみません、社長からございますか。

花田 [A]：固定費の話ではないですが、どこまで市場がどうなっていくのかという見方についてはありますが、この世界的な中東情勢やウクライナ等々、まだまだ続いておりますので、急激な好転が仮にない場合で考えたとしても、私のプレゼンの中でも少し申し上げましたが、今回の決算の内容ですね。為替の影響および還付金の状況がないと、一時的なもの、またはプラス目の追い風がないような状況にあっても、われわれが考えている中期的にきちんと利益率を上げていく、そのベースにおいては、あまり遅れがないと、そのインラインであると理解しています。

そういう中で、われわれとしては特に、非常に稼ぎ頭でもあるタイに関しては、確かに今、非常に悪いんですが、これはやはりこの中東の影響が非常に多く出ていますので、ここが収まりさえすれ

ば、ここまでの落ち込みはないと、戻ってくる可能性は非常にあると思いますので、プラスの影響も十分に見ていけるのかなと思います。

そういうわけで、まだ今、来年のマーケットおよびわれわれの販売の状況を申し上げる段階ではないですが、そこまで悲観的に考えないでもいいのかなと。われわれとしては、今レベル、急激に市場が戻らなくても、きちんと中期の目標を達成できるような、固定費等々のコントロールをしっかりとやっていくということが大事かなと思っています。

足立 [M]：承知いたしました。ご丁寧にありがとうございます。私からは以上です。ありがとうございました。

松井 [M]：では、時間となりましたので、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。

[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

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、株式会社 JPX 総研（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。