

株式会社クボタ

中期経営計画説明会

2026年2月13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]	中期経営計画説明会
[イベント名]	中期経営計画説明会
[決算期]	
[日程]	2026 年 2 月 13 日
[ページ数]	48
[時間]	10:00 – 11:32 (合計：92 分、登壇：31 分、質疑応答：61 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]	4 名 代表取締役社長 Chief Executive Officer (CEO) 花田 晋吾 (以下、花田) 専務執行役員 水環境カンパニー長 近藤 渉 (以下、近藤)

サポート

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

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)

事業管理部 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

ジェフリーズ証券

福原 捷

ゴールドマン・サックス証券

足立 武瑠

BofA 証券

堀田 賢人

シティグループ証券

グレアム・マクドナルド

SMBC 日興証券

谷中 聡

大和証券

田井 宏介

*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

フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス support@scriptsasias.com

登壇

Agenda

1. 中期経営計画2030 骨子
2. 中期経営計画2025 振り返り
3. 中期経営計画2030
「進化」へのロードマップ
 - (1) 経営資源の選択と集中
 - (2) バランスシートを意識した戦略的な財務運営
 - (3) 未来の成長を支える強靱なグローバル基盤

2

©2026 Kubota Corporation All Rights Reserved.

花田：あらためまして、皆さん、おはようございます。本日は、お忙しい中ご参集ありがとうございます。株式会社クボタ、代表取締役 CEO の花田でございます。

これから、株式会社クボタの新中期経営計画 2030 を発表させていただきます。

本日の説明は、大きく三つのパートで構成しております。まず初めに、新中期経営計画 2030 の骨子をご説明します。次に、前中期計画 2025 の振り返りを行い、そして三つ目が今回のプレゼンの中心となりますが、中期経営計画 2030 Focus & Breakthrough を実現するための具体的なロードマップとなり、順を追ってご説明したいと思います。

サポート

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



1. 中期経営計画2030 骨子（1）

事業の核を再定義し、未来への使命を明確化する

「食料・水・環境」分野への貢献という創業以来の理念、および「命を支えるプラットフォーム」としての長期ビジョンは継続・深化させつつ、事業ごとに新たなスローガンを定めることで進むべき方向をより明確にし、さらなる成長に邁進してまいります。



4

©2026 Kubota Corporation All Rights Reserved.

今年から始まる新しい中期経営計画 2030 の大きな考え方は、次の二つとなります。一つ目は、4ページに記載のとおり、会社として事業の目指す方向性を再定義いたしました。

今回初めて機械事業と水環境事業、それぞれで事業の特性に応じたスローガンを作りました。機械事業のスローガンは「小さい機械で、大きな仕事を」です。水環境事業のスローガンは「製品・技術を核としたソリューションで社会インフラ強靱化に貢献する」です。

それぞれの事業がこのスローガンに従い、事業展開を行い、その結果として GMB で掲げた全社の長期ビジョンである「命を支えるプラットフォーム」を達成していくということになります。

サポート

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

1. 中期経営計画2030 骨子（2）

物量重視からの脱却、そして「企業価値経営」への進化

前中期計画の成果と課題を踏まえ、クボタは新たな経営のステージへ。

“Focus & Breakthrough”：「これまでの成功体験を打破し（Breakthrough）」、3つのFocusによって「企業価値を一段高いレベルへと突き抜けさせ（Breakthrough）」、持続的な企業価値の向上をめざします。



1. Concentration 経営資源の選択と集中

全方位戦略から脱却し、食料・水・環境という本質的領域の中で、当社の強みが活きる「成長けん引事業」へ経営資源を投入。収益性に課題のある事業は、構造改革を断行します。



2. Financial Discipline バランスシートを意識した 戦略的な財務運営

売上・利益以上に、フリーキャッシュフローと資本効率を最重要視し、経営の質的向上を実現します。



3. Global Foundation 未来の成長を支える強靱な グローバル基盤

事業規模にふさわしい俊敏な組織・ガバナンス体制を構築。強靱なサプライチェーンと、「挑戦」を促す人財・企業風土、それを支えるDX基盤を強化します。

5

©2026 Kubota Corporation All Rights Reserved.

二つ目は、このページにまとめたとおり、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、そして未来の成長を支える強靱なグローバル基盤、三つのフォーカスを行うことによって、今までの事業のやり方を大きく変えることを通して、企業価値を大きく向上させてまいります。こちらが中期経営計画 2030 の核心となります。

このような大きな考え方をベースに、われわれが今回の中期経営計画全体を通して訴えたいこと、特に自らが変わっていく姿勢を Focus & Breakthrough と名付けました。

サポート

日本

050-5212-7790

フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス support@scriptasia.com

2. 中期経営計画2025 振り返り

ありたい姿とのギャップ①：物量重視事業モデルの行き詰まり

これまでの物量重視の成長モデルが、理念としてめざす姿の実現を阻害。
「規模」の追求から「価値」の創造へ、事業のあり方そのものを変革する必要に直面しています。



7

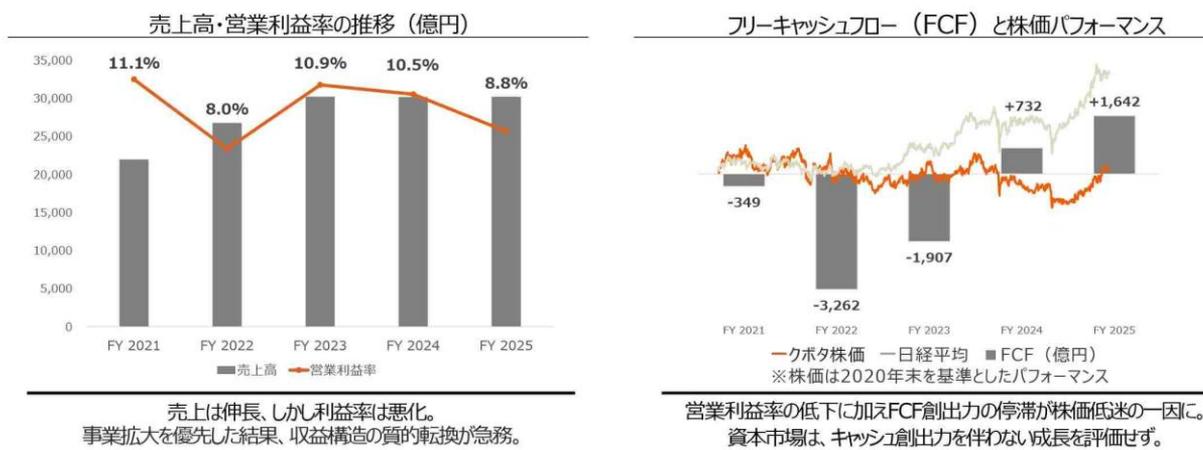
©2026 Kubota Corporation All Rights Reserved.

さて、ここからは現中期計画 2025 をありたい姿とのギャップという形で簡単に振り返りたいと思います。この 7 ページにまとめましたとおり、大きく総括すると、われわれは物量重視の成長モデルを取ってきたと言えます。その成果として、事業が大きく伸びたことは評価すべき点ではございますが、持続的な企業価値創造という、ありたい姿との間にギャップが生じてしまったことは反省点だと考えております。

2. 中期経営計画2025 振り返り

ありたい姿とのギャップ②：経営効率性の低下による企業価値の停滞

物量重視の戦略は事業基盤の拡大に貢献しましたが、
収益性・フリーキャッシュフロー（FCF）の停滞を招き、企業価値向上の足かせとなりました。



8

©2026 Kubota Corporation All Rights Reserved.

サポート

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

結果として、この 8 ページにありますように営業利益率の悪化、それにも大きな影響を受けておりますが、フリーキャッシュフローが十分に生み出せず、株価の低迷も続きました。

3. 中期経営計画2030

「進化」へのロードマップ：“Focus & Breakthrough”の実行

2030年までの5年間で“Focus & Breakthrough”期間と位置づけ、経営の質的改善を実行。

効率性を改善しつつ戦略的に事業を拡大し、持続的な企業価値向上を実現。

資本コスト*を安定的に上回るROE及びROICへ。

(*株主資本コストは7~10%、WACCは5~6.5%と想定)



10

©2026 Kubota Corporation All Rights Reserved.

これらの反省も踏まえて、10 ページにまとめたのが中期経営計画 2030 のロードマップとなります。先ほど述べた Focus & Breakthrough を通して、われわれは 2030 年に営業利益率 12%、フリーキャッシュフローを 5 年間で 9,000 億円の創出、ROE12%、ROIC7%以上を目標として活動を始めました。

そのための施策が記載の三つ、つまり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、そして未来の成長を支える強靱なグローバル基盤となります。ここからは、これらの三つの施策、フォーカスを詳細にご説明したいと思います。

サポート

日本

050-5212-7790

フリーダイヤル

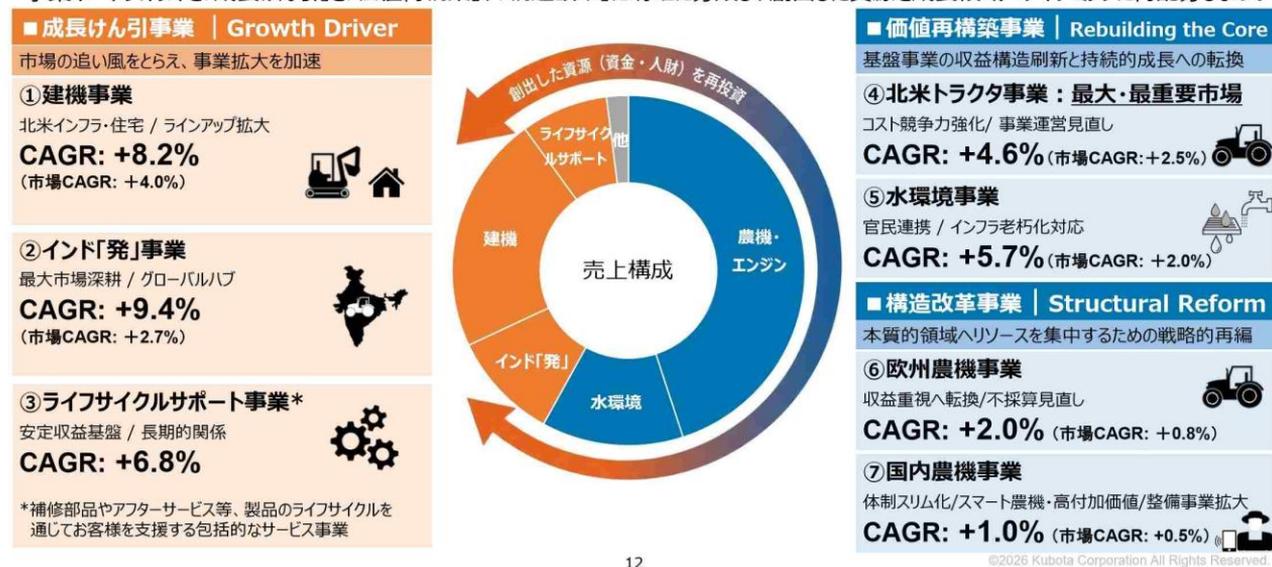
0120-966-744

メールアドレス support@scriptasia.com

3. 中期経営計画2030 (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

事業ポートフォリオを「成長けん引」と「価値再構築」、「構造改革」に明確に分類し、創出した資源を成長領域へダイナミックに再配分します。



12

まず、経営資源の選択と集中です。12 ページに概要をまとめました。われわれは事業ポートフォリオを成長けん引事業と価値再構築事業、構造改革事業に明確に分類し、後者の事業から創出した資源を成長領域へダイナミックに再配分します。

ご覧のとおり、市場成長率が高いとわれわれが考える建機事業、インド発事業、ライフサイクルサポート事業の3分野で高い事業CAGRを目指します。その成長を支えるために、クボタのコアな事業である北米のトラクタ事業と水環境事業の価値を再構築することで、収益構造の刷新と持続的成長を図ってまいります。また、欧州の農機事業と国内農機事業については、大きく構造改革に踏み出すことで全社の体質強化を支えていきます。

サポート

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

3. 中期経営計画2030 (1) 経営資源の選択と集中

① 建機事業：北米の構造的需要を捉え、進化

機器の販売からライフサイクルパートナーへと進化し、短期的な市場の変動を乗り越え、人口増加やインフラ投資を背景とした中長期的な需要を確実に取り込んでいきます。

市場環境と見通し

- ・北米市場の構造的な追い風**
 北米市場は中期的な人口増加に伴う住宅・インフラ需要が堅調。住宅供給の逼迫や金利低下による住宅ローン需要の回復に加え、AI普及に伴うデータセンター建設や電力インフラ整備など、社会構造の変化を背景とした投資も継続しており、市場見通しは非常に底堅い。
- ・欧州・アジア市場の構造的な追い風**
 欧州では老朽化した道路・橋・鉄道の更新が進んでおり、西欧中心にインフラ再整備需要が堅調。東南アジア・インドでは都市化が進み、道路・鉄道・港湾建設が活発。

主要戦略

- 1. 製品ラインアップ拡大**
 - ・ 新型CTLを2026年度中に市場投入し、未参入であった新市場を開拓。
 - ・ 顧客ニーズに応える多様なアタッチメントを拡充、内製化推進。
- 2. 技術による差別化**
 - ・ ICT建機の開発を加速させ、施工の効率化・省人化に貢献。
- 3. 市場の深耕**
 - ・ 安定した需要が見込めるレンタル市場での拡販を強化。



©2026 Kubota Corporation All Rights Reserved.

13

一つずつ簡単に見ていきたいと思えます。最初に建機事業です。底堅い成長が見込まれる北米市場は、今後もわれわれの事業の中心ではありますが、欧州、アジアなどでも市場として成長が期待されます。

このような背景のもと、われわれはさらに製品ラインナップを拡大することで競合からシェアを奪うとともに、小型分野でスマート建機を牽引することで、新たな需要を喚起できると考えております。

サポート

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

3. 中期経営計画2030 (1) 経営資源の選択と集中

②「インド発」事業：世界の成長センター「インド」を、クボタの成長エンジンへ

高成長市場の獲得をめざすとともに、インドをグローバルな開発・調達・生産の拠点として活用し、グループ全体のコスト競争力向上とサプライチェーンの強化を図ります。

機会：構造的な成長

力強い経済成長

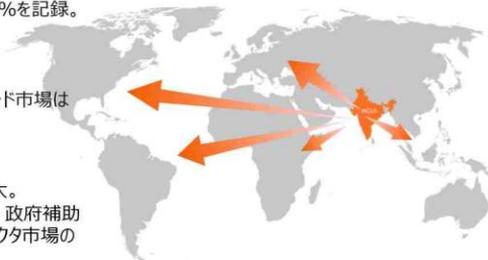
2025年度上半期の実質GDP成長率は8%を記録。堅調な内需が事業環境を支える。

世界最大規模のトラクタ市場

経済の発展と農業の機械化が進む中、インド市場は今後も拡大が期待される。

グローバルベーシック市場の拡大

欧州ではベーシックモデル需要が徐々に拡大。農業機械化率が低いアフリカ・中南米では、政府補助金や国際援助が追い風となりベーシックトラクタ市場の拡大が見込まれる。



主要戦略

コスト競争力の強化

Escorts Kubotaの開発・製造・調達リソースを用いて優れたコスト競争力を持つクボタブランドの新製品を導入。

品質・生産性の向上

Escorts Kubotaとクボタのノウハウを活用し、コストと製品品質を改善。さらに、クボタ生産方式（KPS）の導入により生産性を向上。将来的な高付加価値サービス（データ、保守）展開の基盤を構築。

製品ラインアップの拡充

Farmtrac、Powertrac、Kubotaの3ブランド各々でラインアップを拡充、販売チャネルを再編・強化することでインド市場を深耕。

二つ目が、インド発事業です。3年前に Escorts 社を買収して以来、PMI でのさまざまな課題に取り組んでまいりました。拡大する世界最大のトラクタ市場としてのインド国内で事業を拡大すること自体がわれわれの成長戦略そのものであり、開発、調達、製造、販売、それぞれでクボタのリソースをさらに投入しながらレベルアップを図ります。

一方、インド発事業と名付けたように、Escorts Kubota はベーシック製品の海外向けの製造、調達拠点と位置付けております。できるだけ現存の製品、開発リソースを活かしながら、早期に海外展開できるように大きく舵を切りました。

サポート

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

3. 中期経営計画2030 (1) 経営資源の選択と集中

③ ライフサイクルサポート事業：顧客価値の最大化による事業基盤の深化

製品のライフサイクルを通じて顧客との関係性を深化させ、
「顧客価値」「選ばれる力」「競争優位」の源泉を強化します。



1. 「顧客価値」の源泉：顧客ロイヤリティ向上と長期的な関係構築

- ・テレマティクスを活用した予知保全や遠隔診断サポートにより、顧客の機械のアップタイム（製品稼働時間）を最大化。
- ・延長ワランティやメンテナンス契約等のサービスプログラムによりTCO（総ライフサイクルコスト）を最小化。



2. 「選ばれる力」の源泉：部品事業の拡大戦略強化

- ・価格戦略：市場競争力を意識した戦略的価格設定（消耗品と機能部品のメリハリ）により収益を最大化。
- ・商材戦略：K3R（クボタ第2ブランド）、現地採用部品を拡充し、あらゆる顧客ニーズに対応。
- ・販路戦略：ディーラー（リアル）とオンライン（ECマーケットプレイス）を融合したオムニチャネルを展開。



3. 「競争優位」の源泉：経営基盤の強化

- ・部品SCM：グローバルでの部品供給網を効率化し、顧客へのタイムリーな供給とコスト優位性を両立。
- ・システム/DX：グローバルで部品情報基盤を統合し、AI/IoT活用で需要予測精度の向上や業務効率化を推進。

三つ目は部品事業です。今回われわれはこれをライフサイクルサポート事業と位置付けました。最も継続的に顧客との接点を持ち続けることができ、製品のライフサイクルを最後までサポートして、かつ大きな利益も生み続けられるストックビジネスです。ここを強化することで、後述する国内での整備事業拡大に寄与することはもちろん、まだまだ拡大の余地が大きい海外での販売を増やし、ディーラーおよびクボタの経営基盤強化を図ります。

ここまでが成長けん引事業となります。

サポート

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

3. 中期経営計画2030 (1) 経営資源の選択と集中

④北米トラクタ事業：コンパクトトラクタ・汎用事業の抜本改革

競争力の高いユーティリティトラクタの付加価値向上を図るとともに、コンパクトトラクタ・汎用事業での競争力を高め、最大・最重要市場での事業性強化をめざします。

- 課題認識
- ・ アジア勢の台頭による価格競争の激化
 - ・ インフレ・金利高騰によるコスト増と、製品投入遅れによる収益性の圧迫

シェア重視の政策から**収益性重視の政策**への転換

北米事業の持続的な収益成長をめざす

重点取組施策 4つの戦略的柱



① 製品・コスト競争力の再構築

- ・ 市場ニーズの高い新製品の早期導入。
- ・ GITプロジェクト推進とインド活用によるコスト競争力の向上。
- ・ 不採算モデルの採算改善・型式削減による製品ポートフォリオの最適化。

※GIT (Global Innovative Tractor)



② 運転資本の圧縮

- ・ S&OPの最適化によるエリアSCMの推進。
- ・ 2030年までに北米の製品在庫月数を30%削減。



③ インセンティブプログラムの見直し

- ・ 長期ゼロ金利プログラムから、短期ゼロ金利及び長期金利ありプログラムへ。
- ・ 小売金融に過度に依存しないビジネスモデルへの転換。



④ 将来の成長基盤の構築

- ・ 事業顧客 (Prosumer) 向けソリューション事業 (庭園管理スマート化等) を検討。

16

©2026 Kubota Corporation All Rights Reserved.

次が価値再構築事業です。一つ目が、北米トラクタ事業になります。北米のコンパクトトラクタは、言うまでもなくクボタの屋台骨を支えてきた重要な事業です。この市場にアジア勢が本格的に参入してきたことに対して、われわれはシェア維持のために無理をしてきた面がございます。

この事業の在り方を見直します。無理をして優先的にシェアは追求しません。また、芝刈機、ユーティリティ・ビークルを中心とした汎用事業は、北米でのディーラー網の強化としては非常に有効でありましたが、採算性には課題もありました。

これらの事業を抜本的に改革するために、記載の施策を、勇気を持って実施してまいります。

サポート

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

3. 中期経営計画2030 (1) 経営資源の選択と集中

■ 価値再構築事業 | Rebuilding the Core

⑤水環境事業：社会インフラ強靱化への貢献と成長分野の拡大

製品・技術を核としたトータルソリューションで、国内水環境市場のトッププレイヤーをめざします。

基盤事業の強化

- O&M事業の利益率改善（集中監視等、DX活用による生産性向上）
- 管路製品事業の収益力向上（価格最適化と効率化）
- 世界の石化市場の成長取り込み、他社との差別化による反応管事業の拡大

成長分野（下記4分野）の拡大



1. 水循環ソリューション

管路＋施設の優位性を活かし、PPP（官民連携）市場を開拓。水道管路システムのデファクトスタンダードを構築。



2. 資源循環事業

溶融技術を核に、廃棄物処理PPP・PFAS対応等の新市場へ進出。



3. 水環境海外

重点地域・製品（欧米・ASEANの水循環事業）にリソースを集中し、ポートフォリオを再構築。



4. カーボンニュートラル対応

既存技術を活用し、水素製造関連や電池負極材等の新領域に進出。

17

©2026 Kubota Corporation All Rights Reserved.

二つ目は、水環境事業です。全社の組織改革に先立ち、2025年1月からカンパニー化を行い、記載のとおり三つの基盤事業を強化してまいります。加えて、水循環ソリューション、資源循環事業、水環境海外、そしてカーボンニュートラル対応の四つの分野に対して、機械事業とは異なるアプローチを行うことで、スピード感を持って成長を加速させてまいります。政府の国土強靱化計画を実現させるためにも、われわれのさらなる出番が増えるものと見ております。

3. 中期経営計画2030 (1) 経営資源の選択と集中

■ 構造改革事業 | Structural Reform

⑥欧州農機事業：強み分野への回帰（選択と集中）

大型畑作向け事業の「量確保至上主義」を捨て、適正規模にコントロールすることにより、収益性を改善。同時に販売リソースも収益性の高い分野への集中や型式集約等を行い、将来に向けた戦略分野への配置転換を行うことで、事業ポートフォリオ全体の改善を図ります。

- 課題認識
- 省力化をめざした機械や販売ネットワークの大型化競争が加速
 - インド製低価格機種種の台頭によるコンパクトトラクタ事業における地位のゆらぎ

総花的な品ぞろえ主義と自前主義から脱却し、投入リソースや固定費の抑制を通じた投資効率の改善を図る。

重点取組施策 3つの戦略的柱



①製品・コスト競争力の再構築

- ナロートラクタによるスペシャリティックトップ市場での拡販。



②生産・供給体制の最適化

- 再組立・物流の大胆な見直し等による固定費の大幅削減。



③将来の成長基盤の構築

- インドEscorts Kubota製トラクタの導入を通じた、収益性を犠牲にすることのないコンパクトトラクタのポジション回復。

18

©2026 Kubota Corporation All Rights Reserved.

サポート

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



最後に、構造改革事業です。一つ目は、欧州農機事業です。過去 10 年間注力してきた大型農機事業は、量確保至上主義は捨て、適正規模に事業をコントロールします。

一方で競争力の高い果樹やナッツなどを中心としたスペシャリティクロープ市場向けや、EL 製トラクタを最大限活用したコンパクトトラクタ市場向けにはリソースを投入することで、全体のポートフォリオ改善を図ります。

3. 中期経営計画2030 (1) 経営資源の選択と集中

⑦国内農機事業：構造改革による収益基盤の確立 “農業を支える人を支え続ける”

生産高維持と農業従事者の減少という市場構造の変化に対応し、製品販売に加えてアフターマーケットとソリューションを収益の柱とする事業構造へ転換します。

基本戦略：市場縮小を前提とし、「事業ポートフォリオ転換」「ビジネスモデル変革」「新たな価値創出」を断行

1. 事業ポートフォリオ転換

・整備事業の拡大
アフターマーケットを最大の成長領域へ。



・担い手対応力強化
経営資源をスーパー担い手層に集中。
小規模農家向けは合理化を徹底。

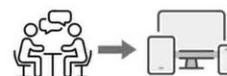


・スマート農機事業の拡大
スマート農機とKSASソリューションによる顧客提供価値の向上で収益力を強化。



2. ビジネスモデル変革

従来の訪問・製品販売型から、デジタルを活用したソリューション提案型へ移行。



3. 新たな価値創出（データマネタイゼーション）

KSASのビッグデータ（全国農地50%カバー目標）を活用し、Jクレジット創出支援や農産物流通（米輸出）等の新事業を収益化。



19

©2026 Kubota Corporation All Rights Reserved.

二つ目は、国内農機事業です。激変する日本農業を支える人を支え続けられるよう、2040年の姿を見据えて、スマート農業の促進による大規模化、省力化への対応推進、整備事業拡大による事業基盤の安定化、担い手を中心となったときに最適となる営業体制など、多くの新しい取り組みを行うことで事業構造を変革させていきます。

ここまで経営資源の選択と集中という形で三つのカテゴリーごとに注力していく七つの事業の取り組みについて説明してまいりました。

サポート

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

3. 中期経営計画2030 (1) 経営資源の選択と集中

“Focus & Breakthrough” : 「両利きの経営」による事業の強化と創出



20

©2026 Kubota Corporation All Rights Reserved.

20 ページをご覧ください。今まで述べた七つの事業は、全て既存事業の深化、磨き上げと言えます。これらに加え、われわれは新規事業の探索にも注力して、この両輪で事業の強化と創出を進めます。つまり、両利きの経営です。

3. 中期経営計画2030 (1) 経営資源の選択と集中

クボタらしい価値の創造 : 「製品+ソリューション」による事業変革

お客様の最重要課題を、クボタの強みである機械とスマート技術の融合で解決し、持続的な成長を実現します。



21

©2026 Kubota Corporation All Rights Reserved.

この探索による事業創出の中心になるのが、こちらに記載のスマートソリューション事業であり、経営目標の外数ではありますが、1,000 億円事業にするべく準備を進めております。クボタが目指

サポート

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

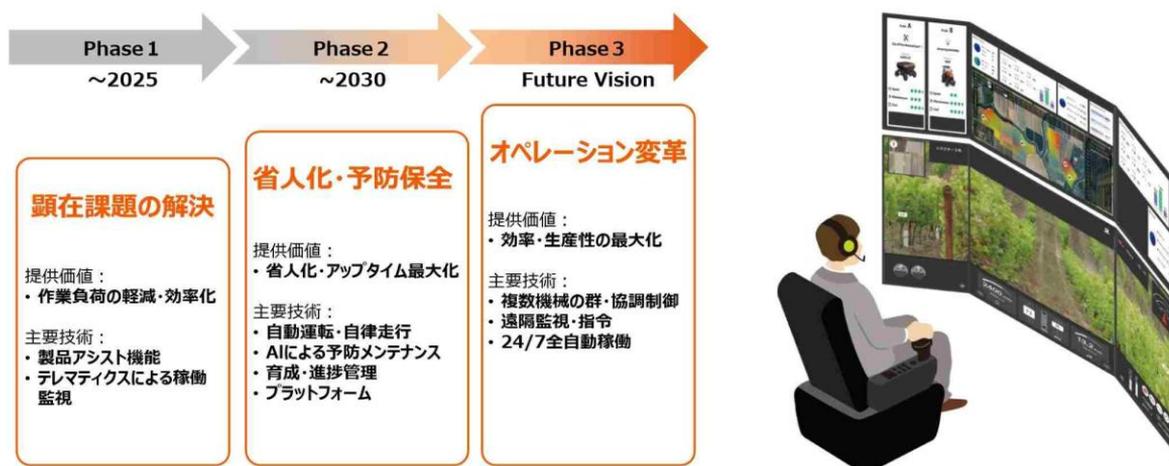


スマートソリューションは、水環境事業においては、4 ページに記載したとおり製品技術を核としたトータルソリューションであり、21 ページでも記載のとおり、製品+スマート技術が中心となることもあって、既存事業の深化でもあります。クボタらしいスマートビジネス実現の価値はこういうところにあるとわれわれは確信しております。

3. 中期経営計画2030 (1) 経営資源の選択と集中

ソリューションの進化と未来像：顧客の「仕事のオペレーション」の変革

アシスト機能による現在の課題解決から、将来的には複数機械の協調による完全自動化へ。段階的に価値提供を深化させます。



22

©2026 Kubota Corporation All Rights Reserved.

将来的には、さらに一段進んで農業や建設現場でのオペレーション自体を自動化するような世界がやってくると考えております。今年1月のCES、Consumer Electronics Showでクボタが提示したのは、そういった世界です。われわれはそういった世界の実現に向けての準備も着々と進めております。クボタだからこそできる、小さい機械で大きな仕事をソリューションの世界でも実現して、社会に新しい価値を提供してまいります。

サポート

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

3. 中期経営計画2030 (2) バランスシートを意識した戦略的な財務運営

財務戦略の骨子～変わらなければならないこと～

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

資本コストを安定的に上回るROE及びROICへ
(2030年目標：ROE 12% ROIC 7%以上)

北米事業の变革

■ 米国における事業運営の方針転換

小売金融事業の運営見直し

「金融債権残高を増やさない事業運営へ」

- これまでと違う次元で小売金融への依存度低減。
- 競争力を維持しつつも金利インセンティブは最小限に抑制（収益性改善にも寄与）。

ロジスティック戦略の見直し

「大幅な在庫圧縮を可能とする事業運営へ」

- サプライチェーン全体の戦略を見直し、製品在庫月数を30%削減。

全社的な運営の変化

■ 設備投資の適正化

規律あるバランスシート経営の徹底

- BCP関連投資等の事業維持投資は減価償却費の範囲内を目標に優先順位をつけて着実に実施。
- 成長投資は、キャッシュフローの中から優先順位をつけて積極的に配分。

24

©2026 Kubota Corporation All Rights Reserved.

さて、ここからは二つ目のフォーカスである、バランスシートを意識した戦略的な財務運営についてご説明します。

ここで新しい中期計画における財務戦略の考え方の骨子をまとめておきます。まず、従来のP/Lに偏った売上高、利益率を中心とした財務目標から、バランスシートを重視した経営に大きく舵を切ります。

記載のとおり、WACCを意識したROIC目標、株主資本コストを考慮したROE目標を設定します。その達成のために変わらなければならないことを明確にし、実現のための施策の実行とフォローを確実に行います。

一方で、設定するROIC目標、ROE目標は極端に背伸びした設定は行いません。クボタの位置する業界の状況、特に小売金融を自社で行っていること、つまり資産を相当程度使わなくては事業が成り立ちにくい業界特性もきちんと織り込みました。

また、自社の実力と立ち位置、ビジネス上最大の資産であるディーラー網をどのように維持、活用していくかなど、さまざまなファクターも考慮しながら、挑戦的ではあるがビジネスの維持向上に寄与するレベルで設定いたしました。

この目標達成のためには、まずはビジネスの40%以上を占める北米で事業の在り方を変える必要があります。これが変わらなければならないことの一つ目となります。

サポート

日本

050-5212-7790

フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス support@scriptsasias.com

ポイントは二つです。一つは、最大の課題である小売金融をどうするかです。ROIC悪化の主要な原因は、小売金融債権を積極的に使うことで事業拡大を図ってきたことのマイナスの側面とも言えます。これに関しては、2025年途中から大きく方針転換を始めました。この結果から考えて、北米では小売金融資産をほぼ増やすことなく実現可能な2030年の姿が見えてきました。それを中期計画には織り込みました。

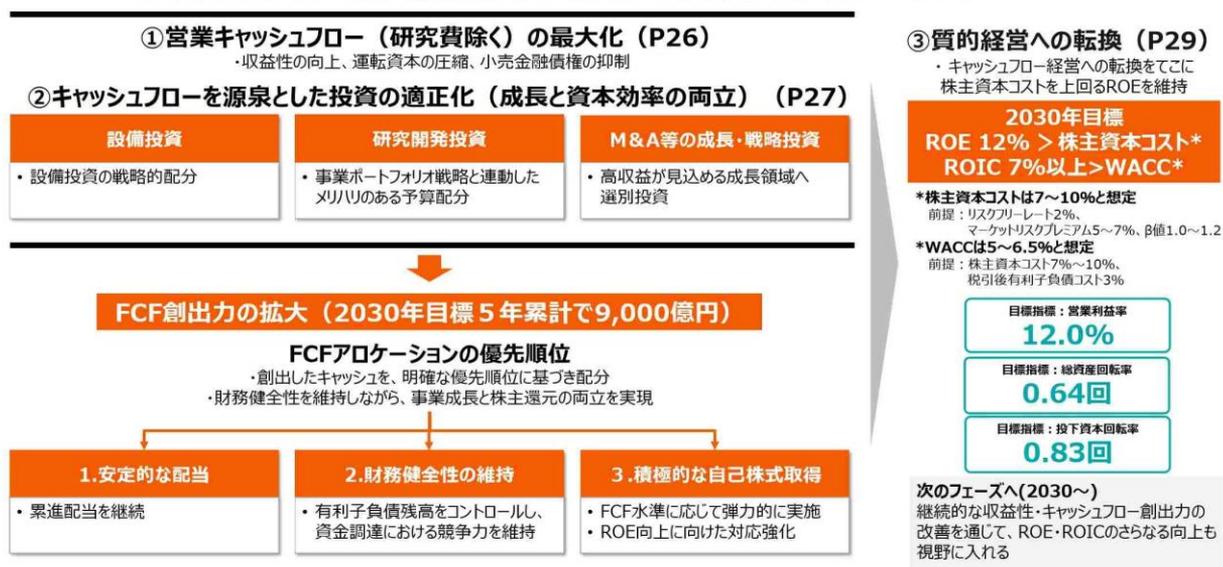
もう一つは、運転資本の削減です。こちらはSCMロジスティクス戦略の見直しを大胆に行うことを、今後5年間の重点施策と位置付け、それを達成することによって運転資本の圧縮を目指してまいります。

次に、全社レベルの設備投資のコントロールです。過去数年間、大口BCP関連投資や大型IT投資など、事業維持のための大きな投資を行ってまいりました。これについてはBCP投資の在り方自体の見直しなども行うことによって、事業維持投資は減価償却費の範囲内を目標に抑えながら、しっかりと進めてまいります。

一方の成長投資ですが、増産投資については全社でかなりのものが進展しました。今後は営業キャッシュフローの中から優先順位を付けた配分を行うことで、特に成長事業に対しては積極的な資源配分を行ってまいります。

3. 中期経営計画2030 (2) バランスシートを意識した戦略的な財務運営

キャッシュフロー創出力拡大+戦略的キャッシュアロケーション



中期計画のターゲットである、フリーキャッシュフロー5年累計9,000億円達成に向けて重要になるのが、キャッシュフロー創出力の拡大であり、それをどのように効果的に使っていかかが戦略的なキャッシュアロケーションです。このページはその考え方をまとめたものとなっております。

営業キャッシュフローを最大化し、そのキャッシュを事業維持と成長投資に適切に配分します。フリーキャッシュフローは財務健全性の確保、そして株主還元で戦略的に配分していきます。結果として、ROEについては株主資本を上回る12%を2030年の目標といたします。

3. 中期経営計画2030 (2) バランスシートを意識した戦略的な財務運営

① 営業キャッシュフローを最大化する3つのレバー

収益性の改善	運転資本の圧縮	小売金融債権の抑制
		
事業ポートフォリオ改革	在庫の適正化と 売掛金管理強化	金融プログラムの見直し
成長けん引事業（建機事業、インド「発」事業、ライフサイクルサポート事業）へリソースを重点配分し、構造改革による低収益領域を解消。	エリアSCM機能により、グローバルでの在庫を最適化。	北米における0%ローン期間の短縮など、インセンティブに依存しない販売モデルへ転換。
目標：2030年までに営業利益率12%	目標：2030年までに北米の製品在庫月数を30%削減	目標：全社で小売金融債権回転期間を改善し、総資産回転率を0.64回へ向上

26

©2026 Kubota Corporation All Rights Reserved.

それでは、それらの施策についてご説明します。まずは営業キャッシュフローの最大化について、このページで説明いたします。営業キャッシュフローは三つの施策により最大化を図ります。一つ目は収益性の改善です。これは先ほど詳細に述べたとおり、成長けん引事業へのリソースの積極的な配分と構造改革を断行することで、事業ポートフォリオを改革し、2030年までに営業利益率12%を目指します。

二つ目は、運転資本の圧縮です。エリアSCM機能と物流改善により、グローバルでの在庫を最適化し、特に北米では2030年までに製品在庫月数を30%削減いたします。これはかなり大胆な計画ですが、既に投資したITインフラなども最大限活用することで達成を図ります。

三つ目が、小売金融債権の抑制です。北米を中心に小売金融プログラムを見直し、長年続いてきた極端なインセンティブ依存型の販売モデルからの脱却を進め、運転資本の圧縮と併せて総資産回転率を0.64回まで引き上げます。

サポート

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

3. 中期経営計画2030 (2) バランスシートを意識した戦略的な財務運営

② 営業キャッシュフローを源泉とした投資の適正化 (成長と資本効率の両立)

これまでの大規模な成長投資で築いた事業基盤を活かし、今後は投資の「量」から「質」へ転換を加速。成長投資については、基盤を活かせる最優先領域へ絞り込みを行い、成長と資本効率を高いレベルで両立させます。



27

©2028 Kubota Corporation All Rights Reserved.

次に、27 ページをご覧ください。営業キャッシュフローを原資とした投資の適正化についてです。これまでの成長投資で築いた事業基盤を活かしつつ、今後は量から質へと投資スタンスを転換します。設備投資は、事業維持投資としては減価償却費の範囲内を基本とし、その配分をいったんは7割程度、成長投資が3割というバランスで計画的に実行すると同時に、投資ハードルレートを上げることで収益性をより重視してまいります。

研究開発費については、本来は営業キャッシュフローの一部ではありますが、投資の分配という観点から見てのご説明となります。収益性に依りて柔軟に予算を配分し、開発テーマを厳選します。一方で、先行開発投資予算はきちんと確保し、成長投資としての位置付けで、全体では過去5年間に増やしてきたレベルは維持していく計画といたします。また、M&Aについては事業性、収益性の高い領域に絞り込みつつ、必要に応じて借入も活用し、機動的に進めてまいります。

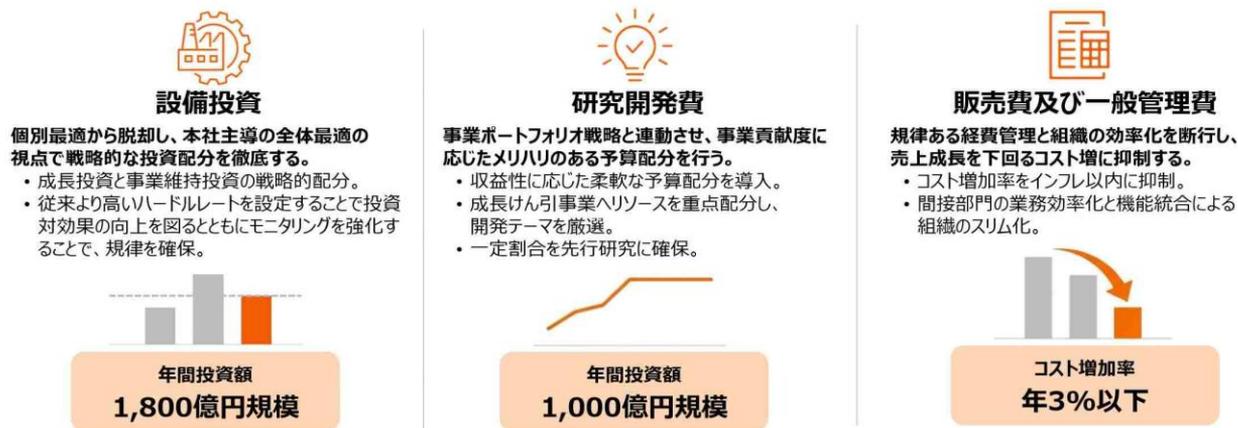
サポート

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

3. 中期経営計画2030 (2) バランスシートを意識した戦略的な財務運営

戦略的投資と財務規律の共存

将来への投資はメリハリをつけしっかりと継続する一方、“Focus”による事業ポートフォリオの収益改善に加え、固定費の着実なコントロールにより営業利益率改善を図ります。



実行を支える基盤

CxO体制により、各機能の責任と権限を明確化し、実効性の高いコストマネジメントを実現。連結従業員数は適正水準を維持し、生産性を最大化する。

28

©2026 Kubota Corporation All Rights Reserved.

28 ページです。戦略的な成長投資を継続しつつも、財務規律はしっかり維持する必要があります。設備投資、研究開発、販管費のいずれも事業ポートフォリオ戦略と連動させ、収益貢献に応じたメリハリをつけた配分、そしてモニタリングの強化による規律の確保を実現します。

特に販管費については、組織のスリム化などを通じてコスト増加率を年3%以内に抑える方針を徹底する一方、チーフオフィサー体制の強化によって責任と権限を明確化し、実効性の高いコストマネジメントを実現してまいります。

サポート

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

3. 中期経営計画2030 (2) バランスシートを意識した戦略的な財務運営

③V字回復を成し遂げる質的経営への転換

キャッシュフロー経営への転換をてこROEを株主資本コストを上回る水準に回復させます。



29

©2026 Kubota Corporation All Rights Reserved.

今まで述べたことを、このページにタイムラインとしてまとめ直してあります。ROEは2025年には収益性の低下と資産回転率の悪化により7.3%まで低下しました。これに対し、事業ポートフォリオ改革や運転資本管理の徹底、小売金融債権の抑制といった、今まで述べてきたバランスシートを意識した戦略的な運営により、営業利益率改善だけでなく資産回転率を改善させることで、2030年にROE12%の達成を目指します。

また、2030年以降についても継続的な収益性向上とキャッシュフロー改善によって、さらなるROE向上を視野に入れてまいります。

最後に、このページには記載していませんが、社内的にROICを重要な経営指標として掲げて3年以上がたちました。冒頭に述べたとおり、中期経営計画2030では、ROIC目標7%以上と設定いたします。今まで十分にフォローできなかった運転資本と小売金融債権の計画管理を、今後は重要なKPIとして主要地域、事業についてフォローしてまいります。

サポート

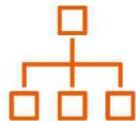
日本 050-5212-7790
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

3. 中期経営計画2030 (3) 未来の成長を支える強靱なグローバル基盤

世界市場をリードする事業基盤を支える、俊敏で強靱な経営体制へ

“クボタらしいグローバル経営に向けて”

意思決定の迅速化、挑戦を促す人材・風土改革、サプライチェーンの強靱化を断行し、戦略実行力を高めます。



組織・ガバナンス

- **CxO体制の本格導入**：CEOの指揮のもと、各機能の責任者（CxO）が各機能の責任をグローバルで担う体制に移行。意思決定の速度を高め、責任の明確化を図る。
- **カンパニー制の導入**：水・環境事業の独立性を強化し、自立した事業運営を推進。
- **間接部門の事業統合**：本社機能の一部を事業部門に移管し、組織をスリム化。現場に近い、事業を直接支える体制を構築。



人材・企業風土

- **グローバル人材の積極活用**：海外人材をグローバル戦略と意思決定に組み込む。
- **挑戦を促す風土の構築**：AIなどのデジタル技術で生まれた時間を、従業員の「挑戦」と成長に再投資する人材戦略へ。
- **クボタらしい強み（DNA）の進化**：クボタの成長をこれまで支えてきたDNAの進化を加速させ、クボタらしい価値と事業の創造へ。
- **K-ESG経営**：社会課題の解決と持続可能な未来への貢献。



グローバルサプライチェーン

- **最適地生産へのシフト**：従来の地産地消から、コストやリスクを考慮したグローバルかつローカルな最適地生産ネットワークへと移行。ブロック経済へも対応。
- **インド調達網の戦略的活用**：コスト削減と調達先の多様化を両立。
- **リスク管理の強化**：地政学的および経済安全保障リスク（関税など）を踏まえ、サプライヤーの多様化と人権デューデリジェンスの徹底を図る。

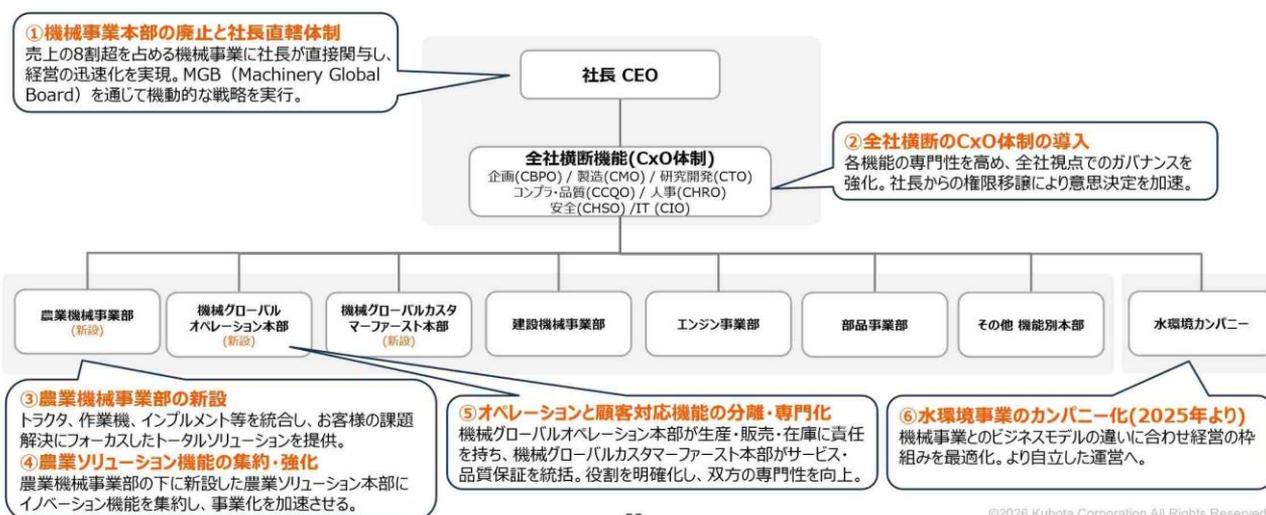
それでは、次に新中計を支える三つ目の施策である、未来の成長を支える強靱なグローバル基盤についてご説明します。

31 ページに記載のとおり、組織・ガバナンス、人材・企業風土、そしてグローバルサプライチェーンの三つの面において、クボタらしいグローバルカンパニー、グローバル経営を目指してまいります。

3. 中期経営計画2030 (3) 未来の成長を支える強靱なグローバル基盤

意思決定の迅速化と顧客価値向上を実現する新経営体制

事業の専門性と全社最適を両立させ、より俊敏で強力な経営基盤を構築します。



サポート

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



新たな経営体制については既にいろいろな場面でご説明してまいりましたが、このページに記載のとおり、本年1月からスタートしました。この体制によって、機械、水環境、それぞれの事業特性、スローガンに基づいた事業成長、スピード感を持って達成してまいります。

また、チーフオフィサー制によるガバナンスの強化も行います。この新しい体制のもと、われわれはグローバル人財の育成を、従来とは違う考え方も取り入れながら進めてまいります。

海外のローカル幹部を日本に駐在させるモビリティプログラムの活用が本格化してまいりました。また、クボタの組織のトップに、より多くの外国籍の優秀な幹部を登用するなど、新たな取り組みを進めることで、クボタらしいグローバル経営を進めます。

3. 中期経営計画2030 (3) 未来の成長を支える強靱なグローバル基盤

持続的成長を支える基盤：人的資本戦略

大変革をリードする「人」への戦略的投資を通じ、持続的な企業価値向上を実現します。

グローバル人財の育成（持続的成長の担保）
従来の日本中心の体制から脱却し、事業の継続性と成長を支える強固な経営基盤を構築する。

- **経営の持続性確保:** 重要ポストのサクセッションプラン（後継者計画）を導入し、次世代の経営リーダーを計画的に育成・配置することで、経営リスクを低減する。
- **海外人財の参画:** 海外人財のグローバル経営への参画を推進する。

DX・AIによる生産性革新（収益力の向上）
イノベーションの源泉となる「人」への投資を強化し、収益構造の改革を実現する。

- **高付加価値化へのシフト:** DX・AI活用による業務効率化と、創出したリソースの成長領域への再配分を徹底する。
- **イノベーション人財の育成:** 「Kubota Global AI Academy」の設置等を通じて全社的なデジタルスキルを底上げし、既存事業の深化と新たなソリューション創出を加速させる。

企業価値向上への貢献
強固なガバナンスと事業継続性の確保による経営の安定化、そして生産性向上とイノベーション加速による営業利益率の改善と将来の成長機会創出に直接的に貢献する。

33

©2025 Kubota Corporation All Rights Reserved.

人的資本経営という意味では、AIの本格的な活用を積極的に進めます。組織改革の重要な柱として、本社間接部門と機械事業本部を統合しましたが、スリムな本社を目指す中で、イノベーション人財や事業に近い分野で活躍できる人財の育成を図ることも課題となっております。AIやDXを通じた生産性の向上を推進できる人への投資を強化いたします。

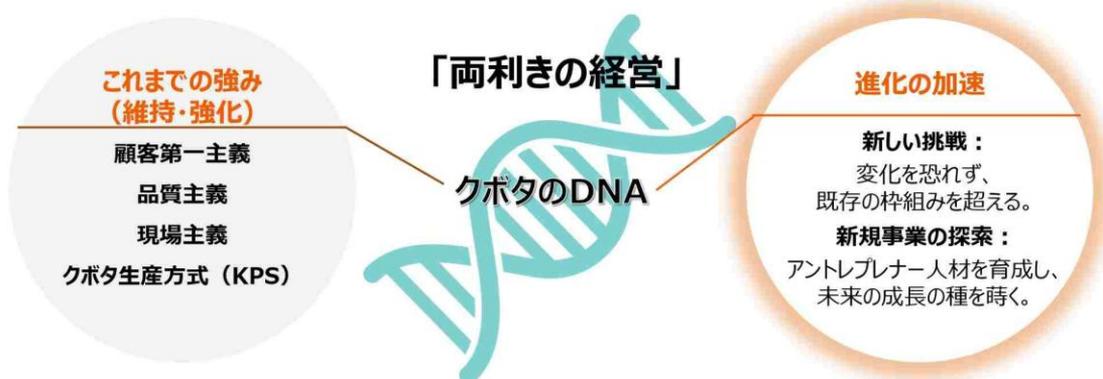
サポート

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

3. 中期経営計画2030 (3) 未来の成長を支える強靱なグローバル基盤

持続的成長を支える基盤：企業風土・DNAとその進化

クボタ固有の強み（DNA）を、事業戦略を支える経営基盤の核に据え、その進化を加速させます。



これら**固有の強み**がクボタの価値の源泉であり、この競争優位性をさらに研ぎ澄まし、付加価値を高め、**稼ぐ力を挽回・向上**させるために、経営基盤全体を進化させます。

34

©2026 Kubota Corporation All Rights Reserved.

クボタの持続的な成長を担保するには、既に述べたさまざまな事業を深化、深掘りしていくことに加えて、新規事業の探索が必要です。これまでのクボタの強みやDNAを維持、強化しながら、アントレプレナー塾などの新しい仕組みを定着させることで、両利きの経営を進める地盤を固めてまいります。

3. 中期経営計画2030 (3) 未来の成長を支える強靱なグローバル基盤

K-ESG経営：事業の根幹にある、持続可能な未来への貢献

クボタの事業活動は、それ自体が社会課題解決への貢献であり、ESG経営の実践です。



Environment
地球と共生する事業活動

- ・ 資源循環ソリューション：溶融技術等を活用し、廃棄物の価値転換に貢献
- ・ 水インフラの強靱化：管路更新や効率的な水管理システムを提供
- ・ カーボンニュートラルへの挑戦：水素製造関連技術や社会のGHG削減への貢献を推進



Social & Stakeholders
社会とのつながりを通じた共感の醸成

- ・ 人材への投資と挑戦する風土：グローバル人材の育成と多様性を尊重
- ・ ステークホルダーとの対話と企業価値向上：経営トップ自らの積極的な対話を通じた企業価値の向上



Governance
持続的成長を支える強靱な経営基盤

- ・ グローバルコンプライアンス体制の強化：各地で自律的なマネジメントが推進できる体制整備
- ・ サイバーセキュリティの強化：経営の重要課題として、サイバー攻撃への防御体制を構築し事業継続性を確保
- ・ 意思決定の迅速化と責任の明確化：CxO体制の本格導入による経営体制強化

35

©2026 Kubota Corporation All Rights Reserved.

サポート

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

35 ページには、クボタらしい ESG 経営についてまとめております。今まで 5 年間、かなり広い領域で活動してまいりましたが、今後はここに記載の分野を中心に活動を絞りながら、実効性のあるクボタらしい ESG 経営を継続します。

クボタにとっては、事業活動そのものが社会貢献であり、ESG 経営の実践であることを基本といたします。

3. 中期経営計画2030 (3) 未来の成長を支える強靱なグローバル基盤

グローバルサプライチェーンの強化：俊敏で強靱な事業基盤の構築

地域ごとの事業環境、製品特性、コスト、関税・貿易規制等の地政学的要素を総合的に評価し、最適地を定期的に見直すことで、ブロック経済化や外部環境の変化に追従できる強靱で柔軟な生産・調達体制を構築します。

基本方針：地産地消から「最適地生産」へ

エリアSCM構想の実現

個別最適からエリア単位での全体最適へ

拠点個別の運営から脱却し、エリアSCM本部（日本/北米/欧州/インド/ASEAN）を核としたサプライチェーンを構築。

在庫の全体最適化と供給安定性の両立

エリア内の生産計画の統合・調整と、拠点間連携による在庫場所の最適化を通じて、顧客への安定供給とトータル在庫の削減を両立。



持続可能な調達体制の構築

自在に供給できる調達レイアウトの構築

世界最適地調達と地産地消を組み合わせ、特定国への一極集中を避けることでリスクを分散した、バランス型の調達体制を構築。

グローバル標準の推進による効率化

門前倉庫の活用、材管・調達業務、関連システムなど、クボタ基準のグローバル標準化を推進し、サプライヤー育成と業務効率化を実現。



36

©2026 Kubota Corporation All Rights Reserved.

クボタは製造業であり、サプライチェーンの強化は強靱なグローバル基盤の要でもあります。グローバルな政治経済情勢が日々大きく変化する時代となり、今までの常識が通じない世界になりつつあるかのようにも見えます。

われわれはブロック経済化や関税による貿易障壁などといったグローバル課題に素早く対応する必要がありますが、このページに記載のとおり、地域サプライチェーンマネジメントを強化して、フレキシブルなサプライチェーンをしっかりと作り上げることで、最適地調達、最適地生産を実現し、競争力確保と事業の安定的な基盤の維持を目指してまいります。

以上、少し長くなりましたが、われわれがこれから実現しようとしている中期経営計画 2030 のご説明とさせていただきます。

挑戦する組織をベースに、Focus & Breakthrough でクボタは新しく生まれ変わります。

ご清聴ありがとうございました。

サポート

日本 050-5212-7790
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]：それでは、これより質疑応答に移ります。

佐々木翼 [Q]：UBS 証券の佐々木です。本日はご説明ありがとうございます。私から二つ教えてください。

まず一つ目が、この中計においては、最後のスライドにあったとおり、クボタが変わっていくというところがポイントになると思います。花田社長のご説明で、事業ポートフォリオの見直しですとかバランスシート重視、フリーキャッシュフロー経営と大変よく分かりました。

その上でぜひ花田さんにお伺いしたいところが、企業経営を考える上で、いかに掲げた方針を実行して戦略として実現していくかということが重要になると思います。過去を振り返ると、掲げた方針が貫徹できていなかったことが、過去においても収益性の悪化につながってきたことが歴史的にございました。

あらためて花田さんの新体制のもと、今回おっしゃられた方針をどうやって実現していくか、実効を担保していくか、そこについての経営の考え方をぜひ教えていただけないでしょうか。まず 1 項目ですが、どうぞよろしくお願いいたします。

花田 [A]：ご質問ありがとうございます。今ご指摘のとおり、われわれがどうやってこの経営の在り方を変えていくかというのが、今回の新しい中期計画の要であると私も思っております。

先ほどご説明した中にも一部あったと思いますが、まずはわれわれの財務体質が少し弱くなってきた原因をわれわれとしてもよく分析しました。その結果として、手を付けなきゃいけないのは、その 40%以上を占める北米の事業の在り方だろうということになりました。そういう意味で、そこでの事業の在り方をどこまで変革できるかが鍵になると考えております。

北米は、先ほども述べましたように、小売金融資産を相当使いながら事業を拡大してきました。これは、ある意味で業界全体がやってきたということでもあります。われわれは北米の中ではマーケットリーダーでもあります。そういう意味で、ここをどうやって変えていくかということに取り組んでいくというのを本気でやろうと思っています。そういう文脈から、一つは北米の事業の在り方、インセンティブの使い方を、大きく去年から見直して、その成果を見ながら作ったのが今回の中期計画ということになります。

サポート

日本

050-5212-7790

フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス support@scriptasia.com

われわれとしては、もう一つは、設備投資と固定費をどうやって管理していくかというのは、なかなか今まで十分できなかったことという反省はしております。そこに関しては、これは全社的な話ですけど、ここに関してきちんとしたハードルレートを設定して、それをやっていく。そして、先ほども申し上げましたような考え方で、どこにお金をつかっていくかというのを、全社的に共通認識として持った上で、きちんと個々の設備投資を行っていくことをしっかりやっていきたいと思えます。

また、この考え方を徹底するという事は非常に難しいと思えます。そういう意味で、私はこれから1年間かけて、各拠点、各事業部、それぞれに対して、こういうわれわれの中期計画の考え方をどういう背景でこういうことをやってきたのか、何をみんながやるべきことなのかをしっかりと分かってもらうためにいろいろと議論を進めていきたい。タウンホールミーティングなどをしっかりやって徹底していくことをやっていきたいと思えます。

そういうことをやる中で、この新しい考え方を浸透させる、社内でもどこまで共通認識を持って、この中期計画をやるかというのが一番大事なかなと思っていますので、そういうことにまずは取り組みたいと思っております。

佐々木翼 [Q]：ありがとうございます。補足ですけども、今、花田社長がおっしゃられたとおりで、この問題意識は、中計で掲げた方針を社内にもどう浸透させるかということだという理解でよろしいでしょうか。

特に収益性重視の経営施策ですと、事業部ですとか現場の方々の行動スタイルというのが意識が変わっていくことって重要だと思うんですけども。そこを変えていくのは今後の課題の一つと考えてよろしいのか、ぜひそこについても、すいません、補足で教えていただけませんか。**花田 [A]**：おっしゃるとおりだと考えております。先週もわれわれは、機械事業の海外事業をやっている各社からローカルの幹部が50~60名日本に来て、1週間いろいろ中期計画や組織改革も絡めて議論をしました。

その中で私の方針、各チーフオフィサー、それから事業部のリーダーのみんなからいろいろ考え方の伝達をして、議論して、理解させていくというプロセスを先週も取ったばかりです。なかなか数十年間やってきた考え方を変えていくのは難しいと思えますが、そこをしっかりとっていくというのが一つ。

また、それが自分の評価にも結び付かないといけないということもあると思えますので、報酬制度の設定を通して意識・行動の変化を促します。

サポート

日本

050-5212-7790

フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス support@scriptasia.com

ただ、一番大事なのは競合相手もいることなので、そことどうやって戦っていくかというのをよくよく見ながら、今申し上げたような考え方を変えていくのが非常に難しいバランスにはなると思いますが、そこはぜひとも進めていきたいと思っております。

佐々木翼 [Q]：ありがとうございます。2点目が、スライド番号で25番になりますけれども、資本政策についてお考えを教えてください。

まず、前提として花田社長が掲げる方針で、バランスシート重視、フリーキャッシュフロー重視で、非常にフリーキャッシュフロー創出力を高めるとするのは素晴らしいと思っています。

ただ、その上ですけれども、今回フリーキャッシュフローに対して何か明確にキャピタルアロケーションで、例えばこれぐらいバイバックしますよとか、最近ですと他社さんでも結構これぐらいフリーキャッシュフローを株主還元でやるみたいなの、そういう資本政策を具体的な数値目標として提示するケースが増えていらっしゃるんですけども。今回あえて数値目標を提示せず、こういう25ページから27ページみたいな形で掲げられた理由というのは何かございますでしょうか。

質問の趣旨としては、数値目標を出してもよかったんじゃないかと思うことと、あえてそれを出さないでこういう説明になされた背景等がもしあれば、そこを教えてくださいたいというのが質問の趣旨になります。私からは以上です。よろしくお願いいたします。

花田 [A]：あえて出さなかったという見方もあるかと思いますが、まずわれわれとしてはフリーキャッシュフローを9,000億円出すと、ここが一番の肝だと考えています。これがわれわれができなかったことですので、まずここを本当にしっかりとやっていくと、そこに注力したいと考えております。

それがかなりの確度で見えてきたような段階になれば、そういうような資本政策を数字として出すこともあるかもしれませんが、現時点でそこを出すのはあまり適切ではないというのがわれわれの考えです。

配当に関しては、ここに書いてありますような累進配当についてはしっかりとやるということに加えて、当然われわれとしてROE12%をやるという目標を掲げますので、そういう意味では積極的な自己株の取得もやっていかななくてはいけないと考えております。

ただ、さっき申し上げたようなことで、この9,000億円ですね、しっかりとそこが見えてくるということがまずは大事かなというような背景がありまして、現時点ではそこについての具体的な目標を出すのは控えたとお考えいただきたいなと思います。**前川 [Q]**：野村證券の前川でございます。お世話になっております。本日は説明ありがとうございます。私からも2点お願いいたします。

サポート

日本

050-5212-7790

フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス support@scriptasia.com

1点目としましては、まず先ほど花田社長が触れていただきました競争とのバランスについてお伺いできればと思っています。今回の中計の中では、これまで掲げられたGMBという単語が全くなくなってきているというところで、大きな意識の変革点があるのかなと思います。

ただ、一方でこれまでの中計戦略の中でなかなか難しいところがあったとすれば、とはいえ競合もいた中で競争していかなければいけなかったというところがあると思いますので、あえてこのマーケットシェアを外して今回表現されているというところですけども。この競争に対する取り組み方、施策の実行と併せてのバランスの考え方ですね、ここについてお伺いできればと思います。お願いいたします。

花田 [A]：われわれは、先ほども述べましたように、事業を三つのカテゴリーに分けました。一つ、成長けん引事業に関しましては、しっかりとマーケットシェアを取っていくような事業という位置付けです。

先ほども少し申し上げましたが、価値再構築事業としての北米のトラクタ事業、ここが最大の事業ではあるんですが、ここに関しては少なくともこの5年間に関しては無理をしてシェアを取っていないということやっていきたいと思っています。

それは必ずしもシェアを上げないという意味ではないですが、無理をしないコストのかけ方を取りながら、できるだけ事業を強くしていくと、そこに注力していきたいなと思っています。

先ほども少し申し上げましたが、去年から始めたインセンティブの見直しが、どうなっていくのかというのは非常に重要だと思っています。この半年間、半年強やってきまして、先ほど申し上げましたように、われわれが先駆けてやったプログラムの変更等によって、最初はどのようにわれわれのマーケットシェアがなっていくのかと不安な面もありました。しかしながらその影響は比較的限定的だったなと評価しております。

中期的には、できるだけわれわれがEscorts Kubotaを使いながら、そこで製品力を強化して、コストを抑えた製品で対抗していくというような方向に方針転換していきたいなと思っています。

もちろんその製品だけで十分カバーできませんので、インド製のものとかボタ製のもので挟み撃つような形で競合と対抗することができるんじゃないかなと。無理をして、コストをかけてシェアを取っていくということではなくて、そういうようなやり方を変える、挟み撃ちをやることによって対抗していけるんじゃないかなというのがわれわれの考えです。

前川 [Q]：ありがとうございます。1点補足ですが、ファイナンスプログラムのところですか。これは小売を進めていく上ではディーラーさん向けに大事な機能だと思うんですけども。必ずしも御

サポート

日本

050-5212-7790

フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス support@scriptasia.com

社の B/S を使う必要はないということだと思うので、例えば外部連携とかで、昨今だと建機系、ないしは北米の事業で商社さんが入るケースもあるように見受けられるんですが。御社でもそういった外部連携みたいなことをファイナンスプログラムの展開においては考え得るところなのか、こちらも補足でお願いいたします。

花田 [A]：グローバルで見ますと、外部の金融機関と連携しながら、小売促進、小売金融をやっているところもあります。例えばクボタも欧州やアジアの一部ではそういうこともやっています。国の事情によってそれが機能するところとしないところというのはあると思いますが、外部金融機関を使うことでコストが高くなって競争力が悪化する、それにフレキシブルな対応がやりにくくなるというデメリットもあると思いますので、かつわれわれでやるメリットとして調達コスト自体は非常に良いと考えております。

ですから、今のやり方で見直すべきところは、小売金融債権自体をどうやってあまり膨らませずに経営していくのかということだと考えております。

前川 [Q]：分かりました。どうもありがとうございます。2 点目は収益性改善について、あらためてお伺いできればと思っています。

大きな効果のある施策ということで示していただきました。一方で、ご開示はいただいていないんですけど、例えば北米事業を見たときも建機と小型と中型で恐らく利益率が違うのかなとか、地域的にもだいたい利益率は違うと思いますので、こういった力を入れる地域ないしは製品の変化とかで収益性を上げられるところがあるのかどうか。もしそういう可能性があれば、そういったところも触れていただけると幸いです。お願いします。

花田 [A]：その点に関しては、まさに冒頭、第 1 の施策ですね、経営資源の選択と集中でご説明させていただいたところだと思います。建機事業に関しましては、収益性も良いということもありますし、成長するというところでリソースを投入するということになります。

北米トラクタ事業は、以前より悪くなったということですので、われわれは一番事業の大きい北米のトラクタに関しては、ここを強化しないと全社の利益率が良くなれないという意味でここにリソースをさらに投入するということがあります。

今までここ何年間か、特に中型、大型トラクタに関しては欧州の事業にかなりリソースを注いでいたという面もありますが、そのリソースに関しては、北米のほうにさらに向けていきます。それにより北米の中型トラクタの量が増えて、事業が強化されることで収益性も全体として良くなるのかなと考えております。

サポート

日本

050-5212-7790

フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス support@scriptasia.com

前川 [Q]：ありがとうございます。リソースシフトということで伺いましたが、例えば何か事業自体のポートフォリオの再構築というか、取捨選択みたいな、そういうところまであるのか。まずはリソースシフトで軸足を移していくというステージなのか、その辺りも追加でお伺いできれば幸いです。お願いいたします。

花田 [A]：まずはリソースシフトで対応して、それでそれぞれの事業が、われわれが考える十分な収益性を持てるようになるのかどうかをまずは集中してやっていきたいと思っています。今年から社内にポートフォリオ戦略会議というのをつくりました。これによりまして、ここの戦略会議でさまざまな事業についてフォローしながら、どういう手を打っていくべきかというのを定期的に判断していくということになります。

従いまして、現時点ではリソースを移動させることが主になって、そして価値再構築、そして構造改革の事業については、われわれの考えるような姿というのができるのかどうかをきちんと見極めていくというのが現在のスタンスになります。

福原 [Q]：ジェフリーズ証券の福原です。いつもお世話になります。私からも二つ質問がございます。

1 点目ですけれども、スライドの 12 ページを今拝見しています。左側に書かれています建機とインド事業ですけれども。市場成長の 2~3 倍をご想定される売上の成長から考えますと、シェアを伸ばされていくような表現にはなっているかと思えます。もし可能であれば、その成長率を計算された前提ですね、こういったことを考えていらっしゃるのか。

それから同じ質問で、右側のトラクタの場合、消費者の値段重視スタンスという問題もあるかと思えますけれども。シェアを追わないで、どうやって市場成長を上回る増収を達成できるのかということが最初の質問です。お願いします。

花田 [A]：成長けん引事業につきましては、少しそれぞれのところでも書いてありますが、きちんとシェアを伸ばすということを考えています。建機の中心は北米ですので、ここについては以前から説明しておりますように、われわれは特に CTL、Compact Track Loader においてはフォロワーでありますね。まだまだシェアを伸ばす余地があると。われわれとしてはまだまだラインナップもそろっていませんし、製品力そのものは、われわれとしては競合よりもはるかに高いと思っています。そういう意味で、ラインナップを拡充するというのがまず一つです。

サポート

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

先ほども申し上げましたが、それに加えてわれわれは建機の世界で、大型建機がやっているようなさまざまなスマート建機というのを他社に先駆けてやろうとしています。そういうことをやることによって、市場の CAGR を超える事業の CAGR を達成していきたいと思っています。

インド事業においても同様に、われわれはまだシェアが 10% ちょっとなかなかという状況で、非常に上昇の余地があると考えています。そこに関しては、クボタグループとして非常に大きなリソースを投入することでシェアを拡大するというのができると考えて、かなり大きな事業の CAGR を考えています。

北米に関しては、特にシェアを追わないと言っているのはコンパクトトラクタです。ここに関しては、あえてあまり市場のマーケットシェアを取らないとは言いますが、それ以上のクラスに関しては、先ほど申し上げましたようなリソース移動によってさらに注力することで、市場 CAGR より高い事業 CAGR を達成できるというのがわれわれの考え方です。

福原 [Q]：なるほど。分かりました。ありがとうございます。二つ目の質問ですけれども、スライド 25 ページになります。ここに書かれている ROIC の考え方ですけれども。私の計算では、恐らく今、現状 ROIC って多分 3~4% ぐらいになっているのではないかと思います。それを見ると、30 年は 7% 以上を目指されるという話ですけれども。税率が一定であれば利益を倍増しなきゃいけないということと、あと投下資本を半減させる必要もあるのではないかなと思います。

その考え方としては、トップライン、これは外部環境に左右されますのでコントロールしにくいんですけれども。ただ投下資本については御社の社内でどうにかできますので、やり方として資産の改善だとか、還元といったようなことも考えられるんですけれども。そうしますと、ROIC 重視という思いのもとには、例えば優先順位としては自己資本、投下資本をどう減らせるかというのは、恐らく最優先事項ではないかなと勝手に想像しますけれども、いかがでしょうか。

佐々木倫 [A]：財務担当をしています、佐々木です。ROIC の改善につきましては、まず収益率ですね、営業利益率 12% を目指すということで、まずこちらのほうで引き上げを図ります。

投下資本につきましては、先ほど申し上げましたが小売金融を増やさないで事業成長を図ります。売上が増えますので、一定程度運転資本は増えると思いますけれども、投下資本の最大を占めます小売金融債権の伸びを抑えるということ。

それから棚卸資産と売掛金につきましても最大の市場であります北米につきましては、北米に SCM を担当する現地のエグゼクティブオフィサーも配置しまして、在庫の圧縮を図ります。また今まで設備投資でハードルレートを設けてはいたんですけれども、なかなか反省点ですがコントロ

サポート

日本

050-5212-7790

フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス support@scriptsasias.com

ールしきれなかったという面がありますので、成長投資等につままして、きちっと ROIC を超えていくということで、競争力のある設備に入れ替えていくといったようなことで、投下資本をあまり増やさずに利益率の改善の効果をきっちり取り込むというような形で今考えております。

福原 [Q]：自社株買いを使って資本を下げていくというような考え方はありませんでしょうか。

佐々木倫 [A]：今のところ、現水準の D/E レシオで ROE12%は見えてきています。まずは自助努力で、資本の積み上げを少し抑えつつ、ROE 目標を実現するというで今戦略を立てております。

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と申します。よろしく申し上げます。では、自分からも 2 点質問させてください。

今の質問にすごく関わる場所ですが、私からもまず 1 点目、ROE12%の達成とキャピタルアロケーションのイメージについて再度教えていただければと思います。

基本的に、その ROE12%を目指す上で営業利益率 12%とすると、純利益率で大体 10%前後かなと。資産回転率が 0.64 ということは、レバレッジは言ってしまうと 2 下回っても行けるということになると思うんですね。この 0.64 の資産回転率を目指す際に、基本的には今やっている戦略を続けていけば金融債権は自然に増えず、こういった数字を達成できるというような想定なのか。

それともこれは意識的に減らしていかなければならないという想定なのか。その場合は年でどれぐらいのフリーキャッシュフローを借入の返済に向ける必要があるのか、そこの財務のイメージを教えてくださいいただければと思います。

その上で確認になってしまうんですけど、言ってしまうと今のこの 12%の ROE はエクイティに手を付けなくても行けるレベルで、裏を返せばそういった自社株買いとかをやるのであればそれ以上目指せるという、それは先の話になってしまいますが、そういったビジョンを持っているということでもよろしいのかというのを確認させてください。1 点目です。お願いします。

佐々木倫 [A]：結論から言いますと、フリーキャッシュフロー 9,000 億円を出すということで、この中で財務の健全性の維持がどれぐらいのポジションを占めるかということになりますけれども、現時点でも D/E レシオ等を見ると、さほど悪いレベルではないので、まず、かなりの部分は還元に使えないかということは想定しております。

小売金融債権を増やさないで運営するということですので、有利子負債のほうも一定程度返済していけるという今の見立てでこの戦略を立てております。

サポート

日本

050-5212-7790

フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス support@scriptasia.com

花田 [A]：私からも補足しますと、今のままの小売金融の使い方でもいいと考えていますかという質問もあったと思いますが。北米に関して、小売金融のやり方を変えても、建機がかなり伸びるということがありますので、物量の増加により金融債権がかなり増えるという部分があります。ですからそういう部分をうち消すような施策というのが一定程度必要になるのかなと。それが小売金融プログラムの大きな変更が必要な理由だと考えておまして、そこは意志を持ってやっていくのが必要だとわれわれとしては考えております。

足立 [Q]：ありがとうございます。確認になりますけれども、その金融プログラムも金融をピュアに使うもの、一方で例えばリベートとか、キャッシュで回せる部分もあったりするので、そこはフレキシブルに対応されるということによろしいですか。

あと、佐々木さんの今の方針で、基本的に有利子負債を一定金額返済していく方針とございましたが、イメージ的には年率、例えば500億円やりたいのか、1,000億円返済したいとか、そういったものって何か定量的にあたりするのでしょうか。

花田 [A]：最初のほうは私から申し上げますが、われわれは今回はファイナンスプログラムのほうはできるだけこの中期の方針にのっとって、悪化させないでやろうと思っています。

それを補うものとしてキャッシュインセンティブをうまく使うことによって競争力を維持していくというようなことをフレキシブルに、状況を見ながら対応していきたいなと思っています。

佐々木倫 [A]：有利子負債の返金につきましては、金額は厳密には設定しておりません。そのときのフリーキャッシュフローの創出具合と、年によっても違いますので、それと経済状況等も踏まえて、まず配当を最優先して、その中でどれぐらいの比率を、財務の健全化に回せるのか、あるいは自己株取得に回せるのかというようなところは機動的に判断をする余地は残したいと考えております。

足立 [Q]：次はスローガンのところと方針についてです。「小さい機械で、大きな仕事を」と、かなり分かりやすいスローガンだと思うのですが。その際に、大きい機械はどうしますかという質問をさせていただきます。

大型のトラクタは欧州とアメリカ、日本で展開していると思いますが、現状はシェアも収益性もあまり高くないというイメージです。先ほど規模を追わない方針とおっしゃられましたので、そうすると生産的には物量が落ちてしまう、さらにマージンが悪化してしまう懸念もあるかと。

また一方で、この大型って自動化とか新技術を最も試しやすい領域だと思うので、今後の成長とか新領域の拡大となったときにも、かなり重要な立ち位置にあるのかなと思います。その際にこのピ

サポート

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

ビジネスを選択と集中という観点で見たときに、今こういった考えを持たれているのかというのを伺いしてもよろしいでしょうか。お願いします。

花田 [A]：ここで小さい機械でと言っているのは、われわれが今扱っているような、トラクタで言えば M7 と言われている、フランスで生産しているものはまだまだ小さい機械の範疇であると考えております。そこに関しては、先ほどおっしゃったように、自動化ですね、協調制御等に関して非常に重要な役割を果たすものかなと思っています。

そういう意味で、ここはきちんと守っていきながら、ただ量をさらに拡大させるとか、この M7 以上の大型のところに入っていくとか、そういうことはあまり考えないのがわれわれの、この「小さい機械で、大きな仕事を」という意味です。

やはり ICT、AI の進化によりまして、小さい機械を数多く使うことでできる仕事が増えてくると。われわれはそういう研究開発をしていますし、そういうような時代になってくると思いますので。以前は、さらに大型にも行こうというような考えも一時期あったと思いますが、そこは方向転換をしたいという考えでおります。

堀田 [Q]：BofA の堀田です。ありがとうございます。私から簡単に 2 点です。

まず一つ目は、スライド 28 の右側の販売費及び一般管理費のところですが、これを実際に年 3%以下に抑えることができれば、恐らく 12%までの営業利益率で、今の水準からすると 4 ポイントぐらい上げなきゃいけないんですけれども。これの半分以上って、多分これに尽きると思うんですよ。なので、達成できるかできないかというのが、この SGA のコントロールが非常に重要だと思います。

ここ最近ずっと 2 桁で上がっているんで、かなりのシフトが必要なんだろうと思うんですけども。あらためて実際どういうことをやって、それだけそこを抑えることができるのかというのを、もう少し具体的に教えていただきたいのと。そういうのがもう本当に実際に結構見えてきて、今年度から効果が出てくるものなのか、そこについてもう少し詳しく教えてもらえませんか。

佐々木倫 [A]：まず、今期の決算も人件費それから過去投資分の減価償却費を除きますと、従来に比べると経費の伸びを抑えられるようになってきていると認識しています。

一つには、今回組織変更がありまして、財務部門と事業部門が一体になったことで、より目標に対してコントロールを効かせられます。

サポート

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

それに加えて、今までは、どちらかという日本人側だけで、コスト管理のようなことも無理してやっており末端まで浸透しなかったということがありましたが、徐々に海外の拠点のメンバーを巻き込むことができるようになってきました。

先ほど Long Term Incentive の話等もありましたけれども、彼らにそういった意識を浸透させていくことで、今まで若干コントロールが効いていなかったようなところもこれから効かせていけると思っています。

チーフオフィサー制になりましたので、グローバルで責任を持って意思決定できるという体制にしております。固定費目標につきましては、每期予算をきっちり割り付け、私を中心に地域のメンバーと連携して予算をコントロールしていきます。設備投資につきましても設備担当のチーフオフィサーが全体をコントロールします。

現地人スタッフをきっちり巻き込むということで、これらのことができていくと考えておりますので、仕組みとマインド、両方併せていくと、これらのことが達成できると思っております。

堀田 [Q]：ありがとうございました。二つ目は、きょうの説明会でも何回かインセンティブの話が出てきているんですけども。役員報酬の考え方も含めてですけども、今の有報などを見ますと、2025年掲げている重要指標、売上とか営業利益に応じて決めますよと書いてあると思います。

今回は ROIC とか ROE とか、より収益性にかなり重点を置くという話なので、役員報酬の計算の仕方とか考え方、さらにシニアマネジメントのそういった計算とか考え方も結構変更はしているのでしょうか。それともそこはあまり変更ないのか、そのインセンティブのところについて教えてもらえませんか。

花田 [A]：ありがとうございます。役員報酬ですね、執行役員の報酬に関しましては、3年前からわれわれとしては Long Term Incentive の内数として ROIC を既に採用しております。一部の執行を兼務する取締役に関しては、去年から ROIC に加えまして TSR も LTI の一部として、制度として組み込んでいるということになります。

それに加えて、先ほども少し申し上げましたが、海外籍の役員および北米に関して言えば役員ではないが幹部の皆さんにも ROIC に関して、Long Term Incentive の一部として組み入れることをこれからも拡大して、北米だけではなく他の地域にも広めていくことになろうかと思えます。まずは今年からそういうことを始めたということで、この制度的なものを組み入れていかないと、地に足

サポート

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

が着いた活動になっていかないとも感じていましたので、そういうことを積極的に進めていきたいと思っています。

マクドナルド [Q]：シティグループ、グレイム・マクドナルドです。

最初は、最後の花田さんがおっしゃったことが、これからクボタが生まれ変わるという印象もすごくあるんですけども。この失われた5年、失われた10年と言ってもいいと思うんですが、相当これから変化もあると思います。

しかし、きょういろいろと聞きますと、フリーキャッシュフローの数字目標、5年間9,000億円、ROEが12%、そんなにチャレンジングな数字ではない。

ROEは過去でピークで15%達成されたこともあるし、いろんな理由もあるんですが、だいぶ低下してきて。今後良くなってくると思うんですけど、どうですか、9,000億円のフリーキャッシュの見込み、12%のROEの目標があまりチャレンジングじゃないかなと思うんですけど、いかがですか。もうちょっと行けるんじゃないかなと思います。

花田 [A]：ご指摘ありがとうございます。冒頭の説明の中でも申し上げましたが、特に、コストのコントロールは置いておいたとしても、どうやって小売金融債権を抑制しながら北米ビジネスをやっていくかは非常に大きな鍵になると思っています。

そこが先ほど申し上げましたが、量で増えていく分をプログラムの変更で相殺して、あまり増やさないでコントロールしていくというのは目標に掲げていますが、このバランスというのは非常にチャレンジングだとはわれわれは思っています。

競合他社もいるということで、シェアを追わないと言っても、シェアをどんどん落としていっていいわけではないので、そのバランスを本当にどうやってやっていくのか、そのチャレンジングさの部分私としては織り込んだのが、この9,000億円という数値です。

過去数年間フリーキャッシュフローを生み出せなかったというのは、大きな研究開発拠点の投資とかM&A等が影響している部分もありますが、特にM&Aに関してはここには大きなものが記載されていませんが、いい案件があればやっていかねばならず、そのためのキャッシュも必要になります。そういうことを全部踏まえて、われわれとしてはこれは非常にチャレンジングな目標ではあると思っていますが、それを上回るようなフリーキャッシュフローができるような体質になってくれば、ぜひともそれを目指していきたいと思っています。

マクドナルド [Q]：ありがとうございます。さっき花田さんがおっしゃった、M&Aもこれがキャッシュアウトになりますが、逆に言ってバランスシートを見て、まだ持ち合い株をたくさん保有さ

サポート

日本

050-5212-7790

フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス support@scriptsasias.com

れているんですけど、これはどうですか、この政策保有株式は、今後どう考えたほうがいいですか。これはキャッシュインの可能性はあるんですけども。

佐々木倫 [A]：ご指摘のとおり、政策保有株につきましては方針としては解消していく方針ということですので、一部その分も織り込んでおりますけれども、まだこの段階でいくら織り込んでいくというのはコメントは差し控えさせていただきますけれども、そちらは解消していく方向で進めているということをご理解のとおりです。

マクドナルド [Q]：分かりました。時間の関係で二つ目の質問ですけど、昨日電話会議の質問もあったんですが、アメリカの小型トラクタ、ユーティリティ・ビークル、芝刈機とかいろいろ考えると、今回の中期計画では再構築事業になるんですけど、なんで構造改革事業になりませんか。過去4年間ぐらいですか、この小型トラクタはずっと悪いんですけども、競争も激しいし、もう少し厳しく見たほうが良いのでは。

やはりアメリカの小型トラクタが、もっと構造改革で見たほうがいいのか、なんで価値再構築事業になるんですかと。ブランディングといいますか、タイトルを付けて足りないかなと思うんですけども。このビジネスが本当に循環的に戻るのか、構造的に低迷するのか、その辺の考えを教えてください。

花田 [A]：北米のトラクタ事業は、先ほどおっしゃいましたようにユーティリティ・ビークル、芝刈機から、コンパクトトラクタから中型トラクタまで、バラエティーに富んでいます。

そういう中で、われわれとしてはこの事業自体は、われわれの事業の中で最重点事業、最大事業ですので、事業の在り方、価値の再構築をするということで、中身を見直していきたいと思っています。

ここでの構造改革事業と価値再構築事業との分け方の大きな違いは、構造改革事業については、ここに書いてありますように CAGR をあまり高く求めない、高く求めるのが難しいという中で、どういう改革をしていくかということ。一方、価値再構築事業というのは、事業の伸び自体は見込まれるという中で、どうやってその中身を変えていくのかと、そういうのが大きな違いということで分類しました。

北米のトラクタ事業、特にコンパクトトラクタ事業については、先ほども申しあげましたようにあまりシェアを求めていかない。一方で、インドのリソースを活用しながら、そういう意味での構造改革というのは中でやっていきますが、カテゴリーの違いは、そのカテゴリー自体が成長するかどうかということによって二つに分けているとご理解いただければと思います。

サポート

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

マクドナルド [Q]：ありがとうございます。確認で、インドの事業とかインドの拠点を活用してアメリカに輸出する際、関税は心配しなくてもいいですか。

花田 [A]：関税はもちろん考慮しますが、そこはインドに関して言えば、日本と条件的にはいったん同じように見ておくべきかなと。そういう中で関税があることをどう考えるべきかということかと思えます。

競争に関しても、アメリカで完結してつくっている製品はほぼないので、多くのコンポーネントを輸入しているという意味では、関税のインパクトというのはみんな平等だと思っていますので、インドという選択肢は十分あると思っています。

谷中 [Q]：SMBC 日興証券の谷中でございます。よろしくお願いたします。2点でございます。

1点目がインドですけれども、インドの業績を振り返ると、シェアも11%、12%とあまり変わっていかなくて、マージンが今も9%でくすぶっている状態なので、あらためて過去買収後に何がうまくいかなくて、マージンもしくはシェアが変化していないのか。今後は何が変わるからこれらの状況が改善していくのか、もしヒントがあれば教えてください。

花田 [A]：買収から約3年たちました。その中で、最初の2年ぐらいに関して、このPMIでかなり課題があったと反省しています。どういう意味かということ、クボタ側の考え方・やり方とインド側のやり方、これがなかなかうまく融合できなかった。融合プラスそれを向上させることが難しいという面があったと思います。

とは言いながら、その2年間で双方の考え方が大体アラインしてきたというのも今の状況であり、去年1年間かけて品質、生産性、コスト、それからディーラー網等々に関して、一体何がシェアが伸びない主要な原因なのかというのをかなり頻繁に日本側も入って、そしてEscorts Kubotaの中では、例えば社外取締役の方からいろんな意見をいただきながらかなり多くの議論を重ねてきて、その対応としていくつかのプロジェクトも立ち上げて、もう進め始めています。

そういう意味で、われわれとしては1年から2年、確かに遅れたかもしれないですが、基盤が整って課題がはっきり見えて、今やろうとしていることができ始めたというのが現時点の状況かと思えます。

少し明かりが見えてきたというのが先ほどご説明の中でも申し上げましたが、去年発売しましたPromaxxという製品に関しては、日本側で提案した様々なプロセス、品質のチェックなども踏まえて市場に投入し、その結果として品質問題はほぼなく、性能としても非常に受け入れられる、そ

サポート

日本

050-5212-7790

フリーダイヤル

0120-966-744

メールアドレス support@scriptsasias.com

ういういい製品ができてきました。そのセグメントで言うとシェアが上がってきているというような、非常に明るい兆候も見えてきています。

そういうことをこれからは他のレンジのクラスにも拡大していくことに加えて、今までクボタ側のリソースは、どちらかといえばクボタブランドに多く使われていたという面もあります。それを、現地の二つのブランド、Farmtrac、Powertrac、この二つにも投入していくということで、底上げを加速させるということも今始めております。

以上述べたようなことから、3年の間に最初の2年は基盤を確立するのに時間がかかってしまいましたが1年間かけて課題とやるべき方向性をはっきりさせて、今着手しており、われわれとしては今後の5年間で大きなシェアアップと利益率の向上も図っていけると確信しております。

谷中 [Q]：ありがとうございます。2点目が北米の収益性重視の確からしさについて、マネジメントの方々に資本効率をKPIとして入れ始める点は理解できましたが、恐らく最前線にいらっしゃる営業の方の人事制度にもすごくかかっていると思います。

なので、今回の中計を機に営業員の方の評価体系を、例えば販売台数ではなくて粗利に変えるとか、そういった最前線の営業の方の評価体系の変更も、今回の収益性重視の取り組みに入っているのか伺ってもよろしいでしょうか。

花田 [A]：例えばアメリカの例で申し上げますと、販売の最前線に立っている人たちはボーナスがMBOというので評価されることになっていますが、以前は売上とシェアが中心でした。

それに加えて収益性も少し前から入れ始めたうえ、今年からアメリカの会社のKTCでは方針として成長と収益性と資産効率、この三つをトライアングルとしてやっていくんだということで、かなり時間をかけてフィールドスタッフに対して説明して徹底を始めました。

評価体系を変えていかないと行動にも結び付かないと私からも何回もそういう話をしていて、そういうアクションにつながっていると思っています。

田井 [Q]：大和証券の田井と申します。ありがとうございます。二つあります。

一つは、アジアは今回どういう位置付けなのかなというのを、まず1点目で教えてください。特にタイですね。利益率は良いものの、シェアも高く、市場もそんなに伸びないということなのかもしれないんですが、どんな位置付けなのかというのをまず1点目でお伺いくださいませ。

花田 [A]：アジアに関しては、2025の中期経営計画では成長事業の一つという位置付けをしていました。アジアに関しては、特に一番大きいタイ、ここに関しては安定した事業が維持できていま

サポート

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

す。大きく市場が伸びるかどうかと言われるとそうでもないなという感触はありますが、ここはしっかりと事業を維持、そしてわれわれがいろいろな新しいカテゴリー、特に畑作向けの製品を出すことで市場自体を広げていくことは十分可能と思っています。

利益率も非常に高いので、非常に重要な事業ですが、今回あえてこの七つの事業の中に入れていなかったというのは、特に成長を牽引する事業かということと、あとは再構築事業と、この二つに分けたときには、このアジアというのがぴったり当てはまらないこともあったので、そこからは抜いていますが、われわれとしては非常に重要な事業だと今でも思っています。

その他の東南アジアの諸国も、利益率や収益性を考えると非常に重要な地域だと思っています。

田井 [Q]：ありがとうございます。もう一つは、株式市場とのこれからの向き合い方といいますか。昨年から、夏の説明会に北尾さんにご出席いただいたんですが、それまでは年に1回だったりとかしましたし。海外のIRだったりとか、今でこそPBR1倍を回復しましたけれども、中計も切り替わり、体制もいろいろ変わっていく非常に大きな転換点だと思いますので、投資家の方々のコミュニケーションに関しても何か思われることがあれば、最後にお伺いできますでしょうか。

花田 [A]：私としても、経営トップが資本市場のステークホルダーの皆さんと直接的な対話を増やす重要性は大きいと思っています。そういう意味では、今まで以上にこういったような直接対話ができるような機会を増やしていきたいと思っています。

特に今おっしゃいましたように中計の1年目ですので、その考え方を皆さんにお示しするとともに、フォローしていくのも大事だと思いますので、ぜひともその辺には力を入れていきたいと考えております。

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、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
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

免責事項

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

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

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

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

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

本資料のコンテンツは、当社によって編集されている可能性があります。

サポート

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