

# 株式会社クボタ

## 2018年12月期 決算説明会 質疑応答要旨

(2019年2月20日(水)、東京)

- Q. 2014年3月期の売上高は1.5兆円、営業利益は2,000億円であり、今期の売上高の計画は2兆円に近い数字であるが、営業利益額はそこから変わっていない。当時の営業利益率や2017年2月に発表された2019年12月期の営業利益率目標と比べて収益性が落ちているが、当時の想定と最も異なっている費用項目は何か教えてほしい。
- A. 大きく3つある。1つ目は為替。今期は1ドル108円、1ユーロ122円を想定しており、2017年2月に想定していた為替水準であれば今期の計画では更に利益が出せたと思っている。2つ目は研究開発費や販売体制の強化に要した先行投資費用。研究開発費については、進出する市場や機種が拡大し、更に競争が厳しくなる中で、良い製品を出すための投資ということでご理解いただきたい。一方、農家向けの製品や建設機械などの製品を拡充する中で、サービスマンの採用や、ディーラーの教育にかかる費用など、プロダクトサポートの面で費用が増えている。3つ目は北米など市場が拡大する中で価格競争が厳しくなり、インセンティブ費用などが想定以上に増えていること。これらの費用増は想定されたことではあるが、金利の上昇もあり想定以上に増加している。その他にも、例えば北米の畑作用大型トラクタ市場で市場が縮小する中で価格競争が激しくなっていることや、インドで競合メーカーとの競争が厳しくなるなど、戦略市場でのリターンの回収に想定以上に時間がかかっており、これも収益性に影響している。
- Q. 前期において、減益幅が一番大きかった地域はどこか。また、今期の約100億円の増益に対してどの地域が一番貢献しているか教えてほしい。
- A. 前期に関して、一番減益幅が大きかったのは作業機(コンバイン、田植機等)が大幅減収となった中国であり、北米は(所在地別利益で)増益。今期については売上面で最も期待しているのは北米とタイであり、この2つの地域で増益としていきたい。
- Q. 今後の利益率の考え方について教えていただきたい。2017年2月の経営方針の説明では、GMBクボタの利益率としては14%程度がふさわしいと伺ったが、今後どのような取り組みで、またどのようなタイミングで、現状の10%の利益率から14%を目指していくのか。今後の考え方を教えてほしい。
- A. GMBの長期プランの中で、市場で存在感を発揮し、競合メーカーと戦っていくためにGMBとしてふさわしい水準として、営業利益率14%を目指すとお話した。農業機械・建設機械部門の売上高は為替の想定にもよるが、大手競合メーカーの2位グループにはあと1年ほどでキャッチアップできるのではないかと考えている。また利益については、競合他社と遜色のないレベルであると考えているが、一方で今期の営業利益率は10.2%とここで悪化に歯止めをかけなければならない水準と捉えている。元々、GMBを目指すにあたり売上の成長がないことにはコストダウンの余地もないということで、得意な分野(特に中小型の農機等)で限界利益率の良い製品の開発を加速することで原資を生み出し、戦略機種の開発投資を進めてきたが、それらの戦略機種の限界利益率の改善には苦勞しており、採算の改善には少し時間がかかると感じている。まずは市場に受け入れられる価格で市場投入を果たし、当社の製品に対する市場の反応を確認することからスタートしたが、昨年からの値引きの水準も徐々に改善しており、また思い切ったコストダウンプロジェクトも立ち上げている。マイナーチェンジなどを通じてここ1、2年では戦略機種の収益性改善が見込めるようになったと感じている。来年の今頃は利益率が上がった、もしくは利益率を改善できるという計画を報告したい。数字として確約はできないが、中期的に営業利益率14%を目指すという目標は変わっていない。

**Q. クボタ生産方式(Kubota Production System、KPS)の取り組みの現状について教えてほしい。**

A. 現在国内外の工場在庫は大幅に減ってきており、発注のリードタイムも短縮している。ただし、販売会社の在庫や流通在庫までは波及効果が十分に表れていない。製販で一体化・一元化された SCM システムの下でリードタイムや在庫を管理するところまでインフラが整っていないというのが現状である。SCM の面でも ICT 本部の立ち上げ等により KPS の効果を追求していく。特に機械部門では、2017 年末の棚卸資産が 2.7 ヶ月、昨年末が 2.4 ヶ月ということで 0.3 ヶ月削減できた。しかしながら、昨年末は台風による生産遅れの影響もあり、未着品、海上在庫が非常に多く、十分な成果が上げられなかった。現在はグローバルサプライチェーンマネジメントプロジェクトを立ち上げ、PSI を一元管理し、リードタイムを短縮しながら、売れたものから補充する、プル型のサプライチェーンを目指している。また、国内販社についても実演機など最小限の在庫のみを持つような体制の構築に努めていく。

**Q. 北米での値上げについて、主要な競合他社と比較して御社はどのような状況にあるのか教えてほしい。**

A. 製品別に競争力も異なり、また新製品の出し方によっても変わってくるが、我々は 2%~3%半ばくらいで値上げをしており、競合他社もほぼ同水準の値上げをしている。

**Q. 説明の中で大型農機の需要は回復するというお話があったが、他社の決算発表時のコメントで米中貿易摩擦の影響も考えると、今年大型農機の需要は横ばいになるのではないかとあった。御社は大型・中型農機の足元や先行きの状況をどのように見ているのか。**

A. 他社とは中型・大型の分類が異なっており、当社の中型(40~120 馬力)の市場は牧畜などに使用されるユーザーが多く、この市場については昨年需要が底打ちし、徐々に回復基調になると見込んでいる。大型(120~160 馬力)のサイズもどちらかという酪農から牧畜に使用されるものであり、米中貿易摩擦の影響はそれほど大きくないと考えている。他社の大型のサイズの農機は小麦や大豆、トウモロコシなどの生産に使用されるため、米中貿易摩擦の影響が色々出てくるのではないかと思う。ここ数年悪かった市場がいずれは更新サイクルで回復基調に入ってくると思うので、当社と他社との市場の見方の違いは回復が遅れ気味になるかどうかの違いではないかと思う。足元の状況は、農家の方の意見を聞いていてもそこまで悪いとは感じていない。先行きについても、大型に関してはまだ当社のシェアも低いいため、今後シェアを上げていく機会も多くあると考えている。

**Q. 経営課題の優先順位や経営資源の配分について、利益極大化のために軌道修正をかけていくというお話があったが、具体的に昨年と今年でどのような軌道修正をするのか。**

A. 従来から取り組んでいた採算性改善の取り組みを加速させていくということ。例えば、戦略事業について、市場投入時点では採算が非常に厳しいところがあったが、まずは市場への進出に重点を置き、市場の反応を見るということから始めた。それが昨年頃からマイナーチェンジをしてコストダウンをするなど、個別採算の改善に取り組むように指示をしており、それがプロジェクトとして進んでいる。特にインドの戦略商品であるマルチパーバストラクタは現地生産という思い切った手を打ち、コストダウンを見込んでいる。このようなことも含めて、戦略機種に個別採算に更に力を入れる。また一昨年から取り組んでいる KPS についても、徹底的な無駄の排除やサプライヤーも含めたコストダウンに取り組んできたが、昨年よりきめの細かいコストダウンを進めている。

**Q. 固定費がここ数年増え続けており、今期の計画でも設備投資が 1,000 億円と予算的に多くみているが、特に固定費の増加ペースにブレーキをかけていないという認識で間違いはないか。**

A. 今期の設備投資 1,000 億円は堺市の研究拠点の土地の取得も含めて、各事業部の要望を取り入れた最大値である。設備投資の案件については、代替案あるいはコストダウン案を徹底的に織り込み、精査してから実行に移すという考え方は変えておらず、今期もコストダウン案あるいは当期に実行すべきかどうかを検討した上で進めていく。また、設備投資と減価償却費とのバランスも常に見ており、乖離がないように管理している。事業や地域によって置かれている状況はかなり異なり、中長期的に事業をどのように伸ばしていくのか、どのような投資が必要かを考えて、必要な費用を全て織り込んでいるというのが現状の計画値。ただし、最終的にどう対応すべきかは個々の案件を更に精査し、意思決定を行わなくてはならないと考えている。研究開発投資はすぐに新製品につながるわけではないので悩ましいところはあるが、現状の強い製品群で更に採算性を上げて、研究開発投資に回す利潤を稼ぐというバランスで進めていきたい。

**Q. 営業利益の予想について、実際には費用がもう少し改善する可能性はあるのか。**

A. 今想定できる様々な費用増を織り込んで、計画を作成した。投資については年間を通じて状況を見ながら柔軟に対応したいと思うが、現時点で想定されるネガティブな要素はすべて織り込んだ水準と考えている。

**Q. 営業利益の増減分析の「その他」の 220 億円の内訳を教えてください。**

A. 内訳の多くを占めるのは研究開発費・減価償却費・人件費である。また、営業投資もかなり含まれており、事業を伸ばすために必要なカスタマーサポートに対する人員の増加や関連する費用も含まれる。そのほかにも金額の小さいものがあり、諸々を含めると 220 億円になる。

**Q. カスタマーサポートや営業面での投資について、具体的な施策を教えてください。**

A. 例えば北米については、農地や建設現場などでカスタマーサポートをする選任の人員を雇うことや、それにかかわるトレーニングをする人員を増やすことなどがある。

**将来予測に関する免責事項**

本資料における業績予想ならびに将来予測は、2018 年 12 月期決算説明会開催日(2019 年 2 月 20 日)時点で入手可能な情報に基づき当社が判断した予想であり、潜在的なリスクや不確実性が含まれています。

そのため、様々な要因の変化により、実際の業績は記述されている将来見通しとは大きく異なる結果となる可能性があります。

以上