

# 株式会社クボタ

## 2020年12月期 決算説明会 質疑応答要旨

(2021年2月22日(月))

**Q. 中期経営計画で掲げられた北米とアセアンの売上高目標について、それぞれどのような戦略で達成をめざしていくのか教えてほしい。**

A. 北米の建機については、まだ型式が少ない製品があり、製品ラインナップの拡充などにより CTL、SSL、ミニバックホーで 4~5%程度のシェアアップを図ることができると考えており、北米全体の増収のうち、建機の増収が非常に大きなウェイトを占める。また、グレートプレーンズ社で製造している建機用のアタッチメントの需要が伸びてきている。アタッチメントも消耗品であるが、建機の販売台数の増加に伴い、保守やメンテナンスなどのアフターサービス事業を伸ばすことができる。それらも含めて北米建機事業が大きく成長すると見ている。アセアンについては、現在当社のシェアが高いのは主に水田向けであるが、水田向けはトラクタやコンバインなどで既に市場が大きくなっており、どちらかという成熟しつつある国もあるということは否めない。一方で、畑作向けについては機械化がまだ十分進んでおらず、トウモロコシやシュガーケーンといった作物向けの収穫機や畑作用のインプラメント・アタッチメントを現地で開発・生産していくことで、将来大きく成長させられる市場だと考えている。

**Q. 2025年の営業利益が2019年比で1,000億円程度増加する計画となっているが、具体的にどう達成していくのか教えてほしい。**

A. 2025年の売上高目標を2兆3,000億円としており、2019年比で3,800億円の増収を見込んでいる。この増販益によって1,000億円程度の増益のかなりの部分がカバーされるとご理解いただければと思う。一方で、GMB2030の実現に向けて、様々な取り組みをしていかななくてはならない。また ESG に関する投資や研究開発なども今後はより高いレベルで進めていかなければならないと考えており、その原資を稼ぐために中期事業基盤強化によって、ネットで500億円程度の増益効果を生み出す。それを原資に新たな事業展開のための投資を積極的に行い、新たな事業展開と既存事業の強化を同時に行う両利きの経営をめざしていく。中期事業基盤強化では、機械の部品事業や水・環境の O&M 事業といった利益率の高い分野を着実に増やすほか、生産・業務の在り方やあらゆるコスト項目の見直しなどを行い、より効率的な事業運営体制に転換することで利益を生み出し、ネットで500億円の増益効果を出していく。中期経営計画の5年間の中で様々なものを変革していく。

**Q. 中期経営計画の中で ESG について記載があったが、KPI があれば教えてほしい。**

A. 先ほど、中期経営計画の中で当社は環境(E)、社会・ステークホルダー(S)、ガバナンス(G)を経営の中核に据えると申し上げた。具体的な取り組みについてはこれから議論していくところであるが、KESG 経営戦略会議を発足し、社内取締役やマネジメントを構成員として K-ESG の取り組みの指針を作っていく。また、その事務局として KESG 推進部も設置した。E について、まずは当社の食料・水・環境の事業を通じて社会の環境改善に関わっていくということ。今回特に重視しているのは 2050 年のカーボンニュートラル達成に向けた取り組みである。CO<sub>2</sub> の排出量や水の使用量、廃棄物の量といったスコップ 1・2 に関連した KPI を今後開示したいと考えている。また、2025 年や 2030 年に向けて、どのようにカーボンニュートラルに貢献していくかについても環境経営戦略会議の中で検討しているところである。当社の製品であるディーゼルエンジンに代わる新動力源や、新燃料を用いた次世代エンジン、廃棄物から資源を取り出す資源循環サイクルに関するソリューションの提供などを通じて、事業面でもカーボンニュートラルに貢献したいと考えており、それらに関する KPI も策定していきたいと考えている。S については、「当社の事業の成長＝社会課題の解決」として捉えていきたいと考えている。また、様々な社会貢献活動も続けており、例えば、東京での植林(クボタの森)や、中国での教育支援、インドでの農村社会に対する支援等を行っている。KPI として、利益の一定額をこうした社会貢献に使っていくことも社内で議論をしていきたいと考えている。G についても、新しくコン

プライアンス本部を設置して、社内の様々な意識改革をしようと考えている。毎年定期的に従業員の CSR 意識調査を行っているが、新たなツールを使ったガバナンスに関するコミュニケーション強化なども行い、従業員のガバナンス意識も強化していきたい。

**Q. 今回の中期経営計画の中で、御社はリスクマネーを供給している株主・投資家にどういったリターンを返したいと考えているか。**

A. 現在、世界・社会の状況が大きな転換点を迎えていると感じている。これまでは経済重視の資本主義のもとで経済が成長してきたが、このままでは社会が持たなくなるのではないかと考えている。投資家の間でも ESG 投資の考え方が広まるなど、社外でも ESG への関心が高まっていることから、当社も経済性一辺倒では持続的に成長することはできないと考えている。当社は食料・水・環境の事業領域で、こうした世界・社会の状況変化に対応し、持続可能な社会の実現に貢献することが株主や投資家の皆様への一番のリターンだと考えている。ステークホルダーの皆さんには当社の社会課題解決に向けた取り組みにご理解と共感をいただき、社会課題解決の機会に参画していただくことも、定性的な話ではあるが一つのリターンだと思っている。株主や投資家の皆様には投資という形でクボタの事業に関与していただいて、当社が今回 GMB2030 で掲げている様々なテーマに真剣に取り組むことで、リターンを還元できると考えている。また、株主や投資家の皆様は当社にリスクマネーを投資して下さっているわけなので、株主還元として総還元性向 40%以上、中長期的には更にその上をめざしたいと考えている。総還元性向を 40%以上にしていくためには、ベースとなる業績を中長期に亘って着実に成長させていくことが重要になってくると考えており、今回の中期経営計画で強調したいことは、次の5年間の業績を着実に確保すると同時に、さらにその次の5年間、2030年に向けた様々な取り組み(投資や開発)も着実に実行していくという、両利きの経営をやっていくということ。

**Q. 次世代の成長ドライバー候補の確保に向けた取り組みについてもう少し詳細に教えてほしい。従来、クボタはスマート農業やインド事業、畑作用の大型農機といった分野の強化を進めてきたと思うが、次世代の成長ドライバーとしてどのようなものが重要だと考えればよいのか。**

A. スマート農業については、現在 KSAS(Kubota Smart Agri System)に取り組んでいるが、これからの農業は単に機械で耕作や収穫を行うだけでは立ちゆかなくなると考えている。特に日本では農家の高齢化が進んでいる状況に対応し、生産性の向上を図るためには、ICT や IoT、AI などを使ってデータを蓄積し、活用することで農業を見える化することが必要になると考えている。これからは機械の販売だけではなく、農業システム全体のデータ蓄積を行い、それを活用していくことによって、農業というビジネスが大きく変わると考えている。当社は KSAS を中心にアグリプラットフォームを作り、農業の入り口から出口までをビジネスとして捉え、それらが今後どう発展していくかを考えているところである。それが次世代の成長ドライバーになってくると考えている。現在、イノベーションセンターを通じて、収穫、調整、播種、耕起など様々な農作業の自動化機械や、AI を使ったシステム、営農データ、また、天候、健康の情報を農業に取り入れることに取り組んでいる。また、農法にも改善の余地があると考えている。例えば水田では、稲わらを鋤き込むことによってメタンが発生し、二酸化炭素が発生するという大きな問題がある。これを乾田直播で行い、稲わらを使って新しい燃料を作るといったことによって、二酸化炭素の発生を抑制することもできる。当社の食料・水・環境の事業領域で持っている技術を用いて、将来大きく成長するチャンスがあると思っている。農業のビジネスを単なる機械化と捉えず、社会課題解決も含めて考えた上で成長させていくことで、将来の事業成長をつくっていきたい。水・環境事業においても、今まではどちらかというと浄水場や鉄管といった製品を単品で扱っていたが、これから自治体の課題は高齢化に加えて、農村人口の減少、それから地方都市の問題がある。また、地方自治体の職員や技術者の数も減ってきており、こういった状況に対して、単に機器を売るだけではなく、機器の更新などの全体計画を策定し、施工・運営・メンテナンスも行うというトータルでソリューションを提供することで、官民の協力体制を作って取り組むことにチャンスがある。当社は KSIS(Kubota Smart Infrastructure System)というシステムを持っており、これは上水から下水まで、農業用水も含めて、全体の水のソリューションを提案していくものである。こういったことも将来の成長ドライバーになると考えている。

**Q. 今回の中期経営計画の成長ドライバーの一つである機械のアフターマーケット事業について、これまで売上高が低水準に留まった背景をどのように分析しているのか教えてほしい。クボタがこれまで単に力を入**

れてこなかったから低かったのか。それとも、例えば建機などの本機が大きくなってくると部品の比率が上がると思うが、大型が少なかったことが理由なのか。また、これからどのように取り組むことで、どれくらいの時間軸で伸ばしていけると考えているのか。

- A. 売上高比率が低い理由はいくつかある。例えば、主力の北米において、従来当社の機械はコンパクトトラクタなど、一般の消費者の方が週末に使う製品が多かったため、年間の稼働時間が比較的短かったことや、当社製品は故障が少ないこともあり、修理部品の売上高比率が少なかった。一方で、昨今ではそれを変える2つのトレンドがある。1つ目は当社の販売する製品が小型トラクタから徐々に馬力帯が大きくなっていく中で、部品の単価が上がっていることや製品の稼働時間が増えていること。稼働台数も増えてきているので、市場機会を着実に掴むだけでも売上が増える可能性がある。2つ目は、中期経営計画の中で、北米の建設機械事業が成長ドライバーであると説明したが、建設機械のようなコマース顧客が使う製品が増えてきているため、製品の稼働時間が伸びていることがある。稼働台数の増加により、コンシューマー向け製品の部品販売が増えている一方で、コマース顧客が増えてきているということが、昨今部品事業の売上が増えてきている背景の一つである。今後はコマース顧客に着実に部品を提供することで部品の売上を増やせる余地があると思う。なお、競合他社との違いは、本格農家などのコマース顧客が多いか少ないか、あるいは、製品のサイズが大きいか小さいかであり、長年蓄積された稼働台数の差もあったと思う。しかし、当社も事業の中身がかなり変わってきたため、部品販売を拡大させる余地が相当出てきていると感じており、成長ドライバーの1つに挙げた。これからは製品を売って終わりではなく、ライフタイムコストの考え方で機械を廃却するまでの期間に生じるダウンタイムを限りなくゼロにできるようにメンテナンスしていくことが重要になっていくと思っている。メガトレンドの中で「限界費用が限りなくゼロとなる社会」と記載したが、機械も使い捨てではなく長く使用することや、再利用するということになってくる。そういった中で、当社が農業機械の分野で取り組んでいるのは、機械の稼働状況をモニタリングするシステムを組み込んだKSASを使用して、積極的なメンテナンスをすること。また、当社はこれまで純正部品のみを販売していたが、製品販売後のアフターマーケット市場にも積極的に参入し、顧客のトータルのライフタイムコストを低減させる様々な提案をしていくことで、事業を拡大したい。

Q. 中期経営計画の中では、大型農機について触れられていなかったが、大型農機の考え方について教えてほしい。

- A. 公表した中期経営計画では新たな取り組みを中心に記載しているため、以前から説明している大型農機については記載していないが、大型トラクタについては現状 210 馬力までの製品を投入しており、引き続き拡大に取り組んでいく。ただし、徐々に採算は改善しているものの利益面ではまだ苦しい状況であり、中期経営計画の期間中に十分な利益を稼ぎ出せる段階までもっていかれるかどうかという点で不確実なところがある。まだ利益体質の強化や改善を進めているところではあるが、当社としては大型農機市場は重要な市場と考えており、引き続き取り組んでいく。

Q. 中期経営計画の 2025 年の売上高目標の中で、水・環境事業は 2019 年比で 700 億円程度の増収を目標としているが、過去の推移を見ているとハードルが高いのではないかと感じた。成長ドライバーとして O&M 事業を挙げていたが、O&M 事業は大型プラント等と比較すると単年度の売上高が高い事業とは考えにくい。アフターセールスを増やしていくことで、売上がそれほど増えない一方で、利益率が上がってくるという方がイメージに合う。その辺りの解説をお願いしたい。

- A. 水・環境事業の売上高目標はチャレンジングのように見えるかもしれないが、個々の事業毎に今の機器販売も含めて成長の余地はある。一方で O&M 事業を成長ドライバーとして挙げている理由の1つは、機械と同じように、稼働している施設が多い中で、顧客である地方公共団体の状況も変化しており、当社が O&M 事業を拡大できる機会が多いと考えていること。そのためには、デジタル技術等の今までにないものを提供・提案していかななくてはならないが、O&M 事業を収益源にして、現状の 8%の水・環境事業の利益率をもう少し上げていくことができるのではないかと考えている。水・環境事業は、金額的には機械事業と比較すると小さいが、それぞれの市場のシェアは非常に高く、当社がこれまで以上に主体的に様々な提案をすることで成長する機会もあり、また商品の中身をソリューションという形へ変えていくことで、利益率も十分上げることができると考えている。様々な事業があり、それぞれを着実に成長させていくことができれば、この 4,000 億円は十分達成できる範囲だと思っている。例えば、ソリューションの中に管路ソリューションの分野がある。昨今、漏水率が上がっており、今後は耐震管への更新需要が増えてくると見ている。それらの課題

に対し、例えば当社はグループ会社において、管路の更新時に地面の掘削が必要ないダンビーやミニシールドなど、様々な新しい工法を持っている。こういった工事事業において管路ソリューションを含めて伸ばしていけると考えている。また、昨年から福島県双葉町の放射性廃棄物の減容化施設が稼働したが、今後このような事業が益々増えてくると考えている。そういったソリューションの事業も今後伸ばしていけると考えている。

**Q. 2025 年の北米の売上高目標の内訳として、製品別の伸び率を教えてください。2021 年の売上高が前年比で大幅に増加することや建機事業が成長ドライバーになることを考慮すると、2025 年の売上高はもう少し伸びてもよいのではないかと感じた。**

A. まずご理解いただきたいのは、2020 年末のディーラー在庫が非常に少なかったことにより、2021 年には在庫充当を進める影響がかなりあるため、2020 年と 2021 年を均して考えるべきだということ。2021 年の北米の売上高が、実態よりも多めに出ていることはご理解いただきたい。そのため今回の中期経営計画では 2025 年の目標を 2019 年の実績との比較にしている。2025 年の売上高の中身については非常に不透明な部分もあり、詳細な数字の開示は控えたいが、北米の 1,870 億円の増収の内の 4 割強を建機が占めると考えている。但し、トラクタや先ほど来申し上げている部品事業など、他の製品が増えることも当然見込んでおり、各製品の増加がそれぞれ見通しから上下に振れることを考慮した数字が中期経営計画上の数値である。その中で建機が成長ドライバーになると見ているとご理解いただければと思う。

**Q. 2025 年の営業利益は 2019 年比で 1,000 億円の増益と予想されているが、可能であれば地域別にどれくらいの増益を見ているのかお聞きしたい。また、2025 年の売上高が目標の 2.3 兆円を達成できない場合でも、営業利益の目標が達成できるのか教えてください。**

A. 2019 年比での増収部分が増益の原資となるため、地域別の増収に応じて営業利益が増加すると考えている。一方で、中期経営計画の中でお話した事業基盤強化は、全ての業務の中身を見直すということであり、その効果を地域別に割り振るのが適切でない面もあるため、地域別には開示しにくいということをご理解いただきたい。市場環境・社会環境が変わる中で、既存事業の増収による増益だけでは利益率を高めながら将来の十分な成長を担保するための投資・開発ができない可能性があり、その原資を生み出すため、中期事業基盤強化によりネットで 500 億円の増益効果を生み出す必要があると考えている。なお、その 500 億円が必ずしも先行投資分のみを補うということではなく、仮に売上高が 2 兆 3,000 億円を下回る、もしくは 2 兆 3,000 億円を達成しても何らかの理由で営業利益が目標の 3,000 億円に達しないときには、この 500 億円の一部が利益を下支えすることも当然考えている。なんとか 3,000 億円を達成することと、研究開発投資などのやるべき施策を着実に実行することの両立をめざしていく。

**Q. ESG の取り組みと業績拡大のバランスをどのように取るのか教えてください。ESG に取り組むことがクボタの業績につながる仕組みになっていくのか確認したい。**

A. ESG と事業成長のバランスをとることは、これからの社会や企業にとって大きな課題だと思っている。経済成長だけを重視すると社会が成り立たなくなると考えており、このバランスをどのように取っていくかが経営層に与えられた課題だと理解している。本日の説明会で、バランスの取り方について詳細にご説明することは非常に難しいが、基本的には ESG を中心に考えて、KESG 経営戦略会議の中で経営幹部がしっかりと議論を行い、内容を詰めていく。食料・水・環境という当社のビジネスは ESG、特に E に関する課題の解決につながっており、事業成長と ESG の関係はあちらを立てればこちらが立たないというようなものではないと強く思っている。新しい技術の開発や新しい事業のインキュベーションがキーだと思っており、しっかりと取り組みたい。水・環境事業についても、社会のニーズや課題の変化に伴い、鉄管や焼却炉といった環境装置が新しく、大きく変化していくと考えている。現在、当社が持っている技術の棚卸をしているところだが、それを社会課題の解決に結びつけることで、ESG に取り組むことになると思っている。利益率の向上についても達成していきたいと強く思っている。

**Q. 中期経営計画の中で研究開発費の増加を見込まれているが、資金を投じてスマート農業をどのように発展させようと考えているのか教えてください。また、他社ではより多くの研究開発費を使っている中で、この水準で足りるのか、あるいは外数としてスマート農業に関わる M&A なども考えているのか。**

A. 開示している研究開発費はすべて社内での開発投資である。中期経営計画の期間で一番大きな案件は、

堺や北米の研究開発拠点の設立である。既にタイ、ヨーロッパの研究開発拠点は完成し、稼働を始めている。また、研究開発人員への投資も行う。今後の研究開発に必要な人員の確保を考慮して、相当の金額を見込んでいる。一方で、ソリューションの実現という面で、例えばスマート農業全体を社内だけで達成することは難しいため、新しい技術を持つ外部企業とのアライアンスやコラボレーションをしたいと考えている。既に一昨年から進めているイノベーションセンターで様々なスタートアップ企業に投資をしてきているが、これを更に加速させることも含まれる。今後も研究開発費を増加させたいと考えており、必要となれば M&A や様々な技術投資を行う方向性で考えている。

**Q. 今後の機械の電動化についてどのようなビューを持っているのか教えてほしい。また、エンジンを内製していることが、長い目で見ると、アセットのリスクになる可能性も考えられるが、その辺りも含めて駆動源の変化について、社内で議論されていることを教えてほしい。また電動化の目標を掲げることも考えているのか。**

A. 電動化については、昨年の京都のディーラーミーティングで電動の小型トラクタと小型のミニバックホーを展示した。欧州では、2024 年のディーゼル規制により、ディーゼル車両のパリ市内への乗入れが禁止される。現在これに向けて開発を行っており、現地でもテストをしているところである。私見だが、電動化については、小型の機械である草刈機・小型トラクタ・ミニ建機のような小型の製品から順次導入されていこうと見ている。一方、燃料電池を含む水素の活用も今後進むと見ており、基礎研究を進めている。これらの製品が 2030 年に向けて増えていくと見ており、このトレンドにどう対応していくかが大きな課題だと考えている。なお、当社はディーゼルエンジンを強みとする事業展開をしているが、この強みが電動化によって変わる部分もある一方で、水を分解してできた水素を使用した e-fuel というカーボンニュートラルなグリーン燃料の開発といった取り組みも世間ではされており、このような燃料を使うことで、当社の内燃機関も活躍する場があると考えている。現時点でそういったものはバイオ燃料だけだが、そのさらなる進化や、将来的には有機物だけではなく水から取り出せる水素などを活用した燃料も世界から注目されており、当社も 2030 年に向けてこれらに取り組むことにより、カーボン排出の低減に貢献できると考えている。目標については今、社内で環境ビジョンを作成しており、その中で開示できるようにしたいと考えている。

### 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、2020 年 12 月期決算説明会開催日(2021 年 2 月 22 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