

株式会社クボタ

2021年12月期 決算説明会 質疑応答要旨

(2022年2月18日(金))

- Q. コストと利益のバランスに関して教えてほしい。研究開発費も設備投資も増える前提になっている一方で、売上高と営業利益については前倒しで中期経営計画を達成できそうな勢いである。利益目標が前倒しで達成できそうなため、研究開発費にも使うというメッセージと捉えていいのか。**
- A. 前倒しで中期経営計画の目標を達成できるのか、目標を見直すのかということは現時点では検討中である。売上高は確かに伸びてきているが、その理由には円安や値上げの影響も含んでいる。利益については、様々なマイナス要因があり、その内容を精査しているところ。はっきりしたことは現時点で申し上げることができないが、中期計画の骨子そのものは変えるつもりはない。1点補足すると、今期の利益が増えない理由の一つに、210億円の研究開発投資の増を入れているため、研究開発費が少し目立ったかたちになっていると思うが、中期経営計画の中でこのような先行投資をしていくことは織り込んでおり、予定どおりにきていると理解いただければと思う。利益的な確保をできたから使うということでは必ずしもそうではない。研究開発はテーマがある程度固まらないと使いたくても使えないところがあるため、その意味では進捗が進んだ結果としての費用増であり、費用が先行していくように見えるかもしれないが、ある程度当社が中期計画の中で織り込んだ中のものが実現してきていると理解いただければと思う。
- Q. 今回研究開発投資の追加投入について詳細な説明はあったが、中長期の目線の内容が中心であった。その効果はすぐに見えないかもしれないが、数字と絡めてどれくらいの時期にどれくらいの効果を見込んでいるのか教えてほしい。**
- A. 研究開発に取り組んでいる先行分野の事業的な数字のフィードバックはなかなか試算が難しいと考えている。ただし、スマート農業関連は少しずつ販売も伸びてきているので、2025年にはそれなりの事業量になると思っている。全世界で220億ドルぐらいの市場になるという話もしたが、その中で一定のシェアを取るべく努力しているところである。また、資源循環や代替燃料も含めた脱炭素の取り組みも進めている。EVについては小型の建機やトラクタを2023年末を目途に上市する予定。ただし、現在のコスト技術ではなかなか採算的には厳しいというのが現状。昨年中期経営計画を発表したときにも触れているが、こういった先行的な投資の効果は2025年の売上高やボトムラインには織り込んでいない。世の中の変化も速い中で2025年、またはその直後ぐらいにどれくらい効いてくるかについては、もう少し進捗させた上で説明をする機会を持ちたい。
- Q. リスクマネジメントの観点で二拠点生産を検討するという話があったが、どの程度の規模を念頭に置いた話なのかを改めて解説してほしい。これに伴い、設備投資など数字に紐づけできるものがあれば教えてほしい。**
- A. 現在、パンデミックやサプライチェーンの混乱によりいろいろと苦労している。北米の建設機械については大半が日本から輸出しているが、今後は地産地消を進めていく方針である。一方で、米国の製造会社でつくっている小型のBXトラクタを今年から国内工場で作ることによってリスク分散も図ろうとしている。小型トラクタ、中型トラクタについては日本、タイ、米国の3拠点でベーシックなコンパクトトラクタをつくる生産体制にしている。こういったことを少しずつ進めていきたいと思っている。BXトラクタについては今年国内工場ですべての生産を計画しているが、世界の情勢を見ながら台数のバランスを取れるようにしていきたい。また、RTVやガーデン用のトラクタのトランスミッションを日本で生産しているが、今後はタイやアメリカで作るといったことも考えており、ベストなところで地産地消を進めていくことも検討していく。
- Q. 国内の生産比率が高い印象を持っているが、今後どのような数値を目指すのか?**
- A. 考え方としては製品の基幹的なものであるアドバンスト型のエンジンやパワートレインでも基幹部品となると

ころは、なるべく日本でつくり、それ以外は地産地消にしていきたいと思っている。現在 7 割程度の海外売上高海外比率に対し、海外生産比率は 30%程度である。先の話にはなるが、50%ぐらいを目標に進めていきたいと思っている。

Q. カーボンニュートラル関連での研究開発の強化、加速についての説明があった。世の中的にカーボンニュートラルの流れが進んでいるということもあると思うが、このタイミングでこういった分野により強化していきこうと思われた問題意識や背景を教えてください。

A. カーボンニュートラルについては、一昨年の菅元総理大臣の発言に始まって、日本が大きく舵を切ったと思っている。当社も当然電動化等々については研究開発を進めてきたが、農機や建機は自動車と異なり、1日中負荷をかけて作業をするため、十分に回生エネルギーを回収することができないという条件がある。バッテリーを搭載するのは、体積的にも重量的にも現実的には難しく、水素エンジンや合成燃料といった分野の開発を意識していた。一方で、全世界的にカーボンニュートラルの流れが大きく加速したことで、当社も開発をもう少し加速しないといけないという結論に至った。社内だけでなく、社外とのタイアップも進めており、例えばシリコンバレーで、テスラの共同創業者の一人であるイアン・ライト氏にトラクタの電動化を進めていくプロジェクトに入ってもらっている。農業機械であれば果樹園などといった当社が得意とする分野での電動化や代替燃料について加速させる必要があり、様々なところで費用が発生してくるということで、これを研究開発予算として加えたのが現状。当社が業界でリードできるようにこれから取り組んでいきたいと思っている。

Q. 例えば乗用車の分野では、ゲームチェンジャーが出てきたことや欧州などでの規制の強化などで市場の変化が加速されてきていると感じるが、農業市場や住宅市場でも競合関係の変化や地域的な需要変動の加速を感じているポイントはあるか？

A. 当社の競合他社も色々なことを進めている。地域的には、やはり欧州で、パリのディーゼル規制をはじめ、電動化の動きが主要な都市で進んでいる。それに対して、当社も対応を進めてきたわけだが、米国については、特に政権交代が起こってから国の方針が変わり、状況も非常に変わってきたと感じる。例えば、カリフォルニアにおける CARB 規制があるが、2027 年、2028 年頃にはエンジンを搭載した機械を排除することを検討していると聞く。こういった背景が非常に急加速してきている。

Q. 北米の CTL の製品ラインナップの拡充について、今後の戦略について教えてください。

A. CTL については、当社は 65、75、95 馬力の 3 モデルしかない。他社は 7 モデル、8 モデルあるため、他社と比較して不足している馬力帯については順次製品開発、市場投入を計画している。

Q. タイの市場の考え方について 2021 年は政府事業案件という一過性の追い風があり、その反動が見込まれるという話があったが、それはどれぐらいの影響があるのか？

A. 具体的な数字は申し上げられないが、市場自体は堅調であり、今期のタイでの売上の減少が政府事業案件の影響にあたると見ている。

Q. 今期の製品値上げの効果にはタイムラグがあるということだが、上期と下期でどのような効き方をするのか？また、事業別の割合や、北米での影響も教えてください。また、原材料価格や物流費を中心に 1,000 億円を超えるコストアップがある中で、前期と今期で 1,000 億円程度の値上げ効果を見込んでいる。今後もコストアップについては、積極的に価格転嫁を図っていく姿勢なのか？

A. 今期の値上げ効果 760 億円の内訳は、600 億円が機械で、水・環境が 160 億円。上期と下期の効き方については、機械ではかなりタイムラグがあるため、後半にかなり効いてくる。水・環境においても、昨年発表した値上げに加え今期の値上げもあるため、後半に効いてくる額のほうが大きい。地域別にみると、北米市場については、各社とも毎年 3%ぐらい値上げをやっている。今年計画している値上げは、機種によって違いがあるが、トラクタで 6%、建設機械で 5%程度の値上げを検討している。欧州についても 3%から 5%ぐらいを考えている。日本については計画にはまだ入っていないが、値上げするかどうかについては検討をしている。北米や欧州については他社もかなり値上げを図っており、物価が上昇していることについてはディーラーやユーザーもある程度認識が進んでいるので、値上げの浸透についてはある程度進められると見ている。但し、市場の競争状況を勘案しながら値上げをしているので、モデルごとに一律にやっているわけで

はない。市場の競争状況を勘案しながら、機種ごとに細かく検討して、販売への影響を少なくしていく。原材料等でコストアップになっているが、いたずらに値上げするわけにもいかないところもあり、特に北米についてはディーラー在庫がない中でディーラーに協力していただいて、小売も伸ばすことができたので、了解をもらえる範囲で値上げしていく方針。

Q. エスコーツ社の数字は計画に含めていないという話だったが、今期連結決算扱いになるとどのような状況になるのか?また、インドでの 2030 年の売上目標が 3,000 億円という話があったが、収益性についてはどうか?

A. エスコーツ社の連結合算については、現時点で入れていない。3 月末に向かって TOB をこれから始めるところであり、それがいつ終わるかによるが、もし当社がマジョリティを取れるということになれば、早ければ第 2 四半期ぐらいから売上高、営業利益に加算されていくことになってくると思う。3,000 億円の売上高というのは現状のエスコーツ社も含めたインドの売上高から倍以上を狙うという考え。当然、当社はこれから、KPS 導入による生産性の向上やインドで調達部品を手配することで利益率の向上を図っていくが、2030 年の利益構造について今申し上げることはできない。インド市場は昨年も拡大しているため、どのようにエスコーツ社や当社の製品を展開できるかについてはもう少し詳細を詰めていきたいので、今年、来年以降にどのような数字が見込めるか、また 2025 年の段階でどれだけ上積みできるかは、中期経営計画の見直しも併せて、適切なタイミングで説明していきたい。

Q. 今期の水・環境事業の業績は増収減益となっている。原材料のコストアップはほとんど値上げと相殺される計画となっているので、この背景について教えてほしい。また、売上はどの製品が伸びてきているのか?

A. 質問の通り、原材料費の影響は値上げの影響で相殺できると見ている。減益になる理由は、前期に採算の良い排水ポンプ車という、洪水があった際に復旧を促進するための移動式のポンプを大量に受注、出荷が行われたが、今期は排水ポンプ車で減収を見込んでいる影響。一方、売上高は環境事業のプラント関係で出荷が増えてくるため増収を見込んでいる。その機種構成の差で増収減益になっているということ。どこかの事業が悪くなっている、良くなっているというよりは、タイミングと機種構成とご理解いただければと思う。

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、2021 年 12 月期決算説明会開催日(2022 年 2 月 18 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