

# 株式会社クボタ

## 2019年12月期 決算説明会 質疑応答要旨

(2020年2月19日(水)、東京)

**Q. 今後の売上高成長の考え方について教えてほしい。今期の売上高の計画は1.6%増と、過去最高の水準ではあるが、過去数年と比べて売上高の成長ペースは鈍化している。来期以降の計画に対する今期の売上高の位置付けと、今後の成長ドライバーについて教えてほしい**

A. 世界の市場を見渡すと、特に農業機械、建設機械の需要は今後益々伸びると考えており、北米やアセアン等の成長を期待している。また、インドも大きな潜在市場である。さらに、当社は従来小型・中型クラスを得意としてきたが、今後は大型クラスに進出するということで、新規市場の開拓による成長も期待できる。当期の計画については為替の前提や中国市場の低迷などの影響で売上高の伸びは小さいが、中期計画として3年後、5年後の目標を出していきたいと考えている。(社長の)私見としては今後毎年3~5%程度は十分に伸ばせる余地があると考えているが、具体的な数字は中期計画の中で作っていききたい。

**Q. 2017年2月に発表された2019年12月期の目標と比較すると、前期の売上高は目標であった2兆円に近いところまで行ったが、営業利益率については10.5%と目標の14%とはかなり乖離があり、当期の営業利益率についても前期並みということである。収益性に関する前期までの振り返りと、今後の利益の極大化、収益性の向上についての考え方を改めて教えてほしい。**

A. これまで北米や日本、タイ等の収益性の高い市場で事業を拡大することで利益を伸ばしてきた。一方で、タイ以外のASEANやインド、大型農機事業などでは収益性の向上に少し時間がかかっている。大型農機事業では、単に製品を販売するだけでなく、アフターサービスの強化やディーラーのセットアップをきめ細かく行うことで収益性を上げていく。また、従来は製品を売って収益を得るということをやってきたが、今年からカスタマーソリューション統括事業部を設置し、今後は弊社の製品を使用していただく中で、長くお客様に貢献する事業を展開していくことで、収益性を上げていけると考えている。  
営業利益率が下がっていることは認識しており、いかにそれを上げるかについては課題として認識している。現在、世界各地の市場で戦っていくために、グローバル研究開発体制を強化し、現地のニーズにあった良い製品を開発し、競争に勝つというサイクルを回そうとしているが、体制整備のための先行投資からリターンが出るまでにはタイムラグがある。今後は投資から回収までのタイムラグをいかに短くできるかが重要であると考えており、現状のレベルをボトムに、営業利益率を上げていきたいと考えている。

**Q. 木股前社長と比べてどのような部分を変えていきたいと考えているのか、教えてほしい。**

A. この5年間、共同統治の体制で前社長と経営を行ってきており、その考え方に大きな変わりはない。目指すべき方向もグローバル・メジャー・ブランドである。その上で、社内では「One Kubota」をスローガンに掲げており、部門間の壁をなくしていきたい。また、「On Your Side」の精神でお客様の立場に立った製品の開発・生産・販売・サービスを行っていくことを重視したい。創業者の精神や前社長の基本的な考え方を踏襲しつつ、私は技術畑出身ということもあるので、社内で新しい技術を起こし、アウトソーシングも考えながら新しいビジネスに繋げるということを重点的に行っていきたい。

**Q. 基本方針の中でハードからソリューションへという説明があったが、この背景と今後の進め方について教えてほしい。他の企業を見るとハード面での事業が低迷した状況で、ソフト面での話が出てくるケースが多いと感じるが、クボタについてはハード面でも利益が出ている。なぜこのタイミングでソリューションの話が出てきたのか。**

A. 当社は機械メーカーであり、あくまでも製品がベースである。ただし、私の過去の経験からも、製品の販売だけではお客様の要望の一部にしか応えることができないと考えているので、今後はお客様が日々の仕事の中で、どのような部分で困っているのかということまで踏み込み、当社が提供できるものは何かを考え

ていきたい。本機をベースにして、事業をどのように変化・進化させていけば、お客様の課題を解決できるか、ソリューションについてより深く考えていく。その中で武器になるのは IT・IoT になる。食料・水・環境の事業領域で製品を供給していく中で様々な課題を発見し、ソリューションを提案していきたい。

**Q. 今後水・環境事業の海外展開や、ソリューションの提供を加速させ、一段の成長を遂げるために、M&A も一つの手段になってくるのか。**

A. 水・環境事業は、国内では自治体での人員不足もあり、今後は官から民へということでコンセッションなどの形式が増え、当社の事業も DBO (Design Build Operate) やオペレーションからメンテナンスまでを含めたものになってくる。M&A については、国内では官を相手に商売をしているので機会はあまりないかもしれない。一方で、海外、特に ASEAN 市場では、水道管や上下水、環境関連で様々なビジネスチャンスが出てくるが、新しい技術を開発する際に、現地の企業と手を組むことは十分に考えている。機械事業も含めて今後の事業成長を考えると、社内のリソースだけでは難しく、他社との提携や M&A は当然オプションとしてあり得る。ただし、M&A ありきではないので、成長戦略の中でどのようなオプションをとっていくかということになる。水・環境事業の場合、国内では既にでき上がった社会インフラが老朽化してきており、これをどう更新するか、また維持・メンテナンスするかということが課題になっている。従来は仕様書の作成からすべてを官が行い発注していたが、割ける予算や人員に限りがあるため、今後は民がそこをやっていかなくてはならない。そのような状況の中で、当社はスコープを変えてやれることが増えると考えており、水・環境事業におけるソリューションにつながる部分である。

また、機械事業についても同様であるが、従来は製品を販売した後にお客様に提供できる価値は限られていたが、デジタル技術の進展により、従来とは異なる価値を提供できるようになった。ハードをやめるということではなく、デジタル技術の進化を新たな事業機会と捉え、デジタル技術を駆使して新たな事業機会を追求していきたい。水・環境の分野では国内ではインフラができ上がっており、維持・メンテナンスが中心であると申し上げたが、いずれは ASEAN なども日本と同様の状況になるので、国内でソリューションビジネスを築いておくことで、将来 ASEAN などの地域でも同様のビジネスを展開できると考えている。そういったところを社内だけで行うことは難しいので、今後は M&A や社外パートナーとの提携も考えていきたい。

**Q. 設備投資について、今後の2~3年を見た場合、今期の計画である1,150億円からさらに増えるのか、同水準で推移するのか。また長期間にわたってどのような分野に投資していくのかについても教えてほしい。**

A. 設備投資については、今期並みの水準が続くと考えている。一方で、堺の研究開発拠点のように大きな投資がある場合には、一時的に増加することもある。高水準の設備投資が続く理由として、研究開発投資は新拠点の設立も含め、ある程度高い水準の投資を維持していかなくてはならない。IT 関連の投資については、製品にデジタル技術を組み込むということだけでなく、弊社は IT の活用全般について他社と比べて遅れている部分があり、IT インフラの整備にも投資が必要である。グローバルに事業展開しているものの、ヒト・モノ・カネをグローバルに、タイムリーに管理できておらず、現在、国内と北米の基幹システムの統合を行っているが、これを欧州や ASEAN、その他の地域でも行わなくてはならない。成果を追求することはもちろんだが、IT 投資についてはハイレベルでやっていかなくてはならないと考えている。また、BCP 関連の投資についても、近年自然災害の影響でボトムラインにかなり影響が出ており、投資が必要になる。これらを勘案すると、当社としてはハイレベルな水準の投資が継続することになる。ただし、増加する減価償却費をいかに吸収するかについては考えなくてはならない。設備投資の中には金型など新機種対応のものもあるので、市場の状況によっては投資のタイミングを調整するなど、ボトムラインに配慮した調整をしていく。次の5年、10年を考えると、生産体制・研究開発体制・IT インフラの構築のための投資がメインになる。

**Q. 今後アフターサービスの分野を伸ばすということであるが、3~5年で大きく伸ばすのは難しい印象がある。固定費が高水準で推移していく中で、今後3~5年のスパンで収益性を高めるためにどのような取り組みを行うのか。特に成果が出ると考えている部分を教えてほしい。**

A. アフターサービスについては、M&A 等も含めて今後5年以内に軌道に乗せたい。もちろん日々の生産性改善やコストダウンは継続して進めていく。また、イノベーションセンターも昨年から活動を開始しており、新しい技術で新しい事業を起こすということについても、5年以内に成果を出したいと考えている。今後の収益性を考える上でご理解いただきたいのだが、過去数年売上を大きく伸ばしてきた中で、工場で製品を製造し、

お客様に届けるということではできていたものの、それが効率的にできていたかと言われれば必ずしもそうではなく、今後は生産をいかに効率的に行うかを考えなくてはならない。また物流費も高止まりしている面があり、サプライチェーンにおいて IT を活用し、効率化していくことも必要だと考えている。IT に関して弊社は遅れていると申し上げたが、現状では現地のディーラーさんの店頭で起こっていることをタイムリーに把握できないまま生産等を進めてしまっている部分があるが、ITを活用して現状を把握し、タイムリーに対応することで業績を改善できると考えており、そういったところを積み上げていくことで改善できる部分がある。また、オフィスの生産性向上なども課題である。このような効率の改善やサービス部品の売上拡大等で固定費の増加を吸収したい。過去から投資は徐々に増やしてきたが、過去の投資の成果をいかに早くあげていくかについても考えていく。

**Q. 今後は減価償却費が増えるということだが、今後の固定費の考え方について教えてほしい。**

A. 推移を見ていただきたいのは減価償却費と研究開発費。研究開発費については、タイムラグはあるが、いかに魅力ある製品を開発するかに直結する部分であり、トップラインに効いてくるかというところを見ていただきたい。減価償却費については、近年生産能力が不足していたために、エンジンの空輸などを発生させてしまった反省もあるので、2兆円規模の事業をうまく回すための生産能力の拡充が必要と考えている。それに合わせて減価償却費も増えていくが、減価償却費の増え方と、その効果をきちんと見えるようにしていきたい。

**Q. 今後の5年、10年でデジタル化されたトータルソリューションを提供する新しいビジネスモデルを作ることだが、それに向けた設備投資や研究開発投資がうまくいったとすると、未来のクボタの業績のイメージはどのようになるのか。**

A. 当社は農業機械や建設機械で世界トップを目指してやっているが、現在は3番手。社内ではトップに追い付け追い越せと言っており、新しい事業により世界トップにふさわしい体質をつくりたい。今後は中期計画の中で ROE や営業利益率等の目標をしっかりと定めてやっていきたい。また、何といたっても重要なのは社会課題の解決に貢献できている企業になること。売上や利益だけでなく、ESG や SDGs に貢献できている姿をアピールできるような会社にしていきたい。

**Q. 今期の計画に新型コロナウイルスの影響を織り込んでいないとのことだが、現在の中国の状況について教えてほしい。また、日本国内の生産にも影響が出るリスクはあるのか。**

A. 中国の各製造拠点については行政から操業再開の許可を得て、2月10日から順次操業を再開している。ただし、現在出社できている従業員は6割前後と、生産は開始しているものの生産レベルは低い状況である。サプライヤーについてもまだ稼働できていないところもあり、現在、いつからフル生産できるか情報収集を行っている。また、代理店等でも行政の指導で操業を停止しているところがあり、人やトラックの移動も制限されている。現在は田植機のシーズンであるので優先して出荷しているが、影響が5月、6月まで続き、主要製品であるコンバインの販売シーズンになると、それなりの影響がある。日々状況の改善は進んでいるが、これがいつまで続くのか、不安ではある。また、日本の工場で中国のサプライヤーの部品を使用しているところもあり、影響が出る可能性はあるが、現時点では在庫を充当することで国内の生産は継続している。サプライヤーも春節の直後は止まっていたが、徐々に状況は改善してきており、当社の在庫が切れる前に元に戻れば問題はないが、戻らなければ影響がある。

**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、2019年12月期決算説明会開催日(2020年2月19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