

トップメッセージ



真のグローバル企業に向けて、「One Kubota」の具現化に取り組みつつ、持続的成長を果たしていきます。

株式会社クボタ
代表取締役社長

北尾 裕一

売上高、営業利益ともに過去最高を更新

2023年12月期、クボタグループの売上高は3兆207億円となり、前年度に続いて過去最高を更新するとともに、売上高3兆円台を達成しました。営業利益は3,288億円となり、こちらも過去最高を更新しました。

2023年は海外展開を加速する変革の年として、クボタグループを挙げて成長ドライバーの推進、製品や事業ポートフォリオの見直しに注力してきたことがこの度の業績につながりました。中でも、北米における底堅い住宅市場を背景とした建設機械の販売拡大、インドで2022年に連結子会社化したエスコーツLtd. (現、エスコーツクボタLtd.)が売上高の伸長に寄与しています。

この2年間で振り返りますと、2022年は原材料価格の高騰や物流の混乱といった外的要因により効率の悪い経営に

陥り、増益効果がコストアップに吸収された形となりました。これに対して、2023年は体質強化、価格転嫁などのコストアップに向けた対策が計画通りに進んだほか、原材料コストの悪化幅の減少、円安などにより増収増益となりました。コストアップの吸収が進んだことで、利益率向上に向けた取り組みの効果が見え始めました。2023年12月期までの営業利益への累計貢献額は330億円に達し、これも利益率の向上に寄与しています。

2023年12月期の業績をコロナ禍前の2019年と比較すると、売上高、営業利益ともにおよそ1.6倍にまで拡大し、中期経営計画のテーマを着実に進めたことで持続的な成長を果たすことができました。

2024年も最高水準の業績を維持、サプライチェーンの強化を推進

2024年12月期の市況の見通しについては、国際通貨基金(IMF)による実質世界経済成長率の予測が3.1%とされ、米国の成長率が減速傾向と予測されていることから、売上高の8割以上を占める機械事業の市況を注意深く見ていきます。北米については、米国の新築一戸建て住宅販売戸数が堅調に推移するものと思われることから、建設現場の整地や土砂の運搬などに使うコンパクトトラックローダ(CTL)が好調であり、建設機械については前年度並みの数字を確保できるものと予測しています。

欧州については、建設機械市場が金利上昇による投資意欲の減退が鮮明で縮小傾向にあります。また、トラクタ市場は引き続き弱い水準が続くと見込んでいます。アジアは、タイは干ばつ、中国は補助金減少などで弱含む一方、インドは緩やかな成長を見込んでいます。こうした状況により、2024年12月期の業績は、売上高が機械および水・環境ともに前年

度を若干上回る予想としており、全体として前年比1%の成長を見込んでいます。また、営業利益については、製品の値上げや為替変動などの増益要因がある一方、原材料価格の悪化などもあり、前年の一過性の増益要因を除くと前年並みを見込んでいます。

事業リスクとしては、地政学リスクによるサプライチェーンの混乱などが挙げられます。好調のCTLは主に日本で生産して米国へ輸出している状況であるため、現在、米国への生産移管を進めており、製品供給リスクの回避に取り組んでいます。また、地政学リスクも注視しており、万が一に備えて安全在庫の積み増し、基幹部品の国内回帰による生産体制の2拠点化といった取り組みを進めているところです。引き続き、海外でできることは現地での対応に切り替えるなど、地産地消に向けた取り組みを強化していきます。これによって強じんなサプライチェーンを構築するとともに、リードタイムの短縮を図っていきます。

長期ビジョン「GMB2030」の実現に向けグローバル展開を加速

長期ビジョン「GMB2030」は新たなソリューションの展開とともに既存事業の拡充で“命を支えるプラットフォーム”

”をめざしています。既存事業の拡充の主要な取り組みの一つがインド市場の開拓です。

インド市場の開拓について、クボタグループは、2008年に現地法人としてクボタ農業機械インドを設立してインド市場に参入して以来、主に東南アジアで製造したトラクタをはじめとする農業機械などの輸入販売を行ってきました。振り返ると、2006年に私が技術部長としてインドに出向いたのが、同市場への本格的な参入の始まりでした。以来、これまでに何度もインドと日本を往復しています。参入当初、インドの水田では稲の苗を手植えするのが一般的でした。クボタのトラクタを水田に投入して、代かき※を行ったところ、農家の人々が「これは便利だ」という感想を述べたのが印象に残っています。「軽量コンパクトなトラクタをもち込めば、かなりシェアをとれるはず」と意気揚々と挑んだものの、「そうは問屋が卸さない」という言葉通りに、販売は苦戦の連続でした。理由はトラクタの用途の違いや桁違いに求められる耐久性の問題、そして何よりタイで生産してインドにもち込むことによるコストの問題などでした。

そのような状況から、インドでの現地生産を行う可能性を模索しました。しかしながら、現地で部品などのサプライ

チェーンを自前で構築するのは容易ではなく、紆余曲折していた時期がありました。これに対して、インドでサプライチェーンをもち、比較的安価な製品を作ることができる当時のエスコーツLtd.と合併会社を設立したことで、トラクタの販売台数ベースで世界最大の市場であるインド市場を攻略できる道筋が見えてきました。さらに、2022年に現エスコーツクボタLtd.を連結子会社化し、インドを起点としたグローバル戦略を加速させており、インドから欧州への輸出のチャンスが増加してきています。

参入して10年ほどはインドでのトラクタのシェアは数%にとどまっていましたが、2023年時点では、インド市場のシェアはクボタグループ全体で約12%になりました。今後は、2030年には両社を合わせてインドのシェアを2倍にすることをめざすとともに、インド国内での事業にとどまらず、欧米や新市場であるアフリカなどに向けて、価格の安いベーシックトラクタを輸出していくことで、海外展開をさらに加速する考えです。

※ 田に水を入れて土を砕いてかきならす作業

創業以来、大切に培ってきた顧客やディーラーの声に真摯に応える取り組み

インド市場の開拓で手本としているのが、日系の自動車メーカーです。同社は1980年代からいち早くインドに進出し、現地との合併会社を通じて、現地の部品メーカーを育成するなどして品質の高いモノづくりで市場を拓いてきました。クボタグループとしても、同社に学びつつ、低コストであ

りながらも品質の高いサプライチェーンの構築に尽力していく考えです。

一方、クボタグループの強みは、現地の顧客やディーラーに寄り添った販売活動およびアフターサービスにあります。競合メーカーの中には卸売に特化した販売戦略を展開しているところがあるのに対して、我々は顧客やディーラーの課題に常に真摯に向き合い、解決をめざしていく中で、ともに成長していくマーケットイン活動を大切にしてきました。こうした価値観はクボタがお客様の抱える課題へ真摯に応えてきた伝統に裏打ちされたもので、私が大切にしている「On Your Side」の精神でもあります。これは日本国内にとどまらず、世界のクボタグループ各社に浸透している共通の価値です。例えば、米国販売子会社クボタトラクタコーポレーション(KTC)では「Listen to the dealer(ディーラーの声に耳を傾ける)」という考え方を大切にしており、販売活動の根本となっています。

世界各地で顧客やディーラーの声を受けとめるのは販売部門に限らず開発部門も同様です。必要に応じて、現地に駐

在し、現地の方々の厳しいご意見をいただきながら、課題の解決に向けて真摯に取り組んでいます。北米で大ヒットとなった芝刈り用の乗用モアやユティリティビークルなどはまさに「Listen to the dealer」から生まれたものです。

こうしたマーケットイン活動はインド市場においても変わることなく、顧客やディーラーに寄り添った取り組みを大切にしながら、信頼されるブランドとしての定着を追求していきます。ベーシックトラクタをめぐるのは価格競争力のあるインド勢を筆頭に中国、韓国などの競合がしのぎを削っている状況です。これに対して、クボタグループの各社がそれぞれの強みを発揮し、力を合わせて開発と製造の拠点を築き、インド市場における競争優位を築いていきます。

これから先、ベーシックトラクタの市場は、インドはもちろんのこと、ヨーロッパ、さらにはアフリカでも拡大していくと見込んでおり、インドを輸出拠点とすることで、「グローバル・メジャー・ブランド クボタ」の実現に向けて一歩ずつ

着実に進んでいく考えです。

真のグローバル企業に向けては、クボタが130年以上にわたって培ってきた強み、他社にはない特長をいかに発揮していくかが目標達成の鍵となります。農業機械および建設機械で例を挙げると、競合他社が大型機で強みを発揮している一方、我々は小型で小回りの利く作業機で世界中から高く評価されています。コンパクトだからこそ役立つ用途が多数あるのも事実で、競合にはない強みの一つです。

また、クボタはトラクタ本体とそれに取り付けて使用する作業用機械であるインプレメントの両方をラインアップとして製造、販売しています。世界各地の農地のニーズに即したインプレメントの提案は重要であり、クボタにとっての他社との差別化に欠かせないものです。これからの農業における生産性の向上などに貢献できるように、トラクタやインプレメントはどうあるべきか、真剣に考えていきます。

研究開発投資、外部との協業を通じてイノベーションを促進

中期経営計画2025における事業運営体制の変革に向けては、計画の具体的な取り組みとして掲げている「ESGを経営の中核に据えた事業運営への転換」に象徴される通り、グループ独自のESG経営を推進していくことが重要と捉えています。これからの時代、製品のみで社会課題に取り組むには限界があり、機械事業にしても水環境事業にしてもトータルでソリューションを提供するための事業運営体制が求められています。2030年に向けてクボタグループがめざす姿として“命を支えるプラットフォーマー”を掲げていますが、製品・機械の提供に限らず、業界全体を支えるプラットフォームを構築し、お客様の生産性向上をはじめとした課題解決に役立つ企業でありたいと考えます。

そのためには、クボタグループだけでの取り組みを越え

て、外部の組織との協業が重要です。この10年間、M&Aやスタートアップへの投資を行ってきたのに加えて、近年は人工知能に強い米国・シリコンバレーのスタートアップや、バッテリー開発スタートアップなどに出資して、イノベーションの促進に注力しています。加えて今後は、世界の各地域の軸を強化していくことが重要であることから、現地による現地のための投資を実行していくことで、グローバル化に対応した運営体制の変革を促進していきます。

2024年1月には米国・ラスベガスで開催されたテクノロジー見本市「CES」にクボタとして初出展しました。業界の垣根を越えた連携が必要となる中、見本市への出展によって、人工知能など最先端の情報通信技術を有する企業とのオープンイノベーションに期待しています。

事業運営体制の変革を加速

前年度のトップメッセージでも申しました通り、本当の意味でのグローバルな経営体制の構築が重要です。世界各

地の拠点に日本人が経営幹部として赴任して指揮をとる、日本流マネジメントでは意思決定や業務効率の面で遅れが



エスコーツクボタ Ltd. トラクタ製造ラインの様子

生じかねません。これに対して、現時点のエスコーツクボタ Ltd.で見られる通り、現地のリーダーが経営を主導する中で、日本人がグローバルな考え方を学び、円滑なコミュニケーションのもと、地域の実情に応じた効率の良いオペレーションが実現しつつあります。

グローバルな観点からの人財の育成、登用に関しては、2023年は欧米を中心に約40名の現地リーダーを日本に招聘して、企業経営のあり方について議論を行いました。また、北米から人事部門のディレクターが日本の本社に駐在し、地域を超えた協働を促進しているところです。ダイバーシティ&インクルージョンについては、中長期視点でじっくり取り組み、これからの時代にふさわしい企業文化の醸成を図っていきます。

また、クボタでは、顧客やディーラーに寄り添ったマーケットイン活動の展開にあたっては、研究開発、生産、販売

サービス、間接の各部門全員が一つになり、まさに「One Kubota」となって、さまざまな課題に挑戦しています。2024年は新たにいくつかの改革プロジェクトを立ち上げており、事業運営体制の変革を加速していく考えです。

一方、2022年には、グローバル研究開発体制の連携推進および製品開発や先端技術開発の強化を目的としたグローバル技術研究所を設立しました。ここでは各種製品技術部門に加え、材料の研究や各種解析を行う基盤技術部門、高精度な製品化研究に必要な品質保証・調達部門、それらを支える開発管理・推進部門を集結させたことで、より高付加価値な製品やソリューションを、より早く世界のお客様に提供できる体制が整いました。実際、研究者同士のコミュニケーションが促進されていると実感しており、今後、新たな価値の創造、開発リードタイムの短縮といった成果が生まれてくると期待しています。

時代の先を見すえつつ、「グローバル・メジャー・ブランド」をめざす

中長期の事業環境は、世界の総人口が80億人を超えてさらに増加していく状況にあって、食料の増産に向けてクボタグループが果たす役割はますます重要なものとなっていきます。一方で、気候変動の問題もさらに深刻なものとなるおそれがあります。クボタグループとしては、こうした状況

をふまえて先進国と新興国がそれぞれ抱える課題の解決に向けて農業の機械化、スマート化に向けて前進していくことが使命であります。成長期待の大きいインド、さらにはアフリカなどのグローバルサウスにおいてベーシックトラクタなどの農業機械を普及させていくことで、各地域の食料問題の解決に寄与するとともに、農業に従事する人々の生活水準の向上に貢献していくこともまたクボタの役割です。その点、タイなど東南アジアの市場を開拓してきた経験を生かすことができると考えています。事業を通じて環境・社会課題を解決することは、いわばクボタの創業以来のDNAであり、グローバル企業として持続的成長を実現していくうえでの揺るぎない価値観です。

農業のスマート化については、農業経営の課題解決をサポートする営農・サービス支援システムKSASを展開しており、日本の2万を超える農家の皆様にご利用いただい

ています。今後、営農プラットフォームとして、農家を支援し、収益向上に役立ちたいと考えます。さらにはスマート農業加速化実証プロジェクトに参画するなど、未来を見すえた取り組みが相次いでいます。

建設機械市場では、都市化の進行に即して建物の建設が増えることから、クボタの強みである小型建設機械に対する需要もさらに拡大していくものと考えます。2030年には小型建設機械の市場規模が3兆円に拡大していくことが見込まれるので、建設機械事業の売上高を1兆円にする目標を掲げました。その一環として、北米に生産拠点を設けるとともに、ラインアップの充実をめざしています。好調のCTLは、現状のモデル数では競合他社と差がついており、北米での開発や生産拠点の拡充が進んできたことから、今後モデル数を増やしていきます。また、都市化が進むタイにおいても小型建設機械の需要が拡大しており、販売に注力しているところです。

生産体制に関しては、2023年の海外生産比率が45%になっており、引き続き世界各地で地産地消の体制を築き、地域のニーズによりスピーディに対応していきます。

水環境部門は、売上の8割以上を占める日本国内の需要拡大に限られるため、更新メンテナンス事業を伸ばしてい

く必要があります。課題は、公共事業である上下水道の補修を担う人財が減っていく点です。そのため、情報通信技術などを駆使しつつ、維持管理や保守点検を効率よく行っていくことが欠かせません。クボタは、明治時代に水系伝染病が拡大して水道施設整備の必要性が高まった中で、水道用鑄鉄管の開発に着手し、当時日本では困難とされた量産化に成功し、近代的な水道の発展に大きく貢献しました。以来130年以上にわたって水環境ソリューションを磨き上げてきました。食料の安定供給とともに水の確保も課題となる中で、クボタは人々の生活の向上に貢献していきます。

食料・水・環境の中で、私が新たに着目しているのが、廃棄物の処理です。廃棄物処理や下水汚泥処理で培った熔融技術などを強みに、資源循環ソリューションによる社会課題の解決に取り組んでいるところです。この中では、福島県双葉町減容化施設における廃棄物処理業務が含まれ、放射性物質に汚染された廃棄物の処理方法として高く評価され

ています。資源循環ソリューションは将来、100億円程度の事業に育つものとの見通しを立てています。

食料・水・環境の連携が実現する自然と調和した持続可能な社会の実現に向けては、クボタスマートビレッジという構想を打ち出しています。これは食料の生産から流通・販売、水の浄化・再利用、廃棄物の処理・リサイクルを実現する持続可能なプラットフォームを構築するものです。

この中では、カーボンニュートラルに寄与する取り組みも含まれます。日本は年間約11.2億tのCO₂排出量があり、農業で年間約5,000万tとされています。その大半が土壌から発生するメタンガスやN₂O(一酸化二窒素)です。これらの排出を抑える技術の開発を大学などと共同で研究しています。まずはマザー市場である日本で技術を確立し、水田面積の大きなインドやタイなどで技術の水平展開を図っていきます。

従業員とのエンゲージメントを大切に「One Kubota」で社会の課題に応える企業へ

最後に組織がイノベーションを起こすうえでもっとも重要な人財についてです。初めて実施した従業員エンゲージメント調査の結果が期待したようなものでなかったため、エンゲージメントの向上に注力してきました。その中では、従業員一人一人がやりがいや成長を実感できる組織づくりに取り組み、例えば、対話文化の構築という点では、コミュニケーションの促進に向けてタウンホールミーティングをはじめ、経営者と若い世代の人たちがお互いに考えていることを話し合う場を設けています。

私は、子どもの頃、鉄腕アトムなどの漫画に惹かれ、大人になったらロボット博士になることを夢見ていました。現在、その夢は農業機械の自動運転技術などで結実しつつあります。これからの時代、新たな価値の創造を通じて社会課題の解決に取り組むうちは、個人としての意志、夢が重要な原動力となると考えます。そのためにも従業員一人一人が夢をもち、その追求に向けて仕事に取り組む組織であることが欠かせません。

これから先、社内は「One Kubota」「On Your Side」を引き続き大事にし、それに加えて社外の人々との協働を通じて、社会の課題に真摯に向き合い、クボタだからできる価値の提供に努めていきます。ステークホルダーの皆様には引き続き、ご支援を賜りますようよろしくお願い申し上げます。



グローバル技術研究所(KGIT)で開催したタウンホールミーティング