トップメッセージ

株式会社クボタ
代表取締役社長
北尾 裕一

クボタグループの使命を果たしつづけるために
経営体制・事業改革と対話文化の構築を推進

2024年の振り返り、2025年の見通し

2024年12月期、クボタグループの売上高は3兆163億円、営業利益は3,156億円となり前年比で減収減益となりました。円安による為替差益や製品値上げによる増益があったものの、欧州を中心とする需要の落ち込み、インフレによる原材料費の上昇や固定費の増加などのコストアップ要因が上回り、大きく減益となりました。フリーキャッシュフローは、昨年まで日本国内での支払条件の変更やエスコーツ社の買収などの特殊要因もあり赤字が続いてきましたが、在庫削減など運転資本の改善が進み黒字となりました。しかしまだ十分とは言えませんので、引き続き改善を進めていきます。

2025年12月期は市場の大きな回復は見込めないため、固定費増加の抑制などを通じて収益改善を図っていきますが、為替レートを円高で想定していることなどから、売上高3兆500億円、営業利益2,800億円、営業利益率9.2%の見通しです。中期経営計画で目標としていた売上高は達成できる見込みですが、営業利益率12%の達成については実需に対する生産体制のバランスが崩れたこと、インフレによるコストアップを完全に吸収できていないこと、需要減退によって一部事業で採算改善が遅れていることにより、厳しい見込みです。

経営体制改革を通じて、よりスピーディな事業戦略の推進

中長期的な経営体質の強化の取り組みとして、2024年から経営体制改革、開発改革、オペレーション改革、人財・グローバル人事改革を進めています。ここでは特に経営体制改革についてご説明したいと思います。

この10年で当社グループ全体の売上高に占める機械事業の海外比率が高まったことにより、機械事業と水環境事業におけるビジネスモデルの違いがより顕著に表れ、同じ枠組みのなかでの経営は最適解とは言えなくなりました。そこで、今後は機械事業・水環境事業がそれぞれの事業特性を十分発揮でき、自立して運営できる体制をめざしていきます。それを実現する体制づくりの第一弾として2025年1月に大幅な機構改革をスタートさせました。

機械事業では、日本を中心とした組織や体制から脱却し、事業軸・機能軸・地域軸の権限と責任を明確にした

スピーディかつメッシュの細かい効率的な経営ができる体制をめざします。まず第一弾として、コーポレート機能の一部を機械事業本部へ移管し、さらに2025年の一年をかけて、さらなる機能移管および地域統括体制の権限の見直しを進めます。これにより、機能重複の解消による間接コストの削減と競争に打ち勝てる機敏な意思決定を可能にしていきます。

水環境事業では、すでに自立運営が可能な体制ができつつあったため、水環境カンパニーとして今年からスタートを切ります。権限委譲により機敏な意思決定ができる体制に移行することで、ソリューションビジネスへの参入を加速させ「インフラソリューションプロバイダー」をめざしていきます。

コーポレート機能は縮小させつつ、より事業に寄り添った再編を行います。戦略、財務、ガバナンス、コミュニケーション機能など、必要最小限だけを残し、外部の動向や要請をいち早く認識し展開できる、プロアクティブな活動を行える体制に整えていきます。

開発改革においては地域・製品事業・技術の3軸が一堂に会しての議論をスタートさせ、製品開発ロードマップの見直しを始めました。開発効率の向上では、特に解析などをフル活用し企画構想から開発・生産まで一貫した工程改革を進め、目標の30%向上に向けた活動を加速させます。この目標とともに、より現地に根差したアイデアを創出する活動を加速させるために、海外人材の育成においては、各国の研究開発拠点からグローバル技術研究所への人財の受け入れを開始し、お互いの技術力向上に向けた取り組みが始まりました。当社の機械事業における成長は、その時々のニーズを掴んだヒット商品に支えられてきました。世の中の技術革新をリードすべく、地域・製品事業・技術の3軸の連動性を高め、ヒット商品の創出にまい進していきます。

製品・事業ポートフォリオの見直しと成長ドライバーの推進による資本効率の向上

資本効率の向上には「売上高利益率」と「投下資本回転率」の改善が必要ですが、なかなか進んでいないのが現状です。これらの課題に対しては製品・事業ポートフォリオの見直しを通じて、儲かる事業への経営シフトを行うことで改善を図っていきます。水環境事業ではすでに取り組みを開始しており、鉄鋼機械市場向けの一部鋳鋼製品の撤退、浴槽製品の製造・販売の終了、サウジアラビアでの生産子会社の撤退などを通じて、営業利益率改善の兆しが見え始めました。しかし機械事業においてはまだ本格的な取り組みが始まっておらず、これから製品・事業ポートフォリオの見直しが必要です。ポートフォリオについては次期中期経営計画の重要なピースの一つとなるため、今年一年かけてしっかりと取り組んでいきます。

資本効率の改善には現中期経営計画の柱である収益性の高い成長ドライバーの伸長も重要です。需要の変動により機械事業の足元の成長率は少し落ち込んでいますが、北米建設機械事業ではシェアは順調に増加しており、小型のコンパクトトラックローダ（以下、CTL）の導入による参入市場領域の拡大が進んでいます。大型CTLの開発も順調に進んでおり、こちらは2026年の導入を目標にしています。CTLは、現在は3モデルしかありませんが、今年に小型の1モデルを追加、順次拡大し、最終的には7モデルとすることで、参入市場領域とシェアの拡大を図っていきます。

インド事業においてはベーシックトラクタと呼ばれる低価格機によってまずはインド国内の市場を攻略していく考えで、その先にはインドを拠点に新興国さらには欧米にも展開していきたいと考えています。2025年からは、エントリープレミアムモデルの新シリーズを投入することで、従来カバーできていなかったお客様へのアプローチを開始しました。このモデルの導入はエスコーツ主導で進めてきましたが、日本からもマーケティングや開発に参画しており、エスコーツブランド初のコラボレーションモデルです。その他、小売金融事業の開始や製造の生産性向上の取り組みなど各種施策を進めており、ポテンシャルの大きい市場での事業拡大を着実に実現していきます。

水環境事業ではO&Mなどソリューションの受注が増加しています。機械アフターマーケット事業やアセアン機械事業は少し巻き返しが必要な状況ですが、できるだけキャッチアップできるよう追い込みをかけていきます。

コンパクトトラックローダ（CTL）

中期経営計画最終年度にあたって

現在の中期経営計画2025は、長期ビジョン「GMB2030」の実現、すなわち2030年に「豊かな社会と自然の循環にコミットする“命を支えるプラットフォーマー”」になるための土台を作る期間と位置づけてさまざまなテーマに取り組んできました。「既存事業拡大」ではエスコーツ社買収や建設機械事業関連の投資を進め、「選択と集中」は先ほど申し上げた通りです。「ESG経営」では鋳物製造工程を電炉化することによるCO_2排出量の削減やトラクタ・建設機械に搭載する新しい動力源の開発、「インフラ整備」では最新の研究開発拠点であるグローバル技術研究所の開設などを進めました。研究開発に関する取り組みは業績への貢献は時間を要すると思っておりますが、これらの取り組みは次期中期経営計画の土台となったと感じています。

長期ビジョン「GMB2030」は、「将来、農業はなくならないが農業機械はなくなるかもしれない、少なくとも今の農業機械の形は変化する」「水は永遠に必要だが鉄管はなくなるかもしれない、少なくとも何か別の形態にとって代わられるかもしれない」という危機感から生まれました。このような変化に適応するためには、勇気をもって自ら変わり、進化することが重要です。次期中期経営計画で私たちがどのような変化と進化を起こすかの詳細は検討しているところですが、これまでに築いてきた土台をしっかりと踏みしめ、成長ドライバーの推進とともに、抜本的な収益力の回復と経営全体の効率化、新たな付加価値を創出できる体制へ、グループ一丸となって取り組んでいきます。

AIなどの最新テクノロジーを活用したイノベーションへの取り組み

2025年1月に開催されたテクノロジー見本市CES® 2025へ2024年に引き続き出展し、「CES Innovation Awards® 2025」で「Best of Innovation」を受賞した全地形型プラットフォーム車両「KATR」のデモンストレーションや電動自動運転の農業機械の展示などを行いました。また、競合他社をはじめ、業界の異なる展示ブースも視察し、自動運転やAIなどの最新動向を確認し、テクノロジーを活用してさまざまなことができる未来を垣間見ました。

KATR

先ほど農業機械の形は変わるかもしれないので私たちも進化しなければならないと述べましたが、最新テクノロジーを活用した将来の農業機械の一つの形を大阪・関西万博2025のパビリオン「未来の都市」で展示しています。各種作業を完全無人で実現する未来の「汎用プラットフォームロボット」などを展示しておりますので、ぜひお越しいただいてプラネタリーコンシャス*な未来の食と農業の姿をご覧ください。

万博展示エリア

今後も当社が競争力を維持していくためには、ビッグデータを含めたAIの活用の成否が鍵を握ると考えています。2025年1月に発生した埼玉県八潮市の下水管の破損による陥没事故について、原因究明はこれからであるものの、過去の道路陥没事故をふまえると下水道施設の老朽化が一因ではないかと懸念されます。我が国における上下水道の老朽化は深刻な問題となっており、当社はAIを用いた水道管の老朽度診断と災害時の被害予測を行うシステムの提供といった取り組みを進めています。2024年を「AI元年」、2025年を「AI 2年目」としてさまざまな取り組みを進めており、これからもAIをはじめとした最新テクノロジーを活用してイノベーション、「GMB2030」の実現をめざしていきます。

*プラネタリーコンシャスとは、地球の限界を示す“プラネタリーバウンダリー”に対して、人々の豊かな社会と地球環境の持続可能性が両立された状態を表現したものです。

「One Kubota」でクボタグループの使命を果たす

前回の統合報告書などでもご紹介してきたように、エンゲージメントを基軸とした働きがい向上、「対話」を重視する企業文化への変革に向けて、私はタウンホールミーティングなどで従業員との接点をもつことを意識しています。その一環で、2024年は国内の工場で、在籍する従業員に可能な限り集まってもらい私の体験やその企業理念とのつながりを説明して質問を受ける、逆に従業員に考えてもらうことを行いました。このイベントに対する参加者の反応は好意的なものでありました。海外人財に関しては、人財育成が主な狙いではあるものの、当社グループをグローバルでけん引するためのリーダーシップ開発の一環として、半年間にわたる研修「Global Talent Development Program（GTDP）」を開催しており、私はオープニングセッションとファイナルセッションに登壇し、経営方針、長期ビジョン「GMB2030」、創業者の精神等の講義を行うとともに、各国から集まった受講者との意見交換、対話を実施しています。

Global Talent Development Program（GTDP）

「One Kubota」となるためにはこのような対話をこれからも継続していくことが重要だと考えております。また、対話を重視する企業文化、ひいては人的資本経営の土台は従業員の心身の健康が必要であるとも考えていますので、健康経営を推進して活気ある職場を生み出し、新しい価値を創出する源泉の強化および拡充を進めていくつもりです。

経営体制改革の完遂、次期中期経営計画策定をはじめ、2025年は当社にとって大きな変革を迎える一年となりますが、このような変革のタイミングにこそ、私を含む全員が大切にすべきこととして、グループ内へ伝えていることがあります。それは、①全員参加による変革と創造、②階層を超えたコミュニケーション、③トップダウンだけではなく、ボトムアップかつ執念深く取り組む、④お客様のもとへ通い泥くさく愚直に接して何かを感じること、です。これらは私たちの強みであり、DNAでもあります。

クボタグループの企業理念、使命は何ら変わることはありません。むしろ、今後、社会課題が複雑になるにつれ、ますます必要になっていきます。私たちは、「One Kubota」で食料・水・環境の課題解決に貢献するという使命を果たしていきますので、ステークホルダーの皆様におかれましても、「GMB2030」の実現に向けて引き続き伴走していただければ幸いです。