

当期の経営方針と重点施策



(株)クボタ 社長
幡掛 大輔
平成20年 5月20日

本日ご説明の内容

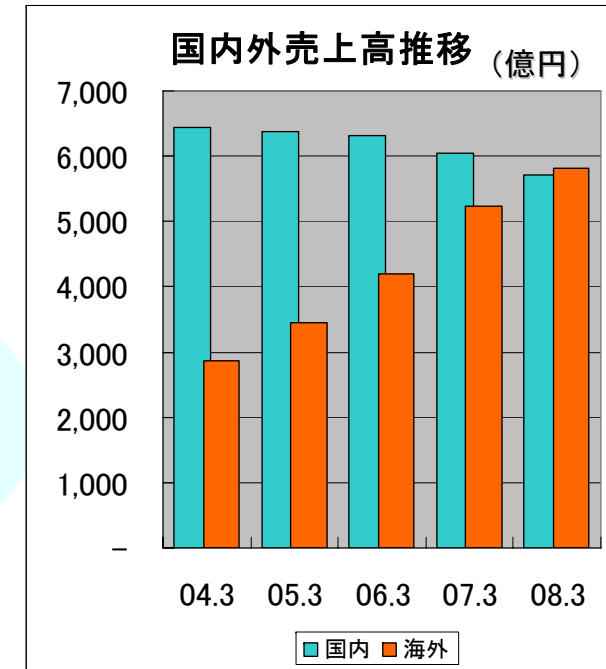
- はじめに・・・前期の回顧
- 当期の基本方針と重点施策
- 結びに・・・来期以降に向けて



はじめに・・・前期の回顧

■ 売上高・営業利益はともに成長を継続

- 海外事業の拡大が成長を牽引
 - 北米では調整色強まるも、欧州、アジアで急拡大を継続
 - 海外売上比率は初の5割超え
- 国内事業は需要減退等によりマイナス成長
 - 新農政への移行に伴い、国内農機は需要低迷
 - 鋳鉄管、合成管は需要減少、環境エンジニアリングは指名停止が打撃



■ 後半の経営環境は急速に悪化

- サブプライムローン問題深刻化に伴う米国市場の急速な冷え込み
- 急激なドル安円高
- 原材料価格上昇の加速



当期の基本方針と重点施策

■ 基本方針

1. 海外事業への逆風強まるも、海外重視の戦略は不変
2. 国内事業は再構築をスピードアップ
3. 環境悪化を競争力強化で克服。減益幅を最小化

■ 重点施策

1. グローバル展開の加速
2. 国内事業の再構築
3. 緊急増益対策の実施
4. CSR経営の徹底
5. コーポレート・ガバナンス体制の変革

グローバル展開の加速

- **内燃機器のグローバル展開**
 - アジア、欧州の成長促進
 - 新興市場の開拓・・・地域の分散・多様化
 - 北米は次の飛躍に向けて備えを強化
 - 中型トラクタ、建機、エンジン、UVの重点拡販
・・・製品ポートフォリオの多様化
- **産業インフラ・環境エンジニアリングのグローバル展開促進**



グローバル展開の加速(内燃機器関連)

■ アジア・欧州の成長促進

■ アジア- 農業は世界的な成長産業

- タイ、中国の水田市場で追随を許さないブランド力確立
- 現地生産によるコスト競争力向上
および 成長性と収益性の両立
 - 生産拠点の拡充
 - タイSKT(Siam Kubota Tractor)設立(07/9)
エンジン鋳物製造子会社設立も決定
 - 中国KAMSの製造ラインで多品種対応

■ 中国での建機、エンジン事業も本格化

- 中国エンジン販社(久保田発動機有限公司)を設立(08/3)

■ 「ドッグイヤー」のスピード感覚で事業展開

- タイは過去5年間で日本に匹敵する市場に成長
- 市場成長スピードに負けない経営スピードの確保



アジア投入製品
上段:コンバインPRO488(中国)
下段:トラクタL3408(タイ)



グローバル展開の加速(内燃機器関連)

■ アジア・欧州の成長促進

■ 欧州 – 高い潜在成長力

■ 小型建機のトップシェアを堅持

- 英・独・仏での首位堅持と最重点市場イタリアでのシェアアップで欧州全体を底上げ

■ 中型トラクタで本格農業市場への展開加速

- 農業市場向けディーラー網を周到に準備
- 米国で成功したM40を欧州へ本格投入

■ エンジン

- 50～100馬力クラスでのシェアアップ
規制強化に伴うOEM切替案件の奪取

■ 欧州事業の一体運営による市場対応力・競争力向上

- 欧州5販社 共通情報システム導入による事業拡大と競争力強化
- 建機EDC(Europe Distribution Center)の拡充



8トン型バックホー(欧州仕様)



欧州ディーラーミーティングでのデモ風景

グローバル展開の加速(内燃機器関連)

■ 新興市場の開拓 – 地域の分散・多様化

■ トラクタ

- ベトナム、インド…中期的にはタイに続く有望市場
- 東欧、中南米…販売網整備を推進

■ 作業機

- 中国…コンバインは着実に成長。
田植機も急拡大
- タイ…中国KAMS製造の汎用型
コンバインを投入

トラクタ(タイ投入モデル)



汎用型コンバイン

■ 日本と同規模の事業を創出していく

グローバル展開の加速(内燃機器関連)

■ 北米 – 逆風の中、次の飛躍に向けた備えを強化

- 新製品の積極投入
 - 廉価機種投入による市場刺激
 - 自社製ガソリンエンジン搭載機種(UV、ゼロターンモア)や
パワー刈機の投入など新しい試みも
- ディーラー網の強化、拡充
 - 売上下位ディーラーを入替しながら、増設を積極化
- 物流の効率化、適正在庫の維持
 - NDC(National Distribution Center)の設立
 - 米国内サプライ・チェーン・マネジメントの強化
- 生産体制(KMA、KIE)の強化
 - 生産性、品質、収益性の更なる向上



本年の米国投入機種例
上: 中型MX5100
下: Bシリーズ



米国製造機種 左: ZG(芝刈機)、右: RTV500(UV)

グローバル展開の加速(内燃機器関連)

- 中型トラクタ、建機、エンジン、UV(多目的四輪車)の世界的拡販
 - トラクタ: 米国ではシェアアップ、欧州・アジアでは農業用機拡販
 - 建機: ミニバックホーを核とする小型建機総合メーカーへ
 - エンジン: 小型産業用ディーゼルエンジン世界No.1堅持へ向け一層のシェアアップ
 - UV: 品揃えの拡充、米国外への展開加速
 - 新製品の積極投入による製品ポートフォリオの多様化
 - 各地域、国の市場ニーズに合わせた新製品を間断なく投入



立型ディーゼルエンジン



アジア投入機種例ー国毎の土壌やニーズに合わせ仕様をカスタマイズ

グローバル展開の加速（産業インフラ・環境エンジニアリング）

- 産業インフラ・環境エンジニアリングのグローバル展開促進
 - 本体組織「水・環境・インフラ事業本部」による海外展開促進
 - 海外営業拠点の本部直轄化
 - アジア・中東の水関連市場にフォーカス
 - 人材育成の強化（新入社員語学留学、海外トレーニー制度等）
 - インド鉄管製造合弁会社立上げ
 - 2009年3月の稼動開始に向け工場建設、生産ライン・ノウハウ等に係る技術支援
 - 産業用鋳物・素材の拡大
 - 高成長続く海外化学プラント向け反応管
 - 製鉄用圧延ロールの生産能力増強

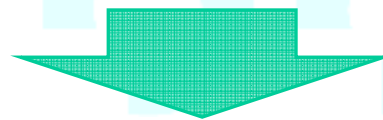


ダクタイル鉄管（敷設）

国内事業の再構築

水、土、環境関連の市場は、決してなくなることのない市場

- 市場のサイズに適合した事業運営により、安定的にキャッシュを創出する
- 海外展開を技術・生産面で支えるマザー事業としての役割を果たす



- 産業インフラ ～不断の事業強化～
- 環境エンジニアリング ～ビジネスモデルの転換～
- 内燃機器 ～需要の減退・2極化が進む
国内農機市場への対応～

国内事業の再構築

■ 産業インフラ ～不断の事業強化～

■ 事業量の確保

- 材料価格上昇を迅速に製品価格へ転嫁
- 耐震パイプ等の高付加価値品を拡販

■ 選択的受注・販売の断行

■ コストダウンの徹底

- 人件費、経費、物流費の“聖域なき”削減
- 安価原材料への切替え促進

■ 一層の生産性向上

- 省人化・無人化への取組み
- 製造方法・手法の革新に向けた技術開発



耐震用ダクタイル鉄管



鉄管製造工程

国内事業の再構築

■ 環境エンジニアリング ～ビジネスモデルの転換～

- 「水」関連事業に絞り込み、生き残りをかける
 - 上下水、ポンプ、膜事業を存続事業の中心として競争力強化
 - 「水・環境・インフラ事業本部」により産業インフラとのシナジー追及
- 官需市場から民需・海外市場へ
 - 民需市場に適した製造、販売、技術開発体制への転換推進
 - 特に販売網、販売体制の整備強化
- 機器販売を重視した事業構造への改革
 - 環境機器開発センターの役割大
 - 民需市場のニーズに即した、かつコスト競争力に優れた新製品を開発
 - 09年4月以降の製品上市に向け順調に開発プロセスを消化



水関連機器(左:ポンプ、中央:脱水機-上下水プラント、右:液中膜)

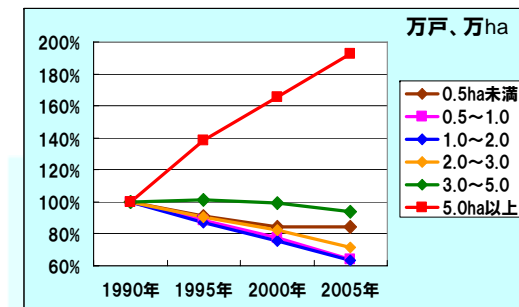
国内事業の再構築

- **内燃機器 ～需要の減退・2極化が進む国内農機市場への対応～**
(プロ化⇔零細化)

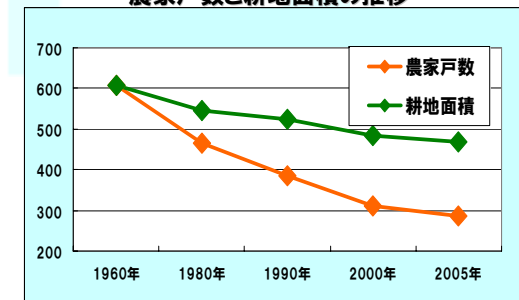
シェアアップによる事業量確保
事業運営の効率化による利益確保

- **ローコストオペレーションの徹底追求**
 - 販売会社統合による販売体制の効率化推進
 - クボタ本体の営業組織もスリム化
- **2極化に対応した品揃えの拡充**
- **農家経営の支援に向けた“ソリューション提供”を軸とする事業展開**
- **製品力の強化と差別化—高付加価値化、高速化、労働負荷軽減化**

耕地面積規模別農家戸数の推移(都府県)



農家戸数と耕地面積の推移

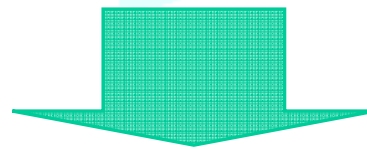


緊急増益対策の実施

ー減益幅の最小化と中期的観点に立った競争力強化ー

■ 増益対策

- 過去数年は増販対策が優先。現在の難局はコスト体質を見直す好機
- 設計コストダウン、生産性向上活動、コンカレント活動の三位一体によるコストダウン活動を推進
- 来期以降の増益の原動力とする



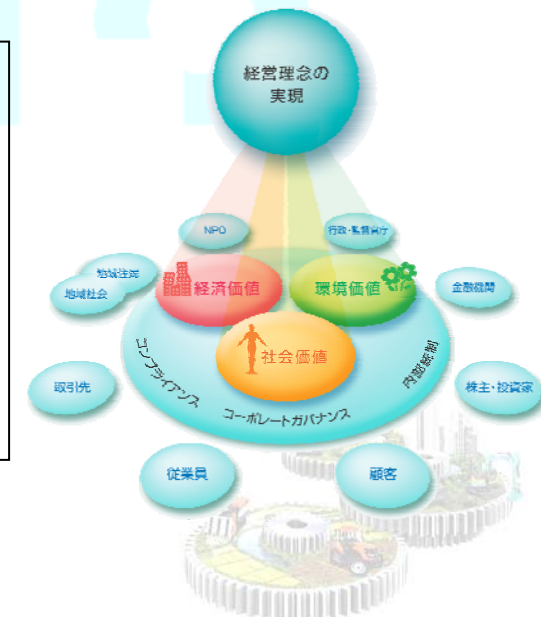
一時的な利益捻出のためでなく、今後の事業拡大と
新興市場確保のためのコスト基盤再構築

CSR経営の推進

- 幅広いステークホルダーからの信頼を高めることなくして企業の持続的発展は望めない
- CSR経営は企業価値の長期的向上、競争力強化に寄与する

【これまでの成果】

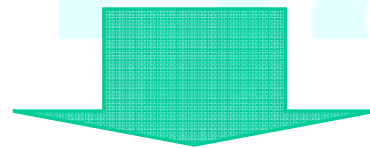
- ・経営の透明性、健全性、遵法性の確保
- ・各ステークホルダーへの説明責任の重視・徹底
 - 内部統制システムの確立
 - リスク管理体制の整備
 - 監査体制の充実
 - 「経営理念」・「行動規範」の見直し・周知



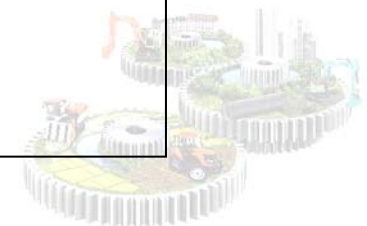
コーポレート・ガバナンスの充実

■ 重点取り組み

- 業容の拡大とグローバル化の急速な進展に伴い、経営・執行機能の強化と意思決定の迅速化が必要に



- 執行役員制度の09/4月導入を目指して検討委員会を設置
- 取締役会の体制変更も併せ検討



結びに・・・来期以降に向けて

- **「攻め」と「守り」の事業戦略**
 - 製品及び市場地域ポートフォリオの多様化、分散化を軸とするグローバル化
 - 「事業体質」「ものづくり力」の一層の強化
- **現在の困難は来期末までに克服**
 - アジア、ヨーロッパでの成長促進、新興市場の開拓
 - 緊急増益対策の確実な推進
 - 地道なコストダウンや生産性向上の積み上げ

- **来期以降の売上・収益の上昇トレンド回復を確実なものとする**

将来予測に関する免責事項

本資料で記述されている業績予想ならびに将来予測は、現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ることをご承知おきください。



Kuribota

社会の底力。