

経営方針と重点施策

社会の底力。

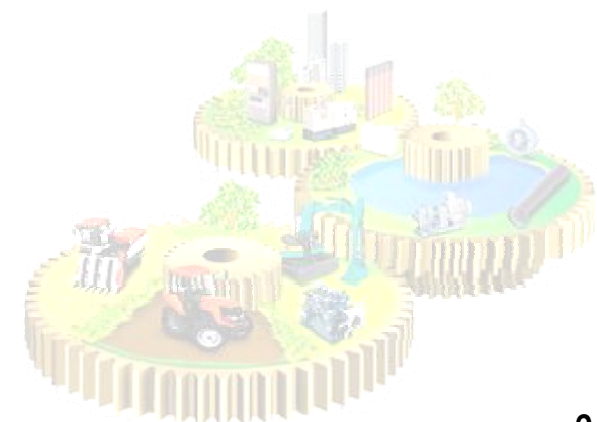


(株)クボタ 代表取締役社長
益本 康男

平成21年 5月18日

目次

- 1.自己紹介及び経歴
- 2.はじめにー基本的な考え方
- 3.経営の基本方針
- 4.当期の重点施策
- 5.結びに



1.自己紹介及び経歴

益本 康男(ますもと やすお)

1947年生まれ

京都大学工学部卒(1971年)

1971年4月 入社

内燃機器工場で生産技術分野で長く従事
→宇都宮工場(20年)、筑波工場(3年)

1997年2月 建設機械製造部長

建機事業の再建にモノづくりで面で指揮

1999年4月 宇都宮工場長

2001年10月 作業機事業部長

2002年6月 取締役

2003年4月 産業インフラ事業本部製造統括本部長

2004年4月 常務取締役、ものづくり推進部担当

事業再建のため産業インフラへ、モノづくり
面で指揮

2006年4月 専務取締役

2007年4月 水・環境・インフラ事業本部長

産業インフラ、環境の両事業を総指揮

2008年4月 取締役副社長

2009年1月 代表取締役社長

2.はじめにー基本的な考え方

■ 社長就任にあたって

(1)100年に一度の経済危機に怯むことなく立ち向かう

(2)クボタのあるべき姿、ありたい姿

- 水・食料・環境をキーワードに社会の発展と地球環境保全に貢献する企業グループ
- 人の役に立ち、人が育つ、夢のある企業グループ
- 若い人がチャレンジし続ける風土を持つ企業グループ

(3)経営のスピード化の追求

- 組織とガバナンス改革(執行役員制導入、取締役会のスリム化)
- 意思決定の迅速化とIT技術の積極活用による支援



3.経営の基本方針

(1)技術・モノづくりに軸足を置いた現場重視

- 製品開発・モノづくり＝最も重要な基盤機能を強化
- 技術開発・製造・販売・サービスなどの各現場を重視した経営の推進



3.経営の基本方針

(1)技術・モノづくりに軸足を置いた現場重視

- 社長直轄の新たな会議を設置

技術開発戦略会議

戦略的・先行的な技術研究・
新製品開発の方向付け

品質・モノづくり戦略会議

中長期的な品質・モノづくりの
課題の明確化・目標設定、
目標達成の展開方法・手段の
方向付け

- ・5年、10年先までを見据えた技術開発、モノづくりを議論
- ・グローバル競争に勝ち残るための技術開発・モノづくりのあるべき姿、進むべき方向を検討・提示
- ・各現場の成員が将来に向かって挑戦する風土を醸成

3.経営の基本方針

(2)CSR経営のさらなる追求

①環境保全への取り組み強化

- 環境負荷低減への取り組みを強化
→「守り」から「攻め」の環境保全活動へ
- 優れた環境経営度を誇る企業へ活動をレベルアップ

②多様な人材の活用(ダイバーシティ・マネジメントの推進)

- グローバル化の進展に伴う人材不足への対応
→性別・年齢・国籍等の異なる多様な人材を活用

③リスク管理の徹底

- 内部統制制度の定着による経営の質的向上

④アスベスト問題に対する姿勢は不変

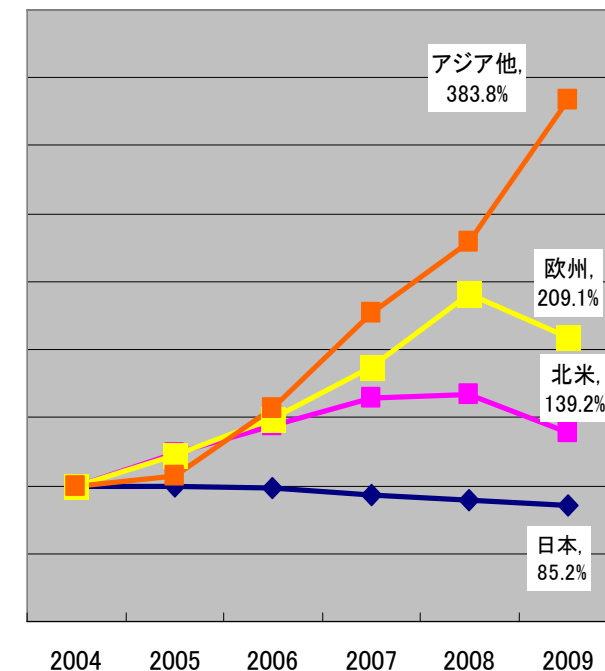
- 引き続き誠意を尽くして対応

4.当期の重点施策

<前期の回顧>

- 内燃機器関連を中心に大幅な減収、減益
 - 海外事業は世界的景気後退、円高などにより急減速
 - アジアは急成長を継続したものの、北米、欧州が大幅減収
 - 建機、エンジンが急激に悪化
 - 国内事業は、建機、自販機を除けば相対的には安定
 - 農機需要は漸減傾向継続、産業インフラは価格引上げで増収確保
 - 環境は増収基調に転換。その他部門は自販機の特需終了で大幅減収

地域別売上高指数推移(2004.3基準)



4.当期の重点施策

売上・利益は前期以上の厳しさを想定。
世界不況の影響は深刻

[予想] 売上高:1兆200億円、営業利益:700億円

(億円)	22年3月期 (予想)	21年3月期 (実績)	前期比増減
売上高	10,200	11,075	▲7.9% ▲ 875
営業利益	6.9% 700	9.3% 1,028	▲31.9% ▲ 328
継続事業からの 税金等調整前純利益	6.8% 695	7.5% 833	▲16.5% ▲ 138
純利益	3.9% 400	4.3% 481	▲16.8% ▲ 81

4.当期の重点施策

■ 重点施策

(1)グローバル景気変動への対応力強化

- ①最適な生産拠点の配置と各拠点の連携強化
- ②グローバル調達拡大
- ③徹底したコストダウンの推進による利益確保
- ④グローバル財務管理の強化

(2)海外展開の加速化

- ①水・環境ビジネスの海外展開—アジアを中心として
- ②農業機械のアジア展開

キーワードは、やはり「グローバル化」

4.当期の重点施策

(1)グローバル景気変動への対応力強化

①最適な生産拠点の配置と各拠点の連携強化

グローバルでの
最適生産拠点の配置

各拠点で共通した
生産方式の導入

柔軟な生産体制の構築

②グローバル調達の拡大

海外調達比率(約9%)は拡大の余地大

調達体制の強化、組織の見直し
(増員、調達オフィス増設、業務プロセス再設計等)

4.当期の重点施策

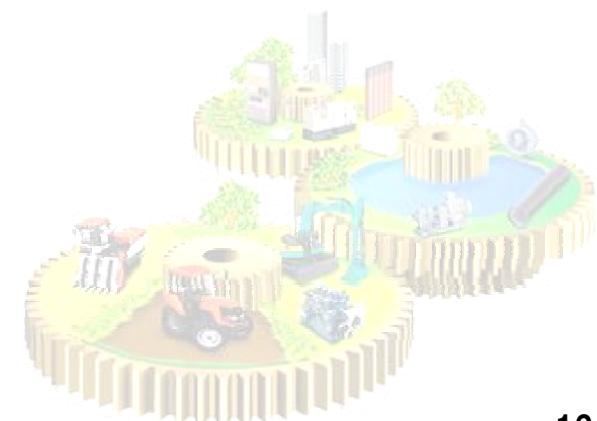
(1)グローバル景気変動への対応力強化

③徹底したコストダウンの推進による利益確保

- 変動費低減プロジェクトの継続推進
- 固定費削減の推進

④グローバル財務管理の強化

- 小売金融事業(北米、タイ、日本)の管理徹底
- 資金調達面でも万全を期す



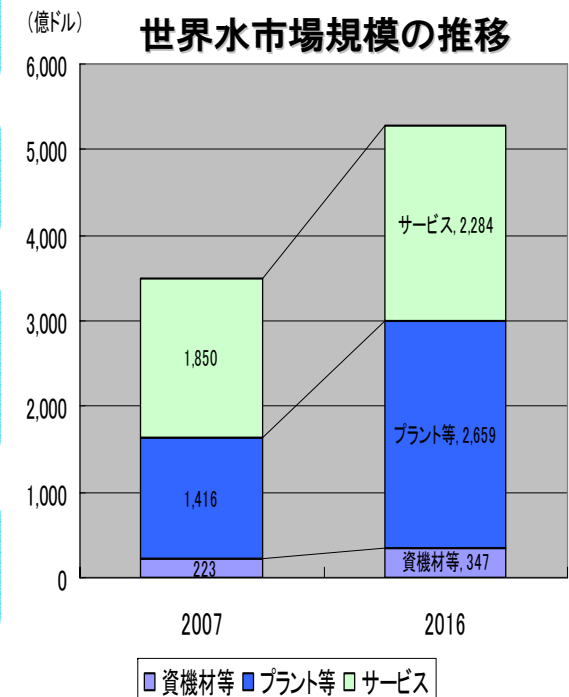
4.当期の重点施策

(2)海外展開の加速化

①水・環境ビジネスの海外展開ーアジアを中心として

■ 拡大する世界水ビジネス市場への挑戦

- 水・環境システム事業本部の立ち上げ
= 水に関わる製品・技術の総合力活用
- アジア水処理拡販プロジェクトの設置
= 関連事業部の連携強化
- 「海外水循環システム協議会」- 水ビジネスの海外展開に向けた異業種民間企業連合への参加
- 環境機器開発センターにおける海外向け製品の開発



出所：通商白書2008

4.当期の重点施策

①水・環境ビジネスの海外展開ーアジアを中心として

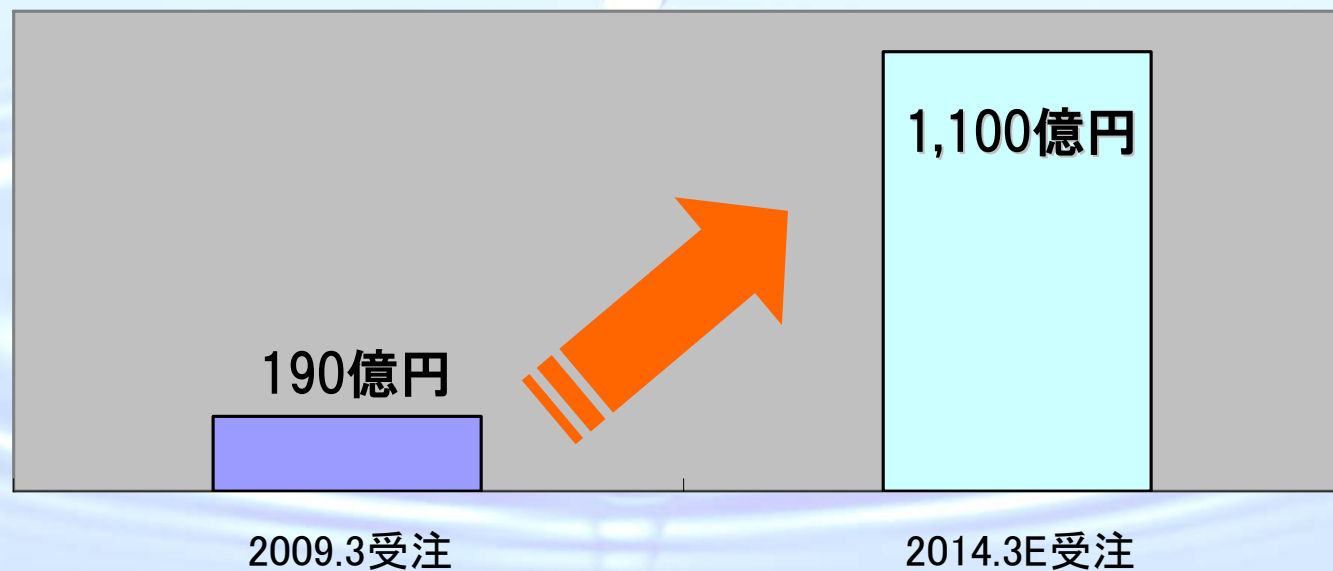
今後の
方向性

- インド鑄鉄管工場の成功をテコとした海外展開の推進
- 進出市場での販路開拓・パートナー作りに注力
- 機器販売を足掛りに将来的にはEPC事業も中核に
*EPC=エンジニアリング、調達(Procurement)、施工(Construction)
- コスト競争力強化。海外生産も視野

綿密かつ慎重に、しかしながら迅速に、情熱と気概も持って

4.当期の重点施策

- ①水・環境ビジネスの海外展開—アジアを中心として
2014年3月期 受注1,100億円の事業規模へ



4.当期の重点施策

(2)海外展開の加速化

②農業機械のアジア展開

アジアは世界の穀倉地帯＝農機市場も膨大

穀物収穫量(FAOSTAT)

	アジア 大洋州*	米州	欧州	アフリカ	計	<参考> 日本 (農水省)
コメ収穫量 (万t)	59,190	3,290	350	2,350	65,180	870
麦収穫量 (万t)	29,910	9,820	19,040	1,930	60,700	88

*日本含む



4.当期の重点施策

②農業機械のアジア展開・・・地域戦略

広大に広がるアジア農業機械化のフロンティア

既存市場の 成長持続

- タイ
- 中国等

取り扱い製品の拡大
トラクター→コンバイン→田植機

機種・モデルの拡充

新規市場の 開拓

- インド
- ベトナム等

販売網の早急な整備

新車、高能率機械への
代替喚起

潜在市場の 動向把握

- インドネシア
- フィリピン等

農機市場動向の把握

適切な参入タイミングの
選択

4.当期の重点施策

②農業機械のアジア展開・・・製品戦略

総合農機メーカーとしての強みと高い製品
開発力をテコに水田・稲作市場で事業拡大



- **トラクタ** ... 現地生産の拡大、コスト削減、ローカルメーカーとの本格的競争



- **コンバイン**・・・自脱型コンバイン(東アジア向け)から汎用型コンバイン(東南アジア・インド向け)へ事業拡大

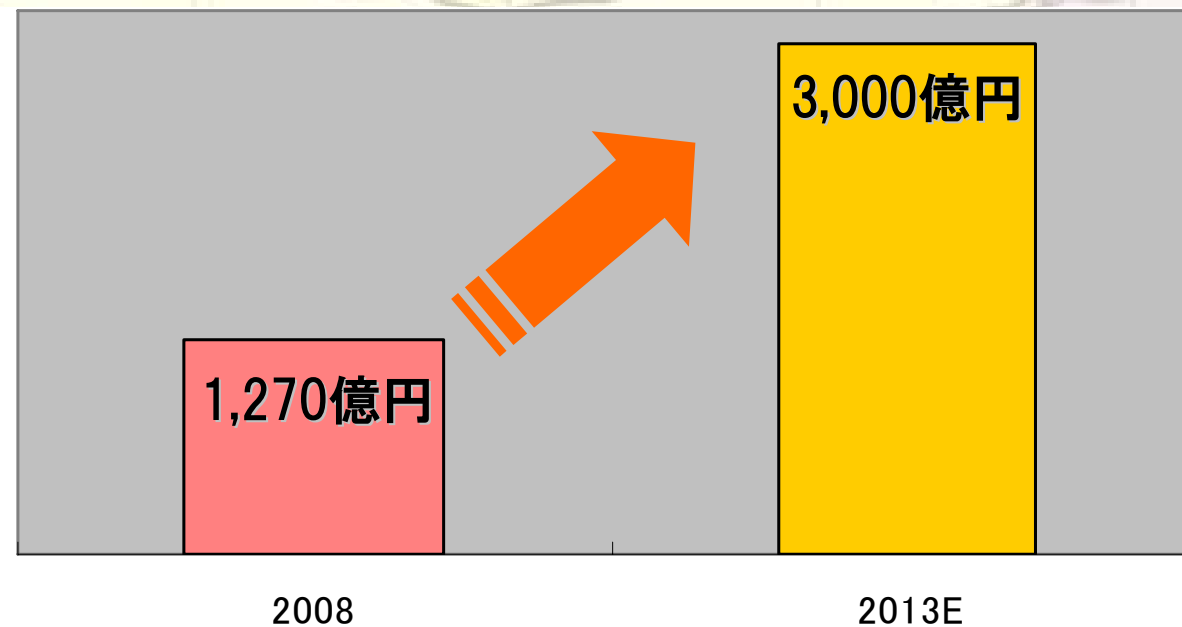


- **田植機** ... 育苗の普及活動を下地に拡販

4.当期の重点施策

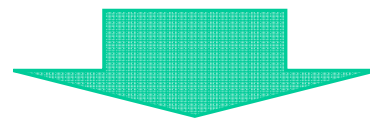
②農業機械のアジア展開

2013年に3,000億円の事業規模へ



5. 結びに～来期以降に向けて～

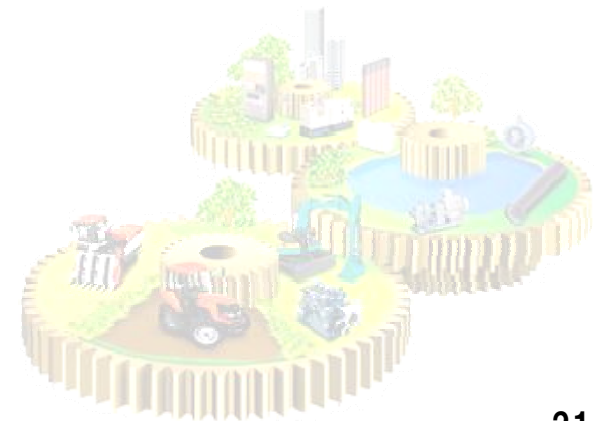
- 売上・利益の確保優先
 - コストダウン、固定費削減の着実な推進
 - 原材料価格低下の恩恵を最大限取り込み
 - 製品価格の維持・引上げに注力
- 中期的な成長の実現
 - 現場重視。開発、モノづくりの強化
 - 環境変化の影響を受けにくい安定的な事業構造の構築
 - アジアを中心とした新興市場開拓の加速化



来期増益転換への足固めとする

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。