

当期の経営方針と重点施策



(株)クボタ 代表取締役社長
益本 康男
平成22年 5月18日(火)

<目次>

I. はじめに

II. 経営方針

III. 重点施策

IV. 結びに

■ 社長就任から1年が経過

■ 経営幹部、従業員の意識改革

危機感を持って

- 「前例踏襲」からの脱却
- 変革する勇気とスピード
- グループ全体最適の追求(“Buy Kubota Group”)

■ 新スローガン “For Earth, For Life”

- 「食料・水・環境」分野へのグローバルな挑戦決意

1. 技術・モノづくりに軸足を置いた現場重視

- 「技術開発力」、「品質・モノづくり力」の強化
 - 保有すべき技術(中・長期視点に立って)
 - グローバル化促進のためのモノづくりのあり方
 - 若手技術者の活性化
- 現場主義の徹底
 - 経営幹部は現場に行け
 - 現場に根ざした発想とその実践

2. CSR経営のさらなる追求

CSRの“R”は“Relations”

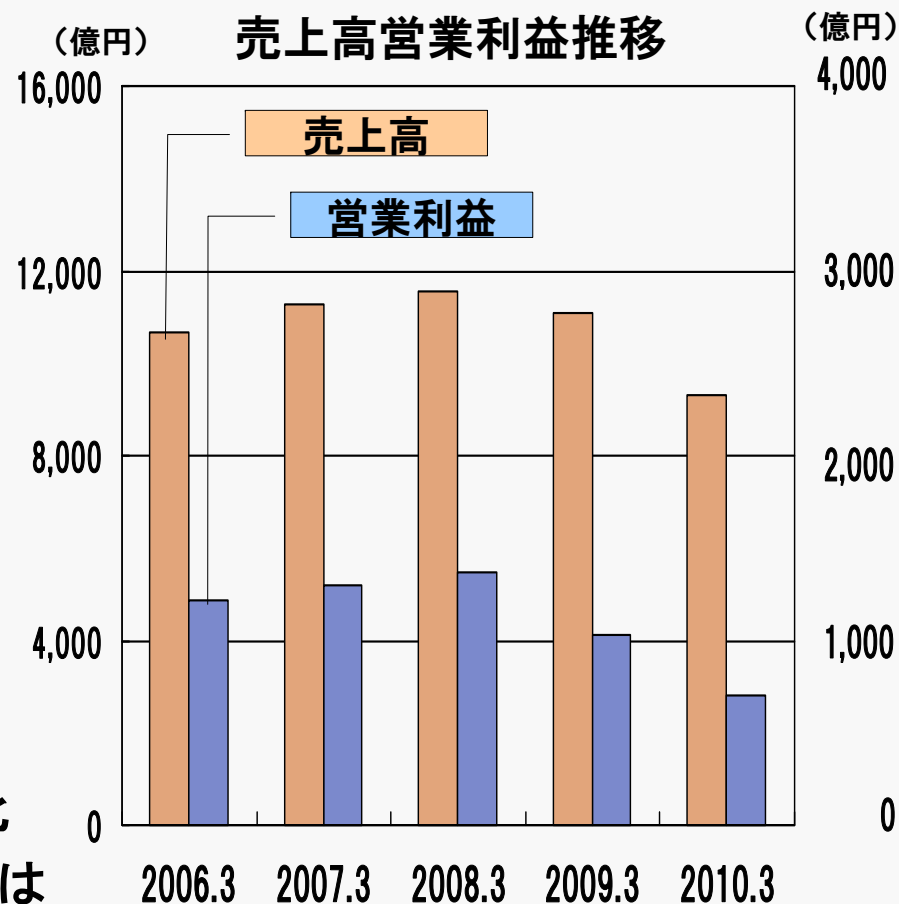
- **ダイバーシティ・マネジメントの推進**
 - 事業の急速なグローバル化に対応して
 - 人材の現地化
 - 女性社員が能力を十分に発揮できる組織風土
- **eプロジェクトの継続・発展**
 - 日本の農業活性化や食糧確保のために何ができるか？
- **環境保全への取り組み強化**
 - 「環境経営度」の大幅向上のための環境保全中期計画

「技術・モノづくり」と「CSR」はクボタのDNA

前期の回顧

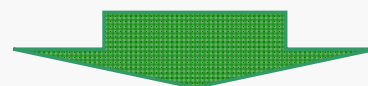
機械海外を中心に 大幅な減収減益

- 欧米事業は需要激減と円高により急減速
 - 建機、エンジンが大幅悪化
 - トラクタも北米が不振
- アジア事業は順調に拡大
- 国内事業は減収ながらも、収益は確保
 - 農機はリース支援事業で活性化
 - 水・環境システム、社会インフラは需要低迷も、原材料価格の低下が追い風。



当期の展望

欧米市場は底打ち。
売上・利益は緩慢ながら回復へ



[予想] 売上高:1兆円、営業利益:900億円

(億円)	2011年3月期 (予想)	2010年3月期 (実績)	前期比増減
売上高	10,000	9,306	7.5% 694
営業利益	900	697	9.0% 7.5% 29.1% 203
純利益	520	423	5.2% 4.5% 22.9% 97

重点施策

1. 売上高の拡大
2. グローバル変動への対応力強化
 - ①生産拠点の最適地化
 - ②グローバル調達 of 拡大
 - ③コストダウン・固定費削減の徹底
3. アジア展開の一層の加速
 - ①水・環境ビジネスのアジア展開本格化
 - ②アジアでの農機ブランド確立

1. 売上高の拡大

- 前期までの2年間で2,000億円の売上が消滅
- 売上確保の執念が薄れていないか？
- 売上拡大は企業存続の必須条件



当期は目先の利益より売上を優先

- シェアはもっと上げられる
- アジア以外の新興市場へ
- 事業部のカベを越える

2. グローバル変動への対応力強化

■ 生産拠点の最適地化

■ 海外生産の拡大

- トラクタの生産能力倍増(タイ)
- コンバイン・エンジン鋳物の生産開始(タイ)
- 建機工場の新設決定、ポンプの生産開始(中国)
- 鋳鋼の生産開始(サウジアラビア)

エンジンのアジアでの生産、トラクタの欧米での生産も視野に。

■ クボタ・スタンダード生産方式の確立

- 世界の工場をクローン化・ネットワーク化

2. グローバル変動への対応力強化

■ グローバル調達の大拡大

■ 調達の全体最適化

- 調達にかかる組織・システムの整備
(国内外の生産拠点情報の共有化など)

■ コストダウン・固定費削減の徹底

■ 環境変化に対応できるコスト構造

- 機械事業本部のコストダウン活動「KRT120」の全社展開
- 固定費構造の改革。「節約」レベルを超えた「削減」を追及

3. アジア展開の一層の加速

■ アジア市場は成長の源泉

■ 戦略企画室(グローバル化促進のための専門組織)の設置

- 事業部横断的な海外案件の全社レベルでの推進
- 海外M&A案件の検討
- 新規海外案件の探索

社長直轄により、

機動力の強化および意思決定のスピードアップ

3. アジア展開の一層の加速

■ 水・環境ビジネスのアジア展開本格化【地域】

メインターゲットは“中国”

■ 中国での水・環境ビジネスの橋頭堡を築く

- ポンプの現地生産が最初の一步
- 水の再利用・汚染浄化事業に焦点
(膜・排水処理技術・ポンプの活用)
- 現地パートナーとの協業に目途

■ インド、東南アジア、中東にも注力

- 鉄管、ポンプ、膜等の販路拡大
- 浄水、造水、送水などのソリューションビジネスを狙う

3. アジア展開の一層の加速

■ 水・環境ビジネスのアジア展開本格化【製品】

- 水処理エンジニアリング事業
(膜を利用した排水処理、再利用、汚泥焼却、膜メタンに重点)
- ポンプ(中国での生産、海水淡水化用ポンプの開発)
- 浄化槽(ベトナム等での市場開拓)
- 水道運営事業(東南アジアでの市場性調査)



ポンプ事業中国合弁契約調印(10年3月)

3. アジア展開の一層の加速

■ アジアでの農機のブランド確立【基本方向】

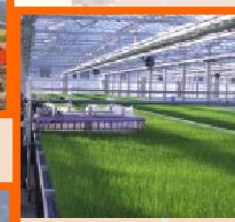
- ・ 稲作機械化の一貫体系を持つ強みを生かした市場掘り起こし
- ・ 他社に先がけた市場開拓、販売網・ブランドの確立
- ・ 現地生産拡大による供給力、コスト競争力強化

土づくり



田植

播種・育苗



管理



収穫



貯蔵・精米



アジアNo.1の農機メーカーを目指す

3. アジア展開の一層の加速

■ アジアでの農機のブランド確立【タイ】

・ 現地生産の拡大

- トラクタ増産
- コンバイン、エンジン鋳物生産開始
- R&D機能も移管へ

・ トラクター極依存からの脱却

- 汎用コンバイン、田植機事業の拡大

・ 販売サービスのネットワーク拡充

・ 在タイ子会社の再編

(グループ全体のアジア事業の中枢として)



出荷を待つタイ製トラクタ



事業拡大に重要なメンテナンスサービス

3. アジア展開の一層の加速

- アジアでの農機のブランド確立【中国】
 - 自脱コンバイン一極依存からの脱却
 - 田植機事業の拡大
 - トラクタ市場への参入
(大型機種で賃耕業者をターゲットに)
 - 汎用コンバイン市場への参入
 - 建機・エンジン事業の本格化



急拡大する田植機



中国市場へ本格投入するトラクタ



汎用コンバイン市場への参入

3. アジア展開の一層の加速

■ アジアでの農機のブランド確立【ベトナム・インド】

- 特にベトナム事業の立ち上がりが早い
 - コンバイン中心に急成長
- ディーラー網を早急に構築
- 現地銀行との提携による販売金融も導入へ



ベトナムでニーズが高まるコンバイン

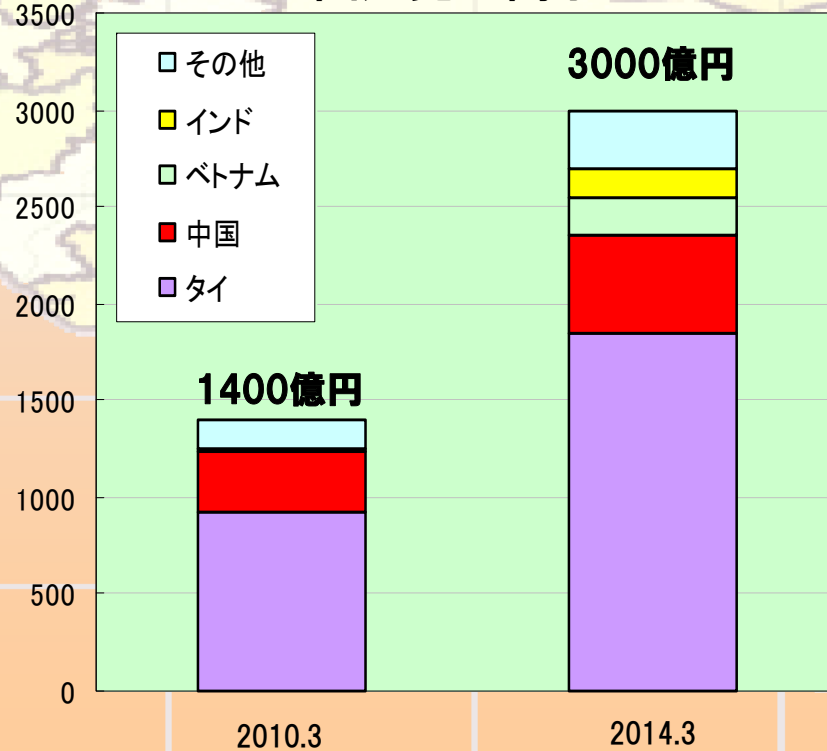
インドで稼動するトラクタ

3. アジア展開の一層の加速

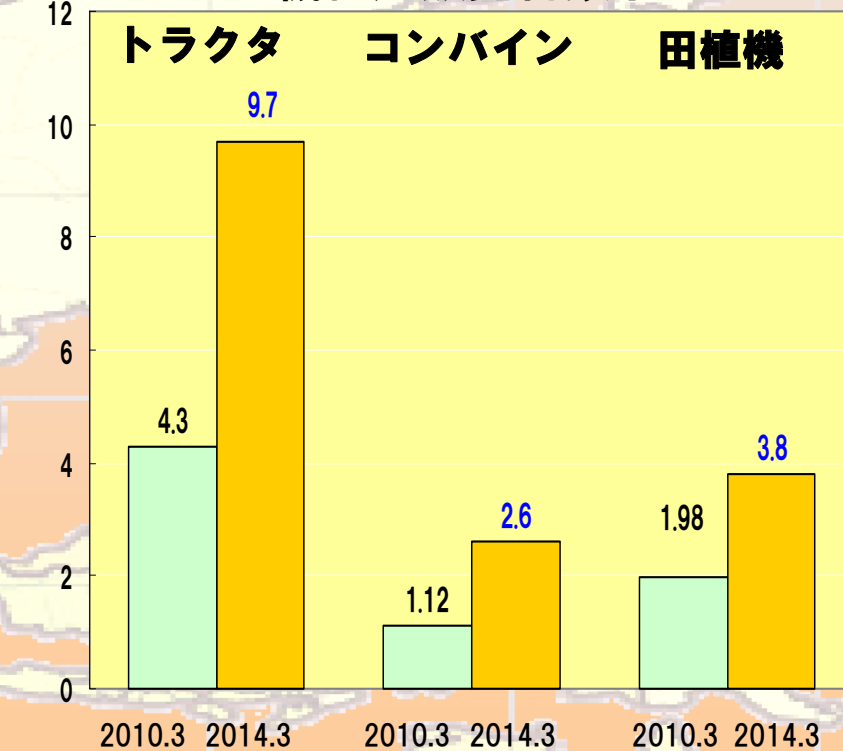
■ アジアでの農機のブランド確立

～2014年3月期には3,000億円の事業規模へ～

(億円) アジア国別売上高予想



(万台) アジア機種別販売台数予想

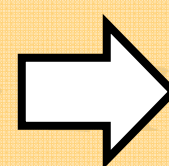


経営の基本方針・重点施策は従来通り

- 「技術開発力」「品質・モノづくり力」の強化
- グループ全体最適の追及
- 海外生産・調達の拡大とその質的向上
- アジアを中心とした新興市場開拓の加速

当期は特に

- 売上高の確保・拡大
- コストダウン・固定費削減に注力



再び
成長軌道へ

さらにグループ中・長期計画の作成により

5～10年後のあるべき姿とそれを実現する方策を明示

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。

Kubota

For Earth, For Life