

当期の基本方針と重点施策



(株)クボタ 代表取締役社長
木股 昌俊

2018年2月21日 (水)



1. 前期の回顧
2. 当期の展望
3. 当期の基本方針
4. 当期の重点施策
5. 結びに

1. 前期の回顧

For Earth, For Life
Kubota

- 国内売上：トラクタが回復。建機も増。水・環境は横ばい
- 海外売上：北 米：建機、エンジンは好調。トラクタも増。
前期の事業買収も増収に寄与
欧 州：建機、エンジンは好調持続。
農業向けインプラメントも2桁増
アジア：中国の田植機、建機、エンジンが大幅増

(億円)	2017年12月期	2016年12月期	増減率
日本	5,642	5,514	+ 2.3%
北米	5,461	4,799	+ 13.8%
アジア	3,429	3,060	+ 12.1%
欧州	2,267	1,925	+ 17.8%
その他	717	662	+ 8.2%
計	17,515	15,961	+ 9.7%

1. 前期の回顧

- 売上高は過去最高
- 営業利益、純利益も拡大
- 米国の法人税率引き下げ決定により純利益の増加額は限定的

(億円)	2017年12月期	2016年12月期	増減		直近予想比増減	
			金額	%	金額	%
売上高	17,515	15,961	+ 1,554	+ 9.7	+ 515	+ 3.0
営業利益	11.4% 1,988	11.8% 1,888	+ 100	+ 5.3	+ 8	+ 0.4
当社株主に帰属する 当期純利益	7.8% 1,364	8.3% 1,325	+ 40	+ 3.0	▲ 36	▲ 2.5

2. 当期の展望

For Earth, For Life
Kubota

➤ 国内

農機は高齢化に伴う中小規模農家向けの減を大規模農家向けの増で補い横ばい。

建機は前期の排ガス規制強化に伴う大型機特需が一巡し、小型機が増

➤ 海外

北 米：建機、トラクタが増。UVの新機種効果も見込む

欧 州：建機、エンジンの拡大が継続

アジア：タイ及び周辺国の農機は米価上昇や洪水復興により増。中国、インドでも成長持続

2. 当期の展望

- 2018年12月期より国際財務報告基準（IFRS）を適用
- 売上は国内、海外ともに増加し、過去最高を更新
- 営業利益や純利益も増加を見込む

(億円)	2018年12月期 (予想、IFRS)	2017年12月期 (実績、IFRS概算値 *)	増減	
			金額	%
売上高	18,200	17,515	+ 685	+ 3.9
営業利益	11.7% 2,130	11.4% 2,005	+ 125	+ 6.2
親会社の所有者に帰属する 当期利益	8.3% 1,510	7.4% 1,287	+ 223	+ 17.3

*IFRS概算値は、2018年2月時点で2017年12月期実績をIFRSベースに調整した概算値であり、会計監査の結果により変更となる可能性があります。
また、同条件で比較するため、2018年12月期より適用するIFRS第9号に基づき、2017年12月期実績概算値からも有価証券売却益を除いて比較しています。

3. 当期の基本方針

For Earth, For Life
Kubota

◇基本方針

- (1) 「グローバル・メジャー・ブランド（GMB）」
に向けた活動の加速・拡充
- (2) 利益重視の徹底

◇重点施策

- (1) 事業領域拡大による新たな成長機会の追求
- (2) 収益力強化・体質強化の徹底
- (3) 技術開発の能力底上げと効率化
- (4) 経営全体のグローバル化

3. 当期の基本方針

For Earth, For Life
Kubota

(1) 「グローバル・メジャー・ブランド (GMB)」 に向けた活動の加速・拡充

“グローバル・メジャー・ブランド” とは
最も多くのお客様から信頼されることにより、
最も多くの社会貢献をなすうるブランド

- 前期に各事業部門がGMB実現に向けた行動計画を策定
ーベースは5年間、機械は7~10年先まで視野に
 - ✓スピードとグループ全体最適を重視
 - ✓必要に応じて優先順位・資源配分を変更

- 最終目標である社会貢献に向けてSDGsを諸活動の軸に
 - ✓「食料・水・環境」の事業領域でSDGsの達成に貢献
 - ✓SDGsへの貢献の観点から各種経営活動を拡充・強化

3. 当期の基本方針

For Earth, For Life
Kubota

(2) 利益重視の徹底

継続的な“顧客層の拡大”の基盤は
事業の発展を支える持続的な“利益の拡大”

- 当面の新市場開拓に向けた先行投資による収益圧迫への対応を強化
 - ✓ 先行投資の効果の極大化
 - ✓ あらゆる経営活動において収益拡大・コスト削減を徹底

4. 当期の重点施策

For Earth, For Life
Kubota

(1) 事業領域拡大による新たな成長機会の追求

- 前期までは「戦略分野での事業展開の加速」を推進
 - ✓ 新製品の投入
 - 170馬力クラス大型トラクタ M7シリーズ〈欧米他〉
 - スキッドステアローダ〈北米〉
 - マルチパーパストラクタ〈インド〉
 - ホイールコンバイン〈中国〉
 - ✓ 生産・販売・サービス体制などの事業基盤の構築

➡ 新たな成長機会へと発展させ、着実な成果へ



需要地に近いテキサス州
に移転した米国販売会社

(1) 事業領域拡大による新たな成長機会の追求

➤ 畑作用農業機械事業

市場への本格参入を通じて明確となった事業課題に対応

- ✓ 欧州では新設した地域統括会社を中心に改良機の市場投入、ディーラー網のさらなる強化を推進
- ✓ 北米ではテキサス州に移転した販売会社やカンザス州に新設する支店を中心に需要地での販売・サービス力を強化
 - －カンザス州には物流拠点も新設

新興国市場やフロンティア市場の開拓

- ✓ メキシコに中南米市場攻略の橋頭堡となる販売会社を設立
 - －将来の有望市場として顧客に密着した事業運営を推進
- ✓ インド、東欧、トルコなどの新興国市場や、ブラジル、ケニアなどのフロンティア市場においても新たな事業機会を創出
 - －従来のやり方にとらわれず、現場主義を徹底

(1) 事業領域拡大による新たな成長機会の追求

➤ 海外建設機械事業

製品の品揃え強化や間断ない新機種投入による成長

- ✓ 現在の製品ラインアップは市場全体をカバーするには至っておらず成長余地は大きい
- ✓ 一層の製品ラインアップ拡充、現地生産の強化、IoT等新技術の導入などをスピードアップ

新興市場の開拓

- ✓ 小型建設機械市場は中国に続いてASEANなどでも成長
- ✓ 新興市場にも資源を配分し、他社に先んじてブランド認知を向上

4. 当期の重点施策

For Earth, For Life
Kubota

(1) 事業領域拡大による新たな成長機会の追求

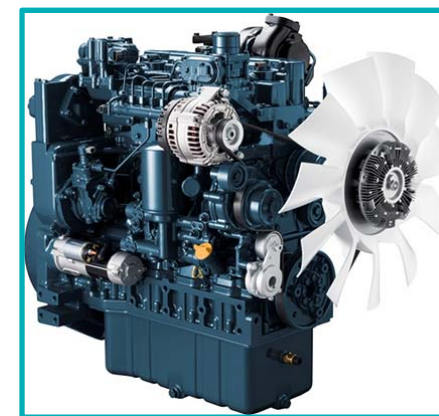
➤ エンジン事業

前期は過去最高の出荷台数を記録

- ✓ 各地域の排ガス規制に着実に対応
- ✓ ニーズに即した製品開発を徹底

さらなる中長期的発展を見据えた経営課題への取り組み強化

- ✓ 大型エンジンの開発
- ✓ 2019年から始まる欧州Stage V 排ガス規制への着実な対応
 - クリーン化・エコ化
- ✓ 一層の需要増に応えうる生産能力の拡充



欧州排ガス規制 (Stage V)
に対応したV5009エンジン
(排気量5.0L/出力157.3kW)

(1) 事業領域拡大による新たな成長機会の追求

➤ 汎用機器事業

汎用機器事業の一段の飛躍

- ✓ 前期はユーティリティ・ビークル（UV）の専用工場を新設
 - － 既存工場の生産能力増強と合わせ、芝刈機・UVの顧客層拡大を支える生産体制を構築
- ✓ 芝刈機のさらなる拡販
 - － 個人顧客向け・プロ顧客向けともに販売力を強化
- ✓ UVの高速ガソリン市場へ参入・早期市場浸透
 - － 高速ガソリン市場は規模が大きく成長性が高い有望市場
 - － これまでに築いてきたブランドカやディーラー網を最大限活用



フルサイズ高速ガソリン
ユーティリティ・ビークル
RTV-XG850

4. 当期の重点施策

For Earth, For Life
Kubota

(2) 収益力強化・体質強化の徹底

年々熾烈さを増す競争を勝ち抜き
持続的な成長を確保

- 従来 of 事業運営にとらわれない
様々な形での収益力強化・体質強化に挑戦

(2) 収益力強化・体質強化の徹底

➤ 海外農業機械事業

コストダウン最優先

- ✓ 主力製造拠点である国内工場での抜本的コストダウン活動を継続
- ✓ 米国・中国・タイで整備した増産体制をフル活用
 - －コスト競争力の強化

クバンランド社の収益力向上

- ✓ 大型トラクタの開発・競争力強化において大きな役割を果たすも農業市場の悪化局面のなかで収益力の水準は不十分
- ✓ 前期からのインプルメントの販売回復を機に収益力向上を図る
- ✓ 米国グレートプレーンズ社とのさらなるシナジーの発現も推進

(2) 収益力強化・体質強化の徹底

➤ 国内農業機械事業

厳しい市場環境を勝ち抜く経営体質の強化

- ✓ 販売会社の統廃合などによる固定費の抑制
 - ✓ 販売・流通段階での生産性向上
- ⇒ 利益確保を重視した事業運営の徹底

製品・サービス面の強化

- ✓ 農機とICTを融合したKSAS(クボタスマートアグリシステム)の高度化
 - ✓ ドローンなどのKSAS対応製品の拡充
 - ✓ 前期はアグリロボトラクタのモニター販売を開始
 - － 田植機やコンバインについても自動運転の開発を促進
 - ✓ 生産コスト低減をめざす担い手農家への対応強化
 - － 低価格農機のラインアップを拡充
 - ✓ 農業・農家・農産物にかかる各種ニーズの事業化活動を強化
- ⇒ 他社を圧倒する製品の品揃えと高水準できめ細かなソリューション及びサービスの提供によるシェアアップ

(2) 収益力強化・体質強化の徹底

➤ 水・環境事業

構造改革の取り組みを継続

- ✓ 前期は減収のなかでも増益を達成
- ✓ 革新的価格の実現・関連製品間での連携強化による競争力底上げ

海外事業の強化

- ✓ 中国やASEANを中心に浄化槽や膜などの環境関連事業が成長
- ✓ グループ各社が一体となった事業運営により成長を加速

「水・環境のクボタ」としての新たな価値を創造

- ✓ IoT技術を用いて水・環境分野におけるトータルソリューションサービスを提供するKSYS(クボタスマートインフラシステム)の高度化
－ お客様の省エネ・省人などのニーズに対応

(2) 収益力強化・体質強化の徹底

➤ 経営効率の向上

棚卸資産の大幅削減

- ✓ 売上拡大が続くなかで前期は増加の抑制にメド
 - － 当期は本格的な削減を推進
- ✓ グローバル・サプライ・チェーン・マネジメントに立脚した対応策の推進
 - － 事業所毎に設定した目標の早期達成

生産性向上への取り組み強化

- ✓ 販売部門や間接部門にもクボタ生産方式（KPS）を展開
 - － KPSの考え方に基づく効率化を推進
- ⇒ グループ全体の生産性を飛躍的に向上

低採算事業の根絶

- ✓ 前期は自動販売機事業から撤退
 - － 資源の再配分を通じて他事業の成長を促進
- ✓ 当期も低採算機種・地域の抜本的体質改善を推進

(3) 技術開発の能力底上げと効率化

お客様の多様なニーズに応えうる
「グローバル・メジャー・ブランド」をめざすには
技術開発能力の一層の底上げが不可欠

➤ 技術開発の能力底上げと効率化推進

グローバル開発体制の進化

- ✓ 北米・タイに続き、欧州でのR&D体制整備を本格化
- ✓ 基盤となる技術開発人員の技術レベルを向上
 - － 採用・育成プログラムの拡充
 - － 新製品の開発期間短縮

お客様のニーズの変化に対応する技術開発の強化

- ✓ 戦略分野での先端技術開発
 - － 自動運転の拡充・高度化
 - － 水・環境関連での省エネプラント技術の強化

(4) 経営全体のグローバル化

「グローバル・メジャー・ブランド」にふさわしい
経営全体のグローバル化をめざす

➤ 各種経営機能の高度化

クボタ生産方式（KPS）の展開

- ✓ KPSの中核となる部門を改編し、活動を一層スピードアップ
 - 生産管理や物流まで含めてグローバルに統括する部門へ
- ✓ リードタイムの大幅短縮と「売れるものだけを作る仕組み」の構築
 - 多品種少量生産などのハンデを克服
 - 世界トップレベルの高効率生産体制をめざす
- ✓ KPSのスキルとフィロソフィーを指導できる人材を養成
 - KPSをサプライヤー等に展開

(4) 経営全体のグローバル化

「グローバル・メジャー・ブランド」にふさわしい
経営全体のグローバル化をめざす

➤ 各種経営機能の高度化

IT化の推進

- ✓ これまでの取り組みによりITインフラの標準化・統合化・一元化に係る思想がグループ全体に浸透
 - ✓ 統合BOMやグローバルSCMシステムなどの基幹システムを高度化
－ 先進的なIT基盤により地域戦略を支え、業務改革を促進
- ⇒ 競合他社を凌駕しうるIT基盤を構築

- 農業市場の長期低迷、地政学的リスクの高まり、頻発する異常気象などの厳しい事業環境
- ますます急速かつ大規模に変化する社会のニーズ



創業以来、社会的課題の解決を使命としてきた当社にとっての大きな事業機会と捉え、変化への的確かつスピーディーな対応を通じて長期的な成長と企業価値の一層の増大をめざす

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。



ご清聴ありがとうございました。

For Earth, For Life
Kubota