

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

2019年2月20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：農機、建機、エンジンが増。水・環境は微減
- 海外売上：北米：建機、エンジンが好調。トラクタも増
 欧州：建機、エンジンが大幅増
 アジア：中国は農機が大幅減、建機、エンジンは増。
 タイ、インドのトラクタが増
 水・環境：素形材や鉄管が増

(億円)	2018年12月期	2017年12月期	増減率
日本	5,773	5,638	+ 2.4%
北米	6,126	5,460	+ 12.2%
アジア	3,349	3,429	▲ 2.3%
欧州	2,563	2,267	+ 13.1%
その他	691	717	▲ 3.5%
計	18,503	17,510	+ 5.7%

【2018年12月期決算説明会資料】株式会社クボタ 3

昨年、鋼板等の生産設備の一部に使用される圧延用ロールや、圧縮機に使用されるシリンダーライナーの検査において不適切行為があったことが判明いたしました。お取引先様をはじめ関係者の皆様に多大なご心配、ご迷惑をお掛けしましたことを改めてお詫び申し上げます。既に再発防止策を実行に移しておりますが、クボタグループを挙げて再発防止の徹底と信頼の回復に全力で取り組んでまいります。

売上高は機械の海外事業を中心に堅調な伸びを記録しました。国内では、鉄管需要の低迷などにより水・環境が微減となりましたが、機械は農機、建機、エンジンが揃って増加しました。海外では、機械が大幅に増加したほか、水・環境も石油化学プラント向けの素形材（反応管）や鉄管が伸長しました。

建機は、世界的な建設需要の拡大が続くなか、これまで拡充を進めてきた新しい製品領域の開拓が結実したほか、既存製品もシェアも高め、北米、欧州、中国などの主要市場すべてで大幅に増加しました。さらに、買収したグレートプレーンズ社との協業による事業基盤の強化なども進め、世界的に存在感のある事業に成長しました。

エンジンも、各国の排ガス規制に着実に対応し、顧客の様々な要望に応える豊富な製品ラインアップを揃える当社の強みを活かして大きく事業を拡大させました。

海外の農機は主力の中国が需要の大幅な縮小により苦戦を強いられ、その結果アジアの売上は前期を下回りました。一方、北米の農機は景気回復に伴う需要増やユーティリティ・ビークルの新機種効果などにより大幅に増加しました。中国以外のアジアでは、タイのトラクタがコメやキャッサバなどの価格上昇や、雨季の天候が概ね良好に推移したことなどを背景に増加したほか、インドのマルチパーパストラクタも順調に拡大しました。

1. 前期の回顧

For Earth, For Life
Kubota

- 売上高は過去最高
- 原材料価格の高騰、金利上昇等により営業利益は減
- 米国の連邦法人税率引き下げの影響等により純利益は増

(億円)	2018年12月期	2017年12月期	増減		直近予想比増減	
			金額	%	金額	%
売上高	18,503	17,510	+ 993	+ 5.7	+ 203	+ 1.1
営業利益	10.2% 1,893	11.4% 2,000	▲ 106	▲ 5.3	▲ 147	▲ 7.2
親会社の所有者に帰属する 当期利益	7.5% 1,386	7.7% 1,342	+ 44	+ 3.3	▲ 64	▲ 4.4

【2018年12月期決算説明会資料】株式会社クボタ 4

売上高は過去最高となりました。

利益面では、熾烈な販売競争が続くなか、原材料価格の高騰や北米の金利上昇、国内で頻発した自然災害の影響などにより予想以上に苦戦を強いられました。加えて、研究開発、設備投資、海外での人員増強などの中長期的な成長に向けた先行投資も利益を押し下げた結果、営業利益は前年を下回りました。純利益については米国連邦法人税率低下の影響などにより法人税の負担が大きく減少したため、増益となりました。

2017年2月に当期までの3年間を対象とする基本方針をご説明しましたが、その中核に据えた「事業の拡大」は順調に進捗しました。2019年の目標としていた売上高2兆円も射程に入っており、為替が2018年並みであれば、達成可能な状況です。しかしながら「利益の極大化」の方針については、経営環境の悪化をはね返して十分な収益を確保することができず、極めて不本意な結果となっています。このことを真摯に受け止め、経営環境の変化に適時かつ適切に対応することにより、十分な収益を確保できるよう、改めて「現場主義」と「お客様第一主義」の徹底を図ります。

2. 当期の展望

For Earth, For Life
Kubota

➤ 国内

農機は高齢化に伴い中小規模農家向けが漸減するものの、米価回復や農政の支援などにより担い手農家向けが増。建機は需要は横ばいながら、市場別・機種別の販売施策やモデルチェンジ機の投入により増

➤ 海外

北 米：CTLの新機種を投入する建機が大幅増。
トラクタ、エンジンも増

欧 州：販売は緩やかに増加するも、円高により減

アジア：タイ及び周辺国、インドで高成長を見込む。
中国はエンジンや建機が伸びるも、農機は減

【2018年12月期決算説明会資料】株式会社クボタ 5

国内は農機、建機ともに緩やかに増加する見込みです。

農機は高齢化が進むなかで中小規模農家向けが漸減するものの、米価回復や農政の支援などにより担い手農家向けが増加する見込みです。

建機も需要は横ばいながら、市場別・機種別の販売施策やモデルチェンジ機の投入による増販を見込んでいます。

海外は中国と欧州を除く主要市場で増販を計画しています。

北米ではCTLの新モデルを投入する建機を筆頭に、トラクタ、エンジンも増加を見込んでいます。

欧州は緩やかな成長が継続するものの、円高により円貨ベースでは減収となる見込みです。

アジアではタイ及び周辺国で高い成長が見込まれるほか、インドでもマルチパーパストラクタがさらに増加する見込みです。

中国はエンジンや建機が拡大するものの、農機市場の低迷が続き、全体では減収となる見込みです。

2. 当期の展望

For Earth, For Life
Kubota

- 売上高は国内、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)	2019年12月期 (予想)	2018年12月期 (実績)	増減	
			金額	%
売上高	19,700	18,503	+ 1,197	+ 6.5
営業利益	10.2% 2,000	10.2% 1,893	+ 107	+ 5.6
親会社の所有者に帰属する 当期利益	7.4% 1,450	7.5% 1,386	+ 64	+ 4.6

【2018年12月期決算説明会資料】株式会社クボタ 6

売上高、利益ともに増加する見込みです。

世界経済の不透明感が高まっており、当社にとっても厳しい事業環境となることが想定されますが、事業基盤の拡充・強化を継続するとともに、変化を先取りした適時・適切な対応を進めていきます。

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）・クボタ」
の確立に向けた活動の加速・拡充
- (2) 利益重視の徹底

◇重点施策

- (1) GMBに相応しい経営基盤の確立
- (2) 機械事業における成長事業の確実な展開と体質強化
- (3) 水・環境事業における組織体制見直しと体質強化
- (4) 収益力向上・体質強化の徹底

【2018年12月期決算説明会資料】株式会社クボタ 7

経営方針は維持し、重点施策の徹底推進を通じた経営方針の浸透・深化に一層スピード感をもって取り組んでいきます。

(1) 「GMBクボタ」の確立に向けた活動の加速・拡充

“GMB” すなわち

“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”
の実現に向け、全速前進を図る

- ▶ 事業本部制を復活
 - ✓ 意思決定の実行をスピードアップ
 - ✓ 権限・責任を明確化し、事業本部全体最適を推進
- ▶ 長期目標の実現に向けた行動計画の実行
 - ✓ 必要な軌道修正を実施し、優先順位や資源配分を適正化
- ▶ SDGsへの貢献を通じた信頼の獲得
 - ✓ SDGsを諸活動の軸に据え、事業への統合・展開を加速
 - ✓ SDGsの取り組みを強力発信

【2018年12月期決算説明会資料】株式会社クボタ 8

売上高2兆円の達成は当社の長期目標である「グローバル・メジャー・ブランド」、すなわち「最も多くのお客様から信頼されることによって、最も多くの社会貢献をなすうるブランド」の実現への通過点に過ぎません。2020年の創業130周年をより意義のあるものとするため、この長期目標の実現に向けて全速前進を図ります。

当期より事業単位での意思決定と実行をスピードアップするため、事業本部制を復活させます。権限・責任を明確にするとともに、事業本部全体最適の観点に立って個別事業の枠にとらわれないチャレンジ精神の醸成を図ります。

前期より長期目標の実現に向けた行動計画の実行を開始しましたが、売上拡大が順調に進捗している一方で、収益面では計画との乖離があります。これを是正するため、変化の本質を見極め、必要な軌道修正を直ちに実施し、優先順位や資源配分の適正化を図ります。

前期よりSDGsを「グローバル・メジャー・ブランド」に向けた諸活動の軸に据えた取り組みを開始しました。

当社は世界的な食料不足、水・環境汚染、快適な都市生活環境造りなどの課題解決にソリューションの提供を通じて貢献することが、社会やお客様からの信頼を得て評価される「グローバル・メジャー・ブランド」となるために極めて重要であり、事業の持続的発展にとっても不可欠であると考えています。

当期はその実現に向けてSDGsの事業への統合および展開をさらに加速させていきます。また、こうした当社の考え方や取り組みを統合報告書（Kubota Report）やウェブサイト、広告などを通じて発信してきましたが、今後も一層強力に発信していきます。

3. 当期の基本方針

For Earth, For Life
Kubota

(2) 利益重視の徹底

長期目標の達成に向けた成長の循環

事業拡大に見合う十分な収益を原資として

- ⇒ 一層優れた製品、技術、サービスを提供
- ⇒ より高いレベルで社会に貢献
- ⇒ 顧客の信頼獲得とさらなる事業拡大

➤ 将来の中核事業・市場を見据えた先行投資への対応

- ✓ 原資を既存事業から創出
 - － 非価格競争力の強化
 - － あらゆる事業コストの抜本的抑制

【2018年12月期決算説明会資料】株式会社クボタ 9

長期目標を達成するためには、事業拡大に見合う十分な収益をあげ、それを原資として一層優れた製品、技術、サービスを生み出し、より高いレベルで社会に貢献することが不可欠であり、それがさらなる顧客の信頼獲得と事業拡大につながるという成長の循環を果たしていく必要があります。

将来の中核事業・中核市場を見据えた先行投資が収益の圧迫要因になることは避けられませんが、そのための原資を既存事業から創出するため、非価格競争力の強化とあらゆる事業コストの抜本的な抑制による収益基盤の強化に努めます。

4. 当期の重点施策

For Earth, For Life
Kubota

(1) GMBに相応しい経営基盤の確立

➤ 研究開発体制

✓ グローバル研究開発体制の中核となる拠点の設立

– 堺市に約33万平米の土地を取得し設立に着手

⇒ 分散する拠点の統合・効率化

成長事業および先端技術開発力の強化

✓ グローバル研究開発拠点の整備・拡充

– 欧州新開発拠点の運営を本格化

⇒ 日欧共同開発による畑作用トラクタ開発の加速

– 各グローバル拠点の整備・拡充

⇒ 地域密着型開発による市場適合性の強化



- ・ 研究開発リソースの強化・拡充
- ・ 最大限の成果を発揮できる体制の構築

【2018年12月期決算説明会資料】株式会社 Kubota 10

長期目標の達成に向けた経営基盤の確立は急務であり、特に研究開発体制、生産調達体制、情報システムの早期拡充に取り組みます。

研究開発体制については、研究開発リソースの強化・拡充を継続するとともに、限られたリソースで最大限の成果を発揮できる体制を構築し、開発期間の短縮と品質改善を図ります。

国内では堺市に約33万平米の土地を取得し、グローバル研究開発体制の中核となる新研究開発拠点の設立に着手しました。分散する拠点の統合・効率化および成長事業や先端技術の開発力強化を進めていきます。

海外では日欧共同開発による畑作用トラクタ開発の加速を目的とした欧州新開発拠点の運営を本格化するほか、各グローバル研究開発拠点の整備・拡充も継続推進し、地域密着型の研究開発体制を構築します。

4. 当期の重点施策

For Earth, For Life
Kubota

(1) GMBに相応しい経営基盤の確立

➤ 生産調達体制

- ✓ 事業毎に最も効率的な生産体制を確立
 - 最適な国内/海外・内製/外注区分の立案と計画的推進
 - 海外は生産拡大と物流改革を中心に再構築
- ✓ 建設機械やエンジンなどの需給逼迫への対応
 - 製品供給の早期正常化
- ✓ 調達のレベルアップと供給の安定化
 - サプライヤーと一体となったQCDの改善
- ✓ 頻発する自然災害や大地震への対応
 - 事業継続計画の見直しと対策の徹底



世界トップレベルの生産調達体制の構築

【2018年12月期決算説明会資料】株式会社クボタ 11

生産調達体制については、事業毎に最も効率的な生産体制の確立に向けた取り組みを推進します。

特に中長期的な事業拡大が見込まれる海外では、生産拡大と物流改革を中心とする再構築を進めます。

建機やエンジンなどの需給逼迫に対しては、各工場の生産能力増強を進めるとともに、品質向上、コスト低減、リードタイム短縮にサプライヤーと一体で取り組むことにより、喫緊の課題である調達のレベルアップと供給の安定化に努めます。

去年は急激な需要増に台風による生産遅延の問題も重なり、製品供給面で非常に苦労しましたが、当期は製品供給の早期正常化を図ります。

頻発する自然災害や発生が予想される大地震などの将来リスクに対しても、工場だけでなく、従業員や家族、サプライヤーも対象とした事業継続計画の見直しと対策の徹底を図り、早期の対策完遂をめざします。 去年は自然災害の発生により生産活動に大きな支障が生じましたが、自然災害の影響を最小限におさえ、早期に事業が再開できる体制を構築していきます。

4. 当期の重点施策

For Earth, For Life
Kubota

(1) GMBに相応しい経営基盤の確立

➤情報システム

✓ICT推進体制を確立

–基幹システムの新鋭化、レベルアップに向けた開発の着実な遂行

–IT関連組織のガバナンス強化

✓デジタルトランスフォーメーションの推進

–データ活用のレベルアップ



- ・体質強化、競争力強化および顧客満足度向上
- ・意思決定の精度およびスピードの向上

【2018年12月期決算説明会資料】株式会社クボタ 12

情報システムについては、ICTの推進体制を確立し、体質強化、競争力強化および顧客満足度向上に資する基幹システムの新鋭化やレベルアップに向けた開発の着実な遂行、IT関連組織のガバナンス強化に取り組みます。
加えて、デジタルトランスフォーメーションの推進などを通じ、データ活用のレベルアップや意思決定の精度とスピードの向上をめざします。

(2) 機械事業における成長事業の確実な展開と体質強化

- 農機事業（海外）
 - ✓ 大型トラクタの新製品開発と現行機の競争力・収益力強化
 - ✓ 成長原資の創出
 - 中小型トラクタの拡販と利益極大化
 - 芝関連機器、ユーティリティビークルのシリーズ拡充
 - ✓ インド事業の本格化
 - Escorts社と合併でのトラクタ製造会社設立
 - ✓ 新興国向けトラクタのシリーズ拡大
 - ✓ 中国事業の再建と事業基盤の強化
 - ムダの排除とコストダウンの徹底による収益確保
 - 市場構造が変わっていく中で急速に変化するニーズに適合した新製品の開発、サービスの充実
 - ⇒ お客さまからの信頼獲得

農機事業では、畑作用大型トラクタの新製品開発と現行機種との競争力・収益力強化による基盤強化を図ります。

成長原資を創出するため、高い収益力を有する中小型トラクタの拡販と収益極大化、成長製品である芝関連機器やユーティリティ・ビークルのシリーズ拡大にも注力します。インドのトラクタメーカーであるEscorts社との合併による現地生産を決定したインド事業の本格化や、新興国向けトラクタのシリーズ拡大にも取り組みます。

コンバインや田植機については、当面中国事業の再建に集中し、需要が回復しない中でも、ムダの排除とコストダウンの徹底により収益を確保します。

あわせて高馬力化・高処理量ニーズの高まりや、合作社などの集団営農の増加、畑作市場での機械化の進展など、市場構造が変わっていく中で急速に変化するニーズに適合した新製品の開発、クボタ流の充実したサービスなどにより、お客様からの信頼を高め、中長期的な成長に向けた基盤強化を図ります。

4. 当期の重点施策

For Earth, For Life
Kubota

(2) 機械事業における成長事業の確実な展開と体質強化

➤ 農機事業（国内）

- ✓ シェアアップと体質強化徹底による収益力改善
 - ✓ 日本の農業を支える総合的価値を提供する事業への進化
 - ICT農機分野における主導的地位の確立
 - ・ GPS農機「ファームパイロットシリーズ」の拡充
 - ・ KSAS（ICTによる農業支援システム）のレベルアップ
 - ・ 業界をリードする先行技術開発
 - ・ 海外も視野に入れた取り組みの推進
- グローバル精密農業技術の開発、
本機・インプレメントの次世代統合制御システム構築



開発中の自動運転農機
・アグリロボ田植機（8条植）
・アグリロボトラクタ（100馬力）
・アグリロボコンバイン（自脱型6条刈）

【2018年12月期決算説明会資料】株式会社クボタ 14

国内では、シェアアップと体質強化の徹底により収益力の大幅改善をめざします。農業分野における人手不足が進むなかで、農機の販売のみにとどまらず、周辺機器、整備・サービス、ソリューションまでカバーし、日本の農業を支える総合的価値を提供する事業への進化を加速します。

その一環として、ICT農機分野における主導的地位の確立に向け、業界をリードする先行技術の開発やICTを活用した農業支援システム（KSAS）のレベルアップ、グローバル精密農業技術の開発および本機・インプレメントの次世代統合制御システムの構築などを推進します。

2019年度より政府によるスマート農業の社会実装に向けた実証プロジェクトが始まり、自動運転農機に対する期待やニーズが高まることが期待されます。当社は、他社に先駆けて2017年に自動運転のアグリロボトラクタのモニター販売を開始し、昨年は自動運転の普通型コンバインであるアグリロボコンバインの本格販売を開始しました。さらに田植機で高い評価を得た直進アシスト機能付きのコンパクトトラクタの販売も開始しており、当期は100馬力クラスのアグリロボトラクタや、自脱型コンバインのアグリロボコンバインの販売も予定しています。今後もこうした市場ニーズを先取りした取り組みを一層強化していきます。

4. 当期の重点施策

For Earth, For Life
Kubota

(2) 機械事業における成長事業の確実な展開と体質強化

➤ 建機事業

成長が期待される分野として積極的な資源投入を継続

- ✓ 市場の要望に応えうる製品の拡充
 - CTLの新モデル投入
 - モデルチェンジ機の投入
 - 研究開発の加速
- ✓ ディーラー網の強化、レンタル業者の開拓
- ✓ アタッチメント事業強化(グレートプレーンズ社との協業)



北米市場に投入する
CTLの新モデル
SVL65-2

【2018年12月期決算説明会資料】株式会社クボタ 15

建機事業は、昨年世界中の主要市場で躍進しましたが、今後も大きな成長が期待される分野として積極的な資源投入を継続します。

当期は北米市場にCTLの新モデルを投入しますが、引き続き市場の要望に応えうる製品のシリーズ拡充とモデルチェンジを着実に進め、そのための研究開発も加速していきます。

製品の拡充と連動して当社製品を扱うディーラー網の強化やレンタル業者の開拓を進め、製品拡充による効果の極大化を図ります。

買収したグレートプレーンズ社との協業によるシナジーを高め、アタッチメントなどの事業も一層強化していきます。

(2) 機械事業における成長事業の確実な展開と体質強化

▶ エンジン事業

大型エンジンの開発、クリーン化・エコ化への対応加速

- ✓ 新研究棟・新排ガス試験棟を建設
 - 電子制御システム、排ガス後処理装置の開発力強化
 - 排ガス試験対応能力強化
- ✓ 大型エンジン投入準備促進
 - 中国市場向け大型ディーゼルエンジンを開発

需給逼迫への対応

- ✓ 国内生産拠点の生産体制強化・能力増強
 - 一部組立ラインの2直化、過去最速のタクトタイム
- ✓ 業界最高水準の生産体制の構築
 - 設備能力向上と生産ラインの新鋭化

エンジン事業は、昨年新研究棟を建設し、高度化が進む電子制御システムや排ガス後処理装置の開発力を強化しています。

新排ガス試験棟の建設により認証試験や生産されるエンジンの抜き取り試験の対応能力を倍増し、大型エンジンや欧州Stage Vで求められる新たな規制（PMの数規制）に対する計測対応力も大幅にレベルアップさせました。

中国市場向け大型ディーゼルエンジンを開発するなど、各国の排ガス規制のタイミングに合わせて大型エンジンを市場投入する準備を着実に進めています。

今後も大型エンジンの開発、クリーン化・エコ化への対応を一層加速させていきます。

需給逼迫に対応するため、昨年、国内生産拠点での生産体制強化・能力増強を行いました。引き続き中・長期的な需要増に対応しうる業界最高水準の生産体制の構築に取り組めます。

4. 当期の重点施策

For Earth, For Life
Kubota

(3) 水・環境事業における組織体制見直しと体質強化

GMB確立に向けてジャパントップブランドを目指す

- パイプインフラ事業と環境事業に再編
- 体質強化徹底による業績確保に注力
- 国内外で成長を図るべき事業とそのターゲットについて事業戦略を立案

【2018年12月期決算説明会資料】株式会社クボタ 17

水・環境事業は、組織体制をパイプインフラ事業と環境事業の2つに再編し、体質強化の徹底による業績確保に注力します。

将来に向けて国内外で成長を図るべき事業とそのターゲットについて事業戦略を立案し、「グローバル・メジャー・ブランド」確立への基礎固めとして、まずはジャパントップブランドを目指します。

(3) 水・環境事業における組織体制見直しと体質強化

▶パイプインフラ事業

- ✓国内需要縮小に対応した事業全体の刷新
 - 製造、物流の工程革新
 - 営業や工事などの革新
- ✓市場の変化に対応した事業構造改革の実行
 - 設計・施工の一括受注（DB方式）、管路更新工事など業績確保につながるテーマの継続推進
- ✓素形材事業の体質強化
 - 海外生産拠点の抜本的改革

パイプインフラ事業は、鉄管などの国内需要の大幅な縮小に対応するため、製造、物流の工程革新や、営業、工事などの革新も含めた事業全体の刷新を早期に完了させます。

（DB方式による）設計・施工の一括受注や管路更新工事など、予算や人手が限られるなかで老朽化した社会インフラを更新するというニーズに応え、業績確保にもつなげるテーマを継続推進します。

こうした市場の変化に対応した事業構造改革を実行することで、早期の業績改善をめざします。

海外売上が拡大している素形材については、海外生産拠点の抜本的改革を促進します。

(3) 水・環境事業における組織体制見直しと体質強化

➤ 環境事業

- ✓ 総合環境インフラ企業のトップブランド確立
 - 当社の強みを活かし、水ソリューション、環境保全、創エネルギー分野での案件創出
- ✓ 大型案件の着実な推進
 - 福島県における放射能汚染廃棄物の減容化プロジェクト
- ✓ 海外における液中膜、浄化槽の一層の拡販
 - 効率的・効果的な運営体制の構築
- ✓ 水環境総合研究所の開発テーマ見直し
 - ⇒ 事業直結型開発の充実とエコビジネスの創出

環境事業は、「総合環境インフラ企業」のトップブランド確立をめざし、当社の強みを活かして水ソリューション、環境保全、創エネルギー分野での案件創出に努めます。

香川県豊島における不法投棄廃棄物処理事業などで培った当社の技術力やノウハウを活かすことが期待されている福島県双葉町における放射能汚染廃棄物の減容化プロジェクトなどの進行中の大型案件も着実に推進し、社会に対する責任を果たしていきます。

海外事業が拡大しつつある液中膜、浄化槽については、一層の拡販に向けた効率的・効果的な運営体制の構築に注力します。

水環境総合研究所の開発テーマを見直し、事業直結型開発の充実とエコビジネスの創出にも注力します。

4. 当期の重点施策

For Earth, For Life
Kubota

(3) 水・環境事業における組織体制見直しと体質強化

➤ 水・環境事業共通

✓ K SIS (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システム) の一層の進化

⇒ 省エネ・省人、利便性向上等のニーズに応え、新たな顧客価値を提供することによるプラント・機器の拡販、メンテナンス事業の効率化



簡易接合機による新しい施工技術と、IoTを活用した
施工管理技術を融合させたスマート水道工事システム



【2018年12月期決算説明会資料】株式会社クボタ 20

水・環境分野全体のテーマとして、IoT技術を活用し、トータルソリューションサービスを提供するシステムであるK SISの一層の進化を進め、省エネ・省人、利便性向上等のニーズに応える新たな顧客価値を提供することにより、プラント・機器の拡販やメンテナンス事業の効率化を図ります。

4. 当期の重点施策

For Earth, For Life
Kubota

(4) 収益力向上・体質強化の徹底

持続的な企業価値の向上により、
すべてのステークホルダーに対する責任を果たす

- 国内事業の収益力回復
- クボタ生産方式（KPS）の展開による体質強化

【2018年12月期決算説明会資料】株式会社クボタ 21

持続的な企業価値の向上により、すべてのステークホルダーに対する責任を果たしていくため、利益拡大重視の方針を一層徹底します。

4. 当期の重点施策

For Earth, For Life
Kubota

(4) 収益力向上・体質強化の徹底

➤ 国内事業の収益力回復

- ✓ 人口減少・高齢化に伴う社会構造の変化に対応
 - 真のニーズを先取りする製品・サービスの開発・提供
- ✓ あらゆる事業コストの抜本的抑制
- ✓ 非価格競争力強化



【2018年12月期決算説明会資料】株式会社クボタ 22

国内事業の収益力回復に向け、人口減少・高齢化に伴う社会構造の変化に適切に対応し、真のニーズを先取りする製品・サービスの開発、提供を推進するとともに、あらゆる事業コストの抜本的な抑制と非価格競争力の強化に努めます。
継続的な需要縮小に対して、事業部門、あるいは国内事業と海外事業間の人員シフトにより、人材配置の最適化を進めます。

(4) 収益力向上・体質強化の徹底

- クボタ生産方式（KPS）の展開による体質強化
 - ✓世界トップレベルの高効率な生産体制構築
 - －サプライヤーや部品物流を含む「前工程」からお客様に届くまでの「後工程」を全体最適の視点で改善
 - －自動化・無人化などIoTを活用した最新鋭ラインの構築
 - －QCDの改革
 - ✓全社・全部門への展開
 - －不要業務の徹底的削減と業務の標準化・効率化促進
 - －付加価値業務の極大化
 - ✓棚卸資産の削減
 - －一過性要因に左右されない組織的・構造的削減の推進

クボタ生産方式の展開では、サプライヤーや部品物流を含む「前工程」からお客様に届くまでの「後工程」を全体最適の視点で改善し、世界トップレベルの高効率な生産体制構築に向けた取り組みを加速します。また、自動化・無人化などIoTを活用した最新鋭ラインの構築を進めるとともに、QCDの改革を図ります。

間接部門を含めた全社・全部門への展開では、プロジェクトを通じた不要業務の徹底的削減と業務の標準化・効率化により、付加価値業務の極大化を図ります。

継続的に取り組んでいる棚卸資産の削減については、台風などによる生産の遅れを挽回するために年末の生産が急増した結果、残念ながら十分な成果をあげることができませんでした。

一過性要因に左右されない組織的・構造的な削減を推進していきます。

- 世界経済の不安定化
- グローバル化が進む当社の事業環境に対し、大きな影響が及ぶ新たな事態の発生も想定される



GMBクボタの確立に向けた取り組みを着実に推進するとともに、足下の経営環境の変化を見極め、適切な対応を迅速果断に実行することにより、長期的な成長と企業価値の一層の増大をめざす

世界経済は成長を維持しているものの、米中貿易摩擦や英国のEU離脱など多くの課題を抱えて不安定化しています。

こうしたなか、世界経済の先行きはますます不透明になっており、実体経済や企業活動に大きな影響が及ぶ新たな事態の発生も想定されます。

こうした厳しい事業環境の下、当社は「グローバル・メジャー・ブランド・クボタ」の確立に向けた中長期的な取り組みを着実に推進するとともに、足下の経営環境の変化を見極め、適切な対応を迅速果断に実行することにより、長期的な成長と企業価値の一層の増大をめざしていきます。

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