

当期の基本方針と重点施策

(株)クボタ 代表取締役会長兼社長

益本 康男

2012年 5月16日(水)

【目次】

1. はじめに(組織変更について)
2. 前期の回顧
3. 当期の展望
4. 当期の基本方針
5. 当期の重点施策
6. 結びに

1. はじめに(組織変更について)

20年ぶりに大幅な組織変更を実施

▶ 組織変更の概要

- ①事業本部制の廃止(機械、水・環境システム、社会インフラ)
- ②事業部の再編(14事業部⇒7事業部)
- ③事業ドメインの設定(機械、水・環境)
- ④間接部門の再編(2本部13部門⇒6本部)



目的: 経営のグローバル化と事業の拡大

1. はじめに(組織変更について)

<運営面での狙い>

- ①意思決定のスピードアップ
- ②シナジー効果の追求と資源活用の効率化
- ③事業サポート機能・グループガバナンス機能の強化

<意識面での狙い>

- ・自前主義
- ・スリ足主義
- ・シェア至上主義
- ・短期利益主義

見直し

➡ 「成功体験」からの脱却

2. 前期の回顧

- ▶ 国内：農機、官公需とも微増。建機は大幅増
- ▶ 海外：アジア農機はタイは洪水により伸び悩み。
欧米トラクタは回復傾向が継続。
エンジン・建機は大幅増

【地域別売上高】

	(億円)		(%)
	2012年3月期	2011年3月期	増減率
日本	4,987	4,779	4.3
アジア	1,696	1,605	5.7
北米	2,199	1,893	16.2
欧州	887	758	17.1
その他	311	301	3.0

2. 前期の回顧

2009年3月期以来の1兆円、1千億円を回復

▶ 欧米市場の回復が牽引

⇒ 市場に左右されない自立的な成長をめざす

(億円)	2012年3月期	2011年3月期	増減		予想比増減	
	金額	金額	金額	%	金額	%
売上高	10,080	9,337	743	8.0	80	0.8
営業利益	10.5% 1,057	9.2% 861	196	22.7	57	5.7
当社株主に帰属する 純利益	6.1% 616	5.9% 548	67	12.3	16	2.6

3. 当期の展望

▶ 国内

- ▶ 復興需要が本格化。ただし、業績への貢献は限定的
- ▶ 農機は不安要因多い

▶ 海外

- ▶ アジア・・・タイが回復し、農機は高成長に復帰。
建機・エンジンも伸張
- ▶ 北米・・・トラクタは堅調。建機・エンジンも拡大を維持
- ▶ 欧州・・・不透明感強い

3. 当期の展望

- ▶ 売上拡大に重点
- ▶ 利益には特殊要因あり

(億円)	2013年3月期 (予想)	2012年3月期 (実績)	前期比増減
売上高	11,500	10,080	14.1% 1,420
営業利益	9.1% 1,050	10.5% 1,057	▲0.6% ▲ 7
当社株主に帰属する 純利益	5.7% 650	6.1% 616	5.6% 34

4. 当期の基本方針

▶ 基本方針

- ① 海外事業のさらなる拡大
- ② 事業構造の改革

▶ 重点施策

- ① 食料・水・環境分野での長期成長戦略の推進
- ② 海外生産の拡充
- ③ 新興国市場での事業展開の強化
- ④ 地域別統括機能の整備
- ⑤ 国内事業の再構築

4. 当期の基本方針

① 海外事業のさらなる拡大

当社の発展に海外事業拡大は不可欠

- ▶ 特に新興国市場の重要性高まる

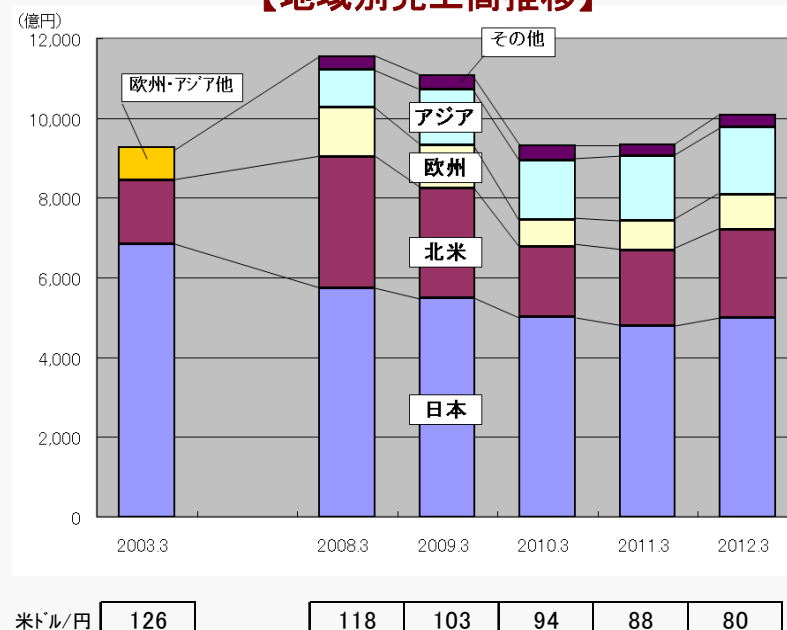
② 事業構造の改革

事業活動の海外シフトへの対応

国内事業の収益力向上

- ▶ 低成長事業の見直し
- ▶ 成長分野への資源再配分

【地域別売上高推移】



①食料・水・環境分野での長期成長戦略の推進

【食料】

総合農機メーカーへの展開を推進



- ▶ 畑作用大型農機への進出を促進
- ▶ 自前主義にとらわれず
 - －クバンランド社買収はその第一歩

<クバンランド社(ノルウェー)概要>

(1) 商号	Kverneland ASA
(2) 事業内容	インプラメント(プラウ、ハロー、散布機、種まき機等)の製造販売
(3) 資本金	17.4百万ユーロ
(4) 売上高	448.2百万ユーロ(2011年)
(5) 従業員数	2,091名(2011年9月30日現在)



① 食料・水・環境分野での長期成長戦略の推進

【水・環境】

重点市場の明確化と攻略のための戦略 策定・推進



- ▶ 進出ずみの中国に加え、アジアを重点に事業展開

中国・・・膜関連 2社、ポンプ 1社で事業展開中

- ▶ コンサルタント、エンジニアリング、土木建設等の企業との協業も

5. 当期の重点施策

② 海外生産の拡充

**海外生産の拡大：
海外生産比率30%をめざす**

【海外生産拠点の拡充状況】

国	製品	状況
タイ	ディーゼルエンジン	2012年10月 量産開始予定
中国	建機	2012年8月 //
米国	トラクタ	2013年1月 //
カナダ	ブレーキパッド用素材	2013年4月 //



米国トラクタ工場完成予想図



トラクタ工場鉄入れ式の様子



②海外生産の拡充

- ▶ 海外拠点間の製品調達・供給の拡大(最適地生産体制)
 - ▶ 北米生産の芝刈機、UVを欧州、豪州へ供給
 - ▶ 中国生産のコンバイン、田植機をアジア各国へ供給
 - ▶ 当期よりタイ生産トラクタを北米へ供給



タイ生産トラクタ(北米向け)



中国生産のコンバイン・田植機(アジア向け)

▶ 海外開発拠点の充実

- ▶ 2011. 4 北米汎用技術部
 - ▶ 2011. 8 インド技術情報センター
- } 今後も更に拡充



③新興国市場での事業展開の強化

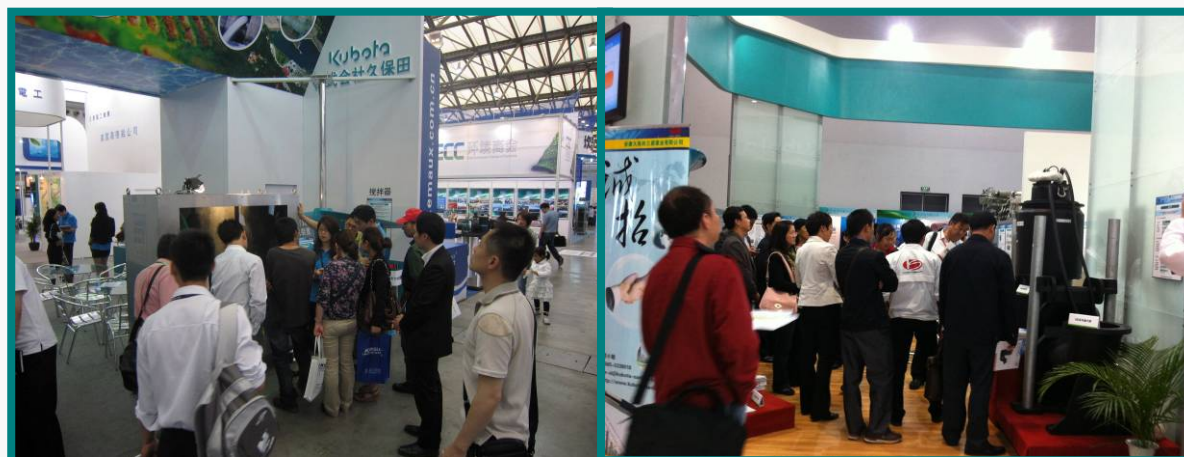
【機械】

- ▶ タイ・中国の生産拠点をテコに周辺新興国（ラオス、ミャンマー、カンボジア等）へ展開
- ▶ 既進出国での拡販と販売地域の拡大
 - ▶ 既進出国・・・ベトナム、インド、フィリピン（2011/8関連会社を子会社化）、インドネシア
 - ▶ 販売地域の拡大・・・中南米、アフリカへの進出検討
- ▶ 販売金融拡充による拡販サポート
 - ▶ 中国リース子会社の設立

③新興国市場での事業展開の強化

【水・環境】

- ▶ 「事業開発本部」を新設
 - ▶ 水・環境分野の海外展開を全社挙げて促進
- ▶ 水・環境インフラ整備ニーズの高まり
 - ▶ 当社は貢献可能な技術・製品を保有



中国水処理関連の展示会・見本市出展の様子



④ 地域別統括機能の整備

グローバルな成長の実現に不可欠な
インフラと認識



- ▶ グローバルな視点に立った資源の配分
- ▶ 地域事情に即した施策の立案
- ▶ 地域単位での資源の有効利用
- ▶ 中国統括会社に加え、他地域での事業運営体制の整備を促進
 - ▶ 北米、欧州 他

⑤ 国内事業の再構築

成長分野は積極的に強化。縮小・衰退が避けられない分野は構造改革

< 機械ドメイン >

- ▶ 国内農機の体質転換
 - ▶ 販売組織の集約
 - ▶ ソリューション事業の育成

< 水・環境ドメイン >

- ▶ 生産拠点の見直し



鉄コーティング直播（ソリューション事業の一例）
被災地域での稲作継続に貢献

6. 結びに

- ▶ 環境変化に柔軟・迅速に対応し、成長を実現する組織・システムづくりが急務
- ▶ 同時に技術・モノづくりやCSRなど「基本」を大切にする企業であり続けたい



成長性と健全性をあわせ持つ
『持続可能な企業』へ

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

