

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。
農業向けインプルメントも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%

【2017年12月期決算説明会資料】株式会社クボタ 3

売上高は機械の海外事業を中心に前年を上回りました。

国内では、水・環境は前年並みでしたが、農機の下げ止まりにより機械が増加したため国内全体では増加しました。

海外では、鉄管の不振により水・環境は減少しましたが、機械が増加したため海外全体では大幅増となりました。

なかでも建機及びエンジンは、世界的な好景気と建設需要の拡大を受けて主要市場すべてで大幅に増加しました。

海外の農機は全体としては堅調でした。

北米ではトラクタが富裕層向けを中心に増加したほか、前々期に買収したグレート・プレーンズ社（GP社）も増収に貢献しました。

欧州でもトラクタが増加し、インプルメントは2桁の増となりました。

アジアではタイのトラクタは小幅増にとどまりましたが、中国の田植機が大幅増となりました。

1. 前期の回顧

For Earth, For Life
Kubota

- 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

【2017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、激しい販売競争と新市場開拓に伴う先行投資の増加により苦戦を強いられましたが、営業利益、純利益ともに増益を果たしました。

純利益が微増にとどまったのは米国の法人税率引き下げ決定という一過性の要因によるものです。

昨年の決算説明会では、前期以降の3年間に向けた私の経営方針をご説明しました。

その中核に据えた「事業領域の拡大」は、ほぼ順調に進捗しました。

北米ではラインアップ拡充を進めてきた建機が大幅に拡大し、欧州では建機やエンジンに加えて畑作用トラクタやインプラメントもプレゼンスを高めました。

アジアでもインドのマルチパーパストラクタや中国のホイールコンバインなどの展開が進み、タイでは現地開発したASEAN市場向け製品の投入準備が整いました。

世界の農業市場はそれぞれに問題を抱えており、すべて順風満帆とはいきませんでした。が、当社の長期目標である「グローバル・メジャー・ブランド」に向けての手応えは、しっかりとつかむことができました。

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

【2017年12月期決算説明会資料】株式会社クボタ 5

国内は農機が横ばいで建機は増と見えています。

農機は高齢化に伴う中小農家向けの減を大規模農家（担い手農家）向けの増で補います。

建機は前期で大型機特需が一巡したため、当社の領域である小型機の増が見込まれます。

海外はすべての主要市場で増販を計画しています。

北米では建機や中小型トラクタに加えて、ユーティリティ・ビークルの新機種効果による増を見込んでおり、欧州でも建機やエンジンの拡大が継続すると見えています。

アジアではタイ及び周辺国で米価上昇や洪水復興に伴う増が見込まれるほか、コンバインの新機種を投入する中国やマルチパーパストラクタの拡販を進めるインドでも成長の持続が期待されます。

2. 当期の展望

For Earth, For Life
Kubota

- 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。

【2017年12月期決算説明会資料】株式会社クボタ 6

昨年申しあげた国際会計基準の適用を当期から開始します。

同じベースに置きなおした前期概算と比べて売上高、利益ともに増加する見込みです。

農業市場の回復・正常化には、まだ時間を要すると思われませんが、事業基盤の拡充・強化を継続することにより難局を乗り切っていきます。

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）」
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

【2017年12月期決算説明会資料】株式会社クボタ 7

これらの徹底推進を通じて経営方針の一層の浸透・深化を進めます。

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

【2017年12月期決算説明会資料】株式会社クボタ 8

当社の長期目標はクボタブランドを「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り、最も多くの社会貢献をなすうるブランド」にすることです。

前期は各事業部門がこの目標の実現に向けた行動計画を策定しました。

計画の期間は当期からの5年間がベースですが、「グローバル・メジャー・ブランド」の中核となるべき機械事業については7年から10年先までを視野に入れたものにしました。

当期から実行を開始します。

なによりスピードとグループ全体最適を重視しつつ進捗をフォローし、必要に応じて優先順位や資源配分の変更をおこなっていきます。

「グローバル・メジャー・ブランド」の最終目標は社会への貢献です。

当期から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ます。

当社は「食料・水・環境」を事業領域としており、SDGsの達成に大きく貢献しうる企業のひとつです。

SDGsと当社の経営との関係を明確にし、SDGsへの貢献の観点から各種経営活動の拡充・強化を進めます。

そして、その進捗状況を広く発信していきます。

3. 当期の基本方針

For Earth, For Life
Kubota

(2) 利益重視の徹底

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

【2017年12月期決算説明会資料】株式会社クボタ 9

当社が「最も多くのお客様から信頼される」ブランドとして顧客層を拡大していくには、その基盤として持続的な利益の拡大が不可欠です。

しかし、当面は新市場開拓に向けての先行投資が収益の圧迫要因になることが避けられません。

先行投資の効果の極大化を図るとともに、あらゆる経営活動において収益の拡大・コストの削減を徹底していきます。

この2つの基本方針に基づき、次の4つの重点施策を実行します。

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馬カ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

【2017年12月期決算説明会資料】株式会社クボタ 10

前期までは「戦略分野での事業展開の加速」を重点施策として、新製品の投入や生産・販売・サービス体制など事業基盤の構築を進めてきました。

戦略分野の攻略に向けての第一ステップは終了しました。

今後はそれを新たな成長機会へと発展させ、着実に成果に結びつけていきます。

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

▶ 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

【2017年12月期決算説明会資料】株式会社 Kubota 11

畑作用農機事業では、大型トラクタ市場への本格参入を通じて従来とは異なる顧客ニーズや、製品・販売・サービスにかかる新たな事業課題が見えてきました。

それらへの対応具体策を早急に実行することにより、一層の事業拡大と収益力向上を図ります。

欧州では新設した地域統括会社を中心に大型トラクタ改良機の市場投入や農用機ディーラー網のさらなる強化を進めます。

北米では市場に近いテキサス州に移転した販売子会社やカンザス州に新設するその支店を中心に需要地での販売・サービス力の強化を図ります。

なお、カンザス州では全米をカバーする物流拠点の新設も推進中です。

前期はメキシコに中南米市場開拓の橋頭堡となる販売会社を設立しました。

将来の有望市場として顧客に密着した形での事業運営を進めます。

このほか、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、従来のやり方にとられない徹底した現場主義を貫き、新たな事業機会の創出に努めていきます。

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

➤ 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

【2017年12月期決算説明会資料】株式会社クボタ 12

海外建機事業は、これまで製品の品揃えに努め、間断なく新機種を投入することで高い成長を果たしてきました。

現在の製品ラインアップは市場全体をカバーするにはまだ十分とはいえませんが、裏を返せばそれだけ成長余地が大きいということです。

当期はラインアップの一層の拡充、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していきます。

また、小型建機の需要はこれまで先進国に集中していましたが、中国に続いてASEANなどの新市場も成長しつつあります。

これら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させていきます。

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)

【2017年12月期決算説明会資料】株式会社クボタ 13

エンジン事業は、これまで各地域の排ガス規制を着実にクリアし、ニーズに即した製品開発をおこなうことで成長を果たしてきました。

その結果、前期は過去最高の出荷台数を記録するに至りました。

当期は大型エンジンの開発や2019年から始まる欧州Stage V規制を見据えたクリーン化・エコ化対応、小型エンジンのラインアップ拡充などに取り組むとともに、一層の需要増にも応えうる生産能力の拡充に注力します。

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

➤ 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力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

【2017年12月期決算説明会資料】株式会社クボタ 14

汎用機器事業も一段の飛躍を図ります。

ユーティリティ・ビークル専用工場の立ち上げにより生産能力を増強した米国拠点を活用して、ラインアップ拡充の進む芝刈機や、当期に高速ガソリン機市場へ参入するユーティリティ・ビークルを中心に顧客層の拡大を実現していきます。

この高速ガソリン機市場は、規模が大きく成長性も高い有望市場です。

当社は後発となりますが、これまでに築いてきたブランド力やディーラー網を最大限に活用して市場への早期浸透に努めます。

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

- 従来の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

【2017年12月期決算説明会資料】株式会社 Kubota 15

年々熾烈さを増す競争を勝ち抜き、持続的な成長を確保するため、従来の事業運営にとらわれない様々な形での収益力強化・体質強化に挑戦していきます。

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

➤ 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

【2017年12月期決算説明会資料】株式会社クボタ 16

海外農機事業では、やはりコストダウンが最優先です。

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します。

また、米国や中国、タイでも昨年整備した増産体制をフル活用してコスト競争力の強化を推進します。

あわせて、2012年に買収したクバンランド社の収益力向上に注力します。

クバンランド社は、当社の大型トラクタの開発力及び競争力の強化に大きな役割を果たしてきましたが、農業市場の悪化局面のなか、その収益力は満足できる水準には至りませんでした。

前期にインプルメントの販売が回復に転じたことを受け、同社の収益力向上及びG P社とのさらなるシナジーの発現を推進します。

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

➤ 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

【2017年12月期決算説明会資料】株式会社クボタ 17

厳しい市場環境が続く国内農機事業では、販売会社の統廃合などによる固定費の抑制を中心に経営体質の強化を図っています。

当期も引き続き販売・流通段階での生産性向上など、利益確保を重視した事業運営を徹底します。

製品・サービス面では、農機とICTを融合したクボタスマートアグリシステム（KSAS）の高度化及びドローンなどKSAS対応製品の拡充を急ぎます。

また、前期は有人監視下での無人運転作業を可能にしたアグリロボトラクタのモニター販売を開始しましたが、田植機やコンバインについても同様の開発を進めます。

一方で、生産コスト低減をめざす担い手農家向けに、海外向けの製品を国内向けにアレンジした低価格農機のラインアップを拡充します。

さらに、クボタファーム活動に代表される農業・農家・農産物にかかる各種ニーズの事業化活動も強化します。

当社は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りシェアのさらなる引き上げを図ります。

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

➤ 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(ホクタスマートインフラストラクチャシステム)の高度化
- お客様の省エネ・省人などのニーズに対応

【2017年12月期決算説明会資料】株式会社クボタ 18

水・環境事業は、従来取り組んできた構造改革が成果を挙げつつあり、前期は減収のなかでも増益を果たしました。

この取り組みを継続するとともに、革新的価格の実現や関連製品間での連携の強化を通じて競争力の底上げを図ります。

海外では、中国やASEANを中心に浄化槽や膜などの環境関連事業が軌道に乗りつつあります。

グループ各社が一体となった事業運営によりこれを加速させていきます。

また、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クボタ・スマート・インフラストラクチャ・システム（KSYS）の高度化を進めます。

KSYSの活用を通じてお客様の省エネ・省人などのニーズに応え、「水環境のクボタ」としての新たな価値を創造していきます。

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

➤ 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

【2017年12月期決算説明会資料】株式会社クボタ 19

経営効率向上策の一環として棚卸資産の大幅削減に取り組んでいます。

売上拡大が続くなかでの削減は容易ではありませんが、前期は増加抑制にメドが立ちました。

当期は本格的な削減を推進します。

問題の真因を把握したうえで、事業所毎に設定した目標の早期達成に向けてグローバル・サプライ・チェーン・マネジメントに立脚した対応策を推進します。

生産性向上への取り組みも強化します。

製造部門のみにとどまらず、販売部門や間接部門においてもクボタ生産方式（KPS）の考え方に基づく効率化を推進し、グループの生産性の飛躍的向上をめざします。

昨年、私は採算化や事業拡大のメドが立たない事業は1～2年以内に廃止すると申し上げました。

前期は自販機事業からの撤退を決定しました。

歴史ある事業でしたが、中長期的な成長に向けた資源の有効活用を進めるうえでやむを得ないと判断しました。

資源の再配分を通じて他の事業の成長を促進していきます。

今回の撤退により赤字体質の事業はなくなりましたが、機種単位、地域単位で赤字の製品は残っています。

当期もそれら製品について、中止・撤退も視野に入れつつ、体質の抜本的改善を進めていきます。

(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

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であり、その動向が「グローバル・メジャー・ブランド」の成否を大きく左右します。

当期は北米、タイに続き欧州での体制整備を本格化してグローバル開発体制を進化させます。

また、その基盤となる研究開発人員の技術レベル向上に向けた採用・育成プログラムの拡充や、新製品の開発期間短縮にも取り組みます。

技術面では、戦略分野での先端技術開発に重点をおき、自動運転の拡充・高度化や、水・環境関連での省エネプラント技術の強化などを通じてお客様のニーズの変化に対応していきます。

(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

「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し、各種経営機能の高度化に取り組んでいきます。

KPSの展開では、その中核となる部門を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と改編し、一層のスピードアップを図ることとしました。

多品種少量生産などのハンデを克服して、リードタイムの大幅短縮と「売れたものだけを作る仕組み」の構築を早期に実現し、世界トップレベルの高効率生産体制をめざします。

また、KPSをサプライヤー等に展開するうえで不可欠なスキルとフィロソフィーを指導できる人材も養成していきます。

(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

IT化の推進では、これまでの取り組みを通じて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し、統合BOMやグローバルSCMシステムなどの基幹システムの高度化への道筋も見えてきました。

先進的なIT基盤は地域戦略を支え、業務改革を促進するうえで不可欠です。

競合他社を凌駕しうるIT基盤の構築に向けて取り組みを加速していきます。

- 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

日本や米国は長期的な景気拡大局面にあり、欧州や中国の景気も底堅く推移しています。

しかし、農業市場の長期低迷や地政学的リスクの高まり、世界各地で頻発する異常気象など、当社を取り巻く環境は楽観を許しません。

また、社会のニーズの変化もますます急速かつ大規模なものとなっています。

こうした変化は創業以来、社会的課題の解決を使命としてきた当社にとって大きな事業機会だと捉えています。

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実現していきます。

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