

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%

1. 前期の回顧

- 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

2. 当期の展望

➤ 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

2. 当期の展望

- 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

◇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

(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

(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

(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

(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

(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

(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

(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plement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）

(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

(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

(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

(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

(3) 水・環境事業における組織体制見直しと体質強化

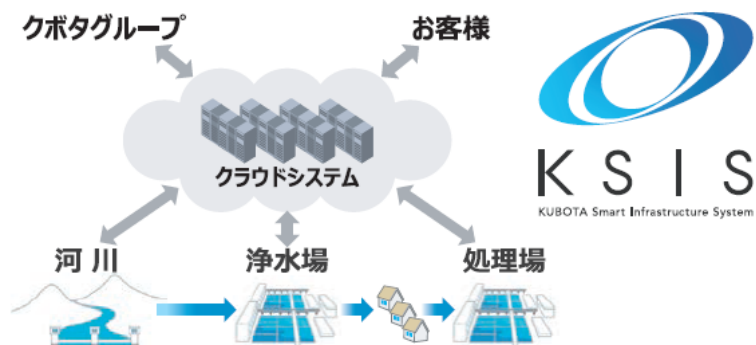
➤ 環境事業

- ✓ 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

(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



IoT技術を活用し、水・環境分野のトータルソリューションを提供するK SIS(クボタスマートインフラストラクチャシステム)

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



(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

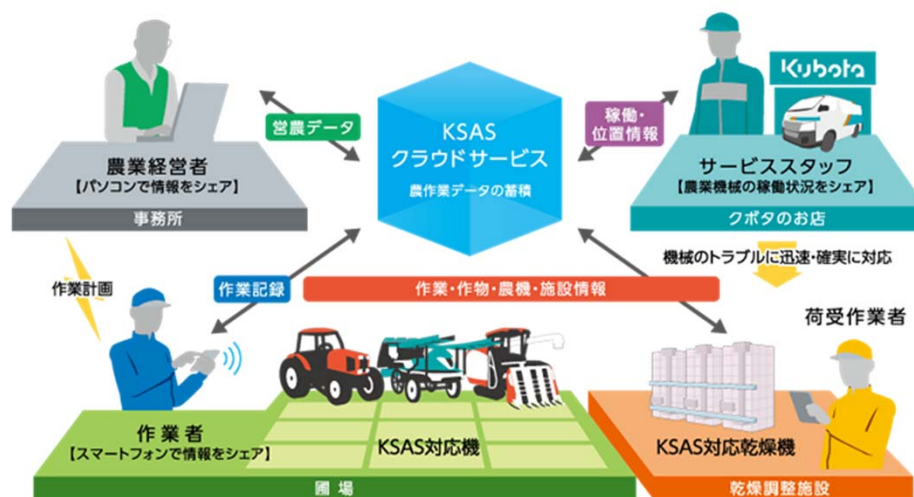
- 国内事業の収益力回復
- クボタ生産方式（KPS）の展開による体質強化

4. 当期の重点施策

(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



ICTによる営農支援を推進するKSAS
(クボタスマートアグリシステム)

(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

- 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

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