

For Earth, For Life  
Kubota



Beyond 130

# 基本方針と重点施策

(株)クボタ 代表取締役社長

北尾 裕一

2020年2月19日 (水)



1. 自己紹介及び経歴
2. 前期の回顧・当期の展望
3. 経営に対する考え方・基本方針
4. 重点施策
5. 10年後の長期ビジョン・中期計画
6. 結びに

## 1. 自己紹介及び経歴

For Earth, For Life  
Kubota

# 北尾 裕一（きたお ゆういち）

1956年生まれ（63歳）

東京大学工学部船舶工学科卒（1979年）

- |       |     |                          |
|-------|-----|--------------------------|
| 1979年 | 4月  | 入社                       |
| 2005年 | 4月  | トラクタ技術部長                 |
| 2009年 | 4月  | 執行役員、トラクタ事業部長            |
| 2011年 | 1月  | クボタトラクターコーポレーション社長       |
| 2013年 | 4月  | 常務執行役員                   |
| 2013年 | 10月 | 農業機械総合事業部長、<br>農機海外営業本部長 |
| 2014年 | 6月  | 取締役常務執行役員                |
| 2015年 | 4月  | 取締役専務執行役員<br>機械ドメイン担当    |
| 2019年 | 1月  | 代表取締役副社長執行役員<br>機械事業本部長  |
| 2019年 | 6月  | イノベーションセンター所長            |
| 2020年 | 1月  | 代表取締役社長                  |



## 2. 前期の回顧・当期の展望

- 売上高は過去最高
- 固定費の増や円高の影響はあるも、増収や米国金利低下に伴う販売促進費の減などにより営業利益は増。純利益も増

| (億円)                 | 2019年12月期      | 2018年12月期      | 増減    |       |
|----------------------|----------------|----------------|-------|-------|
|                      |                |                | 金額    | %     |
| 売上高                  | 19,200         | 18,503         | + 697 | + 3.8 |
| 国内                   | 6,254          | 5,773          | + 480 | + 8.3 |
| 海外                   | 12,947         | 12,730         | + 217 | + 1.7 |
| 営業利益                 | 10.5%<br>2,017 | 10.2%<br>1,893 | + 123 | + 6.5 |
| 親会社の所有者に帰属する<br>当期利益 | 7.8%<br>1,491  | 7.5%<br>1,386  | + 105 | + 7.6 |

## 2. 前期の回顧・当期の展望

- 売上高は北米やタイの伸長により、過去最高を更新
- 利益は台風19号の影響などによる減産に伴う生産工場の損益悪化や、円高の影響などにより、前期並みを想定
- 新型コロナウイルスの感染拡大による業績への影響については、現時点では想定が困難であり、事業環境は極めて不透明

| (億円)                 | 2020年12月期<br>(予想) | 2019年12月期<br>(実績) | 増減    |       |
|----------------------|-------------------|-------------------|-------|-------|
|                      |                   |                   | 金額    | %     |
| 売上高                  | 19,500            | 19,200            | + 300 | + 1.6 |
| 営業利益                 | 10.3%<br>2,000    | 10.5%<br>2,017    | ▲ 17  | ▲ 0.8 |
| 親会社の所有者に帰属する<br>当期利益 | 7.6%<br>1,480     | 7.8%<br>1,491     | ▲ 11  | ▲ 0.7 |

# On Your Side

常に世の中視点で未来を「想像・予測」し、  
世界に先駆け、課題を「発掘」そして「解決」していく。

## ➤ 「イノベーションなくして成長なし」

### ◆ 新・堺中央研究所の設立 及び グローバル研究開発体制（6拠点体制）の確立

- ✓ DPI（Design Process Innovation）による品質と効率の飛躍的向上
- ✓ グローバル研究開発体制の確立による開発力の大幅な向上と全世界での効率的かつ創造的な開発の推進



タイの研究開発拠点  
「クボタリサーチ&デベロップメントアジア」

### ◆ イノベーションセンターを設置

- ✓ イノベーションセンターを中心に新たな事業・製品・ビジネスの創出を推進

## ➤ 「製品機器からトータルソリューション への事業転換」

### ◆ カスタマーソリューション統括事業部設立（機械）

- ✓ IoTツールを活用したソリューション・サービスの展開
- ✓ お客様のビジネスを成功に導くサポートを提供

### ◆ 水環境ソリューション開発部設立（水・環境）

- ✓ 上水-下水、管路-施設を一体と見なし、クボタグループの総合力を最大限活かした提案を行う。
- ✓ 官民連携や包括案件（DBO発注等）の受注拡大

事業構造が大きく変化する中でも  
グローバル競争に打ち勝つ事業体質へ



#### 利益の極大化と収益性の向上

- ◆事業領域拡大・シェア向上
- ◆アフターセールスなどの高収益事業の拡大

# 1. より柔軟でプロアクティブな課題設定

地球・社会環境の変化に対して、よりワイドで多角的なレンズを持ち、社会・お客様を先回りした問題を発掘。  
クボタにしかできない課題設定をプロアクティブに行う。

### 1. より柔軟でプロアクティブな課題設定

#### ◆ 今後の社会や顧客の変化をにらんだ先端技術やソリューションの取り組みを強化

- ✓ スマート農業の実現に向けたロボット農機
- ✓ 農機・建機の電動化
- ✓ クボタスマートシステム(KSAS/KSIS)、IoTプラットフォームの高度化と適用範囲拡大
- ✓ スマートフードバリューチェーンの構築
- ✓ 溶融技術の活用（循環型社会への貢献）

双葉町減容化施設（溶融技術を活用）



#### ◆ 10年先をにらんだ具体的な先行開発を推進

コンセプトトラクタ  
(X tractor)



### 2. オープンでイノベーティブな技術と ビジネス・スキームの開発

先進的研究開発をベースに、よりオープンに他分野の考え方を取り入れ、時に外部のパートナーと協働しながら、イノベーティブな技術とビジネス・スキームを積極的に開発。

# 2. オープンでイノベーティブな技術と ビジネス・スキームの開発

## ◆ ディープテック（将来社会的に大きなインパクトを与える ような要素技術）による新たな価値の創出

- ✓ Ag Techスタートアップ企業へ出資  
Advanced Farm Technologies, Inc.  
Abundant Robotics, Inc.



リンゴの自動収穫ロボット  
(Abundant Robotics社提供)

- ✓ オランダ・ワーヘニンゲン大学構内にサテライトオフィス設立
- ✓ 米国「THRIVEアクセラレータープログラム」への参加

スタートアップ、農業生産者、研究機関、大学等を含む多数のプレーヤーとの連携を更に強化し、農作業の省力化・効率化に貢献

### 3. 新たなITを活用したDXの推進による トータルソリューションの創造と提供

クラウド、AI、5GなどDXの基盤テクノロジーが進化を続けるなかで、データ・デジタル技術の活用を推進。

「行動」、「知識・経験」そして「モノ」を変革することで、トータルソリューションの創造と提供による社会への貢献を果たしていく。

### 3. 新たなITを活用したDXの推進による トータルソリューションの創造と提供

#### ◆ ステークホルダーへの情報提供と連携強化

- ✓ 顧客 : 収益性向上 顧客価値の向上
- ✓ ディーラー : 売上の拡大 効率化
- ✓ サプライヤ : 安定的な部品供給力の確保

#### ◆ 最先端技術を組み合わせた、新製品・バリューチェーン 全体を通じたサービスの提供

- ✓ 自動化製品や関連サービスの拡大
- ✓ AR やセンシング技術の活用により多様なデータ 情報を  
生み出して活用

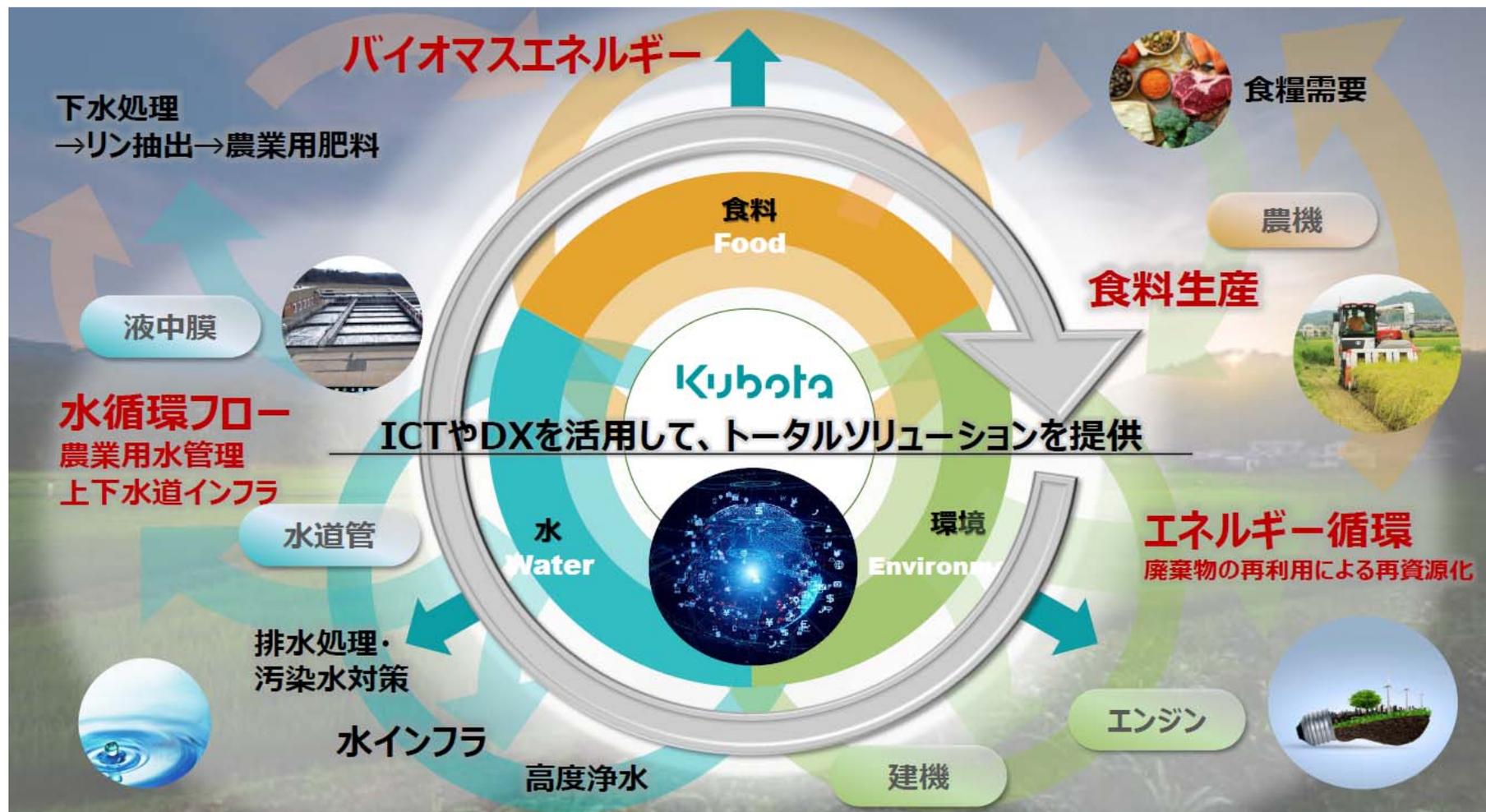
#### ◆ デジタル技術の活用による生産/業務プロセスの変革

- ✓ 工場、オフィス、営業・サービス現場での生産性向上

# 5. 10年後の長期ビジョン・中期計画

For Earth, For Life  
Kubota

各分野が相互に連携、作用し合い、そのシナジーが生み出すトータルソリューションを提供



### 中期計画の策定について

- 2020年度中に中期計画を策定
  - ◆ 10年後の長期ビジョンの実現に向けた中期計画を策定
    - ✓ 3～5年程度を対象に取り組むべきテーマを選定し、事業拡大と収益性改善に向けた事業戦略、経営体質強化策、リソースの拡充・配分、成果指標等を策定
    - ✓ ESGにも配慮した中期計画の策定

### 中期計画の策定について

#### ▶ 注力する事業領域（機械事業）

|                   |                           |   |
|-------------------|---------------------------|---|
| 高収益のコア事業<br>の成長持続 | 北米・タイ                     | 製品拡充による更なる深耕                            |
|                   | 日本                        | スマート農業・トータルソリューション<br>の推進（高齢化・人手不足への対応） |
|                   | 建機・エンジン                   | 製品ラインアップ拡充によるシェア拡大                      |
| 戦略事業の拡大           | インド                       | 現地生産の開始による市場攻略                          |
|                   | ASEAN                     | タイ以外のASEAN7か国（農地面積は<br>タイの約5倍）での事業成長加速  |
|                   | 大型畑作                      | 欧州・北米市場の攻略                              |
| 新興国市場の開拓          | アフリカ、<br>中南米、東欧、<br>トルコ 他 | 外部リソースの活用も視野に入れた早期<br>市場開拓              |

### 中期計画の策定について

#### ▶ 注力する事業領域（水・環境事業）

|                |   |
|----------------|---|
| トータルソリューションの提供 | ・DBO、コンセッションへの対応強化<br>・ICT技術（KSIS）による人手不足への対応強化 |
| スマートMBR技術の活用   | ・超高度処理・省スペース・省エネルギーのMBR技術による設備の改築・統合への対応強化      |
| クボタ独自の溶融技術の活用  | ・有害廃棄物の減容化・リサイクル<br>・リン等の資源回収（都市鉱山機能）           |
| 災害対策           | ・耐震型ダクタイル鉄管などの地震対策<br>・雨水排水用ポンプ・排水ポンプ車などの水害対策   |

### 中期計画の策定について

#### ➤ リソースの適正配分

##### ◆ 設備投資計画

競争力の維持・向上のため、当面は高水準の設備投資を行う

- ✓ 重点施策に基づき、研究開発及びITに関する投資を強化
- ✓ 生産能力不足の解消、為替リスクの低減・L/T短縮に向けた海外生産の強化、台風や地震などの自然災害の影響抑制を推進するなかで、サプライチェーンを含めた生産体制の強靱化に取り組む

##### ◆ その他のリソース（人員、研究開発ほか）の配分

- ✓ 効果の最大化をめざしたリソースの拡充・適正配分

# 中期計画の策定について

## ➤ 成果指標

### ◆ 重視すべきKPI及び目標の設定

- ✓ 営業利益率や営業CFの改善、資産・資本効率の向上等に向けたKPI及び目標を設定  
⇒グローバル競争の激化、事業領域の拡大・大型設備投資などの先行投資負担による当面の収益への影響を補い、その後の収益拡大をめざす

### ◆ 株主還元の基本方針は維持

- ✓ 配当性向：目標30%、総還元性向：30%超を継続
- ✓ 上記を最低ラインとして一層の向上をめざす

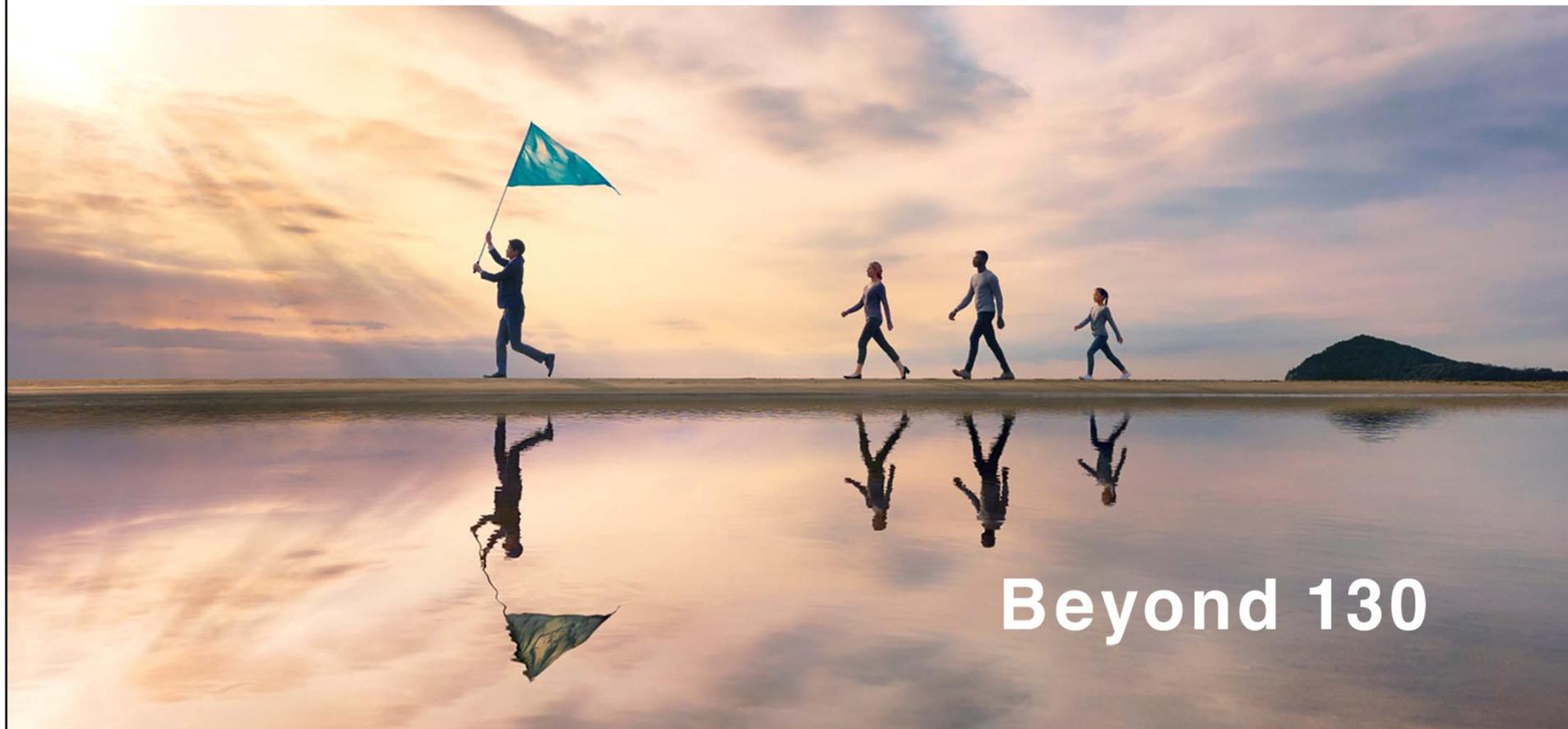
## 6. 結びに

命を支えるプラットフォームとして、SDGsへの最大限の貢献と企業価値の向上を図る



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。



Beyond 130

**For Earth, For Life**  
**Kubota**