

当期の経営方針と重点施策



(株)クボタ 社長

幡掛 大輔

平成19年 5月16日

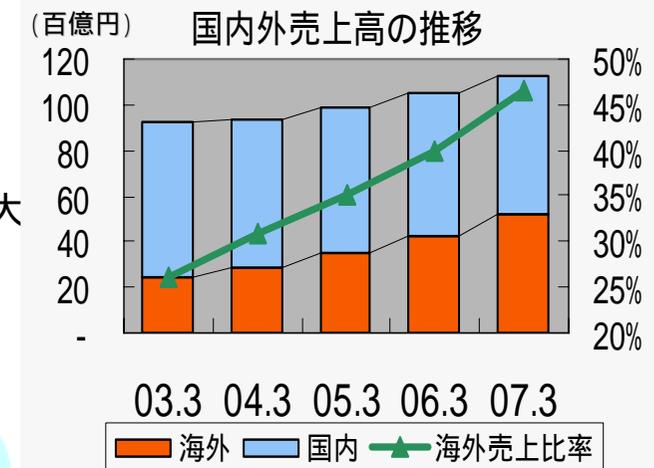
■ 本日も説明の内容

- ▶ はじめに
- ▶ 当期の位置付けと重点施策
 - ▶ 内燃機器関連海外事業の展開加速
 - ▶ 官公需関連事業の再構築
 - 産業インフラ
 - 環境エンジニアリング
 - ▶ CSR経営の徹底
- ▶ 結びに

はじめに

▶ 前期の回顧

- ▶ 売上・利益ともに拡大(営業利益は過去最高)
 - ▶ 海外事業の拡大が成長を牽引
 - ▶ 北米では調整色強まるも、シェアアップ等により拡大
 - ▶ 欧州では新製品効果等により拡大
 - ▶ アジアではタイ・中国を中心に急拡大を継続
 - ▶ 国内事業は需要減退等によりマイナス成長
 - ▶ コンプライアンス問題の発生で環境エンジニアリングに深刻な打撃
 - ▶ 新農政への移行に伴い、国内農機需要は低迷



▶ “Global”を意識した体質の強化、質の重視が必要

- ▶ 海外事業の急拡大を支えるための体質強化
- ▶ 国内市場の成熟化に対応するための事業再構築
- ▶ 経営の質向上を目指すためのCSR経営の徹底

■ 当期の位置付け及び重点施策

- ▶ 厳しさの増す事業環境のなか、売上・利益の確保に全力
 - ▶ 米国住宅投資は調整の懸念
 - ▶ 新農政の農機市場への影響は不透明
 - ▶ 原材料価格は上昇傾向
 - ▶ 環境エンジニアリングの売上は大幅減
- ▶ 新たな成長に向けての事業基盤整備、事業体質強化に重点

▶ 重点施策

- ▶ 内燃機器関連海外事業の展開加速 - グローバル化への対応 -
 - ▶ 世界戦略の明確化
 - ▶ 真のグローバル事業に向けての事業体質強化
- ▶ 官公需事業の再構築
 - ▶ 産業インフラ - 「拡・本業」のさらなる推進 -
 - ▶ 環境エンジニアリング - ビジネスモデルの転換 -
- ▶ CSR経営の徹底

内燃機器関連海外事業の展開加速 - グローバル化への対応 -**さらなるグローバル化による成長加速と
内なるグローバル化による体質強化****▶ 世界戦略の明確化**

- ▶ 製品戦略(トラクタ・エンジン・建機・作業機)
- ▶ 地域戦略(北米・欧州・アジア・日本の世界4極市場)

▶ 真のグローバル事業に向けての事業体質強化

- ▶ 研究開発の強化・スピードアップ
- ▶ ものづくり、調達、物流のグローバル化加速
- ▶ グローバル経営を支える人材の育成
- ▶ 事業運営の効率化追求(国際的全体最適)



内燃機器関連海外事業の展開加速 - グローバル化への対応 -

▶ 製品戦略

- ▶ **トラクタ…世界最大級のプレゼンスを有するベストトラクタカンパニーへ**
 - ▶ 欧米ではMトラ、高級汎用機器、UVを軸に事業拡大、シェアアップ
 - ▶ アジアではタイ、韓国を中心に市場の発展段階に応じて新製品を積極投入。高シェアを維持
 - ▶ 現行市場周辺地域へのアプローチ強化
 - ▶ (欧州)東欧、中欧、中東・アフリカ
 - ▶ (アジア)インド、中国 (米州)中南米



M型トラクタ(米国)

- ▶ **エンジン…産業用小型ディーゼルエンジン世界一の地位を堅持し、さらにシェアアップ**

- ▶ 優れた排ガス規制対応力、開発力、製造技術力を基盤に事業拡大へ
 - ▶ 北米では新アプリケーション(トラック補助電源等)の拡大
 - ▶ 欧州では50馬力超エンジンの拡販・シェアアップ
 - ▶ アジアでは中国など新興市場の掘り起こし
- ▶ 高難度の排ガス規制への対応は、エンジンメーカーの総合力勝負 = ビジネスチャンス



立型ディーゼルエンジン

内燃機器関連海外事業の展開加速 - グローバル化への対応 -

▶ 製品戦略

▶ 建機・・・ミニバックホーを核とした小型建機総合メーカーへの飛躍

- ▶ 事業領域を拡大し、次の成長ステージへ
 - ▶ ミニバックホー周辺領域での品揃え強化
 - ▶ 多様なアタッチメントの開発によるミニバックホーの新用途開拓
- ▶ 成長新興市場への展開を促進、グローバル化を加速
 - ▶ 米国では成長継続、中国での早期立ち上げ、東南アジア、東欧・ロシアなど成長の芽に注力
- ▶ ミニバックホーの世界シェアを着実に向上



ミニバックホー
KX71-3

▶ 作業機・・・市場拡大の続く中国、タイに資源を集中投入

- ▶ 中国での事業拡大
 - ▶ 自脱型コンバインの拡販
 - ▶ 歩行型田植機の導入・浸透
- ▶ タイではコンバイン事業を始動
- ▶ アジア向け戦略機種 (= アジア型作業機) の開発投入



中国向け自脱型コンバイン
PRO488

内燃機器関連海外事業の展開加速 - グローバル化への対応 -

▶ 地域戦略

▶ 北米・・・目先調整過程も、新製品の継続的投入、ラインアップの拡充、シェアアップで成長を持続

- ▶ トラクタは新製品の投入、ラインアップの拡充を継続。拡販を支えるロジスティクス強化にも注力
- ▶ エンジンは第三次排ガス規制への適合、新アプリケーション開拓に全力
- ▶ 建機は軽土木市場でのトップブランドを目指す
- ▶ シェアアップは中型トラクタ、建機、エンジンが中心

▶ 欧州・・・建機、トラクタ、エンジンともに事業拡大のポテンシャル大。新市場(製品・地域)の深耕に注力

- ▶ トラクタは、小型、汎用機器を中核としつつ、中型の農業用向け販売を拡大
- ▶ エンジンは、排ガス・騒音規制対応技術を武器に新規顧客の獲得とシェアアップに注力
- ▶ 建機は、イタリア、スペインを重点攻略。新用途開発も強化
- ▶ 欧州子会社共通情報システムを活用して事業運営効率化と競争力強化を促進

内燃機器関連海外事業の展開加速 - グローバル化への対応 -

▶ 地域戦略

▶ アジア・・・稲作用農機(トラクタ、コンバイン、田植機)を核に市場開拓促進。欧州を凌駕する規模の市場に育成

- ▶ トラクタは、タイを中心に新機種投入、ファイナンスプログラム充実、サービス体制拡充等で顧客・ディーラーを囲い込み
- ▶ 作業機は、コンバイン・田植機を中国で拡大、タイでも市場開拓
- ▶ 建機、エンジンは、中国ハイエンド市場を攻略

【参考】日本・・・新農政下での事業量確保、シェアアップ、体質強化に徹底注力

- ▶ 高付加価値製品(パワクロ型トラクタ、キャビン付トラクタ、高性能作業機等)の拡販
- ▶ 大規模農家向けに【農業機械・関連商品・農業施設】一体での経営改善を訴求する「ソリューション営業」を推進
- ▶ 農機販社の体質強化・効率改善
- ▶ 建設機械は広域レンタル会社等との関係強化



パワクロ型トラクタ

内燃機器関連海外事業の展開加速 - グローバル化への対応 -

▶ 事業体質の強化

▶ 研究開発の強化と基盤作り

▶ 「熱血商品」の間断なき投入

- ▶ 多種多様な市場(地域・製品)すべてに対して、新製品をタイムリーに投入
- ▶ 地域特性を織り込んだ新製品の開発
- ▶ 事業の拡大に貢献する新製品の開発

▶ 基礎研究・先行研究の強化

- ▶ 基幹技術(排ガス規制対応、メカトロ、油圧、機械要素基礎技術等)の優位性を不動のものにして競合相手を駆逐
- ▶ すべての製品のベースとなる排ガス規制対応が最重要テーマ

▶ 効率的かつスピーディーな研究開発体制の確立

- ▶ インフラ整備による研究開発周辺業務の革新
- ▶ IT化加速による開発情報共有化(グローバルな規模で)の促進
- ▶ 知財活動の質的向上と知財戦略の展開



内燃機器関連海外事業の展開加速 - グローバル化への対応 -

▶ 事業体質の強化

▶ ものづくり、調達、物流のグローバル化加速

- ▶ 「ものづくり力」「調達力」「供給力」「品質」で業界No.1を目指す。
(世界レベルのベンチマークへの挑戦)
- ▶ 国内増産投資はほぼ一巡。当面は「すり足投資」による状況対応と排ガス規制対応投資に注力
 - ▶ 国内ではトラクタ、建機、エンジンの増産にメド
 - ▶ 海外では米国生産拠点(KMA、KIE)、中国コパイン・田植機新工場(KAMS)の充実を推進

▶ 人材の育成

- ▶ 欧米要員とあわせて、アジア要員の育成にも注力
- ▶ 現地生産や海外向け製品開発を支える技術要員の育成も急務

▶ 事業運営の効率化追求

- ▶ ITシステムの効率化・統合化の推進
- ▶ (増産対応優先で膨らんだ)固定費の見直し・削減他



官公需関連事業の再構築

官公需関連事業の需要母体は、公共投資抑制により年々縮小
今後も需要の大幅回復は期待できない

▶ 産業インフラ事業 - 「拡・本業」のさらなる推進 -

- ▶ 収益力の維持・向上
- ▶ 「拡・本業」への挑戦
- ▶ インドでの鋳鉄管生産合併会社の設立



ダクタイル鉄管(敷設)

▶ 環境エンジニアリング事業 - ビジネスモデルの転換 -

- ▶ 「選択と集中」の徹底
- ▶ コンプライアンスリスクフリーの追求
- ▶ ビジネスモデルの転換
- ▶ 環境機器開発センターの設立



新型セラ膜ユニット

官公需関連事業の再構築(産業インフラ)

▶ 収益力の維持・向上

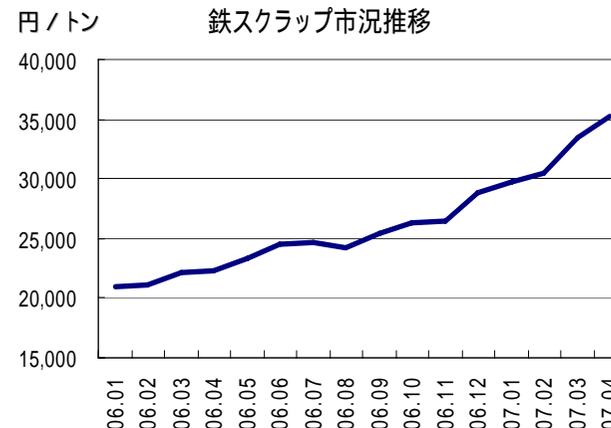
▶ 継続的コストダウン「ものづくり改革」の強化・・・世界レベルのコスト体質へ

- ▶ 5ゲン活動徹底による生産性向上の追求
- ▶ 材料配合の改善によるコストダウン強化
- ▶ 設計VEの徹底、製造技術力の底上げ
- ▶ 購買力と購買組織機能の強化
- ▶ 「鋳物道場」による人材育成・技能伝承の促進

▶ 営業利益率の維持・向上・・・当期は鉄スクラップ等の原材料価格上昇が懸念材料

- ▶ 価格政策による対応も考慮
 - ▶ 鉄管は04年春に値上げ実施
 - ▶ 合成管は04年以降、4回の値上げ実施
 - ▶ 産業用鋳物・素材は見積価格に都度反映

鉄スクラップ市況推移



官公需関連事業の再構築(産業インフラ)

▶ 「拡・本業」への挑戦

▶ 国内市場 海外市場「水のグローバル化」推進

- ▶ 鉄管: インドでタタグループ他との合併によるダクティル鉄管製造会社設立へ
- ▶ バルブ: 海外市場適合製品の拡大とその製品力の強化
- ▶ デュバイ分室を基点に中東地域向け営業活動を展開

▶ バルブ、鋳鋼、ロール等で海外展開を中心とする「拡・本業」が進展

- ▶ バルブ: 石油・エネルギー関連分野を中心に事業拡大
- ▶ 鋳鋼: 反応管周辺分野に焦点。中東・インド・東南アジア市場への積極進出
- ▶ ロール: 中国で顧客層拡大、北米・欧州・インド等で熱延市場に参入



クラッキングチューブ(反応管)



製鉄用圧延ロール

官公需関連事業の再構築(産業インフラ)

▶ インドでの鋳鉄管生産合弁会社の設立

1. 基本合意

- (1) ダクタイル鉄管の製造・販売を行う会社を新設。
(出資比率: タタ51%、当社44%、メタルワン5%)
- (2) 当社からは鉄管製造に係る技術・ノウハウを提供。
- (3) インド国内での販売は新会社が担当し、
中近東・東南アジアでの販売は当社が担当。



2. 背景とねらい

- (1) インド国内で急速な需要拡大が進行中
- (2) 中近東・東南アジア向け製造・販売拠点として最適の立地

3. 今後の予定

- ～07年7月 合弁基本契約締結。新会社設立
 - ～09年初 生産・販売体制整備
- 操業開始5年後に売上100億円を目指す。

官公需関連事業の再構築(環境エンジニアリング)

▶ 「選択と集中」の徹底

▶ 継続事業と縮小事業

< 継続事業 > 「水」関連に絞り込み、生き残りをかける
上下水 ポンプ 膜ソリューション

< 縮小事業 > 既施設設のメンテナンスを中心とした事業運営へ移行
焼却炉 リサイクル施設 し尿処理

▶ 組織変更 - 「水」をキーワードとするシナジー追及

- ▶ 本年4月「水・環境・インフラ事業本部」を新設
継続事業を(旧)産業インフラ事業本部の事業と一体化して運営



▶ コンプライアンスリスクフリーの追求

- ▶ 事業再構築(撤退を含む)によりコンプライアンスリスクとの決別を図る

官公需関連事業の再構築(環境エンジニアリング)

▶ ビジネスモデルの転換

▶ 官需市場から民需・海外市場へ

民需・海外比率を09.3月期までに40%へ(現在は20%未満)

- ▶ 上下水: 製紙、化学分野を強化
- ▶ ポンプ: 鉄鋼、石油化学分野を強化
- ▶ リサイクル: 廃プラスチック処理分野を強化

▶ プラントエンジニアリング事業から機器製造・販売事業へ

機器製造・販売比率を09.3月期までに40%へ(現在は20%未満)

- ▶ 上下水: 既存製品 + 民需市場向け機器開発
- ▶ ポンプ: 小口径ポンプ中心
- ▶ リサイクル: 破碎機、選別機中心

▶ 膜ソリューション事業(すべて民需・海外市場での機器販売)の拡大



液中膜ユニット

官公需関連事業の再構築(環境エンジニアリング)

▶ 環境機器開発センターの設立

▶ 設立の趣旨・概要

- ▶ ビジネスモデルの転換には、機器開発力、コスト競争力が不可欠
- ▶ 内燃機器関連事業で培った「ものづくり力」、開発技術力の水平展開を図る
- ▶ 組織上は本社スタッフ部門、トップは内燃機器出身者、人員約100名でスタート

▶ 開発テーマの選定

- ▶ 現行主力製品の競争力を強化するテーマ
 - ▶ 大幅コストダウン、性能アップ、小型軽量化等
 - ▶ 競合相手との明確な差別化
- ▶ ビジネスモデル転換に寄与するテーマ
 - ▶ 民需・海外市場への展開の足がかり
 - ▶ 内燃機器関連部門流の開発手法の浸透促進
- ▶ その他テーマ
 - ▶ 基礎研究・先行研究
 - ▶ 試験・耐久性確認や品質保証関連

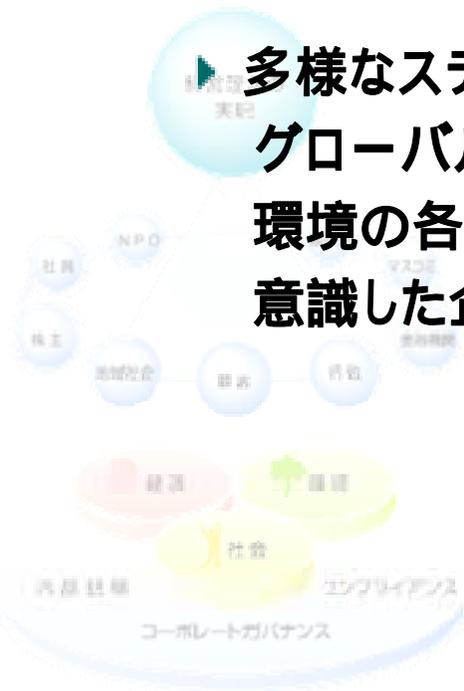


CSR経営の徹底

基本的考え方

- ▶ 幅広いステークホルダーからの信頼を高めることなくして企業の持続的発展は望めない
- ▶ CSR経営は企業価値の長期的向上、競争力強化に寄与する

▶ 多様なステークホルダーの期待に応え、グローバルな企業市民として、経済・社会・環境の各側面に係る責任や成果を強く意識した企業活動を推進する



CSR経営の徹底

▶ 重点取組み

▶ 「経営理念」・「行動規範」の浸透

- ▶ グループ全体の意識・行動の統一化を図り、ベクトルをCSR経営に集中させていく。



▶ コンプライアンス体制の確立

- ▶ 本社機構による事業部門の監視・指導体制の強化
- ▶ 内部統制システムにコンプライアンスの要素を組み込みモニタリング
- ▶ 環境事業部門内に「**コンプライアンス推進部**」を設置。
コンプライアンスリスクフリーの実現に向け自己統制を強化。



CSR経営の徹底

▶ 重点取組み

▶ 内部統制システムの再構築

- ▶ 「財務報告に係る内部統制」のみにとどまらず、
- ▶ 「会社の基本機能に係る内部統制」および、
 - ▶ 公正取引、品質管理、環境保全など
- ▶ 「コンプライアンスに係る内部統制」のためのシステムを確立

リスクマネジメント
の強化

▶ アスベスト問題への対応(継続的取組み)

長期的に取り組むべき問題と位置付け、今後も真正面から対応していく

- ▶ 石綿救済金制度の制定と実施
- ▶ 石綿疾病に関する医療支援の実施(2研究機関に10年間で17億円の拠出)
 - ▶ 兵庫医科大学 : 前期から10年間、総額 12億円
 - ▶ 大阪府立成人病センター : 前期から5年間、総額 5億円
- ▶ 石綿新法に基づく石綿健康被害救済基金への拠出

結びに

- ▶ **製品・経営ともにグローバル競争の時代に入**
 - ▶ グローバル競争を強く意識した経営の推進
 - ▶ 当社の最大の成長機会は海外にあり 「さらなるグローバル化」
 - ▶ 収益力・事業体質の徹底強化 「内なるグローバル化」
- ▶ **長期的な観点に立ち、継続可能な成長を目指す**
 - ▶ 製品および地域ポートフォリオの多様化・分散化をグローバルに推進
 - ▶ 事業環境変化の影響を受けにくい安定的な事業構造を追求
 - ▶ 「ものづくり力」を最大の武器としてグローバル競争を勝ち抜く

CSR経営を基盤に、社会に貢献する「ものづくり」を通じてグローバルに「存在感」を増大させていく

将来予測に関する免責事項

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。

Kuribota

社会の底力。