

当期の経営方針と重点施策

(株)クボタ 代表取締役会長兼社長

益本 康男

平成23年 5月18日(水)

【目次】

- ▶ 前期の回顧
- ▶ 当期の展望
- ▶ 当期の基本方針と重点施策
- ▶ 結びに

【前期の市場動向】

- ▶ 国内は農機市場、官公需市場ともに低調
- ▶ アジアの農機市場は自然災害、米価低迷等で伸び悩み。当社の成長も2桁に届かず
- ▶ 欧米は景気復調とともに市場回復へ
 - ▶ 建機、エンジンが急回復
 - ▶ 当社のマーケットシェアも上昇

【当社の地域別売上高】

	(億円)		(%)
	平成23年3月期	平成22年3月期	増減率
日本	4,779	5,017	▲ 4.7
アジア	1,605	1,486	8.0
北米	1,893	1,744	8.6
欧州	758	678	11.8
その他	301	382	▲ 21.1

【東日本大震災】

▶ 当社生産設備への影響は軽微

▶ 東日本の工場の操業度は、ほぼ通常水準

＜クボタ＞ 筑波(トラクタ・エンジン)、宇都宮(作業機)、竜ヶ崎(自販機)、
京葉(鉄管、鋼管)、

＜クボタシーアイ＞ 栃木工場・小田原工場(合成管)

＜クボタ空調＞ 栃木工場(空調)

▶ 部品、電力不足への対応が課題。予断を許さず

▶ 震災復興に全力で取り組む

▶ ライフライン復旧の推進

－ 鉄管、合成管の供給

－ 上下水処理場の復旧等

▶ 被災地農業復興へ注力



東北地区でダクタイル鉄管の配送業務を再開
写真は(新)仙台港物流センター



▶ 売上高1兆円に届かず。成長力不足

- ▶ 震災、円高等は言い訳に過ぎない
- ▶ 既存市場のみに頼らず、新事業・新市場開拓による自律的な成長を目指す

▶ 営業利益も目標に届かず

- ▶ 売上不足が主因
- ▶ 営業利益率は改善。しかし、絶対額が重要

(億円)	23年3月期	22年3月期	前年比増減		予想比増減	
	金額	金額	金額	%	金額	%
売上高	9,337	9,306	30	0.3	▲ 263	▲ 2.8
営業利益	9.2% 861	7.5% 697	164	23.5	▲ 39	▲ 5.6
当社株主に帰属する純利益	5.9% 548	4.5% 423	125	29.5	28	6.8



【生産・国内市場に多くの不確定要因】

- ▶ **海外市場は堅調**
 - ▶ アジアは成長阻害要因がなければ高成長トレンドに復帰
 - ▶ 欧米も緩やかに需要拡大。売上伸張の見込み
- ▶ **国内での生産対応が課題**
- ▶ **国内市場は不透明**
 - ▶ 日本経済は下振れ不可避
 - ▶ 被災地域の需要見通し困難
 - ▶ 官公需の回復は期待薄
 - ▶ 復興需要の予測は不可能

【当期業績予想】

当期業績予想の開示は見送り。合理的な予測が可能となった時点で開示

For Earth, For Life



- ▶ **基本方針**
- ▶ **重点施策**
 - ▶ **グローバル化の深化**
 - ▶ **新市場・新規事業の開拓**

▶ 基本方針堅持…ベースとなる考え方は不変

▶ 技術・モノづくりに軸足を置いた現場重視

- ▶ 中長期的観点に立った技術開発。注力すべき技術分野の明確化
- ▶ 品質向上・生産技術高度化。他社を圧倒するモノづくり技術・技能の蓄積
- ▶ 一方、現行事業の支援や新市場開拓のため、第一次産業や第三次産業への展開も模索

▶ CSR経営のさらなる追求

- ▶ 当期は震災被災者への支援、被災地域の復興貢献を最優先
- ▶ 環境保全、ダイバーシティマネジメント、内部統制強化も継続推進

【重点施策】

▶ グローバル化の深化

- ▶ 海外売上比率は5割、海外生産比率は2割足らず
- ▶ 研究開発拠点のほとんどが国内
- ▶ 事業運営、人材育成も国内中心の発想

販売中心の
グローバル化から

経営全体の
グローバル化へ

- ▶ 生産、研究開発、ガバナンス、情報化、人材など事業の全側面をグローバル化

▶ グローバル化の深化

▶ 地域別事業運営体制の構築

- ▶ 中国統括会社の設立からスタート
- ▶ 機械事業では各省・県の地域特性に応じた事業運営を製品横断的に推進
- ▶ あわせて水・環境事業の本格展開をバックアップ

＜地域統括会社の概要＞

会社名：久保田(中国)投資有限公司

(英文名 Kubota China Holdings Co., Ltd)

設立：2011年5月

所在地：上海市

資本金：7,300万USD(約60億円)

▶ 欧州、北米でも地域統括機能を構築

当期の基本方針と重点施策

- ▶ **グローバル化の深化**
<海外生産のスピードアップ>
 - ▶ 主にアジア地域での生産拠点づくりに注力
 - ▶ タイ・中国の生産拠点をベースにアジアでの販売を拡大



SKCコンバイン工場完成式典の様子

●海外生産拠点づくりの推移

国	製品	状況
タイ	トラクタ工場	2009年3月 量産開始
		2010年7月 生産機種拡充
	鋳物工場	2010年12月 量産開始
	コンバイン工場	2011年12月 量産開始予定
	ディーゼルエンジン工場	2012年10月 量産開始予定
中国	建機工場	2012年1月 量産開始予定
サウジアラビア	鋳鋼(反応管)工場	2011年2月 量産開始

- ▶ **北米でのトラクタ工場建設も視野に**



▶ グローバル化の深化

▶ 研究開発の現地化促進

▶ 北米、タイ拠点の研究開発機能の強化

– 重要市場の顧客ニーズを製品に迅速に反映

▶ 現地社員の登用、経営の現地化推進

▶ 前期に米金融子会社、カナダ販売会社で現地人を社長に登用

▶ グローバル調達機能の確立

▶ グローバルITシステムの再構築

▶ 新市場・新規事業の開拓

- ▶ 従来の市場はニッチ市場中心。高いマーケットシェア獲得により安定成長と高収益率を実現
- ▶ 今後は飛躍的成長ができる大規模市場にも挑戦
- ▶ 食料・水・環境分野を長期的な成長領域ととらえ事業化を推進



普通型コンバイン：米、麦、菜種など現地の作物へ対応



新興国を中心に水インフラへの需要は強い(写真はインド)



▶ 新市場・新規事業の開拓 【水・環境システム部門】

▶ 中国での水・環境事業

▶ 膜技術を活かした排水再生事業

- 久保田国禎環保工程科技(安徽)＜水処理/2011年5月設立予定/クボタ出資50.5%＞
- 久保田環保科技(上海)＜水処理/ 2011年5月設立予定/クボタ出資100% ＞

▶ 水処理用ポンプ事業

- 安徽久保田三聯ポンプ＜ポンプ製造/ 2010年4月設立/クボタ出資70%＞

▶ 「水・環境総合研究所」設立

- ▶ 中国をはじめとする水・環境事業のアジア展開をサポート



久保田国禎環保工程科技(安徽)の調印・起工式の様子



▶ 新市場・新規事業の開拓

【機械部門】 - 北米・欧州 -

- ▶ 畑作用の大型農機市場の開拓に重点
 - ▶ 米国では中型トラクタ(40~100hp)のマーケットシェアが拡大
 - ▶ 畑作用農機市場への本格参入には大型機が不可欠
- ▶ 建機も新市場に挑戦
 - ▶ 2010年投入のコンパクトトラックローダーに加え、周辺市場の拡大
- ▶ 搭載用エンジンも大型化が必要



自社開発にこだわらず早期参入を目指す

M&A、技術提携なども駆使

▶ 新市場・新規事業の開拓

【機械部門】 - アジア -

▶ 機種の多様化

- ▶ 普通型コンバインの拡販
(タイ、ベトナム、中国、インド等)

▶ 販売地域の拡大

- ▶ インドシナ3国(ラオス・ミャンマー・カンボジア)
- ▶ インドネシア
- ▶ フィリピン
- ▶ 中国(トラクタ拡販)



普通型コンバイン PRO688Q (中国モデル)
コメと菜種の収穫に対応

▶ 新市場・新規事業の開拓

【機械部門】 - 日本 -

- ▶ 当期は震災の影響による変化の見極めに集中
 - ▶ 特に農業の変化に注目
- ▶ 中期的には農家との結びつきを活かした新事業展開を模索
 - ▶ 農家との強い結びつきは当社が見えない財産



日本農業の復活に貢献

- ▶ 当面の経営環境は極めて不透明
- ▶ 「事業のグローバル化」の方針は不変
- ▶ 国内顧客、従業員、地域等に対する責任



海外・国内のバランスを保ちつつ
飛躍的な成長に挑戦していく

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

