

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

2015年 5月18日(月)

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

▶ 国内売上：農機は大幅減。建機、エンジンは好調

▶ 海外売上：北 米：景気回復によりトラクタが伸長。

建機、エンジンも大幅増

欧 州：トラクタ、建機、エンジン共に好調

アジア：中国は低調。タイなどの東南アジア

やインドが伸長

	(億円)		(%)
	2015年3月期	2014年3月期	増減率
日本	5,612	6,383	12.1
アジア	3,046	2,840	+ 7.3
北米	4,438	3,569	+ 24.3
欧州	2,108	1,775	+ 18.8
その他	666	519	+ 28.2
計	15,869	15,086	+ 5.2



1. 前期の回顧

- ▶ 売上高は3期連続で過去最高額を更新
- ▶ 営業利益、純利益も2期連続で過去最高額を更新

(億円)	2015年3月期	2014年3月期	増減		3Q時予想比増減	
	金額	金額	金額	%	金額	%
売上高	15,869	15,086	+ 783	+ 5.2	+ 369	+ 2.4
営業利益	12.9% 2,041	13.4% 2,024	+ 17	+ 0.8	+ 41	+ 2.1
当社株主に帰属する 純利益	8.8% 1,400	8.7% 1,317	+ 84	+ 6.3	+ 100	+ 7.7



2. 当期の展望

【国内】

- ▶ **機 械**：消費増税特需の反動は解消。
米価下落により農機市場は依然厳しい
- ▶ **官公需**：復興需要・インフラ更新需要等底堅い

【海外】

- ▶ **北米・欧州**：緩やかな事業拡大が継続
- ▶ **ア ジ ア**：中国は補助金回復により業績改善。
タイは畑作向けと周辺国向けが堅調

2. 当期の展望

決算期変更を予定(過渡期となる当期は9ヶ月決算)

- ▶ 売上は国内・北米・アジアで増。欧州は為替により減
- ▶ 利益は売上増、為替改善などにより増益

(億円)	2015年12月期 (予想)	2015年3月期 第3四半期 (実績)	増減
売上高	12,500	11,447	+ 9.2% + 1,053
営業利益	13.2% 1,650	13.0% 1,493	+ 10.5% + 157
当社株主に帰属する 純利益	8.8% 1,100	8.9% 1,014	+ 8.5% + 86



3. 当期の基本方針

▶ 基本方針

- (1) 中期計画に基づく売上高2兆円の早期達成
- (2) シナジーの徹底追求

▶ 重点施策

- (1) 戦略分野での着実な事業展開
- (2) 経営のグローバル化
- (3) 水・環境事業の収益力向上
- (4) 国内農機事業の再活性化

(1) 中期計画に基づく売上高2兆円の早期達成

上期中にグループ全体の中期計画を完成

- ▶ 長期的目標の実現に向けて3年後から5年後に実現すべき中期目標と達成への道筋を明確化
- ▶ 事業部門とそれを支える間接部門の計画を策定

長期的目標

“クボタブランドをグローバルメジャーブランドとして確立する”

3. 当期の基本方針

(1) 中期計画に基づく売上高2兆円の早期達成

業績面での目標

- ▶ 売上高：2017年度（2年後）に2兆円
2019年度（4年後）に2.5兆円
- 年率10%程度の成長を持続
- ▶ 利益：2年後、4年後ともに現状以上の
営業利益率を目標とする



達成によって長期目標の実現
に向けての展望を開く

3. 当期の基本方針

(2) シナジーの徹底追求

- ▶ 機械および水・環境ドメインに属する数多くの事業が
生み出すシナジーのポテンシャルは大きい
- ▶ 組織改革を通じてグループ内の意識革新を推進
 - ドメイン担当役員の設置
 - 電装機器事業部を機械ドメインへ移管
 - クバンランド社について人事刷新を含む大規模なテコ入れ
 - 水・環境ドメインに海外部を新設



大いなるシナジーの発現を追求

4. 当期の重点施策

(1) 戦略分野での着実な事業展開

畑作用農機事業

大型農機：170馬力クラスのトラクタを市場投入

- ▶ 他社を凌ぐ品質・コスト・納期の確保
- ▶ プロ農家の要求を満たす販売・サービス体制の構築
- ▶ さらなる製品ラインアップの拡充(大型化)にも着手
- ▶ 米国販売子会社の本社移転を決定(CA州 TX州)

農業市場の動向への迅速な対応



世界の農機メジャーの一角へ

4. 当期の重点施策

(1) 戦略分野での着実な事業展開

畑作用農機事業

新興国：「マーケットイン」の思想で開発した

畑作用農機・インプリメントを連続投入

- ▶ インド：多用途に使えるマルチパーパストラクタ
- ▶ 中国：畑作用高馬力トラクタ、ホイール型コンバイン
- ▶ ASEAN：現地作物に適合したインプリメント



稲作用農機と連携して
農機全体の成長を加速



中国で生産しているホイールタイプのコーンコンバイン



4. 当期の重点施策

(1) 戦略分野での着実な事業展開

北米建機事業

スキッドステアローダを市場投入

- フルラインアップの製品体系が完成

▶ 販売網の再編を強力に推進

▶ 2016年度には米国で生産開始予定

建機専用新工場の設立も視野に入れる



小型建機総合メーカー
として世界No.1をめざす



2015年度に市場投入する新製品(スキッドステアローダ)



4. 当期の重点施策

(1) 戦略分野での着実な事業展開

水・環境の海外事業

各種製品・技術をはじめとする豊富なグループ
リソースの総合力を活かす

- ▶ 水・環境海外部による地域・製品・技術の絞り込み
- ▶ グループの強みを活かした事業展開へ切り替え



アジア・中東を中心とする市場攻略を推進

4. 当期の重点施策

(2) 経営のグローバル化

海外売上比率が60%を超えた当社にとって
経営のグローバル化は不可避の課題



以下の3つを当期の重点推進項目とする

技術開発力の強化

クボタ生産方式の確立

経営効率の向上

4. 当期の重点施策

(2) 経営のグローバル化

技術開発力の強化

要員・施設の拡充への優先的な資金配分と
自前主義にとらわれない柔軟な開発システム

- ▶ 主力の国内開発拠点の拡充
 - 堺製造所に研究開発棟を新設
- ▶ 地域密着型開発を担う海外拠点の増強
 - タイに研究開発施設を新設
- ▶ 国内外での人材確保に加え、外部リソースも活用



さらなるグローバル化にも対応しうる開発体制を構築



4. 当期の重点施策

(2) 経営のグローバル化

クボタ生産方式の確立

- ▶ 生産方式のグローバル化を推進

- 国内マザー工場において徹底的なムダの排除により大幅な原価低減を可能とする

「クボタ生産方式」を確立し、グローバル展開を図る



世界中で最高レベルの品質・コスト・納期を確保できる「Made by Kubota」を実現

- ▶ グローバル調達のさらなる拡充と最適調達の追求

- 「世界最適調達システム」による情報共有化を開始
- 新興国での現地調達能力を強化



4. 当期の重点施策

(2) 経営のグローバル化

経営効率の向上

- ▶ クボタグループ各社の決算期を統一
 - 連結経営の強化と業務の同期化・効率化を図る
- ▶ 財務の健全性維持にも注力
 - 資産の抑制と遊休資産の処分などを促進
 - キャッシュフローの改善と財務体質の強化を推進
- ▶ 每期30%を超える株主還元を目標とする



健全な財務体質を維持し、安定的な株主還元と成長投資を両立する



4. 当期の重点施策

(3) 水・環境事業の収益力向上

低採算事業の収益改善と赤字事業の根絶を優先

- ▶ 国内市場での競争力回復
- ▶ 低採算事業はコストダウン・固定費削減の徹底と製品力のブラッシュアップにより収益力を極大化
- ▶ 赤字事業は個別製品単位で事業性を確認し、撤退や別会社化も選択肢に入れて善後策を講じる
- ▶ 組織改革を通じてシナジーを追求



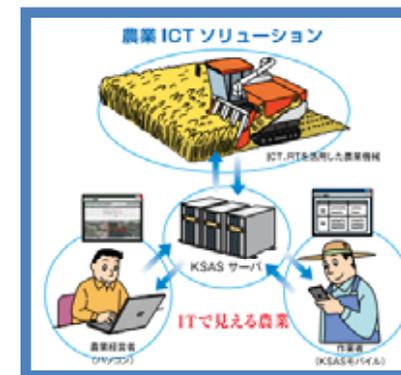
国内での事業基盤強化を
グローバル展開に繋げる

4. 当期の重点施策

(4) 国内農機事業の再活性化

厳しい市場環境や構造変化への対応策を推進

- ▶ ターゲットを絞り込んだ挑戦的・集中的な活動の展開
 - 他社を凌駕する製品力・販売力を発揮
- ▶ 構造変化への対応策推進
 - サービス対応力の強化
 - スマート農業などの新たな営農方法の提案
 - 6次産業化の支援



← ICTの活用で農業経営を見える化
(クボタスマートアグリシステム)

省力・低コストを実現する
鉄コーティング用直播機



農機及び農業周辺事業の拡大を
通じた国内農業への包括的貢献

5. 結びに

- 「現場主義」と「お客様第一主義」が経営における最重要方針
- 中期計画に定めるマイルストーンを一つずつ確実にクリアしていく

方針を共有しグループの総力を結集

中・長期の目標達成に繋げ、
長期にわたる持続的な成長を実現

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。

明日へ、未来へ。世界を変えていく。



ご清聴ありがとうございました。

For Earth, For Life
Kubota

