



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：農機は消費増税減から回復。建機は大幅増

▶ 海外売上：北 米：中型トラクタは減少。

小型トラクタ、建機は好調持続

アジア：タイは低調。中国や東南アジアは増

欧 州：農業向けインプルメントは低迷。

トラクタ、建機、エンジンは拡大

(億円)	15年12月期	15年3月期 第3四半期	増減率
日本	4,019	3,827	+ 5.0 %
北米	3,956	3,402	+ 16.3 %
アジア	2,410	2,186	+ 10.2 %
欧州	1,500	1,510	0.6 %
その他	563	479	+ 17.6 %
計	12,448	11,404	+ 9.2 %



# 1. 前期の回顧

## 業績は過去最高(9ヶ月ベース)

- ▶ 売上高は4期連続で過去最高を更新
- ▶ 営業利益、純利益も過去最高
- ▶ 34%の株主還元を実施(配当+自己株式消却)

(億円)	15年12月期	15年3月期 第3四半期	増減		2Q時予想比増減	
	金額	金額	金額	%	金額	%
売上高	12,448	11,404	+ 1,044	+ 9.2	52	0.4
営業利益	13.4% 1,669	12.9% 1,471	+ 198	+ 13.4	61	3.5
当社株主に帰属する 当期純利益	8.8% 1,101	8.8% 1,003	+ 98	+ 9.8	49	4.3



## 2. 当期の展望

### 【国内】

- ▶ **機 械**：農機は米価回復や強力な販売施策の展開などにより緩やかに拡大。  
建機はレンタル向けが減少
- ▶ **官公需**：営業停止の影響はあるも需要は底堅い

### 【海外】

- ▶ **北米**：建機・トラクタの新製品 (SSL・M7) が牽引
- ▶ **欧州**：畑作市場の攻略により拡大
- ▶ **アジア**：タイは干ばつによる低迷から回復。  
中国、インド、東南アジアは成長持続



## 2. 当期の展望

- ▶ 売上は国内、北米、欧州、アジアいずれも増
- ▶ 利益は為替の悪化を増販で補って増
- ▶ 売上、利益ともに過去最高を更新

(億円)	2016年12月期 (予想)	前年同一期間 2015年1-12月 (実績)	増減
売上高	17,500	16,886	+ 3.6% + 614
営業利益	13.4% 2,350	13.2% 2,229	+ 5.4% + 121
当社株主に帰属する 当期純利益	8.9% 1,550	8.8% 1,494	+ 3.8% + 56



## 3. 当期の基本方針

### ▶ 基本方針

- (1)「グローバル・メジャー・ブランド(GMB)・クボタ」の追求
- (2)中期計画に則した売上の拡大

### ▶ 重点施策

- (1)戦略事業の加速
- (2)経営機能のグローバル化
- (3)国内農機事業の再活性化
- (4)水・環境事業の再構築

### 3. 当期の基本方針

#### (1) 「GMBクボタ」の追求

「最も多くのお客様から信頼されることによって、最も多くの社会貢献をなすうるブランド」の構築

- ▶ 「感動をあたえる商品」 ← 開発体制
- ▶ 「感動を生みだす工場」 ← モノづくり体制
- ▶ 「強いチャンレンジ・スピリット」 ← 人づくり体制
- ▶ 「現場に夢と自信と誇り」 ← マネジメント体制

「現場主義」と「お客様第一主義」に基づき  
経営の各要素を大幅にレベル・アップ

### 3. 当期の基本方針

#### (2) 中期計画に則した売上の拡大 中期計画の位置付け

- ▶ 長期目標達成への道筋の明確化
- ▶ グループ従業員のベクトル合わせ

#### 業績面での目標

- ▶ 売上高：2017年度(来期)に2兆円  
2019年度(3年後)に2.5兆円

「GMBクボタ」の方向性に沿った売上の拡大

- ▶ 利益：営業利益率の維持・向上

新規事業が十分な収益力をつけるまでは  
既存事業で従来以上の収益を確保

➡ グループとして売上・利益を両立



## 4. 当期の重点施策

### (1) 戦略事業の加速

#### 畑作用農機事業

大型農機：170馬力トラクタの生産販売体制強化

新興国：畑作用農機・インプレメントの投入

- ▶ インド：マルチパーパストラクタ
- ▶ 中国：ホイール型コンバイン
- ▶ ASEAN：現地作物に適合したインプレメント



**当期より本格販売を開始**



大型トラクタ組立ライン (フランスの製造子会社)



## 4. 当期の重点施策

### (1) 戦略事業の加速

#### 畑作用農機事業

#### 製品のさらなる大型化

- ▶ 200馬力超トラクタの製品化のスピード・アップ

#### 市場の地理的拡大

- ▶ 中国での畑作用トラクタ市場への本格参入
- ▶ 中南米市場への進出検討

➡ 逆風下での新規参入により事業の実力を養う



グループのすべての資源を結集して  
事業拡大を推進し、中核事業へ育成

## 4. 当期の重点施策

### (1) 戦略事業の加速

#### 北米機械事業

- ▶ 大型トラクタ・スキッドステアローダの市場浸透
- ▶ UV・芝刈機・建機のさらなるラインアップ拡充



**顧客層の拡大による飛躍的成長**

- ▶ 事業運営体制の強化
  - ・事業戦略拠点の建設(販売会社の移転)
  - ・UV専用工場建設・生産能力増強
- ➡ さらなる現地生産、現地開発、人材、事業インフラの拡充を推進



## 4. 当期の重点施策

### (2) 経営機能のグローバル化

経営基盤をグローバルベースで研ぎ澄ます



「GMBクボタ」の実現

### 重点推進項目

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) 経営機能のグローバル化 技術開発力の強化

- ▶ 堺製造所・タイで研究開発施設を建設
- ▶ 国内外で技術開発人材を拡充  
海外での開発要員は2年で3割増
- ▶ 大学や異業種など社外との連携も活用

メジャー企業に打ち勝つ強固な開発体制を構築



- ▶ コア技術の高度化と先行技術・新技術の獲得
- ▶ 各テーマの事業化促進

中期計画に必要な製品開発を完遂

## 4. 当期の重点施策

### (2) 経営機能のグローバル化 クボタ生産方式の確立

先進他社の生産方式に当社独自の考え方を加えた  
クボタ流の基本方針を策定

当社の生産面の強みをグローバルベースで展開

- ▶ 国内工場への浸透・定着活動開始
- ▶ 海外は新たに立ち上げる工場から順次導入
- ▶ 調達部門による改善コミュニティ活動を通じた協力会社への展開



グループのモノづくり力の大幅な底上げを実現



## 4. 当期の重点施策

### (2) 経営機能のグローバル化

#### 経営効率の向上

- ▶ クボタグループ各社の決算期を統一
  - 連結経営の強化と効率化を実現
- ▶ 財務の健全性維持/キャッシュフロー改善
  - 資産管理に係るグループ全体の意識向上
  - 棚卸資産の圧縮活動を通じ、受注から販売に至る多くの経営機能をレベルアップ



総合力向上と成長原資としてのキャッシュ最大化

## 4. 当期の重点施策

### (3) 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

- ▶ 他社を圧倒する製品・サービス・販売施策の展開
- ▶ 組織の効率化・運営システムの再構築
- ▶ 新たな事業機会の創出
  - ICTを活用した農業支援システム (KSAS)
  - 農業生産法人 (クボタ・ファーム) の設立
  - コメ輸出の拡大



クボタ・ファーム構想(トータルソリューションの提案)

当社の有する資源をフルに活用し、  
農家の抱える課題の解決をめざす



## 4. 当期の重点施策

### (4) 水・環境事業の再構築 海外事業

狙うべき地域・技術の絞り込み

グループ全体の強みを活用した事業展開の推進

- ▶ ティラワ工業団地ではインフラ建設に加え、入居企業の排水処理施設を相次いで受注
- ▶ オールクボタの技術・製品による総合的な環境ソリューションの提供をめざす
- ▶ 子会社の拠点も含めた各拠点間の連携強化によりさらなるシナジーの発現を促進

## 4. 当期の重点施策

### (4) 水・環境事業の再構築

各製品の状況に応じた施策を実施

- ▶ **パイプ関連 - 国内成熟市場**  
売上拡大に依存しない収益体質の確立
- ▶ **環境関連 - 熾烈な競争環境**  
運転管理・メンテナンスまで含めたシステム販売への移行
- ▶ **素形材 - 複数海外生産拠点の全体最適化**  
各拠点の再構築と事業インフラの再整備



アジアを中心とする新市場開拓の原資  
となる既存市場での収益を極大化

## 5. 結びに

- 市場の変化に応じて足元の計画は随時見直し
- 長期的な視点に立脚する経営姿勢は不変
- 成長戦略も不変。不退転の決意で推進



強いチャレンジ・スピリットで  
グローバル・メジャー・ブランドにふさわしい  
経営基盤(事業体制・QCD・人材・品格)を構築

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。

