

For Earth, For Life
Kubota

GMBクボタの確立に向けて - 今後3年間の経営方針



(株)クボタ 代表取締役社長
木股 昌俊

2017年2月20日(月)



1. クボタの目指す姿
2. 過去3年間(2014年～2016年)の取り組み
3. 今後3年間(2017年～2019年)の取り組み
 - －基本方針
 - －財務方針

ミッション（＝事業領域）

食料	農業の効率化による	豊かで安定的な食料の生産
水	水インフラの整備による	安心な水の供給と再生
環境	社会基盤の整備による	快適な生活環境の創造と保全

長期目標

“グローバル・メジャー・ブランド(GMB)クボタ”の確立

“グローバル・メジャー・ブランド”とは

売上や利益で世界のトップを争うブランドであるとともに

お客様から最も信頼されるブランド = 社会に最も貢献するブランド

過去3年間(2014年～2016年)の取り組み

“2017年売上高 2兆円” を目標に
事業領域の拡大 と 経営機能のグローバル化 を中心に推進

目標の2017年2兆円は未達見込

<連結業績>

(億円)	2014年 1～12月 実績	2015年 1～12月 実績	2016年 1～12月 実績	2017年 1～12月 予想
売上高	15,666	16,886	15,961	16,800
国内	5,900	5,803	5,514	5,730
海外	9,766	11,083	10,447	11,070
営業利益	13% 2,073	13% 2,229	12% 1,888	12% 1,980
当社株主に帰属する 当期純利益	9% 1,393	9% 1,494	8% 1,325	8% 1,380
為替				
米ドル	106	121	109	110
ユーロ	140	134	120	115

* 2015年以前の数値は未監査。2015年からの決算期変更(3月→12月)に伴い過去の数値を組替えしたものの

◇事業領域の拡大（過去3年間）

➤畑作用農機市場への本格参入

- ✓170馬カクラス大型トラクタ M7シリーズの発売
- ✓米国インプルメントメーカー Great Plains Mfg., Inc. (GP社) の買収
- ✓マルチパーパストラクタ<インド>、ホイールコンバイン<中国>の発売 他

➤北米小型建機のフルラインナップ化

- ✓スキッドステアローダ (SSL) の発売

➤アジア 水・環境事業の拡大

◇経営機能のグローバル化（過去3年間）

➤R&D体制の強化

- ✓R&D施設の拡充<タイ・日本>

➤現地生産の拡充

- ✓大型トラクタ工場の設立<フランス>
- ✓ユーティリティビークル (UV) 専用工場の設立<米国>

➤“クボタ生産方式 (KPS)” の展開

- ✓基本方針の完成 → グローバル浸透活動の開始

考え方の骨子は従来と変わらず。“売上高2兆円”は2019年までに達成。

◇事業領域の拡大 新たな成長機会の追求

- 新事業・新市場(地域)への挑戦 → 10年後の中核事業・市場の育成
- 既存事業・周辺事業の強化 → シナジーの追求とビジネスモデルの多角化

◇利益の極大化 グループ総力結集による成長原資の獲得

- 水・環境事業の収益力向上 → 事業量の確保と体質強化
- 低採算事業の根絶 → 資源の有効活用と事業領域の明確化
- 間接部門のスリム化 → 使命の再定義と経営効率の向上

◇経営機能のグローバル化 GMBクボタの基盤構築

- グローバルR&D体制の確立 → 世界4極(日・米・欧・ア)開発体制の構築
- グローバル生産体制の強化 → 現地生産の拡大と国内生産拠点の見直し
- KPSの展開 → リード・タイム(L/T)の大幅短縮と在庫の削減
- IT化の加速 → 地域戦略のサポートと業務改革の促進
- IFRSの適用 → グループ会計の統一による経営効率の向上

◇事業領域の拡大 <新事業・新市場(地域)への挑戦>

➤大型農機事業の早期軌道化

アジアの稲作農機 No.1メーカー から
世界の総合農機 トップクラスメーカーへ

- ✓ M7シリーズの事業基盤の確立
— 販売体制・製品・サービスのブラッシュアップ、
ラインナップの拡充、米国生産の検討
- ✓ 上位シリーズ（170馬力超トラクタ）の開発
- ✓ プレシジョンファーミング（精密農業）への対応



ISOBUS対応 All in One ターミナルモニタ



大型トラクタM7シリーズ

◇事業領域の拡大 <新事業・新市場(地域)への挑戦>

➤建機事業の拡充

建機事業を農機事業と並ぶクボタの柱へ

- ✓北米小型建機市場でのトップシェア獲得
 - SSL、コンパクトトラックローダ(CTL)のラインナップ強化
- ✓新たな事業分野への挑戦検討

➤エンジン事業の総合力強化

農機・建機の心臓部を支えつつ、

世界No.1の産業用エンジンメーカー(200馬力以下)へ

- ✓搭載用エンジンの開発強化+外販用エンジンのラインナップ拡充
 - 大型高出力エンジン・小型各種エンジン(新興国向け安価型を含む)の開発
 - 各国排ガス規制・エコ規制への迅速・的確な対応

◇事業領域の拡大 <新事業・新市場(地域)への挑戦>

➤ 海外新市場(地域)への挑戦

- ✓ インド(=重点市場)事業の加速
 - マルチパーパストラクタの競争力向上(販売体制・Q.C.Dの強化) 他
- ✓ 周辺国市場の強化
 - ポーランド、トルコ、メキシコ、ミャンマー 他
- ✓ 新興国市場の探索
 - 南米(ブラジル)、サブサハラ(ケニア) 他



マルチパーパストラクタ



農業機械販売会社「クボタミャンマー」の開所式

◇事業領域の拡大 <既存事業・周辺事業の強化>

➤“農業総合サービス事業”への展開(国内農機)

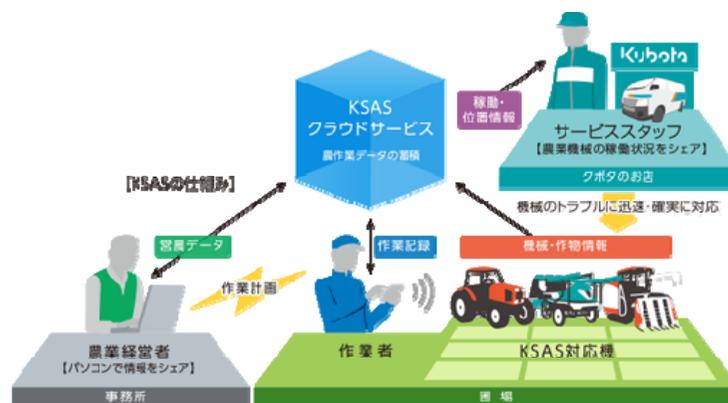
農機 + 周辺機器 + 整備・サービス + ソリューション

⇒ 農業総合サービス事業へ

✓KSAS(クボタスマートアグリシステム)の高度化とクボタファームの拡充

「KSAS」 農機とICTを融合したクラウド・サービス。
農業の生産性向上、品質向上、コスト削減に貢献

「クボタファーム」 KSAS、大型農機、新農法等の実証農場。産直販売、
コメ輸出、6次産業化等による販路拡大の提案も



中九州クボタのグループ会社が製造販売を行っている玄米パスタ麺・玄米パスタパン

◇事業領域の拡大 <既存事業・周辺事業の強化>

➤インプルメント事業の拡大

KV社 + GP社 + クボタ 他

⇒ 世界トップクラスのインプルメント・メーカーへ

✓ Kverneland(KV社) <欧州農法対応> とGP社 <米国農法対応> との
シナジーの発揮

✓ 新市場の開拓

－非農業用インプルメント <GP社>

アジア畑作用インプルメント <Siam Kubota Corp.(SKC社)>

➤草刈機・UV事業の領域拡大

✓ 草刈機 顧客層拡大(ホームオーナー
からプロまで)

✓ UV レジャー市場への
アプローチ強化



ユーティリティビークル(UV)

◇利益の極大化 <水・環境事業の収益力向上>

➤国内事業の再構築

“成長重視”から“利益重視”へ。
環境変化に対応した事業構造へ

✓組織の強化

– 市場志向強化

→ 製品別組織から市場別組織へ

– 機動性強化・効率向上

→ 子会社も含めた再編・協業化等の検討

✓ビジネスモデルの変革

– 運転管理・メンテ事業の強化

→ “製造販売業”から“総合サービス業”へ

– ヨコ並びシェア争いからの脱却

→ 独自技術・サービスの訴求へ

➤海外事業の見直し

“事業領域の拡大”の柱としての位置づけは中断

✓アジア水・環境事業の見直しと新たな展開

– 既存事業の採算改善(採算化困難な事業は撤退も)と

重点地域・重点製品(膜・パイプシステム)に特化しての展開

◇利益の極大化 <低採算事業の根絶・間接部門のスリム化>

➤低採算事業の再建

すべての低採算事業(廃止する事業を除く)を3年以内に再建

✓コストダウン・固定費削減

- 生産性向上、生産技術強化、調達・物流の革新 他
- 間接部門・営業部門の効率向上

✓対象市場の絞り込み

- “強み”と“弱み”を再確認。“強み”を活かせる市場への集中

➤低採算事業の廃止

採算化や事業拡大のメドの立たない事業は1～2年以内に廃止へ

✓介護施設事業の売却(実施済) → 事業領域の明確化

✓その他 → 資源の有効活用

➤“小さな間接部門”への移行

✓“GMBクボタ”に必要な間接機能の再定義

- 間接業務の改廃、効率化、アウトソーシング化(子会社移管を含む)

◇経営機能のグローバル化

＜グローバルR&D体制の確立・グローバル生産体制の強化＞

➤開発拠点(特に北米・欧州)の拡充

✓4極開発体制の確立

日本 → マザー開発拠点

タイ → ASEAN向け畑作機器の開発

北米 → 芝刈関連機器、UVの開発

欧州 → 大型トラクタの開発

*他に中国(廉価型トラクタ・ホイールコンバインの開発)、インド(マルチパーパストラクタの開発)での設置を検討

➤現地生産の拡大と国内生産拠点の見直し

✓北米・アジア中心に現地生産拡大 (→ “地産地消”の促進)

– 北米は建機主体。GP社も活用。大型トラクタ、エンジンの検討開始

– アジア・中国は汎用コンバイン中心。建機新生産拠点の検討開始

✓国内生産拠点の再構築

– 資産の有効活用および生産・物流効率の向上

– 海外への生産移管および国内需要の減退(懸念)への対応

– 災害時に備えたサプライチェーンの確保

◇経営機能のグローバル化<KPSの展開・IT化の加速・IFRSの適用>

➤KPS（クボタ生産方式）の展開

“のぞみ”を超える商品を“予測”を超えるスピードで
提供するモノづくりへ（企業存続の必須条件）

✓考え方は “JUST IN TIME”と“自動化”によるムダの徹底排除

✓土台は “現場主義(5ゲン)”と“お客様第一主義”

✓ターゲットは リードタイム(L/T)短縮による在庫“半減”と生産性の大幅向上

→ “MADE BY KUBOTA” の Q.C.D 確立

➤IT化の加速

✓グループIT体制の再構築

– SCMの基盤強化

→ L/T短縮、業務効率化

– 顧客接点基盤の強化

→ 営業力・サービス力の強化

– ITインフラの集約化・共通化

→ 安全・低コストのグローバルICT基盤構築

✓IoT技術の開発・活用促進

→ KSAS、クボタ生産方式等の高度化

➤IFRSの適用

✓(2018年以降の極力早い時期に適用を開始する予定)

成長を支える財務基盤の確立と収益拡大に基づく株主還元の拡充

◇営業利益率およびROEの安定的向上

円高時にも営業利益率・ROEの確保が可能な事業構造・体質づくり

◇キャッシュフローの改善

営業キャッシュフローの改善 → 棚卸資産・売掛債権等の削減 他

投資キャッシュフローの改善 → 設備投資効率の向上と保有株式等の削減 他
(金融事業を除く)

◇有利子負債の適正管理

“非”金融事業に係る有利子負債の抑制 と 金融事業に係る有利子負債の有効活用

◇株主還元の拡充

配当性向の維持・向上 と 自己株買取・消却の継続

◇営業利益率およびROEの安定的向上

➤利益率の向上

- ✓コストダウン・固定費削減 → 全社コスト低減活動の計画的推進
- ✓製品競争力の強化 → 開発体制の拡充と品質力の再強化
- ✓新規事業(大型農機等)の採算向上 → 新市場開拓とコスト低減の並行推進
- ✓KPSを軸とする生産性向上 (基本方針より)
- ✓低採算事業の根絶、間接部門費の削減 (基本方針より)

➤為替感応度の抑制

- ✓為替変動への機動的対応 → 海外生産の拡充とグローバル調達の拡大
(4極連携)

➤負債レバレッジの活用(販売金融事業)

- ✓拡販サポートと金融収益の確保 → 販売金融事業の拡大とリスク管理の徹底

➤株主資本の適正化

- ✓有価証券評価差額の縮減 → 保有株式の売却促進
(持ち合いの段階的縮小)

◇キャッシュフローの改善

➤ 営業キャッシュフローの改善

✓ 在庫(販社・工場)の削減

当面の目標は“販社60日分以下・工場30日分以下”。工場は最終的に“5日分以下”を目指す

- KPSの徹底推進 → 国内拠点から海外拠点・サプライヤ・間接部門まで展開
- L/T短縮の全面展開 → 受注～販売(回収)の全プロセスでL/T短縮
- 国内販社の生産性向上・組織統廃合等による在庫保有の効率化
- 製品種類数・部品数・工程数のスリム化、長期滞留品の圧縮 他

✓ 売掛債権の削減

- 海外売掛債権(=ディーラー在庫)の削減 他

➤ 投資キャッシュフローの改善 (金融事業を除く)

✓ 設備投資効率の向上

- 機械海外事業およびR&D活動への投資を優先。
水・環境事業への投資は抑制

✓ 保有株式等の削減

◇有利子負債の適正管理

➤ “非”金融事業に係る有利子負債の抑制

- ✓ 棚卸資産および売掛債権の削減
- ✓ 資産(保有株式・土地等)の売却促進
- ✓ 設備投資の抑制

－年間投資額(現地通貨ベース)は2016年度実績を大きく超えない

➤ 金融事業に係る有利子負債の有効活用

- ✓ 販売金融に係る有利子負債は抑制せず → 大型農機等の拡販推進
- ✓ 調達リスクの低減・低コスト資金の獲得 → 調達手段の多様化、格付の取得 他
- ✓ 販売金融事業の収益性の維持・向上 → 金利変動リスクの回避 他

< “非”金融事業と金融事業 (2016年度実績・未監査参考値) >

(億円)	“非”金融事業	金融事業	連結決算
純有利子負債残高	▲ 637	7,322	6,486
株主資本	11,054	1,148	11,988
DEレシオ(ネット)	▲ 0.06	6.38	0.54
金融債権残高		7,525	7,525
売上高(金融収益)	15,452	510	15,961
純利益	1,191	133	1,325
純利益率	7.7%	26.2%	8.3%

◇株主還元の維持・拡充

配当性向	目標 30%	を継続
自己株買取・消却 *	毎年 実施	を継続
総還元性向	毎年 30%超	を継続

* 自己株買取・消却 買取“即”消却を継続する。また、買取資金には主に資産(保有株等)の売却手取金を充当する(有利子負債の抑制)

< 株主還元の推移 >

(億円)		2013年 3月期	2014年 3月期	2015年 3月期	2015年 12月期 (9ヶ月)	2016年 12月期	累計 (4年9ヶ月)
当社株主に帰属する 当期純利益		778	1,327	1,395	1,101	1,325	5,926
還 元 額	配当 (1株当たり)	214 (17円)	351 (28円)	349 (28円)	349 (28円)	373 (30円)	1,635
	自己株消却	192	100	77	25	60	454
	還元額計	405	451	426	374	433	2,089

配当性向	27.5%	26.5%	25.1%	31.6%	28.1%	27.6%
総還元性向	52.1%	34.0%	30.6%	33.9%	32.7%	35.3%

◇ 3年後(2019年)の財務数値目標

		2016年 実績	2019年 目標
売上高		1兆5,961億円	2兆円 超
営業利益率		11.8%	14%
純利益率		8.3%	10%
株主資本利益率(ROE)		11.3%	14%
配当性向		28.1%	30%
総還元性向		32.7%	30% 超
(想定) 為替レート	米ドル	109円	110円
	ユーロ	120円	115円

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。



For Earth, For Life
Kubota

地球の未来へ贈るもの。

ご清聴ありがとうございました。