

当期の基本方針と重点施策



(株)クボタ 代表取締役会長兼社長

益本 康男

2013年 5月16日(木)

【目次】

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、官公需とも増。建機、エンジンは大幅増
- ▶ 海外売上：アジア・・・農機は成長軌道に復帰
北米・・・トラクタ・エンジンは順調に拡大。
建機は大幅増
欧州・・・トラクタ・建機は需要減退・円高
により減少

【地域別売上高】

	(億円)		(%)
	2013年3月期	2012年3月期	増減率
日本	5,410	4,987	8.5
アジア	2,042	1,696	20.4
北米	2,632	2,199	19.7
欧州	1,187	887	33.8
クワンランド除く	839	887	▲ 5.4
その他	405	311	30.3
計	11,676	10,080	15.8



1. 前期の回顧

- ▶ 売上高は2008年3月期のピークを超え、リーマンショック以前の水準を回復
- ▶ 利益は特殊要因等により低成長。営業利益率は一桁にとどまる

(億円)	2013年3月期	2012年3月期	増減		予想比増減	
	金額	金額	金額	%	金額	%
売上高	11,676	10,080	1,596	15.8	76	0.7
営業利益	9.7% 1,132	10.5% 1,057	75	7.1	62	5.8
当社株主に帰属する 純利益	6.3% 737	6.1% 616	121	19.7	57	8.4

市場は総じて堅調。大きな変化はなし

▶ 国内

- ▶ 農 機：市場不透明続くも、勢いの維持に注力
- ▶ 官公需：復興需要の確実な取り込みに重点

▶ 海外

- ▶ アジア：タイ・中国に加え周辺国でも拡販
- ▶ 北 米：市場は堅調も競争激化。
製品戦略・販売戦略を強化
- ▶ 欧 州：大幅な需要回復は見込めず。
円安効果により業績を改善

2. 当期の展望

- ▶ 売上は大幅に拡大も、為替の影響あり
- ▶ 新市場開拓、販売地域拡大に一層注力

(億円)	2014年3月期 (予想)	2013年3月期 (実績)	前期比増減
売上高	14,000	11,676	19.9% 2,324
営業利益	11.4% 1,600	9.7% 1,132	41.4% 468
当社株主に帰属する 純利益	7.1% 1,000	6.3% 737	35.7% 263

▶ 基本方針

- (1) 飛躍的な事業成長の実現
- (2) 事業運営の抜本的変革

▶ 重点施策

- (1) 成長エンジン分野への展開促進
- (2) グローバル経営の推進
- (3) 国内事業の新たな展開
- (4) 持続的成長に向けての技術開発の強化

(1) 飛躍的な事業成長の実現

拡大する食料・水・環境分野で市場を
上回る成長を実現

▶ 成長エンジンとなる分野への展開



中期的に大幅な事業拡大を目指す

当面の売上目標は2兆円

(2)事業運営の抜本的変革

グローバル経営への転換

- ▶ 製造・販売・開発・経営管理・人事等の観点から抜本的見直し

当期は飛躍的成長に向けての起点の年

4. 当期の重点施策

For Earth, For Life
Kubota

(1) 成長エンジン分野への展開促進

① 畑作用大型農機事業への本格展開

- ▶ 世界の畑作面積は稲作面積の7倍
- ▶ 市場の地域的拡大に畑作用農機は不可欠
- ▶ クバンランド事業を組入れて畑作市場開拓を開始
- ▶ 大型製品のラインナップ強化へ



当社最大馬力トラクタ(135馬力) 米国向け



作業幅12mのトウモロコシ播種用インプラメント(クバンランド製)



4. 当期の重点施策

(1) 成長エンジン分野への展開促進

② アジアでの水・環境事業の加速

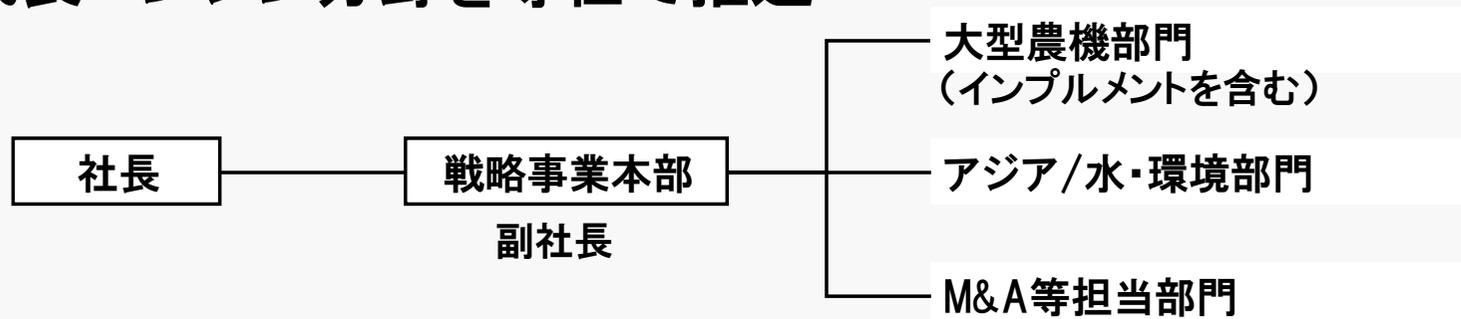
- ▶ クボタ化水のアジア拠点と既設の中国子会社を軸に展開促進
- ▶ インドの鉄管事業は撤退（事業性の見極め）



建設中のマレーシア・パーム搾油施設向け
バイオガス・廃水処理設備

戦略事業本部の設置

- ▶ 成長エンジン分野を専任で推進



(2) グローバル経営の推進

① 地域のマーケティング活動・製品開発活動の強化

- ▶ “ニッチ市場開拓”から“大規模市場参入”へ
- ▶ 現地ニーズへの適合の徹底により競争相手に対抗

② 海外販売網の拡充

- ▶ 中小型農機の市場ポテンシャルは依然巨大
- ▶ 成長地域： 農機・エンジン・建機の販売網拡充
(中国・東南アジア・南アジア)
- ▶ 未参入地域：10年後を見据えた販売チャネル探索
(アフリカ・ロシア・南米 等)

(2) グローバル経営の推進

③ グローバルモノづくりの高度化

▶ 現地生産の拡充

- ▶ 新設拠点のレベルアップ(QCD)と拠点間連携の強化
- ▶ 地域ごとの製品開発と一体となったモノづくりの推進

【直近の海外生産拠点設立一覧】

* は建設中

国	製品	状況
タイ	ディーゼルエンジン	2012年10月量産開始
	油圧機器	2014年1月新工場操業開始予定*
中国	建機	2012年8月量産開始
	ディーゼルエンジン	2014年7月量産開始予定*
米国	トラクタ	2013年1月量産開始
カナダ	ブレーキパッド用素材	2013年6月量産開始予定*

▶ 調達本部の設置

- ▶ 海外調達子会社の設置
- ▶ 事業部を横断する調達機能の整備



(2) グローバル経営の推進

④ グローバルマネジメントとガバナンスの強化

- ▶ 現地の状況に即したスピーディーな意思決定
 - ▶ 権限委譲・現地人材の登用促進
 - ▶ グローバル人材の確保・育成
- ▶ グループ・ガバナンスの強化
 - ▶ 新たな仕組み・制度の構築
 - ▶ 経営情報管理の一元化・共有化
- ▶ 「クボタグローバルアイデンティティ」(普遍的に共有すべき価値観)の浸透

(3)国内事業の新たな展開

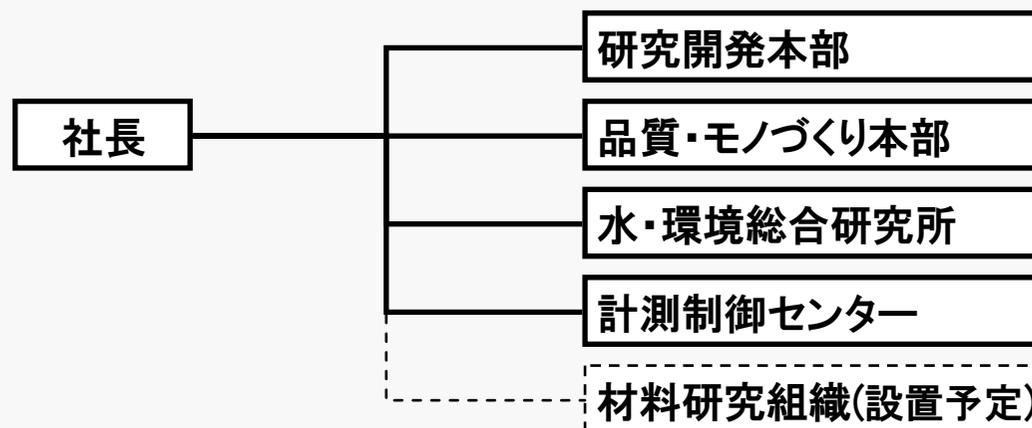
- ▶ **国内事業の回復が業績を下支え**
⇒ 低採算事業の根絶と新たな事業機会の創出により改善を継続
- ▶ **周辺市場の開拓を通じた事業構造の転換**
 - ▶ **農業分野：**
農業に包括的に貢献する
ビジネスモデル(農業効率化
や新営農方法の提案等)の
追求
 - ▶ **官公需分野：**
民間委託への取り組み強化



種もみの鉄コーティング作業の様子
低コスト農法として作付面積も拡大

(4) 持続的成長に向けての技術開発の強化

- ▶ 短期利益にとらわれない将来を見据えた研究開発の強化
- ▶ 成長のコアとなる技術開発は、本社技術開発部門が推進
- ▶ 保有技術の差別化と事業部の枠を超えた技術活用の促進



中期的に大幅な事業成長を目指す

- ▶ 畑作用農機市場でのメジャー企業へ
- ▶ アジア水・環境市場でのプレゼンス確立へ
- ▶ 国内事業を新たな成長軌道へ



自前主義にこだわらず
(協業やM&Aも選択肢に)

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。



ご清聴ありがとうございました。

For Earth, For Life
Kubota

