

あなたの会社の

事業報告書

平成13年4月1日～平成14年3月31日

株主メモ

決算期

3月31日

定時株主総会

4月1日から3ヵ月以内

基準日

3月31日

中間配当株主確定日

9月30日

名義書換事務取扱場所

中央三井信託銀行(株)大阪支店証券代行部

〒541-0041

大阪市中央区北浜二丁目2番21号

☎(06) 6202-7361 (代表)

名義書換取次所

中央三井信託銀行(株)本店・全国各支店

日本証券代行(株)本店・全国各支店

公告掲載新聞

日本経済新聞

上場証券取引所

国内：東京・大阪・名古屋・福岡・札幌

海外：ニューヨーク・フランクフルト





代表取締役
社長 土橋芳邦

株主の皆様には格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

この度、皆様に第112期事業報告書をお届けするにあたり、ごあいさつ申し上げます。

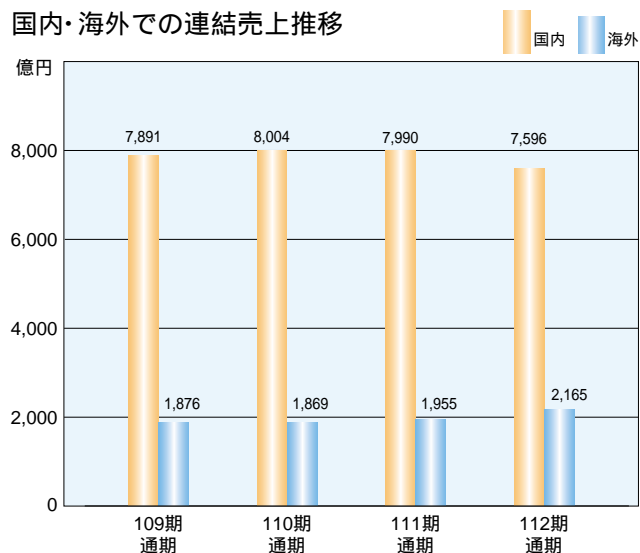
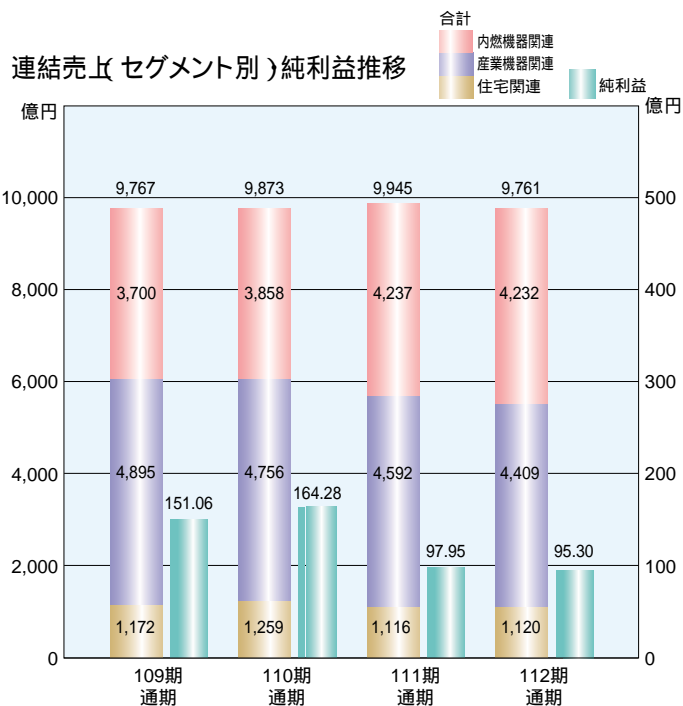
当期（平成13年4月1日～平成14年3月31日）の連結での業績は、売上高が、前期比1.8%減少の9,761億円となり、営業利益も20.3%減少して344億2千4百万円となりました。純利益につきましても、2.7%減少し95億3千万円となりました。なお、期末配当金につきましては、1株当たり3円とし、6月27日を支払開始日とすることに決定させていただきました。中間配当金3円と合わせ年間配当金は6円となります。

わが国経済は、設備投資や公共投資が減少したうえ、雇用・所得環境の一段の悪化に伴う個人消費の冷え込み、更に、株価の低迷などが加わり、極めて深刻な状況が続いております。また、海外におきましても、米国経済に一部明るさが見えますものの、先行きは依然不透明であり、総体的に予断を許さない状況で推移するものと思われまます。このような厳しい環境下、当社といたしましては、中期経営課題の早期達成を図るとともに徹底したコストダウンを推進し、強固な事業体質の再構築を図る所存でございます。更に、間接部門の一層のスリム化などにより収益力の向上に努めてまいります。

なお、平成14年3月、三洋電機(株)へクボタハウス(株)の株式を譲渡し、プレハブ住宅事業から撤退しました。

株主の皆様におかれましては、引き続き変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

平成14年6月



事業の概況

内燃機器関連部門

内燃機器関連部門の売上高は、前期比0.1%減少の4,232億円、全体の43.3%となりました。

農業機械の国内売上は、更新需要の低迷などにより、前期を下回りました。トラクタでは中型トラクタの新機種が好調に推移し、大型トラクタも主力の北海道市場が好調で売上を伸ばし、小型トラクタは高水準であった前期の販売には届きませんでした。一方、海外においては、主力の米国市場において、堅調な個人消費と住宅着工に支えられ、トラクタ販売台数は前期に続いて過去最高を更新しました。

エンジンの売上は前期比減少しました。国内は建設需要の低迷により、建設機械・産業機械メーカー向けが減少し、農機関連業界向けも農機需要の低迷により減少しました。海外では、主力の米国市場において、芝刈機用エンジンは堅調な個人消費と住宅着工に支えられ順調に推移しましたが、景気減速の影響によりライトタワー向けなどが不振となりました。

建設機械の売上は前期比減少しました。国内は景気低迷と建設投資・公共工事の縮減により、前期を下回りました。一方、海外においては、主力の欧州で、ドイツの販売が前期を下回りましたが、フランス・イギリスは堅調に推移し、3国全体では前期を上回りました。



クボタ後方小旋回型ミニバックホー U-20-3

産業機器関連部門

産業機器関連部門の売上高は、前期比4.0%減少の4,409億円、全体の45.2%となりました。

パイプシステムの売上高は、前期比8.7%減少して1,907億円になりました。ダクタイル鉄管は政府の公共投資予算の縮減などにより主力の上水道・簡易水道向けを中心に売上が減少しました。合成管も、公共投資縮減・住宅着工減少により売上が減少しましたが、バルブは前期受注の大型物件の売上計上などにより売上が増加いたしました。

素形材の売上高は、前期比4.4%減少して332億円となりました。土木建築関連市場では、ダクタイルセグメントが地下河川向け大型物件などにより増加したものの、地すべり抑止杭Gパイルなどが公共投資縮減の影響を大きく受け減少しました。

環境エンジニアリングの売上高は前期比6.1%増加して1,480億円となりました。主力の下水処理プラントは、公共投資予算の縮減などにより前期を下回りました。し尿処理プラントも、前期の受注が低水準であったことなどにより売上は減少しました。一方、ごみ焼却プラントおよびリサイクルプラントは、前期受注の大型焼却炉物件の寄与により、売上は大幅に増加しました。ポンプは、公共投資縮減の影響を受け、大口径ポンプを中心に、売上は前期を下回りました。その他の産業機器の売上高は、前期比9.2%減少して690億円になりました。



クボタ横型ポンプゲート ポンプda.門(ポンプダモン)

財務諸表(連結)

住宅関連部門

住宅関連部門の売上高は、前期比0.3%増加の1,120億円となり、全体の11.5%となりました。

主力の屋根材は、平成14年1月から、カラーベスト販売開始以来初めての全面リニューアル(全面無石綿化と耐久性向上)を実現し販売促進に努めましたが、戸建て持ち家着工戸数の減少などにより売上は減少しました。一方、外壁材は、新商品投入による商品ラインナップ強化でシェアアップを実現し、売上を伸ばしました。浄化槽は、合併処理浄化槽の需要拡大に合わせたコンパクト型の市場投入などにより、シェアアップを実現し売上を伸ばしました。

プレハブ住宅の売上は、戸建て持ち家着工戸数の低迷により前期比減少しましたが、マンション売上が順調に推移したため、ハウス事業全体では増加しました。



カラーベスト「スペリアルグランデ」

連結決算上のセグメント内訳

内燃機器関連： 農業機械および農業関連製品、エンジン、建設機械

産業機器関連： ダクタイル鋳鉄管・各種パイプおよびその付属品・パイプ敷設工事、バルブ、各種環境装置およびプラント・エンジニアリング、ポンプ、鋳造品等の素形材、計量・計測・制御機器、自動販売機、各種産業機械、各種ソフトウェア

住宅関連： 各種建設用部材および住宅用各種機器、プレハブ住宅、不動産等

文中における金額は、表示単位未満の端数を四捨五入しております。

連結貸借対照表の要旨 (平成14年3月31日現在)

資産の部		負債及び資本の部	
科目	金額	科目	金額
	百万円		百万円
流動資産		流動負債	
現金及び現金同等物	60,983	短期借入金	122,977
受取手形・売掛金等	460,537	支払手形・買掛金	225,584
たな卸資産	155,354	その他の流動負債	165,993
その他流動資産	46,890	小計	514,554
小計	723,764	固定負債	290,593
投資資産	141,616	負債合計	805,147
有形固定資産	276,211	資本	
その他の資産	58,526	資本金	78,156
		資本準備金	87,263
		利益準備金	19,539
		その他の剰余金	216,810
		その他の包括利益累計額	128
		自己株式	6,926
		資本合計	394,970
資産合計	1,200,117	負債及び資本合計	1,200,117

貸借対照表のポイント

平成13年12月から平成14年3月まで、株主資本の運用効率化のために実施しました自己株式買入れの金額が、「自己株式」として資本の部から控除されています。バランスシートのスリム化を進めたことにより「総資産」は前年度末比7%減少しました。

連結損益計算書の要旨 (平成13年4月1日から平成14年3月31日まで)

科目	金額
	百万円
売上高	976,097
売上原価	729,863
販売費及び一般管理費	199,019
その他の営業費用	12,791
営業利益	34,424
その他の収益(費用)	
受取利息・受取配当金	7,506
支払利息	6,697
その他(純額)	8,210
その他の収益純額	7,401
税金等調整前純利益	27,023
法人所得税等	17,314
持分法による投資損益	179
純利益	9,530

損益計算書のポイント

「その他の営業費用」には、事業整理損失などが含まれています。「その他の収益(費用)」の中の「その他(純額)」には、有価証券の評価損が92億円含まれています。

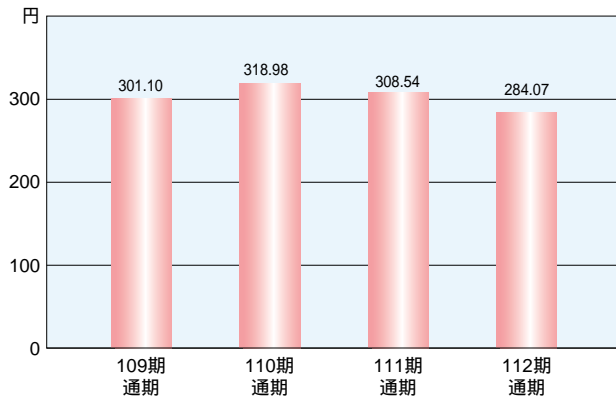
連結財務諸表は、米国において一般に認められている会計原則に基づいて作成されています。

財務諸表(単独)

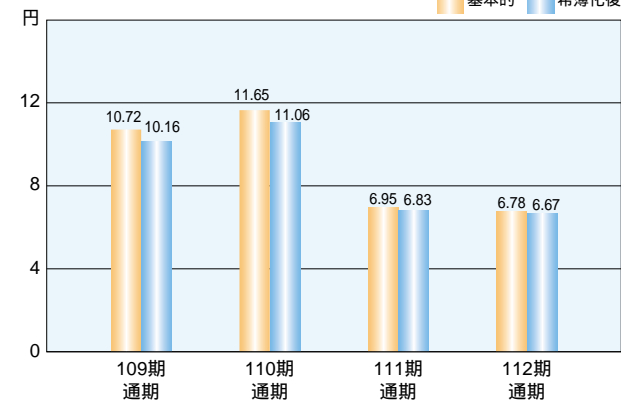
連結キャッシュ・フロー計算書の要旨

科 目	金 額 (13.4.1~14.3.31) 百万円
営業活動によるキャッシュ・フロー	77,826
投資活動によるキャッシュ・フロー	34,458
財務活動によるキャッシュ・フロー	61,294
為替変動による現金及び現金同等物への影響	276
現金及び現金同等物の純減	17,650
現金及び現金同等物の期首残高	78,633
現金及び現金同等物の期末残高	60,983

一株当たり株主資本(BPS)



一株当たり純利益(EPS)



単独貸借対照表の要旨 (平成14年3月31日現在)

資 産 の 部		負 債 の 部	
科 目	金 額	科 目	金 額
流 動 資 産		流 動 負 債	
現金及び預金	36,065	支払手形	20,990
受取手形	84,206	買掛金	164,696
売掛金	240,566	短期借入金	68,453
たな卸資産	77,662	その他	101,554
その他	77,132	小 計	355,696
小 計	515,637	固 定 負 債	215,777
固 定 資 産		負債合計	571,473
有形固定資産	194,629	資 本 の 部	
無形固定資産	4,546	資 本 金	78,156
投資等	228,445	法定準備金	86,698
小 計	427,620	剰余金	191,154
		その他有価証券評価差額金	22,442
		自己株式	6,667
		資本合計	371,785
資産合計	943,258	負債及び資本合計	943,258

単独損益計算書の要旨 (平成13年4月1日から平成14年3月31日まで)

科 目	金 額
売上高	672,576
売上原価	515,180
販売費及び一般管理費	129,839
営業利益	27,556
営業外収益	8,654
営業外費用	12,243
経常利益	23,967
特別利益	2,381
特別損失	27,726
税引前当期損失	1,376
法人税等	1,513
当期利益	136
前期繰越利益	5,005
中間配当額	4,229
当期末処分利益	912

表中における金額は、表示単位未満の端数を切り捨てて表示しております。

利益処分

当期末処分利益	912,482,072円
別途積立金取崩額	8,300,000,000
計	9,212,482,072
これを次のとおり処分します	
利益配当金(1株につき3円)	4,173,201,438
特別償却準備金繰入額	26,674,200
次期繰越利益	5,012,606,434

(注)平成13年12月10日に4,229,408,067円(1株につき3円)の中間配当を実施いたしました。

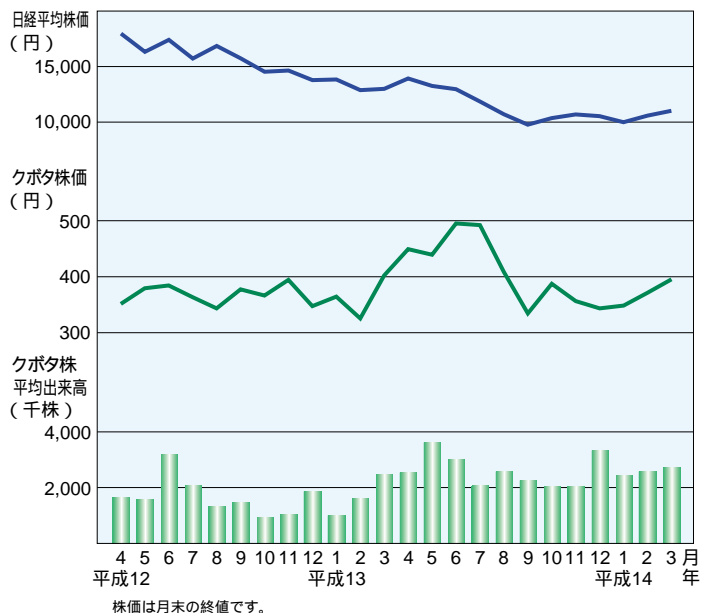
株式

(平成14年3月31日現在)

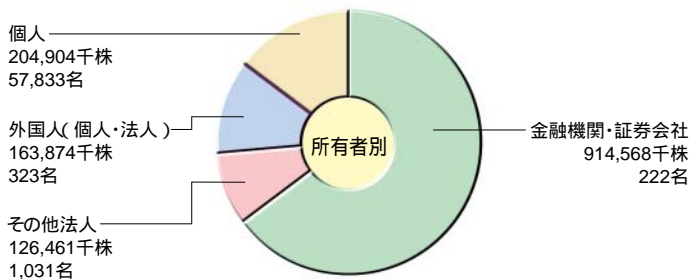
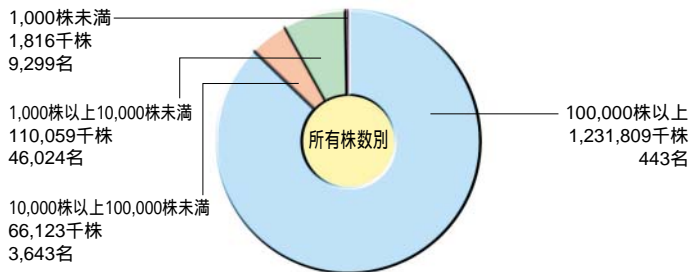
大株主 (上位10名)

順位	株主名	株数(千株)	%
1	日本生命保険相互会社	111,306	7.89
2	明治生命保険相互会社	75,483	5.35
3	みずほ信託退職給付信託富士銀行口再信託 受託者資産管理サービス信託銀行株式会社	69,240	4.91
3	株式会社三井住友銀行	69,240	4.91
5	三井アセット信託銀行株式会社	67,665	4.79
6	第一生命保険相互会社	56,098	3.97
7	日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社	50,713	3.59
8	株式会社UFJ銀行	43,448	3.08
9	住友生命保険相互会社	40,983	2.90
10	クボタファンド(従業員持株会)	40,780	2.89

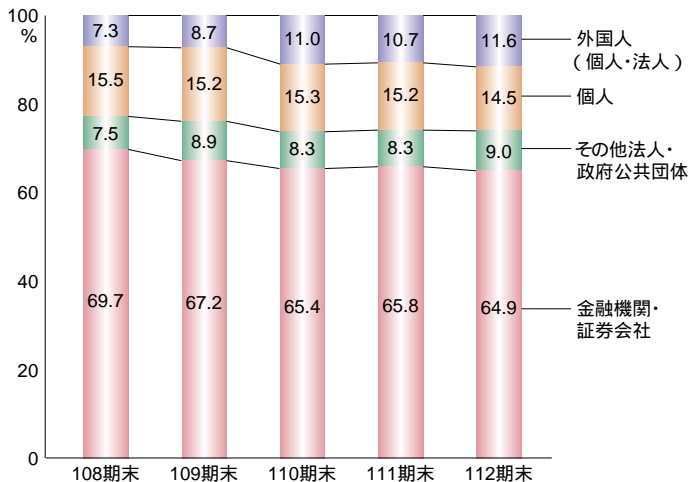
株価・出来高推移



分布状況



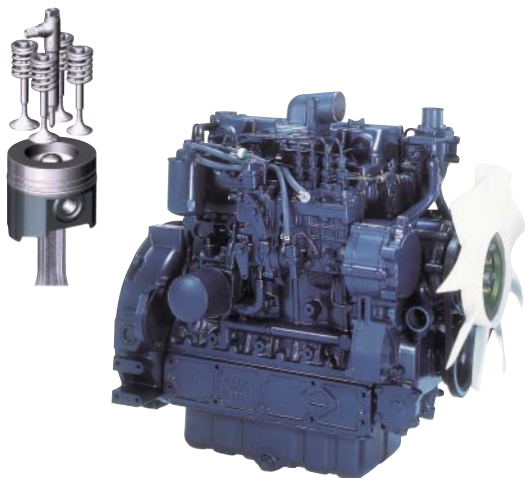
所有者別分布割合推移



当社のエンジンが国土交通省の第2次基準値をクリア

クボタ立型水冷直噴ディーゼルエンジン「V3300-DI」は、環境に優しい排気量3.3リッターの低騒音・高性能のエンジンで、国土交通省の建設機械排出ガス第2次基準値をクリアしました。「V3300-DI」は、このクラスでは初の「E-CDIS」4バルブセンター噴射直噴燃焼方式を採用し、国内外の厳しい規制に適合する排出ガスのクリーンさが認められました。

コンパクトな外寸と、メンテナンス方向を自由に選べる搭載性の良さも、建設機械をはじめ、各種産業機械用途で高く評価されています。



H11.4～H14.3 3年間の収益力回復諸施策のまとめ

(1) 経営体質強化策

長引く景気低迷により、当社の業績は平成11年3月期に大幅に悪化し、翌年度の平成12年3月期には、更なる悪化が予想されました。そのようななか、収益力回復を最優先事項として、人員・人件費および経費削減を柱とする『緊急増益対策』を策定し、平成12年3月期から平成14年3月期までの3年間で累計150億円（人件費・経費削減）の効果を上げるべく、全社一丸となって取り組み、所期の目標を達成することができました。

1) 人員・人件費・経費対策（単独ベース）

平成11年3月末の人員15,500名を2,000名削減する目標に対して、平成14年3月末で13,156名となり、人員・人件費ともに所期の削減目標を達成しました。経費につきましても、各部門において業務や組織の見直しなどを図り経費削減を実施いたしました。

2) 本社間接部門のスリム化（単独ベース）

事業部門の自己完結型経営体制を強化するために本社間接部門の業務を徹底的に見直し、事業部門への移管や外部委託あるいは別会社化などを推進してスリム化を図りました。部門数は、平成12年10月に、40部門から25部門とし、更に平成14年4月には19部門まで減少させました。また、間接部門費の30%削減を目標に諸対策を重ねました結果、平成11年3月期の272億円から平成14年3月期には184億円となり、所期の30%削減目標を達成いたしました。

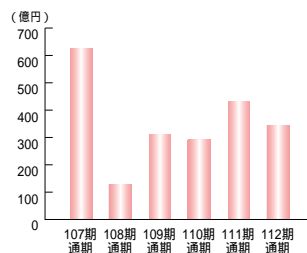
3) 不採算事業・機種からの撤退

収益改善の一環として、東海工場（素形材事業：鋳物）の閉鎖、ユニットバスルームおよび洋瓦から撤退、クボタハウス(株)（プレハブ住宅事業）売却などを敢行いたしました。

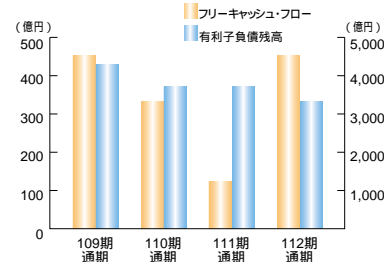
(2) 財務体質強化策

平成11年3月末において4,301億円ありました連結有利子負債を、平成14年3月末までに1,000億円削減する目標を立て、在庫削減、売掛債権の流動化、グループファイナンスなどの諸対策を実行してまいりました。その結果、平成14年3月末において3,243億円となり所期の目標を達成いたしました。（新規連結対象会社分87億円を除く。）

営業利益の推移（連結ベース）



フリーキャッシュ・フローと有利子負債残高推移（共に連結ベース）



(フリーキャッシュ・フロー) (営業活動によるキャッシュ・フロー) (固定資産の購入額)

食品廃棄物リサイクル事業を強化

平成13年5月に施行された食品リサイクル法に対応する技術として、生ごみ発電システムの販売を開始いたしました。

このシステムは、生ごみなどの食品廃棄物から微生物の力によりメタンガス（天然ガスの成分）を取り出し、得られたメタンガスを利用してコージェネレーションなどを行い、電気や熱などを利用するものです。同時に、生ごみの大幅な減量化ができるため、高騰する処理費の削減になり、経済性においても優れています。

水分の多い生ごみを焼却するとダイオキシンの発生の原因になるなど、食品廃棄物の処理は深刻な社会問題となっています。このシステムを用いることにより、生ごみを貴重なエネルギー資源に生まれ変わらせることができ、またCO₂削減効果による地球温暖化防止につながる、環境に優しい技術として注目を集めています。

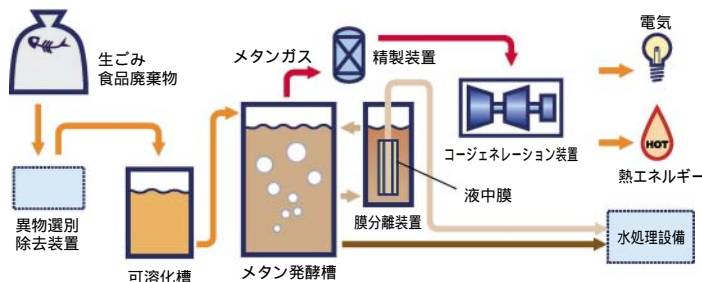
このシステムの心臓部である「膜型メタン発酵システム」は、クボタオリジナル商品である液中膜を採用することにより、設備の大幅な小型化を実現するとともに、従来は不可能であった生ごみからの安定的なメタンガスの発生を可能にしました。

このシステムは、すでに井村屋製菓株式会社津工場様に納入され、今年4月より順調に稼働しています。



膜型メタン発酵システム

クボタ生ごみ発電システムの概要



関西最大規模の太陽光発電住宅団地で当社製品が全戸に採用

大阪府南部で当社の太陽光発電システム「発電する屋根 エコロニー」を全戸に標準採用した全31戸の住宅団地が誕生します。太陽光発電住宅団地としては関西最大規模（ 1 ）です。また埼玉県でも日本最大規模（ 2 ）の太陽光発電住宅団地（ 79戸 ）に当社のシステムが採用されました。

太陽光発電は環境問題への貢献だけでなく、光熱費節約の面からも有効な住宅設備として採用が増加しています。大阪府南部の団地は全戸、給湯などにもガスを使用しないオール電化住宅で、太陽光発電の効果を一層高めています。

今回採用された当社の「発電する屋根エコロニー」は、太陽電池に世界で初めて「薄膜シリコンハイブリッドモジュール」を用いたことによる高い発電性能、住まいの美しさを高めるデザイン性や屋根材性能も兼ね備えた機能性が高く評価されています。また発電性能・防水性能とも10年間にわたる長期保証を行っております。

1、 2 平成14年4月1日現在、当社調べ。



エコロニー施工事例

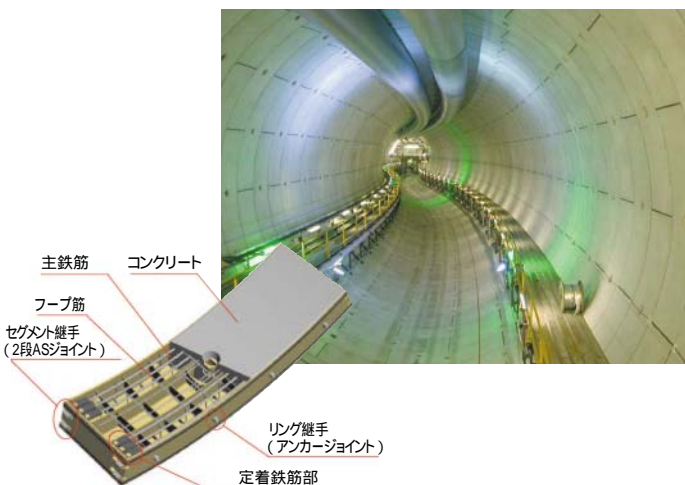
当社の新型セグメントが地下水路に採用

当社は地下鉄等のトンネル内壁用ダクタイルセグメント（リング状に組み立ててトンネル内壁を構築するもの）の製造・販売に携わっておりますが、今回ご紹介させていただくセグメントは地下50メートルの大深度を流れる地下水路工事である「首都圏外郭放水路第4工区トンネル新設工事（埼玉県春日部市）」に使用されているものです。

この外郭放水路は、台風や大雨などによる洪水の被害を未然に防ぐ治水対策用として、河川からあふれた大量の水をトンネルで作った地下河川を通して江戸川に放流するためのもので、新しいインフラとしてだけでなく技術および事業規模からも注目されています。

この放水路には、ダクタイル鋳鉄とコンクリートの合成構造をもった、新型の「DRCセグメント」が使用されており、これは強度が高く内面が非常に滑らかになっています。また、セグメント同士を結びつける連結部分に自動組立が可能な「2段ASジョイント」と「アンカージョイント」を使用したことで、施工時間短縮・工事のスピードアップに成功しました。これら2点を同時に実現したのは初めてのケースです。

今後、このような治水対策用の地下河川は、水害防止のための新しいインフラとして各地で整備されることが期待されています。



クボタトラクタ「Bb260」

快適農作業は農家の皆様の望み！それを実現するのがキャビントラクタです。このたび従来にないコンパクトさと高出力を実現した、乗りやすく、扱いやすいトラクタ「Bb260」を発売しました。キャビン付きでは従来考えられなかった全高172.5cmの低いスタイルを実現。ビニルハウス内や果樹園での作業など、高さの制約によりキャビントラクタの導入が難しかったお客様に最適です。その上コンパクトなボディながら26馬力エンジンを搭載。最低地上高も余裕の33.5cmと、水田作業など幅広く活躍いたします。



クボタインライン水車発電機「ラインパワー」

クボタの“ラインパワー”は、上下水道施設や工場などで発生する余剰水力エネルギーを利用できるインライン型の発電設備です。

水車と発電機を一体化（内蔵）させることで、コンパクトかつ簡素な機械となり、従来ではコストメリットを得ることが難しかった小水力・低落差の箇所でも採算がとれる低価格を実現しました。更に、

据付も簡単で既存配管への適用も容易です。

「ラインパワー」で発電した電気を既存施設に利用することで、コスト低減・CO₂排出削減の一助となります。



クボタコンバイン「ジョイカムJr.キュート」

小規模農業や山あいなどの農業で高齢化や労働力不足が進むなか、
 労力軽減のため「歩く農業から、乗る農業へ」をコンセプトにこの
 たび小型乗用コンバイン「ジョイカムJr.キュート」を発売いたしま
 しました。特長は 狭い道モラクに移動できる「コンパクトサイズ」

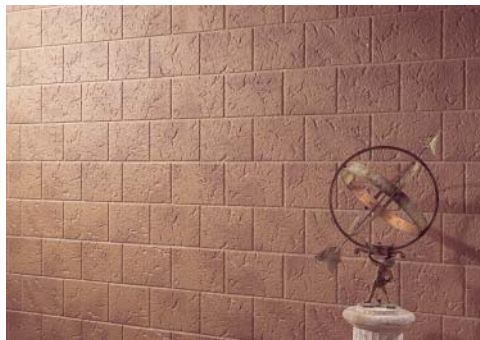


移動時に歩いて安全に操
 作ができる「歩いてワンレ
 バー」(コンバイン初)
 疲れを軽減し安心して作業
 ができる「HST式無段変速」
 等々。乗用が初めての方で
 も簡単に安心して使いこな
 せる機能を満載したコンバ
 インです。

クボタ外壁材「ジーテクスシリーズ」

住宅の外観の決め手となる外壁材には、「美しさ」と「機能性」
 の双方が欠かせません。

ジーテクスシリーズの新製品は、城壁をモチーフにした気品あ
 るデザインと、天然石の質感を持たせたテクスチャ、更にクボタ
 独自のデザインプレーによる塗装があいまって、本物の質感を持
 たせた高意匠外壁材です。更に、業界初・環境に優しい水系無機ク
 リア塗装で「塗膜10年保証」を実現。年数を経ても新築時のイメ
 ージを損なわない耐
 候性とメンテナ
 ス性を兼ね備えて
 います。



代表取締役会長	岡本 修	取締役	中島 鋭
代表取締役社長	岡本 芳	取締役	石坂 黒
代表取締役 専務取締役	岡本 武	取締役	坂本 信
専務取締役	岩永 充	取締役	清西 野
専務取締役	宗智 海	取締役	西野 昭
専務取締役	木下 幹	取締役	四元 俊
専務取締役	山本 盈	取締役	卜部 忠
専務取締役	久保 登	取締役	吉川 正
専務取締役	荒田 辰	取締役	藤尾 嘉
専務取締役	山本 正	取締役	林 守
専務取締役	浅田 興	監査役	藤田 正
専務取締役	林 壮	監査役	田中 正
専務取締役	沖原 洋	監査役	中平 正
専務取締役	木下 忠	監査役	平田 徹
専務取締役	幡掛 大	監査役	小林 朴
取締役	松井 正	監査役	小 林
取締役	清水 治	監査役	小 林
		会計監査人	監査法人トーマツ

会社の概要 (平成14年3月31日現在)

社 名	株式会社クボタ
英 文 社 名	KUBOTA CORPORATION
創 業 年 月	明治23年2月
設 立 年 月	昭和5年12月
資 本 金	78,156,602,534円
発行済株式総数	1,409,808,978株
株 主 数	59,409人
従 業 員 数	13,156名
本 社	〒556-8601 大阪市浪速区敷津東一丁目2番47号 tel(06)6648-2111 fax(06)6648-3862
東 京 本 社	〒103-8310 東京都中央区日本橋室町三丁目1番3号 tel(03)3245-3111 fax(03)3245-3822
ホ ー ム ペ ー ジ	http://www.kubota.co.jp/

表紙写真 「首都圏外郭放水路第4工区トンネル新設工事(埼玉県春日部市)
 洪水の被害を防ぐ治水対策としての放水路に、内壁を構築する
 当社のDRCセグメントが用いられています。(本文15ページに掲載)