

1. 経営方針

1. 経営の基本方針

当社は、創業以来一世紀あまりにわたり、農業機械、上下水道用パイプ、環境施設、住宅機材など、人間生活の基盤を構成する製品・サービスの提供を続けてきました。生活の質的向上への寄与を通じて社会の発展と地球環境の保全に貢献していくことが当社の経営の基本方針です。当社は、今後もこの基本方針を堅持するとともに、経営のスピード・アップ、資源の重点配分、グループ力の強化などにより社会の変化に的確に対応し、たゆまぬ自己革新を通じて企業価値の一層の向上に努めていきます。

2. 会社の利益配分に関する基本方針

当社は、「安定的な配当の維持及び向上」を利益配分に関する基本方針にしております。内部留保資金については、健全な経営の維持と将来の経営環境への対応を考慮の上、その用途を決定する方針を採っております。

3. 投資単位の引き下げに関する考え方及び方針等

当社は、投資単位の引き下げが当社株式の流動性向上や株主層拡大に資する可能性を十分認識しておりますが、その実施については、株価、流動性、業績動向などを総合的に勘案しながら、慎重に検討する必要があると考えております。

4. 目標とする経営指標

当社は、現行の「中期経営戦略」(下記 1.5.参照)において、8%程度の営業利益率を安定的に計上することを業績面での目標に掲げております。現行「中期経営戦略」における当期の業績計画は、当初、売上高 9,300 億円、営業利益 750 億円、営業利益率 8.1%と設定されておりましたが、その後上方修正され、現時点では売上高 1兆 400 億円、営業利益 1,080 億円、営業利益率 10.4%となっております。

なお、財務面では、当期末の有利子負債残高(販売金融関連を除く)を 1,400 億円以下に削減し、同時点での株主資本比率を 40%以上にすることを目標としております。

5. 中期的な経営戦略及び会社の対処すべき課題

当社は、業績の持続的向上を確実なものとするため、平成 14 年 3 月期から中期計画を基本とする事業運営を開始しました。各事業部門が、自ら策定した中期計画に基づく事業運営を展開するとともに、それら部門計画を統合して当社グループ全体の方向性を明らかにした「中期経営戦略」を策定し、全社を挙げてその具現化に努めております。現行の「中期経営戦略」は平成 17 年 3 月期から平成 18 年 3 月期(当期)までの 2 年間で対象であり、『事業構造及び収益構造の改革』、『事業運営体制の変革』、『財務体質の強化』の 3 項目を基本戦略としております。これら 3 項目は、いずれも前回「中期経営戦略」からの継続テーマであり、当期においても、これまでの成果を踏まえたうえで、より高い次元での展開を推進しております。

(1) 事業構造及び収益構造の改革

『事業構造及び収益構造の改革』に向けた重点施策としては、「海外市場での成長戦略の展開」と「官公需関連事業の収益力強化」の 2 つを掲げております。

海外市場での成長戦略の展開

「海外市場での成長戦略の展開」については、飛躍的に重要性の高まる海外事業を当社の最大の成長原動力と位置付け、特に重点的な取り組みを行っております。

北米では、高い市場シェアを誇る小型トラクタを中核としつつ、中型トラクタ、ユーティリティ・ビークル（多目的四輪車）、建設機械などの周辺分野の拡大を図るとともに、小型ディーゼル・エンジンの外販事業拡大にも注力しております。

欧州においては、中心的な市場である英・独・仏にとどまらず、その周辺国での拡販にも注力するとともに、欧州のグループ会社間の連携強化を通じて事業効率と市場対応力の一層の向上に努めております。また、今後の成長が期待されるアジアでも、タイの関連会社を子会社化するなど、販売・生産拠点の強化を積極的に推進しております。

当社は、海外事業の急速な拡大に対応するため、米国での新工場建設、国内での生産能力増強などに連続的に着手しており、海外事業に対する経営資源投入を急速に拡大させております。

官公需関連事業の収益力強化

当社は、公共投資の継続的縮減に象徴される官公需関連事業（産業インフラ・環境エンジニアリング）の市場環境悪化を、一時的ではなく構造的な問題として認識しており、そうした環境変化に適応した事業構造の再構築を目指し、抜本的なコストダウンや固定費の削減、大幅な生産性向上などに挑戦するとともに、市場志向・競争原理に徹した事業運営の実現に向け、事業体制・体質の変革を強力に推進しております。

具体的には、内燃機器関連部門で成果をあげた「ものづくり改革」の水平展開による生産性の大幅向上、各生産拠点の特徴を生かした最適生産体制の確立、設計・資材調達・物流他も含めた事業のあらゆる局面でのコストダウンを推進中であり、こうした取り組みは、ダクタイル鉄管などの主力事業分野を中心に着実に成果を挙げつつあります。

(2) 事業運営体制の変革

当社は、事業部組織の再編、事業部門の権限・責任の拡大、本社間接部門のスリム化、人事制度の革新などを通じて全社的諸課題の解決を急ぐとともに、各事業部門について、それぞれの事業に最も適合した組織やビジネスモデルへの転換を促進することにより、『事業運営体制の変革』を推進してきました。

また、取締役の経営責任の明確化や監査役の経営監視機能の強化をはじめとするマネジメント改革や、コンプライアンスの徹底、内部統制の強化などにより、コーポレート・ガバナンスの充実という面でも、大きな成果を挙げてきました。

当期からは、そうしたこれまでの活動を一歩進める形で、CSR（企業の社会的責任）を基本とした経営の強化に取り組んでおります。その具体策のひとつとして、本年4月にCSR推進部を新設し、経営理念の再構築などに着手しました。

(3) 財務体質の強化

当社は、将来の事業拡大や環境変化に柔軟かつ迅速な対応が行えるよう、財務体質の強化に力を注いでおります。キャッシュ・フロー重視の事業運営を進め、創出されたキャッシュを有利子負債削減や事業投資及び配当・自己株消却などの株主還元バランスよく充当することにより、健全性強化と資本効率向上の両立を推し進めております。

6. コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び施策の実施状況

当社は、ステーク・ホルダーから寄せられる信頼をより高めていくことが、継続的な企業価値向上につながるものと考えております。そうした信頼の獲得に不可欠な企業運営の健全性や透明性をより向上させるべく、コーポレート・ガバナンスの充実を特に重要な経営課題として位置付け、それへの持続的な取り組みを進めております。

また、当社は情報開示の改善にも積極的に取り組んでおり、株主・投資家とのコミュニケーションの活発化を図りつつ、開示の迅速化・充実化を進めております。今後も決算内容や経営政策などについて、適時かつ正確な開示を推進することにより、経営の透明性を一層高めていきたいと考えております。

(1) コーポレート・ガバナンス体制の状況

会社の機関の内容

当社の経営管理体制については、業務執行における最高意思決定機関及び監督機関として取締役会が、また、経営監査機関として監査役会がそれぞれの職務執行に当たることを基本とした制度を採用しております。取締役は各々担当部門を有しており、その業務執行の責任を負うと同時に、自らの担当部門の状況を熟知したうえで会社全体の意思決定に参画する、という体制をとっております。従って、当社は監督機能のみに特化した社外取締役は選任しておりません。当社はまた、社長、副社長などをメンバーとして、取締役会の前置機関である経営会議を設置しており、経営戦略などの重要案件をそこで審議することにより、取締役会の機能補完と意思決定の迅速化を図っております。

監査役会は、現在6名の監査役で構成されており、うち3名を社外監査役が占めております。社外監査役のうち、2名は財務の専門家、1名は法律の専門家として、それぞれの見地から監査役会の機能強化に貢献しております。

内部統制システムの整備の状況

内部統制のうち、特に財務報告に係わる内部統制については、ニューヨーク証券取引所に上場する企業として、米国企業改革法(サーベンス・オクスレー法)への適合を急いでおります。平成16年4月に社外の専門家の支援を得て発足させた専任プロジェクトチームを中心に、全社を挙げて内部統制体制の見直しと強化に取り組んでおります。

当社は、会計監査や業務監査などの内部統制活動とともに、コンプライアンス活動を重視しており、平成13年に設置したコンプライアンス本部を中心に、企業倫理の確立と法令遵守意識の徹底を推進しております。コンプライアンス本部は、平成14年に「クボタグループ行動憲章」の制定や「クボタホットライン」(法令遵守に関する通報・相談窓口)の開設などを行ったのを皮切りに、每期活発なコンプライアンス活動を展開しております。

リスク管理体制の整備の状況

当社は、適切なリスク管理及びそれと一体になった内部統制制度の構築・運用が当社に対する信頼感の向上や当社の企業価値の向上につながるものと考え、リスク管理体制の強化に取り組んでおります。

当社の企業価値に影響を与える広範なリスクを識別・分類し、リスクごとに管理委員会を設けてリスク状況の監視にあたっております。災害など特に重大なリスクについては、対策を定期的に見直し、対策マニュアルの整備を行うなど、緊急時にも迅速かつ適切な対応のできる仕組み作りに努めております。

内部監査及び監査役監査、会計監査の状況

内部監査については、業務執行部門から独立した「企業行動監査部」が、必要な専門性を有する

15名(当中間期末現在)のスタッフにより、当社及びグループ会社を対象とした業務監査ならびに会計監査を行っております。内部監査は、あらかじめ社長の承認を得た監査計画に基づき、実地にあるいは書面によって実施されており、監査結果は社長へ報告されるとともに、必要な処置対策やフォローアップに反映されております。

監査役は、取締役会をはじめとする重要な会議に参画し、取締役の職務執行を厳正に監査するとともに、監査役会で決定された監査方針に基づき、事業運営部門、間接部門、子会社などの経営執行状況を監査しております。また、会計方針や財務報告体制などについても監視活動を行い、決算書類をはじめとする重要書類の点検を定例的に実施しております。監査役会には4名(当中間期末現在)の専任スタッフを配置して、監査役による監査を常時補助させる体制をとっております。

内部監査部門、監査役会及び会計監査人の連携については、内部監査部門及び会計監査人はそれぞれ監査役会に対して、監査の計画や結果などの報告を随時もしくは定期的に行うこととしております。また、内部監査部門と会計監査人との間でも必要に応じて情報交換が行われる体制となっており、効率的な監査活動の実施が図られております。

当社は、監査法人トーマツを会計監査人として選任しており、同監査法人に属する公認会計士の土井良延英氏、東誠一郎氏、佃弘一郎氏が当社の会計監査業務を執行しております。当社の監査業務に継続して係わる年数は土井良延英氏が5年目、東誠一郎氏が7年目、佃弘一郎氏が4年目となっております。また、公認会計士6名、会計士補4名が監査業務の補助を行っております。

(2) 会社と社外監査役の人的関係、資本的关系又は取引関係その他の利害関係の概要

社外監査役である岨野悌介氏、末川義郎氏及び水野譲氏と当社との間には特別な利害関係はありません。

(3) 会社のコーポレート・ガバナンスの充実に向けた取り組みの当中間期における実施状況

当中間期には、取締役会は7回、経営会議は7回開催されました。これらの会議においては、グループ事業の再編、大型投資などの重要案件が審議され、業務執行の決定が行われました。また、監査役会は、当中間期に10回開催され、監査方針、調査方法の決定が行われ、それらに沿って監査役監査が実施されました。また、当中間期に新たに財務の専門家1名を監査役に選任し、経営監視機能の強化を図りました。

2. 経営成績及び財政状態

1. 経営成績

(1) 当期業績全般の概況

当中間期の売上高は、前年同期比11.3%増の4,962億円となりました。国内では、農機の堅調やエンジン、建設機械の伸長により、内燃機器関連が順調に売上を伸ばしたほか、産業インフラも、産業用鋳物・素材の好調、合成管の事業統合などにより売上を増加させました。さらに、環境エンジニアリングも売上を伸ばしましたが、その他部門の売上は減少しました。これらの結果、国内売上は前年同期比6.7%増の2,795億円となりました。

他方、海外では、欧米市場でトラクタが堅調に推移したほか、建設機械、エンジンの急速な拡大が

続きました。また、アジアでも稲作用農業機械が急成長したことなどから、海外売上は大幅に伸長して前年同期比 17.9%増の 2,168 億円となりました。海外売上高比率は前年同期比 2.5 ポイント上昇して 43.7%となりました。

営業利益は、前年同期比 17.1%増加して 598 億円となりました。内燃機器関連部門を中心とした増収や官公需関連事業を中心としたコストダウン・固定費削減、年金費用の減少などにより、原材料価格上昇他の減益要因を吸収し、大幅な営業増益を達成しました。税金等調整前純利益も、営業利益の増加を受けて増大し、前年同期比 14.4%増の 654 億円となりました。税金等調整前純利益から法人所得税 254 億円を控除し、少数株主損益及び持分法投資損益を調整した当中間期の純利益は、前年同期比 30.3%減の 382 億円となりました。純利益が大幅減となったのは、前年同期の法人所得税が、赤字子会社の整理決定に伴う税効果の計上により、極めて少額になっていたことによるものです。

なお、現在社会的問題になっているアスベスト健康被害について、当社は平成 17 年 6 月 30 日付開示の『アスベスト(石綿)健康被害に関する当社の取組みについて』において、長年に亘り石綿含有製品を製造してきた企業としての社会的責任を明確にする観点から、石綿疾病に係わる諸問題について誠心誠意の対応を続けていくことを表明しました。この基本的な考え方に則り、従来から実施している(元)従業員への補償に加えて、旧神崎工場周辺住民の石綿疾病(中皮腫)患者の方々及び中皮腫で亡くなられたの方々に対する見舞金(弔慰金)の支払いを開始しました。これらの費用は、支払いの決定をした時点で費用化しておりますが、今後発生する関連費用については、現時点で金額を合理的に見積ることが困難であるため、引当金の計上は行っておりません。

(2) 部門別の概況

1) 内燃機器関連部門

内燃機器関連部門の売上高は、前年同期比 12.9%増加して 3,434 億円となり、売上高全体の 69.2%を占めました。国内売上高は前年同期比 7.4%増の 1,387 億円となり、海外売上高は前年同期比 16.9%増の 2,047 億円となりました。当部門は、農業関連商品を含む農業機械、エンジン、建設機械により構成されています。

国内農機市場は、先行き不透明感の強い状況が続いたものの、需要自体は底堅く推移しました。そうしたなか、当社は、機能を充実させつつ割安感を持たせた「熱血商品」群を核として大規模試乗キャンペーンなどのきめ細かな市場活性化策を強力に推進し、顧客層の拡大とシェア・アップにより売上を伸ばしました。また、建設機械は需要拡大基調を背景に大手レンタル会社向けの販売拡大などを通じて売上を伸長させ、エンジンも建産機メーカー向けを中心に大幅な増販を達成しました。

海外では、需要が世界的に増大しつつある建設機械が主力の欧州市場、急速な拡大を見せる北米市場とともに売上を急伸させ、エンジンも北米及び欧州の大手顧客の好況などにより売上を大きく拡大させました。トラクタは北米市場で堅調な伸びを示したのに加え、欧州、アジア市場では大幅な増収を記録しました。特にアジア市場では、成長著しいタイ市場を中心にトラクタ、コンバインなどの稲作用農業機械がめざましい売上拡大を続けています。

2) 産業インフラ部門

産業インフラ部門の売上高は、前年同期比 16.3%増加して 825 億円となり、売上高全体の 16.6%を

占めました。国内売上高は前年同期比 14.0%増の 727 億円となり、海外売上高は前年同期比 37.3%増の 98 億円となりました。当部門はパイプシステム(ダクタイル鉄管・鋼管・合成管・バルブ)及び産業用鋳物・素材により構成されています。

国内では、ダクタイル鉄管は需要の冷え込みが厳しく売上を減少させましたが、合成管は本年 4 月にスタートしたシーアイ化成(株)との事業統合により売上を増加させました。産業用鋳物・素材は、鉄鋼、エネルギー分野を中心とする活発な設備投資需要を背景に順調に売上を伸ばしました。また、海外では、産業用鋳物・素材やダクタイル鉄管が堅調に推移し、前年同期を上回る売上を記録しました。

3) 環境エンジニアリング部門

環境エンジニアリング部門の売上高は、前年同期比 29.2%増加して 236 億円となり、売上高全体の 4.8%を占めました。国内売上高は前年同期比 26.5%増の 216 億円となり、海外売上高は前年同期比 69.2%増の 19 億円となりました。当部門は各種環境プラント及びポンプにより構成されています。

国内では、公共投資予算の縮減や競争激化により市場環境が厳しさを増すなか、上下水エンジニアリング、環境リサイクルが上期納入物件の増加により増収を確保しましたが、ポンプは減収となりました。海外では、ポンプと膜が売上を伸ばしました。

4) その他部門

その他部門の売上高は、前年同期比 10.9%減少して 467 億円となり、売上高全体の 9.4%を占めました。国内売上高は前年同期比 10.6%減の 464 億円となり、海外売上高は前年同期比 40.8%減の 3 億円となりました。当部門は自動販売機、電装機器、空調機器、浄化槽、マンション販売、工事などにより構成されています。

自動販売機はタバコ市場向け、缶市場向けがともに好調を維持し、大幅増収を記録しました。また、電装機器も順調に売上を伸ばしましたが、工事やマンション販売、空調機器などの売上が大幅に減少しました。また、IT 関連事業の子会社を売却した影響もあって、部門全体の売上は前年同期を下回りました。

2. 財政状態

(1) 財政状態

総資産は、前年同期比 1,437 億円(12.8%)増加して 1 兆 2,701 億円となりました。資産では、売上拡大に伴って売掛金や短期金融債権などの流動資産が拡大したのに加え、投資及び長期金融債権が大幅に増加しました。この増加のうち、その他の投資の増加は主として有価証券含み益の拡大によるものです。一方、その他の資産は長期繰延税金資産の減少により大きく減少しました。これは、上記の有価証券含み益の拡大と、平成 17 年 1 月に実施した年金代行返上の影響とによるものです。負債については、買掛金の増加などにより、流動負債が大きく増加しましたが、未払年金等が年金代行返上によって大幅に減少したため、全体では微増にとどまりました。一方、資本は、純利益の積み上がり、有価証券未実現損益を中心としたその他の包括利益累計額の増加、転換社債の株式への転換などにより大幅に増加しました。

前期末(平成 17 年 3 月末)比では、総資産は 770 億円(6.5%)増加しました。資産では、長期金融債権やその他の投資の増加により、投資及び長期金融債権が大幅に増加しました。負債では、支払手形・買掛金などを中心に流動負債が減少しましたが、長期債務の増加により固定負債が増加しました。

負債全体は微減となり、資本が拡大しました。株主資本比率は前期末比 3.6 ポイント上昇して 43.9%に達しました。

販売金融関連を除く有利子負債は、前期末比で 389 億円減少して 1,193 億円となりました。有利子負債総額は、長・短金融債権の増加に対応した調達拡大により、前期末比 77 億円増加して 3,119 億円となりました。

(2) キャッシュ・フロー

当中間期の営業活動によるキャッシュ・フローは、362 億円の収入(前年同期比 35 億円の収入減)となりました。純利益が前年同期に比べて大幅に減少し、その他の流動資産の増による支出も増加しましたが、純利益の減の大半が支出を伴わない法人税等調整額の差によるものであったこと、及び未払法人所得税の増加が当期の収入増にはたらいたことなどにより、全体ではほぼ前年同期並みの収入となりました。

当中間期の投資活動によるキャッシュ・フローは、267 億円の支出(前年同期比 197 億円の支出減)となりました。北米での小売金融債権の回収・売却による収入が増加したため、投資活動によるキャッシュ・フローは支出減となりました。

また、当中間期の財務活動によるキャッシュ・フローは、5 億円の支出(前年同期比 25 億円の支出減)となりました。短期借入金の増加を抑え、増配を実施しましたが、自己株式の購入による支出が大幅に減少したため、財務活動によるキャッシュ・フローは支出減となりました。

これらのキャッシュ・フローに為替変動の影響を加えた結果、当中間期末の現金及び現金同等物残高は、期首残高から 93 億円増加して 839 億円となりました。

3. 当中間期の利益配分に関する事項

当中間期中間配当金は 1 株につき 4 円と決定させていただきました。

3. 通期見通し

当期の売上高は、前期比 568 億円増加の 1兆 400 億円を予想しております。国内市場では、内燃機器関連部門や産業インフラ部門で増収が見込まれるものの、その他部門で減収が予想され、全体ではほぼ横ばいとなる見込みです。一方、海外市場では、内燃機器関連部門の事業拡大による増収が継続するものと予想しております。

営業利益については、原材料費の高騰が依然利益圧迫要因となりますが、内燃機器関連部門や産業インフラ部門での増収、全社的なコストダウン・固定費削減活動の進捗、年金費用の減少などの増益要因も見込まれるため、全体では前期比 157 億円増の 1,080 億円を予想しております。また、その他の収益は、本年10月1日の(株)三菱東京フィナンシャルグループと(株)UFJホールディングスの合併により、当社が保有する(株)UFJホールディングス株式に関して株式交換益(159 億円)が発生する一方、前期に計上した厚生年金基金代行返上益(586 億円)がなくなるため、差し引き大幅減益となる見込みです。これらの結果、税金等調整前純利益は前期比 296 億円減の 1,320 億円、また、純利益は前期比 429 億円減の 750 億円を予想しております。[本見通しにおいては、当期の推定平均為替レート1米ドル = 109 円を使用しております。]

4. 事業等のリスク

当社の経営成績及び財務状態などに影響を及ぼす可能性のあるリスクには、以下のようなものがあります。

(1) 経済状況

国内における民間設備投資、建設投資、公共投資などの低迷、あるいは農業政策の変更など、また海外における一般景気の不振などが、当社製品需要を縮減させ、業績に悪影響を与える可能性があります。

(2) 為替レートの変動

外国為替相場の変動が業績及び財務状況に悪影響を与える可能性があります。

(3) 国際的事業展開に伴うリスク

当社は海外の事業展開において次のようなリスクにさらされています。

各国間もしくは各国の税制の予期せぬ変化に伴うリスク

各国法規制の予期せぬ変化に伴うリスク

人材確保の困難性

発展途上国における未成熟な技術水準や不安定な労使関係

発展途上国での政情不安

(4) 見積りの使用に関する前提条件の変化

連結財務諸表を作成するに際して使用している見積りの前提が、実際の結果と相違する場合には追加的な費用計上が必要となる可能性があります。

(5) 第三者との戦略的提携、合併・買収などの成否

第三者との提携、事業の買収や売却などの活動が失敗に終わるリスクがあります。

(6) 新規・周辺事業の成否

新たな市場での事業展開あるいは現行事業の周辺市場での事業開拓が成功しない場合、当社の財政状態を悪化させる可能性があります。

(7) 有価証券の保有リスク

当社は有価証券を保有しており、その大半が株式であるため、株式市場の動向次第で減損を認識する可能性があります。

(8) 他社との競争激化

当社は、各事業において競合他社との厳しい競争にさらされており、取引条件、研究開発、品質などで他社を凌駕しなければ、業績の悪化を招く可能性があります。

(9) 製品やサービスに重大な瑕疵や欠陥が発生するリスク

当社製品やサービスに重大な瑕疵や欠陥が発生し、当社の経営成績及び財政状態に重大な影響を及ぼす可能性があります。

(10) 環境規制対応のための多額の費用が発生するリスク

製造販売する製品や事業活動に関するさまざまな環境規制に対応するため、多額のコストが発生する可能性があります。

(11) 環境汚染、公害などを引き起こした場合の多額の費用が発生するリスク

当社が事業活動において有害物質の排出・漏洩、大気汚染、水質汚濁、土壌汚染などを引き起こした場合、是正措置をとるために多額の費用が発生したり、訴訟に発展したりする可能性があります。

(12) アスベスト問題に関連した多額の費用が発生するリスク

アスベストを含む製品の製造に携わった従業員や工場周辺住民の健康被害に関連して発生する

費用や訴訟が、当社の経営成績及び財政状態に対して重大な影響を及ぼす可能性があります。

(13) 自然災害による被害

強度の地震もしくは津波あるいは強力な台風などにより、生産設備などが甚大な被害を被る可能性があります。

なお、本資料で記述されている業績予想及び将来予測は、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おります。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ります。