

# 1. 経営成績

## 1. 経営成績に関する分析

### (1) 当期の経営成績

#### 1) 全般の概況

当期の売上高は、前期比 471 億円(4.1%)減少して 1 兆 1,075 億円となりました。国内売上高は、前期比 230 億円(4.0%)減少して 5,492 億円となりました。内燃機器関連部門は、厳しい市場環境が継続するなか、農機・エンジンが売上を落とし、景気減速に伴う需要減少により建設機械も大幅な減収を余儀なくされました。産業インフラ部門は、産業用鋳物・素材が売上を落としましたが、ダクタイル鉄管、鋼管が大幅に売上を伸ばし、全体では増収となりました。環境エンジニアリング部門は、上下水エンジニアリングを中心に売上を伸張させました。その他部門は、自動販売機、工事などが大きく売上を落とし、大幅な減収となりました。

海外売上高は、前期比 240 億円(4.1%)減少して 5,583 億円となりました。内燃機器関連部門は、作業機は好調に推移したものの、エンジンが大幅に減少しトラクタも微減となりました。また、建設機械は欧米を中心に大幅に売上を落としました。一方、産業インフラ部門は、産業用鋳物・素材が減収となりましたが、ダクタイル鉄管が大幅に伸張し、部門全体では増収となりました。環境エンジニアリング部門は減収となりましたが、その他部門は売上を増加させました。当期の海外売上高比率は、前期と同率の 50.4%となりました。

営業利益は、前期比 341 億円(24.9%)減少して 1,028 億円となりました。内燃機器関連部門が需要減退や円高、材料高などにより減益となったのに加え、産業インフラ部門もダクタイル鉄管の独占禁止法関連の損失を計上したことにより減益となりました。環境エンジニアリング部門は赤字幅を縮小させましたが、その他部門は自動販売機の大幅減収などにより減益となりました。

継続事業からの税金等調整前純利益は、前期比 393 億円(32.1%)減少して 833 億円となりました。営業利益の減少に加え、その他の収益も為替差損や有価証券評価損の発生などにより大幅に悪化しました。法人所得税は、海外子会社からの配当に関する税制改正に伴い繰延税金負債の一部を取り崩した結果、287 億円(実効税率 34.5%)の負担となりました。また、少数株主損益および持分法による投資損益は差し引き 64 億円の控除となりました。これらの結果、当期の純利益は前期比 200 億円(29.3%)減少して 481 億円となりました。

#### 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、前期比4.9%減少して7,544億円となり、売上高全体の68.1%を占めました。国内売上高は5.3%減の2,352億円となり、海外売上高は4.8%減の5,193億円となりました。当部門は、農業関連商品を含む農業機械、エンジン、建設機械などにより構成されています。

国内では、景気後退や農業資材価格の上昇などにより農機需要が軟調に推移したほか、建設投資も一層冷え込むなど厳しい市場環境が続きました。当社は新製品の積極的な導入やきめ細かい拡販活動により売上の確保に努め、作業機は増収となりましたが、トラクタやエンジンが減収となり、建設機械も大幅に売上を落としました。

海外では、トラクタの売上は微減となりました。アジアでは、引き続きタイにおける売上が急速に拡大し、欧州においても中型機を中心とする新製品の拡販により順調に売上を伸ばしましたが、北米では、市場の低迷と円高により大幅に売上を落としました。また、建設機械は、欧州景気の急速な悪化などにより大

幅な減収となり、エンジンも販売先メーカーの在庫調整により減収となりました。一方、作業機は中国におけるコンバイン、田植機の好調により大幅に売上を拡大させました。

## ② 産業インフラ部門

産業インフラ部門の売上高は、前期比3.1%増加して2,079億円となり、売上高全体の18.8%を占めました。国内売上高は2.9%増の1,761億円となり、海外売上高は4.2%増の318億円となりました。当部門はパイプシステム(ダクタイル鉄管・スパイラル鋼管・合成管・バルブ他)および産業用鋳物・素材により構成されています。

国内では、主力のダクタイル鉄管や鋼管は販売価格の引き上げにより大幅な増収となりましたが、需要低迷の続く合成管は減収を余儀なくされました。また、産業用鋳物・素材もダクタイルセグメント(トンネル補強材)の低調により売上を落としました。

海外では、産業用鋳物・素材が民間設備投資の減速により売上を落としましたが、ダクタイル鉄管が中東向け輸出を中心に好調に推移したため、全体では増収となりました。

## 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、前期比5.0%増加して744億円となり、売上高全体の6.7%を占めました。国内売上高は6.1%増の689億円となり、海外売上高は7.4%減の55億円となりました。当部門は各種環境プラント、ポンプなどにより構成されています。

国内では、上下水エンジニアリングが順調に売上を伸ばしたほか、環境リサイクルやポンプも売上を増加させました。海外では、ポンプは底堅い売上を記録しましたが、液中膜が大幅な減収となりました。

## ④ その他部門

その他部門の売上高は、前期比19.9%減少して708億円となり、売上高全体の6.4%を占めました。国内売上高は21.4%減の691億円となり、海外売上高は237.5%増の17億円となりました。当部門は自動販売機、電装機器、空調機器、工事、浄化槽などにより構成されています。

自動販売機は成人識別装置付たばこ自販機の特需が終わり、大幅減収となったほか、工事や電装機器も売上を落としました。また、前期に株式譲渡を行ったマンション販売子会社の売上が計上されなくなったことも影響し、部門全体の売上は大幅な減少となりました。

## (2) 次期の見通し

次期の売上高は当期比 875 億円減少となる 1 兆 200 億円を見込んでいます。国内市場では、環境エンジニアリング部門で前期並みの売上が見込まれるものの、内燃機器関連部門や産業インフラ部門で減収が予想されるため、国内売上全体では減少となる見込みです。また、海外市場においても、産業インフラ部門や環境エンジニアリング部門で増収が見込まれるものの、内燃機器関連部門で大幅減収が予想されるため、海外売上全体では減少となる見込みです。

営業利益については、減収や円高の影響などにより、当期比 328 億円減の 700 億円を予想しています。また、継続事業からの税金等調整前純利益は当期比 138 億円減の 695 億円、当社株主に帰属する当期純利益は当期比 81 億円減の 400 億円を予想しています。[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=96 円を使用しています。]

※「当社株主に帰属する当期純利益」は、平成 21 年 3 月期までの「当期純利益」と同じ内容です。

## 2. 財政状態に関する分析

### (1) 資産、負債、株主資本の状況

総資産は、前期比 784 億円減少して1兆 3,858 億円となりました。資産の部では、流動資産がわずかに減少しました。現金及び現金同等物が減少し、短期金融債権も円高の影響により減少しました。また、北米での売掛債権売却の減少に伴い売掛金が大幅に増加し、債権売却譲渡人持分が大幅減となりました。一方、投資及び長期金融債権は、長期金融債権の円高の影響による減少と、株式市場の低迷による有価証券含み益の減少により大幅に減少しました。有形固定資産は減少しましたが、長期繰延税金資産を中心として、その他の資産は増加しました。

負債の部では、売掛債権売却による資金調達を借入金で代替したことなどにより有利子負債が大幅に増加しましたが、仕入債務や未払法人所得税は減少しました。また、未払年金等は増加しましたが、有価証券含み益の減少に伴う長期繰延税金負債の減少により、その他の固定負債は減少しました。

資本の部は大幅な減少となりました。利益の積み上がりによりその他の剰余金は増加しましたが、円高に伴う外貨換算調整勘定の減少や株価下落による有価証券未実現損益の減少を中心としてその他の包括損益累計額が大幅に減少しました。株主資本比率は前期末から 2.6 ポイント減少して、41.7%となりました。

### (2) キャッシュ・フローの状況

当期の営業活動によるキャッシュ・フローは、226 億円の支出(前期比 1,127 億円の収入減)となりました。純利益の大幅な減少や、北米での売掛債権売却減少の影響、たな卸資産の増加による収入減が、その他の流動負債の増加などによる収入増を大幅に上回りました。

投資活動によるキャッシュ・フローは、740 億円の支出(前期比 17 億円の支出増)となりました。投資有価証券の購入及び貸付金の増加による支出は増加しましたが、固定資産の購入減や売却収入増、金融債権の増加幅の縮小等による支出の減少により、投資活動によるキャッシュ・フローは前期と同水準の支出にとどまりました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、849 億円の収入(前期比 965 億円の収入増)となりました。北米での売掛債権売却による資金調達を借入れにシフトした影響などにより、短期借入金や長期債務による収入が大幅に増加しました。

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、当期末の現金及び現金同等物残高は、期首残高から 193 億円減少して 695 億円となりました。

#### (参考)キャッシュ・フロー関連指標の推移

	平成21年3月期	平成20年3月期
株主資本比率(%)	41.7	44.3
時価ベースの株主資本比率(%)	49.1	54.1
債務償還年数(年)	-	4.0
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍)	-	7.0

(注)1.株主資本比率：株主資本／総資産

2.時価ベースの株主資本比率：株式時価総額／総資産

3.債務償還年数：有利子負債／営業キャッシュ・フロー

4.インタレスト・カバレッジ・レシオ：営業キャッシュ・フロー／利払い

各指標は、いずれも連結ベースの財務数値より算出しております。株式時価総額は、期末株価終値×期末発行済株式数(自己株式控除後)により算出しております。営業キャッシュ・フローは連結キャッシュ・フロー計算書の営業活動によるキャッシュ・フローを使用しております。有利子負債は、連結貸借対照表内の短期借入金、一年内返済予定の長期債務及び長期債務の合計です。利払いについては、連結キャッシュ・フロー計算書の利息の支払額を使用しております。なお、平成21年3月期における「債務償還年数」および「インタレスト・カバレッジ・レシオ」については、営業キャッシュ・フローがマイナスであるため記載しておりません。

### 3. 利益配分に関する基本方針及び当期・次期の配当

#### (1) 利益配分に関する基本方針

当社は、安定的な配当の維持・向上と自己株式の取得・消却を両輪として株主還元することを基本方針にしております。また、健全な経営の維持と将来の経営環境への対応を勘案しながら、株主還元を適切に実施することは重要な経営課題の一つと考えており、今後もその充実に努めてまいります。

#### (2) 当期及び次期の配当

当期の1株当たり期末配当金は、1株当たり7円とすることに決定いたしました。この結果、当期の1株当たり年間配当金は、前期と同額の14円となります。

次期の1株当たり年間配当金は、今後の業績動向等を踏まえて後日決定いたします。

なお、自己株式の取得については、当期中に840万株(52億円)を取締役会決議に基づき市場買付いたしました。

## 2. 企業集団の状況

当社およびその関係会社においては、内燃機器関連、産業インフラ、環境エンジニアリング、その他の4事業部門にわたって多種多様な製品・サービスの提供を行っています。主な事業内容と各事業における当社およびその関係会社の位置付け等は次のとおりです。

### 内燃機器関連

主として農業機械および農業関連商品、エンジン、建設機械の製造および販売等を行っています。製造は主に当社が担当し、販売およびサービスは主に関係会社が担当しています。

#### 【主要品目】

農業機械	(トラクタ、管理機、テラー、耕うん機、コンバイン、バインダー、ハーベスタ、田植機)
農業 関連商品	(インプラメント、アタッチメント、乾燥機、草刈機、防除機、野菜作関連機械、アームハウス、 精米機、冷蔵保管庫、電動カート、ライスロボ、その他農用関連機器)
農業施設	(共同乾燥施設、共同育苗施設、園芸・集出荷選果施設、精米施設)
汎用機械	(グリーン管理機器、芝刈機、多目的作業車)
エンジン	(農業機械用・建設機械用・産業機械用・発電機用等各種エンジン)
建設機械	(ミニバックホー、ホイールローダ、キャリア、油圧ショベル、ウェルダー、ゼネレータ、 投光機、その他各種建設機械関連商品)

#### 【主な関係会社】

(製造・販売)

[海外] クボタマニュファクチャリング オブ アメリカ Corp.、  
クボタインダストリアル イクイップメント Corp.、クボタバウマシーネン GmbH、  
ザ サイアムクボタインダストリ Co., Ltd.

(販売・サービス他)

[国内] ㈱北海道クボタほか農機販社30社、㈱クボタ建機東日本ほか建機販社5社、㈱クボタクレジット、  
㈱クボタアグリ東日本ほかクボタアグリ2社(西日本、九州)、クボタ機械サービス㈱

[海外] クボタトラクター Corp.、クボタヨーロッパ S.A.S.、クボタエンジンアメリカ Corp.、  
クボタクレジット Corp., U.S.A.

### 産業インフラ

主としてパイプ、バルブ等の水利設備等関連製品、産業用鋳物・素材の製造および販売等を行っています。

#### 【主要品目】

〈パイプシステム〉

ダクタイル鉄管、スパイラル鋼管(鋼管杭、鋼管矢板)、  
合成管(ビニルパイプ、ポリエチレンパイプ、樹脂ライニング鋼管、継手および各種付属品類)  
バルブ(上下水道用バルブ他)

〈産業用鋳物・素材〉

反応管、ハースロール、Gコラム、Gパイル、圧延用ロール、セラミックス、TXAX[ブレーキ用材料]、  
排水用鋳鉄管、排水集合管、ダクタイルセグメント、ダクタイルフレーム

#### 【主な関係会社】

(製造・販売)

[国内] クボタシーアイ㈱、日本プラスチック工業㈱  
[海外] クボタメタル Corp.

## 環境エンジニアリング

主として各種環境プラントの製造および販売等を行っています。

### 【主要品目】

上 下 水 ( 上下水処理装置およびプラント、各種用排水処理装置およびプラント、  
エンジニアリング 汚泥焼却・溶融装置およびプラント )

環境リサイクル ( 廃棄物破碎・選別・リサイクル装置およびプラント、廃棄物焼却・溶融プラント、  
し尿処理プラント )

ポ ン プ ( 上下水道・工業用水用等各種ポンプおよびポンププラント、小水力発電設備 )

膜ソリューション ( 水処理用膜ユニット(有機膜、無機膜)、膜型メタン発酵ユニット )

### 【主な関係会社】

(維持管理・補修改造他)

[国内] クボタ環境サービス(株)

## その他

主として住宅機材、自動販売機、電装機器、各種ソフトウェアの製造および販売等、分譲マンションの開発および販売等を行っています。

### 【主要品目】

住 宅 関 連 ( 屋根材、外壁材、浄化槽、浴槽、マンション )

自動販売機 ( 各種飲料・たばこ用自動販売機、プラスチック券自動販売機 )

電 装 機 器 ( 各種計量・計測機器および同制御システム、CADシステム、券自動発売機 )

その他 ( 空調機器、各種ソフトウェア、上下水道・土木・建築工事等の設計・施工 )

### 【主な関係会社】

(製造・販売他)

[国内] クボタ松下電工外装(株)、クボタメゾン(株)、クボタ空調(株)

(設計・施工)

[国内] (株)クボタ工建

なお、平成21年4月1日付で、水・環境・インフラ事業本部を事業分野別に見直し、新たに、水・環境システム事業本部と社会インフラ事業本部に組織改編しました。



### 3. 経営方針

#### 1. 経営の基本方針

当社は、創業以来一世紀以上にわたって、農業機械、上下水道用パイプ、環境施設、住宅機材など、人間生活に密着した事業分野で各種製品・サービスの提供を続けてきました。『豊かな生活と社会の基盤を支える製品・技術・サービスを通じて、社会の発展と地球環境の保全に貢献する』ことが当社の経営理念です。当社は、この経営理念を堅持しつつ、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. 中・長期的な利益成長実現のための重点施策

当社は、事業の中長期的な発展を実現するため、以下の取り組みを推進していきます。

##### ①技術・モノづくりに軸足を置いた現場重視の経営

激化するグローバル競争に勝ち残っていくには、技術開発とモノづくりという、メーカーとしての基本機能を中長期的な観点から強化することが不可欠です。当社は新たに「技術開発戦略会議」および「品質・モノづくり戦略会議」を設置し、技術開発、品質・モノづくりについて、あるべき姿・進むべき方向性を追求するための体制を整えました。当社は技術・モノづくりに軸足を置き、製造・販売・技術・サービス、それぞれの現場を重視した経営を進めていきます。

##### ②CSR経営の一層の推進

当社は、企業の持続的な成長・発展は、「収益力の強化」と「社会の発展や地球環境の保全への貢献」をあわせおこなうことによってもたらされるものと考えています。当社はCSR経営のさらなる追求に向け、以下の施策を推し進めていきます。

- ・環境保全活動の一層のレベルアップを図るとともに、経営活動のあらゆる局面で地球環境に対する配慮を強め、環境負荷低減のための取り組みを強化していきます。
- ・事業のさらなるグローバル化などに対応するため、性別、年齢、国籍等の異なる多様な人材の積極的活用を図る「ダイバーシティ・マネジメント」を推進していきます。
- ・リスク管理活動を一層徹底していきます。財務報告をはじめとして、品質管理、環境保全、公正取引など事業活動の基盤やコンプライアンスに係る内部統制を強化し、業務遂行の質の向上を図っていきます。

##### ③コーポレート・ガバナンス体制の改革

激変する経営環境のなかで、成長機会を確実に捉え、グローバル競争に勝ち残っていくには、戦略的意思決定をより迅速化し、業務執行機能をより強化する必要があります。こうした判断のもと、当社は本年 4 月より執行役員制度を導入しました。あわせて、取締役会の意思決定を戦略的かつ機動的に行えるよう、取締役の数を減員するとともに、経営の透明性を高め、健全性の維持を図るため、社外取締役を選任することを予定しています。新たなガバナンス体制を早期に定着・実効化させることにより経営のスピードアップを推進していきます。



#### ④グローバルな景気変動への対応力強化

海外事業の急速な拡大により、世界の経済動向や為替相場の変動などから当社が受ける影響は、極めて重大なものとなっています。グローバルな環境変化に的確かつ迅速に対応しうる事業構造を早急に構築することは当社の重要な課題のひとつです。

課題の解決には、海外生産の拡大と適切な生産拠点の配置が不可欠です。今後は、各地域におけるコスト競争力、為替リスク、市場の規模やその成長力などを考慮して、世界的規模で生産拠点の最適地化を推進していきます。また、各生産拠点間の連携を強固なものにするため、生産方式等の標準化にも積極的に取り組んでいきます。

調達のグローバル化も、為替変動の影響の極小化、競争力の強化に向けて有効な施策です。当社の海外調達比率ははまだ低水準であり、グローバル調達を拡大する余地は充分に残されています。生産の最適化とあわせて調達の最適化も推進していきます。

現在のような未曾有の厳しい事業環境のなかで、売上を拡大させることは極めて困難です。利益確保のためには徹底したコストダウンの推進が不可欠です。今一度メーカーとしての原点に立ち返り、コストダウン、固定費削減を強力に推進していきます。

また、財務面でも国内外で慎重かつ堅実な運営を心がけるとともに、万全の資金調達・資金管理に努めていきます。

#### ⑤グローバル化の推進－アジアにおける事業展開の加速

当社は、今後も海外事業に対する経営資源の重点投入を進め、その拡大を図っていきます。

具体的には、「水」、「環境」という世界的な課題となっている分野で、当社が有する水処理、配水にかかわる製品・技術の総合力を活かした海外事業展開に挑戦していきます。水、環境関連の世界市場は膨大であり、特に中国を中心とするアジアでは今後急拡大が見込まれます。水関連事業を内燃機器関連事業と並ぶ当社の柱として育成するためにも、強い信念をもって新市場の開拓に取り組んでいきます。

内燃機器関連事業では、大きな潜在的成長力を持つアジア農機市場の開拓に注力していきます。日本の農業機械化を通じて培ってきた様々なノウハウを活かしてアジア市場で No.1 の農機メーカーの地位を築き、アジアの食糧問題の解決に貢献できる企業を目指していきます。

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。