

あなたの会社の

# 事業報告書

平成14年4月1日～平成15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)本店および全国各支店

日本証券代行(株)本店および全国各支店

(お知らせ)

住所変更、単元未満株式(端株)買取請求、名義書換請求及び配当金振込指定に必要な各用紙ご請求は、名義書換代理人のフリーダイヤル0120-87-2031で24時間受付しております。

### 公告掲載新聞

日本経済新聞

決算公告掲載のホームページアドレス

<http://www.kubota.co.jp/kessan/index.html>

### 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 幡掛大輔

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113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14年4月1日～平成15年3月31日）の連結売上高は、プレハブ住宅事業譲渡の影響などにより、前期比4.1%減少して9,261億円となりました。連結営業利益は、子会社が経営するゴルフ場の評価損計上や早期退職特別加給金支給などにより、前期比14.0%減少して296億円となりました。連結税金等調整前純利益は、株式市況の悪化に伴う有価証券評価損を計上しましたので、前期比78.5%減少の62億円にとどまりました。これらの結果、連結純損失は80億円となりました。

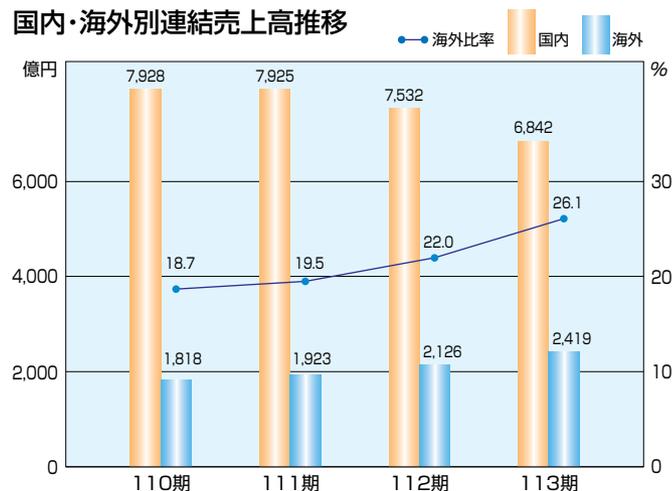
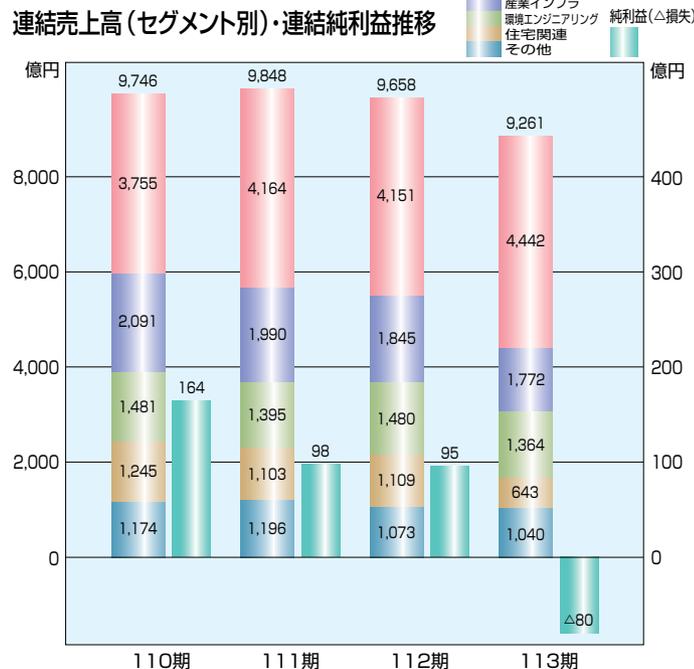
なお、期末配当金につきましては、去る5月22日の取締役会において、1株当たり3円とし、6月27日を支払開始日とすることに決定させていただきました。中間配当金3円と合わせ年間配当金は6円となります。

わが国経済は、雇用・所得環境の悪化から個人消費や設備投資の低迷が続くものと思われ、公共投資に関しても引き続き減少が見込まれます。世界経済を下支えした米国経済にも不確実性が増しており、当社の事業環境は予断を許さない厳しい情勢が続くものと予想されます。

当社といたしましては、この難局を乗り越え、業績の回復と持続的な成長を図るために、「中期経営戦略」を引き続き強力に推進してまいります。既に平成15年4月には、本社研究開発体制の再編を中心とする間接部門のスリム化を実行するとともに、子会社クボタリースの事業譲渡を実施するなど、事業構造の改革も着実に進めております。

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15年6月



※当期より新基準を適用し、従来販売費及び一般管理費に計上されていた一部の販売促進費を売上高より控除しています。比較のため、過年度の連結売上高も修正再表示しています。

# 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7.0%増加して4,442億円となり、売上高全体の48.0%を占めました。このうち農業機械・エンジンの売上高は前期比5.9%増加して、3,994億円となりました。国内では、農産物価格の低迷や減反拡大などによる農機市場の需要低調のなかで、機能を充実させ割安感の強い新商品を積極的に投入し、製品の独自性を強めるとともに、試乗キャンペーンなどの販促活動を強力に推進したことにより売上高を伸ばしました。海外では、北米市場でのトラクタが拡販キャンペーンや新機種投入効果により、売上高を伸ばしました。米国ジョージア州の現地生産拠点では、倉庫・組立設備拡張投資を実施するとともに、芝研究所も設立しました。また、エンジンも北米・欧州市場での大手OEM向けを中心に売上高を伸ばしました。

建設機械の売上高は前期比17.5%増加して448億円となりました。国内では公共投資の削減、景気悪化など厳しい環境が続くなかでシェアアップを果たし、売上高を増加させました。海外でも、主力の欧州市場で需要が落ちこむなか、シェアアップにより売上高を伸ばしました。北米においては、堅調な需要のもとで新機種投入が奏効し、売上高が大幅に増加しました。



●クボタ田植機「ウエルスターVIP」

## ●産業インフラ部門

産業インフラ部門の売上高は前期比4.0%減少して1,772億円となり、売上高全体の19.1%を占めました。このうちパイプシステムの売上高は前期比3.8%減少して1,456億円となりました。国内では、主力のダクトイル鉄管は、公共投資予算の削減、地方自治体の財政難などにより需要が落ち込み、売上高が減少しました。スパイラル鋼管は前期並みの売上高を確保しましたが、合成管は官公需・民需

ともに低迷し、売上高は減少しました。海外では、中東向けを中心とするダクトイル鉄管やバルブの大型案件により輸出が拡大して、売上高を大きく伸ばしました。

素形材の売上高は前期比4.6%減少して316億円となりました。国内では、基礎産業関連、建設関連ともに市場は低調で、売上高は減少しました。海外では、貨油管の輸出増加とカナダ子会社での反応管の新製品投入効果により、売上高を増やしました。



●のり面安定用「ダクトイルフレーム」施工例

## ●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7.8%減少して1,364億円となり、売上高全体の14.7%を占めました。このうち上下水エンジニアリングは、前期の受注不調や地方自治体の財政難を反映して、売上高が減少しました。水環境エンジニアリングは、し尿処理プラントや新規分野の伸長により、売上高が増加しました。リサイクルエンジニアリングは、ごみ焼却プラントのダイオキシン発生抑制の改造需要が前期で一巡したため、売上高が減少しました。ポンプは、国内市場で公共投資が減少傾向にあるなかでシェア拡大



●廃棄物処理センター

により売上高を伸ばしましたが、海外売上高が減少したために全体での売上高は減少しました。

# 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42.0%減少して643億円となり、売上高全体の7.0%を占めました。このうち住宅機材の売上高は前期比1.2%増加して573億円となりました。屋根材は、新設住宅着工戸数が減少するなか、新製品を投入してシェアアップを図りましたが、洋風厚型屋根材との競合が強まり、売上高は減少しました。一方、外壁材は、継続的に新製品投入を図り、商品ラインアップの強化を進めましたので、売上高は前期並みを確保しました。また、浄化槽は地域密着型の営業展開と新製品投入でシェアアップを図り、需要が減少するなかで売上高を伸ばしました。

マンション等の売上高は前期比87.1%減少して70億円となりました。プレハブ住宅事業の売却の影響で、売上高は大幅に減少しました。マンション事業は、契約戸数では前期を上回りましたが、販売戸数は前期を下回りました。



●外壁材「ソニーード」・「オルジウ」

## ●その他部門

その他部門の売上高は前期比3.0%減少して1,040億円となり、売上高全体の11.2%を占めました。国内では、公共工事縮減のなかでも、工事関係の売上高は前年並みを確保しました。しかし、民間設備投資の低迷により、自販機、電装機器などは売上高を減らしました。海外では、東南アジアでの建設工事売上高が増加しました。

### 各事業区分に属する主要な製品名

内 燃 機 器 関 連 : 農業機械及び農業関連製品、エンジン、建設機械  
産 業 イ ン フ ラ : ダクタイル鉄管等各種パイプ及びその付属品、バルブ、鋳造品等の素形材  
環 境 エ ン ジ ニ ア リ ン グ : 各種環境装置及びプラント・エンジニアリング、ポンプ  
住 宅 関 連 : 各種建設用部材及び住宅用各種機器、マンション等  
そ の 他 : 計量・計測機器及び同制御システム、自動販売機、空調機器、各種ソフトウェア、土木工事

※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15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
<b>流 動 資 産</b>		<b>流 動 負 債</b>	
現金及び現金同等物	67,362	短期借入金	95,568
受取手形・売掛金等	420,374	支払手形・買掛金	205,784
た な 卸 資 産	151,245	そ の 他	178,012
そ の 他	53,369	<b>流 動 負 債 計</b>	<b>479,364</b>
<b>流 動 資 産 計</b>	<b>692,350</b>	<b>固 定 負 債</b>	<b>330,955</b>
<b>投 資</b>	<b>92,078</b>	<b>少 数 株 主 持 分</b>	<b>13,249</b>
有形固定資産	252,555	<b>資 本</b>	
その他の資産	102,028	資 本 金	78,156
		資 本 剰 余 金	87,263
		利 益 準 備 金	19,539
		そ の 他 の 剰 余 金	200,517
		その他の包括損益累計額	△ 48,095
		自 己 株 式	△ 21,937
		<b>資 本 計</b>	<b>315,443</b>
<b>資 産 合 計</b>	<b>1,139,011</b>	<b>負 債 及 び 資 本 合 計</b>	<b>1,139,011</b>

## 連結損益計算書の要旨 (平成14年4月1日から平成15年3月31日まで)

科 目	金 額
	百万円
売 上 高	926,145
売 上 原 価	695,571
販 売 費 及 び 一 般 管 理 費	181,353
そ の 他 の 営 業 費 用	19,608
<b>営 業 利 益</b>	<b>29,613</b>
そ の 他 の 収 益 ( △ 費 用 )	
受取利息・受取配当金	7,622
支 払 利 息	△ 4,818
そ の 他 ( 純 額 )	△ 26,261
そ の 他 の 費 用 純 額	△ 23,457
<b>税 金 等 調 整 前 純 利 益</b>	<b>6,156</b>
法 人 所 得 税 等	12,296
少 数 株 主 損 益 ( 控 除 )	2,097
持 分 法 に よ る 投 資 損 益	233
<b>純 損 失</b>	<b>8,004</b>

※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)

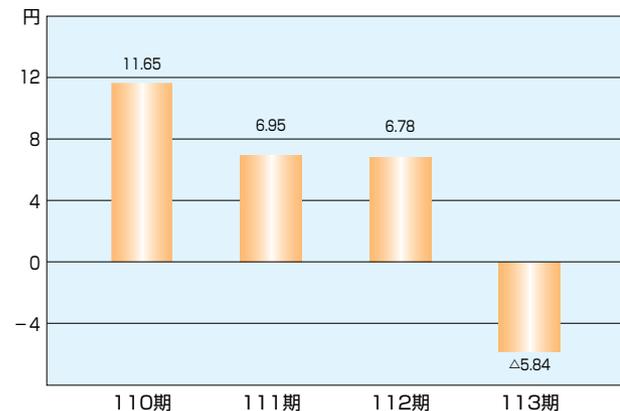
## 連結キャッシュ・フロー計算書の要旨 (平成14年4月1日から平成15年3月31日まで)

科 目	金 額
営業活動によるキャッシュ・フロー	64,253
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 27,593
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 30,009
為替変動による現金及び現金同等物への影響	△ 272
現金及び現金同等物の純増	6,379
現金及び現金同等物の期首残高	60,983
現金及び現金同等物の期末残高	67,362

## 連結一株当たり株主資本 (BPS)



## 連結基本的一株当たり純利益 (EPS)



## 単独貸借対照表の要旨 (平成15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	38,999	支払手形	17,478
受取手形	63,235	買掛金	142,654
売掛金	224,006	短期借入金	63,556
たな卸資産	72,199	その他	125,855
その他	75,271	小 計	349,548
小 計	473,715	固 定 負 債	180,244
固 定 資 産		負債合計	529,792
有形固定資産	187,582	資 本 の 部	
無形固定資産	4,964	資 本 金	78,156
投資等	192,630	資 本 剰 余 金	67,159
小 計	385,178	利 益 剰 余 金	194,134
		その他有価証券評価差額金	11,333
		自 己 株 式	△ 21,682
		資 本 合 計	329,100
資 産 合 計	858,893	負債及び資本合計	858,893

## 単独損益計算書の要旨 (平成14年4月1日から平成15年3月31日まで)

科 目	金 額
売上高	672,439
売上原価	514,613
販売費及び一般管理費	129,513
営業利益	28,312
営業外収益	9,754
営業外費用	11,316
経常利益	26,750
特別利益	8,608
特別損失	46,489
税引前当期損失	11,130
法人税等	△ 2,860
当期損失	8,270
前期繰越利益	5,012
中間配当額	4,115
当期末処理損失	7,373

※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

当期末処理損失	7,373,573,160円
別途積立金取崩額	16,000,000,000
計	8,626,426,840
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)	4,038,286,167
特別償却準備金繰入額	9,523,045
次期繰越利益	4,578,617,628

※平成14年12月10日に4,115,764,686円(1株につき3円)の中間配当を実施いたしました。

# 株式

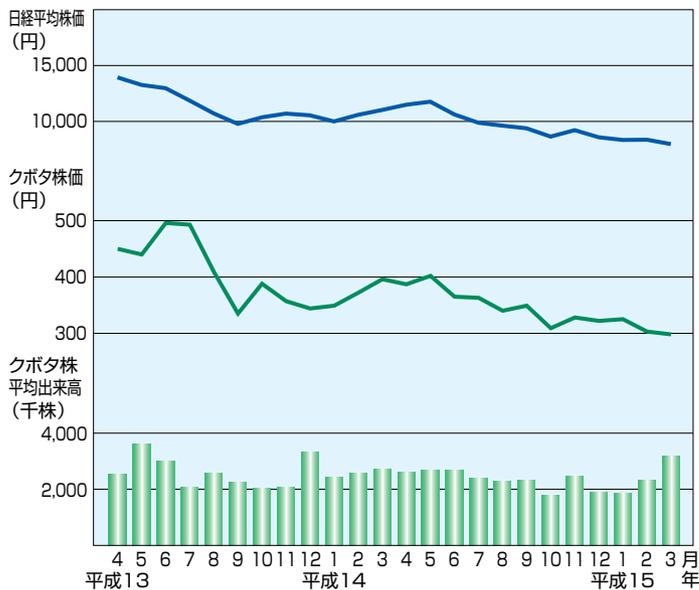
(平成15年3月31日現在)

## 大株主 (上位10名)

順位	株主名	株数(千株)	議決権比率(%)
1	日本生命保険相互会社	110,530	8.25
2	日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社	97,017	7.24
3	みずほ信託銀行退職給付信託口 (旧富士銀行口)	69,240	5.16
4	明治生命保険相互会社	67,841	5.06
5	日本マスタートラスト信託銀行株式会社	55,221	4.12
6	第一生命保険相互会社	49,386	3.68
7	株式会社三井住友銀行	48,240	3.60
8	クボタファンド(従業員持株会)	40,838	3.04
9	三井アセット信託銀行株式会社	35,903	2.68
10	住友生命保険相互会社	34,812	2.59

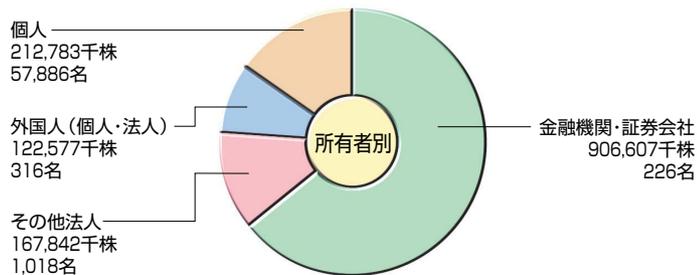
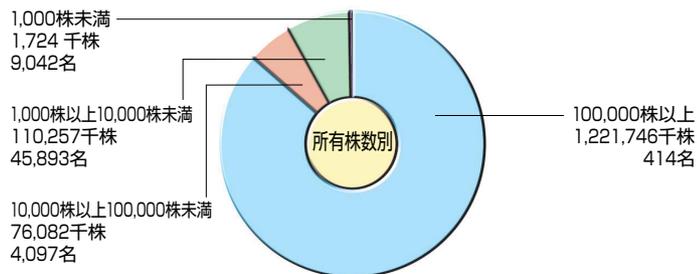
※当社は自己株63,713,589株を保有しておりますが、上記の大株主には含めておりません。

## 株価・出来高推移

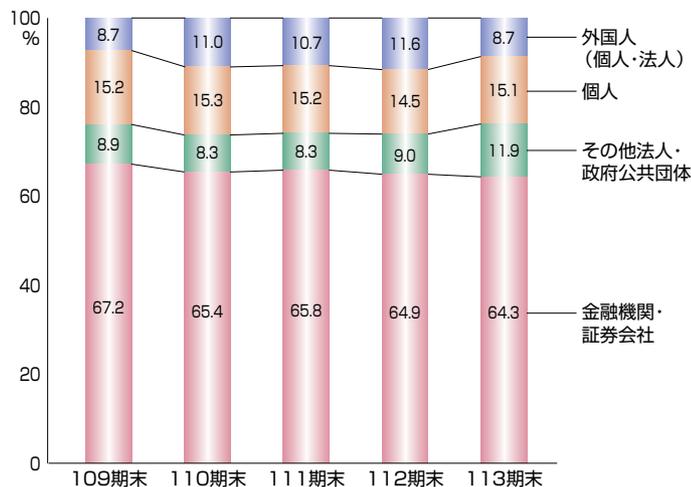


※株価は月末の終値です。

## 分布状況



## 所有者別分布割合推移



## 中期経営戦略について

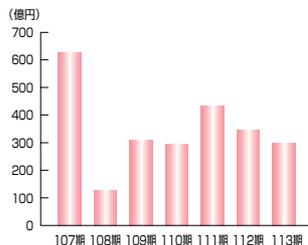
当社は、平成13年3月に収益水準の大幅向上を目標とする「中期経営戦略」（平成16年3月期までの3年間）を策定し、同戦略の3つの柱である「事業構造および収益構造の改革」、「事業運営体制の変革」、「財務体質の強化」に全社を挙げて取り組んでまいりました。

平成14年3月期には、当初の想定を大きく超える経営環境の変化（公共投資関連事業の需要激減およびデフレの進行等）ならびに事業構造の改革に基づくプレハブ住宅事業の売却により、目標数値の見直しを余儀なくされましたが、戦略そのものには変わりはなく、最終年度となる平成16年3月期も、「中期経営戦略」を引き続き強力に推進してまいります。

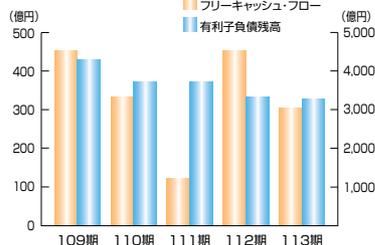
「事業構造および収益構造の改革」では、官公需関連事業の収益力回復に全社を挙げて、現行事業を強化するとともに、将来に向けて新事業および周辺事業を育ててまいります。また、「事業運営体制の変革」では、これまで実行してまいりました自己完結型経営体制を目指す事業本部の再編、間接部門の見直しによる本社のスリム化、成果主義に基づく新人事制度などの組織・運営の改革に実効を挙げつつ、なお一層の改革を邁進してまいります。更に、「財務体質の強化」では在庫圧縮や効率的な設備投資により有利子負債を圧縮するとともに、バランスシートのさらなるスリム化を進めてまいります。

当社は、事業の将来を常に見直し、中・長期的に何をなすべきかを考えて、それを着実に実行していくという中期計画の基本的な考え方を今後も堅持してまいります。平成16年3月期には、平成15年3月期を基準期とした「新中期経営戦略」を策定し、その後、戦略課題の進捗状況や事業環境の変化に応じて毎年これを見直していく所存です。

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)

## 日本全国熱血試乗キャンペーンを展開中!

当社は昨年より「進化を新価で!」をキャッチフレーズに、「性能・品質・価格・サービス」で進化した農業機械を新しい価値で提供するため、研究・製造・販売・サービスなど、全部門の力を結集して取り組み、熱血価格と使いやすさを両立した熱血商品を各機種ラインアップしました。「日本全国熱血試乗キャンペーン」は、実際にお客さまにご試乗いただくことにより熱血商品の魅力を体感していただき、農作業などでお困りの点や歩行機械から乗用機械への乗り換え時の不安などの問題やお悩みを解消いただくことが目的です。

取り扱いやすさと基本性能を重視した熱血商品群の提供を通じて、より快適な農作業と低コスト農業の実現を強力にサポートしていきます。



## 廃棄物処理事業に進出

当社は、平成15年4月より岩手県北上市に産業廃棄物処理施設「北上資源化センター」の建設に着手しました。同施設は、当社の廃棄物処理事業への進出の第一弾となるものです。事業運営主体である当社の子会社クボタリテックス(株)が廃棄物処理業の営業許可を取得し、本年10月から事業を開始する予定です。

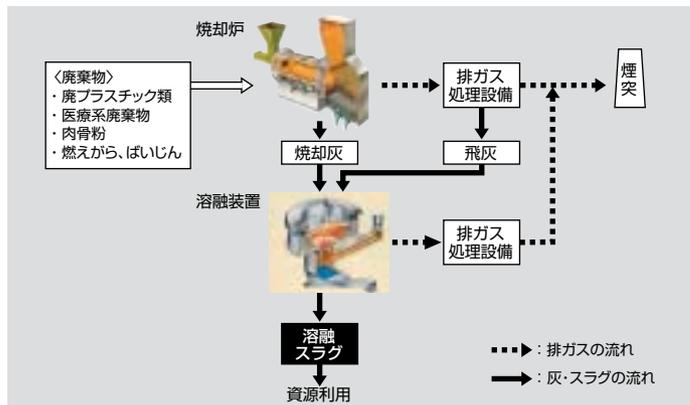
処理対象物は、主に岩手県内の医療系廃棄物・廃プラスチック類・肉骨粉・燃えがら・ばいじんなどですが、当社の「ロータリーキルンストーカ炉」と「回転式表面溶融炉」はこのような処理の難しい廃棄物でも、ダイオキシン類などの有害物質を熱分解しながら安全に溶融処理することができます。

また、当施設は、焼却・溶融による副生成物(溶融スラグ)も道路用骨材などの資源として有効利用を計画するなど、循環型社会にも適合しています。

当社は、これからも地域の廃棄物に応じた適正な処理が実施できるモデルプラントを建設し、処理事業を推進してまいります。



「北上資源化センター」完成予想図



## 「コスモタウンきよみ野 彩's」の実績が資源エネルギー庁長官賞受賞

当社は、地球環境への貢献を標榜し、屋根材事業で培ってきたノウハウを活かし住宅用太陽光発電事業を展開しています。

そのなかで、株式会社博進が企画・販売する分譲住宅「コスモタウンきよみ野 彩's(サイズ)」において環境にやさしい良質な社会資本としての住宅を供給するという方針のもと、当社の「発電する屋根エコロニー」が全戸に標準採用され、集中導入規模としては日本最大となっています。

また、エコロニーの屋根一体型の特長が活かされた美しさと、様々な屋根形状への柔軟な対応力、屋根材としての確かな性能などが住宅用太陽光発電としてのあるべき形を実現しており、今回の集中導入事例は今後のモデルケースになるとの評価から、「平成14年度新エネ大賞」において「資源エネルギー庁長官賞」を受賞しました。実際にこれ以降同様の街づくりが全国で進められています。

太陽光発電市場はこれからも大幅な拡大が見込まれており、当社でも一層の事業拡大を目指します。



「コスモタウンきよみ野 彩's」の全景

## 「阪神オフィス」竣工

当社が阪神事務所（兵庫県尼崎市）内に建設していた複合事務所「阪神オフィス」が平成14年10月22日に完成し、竣工式が執り行われました。このオフィスは、約1,000名を収容できる業務棟や環境エンジニアリング事業関連の研究施設、また、社員研修所などから構成され、11月から本格稼動となりました。

阪神オフィス建設の目的は、関西の6ヶ所に分散していた環境エンジニアリング事業本部の機能を1ヶ所に集約し、事業を効率化することです。オフィス機能のある場所に研究施設・子会社を集結させたことにより、社会からの注目度の高い環境ビジネスに更に注力できる基盤が整ったこととなります。また、この建物は、太陽光発電システムやコージェネレーションシステムなどを利用した環境にかかる負荷を低減させたオフィスであり、企業理念を体現した構築物となっています。



1号館全景

## クボタコンバイン「エアロスターシリーズ」

“すべてが充実。コンバインの頂点へ。エアロスターシリーズフルラインアップ”。「優れた基本性能、最新機能を装備、そして熱血価格」を共通コンセプトにしたエアロスターシリーズが2条刈りから6条刈りまで全21型式フルラインアップいたしました。特長は脱穀勝負・悠悠操作・視界良好・湿田快走・安心作業・安心メンテ・爽快空間など、コンバインの頂点としてすべての機能が充実。お客様のニーズにピッタリのコンバインが必ず見つかります。



## 「クボタ浮体式木炭浄化装置“名炭艇(めいたんてい)”」

湖沼・ため池周辺地域でのアオコなどの発生による景観への影響や不快臭などの問題を解決するため、浮体式木炭浄化装置「名炭艇(めいたんてい)」を発売いたしました。

その特長は①水に浮かべておくので陸上での装置設置スペースが不要②池やその周辺への汚泥搬出を行わないので処分費が不要③全自動運転で、特別な日常操作が不要④薬品や微生物の投入が無く環境に優しい、などです。



## クボタ野菜全自動移植機「新型ベジータ」

野菜作りにおいて高齢化・労働力不足が進むなか、この度、従来機よりも省力化を図り、更に扱いやすくお求めやすい価格の「新型ベジータ」を発売いたしました。

主な特長は、①レタス、キャベツ、ハクサイなどの葉菜類野菜を従来機の1.6倍の高速できれいに植付けできます。オペレータは機械に苗をセットするだけでOK。②株間調節はマイコン制御で作業中でもワンタッチ調節ができます。③油圧式モノローオート機構により、傾斜地でも畝の中央に一定の深さで高精度の植付けができます。

「新型ベジータ」は、機能・価格ともに従来機から進化させた、21世紀の野菜作りを担う農家の皆様のベストパートナー機です。



## クボタ屋根材 カラーベスト「スペリアルグランデ」

耐候性（色あせしにくさ）に優れた、当社独自の彩色技術によるグラデーションカラーが好評なカラーベスト「スペリアルグランデ」に自然で暖かみのある明るいカラーが3色（オレンジ・ベージュ・レッド）加わりました。同時発売の「ニューフリーリッジ」は、カラーベストの同質材を使用した屋根周辺部材です。スペリアルグランデとニューフリーリッジの組み合わせで、カラーベスト葺きの屋根に統一感のある趣き深い新しいイメージをご提案します。



代表取締役社長	幡掛大輔	取締役	吉川正輝
代表取締役副社長	宗智海	取締役	福田俊弘
代表取締役副社長	木下幹男	取締役	益本康男
専務取締役	林 壮	取締役	前田淳一
専務取締役	木下忠彦	取締役	西口芳治
常務取締役	西野昭男	取締役	篠原栄作
常務取締役	石黒賢	取締役	伊澤宣夫
常務取締役	清家明	監査役	藤田正義
常務取締役	四元俊之	監査役	中廣正典
常務取締役	藤尾嘉博	監査役	隅蔵 奨
常務取締役	林 守也	監査役	岨野 悌介
取締役	卜部忠彦	会計監査人	監査法人トーマツ

## 会社の概要 (平成15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	59,446人
従 業 員 数	12,451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 クボタ田植機「ウエルスターVIP」  
農業プロフェッショナルの期待に応え、ディーゼルエンジン搭載による低燃費化、高い耐久性・高速・高精度の植付けを実現した新世代・本格ディーゼル田植機です。