

あなたの会社の

事業報告書

平成15年4月1日～平成16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、名義書換請求およ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

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、第114期事業報告書をお届けするにあたり、ごあいさつを申し上げます。

当期（平成15年4月1日～平成16年3月31日）の連結売上高は、北米市場でのトラクタの伸長などによる海外売上高の増加が国内売上高の減少を補い、前期比0.4%増加して9,302億円となりました。連結営業利益は、年金積立不足の加速償却に伴う年金費用の増加などにより、前期比26.2%減少して218億円となりました。連結税金等調整前純利益は、有価証券評価損の減少などにより前期比340.2%増加して271億円となりました。これらの結果、連結純利益は前期比197億円改善して黒字を回復し、117億円となりました。

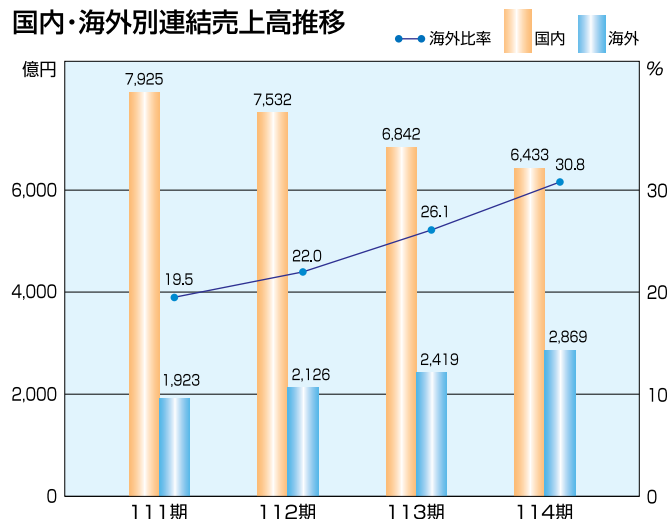
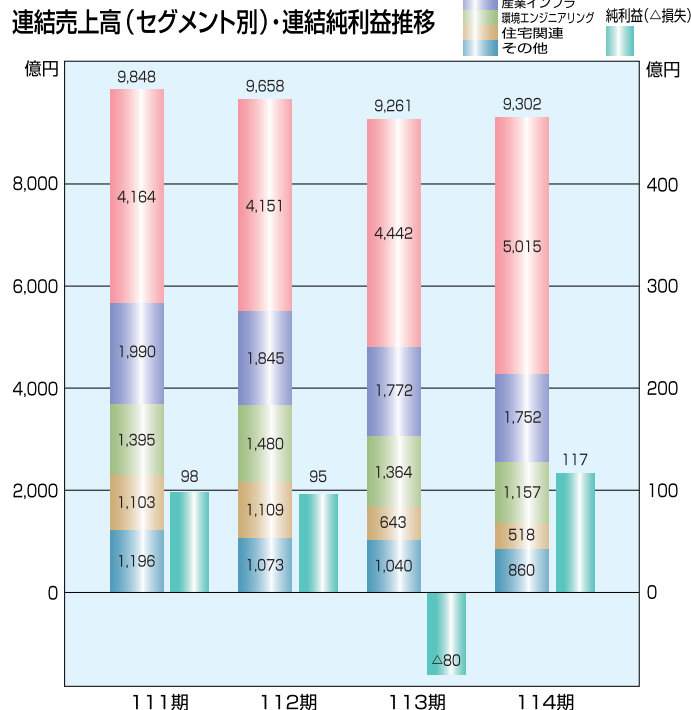
なお、期末配当金につきましては、1株当たり3円とし、6月28日を支払開始日とすることに決定させていただきました。中間配当金3円と合わせ年間配当金は6円となります。

わが国経済は本格的回復への期待は高まりつつあるものの、公共投資に関しては引き続き減少が見込まれます。また、原材料価格の高騰が企業収益を圧迫する一方、米国・欧州経済の減速懸念もあり、当社の事業環境について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、安定性と成長性を兼ね備えた事業構造・収益構造の確立を目指し、官公需関連事業の収益力回復と、「拡・本業」による周辺市場の開拓に重点を置いた事業運営を強力に推進してまいります。官公需関連事業（産業インフラ・環境エンジニアリング部門）では、「ものづくり改革」を通じて生産性の大幅向上を追求するとともに、抜本的コストダウンと固定費削減に全力で取り組んでまいります。他方、内燃機器関連部門においては、国内での高シェア維持と、海外事業のさらなる拡大を目指し、新製品・新機種の継続投入とアジアを中心とする周辺市場の開拓に努めてまいります。

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16年6月



●内燃機器関連部門

内燃機器関連部門の売上高は前期比12.9%増加して5,015億円となり、売上高全体の53.9%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12.9%増加して4,507億円となりました。国内では、主力の農業機械が、機能を充実させたうえに強い割安感を持たせた「熱血商品」群の拡充と、試乗キャンペーンなど販促活動の積極推進を通じて市場の活性化に努め、シェアの大幅拡大により売上高を伸長させました。海外では、需要拡大の続く北米市場において、トラクタの新機種投入と、販売金融子会社を活用したゼロ金利キャンペーンなどの販売促進対策が奏功し、トラクタ・芝刈機ともに大幅に売上高を伸ばしました。アジア市場では、中国および韓国で、コンバイン・田植機の売上高が増加しました。また、エンジンも北米および欧州市場での大手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13.4%増加して508億円となりました。国内では、需要の底打ちを受けて、大手レンタル会社向けを中心に売上高を伸ばしました。海外では、主力の欧州市場において、需要の回復と新製品効果により売上高を伸ばし、更に北米市場でも、堅

調な需要のもとで新製品投入と販売促進活動により売上高を大幅に増加させました。



●クボタトラクタ「ニューキングウェル」

●産業インフラ部門

産業インフラ部門の売上高は前期比1.2%減少して1,752億円となり、売上高全体の18.8%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1.2%減少して1,438億円となりました。国内では、公共投資の抑制による需要低迷が続くなか、主力のダクタイル鋳鉄

管はわずかに減収となりましたが、合成管はOEM販売の増加により前年並の売上高を確保しました。しかし、スパイラル鋼管・バルブがともに大幅減収となったため、国内全体の売上高は減少しました。他方、海外では、中東向けの大型案件を中心にダクタイル鋳鉄管の輸出が拡大し、売上高が大幅に増加しました。

素形材の売上高は前期比0.8%減少して314億円となりました。国内では、鉄鋼市場向け製品の需要が回復しましたが、建設市場でのダクタイルセグメントなどの低調により売上高は減少しました。海外では、エネルギー市場向け反応管の伸長により売上高が増加しました。



●中東に敷設中のダクタイル鋳鉄管

●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15.1%減少して1,157億円となり、売上高全体の12.4%を占めました。国内では、上下水エンジニアリング（下水処理プラント、浄水処理プラント等）が前期の高水準の受注を背景に売上高を伸ばしたものの、公共事業費減少や競争激化を受けて、リサイクルエンジニアリング（ごみ焼却プラント、廃棄物リサイクルプラント等）、水環境エンジニアリング（し尿処理プラント、水処理用有機膜ユニット等）、およびポンプの売上高が減少したため、国内全体の売上高は減少しました。特にリサイクルエンジニアリングは、ダイオキシン発生抑制のためのごみ焼却プラント改造需要が一巡したこと、前年度の受注不振により

財務諸表(連結)



●クボタ「ベルト型ろ過濃縮機」

大型案件の売上が激減したことなどにより大幅な減収となりました。海外では、アフリカ、東南アジア向けポンプ輸出の増加により売上高が伸長しました。

●住宅関連部門

住宅関連部門の売上高は前期比19.5%減少して518億円となり、売上高全体の5.6%を占めました。このうち住宅機材の売上高は前期比25.5%減少して428億円となりました。この大幅減少は、住宅建材（屋根材および外壁材）事業の分割に伴い当期12月1日付で発足した「クボタ松下電工外装株式会社」が持分法適用会社であるために、12月から3月までの住宅建材の売上が当期の売上高に含まれていないことによるものです。

●その他部門

その他部門の売上高は前期比17.4%減少して860億円となり、売上高全体の9.3%を占めました。当社は当期4月に、この部門に含まれていたリース事業の事業譲渡を行いました。これに伴い当部門の売上高は前期に比べ大幅に減少しました。

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：ダクタイル鋳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16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	81,221	短期借入金	85,999
受取手形・売掛金等	392,102	支払手形・買掛金	193,706
たな卸資産	142,973	その他の	134,975
その他	65,106	流動負債計	414,680
流動資産計	681,402	固 定 負 債	302,817
投 資	161,464	少 数 株 主 持 分	15,646
有形固定資産	222,746	資 本 本	
その他の資産	58,613	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	204,156
		その他の包括損益累計額	26,075
		自己株式	△ 24,107
		資 本 計	391,082
資 産 合 計	1,124,225	負債及び資本合計	1,124,225

連結損益計算書の要旨 (平成15年4月1日から平成16年3月31日まで)

科 目	金 額
	百万円
売 上 高	930,237
売 上 原 価	701,727
販 売 費 及 び 一 般 管 理 費	199,768
そ の 他 の 営 業 費 用	6,893
営 業 利 益	21,849
その他の収益（△費用）	
受取利息・受取配当金	7,264
支 払 利 息	△ 4,286
そ の 他 （ 純 額 ）	2,270
そ の 他 の 収 益 純 額	5,248
税 金 等 調 整 前 純 利 益	27,097
法 人 所 得 税 等	13,701
少 数 株 主 損 益 （ 控 除 ）	2,476
持 分 法 に よ る 投 資 損 益	780
純 利 益	11,700

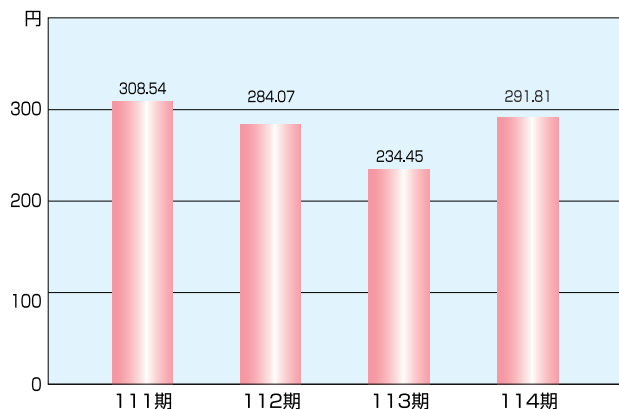
※連結財務諸表は、米国において一般に認められている会計原則に基づいて作成されています。

財務諸表(単独)

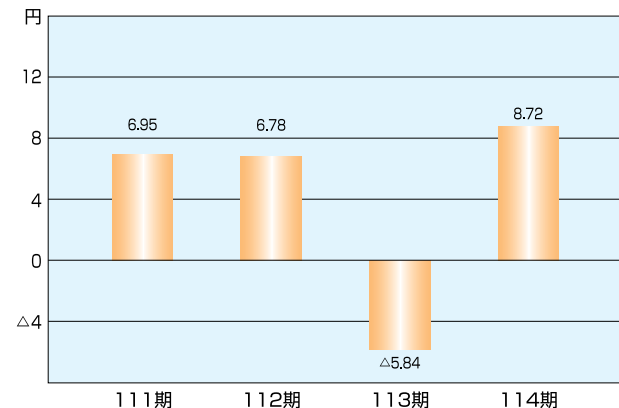
連結キャッシュ・フロー計算書の要旨 (平成15年4月1日から平成16年3月31日まで)

科 目	金 額
営業活動によるキャッシュ・フロー	75,669
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 6,471
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 55,097
為替変動による現金及び現金同等物への影響	△ 242
現金及び現金同等物の純増	13,859
現金及び現金同等物の期首残高	67,362
現金及び現金同等物の期末残高	81,221

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16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	49,379	支払手形	9,369
受取手形	51,789	買掛金	141,598
売掛金	220,065	短期借入金	49,577
たな卸資産	62,261	その他	100,333
その他	67,412	小 計	300,877
小 計	450,907	固 定 負 債	182,887
固 定 資 産		負債合計	483,765
有形固定資産	165,586	資 本 の 部	
無形固定資産	4,991	資 本 金	78,156
投資その他の資産	246,204	資 本 剰 余 金	67,159
小 計	416,783	利 益 剰 余 金	207,783
		その他有価証券評価差額金	54,730
		自 己 株 式	△ 23,904
		資 本 合 計	383,925
資 産 合 計	867,690	負債及び資本合計	867,690

単独損益計算書の要旨 (平成15年4月1日から平成16年3月31日まで)

科 目	金 額
売上高	663,827
売上原価	497,534
販売費及び一般管理費	124,462
営業利益	41,829
営業外収益	13,093
営業外費用	8,959
経常利益	45,964
特別利益	2,632
特別損失	14,495
税引前当期純利益	34,100
法人税等	12,390
当期純利益	21,709
前期繰越利益	4,578
中間配当額	4,022
当期末処分利益	22,266

※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	22,266,178,027円
別途積立金取崩額	10,000,000,000
計	32,266,178,027
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)	4,022,202,696
特別償却準備金	55,058,254
次期繰越利益	28,188,917,077

※平成15年12月10日に4,022,371,329円(1株につき3円)の中間配当を実施いたしました。

株式

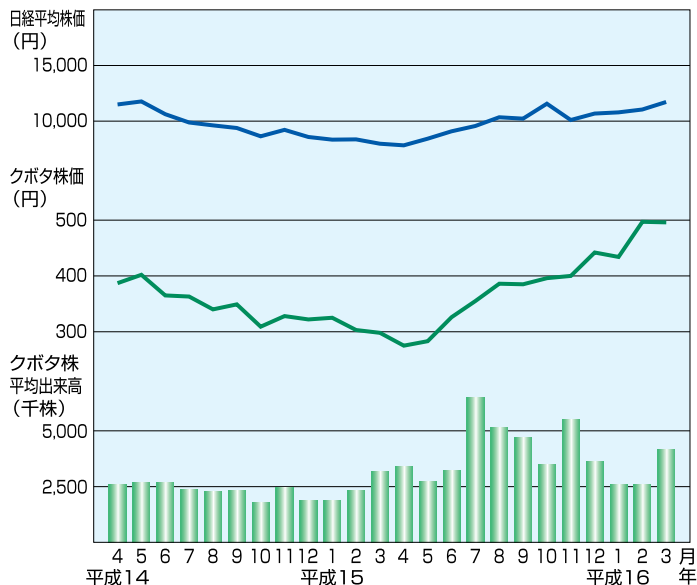
(平成16年3月31日現在)

大株主 (上位10名)

順位	株主名	株数(千株)	議決権比率(%)
1	日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社	130,212	9.75
2	日本マスタートラスト信託銀行株式会社	123,778	9.27
3	日本生命保険相互会社	102,672	7.69
4	明治安田生命保険相互会社	82,994	6.21
5	みずほ信託銀行退職給付信託口 (旧富士銀行口)	69,240	5.18
6	第一生命保険相互会社	48,459	3.63
7	株式会社三井住友銀行	45,006	3.37
8	クボタファンド(従業員持株会)	36,442	2.73
9	資産管理サービス信託銀行株式会社	27,511	2.06
10	住友生命保険相互会社	27,036	2.02

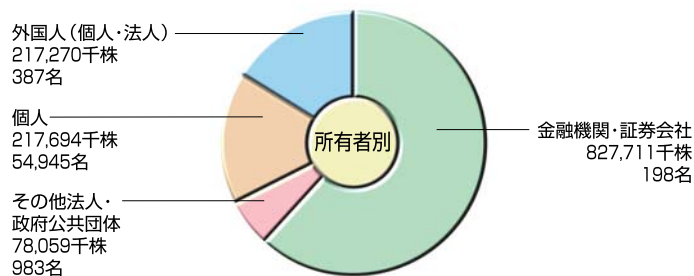
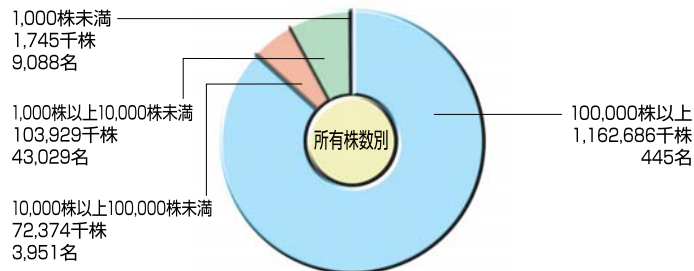
※当社は自己株式69,074,746株を保有しておりますが、上記の大株主には含めておりません。

株価・出来高推移

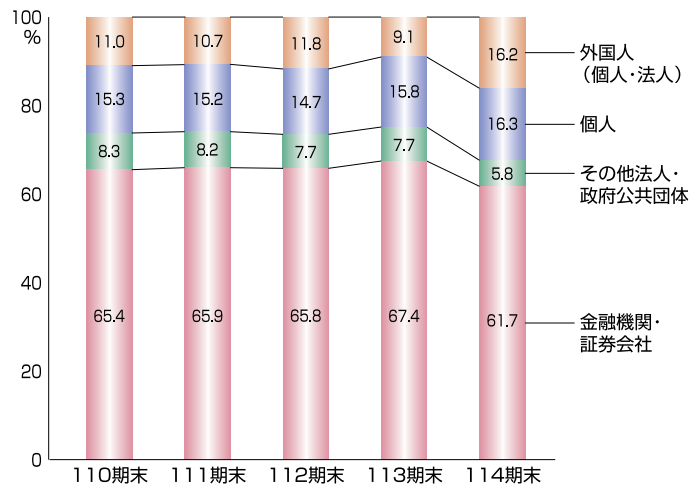


※株価は月末の終値です。

分布状況



所有者別分布割合推移



※自己株式数は上記のグラフには含まれておりません。

新「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」（第112期から第114期までの3年間）を策定し、同戦略の3つの重点項目である「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。「中期経営戦略」の連結業績目標としては、当初第114期の売上高1兆1,000億円、営業利益650億円を掲げました（後に各々9,300億円、550億円に下方修正）が、結果として第114期の売上高は9,302億円、営業利益は218億円となり、特に営業利益については大幅な目標未達となりました。しかし未達の主な原因は、年金積立不足の加速償却に伴う年金費用の大幅増加（第111期比436億円の増）などの特殊要因・一時的要因であり、「中期経営戦略」の目的に掲げた「収益水準の大幅向上」は実質的には達成されたものと考えております。

当期には、これまでの「中期経営戦略」で取り組んできた3つの重点項目を継承し、これに経営環境の変化に応じた変更を加えることにより、そのさらなる展開を目指した新「中期経営戦略」（第116期までの2年間）を策定しました。新「中期経営戦略」では、第116期の業績目標を、売上高9,300億円、営業利益750億円、営業利益率8%として、上述の3つの重点項目の展開に向けた具体的方策を示しております。

①「事業構造および収益構造の改革」

当社の最大の経営課題は、「内燃機器関連部門」への一極依存とも言うべき現在のいびつな収益構造から脱却し、より安定的で成長性に富んだ事業構造・収益構造をつくりあげていくことです。そのための重点施策として、「官公需関連事業の収益力強化」および「海外市場での成長戦略の展開」の2つを掲げております。

このうち、「官公需関連事業の収益力強化」は、内燃機器関連部門で成果をあげた「ものづくり改革」の他部門への水平展開を基本に、生産拠点の見直し、生産方式の改革などによる大幅な生産性の向上や、設計、資材調達、物流なども含めた事業のあらゆる局面でのコストダ

ウンを通じて、産業インフラ事業および環境エンジニアリング事業の収益力の早期回復を目指すものです。

また、「海外市場での成長戦略の展開」は、当社の成長の原動力である内燃機器関連の海外事業を中心に、主力の欧米市場での一層の拡販・シェアアップを図る一方で、新製品の積極的投入により新規・周辺市場の開拓を推し進めるものです。特に今後の成長が期待されるアジア市場では、各国の国情に応じた市場開拓を通じて飛躍的な事業拡大を目指しております。なお、当社の新規・周辺事業の育成においては、「拡・本業」をキーワードに、本業での様々な強みを生かした取り組みを基本としております。

②「事業運営体制の変革」

当社は、これまで推進してまいりました「自己完結型経営体制」構築の一環として、今後は特に「各事業に即した経営組織・経営モデルの追求」に重点を置く所存です。これは当社の全ての事業について、各々の状況に最も適合した組織やビジネスモデル、運営システムへの変革を断行することにより収益力の一層の向上を目指すものです。

更に、コーポレート・ガバナンスの強化にも一層注力してまいります。株主、顧客、従業員、取引先など全てのステークホルダーの皆様からの信頼を更に確固たるものにすべく、従来から取り組んでおりますコンプライアンスの徹底、マネジメント改革などに加え、内部統制およびリスク管理の強化にも努め、経営の透明性と健全性をより一層高めてまいります。

③「財務体質の強化」

当社は事業拡大を強固に支持しつつ、将来の環境変化にも柔軟に対応しうる財務基盤の確立に向けて、財務体質の強化を継続推進いたします。従来から取り組んでおりますバランスシートの圧縮、有利子負債の削減に加えて、株主資本比率の向上を目標に掲げました。従来同様、自己株式取得の機動的実施を通じて資本効率の向上に努めますとともに、財務基盤の核たる株主資本の充実に注力していく所存です。

ありがとう50万人! 日本全国100万人熱血試乗キャンペーン

当社は一昨年より「日本全国熱血試乗キャンペーン」をスタートさせ、昨年末までに50万人のお客様にクボタ独自の「熱血商品」にご試乗いただきました。圃場や庭先・店頭でご試乗いただくことにより、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の解消に貢献してまいりました。そして今年にご試乗いただいた50万人のお客様に感謝の気持ちを込めて「ありがとう50万人! 日本全国100万人熱血試乗キャンペーン」と題し、更に規模・中身を充実させて全国で試乗キャンペーンを展開しております。より多くのお客様に、試乗キャンペーンを通じてニーズに合った豊富な「熱血商品」をご提案し、ご満足をいただくとともに、これからもより快適な農作業と低コスト農業の実現へ向け日本の農業を強力にサポートしてまいります。



中部地域のPCB処理事業に参画

絶縁材料としてトランス・コンデンサなどの電気設備に利用されてきた「PCB（ポリ塩化ビフェニル）」を含む有害な廃棄物の多くは、無害化処理されず事業者に保管されたままとなっており、適正処理の推進が課題とされてきました。国内外でPCB廃棄物の処理が義務づけられてきたこともあり、その処理体制整備が急務となっています。

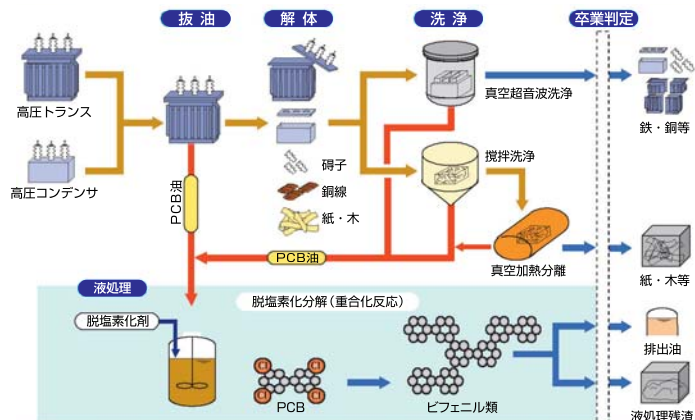
現在、国の指導のもと全国5カ所で広域処理施設の整備が進められるなか、当社は、平成15年7月に株式会社神鋼環境ソリューションと共同企業体を組み、日本環境安全事業株式会社（前環境事業団）より「豊田PCB廃棄物処理施設」（愛知県豊田市）の建設工事を受注しました。これは、中部地域（東海4県）に保管されてきたPCB廃棄物などを約10年間で処理する施設を建設するものです。

施設の設計施工にあたっては、安全性について十分に検討し、地域環境の保全を図るとともに、地域環境に関する情報の公開により市民の皆様安心していただける施設を目指してまいります。



豊田PCB処理施設のイメージ図

PCB廃棄物処理の流れ



久保田建機(上海)有限公司を設立

昨年12月、建設機械事業部が中国の上海市に小型建設機械（ミニバックホー）の販売会社を設立し、12月11日、開業式典を挙行了しました。式典において当社は「顧客の要求に応えるディーラー網をいち早く整え、中国内でのクボタブランドを確立する」ことを宣言しました。

近年中国では、2008年開催予定の北京オリンピック、2010年開催予定の上海万国博覧会などのビッグプロジェクト準備を背景に建設機械の需要が伸びており、ミニバックホーの需要も増加しています。同事業部では、ミニバックホー販売台数世界ナンバーワンを達成した今、そのような将来の巨大市場に販売拠点を作り、小型建設機械の中国事業を、欧州・米国に次ぐ海外事業第3の柱に成長させることを目標としています。また、当社製品が小型であることの強みが活かせる作業、例えば水道管・ガス管の工事・造園などの作業に使用されるよう用途開発を進めながら、マーケティングを進めてまいります。

建設機械事業の他にも、中国では農業機械（コンバイン）事業を行っており、また韓国においては、昨年12月より従来の販売会社を子会社化するなど、当社の東アジア戦略は着々と進められています。



開業式典 風景



中国で活躍するクボタ建機

クボタトラクタ「グランピアボーイ・ファイブシリーズ」

小規模・中山間地農業では高齢化が進むなか、より取り扱いやすく、安価なトラクタが求められています。そこで当社は従来機以上の装備で操作性を向上させながら、「熱血価格」を実現した「グランピアボーイ・ファイブシリーズ」を発売いたしました。主な特長は①ワンタッチでの作業機昇降操作「メカポンパ」②斬新なフロントデザイン③“熱血価格”などで、10.5馬力から17馬力までのラインアップと豊富なインプリメントとのベストマッチにより多彩な農作業に対応いたします。



クボタ田植機「ニューウエルスターシリーズ」

中・大規模稲作農家を取り巻く環境は厳しさを増し、田植機にも低コスト化とさらなる作業能率の向上に加え、やさしさ・扱いやすさが求められています。そこで当社は高い評価をいただいた従来機を更に進化させた「ニューウエルスターシリーズ」を発売いたしました。好評のノーブレーキ旋回「ゆう優ターン」や「ゆう優モンロー」



「ゆう優オート」に加え、①アクセル操作不要「ゆう優ワンレバー」②「予備苗らっく」③肥料詰まり防止「温風ドライ施肥」④さらなる“熱血価格”など、数々の新機構を装備し、性能・品質・価格すべての面でご満足いただけるシリーズです。

クボタミニバックホー「KX121-3 アングルブレード仕様」

近年、アメリカではミニバックホーの作業性や機動性が認められ、需要が急激に拡大しています。その作業性を更に向上させる新機構「アングルブレード」(排土板)を、アメリカで最も人気のあるミニバックホー「KX121-3」へ搭載し、このたび「KX121-3アングルブレード仕様」として発表いたしました。

この機構の搭載により、溝を掘った後などの埋め戻し効率が飛躍的に向上し、現場での作業時間短縮も可能となりました。また、狭い所での作業性も抜群で、クボタミニバックホーの活躍の場が益々広がっています。



クボタ立形水冷直噴ディーゼルエンジン「V3800DI-E/-TE」

クボタエンジンの充実したラインナップに4気筒3.8リッター「V3800DI-E」、ターボ付「V3800DI-TE」が新たに加わりました。このエンジンは、3.3リッター「V3300」とほぼ同じサイズで、出力をさらに10%アップし、米国EPA(環境保護局) Tier2規制など世界の排出ガス規制に適合した、低振動・低騒音の「人と環境にやさしい」エンジンです。搭載適合性に非常に優れているため、当社の農業機械をはじめ、様々な建設機械・産業機械に搭載可能となっています。



「V3800DI-TE」

代表取締役社長	幡 掛 大 輔	取 締 役	伊 澤 宣 夫
代表取締役副社長	宗 智 海	取 締 役	田 畑 芳 彦
代表取締役副社長	木 下 幹 男	取 締 役	植 田 和 伸
専務取締役	西 野 昭 男	取 締 役	小 路 隆
専務取締役	藤 尾 嘉 博	取 締 役	大 城 徳 治
専務取締役	林 守 也	取 締 役	片 山 盛 光
常務取締役	清 家 明	取 締 役	利 國 信 行
常務取締役	卜 部 忠 彦	監 査 役	藤 田 正 義
常務取締役	福 田 俊 弘	監 査 役	中 廣 正 典
常務取締役	益 本 康 男	監 査 役	隅 蔵 奨
取 締 役	前 田 淳 一	監 査 役	岨 野 悌 介
取 締 役	西 口 芳 治	監 査 役	末 川 義 郎
取 締 役	篠 原 栄 作	会 計 監 査 人	監査法人トーマツ

会社の概要 (平成16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	56,514人
従 業 員 数	11,641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 ユーティリティイー・ビークル「RTV900」
米国で発売された新製品。最高速度40km/h・2人乗り・4機種取り揃え。工事現場での作業・農作業・ハンティングその他レジャー等々、様々な用途にご利用いただける多目的四輪車です。