

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 617 億円(5.8%)増加して1兆 1,275 億円となりました。

国内売上高は、前期比 286 億円(4.5%)減少して 6,035 億円となりました。内燃機器関連部門は、建設機械、エンジンは順調に売上を伸ばしたものの、主力の農業機械が売上を落としたため、部門全体の売上高は減少しました。産業インフラ部門は、ダクティル鉄管や合成管などのパイプシステムは前期並みの売上を確保しましたが、産業用鋳物・素材の売上が落ち込んだため、部門全体ではわずかながら減収となりました。また、環境エンジニアリング部門は事業環境の厳しさなどから大幅な減収となり、その他部門は自動販売機を中心に売上を伸長させました。

海外売上高は、前期比 903 億円(20.8%)増加して 5,240 億円となりました。北米では、新製品を積極投入した中型トラクタの売上が大幅に伸長し、建設機械、エンジンも売上を拡大させました。欧州ではトラクタ、建設機械、エンジンがそろって売上を伸ばし、アジアでは稲作用農業機械が引き続き大幅な売上の伸びを記録しました。海外売上高比率は前期比 5.8 ポイント上昇して 46.5%となりました。

営業利益は、前期比 93 億円(7.7%)増加して 1,303 億円となり、過去最高の水準に達しました。事業部門別では、内燃機器関連部門が増収や円安効果などにより大きく利益を伸ばしたほか、産業インフラ部門もコストダウン・固定費削減の進捗や海外での増収などにより利益を増加させました。しかし、環境エンジニアリング部門は、販価下落に伴う採算悪化などにより大幅な減益となり、赤字計上を余儀なくされました。その他部門は、自動販売機の増収などにより順調に利益を伸ばしました。

継続事業からの税金等調整前純利益は、営業利益の増加にもかかわらず、前期比 90 億円(6.4%)減少して 1,316 億円となりました。これは前期のその他の収益に多額の株式交換益(159 億円)が計上されていたことによるものです。法人所得税は 490 億円(実効税率 37.2%)の負担となり、少数株主損益および持分法による投資損益は差し引き 49 億円の控除、非継続事業からの純損失は 13 億円となりました。これらの結果、当期の純利益は前期比 46 億円(5.6%)減少して 765 億円となりました。

2) 部門別の概況

内燃機器関連部門

内燃機器関連部門の売上高は、前期比10.8%増加して7,468億円となり、売上高全体の66.3%を占めました。国内売上高は4.1%減の2,583億円となり、海外売上高は20.7%増の4,885億円となりました。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、農業機械が市場の低調により売上を減少させました。当期の国内農機市場では、新農政の進展により農業の構造変化が進むなか、中規模農家層を中心に買い控え傾向が顕著となりました。当社は、きめ細かな拡販活動により市場の活性化に努め、シェアの引き上げを果たしましたが、市場全体の落ち込みの影響を補うには及びませんでした。他方、建設機械は需要の拡大に加えて新機種投入効果や大手レンタル会社向けの拡販などもあり、大幅に売上を伸長させました。また、エンジンも建設機械・産業機械メーカー向けを中心に順調に売上を伸ばしました。

海外では、主力のトラクタが順調に売上を拡大させました。米国では、住宅着工の鈍化などに伴って小型トラクタが伸び悩みましたが、新機種を積極投入した中型トラクタが大きく売上を伸ばしま

した。欧州では、新機種効果や活発な販促活動などにより大きく売上を伸ばしました。また、アジアではトラクタ需要の急拡大するタイで引き続き高い売上の伸びを記録しました。

建設機械は、主力の欧州で需要拡大と新機種投入により順調に売上を伸ばし、北米でも売上を拡大させました。エンジンも、欧州、米国で堅調な売上を記録し、作業機は中国でのコンバインの販売を急増させました。

産業インフラ部門

産業インフラ部門の売上高は、前期比2.4%増加して1,942億円となり、売上高全体の17.2%を占めました。国内売上高は2.2%減の1,634億円となり、海外売上高は36.7%増の308億円となりました。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および合成管の売上が需要低迷により伸び悩みました。合成管は販価の引き上げにより増収を確保しましたが、ダクタイル鉄管はわずかながら減収となりました。産業用鋳物・素材は、民需市場では鉄鋼・エネルギー分野を中心に売上を伸ばしましたが、官公需市場では大きく売上を落としました。

海外では、ダクタイル鉄管の中東向け輸出が堅調に推移し、産業用鋳物・素材も民間設備投資の活況を背景に、引き続き大幅な売上増を果たしました。

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17.5%減少して906億円となり、売上高全体の8.0%を占めました。国内売上高は17.6%減の865億円となり、海外売上高は16.8%減の41億円となりました。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。

国内においては、官公需市場の縮減と競争激化に伴う販売価格の下落が並行して進行し、極めて厳しい事業環境が続きました。さらに、コンプライアンス問題の発生により指名停止措置を受けたことも大きく影響し、上下水エンジニアリング、ポンプが大幅に売上を落としました。また、海外においても、主力のポンプが振るわず、売上を減少させました。

その他部門

その他部門の売上高は、前期比4.1%増加して958億円となり、売上高全体の8.5%を占めました。国内売上高は4.9%増の953億円となり、海外売上高は60.0%減の5億円となりました。当部門は自動販売機、電装機器、空調機器、工事、浄化槽、マンションなどにより構成されています。

工事は、事業の再編に伴って官公需元請分野などから撤退した影響により大幅に売上を減少させ、電装機器、浄化槽も売上を落としましたが、自動販売機、マンション、空調機器などは順調に売上を伸ばしました。

(2) 次期の見通し

次期の売上高は、当期比 125 億円増加となる 1 兆 1,400 億円を予想しています。国内市場では、産業インフラ部門の増加が見込まれるものの、内燃機器関連部門は微減、環境エンジニアリング部門やその他部門は大幅な減収が予想され、国内売上全体では減収となる見込みです。一方、海外市場では、内燃機器関連部門の売上が着実に増加するものと見込まれ、海外売上は当期に引き続き増収となる見通しです。

営業利益については、全社的なコストダウン・固定費削減の進捗やユーロを中心とした為替の好転に

よる収益改善が見込まれるものの、原材料価格上昇などの減益要因が見込まれることから、当期と同水準の 1,310 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および純利益についても当期と同水準の 1,320 億円および 765 億円となる見通しです。[本見通しにおいては、次期の推定平均為替レート1米ドル = 116 円を使用しています。]

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、前期末比 971 億円(6.9%)増加して 1 兆 5,025 億円となりました。資産の部では、内燃機器関連部門を中心とする事業の拡大により、たな卸資産や短期・長期金融債権などが増加しましたが、有価証券含み益の減少により、その他の投資が減少しました。負債の部では、たな卸資産の増加に伴い仕入債務が、金融債権の増加に伴い有利子負債がそれぞれ増加したほか、未払法人所得税も増加しました。他方、新年金会計基準の適用により、未払年金等が大幅に減少しました。株主資本は、純利益の順調な積み上がりにより増加し、株主資本比率は前期末から 0.7 ポイント上昇して、43.9%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、968 億円の収入(前期比 90 億円の収入増)となりました。前期に比べ純利益は減少しましたが、その主要因である前期の有価証券交換益は現金収支を伴わない損益であるため、キャッシュ・フローには影響していません。営業活動によるキャッシュ・フローの収入増は、業績の好調な推移を反映したものです。

当期の投資活動によるキャッシュ・フローは、900 億円の支出(前期比 287 億円の支出増)となりました。設備投資の拡大による固定資産購入の増加に加え、有形固定資産、投資有価証券、金融債権などの売却収入の減少もあって、投資活動によるキャッシュ・フローは大幅な支出増となりました。

また、当期の財務活動によるキャッシュ・フローは、168 億円の支出(前期比 66 億円の支出増)となりました。自己株式購入による支出は減少しましたが、短期借入金を中心とする債務の返済や増配の実施により、財務活動によるキャッシュ・フローは支出増となりました。

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、当期末の現金及び現金同等物残高は、期首残高から 93 億円減少して 826 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19年3月期	平成18年3月期
株主資本比率(%)	43.9	43.2
時価ベースの株主資本比率(%)	88.8	117.4
債務償還年数(年)	3.6	3.8
インタレスト・カバレッジ・レシオ	8.8	12.7

(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。

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、前期の 10 円から 2 円増加して 12 円となります。

次期の 1 株当たり年間配当金は、当期と同等(1 株につき 12 円)もしくはそれを上回る配当を行うことを目標としております。配当額の決定は、今後の業績動向等を踏まえて後日行います。

なお、自己株式の取得・消却につきましては、当期中に 798 万株(85 億円)の自己株式を取得し、当期末に 795 万株(85 億円)の自己株消却を実施しました。

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おります。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おります。製造は主に当社が担当し、販売・サービスは主に関係会社が担当しております。

【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、 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42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おります。

【主要品目】

〈パイプシステム〉

ダクタイル鉄管、FWパイプ	[強化プラスチック複合管]
スパイラル鋼管	(鋼管杭、鋼管矢板)、パーマパイプ [保温二重管]
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、継手及び各種付属品類)
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パイプ、圧延用ロール、セラミックス、T X A X [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おります。

【主要品目】

上 下 水 (上下水処理装置およびプラント、各種用廃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・販売等および分譲マンションの開発・販売を行っております。

【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・一般工事等の設計・施工)

【主な関係会社】

(製造・販売他)

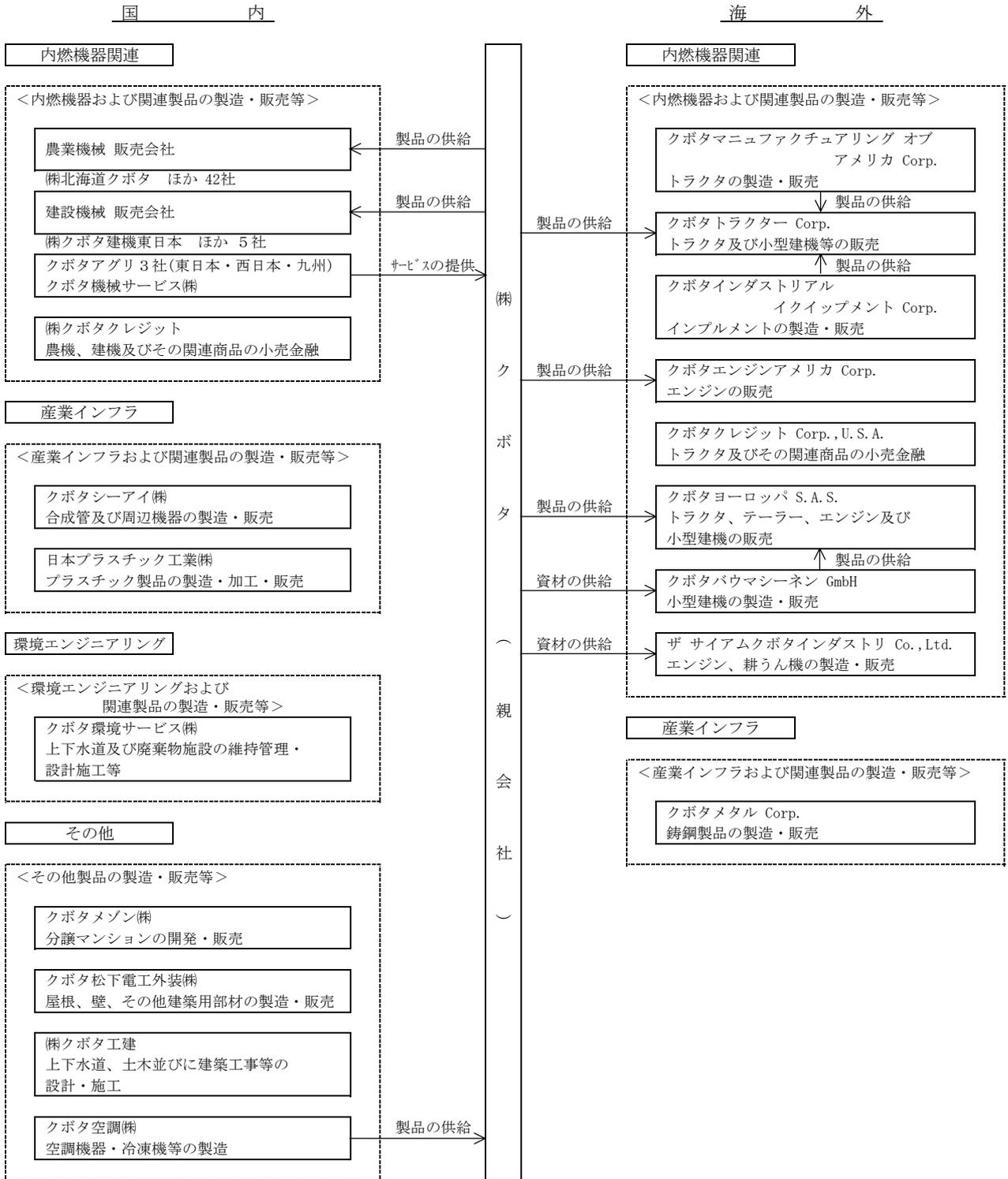
[国内] クボタメゾン(株)、クボタ松下電工外装(株)、クボタ空調(株)

(設計・施工)

[国内] (株)クボタ工建

なお、平成19年4月1日付で産業インフラ事業本部と環境エンジニアリング事業本部を統合し、新たに、水・環境・インフラ事業本部に組織改編しました。

前記を図示すると概ね次のとおりです。



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・長期的な発展と企業価値の持続的な増大を確実なものとするため、以下の重点施策を強力に推進していきます。

内燃機器関連部門の海外事業展開の加速

当社は、内燃機器関連部門の海外事業に経営資源の重点的な投入を行い、製品・地域の両面で事業領域の拡大を図るとともに、グローバル事業に相応しい強靱な事業体質の構築を進めていきます。

製品面では、トラクタ、建設機械、作業機など既存機種のパッケージの充実や製品ポートフォリオの多様化を通じて、事業領域の拡大を図っていきます。特に、当部門の製品の核となるディーゼル・エンジンについては、日・米・欧で導入が予定されている厳しい排ガス規制に対応するエンジンをタイムリーに開発・生産することにより、これを搭載する製品の競争力強化を進めていきます。あわせて、エンジン単体の外販事業についてもさらなる拡大を目指していきます。

地域面では、北米、欧州、アジアの市場ごとに、それぞれの地域特性に応じた対応をスピーディーに進めていきます。現在の主力市場である北米、欧州において、製品・サービスの供給体制の一層の充実を図るとともに、急速に市場拡大が進むアジアにおいても、タイ、中国などを中心に生産販売拠点の整備をはじめとする拡販策を強力に推進していきます。当社は、これら諸施策の完遂を通じて、内燃機器関連海外事業の地域面での多角化および分散化を促進していきます。

激化する国際競争を勝ち抜き、海外事業の拡大を加速していくためには、グローバル事業に相応しい強靱な事業体質の構築が不可欠です。当社は、増大する海外需要に対応して国内外で生産能力の増強を推し進めるとともに、グローバルな事業活動を担う人材の育成や、研究開発活動のスピードアップ、「ものづくり」力の一層の向上、あるいは事業運営の効率化などを促進し、総合的な観点に立った事業体質の強化を進めていきます。

官公需関連事業の再構築

当社の官公需関連事業部門(産業インフラおよび環境エンジニアリング)は、国内公共投資の継続的減少により極めて厳しい事業環境に直面しています。当社は、こうした事業環境の変化に対応して、官公需関連事業の抜本的な再構築に取り組んでいきます。

(a) 産業インフラ部門での「拡・本業」への取組み本格化

産業インフラ部門はこれまで、コストダウン・固定費削減の徹底、生産性の大幅向上、市場志向・競争原理に徹した事業運営などを強力に推進することにより、二桁の営業利益率を確保できるところまでその収益力を改善させてきました。

しかし、今後さらなる収益力拡大を目指すには、現在の利益率を維持・向上させつつ、「拡・本業」への取組みを本格化していく必要があります。従来国内・官公需中心の事業活動から海外・民需を視野に入れた事業活動へとシフトしていくことが強く求められます。当部門では当期、ダクタイル鉄管についてインドでの合弁会社の設立を決定しましたが、今後はその他の事業についても海外・民需を志向した「拡・本業」への取組みを一層強化していきます。

(b) 環境エンジニアリング部門の再構築

環境エンジニアリング部門は、市場環境の悪化や競争の激化が想定を大きく上回るスピードで進行したことにより、極めて困難な事業運営をせまられてきました。さらに当期は、コンプライアンス問題の発生が業績の悪化に拍車をかけ、現在の当部門は厳しい状況にさらされています。

当社は環境エンジニアリング事業の再生・再構築を目指して、事業の選択と集中およびビジネスモデルの転換を強力に推進していきます。具体的には、民需・海外市場の開拓を通じて官公需依存体質からの脱却を図るとともに、プラントエンジニアリング事業から機器販売・設置事業への転換を促進していきます。さらに、事業領域を「水」関連の分野に特化することにより経営資源の効率活用を図り、収益力の回復および事業体質の強化を早急に実現していきます。

こうしたビジネスモデルの転換を成功させるためには、機器単体について強力な商品力およびコスト競争力が必須です。そうした観点から、当社は本年4月、環境機器開発センターを組織しました。この新組織を通じて、これまで内燃機器関連部門で培ってきた「ものづくり」技術・開発技術などを環境エンジニアリング部門へ水平展開し、コストダウンの徹底、他社技術との差別化などを追求していきます。

(c) 産業インフラ部門と環境エンジニアリング部門の一体的事業運営

ともに「水」関連の製品を主力とする両部門の事業運営を一体化することにより、両部門にまたがる製品・技術について相乗効果の拡大、事業運営の効率化を進めていきます。具体的には、本年4月からクボタ本体において両部門を組織的に統合した事業運営を開始しました。今後は「水」関連の製品・技術などについて情報の共有化、開発や販売における連携強化などを推進し、両部門の競争力向上を図っていきます。

CSR 経営の推進

当社が中長期的に成長・発展を続けていくためには、収益力を継続的に向上させていくと同時に、地球環境と調和しつつ、持続可能な社会の発展に不断の貢献を続けていくことが必要だと考えられます。そうした認識のもと、当社は CSR(社会的責任)の徹底を経営の最重要課題のひとつに掲げています。ステークホルダーの方々から寄せられる様々な期待や信頼にしっかりと応えることのできるグローバルな企業市民たるべく、経済、社会、環境など様々な局面において自らの責任を強く意識した企業行動を推進しています。

当社は今後も、『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』という経営の基本理念を堅持しつつ、CSR 経営の根幹であるコンプライアンス、内部統制、コーポレート・ガバナンスなどについてより一層の強化・徹底を進め、社会の正々な一員として堂々と事業を展開していきます。

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。