

第127回 定時株主総会のご案内

For Earth, For Life
Kubota

日 時

2017年3月24日（金曜日）

受付開始 ▶ 午前 9 時

開 会 ▶ 午前10時

場 所

大阪市浪速区敷津東一丁目2番47号
当社本社ビル 大ホール

目 次

- 株主の皆様へ
- 第127回定時株主総会招集ご通知
- 株主総会参考書類
 - 第1号議案 取締役9名選任の件
 - 第2号議案 補欠監査役1名選任の件
 - 第3号議案 取締役賞与支給の件
 - 第4号議案 取締役（社外取締役を除く）
に対する譲渡制限付株式の
付与のための報酬決定の件
- 第127回定時株主総会招集ご通知添付書類
- 事業報告
- 連結計算書類等
- ご参考

株式会社**クボタ**

証券コード：6326



グローバル・メジャー・ブランドの 実現に向けて—

127期の市場環境と業績

急激な円高や国内市場の低迷から 厳しい一年に

まず当期の業績についてご報告いたします。

日本国内は、農業機械市場の落ち込みなどを背景に低調に推移しました。海外市場では、建設機械やコンバインが好調であったものの、トラクタ、インプラメントの低迷や、急激に進んだ円高が大きく影響し、前年同期を下回る売上となりました。

一方で、クボタグループとして初の挑戦となる畑作用大型トラクタ「M7001シリーズ」が、先行する欧州のディーラーから好評を博し、販売は順調に推移しています。今後欧州や北米での拡大を一層加速するほか、豪州、日本などの市場へも順次本格投入していく計画です。農業機械市場の低迷により販売競争は激化していますが、各国の市場から高い評価を得たことで、自信を持って今後の事業展開を推進していきます。

クボタグループの強み

企業理念 「クボタグローバルアイデンティティ」を 根幹とした経営の推進

近年、クボタを取り巻く事業環境はかつてないほど急激かつ大規模に変化しています。このような状況の中、クボタグループは製品の機能、品質、サービスのすべてにおいて「お客様第一主義」と「現場主義」を貫き、競争力のさらなる向上に努めてまいります。これまで築いてきたグローバルネットワークを通じて、クボタだからこそ実現できる価値を国内外のお客様にも広くご理解いただくことがより一層重要になると考えます。

世界が認める「クボタ・クオリティ」は、創業以来、社会の発展への貢献をめざして培ってきた企業理念「クボタグローバルアイデンティティ」がその根底にあります。この中で掲げる「スピリッツ（私たちの精神・姿勢）」は、幅広く評価されている製品、技術、サービスに深く結びついています。

グローバルに事業展開する上でも企業理念は大いに機能しています。昨年7月に米国の農業用

Top Interview

株主の皆様には、平素より格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

2017年3月

株式会社クボタ
代表取締役社長

木 股 昌 俊

作業機器メーカー・Great Plains Manufacturing, Inc.を買収した際、同社がクボタグループを相手先として選んだ決め手も、「お客様と従業員を大切にす経営姿勢」でした。今後も企業理念を根幹とした経営を推進し、真に社会から信頼され親しまれる企業グループをめざします。



企業理念 「クボタグローバルアイデンティティ」

スピリッツー私たちの精神・姿勢ー

- ー.総合力を生かしすぐれた製品と技術を通じて社会の発展につくそう
- ー.会社の繁栄と従業員の幸福を希って今日を築き明日を拓こう
- ー.創意と勇気をもって未知の世界に挑戦しよう

ブランドステートメントー私たちの約束ー

For Earth, For Life
Kubota

ミッションー私たちの使命ー

人類の生存に欠かすことのできない食料・水・環境。クボタグループは、優れた製品・技術・サービスを通じ、豊かで安定的な食料の生産、安心な水の供給と再生、快適な生活環境の創造に貢献し、地球と人の未来を支え続けます。

中長期での課題と取り組み

グローバル・メジャー・ブランドの実現に向けた取り組みを促進

事業環境が激変する時代を迎えた今、激しい潮流に対応し、中長期での成長を確実なものとするため、クボタグループがめざす「**グローバル・メジャー・ブランド（以下、GMB）の実現**」に向けた取り組みをさらに加速させます。

製品の開発から生産、販売などすべての事業プロセスにおいて、大幅なレベルアップを図ります。

「お客様に感動をもたらす製品」づくりを追求するとともに、品質・コスト・納期のすべてにおいて世界一に挑戦する「感動を生み出す工場」を核とした生産体制の確立をめざします。「お客様第一主義」に基づく販売、サービスのさらなる実践が重要課題です。そして、これらの取り組みを可能にするため、「創意と勇気で未知の世界に挑戦する人材」の育成にも努めてまいります。

GMBの実現。それはすべての経営要素において「世界一」を追求することにほかなりません。経営陣を筆頭にすべての従業員がこの認識を共有することで、これまで以上に高い意識を持ち、それぞれの課題に取り組んでまいります。

128期の事業展開

収益力向上と戦略分野での事業展開の加速

中長期的に成長を果たし、「顧客の拡大」を実現していくには、持続的な利益の拡大が不可欠です。**128期は、戦略分野での展開加速による「売上拡大」とあわせて、成長の源泉となる「利益拡大」も重視した経営に努めてまいります。**

具体的には、クボタ生産方式（K P S）の展開を通じ、メーカーの永遠の責務である「モノづくり力の不断の向上」に力を注ぎます。例えば127期に立ち上げた「リードタイム短縮プロジェクト」がその一つです。すべての事業プロセスにおけるリードタイムの短縮に加え、改善のスピードアップも進めます。さらに、K P Sを国内外の全工場のみならず、間接部門や数百家に上るサプライヤー企業の協力も得ながらサプライチェーン全体へと展開し、経営効率の向上をめざします。

また、128期よりK P Sの全社・全部門への展開を通じて、受注から調達、生産、出荷、着荷、販売、売掛回収に至るまでの無駄を徹底的に排除するとともに、業務のジャストインタイム化をめざします。また、「リードタイム短縮プロジェクト」を通じた製品供給のスピードアップによって棚卸資産を削減するとともに、シェアの拡大につなげていきます。

戦略分野における事業展開では、畑作用農機事業、海外建機事業などの加速が挙げられます。



ド」であるGMBの確立には、土台となるCSR（企業の社会的責任）のさらなる追求が不可欠です。**企業理念である「クボタグローバルアイデンティティ」を基本とした継続的な取り組みを通じて、誠実なクボタグループをめざします。**

特に品質面では、お客様第一主義に基づき、クレーム件数ゼロを目標に「早期発見、すばやい対応」を励行するとともに、「現場・現物での真因追究と再発防止」「信頼性手法に基づく未然防止」に努めていきます。GMBにふさわしい「お客様の期待を超えて感動をもたらす品質」の実現に向けてさらなる取り組みを進めていきます。

「活力がみなぎる、仕事楽しい職場」を生み出すことも重要です。仕事の効率化や働き方改革を進め、過重労働の防止、出産・育児や介護の支援を促進することで働きやすさの向上をめざしていきます。また、事業活動が世界110か国に広がっている現在、外国人従業員の採用や幹部の積極的登用による経営の現地化を進めるなど、ダイバーシティへの取り組みも重要であるととらえています。

このほか、ブランド認知度の向上も課題の一つです。クボタグループはお客様の認知度だけでなく、若年層や一般投資家の方々の認知度向上に努める必要があります。加えて、GMBの実現という長期目標を達成するためには、日本だけでなく世界中で信頼される会社でなければなりません。あらゆるステークホルダー

畑作用農機事業では、畑作用大型トラクタ「M7001シリーズ」の本格展開が急務です。農作業における操作性や生産性、作業機器との連携性、耐久性などのあらゆる面で競争力が高く、お客様やディーラーに大変好評です。欧州、北米、日本等各市場のニーズに即した製品の改良や開発、迅速なサービスの提供に努めていくことで、事業の拡大を図っていきます。

海外建機事業では、ミニバックホー、コンパクトトラックローダに、スキッドステアローダがラインナップに加わったことで、市場シェアの拡大に向けた体制が整いました。**今後、北米市場において「小型建機No.1メーカー」の地歩を固めるべく販売を強化していきます。**

戦略分野での事業展開を加速させるため、技術開発力の底上げを図るとともに、IoT（モノのインターネット）やロボット化技術などの先端技術の開発にも重点をおき、競争力を一層強化します。

CSR経営の追求

事業のグローバル展開が一層進展 する中で社会的責任をさらに重視

「最も多くのお客様から信頼されることによって、最も多くの社会貢献をなしうるブラン

から期待され、企業価値を高めていくことが、クボタのブランド力向上につながるものと考えています。

株主の皆様へ

お客様や社会から信頼され、 親しまれるクボタグループをめざす

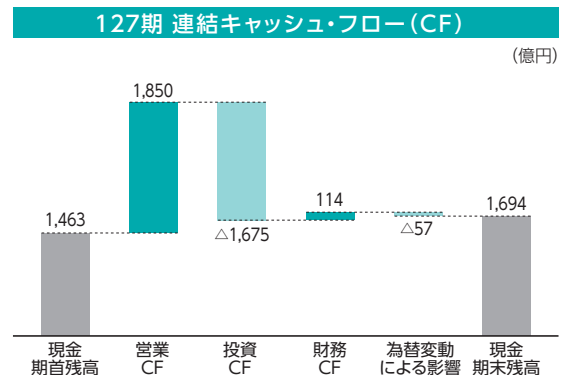
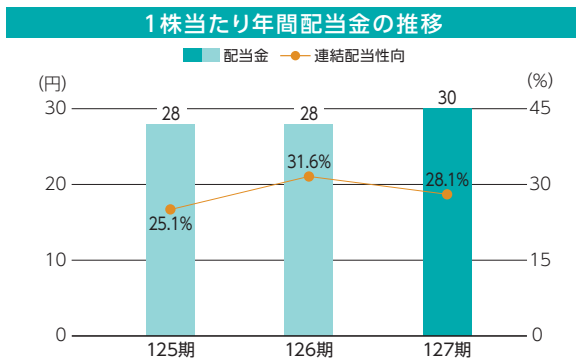
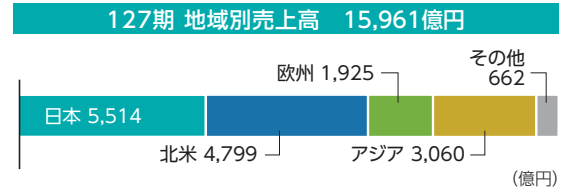
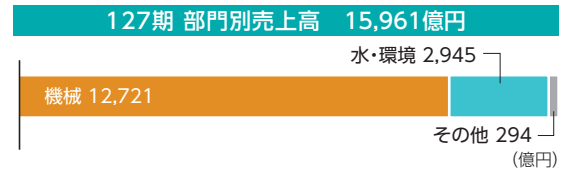
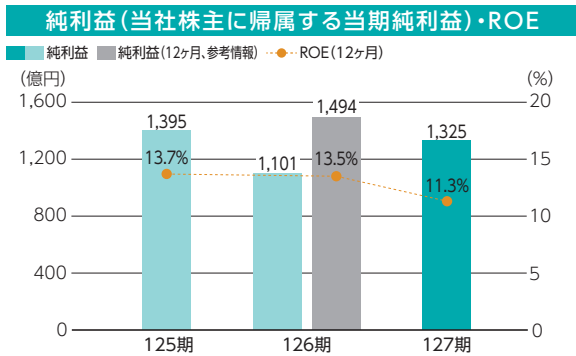
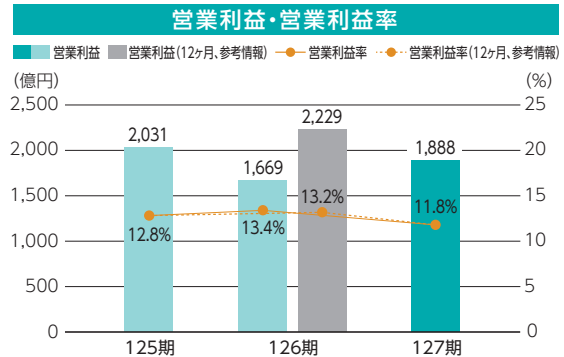
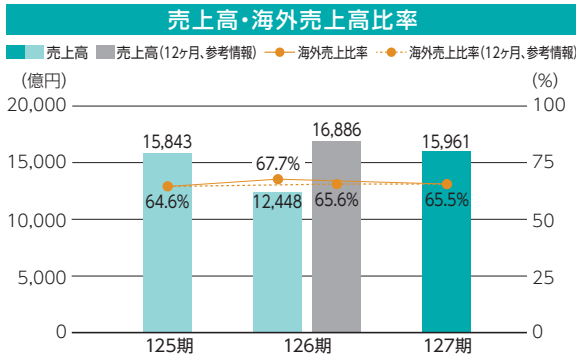
GMBの確立は、クボタグループにとって非常に高い目標です。しかし、創業者の久保田権四郎が「必ずできるという意気込みがあれ

ば、何事も達成可能である」と遺したように、決して達成できない目標ではありません。日本で初めて水道管の国産化や農業の機械化を実現し、社会の発展に貢献してきた企業としての伝統を継承し、これからもお客様や社会から信頼され、親しまれる企業をめざしてまいります。

株主の皆様におかれましては、当社のさらなる躍進にご期待いただきますとともに、今後とも変わらぬご支援を賜りますよう、心よりお願いを申し上げます。

連結業績ハイライト

	125期 2014年4月1日～2015年3月31日	126期 (9ヶ月) 2015年4月1日～2015年12月31日	127期 2016年1月1日～2016年12月31日
売上高	15,843億円	12,448億円	15,961億円
営業利益	2,031億円	1,669億円	1,888億円
当社株主に帰属する 当期純利益	1,395億円	1,101億円	1,325億円
株主資本	11,001億円	11,403億円	11,988億円
純資産	11,785億円	12,186億円	12,719億円
総資産	24,722億円	25,329億円	26,706億円
1株当たり株主資本	883.10円	916.28円	966.19円
1株当たり当社株主に 帰属する当期純利益	111.68円	88.47円	106.58円
株主資本利益率(ROE)	13.7%	9.8%	11.3%
配当金	28円	28円	30円
連結配当性向	25.1%	31.6%	28.1%



※1 第126期より当社および決算日が12月31日以外の国内子会社等の決算日を海外子会社の決算日と同じ12月31日に変更しています。また、仮決算を行わずに各社の決算日をもって連結していた一部の連結子会社等について、連結決算日をもって連結する方法に変更しています。この変更による影響を反映させるため、過去の実績を適時的に調整しています。なお、第126期は、決算期変更により2015年4月1日から2015年12月31日までの9ヶ月間となっています。 ※2 第125期より「工事」はその他から水・環境に事業セグメントを変更しています。 ※3 第126期より「電装機器」は水・環境から機械に事業セグメントを変更しています。これに伴い、過去の実績を組替えています。 ※4 第127期より債券発行費に関する新会計基準を適用しています。この変更による影響を反映させるため、過去の実績を適時的に調整しています。

株 主 各 位

大阪市浪速区敷津東一丁目2番47号

株式会社クボタ

代表取締役社長 木 股 昌 俊

第127回定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

さて、当社第127回定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご出席くださいますようご通知申し上げます。

なお、当日ご出席願えない場合は、次頁のいずれかの方法によって議決権を行使することができますので、お手数ながら後記の株主総会参考書類をご検討のうえ、議決権を行使くださいますようお願い申し上げます。

敬 具

記

日 時

2017年3月24日(金曜日)午前10時 (受付開始午前9時)

場 所

大阪市浪速区敷津東一丁目2番47号 当社本社ビル 大ホール

目的事項

報 告 事 項

- 第127期(2016年1月1日から2016年12月31日まで)
事業報告の内容、連結計算書類ならびに計算書類の内容報告の件
- 会計監査人および監査役会の連結計算書類監査結果報告の件

決 議 事 項

- 第1号議案 取締役9名選任の件
第2号議案 補欠監査役1名選任の件
第3号議案 取締役賞与支給の件
第4号議案 取締役(社外取締役を除く)に対する
譲渡制限付株式の付与のための報酬決定の件

以 上

議決権行使のご案内

当日ご出席の場合



株主総会開催日時 2017年3月24日(金曜日)午前10時(受付開始午前9時)

同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出ください。なお、議事資料として本冊子をご持参ください。また、株主様ではない代理人および同伴の方など、議決権を行使することができる株主様以外の方はご入場いただけませんので、ご注意願います。

当日ご出席願えない場合



郵送(書面)による議決権行使の場合

同封の議決権行使書用紙に議案に対する賛否をご表示いただき、行使期限までに到着するようご返送ください。

行使期限 2017年3月23日(木曜日)午後5時到着



インターネットによる議決権行使の場合

指定の議決権行使サイトにアクセスしていただき、行使期限までに議案に対する賛否をご入力ください。

行使期限 2017年3月23日(木曜日)午後5時締切

詳細は次頁をご参照ください。

※書面とインターネットにより、重複して議決権を行使された場合は、インターネットによる議決権行使を有効なものといたします。

- 連結計算書類の連結純資産変動計算書、連結注記表および計算書類の株主資本等変動計算書、個別注記表につきましては、法令および当社定款第16条に基づき、当社ホームページ 株主総会招集通知掲載サイトに掲載しています。
- なお、連結純資産変動計算書、連結注記表、株主資本等変動計算書および個別注記表につきましては、会計監査人が会計監査報告書を、監査役が監査報告書をそれぞれ作成する際に監査した連結計算書類および計算書類の一部であります。
- 株主総会参考書類ならびに事業報告、計算書類および連結計算書類に修正をすべき事情が生じた場合は、当社ホームページ 株主総会招集通知掲載サイトに修正後の事項を掲載させていただきます。

http://www.kubota.co.jp/ir/sh_info/convocation_open.html

インターネットによる議決権行使のご案内

インターネットにより議決権を行使される場合は、下記事項をご確認のうえ、行使していただきますようお願い申し上げます。

パソコンまたはスマートフォンの場合

- インターネットによる議決権行使は、パソコン、スマートフォンまたは携帯電話から議決権行使サイト (<http://www.web54.net>) にアクセスしていただき、同封の議決権行使書用紙に記載の議決権行使コードおよびパスワードをご利用のうえ、画面の案内にしたがって議案の賛否をご登録ください。
- インターネットによる議決権行使は、**2017年3月23日（木曜日）午後5時まで受付**いたします。
(議決権行使結果の集計の都合上、お早めに行行使されるようお願いいたします。)
- 議決権行使サイトをご利用いただく際のプロバイダへの接続料金および通信事業者への通信料金（電話料金等）は株主様のご負担となります。

※書面とインターネットにより二重に議決権を行使された場合は、インターネットによるものを有効な議決権行使としてお取扱いいたします。また、インターネットによって複数回数またはパソコンと携帯電話で重複して議決権を行使された場合は、最後に行われたものを有効な議決権行使としてお取扱いいたします。

インターネットによる 議決権行使に関する お問い合わせ

インターネットによる議決権行使に関して、ご不明な点につきましては、以下にお問い合わせくださいますようお願い申し上げます。

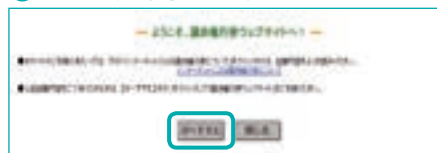
株主名簿管理人 三井住友信託銀行証券代行ウェブサポート

☎ 0120-652-031 [受付時間（午前9時～午後9時）]

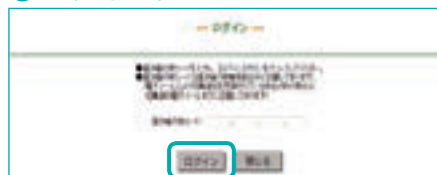


アクセス手順

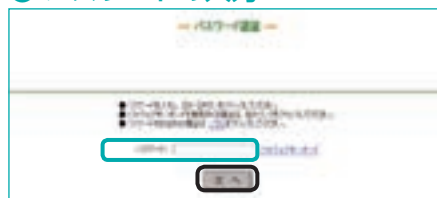
① WEBサイトへアクセス



② ログインする



③ パスワードの入力



④ 以降は画面の入力案内にしたがって 賛否をご入力ください。

機関投資家の皆様へ

株式会社ICJが運営する「議決権電子行使プラットフォーム」から電磁的方法による議決権行使を行っていただくことも可能です。

株主総会参考書類

議案および参考事項

第1号議案

取締役9名選任の件

取締役8名全員が本総会終結の時をもって任期満了となります。本議案は、取締役会における有効な討議ができる適切な員数を維持し、海外事業の拡大に向けたグループ経営基盤の強化、持続的な成長および社会的信頼の向上を実現するため、新たに取締役9名の選任をお願いするものです。

取締役候補者は次のとおりです。このうち、松田 譲氏、伊奈功一氏は社外取締役候補者であります。

候補者番号	氏名	当社における地位、担当および重要な兼職の状況
1	再任 木 股 昌 俊	代表取締役社長
2	再任 久 保 とし ひろ 裕	代表取締役副社長執行役員 水環境インフラドメイン担当、CSR本部長、 人事・総務本部長、本社事務所長
3	再任 木 村 しげる 茂	取締役専務執行役員 企画本部長、グローバルIT化推進部長
4	再任 小 川 けん し ろう 四 郎	取締役専務執行役員 生産技術本部長
5	再任 北 尾 ゆう いち 一	取締役専務執行役員 機械ドメイン担当、農業機械総合事業部長
6	再任 飯 田 さとし 聡	取締役専務執行役員 研究開発本部長
7	新任 吉 川 まさ と 正 人	常務執行役員 クボタトラクター Corp. 社長
8	再任 松 田 ゆずる 譲	取締役 公益財団法人 加藤記念バイオサイエンス振興財団理事長、 株式会社バンダイナムコホールディングス取締役、 JSR 株式会社取締役
9	再任 伊 奈 こう いち 一	取締役 ダイハツ工業株式会社相談役

(注) 取締役候補者は、取締役会において、指名諮問委員会規程および取締役候補者選任基準に基づき、社内取締役については事業環境および当社の事業に精通し、社外取締役については企業経営者としての豊富な経験および専門的知見を有し、経営者としての高い識見および判断能力を備えている者のなかから、指名諮問委員会（半数以上を社外取締役で構成する）による適切な関与・助言を得て審議され選任されており、客観的な視点を取り入れた透明性の高い手続きとなっております。

候補者番号

1

木 股 昌 俊 1951年6月22日生

再 任



略歴、当社における地位、担当および重要な兼職の状況

1977年 4月 当社に入社	2012年 4月 当社水・環境ドメイン担当、東京本社事務所長
2001年 10月 当社筑波工場長	2012年 6月 当社取締役専務執行役員
2005年 6月 当社取締役	2012年 8月 当社コーポレートスタッフ管掌、水処理事業部長
2007年 4月 当社機械営業本部副本部長	2013年 4月 当社調達本部長
2008年 4月 当社常務取締役	2014年 4月 当社代表取締役副社長執行役員
2009年 4月 当社取締役常務執行役員	2014年 7月 当社代表取締役社長(現在)
2009年 4月 当社機械事業本部副本部長、機械営業本部長	
2009年 6月 当社常務執行役員	
2010年 7月 当社専務執行役員	
2010年 8月 サイアムクボタコーポレーション Co.,Ltd.社長	

所有する当社株式の数
58,400株

取締役在任期間
4年9ヶ月
(本総会最終時)

取締役会出席状況
12回/12回 (100%)

取締役候補者とした理由

木股昌俊氏は、2012年6月に取締役に就任し、2014年7月から代表取締役社長として優れた経営手腕を発揮し、取締役会の機能強化に貢献しています。今後も引き続き、取締役としてグループ全体の経営に対して適切な監督を行い、持続的な成長と企業価値の向上に寄与できる人材と判断したことから取締役候補者といたしました。

- (注) 1.木股昌俊氏と当社との間には、特別の利害関係はありません。
2.木股昌俊氏の取締役在任期間は、直近の連続した取締役在任期間を記載しています。

候補者番号

2

くぼ とし ひろ
久保 俊裕 1953年4月5日生

再任



所有する当社株式の数
33,000株

取締役在任期間
5年9ヶ月
(本総会終結時)

取締役会出席状況
12回/12回 (100%)

略歴、当社における地位、担当および重要な兼職の状況

1979年 4月	当社に入社	2010年 6月	当社秘書部・コーポレート・コミュニケーション部 担当
2005年 10月	当社鉄管企画部長	2011年 4月	当社常務執行役員
2007年 6月	当社取締役	2011年 6月	当社取締役常務執行役員
2007年 6月	当社水・環境・インフラ事業本部統括部長、水・環境・インフラ事業本部製造統括本部長	2012年 4月	当社人事・総務本部長 (現在)
2009年 4月	当社取締役執行役員	2013年 4月	当社取締役専務執行役員
2009年 4月	当社水・環境システム事業本部長補佐、水環境システム・社会インフラ事業推進本部長、水環境システム・社会インフラ製造統括部長	2014年 7月	当社代表取締役副社長執行役員 (現在)
2009年 6月	当社執行役員	2014年 10月	当社CSR本部長 (現在)
2010年 4月	当社本社事務所長 (現在)	2016年 1月	当社水・環境ドメイン担当
2010年 4月	当社人事部・秘書広報部・業務部・東京業務部担当	2017年 1月	当社水環境インフラドメイン担当 (現在)

取締役候補者とした理由

久保俊裕氏は、2011年6月に取締役に就任し、水環境事業・人事・総務・CSR等の担当役員としての豊富な経験と高い専門性を活かし、取締役会の機能強化に貢献しています。今後も引き続き、取締役としてグループ全体の経営に対して適切な監督を行い、持続的な成長と企業価値の向上に寄与できる人材と判断したことから取締役候補者となりました。

- (注) 1.久保俊裕氏と当社との間には、特別の利害関係はありません。
2.久保俊裕氏の取締役在任期間は、直近の連続した取締役在任期間を記載しています。

候補者番号

3

きむら
木村

しげる
茂 1953年9月10日生

再任



略歴、当社における地位、担当および重要な兼職の状況

1977年 4月 当社に入社	2011年 4月 当社常務執行役員
2002年 12月 当社財務部長	2012年 6月 当社取締役常務執行役員
2008年 6月 当社取締役	2013年 10月 当社経営企画部長
2009年 4月 当社取締役執行役員	2014年 4月 当社取締役専務執行役員 (現在)
2009年 4月 当社経営企画部副担当	2016年 4月 当社グローバルIT化推進部長 (現在)
2009年 6月 当社執行役員	
2010年 10月 当社企画本部長 (現在)	

所有する当社株式の数
27,400株

取締役在任期間
4年9ヶ月
(本総会終結時)

取締役会出席状況
12回/12回 (100%)

取締役候補者とした理由

木村 茂氏は、2012年6月に取締役に就任し、経営企画・財務等の担当役員としての豊富な経験と高い専門性を活かし、取締役会の機能強化に貢献しています。今後も引き続き、取締役としてグループ全体の経営に対して適切な監督を行い、持続的な成長と企業価値の向上に寄与できる人材と判断したことから取締役候補者となりました。

- (注) 1.木村 茂氏と当社との間には、特別の利害関係はありません。
2.木村 茂氏の取締役在任期間は、直近の連続した取締役在任期間を記載しています。

候補者番号

4

お が わ けん し ろ う
小川 謙四郎 1953年7月23日生

再任



所有する当社株式の数
43,500株

取締役在任期間
2年9ヶ月
(本総会終結時)

取締役会出席状況
12回/12回 (100%)

略歴、当社における地位、担当および重要な兼職の状況

1979年 4月	当社に入社	2011年 4月	当社建設機械事業部長、 建設機械企画管理部長
2007年 4月	当社筑波工場長 兼 排ガス生産技術センター所長	2012年 4月	当社品質・モノづくり本部長
2007年 6月	当社取締役	2013年 1月	当社安全衛生推進本部長
2009年 4月	当社取締役執行役員	2014年 4月	当社専務執行役員
2009年 6月	当社執行役員	2014年 6月	当社取締役専務執行役員 (現在)
2010年 4月	当社堺製造所長	2014年 7月	当社調達本部長
2011年 4月	当社常務執行役員	2015年 4月	当社生産技術本部長 (現在)

取締役候補者とした理由

小川謙四郎氏は、2014年6月に取締役就任し、生産技術・環境管理等の担当役員としての豊富な経験と高い専門性を活かし、取締役会の機能強化に貢献しています。今後も引き続き、取締役としてグループ全体の経営に対して適切な監督を行い、持続的な成長と企業価値の向上に寄与できる人材と判断したことから取締役候補者としたしました。

- (注) 1.小川謙四郎氏と当社との間には、特別の利害関係はありません。
2.小川謙四郎氏の取締役在任期間は、直近の連続した取締役在任期間を記載しています。

候補者番号

5

きた お ゆう いち
北尾 裕一 1956年7月15日生

再任



略歴、当社における地位、担当および重要な兼職の状況

1979年 4月	当社に入社	2013年 10月	当社農業機械総合事業部長 (現在)
2005年 4月	当社トラクタ技術部長	2013年 10月	当社農機海外営業本部長
2009年 4月	当社執行役員	2014年 6月	当社取締役常務執行役員
2009年 4月	当社トラクタ事業部長	2015年 4月	当社取締役専務執行役員 (現在)
2011年 1月	クボタトラクター Corp.社長	2015年 4月	当社機械ドメイン担当 (現在)
2013年 4月	当社常務執行役員		

所有する当社株式の数
42,900株

取締役在任期間
2年9ヶ月
(本総会終結時)

取締役会出席状況
12回/12回 (100%)

取締役候補者とした理由

北尾裕一氏は、2014年6月に取締役に就任し、グローバルに展開する機械事業の担当役員としての豊富な経験と高い専門性を活かし、取締役会の機能強化に貢献しています。今後も引き続き、取締役としてグループ全体の経営に対して適切な監督を行い、持続的な成長と企業価値の向上に寄与できる人材と判断したことから取締役候補者としたしました。

- (注) 1.北尾裕一氏と当社との間には、特別の利害関係はありません。
2.北尾裕一氏の取締役在任期間は、直近の連続した取締役在任期間を記載しています。

候補者番号

6

いいだ
飯田

さとし
聡

1953年3月5日生

再任



略歴、当社における地位、担当および重要な兼職の状況

1980年 4月 当社に入社	2011年 4月 当社常務執行役員
2004年 4月 クボタヨーロッパ S.A.S.社長	2012年 4月 当社農業機械総合事業部長、 機械海外営業本部長
2008年 6月 当社取締役	2013年 10月 当社研究開発本部副本部長
2009年 4月 当社取締役執行役員	2014年 4月 当社研究開発本部長(現在)、 水・環境総合研究所長
2009年 4月 クボタトラクター Corp.社長	2015年 4月 当社専務執行役員
2009年 6月 当社執行役員	2016年 3月 当社取締役専務執行役員 (現在)
2011年 1月 当社機械海外本部長	

所有する当社株式の数
29,600株

取締役在任期間
1年
(本総会終結時)

取締役会出席状況
10回/10回 (100%)

取締役候補者とした理由

飯田 聡氏は、2016年3月に取締役に就任し、研究開発の担当役員としての豊富な経験と高い専門性を活かし、取締役会の機能強化に貢献しています。今後も引き続き、取締役としてグループ全体の経営に対して適切な監督を行い、持続的な成長と企業価値の向上に寄与できる人材と判断したことから取締役候補者となりました。

- (注) 1.飯田 聡氏と当社との間には、特別の利害関係はありません。
2.飯田 聡氏の取締役在任期間は、直近の連続した取締役在任期間を記載しています。
3.飯田 聡氏の取締役会出席状況は、2016年3月25日の就任後に開催された取締役会のみを対象としています。

候補者番号

7

よし かわ まさ と
吉川 正人 1959年1月27日生

新任



略歴、当社における地位、担当および重要な兼職の状況

1981年 4月 当社に入社	2012年 4月 当社執行役員
2008年 2月 当社鉄管企画部長	2013年 10月 クボタトラクターCorp.社長 (現在)
2009年 10月 当社パイプシステム企画部長 兼 鉄管企画部長	2015年 4月 当社常務執行役員 (現在)
2010年 10月 当社経営企画部長	

所有する当社株式の数
12,800株

取締役候補者とした理由

吉川正人氏は、当社で長年にわたり企画部門や海外事業等の幅広い業務に携わり、豊富な経験と実績を有しています。これらの経験と実績を活かし、取締役としてグループ全体の経営に対して適切な監督を行い、持続的な成長と企業価値の向上に寄与できる人材と判断したことから取締役候補者といたしました。

(注) 吉川正人氏と当社との間には、特別の利害関係はありません。

候補者番号

8

まつ だ
松 田

ゆずる
讓

1948年6月25日生

再 任

独立役員

社 外



所有する当社株式の数
3,800株

取締役在任期間
2年9ヶ月
(本総会終結時)

取締役会出席状況
12回/12回 (100%)

略歴、当社における地位、担当および重要な兼職の状況

1977年 4月	協和発酵工業株式会社 (現:協和発酵キリン株式会社) に入社	2008年 10月	協和発酵キリン株式会社 代表取締役社長
1999年 6月	同社富士工場医薬総合研究所 探索研究所長	2012年 3月	同社相談役
2000年 6月	同社執行役員	2012年 6月	公益財団法人 加藤記念 バイオサイエンス振興財団 理事長 (現在)
2000年 6月	同社医薬総合研究所長	2014年 6月	当社取締役 (現在)
2002年 6月	同社常務取締役	2014年 6月	株式会社バンダイナムコ ホールディングス取締役 (現在)
2002年 6月	同社総合企画室長	2015年 6月	JSR株式会社取締役 (現在)
2003年 6月	同社代表取締役社長		

社外取締役候補者とした理由

松田 讓氏は、経営者としての豊富な経験と幅広い知見を備えていることに加え、企業の社外取締役としての経験も豊富で、人格、識見とも高く、2014年6月から社外取締役として当社の経営の重要事項の決定および業務執行の監督に多大な貢献を果たしていただいています。今後も経営全般についてご提言いただき、当社のガバナンス体制の強化に寄与していただけると判断したことから社外取締役候補者としていたしました。

- (注) 1.松田 讓氏と当社との間には、特別の利害関係はありません。
 2.松田 讓氏の取締役在任期間は、直近の連続した取締役在任期間を記載しています。
 3.当社は、松田 讓氏と会社法第427条第1項の規定に基づく損害賠償責任を限定する契約を締結しています。ただし、当該契約に基づく責任の限度額は、法令が規定する額としています。
 当社は、本議案において同氏が選任され就任した場合、当該契約を継続する予定です。
 4.当社は、松田 讓氏を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として同取引所に届け出しています。

株主の皆様へ

招集ご通知

株主総会参考書類

事業報告

連結計算書類等

ご参考

候補者番号

9

い な こう いち
伊 奈 功 一 1948年5月6日生

再 任

独立役員

社 外



略歴、当社における地位、担当および重要な兼職の状況

1973年 4月	トヨタ自動車工業株式会社 (現:トヨタ自動車株式会社) に入社	2007年 6月	同社専務取締役
2002年 6月	トヨタ自動車株式会社取締役	2007年 6月	同社製造本部本部長、 生産企画本部本部長
2002年 6月	同社本社工場工場長、 元町工場工場長	2009年 6月	同社顧問
2003年 6月	同社常務役員	2009年 6月	ダイハツ工業株式会社 取締役副社長
2003年 6月	同社グローバル生産推進 センターセンター長	2010年 6月	同社代表取締役社長
2004年 6月	同社明知工場工場長	2013年 6月	同社代表取締役会長
2005年 6月	同社高岡工場工場長、 堤工場工場長	2015年 6月	当社取締役 (現在)
2006年 6月	同社三好工場工場長	2016年 6月	ダイハツ工業株式会社相談役 (現在)

所有する当社株式の数
6,100株

取締役在任期間
1年9ヶ月
(本総会最終時)

取締役会出席状況
10回/12回 (83.3%)

社外取締役候補者とした理由

伊奈功一氏は、経営者としての豊富な経験と幅広い知見を備えていることに加え、ものづくりの分野にも高い見識と豊富な経験を有し、2015年6月から社外取締役として当社の経営の重要事項の決定および業務執行の監督に多大な貢献を果たしていただいています。今後も経営全般についてご提言いただき、当社のガバナンス体制の強化に寄与していただけると判断したことから社外取締役候補者いたしました。

- (注) 1.伊奈功一氏と当社との間には、特別の利害関係はありません。
- 2.伊奈功一氏の重要な兼職先であるダイハツ工業株式会社と当社との間には、取引関係がありますが、その取引額は両社の連結売上高のそれぞれ0.1%未満です。
- 3.伊奈功一氏の取締役在任期間は、直近の連続した取締役在任期間を記載しています。
- 4.当社は、伊奈功一氏と会社法第427条第1項の規定に基づく損害賠償責任を限定する契約を締結しています。ただし、当該契約に基づく責任の限度額は、法令が規定する額としています。
当社は、本議案において同氏が選任され就任した場合、当該契約を継続する予定です。
- 5.当社は、伊奈功一氏を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として同取引所に届け出しています。

第2号議案

補欠監査役1名選任の件

法令に定める社外監査役の員数を欠くことになる場合に備え、補欠の社外監査役1名の選任をお願いするものです。

なお、本議案に関しましては、監査役会の同意を得ております。

補欠監査役候補者は次のとおりです。

もりした まさお
森下 雅夫 1949年1月22日生

補欠監査役候補者

社外



略歴、当社における地位および重要な兼職の状況

1971年 4月	松下電器産業株式会社 (現:パナソニック株式会社) に入社	2006年 4月	MT映像ディスプレイ株式会社 管理部門担当取締役 兼 CFO
1994年 6月	アメリカ松下コンプレッサー株式会社 取締役社長	2009年 6月	MT映像ディスプレイ株式会社 退職
1998年 4月	松下電器産業株式会社 コンプレッサー事業部経理部長 兼 経営企画部長	2009年 6月	当社監査役
		2013年 6月	当社監査役退任
所有する当社株式の数 0株	2003年 4月	松下東芝映像ディスプレイ株式会社 (現:MT映像ディスプレイ株式会社) 取締役管理本部長	

補欠の社外監査役候補者とした理由

森下雅夫氏は、事業会社において長年経理・財務業務に従事したことにより、豊富な経験と幅広い知見を有しており、また、当社の社外監査役を4年間経験していることから、当社の監査業務をより充実させることができると判断し、補欠の社外監査役として選任をお願いするものです。

- (注) 1. 森下雅夫氏と当社との間には、特別の利害関係はありません。
2. 森下雅夫氏の出身元であるパナソニック株式会社と当社との間には、取引関係がありますが、その取引額は両社の連結売上高のそれぞれ0.1%未満です。
3. 当社は、森下雅夫氏が社外監査役に就任した場合、会社法第427条第1項の規定に基づく損害賠償責任を限定する契約を締結する予定です。ただし、当該契約に基づく責任の限度額は、法令が規定する額といたします。
4. 当社は、森下雅夫氏が社外監査役に就任した場合、東京証券取引所の定めに基づく独立役員として同取引所に届け出る予定です。

第3号議案

取締役賞与支給の件

当期末時点の取締役6名（社外取締役を除く）に対し、当期の業績等を勘案して、取締役賞与19,040万円を支給するものです。

なお、各取締役に対する金額は、取締役会の決議にご一任願います。

第4号議案

取締役(社外取締役を除く)に対する
譲渡制限付株式の付与のための報酬決定の件

当社の取締役の報酬額は、2009年6月19日開催の第119回定時株主総会において、年額5億1,000万円以内（うち、社外取締役分年額3,000万円以内）とご承認いただいております。

今般、当社は、役員報酬制度の見直しの一環として、当社の取締役（社外取締役を除く。以下「対象取締役」という。）に当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的として、上記の報酬枠とは別枠で、対象取締役に対して、新たに譲渡制限付株式の付与のための報酬を支給することとしたいと存じます。

本議案に基づき、対象取締役に対して譲渡制限付株式の付与のために支給する報酬は金銭報酬債権とし、その総額は、上記の目的を踏まえ相当と考えられる金額として、年額3億円以内と致します。また、各対象取締役への具体的な支給時期および配分については、取締役会において決定することと致します。ただし、社外取締役に対しては、譲渡制限付株式の付与のための報酬は支給しないものと致します。

現在の取締役は8名（うち、社外取締役2名）ですが、第1号議案「取締役9名選任の件」が原案どおり承認可決されますと、取締役は9名（うち、社外取締役2名）となります。

また、対象取締役は、当社の取締役会決議に基づき、本議案により支給される金銭報酬債権の全部を現物出資財産として払込み、当社の普通株式について発行または処分を受けるものとし、これにより発行または処分をされる当社の普通株式の総数は年400,000株以内（ただし、本議案が承認可決された日以降の日を効力発生日とする当社の普通株式の株式分割（当社の普通株式の無償割当てを含む。）または株式併合が行われた場合、当該効力発生日以降、分割比率・併合比率等に応じて、当該総数を、必要に応じて合理的な範囲で調整する。）と致します。

なお、その1株当たりの払込金額は、各取締役会決議の日の前営業日における東京証券取引所における当社の普通株式の終値（同日に取引が成立していない場合は、それに先立つ直近取引日の終値）を基礎として当該普通株式を引き受ける対象取締役に特に有利な金額とならない範囲において取締役会において決定される金額とします。また、これによる当社の普通株式の発行または処分に当たっては、当社と対象取締役との間で、概要、以下の内容を含む譲渡制限付株式割当契約（以下「本割当契約」という。）を締結するものとします。

(1) 譲渡制限期間

対象取締役は、金銭報酬債権の振込期日より3年間から5年間までの間で当社の取締役会が予め定める期間（以下「譲渡制限期間」という。）、本割当契約により割当てを受けた当社の普通株式（以下「本割当株式」という。）について、譲渡、担保権の設定その他の処分をしてはならない（以下「譲渡制限」という。）。

(2) 退任時の取扱い

対象取締役が譲渡制限期間満了前に当社の取締役、執行役員を退任した場合には、その退任につき、任期満了、死亡またはその他当社の取締役会が正当と認める理由がある場合を除き、当社は、本割当株式を当然に無償で取得する。

(3) 譲渡制限の解除

上記（1）の定めにかかわらず、当社は、対象取締役が、譲渡制限期間中、当社の取締役、執行役員のいずれかの地位にあったことを条件として、本割当株式の全部について、譲渡制限期間が満了した時点をもって譲渡制限を解除する。ただし、当該対象取締役が、上記（2）に定める当社の取締役会が正当と認める理由により、譲渡制限期間が満了する前に上記（2）に定める地位を退任した場合には、譲渡制限を解除する本割当株式の数および譲渡制限を解除する時期を、必要に応じて合理的に調整するものとする。

(4) 組織再編等における取扱い

上記（1）の定めにかかわらず、当社は、譲渡制限期間中に、当社が消滅会社となる合併契約、当社が完全子会社となる株式交換契約または株式移転計画その他の組織再編等に関する事項が当社の株主総会（ただし、当該組織再編等に関して当社の株主総会による承認を要さない場合においては、当社の取締役会）で承認された場合には、当社の取締役会の決議により、本割当株式の全部または一部について、当該組織再編等の効力発生日に先立ち、譲渡制限を解除する。また、当社は、上記に規定する場合、譲渡制限が解除された直後の時点において、譲渡制限が解除されていない本割当株式を当然に無償で取得する。

(5) その他取締役会で定める事項

上記のほか、本割当契約における意思表示および通知の方法、本割当契約の改定の方法その他取締役会で定める事項を本割当契約の内容とする。

〈取締役報酬制度のイメージ〉



※現状、当社は、取締役の基本報酬を2009年6月19日開催の第119回定時株主総会において年額5億1,000万円以内（うち、社外取締役分年額3,000万円以内）とご承認いただいた枠内で、支給しております。また、賞与を支給の都度に株主総会のご承認をいただき支給しております。新制度では、上記基本報酬以外の部分について、上記賞与を短期インセンティブとして、また譲渡制限付株式を中長期インセンティブとして位置付けます。

本議案は、新制度において、上記中長期インセンティブとして譲渡制限付株式付与のための株式報酬枠を設けることをご諮りするものです。

以 上

(第127回定時株主総会招集ご通知添付書類)

第127期 事業報告

2016年1月1日から2016年12月31日まで

当社は、前期より決算日を3月31日から12月31日に変更しました。これに伴い、決算期変更の経過期間である前期は2015年4月1日から2015年12月31日までの9ヶ月間となっています。このため、以下の記述において、当期の業績は前年同一期間である2015年1月1日から2015年12月31日までの業績と比較しています。

I クボタグループの現況に関する事項

(1) クボタグループの事業の経過およびその成果

①クボタグループの全般的状況

当期のクボタグループの業績は、国内農業機械市場の落ち込みや海外での競争激化に加え、急激な円高が大きく影響し、売上・利益ともに前年同期を下回りました。

当期(2016年1月1日～2016年12月31日)の売上高は前年同期比925億円(5.5%)減少して1兆5,961億円となりました。国内では、農業機械や建設機械が減少したほか、官公需関連も低調に推移しました。海外では、北米の建設機械やアジアのコンバインなどは好調でしたが、北米のトラクタや中東向けのダクトイル鉄管が大幅に減少しました。海外全体では円高に伴う為替換算差の影響が大きく、前年同期を下回る売上となりました。当期の海外売上高比率は前年同期

比0.1ポイント低下して65.5%となりました。

営業利益は前年同期比341億円(15.3%)減少して1,888億円となりました。機械部門は、海外での現地通貨ベースの増販に伴う増益はあったものの、国内の不振と円高の影響が大きく、減益となりました。水・環境部門も、国内外での減販により減益となり、その他部門は微増益となりました。税金等調整前当期純利益は前年同期比271億円(12.1%)減少して1,970億円となりました。法人所得税は565億円の負担、持分法による投資損益は24億円の利益、非支配持分帰属損益は104億円の控除となり、これらを合計した当社株主に帰属する当期純利益は前年同期を169億円(11.3%)下回る1,325億円となりました。

売上高

15,961 億円
(前年同期比-5.5%)

営業利益

1,888 億円
(前年同期比-15.3%)

当社株主に帰属する
当期純利益

1,325 億円
(前年同期比-11.3%)

②クボタグループの事業部門別状況

機械部門

売上高

12,721億円
(前年同期比-5.1%)

農機・エンジン

10,322億円

建設機械

2,130億円

電装機器

270億円

主要製品：農業機械、農業関連商品、エンジン、建設機械、電装機器等

売上高構成比

79.7%

当部門の売上高は前年同期比5.1%減少して1兆2,721億円となり、売上高全体の79.7%を占めました。

国内売上高は前年同期比7.0%減の2,815億円となりました。前年のエンジン排ガス規制強化に伴う駆け込み需要の反動などにより、農業機械や建設機械が減少しました。

海外売上高は前年同期比4.6%減の9,907億円となりましたが、為替換算差を除いた現地通貨ベースでは各地域とも堅調に推移しました。北米では、農業市場悪化やディーラー在庫抑制などに伴うトラクタの減を、新製品本格投入などによる建設機械の大幅増が補いました。欧州では、農業市場向けインプルメントは低調でし

たが、大型トラクタの本格投入効果に加え、景気底打ちや投資促進税制実施などを背景とした市場の回復もあり、トラクタ、エンジン、建設機械が揃って増加しました。アジアでは、主力のタイが前半は干ばつによる水不足の影響で苦戦し、降雨に恵まれた後半も米価の急落により伸び悩みました。一方、自脱型コンバインや田植機が好調な中国や、農業機械化が進むアセアン諸国では順調に伸長し、アジア全体では前年同期を上回りました。しかし、北米、欧州、アジアの各通貨に対して大幅な円高が進行したため、円換算後の売上高は各地域とも減少となりました。

水・環境部門

売上高

2,945億円
(前年同期比-7.5%)

パイプ関連

1,705億円

環境関連

815億円

社会インフラ関連

426億円

主要製品：ダクタイル鉄管、合成管、ポンプ、バルブ、各種環境プラント、索形材、スパイラル鋼管等

売上高構成比

18.5%

当部門の売上高は前年同期比7.5%減少して2,945億円となり、売上高全体の18.5%を占めました。

国内売上高は前年同期比3.2%減の2,409億円となりました。官公需向けを中心にポンプや合成管などのパイプ関連製品が減少したほか、

環境関連製品、社会インフラ関連製品も前年同期を下回りました。

海外売上高は環境関連製品が伸長したものの、中東向け大口案件の輸出が一巡したダクタイル鉄管が大幅に減少したため前年同期比22.8%減の537億円となりました。

その他部門

主要製品：各種サービス事業、住宅機材等

売上高構成比

1.8%

当部門の売上高は前年同期比0.1%減の294億円となり、売上高全体の1.8%を占めました。

(2) クボタグループの今後の取り組み

当社は、各種経営要素の大幅なレベル・アップと中長期的な視点に立った成長戦略の着実な遂行により、「グローバル・メジャー・ブランド・クボタ」の早期確立を図っています。今後も「グローバル・メジャー・ブランド・クボタ」の追求を通じて長期にわたる持続的発展と、食料・水・環境分野での課題解決および社会貢献を促進していきます。この目標の実現に向け、現在以下の課題に取り組んでいます。

① 戦略分野での事業展開の加速

当期は大幅な円高の影響などにより、残念ながら業績目標は未達に終わりました。しかし中長期的な業績向上に向けた戦略分野での事業展開は着実に進展しました。今後はこれをさらに加速させていきます。

畑作用農業機械市場への進出については、前期本格投入を果たした大型トラクタの生産・販売・サービス活動を早急に軌道に乗せるとともに、市場の評価を反映した製品の改良・開発を急ぎます。また、欧米のマーケティング拠点や研究開発部門を活用した新製品の開発も加速します。インプルメント事業では、欧州のクバンランド社と昨年買収した米国のグレートプレーンズ社とのシナジーを追求し、欧米インプルメント事業の再構築を進めます。また、アジアにおいては、世界最大量のトラクタ需要を抱えるインド市場を海外戦略上の重要市場と位置付け、クボタブランドの早期確立を図ります。

海外建設機械事業では、北米に本格投入したスキッドステアローダが市場から高い評価を受け、小型建設機械総合メーカーとして順調な一歩を踏み出すことができました。今後はさらなるライン・アップの充実を進め、北米No.1小型建設機械メーカーに向けての地歩を固めていきます。加えて、欧州、アジアでも一層の事業拡大を進め、世界各地で確固たる地位の確立をめざします。

農業機械および建設機械の心臓部であるエンジン事業については、搭載用・外販用ともに強化を図り、各国排ガス規制対応やエコ対応の強化、多種多様な需要に応えるライン・アップの拡充を進めます。また、ユーティリティビークル（多目的四輪車）や芝刈機などの汎用機器については、未参入市場への進出を図り、高い成長ポテンシャルを具現化していきます。

②収益力向上と体質強化

厳しい事業環境のなか、当社が中長期的に成長を果たし、顧客の拡大を実現していくには、持続的な利益の拡大が不可欠です。今後は戦略分野での展開加速による「売上拡大」とあわせて、全社にわたる「利益拡大」にも重点を置き、収益力の向上と体質の強化を推進していきます。

国内農業機械事業については、K S A S（ICT活用による農業支援システム）やクボタファーム（儲かる農業の実証プラント）の拡充・高度化を推進するほか、野菜用農業機械・ポストハーベスト製品などの関連製品の強化、ITを活用した販売会社の生産性向上や流通網の再編などに取り組みます。これらを通じて国内農業機械事業の再活性化を図るとともに、圧倒的なシェアの獲得をめざします。加えて、国内農業機械事業の収益力強化に向けた新たな機能・組織を立ち上げます。

水・環境事業については、増収に頼らない収益力向上をめざし、事業体質の強化に注力します。市場に即した効率的・効果的な組織体制の確立や低採算事業の改革を進めるほか、成長性・収益性の観点に照らして今後注力すべき地域や技術を改めて見直します。

機械事業、水・環境事業ともに、経営効率の向上に向けた売上債権および棚卸資産の削減を継続します。事業所・子関連会社毎に設定した削減目標の必達に向け、クボタ生産方式によるトータルリードタイムの短縮と一体となった構

造的・恒久的な削減策を実施します。

固定費については、これまで事業拡大のための先行投資などにより増加傾向にありましたが、当面、厳しい事業環境が続くことを前提に全面的な見直しを行い、事業の成長性と収益性に応じた固定費構造にしていきます。

③技術開発の能力底上げと効率化

技術開発課題の急増に対応し、今後も現地ニーズに即した開発を通じてお客様の期待を超える品質および価格を実現していくには、技術開発能力の底上げと効率化が急務です。当期に新設したタイの開発拠点を含めたグローバル開発体制の構築を一層推進するほか、育成プログラムの導入による若手技術者の強化、研究開発プロセスの改革による開発リードタイムの大幅な短縮、研究開発人材の受入・教育体制の拡充などの対応を急ぎます。また、K S A Sの高度化やその技術の水・環境事業への展開、プレシジョンファーミング、ロボット化などの先端技術開発も重点的に推進し、業界の先陣を切って事業化を果たしていきます。

④経営全体のグローバル化

グローバル・メジャー・ブランドにふさわしい経営全体のグローバル化を実現するため、様々な経営機能の高度化を一層推進します。

クボタ生産方式は、モノづくり力の継続的向上と他社に打ち克つ品質・価格競争力の実現に不可欠です。更なるレベル・アップを図るとと

もに、その範囲をサプライチェーン全体にまで拡大することにより、大幅なコストダウンの達成をめざします。あわせて各種事業プロセスでの生産性向上にも取り組みます。

また、海外の主要競合先に対抗するためのIT化にも取り組みます。サプライチェーンマネジメント基盤の再構築、カスタマーリレーションシップマネジメント基盤の強化などにより、地域戦略を支えるIT基盤を構築していきます。また、IT組織の集約・統制強化などの再編を通じて業務改革を牽引していきます。

⑤対処すべき課題

石綿問題に関する対応

当社は、過去に石綿を扱ってきた企業としての社会的責任を果たすという観点から、今後とも誠意を持ってこの問題に取り組んでいきます。

【取り組み事項の報告】

・救済金支払いの状況

「旧神崎工場周辺の石綿疾病患者並びにご家族の皆様に対する救済金支払い規程」を2006年4月17日に制定し、2016年12月31日までに300名の方へ救済金をお支払いしました。

世界的な需要不足を背景とする新興国経済の低迷や、英国のEU離脱、米国の新大統領就任などを背景に、世界経済の不透明感はますます高まっています。当社を取り巻く事業環境も、欧米農業市場の長期低迷やそれに伴う競争の激化、世界各地の天候不順、国内農業機械市場の低迷などにより一層厳しさを増しており、その変化はかつてない程急激かつ大規模なものとなっています。こうした難局にあっても、当社は先に掲げた取り組みを着実に実行していくとともに、経営の最重要指針である「お客様第一主義」と「現場主義」に基づいてマネジメントおよび従業員の一人ひとりがそれぞれの責務を果たしていくことにより、長期的な成長の実現と企業価値の一層の増大を図っていきます。

株主の皆様におかれましては、今後も変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

(3) コーポレートガバナンス・コードへの取り組み

① 企業理念

当社グループは、企業理念「クボタグローバルアイデンティティ」を経営の根幹に位置づけています。その理念に照らし合わせて、クボタグループの活動が「食料・水・環境」分野の課題解決につながり、社会の発展に貢献できるものになっているかを、役員・従業員一人ひとりが意識する企業グループでありたいと考えています。

企業理念に基づき、クボタブランドを「グローバル・メジャー・ブランド」として確立することを長期目標に掲げ、世界中に真に必要とされ、存在感のある企業であり続けることをめざしています。「グローバル・メジャー・ブランド」とは、最も多くのお客様から信頼されることによって最も多くの社会貢献をなすブランドです。



クボタ・グローバル・グループ

企業理念

「クボタグローバルアイデンティティ」

スピリッツー私たちの精神・姿勢ー

- 一. 総合力を生かすすぐれた製品と技術を通じて社会の発展につくそう
- 一. 会社の繁栄と従業員の幸福を希って今日を築き明日を拓こう
- 一. 創意と勇気をもって未知の世界に挑戦しよう

ブランドステートメントー私たちの約束ー

For Earth, For Life
Kubota

ミッションー私たちの使命ー

人類の生存に欠かすことのできない食料・水・環境。クボタグループは、優れた製品・技術・サービスを通じ、豊かで安定的な食料の生産、安心な水の供給と再生、快適な生活環境の創造に貢献し、地球と人の未来を支え続けます。

②コーポレートガバナンス・コードの基本方針

当社は、長期安定的な企業価値の向上を経営の最重要課題としており、その実現のために企業を取り巻くステークホルダーの満足を図り、経済価値、社会価値、企業価値のバランスをとりながら企業全体の価値を高めていくことが重要と考えています。とりわけ、当社が、企業理念「クボタグローバルアイデンティティ」に基づき、クボタブランドを「グローバル・メジャー・ブランド」として確立するという長期目標を達成するためには、日本だけでなく世界中で信頼される会社でなければなりません。この信頼の獲得に不可欠な企業運営の健全性、効率性、透明性をより向上させるべく、コーポレート・ガバナンスの更なる強化に向けて取り組みを進めています。

③政策保有株式に関する方針

当社は、グローバル規模での競争に勝ち抜き、持続的に成長していくためには、開発・製造・物流・販売・サービス・資金調達のすべての過程において様々な企業との協力が必要であると考えています。その観点から、事業上の関係や事業戦略などを総合的に勘案して、政策保有株式を保有しています。個別株式の保有意義については、資産効率の向上および株式変動のリスク回避ならびに協業の必要性といった観点から適宜見直しを行っており、保有が相当でないと判断される場合には、政策保有株式を減少させています。この方針に基づき、第127期には95億円の株式を売却しました。

④資本政策の基本方針

当社の資本政策の基本方針は、収益力の強化に向けて、資本を十分に活用すること、将来の事業拡大を支えるのに足りる水準の資本を保持すること、株主還元の一層の充実を図ることの3つです。この3つの方針をバランスよく推進することによって株主価値の持続的な向上を図っていきます。

剰余金の配当等の決定に関する方針

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います。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。

当社はこの基本方針に基づき、連結配当性向は30%を目標とし、また、自己株式の取得・消却も含めた連結総還元性向では30%を超えるよう努めてまいります。

なお、期末配当金につきましては、2017年2月14日の取締役会において、1株当たり16円とし、本年3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。この結果、当期の1株当たり年間配当金は、実施済みの中間配当14円を含め30円となります。

期末配当金のお知らせ

①期末配当金	1株につき16円 (総額 19,857,508,160円)
②期末配当金の基準日	2016年12月31日
③支払開始日	2017年3月27日(月曜日)
④配当原資	利益剰余金

⑤株主との建設的な対話

当社は、持続的成長と中長期的な企業価値の向上をめざし、株主・投資家との建設的な対話を促進しています。国内外の機関投資家に対する決算説明会や個人投資家向け会社説明会、工場見学会などを開催しており、今後もすべてのステークホルダーとの対話を積極的に図りながら継続していきます。

個人投資家の皆様との対話

当期はトラクタ・エンジンの生産工場である筑波工場で株主向け工場見学会を開催し、実際の生産現場をご覧いただくことで当社への理解をより深めていただきました。また、社長と個人投資家の皆様が直接対話する機会として会社説明会を開催したほか、IRフェアにも出展し、多くの方々に当社の事業内容や経営戦略についてご理解いただきました。



個人投資家向け会社説明会



IRフェア

機関投資家やアナリストの皆様との対話

機関投資家やアナリストの皆様と年間約480件の個別・グループ面談を行っています。面談以外の取り組みとしては、1月に製品展示見学会・事業説明会、2月に決算説明会、8月に中間決算説明会を開催しているほか、決算資料の和文・英文の同時開示などWebサイトを通じたタイムリーな情報提供にも努めています。また、国内工場や海外子会社での見学会・事業説明会を定期的に行っており、2016年は堺製造所の工場見学会・事業説明会を実施しました。



グローバルウェブサイト。英文での情報開示を行っています。

⇒ <http://www.kubota.co.jp/>

⑥ダイバーシティ・マネジメントの推進

～クボタがめざすダイバーシティ・マネジメント～
グローバルに事業を展開する当社において、異なる価値観・考え方を認め、多様な視点を持つことは、組織の持続的成長にとって不可欠です。「違い」を受け容れ新しい価値を生み出す力にすること。多様性を創造性に変える取り組みが、当社のめざすダイバーシティ・マネジメントです。



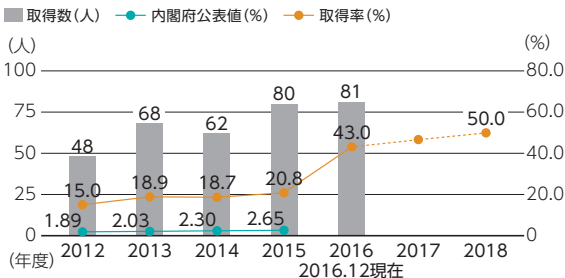
女性活躍推進への取り組み

当社は女性の活躍推進に力を入れており、女性はもとより男性の育児休暇取得の促進や短時間勤務の活用など、ワーク・ライフバランスを考慮した職場の環境整備を行っております。

また、女性のキャリア形成をサポートするための研修や、仕事と家庭の両立が難しくやむを得ず退職を選択した従業員が再入社する機会を得られる仕組み リ・エントリーを導入しています。

今後も、女性に限らず全従業員一人ひとりが持てる力を発揮し、やりがいを持って、いきいきと働けるクボタをめざします。

■男性の育児休暇取得状況と今後の目標



障がい者雇用の促進

「障がい者の“自立支援”と“地域社会との共生”を図ること」、「耕作放棄地を活用し日本農業の活性化をサポートすること」をめざし、2010年2月に「クボタサンベジファーム株式会社」を設立しました。サンベジファームでは、季節・時期に左右されない水耕栽培の野菜を作っており、クボタ社屋の食堂や近隣の学校給食に提供しています。



サンベジファーム

(4) クボタグループの設備投資の状況

米国での販売会社の移転や生産能力の拡充、国内での研究開発施設の建設、新機種生産のための投資などを中心に総額654億円の設備投資を実施しました。

(5) クボタグループの資金調達の状況

設備投資や事業の買収は主として自己資金で賄いましたが、販売金融にかかわる資金は主に借入金で対応しました。

(6) 財産および損益の状況の推移

① 連結業績の推移

区 分	2013年3月期 (第123期)	2014年3月期 (第124期)	2015年3月期 (第125期)	2015年12月期 (第126期)	2016年12月期 (第127期)
売上高 (億円)	12,215	15,105	15,843	12,448	15,961
営業利益 (億円)	1,206	2,039	2,031	1,669	1,888
税金等調整前当期純利益 (億円)	1,268	2,124	2,107	1,695	1,970
当社株主に帰属する当期純利益 (億円)	778	1,327	1,395	1,101	1,325
1株当たり当社株主に 帰属する当期純利益	61円91銭	105円74銭	111円68銭	88円47銭	106円58銭
総資産 (億円)	18,526	21,107	24,722	25,329	26,706
純資産 (億円)	8,532	10,016	11,785	12,186	12,719
株主資本 (億円)	7,945	9,358	11,001	11,403	11,988
1株当たり株主資本	632円59銭	748円76銭	883円10銭	916円28銭	966円19銭
株主資本利益率 (ROE) (%)	10.6	15.3	13.7	9.8	11.3

(注) 1. 連結計算書類は、米国会計基準に基づき作成しています。

- 1株当たり当社株主に帰属する当期純利益は期中平均発行済株式総数により、1株当たり株主資本は期末発行済株式総数により計算しています。なお、期中平均発行済株式総数、期末発行済株式総数はいずれも自己株式数を除いて計算しています。
- 株主資本および1株当たり株主資本は連結貸借対照表の株主資本の合計金額を用いて算出しています。
- 第124期より、決算期が連結決算日と異なる一部の連結子会社等について、連結決算日に仮決算を行い連結する方法に変更しています。これに伴い、連結子会社等における決算期変更の影響を反映させるため、過去の連結計算書類を遡及的に調整しています。
- 第126期より、当社および決算日が12月31日以外の国内子会社等の決算日を海外子会社の決算日と同じ12月31日に変更しています。また、仮決算を行わずに各社の決算日をもって連結していた一部の連結子会社等について、連結決算日をもって連結する方法に変更しています。この変更による影響を反映させるため、過去の連結計算書類を遡及的に調整しています。なお、第126期は、決算期変更により2015年4月1日から2015年12月31日までの9ヶ月間となっています。
- 第127期より、債券発行に関する新会計基準を適用しています。この変更による影響を反映させるため、過去の連結計算書類を遡及的に調整しています。
- 金額は表示未満の端数を四捨五入して表示しています。

② 単独業績の推移

区 分	2013年3月期 (第123期)	2014年3月期 (第124期)	2015年3月期 (第125期)	2015年12月期 (第126期)	2016年12月期 (第127期)
売上高 (億円)	6,747	7,653	7,765	5,751	7,547
営業利益 (億円)	511	754	669	428	419
経常利益 (億円)	638	998	927	644	680
当期純利益 (億円)	418	664	659	474	517
1株当たり当期純利益	33円30銭	52円97銭	52円76銭	38円09銭	41円58銭
総資産 (億円)	8,826	9,532	10,075	10,274	10,843
純資産 (億円)	4,795	5,214	5,585	5,558	5,702
1株当たり純資産	381円71銭	417円10銭	448円27銭	446円47銭	459円49銭

(注) 1. 1株当たり当期純利益は期中平均発行済株式総数により、1株当たり純資産は期末発行済株式総数により計算しています。なお、期中平均発行済株式総数、期末発行済株式総数はいずれも自己株式数を除いて計算しています。

- 第126期は、決算期変更により2015年4月1日から2015年12月31日までの9ヶ月間となっています。
- 金額は表示未満の端数を切り捨てて表示しています。

(7) 重要な子会社および関連会社の状況 (2016年12月31日現在)

会社名		資本金	当社の出資比率	主要な事業内容
(子会社)			%	
国内	株式会社クボタクレジット	億円 5	(17.3) 72.3	国内における農機およびその関連商品の小売金融業務
	株式会社クボタケミックス	億円 30	100.0	合成管および継手等の製造・販売
北米	クボタ U.S.A.,Inc.	百万米ドル 597	100.0	米国内子会社の統括
	クボタトラクター Corp.	百万米ドル 37	(100.0) 100.0	米国内におけるトラクタ、小型建機およびその関連商品の販売
	クボタクレジット Corp.,U.S.A.	百万米ドル 8	(90.0) 100.0	米国内におけるトラクタ、小型建機およびその関連商品の小売金融業務
	クボタマニュファクチャリング オブ アメリカ Corp.	百万米ドル 10	(100.0) 100.0	小型トラクタ、草刈専用機、ユーティリティ・ビークルの製造
	クボタインダストリアル イクイップメント Corp.	百万米ドル 70	(100.0) 100.0	トラクタ用インプリメント、トラクタおよび小型建機の製造
	クボタエンジンアメリカ Corp.	百万米ドル 10	(100.0) 100.0	エンジンおよびその部品、アクセサリーの販売・エンジニアリング・アフターサービス
	クボタカナダ Ltd.	百万カナダドル 6	100.0	カナダにおけるトラクタおよび小型建機等の販売
	クボタマテリアルズカナダ Corp.	百万カナダドル 15	100.0	北米における鋳鋼製品の製造・販売
欧州	クボタヨーロッパ S.A.S.	百万ユーロ 11	100.0	フランスを中心とする欧州におけるトラクタ、エンジンおよび小型建機の販売
	クボタバウマシーネン GmbH	百万ユーロ 14	100.0	ドイツを中心とする欧州における小型建機の製造・販売
	クバンランド AS	百万ユーロ 17	(100.0) 100.0	インプリメントの製造・販売

会社名	資本金	当社の出資比率	主要な事業内容	
(子会社)		%		
アジア	久保田(中国)投資有限公司	百万元 1,701	100.0	中国子会社の統括
	久保田農業機械(蘇州)有限公司	百万元 170	(100.0) 100.0	中国におけるコンバイン、田植機、トラクタおよびその部品の製造・販売
	久保田建機(無錫)有限公司	百万元 289	(100.0) 100.0	中国国内市場向け小型建機の製造
	久保田(中国)融資租賃有限公司	百万元 527	(100.0) 100.0	農機・建機を中心とする当社製品に対するファイナンスリース事業
	サイアムクボタコーポレーション Co.,Ltd.	百万パーツ 2,739	60.0	タイ国内および周辺国向けトラクタ、コンバイン、インプラメント、横形ディーゼルエンジン、耕うん機等の製造・販売
	サイアムクボタリーシング Co.,Ltd.	百万パーツ 2,000	(100.0) 100.0	トラクタおよびコンバイン等の小売金融業務
	サイアムクボタメタルテクノロジー Co.,Ltd.	百万パーツ 900	(100.0) 100.0	トラクタおよびエンジン向け鋳物部品の製造
	クボタエンジン(タイランド) Co.,Ltd.	百万パーツ 1,400	100.0	当社製トラクタ・コンバイン搭載用ディーゼルエンジン、外販向けディーゼルエンジンの製造
中東	クボタサウジアラビア Co.,LLC	百万サウジアラビヤル 56	51.0	中東、北アフリカ、欧州向け反応管の製造・販売
(関連会社)		%		
国内	ケイミュー株式会社	億円 80	50.0	屋根材、外壁材の製造・販売

- (注) 1. 当社の出資比率の上段()内は間接所有割合(内数)を示しています。
 2. 当期の連結子会社は前期に比べ19社増加し、172社(上表の22社を含む)となりました。
 3. 連結決算の状況は「[■クボタグループの現況に関する事項\(1\)クボタグループの事業の経過およびその成果](#)」に記載しています。

(8) クボタグループの主要な事業内容（2016年12月31日現在）

クボタグループは、機械、水・環境、その他の3分野にわたり事業を展開しています。

部 門	主 要 製 品 名 等
機 械	
農 業 機 械	トラクタ、耕うん機、コンバイン、田植機、芝刈機、ユーティリティビークル、その他農業機械、インプラメント、アタッチメント、ポストハーベスト機器、野菜機械、中間管理機、その他関連機器、ミニライスセンター、育苗・精米・園芸施設
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、コンパクトトラックローダ、スキッドステアローダ、その他各種建設機械関連商品
電 装 機 器	各種計量・計測・制御機器およびシステム、各種飲料用自動販売機、空調機器、空気清浄機
水 ・ 環 境	
パ イ プ 関 連	ダクタイル鉄管、合成管、ポンプおよびポンププラント、バルブ、排水集合管、各種建設工事等の設計・施工
環 境 関 連	上下水処理装置およびプラント、水処理用膜ユニット、各種用排水プラント、し尿処理プラント、廃棄物焼却・溶融プラント、廃棄物破碎・選別プラント、排煙脱硫装置、膜型発酵メタンプラント、浄化槽、浴槽
社会インフラ関連	反応管、ハースロール、圧延用ロール、セラミックス、T X A X [ブレーキ用材料]、スパイラル鋼管（鋼管杭、鋼管矢板）
そ の 他	各種サービスの提供、屋根材、外壁材

(9) クボタグループの主要拠点等 (2016年12月31日現在)

① 当社

	名 称 (所在地)	名 称 (所在地)
本 社	本社 (大阪市)	東京本社 (東京都中央区)
国内営業拠点	北海道支社 (札幌市)	本社阪神事務所 (尼崎市)
	東北支社 (仙台市)	横浜支店 (横浜市)
	中部支社 (名古屋市)	四国営業所 (高松市)
	中四国支社 (広島市)	
	九州支社 (福岡市)	
国内製造拠点	堺製造所 (堺市)	京葉工場 (船橋市、市川市)
	枚方製造所 (枚方市)	滋賀工場 (湖南市)
	宇都宮工場 (宇都宮市)	竜ヶ崎工場 (龍ヶ崎市)
	筑波工場 (つくばみらい市)	恩加島事業センター (大阪市)
	堺臨海工場 (堺市)	久宝寺事業センター (八尾市)
	阪神工場 (尼崎市)	

② 主な関係会社

部 門	地域	名 称 (所在地)
機 械	国内	株式会社北海道クボタほか国内農機販社
		クボタアグリサービス株式会社 (大阪市)
		株式会社クボタ建機ジャパン (尼崎市)
		株式会社クボタクレジット (大阪市)
	北米	クボタ U.S.A.,Inc. (アメリカ)
		クボタトラクター Corp. (アメリカ)
		クボタクレジット Corp.,U.S.A. (アメリカ)
		クボタマニュファクチュアリング オブ アメリカ Corp. (アメリカ)
		クボタインダストリアル イクイップメント Corp. (アメリカ)
		クボタエンジンアメリカ Corp. (アメリカ)
クボタカナダ Ltd. (カナダ)		

部 門	地域	名 称 (所 在 地)
機 械	欧 州	クボタヨーロッパ S.A.S. (フランス)
		クボタファームマシナリーヨーロッパ S.A.S. (フランス)
		クボタバウマシーネン GmbH (ドイツ)
		クボタ(ドイツランド) GmbH (ドイツ)
		クボタ(U.K.) Ltd. (イギリス)
		クバンランド AS (ノルウェー)
	ア ジ ア	久保田農業機械(蘇州)有限公司 (中国)
		久保田建機(無錫)有限公司 (中国)
		サイアムクボタコーポレーション Co.,Ltd. (タイ)
		サイアムクボタリーシング Co.,Ltd. (タイ)
サイアムクボタメタルテクノロジー Co.,Ltd. (タイ)		
クボタエンジン(タイランド) Co.,Ltd. (タイ)		
豪 州	クボタトラクターオーストラリア Pty Ltd (オーストラリア)	
水・環境	国 内	株式会社クボタケミックス (大阪市)
		日本プラスチック工業株式会社 (小牧市)
		クボタ環境サービス株式会社 (東京都台東区)
		株式会社クボタ工建 (大阪市)
	北 米	クボタマテリアルズカナダ Corp. (カナダ)
中 東	クボタサウジアラビア Co.,LLC (サウジアラビア)	
そ の 他	国 内	ケイミュー株式会社 (大阪市)
	ア ジ ア	久保田(中国)投資有限公司 (中国)
		久保田(中国)融資租賃有限公司 (中国)

(10) クボタグループおよび当社の従業員の状況（2016年12月31日現在）

①クボタグループの従業員の状況

従業員数	前期比増減
38,291 名	+2,058 名

(注) 従業員数は就業人員数です。

②当社の従業員の状況

従業員数	前期比増減
11,123 名	+293 名

(注) 従業員数は就業人員数です。

(11) クボタグループの主要な借入先（2016年12月31日現在）

借入先	借入金残高
株式会社みずほ銀行	1,355 億円
株式会社三菱東京UFJ銀行	1,205
株式会社三井住友銀行	991
三井住友信託銀行株式会社	806

II 会社の株式に関する事項

(1) 株式の状況 (2016年12月31日現在)

①発行可能株式総数	1,874,700,000株
②発行済株式の総数	1,241,119,180株 (うち、自己株式 24,920株)
③株主数	36,121名
④単元株式数	100株 (注) 2016年1月1日に単元株式数を100株に変更しています。

⑤大株主 (上位10名)

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	109,137	8.79
日本生命保険相互会社	62,542	5.03
明治安田生命保険相互会社	59,929	4.82
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	50,021	4.03
株式会社三井住友銀行	45,006	3.62
株式会社みずほ銀行	45,006	3.62
GIC PRIVATE LIMITED-C	21,289	1.71
モックスレイ・アンド・カンパニー・エルエルシー	19,011	1.53
株式会社三菱東京UFJ銀行	18,156	1.46
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社・三井住友信託退給口	17,872	1.44

(注) 持株比率は、自己株式を控除して計算しています。

(2) 自己株式の取得、処分等および保有

①取得した株式	
普通株式	3,800,127株
取得価額の総額	6,005,430,875円

上記のうち、

(a) 定款授權に基づく取締役会決議による取得

普通株式	3,798,200株
取得価額の総額	6,002,438,950円

(b) 単元未満株式の買取りによる取得

普通株式	1,927株
取得価額の総額	2,991,925円

②処分した株式

単元未満株式の買増請求による処分

普通株式	71株
処分価額の総額	129,656円

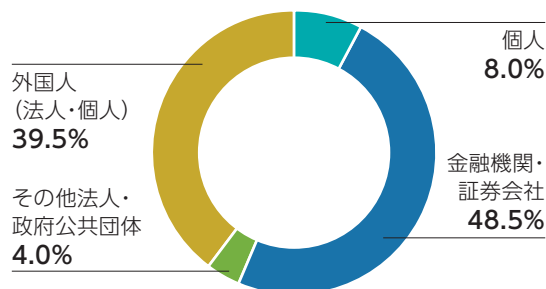
③自己株式の消却

普通株式	3,800,000株
	2016年12月30日に消却

④当期末において保有する株式

普通株式	24,920株
(前期末 普通株式24,864株)	

所有者株数別株式分布状況



Ⅲ 会社役員に関する事項

(1) 機関設計についての考え方

食料・水・環境分野に幅広い事業領域を持つ当社においては、取締役会は、それぞれの事業に精通した取締役が中心となり、社外取締役から適切な助言を得たうえで経営における重要な基本方針の決定や執行役員による業務執行の監視・監督を行い、一方で法的に独立した立場の監査役が高い監査機能をもってモニタリング機能を働かせる体制をとるべきであると考えています。当社は、監査役会を置いた本体制をとることで、事業経営の健全性、効率性、実効性を確保しつつ、企業の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図ることができると判断しております。

① 取締役会

取締役会は8名の取締役（うち、社外取締役2名）で構成されています。定例取締役会を毎月1回開催するほか、必要に応じ随時開催し、経営計画に関する事項、資金計画、投資、事業再編などの重要経営課題について審議、決定しています。

② 監査役会

監査役会は4名の監査役（うち、社外監査役2名）で構成されています。定例監査役会を毎月1回開催するほか、必要に応じ随時開催し、監査の方針や監査報告などについて協議・決定しています。

③ 執行役員会

地域や現場での業務執行を強化し迅速かつ適切な経営判断を行うため、執行役員制度を採用しています。執行役員会は代表取締役社長および執行役員（34名）で構成されています。定例執行役員会を毎月1回開催するほか、必要に応じ随時開催し、社長は取締役会の方針や決議事項を執行役員に指示・伝達し、執行役員は業務執行状況を社長に報告します。

④ 指名諮問委員会・報酬諮問委員会

取締役候補者の選任や役員報酬制度についての取締役会の諮問機関として半数以上が社外取締役で構成される「指名諮問委員会」と「報酬諮問委員会」を設けています。指名諮問委員会と報酬諮問委員会は、取締役候補者の選任、取締役の報酬制度の在り方および報酬水準等に関し、社外取締役の適切な関与・助言を得ながら審議を行います。

(2) 取締役および監査役の氏名等（2016年12月31日現在）

地 位	氏 名	担当および重要な兼職の状況
代表取締役 社長	木 股 昌 俊	
代表取締役 副社長執行役員	久 保 俊 裕	水・環境ドメイン担当、CSR本部長、人事・総務本部長、本社事務所長
取締役 専務執行役員	木 村 茂	企画本部長、グローバルIT化推進部長
取締役 専務執行役員	小 川 謙四郎	生産技術本部長
取締役 専務執行役員	北 尾 裕 一	機械ドメイン担当、農業機械総合事業部長
取締役 専務執行役員	* 飯 田 聡	研究開発本部長、水・環境総合研究所長
取 締 役	松 田 譲	公益財団法人 加藤記念バイオサイエンス振興財団理事長、 株式会社バンダイナムコホールディングス取締役、JSR株式会社取締役
取 締 役	伊 奈 功 一	ダイハツ工業株式会社相談役
常 勤 監 査 役	福 山 敏 和	
常 勤 監 査 役	坂 本 悟	
監 査 役	森 田 章	同志社大学大学院司法研究科教授、 弁護士法人 三宅法律事務所客員弁護士
監 査 役	鈴 木 輝 夫	公認会計士、 株式会社セブン - イレブン・ジャパン顧問

- (注) 1. 取締役のうち、松田 譲、伊奈功一の両氏は、社外取締役です。
 2. 監査役のうち、森田 章、鈴木輝夫の両氏は、社外監査役です。
 3. 当社は、社外取締役および社外監査役の全員を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として同取引所に届け出しています。
 4. 社外監査役 鈴木輝夫氏は、公認会計士の資格を有しており、米国会計基準を含む会計および財務に関して十分な知見を有しています。
 5. 取締役 松田 譲氏の重要な兼職先である公益財団法人 加藤記念バイオサイエンス振興財団、株式会社バンダイナムコホールディングスおよびJSR株式会社と当社との間には、特別の関係はありません。
 取締役 伊奈功一氏の重要な兼職先であるダイハツ工業株式会社と当社との間には、取引関係がありますが、その取引額は両社の連結売上高のそれぞれ0.1%未満です。
 監査役 森田 章氏の重要な兼職先である弁護士法人 三宅法律事務所と当社との間には、特別の関係はありません。
 監査役 鈴木輝夫氏の重要な兼職先である株式会社セブン - イレブン・ジャパンと当社との間には、特別の関係はありません。
 6. 当期中の取締役および監査役の異動
 ① 上記*印の飯田 聡氏は、2016年3月25日開催の第126回定時株主総会において、新たに選任され就任しました。
 ② 監査役 河内政治氏は、2016年3月25日開催の第126回定時株主総会終結の時をもって選任しました。
 7. 2017年1月1日付で次のとおり変更となりました。

地 位	氏 名	担当および重要な兼職の状況
代表取締役 副社長執行役員	久 保 俊 裕	水環境インフラドメイン担当、CSR本部長、 人事・総務本部長、本社事務所長
取 締 役 専務執行役員	飯 田 聡	研究開発本部長

8. 取締役を兼務しない執行役員は、次のとおり変更になりました。*の各氏は、新任執行役員です。
取締役を兼務しない執行役員（2017年1月1日付）

地 位	氏 名	担当および重要な兼職の状況
専務執行役員	佐々木 真 治	機械ドメイン副担当、建設機械事業部長
常務執行役員	松 木 弘 志	水環境インフラ事業推進本部長、東京本社事務所長
常務執行役員	諏 訪 国 雄	CSR本部副本部長
常務執行役員	黒 澤 利 彦	水処理事業部長
常務執行役員	川 上 寛	生産技術本部副本部長
常務執行役員	藤 田 義 之	企画本部副本部長
常務執行役員	窪 田 博 信	クボタマニファクチュアリングオブアメリカ Corp.社長、クボタインダストリアルイクイップメント Corp.社長
常務執行役員	吉 川 正 人	クボタトラクター Corp.社長
常務執行役員	濱 田 薫	研究開発本部副本部長、水環境総合研究所長、マテリアルセンター所長
常務執行役員	中 田 裕 雄	品質保証本部長
常務執行役員	木 村 一 尋	電装機器事業部長
常務執行役員	渡 辺 大	欧米インプルメント事業部長、クバンランド AS社長
常務執行役員	吉 田 晴 行	機械ドメイン統括本部長
執行役員	小 川 純 司	CSR本部副本部長
執行役員	庄 村 孝 夫	調達本部長、堺製造所長
執行役員	富 山 裕 二	トラクタ事業部長、トラクタ第二事業ユニット長
執行役員	下 川 和 成	クボタヨーロッパ S.A.S.社長
執行役員	内 田 睦 雄	パイプシステム事業部長、パイプシステム事業ユニット長
執行役員	石 井 信 之	機械ドメイン統括本部副本部長、機械統括部長
執行役員	品 部 和 宏	水処理事業部副事業部長、水処理システム事業ユニット長
執行役員	南 龍 一	作業機事業部長
執行役員	石 橋 善 光	農機国内営業本部長、農機サービス本部長、クボタアグリサービス株式会社代表取締役社長
執行役員	黒 田 良 司	安全衛生推進本部長
執行役員	檜 山 泰 彦	トラクタ第一事業ユニット長
執行役員	吉 岡 栄 司	素形材事業部長
執行役員	鎌 田 保 一	エンジン事業部長
執行役員	* 岡 本 宗 治	農機技術本部長
執行役員	* 木 村 浩 人	サイアムクボタコーポレーション Co.,Ltd.社長
執行役員	* 湯 川 勝 彦	建設機械事業部副事業部長、建設機械技術第一部長

(3) 取締役および監査役の報酬等の額

区 分	人 数	支 払 総 額
取 締 役	8名	556百万円（うち、社外 2名 29百万円）
監 査 役	5名	101百万円（うち、社外 3名 33百万円）

(注) 1. 上記には、2016年3月25日開催の第126回定時株主総会終結の時をもって退任した社外監査役1名が含まれています。
2. 取締役の支払総額には、第127回定時株主総会において決議予定の取締役賞与190百万円が含まれています。

(4) 取締役および監査役の報酬等の額またはその算定方法に係る決定に関する方針

取締役の報酬制度は、職位別の基本報酬と、単年度業績に連動した変動報酬（取締役賞与）で構成しています。ただし、社外取締役の報酬はその役割と独立性の観点から基本報酬のみとしています。取締役の報酬については、株主総会の決議により決定した取締役の報酬総額の限度内において、会社業績、世間水準等を勘案し、社外取締役と社内取締役で構成する報酬諮問委員会（半数以上が社外取締役、オブザーバーとして社外監査役を含む）で審議のうえ、取締役会で決定しています。また、賞与総額については、株主総会で決議いただいたうえで決定しています。なお、報酬水準の妥当性については、外部機関による国内主要企業の報酬水準の調査等に基づき毎年報酬諮問委員会で検証しています。

監査役の報酬については、その役割と独立性の観点から基本報酬のみで構成し、株主総会の決議により決定した監査役の報酬総額の限度額内において、職務分担を勘案し、監査役の協議によって決定しています。

(5) 社外取締役および社外監査役の主な活動状況

地 位	氏 名	主 な 活 動 状 況
取 締 役	松 田 謙	当期開催の取締役会12回の全てに出席し、必要に応じ、企業経営に関する豊富な経験と幅広い知見を活かすとともに、事業経営・事業戦略の視点から経営全般にわたり、意見を述べるなど、種々発言を行いました。
取 締 役	伊 奈 功 一	当期開催の取締役会12回の内10回に出席し、必要に応じ、企業経営に関する豊富な経験と幅広い知見を活かすとともに、事業経営・事業戦略の視点から経営全般にわたり、意見を述べるなど、種々発言を行いました。
監 査 役	森 田 章	当期開催の取締役会12回および監査役会14回の全てに出席し、必要に応じ、法学者としての豊富な経験と専門的見地からの意見を述べるなど、種々発言を行いました。 また、代表取締役との定期的会合にも出席し意見を述べました。
監 査 役	鈴 木 輝 夫	当期開催の取締役会12回および監査役会14回の全てに出席し、必要に応じ、公認会計士として米国会計基準を含む会計および財務に関する豊富な経験と専門的見地からの意見を述べるなど、種々発言を行いました。 また、代表取締役との定期的会合にも出席し意見を述べました。

(6) 指名諮問委員会および報酬諮問委員会の活動状況

指名諮問委員会は、新任取締役候補者・再任取締役候補者の選任について話し合うことを目的に1回開催しました。報酬諮問委員会は、取締役・執行役員の報酬制度改定についておよび株式報酬制度導入について話し合うことを目的に3回開催しました。(うち1回は書面決議)

(7) 社外取締役および社外監査役との責任限定契約の内容の概要

当社は社外取締役および社外監査役の全員と会社法第427条第1項の規定に基づき、損害賠償責任を限定する契約を締結しています。当該契約に基づく責任の限度額は、法令が規定する額としています。

【社外取締役の独立性に関する基準】

当社では、当社および子会社（以下「当社グループ」といいます。）のガバナンスについて透明性および客観性を確保するため、法令および東京証券取引所の規定等をふまえた社外取締役の独立性基準を定めております。社外取締役が次の項目のいずれかに該当する場合は、当社からの独立性を満たさないものと判断いたします。

1. 当社グループの業務執行者、または就任の前10年間に於いて業務執行者であったもの
「業務執行者」とは、会社法施行規則第2条第3項第6号に規定する業務執行者をいい、業務執行取締役、執行役員および使用人を含み、監査役は含まれません。
2. 当社グループの監査役、または就任の前10年間に於いて監査役であったもの
3. 当社グループの主要取引先、またはその業務執行者
「主要取引先」とは、最近3年間のいずれかの事業年度における当社グループの主要な販売先等の取引先であって、その年間取引額が、当社グループの当該事業年度における連結売上額の2%を超えるものをいう。
4. 当社グループを主要取引先とするもの、またはその業務執行者
「主要取引先」とは、最近3年間のいずれかの事業年度において当社グループを主要な販売先等の取引先とするもの（例：当社グループの仕入先）であって、その年間取引額が、同法人等の当該事業年度における連結売上額の2%を超えるものをいう。
5. 当社グループの主要な借入先、またはその業務執行者
「主要借入先」とは、最近3年間のいずれかの事業年度において、当社グループが借入れを行っている金融機関であって、その借入金残高が、当社グループの当該事業年度末における連結総資産の2%を超えるものをいう。
6. 当社グループから、最近3年間のいずれかの事業年度において、役員報酬以外に年間1,000万円を超える財産上の利益を得ているコンサルタント、会計専門家または法律専門家（利益を得ているものが法人、組合等の団体である場合は、当該団体に所属する者）
7. 当社の主要株主、または主要株主が法人である場合には当該法人の業務執行者
「主要株主」とは、当該事業年度末において、自己または他人の名義をもって、当社の株式を議決権ベースで10%を超えて保有する株主をいう。
8. 当社グループと社外取締役の相互就任の関係にある法人の取締役、監査役、会計参与、執行役または執行役員
9. 当社グループから、最近3年間のいずれかの事業年度において、年間1,000万円を超える財産上の利益の寄附を受けているもの（寄附を受けているものが法人、組合等の団体である場合は、当該団体の業務執行者）
10. 上記1から9までに掲げるもの（重要な地位にあるものに限る）の配偶者および二親等以内の親族
「重要な地位にあるもの」とは、取締役、執行役および執行役員およびこれらと同等の地位を持つものをいう。

Ⅳ 会計監査人の状況

(1) 会計監査人の名称

有限責任監査法人トーマツ

(2) 当期に係る会計監査人の報酬等の額

①	当期に係る会計監査人としての報酬等の額	244百万円
②	当社および子会社が会計監査人に支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額	398百万円

- (注) 1. 監査役会は、取締役、社内関係部署および会計監査人より必要な資料の入手、報告を受けたうえで会計監査人の監査計画の内容、会計監査の職務遂行状況の相当性、報酬見積の算定根拠について確認し、審議した結果、これらについて適切であると判断したため、上記の金額に同意しました。
2. 当社と会計監査人との監査契約においては、会社法に基づく監査報酬額と金融商品取引法等に基づく監査報酬額とを区分しておらず、かつ、実質的にも区分できないため、①の金額にはこれらの合計額を記載しています。
3. 当社は、会計監査人に対して、公認会計士法第2条第1項の業務以外の業務である、財務に関する相談業務についての対価を支払っていません。
4. 当社の重要な子会社のうち、クボタトラクター Corp. ほか19社は、当社の会計監査人以外の監査法人の監査を受けています。

(3) 会計監査人の選任および解任ならびに不再任の決定の方針

- 1) 会計監査人が会社法第340条第1項の各号のいずれかに該当し、解任が相当と認められる場合には、監査役会は監査役全員の同意により会計監査人を解任します。
- 2) 会計監査人が会社法第337条第3項に定める欠格事由に該当するなど、当社の会計監査人としての資格・資質が欠如する場合や、業務執行状況その他諸般の事情を総合的に勘案して再任しないことが適切であると判断した場合には、監査役会は監査役会の決議により、会計監査人の選任および解任ならびに不再任に関する議案の内容を決定します。
- 3) 取締役から監査役会に対し会計監査人の解任または不再任を株主総会の目的とすることの同意を求められたときは、監査役会はこれを審議し、解任または不再任が相当と判断した場合には、決議のうえ、会計監査人の解任または不再任に関する議案の内容を決定します。

V 内部統制システムの構築に関する整備事項

当社では、業務の適正を確保するための体制等として、以下の10項目の整備事項を取締役会で定め、実践しています。

①取締役・使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制

取締役・執行役員・使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制の基礎として、「クボタグループ行動憲章」、「クボタグループ行動基準」を定め、グループ全体の取締役・執行役員・使用人の守るべき規範とする。

全社リスク管理委員会の下、経営上のリスクについて、リスクカテゴリー毎に定めた担当部門（以下「主管部門」という）が、法令・倫理の遵守のための教育、研修などの活動を展開するとともに、監査を実施する。

また、内部通報、相談窓口として、通報者保護を規定した業務規則「内部通報制度運用編」に基づき「クボタホットライン」を設置し、法令違反等の不適切な行為の早期発見と防止を図る。

②取締役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制

取締役・執行役員の職務の執行に係る情報については、「文書保存規則」等、当社の社内規則・規程に従い適切に保存および管理を行う。また、必要に応じて閲覧可能な状態を維持する。

③損失の危険の管理に関する規程その他の体制

コンプライアンス、環境、安全衛生、災害、品質等、当社グループ全体の事業上および業務上のリスクについては、全社リスク管理委員会の下、主管部門あるいは委員会等が、当社グループ全体のリスク対応のための社内規則・規程、マニュアル等を整備し、リスク管理を行う。

また、当社グループに生じる新たなリスクへの対応は、全社リスク管理委員会が担当部門を定め、当該部門がリスク管理を行う。

④取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

取締役会は、経営の執行方針、法令で定められた事項、その他経営に関する重要事項を決定し、取締役・執行役員の職務執行状況を監督する。

執行役員会で、代表取締役社長は取締役会の方針や決議事項を執行役員に指示・伝達し、執行役員は業務執行状況を社長に報告する。

重要な経営事項については代表取締役社長以下主要役員をメンバーとする「経営会議」で、十分な審議を行い意思決定プロセスの効率性を高める。また、その他の重要な投資案件については、間接部門担当役員を主要メンバーとする「審議会」で、多面的な検討を行う。これらの審議結果を業務規則「経営会議・審議会運営編」に従い取締役会等に報告し実効性を高める。

⑤当社および子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制

(a)当社はグループ全体の統制環境を整備するため「クボタグループ行動憲章」、「クボタグループ行動基準」を制定し、理念と行動規範を共有する。さらに、子会社を含めた業務の適正を確保するため、諸規則・規程類を整備し、適切な内部統制システムを構築する。財務報告に係る内部統制システムをはじめとした経営上のリスクに関する内部統制システムの整備、運用状況は、当社および子会社の各部門が自主監査した後、内部監査部門ならびに主管部門が監査し、その結果を、担当役員、全社リスク管理委員会委員長、代表取締役社長、取締役会、監査役に報告する。

(b)子会社の管理は、当社が定める子会社管理規則に基づき実施し、業務の適正を確保する。子会社は、子会社の業務および子会社の取締役等の職務の執行の状況を、当社の所管部門に報告する。当社は当社の事業部門と子会社との事業上のつながりを重視し、関係する事業部門を第一次管理部門とした上で、子会社から経営計画等の報告を受け、経営検討会議にて協議すること等により、子会社の取締役の職務の執行の効率を確保する。

⑥取締役および使用人が監査役に報告をするための体制その他の監査役への報告に関する体制

当社は当社の取締役・執行役員・使用人、ならびに子会社の取締役・執行役員・使用人が、監査役に対して、法定の事項に加え、次の事項を遅滞なく報告する体制を定める。監査役に報告を行った者に対し、当該報告を行ったことを理由として不利な取扱いを行わない。

- (a) 会社に経営上影響を及ぼすと思われる事項
- (b) 内部監査部門ならびに主管部門が行う監査の内容
- (c) 「クボタホットライン」による通報の内容
- (d) その他監査役会および監査役が要求する事項

⑦監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項

監査役の職務を補助する組織として監査役室を設け、専任の使用人を置く。

⑧前号の使用人の取締役からの独立性および監査役の当該使用人に対する指示の実効性確保に関する事項

前号の使用人は、専ら監査役の指示に従って、その職務の補助を行う。また、前号の使用人の人事異動、人事評価等については、人事担当役員と監査役で事前に協議し、合意の上実施する。

⑨監査役の職務の執行について生ずる費用の処理に係る方針

当社は監査役の職務の執行について生ずる費用等を支弁するため、毎年、予算を設けるほか、職務の執行のために緊急または臨時に支出する費用または償還の処理については、監査役の請求に基づき円滑に行う。

⑩その他監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

- (a) 代表取締役社長は、監査役と定期的かつ随時に会合を持ち、会社が対処すべき課題、監査役の監査の環境整備などについて、意見を交換する。
- (b) 取締役会は監査役より監査方針および監査計画の説明を受け、取締役は監査役との意思疎通に努め、情報交換ならびにその他の実効的な連携を図る。

<当期における主な取り組み>

内部統制システムの構築に関する整備事項に基づく当期における取り組みの概要を記載しています。

・ 全社リスク管理委員会が中心となり、運営規則に基づき、期初に定めた活動方針に従って、法令遵守教育や内部監査を実施し、その活動結果を取締役会、監査役等に報告しました。また、法令の制定・改正、経営上のリスクの変化に応じて、社内規則・規程、マニュアル等の改定を進めたことに加え、内部通報制度として、「クボタホットライン」を設置しており、当社グループの従業員等からの通報、相談を受け付け、担当部門において必要な対応をとりました。

・ 取締役会規則に基づき、取締役会を開催し、経営の執行方針等を決定するとともに、執行役員会、経営会議および審議会において報告、審議を行い業務執行の効率性を高めています。また、業務執行から独立した社外取締役を2名置くことにより、取締役および執行役員による業務執行に対する取締役会の監督機能を強化しています。さらに、取締役候補者の選任や役員報酬制度についての取締役会の諮問機関として半数以上が社外取締役で構成される「指名諮問委員会」と「報酬諮問委員会」を設けており、社外取締役の適切な関与・助言を得ながら審議を行いました。

・ 子会社管理規則に基づき、子会社の業務執行状況の報告を受けるとともに、経営検討会議にて子会社の経営計画等について協議しました。また、主管部門は、第一次管理部門と連携して子会社に対し、内部統制システムの構築・運用と継続的な遵守・実行を指示し、リスク管理活動方針・行動計画に基づき監査を行いました。

・ 社外監査役を含む監査役に対して、取締役会等の重要な会議で、経営上影響を及ぼすと思われる事項について報告し、「クボタホットライン」による通報内容を報告する等、必要な報告を適宜実施しました。監査役職務執行の実効性確保のため、監査役室を設け専任の使用人を配置しています。また、監査役職務の執行について生じる費用を円滑に支払ったことに加え、代表取締役社長は監査役と定期的に会合を持ち、取締役と監査役の意思疎通に努め、必要な情報交換を行うことで、監査役による当社の内部統制システム全般の監視が実施されました。

連結計算書類

連結貸借対照表 (2016年12月31日現在)

(単位：百万円)

科 目	金 額
資産の部	
流動資産	
現金及び現金同等物	169,416
受取債権	
受取手形	75,798
売掛金	559,488
貸倒引当金	△2,472
小 計	632,814
短期金融債権－純額	244,184
たな卸資産	356,180
その他の流動資産	160,480
流動資産合計	1,563,074
投資及び長期金融債権	
関連会社に対する投融資	28,517
その他の投資	140,667
長期金融債権－純額	508,289
投資及び長期金融債権合計	677,473
有形固定資産	
土地	82,104
建物及び構築物	292,898
機械装置及びその他の有形固定資産	491,040
建設仮勘定	17,378
小 計	883,420
減価償却累計額	△569,189
有形固定資産合計	314,231
その他の資産	
のれん及び無形固定資産	46,057
長期売掛金	39,852
その他	30,658
貸倒引当金	△763
その他の資産合計	115,804
資産合計	2,670,582

科 目	金 額
負債の部	
流動負債	
短期借入金	193,883
支払手形	157,471
買掛金	98,388
前受金	6,927
設備関係支払手形・未払金	24,321
未払給与・諸手当	35,902
未払費用	64,662
未払法人所得税	19,650
その他の流動負債	90,197
一年内返済予定の長期債務	145,212
流動負債合計	836,613
固定負債	
長期債務	478,894
未払年金等	12,091
その他の固定負債	71,059
固定負債合計	562,044
純資産の部	
株主資本	
資本金	84,070
資本剰余金	84,605
利益準備金	19,539
その他の剰余金	961,403
その他の包括損益累計額	49,336
自己株式	△192
株主資本合計	1,198,761
非支配持分	73,164
純資産合計	1,271,925
負債及び純資産合計	2,670,582

連結損益計算書 (2016年1月1日から2016年12月31日まで)

(単位：百万円)

科 目	金 額
売上高	1,596,091
売上原価	1,122,546
販売費及び一般管理費	283,849
その他の営業費用	919
営業利益	188,777
その他の収益 (△費用)	
受取利息・受取配当金	7,049
支払利息	△503
有価証券売却損益	6,826
為替差損益	△3,556
その他－純額	△1,622
その他の収益 (△費用) 純額	8,194
税金等調整前当期純利益	196,971
法人所得税	
法人税、住民税及び事業税	56,114
法人税等調整額	432
法人所得税合計	56,546
持分法による投資損益	2,440
当期純利益	142,865
非支配持分帰属損益 (控除)	10,380
当社株主に帰属する当期純利益	132,485

(ご参考)

連結キャッシュ・フロー計算書 (2016年1月1日から2016年12月31日まで)

(単位：百万円)

科 目	金 額
営業活動によるキャッシュ・フロー	184,978
投資活動によるキャッシュ・フロー	△167,525
財務活動によるキャッシュ・フロー	11,364
為替変動による現金及び現金同等物への影響 (△減少)	△5,687
現金及び現金同等物の純増	23,130
現金及び現金同等物期首残高	146,286
現金及び現金同等物期末残高	169,416

計算書類

貸借対照表 (2016年12月31日現在)

(単位：百万円)

科目	金額
資産の部	
流動資産	
現金及び預金	73,964
受取手形	5,854
受取電子手形	37,049
売掛金	260,545
製品	43,057
仕掛品	22,272
原材料及び貯蔵品	7,454
繰延税金資産	8,981
その他	69,880
貸倒引当金	△40
流動資産合計	529,019
固定資産	
有形固定資産	
建物	39,295
機械及び装置	28,386
土地	55,124
建設仮勘定	4,190
その他	9,323
有形固定資産合計	136,320
無形固定資産	
ソフトウェア	7,451
その他	251
無形固定資産合計	7,703
投資その他の資産	
投資有価証券	137,143
関係会社株式	164,325
長期貸付金	50,678
前払年金費用	26,752
その他	32,668
貸倒引当金	△218
投資その他の資産合計	411,348
固定資産合計	555,371
資産合計	1,084,391

科目	金額
負債の部	
流動負債	
支払手形	369
支払電子手形	116,646
買掛金	44,475
未払金	9,480
未払法人税等	10,315
未払費用	22,452
預り金	116,097
製品保証引当金	4,634
賞与引当金	8,114
役員賞与引当金	184
その他	21,941
流動負債合計	354,710
固定負債	
社債	40,000
長期借入金	90,000
繰延税金負債	28,266
その他	1,137
固定負債合計	159,404
負債合計	514,114
純資産の部	
株主資本	
資本金	84,070
資本剰余金	
資本準備金	73,057
資本剰余金合計	73,057
利益剰余金	
利益準備金	19,539
その他利益剰余金	
特別償却準備金	18
土地圧縮積立金	171
別途積立金	272,842
繰越利益剰余金	45,762
その他利益剰余金合計	318,793
利益剰余金合計	338,333
自己株式	△39
株主資本合計	495,421
評価・換算差額等	
その他有価証券評価差額金	74,855
評価・換算差額等合計	74,855
純資産合計	570,276
負債及び純資産合計	1,084,391

株主の皆様へ

招集ご通知

株主総会参考書類

事業報告

連結計算書類等

ご参考

損益計算書 (2016年1月1日から2016年12月31日まで)

(単位：百万円)

科 目	金 額
売上高	754,753
売上原価	608,378
売上総利益	146,375
販売費及び一般管理費	104,407
営業利益	41,968
営業外収益	36,864
受取利息及び受取配当金	9,376
受取ロイヤリティー	13,190
その他	14,297
営業外費用	10,782
支払利息	742
その他	10,039
経常利益	68,049
税引前当期純利益	68,049
法人税等	16,345
法人税、住民税及び事業税	17,334
法人税等調整額	△988
当期純利益	51,704

監査報告書

連結計算書類に係る会計監査人の監査報告書 謄本

独立監査人の監査報告書

2017年2月7日

株式会社 クボタ
取締役会 御中

有限責任監査法人 トーマツ

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	佃 弘一郎 ㊞
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	池田 賢重 ㊞
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	岡田 明広 ㊞

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、株式会社クボタの2016年1月1日から2016年12月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結純資産変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

連結計算書類に対する経営者の責任

経営者の責任は、連結計算書類を米国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準で求められる開示項目の一部を省略して作成することを認めている会社計算規則第120条の3第3項において準用する同規則第120条第1項後段の規定により作成し、適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準は、当監査法人に連結計算書類に重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、連結計算書類の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による連結計算書類の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、当監査法人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、連結計算書類の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての連結計算書類の表示を検討することが含まれる。

当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

監査意見

当監査法人は、会社計算規則第120条の3第3項において準用する同規則第120条第1項後段の規定により米国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準で求められる開示項目の一部を省略して作成された上記の連結計算書類が、株式会社クボタ及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況をすべての重要な点において適正に表示しているものと認める。

利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

独立監査人の監査報告書

2017年2月7日

株式会社 クボタ
取締役会 御中

有限責任監査法人 トーマツ

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	佃 弘一郎 ㊞
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	池田 賢重 ㊞
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	岡田 明広 ㊞

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、株式会社クボタの2016年1月1日から2016年12月31日までの第127期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書について監査を行った。

計算書類等に対する経営者の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類及びその附属明細書を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類及びその附属明細書を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、独立の立場から計算書類及びその附属明細書に対する意見を表明することにある。当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準は、当監査法人に計算書類及びその附属明細書に重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、計算書類及びその附属明細書の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による計算書類及びその附属明細書の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、当監査法人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、計算書類及びその附属明細書の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての計算書類及びその附属明細書の表示を検討することが含まれる。

当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

監査意見

当監査法人は、上記の計算書類及びその附属明細書が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類及びその附属明細書に係る期間の財産及び損益の状況をすべての重要な点において適正に表示しているものと認める。

利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

監査役会の監査報告書 謄本

監 査 報 告 書

当監査役会は、2016年1月1日から2016年12月31日までの第127期事業年度の取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議の上、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

1. 監査役及び監査役会の監査の方法及びその内容

監査役会は、監査の方針、職務の分担等を定め、各監査役から監査の実施状況及び結果について報告を受けるほか、取締役等及び会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。

各監査役は、監査役会が定めた監査役監査の基準に準拠し、監査の方針、職務の分担等に従い、取締役、内部監査部門その他の使用人等と意思疎通を図り、情報の収集及び監査の環境の整備に努めるとともに、取締役会その他重要な会議に出席し、取締役及び使用人等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社及び主要な事業所において業務及び財産の状況を調査いたしました。また、取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社及びその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして会社法施行規則第100条第1項及び第3項に定める体制の整備に関する取締役会決議の内容及び当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）の状況について取締役及び使用人等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明いたしました。さらに、財務報告に係る内部統制について、取締役等及び有限責任監査法人トーマツから当該内部統制の評価及び監査の状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。子会社については、子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社に赴き業務及び財産の状況を調査するとともに子会社から事業の報告を受けました。以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書について検討いたしました。

さらに、会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（2005年10月28日企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。以上の方法に基づき、当該事業年度に係る連結計算書類（連結貸借対照表、連結損益計算書、連結純資産変動計算書及び連結注記表）並びに計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表）及びその附属明細書について検討いたしました。

2. 監査の結果

(1) 事業報告等の監査結果

- ① 事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
- ② 取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令もしくは定款に違反する重大な事実は認められません。
- ③ 内部統制システムに関する取締役会決議の内容及び運用状況は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容及び取締役の職務の執行についても、財務報告に係る内部統制も含め、特段指摘すべき点は認められません。

(2) 連結計算書類並びに計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人有限責任監査法人トーマツの監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2017年2月10日

株式会社クボタ 監査役会

常勤監査役	福 山 敏 和 ㊟
常勤監査役	坂 本 悟 ㊟
監 査 役(社外監査役)	森 田 章 ㊟
監 査 役(社外監査役)	鈴 木 輝 夫 ㊟

以 上

農業機械をカッコよく、スマートに！

「M7シリーズ」トラクタが 「2016年度グッドデザイン賞」を受賞

2015年に欧米、2016年に国内市場へ投入した大規模畑作用トラクタ「M7シリーズ」トラクタが、「2016年度グッドデザイン賞」を受賞しました。長時間作業での快適性を追求するとともに、力強さを表現したデザインが評価されました。

当社社長、木股昌俊が乗車しています▶



「直進キープ機能付田植機」が新聞社賞をダブル受賞



GPS（全地球測位システム）による直進時自動操舵機能を搭載し、2016年に販売を開始した「直進キープ機能付田植機」が、「2016年日経優秀製品・サービス賞最優秀賞 日本経済新聞賞」および「2016年（第59回）十大新製品賞（日刊工業新聞社主催）」をダブル受賞しました。業界初の直進時自動操舵機能を搭載することで、農業未熟練者には難しかった田植作業が簡単に行えるようになり、農作業の省力化につながる点が評価されました。

当社は、多様な農業の担い手全体の活性化をサポートすることが、ひいては国全体の課題の解決につながるものと考え、今後も皆様に認められる製品・サービスの創出に努めてまいります。

新たな市場に果敢に挑戦！

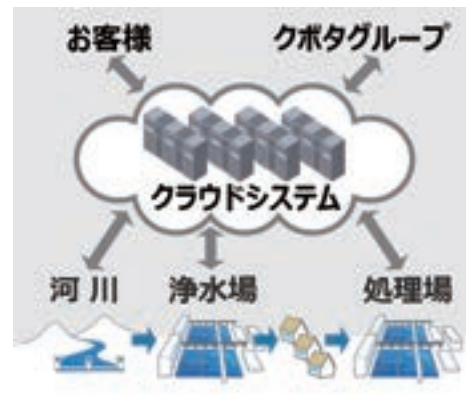
国内で培った耐震管の技術を北米でも展開しています



海外では、2013年以降地震の多いアメリカ西海岸の8都市でGENEXをはじめとした耐震型ダクタイル鉄管が採用され、現地でも注目を集めています。さらに2016年には、カリフォルニア州サンタクララ郡（シリコンバレー地区）の地滑り危険地帯で直径1.5メートル以上の大口径耐震管が採用され、着実に耐震管が浸透しています。今後も国内外で、水の安定供給確保のため、災害に強いインフラ整備に貢献していきます。

IoT技術で施設管理の効率化に貢献します

水・環境分野でIoT技術を活用した新しい遠隔監視システムを開発しました。このシステムによりこれまでの機器単体・プラントの販売だけでなく、システムメンテナンスまでを含めたトータルソリューションサービスの提供が可能となります。今後は、お客様から「クボタに水・環境分野の全てを任せられる」と信頼していただけることをめざします。



TOPICS

クボタの社会貢献活動

当社グループでは、お客様や株主の皆様、従業員はも
ます。「ステークホルダーの理解と協力を得ながら行う
る」という考えのもと、「食料・水・環境分野」が抱え
当社グループではこのeプロジェクトをはじめ、海外
います。



クボタeデー

水環境や地域の生活環境を美しく保
つため、当社グループでは日本各地の
事業所周辺地域において、「クボタe
デー」と題した環境美化・地域交流活
動を行っています。2016年は、全国
370ヶ所で従業員約9,600名が参加し
て、清掃や美化などボランティア活動
を行いました。



▲「ジャパンカップサイクルードレース
(宇都宮市、当社協賛)」にてレースの補助
や清掃活動を行いました



▲「ミナミべっぴんプロジェクト
2016 (大阪市)」の清掃活動に参
加しました

再生前



▲荒れ果てて、一面
に雑草や木々が生い
茂っています

▶地域の皆様と販売会
社の皆様が協力して、
雑草や樹木を除去して
います

再生後



▲すっかりきれい
になりました
今後はビニール
ハウスが立てられ、
主に野菜が栽培さ
れる予定です

作業中



耕作放棄地の再生支援

全国には約30万haもの耕作放棄地
があり、害虫の発生など地域の社会
問題となっています。農業機械の製
造・販売を事業とする当社では、耕
作放棄地再生を通じて農業の活性化
を支援しています。2016年は福井県
あわら市の耕作放棄地（約2.5ha）
の再生に取り組みました。



とより地域社会や地球環境なども大切なステークホルダーだと考えている社会貢献活動は、持続可能な社会づくりのための大切な企業活動である様々な課題解決をめざして行っている活動がeプロジェクトです。や企業スポーツを通じての社会貢献活動など様々な取り組みを行って



▲ 自立支援団体のためのチャリティイベントを開催しました(米国)

▶ 若い就農世代のトラクタ運転技術習得をサポートしました(タイ)



海外における社会貢献

グローバルに事業を展開する当社は、世界中で社会貢献活動を実施しています。

クボタマニュファクチュアリングオブアメリカCorp. (米国) およびクボタインダストリアルイクイップメントCorp. (米国) では、年に一度のサプライヤー連絡協議会を開催した際、イーグルランチ（子供やその家族が困難を乗り越えられるよう支援するための地域団体）への寄付を行いました。

また、サイアムクボタコーポレーションCo.,Ltd. (タイ) では若い世代の農業知識向上を支援することで、就農する機会を創出する活動や農家への技術提供を行いました。

企業スポーツを通じた社会貢献

当社は、ラグビートップリーグに所属するクボタスピアーズ（本拠地：千葉県船橋市）を運営しています。2016年は主に本拠地周辺でラグビー指導や交通安全活動など社会貢献活動を積極的に行い、地域に愛されるチームづくりに取り組みました。また京都府福知山市で開催された「たんぼラグビー」に参加してイベントの盛り上げ役を担い、ラグビーの普及に貢献しました。今後も熱い声援をお願いいたします。



▲ たんぼラグビー泥の中を悪戦苦闘しました！

▶ タグラグビー教室タグのつけ方を教えています



INFORMATION 個人株主様向け 工場見学のご案内

当社は、株主の皆様には事業の取り組みやモノづくりへの姿勢について、ご理解を深めていただくことを目的に株主様向け工場見学会を実施いたしております。次回の工場見学会は「堺製造所」で開催いたしますので、この機会にぜひご応募ください。



エンジン製造ライン



大型トラクタ製造ライン



堺製造所 外観

工場概要

堺製造所は1937年（昭和12年）に発動機専門工場として操業を開始しました。1947年には耕うん機、1960年には国産初のトラクタ「T-15」の生産を開始。80周年を迎えた堺製造所は、現在、エンジンやトラクタ、コンパクトトラックローダなどが生産されているほか、世界各地のマザー工場としてクボタのモノづくりを支えています。

工場	堺製造所
所在地	大阪府堺市
生産品目	エンジン、トラクタ



応募要項

対象者

2016年12月31日現在当社株式100株以上を
ご所有の株主様ご本人
(ご同伴者様1名まで可(未就学児は不可))

日程

2017年5月29日(月)9:30~12:30(約3時間)
定員は同伴者を含む60名です。

参加費

無料

但し、集合・解散場所(大阪本社(難波)を予定)までの
往復交通費は株主様のご負担とさせていただきます。
当日はご昼食もご用意しております。

応募方法

記入見本をご参照のうえ必要事項を記入し、郵便はがき、
または封書にて下記宛にご応募ください。
(郵送料につきましては、株主様にてご負担くださいます
ようお願い申し上げます。)

応募締切日

2017年3月31日(金)【必着】

ご応募先・お問合せ先

〒556-8601 大阪市浪速区敷津東1丁目2番47号
株式会社 クボタ 総務部 株式グループ
☎06-6648-2200 営業時間 8時半~17時(土日・祝日を除く)

■ご応募前の確認事項

- ご応募多数の場合は、抽選とさせていただきます。厳正な抽選のうえ、結果につきましては、当選されました株主様に2017年4月下旬頃に郵送にてお知らせいたします。
- ご応募の際に、記載漏れなどの不備がございます場合、無効とさせていただきます。
- ご応募いただいた個人情報は、本工場見学会でのみ使用いたします。
- ご見学時は1時間程度の徒歩移動、階段の昇り降りがございますので、あらかじめご了承ください。
- ご見学時は写真・ビデオ撮影はお断りさせていただいておりますので、あらかじめご了承ください。
- 株主様と、ご記載されたご同伴者様のみご参加いただけます。ご応募時に記載されなかった株主様、ご同伴者様が当日お越しいただいても、手続きの関係上、ご見学いただけませんので、あらかじめご了承願います。
- ご見学時に当社が撮影した工場見学の模様は、当社刊行物、WEBページに記載させていただきます場合がありますので、あらかじめご了承願います。
- 当日は集合・解散場所(大阪本社(難波)を予定)の周辺には、当社が用意できる駐車場がございますので、公共交通機関でお越しください。また、工場へは直接ご来場いただけませんので、ご注意ください。

クボタ堺製造所工場見学 応募記入見本

①株主番号 (9桁)

②ご本人様
ふりがな くぼた たろう
お名前 **久保田 太郎**
〒556-8601
ご住所 **大阪市浪速区敷津東1丁目2番47号**
性別 **男**・女 年齢 **40** 歳
電話番号 **06-1234-5678**

③ご同伴者様 (小学生以上 1名まで)
ふりがな くぼた はなこ
お名前 **久保田 花子**
〒 **同上**
ご住所 **同上**
性別 男・**女** 年齢 **40** 歳
電話番号 **06-1234-5678**

REPORT

個人株主様向け 工場見学会を開催

株主の皆様へ企業活動について一層のご理解をいただくため、「工場見学会」を筑波工場にて開催いたしました。

開催日時：2016年11月29日（火）

筑波工場生産品目：エンジン・トラクタ



熱心にご見学される株主様

当日は、皆様が事業説明に熱心に耳を傾けられる様子や、製造ラインを真剣な眼差しで見学されるお姿に当社へのご期待を感じ、大変ありがたく身の引き締まる思いでした。また、ご試食いただいたクボタの玄米パンを「おいしい!」と言っていたいたり、当社製品をプリントした自作Tシャツでお越しになられた方に「クボタのファンです」とお声がけいただいたりと、嬉しいお言葉を多数頂戴いたしました。



筑波工場 外観



当社は、株主様に「クボタのモノづくり」を身近に感じていただけるよう、今後も見学会を継続し、充実させてまいりますので、ご応募をお待ちしております。

株主メモ

事業年度	毎年1月1日から12月31日まで
定時株主総会	毎年3月に開催
基準日	定時株主総会 毎年12月31日 期末配当金 毎年12月31日 中間配当金 毎年6月30日
単元株式数	100株
株主名簿管理人および 特別口座の口座管理機関	三井住友信託銀行(株) 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号
郵便物送付先	〒168-0063 東京都杉並区和泉二丁目8番4号 三井住友信託銀行(株) 証券代行部 tel 0120-782-031 (フリーダイヤル)
取次窓口	三井住友信託銀行(株) 本店および全国各支店
公告方法	当社ホームページに掲載
上場証券取引所	東京証券取引所

住所変更、単元未満株式の買取・買増等のお申出先について

株主様の口座のある証券会社にお申出ください。
なお、証券会社に口座がないため特別口座が開設された株主様は、
特別口座の口座管理機関である三井住友信託銀行(株)にお申出ください。

未払配当金の支払について

株主名簿管理人である三井住友信託銀行(株)にお申出ください。

配当金計算書について

配当金支払い時にお送りしている「配当金計算書」は、租税特別措置法の規定に基づく「支払通知書」を兼ねています。確定申告を行う際は、その添付資料としてご使用いただくことができます。確定申告をなされる株主様は、大切に保管ください。
なお、配当金領収証にてお受取りの株主様につきましても、配当金支払いの都度「配当金計算書」を同封しています。



株主総会会場ご案内図

開催日時

2017年3月24日（金曜日）

受付開始：午前 9 時

開 会：午前10時

開催場所

大阪市浪速区敷津東一丁目 2 番 47 号
当社本社ビル 大ホール



交通のご案内

記号	路線	駅名	出口	徒歩
①	地下鉄御堂筋線、四つ橋線	大国町	1番出口	約10分
②	地下鉄堺筋線	恵美須町	1B出口	約10分
③	南海電鉄	なんば	3F北改札口	約12分
④	地下鉄御堂筋線	なんば	5番出口	約12分
⑤	近鉄難波線 阪神なんば線	大阪難波	18番出口	約15分

最寄駅は「大国町駅」と「恵美須町駅」です。