

## 第130回 定時株主総会のご案内

🕒 日時 2020年3月19日(木曜日)  
午前10時 受付開始 午前9時

📍 場所 当社本社ビル 大ホール  
大阪市浪速区敷津東一丁目2番47号

招集ご通知がスマホでも！



パソコン・スマートフォン  
からでも招集ご通知がご覧  
いただけます。

<https://p.sokai.jp/6326/>



### 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」をご利用いただけます。

### 📖 目次

■ 株主の皆様へ	2
■ 第130回定時株主総会招集ご通知	11
■ 株主総会参考書類	
第1号議案 取締役9名選任の件	15
第2号議案 監査役1名選任の件	25
第3号議案 取締役賞与支給の件	28
第4号議案 取締役(社外取締役を除く)の譲渡制限付株式 報酬制度における譲渡制限期間の改定の件	28
■ 第130回定時株主総会招集ご通知添付書類	
事業報告	30
連結計算書類	63
計算書類	65
監査報告	67

※本年から、株主総会ご出席株主様へのお土産を取り  
やめさせていただきます。何卒ご理解くださいます  
ようお願い申し上げます。



株式会社 **クボタ**

証券コード：6326

クボタグループは  
「食料・水・環境」分野で  
SDGsの達成に貢献します。



クボタ・グローバル・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  
〈私たちの精神・姿勢〉

- 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<sup>ねが</sup>の幸福<sup>ひら</sup>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

ミッション  
〈私たちの使命〉

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。

ブランド  
ステートメント  
〈私たちの約束〉

For Earth, For Life  
**Kubota**

クボタグループは、美しい地球環境を守りながら、  
人々の豊かな暮らしを  
これからも支えていくことを約束します。

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



クボタグループがめざす社会価値と重なる  
国連の「持続可能な開発目標 (SDGs)」

2015年9月、国連本部において「国連持続可能な開発サミット」が開催され、150を超える加盟国首脳の参加のもと、その成果文書として「我々の世界を変革する：持続可能な開発のための2030アジェンダ」が採択されました。本アジェンダでは、行動計画として17の目標・169のターゲットからなる「持続可能な開発目標 (SDGs)」が掲げられました。

クボタグループは、これらの内容も踏まえ、事業活動を通じたグローバルな課題の解決にチャレンジしています。

## 世界の課題を解決し、 「グローバル・メジャー・ブランド クボタ」 の達成を

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。

当社は、今年創業130周年を迎える運びとなりました。株主の皆様をはじめ、ご支援いただきました全てのステークホルダーの皆様の厚いご支援の賜物でございます。

これからも食料・水・環境の3つの事業を通じて、世界中のお客様から最も信頼される企業である「グローバル・メジャー・ブランド クボタ (GMB クボタ)」の達成に向け、新しい経営体制のもと全速前進してまいります。

代表取締役会長 木股 昌俊

## 「On Your Side」と「One Kubota」で イノベーションを加速

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。

クボタグループは、食料・水・環境の課題解決をめざし、お客様に寄り添い、お客様が抱える課題を発見し、お客様のビジネスに成功をお届けするという「On Your Side」の精神で、更なるイノベーションを進めてまいります。クボタグループ一丸となり「One Kubota」として臨んでまいりますので、株主の皆様には今後とも変わらぬご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

代表取締役社長 北尾 裕一



代表取締役会長  
木股 昌俊

代表取締役社長  
北尾 裕一

# 社会の発展とともに130年の歩み

クボタグループは、2020年2月、創業130周年を迎えました。創業者 久保田権四郎が残した、「技術的に優れているだけでなく、社会の皆様役に立つものでなくてはならない」という志のもと、社会の発展とともに歩んでまいりました。



## 伝染病蔓延の抑止

日本で初めて水道用鑄鉄管の量産に成功。  
水道の普及により伝染病の蔓延を抑止。



日本

## 戦後の食料増産

「耕うん機」をはじめ、「畑作用乗用トラクタ」、業界初の「自脱型コンバイン」などを開発・製品化。農業の機械化を推進し、食料増産に貢献。



耕うん機第1号機



畑作用乗用トラクタ

## 高度経済成長期の環境保全

経済発展に伴う水質汚染解決のため、上水・下水道などの環境整備事業へ進出。

豊島に不法投棄された産業廃棄物の処理施設を建設・運営し、15年にわたる歳月を経て2017年に廃棄物の処理を完了。



# 事業を通じた社会課題の解決による

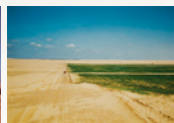
## 世界の水インフラ整備

日本初の海外水道工事竣工をはじめ、東南アジアでの上下水道整備事業を数多く受注。



## 砂漠化防止

砂漠化の進むエジプトで、砂漠緑化システムを受注。甲子園球場の約400倍の砂漠を緑地化。



グローバル

## 農業の人手不足解消

農家の高齢化や人手不足の課題に、ICTやロボット技術などを組み合わせた新たなソリューションで貢献。農業を“見える化”する、クボタ スマートアグリシステム (KSAS) や自動運転農機、農薬散布や農場監視を見据えた農業用ドローンなどを提供。



## 災害に強いインフラ整備

近年増加する自然災害から人々の生活を守るため、地震に強い「耐震型ダクタイル鉄管」や豪雨による洪水時に活躍する排水ポンプ車などを提供。



## 地球温暖化の防止

## アジアにおける農業の機械化

東南アジア諸国の経済発展に伴う農村部の労働不足に対し、機械化の促進で貢献。2009年には日本企業で初めて、タイにトラクタ生産工場を竣工。

CO<sub>2</sub>排出量の削減が世界的な課題となる中、クリーンな産業用エンジンの開発で貢献。世界で初めての米国CARB認証の取得や、世界各国の年々厳しくなる排ガス規制への対応など時代のニーズに応え業界をリード。



## イノベーションによる価値の創造

### 世界的な人口増加に向けた食料増産

2 租税をゼロに



新規参入しやすく、低コストで高品質の農業実現を目指します。



未来のトラクタ [X tractor]



自動リンゴ収穫機

### 世界的な水インフラの整備

6 安全な水とトイレを世界中に



水資源を無駄なく活用できる水インフラ整備を目指します。



### 気候変動、気候危機の防止

7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに



より環境に優しく、クリーンな製品の開発、エネルギーの活用を目指します。

13 気候変動に具体的な対策を



開発中の電動トラクタ

る価値の創造

### Q 新しく社長に就任された抱負をお聞かせください

前社長の木股が掲げたグローバル・メジャー・ブランド クボタ（GMBクボタ）の実現を目指し、売上や利益で世界のトップを競うだけでなく、最も社会に貢献できる企業に成長していきたいと考えています。

今日、世界経済は大きな変革期を迎えています。当社が事業領域とする「食料・水・環境」の分野においても、向こう10年を見渡せば大きな事業環境の変化が予想され、従来のような製品の販売やサービスだけでは生き残れなくなると考えています。

そうした中、今後の成長のカギとなるのは、イノベーションだと思います。今まで当社は、2～3年後に向けての製品開発を中心に展開してきましたが、今後は10年後、20年後の変化を予測した製品開発が必要になってきます。そのためには研究開発体制の基盤整備が不可欠です。今、最先端技術の研究開発拠点を大阪堺市に新設しようとしています。今後はこの拠点を中心として世界各地の研究開発拠点との連携を強化し、環境変化の波に対応できる研究開発体制に発展させていく構想です。また、イノベーションセンターをグローバルに展開し、スタートアップ企業や異業種企業、大学、研究機関などの社外パートナーと連携してオープン・イノベーションにも力を注いでいきます。社内外のリソースを活用して生み出し

た技術を活かして、トータルソリューションを提供できる企業を目指していきたいと考えています。

### Q トータルソリューションの具体例を教えてください

日本の農村を例にあげますと、高齢化や過疎化、それに伴う農業の人手不足など多くの課題を抱えています。課題解決に必要な方策は、デジタル・トランスフォーメーションだと思います。例えば、農地ごとの収穫量や肥料散布情報などのデジタル情報があれば、農業経験のない人がスムーズに就農することが可能となり、後継者問題や人手不足解消の一助となります。すでにサービスを行っている「クボタ スマートアグリシステム（KSAS）」がこれに当たりますが、圃場の情報だけでなく、機械の稼働状況や位置情報、将来的にはシェアリングや収穫物の販売情報など様々な情報を含めたアグリプラットフォームの構築を進めていきます。さらにアグリプラットフォームに水環境事業の技術や製品を取り入れていくことで、地域一帯のトータルソリューションが可能になります。水田の水量を自動管理するシステムやメタン発酵技術を利用して生み出されたエネルギーを活用する農業なども提案できるのではないかと思います。食料・水・環境など幅広い事業を展開している点も当社の強みではないでしょうか。

世界的なIT企業も同じようなことを考えていると思いますが、当社は実際に世界中で機械・水環

# イノベーション無くして 今後の成長無し

～製品からトータルソリューションへの事業転換～

代表取締役社長 北尾 裕一

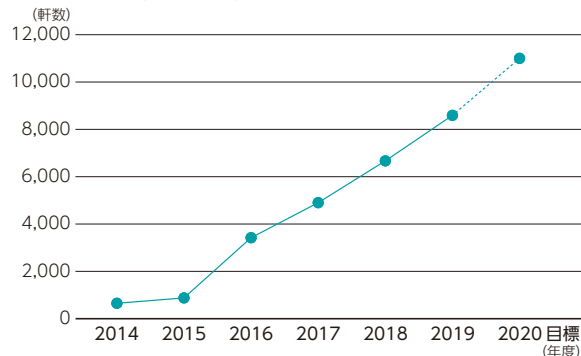
## 略歴

- 1979年 4月 当社に入社
- 2005年 4月 当社トラクタ技術部長
- 2009年 4月 当社執行役員
- 2009年 4月 当社トラクタ事業部長
- 2011年 1月 クボタトラクター Corp.社長
- 2013年 4月 当社常務執行役員
- 2013年10月 当社農業機械総合事業部長、農機海外営業本部長
- 2014年 6月 当社取締役常務執行役員
- 2015年 4月 当社取締役専務執行役員
- 2015年 4月 当社機械ドメイン担当
- 2019年 1月 当社代表取締役副社長執行役員
- 2019年 1月 当社機械事業本部長
- 2019年 6月 当社イノベーションセンター所長
- 2020年 1月 当社代表取締役社長(現在)



境製品を製造、販売しており、リアルとデジタルの融合がスムーズに行えることが強みと言えます。プラットフォーム構築に当たっては、IT企業などと提携しながら、同業他社にも参加を呼び掛け業界全体で農業を変革していくつもりです。

### ■KSAS会員（契約軒数）の推移



## Q SDGsへはどのように貢献していきますか？

事業活動を通じて、世界の食料問題、水問題への貢献を強化していきます。貢献を加速させるためには、新しい事業や地域などにも挑戦していかねばならないと考えています。例えば「飢餓をゼロ」という目標に対する取り組みとして、農業の機械化を促進していく必要がある地域での事業展開に注力します。その一つはインドです。現在インドでのトラクタシェアは1%程度ですが、合併会社を設立し現地生産を開始することで、2025年には7%まで引き上げることが目標です。インドのトラクタ市場は世界最大規模であり、必ず成し遂げたいと考えています。

もう一つの地域はアフリカです。2019年、アフリカ開発会議（TICAD）において2030年までに米の生産量を倍増させ、自給率を引き上げる目標が打ち出されました。当社では、まずは耕うん機の普及から始めましたが、更なる機械化により作業効率が上がり、また収穫ロスも低減され食料増産に寄与できると考え、最近ではトラクタやコンバインの販売も開始しています。今後も現地のニーズに沿った戦略で事業展開していくことが重要だと考えています。



ケニアでのコンバインのサービス研修



ケニアでのトラクタのデモンストレーション



## Q SDGsの中で、これから特に意識的に取り組んでいきたい目標は何ですか？

食料不足、水問題の解決に加えて、「気候変動への対応」にも意識的に取り組んでいきたいと考えています。気温上昇による適作地の移動など農業形態の変動は当社にとって大きなリスクになりうるからです。

エンジン事業では、これまで厳しい排出ガス規制をクリアするクリーンなエンジンを開発・製造してきました。今後はさらにCO<sub>2</sub>排出量の少ない製品の開発に力を注ぐとともに、農業機械・建設機械の電動化や水素やメタンガスを燃料とした製品の研究開発も行っていきます。

水環境事業では、アジアの農業を気候変動や自然災害に強い産業に変えることができる可能性があります。アジアは、灌漑普及率が低く干ばつや大雨などに農産物の生産量が大きく左右されます。これからは気候変動の影響を受け、砂漠化が進む農地も増えることが予想され、農地の水管理は重要な課題と言えます。

昨年アフガニスタンで亡くなられた日本人医師の方が、内乱で荒廃した土地に用水路を建設し農地開拓に取り組まれていたというニュースが話題となりました。当社も以前、エジプトで砂漠の緑化事業をした経験があり、このような取り組みをすることで社会に貢献できればと考えさせられました。



開発中の電動小型建機とトラクタ

## Q これからのクボタについて、株主様に期待していただきたいことは？

創業者である久保田権四郎の「技術的に優れているだけでなく、社会の皆様役に役立つものでなくてはならない」という志のもと、当社は日本で初めて国産水道管の量産化に成功し、水系伝染病の鎮静化や、農業機械の開発による戦後の食料増産に寄与するなど、130年間、社会とともに発展してきました。これから来る変革の10年においても、「命を支えるプラットフォーマー」として食料・水・環境という人々の基盤となる事業分野でイノベーションを生み出していきます。社会課題や環境問題の解決には、クボタのサービスが必要だと思ってもらえる企業であり続けることで、真のGMBクボタを実現していきます。

株主の皆様におかれましては、引き続きご支援、ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

# 教えて 北尾 社長 !!



## » クボタに入社したきっかけは何ですか？

長年の友人が、地元の大阪にいい会社があると教えてくれたのがきっかけでクボタに入社しました。

## » 仕事の原点になっているエピソードはありますか？

お客様に寄り添うという「On Your Side」が私のビジネスの原点となった出来事が2つあります。

1つ目は、トラクタの設計開発部門に配属の後、北海道研究分室駐在時代、お客様の生活を体感し生の声を聞きたいと思い酪農家に1ヶ月住み込みさせていただいたことが印象深く記憶に残っています。朝5時から牛舎の掃除や乳しぼりなど毎日ヘトヘトになるまで一緒に働かせていただきました。生き物を育てる酪農家の方にとって、日々の作業を滞りなく行うことが大事であり、農業機械の故障はあってはならないことだと身をもって学びました。

2つ目は、アメリカに駐在となり、トラクタの営業を行っていた時の出来事です。全米のディーラーを回って市場調査をしていた時、あるディーラーで「注文した部品が届いていない。届くまで帰らせない」と怖い顔で凄まれたことがありました。部品一つがディーラーにとってどれほど大切な、商売の原点を教えられた気がしました。

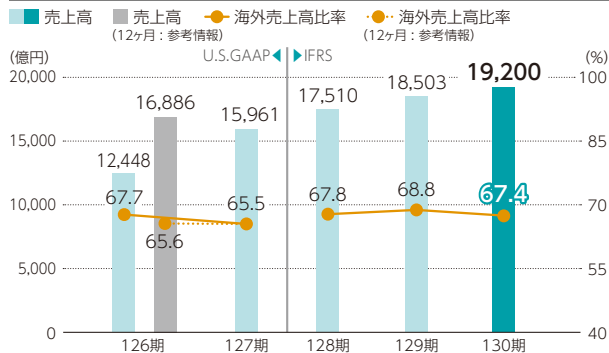
## » モットーは何ですか？

製品開発の経験が長いこともあり、「原理原則に従う」ことをモットーとしています。機械はいつでも正直に語ってくれますし、ディーラーやお客様の言葉の中に物事の本質があると思います。

また、クボタ三代目社長の小田原大造氏が大切にしていた考えである「物を作る前に人を作れ、人を作る前に幹部が人と成れ」に共感し心構えとしていきたいと考えています。



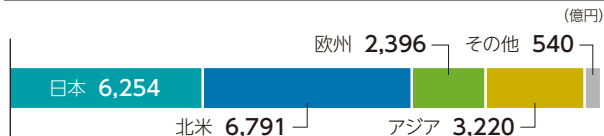
売上高・海外売上高比率



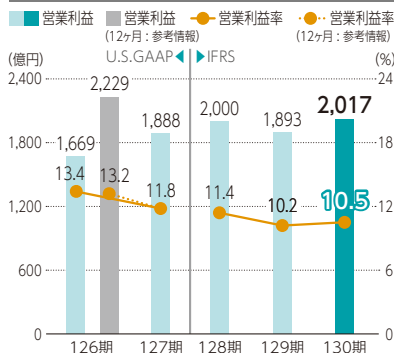
第130期 部門別売上高 19,200億円



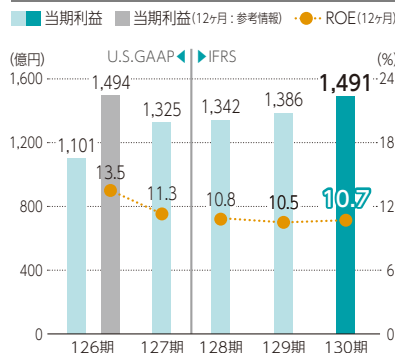
第130期 地域別売上高 19,200億円



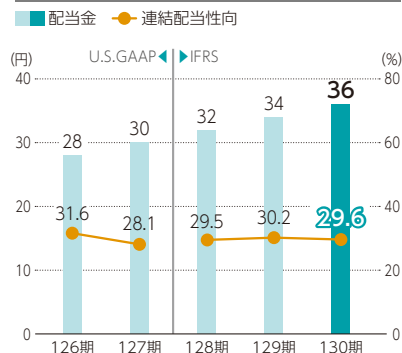
営業利益・営業利益率



親会社の所有者に帰属する当期利益・ROE



1株当たり年間配当金・連結配当性向



	126期 (9ヶ月) U.S.GAAP	127期 U.S.GAAP	128期 IFRS	129期 IFRS	130期 IFRS
親会社の所有者に 帰属する持分	11,403億円	11,988億円	12,911億円	13,399億円	14,428億円
資本合計	12,186億円	12,719億円	13,756億円	14,264億円	15,372億円
総資産	25,329億円	26,706億円	28,324億円	28,957億円	31,393億円
1株当たり親会社 所有者帰属持分	916.28円	966.19円	1,046.55円	1,087.44円	1,182.72円
基本的1株当たり 当期利益	88.47円	106.58円	108.45円	112.44円	121.59円

株主各位

証券コード：6326  
2020年2月27日

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 北尾 裕一

## 第130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130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、ぜひとも議決権を行使くださいますようお願い申し上げます。

※株主総会の円滑な運営や、株主様間の公平性を勘案し、本年から株主総会ご出席株主様へのお土産を取りやめさせていただきます。何卒ご理解くださいますようお願い申し上げます。

敬 具

記

日 時	2020年3月19日（木曜日）午前10時（受付開始 午前9時）
場 所	当社本社ビル 大ホール 大阪市浪速区敷津東一丁目2番47号 末尾の「株主総会会場ご案内図」をご参照ください。
目 的 事 項	<b>報告事項</b> 1. 第130期（2019年1月1日から2019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 2. 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 <b>決議事項</b> 第1号議案 <b>取締役9名選任の件</b> 第2号議案 <b>監査役1名選任の件</b> 第3号議案 <b>取締役賞与支給の件</b> 第4号議案 <b>取締役（社外取締役を除く）の譲渡制限付株式報酬制度における譲渡制限期間の改定の件</b>

以 上

## 議決権行使のご案内

### 当日ご出席の場合

#### 株主総会会場での 議決権行使の場合



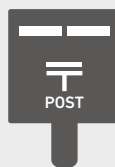
株主総会開催日時

2020年3月19日(木曜日)  
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、ご注意ください。

### 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



行使期限

2020年3月18日(水曜日)  
午後5時 到着

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にご返送ください。

#### インターネットによる 議決権行使の場合



行使期限

2020年3月18日(水曜日)  
午後5時 締切

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。

詳細は13・14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したします。

- 連結計算書類の連結持分変動計算書、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。
- 連結持分変動計算書、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。

株主総会招集通知掲載サイト

[https://www.kubota.co.jp/ir/sh\\_info/convocation\\_open.html](https://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

行使期限 2020年3月18日（水曜日）午後5時入力完了分まで

### QRコードを読み取る方法 「スマート行使<sup>®</sup>」



議決権行使が簡単に！

「スマート行使<sup>®</sup>」対応

議決権行使コードおよびパスワードを入力することなく  
議決権行使サイトにログインすることができます。

- 1 議決権行使書用紙右下に記載のQRコードを読み取ってください。

※「QRコード」は株式会社デンソーウェーブの登録商標です。



- 2 以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。

「スマート行使<sup>®</sup>」での議決権行使は1回に限り可能です。

議決権行使後に行使内容を変更する場合は、お手数ですが14頁をご参照いただき、議決権行使書用紙に記載の「議決権行使コード」・「パスワード」を入力してログイン、再度議決権行使をお願いいたします。

※QRコードを再度読み取っていただくと、パソコン向けサイトへ遷移できます。



※議決権行使書用紙はイメージです。

# 議決権行使コード・パスワードを入力する方法

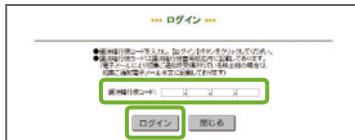
## ▶ アクセス手順

### 1. 議決権行使サイトへアクセス <https://www.web54.net>

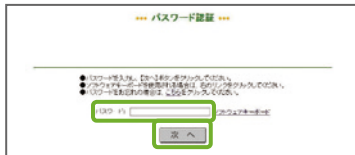
[アクセス用QRコード] ▶



### 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。

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。

- 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 (<https://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、**2020年3月18日(水曜日)午後5時入力完了分まで**となります。  
(議決権行使結果の集計の都合上、お早めに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にわたり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  
お問合せ

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、以下にお問合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)]

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。

## 第1号議案

## 取締役9名選任の件

取締役9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とともに、コーポレートガバナンス体制強化のため、取締役9名の選任をお願いするものです。なお、本議案が原案どおり承認可決されますと、当社取締役9名のうち社外取締役は3名となります。

取締役候補者は次のとおりです。このうち、松田 譲氏、伊奈功一氏および新宅祐太郎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	取締役会出席状況
1	木 股 昌 俊	再任 代表取締役会長	12回 / 12回 (100%)
2	北 尾 ゆう 一	再任 代表取締役社長	12回 / 12回 (100%)
3	吉 川 まさ と 人	再任 取締役副社長執行役員 企画本部長、グローバルICT本部長	12回 / 12回 (100%)
4	さ さ き しん じ 治	再任 取締役専務執行役員 研究開発本部長	12回 / 12回 (100%)
5	くろ さわ とし ひこ 黒 澤 利 彦	再任 取締役専務執行役員 水環境事業本部長、東京本社事務所長	10回 / 10回 (100%)
6	わた なべ だい 渡 邊 大	再任 取締役専務執行役員 機械事業本部長、イノベーションセンター所長	10回 / 10回 (100%)
7	まつ だ ゆずる 松 田 譲	再任 独立役員 社外 取締役 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、 公益財団法人 加藤記念バイオサイエンス振興財団名誉理事	12回 / 12回 (100%)
8	い な こう いち 伊 奈 功 一	再任 独立役員 社外 取締役 株式会社三社電機製作所取締役	12回 / 12回 (100%)
9	しん たく ゆう た ろ う 新 宅 祐 太 郎	再任 独立役員 社外 取締役 参天製薬株式会社取締役、株式会社J-オイルミルズ取締役、公益財団法人東燃国際奨学財団常務理事、 一橋大学大学院経営管理研究科特任教授、株式会社構造計画研究所取締役	12回 / 12回 (100%)

(注) 1. 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に構成する）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います。

2. 黒澤利彦および渡邊 大の両氏の取締役会出席状況は、2019年3月22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

1

木 股

昌 俊

再任

(1951年6月22日生)



所有する当社株式の数

106,866株

取締役在任期間

7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	当社に入社
2001年 10月	当社筑波工場長 兼 筑波研修所長
2005年 6月	当社取締役
2007年 4月	当社機械営業本部副本部長
2008年 4月	当社常務取締役
2009年 4月	当社取締役常務執行役員
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
2012年 4月	当社水・環境ドメイン担当、東京本社事務所長
2012年 6月	当社取締役専務執行役員
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
2013年 4月	当社調達本部長
2014年 4月	当社代表取締役副社長執行役員
2014年 7月	当社代表取締役社長
2020年 1月	当社代表取締役会長(現在)

## 取締役候補者とした理由

木股昌俊氏は、当社の機械事業および水・環境事業全般に関する幅広い知見を有し、また国内外において製造部門や営業部門などの業務運営に長年携わった経験から、グループ全体の経営に関する総合的な判断力を備えております。2012年に取締役に就任し、2014年7月からは代表取締役社長として、経営体質強化や事業のグローバル化を推進し、当社グループの成長を牽引してまいりました。2020年1月より代表取締役会長に就任し、引き続き取締役会議長として当社経営の監督を行っており、建設的な議論を促すなど、取締役会の機能強化に努めております。これらの経験と実績を活かして今後も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

きた お  
北尾ゆう いち  
裕一

再任

(1956年7月15日生)



所有する当社株式の数

67,244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
2005年 4月	当社トラクタ技術部長
2009年 4月	当社執行役員
2009年 4月	当社トラクタ事業部長
2011年 1月	クボタトラクター Corp.社長
2013年 4月	当社常務執行役員
2013年 10月	当社農業機械総合事業部長、農機海外営業本部長
2014年 6月	当社取締役常務執行役員
2015年 4月	当社取締役専務執行役員
2015年 4月	当社機械ドメイン担当
2019年 1月	当社代表取締役副社長執行役員
2019年 1月	当社機械事業本部長
2019年 6月	当社イノベーションセンター所長
2020年 1月	当社代表取締役社長(現在)

### 取締役候補者とした理由

北尾裕一氏は、長年機械部門の責任者を務め、M&Aを含めた機械事業部門の拡大と海外展開を実現させた豊富な知識と経験を有しております。2014年6月に取締役、2019年1月に代表取締役副社長執行役員に就任し、イノベーションセンター設立の指揮を執るなど新たな事業の創出に手腕を発揮してまいりました。2020年1月からは代表取締役社長として、グローバル化の更なる拡大とイノベーションを加速させた事業運営を推進し、これらの経験と実績を活かして取締役会の機能強化に貢献しております。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) 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。

候補者番号

3

よしかわ  
吉川

まさと  
正人

再任

(1959年1月27日生)



所有する当社株式の数

31,324株

取締役在任期間

3年0ヶ月(本総会最終時)

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

1981年 4月	当社に入社
2008年 2月	当社鉄管企画部長
2009年 10月	当社パイプシステム企画部長 兼 鉄管企画部長
2010年 10月	当社経営企画部長
2012年 4月	当社執行役員
2013年 10月	クボタトラクター Corp.社長
2015年 4月	当社常務執行役員
2017年 3月	当社取締役常務執行役員
2018年 1月	当社取締役専務執行役員
2019年 1月	当社企画本部長(現在)、 当社グローバルIT化推進部長
2019年 4月	当社グローバルICT本部長(現在)
2020年 1月	当社取締役副社長執行役員(現在)

## 取締役候補者とした理由

吉川正人氏は、事業企画部門や重要なマーケットである北米の販売会社の経営者としての経験により、グローバルな視点での経営マネジメントに精通しております。2017年3月に取締役、2020年1月に取締役副社長執行役員に就任し、これらの知識と経験を活かして多角的な視座から取締役会の機能強化に貢献しております。今後も引き続き、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ていたしました。

(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

4

さ さ き しん じ  
佐々木 真治

再任

(1954年9月11日生)



所有する当社株式の数

51,024株

取締役在任期間

2年0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

1978年 4月	当社に入社
2004年 4月	当社エンジン技術部長
2009年 4月	当社執行役員
2009年 4月	当社エンジン事業部長
2013年 4月	当社常務執行役員
2015年 4月	当社専務執行役員
2017年 1月	当社機械ドメイン副担当、建設機械事業部長
2018年 1月	当社研究開発本部長(現在)
2018年 3月	当社取締役専務執行役員(現在)
2019年 6月	当社イノベーションセンター副所長

## 取締役候補者とした理由

佐々木真治氏は、主要部門であるエンジン事業のグローバル化を牽引し、また当社グループの研究開発体制の拡充を推し進めることで技術基盤の発展に尽力してまいりました。2018年3月に取締役就任し、これらの豊富な経験と実績を活かして取締役会の機能強化に貢献しております。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) 佐々木真治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

5

くろ さわ  
黒澤

とし ひこ  
利彦

再任

(1955年8月14日生)



所有する当社株式の数

48,042株

取締役在任期間

1年0ヶ月(本総会終結時)

取締役会出席状況

10回/10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
2003年 5月	当社ポンプ営業第一部長
2005年 4月	当社ポンプ営業第一部長 兼 ポンプ営業第二部長
2006年 4月	当社ポンプ事業部長
2010年 4月	当社執行役員
2012年 4月	当社事業開発本部副本部長、海外事業推進部長
2013年 4月	当社戦略事業推進部長
2014年 4月	当社常務執行役員
2014年 4月	当社水処理事業部長
2018年 1月	当社東京本社事務所長(現在)
2018年 1月	当社水環境インフラドメイン副担当、環境事業部長
2019年 1月	当社専務執行役員
2019年 1月	当社水環境事業本部長(現在)
2019年 3月	当社取締役専務執行役員(現在)

## 取締役候補者とした理由

黒澤利彦氏は、長年にわたってポンプ事業に携わり、水・環境事業の責任者として海外展開や新規事業を推進した経験に基づく高い専門性と幅広い知見を有しております。2019年3月に取締役に就任し、これらの知識と経験を活かして取締役会の機能強化に貢献しております。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. 黒澤利彦氏と当社との間には、特別の利害関係はありません。

2. 黒澤利彦氏の取締役会出席状況は、2019年3月22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

6

わた なべ  
渡 邊だい  
大

再任

(1958年10月2日生)



所有する当社株式の数

48,742株

取締役在任期間

1年0ヶ月(本総会終結時)

取締役会出席状況

10回/10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

1984年 4月	当社に入社
2008年 6月	当社機械海外総括部長
2012年 1月	クボタヨーロッパ S.A.S.社長
2013年 4月	当社執行役員
2014年 2月	クボタファームマシナリーヨーロッパ S.A.S.社長
2014年 12月	クバンランド AS社長
2016年 9月	当社欧米インプルメント事業ユニット長
2017年 1月	当社常務執行役員
2017年 1月	当社欧米インプルメント事業部長
2017年 10月	クボタホールディングスヨーロッパ B.V.社長
2018年 1月	当社インプルメント事業部長
2019年 1月	当社専務執行役員
2019年 1月	当社機械統括本部長
2019年 3月	当社取締役専務執行役員(現在)
2019年 6月	当社イノベーションセンター副所長
2020年 1月	当社機械事業本部長(現在)
2020年 1月	当社イノベーションセンター所長(現在)

### 取締役候補者とした理由

渡邊 大氏は、欧州の統括会社や販売会社での経営者としての豊富な経験を有し、インプルメント事業への市場参入によって、当社農業機械事業の畑作市場本格進出への道筋を確立しました。2019年3月に取締役に就任し、これらの経験と実績を活かして取締役会の機能強化に貢献しております。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. 渡邊 大氏と当社との間には、特別の利害関係はありません。

2. 渡邊 大氏の取締役会出席状況は、2019年3月22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 まつ だ  
松 田

ゆずる  
譲

再任 独立役員 社外

(1948年6月25日生)



所有する当社株式の数	社外取締役在任期間	取締役会出席状況
14,700株	5年9ヶ月(本総会最終時)	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:協和キリン株式会社)に入社
1999年 6月	同社富士工場医薬総合研究所探索研究所長
2000年 6月	同社執行役員
2000年 6月	同社医薬総合研究所長
2002年 6月	同社常務取締役
2002年 6月	同社総合企画室長
2003年 6月	同社代表取締役社長
2008年 10月	協和発酵キリン株式会社(現:協和キリン株式会社)代表取締役社長
2012年 3月	同社相談役
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
2014年 6月	当社取締役(現在)
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)
2015年 6月	JSR株式会社取締役(現在)
2019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名誉理事(現在)

## 社外取締役候補者とした理由

松田 譲氏は、総合バイオメーカーの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、人格、識見とも高く、他社の社外取締役としての経験も有しております。2014年6月から社外取締役として、取締役会において経営者の視点から積極的にご発言いただいております。経営の監督に適切な役割を果たしていただいております。今後も引き続き、当社の取締役会の監督機能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たしました。

## 独立性について

松田 譲氏と当社との間には、特別の利害関係はありません。また、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も、特別の関係はありません。

- (注) 1. 当社は、松田 譲氏と会社法第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。
2. 当社は、松田 譲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。

候補者番号

8

い な こう いち  
伊 奈 功 一再任 独立役員 社外  
(1948年5月6日生)

所有する当社株式の数

15,300株

社外取締役在任期間

4年9ヶ月(本総会終結時)

取締役会出席状況

12回/12回 (100%)



### 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
1998年 1月	トヨタ自動車株式会社元町工場機械部部长
2000年 6月	同社元町工場工務部部长
2002年 6月	同社取締役
2002年 6月	同社本社工場工場長、元町工場工場長
2003年 6月	同社常務役員
2003年 6月	同社グローバル生産推進センターセンター長
2004年 6月	同社明知工場工場長
2005年 6月	同社高岡工場工場長、堤工場工場長
2006年 6月	同社三好工場工場長
2007年 6月	同社専務取締役
2007年 6月	同社製造本部本部長、生産企画本部本部長
2009年 6月	同社顧問
2009年 6月	ダイハツ工業株式会社取締役副社長
2010年 6月	同社代表取締役社長
2013年 6月	同社代表取締役会長
2015年 6月	当社取締役(現在)
2016年 6月	ダイハツ工業株式会社相談役
2019年 6月	株式会社三社電機製作所取締役(現在)

### 社外取締役候補者とした理由

伊奈功一氏は、自動車メーカーの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、技術者として数々の工場経営にも携わったことからモノづくりの分野にも高い見識を有しております。2015年6月から社外取締役として、取締役会において主にモノづくりの視点から積極的にご発言いただいております。今後も引き続き、当社の取締役会の監督機能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。

### 独立性について

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。また、重要な兼職先である株式会社三社電機製作所と当社との間にも、特別な関係はありません。

- (注) 1. 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。
2. 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。



候補者番号

9

しんたく  
新宅

ゆうたろう  
祐太郎

再任 独立役員 社外  
(1955年9月19日生)



所有する当社株式の数

4,300株

社外取締役在任期間

2年0ヶ月(本総会最終時)

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	東亜燃料工業株式会社(現:JXTGエネルギー株式会社)に入社
1999年 1月	テルモ株式会社に入社
2005年 6月	同社執行役員
2006年 6月	同社取締役執行役員
2007年 6月	同社取締役上席執行役員
2007年 6月	同社研究開発センター・知的財産統轄部・法務室管掌
2009年 6月	同社取締役常務執行役員
2009年 6月	同社経営企画室長、人事部・経理部管掌
2010年 6月	同社代表取締役社長
2017年 4月	同社取締役顧問
2017年 6月	同社顧問
2017年 6月	参天製薬株式会社取締役(現在)
2017年 6月	株式会社Jーオイルミルズ取締役(現在)
2017年 6月	公益財団法人東燃国際奨学財団常務理事(現在)
2018年 3月	当社取締役(現在)
2018年 4月	一橋大学大学院経営管理研究科客員教授
2019年 4月	同大学院経営管理研究科特任教授(現在)
2019年 9月	株式会社構造計画研究所取締役(現在)

## 社外取締役候補者とした理由

新宅祐太郎氏は、医療機器メーカーの経営者としてグローバル戦略を積極的に推進した経験と実績に加え、他社の社外取締役としての幅広い知見も有しております。2018年3月から社外取締役として、取締役会において経営者としての知見から積極的にご発言いただいております。経営の監督に適切な役割を果たしていただいております。今後も引き続き、当社の取締役会の監督機能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。

## 独立性について

新宅祐太郎氏と当社との間には、特別の利害関係はありません。また、重要な兼職先である参天製薬株式会社、株式会社Jーオイルミルズ、公益財団法人東燃国際奨学財団および一橋大学大学院と当社との間にも、特別の関係はありません。重要な兼職先である株式会社構造計画研究所と当社との間には、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0.01%未満です。

- (注) 1. 当社は、新宅祐太郎氏と会社法第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。
2. 当社は、新宅祐太郎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 監査役1名選任の件

監査体制の強化を図るために、監査役1名の選任をお願いするものです。本議案に関しましては、監査役会の同意を得ております。なお、本議案が原案どおり承認可決されますと、当社監査役5名のうち社外監査役は3名となります。

監査役候補者は次のとおりです。なお、山田雄一氏は社外監査役候補者であります。

やま だ 山 田	ゆう いち 雄 一	新任	独立役員	社外	
(1954年3月25日生)					
所有する当社株式の数 0株					

### 略歴、当社における地位および重要な兼職の状況

1984年 10月	監査法人朝日会計社(現:有限責任 あずさ監査法人)に入社
1988年 3月	公認会計士登録
2003年 8月	朝日監査法人(現:有限責任 あずさ監査法人)代表社員
2008年 6月	あずさ監査法人(現:有限責任 あずさ監査法人)本部理事
2011年 9月	有限責任 あずさ監査法人副東京事務所長
2015年 7月	同監査法人東京社員会議長
2016年 6月	株式会社日本政策金融公庫監査役(現在)
2016年 7月	山田雄一公認会計士事務所所長(現在)
2017年 6月	住友金属鉱山株式会社監査役(現在)

### 社外監査役候補者とした理由

山田雄一氏は、公認会計士として相当程度の財務および会計に関する知識を有しています。大手監査法人在籍中に多くの企業監査実績と経験があり、また他社の社外監査役経験など監査全般についての豊富な知見を有しており、直接会社経営に関与された経験はありませんが、それらの専門的な見地と独立した立場で当社の監査業務の更なる充実に寄与していただけると判断したことから社外監査役候補者となりました。

### 独立性について

山田雄一氏と当社の間には、特別の利害関係はありません。また、重要な兼職先である山田雄一公認会計士事務所、株式会社日本政策金融公庫および住友金属鉱山株式会社と当社の間にも、特別の関係はありません。

- (注) 1. 当社は、山田雄一氏が本議案において選任され就任した場合、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する予定です。
2. 当社は、山田雄一氏が本議案において選任され就任した場合、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。

ご参考 第1・2号議案が承認されたのちの経営体制(予定)

氏名	地位	社外	特に専門性を発揮できる分野					指名諮問委員会	報酬諮問委員会
			製造・研究開発	営業・マーケティング	財務	法務・リスク管理	海外経験		
木股昌俊	代表取締役会長		●	●			●	●	
北尾裕一	代表取締役社長		●	●			●	●	
吉川正人	取締役 副社長執行役員			●	●	●	●	●	
佐々木真治	取締役 専務執行役員		●	●					
黒澤利彦	取締役 専務執行役員			●					
渡邊大	取締役 専務執行役員			●	●		●		
松田謙	取締役	●	●	●			●	●	
伊奈功一	取締役	●	●	●			●	●	
新宅祐太郎	取締役	●		●	●	●	●	●	
福山敏和	常勤監査役				●	●	●		
檜山泰彦	常勤監査役			●			●		
藤原正樹	監査役	●			●		●		
荒金久美	監査役	●	●	●					
山田雄一	監査役	●			●	●			

- (注) 1. 常勤監査役は本総会終了後の監査役会にて、役付取締役はその後の取締役会にて決定いたします。  
 2. 上記取締役は全員企業経営の知見(企画・人事等を含む)を有しております。  
 3. 上記の一覧表は各氏の経験などを踏まえ、より専門的な知見を有する分野を表しており、有する全ての知見を表すものではありません。  
 4. 報酬諮問委員会のメンバーは上記一覧表のほか常務執行役員 木村一尋氏が委員を務めております。

ご参考

## 取締役および監査役候補者の選任方針

### 取締役候補者の選任方針

「食料・水・環境」分野において広範囲な事業領域を有する当社において適切な意思決定および経営の監督を行い、グループ全体の持続的な成長および企業価値向上を実現するため、社内から、当社の事業経営に関する幅広い知見と豊富な経験を備えている者を、社外から、東京証券取引所が定める独立役員および当社が定める独立性基準の要件を満たし、実践的かつ客観的な視点および高い見識を備えている者を選任します。

取締役会の構成については、有効な討議ができる適切な員数を維持しつつ、事業領域、知識、経験および専門分野などの多様性を確保しています。

取締役候補者については、上記方針および取締役規程に従い、指名諮問委員会の審議を経て、取締役会で決議します。

### 監査役候補者の選任方針

監査役として経営の監査・監視を適切に行えるよう、多様な経験、知識、専門性および見識を有する者を監査役として選任します。監査役会の構成については、うち1名を会計・財務に関する相当程度の知識と経験のある者から選任し、半数以上を東京証券取引所が定める独立役員の要件を満たす者から選任します。

監査役候補者については、上記方針および監査役会規則に従い、監査役会の同意を得て決定しています。

### 【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踏まえ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もの）
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付を受けているもの（寄付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。

## 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、当期の業績などを勘案して、取締役賞与20,140万円を支給するものです。

なお、各取締役に対する金額は、報酬諮問委員会での審議を受け、取締役会にて決定します。

## 第4号議案

## 取締役（社外取締役を除く）の譲渡制限付株式報酬制度における譲渡制限期間の改定の件

本議案は、2017年3月24日開催の第127回定時株主総会において、ご承認いただいた譲渡制限付株式の付与のための報酬における譲渡制限期間の変更についてご承認をお願いするものです。

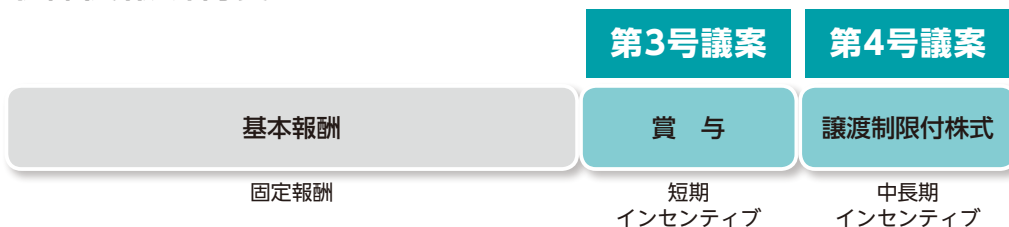
当社は、第127回定時株主総会において、当社の取締役（社外取締役を除く。以下「対象取締役」という。）に当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主の皆様との価値共有を進めることを目的として、譲渡制限付株式の付与のための報酬を支給することをご承認いただき、その際、譲渡制限期間については「金銭報酬債権の振込期日より3年間から5年間までの間で当社の取締役会が予め定める期間」としてご承認いただいております。

当社は、対象取締役が退任時まで譲渡制限付株式を保有することにより当社の企業価値の持続的な向上に向けた貢献意欲をより一層高め、株主の皆様との価値共有を可能な限り長期にわたり実現させることを目的として、譲渡制限期間を「金銭報酬債権の払込期日より対象取締役が当社の取締役、執行役員いずれの地位からも退任する日までの期間」に変更したいと存じます。また、かかる譲渡制限期間の変更に伴って、譲渡制限の解除及び退任時の取扱いについても、必要な修正を加えております。

上記の変更につきましては、今後付与される譲渡制限付株式に適用されるものであり、既に付与済みの譲渡制限付株式に関して譲渡制限期間を変更するものではございません。また、現在の取締役は9名（うち、社外取締役3名）であり、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、従前どおり取締役は9名（うち、社外取締役3名）となります。

ご参考

## 取締役報酬制度のイメージ



〔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〕は54頁をご参照ください。

ご参考

## 当社の譲渡制限付株式報酬制度の概要について

(下線部は本議案をご承認いただいた場合の内容を記載しております。)

- (1) **譲渡制限付株式の割当ておよび払込みについて**  
対象取締役は、当社から支給された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。
- (2) **金銭報酬債権の総額および発行または処分を受ける株式数の上限**  
対象取締役に支給される金銭報酬債権の総額は、年額3億円以内、新たに発行または処分する普通株式の総数は、年400,000株以内（但し、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、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）。
- (3) **譲渡制限期間**  
金銭報酬債権の払込期日より対象取締役が当社の取締役、執行役員いずれの地位からも退任する日までの期間。
- (4) **譲渡制限の解除**  
当社は、対象取締役が、(i) 譲渡制限期間中、当社の取締役、執行役員いずれかの地位にあったこと及び (ii) 任期満了、死亡又はその他当社の取締役会が正当と認める理由により、当社の取締役又は執行役員の地位を退任したことを条件として、当該対象取締役に付与された譲渡制限付株式（以下「本割当株式」という）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、譲渡制限期間満了の時期に応じて、譲渡制限を解除する本割当株式の数を、必要に応じて合理的に調整するものとする。
- (5) **退任時の取扱い**  
当社は、譲渡制限期間が満了した時点において、上記（4）の定めにより譲渡制限が解除されない本割当株式の全部について、当然に無償で取得する。
- (6) **組織再編等における取扱い**  
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。
- (7) **その他取締役会で定める事項**  
上記のほか、割当契約における意思表示および通知の方法、割当契約の改定の方法その他取締役会で定める事項を割当契約の内容とする。

以上

## 第130期 事業報告

2019年1月1日から2019年12月31日まで

## 売上高

19,200億円  
(前期比 3.8%増)

## 国内

農業機械やエンジンが増加。環境関連製品やダクタイトル鉄管は大幅増。

## 海外

北米では建設機械やトラクタが大幅増。欧州では円高の影響などにより減収。アジアでは、タイの農業機械や建設機械が増加したものの、中国の農業機械が減少。

## 営業利益

2,017億円  
(前期比 6.5%増)

## 機械部門

固定費などの費用増を国内外での増販や値上げ効果で補い増益。

## 水・環境部門

国内での大幅な増収などにより増益。

## その他部門

増益。

親会社の所有者に帰属する  
当期利益1,491億円  
(前期比 7.6%増)

- 営業利益の増加により増益。

## 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

## 1.1 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、国内外での需要拡大に加え、全社を挙げて拡販に努めた結果、売上高は過去最高を記録し、利益も着実に増加しました。

当期（2019年1月1日～2019年12月31日）の売上高は、前期比697億円（3.8%）増加して1兆9,200億円となりました。国内では、官公需関連を中心とする水・環境部門が環境関連製品の大幅増やダクタイトル鉄管の伸長などにより増加したほか、機械部門も農業機械やエンジンなどが堅調に推移しました。海外では、円高や天候不順の影響はありましたが、米国での緩やかな景気拡大を背景にトラクタや建設機械が伸長したため前期

を上回りました。当期の海外売上高比率は前期比1.4ポイント低下して67.4%となりました。

営業利益は前期比123億円（6.5%）増加して2,017億円となりました。機械部門は、固定費の増加や円高の影響はありましたが、国内外での増販や値上げ効果、米国での金利低下に伴う販売促進費の減少などで補って増益となりました。水・環境部門も、国内での大幅な増収などにより増益となりました。税引前利益は前期比118億円（6.0%）増加して2,090億円となりました。法人所得税は530億円の負担、持分法による投資損益は31億円の利益となり、当期利益は前期比89億円（6.0%）増の1,591億円となりました。親会社の所有者に帰属する当期利益は前期を105億円（7.6%）上回る1,491億円となりました。

## 2.クボタグループの事業部門別状況

### 機械部門

売上高 **15,726**億円 (前期比 2.9%増)



農機・エンジン  
12,609億円

建設機械  
3,117億円

売上高構成比  
**81.9%**

#### 主要製品 | 農業機械、農業関連商品、エンジン、建設機械

当部門の売上高は前期比2.9%増加して1兆5,726億円となり、売上高全体の81.9%を占めました。

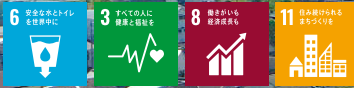
国内売上高は前期比3.8%増の3,206億円となりました。農業機械やエンジンが増加したほか、台風の影響により生産・出荷の遅れが発生した建設機械についても前期を上回りました。

海外売上高は前期比2.7%増の1兆2,520億円となりました。北米では、需要が堅調に推移したほか、2018年の台風の影響により一部製品の出荷時期が前期から当期にずれ込んだことや建設機械の新機種投入効果などにより、建設機械及びトラクタが大幅に増加しました。欧州では、

ユーロやポンドに対する円高の影響により減収となりました。現地通貨ベースでは、Brexitによる景気悪化懸念を背景とした英国での建設機械需要の低迷や、エンジン排ガス規制強化に伴う前期の駆け込み需要の反動はありましたが、ドイツやフランスではトラクタ及び建設機械が好調に推移したため、前期並みの売上となりました。アジアでは、タイの農業機械や建設機械が増加したものの、中国のコンバインや建設機械が低迷したことにより、アジア全体では前期を下回る売上となりました。その他の地域では、干ばつや景気悪化によりオーストラリアの建設機械やトラクタが減少しました。



## 水・環境部門

売上高 **3,157**億円 (前期比 8.0%増)

パイプインフラ関連  
1,874億円

環境関連  
1,284億円

売上高構成比  
**16.4%**

**主要製品** | パイプインフラ関連製品 (ダクタイル鉄管、合成管、バルブ、素形材、スパイラル鋼管等)、  
環境関連製品 (各種環境プラント、ポンプ等)

当部門の売上高は前期比8.0%増加して3,157億円となり、売上高全体の16.4%を占めました。

国内売上高は前期比14.7%増の2,735億円となりました。パイプインフラ関連製品はダクタイル鉄管や上水・下水関連などの工事事業が伸長しました。環境関連製品は福島県双葉町での

廃棄物処理施設建設の売上により大幅に増加しました。

海外売上高は中東向けのダクタイル鉄管や中国の浄化槽などが減少したため前期比21.6%減の423億円となりました。

## その他部門

売上高 **316**億円 (前期比 4.1%増)

**主要製品** | 各種サービス事業等

当部門の売上高は前期比4.1%増の316億円となり、売上高全体の1.7%を占めました。

売上高構成比  
**1.7%**

株主の皆様へ

招集のご通知

株主総会参考書類

添付書類

事業報告

連結計算書類

計算書類

監査報告

## 2.クボタグループの今後の取り組み

当社は、「グローバル・メジャー・ブランド」すなわち「最も多くのお客様から信頼されることにより、最も多くの社会貢献をなしうるブランド」となることを長期目標としています。当社の事業領域である「食料・水・環境」の各分野が相互に連携、作用し合い、そのシナジーが生み出すトータルソリューションを提供することで、「グローバル・メジャー・ブランド クボタ」を確立し、国連の推進する持続可能な開発目標（SDGs）への最大限の貢献と長期にわたる持続的発展をめざします。

### 1.より柔軟でプロアクティブな（先見的な）課題設定

深刻化する地球・社会環境の変化に対して、よりワイドで多角的なレンズを持ち、社会・お客様を先回りした問題の発掘、および当社にしかできない課題設定をプロアクティブに行います。その実現に向けて、これまでの事業領域にとどまらず、お客様の事業の上流から下流までのソリューションを通じた価値の提供に尽力すべく、お客様に寄り添いお客様が抱える課題を世界に先駆けて発掘し、それを解決していく中で新たなイノベーションを生み出していく「On Your Side」の精神を重視していきます。

### 2.オープンでイノベティブな（革新的な）技術とビジネス・スキームの開発

先進的研究開発をベースに、よりオープンに他分野の考え方を取り入れ、時に外部のパートナーと協働しながら、イノベティブな技術とビジネス

スキームを積極的に開発していきます。その第一歩として、IoTやICT技術の組み込みや、海外拠点へ供給する基幹部品の開発など、全世界の研究開発をコントロールする中核拠点となる新・堺中央研究所の新設に着手しました。将来をにらんだグローバルな開発競争に打ち勝つべく、Design Process Innovation（製品開発プロセス改革）などの新しい取り組みを盛り込み、開発の質と効率を大幅に向上させます。さらに、北米、欧州、タイ、中国の各研究開発拠点に加えてインドでの新たな研究開発拠点の設立もにらみ、日本を含めた世界6極でのグローバル研究開発体制を構築し、全世界の技術者が同じ価値観の下に効率的かつ創造的な開発に取り組めるようにしていきます。

また、既存製品領域の枠を越えた事業、製品、サービスの企画・立案と、オープンイノベーションの推進を図り、お客様の期待を超える新たな価値を創造することを目的にイノベーションセンターを日本と欧州に設置しました。今後さらに地域を広げていくとともに、将来必要な事業構築のために当社だけではできないコト、モノに積極的に投資していき

ます。これらの活動を通じて、自社はもとより、将来社会的に大きなインパクトを与えるような要素技術（ディープテック）を持つビジネスパートナーとともに、新たな価値を創出していきます。また、次世代農機に必要な技術研究、6次産業や流通を巻き込んだスマートフードバリューチェーンの構築など、一企業だけでは顧客の成功をもたらせない案件については、産官学やスタートアップとの提携も行き、推進していきます。

### 3.新たなITを活用したDXの推進によるトータルソリューションの創造と提供

クラウド、AI、5GなどDX（デジタルトランスフォーメーション：デジタル技術を活用して、ビジネスモデルやビジネスプロセスを抜本的に変革すること）の基盤テクノロジーは進化を続けています。このデータ・デジタル技術を活用し、当社の「行動」、「知識・経験」そして「モノ」を変革することで、トータルソリューションの創造と提供による社会への貢献を果たしていくことをめざします。その実現に向けて、IoT/AIなどのICT技術を活用してオペレーションの最大限の効率化を図るとともに、事業そのものの構造を変化させていきます。製品機器の販売や修理、サービスだけにとどまらず、お客様のビジネスに成功をお届けするために、その入り口から出口まで、初めから終わりまで、お客様のビジネスに関わり、トータルソリューションを提供していきます。

## 4.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、2019年12月31日までに341名の方へ救済金をお支払いしました。

##### ・石綿疾病に関する医療研究支援の実施状況

兵庫医科大学ならびに大手前病院が行う石綿関連疾病の治療・研究に対し、2018年から2022年までの5年間で、総額5億5,000万円の支援を決定し、2019年度分の寄付を実施しました。

世界経済は米中貿易摩擦の緊張緩和や欧米での金融緩和傾向の強まりなどにより、金融危機後の最低水準の成長率からは底入れが見込まれているものの、新型コロナウイルスの世界経済への影響が懸念されるほか、米中対立の再燃、中東情勢の緊迫化、英国のEU離脱に伴う不確実性などの多くのリスクを抱え、極めて不安定な状況にあります。さらに近年、世界各地で異常気象が増え続けており、日本でも台風や集中豪雨などの自然災害による被害が拡大しています。こうした中、当社を取り巻く事業環境もさらに厳しさを増すものと予想されますが、「グローバル・メジャー・ブランド クボタ」の確立に向けた中長期的な施策を着実に推進し、「食料・水・環境」の課題を解決するプラットフォームとして社会に真に必要とされる存在となることにより、長期的な成長と企業価値の一層の増大をめざしていきます。

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.企業価値向上に向けての取り組み

### 1.コーポレートガバナンス

#### コーポレートガバナンスの基本方針

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さらなる強化に向けて取り組みを進めています。

#### 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。

#### 剰余金の配当などの決定に関する方針

当社は、安定的な配当の維持・向上と機動的な自己株式の取得・消却を両輪として株主還元を実施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毎年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、2020年2月14日の取締役会において、1株当たり19円とし、本年3月23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金17円を含め36円となります。

## 2.環境への取り組み

クボタグループは、ブランドステートメントである「For Earth, For Life」の下、環境経営を実践することで持続可能な社会の実現に貢献していきます。

### 【環境経営を実践】

私たちは、事業成長と環境保全への貢献を両立し、社会との継続的な相乗発展をめざしています。環境経営を実践するため、環境保全中長期目標を策定し、グローバルで取り組みを推進しています。

#### 環境保全長期目標2030 (抜粋)

エコプロダクツ  
認定製品\*売上高比率 **80%以上**

※社内基準をクリアした環境配慮性の高い製品です。

関連する  
SDGs



#### 環境保全中期目標2020 (抜粋)

グローバル生産拠点(2014年度比)

CO<sub>2</sub>  
排出原単位 **14%改善**

廃棄物  
排出原単位 **10%改善**

水  
使用原単位 **10%改善**



### 【グローバルで活動推進】

メガソーラー設置によるCO<sub>2</sub>削減



工場棟屋上に出力3.6MWのソーラーパネルを設置 (中国)

溶解工程での省エネルギー



鋳物製造で使用する電気炉の運用改善により電力原単位を改善 (タイ)

### 【環境配慮製品・サービスの拡充】

設計・開発段階で製品環境アセスメントを実施し、原材料の調達から製品の廃棄まで、製品のライフサイクル全体での環境配慮を推進しています。環境配慮性の高い製品は、「エコプロダクツ」として社内認定し、その拡充に取り組んでいます。

#### ～2019年度エコプロダクツ認定製品 (一例)～



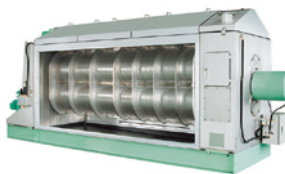
アグリロボコンバイン  
WRH1200A

排出ガス規制対応



スキッドステアローダ  
SSV75 (蒙州)

排出ガス規制対応



高効率二軸  
スクリュープレス脱水機  
SHD-080W

省資源



小型浄化槽  
KZ II型  
KZ II-5

省エネルギー、省資源

### 気候変動関連財務情報開示

タスクフォース(TCFD)提言※に賛同



※企業に対し、気候変動への対応状況や事業への影響等の自主的な情報開示を推奨する提言

### ●環境保全活動のご紹介

<https://www.kubota.co.jp/kubota-ep/index.html>

### 3.ステークホルダーとの関わり

#### ■株主との建設的な会話

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、今後も全てのステークホルダーとの対話を積極的に進めていきます。

#### 【個人投資家の皆様との対話】

当期はダクタイル鉄管の生産工場である京葉工場と、玄米ペーストの製造工場である「玄米玄氣堂」およびクボタファームの農場で株主様向け見学会を開催し、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



クボタファームでの収穫体験



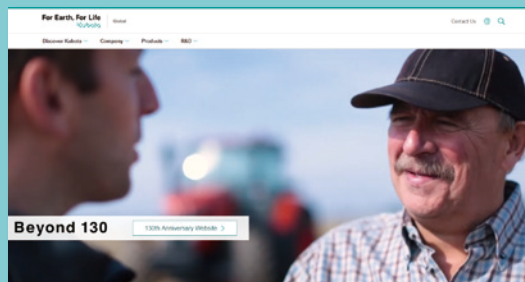
女性のための投資フォーラムにて女性役員によるディスカッション

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クボタグループの事業内容や経営戦略についてご理解いただきました。

#### 【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320件の個別・グループ面談を行っています。また、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・英文の同時開示も行っています。さらに、フェアディスクロージャーの趣旨に則り、中間・期末決算については決算説明会での説明内容や質疑応答要旨を、第1四半期・第3四半期決算については決算補足資料をウェブサイト上に開示するなど、早期かつ公平な情報開示に努めています。

このほか、国内拠点や海外子会社の見学会、事業説明会等を定期的に開催しており、2019年は東京本社にて研究開発をテーマとする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。

⇒ <https://www.kubota.com/index.html>

## ■地域社会の皆様とのつながり

クボタグループは、事業を展開する世界各国・各地域の文化・習慣を尊重し、現地コミュニティとの信頼関係構築に努めています。また、企業市民としての責任を果たすための活動に取り組んでいます。

### 【クボタeプロジェクト】



クボタは、「食料・水・環境」分野における社会貢献活動として、「クボタeプロジェクト」に取り組んでいます。

持続可能な社会づくりのため、「美しい地球環境を守りながら、人々の豊かな暮らしを支えていく」ことを約束します。

### ～次世代育成のために～

#### ◆出前授業（日本）

全国各地の学校やイベントで、「クボタとSDGsの関わり」や「農業の今と未来」等について出前授業を実施しています。



#### ◆小学生向け絵画コンクール（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）は、近隣小学校の生徒55名にトラクターの絵を応募いただき、絵画コンクールを開催しました。



応募作品は工場内に展示され、従業員による投票を行いました。入賞者には小学校の学園祭の際に、表彰状と副賞のミニチュアトラクターが贈られました。

#### ◆本の寄付活動（中国）

久保田農業機械（蘇州）有限公司（中国）では、近隣住民の子どもたちに本を読む機会を与えるため、本を贈る活動を実施しています。



### ～より良い環境のために～

#### ◆クボタの森（日本）

東京都水道局が、多摩川上流域の森林が抱える喫緊の課題に対応するために策定した、「みんなでつくる水源の森実施計画」に賛同し、「東京水道～企業の森」協定を締結しています。



クボタは協定により提供を受けた水道水源林内の一部（約3ha）を『クボタの森』と名付け、森林保全作業体験などを通じて森づくりを行っています。

#### ◆農村発展のプログラムに協力（インド）

クボタ農業機械インド株式会社（インド）では、地元のロータリークラブとタイアップして、灌漑や生活用水の井戸の再生、飲料用の浄水設備の設置を実施しています。





相次ぐ自然災害により、多くの農家が被災されています。クボタグループは、製品・技術・サービス等の事業活動と、ボランティアや協賛等の両面で、被災地にくらしと笑顔が戻るまで長期にわたり寄り添ってまいります。

岩手県  
釜石市

東日本大震災の復興のシンボルとなった釜石鵜住居復興スタジアム。クボタグループは、2014年に釜石で始動した「ワインで乾杯プロジェクト\*1」で耕作放棄地再生を目的としたブドウ畑の開墾等に協力。これに続き、同スタジアム関係者が発足させた「釜石鵜住居復興スタジアムワイナリー\*2」でも、ブドウ畑の開墾や技術的な支援を行っています。

「釜石鵜住居復興スタジアムワイナリー」への協賛



- \*1 「釜石で収穫したブドウによるワインで、W杯の同スタジアムでの開催を乾杯しよう！」というプロジェクトで、数多くの有志により企画・運営。
- \*2 釜石鵜住居復興スタジアムの敷地の一部を活用し、ブドウ畑を開墾してワインを造り、W杯以降の地域振興の一助とするプロジェクト。

岡山県  
真備町

2018年の西日本豪雨の激甚被災地である岡山県真備町。クボタグループでは、水害直後の水に浸かった農機の一時的預かりや修理、メンテナンスに始まり耕うんや作付け支援などを実施。当面は作付け・収穫は難しいとされていた田畑は、2019年の秋には実りの光景があたり一面に広がり見事な復活を遂げています。

農機事業を通じた支援



現場は、2018年に泥掻き等のボランティア活動を行った場所だが、その裏手の田んぼも見事に収穫の秋を迎えていました。

たんぼラグビーで被災地を元気に



真備町に隣接する総社市で「たんぼラグビー」が開催され、クボタスピアーズからも選手・スタッフが参加し近隣の参加者約200名と交流。

長野県  
長野市

2019年の台風19号で堤防が70mにわたり決壊した長野県の千曲川周辺。田畑に加え広大なりんご畑が広がっており、被災地住民の多くはクボタのお客様でもある農家。少しでも復興の力となれるよう、枚方・堺製造所の研修生を中心とした総勢128人がボランティア活動を行いました。

長野市穂保地区でのボランティア活動を通じた支援



りんご畑の汚泥の掻き出しや、被災宅での泥出し、家屋の清掃等を行いました。



被災地の随所で瓦礫や土砂の撤去に使われるクボタの建機。

## ■活気ある職場づくり

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あるため、多様性を創造性に変える取り組みを推進しています。

### 【障がい者の雇用創出と働く環境づくりをサポート】

クボタグループでは、特例子会社（クボタワークス株式会社、クボタサンベジファーム株式会社）と株式会社クボタスタッフダイバーシティ推進部を中心に「自立支援」をめざした障がい者雇用に取り組んでいます。各事業所での清掃業務や水耕栽培による安心・安全な野菜づくりと社内食堂での利用や販売及び事務代行業務など、障がい者雇用を積極的に行っており、雇用創出を推進しています。



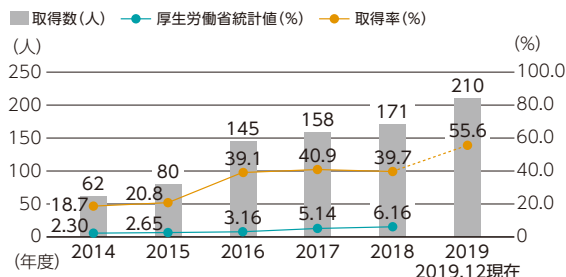
サンベジファーム

### 【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時短勤務の活用など、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います。また、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「リ・エントリー」の仕組みを導入しています。

(参考)

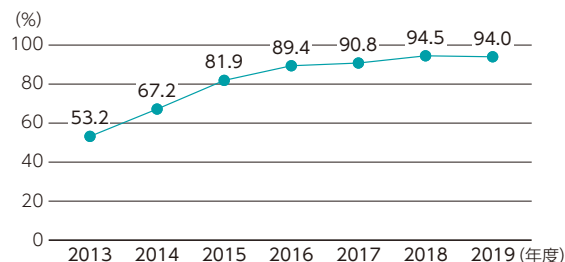
#### ■男性の育児休暇取得状況と今後の目標



### 【働き方改革への取り組み】

当社では、「働き方改革推進プロジェクトチーム (HK-PT)」を2018年に発足させ、ITの活用により従業員の「業務を可視化」することによって、業務の削減、改善につなげる活動を推進しており、既の実施した部門では25%を超える生産性向上を実現しています。また、年次有給休暇の取得を積極的に推進し、2019年度は取得率94.0%を実現しています。

#### ■年次有給休暇取得率の推移



※2015年までは、3月16日から翌年3月15日で集計  
 ※2016年以降は前年12月16日から当年12月15日で集計

### 【LGBTなど性的マイノリティに関する取り組み】

性的指向や性自認に関わらず、多様な人材が活躍できる職場づくりに努め、2019年度には任意団体work with Prideが策定した企業内LGBT関連の取り組み指標「PRIDE指標」において「Silver」を受賞しました。

work with Pride



## ラグビーチーム クボタスピアーズのご紹介

クボタは、日本ラグビーの最高峰リーグであるジャパンラグビートップリーグに所属するラグビーチーム「クボタスピアーズ」を運営しています。

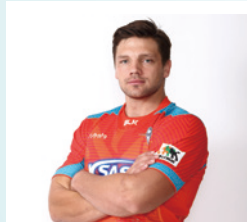


### 2020年 クボタスピアーズの 見どころ

2018-19シーズンは7位、トップリーグカップ2019では準優勝と確実に力を付けてきています。トップリーグ2020シーズンでは**トップ4以上**を目指します。

日々の厳しいトレーニングでの戦力強化だけでなく、ラグビーワールドカップ2019日本大会でも活躍したワールドクラスの選手の加入により選手層がより厚くなりました。チームスローガンの「ONE」のもとチーム一丸となって、力強くスピーディーな攻撃と激しいディフェンスで上位進出をめざしてまいります。

### ラグビーワールドカップ2019で活躍した選手



ピーター"ラピーズ"ラブスカフニ  
PIETER "LAPPIES" LABUSCHAGNE

ポジション：フランカー  
身長/体重：189cm/106kg  
出身国：南アフリカ

日本代表として5試合全てに出場し、アイルランド戦、サモア戦ではゲームキャプテンを務めました。

ドウェイン・フェルミュレン  
DUANE VERMEULEN

ポジション：ナンバー8  
身長/体重：193cm/118kg  
出身国：南アフリカ

南アフリカ代表としてチームの優勝に貢献。決勝戦では、プレイヤー・オブ・ザ・マッチに選ばれました。



トップリーグ2020シーズンより、ニュージーランド代表のライアン・クロッティ選手、オーストラリア代表のバーナード・フォーリー選手がクボタスピアーズに加入しました。

多様な個性をもった選手たちにぜひ注目ください。

### ラグビーを通じた社会貢献の取り組み

クボタスピアーズは、ラグビーを通じた青少年の育成・地域社会の活性化に貢献しています。

また、選手全員にSDGs研修を行い、選手一人ひとりがSDGsを意識して行動しています。



▲ラグビーを始めてみたい子どもたち向けの、クボタスピアーズ選手によるラグビー体験会

今シーズンも  
クボタスピアーズの  
応援をよろしく  
お願いいたします!



試合日程など、詳細はウェブサイトへ

<https://www.kubota-spears.com/>

## 4.財産および損益の状況の推移

### 1.連結業績の推移

#### 【国際財務報告基準(IFRS)】

区 分	2017年12月期 (第128期)	2018年12月期 (第129期)	2019年12月期 (第130期)
売上高	17,510億円	18,503億円	<b>19,200億円</b>
営業利益	2,000億円	1,893億円	<b>2,017億円</b>
税引前利益	2,140億円	1,972億円	<b>2,090億円</b>
親会社の所有者に帰属する 当期利益	1,342億円	1,386億円	<b>1,491億円</b>
基本的1株当たり当期利益	108円45銭	112円44銭	<b>121円59銭</b>
総資産	28,324億円	28,957億円	<b>31,393億円</b>
資本合計	13,756億円	14,264億円	<b>15,372億円</b>
親会社の所有者に帰属する持分	12,911億円	13,399億円	<b>14,428億円</b>
1株当たり親会社所有者帰属持分	1,046円55銭	1,087円44銭	<b>1,182円72銭</b>
親会社所有者帰属持分 当期利益率 (ROE)	10.8%	10.5%	<b>10.7%</b>

#### 【米国基準】

区 分	2016年12月期 (第127期)	2017年12月期 (第128期)
売上高	15,961億円	17,515億円
営業利益	1,888億円	1,988億円
税金等調整前当期純利益	1,970億円	2,129億円
当社株主に帰属する当期純利益	1,325億円	1,364億円
1株当たり当社株主に帰属する 当期純利益	106円58銭	110円30銭
総資産	26,706億円	28,539億円
純資産	12,719億円	13,854億円
株主資本	11,988億円	13,013億円
1株当たり株主資本	966円19銭	1,054円86銭
株主資本利益率 (ROE)	11.3%	10.9%

(注) 1. 第129期より、連結計算書類は国際財務報告基準 (IFRS) に基づき作成しています。なおIFRS適用前の会計年度においては米国基準に基づき作成しています。

2. 金額は表示単位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	2016年12月期 (第127期)	2017年12月期 (第128期)	2018年12月期 (第129期)	2019年12月期 (第130期)
売上高	7,547億円	8,441億円	8,853億円	<b>8,975億円</b>
営業利益	419億円	821億円	484億円	<b>251億円</b>
経常利益	680億円	1,274億円	907億円	<b>732億円</b>
当期純利益	517億円	954億円	738億円	<b>582億円</b>
1株当たり当期純利益	41円58銭	77円12銭	59円92銭	<b>47円51銭</b>
総資産	10,843億円	11,815億円	11,712億円	<b>11,662億円</b>
純資産	5,702億円	6,190億円	6,267億円	<b>6,225億円</b>
1株当たり純資産	459円49銭	501円66銭	508円51銭	<b>510円16銭</b>

(注) 1. 金額は表示単位未満の端数を切り捨てて表示しています。

2. 第130期より、「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」等を適用しています。この変更による影響を反映させるため、第129期の金額を遡及的に調整しています。

## 5.クボタグループの主要拠点ならびに重要な関係会社の状況

### 1.当社 (2019年12月31日現在)

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

売上高 **540** 億円  
 構成比 **2.8** %

その他

売上高 **2,396** 億円  
 構成比 **12.5** %

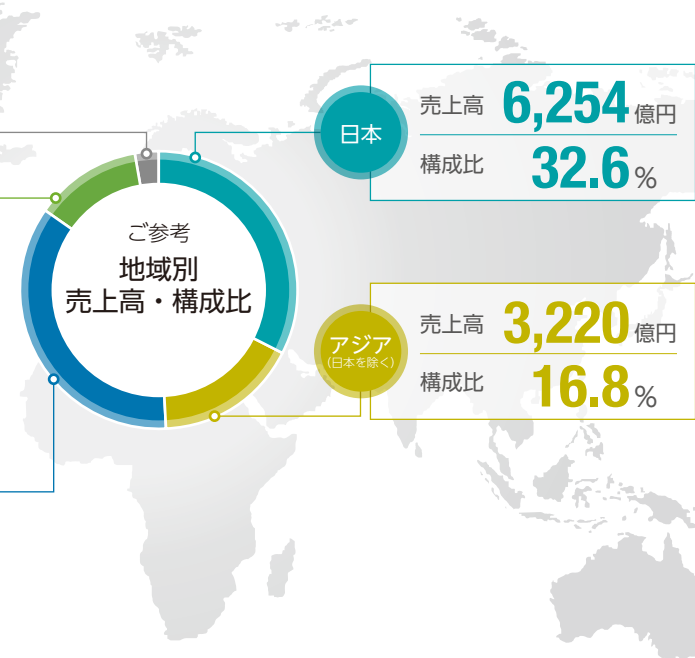
欧州

売上高 **6,791** 億円  
 構成比 **35.4** %

北米

### 2.重要な関係会社

	会社名	所在地	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	大阪市	5億円	77.8 (22.9)	農業機械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	大阪市	31億円	100.0 (0.2)	合成管および継手等の製造・販売
北米	クボタノースアメリカ Corp.	アメリカ	597百万米ドル	100.0	北米子会社の統括
	クボタトラクター Corp.	アメリカ	37百万米ドル	100.0 (100.0)	トラクタ、汎用機械、建設機械およびインプラメントの販売
	クボタクレジット Corp., U.S.A.	アメリカ	8百万米ドル	100.0 (90.0)	トラクタ、汎用機械、建設機械およびインプラメントの小売金融業務
	クボタニューファクチャリング オブ アメリカ Corp.	アメリカ	10百万米ドル	100.0 (100.0)	トラクタおよび汎用機械の製造
	クボタインダストリアル イクイップメント Corp.	アメリカ	70百万米ドル	100.0 (100.0)	インプラメント、トラクタおよび建設機械の製造
	クボタエンジンアメリカ Corp.	アメリカ	10百万米ドル	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
	グレートプレーズマニューファクチャリング Inc.	アメリカ	0.1百万米ドル	100.0 (100.0)	インプラメントの製造・販売
欧州	クボタカナダ Ltd.	カナダ	6百万カナダドル	100.0	トラクタ、汎用機械、建設機械およびインプラメントの販売
	クボタホールディングスヨーロッパ B.V.	オランダ	532百万ユーロ	100.0	欧州子会社の統括
	クボタヨーロッパ S.A.S.	フランス	56百万ユーロ	100.0 (100.0)	建設機械、トラクタ、汎用機械およびエンジンの販売
	クボタバウマシーネン GmbH	ドイツ	14百万ユーロ	100.0 (100.0)	建設機械の製造・販売
	クバンランド AS	ノルウェー	53百万ユーロ	100.0 (100.0)	インプラメントの製造・販売



### 3.その他の主な関係会社

	会社名	所在地
国内	株式会社北海道クボタほか国内農機販社	
	株式会社クボタ建機ジャパン	大阪市
	クボタ空調株式会社	東京都中央区
	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	東京都中央区
	株式会社クボタ建設	大阪市
北米	クボタマテリアルズカナダ Corp. カナダ	
欧州	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(ドイツランド) GmbH	ドイツ
	クボタ(U.K.) Ltd.	イギリス
中東	クボタサウジアラビア Co.,LLC	サウジアラビア

	会社名	所在地	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	中国	1,701百万円	100.0	中国子会社の統括
	久保田農業機械(蘇州)有限公司	中国	170百万円	100.0(100.0)	コンバイン、田植機およびトラクタの製造・販売
	久保田建機(無錫)有限公司	中国	289百万円	100.0(100.0)	建設機械の製造
	久保田(中国)融資租賃有限公司	中国	527百万円	100.0(100.0)	建設機械および農業機械のファイナンスリースおよびファクタリング事業
	サイアムクボタコーポレーション Co.,Ltd.	タイ	2,739百万バーツ	60.0	トラクタ、コンバイン、インプラメントおよび横形ディーゼルエンジンの製造・販売および建設機械の販売
	サイアムクボタリーシング Co.,Ltd.	タイ	2,000百万バーツ	100.0(100.0)	トラクタおよびコンバイン等の小売金融業務
	クボタエンジン(タイランド) Co.,Ltd.	タイ	1,400百万バーツ	100.0	立形ディーゼルエンジンの製造
豪州	クボタオーストラリア Pty Ltd.	オーストラリア	21百万豪ドル	100.0	トラクタ、汎用機械、建設機械およびエンジンの販売
持分法適用会社			%		
国内	ケイミュー株式会社	大阪市	80億円	50.0	外壁材、屋根材および雨といの製造・販売

- (注) 1. 当社の出資比率の( )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174社(上表の22社を含む)となりました。  
 3. 連結決算の状況は「1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。

## 6.クボタグループの主要な事業内容（2019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。

### Europe / 欧州



2 2000 kW  
農業

EU第一の農業大国フランスを支える大型畑作用トラクタ



7 700 kW  
産業

世界の排ガス規制にスピーディに対応し、多種多様な産業機械の動力源として活躍するエンジン



11 1000 kW  
建設

中世以来の街並みが残る住宅地の狭い道で活躍するミニバックホー

### Middle East / 中東



6 6000 kW  
水・環境

寄生虫も細菌類もシャットアウトする液中膜の下水処理



6 6000 kW  
水・環境

砂漠の人々に水を届けるライフラインの水道管



### Oceania / オセアニア



2 2000 kW  
農業

農作業、土木作業、レジャーなど多目的に活躍するユーティリティビークル

### Africa / アフリカ



2 2000 kW  
農業

低燃費と優れた耐久性で果樹園農家のニーズに応えるトラクタ

事業区分	主要製品名等
機 械	
農業機械 および農業関連商品	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、各種計量・計測・制御機器およびシステム、空調機器、空気清浄機
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



## 世界各地で活躍するクボタグループ製品

### Japan / 日本



エチレン・プロピレンの製造に欠かせないクラッキングコイル



橋梁、港湾、河川、建築物などの基礎工事に使用される鋼管杭

### Asia / アジア



刈り取りを請負う専門業者の、性能・サポート面でのニーズに応えるコンバイン



省人・軽劣化に大きく貢献する田植機



東南アジアで急伸するクリーンな水へのニーズに応える浄化槽

North America

### North America / 北米



トラクタとインプレメントのシナジーの創出により北米畑作市場のニーズに応える



一般家庭の庭、オフィス周り、公園などで生活に寄り添う乗用芝刈機

### Central and South America / 中南米



沈まず壊れない、稲作に活躍するトラクタ

Central and South America

事業区分

主要製品名等

### 水・環境

#### パイプインフラ関連

ダクタイル鉄管、合成管、バルブ、排水集合管、各種建設工事等の設計・施工、反応管、ハースロール、圧延用ロール、セラミックス、TXAX [ブレーキ用材料]、スパイラル鋼管（鋼管杭、鋼管矢板）

#### 環境関連

上下水処理装置およびプラント、ポンプおよびポンププラント、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

#### その他

物流・金融等各種サービス、屋根材、外壁材

## 7.クボタグループの設備投資の状況

国内研究開発拠点の新設、IT基盤の強化、新機種生産のための投資などを中心に総額867億円の設備投資を実施しました。

## 8.クボタグループの資金調達状況

設備投資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。

## 9.クボタグループおよび当社の従業員の状況 (2019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	前期末比増減
41,027名	+825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	前期末比増減
11,396名	+170名

(注) 従業員数は就業人員数です。

## 10.クボタグループの主要な借入先 (2019年12月31日現在)

借入先	借入金残高
株式会社みずほ銀行	1,695億円
農林中央金庫	1,033
株式会社三菱UFJ銀行	966

## Ⅱ 会社の株式に関する事項

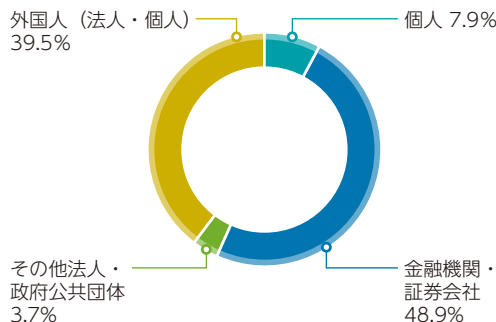
### 1. 株式の状況 (2019年12月31日現在)

- 1 発行可能株式総数 1,874,700,000株
- 2 発行済株式の総数 1,220,576,846株  
(うち、自己株式 311,515株)
- 3 株主数 44,523名
- 4 単元株式数 100株
- 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)	113,678	9.32
日本生命保険相互会社	62,542	5.13
明治安田生命保険相互会社	59,929	4.91
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	52,882	4.33
株式会社三井住友銀行	36,006	2.95
株式会社みずほ銀行	31,506	2.58
MOXLEY AND CO LLC	24,838	2.04
BNYM TREATY DTT 15	24,688	2.02
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口5)	21,533	1.76
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口7)	21,375	1.75

(注) 持株比率は、自己株式を控除して計算しています。

#### 所有者別株式分布状況



### 2. 自己株式の取得、消却および保有

- 1 取得した株式
  - 普通株式 12,253,502株
  - 取得価額の総額 20,002,535,352円
- 2 自己株式の消却
  - 普通株式 11,980,000株
  - 2019年9月30日に消却
- 3 当期末において保有する株式
  - 普通株式 311,515株

### 3. その他株式に関する重要な事項

当社は、取締役 (社外取締役を除く) 6名に対して譲渡制限付株式報酬として、2019年4月19日付で自己株式64,250株を処分しています。

### 4. 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、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するためには、開発・製造・物流・販売・サービス・資金調達の全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。政策保有株式については、毎年、取締役会で、保有目的、保有に伴う便益、リスク等を総合的に勘案のうえ、保有の適否を個別銘柄ごとに検証し、保有が相当でないと判断される場合には、市場環境などを考慮したうえで順次縮減する方針です。この方針に基づき、当期には197億円の上場株式を売却しました。

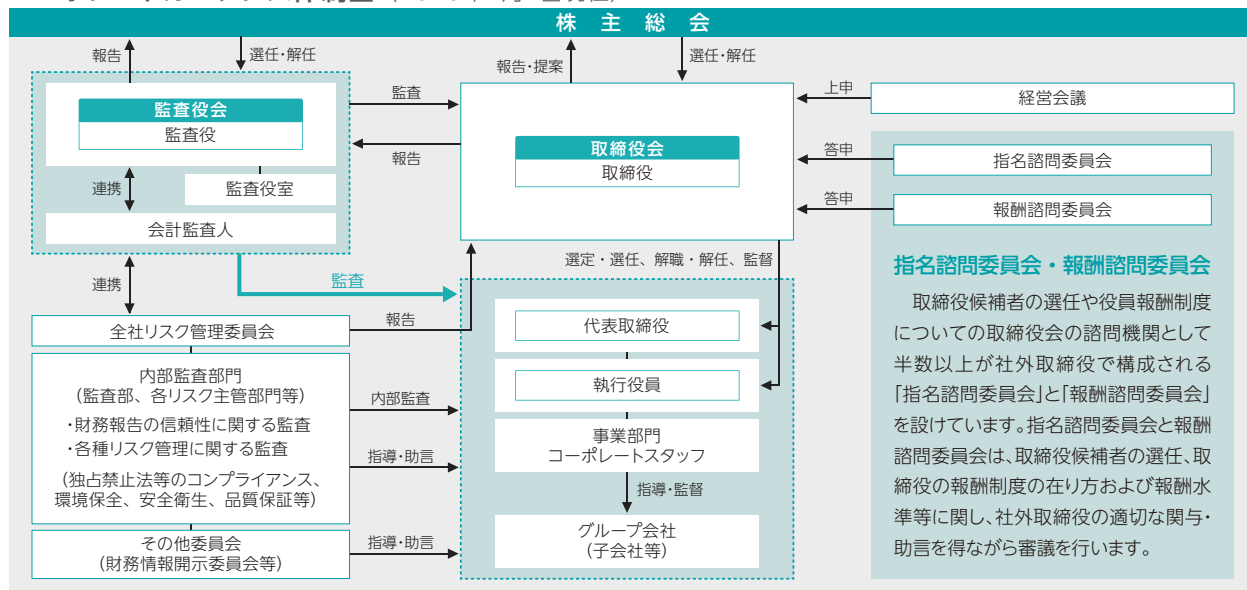
## Ⅲ 会社役員に関する事項

### 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います。

	取締役会	監査役会	執行役員会
目的	戦略的な意思決定と執行役員による業務執行の監督	取締役の業務執行の監督と監査	執行役員の業務執行状況の確認および迅速かつ適切な経営の判断の実施
構成員	9名の取締役(うち、社外取締役3名)	4名の監査役(うち、社外監査役2名)	代表取締役社長および執行役員(36名)
開催頻度	定例は毎月1回(加えて必要に応じ随時)	定例は毎月1回(加えて必要に応じ随時)	定例は毎月1回(加えて必要に応じ随時)
内容	重要経営課題についての審議・決定(経営計画に関する事項、資金計画、投資、事業再編など)	監査の方針や監査報告などについて協議・決定	執行役員への取締役会の方針や決議事項の指示・伝達および執行役員による業務執行状況の報告

コーポレートガバナンス体制図 (2020年1月1日現在)



## 2.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、取締役候補者の選任、特任顧問の選任について審議することを目的に1回開催しました。報酬諮問委員会は、取締役・執行役員・特任顧問の報酬レベルの整合性および株式報酬制度の妥当性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)

<メンバーの構成(2020年1月1日現在)> [ ] 内は出席率

### ■指名諮問委員会

・代表取締役会長	木 股 昌 俊 [100%]
・代表取締役社長	北 尾 裕 一 [ ※ ]
・取締役副社長執行役員	吉 川 正 人 [100%]
・社外取締役	松 田 譲 [100%]
・社外取締役	伊 奈 功 一 [100%]
・社外取締役	新 宅 祐 太 郎 [100%]

※2020年1月1日に就任、就任日以降開催無し。

### ■報酬諮問委員会

・取締役副社長執行役員	吉 川 正 人 [100%]
・常務執行役員	木 村 一 尋 [100%]
・社外取締役	松 田 譲 [100%]
・社外取締役	伊 奈 功 一 [100%]
・社外取締役	新 宅 祐 太 郎 [100%]
(オブザーバー)	
・社外監査役	藤 原 正 樹 [100%]

## 3.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 譲	当期開催の取締役会12回の全てに出席し、指名諮問委員会および報酬諮問委員会の委員を務め、全ての委員会に出席しております。主に企業経営者としての豊富な経験と幅広い知見を活かし、事業経営や事業戦略の視点などから経営全般にわたり、様々な発言を行いました。
取 締 役	伊 奈 功 一	当期開催の取締役会12回の全てに出席し、指名諮問委員会および報酬諮問委員会の委員を務め、全ての委員会に出席しております。主に企業経営者としての豊富な経験と幅広い知見を活かし、事業経営や事業戦略の視点などから経営全般にわたり、様々な発言を行いました。
取 締 役	新 宅 祐 太 郎	当期開催の取締役会12回の全てに出席し、指名諮問委員会および報酬諮問委員会の委員を務め、全ての委員会に出席しております。主に企業経営者としての豊富な経験と幅広い知見を活かし、事業経営や事業戦略の視点などから経営全般にわたり、様々な発言を行いました。
監 査 役	藤 原 正 樹	当期開催の取締役会12回および監査役会15回の全てに出席し、報酬諮問委員会の全てにオブザーバーとして出席しております。主に上場企業の役員としての管理・経理および海外業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、様々な発言を行いました。また、代表取締役との定期的会合および社外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	荒 金 久 美	2019年3月22日就任後開催の取締役会10回および監査役会12回の全てに出席し、主に上場企業の役員としての商品開発、研究、品質保証および購買など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、様々な発言を行いました。また、代表取締役との定期的会合および社外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	日 根 野 谷 正 人	2019年3月22日就任後、2019年5月31日に辞任するまでに開催された取締役会3回のうち1回、監査役会4回のうち3回に出席し、主に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、様々な発言を行いました。また、社外取締役との定期的会合にも出席し意見を述べました。

## 4.取締役会の実効性評価

当社はコーポレートガバナンスの継続的な向上のため、各事業年度終了時に取締役会の実効性評価を毎年実施しております。

2019年度は2019年12月に第三者機関作成のアンケートによる自己評価を実施しました。アンケートの内容は、前年度のアンケート結果の意見を踏まえ、適切な設問数へと見直すとともに、独自の設問を追加しました。

### <評価方法>

評価方式：アンケート方式（選択式<17項目、38問>・自由記述<2問>）

対象者：取締役および監査役の全員（計13名）

アンケート項目：取締役会の構成 / メンバーの役割貢献 / 議長のリーダーシップ / 取締役会の運営 / 企業戦略・方向性の設定 / リスクマネジメント / 経営判断の分析 / 健全な意思決定 / ステークホルダーへの対応 / 経営資源（ヒト、モノ、カネ）のモニタリング / 執行・パフォーマンスのモニタリング / ボードカルチャー / シナジーの創出 / 諮問委員会の監督 / 指名や報酬に関する委員会の実効性 / 後継者計画の監督 / 実効性評価の活用

2019年12月度の取締役会でアンケート結果について議論し、今後の課題と改善策について確認しました。調査の結果、取締役会の意思決定機能・監督機能が十分に発揮されており、実効性が確保されていることを確認しました。特に、重要案件の進捗報告の実施や取締役会資料の改善については、前年度より改善しているとの評価でした。一方で、取締役会の更なる多様性の確保や中長期的な成長戦略に関する議論の充実化について提言がありました。取締役会の監督機能を最大限に発揮するため、今後はこれらの結果を基に、改善を進めていきます。

## 5.役員のトレーニング

取締役、監査役および執行役員全員を対象にして、毎年CSR、人権、安全衛生、環境、品質等のテーマに関して役員フォーラムを開催し、当期は計4回、外部講師を招いて経営の監督に必要な知識の取得・更新の機会を付与しています。また、新任執行役員については、全員を対象に外部機関主催の法令やコーポレートガバナンスに関する研修を行っています。さらに、当社の事業活動についての理解を深め適切な経営判断が行えるよう、海外関係会社・国内事業所の視察、現場幹部とのディスカッションを実施しています。

## 6.取締役および監査役の報酬等の額

役員区分	対象人数 (名)	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)		
			基本報酬	賞与	譲渡制限付株式報酬
取締役 (社外取締役を除く)	9	662	372	201	88
監査役 (社外監査役を除く)	2	71	71	—	—
社外役員 (社外取締役及び社外監査役)	8	81	81	—	—

- (注) 1. 譲渡制限付株式報酬の金額は当事業年度の費用計上額を記載しています。  
 2. 取締役賞与201百万円は、2020年3月19日開催の第130回定時株主総会において決議予定です。  
 3. 上記には、2019年3月22日開催の第129回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役3名および社外監査役2名、2019年5月31日をもって辞任した社外監査役1名が含まれています。

## 7.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 (社外取締役を除く) 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短期インセンティブとしての「変動報酬 (取締役賞与)」、中長期的なインセンティブとして位置付ける「譲渡制限付株式報酬」で構成し、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。

基本報酬については、株主総会で決議した報酬総額の限度内において、業績、世間水準等を勘案し報酬諮問委員会で審議のうえ、取締役会で決定しています。

賞与総額については、事業活動の成果を表し、株主還元の原因となる指標である「親会社の所有者に帰属する当期利益」に連動し職位毎の賞与額を定め、担当組織の業績達成度等を加味し決定したうえで、株主総会で決議いただいています。

株式報酬については、株主総会で決議いただいた金銭報酬債権の総額および発行または処分される普通株式の総数の限度内で決定しています。

本総会にて決議予定の取締役賞与が支給された場合、当期の非業績連動報酬 (基本報酬、株式報酬) と業績連動報酬 (賞与) の割合はおおむね6 : 4となります。

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。

## 8.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。

## 9.取締役および監査役の氏名等（2019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	北 尾 裕 一	機械事業本部長、イノベーションセンター所長
取締役専務執行役員	吉 川 正 人	企画本部長、グローバルICT本部長
取締役専務執行役員	佐々木 真 治	研究開発本部長、イノベーションセンター副所長
取締役専務執行役員	* 黒 澤 利 彦	水環境事業本部長、東京本社事務所長
取締役専務執行役員	* 渡 邊 大	機械統括本部長、イノベーションセンター副所長
取締役	松 田 讓	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、公益財団法人 加藤記念バイオサイエンス振興財団名誉理事
取締役	伊 奈 功 一	株式会社三社電機製作所取締役
取締役	新 宅 祐太郎	参天製薬株式会社取締役、株式会社Jーオイルミルズ取締役、公益財団法人東燃国際奨学財団常務理事、一橋大学大学院経営管理研究科特任教授、株式会社構造計画研究所取締役
常勤監査役	福 山 敏 和	
常勤監査役	檜 山 泰 彦	
監査役	藤 原 正 樹	株式会社三社電機製作所取締役専務執行役員
監査役	* 荒 金 久 美	

- (注) 1. 取締役のうち、松田 讓、伊奈功一および新宅祐太郎の3氏は、社外取締役です。
2. 監査役のうち、藤原正樹および荒金久美の両氏は、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ています。
4. 監査役 藤原正樹氏は、会計および財務に関して十分な知識を有しています。
5. 取締役 松田 讓氏の重要な兼職先である株式会社バンダイナムコホールディングス、JSR株式会社および公益財団法人 加藤記念バイオサイエンス振興財団と当社との間には、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株式会社三社電機製作所と当社との間には、特別の関係はありません。
- 取締役 新宅祐太郎氏の重要な兼職先である参天製薬株式会社、株式会社Jーオイルミルズ、公益財団法人東燃国際奨学財団、一橋大学大学院と当社との間には、特別の関係はありません。株式会社構造計画研究所と当社との間には、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0.01%未満です。
- 監査役 藤原正樹氏の重要な兼職先である株式会社三社電機製作所と当社との間には、特別の関係はありません。
- 監査役 荒金久美氏は株式会社コーセー常勤監査役でありましたが、2019年6月27日付で退任しました。当社と同社との間には特別の関係はありません。
- なお、2019年5月31日付で辞任しました監査役 日根野谷正人氏は、日根野谷公認会計士事務所代表でありました。当社と同事務所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\*印の各氏は、2019年3月22日開催の第129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取締役 久保俊裕、木村 茂、小川謙四郎、監査役 森田 章、鈴木輝夫の各氏は、2019年3月22日開催の第129回定時株主総会最終の時をもって退任しました。
- また、監査役 日根野谷正人氏は、2019年5月31日をもって辞任しました。同氏は公認会計士であり、会計および財務に関して十分な知識を有しておりました。



7. 2020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
代表取締役会長	木 股 昌 俊	
代表取締役社長	北 尾 裕 一	
取 締 役 副社長執行役員	吉 川 正 人	企画本部長、グローバルICT本部長
取 締 役 専務執行役員	佐々木 真 治	研究開発本部長
取 締 役 専務執行役員	渡 邊 大	機械事業本部長、イノベーションセンター所長

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。\*印の各氏は、新任執行役員です。

取締役を兼務しない執行役員（2020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	吉 田 晴 行	クボタトラクター Corp.社長、クボタノースアメリカ Corp.社長
専務執行役員	富 山 裕 二	トラクタ総合事業部長
常務執行役員	諏 訪 国 雄	CSR本部長
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
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	人事・総務本部長、本社事務所長、クボタ技能研修所長
常務執行役員	庄 村 孝 夫	調達本部長
常務執行役員	下 川 和 成	クバンランド AS社長、クボタホールディングスヨーロッパ B.V.社長
常務執行役員	内 田 睦 雄	水環境事業本部副本部長
常務執行役員	石 井 信 之	機械統括本部長、アセアン統括本部長、イノベーションセンター副所長
常務執行役員	品 部 和 宏	環境事業部長
常務執行役員	南 龍 一	作業機事業部長
常務執行役員	石 橋 善 光	トラクタ総合事業部副事業部長、トラクタ第一事業部長
常務執行役員	鎌 田 保 一	エンジン事業部長
常務執行役員	湯 川 勝 彦	建設機械事業部長
常務執行役員	黒 田 良 司	安全衛生推進本部長
常務執行役員	吉 岡 栄 司	パイプインフラ事業部長
常務執行役員	木 村 浩 人	研究開発本部副本部長、イノベーションセンター副所長、アセアン統括本部副本部長
執 行 役 員	岡 本 宗 治	機械技術統括本部長
執 行 役 員	菅 公 一 郎	トラクタ第二事業部長
執 行 役 員	新 井 洋 彦	クボタニューファクトリアリング 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
執 行 役 員	飯 塚 智 浩	農機国内営業本部長、クボタアグリサービス株式会社社長
執 行 役 員	伊 藤 和 司	企画本部副本部長、経営企画部長
執 行 役 員	山 本 耕 一	生産本部長
執 行 役 員	山 本 万 平	堺製造所長、堺研修所長
執 行 役 員	稲 田 均	パイプインフラ事業部副事業部長、パイプシステム事業ユニット長
執 行 役 員	花 田 晋 吾	トラクタ第三事業部長
執 行 役 員	市 川 信 繁	クボタヨーロッパ S.A.S.社長、クボタホールディングスヨーロッパ B.V.副社長
執 行 役 員	* 福 原 真 一	環境事業部副事業部長、環境プラント事業ユニット長
執 行 役 員	* 森 秀 樹	カスタマーソリューション統括事業部長、カスタマーソリューション事業推進部長
執 行 役 員	* 太 田 治	機械統括部長
執 行 役 員	* 東 隆 尚	サイアムクボタコーポレーション Co.,Ltd.社長、クボタリサーチアンドディベロップメントアジア Co.,Ltd.社長

## 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	302百万円
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	325百万円

- (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、報告を受けただう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、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. 会計監査人の解任または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、監査役へ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、海外子会社を含む当社グループに対し、法令・倫理の遵守のための教育や監査を実施し、その活動結果を取締役会、監査役等に報告しました。
- ・ 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ました。
- ・ 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。なお、窓口として、社外弁護士通報窓口も設けており、利便性向上を図っています。また、海外子会社についても、各社において内部通報、相談窓口を順次整備し運用しています。
- ・ 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3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。

株主の皆様へ

招集ご通知

株主総会参考書類

添付書類

事業報告

連結計算書類

計算書類

監査報告

## 連結計算書類

### 連結財政状態計算書

(単位：百万円)

科目	当期 (2019年12月31日現在)	ご参考：前期 (2018年12月31日現在)
<b>資産の部</b>		
流動資産		
現金及び現金同等物	199,665	229,123
営業債権	682,596	660,401
金融債権	293,933	267,262
その他の金融資産	71,968	54,373
棚卸資産	382,401	370,698
未収法人所得税	6,287	4,416
その他の流動資産	82,034	53,250
<b>流動資産合計</b>	<b>1,718,884</b>	<b>1,639,523</b>
非流動資産		
持分法で会計処理されている投資	33,729	30,611
金融債権	699,238	621,886
その他の金融資産	148,936	151,198
有形固定資産	405,349	330,034
のれん及び無形資産	60,986	49,948
繰延税金資産	46,984	50,055
その他の非流動資産	25,212	22,400
<b>非流動資産合計</b>	<b>1,420,434</b>	<b>1,256,132</b>
<b>資産合計</b>	<b>3,139,318</b>	<b>2,895,655</b>

科目	当期 (2019年12月31日現在)	ご参考：前期 (2018年12月31日現在)
<b>負債の部</b>		
流動負債		
社債及び借入金	386,538	349,060
営業債務	293,774	306,759
その他の金融負債	78,860	57,402
未払法人所得税	18,611	9,353
引当金	31,001	22,415
その他の流動負債	192,959	177,834
<b>流動負債合計</b>	<b>1,001,743</b>	<b>922,823</b>
非流動負債		
社債及び借入金	516,443	490,205
その他の金融負債	30,247	4,727
退職給付に係る負債	15,773	14,498
繰延税金負債	32,984	29,308
その他の非流動負債	4,914	7,661
<b>非流動負債合計</b>	<b>600,361</b>	<b>546,399</b>
<b>負債合計</b>	<b>1,602,104</b>	<b>1,469,222</b>
<b>資本の部</b>		
親会社の所有者に帰属する持分		
資本金	84,130	84,130
資本剰余金	84,671	85,305
利益剰余金	1,238,824	1,135,395
その他の資本の構成要素	35,849	35,343
自己株式	△637	△323
<b>親会社の所有者に帰属する持分合計</b>	<b>1,442,837</b>	<b>1,339,850</b>
<b>非支配持分</b>	<b>94,377</b>	<b>86,583</b>
<b>資本合計</b>	<b>1,537,214</b>	<b>1,426,433</b>
<b>負債及び資本合計</b>	<b>3,139,318</b>	<b>2,895,655</b>



## 連結損益計算書

(単位：百万円)

科目	当期 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)	ご参考：前期 (自 2018年1月1日 至 2018年12月31日)
売上高	1,920,042	1,850,316
売上原価	△1,360,115	△1,322,930
販売費及び一般管理費	△351,986	△332,617
その他の収益	3,648	5,040
その他の費用	△9,935	△10,495
<b>営業利益</b>	<b>201,654</b>	<b>189,314</b>
金融収益	8,866	9,816
金融費用	△1,498	△1,900
<b>税引前利益</b>	<b>209,022</b>	<b>197,230</b>
法人所得税	△53,002	△49,119
持分法による投資損益	3,071	2,034
<b>当期利益</b>	<b>159,091</b>	<b>150,145</b>
当期利益の帰属		
<b>親会社の所有者</b>	<b>149,061</b>	<b>138,595</b>
非支配持分	10,030	11,550

## ご参考

### 連結キャッシュ・フロー計算書 (単位：百万円)

科目	当期 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)	前期 (自 2018年1月1日 至 2018年12月31日)
営業活動による キャッシュ・フロー	82,410	89,148
投資活動による キャッシュ・フロー	△91,470	△58,756
財務活動による キャッシュ・フロー	△21,515	△27,816
為替レート変動の現金及び 現金同等物に対する影響	1,117	△4,173
現金及び現金同等物の 純減	△29,458	△1,597
現金及び現金同等物 期首残高	229,123	230,720
現金及び現金同等物 期末残高	199,665	229,123

# 計算書類

## 貸借対照表

(単位：百万円)

科目	当期 (2019年12月31日現在)	ご参考：前期 (2018年12月31日現在)
<b>資産の部</b>		
<b>流動資産</b>		
現金及び預金	78,059	97,235
受取手形	2,229	2,418
受取電子手形	38,948	34,178
売掛金	275,238	309,434
有価証券	—	20,000
製品	45,503	41,892
仕掛品	27,444	25,804
原材料及び貯蔵品	10,483	9,965
その他	93,066	71,145
貸倒引当金	△40	△40
<b>流動資産合計</b>	<b>570,933</b>	<b>612,035</b>
<b>固定資産</b>		
<b>有形固定資産</b>		
建物	45,428	45,390
機械及び装置	39,523	33,635
土地	68,110	53,576
建設仮勘定	6,685	6,628
その他	16,283	12,879
<b>有形固定資産合計</b>	<b>176,030</b>	<b>152,108</b>
<b>無形固定資産</b>		
ソフトウェア	14,999	10,849
その他	643	720
<b>無形固定資産合計</b>	<b>15,643</b>	<b>11,569</b>
<b>投資その他の資産</b>		
投資有価証券	105,809	108,318
関係会社株式	198,899	180,760
長期貸付金	46,110	51,706
前払年金費用	24,357	26,096
その他	28,566	28,935
貸倒引当金	△109	△245
<b>投資その他の資産合計</b>	<b>403,632</b>	<b>395,571</b>
<b>固定資産合計</b>	<b>595,306</b>	<b>559,250</b>
<b>資産合計</b>	<b>1,166,239</b>	<b>1,171,285</b>

科目	当期 (2019年12月31日現在)	ご参考：前期 (2018年12月31日現在)
<b>負債の部</b>		
<b>流動負債</b>		
支払手形	462	735
支払電子手形	148,532	150,823
買掛金	63,634	69,894
短期借入金	30,000	—
1年内償還予定の社債	20,000	—
未払金	14,796	12,895
未払法人税等	9,944	1,023
未払費用	26,319	25,313
預り金	118,078	125,127
製品保証引当金	15,013	7,693
賞与引当金	8,588	8,450
役員賞与引当金	201	232
その他	17,982	19,333
<b>流動負債合計</b>	<b>473,553</b>	<b>421,523</b>
<b>固定負債</b>		
社債	—	20,000
長期借入金	60,000	90,000
繰延税金負債	9,046	11,948
その他	1,101	1,096
<b>固定負債合計</b>	<b>70,148</b>	<b>123,045</b>
<b>負債合計</b>	<b>543,702</b>	<b>544,569</b>
<b>純資産の部</b>		
<b>株主資本</b>		
資本金	84,130	84,130
資本剰余金		
資本準備金	73,117	73,117
<b>資本剰余金合計</b>	<b>73,117</b>	<b>73,117</b>
利益剰余金		
利益準備金	19,539	19,539
その他利益剰余金		
特別償却準備金	2	7
土地圧縮積立金	171	171
別途積立金	349,542	321,642
繰越利益剰余金	38,847	71,131
<b>小計</b>	<b>388,564</b>	<b>392,952</b>
<b>利益剰余金合計</b>	<b>408,103</b>	<b>412,492</b>
自己株式	△508	△194
<b>株主資本合計</b>	<b>564,843</b>	<b>569,545</b>
<b>評価・換算差額等</b>		
その他有価証券評価差額金	57,712	57,115
繰延ヘッジ損益	△17	56
<b>評価・換算差額等合計</b>	<b>57,694</b>	<b>57,171</b>
<b>純資産合計</b>	<b>622,537</b>	<b>626,716</b>
<b>負債及び純資産合計</b>	<b>1,166,239</b>	<b>1,171,285</b>

## 損益計算書

(単位：百万円)

科目	当期	ご参考：前期
	(皇 2019年 1月1日 皇 2019年 12月31日)	(皇 2018年 1月1日 皇 2018年 12月31日)
売上高	897,574	885,385
売上原価	741,590	717,224
<b>売上総利益</b>	<b>155,983</b>	<b>168,161</b>
販売費及び一般管理費	130,814	119,719
<b>営業利益</b>	<b>25,169</b>	<b>48,442</b>
営業外収益	57,749	54,157
受取利息及び受取配当金	17,442	20,436
受取ロイヤリティー	15,862	20,087
投資有価証券売却益	16,195	4,952
その他	8,249	8,681
営業外費用	9,673	11,897
支払利息	354	375
その他	9,319	11,521
<b>経常利益</b>	<b>73,245</b>	<b>90,702</b>
特別損失	3,281	—
災害による損失	3,281	—
<b>税引前当期純利益</b>	<b>69,963</b>	<b>90,702</b>
法人税等	11,701	16,812
法人税、住民税及び事業税	14,572	15,320
法人税等調整額	△2,870	1,491
<b>当期純利益</b>	<b>58,261</b>	<b>73,890</b>

## 連結計算書類に係る会計監査人の監査報告

独立監査人の監査報告書

2020年2月12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 岡田	明広 ㊞
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士 井尾	武司 ㊞

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2019年1月1日から2019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、連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分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、連結計算書類を国際会計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条第1項後段の規定により国際会計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

## 会計監査人の監査報告

独立監査人の監査報告書

2020年2月12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	岡田 明広	㊞
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	井尾 武司	㊞

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2019年1月1日から2019年12月31日までの第130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

### 監 査 報 告 書

当監査役会は、2019年1月1日から2019年12月31日までの第130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、各種重要書類を閲覧し、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（連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分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。

2020年2月13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	檜 山 泰 彦 ㊞
監 査 役(社外監査役)	藤 原 正 樹 ㊞
監 査 役(社外監査役)	荒 金 久 美 ㊞

以 上

## 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	毎年12月31日
	中間配当	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。

## 期末配当金のお知らせ

- |             |                               |
|-------------|-------------------------------|
| ① 期末配当金     | 1株につき19円 (総額 23,185,041,289円) |
| ② 期末配当金の基準日 | 2019年12月31日                   |
| ③ 支払開始日     | 2020年3月23日 (月曜日)              |
| ④ 配当原資      | 利益剰余金                         |

## 株主総会会場ご案内図

**NAVITIME**

出発地から株主総会会場までスマホがご案内します。



スマートフォンでQRコードを読み取ってください。  
目的地入力は不要です!

(「QRコード」は株式会社デンソーウェーブの登録商標です。)

**開催日時** 2020年3月19日(木曜日) 午前10時  
受付開始 午前9時

**開催場所** 当社本社ビル 大ホール  
大阪市浪速区敷津東一丁目2番47号

※駐車場の用意がございませんので、公共の交通機関でお越しくださるようお願いいたします。

**新型コロナウイルスに関するお知らせ**

新型コロナウイルスの感染が広がっています。本株主総会にご出席される株主様は、株主総会開催日現在の感染状況やご自身の体調をお確かめのうえ、マスク着用などの感染予防にご配慮いただき、ご来場賜りますようお願い申し上げます。また、本株主総会会場において、感染予防のための措置を講じる場合もありますので、ご協力のほどお願い申し上げます。



### 交通のご案内

記号	路線	駅名	出口	距離 (徒歩)
①	近鉄難波線・阪神なんば線	大阪難波	18番出口	約1,100m(約17分)
②	地下鉄御堂筋線	なんば	5番出口	約900m(約14分)
③	南海電鉄	なんば	3F北改札口	約800m(約12分)
④	地下鉄御堂筋線・四つ橋線	大国町	1番出口	約700m(約11分)
⑤	地下鉄堺筋線	恵美須町	1B出口	約600m(約9分)

※本年から、株主総会ご出席株主様へのお土産を取りやめさせていただきます。何卒ご理解くださいますようお願い申し上げます。

