

第134回 定時株主総会
電子提供措置事項記載書面



日時

2024年3月22日(金曜日) 午前10時開始

※ 株主総会当日は、ライブ配信を是非ご利用ください。



目次

■ 事業報告	3
■ 連結計算書類	26
■ 監査報告	28

本資料は電子提供のみとさせていただきます。招集ご通知、社長メッセージ(「株主の皆様へ」)、第134期決算概要、株主総会議案などは書面にて郵送しています「第134回定時株主総会招集ご通知」をご覧ください。



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の幸福^{ねが}を希^{ねが}って
今日を築き明日^{ひら}を拓^{ひら}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 〈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。

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。

クボタグループは 「食料・水・環境」分野で 世界に貢献します。



クボタ・グローバル・ループ

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。

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



ご参考 統合報告書／ESGレポートのご案内

クボタグループは2011年以降、当社の取り組みと価値創造についてご理解いただくことを目的に、アニュアルレポートとCSR報告書を統合した「KUBOTA REPORT」を発行してきました。

2022年より、中長期視点の経営戦略に沿った考え方や今後の展望をまとめた「統合報告書」と、ESGの観点から当社の取り組みをまとめた「ESGレポート」を公開しております。

今後も、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様へ、引き続き当社の価値創造についてわかりやすくお伝えしてまいります。

統合報告書／ESGレポート

<https://www.kubota.co.jp/ir/financial/integrated/index.html>



統合報告書2023



中長期視点の経営戦略に沿って持続的に企業価値を向上させるクボタグループの考え方と今後の展望をお伝えしています。

2023年度版では、株主・投資家の皆様からいただいたフィードバックをもとに、価値創造プロセス、長期ビジョンを達成するための実行戦略の説明を拡充しました。

また、価値創造に取り組む現場の声を取り上げ、次世代のクボタを担う従業員による座談会、研究開発・営業リーダーによる座談会、社外取締役と機関投資家との対話など、統合報告書でしか読めない特集もありますので、ぜひご覧ください。



ESGレポート2023



ESGを経営の根幹に据えたクボタ独自の「K-ESG経営」を推進し、持続可能な社会の実現に貢献する当社の取り組みを網羅的にお伝えしています。

2023年度版では、昨年に引き続き「ESGレポート」としてESGそれぞれの項目ごとにその取り組みの詳細をご報告しています。これら取り組みの基礎となる理念や方針、また企業概要につきましてESG報告の前段となるプロフィールパートで説明しています。引き続きオープンかつ透明性のある姿勢で情報を開示し、ステークホルダーの皆様との関係性向上に努めます。

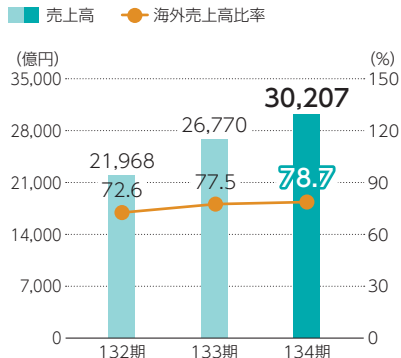


売上高

30,207 億円

(前期比 12.8%増)

売上高・海外売上高比率

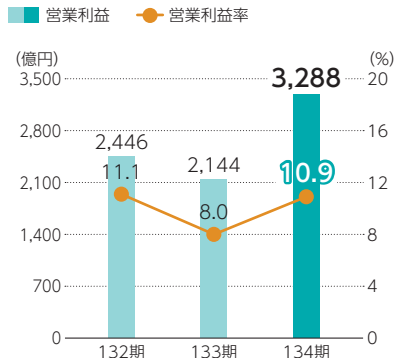


営業利益

3,288 億円

(前期比 53.4%増)

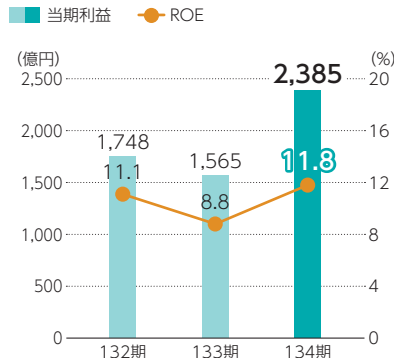
営業利益・営業利益率

親会社の所有者に帰属する
当期利益

2,385 億円

(前期比 52.4%増)

親会社の所有者に帰属する当期利益・ROE



- (注) 1. 第133期において、リース債権に係る貸倒引当金の測定方法を変更したことに伴い、第132期の金額を遡及修正しています。
2. 第134期よりIFRS第17号「保険契約」を適用しているほか、第133期に取得したエスコーツ Ltd. (現:エスコーツポタ Ltd.) に係る暫定的な会計処理が第134期に確定しています。第133期の金額は、これらの影響を遡及修正しています。

I | クボタグループの現況に関する事項

1. 事業の経過およびその成果

1. 全般的状況

当期のクボタグループの業績は、売上高は増加、利益は増加しました。

当期（2023年1月1日～2023年12月31日）の売上高は前期比3,437億円（12.8%）増加して3兆207億円となりました。

国内売上高は機械部門、水・環境部門ともに増収となり、前期比408億円（6.8%）増の6,431億円となりました。

海外売上高も機械部門、水・環境部門ともに増収となり、前期比3,030億円（14.6%）増の2兆3,776億円となりました。当期の海外売上高比率は、

前期比1.2ポイント上昇して78.7%となりました。

営業利益は金利上昇によるインセンティブコストの増加や原材料価格の上昇、インフレによる諸経費の増加などの減益要因はありましたが、値上げ効果や為替の改善効果などにより、前期比1,144億円（53.4%）増の3,288億円となりました。税引前利益は営業利益の増加により前期比1,111億円（48.1%）増加して3,423億円となりました。法人所得税は844億円の負担、持分法による投資損益は21億円の利益となり、当期利益は前期比856億円（49.0%）増の2,600億円となりました。親会社の所有者に帰属する当期利益は前期を820億円（52.4%）上回る2,385億円となりました。

2. 事業部門別状況

機械部門

売上高 **26,367** 億円 (前期比 13.3%増)

2

新事業
増収に

11

国内向け売上
増収に

農機・エンジン
19,956億円

建設機械
6,411億円

売上高構成比
87.3%

主要製品 農業機械および農業関連商品、エンジン、建設機械

当部門の売上高は前期比13.3%増加して2兆6,367億円となり、売上高全体の87.3%を占めました。

国内売上高は前期比4.4%増の3,158億円となりました。主に建設機械およびエンジンの増加により増収となりました。

海外売上高は前期比14.7%増の2兆3,210億円となりました。北米では、トラクタはレジデンシャル市場の低迷により苦戦しましたが、建設機械の販売が住宅建設や政府のインフラ開発需要により増加したことで増収となりました。欧州では、建設機械が公共工事需要に支えられ堅調に推移したほか、トラクタも当社の在庫充足が進み、販売が増加したことで増収となりました。アジア

は、タイでは干ばつをはじめとした天候不順による農業機械の買い控えが続きました。インドは畑作市場が堅調に推移したことに加え、前第2四半期よりエスコーツ Ltd.(現:エスコーツクボタ Ltd.)を連結子会社化したことにより増収となりました。

当部門のセグメント利益は、金利上昇によるインセンティブコストの増加や原材料価格の上昇、インフレによる諸経費の増加などの減益要因はありましたが、値上げ効果や為替の改善効果などにより前期比53.0%増加して3,558億円となりました。

水・環境部門

売上高 **3,645億円** (前期比 11.3%増)



パイプシステム
1,458億円

産業機材
731億円

環境
1,456億円

売上高構成比
12.1%

主要製品

パイプシステム(ダクタイル鉄管、合成管等)、産業機材(反応管、スパイラル鋼管、空調機器等)、環境(各種環境プラント、ポンプ等)

当部門の売上高は前期比11.3%増加して3,645億円となり、売上高全体の12.1%を占めました。

国内売上高は前期比11.3%増の3,079億円となりました。環境事業の売上が伸びたほか、パイプシステム事業も堅調に推移し、増収となりました。

海外売上高は前期比11.0%増の566億円となりました。主に産業機材事業で反応管が海外プラント新設需要に支えられ堅調に推移したほか、環境事業で膜システムの売上も伸び、増収となりました。

当部門のセグメント利益は原材料価格の上昇で値上げ効果で補い、前期比77.1%増加して305億円となりました。

その他部門

売上高 **195億円** (前期比 15.8%減)

主要製品 各種サービス事業等

当部門の売上高は前期比15.8%減の195億円となり、売上高全体の0.6%を占めました。

売上高構成比
0.6%

2. 対処すべき課題

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って、最も多くの社会貢献をなす企業(ブランド)」となることを長期目標としています。この実現を加速するため、2030年を見据えた長期ビジョン「GMB2030」の中で、クボタグループのあるべき姿として「豊かな社会と自然の循環にコミットする“命を支えるプラットフォーマー”」を掲げています。食料の生産性・安全性を高めるソリューション、水資源・廃棄物の循環を促進するソリューション、都市環境・生活環境を向上させるソリューションを通じて持続可能な社会へ最大限の貢献をすることにより、長期にわたる持続的発展をめざします。

1. ESGを経営の中核に据えた事業運営の推進

企業の社会的責任がますます重くなる中で今後もサステナブルな企業であり続けるため、当社はESGを意識したクボタ独自の取り組み(K-ESG)を進めていきます。「食料・水・環境」分野を事業領域とし「環境負荷低減・社会課題解決」に事業として取り組む企業として、ESGの一般的な施策に加え、クボタグローバルアイデンティティ(企業理念)に根差した事業活動を推進することによって企業としての存在価値を高めていくことをめざします。

2. 更なる経営基盤、オペレーション力の強化

現在進めている中期経営計画2025は、2025年までの5年間でGMB2030実現のための土台作りを行う期間と位置付け、6つのメインテーマを中心に取り組んでいます。しかし、近年の大きく変化する事業環境に適応するためには絶え間ない改革が必要です。そこで今年では従来のテーマに加えて、経営体制改革プロジェクト、開発改革プロジェクト、オペレーション改革プロジェクト、人財・グローバル人事改革プロジェクトを立ち上げます。

(1)経営体制改革プロジェクト

海外事業の更なる拡大に伴い、日本中心の経営体制をグローバル化させていかなければいけません。事業軸、機能軸、地域軸の責任と権限を明確にし、それに沿ってスピーディーに意思決定できる体制を構築します。グローバルなガバナンス体制を構築するとともに、マーケットインに基づく明確な戦略が策定され、新しい付加価値を生み出すことができる組織体制、強みや弱みを考慮したクボタらしいグローバルで俊敏な体制を構築していきます。

(2)開発改革プロジェクト

日米欧、タイ、中国とインドの6極の開発体制を構築しつつありますが、明確なマーケット戦略に基づき、全世界の開発チームが繋がって刺激しあうことで創造力が発揮される仕組みによって、開発効率を高水準にしなければグローバル競争を生き残れません。共通化によって開発効率・生産コストを改善させるプラットフォーム設計などの開発方法の改革や、KPS(クボタプロダクションシステム)の考え方を取り入れた効率化を進めます。イノベーション力と開發生産性の向上をめざした改革に取り組み、クボタの強みである技術・製品開発力に磨きがかかる体制を構築していきます。

(3)オペレーション改革プロジェクト

昨年新しい基幹システムが日本の工場稼働を開始しました。受注から納品までのプロセスを一気通貫で繋ぐことで、重複した業務の解消を図ります。また、地政学リスクなど様々なリスクを考慮したクボタ全体のオペレーションのあるべき姿、即ち、生産拠点や調達のレイアウトの見直しも同時並行で進めていきます。

(4)人財・グローバル人事改革プロジェクト

企業が価値を創出する際にキーとなるのは無形資産です。無形資産には組織や知的財産、オペレーションの巧さなどがありますが、中心は人財です。事業の成長を牽引・後押しする、海外も含めたグローバルな人財の開発・育成の仕組みの構築や、地域の特徴を生かしつつ、グローバルな人事制度の構築・拡充を図り、企業価値の向上を促進させます。

3. 中期経営計画2025の推進

中期経営計画2025における各テーマの進捗ですが、「次世代を支えるGMB2030の実現への基礎作り」については、KSAS(クボタスマートアグリシステム)のオープン化により社外連携やデータ蓄積が引き続き順調に進んでいます。「既存事業売上高の向上」については、建設機械事業、ベーシックトラクタ事業が好調であり、今後の成長の重要な柱となる可能性が見えてきました。他テーマについても、一定の進捗が見られ収益源として貢献しています。

これらのテーマを2024年もしっかりと推進していきます。

3. 石綿問題に関する取り組み事項の報告

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、2023年12月31日までに393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

兵庫医科大学並びに大手前病院が行う石綿関連疾病の治療・研究に対し、2023年から2027年までの5年間で、総額5億円の支援を決定し、2023年度分の寄付を実施しました。

4. 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としています。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、配当と自己株式の取得・消却を合わせた連結総還元性向は40%以上を目標に、さらなる向上をめざしてまいります。

なお、期末配当金につきましては、2024年2月14日の取締役会において、1株当たり24円とし、本年3月25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24円を含め48円となります。

5. 主要拠点および重要な関係会社の状況（2023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	グローバル技術研究所	堺市	
	本社 阪神事務所	尼崎市	阪神工場(武庫川)	尼崎市	
	東京本社	東京都中央区	阪神工場(尼崎)	尼崎市	
支社・支店	北海道支社	札幌市	京葉工場	船橋市	
	東北支社	仙台市	市川工場	市川市	
	中部支社	名古屋市	滋賀工場	湖南市	
	中四国支社	広島市	恩加島事業センター	大阪市	
	九州支社	福岡市	堺製造所	堺市	
	横浜支店	横浜市	堺製造所(臨海工場)	堺市	
			堺製造所(美原工場)	堺市	
			宇都宮工場	宇都宮市	
			筑波工場	つくばみらい市	
			枚方製造所	枚方市	
			久宝寺事業センター	八尾市	

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	尼崎市	31億円	100.0	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	北米機械事業の統括
	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レメントの販売
	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レメントの小売金融業務
	クボタニューファクチュアリング 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)	インプレメント、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
	グレートプレーンズマニュファクチュアリング, Inc.	アメリカ	0.1百万米ドル	100.0(100.0)	インプレメントおよび建設機械の製造・販売
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レメントの販売	
欧州	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	欧州機械事業の統括
	クボタヨーロッパ S.A.S.	フランス	11百万ユーロ	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)	インプレメントの製造・販売
アジア	久保田(中国)投資有限公司	中国	1,709百万元	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	170百万元	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(中国)融資租賃有限公司	中国	527百万元	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

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	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構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	2,625百万バーツ	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
	エスコーツクボタ Ltd.	インド	1,104百万インドルピー	54.5	トラクタおよび建設機械等の製造・販売
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199社(上表の22社を含む)となりました。
3. クボタマニュファクチャリング オブ アメリカ Corp.は、2024年1月1日付けで、同社を存続会社としてクボタインダストリアル イクイップメント Corp.を吸収合併しています。
4. 連結決算の状況は「Iクボタグループの現況に関する事項 1. 事業の経過およびその成果」に記載しています。

3. その他の主な関係会社

会社名		所在地	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売		北米	クボタマテリアルズカナダ Corp.	カナダ
	株式会社クボタ建機ジャパン	大阪市	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
	クボタ空調株式会社	東京都中央区		クボタ(ドイツランド) GmbH	ドイツ
	日本プラスチック工業株式会社	小牧市		クボタ(U.K.) Ltd.	イギリス
	クボタ環境エンジニアリング株式会社	東京都中央区	中東	クボタサウジアラビア Co.,LLC	サウジアラビア
	株式会社クボタ建設	大阪市			

6. 設備投資の状況

国内外の増産のための投資、国内のBCP対策などを中心に、総額1,470億円の設備投資を実施しました。

7. 資金調達の状況

設備投資については主に自己資金で賄いましたが、販売金融に関わる資金は主に借入金で対応しました。

8. 主要な借入先 (2023年12月31日現在)

借入先	借入金残高
株式会社みずほ銀行	2,926 ^{億円}
株式会社三菱UFJ銀行	2,624 ^{億円}
株式会社三井住友銀行	1,785 ^{億円}
三井住友信託銀行株式会社	1,673 ^{億円}

II 会社の株式に関する事項

1. 自己株式の取得、消却および保有

(1) 自己株式の取得

①2023年4月19日開催の取締役会決議により、以下のとおり自己株式を取得いたしました。

取得した株式の種類および数	普通株式	9,931,300株
取得価額の総額		19,999百万円
取得した期間		2023年4月20日から2023年12月18日まで

②2023年8月4日開催の取締役会決議により、以下のとおり自己株式を取得いたしました。

取得した株式の種類および数	普通株式	4,422,400株
取得価額の総額		9,999百万円
取得した期間		2023年8月5日から2023年12月18日まで

(2) 自己株式の消却

①2023年7月18日開催の取締役会決議により、以下のとおり自己株式を消却いたしました。

消却した株式の種類および数	普通株式	9,930,000株
自己株式消却額		19,998百万円
消却した日		2023年7月31日

②2023年12月19日開催の取締役会決議により、以下のとおり自己株式を消却いたしました。

消却した株式の種類および数	普通株式	4,410,000株
自己株式消却額		9,969百万円
消却した日		2023年12月28日

(3) 当期末において保有する自己株式

普通株式	23,636株
------	---------

2. 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たうえで、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116億円の株式を売却しました。

なお、銘柄数および貸借対照表計上額は以下のとおりです。

	銘柄数 (銘柄)	貸借対照表計上額の 合計額(百万円)
非上場株式	43	12,281
非上場株式以外の株式	32	72,498

(当期において株式数が増加した銘柄)

	銘柄数 (銘柄)	株式数の増加に係る取得 価額の合計額(百万円)	株式数の増加の理由
非上場株式	5	3,071	社外パートナーとの連携によるオープンイノベーション推進のための出資等
非上場株式以外の株式	—	—	—

(当期において株式数が減少した銘柄)

	銘柄数 (銘柄)	株式数の減少に係る売却 価額の合計額(百万円)
非上場株式	—	—
非上場株式以外の株式	6	11,561

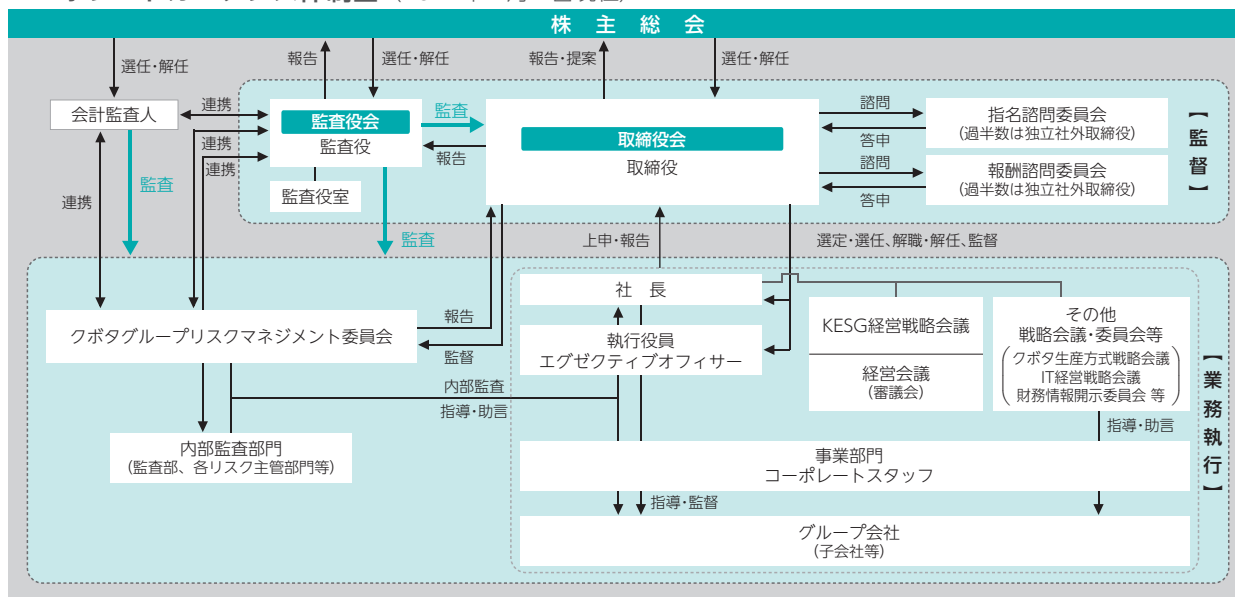
※「株式の状況」および「当期中に職務執行の対価として会社役員に交付した株式の状況」につきましては、「第134回定時株主総会電子提供措置事項記載書面のうち法令および定款に基づく書面交付請求による交付書面に記載しない事項」に記載しています。

Ⅲ 会社役員に関する事項

1. 機関設計についての考え方

当社は、監査役会設置会社を基本に、任意の指名諮問委員会・報酬諮問委員会を設置しています。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社内取締役の視点と社外取締役のもつ客観的な視点と幅広い知見をもとに、経営における重要な基本方針の決定や執行役員・エグゼクティブオフィサー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。また、半数以上が社外取締役で構成される任意の指名諮問委員会、報酬諮問委員会を設置することで、役員等の人事および報酬についての客観性と透明性を確保し、事業運営の健全性、効率性、実効性を確保しながら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。

コーポレートガバナンス体制図 (2024年1月1日現在)



2. 取締役および監査役の氏名等 (2023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	北 尾 裕 一	
代表取締役 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 副社長執行役員	渡 邊 大	機械事業本部長、イノベーションセンター所長
取締役 専務執行役員	木 村 浩 人	研究開発本部長、グローバル技術研究所長、 イノベーションセンター副所長、カーボンニュートラル推進部長
取締役 専務執行役員	* 吉 岡 榮 司	水環境事業本部長、イノベーションセンター副所長、東京本社事務所長
取締役 常務執行役員	* 花 田 晋 吾	クボタノースアメリカコーポレーション社長、 クボタトラクターコーポレーション社長
社外取締役	松 田 謙	
社外取締役	伊 奈 功 一	株式会社三社電機製作所 社外取締役
社外取締役	新 宅 祐太郎	参天製薬株式会社 社外取締役、株式会社構造計画研究所 社外取締役
社外取締役	荒 金 久 美	カゴメ株式会社 社外取締役、戸田建設株式会社 社外取締役 東京エレクトロン デバイス株式会社 社外取締役、
社外取締役	* 川 名 浩 一	株式会社バンダイナムコホールディングス 社外取締役、 株式会社ispace 社外取締役、 株式会社レノバ 取締役会長(非常勤・非執行)
常勤監査役	福 山 敏 和	
常勤監査役	檜 山 泰 彦	
常勤監査役	常 松 正 志	
社外監査役	山 田 雄 一	株式会社日本政策金融公庫 社外監査役、山田雄一公認会計士事務所 所長
社外監査役	古 澤 ゆ り	株式会社SUBARU 社外監査役
社外監査役	木 村 圭二郎	共栄法律事務所 代表パートナー

- (注) 1. 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。
2. 社外監査役 山田雄一氏は、財務・会計に関する十分な知見を有しています。
3. 当社は、株式会社構造計画研究所、カゴメ株式会社、戸田建設株式会社、東京エレクトロン デバイス株式会社、株式会社日本政策金融公庫および株式会社SUBARUとの間には取引関係がありますが、その取引額は当社および各社の連結売上高のそれぞれ0.1%未満です。その他の社外取締役および社外監査役の重要な兼職先と当社との間には、特別な関係はありません。
4. 社外取締役 川名浩一氏はコムシスホールディングス株式会社の社外取締役(監査等委員)でありましたが、2023年6月20日付で退任しました。コムシスホールディングス株式会社と当社との間には、特別な関係はありません。
5. 当期中の取締役および監査役の異動
- ①上記*印の各氏は、2023年3月24日開催の第133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 木股昌俊および取締役 黒澤利彦の各氏は、2023年3月24日開催の第133回定時株主総会終結の時をもって任期満了により退任しました。

6. 2024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	吉川正人	企画本部長、人事・総務本部長、KESG推進担当、本社事務所長、 クボタ技能研修所長
取締役 専務執行役員	木村浩人	研究開発本部長、グローバル技術研究所長、 イノベーションセンター副所長
取締役 専務執行役員	花田晋吾	機械統括本部長、企画本部副本部長、イノベーションセンター副所長

3. 取締役会の活動状況

① 取締役会

取締役会は全社の戦略的な意思決定と執行役員・エグゼクティブオフィサーによる業務執行の監督を行います。取締役会は、定例として毎月1回開催されるほか、必要に応じ随時開催され、経営計画に関する事項、資金計画、投資・事業再編、ガバナンス等の重要経営課題について審議、決定しております。

当事業年度において開催された取締役会の回数は13回です。また、原則として年1回、経営戦略上重要な国内外の拠点で取締役会を開催しており、取締役会の他に現地拠点の視察等を行い、取締役会の審議の充実を図っております。

当事業年度における取締役会での主な審議内容は、法令に定められたもののほか、以下のとおりです。

テーマ	主な審議内容
経営計画関連	中期経営計画の進捗、経営方針
投資・事業再編関連	事業計画、設備投資計画、その他重要な投資・事業再編案件
ガバナンス関連	取締役会の実効性評価、リスクマネジメント、取締役・監査役人事、 執行役員・エグゼクティブオフィサー人事、役員報酬

② Value Up Discussion Meeting

企業の持続的な成長と中長期的な企業価値向上に資するテーマについて取締役会メンバーで議論する場「Value Up Discussion Meeting」(以下「VUDM」という)を定期的で開催しています。意思決定の場とは位置付けず、意見交換と情報共有を目的とし、議論の内容は適宜執行側へ伝達しています。

2023年は、2022年度取締役会実効性評価の課題としてあがった「高い実効性を支えるボードサクセッションの仕組み化」を進めるため、長期ビジョン「GMB2030」を実現するためのクボタの取締役会の“ありたい姿”を議論しました。

具体的には、まずクボタの現状と今後の取締役会の方向性について取締役会メンバーで議論し、ケーススタディや外部有識者とのディスカッションを通じて取締役会の“ありたい姿”をより明確に整理しました。そして、その結果を踏まえ、K-ESG経営のマテリアリティの一つである「コーポレートガバナンスの強化」の目標を設定し、今後のコーポレートガバナンスの強化への道筋を立てました。

時期	実施内容
2023年4・5月	クボタの現在地と今後の取締役会の方向性の確認
2023年6月	ケーススタディ(エンジン事業の事業戦略について)
2023年9月	取締役会で取り扱うべき案件一覧の見直し
2023年10月	外部有識者とのディスカッション(取締役会のあり方について)
2023年12月	K-ESG経営のマテリアリティ「コーポレートガバナンスの強化」の目標設定

4. 指名諮問委員会および報酬諮問委員会の活動状況 (期間：2023年1月1日～2023年12月31日)

【メンバーの構成】(2023年12月31日現在)

	指名諮問委員会		報酬諮問委員会	
	委員	出席率	委員	出席率
社外取締役	松田 譲	● (委員長) 100%	● (委員長) 100%	100%
社外取締役	伊奈 功一	● 100%	● 100%	100%
社外取締役	新宅 祐太郎	● 100%	● 100%	100%
社外取締役	荒金 久美	● 100%	● 100%	100%
社外取締役	川名 浩一	● 100%	● 100%	100%
代表取締役社長	北尾 裕一	● 100%		
代表取締役副社長執行役員	吉川 正人	● 100%	● 100%	100%
専務執行役員	木村 一尋	● 100%	● 100%	100%
社外監査役	山田 雄一		▲ (オブザーバー)	100%

- (注) 1. 川名浩一氏の出席率は、2023年3月24日の就任後に開催された指名諮問委員会および報酬諮問委員会のみを対象としています。
2. 木村一尋氏は2023年12月31日付で専務執行役員を退任したことに伴い、指名諮問委員会および報酬諮問委員会の委員も退任しました。
3. 木股昌俊氏は2023年3月24日開催の第133回定時株主総会終結の時をもって取締役を退任したことに伴い、指名諮問委員会の委員も退任しました。

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3回開催し、スキル・マトリックスを活用し取締役会の構成や多様性についても議論を進めております。2022年度からは、指名諮問委員会の審議事項へ「社長の選解任・後継者計画に関する事項」を改めて追加し、当社の経営トップ層として必要な資質や能力、育成方法などについての議論も積極的に行っています。

活動状況

2023年4月	2023年度指名諮問委員会の運営についての審議
2023年8月	社長の後継者計画(サクセッションプラン)検討状況についての審議 社長評価シートの進捗報告
2023年10月	取締役候補者、特任顧問候補者についての審議

報酬諮問委員会は、取締役・執行役員・エグゼクティブオフィサー・特任顧問の報酬レベルの整合性および報酬制度の妥当性について審議することを目的に7回開催しました。現行の報酬制度では、長期ビジョン「GMB2030」で掲げた当社をめざす姿を実現するため、GMB企業に相応しい競争力のある報酬水準を設定するとともに、短期・中長期での成長に強く連動した評価体系を取り入れています。

活動状況

2023年1月	2022年度社長の評価、2023年度社長の目標設定についての審議
2023年2月	2022年度年次賞与についての審議
2023年3月	2023年度各評価指標の目標値設定についての審議
2023年4月	2023年度報酬諮問委員会の運営についての審議
2023年10月	報酬ベンチマークにおける比較企業群の選定についての審議
2023年11月	現行報酬制度の再検証と2024年度報酬水準設定についての審議
2023年12月	2024年度役員の報酬等決定方針および報酬額についての審議

5. 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、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います。2023年度の評価方法およびプロセスは以下のとおりであり、評価結果を含めた2023年度取締役会実効性評価結果の概要は、2024年4月以降に当社ウェブサイトや統合報告書／ESGレポートにて順次開示予定です。

① 取締役会での議論（2023年12月）

2022年度に第三者機関による評価を実施した際に併せて見直した評価方法・プロセスを踏まえ、取締役会での審議を経て、以下②～④の2023年度の評価方法・プロセスを決定しました。

② アンケート (2023年12月～2024年1月)

全取締役および監査役(計17名)に対し、第三者機関が監修したアンケート項目をもとに実施しました。

評価の大項目：取締役会の全体評価 / 取締役会の構成 / 取締役会の運営 / 取締役会メンバーの役割・機能 / 取締役会の役割・機能・議論の状況 / 指名や報酬に関する委員会の実効性 / 実効性評価の運用状況 / 自己評価 / ギャップ分析(議案の重要度、議論量を各々10段階で評価の上、そのギャップを分析)

③ 社外取締役と監査役による議論 (2024年1月)

上記アンケート結果をもとに、社外取締役5名と監査役6名による取締役会の実効性についての議論を実施しました。

④ 取締役会での議論 (2024年2月・3月)

2024年2月に開催した取締役会において、評価結果を報告し、抽出された課題や今後の取り組みの方向性について議論しました。同月の取締役会での議論内容を踏まえ、2024年3月の取締役会にて2024年度のアクションプランを決定する予定です。

6. 監査役会の活動状況

監査役会における主要な検討事項は、監査の方針および職務の分担、内部統制システムの整備および運用状況、会計監査人の評価および再任可否の決定と監査報告等です。具体的な検討事項(活動内容)は、以下のとおりです。なお、常勤監査役が実施した監査結果については監査役会において適宜、他の監査役に報告を実施しています。

項目	具体的な活動内容	実施者
重要な会議への出席	取締役会への出席による経営意思決定プロセスや内部統制環境の状況の確認	全監査役
	経営会議・審議会への出席による経営重点課題への取組状況の確認	常勤監査役
監査役監査の実施	取締役会、執行役員会議事録、各部門報告書並びに業績関連資料等の重要書類の閲覧	全監査役
	一定のローテーションに基づくクボタ本社の各部門、工場、事業所並びに子会社および持分法適用会社の往査による内部統制の状況、資産管理状況および業務活動状況等の調査(国内9拠点、国内子会社および持分法適用会社13社、海外子会社29社に往査(ウェブ会議含む))	常勤監査役
	決算報告会による業績数値の把握	全監査役
	クボタ監査役ホットライン制度に基づく調査の実施	常勤監査役
会計監査人との連携等	会計監査人との監査計画についての意見交換および監査上の主要な検討事項(KAM)についての意見交換	全監査役
	会計監査人との定期的な報告会による監査結果および各四半期決算状況の把握	全監査役
	会計監査人の独立性および監査の適正性の検証	全監査役
子会社監査役および内部監査部門等との連携	監査部の監査結果に基づく内部統制および事業運営における課題の共有	全監査役
	国内子会社の監査役との会合による情報共有(年1回)および専任監査役との情報共有による内部統制の状況の確認	全監査役
	リスク管理主管部門からの報告	常勤監査役
取締役との意見交換	代表取締役との経営全般に関する意見交換会を実施(年4回)	全監査役
	取締役等から業務推進状況聴取の実施	常勤監査役

7. 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
社外取締役	松 田 謙	当期開催の取締役会13回の全てに出席し、委員を務める指名諮問委員会および報酬諮問委員会の全てに出席しています。なお、両委員会の委員長として、実効性かつ透明性の高い委員会の運営に努めました。また当期はそれ以外にも、中長期的な企業価値向上を図るための重要テーマについて取締役会メンバーで議論する「Value Up Discussion Meeting」(以下「VUDM」という)や、取締役会実効性評価などにおいても、総合バイオメーカーの企業経営者としての豊富な経験と時流を捉えた幅広い見地に裏打ちされた有益な発言を行いました。
社外取締役	伊 奈 功 一	当期開催の取締役会13回の全てに出席し、委員を務める指名諮問委員会および報酬諮問委員会の全てに出席しています。また当期はそれ以外にも、中長期的な企業価値向上を図るための重要テーマについて取締役会メンバーで議論する「VUDM」や、取締役会実効性評価などにおいて、自動車メーカーで培ったモノづくり分野での高い見識を活かし有益な発言を行いました。
社外取締役	新 宅 祐太郎	当期開催の取締役会13回の全てに出席し、委員を務める指名諮問委員会および報酬諮問委員会の全てに出席しています。また当期はそれ以外にも、中長期的な企業価値向上を図るための重要テーマについて取締役会メンバーで議論する「VUDM」や、取締役会実効性評価などにおいて、医療機器メーカーの経営者として積極的なグローバル戦略を推進した経験を活かし有益な発言を行いました。
社外取締役	荒 金 久 美	当期開催の取締役会13回の全てに出席し、委員を務める指名諮問委員会および報酬諮問委員会の全てに出席しています。また当期はそれ以外にも、中長期的な企業価値向上を図るための重要テーマについて取締役会メンバーで議論する「VUDM」や、取締役会実効性評価などにおいて、化粧品メーカーで培った研究開発、品質保証、購買等の幅広い分野にわたる知見や当社での監査役としての経験を活かし有益な発言を行いました。
社外取締役	川 名 浩 一	2023年3月24日就任後開催の取締役会10回の全てに出席し、委員を務める指名諮問委員会および報酬諮問委員会についても、就任後開催の全ての委員会に出席しています。また当期はそれ以外にも、中長期的な企業価値向上を図るための重要テーマについて取締役会メンバーで議論する「VUDM」や、取締役会実効性評価などにおいて、プラントエンジニアリングメーカーの経営者として国内外のメガプロジェクトの遂行やインフラ分野での事業投資を牽引した経験を活かし有益な発言を行いました。
社外監査役	山 田 雄 一	当期開催の取締役会13回および監査役会18回の全てに出席し、オブザーバーを務める報酬諮問委員会の全てに出席しています。また当期はそれ以外にも、代表取締役社長との定期的会合や、中長期的な企業価値向上を図るための重要テーマについて取締役会メンバーで議論する「VUDM」、「取締役会実効性評価 監査役集団討議」などに出席しています。それら会議に公認会計士としての国際会計基準を含む会計および財務に関する幅広い経験と専門的見地からの発言を行いました。
社外監査役	古 澤 ゆ り	当期開催の取締役会13回および監査役会18回の全てに出席しています。また当期はそれ以外にも、代表取締役社長との定期的会合や、中長期的な企業価値向上を図るための重要テーマについて取締役会メンバーで議論する「VUDM」、「取締役会実効性評価 監査役集団討議」などに出席しています。それら会議に主に政府の中核で携わった働き方改革、女性活躍およびダイバーシティ推進などに関する国内外の幅広い経験と専門的見地からの発言を行いました。
社外監査役	木 村 圭二郎	当期開催の取締役会13回および監査役会18回の全てに出席しています。また当期はそれ以外にも、代表取締役社長との定期的会合や、中長期的な企業価値向上を図るための重要テーマについて取締役会メンバーで議論する「VUDM」、「取締役会実効性評価 監査役集団討議」などに出席しています。それら会議に弁護士としての法務に関する豊富な知識と複数の企業で社外監査役に就任するなどの幅広い経験と専門的見地からの発言を行いました。

8. 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)			
		基本報酬	賞与	譲渡制限付 株式ユニット	パフォーマンス・ シェア・ユニット
社内取締役	8	373	363	99	70
社内監査役	3	131	—	—	—
社外取締役	5	95	—	—	—
社外監査役	3	50	—	—	—

- (注) 1. 上記には、2023年3月24日開催の第133回定時株主総会終結の時をもって退任した社内取締役2名が含まれています。
2. 社内取締役の賞与は、当事業年度における事業規模と収益性にかかる業績目標の達成を促すこと並びにK-ESG経営の取り組みを加速させることを目的とした現金報酬としています。その指標については、全社業績連動部分(連結売上高および営業利益率)、個人評価部分、K-ESG評価部分で構成しており、当事業年度における連結売上高の実績は3兆207億円、営業利益率の実績は10.9%となりました。
3. 「非金銭報酬等に関する事項」については、「9. 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」に記載しています。
4. 当社の取締役の基本報酬率は、2022年3月18日開催の第132回定時株主総会により、年額9億円以内(うち社外取締役分を年額1億6,000万円以内)と定められています。なお、当該株主総会終結時点の取締役の員数は、10名(うち社外取締役4名)です。
5. 当社の取締役(社外取締役を除く)の賞与率は、2022年3月18日開催の第132回定時株主総会により、年額10億6,000万円以内と定められています。なお、当該株主総会終結時点の対象となる取締役の員数(社外取締役を除く)は、6名です。
6. 当社の取締役(社外取締役を除く)の株式報酬率は、2022年3月18日開催の第132回定時株主総会により、固定部分の譲渡制限付株式ユニットは年額1億6,000万円以内(株数は14万株以内)、業績連動部分のパフォーマンス・シェア・ユニットは年額7億4,000万円以内(株数は63万株以内)と定められています。なお、当該株主総会終結時点の株式報酬の対象となる取締役の員数(社外取締役を除く)は、6名です。上記の譲渡制限付株式ユニットおよびパフォーマンス・シェア・ユニットの額は、当事業年度における費用計上額です。
7. 当社の監査役の報酬については、2022年3月18日開催の第132回定時株主総会により、年額2億5,000万円以内と定められています。なお、当該株主総会終結時点の監査役の員数は、6名(うち社外監査役3名)です。

9. 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

【取締役の報酬について】

以下記載の2023年度の報酬額算定方法に係る決定に関する方針等については、報酬諮問委員会の審議・答申を踏まえて、取締役会において決定しました。

また、当該事業年度に係る取締役の個人別の報酬等の内容は、社外取締役が過半数を占める報酬諮問委員会における客観的な審議を経てその内容を踏まえて取締役会決議により決定されているため、当該方針に沿うものであると判断しています。

現在、当社は長期ビジョン「GMB2030」のもとESGを経営の中核に据えた事業運営への転換を図っており、そのもとで取締役会の監督機能のさらなる強化をめざして取締役の報酬等に関する基本原則を以下のとおり決めました。

① 取締役の報酬等の決定方針

(基本原則)

1. 社内取締役の報酬の目的は、社内取締役に対し、グローバル・メジャー・ブランド(以下「GMB」という)をめざす企業としての社会的責任を果たしながら持続的成長を主導することを促すこととする。
 - ・財務業績指標による定量的かつ客観的な評価を報酬に反映し、業績目標の達成を動機付ける
 - ・クボタグループ独自のESG施策(以下「K-ESG」という)の推進に対する評価を報酬に反映し、K-ESG経営の取り組みを加速させる
 - ・株主価値との連動を強く持たせた報酬体系としつつ、在任中の継続的な株式保有を促し、企業価値の持続的な向上を強く意識付ける
 - ・当社がめざす業績目標やK-ESGの達成、企業価値の向上の実現に伴い、当社が定めるGMB企業における標準的水準と同等以上の報酬が得られるよう、報酬水準と業績連動性を設定する
2. 報酬の目的を達するうえで、報酬制度の運営にあたっては透明性と客観性を確保する。
 - ・報酬の方針の策定・運用に関する決定は、社外取締役が過半数を占める報酬諮問委員会による審議を経て取締役会決議によるものとする
 - ・株主への説明責任を的確に果たすため、法令上求められる範囲に留まらず、株主の理解、および、株主との対話を促進する開示を行う

② 報酬体系

(a) 社内取締役

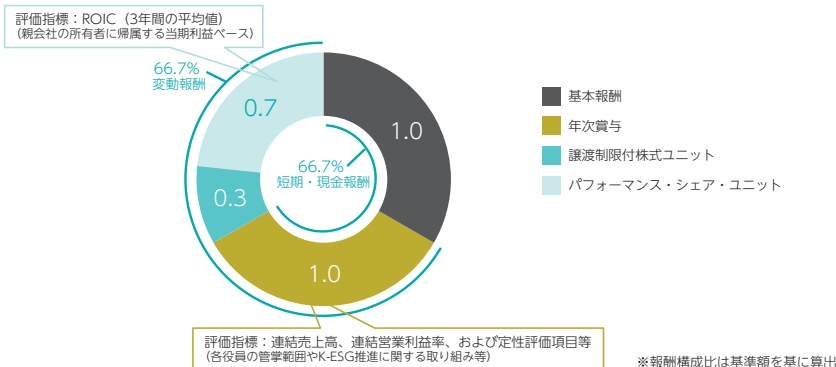
社内取締役の報酬は、固定報酬である基本報酬と業績連動報酬で構成されています。

その構成割合は、競争力のある報酬水準に相応しい高い業績連動性を確保するため、社内取締役のうち、代表取締役社長については、基本報酬と業績連動報酬の比率が概ね1：2となるよう設定いたします。また、代表取締役社長以外の取締役については、各役位の職責等の大きさに鑑み、役位が上位であるほど業績連動報酬の割合が大きくなるよう設定いたします。また、業績連動報酬は、各事業年度における事業規模と収益性の目標達成を促すことを目的とした年次賞与、および、株主価値の共有と中長期的な企業価値の最大化を促すことを目的とした株式報酬(譲渡制限付株式ユニットおよびパフォーマンス・シェア・ユニット)で構成されており、年次賞与と株式報酬の比率は概ね1：1となるよう設定しています。

- ・報酬構成並びに各報酬構成要素の概要は以下のとおりです。

(報酬構成)

代表取締役社長の報酬構成比率のイメージ



(各報酬構成要素の概要)

報酬の種類	概要
基本報酬	〔各役位の職責等の大きさに応じて設定する固定報酬〕 ・個別の基本報酬額については、報酬諮問委員会における確認と審議を経てその内容を踏まえて取締役会で決定し、12で除した基本報酬額を、従業員の給与の支給日と同日に毎月支給
年次賞与	〔各事業年度における事業規模と収益性にかかる業績目標の達成を促すこと、並びにK-ESG経営の取り組みを加速させることを目的とした現金報酬〕 ・全社業績連動部分(役位に応じて年次賞与のうち50～70%)、個人評価部分(同10～30%)、K-ESG評価部分(同20%)で構成 ・全社業績連動部分は、中期経営計画2025で重要指標として掲げている連結売上高および営業利益率の目標達成度に応じて、標準額の0～200%の範囲で変動 ・個人評価部分は、個々の管掌に応じて期初に定めた全社的な戦略目標や中期経営計画における具体的な取り組み目標、管掌領域についての財務目標等の達成度に応じて、標準額の0～200%の範囲で変動 ・K-ESG評価部分は、期初に定めるK-ESG推進に関する目標の達成度に応じて、標準額の0～200%の範囲で変動 ・各評価区分における目標設定、および評価の結果については、報酬諮問委員会における確認と審議を経てその内容を踏まえて取締役会で決定し、原則年1回、3月に支給
譲渡制限付株式ユニット (RS信託)	〔在任中の継続的な株式保有の促進とそれによる株主価値の共有を図り、株主価値の向上を促すことを目的とした株式報酬〕 ・毎期、当社を委託者として設定する信託から原則として各期の終了後に役位別に定める一定数の譲渡制限付株式を交付。交付された株式は原則として退任時(当社の取締役または執行役員いずれでもなくなる時点をいう。以下同じ)に譲渡制限を解除
パフォーマンス・シェア・ユニット (RS信託)	〔中長期的な業績目標の達成による、株主価値の向上を促すことを目的とした株式報酬〕 ・毎期開始される3年間の業績評価期間における財務評価の結果に応じて、当社を委託者として設定する信託から原則として各業績評価期間の終了後に譲渡制限付株式を交付。交付された株式は原則として退任時に譲渡制限を解除 ・財務評価の指標は投下資本に対する効率的な利益創出による中長期的な企業価値最大化を促すことを目的として純利益ベースでのROICとし、その目標達成度に応じて交付される株式数が0～200%の範囲で変動

※年次賞与やパフォーマンス・シェア・ユニットにおける評価指標や目標に関する考え方等は、経営環境等の変化に応じ、報酬諮問委員会における審議を経て継続的に見直すものとする。

(b) 社外取締役

社外取締役は、業務執行から独立した立場で取締役会における監督機能や経営に対する客観的助言を行う役割を果たすという立場であることから、その報酬は、固定報酬である基本報酬のみとしています。

③ 報酬水準

- ・社内取締役の報酬水準は、GMB企業に相応しい報酬上の競争力を適切に確保できるよう、外部専門機関が運営する客観的な役員報酬調査データ(WTW(ウイリス・タワーズワトソン)の「経営者報酬データベース」)等を活用して、規模や収益性、業種、海外展開等が当社に類似する企業を比較対象企業群としてベンチマークし、役位と職責に応じて適切に設定しています。

④ 株式保有ガイドライン

- ・当社は、株主の皆様との価値共有レベルの深化を目的とし、社内取締役に対して、原則として以下のとおり当社株式を保有することを推奨しています。

代表取締役社長：就任から5年後までに基本報酬の3.0倍に相当する株式

その他の取締役：就任から5年後までに基本報酬の2.4～2.7倍に相当する株式

⑤ 報酬の返還等（マルス・クローバック条項）

- ・当社は、取締役に対して付与される譲渡制限付株式ユニットおよびパフォーマンス・シェア・ユニットを対象に、報酬の返還条項(マルス・クローバック条項)を設けています。当社の取締役(退任した者を含む)について不正な行為等が生じ、またはその事実が明らかになった場合には、株式交付前のポイント、交付済みの譲渡制限付株式および譲渡制限解除後の株式の一部または全部について、返還請求等を行うことができます。返還請求等の決定およびその内容は、報酬諮問委員会での審議を経て、取締役会決議により決定されるものといたします。

⑥ 報酬決定プロセス

- ・当社の取締役の報酬等の内容の決定に関する方針および個人別の報酬等の内容は、社外取締役が過半数を占める報酬諮問委員会における客観的な審議を経てその内容を踏まえて取締役会決議により決定されるものといたします。
- ・報酬諮問委員会の審議においては、客観的視点および報酬制度に関する専門的な知見や情報の提供を目的として、必要に応じて外部専門機関であるWTW(ウイリス・タワーズワトソン)の報酬アドバイザーが陪席しています。

【監査役の報酬について】

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って決定され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せん。

10. 役員のトレーニング

社外取締役・社外監査役には、就任時に企業精神・経営戦略・事業ポートフォリオ等の説明を行い、主要な工場の視察、海外現地視察の機会を積極的に提供しています。また、取締役会議案の事前説明や、「Value Up Discussion Meeting」(以下「VUDM」という)の議論などを通じて、経営上の重要課題や中長期的課題について理解を深めています。

執行役員・エグゼクティブオフィサーについては、就任時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。また、執行役員会を毎月1回開催し取締役会の方針や決議事項の指示・伝達を行っています。さらには、トレーニングの一環として全社的な事項や担当領域とは異なる領域について検討する機会を提供するため、執行役員会とは別に分科会を開催し、小グループに分かれて経営上の重要課題等をテーマに活発な議論を重ねています。

また、取締役、監査役、執行役員およびエグゼクティブオフィサー全員を対象に、例年ESG、人権、安全衛生、環境、品質、広報、法務、DX、コンプライアンス等をテーマにした役員フォーラムを年に複数回開催しています。変化が激しい外部環境についての知識の取得・更新を目的とし、外部講師等を招き、オンライン配信も活用しながら継続的に実施しています。

11. 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。

12. 役員等賠償責任保険契約の内容の概要

当社は、取締役(社外取締役含む)、監査役(社外監査役含む)および執行役員等を被保険者として、役員等賠償責任保険(D&O保険)契約を締結しています。

当該保険契約では、役員等がその職務の執行に関し責任を負うこと、または当該責任の追及に係る請求を受けることによって生ずる損害について填補する契約です。

ただし、法令違反の行為であることを認識して行った行為に起因して生じた損害は填補されないなど、一定の免責事由があります。なお、保険料は全額当社が負担しています。

また、2024年11月の更新時においても上記内容での更新を予定しています。

連結財政状態計算書

(単位：百万円)

科目	当期 (2023年12月31日現在)
資産の部	
流動資産	
現金及び現金同等物	222,118
営業債権	945,490
金融債権	552,419
その他の金融資産	83,018
契約資産	47,669
棚卸資産	668,048
未収法人所得税	5,763
その他の流動資産	55,846
流動資産合計	2,580,371
非流動資産	
持分法で会計処理されている投資	46,523
金融債権	1,349,047
その他の金融資産	188,654
有形固定資産	727,061
のれん	145,715
無形資産	187,000
繰延税金資産	96,091
その他の非流動資産	38,785
非流動資産合計	2,778,876
資産合計	5,359,247

科目	当期 (2023年12月31日現在)
負債の部	
流動負債	
社債及び借入金	663,294
営業債務	300,902
その他の金融負債	93,270
保険契約負債	51,333
未払法人所得税	29,706
引当金	77,191
契約負債	33,043
その他の流動負債	244,323
流動負債合計	1,493,062
非流動負債	
社債及び借入金	1,326,913
その他の金融負債	44,701
退職給付に係る負債	15,907
繰延税金負債	55,653
その他の非流動負債	6,944
非流動負債合計	1,450,118
負債合計	2,943,180
資本の部	
親会社の所有者に帰属する持分	
資本金	84,130
資本剰余金	97,377
利益剰余金	1,693,681
その他の資本の構成要素	303,794
自己株式	△3,209
親会社の所有者に帰属する持分合計	2,175,773
非支配持分	240,294
資本合計	2,416,067
負債及び資本合計	5,359,247

連結損益計算書

(単位：百万円)

科目	当期 (自 2023年1月1日 至 2023年12月31日)
売上高	3,020,711
売上原価	△2,144,242
販売費及び一般管理費	△538,621
その他の収益	22,174
その他の費用	△31,193
営業利益	328,829
金融収益	18,713
金融費用	△5,253
税引前利益	342,289
法人所得税	△84,402
持分法による投資損益	2,111
当期利益	259,998
当期利益の帰属	
親会社の所有者	238,455
非支配持分	21,543

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 2023年1月1日 至 2023年12月31日)
営業活動による キャッシュ・フロー	△17,273
投資活動による キャッシュ・フロー	△173,441
財務活動による キャッシュ・フロー	178,404
為替レート変動の現金及び 現金同等物に対する影響	8,629
現金及び現金同等物の 純減	△3,681
現金及び現金同等物の 期首残高	225,799
現金及び現金同等物の 期末残高	222,118

監査役会の監査報告

監査報告書

当監査役会は、2023年1月1日から2023年12月31日までの第134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、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。

2024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◎
常勤監査役	常松正志◎
監査役（社外監査役）	山田雄一◎
監査役（社外監査役）	古澤ゆり◎
監査役（社外監査役）	木村圭二郎◎

以上

× 毛

× 毛

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 三井住友信託銀行(株)
特別口座の口座管理機関 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

電話照会先 0120-782-031(フリーダイヤル)
受付時間 午前9時～午後5時(土日休日を除く)

取次窓 〇 三井住友信託銀行(株)
本店および全国各支店

公告方法 当社ウェブサイトに掲載

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。



株式会社クボタは、2025年日本国際博覧会 未来社会ショーケース事業「フューチャーライフ万博・未来の都市」にプラチナパートナーとして協賛します。12者の協賛企業・団体が共創して描く未来社会像において、クボタは「食と農」のテーマを担い来場者の共感を得ることにより大阪・関西万博の成功に貢献します。 ©Expo 2025

