

第128回定時株主総会



2018年3月23日（金）

株式会社クボタ

目的事項

報告事項

- 1. 第128期（2017年1月1日から2017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**

目的事項

決議事項

- 第1号議案 取締役10名選任の件
- 第2号議案 監査役3名選任の件
- 第3号議案 取締役の報酬額改定の件
- 第4号議案 取締役賞与支給の件

本株主総会における議決権数報告

議決権は100株につき1個

議決権を有する株主数 35,223名

議決権の数 12,330,221個

監査報告



For Earth, For Life
Kubota

第128回 定時株主総会のご案内

🕒 日時

2018年3月23日(金曜日) 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

📖 目次

■ 株主の皆様へ	2
■ 第128回定時株主総会招集ご通知	9
■ 株主総会参考書類	
第1号議案 取締役10名選任の件	12
第2号議案 監査役3名選任の件	23
第3号議案 取締役の報酬額改定の件	26
第4号議案 取締役賞与支給の件	26
■ 第128回定時株主総会招集ご通知添付書類	
事業報告	27
連結計算書類	60
計算書類	62
監査報告	64
■ ご参考	67

機関投資家の皆様へ

株式会社CJ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。

ご出席いただいた株主様には、ささやかではございますが、お土産を準備しております。お土産は、ご持参の議決権行使書の枚数にかかわらず、ご出席の株主様お一人様につき1個とさせていただきますのでご了承くださいませようお願い申し上げます。

株式会社クボタ

証券コード: 6326

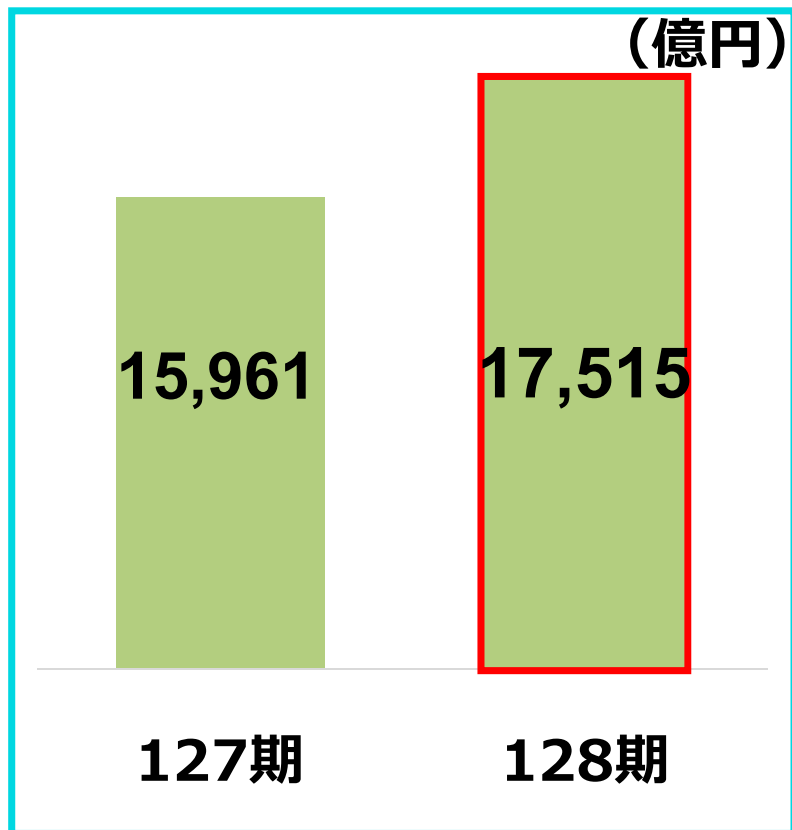
* 64頁から66頁を
ご覧ください。

報告事項

- ◆ 第128期 連結決算の状況
- ◆ 第128期 配当金
- ◆ 当社の今後の見通しと取組み

第128期 連結決算の状況（売上高）

+1,554億円（+9.7%）



◆ 建設機械やエンジンが
海外市場で好調

◆ 売上高は過去最高を記録

第128期 連結決算の状況（国内売上高）

+128億円（+2.3%）

（億円）

5,514

5,642

127期

128期

◆農業関連商品やトラクタが好調



農業関連商品



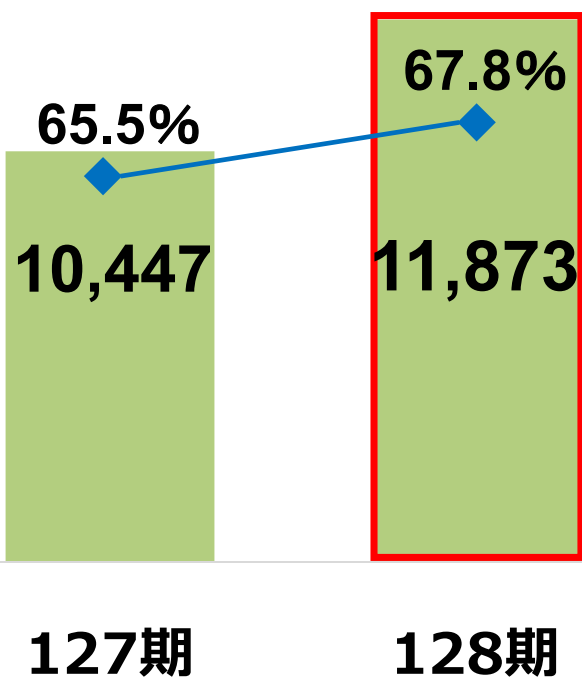
トラクタ

◆水・環境部門は前年並み

第128期 連結決算の状況（海外売上高）

+1,427億円（+13.7%）

— 海外売上高比率（億円）



◆ 建設機械やエンジンが大幅に増加



建設機械



エンジン

◆ 中東ではダクティル鉄管が低調

第128期 連結決算の状況（営業利益）

+100億円（+5.3%）

（億円）

1,888

1,988

127期

128期

機械

- ◆販売費などの増加を国内外での増販で補い増益

水・環境

- ◆選別受注による採算改善や固定費削減が奏功して増益

第128期 連結決算の状況 (当社株主に帰属する当期純利益)

+40億円 (+3.0%)

(億円)

1,325

1,364

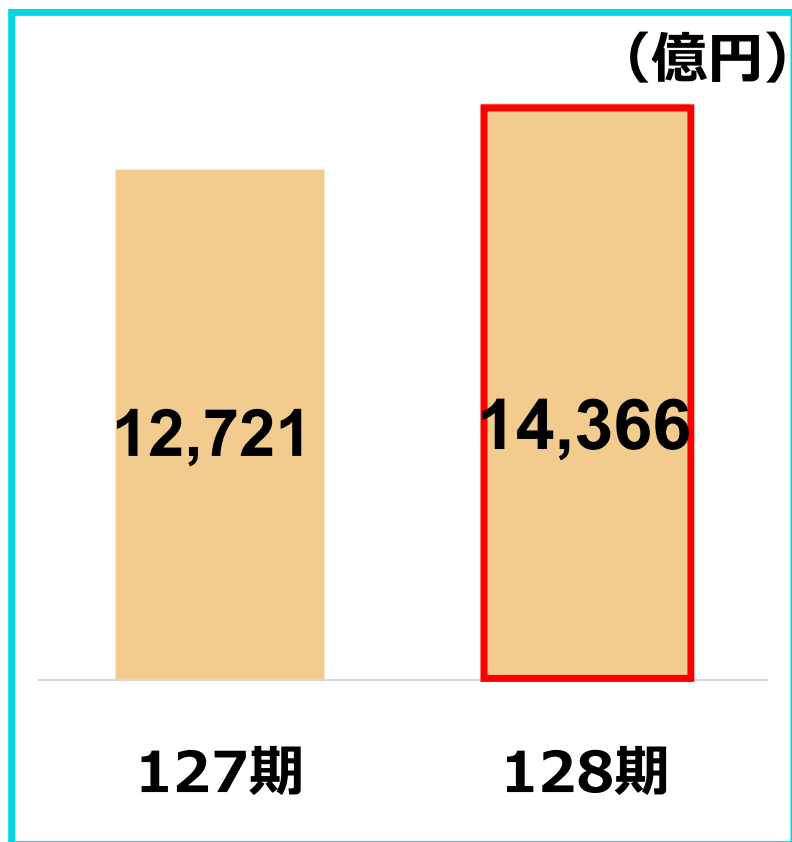
127期

128期

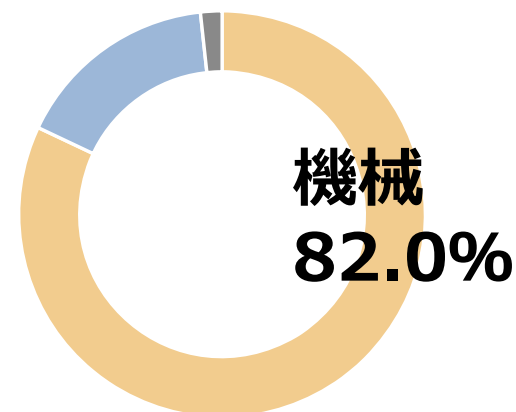
- ◆税金等調整前当期純利益
2,129億円
- ◆法人所得税
699億円
- ◆持分法による投資損益
24億円(益)
- ◆非支配持分帰属損益
89億円(控除)

機械 売上高

+1,644億円 (+12.9%)



事業部門別売上高構成比



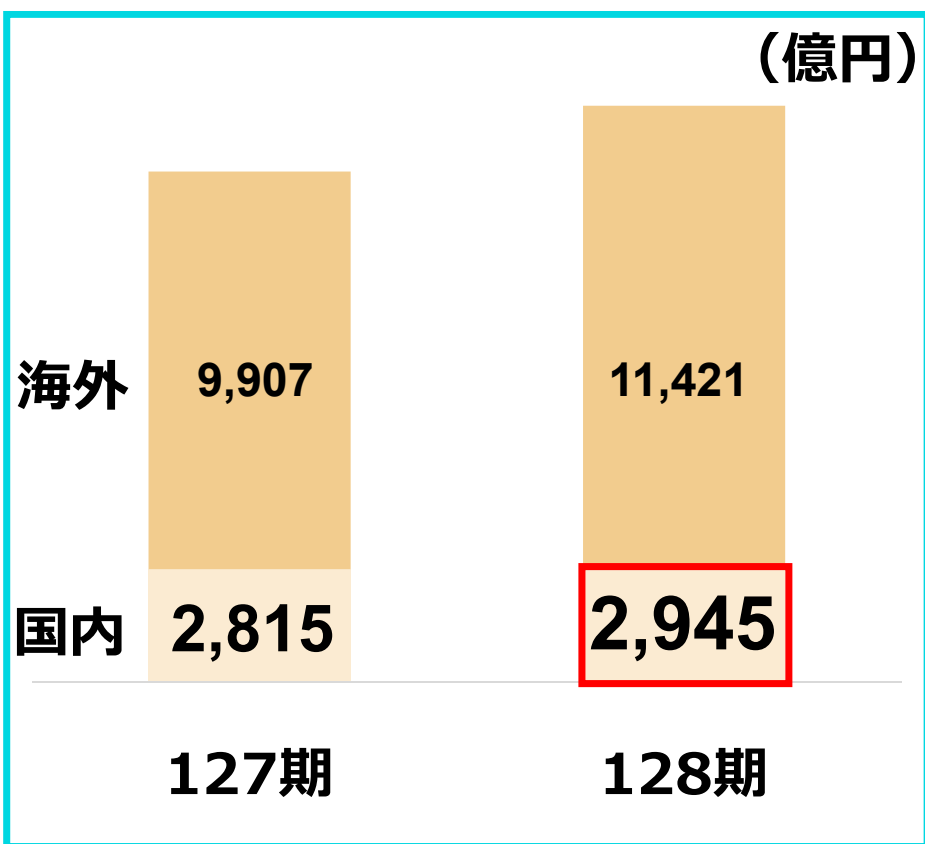
農業機械 エンジン	11,525億円
--------------	----------

建設機械	2,574億円
------	---------

電装機器	266億円
------	-------

機械 国内売上高

+130億円 (+4.6%)



◆トラクタが回復

◆農業関連商品や建設機械も増加



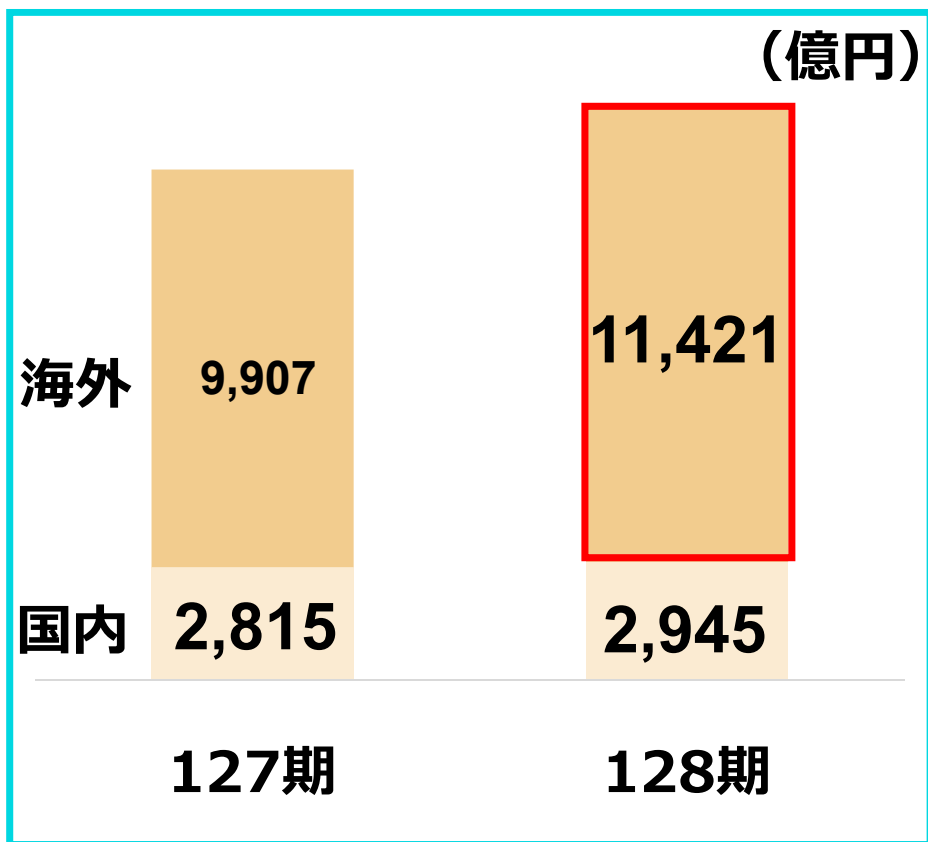
トラクタ



農業関連商品

機械 海外売上高

+1,514億円 (+15.3%)



北米

- ◆ 小型トラクタが底固く推移
建設機械やエンジンも増加
- ◆ 前期実施の事業買収も売上増に貢献



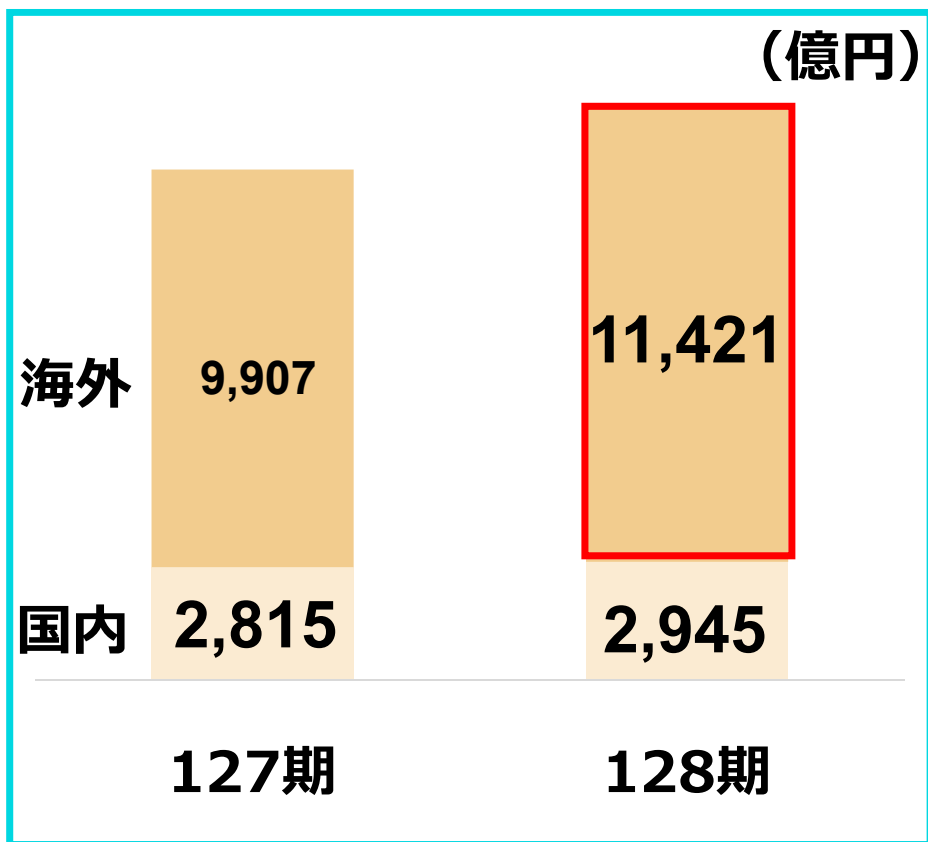
建設機械



 **Great Plains** インプルメント
"Setting the pace through innovation."

機械 海外売上高

+1,514億円 (+15.3%)



欧州

◆建設機械、エンジンが堅調

◆農業市場向けインプルメントも増加



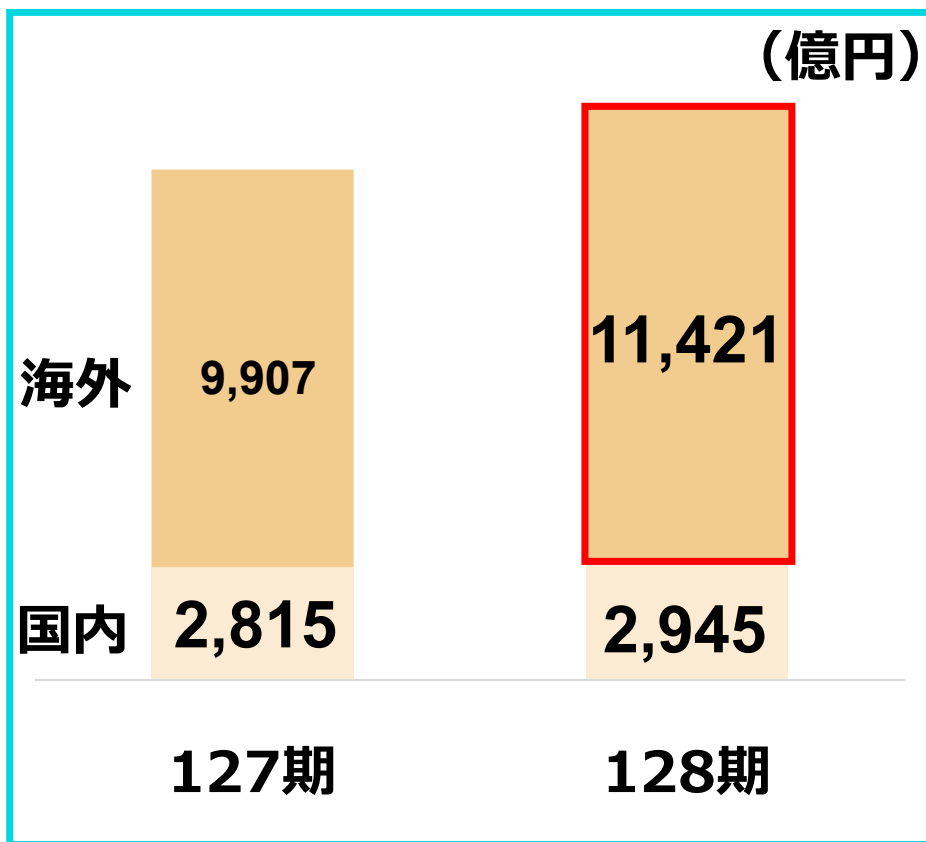
ミニバックホー



インプルメント

機械 海外売上高

+1,514億円 (+15.3%)

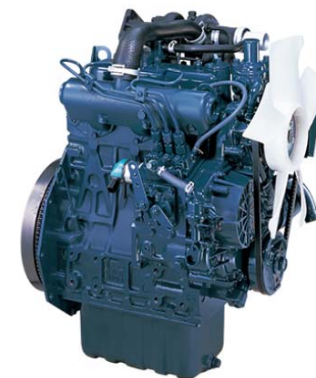


アジア

- ◆タイの農業機械は前半好調ながら後半は天候不順で通期では小幅増
- ◆中国は田植機、建設機械、エンジンが大幅な増加



田植機



エンジン

水・環境 売上高

▲84億円 (▲2.9%)

(億円)

2,945

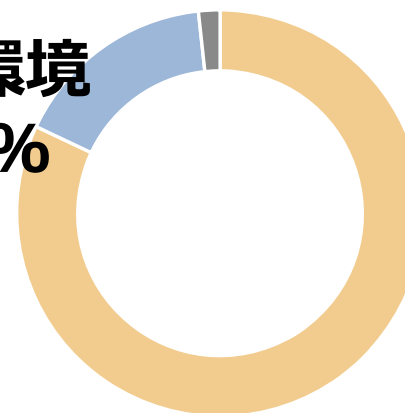
2,861

127期

128期

事業部門別売上高構成比

水・環境
16.3%



パイプ関連

1,637億円

環境関連

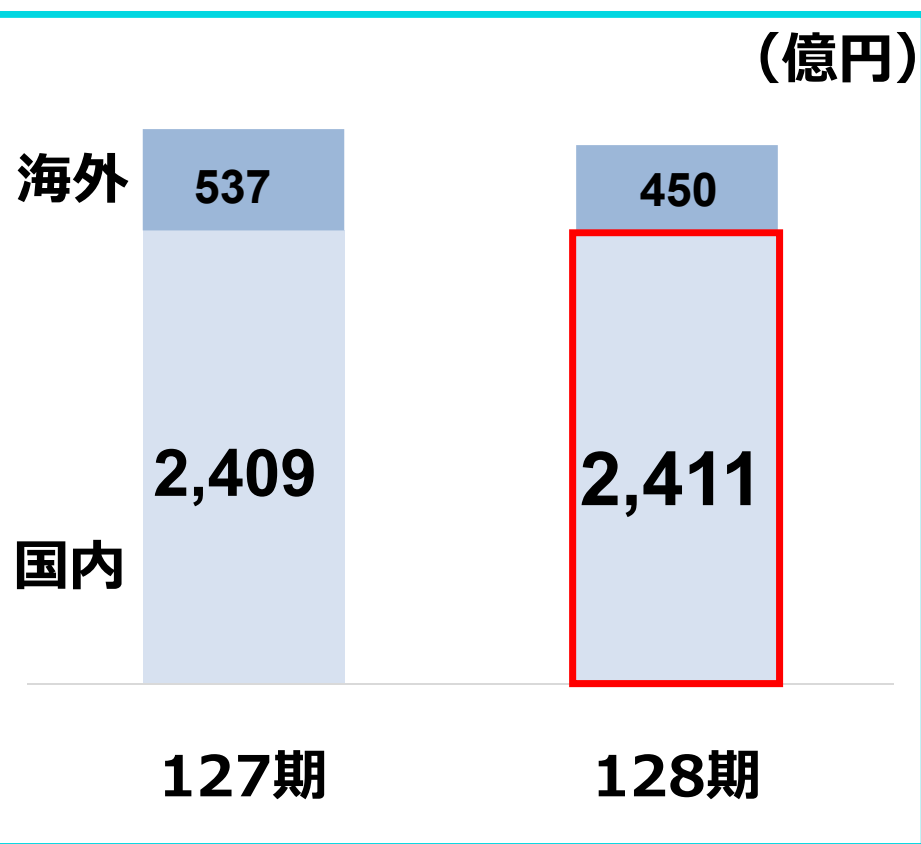
788億円

社会インフラ関連

436億円

水・環境 国内売上高

+3億円 (+0.1%)



◆パイプ関連製品は微減

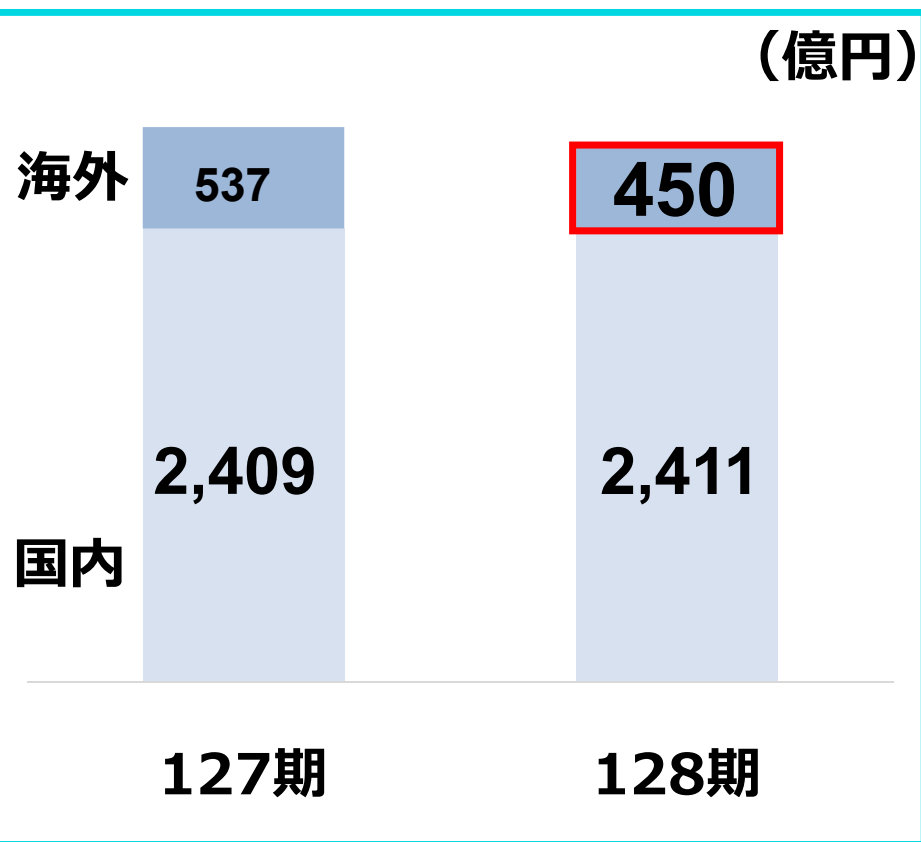
◆環境関連製品は減少

◆社会インフラ関連製品は増加



水・環境 海外売上高

▲87億円 (▲16.2%)



◆中国やASEANを中心に浄化槽や膜などの環境関連事業が成長

◆中東向けダクトイル鉄管が減少



浄化槽

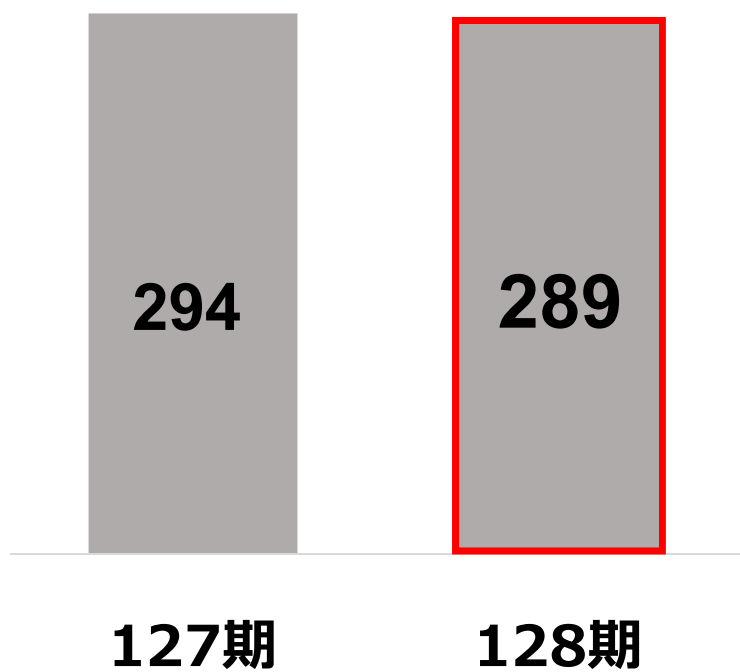


膜システム

その他

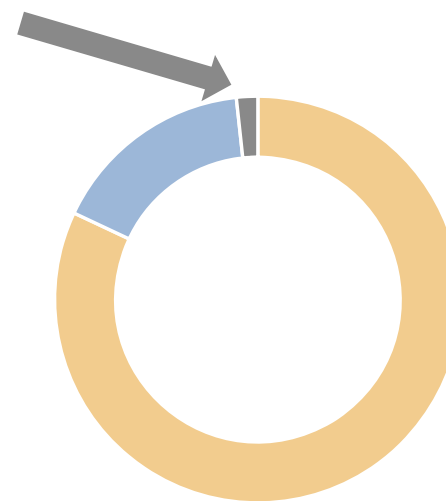
▲6億円 (▲1.9%)

(億円)



事業部門別売上高構成比

その他
1.7%



事業セグメント別 営業利益

	127期	128期	増減
機 械	1,850億円	1,982億円	+132億円
水・環境	222億円	262億円	+41億円
そ の 他	36億円	29億円	▲8億円
全社/消去	▲220億円	▲284億円	▲64億円
合 計	1,888億円	1,988億円	+100億円

第128期 連結決算の状況（貸借対照表）



For Earth, For Life
クボタ

第128回 定時株主総会のご案内

🕒 日時

2018年3月23日(金曜日) 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

📖 目次

■ 株主の皆様へ	2
■ 第128回定時株主総会招集ご通知	9
■ 株主総会参考書類	
第1号議案 取締役10名選任の件	12
第2号議案 監査役3名選任の件	23
第3号議案 取締役の報酬額改定の件	26
第4号議案 取締役賞与支給の件	26
■ 第128回定時株主総会招集ご通知添付書類	
事業報告	27
連結計算書類	60
計算書類	62
監査報告	64
■ ご参考	67

📄 機関投資家の皆様へ

株式会社CJ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。

ご出席いただいた株主様には、ささやかではございますが、お土産を準備しております。お土産は、ご持参の議決権行使書の枚数にかかわらず、ご出席の株主様お一人様につき1個とさせていただきますのでご了承くださいませようお願い申し上げます。

株式会社クボタ

証券コード: 6326

* 60頁をご覧ください。

第128期 連結決算の状況（貸借対照表）

（億円）

科目	127期	128期
総資産	26,706	28,539
負債	13,987	14,685
純資産	12,719	13,854
負債・純資産の 合計	26,706	28,539

総資産
28,539

+ 1,833億円

負債
14,685

純資産
13,854

第128期 連結決算の状況（貸借対照表）

（億円）

科目	127期	128期
総資産	26,706	28,539
負債	13,987	14,685
純資産	12,719	13,854
負債・純資産の 合計	26,706	28,539

総資産
28,539

負債
14,685

+ 698億円

純資産
13,854

第128期 連結決算の状況（貸借対照表）

（億円）

科目	127期	128期
総資産	26,706	28,539
負債	13,987	14,685
純資産	12,719	13,854
負債・純資産の 合計	26,706	28,539

総資産
28,539

負債
14,685

純資産
13,854

+ 1,135億円

単独決算



For Earth, For Life
クボタ

第128回 定時株主総会のご案内

🕒 日時

2018年3月23日(金曜日) 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

📖 目次

■ 株主の皆様へ	2
■ 第128回定時株主総会招集ご通知	9
■ 株主総会参考書類	
第1号議案 取締役10名選任の件	12
第2号議案 監査役3名選任の件	23
第3号議案 取締役の報酬額改定の件	26
第4号議案 取締役賞与支給の件	26
■ 第128回定時株主総会招集ご通知添付書類	
事業報告	27
連結計算書類	60
計算書類	62
監査報告	64
■ ご参考	67

機関投資家の皆様へ

株式会社CJ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。

ご出席いただいた株主様には、ささやかではございますが、お土産を準備しております。お土産は、ご持参の議決権行使書の枚数にかかわらず、ご出席の株主様お一人様につき1個とさせていただきますのでご了承くださいませようお願い申し上げます。

株式会社クボタ

証券コード: 6326

* 62頁から63頁を
ご覧ください。

自己株式の取得・消却



For Earth, For Life Kubota

第128回 定時株主総会のご案内

🕒 日時
2018年3月23日(金曜日) 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

📖 目次

- 株主の皆様へ 2
- 第128回定時株主総会招集ご通知 9
- 株主総会参考書類
- 第1号議案 取締役10名選任の件 12
- 第2号議案 監査役3名選任の件 23
- 第3号議案 取締役の報酬額改定の件 26
- 第4号議案 取締役賞与支給の件 26
- 第128回定時株主総会招集ご通知添付書類
- 事業報告 27
- 連結計算書類 60
- 計算書類 62
- 監査報告 64
- ご参考 67

📄 機関投資家の皆様へ
株式会社CJ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。

ご出席いただいた株主様には、ささやかではございますが、お土産を準備しております。お土産は、ご出席の議決権行使票の枚数にかかわらず、ご出席の株主様一人様につき1冊とさせていただきますのでご了承くださいませようお願い申し上げます。

株式会社クボタ
証券コード：6326

当期の異動

前期末保有	24,920株
取得した株式	7,130,125株
取得総額	13,197,413,226円
消却前の保有株式	7,155,045株
発行した株式	35,036株
-譲渡制限付株式報酬-	

自己株式の消却

2017年12月29日に実施	7,130,000株
----------------	------------

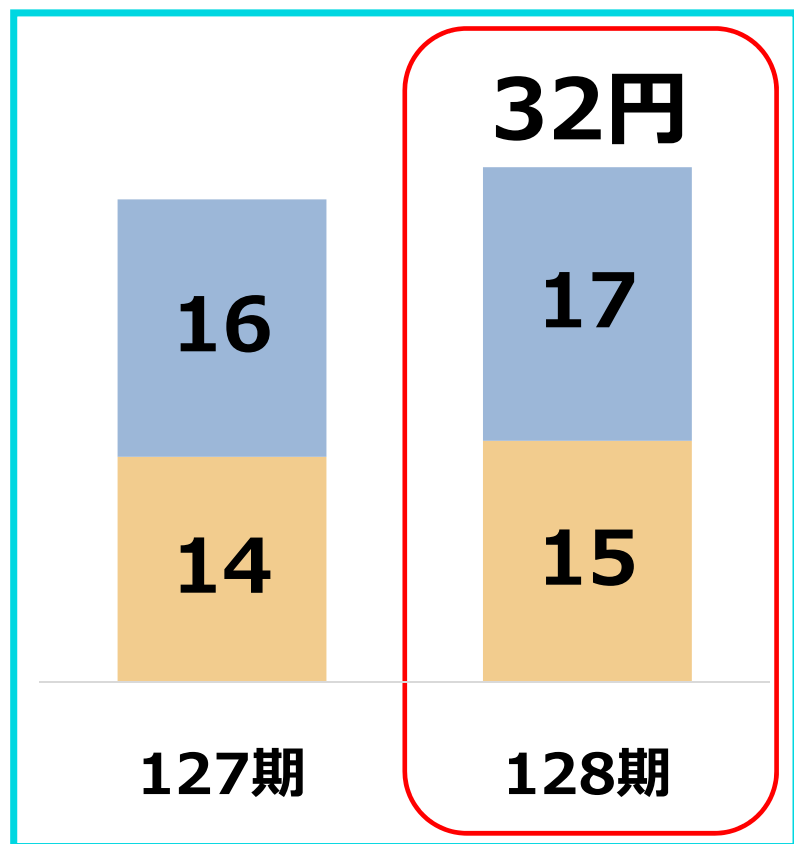
当期末現在

発行済株式の総数	1,234,024,216株
保有する自己株式	24,958株

* 47頁をご覧ください。

第128期 配当金

支払開始日：2018年3月26日



配当性向・総還元性向

	127期	128期
配当性向	28%	29%
総還元性向	33%	39%

今後の見通しと取組みについて

第129期連結業績予想

129期より国際財務報告基準（IFRS）を適用

単位：億円

科目	128期 (実績、IFRS)	129期 (予想、IFRS)	増減
売上高	17,515	18,200	+685
営業利益	2,005	2,130	+125
親会社の所有者に 帰属する当期利益	1,346	1,510	+164

国内

- ◆機械部門 農業機械や建設機械の伸長により増収
- ◆水・環境部門 工事事業や水処理などの増加により増収

海外

- ◆機械部門 農業機械や建設機械、エンジンが伸長により増収
- ◆水・環境部門 横ばい

今後の見通しと取組みについて

第129期連結業績予想

129期より国際財務報告基準（IFRS）を適用

単位：億円

科目	128期 (実績、IFRS)	129期 (予想、IFRS)	増減
売上高	17,515	18,200	+685
営業利益	2,005	2,130	+125
親会社の所有者に 帰属する当期利益	1,346	1,510	+164

◆国内外での増収効果

今後の見通しと取組みについて

第129期連結業績予想

129期より国際財務報告基準（IFRS）を適用

単位：億円

科目	128期 (実績、IFRS)	129期 (予想、IFRS)	増減
売上高	17,515	18,200	+685
営業利益	2,005	2,130	+125
親会社の所有者に 帰属する当期利益	1,346	1,510	+164

業績見通しにおける想定為替レート

1 米ドル = 110 円

1 ユーロ = 130 円

クボタグループの今後の取り組み

「グローバル・メジャー・ブランド」

「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すうるブランド」

長期目標

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS
世界を変えるための17の目標



①事業領域拡大による新たな成長機会の追求

① 事業領域拡大による新たな成長機会の追求

畑作用農業機械事業

大型トラクタ市場への本格参入を通じて明確となった事業課題に対応

欧州

- 新設した地域統括会社を中心に改良機の市場投入、ディーラー網のさらなる強化を推進

北米

- 畑作用農業機械の需要地での販売・サービスの強化

新興国市場やフロンティア市場の開拓

新興国市場
フロンティア市場

- 新たな事業機会を創出



世界の総合農機トップクラスメーカーへ



クボタホールディングスヨーロッパ
除幕式



テキサス州に移転した米国販売会社

① 事業領域拡大による新たな成長機会の追求

海外建設機械事業

製品の品揃え強化や間断ない新機種投入による成長

- 一層の製品ラインアップ拡充、現地生産の強化、IoT等新技術の導入などをスピードアップ



新興市場の開拓

- 小型建設機械市場は中国に続いてASEANなどでも成長
- 新興市場にも資源を配分し、他社に先んじてブランド認知を向上

① 事業領域拡大による新たな成長機会の追求

エンジン事業

昨年は過去最高の出荷台数を記録

- 各地域の排ガス規制に着実に対応・ニーズに即した製品開発を徹底

さらなる中長期的発展を見据えた経営課題への取り組み強化

- 大型エンジンの開発
- クリーン化、エコ化
- ラインアップ拡充
- 一層の需要増に応える生産能力の拡充



欧州排ガス規制（StageV）
に対応したV5009エンジン



200馬力以下で世界No.1の産業用エンジンメーカーへ

① 事業領域拡大による新たな成長機会の追求

汎用機器事業

汎用機器事業の一段の飛躍

- 昨年はユーティリティ・ビークル（UV）の専用工場を新設
既存工場の生産能力増強と合わせ、芝刈機・UVの顧客層拡大
を支える生産体制を構築
- UVの高速ガソリン機市場へ参入
ブランドカやディーラー網を最大限活用し、市場への早期浸透



2018年投入予定
高速ユーティリティ・ビークル



ユーティリティ・ビークル



米国の新工場
生産品目：ユーティリティビークル



芝刈機

②収益力向上・体質強化の徹底

②収益力向上・体質強化の徹底

海外農業機械事業

コストダウン最優先

- 主力製造拠点である国内工場での抜本的コストダウン活動を継続
- 米国・中国・タイで整備した増産体制をフル活用

クバンランド社の収益力向上

- インプルメントの販売回復を機に収益力の向上を図る
- 米国グレートプレーンズ社とのさらなるシナジーの発現も推進



②収益力向上・体質強化の徹底

国内農業機械事業

厳しい市場環境を勝ち抜く経営体質の強化

- 販売・流通の生産性向上など利益確保を重視した事業運営を徹底

製品・サービス面の強化

- 農業機械とICTを融合したKSASの高度化、自動運転農業機械の開発促進
- 担い手農家への対応強化
- 農業・農家・農産物に係る各種ニーズの事業化活動を強化



農業総合サービス事業への進化

②収益力向上・体質強化の徹底

水・環境事業

構造改革の取り組みを継続

- 昨年は減収のなかでも増益を達成
- 革新的価格の実現・関連製品間での連携強化による競争力底上げ

海外事業の強化

- アジアを中心に浄化槽や膜などの環境関連事業が成長
- グループ各社が一体となった事業運営により成長を加速

「水・環境のクボタ」としての新たな価値を創造

- IoT技術を用いて水・環境分野におけるトータルソリューションサービスを提供するKSYS(クボタ スマート インフラストラクチャ システム)の高度化



②収益力向上・体質強化の徹底

経営効率向上策

棚卸資産の大幅削減

- グローバル・サプライ・チェーン・マネジメントに立脚した具体策を推進

生産性向上への取り組み

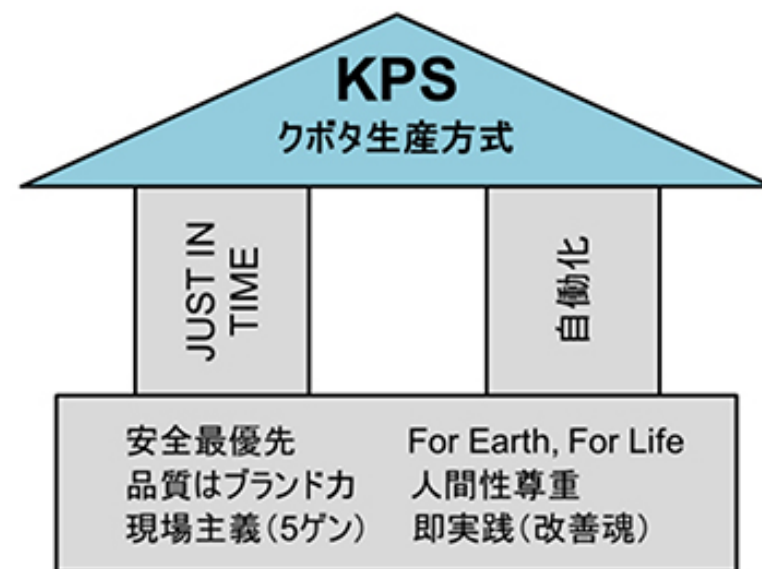
- 販売部門や間接部門においてもクボタ生産方式の考え方に基づく徹底的な効率化を推進



生産性の飛躍的向上

自動販売機事業から撤退

- 同事業にかかる経営資源の再配分を通じ他の事業の成長を一層促進



③ 技術開発の能力底上げと効率化

③ 技術開発の能力底上げと効率化

グローバル・メジャー・ブランドを目指すには
技術開発能力の一層の底上げが不可欠

グローバル開発体制の進化

- 北米・タイに続き、欧州でのR&D体制整備を本格化
- 基盤となる技術開発人員の技術レベルを向上
 - 採用・育成プログラムの拡充
 - 新製品の開発期間短縮

お客様のニーズの変化に対応する技術開発の強化

- 戦略分野での先端技術開発
 - 自動運転の拡充・高度化
 - 水・環境関連での省エネプラント技術の強化
 - 福島放射性廃棄物処理による復興支援と環境保全に貢献



技術系 新入社員向け
基礎教育風景

④ 経営全体のグローバル化

④ 経営全体のグローバル化

「グローバル・メジャー・ブランド」にふさわしい
経営全体のグローバル化をめざす

クボタ生産方式（KPS）の展開

- 徹底的なムダの排除をすべての事業プロセスに浸透
- リードタイムの大幅短縮と「売れたものだけを作る仕組み」の構築

IT化の推進

- これまでの取り組みによりITインフラの標準化・統合化・一元化に係る思想がグループ全体に浸透



競合他社をしのぐIT基盤を構築

⑤ 対処すべき課題

石綿問題に関する当社の対応

**2006年4月17日制定の規程に基づき、
2017年12月31日までに315名の方へ救済金を
お支払いしました**

決議事項

- | | |
|--------------|--------------------|
| 第1号議案 | 取締役10名選任の件 |
| 第2号議案 | 監査役3名選任の件 |
| 第3号議案 | 取締役の報酬額改定の件 |
| 第4号議案 | 取締役賞与支給の件 |

第1号議案

取締役10名選任の件

*** 12頁から22頁をご覧ください。**

第1号議案 取締役10名選任の件

取締役候補者
代表取締役社長

きまた まさとし
木股 昌俊



第1号議案 取締役10名選任の件

取締役候補者

代表取締役副社長執行役員

くぼ としひろ
久保 俊裕



第1号議案 取締役10名選任の件

取締役候補者

取締役専務執行役員

きむら しげる
木村 茂



第1号議案 取締役10名選任の件

取締役候補者

取締役専務執行役員

おがわ
小川

けんしろう
謙四郎



第1号議案 取締役10名選任の件

取締役候補者

取締役専務執行役員

きたお
北尾

ゆういち
裕一



第1号議案 取締役10名選任の件

取締役候補者

取締役専務執行役員

よしかわ まさと
吉川 正人



第1号議案 取締役10名選任の件

新任

取締役候補者
専務執行役員

ささき
佐々木

しんじ
真治



第1号議案 取締役10名選任の件

社外取締役候補者

公益財団法人 加藤記念バイオエンス振興財団 理事長
株式会社バンダイナムコホールディングス 取締役
J S R株式会社 取締役

まつだ ゆずる
松田 譲



第1号議案 取締役10名選任の件

社外取締役候補者
ダイハツ工業株式会社 相談役

いな こういち
伊奈 功一



第1号議案 取締役10名選任の件

新任

社外取締役候補者

テルモ株式会社 顧問

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

しんたく ゆうたろう
新宅 祐太郎



第2号議案

監査役3名選任の件

*** 23頁から25頁をご覧ください。**

第2号議案 監査役3名選任の件

監査役候補者
常勤監査役

ふくやま としかず
福山 敏和



第2号議案 監査役3名選任の件

新任

監査役候補者

執行役員

ひやま
檜山

やすひこ
泰彦



第2号議案 監査役3名選任の件

新任

社外監査役候補者

株式会社三社電機 取締役専務執行役員

ふじわら まさき
藤原 正樹



第3号議案

取締役の報酬額改定の件

*** 26頁をご覧ください。**

年額5億1,000万円以内（内、社外取締役分 年額3,000万円以内）



年額5億1,000万円以内（内、社外取締役分 年額6,000万円以内）

第4号議案

取締役賞与支給の件

*** 26頁をご覧ください。**

工場見学のご案内

場所

宇都宮工場 (栃木県宇都宮市)

日時

2018年5月24日(木)
13:00~15:30 (約2時間半を予定)

定員

50名様

応募締切日

2018年3月30日 (金)

是非ご応募ください



田植機検査ライン



宇都宮工場 外観

For Earth, For Life
Kubota



本日はご出席いただき、誠にありがとうございました