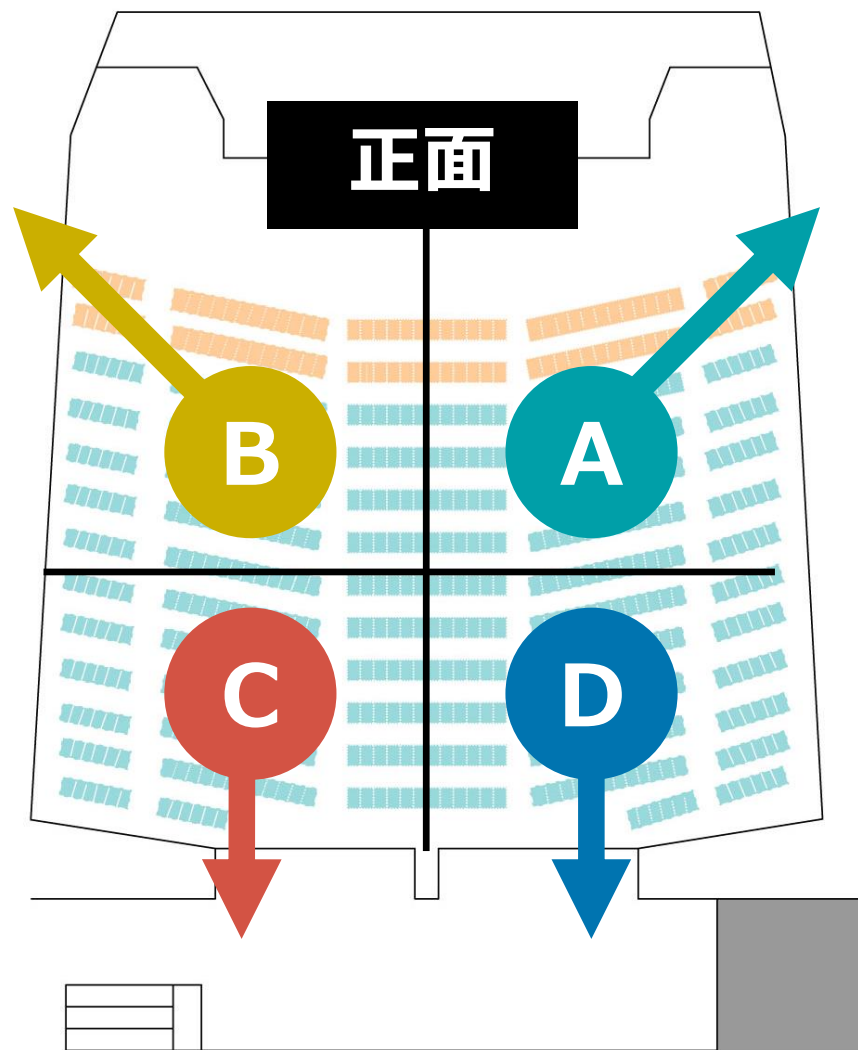




**新型コロナウイルス感染予防のため、
運営スタッフはマスクを着用させていただきます。**



**ご気分のすぐれない株主様は、
遠慮なくお近くのスタッフにお申しつけください。**



避難が必要になった場合、
誘導は係員が行います。
落ち着いて係員の指示に
従ってください。

避難の際は、落ち着いて、
走らないように移動をお願いします。

ご出席の皆様へのご案内

For Earth, For Life
Kubota



場内は
マナーモードで
お願いします。



撮影・録音は
ご遠慮ください。

資料ダウンロードのご案内

For Earth, For Life
Kubota

For Earth, For Life
Kubota

証券コード：6326
発行日：2023年3月3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133回 定時株主総会招集ご通知

株主の皆様へ

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133回定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご通知申し上げます。

本株主総会の招集に際しましては、株主総会参考書類等の内容である情報（電子提供措置事項）について電子提供措置をとっており、以下のインターネット上の各ウェブサイトにて「第133回定時株主総会招集ご通知」として掲載しておりますので、お手数ながらいずれかのウェブサイトへアクセスのうえ、ご確認くださいませ。

当社ウェブサイト 株主総会招集通知掲載サイト	https://www.kubota.co.jp/ir/stock/meeting/index.html	
東証ウェブサイト 東証上場会社情報サービス	https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show	
株主総会資料 掲載ウェブサイト	https://d.sokai.jp/6326/teiji/	

※各ウェブサイトでは、銘柄名(会社名)「クボタ」または証券コード「6326」にて検索し、「基本情報」、「縦覧書類／PR情報」を選択して、ご確認ください。

株主総会参考書類をご検討のうえ、2023年3月23日(木曜日)午後5時までにインターネットまたは書面(郵送)により議決権を行使いただくとともに、積極的に、ライブ配信をご活用ください。

インターネットまたは書面による議決権行使、事前質問、ライブ配信の詳細は、14・15頁をご参照ください。

敬 員

日 時	2023年3月24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 的 事 項	報告事項 1. 第133期(2022年1月1日から2022年12月31日まで) 事業報告の内容、連結計算書類並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報告の件 決議事項 第1号議案 取締役11名選任の件 第2号議案 補欠監査役1名選任の件

●当日ご来場いただいたご出席の場合は、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、会場の席数に限りがあります。ご入場をお断りする場合がございます。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。なお、ご来場の株主様へのお土産は、取りやめさせていただきます。

当社ウェブサイト

株主総会招集通知掲載サイト

<https://www.kubota.co.jp/ir/stock/meeting/index.html>



東証ウェブサイト

東証上場会社情報サービス

<https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>



東証ウェブサイトでは、銘柄名(会社名)「クボタ」または証券コード「6326」にて検索し、「基本情報」、「縦覧書類／PR情報」を選択して、ご確認ください。

株主総会資料

掲載ウェブサイト

<https://d.sokai.jp/6326/teiji/>

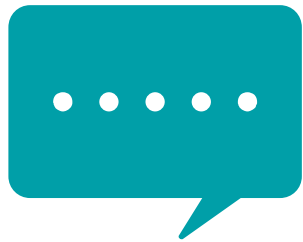


本総会の資料は、スマートフォン・タブレット等からもご覧いただけます。

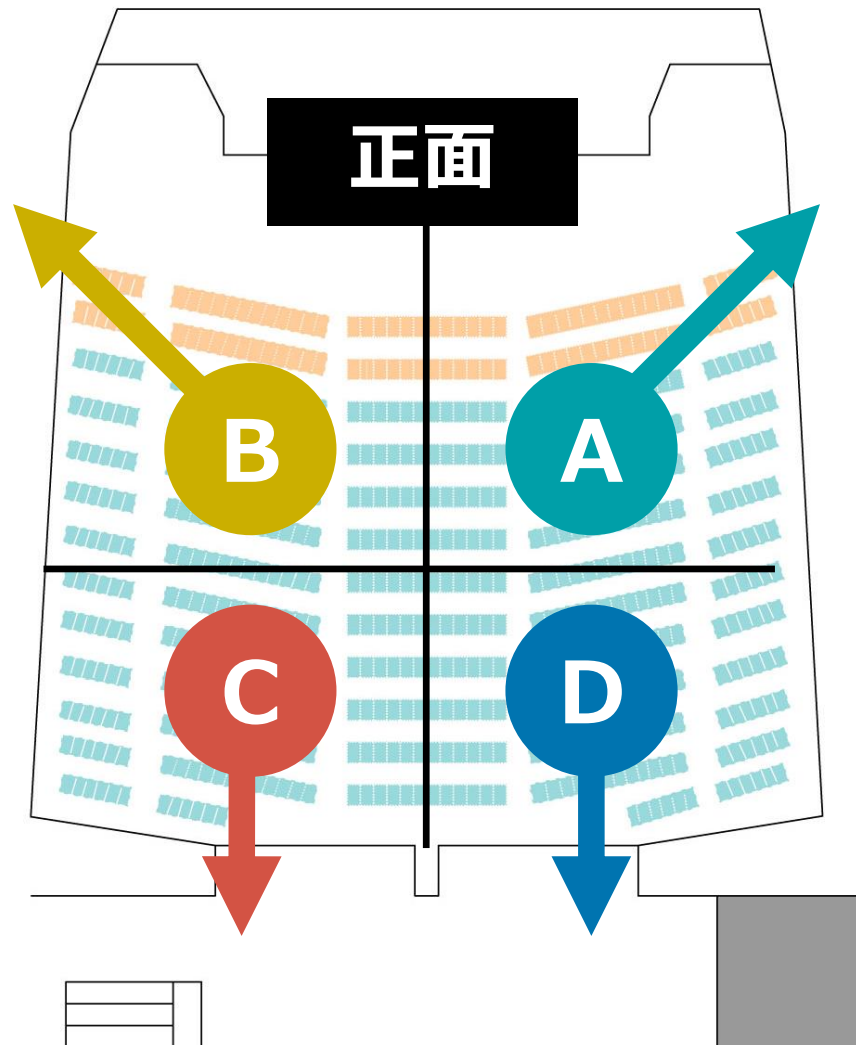
株主総会招集ご通知
(書面にて郵送)



**新型コロナウイルス感染予防のため、
運営スタッフはマスクを着用させていただきます。**



**ご気分のすぐれない株主様は、
遠慮なくお近くのスタッフにお申しつけください。**



避難が必要になった場合、
誘導は係員が行います。
落ち着いて係員の指示に
従ってください。

避難の際は、落ち着いて、
走らないように移動をお願いします。

ご出席の皆様へのご案内

For Earth, For Life
Kubota



場内は
マナーモードで
お願いします。



撮影・録音は
ご遠慮ください。

第133回 定時株主総会



ON YOUR SIDE

For Earth, For Life
Kubota

株式会社クボタ

第133回 定時株主総会 電子提供措置事項記載書面

For Earth, For Life
Kubota

🕒 日時 | 2023年3月24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

■ 株主総会参考書類	
第1号議案 取締役11名選任の件……………	2
第2号議案 補欠監査役1名選任の件…	14
■ 事業報告 ……………	18
■ 連結計算書類 ……………	48
■ 計算書類 ……………	50
■ 監査報告 ……………	52

本年より、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133期決算概要、議案の要旨などは書面にて郵送しています「第133回定時株主総会招集ご通知」にてご覧ください。



株式会社クボタ

証券コード：6326

1. 第133期（2022年1月1日～2022年12月31日）事業報告の内容、連結計算書類並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

For Earth, For Life
Kubota

証券コード：6326
発行日：2023年3月23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133回 定時株主総会招集ご通知

株主の皆様へ

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133回定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご通知申し上げます。

本株主総会の招集に際しましては、株主総会参考書類等の内容である情報（電子提供措置事項）について電子提供措置をとっており、以下のインターネット上の各ウェブサイト「第133回定時株主総会招集ご通知」として掲載しておりますので、お手数ながらいずれかのウェブサイトへアクセスのうえ、ご確認くださいませようお願い申し上げます。

当社ウェブサイト
株主総会招集ご通知掲載サイト <https://www.kubota.co.jp/ir/stock/meeting/index.html>

東証ウェブサイト
東証上場会社情報サービス <https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>

株主総会資料
掲載ウェブサイト <https://d.sokai.jp/6326/teiji/>

株主総会参考書類をご検討のうえ、2023年3月23日（木曜日）午後5時までにインターネットまたは書面（郵送）により議決権行使いただくとともに、積極的に、ライブ配信をご活用ください。

インターネットまたは書面による議決権行使、事前質問、ライブ配信の詳細は、14-15頁をご参照ください。

敬 具

日 時	2023年3月24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 的 事 項	報告事項 1. 第133期（2022年1月1日から2022年12月31日まで）事業報告の内容、連結計算書類及び計算書類の各報告の件 2. 合併無償取得及び既取戻の連結計算書類、連結業績報告の件
	決議事項 第1号議案 取締役11名選任の件 第2号議案 補欠監査役1名選任の件

●当日ご来場いただいたご出席の場合は、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、会場の席数に限りがあり、ご入場をお断りする場合がございます。また、株主様ではない代理人および同伴の方など、議決権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。なお、ご来場の株主様へのお土産は、取りやめさせていただきます。

株主総会招集ご通知 （書面にて郵送）

For Earth, For Life
Kubota

第133回 定時株主総会 電子提供措置事項記載書面

2023年3月24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

■ 株主総会参考書類		本年より、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133期決算概要、議案の要旨などは書面にて郵送しています「第133回定時株主総会招集ご通知」にてご確認ください。
■ 第1号議案 取締役11名選任の件………	2	
■ 第2号議案 補欠監査役1名選任の件………	14	
■ 事業報告 ……………	18	
■ 連結計算書類 ……………	48	
■ 計算書類 ……………	50	
■ 監査報告 ……………	52	



ON YOUR SIDE

株式会社クボタ
証券コード：6326

電子提供措置事項記載書面

本日のご報告内容

第133回 定時株主総会 電子提供措置事項記載書面

For Earth, For Life
Kubota

🕒 日時 2023年3月24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

■ 株主総会参考書類	
第1号議案 取締役11名選任の件	2
第2号議案 補欠監査役1名選任の件	14
■ 事業報告	18
■ 連結計算書類	48
■ 計算書類	50
■ 監査報告	52

本年より、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133期決算概要、議案の要旨などは書面にて郵送しています「第133回定時株主総会招集ご通知」にてご覧ください。



株式会社クボタ

証券コード：6326

詳細をご覧ください場合

1. 受付でお配りした印刷物
2. スマートフォン・タブレット等

当社ウェブサイト

株主総会招集通知掲載サイト

<https://www.kubota.co.jp/ir/stock/meeting/index.html>



東証ウェブサイト

東証上場会社情報サービス

<https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>



東証ウェブサイトでは、銘柄名(会社名)「クボタ」または証券コード「6326」にて検索し、「基本情報」、「縦覧書類/PR情報」を選択して、ご確認ください。

株主総会資料

掲載ウェブサイト

<https://d.sokai.jp/6326/teiji/>



株主総会招集ご通知の表紙を
ご確認ください。

第133回 定時株主総会
電子提供措置事項記載書面

For Earth, For Life
Kubota

🕒 日時 | 2023年3月24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

■ 株主総会参考書類	
第1号議案 取締役11名選任の件……………	2
第2号議案 補欠監査役1名選任の件…	14
■ 事業報告 ……………	18
■ 連結計算書類 ……………	48
■ 計算書類 ……………	50
■ 監査報告 ……………	52

本年より、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133期決算概要、議案の要旨などは書面にて郵送しています「第133回定時株主総会招集ご通知」にてご覧ください。



株式会社クボタ

証券コード：6326

第1号議案 取締役11名選任の件

第2号議案 補欠監査役1名選任の件

議決権は100株につき1個

議決権を有する株主数

80,674名

議決権の数

11,898,378個

第133回 定時株主総会
電子提供措置事項記載書面

For Earth, For Life
Kubota

🕒 日時 | 2023年3月24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

■ 株主総会参考書類	
第1号議案 取締役11名選任の件……………	2
第2号議案 補欠監査役1名選任の件…	14
■ 事業報告 ……………	18
■ 連結計算書類 ……………	48
■ 計算書類 ……………	50
■ 監査報告 ……………	52

本年より、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133期決算概要、議案の要旨などは書面にて郵送しています「第133回定時株主総会招集ご通知」にてご覧ください。



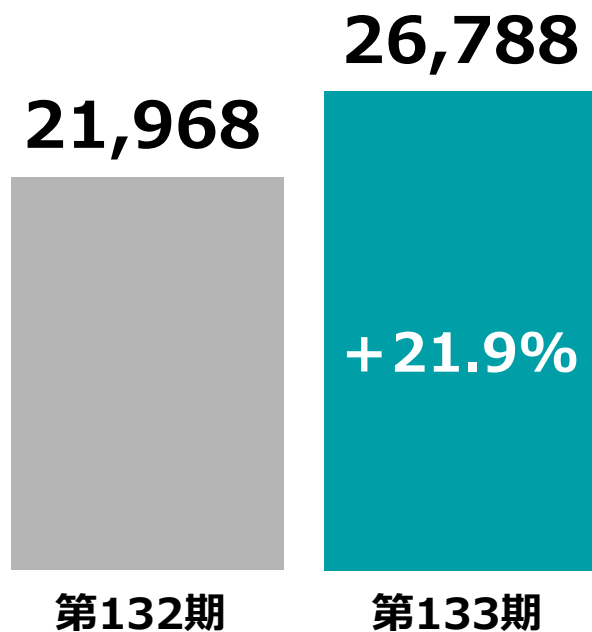
株式会社 **クボタ**

証券コード：6326

52 - 54頁を
ご覧ください。

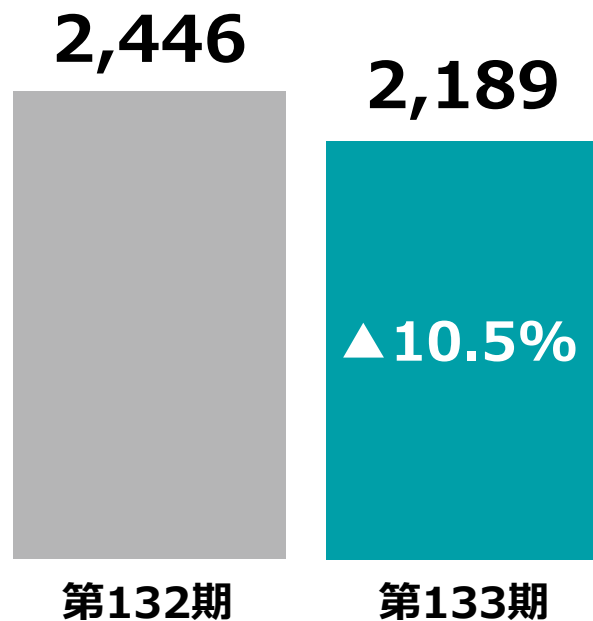
増収減益／売上高は過去最高を達成

売上高



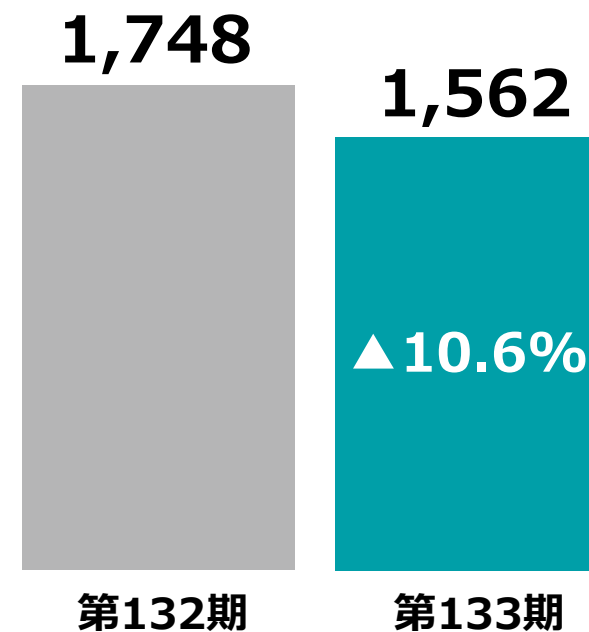
+4,820億円

営業利益



▲256億円

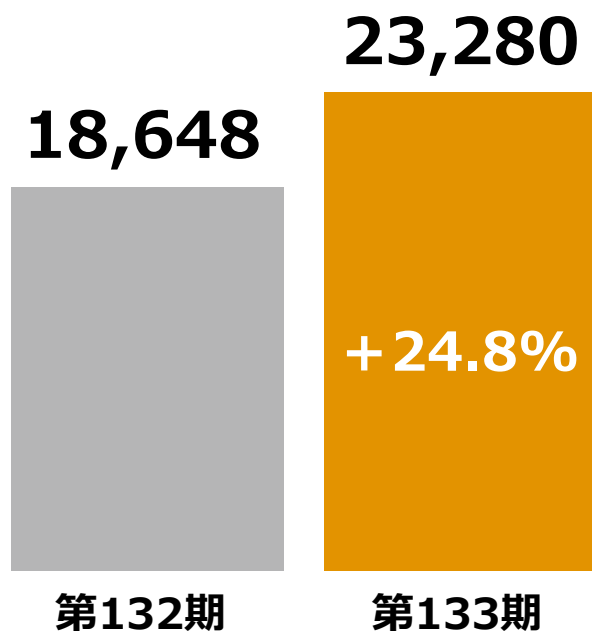
親会社の所有者に
帰属する当期利益



▲186億円

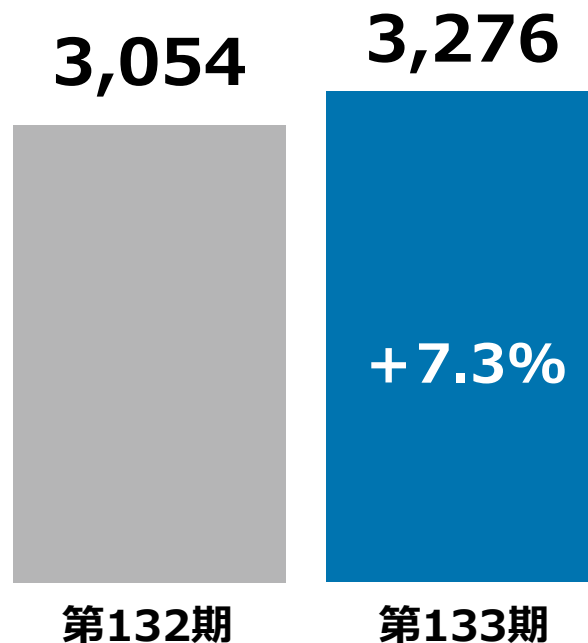
機械部門、水・環境部門で増収

機械部門



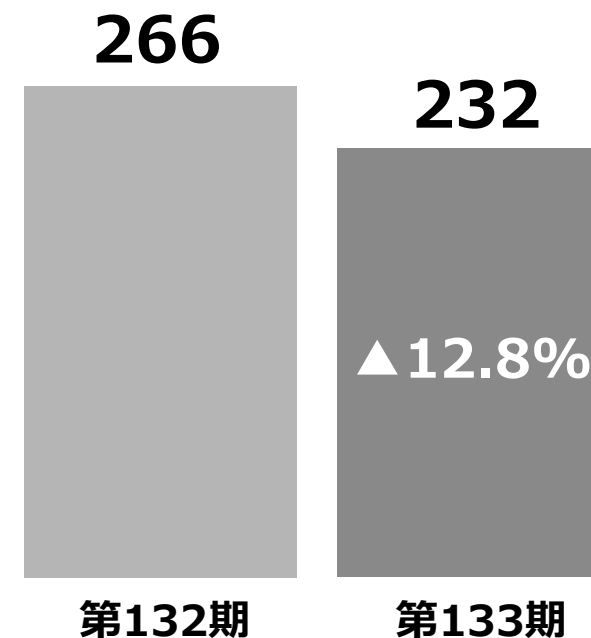
+4,632億円

水・環境部門



+222億円

その他部門



▲34億円

クボタグループの今後の取り組み

For Earth, For Life
Kubota

第133回 定時株主総会
電子提供措置事項記載書面

For Earth, For Life
Kubota

🕒 日時 | 2023年3月24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

■ 株主総会参考書類	
第1号議案 取締役11名選任の件……………	2
第2号議案 補欠監査役1名選任の件……………	14
■ 事業報告……………	18
■ 連結計算書類……………	48
■ 計算書類……………	50
■ 監査報告……………	52

本年より、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133期決算概要、議案の要旨などは書面にて郵送しています「第133回定時株主総会招集ご通知」にてご覧ください。



株式会社クボタ
証券コード：6326

1. ESGを経営の中核に据えた事業運営の推進
2. GMB2030実現の土台づくり
3. 中期経営計画2025の推進

（詳細は21 - 22頁をご覧ください。）

事業領域での強化活動

②次世代を支える
GMB2030実現への基礎作り
次世代の成長ドライバー候補の
確保に向けた取り組み

③既存事業売上高の向上
成長機会を活かす事業戦略の推進

④利益率の向上
中期事業基盤強化による
利益構造の改善

①ESG経営の推進

ESGを経営の中核に
据えた事業転換

「環境負荷低減/社会課題解決」に
事業として取り組む会社として、
クボタグループ独自のESG経営を
推進。
社長直轄のKESG経営戦略会議を
設置し、ESGを今後の事業展開に
おける意思決定の基準とする。

5つのメインテーマ全てに貢献
共通テーマとしてのDX

事業運営に関わる取り組み

⑤持続的成長を支える
インフラ整備

- 事業運営体制の変革
- 人的資源確保と強化に
向けた取り組み
- リスクマネジメントの強化

北米建機事業/ CTL

ラインアップ拡充・開発～販売の現地一体運営 により、大幅シェアアップへ

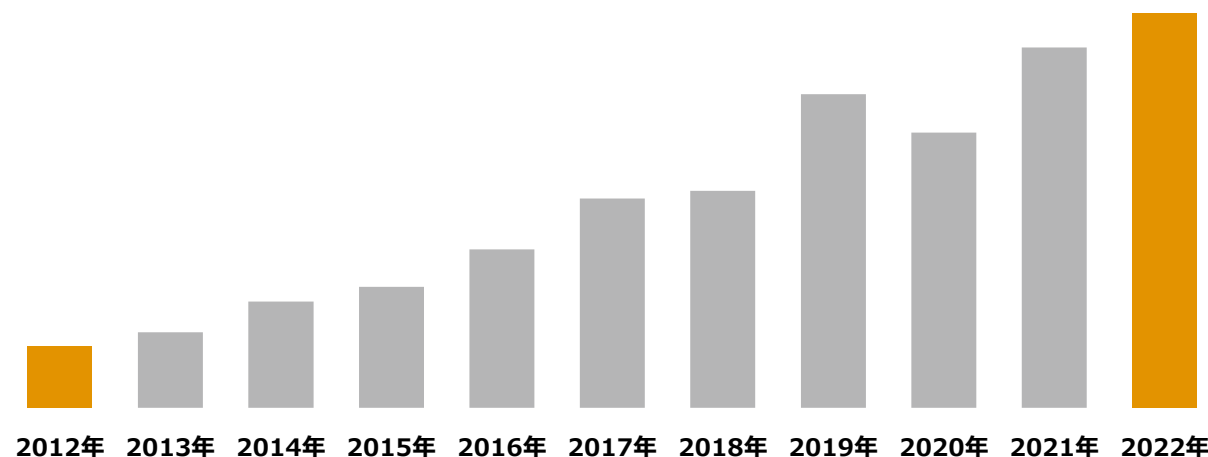
売上・シェアは順調に拡大、北米生産移管実施で生産効率向上

- CTLは北米建機事業の5割を占めるまでに成長、北米生産開始によりCTL生産能力向上
- 2022年フルモデルチェンジ実施、新馬力帯モデル開発推進



CTL
(コンパクト・トラック・ローダー)

CTLのクボタ北米卸売台数推移



インド事業の拡大と
ベーシック市場への参入

トラクタ最大市場のインドでのシェア拡大と、 ベーシック機輸出によるグローバル事業拡大へ

シナジーの追求



販売面

- フルライナーブランドをめざす
- デイラー網の相互活用



ベーシック ← → プレミアム

製造・開発面

- エスコーツへのKPS（クボタ生産方式）の導入推進
- エスコーツ調達ネットワークの活用
- 双方のR&Dリソース活用



クボタ技術者派遣によるKPS推進

中期成長ドライバーの進捗

For Earth, For Life
Kubota

インド事業の拡大と
ベーシック市場への参入

トラクタ最大市場のインドでのシェア拡大と、
ベーシック機輸出によるグローバル事業拡大へ



2030年には24%のマーケットシェアを狙う

中期成長ドライバーの進捗

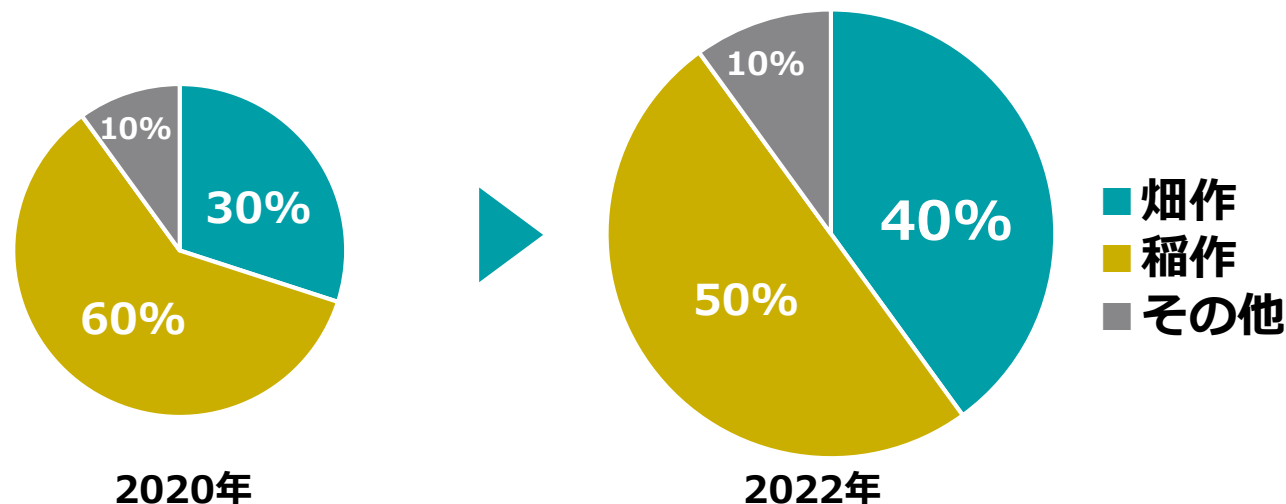
For Earth, For Life
Kubota

機械事業／ASEAN

- インPLEMENTラインアップ増加
- 畑作用トラクタ拡販
- 建機ラインアップ増加
- 農業関連ビジネスに参入



タイ・トラクタ販売台数（畑作農家への販売割合）



機械／ アフターマーケット事業

- 売上高は増加
- 第二ブランド部品の販売を開始
- テレマティクスによるデータ実験
- 部品センターの拡張

第二ブランドロゴ

K3R!
A Kubota Brand

※K:Kubota,
3R:
「Resolution」
「Reasonable」
「Reliable」

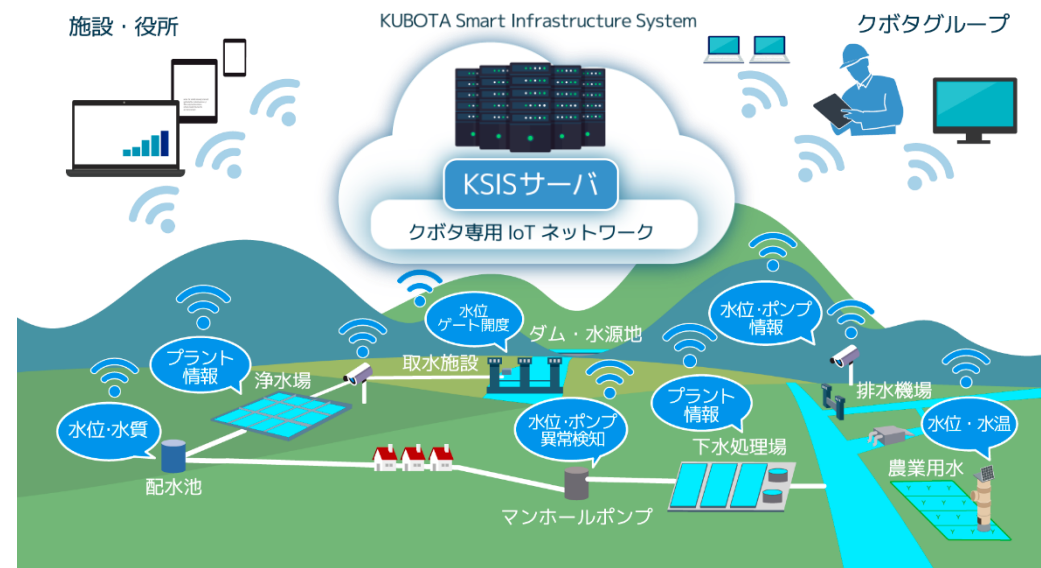
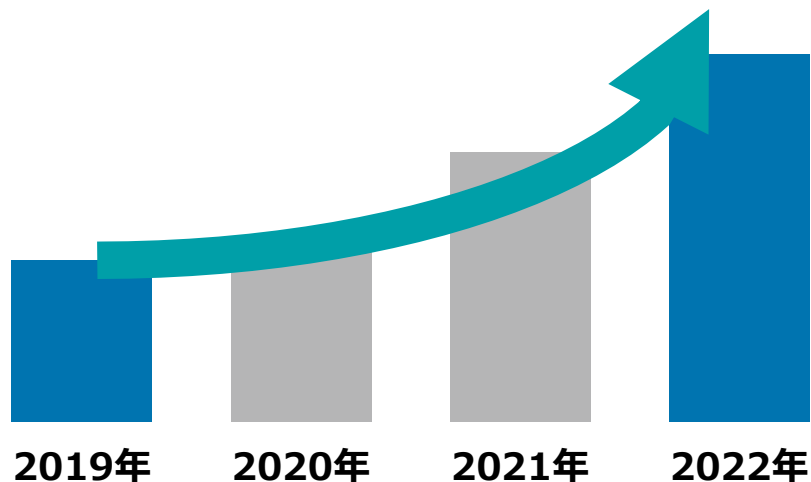
水・環境 ソリューション事業

機器売り中心から O&M・ソリューション中心へ脱皮

O&M・ソリューション売上は着実に増加、PPP案件の受注も好調

- 子会社統合によるO&Mリソース確保
- 自治体のインフラ事業運営を支える「KSIS」の強化
- 水環境ソリューション開発部の積極的な営業
- 排水処理案件増加
- コンセッション案件を初受注

O&M・PPP案件の拡大



その他の取り組み

For Earth, For Life
Kubota

M&A、出資などを通じた既存事業の拡大

周辺製品の拡充により 既存製品を含めた売上増を図る

直近の買収事例



ROC
(イタリア)

マージャー



Fede
(スペイン)

スプレイヤー



エスコーツ
(インド)

ベーシクトラクタ



Gianni Ferrari
(イタリア)

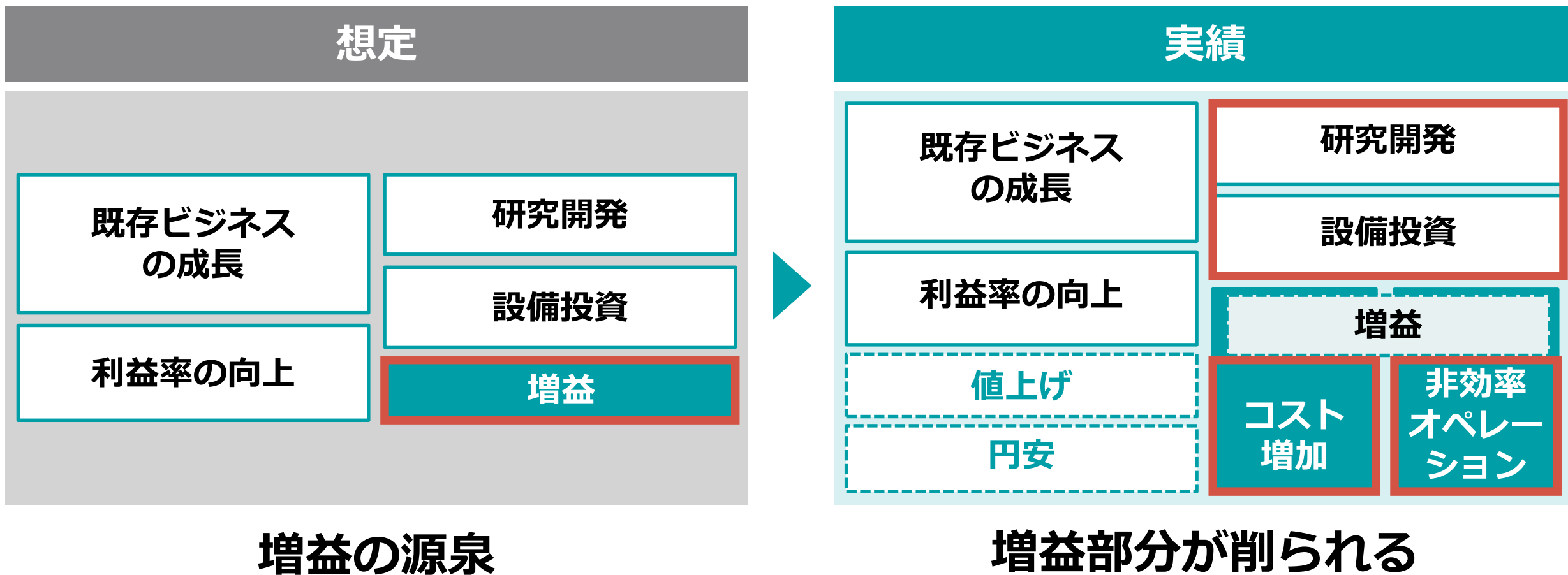
大型センター
集草フロントモア



B.C. TECHNIQUE
(フランス)

雑草処理

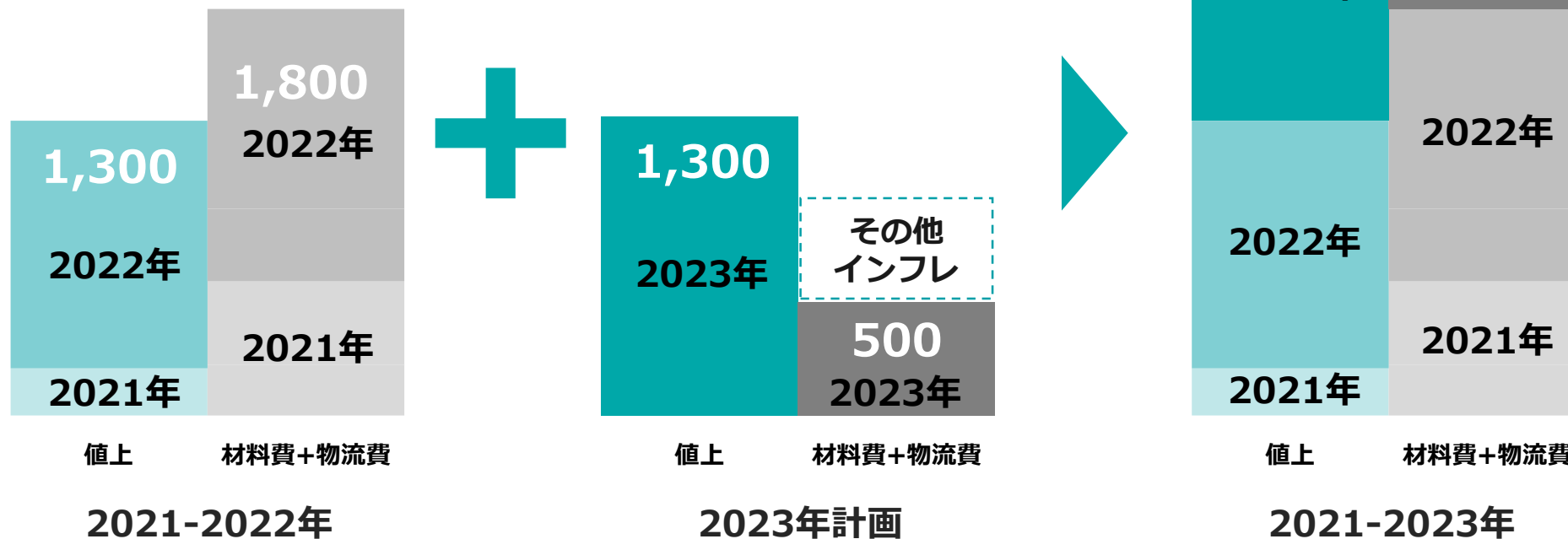
投資原資確保のためにも収益改善が課題



コスト対策

2023年も状況に応じ値上げを実施

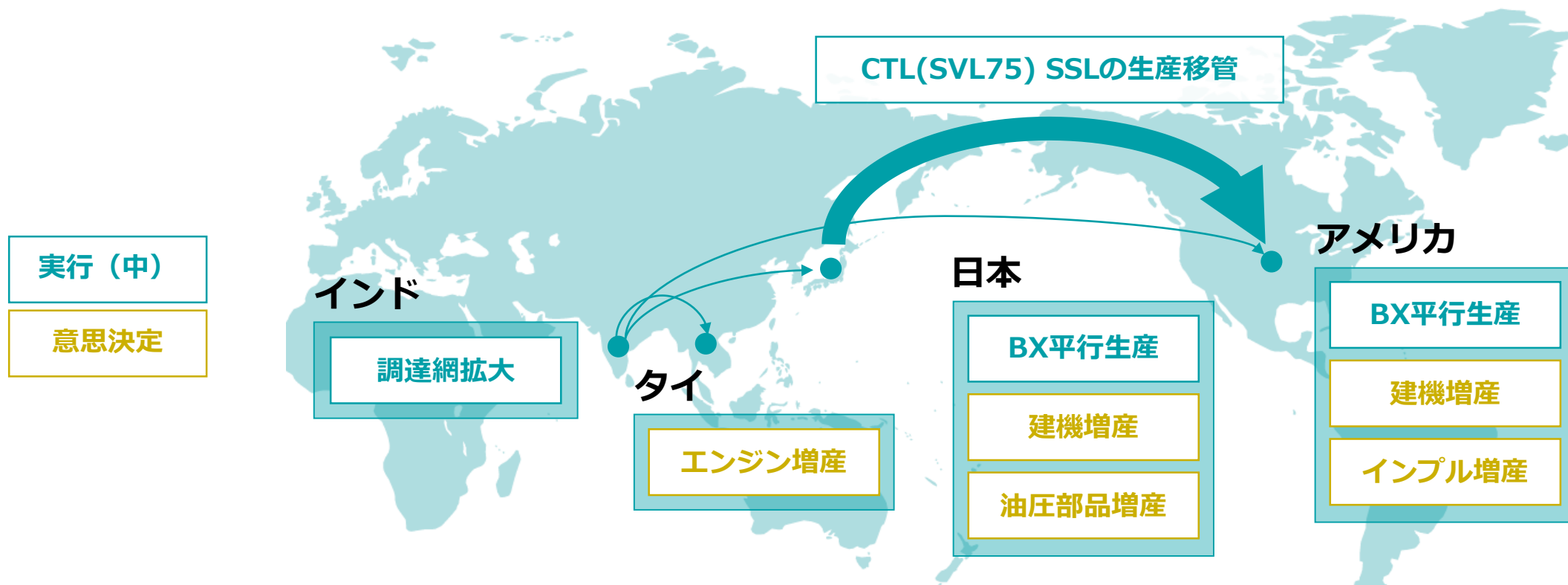
2021-2023年で値上げが材料費+物流費増に追い付く



工場オペレーション の正常化

安定供給・海外生産比率50%をめざす

- 地政学リスクを考慮した調達先変更を推進、フル稼働前提の生産計画・北米の製造人員定着率に課題
- 2023年は市場・在庫水準に注意を払い、スムーズな生産量調整を図る



利益率の向上 (中期経営計画)

コスト高により効果が見えにくいですが、
改善活動は順調に推移

改善活動の推移

1. 利益率の高い分野の 着実な伸長

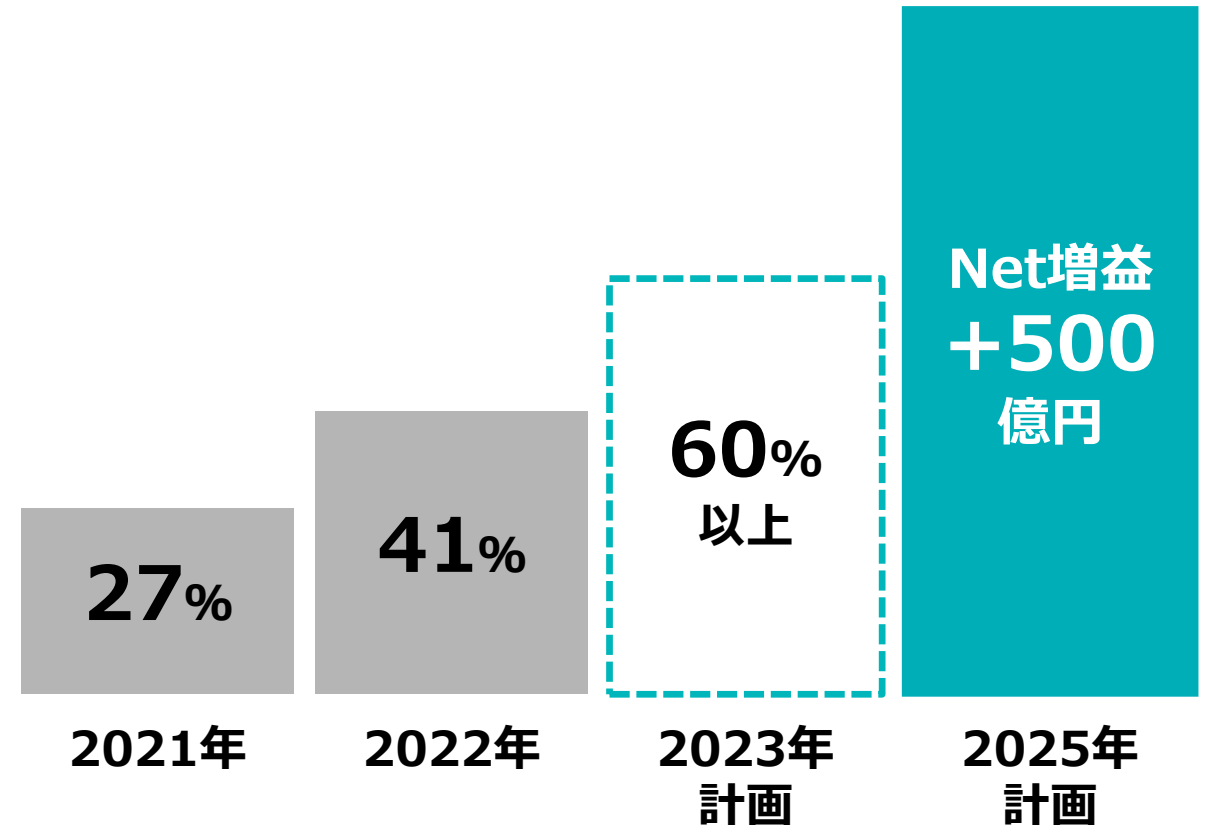
部品事業・O&M事業拡大

2. 利益の出る体質づくり

材料費・物流費・固定費削減、
投資効果の刈取り等

3. 事業運営の徹底的な効率化

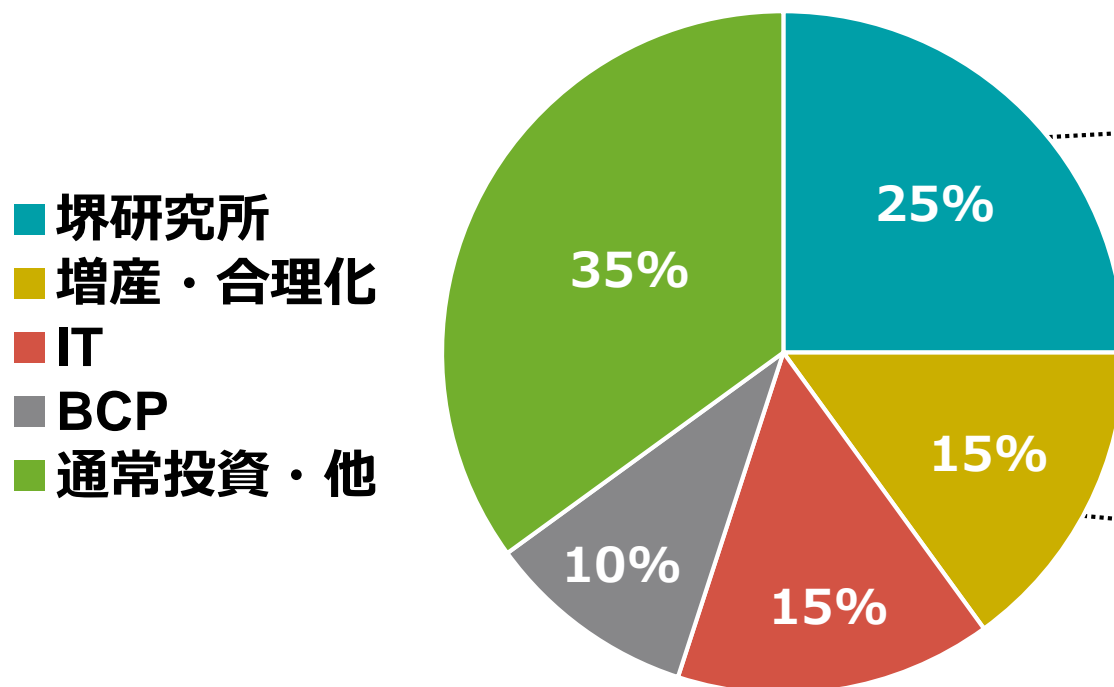
DX等の活用による業務の
抜本的改革による生産性向上



前倒しにより生産の安定化を優先

- 製品不足の早期解消
- 生産能力増強による供給の安定化

2022年設備投資内訳



グローバル技術研究所



増産投資例：枚方製造所

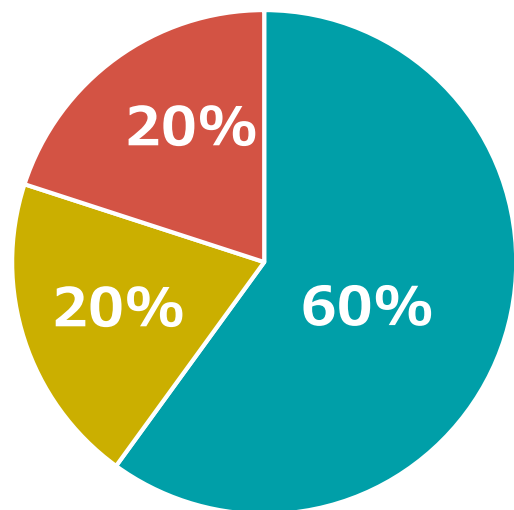


One Kubota R&D強化

グローバル6極で体制をさらに強化

- 全世界での開発体制の整備が進む
- 現行開発と先行開発にバランスよくリソース配分

研究開発費内訳



■ 短期 ■ 中長期 ■ 外部連携

主要R&D拠点

Kubota Research & Development Europe SAS(仏)



インド

Kubota Research & Development Asia(タイ)



中国



Global Institute of Technology
グローバル技術研究所
(日本)

Kubota Research & Development North America(米)

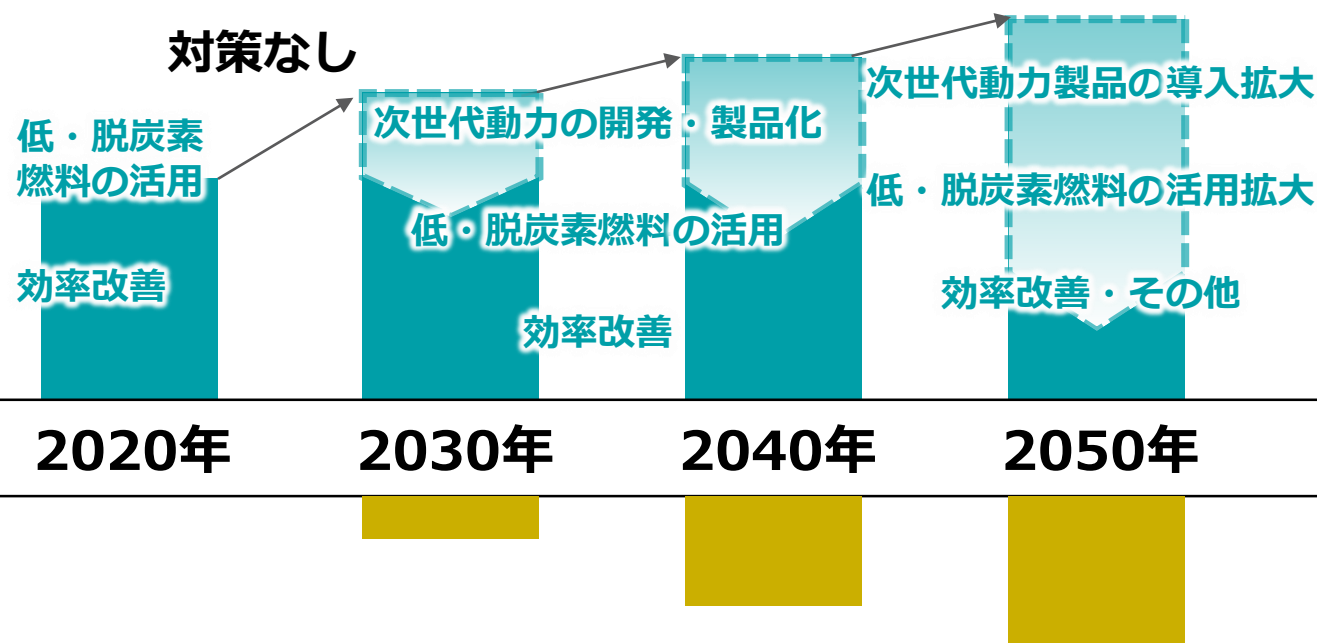


脱炭素化への 取り組み状況

- 2050年のカーボンニュートラル社会の実現に向け、研究開発を進める

自社のCO₂排出抑制 (想定される動力)

事業は拡大するが、
次世代動力等の開発により
バリューチェーン全体での
排出量削減を進める



新たなソリューションの創出により
社会の温室効果ガス削減に貢献する

①食料分野

スマート農業、
農業残さの資源・エネルギー化など

②水・廃棄物分野

資源の回収
再生産ソリューションなど

③都市・生活環境分野

都市インフラの
管理効率化など

社会の温室効果ガス排出抑制への貢献

脱炭素化への 取り組み状況

- クボタ製品使用に伴うCO₂排出削減、
社会の温室効果ガス排出削減の両面で
脱炭素関連研究開発を進行中



短期

クボタ製品使用に伴うCO₂排出削減技術

小型農建機の電動化開発

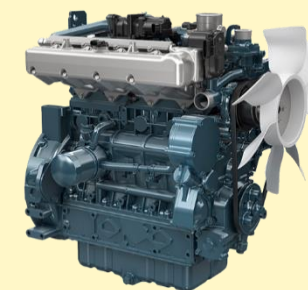


※現行機

新型ハイブリッドエンジン



中・長期／外部連携



産業用3.8L
水素エンジン

燃料電池トラクタ
NEDO実証事業

社会の温室効果ガス排出削減技術

農業残渣からのバイオ炭製造



水田からのメタン発生抑制



CO₂吸着材に関する基礎研究



スマート・オートノマス への取り組み状況

- 国内外でスマート・オートノマス関連技術の製品・サービス化研究、先行研究を推進中

短期

次期アグリロボシリーズ向け
スマート・オートノマス（自律・
自動）機能強化



レトロフィットオートステア
（従来型機への適用）開発

“KSAS Developers”による
KSASデータオープン化



中・長期／外部連携

複数台農機の群制御
完全無人の自律制御（智能化）



Dimaag AI社との
共同開発

次世代・新コンセプト農機
先行研究開発



資源循環技術 (ディープリサイクル)

- 溶融・ガス化技術、メタン発酵技術などを活用し、資源循環に寄与する事業化が進行中

短期

残渣・ごみ・
下水汚泥
など



シュレッダーダスト
従来は埋立処分



溶融炉

独自の
溶融技術
(資源分離)



更なる
有価金属の回収

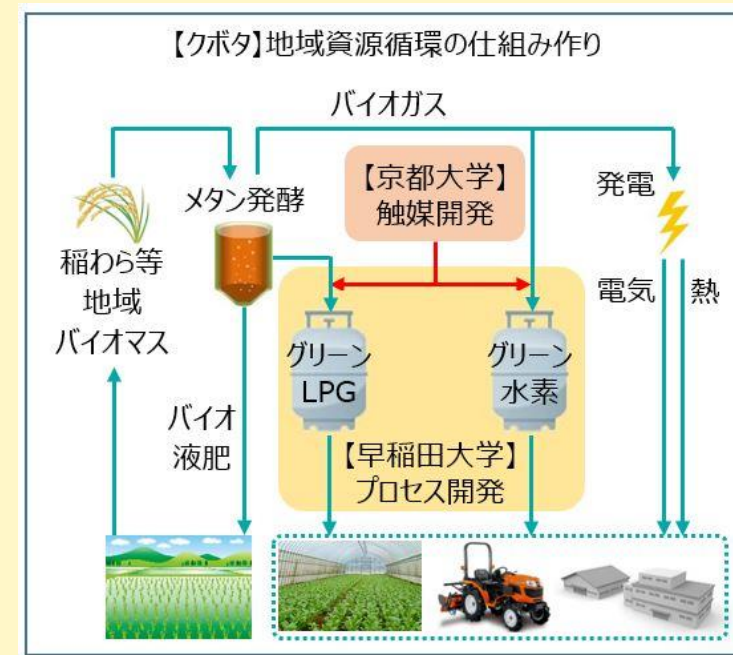


下水汚泥から
リンを回収し
溶融スラグを
肥料として商品化



廃プラを
燃料として使用
従来はリサイクル不可

中・長期／外部連携



バイオマス (稲わら等)

中期経営計画2025の業績見通し

For Earth, For Life
Kubota

当初計画

新たな見通し

売上高

2兆3,000億円



3兆円

営業利益

3,000億円



3,600億円

第134期連結業績予想 (単位：億円)

For Earth, For Life
Kubota

業績予想における想定為替レート

1米ドル = 125 円
1ユーロ = 135 円

売上高

営業利益

親会社の所有者に
帰属する当期利益

26,788

29,000

2,189

2,700

1,562

1,860

過去最高の売上高、営業利益を予想

第133期

第134期

第133期

第134期

第133期

第134期

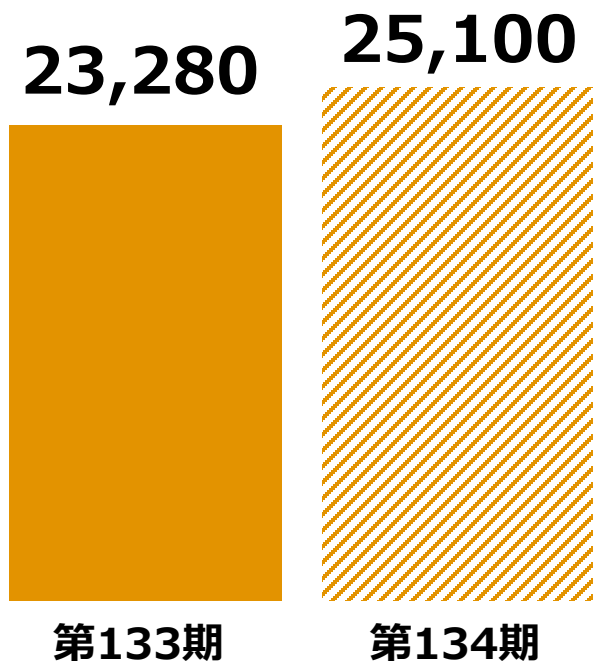
+2,212億円 (+8.3%)

+511億円 (+23.3%)

+298億円 (+19.1%)

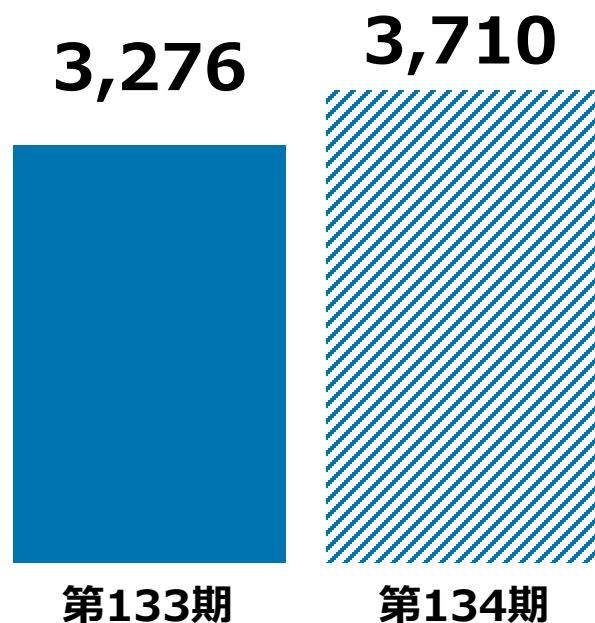
機械部門、水・環境部門で増収の見込み

機械部門



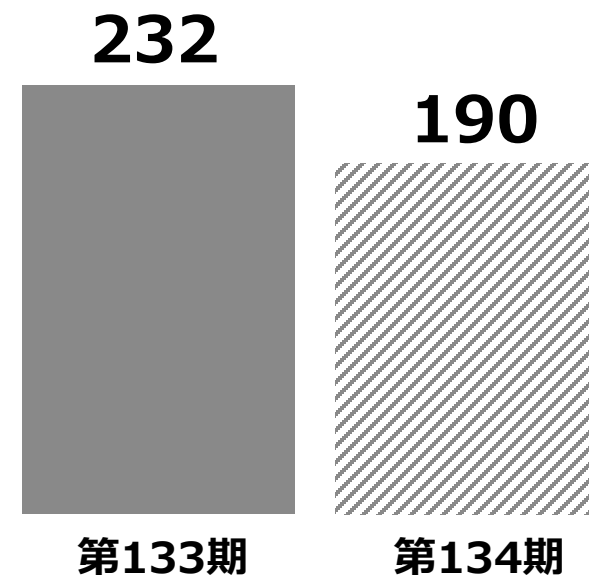
+1,820億円 (+7.8%)

水・環境部門



+434億円 (+13.2%)

その他部門



▲42億円 (▲18.1%)

石綿問題に関する対応

救済金 支払いの状況

2006年4月17日制定の規程に基づき、
2022年12月31日までに377名の方へ
救済金をお支払いしました。

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、
2022年までの5年間で総額5億5,000万円の支援を決定、
2022年度分の寄付を実施しました。

株主様からのご質問は、
決議事項のご説明終了後に
まとめてお受けいたします。



決議事項
説明



質疑応答



決議事項
採決

第1号議案 上程

For Earth, For Life
Kubota

取締役11名選任の件



2 - 13頁

第1号議案 取締役11名選任の件

1 北尾 裕一	再任	7 松田 讓	再任	独立役員	社外
2 吉川 正人	再任	8 伊奈 功一	再任	独立役員	社外
3 渡邊 大	再任	9 新宅 祐太郎	再任	独立役員	社外
4 木村 浩人	再任	10 荒金 久美	再任	独立役員	社外
5 吉岡 榮司	新任	11 川名 浩一	新任	独立役員	社外
6 花田 晋吾	新任				

第1号議案 取締役11名選任の件

For Earth, For Life
Kubota



新任

取締役候補者

吉岡 榮司

第1号議案 取締役11名選任の件

For Earth, For Life
Kubota



新任

取締役候補者

花田 晋吾



新任

独立役員

社外

取締役候補者

川名 浩一

第2号議案 上程

For Earth, For Life
Kubota

補欠監査役1名選任の件



14頁

第2号議案 補欠監査役1名選任の件

For Earth, For Life
Kubota



社外

補欠監査役候補者

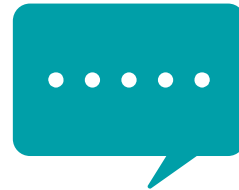
岩本 朗

事前質問分より、順に取り上げさせていただきます。

ご発言に際して



議長が指名
いたしましたら、
前方マイクまで
お越しく下さい。



はじめに
「出席票番号」と
「お名前」を
お知らせください。



おひとりにつき1件、
要点を簡潔に
まとめて
ご発言ください。

第1号議案 採決

For Earth, For Life
Kubota

取締役11名選任の件



2 - 13頁

第2号議案 採決

For Earth, For Life
Kubota

補欠監査役1名選任の件



14頁

本日はご出席いただき、誠にありがとうございました。



ON YOUR SIDE

For Earth, For Life
Kubota