

第135回 定時株主総会 電子提供措置事項

For Earth, For Life
クボタ



日時

2025年3月21日(金曜日) 午前10時開始

※ 株主総会当日は、ライブ配信の活用もご検討ください。



目次

■ 事業報告	5
■ 連結計算書類	28
■ 監査報告	30

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135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135回定時株主総会招集ご通知」をご覧ください。



株式会社クボタ

証券コード：6326

スピリッツ 〈私たちの精神・姿勢〉

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

ブランドステートメント 〈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2024



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。

2024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、昨年開示したマテリアリティの目標値の開示を進めました。

また、食料・水・環境の各領域におけるソリューションや、DXへの取り組み状況、長期ビジョン「GMB2030」実現に向けた具体的な進捗状況を開示しています。そのほか、部門のマネジャーによる座談会や取締役会の実効性向上をテーマとした社長と社外役員の対談など、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2024



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。

2024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。特に本年は、S (Society) パートを「ステークホルダー」と「人財」の2パートに分け、読みやすさや利便性を向上させるとともに、クボタグループで重視している人的資本について、深く理解いただけるように構成を変更しました。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。



第1・2号議案が承認されたのちの経営体制(予定)

当社では、取締役会での有効な討議ができる適切な員数の維持、取締役会としての機能発揮、多様性の確保および経営の透明性・健全性の維持等の観点から、取締役会メンバーを構成しています。また、長期ビジョン「GMB2030」実現のために強化すべき事業基盤として、KPS(Kubota Production System/クボタ生産方式)・グローバル経営・イノベーション・DX・ESG経営等が取締役に必要なスキルであると考えています。

取締役会メンバーは多様な価値観のもと、各々の知識、経験、能力を活かし補完し合うことが重要であり、当社の長期ビジョン「GMB2030」を実現するために必要なスキルと各メンバーの専門性・経験との対応関係を下図にまとめました。

長期ビジョン「GMB2030」：<https://www.kubota.co.jp/corporate/vision/index.html>

氏 名	地 位	特に専門性を発揮できる領域および経験							他社 経営 経験	指名 諮問 委員会	報酬 諮問 委員会	
		長期ビジョン「GMB2030」に関連する重点項目					経営の基盤となる項目					
		KPS(製造)/ 品質管理	グローバル 経営	イノベーション/ 研究開発/ DX	E (環境課題の 解決)	S (社会への貢献/ ステークホルダー の共感と参画)	G (ガバナンスの 構築)	財務/ 会計				法務/ コンプライ アンス
北 尾 裕 一	代表取締役社長		●	●		●					●	
花 田 晋 吾	代表取締役 副社長執行役員		●		●	●					●	●
木 村 浩 人	専務執行役員	●		●	●							
吉 川 正 人	取締役		●				●	●				●
渡 邊 大	取締役		●	●	●							
吉 岡 榮 司	取締役	●	●		●							
新 宅 祐太郎	社外取締役		●			●		●		●	● (委員長)	● (委員長)
荒 金 久 美	社外取締役	●		●		●				●	●	●
川 名 浩 一	社外取締役		●		●		●			●	●	●
古 澤 ゆ り	社外取締役					●	●		●		●	●
山 下 良 則	社外取締役		●	●			●			●	●	●
檜 山 泰 彦	常勤監査役		●					●	●			
常 松 正 志	常勤監査役				●			●	●			
伊 藤 和 司	常勤監査役						●	●	●			
山 田 雄 一	社外監査役						●	●	●			▲ (オブザーバー)
木 村 圭二郎	社外監査役		●				●		●			
井 野 勢 津子	社外監査役		●	●				●		●		

(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します。

2. 取締役会の議題に応じて、担当領域の執行役員・エグゼクティブオフィサーが取締役会に出席し、議題に関する説明などを行うことで、取締役会の実効性を向上させています。

3. 上記の一覧表は各氏に期待するスキル等のうち主なものの最大3つに●印をつけており、各氏が有する全ての知見を表すものではありません。

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が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に、取締役規程(取締役候補者選任基準)に従い、社内から、当社の事業運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。なお、第1号議案の社外取締役候補者5名中4名が他社での経営経験を有しています。

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と経営の透明性、健全性を確保しています。

また当社は、長期ビジョン「GMB2030」、その土台づくりの期間として「中期経営計画2025」を掲げており、これらを実現するため、取締役会メンバーは多様な価値観のもと、各々の知識、経験、能力を活かし補完し合うことが重要であると考えます。そのため、社外取締役が過半数を占める指名諮問委員会において、経営戦略に照らしながら取締役会が適正かつ機動的にその責務を果たすために必要なスキルを審議し、取締役会が高い実効性を発揮できるようその構成を議論しています。

なお、第1・2号議案が承認されたのちの経営体制(予定)は3頁をご覧ください。

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名を財務・会計に関する十分な知見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。

ご参考

社外役員の独立性に関する基準

当社ウェブサイトをご覧ください。

<https://www.kubota.co.jp/sustainability/governance/governance/index.html>



売上高

3兆163億円

(前期比 0.1%減)

国内売上高

6,325億円

(前期比 1.7%減)

海外売上高

2兆3,838億円

(前期比 0.3%増)

海外売上高比率 79.0%

営業利益

3,156億円

(前期比 4.0%減)

親会社の所有者に帰属する
当期利益

2,304億円

(前期比 3.4%減)

ROE

9.9 %

(前期 11.8%)

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. 全般的概況

当期(2024年1月1日～2024年12月31日)の売上高は前期比44億円(0.1%)減少して3兆163億円となりました。

国内売上高は機械部門、水・環境部門、その他部門ともに減収となり、前期比107億円(1.7%)減の6,325億円となりました。

海外売上高は機械部門および水・環境部門で増収となり、前期比62億円(0.3%)増の2兆3,838億円となりました。当期の海外売上高比率は、前期比0.3ポイント上昇して79.0%となりました。

営業利益は、値上げ効果や為替変動などの増益要因はありましたが、欧州、北米を中心とした機械部門での減販損やインセンティブコストの増加などにより、前期比132億円(4.0%)減の3,156億円となりました。税引前利益は前期比70億円(2.0%)減少して3,353億円となりました。法人所得税は807億円の負担、持分法による投資損益は51億円の利益となり、当期利益は前期比3億円(0.1%)減の2,597億円となりました。親会社の所有者に帰属する当期利益は前期を80億円(3.4%)下回る2,304億円となりました。

2. 事業部門別状況

機械部門

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



売上高

26,369億円
(前期比 0.0%増)

農機・エンジン

19,893億円

建設機械

6,476億円

セグメント利益

3,474億円
(前期比 2.4%減)

売上高構成比

87.4%

当部門の売上高は前期と同水準の2兆6,369億円となり、売上高全体の87.4%を占めました。

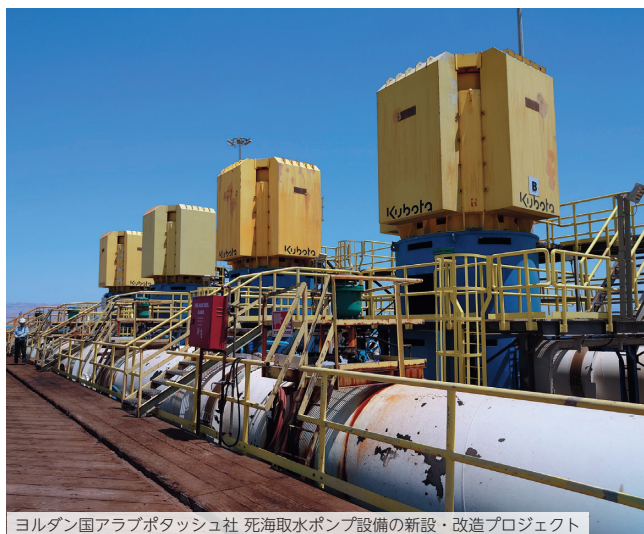
国内売上高は前期比1.2%減の3,119億円となりました。主に農業機械および建設機械の減少により減収となりました。

海外売上高は為替変動の影響もあり前期比0.2%増の2兆3,250億円となりました。北米では、建設機械の販売は政府のインフラ開発需要を背景に堅調に推移しましたが、トラクタはレジデンシャル市場の低迷および農作物価格の下落の影響を受け苦戦しました。欧州では、建設機械およびエンジンは経済の減速に伴う市場縮小が続いたことで販売が減少し、トラクタも需要が弱く低迷しました。アジアは、タイでは一部洪水の影響が残るものの、農業機械は稲作向け製品を中心に販売が回復し、建設機械も販売が増加しました。インドでは、当第2四半期までは干ばつや総選挙の影響により市場が縮小しましたが、当第3四半期以降は十分な降雨と収穫量により回復に転じました。

当部門のセグメント利益は、値上げ効果や為替変動などの増益要因はありましたが、主に欧州や北米での減販損やインセンティブコストの増加などにより、前期比2.4%減少して3,474億円となりました。

水・環境部門

主要製品 | パイプシステム(ダクトイル鉄管、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)



ヨルダン国アラバポタッシュ社 死海取水ポンプ設備の新設・改造プロジェクト

売上高

3,626億円
(前期比 0.5%減)

パイプシステム

1,376億円

産業機材

778億円

環境

1,473億円

セグメント利益

297億円
(前期比 2.9%減)

売上高構成比

12.0%

当部門の売上高は前期比0.5%減少して3,626億円となり、売上高全体の12.0%を占めました。

国内売上高は前期比1.3%減の3,038億円となりました。産業機材事業の売上は増加しましたが、主にパイプシステム事業での減少により減収となりました。

海外売上高は前期比3.9%増の588億円となりました。主に環境事業での売上増加により増収となりました。

当部門のセグメント利益は値上げ効果や原材料価格の改善などの増益要因はありましたが、経費の増加などにより前期比2.9%減少して297億円となりました。

その他部門

主要製品 | 各種サービス事業等

当部門の売上高は前期比14.0%減少して168億円となり、売上高全体の0.6%を占めました。

当部門のセグメント利益は前期比36.1%減少して10億円となりました。

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しうる企業(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。その中で今取り組むべき課題については下記のとおりです。

1. 経営体制改革

事業環境は絶え間なく変化しており、収益改善の取り組みだけでなく、事業環境に適した経営体制が必要となります。直近ではクボタグループ全体の売上高に占める機械の海外事業の比率が高まったことにより、機械事業と水・環境事業におけるビジネスモデルの違いがより顕著に表れ、同じ枠組みの中での経営は最適解とは言えなくなりました。従い、今後は機械事業、水・環境事業がそれぞれの事業特性を十分発揮できる自立運営をめざした体制へ移行していきます。

機械事業では、日本を中心とした組織や体制から脱却し、事業軸・機能軸・地域軸の権限と責任を明確にしたスピーディかつメッシュの細かい効率的な経営ができる体制をめざします。まず第一弾として、コーポレート機能の一部を機械事業本部へ移管しました。今年一年をかけ、さらなる機能移管および地域統括体制の権限の見直しを進めます。これにより、機能重複の解消による間接コストの削減と競争に打ち勝てる機敏な意思決定を可能にしていきます。

水・環境事業では、既に自立運営が可能な体制ができつつあったため、水環境カンパニーとして今年からスタートを切ります。権限委譲により機敏な意思決定ができる体制に移行することで、ソリューションビジネスへの参入を加速させ「インフラソリューションプロバイダー」をめざしていきます。

コーポレート機能は縮小させつつ、より事業に寄り添った再編を行います。戦略、財務、ガバナンス、コミュニケーション機能など、必要最小限だけを残し、外部の動向や要請をいち早く認識し展開できる、プロアクティブな活動を行える体制に整えていきます。

開発においては地域・製品事業・技術の3軸が一堂に会しての議論をスタートさせ、製品開発ロードマップの見直しを始めました。開発効率の向上では、特に解析等をフル活用し、企画構想から開発・生産まで一貫した工程改革を進め、目標の30%向上に向けた活動を加速させます。海外人財の育成においては、各国の研究開発拠点からグローバル技術研究所(国内研究開発拠点)への人財受け入れを開始し、お互いの技術力向上に向

けた取り組みが始まりました。クボタの機械事業における成長は、その時々ニーズを掴んだヒット商品に支えられてきました。世の中の技術革新をリードすべく、地域・製品事業・技術の3軸の連動性を高め、ヒット商品の創出に邁進していきます。

2. 製品・事業ポートフォリオの見直しによる資本効率の向上

資本効率の向上には「売上高利益率」と「投下資本回転率」の改善が必要ですが、なかなか進んでおらず、クボタの株価も伸び悩んでいるのが現状です。これらの課題に対しては事業ポートフォリオの見直しを通じ、儲かる事業への経営シフトを行うことで改善を図っていきます。水・環境事業では既にいち早く取り組みを開始しており、鉄鋼機械市場向けの一部鋳鋼製品の撤退、浴槽製品の製造・販売の終了、サウジアラビアでの生産子会社の撤退などを通じて、営業利益率改善の兆しが見え始めました。しかし機械事業においてははまだ本格的な取り組みが始まっておらず、これから事業ポートフォリオの見直しが必要です。事業ポートフォリオについては次期中期経営計画の重要なピースの一つとなるため、今年一年かけてしっかりと取り組んでいきます。

資本効率の改善には現中期経営計画の柱である収益性の高い成長ドライバーの伸長も重要です。需要の変動により機械事業の足元の成長率は少し落ち込んでいますが、北米建設機械事業ではシェアは順調に増加しており、小型CTL(コンパクトトラックローダ)の導入による参入市場領域の拡大が進んでいます。インド事業においてはトラクタ新製品の導入や自社による小売金融事業の開始など、少し計画より遅れている部分もありますが、施策は着実に進んでいます。水・環境事業ではO&M(オペレーション&メンテナンス)などソリューションの受注が増加しています。機械アフターマーケット事業やASEAN機械事業は少し巻き返しが必要な状況ですが、できるだけキャッチアップできるよう追い込みをかけていきます。

通常のコスト改善活動も並行してしっかりと進めていきます。特に2025年度の市場需要見通しは現中期経営計画期間の中で一番厳しい状況となる見込みであり、固定費の削減や採用計画の見直しによる人件費の抑制など、通常以上の引き締めが必要です。現中期経営計画で目標としている営業利益率12%の達成は困難な見込みですが、収益性の改善に最後まで粘り強く取り組んでいきます。

3. 次期中期経営計画への準備

2026年度からの次期中期経営計画を策定するプロジェクトチームを立ち上げます。成長ドライバーの推進など成長戦略の加速と経営体制改革を実のあるものとすべく、抜本的な事業体質強化、経営全体の効率化、そして新たな付加価値を創出できる体制への変革をめざし、全社一丸となって取り組んでいきます。

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、2024年12月31日までに407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、2024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、2025年2月13日の取締役会において、1株当たり25円とし、本年3月24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25円を含め50円となります。

5. 主要拠点および重要な関係会社の状況（2024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	研究所・製造所・工場・事業センター	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	32億円	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
	クボタマニュファクチャリングオブアメリカ Corp.	アメリカ	81百万米ドル	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ラメントの販売
欧州	クボタホールディングスヨーロッパ B.V.	オランダ	533百万ユーロ	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)	インプラメントの製造・販売
アジア	久保田(中国)投資有限公司	中国	1,710百万元	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	171百万元	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	529百万元	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、インプル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	2,625百万バーツ	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	1,119百万インドルピー	55.0	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195社(上表の21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. 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社		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2,154億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 (2024年12月31日現在)

借 入 先	借 入 金 残 高
株 式 会 社 み ず ほ 銀 行	3,102 ^{億円}
株 式 会 社 三 菱 U F J 銀 行	2,807 ^{億円}
株 式 会 社 三 井 住 友 銀 行	2,096 ^{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

2024年4月17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 25,771,700株

取得価額の総額 50,000百万円

取得した期間 2024年4月18日から2024年12月16日まで

(注) 2024年8月7日開催の取締役会において、2024年4月17日開催の取締役会において決議いたしました自己株式の取得枠拡大に関して決議しております。

(2) 自己株式の消却

2024年12月16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 25,770,000株

自己株式消却額 50,004百万円

消却した日 2024年12月27日

(3) 当期末において保有する自己株式

普通株式 26,971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262億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	13,600
非上場株式以外の株式	28	64,932

(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	6	1,762	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	2	32
非上場株式以外の株式	8	26,166

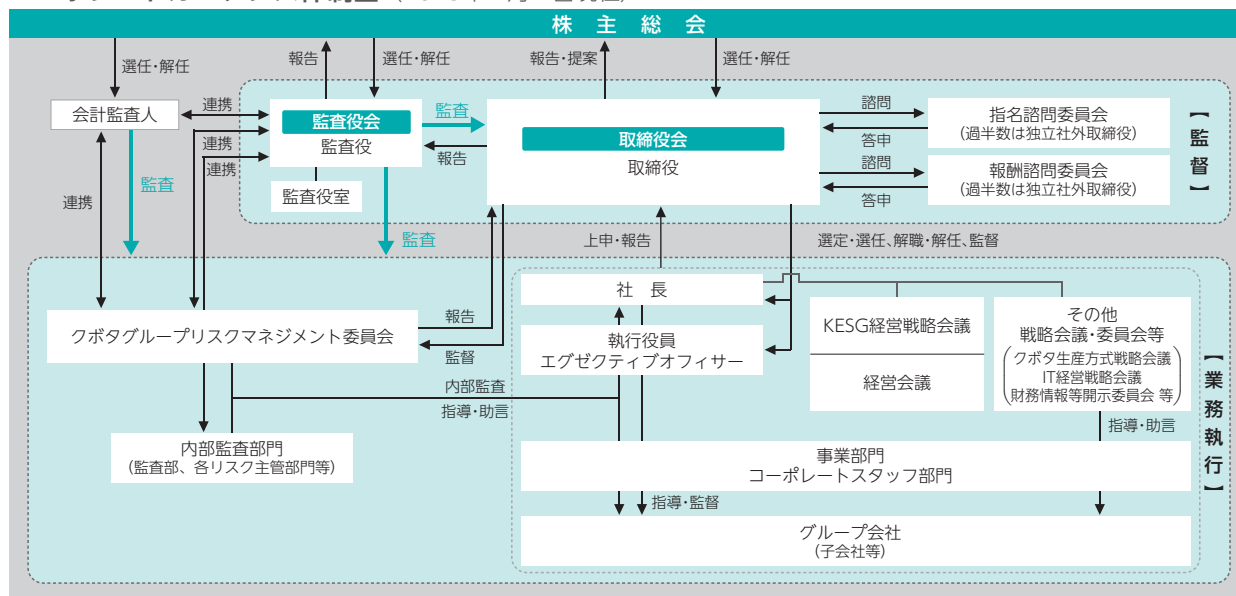
※「株式の状況」および「当期中に職務執行の対価として会社役員に交付した株式の状況」につきましては、「第135回定時株主総会電子提供措置事項(交付書面省略事項)」に記載しています。

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（2025年1月1日現在）



2. 取締役および監査役の氏名等 (2024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、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 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
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 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
社 外 取 締 役	松 田 讓	
社 外 取 締 役	新 宅 祐太郎	株式会社構造計画研究所ホールディングス 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
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	檜 山 泰 彦	
常 勤 監 査 役	常 松 正 志	
常 勤 監 査 役	* 伊 藤 和 司	
社 外 監 査 役	山 田 雄 一	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ホールディングス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同社の連結売上高の0.4%未満です。また、カゴメ株式会社および戸田建設株式会社と当社との間にも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も、特別な関係はありません。
4. 社外取締役 新宅祐太郎氏は参天製薬株式会社の社外取締役でありましたが、2024年6月25日付で退任しました。参天製薬株式会社と当社との間に特別な関係はありません。また、同氏は株式会社構造計画研究所の社外取締役でありましたが、同社の持株会社制への移行に伴い、2024年7月1日付で新たに設立された同社の親会社である株式会社構造計画研究所ホールディングスの社外取締役に就任しています。
5. 社外取締役 川名浩一氏は東京エレクトロン デバイス株式会社の社外取締役でありましたが、2024年6月19日付で退任しました。東京エレクトロン デバイス株式会社と当社との間には取引関係がありますが、その取引額は当社および同社の連結売上高の0.1%未満です。
6. 社外監査役 山田雄一氏は株式会社日本政策金融公庫の社外監査役でありましたが、2024年6月25日付で退任しました。株式会社日本政策金融公庫と当社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同社の連結売上高の0.1%未満です。
7. 当期中の取締役および監査役の異動
- ①上記*印の常勤監査役 伊藤和司氏は、2024年3月22日開催の第134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社外取締役 伊奈功一氏は、2024年3月22日開催の第134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。
- ③常勤監査役 福山敏和氏は、2024年3月22日開催の第134回定時株主総会終結の時をもって辞任しました。

8. 2025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	花 田 晋 吾	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	機械事業本部副本部長、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	吉 川 正 人	社長特命
取 締 役	渡 邊 大	社長特命
取 締 役	吉 岡 榮 司	社長特命

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取締役・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、取締役会で議論し設定した年間議題をベースにしながら、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	経営方針、経営体制
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。

2024年度は10回開催し、2023年度に議論した取締役会の"ありたい姿"の議論や取締役会の実効性評価の結果を踏まえて取締役会にて年間議題を設定し、主に下表のテーマについて議論しました。具体的には、長期ビジョン「GMB2030」の実現に向けた経営体制改革、事業戦略、財務戦略、人的資本強化といった中長期的なテーマについて闊達な意見交換を行いました。特に、経営体制改革については複数回のVUDMを開催して社長直轄のプロジェクトチームのメンバーと議論を重ね、続く指名諮問委員会や取締役会での議論を経て、2025年1月からの経営体制に繋がっています。

テーマ	主な審議内容
経営戦略関連	経営体制改革、中期経営計画の進捗
事業戦略関連	機械事業戦略、インド事業戦略 水・環境事業戦略、水循環事業・資源循環事業戦略
財務戦略関連	次期中期経営計画の財務目標
人的資本関連	人的資本の強化

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：2024年1月1日～2024年12月31日)

【メンバーの構成】(2024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%
社外取締役	新	宅	祐太郎	●	100%	●	100%
社外取締役	荒	金	久美	●	100%	●	100%
社外取締役	川	名	浩一	●	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%
取締役専務執行役員	花	田	晋吾			●	100%
社外監査役	山	田	雄一			▲ (オブザーバー)	89%

指名諮問委員会は、取締役候補者の選任、特別顧問・特任顧問の選任について審議することを目的に7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

2024年1月	取締役候補者、2023年度社長の評価についての審議
2024年3月	2024年度指名諮問委員会の年間議題、2024年度社長の目標設定、ボードサクセッションについての審議
2024年4月	ボードサクセッションについての審議
2024年8月	ボードサクセッション、経営層の後継者計画の検討状況についての審議 2024年度社長の設定目標についての進捗報告
2024年9月	ボードサクセッション、経営層の後継者計画の検討状況についての審議
2024年10月	取締役候補者についての審議
2024年11月	ボードサクセッションについての審議

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・特別顧問・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9回開催しました。現行の報酬制度では、長期ビジョン「GMB2030」で掲げた当社のめざす姿を実現するため、GMB(グローバル・メジャー・ブランド)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

2024年2月	2023年度年次賞与についての審議、 2024年度各評価指標の目標値設定についての審議
2024年3月 (2回開催)	開示内容についての審議、 2024年度各評価指標の目標値設定についての審議
2024年4月	パフォーマンス・シェア・ユニットにおける評価指標の目標値設定についての審議
2024年7月	現行報酬制度における課題と今後の検討内容についての審議
2024年8月	新報酬制度の策定に向けた検討についての審議
2024年10月	報酬ベンチマークにおける比較企業群の選定、 新報酬制度の策定に向けた検討についての審議
2024年11月	新報酬制度の策定に向けた検討についての審議
2024年12月	2025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。2024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2024年度取締役会実効性評価結果の概要は、2025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（2024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②～⑤の2024年度の評価方法・プロセスを決定しました。

② アンケート（2024年12月～2025年1月）

全取締役および監査役(計16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（2025年1月）

上記アンケート結果をもとに、社外取締役4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 社内取締役による議論（2025年2月）

上記アンケートおよび社外取締役と監査役による議論の結果をもとに、社内取締役6名で取締役会の実効性についての議論を実施しました。

⑤ 取締役会での議論（2025年2月・3月）

2025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、2025年3月の取締役会にて2025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り組み状況の確認	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7拠点、国内子会社および持分法適用会社5社、海外子会社37社に往査)	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全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・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経営者としての豊富な経験と時流を捉えた幅広い知見に裏打ちされた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全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全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	当期開催の取締役会全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全13回および監査役会全16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に全9回中8回出席しています。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」などにおいても、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豊富な経験と専門的見地に裏打ちされた有益な発言を行いました。
社外監査役	古 澤 ゆ り	当期開催の取締役会全13回および監査役会全16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」などにおいても、中央官庁において政府の中枢で携わった働き方改革、女性活躍並びにダイバーシティ推進などに関する国内外の幅広い経験を活かし有益な発言を行いました。
社外監査役	木 村 圭二郎	当期開催の取締役会全13回および監査役会全16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」などにおいても、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を活かし有益な発言を行いました。

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	6	337	303	83	145
社 内 監 査 役	4	132	—	—	—
社 外 取 締 役	5	85	—	—	—
社 外 監 査 役	3	50	—	—	—

- (注) 1. 上記には、2024年3月22日開催の第134回定時株主総会終結の時をもって退任した社内監査役1名および社外取締役1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3兆163億円、営業利益率の実績は10.5%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。パフォーマンス・シェア・ユニットについては、当事業年度のROIC(親会社の所有者に帰属する当期利益÷投下資本)は5.2%となりました。また、当事業年度における交付状況は第135回定時株主総会電子提供措置事項(交付書面省略事項)に記載しております。
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2024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

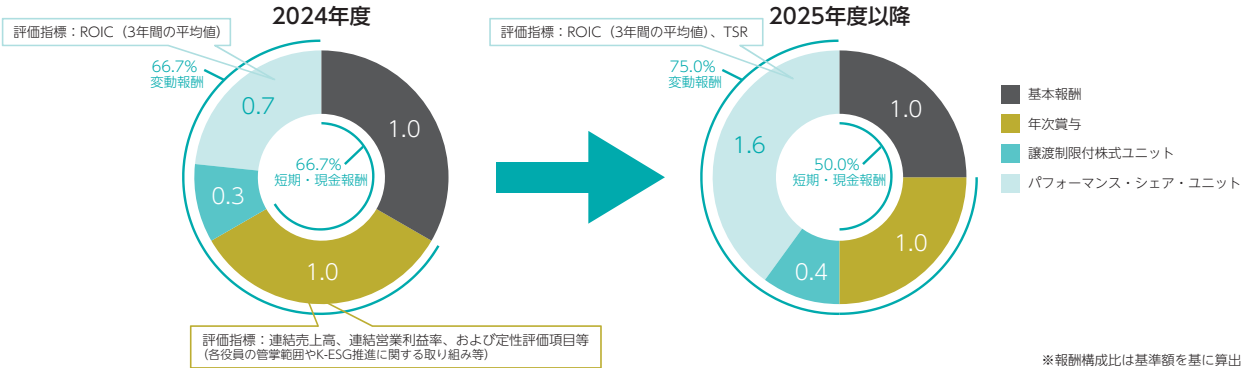
社内取締役の報酬は、固定報酬である基本報酬と業績連動報酬で構成されています。

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執行役員を兼務する社内取締役については、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。

なお、上記「取締役の報酬等の決定方針」に従い、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の見直しを実施し、2025年度より代表取締役社長の基本報酬と業績連動報酬の比率を概ね1：3となるよう設定します。また、代表取締役社長を含む執行役員を兼務する社内取締役の業績連動報酬における年次賞与と株式報酬の比率は概ね1：1～1：2とし、役位が上位であるほど株式報酬の割合が大きくなるよう設定します。

・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] ・ 每期、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の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] ・ 每期開始される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ROIC(税引後営業利益+持分法による投資損益)÷投下資本)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。なお、2025年度より持続的な企業価値向上へのインセンティブを目的として、代表取締役社長および執行役員を兼務する社内取締役を対象に、ROICに加えてTSR(Total Shareholder Return、株主総利回り)を指標とする。比較競合企業群における当社TSRの%ileランクに応じて、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。
※執行役員を兼務しない社内取締役については、基本報酬、年次賞与(個人評価部分のみ)、譲渡制限付株式ユニットで構成し、報酬等の内容は報酬諮問委員会での審議を経て取締役会で決定しています。

(b) 社外取締役

社外取締役の報酬は、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に鑑み、また株主との一層の価値共有を図ることを目的として、2025年度より、固定報酬である基本報酬に加え、第135回定時株主総会における第4号議案「社外取締役に対する株式報酬の額および内容決定の件」が原案どおり承認可決された場合、業績と連動しない譲渡制限付株式ユニットを付与します。

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す。

10. 役員のトレーニング

社外取締役・社外監査役には、就任時に企業理念・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、VUDMの議論状況の共有を行っています。

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、2025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 (2024年12月31日現在)
資産の部	
流動資産	
現金及び現金同等物	295,130
営業債権	985,228
金融債権	643,757
その他の金融資産	103,791
契約資産	49,567
棚卸資産	692,276
未収法人所得税	10,741
その他の流動資産	63,544
売却目的保有資産	23,424
流動資産合計	2,867,458
非流動資産	
持分法で会計処理されている投資	51,664
金融債権	1,548,746
その他の金融資産	194,210
有形固定資産	861,840
のれん	143,325
無形資産	203,863
繰延税金資産	105,460
その他の非流動資産	42,099
非流動資産合計	3,151,207
資産合計	6,018,665

科 目	当 期 (2024年12月31日現在)
負債の部	
流動負債	
社債及び借入金	903,143
営業債務	274,743
その他の金融負債	105,653
保険契約負債	59,970
未払法人所得税	24,774
引当金	83,062
契約負債	39,084
その他の流動負債	282,910
売却目的保有資産に直接関連する負債	2,019
流動負債合計	1,775,358
非流動負債	
社債及び借入金	1,374,934
その他の金融負債	49,301
退職給付に係る負債	17,207
繰延税金負債	54,262
その他の非流動負債	7,837
非流動負債合計	1,503,541
負債合計	3,278,899
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	96,646
利益剰余金	1,832,348
その他の資本の構成要素	466,937
自己株式	△2,747
親会社の所有者に帰属する持分合計	2,477,314
非支配持分	262,452
資本合計	2,739,766
負債及び資本合計	6,018,665

連結損益計算書

(単位：百万円)

科 目	当 期 (自 2024年 1 月 1 日) (至 2024年12月31日)
売上高	3,016,281
売上原価	△2,088,301
販売費及び一般管理費	△597,007
その他の収益	23,471
その他の費用	△38,808
営業利益	315,636
金融収益	26,305
金融費用	△6,644
税引前利益	335,297
法人所得税	△80,732
持分法による投資損益	5,099
当期利益	259,664
当期利益の帰属	
親会社の所有者	230,437
非支配持分	29,227

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 2024年 1 月 1 日) (至 2024年12月31日)
営業活動による キャッシュ・フロー	282,084
投資活動による キャッシュ・フロー	△208,879
財務活動による キャッシュ・フロー	△26,276
為替レート変動の現金及び 現金同等物に対する影響	26,083
現金及び現金同等物の 純減	73,012
現金及び現金同等物の 期首残高	222,118
現金及び現金同等物の 期末残高	295,130

監査役会の監査報告

監 査 報 告 書

当監査役会は、2024年1月1日から2024年12月31日までの第135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。

2025年2月12日

株式会社クボタ 監査役会

常勤監査役	檜 山 泰 彦 ㊞
常勤監査役	常 松 正 志 ㊞
常勤監査役	伊 藤 和 司 ㊞
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

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・買増等のお申し出先について

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

