第131回 定時株主総会のご案内

For Earth, For Life
Kubota

日時
2021年3月19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

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131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　取締役の報酬額改定の件 …… 27
　第4号議案　取締役賞与支給の件 …… 27
■ 第131回定時株主総会招集ご通知添付書類
　事業報告 …… 28
　連結計算書類 …… 63
　計算書類 …… 65
　監査報告 …… 67

※昨年より、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いております。



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」分野で世界に貢献します。



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を希(ねが)って今日を築き明日を拓(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。



「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、厚く御礼申しあげます。

昨年は、新型コロナウイルス感染拡大に伴う経済の停滞により、当社の事業も非常に厳しい状況に直面いたしました。しかしながら従業員をはじめ事業に関わる皆様の一丸となった努力のおかげで、この難局を何とか切り抜けることができました。改めて、当社の事業を支えていただいた関係者の方々全員に感謝を申しあげます。

今年は新しく作成した長期ビジョンおよび新中期経営計画がスタートします。クボタグループは2030年にむけて世界中の「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、さら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、心よりお願い申しあげます。

代表取締役社長　北尾 裕一

社長メッセージ



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”をめざして

代表取締役社長　北尾 裕一

社長就任から1年が経ちました。どのような1年でしたか。

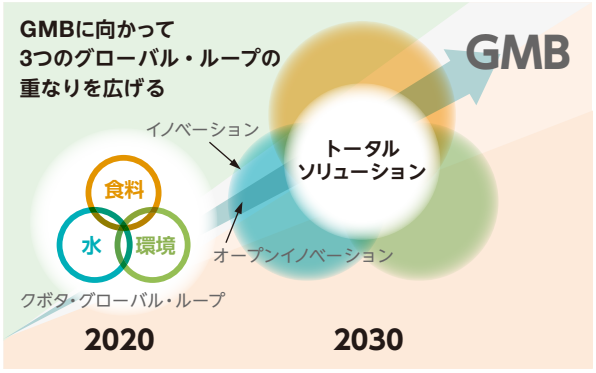
就任早々、新型コロナウイルス感染拡大の影響で、一部工場の閉鎖を余儀なくされるなど心配の多い１年となりましたが、改めて従業員の命を守る大切さを痛感し、クボタグループを支えてくださるすべての皆様に感謝することの多い１年でもありました。

業績面においても、新型コロナウイルスの影響を完全に避けることはできませんでしたが、グループを挙げての対応策によって感染流行が本格化した直後に想定された最悪の事態には至りませんでした。同時にクボタの事業がコロナ禍においても根強いニーズや期待に支えられていることを実感し、多くの人々に必要なエッセンシャルビジネスであることを強く認識させられた年だったと思います。

今回クボタとして初めて長期ビジョンを策定した背景は何でしょうか。また、ビジョンとして掲げられた「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”のイメージはどのようなものでしょうか。

気候変動や地球温暖化などの環境問題、自然災害やパンデミック、人口・資源問題、また世界政治の問題などが複雑に絡み合い、「このままの社会のあり方では、未来永劫続いていくことができない」という危機感が世界共通の認識になってきていると強く感じます。

今後10年に起こりうる様々な課題に対して向き



合い、持続可能な日々の暮らしを守るために、クボタは何をすべきか、どう進むべきかを考えグループで共有したい、そうした思いで長期ビジョン「GMB2030」を策定しました。

「豊かな社会と自然の循環にコミットする」というのは、過去130年間クボタが事業として展開してきたことを改めて再確認したものです。130年間の我々の事業を振り返り、豊かな社会と自然の循環や社会インフラを支えてきたということをこれからも続けていこうということです。

「プラットフォーマー」とは、何かをやりたいと思ったときに必ず利用しなければならないサービスを提供している企業のことです。「食料・水・環境」の分野のどこかで、必ずクボタの製品やサービスが利用され、皆さんにとって必要不可欠な企業になりたい、そういう気概を込めてプラットフォーマーという言葉を使っています。

例えば、農業全体のフードバリューチェーンの入口から出口まで、農業資材の購入から農産物販売まで、全部をやろうとするとクボタ単独ではできません。アグリプラットフォームというものを構築し、関係企業・団体などにも参画してもらい、連携した基盤になればそれが可能になると考えています。そのために、現在、様々なスタートアップ企業に出資し、我々の足りないピースを補完し、お互いwin-winな関係を構築していこうとしています。

ビジョンの中では事業展開の柱として、「食料の生産性・安全性を高める」、「水資源・廃棄物の循環を促進する」、「都市環境・生活環境を向上させる」という3つのソリューションを提案されていますが、具体的にどのようなソリューションを追求していくお考えですか。

大きくは３つのソリューションの枠組みを提案していますが、具体例としては、

- 高センシング・分析システムや自動運転作業機、AI自動管理システムなどを活用した**スマート農業**の高度化
- 上下水道施設や河川洪水などを監視・管理する**水環境プラットフォーム**の構築
- 様々な種類の廃棄物から**資源を回収するソリューション**の提供

などが挙げられます。

すでに取り組んでいるテーマのほか、着手段

階や検討段階のテーマもありますが、競争力の高い製品・技術を核として、各事業部のシナジーを活かしたそれぞれのソリューションには大きな成長ポテンシャルがあると考えています。

長期ビジョンを推進する中で、既存事業はどのように発展・成長させていくのでしょうか。

新たなソリューションの土台となるのが、現在展開している既存事業です。既存事業の進化と「食料・水・環境」のシナジーが融合して新たなソリューションになるケースもあると思いますし、新しい技術を投入して新次元のソリューションになっていくケースもあるだろうと思います。いずれにせよ、新しいソリューションは既存事業・技術をベースとして生まれてくるものだと考えています。

具体的には、既存事業の活動をベースとして、研究開発本部や新事業推進部門が新事業の事業化を推進する役割を担い、イノベーションセンターや経営企画部門が社会の潮流を見極め新事業の芽を探し出す、これらが一体となりベクトルを合わせて新しい技術や事業の探索を進めていきます。既存事業の責任者をイノベーションセンターのトップに据えることで、新しい事業をいかに既存事業に絡めていくかを常に考える体制にしています。既存事業と長期ビジョンの展開、そして３つのソリューションの推進は一体化させなければ成功しないと考えています。

最後に、新中期経営計画の概要はどのようなものでしょうか。

中期経営計画は2021年からの５年間を2030年ビジョンに向けた土台づくりの期間と考え、事業活動の骨子を組み立てました。その中で軸となるのはESG経営の全面展開です。ESG（Environment・環境、Social・社会、Governance・ガバナンス）を中心とした非財務情報が企業価値を左右する傾向が強まっています。持続可能な事業経営やESGに対する関心が今後ますます高まることは間違いありません。そうした観点から、ESG経営への転換を図るための意思決定機関や推進部署も新設し、ESGを軸とした事業運営を推し進めてまいります。

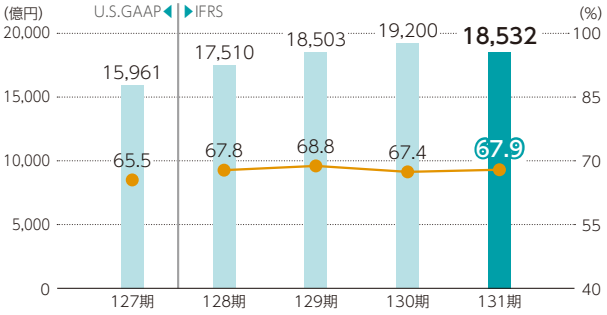
また、長期的な観点に立って開発・事業テーマを探索して、経営資源を傾斜配分していきます。テーマ選定から事業運営体制の構築まで中期計画の期間内に目処をつけ、2025年までには将来の成長ドライバーとなり得る複数の事業を立ちあげていきたいと考えています。

同時に利益率の高い分野の着実な伸長、利益の出る体質づくり、事業運営の徹底的な効率化などの利益構造改革も強力に進めます。その結果、2025年には売上高2.3兆円、営業利益3,000億円の業績をめざしていきます。

「GMB2030」や新中期経営計画を達成することは容易ではありませんが、その実現に向けた経営に全力を傾ける所存です。今後のクボタの成長・発展に是非ご期待下さい。

※ 第129期より従来の米国基準(U.S.GAAP)に替えて国際財務報告基準(IFRS)を適用しています。
また、第128期の財務数値についても、IFRSに準拠して表示しています。

売上高・海外売上高比率



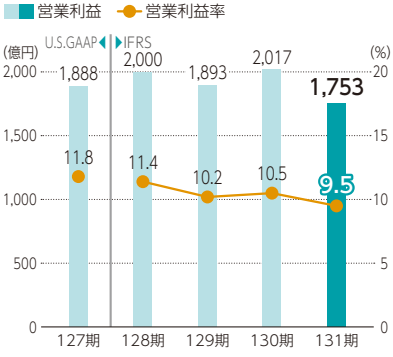
第131期 部門別売上高　18,532億円



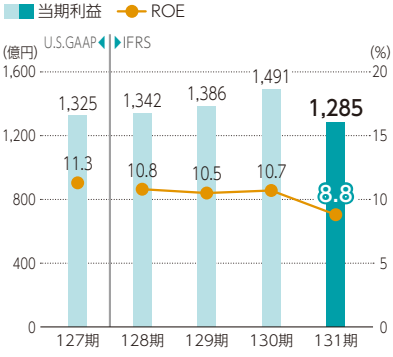
第131期 地域別売上高　18,532億円



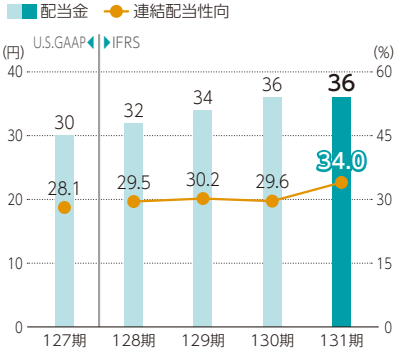
営業利益・営業利益率



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



	127期 U.S.GAAP	128期 IFRS	129期 IFRS	130期 IFRS	131期 IFRS
親会社の所有者に帰属する持分	11,988億円	12,911億円	13,399億円	14,428億円	**14,760億円**
資本合計	12,719億円	13,756億円	14,264億円	15,372億円	**15,742億円**
総資産	26,706億円	28,324億円	28,957億円	31,393億円	**31,893億円**
1株当たり親会社所有者帰属持分	966.19円	1,046.55円	1,087.44円	1,182.72円	**1,221.95円**
基本的1株当たり当期利益	106.58円	108.45円	112.44円	121.59円	**105.85円**

10年後を見据えた長期ビジョン「GMB2030」

当社の長期的目標は「グローバル・メジャー・ブランド　クボタ（GMBクボタ）」の実現であり、GMBクボタのあるべき姿は「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」です。

あらゆるモノやコトが国境を越え、グローバルに社会が変化していく中で、地球・社会を取り巻く環境が、複雑化・深刻化してきており、それは当社の事業領域である「食料・水・環境」においても同様です。

持続可能な暮らしを当たり前にするために、クボタの進むべき方向をグループ全体で共有し、その実現を加速するために、10年後を見据えた長期ビジョン「GMB2030」を策定しました。

**2030年に
めざす姿**

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”

当社は130年という長い年月を通じて、生きていくために不可欠な「食料・水・環境」に関わる社会インフラを支え続けてきました。

クボタグループは、グローバルでその地域が直面する社会課題の解決に“命を支えるプラットフォーマー”として、あらゆる製品・技術・サービスを通じたトータルソリューションを提供し、これからも貢献し続けていきます。

GMB2030



強化すべき事業基盤

INNOVATION
イノベーションを生み出す体制構築

INVESTMENT
事業体制強化に根差した投資の実行

GLOBAL MANAGEMENT
グローバル経営と人材活用

DX
デジタルトランスフォーメーション

KPS
モノづくりの効率化を基軸とした経営効率の向上

ESG
総合企業価値に基づく経営

世界のメガトレンド

サーキュラエコノミー
経済成長と資源循環の両立

限界費用ゼロ社会
循環・共有を通じて生産物の限界費用が限りなくゼロとなる社会

カーボンニュートラル
温室効果ガス排出量ネットゼロ

フラグメント社会
グローバル資本主義だけに拘らない新たな中小コミュニティ形成

中期経営計画

GMB2030

中期経営計画2025 transformation driven by ESG ～ toward GMB2030 + beyond ～

中期経営計画2025の5年間をGMB2030の実現に向けた土台づくりを完了する期間と位置付け、グループ一丸となって5つのメインテーマに取り組みます。

ESG経営の推進

ESGを経営の中核に据えた事業運営への転換

「環境負荷低減/社会問題解決」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施策(K-ESG)を推進。
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。

次世代を支える GMB2030実現への基礎づくり

次世代の成長ドライバー候補の確保に向けた取り組み

既存事業売上高の拡大

成長機会を活かす事業戦略の推進

利益率の向上

中期事業基盤強化による利益構造の改善

＋

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・活用に向けた取り組み

リスクマネジメントの強化

5つのメインテーマ 全てに貢献

共通テーマとしてのDX推進

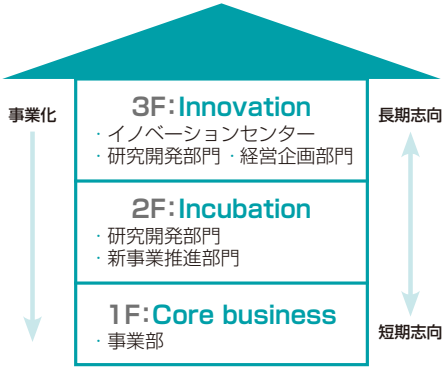
DXの基盤となるプラットフォームを整備・活用。「製品・サービス・生産現場」、「ビジネスプロセス」、「コミュニケーション&コラボレーション」に変革を起こす。

2025年の財務目標	売上高	営業利益	フリーキャッシュフロー (5年間累計：2021年～2025年)	ROE (2021年～2024年は10%以上)
	2兆3,000億円	3,000億円	2,800億円	11%以上

中期経営計画の内容については32頁から34頁

次世代を支えるGMB2030 実現への基礎づくり

長期を見据えた開発テーマを選定し、組織的・計画的に経営資源を配分。テーマ選定から事業化までのあるべき運営・組織体制を本計画期間内に構築し、次代の成長ドライバーとなるビジネスモデル・製品・サービス・市場候補を複数件確保することをめざします。



1 テーマ選定から事業化までの仕組みの構築
クボタグループの将来を担う重要事項としてKESG経営戦略会議にて審議
2 開発テーマの選定
3 予算措置などの運営方法の決定

既存事業売上高の拡大

北米
建設機械事業
製品ラインアップの拡充と開発・生産・販売の現地における一体運営により、大幅なシェアアップ

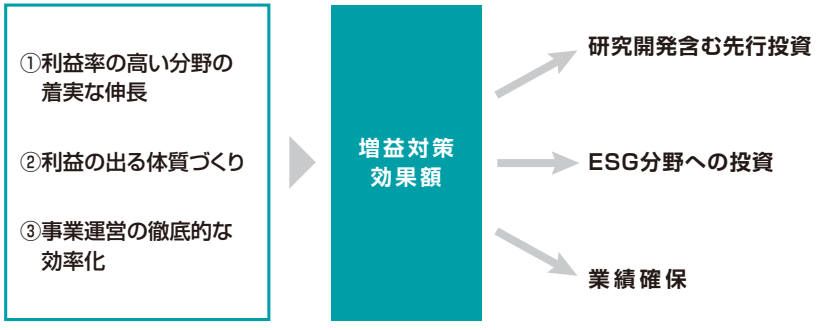
アセアン
機械事業
都市化の進展を背景に農機・建機のさらなる販売増

機械
アフターマーケット事業
グローバルレベルでの豊富な稼働機械を活かして、「販売後の事業」の拡大

水・環境
ソリューション事業
IoT技術などを活用して、機器売り中心から、O&M(Operation&Maintenance)・ソリューション中心への脱皮

中期事業基盤強化による利益構造の改善

持続的成長には技術開発への積極的資源投入、災害等の様々なリスクに備えた投資や、職場環境改善等も含めたESG分野の投資が必要。利益率の低下を招くことなく、これらの投資原資を捻出するため、右施策に取り組みます。



「クボタグループの今後の取り組み」にも記載しております。

株 主 各 位

証券コード：6326
2021 年 2 月 26 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131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あげます。

さて、当社第131回定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご通知申しあげます。

なお、本株主総会につきましては、新型コロナウイルス感染拡大防止のため、株主様の健康状態にかかわらず、株主総会当日のご来場はお控えいただき、書面またはインターネットにより、事前に議決権を行使いただきますようお願い申しあげます。

お手数ながら、後記の株主総会参考書類をご検討のうえ、2021年3月18日（木曜日）午後5時までに議決権を行使いただきますようお願い申しあげます。

※昨年より、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いております。

敬　具

記

日　　時	**2021年３月19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131期（2020年１月１日から2020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 **決議事項** 第１号議案 **取締役９名選任の件** 第２号議案 **監査役１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**

以　上

議決権行使のご案内

事前行使の場合

郵送（書面）による議決権行使の場合



行使期限
2021年3月18日(木曜日) 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
2021年3月18日(木曜日) 午後5時 締切

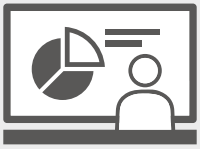
指定の議決権行使ウェブサイトにアクセスいただき、行使期限までに議案に対する賛否をご入力ください。

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いたします。

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
2021年3月19日(金曜日) 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、ご注意願います。

- 事業報告の財産および損益の状況の推移、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。
- 事業報告の財産および損益の状況の推移、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

インターネットによる議決権行使のご案内

行使期限 2021年３月18日（木曜日）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®」

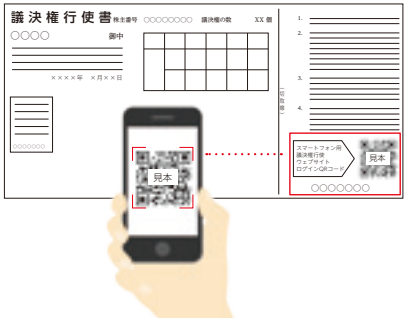
議決権行使が簡単に！

「スマート行使®」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
議決権行使ウェブ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議案に対する賛否をご入力ください。

「スマート行使®」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、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」を入力のうえログイン、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。



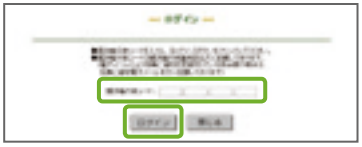
※議決権行使書用紙はイメージです。

議決権行使コード・パスワードを入力する方法

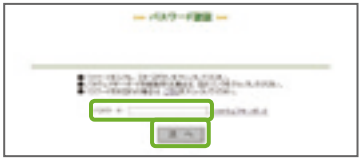
▶アクセス手順

1. 議決権行使ウェブサイトへアクセス
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議案に対する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、行使いただきますようお願い申しあげます。

□ 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ウェブサイト（https://www.web54.net）にアクセスいただき、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に対する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、**2021年３月18日（木曜日）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。）

□ 議決権行使ウェブ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あげます。
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４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、新宅祐太郎氏および荒金久美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（きまた まさとし）	再任	代表取締役会長	12回／12回（100%）
2	北尾 裕一（きたお ゆういち）	再任	代表取締役社長	12回／12回（100%）
3	吉川 正人（よしかわ まさと）	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	黒澤 利彦（くろさわ としひこ）	再任	取締役専務執行役員 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	12回／12回（100%）
5	渡邉 大（わたなべ だい）	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	12回／12回（100%）
6	松田 譲（まつだ ゆずる）	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%）
7	伊奈 功一（いな こういち）	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、一般社団法人中部産業連盟会長	12回／12回（100%）
8	新宅 祐太郎（しんたく ゆうたろう）	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%）
9	荒金 久美（あらかね くみ）	新任 独立役員 社外	監査役 カゴメ株式会社取締役、戸田建設株式会社取締役	12回／12回（100%）

（注）1．荒金久美氏の取締役会出席状況は社外監査役としての出席状況です。
2．当社は、取締役（社外含む）および監査役（社外含む）全員を被保険者として、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塡補する契約です。但し、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塡補されないなど、一定の免責事由があります。なお、候補者全員は当該保険契約の被保険者となります。また、2021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。

候補者番号 1

木股 昌俊（きまた まさとし）

再任

（1951年6月22日生）

所有する当社株式の数	取締役在任期間	取締役会出席状況
136,486株	8年9ヶ月（本総会終結時）	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	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月に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といたしました。

（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 北尾 裕一（きたお ゆういち） 再任

（1956年7月15日生）



所有する当社株式の数	取締役在任期間	取締役会出席状況
93,764株	6年9ヶ月（本総会終結時）	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

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月に代表取締役社長に就任し、グローバル化のさら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いたしました。

（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**

吉川 正人（よしかわ まさと）

再任

（1959年1月27日生）

所有する当社株式の数	取締役在任期間	取締役会出席状況
49,800株	4年0ヶ月（本総会終結時）	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

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

黒澤 利彦（くろさわ としひこ）

再任

（1955年8月14日生）

所有する当社株式の数	取締役在任期間	取締役会出席状況
63,632株	2年0ヶ月（本総会終結時）	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

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）
2020年 4月	イノベーションセンター副所長（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いたしました。

（注）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。

候補者番号 5

渡邉 大（わたなべ だい）

再任

（1958年10月2日生）

所有する当社株式の数	取締役在任期間	取締役会出席状況
65,432株	2年0ヶ月（本総会終結時）	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

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

渡邉　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いたしました。

(注) 渡邉　大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 6

松田（まつだ） 譲（ゆずる）

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
20,100株	6年9ヶ月（本総会終結時）	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、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いたしました。

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ています。

候補者番号 **7**

伊奈 功一（いな こういち）

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	社外取締役在任期間	取締役会出席状況
18,900株	5年9ヶ月（本総会終結時）	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

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長
2000年 6月	同社元町工場工務部部長
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）
2020年 7月	一般社団法人中部産業連盟会長（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、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および一般社団法人中部産業連盟と当社との間にも、特別の関係はありません。

（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ています。

候補者番号 8

新宅 祐太郎（しんたく ゆうたろう）

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	社外取締役在任期間	取締役会出席状況
5,700株	3年0ヶ月（本総会終結時）	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

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、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ています。

候補者番号 9

荒金 久美（あらかね くみ）

新任 独立役員 社外

（1956年7月4日生）



所有する当社株式の数	監査役在任期間	取締役会出席状況
4,600株	2年0ヶ月（本総会終結時）	12回/12回（100%）

※社外監査役としての出席状況

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	株式会社小林コーセー（現：株式会社コーセー）に入社
2002年 3月	株式会社コーセー研究本部開発研究所主幹研究員
2004年 3月	同社マーケティング本部商品開発部長
2006年 3月	同社執行役員
2006年 3月	同社マーケティング本部副本部長兼商品開発部長
2010年 3月	同社研究所長
2011年 3月	同社品質保証部長
2011年 3月	同社総括製造販売責任者
2011年 6月	同社取締役
2011年 6月	同社品質保証部・お客様相談室・購買部・商品デザイン部担当
2017年 6月	同社常勤監査役
2019年 3月	当社監査役（現在）
2020年 3月	カゴメ株式会社取締役（現在）
2020年 6月	戸田建設株式会社取締役（現在）

社外取締役候補者とした理由

荒金久美氏は、化粧品メーカーにおいて商品開発、研究、品質保証、購買等、幅広い分野での責任者を歴任し、取締役として経営への参画も経験されています。2019年3月から当社社外監査役として、業務執行の監査に加え、取締役会での多様な視点からのご発言により、取締役会実効性の寄与に多大な貢献を果たしていただいております。今後も経営全般についてご提言いただき、当社のガバナンス体制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いたしました。

独立性について

荒金久美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特別の関係はありません。

(注) 1．当社は、荒金久美氏と会社法第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、荒金久美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ています。
3．荒金久美氏は本総会終結のときをもって、当社監査役を辞任する予定です。
4．荒金久美氏の戸籍上の氏名は亀山久美であります。

第2号議案　監査役１名選任の件

監査役 荒金久美氏が第１号議案で選任され取締役に就任した場合、監査役を辞任する予定です。つきましては、監査体制の多様性、専門性を維持、強化するために監査役１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、古澤ゆり氏は社外監査役候補者であります。

古澤（ふるさわ）　ゆり

新任　独立役員　社外

（1963年７月22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

1986年 4月	運輸省に入省
2000年 12月	経済協力開発機構（OECD）アドミニストレーター
2004年 7月	国土交通省総合政策局国際企画室企画官
2006年 7月	海上保安庁総務部国際・危機管理官
2008年 7月	内閣官房内閣参事官（内閣官房副長官補付）
2011年 8月	株式会社資生堂国際事業部国際営業部担当次長
2014年 7月	国土交通省大臣官房審議官（国際担当）
2015年 9月	観光庁審議官
2016年 6月	内閣官房内閣人事局内閣審議官
2019年 7月	国土交通省大臣官房付
2019年 7月	国土交通省退職

社外監査役候補者とした理由

古澤ゆり氏は、中央官庁において国内外の様々な職務を経験し幅広い視野と高い知見を有しています。また、企業での海外事業展開にも携わり、グローバルな経験を積むとともに、政府の中枢で働き方改革、女性活躍ならびにダイバーシティ推進にも携わりました。それらの幅広い経験と専門的な見地ならびに独立した立場で当社の監査業務のさらなる充実に寄与していただけると判断し、直接会社経営に関与された経験はありませんが、社外監査役候補者といたしました。

独立性について

古澤ゆり氏と当社との間には、特別の利害関係はありません。

（注）１．当社は、古澤ゆり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、取締役（社外含む）および監査役（社外含む）全員を被保険者として、役員等賠償責任保険（D&O保険）契約を締結しており、本議案が原案どおり承認され、古澤ゆり氏が選任された場合には当該保険契約の被保険者となります。
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。但し、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、古澤ゆり氏は当該保険契約の被保険者となります。また2021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おります。

３．当社は、古澤ゆり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領域および経験							指名諮問委員会	報酬諮問委員会
			企業経営経験	イノベーション/研究開発	営業/マーケティング	製造/品質管理	法務/コンプライアンス	ファイナンス	グローバル		
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				●		●	●	●	●	●
黒澤 利彦	取締役 専務執行役員			●	●				●		
渡邉 大	取締役 専務執行役員			●	●	●		●	●		
松田 譲	取締役	●	●	●					●	●	●
伊奈 功一	取締役	●	●		●	●				●	●
新宅 祐太郎	取締役	●	●	●				●	●	●	●
荒金 久美	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	●					●	●	●		▲（オブザーバー）
山田 雄一	監査役	●					●	●			
古澤 ゆり	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．上記の一覧表は各氏の経験などを踏まえて、より専門性が発揮できる領域を記載しており、有する全ての知見を表すものではありません。
3．報酬諮問委員会のメンバーは上記一覧表のほか専務執行役員　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】につきましては、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。

株主総会招集通知掲載サイト https://www.kubota.co.jp/ir/sh_info/convocation_open.html

第3号議案 取締役の報酬額改定の件

当社の取締役の報酬額は、2018年３月23日開催の第128回定時株主総会において、「年額５億1,000万円以内（うち、社外取締役分年額6,000万円以内）」とご承認をいただき現在に至っております。

今般、当社は取締役会の監督機能強化（コーポレートガバナンス強化）を図るため、第１号議案「取締役９名選任の件」において社外取締役の増員を付議しており、また、今後ますます社外取締役の責務や期待される役割が増大すること等を勘案し、相当と考えられる金額として、取締役の報酬額を現行の年額５億1,000万円以内に据え置いたうえ、そのうち社外取締役分を年額8,000万円以内に改定させていただきたいと存じます。

なお、取締役の報酬額には、従来どおり使用人兼務取締役の使用人分給与は含まないものといたします。

また、現在の取締役は９名（うち社外取締役３名）でありますが、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、取締役は９名（うち社外取締役４名）となります。

第4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、相当と考えられる金額として、取締役賞与30,250万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。

以　上

売上高

18,532億円
(前期比 3.5%減)

国内

機械部門は農業機械が減少。水・環境部門も環境関連製品や民需向けの製品が減少。

海外

北米、欧州ではエンジン、建設機械、トラクタが減少。アジアでは、タイのトラクタが減少したものの、中国の農業機械やエンジンが増加。

営業利益

1,753億円
(前期比 13.1%減)

機械部門

値上げ効果などはあったものの、生産工場の損益悪化や、国内外での減収、円高の影響などにより減益。

水・環境部門

原材料価格が低下したものの、国内での減収やプラント建設コストの増加などにより減益。

その他部門

増益。

親会社の所有者に帰属する当期利益

1,285億円
(前期比 13.8%減)

■ 営業利益の減少により減益。

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.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、全社を挙げて業績確保に努め、主力の北米ではディーラーから最終顧客への小売が大幅に増加しましたが、新型コロナウイルスの感染拡大に伴う生産の遅れなどによりディーラーへの卸売が翌期にずれ込んだため、売上高、利益ともに減少しました。

当期（2020年1月1日～2020年12月31日）の売上高は、前期比668億円（3.5%）減少して1兆8,532億円となりました。国内では、機械部門が新型コロナウイルスの感染拡大や前期の消費増税の影響などにより減少したほか、水・環境部門も環境関連製品や、合成管などの民需向けの製品が減少しました。海外では、新型コロナウイルスの感染拡大を背景に巣ごもり需要が伸長する一方で、生産や出荷の遅れなどにより機械部門が大きく減少したほか、水・環境部門も微減となりました。当期の海外売上高比率は前期比0.5ポイント上昇して67.9%となりました。

営業利益は前期比264億円（13.1%）減少して1,753億円となりました。機械部門は値上げ効果や米国の金利低下などの増益要因はありましたが、一時的な生産停止や生産量の低下に伴う生産工場の損益悪化に加え、国内外での減収や円高の影響などもあり、減益となりました。水・環境部門も減収の影響などにより減益となりました。税引前利益は前期比231億円（11.1%）減少して1,859億円となりました。法人所得税は470億円の負担、持分法による投資損益は25億円の利益となり、当期利益は前期比177億円（11.1%）減の1,414億円となりました。親会社の所有者に帰属する当期利益は前期を205億円（13.8%）下回る1,285億円となりました。

機械部門

売上高 15,088億円（前期比 3.2%減）



農機・エンジン	建設機械
12,188億円	2,899億円

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3.2%減少して１兆5,088億円となり、売上高全体の81.4%を占めました。

国内売上高は前期比4.4%減の2,929億円となりました。消費増税前の駆け込み需要の反動減や、新型コロナウイルスの感染拡大に伴う販売活動の自粛などにより農業機械が大幅に減少しました。

海外売上高は前期比2.9%減の１兆2,159億円となりました。北米では、４月以降の堅調な需要や新機種効果などにより、ディーラーから最終顧客への小売は極めて好調に推移しました。しかしながら、新型コロナウイルスの感染拡大に伴う生産の遅れなどにより当社からディーラーへの卸売が翌期にずれ込んだため、建設機械やトラクタの売上が減少し、ディーラーの在庫水準も大きく低下しました。また、OEM先の在庫調整などによりエンジンも大幅減となりました。欧州では、新型コロナウイルスの感染拡大に伴いディーラーが一時的に営業を停止した影響や、エンジンのOEM先の減産などによりエンジン、建設機械、トラクタともに前期を下回りました。アジアでは、タイのトラクタが良好な雨季の天候による年後半の回復を受けて小売は微増となったものの、在庫調整の影響により売上は減少しました。一方、経済活動再開後の需要回復を受けて中国のエンジンや農業機械が増加したほか、インドの農業機械なども伸長したためアジア全体では前期を上回りました。

オープンイノベーションの推進

当社は、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を推進しております。
スタートアップ企業への出資などを通じ、先進のアグリテックやビジネスモデルへの知見を深め、農業分野でのトータルソリューション事業の開発を加速させていく所存です。

果樹の健康診断サービスを手掛けるSeeTree社

SeeTree社は、ドローンや地上で撮影した画像から果樹一本一本の健康状態を診断、管理するサービスを大規模農場向けに提供している企業です。

優れたAIのアルゴリズムで果樹一本ごとのデータを収集し、健康状態を診断、詳細な時系列データとして蓄積する技術はSeeTree社独自のものです。果樹の植え替えタイミングや農薬散布量など、顧客により的確なアドバイスをすることが可能となり、果実の品質や収量の向上に大きく貢献しています。



シトラス農園を空撮するドローン

果樹栽培等における害虫発生予測サービスのEfos社

Efos社は、AIによる画像分析を活用した害虫発生予測サービス「Trapview」を手掛ける企業です。

「Trapview」は、“害虫駆除”に関する先進的なサービスです。農場内に設置した害虫を捕獲・撮影する装置から送られる画像を、AIのアルゴリズムで解析して害虫の発生を予測します。また、膨大な害虫データベースと気象情報を組み合わせることで、高い精度の予測を可能にし、生産者をタイムリーにサポートをすることができます。果樹や野菜の栽培は、穀物栽培などに比べて機械化が進展しておらず、今後の成長が期待されている分野です。



害虫撮影用のデバイス



水・環境部門

売上高 **3,158億円**（前期比 4.3%減）

パイプインフラ関連	環境関連
1,931億円	1,227億円

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、官需向けバルブ、素形材、スパイラル鋼管、空調機器等）、環境関連製品（各種環境プラント、ポンプ、民需向けバルブ等）

当部門の売上高は前期比4.3%減少して3,158億円となり、売上高全体の17.0%を占めました。

国内売上高は前期比4.8%減の2,740億円となりました。パイプインフラ関連製品はダクタイル鉄管や工事事業などが伸長しましたが、新型コロナウイルスの感染拡大の影響により合成管、素形材、スパイラル鋼管、空調機器などが民需向けを中心に減少しました。環境関連製品は大型案件である福島県双葉町での廃棄物処理施設の建設に伴う売上が一巡したことにより前期を下回りました。

海外売上高はダクタイル鉄管や素形材が伸長したものの、環境関連製品が減少したため前期比1.0%減の418億円となりました。

その他部門

売上高 **287億円**（前期比 9.3%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9.3%減の287億円となり、売上高全体の1.6%を占めました。

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、10年後を見据えた長期ビジョン「GMB2030」を策定し、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。また、2025年までにGMB2030の実現に向けた土台づくりを完了するため、以下の重点施策を推進していきます。

1.ESGを経営の中核に据えた事業運営への転換

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、当社はこれまで以上にESGを意識した取り組みを進めていきます。ただし、「食料・水・環境」分野を事業領域とし、「環境負荷低減・社会問題解決」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）に根差した事業関連活動を具現化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。

その取り組みを加速・強化するために社長直轄の推進組織を設置し、グループ全体のESGに対する意識を高め、様々な施策を統括していきます。また、社内外のコミュニケーションを拡充・強化することによって、クボタグループの事業に対するあらゆるステークホルダーからの「共感」と「参画」を得て、クボタ独自のESG活動を展開していきます。その中で特に注力すべき重要なテーマとして、2050年のカーボンニュートラルをめざした取り組みを進めます。推進部門を新たに設置し、カーボンニュートラル達成に向けた青写真が５年後の2025年には描けていることをめざします。

2.次世代の成長ドライバー候補の確保に向けた取り組み

GMB2030の実現に向けて、長期を見据えた開発・事業テーマを選定し、組織的・計画的に経営資源を配分します。イノベーションを生み出すため、テーマ選定から事業化までのあるべき運営・組織体制を早期に構築し、2025年までに次世代の成長ドライバーとなるビジネスモデル、製品、サービス、市場候補を複数件確保することをめざします。また、それを次の５年でビジネス展

開することにより、変化に対応できるサステナブルな企業へと発展し、飛躍的な成長につなげていきます。

3.成長機会を活かす事業戦略の推進

GMB2030の実現にチャレンジしていくには、既存事業がしっかりと市場で評価され、着実に成長し続けることが必要不可欠です。各事業部門が強化・成長のシナリオを持ち、必要な施策を強力に推進していきます。特に北米の建設機械やアセアンなどの現在未参入・未開拓の地域・製品や、機械のアフターマーケットや環境O&M、管路ソリューションなどの製品販売後の事業を今後の成長ドライバーと位置付け、経営資源を重点的に配分することで、既存事業を着実に成長させていきます。

4.中期事業基盤強化による利益構造の改善

クボタ独自のESGの取り組みやGMB2030の実現には、知的財産、人的資源、DXの推進などの無形資産への積極的な資源投入に加え、様々な災害リスク対応、職場環境改善、安全・品質向上などのESG分野の投資も必要です。利益率の低下を招くことなく、これらの投資を実行するため、利益率の高い分野の着実な伸長、利益の出る体質づくり、事業運営の徹底的な効率化によりその原資を生み出します。

5.持続的成長を支えるインフラ整備

持続的成長を支えるインフラ整備として、事業運営体制の変革、人的資源確保・活用に向けた取り組み、リスクマネジメントの強化を推進します。

事業運営体制の変革では、グローバル化に対応した運営体制への変革をめざし、生産・調達レイアウトの変革や、グローバルに展開する事業を適切に把握・管理する経営管理体制の構築を推進します。

人的資源確保・活用に向けた取り組みでは、事業拡大に伴うグローバル化もにらみ、全従業員がより高いパフォーマンスを発揮するための教育体制を整備するとともに、実際の運用で確実に育成できるよう具体策を講じていきます。また、コロナ禍で見えてきた様々な課題に対応するために新たなプロジェクトを発足し、働き方改革だけではなく、働き甲斐のある改革を進めます。また、現地人財の積極的登用なども進め、グローバル体制で活躍できる人財づくりを推進します。

リスクマネジメントの強化では、近年、事業の継続を揺るがすリスクも多様化している中で、自然災害、パンデミック、地政学リスクなどに対するBCP対応や、コンプライアンスリスク、サイバー・セキュリティリスク、事業リスクなどの様々なリスクに関してより能動的に対応するための組織整備・拡充を図ります。

6.共通テーマとしてのDX推進

ICT技術、ビッグデータ、５GやAIなどのDXの基盤となるプラットフォームを整備・活用することで、「製品・サービス・生産現場」、「ビジネスプロセス」、「コミュニケーション&コラボレーション」に変革を起こし、前述の５つのテーマの推進を確実なものとしていきます。

7.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、2020年12月31日までに355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、2020年度分の寄付を実施しました。

昨年は新型コロナウイルスが世界中に広まり、未だ終息の兆候が見えません。誰もがこれまでに経験したことがない環境下に置かれ、事業環境のみならず、個々の生活様式も一変しました。こうした先行きの見えない状況においても、「食料・水・環境」という重要な社会インフラを支える当社の事業は、エッセンシャルビジネスとして世界各地のお客様に必要とされました。こうしたことがクボタグループの強みであるとともに、どのような状況においても社会のニーズに着実に応え続けることが当社の果たすべき重要な使命であることを再認識しました。

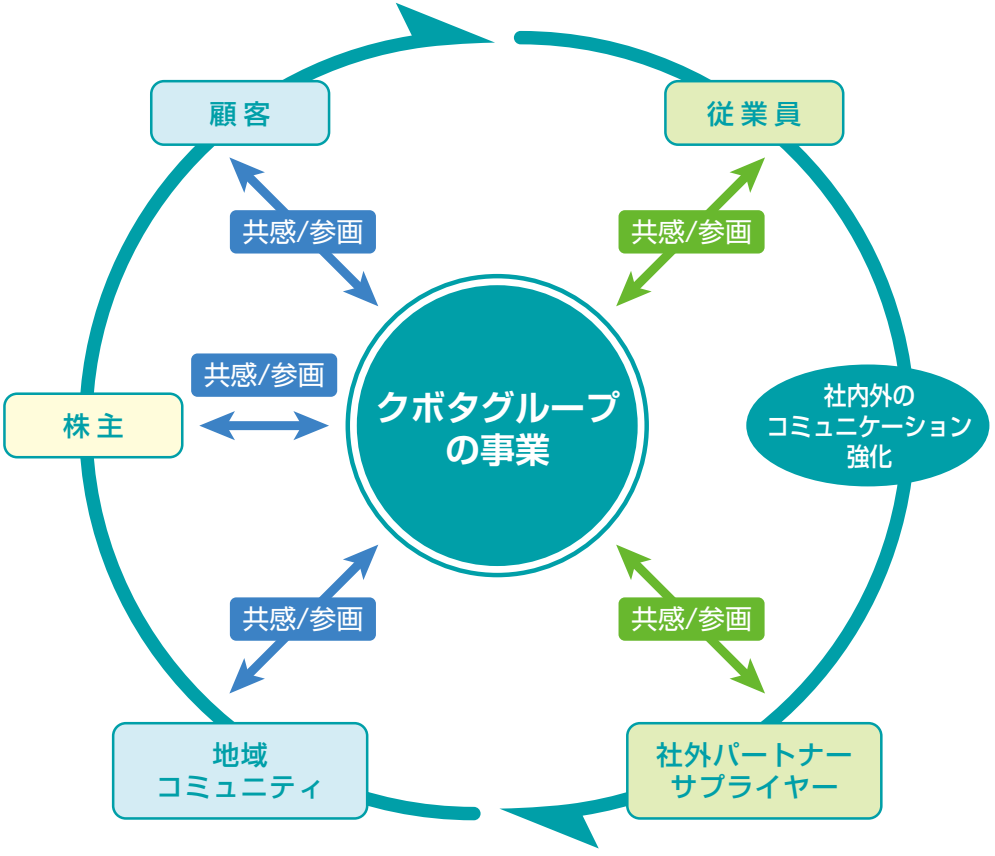
新型コロナウイルス感染症を機に社会が大きく変化し、自然環境や社会へ配慮した企業活動が益々重要となる中で、当社はESGを経営の中核に据えた事業運営への転換を図り、クボタグループを取り巻くすべてのステークホルダーの皆様と誠実に向き合うことで、長期的な成長と企業価値の一層の増大をめざしていきます。

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あげます。

3.ESG（環境・社会・ガバナンス）

KESG経営

クボタグループ独自のESG推進を加速・強化するために、「KESG経営戦略会議」、「KESG推進部」を設置し、グループ全体のESGに対する意識を高め、様々な施策を推進し、また社外への戦略的な発信も含め、クボタ独自のESG活動を展開していきます。



G ガバナンスへの取り組み

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おります。

また、株主、投資家や社会からの信頼と共感をより一層高めるため、四半期ごとの決算や経営政策の迅速かつ正確な公表や開示等、企業情報の適切な開示を図り、企業の透明性を今後も高めていきます。

さらに詳細なガバナンスの取り組み状況につきましては、49頁から61頁をご参照下さい。

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、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、2021年２月15日の取締役会において、１株当たり19円とし、本年３月22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。

E 環境における取り組み

ブランドステートメントである「For Earth, For Life」の下、環境経営を実践し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

環境ビジョン

環境負荷ゼロに挑戦しながら、「食料・水・環境」分野で カーボンニュートラルでレジリエントな社会の実現に貢献します。

世界は「脱炭素」の動きを加速しています。経済発展や人口増加は水需要を増加させ、資源の枯渇を招きます。これら社会問題の対応遅延は事業活動におけるリスクとなりえます。当社は気候変動をはじめ環境保全活動を重要課題として捉え、2050年に向けて環境面から事業活動の方向性を示す「環境ビジョン」、その実現に向けた環境保全中長期目標を新たに策定しました。

環境保全長期目標2030（抜粋）

関連するSDGs

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

	大型畑作用トラクタ	3トンクラスミニバックホー（日本向け）
作業燃費改善	20%以上（2013年度比）	25%以上（2018年度比）

環境保全中期目標2025（抜粋）

	グローバル生産拠点（2014年度比）	関連するSDGs
CO_2 排出原単位	25%改善	
水使用原単位	21%改善	
廃棄物排出原単位	22%改善	

【環境配慮製品・サービスの拡充】

環境規制対応や使用時の温室効果ガス排出抑制など、製品の環境負荷低減は事業拡大につながると考えています。当社は製品ライフサイクル全体で環境配慮を推進し、排出ガスのクリーン化や作業燃費改善などの取り組みを進めています。

～2020年度エコプロダクツ認定製品（一例）～

EU 排出ガス規制適合※
コンパクトで高出力



200馬力帯エンジン
V5009

EU 排出ガス規制適合※
※Stage V



畑作用トラクタ
M7003

【グローバルでの環境活動・評価】

TCFD提言※に賛同し、さらに気候変動対応を推進

※気候変動関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）提言は企業に対し、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

CDPウォーターセキュリティ2020※で2年連続、3度目の最高評価を獲得

※国際的な非営利団体による企業の水に関する事業リスク・機会や戦略策定等について調査・評価

CDP A LIST 2020 WATER

環境保全活動の詳細は以下をご参照ください。
https://www.kubota.co.jp/sustainability/environment/index.html

S 社会との関わり

■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、中四国クボタ運営の「がっこうのイチゴ園財田上」でいちご狩りと、お隣の校舎の「なかよしライブラリー」にてお箸づくりを体験いただきました。新型コロナウイルスの感染拡大防止策を徹底し、約60名の株主の皆様にご参加いただきました。持続可能な新しい農業経営モデルで地域再生を実現したいという当社の事業への想いを感じていただくことができました。



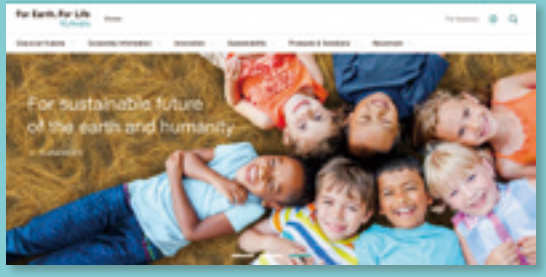
いちご狩りの様子



なかよしライブラリーでのお箸づくり

【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300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ルールの趣旨に則り、各四半期の決算発表日に決算補足説明資料を、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、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。なお、2020年は決算補足説明資料の開示内容を拡充することや、新型コロナウイルスの感染拡大による当社グループへの影響を具体的に開示することなどにより、当社事業への理解促進を図りました。



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。

【2020年実績】中学・高校10校（延べ約700名）

◆「クボタ・アクティブ・ラボ2020～朝日やさしい科学の教室」（日本）

若い世代に科学・技術分野に興味を持ってもらう機会を提供しようと、教育分野での社会貢献に取り組んでいます。今年は「テクノロジーが変えるスポーツの未来」をテーマに、講師※による講義とトークセッションが行われ、中高生約170名がオンラインで参加し質疑応答で交流を図りました。



※慶應義塾大学大学院
システムデザイン・マネジメント
研究科教授の
神武直彦さん（写真右）
元ラグビー日本代表で
㈱HiRAKU代表取締役の
廣瀬俊朗さん（写真中央）

◆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。

【寄付実績】2017年：144冊　2018年：220冊
2019年：399冊

～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）

Kubota Agricultural Machinery India Pvt. Ltd.（インド）では、地元のロータリークラブとタイアップして、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。



■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】


サンベジファーム

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）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。各事業所や関連会社での清掃業務や事務代行業務、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。

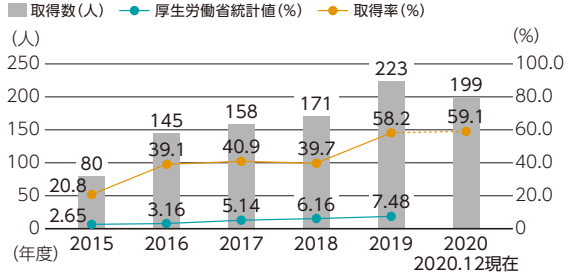
【次世代育成支援に対する取り組み】

当社は性別にかかわらず活用できる育児・介護の両立支援制度について整備を進めております。家族の育児・介護事情に対応するための「ファミリーサポート休暇」や子どもが小学校６年生終了までを対象とした「短時間勤務」「始業・終業時刻の繰り上げ繰り下げ」など従業員が活用しやすい制度となるよう、毎年見直しを行っております。

また、配偶者転勤による離職防止と従業員のリテンションおよび働き続けるためのモチベーション維持へとつなげるため「Iターン・休業・リ・エントリー制度」を導入いたしました。

（参考）

■男性の育児休暇取得状況



【働き方改革への取り組み】

2018年から開始された「働き方改革推進プロジェクトチーム（HK-PT）」で、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、2020年６月に活動を終了しました。

その間、本社と堺製造所のコーポレートスタッフ26部門の計409名が活動し、38,397件の業務洗い出しおよび可視化が実施されました。この可視化された業務に対し、2,930件の廃止を含めた業務改善提案を計15,809件考案し改善を実施した結果、一人当たりの年間作業時間を264時間50分、率にして25.7%削減できる見通しとなりました。

各部門の活動期間は１年間ですので、この短期間での25.7%の業務改善は大きな成果と言えます。

改善の主軸として「ペーパーレス」「捺印の廃止・削減」「Googleツールを活用した情報共有やオンライン会議化」を進めていたため、2020年のコロナ禍による出社・出張制限時でも、在宅勤務に比較的スムーズに切り替えることができました。

また、当社では、2020年７月にオフィス部門の生産性向上による「体質強化」とパフォーマンスを最大に発揮できる環境構築による「働きやすさ・働きがいの向上」を掲げ、KOX-PT（Kubota Operation Transforming Project Team）を発足しました。コロナ禍が引き金となり、これまでとは異なる働き方が求められる中で、クボタとしてのニューノーマルな働き方を追求していきます。

【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、2020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。

2020年12月16日より、配偶者の定義に同性パートナー・内縁関係も含める事とし、社内制度および福利厚生制度が利用できるようになりました。

work with Pride
Silver 2020

事業を通じた社会貢献

道頓堀の水をきれいに

大阪市にある国内最大規模のMBR下水処理施設である「中浜下水処理場」が稼働開始しました。最新鋭のスマートMBR下水処理システム「スクラム（SCRUM）」が導入されており、電力消費量が従来の半分になる、環境に優しい施設です。

処理された水は大腸菌だけでなく、水質汚染の源となる窒素やリンも除去することが可能となります。当社は、道頓堀川が、本来の美しい姿に戻るよう、事業を通じて貢献してまいります。



中浜下水処理場▶



災害復旧に貢献する排水ポンプ車

近年多発する豪雨災害が発生した現場に緊急出動し、復旧作業を行う排水ポンプ車を当社は販売しております。

25mプールを約５分間で空にできる排水能力を持つ排水ポンプ車は、災害の最前線で、被災地域における生活の早期復興に貢献しております。

◀京都府福知山市（H30 ７月豪雨）
出典：国土交通省ホームページ
(https://www.mlit.go.jp/river/bousai/pch-tec/index.html)

水で空気を洗う ～安心・安全な職場環境に貢献します～

１台でおよそテニスコート１面分の大空間をカバーできる業務用加湿空気清浄機が、当社が販売する「ピュアウォッシャー」です。

ピュアウォッシャーは、“水のチカラで空気を洗い、キレイで潤いのある空気を創り出す”という発想から誕生しました。空気中に含まれる浮遊ウイルスやカビを捕らえ、機内で生成する微酸性電解水で分解します。介護施設やクリニックをはじめ、オフィスや工場など、様々な施設で利用されています。



社会貢献活動

花いっぱいプロジェクト

コロナ禍で行き場を失った花や花卉農家を支援するべく、昨年４月、クボタが生産農家から花を購入し、全国約80ヶ所のクボタグループの事業所で飾りました。その第1弾に引き続き、昨年11月6日（金）7日（土）に、御堂筋天国プロジェクト「上を向いて笑おう　御堂筋グランピング」に参加し、お花の無料配布やフォトブースを設置しました。





左：お花の無料配布の様子
右：フォトブース
(オレンジトラクターを飾り付け)
コロナでうつむいた気持ちも
自然と笑顔に

クボタスピアーズ、ユニセフへの賛同

クボタスピアーズは、ユニセフ（国連児童基金）と日本ユニセフ協会が2018年11月20日に発表した『子どもの権利とスポーツの原則』に賛同します。

これまでもラグビーを通して、子どもたちの健全な育成のために活動してきましたが、新型コロナウイルス感染拡大の影響により、スポーツを楽しむ機会が失われている今だからこそ、本原則に賛同することで、これまで以上に子どもたちの心身の成長に貢献していきます。





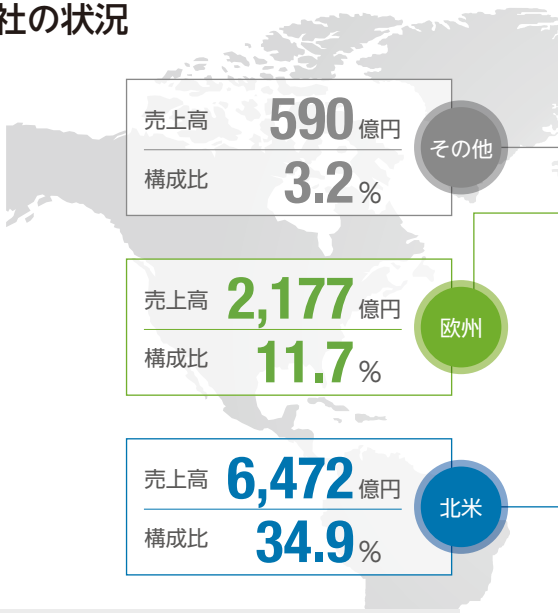
左：フェイスガードをしながら、
子供たちにラグビーを教える様子
(2020.11.11 鶴指小学校にて)
右：マスク着用で、子供たちに
ルールを教える様子
(2020.12.2 百合台小学校にて)

4.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（2020年12月31日現在）

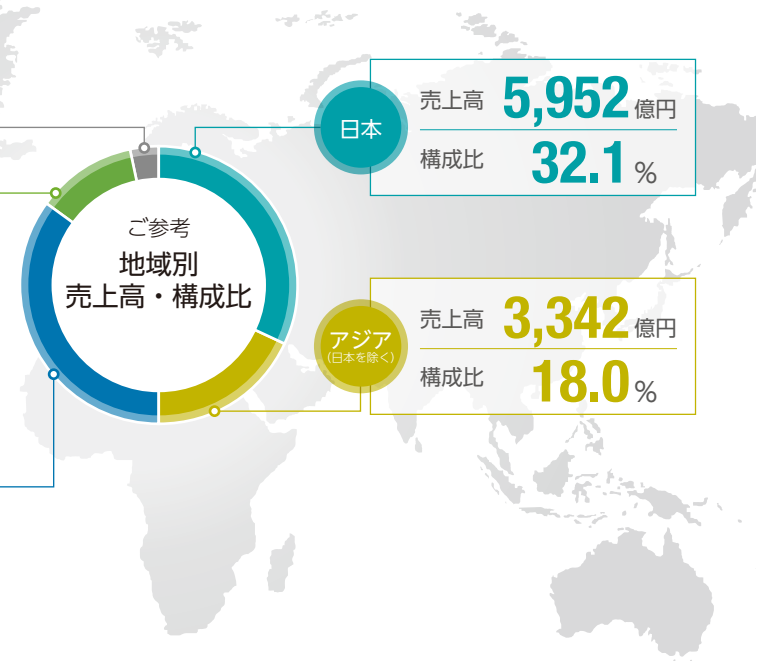
	名　称	所 在 地
本社	本社	大阪市
	東京本社	東京都中央区
国内営業拠点	北海道支社	札幌市
	東北支社	仙台市
	中部支社	名古屋市
	中四国支社	広島市
	九州支社	福岡市
	本社阪神事務所	尼崎市
	横浜支店	横浜市
	四国営業所	高松市

	名　称	所 在 地
国内製造拠点	堺製造所	堺市
	枚方製造所	枚方市
	宇都宮工場	宇都宮市
	筑波工場	つくばみらい市
	堺臨海工場	堺市
	阪神工場	尼崎市
	京葉工場	船橋市
	市川工場	市川市
	滋賀工場	湖南市
	恩加島事業センター	大阪市
	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	大阪市	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ルメントの販売
	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ルメントの小売金融業務
	クボタマニュ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)	インプルメント、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)	インプルメントの製造・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ルメントの販売
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)	インプルメントの製造・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
	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、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172社(上表の21社を含む)となりました。
3. 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. 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。

5.クボタグループの主要な事業内容（2020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



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



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



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



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



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



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



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、インプルメント、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・軽労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

Central and South America

North America / 北米



北米畑作市場のニーズに応えるトラクタとインプルメント



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

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）、空調機器
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、廃棄物破砕・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

6.クボタグループの設備投資の状況

IT基盤の強化、国内外の研究開発拠点拡充、新機種生産および増産のための投資などを中心に総額872億円の設備投資を実施しました。

7.クボタグループの資金調達の状況

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。

8.クボタグループおよび当社の従業員の状況（2020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
41,605名	+578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
11,356名	−40名

（注）従業員数は就業人員数です。

9.クボタグループの主要な借入先（2020年12月31日現在）

借入先	借入金残高
株式会社みずほ銀行	1,650億円
株式会社三井住友銀行	1,191
株式会社三菱UFJ銀行	1,143
農林中央金庫	966

Ⅱ 会社の株式に関する事項

1.株式の状況（2020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　1,208,576,846株
（うち、自己株式　306,736株）

3 株主数　45,559名

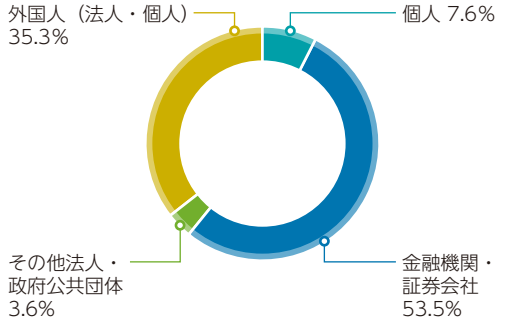
4 単元株式数　100株

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）	138,988	11.50
日本生命保険相互会社	62,542	5.18
明治安田生命保険相互会社	59,929	4.96
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	57,401	4.75
株式会社三井住友銀行	36,006	2.98
株式会社みずほ銀行	31,506	2.61
MOXLEY AND CO LLC	25,393	2.10
株式会社日本カストディ銀行（信託口7）	19,337	1.60
株式会社三菱UFJ銀行	18,156	1.50
株式会社日本カストディ銀行・三井住友信託退給口	17,872	1.48

(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	12,086,007株
取得価額の総額	20,001,973,990円

2 自己株式の消却

普通株式	12,000,000株 2020年10月30日に消却

3 当期末において保有する株式

普通株式	306,736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、2020年４月17日付で自己株式90,786株を処分しています。

4.政策保有株式に関する方針

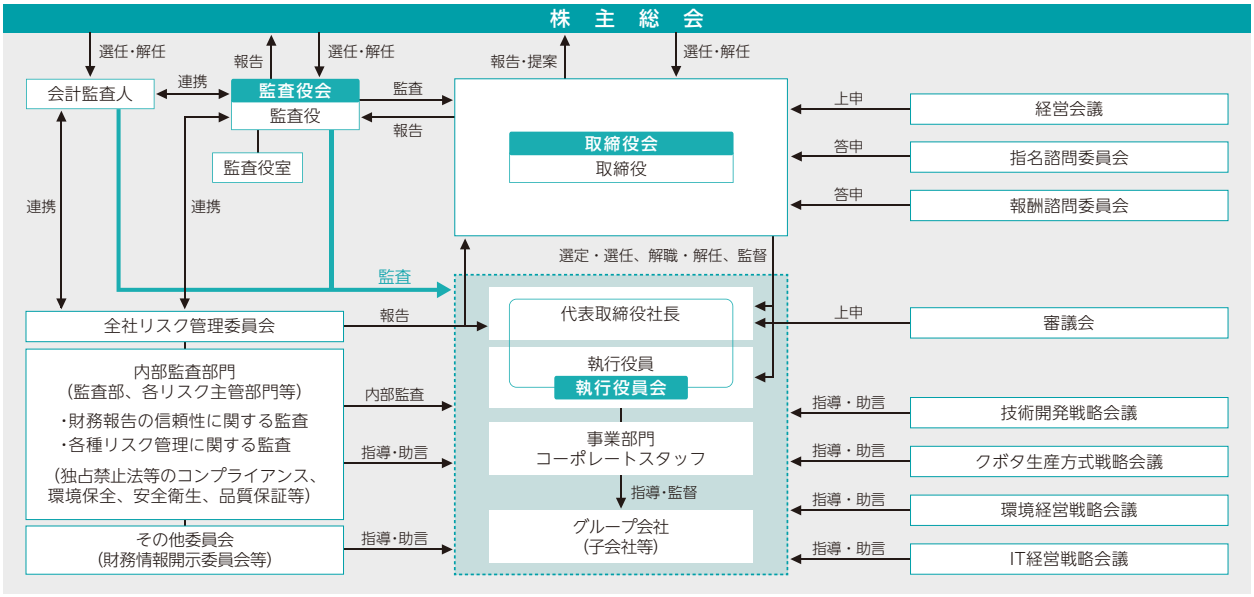
当社は、グローバル規模での競争に勝ち抜き、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するためには、開発・製造・物流・販売・サービス・資金調達の全ての過程において様々な企業との協力が必要であると考えています。その観点から、事業上の関係や事業戦略などを総合的に勘案して、政策保有株式を保有しています。政策保有株式については、毎年、取締役会で、保有目的、保有に伴う便益、リスク等を総合的に勘案のうえ、保有の適否を個別銘柄ごとに検証し、保有が相当でないと判断される場合には、市場環境などを考慮したうえで順次縮減する方針です。この方針に基づき、当期には324億円の上場株式を売却しました。

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。

コーポレートガバナンス体制図（2021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３回開催しました。（うち１回は書面決議）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（2021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［100%］
・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%］

■報酬諮問委員会

・取締役副社長執行役員　吉　川　正　人［100%］
・専務執行役員　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%］

また、2021年度より社外取締役を各委員会の委員長へ選任し、より公平性かつ透明性のある委員会運営を行ってまいります。

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、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おります。また当期は、オンラインを活用してより多くの会議へ出席し、「2025年中期経営計画・長期ビジョン「GMB2030」検討会」や「取締役会実効性評価についての監査役とのディスカッション」などにおいて、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知見に裏打ちされた有益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、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おります。また当期は、製造拠点視察に加え、オンラインを活用してより多くの会議へ出席し、「2025年中期経営計画・長期ビジョン「GMB2030」検討会」や「取締役会実効性評価についての監査役とのディスカッション」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。
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、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おります。また当期は、オンラインを活用してより多くの会議へ出席し、「2025年中期経営計画・長期ビジョン「GMB2030」検討会」や「取締役会実効性評価についての監査役とのディスカッション」、コロナ禍における事業戦略などにおいて、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。
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14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、代表取締役社長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	当期開催の取締役会12回および監査役会14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、代表取締役社長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	山田雄一	2020年３月19日就任後開催の取締役会10回および監査役会11回の全てに出席し、主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、代表取締役社長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。

4.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選任・再任の決定、ならびに監査報告等です。

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、情報の収集およ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、取締役およ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るほか、各種重要書類を閲覧し、本社および主要な事業所において業務および財産の状況を調査しています。

また、内部統制システムの状況について、取締役および使用人等からその構築およ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、意見を表明しています。

子会社については、主要な国内子会社の監査役を兼務するとともに、監査役会で決定された監査方針と計画に従い、経営執行状況を監査しています。また一部の国内重要子会社には専任の子会社監査役を配置し子会社の監視体制を強化しています。

会計監査人については、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およ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ています。

なお、新型コロナウイルス感染症の影響により、当年度に予定していた国内外拠点へ赴く監査の実施が困難な状況となりましたが、Web会議を活用し適切な監査を実施しました。今後も往査が困難な場合、デジタル技術を活用した適切な監査を遂行していきます。

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、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。2020年度は2020年11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。

＜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14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

2021年１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、傘下の事業会社・グループ会社との相互のシナジー創出については、前年度より改善しているとの評価でした。一方で、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。

6.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、毎年SDGs、人権、安全衛生、環境、品質、また本年度よりデジタルトランスフォーメーション推進のためICTをテーマにした役員フォーラムを開催しています。当期はオンライン配信を活用することで計４回、外部講師を招く等で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、社外取締役、社外監査役も含めて海外関係会社・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。

7.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）	6	815	405	302	108
監査役（社外監査役を除く）	2	78	78	—	—
社外取締役	3	51			
社外監査役	3	38			

（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．取締役の支払総額には、第131回定時株主総会において決議予定の取締役賞与302百万円が含まれています。
3．取締役の支払総額には、当事業年度に係る譲渡制限付株式報酬の費用計上額（社外取締役を除く取締役６名に対し108百万円）が含まれております。

8.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

1．報酬に対する基本的な考え方

・当社は「食料・水・環境」という事業分野で持続的かつ安定的な成長と、株主との価値共有を実現する報酬制度を狙いとしています。

2．報酬額決定の手続き

・公平性かつ透明性を図るため、社外取締役と社内取締役および人事総務担当役員で構成する報酬諮問委員会で審議し、取締役会で決定しています。

・報酬全体の水準の妥当性については、外部専門機関による国内主要企業の経営者報酬データベースに基づき、検証しています。

3．取締役報酬制度の概要

1）報酬構成および構成比率

・社外取締役を除く取締役の報酬は、職位別の「基本報酬」、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」により構成しています。

・報酬構成の比率は、「取締役賞与」の額に応じて変動し、高い職位程「取締役賞与」の割合が高くなる設計となっています。当期の取締役の「基本報酬」：「取締役賞与」：「株式報酬」の割合は概ね45%：40%：15%となっています。

・社外取締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」のみとしています。

2）基本報酬

・当社は、職位別で定める「基本報酬」を支給しております。「基本報酬」の額については、株主総会の決議によって決定した限度内において、会社の業績、世間水準等を勘案し、決定しています。

3）変動報酬（取締役賞与）

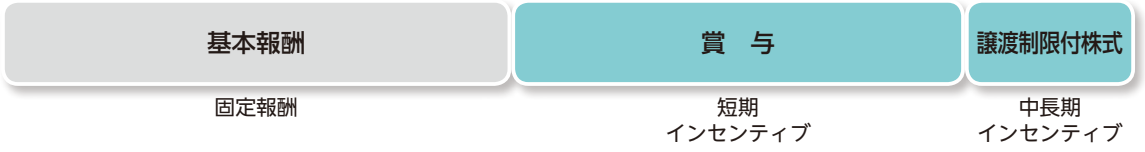
・単年度業績に連動した短期インセンティブとしての「変動報酬（取締役賞与）」を支給しています。賞与額算定に用いる指標については、事業活動の成果を表し、株主還元の原資となる「親会社の所有者に帰属する当期利益」を採用しており、職位毎の賞与額を定めたのち、担当組織の業績達成度等を加味し決定した上で、定時株主総会で決議頂いています。

4）譲渡制限付株式報酬

・中長期的なインセンティブとして「譲渡制限付株式報酬」を支給しています。

・株主総会で決議頂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。

ご参考 **取締役報酬制度のイメージ**



4．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。

9.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。

10.取締役および監査役の氏名等（2020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	黒　澤　利　彦	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	渡　邉　　大	機械事業本部長、イノベーションセンター所長
取締役	松　田　　譲	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、一般社団法人中部産業連盟会長
取締役	新　宅　祐太郎	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
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	カゴメ株式会社取締役、戸田建設株式会社取締役
監査役	＊山　田　雄　一	株式会社日本政策金融公庫監査役、山田雄一公認会計士事務所所長、住友金属鉱山株式会社監査役

（注）1．取締役のうち、松田　譲、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、荒金久美および山田雄一の３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、山田雄一の両氏は、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　譲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および一般社団法人中部産業連盟と当社との間には、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－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　荒金久美氏の重要な兼職先である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は、特別の関係はありません。
監査役　山田雄一氏の重要な兼職先である株式会社日本政策金融公庫、山田雄一公認会計士事務所、住友金属鉱山株式会社と当社との間には、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
上記＊印の山田雄一氏は、2020年３月19日開催の第130回定時株主総会において、新たに選任され就任しました。

7．2021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
取　締　役	佐々木　真　治	

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。
取締役を兼務しない執行役員（2021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	機械事業本部副本部長、トラクタ総合事業部長
専務執行役員	木　村　一　尋	コンプライアンス本部長、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
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	庄　村　孝　夫	作業機事業部長
常務執行役員	下　川　和　成	インプルメント事業部長
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
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	アセアン統括本部副本部長
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、トラクタ第三事業部長
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
常務執行役員	岡　本　宗　治	研究開発本部副本部長、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	クボタマニュファクチュ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
執　行　役　員	山　本　耕　一	生産技術本部長
執　行　役　員	山　本　万　平	調達本部長、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
執　行　役　員	花　田　晋　吾	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
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事業部長
執　行　役　員	太　田　旬　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

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	285百万円
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	314百万円

(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、報告を受けたうえ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．当社は、会計監査人に対して、公認会計士法第２条第１項の業務以外の業務である、財務に関する相談業務についての対価を支払っています。

4．当社の重要な子会社のうち、クボタトラクター Corp. ほか18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、運営規則や期初に定めたリスク管理活動方針に基づき、新型コロナウイルス感染症拡大の状況を踏まえながら、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、取締役会を月１回開催し、コロナ禍においてもオンライン開催を活用する等、適法に運用し、適時・適切な意思決定を行いました。取締役会では、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。監査役の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、監査役の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。

メ　モ

連結計算書類

連結財政状態計算書

(単位：百万円)

科目	当期 (2020年12月31日現在)	ご参考：前期 (2019年12月31日現在)
資産の部		
流動資産		
現金及び現金同等物	222,919	199,665
営業債権	592,027	682,596
金融債権	317,626	293,933
その他の金融資産	49,967	71,968
棚卸資産	373,998	382,401
未収法人所得税	9,700	6,287
その他の流動資産	72,305	82,034
流動資産合計	**1,638,542**	**1,718,884**
非流動資産		
持分法で会計処理されている投資	36,124	33,729
金融債権	807,342	699,238
その他の金融資産	138,583	148,936
有形固定資産	424,672	405,349
のれん及び無形資産	72,539	60,986
繰延税金資産	43,641	46,984
その他の非流動資産	27,874	25,212
非流動資産合計	**1,550,775**	**1,420,434**
資産合計	**3,189,317**	**3,139,318**

科目	当期 (2020年12月31日現在)	ご参考：前期 (2019年12月31日現在)
負債の部		
流動負債		
社債及び借入金	366,038	386,538
営業債務	323,607	293,774
その他の金融負債	87,445	78,860
未払法人所得税	14,676	18,611
引当金	39,736	31,001
その他の流動負債	194,924	192,959
流動負債合計	**1,026,426**	**1,001,743**
非流動負債		
社債及び借入金	508,398	516,443
その他の金融負債	31,537	30,247
退職給付に係る負債	16,144	15,773
繰延税金負債	28,088	32,984
その他の非流動負債	4,539	4,914
非流動負債合計	**588,706**	**600,361**
負債合計	**1,615,132**	**1,602,104**
資本の部		
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	84,943	84,671
利益剰余金	1,325,764	1,238,824
その他の資本の構成要素	△18,162	35,849
自己株式	△636	△637
親会社の所有者に帰属する持分合計	**1,476,039**	**1,442,837**
非支配持分	**98,146**	**94,377**
資本合計	**1,574,185**	**1,537,214**
負債及び資本合計	**3,189,317**	**3,139,318**

連結損益計算書

(単位：百万円)

科目	当期 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	ご参考：前期 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)
売上高	**1,853,234**	**1,920,042**
売上原価	△1,318,384	△1,360,115
販売費及び一般管理費	△356,092	△351,986
その他の収益	6,950	3,648
その他の費用	△10,424	△9,935
営業利益	**175,284**	**201,654**
金融収益	12,294	8,866
金融費用	△1,679	△1,498
税引前利益	**185,899**	**209,022**
法人所得税	△47,027	△53,002
持分法による投資損益	2,528	3,071
当期利益	**141,400**	**159,091**
当期利益の帰属		
親会社の所有者	**128,524**	**149,061**
非支配持分	12,876	10,030

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 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	前期 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー	142,919	82,410
投資活動によるキャッシュ・フロー	△47,133	△91,470
財務活動によるキャッシュ・フロー	△68,354	△21,515
為替レート変動の現金及び現金同等物に対する影響	△4,178	1,117
現金及び現金同等物の純増減(△減少)	23,254	△29,458
現金及び現金同等物の期首残高	199,665	229,123
現金及び現金同等物の期末残高	222,919	199,665

計 算 書 類

貸借対照表

（単位：百万円）

科 目	当 期 (2020年12月31日現在)	ご参考：前 期 (2019年12月31日現在)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	87,620	78,059
受取手形	2,097	2,229
受取電子手形	39,815	38,948
売掛金	327,344	275,238
製品	45,253	45,503
仕掛品	24,139	27,444
原材料及び貯蔵品	9,829	10,483
その他	100,947	93,066
貸倒引当金	△40	△40
流動資産合計	**637,007**	**570,933**
固定資産		
有形固定資産		
建物	46,830	45,428
機械及び装置	46,197	39,523
土地	70,116	68,110
建設仮勘定	14,151	6,685
その他	16,189	16,283
有形固定資産合計	**193,485**	**176,030**
無形固定資産		
ソフトウェア	25,048	14,999
その他	565	643
無形固定資産合計	**25,614**	**15,643**
投資その他の資産		
投資有価証券	93,891	105,809
関係会社株式	199,346	198,899
長期貸付金	36,805	46,110
前払年金費用	23,793	24,357
その他	28,995	28,566
貸倒引当金	△128	△109
投資その他の資産合計	**382,703**	**403,632**
固定資産合計	**601,803**	**595,306**
資産合計	**1,238,811**	**1,166,239**

科 目	当 期 (2020年12月31日現在)	ご参考：前 期 (2019年12月31日現在)
負債の部		
流動負債		
支払手形	468	462
支払電子手形	155,240	148,532
買掛金	85,332	63,634
短期借入金	30,000	30,000
１年内償還予定の社債	—	20,000
未払金	17,435	14,796
未払法人税等	6,668	9,944
未払費用	28,669	26,319
預り金	142,495	118,078
製品保証引当金	17,496	15,013
賞与引当金	8,841	8,588
役員賞与引当金	305	201
その他	22,530	17,982
流動負債合計	**515,485**	**473,553**
固定負債		
長期借入金	110,000	60,000
繰延税金負債	2,466	9,046
その他	1,111	1,101
固定負債合計	**113,578**	**70,148**
負債合計	**629,063**	**543,702**
純資産の部		
株主資本		
資本金	**84,130**	**84,130**
資本剰余金		
資本準備金	73,117	73,117
資本剰余金合計	**73,117**	**73,117**
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	0	2
土地圧縮積立金	171	171
特別勘定積立金	250	—
別途積立金	349,542	349,542
繰越利益剰余金	43,899	38,847
小　計	393,863	388,564
利益剰余金合計	**413,403**	**408,103**
自己株式	**△507**	**△508**
株主資本合計	**570,143**	**564,843**
評価・換算差額等		
その他有価証券評価差額金	39,608	57,712
繰延ヘッジ損益	△3	△17
評価・換算差額等合計	**39,604**	**57,694**
純資産合計	**609,747**	**622,537**
負債及び純資産合計	**1,238,811**	**1,166,239**

損益計算書

(単位：百万円)

科目	当期 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)	ご参考：前期 (自 2019年1月1日 至 2019年12月31日)
売上高	**865,585**	**897,574**
売上原価	730,467	741,590
売上総利益	**135,118**	**155,983**
販売費及び一般管理費	124,069	130,814
営業利益	**11,048**	**25,169**
営業外収益	54,344	41,554
受取利息及び受取配当金	28,311	17,442
受取ロイヤリティー	16,090	15,862
その他	9,942	8,249
営業外費用	11,608	9,673
支払利息	546	354
その他	11,061	9,319
経常利益	**53,785**	**57,049**
特別利益	28,968	16,195
投資有価証券売却益	28,968	16,195
特別損失	—	3,281
災害による損失	—	3,281
税引前当期純利益	**82,753**	**69,963**
法人税等	13,710	11,701
法人税、住民税及び事業税	14,362	14,572
法人税等調整額	△651	△2,870
当期純利益	**69,043**	**58,261**

監 査 報 告

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

2021年２月９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
大　阪　事　務　所

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	井尾　武司	㊞
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	高木　秀明	㊞

監査意見

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2020年１月１日から2020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。

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、全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。

監査意見の根拠

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。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。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。

連結計算書類に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

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。

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、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項後段の規定に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による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て、監査報告書にお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。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、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従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- 連結計算書類の監査の目的は、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、監査人は、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、監査に関連する内部統制を検討する。
- 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- 経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- 連結計算書類の表示及び注記事項が、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項後段の規定に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- 連結計算書類に対する意見を表明するために、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指示、監督及び実施に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社及び連結子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

2021年2月9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
大阪事務所

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	井尾	武司 ㊞
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	高木	秀明 ㊞

監査意見

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2020年１月１日から2020年12月31日までの第131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（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、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、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全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。

監査意見の根拠

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。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。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。

計算書類等に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

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等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等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。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、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基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

計算書類等の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による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て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、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従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- 計算書類等の監査の目的は、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、監査人は、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、監査に関連する内部統制を検討する。
- 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- 経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- 計算書類等の表示及び注記事項が、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いるかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

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、2020年１月１日から2020年12月31日までの第131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。

2021年２月10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 ㊞
監　査　役（社外監査役）	山　田　雄　一 ㊞

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 22,957,132,090円)
② 期末配当金の基準日	2020年12月31日
③ 支払開始日	2021年３月22日 (月曜日)
④ 配当原資	利益剰余金

株主総会会場ご案内図

開催日時 **2021年３月19日(金曜日) 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、車でのご来場はご遠慮ください。



当社第131回定時株主総会における
新型コロナウイルス感染症拡大防止への対応について

株主様へのお願い

- 感染症拡大防止の観点から、株主総会当日のご来場をお控えいただくようお願いいたします。（注１）
- 議決権行使は、書面またはインターネット等による事前行使をお願いいたします。（注２）
- 当日ご出席される場合は、マスクをご持参いただき、ご着用ください。
- 会場に設置するアルコール消毒液の使用にご協力ください。
- 咳エチケットの徹底等、周囲の株主様へご配慮ください。
- 当日の会場内では、運営スタッフの誘導に従ってご着席ください。

（注１）**パソコンやスマートフォンからライブ配信をご視聴いただけます。**
詳しくは同封の「第131回定時株主総会ライブ配信のご案内」をご参照ください。

（注２）詳しくは本冊子12～14頁をご参照ください。

- 円滑な議事進行のため、ご質問は事前受付制とさせていただきます。質問をご希望される株主様は、当日９時30分から９時50分の間に「質問希望者受付」へお越しください。

当社の対応

- 運営スタッフは事前に検温し、体調を確認いたします。また、マスクを着用いたします。
- 会場入口他、会場内数ヶ所にアルコール消毒液を設置いたします。
- 体調不良と見受けられる場合、運営スタッフがお声がけする場合がございます。
- 体調不良および発熱が見受けられる方は、入場をお断りする場合がございます。

以　上

※昨年より、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いております。

ECO FIRST
Fun to Share
Water Project
COOL CHOICE
UD FONT
FSC ミックス 責任ある木質資源を使用した紙 FSC® C022337