第132回 定時株主総会のご案内

For Earth, For Life
Kubota

日時
2022年３月18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132回定時株主総会招集ご通知 …… 9
■ 株主総会参考書類
　第１号議案　定款一部変更の件 …… 13
　第２号議案　取締役10名選任の件 …… 16
　第３号議案　監査役４名選任の件 …… 22
　第４号議案　補欠監査役１名選任の件 …… 25
　第５号議案　取締役賞与支給の件 …… 28
　第６号議案　取締役に対する金銭報酬の額改定の件 … 28
　第７号議案　監査役に対する金銭報酬の額改定の件 … 29
　第８号議案　取締役に対する株式報酬等の額および内容決定の件 …… 30
■ 第132回定時株主総会招集ご通知添付書類
　事業報告 …… 38
　連結計算書類 …… 71
　計算書類 …… 73
　監査報告 …… 75

※株主総会当日は、ライブ配信を是非ご利用ください。なお、ご出席株主様へのお土産は、取りやめさせていただいています。



株式会社クボタ

証券コード：6326

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。



株主の皆様には、平素より格別のご支援を賜り、厚く御礼申しあげます。

世界的に新型コロナウイルスの感染拡大がいまだ収束せず、世界経済も不安定な状況が続いた１年でしたが、売上高は初めて２兆円を超え、営業利益も過去最高益を達成しました。

昨年は、長期ビジョン「GMB2030」および中期経営計画2025の初年度に当たりますが、業績だけでなく、特に企業や大学とのパートナーシップの構築においても大きな成果を収め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皆様に深く感謝申しあげます。

新たにスタートした中期経営計画2025では「ESG経営の推進」を掲げ、この１年、事業運営の組み立てや意識改革にグループを挙げて取り組んできました。そして、クボタらしいESG経営、すなわちK-ESG経営とは何かについて考え、次の４つの領域から発展させていくことといたします。

1．事業を通じた環境・社会課題の解決
2．課題解決を実現するイノベーションの加速
3．ステークホルダーの共感・参画
4．持続可能性を高めるガバナンスの構築

企業が社会から求められるものは時代とともに変化しますが、当社は、創業時から社会課題を解決する製品・サービスを世に出すことを志してきました。

・不衛生な水が原因のコレラを防ぐために、水道管を国産化。
・戦後の食料難を解決するために農業を機械化。
・高度成長期の水質汚染や都市ゴミに対応する、水処理機器や、焼却溶融炉の開発。

このように、クボタの事業は常に、「技術ありき」ではなく「社会課題の解決ありき」で発展してきました。それが創業以来、脈々と続くクボタのDNAです。

今後もESG経営を軸に、グループ一丸となって企業価値の向上をめざしてまいりますので、株主の皆様には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

サステナブルな社会の実現にむけて

3つの事業領域をもつクボタの役割について

依然として新型コロナウイルスが世界中で猛威を奮っている現状ですが、我々が直面している問題はそれだけではありません。

温暖化にはじまり、人口増加による食料、水不足の問題など、あらゆる社会課題が地球規模で押し寄せています。持続可能な社会の実現のため、カーボンニュートラルは世界的に達成しなくてはならない目標となり、当社も昨年公表したとおり、2050年に向け『環境負荷ゼロに挑戦しながら、「食料・水・環境」分野においてカーボンニュートラルでレジリエントな社会の実現』を環境ビジョンとして掲げます。この実現のために、地域ごとの社会課題をふまえつつ、温室効果ガスの排出量をどのように削減するのか、具体策の検討を開始します。

例えば、農業と地球環境は切っても切り離せない関係にあります。農機やハウスから排出されるCO_2を減らしていくことはもちろん、温暖化に悪影響を及ぼすメタンガスの抑制も、水管理の在り方など工夫と知恵で可能となります。農機のもつ技術に水環境の技術も組み合わせ、クボタのソリューションによって温暖化の抑制に貢献していきたいと考えます。

「私たちがリードしないと社会の課題は解決しない」という意識で、カーボンニュートラルという、社会がめざす新たな未来に向けて挑戦します。

理想とする循環型社会とは

近年では、AIやICTを活用し、住民の人たちがITで繋がるスマートシティが注目されはじめていますが、私たちがめざす社会とは、自然循環シス



テムが構築された社会です。

温室効果ガスの原因となる農業残渣や家畜の糞尿などを用いたバイオマス発電などによって、エネルギーを抽出し、そのエネルギーを使ってトラクタなどを動かす。農機関連の技術に、水環境の技術を結集することで、そういった自然循環システムが構築できれば、１つのビレッジで自己完結できるようになります。また、食料生産のフードバリューチェーンや上下水道などの水インフラ、廃棄物処理などの資源循環システムを融合させることで、大量生産・大量消費の都市集中型の社会から、ロスの少ない循環型の分散型社会が実現できると考えています。今後、国や自治体、民間企業や大学などに協力を呼びかけ、実現していきたいです。

100年後の地球のために

未来の地球のために、社会の様々な課題の解決策を考え、実現できる人財を育成することも大切です。

若い世代に100年後の地球のために色々なことを考えてほしいという願いを込めて、昨年東京大学と産学協創協定を締結しました。新しい食料生産・流通・消費の循環サイクルや、生物圏に優しく新しい水循環の仕組み、未来の私たちの快適な生活と環境保全を両立させる循環型社会の実現にむけて、共同で研究していきたいと考えています。また、そのような人財への教育や投資が、新しい事業の芽を創出することにつながると考えています。

最後に

長期ビジョン「GMB2030」のあるべき姿「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”」は、各事業が個々に活動をしていては実現できません。

水と環境、環境と農業、水と農業など、お互いのシナジーが期待されるテーマの推進やDXの活用が広がりはじめ、今後複雑かつ高度化する社会課題解決に必要なソリューションが生まれようとしています。そして、「食料・水・環境」の３つのグローバル・ループの一つ一つが大きくなっていき、次第に１つになることを想定しています。

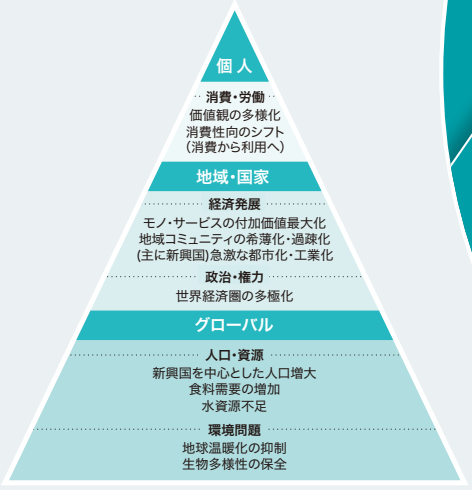
50年後、100年後の地球のために、当社として何ができるかを引き続き考えていきたいと思います。

10年後を見据えた長期ビジョン「GMB2030」

クボタが注目するメガトレンド

- 経済成長と資源循環の両立（サーキュラーエコノミー）
- 温室効果ガス排出量ネットゼロ（カーボンニュートラル）
- 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
- 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

今後の社会課題



提供価値3 種々のコミュニティにおける社会課題解決への貢献

What

事業展開 新たなソリューションへの

あらゆる製品・技術・サービスを通じた

- 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

既存事業の拡充

より社会に適合した地域・事業・製品

提供価値2 持続可能な社会の開発と自然の循環ループの実現

How

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
- モノづくり

Philosophy



創業者の精神

「国の発展に役立つ商品は、
全知全霊を込めてつくり出さねば生まれない」
「技術的に優れているだけでなく、
社会の皆様に役立つものでなければならない」

創業者 久保田 権四郎

提供価値1 生活基盤を支える食料・水・環境領域でのソリューション提供

取り組み

トータルソリューション

都市環境・生活環境を向上させるソリューション

・サービスの拡充

DX
デジタルトランスフォーメーション

KPS
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

2030年 クボタグループのめざす姿

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”



「グローバル・メジャー・ブランド クボタ」の実現

Kubota Global Identity

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。



■ 中期経営計画2025の骨子

GMB2030

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

2．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

3．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

4．利益率の向上

中期事業基盤強化による利益構造の改善

＋

5．持続的成長を支えるインフラ整備

事業運営体制の変革

人的資源確保と強化に向けた取り組み

リスクマネジメントの強化

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

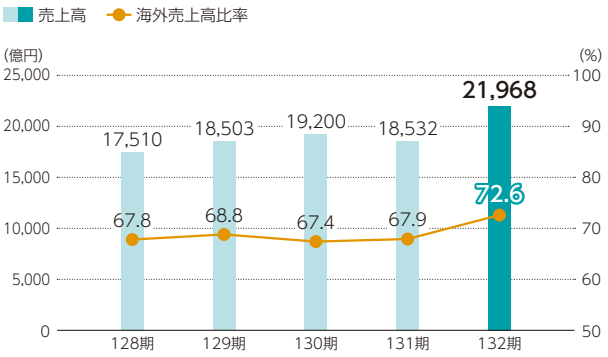
DXの基盤となるプラットフォームを整備・活用。「製品・サービス・生産現場」、「ビジネスプロセス」、「コミュニケーション＆コラボレーション」に変革を起こす。

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

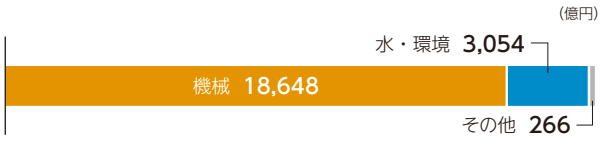
さらなる詳細につきましては、決算説明会資料をご覧ください。
https://www.kubota.co.jp/ir/financial/resume/data/mp133.pdf

※ 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



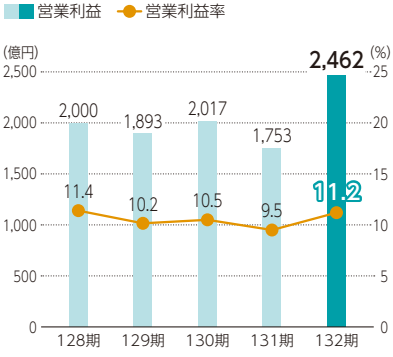
第132期 部門別売上高　21,968億円



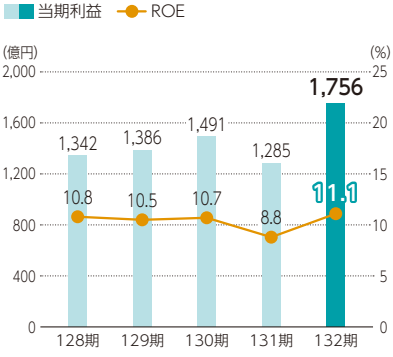
第132期 地域別売上高　21,968億円



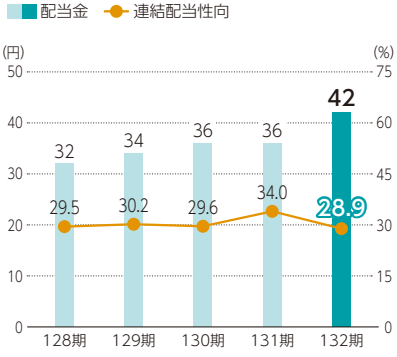
営業利益・営業利益率



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



	128期	129期	130期	131期	132期
親会社の所有者に帰属する持分	12,911億円	13,399億円	14,428億円	14,760億円	**16,780億円**
資本合計	13,756億円	14,264億円	15,372億円	15,742億円	**17,850億円**
総資産	28,324億円	28,957億円	31,393億円	31,893億円	**37,735億円**
1株当たり親会社所有者帰属持分	1,046.55円	1,087.44円	1,182.72円	1,221.95円	**1,398.41円**
基本的1株当たり当期利益	108.45円	112.44円	121.59円	105.85円	**145.52円**

株 主 各 位

証券コード：6326
2022年 2 月25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132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132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、株主総会当日のご来場はお控えいただき、ライブ配信でのご視聴、および書面またはインターネットにより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、2022年３月17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。

※ライブ配信、事前質問のご利用に関しましては、「第132回 定時株主総会に関するお願い」をご参照ください。

敬　具

記

日　　時	**2022年３月18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132期（2021年１月１日から2021年12月31日まで） 事業報告の内容、連結計算書類並びに計算書類の内容報告の件 2．会計監査人および監査役会の連結計算書類監査結果報告の件 **決議事項** 第１号議案 **定款一部変更の件** 第２号議案 **取締役10名選任の件** 第３号議案 **監査役４名選任の件** 第４号議案 **補欠監査役１名選任の件** 第５号議案 **取締役賞与支給の件** 第６号議案 **取締役に対する金銭報酬の額改定の件** 第７号議案 **監査役に対する金銭報酬の額改定の件** 第８号議案 **取締役に対する株式報酬等の額および内容決定の件**

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
2022年３月17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
2022年３月17日（木曜日）午後５時 締切

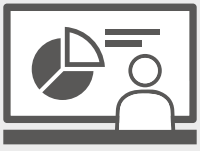
指定の議決権行使ウェブサイトにアクセスいただき、行使期限までに議案に対する賛否をご入力ください。

詳細は11・12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
2022年３月18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、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事業報告、連結計算書類および計算書類の一部であります。
- 株主総会参考書類並びに事業報告、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　2022年３月17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®」

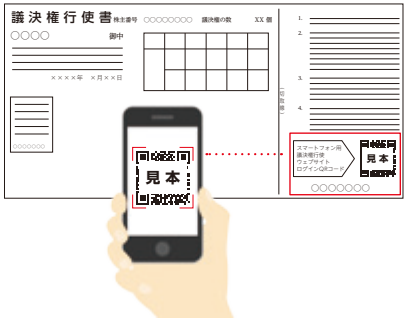
議決権行使が簡単に！

「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、12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

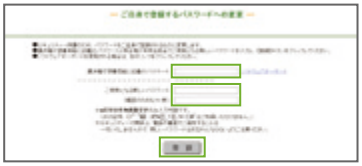
▶アクセス手順

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、パソコンまたはスマートフォン等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、**2022年３月17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　定款一部変更の件

1．変更の理由

1 当社の目的事項を現状に即し整理するとともに、今後の事業展開に備えるため、第２条（目的）に一部変更を加えるものです。

2 「会社法の一部を改正する法律」（令和元年法律第70号）附則第１条ただし書きに規定する改正規定が2022年９月１日に施行されますので、株主総会資料の電子提供制度導入に備えるため、次のとおり当社定款を変更するものです。

（1）株主総会参考書類等の内容である情報について電子提供措置をとる旨を定款に定めることが義務付けられることから、変更案第16条（電子提供措置等）第１項を新設するものです。

（2）株主総会参考書類等の内容である情報について電子提供措置をとる事項のうち、書面交付請求をした株主に交付する書面に記載する事項の範囲を法務省令で定める範囲に限定することができるようにするため、変更案第16条（電子提供措置等）第２項を新設するものです。

（3）株主総会資料の電子提供制度が導入されますと、現行定款第16条（株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供）の規定は不要となるため、これを削除するものです。

（4）上記の新設および削除される規定の効力に関する附則を設けるものです。なお、本附則は期日経過後に削除するものといたします。

3 経営体制の一層の強化を図るため、現行定款第20条（取締役の数及び選任方法）に定める取締役の員数の上限を３名増員し、10名から13名に変更するものです。

2．変更の内容

変更の内容は以下のとおりです。

（下線は変更部分を示しています。）

現　行　定　款	変　更　案
第２条（目的） 当会社は次の事業を営むことを目的とする。 １．～14.　（条文省略） 15. スポーツ・宿泊・研修・保健医療・保養施設の経営 16.　（条文省略） 17. 総合リース業	第２条（目的） 当会社は次の事業を営むことを目的とする。 １．～14.　（現行とおり） 15. 宿泊・研修・保健医療・保養施設の経営 16.　（現行とおり） 17. 総合リース業、総合レンタル業及びリース・レンタルの仲介業

現　行　定　款	変　更　案
18. 労働者派遣事業	18. 労働者派遣事業及び労働者派遣仲介業
19. ～22.　（条文省略）	19. ～22.　（現行とおり）
（新設）	23. 農作物の生産、加工及び販売
（新設）	24. 情報処理・情報提供サービス業を含む農業サービス業
（新設）	25. 再生可能エネルギー等による発電事業及び電気の供給、販売等に関する事業
（新設）	26. カーボンクレジット取引事業
（新設）	27. 広告業
（新設）	28. 食品・医薬品原料の製造、販売
（新設）	29. 加工食品・健康食品の製造、販売
（新設）	30. 食品生産機械の製造、販売及び据付
（新設）	31. スポーツに関する興行、クラブ・施設の運営、商品の企画・販売、普及・広報活動の企画・実施、その他のスポーツ事業
（新設）	32. 各種事業に対する投資
23.　（条文省略）	33.　（現行とおり）
24.　（条文省略）	34.　（現行とおり）
第16条（株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供）	（削除）
当会社は株主総会の招集に際し、株主総会参考書類、事業報告、計算書類及び連結計算書類に記載または表示をすべき事項に係る情報を、法務省令に定めるところに従いインターネットを利用する方法で開示することにより、株主に対して提供したものとみなすことができる。	
（新設）	第16条（電子提供措置等） ①当会社は、株主総会の招集に際し、株主総会参考書類等の内容である情報について、 電子提供措置をとるものとする。

現　行　定　款	変　更　案
	②当会社は、電子提供措置をとる事項のうち法務省令で定めるものの全部または一部について、議決権の基準日までに書面交付請求した株主に対して交付する書面に記載しないことができる。
第20条（取締役の数及び選任方法） ①当会社に取締役10名以内を置き、株主総会でこれを選任する。 ②　　（条文省略） ③　　（条文省略）	第20条（取締役の数及び選任方法） ①当会社に取締役13名以内を置き、株主総会でこれを選任する。 ②　　（現行とおり） ③　　（現行とおり）
（新設）	（附則） ①変更前定款第16条（株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供）の削除及び変更後定款第16条（電子提供措置等）の新設は、会社法の一部を改正する法律（令和元年法律第70号）附則第１条ただし書きに規定する改正規定の施行の日である2022年９月１日（以下「施行日」という）から効力を生ずるものとする。 ②前項の規定にかかわらず、施行日から６か月以内の日を株主総会の日とする株主総会については、変更前定款第16条（株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供）はなお効力を有する。 ③本附則は、施行日から６か月を経過した日または前項の株主総会の日から３か月を経過した日のいずれか遅い日後にこれを削除する。

第2号議案　取締役10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10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10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 西日本電信電話株式会社取締役	13回／13回 (100%)
2	北尾 裕一（きたお ゆういち）	再任	代表取締役社長	13回／13回 (100%)
3	吉川 正人（よしかわ まさと）	再任	代表取締役副社長執行役員 企画本部長、グローバルICT本部長	13回／13回 (100%)
4	黒澤 利彦（くろさわ としひこ）	再任	取締役	13回／13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	13回／13回 (100%)
6	木村 浩人（きむら ひろと）	新任	常務執行役員 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	—
7	松田 譲（まつだ ゆずる）	再任 独立役員 社外	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	13回／13回 (100%)
8	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	13回／13回 (100%)
9	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	13回／13回 (100%)
10	荒金 久美（あらかね くみ）	再任 独立役員 社外	取締役 カゴメ株式会社取締役、戸田建設株式会社取締役	13回／13回 (100%)

(注) 1．上記の取締役会出席回数に記載の開催回数のほか、会社法第370条および当社定款第24条第２項の規定に基づき、取締役会決議があったとみなす書面決議が１回ありました。
2．荒金久美氏は、2021年３月19日開催の第131回定時株主総会終結の時をもって監査役を辞任し、取締役に就任しています。取締役会出席状況について、取締役または監査役として当期開催の取締役会13回のすべてに出席しています。
3．当社は、取締役（社外取締役含む）および監査役（社外監査役含む）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、本議案が原案どおり承認可決されますと、候補者全員は当該保険契約の被保険者となります。また、2022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
153,048株
取締役在任期間
９年９ヶ月（本総会終結時）
取締役会出席状況
13回/13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
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	当社機械事業本部副本部長、機械営業本部長
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）
2021年６月	西日本電信電話株式会社取締役（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います。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、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います。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向上に寄与できる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
108,326株
取締役在任期間
７年９ヶ月（本総会終結時）
取締役会出席状況
13回/13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
2009年４月	当社執行役員、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、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、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います。また、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います。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



所有する当社株式の数
59,984株
取締役在任期間
5年0ヶ月(本総会終結時)
取締役会出席状況
13回/13回（100%）

吉川　正人（よしかわ　まさと）

再任

（1959年1月27日生）

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
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）
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
2022年1月	当社代表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います。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います。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



所有する当社株式の数
73,534株
取締役在任期間
3年0ヶ月(本総会終結時)
取締役会出席状況
13回/13回（100%）

黒澤　利彦（くろさわ　としひこ）

再任

（1955年8月14日生）

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
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、水処理事業部長
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、水環境事業本部長
2019年3月	当社取締役専務執行役員
2020年4月	当社イノベーションセンター副所長
2022年1月	当社取締役（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います。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、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



所有する当社株式の数
75,234株
取締役在任期間
3年0ヶ月(本総会終結時)
取締役会出席状況
13回/13回（100%）

わたなべ だい 渡邉 大

再任

（1958年10月2日生）

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
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
2017年 1 月	当社常務執行役員、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、機械統括本部長
2019年 3 月	当社取締役専務執行役員(現在)
2020年 1 月	当社機械事業本部長(現在)、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。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います。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



所有する当社株式の数
24,288株

きむら ひろと 木村 浩人

新任

（1961年5月6日生）

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
2017年 1 月	当社執行役員、サイアムクボタコーポレーション Co.,Ltd.社長
2019年 9 月	クボタリサーチアンドディベロップメントアジア Co.,Ltd.社長
2020年 1 月	当社常務執行役員(現在)、イノベーションセンター副所長(現在)、研究開発本部副本部長、アセアン統括本部副本部長
2021年 1 月	当社研究開発本部長(現在)、カーボンニュートラル推進部長(現在)

取締役候補者とした理由

木村浩人氏は、長年にわたり機械事業の研究開発に携わり、またタイの農業機械製造販売会社の経営者として、アジアを中心としたグローバルな製造、販売に関する幅広い経験を有しています。これらの専門性と経験を活かし、研究開発分野の次世代への新しい取り組みを推進しながら、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、当社の持続的な成長と企業価値の向上に寄与できると判断したことから取締役候補者といたしました。

(注) 木村浩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 7



所有する当社株式の数
24,100株
社外取締役在任期間
7年9ヶ月(本総会終結時)
取締役会出席状況
13回/13回（100%）

松田　譲（まつだ　ゆずる）

再任　独立役員　社外

（1948年6月25日生）

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
2002年6月	同社常務取締役、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
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
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および期待される役割の概要

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います。また、指名諮問委員会・報酬諮問委員会の委員長としても実効性の向上に貢献いただいています。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 8



所有する当社株式の数
21,400株
社外取締役在任期間
6年9ヶ月(本総会終結時)
取締役会出席状況
13回/13回（100%）

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）

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
2002年6月	同社取締役、本社工場工場長、元町工場工場長
2003年6月	同社常務役員、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、同社製造本部本部長、生産企画本部本部長
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)
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および期待される役割の概要

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います。2015年6月から社外取締役として、取締役会において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います。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 9

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
6,700株

社外取締役在任期間
４年０ヶ月（本総会終結時）

取締役会出席状況
13回/13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
2006年６月	同社取締役執行役員
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、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６月	参天製薬株式会社取締役（現在）
2017年６月	株式会社J－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および期待される役割の概要

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を有しています。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います。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－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 10

荒金 久美（あらかね くみ）

再任 独立役員 社外

（1956年７月４日生）



所有する当社株式の数
6,000株

社外取締役在任期間
１年０ヶ月（本総会終結時）

取締役会出席状況
13回/13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	株式会社小林コーセー（現：株式会社コーセー）に入社
2011年６月	同社取締役、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
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）
2021年３月	当社取締役（現在）

社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

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、2021年３月からは社外取締役として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います。今後も経営全般についてご提言いただき、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

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．荒金久美氏の戸籍上の氏名は亀山久美であります。
４．荒金久美氏は、2021年３月19日開催の第131回定時株主総会終結の時をもって監査役を辞任し、取締役に就任しています。取締役会出席状況について、取締役または監査役として当期開催の取締役会13回のすべてに出席しています。

第3号議案 監査役４名選任の件

監査役 福山敏和氏、檜山泰彦氏および藤原正樹氏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、監査体制の強化を図るために、新たに１名を増員した監査役４名の選任をお願いするものです。また、本議案に関しましては、監査役会の同意を得ています。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６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、木村圭二郎氏は社外監査役候補者であります。

(注) 当社は、取締役（社外取締役含む）および監査役（社外監査役含む）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、本議案が原案どおり承認可決されますと、候補者全員が当該保険契約の被保険者となります。
また2022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

福山 敏和（ふくやま としかず） 再任

（1955年６月11日生）



略歴、当社における地位および重要な兼職の状況

1979年４月	当社に入社
2005年10月	当社経営企画部長
2009年10月	ザ・サイアムクボタインダストリー Co.,Ltd.（現：サイアムクボタコーポレーション Co.,Ltd.）副社長 兼 サイアムクボタリーシング Co.,Ltd.取締役
2010年８月	サイアムクボタコーポレーション Co.,Ltd.副社長 兼 サイアムクボタリーシング Co.,Ltd.取締役
2014年６月	当社常勤監査役（現在）

所有する当社株式の数
16,900株

監査役在任期間
７年９ヶ月（本総会終結時）

取締役会出席状況
13回/13回（100%）

監査役会出席状況
14回/14回（100%）

監査役候補者とした理由

福山敏和氏は、当社の経営企画部門の責任者や海外拠点の経営幹部を歴任し、グローバル感覚や、管理や経理への相当程度の知見を有しています。また、2014年より当社の常勤監査役を務め、その豊富な経験を活かして当社の監査業務へのさらなる貢献が期待できることから監査役候補者といたしました。

(注) 福山敏和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 2



檜山　泰彦（ひやま　やすひこ）　再任　（1957年12月25日生）

所有する当社株式の数
22,300株

監査役在任期間
4年0ヶ月(本総会終結時)

取締役会出席状況
13回/13回（100%）

監査役会出席状況
14回/14回（100%）

略歴、当社における地位および重要な兼職の状況

1981年4月	当社に入社
2008年4月	クボタインダストリアルイクイップメント Corp.社長
2010年4月	当社トラクタ事業推進部長
2012年4月	当社農機事業推進部長
2014年4月	当社農業機械総合事業部第一事業ユニット長 兼 農機第一事業推進部長 兼 農機第二事業推進部長
2015年4月	当社トラクタ事業ユニット長
2016年1月	当社執行役員
2017年1月	当社トラクタ第一事業ユニット長
2018年1月	当社トラクタ事業部副事業部長
2018年3月	当社常勤監査役(現在)

監査役候補者とした理由

檜山泰彦氏は、当社の中核事業である農業機械事業の責任者や海外拠点の経営トップを歴任し、グローバルの視点と管理や経営マネジメントに関する幅広い知見を有しています。また、2018年より当社の常勤監査役を務め、その経験を活かして当社の監査業務への一層の貢献が期待できることから監査役候補者といたしました。

(注) 檜山泰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 3



常松　正志（つねまつ　まさし）　新任　（1964年3月10日生）

所有する当社株式の数
5,873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	当社に入社
2010年6月	当社水処理システム企画部長
2018年1月	当社環境事業推進部長
2019年2月	当社水環境総括部長 兼 環境事業推進部長
2020年1月	当社水環境総括部長
2022年1月	当社水環境事業本部(現在)

監査役候補者とした理由

常松正志氏は、当社の環境施設事業や水環境事業の企画・管理部門の責任者を歴任し、事業運営や、管理や経理への相当程度の知見を持ち合わせています。その経験と知見を活かすことで、当社の監査業務への貢献が期待できることから監査役候補者といたしました。

(注) 常松正志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

木村（きむら） 圭二郎（けいじろう）

新任 独立役員 社外

（1961年4月14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

1987年 4 月	弁護士登録（現在） 昭和法律事務所入所
1994年 1 月	ニューヨーク州弁護士会登録（現在）
1998年 5 月	共栄法律事務所設立（現在）
2000年 6 月	オカダアイヨン株式会社監査役
2007年 9 月	株式会社ナガオカ監査役
2009年 6 月	株式会社シャルレ監査役
2011年 1 月	共栄法律事務所代表パートナー（現在）
2015年 3 月	日本電気硝子株式会社監査役

社外監査役候補者とした理由

木村圭二郎氏は、弁護士として法務に関する豊富な知識を有しています。法律事務所での豊富な企業法務に関する実務実績に加えて、複数の企業で社外監査役に就任するなど豊かな経験と知識を有しています。直接会社経営に関与された経験はありませんが、それらの専門的な見地と幅広い経験並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、社外監査役候補者といたしました。

独立性について

木村圭二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共栄法律事務所と当社との間にも特別の関係はありません。

（注）1．当社は、木村圭二郎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、木村圭二郎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。

第4号議案 補欠監査役１名選任の件

法令に定める社外監査役の員数を欠くことになる場合に備え、補欠の社外監査役１名の選任をお願いするものです。

なお、本議案に関しましては、監査役会の同意を得ています。

藤原正樹氏は補欠の社外監査役候補者です。



所有する当社株式の数
9,500株
監査役在任期間
4年0ヶ月(本総会終結時)
取締役会出席状況
12回/13回（92%）
監査役会出席状況
14回/14回（100%）

藤原 正樹（ふじわら まさき）

補欠監査役候補者　社外

（1953年12月23日生）

略歴、当社における地位および重要な兼職の状況

1977年４月	松下電器産業株式会社(現:パナソニック株式会社)に入社
2000年１月	マレーシア松下テレビ Co.,Ltd 管理部門担当取締役
2004年11月	松下電器産業株式会社技術経理センター所長
2006年12月	同社AVCネットワークス社経理センター所長
2010年５月	パナソニック保険サービス株式会社代表取締役社長
2014年３月	株式会社三社電機製作所に入社 同社顧問
2014年６月	同社取締役専務執行役員(現在) 同社管理本部長
2018年３月	当社監査役(現在)
2018年４月	株式会社三社電機製作所経営企画本部本部長(現在)

補欠の社外監査役候補者とした理由

藤原正樹氏は、パナソニック株式会社や同社関連会社で管理・経理の責任者を歴任し、管理・経理に関する相当程度の知識を有することに加え、長期に亘る海外駐在経験によるグローバル感覚を併せ有しています。また、当社の社外監査役を４年間経験していることから、当社の監査業務をより充実させることができると判断し、補欠の社外監査役候補者といたしました。

独立性について

藤原正樹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と当社との間にも特別の関係はありません。

(注) 1．当社は、藤原正樹氏と会社法第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。なお当社は、本議案において同氏が選任され社外監査役に就任した場合、同様の契約を締結する予定です。

2．当社は、取締役（社外取締役含む）および監査役（社外監査役含む）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、藤原正樹氏が社外監査役に就任した場合、当該保険契約の被保険者となります。また2022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。

3．当社は、藤原正樹氏が社外監査役に就任した場合、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2・3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験の透明性・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。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、当社の中長期戦略を推進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記に示しています。

氏名	地位	社外	特に専門性を発揮できる領域および経験										
			中長期戦略に関連する重点項目						経営の基盤となる項目		企業経営経験	指名諮問委員会	報酬諮問委員会
			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			
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	代表取締役副社長執行役員			●	●	●	●	●	●			●	●
黒澤 利彦	取締役			●	●	●							
渡邉 大	取締役専務執行役員		●	●	●	●			●				
木村 浩人	取締役常務執行役員		●	●	●	●							
松田 譲	取締役	●		●	●		●	●			●	●（委員長）	●（委員長）
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		●	●					●	●			
常松 正志	常勤監査役					●			●				
山田 雄一	監査役	●							●	●			▲（オブザーバー）
古澤 ゆり	監査役	●					●			●			
木村 圭二郎	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．上記の一覧表の項目「企業経営経験」は一部上場企業での社長経験を表しています。
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います。
4．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。

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。なお、現在の独立社外取締役４名全員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。（26頁にスキル・マトリックスを掲載）

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5号議案 取締役賞与支給の件

当期末時点の取締役５名（社外取締役を除く）に対し、当期の業績などを勘案して、取締役賞与30,660万円（総額）を支給するものです。これは、取締役の人数および当期の業績を踏まえた金額であり、相当であると判断しています。

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、取締役会にて決定いたします。

（2021年度の取締役の報酬等の決定方針については、60頁から62頁の「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」へ記載しています。）

第6号議案 取締役に対する金銭報酬の額改定の件

当社の取締役の金銭報酬は、2021年３月19日開催の第131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8,000万円以内。ただし、使用人兼務取締役の使用人分給与は含みません。）と決議いただき、当該上限額の範囲内で、取締役会の決議を経て各取締役に基本報酬の支給をしてまいりました。加えて、業務執行を担う、社外取締役以外の取締役に対しては、上記上限額とは別枠で、毎年、株主総会の決議を経た上で取締役賞与を支給してまいりました。

今般、当社は長期ビジョン「GMB2030」を打ち出し、クボタらしいESG経営を中核に据えた事業運営や、グローバルな視点での企業価値の一層の向上に向けて大きく転換を図っています。そこで、これらの取り組みを通じた毎期の業績目標の達成や中長期的な企業価値の向上を取締役に強く動機付け、加速させること等を目的として、取締役報酬制度を見直すことといたしました。

今般の報酬制度の見直しに伴い、取締役に支給する金銭報酬について、基本報酬、取締役賞与それぞれについて株主総会決議により総額の上限を設定することとし、本議案におきまして、今後は、上記の目的を踏まえて相当と考えられる金額として、基本報酬を年額９億円以内（うち、社外取締役分年額１億6,000万円以内）、取締役賞与を年額10億6,000万円以内とすることについてご承認をお願いいたしたく存じます。なお、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。

なお、当社は、今般の報酬制度の見直しにあたって、2022年２月14日開催の取締役会において、社外取締役が過半数を占める報酬諮問委員会での審議を経た答申を受けて、本株主総会で本議案および第８号議案「取締役に対する株式報酬等の額および内容決定の件」が原案どおり承認可決されることを条件として、第133期（2022年度）における当社の取締役の個人別の報酬等の決定方針の内容（参考情報として34頁から

37頁に記載）を決定しており、本議案は当該方針に沿った取締役の報酬の付与のために必要かつ合理的な内容であることから、本議案の内容は相当であるものと判断しています。

基本報酬は社外取締役を含む取締役全員、取締役賞与は社外取締役以外の取締役を対象とするものであり、本株主総会において第２号議案「取締役10名選任の件」が原案どおり承認可決されますと、取締役の員数は10名（うち、社外取締役は４名）となります。

第7号議案　監査役に対する金銭報酬の額改定の件

当社の監査役の報酬限度額は、2009年６月19日開催の第119回定時株主総会において、年額１億4,400万円以内と決議いただき、現在に至っています。

今般、当社のグローバル事業展開が機械事業を中心により一層進展しており、海外におけるM&Aによる子会社の増加や新設子会社の増加により、当社グループのガバナンス体制のさらなる強化と同時にそれらを監督する監査役機能のグローバル化が益々進展しています。このような監査役の役割や責務の増大に応え監査役体制の強化を図ると同時に同規模他社水準等も勘案し、今後は報酬限度額を年額２億5,000万円以内とすることについてご承認をお願いいたしたく存じます。

なお、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ています。

また、本株主総会において第３号議案「監査役４名選任の件」が原案どおり承認可決されますと、対象となる監査役の員数は６名（うち、社外監査役は３名）となります。

第8号議案 取締役に対する株式報酬等の額および内容決定の件

1．提案の理由および当該報酬制度を相当とする理由

当社の取締役の報酬は、「基本報酬」、「年次賞与」および「譲渡制限付株式報酬」で構成されていますが、今般、当社の取締役（社外取締役を除きます。以下も同様です。）を対象に、新たに株式報酬制度（以下、「本制度」といいます。）を導入することにいたしたいと存じます。なお、その詳細につきましては、下記の範囲内で取締役会にご一任いただきたく存じます。

本制度は、取締役の報酬と当社の業績および株式価値との連動性をより明確にし、取締役が株価の変動による利益・リスクを株主の皆様と共有することにより中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めること、および、取締役に交付する株式に退任までの間の譲渡制限を付することにより、株式交付後においても企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えることを目的としており、本制度は相当であると考えています。

本議案は、第６号議案に記載した取締役に支給する金銭報酬の上限額を改定する理由と同様の理由により、取締役に支給する金銭報酬の上限額（基本報酬につき年額９億円（うち社外取締役については年額１億6,000万円）以内、取締役賞与につき年額10億6,000万円以内。ただし、使用人兼務取締役の使用人分給与は含みません。）とは別枠で、本制度による報酬枠を、取締役に対する報酬等として設けるものです。

なお、当社は、今般の株式報酬制度の見直しにあたって、2022年２月14日開催の取締役会において、社外取締役が過半数を占める報酬諮問委員会での審議を経た答申を受けて、本株主総会で第６号議案「取締役に対する金銭報酬の額改定の件」および本議案が原案どおり承認可決されることを条件として、第133期（2022年度）における当社の取締役の個人別の報酬等の決定方針の内容（参考情報として34頁から37頁に記載）を決定しており、本議案は当該方針に沿った取締役の報酬の付与のために必要かつ合理的な内容であることから、本議案の内容は相当であるものと判断しています。

なお、当社は、第127回定時株主総会において、当社の取締役に対する譲渡制限付株式報酬制度の導入につきご承認いただきましたが、本議案が原案どおり承認可決されることを条件として、譲渡制限付株式報酬制度に係る報酬枠を廃止し、今後は当該制度に基づく新たな譲渡制限付株式の付与は行わないものといたします。

また、本株主総会において第２号議案「取締役10名選任の件」が原案どおり承認可決されますと、取締役（社外取締役を含みます。）の員数は10名（うち、社外取締役は４名）となり、本制度の対象となる取締役は６名となります。

※本議案が原案どおり承認可決された場合、当社と委任契約を締結している執行役員（以下、「委任型執行役員」といいます。）に対しても同様の株式報酬制度を導入する予定です。

2．本制度における報酬等の額・内容等

（1）本制度の概要

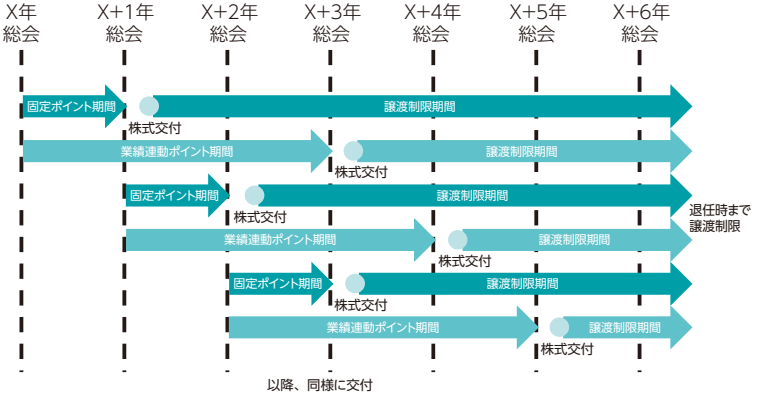
本制度は、当社が設定し金銭を拠出する信託（以下、「本信託」といいます。）が当社の普通株式（以下、「当社株式」といいます。）を取得し、当社が各取締役に付与するポイントの数に相当する数の当社株式が本信託を通じて各取締役に対して交付される（ただし、下記３．のとおり、当該株式については、当社と各取締役との間で譲渡制限契約を締結することにより退任までの譲渡制限を付すものといたします。）という株式報酬制度です。なお、本議案において、「退任」とは、当社の取締役又は執行役員のいずれでもなくなることをいうものといたします。

本制度に基づき付与するポイントは固定ポイント（36頁記載の譲渡制限付株式ユニットに相当するもの）および業績連動ポイント（36頁記載のパフォーマンス・シェア・ユニットに相当するもの）の２種類です。

固定ポイントは、2022年以降の各年の当社の定時株主総会日の翌日を開始日、その翌年の当社の定時株主総会日を終了日とする１年間の各期間（ただし、初回については2022年３月19日から2023年の当社の定時株主総会日までの期間。以下、「固定ポイント期間」といいます。）を対象として、当該期間における役位や在任期間等に応じて付与されるポイントであり、原則として、各固定ポイント期間終了の都度、付与され、それに相当する数の当社株式が本信託から各取締役に交付されます。

業績連動ポイントは、2022年以降の各年の当社の定時株主総会日の翌日を開始日、その３年後の当社の定時株主総会日を終了日とする３年間の各期間（ただし、初回については2022年３月19日から2025年の当社の定時株主総会日までの期間。以下、「業績連動ポイント期間」といいます。）を対象として、当該期間における役位、在任期間、当該期間開始日の直前に開始する事業年度から当該期間終了日の直前に終了する事業年度までの連続する３事業年度の業績等に応じて付与されるポイントであり、原則として、各業績連動ポイント期間終了の都度、付与され、それに相当する数の当社株式が本信託から各取締役に交付されます。

<各ポイント期間と譲渡制限期間のイメージ>



ただし、固定ポイント期間又は業績連動ポイント期間中に（ⅰ）退任する場合や（ⅱ）日本国の居住者でなくなることが見込まれることとなった場合には、当該固定ポイント期間又は業績連動ポイント期間終了時点より前に、各期間中の役位、在任期間等に応じて各ポイントを付与することがあります。

①	本制度の対象者		当社の取締役（社外取締役を除く）
②	対象期間	固定ポイント期間	2022年以降の各年の当社の定時株主総会日の翌日を開始日、その翌年の当社の定時株主総会日を終了日とする１年間の各期間（ただし、初回については2022年３月19日から2023年の当社定時株主総会日までの期間）
		業績連動ポイント期間	2022年以降の各年の当社の定時株主総会日の翌日を開始日、その３年後の当社の定時株主総会日を終了日とする３年間の各期間（ただし、初回については2022年３月19日から2025年の当社定時株主総会日までの期間）
③	①の対象者に交付するために必要な当社株式の取得資金として当社が拠出する金銭の上限	固定ポイントに相当する当社株式の取得資金分	一の固定ポイント期間に対して付与する固定ポイントに相当する当社株式の取得資金分として１億6,000万円
		業績連動ポイントに相当する当社株式の取得資金分	一の業績連動ポイント期間に対して付与する業績連動ポイントに相当する当社株式の取得資金分として７億4,000万円
④	当社株式の取得方法		自己株式の処分を受ける方法又は取引所市場（立会外取引を含む。）から取得する方法（両ポイント分を併せて取得）
⑤	①の対象者に付与されるポイント総数の上限	固定ポイント	一の固定ポイント期間に対して140,000ポイント（※）
		業績連動ポイント	一の業績連動ポイント期間に対して630,000ポイント（※）
⑥	ポイント付与基準	固定ポイント	役位や在任期間等に応じたポイントを付与
		業績連動ポイント	役位、在任期間および業績連動ポイント期間開始日の直前に開始する事業年度から業績連動ポイント期間終了日の直前に終了する事業年度までの連続する３事業年度における業績目標の達成度等に応じたポイントを付与
⑦	①の対象者に対するポイントの付与時期および当該ポイントに相当する当社株式の交付時期	固定ポイント	各固定ポイント期間終了の都度、当該期間に対する固定ポイントを付与し、それに相当する数の当社株式を交付
		業績連動ポイント	各業績連動ポイント期間終了の都度、当該期間に対する業績連動ポイントを付与し、それに相当する数の当社株式を交付
⑧	下記３．に定める譲渡制限契約における譲渡制限期間		原則として当社株式の交付を受けた日から退任する（当社の取締役又は執行役員のいずれの地位でもなくなる）日まで

（※）１年当たりの実質のポイントの総数の上限について
固定ポイント期間が１年間、業績連動ポイント期間が３年間であり、業績連動ポイント期間が最大で三期間重複することを考慮すると、１年当たりのポイントの総数（固定ポイントおよび業績連動ポイントの合計数）の上限は実質的に770,000ポイント相当と考えられます。

（2）当社が拠出する金銭の上限

本信託の当初の信託期間は約５年間とし、当社は、本制度に基づき取締役に交付するために必要な当社株式の取得資金として、上記（1）③の上限金額の範囲内の金額の金銭を取締役に対する報酬として拠出し、一定の要件を満たす取締役を受益者として本信託を設定いたします。なお、当初は、三の固定ポイント期間および三の業績連動ポイント期間を設定し、これらの期間に対して付与が見込まれる各ポイントの総数に相当する当社株式の取得資金を信託する予定です。本信託は、当社が信託した金銭を原資として、当社株式を当社の自己株式の処分を受ける方法又は取引所市場（立会外取引を含みます。）から取得する方法により、取得いたします。

注：当社が実際に本信託に信託する金銭は、上記の当社株式の取得資金のほか、信託報酬、信託管理人報酬等の必要費用の見込み額を合わせた金額となります。また、上記のとおり委任型執行

役員に対しても本制度と同様の株式報酬制度を導入した場合には、当該制度に基づき委任型執行役員に交付するために必要な当社株式の取得資金もあわせて信託いたします。

なお、当社の取締役会の決定により、本信託の信託期間を延長し（当社が設定する本信託と同一の目的の信託に本信託の信託財産を移転することにより、実質的に信託期間を延長することを含みます。以下も同様です。）、本制度を継続することがあります。この場合、当社は、本制度により取締役に交付するために必要な当社株式の追加取得資金として、上記（1）③の上限金額の範囲内の金額の金銭を本信託に追加拠出し、下記（3）のポイント付与および当社株式の交付を継続いたします。

（3）取締役に交付される当社株式の数の算定方法および上限

① 取締役に対するポイントの付与方法等

当社は、当社取締役会で定める株式交付規程に基づき、各取締役に対し、信託期間中の株式交付規程に定めるポイント付与日において、役位や在任期間等に応じた固定ポイント、並びに役位、在任期間および業績連動ポイント期間開始日の直前に開始する事業年度から業績連動ポイント期間終了日の直前に終了する事業年度までの連続する３事業年度における業績目標の達成度等に応じた業績連動ポイントを付与いたします。

ただし、当社が取締役に対して付与するポイントの総数は、一の固定ポイント期間に対して140,000ポイント、一の業績連動ポイント評価期間に対して630,000ポイントを上限といたします。

② 付与されたポイントの数に応じた当社株式の交付

取締役は、上記①で付与されたポイントの数に応じて、下記③の手続に従い、当社株式の交付を受けます。１ポイントは当社株式１株といたします。ただし、当社株式について、株式分割・株式併合等、１ポイント当たりの当社株式数の調整を行うことが合理的であると認められる事象が生じた場合には、１ポイント当たりの当社株式数はかかる分割比率・併合比率等に応じて調整されるものといたします。

③ 取締役に対する当社株式の交付

各取締役は、原則として信託期間中の各固定ポイント期間および各業績連動ポイント期間の終了後、各ポイント付与の都度、下記３．の譲渡制限契約を当社と締結することその他所定の手続を経ることを条件として、本信託の受益権を取得し、本信託から上記②の数の当社株式の交付を受けます。

ただし、本信託内の当社株式について公開買付けに応募して決済された場合等、本信託内の当社株式が換金された場合には、当社株式に代わり金銭（当該換金額）を交付することがあります。

（4）議決権行使

本信託内の当社株式に係る議決権は、当社および当社役員から独立した信託管理人の指図に基づき、一律に行使しないことといたします。かかる方法によることで、本信託内の当社株式に係る議決権の行使について、当社経営への中立性を確保することを企図しています。

（5）配当の取扱い

本信託内の当社株式に係る配当は、本信託が受領し、当社株式の取得代金や本信託に係る受託者の信託報酬等に充てられます。

3．取締役に交付される当社株式に係る譲渡制限契約

上記２．（３）③の当社株式の交付に当たっては、当社と取締役との間で、概要、以下の内容を含む譲渡制限契約（以下、「本譲渡制限契約」といいます。）を締結するものとします（各取締役は、本譲渡制限契約を締結することを条件として、当社株式の交付を受けるものとします）。

ただし、株式交付時点において取締役が既に退任している場合や日本国の居住者でなくなることが見込まれる場合には、本譲渡制限契約を締結せずに、譲渡制限を付さない当社株式を交付することがあります。また、この場合には、上記２．（３）②の当社株式のうち一定の割合の当社株式については、源泉所得税等の納税資金を当社が源泉徴収する目的で本信託において売却換金したうえで、当社株式に代わり金銭で交付することがあります。

① 取締役は、当社株式の交付を受けた日から退任する日までの間、交付を受けた当社株式について譲渡、担保権の設定その他の処分をしてはならないこと
② 一定の非違行為等があった場合や下記③の（ⅰ）又は（ⅱ）以外の事由により退任した場合には、当社が当該株式を無償で取得すること
③ その退任が（ⅰ）正当な理由による退任又は当社がやむを得ないと認めた事由による辞任によるもの、又は（ⅱ）死亡による退任、のいずれかであることを条件として、退任時に譲渡制限を解除すること
④ 上記①および③にかかわらず、退任前に日本国の居住者でなくなることが見込まれる場合、又は（ⅱ）当社が消滅会社となる合併契約その他の組織再編等に関する事項が当社の株主総会等で承認されて効力を生じることとなる場合には、本譲渡制限契約の定めに従い、その時点で譲渡制限を解除することがあること

なお、本譲渡制限契約による譲渡制限の対象とする当社株式は、譲渡制限期間中の譲渡、担保権の設定その他の処分をすることができないよう、譲渡制限期間中は、大和証券株式会社に対象となる取締役が開設する専用口座で管理される予定です。

また、上記のほか、本譲渡制限契約における意思表示および通知の方法、本譲渡制限契約の改定の方法、その他取締役会で定める事項を本譲渡制限契約の内容といたします。

ご参考 第133期（2022年度）における当社の取締役の報酬等の決定方針

第133期（2022年度）における当社の取締役の個人別の報酬等の決定方針の内容の概要は以下（①～⑥）のとおりです。

① 取締役の報酬等の決定方針

当社はこれまで、社外取締役以外の取締役の報酬については、短期および長期の視点から経営に取り組む立場であることを踏まえ、企業価値の最大化を目的として、固定報酬である基本報酬、並びに、変動報酬である短期インセンティブ報酬としての年次賞与、長期インセンティブ報酬としての譲渡制限付株式報酬の３つの報酬により構成し、また、社外取締役の報酬については、当該役員が主に担う経営の監督機能

を十分に機能させるため、基本報酬のみとしてまいりました。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（コーポレートガバナンス強化）をめざしています。これらの状況のもと、取締役の責務や期待される役割が今後ますます増大すること等を勘案し、取締役の報酬制度を見直し、第132回定時株主総会において取締役の報酬等に関する議案が原案のとおり承認可決されることを条件として、取締役の報酬等に関する基本原則を以下のとおり定めました。

(基本原則)

1．社外取締役以外の取締役の報酬の目的は、社外取締役以外の取締役に対し、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

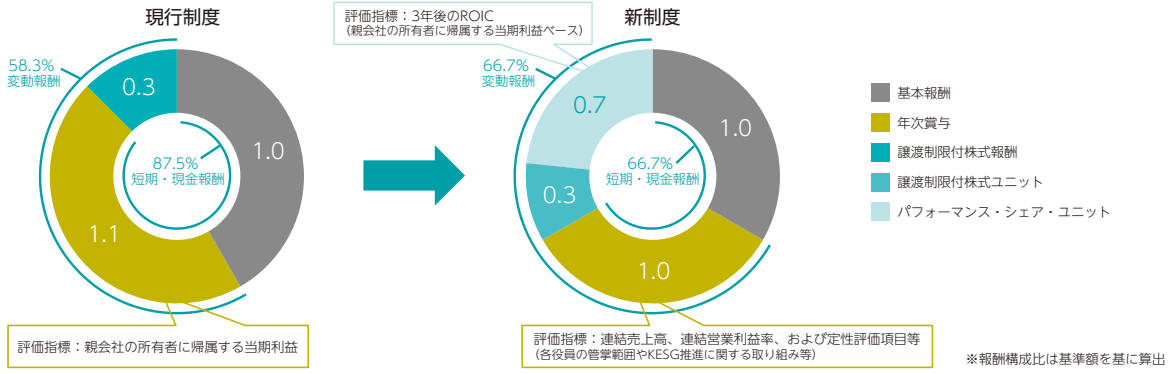
②　報酬体系

(a) 社外取締役以外の取締役

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

・報酬構成並びに各報酬構成要素の概要は以下のとおりです。
（報酬構成）
代表取締役社長の報酬構成比率のイメージ（現行制度・新制度比較）



※報酬構成比は基準額を基に算出

（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KESG推進に関する目標の達成度に応じて、標準額の０～200%の範囲で変動 ・各評価区分における目標設定、および評価の結果については、報酬諮問委員会における確認と審議を経てその内容を踏まえて取締役会で決定し、原則年１回、３月に支給
譲渡制限付株式ユニット（ＲＳ信託）	〔在任中の継続的な株式保有の促進とそれによる株主価値の共有を図り、株主価値の向上を促すことを目的とした株式報酬〕 ・毎期、当社を委託者として設定する信託から原則として各期の終了後に役位別に定める一定数の譲渡制限付株式を交付。交付された株式は原則として退任時（当社の取締役又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〕 ・毎期開始される３年間の業績評価期間における財務評価の結果に応じて、当社を委託者として設定する信託から原則として各業績評価期間の終了後に譲渡制限付株式を交付。交付された株式は原則として退任時に譲渡制限を解除 ・財務評価の指標は投下資本に対する効率的な利益創出による中長期的な企業価値最大化を促すことを目的として純利益ベースでのROICとし、その目標達成度に応じて交付される株式数が０～200%の範囲で変動

※年次賞与やパフォーマンス・シェア・ユニットにおける評価指標や目標に関する考え方等は、経営環境等の変化に応じ、報酬諮問委員会における審議を経て継続的に見直すものとする。なお、パフォーマンス・シェア・ユニットについては、今後K-ESG評価についても指標として取り入れることを検討中。

(b) 社外取締役

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

③ 報酬水準

・社外取締役以外の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J）等を活用して、規模や収益性、業種、海外展開等が当社に類似する企業を比較対象企業群としてベンチマークし、役位と職責に応じて適切に設定しています。

④ 株式保有ガイドライン

・当社は、株主の皆様との価値共有レベルの深化を目的とし、社外取締役以外の取締役に対して、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）を設ける予定です。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。

以　上

売上高

21,968億円
(前期比 18.5%増)

国内

機械部門は農業機械が増加。水・環境部門は工期延長の影響などにより減少。

海外

機械部門はトラクタ、エンジン、建設機械の各事業が好調で、北米、アジア、欧州の各地域で増加。

営業利益

2,462億円
(前期比 40.5%増)

機械部門

原材料価格や物流費の高騰があったものの、国内外での増収や円安影響により増益。

水・環境部門

国内での減収および原材料価格の高騰により減益。

その他部門

増益。

親会社の所有者に帰属する当期利益

1,756億円
(前期比 36.7%増)

■ 営業利益の増加により増益。

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、売上高、利益ともに増加しました。

当期（2021年1月1日～2021年12月31日）の売上高は前期比3,435億円（18.5%）増加して2兆1,968億円となりました。

国内売上高は水・環境部門やその他部門が減少しましたが、機械部門が農業機械などを中心に増加したため、前期比76億円（1.3%）増の6,028億円となりました。

海外売上高は水・環境部門が減少しましたが、農業機械や建設機械が大きく伸長したため、前期比3,359億円（26.7%）増の1兆5,940億円となりました。当期の海外売上高比率は前期比4.7ポイント上昇して72.6%となりました。

営業利益は原材料価格や物流費の高騰などの減益要因はありましたが、国内外での大幅な増収や為替の改善などにより、前期比709億円（40.5%）増の2,462億円となりました。税引前利益は営業利益の増加により前期比667億円（35.9%）増加して2,526億円となりました。法人所得税は649億円の負担、持分法による投資損益は30億円の利益となり、当期利益は前期比493億円（34.9%）増の1,907億円となりました。親会社の所有者に帰属する当期利益は前期を471億円（36.7%）上回る1,756億円となりました。

機械部門

売上高 **18,648億円**（前期比 23.6%増）



農機・エンジン	建設機械
14,744億円	3,904億円

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23.6%増加して１兆8,648億円となり、売上高全体の84.9%を占めました。

国内売上高は前期比6.0%増の3,105億円となりました。消費増税前の駆け込み需要の反動減からの回復や、経営継続補助金による需要の増加により農業機械や農業関連商品が伸長しました。

海外売上高は前期比27.8%増の１兆5,543億円となりました。北米では、サプライチェーンの混乱による調達の遅れは続いていますが、郊外移住などに伴う旺盛な需要を背景にトラクタや建設機械が大幅に増加しました。欧州では、前年の新型コロナウイルス感染拡大に伴う販売低迷からの回復により、建設機械、トラクタ、エンジンが増加しました。アジアでは、タイで農業機械が良好な天候や作物価格の高値安定に支えられた畑作市場の好調により大幅に増加したほか、インドでも農業機械が好調に推移しました。その他の地域では、オーストラリアのトラクタや建設機械が政府の景気刺激策を背景に大きく伸長しました。

当部門のセグメント利益は原材料価格や物流費の高騰などの減益要因はありましたが、国内外での大幅な増収や値上げ効果、為替の改善により前期比39.1%増加して2,504億円となりました。



水・環境部門

売上高 3,054億円（前期比 3.3%減）



パイプインフラ関連	環境関連
1,846億円	1,208億円

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3.3%減少して3,054億円となり、売上高全体の13.9%を占めました。

国内売上高は前期比3.0%減の2,657億円となりました。パイプインフラ関連製品は緊急事態宣言に伴う工期延長の影響などによりダクタイル鉄管や工事事業が減少しました。環境関連製品は排水ポンプ車の増販がありましたが、プラント建設の減少により全体では減少となりました。

海外売上高は前期比5.2%減の397億円となりました。素形材やダクタイル鉄管などが減少しました。

当部門のセグメント利益は国内での減収と原材料価格の高騰により前期比14.1%減少して223億円となりました。

その他部門

売上高 266億円（前期比 6.3%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6.3%減の266億円となり、売上高全体の1.2%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、2030年を見据えた長期ビジョン「GMB2030」の中で、クボタグループのめざす姿として「豊かな社会と自然の循環にコミットする“命を支えるプラットフォーマー”」を掲げています。食料の生産性・安全性を高めるソリューション、水資源・廃棄物の循環を促進するソリューション、都市環境・生活環境を向上させるソリューションを通じて持続可能な社会へ最大限の貢献をすることにより、長期にわたる持続的発展をめざします。

1.ESGを経営の中核に据えた事業運営の推進

企業の社会的責任がますます重くなる中で今後もサステナブルな企業であり続けるため、当社はこれまで以上にESGを意識した取り組みを進めていきます。「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）に根差した事業活動を推進することによって企業としての存在価値を高めていくことをめざします。

2.K-ESG経営の重要事項（マテリアリティ）

ESGを中核に据えたクボタらしい事業運営であるK-ESG経営の骨格となる４つの領域でそれぞれをブレイクダウンした12の重要事項・マテリアリティを推進していきます。

１つ目の領域は、「事業を通じた環境・社会課題の解決」です。

GMB2030は、新たなソリューションへの取り組みと既存事業の拡充で実現していきます。その方向性として「食料の生産性・安全性の向上」「水資源・廃棄物の循環の促進」「都市環境・生活環境の向上」を掲げています。メガトレンドを考慮したこれらの方向性に加え、昨今注目されるカーボンニュートラルは、もはやトレンドではなく、人と企業が直面している課題であり、クボタでも事業を行う上での前提条件・共通課題と捉え、「気候変動の緩和と適応」も、K-ESG経営の新たな柱として取り組んでいきます。

２つ目の領域は、「課題解決を実現するイノベーションの加速」です。

地域や年齢・ジェンダーの枠を越え、多様な人財が本音で意見を交わし合い、互いに尊重しあえる良好な関係を、社内外の部門、関連企業、サプ

ライヤーとの間で構築し、さらにスタートアップや異業種企業、大学など、産官学と連携していきます。そのような姿をめざして「多様な価値観に基づく事業運営」、並びに「研究開発とパートナーシップの強化」を進め、クボタならではのイノベーションを生み出していきます。

３つ目の領域は、「ステークホルダーの共感・参画」です。

ステークホルダーの共感と参画に向けては、「従業員の成長と働きがいの向上」「お客様の満足と安全」「透明性の向上と対話」に、重点的に取り組みます。クボタグループの事業活動や姿勢を、透明性高く伝え、対話を重ねることで、あらゆるステークホルダーへ、共感・参画の輪を拡げていきます。

４つ目の領域は、「持続可能性を高めるガバナンスの構築」です。

取り巻く環境は、複雑で変化が大きく将来の予測が困難な状況になっています。このような状況で、取締役会の監督機能強化などの「コーポレートガバナンスの強化」、業務執行上のリスクを低減する「リスクマネジメント強化」、タウンホールミーティングなどによる経営層と従業員の対話を通じた「K-ESG経営の浸透と実践」、これらを実行することで、変化へ対応できる仕組み・ガバナンスを構築していきます。

3.中期経営計画2025の推進

「ESG経営の推進」に加えその他の中期計画の骨子についても着実に推進していきます。

「次世代を支えるGMB2030実現への基礎づくり」ではセンシング・分析システム、AI等を利用したスマート農業の高度化に取り組んでおり、KSASのオープン化による他システム・アプリとのデータ連携等が進んでいます。また出資を通じ資源循環ビジネスの構築に向けた活動を開始しました。

「既存事業売上高の拡大」では北米工場での建設機械のCTLの生産立上げ準備が順調に進んでおり、また、アセアン地域では畑作向けインプルメントの開発が進んでいます。

「利益率の向上」では材料コストダウン活動や生産性の改善が進んでいます。

「持続的成長を支えるインフラ整備」ではグローバル需給管理システムの導入、DX人財育成に向けた教育プログラムの展開、問題発生前に未然防止を行う「リスクベースアプローチ」を推進していきます。

「共通テーマとしてのDX推進」ではAIデータ分析や動画解析等による製品・サービス・生産現場での変革を進める他、ビジネスプロセスについても事務の自動化やペーパーレスを引き続き推進していきます。なお、2021年にはこれらの取り組

みが評価され、国が定める「DX認定企業」にも登録されました。

4.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、2021年12月31日までに371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、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、2021年度分の寄付を実施しました。

依然続くコロナ禍において、昨年は生活様式や仕事環境の変化に対応するための「進化」が問われる一年でした。めまぐるしく変わる社会の価値基準に適応しつつ、社会が企業に求めることに応え、さらに進化して社会問題を解決することが求められています。

当社は創業時から社会課題を解決する製品・サービスを世に出すことを志してきました。この創業精神は130年以上の長い年月を超えて私たちの“ミッション=使命”としてしっかりと受け継がれ、DNAとして生き続けています。「グローバル・メジャー・ブランド」の実現に向けた、長期ビジョン「GMB2030」では食料・水・環境分野で「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”」となることをめざす姿に掲げました。この実現はまさに環境（Environment）と社会（Social）の課題解決を図る当社のミッションです。

これからもESGを経営の中核に据え当社のミッションを果たしつつ、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、持続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）

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、「グローバル・メジャー・ブランド　クボタ（GMBクボタ）」を実現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います。

さらに詳細なガバナンスの状況につきましては、コーポレート・ガバナンス報告書に記載しています。

https://www.kubota.co.jp/ir/news/data/cgre.pdf

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、2022年２月14日の取締役会において、１株当たり21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21円を含め42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。

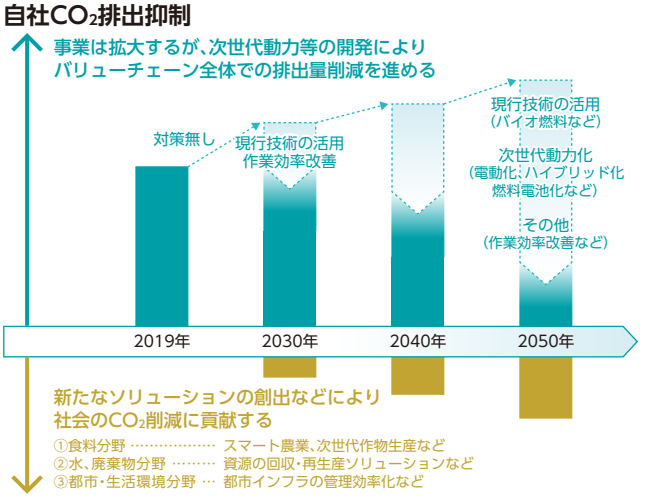
環境ビジョン

**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。**

環境ビジョン実現に向けて

世界は「脱炭素」の動きを加速しています。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」を策定し、2021年に公表しました。

カーボンニュートラル実現に向けての考え方を右図に示しています。自社および社会の双方において、気候変動の緩和（温室効果ガスの排出抑制）および適応（気候変動の影響による被害の回避・軽減）をはじめ、水·廃棄物問題への対応など、環境配慮製品・ソリューションを提供し、2050年CO_2排出実質ゼロに挑戦します。



生産拠点でのCO_2排出削減

省エネの推進、太陽光発電・グリーン電力の導入、キュポラの電気炉化、社用車の電動化など、グローバルで取り組みを推進しています。



鋳物製造で使用する
溶解炉を電気炉化

製品使用におけるCO_2排出削減

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に積極的に取り組んでいます。

農機・建機の作業燃費改善や電動化、水素を利用した次世代動力などの技術開発を進めています。



作業燃費を改善した
ミニバックホー



低燃費の電子制御
小型ディーゼルエンジン

2021年より新たな環境保全中期目標がスタート

SDGsやパリ協定などの社会動向を踏まえ、環境保全に関する中長期目標を定めて、計画的に取り組んでいます。

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	13
エネルギー使用原単位	18%改善	7
廃棄物排出原単位	33%改善	12
水使用原単位	23%改善	6
VOC排出量原単位	42%削減	12
エコプロダクツ認定製品売上高比率	70%以上	12

環境大臣より『エコ・ファースト企業』として再認定されました

ECO FIRST

クボタは2010年に先進的な環境の取り組みが認められ、「エコ・ファースト企業」に認定されました。今回、上記の中期目標や2050年に向けてカーボンニュートラルへの挑戦を織り込み、「エコ・ファーストの約束」を更新しました。これにより、2021年12月に環境大臣から再認定を受けました。

TCFD提言への対応※

気候変動は自然災害の頻発化、水不足や農作物への影響など、私たちの生活環境に悪影響をおよぼす可能性がある反面、事業機会と捉えて対策を戦略的に進めていくことで事業拡大につながると考えています。クボタは2020年１月にTCFD提言への賛同を表明しました。「食料・水・環境」分野における影響を複数のシナリオを用いて分析し、移行計画の策定を進めています。

TCFD TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES

※TCFD提言に基づく開示内容は以下をご参照ください。
https://www.kubota.co.jp/sustainability/environment/ghg/index.html

CDP水セキュリティで最高評価獲得

当社は３年連続で、最高評価であるAリスト企業に選定されました。これは、水セキュリティに関する事業戦略や対応、情報開示が評価されたものと考えています。

CDP DISCLOSURE INSIGHT ACTION A LIST 2021 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。

【投資家の皆様との対話】

当期は、個人株主の皆様を「クボタスピアーズ船橋・東京ベイ」選手との交流・体験会に招待しました。また、オンラインで会社説明をするなど、様々なツールを通じ当社の企業理念や事業内容について共感いただきました。

機関投資家やアナリストの皆様とは、年間約300件の個別・グループ面談を行っています。また、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。また2021年は長期ビジョン、中期経営計画の開示により、当社の方向性について理解促進を図りました。

グローバルウェブサイトで英文での情報開示を行っています。
https://www.kubota.com/

■社会へのコミットメントと連携協定

食料・水・環境の事業領域で“命を支えるプラットフォーマー”として、社会課題の解決を図っていくことを、様々な国際会議や産学共創協定を通じて発信・共有しています。

◆国連食料システムサミット

９月に開催された本サミットの趣旨に賛同し支持を表明するとともに、当社が「環境に調和した農業の推進」と「食料システムの強靭化」の実現に貢献するため、2050年に向け「カーボンニュートラル」と「循環型食料生産システムの実現」に取り組むコミットメントを提出しました。

◆アジア太平洋都市サミット

よりよいまちづくりを行うために、アジア太平洋15ヶ国・地域の32都市のリーダーたちが集う本サミットにおいて、クボタは「社会に貢献するクボタの水環境製品・ソリューション」をテーマに講演し、長期ビジョンおよび都市問題を解決する製品・サービスを紹介しました。

◆東京大学産学協創協定

「100年後の地球にできること」をテーマとして、「食料・水・環境」分野で、地域（ローカル）レベルから地球規模（グローバル）を意味する「グローカル」において、自然共生（ビオ）と循環型社会（ループ）を両立する「ビオループ」の創生をめざすために東京大学と協創協定を締結しました。本協定の期間は、2021年12月１日から10年間で、クボタは本協創事業に総額で約100億円を拠出する予定です。



■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を構築し、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。

◆日本全国の「こども食堂」に新米を寄贈

未来を創る次世代に対する支援のため、「特定非営利活動法人 全国こども食堂支援センター・むすびえ」を通じ、日本全国約560ヶ所の「こども食堂」に2021年産新米約54トンを寄贈しました。



◆出前授業

全国各地の学校・イベントで、「クボタグループとSDGsの関わり」や「世界と日本の農業の未来」等について出前授業を実施しています。



【2021年実績】中学・高校６校（延べ約254名）

◆小学校絵画コンクール（フランス）

クボタファームマシナリーヨーロッパS.A.Sは地域社会との交流活動の一環として、地元ビエルヌ小学校の児童参加による「第３回絵画コンクール」を開催しました。今年のテーマは「農場の家族」で、計50枚の絵が集まりました。入選した児童と参加者にはお礼の品が渡され、参加してくれた子ども達とともに笑顔になる活動になりました。





■活気ある職場づくり

【ウェルビーイング（well-being）をめざして】

クボタグループでは従業員の健康維持・増進こそが、活気ある職場をつくり出し、新しい価値を生み出す源泉であると考え、７月には「クボタグループ健康宣言」を発表しました。

それを実現するために、会社とクボタ健康保険組合が協働し、生活習慣病やがんを防止するための適切な生活習慣づくり、早期発見・早期治療のための健康診断や健康指導の充実を図っています。又、ストレスチェックや研修などのメンタルヘルス対策を推進し、メンタルヘルス不調の早期発見や未然防止にも取り組んでいます。

【働き方改革への取り組み】

2020年７月にオフィス部門の「体質強化」「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、活動を進めてきました。

体質強化の活動として、工場事務所部門の業務改善に取り組み、業務効率化のためのRPA活用推進説明会や工場業務改善交流会、会議ファシリテーション研修などを開催しました。

その結果、筑波工場では年間7,332時間の業務効率化を達成しました。

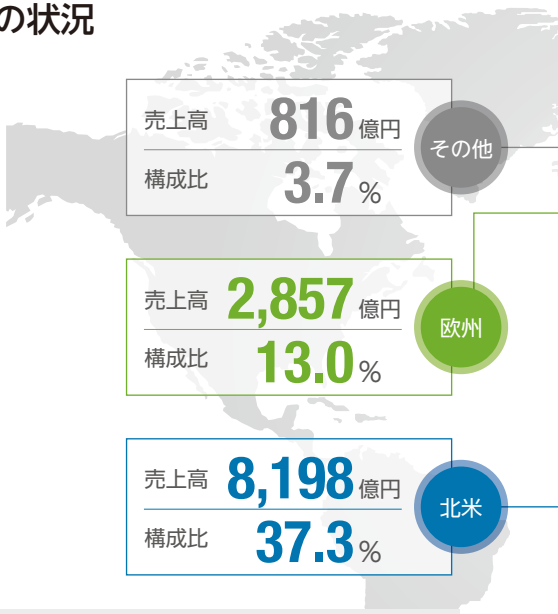
また、事務所再編やクボタスマートワークの導入にも取り組みました。事務所再編では、子会社が都内に賃借する計３物件を解約し、クボタグループ計10社（約430名）を東京本社に集約し、「ペーパーレス」「ストックレス」を進めて、ABW（Activity Based Working）を導入しました。さらにクボタスマートワークとして、モバイルワーク、サテライトオフィス勤務、遠隔地勤務制度を導入することで、多様で柔軟な働き方ができるよう推進しました。

4.クボタグループの主要拠点並びに重要な関係会社の状況

1.当社（2021年12月31日現在）

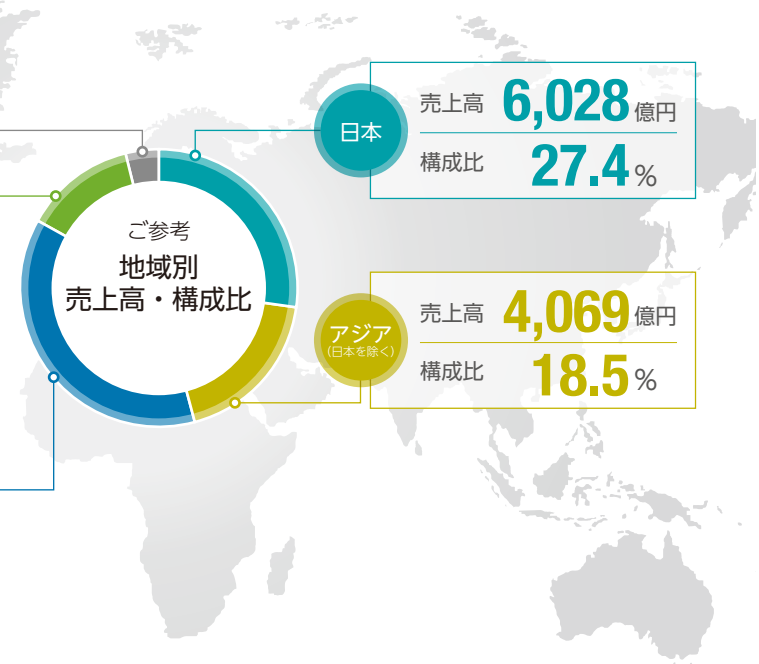
	名　称	所在地
本社	本社	大阪市
	東京本社	東京都中央区
国内営業拠点	北海道支社	札幌市
	東北支社	仙台市
	中部支社	名古屋市
	中四国支社	広島市
	九州支社	福岡市
	本社阪神事務所	尼崎市
	横浜支店	横浜市
	四国営業所	高松市

	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	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	2,000百万バーツ	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183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（2021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。

事業区分		主要製品名等
機械		
	農業機械及び農業関連商品	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・制御機器及びシステム、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
水・環境		
	パイプインフラ関連	ダクタイル鉄管、合成管、官需向けバルブ、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、 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	上下水処理装置及びプラント、ポンプ及びポンププラント 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、民需向けバルブ
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

国内外の研究開発拠点拡充、IT基盤の強化、新機種生産および増産のための投資などを中心に総額1,213億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（2021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
43,293 名	+1,688 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
11,711 名	+355 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（2021年12月31日現在）

借入先	借入金残高
株式会社みずほ銀行	2,195 億円
株式会社三菱UFJ銀行	1,331
農林中央金庫	1,166

Ⅱ 会社の株式に関する事項

1.株式の状況（2021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　1,200,246,846株

（うち、自己株式　2,268株）

3 株主数　52,675名

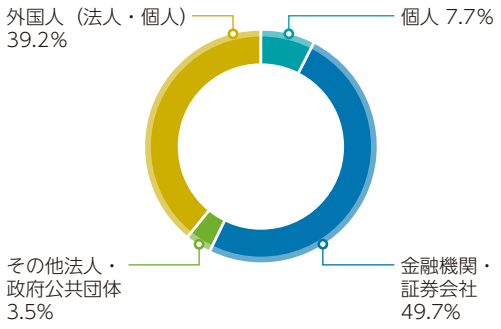
4 単元株式数　100株

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）	190,315	15.86
日本生命保険相互会社	62,542	5.21
明治安田生命保険相互会社	59,930	4.99
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	58,871	4.90
株式会社三井住友銀行	36,006	3.00
株式会社みずほ銀行	31,506	2.62
MOXLEY AND CO LLC	31,231	2.60
株式会社三菱UFJ銀行	18,157	1.51
株式会社日本カストディ銀行・三井住友信託退給口	17,872	1.49
BNYM TREATY DTT 15	17,470	1.46

(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　8,136,958株

取得価額の総額　20,003,608,623円

2 自己株式の消却

普通株式　8,330,000株

2021年12月30日に消却

3 当期末において保有する株式

普通株式　2,268株

3.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

	株式の種類および数	交付人数
取締役（社外取締役を除く）	当社普通株式 40,012株	5名
社外取締役	—	—
監査役	—	—

(注) 当社は、上記取締役（社外取締役を除く）5名および取締役を兼務しない執行役員17名に対して、譲渡制限付株式報酬として、2021年4月16日付で自己株式111,336株を処分しています。なお、当社の株式報酬の内容につきましては、事業報告61頁「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」 3）譲渡制限付株式報酬に記載しています。

4.政策保有株式に関する方針

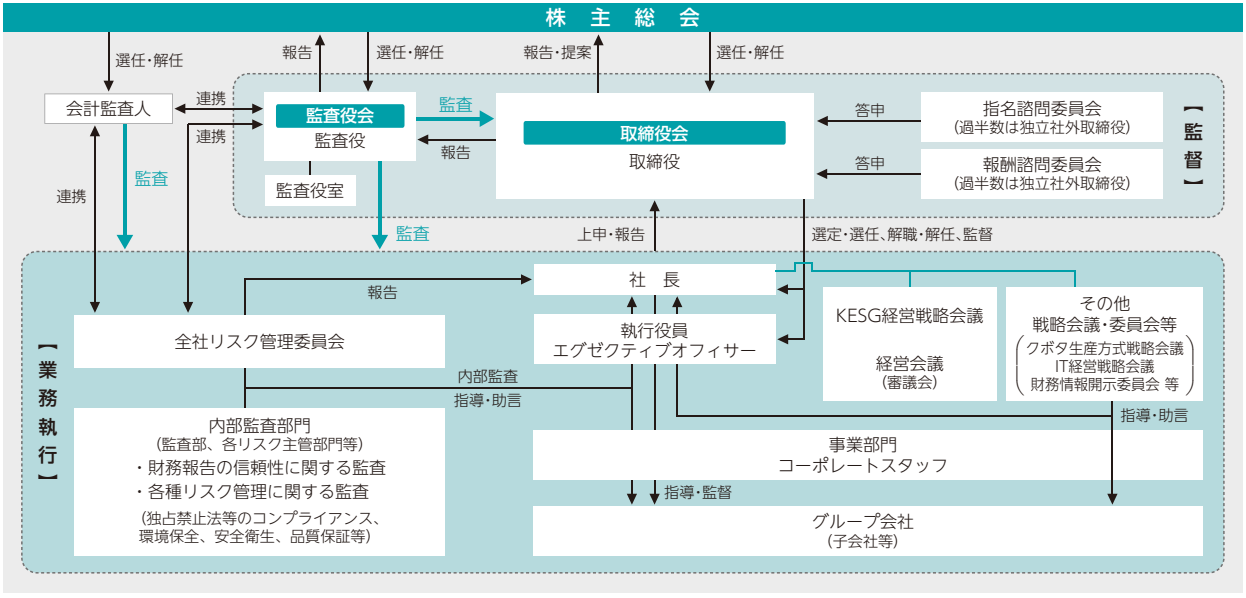
当社は、グローバル規模での競争に勝ち抜き、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するためには、開発・製造・物流・販売・サービス・資金調達の全ての過程において様々な企業との協力が必要であると考えています。その観点から、事業上の関係や事業戦略などを総合的に勘案して、政策保有株式を保有しています。政策保有株式については、毎年、取締役会で、保有目的、保有に伴う便益、リスク等を総合的に勘案のうえ、保有の適否を個別銘柄ごとに検証し、保有が相当でないと判断される場合には、市場環境などを考慮したうえで順次縮減する方針です。この方針に基づき、当期には38億円の上場株式を売却しました。

Ⅲ 会社役員に関する事項

1.機関設計についての考え方

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客観性と透明性を確保し、事業経営の健全性、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（2022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
（期間：2021年株主総会～2021年12月31日）

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４回開催し、スキル・マトリックスを活用した取締役会の構成や多様性についても議論を進めており、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う予定です。

（メンバーの構成　2022年１月１日現在）［　］内は出席率

指名諮問委員会		
社外取締役	松　田　　譲	［100%］（委員長）
社外取締役	伊　奈　功　一	［100%］
社外取締役	新　宅　祐太郎	［100%］
社外取締役	荒　金　久　美	［100%］
代表取締役会長	木　股　昌　俊	［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%］

活動状況		
1	2021年３月19日	2021年度 指名諮問委員会の運営についての審議
2	2021年10月21日	取締役候補者、特任顧問候補者についての審議
3	2021年12月１日	特任顧問等候補者についての審議（書面審議）
4	2021年12月15日	指名諮問委員会の役割の見直しについての審議 社長候補者の人財要件と育成方針についての議論

報酬諮問委員会は、取締役・執行役員・エグゼクティブオフィサー・特任顧問の報酬レベルの整合性および株式報酬制度の妥当性について話し合うことを目的に７回開催し、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、2022年度から適用とする新たな報酬制度の構築を行い、GMB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ることとしました。

（メンバーの構成　2022年１月１日現在）［　］内は出席率

報酬諮問委員会		
社外取締役	松　田　　譲	［100%］（委員長）
社外取締役	伊　奈　功　一	［100%］
社外取締役	新　宅　祐太郎	［100%］
社外取締役	荒　金　久　美	［100%］
代表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%］
社外監査役	藤　原　正　樹	［100%］（オブザーバー）

活動状況		
1	2021年３月19日	報酬制度見直しの是非についての審議
2	2021年４月20日	2022年度以降の報酬制度についての審議
3	2021年６月16日	新報酬制度のコンセプトについての審議
4	2021年８月５日	新報酬水準についての審議
5	2021年９月16日	新報酬制度設計についての審議
6	2021年11月５日	新報酬制度設計についての審議
7	2021年12月８日	新報酬制度設計についての審議

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13回の全てに出席し、委員を務める指名諮問委員会および報酬諮問委員会の全てに出席しています。なお、両委員会の委員長として、実効性かつ透明性の高い委員会の運営に努めました。また当期は、取締役会以外にも、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」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、取締役会以外にも、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」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、取締役会以外にも、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」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、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。
取締役	荒金久美	取締役または監査役として当期開催の取締役会13回の全てに出席し、監査役辞任までの当期開催の監査役会３回のすべてに出席しています。また、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、取締役会および監査役会以外にも、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」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、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。
監査役	藤原正樹	当期開催の取締役会13回のうち12回、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います。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	山田雄一	当期開催の取締役会13回および監査役会14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。
監査役	古澤ゆり	2021年３月19日就任後開催の取締役会11回および監査役会11回の全てに出席し、主に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。

(注) 1. 上記の取締役会の開催回数のほか、会社法第370条および当社定款第24条第２項の規定に基づき、取締役会決議があったものとみなす書面決議が１回ありました。
2. 荒金久美氏は、2021年３月19日開催の第131回定時株主総会終結の時をもって監査役を辞任し、取締役に就任しています。

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、並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、前年度に引き続き当年度に予定していた海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います。2021年度の実効性評価の概要は以下のとおりです。

1 評価方法およびプロセス

1）アンケート

取締役および監査役（計14名）に対し、第三者機関が監修したアンケート項目を基に実施しました。

評価の大項目：取締役会の構成 / 取締役会の運営 / メンバーの役割貢献 / 議長のリーダーシップ / 企業戦略・方向性の設定 / リスクマネジメント / 経営資源（ヒト、モノ、カネ）のモニタリング / シナジーの創出 / ステークホルダーへの対応 / 執行・パフォーマンスのモニタリング / 経営判断の分析 / 健全な意思決定 / ボードカルチャー / 指名や報酬に関する委員会の実効性 / 後継者計画・取締役の選解任の監督 / 報酬制度の監督 / 実効性評価の活用 / 自身の取締役会への貢献度

2）社外取締役と監査役のディスカッション

アンケート結果に基づき、社外取締役４名と監査役５名（うち社外監査役３名）で結果の分析および課題についてディスカッションを行いました。

3）取締役会での議論

アンケート結果および社外取締役と監査役のディスカッションの内容を踏まえて、取締役会にて評価結果と抽出された課題を共有し、今後のアクションプランについて全取締役・監査役で議論しました。

2 今回の評価結果

上記アンケートおよびディスカッションの結果、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。前年度のアクションプランに基づき新設した「Value Up Discussion Meeting」等による中長期視点の議論の充実化や社外取締役への事前説明会実施による議論の質の向上、自由闊達な議論が行える風土が高く評価されました。一方、重要案件の進捗モニタリング機能の強化、当社の事業領域である食・水・環境分野のさらなるシナジー創出の重要性について意見がありました。

3 実効性向上に向けたアクションプラン

上記意見に対し、主に以下のようなアクションプランを講じることで、取締役会のさらなる議論の充実と実効性の向上に努めてまいります。

・中長期視点の議論のより一層の充実化を図るため、個別案件と当社の事業戦略との相関を明確化した論点および資料内容の整理。
・企業価値向上に係る重要案件について適切なタイミングで報告する仕組みづくり。
・リスクベースの視点に立脚したグループ全体のマネジメント体制の構築。
・当社の事業領域である食・水・環境分野のさらなるシナジーの創出について議論する場の設置。

6.役員のトレーニング

新任エグゼクティブオフィサー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。新任の社外取締役・社外監査役には、就任時に企業精神・経営戦略・事業ポートフォリオ等の説明を行い、主要な工場の視察、海外現地視察の機会を積極的に提供しています。

就任後は、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。外部講師を招いた形式を基本とし、オンライン配信も活用しながら会社経営に必要な知識の取得・更新の機会を付与しています。また、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）		
		基本報酬	賞与	譲渡制限付株式報酬
社内取締役	6	328	306	103
社内監査役	2	78	—	—
社外取締役	4	63	—	—
社外監査役	4	43	—	—

(注) 1．上記には、2021年３月19日開催の第131回定時株主総会終結の時をもって退任した社内取締役１名、および辞任した社外監査役１名が含まれています。
2．取締役の支払総額には、第132回定時株主総会において決議予定の取締役賞与306百万円が含まれています。賞与については、事業活動の成果を表し、株主還元の原資となる指標である「親会社の所有者に帰属する当期利益」に連動した設計としており、当事業年度における「親会社の所有者に帰属する当期利益」の実績は1,756億円となりました。
3．上記報酬等の総額には、当事業年度に係る譲渡制限付株式報酬の費用計上額（取締役５名に対し103百万円）が含まれています。
4．「非金銭報酬等に関する事項」「取締役の個人別報酬等の内容決定の委任に関する事項」については、60頁から62頁の「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」へ記載しています。
5．当社の取締役の現金報酬枠は、2021年３月19日開催の第131回定時株主総会により、年額５億1,000万円以内（うち社外取締役分を年額8,000万円以内）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、９名（うち社外取締役４名）です。
6．当社の取締役の株式報酬枠は、2017年３月24日開催の第127回定時株主総会により年額３億円以内、発行または処分する当社の普通株式総数は年400,000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は、７名です。
7．当社の監査役の報酬については、2009年６月19日開催の第119回定時株主総会により、年額１億4,400万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、５名（うち社外監査役３名）です。

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

以下記載の2021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。(2022年度報酬の決定方針等については、「第６号議案および第８号議案　参考情報」34頁から37頁へ記載をしています。)

【取締役の報酬について】

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おり、公平性と透明性を図るため、報酬諮問委員会で審議の上、取締役会で決定しています。

当事業年度にかかる各取締役に支給する報酬については、当社の経営状況を俯瞰的に評価するため、取締役会決議に基づき、代表取締役社長（北尾　裕一）にその具体的内容の決定を委任するものとしています。また、代表取締役社長は、株主総会で決議した報酬等の総額の範囲内において、報酬諮問委員会で審議された基準に基づき、決定していることから、当社の取締役会は、取締役の個人別の報酬等の内容が決定方針に沿うものであると判断いたしました。

【取締役の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」に、単年度業績に連動した短期インセンティブとしての「業績連動報酬（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。社外取締役と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」のみとしています。2021年度の取締役の「基本報酬」:「業績連動報酬」:「譲渡制限付株式報酬」の割合は、概ね45%：40%：15%となっています。

1）基本報酬

当社は、職位別で定める「基本報酬」に、取締役加算手当・代表取締役加算手当（対象者のみ）を加算し、支給しています。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、会社の業績等を勘案し、決定しています。個別の基本報酬額については、３月に決定し、当該取締役が任期途中に昇任し又は降任した場合は、当該取締役の基本報酬をその職位に応じ、増額又は減額します。毎年４月から翌年３月までの年俸制とし、年俸額を12で除した額を、従業員の給与計算期間に準じて計算し、毎年、従業員の給与の支給日と同日に支給しています。

2）単年度の業績連動報酬（取締役賞与)

当社は、業績連動報酬の割合を固定せず、当社の当期利益が増加するにつれて、取締役（社外取締役を除く）の総報酬に占める業績連動報酬の割合が大きくなり、高い職位ほど業績連動報酬の割合が大きくなる設計としています。

業績連動報酬は、事業活動の成果を表し、株主還元の原資となる指標である「親会社の所有者に帰属する当期利益」に連動した職位ごとの賞与テーブルを定め、担当組織の業績達成度等を加味した上で、決定しています。個別の業績連動報酬額については、定時株主総会にて総額の承認を経て、３月に決定し、支給しています。

3）譲渡制限付株式報酬

当社は、取締役（社外取締役を除く）に、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主の皆様とのより一層の価値共有を進めることを目的として、譲渡制限付株式報酬を導入しています。３月度の取締役会での割当決議を経て払込期日までに付与しており、譲渡制限期間については、金銭報酬債権の払込期日から、対象取締役等が当社の取締役、執行役員のいずれの地位からも退任する日までの期間としています。なお、譲渡制限付株式報酬については、非取締役である専務執行役員および常務執行役員にも付与しています。

【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。

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.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）および監査役（社外監査役含む）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。

また2022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。

11.取締役および監査役の氏名等（2021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	西日本電信電話株式会社取締役
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	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
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	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
取締役	＊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
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	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
監査役	＊古　澤　ゆ　り	

(注) 1．取締役のうち、松田　譲、伊奈功一、新宅祐太郎および荒金久美の４氏は、社外取締役です。
2．監査役のうち、藤原正樹、山田雄一および古澤ゆりの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。また、株式会社バンダイナムコホールディングスの取締役でありましたが、2021年６月21日付で退任しました。当社と同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。
取締役　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　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　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と当社との間には、特別の関係はありません。また、住友金属鉱山株式会社の監査役でありましたが、2021年６月25日付で退任しました。当社と同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
①上記＊印の各氏は、2021年３月19日開催の第131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現取締役　荒金久美氏は、2021年３月19日開催の第131回定時株主総会終結の時をもって、監査役を辞任しました。
③取締役　佐々木真治氏は、2021年３月19日開催の第131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。
7．2022年１月１日付で次のとおり変更となりました。

地　位	氏　名	担当および重要な兼職の状況
代表取締役 副社長執行役員	吉川正人	企画本部長、グローバルICT本部長
取締役	黒澤利彦	

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	290百万円
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	338百万円

(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、内部監査部門並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、並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）内部監査部門並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、情報交換並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４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。なお、より透明性を高めるため両委員会の委員長には社外取締役を任命しています。
・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。

株主様の気になる！ にお答えします

Q1 株主還元について

A1 配当金は過去10年以上にわたり維持または増配を続けており、当期も６円の増配を決定しています。また、自社株買付けにも機動的に取り組んでいます。他方、急速に変化する事業環境の中、当社事業の多くは今後も成長が見込まれており、そうした成長機会を確実に捉えていくために研究開発やIT投資、パートナーとの連携強化などの必要性が高まっています。したがって、事業拡張のための原資を確保しつつ、株主還元とのバランスに注意深く配慮しながら、当面は総還元性向40%以上を目標とした安定的、継続的な株主還元を実施していきたいと考えています。

Q2 インド市場でのシェア拡大とエスコーツ社の出資比率引き上げについて

A2 エスコーツ社は、世界最大規模を誇るインドのトラクタ市場における主要プレーヤーの一つであり、建設機械等も生産する有力企業です。

インドではトラクタは農作業のほかに荷物の運搬等に一年を通して使われることが多く、低価格で耐久性が高い「ベーシックトラクタ」が大半を占める独特な市場が形成されています。

ベーシックトラクタは、インド市場における成長はもとより、今後新興国を中心に市場が大きく拡大していくことが見込まれます。このビジネスチャンスを捉えるためには、クボタとエスコーツ両社のリソースを有効活用し連携を強化することが最善と判断し、今回の出資比率引き上げを決断しました。

両社連携強化によりインドでは2030年までにトラクタ市場で両社合計のシェアを25%まで引き上げることをめざします。また、エスコーツ社をベーシックトラクタ生産の重要拠点と位置付けるだけでなく、コンバインや建設機械についてもベーシックな機能の製品が求められる新興国市場向けの開発・製造を行うことを検討していきます。



Q3 水道ライフラインの維持・発展への貢献について

A3 日本各地には老朽化した水道管が存在しており破損事故も起きています。老朽水道管の更新は水道ライフラインの維持のためには急務とされています。

クボタは、上下水道として活用されるダクタイル鉄管、バルブ、樹脂管等の資機材を総合的に製造販売し、国内のトップシェアを誇る企業として、老朽水道管更新の重要性を呼びかけるとともに、製品の耐久性・耐震性の向上に努めています。

中でも、クボタの耐震管は、東日本大震災をはじめ数々の大地震で被害を出すことなく、高い性能を証明してきました。また、ダクタイル鉄管は、これまでの耐用年数を大幅に超える100年以上の使用が期待できる長寿命化にも成功しています。

今後は、AIやセンサー等のデジタル技術を活用した管路維持管理や設計・施行の効率化にも取り組んでいきます。

さらに、クボタグループの水環境事業が一体となって工事、ソフト、サービスを含めた水道管路に関する総合的な管路維持管理ソリューション事業の展開を図っていきます。

今後も、クボタは管路の耐震化拡大や維持管理ソリューションの提供を通じて、健全な水道管路を維持し、次の世代に残していくことに貢献していきます。



東日本大震災の津波に耐えた耐震管



水道管の仮復旧を迅速にサポート

Q4 企業スポーツについて

A4 当社では企業スポーツとして、“クボタスピアーズ”というラグビーチーム、バレーボールチームを運営しています。

＜ラグビーチーム＞
クボタスピアーズ船橋・東京ベイは、リーグ戦優勝をめざすとともに、常に上位４チーム入りできるチームをめざします。誠実な運営をベースとし、従来の企業スポーツから社会連携スポーツへの進化をめざし、これまで以上の地域貢献や地域ニーズに寄り添った運営を展開します。

＜バレーボールチーム＞
バレーボール部は1957年に自主運営クラブ活動チームとして発足し、活動を続けてきました。これまでに培った歴史やノウハウを活かしＶ２リーグで上位入賞をめざすとともに小中学生へのバレーボールの普及・育成など、競技を通じ、豊かなスポーツ振興に寄与することで、地域・社会に貢献してまいります。

当社はK-ESG経営推進のため、社会の皆様との触れ合いを大切にしています。今後も、地域社会との共生を図りながら、「強く、愛されるチーム」であることをめざします。
企業スポーツを通して、あらゆるステークホルダーに当社の事業への「共感」と「参画」を得られるよう、活動してまいります。





連結財政状態計算書

(単位：百万円)

科目	当期 (2021年12月31日現在)	ご参考：前期 (2020年12月31日現在)
資産の部		
流動資産		
現金及び現金同等物	258,639	222,919
営業債権	574,349	592,027
金融債権	380,865	317,626
その他の金融資産	50,875	49,967
棚卸資産	510,065	373,998
未収法人所得税	8,430	9,700
その他の流動資産	83,822	72,305
流動資産合計	**1,867,045**	**1,638,542**
非流動資産		
持分法で会計処理されている投資	43,768	36,124
金融債権	1,029,488	807,342
その他の金融資産	154,781	138,583
有形固定資産	496,312	424,672
のれん及び無形資産	95,884	72,539
繰延税金資産	50,423	43,641
その他の非流動資産	35,809	27,874
非流動資産合計	**1,906,465**	**1,550,775**
資産合計	**3,773,510**	**3,189,317**

科目	当期 (2021年12月31日現在)	ご参考：前期 (2020年12月31日現在)
負債の部		
流動負債		
社債及び借入金	504,335	366,038
営業債務	392,331	323,607
その他の金融負債	96,740	87,445
未払法人所得税	33,546	14,676
引当金	52,208	39,736
その他の流動負債	234,579	194,924
流動負債合計	**1,313,739**	**1,026,426**
非流動負債		
社債及び借入金	590,174	508,398
その他の金融負債	33,375	31,537
退職給付に係る負債	14,899	16,144
繰延税金負債	31,027	28,088
その他の非流動負債	5,323	4,539
非流動負債合計	**674,798**	**588,706**
負債合計	**1,988,537**	**1,615,132**
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	84,886	84,943
利益剰余金	1,439,560	1,325,764
その他の資本の構成要素	69,515	△18,162
自己株式	△134	△636
親会社の所有者に帰属する持分合計	**1,677,957**	**1,476,039**
非支配持分	**107,016**	**98,146**
資本合計	**1,784,973**	**1,574,185**
負債及び資本合計	**3,773,510**	**3,189,317**

連結損益計算書

(単位：百万円)

科目	当期 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)	ご参考：前期 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)
売上高	**2,196,766**	**1,853,234**
売上原価	△1,564,960	△1,318,384
販売費及び一般管理費	△390,449	△356,092
その他の収益	10,638	6,950
その他の費用	△5,788	△10,424
営業利益	**246,207**	**175,284**
金融収益	9,341	12,294
金融費用	△2,989	△1,679
税引前利益	**252,559**	**185,899**
法人所得税	△64,869	△47,027
持分法による投資損益	3,042	2,528
当期利益	**190,732**	**141,400**
当期利益の帰属		
親会社の所有者	**175,637**	**128,524**
非支配持分	15,095	12,876

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 2021年1月1日 至 2021年12月31日)	ご参考：前期 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー	92,511	142,919
投資活動によるキャッシュ・フロー	△127,370	△47,133
財務活動によるキャッシュ・フロー	60,586	△68,354
為替レート変動の現金及び現金同等物に対する影響	9,993	△4,178
現金及び現金同等物の純増減(△減少)	35,720	23,254
現金及び現金同等物の期首残高	222,919	199,665
現金及び現金同等物の期末残高	258,639	222,919

貸借対照表

(単位：百万円)

科 目	当 期 (2021年12月31日現在)	ご参考：前 期 (2020年12月31日現在)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	110,176	87,620
受取手形	1,606	2,097
受取電子手形	38,560	39,815
売掛金	390,418	327,344
製品	58,025	45,253
仕掛品	29,251	24,139
原材料及び貯蔵品	13,102	9,829
その他	99,322	100,947
貸倒引当金	△50	△40
流動資産合計	**740,415**	**637,007**
固定資産		
有形固定資産		
建物	53,411	46,830
機械及び装置	54,284	46,197
土地	70,126	70,116
建設仮勘定	37,227	14,151
その他	16,447	16,189
有形固定資産合計	**231,497**	**193,485**
無形固定資産		
ソフトウェア	36,853	25,048
その他	489	565
無形固定資産合計	**37,343**	**25,614**
投資その他の資産		
投資有価証券	105,880	93,891
関係会社株式	203,931	199,346
長期貸付金	47,205	36,805
前払年金費用	22,056	23,793
その他	28,537	28,995
貸倒引当金	△128	△128
投資その他の資産合計	**407,483**	**382,703**
固定資産合計	**676,324**	**601,803**
資産合計	**1,416,740**	**1,238,811**

科 目	当 期 (2021年12月31日現在)	ご参考：前 期 (2020年12月31日現在)
負債の部		
流動負債		
支払手形	379	468
支払電子手形	202,912	155,240
買掛金	85,080	85,332
短期借入金	—	30,000
コマーシャルペーパー	80,000	—
未払金	17,268	17,435
未払法人税等	23,511	6,668
未払費用	34,144	28,669
預り金	156,077	142,495
製品保証引当金	23,308	17,496
賞与引当金	9,015	8,841
役員賞与引当金	315	305
その他	26,693	22,530
流動負債合計	**658,706**	**515,485**
固定負債		
長期借入金	110,000	110,000
繰延税金負債	960	2,466
その他	1,091	1,111
固定負債合計	**112,051**	**113,578**
負債合計	**770,758**	**629,063**
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	0
土地圧縮積立金	171	171
特別勘定積立金	672	250
別途積立金	349,542	349,542
繰越利益剰余金	70,556	43,899
小 計	420,943	393,863
利益剰余金合計	**440,482**	**413,403**
自己株式	**△5**	**△507**
株主資本合計	**597,724**	**570,143**
評価・換算差額等		
その他有価証券評価差額金	48,259	39,608
繰延ヘッジ損益	△2	△3
評価・換算差額等合計	**48,256**	**39,604**
純資産合計	**645,981**	**609,747**
負債及び純資産合計	**1,416,740**	**1,238,811**

損益計算書

(単位：百万円)

科目	当期 (自 2021年1月1日 至 2021年12月31日)	ご参考：前期 (自 2020年1月1日 至 2020年12月31日)
売上高	**1,075,018**	**865,585**
売上原価	872,198	730,467
売上総利益	**202,820**	**135,118**
販売費及び一般管理費	150,683	124,069
営業利益	**52,136**	**11,048**
営業外収益	76,717	54,344
受取利息及び受取配当金	27,579	28,311
受取ロイヤリティー	25,885	16,090
その他	23,252	9,942
営業外費用	10,332	11,608
支払利息	742	546
その他	9,589	11,061
経常利益	**118,521**	**53,785**
特別利益	3,079	28,968
投資有価証券売却益	3,079	28,968
税引前当期純利益	**121,601**	**82,753**
法人税等	25,962	13,710
法人税、住民税及び事業税	29,326	14,362
法人税等調整額	△3,363	△651
当期純利益	**95,638**	**69,043**

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

2022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	酒井　宏彰
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2021年１月１日から2021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、上記の連結計算書類が、会社計算規則第120条第１項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠して、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、連結計算書類を会社計算規則第120条第１項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準により作成し、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、会社計算規則第120条第１項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した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。

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、会社計算規則第120条第１項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した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

2022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	酒井　宏彰
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2021年１月１日から2021年12月31日までの第132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、2021年１月１日から2021年12月31日までの第132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。

2022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)	山　田　雄　一 ㊞
監　査　役(社外監査役)	古　澤　ゆ　り ㊞

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) 受付時間 9:00～17:00(土日祝を除く)
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21円（総額 25,205,136,138円）
② 期末配当金の基準日	2021年12月31日
③ 支払開始日	2022年３月22日（火曜日）
④ 配当原資	利益剰余金

株主総会会場ご案内図

開催日時 **2022年３月18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。



交通のご案内

記号	路線	駅名	出口	距離（徒歩）
1	近鉄難波線・阪神なんば線	大阪難波	18番出口	約1,100m(約17分)
2	地下鉄御堂筋線	なんば	５番出口	約900m(約14分)
3	南海電鉄	なんば	3F北改札口	約800m(約12分)
4	地下鉄御堂筋線・四つ橋線	大国町	１番出口	約700m(約11分)
5	地下鉄堺筋線	恵美須町	１B出口	約600m(約 9分)

ご来場予定の皆様へ

新型コロナウイルスの感染拡大防止のため、会場の席数には限りを設けています。
ご来場されても、入場をお断りする場合がございますので、ご自身の体調に関わらず、当日のご来場はお控えいただき、ライブ配信および事前質問をご活用ください。ご来場される場合は、マスクを着用いただき、指定された場所以外での発言はお控えいただきますよう、お願い申しあげます。

work with Pride Gold 2021
ECO FIRST
Fun to Share
Water Project
COOL CHOICE 未来のために、いま選ぼう。
UD FONT
FSC ミックス 責任ある木質資源を使用した紙 FSC® C022337