吸収合併に係る事後開示書面

（会社法第 801 第 1 項及び同法施行規則第 200 条に定める書面）

2023 年 4 月 4 日

株式会社クボタ

2023年4月4日

吸収合併に関する事後開示事項

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　北尾　裕一

当社は、2022年7月20日付でクボタシステムズ株式会社（以下「クボタシステムズ」といいます。）との間で締結した吸収合併契約に基づき、2023年4月1日を効力発生日として、当社を吸収合併存続会社、クボタシステムズを吸収合併消滅会社とする吸収合併（以下「本吸収合併」といいます。）を行いました。

本吸収合併に関し、会社法第801条第1項及び同法施行規則第200条に定める事項は以下のとおりです。

記

1. 吸収合併が効力を生じた日（会社法施行規則第200条第1号）
本吸収合併は2023年4月1日に効力を生じました。

2. 吸収合併消滅会社における会社法第784条の2、第785条、第787条及び第789条の規定による手続の経過（会社法施行規則第200条第2号）

(1) 吸収合併消滅会社における株主の差止請求
会社法第784条の2の規定に基づく差止請求はありませんでした。

(2) 反対株主の株式買取請求
会社法第785条第1項に定める株主からの株式買取請求はありませんでした。

(3) 新株予約権買取請求
新株予約権を発行しておりませんので、該当事項はありません。

(4) 債権者の異議申立
クボタシステムズは、会社法789条第2項及び第3項に基づき、2023年2月9日付で官報に公告を行うとともに、同日付で電子公告を行いましたが、異議を述べた債権者はおりませんでした。

3. 吸収合併存続会社における会社法第796条の2、第797条及び第799条の規定による手続の経過（会社法施行規則第200条第3号）

(1) 吸収合併存続会社における株主の差止請求
会社法第796条の2の規定に基づく差止請求はありませんでした。

(2) 反対株主の株式買取請求
本吸収合併は、会社法第796条第2項本文に定める場合（簡易合併）に該当することから、同法第797条第1項但書の規定により、吸収合併存続会社の株主には株式の買取請求権が認められておりません。

(3) 債権者の異議申立
当社は、会社法第799条第2項及び第3項に基づき、2023年2月9日付で官報に公

告を行うとともに、同日付で電子公告を行いましたが、異議を述べた債権者はおりませんでした。

4. 吸収合併により吸収合併存続会社が吸収合併消滅会社から承継した重要な権利義務に関する事項（会社法施行規則第 200 条第 4 号）
当社は、クボタシステムズより、2023 年 4 月 1 日をもって、クボタシステムズの資産、負債その他権利義務の一切を承継しました。

5. 会社法第 782 条第 1 項の規定により吸収合併消滅会社が備え置いた書面（会社法施行規則第 200 条第 5 号）
別紙 1 及び別紙 2 のとおりです。

6. 会社法第 921 条の変更の登記をした日（会社法施行規則第 200 条第 6 号）
2023 年 4 月 3 日

7. その他吸収合併に関する重要な事項（会社法施行規則第 200 条第 7 号）
該当事項はありません

以上

別紙１

吸収合併に係る事前開示書面

（会社法第 782 第１項及び同法施行規則第 182 条に定める書面）

2023 年２月９日

クボタシステムズ株式会社

2023年２月９日

吸収合併に係る事前開示事項

大阪市浪速区敷津東一丁目２番 47 号
クボタシステムズ株式会社
代表取締役　新海　佳彦

当社は、2022年７月20日付で株式会社クボタ（以下「クボタ」といいます。）との間で締結した吸収合併契約書に基づき、2023年４月１日を効力発生日として、当社を吸収合併消滅会社、クボタを吸収合併存続会社とする吸収合併（以下「本吸収合併」といいます。）を行うこととしました。

本吸収合併に関する事項は、下記のとおりです。

記

１．吸収合併契約の内容（会社法第782条第１項）

2022年７月20日付けで当社とクボタとの間で締結した吸収合併契約書は、別紙１のとおりです。

２．合併対価の相当性に関する事項（会社法施行規則第182条第１項第１号）

当社はクボタの完全子会社であることから、クボタは本吸収合併に際して株式その他の金銭等の交付を行わないこととしました。

３．吸収合併に係る新株予約権の定めの相当性に関する事項（会社法施行規則第182条第１項第３号）

該当事項はありません。

４．計算書類等に関する事項（会社法施行規則第182条第１項第４号）

（1）吸収合併存続会社に関する事項

ア．最終事業年度に係る計算書類等

クボタの最終事業年度に係る計算書類等は、別紙２のとおりです。

イ．最終事業年度の末日後の日を臨時決算日とする臨時計算書類等がある場合における当該臨時計算書類等の内容

該当事項はありません。

ウ．最終事業年度の末日後に重要な財産の処分、重大な債務の負担その他の会社財産の状況に重要な影響を与える事象が生じたときは、その内容

（ア） 子会社の合併

クボタは、クボタを吸収合併存続会社、クボタの完全子会社であるクボタ精機株式会社及び同社の子会社である関東クボタ精機株式会社を吸収合併消滅会社、効力発生日を2023年５月１日とする吸収合併を行う予定です。

（イ） 子会社の会社分割

クボタは、クボタを吸収分割承継会社、クボタ環境エンジニアリング株式会社を吸収分割会社、効力発生日を2023年４月１日として、クボタ環境エンジニアリング株式会社の建設業法上の清掃施設工事業及びこれに附帯する事業のうち、ごみ焼却・溶融事業及び破砕・リサイクル事業に関するもの（日本国内に所在する完成した清掃施設の運転又は維持管理及び補修工事に関する事業を除く。）に関して同社が有する権利義務をクボタに承継させる吸収分割を行う予定です。

（2）吸収合併消滅会社において最終事業年度の末日後の重要な財産の処分、重大な債務の負担その他の会社財産の状況に重要な影響を与える事象の内容

該当事項はありません。

５．吸収合併が効力を生ずる日以後における吸収合併存続会社の債務の履行の見込みに関する事項（会社法施行規則第182条第１項第５号）

本吸収合併の効力発生日後のクボタの資産の額は、負債の額を十分に上回ることが見込まれます。また、本吸収合併の効力発生日以後のクボタの収益状況及びキャッシュフローの状況について、クボタの債務の履行に支障を及ぼす事態の発生は、現在のところ予測されておりません。

したがいまして、本吸収合併の効力発生日後におけるクボタの債務につき、履行の見込みがあるものと判断いたします。

以上



吸 収 合 併 契 約 書

株式会社クボタ

クボタシステムズ株式会社

2022 年 7 月 20 日

吸収合併契約書

株式会社クボタ（以下「甲」という）とクボタシステムズ株式会社（以下「乙」という）は、以下の通り吸収合併契約を締結する。

第１条（吸収合併）

甲及び乙は、本契約の定めるところに従い、甲を吸収合併存続会社とし、乙を吸収合併消滅会社とする吸収合併（以下「本吸収合併」という）を行う。

第２条（商号及び住所）

吸収合併存続会社及び吸収合併消滅会社の商号及び住所は、次の通りである。

(1) 吸収合併存続会社（甲）：（商号）株式会社クボタ
（住所）大阪市浪速区敷津東一丁目２番４７号

(2) 吸収合併消滅会社（乙）：（商号）クボタシステムズ株式会社
（住所）大阪市浪速区敷津東一丁目２番４７号

第３条（効力発生日）

本吸収合併の効力発生日は2023年４月１日とする。ただし、必要に応じて、甲乙協議の上、これを変更することができる。

第４条（合併対価）

甲は乙の発行済株式の全部を保有していることから、甲は、本吸収合併に際し、乙の株主に対してその有する乙株式に変わる金銭等を交付しない。

第５条（会社財産の管理）

甲及び乙は、本契約の締結日から本吸収合併の効力発生日までの間、それぞれ善良な管理者の注意をもって業務を遂行し、資産及び負債を管理するものとし、その財産及び権利義務に重大な影響を及ぼす行為をするときは、事前に相手方の同意を得なければならない。

第６条（本契約の変更及び解除）

本契約の締結日から本吸収合併の効力発生日までの間、天変地異その他の事由により、甲若しくは乙の資産状態若しくは経営状態に重要な変更が生じたとき又は本契約の目的の達成が困難になったときは、甲及び乙は、協議の上、本吸収合併の条件その他本契約の内容を変更し、又は本契約を解除することができる。

本契約締結の証として、本書２通を作成し、甲及び乙が、記名押印の上、各１通を保管する。

2022 年 7 月 20 日

甲：大阪府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

乙：大阪府大阪市浪速区敷津東一丁目２番４７号
クボタシステムズ株式会社
代表取締役社長　新海佳彦





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）

6 安全な水とトイレを世界中に

3 すべての人に健康と福祉を

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。

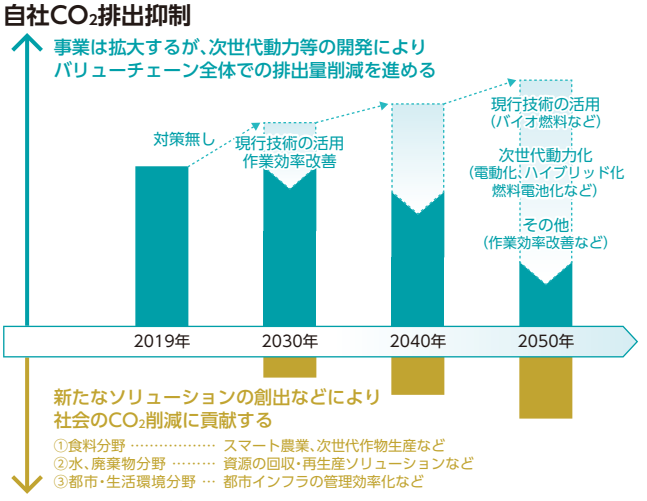
環境ビジョン

**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。

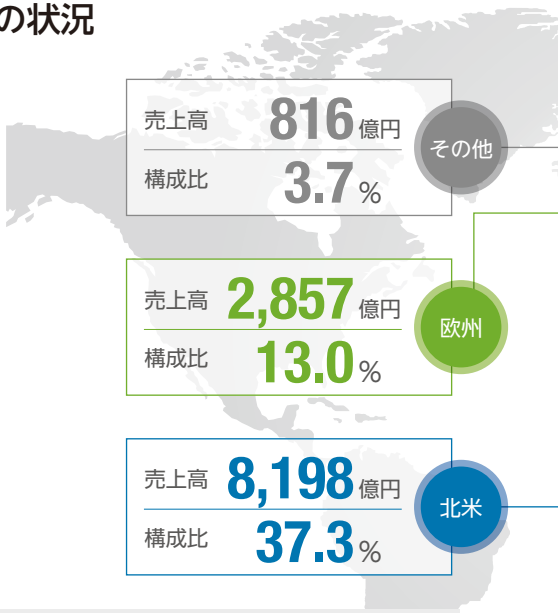
また、事務所再編やクボタスマートワークの導入にも取り組みました。事務所再編では、子会社が都内に賃借する計３物件を解約し、クボタグループ計10社（約430名）を東京本社に集約し、「ペーパーレス」「ストックレス」を進めて、ABW（Activity Based Working）を導入しました。さらにクボタスマートワークとして、モバイルワーク、サテライトオフィス勤務、遠隔地勤務制度を導入することで、多様で柔軟な働き方ができるよう推進しました。

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）

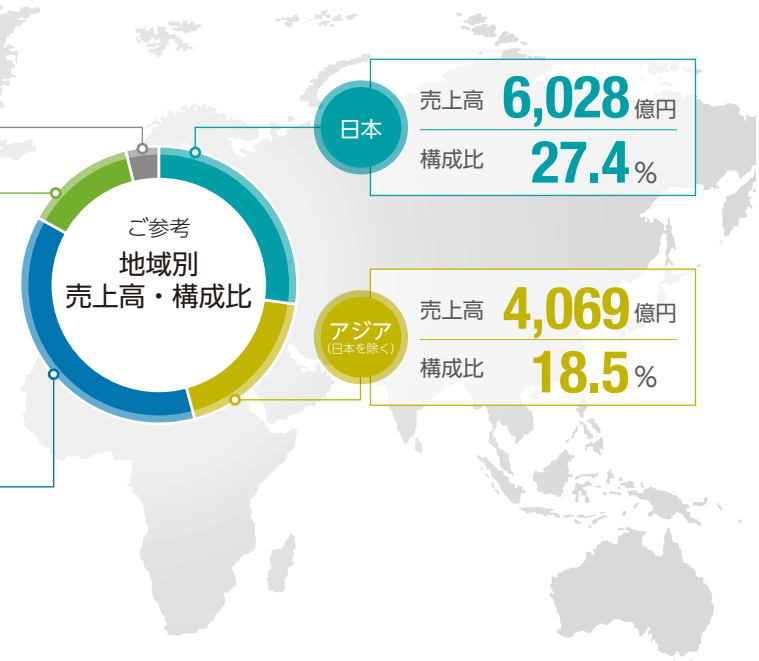
	名　称	所在地
本社	本社	大阪市
	東京本社	東京都中央区
国内営業拠点	北海道支社	札幌市
	東北支社	仙台市
	中部支社	名古屋市
	中四国支社	広島市
	九州支社	福岡市
	本社阪神事務所	尼崎市
	横浜支店	横浜市
	四国営業所	高松市

	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

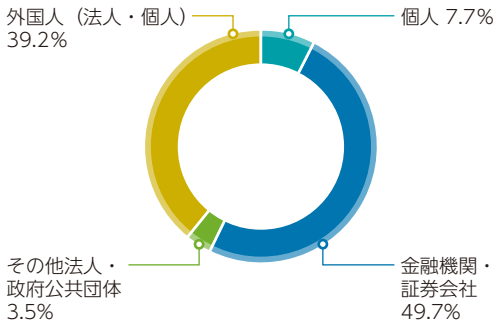
4 単元株式数　100株

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

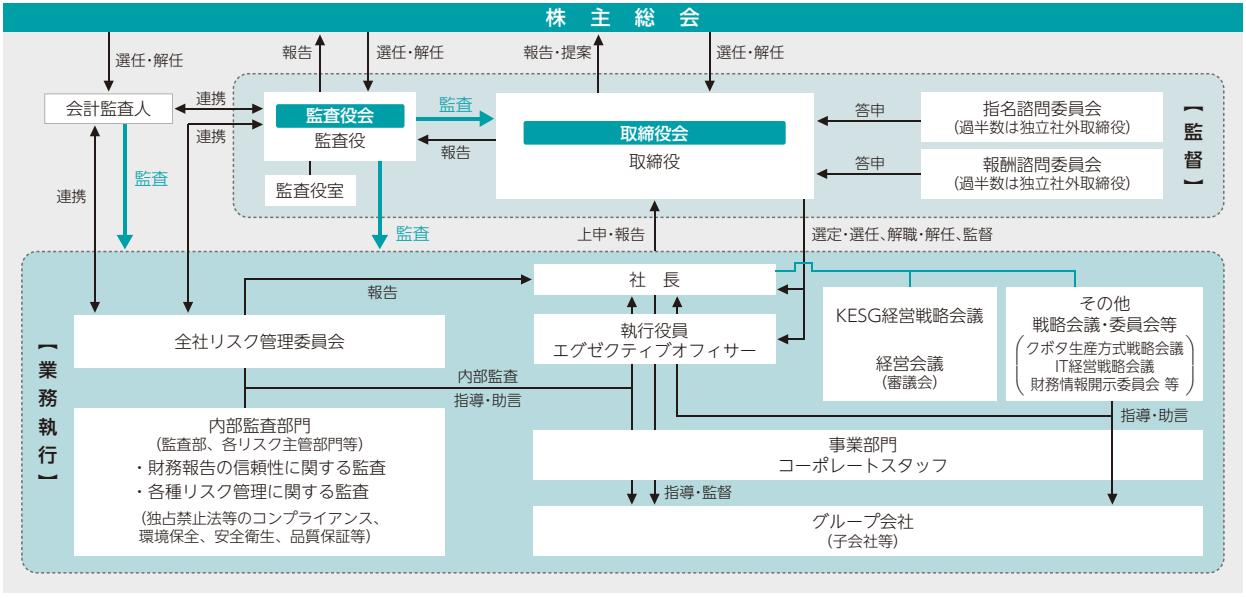
当社は、グローバル規模での競争に勝ち抜き、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するためには、開発・製造・物流・販売・サービス・資金調達の全ての過程において様々な企業との協力が必要であると考えています。その観点から、事業上の関係や事業戦略などを総合的に勘案して、政策保有株式を保有しています。政策保有株式については、毎年、取締役会で、保有目的、保有に伴う便益、リスク等を総合的に勘案のうえ、保有の適否を個別銘柄ごとに検証し、保有が相当でないと判断される場合には、市場環境などを考慮したうえで順次縮減する方針です。この方針に基づき、当期には38億円の上場株式を売却しました。

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。

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**

株主資本等変動計算書

当期 (自 2021年1月1日　至 2021年12月31日)　　(単位：百万円)

	株主資本									
	資本金	資本剰余金		利益剰余金						自己株式
		資本準備金	その他資本剰余金	利益準備金	その他利益剰余金					
					特別償却準備金	土地圧縮積立金	特別勘定積立金	別途積立金	繰越利益剰余金	
2021年1月1日残高	84,130	73,117	—	19,539	0	171	250	349,542	43,899	△507
当期変動額 特別償却準備金の取崩					△0				0	
特別勘定積立金の積立							565		△565	
特別勘定積立金の取崩							△143		143	
剰余金の配当									△48,333	
当期純利益									95,638	
自己株式の取得										△20,003
自己株式の処分			0							0
自己株式の消却			△94						△20,226	20,321
譲渡制限付株式報酬			94							184
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)										
当期変動額合計	—	—	—	—	△0	—	422	—	26,657	502
2021年12月31日残高	84,130	73,117	—	19,539	0	171	672	349,542	70,556	△5

	株主資本	評価・換算差額等			純資産合計
	株主資本合計	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	評価・換算差額等合計	
2021年1月1日残高	570,143	39,608	△3	39,604	609,747
当期変動額 特別償却準備金の取崩	—			—	—
特別勘定積立金の積立	—			—	—
特別勘定積立金の取崩	—			—	—
剰余金の配当	△48,333			—	△48,333
当期純利益	95,638			—	95,638
自己株式の取得	△20,003			—	△20,003
自己株式の処分	0			—	0
自己株式の消却	—			—	—
譲渡制限付株式報酬	278			—	278
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	—	8,651	0	8,652	8,652
当期変動額合計	27,581	8,651	0	8,652	36,233
2021年12月31日残高	597,724	48,259	△2	48,256	645,981

個別注記表

※　記載金額は百万円未満の端数を切り捨てて表示しています。

【重要な会計方針】

1．資産の評価基準及び評価方法

(1) 有価証券の評価基準及び評価方法

子会社株式及び関連会社株式……移動平均法による原価法

その他有価証券

時価のあるもの ……期末日の市場価格等に基づく時価法
(評価差額は全部純資産直入法により処理し、売却原価は移動平均法により算定)

時価のないもの ……移動平均法による原価法

(2) デリバティブの評価基準及び評価方法

時価法

(3) たな卸資産の評価基準及び評価方法

移動平均法による原価法

ただし、個別生産品の製品・仕掛品は個別法による原価法によっています。

なお、貸借対照表価額は収益性の低下に基づく簿価切下げの方法により算定しています。

2．固定資産の減価償却の方法

有形固定資産……定額法を採用しています。
(リース資産を除く)

無形固定資産……定額法を採用しています。
なお、自社利用のソフトウェアについては、社内における利用可能期間(５年)に基づく定額法を採用しています。

リース資産……所有権移転外ファイナンス・リース取引に係るリース資産について、リース期間を耐用年数とする定額法を採用しています。

3．引当金の計上基準

貸倒引当金……売上債権、貸付金等の貸倒損失に備えるため、一般債権については貸倒実績率により、貸倒懸念債権等特定の債権については個別に回収可能性を検討し、回収不能見込額を計上しています。

製品保証引当金……販売済みの製品の無償修理費用に充てるため、当社の過去の実績に基づく見積額及び個別案件に対する見積額を計上しています。

賞与引当金……従業員に対する賞与の支給に備えるため、支給見込額のうち当期に対応する見積額を計上しています。

役員賞与引当金……役員に対する賞与の支出に備えるため、当期における支給見込額に基づき計上しています。

退職給付引当金(前払年金費用)……従業員の退職給付に備えるため、当期末における退職給付債務及び年金資産の見込額に基づき計上しています。
なお、当期末においては、年金資産の額が退職給付債務に未認識過去勤務費用及び未認識数理計算上の差異を加減した額を超えているため、前払年金費用として貸借対照表に計上しています。
過去勤務費用は、その発生時の従業員の平均残存勤務期間(14.2～19.4年)による定額法により費用処理しています。
数理計算上の差異は、従業員の平均残存勤務期間による定率法によりそれぞれ発生の翌期から費用処理しています。なお、償却率の基礎となった従業員の平均残存勤務期間は17.0年です。

4．収益及び費用の計上基準
(完成工事高及び完成工事原価の計上基準)
進捗部分について成果の確実性が認められる工事については工事進行基準を、その他の工事については工事完成基準を適用しています。なお、工事の進捗率の見積りには原価比例法を使用しています。

5．その他計算書類作成のための基本となる重要な事項
(1) 外貨建の資産及び負債の本邦通貨への換算基準
外貨建金銭債権債務は期末日の直物為替相場により円貨に換算し、換算差額は損益として処理しています。
(2) ヘッジ会計の方法
短期の先物為替契約はすべて時価評価しており、ヘッジ対象が予定取引の場合を除いて、ヘッジ対象となる外貨建債権等の為替差損益と相殺した上で当期の損益に計上しています。
金利スワップについては特例処理を採用しており貸借対照表には計上していません。
(3) 消費税等の会計処理方法
消費税等の会計処理は税抜方式によっています。
(4) 連結納税制度の適用
連結納税制度を適用しています。
(5) 連結納税制度からグループ通算制度への移行に係る税効果会計の適用
当社は、「所得税法等の一部を改正する法律」(令和２年法律第８号)において創設されたグループ通算制度への移行及びグループ通算制度への移行にあわせて単体納税制度の見直しが行われた項目については、「連結納税制度からグループ通算制度への移行に係る税効果会計の適用に関する取り扱い」(実務対応報告第39号　2020年３月31日)第３項の取扱いにより、「税効果会計に係る会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第28号　2018年２月16日)第44項の定めを適用せず、繰延税金資産及び繰延税金負債の額について、改正前の税法の規定に基づいています。

【表示方法の変更に関する注記】
「会計上の見積りの開示に関する会計基準」(企業会計基準第31号　2020年３月31日)を当期から適用し、会計上の見積りに関する注記を記載しています。

【会計上の見積りに関する注記】

製品保証引当金　　23,308百万円

「連結注記表　【会計上の見積りに関する注記】　製品保証引当金」に記載のとおりです。

なお、上記金額に含まれる個々の案件に対して見積った製品保証引当金は6,126百万円です。

アスベスト健康被害に関する事項

「連結注記表　【会計上の見積りに関する注記】　アスベスト健康被害に関する事項」に記載のとおりです。

【貸借対照表に関する注記】

1．関係会社に対する金銭債権及び金銭債務

短期金銭債権	409,164百万円
長期金銭債権	47,216百万円
短期金銭債務	170,346百万円

2．有形固定資産の減価償却累計額　　398,898百万円

3．保証債務

関係会社等の金融機関からの借入金に対する債務保証

クボタサウジアラビア Co.,LLC	470百万円

グループファイナンス貸付金に対する信用保証

㈱クボタクレジット	2,150百万円

4．当期の末日は金融機関の休日であったため、次の満期手形が期末日残高に含まれています。

受取手形	101百万円
受取電子手形	2,524百万円
支払手形	105百万円
支払電子手形	43,654百万円

【損益計算書に関する注記】

関係会社との取引高

売上高	910,887百万円
仕入高	175,501百万円
営業取引以外の取引高	60,836百万円

【株主資本等変動計算書に関する注記】

当期末における自己株式の種類及び株式数

普通株式	2千株

【税効果会計に関する注記】

1．繰延税金資産の発生の主な原因

未払事業税	1,448百万円
製品保証引当金	7,132百万円
賞与引当金	2,758百万円
投資有価証券・関係会社株式評価損	4,419百万円
その他	12,276百万円
繰延税金資産小計	28,035百万円
評価性引当額	△5,648百万円
繰延税金資産合計	22,386百万円

2．繰延税金負債の発生の主な原因

前払年金費用	△4,042百万円
その他有価証券評価差額金	△18,565百万円
その他	△738百万円
繰延税金負債合計	△23,346百万円
繰延税金負債の純額	△960百万円

【関連当事者との取引に関する注記】

種類	会社等の名称	所在地	資本金(百万円)	事業の内容	議決権等の所有割合	関連当事者との関係	取引の内容	取引金額(百万円)	科目	期末残高(百万円)
子会社	クボタトラクターCorp.	アメリカテキサス州	百万US$37	トラクタ、汎用機械、建設機械及びインプルメントの販売	(所有)間接100.0%	当社製品の販売役員の兼任	製品の販売(注)1	280,373	売掛金	104,558
	クボタエンジンアメリカCorp.	アメリカイリノイ州	百万US$10	エンジン及びその部品、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	(所有)間接100.0%	当社製品の販売役員の兼任	製品の販売(注)1	86,516	売掛金	31,530
	クボタバウマシーネンGmbH	ドイツラインラント・プファルツ州	百万EUR14	建設機械の製造・販売	(所有)間接100.0%	当社製品の販売	製品の販売(注)1	60,773	売掛金	25,241
	クボタヨーロッパS.A.S.	フランスヴァル・ドワーズ県	百万EUR11	建設機械、トラクタ、汎用機械及びエンジンの販売	(所有)間接100.0%	当社製品の販売役員の兼任	製品の販売(注)1	44,148	売掛金	14,795
	㈱クボタ建機ジャパン	大阪市	300	建設機械等の販売	(所有)直接100.0%	当社製品の販売役員の兼任	製品の販売(注)1	25,465	売掛金	15,520
	サイアムクボタコーポレーションCo.,Ltd.	タイパトゥムタニー県	百万B2,739	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・販売及び建設機械の販売	(所有)直接60.0%	当社製品の販売役員の兼任	経営指導料(注)2	8,149	(流動資産)その他	5,918
							特許権使用料(注)2	4,959	(流動資産)その他	2,548

種類	会社等の名称	所在地	資本金(百万円)	事業の内容	議決権等の所有割合	関連当事者との関係	取引の内容	取引金額(百万円)	科目	期末残高(百万円)
子会社	㈱クボタクレジット	大阪市	500	農業機械及びその関連商品の小売金融業務	(所有) 直接 55.0% 間接 22.9%	資金の援助 信用保証 役員の兼任	資金の貸付(注)3・4	67,770	短期貸付金	15,200
									長期貸付金	46,700
							利息の受取(注)3	131	(流動資産)その他	23
							資金の預り(注)3・4	28,641	預り金	34,230
							利息の支払(注)3	23	(流動負債)その他	4
							信用保証(注)5	2,150	—	—
	久保田(中国)投資有限公司	中国上海市	百万元 1,701	中国子会社の統括	(所有) 直接 100.0%	資金の預り 役員の兼任	資金の預り(注)3・4	10,338	預り金	5,607
							利息の支払(注)3	309	(流動負債)その他	12

上記の金額のうち、取引金額には消費税等が含まれておらず、期末残高には消費税等が含まれています。
取引条件及び取引条件の決定方針等
(注) 1．市場価格、総原価を勘案して当社希望価格を提示し、価格交渉の上、取引価格を決定しています。
2．売上高に対する一定割合で決定しています。
3．市場金利を勘案した利率を合理的に決定しています。
4．取引金額には、期中の平均残高を記載しています。
5．㈱クボタクレジットのグループファイナンス貸付金につき、信用保証を行っています。

【1株当たり情報に関する注記】

1．1株当たり純資産額　538円20銭

2．1株当たり当期純利益　79円21銭

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

別紙２

吸収合併に係る事前開示書面（変更）

（会社法第 782 第１項及び同法施行規則第 182 条第１項第６号に基づく変更開示書面）

2023 年２月 15 日

クボタシステムズ株式会社

2023年２月１５日

吸収合併に係る事前開示事項（変更）

大阪市浪速区敷津東一丁目２番 47 号
クボタシステムズ株式会社
代表取締役　新海　佳彦

当社は、2022年7月20日付で株式会社クボタ（以下「クボタ」といいます。）との間で締結した吸収合併契約書に基づき、2023年４月１日を効力発生日として、当社を吸収合併消滅会社、クボタを吸収合併存続会社とする吸収合併（以下「本吸収合併」といいます。）を行うこととしました。

本吸収合併に関しましては、2023年２月９日に事前開示事項の備置を開始しておりますが、クボタの2023年２月14日付け取締役会において、クボタの2022年12月期に係る計算書類が承認されたことに伴い、新たな最終事業年度が存在することになりましたので、会社法施行規則第182条第１項第６号に基づき、以下のとおり変更後の事項を開示いたします。

記

変更後の事項

吸収合併存続会社の最終事業年度に係る計算書類等の内容（会社法施行規則第182条第１項第４号、同条第６項第１号イ）

クボタの最終事業年度に係る計算書類等は、別紙のとおりです。

第133期 事業報告

2022年1月1日から2022年12月31日まで

売上高

26,788億円
(前期比 21.9%増)

国内

機械部門は農業機械などを中心に減少し減収。水・環境部門は値上げ効果、合成管などの増加で増収。

海外

機械部門は為替変動の影響に加え、値上げ効果も寄与しトラクタ、エンジン、建設機械の各事業増収、エリア別でも北米、アジア、欧州の各地域で増収。

営業利益

2,189億円
(前期比 10.5%減)

機械部門

値上げ効果や為替の改善などの増益要因はあったものの、原材料価格の上昇や物流費の増加などにより減益。

水・環境部門

原材料価格の上昇を値上げでカバーするも、インフレなどによる経費の増加により減益。

その他部門

減益。

親会社の所有者に帰属する当期利益

1,562億円
(前期比 10.6%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、売上高は増加、利益は減少しました。

当期（2022年1月1日～2022年12月31日）の売上高は前期比4,820億円（21.9%）増加して2兆6,788億円となりました。

国内売上高は水・環境部門は増収となりましたが、機械部門が農業機械などを中心に減収、その他部門も減収となったため前期比4億円（0.1%）減の6,024億円となりました。

海外売上高は機械部門、水・環境部門ともに増収となり、前期比4,824億円（30.3%）増の2兆764億円となりました。当期の海外売上高比率は前期比4.9ポイント上昇して77.5%となりました。

営業利益は値上げ効果や為替の改善などの増益要因がありましたが、原材料価格の上昇や物流費の増加などの減益要因により、前期比256億円（10.5%）減の2,189億円となりました。税引前利益は営業利益の減少により前期比170億円（6.8%）減少して2,339億円となりました。法人所得税は591億円の負担、持分法による投資損益は16億円の利益となり、当期利益は前期比128億円（6.8%）減の1,764億円となりました。親会社の所有者に帰属する当期利益は前期を186億円（10.6%）下回る1,562億円となりました。

2．クボタグループの事業部門別状況



機械部門

売上高 23,280億円（前期比 24.8%増）

農機・エンジン
18,215億円

建設機械
5,065億円

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24.8％増加して２兆3,280億円となり、売上高全体の86.9％を占めました。

国内売上高は前期比2.5％減の3,026億円となりました。農業機械および農業関連商品が米価低迷や経営継続補助金の終了により減収となりました。

海外売上高は前期比30.3％増の２兆254億円となりました。北米では、トラクタは市場が縮小傾向にあるもののディーラー在庫充足のための出荷が進んだこと、建設機械はインフラ工事需要により増収となりました。欧州では、建設機械、エンジンを中心に堅調に推移しました。アジアでは、タイは前年の政府事業の反動により稲作向け機械は減少となりましたが、畑作市場の開拓が堅調に進んでいます。中国では、排ガス規制前の駆け込みもありトラクタは増加しましたが、上半期のロックダウンによる田植機などの減販をカバーするには至りませんでした。インドでは、第2四半期からエスコーツ Ltd.(現エスコーツクボタ Ltd.)を連結子会社化しており増収となりました。

当部門のセグメント利益は値上げ効果や為替の改善などの増益要因がありましたが、原材料価格の上昇や物流費の増加などの減益要因により前期比4.7％減少して2,371億円となりました。



水・環境部門

売上高 **3,276億円**（前期比 7.3%増）

パイプシステム関連	素形材・都市インフラ関連	環境関連
1,346億円	690億円	1,240億円

主要製品　パイプシステム関連製品（ダクタイル鉄管、合成管等）、素形材・都市インフラ関連製品(反応管、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、ポンプ等）

当部門の売上高は前期比7.3%増加して3,276億円となり、売上高全体の12.2%を占めました。

国内売上高は前期比4.1%増の2,766億円となりました。環境関連製品は前年の排水ポンプ車特需の反動により減収となりましたが、パイプシステム関連製品は値上げ効果や合成管の増加により増収、都市インフラ関連製品は国内工場向けが順調で増収となりました。

海外売上高は、反応管など素形材が堅調で前期比28.6%増の510億円となりました。

当部門のセグメント利益は、原材料価格の上昇を値上げでカバーするも、インフレなどによる経費の増加により前期比22.5%減少して173億円となりました。

その他部門

売上高 **232億円**（前期比 12.8%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12.8%減の232億円となり、売上高全体の0.9%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。

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ESGを意識したクボタ独自の取り組み（K-ESG）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・社会課題解決」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．GMB2030実現の土台づくり

現在進めている中期経営計画2025は、2025年までの５年間をGMB2030実現のための土台づくりを行う期間と位置付け、５つのメインテーマ「ESG経営の推進、次世代を支えるGMB2030の実現への基礎づくり(次世代成長ドライバー候補の確保)、既存事業売上高の向上、利益率の向上、持続的成長を支えるインフラ整備」と、共通テーマとしてのDXの推進を中心に取り組むものです。しかし当社を取り巻く事業環境は大きく変化しており、グローバル化の新たな局面に対応し事業運営のスピードを上げて、中期経営計画2025やGMB2030を実現させるためには、選択と集中や重点志向によりリソースを生み出す必要があります。そこで「製品・事業ポートフォリオの見直し」「経営体制（フォーメーション）の改革」「バックオフィス機能の充実」「オペレーション（業務）の変革」に取り組むことでリソースを確保し、GMB2030の土台づくりを進めます。

製品・事業ポートフォリオの見直し

中期経営計画2025の成長ドライバーについては、北米建機事業の拡大と水・環境事業のソリューションビジネスへの転換は順調です。一方で、その他の成長ドライバーはもう一段の加速が必要ですが、経営リソースの不足が課題となっています。その対応策として技術・製品・事業ポートフォリオの見直しを行い、全方位ではなく収益の上がる成長ドライバーやクボタの未来を担う事業へリソースをシフトさせていきます。

経営体制(フォーメーション)の改革

経営体制は、売上高が現在の半分以下であった10年前と本質的には大きく変わっていません。一方、単なる製品販売・サービス事業からソリューションプロバイダーになるには、より一層の事業部門間の連携強化と社外パートナーとの協力関係構築が必要です。また、グローバル企業として発展していくためには、本部と各地域の連携強化により、スピード感のあるマーケットイン活動を行い、各地域で競争優位に立つ展開を図る必要があります。これら２つの観点から、現在の経営体制が今後持続的成長を遂げるための体制として最適かどうか、今一度検討し、必要な改革を行います。

バックオフィス機能の充実

当社は様々な事業や製品を生み出すことで売上拡大を成し遂げてきましたが、海外売上高比率が７割を超え、開発・製造機能の海外移転が進むなか、これからの体制にマッチしたバックオフィス機能を作り上げる必要があります。各々の機能強化に取り組みつつ、権限と責任が明確でコミュニケーションがしっかり取れる「One Kubota」の体制づくりを進めます。

オペレーション(業務)の変革

2022年は特に新型コロナウイルス感染症や地政学的問題に伴うサプライチェーンの混乱などへの対応でイレギュラーなオペレーションが発生しました。まずはそれを正常化することが必要です。その上で製造現場、事務所部門のどちらもKPS（Kubota Production System）の考え方に基づき、その業務は本当に必要かという原点に立ち返り、業務そのものを見直したうえで、AIなどのDXによる業務の進化・変革に取り組んでいきます。

３．中期経営計画2025の推進

2022年の中期経営計画2025の各テーマの進捗ですが、「次世代を支えるGMB2030の実現への基礎づくり(次世代成長ドライバー候補の確保)」についてはKSAS（クボタスマートアグリシステム）のオープン化により社外との連携が進みました。「既存事業売上高の向上」については北米工場でのCTL（コンパクトトラックローダー）生産開始により供給能力が向上しました。また、水環境ソリューションではクボタ初のコンセッション案件（自治体からの下水処理事業の運営委託）を獲得し、ソリューションビジネスへの転換が進んでいます。「利益率の向上」については海外部品事業が順調に拡大していることに加え、様々な体質強化活動も進んでいます。「持続的成長を支えるインフラ整備」については海外への生産移管やBCP対策投資が進みました。「共通テーマとしてのDXの推進」についてはAIデータ分析や動画解析等による製品・サービス・生産現場での変革や、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化を進めました。

これらのテーマを2023年もしっかりと推進していきます。

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、2022年12月31日までに377名の方へ救済金をお支払いしました。

・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、2022年度分の寄付を実施しました。

3．ESG（環境・社会・ガバナンス）

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。

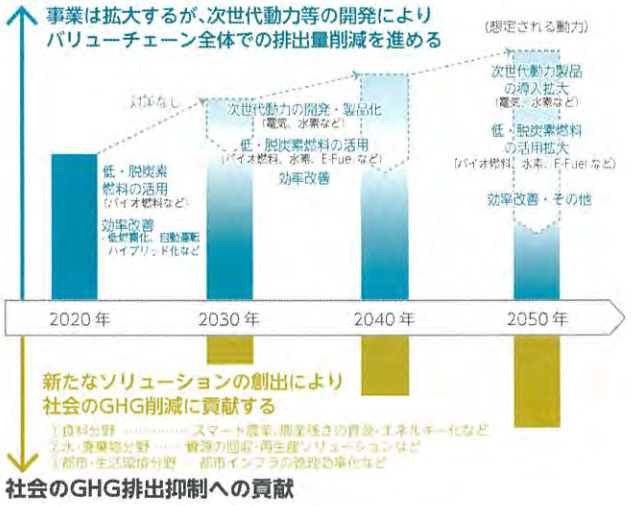
環境ビジョン

**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、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」を策定しました。また、「気候変動の緩和と適応」を長期ビジョン「GMB2030」の実現に向けた重要課題（マテリアリティ）の１つとし、事業を通じた環境課題解決につながる取り組みを加速させています。

当社は、自社と社会の双方で、気候変動の緩和（温室効果ガスの排出抑制）に加え、水・廃棄物問題への対応などの環境配慮製品・ソリューションを通じた温室効果ガス（GHG）の排出抑制に貢献し、2050年カーボンニュートラル（CO_2排出実質ゼロ）に挑戦していきます。



脱炭素に貢献する製品

製品使用時のCO_2排出抑制に向け、製品の電動化や燃料電池化など、動力の脱炭素化に挑戦します。

2023年４月より欧州市場でコンパクト電動トラクタの提供を開始します。今後も脱炭素社会を見据えた研究開発と製品ラインナップ拡充を継続していきます。


コンパクト電動トラクタ

社会の強靭化に貢献する製品

防災・減災や水の有効活用に貢献する製品の提供に加え、農業残さや下水汚泥などから燃料や資源を取り出す技術を開発しています。

当社のほ場水管理システムである「WATARAS」は、用水の効率的活用や水管理の省力化だけでなく、水田の"ダム化"による雨水流出抑制、洪水防止機能が期待されています。今後もレジリエントで資源循環型の社会づくりに貢献していきます。


WATARAS

自社のCO_2削減 2030年目標

環境保全長期目標2030（抜粋）			
スコープ1,2 CO_2排出量	を	**50%削減**	グローバル拠点 （2014年度比）

2050年カーボンニュートラルの実現を見据え、私たちは上記の2030年目標を設定しています。グローバルで省エネルギーや溶解炉の電炉化、再生可能エネルギーの利用拡大などの取り組みを計画的に進めています。



グローバル技術研究所に出力1566kWのソーラーパネルを設置（大阪）

TCFD提言※に基づく開示

TCFD TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES

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ります。一方、事業機会と捉えて対策を戦略的に進めることで事業拡大につながると考えています。当社は、気候変動による事業への影響を分析し、対応を進めています。

事業	気候変動による事業への影響評価	クボタの対応戦略
機械	・規制強化や顧客ニーズの変化により低・脱炭素化に貢献する製品の研究開発費が増加 ・次世代動力を活用した製品ニーズ増加の可能性はあるが、普及は、当面欧州など一部地域に限定	・エンジンの低燃費化や農作業などの効率改善を継続強化 ・将来的な脱炭素製品需要の拡大を見据え、電動化など多様な動力源の実用化に向けた研究開発を推進
水・環境	・水資源の逼迫や水質悪化が進行し、水の浄化や管理に貢献する製品需要が増加 ・気象災害に強い街づくりに貢献する製品・ソリューションの需要が拡大	・水質改善に貢献する浄水・下水処理関連製品・ソリューションの提供拡大 ・ダクタイル鉄管や排水ポンプ車、スマートインフラシステム（KSIS）など、減災・災害対応製品の提供拡大

※気候変動関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）提言とは企業に気候変動対応の自主的開示を求めるものです。
当社は2020年1月に同提言へ賛同しました。開示の詳細は以下をご参照ください。
https://www.kubota.co.jp/sustainability/environment/ghg/index.html

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・投資家との建設的な対話

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。

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」の試合観戦、岩手県花巻市での農業収穫体験・ワイナリー見学会に招待しました。また、オンラインで会社説明会をするなど、様々な機会を通じて当社の企業理念や事業内容についてご説明しました。

また、機関投資家やアナリストの皆様とは年間約340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の書き下ろし資料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。そのほか、国内工場や海外子会社での見学会や事業説明会も定期的に開催しています。

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、様々な機会を通じて発信・共有しています。

◆スマート農業連携協定（北海道新十津川町）

北海道有数の米どころとして知られる新十津川町は、他の地域同様に高齢化などによる農業生産者の減少が見込まれ、農業を維持・発展させるために農業生産者当たりの耕作面積を拡大することが必要でした。そのため、同町はスマート農業の普及に力を入れており、当社も町内の農家や学生に対する実演会などを通じ連携を深めてきました。この度の連携協定では、北海道農業の発展に資するスマート農業の情報発信のフィールドと位置付け、当社のスマート農業に関する製品・技術のフィールドテストで連携するとともに、最新のスマート農業機械に関する実演会や町内の高校・中学校での特別授業などを通じて、次世代を担う人材の育成などで協力してまいります。



◆スマート農業の促進と新潟米の輸出促進（新潟県）

当社は、農林水産省の「みどりの食料システム戦略」推進に向けたスマート農業の普及や、新潟米の輸出促進に取り組むことで、環境と調和のとれた新潟県農業の持続的な発展を図ることを目的に連携協定を締結しました。

このように当社では農作物の生産から、消費に至る各段階をトータルでサポートする農業ソリューションをめざしています。

■地域社会の皆様とのつながり

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。

◆地域環境の保全

新型コロナウイルス感染症の影響で活動が制限されていましたが、まずは足元の環境から、世界中のクボタグループで徐々に活動を再開しました。



東北支社による水源地の
森林保全を目的とした清掃



周辺企業や団体と協力し、
大阪ミナミの街を清掃

◆次世代教育

社会貢献活動の重要な取り組みテーマの一つとして、「世代や分野を超えた学びあい」を掲げ、出前授業や学校への寄付など様々な活動を行っています。出前授業としては、2022年に中学校6校、高校10校に対して実施し、延べ971名の学生が授業に参加しました(※)。

※ ㈱クボタが実施した活動の人数



大阪府立なにわ高等支援学校での
タグラグビーの出前授業



枚方製造所における関西大学初等部の
工場見学受け入れ



理系進路応援イベントでの大阪府
東大阪市の中学生に向けた出前授業



インドネシア現地法人による職業訓練
学校へのトラクタの寄贈

◆緊急・人道支援

災害や貧困など緊急性の高い課題に積極的に取り組んでいます。



米国現地法人によるフードバンクへの寄付と、500食分の袋詰めのボランティアへの参加

過去の活動実績は「クボタeプロジェクト」のページからご覧いただけます。
https://www.kubota.co.jp/sustainability/society/community/index.html#filter=product-all

■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、2021年7月に「クボタグループ健康宣言」を発表し、最高責任者に経営トップを置き「健康経営」に取り組んでいます。

2022年10月には「人的資本への投資」と「健康経営で解決したい最終目標」との繋がりを可視化した「健康戦略マップ」を自社ウェブサイトで公開するとともに、健康投資（施策）の効果分析に本格的に着手しました。

効果的な人的資本への投資サイクルを構築し、従業員のウェルビーイング(well-being：心身ともに健康で生きがいや幸福を実感）の実現、K-ESG経営へのさらなる貢献に繋げていきます。

クボタグループ健康宣言・戦略マップの詳細につきましては、以下のURLよりご覧ください。

【健康経営の基本方針】
https://www.kubota.co.jp/sustainability/employee/well-being/index.html

【働き方改革への取り組み】

2020年7月より活動を始めたKOX-PT（Kubota Operation Transforming Project Team）は、「組織目標の達成とともにワークライフバランスを実現することで、高いエンゲージメントに支えられた強固な組織を構築し、企業価値向上に結び付ける」ことを目的に、各種改革を実行しました。

「業務改革」ではペーパーレス活動や全従業員へのスマートフォン配布等、「オフィス改革」では事務所再編や自職場以外で働くことができる機会と場所の提供等、「人事制度整備と人財活躍促進」では、多様化する従業員ニーズに対応し、モチベーションとチャレンジ意欲を喚起する各種制度を導入しました。

この結果、働き方改革に向けた基盤（企業文化・コミュニケーション体制・DX等のインフラ）が整備され、働きがいと生産性の向上に一定の成果をあげることができました。

今後も「高いエンゲージメント」や「企業価値向上」の実現に向け、活動を継続してまいります。

【女性活躍推進】

グローバルに事業を展開するクボタグループにおいて、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す。これまで(1)女性採用数の拡大、(2)女性が働き続けることのできる環境整備、(3)女性の育成機会の創出を積極的に推進してきました。

各種社外フォーラムへの参加、女性の人的交流を目的とした社内グループ活動の発足、役員との座談会などを行ってきたほか、今後リーダーとして活躍を期待する女性従業員を対象としたリーダー育成研修も実施しました。また、女性のキャリアを伸長するためには、男性も家事・育児に携わるべきとの考えから、積極的に男性の育児休暇取得を奨励しています。

このような取り組みが評価され、「大阪市女性活躍リーディングカンパニー」に認証されています。



スタッフ職リーダー育成研修の様子

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まいります。

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としています。また、健全な経営の維持と将来の経営環境への対応を勘案しながら、株主還元を適切に実施することは重要な経営課題の一つと考えており、今後もその充実に努めてまいります。

当社はこの基本方針に基づき、配当と自己株式の取得・消却を合わせた連結総還元性向は40%以上を目標に、さらなる向上をめざしてまいります。

なお、期末配当金につきましては、2023年２月14日の取締役会において、１株当たり22円とし、本年３月27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22円を含め44円となります。

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（2022年12月31日現在）

名称		所在地
本社	本社	大阪市
	本社 阪神事務所	尼崎市
	東京本社	東京都中央区
支社・支店	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
	横浜支店	横浜市

名称		所在地
研究所・製造所・工場・事業センター	グローバル技術研究所	堺市
	阪神工場（武庫川）	尼崎市
	阪神工場（尼崎）	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
	堺製造所	堺市
	宇都宮工場	宇都宮市
	筑波工場	つくばみらい市
	枚方製造所	枚方市
	堺臨海工場	堺市
	久宝寺事業センター	八尾市

2．重要な関係会社

	会社名	所在地	資本金	当社の出資比率	主要な事業内容
子会社				%	
国内	株式会社クボタクレジット	大阪市	5億円	77.8（22.9）	農業機械およびその関連商品の小売金融業務
	株式会社クボタケミックス	尼崎市	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）	インプルメントおよび建設機械の製造・販売
	クボタカナダ Ltd.	カナダ	6百万カナダドル	100.0	トラクタ、汎用機械、建設機械およびインプルメントの販売
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
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

	会社名	所在地	資本金	当社の出資比率	主要な事業内容
子会社				%	
アジア	サイアムクボタコーポレーション Co.,Ltd.	タイ	2,739百万バーツ	60.0	トラクタ、コンバイン、インプルメントおよび横形ディーゼルエンジンの製造・販売および建設機械の販売
アジア	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
アジア	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
アジア	エスコーツクボタ Ltd.	インド	1,319百万インドルピー	44.8	トラクタおよび建設機械等の製造・販売
豪州	クボタオーストラリア Pty Ltd.	オーストラリア	21百万豪ドル	100.0	トラクタ、汎用機械、建設機械およびエンジンの販売
持分法適用会社				%	
国内	ケイミュー株式会社	大阪市	80億円	50.0	外壁材、屋根材および雨といの製造・販売

(注) 1．当社の出資比率の（ ）内は間接所有割合（内数）を示しています。
2．当期の連結子会社は198社（上表の22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。

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	
国内	株式会社クボタ建機ジャパン	大阪市
国内	クボタ空調株式会社	東京都中央区
国内	日本プラスチック工業株式会社	小牧市
国内	クボタ環境エンジニアリング株式会社	東京都中央区
国内	株式会社クボタ建設	大阪市

	会社名	所在地
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
欧州	クボタ（ドイツランド）GmbH	ドイツ
欧州	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

5．クボタグループの設備投資の状況

大阪府堺市の新研究拠点の立上げや国内外の新機種生産および増産のための投資などを中心に、総額1,694億円の設備投資を実施しました。

6．クボタグループの資金調達の状況

設備投資については主に自己資金で賄いましたが、販売金融に関わる資金は主に借入金で対応しました。

7．クボタグループの主要な借入先（2022年12月31日現在）

借入先	借入金残高
株式会社みずほ銀行	3,153億円
株式会社三菱UFJ銀行	1,992億円
株式会社三井住友銀行	1,697億円

Ⅱ 会社の株式に関する事項

1．自己株式の取得、消却および保有

（1）自己株式の取得

2022年４月20日開催の取締役会決議により、以下のとおり自己株式を取得いたしました。

取得した株式の種類および数	普通株式　9,245,400株
取得価額の総額	19,999百万円
取得した期間	2022年４月21日から2022年12月15日まで

（2）自己株式の消却

2022年９月16日開催の取締役会決議により、以下のとおり自己株式を消却いたしました。

消却した株式の種類および数	普通株式　9,240,000株
自己株式消却額	19,988百万円
消却した日	2022年９月30日

（3）当期末において保有する自己株式

普通株式	8,574株

2．政策保有株式に関する方針

当社は、グローバル規模での競争に勝ち抜き、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するためには、開発・製造・物流・販売・サービス・資金調達の全ての過程において様々な企業との協力が必要であると考えています。その観点から、事業上の関係や事業戦略などを総合的に勘案して、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18億円の株式を売却しました。

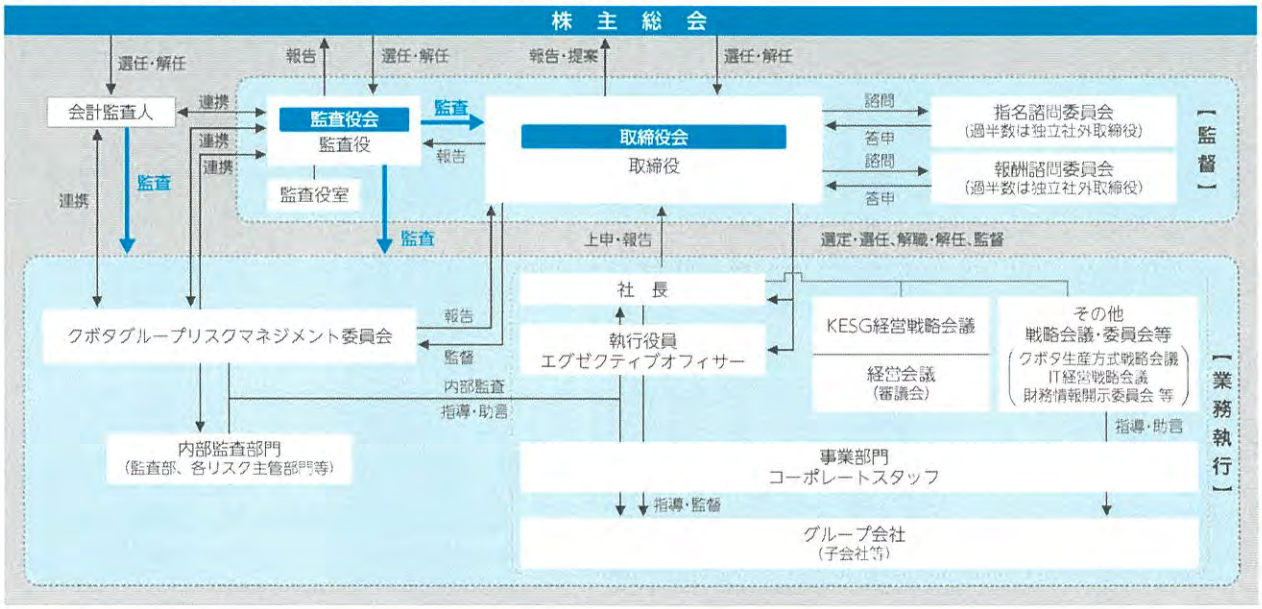
※「株式の状況」および「当期中に職務執行の対価として会社役員に交付した株式の状況」につきましては、「第133回定時株主総会電子提供措置事項記載書面のうち法令および定款に基づく書面交付請求による交付書面に記載しない事項」に記載しています。

Ⅲ 会社役員に関する事項

1．機関設計についての考え方

当社は、監査役会設置会社を基本に、任意の指名諮問委員会・報酬諮問委員会を設置しています。食料・水・環境分野に幅広い事業領域を持つ当社においては、取締役会は、それぞれの事業に精通した社内取締役の視点と社外取締役のもつ客観的な視点と幅広い知見をもとに、経営における重要な基本方針の決定や執行役員による業務執行の監視・監督を行い、一方で法的に独立した立場の監査役が高い監査機能をもってモニタリング機能を働かせる体制をとるべきであると考えています。また、半数以上が社外取締役で構成される任意の指名諮問委員会、報酬諮問委員会を設置することで、役員等の人事および報酬についての客観性と透明性を確保し、事業運営の健全性、効率性、実効性を確保しながら企業の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図ることができると判断しています。

コーポレートガバナンス体制図（2023年１月１日現在）



2．取締役および監査役の氏名等（2022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 社外取締役
代表取締役社長	北　尾　裕　一	
代表取締役副社長執行役員	吉　川　正　人	企画本部長、グローバルICT本部長
取　締　役	黒　澤　利　彦	
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　役常務執行役員	＊木　村　浩　人	研究開発本部長、グローバル技術研究所長、イノベーションセンター副所長、カーボンニュートラル推進部長
社外取締役	松　田　　譲	
社外取締役	伊　奈　功　一	株式会社三社電機製作所 社外取締役
社外取締役	新　宅　祐太郎	参天製薬株式会社 社外取締役、株式会社構造計画研究所 社外取締役
社外取締役	荒　金　久　美	カゴメ株式会社 社外取締役、戸田建設株式会社 社外取締役
常勤監査役	福　山　敏　和	
常勤監査役	檜　山　泰　彦	
常勤監査役	＊常　松　正　志	
社外監査役	山　田　雄　一	株式会社日本政策金融公庫 社外監査役、山田雄一公認会計士事務所 所長
社外監査役	古　澤　ゆ　り	株式会社SUBARU 社外監査役
社外監査役	＊木　村　圭二郎	共栄法律事務所 代表パートナー

（注）1．当社は、社外取締役および社外監査役の全員を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として同取引所に届け出ています。
2．社外監査役　山田雄一氏は、財務および会計に関する十分な知見を有しています。
3．社外取締役　新宅祐太郎氏の重要な兼職先である参天製薬株式会社および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、その取引額は当社および各社の連結売上高のそれぞれ0.01%未満です。
社外取締役　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、取引関係がありますが、その取引額は当社および各社の連結売上高のそれぞれ0.01%未満です。
なお、その他の社外取締役および社外監査役の重要な兼職先と当社との間には、特別な関係はありません。
4．社外取締役　松田　譲氏はJSR株式会社の社外取締役でありましたが、2022年６月17日付で退任しました。
社外取締役　新宅祐太郎氏は株式会社J-オイルミルズの社外取締役でありましたが、2022年６月27日付で退任しました。
上記の重要な兼職先と当社との間には、特別な関係はありません。
5．当期中の取締役および監査役の異動
①上記＊印の各氏は、2022年３月18日開催の第132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藤原正樹氏は、2022年３月18日開催の第132回定時株主総会終結の時をもって任期満了により監査役を退任し、また、同総会の決議により、新たに補欠監査役に選任されました。

6．2023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
取締役会長	木股昌俊	西日本電信電話株式会社 社外取締役
取締役 副社長執行役員	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 専務執行役員	木村浩人	研究開発本部長、グローバル技術研究所長、 イノベーションセンター副所長、カーボンニュートラル推進部長

3．取締役会の実効性向上に向けた取り組み

①　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実施しています。2022年度については、より公正で透明性の高い取締役会をめざし、第三者機関による評価を実施しました。評価方法およびプロセスについては以下のとおりで、評価結果を含めた2022年度取締役会実効性評価結果の概要は3月以降に開示予定です。

【評価方法・プロセス】

2022年11月から2023年2月にかけて、第三者機関による評価を実施しました。

評価手法は下記（1）～（3）のとおりです。

（1）アンケート

全取締役および監査役(計16名)に対し、第三者機関が監修したアンケート項目をもとに実施しました。

評価の大項目：取締役会の全体評価 / 取締役会の構成 / 取締役会の運営 / メンバーの役割貢献 / 議長のリーダーシップ / 企業戦略・サステナビリティ / 事業ポートフォリオ・経営資源（ヒト、モノ、カネ）のモニタリング / シナジーの創出 /リスクマネジメント・コンプライアンス / 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 / 実効性評価の活用 / 自身の取締役会への貢献度 / ギャップ分析(議案の重要度、議論量を各々10段階で評価の上、そのギャップを分析)

（2）インタビュー・集団討議

(1)のアンケート結果をもとに、第三者機関が取締役の個別インタビュー（各約1時間）および監査役6名の集団討議(約1時間半)を実施しました。

（3）取締役会での議論

取締役会において、第三者機関が(1)・(2)における評価結果を報告し、抽出された課題や今後の取り組みについて議論しました。

② Value Up Discussion Meetingの開催状況

企業の持続的な成長と中長期的な企業価値向上に資するテーマについて取締役会メンバーで議論する場「Value Up Discussion Meeting」（以下「VUDM」という）を定期的に開催しています。

中長期テーマについて議論することを重視するVUDMは意思決定の場とは位置付けず、意見交換と情報共有を目的とし、議論の内容は適宜執行側へ伝達しています。

【過去の審議内容】

開催時期・テーマ	主な審議内容
2021年7月 「カーボンニュートラル」	カーボンニュートラルへの対応、 GHG排出削減やネガティブエミッションへの取り組み
2021年10月 「K-ESG経営」	K-ESG経営のあり方、K-ESG経営のマテリアリティ
2022年1月 「ステークホルダーとの建設的な対話」	成長戦略の実現と説明責任に対する考え方、 機関投資家および個人投資家に対するIR・SR活動の進め方
2022年4月 「VUDMの振り返りと今後」	VUDMの目的・めざす姿、運営方法、取り上げるテーマ選定
2022年10月 「グループリスクマネジメント」	リスク特定のプロセス、全社的なリスク対策体制

4．指名諮問委員会および報酬諮問委員会の活動状況
（期間：2022年1月1日～2022年12月31日）

【メンバーの構成】（2022年12月31日現在）　［　］内は出席率

						指名諮問委員会	報酬諮問委員会
社外取締役	松	田		譲	[100%]	● （委員長）	● （委員長）
社外取締役	伊	奈	功		[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%]	●	●
専務執行役員	木	村	一	尋	[100%]		●
社外監査役	山	田	雄	一	[100%]		▲ （オブザーバー）

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計３回開催し、スキル・マトリックスを活用し取締役会の構成や多様性についても議論を進めています。2022年度からは、指名諮問委員会の審議事項へ「社長の選解任・後継者計画に関する事項」を改めて追加し、当社の経営トップ層として必要な資質や能力、育成方法などについての議論も積極的に行っています。

活動状況		
1	2022年３月15日	公正性・透明性の高いガバナンス体制の構築に向けた取り組みについての議論 社長評価シート(2022年目標設定時)についての審議
2	2022年９月21日	社長の後継者計画(サクセッションプラン)、社長候補者の人財要件についての審議 社長評価シートの進捗報告
3	2022年10月25日	取締役候補者、特任顧問候補者についての審議

報酬諮問委員会は、取締役・執行役員・エグゼクティブオフィサー・特任顧問の報酬レベルの整合性および報酬制度の妥当性について話し合うことを目的に計７回開催しました。現行の報酬制度では、長期ビジョン「GMB2030」で掲げた当社のめざす姿を実現するため、GMB企業に相応しい競争力のある報酬水準を設定するとともに、短期・中長期での成長に強く連動した評価体系を取り入れています。

活動状況		
1	2022年２月３日	2022年度各評価指標の目標値設定についての審議
2	2022年２月24日	2022年度各評価指標の目標値設定についての審議
3	2022年６月７日	K-ESG評価指標に関する上半期活動報告と下半期の目標設定についての審議
4	2022年７月６日	K-ESG評価指標に関する上半期活動報告と下半期の目標設定についての審議
5	2022年10月28日	現行報酬制度の再検証と2023年度報酬水準設定についての審議
6	2022年11月30日	2023年度役員の報酬等決定方針および報酬額についての審議
7	2022年12月14日	K-ESG評価指標に関する下半期活動報告とその評価についての審議

5．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。

子会社および関連会社については、主要な国内子会社および関連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、各社の経営執行状況を監査しています。また専任の子会社監査役を複数選任し、一部の国内子会社にはこれらの専任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、前年度まで海外拠点へ赴く監査の実施が困難な状況でしたが、当年度は、北米や欧州、タイの重要拠点での実地監査を行うとともに、Web会議も併用し監査を実施しました。今後はさらに実地監査の拠点数を増やしていく予定ですが、デジタル技術も活用し適切な監査を遂行していきます。

6．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。また当期はそれ以外にも、中長期的な企業価値向上を図るための重要テーマについて取締役会メンバーで議論する「Value Up Discussion Meeting」（以下「VUDM」という）や、取締役会実効性評価個別インタビューなどに出席しています。それら会議に、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います。また当期はそれ以外にも、中長期的な企業価値向上を図るための重要テーマについて取締役会メンバーで議論する「VUDM」や、取締役会実効性評価個別インタビューなどに出席しています。それら会議に、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います。また当期はそれ以外にも、中長期的な企業価値向上を図るための重要テーマについて取締役会メンバーで議論する「VUDM」や、取締役会実効性評価個別インタビューなどに出席しています。それら会議に、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	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います。また当期はそれ以外にも、中長期的な企業価値向上を図るための重要テーマについて取締役会メンバーで議論する「VUDM」や、取締役会実効性評価個別インタビューなどに出席しています。それら会議に、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	山田雄一	当期開催の取締役会12回および監査役会17回の全てに出席し、オブザーバーを務める報酬諮問委員会の全てに出席しています。また当期はそれ以外にも、代表取締役社長との定期的会合や、中長期的な企業価値向上を図るための重要テーマについて取締役会メンバーで議論する「VUDM」、「取締役会実効性評価 監査役集団討議」などに出席しています。それら会議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幅広い経験と専門的見地からの発言を行いました。
監査役	古澤ゆり	当期開催の取締役会12回のうち11回、監査役会17回の全てに出席しています。また当期はそれ以外にも、代表取締役社長との定期的会合や、中長期的な企業価値向上を図るための重要テーマについて取締役会メンバーで議論する「VUDM」、「取締役会実効性評価 監査役集団討議」などに出席しています。それら会議に主に政府の中枢で携わった働き方改革、女性活躍および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発言を行いました。
監査役	木村圭二郎	2022年3月18日就任後開催の取締役会10回および監査役会14回の全てに出席しています。また当期はそれ以外にも、代表取締役社長との定期的会合や、中長期的な企業価値向上を図るための重要テーマについて取締役会メンバーで議論する「VUDM」、「取締役会実効性評価 監査役集団討議」などに出席しています。それら会議に弁護士としての法務に関する豊富な知識と複数の企業で社外監査役に就任するなどの幅広い経験と専門的見地からの発言を行いました。

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	譲渡制限付株式ユニット	パフォーマンス・シェア・ユニット
社内取締役	6	362	238	120	55
社内監査役	3	120	—	—	—
社外取締役	4	77	—	—	—
社外監査役	4	49	—	—	—

（注）1．上記には、2022年３月18日開催の第132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た社外監査役１名が含まれています。
2．社内取締役の賞与は、当事業年度における事業規模と収益性にかかる業績目標の達成を促すこと並びにK-ESG経営の取り組みを加速させることを目的とした現金報酬としています。その指標については、全社業績連動部分（連結売上高および営業利益率）、個人評価部分、K-ESG評価部分で構成しており、当事業年度における連結売上高の実績は２兆6,788億円、営業利益率の実績は8.2%となりました。
3．「非金銭報酬等に関する事項」については、「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」に記載しています。
4．当社の取締役の基本報酬枠は、2022年３月18日開催の第132回定時株主総会により、年額９億円以内（うち社外取締役分を年額１億6,000万円以内）と定められています。なお、当該株主総会終結時点の取締役の員数は、10名（うち社外取締役４名）です。
5．当社の取締役（社外取締役を除く）の賞与枠は、2022年３月18日開催の第132回定時株主総会により、年額10億6,000万円以内と定められています。なお、当該株主総会終結時点の対象となる取締役の員数（社外取締役を除く）は、６名です。
6．当社の取締役（社外取締役を除く）の株式報酬枠は、2022年３月18日開催の第132回定時株主総会により、固定部分の譲渡制限付株式ユニットは年額１億6,000万円以内（株数は14万株以内）、業績連動部分のパフォーマンス・シェア・ユニットは年額７億4,000万円以内（株数は63万株以内）と定められています。なお、当該株主総会終結時点の株式報酬の対象となる取締役の員数（社外取締役を除く）は、６名です。上記の譲渡制限付株式ユニットおよびパフォーマンス・シェア・ユニットの額は、当事業年度における費用計上額です。
7．当社の監査役の報酬については、2022年３月18日開催の第132回定時株主総会により、年額２億5,000万円以内と定められています。なお、当該株主総会終結時点の監査役の員数は、６名（うち社外監査役３名）です。

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

【取締役の報酬について】

以下記載の2022年度の報酬額算定方法に係る決定に関する方針等については、報酬諮問委員会の審議・答申を踏まえて、取締役会において決定しました。

また、当該事業年度に係る取締役の個人別の報酬等の内容は、社外取締役が過半数を占める報酬諮問委員会における客観的な審議を経てその内容を踏まえて取締役会決議により決定されているため、当該方針に沿うものであると判断しています。

① 取締役の報酬等の決定方針

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．社内取締役の報酬の目的は、社内取締役に対し、グローバル・メジャー・ブランド（以下「GMB」という）をめざす企業としての社会的責任を果たしながら持続的成長を主導することを促すこととする。

・財務業績指標による定量的かつ客観的な評価を報酬に反映し、業績目標の達成を動機付ける

・クボタグループ独自のESG施策（以下「K-ESG」という）の推進に対する評価を報酬に反映し、K-ESG経営の取り組みを加速させる

・株主価値との連動を強く持たせた報酬体系としつつ、在任中の継続的な株式保有を促し、企業価値の持続的な向上を強く意識付ける

・当社がめざす業績目標やK-ESGの達成、企業価値の向上の実現に伴い、当社が定めるGMB企業における標準的水準と同等以上の報酬が得られるよう、報酬水準と業績連動性を設定する

2．報酬の目的を達するうえで、報酬制度の運営にあたっては透明性と客観性を確保する

・報酬の方針の策定・運用に関する決定は、社外取締役が過半数を占める報酬諮問委員会による審議を経て取締役会決議によるものとする

・株主への説明責任を的確に果たすため、法令上求められる範囲に留まらず、株主の理解、および、株主との対話を促進する開示を行う

② 報酬体系

（a）社内取締役

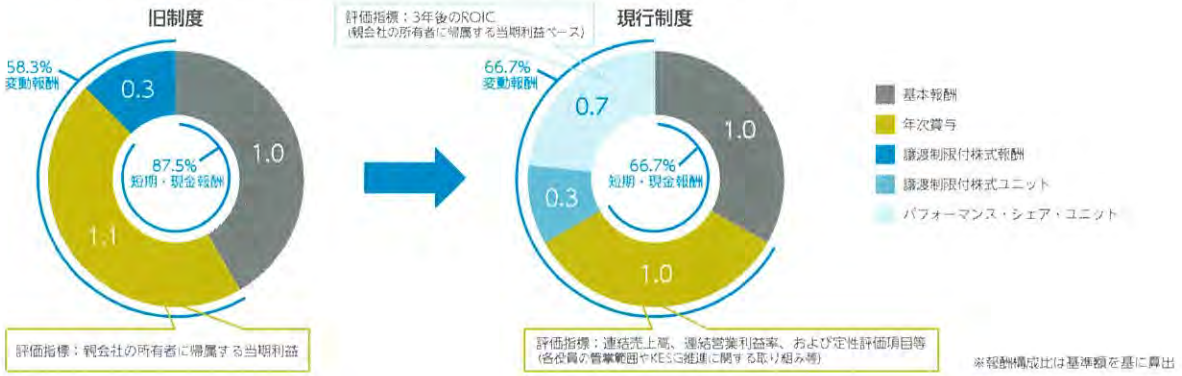
社内取締役の報酬は、固定報酬である基本報酬と業績連動報酬で構成されています。

その構成割合は、競争力のある報酬水準に相応しい高い業績連動性を確保するため、社内取締役のうち、代表取締役社長については、基本報酬と業績連動報酬の比率が概ね１：２となるよう設定いたします。また、代表取締役社長以外の取締役については、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（旧制度・現行制度比較）



（各報酬構成要素の概要）

報酬の種類	概　要
基本報酬	〔各役位の職責等の大きさに応じて設定する固定報酬〕 ・個別の基本報酬額については、報酬諮問委員会における確認と審議を経てその内容を踏まえて取締役会で決定し、12で除した基本報酬額を、従業員の給与の支給日と同日に毎月支給
年次賞与	〔各事業年度における事業規模と収益性にかかる業績目標の達成を促すこと、並びにK-ESG経営の取り組みを加速させることを目的とした現金報酬〕 ・全社業績連動部分（役位に応じて年次賞与のうち50～70%）、個人評価部分（同10～30%）、K-ESG評価部分（同20%）で構成 ・全社業績連動部分は、中期経営計画2025で重要指標として掲げている連結売上高および営業利益率の目標達成度に応じて、標準額の０～200%の範囲で変動 ・個人評価部分は、個々の管掌に応じて期初に定めた全社的な戦略目標や中期経営計画における具体的な取り組み目標、管掌領域についての財務目標等の達成度に応じて、標準額の０～200%の範囲で変動 ・K-ESG評価部分は、期初に定めるK-ESG推進に関する目標の達成度に応じて、標準額の０～200%の範囲で変動 ・各評価区分における目標設定、および評価の結果については、報酬諮問委員会における確認と審議を経てその内容を踏まえて取締役会で決定し、原則年１回、３月に支給
譲渡制限付株式ユニット（ＲＳ信託）	〔在任中の継続的な株式保有の促進とそれによる株主価値の共有を図り、株主価値の向上を促すことを目的とした株式報酬〕 ・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（当社の取締役または執行役員のいずれでもなくなる時点をいう。以下同じ）に譲渡制限を解除
パフォーマンス・シェア・ユニット（ＲＳ信託）	〔中長期的な業績目標の達成による、株主価値の向上を促すことを目的とした株式報酬〕 ・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

・社内取締役の報酬水準は、GMB企業に相応しい報酬上の競争力を適切に確保できるよう、外部専門機関が運営する客観的な役員報酬調査データ（WTW（ウイリス・タワーズワトソン）の「経営者報酬データベース」）等を活用して、規模や収益性、業種、海外展開等が当社に類似する企業を比較対象企業群としてベンチマークし、役位と職責に応じて適切に設定しています。

④ 株式保有ガイドライン

・当社は、株主の皆様との価値共有レベルの深化を目的とし、社内取締役に対して、原則として以下のとおり当社株式を保有することを推奨しています。

代表取締役社長：就任から５年後までに基本報酬の3.0倍に相当する株式

その他の取締役：就任から５年後までに基本報酬の2.4～2.7倍に相当する株式

⑤ 報酬の返還等（マルス・クローバック条項）

・当社は、取締役に対して付与される譲渡制限付株式ユニットおよびパフォーマンス・シェア・ユニットを対象に、報酬の返還条項（マルス・クローバック条項）を設けています。当社の取締役（退任した者を含む）について不正な行為等が生じ、またはその事実が明らかになった場合には、株式交付前のポイント、交付済みの譲渡制限付株式および譲渡制限解除後の株式の一部または全部について、返還請求等を行うことができます。返還請求等の決定およびその内容は、報酬諮問委員会での審議を経て、取締役会決議により決定されるものといたします。

⑥ 報酬決定プロセス

・当社の取締役の報酬等の内容の決定に関する方針および個人別の報酬等の内容は、社外取締役が過半数を占める報酬諮問委員会における客観的な審議を経てその内容を踏まえて取締役会決議により決定されるものといたします。

・報酬諮問委員会の審議においては、客観的視点および報酬制度に関する専門的な知見や情報の提供を目的として、必要に応じて外部専門機関であるWTW（ウイリス・タワーズワトソン）の報酬アドバイザーが陪席しています。

【監査役の報酬について】

監査役の報酬については、その役割と独立性の観点から、基本報酬のみで構成し、株主総会の決議によって決定された監査役の報酬総額の限度額内において、職務分担を勘案し、監査役の協議によって決定しています。

9．役員のトレーニング

社外取締役・社外監査役には、就任時に企業理念・経営戦略・事業ポートフォリオ等の説明を行い、主要な工場の視察、海外現地視察の機会を積極的に提供しています。また、取締役会議案の事前説明や、「Value Up Discussion Meeting」の議論などを通じて、経営上の重要課題や中長期的課題について理解を深めています。

執行役員・エグゼクティブオフィサーについては、就任時に外部機関主催の法令やコーポレートガバナンスに関する研修を行っています。また、執行役員会を毎月１回開催し取締役会の方針や決議事項の指示・伝達を行っています。さらには、トレーニングの一環として全社的な事項や担当領域とは異なる領域について検討する機会を創出するため、執行役員会とは別に分科会を開催し、小グループに分かれて経営上の重要課題等をテーマに活発な議論を重ねています。

また、取締役、監査役、執行役員およびエグゼクティブオフィサー全員を対象に、ESG、人権、安全衛生、環境、品質、広報、法務、DX、コンプライアンス等をテーマにした役員フォーラムを年に複数回開催しています。変化が激しい外部環境についての知識の取得・更新を目的とし、外部講師等を招き、オンライン配信も活用しながら継続的に実施しています。

10．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。

11．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填補する契約です。

ただし、法令違反の行為であることを認識して行った行為に起因して生じた損害は填補されないなど、一定の免責事由があります。

また2023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。

Ⅳ 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。

クボタグループリスクマネジメント委員会の下、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、クボタグループリスクマネジメント委員会の下、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、クボタグループリスクマネジメント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、クボタグループリスクマネジメント委員会、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、執行役員会への伝達、経営会議および審議会において審議を行うことにより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。

・既存の「全社リスク管理委員会」を2023年１月付で設立した「クボタグループリスクマネジメント委員会」に統合し、同委員会にて既存の内部統制システムの構築に係る取り組みを継続するとともに、企業を取り巻くリスク環境の変化等を踏まえて定期的なリスクアセスメントを行った上で、特に経営に重大な影響を及ぼす可能性があり、優先対応すべきと決定したリスクについて対策を推進する予定としています。

計 算 書 類

貸借対照表

(単位：百万円)

科目	当期 (2022年12月31日現在)
資産の部	
流動資産	
現金及び預金	75,736
受取手形	2,500
受取電子手形	40,408
売掛金	407,159
契約資産	6,882
製品	62,268
仕掛品	30,857
原材料及び貯蔵品	25,523
その他	70,831
貸倒引当金	△50
流動資産合計	722,119
固定資産	
有形固定資産	
建物	109,892
機械及び装置	67,192
土地	76,797
建設仮勘定	14,559
その他	29,210
有形固定資産合計	297,651
無形固定資産	
ソフトウェア	46,034
その他	618
無形固定資産合計	46,652
投資その他の資産	
投資有価証券	72,583
関係会社株式	392,143
長期貸付金	53,749
繰延税金資産	10,443
前払年金費用	21,656
その他	27,879
貸倒引当金	△63
投資その他の資産合計	578,391
固定資産合計	922,695
資産合計	1,644,815

科目	当期 (2022年12月31日現在)
負債の部	
流動負債	
支払手形	1,383
支払電子手形	227,820
買掛金	82,412
短期借入金	30,000
コマーシャルペーパー	25,000
未払金	24,637
未払法人税等	5,902
未払費用	37,826
契約負債	2,039
預り金	159,666
製品保証引当金	32,570
賞与引当金	9,393
役員賞与引当金	278
その他	28,019
流動負債合計	666,949
固定負債	
社債	150,000
長期借入金	195,000
その他	1,320
固定負債合計	346,320
負債合計	1,013,269
純資産の部	
株主資本	
資本金	84,130
資本剰余金	
資本準備金	73,117
資本剰余金合計	73,117
利益剰余金	
利益準備金	19,539
その他利益剰余金	
特別償却準備金	0
土地圧縮積立金	171
特別勘定積立金	885
別途積立金	349,542
繰越利益剰余金	72,635
小　計	423,235
利益剰余金合計	442,774
自己株式	△3,429
株主資本合計	596,593
評価・換算差額等	
その他有価証券評価差額金	34,946
繰延ヘッジ損益	6
評価・換算差額等合計	34,952
純資産合計	631,545
負債及び純資産合計	1,644,815

損益計算書

(単位：百万円)

科目	当期 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)
売上高	**1,159,920**
売上原価	934,524
売上総利益	**225,396**
販売費及び一般管理費	177,971
営業利益	**47,425**
営業外収益	52,386
受取利息及び受取配当金	16,274
受取ロイヤリティー	13,119
その他	22,993
営業外費用	9,122
支払利息	951
その他	8,171
経常利益	**90,689**
特別利益	1,238
投資有価証券売却益	1,238
税引前当期純利益	**91,927**
法人税等	18,147
法人税、住民税及び事業税	23,436
法人税等調整額	△5,288
当期純利益	**73,779**

株主資本等変動計算書

当期 (自 2022年1月1日　至 2022年12月31日)　　(単位：百万円)

	株主資本									
	資本金	資本剰余金		利益剰余金						自己株式
		資本準備金	その他資本剰余金	利益準備金	その他利益剰余金					
					特別償却準備金	土地圧縮積立金	特別勘定積立金	別途積立金	繰越利益剰余金	
2022年1月1日残高	84,130	73,117	－	19,539	0	171	672	349,542	70,556	△5
当期変動額 特別償却準備金の取崩					△0				0	
特別勘定積立金の積立							213		△213	
剰余金の配当									△51,498	
当期純利益									73,779	
自己株式の取得										△23,412
自己株式の処分			△0							0
自己株式の消却									△19,988	19,988
利益剰余金から 資本剰余金への振替			0						△0	
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)										
当期変動額合計	－	－	－	－	△0	－	213	－	2,078	△3,423
2022年12月31日残高	84,130	73,117	－	19,539	0	171	885	349,542	72,635	△3,429

	株主資本	評価・換算差額等			純資産合計
	株主資本合計	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	評価・換算差額等合計	
2022年1月1日残高	597,724	48,259	△2	48,256	645,981
当期変動額 特別償却準備金の取崩	－			－	－
特別勘定積立金の積立	－			－	－
剰余金の配当	△51,498			－	△51,498
当期純利益	73,779			－	73,779
自己株式の取得	△23,412			－	△23,412
自己株式の処分	0			－	0
自己株式の消却	－			－	－
利益剰余金から 資本剰余金への振替	－			－	－
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)	－	△13,313	9	△13,304	△13,304
当期変動額合計	△1,131	△13,313	9	△13,304	△14,435
2022年12月31日残高	596,593	34,946	6	34,952	631,545

個別注記表

※　記載金額は百万円未満の端数を切り捨てて表示しています。

【重要な会計方針】

1．資産の評価基準及び評価方法

(1) 有価証券の評価基準及び評価方法

子会社株式及び関連会社株式……移動平均法による原価法

その他有価証券

市場価格のあるもの　……期末日の市場価格等に基づく時価法
(評価差額は全部純資産直入法により処理し、売却原価は移動平均法により算定)

市場価格のないもの　……移動平均法による原価法

(2) デリバティブの評価基準及び評価方法

時価法

(3) 棚卸資産の評価基準及び評価方法

移動平均法による原価法

ただし、個別生産品の製品・仕掛品は個別法による原価法によっています。

なお、貸借対照表価額は収益性の低下に基づく簿価切下げの方法により算定しています。

2．固定資産の減価償却の方法

有形固定資産……定額法を採用しています。
(リース資産を除く)

無形固定資産……定額法を採用しています。
なお、自社利用のソフトウェアについては、社内における利用可能期間(５年)に基づく定額法を採用しています。

リース資産……所有権移転外ファイナンス・リース取引に係るリース資産について、リース期間を耐用年数とする定額法を採用しています。

3．引当金の計上基準

貸倒引当金……売上債権、貸付金等の貸倒損失に備えるため、一般債権については貸倒実績率により、貸倒懸念債権等特定の債権については個別に回収可能性を検討し、回収不能見込額を計上しています。

製品保証引当金……販売済みの製品の無償修理費用に充てるため、当社の過去の実績に基づく見積額及び個別案件に対する見積額を計上しています。

賞与引当金……従業員に対する賞与の支給に備えるため、支給見込額のうち当期に対応する見積額を計上しています。

役員賞与引当金……役員に対する賞与の支出に備えるため、当期における支給見込額に基づき計上しています。

退職給付引当金(前払年金費用)……従業員の退職給付に備えるため、当期末における退職給付債務及び年金資産の見込額に基づき計上しています。
なお、当期末においては、年金資産の額が退職給付債務に未認識過去勤務費用及び未認識数理計算上の差異を加減した額を超えているため、前払年金費用として貸借対照表に計上しています。
過去勤務費用は、その発生時の従業員の平均残存勤務期間(16.3～19.4年)による定額法により費用処理しています。
数理計算上の差異は、従業員の平均残存勤務期間による定率法によりそれぞれ発生の翌期から費用処理しています。なお、償却率の基礎となった従業員の平均残存勤務期間は19.4年です。

4．収益及び費用の計上基準

顧客との契約から生じる売上高について、次の５ステップアプローチに基づき認識しています。
ステップ１：顧客との契約の識別
ステップ２：契約における履行義務の識別
ステップ３：取引価格の算定
ステップ４：取引価格の契約における履行義務への配分
ステップ５：履行義務の充足による売上高の認識

当社は多種多様な製品及びサービスの提供を行っています。
機械事業では主として農業機械及び農業関連商品、エンジン、建設機械に係る製品の製造・販売を行っています。また、水・環境事業では主としてパイプシステム関連製品、異形材・都市インフラ関連製品、環境関連製品の製造・販売及び環境関連施設、水道用施設等の公共施設の工事請負を行っています。
製品販売については、製品の引渡時点で履行義務を充足していると判断し、売上高を認識しています。また、工事請負については、工事の進捗につれて履行義務が充足されるため工事契約期間にわたって売上高を認識し、進捗度の測定には契約ごとの見積総原価に対する発生原価の割合を用いています。
売上高は契約において約束された対価で測定され、値引き、購入量に応じた割戻し等を控除し、顧客への返金が見込まれる金額は負債として認識しています。

5．その他計算書類作成のための基本となる重要な事項

(1) 外貨建の資産及び負債の本邦通貨への換算基準
外貨建金銭債権債務は期末日の直物為替相場により円貨に換算し、換算差額は損益として処理しています。

(2) ヘッジ会計の方法
短期の先物為替契約はすべて時価評価しており、ヘッジ対象が予定取引の場合を除いて、ヘッジ対象となる外貨建債権等の為替差損益と相殺した上で当期の損益に計上しています。
金利スワップについては、特例処理を採用しており貸借対照表には計上していません。

(3) 連結納税制度の適用
連結納税制度を適用しています。

(4) 連結納税制度からグループ通算制度への移行に係る税効果会計の適用

当社は、「所得税法等の一部を改正する法律」(令和２年法律第８号)において創設されたグループ通算制度への移行及びグループ通算制度への移行にあわせて単体納税制度の見直しが行われた項目については、「連結納税制度からグループ通算制度への移行に係る税効果会計の適用に関する取扱い」(実務対応報告第39号　2020年３月31日)第３項の取扱いにより、「税効果会計に係る会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第28号　2018年２月16日)第44項の定めを適用せず、繰延税金資産及び繰延税金負債の額について、改正前の税法の規定に基づいています。

なお、翌期の期首から、グループ通算制度を適用する場合における法人税及び地方法人税並びに税効果会計の会計処理及び開示の取扱いを定めた「グループ通算制度を適用する場合の会計処理及び開示に関する取扱い」（実務対応報告第42号　2021年８月12日）を適用する予定です。

【会計方針の変更に関する注記】

１．収益認識に関する会計基準等の適用

「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号　2020年3月31日)等を当期の期首から適用し、約束した財またはサービスの支配が顧客に移転した時点で、当該財またはサービスと交換に受け取ると見込まれる金額で収益を認識しています。

同基準等の適用が当社の計算書類に与える影響は重要ではありません。

なお、同基準等の適用に際して、同基準第84項ただし書きに定める経過的な取扱いに従い、当期の期首より前に新たな会計方針を遡及適用した場合の累積的影響額を、当期の期首の利益剰余金に加減する会計方針を適用しています。当該経過的な取扱いが当期の期首の利益剰余金に与える影響はありません。

また、同基準等の適用に伴い、従来、貸借対照表において「売掛金」に含めて表示していた金額の一部及び流動負債の「その他」に含めて表示していた金額の一部を、当期よりそれぞれ「契約資産」、「契約負債」として表示しています。

２．時価の算定に関する会計基準等の適用

「時価の算定に関する会計基準」(企業会計基準第30号　2019年７月４日。以下、「時価算定会計基準」)等を当期の期首から適用し、時価算定会計基準第19項及び「金融商品に関する会計基準」(企業会計基準第10号　2019年７月４日)第44－２項に定める経過的な取扱いに従って、時価算定会計基準等が定める新たな会計方針を、将来にわたって適用することとしています。

なお、本会計基準等の適用による計算書類に与える影響はありません。

【会計上の見積りに関する注記】

製品保証引当金　　32,570百万円

当社は、顧客への製品の販売に関連して品質保証を提供しており、将来発生すると見込まれる無償修理費用を製品保証引当金として計上しています。製品保証引当金には、過去の製品保証費実績に基づいて見積った支出、並びにリコールや自主的な無償修理を決定した個々の案件に対して見込まれる修理単価及び対象台数に基づいて見積った支出が含まれています。

なお、上記金額に含まれる過去の製品保証費実績に基づいて見積った製品保証引当金は21,477百万円であり、個々の案件に対して見積った製品保証引当金は11,093百万円です。

アスベスト健康被害に関する事項
「連結注記表　【会計上の見積りに関する注記】４．アスベスト健康被害に関する事項」に記載のとおりです。

【貸借対照表に関する注記】

１．関係会社に対する金銭債権及び金銭債務

短期金銭債権	421,468百万円
長期金銭債権	53,744百万円
短期金銭債務	178,564百万円

２．有形固定資産の減価償却累計額　408,069百万円

３．保証債務

関係会社等の金融機関からの借入金に対する債務保証

クボタサウジアラビア Co.,LLC	208百万円

グループファイナンス貸付金に対する信用保証

㈱クボタクレジット	2,050百万円

４．当期の末日は金融機関の休日であったため、次の満期手形が期末日残高に含まれています。

受取手形	91百万円
受取電子手形	2,852百万円
支払手形	50百万円
支払電子手形	46,890百万円

【損益計算書に関する注記】

関係会社との取引高

売上高	993,405百万円
仕入高	185,703百万円
営業取引以外の取引高	32,822百万円

【株主資本等変動計算書に関する注記】

当期末における自己株式の種類及び株式数

普通株式	1,500千株

（注）自己株式数には、株式報酬制度に関連して信託が保有する当社株式が1,492千株含まれています。

【税効果会計に関する注記】

1．繰延税金資産の発生の主な原因

未払事業税	824百万円
製品保証引当金	9,966百万円
賞与引当金	2,873百万円
投資有価証券・関係会社株式評価損	4,274百万円
その他	15,122百万円
繰延税金資産小計	33,061百万円
評価性引当額	△5,602百万円
繰延税金資産合計	27,459百万円

2．繰延税金負債の発生の主な原因

前払年金費用	△3,740百万円
その他有価証券評価差額金	△12,447百万円
その他	△829百万円
繰延税金負債合計	△17,016百万円
繰延税金資産の純額	10,443百万円

【関連当事者との取引に関する注記】

種類	会社等の名称	所在地	資本金(百万円)	事業の内容	議決権等の所有割合	関連当事者との関係	取引の内容	取引金額(百万円)	科目	期末残高(百万円)
子会社	クボタトラクターCorp.	アメリカテキサス州	百万US$37	トラクタ、汎用機械、建設機械及びインプルメントの販売	(所有)間接100.0%	当社製品の販売	製品の販売(注)1	349,300	売掛金	124,541
	クボタエンジンアメリカCorp.	アメリカイリノイ州	百万US$10	エンジン及びその部品、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	(所有)間接100.0%	当社製品の販売	製品の販売(注)1	94,801	売掛金	33,931
	クボタバウマシーネンGmbH	ドイツラインランド・プファルツ州	百万EUR14	建設機械の製造・販売	(所有)間接100.0%	当社製品の販売	製品の販売(注)1	63,852	売掛金	25,489
	クボタヨーロッパS.A.S.	フランスヴァル・ドワーズ県	百万EUR11	建設機械、トラクタ、汎用機械及びエンジンの販売	(所有)間接100.0%	当社製品の販売	製品の販売(注)1	44,747	売掛金	15,380
	㈱クボタ建機ジャパン	大阪市	300	建設機械等の販売	(所有)直接100.0%	当社製品の販売役員の兼任	製品の販売(注)1	24,999	売掛金	15,152
	サイアムクボタコーポレーションCo.,Ltd.	タイパトゥムタニー県	百万B2,739	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・販売及び建設機械の販売	(所有)直接60.0%	当社製品の販売役員の兼任	経営指導料(注)2	4,207	(流動資産)その他	1,690
							特許権使用料(注)2	4,419	(流動資産)その他	1,793

種類	会社等の名称	所在地	資本金(百万円)	事業の内容	議決権等の所有割合	関連当事者との関係	取引の内容	取引金額(百万円)	科目	期末残高(百万円)
子会社	㈱クボタクレジット	大阪市	500	農業機械及びその関連商品の小売金融業務	(所有) 直接 55.0% 間接 22.9%	資金の援助 信用保証 役員の兼任	資金の貸付(注)3・4	62,216	短期貸付金	15,850
									長期貸付金	42,900
							利息の受取(注)3	95	(流動資産)その他	22
							資金の預り(注)3・4	27,974	預り金	31,776
							利息の支払(注)3	23	(流動負債)その他	3
							信用保証(注)5	2,050	—	—
	クボタホールディングスヨーロッパB.V.	オランダ北ホラント州	百万EUR 532	欧州子会社の統括	(所有) 直接 100.0%	資金の援助 役員の兼任	増資	18,004	—	—
	クボタ環境エンジニアリング㈱	東京都中央区	400	各種環境装置及び環境プラントの設計、製作、施工、補修、運転、維持管理等	(所有) 直接 100.0%	資金の預り 役員の兼任	資金の預り(注)3・4	23,712	預り金	19,629
							利息の支払(注)3	12	(流動負債)その他	0
	久保田(中国)投資有限公司	中国上海市	百万元 1,701	中国子会社の統括	(所有) 直接 100.0%	資金の預り 役員の兼任	資金の預り(注)3・4	6,191	預り金	6,471
							利息の支払(注)3	155	(流動負債)その他	9

上記金額のうち、取引金額には消費税等が含まれておらず、期末残高には消費税等が含まれています。
取引条件及び取引条件の決定方針等

(注) 1．市場価格、総原価を勘案して当社希望価格を提示し、価格交渉の上、取引価格を決定しています。
2．売上高に対する一定割合で決定しています。
3．市場金利を勘案した利率を合理的に決定しています。
4．取引金額には、期中の平均残高を記載しています。
5．㈱クボタクレジットのグループファイナンス貸付金につき、信用保証を行っています。

【収益認識に関する注記】

顧客との契約から生じる収益を理解するための基礎となる情報については、「連結注記表　【重要な会計方針】　9．収益認識」及び「連結注記表　【収益認識に関する注記】」に記載のとおりです。

【1株当たり情報に関する注記】

1．1株当たり純資産額　　530円93銭

2．1株当たり当期純利益　　61円78銭

(注) 1株当たり情報の算定において、株式報酬制度に関連して信託が保有する当社株式を自己株式として処理していることから、期末株式数及び期中平均株式数から当該株式数を控除しています。株式報酬制度に関連して信託が保有する当社株式の期末株式数は1,492千株、期中平均株式数は994千株です。

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

2023年２月13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	肝付　　晃

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2022年1月1日から2022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。

その他の記載内容
その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の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。
当監査法人の連結計算書類に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。
連結計算書類の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結計算書類又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。
当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。
その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

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

2023年２月13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	肝付　　晃

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2022年1月1日から2022年12月31日までの第133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。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の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。

当監査法人の計算書類等に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

計算書類等の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と計算書類等又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

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、2022年１月１日から2022年12月31日までの第133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。

2023年２月13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 ㊞
常勤監査役	常　松　正　志 ㊞
監　査　役（社外監査役）	山　田　雄　一 ㊞
監　査　役（社外監査役）	古　澤　ゆ　り ㊞
監　査　役（社外監査役）	木　村　圭二郎 ㊞

以　上