

第133回 定時株主総会  
電子提供措置事項記載書面



日時

2023年3月24日（金曜日）午前10時開始

※ 株主総会当日は、ライブ配信を是非ご利用ください。



目次

■ 株主総会参考書類

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

本年より、本資料は電子提供のみとさせていただきます。招集ご通知、社長メッセージ（「株主の皆様へ」）、第133期決算概要、議案の要旨などは書面にて郵送しています「第133回定時株主総会招集ご通知」にてご覧ください。



## スピリッツ 〈私たちの精神・姿勢〉

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

## ブランドステートメント 〈私たちの約束〉

# For Earth, For Life

## くぼた

クボタグループは、美しい地球環境を守りながら、人々の豊かな暮らしをこれからも支えていくことを約束します。

## ミッション 〈私たちの使命〉

人類の生存に欠かすことのできない食料・水・環境。  
クボタグループは、優れた製品・技術・サービスを通じ、豊かで安定的な食料の生産、安心な水の供給と再生、快適な生活環境の創造に貢献し、地球と人の未来を支え続けます。

# クボタグループは 「食料・水・環境」分野で 世界に貢献します。



クボタ・グローバル・ループ

## クボタグループがめざす社会価値と重なる 国連の「持続可能な開発目標(SDGs)」

2015年9月、国連本部において「国連持続可能な開発サミット」が開催され、150を超える加盟国首脳<sup>しゅなう</sup>の参加のもと、その成果文書として「我々の世界を変革する：持続可能な開発のための2030アジェンダ」が採択されました。本アジェンダでは、行動計画として17の目標・169のターゲットからなる「持続可能な開発目標(SDGs)」が掲げられました。

クボタグループは、これらの内容も踏まえ、事業活動を通じたグローバルな課題の解決にチャレンジしています。

## SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



## 第1号議案

## 取締役11名選任の件

取締役10名全員が本総会終結の時をもって任期満了となります。本議案は、取締役会における有効な討議ができる適切な員数を維持し、海外事業の拡大に向けたグループ経営基盤の強化、持続的な成長および社会的信頼の向上を実現するとともに、コーポレートガバナンス体制強化のため、1名増員し取締役11名の選任をお願いするものです。なお、本議案が原案どおり承認可決されれば、取締役11名のうち社外取締役は5名となります。

取締役候補者は次のとおりです。このうち、松田 譲氏、伊奈功一氏、新宅祐太郎氏、荒金久美氏および川名浩一氏は社外取締役候補者であります。

候補者番号	氏名	地位、担当および重要な兼職の状況	取締役会出席状況
1	きた お ゆう いち 北 尾 裕 一	再任 代表取締役社長	12回 / 12回 (100%)
2	よし かわ まさ と 吉 川 正 人	再任 代表取締役副社長執行役員 企画本部長、グローバルICT本部長	12回 / 12回 (100%)
3	わた なべ だい 渡 邊 大	再任 取締役副社長執行役員 機械事業本部長、イノベーションセンター所長	12回 / 12回 (100%)
4	き むら ひろ と 木 村 浩 人	再任 取締役専務執行役員 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	10回 / 10回 (100%)
5	よし おか えい じ 吉 岡 榮 司	新任 専務執行役員 水環境事業本部長、イノベーションセンター副所長、 東京本社事務所長	—
6	はな だ しん ご 花 田 晋 吾	新任 常務執行役員 クボタノースアメリカ Corp. 社長、クボタトラクター Corp. 社長	—
7	まつ だ ゆずる 松 田 譲	再任 社外取締役 独立役員 社外	12回 / 12回 (100%)
8	い な こう いち 伊 奈 功 一	再任 社外取締役 独立役員 社外	12回 / 12回 (100%)
9	しん たく ゆう たろう 新 宅 祐太郎	再任 社外取締役 独立役員 社外	12回 / 12回 (100%)
10	あら かね く み 荒 金 久 美	再任 社外取締役 独立役員 社外	12回 / 12回 (100%)
11	かわ な こう いち 川 名 浩 一	新任 社外取締役 独立役員 社外	—

- (注) 1. 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。なお、本議案が原案どおり承認可決されれば、候補者全員は当該保険契約の被保険者となります。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。
2. 木村浩人氏の取締役会出席状況は、2022年3月18日の就任後に開催された取締役会のみを対象としています。

候補者番号

1

きた お  
北尾

ゆう いち  
裕一

再任

(1956年7月15日生)



所有する当社株式の数

112,819株

取締役在任期間

8年9ヶ月(本総会終結時)

取締役会出席状況

12回/12回 (100%)

## 略歴、地位および担当

1979年4月	当社に入社
2005年4月	同 トラクタ技術部長
2009年4月	同 執行役員、トラクタ事業部長
2011年1月	クボタトラクター Corp. 社長
2013年4月	当社 常務執行役員
2013年10月	同 農業機械総合事業部長、農機海外営業本部長
2014年6月	同 取締役常務執行役員
2015年4月	同 取締役専務執行役員、機械ドメイン担当
2019年1月	同 代表取締役副社長執行役員、機械事業本部長
2019年6月	同 イノベーションセンター所長
2020年1月	同 代表取締役社長(現在)

## 重要な兼職の状況

該当事項はありません。

## 取締役候補者とした理由

北尾裕一氏は、長年機械部門の責任者を務め、M&Aを含めた機械事業部門の拡大と海外展開を実現させた豊富な知識と経験を有しています。また、イノベーションセンター設立の指揮を執るなど新たな事業の創出に手腕を発揮してまいりました。2020年1月に代表取締役社長に就任し、グローバル化のさらなる拡大とイノベーションを加速させた事業運営を推進し、これらの経験と実績を活かして取締役会の機能強化に貢献しています。今後も引き続き、取締役としてグループ全体の経営に対して適切な監督を行い、持続的な成長と企業価値の向上に寄与できると判断したことから取締役候補者となりました。

(注) 北尾裕一氏と当社との間には、特別の利害関係はありません。

候補者番号

2

よし かわ  
吉川

まさ と  
正人

再任

(1959年1月27日生)



所有する当社株式の数

64,046株

取締役在任期間

6年0ヶ月(本総会終結時)

取締役会出席状況

12回/12回 (100%)

## 略歴、地位および担当

1981年4月	当社に入社
2008年2月	同 鉄管企画部長
2009年10月	同 パイプシステム企画部長
2010年10月	同 経営企画部長
2012年4月	同 執行役員
2013年10月	クボタトラクター Corp. 社長
2015年4月	当社 常務執行役員
2017年3月	同 取締役常務執行役員
2018年1月	同 取締役専務執行役員
2019年1月	同 企画本部長(現在)、グローバルIT化推進部長
2019年4月	同 グローバルICT本部長(現在)
2020年1月	同 取締役副社長執行役員
2022年1月	同 代表取締役副社長執行役員(現在)

## 重要な兼職の状況

該当事項はありません。

## 取締役候補者とした理由

吉川正人氏は、事業企画部門や重要なマーケットである北米販売会社の経営者経験により、グローバルな視点での経営マネジメントに精通しています。またグループ全体のDXを推進し、これらの知識と経験を活かして多角的な視座から取締役会の機能強化に貢献しています。今後も引き続き、グループ全体の経営に対して適切な監督を行い、持続的な成長と企業価値の向上に寄与できると判断したことから取締役候補者といたしました。

(注) 吉川正人氏と当社との間には、特別の利害関係はありません。

候補者番号

3

わた なべ  
渡 邊

だい  
大

再任

(1958年10月2日生)



所有する当社株式の数

80,593株

取締役在任期間

4年0ヶ月(本総会終結時)

取締役会出席状況

12回/12回 (100%)

### 略歴、地位および担当

1984年4月	当社に入社
2008年6月	同 機械海外総括部長
2012年1月	クボタヨーロッパ S.A.S. 社長
2013年4月	当社 執行役員
2014年2月	クボタファームマシナリーヨーロッパ S.A.S. 社長
2014年12月	クバンランド AS 社長
2016年9月	当社 欧米インプルメント事業ユニット長
2017年1月	同 常務執行役員、欧米インプルメント事業部長
2017年10月	クボタホールディングスヨーロッパ B.V. 社長
2018年1月	当社 インプルメント事業部長
2019年1月	同 専務執行役員、機械統括本部長
2019年3月	同 取締役専務執行役員
2019年6月	同 イノベーションセンター副所長
2020年1月	同 機械事業本部長(現在)、 イノベーションセンター所長(現在)
2023年1月	同 取締役副社長執行役員(現在)

### 重要な兼職の状況

該当事項はありません。

### 取締役候補者とした理由

渡邊 大氏は、欧州の統括会社や販売会社での経営者としての豊富な経験を有し、インプルメント事業への市場参入によって、当社農業機械事業の畑作市場本格進出への道筋を確立しました。これらの経験と実績を活かして取締役会の機能強化に貢献しています。今後も引き続き、取締役としてグループ全体の経営に対して適切な監督を行い、持続的な成長と企業価値の向上に寄与できると判断したことから取締役候補者といたしました。

(注) 渡邊 大氏と当社との間には、特別の利害関係はありません。

候補者番号

4

きむら  
木村

ひろと  
浩人

再任

(1961年5月6日生)



所有する当社株式の数

26,407株

取締役在任期間

1年0ヶ月(本総会終結時)

取締役会出席状況

10回/10回 (100%)

## 略歴、地位および担当

1984年4月	当社に入社
2007年4月	同 作業機技術第二部長
2010年4月	同 機械研究業務部 タイ技術情報センター所長
2010年8月	サイアムクボタコーポレーション Co.,Ltd. 副社長
2017年1月	当社 執行役員、 サイアムクボタコーポレーション Co.,Ltd. 社長
2019年9月	クボタリサーチアンドディベロップメントアジア Co.,Ltd. 社長
2020年1月	当社 常務執行役員、 イノベーションセンター副所長(現在)、 研究開発本部副本部長、アセアン統括本部副本部長
2021年1月	同 研究開発本部長(現在)、 カーボンニュートラル推進部長(現在)
2022年3月	同 取締役常務執行役員
2022年9月	同 グローバル技術研究所長(現在)
2023年1月	同 取締役専務執行役員(現在)

## 重要な兼職の状況

該当事項はありません。

## 取締役候補者とした理由

木村浩人氏は、タイの製造販売会社の経営者として、アジアを中心としたグローバルな経験を有しています。また、長年にわたり研究開発分野に携わる中で、カーボンニュートラルをめざした事業運営に尽力し、これらの専門性と経験を活かして取締役会の機能強化に貢献しています。今後も引き続き取締役としてグループ全体の経営に対して適切な監督を行い、当社の持続的な成長と企業価値の向上に寄与できると判断したことから取締役候補者としたしました。

- (注) 1. 木村浩人氏と当社との間には、特別の利害関係はありません。  
2. 木村浩人氏の取締役会出席状況は、2022年3月18日の就任後に開催された取締役会のみを対象としています。

候補者番号

5

よし おか  
吉岡

えい じ  
榮司

新任

(1958年11月17日生)



所有する当社株式の数

25,640株

### 略歴、地位および担当

1981年4月	当社に入社
2005年4月	同 品質・ものづくり統括部長
2010年4月	同 筑波工場長
2013年4月	同 空調事業ユニット長、クボタ空調株式会社 社長
2016年1月	同 執行役員、素形材事業部長
2019年1月	同 社長特命事項担当
2020年1月	同 常務執行役員、パイプインフラ事業部長
2022年1月	同 専務執行役員(現在)、水環境事業本部長(現在)、 イノベーションセンター副所長(現在)、 東京本社事務所長(現在)

### 重要な兼職の状況

該当事項はありません。

### 取締役候補者とした理由

吉岡榮司氏は、品質保証、製造部門での幅広い業務執行の経験に加え、機械事業および水環境事業の様々な事業責任者を経験することで、当社事業の幅広い知見と総合的な判断力を有しています。これらを活かした多角的な視座から、取締役としてグループ全体の経営に対して適切な監督を行い、当社の持続的な成長と企業価値向上に寄与できると判断したことから取締役候補者といたしました。

(注) 吉岡榮司氏と当社との間には、特別の利害関係はありません。



候補者番号

6

はな だ  
花 田

しん ご  
晋 吾

新任

(1963年11月14日生)



所有する当社株式の数

5,843株

### 略歴、地位および担当

1989年 4月	当社に入社
2015年 4月	同 トラクタ事業推進部長
2017年 1月	同 大型トラクタ事業推進部長
2018年 1月	同 汎用事業ユニット長、汎用事業推進部長
2019年 1月	同 執行役員、トラクタ第三事業部長
2020年 2月	同 トラクタ第三事業推進部長
2021年 1月	クボタホールディングスヨーロッパ B.V. 社長、 クバンランド AS 社長
2022年 1月	当社 常務執行役員(現在)、 クボタノースアメリカ Corp. 社長(現在)、 クボタトラクター Corp. 社長(現在)

### 重要な兼職の状況

該当事項はありません。

### 取締役候補者とした理由

花田晋吾氏は、トラクタ事業を中心に海外事業に多く携わり、欧州および北米におけるグローバル展開に貢献してきました。また2022年より当社最重要地域である北米統括会社社長に就任し、経営者としての高い視点を有しています。これらの経験と知見を活かし、取締役としてグループ全体の経営に対して適切な監督を行い、当社の持続的成長と企業価値向上に寄与できると判断したことから取締役候補者としたしました。

(注) 花田晋吾氏と当社との間には、特別の利害関係はありません。

候補者番号

7

まつ だ  
松 田

ゆずる  
譲

再任 独立役員 社外

(1948年6月25日生)



所有する当社株式の数

28,499株

社外取締役在任期間

8年9ヶ月(本総会終結時)

取締役会出席状況

12回/12回 (100%)

## 略歴、地位および担当

1977年4月	協和発酵工業株式会社(現:協和キリン株式会社)に入社
1999年6月	同 富士工場医薬総合研究所探索研究所長
2000年6月	同 執行役員、医薬総合研究所長
2002年6月	同 常務取締役、総合企画室長
2003年6月	同 代表取締役社長
2008年10月	協和発酵キリン株式会社(現:協和キリン株式会社) 代表取締役社長
2012年6月	公益財団法人 加藤記念バイオサイエンス振興財団 理事長
2014年6月	当社 社外取締役(現在)、 株式会社バンダイナムコホールディングス 社外取締役
2015年6月	JSR株式会社 社外取締役
2019年6月	公益財団法人 加藤記念バイオサイエンス振興財団 名誉理事(現在)

## 重要な兼職の状況

該当事項はありません。

## 社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

松田 譲氏は、総合バイオメーカーの経営者としての豊富な経験と幅広い知見を備えています。2014年6月から社外取締役として、取締役会において経営者の視点から積極的にご発言いただいております。経営の監督に適切な役割を果たしていただいております。また、指名諮問委員会・報酬諮問委員会の委員長としても実効性の向上に貢献いただいております。今後も引き続き、当社の持続的成長と企業価値向上、取締役会の監督機能の強化に寄与していただけると判断したことから、社外取締役候補者といたしました。

## 独立性について

松田 譲氏と当社との間には、特別の利害関係はありません。

- (注) 1. 当社は、松田 譲氏と会社法第427条第1項の規定に基づく損害賠償責任を限定する契約を締結しています。ただし、当該契約に基づく責任の限度額は、法令が規定する額としています。  
当社は、本議案において同氏が選任され就任した場合、当該契約を継続する予定です。
2. 当社は、松田 譲氏を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として同取引所に届け出しています。

候補者番号

8

い な こう い ち  
伊 奈 功 一

再任 独立役員 社外

(1948年5月6日生)



所有する当社株式の数

24,175株

社外取締役在任期間

7年9ヶ月(本総会終結時)

取締役会出席状況

12回/12回 (100%)

## 略歴、地位および担当

1973年4月	トヨタ自動車工業株式会社(現:トヨタ自動車株式会社)に入社
1998年1月	トヨタ自動車株式会社 元町工場機械部部長
2000年6月	同 元町工場工務部部長
2002年6月	同 取締役、本社工場工場長、元町工場工場長
2003年6月	同 常務役員、グローバル生産推進センターセンター長
2004年6月	同 明知工場工場長
2005年6月	同 高岡工場工場長、堤工場工場長
2006年6月	同 三好工場工場長
2007年6月	同 専務取締役、製造本部本部長、生産企画本部本部長
2009年6月	ダイハツ工業株式会社 取締役副社長
2010年6月	同 代表取締役社長
2013年6月	同 代表取締役会長
2015年6月	当社 社外取締役(現在)
2019年6月	株式会社三社電機製作所 社外取締役(現在)

## 重要な兼職の状況

株式会社三社電機製作所 社外取締役

## 社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

伊奈功一氏は、自動車メーカーの経営者としての豊富な経験と幅広い知見を備えていることに加え、技術者として数々の工場経営にも携わったことからモノづくりの分野にも高い見識を有しています。2015年6月から社外取締役として、取締役会において主にモノづくりの視点から積極的にご発言いただいております。経営の監督に適切な役割を果たしていただいております。今後も引き続き、当社の持続的成長と企業価値向上、取締役会の監督機能の強化に寄与していただけると判断したことから、社外取締役候補者といたしました。

## 独立性について

伊奈功一氏と当社との間には、特別の利害関係はありません。また、重要な兼職先である株式会社三社電機製作所と当社との間にも、特別の関係はありません。

- (注) 1. 当社は、伊奈功一氏と会社法第427条第1項の規定に基づく損害賠償責任を限定する契約を締結しています。ただし、当該契約に基づく責任の限度額は、法令が規定する額としています。  
当社は、本議案において同氏が選任され就任した場合、当該契約を継続する予定です。
2. 当社は、伊奈功一氏を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として同取引所に届け出しています。

候補者番号

9

しん たく ゆう た ろ う  
新 宅 祐 太 郎

再任 独立役員 社外

(1955年9月19日生)



所有する当社株式の数

8,825株

社外取締役在任期間

5年0ヶ月(本総会終結時)

取締役会出席状況

12回/12回 (100%)

## 略歴、地位および担当

1979年 4月	東亜燃料工業株式会社(現:JXTGエネルギー株式会社)に入社
1999年 1月	テルモ株式会社に入社
2005年 6月	同 執行役員
2006年 6月	同 取締役執行役員
2007年 6月	同 取締役上席執行役員、 研究開発センター・知的財産統轄部・法務室管掌
2009年 6月	同 取締役常務執行役員、経営企画室長、人事部・経理部管掌
2010年 6月	同 代表取締役社長
2017年 4月	同 取締役顧問
2017年 6月	参天製薬株式会社 社外取締役(現在)、 株式会社J-オイルミルズ 社外取締役
2018年 3月	当社 社外取締役(現在)
2018年 4月	一橋大学大学院経営管理研究科 客員教授
2019年 4月	同 経営管理研究科 特任教授(現在)
2019年 9月	株式会社構造計画研究所 社外取締役(現在)

## 重要な兼職の状況

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

## 社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

新宅祐太郎氏は、医療機器メーカーの経営者としてグローバル戦略を積極的に推進した経験と実績を有しています。2018年3月から社外取締役として、取締役会において経営者としての知見から積極的にご発言いただいております。経営の監督に適切な役割を果たしていただいております。今後も引き続き、当社の持続的成長と企業価値向上、取締役会の監督機能の強化に寄与していただけると判断したことから、社外取締役候補者となりました。

## 独立性について

新宅祐太郎氏と当社との間には、特別の利害関係はありません。また、重要な兼職先である参天製薬株式会社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。

- (注) 1. 当社は、新宅祐太郎氏と会社法第427条第1項の規定に基づく損害賠償責任を限定する契約を締結しています。ただし、当該契約に基づく責任の限度額は、法令が規定する額としています。  
当社は、本議案において同氏が選任され就任した場合、当該契約を継続する予定です。
2. 当社は、新宅祐太郎氏を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として同取引所に届け出しています。

候補者番号

10

あらかね

荒金

くみ

久美

再任

独立役員

社外

(1956年7月4日生)



所有する当社株式の数

7,720株

社外取締役在任期間

2年0ヶ月(本総会終結時)

取締役会出席状況

12回/12回 (100%)

## 略歴、地位および担当

1981年4月	株式会社小林コーサー(現:株式会社コーサー)に入社
2002年3月	株式会社コーサー 研究本部開発研究所 主幹研究員
2004年3月	同 マーケティング本部商品開発部長
2006年3月	同 執行役員、マーケティング本部副本部長
2010年3月	同 研究所長
2011年3月	同 品質保証部長、総括製造販売責任者
2011年6月	同 取締役、 品質保証部・お客様相談室・購買部・商品デザイン部担当
2017年6月	同 常勤監査役
2019年3月	当社 社外監査役
2020年3月	カゴメ株式会社 社外取締役(現在)
2020年6月	戸田建設株式会社 社外取締役(現在)
2021年3月	当社 社外取締役(現在)

## 重要な兼職の状況

カゴメ株式会社 社外取締役  
戸田建設株式会社 社外取締役

## 社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

荒金久美氏は、化粧品メーカーにおいて商品開発、研究、品質保証、購買等、幅広い分野での責任者を歴任し、取締役として経営への参画も経験されています。2019年3月から当社社外監査役として、2021年3月からは社外取締役として多様な視点から積極的にご発言いただいております。経営の監督に適切な役割を果たしていただいております。今後も引き続き、当社の持続的成長と企業価値向上、取締役会の監督機能の強化に寄与していただけると判断したことから、社外取締役候補者といたしました。

## 独立性について

荒金久美氏と当社との間には、特別の利害関係はありません。また、重要な兼職先であるカゴメ株式会社および戸田建設株式会社と当社との間には、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。

- (注) 1. 当社は、荒金久美氏と会社法第427条第1項の規定に基づく損害賠償責任を限定する契約を締結しています。ただし、当該契約に基づく責任の限度額は、法令が規定する額としています。  
当社は、本議案において同氏が選任され就任した場合、当該契約を継続する予定です。
2. 当社は、荒金久美氏を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として同取引所に届け出しています。
3. 荒金久美氏の戸籍上の氏名は亀山久美であります。

候補者番号

11

かわ な こう いち  
川名 浩一

新任

独立役員

社外

(1958年4月23日生)



所有する当社株式の数

0株

## 略歴、地位および担当

1982年4月	日揮株式会社(現:日揮ホールディングス株式会社)に入社
1997年7月	同 アブダビ事務所長、クウェート事務所長
2001年7月	同 ロンドン事務所長
2004年5月	同 プロジェクト事業投資推進部長
2007年7月	同 執行役員、新事業推進本部長代行
2007年8月	同 新事業推進本部長
2009年7月	同 常務取締役、営業統括本部長
2010年6月	同 代表取締役副社長
2011年7月	同 代表取締役社長最高執行責任者(COO)
2012年6月	同 代表取締役社長
2017年6月	同 取締役副会長
2019年6月	東京エレクトロニクス株式会社 社外取締役(現在)、 株式会社バンダイナムコホールディングス 社外取締役(現在)、 コムシスホールディングス株式会社 社外取締役(監査等委員)(現在)
2020年6月	株式会社レノバ 社外取締役(現在)
2020年12月	株式会社ispace 社外取締役(現在)
2021年4月	ルブリスト株式会社 代表取締役社長(現在)
2021年7月	株式会社KKRジャパン インダストリーアドバイザー(現在)

## 重要な兼職の状況

東京エレクトロニクス株式会社 社外取締役  
株式会社バンダイナムコホールディングス 社外取締役  
コムシスホールディングス株式会社 社外取締役(監査等委員)  
株式会社レノバ 社外取締役

## 社外取締役候補者とした理由および期待される役割の概要

川名浩一氏は、プラントエンジニアリングメーカーの経営者としての豊富な知識と経験を有し、海外事業所責任者を歴任するなど海外事業に広く精通しています。また、他社の社外取締役の経験から、多分野における経営全体に対する視点を有しています。これらの高い見識を活かし、当社の持続的成長と企業価値向上、取締役会の監督機能の強化に寄与していただけると判断したことから、社外取締役候補者としたしました。

## 独立性について

川名浩一氏と当社との間には、特別の利害関係はありません。また、重要な兼職先である各社と当社との間にも特別の関係はありません。

- (注) 1. 当社は、川名浩一氏が本議案において選任され就任した場合、会社法第427条第1項の規定に基づく損害賠償責任を限定する契約を締結する予定です。ただし、当該契約に基づく責任の限度額は、法令が規定する額としています。
2. 当社は、川名浩一氏が本議案において選任され就任した場合、東京証券取引所の定めに基づく独立役員として同取引所に届け出る予定です。

## 第2号議案

# 補欠監査役1名選任の件

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

なお、本議案に関しましては、監査役会の同意を得ています。

岩本 朗氏は補欠の社外監査役候補者です。

いわもと  
岩本

ほがら  
朗

補欠監査役候補者

社外

(1969年6月22日生)

所有する当社株式の数

0株



### 略歴、地位および担当

- 1995年4月 弁護士登録(現在)
- 2008年5月 あすなる法律事務所に入所
- 2010年5月 弁護士法人あすなる あすなる法律事務所 代表社員(現在)
- 2020年4月 大阪弁護士会 副会長

### 重要な兼職の状況

弁護士法人あすなる あすなる法律事務所 代表社員

### 補欠の社外監査役候補者とした理由

岩本 朗氏は、弁護士として法務に関する豊富な知識を有しています。法律事務所での企業法務に関する実務実績に加えて、大阪弁護士会副会長を歴任する等、法律の分野において幅広い経験を有しています。直接会社経営に関与された経験はありませんが、独立した立場でこれらの経験と専門的見地を当社の監査に反映していただきたく、補欠の社外監査役候補者となりました。

### 独立性について

岩本 朗氏と当社との間には、特別の利害関係はありません。また、重要な兼職先である弁護士法人あすなる あすなる法律事務所と当社との間にも特別の関係はありません。

- (注) 1. 当社は、岩本 朗氏が社外監査役に就任した場合、会社法第427条第1項の規定に基づく損害賠償責任を限定する契約を締結する予定です。ただし、当該契約に基づく責任の限度額は、法令が規定する額としています。
2. 当社は、取締役(社外取締役含む)および監査役(社外監査役含む)全員を被保険者として、役員等賠償責任保険(D&O保険)契約を締結しています。当該保険契約では、役員等がその職務の執行に関し責任を負うこと、または当該責任の追及に係る請求を受けることによって生ずる損害について填補する契約です。ただし、法令違反の行為であることを認識して行った行為に起因して生じた損害は填補されないなど、一定の免責事由があります。なお、岩本 朗氏が社外監査役に就任した場合、当該保険契約の被保険者となります。また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。
3. 当社は、岩本 朗氏が社外監査役に就任した場合、東京証券取引所の定めに基づく独立役員として同取引所に届け出る予定です。

## 第1号議案が承認されたのちの経営体制（予定）

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

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

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

氏名	地位	社外	特に専門性を発揮できる領域および経験							企業経営経験	指名諮問委員会	報酬諮問委員会
			長期ビジョン「GMB2030」に関連する重点項目					経営の基盤となる項目				
			KPS(製造)/品質管理	グローバル経営	イノベーション/研究開発/DX	E(環境課題の解決)	S(社会の課題/ステークホルダーの関与)	G(ガバナンスの構築)	財務/会計			
北尾裕一	代表取締役社長		●	●			●			●	●	
吉川正人	代表取締役副社長執行役員			●					●	●		●
渡邊大	取締役副社長執行役員			●	●	●						
木村浩人	取締役専務執行役員		●		●	●						
吉岡榮司	取締役専務執行役員		●	●		●						
花田晋吾	取締役常務執行役員			●		●	●					
松田譲	取締役	●		●	●				●		●	●
伊奈功一	取締役	●	●	●		●				●	●	●
新宅祐太郎	取締役	●		●			●			●	●	●
荒金久美	取締役	●	●		●		●				●	●
川名浩一	取締役	●		●			●	●		●	●	●
福山敏和	常勤監査役							●	●	●		
檜山泰彦	常勤監査役			●					●	●		
常松正志	常勤監査役					●			●	●		
山田雄一	監査役	●							●	●	●	▲ (オブザーバー)
古澤ゆり	監査役	●					●	●		●		
木村圭二郎	監査役	●		●					●	●		

- (注) 1. 常勤監査役は本総会終了後の監査役会にて、役付取締役はその後の取締役会にて決定します。  
 2. 上記の一覧表の項目「企業経営経験」は上場企業での社長経験を表しています。  
 3. 報酬諮問委員会のメンバーは上記一覧表のほか専務執行役員 木村一尋氏が委員を務めています。  
 4. 取締役会の議題に応じて、担当領域の執行役員・エグゼクティブオフィサーが取締役会に出席し、議題に関する説明などを行うことで、取締役会の実効性を向上させています。  
 5. 上記の一覧表は、各氏のこれまでの経験をふまえて期待するスキルのうち主なもの最大3つに●をつけており、各氏が有する全ての知見を表すものではありません。



## 取締役および監査役候補者の選任方針

### 取締役候補者の選任方針

---

「食料・水・環境」分野において広範囲な事業領域を有する当社が適切な意思決定および経営の監督を行い、グループ全体の持続的な成長および企業価値向上を実現するために、取締役規程（取締役候補者選任基準）に従い、社内から、当社の事業運営に関する幅広い知見と豊富な経験を備えている者を、社外から、東京証券取引所が定める独立役員および当社が定める独立性基準の要件を満たし、実践的かつ客観的な視点および高い見識を備えている者を選任します。なお、現在の独立社外取締役4名全員が他社での経営経験を有しています。

取締役会の構成については、有効な討議ができる適切な員数を維持しつつ、事業領域、知識、経験および専門分野などの多様性と経営の透明性、健全性を確保しています。

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

（ご参考 第1号議案が承認されたのちの経営体制）

### 監査役候補者の選任方針

---

監査役として経営の監査・監視を適切に行えるよう、多様な経験、知識、専門性および見識を有する者を監査役として選任します。監査役会の構成については、うち1名を会計・財務に関する相当程度の知識と経験のある者から選任し、半数以上を東京証券取引所が定める独立役員の要件を満たす者から選任します。

監査役候補者については、上記方針および監査役会規則に従い、監査役会の同意を得て決定しています。

**【社外役員の独立性に関する基準】**

当社では、当社および子会社（以下「当社グループ」という）のガバナンスについて透明性および客観性を確保するため、法令および東京証券取引所の規定等を踏まえた社外役員の独立性基準を定めています。社外役員が次の項目のいずれかに該当する場合は、当社からの独立性を満たさないものと判断いたします。

1. 当社グループの業務執行者、または就任の前10年間に於いて業務執行者であったもの  
「業務執行者」とは、会社法施行規則第2条第3項第6号に規定する業務執行者をいい、業務執行取締役、執行役員および使用人を含み、監査役は含まない。
2. 当社グループの監査役（社外監査役を除く）、または就任の前10年間に於いて監査役（社外監査役を除く）であったもの
3. 当社グループの主要取引先、またはその業務執行者  
「主要取引先」とは、最近3年間のいずれかの事業年度における当社グループの主要な販売先等の取引先であって、その年間取引額が、当社グループの当該事業年度における連結売上額の2%を超えるものをいう。
4. 当社グループを主要取引先とするもの、またはその業務執行者  
「主要取引先」とは、最近3年間のいずれかの事業年度において当社グループを主要な販売先等の取引先とするもの（例：当社グループの仕入先）であって、その年間取引額が、同法人等の当該事業年度における連結売上額の2%を超えるものをいう。
5. 当社グループの主要な借入先、またはその業務執行者  
「主要借入先」とは、最近3年間のいずれかの事業年度において、当社グループが借入れを行っている金融機関であって、その借入金残高が、当社グループの当該事業年度末における連結総資産の2%を超えるものをいう。
6. 当社グループから、最近3年間のいずれかの事業年度において、役員報酬以外に年間1,000万円を超える財産上の利益を得ているコンサルタント、会計専門家または法律専門家（利益を得ているものが法人、組合等の団体である場合は、当該団体に所属するもの）
7. 当社の主要株主、または主要株主が法人である場合には当該法人の業務執行者  
「主要株主」とは、当該事業年度末において、自己または他人の名義をもって、当社の株式を議決権ベースで10%を超えて保有する株主をいう。
8. 当社グループと社外役員の相互就任の関係にある法人の取締役、監査役、会計参与、執行役または執行役員
9. 当社グループから、最近3年間のいずれかの事業年度において、年間1,000万円を超える財産上の利益の寄付を受けているもの（寄付を受けているものが法人、組合等の団体である場合は、当該団体の業務執行者）
10. 上記1から9までに掲げるもの（重要な地位にあるものに限る）の配偶者および二親等以内の親族  
「重要な地位にあるもの」とは、取締役、執行役および執行役員およびこれらと同等の地位を持つものをいう。

以上

## 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収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収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収要因により、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)

2 燃費を  
低減



11 国内向けおよび  
海外向け



農機・エンジン

18,215億円

建設機械

5,065億円

売上高構成比

86.9%

#### 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

1,346億円

素形材・都市インフラ関連

690億円

環境関連

1,240億円

売上高構成比

12.2%

### 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。

売上高構成比

0.9%

## 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すうる企業（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年間で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<sub>2</sub>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

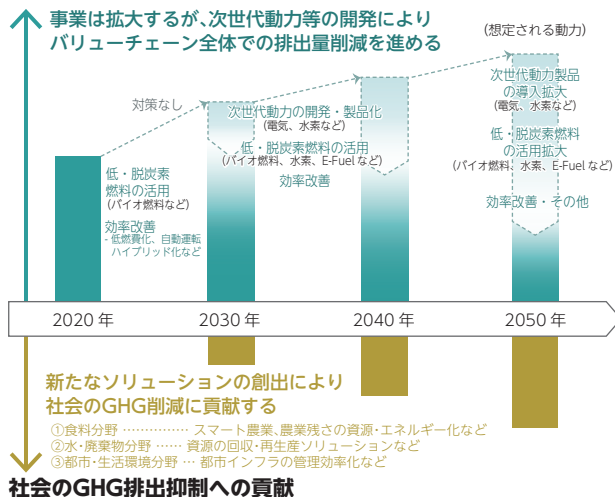
製品使用時のCO<sub>2</sub>排出抑制に向け、製品の電動化や燃料電池化など、動力の脱炭素化に挑戦します。

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

#### 自社のCO<sub>2</sub>排出抑制



#### 社会の強靱化に貢献する製品

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<sub>2</sub>削減 2030年目標

### 環境保全長期目標2030（抜粋）

スコープ1,2  
CO<sub>2</sub>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<sup>※</sup>に基づく開示



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	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>次世代動力を活用した製品ニーズ増加の可能性があるが、普及は、当面欧州など一部地域に限定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>
水・環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>ダクタイト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</li> </ul>

※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は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ム”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(※)。

※ (株)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がっていきます。

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、「人事制度整備と人材活躍促進」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ダ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」に記載していません。

<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	名称	所在地	
本社	本社	大阪市	グローバル技術研究所	堺市
	本社 阪神事務所	尼崎市	阪神工場 (武庫川)	尼崎市
	東京本社	東京都中央区	阪神工場 (尼崎)	尼崎市
支社・支店	北海道支社	札幌市	京葉工場	船橋市
	東北支社	仙台市	市川工場	市川市
	中部支社	名古屋市	滋賀工場	湖南市
	中四国支社	広島市	恩加島事業センター	大阪市
	九州支社	福岡市	堺製造所	堺市
	横浜支店	横浜市	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ラメントの販売
	クボタクレジット Corp., U.S.A.	アメリカ	8百万米ドル	100.0 (90.0)	トラクタ、汎用機械、建設機械およびインプラメントの小売金融業務
	クボタマニュファクチャリングオブアメリカ Corp.	アメリカ	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)	インプラメント、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ャリング Inc.	アメリカ	0.1百万米ドル	100.0 (100.0)	インプラメントおよび建設機械の製造・販売
クボタカナダ Ltd.	カナダ	6百万カナダドル	100.0	トラクタ、汎用機械、建設機械およびインプラメントの販売	
欧州	クボタホールディングスヨーロッパ B.V.	オランダ	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)	インプラメントの製造・販売
アジア	久保田 (中国) 投資有限公司	中国	1,701百万元	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
<b>子会社</b>					
%					
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、インプラ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
	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
<b>持分法適用会社</b>					
%					
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「1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	会社名	所在地	
国内	株式会社北海道クボタほか国内農機販社		北米	クボタマテリアルズカナダ Corp.	カナダ
	株式会社クボタ建機ジャパン	大阪市	欧州	クボタファームマシナリーヨーロッパ S.A.S.	フランス
	クボタ空調株式会社	東京都中央区		クボタ (ドイツランド) GmbH	ドイツ
	日本プラスチック工業株式会社	小牧市		クボタ (U.K.) Ltd.	イギリス
	クボタ環境エンジニアリング株式会社	東京都中央区	中東	クボタサウジアラビア Co.,LLC	サウジアラビア
	株式会社クボタ建設	大阪市			

## 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 <sup>億円</sup>
株式会社三菱UFJ銀行	1,992 <sup>億円</sup>
株式会社三井住友銀行	1,697 <sup>億円</sup>



## 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。

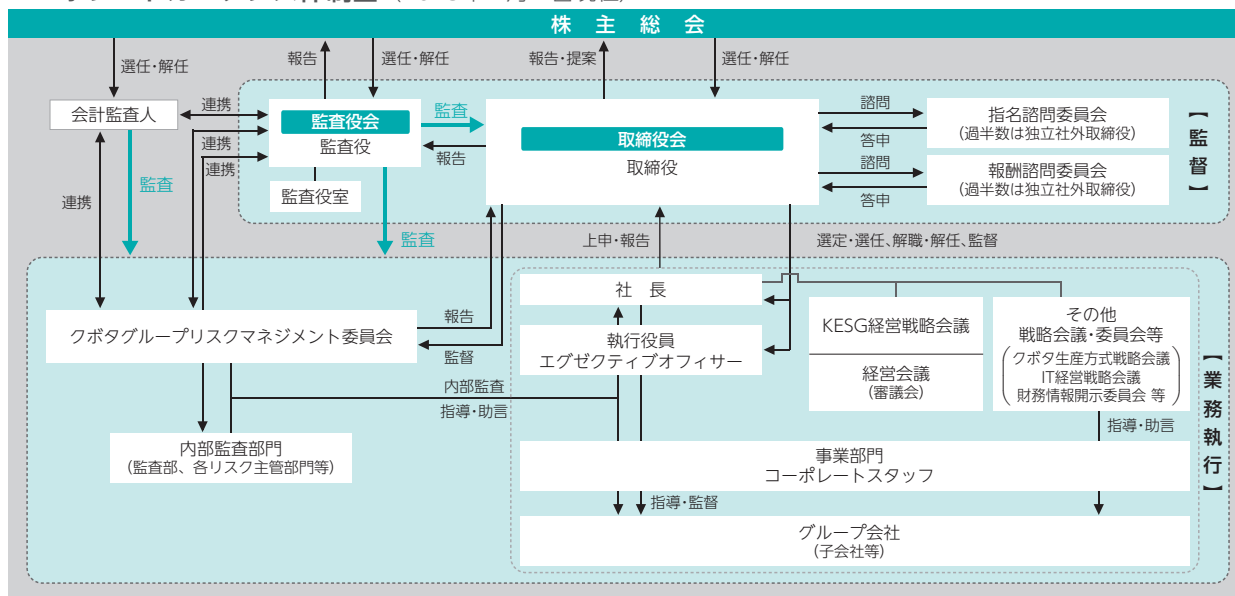
※「株式の状況」および「当期中に職務執行の対価として会社役員に交付した株式の状況」につきましては、「第133回定時株主総会電子提供措置事項記載書面のうち法令および定款に基づく書面交付請求による交付書面に記載しない事項」に記載しています。

### 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かと判断しています。

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 邊 大	機械事業本部長、イノベーションセンター所長
取 締 役 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 讓	
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しています。
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 讓氏は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 邊 大	機械事業本部長、イノベーションセンター所長
取締役専務執行役員	木 村 浩 人	研究開発本部長、グローバル技術研究所長、イノベーションセンター副所長、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）を定期的に行っています。

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<br>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<br>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 謙	<p>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。</p>
取 締 役	伊 奈 功 一	<p>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。</p>
取 締 役	新 宅 祐 太 郎	<p>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。</p>
取 締 役	荒 金 久 美	<p>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。</p>
監 査 役	山 田 雄 一	<p>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。</p>
監 査 役	古 澤 ゆ り	<p>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。</p>
監 査 役	木 村 圭 二 郎	<p>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。</p>



## 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決めました。

## (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

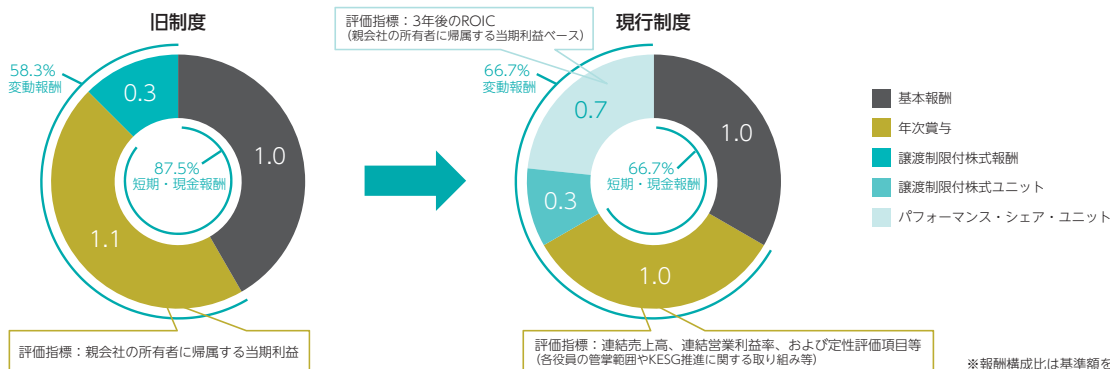
社内取締役の報酬は、固定報酬である基本報酬と業績連動報酬で構成されています。

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] ・每期、当社を委託者として設定する信託から原則として各期の終了後に役位別に定める一定数の譲渡制限付株式を交付。交付された株式は原則として退任時 (当社の取締役または執行役員いずれでもなくなる時点) をいう。以下同じ) に譲渡制限を解除
パフォーマンス・シェア・ユニット (RS信託)	[中長期的な業績目標の達成による、株主価値の向上を促すことを目的とした株式報酬] ・每期開始される3年間の業績評価期間における財務評価の結果に応じて、当社を委託者として設定する信託から原則として各業績評価期間の終了後に譲渡制限付株式を交付。交付された株式は原則として退任時に譲渡制限を解除 ・財務評価の指標は投下資本に対する効率的な利益創出による中長期的な企業価値最大化を促すことを目的として純利益ベースでの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。



連結財政状態計算書

(単位：百万円)

科目	当期 (2022年12月31日現在)
<b>資産の部</b>	
流動資産	
現金及び現金同等物	225,799
営業債権	779,385
金融債権	480,658
その他の金融資産	71,516
契約資産	28,018
棚卸資産	644,471
未収法人所得税	2,710
その他の流動資産	72,768
<b>流動資産合計</b>	<b>2,305,325</b>
非流動資産	
持分法で会計処理されている投資	46,492
金融債権	1,203,856
その他の金融資産	165,438
有形固定資産	635,700
のれん	162,439
無形資産	116,335
繰延税金資産	74,443
その他の非流動資産	21,245
<b>非流動資産合計</b>	<b>2,425,948</b>
<b>資産合計</b>	<b>4,731,273</b>

科目	当期 (2022年12月31日現在)
<b>負債の部</b>	
流動負債	
社債及び借入金	640,889
営業債務	454,780
その他の金融負債	106,096
未払法人所得税	24,646
引当金	65,823
契約負債	33,509
その他の流動負債	268,787
<b>流動負債合計</b>	<b>1,594,530</b>
非流動負債	
社債及び借入金	970,216
その他の金融負債	41,135
退職給付に係る負債	14,293
繰延税金負債	27,096
その他の非流動負債	6,673
<b>非流動負債合計</b>	<b>1,059,413</b>
<b>負債合計</b>	<b>2,653,943</b>
<b>資本の部</b>	
親会社の所有者に帰属する持分	
資本金	84,130
資本剰余金	79,247
利益剰余金	1,535,115
その他の資本の構成要素	188,386
自己株式	△3,557
<b>親会社の所有者に帰属する持分合計</b>	<b>1,883,321</b>
非支配持分	194,009
<b>資本合計</b>	<b>2,077,330</b>
<b>負債及び資本合計</b>	<b>4,731,273</b>

## 連結損益計算書

(単位：百万円)

科目	当期 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)
<b>売上高</b>	<b>2,678,772</b>
売上原価	△1,982,248
販売費及び一般管理費	△485,644
その他の収益	15,488
その他の費用	△7,426
<b>営業利益</b>	<b>218,942</b>
金融収益	16,982
金融費用	△1,997
<b>税引前利益</b>	<b>233,927</b>
法人所得税	△59,149
持分法による投資損益	1,642
<b>当期利益</b>	<b>176,420</b>
当期利益の帰属	
<b>親会社の所有者</b>	<b>156,182</b>
非支配持分	20,238

## ご参考

### 連結キャッシュ・フロー計算書 (単位：百万円)

科目	当期 (自 2022年1月1日 至 2022年12月31日)
営業活動による キャッシュ・フロー	△7,680
投資活動による キャッシュ・フロー	△318,499
財務活動による キャッシュ・フロー	282,557
為替レート変動の現金及び 現金同等物に対する影響	10,782
現金及び現金同等物の 純減	△32,840
現金及び現金同等物の 期首残高	258,639
現金及び現金同等物の 期末残高	225,799

貸借対照表

(単位：百万円)

科目	当期 (2022年12月31日現在)
<b>資産の部</b>	
<b>流動資産</b>	
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
<b>流動資産合計</b>	<b>722,119</b>
<b>固定資産</b>	
<b>有形固定資産</b>	
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
<b>有形固定資産合計</b>	<b>297,651</b>
<b>無形固定資産</b>	
ソフトウェア	46,034
その他	618
<b>無形固定資産合計</b>	<b>46,652</b>
<b>投資その他の資産</b>	
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
<b>投資その他の資産合計</b>	<b>578,391</b>
<b>固定資産合計</b>	<b>922,695</b>
<b>資産合計</b>	<b>1,644,815</b>

科目	当期 (2022年12月31日現在)
<b>負債の部</b>	
<b>流動負債</b>	
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
<b>流動負債合計</b>	<b>666,949</b>
<b>固定負債</b>	
社債	150,000
長期借入金	195,000
その他	1,320
<b>固定負債合計</b>	<b>346,320</b>
<b>負債合計</b>	<b>1,013,269</b>
<b>純資産の部</b>	
<b>株主資本</b>	
資本金	84,130
資本剰余金	
資本準備金	73,117
<b>資本剰余金合計</b>	<b>73,117</b>
<b>利益剰余金</b>	
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
<b>小計</b>	<b>423,235</b>
<b>利益剰余金合計</b>	<b>442,774</b>
<b>自己株式</b>	<b>△3,429</b>
<b>株主資本合計</b>	<b>596,593</b>
<b>評価・換算差額等</b>	
その他有価証券評価差額金	34,946
繰延ヘッジ損益	6
<b>評価・換算差額等合計</b>	<b>34,952</b>
<b>純資産合計</b>	<b>631,545</b>
<b>負債及び純資産合計</b>	<b>1,644,815</b>

## 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)
<b>売上高</b>	<b>1,159,920</b>
売上原価	934,524
<b>売上総利益</b>	<b>225,396</b>
販売費及び一般管理費	177,971
<b>営業利益</b>	<b>47,425</b>
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
<b>経常利益</b>	<b>90,689</b>
特別利益	1,238
投資有価証券売却益	1,238
<b>税引前当期純利益</b>	<b>91,927</b>
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
<b>当期純利益</b>	<b>73,779</b>

## 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を検討すること、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がある兆候があるかどうかを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。監査人の結論は、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実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、将来の事実や状況により、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

## 株主メモ

事業年度 毎年1月1日から12月31日まで

定時株主総会 毎年3月に開催

基準日 定時株主総会 毎年12月31日  
期末配当 毎年12月31日  
中間配当 毎年6月30日

単元株式数 100株

株主名簿管理人および 三井住友信託銀行(株)  
特別口座の口座管理機関 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号

郵便物送付先 〒168-0063  
東京都杉並区和泉二丁目8番4号  
三井住友信託銀行(株)証券代行部

電話照会先 0120-782-031(フリーダイヤル)  
受付時間 午前9時～午後5時(土日休日を除く)

取次窓 〇 三井住友信託銀行(株)  
本店および全国各支店

公告方法 当社ウェブサイトに掲載

上場証券取引所 東京証券取引所

### 住所変更、単元未満株式の買取・買増等のお申出先について

株主様の口座のある証券会社にお申出ください。  
なお、証券会社に口座がないため特別口座が開設された株主様は、特別口座の口座管理機関である三井住友信託銀行(株)にお申出ください。

### 未払配当金の支払について

株主名簿管理人である三井住友信託銀行(株)にお申出ください。

### 配当金計算書について

配当金支払い時にお送りしている「配当金計算書」は、租税特別措置法の規定に基づく「支払通知書」を兼ねています。

