

第136回 定時株主総会  
電子提供措置事項



日時

2026年3月19日(木曜日) 午前10時開始



目次

■ 事業報告 .....	4
■ 連結計算書類 .....	30
■ 監査報告 .....	32

本資料は電子提供のみとさせていただきます。株主総会の会場、第136期決算概要、株主総会議案などは書面にて郵送しています「第136回定時株主総会招集ご通知」をご覧ください。



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の幸福<sup>ねが</sup>を希<sup>ねが</sup>って  
今日を築き明日<sup>ひら</sup>を拓<sup>ひら</sup>こう
- 一. 創意と勇気をもって未知の世界に挑戦しよう

ブランドステートメント 〈私たちの約束〉

For Earth, For Life  
Kubota

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

ミッション 〈私たちの使命〉

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

クボタグループは  
「食料・水・環境」分野で  
世界に貢献します。



クボタ・グローバル・ループ

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

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

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

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



## ご参考 統合報告書のご案内



クボタグループの統合報告書は、ステークホルダーの皆様にも中長期視点の経営戦略に沿って、持続的に企業価値を向上させるためのクボタグループの考え方や取り組みについて報告し、対話を通じて共感、参画いただくことを目的に制作しています。

2025年度版は、前年度版の内容を踏襲しつつ、内容を深化・拡充させることを基本方針とし、食料・水・環境の各領域におけるソリューションや、社外取締役・社外監査役メッセージなど、長期ビジョン「GMB2030」実現に向けた具体的な進捗状況の開示を行いました。

今後もクボタグループは、「食料・水・環境」の領域において、事業を通じた環境・社会課題の解決に取り組み、統合報告書を起点とした対話を通じて社会の皆様にも信頼され必要とされ続ける企業グループをめざします。

## 統合報告書の構成・ポイント

### Chapter 01 価値創造をめざす姿

創業以来、食料・水・環境分野における社会課題の解決に取り組んできた軌跡と、培ってきた技術・ソリューションで長期ビジョン「GMB2030」を実現し「グローバル・メジャー・ブランドクボタ」をめざす姿を示しています。



### Chapter 02 価値創造の成長戦略

最終年度となる中期経営計画2025と、長期ビジョン「GMB2030」の実現に向けたK-ESG経営の全体像と進捗を示しています。また、それらの重要な資本である人財においては、3つの方針に基づく戦略を具体的に開示し、目標達成までのロードマップを掲載しています。



### Chapter 03 価値創造の基盤

環境への取り組みとコーポレートガバナンスを企業価値の向上と長期ビジョン「GMB2030」の実現のための重要な経営基盤の一つとして位置付け、ガバナンス体制や実効性向上に向けた取り組みに加え、社外取締役・社外監査役からのメッセージを掲載しています。



### Chapter 04 価値創造の成果

グローバルに展開するクボタグループの各地域の情報と直近5カ年の財務・非財務データ、社外からの評価、会社概要などを掲載しています。



クボタグループ 統合報告書

<https://www.kubota.co.jp/ir/financial/integrated/integrated-report/index.html>



## 取締役および監査役候補者の選任方針

### 取締役候補者の選任方針

---

「食料・水・環境」分野において広範囲な事業領域を有する当社が適切な意思決定および経営の監督を行い、グループ全体の持続的な成長および企業価値向上を実現するために、取締役規程(取締役候補者選任基準)に従い、社内から、当社の事業運営に関する幅広い知見と豊富な経験を備えている者を、社外から、東京証券取引所が定める独立役員および当社が定める独立性基準の要件を満たし、実践的かつ客観的な視点および高い見識を備えている者を選任します。なお、第1号議案の社外取締役候補者5名中4名が他社での経営経験を有しています。

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

また当社は、長期ビジョン「GMB2030」および「中期経営計画2030」を掲げており、これらを実現するため、取締役会メンバーは多様な価値観のもと、各々の知識、経験、能力を活かし補完し合うことが重要であると考えます。そのため、社外取締役が過半数を占める指名諮問委員会において、経営戦略に照らしながら取締役会が適正かつ機動的にその責務を果たすために必要なスキルを審議し、取締役会が高い実効性を発揮できるようその構成を議論しています。

なお、第1・2号議案が承認されたのちの経営体制(予定)は、「第136回定時株主総会招集ご通知」13頁をご覧ください。

### 監査役候補者の選任方針

---

監査役として経営の監査・監視を適切に行えるよう、多様な経験、知識、専門性および見識を有する者を監査役として選任します。監査役会の構成については、うち1名を財務・会計に関する十分な知見のある者から選任し、半数以上を東京証券取引所が定める独立役員の要件を満たす者から選任します。

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

## 売上高

3兆189億円

(前期比 0.1%増)

## 国内売上高

6,852億円

(前期比 8.3%増)

## 海外売上高

2兆3,337億円

(前期比 2.1%減)

海外売上高比率 77.3%

## 営業利益

2,655億円

(前期比 15.9%減)

親会社の所有者に帰属する  
当期利益

1,867億円

(前期比 19.0%減)

## ROE

7.3%

(前期 9.9%)

## I | クボタグループの現況に関する事項

## 1. 事業の経過およびその成果

## 1. 全般的概況

当期(2025年1月1日~2025年12月31日)の売上高は前期比26億円(0.1%)増加して3兆189億円となりました。

国内売上高は機械部門、水・環境部門の増収により、前期比527億円(8.3%)増の6,852億円となりました。

海外売上高は機械部門の減収により、前期比501億円(2.1%)減の2兆3,337億円となりました。当期の海外売上高比率は、前期比1.7ポイント低下して77.3%となりました。

営業利益は、主に米国関税の影響に伴うコスト増加、機械部門での減販損や販売構成の悪化により、前期比502億円(15.9%)減の2,655億円となりましたが、インセンティブの削減や価格改定、固定費の削減などにより順調にコストの吸収が進んでいます。税引前利益は前期比532億円(15.9%)減少して2,821億円となりました。法人所得税は681億円の負担、持分法による投資損益は27億円の利益となり、当期利益は前期比429億円(16.5%)減の2,168億円となりました。親会社の所有者に帰属する当期利益は前期を438億円(19.0%)下回る1,867億円となりました。

## 2. 事業部門別状況

### 機械部門

主要製品 | 農業機械および農業関連商品、エンジン、建設機械



#### 売上高

26,286億円  
(前期比 0.3%減)

農機・エンジン

20,033億円

建設機械

6,253億円

#### セグメント利益

2,536億円  
(前期比 21.6%減)

売上高構成比

87.1%

当部門の売上高は前期比0.3%減少して2兆6,286億円となり、売上高全体の87.1%を占めました。

国内売上高は前期比13.8%増の3,548億円となりました。主に農業機械および農業関連商品の増加により増収となりました。

海外売上高は前期比2.2%減の2兆2,738億円となりました。北米では、トラクタ市場は全体としては落ち込んだものの馬力帯により差がみられます。販売は在庫削減の実施もあり減少しました。建設機械は住宅市場、公共工事の安定により市場は堅調に推移しましたが、販売は前期の在庫充足需要に対し、当期は需要並みの水準となったため減少しました。欧州では、トラクタは市場の低迷により販売が減少しましたが、建設機械は市場の回復により販売が増加しました。アジアは、タイでは作物価格の低迷および洪水の影響により、稲作市場、畑作市場共に縮小し、販売が減少しました。インドは、新製品の導入に加え、税制優遇(GST引き下げ)により農業市場は好調に推移し、販売は増加しました。

当部門のセグメント利益は、米国関税の影響に伴うコスト増加や減販損および販売構成の悪化により、前期比21.6%減少して2,536億円となりましたが、インセンティブの削減や価格改定、固定費の削減などにより順調にコストの吸収が進んでいます。

## 水・環境部門

主要製品 | パイプシステム(ダクトイル鉄管、合成管等)、産業機材(反応管、スパイラル鋼管、空調機器等)、環境(各種環境プラント、ポンプ等)



米国ユタ州セントラルユタ水資源保全局向け 世界最大口径(2.6m)の耐震管

### 売上高

3,744億円  
(前期比 3.2%増)

パイプシステム  
1,400億円

産業機材  
798億円

環境  
1,546億円

### セグメント利益

330億円  
(前期比 35.9%増)  
売上高構成比

12.4%

当部門の売上高は前期比3.2%増加して3,744億円となり、売上高全体の12.4%を占めました。国内売上高は前期比3.5%増の3,144億円となりました。各事業で売上が増加し、増収となりました。海外売上高は前期比1.9%増の599億円となりました。環境事業で売上が増加し、増収となりました。当部門のセグメント利益は価格改定効果や増販益などにより、前期比35.9%増加して330億円となりました。

## その他部門

主要製品 | 各種サービス事業等

当部門の売上高は前期比5.1%減少して159億円となり、売上高全体の0.5%を占めました。当部門のセグメント利益は前期比14.7%減少して8億円となりました。

## 2. 対処すべき課題

クボタグループは、「グローバル・メジャー・ブランド(GMB)」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)」となることを将来のめざす姿としています。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。

「事業を通じた社会課題の解決により、社会価値と経済価値を合わせた企業価値を創出する」と定義付けているK-ESG経営については、環境変化に応じてテーマの重点化を行い継続していきます。気候変動対応、人的資本の強化、コーポレートガバナンスの強化、リスクマネジメントといった、事業の支えとなる重要かつ共通性の高いテーマに重点を置き、サステナブルな取り組みを推進していきます。

### 1. クボタグループの事業環境

#### (1) 外部環境に対する認識

国内市場は、米価高騰を背景とした農家の設備投資意欲の高まり、国民の農業への関心の高まりなどが見られます。また、上下水道を含む社会インフラ老朽化といった課題を背景に、政府では新たな第1次国土強靱化実施中期計画が策定されるなど、当社グループの機械事業、水・環境事業にとって追い風といえる環境にあります。

海外市場は、「食料・水・環境」の各分野のポテンシャルは大きく、短期的には米国の関税政策といった逆風はあるものの、中長期的には非常に底堅いと考えています。また、欧州の景気回復、インド市場の成長などにも大きな期待をしています。

また、新中期経営計画(2026年～2030年)の期間においてもAIやICTの最新技術の活用は引き続き重要なトレンドです。「食料・水・環境」の各分野で、人手不足をはじめとしたあらゆるニーズに対応することが求められると考えています。

#### (2) クボタの現状

前中期経営計画(2021年～2025年)の期間中、売上高は大きく増えましたが、営業利益率が低下傾向にあります。背景には製品・事業の競争力の低下や、固定費の高止まりなどが挙げられます。資産効率の面でも、設備投資、IT投資、研究開発投資などの成長投資が高い水準で推移した結果、全体としてフリーキャッシュフローが低水準にとどまりました。また、社会の要請に応えるソリューションビジネスが十分に生み出せておらず、既存の事業分野においても、ヒット商品の創出が少なくなっていることも大きな課題です。

このような現状を打破して、従来の物量重視から転換して収益性や資本効率を重視した経営への質的改善を実現し、持続的な企業価値の向上を実現していくために、主に以下のような取り組みを進めてまいります。

## 2. 今後の取り組み

新中期経営計画の目標達成のためには、グループ総力を挙げて臨む必要があります。新しい組織運営を通じて国内外の経営資源を総動員し、機械事業、水・環境事業を展開する「クボタらしいグローバルカンパニー」をめざします。

### (1) 全社の経営体制改革

機械事業、水・環境事業それぞれの事業特性に合った事業運営が可能な体制構築を進めています。特に機械事業は、事業部門と本社部門の機能重複による事業運営の非効率化、意思決定プロセスの複雑化が課題でした。大幅な機構改革を実施して効率的な事業運営と迅速な意思決定が可能な体制に移行し、事業成長を加速させていきます。

水・環境事業については、2025年1月のカンパニー化により権限移譲を進め、自立運営ができる体制としました。その効果は着実に現れ、事業成長の基盤が整いつつあります。

一方、クボタグループとしてのガバナンスを利かせる必要もあります。2026年1月に導入したチーフオフィサー制は、全社経営の視点から各事業を横断的に支援するための施策を、責任を持って遂行するとともに、意思決定のスピードアップを図ることを目的としています。各チーフオフィサーが機械事業、水・環境事業それぞれに対してグローバルに責任を持ち、各々の施策を実行していきます。

### (2) 両利きの経営

両利きの経営においては、「既存事業の深化」と「新規事業の探索」を両立させることが重要です。直近の売上高の成長は、機械事業における為替の影響や値上げ効果に支えられた部分が大きく、水・環境事業も、さらなる事業成長を促進する必要があります。会社全体の成長には既存事業のなかで成長事業を伸ばすことが不可欠ですが、新規事業の探索にも本格的に取り組む必要があります。新規事業探索の方法論を学ぶ研修の強化、新しいことに挑戦する風土の醸成、M&Aを利用した事業の獲得、新たに設置した農業ソリューション本部を通じた新規事業開拓といった取り組みを通じ、付加価値の向上と稼ぐ力の回復をめざします。

### (3) キャッシュの効率的な活用

前中期経営計画の期間中、BCP(事業継続計画)や増産対応などで設備投資が集中し、それが固定費として財務上の圧迫要因となっています。これらは将来の事業成長の礎となる重要な投資でしたが、そのコントロールが不十分でした。今後は、新中期経営計画の財務目標を達成するため、全社としての最適配分を意識しながら、厳格に事業維持投資と成長投資のバランスをコントロールしていきます。

#### (4) AI活用、DXによる業務の大幅見直し

AIの活用状況が今後の競争力を大きく左右すると考えています。すでに定型業務などで個別の改善活動は進んでいますが、会社全体としての本格的な業務刷新を追求すべく、定型業務以外での改善、提案能力の向上をめざします。

### 3. 各事業がめざす姿

#### (1) 機械事業：「小さい機械で、大きな仕事を」

競合よりも小さな製品で、同等以上の大きな仕事ができるようになりたいという意思を込めています。より小さい機械で、より高いパフォーマンスの仕事ができ、より簡単に、誰でも使えるよう、ITやAIなどの技術をフル活用しながら、その実現をめざします。また、電動や水素など代替動力への取り組みも継続しますが、当面はディーゼルエンジンに対する需要は旺盛に続くと思っており、既存事業のうち建設機械事業、インド「発」事業、ライフサイクルサポート事業の3つを成長の柱と位置づけています。

#### (2) 水・環境事業：「製品・技術を核としたソリューションで社会インフラの強靱化に貢献する」

製品・技術を核としたソリューションの提供により、社会・産業インフラの強靱化・最適化を後押しし、事業を通じた社会課題の解決に貢献していきます。そのためにも、基盤となる既存事業における製品、エンジニアリング、サービスの強化と、成長分野への取り組みを強化します。成長分野では、水循環ソリューション・資源循環ソリューションの拡大、カーボンニュートラル関連への技術展開、海外事業の拡大などをテーマに、取り組みを強化します。

クボタグループには、長年にわたり地表数メートル上と下で社会インフラを支えてきた知見やノウハウ、データなどの重要な無形資産があります。既存事業をベースにそれらの資産を活用して常に進化し続け、社会や顧客への新しいトータルソリューション・プラットフォームの提供をめざしてまいります。そして、「On Your Side」の精神による企業風土の変革を積極的に推進し、多様な人材が力を発揮して挑戦できる風通しの良い風土と、それをベースにした「クボタらしいグローバルカンパニー」という企業文化の確立に向かって進んでまいります。

【ご参考】新中期経営計画の詳細は、以下のURLまたは二次元コードからご確認ください。

<https://www.kubota.co.jp/ir/financial/presentation/index.html>



### 3. 石綿問題に関する取り組み事項の報告

当社は、過去に石綿を扱ってきた企業としての社会的責任を果たすという観点から、今後とも誠意をも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、2025年12月31日までに414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

兵庫医科大学および大手前病院が行う石綿関連疾病の治療・研究に対し、2023年から2027年までの5年間で、総額5億円の支援を決定し、2025年度分の寄付を実施しました。

### 4. 剰余金の配当などの決定に関する方針

当社は、安定的な配当の維持・向上と機動的な自己株式の取得・消却を両輪として株主還元を実施することを基本方針としています。また、健全な経営の維持と将来の経営環境への対応を勘案しながら、株主還元を適切に実施することは重要な経営課題の一つと考えており、今後もその充実に努めてまいります。

なお、期末配当金につきましては、2026年2月12日の取締役会において、1株当たり25円とし、本年3月23日を支払開始日とすることに決定させていただきました。この結果、当期の1株当たり年間配当金は、実施済みの中間配当金25円を含め50円となります。

## 5. 主要拠点および重要な関係会社の状況（2025年12月31日現在）

### 1. 当社

名称		所在地	名称		所在地
本社	本社	大阪市	グローバル技術研究所	堺市	
	本社 阪神事務所	尼崎市	阪神工場(武庫川)	尼崎市	
	東京本社	東京都中央区	阪神工場(尼崎)	尼崎市	
支社・支店	北海道支社	札幌市	京葉工場	船橋市	
	東北支社	仙台市	市川工場	市川市	
	中部支社	名古屋市	滋賀工場	湖南市	
	中四国支社	広島市	恩加島事業センター	大阪市	
	九州支社	福岡市	堺製造所	堺市	
	横浜支店	横浜市	堺製造所(臨海工場)	堺市	
			堺製造所(美原工場)	堺市	
			宇都宮工場	宇都宮市	
			筑波工場	つくばみらい市	
			枚方製造所	枚方市	

### 2. 重要な関係会社

会社名		所在地	資本金	当社の出資比率	主要な事業内容
子会社					
%					
国内	株式会社クボタクレジット	大阪市	5億円	77.8(22.9)	農業機械およびその関連商品の小売金融業務
	株式会社クボタケミックス	尼崎市	32億円	100.0	合成管および継手等の製造・販売
北米	クボタノースアメリカ Corp.	アメリカ	597百万米ドル	100.0	北米機械事業の統括
	クボタトラクター Corp.	アメリカ	37百万米ドル	100.0(100.0)	トラクタ、汎用機械、建設機械およびインプレメントの販売
	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レメントの小売金融業務
	クボタマニュファクチャリング オブアメリカ Corp.	アメリカ	81百万米ドル	100.0(100.0)	トラクタ、汎用機械、建設機械およびインプレメントの製造
	クボタエンジンアメリカ Corp.	アメリカ	10百万米ドル	100.0(100.0)	エンジンおよびその部品、アクセサリーの販売・エンジニアリング・アフターサービス
	グレートプレーンズマニュファクチャリング, Inc.	アメリカ	0.1百万米ドル	100.0(100.0)	インプレ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レメントの販売
欧州	クボタホールディングスヨーロッパ B.V.	オランダ	533百万ユーロ	100.0	欧州機械事業の統括
	クボタヨーロッパ S.A.S.	フランス	11百万ユーロ	100.0(100.0)	建設機械、トラクタ、汎用機械およびエンジンの販売
	クボタバウマシーネン GmbH	ドイツ	14百万ユーロ	100.0(100.0)	建設機械の製造・販売
	クバンランド AS	ノルウェー	53百万ユーロ	100.0(100.0)	インプレメントの製造・販売
アジア	久保田(中国)投資有限公司	中国	1,710百万元	100.0	中国子会社の統括
	久保田農業機械(蘇州)有限公司	中国	171百万元	100.0(100.0)	コンバイン、田植機およびトラクタの製造・販売
	久保田(中国)融資租賃有限公司	中国	529百万元	100.0(100.0)	建設機械および農業機械のファイナンス・リースおよびファクタリング事業

会社名		所在地	資本金	当社の出資比率	主要な事業内容
子会社					
%					
アジア	サイアムクボタコーポレーション Co.,Ltd.	タイ	2,739百万バーツ	60.0	トラクタ、コンバイン、インプ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	2,625百万バーツ	100.0(100.0)	トラクタおよびコンバイン等の小売金融業務
	クボタエンジン(タイランド) Co.,Ltd.	タイ	1,400百万バーツ	100.0	立形ディーゼルエンジンの製造
	エスコーツクボタ Ltd.	インド	1,119百万インドルピー	55.0	トラクタおよび建設機械等の製造・販売
豪州	クボタオーストラリア Pty Ltd.	オーストラリア	21百万豪ドル	100.0	トラクタ、汎用機械、建設機械およびエンジンの販売
持分法適用会社					
%					
国内	ケイミュー株式会社	大阪市	80億円	50.0	外壁材、屋根材および雨といの製造・販売

- (注) 1. 当社の出資比率の( )内は間接所有割合(内数)を示しています。  
2. 当期の連結子会社は190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. 事業の経過およびその成果」に記載しています。

### 3. その他の主な関係会社

会社名		所在地	会社名	所在地	
国内	株式会社北海道クボタほか国内農機販社		北米	クボタマテリアルズカナダ Corp.	カナダ
	株式会社クボタ建機ジャパン	大阪市	欧州	クボタファームマシナリーヨーロッパ S.A.S.	フランス
	クボタ空調株式会社	東京都中央区		クボタ(ドイツランド) GmbH	ドイツ
	日本プラスチック工業株式会社	小牧市		クボタ(U.K.) Ltd.	イギリス
	クボタ環境エンジニアリング株式会社	東京都中央区	中東	クボタサウジアラビア Co.,LLC	サウジアラビア
	株式会社クボタ建設	大阪市			

## 6. 設備投資の状況

国内外の増産のための投資、国内のBCP対策などを中心に、総額1,772億円の設備投資を実施しました。

## 7. 資金調達の状況

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

## 8. 主要な借入先 (2025年12月31日現在)

借入先	借入金残高
株式会社みずほ銀行	3,063億円
株式会社三菱UFJ銀行	2,912億円

## 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

2025年4月22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 12,457,100株

取得価額の総額 20,000百万円

取得した期間 2025年4月23日から2025年12月15日まで

#### (2) 自己株式の消却

2025年12月11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 12,180,000株

自己株式消却額 19,564百万円

消却した日 2025年12月26日

#### (3) 当期末において保有する自己株式

普通株式 305,901株

## 2. 政策保有株式に関する方針

当社は、グローバル規模での競争に勝ち抜き、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するためには、開発・製造・物流・販売・サービス・資金調達の全ての過程において様々な企業との協力が必要であると考えています。その観点から、事業上の関係や事業戦略などを総合的に勘案したうえで、政策保有株式を保有しています。政策保有株式については、毎年、取締役会で、保有目的、保有に伴う便益、リスク等を総合的に勘案のうえ、保有の適否を個別銘柄ごとに検証し、保有が相当でないと判断される場合には、市場環境などを考慮したうえで順次縮減する方針です。この方針に基づき、当期には127億円の株式を売却しました。

なお、銘柄数および貸借対照表計上額は以下のとおりです。

	銘柄数 (銘柄)	貸借対照表計上額の 合計額(百万円)
非上場株式	44	10,545
非上場株式以外の株式	21	69,343

(当期において株式数が増加した銘柄)

	銘柄数 (銘柄)	株式数の増加に係る取得 価額の合計額(百万円)	株式数の増加の理由
非上場株式	4	1,734	社外パートナーとの連携によるオープン イノベーション推進のための出資等
非上場株式以外の株式	—	—	—

(当期において株式数が減少した銘柄)

	銘柄数 (銘柄)	株式数の減少に係る売却 価額の合計額(百万円)
非上場株式	1	0
非上場株式以外の株式	8	12,674

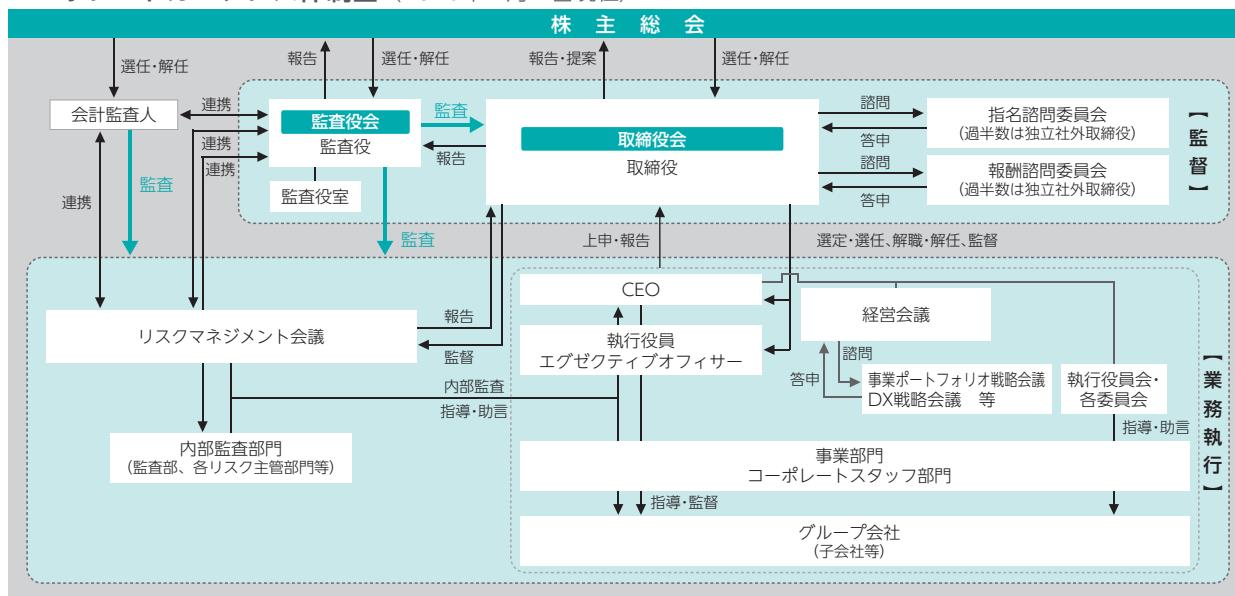
※「株式の状況」および「当期中に職務執行の対価として会社役員に交付した株式の状況」につきましては、「第136回定時株主総会電子提供措置事項(交付書面省略事項)」に記載しています。

### Ⅲ 会社役員に関する事項

#### 1. 機関設計についての考え方

当社は、監査役会設置会社を基本に、任意の指名諮問委員会・報酬諮問委員会を設置しています。「食料・水・環境」分野に幅広い事業領域を持つ当社においては、取締役会は、それぞれの事業に精通した社内取締役の視点と社外取締役のもと客観的な視点と幅広い知見をもとに、経営における重要な基本方針の決定や執行役員・エグゼクティブオフィサーによる業務執行の監視・監督を行い、一方で法的に独立した立場の監査役が高い監査機能をもってモニタリング機能を働かせる体制をとるべきであると考えています。また、過半数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 (2026年1月1日現在)



## 2. 取締役および監査役の氏名等 (2025年12月31日現在)

地 位	氏 名	担当および重要な兼職の状況
代表取締役社長	北 尾 裕 一	
代表取締役副社長執行役員	花 田 晋 吾	機械事業本部長、イノベーションセンター所長
取締役専務執行役員	木 村 浩 人	機械事業本部副本部長、研究開発本部長、グローバル技術研究所長、イノベーションセンター副所長
取締役	吉 川 正 人	社長特命
取締役	渡 邊 大	社長特命
取締役	吉 岡 榮 司	社長特命
社外取締役	新 宅 祐太郎	株式会社構造計画研究所ホールディングス 社外取締役
社外取締役	荒 金 久 美	カゴメ株式会社 社外取締役、戸田建設株式会社 社外取締役
社外取締役	川 名 浩 一	株式会社バンダイナムコホールディングス 社外取締役、株式会社ispace 社外取締役、株式会社レノバ 取締役会長(非常勤・非執行)
社外取締役	* 古 澤 ゆ り	株式会社SUBARU 社外監査役
社外取締役	* 山 下 良 則	株式会社リコー 取締役会長、野村不動産ホールディングス株式会社 社外取締役、旭化成株式会社 社外取締役
常勤監査役	檜 山 泰 彦	
常勤監査役	常 松 正 志	
常勤監査役	伊 藤 和 司	
社外監査役	山 田 雄 一	山田雄一公認会計士事務所 所長
社外監査役	木 村 圭二郎	共栄法律事務所 代表パートナー
社外監査役	* 井 野 勢津子	ヤマトホールディングス株式会社 社外監査役

- (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・会計に関する十分な知見を有しています。  
 3. 当社は、以下の社外取締役または社外監査役の重要な兼職先とは取引関係がありますが、特別な利害関係はありません。また、その他の重要な兼職先と当社との間にも、特別な関係はありません。

氏 名	重要な兼職先	取引の規模(注)
新 宅 祐太郎	株式会社構造計画研究所ホールディングス	0.8%未満
荒 金 久 美	カゴメ株式会社	0.1%未満
	戸田建設株式会社	0.1%未満
山 下 良 則	株式会社リコー	0.1%未満
	旭化成株式会社	0.1%未満
井 野 勢津子	ヤマトホールディングス株式会社	0.1%未満

(注) 当社および当該兼職先の各連結売上高に占める割合。

4. 社外取締役 山下良則氏は株式会社リコーの代表取締役会長でありましたが、2025年4月1日付で代表取締役を退任し、新たに取締役会長に就任しています。なお、同氏が取締役会長を務める株式会社リコーにおける役割は、主として経営の監督を行うことであり、執行役員を兼務せず、日常の業務執行には関与していません。

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、2025年3月21日開催の第135回定時株主総会において、新たに選任され就任しました。
- ②社外取締役 松田謙氏は、2025年3月21日開催の第135回定時株主総会終結の時をもって任期満了により退任しました。
- ③現社外取締役 古澤ゆり氏は、2025年3月21日開催の第135回定時株主総会終結の時をもって任期満了により社外監査役を退任しました。

6. 2026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
代表取締役会長	北尾 裕一	
代表取締役社長 CEO	花田 晋吾	
取締役	木村 浩人	

### 3. 取締役会の活動状況

#### ① 取締役会

取締役会は全社の戦略的な意思決定と取締役・執行役員・エグゼクティブオフィサーによる業務執行の監督を行います。取締役会は、定例として毎月1回開催されるほか、必要に応じ随時開催され、取締役会で議論し設定した年間議題をベースにしながら、経営計画に関する事項、資金計画、投資・事業再編、ガバナンス等の重要経営課題について審議、決定しています。

当事業年度において開催された取締役会の回数は14回です。また、原則として年1回、経営戦略上重要な国内外の拠点で取締役会を開催しており、取締役会の他に現地拠点の視察等を行い、取締役会の審議の充実を図っています。

当事業年度における取締役会での主な審議内容は、法令に定められたもののほか、以下のとおりです。

テーマ	主な審議内容
経営計画関連	経営方針、経営体制
投資・事業再編関連	事業計画、設備投資計画、その他重要な投資・事業再編案件
ガバナンス関連	取締役会の実効性評価、リスクマネジメント、コンプライアンス、役員人事(取締役・監査役・執行役員・エグゼクティブオフィサー)、役員報酬

#### ② Value Up Discussion Meeting

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

2025年度はVUDMを6回開催し、2026年からの中期経営計画の策定に向けた重要テーマに焦点を当てました。具体的には、社外取締役の意見を反映し、まず事業戦略上重要な北米のビジネスモデルについて取締役・監査役が理解を深め、その上で中長期的な機械事業および水・環境事業の戦略、研究開発の全体戦略について議論しました。また、併せて中期経営計画における財務目標についても、資本コストを上回る収益性を確保し、資本効率を意識した経営の重要性を踏まえて議論しました。こうした議論を通じて、VUDMでの意見を執行部門が中期経営計画案に落とし込み、再度VUDMで議論するといった過程を積み重ね、取締役会での審議・決議を経て、2026年2月に公表した中期経営計画の策定に繋がっています。

#### 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：2025年1月1日～2025年12月31日)

【メンバーの構成】(2025年12月31日現在)

		指名諮問委員会		報酬諮問委員会	
		委員	出席状況	委員	出席状況
社外取締役	新 宅 祐 太 郎	● (委員長)	8回/8回 (100%)	● (委員長)	5回/5回 (100%)
社外取締役	荒 金 久 美	●	8回/8回 (100%)	●	5回/5回 (100%)
社外取締役	川 名 浩 一	●	8回/8回 (100%)	●	5回/5回 (100%)
社外取締役	古 澤 ゆ り	●	7回/7回 (100%)	●	3回/3回 (100%)
社外取締役	山 下 良 則	●	7回/7回 (100%)	●	2回/3回 (67%)
代表取締役社長	北 尾 裕 一	●	8回/8回 (100%)		
代表取締役副社長執行役員	花 田 晋 吾	●	7回/7回 (100%)	●	5回/5回 (100%)
取締役	吉 川 正 人			●	5回/5回 (100%)
社外監査役	山 田 雄 一			▲ (オブザーバー)	5回/5回 (100%)

- (注) 1. 古澤ゆりおよび山下良則の各氏の出席状況は、2025年3月21日の第135回定時株主総会開催をもって社外取締役に選任され就任した後に開催された指名諮問委員会および報酬諮問委員会のみを対象としています。
2. 花田晋吾氏の指名諮問委員会の出席状況は、2025年3月21日付で委員に就任した後に開催された指名諮問委員会のみを対象としています。
3. 吉川正人氏は2025年3月21日付で指名諮問委員会の委員を退任しました。
4. 松田譲氏は2025年3月21日開催の第135回定時株主総会終結の時をもって社外取締役を退任したことに伴い、指名諮問委員会および報酬諮問委員会の委員も退任しました。

指名諮問委員会は、取締役候補者の選任、経営層のサクセッションプランニング、特任顧問の選任について審議することを目的に8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

2025年 2月	2025年度指名諮問委員会の年間議題、 2024年度社長の評価、2025年度社長の目標設定についての審議
2025年 5月	経営体制改革、経営層のサクセッションプランニングについての審議
2025年 6月	経営体制改革についての審議
2025年 7月	経営層のサクセッションプランニング、取締役候補者についての審議
2025年 9月	経営層のサクセッションプランニング、取締役候補者についての審議
2025年 10月 (2回開催)	経営層のサクセッションプランニング、取締役候補者についての審議
2025年 12月	ボードサクセッションについての審議

報酬諮問委員会は、取締役・執行役員・エグゼクティブオフィサー・特任顧問の報酬レベルの整合性および報酬制度の妥当性について審議することを目的に5回開催しました。現行の報酬制度では、長期ビジョン「GMB2030」で掲げた当社のめざす姿を実現するため、GMB(グローバル・メジャー・ブランド)企業に相応しい競争力のある報酬水準を設定するとともに、短期・中長期での成長に強く連動した評価体系を取り入れています。

## 活動状況

2025年 2月 (2回開催)	2024年度年次賞与についての審議、 2025年度各評価指標の目標値設定についての審議
2025年 10月	報酬ベンチマークにおける比較企業群の選定、 2026年度役員の新報酬制度の策定に向けた検討についての審議
2025年 11月	2026年度役員の新報酬制度の策定に向けた検討についての審議
2025年 12月	2026年度役員の新報酬制度の策定に向けた検討についての審議

## 5. 取締役会の実効性評価

当社はコーポレートガバナンスの継続的な向上のため、事業年度終了時に取締役会の実効性評価を毎年実施しています。2025年度の評価方法およびプロセスは以下のとおりであり、評価結果を含めた2025年度取締役会実効性評価結果の概要は、2026年6月以降に当社ウェブサイトやクボタレポートにて順次開示予定です。

### ① 取締役会での議論 (2025年12月)

---

2022年度に第三者による評価を実施した際に併せて見直した評価方法・プロセスを踏まえ、取締役会での審議を経て、以下②～④の2025年度の評価方法・プロセスを決定しました。

### ② アンケート (2025年12月～2026年1月)

---

全取締役および監査役(計17名)に対し、第三者が監修したアンケート項目をもとに実施しました。

評価の大項目：取締役会の全体評価 / 取締役会の構成 / 取締役会の運営 / 取締役会メンバーの役割・機能 / 取締役会の役割・機能・議論の状況 / 指名や報酬に関する委員会の実効性 / 実効性評価の運用状況 / 自己評価 / ギャップ分析(議案の重要度、充足度を各々10段階で評価の上、そのギャップを分析)

### ③ 第三者によるインタビュー (2026年1月)

---

上記アンケート結果をもとに、評価、課題、実効性向上に向けたアクションの方向性などについて取締役会および監査役に対し、第三者によるインタビューを実施しました。

### ④ 取締役会での議論 (2026年3月予定)

---

2026年3月に開催する取締役会において、評価結果を報告し、抽出された課題や今後の取り組みの方向性について議論する予定です。また、その後に開催する取締役会にて2026年度のアクションプランを決定する予定です。

## 6. 監査役会の活動状況

監査役会における主要な検討事項は、監査の方針および職務の分担、内部統制システムの整備および運用状況、会計監査人の評価および再任可否の決定と監査報告等です。具体的な活動内容は、以下のとおりです。なお、常勤監査役が実施した監査結果については監査役会において適宜、他の監査役に報告を実施しています。

項目	具体的な活動内容	担当
重要な会議への出席	取締役会への出席による経営意思決定プロセスや内部統制環境の状況の確認	全監査役
	経営会議・クボタグループリスクマネジメント委員会への出席による経営重点課題への取り組み状況の確認	常勤監査役
監査役監査の実施	取締役会・執行役員会議事録、各部門報告書並びに業績関連資料等の重要書類の閲覧	全監査役
	一定のローテーションに基づくクボタ本社の各部門、工場、事業所並びに子会社および持分法適用会社の往査による内部統制の状況、資産管理状況および業務活動状況等の調査(国内10拠点、国内子会社および持分法適用会社8社、海外子会社32社に往査)	全監査役
	決算報告会による業績数値の把握	全監査役
	クボタ監査役ホットライン制度に基づく調査の実施	常勤監査役
会計監査人との連携等	会計監査人との監査計画についての意見交換および監査上の主要な検討事項(KAM)についての意見交換	全監査役
	会計監査人との定期的な報告会による監査結果および各四半期決算状況の把握	全監査役
	会計監査人の独立性および監査の適正性の検証	全監査役
子会社監査役および内部監査部門等との連携	監査部の監査結果に基づく内部統制および事業運営における課題の共有	全監査役
	国内子会社の監査役との会合による情報共有(年1回)および専任監査役との情報共有による内部統制の状況の確認	全監査役
	リスク管理主管部門からの報告	常勤監査役
取締役との意見交換	代表取締役との経営全般に関する意見交換会を実施(年4回)	全監査役
	取締役等から業務推進状況聴取の実施	常勤監査役

## 7. 社外取締役および社外監査役の主な活動状況

地位・氏名 取締役会等の出席状況			主 な 活 動 状 況
<b>社外取締役 新宅 祐太郎</b>			医療機器メーカーの経営者としての積極的なグローバル戦略を推進した経験や資本市場との対話を行ってきた経験を活かし、取締役会や、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Value Up Discussion Meeting(以下「VUDM」という。)において、ROIC経営を含む財務戦略、事業ポートフォリオ、資本コストや株価を意識した経営、株主還元を含む資本政策などの様々な分野に関して有益な発言を行いました。また、指名・報酬の両諮問委員会の委員長として、経営層人財のサクセッションプランニングおよび役員報酬制度の改定の審議に主導的な役割を果たすとともに、委員会での審議状況を適宜取締役会に報告し、委員会と取締役会の連携強化に寄与しました。
取締役会	指名 諮問委員会	報酬 諮問委員会	
14回/14回 (100%)	8回/8回 (100%)	5回/5回 (100%)	
<b>社外取締役 荒金 久美</b>			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、取締役会やVUDMにおいて、中期経営計画のあり方、IR活動を含むステークホルダーとの対話や情報開示、組織・企業風土、多様な働き方などの様々な分野に関して有益な発言を行いました。また、指名・報酬の両諮問委員会の委員として積極的に議論に参画し、取締役会機能の実効性向上に寄与しました。
取締役会	指名 諮問委員会	報酬 諮問委員会	
14回/14回 (100%)	8回/8回 (100%)	5回/5回 (100%)	
<b>社外取締役 川名 浩一</b>			プラントエンジニアリングメーカーの経営者として国内外のメガプロジェクトの遂行やインフラ分野での事業投資を牽引した経験を活かし、取締役会やVUDMにおいて、M&A戦略、プロジェクトマネジメント、リスクマネジメント、安全・品質、国際情勢・地政学リスク、マーケティングなどの様々な分野に関して有益な発言を行いました。また、指名・報酬の両諮問委員会の委員として積極的に議論に参画し、取締役会機能の実効性向上に寄与しました。
取締役会	指名 諮問委員会	報酬 諮問委員会	
14回/14回 (100%)	8回/8回 (100%)	5回/5回 (100%)	
<b>社外取締役 古澤 ゆり</b>			中央官庁において働き方改革、女性活躍およびダイバーシティ推進に携わるとともに、企業での海外事業展開にも携わるなどの国内外の幅広い経験や、2025年3月まで当社の監査役として職務を行った経験を活かし、取締役会やVUDMにおいて、多様性、女性活躍推進、官民連携のプロジェクトのあり方、石綿問題に関する取り組み、政策保有株式の縮減などの様々な分野に関して有益な発言を行いました。また、指名・報酬の両諮問委員会の委員として積極的に議論に参画し、取締役会機能の実効性向上に寄与しました。
取締役会	指名 諮問委員会	報酬 諮問委員会	
14回/14回 (100%)	7回/7回 (100%)	3回/3回 (100%)	4回/4回 (100%)

地位・氏名		主 な 活 動 状 況
取締役会等の出席状況		
<b>社外取締役 山下 良則</b>		OA(オフィスオートメーション)メーカーの経営者として、構造改革や成長戦略をグローバルに推進し、デジタルサービスの会社への事業構造の転換、収益力の強化を実現した経験を活かし、取締役会やVUDMにおいて、ソリューションビジネス、経営体制改革・組織再編、株主還元、ステークホルダーとの対話や情報開示、国際情勢などの様々な分野に関して有益な発言を行いました。また、指名・報酬の両諮問委員会の委員として積極的に議論に参画し、取締役会機能の実効性向上に寄与しました。
取締役会 10回/11回 (91%)	指名 諮問委員会 7回/7回 (100%) 報酬 諮問委員会 2回/3回 (67%)	
<b>社外監査役 山田 雄一</b>		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複数の企業で社外監査役に就任するなどの幅広い経験を活かし、取締役会、VUDM、監査役会および代表取締役社長との定期的会合において、会計・決算の透明性やステークホルダーへの情報開示などについて、専門的見地に裏打ちされた有益な発言を行いました。また、オブザーバーとして出席している報酬諮問委員会において、客観的な見地から役員報酬の決定プロセスの妥当性を確認しています。
取締役会 14回/14回 (100%)	監査役会 16回/16回 (100%) 報酬 諮問委員会 5回/5回 (100%)	
<b>社外監査役 木村 圭二郎</b>		弁護士としての法務に関する豊富な知識と複数の企業で社外監査役に就任するなどの幅広い経験を活かし、取締役会、VUDM、監査役会および代表取締役社長との定期的会合において、グローバルな法務・コンプライアンス体制、リスクマネジメントなどについて、専門的見地に裏打ちされた有益な発言を行いました。
取締役会 14回/14回 (100%)	監査役会 16回/16回 (100%)	
<b>社外監査役 井野 勢津子</b>		IT関連のグローバル企業における経営企画部門の責任者やCFOを歴任するなどの幅広い経験を活かし、取締役会、VUDM、監査役会および代表取締役社長との定期的会合において、コーポレートファイナンス、事業ポートフォリオ、グローバル経営の推進などについて、専門的見地に裏打ちされた有益な発言を行いました。
取締役会 11回/11回 (100%)	監査役会 12回/12回 (100%)	

- (注) 1. 社外取締役 古澤ゆり氏の出席状況は、2025年3月21日の社外監査役退任までの取締役会および監査役会並びに2025年3月21日の社外取締役就任後に開催された取締役会、指名諮問委員会および報酬諮問委員会を対象としています。
2. 社外取締役 山下良則氏の出席状況は、2025年3月21日の就任後に開催された取締役会、指名諮問委員会および報酬諮問委員会のみを対象としています。
3. 社外監査役 山田雄一氏の報酬諮問委員会の出席状況は、オブザーバーとしての出席状況です。
4. 社外監査役 井野勢津子氏の出席状況は、2025年3月21日の就任後に開催された取締役会および監査役会のみを対象としています。

## 8. 取締役および監査役の報酬等の額

役員区分	対象人数 (名)	報酬等の総額 (百万円)			
		基本報酬	賞与	譲渡制限付 株式ユニット	パフォーマンス・ シェア・ユニット
社内取締役	6	324	237	146	32
社内監査役	3	137	—	—	—
社外取締役	6	98	—	—	—
社外監査役	4	55	—	—	—

- (注) 1. 上記には、2025年3月21日開催の第135回定時株主総会終結の時をもって退任した社外監査役1名および社外取締役1名が含まれています。
2. 社内取締役の賞与は、当事業年度における事業規模と収益性にかかる業績目標の達成を促すことおよびK-ESG経営の取り組みを加速させることを目的とした現金報酬としています。その指標については、全社業績連動部分(連結売上高および営業利益率)、個人評価部分、K-ESG評価部分で構成しており、当事業年度における連結売上高の実績は3兆189億円、営業利益率の実績は8.8%となりました。
3. 「非金銭報酬等に関する事項」については、「9. 取締役および監査役の報酬等の額またはその算定方法に係る決定に関する方針」に記載しています。パフォーマンス・シェア・ユニットの指標については、当事業年度のROIC(親会社の所有者に帰属する当期利益÷投下資本)は3.88%となりました。また、当事業年度における交付状況は第136回定時株主総会電子提供措置事項(交付書面省略事項)に記載しています。
4. 当社の取締役の基本報酬率は、2022年3月18日開催の第132回定時株主総会により、年額9億円以内(うち社外取締役分を年額1億6,000万円以内)と定められています。なお、当該株主総会終結時点の取締役の員数は、10名(うち社外取締役4名)です。
5. 当社の取締役(社外取締役を除く)の賞与率は、2022年3月18日開催の第132回定時株主総会により、年額10億6,000万円以内と定められています。なお、当該株主総会終結時点の対象となる取締役の員数(社外取締役を除く)は6名です。
6. 当社の取締役(社外取締役を除く)の株式報酬率は、2022年3月18日開催の第132回定時株主総会により、固定部分の譲渡制限付株式ユニットは年額1億6,000万円以内(株数は14万株以内)、業績連動部分のパフォーマンス・シェア・ユニットは年額7億4,000万円以内(株数は63万株以内)と定められています。なお、当該株主総会終結時点の株式報酬の対象となる取締役の員数(社外取締役を除く)は、6名です。上記の譲渡制限付株式ユニットおよびパフォーマンス・シェア・ユニットの額は、当事業年度における費用計上額です。
7. 当社の社外取締役の株式報酬率(譲渡制限付株式ユニット)は、2025年3月21日開催の第135回定時株主総会により、5,000万円以内(株数は2万株以内)と定められています。なお、当該株主総会終結時点の社外取締役の員数は5名です。
8. 当社の監査役の報酬については、2022年3月18日開催の第132回定時株主総会により、年額2億5,000万円以内と定められています。なお、当該株主総会終結時点の監査役の員数は、6名(うち社外監査役3名)です。

## 9. 取締役および監査役の報酬等の額またはその算定方法に係る決定に関する方針

### 【取締役の報酬について】

以下記載の2025年度の報酬額算定方法に係る決定に関する方針等については、報酬諮問委員会の審議・答申を踏まえて、取締役会において決定しました。

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

現在、当社は長期ビジョン「GMB2030」のもとESGを経営の中核に据えた事業運営への転換を図っており、そのもとで取締役会の監督機能のさらなる強化をめざして取締役の報酬等に関する基本原則を以下のとおり決めました。

### ① 取締役の報酬等の決定方針

---

#### (基本原則)

1. 社内取締役の報酬の目的は、社内取締役に対し、グローバル・メジャー・ブランド(以下「GMB」という。)をめざす企業としての社会的責任を果たしながら持続的成長を主導することを促すこととする。
  - ・財務業績指標による定量的かつ客観的な評価を報酬に反映し、業績目標の達成を動機付ける
  - ・クボタグループ独自のESG施策(以下「K-ESG」という。)の推進に対する評価を報酬に反映し、K-ESG経営の取り組みを加速させる
  - ・株主価値との連動を強く持たせた報酬体系としつつ、在任中の継続的な株式保有を促し、企業価値の持続的な向上を強く意識付ける
  - ・当社がめざす業績目標やK-ESGの達成、企業価値の向上の実現に伴い、当社が定めるGMB企業における標準的水準と同等以上の報酬が得られるよう、報酬水準と業績連動性を設定する
2. 報酬の目的を達するうえで、報酬制度の運営にあたっては透明性と客観性を確保する。
  - ・報酬の方針の策定・運用に関する決定は、社外取締役が過半数を占める報酬諮問委員会による審議を経て取締役会決議によるものとする
  - ・株主への説明責任を的確に果たすため、法令上求められる範囲に留まらず、株主の理解および株主との対話を促進する開示を行う

## ② 報酬体系

### (a) 社内取締役

社内取締役の報酬は、固定報酬(基本報酬)と変動報酬で構成されています。変動報酬は、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と、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で構成されています。株式報酬はさらに、譲渡制限付株式ユニット(RSU)およびパフォーマンス・シェア・ユニット(PSU)から構成されています。RSUは、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もので、交付株数は業績に連動しません。PSUは、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もので、業績に連動して交付株数が変動します。

固定報酬と変動報酬の構成割合は、社内取締役のうち代表取締役社長については、概ね1：3となるよう設定しています。また、代表取締役社長以外の執行役員を兼務する社内取締役については、各役位の職責等の大きさに鑑み、役位が上位であるほど変動報酬の割合が大きくなるよう設定しています。また年次賞与と株式報酬の比率は概ね1：1～1：2とし、役位が上位であるほど株式報酬の割合が大きくなるよう設定しています。

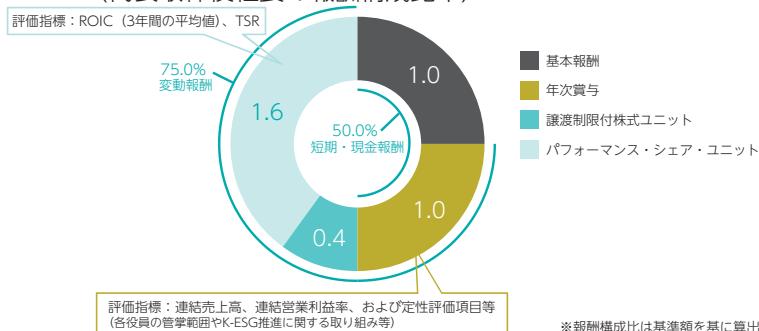
なお2026年度からは、代表取締役会長の報酬を設定します。ガバナンスの強化および監督機能の発揮を主たる役割とすることから、基本報酬、年次賞与、譲渡制限付株式ユニットで構成し、固定報酬と変動報酬の比率を概ね1：1.4となるよう設定します。

### (b) 社外取締役

社外取締役の報酬は、業務執行から独立した立場で取締役会における監督機能や経営に対する客観的助言を行う役割を果たすという立場であることに鑑み、また株主との一層の価値共有を図ることを目的として、固定報酬である基本報酬に加え、業績と連動しない譲渡制限付株式ユニットを付与しています。基本報酬と株式報酬の比率は概ね1:0.2となるよう設定しています。

・報酬構成および各報酬構成要素の概要は以下のとおりです。

(代表取締役社長の報酬構成比率)



(各報酬構成要素の概要)

報酬の種類	概要
基本報酬	<p>[各役位の職責等の大きさに応じて設定する固定報酬]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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</li> </ul>
年次賞与	<p>[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、および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]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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</li> <li>・ 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</li> <li>・ 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</li> <li>・ 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</li> <li>・ 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</li> </ul>
譲渡制限付株式ユニット(RS信託)	<p>[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]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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等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</li> </ul>
パフォーマンス・シェア・ユニット(RS信託)	<p>[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]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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</li> <li>・ 財務評価の指標はROICとTSRを採用。ROIC((税引後営業利益+持分法による投資損益)÷投下資本)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、その目標達成度に応じて交付株数が0～200%の範囲で変動。代表取締役社長および執行役員を兼務する社内取締役については、ROICに加えTSR(Total Shareholder Return、株主総利回り)も評価指標とする。持続的な企業価値向上へのインセンティブを目的として、比較競合企業群における当社TSRの%ileランクに応じ、交付株数が0～200%の範囲で変動。</li> </ul>

※年次賞与やパフォーマンス・シェア・ユニットにおける評価指標や目標に関する考え方等は、経営環境等の変化に応じ、報酬諮問委員会における審議を経て継続的に見直すものとする。

※執行役員を兼務しない社内取締役については、基本報酬、年次賞与(個人評価部分のみ)、譲渡制限付株式ユニットで構成し、報酬等の内容は報酬諮問委員会での審議を経て取締役会で決定しています。

### ③ 報酬水準

---

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

### ④ 株式保有ガイドライン

---

- ・当社は、株主との価値共有レベルの深化を目的とし、社内取締役に対して、原則として以下のとおり当社株式を保有することを推奨しています。  
代表取締役社長：就任から5年後までに基本報酬の3.0倍に相当する株式  
その他の取締役：就任から5年後までに基本報酬の2.4～2.7倍に相当する株式

### ⑤ 報酬の返還等(マルス・クローバック条項)

---

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

### ⑥ 報酬決定プロセス

---

- ・当社の取締役の報酬等の内容の決定に関する方針および個人別の報酬等の内容は、社外取締役が過半数を占める報酬諮問委員会における客観的な審議を経てその内容を踏まえて取締役会決議により決定されるものといたします。
- ・報酬諮問委員会の審議においては、客観的視点および報酬制度に関する専門的な知見や情報の提供を目的として、必要に応じて外部専門機関であるWTW(ウイリス・タワーズワトソン)の報酬アドバイザーが陪席しています。

#### 【監査役の報酬について】

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

## 10. 役員トレーニング

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。2025年度は、トラクタやエンジンの生産拠点である筑波工場を視察しました。取締役会で議題に挙がってきた投資案件やモノづくりの現場を実際に視察することで、当社の事業や製品への理解を深めています。また、取締役会議案の事前説明や、「Value Up Discussion Meeting」(以下「VUDM」という。)の議論などを通じて、経営上の重要課題や中長期的課題について理解を深めています。

執行役員・エグゼクティブオフィサーについては、就任時に外部機関主催の法令やコーポレートガバナンスに関する研修を行っています。また、執行役員会を毎月1回開催し取締役会の方針や決議事項の指示・伝達、VUDMの議論状況の共有を行っています。

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

## 11. 社外取締役および社外監査役との責任限定契約の内容の概要

当社は社外取締役および社外監査役の全員と会社法第427条第1項の規定に基づき、損害賠償責任を限定する契約を締結しています。当該契約に基づく責任の限度額は、法令が規定する額としています。

## 12. 役員等賠償責任保険契約の内容の概要

当社は、取締役(社外取締役含む)、監査役(社外監査役含む)および執行役員等を被保険者として、役員等賠償責任保険(D&O保険)契約を締結しています。

当該保険契約では、役員等がその職務の執行に関し責任を負うこと、または当該責任の追及に係る請求を受けることによって生ずる損害について填補する契約です。

ただし、法令違反の行為であることを認識して行った行為に起因して生じた損害は填補されないなど、一定の免責事由があります。なお、保険料は全額当社が負担しています。

また、2026年11月の更新時においても上記内容での更新を予定しています。

連結財政状態計算書

(単位：百万円)

科目	当期 (2025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	276,959
営業債権	1,001,683
金融債権	645,082
その他の金融資産	159,598
契約資産	52,537
棚卸資産	688,893
未収法人所得税	22,667
その他の流動資産	75,762
<b>流動資産合計</b>	<b>2,923,181</b>
非流動資産	
持分法で会計処理されている投資	54,653
金融債権	1,576,174
その他の金融資産	181,982
有形固定資産	940,382
のれん	139,868
無形資産	208,076
繰延税金資産	109,138
その他の非流動資産	71,455
<b>非流動資産合計</b>	<b>3,281,728</b>
<b>資産合計</b>	<b>6,204,909</b>

科目	当期 (2025年12月31日現在)
<b>負債の部</b>	
流動負債	
社債及び借入金	860,439
営業債務	296,375
その他の金融負債	109,945
保険契約負債	62,143
未払法人所得税	31,554
引当金	83,133
契約負債	46,070
その他の流動負債	281,269
<b>流動負債合計</b>	<b>1,770,928</b>
非流動負債	
社債及び借入金	1,381,640
その他の金融負債	68,961
退職給付に係る負債	44,031
繰延税金負債	58,191
その他の非流動負債	8,134
<b>非流動負債合計</b>	<b>1,560,957</b>
<b>負債合計</b>	<b>3,331,885</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	97,036
利益剰余金	1,955,883
その他の資本の構成要素	488,865
自己株式	△2,929
<b>親会社の所有者に帰属する持分合計</b>	<b>2,622,985</b>
非支配持分	250,039
<b>資本合計</b>	<b>2,873,024</b>
<b>負債及び資本合計</b>	<b>6,204,909</b>

## 連結損益計算書

(単位：百万円)

科目	当期 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
<b>売上高</b>	<b>3,018,891</b>
売上原価	△2,134,577
販売費及び一般管理費	△609,108
その他の収益	31,495
その他の費用	△41,231
<b>営業利益</b>	<b>265,470</b>
金融収益	28,985
金融費用	△12,315
<b>税引前利益</b>	<b>282,140</b>
法人所得税	△68,125
持分法による投資損益	2,741
<b>当期利益</b>	<b>216,756</b>
当期利益の帰属	
<b>親会社の所有者</b>	<b>186,687</b>
非支配持分	30,069

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 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
営業活動による キャッシュ・フロー	327,901
投資活動による キャッシュ・フロー	△163,726
財務活動による キャッシュ・フロー	△184,462
為替レート変動の現金及び 現金同等物に対する影響	2,116
現金及び現金同等物の 純減	△18,171
現金及び現金同等物の 期首残高	295,130
現金及び現金同等物の 期末残高	276,959

## 監査役会の監査報告

## 監査報告書

当監査役会は、2025年1月1日から2025年12月31日までの第136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」（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。

2026年2月10日

株式会社クボタ 監査役会

常勤監査役	檜山泰彦◎
常勤監査役	常松正志◎
常勤監査役	伊藤和司◎
監査役(社外監査役)	山田雄一◎
監査役(社外監査役)	木村圭二郎◎
監査役(社外監査役)	井野勢津子◎

以上

メ 毛

メ 毛

## 株主メモ

事業年度 毎年1月1日から12月31日まで

定時株主総会 毎年3月に開催

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

単元株式数 100株

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

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

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

取次窓口 三井住友信託銀行(株)  
本店および全国各支店

公告方法 当社ウェブサイトに掲載

上場証券取引所 東京証券取引所

### 住所変更、単元未満株式の買取・ 買増等のお申出先について

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。

