

【表紙】

【提出書類】 有価証券報告書

【根拠条文】 金融商品取引法第24条第1項

【提出先】 関東財務局長

【提出日】 2026年3月16日

【事業年度】 第136期(自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)

【会社名】 株式会社クボタ

【英訳名】 KUBOTA CORPORATION

【代表者の役職氏名】 代表取締役社長 CEO 花 田 晋 吾

【本店の所在の場所】 大阪市浪速区敷津東一丁目2番47号  
(注)2026年5月1日に本店は下記に移転する予定です。  
大阪市北区大深町5番54号

【電話番号】 大阪(06)6648 - 2111

【事務連絡者氏名】 経理部長 佐 藤 香 織

【最寄りの連絡場所】 東京都中央区京橋二丁目1番3号  
株式会社クボタ 東京本社

【電話番号】 東京(03)3245 - 3111

【事務連絡者氏名】 水環境人事総務部長 大 倉 雅 司

【縦覧に供する場所】 株式会社クボタ 東京本社  
(東京都中央区京橋二丁目1番3号)  
株式会社東京証券取引所  
(東京都中央区日本橋兜町2番1号)

## 第一部 【企業情報】

## 第1 【企業の概況】

## 1 【主要な経営指標等の推移】

## (1) 連結経営指標等

回次	第132期	第133期	第134期	第135期	第136期
決算年月	2021年12月	2022年12月	2023年12月	2024年12月	2025年12月
売上高 (百万円)	2,196,766	2,676,980	3,020,711	3,016,281	3,018,891
税引前利益 (百万円)	250,917	231,150	342,289	335,297	282,140
親会社の所有者に帰属する当期利益 (百万円)	174,765	156,472	238,455	230,437	186,687
親会社の所有者に帰属する当期包括利益 (百万円)	269,162	283,262	367,470	409,490	222,192
親会社の所有者に帰属する持分 (百万円)	1,678,035	1,874,490	2,175,773	2,477,314	2,622,985
資本合計 (百万円)	1,785,109	2,102,488	2,416,067	2,739,766	2,873,024
総資産額 (百万円)	3,773,656	4,765,053	5,359,247	6,018,665	6,204,909
1株当たり親会社所有者帰属持分 (円)	1,398.47	1,576.30	1,851.75	2,155.29	2,306.80
基本的1株当たり親会社の所有者に帰属する当期利益 (円)	144.80	131.06	201.74	197.61	163.44
希薄化後1株当たり親会社の所有者に帰属する当期利益 (円)	-	-	-	-	-
親会社所有者帰属持分比率 (%)	44.5	39.3	40.6	41.2	42.3
親会社所有者帰属持分当期利益率 (%)	11.1	8.8	11.8	9.9	7.3
株価収益率 (倍)	17.55	13.89	10.52	9.31	13.56
営業活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	92,511	7,680	17,273	282,084	327,901
投資活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	127,370	318,499	173,441	208,879	163,726
財務活動によるキャッシュ・フロー (百万円)	60,586	282,557	178,404	26,276	184,462
現金及び現金同等物の期末残高 (百万円)	258,639	225,799	222,118	295,130	276,959
従業員数 (外、平均臨時従業員数) (人)	43,293 (3,356)	50,352 (12,213)	52,608 (12,924)	52,094 (14,120)	52,503 (14,090)

(注) 1 国際会計基準(以下「IFRS会計基準」)に基づいて連結財務諸表を作成しております。

2 金額は表示単位未満の端数を四捨五入して表示しております。

3 潜在的に希薄化効果のある株式が存在しないため、希薄化後1株当たり親会社の所有者に帰属する当期利益は記載しておりません。

4 第133期において、リース債権に係る貸倒引当金の測定方法を変更しており、第132期に係る連結経営指標等は当該会計方針の変更を遡及適用した後のものとなっております。

5 第134期において、IFRS第17号「保険契約」を適用しているほか、第133期に取得したエスコーツ Ltd.(現 エスコーツクボタ Ltd.)に係る暫定的な会計処理を確定しており、第133期に係る連結経営指標等はこれらの影響を遡及修正した後のものとなっております。

## (2) 提出会社の経営指標等

回次		第132期	第133期	第134期	第135期	第136期
決算年月		2021年12月	2022年12月	2023年12月	2024年12月	2025年12月
売上高	(百万円)	1,075,018	1,159,920	1,223,415	1,189,605	1,235,834
経常利益	(百万円)	118,521	90,689	109,238	176,659	251,073
当期純利益	(百万円)	95,638	73,779	123,773	177,968	233,632
資本金	(百万円)	84,130	84,130	84,130	84,130	84,130
発行済株式総数	(千株)	1,200,246	1,191,006	1,176,666	1,150,896	1,138,716
純資産額	(百万円)	645,981	631,545	679,596	749,260	906,276
総資産額	(百万円)	1,416,740	1,644,815	1,711,527	1,793,705	1,903,221
1株当たり純資産額	(円)	538.20	530.93	578.22	651.67	796.79
1株当たり配当額 (うち1株当たり中間配当額)	(円)	42.00 (21.00)	44.00 (22.00)	48.00 (24.00)	50.00 (25.00)	50.00 (25.00)
1株当たり当期純利益	(円)	79.21	61.78	104.68	152.57	204.48
潜在株式調整後 1株当たり当期純利益	(円)	-	-	-	-	-
自己資本比率	(%)	45.6	38.4	39.7	41.8	47.6
自己資本利益率	(%)	15.2	11.6	18.9	24.9	28.2
株価収益率	(倍)	32.24	29.41	20.28	12.05	10.84
配当性向	(%)	53.0	71.2	45.9	32.8	24.5
従業員数	(人)	11,711	12,474	14,638	15,472	15,897
株主総利回り (比較指標： 配当込みTOPIX)	(%)	115.3 (112.7)	84.5 (110.0)	100.2 (141.1)	89.9 (169.9)	108.9 (213.2)
最高株価	(円)	2,733.0	2,663.0	2,421.0	2,565.0	2,347.5
最低株価	(円)	2,128.5	1,806.0	1,777.0	1,678.0	1,460.5

- (注) 1 金額は表示単位未満の端数を切り捨てて表示しております。
- 2 潜在的に希薄化効果のある株式が存在しないため、潜在株式調整後1株当たり当期純利益は記載しておりません。
- 3 最高株価及び最低株価は、2022年4月3日以前は東京証券取引所市場第一部におけるものであり、2022年4月4日以降は東京証券取引所プライム市場におけるものです。
- 4 第133期より、「収益認識に関する会計基準」等を適用しており、第133期以降に係る経営指標等は当該会計基準等を適用した後のものとなっております。

## 2 【沿革】

年月	沿革
1890年2月	創業者 久保田権四郎 大阪市南区御蔵跡町に久保田鉄工所を興し、各種鋳物の製造・販売を開始。
1893年7月	水道用鋳鉄管の製造を開始。
1922年2月	発動機(農工用小型エンジン)の製造を開始。
1927年2月	株式会社隅田川精鉄所を買収し、鋳鉄管事業を拡張。
1930年12月	株式会社久保田鉄工所及び株式会社久保田鉄工所機械部を設立。
1937年3月	株式会社久保田鉄工所機械部を株式会社久保田鉄工所に合併。
1937年11月	堺工場を新設し、農工用発動機の大量生産に着手。
1940年10月	武庫川工場を新設し、産業機械事業を拡張。翌年10月遠心力鋳鉄管の鋳造を開始。
1949年5月	東京証券取引所、大阪証券取引所(2013年7月に東京証券取引所と統合)に上場。
1950年8月	製品別事業部制を採用。
1952年12月	武庫川機械工場でポンプの製造を開始。
1953年6月	社名を久保田鉄工株式会社に変更。
1954年4月	ビニルパイプ工場を新設し、合成樹脂管の本格的製造に着手。
1957年11月	久保田建材工業株式会社を設立し、住宅建材事業に進出。
1960年12月	船橋工場(隅田川工場より移転)を新設し、鋳鉄管の量産体制を確立。
1961年5月	水道研究所を新設。翌年12月水処理事業部を新設し、環境事業に本格進出。
1962年5月	枚方機械工場・枚方鋳鋼工場を新設し、産業機械・鋳鋼製品の量産体制を確立。
1967年1月	小田原工場を新設。同年6月久保田建材工業株式会社の製造部門を吸収し、住宅建材事業に本格進出。
1969年5月	宇都宮工場を新設し、田植機、バインダーの量産体制を確立。
1972年6月	関東大径鋼管株式会社を吸収合併。市川工場と改称し、引続きスパイラル鋼管を製造。
1972年9月	米国にクボタトラクター Corp.を設立し、北米におけるトラクタの販売体制を強化。
1973年9月	久宝寺工場を新設。船出町工場より製造設備を移設し、電装機器製造工場とする。
1974年3月	フランスにヨーロッパクボタトラクタ販売有限公司(現 クボタヨーロッパ S.A.S.)を設立し、ヨーロッパにおける農業機械販売体制を強化。
1975年8月	農業用トラクタの専門量産工場として筑波工場を新設。
1976年11月	ニューヨーク証券取引所に上場。(2013年7月に同取引所上場廃止。)
1980年4月	外壁材専門工場として鹿島工場を新設。
1985年1月	エンジン専門工場として堺製造所に堺臨海工場を新設。
1990年4月	社名を株式会社クボタに変更。
2002年10月	関西地区における環境エンジニアリング事業の拠点として阪神事務所を新設。
2003年12月	住宅建材事業を会社分割により、クボタ松下電工外装株式会社(現 ケイミュー株式会社)に承継。
2004年8月	タイの関連会社ザ・サイアムクボタインダストリー Co.,Ltd.(現 サイアムクボタコーポレーション Co.,Ltd.)を子会社化し、東南アジアにおける農業機械の開発・製造・販売体制を強化。
2005年4月	シーアイ化成株式会社との合成樹脂管事業統合により、クボタシーアイ株式会社(現 株式会社クボタケミックス)を設立。
2007年9月	タイにおけるトラクタの生産拠点としてサイアムクボタトラクター Co.,Ltd.(現 サイアムクボタコーポレーション Co.,Ltd.)を設立。
2012年3月	畑作用インプリメントメーカーであるノルウェーのクバンランド ASA(現 クバンランド AS)を買収、子会社化。
2013年12月	フランスに畑作用大型トラクタの生産拠点としてクボタファームマシナリーヨーロッパ S.A.S.を設立。
2016年7月	インプリメントメーカーである米国のグレートプレーンズマニュファクチャリング, Inc.を買収、子会社化。
2022年4月	トラクタメーカーであるインドのエスコーツ Ltd.(現 エスコーツクボタ Ltd.)を買収、子会社化。
2022年9月	世界各地域の研究開発拠点の連携及び研究開発体制の強化を目的としてグローバル技術研究所を開設。

### 3 【事業の内容】

当社グループは当社及び国内外207社の関係会社(連結子会社190社及び持分法適用会社17社)により構成され、機械、水・環境、その他の3事業セグメント区分にわたって多種多様な製品・サービスの提供を行っております。

当社(以下、原則として連結子会社を含む)の各事業セグメントにおける主要品目及び主な関係会社は以下のとおりです。

また、当社はIFRS会計基準に準拠して連結財務諸表を作成しており、関係会社の範囲に含まれる連結子会社及び持分法適用会社はIFRS会計基準に基づいて決定しております。「第2 事業の状況」及び「第3 設備の状況」における関係会社の範囲についても同様です。

#### (1) 機械

主として農業機械及び農業関連商品、エンジン、建設機械の製造及び販売等を行っております。

##### 主要品目

農業機械及び農業関連商品	トラクタ、耕うん機、コンバイン、田植機、芝刈機、ユーティリティビークル、その他農業機械、インプラメント、アタッチメント、ポストハーベスト機器、野菜機械、中間管理機、その他関連機器、ミニライスセンター、育苗・精米・園芸施設、各種計量・計測・制御機器及びシステム
エンジン	農業機械用・建設機械用・産業機械用・発電機用等各種エンジン
建設機械	ミニバックホー、ホイールローダ、コンパクトトラックローダ、スキッドステアローダ、その他各種建設機械関連商品

##### 主な関係会社

##### (製造・販売)

[ 海外 ] クボタマニュファクチュアリング オブ アメリカ Corp.、グレートプレーズマニュファクチュアリング, Inc. 他グループ子会社16社、クボタファームマシナリーヨーロッパ S.A.S.、クボタバウマシーネン GmbH、クバンランド AS 他グループ子会社34社、久保田農業機械(蘇州)有限公司、サイアムクボタコーポレーション Co.,Ltd.、クボタエンジン(タイランド)Co.,Ltd.、エスコーツクボタ Ltd. 他グループ関係会社 8 社

##### (販売・サービス等)

[ 国内 ] (株)北海道クボタ他農業機械販売会社12社、(株)クボタ建機ジャパン  
[ 海外 ] クボタノースアメリカ Corp.、クボタトラクター Corp.、クボタエンジンアメリカ Corp.、クボタカナダ Ltd.、クボタホールディングスヨーロッパ B.V.、クボタヨーロッパ S.A.S.、クボタ(ドイツランド)GmbH、クボタ(U.K.)Ltd.、クボタオーストラリア Pty Ltd.

##### (小売金融)

[ 国内 ] (株)クボタクレジット  
[ 海外 ] クボタクレジット Corp.,U.S.A.、サイアムクボタリーシング Co.,Ltd.、久保田(中国)融資租賃有限公司

#### (2) 水・環境

主としてパイプシステム(ダクタイル鉄管、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)に係る製品の製造及び販売等を行っております。

##### 主要品目

パイプシステム	ダクタイル鉄管、合成管、官需向けバルブ、排水集合管、各種建設工事等の設計・施工
産業機材	反応管、ハースロール、TXAX[ブレイキ用材料]、スパイラル鋼管(鋼管杭、鋼管矢板)、空調機器
環境	上下水処理装置及びプラント、ポンプ及びポンププラント、水処理用膜ユニット、各種用排水プラント、し尿処理プラント、廃棄物焼却・溶融プラント、廃棄物破碎・選別プラント、排煙脱硫装置、膜型発酵メタンプラント、浄化槽、民需向けバルブ

主な関係会社

(製造・販売等)

[ 国内 ] (株)クボタケミックス、日本プラスチック工業(株)、クボタ空調(株)

[ 海外 ] クボタマテリアルズカナダ Corp.、クボタサウジアラビア Co.,LLC

(運転・維持管理・補修等)

[ 国内 ] クボタ環境エンジニアリング(株)

(設計・施工)

[ 国内 ] (株)クボタ建設

(3) その他

主として各種サービスの提供等を行っております。

主要品目

その他	物流等各種サービス、屋根材、外壁材
-----	-------------------

主な関係会社

(製造・販売等)

[ 国内 ] ケイミュー(株)

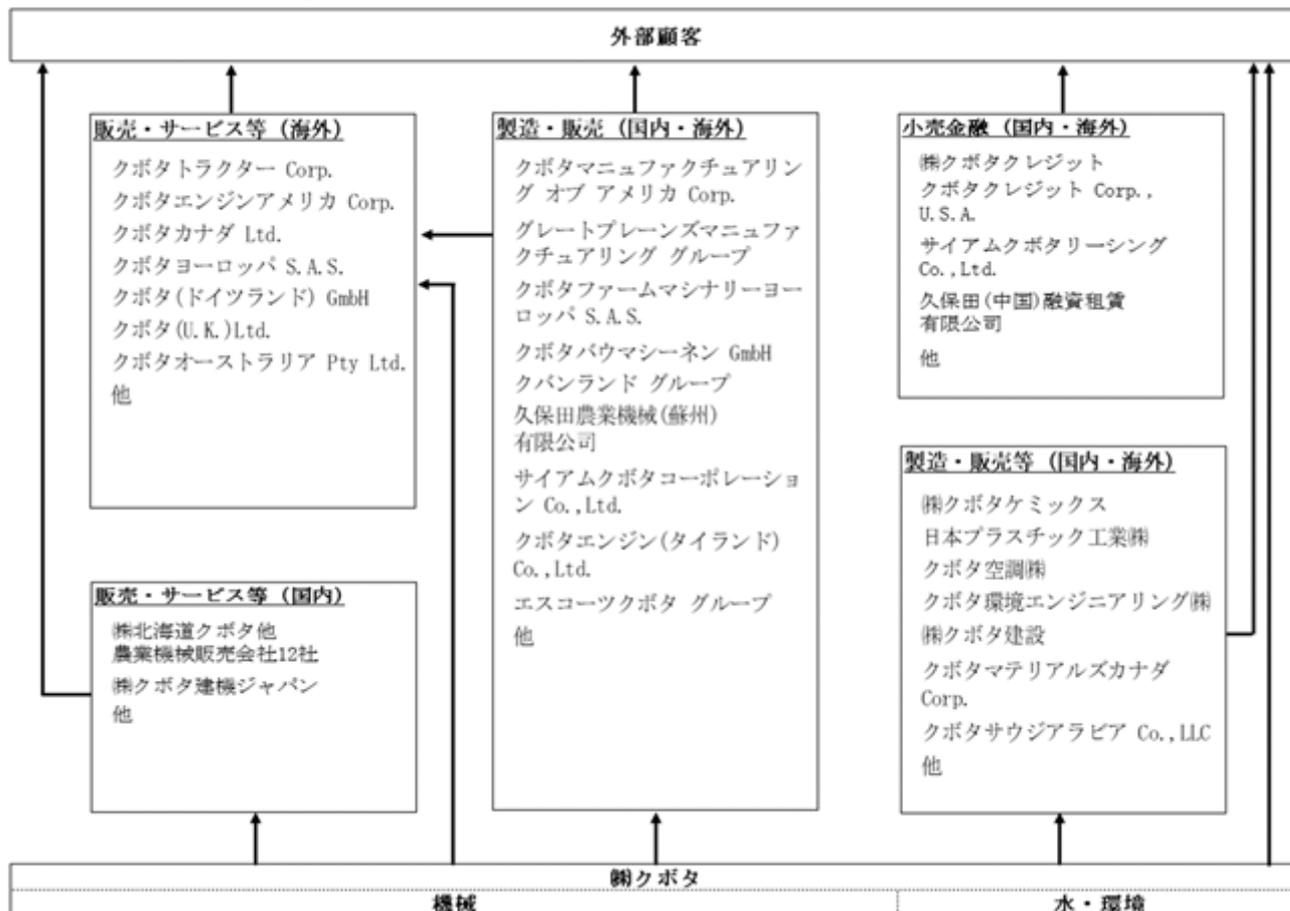
(各種サービス)

[ 国内 ] クボタロジスティクス(株)

[ 海外 ] 久保田(中国)投資有限公司

〔事業系統図〕

これらを図示すると概ね次のとおりです。



4 【関係会社の状況】

会社名	住所	資本金 (百万円)	主要な事業内容	関係会社の議決権に対する所有割合 (%)	関係内容			
					役員 の兼 任等	資金 の貸 付	設備 の賃 貸借	営業上の取引他
〔連結子会社〕								
㈱北海道クボタ 他農業機械販売会社 5社	札幌市西区 他	100	農業機械等の販売	82.5	無	無	有	当社製品の販売
㈱クボタ建機ジャパン	大阪市浪速区	300	建設機械等の販売	100.0	無	無	有	当社製品の販売
㈱クボタクレジット	大阪市浪速区	500	農業機械及びその関連商品等の小売金融業務	(22.9) 77.8	有	有	有	信用保証
クボタマシナリー トレーディング㈱	大阪市浪速区	30	農業機械、エンジン及び建設機械関係部品の輸出入	100.0	有	有	有	当社への資材の供給
㈱クボタエンジン ジャパン	大阪市浪速区	310	産業用汎用エンジンの販売・サービス・エンジニアリング	100.0	無	無	有	当社製品の販売
クボタノースアメリカ Corp. (注2)	アメリカ デラウェア州	千USD 597,100	北米機械事業の統括	100.0	有	無	無	
クボタトラクター Corp. (注2, 3)	アメリカ テキサス州	千USD 37,000	トラクタ、汎用機械、建設機械及びインプレメントの販売	(100.0) 100.0	有	無	無	当社製品の販売
クボタクレジット Corp., U.S.A.	アメリカ テキサス州	千USD 8,000	トラクタ、汎用機械、建設機械及びインプレメントの小売金融業務	(90.0) 100.0	有	無	無	
クボタマニュファク チュアリング オブ アメリカ Corp.	アメリカ ジョージア州	千USD 80,900	トラクタ、汎用機械、建設機械及びインプレメントの製造	(100.0) 100.0	有	無	無	
クボタエンジン アメリカ Corp.	アメリカ イリノイ州	千USD 10,000	エンジン及びその部品、アクセサリーの販売・エンジニアリング・アフターサービス	(100.0) 100.0	無	無	無	当社製品の販売
クボタインシュランス Corp.	アメリカ ハワイ州	千USD 2,000	米国における損害保険等の引受業	(100.0) 100.0	有	無	無	
グレートプレーンズ マニュファクチュア リング, Inc. 他 グループ子会社16社	アメリカ カンザス州	千USD 90	インプレメント及び建設機械の製造・販売	(100.0) 100.0	有	無	無	
クボタリサーチアンド デベロップメント ノースアメリカ Corp. (注2)	アメリカ ジョージア州	千USD 90,000	汎用機械及びインプレメントの開発	(100.0) 100.0	有	無	無	研究業務の委託
クボタカナダ Ltd.	カナダ オンタリオ州	千CAD 6,000	トラクタ、汎用機械、建設機械及びインプレメントの販売	100.0	有	無	無	当社製品の販売
クボタホールディング スヨーロッパ B.V. (注2)	オランダ 北ホラント州	千EUR 532,788	欧州機械事業の統括	100.0	有	無	無	
クボタヨーロッパ S.A.S.	フランス ヴァル・ドワーズ県	千EUR 11,167	建設機械、トラクタ、汎用機械及びエンジンの販売	(100.0) 100.0	無	無	無	当社製品の販売
クボタファーム マシナリーヨーロッパ S.A.S.	フランス ノール県	千EUR 57,000	畑作用大型トラクタの製造	(100.0) 100.0	無	無	無	
クボタバウマシーネン GmbH	ドイツ ラインラント・ プファルツ州	千EUR 14,316	建設機械の製造・販売	(100.0) 100.0	有	無	無	当社製品の購入
クボタ(ドイツランド) GmbH	ドイツ ヘッセン州	千EUR 3,579	トラクタ、汎用機械及びエンジンの販売	(100.0) 100.0	無	無	無	当社製品の販売

会社名	住所	資本金 (百万円)	主要な事業内容	関係会社の議決権に対する所有割合(%)	関係内容			
					役員の兼任等	資金の貸付	設備の賃貸借	営業上の取引他
クボタ(U.K.)Ltd.	イギリス オックスフォードシャー州	千GBP 2,000	建設機械、トラクタ、汎用機械及びエンジンの販売	(100.0) 100.0	無	無	無	当社製品の販売
クバンランド AS他グループ子会社34社	ノルウェー ローガラン県	千EUR 53,090	インブルメントの製造・販売	(100.0) 100.0	有	無	無	
クボタブラベンダーテクノロジー GmbH他グループ子会社2社	ドイツ ノルトライン・ヴェストファーレン州	千EUR 3,000	重量式フィーダの製造・販売	(100.0) 100.0	無	無	無	
サイアムクボタコーポレーション Co.,Ltd. (注2)	タイ パトゥムタニー県	千THB 2,739,000	トラクタ、コンバイン、インブルメント及び横形ディーゼルエンジンの製造・販売及び建設機械の販売	60.0	有	無	無	当社製品の購入
サイアムクボタリーシング Co.,Ltd.	タイ パトゥムタニー県	千THB 2,625,000	トラクタ及びコンバイン等の小売金融業務	(100.0) 100.0	有	無	無	
クボタエンジン(タイランド)Co.,Ltd.	タイ チャチェンサオ県	千THB 1,400,000	立形ディーゼルエンジンの製造	100.0	有	無	無	
エスコーツクボタLtd.他グループ子会社6社(注5)	インド ハリヤナ州	千INR 1,118,778	トラクタ及び建設機械等の製造・販売	55.0	有	無	無	
久保田農業機械(蘇州)有限公司	中国 江蘇省	千CNY 170,999	コンバイン、田植機及びトラクタの製造・販売	(100.0) 100.0	有	無	無	
久保田建機(無錫)有限公司	中国 江蘇省	千CNY 289,035	建設機械の製造	(100.0) 100.0	有	無	無	
久保田(中国)融資租賃有限公司	中国 上海市	千CNY 529,302	建設機械及び農業機械のファイナンス・リース及びファクタリング事業	(100.0) 100.0	有	無	無	
クボタコリア Co.,Ltd.	韓国 ソウル市	千KRW 200,000	トラクタ、コンバイン、田植機、建設機械及びエンジンの販売	100.0	無	無	無	当社製品の販売
クボタミャンマー Co.,Ltd.	ミャンマー ヤンゴン地方	千USD 23,800	コンバイン及びトラクタの販売	(20.0) 100.0	有	無	無	当社製品の販売
クボタオーストラリア Pty Ltd.	オーストラリア ビクトリア州	千AUD 21,000	トラクタ、汎用機械、建設機械及びエンジンの販売	100.0	無	無	無	当社製品の販売
㈱クボタケミックス	兵庫県尼崎市	3,198	合成管及び継手等の製造・販売	100.0	有	有	有	
クボタ環境エンジニアリング㈱	東京都中央区	400	各種環境装置及び環境プラントの設計・製作・施工・補修・運転・維持管理等	100.0	有	無	有	当社が施工した施設の維持管理・補修・改造
日本プラスチック工業㈱	愛知県小牧市	175	プラスチック製品の製造・販売	(67.0) 67.0	無	無	有	
㈱クボタ建設	大阪市浪速区	400	上下水道・土木・建築工事の設計・施工	100.0	有	無	有	当社関連工事の請負・施工
クボタ空調㈱	東京都中央区	400	産業用空調機器の製造・販売・メンテナンス	100.0	無	無	有	
クボタマテリアルズカナダ Corp.	カナダ オンタリオ州	千CAD 15,000	鋳鋼製品及びTXAX製品の製造・販売	100.0	無	無	無	当社製品の購入
クボタサウジアラビア Co.,LLC	サウジアラビア 東部州	千SAR 56,250	鋳鋼製品の製造・販売、バルブの販売及びバルブメンテナンス事業	100.0	無	無	無	当社製品の購入
クボタロジスティクス㈱	大阪市浪速区	75	運送・保管・荷役・流通加工に係る物流管理及び物流情報サービス	100.0	無	無	有	当社製品の運送・保管

会社名	住所	資本金 (百万円)	主要な事業内容	関係会社の議決権に対する所有割合(%)	関係内容			
					役員 の兼 任等	資金 の貸 付	設備 の賃 借	営業上の取引他
平和管財(株) (注4)	東京都中央区	50	ビルメンテナンス、警備・保安及び施設管理	60.0	無	無	有	当社ビルメンテナンス業務の請負
久保田(中国)投資有限公司 (注2)	中国 上海市	千CNY 1,710,478	中国子会社の統括	100.0	有	無	無	
その他85社								
[持分法適用会社]								
(株)秋田クボタ 他農業機械販売会社 6社	秋田県秋田市 他	60	農業機械等の販売	35.7	無	無	有	当社製品の販売
ケイミュー(株)	大阪市中央区	8,000	外壁材、屋根材及び雨どいの製造・販売	50.0	有	無	有	
その他9社								

- (注) 1 関係会社の議決権に対する所有割合の上段( )内は間接所有割合(内数)を示しております。  
2 特定子会社に該当します。  
3 クボタトラクター Corp.は売上高(連結会社相互間の内部売上高を除く)の連結売上高に占める割合が10%を超えております。同社の当年度における主要な損益情報等は、売上高826,514百万円、税引前利益18,893百万円、当期利益13,940百万円、資本合計288,710百万円、総資産額723,030百万円です。  
4 平和管財(株)については、2026年3月2日に当社が保有していた同社の全株式をALSOK(株)に譲渡しております。  
5 エスコーツクボタ Ltd.の子会社であるエスコーツクボタファイナンス Ltd.について、2026年2月12日開催の当社及びエスコーツクボタ Ltd.の取締役会において、増資を実行することを決議しました。本増資が完了次第、同社は2027年12月末までに特定子会社に該当する予定です。

## 5 【従業員の状況】

### (1) 連結会社の状況

2025年12月31日現在

事業別セグメントの名称	従業員数(人)	
機械	41,342	(13,637)
水・環境	8,379	(230)
その他	1,379	(223)
全社(共通)	1,403	(-)
合計	52,503	(14,090)

- (注) 1 従業員数は就業人員数です。また、( )内に臨時従業員の年間平均人員数を外数で記載しております。  
2 当年度より、社内組織をベースにした事業セグメントの構成の変更に基づき、従来、「全社(共通)」欄に含めていた数値の一部を各事業セグメントに含めています。

### (2) 提出会社の状況

2025年12月31日現在

従業員数(人)	平均年齢(歳)	平均勤続年数(年)	平均年間給与(円)
15,897	39.9	14.3	8,609,216

事業別セグメントの名称	従業員数(人)
機械	11,569
水・環境	3,017
全社(共通)	1,311
合計	15,897

- (注) 1 従業員数は就業人員数です。  
2 平均年間給与には、賞与及び基準外賃金が含まれております。

### (3) 労働組合の状況

労使関係は安定しており、特記すべき事項はありません。

### (4) 管理職に占める女性労働者の割合、男性労働者の育児休業取得率及び労働者の男女の賃金の差異

提出会社

当事業年度					補足説明
管理職に占める女性労働者の割合(%) (注1)	男性労働者の育児休業取得率(%) (注2)	労働者の男女の賃金の差異(%) (注1)(注3)(注4)			
		全労働者	正規雇用労働者	パート・有期労働者等	
5.1	92.3	81.1	80.5	79.5	

- (注) 1 「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)の規定に基づき算出したものです。  
2 「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」(平成3年法律第76号)の規定に基づき、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」(平成3年労働省令第25号)第71条の6における育児休業等の取得割合を算出したものです。  
3 正規雇用労働者については、等級制度並びに賃金体系は一律であるため、同一の等級における男女の賃金の差異はありません。男女の賃金の差異は、管理職層における男性の比率が女性と比べ高いこと等が要因となっております。  
4 パート・有期労働者等については、賃金水準が高く男性比率が高い特定の労働契約の者が含まれていることが要因となっており、男女による差異は設けておりません。

連結子会社

名称	当事業年度					補足説明
	管理職に占める 女性労働者の 割合(%) (注1)	男性労働者の 育児休業取得率 (%)(注2)	労働者の男女の賃金の差異(%) (注1)			
			全労働者	正規雇用 労働者	パート・ 有期労働者 等	
(株)クボタクレジット	22.0	100.0	68.5	63.3	66.0	
(株)クボタケミックス	1.5	85.7	76.4	74.4	86.4	
クボタ環境エンジニアリ ング(株)	2.2	79.5	71.1	81.4	40.1	
(株)北海道クボタ	7.5	7.7	75.8	75.8	-	(注3)
(株)みちのくクボタ	1.2	46.2	78.3	78.7	76.1	
(株)関東甲信クボタ	14.2	40.0	70.4	73.0	57.0	
(株)東海近畿クボタ	2.2	55.6	69.2	68.3	81.2	
(株)中四国クボタ	0.5	100.0	69.2	68.9	76.4	
(株)南九州沖縄クボタ	6.5	12.5	69.8	74.0	41.0	
クボタ機械設計(株)	32.7	-	89.9	89.9	-	(注3,4)
クボタアグリサービス(株)	0.0	27.3	75.5	77.1	52.9	
(株)クボタ建機ジャパン	16.8	75.0	75.2	75.9	62.6	
(株)クボタ計装	8.3	100.0	81.9	81.5	93.0	
(株)クボタ建設	2.1	16.7	57.9	59.2	44.1	
クボタインクルージョン ワークス(株)	50.0	100.0	110.7	118.5	40.7	
クボタロジスティクス(株)	1.4	88.9	64.4	69.7	32.1	
クボタエイトサービス(株)	7.8	0.0	70.4	75.9	53.2	
平和管財(株)	2.3	100.0	53.7	95.7	41.7	(注5)
クボタ空調(株)	33.3	90.0	81.6	81.1	-	(注3)

- (注) 1 「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)の規定に基づき算出したもので  
す。
- 2 「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」(平成3年法律第76号)の規定に  
基づき、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」(平成3年勞  
働省令第25号)第71条の6における育児休業等の取得割合を算出したものです。
- 3 労働者の男女の賃金の差異について「-」となっているものは、該当する労働者がすべて男性または女性、あ  
るいは該当する労働者がいないため、割合の算出ができないことを示しております。
- 4 男性労働者の育児休業取得率が「-」となっているものは、対象となる従業員がいないことを示してありま  
す。
- 5 平和管財(株)については、2026年3月2日に当社が保有していた同社の全株式をALSOK(株)に譲渡してあります。

## 第2 【事業の状況】

### 1 【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】

当社の経営方針、経営環境及び対処すべき課題等は、以下のとおりです。

なお、文中の将来に関する事項は、当年度末現在において当社が判断したものです。

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ム”」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」と定義づけている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まいります。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、サステナブルな取組みを推進していきます。

#### (1) クボタグループの事業環境

##### 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。

##### 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行い、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組みを進めてまいります。

#### (2) 今後の取組み

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。

##### 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。

## 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。

## 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。

## 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。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

#### 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。

#### 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。

## 2 【サステナビリティに関する考え方及び取組】

文中の将来に関する事項は、当年度末現在において当社が判断したものです。

### (1) サステナビリティ全般

#### 基本的な考え方、戦略

当社は企業理念「クボタグローバルアイデンティティ」(以下「KGI」)の中で、ブランドステートメントとして「For Earth, For Life」を掲げ、美しい地球環境を守りながら、人々の豊かな暮らしを支えていくことを約束しております。そして、KGIを実現するにあたって「グローバル・メジャー・ブランド クボタ」(以下「GMBクボタ」)をめざしており、GMBクボタ実現に向けた2030年のめざす姿として長期ビジョン「GMB2030」を掲げております。

GMB2030では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ム”となること、すなわち地球環境と人間社会のサステナビリティ、当社のサステナビリティの両立に取り組んでおります。具体的には、食料・水・環境領域での新たなソリューションの展開と既存事業の拡充及び社会への適合です。また、それら事業展開を牽引・後押しする経営基盤の強化に向けて、ESG経営を推進しています。

#### ガバナンス、リスク管理

##### 1) 体制

取締役会、経営会議とその諮問機関である人財戦略会議とリスクマネジメント会議などで重要ESGテーマの目標、施策及び進捗の検討と決定が行われています。

詳細は「第4 提出会社の状況 4 コーポレート・ガバナンスの状況等 (1)コーポレート・ガバナンスの概要」を参照ください。

##### 2) 役員報酬の連動

ESGテーマと役員報酬を連動させる報酬体系をとっており、役員報酬における年次賞与の20%はK-ESG評価として、目標の達成度に応じて標準額の0%～200%の範囲で変動させております。

役員報酬制度の詳細は「第4 提出会社の状況 4 コーポレート・ガバナンスの状況等 (4)役員の報酬等」を参照ください。

#### 重点ESGテーマ、指標と目標

中期経営計画2030では「未来の成長を支える強靱なグローバル基盤」としてESG経営を位置づけ、「気候変動」「人的資本」「コーポレート・ガバナンス」「リスクマネジメント」を重点ESGテーマとして取り組んでいます。重点ESGテーマの指標と目標はそれぞれ次のとおりです。

重点ESGテーマ	指標	目標
気候変動	スコープ1、2 排出量	38.9万t (2014年比50%減)
人的資本	女性管理職比率	7%
	社員エンゲージメント	60
コーポレート・ガバナンス	取締役会の実効性	取締役会と執行部門の両輪が機能し、ガバナンスが継続的に向上
リスクマネジメント	海外コンプライアンス体制の構築	各地域での必要な体制・機能の整備

### (2) 人的資本

#### 基本的な考え方

当社がGMB2030を実現していくためには、既存事業の拡充と新たなソリューション創出を両立し、持続的な成長と収益力向上を実現していくことが不可欠です。その原動力となるのは、強くしなやかな組織と、多様で自律した人財です。

当社は現場主義やOn Your Sideの精神を基盤としつつ、事業環境の高度化・グローバル化に対応するため、人財の質の高度化と挑戦を促す組織文化の醸成を進めています。そのために「組織の強化」「個の強化」「健康経営」を基本方針とし、人財の成長と組織の実行力向上を通じて、事業成長と企業価値向上を支えていきます。

人的資本戦略

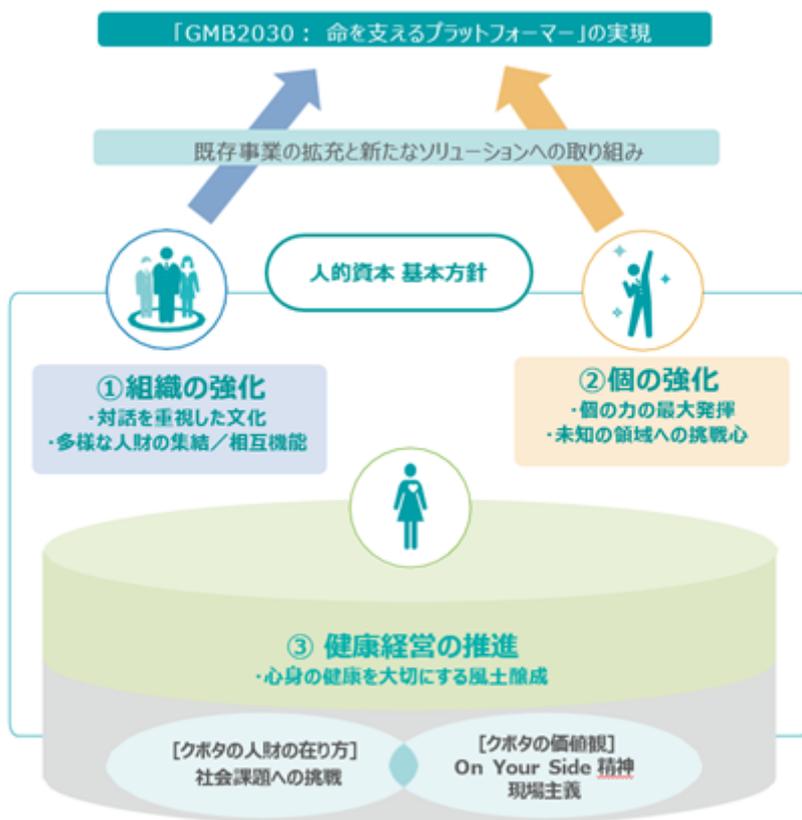
当社の人的資本戦略は、経営戦略と一体となって策定しており、事業成長と収益力向上を支える人財基盤の強化を目的としています。具体的には、経営資源の選択と集中、バランスシートを意識した戦略的な財務運営、未来の成長を支える強靱なグローバル基盤という経営方針と連動し、人的資本の観点から組織力と人財力の高度化を進めています。

各基本方針(組織の強化/個の強化/健康経営の推進)に対応する戦略・施策ポリシーを定め、KPI及び具体施策を通じて実行しています。

1) 人的資本 基本方針

基本方針		概要
a	組織の強化	多様な人財が集い、つながることで新たな価値を創出し、それがイノベーションやサステナビリティの源泉となります。当社では『対話』を重視した企業文化を構築し、個々の能力を引き出すことが組織の強化を実現するための鍵であると考えております。
b	個の強化	個々人が未知の領域の課題解決にチャレンジをしていく必要があり、そのためにはメンバーそれぞれが強い想いをもち、個々の力を発揮していくことが求められます。
c	健康経営の推進	当社がこれからも社会に必要とされるソリューションを生み出すためには、活動の主体者である従業員の心身の健康が欠かせません。従業員の健康を大切にする風土を醸成し、一人ひとりの心身の健康を保つと共に、いきいきと働き続けることができる職場づくりを通して、当社の人的資本戦略を下支えします。

< GMB2030と人的資本の関係図 >



## 2) 基本方針の戦略、施策ポリシー

a. 組織の強化、b. 個の強化、c. 健康経営の推進の3つの基本方針について、戦略と施策ポリシーを定めて取組みを進めております。

## &lt;基本方針の戦略、施策ポリシー&gt;

基本方針	INPUT		OUTPUT	OUTCOME
	戦略	施策ポリシー		
<b>【組織の強化】</b> ・対話を重視した文化構築 ・多様な人財の集結/ 相互機能	多様な人財を獲得し、その個性を尊重しながら、人財の価値を最大限引き出す『対話』を重視した企業文化の構築	マネージャーがメンバー一人ひとりに向き合い、双方の想い・考え方を理解・共感しあう施策を実行する  多様な人財の集まりと生産性の高いフレキシブルな働き方の中で共創・開発を促進する	既存事業の拡充・新たなソリューションの取組	豊かな社会と自然の循環にコミットする  <b>命を支えるプラットフォーム</b> 「グローバル・メジャー・ブランドクボタ」の実現
<b>【個の強化】</b> ・個の能力の最大発揮 ・未知の領域への飽くなき挑戦心	戦略的かつ計画的な育成投資によるチャレンジ意欲ある人財への成長機会の提供  従業員の想い(パーパス)を大切に した自律的なキャリア形成支援	将来の経営人財候補を戦略的・計画的に発掘・育成する  チャレンジ意欲ある人財へ積極的な投資を行う  事業・職務で実現したい従業員の想い(パーパス)を受け止め、従業員の自律的なキャリアを最大限支援する		
<b>【健康経営の推進】</b> ・心身の健康を大切に する風土の醸成	健康経営戦略マップに基づくデータ分析により、人的資本への効果的な投資サイクルを構築する	ヘルスリテラシー向上を起点として、適正な受療行動と予防活動を促進する		

## [戦略]

## a. 組織の強化 (= 社内環境整備方針)

・多様な人財を獲得し、その個性を尊重しながら、人財の価値を最大限引き出す『対話』を重視した企業文化の構築

当社は人的資本戦略の柱として、「組織の強化」を推進しております。異なる価値観や考え方があることを認識し、多様な個性を最大限に活かすことはイノベーションにつながります。加えて、組織がグローバルで持続的に成長していくためにも、多様性を活かすことは重要な観点です。また、当社では『対話』をキーワードにDEIの戦略を展開しております。多様な個性を持った人財が積極的に『対話』し、多様な意見を交わすことで新しいアイデアが生まれ、現存の課題に対する新しいアプローチが見つかります。そして人財の価値を最大限に引き出す『対話』を重視した組織文化は、個々の能力・経験・考え方が認められ個々の力をより発揮できる環境を構築します。また、エンゲージメント向上やローテーション・公募の活性化を通じて適材適所を実現し、人財の能力発揮と生産性向上を図っています。これにより人的側面から資本効率と収益力の向上を支えています。

## b. 個の強化 (= 人財育成方針)

・戦略的かつ計画的な育成投資によるチャレンジ意欲ある人財への成長機会の提供  
 ・従業員の想いを大切に  
 した自律的なキャリア形成支援

当社は人的資本戦略の柱として、「想い」を重視しております。GMB2030実現に向けて、当社全体の個人の成長は欠かすことができず、個人の成長の土台となるのは、一人ひとりの想いであると捉えております。想いを自律的に実現できる環境をさらに整え、一人ひとりの想いが原動力となって、個人も組織も成長していくような組織をめざしております。

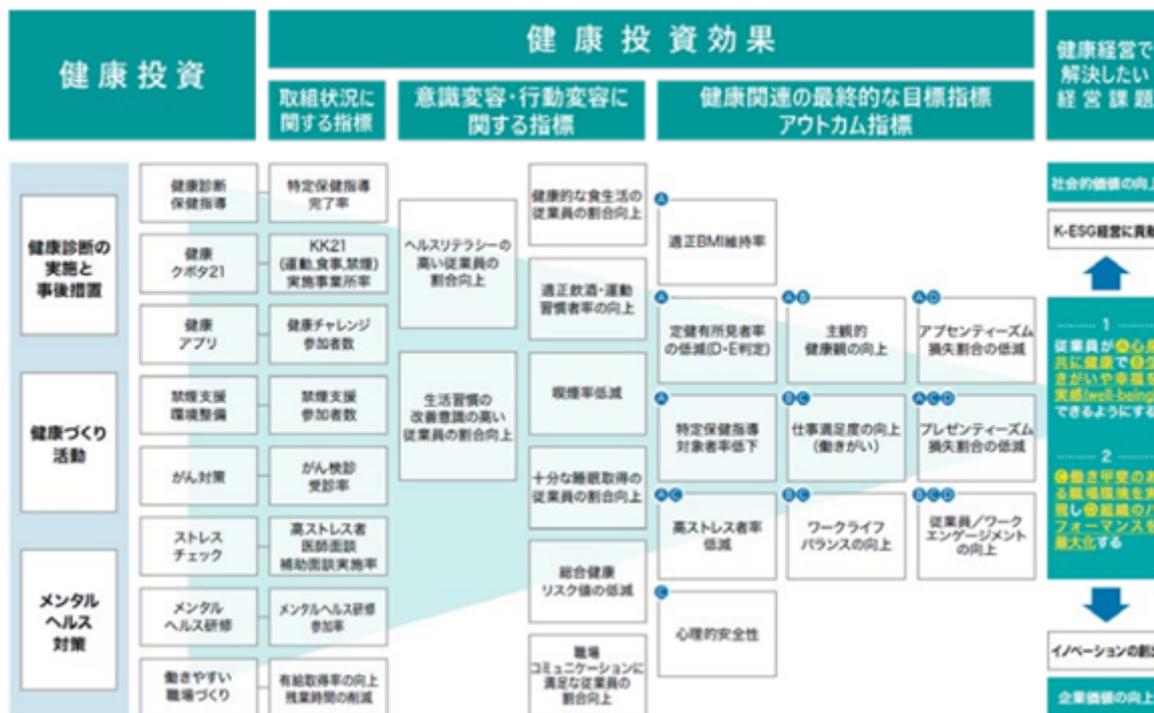
これからも従業員一人ひとりが自分と向き合い、自律的にキャリアを考えていけるような支援を積極的に行い、従業員の視野を拡げ、自己成長に向け意欲的にチャレンジする方への育成投資を重点的に行っていきます。そして一人ひとりのエンゲージメントを高めつつ、個々人の持つ強みを最大限に引き出し、その強みを伸ばしながらチームで価値創造できる人財育成を行います。加えて、サクセッションプランの高度化や挑戦機会の拡充を通じて、将来の経営を担う人財や新たな価値創出を担う人財の育成を進めています。これにより経営基盤の強化と未来の成長を支えるグローバルな人財基盤を構築しています。

c. 健康経営の推進 (= 社内環境整備方針)

・健康経営戦略マップに基づくデータ分析により、人的資本への効果的な健康施策への投資サイクルを構築する

当社は人的資本戦略の土台として、健康経営を推進しております。戦略の核となるのは、「健康経営戦略マップ」に基づくデータ分析です。健診データや労働時間データ、各種サーベイで取得した「KPI指標」を多変量解析し、心身の健康やパフォーマンスを促進/阻害する要因を深掘りしながら、効果的な健康施策への投資サイクルを構築しております。健康な従業員は、組織の「創造性」と「生産性」を向上させ、全体のパフォーマンスに寄与します。このアプローチは、K-ESG経営にも密接に連動し、企業の持続的成長にもつながります。

< 健康経営戦略マップ >



[ 施策ポリシー ]

a. 組織の強化

・マネージャーがメンバー一人ひとりに向き合い、双方の想い・考え方を理解・共感しあう施策を実行する  
・多様な人財の集まりと生産性の高いフレキシブルな働き方の中で共創・創発を促進する

『対話』を重視した文化を構築するためにはマネージャーの存在は必要不可欠です。1on1ミーティングや日々の対話を通じて、マネージャーがメンバー一人ひとりの想いに理解・共感し、その想いに対して最大限支援することが個々人のエンゲージメントを高め、多様な人財の価値を引き出すことができると考えております。また、性別、国籍、年齢、経験、価値観等、あらゆる属性や様々な個性をもつ従業員一人ひとりが、熱意をもって働けるよう、状況に合わせた働きやすい制度の整備等、多様な人財が活躍できる場を提供していきます。

b. 個の強化

・将来の経営人財候補を戦略的・計画的に発掘・育成する  
・チャレンジ意欲ある人財へ積極的な投資を行う  
・事業・職務で実現したい従業員の想いを受け止め、従業員の自律的キャリアを最大限支援する

当社がこれから既存事業の拡充や新たなソリューションへの取組みを行うには経営人財の計画的な育成とチャレンジ意欲ある人財への積極的な投資を行い、より変化に柔軟で多様性のある人財を育成していく必要があります。また一人ひとりの想いを確実に受け止め、事業や職務で実現したキャリアについて、上司部下間で十分な対話を行い、従業員の想いを最大化し、行動につなげることが今後のめざす姿を実現する近道であると考えております。

c. 健康経営の推進

・ヘルスリテラシー向上を起点として、適正な受療行動と予防活動を促進する

健康になるためには、「行動」を変える必要があり、「行動」を変えるためには、まず「意識」を変える必要があります。「ヘルスリテラシー」は、健康意識・知識を押し量る指標の1つであり、この数値が高い従業員を増やしていくことが、健康な従業員を増やしていくことにつながります。健康を「自分ごと」として捉え、自律的な健康増進に取り組む「ヘルスリテラシー」のある従業員を増やすべく、健康施策に継続的な投資をしております。

[具体的な取組み(一例)]

従業員エンゲージメントの向上 <a. 組織の強化/b. 個の強化>

K-ESG経営を推進するには、従業員が企業理念を実践し、社内外のステークホルダーの共感と参画を得ることが重要です。そこで、K-ESG経営推進の主体者である従業員が誇りや喜びを持ち、働きがいと働きやすさを感じられる組織づくりを国内外で進めるべく、2021年11月よりエンゲージメントサーベイを実施しております。2025年度は国内・海外の子会社含め、約24,000名がサーベイに参加しました。着実にスコアは向上しておりますが、現状の肯定的回答率スコア47%(グループ全体)から2030年でスコア60%をめざし、エンゲージメントを高める取組みをさらに推進していく必要があります。

サーベイ結果は組織によって異なるため、各組織に適したアクションを展開することが必要です。そのためには、組織全体でしっかり対話を行い、組織内のメンバー全員にも自分事化してもらい働きかけを行っております。2023年から組織内の対話を促進すべく、組織づくりワークショップ(部長向け)を実施し、組織の活性化・エンゲージメント向上を図っております。メンバーとの対話を通じて、組織のありたい姿を描き、組織内に伝えていく一連の流れを体験することで、エンゲージメント向上に向けた具体的なアクションを展開しております。

女性活躍促進 <a. 組織の強化>

女性の活躍は組織全体のイノベーション促進や持続的成長を実現させると考え、2020年より女性従業員の採用数を増やしております。今後は引続き事務系社員で50%近くを採用し、技術系社員も現状の12%~13%から20%程度まで引き上げるべく、取組みを進めております。それと同時に今まで以上に女性が働きやすく、活躍できる環境を整備していきます。

また、女性従業員間の交流と相互支援を目的とした、Kubota Women Employee Resource Groupを発足させました。組織を超えて女性リーダーが集い、自発的な活動を通じた新しい繋がりを築くことで、自身のキャリアに対する考えを深め、モチベーション向上を図ります。また自らのリーダーとしての経験を共有することで、次世代を担う若手従業員が多様なキャリアや価値観に触れる機会を創出し、次の女性リーダーの育成につなげていきます。

女性従業員のエンパワメントを目的とした女性活躍推進フォーラムも開催しております。社長をはじめとする経営層が女性の活躍がクボタにとって不可欠であること、そして女性活躍推進に対する思いを直接女性従業員に向けて語りかけております。また、グローバルに活躍する社内ロールモデルの講話を通じて、女性従業員が前向きに自身のキャリアを考え、自分らしいリーダー像を見出す機会を創出しております。

管理職における女性従業員の比率は、年々増加傾向にあります。これまでも人事制度の変更等、性別によらない登用を確実に進め、女性の活躍を支える両立支援の拡充等、エクイティ(公平性)を重視した施策を実施してきました。これからもより一層ダイバーシティ・マネジメントを強化し、公平な育成・登用を実現していきます。すべての従業員が自分らしく活躍できる職場環境を整備し、意欲を持って働き続ける風土醸成を進めます。

健康意識の向上 <c. 健康経営の推進>

当社では、従業員一人ひとりの「ヘルスリテラシー」を向上させるために、2018年から2021年にかけて希望者全員(実績:12,309名)に対して「ウェアラブルデバイス」の無償貸与をしております。2022年からは「健康アプリ」を導入し、健診結果やバイタルデータを手元でいつでも確認できる環境を整えると共に、年間を通じた「健康イベント(クボタ健康チャレンジ)」と健康行動に対する「ポイントインセンティブ」を通じて、従業員の自律的な健康増進をサポートしております。

## 指標と目標

人的資本関連KPIは、経営戦略に資するものとして、『エンゲージメントサーベイ(以下、ES)によるエンゲージメントスコア(肯定的回答率)』『女性管理職比率』を設定しております。これら指標と目標は状況に合わせて見直しを行います。これらに加え、エンゲージメントや多様性の向上が生産性や挑戦行動の促進につながる観点から、人的資本KPIの高度化を進めています。

KPI項目	対象範囲	2025年実績	2030年目標
ES エンゲージメントスコア	連結	47%	60%
女性管理職比率	単体	5.1%	7%

## ガバナンス

代表取締役社長をはじめ事業部門、財務、人事、研究開発、製造、環境等の担当役員がメンバーであるKESG経営戦略会議で人的資本に関する審議を行っております。そして、社長を含む事業本部及び機能別本部トップの役員がメンバーの人財会議で、将来の経営層候補人財について、最適な育成や人財配置等を検討しております。また、エンゲージメントスコアや多様性の状況は役員報酬制度に組み込まれております。

### (3) 気候変動、自然資本への対応とTCFD・TNFD提言に基づく情報開示

当社は、2050年に向けた環境面から事業活動の方向性を示す「環境ビジョン」で、カーボンニュートラルでレジリエントな社会の実現への貢献を掲げております。2020年1月にTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言及び2024年2月にTNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)提言へ賛同し、情報開示に努めています。

最新のTCFD及びTNFD提言に基づく開示は以下リンク先をご覧ください。

TCFD: <https://www.kubota.co.jp/sustainability/environment/tcfd/index.html>

TNFD: <https://www.kubota.co.jp/sustainability/environment/tnfd/index.html>

## TCFD

### ガバナンス

気候変動、自然資本を含む環境経営課題は「KESG経営戦略会議」等で、経営幹部を中心に審議・管理を行っております。会議の結果は取締役会や執行役員会に報告するとともに、「環境管理担当責任者会議」を通じてグループ内に展開しております。また、ESG経営の取組みをより一層加速させるための動機付けとして、役員報酬制度のうち年次賞与の評価指標に気候変動対応目標を組み込んでおります。

## 戦略

当社はグループ全体に関する気候変動と自然資本の影響を評価するため、全事業を対象にシナリオ分析を実施しています。気候変動については、2030年に想定される事業への影響評価を2050年に向けた人口増加や経済発展をベースに、1.5 /2、4 のシナリオを用いて行いました。

当社はこれらのシナリオ分析結果をもとに事業へのリスクや機会を整理し、事業分野毎に対策戦略を立案しております。

## &lt; 機械事業における分析結果 &gt;

シナリオ	TCFDシナリオ分析結果概要 (市場・事業環境の変化)		評価結果 (2030年)	財務インパクト (2030年)(注)
1.5 /2	リスク 「技術」	<b>気候変動関連の規制強化等による製品設計・使用要件の変化</b> ・内燃機関の燃費改善の規制が今後強化される ・農業機械や建設機械等、内燃機関を使用する製品に対する新たな規制が適用される等、電動化、燃料電池化、低・脱炭素燃料化(水素エンジン、合成燃料エンジン)等、動力源のニーズが多様化 ・長時間の稼働やハイパワーが求められ電動化が難しい大型製品は内燃機関搭載製品が使用され、低・脱炭素燃料の利用が増加	燃費改善、多様な動力源に対応する研究開発を積極的に進め、将来の事業機会獲得につなげる必要がある	中
	機会 「製品」		2030年時点では一部の先進地域で規制が適用されるが、脱炭素化製品の売上高への影響は限定的	小 - 中
	機会 「市場」	<b>脱炭素化製品・サービスを望む市場ニーズの変化</b> ・建設機械や芝刈機、ユーティリティビークルにおいて、騒音低減化、給油手間の忌避や室内利用等、内燃機関搭載製品にない新たな価値を求める市場ニーズが拡大 ・地域の燃料供給インフラに応じ、低・脱炭素燃料を利用した水素エンジン、ガスエンジンやハイブリッドエンジンを搭載した製品の需要が拡大	一部の先行市場や既存市場で電動ユーティリティビークル、乗用モーター、建設機械等を求める顧客はあるが、2030年時点での売上高への影響は限定的	小 - 中
	機会 「市場」	<b>農業における脱炭素推進による農業形態の変化</b> ・気候変動への適応策として、農業技術発展や農地の有効利用が促進され、農作物の生産量は増加 ・先進国で農業の脱炭素化が進み持続可能な農法の普及が拡大 ・新興国で農業の脱炭素化と近代化が同時に進みスマート農業や営農ソリューション、エネルギー効率の高い農業機械の需要が拡大 ・土壌の炭素貯留を増加させる等、脱炭素型農業の需要が拡大	農業の低・脱炭素化に貢献する農業機械、スマート農業ソリューション等の売上高増加が期待できる	中 - 大
4	機会 「レジリエンス」	<b>耕作適地の変化(農機・農法の需要変化)</b> ・気候変動は耕作適地の移動や農作物生産に影響を与える ・スマート農機や精密農業等、新たな農機・農法への移行支援や農業ソリューションの需要が拡大 ・特に北米、アジア、欧州の一部地域等、より湿潤な地域における農業ソリューションの需要に変化	気象変化に対応可能な農業機械、農業ソリューションの売上高増加が期待できる	中 - 大

(注) 損益への影響を「小」 25億円、25億円<「中」 250億円、250億円<「大」 で示す。

上記分析結果に基づく機械事業における対応戦略

**イノベーションを通じて製品使用段階でのCO2排出抑制に貢献**

- ・今後も規制強化が予想されるエンジンの燃費改善、ハイブリッド化等の研究開発を継続強化
- ・市場のニーズに応じ、カーボンニュートラルに貢献する製品ラインアップの拡充
- ・地域のエネルギー供給状況に応じ、電動化、燃料電池化、低・脱炭素燃料化(水素エンジン、合成燃料エンジン)等、多様な動力源の実用化に向けた研究開発の加速

**農業からの温室効果ガス削減や持続可能な食料生産活動を支援**

- ・バイオマス地域資源循環や炭素貯留等、低・脱炭素農業や気象変化に対応可能な製品・サービスの研究開発を推進、営農ソリューションを具現化
- ・農業の効率化・省力化に貢献するスマート農業(農機自動化、精密農業等)を可能とする農業機械やサービスの拡充と普及拡大
- ・フードバリューチェーンの課題解決に貢献する植物工場等次世代作物生産を通じた持続可能な農業の構築に貢献
- ・さらなる農業の効率化や農業を通じた脱炭素化に貢献する最先端技術とICTを融合させたクボタ営農支援システム「KSAS(クボタスマートアグリシステム)」やクボタIoTソリューションシステム「KSIS(クボタスマートインフラストラクチャシステム)」、ほ場水管理システム「WATARAS」の利用用途の拡大

< 水環境事業における分析結果 >

シナリオ	TCFDシナリオ分析結果概要 (市場・事業環境の変化)		評価結果 (2030年)	財務インパクト (2030年)(注)
1.5 / 2	機会 「市場」	<b>水と資源の確保・保全に向けた社会動向の変化</b> ・人口増加や経済発展が進むことでさらに水需要が増加 ・気候変動の影響による水資源の逼迫や水質悪化等への予防措置として、先進国やアジア諸国で生活・産業用水の取水・排水規制が強化される ・水不足・水質悪化を解消するためのソリューションの需要が拡大	上下水道のインフラ整備に関連する製品・ソリューションの売上高増加が期待できる	中 - 大
	機会 「資源効率」	<b>水と資源の確保・保全に向けた社会動向の変化</b> ・ごみや農業残さの利活用、従来活用されていなかった小水力からのエネルギー回収等、エネルギーや資源の有効利用につながるソリューションの需要が増加 ・脱炭素とサーキュラー・エコノミーの両立が加速し、新規資源の採掘を回避し、資源の循環利用が増加 ・都市化工事の増加や作業者の減少等により水インフラ工事の効率化につながるソリューションの需要が拡大	資源・エネルギーの再生・回収や利用効率化に関するソリューションの売上高増加が期待できる	中 - 大
4	機会 「レジリエンス」	<b>気象災害に対する意識の変化</b> ・気候変動が進むことで、台風・豪雨等自然災害増加や、渇水、水質悪化等、生活環境に悪影響 ・自然災害激甚化への対策として、既存上下水道インフラのレジリエンス強化や老朽更新、水質改善等の需要が増加 ・気候変動に伴い激甚化する自然災害に対して、日本では国土強靱化に向けた水関連製品の需要が拡大	水インフラ強靱化、災害対策、水質改善に関連する製品・ソリューションの需要は継続し、売上高増加が期待できる	小 - 中

(注) 損益への影響を「小」 25億円、25億円<「中」 250億円、250億円<「大」 で示す。

上記分析結果に基づく水環境事業における対応戦略

**様々な資源(水・エネルギー・鉱物等)の有効活用、サーキュラー・エコノミーの実現に貢献**

- ・水需要の増加に応える上下水道インフラ整備や水リサイクルへの貢献
- ・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
- ・地域の資源循環の仕組み作りに貢献する農業系残さや生活ごみ、下水汚泥等からのバイオ燃料の製造及び利用促進
- ・廃家電等の都市鉱山から有用な金属を回収することで廃棄物の埋め立て処分を削減し、廃プラスチックをエネルギー源として利用する「ディープ・リサイクル技術」の開発推進
- ・下水汚泥から重金属やリンを回収する下水汚泥溶解システムの提供による資源の有効利用促進
- ・水道管路工事・施工管理における省エネルギー化に貢献する「スマート水道工事システム」の利用拡大を推進

**気象災害に強い水インフラづくりに貢献**

- ・災害に強いダクタイル鉄管や災害からの復旧に貢献する排水ポンプ車、災害予防に貢献する排水機場の河川水位シミュレーション・運転管理システム等、防災・災害対応製品の提供拡大
- ・水環境プラント・機器の遠隔監視・診断・制御を支援するKSISの利用用途の拡大

< 事業共通の分析結果 >

シナリオ	TCFDシナリオ分析結果概要 (市場・事業環境の変化)		評価結果 (2030年)	財務インパクト (2030年)(注1)
1.5 / 2	リスク 「規制」	<b>社会が企業に求める脱炭素化対応の変化</b> ・炭素価格制度・炭素国境調整措置が導入される等、各国で製品ライフサイクルを通じた脱炭素要求が拡大 ・脱炭素化に向けた規制や取組みが加速し、エネルギー価格が上昇 ・化石燃料の使用、CO2排出に対する課税が強化 ・各国で省エネルギー規制強化によりエネルギーコストや省エネ対策費が増加	脱炭素化や省エネに対応する設備投資の増加、エネルギー価格、原材料価格上昇により製造コストが増加する	中
			省エネ・CO2排出抑制対応等による排出削減目標達成時に想定される炭素税の負担が発生する	小 (約25億円) (注2)
4	リスク 「物理的」	<b>異常気象増加による自社・サプライヤーへの影響</b> ・豪雨や洪水等の気象災害が激甚化・高頻度化 ・自社拠点やサプライヤーでの事業活動に悪影響 ・原材料調達遅延により、生産・販売活動に影響	気象災害による災害損失が発生する可能性がある	中 (約30-60億円) (注3)
			気象災害による悪影響を回避するBCP対策費が増加する可能性がある	中

(注) 1 損益への影響を「小」 25億円、25億円<「中」 250億円、250億円<「大」で示す。

2 2030年時点の予想される炭素税を乗じて試算

3 過去発生した気象災害にともなう損失を参考に試算

上記分析結果に基づく対応戦略

**事業活動から発生するCO2排出等の環境負荷を低減**

- ・拠点における省エネ、高効率設備導入、電炉化・燃料転換、LED照明の導入、再エネの利用拡大に向けた取組みの推進

**自拠点・サプライヤーにおける気候変動リスク対策を強化**

- ・ハザードマップを活用した豪雨・浸水・暴風によるリスクが高い拠点の特定と建設物の補強や電気設備への浸水対策の計画的な推進
- ・調達ルートが多様化を図る等、部材調達の分散化
- ・事業継続計画(BCP)に基づく気象災害に強いモノづくり体制の構築

TNFD

自然資本については、TNFDが提唱するLEAPアプローチやリスク分析ツール「ENCORE」を用いて、自然資本との関わりが深い事業について評価しました。

LEAPアプローチの「Locate」において、機械事業では稲作用の農業機械が使われるアジア地域及び畑作・果樹栽培用機械が使われるアジア、欧州、米州を特定しました。また、水環境事業では水ストレス地域としてアジアを、天然資源依存地域として日本を特定しました。

「Evaluate」では客先における農業の実施により、土地や水資源などに影響を及ぼし、同時に農業もこれらに依存していることがわかりました。また、水関連事業では水資源や水質に依存しているものの、環境事業では自然資本への依存は高くないことがわかりました。

「Assess」では影響度や依存度が高い項目についてシナリオ分析を実施し、「Prepare」ではリスクの低減や機会の拡大につながる対応戦略を立案しました。

<シナリオ分析結果（抜粋）>

事業	要因もしくは生態系サービス		TNFDシナリオ分析結果概要	想定される事業リスク、機会
機械	影響	水使用	<ul style="list-style-type: none"> <li>人口増加にともない水需要が増加する一方で、かんがい用水に利用可能な水確保が課題となる</li> <li>農業技術の進歩が水効率向上に寄与する</li> <li>生態系の健全性を維持するため、農業や産業による水源への影響を最小限に抑える規制などが強化される</li> </ul>	<p>リスク：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>農業用に利用可能な水の減少、風水災、水質・土壌汚染などにより農作物の収量が減少。これにより農機販売に影響を及ぼす可能性がある</li> </ul> <p>機会：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>農作物の収量拡大に資する農業機械やソリューションの需要が拡大する</li> <li>低・脱炭素に貢献する農業機械、建設機械、ソリューションの売上が拡大する</li> </ul>
	依存	水の循環、地表水、地下水		
	影響	生態系(淡水、陸上)水質・土壌汚染	<ul style="list-style-type: none"> <li>人口増加にともなう食料需要を満たすため、農作物の収量拡大が求められる</li> <li>農地確保のため、森林や貯水池の土地転用が発生すれば、土地保水力の低下や農地への風水害の増加を招き、森林伐採は生態系の損失や気候変動の加速につながる</li> <li>収量拡大のための過剰な肥料や農薬の利用は、花粉の移動の減少や水・土の劣化につながる</li> </ul>	
	依存	暴風緩衝、地盤安定化受粉		
水環境	影響	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>都市部の拡大や人口増加により、水資源や都市緑地の需要が増加する。水源や水域の保全、自然保全を考慮した水管理が強化される</li> <li>気候変動の影響による水資源の逼迫や水質悪化などへの措置として、生活・産業用水の取水・排水規制が課せられる</li> <li>水不足・水質悪化を解消するためのソリューションの需要が拡大する</li> </ul>	<p>機会：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>水の効率的な管理や再生利用を可能とするソリューションの需要が拡大する</li> <li>資源の有効利用や循環利用を促進するソリューションの需要が拡大する</li> </ul>
	依存	水の循環、地表水、地下水		
	影響	廃棄物	<ul style="list-style-type: none"> <li>ごみや農業残さの利活用、資源の有効利用につながるソリューションの需要が高まる</li> </ul>	
	依存	-		

主な対応戦略

- ・農業の水利用効率向上や森林伐採の抑制、生息域保護につながる農業ソリューションの提供を拡大する。
- ・スプレイヤー、ドローン等農作物の収量拡大や施肥量最適化に貢献する製品の提供を通じて、温室効果ガスの排出抑制や生態系や生息域への悪影響を抑制する。
- ・上下水道の配管材の提供及び水処理プラントのエンジニアリング等により、水インフラの整備や水リサイクルに貢献する。
- ・廃棄物から金属やプラスチック等の資源を回収するための破碎・選別設備、下水汚泥から化学肥料を取り出す熔融炉等のリサイクルプラントの提供を通じて、サーキュラー・エコノミーを実現する。

< 低炭素経済への移行計画 >

当社は、2030年以降のカーボンニュートラルの時代の動力源は多くの選択肢があり、全方位で対策をしなければならぬと考えております。以下は当社の気候変動対応を示した移行計画です。

カーボンニュートラル実現に向けた移行計画



上記は現時点の検討可能な情報などに基づくものです。今後の技術開発や市場動向などにより大きく異なる可能性があります。

リスク管理

当社はバリューチェーン全体(直接操業、上流・下流含む)における気候変動の緩和と適応を含む環境保全活動に関わるマテリアリティの特定を行っております。発現するリスク・機会の対象期間は短期・中期・長期的な視点で行い、特定したリスク・機会は毎年見直しを行っております。また、情報収集・分析、課題抽出、重要度の検討、リスク・機会の特定と重点施策の策定を通じ環境保全活動に関わるマテリアリティを特定しております。

評価プロセスとして、環境保全中長期目標を設定し、その進捗管理を行っております。中期(3 - 5年の期間)・長期(5 - 15年の期間)の目標はKESG経営戦略会議等で審議しております。各生産拠点は計画を作成し、環境管理部は毎年進捗状況の管理を行っております。実績と目標との差異を分析した上で、重点施策や中長期的な取組みの方向性を検討しております。また、環境管理担当責任者会議を通じ各地域の状況に応じた気候変動への対応を推進しております。

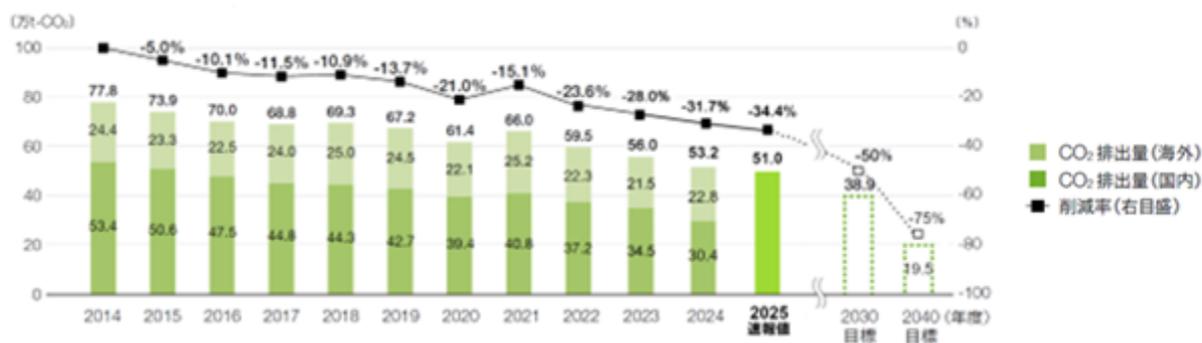
指標と目標

当社では、気候変動や自然資本に関連するリスクの低減と機会の拡大をめざした環境保全中長期目標を設定し、目標達成に向けた取組みを推進しております。また、グローバル拠点(スコープ1、2)及び上流・下流(スコープ3)のCO2排出量を算定し、実績値を開示しております。主な開示データは第三者機関による保証を取得し、その精度向上に努めております。

取組項目	指標	基準年度	2025年度実績 (注3、4)	2025年度目標 (注4)	2030年度目標 (注4)	2040年度目標 (注4)
CO2排出削減 (スコープ1、2)	CO2排出量(注1)	2014	34.4%	-	50%	75%
	CO2排出原単位(注2)	2014	49.6%	45%	60%	-
	再生可能エネルギー利用率(注1)	-	22.9%	20%以上	60%以上	-
水資源節約	水使用原単位(注2)	2014	40.4%	35%	45%	-

- (注) 1 グローバル拠点を対象としております。  
 2 グローバル生産拠点を対象として、原単位は生産高当たりの環境負荷量としております。  
 3 実績は2026年3月3日時点の速報値です。  
 4 は「マイナス」を表します。

CO2排出量(スコープ1、2)の推移



(注) 2025年度速報値は2026年3月3日時点のものです。

### 3 【事業等のリスク】

当社の財政状態、経営成績及びキャッシュ・フロー(以下「経営成績等」)の状況に重要な影響を及ぼす可能性のある主要なリスクには次のようなものがあります。

なお、文中の将来に関する事項は、当年度末現在において当社が判断したものです。

#### (1) 経済状況

当社製品には生産財・資本財が多いため、民間設備投資、建設投資、国内公共投資等の低迷により、当社製品の需要が減退し、売上が減少する可能性があります。また、農業政策が農業関連製品の売上に影響を与える可能性があります。海外、特に欧米においては、小型トラクタ等の売上が個人消費や住宅建設投資等の一般景気の低迷により減少する可能性があります。これらの結果、当社の経営成績等に重要な影響を及ぼす可能性があります。

#### (2) 原材料の価格高騰・調達難

当社は外部の供給業者から多くの原材料、部品を調達しております。また、事業のグローバル化に伴って海外生産拠点での調達も増加しており、世界規模での調達網の構築による最適地調達を推進しております。しかし、原材料、部品の価格が需給の逼迫や市況の変動等によって急激に高騰し、それが長期化した場合は利益を減少させる可能性があります。また、原材料、部品の調達に支障をきたした場合、製品の製造や販売が困難となり、売上が減少する可能性があります。これらの結果、当社の経営成績等に重要な影響を及ぼす可能性があります。

#### (3) 国際的事業展開に伴うリスク

当社が大規模な海外展開を行っている事業は、海外事業に付随したリスクを抱えております。これらのリスクが顕在化した場合、安定的な製品の製造及び販売が困難になり、売上の減少や調達・輸送コストの増加等により当社の経営成績等に重要な影響を及ぼし、成長を阻害する可能性があります。重要なリスクとしては次のようなものがあります。

重要な市場における政府による許認可政策や補助金政策の変化に伴うリスク

国際貿易政策による予期せぬ関税や輸出入割当量の変化に伴うリスク

各国法規制の予期せぬ変化に伴うリスク

地政学リスク

開発途上国における不安定な労使関係

人的資源確保の困難性

サプライチェーンやロジスティクスの混乱に伴うリスク

各国税制の予期せぬ変化に伴うリスク

移転価格や事前確認申請の交渉における予期せぬ結果に伴うリスク

#### (4) 為替レートの変動

当社は海外に経営成績等に大きく貢献する複数の製造・販売・金融子会社を有しております。各海外子会社の現地通貨建ての財務諸表は、円換算後に連結財務諸表に反映されております。また、親会社が海外の子会社や外部顧客に輸出する場合、その取引の多くは現地通貨建てで行われ、獲得した外貨は円貨へと換算されます。従って、現地通貨と円貨との為替レートの変動が経営成績等に影響を与えます。通常は他の通貨に対して円高になれば当社の経営成績等にマイナスの影響を及ぼします。為替レートの変動によるマイナスの影響を軽減するため、最適地生産の考え方に基づき生産拠点の現地への移行を進めております。また、先物為替契約等のデリバティブを利用しております。しかし、これらの活動にもかかわらず、著しい為替レートの変動は当社の経営成績等に重要な影響を及ぼす可能性があります。

#### (5) 金利変動リスク

当社は有利子負債を有しており、これらは固定金利または変動金利が課されております。金利が上昇した場合、支払利息が増加するほか、金融事業に関連して特に米国において、インセンティブコストが上昇します。金利の上昇による影響を軽減するため、金利スワップ契約等のデリバティブにより金利の変動に対応しております。しかし、こうしたリスクヘッジにもかかわらず、著しい金利水準の変動は当社の経営成績等に重要な影響を及ぼす可能性があります。

(6) 株式相場の変動リスク

当社は有価証券を保有しており、その大半が株式であるため株式相場の変動次第で公正価値が大きく変動する可能性があります。また、株式相場の下落により退職給付制度に関する制度資産が減少する可能性があります。なお、制度資産については許容できるリスクのもとで可能な限りの運用成果を上げることを運用方針としており、リスクを分散するため、金利変動リスク、経済成長率、通貨の種類等の投資収益に影響する要因を考慮の上、投資先の産業、会社の種類、地域等を慎重に検討してポートフォリオのバランスをとっております。しかし、有価証券の公正価値変動、制度資産の減少が当社の経営成績等に重要な影響を及ぼす可能性があります。

(7) 第三者との戦略的提携、合併・買収等の成否

当社は今後も第三者との提携、合併・買収等に取組み、新たな成長を模索する可能性があります。このような活動の成否は事業を取巻く環境、取引相手の能力、あるいは当社と相手が共通の目標を共有しているか否か等に影響されると考えられます。このような活動が成功しない場合や投資に対するリターンが予想を下回る場合は、収益性の悪化により当社の経営成績等に重要な影響を及ぼす可能性があります。

(8) 他社との競争

当社は各事業において競合他社との厳しい競争にさらされているため、取引条件、研究開発、品質等で競争優位性を維持できない場合には、売上の減少等により経営成績等に重要な影響を及ぼす可能性があります。

(9) 製品やサービス

当社は品質教育の実施、品質問題の未然防止への取組み及び品質に関する社内監査等を実施し、品質の維持・向上に努めております。しかし、当社が提供する製品やサービスに重大な契約不適合や欠陥があった場合、賠償責任を負うことで多額の費用が発生する可能性があります。また、そのような事態が発生した場合には、当社に対する社会的評価及びブランド価値の低下を招き、当社製品に対する需要が減退し、売上が減少する可能性があります。これらの結果、当社の経営成績等に重要な影響を及ぼす可能性があります。

(10) 環境汚染、公害等

当社は環境法令を確実に遵守して環境事故を未然に防止するため、環境マネジメントシステムを構築し、ルールに基づいた業務運営と環境保全活動の継続的な改善に努めております。しかし、これらの努力にもかかわらず、当社が有害物質の排出・漏洩、大気汚染、水質汚濁、土壌汚染等を引き起こした場合、その是正措置をとるために多額の費用や支出が発生したり、訴訟に発展したりする可能性があります。この結果、当社の経営成績等に重要な影響を及ぼす可能性があります。

(11) アスベスト関連

当社は過去、1954年から2001年にわたりアスベストを含む製品の製造に携わってまいりました。アスベスト健康被害に関連して、健康被害にあった方々への支払や訴訟に関する費用が発生し、それらの費用が多額になるような場合には、当社の経営成績等に重要な影響を及ぼす可能性があります。

(12) コンプライアンスリスク

当社は法令遵守と倫理に基づいた企業活動を行う旨を宣言し、当社の取締役、執行役員及び従業員が事業遂行にあたって、各種法令や倫理基準並びに社内行動規範等から逸脱した行為を行うことがないよう、グループ全体への徹底を図っております。しかし、万一、それらの行為が発生し、当社がコンプライアンス上の問題に直面した場合には、監督官庁等からの処分、訴訟の提起や社会的信用の失墜等を招き、売上の減少や費用の増加等により当社の経営成績等に重要な影響を及ぼす可能性があります。

(13) ITシステム及びネットワーク

当社はデータ及びITシステムの機密性、可用性及び完全性といった情報セキュリティを毀損するような一定のリスクを抱えております。これらのリスクを低減すべく、適切な情報管理を目的としたセキュリティシステム、方針・方策、過程、手法、専門チームや技術を構築しております。しかし、これらの努力にもかかわらず、当社のITシステム及びネットワーク上の問題が発生した場合、業務運営の中断によって事業機会を喪失するほか、社内情報流出に伴う損害賠償責任を負ったり、知的財産権を侵害されたりする可能性があります。また、そのような事態が発生した場合、当社に対する社会的評価及びブランド価値の低下を招き、当社製品に対する需要が減退し、売上が減少する可能性があります。これらの結果、当社の経営成績等に重要な影響を及ぼす可能性があります。

(14) 環境規制への対応

当社は製造販売する製品や事業活動に関する様々な環境規制に対応する必要があります。今後さらなる規制の強化、例えば温室効果ガス排出規制や排ガス規制、主要材料の使用制限等が行われた場合、その対応のために相当のコスト負担をする可能性があり、それが当社の経営成績等に重要な影響を及ぼす可能性があります。

(15) 自然災害等予測困難な事象による被害

当社は日本、北米、欧州及びアジア等で事業活動を営んでおります。それらの国・地域において予測困難な事象が発生した場合、原材料の調達を含む製品の製造や物流、販売活動に被害を受けることにより、当社の経営成績等に重要な影響を及ぼす可能性があります。予測困難な事象には、地震や津波、洪水、台風、干ばつといった自然災害や感染症の流行、戦争やテロ、火災等の事故及び情報システムや通信ネットワークの停止、電力供給の停止または不足等が含まれます。昨今、地球温暖化や気候変動により、世界中で災害リスクが高まっております。また、日本は世界でも有数の地震多発国であり、強度の地震もしくは津波の被害を受ける可能性があります。

(16) 人権に関するリスク

近時、人権をめぐる社会的関心が高まると共に、欧州を中心として人権保護に係る法制化が進んでいることから、当社及び当社の調達先、業務委託先等の取引先等を含むバリューチェーンにおいて人権侵害となる行為が発生した場合には、当社が社会的指弾を受けたり、当社製品が不買運動の対象となったり、あるいは法令に基づく罰則を課されること等により、当社の経営成績等に重要な影響を及ぼす可能性があります。

#### 4 【経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析】

文中の将来に関する事項は、当年度末現在において当社が判断したものです。

##### (1) 経営者の視点による経営成績等の状況に関する分析・検討内容

当年度における、経営者の視点による当社の財政状態、経営成績及びキャッシュ・フロー(以下「経営成績等」)の状況に関する認識及び分析・検討内容は次のとおりです。なお、当社は、2025年1月1日付の機構改革に基づき事業セグメントの構成を当期より変更しており、従来「調整」に含めていた一部の費用を各事業セグメントに含めております。この変更に伴い、前年度比は組み替え後の数値に基づいて算定しております。

##### 経営成績

当年度の売上高は前年度比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、前年度比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、前年度比501億円(2.1%)減の2兆3,337億円となりました。当年度の海外売上高比率は、前年度比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、前年度比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。税引前利益は前年度比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、当期利益は前年度比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年度を438億円(19.0%)下回る1,867億円となりました。

事業別セグメントの外部顧客への売上高及びセグメント利益の状況は次のとおりです。

##### (機械)

当事業セグメントでは主として農業機械及び農業関連商品、エンジン、建設機械の製造・販売等を行っております。

当事業セグメントの売上高は前年度比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。

国内売上高は前年度比13.8%増の3,548億円となりました。主に農業機械及び農業関連商品の増加により増収となりました。

海外売上高は前年度比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せん。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及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、販売が増加しました。

当事業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及び販売構成の悪化により、前年度比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)

当事業セグメントでは主としてパイプシステム(ダクタイル鉄管、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)に係る製品の製造・販売等を行っております。

当事業セグメントの売上高は前年度比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。

国内売上高は前年度比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。

海外売上高は前年度比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。

当事業セグメントのセグメント利益は価格改定効果や増販益などにより、前年度比35.9%増加して330億円となりました。

(その他)

当事業セグメントでは主として各種サービスの提供等を行っております。

当事業セグメントの売上高は前年度比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。

当事業セグメントのセグメント利益は前年度比14.7%減少して8億円となりました。

財政状態

当年度末の資産合計は前年度末比1,862億円増加して6兆2,049億円となりました。

資産の部は、生産体制強化や災害対策のための投資などにより主に有形固定資産で増加しました。

負債の部は、主に営業債務などにより増加しました。資本は、利益の積み上がりや為替の変動などに伴うその他の資本の構成要素の改善により増加しました。

親会社所有者帰属持分比率は前年度末比1.1ポイント増加して42.3%となりました。

キャッシュ・フロー

当年度の営業活動によるキャッシュ・フローは3,279億円の収入となりました。当期利益は減少しましたが、主にインセンティブ削減による金融債権の増加抑制や運転資本の減少により、前年度比458億円の収入増となりました。

投資活動によるキャッシュ・フローは1,637億円の支出となりました。有形固定資産の取得の減少などにより、前年度比では452億円の支出減となりました。

財務活動によるキャッシュ・フローは1,845億円の支出となりました。主に長期借入金の返済の増加や資金調達の減少により、前年度比1,582億円の支出増となりました。

これらのキャッシュ・フローに為替変動の影響を加えた結果、当年度末の現金及び現金同等物残高は期首残高から182億円減少して2,770億円となりました。

(2) 資金の源泉及び流動性

当社の財務の基本方針は、操業に必要となる資金源を十分に確保すること及びバランスシートの健全性を強化することです。

当社は運転資金の効率的な管理を通じて、事業活動における資本効率の最適化を図るとともに、グループ内の資金を親会社や海外の金融子会社に集中させることにより、グループ内の資金管理の効率改善に努めております。

当社は営業活動によるキャッシュ・フロー並びに現金及び現金同等物を内部的な資金の源泉と考えており、資金需要に応じて金融機関からの借入、社債の発行、債権の証券化による資金調達、コマーシャル・ペーパーの発行等を行っております。運転資金及び設備投資のための資金については、主として内部資金により充当することとしており、必要に応じて金融機関からの借入金等を充当しております。当年度の社債及び借入金の使途は、主として販売金融、設備投資及び運転資金への充当となっております。なお、資金調達に係る債務の残高については「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表 連結財務諸表注記 16 社債及び借入金」をご参照ください。

現在のところ、当社は健全な財務基盤及び安定したキャッシュ・フロー創出力により、事業運営や投資活動のための資金調達に困難が生じることはないと考えております。

(3) 生産、受注及び販売の実績

生産実績

当年度における事業別セグメントの生産実績は次のとおりです。

事業別セグメントの名称	金額(百万円)	前年度比(%)
機械	2,459,774	3.0
水・環境	375,900	1.2
その他	15,823	5.6
合計	2,851,497	2.5

- (注) 1 セグメント間取引については相殺消去しております。  
2 金額は販売額をもって計上しております。

受注実績

当年度における事業別セグメントの受注実績は次のとおりです。

なお、機械では一部を除き受注生産を行っておらず、水・環境及びその他においても一部受注生産を行っていない事業があります。

事業別セグメントの名称	受注高(百万円)	前年度比(%)	受注残高(百万円)	前年度末比(%)
機械	7,206	29.4	3,835	22.0
水・環境	319,301	23.9	329,918	10.4
その他	28	91.6	28	92.3
合計	326,535	23.8	333,781	10.4

- (注) セグメント間取引については相殺消去しております。

販売実績

当年度における事業別セグメントの販売実績は次のとおりです。

事業別セグメントの名称	金額(百万円)	前年度比(%)
機械	2,628,618	0.3
水・環境	374,352	3.2
その他	15,921	5.1
合計	3,018,891	0.1

- (注) 1 セグメント間取引については相殺消去しております。  
2 販売額が総販売額の10%以上に及ぶ販売先は前年度、当年度ともにありません。

(4) 重要な会計上の見積り及び当該見積りに用いた仮定

当社はIFRS会計基準に準拠して連結財務諸表を作成しており、会計方針の適用並びに資産、負債、収益及び費用の報告額に影響を及ぼす見積り及び仮定を使用しております。実際の業績はこれらの見積り及び仮定とは異なる場合があります。見積り及び仮定は継続して見直され、当該見直しによる影響は会計上の見積りの変更として、見積りを変更した報告期間及び将来の報告期間において認識されます。

重要な会計上の見積り及び当該見積りに用いた仮定については、「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表 連結財務諸表注記 2 作成の基礎 (3) 重要な会計上の判断、見積り及び仮定」及び「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表 連結財務諸表注記 3 重要性がある会計方針」に記載しております。

5 【重要な契約等】

該当事項はありません。

6 【研究開発活動】

当社は創業時から、イノベーションによって様々な社会課題を解決し、世の中に新しい価値を提供してきました。世界が大きな変革期を迎えている中、クボタがより一層社会に貢献するためには、従来以上に未来を見据えたソリューションが不可欠であると考えています。現在だけでなく、近い将来に起こり得る社会課題を予見し、絶え間ない技術の研鑽と試行錯誤によって得た知見に最先端技術を融合し、かつてない感動と新しい価値を生み出すべく、従業員が一丸となって、事業に直結した製品・技術の開発と、会社の持続的な発展を支える中長期的研究開発の両立に努めております。

当年度に発生した研究開発支出は1,103億円であり、事業別セグメントごとの研究開発支出及びその主な研究開発成果等は次のとおりです。

(1) 機械

農業機械及び農業関連商品、エンジン、建設機械に係る製品開発とそれに関連する先行基礎研究開発を行っております。主な成果は次のとおりです。

営農支援システム「KSAS」 新機能の開発

生成AIを活用した「KSAS AIチャット機能」及び、「衛星リモートセンシング機能」を開発し、追加しました。さらに、農業生産者の環境負荷低減の取組みを見える化するための「みえるらべる」の取得を支援する新機能を開発しました。主な特長は以下のとおりです。

「KSAS AIチャット機能」

【特長1】 KSASの使用方法や新規就農に役立つ情報だけでなく、営農に関する簡単な質問に回答できるよう機能を強化しました。

【特長2】 過去の質問履歴を確認し、過去の対話の続きから再開できる「対話履歴機能」を追加しました。

【特長3】 回答に関連するマニュアルの該当ページをPDFで表示する機能も追加しました。

「衛星リモートセンシング機能」

【特長4】 人工衛星で撮影した画像をもとに農作物の生育状態をマップ上に表示することができます。

【特長5】 人工衛星を用いて広範囲に、より多くのほ場の生育状態を確認することができます。

「みえるらべる」

【特長6】 従来、農業生産者が別途行わなければならなかった農作物の生産過程における温室効果ガス排出量と削減への貢献率の算定及び農林水産省への報告を、KSASに記録された栽培データを用いることによってKSAS上で一括して行うことができます。

GS機能搭載製品のラインアップを拡充

トラクタ、コンバイン、田植機、乗用全自動野菜移植機において、GNSS（衛星測位システム）から得られる位置情報を利用して自動でまっすぐに走行・作業ができる「GS（Go Straight、直進自動操舵）機能」を搭載する農業機械のラインアップを拡充しました。主な特長は以下の通りです。

【特長1】 設定した始点Aと終点Bを結んだ「基準線」に対して平行になるように自動で方向修正をします。トラクタ「レクシアMR800H～1050H GS仕様」と乗用全自動野菜移植機はRTK-GNSSアンテナを標準装備（トラクタ「スラッガーGS仕様」、コンバイン、田植機ではオプション装備）しているので、基準線に対して誤差±3cm程度の精度の高い直進作業が可能です。

- [特長2] トラクタ、田植機、コンバインでは、始点A・終点Bで基準線を設定する以外に、方位角（数値）を入力して基準線を作成するモードや、一定距離を走行するとその進行方向の延長線上に自動で基準線を作成するモードもあります。
- [特長3] KSAS（クボタスマートアグリシステム）と連携した「GSリンク」を搭載した機種は、KSASで登録した基準方位や作業機の設定等を機体に呼び出すことができます。基準線の登録や設定作業を省略することができ、作業効率の向上を図ることができます。また、KSASに登録された基準方位は、「GSリンク」機能搭載の異なる機種間で共有することができ、トラクタ、田植機、コンバインで同じ基準線を活用する等、相乗効果が期待できます。

#### 農作業、土木・建築作業の完全無人化とグリーン化に向けた研究開発

農業だけでなく土木・建設作業も人手不足は喫緊の課題であり、省人化・無人化に向けて、自動運転技術、遠隔操縦技術、複数機械の群制御技術等に取り組んでいます。2025年は、大阪・関西万博において、2種類の汎用プラットフォームロボットのコンセプトモデルを出展しました。なお、これらの機械が環境負荷を高めないように、グリーン化に向けた研究開発も進めています。同万博に無人運転水素燃料電池トラクタ（コンセプトモデル）を出展し、多くの来場者の方々にご見学いただいたことから、当該技術への高い関心を再認識しました。各地域の未来に、より一層貢献できる製品やサービスの実現をめざし、引続き研究開発に取り組めます。

当セグメントに係る研究開発支出は1,035億円です。

## (2) 水・環境

パイプシステム(ダクタイル鉄管、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)に係る製品開発とそれに関連する先行基礎研究開発を行っております。主な成果は次のとおりです。

#### 呼び径 500～1000 GX 形ダクタイル鉄管の開発

多くのお客様よりご好評をいただいているGX形ダクタイル鉄管に、これまでの呼び径75～450に加え、呼び径500～1000の新シリーズを開発し、ラインアップに追加いたしました。主な特長は以下の通りです。

- [特長1] メタルタッチ構造を採用することで、簡単かつ確実な施工管理を実現しました。トルク管理が不要で、従来のNS形と比較してボルトの本数を半減したことで 接合時間が約1/2に短縮され、現場の施工効率向上に寄与します。
- [特長2] 管下ボルトレス押輪の採用により、管下でのボルト締め付け作業及びその施工管理が不要となりました。これにより、施工性が飛躍的に向上し、より安全でスムーズな現場作業が可能となります。
- [特長3] 直管製品はすべて当社阪神工場の電気炉にて生産しています。CO2排出量を抑えた製造プロセスを採用することで、環境負荷の低減に貢献します。

#### 四足歩行ロボットを活用した自動点検技術の開発

施設運営を受託するごみ焼却施設での実証試験を経て、「四足歩行ロボットによる自動巡視点検技術」を開発しました。主な特長は以下の通りです。

- [特長1] 四足歩行ロボットが、設定ルートを自動巡回して点検対象のメーターなどを撮影し、画像読み取りAIで数値化した点検データを各種システムに転送します。
- [特長2] ダイオキシン管理区域における点検箇所の64%を自動巡視点検でカバーし、巡視点検業務の作業時間を約3時間短縮しました。作業員は異常の兆候確認や迅速対応などより重要度の高い業務に時間を振り向けることが可能となります。
- [特長3] 施設内全点検箇所の約45%を占める焼却炉周辺のダイオキシン管理区域について、防護マスクなどの保護具着用を伴う作業員の立ち入り機会を低減し、安全性向上につなげました。
- [特長4] 数値化した点検データをクラウド上で一元管理し、運転状況や設備情報を見える化することで、傾向把握による施設運転の安定化が可能となります。

当セグメントに係る研究開発支出は68億円です。

### 第3 【設備の状況】

#### 1 【設備投資等の概要】

当社の設備投資は、増大する需要に対応するための増産投資、市場競争力強化のための合理化投資、DX推進のためのIT投資及び事業拡大に向けた研究開発力強化のための投資を中心に実施しております。また、環境保全、安全衛生及びBCP対策等に係る設備投資についても取り組んでおります。

当年度の設備投資金額は179,831百万円であり、その内訳は次のとおりです。

なお、当年度より、社内組織をベースとした事業セグメントの構成の変更に基づき、従来、「全社」に含めておりました部門の一部を各事業セグメントに含めております。この変更に伴い、前年度についても変更後の区分に組替えて表示しております。

	前年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)	前年度比 (%)
	金額(百万円)	金額(百万円)	
機械	191,208	153,708	80.4
水・環境	17,644	17,799	100.9
その他	312	257	82.4
全社	6,285	8,067	128.4
合計	215,449	179,831	83.5

主な投資内容は次のとおりです。

#### 機械

日本におけるBCP対応及び日本・北米における増産対応のための投資を行いました。

#### 水・環境

合理化及びBCP対応のための投資を行いました。

#### 全社

日本におけるIT基盤強化のための投資を行いました。

当年度中に生産能力に重要な影響を及ぼすような固定資産の売却、撤去または滅失はありませんでした。  
なお、経常的に発生する設備更新のための廃売却損失は前年度5,273百万円、当年度5,139百万円でした。

## 2 【主要な設備の状況】

当年度における主要な設備は次のとおりです。

「機械装置及びその他」には「機械装置」のほか「工具、器具及び備品」、「車両運搬具」を含めて記載しております。

なお、帳簿価額は各社の個別財務諸表における金額を記載しております。

### (1) 提出会社

2025年12月31日現在

事業所名 (主たる所在地)	事業別 セグメントの名称	生産品目 または業務内容	帳簿価額(百万円)						従業員数 (人)
			建物及び 構築物	機械装置 及び その他	土地		建設 仮勘定	合計	
					面積 (千㎡)	金額			
阪神工場 (兵庫県尼崎市)	水・環境	ダクタイル鉄管	3,264	5,909	(4) 365	1,930	4,123	15,226	583
京葉工場 (千葉県船橋市)	水・環境	ダクタイル鉄管	3,290	2,755	445	10,664	440	17,149	349
市川工場 (千葉県市川市)	水・環境	スパイラル鋼管	610	2,131	(19) 62	513	226	3,480	133
恩加島事業センター (大阪市大正区)	機械 水・環境	鋳物部品	6,305	10,329	(1) 82	53	646	17,333	373
グローバル技術研究所 (堺市堺区)	機械 全社	研究開発	55,882	10,952	(3) 657	23,479	1,152	91,465	3,157
堺製造所 (堺市堺区)	機械	農業機械 エンジン 建設機械 精密機器	19,839	18,251	(24) 185	932	1,507	40,529	1,918
堺臨海工場 (堺市西区)	機械	エンジン	22,878	27,327	(1) 210	7,827	2,937	60,969	1,436
宇都宮工場 (栃木県宇都宮市)	機械	農業機械	1,600	2,572	(7) 146	188	3,042	7,402	453
筑波工場 (茨城県つくばみらい市)	機械	農業機械 エンジン	22,992	24,681	(22) 513	7,229	14,126	69,028	2,424
枚方製造所 (大阪府枚方市)	機械 水・環境	建設機械 ポンプ・バルブ 鋳鋼品	17,788	8,738	304	672	8,472	35,670	1,891
滋賀工場 (滋賀県湖南市)	水・環境	浄化槽	2,137	276	178	1,032	94	3,539	59
本社 東京本社 その他支社等 (大阪市浪速区他)(注2)	機械 水・環境 全社	管理業務、 販売業務及び 研究開発等	16,217	4,241	1,644	26,925	3,917	51,300	3,121

(注) 1 土地及び建物の一部を賃借しており賃借料は約12億円です。賃借している土地の面積は( )で外書きしております。なお、賃借土地・建物の主な用途は製品置場及び営業拠点です。

2 土地には工場用地、物流及び営業拠点用地、厚生施設用地等が含まれております。

### (2) 国内子会社

2025年12月31日現在

会社名	事業所名 (主たる所在地)	事業別 セグメント の名称	生産品目 または業務内容	帳簿価額(百万円)						従業員数 (人)
				建物及び 構築物	機械装置 及び その他	土地		建設 仮勘定	合計	
						面積 (千㎡)	金額			
㈱クボタケミックス	本社・支店・工場 (兵庫県尼崎市他)	水・環境	合成管・継手	374	5,896	(95) -	-	894	7,164	722

(注) 賃借している土地の面積は( )で外書きしております。なお、賃借土地の主な用途は製造拠点です。

## (3) 在外子会社

2025年12月31日現在

会社名	事業所名 (主たる所在地)	事業別 セグメント の名称	生産品目 または業務内容	帳簿価額(百万円)						従業員数 (人)
				建物及び 構築物	機械装置 及び その他	土地		建設 仮勘定	合計	
						面積 (千㎡)	金額			
クボタノースアメリ カ Corp.	本社 (アメリカ デラウェア州)	機械	統括業務	14,514	416	3,174	8,880	246	24,056	148
クボタトラクター Corp.	本社・支店 (アメリカ テキサス州他)	機械	管理業務及び 販売業務等	25,335	2,924	870	2,558	2,100	32,917	1,288
クボタマニフア クチュアリング オブ アメリカ Corp.	本社工場 (アメリカ ジョージア州)	機械	トラクタ 汎用機械 建設機械 インブルメント	21,542	25,711	511	761	5,758	53,772	2,909
グレートブレン ズマニフア クチュアリン グ, Inc. 他グループ子会社 16社	本社・工場 (アメリカ カンザス州他)	機械	インブルメント 建設機械	15,973	22,607	1,790	909	12,078	51,567	2,102
サイアムクボタ コーポレーション Co.,Ltd.	本社・工場 (タイ パトゥムタニー県 他)	機械	トラクタ コンバイン インブルメント 横型ディーゼル エンジン	8,672	8,517	498	4,018	1,844	23,051	2,770
エスコーツクボタ Ltd. 他グループ 子会社6社	本社・工場 (インド ハリヤナ州他)	機械	トラクタ 建設機械	4,997	13,059	(365) 474	17,930	2,947	38,933	4,371

(注) 賃借している土地の面積は( )で外書きしております。なお、賃借土地の主な用途は製造拠点です。

### 3 【設備の新設、除却等の計画】

当社は、今後の需要予測、キャッシュ・フロー等を総合的に勘案して、設備投資計画を立案しております。  
当年度後1年間の設備投資予定額は約1,600億円です。所要資金は主として自己資金で賄い、一部は金融機関からの借入金等を充当する予定にしております。

重要な設備の新設等の計画は次のとおりです。

2025年12月31日現在

会社名 (所在地)	事業別 セグメント の名称	設備の内容	投資予定金額		着手及び完了予定	
			総額	既支払額	着手	完了
㈱クボタ 恩加島事業センター (大阪市大正区)	機械	高付加価値鋳物生産効率化及び BCP対応投資	29,850 (百万円)	16,018 (百万円)	2019年10月	2028年12月
㈱クボタ 本社 (大阪市浪速区)	機械	統合基幹システム	53,610 (百万円)	44,331 (百万円)	2019年12月	2026年12月
㈱クボタ 堺臨海工場 (堺市西区)	機械	BCP対応投資	29,200 (百万円)	28,429 (百万円)	2021年1月	2026年10月
㈱クボタ 筑波工場 (茨城県つくばみらい市)	機械	BCP対応投資及び厚生研修棟の 建設	16,600 (百万円)	13,747 (百万円)	2021年3月	2026年2月
㈱クボタ 枚方製造所 (大阪府枚方市)	機械	小型建設機械の生産拡大のため の設備	19,930 (百万円)	13,473 (百万円)	2022年7月	2026年12月
グレートブレインズマニュファ クチュアリング, Inc. (アメリカ カンザス州)	機械	小型建設機械の生産拡大のため の設備	85 (百万USD)	65 (百万USD)	2024年1月	2026年6月
㈱クボタ 枚方製造所 (大阪府枚方市)	水・環境	反応管の生産設備新鋭化及び BCP対応投資	10,790 (百万円)	55 (百万円)	2024年8月	2031年3月

なお、重要な設備の除却等の計画はありません。

## 第4 【提出会社の状況】

### 1 【株式等の状況】

#### (1) 【株式の総数等】

##### 【株式の総数】

種類	発行可能株式総数(株)
普通株式	1,874,700,000
計	1,874,700,000

##### 【発行済株式】

種類	事業年度末現在 発行数(株) (2025年12月31日)	提出日現在 発行数(株) (2026年3月16日)	上場金融商品取引所名	内容
普通株式	1,138,716,846	1,138,716,846	東京証券取引所 プライム市場	単元株式数は 100株です。
計	1,138,716,846	1,138,716,846	-	-

#### (2) 【新株予約権等の状況】

##### 【ストックオプション制度の内容】

該当事項はありません。

##### 【ライツプランの内容】

該当事項はありません。

##### 【その他の新株予約権等の状況】

該当事項はありません。

#### (3) 【行使価額修正条項付新株予約権付社債券等の行使状況等】

該当事項はありません。

(4) 【発行済株式総数、資本金等の推移】

年月日	発行済株式 総数増減数 (千株)	発行済株式 総数残高 (千株)	資本金 増減額 (百万円)	資本金 残高 (百万円)	資本準備金 増減額 (百万円)	資本準備金 残高 (百万円)
2021年12月30日 (注)	8,330	1,200,246	-	84,130	-	73,117
2022年9月30日 (注)	9,240	1,191,006	-	84,130	-	73,117
2023年7月31日 (注)	9,930	1,181,076	-	84,130	-	73,117
2023年12月28日 (注)	4,410	1,176,666	-	84,130	-	73,117
2024年12月27日 (注)	25,770	1,150,896	-	84,130	-	73,117
2025年12月26日 (注)	12,180	1,138,716	-	84,130	-	73,117

(注) 自己株式の消却によるものです。

(5) 【所有者別状況】

2025年12月31日現在

区分	株式の状況(1単元の株式数100株)								単元未満 株式の状況 (株)
	政府及び 地方公共 団体	金融機関	金融商品 取引業者	その他の 法人	外国法人等		個人 その他	計	
					個人以外	個人			
株主数 (人)	-	133	51	1,067	862	407	113,334	115,854	-
所有株式数 (単元)	-	5,185,365	514,438	334,233	4,198,800	1,476	1,144,254	11,378,566	860,246
所有株式数 の割合(%)	-	45.57	4.52	2.94	36.90	0.01	10.06	100.00	-

(注) 1 自己株式305,901株は「個人その他」欄に3,059単元及び「単元未満株式の状況」欄に1株含めて記載しております。なお、自己株式には株式報酬制度に関連して信託が保有する当社株式(1,009,197株、10,091単元)を含めておりません(以下「第4 提出会社の状況」において同じ)。

2 「その他の法人」の所有株式数には、(株)証券保管振替機構名義の株式が10単元含まれております。

(6) 【大株主の状況】

2025年12月31日現在

氏名又は名称	住所	所有株式数 (千株)	発行済株式(自己株式を除く。)の総数に対する 所有株式数の割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行 株式会社(信託口)	東京都港区赤坂 1 - 8 - 1	172,039	15.11
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	東京都中央区晴海 1 - 8 - 12	71,250	6.26
日本生命保険相互会社	東京都千代田区丸の内 1 - 6 - 6	62,542	5.49
明治安田生命保険相互会社	東京都千代田区丸の内 2 - 1 - 1	59,929	5.26
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001 (常任代理人 株式会社みずほ銀行)	ONE CONGRESS STREET, SUITE 1, BOSTON, MASSACHUSETTS, U.S.A. (東京都港区港南 2 - 15 - 1)	27,026	2.37
株式会社三井住友銀行	東京都千代田区丸の内 1 - 1 - 2	25,252	2.22
株式会社みずほ銀行	東京都千代田区大手町 1 - 5 - 5	22,096	1.94
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103 (常任代理人 株式会社みずほ銀行)	ONE CONGRESS STREET, SUITE 1, BOSTON, MASSACHUSETTS, U.S.A. (東京都港区港南 2 - 15 - 1)	18,903	1.66
クボタグループファンド	大阪市浪速区敷津東 1 - 2 - 47	16,361	1.44
全国共済農業協同組合連合会	東京都千代田区平河町 2 - 7 - 9	15,503	1.36
計	-	490,904	43.12

- (注) 1 発行済株式の総数に対する所有株式数の割合を算定する際に控除する自己株式には、株式報酬制度に関連して信託が保有する当社株式1,009千株は含まれておりません。
- 2 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)及び株式会社日本カストディ銀行(信託口)はすべて各行の信託業務に係るものです。
- 3 2022年12月22日付で公衆の縦覧に供されているマサチューセッツ・ファイナンシャル・サービスズ・カンパニーの大量保有報告書の変更報告書において、2022年12月15日現在で次のとおり当社株式を保有している旨が記載されているものの、当社として議決権行使の基準日現在における実質保有株式数の確認ができないため、上記大株主の状況には反映しておりません。

氏名又は名称	保有株券等の数 (千株)	株券等保有割合 (%)
マサチューセッツ・ファイナンシャル・サービスズ・カンパニー	44,811	3.76
MFS インベストメント・マネジメント株式会社	1,570	0.13
計	46,382	3.89

- 4 2025年7月18日付で公衆の縦覧に供されているブラックロック・ジャパン株式会社の大量保有報告書の変更報告書において、2025年7月15日現在で次のとおり当社株式を保有している旨が記載されているものの、当社として議決権行使の基準日現在における実質保有株式数の確認ができないため、上記大株主の状況には反映しておりません。

氏名又は名称	保有株券等の数 (千株)	株券等保有割合 (%)
ブラックロック・ジャパン株式会社	21,406	1.86
ブラックロック・アドバイザーズ・エルエルシー	1,156	0.10
ブラックロック・ファイナンシャル・マネジメント・インク	1,859	0.16
ブラックロック(ネザールランド) BV	3,643	0.32
ブラックロック・ファンド・マネジャーズ・リミテッド	11,601	1.01

氏名又は名称	保有株券等の数 (千株)	株券等保有割合 (%)
ブラックロック・アセット・マネジメント・アイルランド・リミテッド	7,851	0.68
ブラックロック・ファンド・アドバイザーズ	20,289	1.76
ブラックロック・インスティテューショナル・トラスト・カンパニー、エヌ・エイ	12,563	1.09
ブラックロック・インベストメント・マネジメント(ユークー)リミテッド	1,326	0.12
計	81,698	7.10

- 5 2025年8月7日付で公衆の縦覧に供されている株式会社みずほ銀行の大量保有報告書の変更報告書において、2025年7月31日現在で次のとおり当社株式を保有している旨が記載されているものの、株式会社みずほ銀行を除き、当社として議決権行使の基準日現在における実質保有株式数の確認ができないため、上記大株主の状況には反映しておりません。

氏名又は名称	保有株券等の数 (千株)	株券等保有割合 (%)
株式会社みずほ銀行	22,096	1.92
アセットマネジメントOne株式会社	24,805	2.16
計	46,901	4.08

- 6 2025年9月19日付で公衆の縦覧に供されている三井住友信託銀行株式会社の大量保有報告書の変更報告書において、2025年9月15日現在で次のとおり当社株式を保有している旨が記載されているものの、当社として議決権行使の基準日現在における実質保有株式数の確認ができないため、上記大株主の状況には反映しておりません。

氏名又は名称	保有株券等の数 (千株)	株券等保有割合 (%)
三井住友信託銀行株式会社	13,726	1.19
三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社	32,567	2.83
アモーヴァ・アセットマネジメント株式会社	27,333	2.37
計	73,627	6.40

- 7 2026年1月8日付で公衆の縦覧に供されている野村證券株式会社の大量保有報告書において、2025年12月31日現在で次のとおり当社株式を保有している旨が記載されているものの、当社として議決権行使の基準日現在における実質保有株式数の確認ができないため、上記大株主の状況には反映しておりません。

氏名又は名称	保有株券等の数 (千株)	株券等保有割合 (%)
野村證券株式会社	1,734	0.15
ノムラ インターナショナル ピーエルシー	103	0.01
野村アセットマネジメント株式会社	56,121	4.93
計	57,960	5.09

- 8 2026年1月9日付で公衆の縦覧に供されている株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループの大量保有報告書において、2025年12月29日現在で次のとおり当社株式を保有している旨が記載されているものの、当社として議決権行使の基準日現在における実質保有株式数の確認ができないため、上記大株主の状況には反映しておりません。

氏名又は名称	保有株券等の数 (千株)	株券等保有割合 (%)
株式会社三菱UFJ銀行	12,733	1.12
三菱UFJ信託銀行株式会社	19,763	1.74
三菱UFJアセットマネジメント株式会社	12,259	1.08
三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社	11,519	1.01
MUFGセキュリティーズ(カナダ)	1,397	0.12
計	57,673	5.06

(7) 【議決権の状況】  
【発行済株式】

2025年12月31日現在

区分	株式数(株)	議決権の数(個)	内容
無議決権株式	-	-	-
議決権制限株式(自己株式等)	-	-	-
議決権制限株式(その他)	-	-	-
完全議決権株式(自己株式等)	(自己保有株式) 普通株式 305,900 (相互保有株式) 普通株式 718,400	-	-
完全議決権株式(その他)	普通株式 1,136,832,300	11,368,323	-
単元未満株式	普通株式 860,246	-	1単元(100株)未満の株式
発行済株式総数	1,138,716,846	-	-
総株主の議決権	-	11,368,323	-

(注) 「完全議決権株式(その他)」の普通株式には、(株)証券保管振替機構名義の株式1,000株(議決権10個)及び株式報酬制度に関連して信託が保有する当社株式1,009,197株(議決権10,091個)が含まれております。

【自己株式等】

2025年12月31日現在

所有者の氏名 又は名称	所有者の住所	自己名義 所有株式数 (株)	他人名義 所有株式数 (株)	所有株式数 の合計 (株)	発行済株式総数 に対する所有 株式数の割合(%)
(自己保有株式) (株)クボタ	大阪市浪速区敷津東1-2-47	305,900	-	305,900	0.03
(相互保有株式) (株)秋田クボタ	秋田市寺内神屋敷295-38	41,400	-	41,400	0.00
(株)南東北クボタ	仙台市若林区荒井東1-2-4	102,000	-	102,000	0.01
(株)北陸近畿クボタ	白山市下柏野町956-1	9,000	-	9,000	0.00
(株)福岡九州クボタ	福岡市南区野間1-11-36	566,000	-	566,000	0.05
相互保有株式計	-	718,400	-	718,400	0.06
計	-	1,024,300	-	1,024,300	0.09

(注) 自己保有株式には、株式報酬制度に関連して信託が保有する当社株式は含まれておりません。

(8) 【役員・従業員株式所有制度の内容】

当社は、2022年3月18日開催の第132回定時株主総会決議に基づき社外取締役を除く取締役に対して、2025年3月21日開催の第135回定時株主総会決議に基づき社外取締役に対して、信託を用いた株式報酬制度を導入しております。

また、執行役員及びエグゼクティブオフィサーに対しても株式報酬制度を導入しております。

これらの制度は、当社が設定する信託が当社の普通株式(以下「当社株式」)を取得し、当社が取締役、執行役員及びエグゼクティブオフィサー(以下、合わせて「対象者」)に付与するポイント数に相当する数の当社株式が本信託を通じて対象者に交付されるというものです。なお、当該株式については、当社と対象者との間で譲渡制限契約を締結することにより退任までの譲渡制限を付しております。

また、当社株式の取得資金をRS信託に確保するため、2026年3月3日に金銭を追加拠出しております。

本制度に係る各信託の概要は次のとおりです。

	役員向けRS信託	エグゼクティブオフィサー向けRS信託
委託者	当社	
受託者	三井住友信託銀行株式会社(再信託受託者：株式会社日本カストディ銀行)	
受益者	取締役及び執行役員のうち受益者要件を満たす者	エグゼクティブオフィサーのうち受益者要件を満たす者
信託管理人	株式会社赤坂国際会計	
議決権行使	信託の期間を通じて、信託内の当社株式に係る議決権は行使いたしません	
信託の種類	金銭信託以外の金銭の信託(他益信託)	
信託契約日	2022年5月19日	
金銭を信託した日	2022年5月19日	2022年5月19日及び2026年3月3日
信託が保有する株式数 (有価証券報告書提出日現在)	1,005,225株	283,972株
信託終了日	2027年4月30日(予定)	2027年4月30日(予定)

## 2 【自己株式の取得等の状況】

【株式の種類等】 会社法第155条第3号及び会社法第155条第7号による普通株式の取得

(1) 【株主総会決議による取得の状況】

該当事項はありません。

(2) 【取締役会決議による取得の状況】

会社法第155条第3号による取得

区分	株式数(株)	価額の総額(円)
取締役会(2025年4月22日)での決議状況 (取得期間2025年4月23日～2025年12月15日)	16,000,000	20,000,000,000
当事業年度前における取得自己株式	-	-
当事業年度における取得自己株式	12,457,100	19,999,874,050
残存決議株式の総数及び価額の総額	3,542,900	125,950
当事業年度の末日現在の未行使割合(%)	22.1	0.0
当期間における取得自己株式	-	-
提出日現在の未行使割合(%)	22.1	0.0

(3) 【株主総会決議又は取締役会決議に基づかないものの内容】

会社法第155条第7号による取得

区分	株式数(株)	価額の総額(円)
当事業年度における取得自己株式	1,854	3,498,157
当期間における取得自己株式	260	674,602

(注) 当期間における取得自己株式には、2026年3月1日から有価証券報告書提出日までの単元未満株式の買取りによる株式は含まれておりません。

(4) 【取得自己株式の処理状況及び保有状況】

区分	当事業年度		当期間	
	株式数 (株)	処分価額の総額 (円)	株式数 (株)	処分価額の総額 (円)
引き受ける者の募集を行った取得自己株式	-	-	-	-
消却の処分を行った取得自己株式	12,180,000	19,564,368,600	-	-
合併、株式交換、株式交付、会社分割に係る移転を行った取得自己株式	-	-	-	-
その他(単元未満株式の売渡し)	24	39,557	-	-
保有自己株式数	305,901	-	306,161	-

(注) 当期間における株式数及び処分価額の総額には、2026年3月1日から有価証券報告書提出日までの単元未満株式の買取り及び売渡しによる株式は含まれておりません。

3 【配当政策】

当社は、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を重要な経営課題の1つと考えており、その充実に努めております。

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・消却を併せて実施することを株主還元の基本方針としております。配当金額については、業績動向、財政状態、総還元性向等を総合的に勘案して決定しております。内部留保資金については、健全な経営の維持と将来の経営環境への対応を考慮の上、その用途を決定する方針を採っております。

上記の方針に基づき、当事業年度の期末配当金を1株当たり25円としました。これにより、中間配当金(1株当たり25円)と合わせた年間配当金は1株当たり50円となります。

当社は中間配当及び期末配当の年2回の剰余金の配当を行うことを基本方針としており、これらの配当の決定機関は取締役会です。

当社は会社法第454条第5項に規定する中間配当を行うことができる旨を定款に定めております(「第6 提出会社の株式事務の概要」参照)。

基準日が当事業年度に属する剰余金の配当は次のとおりです。

決議年月日	配当金の総額(百万円)	1株当たり配当額(円)
2025年8月5日 取締役会決議	28,460	25.00
2026年2月12日 取締役会決議	28,460	25.00

なお、上表の2025年8月5日開催及び2026年2月12日開催の取締役会決議に基づく配当金の総額には、株式報酬制度に関連して信託が保有する当社株式に対する配当金がそれぞれ25百万円含まれております。

#### 4 【コーポレート・ガバナンスの状況等】

##### (1) 【コーポレート・ガバナンスの概要】

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社は長期ビジョン「GMB2030」を掲げ、「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ム”」となることをめざし、持続的な企業価値の向上に取り組んでおります。この長期ビジョンを実現するため、当社は中期経営計画2030を策定し、その達成に向けて、経営の健全性、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組みを進めております。

##### 企業統治の体制

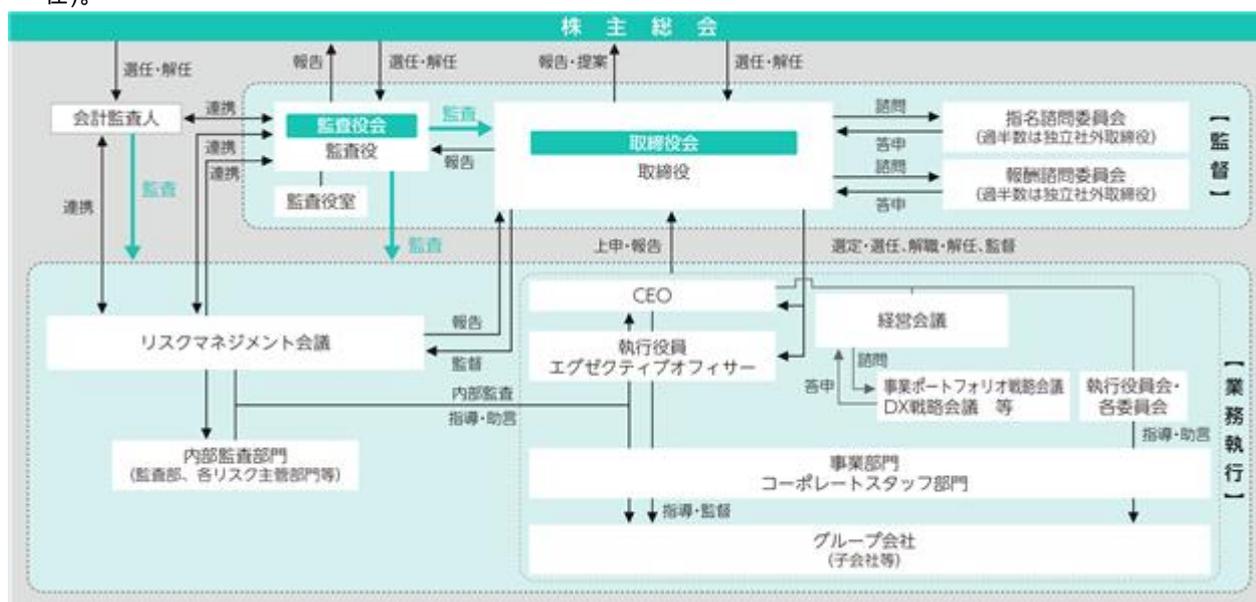
##### a. 企業統治の体制の概要及び当該体制を採用する理由

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おります。

また、当社は、管理監督機能の強化及び業務執行責任の明確化と権限移譲による意思決定の迅速化をめざすため、執行役員・エグゼクティブオフィサー制を採用し、経営会議等で執行役員以下経営各層に適切な範囲の決裁権を委ねることで監督と執行の分離を図っております。さらに、チーフオフィサー制により、C×Oがグローバルに本社横断的に各機能についての責任と権限を持つことで、各機能の専門性を高め、本社視点でのガバナンスを強化するとともに、CEOからの権限移譲により、意思決定の迅速化を図っております。

食料・水・環境分野に幅広い事業領域を持つ当社において、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及び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であるべきと考えております。加えて、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、役員等の人事及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おります。

これらのあり方を実現するため、当社は以下の企業統治の体制を採用しております(有価証券報告書提出日現在)。



当社は、2026年3月19日開催予定の第136回定時株主総会の議案(決議事項)として、「取締役10名選任の件」及び「監査役3名選任の件」を上程しており、当該議案が承認可決されれば、当社の取締役会は10名の取締役(内、社外取締役5名)、監査役会は引き続き6名(内、社外監査役3名)の監査役で構成される予定です。また、指名諮問委員及び報酬諮問委員に7名の取締役(内、社外取締役5名)が就任、両委員会のオブザーバーに社外監査役1名が就任する予定です。

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っております。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、決定しております。

当事業年度において開催された取締役会の回数は14回であり、個々の取締役の出席状況は次のとおりです。

役職名	氏名	出席回数	出席率
代表取締役社長	北 尾 裕 一	14回	100%
代表取締役副社長執行役員	花 田 晋 吾	14回	100%
取締役	吉 川 正 人	14回	100%
取締役	渡 邊 大	14回	100%
取締役	吉 岡 榮 司	14回	100%
取締役専務執行役員	木 村 浩 人	14回	100%
社外取締役	新 宅 祐太郎	14回	100%
社外取締役	荒 金 久 美	14回	100%
社外取締役	川 名 浩 一	14回	100%
社外取締役	古 澤 ゆ り	14回	100%(注1)
社外取締役	山 下 良 則	10回	91%(注2)
社外取締役	松 田 讓	3回	100%(注3)

(注) 1 2025年3月21日の社外監査役退任までに社外監査役として出席した取締役会を含めて、出席率を算定しております。

2 2025年3月21日の就任後に開催された取締役会を対象として、出席率を算定しております。

3 2025年3月21日の退任前に開催された取締役会を対象として、出席率を算定しております。

当事業年度における取締役会での、法令に定められたものを除く具体的な検討内容は次のとおりです。

テーマ	具体的な検討内容
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

また、当社は、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」)を定期的で開催しております。当社は、VUDMを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て開催し、議論の内容を適宜執行側へ伝達しております。

当事業年度は、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及び水・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おります。

監査役会は取締役の業務執行の監督と監査を行っております。監査役会の活動状況については、「(3) 監査の状況 監査役監査の状況」に記載しております。

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おります。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おります。

当事業年度において開催された指名諮問委員会は8回であり、活動内容は次のとおりです。

時期	活動内容
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及び報酬制度の妥当性について審議しております。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入れております。

当事業年度において開催された報酬諮問委員会は5回であり、活動内容は次のとおりです。

時期	活動内容
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

なお、取締役会の諮問機関である指名諮問委員会と報酬諮問委員会については、独立した客観的な視点を取入れるために構成員の過半数を社外取締役としているほか、委員長には社外取締役を任命しております。

当事業年度における指名諮問委員会及び報酬諮問委員会の構成員並びに出席状況は次のとおりです。( は委員長、○は構成員、 はオブザーバーを表します。)

役職名	氏名	指名諮問委員会			報酬諮問委員会		
		委員	出席回数	出席率	委員	出席回数	出席率
社外取締役	新宅 祐太郎		8回	100%		5回	100%
社外取締役	荒金 久美	○	8回	100%	○	5回	100%
社外取締役	川名 浩一	○	8回	100%	○	5回	100%
社外取締役	古澤 ゆり	○	7回	100% (注1)	○	3回	100% (注1)
社外取締役	山下 良則	○	7回	100% (注1)	○	2回	67% (注1)
社外取締役	松田 謙	○ (注2)	1回	100% (注3)	○ (注2)	2回	100% (注3)
代表取締役社長	北尾 裕一	○	8回	100%			
代表取締役副社長執行役員	花田 晋吾	○	7回	100% (注1)	○	5回	100%
取締役	吉川 正人	○ (注4)	1回	100% (注5)	○	5回	100%
社外監査役	山田 雄一					5回	100%

(注) 1 2025年3月21日の第135回定時株主総会後に委員に就任してから開催された指名諮問委員会及び報酬諮問委員会を対象として、出席率を算定しております。

2 2025年3月21日の第135回定時株主総会終結の時をもって委員を退任するまでは、松田謙氏が両委員会の委員長を務めました。

- 3 2025年3月21日の第135回定時株主総会終結の時をもって委員を退任する前に開催された指名諮問委員会及び報酬諮問委員会を対象として、出席率を算定しております。
- 4 2025年3月21日の第135回定時株主総会終結の時をもって委員を退任しました。
- 5 2025年3月21日の第135回定時株主総会終結の時をもって委員を退任する前に開催された指名諮問委員会を対象として、出席率を算定しております。

このほかに、特定の重要課題について意思決定や審議を行う経営会議を設けております。経営会議は中長期の経営戦略に基づく投融资等の意思決定や審議を行う役割を担っております。経営会議で審議された事項のうち、重要な事項については取締役会上申しております。

有価証券報告書提出日現在の各機関の構成員は次のとおりです。( は議長もしくは委員長、○は構成員、 は出席者、 はオブザーバーを表します。)

役名	氏名	取締役会	指名諮問委員会	報酬諮問委員会	監査役会	経営会議
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	吉川 正人	○		○		
取締役	渡邊 大	○				
取締役	吉岡 榮司	○				
取締役	木村 浩人	○				
社外取締役(独立役員)	新宅 祐太郎	○				
社外取締役(独立役員)	荒金 久美	○	○	○		
社外取締役(独立役員)	川名 浩一	○	○	○		
社外取締役(独立役員)	古澤 ゆり	○	○	○		
社外取締役(独立役員)	山下 良則	○	○	○		
監査役	檜山 泰彦					
監査役	常松 正志					
監査役	伊藤 和司					
社外監査役(独立役員)	山田 雄一					
社外監査役(独立役員)	木村 圭二郎					
社外監査役(独立役員)	井野 勢津子					
専務執行役員 CTO	市川 信繁					○
専務執行役員 CMO	東 隆尚					○
専務執行役員	近藤 涉					
常務執行役員 CHSO	山本 万平					
常務執行役員 CHRO	太田 旬治					
常務執行役員 CCQO	滝川 英雄					
常務執行役員 CBPO	佐々木 倫					○
エグゼクティブ オフィサー CIO	谷原 博幸					

2026年3月19日開催予定の第136回定時株主総会終了後の各機関の構成員は次のとおりとなる予定です。( は議長もしくは委員長、○は構成員、 は出席者、 はオブザーバーを表します。)

役名	氏名	取締役会	指名諮問委員会	報酬諮問委員会	監査役会	経営会議
代表取締役会長	北尾 裕一		○	○		
代表取締役社長 CEO	花田 晋吾	○	○	○		
取締役専務執行役員 CTO	市川 信繁	○				○
取締役専務執行役員 CMO	東 隆尚	○				○
取締役専務執行役員	近藤 涉	○				○
社外取締役(独立役員)	新宅 祐太郎	○				
社外取締役(独立役員)	荒金 久美	○	○	○		
社外取締役(独立役員)	川名 浩一	○	○	○		
社外取締役(独立役員)	古澤 ゆり	○	○	○		
社外取締役(独立役員)	山下 良則	○	○	○		
監査役	常松 正志					
監査役	伊藤 和司				○	
監査役	森 秀樹				○	
社外監査役(独立役員)	山田 雄一				○	
社外監査役(独立役員)	木村 圭二郎				○	
社外監査役(独立役員)	井野 勢津子				○	
常務執行役員 CHSO	山本 万平					○
常務執行役員 CHRO	太田 旬治					○
常務執行役員 CCQO	滝川 英雄					○
常務執行役員 CBPO	佐々木 倫					○
エグゼクティブ オフィサー CIO	谷原 博幸					○

b. 内部統制システムの整備の状況

当社は、取締役・執行役員・エグゼクティブオフィサー・従業員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・エグゼクティブオフィサー・従業員の守るべき規範としております。

リスクマネジメント会議のもと、経営上のリスクについてリスクカテゴリーごとに定めた担当部門(以下「主管部門」)が、法令・倫理の遵守のための教育、研修等の活動を展開するとともに、監査を実施しております。また、内部通報や相談窓口として、通報者保護を規定した業務規則「内部通報制度運用編」に基づいて「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っております。

さらに、有価証券報告書等の重要な開示書類の適正性及び財務報告に係る内部統制の有効性評価について確認するため、財務情報等開示委員会を設置しております。

c. リスク管理体制及び情報管理体制の整備の状況

コンプライアンス、環境、安全衛生、災害、品質等、グループ全体の事業上及び業務上のリスクについては、リスクマネジメント会議のもと、主管部門あるいは委員会等が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、リスク管理を行っております。また、当社に生じる新たなリスクへの対応は同委員会が主管部門を定め、当該部門がリスク管理を行っております。

取締役・執行役員・エグゼクティブオフィサーの職務の執行に係る情報については、「文書保存規則」等の社内規則・規程に従って適切に保存及び管理を行っており、必要に応じて閲覧可能な状態を維持しております。

d. 連結子会社の業務の適正を確保するための体制整備の状況

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しております。さらに、連結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しております。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、当社及び連結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、リスクマネジメント会議、代表取締役社長、取締役会、監査役に報告しております。

連結子会社の管理は、当社が定める「子関連会社管理規則」に基づき実施し、業務の適正を確保しております。連結子会社は、連結子会社の業務及び連結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しております。当社は当社の事業部門と連結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、連結子会社から経営計画等の報告を受けて経営会議にて協議すること等により、連結子会社の取締役の職務の執行の効率を確保しております。

e. 責任限定契約の概要

当社は、社外取締役及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おります。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おります。

f. 役員等賠償責任保険契約の概要

当社は、取締役(社外取締役を含む)及び監査役(社外監査役を含む)全員を被保険者として、会社法第430条の3第1項に規定される役員等賠償責任保険(D&O保険)契約を締結しております。当該保険契約は、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等、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おります。

また、当社は、執行役員及びエグゼクティブオフィサーを被保険者とする同様の契約も締結しております。

その他

a. 取締役の定数

有価証券報告書提出日現在、当社は取締役を13名以内とする旨を定款で定めております。

b. 取締役の選任決議要件

当社は取締役の選任決議については、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の過半数をもって行う旨を定款で定めております。

また、取締役の選任については累積投票によらないものとする旨を定款で定めております。

c. 自己の株式の取得

当社は会社法第165条第2項の規定により、取締役会の決議によって自己の株式を取得することができる旨を定款で定めております。これは機動的に自己株式の取得を行うことを目的とするものです。

d. 剰余金の配当等の決定機関

当社は剰余金の配当等会社法第459条第1項各号に定める事項については、法令に別段の定めがある場合を除き、取締役会の決議により定める旨を定款で定めております。これは株主への機動的な利益還元を行うことを目的とするものです。

e. 中間配当

当社は取締役会の決議によって、毎年6月30日を基準日として中間配当をすることができる旨を定款で定めております。

f. 株主総会の特別決議要件

当社は会社法第309条第2項に定める決議は、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の3分の2以上をもって行う旨を定款で定めております。これは株主総会における特別決議の定足数を緩和することにより、株主総会の円滑な運営を行うことを目的とするものです。

(2) 【役員の状況】

役員一覧

(ア) 有価証券報告書提出日現在の当社の役員の状況は、以下のとおりです。

男性14名 女性3名 (役員のうち女性の比率18%)

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (千株)
代表取締役会長	北尾 裕一	1956年7月15日生	1979年4月 当社に入社 2005年4月 当社トラクタ技術部長 2009年4月 当社執行役員、トラクタ事業部長 2011年1月 クボタトラクター Corp.社長 2013年4月 当社常務執行役員 2013年10月 当社農業機械総合事業部長、農機海外営業本部長 2014年6月 当社取締役常務執行役員 2015年4月 当社取締役専務執行役員、機械ドメイン担当 2019年1月 当社代表取締役副社長執行役員、機械事業本部長 2019年6月 当社イノベーションセンター所長 2020年1月 当社代表取締役社長 2026年1月 当社代表取締役会長(現在)	(注3)	173
代表取締役社長 CEO	花田 晋吾	1963年11月14日生	1989年4月 当社に入社 2015年4月 当社トラクタ事業推進部長 2017年1月 当社大型トラクタ事業推進部長 2018年1月 当社汎用事業ユニット長、汎用事業推進部長 2019年1月 当社執行役員、トラクタ第三事業部長 2020年2月 当社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、クボタノースアメリカ Corp.社長、クボタトラクター Corp.社長 2023年3月 当社取締役常務執行役員 2024年1月 当社取締役専務執行役員、機械統括本部長、企画本部副本部長、イノベーションセンター副所長 2025年1月 当社代表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 2026年1月 当社代表取締役社長 CEO(現在)	(注3)	27
取締役社長特命	吉川 正人	1959年1月27日生	1981年4月 当社に入社 2008年2月 当社鉄管企画部長 2009年10月 当社パイプシステム企画部長 2010年10月 当社経営企画部長 2012年4月 当社執行役員 2013年10月 クボタトラクター Corp.社長 2015年4月 当社常務執行役員 2017年3月 当社取締役常務執行役員 2018年1月 当社取締役専務執行役員 2019年1月 当社企画本部長、グローバルIT化推進部長 2019年4月 当社グローバルICT本部長 2020年1月 当社取締役副社長執行役員 2022年1月 当社代表取締役副社長執行役員 2024年1月 当社人事・総務本部長、KESG推進担当、本社事務所長、クボタ技能研修所長 2025年1月 当社取締役(現在)、社長特命(現在)	(注3)	98
取締役社長特命	渡邊 大	1958年10月2日生	1984年4月 当社に入社 2008年6月 当社機械海外総括部長 2012年1月 クボタヨーロッパ S.A.S.社長 2013年4月 当社執行役員 2014年2月 クボタファームマシナリーヨーロッパ S.A.S.社長 2014年12月 クバンランド AS社長 2016年9月 当社欧米インプラメント事業ユニット長 2017年1月 当社常務執行役員、欧米インプラメント事業部長 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 当社インプラメント事業部長 2019年1月 当社専務執行役員、機械統括本部長 2019年3月 当社取締役専務執行役員 2019年6月 当社イノベーションセンター副所長 2020年1月 当社機械事業本部長、イノベーションセンター所長 2023年1月 当社取締役副社長執行役員 2025年1月 当社取締役(現在)、社長特命(現在)	(注3)	113

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数(千株)
取締役 社長特命	吉岡 榮司	1958年11月 17日生	1981年4月 当社に入社 2005年4月 当社品質・ものづくり統括部長 2010年4月 当社筑波工場長 2013年4月 当社空調事業ユニット長、クボタ空調(株)社長 2016年1月 当社執行役員、素形材事業部長 2019年1月 当社社長特命事項担当 2020年1月 当社常務執行役員、パイプインフラ事業部長 2022年1月 当社専務執行役員、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 2023年3月 当社取締役専務執行役員 2025年1月 当社取締役(現在)、社長特命(現在)	(注3)	49
取締役	木村 浩人	1961年5月 6日生	1984年4月 当社に入社 2007年4月 当社作業機技術第二部長 2010年4月 当社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、研究開発本部副本部長、アセアン統括本部副本部長 2021年1月 当社研究開発本部長、カーボンニュートラル推進部長 2022年3月 当社取締役常務執行役員 2022年9月 当社グローバル技術研究所長 2023年1月 当社取締役専務執行役員 2025年1月 当社機械事業本部副本部長 2026年1月 当社取締役(現在)	(注3)	45
取締役	新宅 祐太郎	1955年9月 19日生	1979年4月 東亜燃料工業(株)(現: ENEOS(株))に入社 1999年1月 テルモ(株)に入社 2005年6月 同社執行役員 2006年6月 同社取締役執行役員 2007年6月 同社取締役上席執行役員、研究開発センター・知的財産統轄部・法務室管掌 2009年6月 同社取締役常務執行役員、経営企画室長、人事部・経理部管掌 2010年6月 同社代表取締役社長 2017年4月 同社取締役顧問 2017年6月 参天製薬(株)取締役、 (株)J-オイルミルズ取締役 当社取締役(現在) 2018年3月 一橋大学大学院経営管理研究科客員教授 2018年4月 同大学院経営管理研究科特任教授(現在) 2019年4月 (株)構造計画研究所取締役 2019年9月 (株)構造計画研究所ホールディングス取締役(現在) 2024年7月 (株)構造計画研究所取締役(現在)	(注3)	16
取締役	荒金 久美	1956年7月 4日生	1981年4月 (株)小林コーセー(現: (株)コーセー)に入社 2002年3月 (株)コーセー研究本部開発研究所主幹研究員 2004年3月 同社マーケティング本部商品開発部長 2006年3月 同社執行役員、マーケティング本部副本部長 2010年3月 同社研究所長 2011年3月 同社品質保証部長、総括製造販売責任者 2011年6月 同社取締役、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 同社常勤監査役 2019年3月 当社監査役 2020年3月 カゴメ(株)取締役(現在) 2020年6月 戸田建設(株)取締役(現在) 2021年3月 当社取締役(現在)	(注3)	13

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数 (千株)
取締役	川名 浩一	1958年4月23日生	1982年4月 日揮(株)(現:日揮ホールディングス(株))に入社 1997年7月 同社アブダビ事務所長、クウェート事務所長 2001年7月 同社ロンドン事務所長 2004年5月 同社プロジェクト事業投資推進部長 2007年7月 同社執行役員、新事業推進本部長代行 2007年8月 同社新事業推進本部長 2009年7月 同社常務取締役、営業統括本部長 2010年6月 同社代表取締役副社長 2011年7月 同社代表取締役社長最高執行責任者(COO) 2012年6月 同社代表取締役社長 2017年6月 同社取締役副会長 2019年6月 東京エレクトロン デバイス(株)取締役、 (株)バンダイナムコホールディングス取締役(現在)、 コムシスホールディングス(株)取締役(監査等委員) 2020年6月 (株)レノバ取締役 2020年12月 (株)ispace取締役(現在) 2023年3月 当社取締役(現在) 2023年6月 (株)レノバ取締役会長(非常勤・非執行)(現在)	(注3)	8
取締役	古澤 ゆり	1963年7月22日生	1986年4月 運輸省(現:国土交通省)に入省 2000年12月 経済協力開発機構(OECD) アドミニストレーター 2004年7月 国土交通省総合政策局国際企画室企画官 2006年7月 海上保安庁総務部国際・危機管理官 2008年7月 内閣官房内閣参事官(内閣官房副長官補付) 2011年8月 (株)資生堂国際事業部国際営業部担当次長 2014年7月 国土交通省大臣官房審議官(国際担当) 2015年9月 観光庁審議官 2016年6月 内閣官房内閣人事局内閣審議官 2019年7月 国土交通省大臣官房付 2021年3月 当社監査役 2022年6月 (株)SUBARU監査役(現在) 2025年3月 当社取締役(現在)	(注3)	8
取締役	山下 良則	1957年8月22日生	1980年3月 (株)リコーに入社 1995年2月 リコーUKプロダクツ Ltd. 管理部長 2008年4月 リコーエレクトロニクス, Inc. 社長 2010年4月 (株)リコー グループ執行役員 2011年4月 同社常務執行役員、総合経営企画室長 2012年6月 同社取締役、専務執行役員 2016年6月 同社取締役、副社長執行役員 2017年4月 同社代表取締役、社長執行役員・CEO 2021年4月 公益社団法人経済同友会副代表幹事 2021年10月 日本気候リーダーズ・パートナーシップ(JCLP)共同代表 2023年4月 (株)リコー代表取締役会長 2024年6月 野村不動産ホールディングス(株)取締役(現在)、 旭化成(株)取締役(現在) 2025年3月 当社取締役(現在) 2025年4月 (株)リコー取締役会長(現在) 2025年7月 一般社団法人日本気候リーダーズ・パートナーシップ(JCLP)代表理事(現在)	(注3)	0
監査役 (常勤)	檜山 泰彦	1957年12月25日生	1981年4月 当社に入社 2008年4月 クボタインダストリアル イクイップメント Corp. 社長 2010年4月 当社トラクタ事業推進部長 2012年4月 当社農機事業推進部長 2014年4月 当社農業機械総合事業部第一事業ユニット長、農機 第一事業推進部長、農機第二事業推進部長 2015年4月 当社トラクタ事業ユニット長 2016年1月 当社執行役員 2017年1月 当社トラクタ第一事業ユニット長 2018年1月 当社トラクタ事業部副事業部長 2018年3月 当社監査役(現在)	(注4)	27
監査役 (常勤)	常松 正志	1964年3月10日生	1986年4月 当社に入社 2010年6月 当社水処理システム企画部長 2018年1月 当社環境事業推進部長 2019年2月 当社水環境総括部長 2022年3月 当社監査役(現在)	(注4)	9

役職名	氏名	生年月日	略歴		任期	所有株式数(千株)
監査役 (常勤)	伊藤 和 司	1963年9月 22日生	1987年4月 2002年4月 2007年3月 2010年10月 2015年4月 2018年1月 2020年1月 2024年3月	大和証券(株)に入社 UFJキャピタルマーケット証券(株)(現：三菱UFJモルガン・スタンレー証券(株))に入社 デブファ・バンク・ピーエルシー(銀行)東京支店に入行 当社に入社 当社戦略企画部長 当社執行役員、企画本部副本部長、グローバルマネジメント推進部長、戦略企画部長 当社経営企画部長 当社監査役(現在)	(注5)	34
監査役 (非常勤)	山田 雄 一	1954年3月 25日生	1984年10月 1988年3月 2003年8月 2008年6月 2011年9月 2015年7月 2016年6月 2016年7月 2017年6月 2020年3月	監査法人朝日会計社(現：有限責任 あずさ監査法人)に入社 公認会計士登録(現在) 朝日監査法人(現：有限責任 あずさ監査法人)代表社員 あずさ監査法人(現：有限責任 あずさ監査法人)本部長 有限責任 あずさ監査法人副東京事務所長 同監査法人東京社員会議長 (株)日本政策金融公庫監査役 山田雄一公認会計士事務所所長(現在) 住友金属鉱山(株)監査役 当社監査役(現在)	(注5)	9
監査役 (非常勤)	木村 圭二郎	1961年4月 14日生	1987年4月 1994年1月 1998年5月 2000年6月 2007年9月 2009年6月 2011年1月 2015年3月 2022年3月	弁護士登録(現在)、昭和法律事務所入所 ニューヨーク州弁護士登録(現在) 共栄法律事務所設立 オカダアイオン(株)監査役 (株)ナガオカ監査役 (株)シャルレ監査役 共栄法律事務所代表パートナー(現在) 日本電気硝子(株)監査役 当社監査役(現在)	(注4)	6
監査役 (非常勤)	井野 勢津子	1964年3月 18日生	1988年4月 1994年9月 2003年7月 2006年11月 2012年3月 2017年6月 2024年1月 2024年6月 2025年3月	サントリー(株)に入社 ペプシコ, Inc.に入社 サンマイクロシステムズ ジャパン(株)取締役経理財務本部長 SAPジャパン(株)代表取締役最高財務責任者 アマゾンジャパン リテール部門CFO アシュリオン・ジャパン CFO エイトローズベンチャーズジャパン ベンチャーパートナー(現在) ヤマトホールディングス(株)監査役(現在) 当社監査役(現在)	(注6)	1
計						643

- (注) 1 取締役のうち、新宅祐太郎氏、荒金久美氏、川名浩一氏、古澤ゆり氏及び山下良則氏は、社外取締役です。  
2 監査役のうち、山田雄一氏、木村圭二郎氏及び井野勢津子氏は、社外監査役です。  
3 2024年12月期に関する定時株主総会における選任後1年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会終結の時までです。  
4 2021年12月期に関する定時株主総会における選任後4年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会終結の時までです。  
5 2023年12月期に関する定時株主総会における選任後4年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会終結の時までです。  
6 2024年12月期に関する定時株主総会における選任後4年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会終結の時までです。

- 7 当社は、法令に定める社外監査役の員数を欠く場合に備え、会社法第329条第3項に定める補欠の社外監査役1名を選任しております。補欠の社外監査役の略歴は次のとおりです。

氏名	生年月日	略歴		所有株式数 (千株)
岩本 朗	1969年6月 22日生	1995年4月 2008年5月 2010年5月  2020年4月	弁護士登録(現在) あすなる法律事務所入所 (弁)あすなる あすなる法律事務所代表社員 (現在) 大阪弁護士会副会長	-

- 8 当社は執行役員・エグゼクティブオフィサー制を採用しており、取締役を兼務しない執行役員・エグゼクティブオフィサーの構成は次のとおりです。

役名	氏名	職名
専務執行役員	ニキル ナンダ	エスコーツクボタ Ltd. 会長兼社長
専務執行役員	湯川 勝彦	建設機械事業部長
専務執行役員 CTO	市川 信繁	研究開発本部長、技術開発推進ユニット長、グローバル技術研究所長
専務執行役員 CMO	東 隆 尚	製造統括本部長、機械グローバルオペレーション本部長、アセアン統括本部長
専務執行役員	近藤 涉	水環境カンパニー長、東京本社事務所長
常務執行役員	新井 洋彦	調達本部長
常務執行役員 CHSO	山本 万平	安全衛生推進本部長
常務執行役員	福原 真一	環境事業部長、資源循環事業ユニット長
常務執行役員	飯塚 智浩	部品事業部長
常務執行役員 CHRO	太田 旬治	HR本部長、本社事務所長、クボタ技能研修所長
常務執行役員 CCQO	滝川 英雄	コンプライアンス・品質保証本部長
常務執行役員	市川 孝	パイプシステム事業部長
常務執行役員	種田 敏行	エンジン事業部長
常務執行役員 CBPO	佐々木 倫	企画統括本部長
常務執行役員	鈴木 聡司	農業機械事業部長
執行役員	森 秀樹	農業機械事業部副事業部長

役名	氏名	職名
エグゼクティブオフィサー CIO	谷 原 博 幸	ICT本部長
エグゼクティブオフィサー	渡 辺 史 郎	機械グローバルカスタマーファースト本部長
エグゼクティブオフィサー	トッド ステューキ	農業ソリューション本部長、クボタノースアメリカ Corp.社長
エグゼクティブオフィサー	荒 木 浩 之	次世代技術研究ユニット長、次世代研究第一部長
エグゼクティブオフィサー	牧 野 義 史	水環境ソリューション推進本部長
エグゼクティブオフィサー	鈴 井 格 仁	農機技術統括ユニット長
エグゼクティブオフィサー	中 河 浩 一	水環境総合研究所長
エグゼクティブオフィサー	谷 和 典	サイアムクボタコーポレーション Co.,Ltd.社長
エグゼクティブオフィサー	神 原 裕 司	製造統括ユニット長
エグゼクティブオフィサー	鶴 田 慎 哉	農機国内本部長、クボタアグリサービス(株)社長
エグゼクティブオフィサー	森 岡 澄 雄	産業機材事業部長
エグゼクティブオフィサー	山 田 進 一	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会長
エグゼクティブオフィサー	和 田 光 司	水環境統括本部長
エグゼクティブオフィサー	西 山 雅 也	コンプライアンス・品質保証本部副本部長
エグゼクティブオフィサー	西 啓四郎	トラクタユニット長
エグゼクティブオフィサー	福 岡 誠 司	事業統括ユニット長、事業統括部長
エグゼクティブオフィサー	竹 田 順 治	生産技術統括ユニット長
エグゼクティブオフィサー	ブライアン アーノルド	北米製造SCM統括ユニット長、クボタノースアメリカ Corp.副社長、クボタマニュファクチャリング オブ アメリカ Corp.社長
エグゼクティブオフィサー	塩 見 泰 章	クボタマシナリートレーディング(株)社長、調達本部副 本部長
エグゼクティブオフィサー	岩 田 州之助	汎用機ユニット長
エグゼクティブオフィサー	習 田 勝 之	KESG推進ユニット長、社長室長
エグゼクティブオフィサー	八 幡 健 人	クボタ環境エンジニアリング(株)社長

(イ) 2026年3月19日開催予定の第136回定時株主総会の議案(決議事項)として、「取締役10名選任の件」、「監査役3名選任の件」及び「補欠監査役1名選任の件」を上程しており、当該議案が承認可決されますと、当社の役員の状況及びその任期は、以下のとおりとなる予定です。

なお、役員の役職等については、当該定時株主総会の直後に開催が予定される取締役会の決議事項の内容(役職等)を含めて記載しています。

男性13名 女性3名 (役員のうち女性の比率19%)

役職名	氏名	生年月日	略歴		任期	所有株式数(千株)
代表取締役会長	北尾 裕一	1956年7月15日生	1979年4月 2005年4月 2009年4月 2011年1月 2013年4月 2013年10月 2014年6月 2015年4月 2019年1月 2019年6月 2020年1月 2026年1月	当社に入社 当社トラクタ技術部長 当社執行役員、トラクタ事業部長 クボタトラクター Corp. 社長 当社常務執行役員 当社農業機械総合事業部長、農機海外営業本部長 当社取締役常務執行役員 当社取締役専務執行役員、機械ドメイン担当 当社代表取締役副社長執行役員、機械事業本部長 当社イノベーションセンター所長 当社代表取締役社長 当社代表取締役会長(現在)	(注3)	173
代表取締役社長 CEO	花田 晋吾	1963年11月14日生	1989年4月 2015年4月 2017年1月 2018年1月 2019年1月 2020年2月 2021年1月 2022年1月 2023年3月 2024年1月 2025年1月 2026年1月	当社に入社 当社トラクタ事業推進部長 当社大型トラクタ事業推進部長 当社汎用事業ユニット長、汎用事業推進部長 当社執行役員、トラクタ第三事業部長 当社トラクタ第三事業推進部長 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 AG 社長 当社常務執行役員、クボタノースアメリカ Corp. 社長、クボタトラクター Corp. 社長 当社取締役常務執行役員 当社取締役専務執行役員、機械統括本部長、企画本部副本部長、イノベーションセンター副所長 当社代表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 当社代表取締役社長 CEO(現在)	(注3)	27
取締役専務執行役員 CTO 研究開発本部長 技術開発推進ユニット長 グローバル技術研究所長	市川 信繁	1966年2月17日生	1990年4月 2015年4月 2017年4月 2018年1月 2019年1月 2022年1月 2023年1月 2024年1月 2025年1月 2026年1月 2026年3月	当社に入社 当社車両基礎技術部長、車両基礎研究室長、トラクタ技術部第一設計室長 当社海外開発室長 当社欧州農機技術部長、欧州農機技術部第二室長 当社執行役員、クボタヨーロッパ S.A.S. 社長、クボタホールディングスヨーロッパ B.V. 副社長 当社トラクタ第一事業部長 当社トラクタ総合事業部副事業部長 当社常務執行役員、トラクタ事業部長、研究開発本部副本部長、トラクタ技術統括ユニット長 当社イノベーションセンター副所長 当社専務執行役員 CTO(Chief Technology Officer)(現在)、研究開発本部長(現在)、技術開発推進ユニット長(現在)、グローバル技術研究所長(現在) 当社取締役(予定)	(注3)	22

役職名	氏名	生年月日	略歴	任期	所有株式数(千株)
取締役専務執行役員 CMO 製造統括本部長 機械グローバルオペレーション本部長 アセアン統括本部長	東 隆 尚	1968年1月4日生	1990年4月 当社に入社 2014年1月 当社堺製造所生産技術部長 2014年4月 当社モノづくり統括部長 2015年4月 当社堺製造所本機製造部長 2019年1月 当社堺製造所長、堺研修所長 2020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、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 2023年1月 クボタノースアメリカCorp.エグゼクティブバイスプレジデント 2024年1月 当社常務執行役員、生産技術本部副本部長、機械統括本部副本部長 2025年1月 当社機械事業本部副本部長、製造統括本部長、生産技術ユニット長 2026年1月 当社専務執行役員 CMO(Chief Manufacturing Officer)(現在)、製造統括本部長(現在)、機械グローバルオペレーション本部長(現在)、アセアン統括本部長(現在) 2026年3月 当社取締役(予定)	(注3)	27
取締役専務執行役員 水環境カンパニー長 東京本社事務所長	近 藤 涉	1965年8月19日生	1988年4月 当社に入社 2013年4月 当社人事部長 2021年1月 当社エグゼクティブオフィサー、人事・総務本部副本部長 2022年1月 当社水環境総括部長、水環境コンプライアンス推進部長 2024年1月 当社水環境総括本部長 2025年1月 当社常務執行役員、水環境カンパニー長(現在)、東京本社事務所長(現在) 2026年1月 当社専務執行役員(現在) 2026年3月 当社取締役(予定)	(注3)	20
取締役	新 宅 祐太郎	1955年9月19日生	1979年4月 東亜燃料工業(株)(現：ENEOS(株))に入社 1999年1月 テルモ(株)に入社 2005年6月 同社執行役員 2006年6月 同社取締役執行役員 2007年6月 同社取締役上席執行役員、研究開発センター・知的財産統轄部・法務室管掌 2009年6月 同社取締役常務執行役員、経営企画室長、人事部・経理部管掌 2010年6月 同社代表取締役社長 2017年4月 同社取締役顧問 2017年6月 参天製薬(株)取締役、 (株)J-オイルミルズ取締役 2018年3月 当社取締役(現在) 2018年4月 一橋大学大学院経営管理研究科客員教授 2019年4月 同大学院経営管理研究科特任教授(現在) 2019年9月 (株)構造計画研究所取締役 2024年7月 (株)構造計画研究所ホールディングス取締役(現在)	(注3)	16
取締役	荒 金 久 美	1956年7月4日生	1981年4月 (株)小林コーサー(現：(株)コーサー)に入社 2002年3月 (株)コーサー研究本部開発研究所主幹研究員 2004年3月 同社マーケティング本部商品開発部長 2006年3月 同社執行役員、マーケティング本部副本部長 2010年3月 同社研究所長 2011年3月 同社品質保証部長、総括製造販売責任者 2011年6月 同社取締役、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 同社常勤監査役 2019年3月 当社監査役 2020年3月 カゴメ(株)取締役(現在) 2020年6月 戸田建設(株)取締役(現在) 2021年3月 当社取締役(現在)	(注3)	13

役職名	氏名	生年月日	略歴		任期	所有株式数(千株)
取締役	川名 浩一	1958年4月23日生	1982年4月 1997年7月 2001年7月 2004年5月 2007年7月 2007年8月 2009年7月 2010年6月 2011年7月 2012年6月 2017年6月 2019年6月  2020年6月 2020年12月 2023年3月 2023年6月	日揮(株)(現:日揮ホールディングス(株))に入社 同社アブダビ事務所長、クウェート事務所長 同社ロンドン事務所長 同社プロジェクト事業投資推進部長 同社執行役員、新事業推進本部長代行 同社新事業推進本部長 同社常務取締役、営業統括本部長 同社代表取締役副社長 同社代表取締役社長最高執行責任者(COO) 同社代表取締役社長 同社取締役副会長 東京エレクトロン デバイス(株)取締役、 (株)バンダイナムコホールディングス取締役(現在)、 コムシスホールディングス(株)取締役(監査等委員) (株)レノバ取締役 (株)ispace取締役(現在) 当社取締役(現在) (株)レノバ取締役会長(非常勤・非執行)(現在)	(注3)	8
取締役	古澤 ゆり	1963年7月22日生	1986年4月 2000年12月 2004年7月 2006年7月 2008年7月 2011年8月 2014年7月 2015年9月 2016年6月 2019年7月 2021年3月 2022年6月 2025年3月	運輸省(現:国土交通省)に入省 経済協力開発機構(OECD)アドミニストレーター 国土交通省総合政策局国際企画室企画官 海上保安庁総務部国際・危機管理官 内閣官房内閣参事官(内閣官房副長官補付) (株)資生堂国際事業部国際営業部担当次長 国土交通省大臣官房審議官(国際担当) 観光庁審議官 内閣官房内閣人事局内閣審議官 国土交通省大臣官房付 当社監査役 (株)SUBARU監査役(現在) 当社取締役(現在)	(注3)	8
取締役	山下 良則	1957年8月22日生	1980年3月 1995年2月 2008年4月 2010年4月 2011年4月 2012年6月 2016年6月 2017年4月 2021年4月 2021年10月  2023年4月 2024年6月  2025年3月 2025年4月 2025年7月	(株)リコーに入社 リコーUKプロダクツ Ltd. 管理部長 リコーエレクトロニクス, Inc. 社長 (株)リコー グループ執行役員 同社常務執行役員、総合経営企画室長 同社取締役、専務執行役員 同社取締役、副社長執行役員 同社代表取締役、社長執行役員・CEO 公益社団法人経済同友会副代表幹事 日本気候リーダーズ・パートナーシップ(JCLP)共同代表 (株)リコー代表取締役会長 野村不動産ホールディングス(株)取締役(現在)、 旭化成(株)取締役(現在) 当社取締役(現在) (株)リコー取締役会長(現在) 一般社団法人日本気候リーダーズ・パートナーシップ(JCLP)代表理事(現在)	(注3)	0
監査役 (常勤)	常松 正志	1964年3月10日生	1986年4月 2010年6月 2018年1月 2019年2月 2022年3月	当社に入社 当社水処理システム企画部長 当社環境事業推進部長 当社水環境総括部長 当社監査役(現在)	(注4)	9
監査役 (常勤)	伊藤 和司	1963年9月22日生	1987年4月 2002年4月  2007年3月  2010年10月 2015年4月 2018年1月  2020年1月 2024年3月	大和証券(株)に入社 UFJキャピタルマーケット証券(株)(現:三菱UFJモルガン・スタンレー証券(株))に入社 デブファ・バンク・ピーエルシー(銀行)東京支店に 入行 当社に入社 当社戦略企画部長 当社執行役員、企画本部副本部長、グローバルマネジメント推進部長、戦略企画部長 当社経営企画部長 当社監査役(現在)	(注5)	34

役職名	氏名	生年月日	略歴		任期	所有株式数(千株)
監査役 (常勤)	森 秀 樹	1965年 6 月 30日生	1989年 4 月 2010年10月 2013年10月 2016年10月 2020年 1 月  2021年 1 月 2024年 1 月 2026年 1 月 2026年 3 月	当社に入社 久保田発動機(上海)有限公司 総経理 当社エンジングローバルマーケティング第一部長 クボタエンジンアメリカコーポレーション社長 当社執行役員、カスタマーソリューション統括事業部長、カスタマーソリューション事業推進部長 当社カスタマーソリューション事業部長 当社インブルメント事業部長 当社農業機械事業部副事業部長 当社監査役(予定)	(注 4)	23
監査役 (非常勤)	山 田 雄 一	1954年 3 月 25日生	1984年10月  1988年 3 月 2003年 8 月  2008年 6 月  2011年 9 月 2015年 7 月 2016年 6 月 2016年 7 月 2017年 6 月 2020年 3 月	監査法人朝日会計社(現：有限責任 あずさ監査法人)に入社 公認会計士登録(現在) 朝日監査法人(現：有限責任 あずさ監査法人)代表社員 あずさ監査法人(現：有限責任 あずさ監査法人)本部理事 有限責任 あずさ監査法人副東京事務所長 同監査法人東京社員会議長 ㈱日本政策金融公庫監査役 山田雄一公認会計士事務所所長(現在) 住友金属鉱山㈱監査役 当社監査役(現在)	(注 5)	9
監査役 (非常勤)	木 村 圭 二 郎	1961年 4 月 14日生	1987年 4 月 1994年 1 月 1998年 5 月 2000年 6 月 2007年 9 月 2009年 6 月 2011年 1 月 2015年 3 月 2022年 3 月	弁護士登録(現在)、昭和法律事務所入所 ニューヨーク州弁護士会登録(現在) 共栄法律事務所設立 オカダアイオン㈱監査役 ㈱ナガオカ監査役 ㈱シャルレ監査役 共栄法律事務所代表パートナー(現在) 日本電気硝子㈱監査役 当社監査役(現在)	(注 4)	6
監査役 (非常勤)	井 野 勢 津 子	1964年 3 月 18日生	1988年 4 月 1994年 9 月 2003年 7 月  2006年11月 2012年 3 月 2017年 6 月 2024年 1 月  2024年 6 月 2025年 3 月	サントリー㈱に入社 ペプシコ, Inc. に入社 サンマイクロシステムズ ジャパン㈱取締役経理財務本部長 SAPジャパン㈱代表取締役最高財務責任者 アマゾンジャパン リテール部門CFO アシュリオン・ジャパン CFO エイトローズベンチャーズジャパン ベンチャーパートナー(現在) ヤマトホールディングス㈱監査役(現在) 当社監査役(現在)	(注 6)	1
計						403

- (注) 1 取締役のうち、新宅祐太郎氏、荒金久美氏、川名浩一氏、古澤ゆり氏及び山下良則氏は、社外取締役です。  
2 監査役のうち、山田雄一氏、木村圭二郎氏及び井野勢津子氏は、社外監査役です。  
3 2025年12月期に関する定時株主総会における選任後 1年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会終結の時までです。  
4 2025年12月期に関する定時株主総会における選任後 4年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会終結の時までです。  
5 2023年12月期に関する定時株主総会における選任後 4年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会終結の時までです。  
6 2024年12月期に関する定時株主総会における選任後 4年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会終結の時までです。

- 7 当社は、法令に定める社外監査役の員数を欠く場合に備え、会社法第329条第3項に定める補欠の社外監査役1名を選任しております。補欠の社外監査役の略歴は次のとおりです。

氏名	生年月日	略歴		所有株式数 (千株)
岩本 朗	1969年6月 22日生	1995年4月 2008年5月 2010年5月  2020年4月	弁護士登録(現在) あすなる法律事務所入所 (弁)あすなる あすなる法律事務所代表社員 (現在) 大阪弁護士会副会長	-

- 8 当社は執行役員・エグゼクティブオフィサー制を採用しており、取締役を兼務しない執行役員・エグゼクティブオフィサーの構成は次のとおりです。

役名	氏名	職名
専務執行役員	ニキル ナンダ	エスコーツクボタ Ltd. 会長兼社長
専務執行役員	湯川 勝彦	建設機械事業部長
常務執行役員	新井 洋彦	調達本部長
常務執行役員 CHSO	山本 万平	安全衛生推進本部長
常務執行役員	福原 真一	環境事業部長、資源循環事業ユニット長
常務執行役員	飯塚 智浩	部品事業部長
常務執行役員 CHRO	太田 旬治	HR本部長、本社事務所長、クボタ技能研修所長
常務執行役員 CCQO	滝川 英雄	コンプライアンス・品質保証本部長
常務執行役員	市川 孝	パイプシステム事業部長
常務執行役員	種田 敏行	エンジン事業部長
常務執行役員 CBPO	佐々木 倫	企画統括本部長
常務執行役員	鈴木 聡司	農業機械事業部長

役名	氏名	職名
エグゼクティブオフィサー CIO	谷 原 博 幸	ICT本部長
エグゼクティブオフィサー	渡 辺 史 郎	機械グローバルカスタマーファースト本部長
エグゼクティブオフィサー	トッド ステューキ	農業ソリューション本部長、クボタノースアメリカ Corp.社長
エグゼクティブオフィサー	荒 木 浩 之	次世代技術研究ユニット長、次世代研究第一部長
エグゼクティブオフィサー	牧 野 義 史	水環境ソリューション推進本部長
エグゼクティブオフィサー	鈴 井 格 仁	農機技術統括ユニット長
エグゼクティブオフィサー	中 河 浩 一	水環境総合研究所長
エグゼクティブオフィサー	谷 和 典	サイアムクボタコーポレーション Co.,Ltd.社長
エグゼクティブオフィサー	神 原 裕 司	製造統括ユニット長
エグゼクティブオフィサー	鶴 田 慎 哉	農機国内本部長、クボタアグリサービス(株)社長
エグゼクティブオフィサー	森 岡 澄 雄	産業機材事業部長
エグゼクティブオフィサー	山 田 進 一	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会長
エグゼクティブオフィサー	和 田 光 司	水環境統括本部長
エグゼクティブオフィサー	西 山 雅 也	コンプライアンス・品質保証本部副本部長
エグゼクティブオフィサー	西 啓四郎	トラクタユニット長
エグゼクティブオフィサー	福 岡 誠 司	事業統括ユニット長、事業統括部長
エグゼクティブオフィサー	竹 田 順 治	生産技術統括ユニット長
エグゼクティブオフィサー	ブライアン アーノルド	北米製造SCM統括ユニット長、クボタノースアメリカ Corp. 副社長、クボタマニュファクチャリング オブ アメリカ Corp.社長
エグゼクティブオフィサー	塩 見 泰 章	クボタマシナリートレーディング(株)社長、調達本部副 本部長
エグゼクティブオフィサー	岩 田 州之助	汎用機ユニット長
エグゼクティブオフィサー	習 田 勝 之	KESG推進ユニット長、社長室長
エグゼクティブオフィサー	八 幡 健 人	クボタ環境エンジニアリング(株)社長

#### 社外役員の状況

当社は有価証券報告書提出日現在において、5名の社外取締役及び3名の社外監査役を選任しております。

なお、2026年3月19日開催予定の第136回定時株主総会の議案(決議事項)として、「取締役10名選任の件」及び「監査役3名選任の件」を上程しており、当該議案が承認可決されまると、当社の社外取締役は5名、社外監査役は3名となる予定です。

社外取締役は、当社の持続的な成長及び企業価値向上を実現するため、実践的かつ客観的な視点及び高い見識をもとに経営の監督を担っております。また、指名諮問委員会や報酬諮問委員会においては、豊富な経験及び幅広い知見に基づく適切な関与・助言を通じて、取締役候補者の選任、取締役の報酬制度の在り方及び報酬水準等に関する審議を行っております。

社外監査役は、多様な経験、知識、専門性及び見識と独立した立場での当社の監査業務のさらなる充実を担っております。

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、経験及び専門分野等の多様性と経営の透明性、健全性を確保しており、有価証券報告書提出日現在において取締役11名中5名が社外取締役、取締役会出席者17名中8名が社外役員となっております。また、監査役会の構成については、半数以上を東京証券取引所が定める独立役員及び当社が定める独立性基準の要件を満たす者から選任し、うち1名を会計・財務に関する高度で専門的な知識と経験のある者(公認会計士等)から選任しており、有価証券報告書提出日現在において監査役6名中3名が社外監査役となっております。

なお、2026年3月19日開催予定の第136回定時株主総会の議案(決議事項)として、「取締役10名選任の件」及び「監査役3名選任の件」を上程しており、当該議案が承認可決されまると、取締役10名中5名が社外取締役、監査役6名中3名が社外監査役、取締役会出席者16名中8名が社外役員となる予定です。

社外役員の選任にあたっては、東京証券取引所の定める独立役員及び当社が定める独立性基準の要件を満たす者から選任しております。なお、当社が定める独立性基準の要件は、当社のウェブサイトに掲載しており、そのURLは次のとおりです。

<https://www.kubota.co.jp/sustainability/governance/governance/index.html>

有価証券報告書提出日における社外取締役及び社外監査役の重要な兼職の状況及び選任理由は、以下のとおりです。

新宅祐太郎氏は、テルモ(株)の代表取締役社長として、激しい国際競争を勝抜くためのグローバル化、M&Aの推進、事業ポートフォリオの入替といった成長戦略を講じる等、時流を捉える経営者としての確かな手腕と実績を有しております。また、当社取締役会において資本政策の知見からも積極的に発言を行い、経営の監督に適切な役割を果たしております。当社は、同氏について、今後も引き続き、当社の持続的成長と企業価値向上に寄与していただくと判断し、社外取締役として選任しております。なお、同氏と当社との間に特別の利害関係はありません。また、同氏の重要な兼職先である(株)構造計画研究所ホールディングスと当社との間には取引関係がありますが、その取引額は当社の売上高の0.1%未満、同社の連結売上高の0.8%未満であり、その他の兼職先である企業と当社との間にも特別の関係はありません。

荒金久美氏は、(株)コーセーにおいて、研究者として化粧品の基礎研究に従事したのち、商品開発、研究開発、品質保証、購買等の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しております。また、常勤監査役としての職務執行の監査に係る知見も有し、当社取締役会においても多様な視点から積極的に発言を行い、経営の監督に適切な役割を果たしております。当社は、同氏について、今後も引き続き、当社の持続的成長と企業価値向上に寄与していただくと判断し、社外取締役として選任しております。なお、同氏と当社との間に特別の利害関係はありません。また、同氏の重要な兼職先であるカゴメ(株)及び戸田建設(株)と当社との間には取引関係がありますが、その取引額は当社の売上高及び各社の連結売上高のそれぞれ0.1%未満です。

川名浩一氏は、日揮ホールディングス(株)で海外事業所責任者を歴任し、海外事業に広く精通しております。2011年に代表取締役社長に就任し、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する等、経営者としての豊富な知識と経験を有しております。また、当社取締役会においても、プロジェクトマネジメントやリスクマネジメント等の観点から積極的に発言を行っております。当社は、同氏について、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くと判断し、社外取締役として選任しております。なお、同氏と当社との間に特別の利害関係はありません。また、同氏の重要な兼職先である(株)バンダイナムコホールディングス、(株)ispace及び(株)レノバと当社との間にも特別の関係はありません。

古澤ゆり氏は、中央官庁において国内外の様々な職務を経験し幅広い視野と高い知見を有しております。また、企業での海外事業展開にも携わり、グローバルな経験を積むとともに、政府の中核で働き方改革、女性活躍並びにダイバーシティ推進の経験も有しております。2021年3月からは当社社外監査役として、2025年3月からは当社社外取締役として、取締役会において人材活躍等の多様な視点から積極的に発言を行い、取締役会の実効性向上に貢献しております。当社は、同氏について、今後も当社の持続的成長と企業価値向上、取締役会の監督機能強化に寄与していただくと判断し、会社経営に関与した経験を有しておりますが、社外取締役として選任しております。なお、同氏と当社との間に特別の利害関係はありません。また、同氏の重要な兼職先である(株)SUBARUと当社との間にも特別の関係はありません。

山下良則氏は、(株)リコーの代表取締役・社長執行役員・CEOとして、構造改革や成長戦略をグローバルに推進するとともに、ガバナンスや経営管理体制の強化に取り組み、OA(オフィスオートメーション)メーカーから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するなど、経営者として豊富な経験と幅広い知見を有しております。また、当社取締役会においても、グローバル経営等の観点から積極的に発言を行っております。当社は、同氏について、今後も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くと判断し、社外取締役として選任しております。なお、同氏と当社との間に特別の利害関係はありません。また、同氏の重要な兼職先である(株)リコー及び旭化成(株)と当社との間には取引関係がありますが、その取引額は当社の売上高及び各社の連結売上高のそれぞれ0.1%未満であり、その他の兼職先と当社との間にも特別の関係はありません。

山田雄一氏は、公認会計士として財務・会計に関する十分な知見を有しております。また、大手監査法人在籍中に多くの企業監査実績と経験があるほか、他社の社外監査役経験等、監査全般についての豊富な知見を有しております。当社は、同氏について、直接会社経営に関与した経験を有しておりますが、これらの専門的な見地と独立した立場で当社の監査業務のさらなる充実に寄与していただくと判断し、社外監査役として選任しております。なお、同氏と当社との間に特別の利害関係はありません。また、同氏の重要な兼職先である山田雄一公認会計士事務所と当社との間にも特別の関係はありません。

木村圭二郎氏は、弁護士として法務に関する豊富な知識を有しております。また、法律事務所での豊富な企業法務に関する実務実績に加えて、複数の企業で社外監査役に就任する等の豊かな経験と知識を有しております。当社は、同氏について、直接会社経営に関与した経験を有しておりますが、2022年より当社の社外監査役を務め、専門的な見地と幅広い経験並びに独立した立場で当社の監査業務に一層貢献していただくと判断し、社外監査役と

して選任しております。なお、同氏と当社との間に特別の利害関係はありません。また、同氏の重要な兼職先である共栄法律事務所と当社との間にも特別の関係はありません。

井野勢津子氏は、長年IT関連業界、グローバル企業の経営企画部門の責任者を歴任しており、グローバル感覚や財務・会計、ITに関する十分な知見を有しております。当社は、同氏について、このような豊富な経験を活かして当社の監査業務のさらなる充実に寄与していただけると判断し、社外監査役として選任しております。なお、同氏と当社との間に特別の利害関係はありません。また、同氏の重要な兼職先であるヤマトホールディングス(株)と当社との間には取引関係がありますが、その取引額は当社の売上高及び同社の連結売上高の0.1%未満であり、その他の兼職先である会社と当社との間にも特別の関係はありません。

なお、2026年3月19日開催予定の第136回定時株主総会の議案(決議事項)として、「取締役10名選任の件」及び「監査役3名選任の件」を上程しており、新宅祐太郎氏、荒金久美氏、川名浩一氏、古澤ゆり氏、山下良則氏を当社の社外取締役候補者、木村圭二郎氏を当社の社外監査役候補者としております。

資本的関係のうち社外取締役及び社外監査役の当社株式の保有状況については、「役員一覧」に記載しております。いずれも一般株主と利益相反が生じるおそれのある重要な利害関係ではなく、社外取締役及び社外監査役の全員を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として同取引所に届け出ております。

なお、社外監査役については、「(3) 監査の状況 内部監査の状況」に記載の会計監査人及び内部監査部門との相互連携に参加しております。

### (3) 【監査の状況】

#### 監査役監査の状況

当社の監査役は、有価証券報告書の提出日現在において6名(うち社外監査役3名)となっております。社外監査役のうち1名は公認会計士の資格を有し、IFRS会計基準を含む会計及び財務に関して十分な知見を有しております。

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、情報の収集及び監査の環境の整備に努めております。

また、経営上重大な影響を及ぼすと思われる事項等について、遅滞なく監査役に報告がなされる体制が整備されているほか、監査役の職務執行について生じる費用の支払が円滑になされるための体制が整備されております。

主要な国内の連結子会社及び持分法適用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、各連結子会社及び持分法適用会社の経営執行状況を監査しております。また、一部の国内連結子会社には8名の(専任)監査役を配置し、監査役を支える体制の充実及びグループ内部統制の強化を図っております。

海外拠点についても、北米、欧州、アジア、豪州において主要な連結子会社の実地監査を行うとともに、一部ウェブ会議形式も併用しております。

なお、監査役を補佐するスタッフとして監査役室が設置されており、6名が配置されております。これらのスタッフの人事異動、人事評価等にあたっては監査役と協議し合意を得て行うものとするので、その独立性が確保されております。

監査役会は、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ます。

有価証券報告書提出日現在の当事業年度における監査役会の開催回数は16回であり、個々の監査役の出席状況は次のとおりです。

役職名	氏名	出席回数	出席率
監査役(常勤)	檜山泰彦	16回	100%
監査役(常勤)	常松正志	16回	100%
監査役(常勤)	伊藤和司	16回	100%
社外監査役(非常勤)	山田雄一	16回	100%
社外監査役(非常勤)	木村圭二郎	16回	100%
社外監査役(非常勤)	井野勢津子	12回	100%(注1)
社外監査役(非常勤)	古澤ゆり	4回	100%(注2)

(注) 1 2025年3月21日の監査役就任後に開催された監査役会を対象として、出席率を算定しております。

2 2025年3月21日の監査役退任前に開催された監査役会を対象として、出席率を算定しております。

監査役会における具体的な検討事項は、監査の方針及び職務の分担、内部統制システムの整備及び運用状況、会計監査人の評価及び再任可否の決定と監査報告等であり、その活動内容は次のとおりです。

なお、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おります。

項目	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・リスクマネジメント会議への出席による経営重点課題への取組状況の確認	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、事業所並びに連結子会社及び持分法適用会社の往査による内部統制の状況、資産管理状況及び業務活動状況等の調査(国内10拠点、国内連結子会社及び持分法適用会社8社、海外連結子会社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及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及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及び監査の適正性の検証	全監査役
連結子会社監査役及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及び事業運営における課題の共有	全監査役
	国内連結子会社の監査役との会合による情報共有(年1回)及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

#### 内部監査の状況

財務報告に係る内部統制の内部監査については、業務執行部門から独立した監査部が必要な専門性を有する21名のスタッフにより、当社及びその連結子会社等を対象として監査を行っております。また、このほかのリスクに対応した内部統制についてはそれぞれの主管部門において内部監査が行われ、さらに当該監査の妥当性について独立した監査部により二次的な監査が行われます。内部監査はあらかじめ社長の承認を得た監査計画に基づき、実地あるいは書面による監査手続を実施します。

内部監査部門及び会計監査人はそれぞれ監査役会に対して、監査の計画や結果等の報告を定期的に行うことで連携しております。また、内部監査部門と会計監査人との間でも必要に応じて情報交換が行われる体制となっており、効率的な監査活動の実施が図られております。

これらの監査における指摘事項については、業務執行部門及び主管部門において改善の検討が行われ、必要な改善が実行されているか再監査が行われます。リスク管理に関する啓発・教育活動・監査・指摘・改善・再監査といった活動がこれらの監査及び業務執行部門等において実行され、その結果や対策が内部統制を統括するリスクマネジメント会議に報告されます。同委員会は全社の内部統制の状況を定期的に社長及び取締役会に報告します。

また、財務報告に係る内部統制の有効性評価結果は監査部により取纏められ、社長及び取締役会に報告されます。

当社はこうしたサイクルを通して内部統制の定着・強化及び業務遂行の質の向上を図っております。

#### 会計監査の状況

##### a. 監査法人の名称

有限責任監査法人トーマツ

##### b. 継続監査期間

1968年以降

##### c. 業務を執行した公認会計士

池田賢重氏、伊藤穰氏、肝付晃氏

d. 監査業務に係る補助者の構成

公認会計士26名、公認会計士試験合格者6名、その他58名

e. 監査役会による監査法人の評価及び選任・再任の方針等

監査役会は、会計監査人の監査活動の体制とその独立性、監査品質並びに報酬の妥当性等を確認して評価を行い、会計監査人の選任・再任の要否を検討しております。当事業年度においてもこれらの要素を確認し、上記監査法人の再任を決定しております。

また、会計監査人が会社法第340条第1項の各号のいずれかに該当し、解任が相当と認められる場合には、監査役会は監査役全員の同意により会計監査人を解任します。

会計監査人が会社法第337条第3項に定める欠格事由に該当する等、当社の会計監査人としての資格・資質が欠如する場合や、業務執行状況その他諸般の事情を総合的に判断して再任しないことが適切であると判断した場合には、監査役会は監査役会の決議により、会計監査人の解任または不再任に関する議案の内容を決定します。

監査報酬の内容等

a. 監査公認会計士等に対する報酬

区分	前年度		当年度	
	監査証明業務に基づく報酬(百万円)	非監査業務に基づく報酬(百万円)	監査証明業務に基づく報酬(百万円)	非監査業務に基づく報酬(百万円)
提出会社	327	16	323	17
連結子会社	29	-	51	3
計	356	16	374	20

前年度及び当年度における非監査業務の内容は社債発行に係るコンフォートレター作成業務等です。

b. 監査公認会計士等と同一のネットワーク(Deloitte Touche Tohmatsu)に対する報酬(aを除く)

区分	前年度		当年度	
	監査証明業務に基づく報酬(百万円)	非監査業務に基づく報酬(百万円)	監査証明業務に基づく報酬(百万円)	非監査業務に基づく報酬(百万円)
提出会社	-	20	-	3
連結子会社	1,036	310	1,136	57
計	1,036	330	1,136	60

前年度及び当年度における非監査業務の内容は税務関連業務及び各種アドバイザー業務等です。

c. その他の重要な監査証明業務に基づく報酬の内容

該当事項はありません。

d. 監査報酬の決定方針

当社は監査日数等を勘案して監査報酬の額を決定しております。決定にあたっては監査公認会計士等の独立性を損ねることのないように留意するとともに、監査役会の同意を得ております。

e. 監査役会が会計監査人の報酬等に同意した理由

監査役会は、取締役、社内関係部署及び会計監査人より必要な資料の入手、報告を受けた上で会計監査人の監査計画の内容、会計監査の職務遂行状況の相当性、報酬見積の算定根拠について確認し、審議した結果、これらについて適切であると判断したため、会計監査人の報酬等の金額に同意しました。

(4) 【役員報酬等】

役員報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針に係る事項

現在、当社は長期ビジョン「GMB2030」の実現に向けて中期経営計画2030を策定し、2026年から2030年までの5年間を“Focus & Breakthrough”期間と位置付け、経営の質的改善を実行しております。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、取締役の報酬等に関する基本原則を以下のとおり定めております。

(取締役の報酬等の決定方針)

- a. 社外取締役を除く取締役(以下「社内取締役」)の報酬の目的は、社内取締役に対し、GMB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。
  - ・K-ESGの推進に対する評価を報酬に反映し、K-ESG経営の取組みを加速させる。
  - ・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。
- b. 報酬の目的を達する上で、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、株主の理解及び株主との対話を促進する開示を行う。

(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おります。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おります。株式報酬はさらに、譲渡制限付株式ユニット及びパフォーマンス・シェア・ユニットから構成されております。譲渡制限付株式ユニットは、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。パフォーマンス・シェア・ユニットは、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おります。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おります。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おります。

なお、2026年度から代表取締役会長の報酬を設定します。ガバナンスの強化及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、年次賞与及び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が概ね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おります。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おります。

各報酬構成要素の概要は次のとおりです。

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%)及び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及び連結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事業年度の初めに定める全社的な戦略目標や中期経営計画における具体的な取組み目標、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、事業年度の初めに定める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及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	〔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〕 ・事業年度ごとに、当社を委託者として設定する信託から、原則として各事業年度の終了後に役位別に定める一定数の譲渡制限付株式を交付。交付された株式は原則として退任時(当社の取締役または執行役員のいずれでもなくなる時点、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	〔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〕 ・事業年度ごとに開始される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利益率(ROIC)及び株主総利回り(TSR)を採用しております。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。代表取締役社長及び執行役員を兼務する社内取締役については、ROICに加えてTSRも評価指標とし、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のパーセンタイル順位に応じて交付される株式数が0～200%の範囲で変動

(注) 1 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しております。

2 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おります。

#### (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おります。

#### (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おります。

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

#### (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及びパフォーマンス・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)を設けております。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及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。返還請求等の決定及びその内容は、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しております。

#### (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及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しております。報酬諮問委員会の審議においては、客観的視点及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おります。

なお、当事業年度における報酬諮問委員会の活動内容は「(1) コーポレート・ガバナンスの概要 企業統治の体制」に記載のとおりです。

#### (個人別報酬の内容の決定方法)

当事業年度に係る取締役の個人別の報酬等の内容は、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おります。このため、取締役会は取締役の個人別の報酬等の内容がその決定方針に沿うものであると判断しております。

#### (取締役に対する報酬枠)

取締役に対する金銭報酬枠は、2022年3月18日開催の第132回定時株主総会において、基本報酬については年額9億円以内(うち、社外取締役分1億6,000万円以内)、年次賞与については年額10億6,000万円以内とすることを決議いただいております。なお、同定時株主総会終結時点の対象となる取締役の員数は、基本報酬については10名(うち社外取締役4名)、賞与については6名(社外取締役を除く)です。

社内取締役に対する株式報酬枠は、同定時株主総会において、固定部分の譲渡制限付株式ユニットについては1億6,000万円以内(株式数は14万株以内)、業績連動部分のパフォーマンス・シェア・ユニットについては7億4,000万円以内(株式数は63万株以内)とすることを決議いただいております。なお、同定時株主総会終結時点の対象となる取締役の員数は6名(社外取締役を除く)です。

社外取締役に対する株式報酬枠は、2025年3月21日開催の第135回定時株主総会において、固定部分の譲渡制限付株式ユニットを5,000万円以内(株式数は2万株以内)とすることを決議いただいております。なお、同定時株主総会終結時点の対象となる社外取締役の員数は5名です。

#### (監査役報酬)

監査役報酬については、その役割と独立性の観点から基本報酬のみで構成され、株主総会の決議によって決定された監査役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おります。

報酬枠は、2022年3月18日開催の第132回定時株主総会において、年額2億5,000万円以内とすることを決議いただいております。なお、同定時株主総会終結時点の対象となる監査役の員数は6名(うち社外監査役3名)です。

当事業年度における役員区分ごとの報酬等の総額等

役員区分	対象人数 (名)	報酬等の 総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			
			基本報酬	賞与	譲渡制限付 株式ユニット	パフォー マンス・ シェア・ ユニット
取締役(社外取締役を除く)	6	739	324	237	146	32
監査役(社外監査役を除く)	3	137	137	-	-	-
社外取締役	6	98	98	-	-	-
社外監査役	4	55	55	-	-	-

(注) 1 譲渡制限付株式ユニット及びパフォーマンス・シェア・ユニットの金額は当事業年度の費用計上額を記載しております。なお、両ユニットはともに非金銭報酬です。

2 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名及び社外取締役1名が含まれております。

当事業年度における役員ごとの連結報酬等の総額等

氏名	連結報酬等 の総額 (百万円)	役員区分	会社区分	連結報酬等の種類別の額(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
北尾 裕一	293	取締役	提出会社	100	88	46	59
花田 晋吾	154	取締役	提出会社	58	54	25	17
木村 浩人	100	取締役	提出会社	45	30	11	14

(注) 連結報酬等の総額が1億円以上である者に限定して記載しております。

当事業年度における業績連動報酬の評価指標の目標及び実績

報酬等の種類 (注1)	評価指標	支給係数 の変動幅	目標 (注1)	実績	支給係数
年次賞与	連結売上高	0% ~ 200%	上限値 3兆5,000億円 基準値 3兆500億円 下限値 2兆6,000億円	3兆189億円	96%
	連結営業利益率		上限値 12.2% 基準値 10.2% 下限値 8.2%	8.8%	65%
	K-ESG評価 (注2)		-	-	109%
	個人評価 (注3)		-	-	-
パフォーマンス・シェア・ユニット	ROIC (注4)		上限値 7.22% 基準値 5.72% 下限値 4.22%	5.09%	79%

- (注) 1 上限値、基準値、下限値は達成時の支給係数がそれぞれ200%、100%、50%となる指標であり、下限値を下回った場合の支給係数は0%です。
- 2 当事業年度におけるK-ESG評価部分については、すべてのマテリアリティを評価の対象とした評価シートを作成し、中長期目標に対する当事業年度末時点での進捗状況を報酬諮問委員会において評価しました。審議の結果、支給係数は109%となりました。
- 3 個々の管掌に応じて事業年度の初めに定める全社的な戦略目標や中期経営計画における具体的な取組み目標、管掌領域についての財務目標等を設定し、その評価結果を報酬諮問委員会において確認し、取締役会で決定しております。
- 4 ROIC(親会社の所有者に帰属する当期利益÷投下資本)は2023年度から2025年度の各年実績の平均値を実績としております。

(5) 【株式の保有状況】

投資株式の区分の基準及び考え方

当社は、株式の価値の変動または株式に係る配当金によって利益を受けることを目的に所有する株式を純投資目的での保有、それ以外のものを純投資目的以外の目的での保有と区分しております。

保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式

a. 保有方針及び保有の合理性を検証する方法並びに個別銘柄の保有の適否に関する取締役会等における検証の内容

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・資金調達のすべ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おります。当該観点のもと、事業上の関係や事業戦略等を総合的に勘案して、政策保有株式を保有しております。

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上、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、市場環境等を考慮した上で順次縮減する方針です。なお、検証の結果、当事業年度において売却した政策保有株式の売却価額は12,674百万円です。

b. 銘柄数及び貸借対照表計上額

	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

(当事業年度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	-	-	-

(当事業年度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

c. 特定投資株式及びみなし保有株式の銘柄ごとの株式数、貸借対照表計上額等に関する情報

特定投資株式

銘柄	前事業年度	当事業年度	保有目的、業務提携等の概要、 定量的な保有効果 及び株式数が増加した理由	当社の 株式の保有 の有無
	株式数(千株)	株式数(千株)		
	貸借対照表計上額 (百万円)	貸借対照表計上額 (百万円)		
大阪瓦斯(株)	3,125	3,125	パイプシステムにおける販売先としての取引関係の維持・発展	有
	10,815	16,973		
三井住友トラストグループ(株)	2,828	2,828	安定的な資金調達の維持	無( )
	10,443	13,512		
(株)三井住友フィナンシャルグループ	1,741	1,741	安定的な資金調達の維持	無( )
	6,553	8,777		
東邦瓦斯(株)	1,439	1,439	パイプシステムにおける販売先としての取引関係の維持・発展	有
	6,118	6,711		
(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ	2,416	2,416	安定的な資金調達の維持	無( )
	4,460	6,023		
(株)日水コン	2,370	2,370	水環境事業の拡大に向けた関係構築	無
	3,308	5,818		
三菱地所(株)	1,052	1,052	パイプシステムにおける販売先としての取引関係の維持・発展	有
	2,314	4,019		
デンヨー(株)	500	500	農業機械及びエンジンにおける販売先としての取引関係の維持・発展	有
	1,495	1,795		
西部ガスホールディングス(株)	586	586	パイプシステムにおける販売先としての取引関係の維持・発展	有
	1,015	1,322		
南海電気鉄道(株)	366	366	地域経済との関係維持・発展	有
	909	1,088		
(株)山善	1,055	703	パイプシステムにおける販売先としての取引関係及び安定的な調達取引関係の維持・発展	有
	1,472	1,043		
(株)ワキタ	300	300	建設機械における販売先としての取引関係の維持・発展	無
	504	578		
新東工業(株)	485	485	農業機械及びエンジンにおける安定的な調達取引関係の維持・発展	有
	459	527		
(株)タカキタ	660	660	農業機械及びエンジンにおける安定的な調達取引関係の維持・発展	有
	246	265		
(株)ヨロズ	250	250	農業機械及びエンジンにおける安定的な調達取引関係の維持・発展	有
	303	251		
(株)丸山製作所	95	95	農業機械及びエンジンにおける安定的な調達取引関係の維持・発展	有
	201	219		
(株)ニッカトー	200	200	環境における安定的な調達取引関係の維持・発展	有
	100	126		
大同メタル工業(株)	120	120	機械事業における安定的な調達取引関係の維持・発展	有
	63	117		
アジアパイルホールディングス(株)	55	55	産業機材における販売先としての取引関係の維持・発展	無
	46	77		
岡谷鋼機(株)	8	8	環境における販売先としての取引関係の維持・発展	有
	56	75		
(株)北川鉄工所	11	11	機械事業における安定的な調達取引関係の維持・発展	有
	13	19		
信越化学工業(株)	2,323	-	検証の結果、売却済み	有
	12,302	-		
京阪神ビルディング(株)	447	-	検証の結果、売却済み	有
	739	-		
(株)カネカ	138	-	検証の結果、売却済み	有
	520	-		

銘柄	前事業年度	当事業年度	保有目的、業務提携等の概要、 定量的な保有効果 及び株式数が増加した理由	当社の 株式の保有 の有無
	株式数(千株)	株式数(千株)		
	貸借対照表計上額 (百万円)	貸借対照表計上額 (百万円)		
清水建設(株)	138	-	検証の結果、売却済み	無
	172	-		
ユアサ商事(株)	27	-	検証の結果、売却済み	無
	121	-		
(株)AIRMAN	50	-	検証の結果、売却済み	無
	90	-		
戸田建設(株)	84	-	検証の結果、売却済み	無
	80	-		

- (注) 1 定量的な保有効果は記載が困難であります。 「a. 保有方針及び保有の合理性を検証する方法並びに個別銘柄の保有の適否に関する取締役会等における検証の内容」に記載の方法で保有の適否を個別銘柄ごとに検証しております。
- 2 当社の株式の保有の有無の欄における「無( )」は、保有先企業は当社の株式を保有しておりませんが、同社子会社が当社の株式を保有していることを示しております。

#### みなし保有株式

銘柄	前事業年度	当事業年度	保有目的、業務提携等の概要、 定量的な保有効果 及び株式数が増加した理由	当社の 株式の保有 の有無
	株式数(千株)	株式数(千株)		
	貸借対照表計上額 (百万円)	貸借対照表計上額 (百万円)		
信越化学工業(株)	3,100	3,100	議決権行使の指図権限	有
	16,417	15,106		
(株)みずほフィナンシャルグループ	1,720	1,720	議決権行使の指図権限	無( )
	6,661	9,804		
(株)三井住友フィナンシャルグループ	1,925	1,925	議決権行使の指図権限	無( )
	7,248	9,707		
(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ	3,344	3,344	議決権行使の指図権限	無( )
	6,173	8,337		
(株)カネカ	207	207	議決権行使の指図権限	有
	780	913		

- (注) 1 定量的な保有効果は記載が困難であります。 「a. 保有方針及び保有の合理性を検証する方法並びに個別銘柄の保有の適否に関する取締役会等における検証の内容」に記載の方法で保有の適否を個別銘柄ごとに検証しております。
- 2 みなし保有株式は退職給付信託に設定しているものです。 「貸借対照表計上額」には事業年度末日における時価を対象となる株式数を乗じた金額を、「保有目的」には当該株式について当社が有する権限の内容を記載しております。
- 3 当社の株式の保有の有無の欄における「無( )」は、保有先企業は当社の株式を保有しておりませんが、同社子会社が当社の株式を保有していることを示しております。

保有目的が純投資目的である投資株式  
該当事項はありません。

## 第5 【経理の状況】

### 1 連結財務諸表及び財務諸表の作成方法について

(1) 当社の連結財務諸表は「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則」(昭和51年大蔵省令第28号。以下「連結財務諸表規則」)第312条の規定により、国際会計基準(以下「IFRS会計基準」)に準拠して作成しております。

また、金額は表示単位未満の端数を四捨五入して表示しております。

(2) 当社の財務諸表は「財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則」(昭和38年大蔵省令第59号。以下「財務諸表等規則」)に基づいて作成しております。

また、当社は特例財務諸表提出会社に該当し、財務諸表等規則第127条の規定により財務諸表を作成しております。

なお、金額は表示単位未満の端数を切り捨てて表示しております。

### 2 監査証明について

当社は金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づき、連結会計年度(2025年1月1日から2025年12月31日まで)の連結財務諸表及び事業年度(2025年1月1日から2025年12月31日まで)の財務諸表について、有限責任監査法人トーマツにより監査を受けております。

### 3 連結財務諸表等の適正性を確保するための特段の取組及びIFRS会計基準に基づいて連結財務諸表等を適正に作成することができる体制の整備

当社は連結財務諸表等の適正性を確保するための特段の取組を行っております。会計基準等の内容を適切に把握し、会計基準等の変更等に的確に対応するため、公益財団法人財務会計基準機構に加入しているほか、同機構や会計に関する専門機関が実施する研修への参加、会計に関する専門誌の購読等を行っております。また、IFRS会計基準に準拠したグループ会計方針を作成し、これに基づき会計処理を行っております。

## 1 【連結財務諸表等】

## (1) 【連結財務諸表】

## 【連結財政状態計算書】

## 資産の部

(単位：百万円)

	注記 番号	前年度 (2024年12月31日)	当年度 (2025年12月31日)
流動資産			
現金及び現金同等物	5	295,130	276,959
営業債権	6	985,228	1,001,683
金融債権	7,15	643,757	645,082
その他の金融資産	8	103,791	159,598
契約資産		49,567	52,537
棚卸資産	9	692,276	688,893
未収法人所得税		10,741	22,667
その他の流動資産	19	63,544	75,762
売却目的保有資産	10	23,424	-
流動資産合計		2,867,458	2,923,181
非流動資産			
持分法で会計処理されている投資	11	51,664	54,653
金融債権	7,15	1,548,746	1,576,174
その他の金融資産	8	194,210	181,982
有形固定資産	12,14,15	861,840	940,382
のれん	13,14	143,325	139,868
無形資産	13,14	203,863	208,076
繰延税金資産	27	105,460	109,138
その他の非流動資産	21	42,099	71,455
非流動資産合計		3,151,207	3,281,728
資産合計		6,018,665	6,204,909

## 負債及び資本の部

(単位：百万円)

	注記 番号	前年度 (2024年12月31日)	当年度 (2025年12月31日)
流動負債			
社債及び借入金	16	903,143	860,439
営業債務	17	274,743	296,375
その他の金融負債	15,18	105,653	109,945
保険契約負債	19	59,970	62,143
未払法人所得税		24,774	31,554
引当金	20	83,062	83,133
契約負債		39,084	46,070
その他の流動負債	22	282,910	281,269
売却目的保有資産に直接関連する負債	10	2,019	-
流動負債合計		1,775,358	1,770,928
非流動負債			
社債及び借入金	16	1,374,934	1,381,640
その他の金融負債	15,18	49,301	68,961
退職給付に係る負債	21	17,207	44,031
繰延税金負債	27	54,262	58,191
その他の非流動負債	20,22	7,837	8,134
非流動負債合計		1,503,541	1,560,957
負債合計		3,278,899	3,331,885
資本	23		
親会社の所有者に帰属する持分			
資本金		84,130	84,130
資本剰余金		96,646	97,036
利益剰余金		1,832,348	1,955,883
その他の資本の構成要素		466,937	488,865
自己株式		2,747	2,929
親会社の所有者に帰属する持分合計		2,477,314	2,622,985
非支配持分		262,452	250,039
資本合計		2,739,766	2,873,024
負債及び資本合計		6,018,665	6,204,909

【連結損益計算書及び連結包括利益計算書】

【連結損益計算書】

(単位：百万円)

	注記 番号	前年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)		当年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)	
		金額	百分比	金額	百分比
売上高	24	3,016,281	100.0	3,018,891	100.0
売上原価	9,12, 13,21	2,088,301		2,134,577	
販売費及び一般管理費	12, 13,21	597,007		609,108	
その他の収益	10,25	23,471		31,495	
その他の費用	25	38,808		41,231	
営業利益		315,636	10.5	265,470	8.8
金融収益	26	26,305		28,985	
金融費用	26	6,644		12,315	
税引前利益		335,297	11.1	282,140	9.3
法人所得税	27	80,732		68,125	
持分法による投資損益	11	5,099		2,741	
当期利益		259,664	8.6	216,756	7.2
当期利益の帰属					
親会社の所有者		230,437	7.6	186,687	6.2
非支配持分		29,227	1.0	30,069	1.0

1株当たり親会社の所有者に 帰属する当期利益	28				
基本的		197円61銭		163円44銭	
希薄化後		-		-	

【連結包括利益計算書】

(単位：百万円)

	注記 番号	前年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
当期利益		259,664	216,756
その他の包括利益 - 税効果調整後	23		
純損益に振替えられることのない項目			
確定給付型退職給付制度に係る再測定		2,381	4,912
その他の包括利益を通じて測定する 金融資産の公正価値の純変動		12,853	10,007
純損益に振替えられる可能性のある項目			
在外営業活動体の為替換算差額		185,934	20,995
その他の包括利益 - 税効果調整後		201,168	35,914
当期包括利益		460,832	252,670
当期包括利益の帰属			
親会社の所有者		409,490	222,192
非支配持分		51,342	30,478

## 【連結持分変動計算書】

(単位：百万円)

	注記 番号	親会社の所有者に帰属する持分					合計	非支配 持分	資本合計
		資本金	資本 剰余金	利益 剰余金	その他の 資本の 構成要素	自己株式			
2024年1月1日残高		84,130	97,377	1,693,681	303,794	3,209	2,175,773	240,294	2,416,067
当期利益	23			230,437			230,437	29,227	259,664
その他の包括利益 - 税効果調整後					179,053		179,053	22,115	201,168
当期包括利益	23			230,437	179,053		409,490	51,342	460,832
利益剰余金への振替				15,829	15,829		-		-
配当金				57,595			57,595	30,492	88,087
自己株式の取得及び 処分						49,542	49,542		49,542
自己株式の消却					50,004	50,004	-		-
株式報酬取引				217			217		217
連結子会社に対する 所有者持分の変動				948		81	1,029	1,308	279
2024年12月31日残高		84,130	96,646	1,832,348	466,937	2,747	2,477,314	262,452	2,739,766
当期利益	23			186,687			186,687	30,069	216,756
その他の包括利益 - 税効果調整後					35,505		35,505	409	35,914
当期包括利益	23			186,687	35,505		222,192	30,478	252,670
利益剰余金への振替				13,590	13,590		-		-
配当金				57,178			57,178	42,747	99,925
自己株式の取得及び 処分						19,746	19,746		19,746
自己株式の消却					19,564	19,564	-		-
株式報酬取引				189			189		189
連結子会社に対する 所有者持分の変動				201		13	214	144	70
2025年12月31日残高		84,130	97,036	1,955,883	488,865	2,929	2,622,985	250,039	2,873,024

【連結キャッシュ・フロー計算書】

(単位：百万円)

	注記 番号	前年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
当期利益		259,664	216,756
減価償却費、償却費及び減損損失		120,905	133,784
固定資産処分損益		4,259	893
金融収益及び金融費用		17,657	15,481
法人所得税		80,732	68,125
持分法による投資損益		5,099	2,741
営業債権の減少(増加)		6,524	11,564
金融債権の増加		92,909	4,812
棚卸資産の減少		22,115	20,508
その他資産の増加		7,533	19,380
営業債務の増加(減少)		38,923	19,747
その他負債の増加(減少)		39,232	1,833
退職給付に係る負債及び資産の増減		1,144	2,791
事業譲渡損益	10	-	7,665
その他		1,128	4,826
利息の受取額		20,807	17,929
配当金の受取額		3,072	2,314
利息の支払額		5,747	4,730
法人所得税の純支払額		107,374	81,914
営業活動によるキャッシュ・フロー		282,084	327,901
有形固定資産の取得		181,171	153,011
無形資産の取得		32,826	32,887
有形固定資産の売却		6,600	11,587
有価証券の取得		14,906	10,683
有価証券の売却及び償還		33,355	12,675
子会社の取得		2,097	27
事業譲渡による収入		-	23,283
持分法で会計処理されている投資の取得		34	-
関連会社に対する貸付		27,900	8,770
関連会社に対する貸付金の回収		28,600	10,260
定期預金の預入		63,212	36,430
定期預金の払戻		49,327	52,665
引出制限条項付預金の純増減(増加)		39	601
短期投資の純増		2,731	30,536
その他		1,923	1,251
投資活動によるキャッシュ・フロー		208,879	163,726
社債及び長期借入金による資金調達	29	665,109	620,496
社債の償還及び長期借入金の返済	29	524,084	651,061
短期借入金の純減	29	5,496	20,161
リース負債の返済	29	22,112	23,738
グループファイナンス預り金(3ヶ月以内)の純増減(減少)	29	4,286	7,224
グループファイナンス預り金(3ヶ月超)の受入	29	21,415	26,519
グループファイナンス預り金(3ヶ月超)の返還	29	18,834	23,534
現金配当金の支払	23	57,595	57,178
非支配持分への配当金の支払		30,492	42,747
自己株式の取得		50,004	20,003
その他		103	279
財務活動によるキャッシュ・フロー		26,276	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		26,083	2,116
現金及び現金同等物の純増減(減少)		73,012	18,171
現金及び現金同等物の期首残高	5	222,118	295,130
現金及び現金同等物の期末残高	5	295,130	276,959

## 【連結財務諸表注記】

### 1 報告企業

株式会社クボタ(以下「親会社」)は日本に所在する企業です。親会社及び連結子会社(以下「当社」)は農業機械、エンジン、建設機械、パイプシステム、産業機材、環境等に係る幅広い製品分野をもつ製造・販売会社です。当社製品は日本国内のみならず、アメリカ、フランス、ドイツ、中国、タイ、インド等において製造され、日本国内及び北米、欧州、アジア地域を中心とする海外で販売されております。

### 2 作成の基礎

#### (1) IFRS会計基準に準拠している旨

当社の連結財務諸表は、連結財務諸表規則第1条の2に掲げる「指定国際会計基準特定会社」の要件をすべて満たすことから、同第312条の規定により、IFRS会計基準に準拠して作成しております。

#### (2) 機能通貨及び表示通貨

当社の連結財務諸表は、親会社の機能通貨である日本円を表示通貨としており、百万円未満を四捨五入して表示しております。

#### (3) 重要な会計上の判断、見積り及び仮定

連結財務諸表を作成するにあたり、会計方針の適用並びに資産、負債、収益及び費用の報告額に影響を及ぼす判断、見積り及び仮定を使用しております。実際の業績はこれらの見積り及び仮定とは異なる場合があります。

見積り及び仮定は継続して見直され、当該見直しによる影響は会計上の見積りの変更として、見積りを変更した報告期間及び将来の報告期間において認識されます。

連結財務諸表に重要な影響を与える会計方針の適用に際して行った判断に関する情報は、次のとおりです。

- ・連結子会社、関連会社及び共同支配企業の範囲(注記「 3 重要性がある会計方針 (1) 連結の基礎」参照)
- ・金融商品の分類(注記「 3 重要性がある会計方針 (4) 金融商品」参照)
- ・履行義務の充足の時期(注記「 3 重要性がある会計方針 (15) 収益認識」参照)

また、報告期間の末日後において重要な修正をもたらすリスクのある仮定及び見積りに関する項目は、次のとおりです。

- ・企業結合により取得した無形資産及びのれんの測定(注記「 3 重要性がある会計方針 (2) 企業結合」及び注記「(9) のれん及び無形資産」及び注記「 13 のれん及び無形資産」参照)
- ・償却原価で測定する金融資産の減損(注記「 3 重要性がある会計方針 (4) 金融商品」及び注記「 30 金融商品」参照)
- ・非金融資産の減損(注記「 3 重要性がある会計方針 (11) 非金融資産の減損」、注記「 14 非金融資産の減損」参照)
- ・保険契約の測定(注記「 3 重要性がある会計方針 (12) 保険契約」及び注記「 19 保険契約」参照)
- ・引当金の測定(注記「 3 重要性がある会計方針 (13) 引当金」及び注記「 20 引当金」参照)
- ・確定給付制度債務の測定(注記「 3 重要性がある会計方針 (14) 退職後給付」及び注記「 21 従業員給付」参照)
- ・偶発負債(注記「 33 コミットメント及び偶発負債」参照)

#### (4) 表示方法の変更

##### (連結キャッシュ・フロー計算書)

従来、営業活動によるキャッシュ・フローの「その他」に含めて表示していた「減損損失」について、金額的重要性が増したため、当年度より「減価償却費及び償却費」に含め、「減価償却費、償却費及び減損損失」として掲記しております。この表示方法の変更を反映させるため、比較情報についても組替えて表示しております。この結果、前年度において営業活動によるキャッシュ・フローの「その他」として表示していた 684百万円のうち、「減損損失」444百万円を「減価償却費、償却費及び減損損失」に含め、「その他」 1,128百万円として組替えて表示しております。

### 3 重要性がある会計方針

#### (1) 連結の基礎

##### 子会社及びストラクチャード・エンティティ

子会社とは、当社が支配を有している事業体をいいます。支配を有しているとは、投資先に対するパワーを有し、投資先への関与により生じるリターンの変動にさらされ、かつ投資先に対するパワーを通じてリターンに影響を及ぼす能力を有している場合をいいます。当社は、議決権または類似の権利の状況や投資先に関する契約内容、取締役の過半数が当社から派遣されている役員及び従業員で占められているか等、支配の可能性を示す諸要素を総合的に判断して支配の有無を決定しております。

連結子会社の財務諸表は、支配獲得日から支配喪失日までの間、当社の連結財務諸表に含まれており、連結子会社が適用する会計方針が当社の適用する会計方針と異なる場合には、当該子会社の財務諸表を修正しております。連結財務諸表の作成に際して、連結会社間の債権債務残高、内部取引高及び未実現損益は消去しております。支配の喪失を伴わない連結子会社に対する所有持分の変動については、資本取引として会計処理しております。一方、支配の喪失を伴う連結子会社に対する所有持分の変動については、支配を喪失した時点の公正価値で残存する持分を測定した上で、支配の喪失から生じた利得及び損失を純損益として認識しております。

ストラクチャード・エンティティとは、議決権または類似の権利が支配の有無の判定において決定的な要因とならないように設計された事業体をいいます。当社は、証券化による資金調達に際し、金融債権の一部を新たに設立したストラクチャード・エンティティに譲渡しておりますが、譲渡後も金融債権に対する回収延滞や不履行を管理し、ストラクチャード・エンティティの残余持分も保有しております。そのため、当社はストラクチャード・エンティティの経済実績に最も重要な影響を与える活動を指図する能力を有し、潜在的に重要な損失を負担する義務を有することから、当該ストラクチャード・エンティティを連結しております。

##### 関連会社及び共同支配企業

関連会社とは、当社がその財務及び営業方針に重要な影響力を有しているものの、支配または共同支配は有していない事業体をいいます。当社は投資先の議決権の20%以上50%以下を直接または間接的に保有する場合、重要な影響力がないことが明確に証明できない限り、投資先に対して重要な影響力を有していると推定しております。

共同支配企業とは、当社を含む複数の当事者が共同支配の取決めにに基づき、それぞれの当事者が投資先の純資産に対する権利を有している場合の当該投資先をいいます。共同支配とは、契約上合意された支配の共有であり、関連性のある活動に関する意思決定に支配を有している当事者全員の一致した合意を必要とする場合をいいます。

関連会社及び共同支配企業に対する投資は、投資先が関連会社または共同支配企業に該当すると判定された日から該当しないと判定された日まで、持分法で会計処理しております。関連会社または共同支配企業に該当しなくなり、持分法の適用を中止した場合については、連結子会社に該当することとなる場合を除き、残存する持分を公正価値で測定した上で、持分法の適用中止から生じた利得及び損失を純損益として認識しております。

また、関連会社及び共同支配企業に対する投資が減損している可能性を示唆する客観的な証拠が存在する場合には、当該関連会社または共同支配企業に対する投資全体を単一の資産として、減損テストを実施しております。

## (2) 企業結合

企業結合は取得法を用いて会計処理し、取得関連費用は発生時に費用として処理しております。取得対価は、被取得企業の支配と交換に移転した資産、引受けた負債及び当社が発行する資本性金融商品の取得日の公正価値の合計として測定されます。取得対価が識別可能な資産及び負債の公正価値を超過する場合は、連結財政状態計算書においてのれんとして計上しております。反対に下回る場合には、直ちに連結損益計算書において純損益として認識しております。

非支配持分を公正価値で測定するか、被取得企業の識別可能な純資産の公正価値に対する非支配株主の持分割合で測定するかについては、個々の企業結合取引ごとに選択しております。

支配獲得後の非支配持分の追加取得については、資本取引として会計処理しているため、当該取引からのれんは認識しておりません。

共通支配下における企業結合取引、すなわち、すべての結合企業または結合事業が最終的に企業結合の前後で同じ当事者によって支配され、その支配が一時的なものではない企業結合取引については、帳簿価額に基づき会計処理しております。

企業結合が生じた期間の末日までに企業結合の当初の会計処理が完了しない場合は、暫定的な金額で会計処理を行っております。取得日から1年以内の測定期間において取得日時点に存在した事実及び状況に関する新しい情報を入手した場合は、暫定的な金額を遡及修正しております。

段階的に達成される企業結合の場合、当社が以前保有していた被取得企業の持分は支配獲得日の公正価値で再測定し、発生した利得または損失は純損益またはその他の包括利益として認識しております。

## (3) 外貨換算

### 外貨建取引

外貨建取引は取引日における為替レートまたはそれに近似するレートにより機能通貨に換算しております。

報告期間の末日における外貨建貨幣性項目は報告期間の末日の為替レートで、公正価値で測定される外貨建非貨幣性項目は当該公正価値の測定日の為替レートで、それぞれ機能通貨に換算しております。当該換算及び決済により生じる換算差額は純損益として認識しております。

### 在外営業活動体の財務諸表

在外営業活動体の資産及び負債は報告期間の末日の為替レートで、収益及び費用は報告期間の平均レートでそれぞれ換算しております。当該換算により生じる換算差額はその他の包括利益として認識しております。

在外営業活動体を処分し、支配または重要な影響力を喪失する場合には、当該在外営業活動体に関連する為替換算差額の累計額は、処分に係る利得または損失の一部として当該在外営業活動体が処分された報告期間において純損益に振替えられます。

## (4) 金融商品

### 金融資産(デリバティブを除く)

#### (当初認識)

営業債権及び金銭債権はこれらの発生日に、その他の金融資産は当社が当該金融資産の契約当事者となった時点(取引日)に、公正価値(直接帰属する取引コストを含む)で当初認識しております。ただし、重大な金融要素を含まない営業債権は取引価格で測定しております。

#### (分類及び事後測定)

金融資産は、償却原価で測定する金融資産、その他の包括利益を通じて公正価値で測定する負債性金融資産、その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融資産、純損益を通じて公正価値で測定する金融資産のいずれかに分類しております。

#### 償却原価で測定する金融資産

金融資産は、次の要件をともに満たす場合に実効金利法による償却原価で事後測定しております。具体的には、当初認識時に測定された金額から元本の返済を控除し、当初の金額と満期金額との差額の実効金利法による償却累計額を加減するとともに、貸倒引当金を調整しております。

- ・ 当社のビジネスモデルにおいて、当該金融資産の契約上のキャッシュ・フローを回収することを目的として保有している場合
- ・ 契約条件により特定された日に元本及び元本残高に係る利息の支払のみによるキャッシュ・フローを生じさせる場合

#### その他の包括利益を通じて公正価値で測定する負債性金融資産

金融資産は、次の要件をともに満たす場合には、その他の包括利益を通じて公正価値で測定する負債性金融資産に分類しております。

- ・ 当社のビジネスモデルにおいて、当該金融資産の契約上のキャッシュ・フローの回収と売却の両方を目的として保有している場合
- ・ 契約条件により特定された日に元本及び元本残高に係る利息の支払のみによるキャッシュ・フローを生じさせる場合

#### その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融資産

資本性金融資産については、公正価値の変動をその他の包括利益で認識するという選択を行っております。

資本性金融資産の認識を中止した場合、または公正価値が取得原価より低くなり、その価値下落が一時的ではないと判断された場合、当該金融資産に係る公正価値の純変動の累積額は利益剰余金に振替え、純損益では認識しておりません。

なお、その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融資産からの受取配当金については、投資の払戻しであることが明らかな場合を除き、金融収益として純損益で認識しております。

#### 純損益を通じて公正価値で測定する金融資産

上記の償却原価で測定する金融資産、その他の包括利益を通じて公正価値で測定する負債性金融資産及びその他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融資産以外の金融資産は、純損益を通じて公正価値で測定する金融資産に分類しております。当該金融資産に係る当初認識後の公正価値の変動は純損益として認識しております。

#### (認識の中止)

金融資産から生じるキャッシュ・フローに対する契約上の権利が消滅した場合、または金融資産のキャッシュ・フローを受取る契約上の権利を譲渡し、当該金融資産の所有に係るリスクと経済的便益のほとんどすべてが移転した場合に、当該金融資産の認識を中止しております。

#### (償却原価で測定する金融資産の減損)

償却原価で測定する金融資産について、報告期間の末日に回収状況、過去の貸倒実績、経済状況の趨勢、債務者の支払能力や現担保価値等を考慮して予想信用損失に係る貸倒引当金を評価して認識しております。報告期間の末日時点で信用リスクが低いと判断される場合、当該金融資産に係る信用リスクが当初認識時以降に著しく増大していないと評価し、12ヶ月間の予想信用損失を貸倒引当金として認識しております。回収期日経過日数が30日を超えた場合、合理的な反証がない限り、信用リスクが当初認識以降著しく増大していると評価し、全期間の予想信用損失を貸倒引当金として認識しております。ただし、営業債権、契約資産及び長期売掛金については常に全期間の予想信用損失を貸倒引当金として認識しております。予想信用損失または戻入れの金額は、販売費及び一般管理費に含めて純損益で認識しております。合理的な回収見込みがないと判断された債権については、当該金融資産の総額での帳簿価額を直接減額しております。なお、当社は債務不履行を「支払能力の喪失」と定義しております。

#### 金融負債(デリバティブを除く)

##### (当初認識)

金融負債は契約の当事者になった時点(取引日)に、公正価値(直接帰属する取引コスト控除後)で認識しております。

##### (分類及び事後測定)

金融負債は償却原価で測定する金融負債に分類しております。当初認識後は実効金利法を用いた償却原価により測定しております。実効金利法による償却及び認識が中止された場合の利得及び損失は、純損益として認識しております。

##### (認識の中止)

金融負債に係る契約上の義務の履行等によりこれが消滅した場合に、金融負債の認識を中止しております。

#### デリバティブ及びヘッジ会計

当社は、為替リスクや金利リスクをヘッジするために、先物為替契約、金利スワップ契約等のデリバティブを利用しておりますが、ヘッジ会計の適用要件を満たしていないためヘッジ会計を適用しておりません。これらのデリバティブは、契約が締結された日の公正価値で当初認識し、当初認識後は公正価値で再測定しております。デリバティブの公正価値の変動はすべて純損益で認識しております。

#### 公正価値の測定

公正価値は測定に使用するインプットに応じて、次の3つのレベルに分類されます。

レベル1 - 活発な市場における同一資産・負債の市場価格

レベル2 - レベル1以外の直接的または間接的に観察可能なインプット

レベル3 - 観察不能なインプット(企業自身の仮定から得られるインプット及び合理的に入手可能なインプットまたは多くの市場参加者が合理的だとして用いているインプット等)

#### (5) 現金及び現金同等物

現金及び現金同等物は、手許現金、随時引出し可能な預金及び容易に換金可能であり、かつ価値の変動について僅少なリスクしか負わない取得日から3ヶ月以内に償還期限の到来する短期投資から構成されております。

#### (6) 棚卸資産

棚卸資産は取得原価と正味実現可能価額のうちいずれか低い方の金額で測定しております。取得原価には、購入原価、直接労務費、直接経費、正常生産能力に基づく製造間接費及び棚卸資産が現在の場所及び状態に至るまでに発生したその他のすべてのコストを含めております。取得原価は主として移動平均法に基づいて算定しております。正味実現可能価額は、通常の事業過程における見積売価から、完成までに要する原価の見積額及び販売に要するコストの見積額を控除して算定しております。

#### (7) 売却目的保有資産

継続的な使用ではなく、主に売却取引により回収される非流動資産又は処分グループのうち、1年以内に売却する可能性が非常に高く、かつ現在の状態で即時に売却可能で、経営者が売却を確約している場合には、売却目的保有に分類しております。

売却目的保有に分類された非流動資産又は処分グループは、帳簿価額と売却コスト控除後の公正価値のいずれか低い金額で測定しており、売却目的保有に分類された後は減価償却又は償却を行っておりません。

#### (8) 有形固定資産

有形固定資産の測定においては原価モデルを採用し、取得原価から減価償却累計額及び減損損失累計額を控除した金額で表示しております。取得原価には、資産の取得に直接起因するコスト、解体・除去及び原状回復のコスト、並びに資産計上の要件を満たす借入コストを含めております。

土地及び建設仮勘定以外の有形固定資産は、それぞれの見積耐用年数にわたって主に定額法により償却しております。主要な有形固定資産の見積耐用年数は、建物及び構築物10~50年、機械装置及びその他の有形固定資産2~14年です。なお、減価償却方法、耐用年数及び残存価額は少なくとも報告期間の末日に見直しを行い、変更が必要な場合は会計上の見積りの変更として将来に向かって調整しております。

(9) のれん及び無形資産

のれん

のれんは償却を行わず、取得原価から減損損失累計額を控除した金額で表示しております。のれんは企業結合のシナジーから便益を得ると見込まれる資金生成単位または資金生成単位グループに配分し、減損の兆候の有無にかかわらず少なくとも年1回及び減損の兆候がある場合にはその都度、減損テストを実施しております。のれんの減損損失は純損益として認識し、その後の戻入れは行っておりません。

なお、のれんの当初認識における測定については、「(2) 企業結合」に記載のとおりです。

無形資産

無形資産の測定においては原価モデルを採用し、取得原価から償却累計額及び減損損失累計額を控除した金額で表示しております。耐用年数を確定できない無形資産は取得原価から減損損失累計額を控除した金額で表示しております。

個別に取得した無形資産は当初認識時に取得原価で測定しております。また、企業結合により取得した無形資産(顧客関連資産、商標権及び技術関連資産等)は、見積将来キャッシュ・フローや割引率等の仮定に基づき、取得日現在における公正価値で測定しております。

耐用年数を確定できる無形資産は、それぞれの見積耐用年数にわたって定額法により償却しております。主要な無形資産の見積耐用年数は、自社利用ソフトウェア主として5～10年、資産計上した開発費(以下「開発資産」)5年、顧客関連資産8～18年、商標権10～20年、技術関連資産8～14年です。なお、償却方法及び耐用年数は少なくとも報告期間の末日に見直しを行い、変更が必要な場合は会計上の見積りの変更として将来に向かって調整しております。

耐用年数を確定できない無形資産は償却を行わず、減損の兆候の有無にかかわらず少なくとも年1回及び減損の兆候がある場合にはその都度、減損テストを実施しております。

開発活動における支出は、次のすべての要件を満たす場合に限り無形資産として認識しております。

- ( ) 使用または売却できるように無形資産を完成させることの技術上の実行可能性
- ( ) 無形資産を完成させ、さらにそれを使用または売却するという意図
- ( ) 無形資産を使用または売却できる能力
- ( ) 無形資産が蓋然性の高い将来の経済的便益を創出する方法
- ( ) 無形資産の開発を完成させ、それを使用または売却するために必要となる、適切な技術上、財務上及びその他の資源の利用可能性
- ( ) 開発期間中の無形資産に起因する支出を信頼性をもって測定できる能力

なお、上記の要件を満たさない開発活動に関する支出は、発生時に費用として認識しております。

(10) リース

借手

当社はリースの開始日において使用权資産及びリース負債を認識しております。

ただし、リース期間が12ヶ月以内であるリース(以下「短期リース」)及び原資産が少額であるリースについては、使用权資産とリース負債を認識せず、リース期間にわたって定額法により費用として純損益で認識する方法を選択しております。

使用权資産の測定においては原価モデルを採用し、取得原価から減価償却累計額及び減損損失累計額を控除した金額で連結財政状態計算書の有形固定資産に含めて表示しております。使用权資産の取得原価には、リース負債の当初測定のコスト、リースの開始日以前に支払ったリース料、借手に発生した当初直接コスト、原資産の原状回復の際に借手に生じるコストの見積りを含めております。使用权資産は見積耐用年数とリース期間のいずれか短い方の期間にわたって定額法により減価償却しております。

リース負債はリースの開始日において支払われていないリース料を同日現在の借手の追加借入利率を用いて割引いた金額で測定しております。リース料には固定リース料、変動リース料のうち指数またはレートに応じて決まる金額、購入オプションの行使価格、リースの解約に対するペナルティの支払額を含めております。リースの開始日後は、リース負債の残高に対して每期一定の率となる金利費用を純損益で認識し、当該金利費用及び支払われたリース料を反映するように測定しております。なお、リース負債は連結財政状態計算書のその他の金融負債(流動)及びその他の金融負債(非流動)に含めて表示しております。

リース期間は、リースの解約不能期間に、行使することが合理的に確実な延長オプションまたは行使しないことが合理的に確実な解約オプションの期間を加えて決定しております。

リースの開始日後においてリース期間の変化及び原資産を購入するオプションについての判定に変化があった場合、改訂後のリース料を改訂後の割引率で割引くことによって、リース負債を再測定しております。

なお、当社は実務上の便法として、原資産のクラスごとに、非リース構成部分をリース構成部分と区別せずに各リース構成部分及び関連する非リース構成部分を単一のリース構成部分として会計処理することを選択しております。

#### 貸手

リース取引のうち、資産の所有に伴うリスクと経済価値のほとんどすべてを移転する場合はファイナンス・リースとして分類し、それ以外の場合にはオペレーティング・リースとして分類しております。

ファイナンス・リースに係る債権は、正味リース投資未回収額で当初認識しております。ファイナンス・リースに係る収益は、正味リース投資未回収額に対して一定の期間利益率となるようにリース期間にわたって純損益で認識しております。

### (11) 非金融資産の減損

棚卸資産及び繰延税金資産を除く非金融資産については、報告期間の末日において、資産または資金生成単位で減損の兆候の有無を評価し、兆候が存在する場合は当該資産または資金生成単位の回収可能価額を見積っております。

のれん、耐用年数を確定できない無形資産及び未だ使用可能ではない無形資産については、減損の兆候の有無にかかわらず少なくとも年1回及び減損の兆候がある場合にはその都度、減損テストを実施しております。

資産または資金生成単位の回収可能価額は、処分費用控除後の公正価値と使用価値のいずれか高い金額としております。処分費用控除後の公正価値は、活発な市場における相場価格を基礎とし、コントロールプレミアムを市場取引事例等に基づき見積り算定しております。当該公正価値を複数の資金生成単位に按分するにあたり、事業別の予測EBITDA構成割合を考慮しております。使用価値は、資産または資金生成単位から将来発生すると見込まれるキャッシュ・フローを見積り、貨幣の時間価値、及び当該資産または資金生成単位に特有のリスクを反映した税引前の割引率を使用して現在価値に割引くことで算定しております。

資金生成単位は、他の資産または資産グループからのキャッシュ・インフローとは概ね独立したキャッシュ・インフローを生成させるものとして識別される最小の資産グループの単位であり、個別資産についての回収可能価額の見積りが不可能な場合には、当該資産が属する資金生成単位の回収可能価額を算定しております。

全社資産は独立してキャッシュ・インフローを発生させないため、全社資産に減損の兆候がある場合は、当該全社資産が帰属する資金生成単位の回収可能価額に基づき、減損テストを実施しております。

資産または資金生成単位の回収可能価額が帳簿価額を下回る場合、その帳簿価額を回収可能価額まで減額し、当該金額を減損損失として純損益で認識しております。資金生成単位に関連して認識した減損損失は、まずその単位に配分されたのれんの帳簿価額を減額するように配分し、次に当該資金生成単位内の各資産の帳簿価額に基づき、比例的に各資産に配分しております。

過年度に認識したのれん以外の資産または資金生成単位の減損損失については、報告期間の末日において当該減損損失の戻入れの兆候の有無を判定しております。戻入れの兆候が存在する場合は、当該資産または資金生成単位の回収可能価額を見積り、回収可能価額が帳簿価額を上回る場合は減損損失の戻入れを行っております。その場合、過年度において当該資産または資金生成単位について認識された減損損失がなかったとした場合の償却または減価償却控除後の帳簿価額を上限とし、減損損失を戻入れております。

## (12) 保険契約

### 分類及び集約のレベル

当社が重大な保険リスクを引き受けている契約について保険契約として分類しております。

当社は、複数の保険契約について、類似したリスクにさらされており一括して管理されている場合に保険契約ポートフォリオとして識別し、これを年次コホートごとに契約の収益性に基づいて分割することで、保険契約グループとして集約しております。

### 認識

当社が発行した保険契約グループは、次のうち最も早い時点から認識されます。

- ・保険契約サービスを提供する期間の開始時
- ・保険契約者からの初回支払期限が到来した時、または契約上の支払期限がない場合は、保険契約者から初回支払を受領した時
- ・不利な保険契約グループについては、当該グループが不利となった時

### 測定

当社は、当初認識時に、保険契約グループを履行キャッシュ・フローと契約上のサービス・マージンの合計額で測定しております。履行キャッシュ・フローは、当社が保険契約を履行するにつれて生じる将来キャッシュ・アウトフローの現在価値から将来キャッシュ・インフローの現在価値を控除した金額の明示的で偏りのない確率加重した見積りに、非金融リスクに係るリスク調整を反映して算定しております。将来キャッシュ・フローの見積りには、保険契約グループ内の各契約の境界線内のすべての将来キャッシュ・フローが含まれ、金額、時期及び不確実性に関して過大なコストや労力を掛けずに利用可能なすべての合理的で裏付け可能な情報を使用しております。また、将来キャッシュ・フローの現在価値の算定には貨幣の時間価値、キャッシュ・フローの特性及び当該保険契約の流動性の特性を反映した割引率を使用しております。契約上のサービス・マージンは、保険契約グループに対して請求する対価が、当該グループを履行するために見込まれるキャッシュ・アウトフロー及び当該グループの認識の前に発生した保険獲得キャッシュ・フローのリスク調整後の期待現在価値を超過する部分となります。

報告期間の末日における保険契約グループの帳簿価額は残存カバーに係る負債及び発生保険金に係る負債の合計額で測定されます。残存カバーに係る負債は、報告期間の末日現在の状況を反映して見積られた、保険契約グループに配分されている将来のサービスに係る履行キャッシュ・フローと契約上のサービス・マージンから構成されます。報告期間における保険サービスの提供による当該負債の減少額は保険収益として、貨幣の時間価値の影響及び金融リスクの影響に伴う当該負債の変動額は保険金融収益または費用として純損益で認識しております。また、発生保険金に係る負債は、報告期間の末日現在で保険契約グループに配分された過去のサービスに係る履行キャッシュ・フローで構成されます。報告期間中に発生した保険金及び費用による当該負債の増加額及び発生保険金及び発生した費用に係る履行キャッシュ・フローの事後の変動額は保険サービス費用として、貨幣の時間価値の影響及び金融リスクの影響に伴う当該負債の変動額は保険金融収益または費用として純損益で認識しております。

保険契約グループの販売、引受け及び開始のコストにより生じるキャッシュ・フローのうち、当該グループが属する保険契約ポートフォリオに直接起因するものは、保険獲得キャッシュ・フローとして当初認識時に当該グループの測定に含まれます。保険獲得キャッシュ・フローについては、時の経過に基づいて規則的な方法で各報告期間の保険収益に配分され、同額が保険サービス費用として認識されます。

連結損益計算書において、保険収益は売上高に、保険サービス費用は売上原価に、保険金融収益または費用は金融収益または金融費用に含めて表示しております。

また、当社は一部の保険契約グループについて、契約開始時における当該グループに含まれる各契約のカバー期間が1年以内となっているため、保険料配分アプローチを用いて残存カバーに係る負債の測定を単純化しております。報告期間の末日における残存カバーに係る負債は、受取った保険料、保険獲得キャッシュ・フロー及びその償却額並びに提供したサービスについて保険収益として認識した金額に基づいて測定されます。当該グループについて、当社は、当初認識時においてサービスの各部分の提供時点とそれに関連した保険料の支払期日との間の期間が1年以内であると予想しており、残存カバーに係る負債の測定に際して貨幣の時間価値及び金融リスクの影響を反映するための調整を行っておりません。

なお、当該グループは当社の顧客を対象とするものではないため、連結損益計算書上、保険収益はその他の収益に、保険サービス費用はその他の費用に含めて表示しております。

#### 認識の中止

保険契約が消滅する場合または保険契約について著しく異なる会計処理を生じたであろう条件変更が行われる場合、保険契約の認識は中止されます。認識の中止に際し、履行キャッシュ・フローについては認識が中止された権利及び義務に係る将来キャッシュ・フローの現在価値及び非金融リスクに係るリスク調整を除去するように修正されます。また、契約上のサービス・マージンについては履行キャッシュ・フローの変動が修正され、報告期間の純損益として認識される金額の基礎となる残存保険契約サービスに係るカバー単位の数も認識の中止を反映するように修正されます。

#### (13) 引当金

過去の事象の結果として現在の法的または推定的債務を有しており、当該債務を決済するために経済的資源の流出が生じる可能性が高く、その債務の金額について信頼性のある見積りができる場合に引当金を認識しております。

引当金は、報告期間の末日における現在の債務を決済するために要する支出に関する最善の見積りで測定されます。また、貨幣の時間的価値の影響が重要な場合には、引当金は債務の決済に必要と見込まれる支出の現在価値で測定されます。

#### (14) 退職後給付

当社は従業員の退職給付制度として確定給付制度及び確定拠出制度を設けております。

##### (確定給付制度)

親会社及び主に国内における大部分の連結子会社は、確定給付企業年金制度または退職一時金制度を採用しております。確定給付負債または資産の純額は、確定給付制度債務の現在価値と制度資産の公正価値の差額で算定されます。

確定給付制度が積立超過である場合は、制度からの返還または将来掛金の減額という利用可能な将来の経済的便益の現在価値を資産上限額としております。

確定給付制度債務は、その制度ごとに予測単位積増方式により算定され、その現在価値は将来の見積給付額を割引いて算定されます。割引率は給付支払の見積時期及び金額を反映した報告期間の末日時点の優良社債の市場利回りに基づいて決定しております。

給付水準改訂等の制度変更により生じる過去勤務費用は、発生時に全額純損益として認識しております。

また、確定給付負債または資産の純額の再測定は、発生時にその他の包括利益で認識し、直ちに利益剰余金に振替えております。

##### (確定拠出制度)

親会社及び一部の連結子会社では確定拠出年金制度を有しております。当該制度への拠出は、従業員が労働を提供した期間における要拠出額を従業員給付費用として純損益で認識しております。

#### (15) 収益認識

##### 顧客との契約から生じる売上高

販売金融収益及び保険収益を除く顧客との契約から生じる売上高について、次の5ステップアプローチに基づき認識しております。

ステップ1：顧客との契約の識別

ステップ2：契約における履行義務の識別

ステップ3：取引価格の算定

ステップ4：取引価格の契約における履行義務への配分

ステップ5：履行義務の充足による売上高の認識

当社は注記「1 報告企業」のとおり、多種多様な製品・サービスの提供を行っております。

製品販売については、製品に対する物理的占有、所有に伴う重大なリスク及び経済価値の顧客への移転状況といった支配の移転に関する指標を勘案した結果、製品に対する支配を顧客に移転して履行義務を充足するのは製品の引渡時点であると当社は判断し、当該時点で売上高を認識しております。

また、当社は工事請負契約を顧客と締結しております。当該契約については、当社の履行により他に転用できる資産を創出せず、かつ、現在までに完了した履行に対する支払を受ける強制可能な権利を当社が有していることから、資産の支配を一定の期間にわたって顧客に移転していると考えております。このため、報告期間の末日において測定した履行義務の充足に係る進捗度に基づき、工事期間にわたって売上高を認識しております。なお、当社は、総工事原価の妥当な積算を行うこと及びこれらの契約に係る進捗度を合理的に見積ることが可能であることから、進捗度の測定についてはインプット法の使用が適切であると考えており、契約ごとの見積総原価に対する発生原価の割合を用いております。

売上高は顧客との契約において約束された対価から値引き、購入量に応じた割戻し等を控除した金額で測定しております。変動性がある値引き、割戻し等を含む変動対価については、過去、現在及び予想を含む合理的に利用可能なすべての情報を用いて当社が権利を得る対価の金額を見積り、重大な戻入れが生じない可能性が非常に高い範囲でのみ売上高を認識しております。

契約に複数の履行義務が識別される場合は、主に観察可能な独立販売価格の比率でそれぞれの履行義務に取引価格を配分しております。

#### 販売金融収益

当社は、ディーラーを通して当社の農業機械等を購入した最終ユーザーに対して小売金融またはファイナンス・リースといった販売金融サービスを提供しております。

販売金融サービスから生じる金融債権に係る金利収益は契約期間にわたって実効金利法により認識しており、連結損益計算書の売上高に含めて表示しております。

#### 保険収益

当社は保険契約サービスを提供しております。

保険契約グループから生じる保険収益は、当社が対価を受取ると見込んでいる報告期間中に提供した保険契約サービスに関連する残存カバーに係る負債の変動の合計額となります。当該保険収益は、報告期間中に提供したカバー単位に基づいて測定した契約上のサービス・マージンの解放、現在のサービスに関連する非金融リスクに係るリスク調整の変動、報告期間中に生じた保険サービス費用(報告期間の期首に見込んでいた金額で測定)及び時の経過に基づいて定期的に配分された保険獲得キャッシュ・フローの配分から構成され、連結損益計算書の売上高に含めて表示しております。

また、一部の保険契約グループについては、契約開始時における当該グループに含まれる各契約のカバー期間が1年以内となっているため、保険料配分アプローチを適用しております。当該保険契約グループから生じる保険収益は、保険契約サービスを提供した報告期間に対して時の経過に基づいて配分された予想される保険料の受取額となります。なお、当該グループは当社の顧客を対象とするものではないため、連結損益計算書上、当該グループから生じる保険収益はその他の収益に含めて表示しております。

#### (16) 法人所得税

法人所得税は当期税金及び繰延税金から構成されており、企業結合に関連するもの及びその他の包括利益または資本に直接認識される項目を除き、純損益で認識しております。

当期税金は報告期間の末日において制定または実質的に制定されている税率及び税法を用いて、税務当局に納付または税務当局から還付されると予想される金額で測定しております。

繰延税金は資産及び負債の会計上の帳簿価額と税務上の金額との差額である一時差異、繰越欠損金及び繰越税額控除に対して認識しております。

繰延税金資産は将来減算一時差異、繰越欠損金及び繰越税額控除を利用するのに十分な課税所得を稼得する可能性が高い場合にのみ認識し、繰延税金負債は原則としてすべての将来加算一時差異に対して認識しております。

ただし、連結子会社、関連会社及び共同支配企業に対する投資に関する将来加算一時差異については、当該一時差異の解消時期をコントロールでき、かつ予測可能な期間内に当該一時差異が解消しない可能性が高い場合は、繰延税金負債を認識しておりません。また、連結子会社、関連会社及び共同支配企業に対する投資に関する将来減算一時差異については、当該一時差異からの便益を利用するのに十分な課税所得があり、予測可能な将来において実現する可能性が高い範囲でのみ繰延税金資産を認識しております。

繰延税金資産及び繰延税金負債は、報告期間の末日における制定または実質的に制定されている税率及び税法に基づき、資産が実現する期間または負債が決済される期間に適用されると予想される税率を用いて測定しております。

繰延税金資産の帳簿価額は報告期間の末日において見直し、繰延税金資産の一部または全部の税務便益を実現させるのに十分な課税所得の稼得が見込めないと判断される部分について、繰延税金資産を認識しておりません。

繰延税金資産及び繰延税金負債は、当期税金資産及び当期税金負債を相殺する法律上強制力のある権利を有し、かつ法人所得税が同一の税務当局によって同一の納税企業体に課されている場合、または異なる納税企業体に課されているものの、これらの納税企業体が当期税金資産及び当期税金負債を純額で決済すること、あるいは資産の実現と負債の決済を同時に行うことを意図している場合に相殺しております。

また、税務当局が当社の税務処理を認める可能性に不確実性が存在する場合、関連する課税所得等を決定する際に当該不確実性を反映しております。

なお、当社は、経済協力開発機構(以下「OECD」)が公表した第2の柱モデルルールを導入するために制定または実質的に制定されている税法から生じる、法人所得税に係る繰延税金資産及び繰延税金負債の認識及び開示に関する例外規定を適用しております。

(17) 1株当たり利益

基本的1株当たり親会社の所有者に帰属する当期利益は、報告期間における発行済普通株式の加重平均株式数で親会社の普通株主に帰属する当期利益を除いて算定しております。希薄化後1株当たり親会社の所有者に帰属する当期利益は、希薄化効果を有するすべての潜在株式の影響を調整して計算しております。

(18) 未適用の新たな基準書及び解釈指針

連結財務諸表の承認日までに公表されている新設または改訂が行われた主な基準書及び解釈指針のうち、当年度において適用していないものは次のとおりです。

基準書	基準名	強制適用時期 (以降開始年度)	当社適用年度	新設・改訂の内容
IFRS第18号	財務諸表における表示及び開示	2027年1月1日	2027年12月期	<ul style="list-style-type: none"> <li>・損益計算書における比較可能性の改善</li> <li>・経営者が定義した業績指標の透明性の向上</li> <li>・財務諸表における情報のより有用なグルーピング</li> </ul>
IFRS第19号	公的説明責任のない子会社：開示	2027年1月1日	2027年12月期	<ul style="list-style-type: none"> <li>・要件を満たす子会社に削減されたIFRS会計基準の開示要求の適用を認めるもの</li> </ul>

IFRS第18号の適用による当社の連結財務諸表への影響は検討中であり、現時点で見積ることはできません。

IFRS第19号の適用による当社の連結財務諸表への影響は重要ではないと判断しております。

4 セグメント情報

当社は機械、水・環境及びその他の3事業セグメント区分にわたって多種多様な製品・サービスの提供を行っております。機械事業では主として農業機械及び農業関連商品、エンジン、建設機械の製造・販売等を行っております。水・環境事業では主としてパイプシステム(ダクタイル鉄管、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)に係る製品の製造・販売等を行っております。その他事業では主として各種サービスの提供等を行っております。

これら3事業セグメントは主に製品・サービスに基づき区分された当社の組織構造と一致しており、当社の最高経営意思決定者は経営資源の配分の決定及び業績の評価のために事業セグメントの経営成績を定期的にレビューしております。

なお、事業別セグメント情報は当社の連結財務諸表作成のための会計方針により作成されております。

また、当年度より、社内組織をベースにした事業セグメントの構成の変更に基づき、従来、調整欄に含めていた全社の一部を各事業セグメントに含めております。この変更に伴い、比較情報についても組替えて表示しております。

(1) 事業別セグメント情報

事業別セグメント情報は次のとおりです。

(単位：百万円)

	前年度(自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)				
	機械	水・環境	その他	調整	連結
売上高					
外部顧客への売上高	2,636,874	362,631	16,776	-	3,016,281
セグメント間の内部売上高	247	19	29,421	29,687	-
計	2,637,121	362,650	46,197	29,687	3,016,281
セグメント利益	323,393	24,264	966	32,987	315,636
減価償却費及び償却費	98,606	11,188	7,670	2,997	120,461
減損損失	419	24	1	-	444
非流動資産への追加額	212,758	19,834	10,332	6,454	249,378
資産	5,323,116	346,558	93,176	255,815	6,018,665
持分法で会計処理されている投資	14,807	5,929	30,928	-	51,664

(単位：百万円)

	当年度(自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)				
	機械	水・環境	その他	調整	連結
売上高					
外部顧客への売上高	2,628,618	374,352	15,921	-	3,018,891
セグメント間の内部売上高	243	33	30,343	30,619	-
計	2,628,861	374,385	46,264	30,619	3,018,891
セグメント利益	253,638	32,983	824	21,975	265,470
減価償却費及び償却費	107,624	11,911	7,678	3,263	130,476
減損損失	2,292	1,016	-	-	3,308
非流動資産への追加額	173,442	19,796	9,292	25,361	227,891
資産	5,474,997	346,329	91,070	292,513	6,204,909
持分法で会計処理されている投資	16,454	6,214	31,985	-	54,653

- (注) 1 調整欄にはセグメント間の内部取引に係る消去額、事業セグメントに配賦していない費用及び全社資産等が含まれております。事業セグメントに配賦していない費用の金額は前年度32,987百万円、当年度21,975百万円であり、その主なものは親会社で発生する管理部門の費用及び為替差損益です。全社資産の金額は前年度327,715百万円、当年度347,072百万円であり、その主なものは親会社の現金及び現金同等物、有価証券及び管理部門に関連する資産です。
- 2 セグメント利益の合計額は連結損益計算書の営業利益と一致します。営業利益と税引前利益との間の調整については連結損益計算書に記載のとおりです。
- 3 セグメント間取引は独立企業間価格で行っております。
- 4 非流動資産は、金融商品、繰延税金資産及び退職給付に係る資産を含んでおりません。

(2) 製品別情報

製品別の外部顧客に対する売上高は次のとおりです。

(単位：百万円)

	前年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
機械		
農業機械・エンジン	1,989,268	2,003,307
建設機械	647,606	625,311
小計	2,636,874	2,628,618
水・環境		
パイプシステム	137,575	139,956
産業機材	77,806	79,824
環境	147,250	154,572
小計	362,631	374,352
その他	16,776	15,921
合計	3,016,281	3,018,891

(3) 地域別情報

仕向地別の外部顧客に対する売上高は次のとおりです。

(単位：百万円)

	前年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
日本	632,476	685,184
北米	1,272,503	1,218,454
欧州	334,079	348,954
アジア(日本除く)	680,514	672,460
その他	96,709	93,839
計	3,016,281	3,018,891

(注) 1 北米に含まれる米国向けの売上高は前年度1,158,909百万円、当年度1,123,029百万円です。

2 連結売上高の10%を超える特定顧客への売上高はありません。

所在地別の非流動資産残高は次のとおりです。

(単位：百万円)

	前年度 (2024年12月31日)	当年度 (2025年12月31日)
日本	566,072	619,421
北米	237,557	248,600
欧州	99,512	119,928
アジア(日本除く)	324,948	321,206
その他	4,608	3,823
計	1,232,697	1,312,978

(注) 1 非流動資産は、金融商品、繰延税金資産及び退職給付に係る資産を含んでおりません。

2 北米に含まれる米国に所在する非流動資産は前年度224,037百万円、当年度234,037百万円です。また、アジア(日本除く)に含まれるインドに所在する非流動資産は前年度232,714百万円、当年度217,602百万円です。

5 現金及び現金同等物

現金及び現金同等物の内訳は次のとおりです。

なお、現金及び現金同等物は償却原価で測定する金融資産に分類しております。

(単位：百万円)

	前年度 (2024年12月31日)	当年度 (2025年12月31日)
現金及び預金	234,856	219,374
短期投資	60,274	57,585
計	295,130	276,959

連結財政状態計算書及び連結キャッシュ・フロー計算書における現金及び現金同等物の残高は一致しております。

6 営業債権

営業債権の内訳は次のとおりです。

なお、営業債権は償却原価で測定する金融資産に分類しております。

(単位：百万円)

	前年度 (2024年12月31日)	当年度 (2025年12月31日)
受取手形	74,849	74,291
売掛金	916,176	933,154
貸倒引当金	5,797	5,762
計	985,228	1,001,683

7 金融債権

金融債権の内訳は次のとおりです。

なお、金融債権は償却原価で測定する金融資産に分類しております。

(単位：百万円)

	前年度 (2024年12月31日)	当年度 (2025年12月31日)
小売金融債権	1,691,596	1,673,799
リース債権	532,656	583,758
貸倒引当金	31,749	36,301
計	2,192,503	2,221,256
流動資産	643,757	645,082
非流動資産	1,548,746	1,576,174

## 8 その他の金融資産

その他の金融資産の内訳は次のとおりです。

(単位：百万円)

	前年度 (2024年12月31日)	当年度 (2025年12月31日)
償却原価で測定する金融資産		
長期売掛金	37,170	37,545
定期預金	40,296	22,599
引出制限条項付預金等(注)	6,019	12,245
負債性金融資産	61,750	70,684
その他	25,533	34,477
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産		
資本性金融資産	75,857	82,341
純損益を通じて公正価値で測定する金融資産		
負債性金融資産	50,901	81,009
デリバティブ	475	680
計	298,001	341,580
流動資産	103,791	159,598
非流動資産	194,210	181,982

(注) 担保として差入れた引出制限条項付預金、公共工事の請負代金の前受として用途が制限される預金及びエスコーツクボタ Ltd. (以下「EKL社」) の鉄道部品事業譲渡代金のうちエスクロー口座に留保されたもの。

当社は、取引関係の維持・発展等を目的として保有する資本性金融資産に対する投資について、その保有目的に鑑み、その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融資産として指定しております。その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融資産の主な銘柄の公正価値は次のとおりです。

(単位：百万円)

銘柄	前年度 (2024年12月31日)	当年度 (2025年12月31日)
大阪瓦斯(株)	10,815	16,973
三井住友トラストグループ(株)	10,450	13,520
(株)三井住友フィナンシャルグループ	6,554	8,777
東邦瓦斯(株)	6,119	6,712
(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ	4,460	6,023
(株)日水コン	3,309	5,818
ジン・テクノロジー Inc.	2,922	4,476
三菱地所(株)	2,315	4,020
ヒューリック(株)	2,740	3,429
(株)アクティオホールディングス	2,389	2,186
その他	23,784	10,407

当社は、主として取引関係の見直しの結果、その他の包括利益を通じて公正価値で測定する資本性金融資産の一部を売却し、認識を中止しております。これらの認識中止時点の公正価値及び処分に係る累積利得または損失(税効果調整前)は次のとおりです。

(単位：百万円)

	前年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
認識中止時点の公正価値	33,355	12,675
処分に係る累積利得または損失(は損失)	20,762	12,237

## 9 棚卸資産

棚卸資産の内訳は次のとおりです。

(単位：百万円)

	前年度 (2024年12月31日)	当年度 (2025年12月31日)
製品	414,422	398,021
補修部品	100,797	109,572
仕掛品	69,906	70,981
原材料・貯蔵品	107,151	110,319
計	692,276	688,893

費用として認識された棚卸資産は前年度1,861,178百万円、当年度1,909,323百万円です。また、費用として認識された棚卸資産の評価減の金額は前年度4,980百万円、当年度4,637百万円です。

## 10 売却目的保有資産

売却目的保有資産及び売却目的保有資産に直接関連する負債の内訳は次のとおりです。

(単位：百万円)

	前年度 (2024年12月31日)	当年度 (2025年12月31日)
売却目的保有資産		
営業債権	2,591	-
棚卸資産	2,495	-
有形固定資産	2,644	-
のれん	13,949	-
無形資産	1,313	-
その他	432	-
計	23,424	-
売却目的保有資産に直接関連する負債		
営業債務	1,288	-
繰延税金負債	309	-
その他	422	-
計	2,019	-

当社は、前年度において機械セグメントに属するEKL社の鉄道部品事業を譲渡する意思決定を行ったことから、当該事業に属する資産及び直接関連する負債を売却目的保有に分類しております。当該譲渡の実行は、2025年6月1日に完了しており、当該取引に係る譲渡益7,665百万円は連結損益計算書のその他の収益に含まれております。

11 持分法で会計処理されている投資

(1) 関連会社に対する投融資及び取引

関連会社に対する営業債権(受取手形及び売掛金)、貸付金、投資(株式及び出資金)及び預り金は次のとおりです。

(単位：百万円)

	前年度 (2024年12月31日)	当年度 (2025年12月31日)
営業債権	19,886	24,913
貸付金	2,150	340
投資	20,707	22,638
預り金	7,741	15,764

関連会社に対する売上高は前年度49,047百万円、当年度61,823百万円です。

前年度及び当年度において、個々に重要性のある関連会社はありません。

なお、個々に重要性のない関連会社の当期利益に対する当社の持分は前年度1,264百万円、当年度2,041百万円です。

(2) 共同支配企業に対する投融資及び取引

共同支配企業に対する営業債権(受取手形及び売掛金)、投資(株式及び出資金)及び預り金は次のとおりです。

(単位：百万円)

	前年度 (2024年12月31日)	当年度 (2025年12月31日)
営業債権	476	485
投資	30,957	32,015
預り金	6,674	7,198

共同支配企業に対する売上高は前年度4,863百万円、当年度5,086百万円です。

前年度及び当年度において、個々に重要性のある共同支配企業はありません。

なお、個々に重要性のない共同支配企業の当期利益に対する当社の持分は前年度3,835百万円、当年度700百万円です。

## 12 有形固定資産

有形固定資産の取得原価、減価償却累計額及び減損損失累計額の増減並びに帳簿価額は次のとおりです。

取得原価

(単位：百万円)

	土地	建物及び 構築物	機械装置及び その他	建設仮勘定	合計
2024年1月1日	145,128	604,200	767,091	56,277	1,572,696
取得	3,498	28,336	27,929	158,902	218,665
売却または処分	501	14,979	38,623	1,453	55,556
売却目的保有資産へ振替	1,126	1,002	2,133	224	4,485
企業結合による取得	-	3	14	-	17
為替換算差額	5,148	20,702	31,044	3,958	60,852
科目振替	3,898	40,352	62,012	106,262	-
その他	-	1,039	17	809	1,865
2024年12月31日	156,045	676,573	847,317	110,389	1,790,324
取得	3,472	50,843	22,267	116,021	192,603
売却または処分	1,272	16,699	44,179	1,327	63,477
企業結合による取得	39	17	10	-	66
為替換算差額	773	10,571	13,046	1,518	22,872
科目振替	2,077	53,596	90,762	146,435	-
その他	5	189	1	2,452	2,267
2025年12月31日	161,129	775,090	929,224	74,678	1,940,121

減価償却累計額及び減損損失累計額

(単位：百万円)

	土地	建物及び 構築物	機械装置及び その他	建設仮勘定	合計
2024年1月1日	2,699	290,748	552,184	4	845,635
減価償却費	553	37,452	56,317	-	94,322
減損損失	-	70	364	-	434
売却または処分	75	10,506	28,819	-	39,400
売却目的保有資産へ振替	-	692	1,149	-	1,841
為替換算差額	68	7,898	21,321	-	29,287
その他	-	45	6	4	47
2024年12月31日	3,245	325,015	600,224	-	928,484
減価償却費	508	41,186	62,034	-	103,728
減損損失	208	1,728	1,037	-	2,973
売却または処分	29	14,157	35,115	-	49,301
為替換算差額	25	4,876	8,775	-	13,676
その他	-	25	154	-	179
2025年12月31日	3,957	358,673	637,109	-	999,739

帳簿価額

(単位：百万円)

	土地	建物及び 構築物	機械装置及び その他	建設仮勘定	合計
2024年1月1日	142,429	313,452	214,907	56,273	727,061
2024年12月31日	152,800	351,558	247,093	110,389	861,840
2025年12月31日	157,172	416,417	292,115	74,678	940,382

有形固定資産の減価償却費は、連結損益計算書の売上原価または販売費及び一般管理費に含まれております。また、減損損失については連結損益計算書のその他の費用に含まれております。

13 のれん及び無形資産

のれん及び無形資産の取得原価、償却累計額及び減損損失累計額の増減並びに帳簿価額は次のとおりです。

取得原価

(単位：百万円)

	のれん	無形資産				合計
		ソフトウェア	企業結合で認識した無形資産	開発資産	その他	
2024年1月1日	150,750	115,793	126,163	50,005	5,975	297,936
取得	-	26,799	-	-	392	27,191
内部開発	-	1,474	-	4,630	1,441	7,545
売却または処分	-	6,900	-	148	330	7,378
売却目的保有資産へ振替	13,949	86	2,009	85	50	2,230
企業結合による取得	2,309	1	-	-	-	1
為替換算差額	11,885	4,145	10,735	513	502	15,895
その他	-	116	-	1,130	311	1,557
2024年12月31日	150,995	141,110	134,889	53,785	7,619	337,403
取得	-	24,787	-	632	1,055	26,474
内部開発	-	571	-	5,571	-	6,142
売却または処分	-	6,570	-	258	86	6,914
企業結合による取得	172	6	-	-	-	6
為替換算差額	2,968	1,354	1,067	969	759	2,015
その他	-	1,554	-	7	159	1,388
2025年12月31日	148,199	162,812	133,822	60,692	9,188	366,514

償却累計額及び減損損失累計額

(単位：百万円)

	のれん	無形資産				合計
		ソフトウェア	企業結合で認識した無形資産	開発資産	その他	
2024年1月1日	5,035	40,296	35,945	30,204	4,491	110,936
償却費	-	12,864	7,239	4,741	451	25,295
減損損失	2,309	10	-	-	-	10
売却または処分	-	6,672	-	142	325	7,139
売却目的保有資産へ振替	-	62	781	74	-	917
為替換算差額	326	1,382	3,169	401	181	5,133
その他	-	17	-	1,136	897	222
2024年12月31日	7,670	47,801	45,572	36,266	3,901	133,540
償却費	-	16,432	6,363	4,214	415	27,424
減損損失	22	142	-	165	6	313
売却または処分	-	6,478	-	258	67	6,803
為替換算差額	467	1,262	2,140	782	35	4,219
その他	172	134	-	9	130	255
2025年12月31日	8,331	59,025	54,075	41,178	4,160	158,438

帳簿価額

(単位：百万円)

	のれん	無形資産				合計
		ソフトウェア	企業結合で認識した無形資産	開発資産	その他	
2024年1月1日	145,715	75,497	90,218	19,801	1,484	187,000
2024年12月31日	143,325	93,309	89,317	17,519	3,718	203,863
2025年12月31日	139,868	103,787	79,747	19,514	5,028	208,076

企業結合で認識した無形資産には、顧客関連資産、商標権及び技術関連資産が含まれております。  
無形資産の償却費は、連結損益計算書の売上原価または販売費及び一般管理費に含まれております。

前表の「企業結合で認識した無形資産」及び「その他」には耐用年数を確定できない無形資産が含まれております。「企業結合で認識した無形資産」に含まれる耐用年数を確定できない無形資産はEKL社の企業結合で認識した農業機械に関するブランド等の商標権であり、事業が継続する限り存続するため、耐用年数を確定できないものと判断しております。「その他」に含まれる耐用年数を確定できない無形資産の金額に重要性はありません。

期中に費用として認識された研究開発支出(研究開発費)は次のとおりです。

(単位：百万円)

	前年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
研究開発支出の発生額	111,763	110,277
開発資産への振替額	4,630	5,571
開発資産の償却額	4,741	4,214
計	111,874	108,920

## 14 非金融資産の減損

## (1) 資金生成単位

当社は、減損損失の算定にあたって概ね独立したキャッシュ・インフローを生成させるものとして識別される最小の資産グループの単位を基礎としてグルーピングを行っております。

## (2) 減損損失

減損損失は連結損益計算書のその他の費用に含めて表示しております。減損損失のセグメント別内訳は、注記「4 セグメント情報 (1) 事業別セグメント情報」に記載のとおりです。

減損損失の資産種類別の内訳は次のとおりです。

(単位：百万円)

	前年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
有形固定資産		
土地	-	208
建物及び構築物	70	1,728
機械装置及びその他	364	1,037
のれん	-	22
無形資産		
ソフトウェア	10	142
その他	-	171
計	444	3,308

前年度に認識した個々の減損損失に重要性はありません。

当年度に認識した主な減損損失は次のとおりです。

機械事業に含まれる親会社の精密機器事業について、事業所の移転に伴って資金生成単位に属する資産の範囲及び事業計画の見直しを実施したところ、当年度末時点において当該事業に供している資産の一部の回収可能性が見込めないことから、建物及び構築物などの帳簿価額を回収可能価額まで減額し、1,150百万円の減損損失を計上しております。

水・環境事業に含まれる親会社のポンプ事業について、人件費をはじめとする固定費の増加や、将来の出荷に繋がる受注の獲得状況を踏まえて事業計画を見直したところ、当年度末時点において当該事業に供している資産の一部の回収可能性が見込めないことから、機械装置及びその他などの帳簿価額を回収可能価額まで減額し、1,010百万円の減損損失を計上しております。

機械事業に含まれるインプラメントの製造・販売を担うクバンランド AS社の欧州子会社について、米国による関税措置の影響及びこれを含む市場環境の変化によって同国からの受注見込みが減少し、事業計画の見直しを実施したところ、当年度末時点において当該子会社の事業に供している資産の一部の回収可能性が見込めないことから、建物及び構築物などの帳簿価額を回収可能価額まで減額し、572百万円の減損損失を計上しております。これに伴い、親会社がクバンランド AS社を取得した際に認識した、当該子会社が属する資金生成単位に配分したのれん及び取得対価の配分において再評価した土地の評価額についても回収可能性が見込めないため、これらの残存簿価について165百万円の減損損失を計上しております。

回収可能価額は、使用価値に基づき算定しており、過去の実績を反映し作成され経営者によって承認された事業計画と成長率を基礎としたキャッシュ・フローの見積額を、税引前の加重平均資本コストを基礎とした割引率(7.5%～12.8%)を使用して現在価値に割引くことで算定しております。

## (3) のれん及び耐用年数を確定できない無形資産

企業結合により認識したのれん及び耐用年数を確定できない無形資産は、取得日に企業結合のシナジーから便益を得ると見込まれる資金生成単位または資金生成単位グループに配分しております。

資金生成単位に配分されたのれんの帳簿価額は次のとおりです。

(単位：百万円)

		前年度 (2024年12月31日)	当年度 (2025年12月31日)
機械事業	インド	110,576	104,631
	欧州	21,592	24,056
	北米	9,922	9,859
	その他	1,235	1,322
計		143,325	139,868

資金生成単位に配分された耐用年数を確定できない無形資産の帳簿価額は次のとおりです。

(単位：百万円)

		前年度 (2024年12月31日)	当年度 (2025年12月31日)
機械事業	インド	26,226	24,816
計		26,226	24,816

のれん及び耐用年数を確定できない無形資産については、減損の兆候の有無にかかわらず少なくとも年1回及び減損の兆候がある場合にはその都度、減損テストを実施しております。

インドののれん及び耐用年数を確定できない無形資産は、EKL社取得に伴い認識したもので、同社の農業機械に関する資金生成単位に配分されたものであり、のれん及び耐用年数を確定できない無形資産はそれぞれ104,631百万円、24,816百万円であります。減損テストに用いた回収可能価額は、処分費用控除後の公正価値に基づき算定しております。処分費用控除後の公正価値は、活発な市場における相場価格を基礎とし、コントロールプレミアムを市場取引事例等に基づき見積り算定しております。公正価値測定の高エラルキーは、重要な観察可能でないインプットを含むことから、レベル3に分類されます。

処分費用控除後の公正価値は当該資金生成単位の帳簿価額を十分に上回っており、処分費用控除後の公正価値算定に用いたコントロールプレミアムについて合理的な範囲で変動があった場合においても、重要な減損が発生する可能性は低いと判断しております。

インド以外の資金生成単位に配分されたのれんの減損テストに用いた回収可能価額は、使用価値に基づき算定しております。使用価値は、過去の実績を反映し作成され経営者によって承認された、5年間の事業計画を基礎としたキャッシュ・フローの見積額を現在価値に割引いて算定しております。当該5年間を超える期間におけるキャッシュ・フローの見積りには、資金生成単位が属する市場もしくは国の長期平均成長率を勘案して決定した成長率(0.0%~3.0%)を使用しております。割引率は各資金生成単位の税引前の加重平均資本コスト(13.0%~15.3%)を基礎に算定しております。

使用価値は各資金生成単位の帳簿価額を上回っており、使用価値算定に用いた成長率及び割引率について合理的な範囲で変動があった場合においても、重要な減損が発生する可能性は低いと判断しております。

## 15 リース

## (1) 借手

当社は事務所、製造設備及び従業員社宅等の一部をリース契約に基づき賃借しております。  
使用権資産の帳簿価額及び増減は次のとおりです。

なお、当社はリース期間の変化によりリース負債を再測定し、当該金額を使用権資産の修正として認識しております。

(単位：百万円)

	土地	建物及び 構築物	機械装置及び その他	合計
2024年1月1日	5,127	46,644	11,141	62,912
増加額	989	26,252	6,768	34,009
減価償却費	553	18,596	4,646	23,795
減少額	13	2,883	568	3,464
2024年12月31日	5,550	51,417	12,695	69,662
増加額	817	40,315	4,863	45,995
減価償却費	508	20,027	4,603	25,138
減少額	18	1,682	873	2,573
2025年12月31日	5,841	70,023	12,082	87,946

リースに係る純損益で認識した金額は次のとおりです。

(単位：百万円)

	前年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
リース負債に係る金利費用	454	719
短期リースに係る費用	316	137
少額資産のリースに係る費用	4,108	4,038

前年度及び当年度のリースに係るキャッシュ・アウトフローの合計額はそれぞれ26,990百万円、28,632百万円です。

当社では、個社の判断に基づきリース取引を行っております。

借手は貸手の同意なしにリース取引を延長できる場合に延長オプションがあるものとされます。また、借手はリース取引を契約の途中で解約できる場合に解約オプションがあるものとされます。

各社では、必要に応じてこれらのオプションを行使しております。

リース負債の満期分析は次のとおりです。

(単位：百万円)

	前年度 (2024年12月31日)	当年度 (2025年12月31日)
1年以内	23,479	24,587
1年超5年以内	39,978	49,186
5年超	2,979	13,895
割引前のリース負債総額	66,436	87,669
控除：利息相当額	1,711	4,332
リース負債の現在価値	64,725	83,336

(2) 貸手

当社は、当社製品の最終ユーザーに対して、農業機械等をファイナンス・リースにより賃貸しております。原資産に関するリスクについては、定期的にモニタリングを実施するとともに、中古市場における販売情報を蓄積することにより低減しております。

リース収益は次のとおりです。

(単位：百万円)

	前年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
正味リース投資未回収額に係る金融収益	45,856	48,902

リース料債権の満期分析は次のとおりです。

(単位：百万円)

	前年度 (2024年12月31日)	当年度 (2025年12月31日)
1年以内	189,369	208,561
1年超2年以内	152,478	162,136
2年超3年以内	110,301	121,600
3年超4年以内	82,650	90,254
4年超5年以内	55,115	60,584
5年超	55,573	65,659
割引前のリース料総額	645,486	708,794
控除：未稼得金融収益	112,830	125,036
正味リース投資未回収額	532,656	583,758

16 社債及び借入金

(1) 社債及び借入金の内訳

(単位：百万円)

	前年度 (2024年12月31日)	当年度 (2025年12月31日)
短期借入金(注1)	362,715	342,787
社債及び長期借入金(注2)	1,915,362	1,899,292
計	2,278,077	2,242,079
流動負債	903,143	860,439
非流動負債	1,374,934	1,381,640

(注) 1 短期借入金は銀行借入金及びコマーシャル・ペーパーであり、当年度の期末残高に対する加重平均利率は3.319%です。

2 1年以内返済予定分を含めております。

社債及び長期借入金(1年以内返済予定分を含む)の内訳は次のとおりです。

(単位：百万円)

	前年度 (2024年12月31日)	当年度 (2025年12月31日)	利率(%) (注)	償還または 返済期限
社債				
第14回円建無担保社債	99,901	99,941	0.300	2027年度
第15回円建無担保社債	49,837	49,859	0.514	2032年度
第16回円建無担保社債	69,882	69,917	0.479	2028年度
第17回円建無担保社債	49,859	49,876	0.950	2033年度
2026年満期ドル建無担保社債	78,729	78,424	4.958	2026年度
2027年満期ドル建無担保社債	78,599	78,269	5.333	2027年度
2028年満期ドル建無担保社債	-	78,083	4.791	2028年度
長期借入金			3.899	最終返済期限 ~ 2034年度
担保付借入金	470,246	445,757		
無担保借入金	1,018,309	949,166		
計	1,915,362	1,899,292		
1年以内返済予定分	540,428	517,652		

(注) 社債については表面利率を、長期借入金については当年度の期末残高に対する加重平均利率を記載しております。

なお、社債及び借入金は償却原価で測定する金融負債に分類しております。

一部の連結子会社の長期借入金には、財務制限条項が付された借入金が、前年度末及び当年度末において、それぞれ197,713百万円及び215,924百万円含まれております。当該財務制限条項に抵触した場合、貸付人の請求によって該当する契約上の債務について期限の利益を喪失する可能性があります。

当該財務制限条項の主な内容は、次のとおりです。

- ・当年度末において、該当する連結子会社の貸借対照表における純資産の額が、前年度末比75%を下回らないこと。
- ・いかなる時点においても、該当する連結子会社とその子会社に係る連結貸借対照表における純資産の額が、1米ドル未満にならないこと。
- ・当年度末において、該当する連結子会社の貸借対照表における純資産の額が、正の値であること。

該当する連結子会社は、当年度末において、当該財務制限条項を遵守しております。

## (2) 担保提供資産

担保に供している資産は次のとおりです。

(単位：百万円)

	前年度 (2024年12月31日)	当年度 (2025年12月31日)
金融債権(流動)(注1)	222,629	226,929
その他の金融資産(流動)(注2)	4,477	5,232
金融債権(非流動)(注1)	374,332	344,000
その他	1,026	1,568
計	602,464	577,729

(注) 1 証券化取引に際し、担保として差入れた金融債権

2 担保として差入れた引出制限条項付預金

短期及び長期の銀行借入は一般的な取引約定に基づいております。この取引約定のもとでは、将来、当社は銀行から担保や保証の提供を要求される可能性があります。また、期日が到来した債務、または債務不履行の場合にはすべての債務について銀行は預金と相殺する権利を持ちます。銀行以外の貸手との長期契約についても、貸手の要求に対して追加的な担保の提供が必要となる旨の一般的な定めがなされております。

## 17 営業債務

営業債務の内訳は次のとおりです。

なお、営業債務は償却原価で測定する金融負債に分類しております。

(単位：百万円)

	前年度 (2024年12月31日)	当年度 (2025年12月31日)
支払手形	116,822	123,243
買掛金	157,921	173,132
計	274,743	296,375

## 18 その他の金融負債

その他の金融負債の内訳は次のとおりです。

(単位：百万円)

	前年度 (2024年12月31日)	当年度 (2025年12月31日)
償却原価で測定する金融負債		
リース負債	64,725	83,336
設備関係支払手形・未払金	28,906	25,848
グループファイナンス預り金	27,680	37,889
その他	23,503	23,294
純損益を通じて公正価値で測定する金融負債		
デリバティブ	10,140	8,539
計	154,954	178,906
流動負債	105,653	109,945
非流動負債	49,301	68,961

19 保険契約

(1) 一般的な測定方法を適用している保険契約

残存カバーに係る負債及び発生保険金に係る負債の変動は次のとおりです。

(単位：百万円)

	前年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)			当年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)		
	残存カバー に係る負債	発生保険金 に係る負債	合計	残存カバー に係る負債	発生保険金 に係る負債	合計
期首残高						
保険契約資産	-	-	-	-	-	-
保険契約負債	47,708	3,625	51,333	54,808	4,440	59,248
期首残高(純額)	47,708	3,625	51,333	54,808	4,440	59,248
保険収益	35,094	-	35,094	36,750	-	36,750
保険サービス費用						
発生保険金及びその他費用	-	20,685	20,685	-	22,643	22,643
保険獲得キャッシュ・フローの償却	6,625	-	6,625	6,943	-	6,943
過去のサービスに関する変動	-	640	640	-	174	174
キャッシュ・フロー						
保険料の受取	40,647	-	40,647	39,384	-	39,384
保険獲得キャッシュ・フローの支払	10,568	-	10,568	10,240	-	10,240
保険金及びその他費用の支払	-	19,629	19,629	-	22,118	22,118
保険金融収益または費用( 収益)	49	26	23	2,586	34	2,620
その他	5,441	425	5,866	258	9	267
期末残高						
保険契約資産	-	-	-	-	-	-
保険契約負債	54,808	4,440	59,248	56,473	4,816	61,289
期末残高(純額)	54,808	4,440	59,248	56,473	4,816	61,289

将来キャッシュ・フローの現在価値の見積り、非金融リスクに係るリスク調整及び契約上のサービス・マージンの変動は次のとおりです。

(単位：百万円)

	将来キャッシュ・フローの見積り	非金融リスクに係るリスク調整	契約上のサービス・マージン	合計
2024年1月1日残高				
保険契約資産	-	-	-	-
保険契約負債	12,425	6,887	32,021	51,333
2024年1月1日残高(純額)	12,425	6,887	32,021	51,333
将来のサービスに関する変動				
契約上のサービス・マージンの修正を伴う見積りの変更	11,663	1,850	9,813	-
現在のサービスに関する変動				
サービスの移転に伴って純損益に認識した契約上のサービス・マージン	-	-	7,363	7,363
将来及び過去のサービスに関連しない非金融リスクに係るリスク調整の変動	-	1,529	-	1,529
実績調整	1,108	-	-	1,108
過去のサービスに関する変動	292	348	-	640
キャッシュ・フロー				
保険料の受取	40,647	-	-	40,647
保険獲得キャッシュ・フローの支払	10,568	-	-	10,568
保険金及びその他費用の支払	19,629	-	-	19,629
保険金融収益または費用(収益)	143	33	133	23
その他	1,379	778	3,709	5,866
2024年12月31日残高				
保険契約資産	-	-	-	-
保険契約負債	13,264	7,671	38,313	59,248
2024年12月31日残高(純額)	13,264	7,671	38,313	59,248
将来のサービスに関する変動				
契約上のサービス・マージンの修正を伴う見積りの変更	9,042	2,136	6,906	-
現在のサービスに関する変動				
サービスの移転に伴って純損益に認識した契約上のサービス・マージン	-	-	7,800	7,800
将来及び過去のサービスに関連しない非金融リスクに係るリスク調整の変動	-	1,398	-	1,398
実績調整	2,034	-	-	2,034
過去のサービスに関する変動	172	346	-	174
キャッシュ・フロー				
保険料の受取	39,384	-	-	39,384
保険獲得キャッシュ・フローの支払	10,240	-	-	10,240
保険金及びその他費用の支払	22,118	-	-	22,118
保険金融収益または費用(収益)	1,280	304	1,036	2,620
その他	15	17	235	267
2025年12月31日残高				
保険契約資産	-	-	-	-
保険契約負債	14,719	8,350	38,220	61,289
2025年12月31日残高(純額)	14,719	8,350	38,220	61,289

保険収益の内訳は次のとおりです。

(単位：百万円)

	前年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
残存カバーに係る負債の変動		
期首に見込んでいた保険サービス費用	19,224	20,210
非金融リスクに係るリスク調整	1,882	1,797
サービスの移転に伴って純損益に認識した 契約上のサービス・マージン	7,363	7,800
保険獲得キャッシュ・フローの回収に関連する 部分の配分	6,625	6,943
計	35,094	36,750

契約上のサービス・マージンに係る純損益の認識予想時期別の内訳は次のとおりです。

(単位：百万円)

	1年以内	1年超 2年以内	2年超 3年以内	3年超 4年以内	4年超 5年以内	5年超	合計
前年度(2024年12月31日)	8,850	9,808	7,126	5,364	3,716	3,449	38,313
当年度(2025年12月31日)	9,058	9,861	6,841	5,160	3,593	3,707	38,220

保険契約の測定には、境界線内のすべての将来キャッシュ・フローを含めており、実績に関する過去データに基づいて現在の状況を反映させるように見積っております。将来キャッシュ・フローの見積りに使用する損害率は、受領した保険料に対する保険金の支払割合の過去の実績に基づいて算定しております。

将来キャッシュ・フローの現在価値の算定に際しては、ボトムアップ・アプローチにより、流動性のある無リスクのイールド・カーブを、当該イールド・カーブの基礎となる金融商品の流動性特性と保険契約の流動性特性との相違を反映するように調整することで算定した割引率を使用しております。

非金融リスクに係るリスク調整の見積りについては、キャッシュ・フローの不確実な金額及び時期から生じる非金融リスクの負担に対する報酬を反映して算定しており、信頼水準技法を使用しております。前年度及び当年度に使用した信頼水準はともに75%です。

契約上のサービス・マージンの解放額の算定に用いるカバー単位については、保険契約に基づいて提供される給付の量とカバーの予想期間を考慮して決定しております。当社は、保険契約期間内の年度ごとに想定される保険金の最大請求額に基づいてカバー単位を算定しております。

当社の保険契約に係るリスクの概要及びその管理状況は次のとおりです。

(保険リスク)

当社の保険契約は、北米におけるディーラーや最終ユーザーが所有する当社製品に関連して発生した物理的損害に対して支払われる保険金を補償することで重大な保険リスクを当社が引受ける再保険契約であり、当社は保険リスク、すなわち保険金請求の金額、時期及び不確実性から生じるリスクにさらされております。当社は新規引受及び損害の発生状況を継続的にモニタリングし、収支分析や将来収支予測を行い、必要に応じて保険料率の改訂等を行うことで保険リスクを管理しております。

なお、当社の保険契約は当社製品に係る多数のディーラーまたは小口の最終ユーザーに係る再保険契約であり、特定顧客との取引に著しく集中する状況にはありません。

(市場リスク)

当社は、将来キャッシュ・フローの現在価値の算定に際して、流動性のある無リスクのイールド・カーブを、当該イールド・カーブの基礎となる金融商品の流動性特性と保険契約の流動性特性との相違を反映するように調整した割引率を使用しております。

割引率については、合理的な範囲で変動があった場合においても重要な影響が発生する可能性は低いと判断しております。

## (流動性リスク)

当社は債務の履行が困難になるという流動性リスクにさらされております。

当社は法令または規制当局が設定する要件に準拠して、資本金及び剰余金、現金及び現金同等物並びに投資残高について適切な水準を維持し、キャッシュ・フローの計画と実績をモニタリングすることにより、流動性リスクを管理しております。

残存する契約上の割引前の正味キャッシュ・フロー(キャッシュ・インフロー)の満期別の内訳は次のとおりです。

(単位：百万円)

	1年以内	1年超 2年以内	2年超 3年以内	3年超 4年以内	4年超 5年以内	5年超	合計
前年度(2024年12月31日)	12,947	19,478	20,970	13,639	8,662	8,439	19,285
当年度(2025年12月31日)	14,786	17,341	21,150	13,967	8,922	7,975	19,887

## (2) 保険料配分アプローチを適用している保険契約

残存カバーに係る負債及び発生保険金に係る負債の変動は次のとおりです。

(単位：百万円)

	前年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)			当年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)		
	残存カバー に係る負債	発生保険金 に係る負債	合計	残存カバー に係る負債	発生保険金 に係る負債	合計
期首残高						
保険契約資産	3,053	2,576	477	2,974	1,977	997
保険契約負債	-	-	-	721	1	722
期首残高(純額)	3,053	2,576	477	2,253	1,978	275
保険収益	19,098	-	19,098	16,608	-	16,608
保険サービス費用						
発生保険金及びその他費用	-	7,774	7,774	-	8,352	8,352
保険獲得キャッシュ・フローの償却	706	-	706	696	-	696
キャッシュ・フロー						
保険料の受取	20,206	-	20,206	16,830	-	16,830
保険獲得キャッシュ・フローの支払	1,014	-	1,014	605	-	605
保険金及びその他費用の支払	-	8,372	8,372	-	7,536	7,536
期末残高						
保険契約資産	2,974	1,977	997	-	-	-
保険契約負債	721	1	722	1,940	2,794	854
期末残高(純額)	2,253	1,978	275	1,940	2,794	854

なお、連結財政状態計算書において保険契約資産はその他の流動資産に含めて表示し、保険契約負債は流動負債に表示しております。

保険料配分アプローチを用いて測定している保険契約は、親会社が保険契約者となっている第三者との間の保険契約に関連して、当該第三者に対して連結子会社が発行する再保険契約です。当該再保険契約は当社の顧客を対象とするものではないため、関連する保険収益及び保険サービス費用は、連結損益計算書上、その他の収益及びその他の費用に含めて表示しており、基礎となる保険契約に係る支払保険料及び受取保険金は概ね同額を販売費及び一般管理費に含めて表示しております。

## 20 引当金

引当金の内訳及び増減は次のとおりです。

(単位：百万円)

	製品保証引当金	その他	合計
2025年1月1日	76,162	9,876	86,038
期中増加額	49,419	7,634	57,053
期中減少額(目的使用)	48,621	4,212	52,833
期中減少額(戻入)	1,503	-	1,503
その他	2,039	353	2,392
2025年12月31日	73,418	12,945	86,363

当社は、顧客への製品の販売に関連してそれらが顧客との間で合意された仕様に従って意図したとおりに機能するという保証を顧客に提供しており、将来発生すると見込まれる無償修理費用を製品保証引当金として計上しております。製品保証引当金には、過去の製品保証費実績に基づいて見積った支出、並びにリコールや自主的な無償修理を決定した個々の案件に対して見込まれる修理単価及び対象台数に基づいて見積った支出が含まれており、経済的便益の流出は概ね1～5年以内に発生するものと見込まれます。

その他の引当金には、受注損失引当金、資産除去債務等が含まれております。

引当金の流動、非流動区分ごとの内訳は次のとおりです。

(単位：百万円)

	前年度 (2024年12月31日)	当年度 (2025年12月31日)
流動負債	83,062	83,133
非流動負債	2,976	3,230
計	86,038	86,363

なお、非流動負債に区分される引当金は連結財政状態計算書のその他の非流動負債に含めて表示しております。

## 21 従業員給付

## (1) 退職後給付

親会社及び主に国内における大部分の連結子会社は、確定給付制度として、大部分の従業員を対象とする確定給付企業年金制度または退職一時金制度を有しております。親会社及び一部の連結子会社の退職者は、退職給付を選択により一時金または企業年金基金から年金として受取ることができます。給付額は主にポイント制のもとでポイントの累計数に基づいて計算されます。ポイントは勤続年数に応じて付与される「勤続ポイント」、等級に応じて付与される「等級ポイント」、各年度の評価に応じて付与される「評価ポイント」等から構成されます。

確定給付企業年金制度は法令に従い、当社と法的に分離された企業年金基金により運営されております。企業年金基金の理事会及び年金運用受託機関は制度加入者の利益を最優先にして行動することが法令により求められており、所定の方針に基づき制度資産の運用を行う責任を負っております。

また、親会社及び一部の連結子会社は大部分の従業員を対象とする確定拠出制度を有しております。

連結財政状態計算書に計上された確定給付負債または資産

連結財政状態計算書に計上された確定給付負債または資産の純額と、確定給付制度債務及び制度資産との関係は次のとおりです。

(単位：百万円)

	前年度 (2024年12月31日)	当年度 (2025年12月31日)
確定給付制度債務の現在価値	186,590	175,781
制度資産の公正価値	247,510	262,438
資産上限額の影響	59,697	83,299
確定給付負債の純額	1,223	3,358
連結財政状態計算書計上額		
その他の非流動資産	18,430	47,389
退職給付に係る負債	17,207	44,031
連結財政状態計算書計上額(純額)	1,223	3,358

確定給付制度債務の現在価値

確定給付制度債務の現在価値の変動は次のとおりです。

(単位：百万円)

	前年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
期首残高	191,690	186,590
当期勤務費用	9,813	9,860
利息費用	3,705	4,273
過去勤務費用	1,133	-
再測定		
人口統計上の仮定の変更により生じた数理 計算上の差異	35	209
財務上の仮定の変更により生じた数理計算上 の差異	11,439	19,789
その他	1,076	1,719
退職年金支給額(一時金)	2,643	2,241
退職年金支給額(年金)	5,986	5,693
為替換算差額	1,472	853
期末残高	186,590	175,781

確定給付制度債務の加重平均デュレーションは前年度、当年度ともに18年です。

## 制度資産の公正価値

制度資産の公正価値の変動は次のとおりです。

(単位：百万円)

	前年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
期首残高	234,573	247,510
利息収益	4,469	5,907
再測定に係る収益	9,856	9,802
会社負担拠出額	4,740	5,377
退職年金支給額(一時金)	738	592
退職年金支給額(年金)	5,986	5,693
為替換算差額	596	127
期末残高	247,510	262,438

翌年度の確定給付企業年金制度への拠出見込額は6,400百万円です。

## 資産上限額の影響

確定給付制度が積立超過である場合に、連結財政状態計算書に計上する確定給付資産は、確定給付制度からの返還及び将来掛金の減額という利用可能な将来の経済的便益の現在価値を資産上限額としております。

資産上限額の影響の変動は次のとおりです。

(単位：百万円)

	前年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
期首における影響額	41,797	59,697
利息収益	750	1,570
確定給付制度の再測定		
資産上限額の影響の変動	17,150	22,032
期末における影響額	59,697	83,299

## 数理計算上の仮定

確定給付制度債務の現在価値の算定に用いた重要な数理計算上の仮定は次のとおりです。

	前年度 (2024年12月31日)	当年度 (2025年12月31日)
割引率	2.5%	3.3%

なお、当社はポイント制を採用しているため、確定給付制度債務の算定に際して昇給率を使用しておりません。

## 制度資産のカテゴリー別内訳

制度資産のカテゴリー別の内訳は次のとおりです。

(単位：百万円)

	前年度 (2024年12月31日)			当年度 (2025年12月31日)		
	活発な市場における公表市場価格のある資産	活発な市場における公表市場価格のない資産	合計	活発な市場における公表市場価格のある資産	活発な市場における公表市場価格のない資産	合計
株式						
金融機関(国内株式)	20,084	-	20,084	27,849	-	27,849
金融機関以外(国内株式)	17,198	-	17,198	16,020	-	16,020
合同運用信託(国内株式)	-	18,391	18,391	-	20,382	20,382
合同運用信託(外国株式)	-	38,905	38,905	-	33,499	33,499
債券						
合同運用信託(国内債券)	-	50,582	50,582	-	56,010	56,010
合同運用信託(外国債券)	-	48,252	48,252	-	54,474	54,474
現金及び短期投資	621	2,590	3,211	5,013	1,797	6,810
生命保険一般勘定	-	28,974	28,974	-	29,195	29,195
その他の資産(注)	-	21,913	21,913	-	18,199	18,199
計	37,903	209,607	247,510	48,882	213,556	262,438

(注) その他の資産には、不動産ファンド、インフラファンドなどが含まれます。

当社は将来の年金給付の支払に備え、許容できるリスクのもとで可能な限りの運用成果をあげることを制度資産の運用方針としております。また、リスクを分散するため、金利変動リスク、経済成長率、通貨の種類等の投資収益に影響する要因を考慮の上、投資先の産業、会社の種類、地域等を慎重に検討してポートフォリオのバランスをとっております。当社の目標とする配分比率は、株式及び為替リスクがヘッジされていない外国債券35%、及びそれ以外の資産(主に国内債券、為替リスクがヘッジされている外国債券、現金及び短期投資、生命保険一般勘定)65%です。

制度資産の多くの部分は信託銀行と投資顧問により運用されております。これらのファンドマネージャーは、最適な資産構成を実現するために当社が長期的かつ総合的な運用方針に基づいて策定した運用指針を遵守し、さらに特定のベンチマークにより評価されます。

当社は運用成績の測定にあたり、個々の資産ごとにベンチマークとなる収益率を設定し、これを資産区分ごとの構成比に応じて組合わせた収益率と実際の収益率を比較しております。

## 重要な数理計算上の仮定に関する感応度分析

重要な数理計算上の仮定である割引率が変動した場合の確定給付制度債務の変動額は次のとおりです。

	前年度 (2024年12月31日)	当年度 (2025年12月31日)
0.5%上昇	9,412百万円(減少)	7,810百万円(減少)
0.5%低下	10,499百万円(増加)	8,655百万円(増加)

本分析においては、数理計算上の仮定を割引率以外は変動させずに割引率のみを変動させた場合として算出しております。実際には他の数理計算上の仮定が相互に関連して変化するため、この感応度分析の結果が確定給付制度債務の変動を必ずしも正確に表すものではありません。

## 確定拠出制度

確定拠出制度に係る年金費用は前年度8,618百万円、当年度8,265百万円です。

(2) 従業員給付費用

連結損益計算書に含まれる従業員給付費用は前年度479,156百万円、当年度492,150百万円です。

従業員給付費用には、給与、賞与、法定福利費及び退職後給付に係る費用等が含まれております。また、従業員給付費用には主要な経営幹部への報酬が含まれており、主要な経営幹部に対する報酬は注記「 32 関連当事者」に記載しております。

なお、従業員給付費用は連結損益計算書の売上原価または販売費及び一般管理費に含めております。

22 その他の負債

その他の負債の内訳は次のとおりです。

(単位：百万円)

	前年度 (2024年12月31日)	当年度 (2025年12月31日)
従業員給付債務	65,711	69,705
未払費用	63,254	67,068
返金負債	115,484	104,692
その他	46,298	47,938
計	290,747	289,403
流動負債	282,910	281,269
非流動負債	7,837	8,134

23 資本

(1) 授権株式数及び発行済株式数

授権株式数は前年度、当年度ともに1,874,700千株です。

発行済株式数の増減は次のとおりです。なお、親会社の発行する株式はすべて無額面の普通株式であり、発行済株式は全額払込済みです。

(単位：千株)

	前年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
期首残高	1,176,667	1,150,897
期中増加	-	-
期中減少(注)	25,770	12,180
期末残高	1,150,897	1,138,717

(注) 前年度及び当年度の期中減少は自己株式の消却によるものです。

上記の発行済株式数に含まれる自己株式数は前年度1,487千株、当年度1,652千株です。

なお、当該自己株式には、株式報酬制度に関連して信託が保有する親会社株式が前年度1,123千株、当年度1,009千株、及び関連会社が保有する親会社株式(当社の持分相当)が前年度、当年度ともに337千株含まれております。

(2) 資本剰余金及び利益剰余金

資本剰余金

資本剰余金は資本取引から生じた金額のうち資本金に含まれない金額で構成され、主な内訳は資本準備金です。日本の会社法(以下「会社法」)では、株式の発行に対する払込または給付に係る額の2分の1以上を資本金に組み入れ、残りは資本準備金に組入れることが規定されております。また、資本準備金は株主総会の決議により資本金に組み入れることができます。

利益剰余金

利益剰余金は利益準備金とその他の剰余金により構成されております。会社法では、剰余金の配当として支出する金額の10分の1を資本準備金及び利益準備金の合計額が資本金の4分の1に達するまで、資本準備金または利益準備金として積み立てることが規定されております。利益準備金は欠損補填に充当できるほか、株主総会の決議により取崩すことができます。

(3) 配当金

配当金支払額

前年度(自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)

決議	株式の種類	配当金の総額 (注)	1株当たり 配当額	基準日	効力発生日
2024年2月14日 取締役会	普通株式	28,239百万円	24.00円	2023年12月31日	2024年3月25日
2024年8月7日 取締役会	普通株式	29,416百万円	25.00円	2024年6月30日	2024年9月2日

(注) 2024年2月14日開催及び2024年8月7日開催の取締役会決議に基づく配当金の総額には、株式報酬制度に関連して信託が保有する親会社株式に対する配当金がそれぞれ32百万円、28百万円含まれております。

当年度(自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)

決議	株式の種類	配当金の総額 (注)	1株当たり 配当額	基準日	効力発生日
2025年2月13日 取締役会	普通株式	28,772百万円	25.00円	2024年12月31日	2025年3月24日
2025年8月5日 取締役会	普通株式	28,460百万円	25.00円	2025年6月30日	2025年9月1日

(注) 2025年2月13日開催及び2025年8月5日開催の取締役会決議に基づく配当金の総額には、株式報酬制度に関連して信託が保有する親会社株式に対する配当金がそれぞれ28百万円、25百万円含まれております。

基準日が当年度に属する配当のうち、配当の効力発生日が翌年度となるもの

決議	株式の種類	配当金の総額 (注)	1株当たり 配当額	基準日	効力発生日
2026年2月12日 取締役会	普通株式	28,460百万円	25.00円	2025年12月31日	2026年3月23日

(注) 配当金の総額には、株式報酬制度に関連して信託が保有する親会社株式に対する配当金が25百万円含まれております。

(4) その他の資本の構成要素

その他の資本の構成要素を構成する各項目の増減は次のとおりです。

(単位：百万円)

	確定給付型 退職給付制度 に係る再測定	その他の包括 利益を通じて 測定する金融 資産の公正 価値の純変動	在外営業 活動体の 為替換算差額	合計
2024年1月1日残高	-	44,083	259,711	303,794
その他の包括利益 - 税効果調整後	2,377	12,906	163,770	179,053
利益剰余金への振替	2,377	13,452	-	15,829
連結子会社に対する 所有者持分の変動	-	-	81	81
2024年12月31日残高	-	43,537	423,400	466,937
その他の包括利益 - 税効果調整後	5,055	9,845	20,605	35,505
利益剰余金への振替	5,072	8,518	-	13,590
連結子会社に対する 所有者持分の変動	17	2	2	13
2025年12月31日残高	-	44,862	444,003	488,865

その他の包括利益 - 税効果調整後を構成する各項目の内訳とそれらに係る税効果額(非支配持分を含む)は次のとおりです。

(単位：百万円)

	前年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)			当年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)		
	税効果 調整前	税効果額	税効果 調整後	税効果 調整前	税効果額	税効果 調整後
確定給付型退職給付制度に係る再測定 当期発生額	3,274	893	2,381	6,773	1,861	4,912
小計	3,274	893	2,381	6,773	1,861	4,912
その他の包括利益を通じて測定する 金融資産の公正価値の純変動 当期発生額	18,004	5,151	12,853	17,821	7,814	10,007
小計	18,004	5,151	12,853	17,821	7,814	10,007
在外営業活動体の為替換算差額 当期発生額	190,741	4,807	185,934	22,552	1,557	20,995
小計	190,741	4,807	185,934	22,552	1,557	20,995
合計	212,019	10,851	201,168	47,146	11,232	35,914

非支配持分に帰属するその他の包括利益 - 税効果調整後の内訳は次のとおりです。

(単位：百万円)

	前年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
確定給付型退職給付制度に係る再測定	4	143
その他の包括利益を通じて測定する 金融資産の公正価値の純変動	53	162
在外営業活動体の為替換算差額	22,164	390
計	22,115	409

## 24 売上高

## (1) 売上高の分解

製品及び仕向地別に分解した顧客との契約から認識した売上高並びにその他の源泉から認識した収益は次のとおりです。

前年度(自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)

(単位：百万円)

	日本	北米	欧州	アジア (日本除く)	その他	合計
農業機械・エンジン	269,671	678,530	225,258	562,762	62,114	1,798,335
建設機械	39,358	429,855	104,718	50,619	23,056	647,606
機械	309,029	1,108,385	329,976	613,381	85,170	2,445,941
パイプシステム	133,258	116	-	4,112	89	137,575
産業機材	45,205	13,432	3,362	12,445	3,362	77,806
環境	125,372	5,323	741	10,672	5,142	147,250
水・環境	303,835	18,871	4,103	27,229	8,593	362,631
その他	16,774	-	-	2	-	16,776
顧客との契約から認識した 売上高	629,638	1,127,256	334,079	640,612	93,763	2,825,348
その他の源泉から認識した 収益	2,838	145,247	-	39,902	2,946	190,933
計	632,476	1,272,503	334,079	680,514	96,709	3,016,281

当年度(自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)

(単位：百万円)

	日本	北米	欧州	アジア (日本除く)	その他	合計
農業機械・エンジン	314,137	634,455	230,581	555,124	64,070	1,798,367
建設機械	37,479	405,830	115,203	49,182	17,617	625,311
機械	351,616	1,040,285	345,784	604,306	81,687	2,423,678
パイプシステム	136,479	321	-	2,847	309	139,956
産業機材	47,409	13,187	2,208	13,686	3,334	79,824
環境	130,544	8,998	962	8,550	5,518	154,572
水・環境	314,432	22,506	3,170	25,083	9,161	374,352
その他	15,918	-	-	3	-	15,921
顧客との契約から認識した 売上高	681,966	1,062,791	348,954	629,392	90,848	2,813,951
その他の源泉から認識した 収益	3,218	155,663	-	43,068	2,991	204,940
計	685,184	1,218,454	348,954	672,460	93,839	3,018,891

その他の源泉から認識した収益に含まれている実効金利法を用いて算定した金利収益及び保険収益は、前年度においてそれぞれ146,921百万円及び35,094百万円、当年度においてそれぞれ159,404百万円及び36,750百万円です。

当社は多種多様な製品及びサービスの提供を行っており、これらは主として機械事業と水・環境事業に分類されます。

各事業における履行義務の内容は次のとおりです。

#### 機械

機械事業では主として農業機械及び農業関連商品、エンジン、建設機械に係る製品の製造・販売を日本国内及び海外の各地域で行っており、これらの地域におけるディーラー等の法人または最終ユーザーである個人及び法人を主たる顧客としております。

当社は、これらの製品販売について製品の引渡時点で履行義務を充足していると判断し、当該時点で売上高を認識しております。対価は履行義務の充足時点から主として1年以内に受領しており、これらの契約については実務上の便法を適用して金融要素に係る調整は行っておりません。売上高は契約において約束された対価で測定され、値引き、購入量に応じた割戻し等を控除しており、顧客への返金が見込まれる金額は返金負債として認識しております。

なお、当社と顧客の間に重要な返品に係る契約はありません。

また、当社は製品の販売に関連して、販売後の一定期間内に生じた製品の欠陥による故障に対して無償で修理を行う等の製品保証を提供しております。当該保証は、当社の製品が顧客との間で合意された仕様に従って意図したとおりに機能するという保証を顧客に提供するものであるため、製品保証引当金として認識しております。

#### 水・環境

水・環境事業では主としてパイプシステム、産業機材、環境に係る製品の製造・販売及び環境関連施設、水道用施設等の公共施設の工事請負を行っており、日本国内の国・地方自治体等の官公庁や日本及び海外の各地域における法人を主たる顧客としております。

当社は、これらの製品販売について製品の引渡時点で履行義務を充足していると判断し、当該時点で売上高を認識しております。工事請負については、工事の進捗につれて履行義務が充足されるため工事契約期間にわたって売上高を認識しており、進捗度の測定には契約ごとの見積総原価に対する発生原価の割合を用いるインプット法を適用しております。対価は履行義務の充足時点から主として1年以内に受領しており、これらの契約については実務上の便法を適用して金融要素に係る調整は行っておりません。売上高は契約において約束された対価で測定され、値引き、購入量に応じた割戻し等を控除しており、顧客への返金が見込まれる金額は返金負債として認識しております。

なお、当社と顧客の間に重要な返品に係る契約はありません。

また、当社は製品の販売等に関連して、一定の期間内に判明した瑕疵に対して無償で修理を行う等の製品保証を提供しております。当該保証は、当社の製品等が顧客との間で合意された仕様に従って意図したとおりに機能するという保証を顧客に提供するものであるため、製品保証引当金として認識しております。

## (2) 契約残高

債権は、履行義務の充足と交換に受取る対価に対する権利のうち、無条件のものです。連結財政状態計算書上、営業債権として表示しているもののほか、長期売掛金をその他の金融資産(非流動)に含めて表示しております。

契約資産は、水・環境事業における工事請負契約について報告期間の末日時点での進捗度に基づいて測定した履行義務の充足部分と交換に受取る対価に対する権利のうち、債権を除いたものです。契約資産は対価に対する当社の権利が当該対価の支払期限が到来する前に時の経過だけが要求される無条件な状態となった時点で債権に振替えられます。

また、契約負債には顧客からの前受金等が含まれております。

契約資産及び契約負債の残高の重要な変動は次のとおりです。

(単位：百万円)

	前年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)		当年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)	
	契約資産	契約負債	契約資産	契約負債
売上高の認識による増加	88,183	-	96,445	-
債権への振替による減少	87,282	-	94,728	-
現金の受取りによる増加	-	140,661	-	155,897
売上高の認識による減少	-	137,133	-	149,114

なお、前年度及び当年度における契約負債の期首残高のうち、報告期間中に認識した売上高の金額はそれぞれ22,620百万円、30,104百万円です。

また、前年度及び当年度において過去の期間に充足(または部分的に充足)した履行義務から認識した収益の額に重要性はありません。

### (3) 残存履行義務に配分した取引価格

未充足(または部分的に未充足)の履行義務に配分した取引価格は前年度191,229百万円、当年度231,995百万円です。当該履行義務は主に水・環境事業における工事請負契約に係るものであり、工事の進捗に応じて主として5年以内に売上高として認識されると見込まれます。

なお、当社は実務上の便法を適用しており、上記の金額には当初の予想契約期間が1年以内の未充足の履行義務に係る取引価格を含めておりません。

また、顧客との契約から生じる対価の中に、取引価格に含まれていない重要な金額はありません。

### 25 その他の収益及びその他の費用

その他の収益及びその他の費用の内訳は次のとおりです。

(単位：百万円)

	前年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)		当年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)	
	その他の収益			
保険収益		19,098		16,608
受取ロイヤリティ		990		962
固定資産処分益		1,613		4,453
事業譲渡益		-		7,665
その他		1,770		1,807
計		23,471		31,495
その他の費用				
為替差損		23,093		22,719
保険サービス費用		8,480		9,048
固定資産処分損		5,872		5,346
固定資産減損損失		444		3,308
その他		919		810
計		38,808		41,231

## 26 金融収益及び金融費用

金融収益及び金融費用の内訳は次のとおりです。

(単位：百万円)

	前年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
金融収益		
受取利息		
償却原価で測定する金融資産	20,316	17,942
受取配当金		
その他の包括利益を通じて公正価値で 測定する資本性金融資産	2,542	2,314
有価証券関連損益		
純損益を通じて公正価値で測定する金融資産	3,006	7,005
その他	441	1,724
計	26,305	28,985
金融費用		
支払利息		
償却原価で測定する金融負債	5,201	4,775
有価証券関連損益		
純損益を通じて公正価値で測定する金融資産	961	4,544
その他	482	2,996
計	6,644	12,315

(注) 前年度において「その他」に含めていた「有価証券関連損益 - 純損益を通じて公正価値で測定する金融資産」について、金額の重要性が増したため、当年度より独立掲記しております。この表示方法の変更を反映させるため、比較情報についても組替えて表示しております。

上記の受取配当金に含まれる報告期間中に認識を中止した資本性金融資産に係る金額に重要性はありません。

## 27 法人所得税

## (1) 法人所得税費用

法人所得税費用の内訳は次のとおりです。

(単位：百万円)

	前年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
当期税金費用		
当期課税額	92,546	73,239
小計	92,546	73,239
繰延税金費用		
一時差異の発生及び解消	11,385	4,540
未認識の繰延税金資産の変動等	429	574
小計	11,814	5,114
合計	80,732	68,125

当社は主に法人税、住民税及び事業税を課されており、これらを基礎とした通常の法定実効税率は前年度及び当年度ともに30.6%です。ただし、海外連結子会社についてはその所在地における法人税等が課されております。

通常の法定実効税率と平均実際負担税率との差異の内訳は次のとおりです。

	前年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
通常の法定実効税率	30.6%	30.6%
税率の差異の内訳		
未認識の繰延税金資産の変動	0.5%	0.3%
税法上損金不算入項目	0.1%	0.4%
海外関係会社の未分配利益に係る税効果	0.1%	0.4%
研究開発費税額控除	4.3%	5.4%
海外連結子会社で適用される法定実効税率との差異	4.9%	4.1%
外国源泉税	1.6%	2.9%
その他	0.4%	0.2%
平均実際負担税率	24.1%	24.1%

## (2) 繰延税金資産及び繰延税金負債

繰延税金資産及び繰延税金負債の発生要因別内訳は次のとおりです。

(単位：百万円)

	前年度 (2024年12月31日)	当年度 (2025年12月31日)
繰延税金資産		
貸倒引当金	8,683	10,038
資産に含まれる未実現損益の消去	20,734	27,787
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する 金融資産	1,780	2,891
棚卸資産及び固定資産の評価減	2,733	6,603
減価償却費及び償却費	12,054	12,587
未払賞与	5,596	5,944
退職給付に係る負債	6,998	16,520
返金負債	12,551	13,798
未払費用	14,028	10,135
製品保証引当金	21,030	21,257
繰延収益	40,224	36,832
繰越欠損金及び繰越税額控除	2,576	3,210
その他	45,679	50,671
小計	194,666	218,273
繰延税金負債		
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する 金融資産	18,352	22,616
海外関係会社の未分配利益	54,298	53,949
企業結合により取得した資産	22,059	19,765
減価償却費及び償却費	10,203	17,450
その他	38,556	53,546
小計	143,468	167,326
繰延税金資産の純額	51,198	50,947

「所得税法等の一部を改正する法律」(令和7年法律第13号)が2025年3月31日に国会で成立し、2026年4月1日以後開始する連結会計年度より「防衛特別法人税」が課されることとなりました。これに伴い、当年度の繰延税金資産及び繰延税金負債の計算において使用した法定実効税率は、前年度の30.6%から、一時差異の解消が見込まれる期間が2027年1月1日以降のものは31.5%に変更しております。

この変更による当年度の繰延税金資産及び繰延税金負債の純額の減少額及び法人税等調整額の増加額は僅少です。

繰延税金資産の純額の増減内容は次のとおりです。

(単位：百万円)

	前年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
期首残高	40,438	51,198
純損益を通じて認識した額		
棚卸資産及び固定資産の評価減	20	3,870
資産に含まれる未実現損益の消去	7,086	7,053
減価償却費及び償却費	3,392	6,714
返金負債	3,319	1,247
未払費用	1,578	3,893
海外関係会社の未分配利益	5,003	1,906
製品保証引当金	3,063	227
繰延収益	13,380	3,392
企業結合により取得した資産	411	2,153
その他	3,392	2,926
小計	16,426	5,383
その他の包括利益において認識した額		
その他の包括利益を通じて測定する金融資産の 公正価値の純変動	5,151	7,814
確定給付型退職給付制度に係る再測定	893	1,861
その他	4,807	1,557
小計	10,851	11,232
売却目的保有資産に直接関連する負債への振替	309	-
その他の増減	4,876	5,598
期末残高	51,198	50,947

(注) 1 純損益を通じて認識した額と繰延税金費用との差額は為替の変動によるものです。

- 2 前年度において純損益を通じて認識した額の「その他」に含めていた「棚卸資産及び固定資産の評価減」及び「企業結合により取得した資産」について、金額的重要性が増したため、当年度より独立掲記しております。この表示方法の変更を反映させるため、比較情報についても組替えて表示しております。

繰延税金資産を認識していない将来減算一時差異、繰越欠損金及び繰越税額控除は次のとおりです。

(単位：百万円)

	前年度 (2024年12月31日)	当年度 (2025年12月31日)
将来減算一時差異	14,078	13,501
繰越欠損金	37,231	41,139
繰越税額控除	-	-

繰延税金資産を認識していない繰越欠損金の失効期限別の内訳は次のとおりです。

(単位：百万円)

	前年度 (2024年12月31日)	当年度 (2025年12月31日)
1年以内	327	395
1年超5年以内	1,332	1,124
5年超	10,103	11,799
無期限	25,469	27,821
計	37,231	41,139

繰延税金負債を認識していない連結子会社等に対する投資に係る将来加算一時差異の合計額は、前年度及び当年度において、それぞれ90,889百万円、93,699百万円です。これらは当社が一時差異を解消する時期をコントロールでき、かつ予測可能な期間内に当該一時差異が解消しない可能性が高いことから、繰延税金負債を認識しておりません。

なお、当社は、税務当局が税務処理を認める可能性について不確実性が存在する場合、関連する課税所得等を決定する際に当該不確実性を反映しておりますが、前年度及び当年度において重要な影響はありません。

### (3) グローバル・ミニマム課税

親会社が所在する日本において、第2の柱モデルルールに則したグローバル・ミニマム課税制度を導入する「所得税法等の一部を改正する法律」(令和5年法律第3号)が2023年3月28日に成立しました。当該法律は、親会社に対して2025年1月1日に開始する当年度から適用されております。また、当社が事業活動を行う一部の国においてもグローバル・ミニマム課税制度が制定され、当該一部の国に所在する子会社に対して当年度から適用されておりますが、当社の当期税金費用への影響に重要性はありません。

## 28 1株当たり利益

基本的1株当たり親会社の所有者に帰属する当期利益の計算上の分子及び分母は次のとおりです。

なお、株式報酬制度に関連して信託が保有する当社株式は、自己株式として普通株式の加重平均株式数から控除しております。

(単位：百万円)

	前年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
親会社の所有者に帰属する当期利益	230,437	186,687
普通株式の加重平均株式数	1,166,129千株	1,142,228千株

潜在的に希薄化効果のある株式が存在しないため、希薄化後1株当たり親会社の所有者に帰属する当期利益は記載していません。

## 29 キャッシュ・フローの補足情報

### (1) 財務活動に係る負債の変動

財務活動に係る負債の変動は次のとおりです。

(単位：百万円)

	短期借入金	長期借入金 (注)	社債	リース負債	グループ ファイナンス 預り金	合計
2024年1月1日	324,127	1,326,137	339,943	58,009	29,385	2,077,601
キャッシュ・フローを 伴う変動	5,496	65,520	75,505	22,112	1,705	111,712
キャッシュ・フローを 伴わない変動	29,746	111,236	11,359	28,828	-	181,169
為替換算差額	29,397	110,972	10,944	2,086	-	153,399
その他	349	264	415	26,742	-	27,770
2024年12月31日	348,377	1,502,893	426,807	64,725	27,680	2,370,482
キャッシュ・フローを 伴う変動	20,161	105,071	74,506	23,738	10,209	64,255
キャッシュ・フローを 伴わない変動	4,741	6,931	3,056	42,349	-	57,077
為替換算差額	4,644	7,345	2,502	181	-	14,672
その他	97	414	554	42,168	-	42,405
2025年12月31日	332,957	1,404,753	504,369	83,336	37,889	2,363,304

(注) 借入期間が3ヶ月を超える借入金を長期借入金としております。

### (2) 非資金取引

主要な非資金取引の内容は次のとおりです。

(単位：百万円)

	前年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
自己株式の消却	50,004	19,564
リースによる資産の取得	34,009	45,995

### (3) 事業の譲渡に伴うキャッシュ・フロー

前年度(自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)

該当事項はありません。

当年度(自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)

EKL社の鉄道部品事業の譲渡に関する譲渡時の資産及び負債の主な内訳並びに受取対価等の合計額は次のとおりです。

資産及び負債の主な内訳

(単位：百万円)

流動資産	6,921
非流動資産	17,185
流動負債	1,782
非流動負債	367

受取対価等の合計額

(単位：百万円)

受取対価	29,622
うちエスクロー口座に留保された金額	6,339
事業譲渡による収入	23,283

## 30 金融商品

## (1) 資本管理

当社は資本のうち、親会社の所有者に帰属する持分を自己資本として扱っております。

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ます。企業価値の持続的な向上を図るため、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を資本政策の基本方針としております。

当社はこの基本方針に基づき、内部留保資金については健全な経営の維持と将来の経営環境への対応を考慮の上、その用途を決定しており、利益配分については安定的な配当の維持及び向上を行っております。

なお、当社の一部連結子会社は、所在国の法令または規制当局による資本規制の対象となっており、一定の水準以上の資本金及び剰余金の残高を維持しております。

## (2) 信用リスク

当社の営業債権、契約資産、長期売掛金及び金融債権は相手方が債務を履行できなくなるにより、財務的損失を被る信用リスクにさらされております。

これらの信用リスクを軽減するため、営業債権及び契約資産については顧客の格付、取引内容、財務内容に応じた与信限度額を設定し、継続的にモニタリングを実施しております。また、営業保証金及び不動産担保の取得、保証契約等の保全措置も講じております。金融債権及び長期売掛金については契約時に外部機関または内部データベースに基づく信用情報調査を行っております。取引開始後は期日管理を行っており、期日経過日数に応じて督促、訪問、当社製品の回収等の措置を講じております。

連結財政状態計算書に表示されている金融資産の減損後の帳簿価額が当社の金融資産の信用リスクエクスポージャーの最大値です。なお、これらの資産は多数のディーラーまたは小口の最終ユーザーに対するものであり、特定顧客との取引に著しく集中する状況にはありません。

また、余剰資金の運用のために保有している金融資産及び為替リスクを軽減するために利用しているデリバティブは発行体の信用リスクにさらされております。

これらの信用リスクの発生を未然に防止するため、安全性の高い債券を中心に資金運用を行うとともに、高い格付を有する金融機関に限定して取引を行っております。

## 営業債権、契約資産及び長期売掛金に係る信用リスク測定

長期売掛金は日本において、主に個人の最終ユーザーに対し当社の農業機械を直接販売することにより生じるものです。

営業債権、契約資産及び長期売掛金は常に全期間の予想信用損失をもって貸倒引当金を算定しております。これらの資産については、信用リスクの特徴が類似する資産ごとにグルーピングし、過去の貸倒実績に現在の状況及び将来の経済状況の予測を考慮して予想信用損失を測定しております。信用減損金融資産については、個別債権ごとに予想信用損失を測定しております。信用減損金融資産に該当しているか否かは、債務者の重大な財政状態の悪化、長期の回収期日経過、債務者の破産等の客観的証拠により判断しております。なお、契約資産に関する予想信用損失に重要性はありません。

営業債権及び長期売掛金のリスク分類別の帳簿価額(貸倒引当金控除前)は次のとおりです。

(単位：百万円)

	常に貸倒引当金を 全期間の予想信用損失 に等しい金額で測定 している金融資産	信用減損金融資産	合計
前年度(2024年12月31日)	1,023,824	4,685	1,028,509
当年度(2025年12月31日)	1,039,979	5,313	1,045,292

貸倒引当金の増減は次のとおりです。

(単位：百万円)

	常に貸倒引当金を全期間の予想信用損失に等しい金額で測定している金融資産	信用減損金融資産	合計
2024年1月1日	3,430	2,210	5,640
再測定	215	844	629
回収	70	-	70
償却	17	30	47
その他	49	188	139
2024年12月31日	3,079	3,212	6,291
再測定	605	772	1,377
回収	113	-	113
償却	36	993	1,029
その他	238	65	303
2025年12月31日	3,297	2,926	6,223

#### リース債権に係る信用リスク測定

当社は主にタイにおいて、ファイナンス・リースを提供しております。リース債権は個人及び法人の最終ユーザーに対する当社の農業機械等のリースに関連しております。これらの債権は最低リース料総額とリース資産の見積残存価額の合計額から未稼得金融収益及び貸倒引当金を控除した金額で評価しております。

リース債権は当初認識以降に信用リスクが著しく増大していない場合は12ヶ月、信用リスクが著しく増大している場合は全期間の予想信用損失をもって貸倒引当金を算定しております。リース債権は主として回収期日経過日数でグルーピングした上で、報告期間の末日時点の信用リスクが当初認識以降に著しく増大していない場合には、過去の貸倒実績に現在の状況及び将来の経済状況の予測を考慮して、12ヶ月の予想信用損失を測定しております。

信用リスクが当初認識以降に著しく増大している場合は、過去の貸倒実績に現在の状況、将来の経済状況の予測及び当社製品の差押えによる回収可能価額等を勘案し、全期間の予想信用損失を測定しております。信用減損金融資産に該当しているか否かは、長期の回収期日経過、債務者の破産等の客観的証拠により判断しております。回収期日経過があった場合でも、その原因が一時的な資金需要によるものであり、債務不履行のリスクが低く、近い将来に契約上のキャッシュ・フローの義務を履行する能力を有しているものと判断された場合には信用減損金融資産として取扱っておりません。なお、信用減損金融資産に係る信用補完として当社製品を前年度6,458百万円、当年度9,715百万円有しております。

リース債権のリスク分類別の帳簿価額(貸倒引当金控除前)は次のとおりです。

(単位：百万円)

	貸倒引当金を12ヶ月の予想信用損失に等しい金額で測定している金融資産	貸倒引当金を全期間の予想信用損失に等しい金額で測定している金融資産		合計
		信用リスクが当初認識以降に著しく増大したが、信用減損金融資産ではない金融資産	信用減損金融資産	
前年度(2024年12月31日)	483,167	32,533	16,956	532,656
当年度(2025年12月31日)	515,587	41,622	26,549	583,758

リース債権の年齢分析は次のとおりです。

(単位：百万円)

	30日内 経過	31～60日 経過	61～90日 経過	90日超 経過	期日経過 債権合計	未経過	合計
前年度(2024年12月31日)	34,373	8,575	3,813	15,321	62,082	470,574	532,656
当年度(2025年12月31日)	40,909	9,833	4,766	21,823	77,331	506,427	583,758

貸倒引当金の増減は次のとおりです。

(単位：百万円)

	貸倒引当金を12ヶ月 の予想信用損失に 等しい金額で測定 している金融資産	貸倒引当金を全期間の予想信用損失に 等しい金額で測定している金融資産		合計
		信用リスクが当初 認識以降に著しく 増大したが、信用 減損金融資産では ない金融資産	信用減損金融資産	
2024年1月1日	5,968	4,630	8,947	19,545
再測定	206	1,217	5,920	7,343
回収	-	-	442	442
償却	81	18	5,859	5,958
その他	529	548	1,363	2,440
2024年12月31日	6,622	6,377	9,929	22,928
再測定	17	544	9,967	10,528
回収	-	-	394	394
償却	387	-	6,400	6,787
その他	898	486	872	2,256
2025年12月31日	7,150	7,407	13,974	28,531

#### 小売金融債権に係る信用リスク測定

当社は主に北米地域において、ディーラーを通して当社の農業機械等を購入した顧客に対して小売金融を提供しております。小売金融債権は個人及び法人の最終ユーザーに対する製品の提供に関して、当社とディーラーで交わされた契約により生じたものです。当該債権は償却原価から貸倒引当金を控除した金額で評価しております。

小売金融債権は当初認識以降に信用リスクが著しく増大していない場合は12ヶ月、信用リスクが著しく増大している場合は全期間の予想信用損失をもって貸倒引当金を算定しております。小売金融債権については、主として回収期日経過日数でグルーピングした上で、報告期間の末日時点の信用リスクが当初認識以降に著しく増大していない場合には、過去の貸倒実績に現在の状況及び将来の経済状況の予測を考慮して、12ヶ月の予想信用損失を測定しております。

信用リスクが当初認識以降に著しく増大している場合は、過去の貸倒実績に現在の状況、将来の経済状況の予測及び当社製品の差押えによる回収可能価額等を勘案し、全期間の予想信用損失を測定しております。信用減損金融資産に該当しているか否かは、主として一定の期日経過情報に基づいて判断しておりますが、債務者の破産等のその他の客観的証拠も考慮しております。なお、信用減損金融資産に係る信用補完として当社製品を前年度2,950百万円、当年度24百万円有しております。

小売金融債権のリスク分類別の帳簿価額(貸倒引当金控除前)は次のとおりです。

(単位：百万円)

	貸倒引当金を12ヶ月の予想信用損失に等しい金額で測定している金融資産	貸倒引当金を全期間の予想信用損失に等しい金額で測定している金融資産		合計
		信用リスクが当初認識以降に著しく増大したが、信用減損金融資産ではない金融資産	信用減損金融資産	
前年度(2024年12月31日)	1,682,418	3,427	5,751	1,691,596
当年度(2025年12月31日)	1,667,780	3,844	2,175	1,673,799

小売金融債権の年齢分析は次のとおりです。

(単位：百万円)

	30日内経過	31～60日経過	61～90日経過	90日超経過	期日経過債権合計	未経過	合計
前年度(2024年12月31日)	104,668	11,821	3,565	3,344	123,398	1,568,198	1,691,596
当年度(2025年12月31日)	98,268	14,082	3,668	1,929	117,947	1,555,852	1,673,799

貸倒引当金の増減は次のとおりです。

(単位：百万円)

	貸倒引当金を12ヶ月の予想信用損失に等しい金額で測定している金融資産	貸倒引当金を全期間の予想信用損失に等しい金額で測定している金融資産		合計
		信用リスクが当初認識以降に著しく増大したが、信用減損金融資産ではない金融資産	信用減損金融資産	
2024年1月1日	4,418	79	602	5,099
再測定	3,250	46	7,295	10,591
償却	195	30	7,650	7,875
その他	585	11	410	1,006
2024年12月31日	8,058	106	657	8,821
再測定	1,776	8	10,623	8,855
償却	293	-	8,668	8,961
その他	462	23	506	945
2025年12月31日	5,527	137	2,106	7,770

### (3) 流動性リスク

当社は債務の履行が困難になるという流動性リスクにさらされております。

当社は適切に資金を維持し、キャッシュ・フローの計画と実績をモニタリングすることにより、流動性リスクを管理しております。

金融負債の期日別残高は、次のとおりです。  
前年度(2024年12月31日)

(単位：百万円)

	帳簿価額	契約上の キャッシュ・ フロー	1年以内	1年超 5年以内	5年超
営業債務	274,743	274,743	274,743	-	-
その他の金融負債	144,814	146,642	97,287	46,376	2,979
社債及び借入金	2,278,077	2,422,255	958,664	1,289,130	174,461
デリバティブ	10,140	10,140	8,980	1,160	-

当年度(2025年12月31日)

(単位：百万円)

	帳簿価額	契約上の キャッシュ・ フロー	1年以内	1年超 5年以内	5年超
営業債務	296,375	296,375	296,375	-	-
その他の金融負債	170,367	174,786	105,715	55,176	13,895
社債及び借入金	2,242,079	2,384,519	917,474	1,279,453	187,592
デリバティブ	8,539	8,539	5,194	3,228	117

#### (4) 市場リスク

##### 為替リスク

主として国際的な事業活動に係る外貨建資産及び負債が外国為替レートの変動リスクにさらされており、このリスクを軽減するために先物為替契約、通貨スワップ契約及び通貨金利スワップ契約を行っております。

当社が報告期間の末日に保有する外貨建金融商品について、日本円が1%円高になった場合に連結損益計算書の税引前利益が受ける影響は次のとおりです。なお、下表には円建の金融商品並びに在外営業活動体の資産、負債、収益及び費用を円貨に換算する際の影響は含んでおりません。また、算定に使用した各通貨以外の通貨は変動しないことを前提としております。

(単位：百万円)

	前年度 (2024年12月31日)	当年度 (2025年12月31日)
米ドル	689	1,548
ユーロ	257	608
タイバーツ	112	149
中国元	107	130

##### 金利リスク

当社は固定金利及び変動金利の債務を有しており、主としてこれらの債務が金利リスクにさらされております。このリスクをヘッジするために、金利スワップ契約及び通貨金利スワップ契約により金利の変動に対応しており、金利リスクは当社のキャッシュ・フローにとって重要ではありません。

##### 市場価格の変動リスク管理

当社は、政策保有株式を中心とした資本性金融資産及び負債性金融資産を有しており、これらは市場価格の変動リスクにさらされております。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、市場価格の変動リスク等を総合的に勘案の上、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は判断される場合には、市場環境等を考慮した上で順次縮減しております。

#### (5) デリバティブ及びヘッジ会計

注記「 3 重要性がある会計方針 (4) 金融商品 デリバティブ及びヘッジ会計」に記載のとおり、当社はヘッジ会計を適用しておりません。

## (6) 金融商品の公正価値

公正価値で測定する金融商品

公正価値で測定する金融商品の公正価値は次のとおりです。

(単位：百万円)

	前年度(2024年12月31日)			
	レベル1	レベル2	レベル3	合計
金融資産				
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産				
資本性金融資産	67,845	-	8,012	75,857
純損益を通じて公正価値で測定する金融資産				
負債性金融資産	41,822	-	9,079	50,901
デリバティブ				
先物為替契約	-	259	-	259
金利スワップ契約	-	41	-	41
通貨金利スワップ契約	-	175	-	175
計	109,667	475	17,091	127,233
金融負債				
純損益を通じて公正価値で測定する金融負債				
デリバティブ				
先物為替契約	-	4,043	-	4,043
通貨金利スワップ契約	-	6,097	-	6,097
計	-	10,140	-	10,140

(単位：百万円)

	当年度(2025年12月31日)			
	レベル1	レベル2	レベル3	合計
金融資産				
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産				
資本性金融資産	72,983	-	9,358	82,341
純損益を通じて公正価値で測定する金融資産				
負債性金融資産	73,936	-	7,073	81,009
デリバティブ				
先物為替契約	-	13	-	13
金利スワップ契約	-	19	-	19
通貨金利スワップ契約	-	648	-	648
計	146,919	680	16,431	164,030
金融負債				
純損益を通じて公正価値で測定する金融負債				
デリバティブ				
先物為替契約	-	554	-	554
金利スワップ契約	-	261	-	261
通貨金利スワップ契約	-	7,724	-	7,724
計	-	8,539	-	8,539

レベル1に区分した資本性金融資産及び負債性金融資産は活発な市場における同一資産の市場価格を用いて評価しております。

デリバティブは主要な国際的金融機関による提示相場を用いて評価しているためレベル2に区分しております。

レベル3に区分した資本性金融資産及び負債性金融資産は非上場株式であり、EBIT倍率(5.4~19.3倍)を用いた類似企業比較法等により公正価値を測定しております。なお、EBIT倍率が上昇(下落)した場合、公正価値は増加(減少)します。

レベル間の振替は振替のあった報告期間の末日に認識しております。なお、レベル1とレベル2の間の重要な振替が行われた金融商品はありませぬ。

レベル3に分類された金融商品の変動は次のとおりです。

(単位：百万円)

	前年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
期首残高	17,035	17,091
利得または損失		
純損益(注1)	1,037	2,175
その他の包括利益(注2)	1,022	220
取得	2,346	1,735
売却	62	-
レベル3からの振替(注3)	1,422	-
その他	791	-
期末残高	17,091	16,431

(注) 1 連結損益計算書の「金融収益」または「金融費用」に含めております。なお、純損益に認識した利得または損失のうち、報告期間の末日において保有する金融商品に係るものは前年度 1,037百万円、当年度 1,079百万円です。

2 連結包括利益計算書の「その他の包括利益を通じて測定する金融資産の公正価値の純変動」に含めております。

3 レベル3からの振替は、投資先の上場によるものです。

償却原価で測定する金融商品

償却原価で測定する金融商品の帳簿価額及び公正価値は次のとおりです。

(単位：百万円)

		前年度 (2024年12月31日)		当年度 (2025年12月31日)	
		帳簿価額	公正価値	帳簿価額	公正価値
金融債権	小売金融債権	1,682,775	1,561,848	1,666,029	1,575,175
	リース債権	509,728	587,353	555,227	654,800
長期売掛金		64,318	67,365	64,582	66,522
負債性金融資産		61,750	62,031	70,684	71,336
非支配持分に係る売建プット・オプション負債		3,866	3,866	4,354	4,354
社債及び借入金		2,278,077	2,242,051	2,242,079	2,206,281

金融債権、長期売掛金、社債及び借入金の公正価値は、将来のキャッシュ・フローを現行の市場利率によって割引いた現在価値により表示しており、レベル2に分類されます。なお、上記長期売掛金には、連結財政状態計算書の営業債権に含まれる1年以内に回収予定の長期売掛金を含めております。

負債性金融資産の公正価値は、活発な市場における同一資産の市場価格を用いて評価しており、レベル1に分類されます。

非支配持分に係る売建プット・オプション負債の公正価値は、見積将来キャッシュ・フローを、固有のリスク等を加味した割引率を使用して割引いた現在価値により表示しており、レベル3に分類されます。

現金及び現金同等物、営業債権(1年以内に回収予定の長期売掛金を除く)、その他の金融資産(公正価値で測定する負債性金融資産、資本性金融資産及びデリバティブを除く)、営業債務及びその他の金融負債(リース負債、デリバティブ及び非支配持分に係る売建プット・オプション負債を除く)については満期までの期間が短い  
ため、公正価値は帳簿価額と近似しております。

#### (7) 金融資産と金融負債の相殺

強制可能なマスターネットティング契約または類似の契約の対象のうち、金融資産と金融負債の相殺の要件の一部  
または全部を満たさないため相殺していない金額に重要性はありません。

### 31 連結子会社

#### (1) 企業集団の構成

会社名	住所	主要な事業内容	関係会社の議決権 に対する所有割合 (%) (注1)
〔連結子会社〕			
(株)北海道クボタ 他農業機械販売会社 5社	札幌市西区 他	農業機械等の販売	80.6
(株)クボタ建機ジャパン	大阪市浪速区	建設機械等の販売	100.0
(株)クボタクレジット	大阪市浪速区	農業機械及びその関連商品等の小売金融業務	(22.9) 77.8
クボタマシナリートレーディング(株)	大阪市浪速区	農業機械、エンジン及び建設機械関係部品の輸出入	100.0
(株)クボタエンジンジャパン	大阪市浪速区	産業用汎用エンジンの販売・サービス・エンジニアリング	100.0
クボタノースアメリカCorp.	アメリカ デラウェア州	北米機械事業の統括	100.0
クボタトラクターCorp.	アメリカ テキサス州	トラクタ、汎用機械、建設機械及びインプレメントの 販売	(100.0) 100.0
クボタクレジットCorp., U.S.A.	アメリカ テキサス州	トラクタ、汎用機械、建設機械及びインプレメントの 小売金融業務	(90.0) 100.0
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 ジョージア州	トラクタ、汎用機械、建設機械及びインプレメントの 製造	(100.0) 100.0
クボタエンジンアメリカ Corp.	アメリカ イリノイ州	エンジン及びその部品、アクセサリーの販売・エンジ ニアリング・アフターサービス	(100.0) 100.0
クボタインシュランス Corp.	アメリカ ハワイ州	米国における損害保険等の引受業	(100.0) 100.0
グレートプレーンズマニュファクチュアリ ング, Inc. 他 グループ子会社16社	アメリカ カンザス州	インプレメント及び建設機械の製造・販売	(100.0) 100.0
クボタリサーチアンドデベロップメント ノースアメリカCorp.	アメリカ ジョージア州	汎用機械及びインプレメントの開発	(100.0) 100.0
クボタカナダ Ltd.	カナダ オンタリオ州	トラクタ、汎用機械、建設機械及びインプレメントの 販売	100.0
クボタホールディングスヨーロッパ B.V.	オランダ 北ホラント州	欧州機械事業の統括	100.0
クボタヨーロッパS.A.S.	フランス ヴァル・ドワーズ県	建設機械、トラクタ、汎用機械及びエンジンの販売	(100.0) 100.0
クボタファームマシナリーヨーロッパ S.A.S.	フランス ノール県	畑作用大型トラクタの製造	(100.0) 100.0
クボタパウマシーネンGmbH	ドイツ ラインラント・ プファルツ州	建設機械の製造・販売	(100.0) 100.0
クボタ(ドイツランド)GmbH	ドイツ ヘッセン州	トラクタ、汎用機械及びエンジンの販売	(100.0) 100.0
クボタ(U.K.)Ltd.	イギリス オックスフォード シャー州	建設機械、トラクタ、汎用機械及びエンジンの販売	(100.0) 100.0
クバンランド AS他 グループ子会社34社	ノルウェー ローガラン県	インプレメントの製造・販売	(100.0) 100.0

会社名	住所	主要な事業内容	関係会社の議決権に対する所有割合(%) (注1)
クボタブラベンダーテクノロジー GmbH他グループ子会社2社	ドイツ ノルトライン・ヴェ ストファーレン州	重量式フィーダの製造・販売	(100.0) 100.0
サイアムクボタコーポレーション Co.,Ltd.	タイ パトゥムタニー県	トラクタ、コンバイン、インプラメント及び横形 ディーゼルエンジンの製造・販売及び建設機械の販売	60.0
サイアムクボタリーシング Co.,Ltd.	タイ パトゥムタニー県	トラクタ及びコンバイン等の小売金融業務	(100.0) 100.0
クボタエンジン(タイランド)Co.,Ltd.	タイ チャチェンサオ県	立形ディーゼルエンジンの製造	100.0
エスコーツクボタ Ltd.他グループ子会社 6社 (注3)	インド ハリヤナ州	トラクタ及び建設機械等の製造・販売	55.0
久保田農業機械(蘇州)有限公司	中国 江蘇省	コンバイン、田植機及びトラクタの製造・販売	(100.0) 100.0
久保田建機(無錫)有限公司	中国 江蘇省	建設機械の製造	(100.0) 100.0
久保田(中国)融資租賃有限公司	中国 上海市	建設機械及び農業機械のファイナンス・リース及び ファクタリング事業	(100.0) 100.0
クボタコリアCo.,Ltd.	韓国 ソウル市	トラクタ、コンバイン、田植機、建設機械及びエンジ ンの販売	100.0
クボタミャンマーCo.,Ltd.	ミャンマー ヤンゴン地方域	コンバイン及びトラクタの販売	(20.0) 100.0
クボタオーストラリア Pty Ltd.	オーストラリア ビクトリア州	トラクタ、汎用機械、建設機械及びエンジンの販売	100.0
(株)クボタケミックス	兵庫県尼崎市	合成管及び継手等の製造・販売	100.0
クボタ環境エンジニアリング(株)	東京都中央区	各種環境装置及び環境プラントの設計・製作・施工・ 補修・運転・維持管理等	100.0
日本プラスチック工業(株)	愛知県小牧市	プラスチック製品の製造・販売	(67.0) 67.0
(株)クボタ建設	大阪市浪速区	上下水道・土木・建築工事の設計・施工	100.0
クボタ空調(株)	東京都中央区	産業用空調機器の製造・販売・メンテナンス	100.0
クボタマテリアルズカナダ Corp.	カナダ オンタリオ州	鋳鋼製品及びTXAX製品の製造・販売	100.0
クボタサウジアラビアCo.,LLC	サウジアラビア 東部州	鋳鋼製品の製造・販売、バルブの販売及びバルブメン テナンス事業	100.0
クボタロジスティクス(株)	大阪市浪速区	運送・保管・荷役・流通加工に係る物流管理及び物流 情報サービス	100.0
平和管財(株) (注2)	東京都中央区	ビルメンテナンス、警備・保安及び施設管理	60.0
久保田(中国)投資有限公司	中国 上海市	中国子会社の統括	100.0
その他85社			
{ 持分法適用会社 }			
(株)秋田クボタ 他農業機械販売会社6社	秋田県秋田市 他	農業機械等の販売	35.7
ケイミュー(株)	大阪市中央区	外壁材、屋根材及び雨といの製造・販売	50.0
その他9社			

- (注) 1 関係会社の議決権に対する所有割合の上段( )内は間接所有割合(内数)を示しております。  
2 平和管財(株)については、2026年3月2日に当社が保有していた同社の全株式をALSOK(株)に譲渡しております。  
3 エスコーツクボタ Ltd.の子会社であるエスコーツクボタファイナンス Ltd.について、2026年2月12日開催の当社及びエスコーツクボタ Ltd.の取締役会において、増資を実行することを決議しました。本増資が完了次第、同社は2027年12月末までに特定子会社に該当する予定です。

(2) 重要な非支配持分がある連結子会社の要約財務情報等

当社が重要な非支配持分を認識している連結子会社の要約財務情報等は次のとおりです。

エスコーツクボタ Ltd. (インド)

	前年度 (2024年12月31日)	当年度 (2025年12月31日)
非支配持分が保有している所有持分の割合	45.0%	45.0%

(単位：百万円)

	前年度 (2024年12月31日)	当年度 (2025年12月31日)
流動資産	143,201	180,402
非流動資産	296,151	264,533
流動負債	44,488	50,822
非流動負債	23,023	22,532
資本	371,841	371,581
非支配持分の累積額	115,204	124,198

(単位：百万円)

	前年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
売上高	172,348	196,565
当期利益	25,708	24,584
当期包括利益	43,105	34,511
非支配持分に配分された当期利益	7,815	16,784
非支配持分に支払った配当	1,642	2,430

(注) 要約財務情報には取得法による会計処理の影響を反映しております。また、非支配持分は被取得企業の識別可能な純資産の公正価値に対する非支配株主の持分割合で測定しております。

## サイアムクボタコーポレーション Co., Ltd. (タイ)

	前年度 (2024年12月31日)	当年度 (2025年12月31日)
非支配持分が保有している所有持分の割合	40.0%	40.0%

(単位：百万円)

	前年度 (2024年12月31日)	当年度 (2025年12月31日)
流動資産	147,835	130,399
非流動資産	65,193	43,266
流動負債	61,067	68,876
非流動負債	4,712	6,328
資本	147,249	98,461
非支配持分の累積額	57,963	26,478

(単位：百万円)

	前年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
売上高	250,089	236,011
当期利益	33,499	43,288
当期包括利益	33,499	43,288
非支配持分に配分された当期利益	13,137	5,346
非支配持分に支払った配当	27,938	38,677

## サイアムクボタリーシング Co., Ltd. (タイ)

	前年度 (2024年12月31日)	当年度 (2025年12月31日)
非支配持分が保有している所有持分の割合	40.0%	40.0%

(単位：百万円)

	前年度 (2024年12月31日)	当年度 (2025年12月31日)
流動資産	93,816	104,608
非流動資産	295,392	316,073
流動負債	95,787	80,597
非流動負債	143,145	181,550
資本	150,276	158,534
非支配持分の累積額	61,515	71,189

(単位：百万円)

	前年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
売上高	38,066	41,183
当期利益	16,063	13,707
当期包括利益	16,063	13,707
非支配持分に配分された当期利益	6,425	5,483
非支配持分に支払った配当	3,097	6,372

### 32 関連当事者

主要な経営幹部である親会社の取締役及び社外取締役に対する報酬は次のとおりです。

(単位：百万円)

	前年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
基本報酬及び賞与	726	661
株式報酬	220	241
計	946	902

### 33 コミットメント及び偶発負債

#### (1) コミットメント

有形固定資産の取得に関するコミットメントは前年度78,275百万円、当年度60,953百万円です。また、無形資産の取得に関するコミットメントは、前年度2,665百万円、当年度4,989百万円です。

なお、前年度及び当年度のコミットメントの主な内容はともにBCP対応投資や増産対応投資に係るものです。

#### (2) 保証債務

当社は販売会社及び取引先の銀行借入金に対して保証を付与しており、当該保証の契約期間中に販売会社及び取引先が債務不履行に陥った場合、当社は支払義務を負います。販売会社及び取引先の銀行借入金に対する債務保証の契約期間は1年から5年です。保証債務残高及び保証債務枠は、前年度においてそれぞれ5,588百万円及び7,487百万円、当年度においてそれぞれ8,133百万円及び8,464百万円です。

なお、これらの損失発生の可能性はほとんどありません。

(3) 訴訟事項

日本国内において2007年5月以降、当社もしくは国及び当社を含む複数のアスベスト取扱い企業に対して71件のアスベスト関連訴訟が提起されております。

これらの訴訟のうち2件は取り下げとなり、25件を集約した8つの訴訟について当社への損害賠償請求はすべて棄却されて確定し、6件を集約した1つの訴訟について和解が成立しました。

また、係属中の訴訟は38件あり、アスベスト疾病に罹患した建設労働者のべ192名を対象として合計5,585百万円の損害賠償請求がなされています。これら係属中の訴訟のうち、13件の訴訟を対象に5つの一審判決が下されており、当社は1つについては損害賠償金等2百万円の支払が命じられ、他の4つについては勝訴しました。これら5つの判決に含まれる訴訟はすべて控訴審で審理されており、一審にて勝訴した4つの判決に含まれる訴訟のうち1つの判決に含まれる訴訟については控訴審判決が下され、当社は勝訴しています。なお、当該訴訟については上告されています。

当社は訴訟の進展や最終的な結果の見込みに関する社外弁護士への確認を含め、訴訟の状況についてのレビューを継続しておりますが、現時点でこれらの訴訟の最終的な結果を予測することは困難であると考えております。

なお、当社はこれらの訴訟すべてにおいて、国または他の被告企業等とコスト負担の協定を結んでおりません。

(4) アスベスト健康被害に関する事項

当社は過去に石綿管や屋根材、外壁材等の石綿含有製品を製造・販売しておりました(旧神崎工場では1995年、その他の工場でも2001年までに製造を中止しております)。当社は旧神崎工場周辺のアスベスト疾病患者の方々に対し、2005年6月に見舞金制度を、2006年4月に救済金制度を定めました。また、当社は当社方針に従い、アスベスト関連の疾病に罹患した従業員(元従業員を含む、以下同じ)に対して一定の法定外補償を行っております。

当社はアスベスト健康被害に係る将来の支出額を見積るために、当社における過去の請求額や支払額の時系列データ、アスベスト関連疾病の発症率に関する公開情報等を含む入手可能な情報を検討しております。しかし、アスベストによる健康被害は潜伏期間が長期にわたるため、発症率を推定するための情報は入手できておりません。また、日本国内における他社のアスベスト問題で健康被害に係る個々の原因及び発症率に関して最終結論に至った事例もありません。このため、当社は本件に係る将来発生しうる結果の範囲を決定するための情報はないと考えております。

従って、当社はこれらのアスベスト健康被害に係る債務の金額について信頼性をもって見積ることはできないと考えており、引当金を計上しておりません。

また、2006年3月、国は石綿健康被害救済法(石綿による健康被害の救済に関する法律)を施行しました。同法はアスベストに起因する健康被害者の中で労災保険法に基づく労災補償による救済の対象とならない人々を速やかに救済する目的で制定されたものであり、救済給付の原資は国、地方公共団体、事業者の負担とされます。事業者による負担額は2007年度から徴収されておりますが、この中には石綿との関係が特に深い事業活動を行っていたと認められる事業者の負担となる特別拠出金が含まれております。

当社は見舞金、救済金、従業員に対する補償金及び特別拠出金について、請求があった時点で負債を認識しております。アスベスト健康被害関連の負債計上額は前年度136百万円、当年度233百万円です。また、アスベスト健康被害に関連して認識した費用の金額は前年度643百万円、当年度460百万円です。

(5) その他の偶発負債

当社は、主にインドにおいて、税務当局に対して様々な税金に関する未解決の事案を有しております。これらの事案は、主に法律の解釈や適用に関するものです。当社は、これらの偶発負債について複数の法的論点が存在し、多数の関与者が含まれることから、現時点で最終的な結果を予想することは困難であると考えております。

34 後発事象

該当事項はありません。

35 連結財務諸表の承認

連結財務諸表は、2026年3月16日に親会社代表取締役社長 CEO 花田晋吾及び常務執行役員 Chief Business Planning Officer (CBPO) 企画統括本部長 佐々木倫によって承認されております。

【連結附属明細表】

【社債明細表】

当該情報は注記「 16 社債及び借入金」に記載しております。

【借入金等明細表】

当該情報は注記「 16 社債及び借入金」に記載しております。

【資産除去債務明細表】

当年度期首及び当年度末における資産除去債務の金額が、当年度期首及び当年度末における負債及び資本合計の100分の1以下であるため、記載を省略しております。

(2) 【その他】

当年度における半期情報等

		中間連結会計期間	当年度
売上高	(百万円)	1,454,933	3,018,891
税引前利益	(百万円)	151,451	282,140
親会社の所有者に帰属する中間(当期)利益	(百万円)	92,479	186,687
基本的1株当たり親会社の所有者に帰属する 中間(当期)利益	(円)	80.60	163.44

重要な訴訟事項

注記「 33 コミットメント及び偶発負債 (3) 訴訟事項」及び同注記「(5) その他の偶発負債」に記載した事項を除いて該当事項はありません。

## 2 【財務諸表等】

## (1) 【財務諸表】

## 【貸借対照表】

(単位：百万円)

	前事業年度 (2024年12月31日)	当事業年度 (2025年12月31日)
<b>資産の部</b>		
流動資産		
現金及び預金	117,603	104,647
受取手形	1,3 1,706	1,3 1,199
受取電子手形	1,3 40,247	1,3 46,559
売掛金	1 351,516	1 409,131
契約資産	15,698	18,085
製品	73,469	72,941
仕掛品	38,848	38,334
原材料及び貯蔵品	27,517	30,060
その他	1 104,372	1 90,140
貸倒引当金	50	122
流動資産合計	770,931	810,978
固定資産		
有形固定資産		
建物	147,849	154,478
機械及び装置	93,560	101,765
土地	81,203	81,443
建設仮勘定	32,403	40,682
その他	34,804	34,719
有形固定資産合計	389,821	413,089
無形固定資産		
ソフトウェア	58,765	69,634
その他	497	523
無形固定資産合計	59,262	70,158
投資その他の資産		
投資有価証券	78,584	79,941
関係会社株式	395,339	393,419
長期貸付金	1 23,928	1 31,774
繰延税金資産	18,749	16,969
前払年金費用	23,279	52,691
その他	1 33,872	1 34,262
貸倒引当金	63	63
投資その他の資産合計	573,690	608,995
固定資産合計	1,022,774	1,092,243
資産合計	1,793,705	1,903,221

(単位：百万円)

	前事業年度 (2024年12月31日)		当事業年度 (2025年12月31日)	
<b>負債の部</b>				
<b>流動負債</b>				
支払手形	1	1	1	10
支払電子手形	1, 3	95,356	1, 3	103,039
買掛金	1	78,648	1	86,041
短期借入金		80,000		75,000
未払金	1	24,553	1	22,535
未払法人税等		9,233		14,448
未払費用	1	47,145	1	45,811
契約負債		1,636		3,042
預り金	1	189,305	1	181,206
製品保証引当金		37,504		37,038
賞与引当金		11,071		11,213
役員賞与引当金		277		176
その他		12,680		8,420
流動負債合計		587,414		587,984
<b>固定負債</b>				
社債		270,000		270,000
長期借入金		185,000		110,000
退職給付引当金		142		26,579
その他		1,887		2,380
固定負債合計		457,029		408,959
負債合計		1,044,444		996,944
<b>純資産の部</b>				
<b>株主資本</b>				
資本金		84,130		84,130
<b>資本剰余金</b>				
資本準備金		73,117		73,117
その他資本剰余金		-		0
資本剰余金合計		73,117		73,117
<b>利益剰余金</b>				
利益準備金		19,539		19,539
<b>その他利益剰余金</b>				
土地圧縮積立金		171		169
特別勘定積立金		885		99
別途積立金		349,542		349,542
繰越利益剰余金		182,202		339,825
利益剰余金合計		552,340		709,176
自己株式		2,619		2,801
株主資本合計		706,969		863,623
<b>評価・換算差額等</b>				
その他有価証券評価差額金		42,309		42,652
繰延ヘッジ損益		18		-
評価・換算差額等合計		42,290		42,652
純資産合計		749,260		906,276
負債純資産合計		1,793,705		1,903,221

## 【損益計算書】

(単位：百万円)

	前事業年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)		当事業年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)	
売上高	1	1,189,605	1	1,235,834
売上原価	1	961,109	1	991,395
売上総利益		228,495		244,439
販売費及び一般管理費	2	182,995	2	172,444
営業利益		45,500		71,994
営業外収益				
受取利息及び受取配当金	1	112,878	1	165,094
受取ロイヤリティー	1	21,788	1	14,417
その他		13,689		25,734
営業外収益合計		148,356		205,246
営業外費用				
支払利息	1	2,977	1	3,709
その他		14,219		22,458
営業外費用合計		17,197		26,167
経常利益		176,659		251,073
特別利益				
投資有価証券売却益		21,235		12,235
特別利益合計		21,235		12,235
税引前当期純利益		197,895		263,309
法人税、住民税及び事業税		25,407		31,385
法人税等調整額		5,480		1,708
法人税等合計		19,926		29,676
当期純利益		177,968		233,632

## 【株主資本等変動計算書】

前事業年度(自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)

(単位：百万円)

	株主資本									
	資本金	資本剰余金			利益剰余金					
		資本準備金	その他資本剰余金	資本剰余金合計	利益準備金	その他利益剰余金				利益剰余金合計
					土地圧縮積立金	特別勘定積立金	別途積立金	繰越利益剰余金		
当期首残高	84,130	73,117	-	73,117	19,539	171	885	349,542	111,893	482,032
当期変動額										
剰余金の配当									57,655	57,655
当期純利益									177,968	177,968
自己株式の取得										
自己株式の処分			0	0						
自己株式の消却									50,004	50,004
利益剰余金から資本剰余金への振替			0	0					0	0
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)										
当期変動額合計	-	-	-	-	-	-	-	-	70,308	70,308
当期末残高	84,130	73,117	-	73,117	19,539	171	885	349,542	182,202	552,340

	株主資本		評価・換算差額等			純資産合計
	自己株式	株主資本合計	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	評価・換算差額等合計	
当期首残高	3,080	636,199	43,397	0	43,397	679,596
当期変動額						
剰余金の配当		57,655				57,655
当期純利益		177,968				177,968
自己株式の取得	50,003	50,003				50,003
自己株式の処分	461	461				461
自己株式の消却	50,004	-				-
利益剰余金から資本剰余金への振替		-				-
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)		-	1,088	18	1,106	1,106
当期変動額合計	461	70,770	1,088	18	1,106	69,663
当期末残高	2,619	706,969	42,309	18	42,290	749,260

当事業年度(自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)

(単位：百万円)

	株主資本									
	資本金	資本剰余金			利益準備金	利益剰余金				利益剰余金合計
		資本準備金	その他資本剰余金	資本剰余金合計		その他利益剰余金				
					土地圧縮積立金	特別勘定積立金	別途積立金	繰越利益剰余金		
当期首残高	84,130	73,117	-	73,117	19,539	171	885	349,542	182,202	552,340
当期変動額										
土地圧縮積立金の取崩						2			2	-
特別勘定積立金の取崩							785		785	-
剰余金の配当									57,232	57,232
当期純利益									233,632	233,632
自己株式の取得										
自己株式の処分			0	0						
自己株式の消却									19,564	19,564
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)										
当期変動額合計	-	-	0	0	-	2	785	-	157,623	156,835
当期末残高	84,130	73,117	0	73,117	19,539	169	99	349,542	339,825	709,176

	株主資本		評価・換算差額等			純資産合計
	自己株式	株主資本合計	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	評価・換算差額等合計	
当期首残高	2,619	706,969	42,309	18	42,290	749,260
当期変動額						
土地圧縮積立金の取崩		-				-
特別勘定積立金の取崩		-				-
剰余金の配当		57,232				57,232
当期純利益		233,632				233,632
自己株式の取得	20,003	20,003				20,003
自己株式の処分	257	257				257
自己株式の消却	19,564	-				-
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)		-	343	18	361	361
当期変動額合計	181	156,654	343	18	361	157,016
当期末残高	2,801	863,623	42,652	-	42,652	906,276

【注記事項】

(重要な会計方針)

- 1 資産の評価基準及び評価方法
  - (1) 有価証券の評価基準及び評価方法
    - 子会社株式及び関連会社株式
    - 移動平均法による原価法
    - その他有価証券
      - 市場価格のあるもの
      - 期末日の市場価格等に基づく時価法  
(評価差額は全部純資産直入法により処理し、売却原価は移動平均法により算定しております。)
      - 市場価格のないもの
      - 移動平均法による原価法
  - (2) デリバティブの評価基準及び評価方法
    - 時価法
  - (3) 棚卸資産の評価基準及び評価方法
    - 移動平均法による原価法
    - ただし、個別生産品の製品・仕掛品は個別法による原価法によっております。
    - なお、貸借対照表価額は収益性の低下に基づく簿価切下げの方法により算定しております。
- 2 固定資産の減価償却の方法
  - (1) 有形固定資産(リース資産を除く)
    - 定額法を採用しております。
  - (2) 無形固定資産
    - 定額法を採用しております。
    - なお、自社利用のソフトウェアについては、社内における利用可能期間(主として5～10年)に基づく定額法を採用しております。
  - (3) リース資産
    - 所有権移転外ファイナンス・リース取引に係るリース資産について、リース期間を耐用年数とする定額法を採用しております。
- 3 引当金の計上基準
  - (1) 貸倒引当金
    - 売上債権、貸付金等の貸倒損失に備えるため、一般債権については貸倒実績率により、貸倒懸念債権等特定の債権については個別に回収可能性を検討し、回収不能見込額を計上しております。
  - (2) 製品保証引当金
    - 販売済みの製品の無償修理費用に充てるため、当社の過去の実績に基づく見積額及び個別案件に対する見積額を計上しております。
  - (3) 賞与引当金
    - 従業員に対する賞与の支給に備えるため、支給見込額のうち当事業年度に対応する見積額を計上しております。
  - (4) 役員賞与引当金
    - 役員に対する賞与の支出に備えるため、当事業年度における支給見込額に基づき計上しております。

(5) 退職給付引当金(前払年金費用)

従業員の退職給付に備えるため、当事業年度末における退職給付債務及び年金資産の見込額に基づき計上しております。

年金資産の見込額が、退職給付債務の見込額に未認識数理計算上の差異及び未認識過去勤務費用を加減した額を下回る場合は、当該差異を退職給付引当金として貸借対照表に計上し、上回る場合は当該超過額を前払年金費用として計上しております。

過去勤務費用は、その発生時の従業員の平均残存勤務期間による定額法により費用処理しております。

数理計算上の差異は、従業員の平均残存勤務期間による定率法によりそれぞれ発生の翌事業年度から費用処理することとしております。

4 収益及び費用の計上基準

顧客との契約から生じる売上高について、次の5ステップアプローチに基づき認識しております。

ステップ1：顧客との契約の識別

ステップ2：契約における履行義務の識別

ステップ3：取引価格の算定

ステップ4：取引価格の契約における履行義務への配分

ステップ5：履行義務の充足による売上高の認識

当社は多種多様な製品及びサービスの提供を行っております。

機械事業では主として農業機械及び農業関連商品、エンジン、建設機械に係る製品の製造・販売を行っております。また、水・環境事業では主としてパイプシステム(ダクタイル鉄管、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)に係る製品の製造・販売及び環境関連施設、水道用施設等の公共施設の工事請負を行っております。

製品販売については、製品の引渡時点で履行義務を充足していると判断し、売上高を認識しております。また、工事請負については、工事の進捗につれて履行義務が充足されるため工事契約期間にわたって売上高を認識し、進捗度の測定には契約ごとの見積総原価に対する発生原価の割合を使用しております。

売上高は契約において約束された対価で測定され、値引き、購入量に応じた割戻し等を控除し、顧客への返金が見込まれる金額は負債として認識しております。

5 その他財務諸表作成のための基本となる重要な事項

(1) 外貨建の資産及び負債の本邦通貨への換算基準

外貨建金銭債権債務は期末日の直物為替相場により円貨に換算し、換算差額は損益として処理しております。

(2) ヘッジ会計の方法

短期の先物為替契約はすべて時価評価しており、ヘッジ対象が予定取引の場合を除いて、ヘッジ対象となる外貨建債権等の為替差損益と相殺した上で当事業年度の損益に計上しております。

金利スワップについては特例処理を採用しており貸借対照表には計上しておりません。

(3) グループ通算制度の適用

グループ通算制度を適用しており、法人税及び地方法人税の会計処理またはこれらに関する税効果会計の会計処理並びに開示については、「グループ通算制度を適用する場合の会計処理及び開示に関する取扱い」(実務対応報告第42号 2021年8月12日。以下「実務対応報告第42号」)に従っております。

(重要な会計上の見積り)

当事業年度の財務諸表の作成にあたって行った会計上の見積りのうち、翌事業年度の財務諸表に重要な影響を及ぼす可能性があるものは次のとおりです。

1 製品保証引当金

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

財務諸表に計上した製品保証引当金の金額は、次のとおりです。

	前事業年度 (2024年12月31日)	当事業年度 (2025年12月31日)
過去の製品保証費実績に基づいて見積った製品保証引当金	27,635百万円	27,087百万円
個々の案件に対して見積った製品保証引当金	9,869百万円	9,951百万円
計	37,504百万円	37,038百万円

2 アスベスト健康被害に関する事項

当社はアスベスト健康被害に係る債務について金額を合理的に見積ることはできないと考えて、引当金を計上しておりません。

詳細については、「1 連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表 連結財務諸表注記 33 コミットメント及び偶発負債 (4) アスベスト健康被害に関する事項」をご参照ください。

(会計方針の変更)

法人税、住民税及び事業税等に関する会計基準等の適用

「法人税、住民税及び事業税等に関する会計基準」(企業会計基準第27号 2022年10月28日。以下「2022年改正会計基準」という。)等を当事業年度の期首から適用し、法人税等の計上区分(評価・換算差額等に対する課税)については、2022年改正会計基準第20-3項ただし書きに定める経過的な取扱い及び「税効果会計に係る会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第28号 2022年10月28日。以下「2022年改正適用指針」という。)第65-2項(2)ただし書きに定める経過的な取扱いに従っております。なお、これによる財務諸表に与える影響はありません。

(貸借対照表関係)

1 関係会社に対する主な資産・負債

区分表示されたもの以外で関係会社に対する金銭債権または金銭債務の金額は、次のとおりです。

	前事業年度 (2024年12月31日)	当事業年度 (2025年12月31日)
短期金銭債権	406,450百万円	449,870百万円
長期金銭債権	24,223百万円	32,300百万円
短期金銭債務	199,272百万円	184,135百万円

2 偶発債務

(1) 保証債務

前事業年度(2024年12月31日)

保証内容	保証先	金額
グループファイナンス貸付金に対する信用保証	㈱クボタクレジット	2,150百万円
関係会社の社債発行に係る債務に対する保証	クボタクレジット Corp., U.S.A.	158,180百万円
関係会社の再保険引受に係る債務に対する保証	クボタリー Corp.	1,030百万円
関係会社の金融機関からの借入金に対する債務保証	クボタミヤンマー Co., Ltd.	312百万円

当事業年度(2025年12月31日)

保証内容	保証先	金額
グループファイナンス貸付金に対する信用保証	㈱クボタクレジット	340百万円
関係会社の社債発行に係る債務に対する保証	クボタクレジット Corp., U.S.A.	234,840百万円
関係会社の再保険引受に係る債務に対する保証	クボタリー Corp.	1,447百万円
関係会社の金融機関からの借入金に対する債務保証	クボタミヤンマー Co., Ltd.	391百万円

(2) その他

アスベスト関連訴訟及びアスベスト健康被害に関する事項について重要な偶発債務が存在しております。

アスベスト関連訴訟に関する訴訟の概要及び相手方等並びに金額については、「1 連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表 連結財務諸表注記 33 コミットメント及び偶発負債 (3) 訴訟事項」を、アスベスト健康被害に関する内容及び金額については、同注記「(4) アスベスト健康被害に関する事項」をご参照ください。

3 期末日満期手形

期末日満期手形の会計処理については、手形交換日をもって決済処理しております。なお、前事業年度及び当事業年度の末日は金融機関の休業日であったため、次の満期手形が期末日残高に含まれております。

	前事業年度 (2024年12月31日)	当事業年度 (2025年12月31日)
受取手形	106百万円	28百万円
受取電子手形	2,496百万円	5,540百万円
支払電子手形	20,888百万円	23,119百万円

(損益計算書関係)

1 関係会社との取引

各科目に含まれている関係会社との主な取引の金額は次のとおりです。

	前事業年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当事業年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
売上高	1,015,087百万円	1,052,166百万円
仕入高	168,717百万円	166,969百万円
営業取引以外の取引高	138,632百万円	184,381百万円

2 販売費及び一般管理費

販売費及び一般管理費の内訳は次のとおりです。

	前事業年度 (自 2024年1月1日 至 2024年12月31日)	当事業年度 (自 2025年1月1日 至 2025年12月31日)
1 荷造運送費	29,516百万円	29,520百万円
2 給料賃金諸手当	34,257百万円	34,384百万円
3 賞与引当金繰入額	5,015百万円	4,875百万円
4 退職給付引当金繰入額	453百万円	124百万円
5 製品保証引当金繰入額	33,769百万円	32,251百万円
6 業務委託料	21,545百万円	22,783百万円
7 支払保険料	20,041百万円	17,051百万円
8 減価償却費	2,940百万円	3,345百万円
9 その他	35,453百万円	28,111百万円
販売費に属する費用	約61%	約62%
一般管理費に属する費用	約39%	約38%

(有価証券関係)

子会社株式及び関連会社株式の貸借対照表計上額

前事業年度(2024年12月31日)

区分	貸借対照表計上額	時価	差額
子会社株式	173,288百万円	374,965百万円	201,676百万円
計	173,288百万円	374,965百万円	201,676百万円

(注) 上記に含まれない市場価格のない株式等の貸借対照表計上額

区分	貸借対照表計上額
子会社株式	212,218百万円
関連会社株式	9,831百万円
計	222,050百万円

当事業年度(2025年12月31日)

区分	貸借対照表計上額	時価	差額
子会社株式	173,288百万円	396,035百万円	222,746百万円
計	173,288百万円	396,035百万円	222,746百万円

(注) 上記に含まれない市場価格のない株式等の貸借対照表計上額

区分	貸借対照表計上額
子会社株式	210,299百万円
関連会社株式	9,831百万円
計	220,131百万円

(税効果会計関係)

## 1 繰延税金資産及び繰延税金負債の発生の主な原因別の内訳

	前事業年度 (2024年12月31日)	当事業年度 (2025年12月31日)
<b>(繰延税金資産)</b>		
未払事業税	1,226百万円	1,339百万円
製品保証引当金	11,476百万円	11,333百万円
賞与引当金	3,387百万円	3,431百万円
退職給付引当金	-	8,324百万円
減価償却超過額	7,031百万円	8,193百万円
投資有価証券・関係会社株式評価損	3,391百万円	5,237百万円
その他	16,668百万円	17,923百万円
繰延税金資産小計	43,182百万円	55,783百万円
評価性引当額	4,488百万円	6,367百万円
繰延税金資産合計	38,693百万円	49,416百万円
<b>(繰延税金負債)</b>		
前払年金費用	3,653百万円	13,667百万円
その他有価証券評価差額金	15,047百万円	18,527百万円
その他	1,243百万円	251百万円
繰延税金負債合計	19,944百万円	32,446百万円
繰延税金資産の純額	18,749百万円	16,969百万円

## 2 法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率との差異の主要な項目別の内訳

	前事業年度 (2024年12月31日)	当事業年度 (2025年12月31日)
法定実効税率	30.6%	30.6%
<b>(調整)</b>		
交際費等永久に損金に算入されない項目	0.1%	0.2%
受取配当金等永久に益金に算入されない項目	16.4%	18.2%
住民税均等割	0.0%	0.0%
評価性引当額の増減	0.5%	0.6%
外国税額控除	0.0%	0.1%
試験研究費税額控除	4.8%	4.2%
外国子会社合算税制	0.5%	0.5%
その他	0.6%	1.9%
税効果会計適用後の法人税等の負担率	10.1%	11.3%

## 3 法人税等の税率の変更による繰延税金資産及び繰延税金負債の金額の修正

「所得税法等の一部を改正する法律」(令和7年法律第13号)が2025年3月31日に国会で成立し、2026年4月1日以後開始する事業年度より「防衛特別法人税」が課されることとなりました。これに伴い、当事業年度の繰延税金資産及び繰延税金負債の計算において使用した法定実効税率は、前年度の30.6%から、一時差異の解消が見込まれる期間が2027年1月1日以降のものは31.5%に変更しております。

その結果、当事業年度の繰延税金負債の金額(繰延税金資産の金額を控除した金額)が220百万円増加し、法人税等調整額308百万円、その他有価証券評価差額金が529百万円、それぞれ減少しております。

(収益認識関係)

顧客との契約から生じる収益を理解するための基礎となる情報については、「1 連結財務諸表等 (1) 連結財務諸  
表 連結財務諸表注記 3 重要性がある会計方針 (15) 収益認識」及び「1 連結財務諸表等 (1) 連結財務諸  
表 連結財務諸表注記 24 売上高」に同一の内容を記載しているため、注記を省略しております。

(重要な後発事象)

該当事項はありません。

【附属明細表】

【有形固定資産等明細表】

資産の種類	当期首残高 (百万円)	当期増加額 (百万円)	当期減少額 (うち減損損失) (百万円)	当期償却額 (百万円)	当期末残高 (百万円)	減価償却累計 額又は償却累 計額 (百万円)
有形固定資産						
建物	147,849	19,974	2,960 (1,271)	10,385	154,478	144,788
機械及び装置	93,560	26,703	1,955 (809)	16,543	101,765	184,668
土地	81,203	429	189	-	81,443	-
建設仮勘定	32,403	65,023	56,744	-	40,682	-
その他	34,804	11,092	796 (298)	10,381	34,719	120,911
有形固定資産計	389,821	123,223	62,646 (2,379)	37,309	413,089	450,368
無形固定資産						
ソフトウェア	58,765	21,363	762 (142)	9,732	69,634	27,908
その他	497	50	-	24	523	511
無形固定資産計	59,262	21,414	762 (142)	9,756	70,158	28,419

(注) 1 当期増加額のうち主なものは次のとおりです。

農業機械・エンジン製造設備(堺臨海工場他)

28,853百万円

建設機械製造設備(枚方製造所他)

14,035百万円

2 当期減少額のうち主なものは本勘定への振替です。

3 「当期減少額」欄の( )内は内書きで、減損損失の計上額です。

【引当金明細表】

科目	当期首残高 (百万円)	当期増加額 (百万円)	当期減少額 (百万円)	当期末残高 (百万円)
貸倒引当金	113	73	-	186
製品保証引当金	37,504	32,251	32,717	37,038
賞与引当金	11,071	11,213	11,071	11,213
役員賞与引当金	277	176	277	176

(2) 【主な資産及び負債の内容】

連結財務諸表を作成しているため、記載を省略しております。

(3) 【その他】

決算日後の状況

特記すべき事項はありません。

重要な訴訟事項

「1 連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表 連結財務諸表注記 33 コミットメント及び偶発負債 (3) 訴訟事項」に記載した事項を除いて該当事項はありません。

## 第6 【提出会社の株式事務の概要】

事業年度	1月1日から12月31日まで
定時株主総会	3月中
基準日	12月31日
剰余金の配当の基準日	6月30日 12月31日
1単元の株式数	100株
単元未満株式の買取り・ 売渡し	
取扱場所	(特別口座) 大阪市中央区北浜四丁目5番33号 三井住友信託銀行(株) 証券代行部
株主名簿管理人	(特別口座) 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行(株)
取次所	-
買取・売渡手数料	株式の売買の委託に係る手数料相当額として別途定める金額
公告掲載方法	公告方法は電子公告です。 ただし、事故その他やむを得ない事由によって電子公告による公告ができない場合は、日本経済新聞に掲載します。 なお、電子公告は当社のウェブサイトに掲載しており、そのURLは次のとおりです。 <a href="https://www.kubota.co.jp">https://www.kubota.co.jp</a>
株主に対する特典	該当事項なし

(注) 当社の株主は、その有する単元未満株式について、次に掲げる権利以外の権利を行使することができません。

- (1) 会社法第189条第2項各号に掲げる権利
- (2) 会社法第166条第1項の規定による請求をする権利
- (3) 株主の有する株式数に応じて募集株式の割当て及び募集新株予約権の割当てを受ける権利
- (4) 株主の有する単元未満株式の数と併せて単元株式数となる数の株式を売渡すことを請求する権利

## 第7 【提出会社の参考情報】

### 1 【提出会社の親会社等の情報】

当社には親会社等はありません。

### 2 【その他の参考情報】

当事業年度の開始日から有価証券報告書提出日までの間に、次の書類を提出しております。

(1)	有価証券報告書及びその添付書類 並びに確認書	事業年度 (第135期)	自 2024年1月1日 至 2024年12月31日	2025年3月21日 関東財務局長に提出
(2)	内部統制報告書及びその添付書類	事業年度 (第135期)	自 2024年1月1日 至 2024年12月31日	2025年3月21日 関東財務局長に提出
(3)	有価証券報告書の訂正報告書及び 確認書	事業年度 (第134期) 事業年度 (第135期)	自 2023年1月1日 至 2023年12月31日 自 2024年1月1日 至 2024年12月31日	2025年5月9日 関東財務局長に提出
(4)	半期報告書及び確認書	(第136期中)	自 2025年1月1日 至 2025年6月30日	2025年8月8日 関東財務局長に提出
(5)	臨時報告書 企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第9号の2(株 主総会における議決権行使の結果)に基づく臨時報告書です。 企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第2項第2号の2(譲 渡制限付株式報酬制度に基づく自己株式の処分)に基づく臨時報 告書です。			2025年3月24日 関東財務局長に提出 2026年2月12日 関東財務局長に提出
(6)	発行登録書(株券、社債券等)			2025年3月31日 関東財務局長に提出
(7)	訂正発行登録書(社債)			2025年5月9日 2026年2月12日 関東財務局長に提出
(8)	自己株券買付状況報告書			2025年5月9日 2025年6月4日 2025年7月3日 2025年8月5日 2025年9月3日 2025年10月3日 2025年11月6日 2025年12月3日 2026年1月7日 関東財務局長に提出

## 第二部 【提出会社の保証会社等の情報】

該当事項はありません。

## 独立監査人の監査報告書及び内部統制監査報告書

2026年3月16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 池田賢重

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 伊藤 穰

指定有限責任社員  
業務執行社員 公認会計士 肝付 晃

### < 連結財務諸表監査 >

#### 監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づく監査証明を行うため、「経理の状況」に掲げられている株式会社クボタの2025年1月1日から2025年12月31日までの連結会計年度の連結財務諸表、すなわち、連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結包括利益計算書、連結持分変動計算書、連結キャッシュ・フロー計算書、連結財務諸表注記について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結財務諸表が、「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則」第312条により規定された国際会計基準に準拠して、株式会社クボタ及び連結子会社の2025年12月31日現在の財政状態並びに同日をもって終了する連結会計年度の経営成績及びキャッシュ・フローの状況を、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、「連結財務諸表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（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）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。

## 監査上の主要な検討事項

監査上の主要な検討事項とは、当連結会計年度の連結財務諸表の監査において、監査人が職業的専門家として特に重要であると判断した事項である。監査上の主要な検討事項は、連結財務諸表全体に対する監査の実施過程及び監査意見の形成において対応した事項であり、当監査法人は、当該事項に対して個別に意見を表明するものではない。

金融子会社の金融債権の評価
監査上の主要な検討事項の内容及び決定理由
<p>【連結財務諸表注記】「7.金融債権」に記載のとおり、株式会社クボタの当連結会計年度の連結財政状態計算書において、小売金融債権1,673,799百万円及びリース債権583,758百万円が計上されており、これらの金融債権に対して、36,301百万円の貸倒引当金が計上されている。また、【連結財務諸表注記】「30.金融商品」に記載のとおり、連結財政状態計算書の金融債権及び貸倒引当金の残高は、それぞれ北米及びタイの金融子会社の残高が大部分を占めている。</p> <p>貸倒引当金は、金融債権の回収期日経過日数でグルーピングし、当初認識以降に信用リスクが著しく増大しているかどうかを判定した上で、金融債権の期日経過情報や過去の貸倒実績などの基礎情報のほか、製品の差押えによる回収可能価額の見積り及び将来の経済状況の予測を考慮した予想信用損失によって算定している。</p> <p>これらの貸倒引当金を計算するための見積りである、債務不履行発生の確率及び債務不履行時の損失率、並びに将来の経済状況の予測に関する仮定が、債務者の信用リスクを適切に反映していない場合には、貸倒引当金が適切に算定されないリスクが存在する。特に、将来の経済状況の予測に関する仮定は複雑性及び主観性が高く、経営者の重要な判断が必要となり、その合理性について慎重な検討が必要となる。</p> <p>従って、当監査法人は、経営者が貸倒引当金の計算に用いた見積りの合理性を監査上の主要な検討事項に該当するものと判断した。</p>
監査上の対応
<p>当監査法人は、北米及びタイの金融子会社の金融債権に対する貸倒引当金の見積りの合理性を評価するため、当監査法人のネットワーク・ファームに属する監査人に監査の実施を指示し、以下を含む手続の実施結果の報告を受けるとともに、監査調書の査閲を行い、十分かつ適切な監査証拠が入手されたかどうかを評価した。</p> <p>(1) 内部統制の評価</p> <p>以下を含む貸倒引当金の見積りに係る内部統制の整備及び運用状況の有効性を評価した。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 予想信用損失の見積りに利用する基礎情報</li> <li>・ 予想信用損失の見積りに利用する重要な仮定の決定</li> </ul> <p>(2) 貸倒引当金の見積りの合理性の評価</p> <p>貸倒引当金の見積りの合理性の評価に関し、主として以下の監査手続を実施した。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 予想信用損失の見積手法の、国際会計基準の要求事項への準拠性の検討</li> <li>・ 金融債権のグルーピングの方針及び当初認識以降に信用リスクが著しく増大しているかの判定基準の合理性の検討</li> <li>・ 専門知識と経験を有する内部専門家による、経営者が利用した将来の経済状況の仮定の合理性の検討</li> <li>・ グルーピングされた金融債権残高の正確性、網羅性の検討</li> <li>・ 金融債権の期日経過情報及び債務不履行時の損失率算定に使用される過年度の担保処分金額を含む回収可能価額、並びに債務不履行発生の確率の算定に使用される過年度の貸倒実績の正確性の検討</li> <li>・ グループ毎の債権残高と貸倒引当金計上額の推移分析及び過年度の貸倒引当金の見積額に対する遡及的検討</li> </ul>

## その他の記載内容

その他の記載内容は、有価証券報告書に含まれる情報のうち、連結財務諸表及び財務諸表並びにこれらの監査報告書以外の情報である。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。

当監査法人の連結財務諸表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。

連結財務諸表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財務諸表又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

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

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

## 連結財務諸表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、国際会計基準に準拠して連結財務諸表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連結財務諸表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。

連結財務諸表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財務諸表を作成することが適切であるかどうかを評価し、国際会計基準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。

#### 連結財務諸表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、全体としての連結財務諸表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財務諸表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、連結財務諸表の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・連結財務諸表監査の目的は、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財務諸表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財務諸表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財務諸表の注記事項が適切でない場合は、連結財務諸表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。
- ・連結財務諸表の表示及び注記事項が、国際会計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財務諸表の表示、構成及び内容、並びに連結財務諸表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。
- ・連結財務諸表に対する意見表明の基礎となる、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ために、連結財務諸表の監査を計画し実施する。監査人は、連結財務諸表の監査に関する指揮、監督及び査閲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するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会と協議した事項のうち、当連結会計年度の連結財務諸表の監査で特に重要であると判断した事項を監査上の主要な検討事項と決定し、監査報告書において記載する。ただし、法令等により当該事項の公表が禁止されている場合や、極めて限定的ではあるが、監査報告書において報告することにより生じる不利益が公共の利益を上回ると合理的に見込まれるため、監査人が報告すべきでないと判断した場合は、当該事項を記載しない。

#### < 内部統制監査 >

##### 監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第2項の規定に基づく監査証明を行うため、株式会社クボタの2025年12月31日現在の内部統制報告書について監査を行った。

当監査法人は、株式会社クボタが2025年12月31日現在の財務報告に係る内部統制は有効であると表示した上記の内部統制報告書が、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠して、財務報告に係る内部統制の評価結果について、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財務報告に係る内部統制の監査の基準に準拠して内部統制監査を行った。財務報告に係る内部統制の監査の基準における当監査法人の責任は、「内部統制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（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）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。

## 内部統制報告書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、財務報告に係る内部統制を整備及び運用し、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠して内部統制報告書を作成し適正に表示することにある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告に係る内部統制の整備及び運用状況を監視、検証することにある。

なお、財務報告に係る内部統制により財務報告の虚偽の記載を完全には防止又は発見することができない可能性がある。

## 内部統制監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した内部統制監査に基づいて、内部統制報告書に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、内部統制監査報告書において独立の立場から内部統制報告書に対する意見を表明することにある。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の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。

- ・内部統制報告書における財務報告に係る内部統制の評価結果について監査証拠を入手するための監査手続を実施する。内部統制監査の監査手続は、監査人の判断により、財務報告の信頼性に及ぼす影響の重要性に基づいて選択及び適用される。
- ・財務報告に係る内部統制の評価範囲、評価手続及び評価結果について経営者が行った記載を含め、全体としての内部統制報告書の表示を検討する。
- ・内部統制報告書における財務報告に係る内部統制の評価結果に関する十分かつ適切な監査証拠を入手するために、内部統制の監査を計画し実施する。監査人は、内部統制報告書の監査に関する指揮、監督及び査閲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、計画した内部統制監査の範囲とその実施時期、内部統制監査の実施結果、識別した内部統制の開示すべき重要な不備、その是正結果、及び内部統制の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するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

## <報酬関連情報>

当監査法人及び当監査法人と同一のネットワークに属する者に対する、会社及び子会社の監査証明業務に基づく報酬及び非監査業務に基づく報酬の額は、「提出会社の状況」に含まれるコーポレート・ガバナンスの状況等(3)【監査の状況】に記載されている。

## 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

(注) 1 上記の監査報告書の原本は当社(有価証券報告書提出会社)が別途保管しております。

2 XBRLデータは監査の対象には含まれておりません。

## 独立監査人の監査報告書

2026年3月16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	池田賢重
--------------------	-------	------

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	伊藤穰
--------------------	-------	-----

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	肝付晃
--------------------	-------	-----

### < 財務諸表監査 >

#### 監査意見

当監査法人は、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づく監査証明を行うため、「経理の状況」に掲げられている株式会社クボタの2025年1月1日から2025年12月31日までの第136期事業年度の財務諸表、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書、重要な会計方針、その他の注記及び附属明細表について監査を行った。

当監査法人は、上記の財務諸表が、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、株式会社クボタの2025年12月31日現在の財政状態及び同日をもって終了する事業年度の経営成績を、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、「財務諸表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（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）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。

## 監査上の主要な検討事項

監査上の主要な検討事項とは、当事業年度の財務諸表の監査において、監査人が職業的専門家として特に重要であると判断した事項である。監査上の主要な検討事項は、財務諸表全体に対する監査の実施過程及び監査意見の形成において対応した事項であり、当監査法人は、当該事項に対して個別に意見を表明するものではない。

製品保証に係る一般引当金の見積り
<p align="center"><b>監査上の主要な検討事項の内容及び決定理由</b></p> <p>株式会社クボタの当事業年度の貸借対照表において、製品保証引当金が37,038百万円計上されており、【注記事項】(重要な会計方針)3 引当金の計上基準(2) 製品保証引当金、及び(重要な会計上の見積り)1 製品保証引当金に関連する開示が行われている。</p> <p>製品保証引当金は、製品の品質保証期間内に発生する将来の無償修理費用の発生見込額に基づいて計上されており、この中には過去の実績に基づいて見積った一般引当金が27,087百万円含まれている。</p> <p>株式会社クボタは、農業機械、エンジン、建設機械等を製造し、海外を含む多くの顧客へ販売しており、一般引当金は、過去の売上に対して発生した製品保証費の発生実績をもとに算定された発生率等を基礎として見積もられ、これらの見積りには経営者の重要な判断を必要とする。</p> <p>従って、当監査法人は、経営者による一般引当金の見積りの合理性を監査上の主要な検討事項に該当するものと判断した。</p>
<p align="center"><b>監査上の対応</b></p> <p>当監査法人は、製品保証引当金のうち、一般引当金を検討するに当たり、主として以下の監査手続を実施した。</p> <p>(1) 内部統制の評価 以下を含む一般引当金の見積りに係る内部統制の整備及び運用状況の有効性を評価した。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・一般引当金の見積りに利用する見積手法、重要な仮定、及びデータの決定</li> <li>・データの集計及び製品保証引当金の計算</li> </ul> <p>(2) 一般引当金の見積りの合理性の評価 一般引当金の見積りの合理性の評価に関し、主として以下の監査手続を実施した。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・一般引当金の見積手法の合理性の評価</li> <li>・過去の一般引当金計上額と無償保証費用の実績との整合性の評価、及びそれらが当事業年度における一般引当金の見積りに使用された仮定に与える影響の検討</li> <li>・無償保証費用実績等の基礎データの網羅性と正確性の検討、及びそれらを用いて計算される一般引当金の正確性の検討</li> </ul>

## その他の記載内容

その他の記載内容は、有価証券報告書に含まれる情報のうち、連結財務諸表及び財務諸表並びにこれらの監査報告書以外の情報である。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。

当監査法人の財務諸表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。

財務諸表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財務諸表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。

## 財務諸表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財務諸表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財務諸表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。

財務諸表を作成するに当たり、経営者は、継続企業的前提に基づき財務諸表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。

## 財務諸表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、全体としての財務諸表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財務諸表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、財務諸表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。
- ・財務諸表監査の目的は、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財務諸表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財務諸表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財務諸表の注記事項が適切でない場合は、財務諸表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。
- ・財務諸表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財務諸表の表示、構成及び内容、並びに財務諸表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するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会と協議した事項のうち、当事業年度の財務諸表の監査で特に重要であると判断した事項を監査上の主要な検討事項と決定し、監査報告書において記載する。ただし、法令等により当該事項の公表が禁止されている場合や、極めて限定的ではあるが、監査報告書において報告することにより生じる不利益が公共の利益を上回ると合理的に見込まれるため、監査人が報告すべきでないと判断した場合は、当該事項を記載しない。

### < 報酬関連情報 >

報酬関連情報は、連結財務諸表の監査報告書に記載されている。

### 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

(注) 1 上記の監査報告書の原本は当社(有価証券報告書提出会社)が別途保管しております。

2 XBRLデータは監査の対象には含まれておりません。