

中期経営計画2030

“Focus & Breakthrough”



2026年2月13日

株式会社 **クボタ**

Agenda

1. 中期経営計画2030 骨子
2. 中期経営計画2025 振り返り
3. 中期経営計画2030
「進化」へのロードマップ
 - (1) 経営資源の選択と集中
 - (2) バランスシートを意識した戦略的な財務運営
 - (3) 未来の成長を支える強靱なグローバル基盤

1. 中期経営計画2030 骨子

1. 中期経営計画2030 骨子（1）

事業の核を再定義し、未来への使命を明確化する

「食料・水・環境」分野への貢献という創業以来の理念、および「命を支えるプラットフォーマー」としての長期ビジョンは継続・深化させつつ、事業ごとに新たなスローガンを定めることで進むべき方向をより明確にし、さらなる成長に邁進してまいります。

機械事業

小さい機械で、
大きな仕事を

先端技術でサイズを凌駕する圧倒的な成果を実現します。強みを磨いた独自ソリューションでお客様の課題を解決し、世界の「食料」生産と社会基盤を支えます。

水環境事業

製品・技術を核とした
ソリューションで
社会インフラ強靱化に貢献する

安全な「水」の供給と資源循環を通じて、人々の暮らしと産業を守ります。官民連携（PPP）や新技術でインフラの老朽化や環境課題に対応し、持続可能な社会を実現します。

1. 中期経営計画2030 骨子（2）

物量重視からの脱却、そして「企業価値経営」への進化

前中期計画の成果と課題を踏まえ、クボタは新たな経営のステージへ。

“Focus & Breakthrough”：「これまでの成功体験を打破し（Breakthrough）」、3つのFocusによって「企業価値を一段高いレベルへと突き抜けさせ（Breakthrough）」、持続的な企業価値の向上をめざします。



1. Concentration 経営資源の選択と集中

全方位戦略から脱却し、食料・水・環境という本質的領域の中で、当社の強みが生きる「成長けん引事業」へ経営資源を投入。収益性に課題のある事業は、構造改革を断行します。



2. Financial Discipline バランスシートを意識した 戦略的な財務運営

売上・利益以上に、フリーキャッシュフローと資本効率を最重要視し、経営の質的向上を実現します。



3. Global Foundation 未来の成長を支える強靱な グローバル基盤

事業規模にふさわしい俊敏な組織・ガバナンス体制を構築。強靱なサプライチェーンと、「挑戦」を促す人財・企業風土、それを支えるDX基盤を強化します。

A background image of a sunset or sunrise over a layer of clouds. The sun is positioned in the upper center, partially obscured by a thick layer of white and orange-tinted clouds. The sky transitions from a pale yellow near the sun to a soft blue at the bottom.

2. 中期経営計画2025 振り返り

2. 中期経営計画2025 振り返り

ありたい姿とのギャップ①：物量重視事業モデルの行き詰まり

これまでの物量重視の成長モデルが、理念としてめざす姿の実現を阻害。
「規模」の追求から「価値」の創造へ、事業のあり方そのものを変革する必要に直面しています。

現状の姿

物量重視の成長モデル

事業

- 全方位戦略
- 製品提供（モノ売り）が中心
- 規模拡大によるシェア獲得を優先

組織

- 複雑でスローな意思決定
- 既存の枠組みの中での改善

ありたい姿

持続的な企業価値創造

事業

- 強みが活きる成長けん引事業へのリソース投入
- ライフサイクルを通じた価値提供
- キャッシュ創出力と資本効率を徹底追求

組織

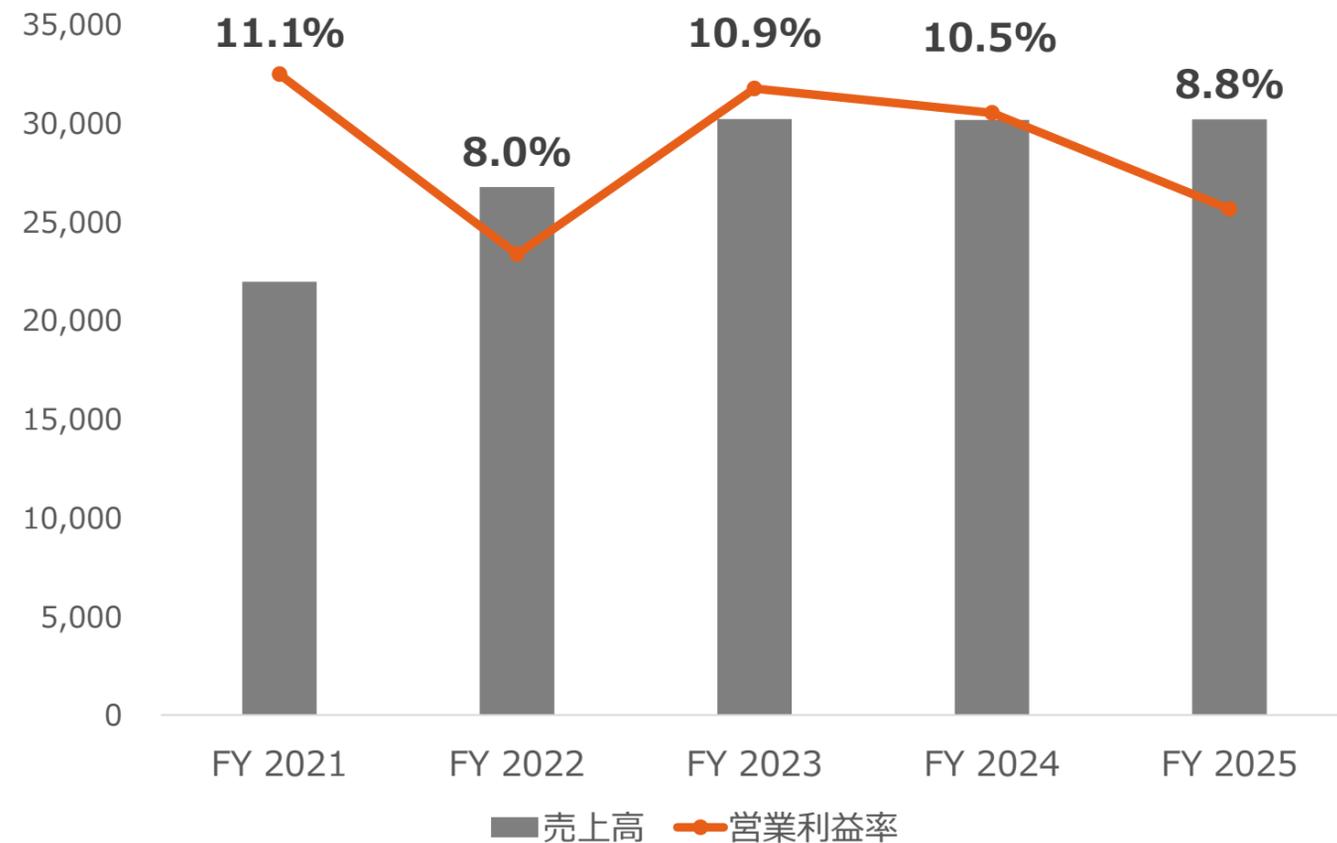
- 意思決定の迅速化と顧客価値向上を実現する新経営体制
- 変化を恐れない挑戦する企業風土

2. 中期経営計画2025 振り返り

ありたい姿とのギャップ②：経営効率性の低下による企業価値の停滞

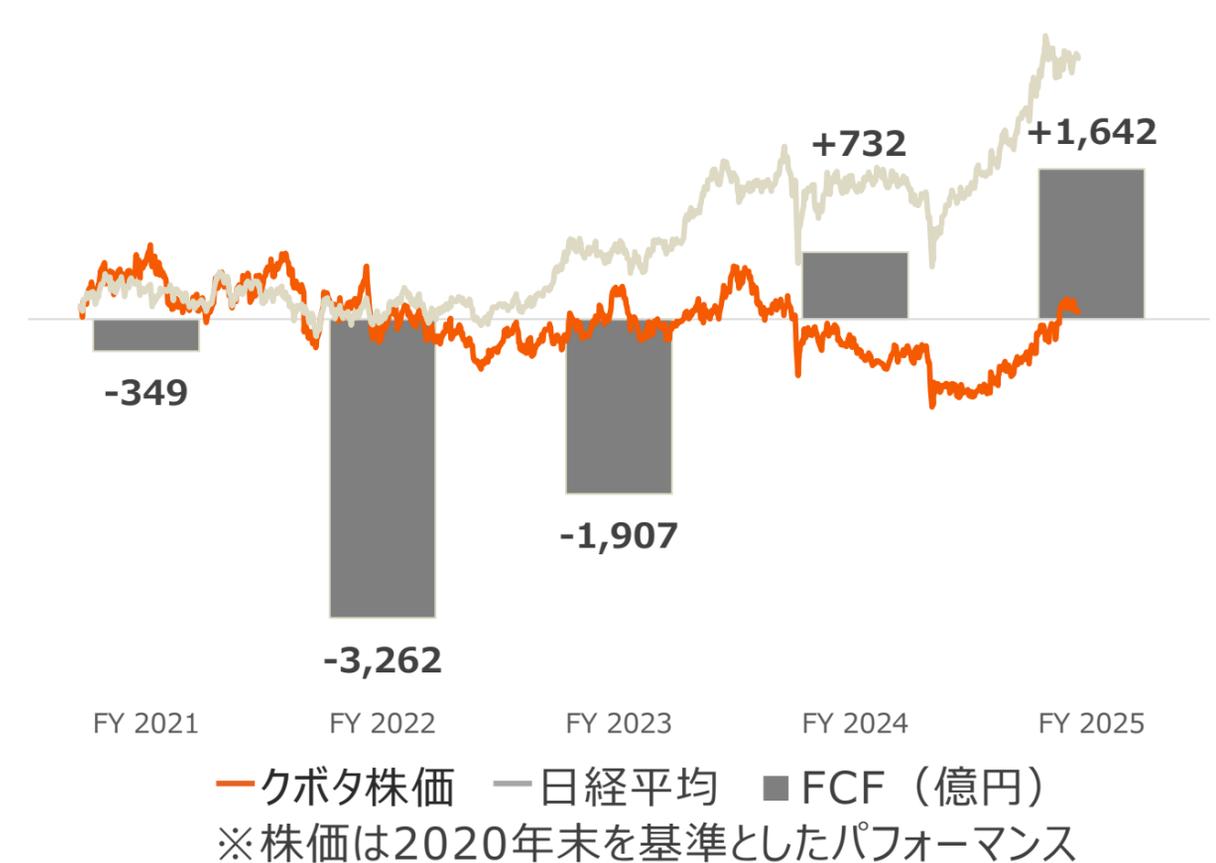
物量重視の戦略は事業基盤の拡大に貢献しましたが、
収益性・フリーキャッシュフロー（FCF）の停滞を招き、企業価値向上の足かせとなりました。

売上高・営業利益率の推移（億円）



売上は伸長、しかし利益率は悪化。
事業拡大を優先した結果、収益構造の質的転換が急務。

フリーキャッシュフロー（FCF）と株価パフォーマンス



営業利益率の低下に加えFCF創出力の停滞が株価低迷の一因に。
資本市場は、キャッシュ創出力を伴わない成長を評価せず。

3. 中期経営計画2030

3. 中期経営計画2030

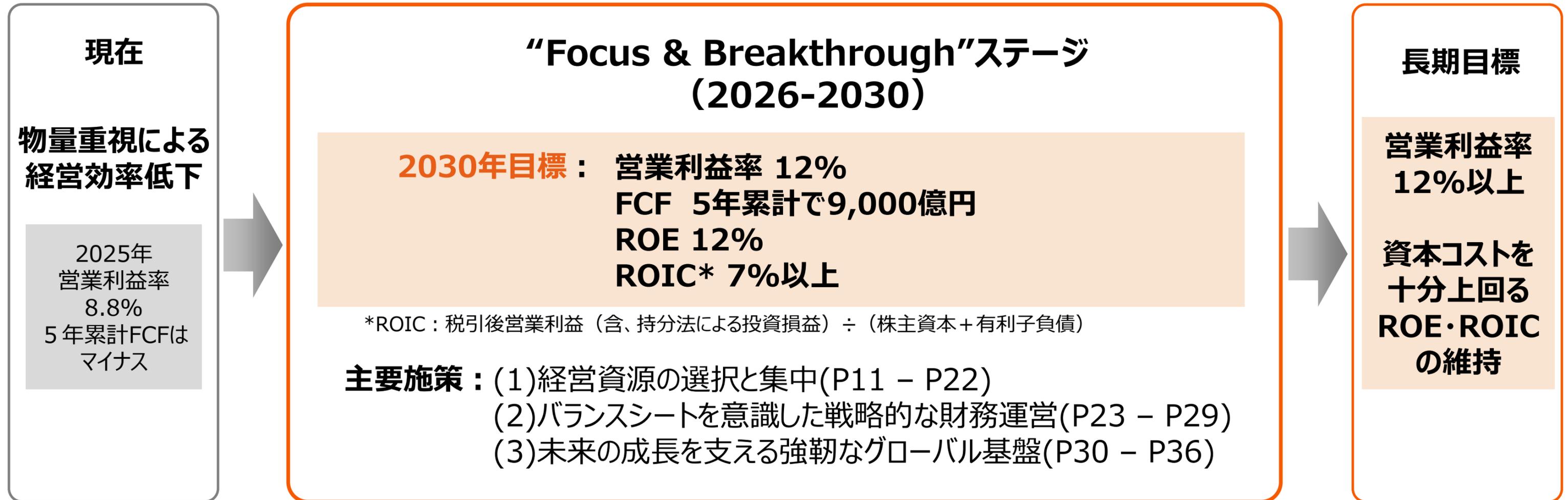
「進化」へのロードマップ：“Focus & Breakthrough”の実行

2030年までの5年間で“Focus & Breakthrough”期間と位置づけ、経営の質的改善を実行。

効率性を改善しつつ戦略的に事業を拡大し、持続的な企業価値向上を実現。

資本コスト*を安定的に上回るROE及びROICへ。

(*株主資本コストは7~10%、WACCは5~6.5%と想定)



持続的な企業価値向上へ



(1) 経営資源の選択と集中

3. 中期経営計画2030 (1) 経営資源の選択と集中

“Focus & Breakthrough”による事業ポートフォリオの動的転換

事業ポートフォリオを「成長けん引」と「価値再構築」、「構造改革」に明確に分類し、創出した資源を成長領域へダイナミックに再配分します。

■ 成長けん引事業 | Growth Driver

市場の追い風をとらえ、事業拡大を加速

① 建機事業

北米インフラ・住宅 / ラインアップ拡大

CAGR: +8.2%

(市場CAGR: +4.0%)



② インド「発」事業

最大市場深耕 / グローバルハブ

CAGR: +9.4%

(市場CAGR: +2.7%)



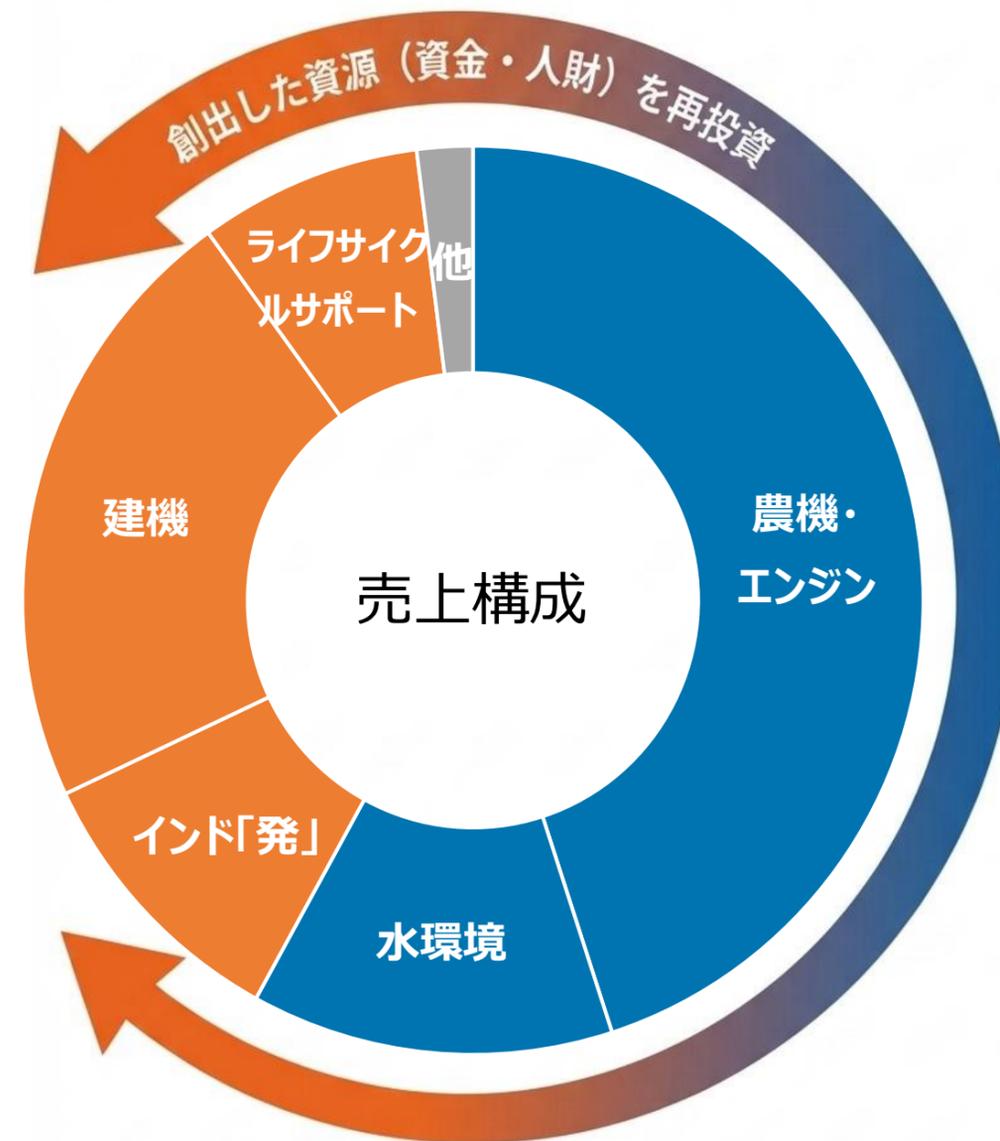
③ ライフサイクルサポート事業*

安定収益基盤 / 長期的関係

CAGR: +6.8%



*補修部品やアフターサービス等、製品のライフサイクルを通じてお客様を支援する包括的なサービス事業



■ 価値再構築事業 | Rebuilding the Core

基盤事業の収益構造刷新と持続的成長への転換

④ 北米トラクタ事業 : 最大・最重要市場

コスト競争力強化 / 事業運営見直し

CAGR: +4.6% (市場CAGR: +2.5%)



⑤ 水環境事業

官民連携 / インフラ老朽化対応

CAGR: +5.7% (市場CAGR: +2.0%)



■ 構造改革事業 | Structural Reform

本質的領域へリソースを集中するための戦略的再編

⑥ 欧州農機事業

収益重視へ転換 / 不採算見直し

CAGR: +2.0% (市場CAGR: +0.8%)



⑦ 国内農機事業

体制スリム化 / スマート農機・高付加価値 / 整備事業拡大

CAGR: +1.0% (市場CAGR: +0.5%)



3. 中期経営計画2030 (1) 経営資源の選択と集中

① 建機事業：北米の構造的需要を捉え、進化

機器の販売からライフサイクルパートナーへと進化し、短期的な市場の変動を乗り越え、人口増加やインフラ投資を背景とした中長期的な需要を確実に取り込んでいきます。

市場環境と見通し

・北米市場の構造的な追い風

北米市場は中期的な人口増加に伴う住宅・インフラ需要が堅調。住宅供給のひっ迫や金利低下による住宅ローン需要の回復に加え、AI普及に伴うデータセンター建設や電力インフラ整備など、社会構造の変化を背景とした投資も継続しており、市場見通しは非常に底堅い。

・欧州・アジア市場の構造的な追い風

欧州では老朽化した道路・橋・鉄道の更新が進んでおり、西欧中心にインフラ再整備需要が堅調。東南アジア・インドでは都市化が進み、道路・鉄道・港湾建設が活発。

主要戦略

1. 製品ラインアップ拡大

- ・ 新型CTLを2026年度中に市場投入し、未参入であった新市場を開拓。
- ・ 顧客ニーズに応える多様なアタッチメントを拡充、内製化推進。

2. 技術による差別化

- ・ ICT建機の開発を加速させ、施工の効率化・省人化に貢献。

3. 市場の深耕

- ・ 安定した需要が見込めるレンタル市場での拡販を強化。



3. 中期経営計画2030 (1) 経営資源の選択と集中

②インド「発」事業：世界の成長センター「インド」を、クボタの成長エンジンへ

高成長市場の獲得をめざすとともに、インドをグローバルな開発・調達・生産の拠点として活用し、グループ全体のコスト競争力向上とサプライチェーンの強化を図ります。

機会：構造的な成長

力強い経済成長

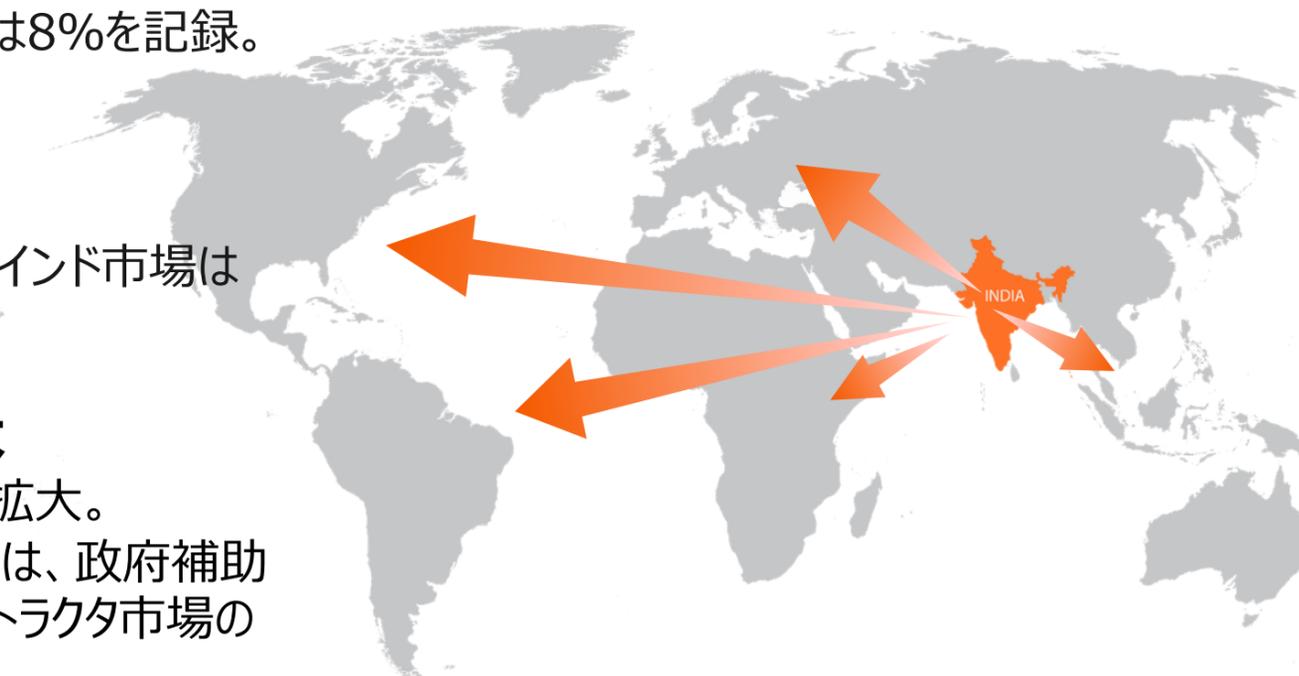
2025年度上半期の実質GDP成長率は8%を記録。堅調な内需が事業環境を支える。

世界最大規模のトラクタ市場

経済の発展と農業の機械化が進む中、インド市場は今後も拡大が期待される。

グローバルベーシック市場の拡大

欧州ではベーシックモデル需要が徐々に拡大。農業機械化率が低いアフリカ・中南米では、政府補助金や国際援助が追い風となりベーシックトラクタ市場の拡大が見込まれる。



主要戦略

コスト競争力の強化

Escorts Kubotaの開発・製造・調達リソースを用いて優れたコスト競争力を持つクボタブランドの新製品を導入。

品質・生産性の向上

Escorts Kubotaとクボタのノウハウを活用し、コストと製品品質を改善。さらに、クボタ生産方式（KPS）の導入により生産性を向上。将来的な高付加価値サービス（データ、保守）展開の基盤を構築。

製品ラインアップの拡充

Farmtrac、Powertrac、Kubotaの3ブランド各々でラインアップを拡充、販売チャネルを再編・強化することでインド市場を深耕。

3. 中期経営計画2030 (1) 経営資源の選択と集中

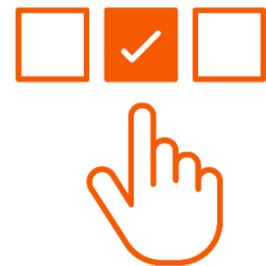
③ ライフサイクルサポート事業：顧客価値の最大化による事業基盤の深化

製品のライフサイクルを通じて顧客との関係性を深化させ、「顧客価値」「選ばれる力」「競争優位」の源泉を強化します。



1. 「顧客価値」の源泉：顧客ロイヤリティ向上と長期的な関係構築

- テレマティクスを活用した予知保全や遠隔診断サポートにより、顧客の機械のアップタイム（製品稼働時間）を最大化。
- 延長ワランティやメンテナンス契約等のサービスプログラムによりTCO（総ライフサイクルコスト）を最小化。



2. 「選ばれる力」の源泉：部品事業の拡大戦略強化

- 価格戦略：市場競争力を意識した戦略的価格設定（消耗品と機能部品のメリハリ）により収益を最大化。
- 商材戦略：K3R（クボタ第2ブランド）、現地採用部品を拡充し、あらゆる顧客ニーズに対応。
- 販路戦略：ディーラー（リアル）とオンライン（ECマーケットプレイス）を融合したオムニチャネルを展開。



3. 「競争優位」の源泉：経営基盤の強化

- 部品SCM：グローバルでの部品供給網を効率化し、顧客へのタイムリーな供給とコスト優位性を両立。
- システム/DX：グローバルで部品情報基盤を統合し、AI/IoT活用で需要予測精度の向上や業務効率化を推進。

3. 中期経営計画2030 (1) 経営資源の選択と集中

④北米トラクタ事業：コンパクトトラクタ・汎用事業の抜本改革

競争力の高いユーティリティトラクタの付加価値向上を図るとともに、コンパクトトラクタ・汎用事業での競争力を高め、最大・最重要市場での事業性強化をめざします。

- 課題認識**
- ・ アジア勢の台頭による価格競争の激化
 - ・ インフレ・金利高騰によるコスト増と、製品投入遅れによる収益性の圧迫

シェア重視の政策から**収益性重視の政策**への転換
北米事業の持続的な収益成長をめざす

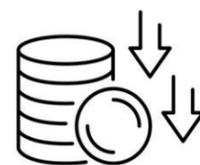
重点取組施策 4つの戦略的柱



①製品・コスト競争力の再構築

- ・ 市場ニーズの高い新製品の早期導入。
- ・ GITプロジェクト推進とインド活用によるコスト競争力の向上。
- ・ 不採算モデルの採算改善・型式削減による製品ポートフォリオの最適化。

※GIT (Global Innovative Tractor)



②運転資本の圧縮

- ・ S&OPの最適化によるエリアSCMの推進。
- ・ 2030年までに北米の製品在庫月数を30%削減。



③インセンティブプログラムの見直し

- ・ 長期ゼロ金利プログラムから、短期ゼロ金利及び長期金利ありプログラムへ。
- ・ 小売金融に過度に依存しないビジネスモデルへの転換。



④将来の成長基盤の構築

- ・ 事業顧客 (Prosumer) 向けソリューション事業 (庭園管理スマート化等) を検討。

3. 中期経営計画2030 (1) 経営資源の選択と集中

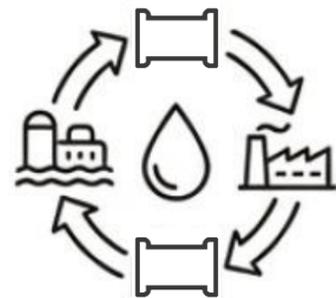
⑤水環境事業：社会インフラ強靱化への貢献と成長分野の拡大

製品・技術を核としたトータルソリューションで、国内水環境市場のトッププレイヤーをめざします。

基盤事業の強化

- O&M事業の利益率改善（集中監視等、DX活用による生産性向上）
- 管路製品事業の収益力向上（価格最適化と効率化）
- 世界の石化市場の成長取り込み、他社との差別化による反応管事業の拡大

成長分野（下記4分野）の拡大



1. 水循環ソリューション

管路＋施設の優位性を活かし、PPP（官民連携）市場を開拓。水道管路システムの**デファクトスタンダード**を構築。



2. 資源循環事業

溶融技術を核に、**廃棄物処理** PPP・PFAS対応等の**新市場**へ進出。



3. 水環境海外

重点地域・製品（欧米・ASEANの水循環事業）にリソースを集中し、ポートフォリオを再構築。



4. カーボンニュートラル対応

既存技術を活用し、**水素製造**関連や**電池負極材**等の**新領域**に進出。

3. 中期経営計画2030 (1) 経営資源の選択と集中

⑥ 欧州農機事業：強み分野への回帰（選択と集中）

大型畑作向け事業の「量確保至上主義」を捨て、適正規模にコントロールすることにより、収益性を改善。同時に販売リソースも収益性の高い分野への集中や型式集約等を行い、将来に向けた戦略分野への配置転換を行うことで、事業ポートフォリオ全体の改善を図ります。

- 課題認識**
- ・ 省力化をめざした機械や販売ネットワークの大型化競争が加速
 - ・ インド製低価格機種種の台頭によるコンパクトトラクタ事業における地位のゆらぎ

総花的な品ぞろえ主義と自前主義から脱却し、投入リソースや固定費の抑制を通じた**投資効率の改善**を図る。

重点取組施策 3つの戦略的柱



① 製品・コスト競争力の再構築

- ・ ナロートラクタによるスペシャリティックロップ市場での拡販。



② 生産・供給体制の最適化

- ・ 再組立・物流の大胆な見直し等による固定費の大幅削減。



③ 将来の成長基盤の構築

- ・ インドEscorts Kubota製トラクタの導入を通じた、収益性を犠牲にすることのないコンパクトトラクタのポジション回復。

3. 中期経営計画2030 (1) 経営資源の選択と集中

⑦国内農機事業：構造改革による収益基盤の確立 “農業を支える人を支え続ける”

生産高維持と農業従事者の減少という市場構造の変化に対応し、製品販売に加えてアフターマーケットとソリューションを収益の柱とする事業構造へ転換します。

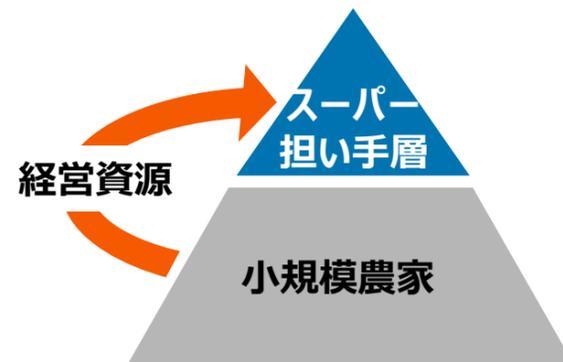
基本戦略：市場縮小を前提とし、「事業ポートフォリオ転換」「ビジネスモデル変革」「新たな価値創出」を断行

1. 事業ポートフォリオ転換

- ・ 整備事業の拡大
アフターマーケットを最大の成長領域へ。



- ・ 担い手対応力強化
経営資源をスーパー担い手層に集中。
小規模農家向けは合理化を徹底。

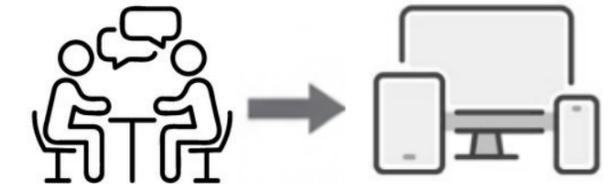


- ・ スマート農機事業の拡大
スマート農機とKSASソリューションによる顧客提供価値の向上で収益力を強化。



2. ビジネスモデル変革

従来の訪問・製品販売型から、デジタルを活用したソリューション提案型へ移行。



3. 新たな価値創出（データマネタイゼーション）

KSASのビッグデータ（全国農地50%カバー目標）を活用し、Jクレジット創出支援や農産物流通（米輸出）等の新事業を収益化。



3. 中期経営計画2030 (1) 経営資源の選択と集中

“Focus & Breakthrough” : 「両利きの経営」による事業の強化と創出

“深化” : 既存事業の磨き上げ

“経営資源の選択と集中”

建機事業



インド



ライフサイクル
サポート事業



北米トラクタ



水環境



欧州トラクタ



国内農機



“探索” : 「未来」を創る

“スマートバリュー”の追求

- Autonomous : 自動・自律化
- Connected : データ連携・活用



“ベースの強化” : インド「発」事業

3. 中期経営計画2030 (1) 経営資源の選択と集中

クボタらしい価値の創造：「製品＋ソリューション」による事業変革

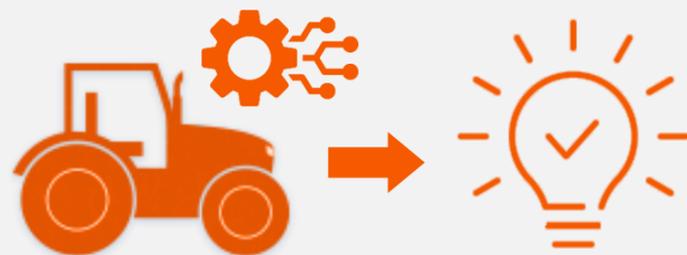
お客様の最重要課題を、クボタの強みである機械とスマート技術の融合で解決し、持続的な成長を実現します。



顧客課題

- 労働力不足と技能伝承の困難化
- 生産性・効率性向上のニーズ
- 環境・脱炭素化への対応

×



クボタのソリューション

製品＋スマート技術

- Autonomous : 自動・自律化
作業の自動化、遠隔操作による省人化
- Connected: データ連携・活用
機械・作業データに基づく経営の最適化

注力領域



製品を使って事業を行う ユーザー(toB)を主軸に

- 小規模建設
- 造園・庭園
- 稲作・畑作
- 果樹栽培

スマートソリューション事業で**2030年売上1,000億円**をめざす

3. 中期経営計画2030 (1) 経営資源の選択と集中

ソリューションの進化と未来像：顧客の「仕事のオペレーション」の変革

アシスト機能による現在の課題解決から、将来的には複数機械の協調による完全自動化へ。
段階的に価値提供を深化させます。



顕在課題の解決

- 提供価値：
• 作業負荷の軽減・効率化
- 主要技術：
• 製品アシスト機能
• テレマティクスによる稼働監視

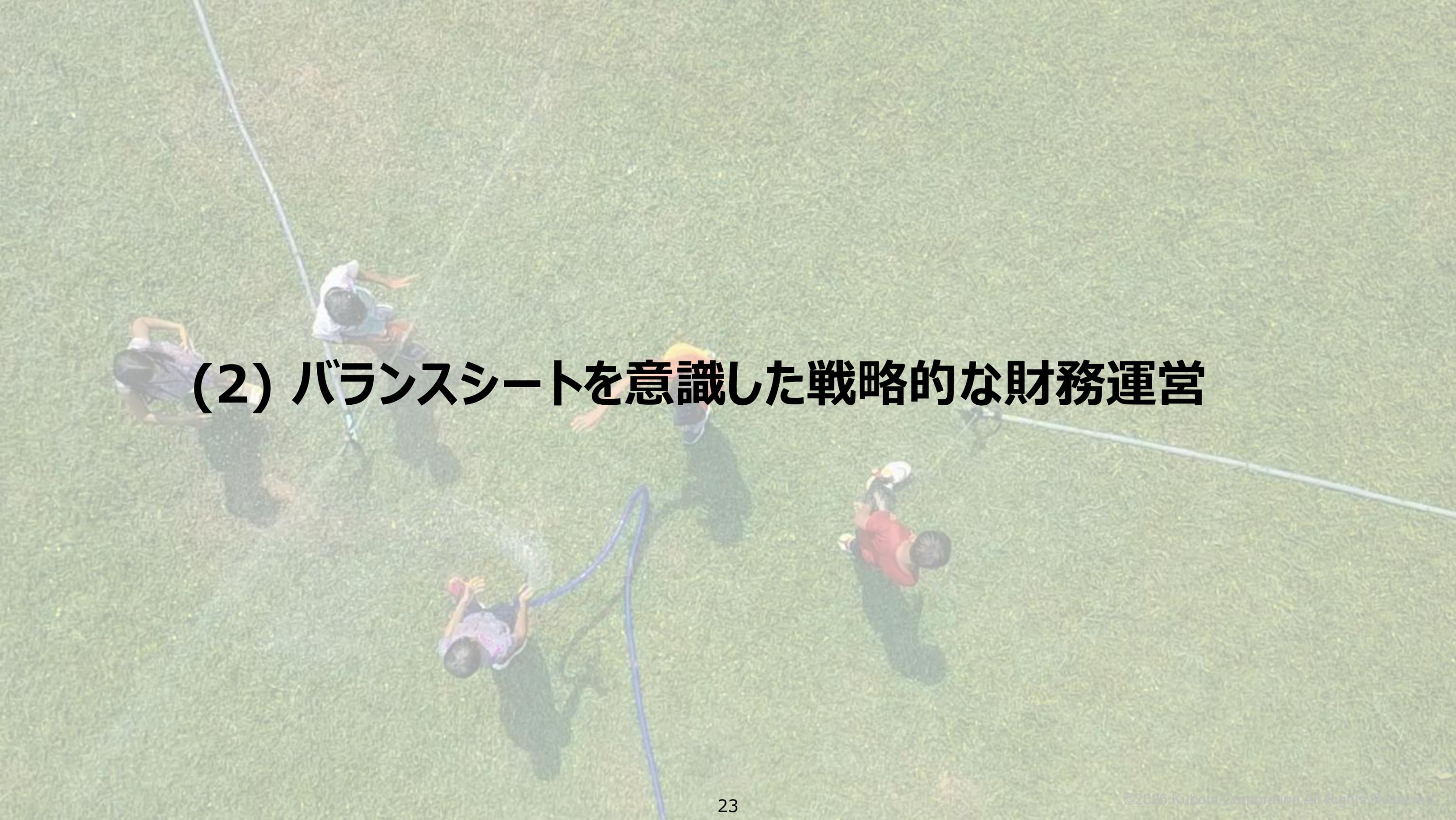
省人化・予防保全

- 提供価値：
• 省人化・アップタイム最大化
- 主要技術：
• 自動運転・自律走行
• AIによる予防メンテナンス
• 育成・進捗管理
• プラットフォーム

オペレーション変革

- 提供価値：
• 効率・生産性の最大化
- 主要技術：
• 複数機械の群・協調制御
• 遠隔監視・指令
• 24/7全自動稼働



An aerial photograph of a grassy field where several people are engaged in a water gun fight. The scene is captured from a high angle, showing the green grass and the colorful clothing of the participants. A blue hose is visible on the ground, and water is being sprayed from a gun. The overall atmosphere is playful and active.

(2) バランスシートを意識した戦略的な財務運営

3. 中期経営計画2030 (2) バランスシートを意識した戦略的な財務運営

財務戦略の骨子～変わらなければならないこと～

従来の売上高・利益率を中心とした財務目標管理から、
バランスシートや資本効率を重視した財務戦略への転換

資本コストを安定的に上回るROE及びROICへ
(2030年目標：ROE 12% ROIC 7%以上)

北米事業の变革

■ 米国における事業運営の方針転換

小売金融事業の運営見直し

「金融債権残高を増やさない事業運営へ」

- これまでと違う次元で小売金融への依存度低減。
- 競争力を維持しつつも金利インセンティブは最小限に抑制（収益性改善にも寄与）。

ロジスティック戦略の見直し

「大幅な在庫圧縮を可能とする事業運営へ」

- サプライチェーン全体の戦略を見直し、製品在庫月数を30%削減。

全社的な運営の変化

■ 設備投資の適正化

規律あるバランスシート経営の徹底

- BCP関連投資等の事業維持投資は減価償却費の範囲内を目標に優先順位をつけて着実に実施。
- 成長投資は、キャッシュフローの中から優先順位をつけて積極的に配分。



3. 中期経営計画2030 (2) バランスシートを意識した戦略的な財務運営

キャッシュフロー創出力拡大＋戦略的キャッシュアロケーション

① 営業キャッシュフロー（研究費除く）の最大化（P26）

・収益性の向上、運転資本の圧縮、小売金融債権の抑制

② キャッシュフローを源泉とした投資の適正化（成長と資本効率の両立）（P27）

設備投資

- ・設備投資の戦略的配分

研究開発投資

- ・事業ポートフォリオ戦略と連動したメリハリのある予算配分

M&A等の成長・戦略投資

- ・高収益が見込める成長領域へ選別投資

③ 質的経営への転換（P29）

- ・キャッシュフロー経営への転換をてこに株主資本コストを上回るROEを維持

2030年目標

ROE 12% > 株主資本コスト*
ROIC 7%以上 > WACC*

*株主資本コストは7～10%と想定

前提：リスクフリーレート2%、
マーケットリスクプレミアム5～7%、β値1.0～1.2

*WACCは5～6.5%と想定

前提：株主資本コスト7%～10%、
税引後有利子負債コスト3%

目標指標：営業利益率

12.0%

目標指標：総資産回転率

0.64回

目標指標：投下資本回転率

0.83回

FCF創出力の拡大（2030年目標5年累計で9,000億円）

FCFアロケーションの優先順位

- ・創出したキャッシュを、明確な優先順位に基づき配分
- ・財務健全性を維持しながら、事業成長と株主還元の両立を実現

1. 安定的な配当

- ・累進配当を継続

2. 財務健全性の維持

- ・有利子負債残高をコントロールし、資金調達における競争力を維持

3. 積極的な自己株式取得

- ・FCF水準に応じて弾力的に実施
- ・ROE向上に向けた対応強化

次のフェーズへ(2030～)

継続的な収益性・キャッシュフロー創出力の改善を通じて、ROE・ROICのさらなる向上も視野に入れる

3. 中期経営計画2030 (2) バランスシートを意識した戦略的な財務運営

① 営業キャッシュフローを最大化する3つのレバー

収益性の改善



事業ポートフォリオ改革

成長けん引事業（建機事業、インド「発」事業、ライフサイクルサポート事業）へリソースを重点配分し、構造改革による低収益領域を解消。

目標：2030年までに営業利益率12%

運転資本の圧縮



在庫の適正化と 売掛金管理強化

エリアSCM機能により、グローバルでの在庫を最適化。

目標：2030年までに北米の製品在庫月数を30%削減

小売金融債権の抑制



金融プログラムの見直し

北米における0%ローン期間の短縮など、インセンティブに依存しない販売モデルへ転換。

目標：全社で小売金融債権回転期間を改善し、総資産回転率を0.64回へ向上

3. 中期経営計画2030 (2) バランスシートを意識した戦略的な財務運営

② 営業キャッシュフローを源泉とした投資の適正化 (成長と資本効率の両立)

これまでの大規模な成長投資で築いた事業基盤を活かし、今後は投資の「量」から「質」へ転換を加速。成長投資については、基盤を活かせる最優先領域へ絞り込みを行い、成長と資本効率を高いレベルで両立させます。

営業CF(研究費除く)

営業CF(研究費除く)/借入

事業維持・成長のための計画的な設備投資実行

設備投資の戦略的配分

研究開発費の
事業ポートフォリオ戦略と連動した
メリハリのある予算配分

将来投資

事業維持【7割程度】

ターゲット

- 安全・品質・法令対応
- ITシステム（基幹システム等）
- 工場の老朽更新

運用ルール

- 予算上限を5年間の減価償却費以内に抑制し、利益率の悪化を防止。

成長投資【3割程度】

ターゲット

- 北米建機拡販
- インド新工場

運用ルール

- 従来より高いハードルを設定
- 環境変化時は事業維持投資を削って優先配分。

R&D投資

収益性に応じた柔軟な予算配分

- 成長けん引事業へリソースを重点配分し、開発テーマを厳選。
- 競争力強化・技術による差別化を通じて、事業ポートフォリオ戦略を支える。

将来の成長基盤構築

- 市場状況も見据えつつ、長期的な成長に向けたテーマにも一定の予算を配分する。

M&A等の戦略投資

高収益が見込める成長領域へ選別投資

- 高いハードルを設定し、確実に成長に繋げることで固定資産回転率を改善。

大型M&Aには借入も活用

- 投資すべき案件については借入も活用し、柔軟かつ機敏に対応する。

3. 中期経営計画2030 (2) バランスシートを意識した戦略的な財務運営

戦略的投資と財務規律の共存

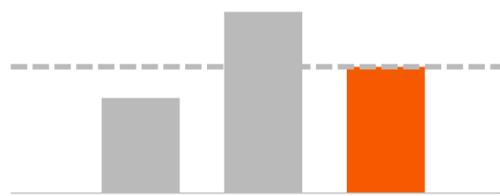
将来への投資はメリハリをつけしっかりと継続する一方、“Focus”による事業ポートフォリオの収益改善に加え、固定費の着実なコントロールにより営業利益率改善を図ります。



設備投資

個別最適から脱却し、本社主導の全体最適の視点で戦略的な投資配分を徹底する。

- 成長投資と事業維持投資の戦略的配分。
- 従来より高いハードルレートを設定することで投資対効果の向上を図るとともにモニタリングを強化することで、規律を確保。



年間投資額
1,800億円規模



研究開発費

事業ポートフォリオ戦略と連動させ、事業貢献度に応じたメリハリのある予算配分を行う。

- 収益性に応じた柔軟な予算配分を導入。
- 成長けん引事業へリソースを重点配分し、開発テーマを厳選。
- 一定割合を先行研究に確保。



年間投資額
1,000億円規模



販売費及び一般管理費

規律ある経費管理と組織の効率化を断行し、売上成長を下回るコスト増に抑制する。

- コスト増加率をインフレ以内に抑制。
- 間接部門の業務効率化と機能統合による組織のスリム化。



コスト増加率
年3%以下

実行を支える基盤

CxO体制により、各機能の責任と権限を明確化し、実効性の高いコストマネジメントを実現。連結従業員数は適正水準を維持し、生産性を最大化する。

3. 中期経営計画2030 (2) バランスシートを意識した戦略的な財務運営

③ V字回復を成し遂げる質的経営への転換

キャッシュフロー経営への転換をてこにROEを株主資本コストを上回る水準に回復させます。 **2030年目標 ROE12.0% > 株主資本コスト***



2025年 ROE7.3%への低下原因

① 収益性の低下

営業利益率 **9.5% (2020) → 8.8% (2025)**

- 外部環境の悪化：米国関税等の地政学リスクや、金利上昇・インフレ等によるコスト増が収益を圧迫
- 市況変動への対応：市況の軟化に対応するための在庫削減（生産調整）が一時的に収益を押し下げ
- 物量重視モデルの課題：シェア重視のインセンティブや製品ミックスが収益構造の質的向上を阻害

② 資産回転率の低下

総資産回転率 **0.58回 (2020) → 0.49回 (2025)**

- 金融債権の増加：物量確保を目的とした長期ローンファイナンス等のインセンティブが、バランスシートを圧迫
- 固定資産の増加：減価償却費を上回る設備投資やM&Aにより固定資産残高が大きく増加

“Focus & Breakthrough”の実行による抜本改善

① 収益性の改善

経営資源の選択と集中

- 高収益事業の拡大
- 基盤事業の構造刷新
- 戦略的再編



② 資産回転率の改善

バランスシートを意識した戦略的な財務運営

- 在庫の適正化
- 売掛金管理の強化
- 金融プログラムの見直し
- 投資の適正化
(成長と資本効率の両立)



2030年 ROE12.0%の達成

目標指標：営業利益率

12.0%

目標指標：総資産回転率

0.64回

次のフェーズへ(2030~)

継続的な収益性・キャッシュフロー創出力の改善を通じて、ROEのさらなる向上も視野に入れる。

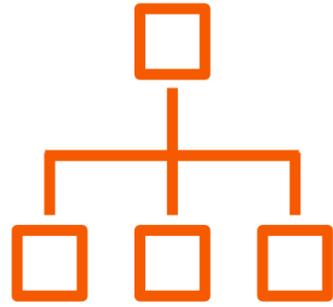
(3) 未来の成長を支える強靱なグローバル基盤

3. 中期経営計画2030 (3) 未来の成長を支える強靱なグローバル基盤

世界市場をリードする事業基盤を支える、俊敏で強靱な経営体制へ

“クボタらしいグローバル経営に向けて”

意思決定の迅速化、挑戦を促す人財・風土改革、サプライチェーンの強靱化を断行し、戦略実行力を高めます。



組織・ガバナンス

- **CxO体制の本格導入**：CEOの指揮のもと、各機能の責任者（CxO）が各機能の責任をグローバルで担う体制に移行。意思決定の速度を高め、責任の明確化を図る。
- **カンパニー制の導入**：水・環境事業の独立性を強化し、自立した事業運営を推進。
- **間接部門の事業統合**：本社機能の一部を事業部門に移管し、組織をスリム化。現場に近い、事業を直接支える体制を構築。



人財・企業風土

- **グローバル人財の積極活用**：海外人財をグローバル戦略と意思決定に組み込む。
- **挑戦を促す風土の構築**：AIなどのデジタル技術で生まれた時間を、従業員の「挑戦」と成長に再投資する人財戦略へ。
- **クボタらしい強み（DNA）の進化**：クボタの成長をこれまで支えてきたDNAの進化を加速させ、クボタらしい価値と事業の創造へ。
- **K-ESG経営**：社会課題の解決と持続可能な未来への貢献。



グローバルサプライチェーン

- **最適地生産へのシフト**：従来の地産地消から、コストやリスクを考慮したグローバルかつローカルな最適地生産ネットワークへと移行。ブロック経済へも対応。
- **インド調達網の戦略的活用**：コスト削減と調達先の多様化を両立。
- **リスク管理の強化**：地政学的および経済安全保障リスク（関税など）を踏まえ、サプライヤーの多様化と人権デューデリジェンスの徹底を図る。

3. 中期経営計画2030 (3) 未来の成長を支える強靱なグローバル基盤

意思決定の迅速化と顧客価値向上を実現する新経営体制

事業の専門性と全社最適を両立させ、より俊敏で強力な経営基盤を構築します。

① 機械事業本部の廃止と社長直轄体制

売上の8割超を占める機械事業に社長が直接関与し、経営の迅速化を実現。MGB (Machinery Global Board) を通じて機動的な戦略を実行。

社長 CEO

全社横断機能(CxO体制)

企画(CBPO) / 製造(CMO) / 研究開発(CTO)
コンプラ・品質(CCQO) / 人事(CHRO)
安全(CHSO) / IT (CIO)

② 全社横断のCxO体制の導入

各機能の専門性を高め、全社視点でのガバナンスを強化。社長からの権限移譲により意思決定を加速。

農業機械事業部
(新設)

機械グローバル
オペレーション本部
(新設)

機械グローバルカスタ
マーファースト本部
(新設)

建設機械事業部

エンジン事業部

部品事業部

その他 機能別本部

水環境カンパニー

③ 農業機械事業部の新設

トラクタ、作業機、インプラメント等を統合し、お客様の課題解決にフォーカスしたトータルソリューションを提供。

④ 農業ソリューション機能の集約・強化

農業機械事業部の下に新設した農業ソリューション本部にイノベーション機能を集約し、事業化を加速させる。

⑤ オペレーションと顧客対応機能の分離・専門化

機械グローバルオペレーション本部が生産・販売・在庫に責任を持ち、機械グローバルカスタマーファースト本部がサービス・品質保証を統括。役割を明確化し、双方の専門性を向上。

⑥ 水環境事業のカンパニー化(2025年より)

機械事業とのビジネスモデルの違いに合わせ経営の枠組みを最適化。より自立した運営へ。

3. 中期経営計画2030 (3) 未来の成長を支える強靱なグローバル基盤

持続的成長を支える基盤：人的資本戦略

大変革をリードする「人」への戦略的投資を通じ、持続的な企業価値向上を実現します。



グローバル人材の育成（持続的成長の担保）

従来の日本中心の体制から脱却し、事業の継続性と成長を支える強固な経営基盤を構築する。

- **経営の持続性確保：**重要ポストのサクセッションプラン（後継者計画）を導入し、次世代の経営リーダーを計画的に育成・配置することで、経営リスクを低減する。
- **海外人材の参画：**海外人材のグローバル経営への参画を推進する。



DX・AIによる生産性革新（収益力の向上）

イノベーションの源泉となる「人」への投資を強化し、収益構造の改革を実現する。

- **高付加価値化へのシフト：**DX・AI活用による業務効率化と、創出したリソースの成長領域への再配分を徹底する。
- **イノベーション人材の育成：**「Kubota Global AI Academy」の設置等を通じて全社的なデジタルスキルを底上げし、既存事業の深化と新たなソリューション創出を加速させる。

企業価値向上への貢献

強固なガバナンスと事業継続性の確保による経営の安定化、そして生産性向上とイノベーション加速による営業利益率の改善と将来の成長機会創出に直接的に貢献する。

3. 中期経営計画2030 (3) 未来の成長を支える強靱なグローバル基盤

持続的成長を支える基盤：企業風土・DNAとその進化

クボタ固有の強み（DNA）を、事業戦略を支える経営基盤の核に据え、その進化を加速させます。



これら**固有の強み**がクボタの価値の源泉であり、この競争優位性をさらに研ぎ澄まし、付加価値を高め、**稼ぐ力を挽回・向上**させるために、経営基盤全体を進化させます。

3. 中期経営計画2030 (3) 未来の成長を支える強靱なグローバル基盤

K-ESG経営：事業の根幹にある、持続可能な未来への貢献

クボタの事業活動は、それ自体が社会課題解決への貢献であり、ESG経営の実践です。

E



Environment
地球と共生する事業活動

- **資源循環ソリューション：**
溶融技術等を活用し、廃棄物の価値転換に貢献
- **水インフラの強靱化：**
管路更新や効率的な水管理システムを提供
- **カーボンニュートラルへの挑戦：**
水素製造関連技術や社会のGHG削減への貢献を推進

S



Social & Stakeholders
社会とのつながりを通じた共感の醸成

- **人財への投資と挑戦する風土：**
グローバル人財の育成と多様性を尊重
- **ステークホルダーとの対話と企業価値向上：**
経営トップ自らの積極的な対話を通じた企業価値の向上

G



Governance
持続的成長を支える強靱な経営基盤

- **グローバルコンプライアンス体制の強化：**
各地で自律的なマネジメントが推進できる体制整備
- **サイバーセキュリティの強化：**
経営の重要課題として、サイバー攻撃への防御体制を構築し事業継続性を確保
- **意思決定の迅速化と責任の明確化：**
CxO体制の本格導入による経営体制強化

3. 中期経営計画2030 (3) 未来の成長を支える強靱なグローバル基盤

グローバルサプライチェーンの強化：俊敏で強靱な事業基盤の構築

地域ごとの事業環境、製品特性、コスト、関税・貿易規制等の地政学的要素を総合的に評価し、最適地を定期的に見直すことで、ブロック経済化や外部環境の変化に追従できる強靱で柔軟な生産・調達体制を構築します。

基本方針：地産地消から「最適地生産」へ

エリアSCM構想の実現

個別最適からエリア単位での全体最適へ

拠点個別の運営から脱却し、エリアSCM本部（日本/北米/欧州/インド/ASEAN）を核としたサプライチェーンを構築。

在庫の全体最適化と供給安定性の両立

エリア内の生産計画の統合・調整と、拠点間連携による在庫場所の最適化を通じて、顧客への安定供給とトータル在庫の削減を両立。



持続可能な調達体制の構築

自在に供給できる調達レイアウトの構築

世界最適地調達と地産地消を組み合わせ、特定国への一極集中を避けることでリスクを分散した、バランス型の調達体制を構築。

グローバル標準の推進による効率化

門前倉庫の活用、材管・調達業務、関連システムなど、クボタ基準のグローバル標準化を推進し、サプライヤー育成と業務効率化を実現。



クボタの進化が、今始まる。

“Focus & Breakthrough”

得意領域で勝ち、成長領域で突き抜けるため、事業と資源の動的転換を断行します。

「挑戦」する組織へ

未来を見据え、変化を恐れずに絶えず進化し続ける組織へと変革します。

新生クボタ、始動 今、我々は大きく変わる

将来予測に関する免責事項

本資料で記述されている業績予想ならびに将来予測は、現時点で入手可能な情報に基づき当社が判断した予想であり、潜在的なリスクや不確実性が含まれています。

そのため、様々な要因の変化により、実際の業績は記述されている将来見通しとは大きく異なる結果となる可能性があることをご承知おきください。

Appendix

表紙ビジュアルについて

インド市場で活躍する3つのトラクタブランド
(Kubota, Farmtrac, Powertrac)



北米市場の建設現場を支えるCTL
(Compact Track Loader)



資源循環に貢献する溶融炉



日本市場におけるスマート農機 (Agri Robo)

