

For Earth, For Life
Kubota

A photograph of a woman and a young child in a garden. The woman, wearing a red shirt and blue jeans, is holding a blue watering can and pouring water onto a row of green plants. The child, wearing a blue dress, is standing next to her, also holding the watering can. The garden is filled with various green plants and flowers, and there are trees in the background under a blue sky with some clouds.

ON YOUR SIDE

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”

証券コード：6326

2026年8月19日 株式会社 **クボタ**

- 1 クボタグループの概要
- 2 クボタグループの成長戦略
- 3 株主還元、業績見通し 他

1 クボタグループの概要

■ 基本情報

社 名

株式会社**クボタ**

創 業

1890年

本 社

大阪市浪速区

売上高

(海外売上高比率)

3兆189億円

(77.3%)

営業利益

(営業利益率)

2,655億円

(8.8%)

ROE

7.3%

(2025年12月期)

For Earth, For Life

Kubota

2026年5月
「グラングリーン大阪」に本社を移転
(15F～19Fに入居)



グラングリーン大阪パークタワー
(提供：グラングリーン大阪開発事業者)

■ クボタグループ136年の歩み

農業の
人手不足解消



災害に強い
インフラ整備



高度経済成長期の
環境保全



戦後の
食料増産



伝染病蔓延の抑制



創業者 久保田権四郎の志

技術的にすぐれているだけではなく、
社会の皆様役に役立つものでなければ
ならない



JAPAN

事業を通じた
社会課題の解決による
価値の創造

GLOBAL

For Earth, For Life
Kubota



地球温暖化
の抑制



アジアにおける
農業の機械化



世界の
水インフラ整備

機械事業

農業機械及び
農業関連商品、
エンジン、
建設機械など



トラクタ・インプルメント



コンバイン



田植機



ユーティリティビークル



芝刈機



ミニバックホー



コンパクトトラックローダ



エンジン



フィーダー

水・環境事業

パイプシステム事業

- ダクタイル鉄管
- 合成管等

産業機材事業

- 反応管
- スパイラル鋼管
- 空調機器等

■ パイプシステム



ダクタイル鉄管



合成管



バルブ

■ 産業機材



素形材



鋼管杭



空調機器

水・環境事業

環境事業

- 各種環境プラント
- ポンプ等

■ 環境製品



水処理プラント



ポンプ



液中膜



浄化槽



ごみ焼却・溶融プラント

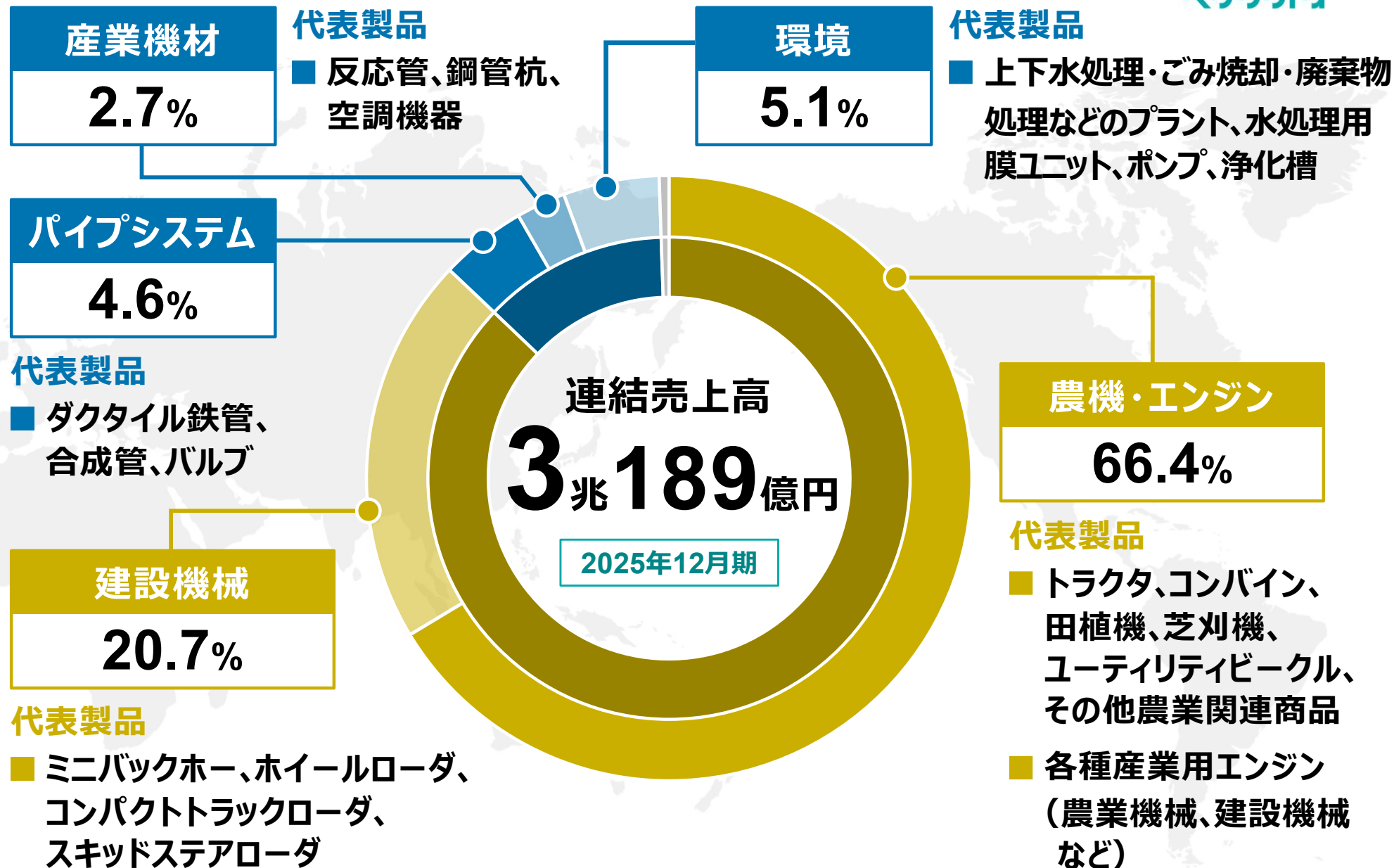


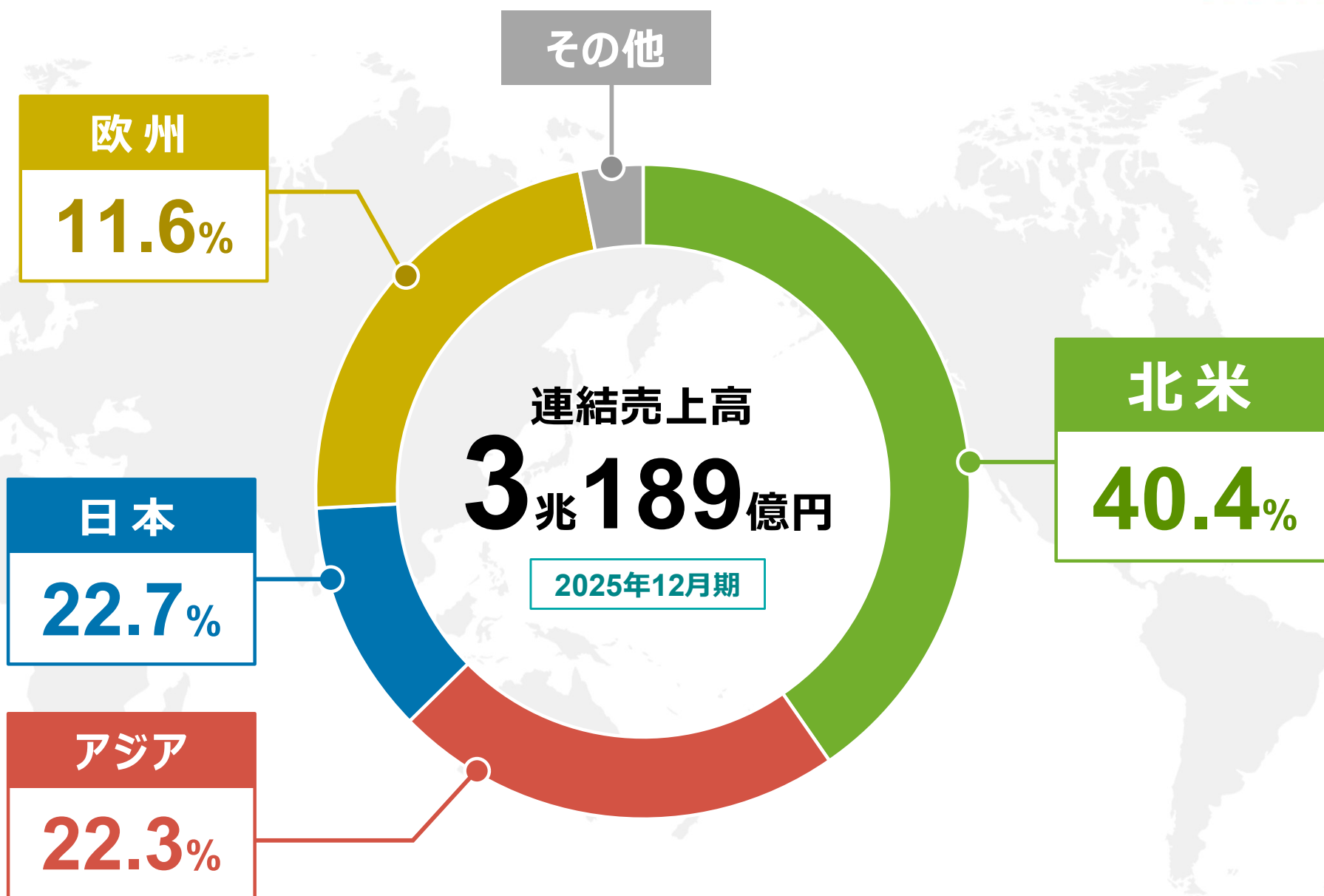
リサイクルプラント

■ クボタグループの「現在」

For Earth, For Life

Kubota





世界**120**カ国以上で事業展開し、海外売上高比率は約**80%**

北米

売上高比率

40.4%



クボタの強み

- 小型トラクタ、乗用芝刈機などが
中小規模の農業、家庭での芝刈り、
敷地内整備などで活躍。
高級ブランドとしての地位を確立
- 近年は建設機械が
CTL (コンパクトトラックローダ) を
中心に大きくシェアを伸ばす
- 石油化学プラント向けの反応管
なども今後の成長分野として期待

世界**120**カ国以上で事業展開し、海外売上高比率は約**80**%

日本

売上高比率
22.7%



クボタの強み

- **農業機械**で国内トップシェア。
トラクタ・コンバイン・田植機の3機種
すべてに、最初に無人自動運転を導入
- **ダクタイル鉄管（水道管）**で国内
トップシェアを有し、老朽化更新・
耐震化に貢献。
世界70カ国以上でも納入実績
- **液中膜**による水処理、**工場・ビル向け
空調設備**などで今後の成長期待

世界**120**カ国以上で事業展開し、海外売上高比率は約**80**%

アジア

売上高比率

22.3%



クボタの強み

- クボタの農業機械は高い評価。
ASEANでは**トラクタ・コンバイン**が
トップクラスのシェアを獲得。
- **建設機械**が都市化に貢献。
中古市場から新車市場へのシフトが
進み、今後の成長に期待
- 急速な経済成長で高まる**上下水道の
整備・安全な水へのアクセス**に貢献。
地域に寄り添った製品・ソリューション
を提供

世界**120**カ国以上で事業展開し、海外売上高比率は約**80**%

欧州

売上高比率
11.6%

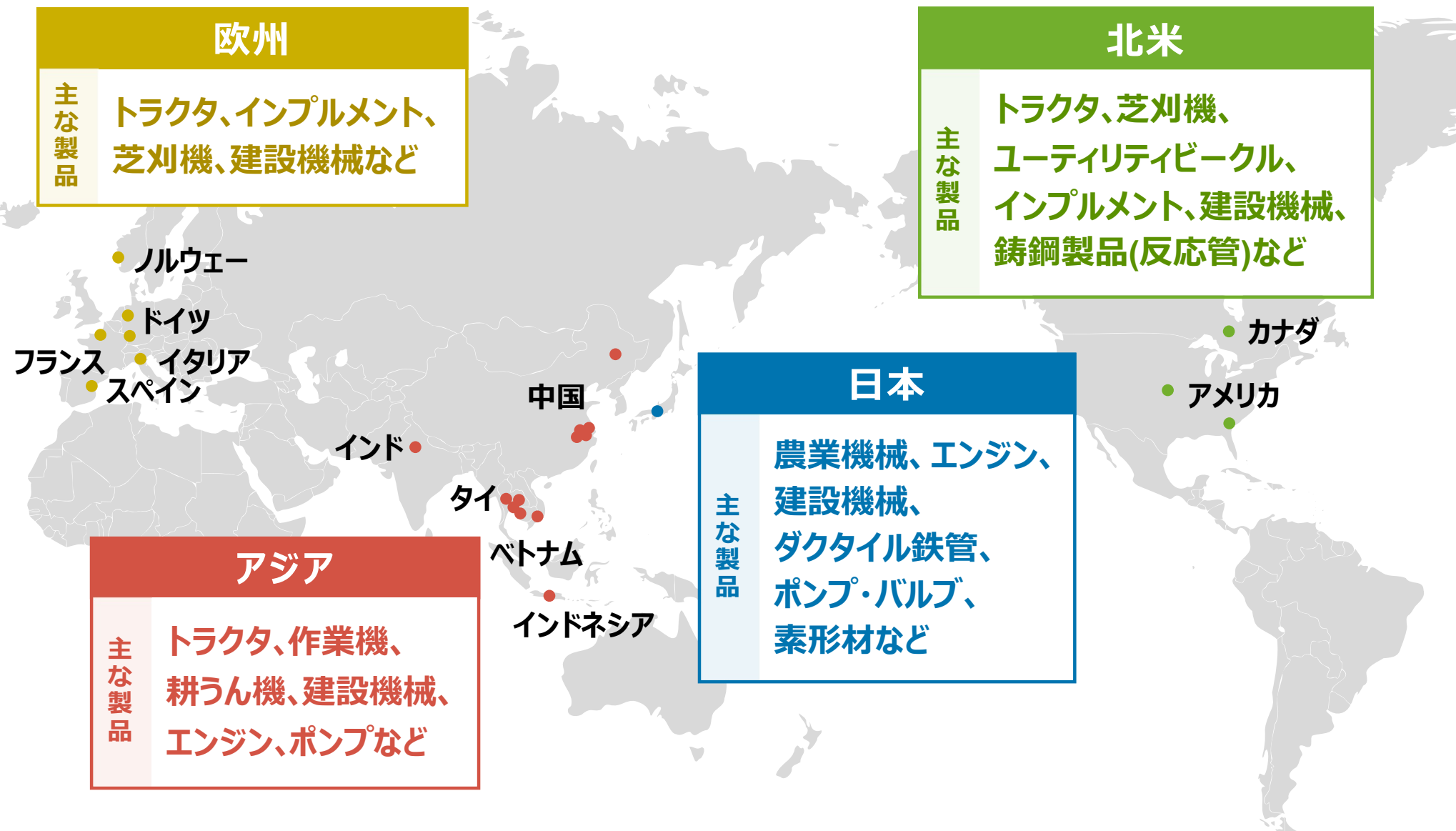


クボタの強み

- 景観保全、都市基盤整備で建設機械が活躍。**ミニバックホー**は世界全体で24年連続シェアNo.1(*)
- 世界有数の畑作市場で**トラクタ**および**インプルメント**（トラクタに接続する作業機械）を中心に事業を展開
- 世界で最も厳しい環境規制に対応し、**産業用ディーゼルエンジン**で世界トップクラスのシェア
- **重量式フィーダ**で高いシェア。産業分野で今後成長を期待

■ クボタグループの主な生産拠点

For Earth, For Life
Kubota



2 クボタグループの成長戦略

中期経営計画2030（2026～2030年度）

- 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

“Focus & Breakthrough”

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ム」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

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

“Focus & Breakthrough”

事業の核を再定義し、未来への使命を明確化する

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」、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」、
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



2 Financial Discipline

バランスシートを意識した
戦略的な財務運営



3 Global Foundation

未来の成長を支える
強靱なグローバル基盤

- ▶ 効率性の改善、戦略的な事業拡大で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およびROICへ

“Focus & Breakthrough” ステージ
(2026-2030)

2030年
目標

営業利益率 12%
FCF 5年累計で9,000億
ROE 12%
ROIC 7%以上

主要施策

- 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

長期目標

- 営業利益率
12%以上
- 資本コストを
十分上回る
ROE・ROICの
維持

“Focus & Breakthrough”

事業の核を再定義し、未来への使命を明確化する

“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「発」事業



ライフサイクル
サポート事業



北米
トラクタ事業



水環境事業



欧州農機事業



国内農機事業



“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

2 クボタグループの成長戦略

中期経営計画2030（2026～2030年度）

- 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

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

成長けん引事業

1 建機事業



北米インフラ・住宅 / ラインアップ拡大

2 インド「発」事業



最大市場深耕 / グローバルハブ

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



価値再構築事業

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

5 水環境事業



官民連携 / インフラ老朽化対応

構造改革事業

6 欧州農機事業



収益重視へ転換 / 不採算見直し

7 国内農機事業

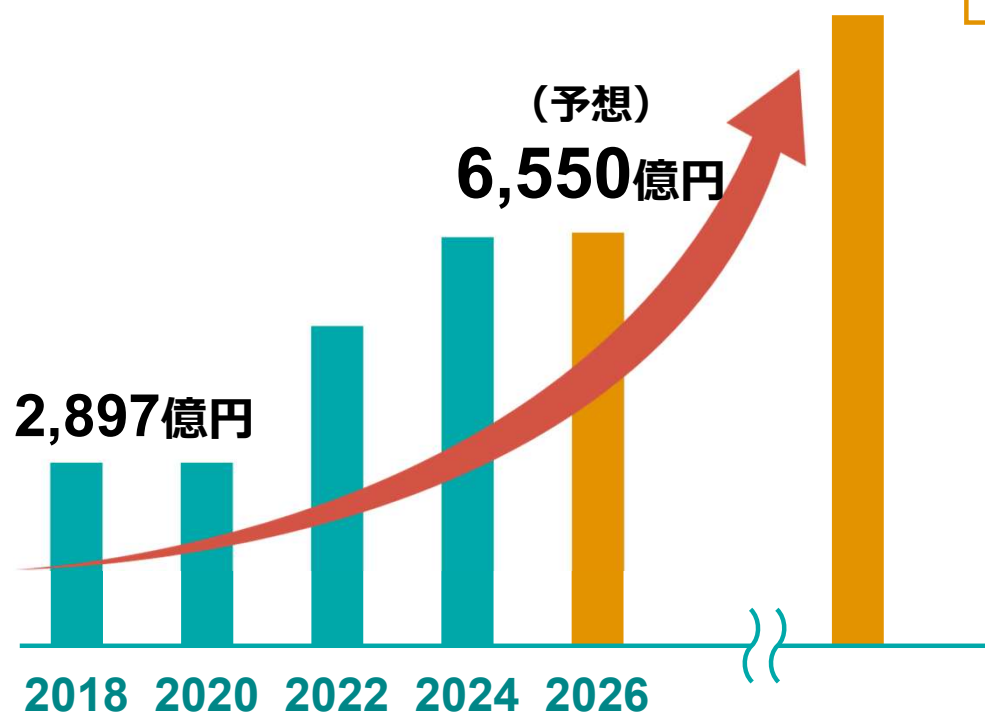


体制スリム化 / スマート農機・
高付加価値 / 整備事業拡大

* 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

- ▶ クボタは小型建設機械に強み。優れた機能性・操作性
- ▶ 先進国・新興国ともに長期的な市場拡大を見込む

建設機械事業の売上高推移



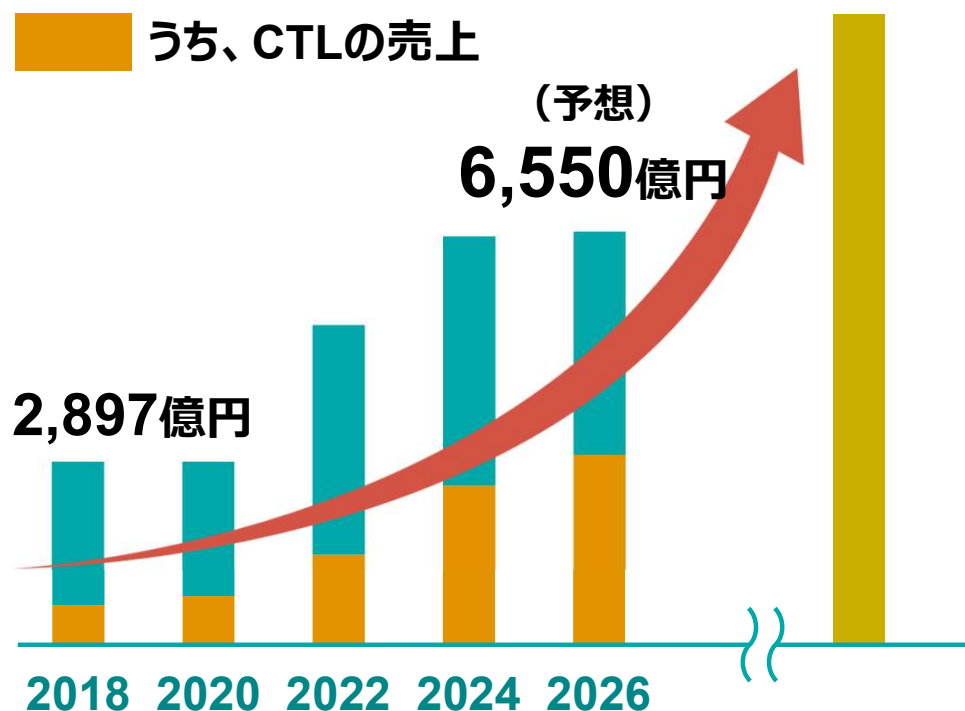
建設機械単独で
1兆円をめざす





- ▶ 北米ではコンパクトトラックローダ（CTL）が急成長
- ▶ 後発ながら約10年でシェア倍増

建設機械事業の売上高推移



市場環境と見通し

- 北米は中期的な人口増加に伴う住宅・インフラ需要が堅調
- 欧州も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行

主要戦略

- 製品ラインアップ拡大
- 技術による差別化
- 市場の深耕

- ▶ 現地のエスコーツ社を買収し、ベーシック農業機械に本格的に参入
- ▶ 世界の成長センター「インド」を、クボタの成長エンジンへ

インド市場の特性

トラクタの主な用途

- 農業だけでなく日々の移動、牽引、運搬など多目的に一年中使用。農繁期だけの日本とは使い方が異なる
- 耐久力、牽引力、低燃費、操作性など、ベーシックからプレミアムまで幅広い製品展開が必要

Kubota 高性能のプレミアムモデルを市場投入



現地のニーズに根ざしベーシック農機を開発



現地大手を買収(エスコーツ・クボタ)
ベーシック農機分野に本格参入



今後、トラクタ以外も
含めラインアップ拡充

- ▶ 現地のエスコーツ社を買収し、ベーシック農業機械に本格的に参入
- ▶ 世界の成長センター「インド」を、クボタの成長エンジンへ

機会：構造的な成長

- ✓ 力強い経済成長
- ✓ 世界最大規模のトラクタ市場
- ✓ グローバルベーシック市場の拡大

主要戦略

- ✓ コスト競争力の強化
- ✓ 品質・生産性の向上
- ✓ 製品ラインアップの拡充

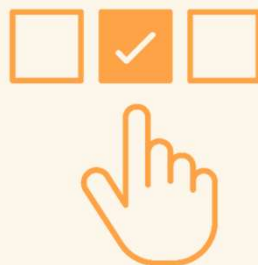


製品のライフサイクルを通じて顧客との関係性を深化させ、 「顧客価値」「選ばれる力」「競争優位」の源泉を強化



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



2 「選ばれる力」の源泉

部品事業の拡大戦略
強化



3 「競争優位」の源泉

経営基盤の強化

▶ 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

▶ 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

北米トラクタ

シェア重視から **収益性重視の政策** へ転換



1 製品・コスト競争
力の再構築



2 運転資本の圧縮



3 インセンティブ
プログラムの見直し



4 将来の成長基盤
の構築

▶ 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

▶ 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

水環境

基盤事業の強化 と 成長分野の拡大 を推進

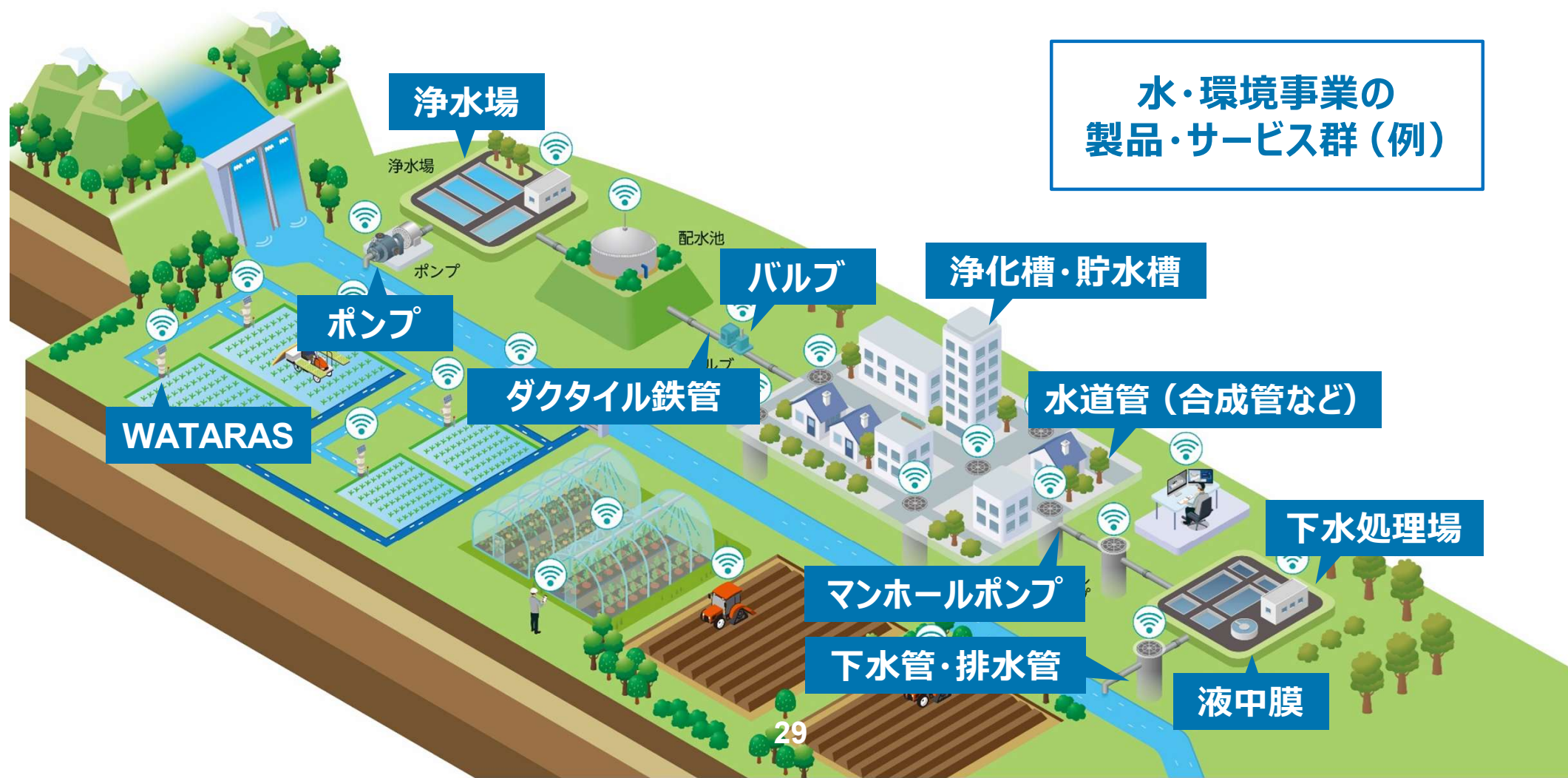
基盤事業の強化

- O&M(オペレーション&メンテナンス)
(集中監視等、DX活用による生産性向上)
- 管路製品事業
(価格最適化と効率化)
- 反応管事業
(世界の石化市場の成長取り込み)

成長分野の拡大

- 水循環ソリューション
(官民連携市場の開拓)
- 資源循環
(廃棄物処理・PFAS市場へ進出)
- 海外市場
(欧州、ASEANに経営資源集中)
- カーボンニュートラル対応
(水素製造関連、電池負極材などに進出)

クボタは、上流での取水から下水処理まで、
水の利用・再生サイクルにおいて広く事業展開する、
世界に類を見ない水関連総合メーカー



- ▶ 課題解決にむけ、機器売りからソリューション中心へ事業変革
- ▶ 自治体・水道事業者による水道管路更新の効率化を支援

O&M (オペレーション&メンテナンス)

2019年

約500億円

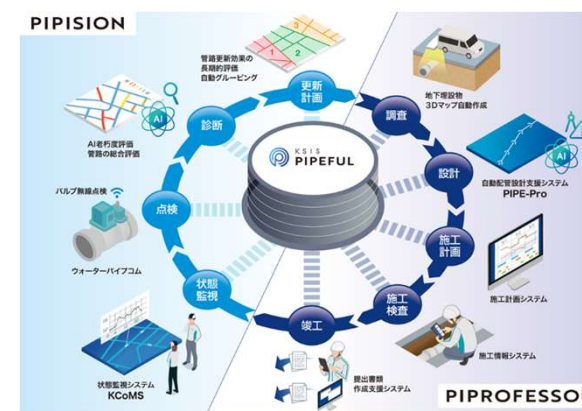


2024年

▶ 約700億円



KSIS PIPEFUL



AIの活用

老朽度AI評価

老朽度を高精度に評価し
破損リスクを予測

ハザード被害AI予測

将来の災害発生時、破損する
水道管路をピンポイントで予測

断水エリア予測

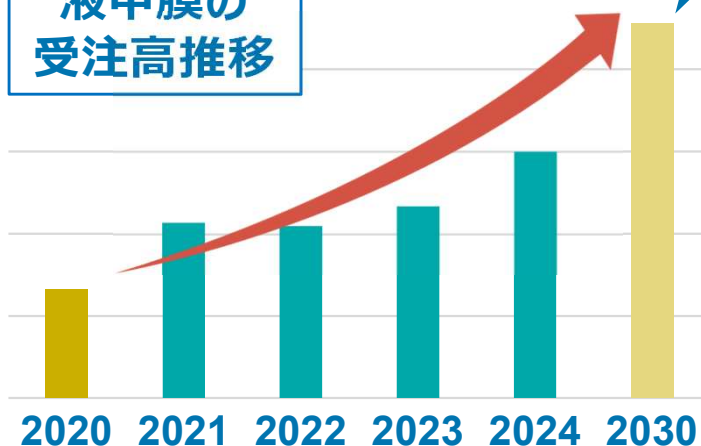
水道管路が破損した場合、
断水するエリアを予測

各水道事業者のニーズに合わせてシステムを提案

O&Mソリューション以外の個別製品にも注力

液中膜

液中膜の
受注高推移



2020年比
3.5倍をめざす

世界的に排水再利用や水質規制強化のニーズが高まり、従来の方式よりもきれいな処理水が得られる「MBR（膜分離活性汚泥法）」に注目。

反応管、空調



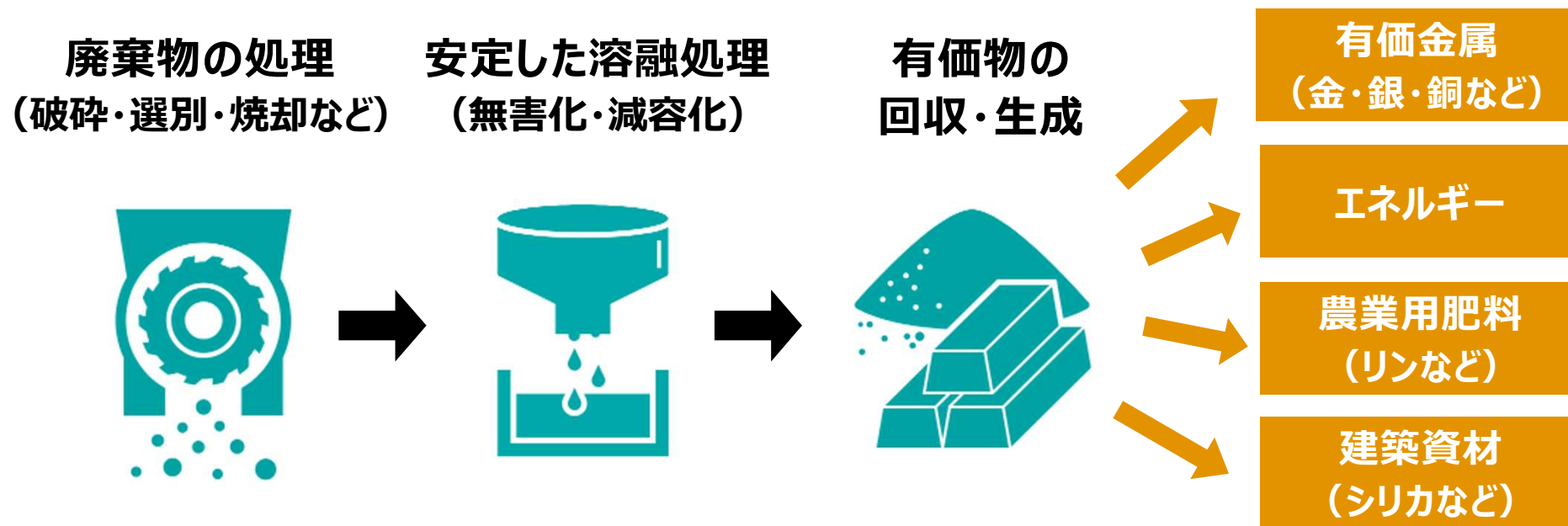
【反応管】
石油化学市場、
水素関連市場向けなど

【空調】
半導体工場、
データセンター向けなど



クボタのルーツである鑄造技術を強みとする素形材事業（反応管）、大型ビル・工場向けの空調などで今後も堅調な需要を見込む。

資源循環（ディープリサイクル）では独自の溶融技術を活かし、サーキュラーエコノミー実現への貢献をめざす



(参考) PFASを含有する廃棄物の安定的な分解・資源化処理も研究中

溶融分離技術により3種類のPFAS (PFOS, PFOA, PFNA) を99.999%以上の高効率で分解

<https://www.kubota.co.jp/news/2026/20260616-001204.html>



資源循環（ディープリサイクル）では独自の溶融技術を活かし、サーキュラーエコノミー実現への貢献をめざす

香川県豊島 廃棄物処理プロジェクト

- 約90万トンを超える産業廃棄物（不法投棄）の処理事業に唯一入札
- 現場の完全修復、廃棄物全量の資源化を達成



処理前



処理後

福島県双葉町 減容化施設

- 東日本大震災で発生した大量の災害廃棄物の処理事業（減容化・無害化・再利用）に参画
- 徹底した安全管理のもと、福島復興を支える



こちらをご覧ください！ ➡ クボタが考える「資源循環ソリューション」
<https://www.kubota.co.jp/innovation/resource-circulation/>



2 クボタグループの成長戦略

中期経営計画2030（2026～2030年度）

- 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

■ バランスシートを意識した戦略的な財務運営

For Earth, For Life
Kubota

従来の売上高・利益率を中心から、 バランスシートや資本効率を重視した財務戦略へ転換

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
- 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）

3 質的経営への転換

2030年目標
ROE 12% > 株主資本コスト
ROIC 7%以上 > WACC

設備投資

研究開発投資

M&A等の
成長・戦略投資

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

1 安定的な配当

2 財務健全性の
維持

3 積極的な
自己株式取得

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

次のフェーズへ（2030～）

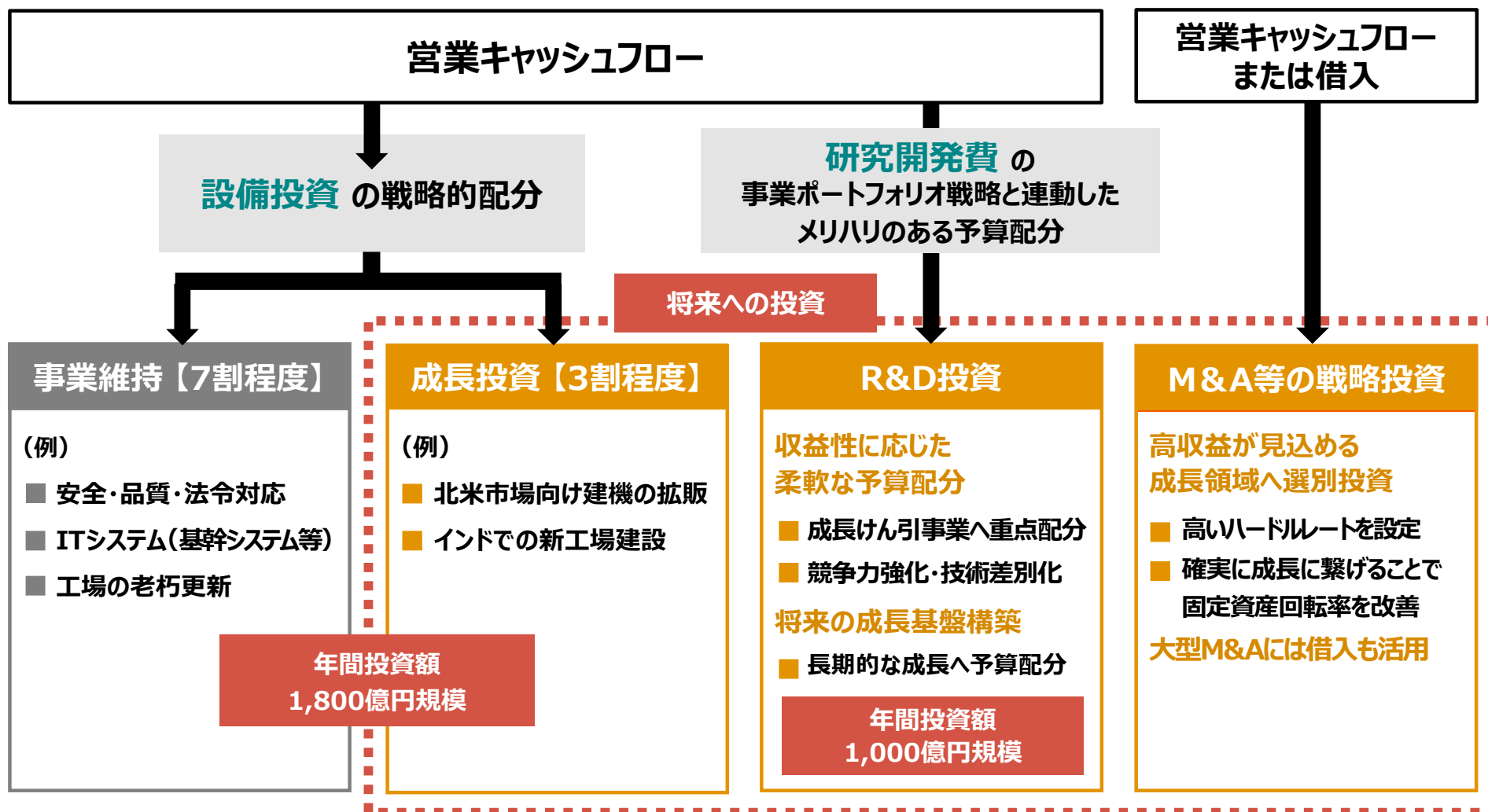
継続的な収益性・キャッシュフロー創出力の改善を通じて、ROE・ROICのさらなる向上も視野に入れる

■ バランスシートを意識した戦略的な財務運営

For Earth, For Life
kurabon

▶ 今後の投資は「量」から「質」へ転換

▶ 成長投資先の絞り込みを行い、成長と資本効率を高いレベルで両立



“Focus & Breakthrough”

事業の核を再定義し、未来への使命を明確化する

“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「発」事業



ライフサイクル
サポート事業



北米
トラクタ事業



水環境事業



欧州農機事業



国内農機事業



“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

■ バランスシートを意識した戦略的な財務運営（研究開発）

For Earth, For Life



▶ グローバル6極で開発体制の整備を進める

▶ 基幹技術は日本で、現地適用は各国で推進

Kubota Research & Development Europe SAS



フランス

Kubota Agricultural Machinery (SUZHOU) Co., Ltd.



中国

日本

Global Institute of Technology
グローバル技術研究所



アメリカ

インド

タイ



Escorts Kubota Limited



Kubota Research & Development Asia



Kubota Research & Development North America

「オートノマス」、「コネクテッド」を中心に研究開発を推進

オートノマス（自動・自律）

自動運転技術の高度化、安全性能の向上、農機の群制御技術、
ICT建機の開発などを推進



アグリロボ
（無人・有人の同時作業）



スマートコンストラクション
（ICT建機）

「オートノマス」、「コネクテッド」を中心に研究開発を推進

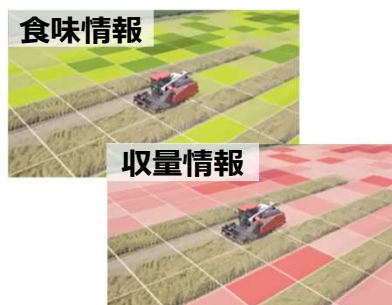
コネクテッド

データプラットフォームやデータ駆動型支援サービスの事業化を研究



生育状況病害把握
(リモートセンシング)

データ駆動型営農支援 **KSAS**



KSASシンプルコネクト



水インフラIoTソリューション

(参考) NTT・クボタ・ドコモ、山間部でもロボット農機の遠隔操作を可能にする通信技術を実証

未来の農業を支えるロボット農機に必要な通信について、モバイル通信と衛星通信を組み合わせることで山間部におけるほ場内やほ場間での通信の安定化を実現

<https://www.kubota.co.jp/news/2026/20260525-001191.html>



2 クボタグループの成長戦略

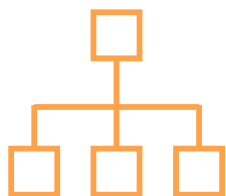
中期経営計画2030（2026～2030年度）

- 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

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。



1 組織・ガバナンス

- CxO体制の本格導入
- カンパニー制の導入
- 間接部門の事業統合



2 人財・企業風土

- グローバル人財の積極活用
- 挑戦を促す風土の構築
- クボタらしい強み(DNA)の進化
- K-ESG経営

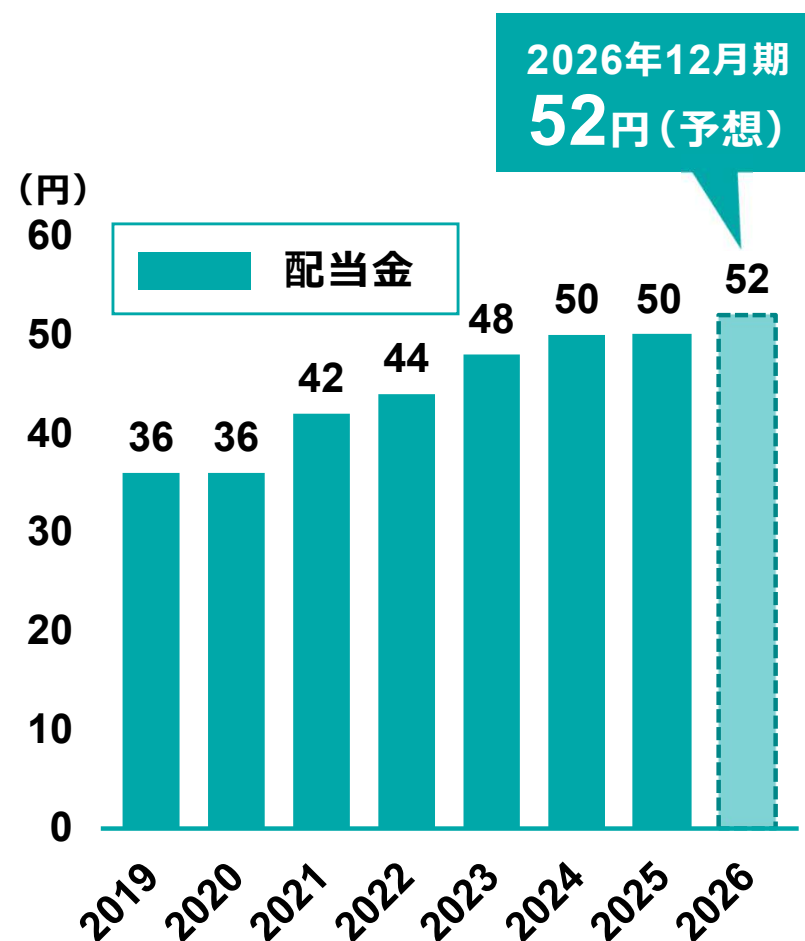
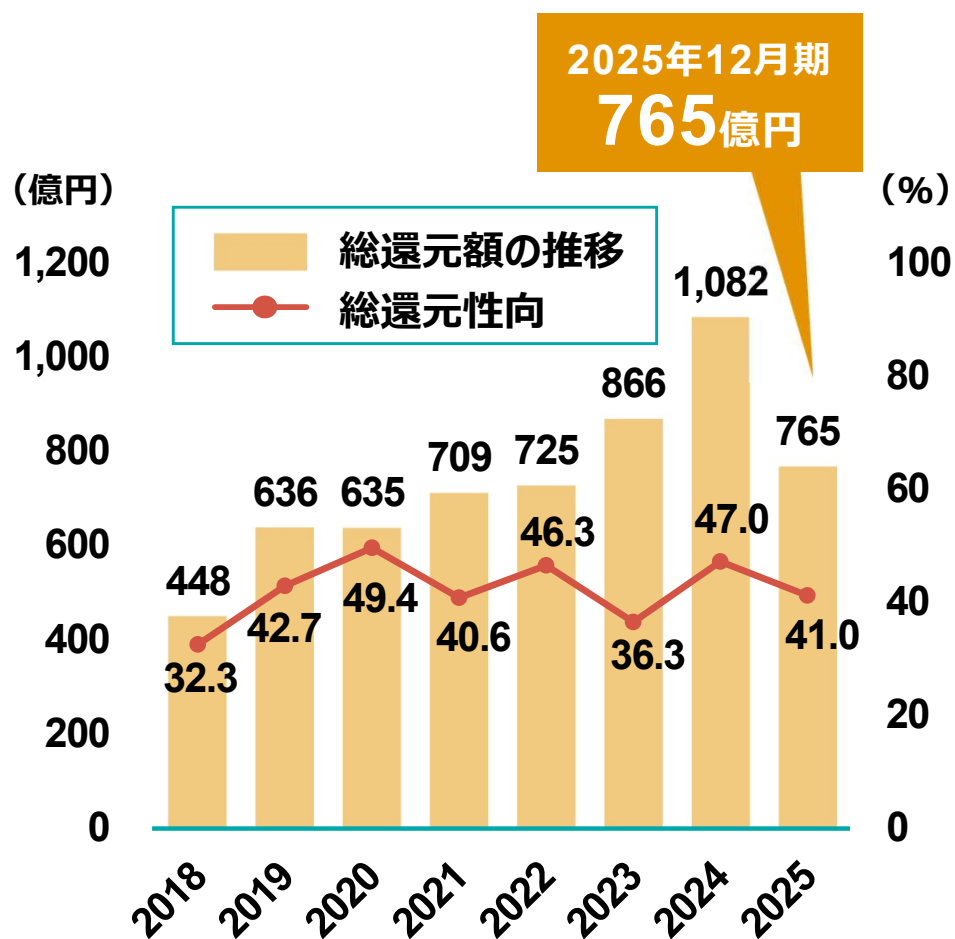


3 グローバルサプライチェーン

- 最適地生産へのシフト
- インド調達網の戦略的活用
- リスク管理の強化

3 株主還元、業績見通し 他

40%以上を目標とし、50%をめざす ▶ 2025年12月期 41.0%



2026年12月期 通期業績予想 (2026年8月4日公表時点)

For Earth, For Life



(単位：億円)

	2026年12月期 (予想)	2025年12月期 (実績)	増減	
			金額	%
売上高	32,800	30,189	+2,611	+8.6
機械	28,700	26,286	+2,414	+9.2
農機・エンジン	21,450	20,033	+1,417	+7.1
建機	7,250	6,253	+997	+15.9
水・環境	3,950	3,744	+206	+5.5
その他	150	159	▲ 9	▲ 5.8
営業利益	12.2% 4,000	8.8% 2,655	+1,345	+50.7
税引前利益	12.7% 4,170	9.3% 2,821	+1,349	+47.8
親会社の所有者に 帰属する純利益	8.8% 2,890	6.2% 1,867	+1,023	+54.8

■ 為替レート(平均) 米ドル : 157円、ユーロ : 183円

■ 為替影響を除いた売上高の増減 : +1,350億円
営業利益の増減 : +775億円

詳細は決算説明会資料をご覧ください

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



クボタ株主クラブのご案内

約1万5千名の株主様に
ご入会いただいています！

■ クボタの株主様へ情報発信を行う「年会費無料」の専用サイト

■ 株主の皆様とのより良い関係の構築を目的に開設

※毎年6月末・12月末時点で、当社株式を1単位(100株)以上保有の株主様が対象

入会のメリット

- 1 毎月のニュースレター配信
- 2 当社工場・関連施設見学ツアーなど
へのご招待
- 3 「クボタべっぴんふあーむ」取扱商品の
特別販売
- 4 クボタスピアーズ(ラグビー・バレーボール)
の試合観戦チケットなどの優待



クボタ株主クラブ ログインページ

<https://shareholders.kubota.co.jp/>

For Earth, For Life
Kubota

A photograph of a woman and a young child in a garden. The woman, wearing a red shirt and blue jeans, is holding a blue watering can and pouring water onto a row of green plants. The child, wearing a blue dress, is standing next to her, also holding the watering can. The garden is filled with various green plants and flowers, and there are trees in the background under a blue sky with some clouds.

ON YOUR SIDE

ご清聴ありがとうございました

証券コード：6326

2026年8月19日 株式会社 **クボタ**

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。