

べっぴんふあーむ、サンベジファーム商品販売のご案内

For Earth, For Life
Kubota



本総会終了後、
「べっぴんふあーむ」
「サンベジファーム かなん農場」
の商品を販売します！

2025年 大阪・関西万博 「フューチャーライフ万博・未来の都市」パビリオンに参画

For Earth, For Life
Kubota



©KUBOTA Corporation.

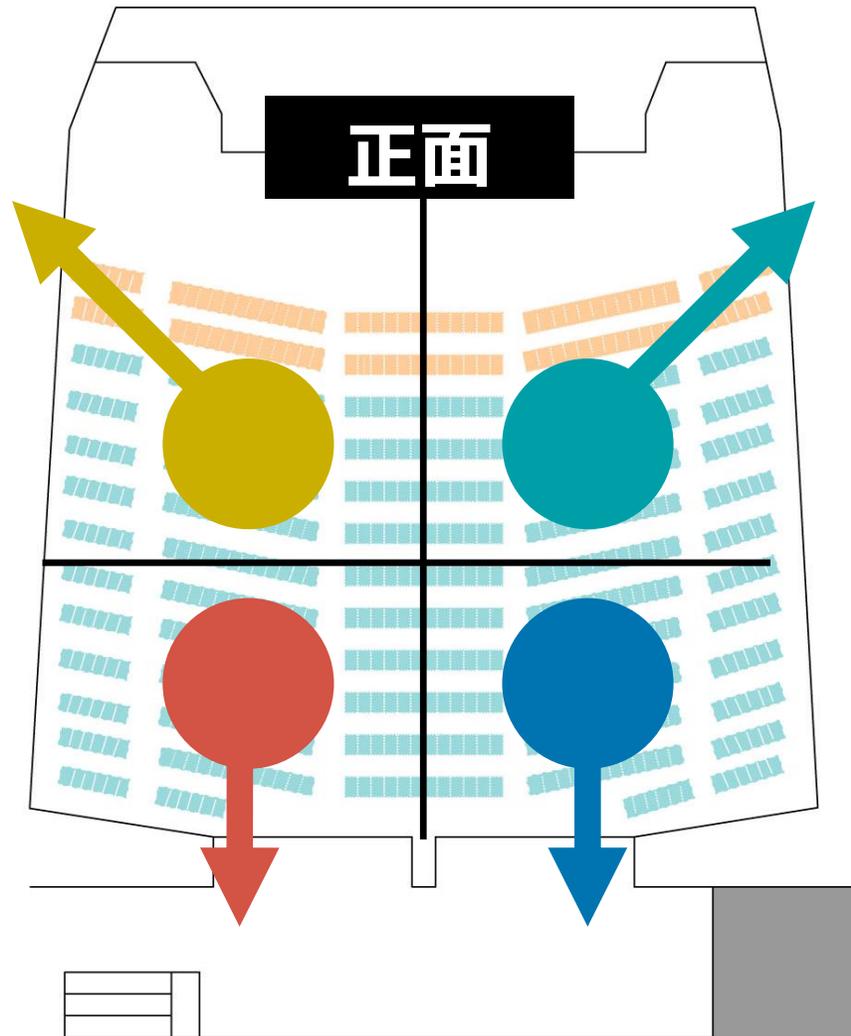


©KUBOTA Corporation.

Society5.0においてクボタが考える“未来の農業”

プラネタリーコンシャスな農業を実現し、未来に続く持続可能でレジリエントな“食と農”へ

緊急時避難経路図



避難が必要になった場合、
誘導は係員が行います。
落ち着いて係員の指示に
従ってください。

避難の際は、落ち着いて、
走らないように移動をお願いします。

ご出席の皆様へのご案内

For Earth, For Life
Kubota



場内は
マナーモードで
お願いします。



撮影・録音は
ご遠慮ください。

第135回 定時株主総会



ON YOUR SIDE

For Earth, For Life
Kubota

株式会社クボタ

第135回 定時株主総会 電子提供措置事項

For Earth, For Life
Kubota

🕒 日時 2025年3月21日(金曜日) 午前10時開始
※ 株主総会当日は、ライブ配信の活用もご検討ください。

📖 目次

■ 事業報告	5
■ 連結計算書類	28
■ 監査報告	30

本資料は電子提供のみとさせていただきます。招集ご通知、社長メッセージ(「株主の皆様へ」)、第135期決算概要、株主総会議案などは書面にて郵送しています。「第135回定時株主総会招集ご通知」をご覧ください。



ON YOUR SIDE

株式会社 **クボタ**

証券コード：6326

1. 第135期（2024年1月1日から2024年12月31日まで）事業報告の内容、連結計算書類並びに計算書類の内容報告の件

2. 会計監査人および監査役会の連結計算書類監査結果報告の件

For Earth, For Life
Kubota

証券コード：6326
発行日：2025年2月28日

大阪市浪速区敷津東一丁目2番47号
株式会社クボタ
代表取締役社長 北尾 裕一

第135回 定時株主総会招集ご通知

株主の皆様へ

拝啓 平素は格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

さて、当社第135回定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご通知申し上げます。

本株主総会の招集に際しましては、株主総会参考書類等の内容である情報(電子提供措置事項)について電子提供措置をとっており、以下のインターネット上の各ウェブサイトにて「第135回定時株主総会招集ご通知」として掲載しておりますので、お手数ながらいずれかのウェブサイトにごアクセスのうえ、ご確認くださいませようお願い申し上げます。

当社ウェブサイト
株主総会招集通知掲載サイト <https://www.kubota.co.jp/stock/meeting/index.html>

取引ウェブサイト
取引上場会社情報サービス <https://www2.jp.x.com/jseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>

取引ウェブサイトでは、銘柄名(株名)「クボタ」または証券コード「6326」にて検索し、「基本情報」・「開示書類」タブを選択し、ご確認ください。

株主総会参考書類をご検討のうえ、**2025年3月19日(水曜日)午後5時**までにインターネット等または書面(郵送)により議決権を行使いただくとともに、ライブ配信の活用もご検討ください。

株主総会へのご出席・ご参加方法等は、15頁をご参照ください。

敬 具

日 時	2025年3月21日(金曜日) 午前10時 (受付開始 午前9時)
場 所	当社本社ビル 大ホール 大阪市浪速区敷津東一丁目2番47号
目 的 事 項	報告事項 1. 第135期(2024年1月1日から2024年12月31日まで) 事業報告の内容、連結計算書類並びに計算書類の内容報告の件 2. 会計監査人および監査役会の連結計算書類監査結果報告の件
	決議事項 第1号議案 取締役11名選任の件 第2号議案 監査役1名選任の件 第3号議案 補欠監査役1名選任の件 第4号議案 社外取締役に対する株式報酬の払および内容決定の件

●当日ご来場いただいたご出席の場合は、本招集ご通知とあわせてお送りする議決権行使書用紙を会場受付にご提出ください。なお、会場の席数に限りがあり、ご入場をお断りする場合がございます。また、株主様ではない代理人および同伴の方など、議決権を行使することができる株主様以外の方はご入場いただけません。なお、ご来場の株主様へのお土産は、取りやめさせていただきます。

株主総会招集ご通知 (書面にて郵送)

For Earth, For Life
Kubota

第135回 定時株主総会 電子提供措置事項

2025年3月21日(金曜日) 午前10時開始
※ 株主総会当日は、ライブ配信の活用もご検討ください。

目 次

■ 事業報告	5
■ 連結計算書類	28
■ 監査報告	30

本資料は電子提供のみとさせていただきます。招集ご通知、社長メッセージ(「株主の皆様へ」)、第135期決算概要、株主総会議案などは書面にて郵送しております「第135回定時株主総会招集ご通知」をご覧ください。



株式会社クボタ
証券コード：6326

電子提供措置事項

本日のご報告内容

第135回 定時株主総会 電子提供措置事項

For Earth, For Life
Kubota

🕒 日時 2025年3月21日(金曜日) 午前10時開始
※ 株主総会当日は、ライブ配信の活用もご検討ください。

📖 目次	■ 事業報告	5
	■ 連結計算書類	28
	■ 監査報告	30

本資料は電子提供のみとさせていただきます。招集ご通知、社長メッセージ(「株主の皆様へ」)、第135期決算概要、株主総会議案などは書面にて郵送しています[「第135回定時株主総会招集ご通知」をご覧ください。]



株式会社クボタ

証券コード：6326

詳細をご覧ください場合

スマートフォン・タブレット等でご覧ください。



入場票(表面)



QRコード

お手元の入場票(裏面)をご確認ください。

For Earth, For Life
Kubota

証券コード：6326
発送日：2025年2月28日

大阪市浪速区敷津東一丁目2番47号
株式会社クボタ
代表取締役社長 北尾 裕一

第135回 定時株主総会招集ご通知

株主の皆様へ

拝啓 平素は格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

さて、当社第135回定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご通知申し上げます。

本株主総会の招集に際しましては、株主総会参考書類等の内容である情報(電子提供措置事項)について電子提供措置をとっており、以下のインターネット上の各ウェブサイトにて「第135回定時株主総会招集ご通知」として掲載しておりますので、お手数ながらいずれかのウェブサイトにアクセスのうえ、ご確認くださいませようお願い申し上げます。

当社ウェブサイト
株主総会招集通知掲載サイト

<https://www.kubota.co.jp/ir/stock/meeting/index.html>



東証ウェブサイト
東証上場会社情報サービス

<https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>



東証ウェブサイトでは、銘柄名(会社名)「クボタ」または証券コード「6326」にて検索し、「基本情報」、「財務書類/P R情報」を選択して、ご確認ください。

株主総会参考書類をご検討のうえ、**2025年3月19日(水曜日)午後5時**までにインターネット等または書面(郵送)により議決権を行使いただくとともに、ライブ配信の活用もご検討ください。

株主総会へのご出席・ご参加方法等は、15頁をご参照ください。

敬具

日 時	2025年3月21日(金曜日) 午前10時 (受付開始 午前9時)
場 所	当社本社ビル 大ホール 大阪市浪速区敷津東一丁目2番47号
目 的 事 項	報告事項 1. 第135期(2024年1月1日から2024年12月31日まで) 事業報告の内容、連結計算書類並びに計算書類の内容報告の件 2. 会計監査人および監査役会の連結計算書類監査結果報告の件
	決議事項 第1号議案 取締役11名選任の件 第2号議案 監査役1名選任の件 第3号議案 補欠監査役1名選任の件 第4号議案 社外取締役に対する株式報酬の額および内容決定の件

●当日ご来場いただいでのご出席の場合は、本招集ご通知とあわせてお送りする議決権行使書用紙を会場受付にご提出ください。なお、会場の席数に限りがあり、ご入場をお断りする場合がございます。また、株主様ではない代理人および同伴の方など、議決権を行使することができる株主様以外の方はご入場いただけません。なお、ご来場の株主様へのお土産は、取りやめさせていただきます。

第1号議案 取締役11名選任の件

第2号議案 監査役1名選任の件

第3号議案 補欠監査役1名選任の件

第4号議案 社外取締役に対する株式報酬の額および 内容決定の件

議決権は100株につき1個

議決権を有する株主数

101,945名

議決権の数

11,494,313個

第135回 定時株主総会 電子提供措置事項

For Earth, For Life
Kubota

 日時 2025年3月21日(金曜日) 午前10時開始
※ 株主総会当日は、ライブ配信の活用もご検討ください。

 目次

■ 事業報告	5
■ 連結計算書類	28
■ 監査報告	30

本資料は電子提供のみとさせていただきます。招集ご通知、社長メッセージ(「株主の皆様へ」)、第135期決算概要、株主総会議案などは書面にて郵送しています[第135回定時株主総会招集ご通知]をご覧ください。



株式会社 **クボタ**

証券コード：6326

30頁および
ウェブサイト等を
ご覧ください。

欧州、北米市場が減速し調整局面を迎える

	第134期		第135期	前期比
売上高	30,207	▶	30,163	▲0.1% ↘
営業利益	3,288	▶	3,156	▲4.0% ↘
親会社の所有者に 帰属する当期利益	2,385	▶	2,304	▲3.4% ↘

第135期事業部門別状況 (単位：億円)

For Earth, For Life
Kubota

機械部門 国内は減収、海外は増収

	第134期		第135期	前期比
売上高	26,367	▶	26,369	0.0% 
(国内売上高)	3,158		3,119	▲1.2% 
(海外売上高)	23,210	▶	23,250	0.2% 
セグメント利益	3,558	▶	3,474	▲2.4% 

第135期事業部門別状況 (単位：億円)

For Earth, For Life
Kubota

水・環境部門 国内は減収、海外は増収

	第134期		第135期	前期比
売上高	3,645	▶	3,626	▲0.5% ↓
(国内売上高)	3,079		3,038	▲1.3% ↓
(海外売上高)	566	▶	588	3.9% ↑
セグメント利益	305	▶	297	▲2.9% ↓

その他部門 売上、利益とも減少

第136期連結業績予想 (単位：億円)

For Earth, For Life
Kubota

増収・減益を見込む

	第135期		第136期		前期比
売上高	30,163	▶	30,500		1.1% 
営業利益	3,156	▶	2,800		▲ 11.3% 
親会社の所有者に 帰属する当期利益	2,304	▶	1,960		▲ 14.9% 

業績予想における想定為替レート

1米ドル = 145円 / 11-0 = 152円

第136期事業部門別予想 (単位：億円)

For Earth, For Life
Kubota

機械部門

	第135期		第136期	前期比	
売上高	26,369	▶	26,500	0.5%	▲
セグメント利益	3,474	▶	3,130	▲9.9%	▼

市場見通し

日本

農業機械

米価上昇に伴い収入増は見込めるが、農家数の減少が加速し市場は減少傾向

建設機械・エンジン

インフラ工事需要で堅調

北米

建設機械

インフラ開発需要で底堅く、住宅市場も安定

小型トラクタ

引き続き低迷し、激しい競争を見込む

農用市場

縮小傾向も、畜産などクボタ関連は安定

第136期事業部門別予想 (単位：億円)

For Earth, For Life
Kubota

機械部門

	第135期		第136期	前期比	
売上高	26,369	▶	26,500	0.5%	▲
セグメント利益	3,474	▶	3,130	▲9.9%	▼

市場見通し

欧州

建設機械

政府施策により一部の国で底打ちも、
全体では本格回復に時間かかる

トラクタ

弱い水準を継続

アジア

タイ

稲作、畑作とも回復に期待
建設機械も堅調に推移

インド

前年の好調な収穫、
政府施策の期待もあり堅調を想定

第136期事業部門別予想 (単位：億円)

For Earth, For Life
Kubota

水・環境部門

	第135期		第136期	前期比
売上高	3,626	▶	3,850	6.2%
セグメント利益	297	▶	360	21.4%

市場見通し

パイプシステム

鉄管

コスト上昇に伴い代替管へのシフト傾向が継続

合成管

住宅・インフラ向けは前年並み、工場向けが増加

環境

排水・排ガス案件

工場の国内回帰により増加傾向

ポンプ

前年並み

O&M

民間委託増加と共に拡大が続く

産業機材

反応管

新規投資は落ち着く

鋼管

関西地区での需要が増加し堅調

空調

国内のデータセンター需要等に支えられる

第135回 定時株主総会 電子提供措置事項

For Earth, For Life
Kubota

🕒 日時 2025年3月21日(金曜日) 午前10時開始
※ 株主総会当日は、ライブ配信の活用もご検討ください。

📖 目次

■ 事業報告	5
■ 連結計算書類	28
■ 監査報告	30

本資料は電子提供のみとさせていただきます。招集ご通知、社長メッセージ(「株主の皆様へ」)、第135期決算概要、株主総会議案などは書面にて郵送しています[第135回定時株主総会招集ご通知]をご覧ください。



株式会社 **クボタ**

証券コード：6326

1. 経営体制改革

2. 製品・事業ポートフォリオの見直しによる資本効率の向上

3. 次期中期経営計画への準備

(詳細は8-9頁をご覧ください。)

1. 中期成長ドライバー
2. 中期経営計画 最終年度に向けて

1. 中期成長ドライバー

建設機械事業

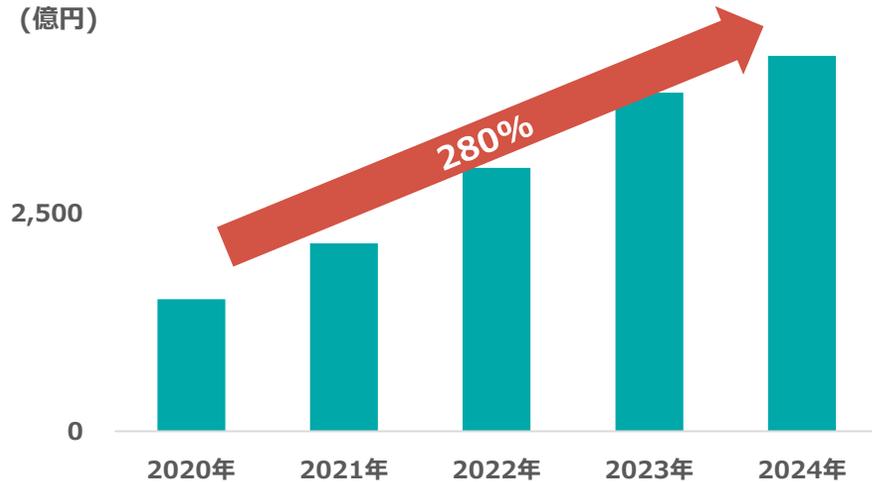
For Earth, For Life
Kubota

成長 ストーリー

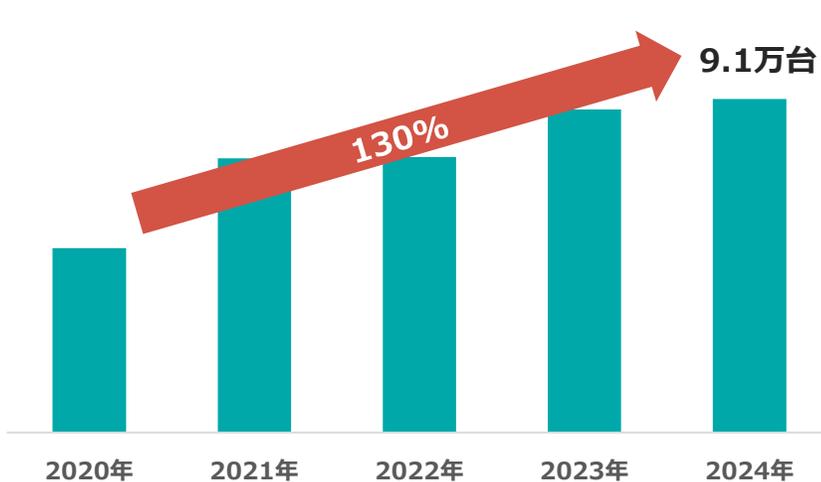
先進国、発展途上国とも小型建設機械市場は拡大
北米ではコンパクトトラックローダ(CTL)が伸長
強い製品力を武器にシェア拡大を期待

北米の建設機械売上高

(億円)



米国のCTL市場台数



北米CTLの市場構成



主要製品でシェア30%を目指す

1. 中期成長ドライバー

ベーシック農業機械事業

For Earth, For Life
Kubota

成長 ストーリー

発展途上国で農業の機械化が進展
安価機で購入ハードルを下げ、機械化を加速

Step1 インド国内攻略

- エントリープレミアム市場へ本格参入
- エスコーツ社工場の改善活動
- 自社小売金融サービスを開始

Step2 輸出展開

- 「エスコーツ・クボタ」ブランドを欧州本格展開
- 「エスコーツ」ブランドは品質向上に注力

インドを含むアジアの食料需要



2010年：10億トン



2050年：20億トン



インド市場攻略は着実に前進

1. 中期成長ドライバー

水・環境事業

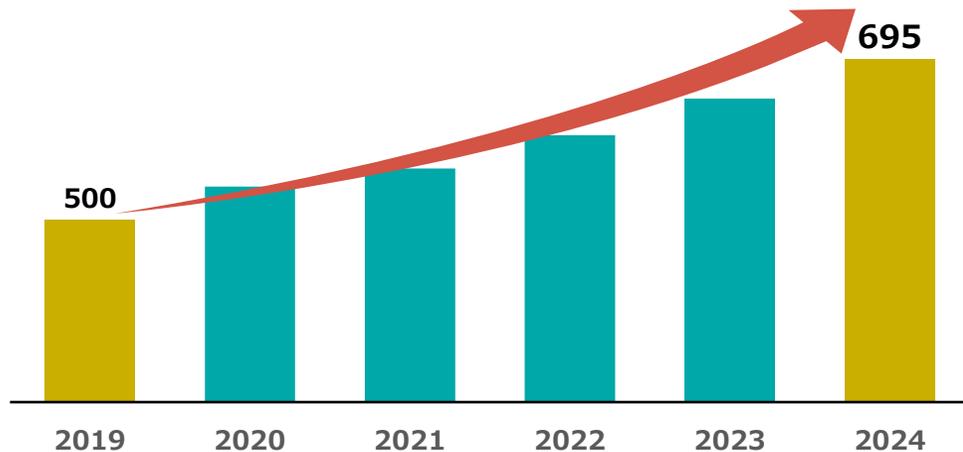
For Earth, For Life
Kubota

O&Mソリューション事業

日本のインフラ維持事業が公共から民間へ移管が進むなか、過去の設備納入実績、高いシェアを武器にO&M需要を取り込む

O&M売上高の推移

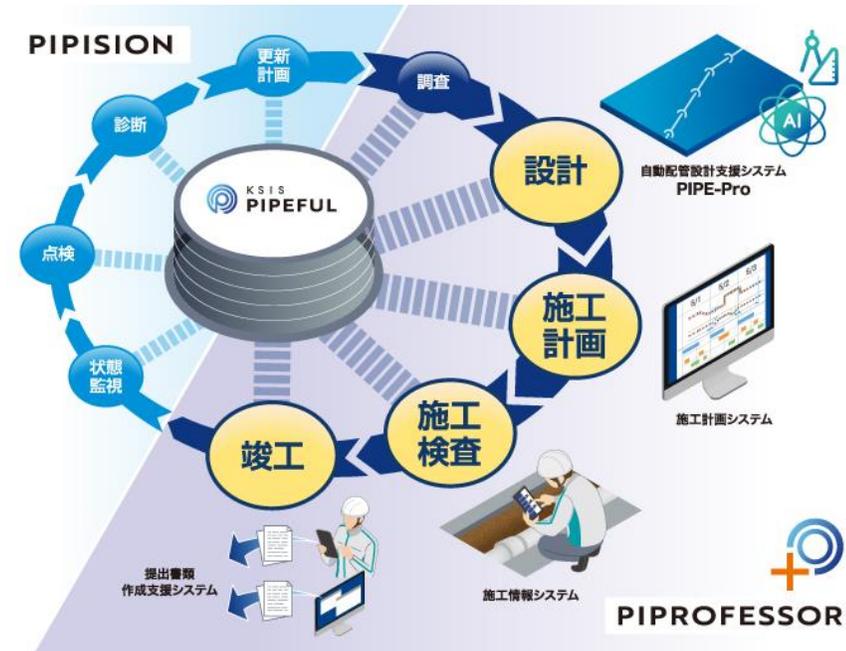
(単位：億円)



*O&M・・・オペレーション&メンテナンス(運営から維持管理まで行う)

KSIS PIPEFUL

システム開発が進みインフラ管理の効率化が進む
上水管路で経験に裏打ちされた優位性を確立



機器売りからO&M、ソリューション中心の事業への脱皮をめざす

1. 中期成長ドライバー

水・環境事業

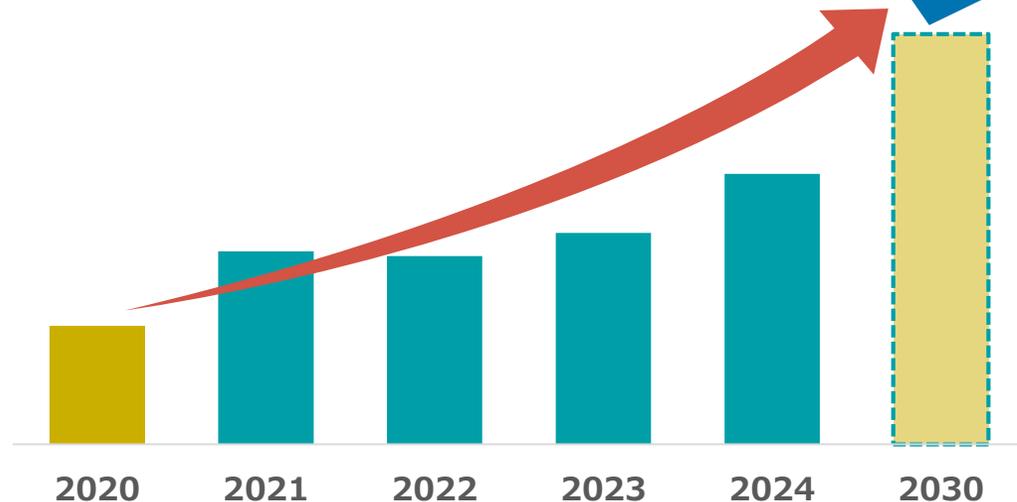
For Earth, For Life
Kubota

液中膜

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」に注目が集まる。

液中膜の受注高推移

2020年比
3.5倍をめざす



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)



事業ポートフォリオの見直し、成長ドライバーへの投資を強化

2. 中期経営計画 最終年度に向けて

(億円)	目標	2025年予想
売上高	30,000	30,500
営業利益 / 率	3,600 / 12%	2,800 / 9.2%
ROE	11%	2024年 : 9.9%
総還元性向	40%以上	2024年 : 47.0%
営業キャッシュフロー (5年累計)	8,800	6,000~
フリー・キャッシュフロー (5年累計)	2,800	~▲4,000

未達要因：

- ① コロナ禍での特需収束時期を見誤り、生産・組織体制のバランスが崩れた
- ② インフレによるコストアップを完全に吸収できなかった
- ③ 需要減退等により、一部事業で採算改善が遅れた

営業利益率の改善とキャッシュフローが引き続き課題

2. 中期経営計画 最終年度に向けて

経営基盤・オペレーション力の強化

経営体制改革

- クボタ全体における機械事業の海外比率上昇
- 機械⇔水・環境間のビジネスモデル、事業規模の違い
- 間接部門と機械事業との機能重複、無駄

→ 多くの機能を機械事業へ移管
リソースの最適化を開始

開発改革

開発効率の30%向上を狙い、
企画構想から開発・生産まで一貫した工程改革を進行

オペレーション改革

需給管理システムの改革に一定の成果

→ 適切な在庫管理と生産量調整で、
北米におけるトラクタのディーラー在庫削減のコントロールに成功

人財・グローバル 人事改革

- 人的資本経営の基本に基づき、HR本部を発足
- 北米、欧州、アジアのグローバルリーダーを日本に呼び、相互理解を深める活動

2. 中期経営計画 最終年度に向けて

For Earth, For Life
Kubota



エスコーツ社買収

- ✓ ベーシクトラクタ市場へ参入
- ✓ ポテンシャル大きい



建設機械事業の拡張

- ✓ 売上、利益、シェアとも好調



選択と集中

- ✓ 水・環境事業は思い切った選択と集中で改善の兆し



施設の更新・新鋭化

- ✓ 生産への影響を最小限にとどめつつ順調に進捗

2. 中期経営計画 最終年度に向けて

For Earth, For Life
Kubota



自動運転技術／KSAS拡張

- ✓ 自動運転はレベル2まで商品化。完全自動のレベル3も形に
- ✓ KSASはアプリ連携による機能強化。生成AIの試用も開始



KSAS AIチャット
株式会社クボタ



研究開発体制強化

- ✓ 2022年にグローバル技術研究所(堺市)を開設
- ✓ 開発効率30%向上をめざす



環境対策

- ✓ 鋳物製造工程のキュポラを電気炉に切り替え
- ✓ 大幅なCO₂排出削減を見込む



新動力源への取り組み

- ✓ 電気・水素エネルギーの基礎研究が進む
- ✓ 普及にはコスト、バッテリー容量、インフラ整備などに課題

最後に

製品競争力 = ヒット商品の創出にむけて

機械事業

将来の事業や製品のグランドデザイン策定

- KSASを通じた国内スマート農業の発展
- 欧米での精密農業を見通した製品開発
- 都市・環境問題に対処するための製品、アタッチメント、ICT建機



世界6極のグローバル開発体制で支える

全世界共通のプラットフォーム構想

GIT(Global Innovative Tractor) プロジェクト

拡大するスタンダード市場
(北米、欧州、ASEAN地域など)

フルーガル
エンジニアリング
(エスコーツ)



高品質
耐久性、操作性
(クボタ)

= 優れたコスト競争力と
製品価値を提供できるヒット商品

製品競争力=ヒット商品の創出にむけて

水・環境事業 新たなビジョン：インフラソリューションプロバイダー

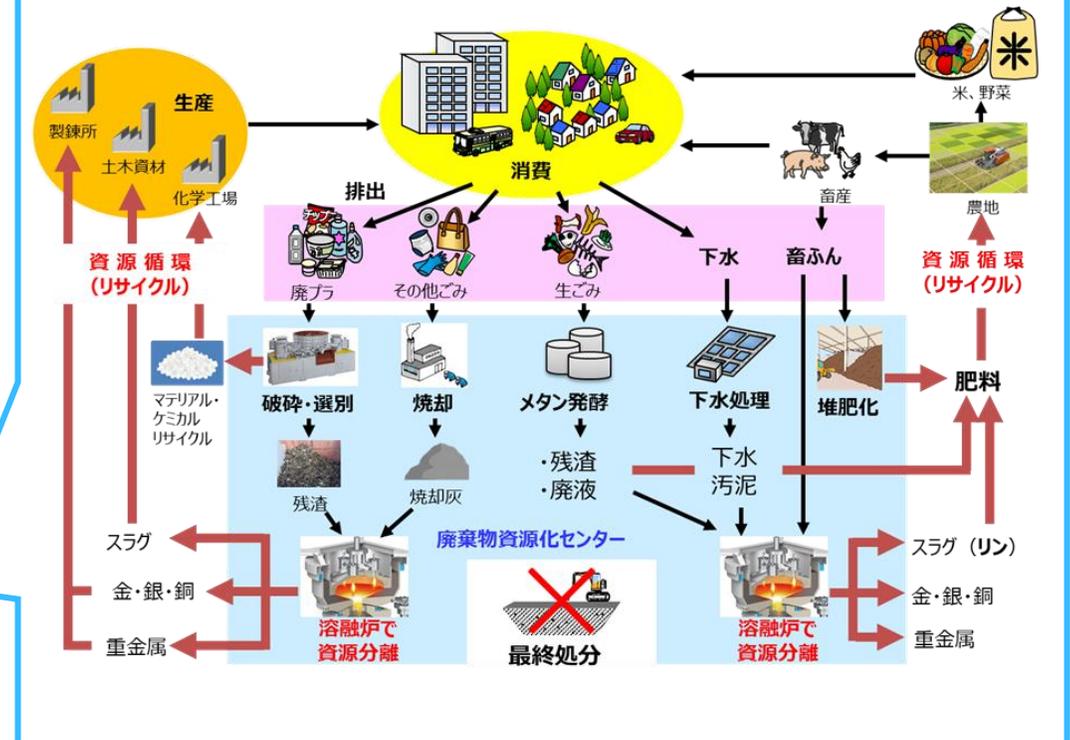
水循環ソリューション

- 上下水道施設の災害増加、老朽化設備の更新や維持管理に対応
- ICTを活用した製品をベースとしたO&Mへの事業変革を進める

資源循環ソリューション

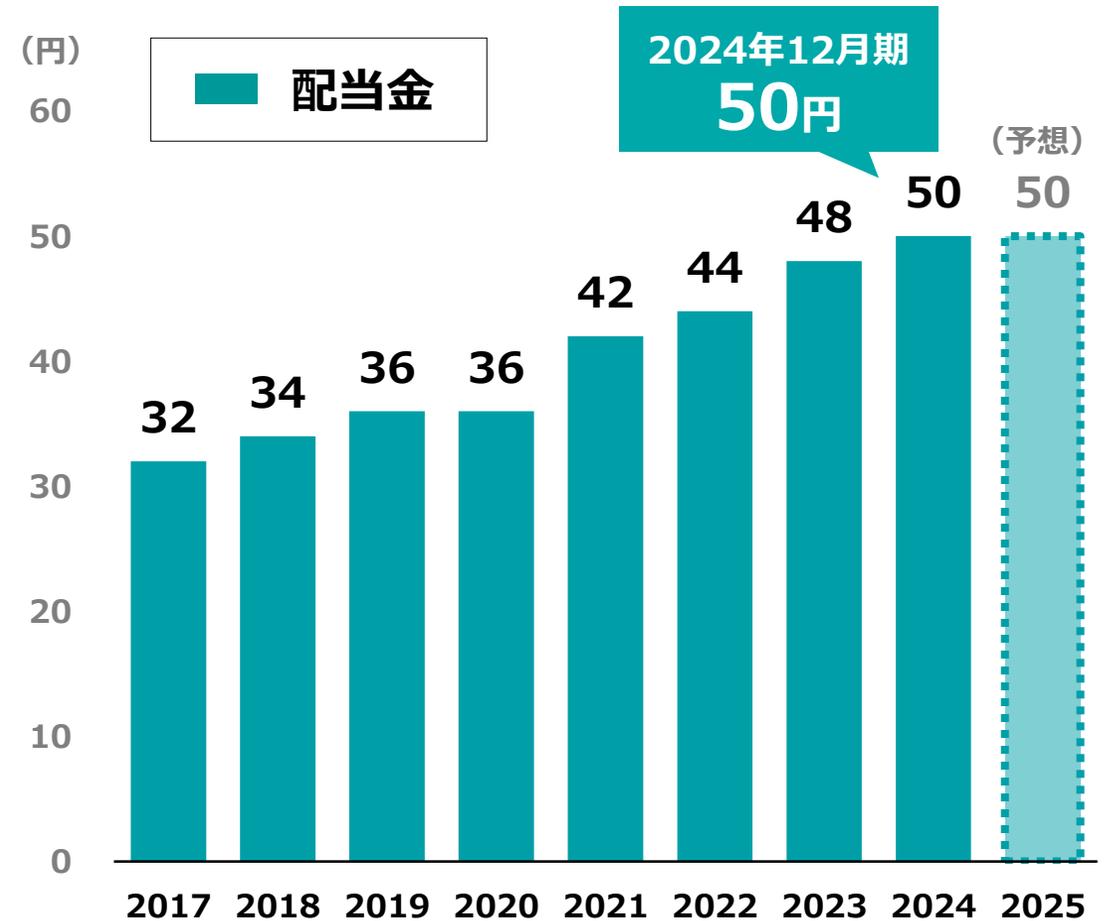
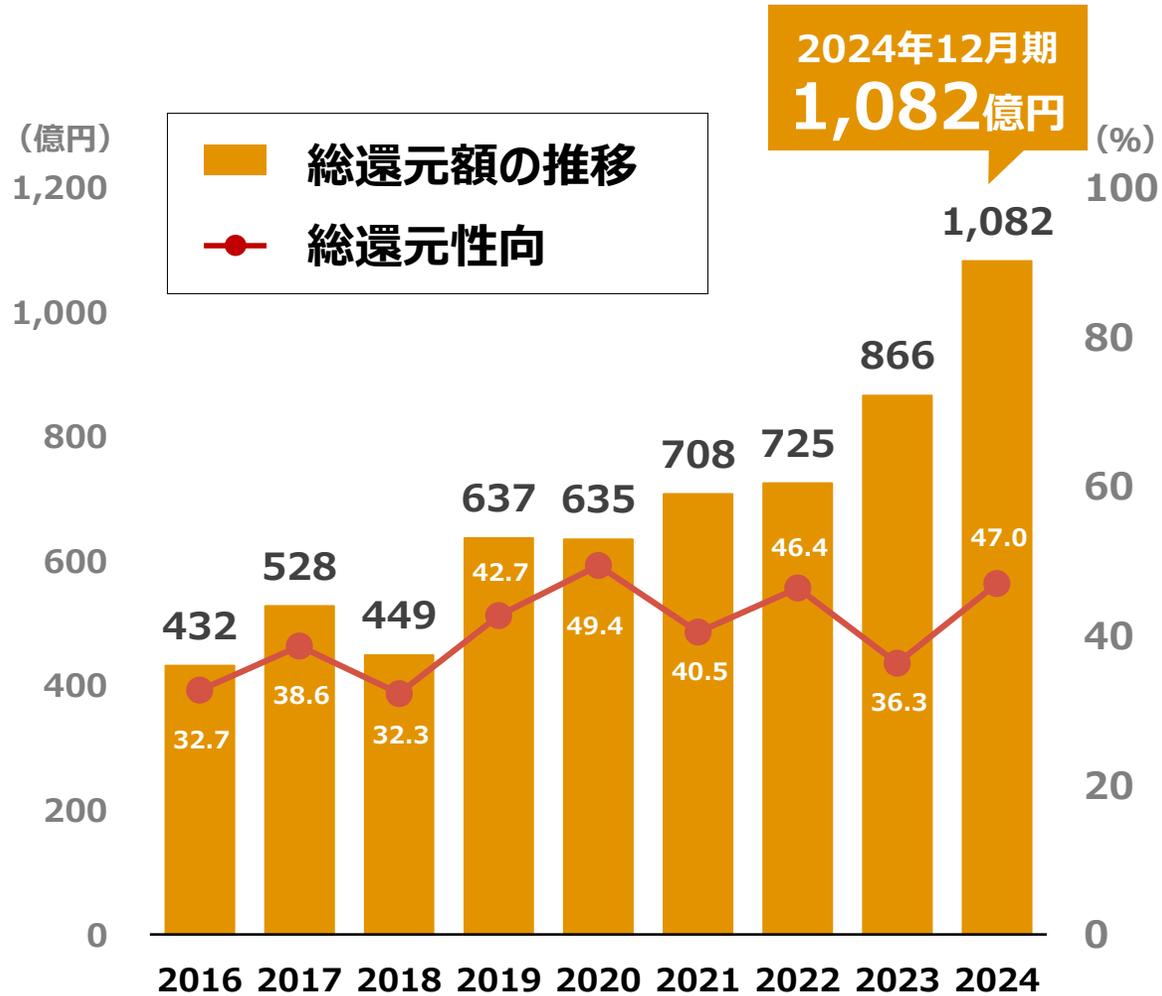
- 溶融炉を核に、破碎・選別等の技術も活かし、廃棄物からの資源循環、埋立廃棄物ゼロの社会システム構築をめざす

資源循環システムのイメージ



総還元性向

40%以上を目標、50%をめざす ▶ (2024年12月期実績) 47.0%



救済金 支払いの状況

2006年4月17日制定の規程に基づき、2024年12月31日までに407名の方へ救済金をお支払いしました。

医療研究支援の 実施状況

兵庫医科大学並びに大手前病院が行う石綿関連疾病の治療・研究に対し、2027年までの5年間で総額5億円の支援を決定、2024年度分の寄付を実施しました。

(上記以外の寄付先を含め、2006年～2024年累計：24.5億円)

株主様からのご質問は、
決議事項のご説明終了後に
まとめてお受けいたします。



決議事項
説明



質疑応答



決議事項
採決

第1号議案 取締役11名選任の件

1 北尾 裕一 再任

2 花田 晋吾 再任

3 木村 浩人 再任

4 吉川 正人 再任

5 渡邊 大 再任

6 吉岡 榮司 再任

7 新宅 祐太郎 再任
社外 独立役員

8 荒金 久美 再任
社外 独立役員

9 川名 浩一 再任
社外 独立役員

10 古澤 ゆり 新任
社外 独立役員

11 山下 良則 新任
社外 独立役員

第1号議案 取締役11名選任の件



新任

社外

独立役員

取締役候補者

古澤 ゆり

第1号議案 取締役11名選任の件

For Earth, For Life
Kubota



新任

社外

独立役員

取締役候補者

山下 良則

第2号議案 監査役1名選任の件



新任

社外

独立役員

監査役候補者

井野 勢津子

第3号議案 上程

補欠監査役 1名選任の件



議案の内容

持続的な成長による中長期的な企業価値向上を実現するために、社外取締役と株主の皆様とのより一層の価値共有を図ることを目的として、社外取締役を対象とする株式報酬制度を導入する。

対象者

社外取締役5名（第1号議案「取締役11名選任の件」が承認された場合）

付与する当社株式数の上限(年間)

社外取締役全員に対し、合計20,000株

株式の取得資金として拠出する金銭の上限(年間)

社外取締役全員に対し、総額5,000万円

譲渡制限期間

原則として退任する日まで

事前質問分より、順に取り上げさせていただきます。

ご発言に際して



議長が指名
いたしましたら、
前方マイクまで
お越しく下さい。



はじめに
「出席票番号」
をお知らせください。



おひとりにつき 1 件、
要点を簡潔に
まとめて
ご発言ください。

議長が指名
いたしましたら、
前方マイクまで
お越しく下さい。

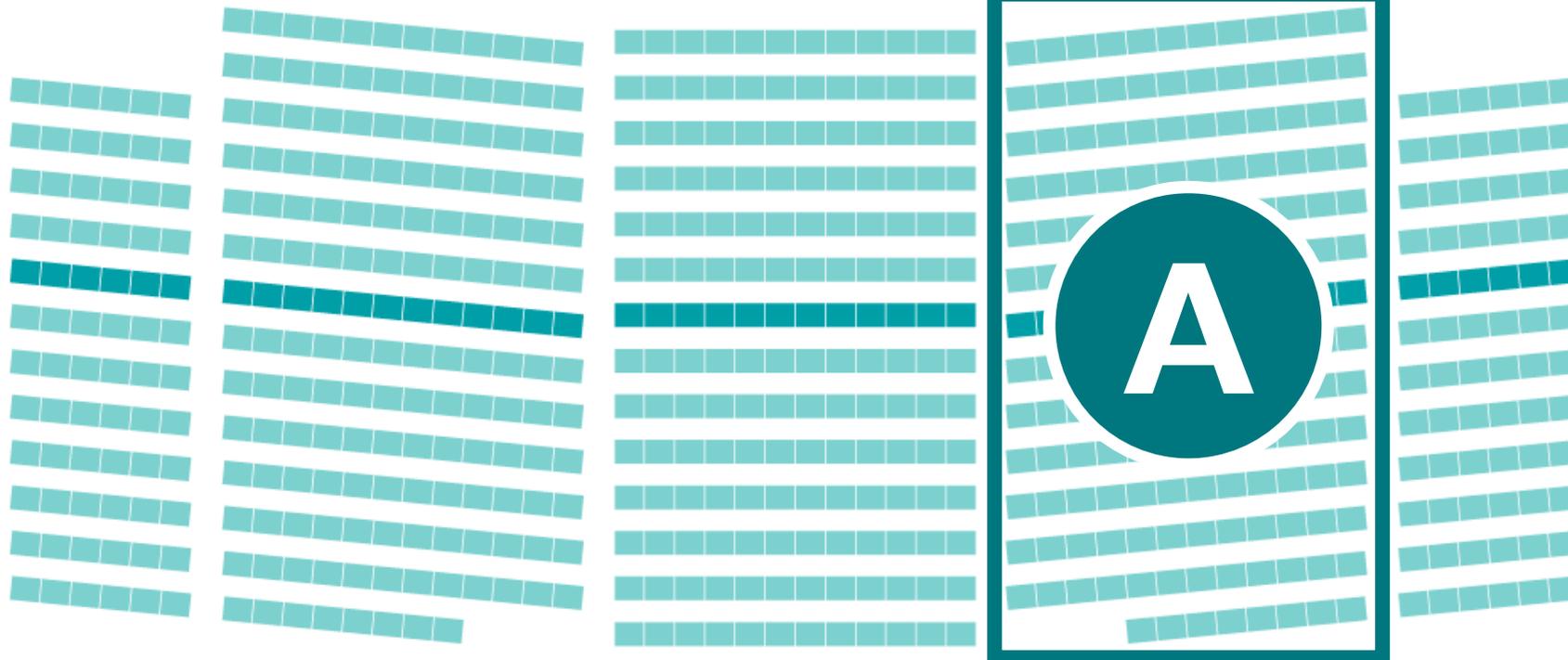


はじめに
「出席票番号」
をお知らせください。



おひとりにつき1件、
要点を簡潔に
まとめて
ご発言ください。

議長席



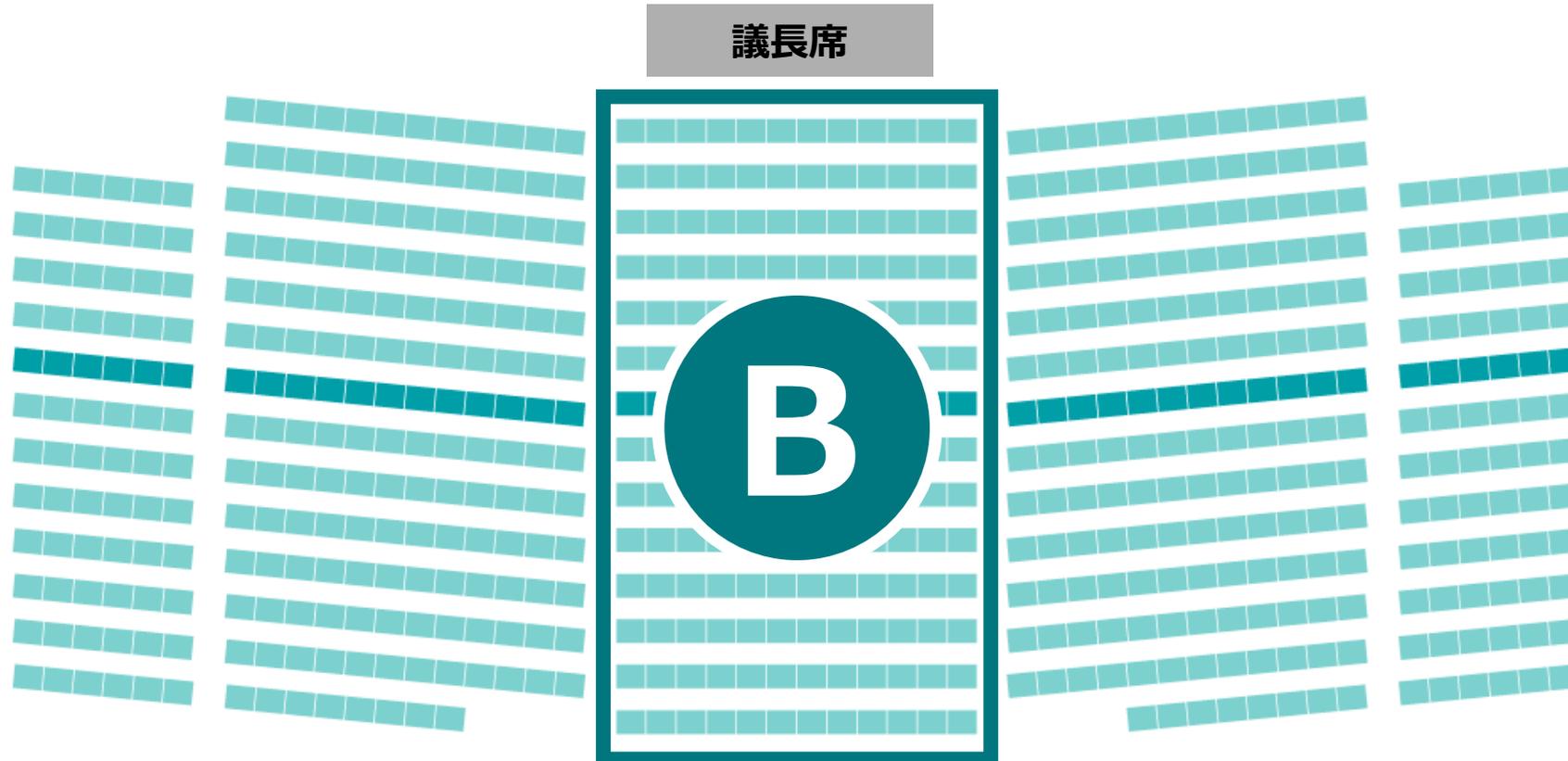
議長が指名
いたしましたら、
前方マイクまで
お越しく下さい。



はじめに
「出席票番号」
をお知らせください。



おひとりにつき1件、
要点を簡潔に
まとめて
ご発言ください。



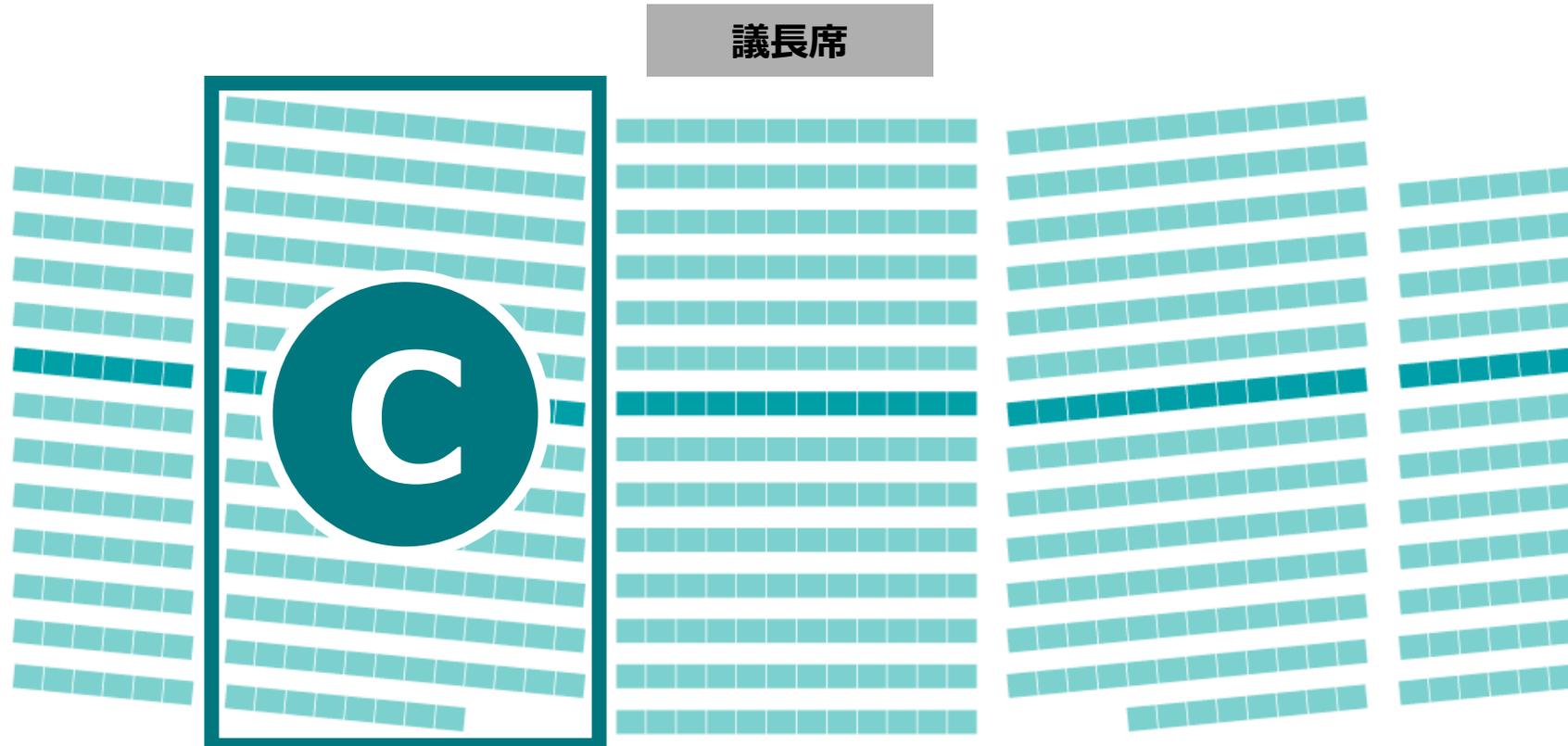
議長が指名
いたしましたら、
前方マイクまで
お越しく下さい。



はじめに
「出席票番号」
をお知らせください。



おひとりにつき1件、
要点を簡潔に
まとめて
ご発言ください。



第1号議案 採決

For Earth, For Life
Kubota

取締役11名選任の件



4-10頁

第2号議案 採決

監査役 1名選任の件



第3号議案 採決

補欠監査役 1名選任の件



本日はご出席いただき、誠にありがとうございました。



ON YOUR SIDE

For Earth, For Life
Kubota