

# 第136回 定時株主総会

For Earth, For Life  
Kubota



ON YOUR SIDE

株式会社クボタ

第136回 定時株主総会  
電子提供措置事項

For Earth, For Life  
Kubota

🕒 日時 | 2026年3月19日(木曜日) 午前10時開始

📖 目次

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

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



株式会社クボタ  
証券コード：6326

## 1. 第136期（2025年1月1日から2025年12月31日まで）事業報告の内容、連結計算書類および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

証券コード: 6326  
発行日: 2026年2月27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 CEO 花田 晋吾

## 第136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136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136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/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.jpx.co.jp/tse/tpFront/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」欄「開示書類/IR情報」を参照して、ご確認ください。  
株主総会参考書類をご検討のうえ、**2026年3月18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くださいますようお願い申し上げます。

議決権行使に関するご案内等は、15頁をご参照ください。

敬 具

日 時	2026年3月19日(木曜日) 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	<b>報告事項</b> 1. 第136期(2025年1月1日から2025年12月31日まで) 事業報告の内容、連結計算書類および計算書類の内訳報告の件 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 <b>決議事項</b> 第1号議案 取締役10名選任の件 第2号議案 監査役3名選任の件 第3号議案 補欠監査役1名選任の件

●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。

## 株主総会招集通知 (書面にて郵送)

第136回 定時株主総会  
電子提供措置事項

証券コード: 6326

## For Earth, For Life Kubota

**日時** 2026年3月19日(木曜日) 午前10時開始

**目次**

■ 事業報告	4
■ 連結計算書類	30
■ 監査報告	32

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



ON YOUR SIDE

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136回 定時株主総会 電子提供措置事項

For Earth, For Life  
Kubota

🕒 日時 | 2026年3月19日(木曜日) 午前10時開始

📖 目次

■ 事業報告	4
■ 連結計算書類	30
■ 監査報告	32

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



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。

※「QRコード」は(株)デンソーウェーブの登録商標です。

For Earth, For Life  
Kubota

証券コード：6326  
発行日 2026年2月27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 CEO 花田 晋吾

## 第136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136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136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、お手数なごらぬか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.jp.x.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」、「経営情報/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、**2026年3月18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**くださいますようお願い申し上げます。

議決権行使に関するご案内等は、15頁をご参照ください。

敬 具

日 時	2026年3月19日(木曜日) 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	<b>報告事項</b> 1. 第136期(2025年1月1日から2025年12月31日まで) 事業報告の内容、連結計算書類および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
	<b>決議事項</b> 第1号議案 取締役10名選任の件 第2号議案 監査役3名選任の件 第3号議案 補欠監査役1名選任の件

●当日ご来場いただくのご出席の場合は、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10名選任の件

## 第2号議案 監査役3名選任の件

## 第3号議案 補欠監査役1名選任の件

## 議決権は100株につき1個

議決権を有する株主数

115,849名

議決権の数

11,368,323個

第136回 定時株主総会  
電子提供措置事項

For Earth, For Life  
Kubota

🕒 日時 | 2026年3月19日(木曜日) 午前10時開始

📖 目次

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

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

32頁および  
ウェブサイト等  
をご覧ください。



# 第136期 連結決算概要 (2025年1月～12月)

## ■ 対前年比では減益だが、2Q時点の予想を大幅に上回る

➡ 米国の追加関税に対し、小売金融プログラムの見直し、価格改定、固定費の削減などで適切に対応

## ■ 資本効率重視へ大きく転換

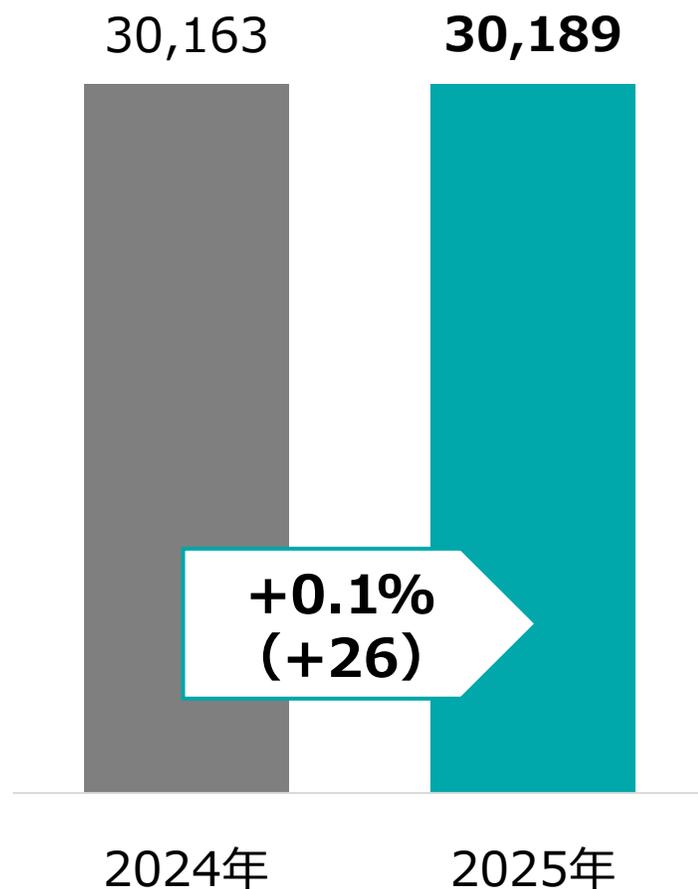
➡ 他社に先駆け北米小売金融プログラムの見直しを実行。金融債権増加の抑制によりフリーキャッシュフローは1,642億円と大幅に増加

# 第136期(2025年) 連結決算概要

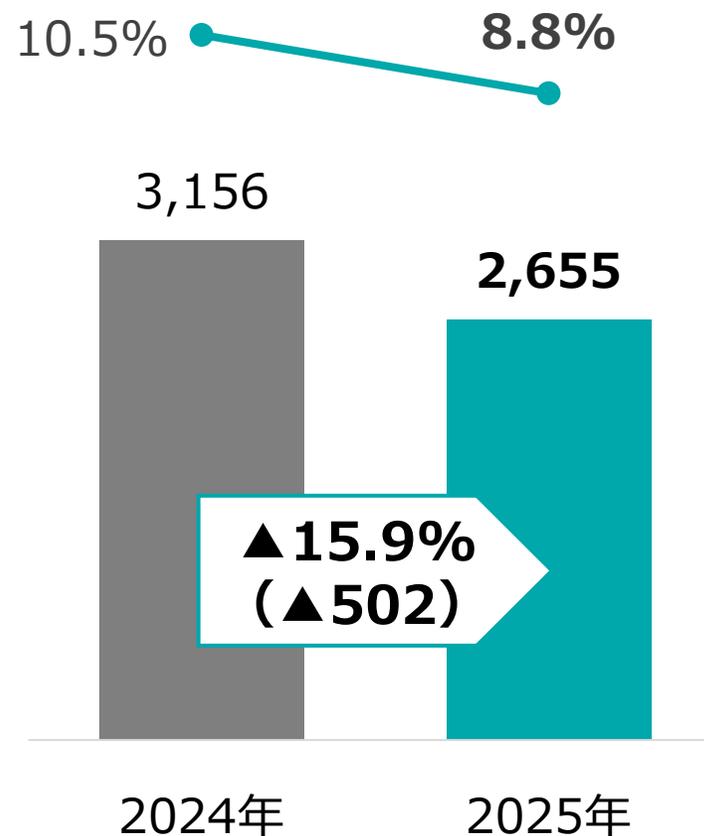
For Earth, For Life  
Kubota

(単位：億円)

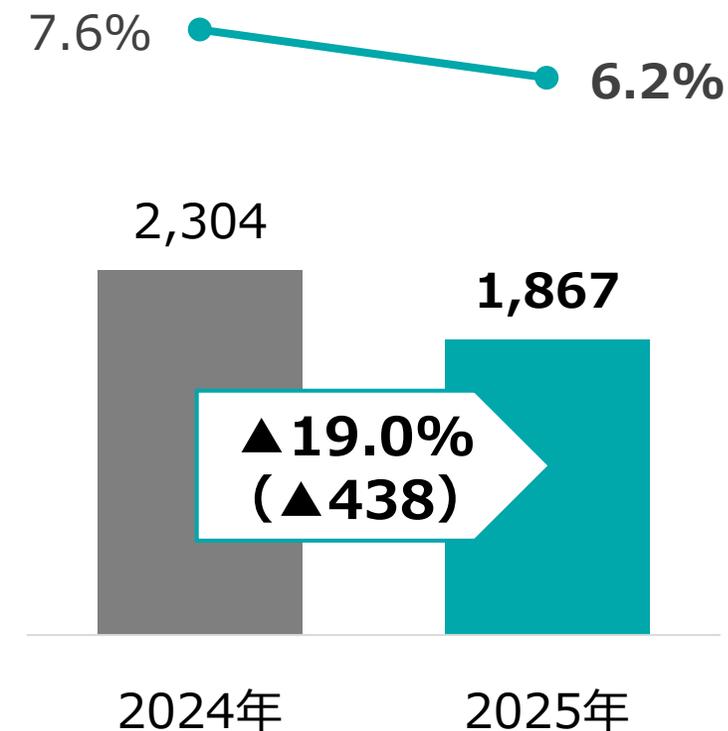
## 売上高



## 営業利益

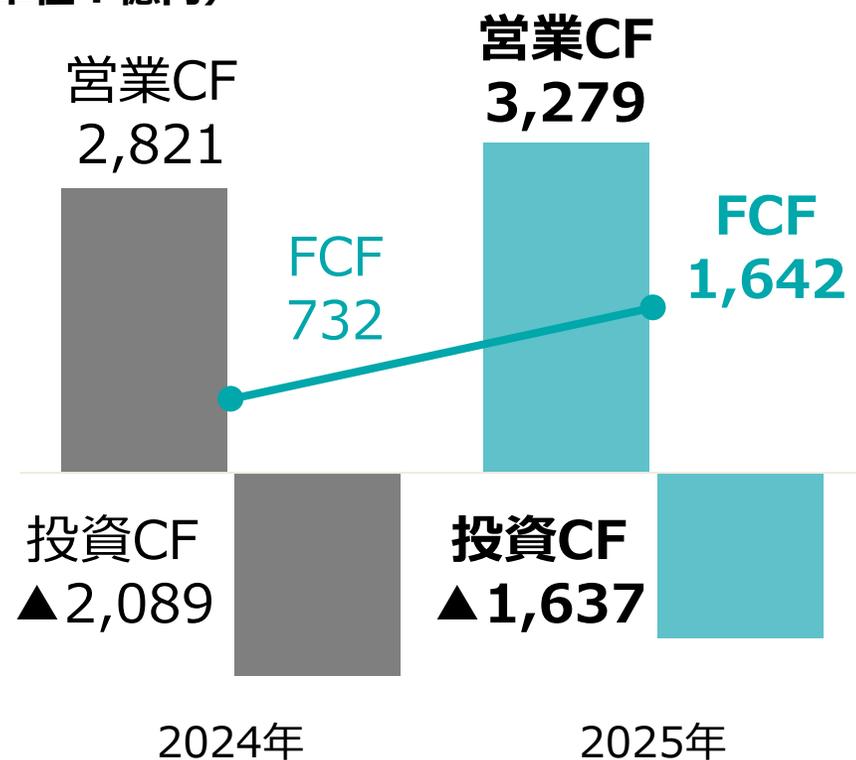


## 純利益



FCF 1,642億円（前年比+910億円）

（単位：億円）



- 北米小売金融プログラムの見直しによる金融債権の増加抑制、運転資本負担の軽減等により営業CFは増。
- 設備投資は大型投資が一段落し減少。
- FCFは前年比910億円の改善。

**第137期 業績予想  
(2026年1月～12月)**

# 第137期(2026年)の重点ポイント

## ■ 販売量の拡大：

北米・欧州・タイ・インドなど主要市場で市場環境の改善に加え、新機種導入効果により売上増加

## ■ 営業利益率の改善：

引き続き固定費の増加抑制を図りつつ、インセンティブに過度に頼らない運営を継続。  
関税コスト・インフレ分は着実に価格改定で対応

## ■ フリーキャッシュフロー1,700億円の創出：

中期経営計画2030の方針に基づき資本効率を重視した運営を徹底。  
北米小売金融債権の削減、および在庫圧縮によりFCFを確保

# 第137期(2026年)業績予想

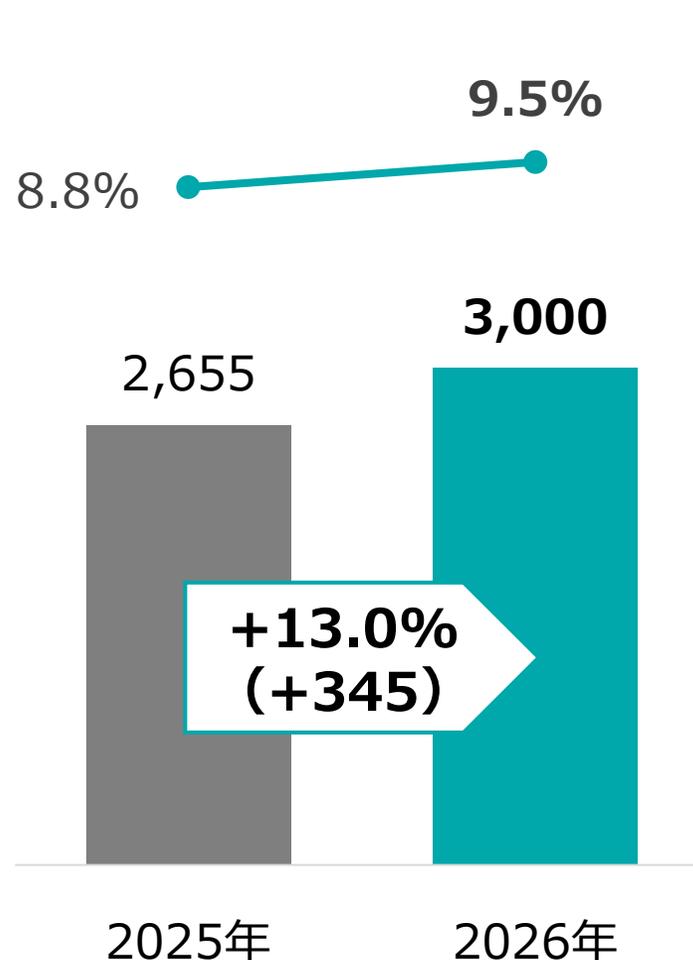
For Earth, For Life  
Kubota

(単位：億円)

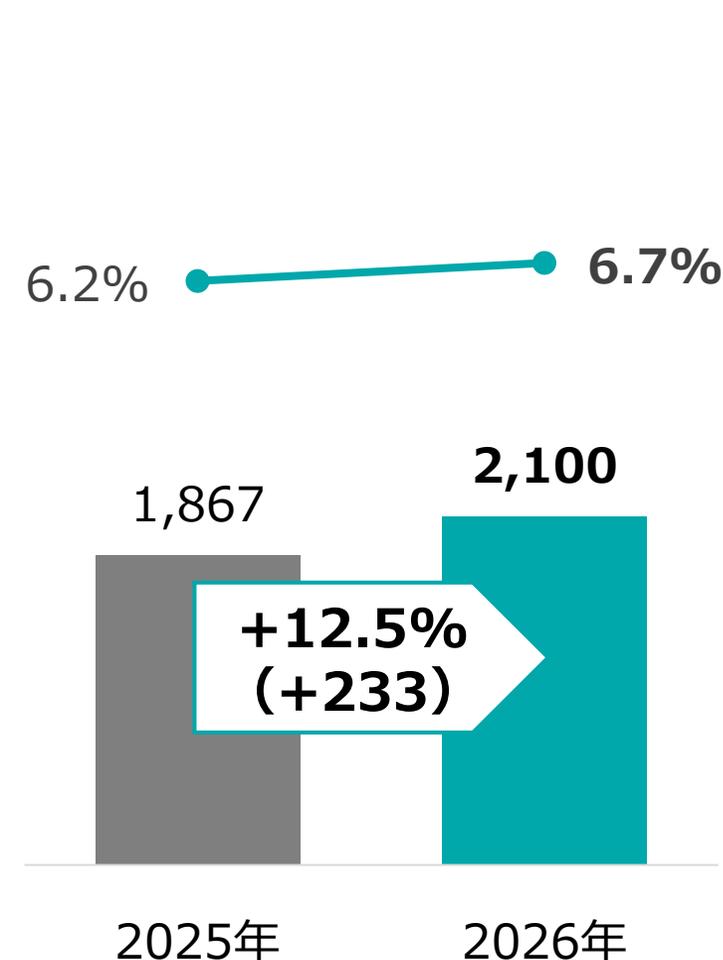
## 売上高



## 営業利益



## 純利益

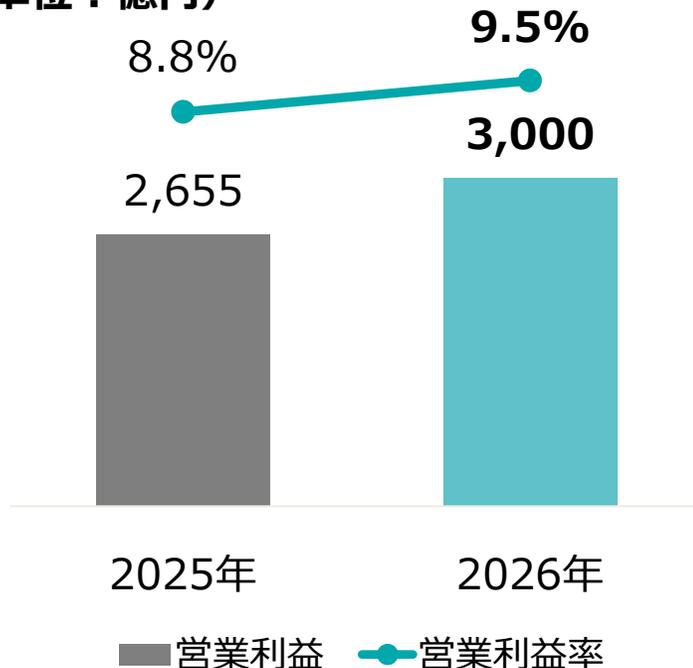


# 第137期(2026年) KPI

営業利益率予想 9.5%  
(前年比+0.7pts)

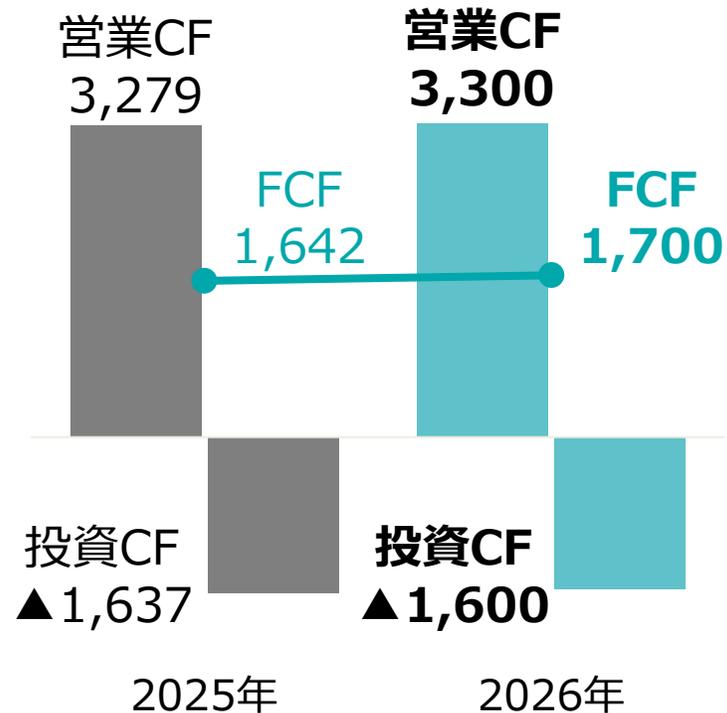
価格改定と量の拡大により、関税・インフレによるコストアップ分を吸収し利益増。

(単位：億円)



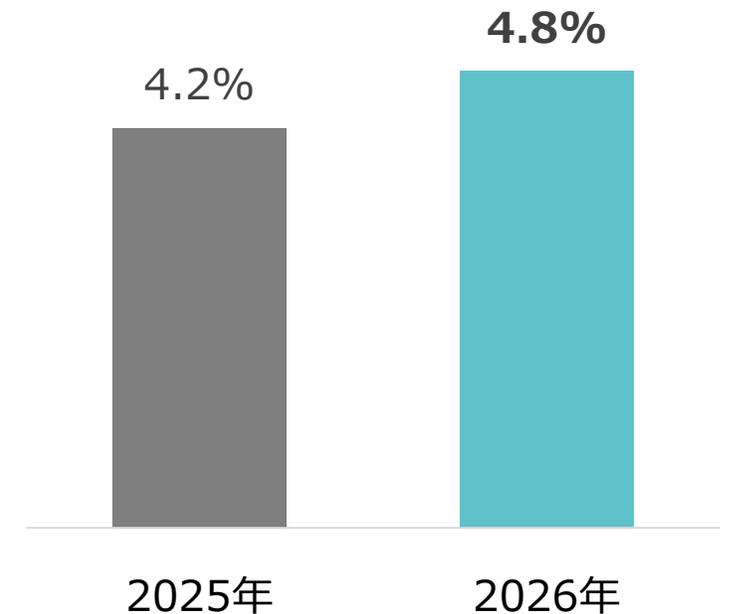
FCF予想 1,700億円  
(前年比+58億円)

金融債権の圧縮、在庫管理の徹底による運転資本効率の改善により大幅改善した2025年を上回るFCFを創出。



ROIC予想 4.8%  
(前年比+0.6pts)

営業利益率の向上、および金融債権の圧縮などによる借入金の低減を推進。



第136回 定時株主総会  
電子提供措置事項

For Earth, For Life  
Kubota

🕒 日時 | 2026年3月19日(木曜日) 午前10時開始

📖 目次

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

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



株式会社クボタ  
証券コード：6326

1. 全社の経営体制改革
2. 両利きの経営
3. キャッシュの効率的な活用
4. AI活用、DXによる業務の大幅見直し

(詳細は7-9頁をご覧ください。)

中期経営計画2030  
*“Focus & Breakthrough”*  
(2026年～2030年)

- 中期経営計画2030の骨子
- 中期経営計画2025の振り返り
- 中期経営計画2030  
「進化」へのロードマップ<sup>o</sup>
  - (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

## 本総会では要点をご説明します。



詳細は以下のURL・二次元コードからご覧ください。

- 当社ウェブサイト> 投資家情報> IRライブラリ> 決算説明会資料

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



## “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

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。

## 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

# 中期経営計画2030 “Focus & Breakthrough”

中期経営計画2025の振り返り

## 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 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)



### フリーキャッシュフロー(FCF)と株価パフォーマンス



# 中期経営計画2030 “Focus & Breakthrough”

「進化」へのロードマップ  
(1) 経営資源の選択と集中

# “Focus & Breakthrough”の実行

For Earth, For Life  
Kubota

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およびROICへ。

現在

物量重視による  
経営効率低下

2025年  
営業利益率 8.8%  
5年累計FCFは  
マイナス

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

2030年目標： 営業利益率 12%  
FCF 5年累計で9,000億円  
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

持続的な企業価値向上へ

# 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

#### 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



\*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

#### 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



### 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

- 全体として非常に底堅い

##### 欧州・アジア市場

- インフラ更新需要・都市化など

#### 主要戦略

製品ラインアップ拡大 - 新型CTL投入、アタッチメント内製化

技術による差別化 - ICT建機の開発加速で効率化・省人化に貢献

市場の深耕 - レンタル市場の拡販強化

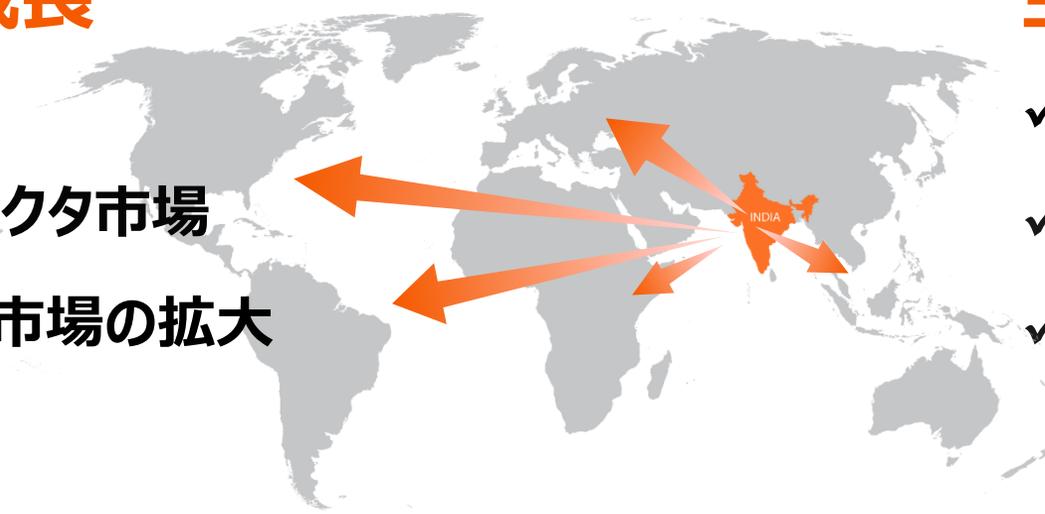


### ②インド「発」事業：世界の成長センター「インド」を、クボタの成長エンジンへ

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
- ✓ 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

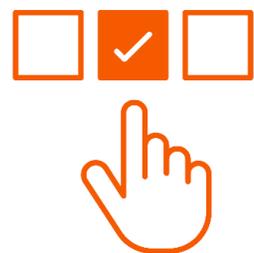
- ✓ コスト競争力の強化
- ✓ 品質・生産性の向上
- ✓ 製品ラインアップの拡充

### 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



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

### 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

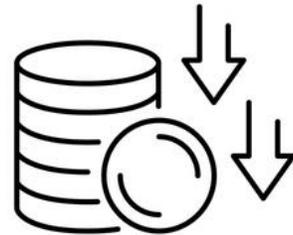
競争力の高いユーティリティトラクタの付加価値向上を図るとともに、コンパクトトラクタ・汎用事業での競争力を高め、最大・最重要市場での事業性強化をめざします。

#### 重点取組施策

シェア重視の政策から**収益性重視の政策**への転換



製品・コスト競争力  
の再構築



運転資本の圧縮



インセンティブ  
プログラムの見直し



将来の成長基盤の  
構築

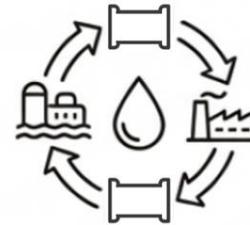
### ⑤ 水環境事業：社会インフラ強靱化への貢献と成長分野の拡大

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

- **オペレーション&メンテナンス事業**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）
- **世界の石油化学市場**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

#### 成長分野の拡大



水循環  
ソリューション



資源循環事業



水環境 海外



カーボンニュートラル  
対応

### 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。

#### 重点取組施策

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



製品・コスト競争力の  
再構築



生産・供給体制の  
最適化



将来の成長基盤の  
構築

### 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



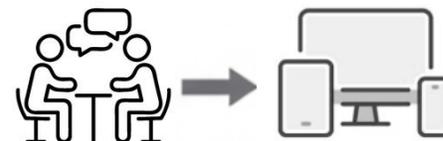
- 担い手対応力強化



- スマート農機事業の拡大



#### 2. ビジネスモデル変革



#### 3. 新たな価値創出 (データマネタイゼーション)



## “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

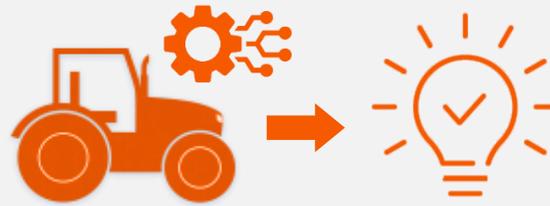
## クボタらしい価値の創造：「製品＋ソリューション」による事業変革

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

×



クボタのソリューション

## 注力領域



製品を使って事業を行う  
ユーザー(toB)を軸に

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

## 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。

Phase 1  
~2025

Phase 2  
~2030

Phase 3  
Future Vision

### 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



# 中期経営計画2030 “Focus & Breakthrough”

「進化」へのロードマップ  
(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)

### 北米事業の変革

#### ■ 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」

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」

### 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



# 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

## 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)

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

### 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

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

# 中期経営計画2030 “Focus & Breakthrough”

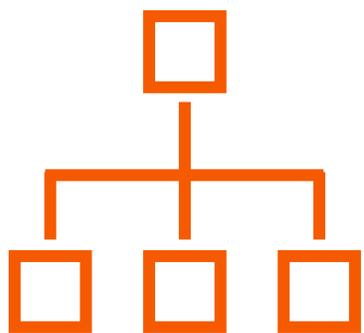
「進化」へのロードマップ  
(3) 未来の成長を支える強靱なグローバル基盤

# 未来の成長を支える強靱なグローバル基盤

For Earth, For Life  
Kubota

## 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
- カンパニー制の導入
- 間接部門の事業統合



### 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



### 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

クボタの進化が、今始まる。

## *“Focus & Breakthrough”*

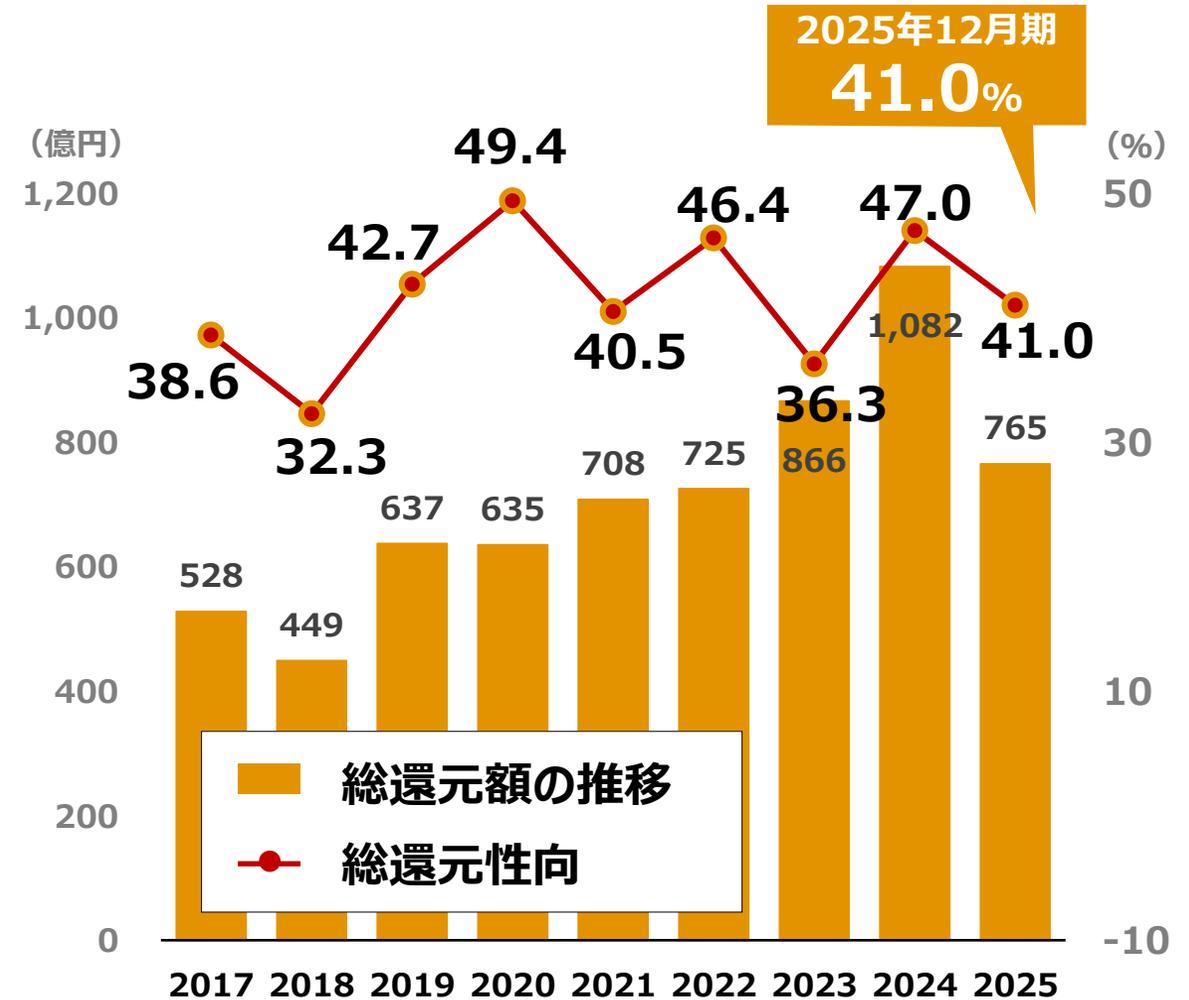
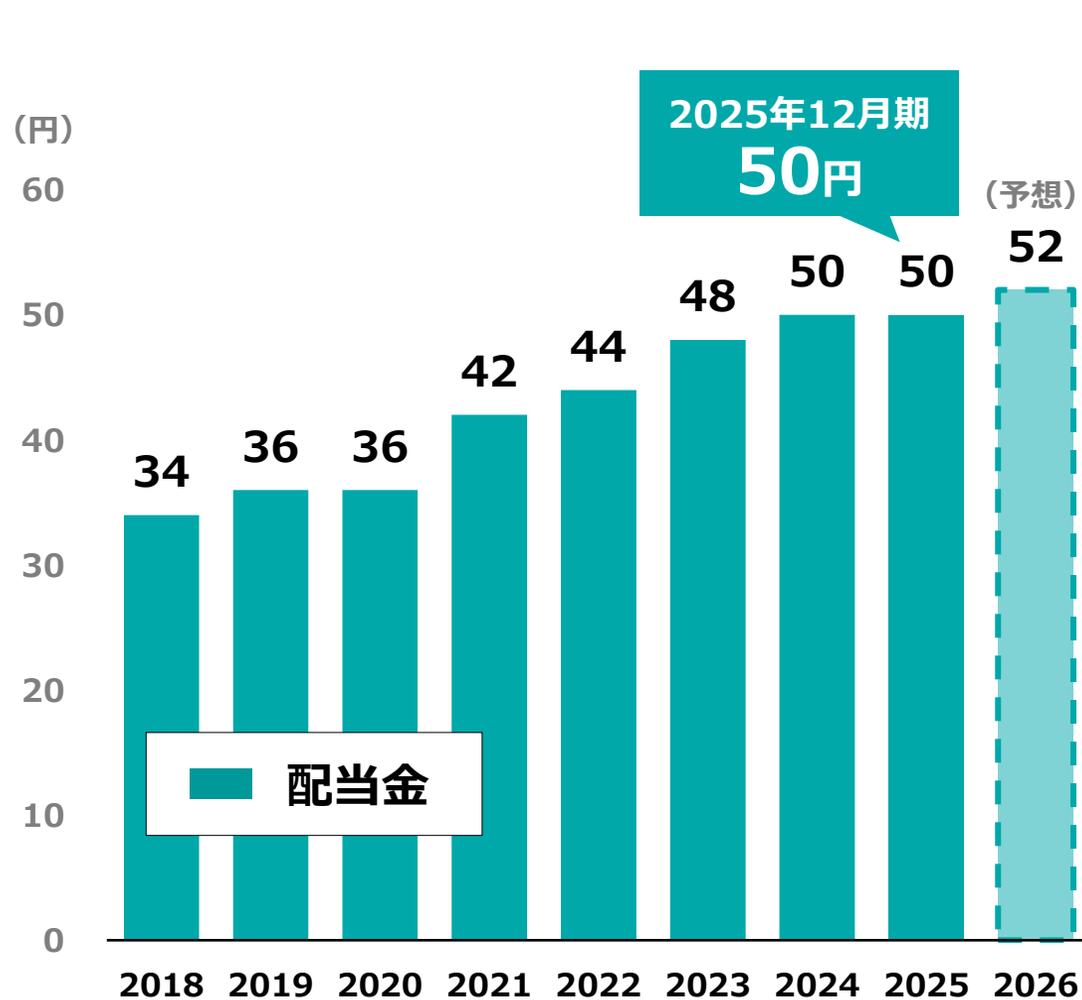
得意領域で勝ち、成長領域で突き抜けるため、事業と資源の動的転換を断行します。

### 「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**

## 累進配当を継続し、FCF水準に応じて弾力的に自己株式を取得



## 救済金 支払いの状況

2006年4月17日制定の規程に基づき、2025年12月31日までに414名の方へ救済金をお支払いしました。

## 医療研究支援の 実施状況

兵庫医科大学および大手前病院が行う石綿関連疾病の治療・研究に対し、2025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～2025年累計：25.5億円)

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 上程

For Earth, For Life  
Kubota

# 取締役10名選任の件

第136回 定時株主総会招集ご通知

株主の皆様へ

拝啓 平素は格別のご愛顧を賜り厚く御礼申し上げます。

さて、当社は第136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(電子提供情報事項)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136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、お手数なからいづれかのウェブサイトにごアクセスの上、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**  
株主総会招集ご通知掲載サイト <https://www.kubota.co.jp/ir/stock/meeting/index.html>

**開会ウェブサイト**  
開会システム(開会システム) <https://www2.jp.kubota.jp/tehyFront/136010010Action.do?show=Show>

開会システム(開会システム)の操作説明書(12月1日)または開会コード(136)にて検索し、「開会情報」「開会情報(日本語)」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、**2026年3月18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くださいますようお願い申し上げます。

議決権行使に関するご案内等は、15頁をご参照ください。

敬 具

日 時	2026年3月19日(木曜日) 午前10時 (受付開始 午前9時)
場 所	当社本社ビル 大ホール 大阪市浪速区難波東一丁目2番47号
期 間	1. 第136回(2025年1月1日～2025年12月31日)まで 2. 議決権行使期間(2026年3月18日(水曜日)午後5時)まで
目 的	第1号議案 取締役10名選任の件 第2号議案 監査役3名選任の件 第3号議案 株主総会招集1名選任の件

●当日に出席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(委任状)を必要受付にご提出ください。なお、出席の場合に限りがあり、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関係の方など、議決権を行使することができない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。

5-10頁

# 第1号議案 取締役10名選任の件

1 北尾 裕一 再任

2 花田 晋吾 再任

3 市川 信繁 新任

4 東 隆尚 新任

5 近藤 涉 新任

6 新宅 祐太郎 再任  
社外 独立役員

7 荒金 久美 再任  
社外 独立役員

8 川名 浩一 再任  
社外 独立役員

9 古澤 ゆり 再任  
社外 独立役員

10 山下 良則 再任  
社外 独立役員

# 第1号議案 取締役10名選任の件

For Earth, For Life  
Kubota



新任

取締役候補者

市川 信繁

# 第1号議案 取締役10名選任の件

For Earth, For Life  
Kubota



新任

取締役候補者

東 隆尚

# 第1号議案 取締役10名選任の件

For Earth, For Life  
Kubota



新任

取締役候補者

近藤 渉

# 第2号議案 上程

# 監査役3名選任の件

第136回 定時株主総会招集ご通知

株主の皆様へ

拝啓 平素は格別のご愛顧を厚く御礼申し上げます。

さて、当社は第136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(電子提供情報事項)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(「第136回定時株主総会招集ご通知」として掲載していますので、お手数なさらしければ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ひ申し上げます。

**当ウェブサイト**  
株主総会招集ご通知掲載サイト <https://www.kubota.co.jp/ir/stock/meeting/index.html>

**開票ウェブサイト**  
開票システム(開票システム) <https://www2.jp.kco.jp/tehyFront/JA010010Action.do?show=Show>

開票システム(開票システム)は、開票システム(1)及び、また開票システム(2)にて開票し、開票結果(開票結果)を算出して、ご通知いたします。

株主総会参考書類をご送付のうえ、**2026年3月18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)により議決権を行ってくださいませようお願ひ申し上げます。

議決権行使に関するご案内等は、15頁をご参照ください。

敬 具

日 時	2026年3月19日(木曜日) 午前10時 (送付開始 午前9時)
場 所	当社本社ビル 大ホール 大阪市浪速区東津波一丁目2番47号
期 間	1. 第136回(2025年1月1日～2025年12月31日まで) 2. 開票期間(開票システム) 開票開始から開票終了まで
目 的	第1号議案 取締役19名選任の件 第2号議案 監査役3名選任の件 第3号議案 議決権数1名選任の件

●当日に出席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をお預かりください。なお、出席の届出がなくなり、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関係の方など、議決権を行使することができない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。

11-12頁

# 第2号議案 監査役3名選任の件

For Earth, For Life  
Kubota



新任

監査役候補者

森 秀樹

# 第3号議案 上程

For Earth, For Life  
Kubota

# 補欠監査役 1名選任の件

第136回 定時株主総会招集ご通知

株主の皆様へ

拝啓 平素は格別のご愛顧を賜り厚く御礼申し上げます。

さて、当社は第136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(電子提供情報事項)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(「第136回定時株主総会招集ご通知」として掲載していますので、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。

**当ウェブサイト** <https://www.kubota.co.jp/ir/stock/meeting/index.html>

**開会ウェブサイト** <https://www2.jp.kcc.jp/telet/teletFront/JA010010Action.do?show=show>

株主総会参考書類をご送付のうえ、**2026年3月18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くださいますようお願い申し上げます。

議決権行使に関するご案内等は、15頁をご参照ください。

日 時	2026年3月19日(木曜日) 午前10時 (受付開始 午前9時)
場 所	当社本社ビル 大ホール 大阪市浪速区東津波一丁目2番47号
期 間	1. 第136回(2025年1月1日から2025年12月31日まで) 2. 議決権行使期間(議決権行使期間) 議決権行使期間(議決権行使期間)
目 的	第1号議案 取締役19名選任の件 第2号議案 監査役3名選任の件 第3号議案 補欠監査役1名選任の件

●当日に出席いただいでのご出席の届出は、本招集ご通知とあわせてお送りする議決権行使用紙を会場受付にご届出ください。なお、会場の限りがあり、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関係の方など、議決権を行使することができない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。

14頁

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、  
マイクを  
お持ちします。



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。

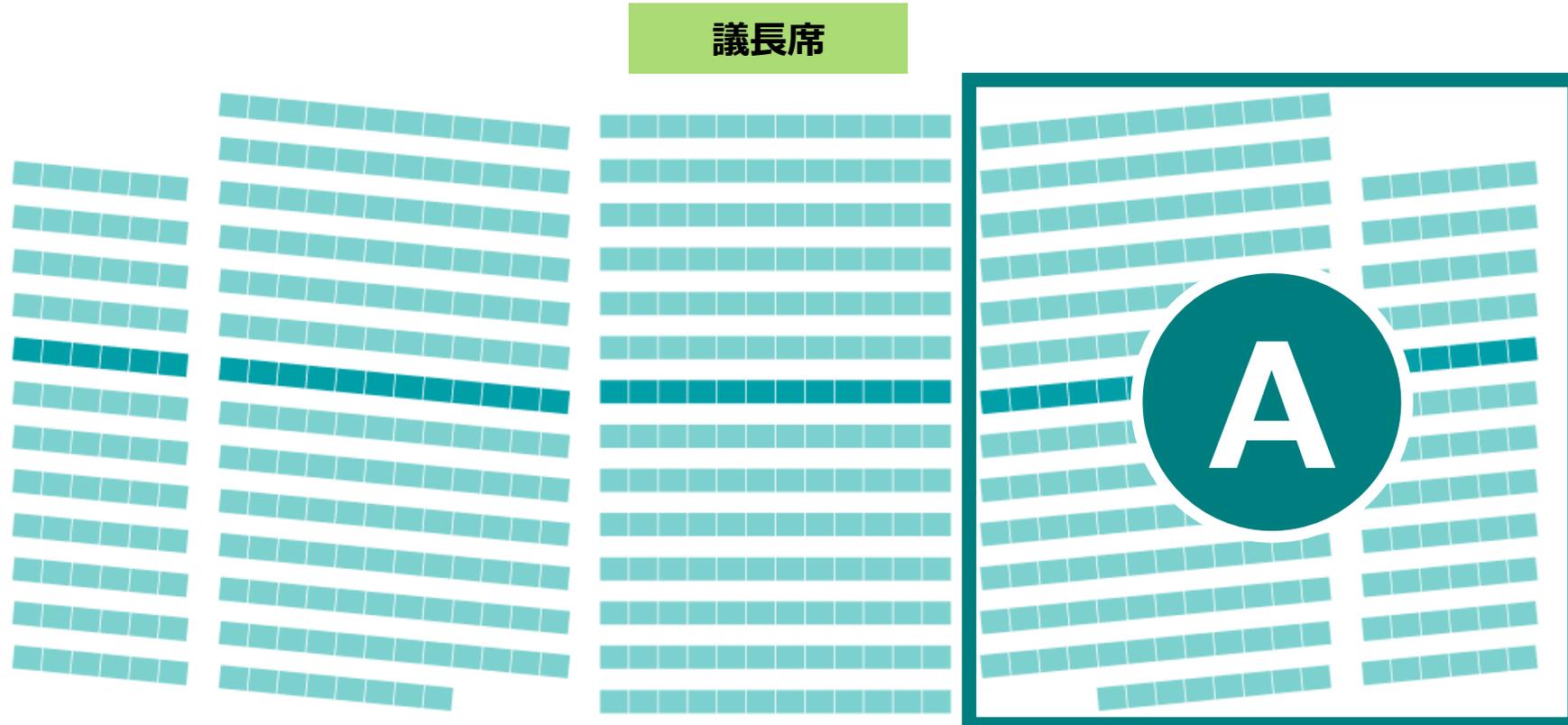
議長が指名  
いたしましたら、  
マイクをお持ちします。



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。



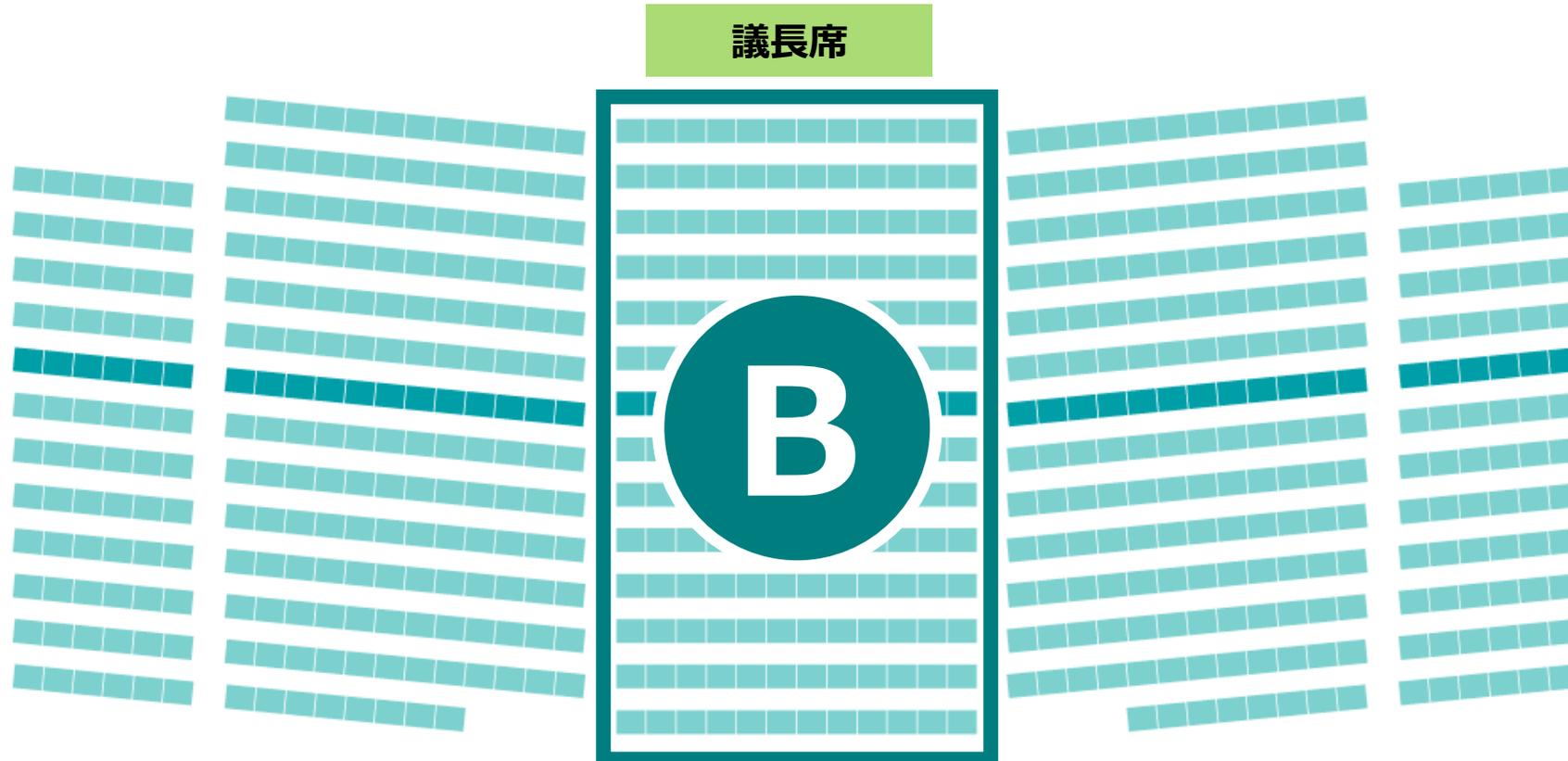
議長が指名  
いたしましたら、  
マイクをお持ちします。



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。



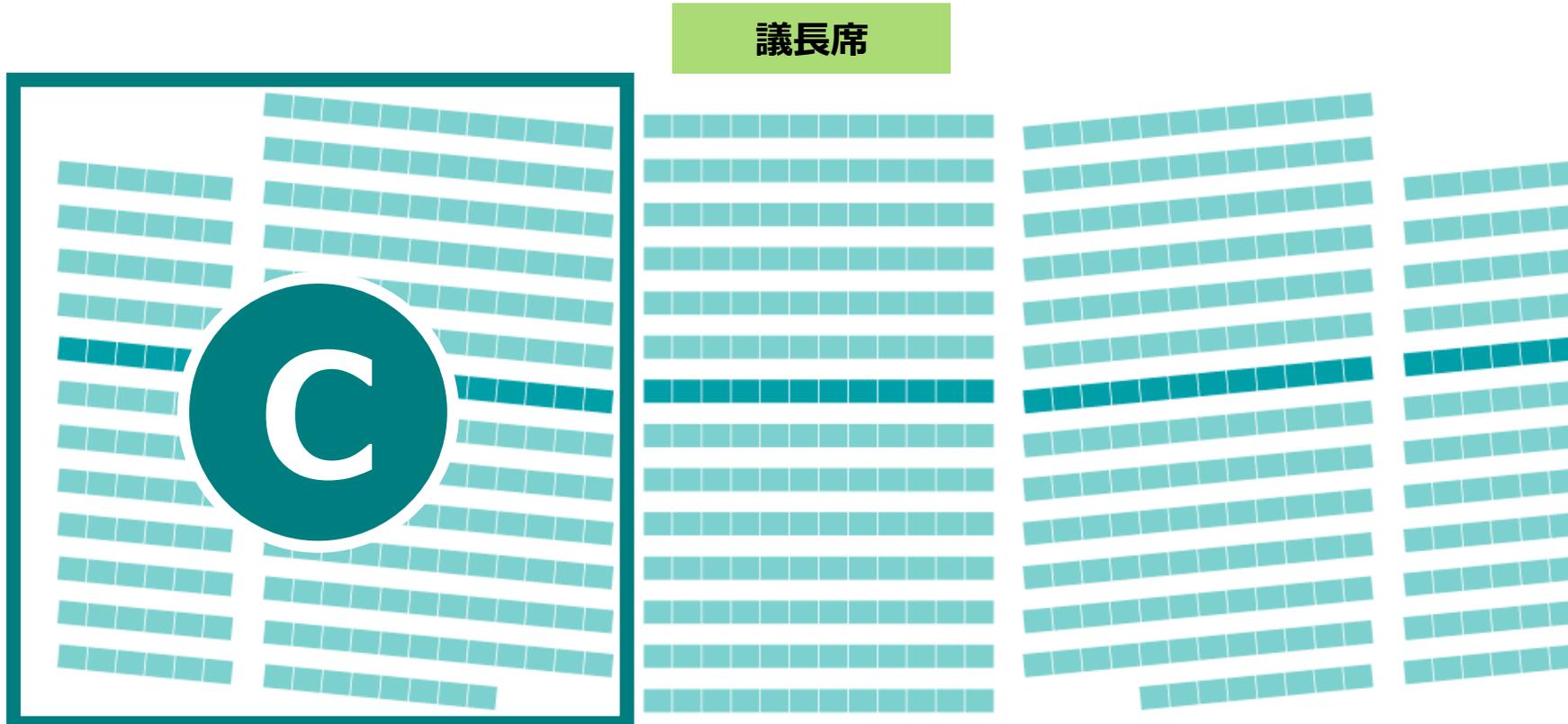
議長が指名  
いたしましたら、  
マイクをお持ちします。



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10名選任の件

第136回 定時株主総会招集ご通知

株主の皆様へ

拝啓 平素は格別のご愛顧を賜り厚く御礼申し上げます。

さて、当社は第136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(電子提供情報事項)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136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おアクセスのうえ、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**  
株主総会招集ご通知掲載サイト <https://www.kubota.co.jp/ir/stock/meeting/index.html>

**開会ウェブサイト**  
開会と議決事項の届出先 <https://www2.jp.kubota.jp/ir/stock/Meeting/136/010010Action.do?show=Show>

開会ウェブサイトは、開会前夜(17日)または開会前夜(18日)にて開会し、議決事項(採決事項)を執行してご開会ください。

株主総会参考書類をご送付のうえ、**2026年3月18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くださいますようお願い申し上げます。

議決権行使に関するご案内等は、15頁をご参照ください。

敬 具

日 時	2026年3月19日(木曜日) 午前10時 (受付開始 午前9時)
場 所	当社本社ビル 大ホール 大阪市浪速区難波東一丁目2番47号
報告事項	1. 第136期(2025年1月1日から2025年12月31日まで) 決算報告の内容、連結決算概要および(注)附属報告の内容 2. 役員報酬および取締役の報酬に関する事項
目 的 事 項	第1号議案 取締役10名選任の件 第2号議案 監査役3名選任の件 第3号議案 議決権数1名選任の件

●当日に案内いただいでのご出席の場合同は、本招集ご通知とあわせてお送りする議決権行使用紙を会費受付にご提出ください。なお、会場の限りがあり、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関係の方など、議決権を行使することができない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。

5-10頁

# 第2号議案 採決

# 監査役3名選任の件

第136回 定時株主総会招集ご通知

株主の皆様へ

拝啓 平素は格別のご愛顧を賜り厚く御礼申し上げます。

さて、当社第136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、株主総会参加票等の内容である情報(電子提供情報)について電子提供票をとっており、以下のインターネット上の各ウェブサイト(「第136回定時株主総会招集ご通知」として掲載していますので、お手数なからいづ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。

**当ウェブサイト**  
株主総会参加票の掲載サイト <https://www.kubota.co.jp/ir/stock/meeting/index.html>

**開票ウェブサイト**  
開票システム(株主総会参加票) <https://www2.jp.kco.jp/tekyFront/JA010010Action.do?show=Show>

株主総会参加票をお送りください。2026年3月18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くださいますようお願い申し上げます。

議決権行使に関するご案内等は、15頁をご参照ください。

日 時	2026年3月19日(木曜日) 午前10時 (受付開始 午前9時)
場 所	当社本社ビル 大ホール 大阪市浪速区東津波一丁目2番47号
報告事項	1. 第136期(2025年1月1日～2025年12月31日)までの 決算報告の内容、連結決算概要および(注)附属会社の内訳報告の内容
議決事項	第1号議案 取締役19名選任の件 第2号議案 監査役3名選任の件 第3号議案 議決権数1名選任の件

●当日に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票を会場受付にご提出ください。なお、会場の混雑に限りがあり、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関係の方など、議決権を行使することができない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。

11-12頁

# 第3号議案 採決

# 補欠監査役 1名選任の件

第136回 定時株主総会招集ご通知

株主の皆様へ

拝啓 平素は格別のご愛顧を賜り厚く御礼申し上げます。さて、当社第136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(電子提供情報事項)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(「第136回定時株主総会招集ご通知」として掲載していますので、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。

当ウェブサイト <https://www.kubota.co.jp/ir/stock/meeting/index.html>

開票ウェブサイト <https://www2.jp.kcc.jp/telet/Proxy/JA010010Action.do?view=show>

株主総会参考書類をご検討のうえ、**2026年3月18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くださいますようお願い申し上げます。

議決権行使に関するご案内等は、15頁をご参照ください。

日 時	2026年3月19日(木曜日) 午前10時 (受付開始 午前9時)
場 所	当社本社ビル 大ホール 大阪市浪速区難波東一丁目2番47号
議 程	1. 第136期(2025年1月1日から2025年12月31日まで) 決算報告の内容、連結決算要約(注) 決算報告の内容報告の件 2. 役員選任および取締役の任期延長(株主総会決議事項)の件
目 的	第1号議案 取締役19名選任の件
事 項	第2号議案 監査役3名選任の件 第3号議案 補欠監査役1名選任の件

●当日ご来場いただいた際の出席の届出は、本招集ご通知とあわせてお送りする議決権行使用紙を会場受付にご届出ください。なお、会場の混雑に限りがあり、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関係の方など、議決権を行使することができない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。

A woman in an orange shirt and blue jeans is leaning over, holding a blue watering can. A young child in a blue dress is standing next to her, also holding the watering can. They are in a garden with rows of green plants. The background shows trees and a clear sky.

**ON YOUR SIDE**

**本日はご出席いただき、誠にありがとうございました。**