

クボタグループ 統合報告書

# INTEGRATED REPORT 2022



株式会社クボタ

〒556-8601  
大阪市浪速区敷津東一丁目2番47号  
お問い合わせ先：KESG推進部  
Tel：06(6648)2937  
Fax：06(6648)2617



わたしたちは、環境先進企業として、  
環境省と環境保全のお約束をしました。



「食料・水・環境」分野の  
課題解決で、低炭素社会へ。  
気候変動キャンペーン「Fun to Share」に  
賛同しています。



官民連携啓発プロジェクト  
「ウォータープロジェクト」に  
参加しています。



未来のために、いま選ぼう。  
地球温暖化対策のための国  
民運動「COOL CHOICE」に  
賛同しています。



見やすいユニバーサルデザイン  
フォントを採用しています。

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”

## クボタグループ 統合報告書 2022 CONTENTS

目次	価値創造の原点	価値創造の決意	価値創造の現場	価値創造の戦略	価値創造の実践	価値創造の基盤	財務・会社情報
	3 創業者精神と企業理念	5 トップメッセージ	11 <b>特集1</b> 長期ビジョン「GMB2030」の実現に向けて 17 <b>特集2</b> クボタがめざす持続可能な社会 21 数字で見るクボタグループ	23 クボタグループの歩み 25 食料・水・環境分野での社会課題 27 長期ビジョン「GMB2030」 29 クボタグループのトータルソリューション	31 経営課題として捉えたマテリアリティ 33 中期経営計画2025 39 副社長メッセージ 41 財務戦略 43 財務ハイライト	45 機械部門 47 水・環境部門 49 K-ESG経営の推進 非財務ハイライト 51 環境 55 社会 59 ガバナンス 65 <b>特集3</b> 社外取締役からの提言	69 財務情報 73 会社情報
内容	創業者 久保田権四郎の創業者精神を受け継ぐクボタグループの企業理念を示しています。	食料・水・環境分野の社会課題の解決に挑戦し続ける、2030年に向けたクボタグループの決意です。	長期ビジョン「GMB2030」を実現する最新の取り組み事例をご紹介します。	これまで創出してきた提供価値の軌跡と今後の社会課題を見据えた上で、中長期視点から立案した経営戦略の	全体像と、財務側面からの進捗状況をご報告します。	食料・水・環境分野における課題解決の取り組みを部門単位でご報告します。	2021年度の主要財務諸表と、会社の基本情報を開示します。
コーポレートサイト	企業理念 www.kubota.co.jp/corporate/identity/ 130周年サイト Minute of Kubota 130years www.kubota.co.jp/130th/	会社情報 ▶トップメッセージ www.kubota.co.jp/ir/corporate/message/ サステナビリティ ▶トップメッセージ www.kubota.co.jp/sustainability/message/	オープンイノベーション www.kubota.co.jp/innovation/open-innovation/ 環境経営の基本方針 www.kubota.co.jp/sustainability/environment-basic-policy/	技術の系譜 www.kubota.co.jp/innovation/evolution/ 事業領域 www.kubota.co.jp/corporate/business/ 長期ビジョン「GMB2030」 www.kubota.co.jp/corporate/vision/	中期経営計画2025 www.kubota.co.jp/ir/corporate/plan/ 主要財務データ www.kubota.co.jp/ir/data/	クボタの事業と特徴 www.kubota.co.jp/ir/corporate/business-features/	IRライブラリ www.kubota.co.jp/ir/financial/ クボタを知る、今までとこれから www.kubota.co.jp/ir/corporate/next-stage/

「クボタグループ 統合報告書 2022」は、中長期視点の経営戦略に沿った考え方や今後の展望を中心とした年次報告書です。詳細情報については、コーポレートサイトをご覧ください。

主な情報開示ツール	内容
コーポレートサイト	長期ビジョン「GMB2030」・中期経営計画2025をはじめ、クボタに関する全てを網羅したサイトです。
クボタグループ 統合報告書 2022	中長期視点の経営戦略に沿った考え方や今後の展望を中心とした年次報告書です。
クボタグループ ESGレポート 2022	特にESG関連の取り組みの詳細を記した年次報告書です。
コーポレートガバナンス報告書	「コーポレートガバナンス・コード」に沿った体制や方針の詳細を記しています。
有価証券報告書	特に財務側面の詳細を記した年次報告書です。

### クボタグループ 統合報告書 2022で伝えたいこと

「統合報告書 2022」では、中長期視点の経営戦略に沿って、築き上げてきたビジネスモデルによる事業活動やESGの取り組みなど、持続的に企業価値を向上させるための、クボタグループの考え方と今後の展望を中心に簡潔にまとめております。

報告対象期間 2021年1月～2021年12月  
※一部、上記期間外の事柄についても記載しています。

報告対象範囲 原則として、クボタグループすべてを対象としています。  
※一部、クボタ単体を対象としている場合は、その旨記載しています。

※SDGs(Sustainable Development Goals)の詳細については、国際連合広報センターのWebサイトをご覧ください。  
www.unic.or.jp/activities/economic\_social\_development/sustainable\_development/2030agenda/





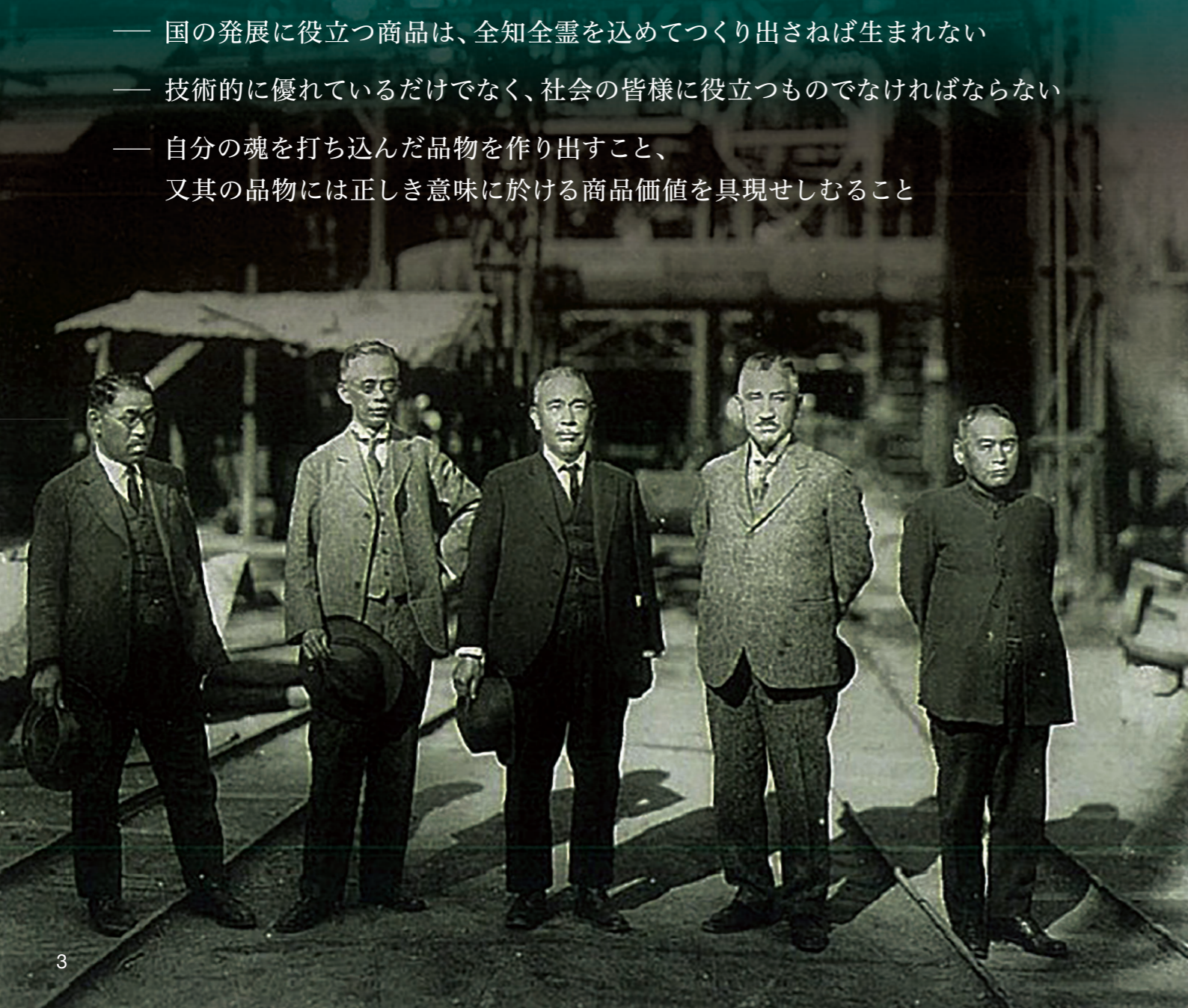
# 創業 1890 年

## 創業以来、食料・水・環境に関わる地球規模の課題解決に取り組んでいます。

1890年、19歳で鑄物業を開業したクボタグループの創業者・久保田権四郎。  
 創業者の信念は、今日までグループ4万人に息づいており、  
 「グローバル・メジャー・ブランド クボタ(GMBクボタ)」の実現に向け、グローバルに事業を推進しています。

### 創業者 久保田権四郎の創業者精神

- 国の発展に役立つ商品は、全知全霊を込めて作り出さねば生まれない
- 技術的に優れているだけでなく、社会の皆様に役立つものでなければならない
- 自分の魂を打ち込んだ品物を作り出すこと、  
 又其の品物には正しき意味に於ける商品価値を具現せしむること



### 企業理念

## クボタグローバルアイデンティティ

### スピリッツ

私たちの精神・姿勢

- 一、総合力を生かしすぐれた製品と技術を通じて社会の発展につくそう
- 一、会社の繁栄と従業員<sup>ねが</sup>の幸福<sup>ひら</sup>を希って今日を築き明日を拓こう
- 一、創意と勇気をもって未知の世界に挑戦しよう

### ブランド ステートメント

私たちの約束

## For Earth, For Life Kubota

「For Earth, For Life」—

クボタグループは、美しい地球環境を守りながら、人々の豊かな暮らしをこれからも支えていくことを約束します。

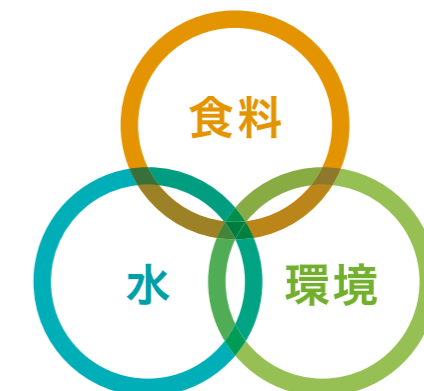
### ミッション

私たちの使命

人類の生存に欠かすことのできない食料・水・環境。クボタグループは、優れた製品・技術・サービスを通じ、豊かで安定的な食料の生産、安心な水の供給と再生、快適な生活環境の創造に貢献し、地球と人の未来を支え続けます。

世界は今、人類が生きていくために不可欠な食料・水・環境の分野で多くの課題を抱えています。それらは個別の問題ではなく、すべてが密接に結びついています。人口の増加は、環境に大きな影響を与え、水資源に問題をもたらし、食料の供給不足へとつながっていく。クボタグループは、食料・水・環境を一体のものとして捉え、その課題解決に貢献します。

クボタ・グローバル・ループ = 「食料・水・環境」の関係  
 「食料」「水」「環境」は個別のテーマではなく、密接に結び付いたテーマ





# トップメッセージ



株式会社クボタ  
代表取締役社長

北尾 裕一

## 事業成長と社会課題解決の両立に挑戦し続け “命を支えるプラットフォーマー”をめざします

### エッセンシャルビジネスであることを実感した2021年

2021年は長期ビジョン「GMB2030」及び中期経営計画2025の初年度であり、コロナ禍をはじめ、さまざまな外的要因の影響に向き合いながらの事業運営が求められた1年でした。前半は樹脂や半導体等の調達問題、後半もコロナ感染拡大により各国の生産販売に影響が出始め、経済回復にともなう人手不足も重なり、サプライチェーンに大きな混乱を来しました。そんな中でも事業環境や需要は好調で、売上高は初めて2兆円を超え、営業利益も過去最高となりました。改めてクボタの事業が「エッセンシャルビジネス」であることを実感する

とともに、お客様をはじめとするステークホルダーの方々の理解と共感により成しえた1年であると、心より感謝しています。一方で、ビジネスのスピードはますます加速し、DXをはじめとする新たなサービスニーズの高まり、気候変動を背景とするカーボンニュートラルへの対応など、グローバルレベルで複雑化・多様化する社会に対して、我々クボタグループはどう対応し、どのような価値を提供するのか迫られていると感じます。社会課題の解決を使命として130年以上歩んできた企業として、まさに真価が問われていると考えます。

### 長期ビジョン「GMB2030」に込めた思い

2020年就任以来、「グローバル・メジャー・ブランドクボタ（GMBクボタ）」を実現するという、基本的考え方は変わっていません。2030年のGMBクボタの実現を確かなものとするために定めたのが長期ビジョン「GMB2030」です。気候変動や地球温暖化、自然災害や感染症、一方で人口増加による食料・水不足問題など世界が不確実、かつ複雑にからみあう社会へと変化しています。今後も日々の暮らしを守り、持続可能な社会を実現する。その決意と覚悟が詰まったものが、長期ビジョン「GMB2030」です。

クボタのめざす姿は「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マー”です。食料・水・環境という、人が暮らす上で欠くことのできない領域で、課題を解決するソリューションを提供することで、社会にとって不可欠な存在でありたいと考えます。既存事業のさらなる拡充を図りながら、食料の生産性・安全性を高めるソリューション、水資源・廃棄物の循環を促進するソリューション、都市環境・生活環境を向上させるソリューション、という3つの新たなソリューションを、各事業分野が相互に連携し作用しあい、One Kubotaとなって生みだしてまいります。



## K-ESG 経営が、長期ビジョン実現の鍵であると強く認識する

そして長期ビジョン実現に向けて中核となるのが、「ESG を中核に据えた事業運営」です。近年、社会の大きな変化の中でSDGsやパリ協定など世界共通の長期目標が掲げられ、企業の社会的責任がますます求められています。今後もクボタがサステナブルな企業であり続けるため、これまで以上にESGを意識した取り組みを進めていきます。「食料・水・環境」分野を事業領域とし、「環境負荷低減・社会課題解決」に事業として取り組む企業として、「クボタグローバルアイデンティティ」に根差したクボタグループ独自のESG施策をK-ESGと定義しました。このK-ESG経営は長期ビジョン「GMB2030」とその先にあるGMBクボタを実現するための倫理、行動規範でもあります。

「事業を通じた環境・社会課題の解決」、「課題解決を実現するイノベーションの加速」、「ステークホルダーの共感・参画」、「持続可能性を高めるガバナンスの構築」という4領域をプレイ

クダウンし、12の重要事項をマテリアリティとして掲げました。

特に1つ目の領域の「事業を通じた環境・社会課題の解決」は、クボタのDNAともいうべき柱です。クボタは、創業時から社会課題を解決する製品・サービスを世に出すことを志してきました。不衛生な水が原因のコレラを防ぐために、日本で初の水道管の量産に成功。そして、戦後の食料難を解決するために農業を機械化し、その後は、高度成長期の水質汚染や都市ゴミに対応する水処理機器や焼却溶融炉なども世に生み出してきました。クボタの事業は常に、「技術的に優れているだけ」ではなく「社会課題の解決ありき」です。まさに創業以来、脈々と続くクボタのDNAであり、それを引き継ぎながら、既存事業の拡充と新たなソリューションの提供を行っていきます。今後、これらマテリアリティに具体的なKPIを設定し、ステークホルダーとの対話も通じて、実効性ある取り組みを推進します。

### K-ESG 経営のマテリアリティ

事業を通じた環境・社会課題の解決	課題解決を実現するイノベーションの加速
<ul style="list-style-type: none"> <li>●食料の生産性・安全性の向上</li> <li>●水資源・廃棄物の循環の促進</li> <li>●都市環境・生活環境の向上</li> <li>●気候変動の緩和と適応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●多様な価値観に基づく事業運営</li> <li>●研究開発とパートナーシップの強化</li> </ul>
ステークホルダーの共感・参画	持続可能性を高めるガバナンスの構築
<ul style="list-style-type: none"> <li>●従業員の成長と働きがいの向上</li> <li>●お客様の満足と安全</li> <li>●透明性の向上と対話</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●コーポレートガバナンスの強化</li> <li>●K-ESG経営の浸透と実践</li> <li>●リスクマネジメントの強化</li> </ul>

## 次世代に向け、ソリューション提供企業へと大きく転換する

次世代を支える長期ビジョン「GMB2030」実現への基礎づくりとして、新たなソリューションの提供に向けた取り組みを加速させていきます。

まず、食料の生産性・安全性を高めるソリューションでは、スマート農業の実現に向けた技術開発を進めています。営農支援システム「KSAS(クボタスマートアグリシステム)」で

は、他社提供のシステムやアプリとのデータ連携などオープン化を図り、より多くの農家の方々へ効率的、持続的なサービスを展開します。また、スマート農業をグローバルに推進するためのグランドデザインを策定し、日本、欧米、アセアンの地域のニーズに応じたスマート農機の開発と、農業情報プラットフォーム構築に向けた動きも加速させます。自社の技

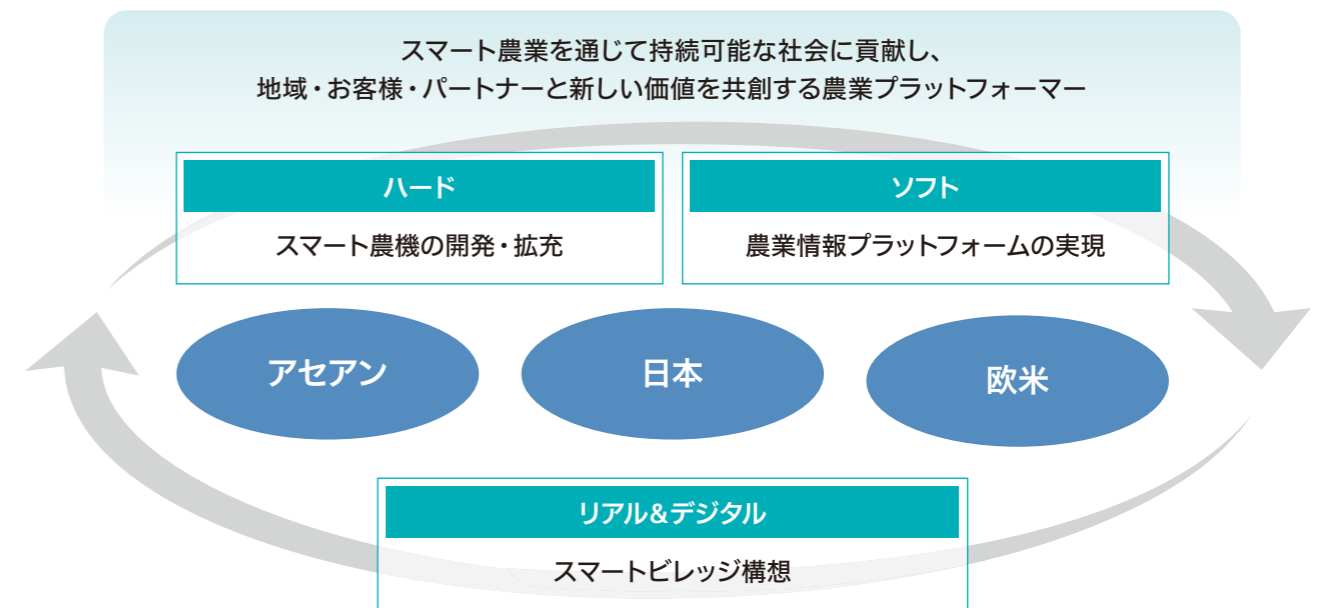
術開発はもちろんのこと、AIシステムやロボット技術をもつスタートアップとのパートナーシップも強化しています。

水資源・廃棄物の循環を促進するソリューションでは、資源循環ビジネスモデルの構築に向けた取り組みを進めています。「サーキュラーエコノミー」への対応が叫ばれる中、当社が保有する廃棄物から金属やエネルギー資源を回収し有価物を生み出す技術は、資源の再生産であり、ゼロエミッションへつなげるものです。資源循環分野で先駆的な企業への出資を行うとともに、当社の技術との融合を図るプロジェクトも立ち上げました。また、カーボンニュートラルに

向けて課題となっている、もみ殻や稲わらといった農業有機廃棄物の有効利用に向けた取り組みも開始するなど、農業におけるCO<sub>2</sub>削減への研究開発も開始しています。

近年、日本において各自治体との連携協定が進んでいます。それぞれの地域コミュニティで抱える課題を直接お伺いすればするほど、農業や水、環境に関する課題は一体のものであり、クボタが貢献できる領域がまだまだあると実感します。クボタだからこそ提供できるトータルソリューションを、様々なパートナーとエコシステムを構築することで生み出していきます。

### スマート農業のグランドデザイン



## 世界の情勢を注視し、既存事業を拡大していく成長戦略に果敢に挑戦する

次世代の基盤づくりを支えるものとして重要となるのが、既存事業の着実な拡大です。それぞれの事業、市場別の強みをふまえ、製品ラインアップの拡充、ニーズを捉えた事業拡大、そして社会インフラの更新・維持・管理による事業拡大など引き続き推進していきます。中期経営計画2025では、北米の建機、アセアンの農機・建機、グローバルでの機械・

アフターマーケット事業、そして水環境のソリューション事業の4つを成長ドライバーとして位置付けました。特に北米・建機事業は、過去数年で最も大きく成長しています。現地開発体制を構築するとともに、CTL(コンパクトトラックローダ)の北米生産立ち上げも2022年秋の量産に向けて順調に進捗しています。また、アセアンの機械事業も都市化の進展

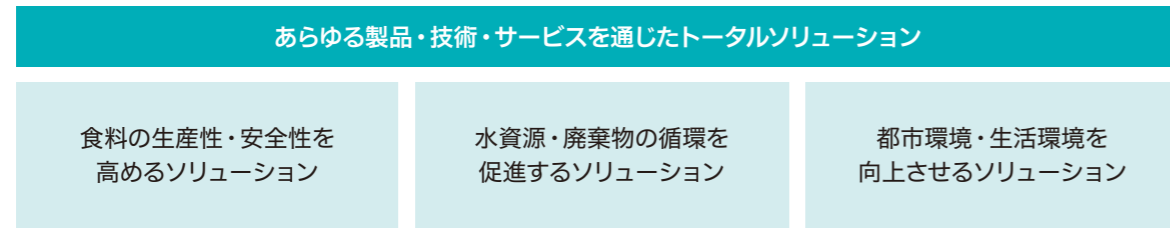
を背景に需要拡大が期待できます。キャッサバ、サトウキビ、コーンといった畑作用インプラメントを現地で開発、市場投入することで、畑作市場の機械化促進を図っていきます。機械のアフターマーケット事業は、これまでに市場に投入した豊富な稼働機械を活かした拡大を狙い、水環境のソリューション事業は、機器売り中心からO&M・ソリューション中心の事業への脱皮をめざします。

そして、今年新たに「インド事業の拡大とベーシック市場への参入」を成長ドライバーの5つ目として追加します。出

資比率引き上げを実施したエスコーツ社とのシナジー効果を最大限に活かすことで、2030年には100万台ともいわれる、世界最大のインドトラクタ市場において、現在の2倍に相当する25%のマーケットシェアを狙うとともに、ベーシック機のアフリカを中心としたインド国外への輸出拡大も狙います。

市場のニーズに応えるためには、お客様の期待を超えるスピードで、我々自身のビジネスの在り方も改革して行きます。

### 新たなソリューションへの取り組み



## カーボンニュートラル社会を見据えた研究開発を加速する

市場の変化と同時に、世界ではカーボンニュートラルに対する取り組みが加速し、関連する様々な技術開発が、5年後10年後の各企業の市場におけるポジショニングを決定するといっても過言ではありません。

今回、中期経営計画2025で想定していた4,000億円の研究開発予算に加え、2025年までに、1,000億円を追加投入する決断をしました。当社は、2050年に向け「環境負荷ゼロに挑戦しながら、「食料・水・環境」分野においてカーボンニュートラルでレジリエントな社会の実現」を環境ビジョンとして掲げています。地域ごとの社会課題の優先順位に基づき、どのような方策で、どのようにCO<sub>2</sub>排出量を減らすのかの具体策の検討を開始します。

研究開発の加速領域は、3つです。1つ目はパワートレインの脱炭素技術です。ハイブリッド、バッテリーによるEV、燃料電池、そして水素エンジンや脱炭素燃料対応エンジンなど、クボタと世界の技術進歩を基礎に市場に適合させた形

で、全方位で開発を進めていきます。

2つ目はスマート農業・オートノマス化技術の開発です。農業と地球環境は切っても切り離せない関係にあります。カーボンニュートラルの観点から言えば、温室効果ガスの総排出量の約4分の1は農業関連といわれています。また、水田から出るメタンガスや、土中に残った肥料から発生する一酸化二窒素は、それぞれ温暖化効果がCO<sub>2</sub>に比べて非常に高く、メタンガスはCO<sub>2</sub>の約25倍、亜酸化窒素に至っては約300倍もの効果があるといわれています。スマート農業によって、必要な量の肥料や農薬散布を行ったり、水田の水管理を適切に行うことでメタンガスの発生を抑制するなど、農業そのものの在り方を変えることで、カーボンニュートラルの削減に貢献していきたいと考えます。

3つ目は資源循環技術です。新たなソリューションでも述べたとおり、当社の保有する技術により、都市鉱山、バイオマス、農業残さからの資源・エネルギーの回収が可能にな

るとともに、炭素固定化によるネガティブエミッション、田んぼダムに象徴されるような洪水、河川の氾濫抑制にもつながるレジリエントな仕組みづくりにも貢献したいと考えます。

マテリアリティで定めたとおり、「気候変動の緩和と適応」

は、長期ビジョン「GMB2030」でめざす3つのソリューションの共通項目であり、前提条件です。さらなる投資を増やすことで、しっかりと社会の要請に応えるイノベーションを生み出していきます。

### 研究開発加速領域

- 1 パワートレイン脱炭素化技術
- 2 スマート・オートノマス化技術(自律・自動)
- 3 資源循環技術

## 持続可能な経営体制構築に向けて

中長期での持続可能な成長を支えるのが、持続的なステークホルダーとの関係性とガバナンスの構築です。

K-ESG経営におけるS(社会)は、ステークホルダーという意味でもあると捉えています。中でも、「従業員の成長と働きがいの向上」「お客様の満足と安全」「透明性の向上と対話」に、重点的に取り組みます。従業員は、クボタグループの活動の主体者です。一人ひとりが成長し、働きがいを感じながら業務できるよう、多様な働き方の推進や人材育成強化をはかっていきます。

G(ガバナンス)においては、ジェンダー・国籍面を含めた経営層の多様化の促進や、取締役会の実効性向上、ESG要素を織り込んだ報酬制度の見直しを実施しました。企業運営の健全性、効率性、透明性を向上させ、持続可能性を高めるガバナンスを構築していきます。社会が企業に求めるものは経済価値だけでなく、私達がどのくらい社会に貢献できているかという社会価値もより重要視されています。経済価値・社会価値の両方からなる企業価値を高めていきます。

## On Your Sideの姿勢で、“命を支えるプラットフォーマー”をめざす

私の原点は、入社2年目に、トラクタの開発者として北海道の酪農家に住み込みで働き、農家の苦労を目の当たりにした経験にあります。農家の方々は、日々、天候や作物、牛の状態から収入管理まで、自然と闘いながら日々多くの作業と向き合っています。農家にとって、農機や農業はどうあるべきか。そしてクボタは何をすべきかについて考えさせられました。常にお客様や社会の視点で、課題と向き合い、解決のために全力を尽くす。このOn Your Sideの姿勢こそが、クボタ

として社会に求められる存在であり続けるために必要なことだと考えます。

これからも“命を支えるプラットフォーマー”として、グループ4万人がOne Kubotaとなり、食料・水・環境の領域で、社会の課題解決に貢献していきます。今後もクボタグループの姿勢と事業に対して、ステークホルダーの皆様に理解いただきながら、「共感」と「参画」いただける関係性づくりに精進いたします。引き続きご支援賜りますよう、お願い申し上げます。



# 特集 1 長期ビジョン「GMB2030」の実現に向けて

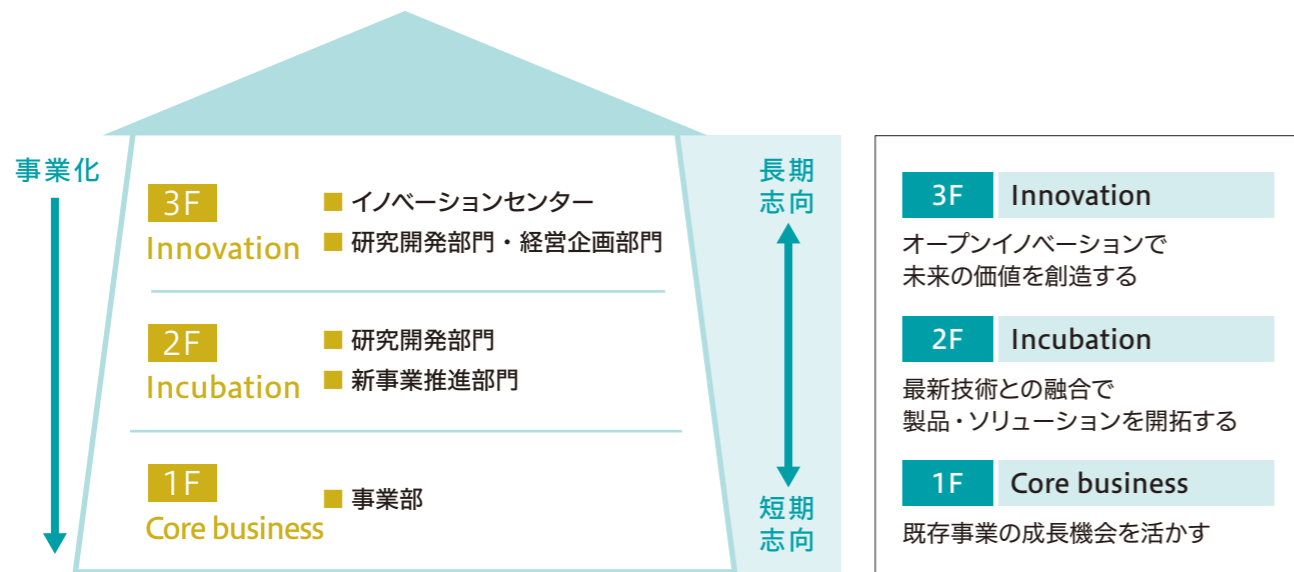
深刻化する社会課題に向き合い、持続可能な日々の暮らしを守るために、クボタの果たすべき役割とグループ全体の方向性を、長期ビジョン「GMB2030」として策定しました。最も多くのお客様から信頼されることによって、最も多くの社会貢献をなす企業「Global Major Brand (GMB)」に向けた、価値創造の取り組みをご紹介します。



## “命を支えるプラットフォーマー”をめざす価値創造の仕組み

長期ビジョン「GMB2030」ではめざす姿を、「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マー”」と決めました。創業から130年以上にわたり、事業を通じて社会課題の解決に貢献してきたことを再認識し、日々の生活を支え、さらに未来に向けて豊かな社会と自然の循環を支える、必要不可欠な存在に向けた価値創造に取り組んでいます。

蓄積した技術やノウハウを社会や市場のニーズに適応させ、現在の社会課題を着実に解決すると同時に、未来に対応すべく、新たな技術や事業の創造を進めています。そうした一連の価値創造の仕組みを示したのが、この「3階建て」の構造図です。



足元の製品開発から長期志向の取り組みまでバランスよく資源配分を行うことで、変化に対応できるサステナブルな企業への発展をめざしています。

### 1F Core business

既存事業の成長機会を活かす

長期ビジョン「GMB2030」の実現には、既存事業の着実な成長が不可欠です。既存事業の成長機会を活かす事業戦略を推進し事業を拡大していきます。

例えば、公共インフラは老朽化により、更新・維持・管理のトータルコストの低減が課題となっています。クボタは世界トップクラスの水環境機器メーカーとして培った技術とノウハウをもとに、ソリューション事業を推進。製品の納入にとどまらず、水環境インフラの設計・調達・施工・メンテナンスまでを一貫して提供し、各地の水環境インフラを支えています。

### 2F Incubation

最新技術との融合で次世代の製品・ソリューションを開拓する

新たな事業の創出に向けて、既存の製品やソリューションに、新しい技術を融合することで、これまでにない付加価値の提供をめざしています。

例えば、農業では、労働力が減少する中での生産の拡大、品質の向上や環境負荷の削減など、これまでにない価値提供が求められています。そのために、最先端のICTやロボット技術を融合することで、自動化による省人化やデータ化による営農支援などの「スマートアグリソリューション」など次世代の製品・ソリューションを開発しています。

### 3F Innovation

オープンイノベーションで未来の価値を創造する

異分野・異業種の社外パートナーとの連携を強化し、高度化・多様化する将来の課題解決に貢献する、未来の価値を創出します。

例えば、食料問題の解決には、農作物生産を中心とした既存の事業領域におけるソリューションにとどまらず、食料システムを「フードバリューチェーン」と捉え、生産から消費までのトータルソリューションの提供が不可欠と考えています。その実現に向け、スタートアップ、大学、研究機関などへの出資、共同研究等を強化。グローバルに研究開発拠点を設け、地域のニーズをきめ細かくキャッチし、既存製品領域の枠を越えた新たな価値創造をめざしています。

クボタは創業以来、人類の生存に必要な食料・水・環境の分野で社会に貢献し、地球と人の未来を支えることを使命としてきました。これからも、クボタがあるべき姿として描く、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「Global Major Brand (GMB)」となるために、長期ビジョン「GMB2030」の実現に取り組んでいきます。



Core businessの現場

1 都市の水環境インフラをアップデートする



日本の多くの自治体は、高度成長期に整備された公共インフラの機能を、厳しい財政状況下で維持するために、トータルコストの削減が必要になっています。クボタは水環境インフラにおいて、施設の設計・施工から運営管理に至るまでトータルで支援することで、自治体側のコスト削減や維持管理業務の負荷軽減に貢献すべく取り組んでいます。

設計～施工を一元化した「Design-Build」方式で高度な課題解決に寄与

大阪市は、約270万人が暮らす大都市です。都市の発展とともに公共インフラが発展し、人々の生活を支えています。

とりわけ下水道は処理人口普及率99.9%を誇り、総延長約5,000kmにおよぶ下水道管と12カ所の下水処理場が設置されています。そのひとつである中浜下水処理場は、1960年に開場し半世紀以上水環境の保全に貢献してきましたが、老朽化した施設の改修と、放流水域のさらなる環境保全に向け高度処理への対応が求められました。



大阪市中浜下水処理場

2017年3月、クボタは「DB (Design-Build) 方式」と呼ばれる、施設の設計から建設までを担うプロジェクトを受注。大阪市に加えてパートナー企業と連携し、2021年10月に完成・通水に至りました。

施設の中核となる下水処理システムには、極めて高い処理能力と省スペース・省電力性を実現するクボタのスマートMBR(膜分離活性汚泥法)を導入。既存の施設を活かしなが

ら処理性能を向上できるこの技術は、敷地に制限のある都市部に有用です。またMBRに加えて、水位差を利用したろ過システムなどの導入により、クボタの従来のシステムに比べ、電力使用量の約50%削減を見込んでいます。



さらに完成後も、2年間の性能評価期間を設けており、運転データを蓄積し、処理能力と省電力性を両立させるAIによる制御を通して、トータルコストの削減に取り組んでいます。

世界の都市インフラをアップデートし続ける水環境ソリューション

クボタは水道用鉄管の日本初の量産化にはじまり、130年以上にわたって、水インフラの維持に貢献してきました。近年では製品提供のみならず、長年培ってきた技術や知見を活かし、施設の設計・施工から運営に至るまで、水環境インフラ全体に携わる取り組みを進めています。

そうしたノウハウは、海外にも広がっており、カンボジア・ブノンペン下水道整備計画(2021年4月)、アメリカ・ジョージア州「Big Creek 水再生処理施設」の更新事業(2021年7月)などに広がっています。

Incubationの現場

2 次世代農業ソリューションを実証する

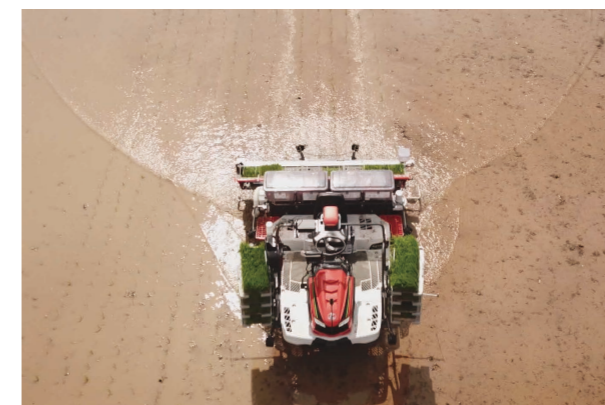


農業では、生産性の向上に加え、農作物の品質向上や環境負荷の削減など、従来とは異なる課題解決が求められています。クボタは、ロボット技術による省力化や、データ活用による高品質生産などを支援する「スマートアグリソリューション」を推進。最先端技術を活用した製品やソリューションにより、農業を「魅力ある強いビジネス」へ変革し、豊かで安定的な食料生産を支えてまいります。

労力の低減と効率的な生産に貢献するICTシステム

クボタは、2014年に営農支援システム「KSAS(クボタスマートアグリシステム)」を開始。農作業や作物の状況をクラウド上に記録し、農業経営の「見える化」を実現。データに基づく収量・品質向上をめざす新しい営農サイクル構築を支援するシステムです。導入軒数は2022年4月時点で18,260軒にのぼります。(うち営農コースは3,856軒)

また自動運転・無人化農機の開発も積極的に進め、2018年には日本企業で初となる、トラクタ・田植機・コンバインの作業の自動化を実現。なかでも自動操舵機能を搭載した田植機は、2021年11月に累計販売台数1万台を突破しました。



無人で田植えを行うアグリロボ田植機 NW8SA

加えて、水田のほ場水管理システム「WATARAS(ワタラス)」では、遠隔操作による水位管理を実現し、水管理労力の大幅な低減、用水の効率的な活用に寄与。農研機構(国立研究開発法人農業・食品産業技術総合研究機構)との共同研究における試験結果では、水管理に要する労働時間を約8割、用水量は約5割低減されることが実証されました。

国を挙げてのスマート農業推進の中核を担う

日本では2019年度から、農林水産省が打ち出した「スマート農業実証プロジェクト」が行われています。先端技術を全国の生産現場に導入し、技術実証を行うとともに、経営にどの程度寄与するかが検証されています。

クボタでは、開始2年間で全121件の採択事業のうち約40%、水田作・畑作においては70%に機器導入を行うなど、プロジェクトの中核として「スマートアグリソリューション」の向上に取り組んでいます。

世界の食の未来を支える「スマートアグリソリューション」

クボタは農家のニーズに寄り添った製品を次々と開発し、1960年代にトラクタ・コンバイン・田植機による稲作における「機械化一貫体系」を確立。現在は、畑作を含めた農業機械総合メーカーとして、最先端の技術を活用し現地のニーズに合わせて製品・サービスを開発し世界各地の農業を支え続けています。

農業従事者の減少が進むアジアでは、自動化など生産性向上につながる製品を、また食品の安全性や環境負荷削減への関心が高まる欧州では、高度な精密農業を実現するソリューションを開発するなど、世界の食を支える農家と食の未来に「スマートアグリソリューション」で、貢献していきます。



Innovationの現場

3 フードバリューチェーンへの貢献を構想する



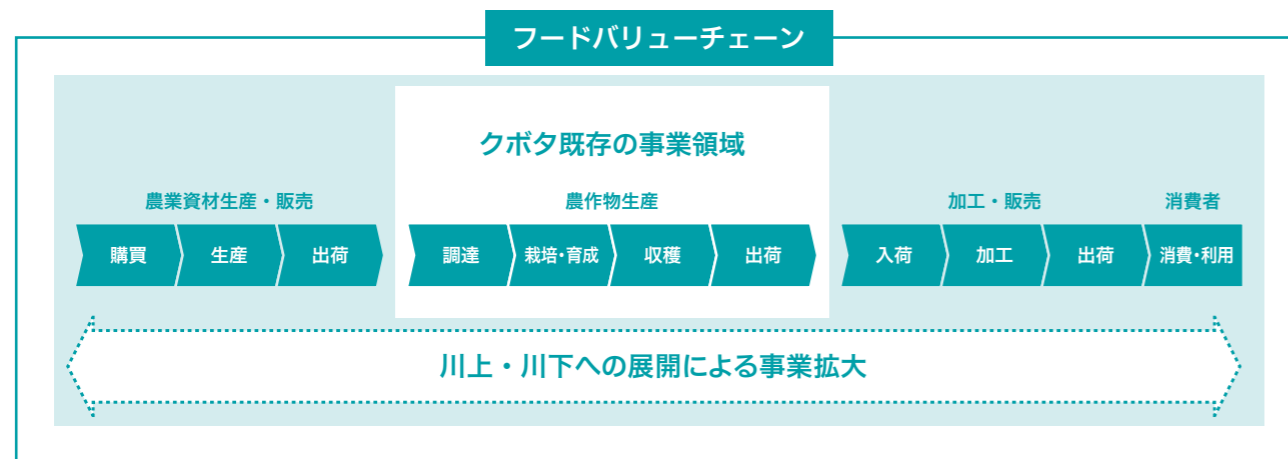
現在直面する課題解決において、クボタが得意としてきた価値の領域を広げたアプローチが求められています。また将来においても競争力のある価値を提供するためには、より高度化・多様化する社会課題への理解を深め、課題解決に貢献する技術や事業の創造が必要です。

2019年、新たな事業、製品、サービスの創出を推進する部門として「イノベーションセンター」を発足、既存製品領域の枠を越えた事業、製品、サービスの企画・立案と、社外パートナーへの出資や共同研究でオープンイノベーションの推進を図り、新たな価値創造に取り組んでいます。

「フードバリューチェーン」への貢献をめざして

食料について、クボタは主に農作物の生産性を高めるソリューションを提供することで課題解決に貢献してきました。近年は生産性の向上など経済的視点に加えて、気候変動や人権などの社会的視点など、幅広い取り組みが求め

られます。食料の生産という領域だけでなく、流通や消費にいたる「フードバリューチェーン」で問題をとらえ、ステークホルダーと課題解決につながる価値の共創をめざしています。



世界屈指の農業国であるオランダ・アムステルダム近郊に設置された「クボタイノベーションセンターヨーロッパ(ICE)」は、大学との共同研究、スタートアップへの投資など、外部パートナーとの共創を積極的に推進しています。



世界屈指のワイン産地で進めるオープンイノベーション

ICEの顕著な取り組みの一つが、170を超えるスタートアップや大学、研究機関が集まりヨーロッパにおけるブドウの生産の技術革新を牽引するコミュニティ「INNO'VIN(イノヴィン)」への参画です。果樹分野は、労働力不足の一方で機械化が難しく、生産者の負担が大きいことから、技術革新が求められています。

世界屈指のワインの生産地であるフランス・ボルドーを拠点に、さまざまな企業・研究機関と連携し、実証試験や共同研究を行うことで、世界各地の果樹生産にも応用する知見や技術を獲得しようとしています。また農作物加工品の生産、流通にも関わるコミュニティに参画することで、フードバリューチェーン全体への貢献に向けた、知見を獲得することもめざしています。

さらに、ヨーロッパの高い環境意識や環境規制の厳格性

にも対応すべく、各種調査や技術投資にも積極的に取り組んでいます。今後は、グリーンエネルギー発電、炭素隔離、温室効果ガスの排出抑制・再利用などの技術を有するスタートアップや大学、研究機関を巻き込み、ともに技術開発に取り組んでいきます。



長期ビジョン「GMB2030」の実現に向けて

クボタは創業以来、人類の生存に必要な「食料・水・環境」の分野で社会に貢献し、地球と人の未来を支えることを使命としてきました。

多くの社会問題が複雑に絡み合い、深刻化するこれからの地球においては、各事業分野が相互に連携・作用することで、「One Kubota」で創出するソリューションを通じて、新たな価値創造が必要であると考えます。

自社の製品・技術を生かしながら、さらに様々な外部パートナーと連携することで

- ・「食料の生産性・安全性を高める」
- ・「水環境・廃棄物の循環を促進する」
- ・「都市環境・生活環境を向上させる」

という3つの新たなソリューションの提供に取り組んでいます。



こうしたソリューション提供のための、新技術の開発や実証化、そして新たな事業領域の開拓を推進すべく、中期経営計画2025では2021年から2025年までに累計4,000億円、さらにカーボンニュートラル社会を見据えた重点分野の開発を強化、加速させるため1,000億円を追加し、合計5,000億円の研究開発投資を行います。130年以上の知見と、パートナーの最先端技術を融合させることで、トータルソリューショ

ンを創出し、複雑化する社会課題への対応を図っていきます。

長期ビジョンで掲げる「Global Major Brand(GMB)」の定義とは「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」です。目の前のお客様の課題と向き合うと同時に、5年10年先の社会を見据えた新たな技術開発、事業創出にも取り組むことで、価値創造を続け、サステナブルな社会の実現をめざします。



# 特集 2 クボタがめざす持続可能な社会

クボタグループは、ブランドステートメントである“For Earth, For Life”の下、環境経営を企業活動における最重要課題と捉えています。当社は、長期ビジョン「GMB2030」と合わせ、2050年に向けた「環境ビジョン」を定めています。ビジョンの実現をめざし、事業のバリューチェーン全体で持続可能な社会の実現に貢献していきます。

## 環境ビジョン — 2050年に向けて環境面からのありたい姿 —

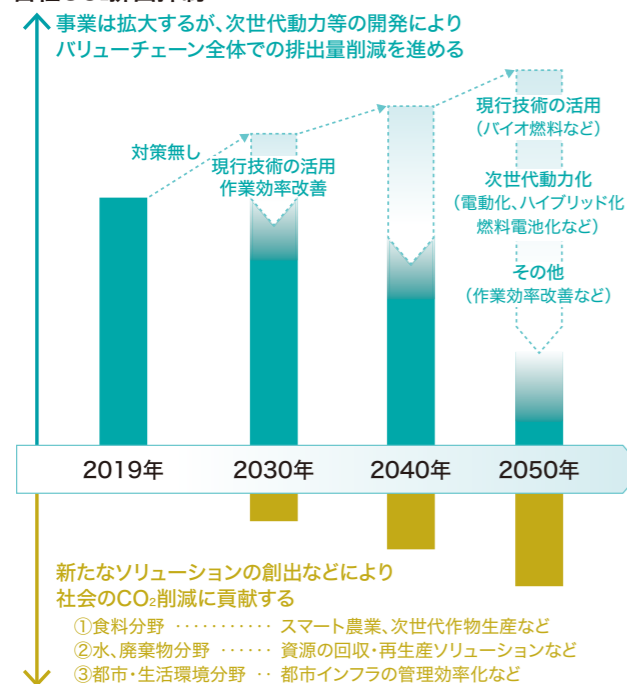
環境負荷ゼロに挑戦しながら、「食料・水・環境」分野でカーボンニュートラルでレジリエントな社会の実現に貢献します。

### カーボンニュートラルの実現へ

#### 2050年に向けて

当社は、製品ライフサイクルにおける自社のCO<sub>2</sub>排出削減と新たなソリューションの創出などによる社会の温室効果ガス(GHG)排出抑制の両面で、カーボンニュートラルに挑戦します。2050年実質ゼロをめざし、2021年より本格的な取り組みをスタートさせました。

#### 自社CO<sub>2</sub>排出抑制



社会のCO<sub>2</sub>排出抑制への貢献

### 事業所でのCO<sub>2</sub>排出削減

当社は、生産拠点を中心とした自社から排出するCO<sub>2</sub>を削減するため、以下の対策などを計画的に推進しています。

- 機器の高効率化などの設備対策
- 生産性向上、ムダ取り、運用改善などの省エネ活動
- 電化などの燃料転換
- 廃熱や廃動力などの廃エネルギー回収利用
- 建築物や設備の断熱性向上
- 生産拠点の移設や再編時の省エネ仕様の織り込み
- 太陽光発電システムの導入
- グリーン電力の購入

#### 阪神工場でのキュボラの電気炉化

水道用鋳鉄管を製造している阪神工場において、石炭コークスを燃料とする溶解炉「キュボラ」から電気炉への置き換えを進めています。2023年末までに完了する予定です。これにより、年間15,000トンのCO<sub>2</sub>削減効果を見込んでいます。



### 環境保全長期目標2030を上方修正

日本など各国の目標引き上げを受けて、2030年CO<sub>2</sub>削減目標の対象範囲と目標値を見直しました。

改定前	改定後
2030年に国内拠点からのCO <sub>2</sub> 排出量を2014年度比	2030年にグローバル拠点からのCO <sub>2</sub> 排出量を2014年度比
30%削減	50%削減

### 製品使用時のCO<sub>2</sub>排出削減

製品使用時のCO<sub>2</sub>排出削減のため、以下のテーマで研究開発を進めています。

- 農業機械や建設機械の作業燃費改善
- 農業機械や建設機械の電動化
- 水素を利用した燃料電池や水素エンジン化
- バイオ燃料、合成燃料の活用

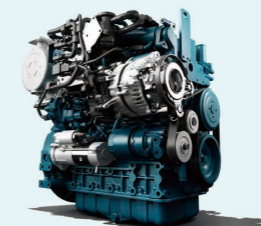
さらに、自動運転やICTなどを用いたスマート農業の普及により、作業や資源のムダを減らしエネルギー効率向上にもつなげていきます。



130周年コンセプトトラクタ

#### マイクロハイブリッドエンジン

高出力・高負荷が求められる産業用エンジンにおいて、ハイブリッド対応はCO<sub>2</sub>低減に向けた有効な選択肢となります。その一手となるのがマイクロハイブリッドエンジンです。エンジンが搭載される機械によっては、高出力が必要になるのは、作業時間全体のうち、わずかな時間だけ、ということがあります。マイクロハイブリッドエンジンは、その大きな出力が必要な時だけモーターが瞬時にアシストします。モーターの出力をうまく活用できる作業が増えると、燃料消費量を低減させることができます。シンプルな構造によりエンジンサイズが大きくなるため、既存車両へ搭載しやすく、車両開発側の負担も軽くなります。

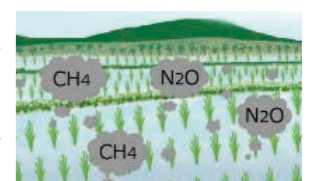
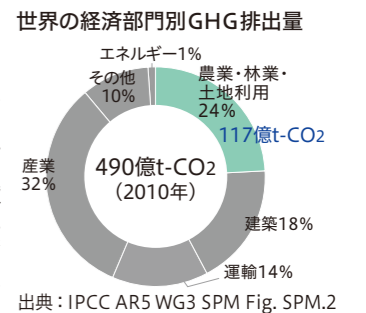


### 事業を通じた社会のGHG 排出抑制

土地利用を含めた食料分野からの温室効果ガス(GHG)排出量は、世界の総排出量の24%を占めています。IPCCの第6次報告書によると、CO<sub>2</sub>よりも強力なGHGであるメタンや亜酸化窒素の濃度も上昇しており、非CO<sub>2</sub>ガスの排出を抑制し、温暖化を早期に減速させる必要があるとされています。

それらの発生源の一つに農業が挙げられています。農業におけるメタンの主な発生源は家畜や水田です。日本をはじめアジアでは水田で稲作が広く行われており、土中に潜んでいるメタン生成菌の働きにより、大量のメタンが発生しています。一方、亜酸化窒素の発生源は土中に残存した化学肥料です。

当社は、スマート農業をはじめとする営農技術や水環境ソリューション技術の活用により、これらのGHG排出抑制に貢献します。メタンについては、水田の水を抜く「中干し」により土中に酸素を供給することが有効とされており、当社はほ場の効率的な水管理を実現するシステムを提供しています。また今後、刈り取り後の稲わらを回収してバイオ燃料や肥料を製造する仕組みの構築をめざします。亜酸化窒素については、肥料や農薬の過剰散布を防ぐ精密施肥などを実現するソリューション(KSAS)やドローンなどの機器を提供しています。これにより、GHGの排出抑制に加え、環境汚染防止にも貢献します。





## レジリエントな社会の実現へ

### サステナブルな農業を実現するソリューション

世界の平均気温は上昇を続けています。2020年は陸域のほとんどで長期平均気温よりも温暖となり、2016年と並んで観測史上最高となりました。記録的な高温により、森林火災や渇水、農作物の生育障害や品質低下などの影響が出ています。また、今後もこのようなリスクが高まると予測されています。

このような厳しい気候条件に適応し被害を軽減するため、当社はスマート農業技術を提供し、異常気象や災害に強い食料生産システムの構築に貢献します。

#### データの活用

KSAS(クボタスマートアグリシステム)を中核としたデータに基づく農業経営を提案しています。作業、栽培技術、食味、収量などのデータを蓄積し、さらに気象情報や生育データなどを分析するAI技術などを活用することで、気温上昇など気象条件変化への対応支援をめざします。

#### 農機の自動化・ロボット化

衛星測位システムを活用した自動運転対応農機や農業用ドローンにより、農作業の効率が飛躍的に向上します。人手不足への対応に加えて、炎天下の熱中症リスクなど厳しい気象条件における農作業の負担を軽減し、農業の持続可能性向上に貢献します。

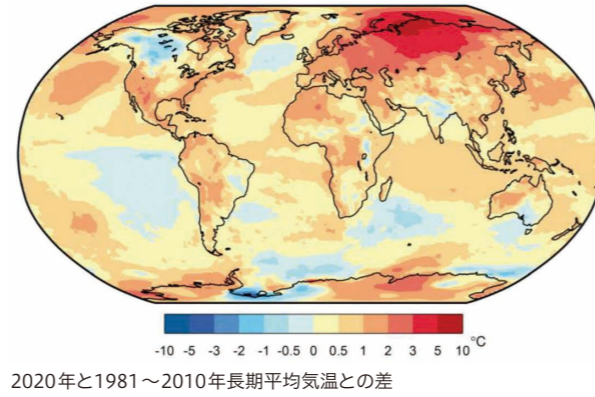
### 災害に強い水インフラの構築や災害復旧に貢献する製品

気候変動の影響で大規模な水害が毎年のように発生しています。また、日本では頻発する地震への備えも不可欠となっています。そんな中、当社では防災や災害復旧に貢献する製品の開発にも注力しています。

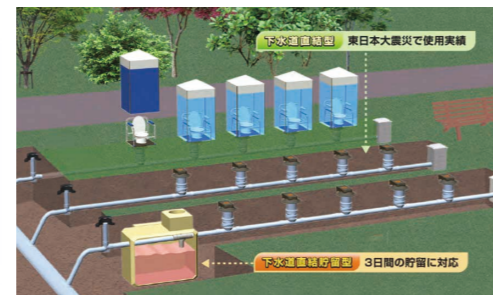
その一つに、耐震型ダクタイル鉄管があります。地震だけでなく、台風や豪雨などでも強靱性を発揮し、水を送り続けることが可能です。



水道インフラを支える耐震型ダクタイル鉄管 機動性のよい排水ポンプ車



また豪雨災害が発生した際に、迅速な排水活動により復旧を可能にする排水ポンプ車や超軽量緊急排水ポンプユニットを提供しています。加えて、雨水貯留浸透製品、災害用マンホールトイレ配管システム、停電時に非常電源となる発電機用ディーゼルエンジンなどの製品も、災害発生時の被害軽減や早期の復旧に貢献します。



## 役員メッセージ

### 環境ビジョンの実現に向けて

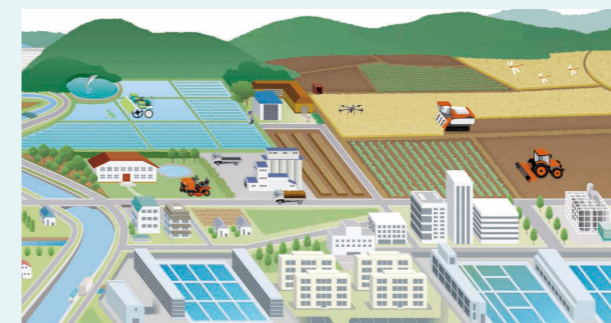
クボタ 常務執行役員  
生産技術本部長  
(環境保全統括者)

山本 耕一

#### 環境ビジョンの策定に当たって

昨今、気候変動をはじめとする地球規模の環境問題が喫緊の課題となっています。SDGsやパリ協定など、世界共通の長期目標が掲げられ、その解決に向けた動きが加速しています。欧米諸国や日本政府は、2050年までにカーボンニュートラルの実現をめざすことを宣言しました。また、頻発する気象災害や地震などへのレジリエンスを高めていくことも大きな社会課題となっています。

そのような中、クボタグループの2050年のあるべき姿として「環境ビジョン」を定めました。ビジョンの実現に向けて、私たちは今後も技術開発を進め、製品やサービスを通じて、これからも人々の暮らしを支えるとともに、環境負荷削減やカーボンニュートラルでレジリエントな社会の実現に貢献していきます。



### 実現に向けた取り組み

#### 1 農業分野

農業分野では、より低燃費なエンジンや電動機、燃料電池や水素エンジンなどの脱炭素型動力源を搭載した農業機械の研究開発を進め、実用化をめざしています。

また、スマート農業のさらなる進化によって、農作業の省力化だけでなく、単位面積当たりの収量拡大や作物の品質向上にも取り組んでいます。これには食料需要が増加しても耕地面積を増やすことなく収量を増加させる狙いがあり、農地拡大のための森林伐採や自然破壊を防ぐことが命題であると考えています。さらに、水田の水管理および農業や肥料の散布方法改善などにより、ほ場から出る温室効果ガスの排出抑制にも尽力します。

農業は、気候変動による物理的な影響を受けやすい産業です。干ばつ、高温障害、水害、冷害など、近年頻発する異常気象により、作物の収穫量が大きく左右されます。このようなケースにおいても、スマート農業などクボタの営農技術が、農業従事者を支援し、気候変動へのレジリエンスを高めていく所存です。

#### 2 水インフラ分野

水インフラ分野では、耐震型で長寿命の水道用铸铁管や豪雨時に洪水被害を軽減する排水ポンプ、省エネや省スペース性に優れた水処理施設、それらの機器の効率的な運用管理を可能にするソリューションなどを提供しています。また、下水や廃棄物から資源やエネルギーを回収する技術を組み合わせることで、脱炭素化および災害へのレジリエンス向上と「サーキュラーエコノミー」の実現にも挑戦します。

#### 3 生活環境分野

生活環境分野では、小回りが利き低騒音な建設機械やZEB(ネット・ゼロ・エネルギービル)向けの高効率な空調機、施工時間の短縮が可能な鋼管杭などを提供し、未来の街づくりにも貢献します。

#### 4 モノづくり

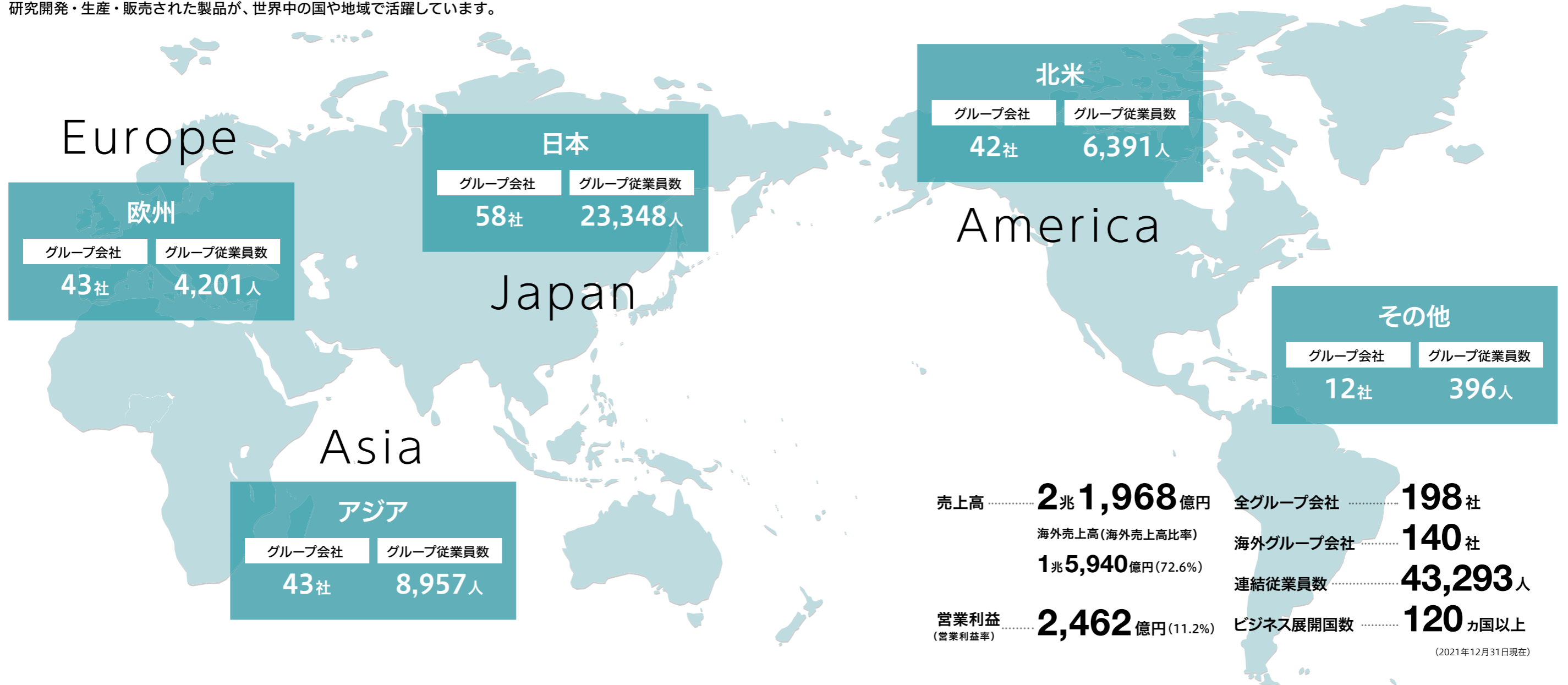
私たちのモノづくりにおいても、脱炭素化を進めていきます。このほど、2030年に向けたスコープ1,2のCO<sub>2</sub>排出削減目標を上方修正し、2014年比50%削減としました。また対象拠点を国内のみから、グローバルに拡大し、グループ全体での取り組みとしました。

私たちは、環境ビジョンの実現に向けた取り組みが、社会課題の解決や地球の持続可能性向上につながることを確信しています。持てる技術をフル活用し、事業のバリューチェーン全体で歩みを止めることなく進んでいきます。



# 数字で見るクボタグループ

クボタグループにおけるグローバル展開の規模は、歴史の中で刻んできた足跡そのものです。世界の拠点で研究開発・生産・販売された製品が、世界中の国や地域で活躍しています。



## トラクタ総生産台数

世界 **510** 万台以上  
(累計)

クボタのトラクタは世界中の現場で活躍し、食料生産に貢献しています。



## エンジン総生産台数

世界 **3,000** 万基以上  
(累計)

「高効率化」「省エネルギー」「省力化」が特長のクボタエンジンは世界の産業を支えています。



## タイのトラクタシェア / アジアのコンバインシェア

**No.1**

日本の米作りの現場で磨きあげたクボタの農機は、アジア有数の米生産国でも高く評価されています。



## エンジンのラインアップ

約 **3,000** 種類  
クボタのエンジンはお客様のあらゆるニーズに対応するために豊富なラインアップを取り揃えています。

## 欧州の排出ガス規制 Stage V 対応

クボタは世界各国の排出ガス規制に対応し、最も厳しい欧州 Stage V に対応したエンジンも用意。環境に配慮しながら、現地の産業を支えています。

## ミニバックホー販売台数

**20** 年連続世界 **1** 位

クボタはミニバックホーのパイオニアとして、海外市場に進出。世界中の現場で高い評価をいただいています。

\* 2002年から。  
「Off-Highway Research 2021」より。



## ダクタイル鉄管納入実績

世界 **70** カ国以上

クボタの水道管は耐久性や性能が世界的に評価され、今や70カ国以上の水インフラを支えています。



## 液中膜納入実績

世界 **6,600** カ所以上

下水や産業排水を浄化するクボタの液中膜は、世界中で排水処理問題の解決に貢献しています。



## 国内高度浄水処理施設におけるクボタ処理装置採用率

約 **80** %以上  
\*活性炭処理 水量ベース  
クボタの高い水処理技術による製品が、多くの国内浄水施設に採用されています。





# クボタグループの歩み

1890年に鋳物の製造・販売からスタートしたクボタは、それぞれの時代の社会が直面する課題と向き合い、モノづくりの精神を追求しながら、それらの解決に尽力してきました。そしてこれからも、美しい地球環境を守りながら、豊かな社会の構築に向け進化し続けていきます。

めざす姿 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マー”

## 社会課題の解決に貢献してきた軌跡

社会課題 ▶ 戦後の食料難による機械化ニーズの高まり ▶ 各国地域の生活に合った機械化ニーズの高まり ▶ 新興国の人口増大にともなう食料需要増 ▶ 就農人口減に伴う農業効率化、省力化の高まり

クボタの取り組み

- 「耕うん機」を開発 (1893)
- 「トラクタ」を開発 (1947)
- 現在の「田植機」の原型を製造開始 (1960)
- アメリカでトラクタの製造を開始 (1968)
- 中国でコンバイン事業を展開 (1989)
- タイで日系企業初トラクタ生産工場を竣工 (2009)
- 農業の機械化のためケニアに営業拠点を設立 (2011)
- フランスに大型畑作用トラクタの生産会社を設立 (2014)
- ICTによる営農支援システム「KSAS」と対応農機を開発

**食料**

農業の効率化により豊かで安定的な食料の生産に貢献します

社会課題 ▶ 水系伝染病のまん延 上下水道整備の必要性 ▶ 上下水道インフラ整備の高まり ▶ 高度経済成長による水質汚濁など公害の深刻化 ▶ 自然災害、気候変動対応の高まり

クボタの取り組み

- 水道用鉄管の製造を開始 (1893)
- 「ポンプ」「遠心力鋳鋼管」の製造を開始 (1952)
- カンボジアで日本初の海外水道工事を竣工 (1960)
- 上水・下水などの環境整備事業へ進出 (1962)
- 液中膜の海外事業を積極展開 (2001)
- アメリカで初めて耐震型水道管を敷設 (2012)
- ミャンマーで上下水処理施設を建設 (2015)
- ICTを活用したソリューションシステム「KSIS」を開発 (2017)

**水**

水インフラの整備により安心な水の供給と再生に貢献します

社会課題 ▶ 重工業化の高まり ▶ 高度成長期における都市インフラ整備の高まり ▶ 環境意識の高まりや排ガス規制強化の動き

クボタの取り組み

- 農工用石油発動機の製造を開始 (1922)
- 小型建機ミニバックホーの製造を開始 (1974)
- ドイツで小型建機の製造を開始 (1974)
- 鋼管杭・鋼管矢板で東京アクアライン建設に貢献 (1989)
- 香川県産業廃棄物中間処理施設が稼働 (2003)
- 世界で初めて米国CARB第4次排ガス規制に対応 (2011)
- 業務用加湿空気清浄機を発売 (2012)

**環境**

社会基盤の整備により快適な生活環境の創造と保全に貢献します



# 食料・水・環境分野での社会課題

創業以来、時代とともに現れる新たな社会課題と対峙する中で、ステークホルダーと現場に寄り添いニーズを発見しながら解決に貢献してきました。今、世界は食料・水・環境という、人が生きていく上で不可欠な領域で多くの課題に直面しています。社会課題の解決を使命とする企業として、技術とソリューションで持続可能な社会の実現をめざします。



## 食料

クボタが取り組む世界の食料課題

予測される世界的な食料不足と  
農業労働人口の減少

### 世界人口と食料需要の増加

#### 100億人に迫る世界人口。危惧される世界の食料不足

国連の報告によると、世界人口は2019年の77億人\*1から、2050年には97億人\*1、2100年までには110億人\*1に達するとされています。こうした人口増加と経済発展により、2050年の世界の食料需要は2010年と比較して1.7倍\*2になると予測されています。また、世界の約9人に1人(推定8億2000万人)\*3が未だ十分な食料を得られていないとされています。SDGsでも掲げられているように世界中の飢餓と栄養不良をゼロにするためにも、持続可能な農業のさらなる促進や食料廃棄(フードロス)の削減といった取り組みが世界規模で求められています。

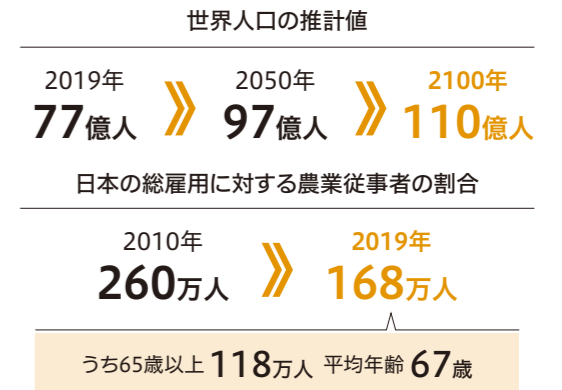
\*1. 国際連合「世界人口推計2019年版」  
\*2. 農林水産省「2050年における世界の食料需給見通し(2019年9月)」  
\*3. 国際連合食糧農業機関(FAO)「2019 The State of Food Security and Nutrition in the World」

### 農家の高齢化と人手不足

#### 農業の効率化・生産性向上のニーズが向上

農業における世界的な課題として、農家の高齢化や人手不足が挙げられます。日本でも、2010年に260万人\*1だった農業就農人口は、2019年には168万人\*1にまで減少。うち65歳以上が118万人\*1と約7割を占め、平均年齢は67歳\*1に到達しています。しかし、雇用総数における農業労働人口は多くの国で減少\*2しているにもかかわらず、世界の穀物消費量は途上国の人口増や所得水準の向上を要因に増加傾向で推移。少ない人数でこれまでの以上の農地を管理する必要があるため、農業の効率化と生産性向上のニーズは世界的に高まっています。

\*1. 世界銀行「Employment in Agriculture」(2019年9月データ)  
\*2. 農林水産省「農業労働力に関する統計」(2019年データ)



## 水

クボタが取り組む世界の水問題

深刻化する水不足と水害、  
インフラの老朽化

### 安全な水が不足した世界

#### 世界では3人に1人が安全な飲み水を入手できていない

世界では人口の約3分の1に相当する約22億人が安全な飲み水にアクセスすることができていません\*1。また、世界人口の急激な増加や経済の発展などを背景に、世界の水需要は2000年から2050年までに約55%の増加\*2が見込まれています。このように、安心して使える水を供給するインフラ構築のニーズは世界的にますます高まっています。

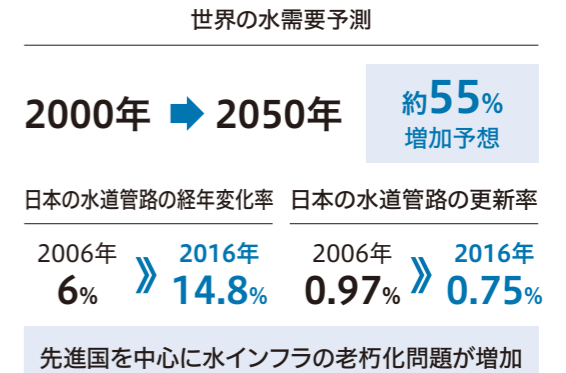
\*1. ユニセフ(国連児童基金)とWHO(世界保健機関)の水と衛生共同モニタリング・プログラム(JMP)「Progress on drinking water, sanitation and hygiene: 2000-2017: Special focus on inequalities」  
\*2. 経済協力開発機構(OECD)「OECD Environmental Outlook to 2050(2012)」

### 水インフラの老朽化

#### 水道の老朽化で高まる漏水・被災リスク

現在、先進国を中心に水インフラの老朽化が課題となっています。水道普及率98%(2017年時点\*1)と高い数値を誇る日本でも、その多くが高度経済成長期に布設された管路であり、法定耐用年数の40年を超えた経年管路の割合は年々高くなっています。また、米・欧州でも多くの水道管が耐用年数を迎える、あるいは超えており、日本と同様の問題が生じています\*2。老朽化した水インフラは漏水被害のリスクが高まるばかりでなく、地震などの災害時に甚大な被害が生じ、ライフラインが閉ざされるという深刻な事態を引き起こします。こうした事態に備えるために、水インフラの計画的な更新が世界的に求められています。

\*1. 厚生労働省「水道の基本統計」  
\*2. American Society of Civil Engineers 2017 Infrastructure Report Card



## 環境

クボタが取り組む世界の環境課題

人口増加による都市化の急速な  
進行と老朽化した都市インフラ

### 世界で進行する急速な都市化

#### 急速な都市化の進行により、社会・産業基盤整備の需要が高まる

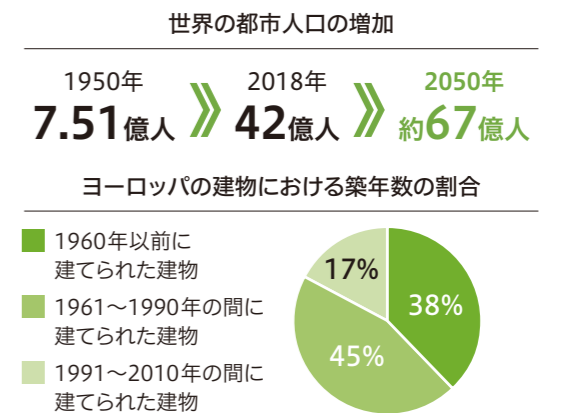
1950年、7.51億人だった世界の都市人口は純粋な増加と農村から都市への人口移動により、2018年には42億人へと急激に増加。さらに、2050年までに67億人に達すると予測されています。1950年には世界人口の30%に過ぎなかった都市部人口が100年で68%と急速に増加。その過程において2030年にはメガシティ(1000万人以上規模の大都市)が世界で43まで及び、その増加分のほとんどが発展途上地域と言われています。世界人口の増加と都市への人口移動により、人が過密になる大都市において、地球環境に配慮しつつ、人々が安全かつ快適に暮らすためには、持続可能な社会・産業基盤の整備が不可欠となっています。

\* 国際連合「World Population Prospects 2019」  
\* 国際連合「2018 Revision of World Urbanization Prospects」  
\* 国際連合「The World's Cities in 2018」

### 歴史的景観の保全と老朽化の課題

#### 歴史ある都市では、老朽化したインフラの改修と景観の保全の両立が求められている

先進国では高度成長期に建築・整備された生活インフラの老朽化が進んでおり、それらの改修が喫緊の課題となっています。しかし、歴史の長い都市、特に古い街並みが多いヨーロッパの一部の都市では、老朽化したインフラを改修する上で歴史的・文化的建造物にも配慮する必要があります。街中に張り巡らされた生活インフラの整備のために、狭い路地などでの工事が必要になる場面もあります。その際に必要なのが、周囲の景観を傷つけないよう細心の注意を払いつつも、効率よく作業ができるような技術と製品。先進的な大都市で求められるものとはまた違った、景観の保全にも配慮した持続可能な都市整備のアプローチが要求されています。





# 長期ビジョン「GMB2030」

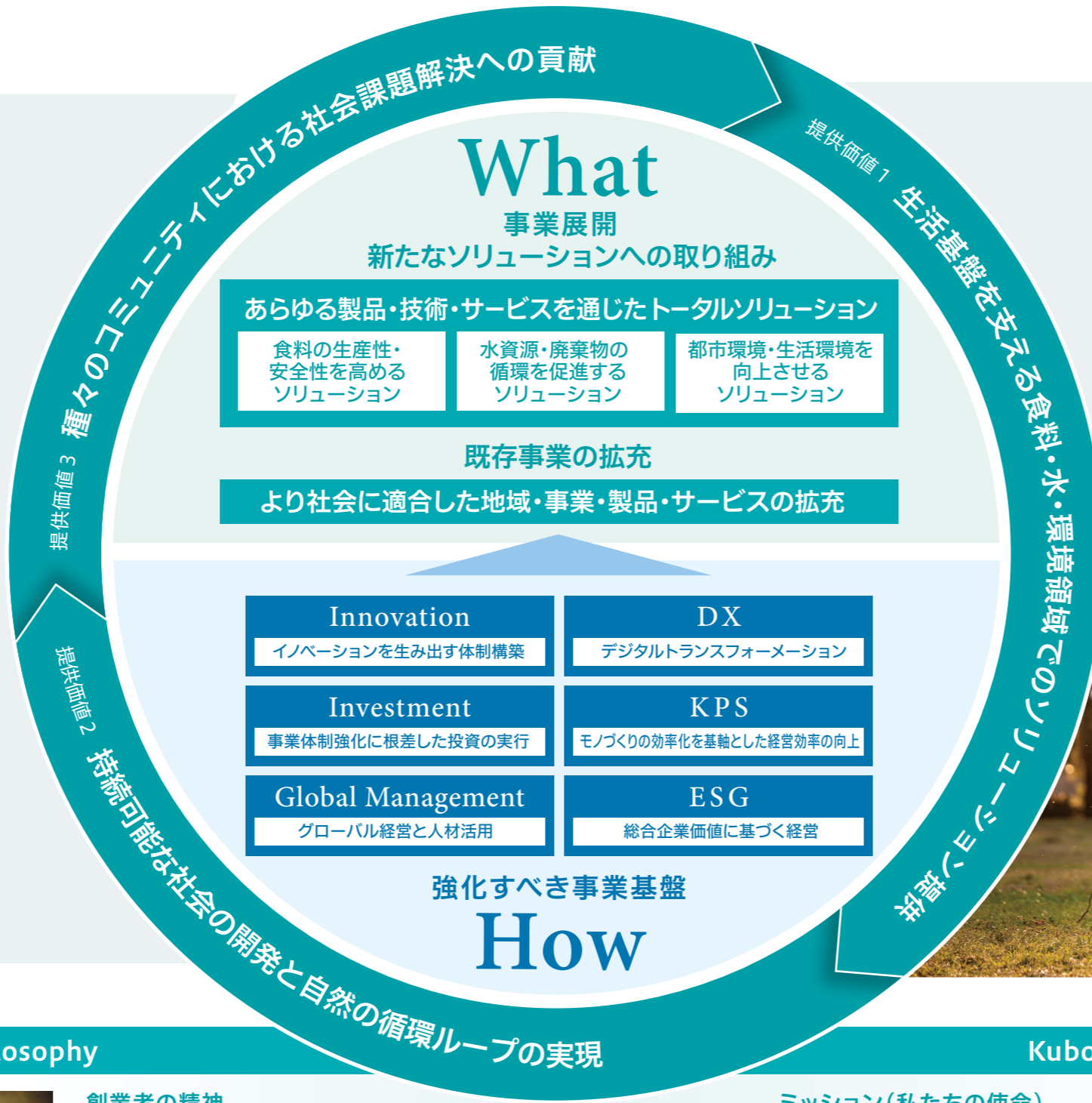
クボタグループの長期的目標は、食料・水・環境の分野で社会課題を解決することで「グローバル・メジャー・ブランド クボタ(GMBクボタ)」を実現することであり、「最も多くのお客様から信頼されることによって、最も多くの社会貢献をなすうる企業」でありたいと考えます。持続可能な暮らしを当たり前にするために、クボタの進むべき方向をグループ全体で共有し、その実現を加速するために、10年後を見据えた長期ビジョン「GMB2030」を策定しました。

## クボタが注目するメガトレンド

- 経済成長と資源循環の両立 (サーキュラーエコノミー)
- 温室効果ガス排出量ネットゼロ (カーボンニュートラル)
- 循環・共有を通じて生産物の限界費用が限りなくゼロとなる社会
- グローバル資本主義だけに拘らない新たな中小コミュニティ形成

## 食料・水・環境の3分野での社会課題

- クボタが取り組む世界の食料課題  
予測される世界的な食料不足と農業労働人口の減少
- クボタが取り組む世界の水問題  
深刻化する水不足と水害、インフラの老朽化
- クボタが取り組む世界の環境課題  
人口増加による都市化の急速な進行と老朽化した都市インフラ



## 2030年 クボタグループのめざす姿

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マー”



「グローバル・メジャー・ブランドクボタ」の実現

## Philosophy



### 創業者の精神

「国の発展に役立つ商品は、全知全霊を込めて作り出さねば生まれない」「技術的に優れているだけでなく、社会の皆様に役立つものでなければならない」  
創業者 久保田 権四郎

## Kubota Global Identity

### ミッション(私たちの使命)

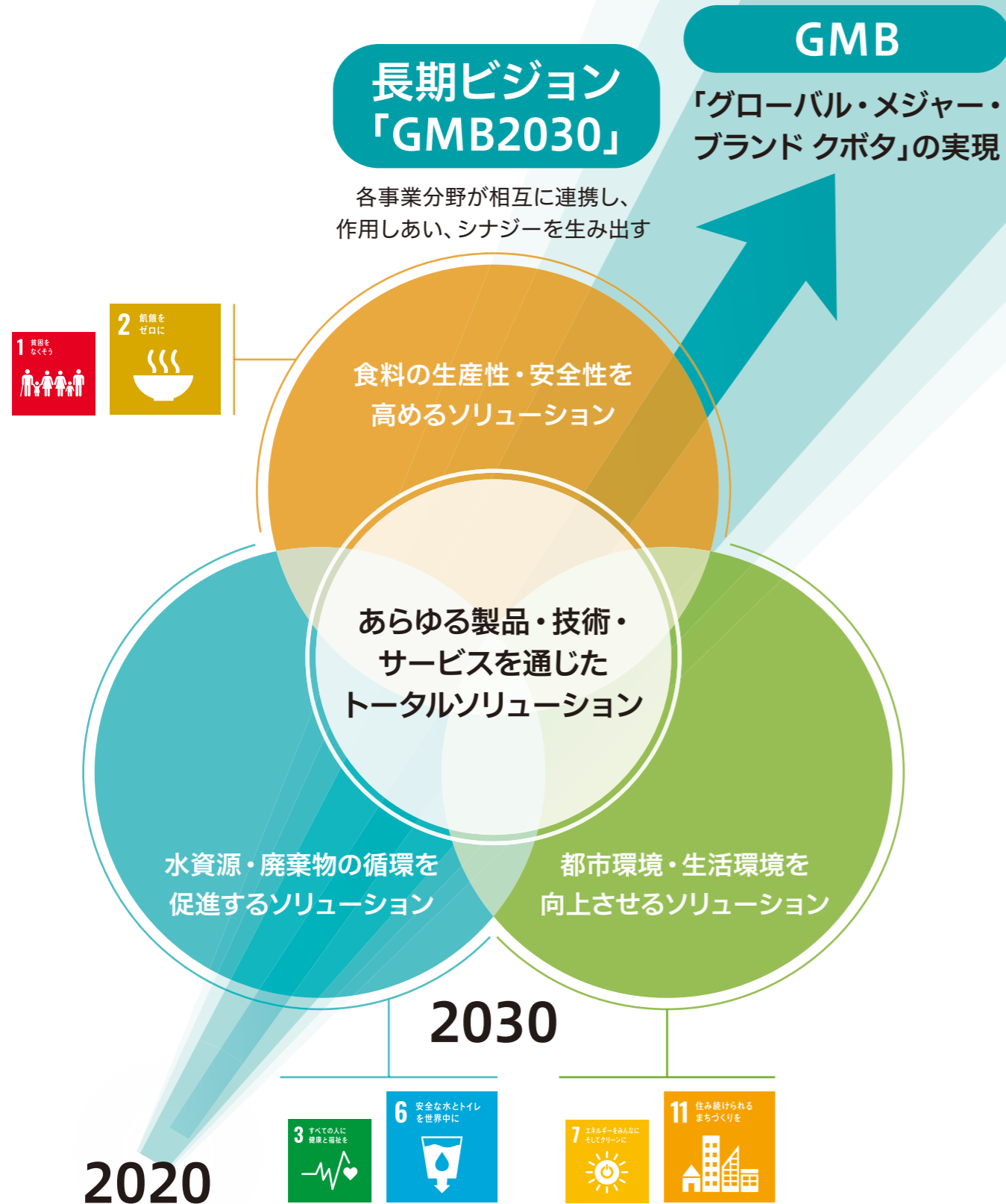
人類の生存に欠かすことのできない食料・水・環境。クボタグループは、優れた製品・技術・サービスを通じ、豊かで安定的な食料の生産、安心な水の供給と再生、快適な生活環境の創造に貢献し、地球と人の未来を支え続けます。





# クボタグループのトータルソリューション

各事業分野を相互に連携・作用させることで、新たな価値を創出し、食料・水・環境の分野におけるトータルソリューションを「One Kubota」で提供します。



事業展開

新たなソリューションへの取り組み

## 食料の生産性・安全性を高めるソリューション

食料不足や農業就業人口の減少など世界的な農業の課題に対して、自動化・無人化された農業機械の開発、AIを活用した営農自動管理システムなど、農作物の収量と品質の向上、農業の生産性向上を図ります。また農業領域だけでなく異業種とも連携するオープンなアグリプラットフォームを構築し、フードバリューチェーン全体にソリューションを提供することで、地域や時代に合わせた農業の姿を創造します。

事業展開

- 収量拡大・作物品質向上・生産性向上 (例：スマート農業の高度化)
- フードバリューチェーン全体の課題解決 (例：アグリプラットフォームの構築)
- 次世代作物生産

## 水資源・廃棄物の循環を促進するソリューション

生活排水や下水の浄化など、経済発展の過程で発生した水質汚染の改善に寄与するとともに、水資源の再利用技術を用いた製品・サービスを通じて水資源の循環に貢献します。また、経済活動から生じる廃棄物を資源と捉える「サーキュラーエコノミー」の動きをふまえ、リンや有価金属などの回収技術をベースに、他社が保有する技術と組み合わせ、資源回収や再生産のトータルソリューションを構築します。

事業展開

- 社会生活／産業活動による環境負荷低減
- 生活排水・下水の浄化、再利用
- 埋立廃棄物ゼロ・廃棄物からの資源回収 (例：資源回収ソリューションの提供)
- CO<sub>2</sub>削減のためのエコシステム構築

## 都市環境・生活環境を向上させるソリューション

先進国を中心に上下水処理施設における施設の老朽化や人材不足、近年は自然災害への対応が急務となっています。130年以上にわたって磨き続けてきた水のスペシャリストとして、IoTシステムを活用した水環境機器の遠隔監視・診断・制御を通じて、効率的な施設管理プラットフォームを整備します。また、地震や災害に強い製品・サービスを提供することで、安心安全かつ持続的なインフラ整備に貢献します。

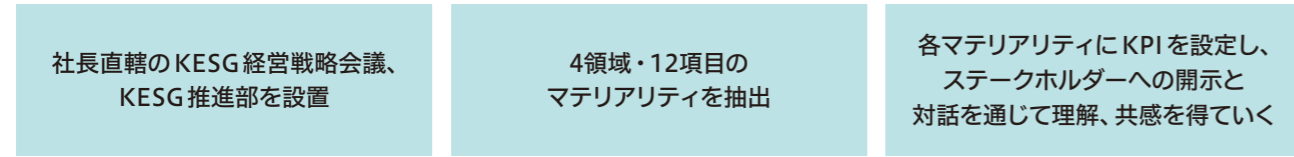
事業展開

- 都市の社会インフラの管理効率化 (例：水環境プラットフォームの構築)
- より質が高く快適・安全な生活空間の創出



# 経営課題として捉えたマテリアリティ

長期ビジョン「GMB2030」の実現を加速させるために、社会やステークホルダーからの要請と、クボタのめざす姿、経営の方向性をふまえ、4領域・12項目のマテリアリティを策定しました。今後は、各マテリアリティにKPIを設定し、ステークホルダーへの開示と対話を通じてご理解、共感を得て推進していきます。

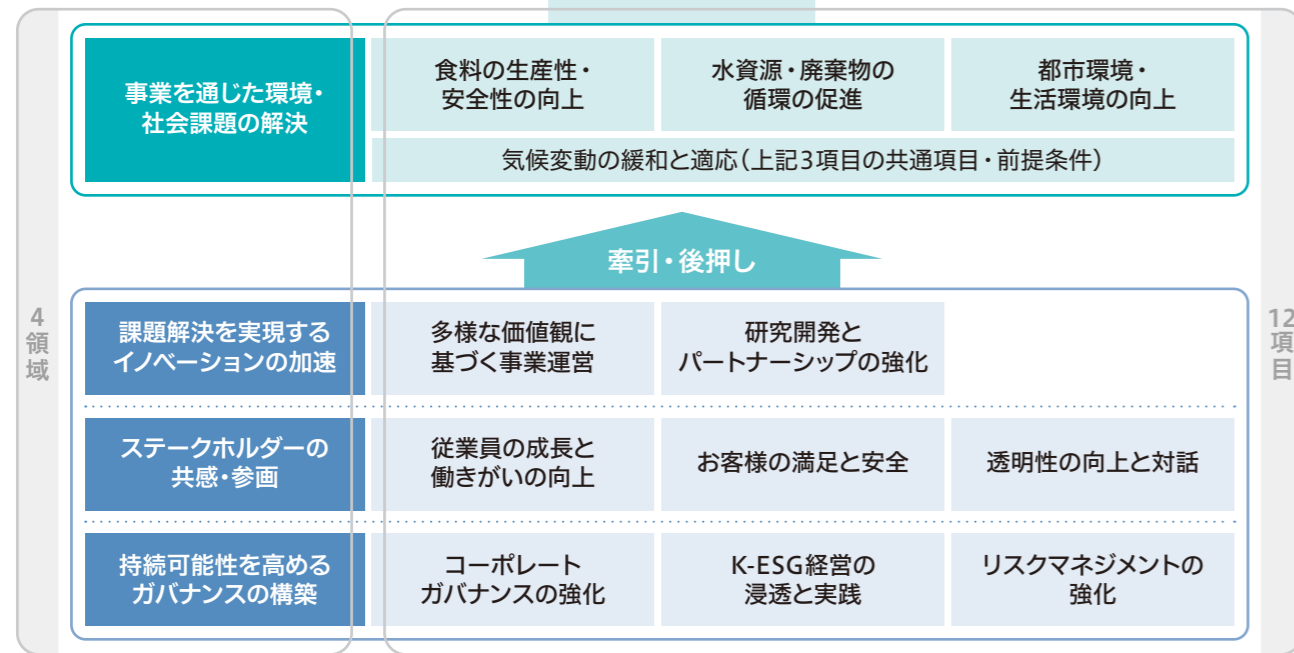


## ■ 長期ビジョン

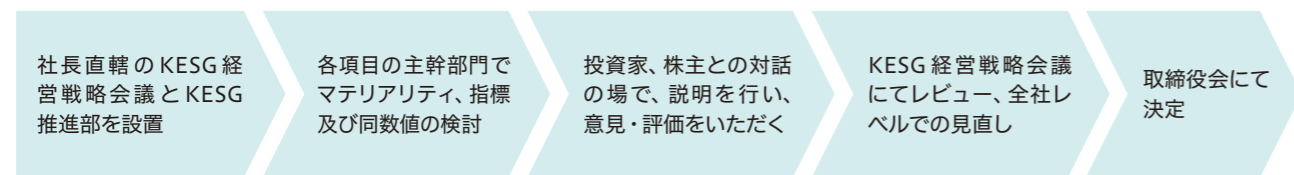
# 長期ビジョン「GMB2030」

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マー”

## ■ 4領域・12項目のマテリアリティ



## ■ マテリアリティ検討のプロセス



## ■ 事業を通じた環境・社会課題の解決(What)に関する指標

マテリアリティ	意味	指標	
事業を通じた環境・社会課題の解決	食料の生産性・安全性の向上	スマート農業や新たなソリューションを通じた持続可能な農業やフードバリューチェーン構築によって価値を生み出す	<ul style="list-style-type: none"> <li>● スマート農業ほか新たなソリューションの進捗状況</li> <li>● スマート、オートノマス化技術の状況</li> </ul>
	水資源・廃棄物の循環の促進	資源回収ソリューションや新たなソリューションを通じた資源循環型社会の構築や自然の循環ループ実現によって価値を生み出す	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 資源回収ソリューションほか新たなソリューションの進捗状況</li> <li>● 資源回収技術の状況</li> </ul>
	都市環境・生活環境の向上	水環境プラットフォームや新たなソリューションを通じた持続可能な都市環境・生活環境の向上によって価値を生み出す	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 水環境プラットフォームほか新たなソリューションの進捗状況</li> </ul>
	気候変動の緩和と適応	事業活動(製品・サービス)及び新技術やソリューションの提供による社会全体の温室効果ガス削減に貢献する	<ul style="list-style-type: none"> <li>● スコープ1,2,3の排出量</li> <li>● 脱炭素化への取り組み状況</li> </ul>

## ■ Howの指標

マテリアリティ	指標	指標の意味	
イノベーション	多様な価値観に基づく事業運営	<ul style="list-style-type: none"> <li>● エグゼクティブオフィサー以上の外国籍、女性比率</li> <li>● 女性管理職比率</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営執行メンバーの多様性があるか</li> <li>管理者の多様性、次の経営執行メンバーの多様性があるか</li> </ul>
	研究開発とパートナーシップ強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 特許ポートフォリオ総合価値 (PAI)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>研究開発力やイノベーション創出力が高いか</li> </ul>
ステークホルダー	従業員の成長と働きがいの向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 従業員エンゲージメントスコア</li> <li>● DX人財</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員が能力を最大限発揮できる環境を構築できているか</li> <li>中期経営計画 2025の共通テーマ“DX”に関するケイパビリティがあるか</li> </ul>
	お客様の満足と安全	<ul style="list-style-type: none"> <li>● お客様/ディーラー満足度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客様に信頼していただけているか</li> </ul>
	透明性の向上と対話	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 外部評価機関の評価レベル</li> <li>● 社会貢献活動への参加率</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>客観的に見て事業運営の透明性が高いか</li> <li>事業以外でも地域課題を適切に捉え対応できているか</li> </ul>
ガバナンス	コーポレートガバナンスの強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 取締役会の実効性評価レベル</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会が役割・機能を果たせるように執行サイドが対応できているか</li> </ul>
	K-ESG経営の浸透と実践	<ul style="list-style-type: none"> <li>● K-ESG経営の浸透度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>長期ビジョン「GMB2030」を実現するための倫理・行動規範であるK-ESG経営の考え方が根付いているか</li> </ul>
	リスクマネジメントの強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人権デューデリジェンスへの対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>サプライチェーンの人権リスクを低減できているか</li> </ul>



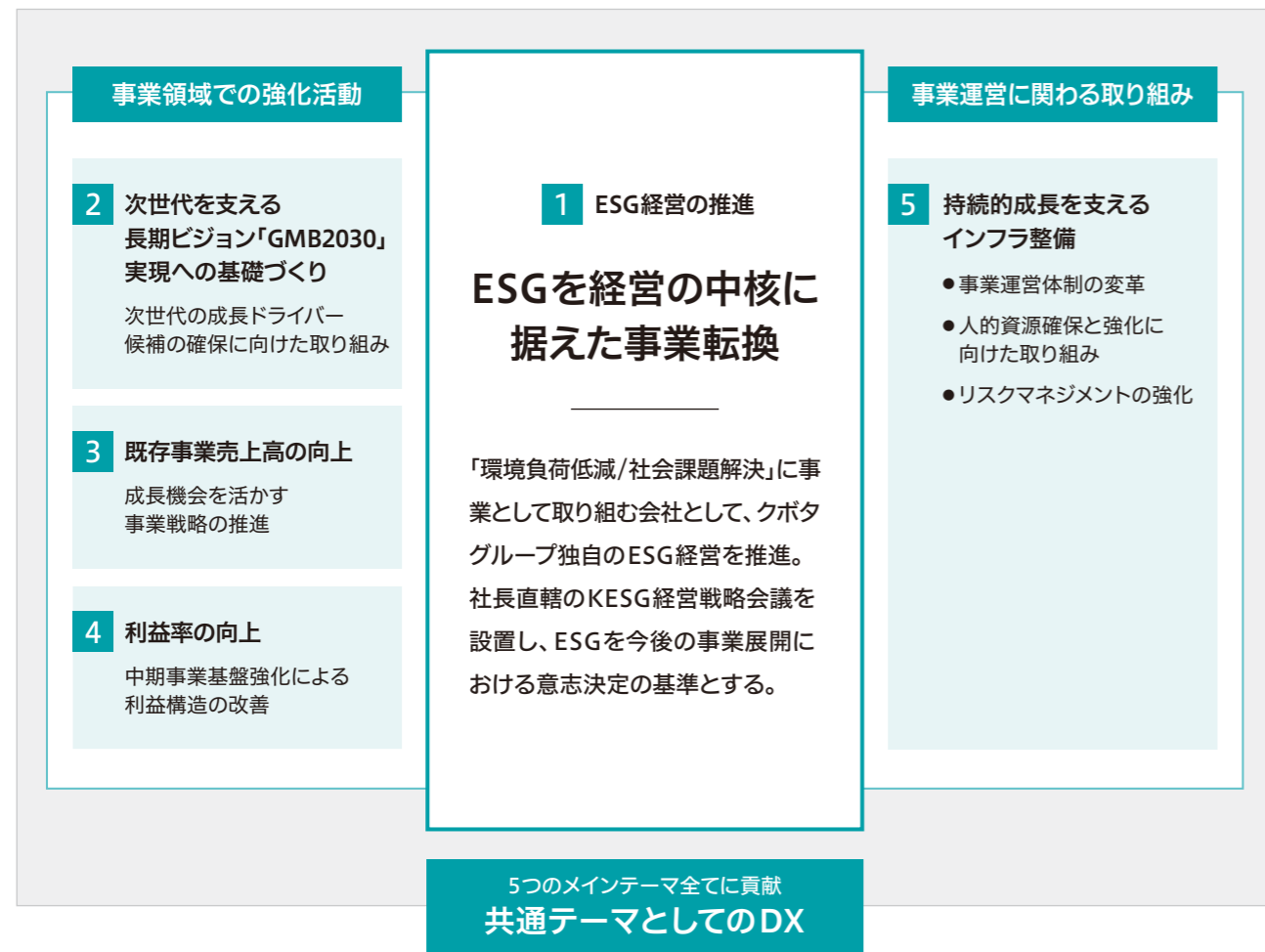
# 中期経営計画2025

クボタでは長期ビジョン「GMB2030」に掲げた「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”」をめざして、中期経営計画2025を策定し2021年から取り組んでいます。5つのメインテーマと共通テーマとしてのDXを推進し、ESGを経営の中核に据えた事業運営への展開を図ります。

## 中期経営計画2025の骨子

中期経営計画2025の5年間を長期ビジョン「GMB2030」の実現に向けた土台づくりを完了する期間と位置づけ、2025年のあるべき姿をバックカスティングで設定しました。

ESG経営を中核に据えながら、既存事業売上高の拡大と利益率の向上を通じて投資と収益性向上の両立を実現するとともに、次世代に向けた取り組みに対し、積極的、組織的、計画的に経営資源を投入していきます。



## 1 ESG経営の推進

### ESGを経営の中核に据えた事業転換

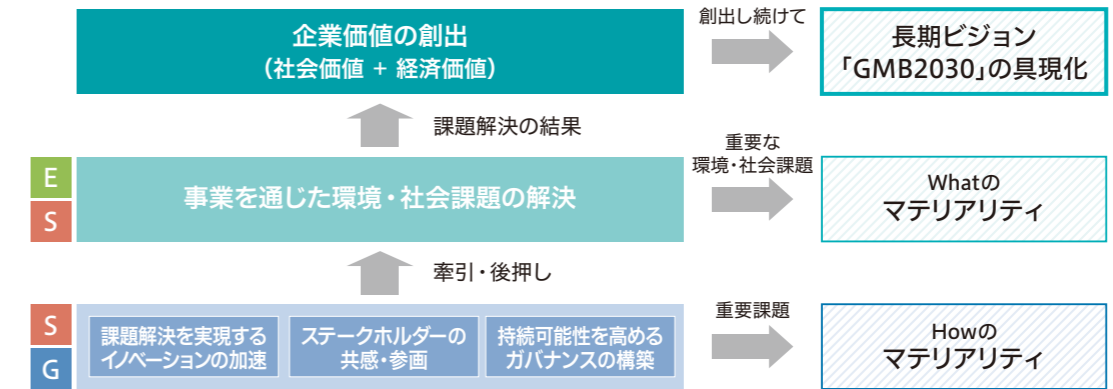
環境問題や社会問題の高度化・複雑化にともなう価値観の変化によって、お客様のニーズ・投資の流れなどが社会の課題解決に集まっています。クボタはこの状況を飛躍のチャンスと捉え、社会的責任を果たすという意味での従来のCSR

経営を、企業理念である「クボタグローバルアイデンティティ」に根差したクボタグループ独自の「K-ESG経営」へと発展させ、サステナブルな企業経営をめざします。

## ESG経営の基本方針 — クボタグループ独自のESG施策「K-ESG経営」

事業を通じた環境・社会課題の解決によって、社会価値と経済価値を合わせた企業価値の創出が可能になると考えます。そのためには、イノベーションの加速、ステークホルダーの

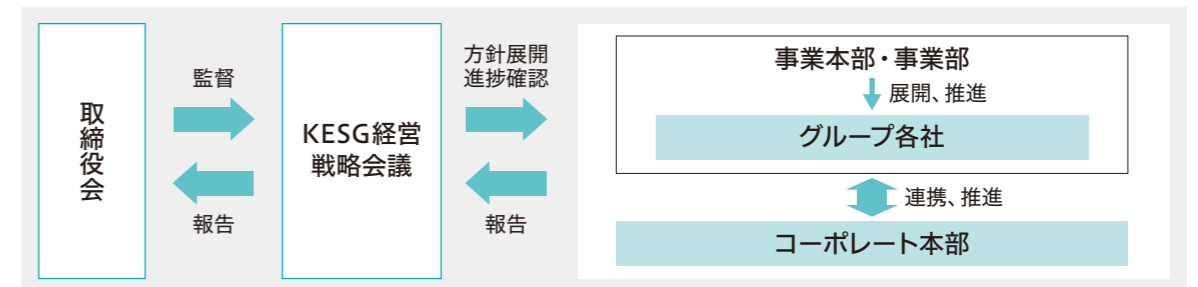
共感・参画、そして持続可能性を高めるガバナンスの構築が重要であり、これらマテリアリティを基軸として長期ビジョン「GMB2030」の実現をめざします。



## ESG経営の推進体制

K-ESG経営を推進するために、社長直轄のKESG経営戦略会議とKESG推進部を設置しました。グループの重要な事業運営方針を決定する機関と位置づけ、

ESGを今後の事業展開における意思決定の基準とします。今後は各マテリアリティにKPIを設定し、ステークホルダーへの開示と対話を通じて、理解、共感いただきながら推進していきます。



## 取り組み内容と状況

環境(E)の分野では、2050年に向け環境ビジョンを制定し、計画的に推進しています。社会(S)においては、ステークホルダーへの貢献の視点を加え、特に従業員の成長と働きがいの向上に向けて、人財育成施策や多様な働き方の導入を推進。あらゆるステークホ

ルダーに、「共感」と「参画」いただける関係構築を進めています。ガバナンス(G)では、経営層の多様化などダイバーシティを推進するとともに、役員評価へのESG要素の追加などガバナンス強化に取り組んでいます。

項目	推進状況
<b>E</b> 環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 環境ビジョンの設定</li> <li>● カーボンニュートラル推進部を設置</li> <li>● キュボラの電炉化への推進</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 「ゼロエミ・チャレンジ企業」に選定</li> <li>● TCFD対応を推進</li> </ul>
<b>S</b> 社会 +ステークホルダー	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 従業員の成長と働きがいの向上に向けた施策を展開（働き方改革推進、人財育成強化など）</li> <li>● 社会とのパートナーシップ強化（東京大学との産学連携、北海道ポールパークでの農業学習、新規就農者支援）</li> </ul>
<b>G</b> ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営層の多様化推進（ジェンダー・国籍）</li> <li>● 海外子会社社長に現地人財を登用</li> <li>● 経営層と従業員の対話による経営方針の浸透</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 役員の評価項目にESG要素を追加</li> <li>● 評価アンケート実施による取締役会の実効性向上</li> </ul>



## 2 次世代を支える長期ビジョン「GMB2030」実現への基礎づくり

### 食料の生産性・安全性を高めるソリューション – スマート農業の実現に向けて

食料の生産性・安全性を高めるソリューションでは、スマート農業の実現に向けた取り組みを推進しています。

1つ目はKSAS(クボタスマートアグリシステム)の拡充・進化として、他社連携とのオープン化を進めるとともに、農

作物生産の各プロセスにおいてソリューションを拡充しています。

2つ目は日本・欧米・アセアンの地域ごとにターゲットを明確にしたグランドデザインを設定しました。

#### KSASの拡充と進化

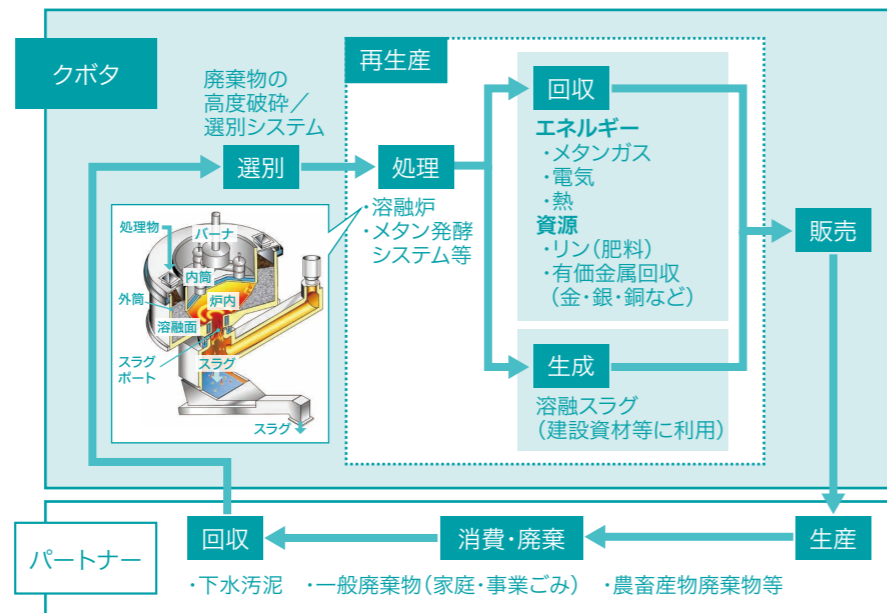


### 水資源・廃棄物の循環を促進するソリューション – 資源循環ビジネスモデルの構築に向けて

水資源・廃棄物の循環を促進するソリューションでは、資源循環ビジネスモデルの構築に向けた取り組みを推進しています。

資源循環分野で先駆的な市川環境ホールディングスへの出資を行うとともに、彼らが持つリソースやノウハウと当社の技術の融合をめざしたプロジェクトを立ち上げました。

またカーボンニュートラルにむけて課題となる農業有機廃棄物の有効利用に向けた取り組みも開始しました。



## 3 既存事業売上高の向上

### 現状分析と基本戦略

現在置かれている状況を分析した上で、既存事業の深掘りをおこないます。

#### 既存事業の深掘り

- 製品ラインアップの拡充
- 機械化ニーズの拡大を捉えた事業拡大
- 豊富な稼働機を活用した製品販売後の事業拡大
- 老朽インフラの更新・維持・管理に係る事業拡大
- 新興国等における販売網の整備
- コメ以外の作物への対応強化

### 成長ドライバーの設置と推進

以下の事業を今後5年間の成長ドライバーと位置付けます。

#### 北米 建機事業

製品ラインアップの拡充と開発・生産・販売の現地における一体運営により、大幅なシェアアップをめざす。

北米建設機械技術部設置による現地開発体制の構築

- CTL\*の新モデルの開発
- 本機連動インプリメント(スマートアタッチメント)の開発
- 2022年秋量産に向けたCTL北米生産立ち上げ

\*CTL(コンパクトトラックローダ)

#### アセアン 機械事業

都市化の進展を背景に農機・建機のさらなる販売増をめざす。

- 畑作用を中心とした様々なインプリメント開発
- タイのニーズに合致したミニバックホー(3トン)の市場投入
- 研究開発、製造・販売、クボタファーム(デモ・研修)の連携強化

#### 機械 アフターマーケット事業

グローバルレベルでの豊富な稼働機を活かして、「販売後の事業」の拡大をめざす。

- 日本および欧州のアフターマーケット企業との提携による商材拡充
- 日本で建機テレマティクスによる稼働データ収集の実証実験をスタート
- 2022年欧州中央部品センターの完成 (日本・北米・欧州の3極部品供給体制の構築)

#### 水・環境ソリューション事業

自治体の人手不足やインフラの老朽化を背景に、IoT技術などを活用して機器売り中心からO&M・ソリューション中心への脱皮をめざす。

- 水環境ソリューション開発部を中心とした体制強化
- 環境O&M(Operation & Maintenance)事業・管路ソリューション事業の拡大
- KSIS(Kubota Smart Infrastructure System)とWATARASによる水田水位の自動制御などのIoT技術の活用

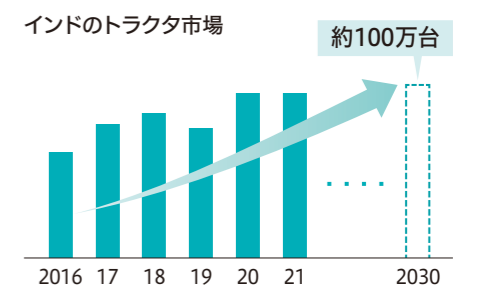
#### 機械 インド事業の拡大とベーシック市場への参入(新規)

エスコーツ社とのシナジーを活かし、世界最大のトラクタ市場であるインドにおけるシェア拡大と、ベーシック機輸出によるグローバルでの事業拡大をめざす。

#### 事業拡大方針

- インドでのトラクタシェアアップ
- ベーシック機の輸出拡大
- インドでのベーシック市場向けの製品(コンバイン、建設機械含む)の開発・製造を検討

R&D	<ul style="list-style-type: none"> <li>● エスコーツ社のフルーガルエンジニアリング思想とクボタの技術の融合</li> <li>● エスコーツ社のR&amp;Dリソース活用によるクボタ製品開発の促進</li> </ul>
製造・調達	<ul style="list-style-type: none"> <li>● KPS(クボタプロダクションシステム)を導入し、ものづくりレベルを向上</li> <li>● インドの調達網を活用し、安価で品質の良い部品を広く採用。クボタの他の生産拠点にも供給</li> </ul>
販売	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 相互の販売網と製品群を効果的に組合せ、市場カバー率を充実させる</li> </ul>

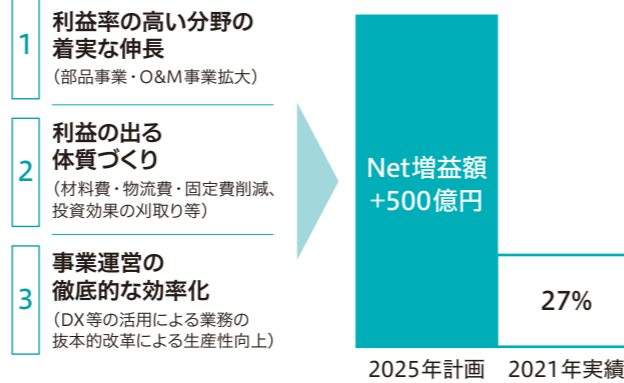




## 4 利益率の向上

### 中期事業基盤強化による利益構造の改善

- 2025年に500億円の増益効果(2019年比)を生み出し、投資原資の確保と収益性向上の両立をめざす
- 海外部品事業の拡大により利益率の高い分野については順調に推移
- その他の施策も取り組みの進行中。効果は中期経営計画期間の後半に顕在化



- 1 利益率の高い分野の着実な伸長  
(部品事業・O&M事業拡大)
- 2 利益の出る体質づくり  
(材料費・物流費・固定費削減、投資効果の刈取り等)
- 3 事業運営の徹底的な効率化  
(DX等の活用による業務の抜本的改革による生産性向上)

## 5 持続的成長を支えるインフラ整備

### 事業運営体制の変革

ー グローバル化に対応した運営体制へ

- 生産拠点での地産地消推進
- リスクマネジメントの観点で二拠点生産を検討
- 連結業績管理レポートの充実

### 人的資源確保と強化に向けた取り組み

ー 持続的成長を支える人財の強化を図る

- 新卒・キャリア採用の拡充による人財強化
- 職種別採用領域の拡張による適材適所の推進
- オンデマンド教育、ビジネススキル研修による従業員のスキル向上
- DXを牽引できる人財の育成開始

### リスクマネジメントの強化 ー 様々なリスクに能動的に対応するための組織整備・拡充を図る

BCP	コンプライアンス	サイバー
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 災害対策工事を推進中</li> <li>● 調達の安定化に向けた方針案を策定(短期的：在庫保有、中長期的：複数国・複数サプライヤーからの調達)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● リスク管理の考え方をルールからリスクベースへ転換</li> <li>● リスクファイナンスによるリスク分散を推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● グローバルレベルでのセキュリティ対策強化</li> <li>● 地域別IT統括体制の構築によるグローバルセキュリティガバナンス強化</li> </ul>

### 共通テーマ

### DX推進

製品・サービス・生産現場変革	ビジネスプロセス変革	コミュニケーション&コラボレーション変革
<ul style="list-style-type: none"> <li>● AIによる鉄管老朽度診断</li> <li>● 不具合情報のAIデータ分析による修理サービス箇所の早期特定</li> <li>● 顧客管理システムの活用による顧客とのコミュニケーション強化</li> <li>● 製造検査過程でのAI画像検査に着手</li> <li>● 作業者の目線解析による生産現場の技能のデジタル化</li> <li>● 建機テレマティクスによる車両管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● プロセス自動化による事務作業の削減・効率化</li> <li>● DXプラットフォームによる品質保証、調達、サービス、物流など部門横断でデータの活用を加速</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 動画を活用した外部とのコミュニケーションの促進(オンラインイベント等)</li> <li>● 社内SNSによる部門横断的な社員間の交流や経営層と社員の双方向コミュニケーションの充実</li> </ul>

## 事業環境の変化に対応した研究開発の加速

世界ではカーボンニュートラルに対する取り組みが加速しており、様々な技術開発が必要になっています。これらの開発や成否が5年後、10年後の当社のポジショニングを決めるといっても過言ではないでしょう。このような考え方の

もと、カーボンニュートラル社会を見据えた重点分野の研究開発を強化、加速させるために、中期経営計画2025で想定していた4,000億円の研究開発予算に加え、2025年までに1,000億円を追加投入することを決定いたしました。

## 3つの研究開発加速領域 ー カーボンニュートラル社会を見据えて

ディーゼルエンジンを搭載する農機・建機も扱う当社では、事業の成長にともなってCO<sub>2</sub>の排出量も増えるため、事業の成長とカーボンニュートラルの課題の両立に取り組む必要があると考えています。次世代動力の開発によりバ

リューチェーン全体での排出量削減、そして新たなソリューションの創出により社会のCO<sub>2</sub>削減、いわゆるネガティブエミッションの両立をめざします。



事業成長とカーボンニュートラルの課題への対応、そして農業関連での温室効果ガス削減に向けた取り組みを、3つの領域で研究開発を加速することで推進していきます。

1つ目は、パワートレインの脱炭素化技術の開発です。大学、行政、スタートアップなど社外との連携を深め推進します。2つ目は、スマート化・オートノマス化技術によるスマート農業の推進です。精密化や水管理により省資源、省エネルギー化、排出量抑制に貢献します。3つ目は、資源循環技術

の開発です。都市鉱山、バイオマスや農業残さからの資源・エネルギーの回収は、現在世界で注目されている都市ごみや産業廃棄物の問題解決につながります。また、農業領域における炭素固定化や田んぼの水管理などにより洪水や水害にも強いレジリエントな環境づくりも可能となります。

これらカーボンニュートラル社会実現に向けた研究開発をさらに加速させるため、追加投資を行うとともに、グループ全体で強力に取り組んでいきます。



## 副社長メッセージ

### 先行投資と業績・財務健全性の維持と向上を確実に両立します。

株式会社クボタ 代表取締役副社長執行役員 **吉川 正人**



#### 極めて健全な財務構造 – 実質無借金 –

当社の事業は機械分野と水・環境分野を主要な事業ドメインとする製造業ですが、機械事業の成長を販売面で支える重要なツールとして、当社製品を購入いただくお客様に対する小売金融事業を北米、タイなどの主要地域で展開しています。小売金融事業は、当社の機械事業の成長に合わせて年々拡大し、2021年末には小売金融債権残高が約1兆4,000億円(2021年末総資産の37%)となり、その必要資金を賄うための有利子負債残高も約1兆1,000億円になっています。そのため、当社の財務構造は、製造業を営む通常の会社とは異なり、製造業と金融業のハイブリッドのような形になっています。ただ、小売金融事業は、

当社の融資債権の特質(顧客の信用度が高く貸倒が少ない、且つ契約当たりの融資金額が小さく債権が分散している)を活用し、融資債権の証券化を中心に資金調達する方策をとり、資金的には「自己完結」であることを追求しています。この「自己完結」している小売金融事業に関わる債権・債務を除けば(通常の製造業部分だけを見れば)、当社は2021年末で実質無借金の状況にあり、極めて健全な財務構造で今後の事業成長を十分サポートし得る状況にあると言えます。

さらに、財務面における重要な指標としてROIC(投下資本利益率)にも留意しており、事業活動に投じた資金を

効率的に活用して、より多くの利益を生み出していくことをめざしています。ROICについては、小売金融事業も当社の重要な事業要素であるとの認識のもと、製造業部分と小売金融事業部分を合わせた一体の指標として管理し

ていきます。今後も機械事業の成長にともない、製造業部分より低めのROICである小売金融事業の債権残高の増加が見込まれますが、当社全体のROICを適切なレベルに維持して参ります。

#### 持続的な事業成長のための先行投資と業績・財務健全性の維持・向上を両立

中期経営計画2025では必要な先行投資を積極的に行っていく方針を掲げています。世界ではカーボンニュートラルに対する取り組みが加速しており、パワートレインの脱炭素化技術などカーボンニュートラル実現に向けた様々な技術の開発が必要になってきています。また、当社は、長期ビジョン「GMB2030」に掲げる「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て、スマート農業や資源循環に関連する技術の開発にも取り組んでいます。これら5年後、10年後を見据えた研究開発に加えて、DX投資や設備新鋭化など今後の事業成長のための投資にも資金を投下していきますが、業績や財務健全性の維持・向上にもしっかりと目を配っていきます。先行投資が費用増につながり業績に影響を及ぼすことがないよう、利益率向上に向けた事業基盤強化(単なるコスト削減にとどまらず、投資効果の着実な回収、事業運営の徹底的な効率化、DX活用による抜本的な業務生産性向上などを含みます)を推進するとともに、

前述のとおり、財務的な余力は十分確保しているものの先行投資が資金負担増となって当社の財務基盤に影響を及ぼすことがないよう、キャッシュフローに留意して財務規律を確保していきます。

業績と財務健全性確保には既存事業のさらなる成長も重要です。機械分野では、北米の建設機械事業、アセアン地域の農業・建設機械事業、インドのトラクタ事業など大きく成長する可能性を秘めている事業が存在します。また、水・環境分野には、製品・事業ポートフォリオの転換を図ることで、安定的かつ十分な利益を確保できる事業へと変革できる可能性があります。さらに、機械と水・環境の両分野に共通するものとして、高い収益性が見込めるアフターマーケット事業をデジタル技術をフル活用して強化していきます。これら既存事業における取り組みにより、当社の事業基盤の一層の強化と収益性の向上が実現でき、先行投資と業績・財務健全性の維持・向上の両立をより一層確実なものとすると考えています。

#### 配当の安定的増加で総還元性向を向上

株主還元は、重要なステークホルダーである株主の皆様への当社事業へのエンゲージメント(参画でありリスクテイク)に対するリターンであるとの認識のもと、配当のみではなく自己株式取得・消却も含めた総還元性向に留意して、その上昇をめざしていきます。

当社は社会が直面する様々な課題の解決に向けた中長期な取り組みを今後も進めてまいりますので、株主の皆様にも株保有を通じて長期間に亘る事業へのエンゲージメントをお願いしたいと考えております。そのためには、株

式保有というエンゲージメントに対して、十分なリターンを享受していただけるような中長期での着実な業績向上が必須であり、必要な投資を含めて様々な施策を講じ株主還元の原資を拡大させていきます。併せて、株主の皆様が安心して株式を長期に保有いただくために、毎期の利益水準変動に左右されることなく、中長期に亘り継続的な配当増加と総還元性向の上昇をめざす方針でいきたいと考えております。ステークホルダーの皆様には引き続きご指導ご支援のほど、よろしくお願い申し上げます。



# 財務戦略 — 当期の経営状況と来期の業績予想

中期経営計画2025における2021年12月期経営状況、全体業績の振り返りおよび財務目標を達成するための戦略について示しております。2022年12月期業績予想においては、長期ビジョン「GMB2030」の実現に向け、将来への足場をしっかりと固め、事業を飛躍させていくために積極的な先行投資を行う事業計画としています。

2025年の財務目標	売上高	営業利益	フリーキャッシュフロー	ROE
	2兆3,000億円	3,000億円	5年累計2021年～2025年 2,800億円	2021年～2024年は10%以上 11%以上

## 中期経営計画2025における2021年12月期振り返り

2021年12月期について、全体での売上高は過去最高となり、初の2兆円超えとなりました。水・環境部門やその他部門が減少しましたが、機械部門については、国内では前年の消費増税にともなう駆け込み需要の反動減からの回復、北米では郊外移住ブームによる需要の増加、欧州ではコロナ禍からの回復、アジアでは安定した

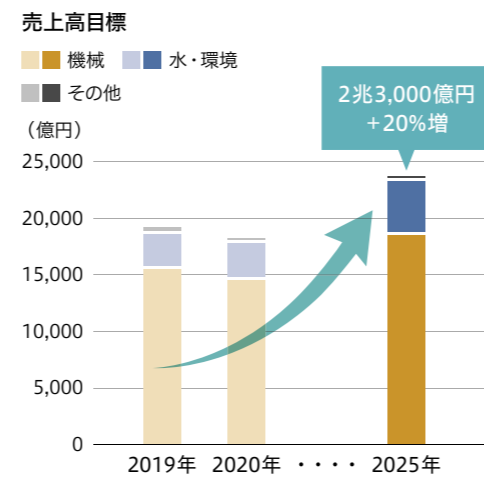
天候により大きく増加しました。

利益面では鋼材をはじめとする原材料価格や物流費の高騰はありましたが、増販効果によりこちらも過去最高の利益を達成することができました。

ROEは前期比2.3ポイント増加して11.1%となりました。

中期経営計画2025の財務目標(PL)と当期実績 (億円)

	2021年12月期 (実績)	2022年12月期 (予想)	2025年12月期 (目標)
売上高	21,968	24,500	23,000
機械	18,648	20,800	18,700
水・環境	3,054	3,400	4,000
その他	266	300	300
営業利益	11.2% 2,462	10.2% 2,500	13.0% 3,000



中期経営計画2025の財務目標(その他)と当期実績

	2021年(実績)	2021年～2025年(目標)
ROE	11.1%	10%以上を維持/2025年は11%以上
総還元性向	40.3%	40%以上を目標とし、50%をめざす
営業キャッシュフロー	925億円	8,800億円(5年累計)
フリーキャッシュフロー	▲332億円	2,800億円(5年累計)

## 2022年12月期業績予想 (2022年2月14日発表時点)

売上高は2,532億円の増加となる2兆4,500億円で、過去最高の売上を更新する見込みです。営業利益については、38億円の増となる2,500億円を想定しております。親会社の所有者に帰属する当期利益は24億円増の1,780億円となります。

なおインドのエスコーツ社の数字については、含めておりません。

	2022年12月期 (予想)		2021年12月期 (実績)		増減	
	金額	%	金額	%	金額	%
売上高	24,500		21,968		+2,532	+11.5
国内	6,450		6,028		+422	+7.0
海外	18,050		15,940		+2,110	+13.2
営業利益	10.2%	2,500	11.2%	2,462	+38	+1.5
税引前利益	10.3%	2,530	11.5%	2,526	+4	+0.2
親会社の所有者に 帰属する当期利益	7.3%	1,780	8.0%	1,756	+24	+1.3

## 営業利益予想

営業利益は38億円の増加の2,500億円です。為替変動による影響が210億円の増益要因となります。一方、為替差損益については80億円の減益要因と見えています。

原材料価格については、機械が鋼材価格の上昇などにより530億円の減益要因、水・環境は鉄スクラップやコイルの上昇により160億円の減益要因となり、合計690億円の減益要因と見えています。

インセンティブ率の変動については、主に米国の金利が緩やかに上昇していく想定のため、78億円の減益要因となります。増販益は460億円の増益要因。製品値上げについては、原材料費や物流費の高騰をカバーするために、大幅値上げを実行します。残りの544億円の減益要因がその他です。物流関係の悪化、研究開発の加速による研究費増加、設備投資増加による減価償却費、人件費の増加などが主要な要素です。

	2022年12月期(予想)		2021年12月期(実績)		増減	
	金額	%	金額	%	金額	%
営業利益	2,500	10.2	2,462	11.2	+38	+1.5

営業利益(+38億円)の増減要因

1	為替変動	米ドル(110円→114円*) ユーロ(130円→128円*) 他	+250億円 ▲10億円 ▲30億円	+210億円
2	為替差損益			▲80億円
3	原材料	機械(鋼材、買入部品 他) 水・環境(スクラップ、コイル、 レジン他)	▲530億円 ▲160億円	▲690億円
4	インセンティブ率変動	北米▲71億円 他		▲78億円
5	増減販			+460億円
6	製品値上げ			+760億円
7	その他			▲544億円

※ 但し、日本からの製品輸出にかかる輸送、在庫期間を加味した利益実現レートは、米ドル108円→114円、ユーロ129円→129円程度

## 事業セグメント別営業利益予想

事業セグメント別の営業利益予想では、「全社/消去」については為替差損、また研究費増加によりコストが増加しています。

	2022年12月期 (予想)		2021年12月期 (実績)		増減
	金額	%	金額	%	
機械	売上高	20,800	18,648		+2,152
	セグメント利益	2,890	2,504		+386
	利益率	13.9%	13.4%		+0.5P
水・環境	売上高	3,400	3,054		+346
	セグメント利益	210	223		▲13
	利益率	6.2%	7.3%		▲1.1P
その他	売上高	300	266		+34
	セグメント利益	40	37		+3
	利益率	13.3%	13.9%		▲0.6P
全社/消去	セグメント利益	▲640	▲302		▲338
計	売上高	24,500	21,968		+2,532
	営業利益	2,500	2,462		+38
	利益率	10.2%	11.2%		▲1.0P

## 設備投資・減価償却費・研究開発費

設備投資は最大で1,900億円、国内では堺の研究開発拠点設立を含めまして、BCP投資、DX投資等を積極的に進めてまいります。

海外では既に開示しております、米国での建設機械生産拠点の投資などを予定しています。

減価償却費は626億円、研究開発費は863億円を見込んでいます。

	2022年12月期 (予想)	2021年12月期 (実績)	2020年12月期 (実績)
設備投資*	1,900	1,214	872
減価償却費*	626	556	532
研究開発費	863	653	553

※ IFRS第16号「リース」の適用にともなう使用権資産の計上及び使用権資産に係る減価償却費は含まない



# 財務ハイライト

## 主要財務指標の5カ年サマリー

\* 当社は2018年12月期より、従来の米国会計基準(米国基準)に替えて国際会計基準(IFRS)を適用しています。また、2017年12月期の財務数値についてはIFRSに準拠した数字も同様に表示しています。  
 なお、IFRSと米国基準で用語が異なる項目は、「米国基準」/「IFRS」と併記しています。

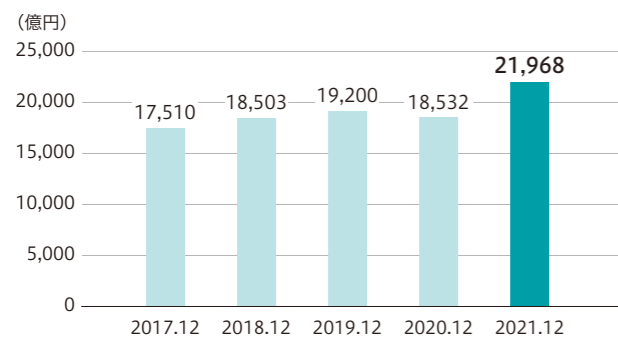
会計年度(億円)	米国基準	IFRS				
	2017.12	2017.12	2018.12	2019.12	2020.12	2021.12
<b>会計年度(億円)</b>						
売上高	¥ 17,515	¥ 17,510	¥ 18,503	¥ 19,200	¥ 18,532	¥ 21,968
営業利益	1,988	2,000	1,893	2,017	1,753	2,462
税金等調整前当期純利益/税引前利益	2,129	2,140	1,972	2,090	1,859	2,526
当社株主に帰属する当期純利益/ 親会社の所有者に帰属する当期利益	1,364	1,342	1,386	1,491	1,285	1,756
設備投資額*1	522	522	641	867	872	1,214
減価償却費*1	453	451	496	489	532	556
研究開発費	481	434	538	531	553	653
営業キャッシュ・フロー	2,223	1,372	891	824	1,429	925
<b>会計年度末(億円)</b>						
総資産/資産合計	¥ 28,539	¥ 28,324	¥ 28,957	¥ 31,393	¥ 31,893	¥ 37,735
株主資本/親会社の所有者に帰属する持分	13,013	12,911	13,399	14,428	14,760	16,780
有利子負債	8,366	8,341	8,393	9,030	8,744	10,945
<b>1株当たり情報(円)</b>						
1株当たり当社株主に帰属する当期純利益/ 基本的1株当たり当期利益(EPS)	¥ 110.30	¥ 108.45	¥ 112.44	¥ 121.59	¥ 105.85	¥ 145.52
1株当たり株主資本/ 1株当たり親会社所有者帰属持分(BPS)	1,054.86	1,046.55	1,087.44	1,182.72	1,221.95	1,398.41
配当金	32	32	34	36	36	42
<b>主要財務データ</b>						
営業利益率(%)	11.4	11.4	10.2	10.5	9.5	11.2
ROA(%)*2	7.7	7.8	6.9	6.9	5.9	7.3
ROE(%)*3	10.9	10.8	10.5	10.7	8.8	11.1
株主資本比率/親会社所有者帰属持分比率(%)	45.6	45.6	46.3	46.0	46.3	44.5
配当性向(%)	29.0	29.5	30.2	29.6	34.0	28.9
総還元性向(%)*4	38.6	39.3	32.3	42.7	49.4	40.3
純負債資本倍率(ネットDEレシオ)*5	0.47	0.47	0.46	0.49	0.44	0.50

\*1 IFRS第16号「リース」の適用にともなう使用権資産の計上および使用権資産に係る減価償却費は含めていません  
 \*2 ROA: [米国基準]税金等調整前当期純利益/各期首・期末の平均総資産  
 : [IFRS]税引前利益/各期首・期末の平均資産合計  
 \*3 ROE: [米国基準]当社株主に帰属する当期純利益/各期首・期末の平均株主資本  
 : [IFRS]親会社の所有者に帰属する当期利益/各期首・期末の平均親会社の所有者に帰属する持分  
 \*4 総還元性向  
 : [米国基準](配当金支払額+自己株消却額)/当社株主に帰属する当期純利益  
 : [IFRS](配当金支払額+自己株消却額)/親会社の所有者に帰属する当期利益  
 \*5 純負債資本倍率(ネットDEレシオ)  
 : [米国基準](有利子負債-現金および現金同等物)/株主資本  
 : [IFRS](有利子負債-現金および現金同等物)/親会社の所有者に帰属する持分  
 \*6 社内組織の変更にとまなない、従来「機械部門」に含めていた「空調」を2020年12月期より「水・環境部門」に、従来「その他部門」に含めていた「金融サービス事業」を2021年12月期より「機械部門」に含めています。これらの変更にとまなない「空調」については2019年12月期、また「金融サービス事業」については2020年12月期も同様の分類に組替再表示しています。

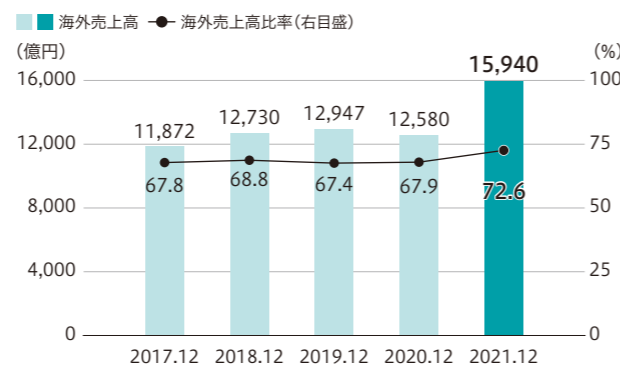
 詳細な財務情報に関しては、『有価証券報告書』をご覧ください。  
[www.kubota.co.jp/ir/financial/yuho.html](http://www.kubota.co.jp/ir/financial/yuho.html)

## 財務ハイライト

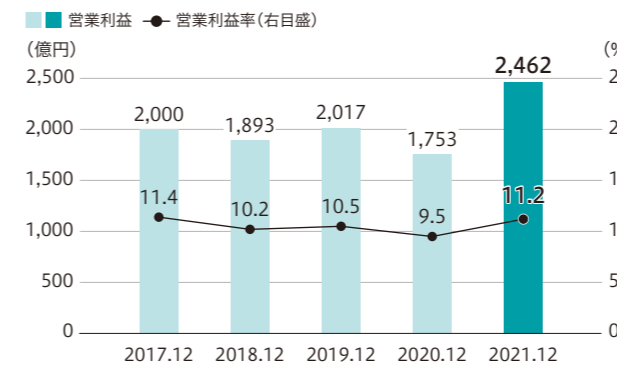
### 売上高



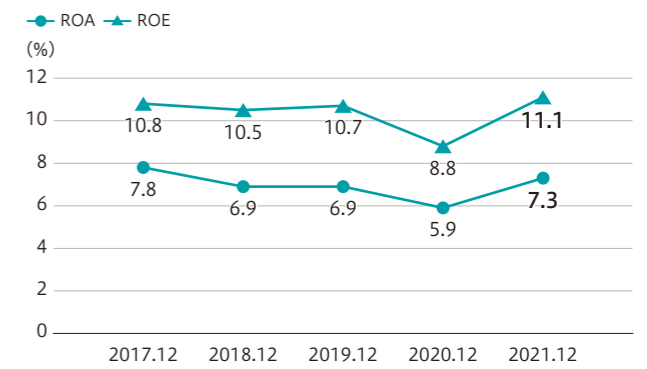
### 海外売上高・海外売上高比率



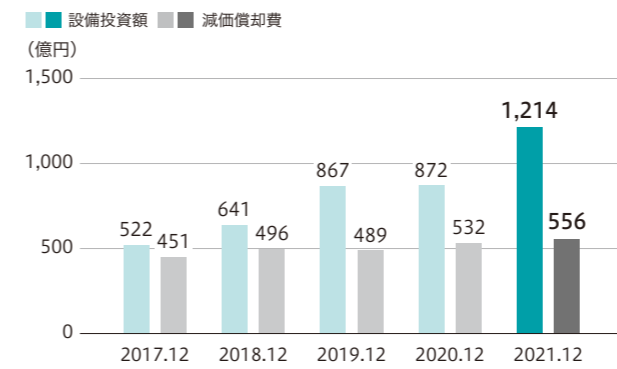
### 営業利益・営業利益率



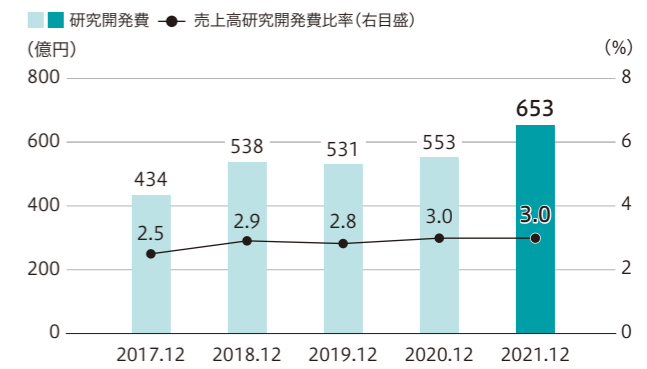
### ROA\*2・ROE\*3



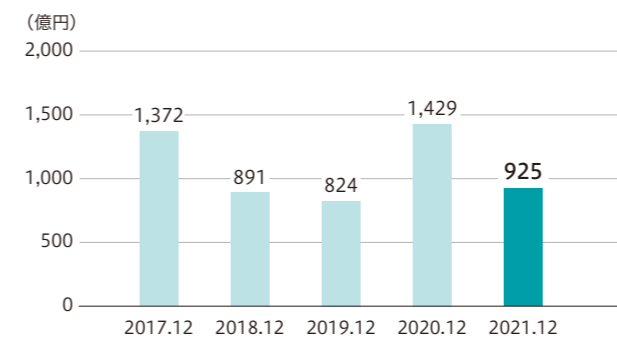
### 設備投資額・減価償却費\*1



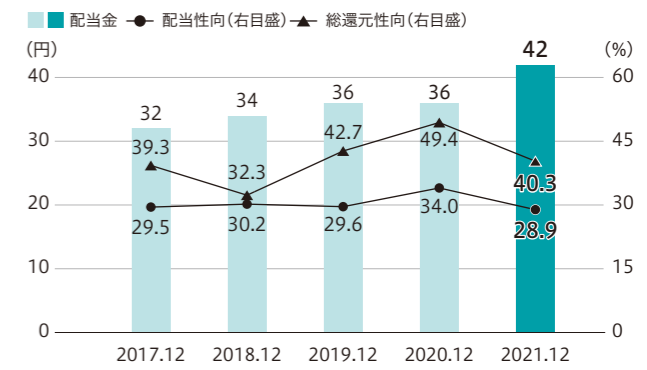
### 研究開発費・売上高研究開発費比率



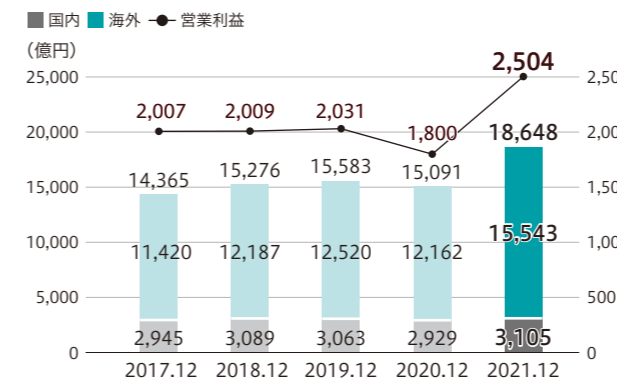
### 営業キャッシュ・フロー



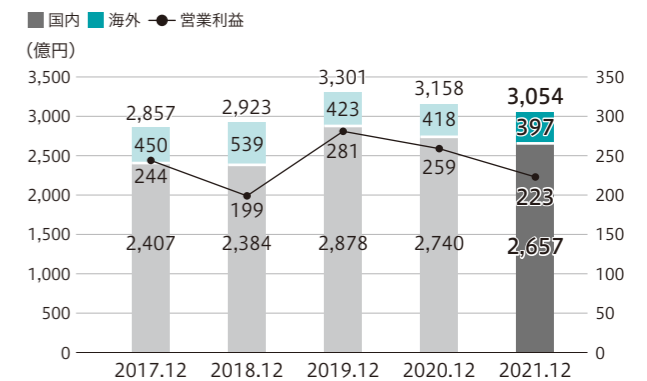
### 1株当たり年間配当金・配当性向・総還元性向\*4



### [機械部門] 売上高・営業利益の推移\*6



### [水・環境部門] 売上高・営業利益の推移\*6





# 機械部門

人と食の豊かな未来を担う、農業機械・農業関連製品、人々の豊かな暮らしに貢献する、エンジン・建設機械を主要な製品としています



トラクタ

主に耕うん・整地・運搬などの農作業を行います。

## クボタグループの主要製品



●コンバイン  
米や麦、豆類などを刈り取ると同時に脱穀します。



●田植機  
稲の苗を水田に移植します。省人・軽労化に大きく貢献します。



●ユーティリティビークル  
農作業、土木作業、レジャーなど多目的に活躍します。



●ミニバックホー  
土木作業などを行います。市街地など狭い現場を得意とします。



●コンパクトトラックローダ  
主に建設現場や農場などで、運搬・積込作業を行います。

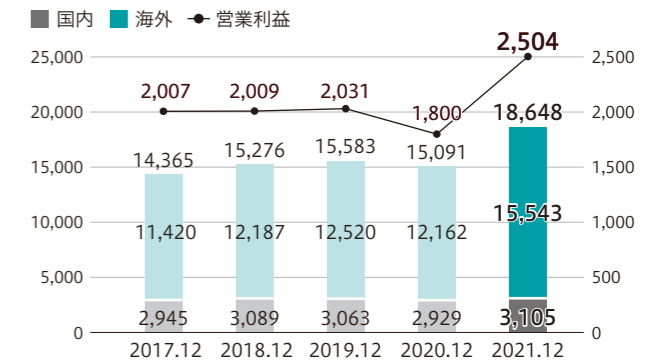
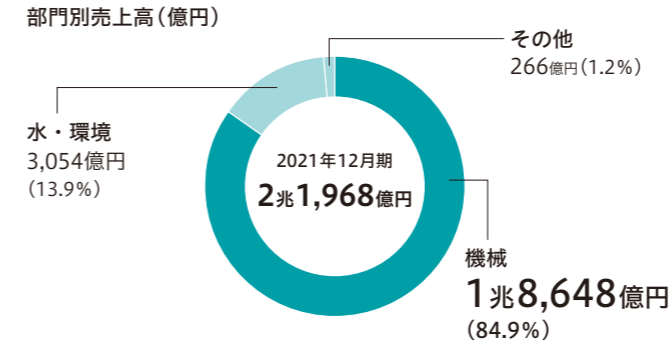


●エンジン  
産業用小型汎用エンジンとして、多様なニーズに対応します。

## 2021年12月期の概況

当部門の売上高は前期比23.6%増加して1兆8,648億円となり、売上高全体の84.9%を占めました。国内売上高は前期比6.0%増の3,105億円、海外売上高は前期比27.8%増の1兆5,543億円となりました。

当部門のセグメント利益は原材料価格や物流費の高騰などの減益要因はありましたが、国内外での大幅な増収や値上げ効果、為替の改善により前期比39.1%増加して2,504億円となりました。



\* 社内組織の変更にとりま、従来「機械部門」に含めていた「空調」を2020年12月期より「水・環境部門」に、従来「その他部門」に含めていた「金融サービス事業」を2021年12月期より「機械部門」に含めています。これらの変更にとりま、「空調」については2019年12月期、また「金融サービス事業」については2020年12月期も同様の分類に組替再表示しています。

## 農業機械

長年、農業の現場で培ってきた技術を活かして、稲作・畑作向けの農業機械を手掛けています。グローバルで総生産台数510万台以上(累計)に達するトラクタをはじめ、多くの農業機械が世界の食料生産を支えています。

## 農業関連商品

トラクタの後に接続するインプリメント(作業機)や、野菜・果樹向け関連機械をはじめ、農業の現場のニーズに寄り添った多岐にわたる製品群で農家をサポートしています。クバンランドグループ、グレートプレーンズを中心に、グローバルで食料生産を支えています。

## エンジン

社内搭載及び外販合わせ、産業用エンジンは約3,000種類をラインアップし、多種多様なニーズに対応。厳しい排ガス規制をクリアする高い環境性能をもつエンジンを提供しています。産業用小型エンジンのリーディングカンパニーとして世界の産業発展と環境保全に貢献しています。

## 建設機械

ミニバックホー販売台数は20年連続でグローバルNo.1\*を獲得。北米で需要が高いコンパクトトラックローダ、スキッドステアローダは、アタッチメントを含めユーザーニーズに応えるラインアップを揃え、世界で住環境の向上に貢献しています。

\*2002年から。「Off-Highway Research 2021」より

## TOPICS

### インド・エスコーツ社への出資比率引き上げ

Escorts Limitedは、世界最大規模を誇るインドのトラクタ市場における主要プレーヤーの一つであり、建設機械等も生産する有力企業です。2019年の合併での製造会社設立や2020年の出資を通じ、ベーシックトラクタの開発・生産ノウハウをもつ同社との連携を深めてきましたが、今後成長が見込まれるインド市場はもとより、新興国を中心とするベーシックトラクタの市場拡大を見据え、出資比率の引き上げを決定しました。2030年までにインド・トラクタ市場でのシェア25%をめざすとともに、新興国市場向けの農業機械、建設機械の開発・製造を検討します。





# 水・環境部門

安全な水を世界の一人ひとりに届け、社会と産業の基盤を支える  
パイプインフラ関連製品・環境関連製品を主要な製品としています



## クボタグループの主要製品



●ダクタイル鉄管  
上下水道や農業用水などのインフラに使用されます。



●ポンプ  
上下水道や農林、雨水市場などで水に圧力を与えるために使用されます。



●バルブ  
上下水道や農業用水などの水や気体を制御するために使用されます。



●浄化槽  
下水道が整備されていない地域の排水処理を行います。



●素形材・鋼管  
石油化学、鉄鋼、土木、自動車関連で使用されます。



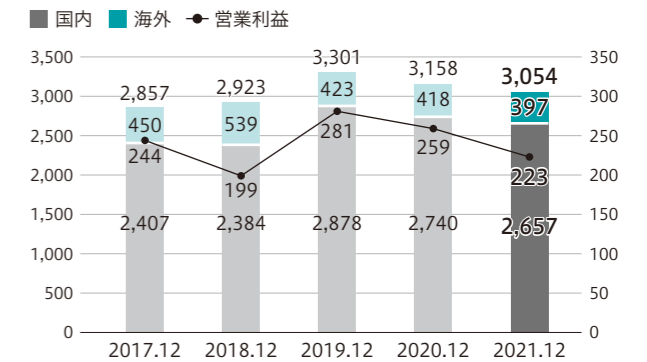
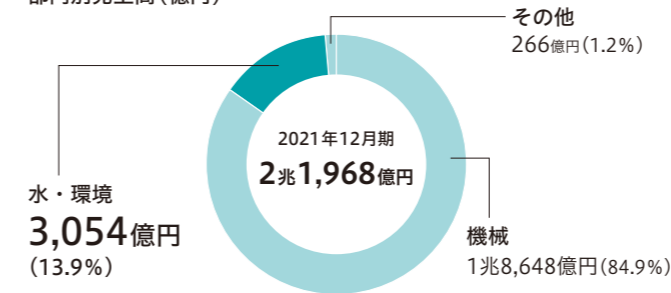
●ごみ焼却プラント 灰・溶融プラント  
家庭からの燃えるごみを焼却処理して減容化を図るだけでなく、高温の廃熱を利用して発電を行い、低炭素化社会にも貢献する施設です。

## 2021年12月期の概況

当部門の売上高は前期比3.3%減少して3,054億円となり、売上高全体の13.9%を占めました。国内売上高は前期比3.0%減の2,657億円、海外売上高は前期比5.2%減の397億円となりました。

当部門のセグメント利益は国内での減収と原材料価格の高騰により前期比14.1%減少して223億円となりました。

部門別売上高(億円)



\* 社内組織の変更にもとない、従来「機械部門」に含めていた「空調」を2020年12月期より「水・環境部門」に含めています。この変更にもとない、2019年12月期についても同様の分類に組替再表示しています。

## ダクタイル鉄管・合成管・官需向けバルブ

創業以来、水道管の開発・製造を中心に日本の水道インフラ整備に長年貢献。特に水道管は、世界的にも高い評価を受け70か国以上に納入されています。また近年では地震に強い耐震型ダクタイル鉄管を中心に、DXを活用したレジリエントなインフラ整備の構築に貢献しています。

## 素形材・スパイラル鋼管

素形材とは、素材に熱や力を加えて形成された部品・部材であり、石油化学や鉄鋼プラント等に使用されています。スパイラル鋼管は、らせん状に成形・溶接された鋼管で、橋梁や建築の基礎などに用いられています。高い素材開発技術とプロセス技術を軸に、高い品質と信頼性で石油化学、鉄鋼、土木、自動車関連等広く活用されています。

## 空調機器等

快適かつ安心・安全な環境を整える空調機器を手掛けています。オフィスビルや病院、工場や研究施設など大規模な建築物に対応した製品から業務用加湿空気清浄機まで、近年高まるクリーンな空気環境ニーズに応えています。

## 各種環境プラント・ポンプ・民需向けバルブ

安全な水の供給と再生を行う水処理プラント・機器、災害対策にも寄与するポンプ、各種プラントを支えるバルブ、生活や事業活動から排出された廃棄物を循環させる環境リサイクルプラントなど、社会の要請に応じて技術・サービスを開発してきました。地球環境に配慮した、資源循環型社会の構築に寄与していきます。

## TOPICS

### 市川環境ホールディングスへの資本参加

市川環境グループは、50年以上にわたりバイオガス発電やプラスチックリサイクル等の先駆的な取り組みを通じて、廃棄物処理業界で高い評価を得ています。この度、当社と中部電力株式会社は株式の27.8%相当をそれぞれ取得しました。近年、SDGsの取り組みが重要となるなか、食品系廃棄物や廃プラスチック等の未利用資源を活用する資源循環事業への関心が高まっています。市川環境ホールディングスとの協業を通じて、クボタグループが有する焼却炉や溶融炉、破碎機など廃棄物処理に関わるディープリサイクル技術を活用して、循環型社会の形成に資する「資源循環ソリューションビジネス」の構築をめざします。





# K-ESG経営の推進 — 当期の取り組み状況

創業以来のクボタのDNAを引き継ぎながら、  
K-ESG経営を長期ビジョン実現の鍵として、  
力強く推進しています。

企業理念である社会課題の解決を継承・発展させるために、  
社会価値と経済価値の双方を追求し続けることによって、さらなる企業価値向上をめざします。

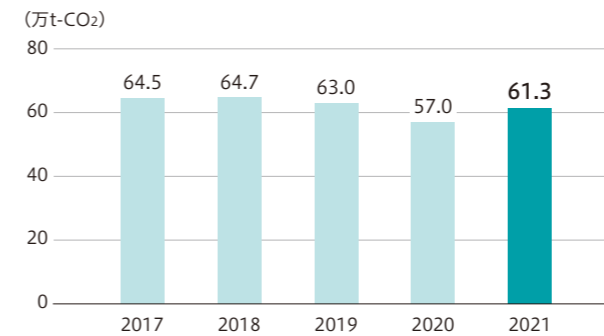
## K-ESG経営のめざす姿

1. 事業を通じた環境・社会課題の解決によって、  
社会価値と経済価値を合わせた企業価値を創出し続ける。
2. イノベーションで課題解決を実現する。
3. ステークホルダーに共感・参画していただくことで取り組みを強力に進める。
4. 中長期視点・多様性のあるガバナンスにより取り組みを持続可能なものとする。

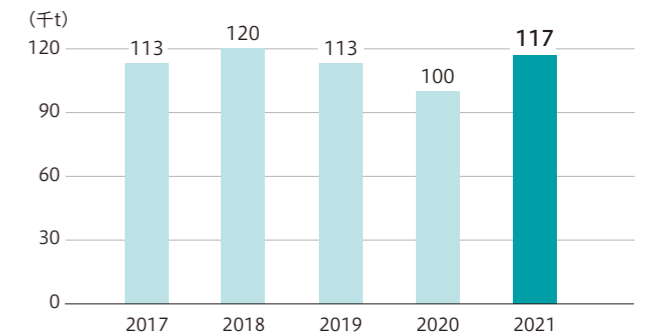


## 非財務ハイライト

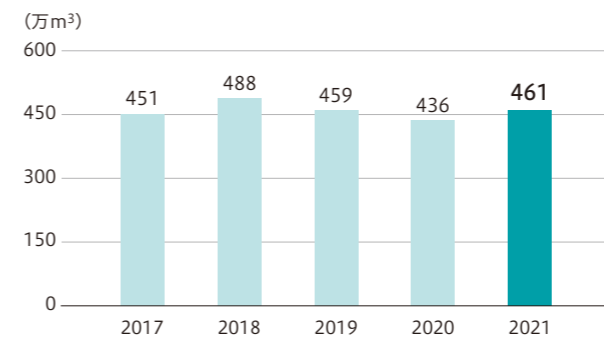
### CO<sub>2</sub>排出量\*



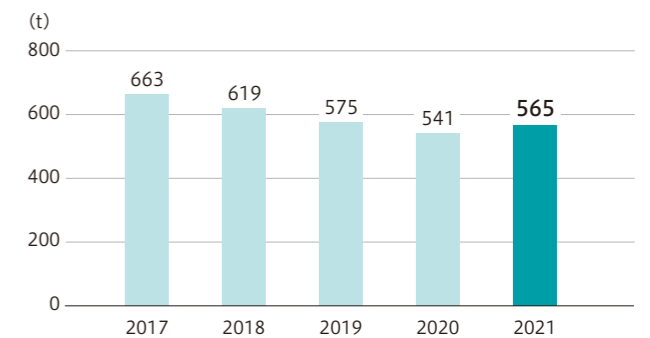
### 廃棄物排出量\*



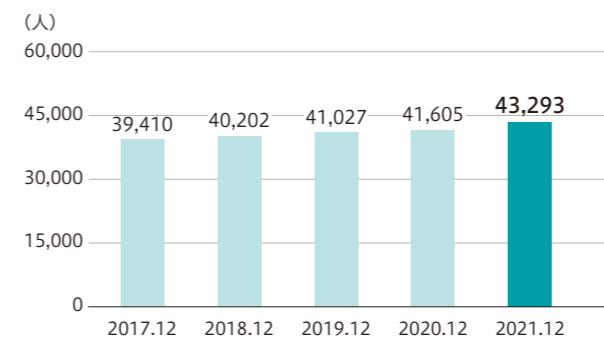
### 水使用量\*



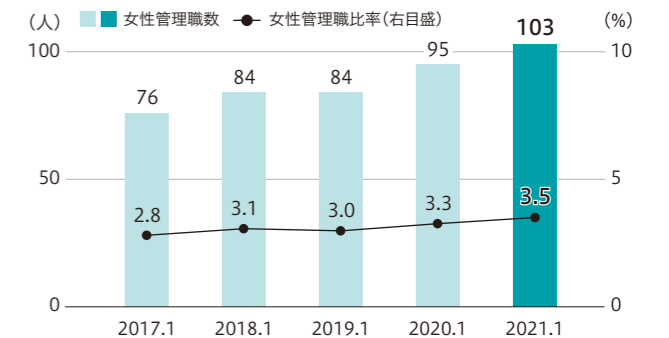
### VOC(揮発性有機化合物)排出量\*



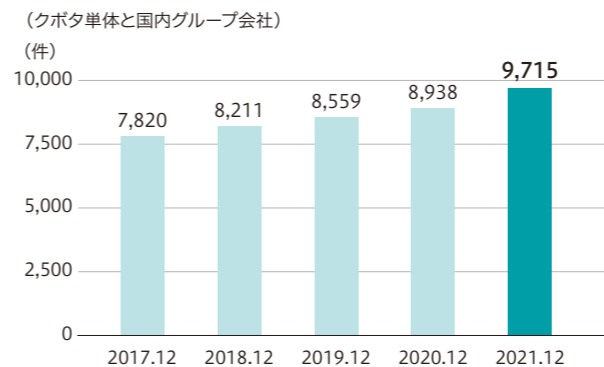
### 従業員数



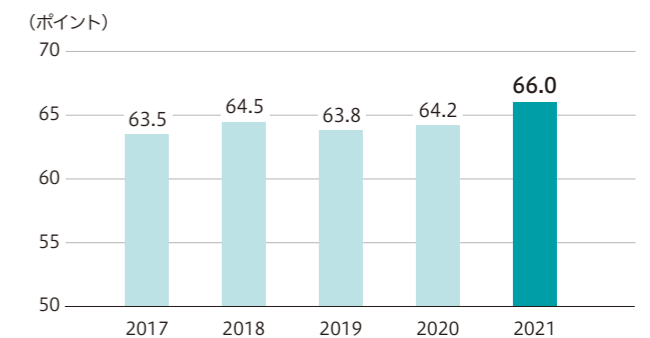
### 女性管理職数(単体)



### 特許実用新案保有権利数



### 購入店総合満足度



\* 環境データの対象期間に関しては、ESGレポート「環境パフォーマンス指標算定基準(P86)」をご参照ください。  
URL: [www.kubota.co.jp/ir/financial/integrated](http://www.kubota.co.jp/ir/financial/integrated)



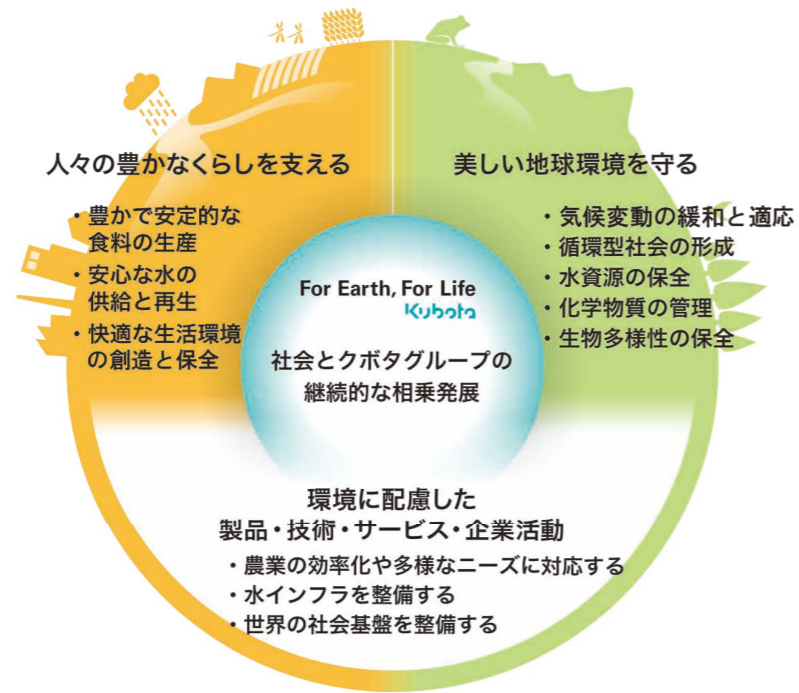
# Environmental 環境

クボタグループは、ブランドステートメントである  
“For Earth, For Life”の下、環境経営を実践することで  
持続可能な社会の発展に貢献していきます。

## クボタグループの環境経営

クボタグループは、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続けていくために、環境に配慮した製品・技術・サービス・企業活動を通じて、事業成長と環境保全への貢献を両立し、社会との継続的な相乗発展をめざしています。企業活動における環境負荷の削減および環境リスクの低減を推進し、社会の発展と地球環境保全に貢献していきます。

 環境保全活動のご紹介  
[www.kubota.co.jp/sustainability/environment/](http://www.kubota.co.jp/sustainability/environment/)



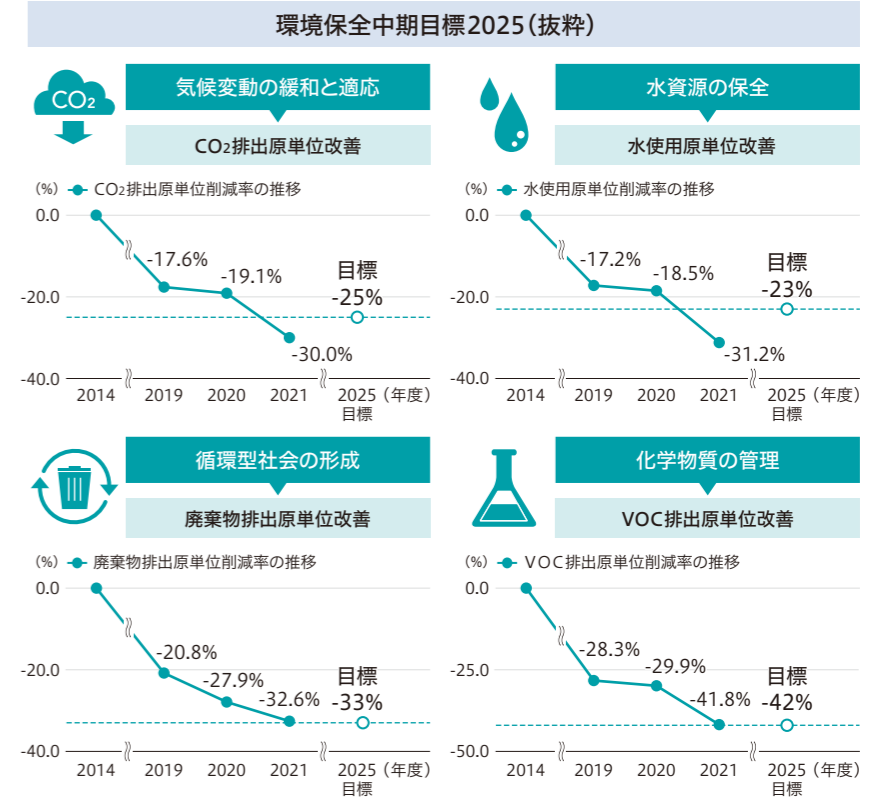
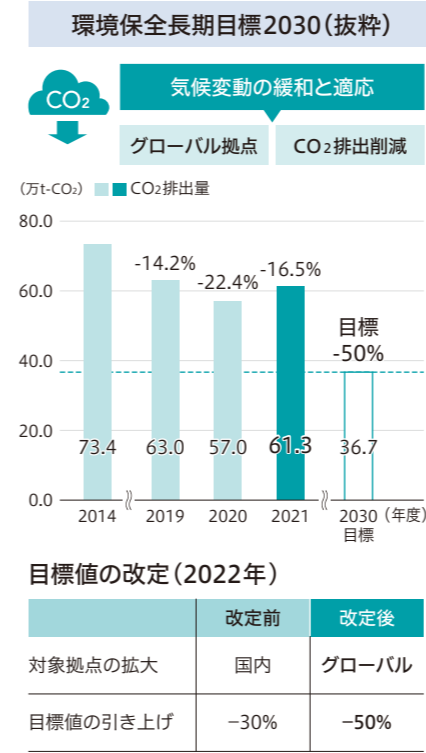
## 活動の軌跡

クボタグループは、時代とともに変わる社会課題と向き合い、環境経営を進化させてきました。企業に求められる社会的責任は年々大きくなり複雑化しています。私たちは、2021年に制定した環境ビジョンの実現に向けた活動を今後も推進していきます。

未来	社会の動き	クボタの取り組み	方針と目標	体制	活動
過去	2020年代 各国でカーボンニュートラル宣言発表 ESG 投資融資の拡大	2020年代～今後 環境ビジョン実現に向けた取り組み加速	2022 環境保全長期目標2030改定 2021 環境ビジョン制定 2021 環境保全中期目標2025策定	2021 KESG 経営戦略会議の発足	2020 TCFD 提言に賛同
	2017 TCFD 最終報告書公開 2016 パリ協定発効	～2010年代 環境経営の拡大	2016 環境保全長期目標2030策定	2014 環境経営戦略会議の発足 2014 環境管理担当責任者会議(海外)の発足	2011 エコプロダクツ認定制度の制定 2010 エコ・ファースト企業認定取得
	2005 京都議定書発効 1996 国際規格 ISO14001 発行	～2000年代 環境管理の強化	2006 クボタグループ環境宣言制定 1993 環境ボランティアプラン策定* 1992 クボタ地球環境憲章制定	1997 環境管理担当責任者会議(国内)の発足	2001 グリーン調達ガイドライン制定 2000 国内拠点 ISO 14001 認証取得 1994 環境監査制度の設置
	1970年代 経済成長にともない公害の拡大	～1980年代 公害防止の徹底	1972 公害管理部署設置(現環境管理部)	1973 公害パトロール制度の設置	

\*以降、環境保全中長期目標として定期的に策定・更新

## 環境保全中長期目標と実績



## 環境負荷低減活動

環境負荷ゼロに向けた取り組みを計画的にグローバルで推進しています。

### CO2削減対策



久保田発動機(無錫)有限公司(中国)では、工場棟の屋上に出力600kWの太陽光パネルを設置し、2021年9月から発電を開始しました。年間の発電量は電力消費量全体の20%に相当します。

### 水使用量削減対策



久保田農業機械(蘇州)有限公司(中国)では、工場全体の工程排水を再利用する再生処理装置を導入し、工程排水排出ゼロを実現しています。

## 啓発活動

今後の事業活動に活かすため、従業員に対する環境配慮の啓発を行い、地域の課題に沿った活動を推進しています。

### 2021年度環境月間ポスター 生物多様性の保全



Kubota Baumaschinen GmbH(ドイツ)では、駐車場の一部に虫のホテルを設置して、生物多様性の保全に努めています。

## 社外評価

### CDP※水で最高評価を獲得

2021年、CDP水セキュリティで最高位のAリスト企業に選定されました。当該評価獲得は、3年連続、4度目となります。

※国際的な非営利団体による企業の水に関する戦略策定などについて調査・評価



### 『エコ・ファーストの約束』を更新

環境省が環境先進企業を認定する制度で、2021年12月、「エコ・ファーストの約束」を更新し、環境大臣から「エコ・ファースト企業」に再認定されました。





## TCFD 提言に基づいた開示

### ガバナンス

クボタグループでは、2014年に設置した「環境経営戦略会議」を2021年より「KESG 経営戦略会議」に移行しました。当会議では、グループ全体の ESG 関連課題の審議とともに、気候変動などの地球環境問題や事業環境をふまえて、環境経営の中長期的な方向性の審議、重点的に取り組むべき事項や計画の決定を行っています。また、グループ全体の環境保全活動の進捗把握・分析、次期計画などへの反映を行い、PDCA サイクルに基づいたマネジメントを実行しています。

### 戦略

人口増加や経済発展の予測をベースに、IPCC や IEA など公表している 2°C・4°C シナリオを用いて、将来想定される市場・事業環境の変化や事業分野における気候変動による 2030 年の影響の分析・評価を行いました。今後も各シナリオを用いた気候変動によるリスク・機会の分析、予測される事業活動への影響や財務インパクトの評価手法について検討を進め、さらなる開示拡充に取り組んでまいります。

農機および水関連事業に関するシナリオ分析結果は下表のとおりです。

### リスク管理

コーポレートガバナンス体制に基づき気候関連のリスク管理を行っています。バリューチェーン全体(直接操業、上流・下流含む)における気候変動への対応を含む環境保全活動に関わるマテリアリティを特定しています。発現するリスク・機会の対象期間は短期・中期・長期的な視点とし、特定したリスク・機会は毎年見直しを行っています。リスク・機会への対応および評価のプロセスとして、環境保全中長期目標を設定し、その進捗管理を行っています。

### 指標と目標

気候変動によるリスクの低減と機会の拡大をめざした CO<sub>2</sub> 排出削減や CO<sub>2</sub> 排出原単位改善などを含む環境保全中長期目標を設定しています。目標達成に向け、拠点におけるエネルギー消費を削減する省エネ活動の継続、キュボラの電炉化などの燃料転換、さらに再生可能エネルギーの利用拡大などを通じ、カーボンニュートラルの実現に向けた取り組みを推進していきます。

環境保全中長期目標の詳細は以下をご参照ください。  
[www.kubota.co.jp/sustainability/environment/active/](http://www.kubota.co.jp/sustainability/environment/active/)

事業分野	シナリオ	シナリオ分析結果概要(市場・事業環境の変化)	評価結果と財務インパクト(2030年)	対応戦略	
農機関連	2°C	<b>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 ● 内燃機関の燃費改善の規制は今後強化 ● 日本、米国、欧州各国で2050年頃のカーボンニュートラルが宣言され、特に乗用車では電動化や燃料電池車への移行が加速 ● 今後の農機や建機、ユーティリティ車など、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など、CO <sub>2</sub> 排出削減のニーズが高まり、電動化、燃料電池、水素エンジン、e-fuel など、動力源のニーズが多様化する可能性がある	燃費改善、多様な動力源に対応する製品の研究開発を積極的に進める必要がある 脱炭素エネルギーの普及は先進国など一部に限られ、電動機械への置き換えは可能な用途に留まるため、売上高への影響は限定的	研究開発費 ↑ 売上高 →	イノベーションを通じて農機の使用による CO <sub>2</sub> 排出抑制に貢献していきます。 ● 今後も規制強化が予想されるエンジンの燃費改善に向けた研究開発を継続強化 ● 電動農機の市場投入、ラインアップの拡充 ● 地域ごとの使用環境に応じた合成燃料やハイブリッド化・完全電動化・燃料電池、水素エンジンなど、多様な動力源の実用化に向けた研究開発を加速
		<b>機会【市場】</b> 農業における脱炭素化推進による農業形態の変化 ● 気候変動による影響を抑制するための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 ● 先進国では農業における脱炭素化も進み、持続可能な農法の普及が拡大 ● 新興国では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、それらを可能とするエネルギー効率の高い農機の需要が拡大 ● 不耕起栽培により土壌の炭素貯留を増加させるなど脱炭素農業の需要が拡大	低・脱炭素農業に貢献する製品・サービスの売上増加に期待できる	売上高 ↑	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していきます。 ● バイオマス地域資源循環や炭素貯留など低・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 ● 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、精密農業など)を可能とする農機やサービスの拡充と普及拡大 ● 気象変化の影響を受ける地域での営農ソリューションの具現化 ● さらに農業の効率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) や「クボタ IoT ソリューションシステム」(KSIS)、「ほ場水管理システム」(WATARAS) の利用用途の拡大
	4°C	<b>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) ● 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など、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、欧州の一部など、より湿潤な地域における農業ソリューション需要が変化	気象変化に対応可能な製品・サービスの売上増加に期待できる	売上高 ↑	
水関連	2°C	<b>リスク【規制・技術】</b> 社会の脱炭素意識の変化 ● 炭素価格制度・炭素国境調整措置が導入されるなど、各国で製品ライフサイクルを通じた脱炭素要求が高まる ● 顧客からも製造工程における低・脱炭素化が求められる ● 社会全体における再エネ導入促進などによりエネルギー価格が上昇	脱炭素、省エネに対応する設備投資が増加する 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	設備投資額 ↑ 売上原価 ↑	省エネ・CO <sub>2</sub> 排出削減の取り組みを通じ製造コスト上昇緩和につなげていきます。 ● 製造工程における省エネ、CO <sub>2</sub> 排出削減の推進
		<b>機会【市場】</b> 水資源の確保・保全に向けた社会動向の変化 ● 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など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・排水規制が課せられる ● 水不足・水質悪化を解消するためのソリューション需要が拡大	上下水道のインフラ整備に関連する製品・ソリューション提供による売上増加に期待できる	売上高 ↑	水資源の有効活用にご貢献していきます。 ● 水需要の増加に応える上下水道インフラ整備への貢献 ● 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
	4°C	<b>機会【市場】</b> 社会の気象災害に対する意識の変化 ● 台風・豪雨など自然災害増加や、濁水、水質悪化など、生活環境に悪影響をおよぼす ● 自然災害対策として、既存水インフラのレジリエンス強化や老朽更新、水質改善などの需要が高まる ● 気候変動にともな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・ソリューション提供による売上増加が期待できる	売上高 ↑	気象災害に強い水インフラづくりに貢献していきます。 ● 災害に強いダクトイル鉄管や災害発生時の対応に貢献する排水ポンプ車等、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
農機・水関連共通	2°C	<b>リスク【規制】</b> 社会が企業に求める脱炭素化対応の変化 ● 脱炭素化に向けた規制や取り組みが加速し、炭素税制度の導入や再エネの利用促進が加速 ● 炭素税導入により化石燃料、排出 CO <sub>2</sub> に対する課税が強化 ● 各国の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、省エネに対応する設備投資が増加する	設備投資額 ↑	事業活動から発生する CO <sub>2</sub> 排出抑制につとめていきます。 ● 拠点における省エネ、高効率設備導入、燃料転換、LED 照明の導入、再エネの利用拡大などの取り組みの推進
	2/4°C	<b>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 ● 豪雨や洪水など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をおよぼす ● 原材料調達遅延により、生産・販売活動に影響をおよぼす	豪雨・浸水・暴風などの気象災害が製品生産や調達活動に悪影響をおよぼし売上毀損につながる可能性がある	売上高 ↓	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していきます。 ● 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 ● 調達ルートの多様化を図るなど、部材調達の分散 ● 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



# Social

社会

クボタグループでは、様々なステークホルダーの方々に事業への「共感」と「参画」いただける機会の提供を通じて、企業価値を高める活動を推進しています。

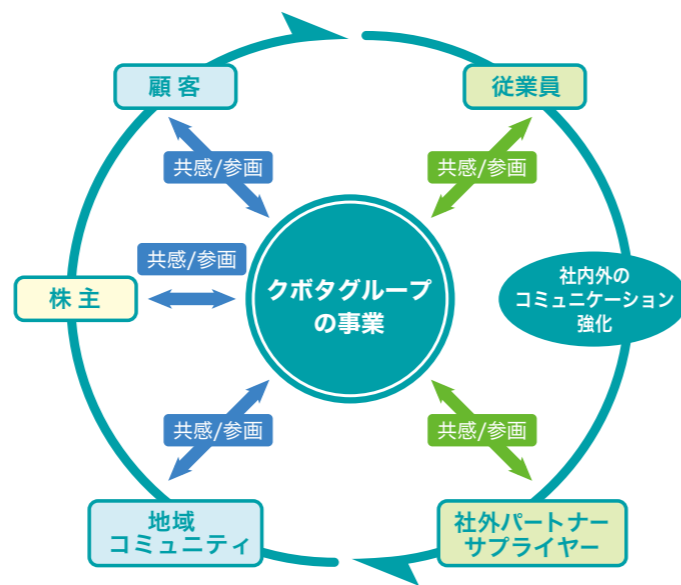
## 社会への取り組みに関する基本的な考え方

### K-ESG 経営とステークホルダーとの関係

クボタは創業以来、社会課題の解決を使命とし、その時代、その地域において求められる製品・サービスを生み出し続けてきました。世界、社会が複雑化・高度化する中、これからも事業を通じた貢献はもちろんのこと、それを支える企業活動全般においてもあらゆるステークホルダーからの期待に応え続ける必要があると考えます。

長期ビジョン「GMB2030」及び中期経営計画2025において、「ESGを中核に据えた事業運営」を推進します。「食料・水・環境」分野において「環境負荷低減・社会課題解決」に事業として取り組む企業として、企業理念「クボタグローバルアイデンティティ」に根差したクボタグループ独自のESG施策をK-ESGと定義しました。また、K-ESG経営におけるS(社会)は、ステークホルダーという意味でも捉えています。オープンかつ透明性のある姿勢で、今まで以上にステークホルダーとのコミュニケーションを拡充・強化しながら、クボタグループに対して「共感」と「参画」いただける関係性を構築していきます。

ステークホルダーとの関係



## VOICE » 推進責任者によるコメント

クボタのあらゆる活動は、お客様や取引先、投資家、地域社会、従業員など、多くのステークホルダーの理解と協力の上に成り立っています。また、地球から多くのエネルギーや資源を得て事業を営んでいる点では、地球環境も重要なステークホルダーです。経営の中核となるK-ESG経営におけるSは、一般的にはSocial(社会)の「S」ですが、これをStakeholder(ステークホルダー)の「S」でもあると考えます。クボタがよりサステナブルな国際社会・地域社会の一員として、ステークホルダーの皆様との関わりを大切にし、当社の事業に対する理解と共感をいただきながら、持続可能な社会と豊かな地球環境に貢献していきます。

コンプライアンス本部長、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 **木村 一尋**



## 社会とのパートナーシップの強化

社会の課題を解決する“イノベーション”によって価値創造を追求していきます。これらイノベーション創出の動きを加速するために、産官学の連携、スタートアップ企業や社外パートナーとの協創などの取り組みを強化しています。

### 2021年度の主な実績

- 北海道岩見沢市における農業分野へのローカル5G活用の実証実験への参画
- DX推進を目的としたアクセンチュアとの戦略的パートナーシップの締結
- 北海道ポールパークFビレッジ:2023年開業の農業学習施設の開設と3者連携協定の締結
- 東京大学とクボタによる産学協創協定の締結
- 自治体と農業分野での連携協定を締結(宮城県、茨城県つくばみらい市、大阪府岸和田市)

#### 事例 東京大学産学共創協定

「100年後の地球にできること」をテーマとして、食料・水・環境分野で地域レベルから地球規模を意味する「グローバル」において、自然共生と循環型社会を両立する「ピオーループ」の創生をめざすために東京大学と協創協定を締結しました。



(左)国立大学法人東京大学 総長 藤井輝夫様  
(右)株クボタ 社長 北尾裕一

#### 事例 アクセンチュアとの戦略的パートナーシップを締結

長期ビジョン「GMB2030」で掲げる3つのソリューション提供を加速するため、当社はAIやIoTをはじめとする先端のデジタル技術を強みとするアクセンチュアと提携し、国内外にかつてない価値を創出するプラットフォームを構築します。



## お客様との関わり

「お客様に最大限喜んでいただくにはどうすべきか」をクボタは常に考えています。世界中のお客様に寄り添い、現場に足を運び、現地の人々の声に耳を傾ける徹底した「現場主義」を実践しています。お客様の期待を超える製品・技術・サービスをスピード感を持ってお届けし、最も多くのお客様から信頼されることにより、最も多くの社会貢献をなす企業をクボタはめざしています。

### オンラインイベント「GROUNDBREAKERS」の開催～ステークホルダーとともに日本農業の未来を考える～

農業経営者や農業関係者とともに、日本農業の現状とこれからを考える機会の一つとして、「GROUNDBREAKERS(先駆者)」と称した大規模オンラインイベントを開催。コロナ禍でありながらもデジタルを活用し、双方向性の高いイベントにすることで、直接お客様とつながり、ともに農業の未来を考える場となりました。





## 取引先との関わり

当社は製品・サービスを生み出すサプライチェーンの管理にも真摯に取り組んでいます。持続可能な社会に貢献する上で、重要な役割を担っているお取引先とCSRに関して共通の認識を持ち、協調した取り組みを行うため、「クボタグループCSR調達ガイドライン」を策定しています。お取引先からこのガイドラインを遵守する同意書を提出いただくことで、労働安全や人権尊重などの取り組みを推進しています。

### クボタグループCSR調達ガイドライン

- |                     |                      |
|---------------------|----------------------|
| 1. お客様の満足           | 5. 地球環境・地域環境の保全      |
| 2. 法令遵守と倫理に基づいた企業活動 | 6. 国際社会・地域社会との共生     |
| 3. 人権の尊重            | 7. 経営の透明性の向上と説明責任の履行 |
| 4. 安全で活気に満ちた職場の形成   |                      |

## 株主・投資家との関わり

当社は持続的成長と中長期的な企業価値の向上をめざし、株主・投資家の皆様へIR活動と企業情報を積極的に発信しています。また、国内外の機関投資家に対する決算説明会や個人投資家向け会社説明会、工場見学会などを開催するなど、今後もすべてのステークホルダーの皆様との対話を進めていきます。

### 2021年度の主な実績

- 機関投資家やアナリストの皆様と年間約310件の個別・グループ面談を実施
- 機関投資家やアナリストの皆さま向けにリモートでアセアンの機械事業をテーマとした事業説明会を実施
- 個人株主の方々をラグビーチーム「クボタスピアーズ船橋・東京ベイ」選手との交流・体験会にご招待



個人株主向け交流・体験会の様子

## 従業員との関わり

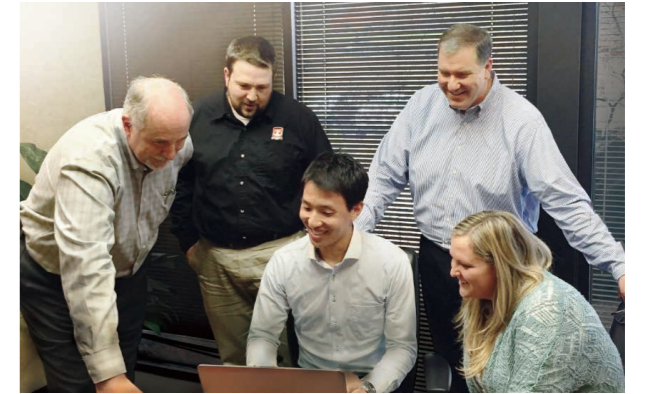
クボタがめざすK-ESG経営は、従業員が企業理念を実践し、社内外のステークホルダーの共感と参画を得ることです。当社の従業員はK-ESG経営推進の主体者であり、重要なステークホルダーです。また、お客様満足のためには従業員の満足が欠かせません。従業員が安全に安心して働けることはもちろんのこと、誇りや喜びを実感しながら働ける、働きやすさと働きがいのある職場づくりを国内外で進めています。

### 2021年度の主な実績

- 人材活用をさらに促進していくための人事制度の一部改訂
- エンゲージメントサーベイの実施
- 「タウンホールミーティング」(経営陣と従業員の直接対話)の開催
- クボタスマートワークの導入(働き方改革の推進)
- 1on1(上司と部下が1対1で行う定期面談)セミナーの開催
- 従業員K-ESG意識調査(旧:CSR意識調査)の実施

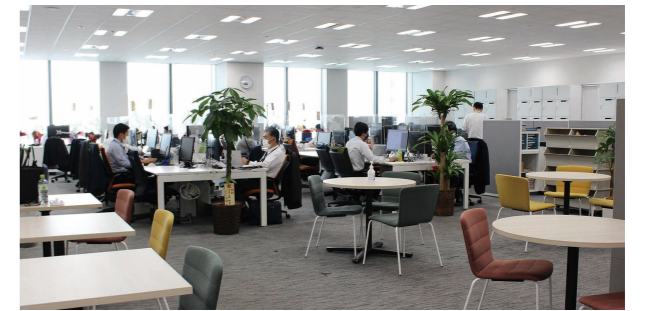
### 事例 エンゲージメントサーベイ結果

会社の事業、方針や戦略に関するテーマに関しては、肯定的回答率が高い傾向が見られました。「エンゲージメント」のスコアについては肯定的回答率が50%となり、コミュニケーション、自身の成長や業務に関連する内容については低い傾向となりました。今後はより一層のロイヤリティ向上に向け、KPIを設定し、エンゲージメントと相関が高いとされる「成長の機会」「業務プロセス」「変化への適応」「コミュニケーション」を中心に施策を展開していきます。



### 事例 クボタスマートワークの導入

遠隔地勤務制度、サテライトオフィス勤務などの場所にとられない働き方、スーパーフレックスタイム制などの時間にとられない働き方の推進施策を定めた「クボタスマートワーク」の導入を行いました。多様な働き方や効率的な時間配分を可能とし、生産性の向上や従業員のパフォーマンス・働きがいの向上につなげています。



### 事例 タウンホールミーティングの実施

当社ではグループの一体感醸成と「One Kubota」を実現すべく、インターナルコミュニケーションを強化しております。タウンホールミーティングでは経営陣と新任役員課長、キャリア採用者などがオンラインで一堂に会し、ビジョンに対する素朴な疑問や将来のクボタの方向性、リーダーとしての悩みなどの議論を交わしました。



## 地域社会との関わり

グローバルに事業を展開するクボタは、世界各国・各地域の文化や習慣を尊重し、ステークホルダーの皆様との関係を大切にしながら、美しい地球環境の存続と持続可能な社会の実現をめざした社会貢献活動(クボタeプロジェクト)に取り組んでいます。

### 事例 出前授業の実施

2008年度にスタートさせた「クボタeプロジェクト」の次世代教育の一環で、全国各地の学校・イベントで、「クボタグループとSDGsの関わり」や「世界と日本の農業の未来」等について出前授業を実施しています。【2021年実績】中学・高校6校(延べ254名)



### 事例 子ども食堂へのお米寄付

「誰一人取り残さない」持続可能でより良い社会をつくり、未来を創る次世代に対する支援のため、「特定非営利活動法人 全国こども食堂支援センター・むすびえ」を通じ、日本全国約560ヶ所の「こども食堂」に2021年産新米約54トンを寄贈しました。





# Governance

## ガバナンス

経営環境への迅速な対応、経営の透明性を向上させるため、コーポレートガバナンスの強化に取り組んでいます。

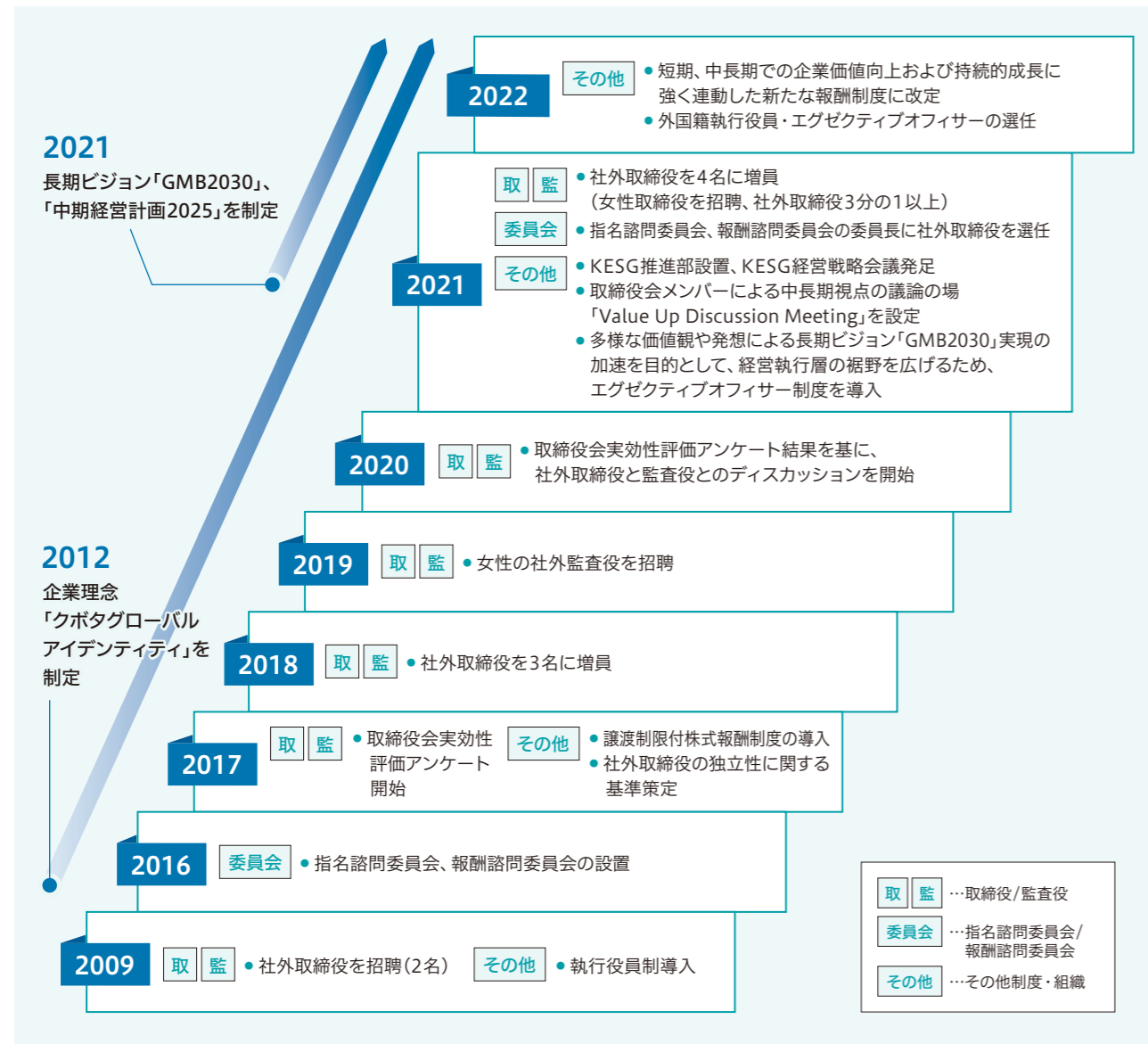
### コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

クボタは、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、その実現のために企業を取り巻くステークホルダーの満足を図り、経済価値、社会価値のバランスをとりながら企業全体の価値を高めていくことが重要と考えています。とりわけ当社が、企業理念「クボタグローバルアイデンティティ」に基づき、クボタブランドを

「GMBクボタ」として確立するという長期目標を達成するためには、日本だけでなく世界中で信頼される会社でなければなりません。

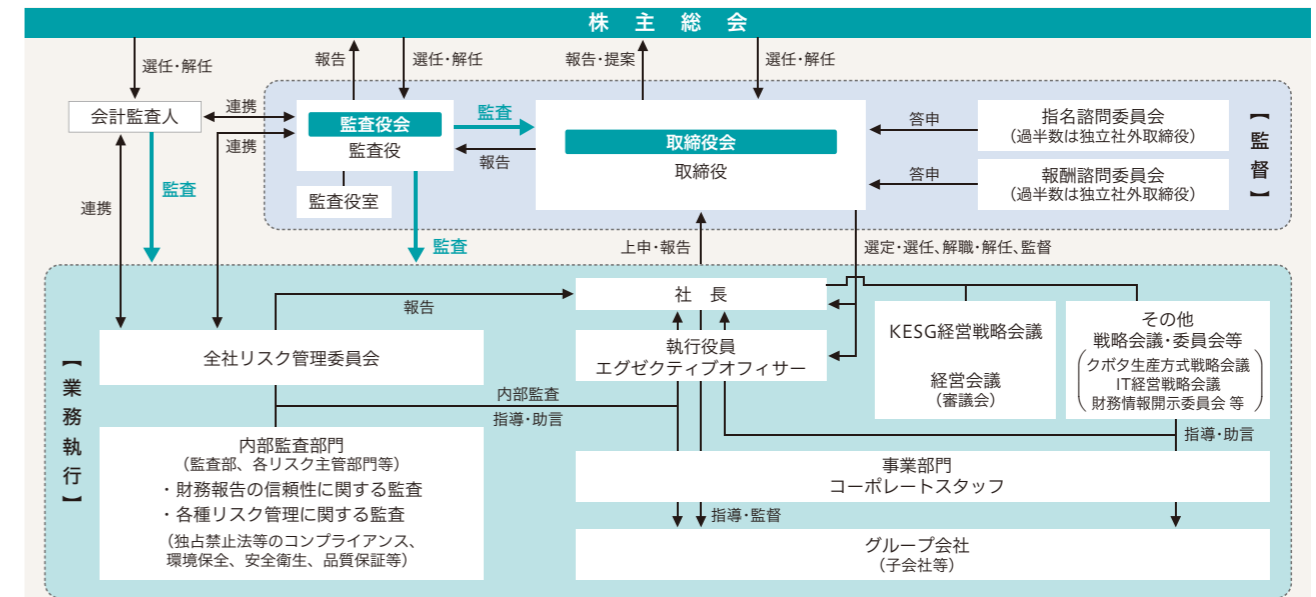
この信頼の獲得に不可欠な企業運営の健全性、効率性、透明性をより向上させるべく、コーポレートガバナンスのさらなる強化に向けて取り組みを進めています。

### GMB2030実現に向けてのコーポレートガバナンス強化の軌跡



### コーポレートガバナンス体制

コーポレートガバナンス体制図(2022年3月18日現在)



	取締役会	監査役会
目的	戦略的な意思決定と執行役員による業務執行の監督	取締役の業務執行の監督と監査
メンバー	10名の取締役(うち、社外取締役4名)	6名の監査役(うち、社外監査役3名)
開催頻度	定例は毎月1回(加えて必要に応じ随時)	定例は毎月1回(加えて必要に応じ随時)
内容	重要経営課題についての審議・決定(経営計画に関する事項、資金計画、投資、事業再編など)	監査の方針や監査報告などについて協議・決定

### 指名諮問委員会および報酬諮問委員会の活動状況

取締役会の諮問機関として、任意の指名諮問委員会及び報酬諮問委員会を設置しています。両委員会は独立した客観的な視点を取り入れるため、構成メンバーの過半数を社外取締役で構成し、2021年3月より委員長は独立社外取締役が務めています。

指名諮問委員会は、取締役候補者の選任、特任顧問の選任について審議することを目的に4回開催し、スキル・マトリックスを活用した取締役会の構成や多様性についても議論を進めました。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う予定です。

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および株式報酬制度の妥当性について審議することを目的に8回開催しました。長期ビジョン「GMB2030」で掲げた当社をめざす姿を実現するため、2022年度から適用とする新たな報酬制度の構築を行い、GMB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り入れることとしました。

日付	内容
3月19日	2021年度 指名諮問委員会の運営についての審議
10月21日	取締役候補者、特任顧問候補者についての審議
12月1日	特任顧問候補者についての審議(書面審議)
12月15日	指名諮問委員会の役割の見直しについての審議 社長候補者の人財要件と育成方針についての議論

日付	内容
2月9日	取締役および執行役員の賞与、株式報酬額についての審議(書面審議)
3月19日	報酬制度見直しの是非についての審議
4月20日	2022年度以降の報酬制度についての審議
6月16日	新報酬制度のコンセプトについての審議
8月5日	新報酬水準についての審議
9月16日	新報酬制度設計についての審議
11月5日	新報酬制度設計についての審議
12月8日	新報酬制度設計についての審議



## 役員(2022年3月18日現在)

### 取締役・監査役



### スキル・マトリックス

	氏名	地位	社外	特に専門性を発揮できる領域および経験								企業経営経験	取締役会出席状況	監査役会出席状況	在任期間
				中長期戦略に関連する重点項目					経営の基盤となる項目						
				製造/品質管理	グローバル経営	イノベーション/研究開発/DX	E 環境課題の解決	S 社会への貢献/ステークホルダーの共感と参画	G ガバナンスの構築	財務/会計	法務/コンプライアンス				
取締役会	1 木股 昌俊	代表取締役会長		●	●	●	●	●	●	●	●	●	13回/13回(100%)	-	9年9ヵ月
	2 北尾 裕一	代表取締役社長		●	●	●	●	●	●	●	●	●	13回/13回(100%)	-	7年9ヵ月
	3 吉川 正人	代表取締役副社長執行役員		●	●	●	●	●	●	●	●	●	13回/13回(100%)	-	5年
	4 黒澤 利彦	取締役		●	●	●	●	●	●	●	●	●	13回/13回(100%)	-	3年
	5 渡邊 大	取締役専務執行役員		●	●	●	●	●	●	●	●	●	13回/13回(100%)	-	3年
	6 木村 浩人	取締役常務執行役員		●	●	●	●	●	●	●	●	●	-	-	-
	7 松田 譲	取締役	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	13回/13回(100%)	-	7年9ヵ月
	8 伊奈 功一	取締役	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	13回/13回(100%)	-	6年9ヵ月
	9 新宅祐太郎	取締役	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	13回/13回(100%)	-	4年
	10 荒金 久美	取締役	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	13回/13回(100%)	3回/3回(100%)	1年
監査役会	11 福山 敏和	常勤監査役		●	●	●	●	●	●	●	●	●	13回/13回(100%)	14回/14回(100%)	7年9ヵ月
	12 檜山 泰彦	常勤監査役		●	●	●	●	●	●	●	●	●	13回/13回(100%)	14回/14回(100%)	4年
	13 常松 正志	常勤監査役		●	●	●	●	●	●	●	●	●	-	-	-
	14 山田 雄一	監査役	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	13回/13回(100%)	14回/14回(100%)	2年
	15 古澤 ゆり	監査役	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	11回/11回(100%)	11回/11回(100%)	1年
	16 木村圭二郎	監査役	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	-	-	-

\* 上記の一覧表の項目「企業経営経験」は一部上場企業での社長経験を表しています。  
 \* 2021年度(2021年1月12日~12月31日)に開催された取締役会、監査役会への出席状況です。  
 \* 荒金久美氏は、2021年3月19日付で監査役を辞任し、取締役に就任しています。  
 \* 取締役または監査役として2021年度開催の取締役会13回のすべてに出席し、監査役辞任までの2021年度開催の監査役会3回のすべてに出席しています。  
 \* 古澤ゆり氏は、2021年3月19日就任後開催の取締役会11回および監査役会11回のすべてに出席しています。  
 \* 取締役会の議題に応じて、担当領域の執行役員・エグゼクティブオフィサーが取締役会に出席し、議題に関する説明などを行うことで、取締役会の実効性を向上させています。

## 取締役会の実効性向上に向けた取り組み

### 取締役会の実効性評価

取締役会の機能の維持・向上のため、毎年各事業年度終了時に取締役会の実効性評価を行い、結果に基づいて抽出した課題に対するアクションプランを検討、翌年の取締役会にてアクションプランを実行する継続的な改善サイクルを回しています。  
 2021年度取締役会の実効性評価結果の概要は以下のとおりです。

#### 評価プロセス

- 実効性評価 アンケート(2021年11月)  
 全取締役および監査役(計14名)に対し、第三者機関が監修したアンケート項目を基に実施しました。
- 社外取締役と監査役のディスカッション(2021年12月)  
 社外取締役4名と監査役5名(うち社外監査役3名)でアンケート結果の分析および課題について議論しました。
- 取締役会での議論(2022年1月)  
 (1)・(2)より抽出された課題を共有し、今後のアクションプランについて全取締役・監査役で議論しました。

#### 課題② 重要案件の進捗モニタリング機能の強化

- これまで取締役会に附議された案件からフォローすべき案件をリスト化、取締役会事務局と取締役会メンバーで共有し、適切なタイミングでの進捗報告が行われる管理体制を構築。

#### 課題③ 多様性の確保

- 女性の取締役を選任し、多角的な視点での議論を促進。

#### さらなる実効性向上に向けての2022年度アクションプラン

- 中長期視点の議論のより一層の充実化を図るため、個別案件と当社事業戦略との相関を明確化した論点および資料内容の整理。
- 企業価値向上に係る重要案件について適切なタイミングで進捗報告する仕組みづくり。
- リスクベースの視点に立脚したグループ全体のマネジメント体制の構築。
- 当社の事業領域である食料・水・環境分野のさらなるシナジーの創出について議論する場の設置。

### 2020年度実効性評価で抽出された主な課題に対する2021年度取り組み状況

#### 課題① 中長期視点の議論の充実化

- 四半期に1回、企業価値向上に向けたテーマについて取締役会メンバーで議論を行う「Value Up Discussion Meeting」を開始。
- 取締役会決議案件の要件を再整理し、中長期視点の案件について重点的に報告・議論できる環境を整備。
- 議論の活性化を目的に、社外取締役への取締役会議案事前説明会を実施。

### Value Up Discussion Meetingの開催状況

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」を四半期ごとに開催しています。  
 意思決定の場とは位置づけず、意見交換と情報共有を目的とし、議論の内容は適宜執行側へ伝達しています。

#### 審議内容

- 2021年7月「カーボンニュートラル」  
 【主な議論内容】  
 カーボンニュートラルへの対応、GHG排出削減やネガティブエミッションへの取り組み
- 2021年10月「K-ESG経営」  
 【主な議論内容】  
 K-ESG経営のあり方、K-ESG経営のマテリアリティ
- 2022年1月「ステークホルダーとの建設的な対話」  
 【主な議論内容】  
 成長戦略の実現と説明責任に対する考え方、機関投資家および個人投資家に対するIR・SR活動の進め方



## 役員報酬

### 1. 2021年度の役員報酬制度とその額について

短期および長期の視点から経営に取り組む社内取締役の報酬については、企業価値の最大化を目的として、固定報酬である基本報酬、並びに、変動報酬である短期インセンティブ報酬としての年次賞与、長期インセンティブ報酬としての譲渡制限付株式報酬の3つにより構成し、また、社外取締役の報酬については、当該役員が主に担う経営の監督機能を十分に機能させるため、基本報酬のみとしております。2021年度における役員区分ごとの対象人数および報酬等の総額は右表の通りです。

取締役・監査役の報酬額(2021年1月~12月)

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	譲渡制限付株式報酬
社内取締役	6	738	328	306	103
社内監査役	2	78	78	—	—
社外取締役	4	63	63	—	—
社外監査役	4	43	43	—	—

\* 上記には、2021年3月19日開催の第131回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名及び辞任した社外監査役1名が含まれております。

### 2. 役員報酬制度の改定について(2022年度~)

現在、クボタは長期ビジョン「GMB2030」のもと、ESGを経営の中核に据えた事業運営への転換を図っており、そのもてで取締役会の監督機能のさらなる強化をめざして取締役の報酬等に関する基本原則を以下の通り定めました。

#### 基本原則

- (1) 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経営の取り組みを加速させる。
- 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。

- クボタ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ともない、クボタが定める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。
- (2) 報酬の目的を達するうえで、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、および、株主との対話を促進する開示を行う。

#### (1) 報酬体系

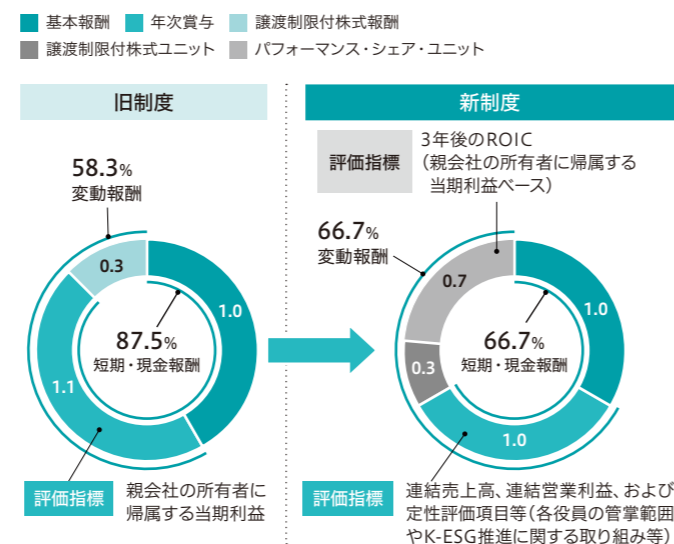
社内取締役の報酬は、固定報酬である基本報酬と業績連動報酬で構成されており、その構成割合は、競争力のある報酬水準に相応しい高い業績連動性を確保することを旨として、代表取締役社長について基本報酬と業績連動報酬の比率が概ね1:2となるよう設定します。また、代表取締役社長以外の取締役の報酬体系については、各役位の職責等の大きさに鑑み、役位が上位であるほど業績連動報酬の割合が大きくなるよう設定します。

社外取締役は、業務執行から独立した立場であることから、その報酬は固定報酬である基本報酬のみとしています。

#### (2) 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ます。

代表取締役社長の報酬構成比率のイメージ(新旧制度比較)



\* 報酬構成比は基準額を基に算出

#### (3) 株式保有ガイドライン

株主の皆様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、原則として就任から5年後までに、以下の通り当社株式を保有することを推奨します。

- 代表取締役社長: 基本報酬の3.0倍に相当する株式
- その他の取締役: 基本報酬の2.4~2.7倍に相当する株式

#### (4) 報酬の返還等(マルス・クローバック条項)

取締役に対して付与される譲渡制限付株式ユニットおよびパフォーマンス・シェア・ユニットを対象に、報酬の返還条項を設けております。不正な行為等が生じた場合には、株式交付前のポイント、交付済みの譲渡制限付株式およ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。返還請求等の決定およびその内容は、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ます。

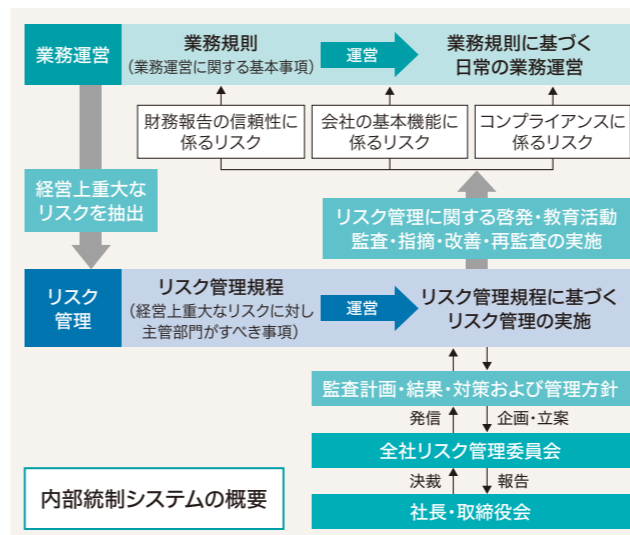
#### (5) 報酬決定プロセス

- 取締役の報酬等の内容の決定に関する方針および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ふまえて取締役会決議により決定されるものとします。
- 報酬諮問委員会の審議においては、客観的視点およ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の報酬アドバイザーが陪席します。

## 内部統制

### 内部統制システムについて

クボタはK-ESG経営の実現に向けて、「企業理念」「行動規範」に基づき、「適正な業務遂行」の基となるルールの整備を含めた内部統制システムを構築し、運用しています。当社の内部統制システムは、業務を遂行するうえで守るべきルールを明確に定め、このルール通りに業務が運営されているかチェックする仕組みです。このシステムは、ルールに基づいて業務を遂行する「業務運営」と、経営上重大なリスクを管理する「リスク管理」から構成され、運営とチェックの仕組みが機能し合うことによって、レベルの向上をめざしています。



### 内部統制システムのリスク管理活動

クボタでは、事業活動の一環と位置づけてリスク管理活動に取り組んでいます。「リスク管理活動は事業活動の根幹である」という認識のもと、財務報告の信頼性に関するリスクなど、

全社共通のリスクを洗い出し、「不備があれば直ちに修正する」という地道な改善を継続して行うことで適切なリスク管理に努めています。また、事業展開のグローバル化が加速するなか、リスク管理活動が、事業存続のための経営基盤であることを強く認識し、海外を含めたレベルアップを図っています。



### クボタホットライン(内部通報制度)

リスク管理を補完する仕組みとして内部通報制度(社外弁護士窓口も設置)を運用し、違法・反倫理的行為の抑制、早期発見、是正を行うとともに、風通しの良い組織風土の醸成に努めています。社内報や社内ホームページにより、通報制度を利用した際の流れ等を紹介し、本制度の周知活動も行っております。2021年度における通報件数(国内)は122件でした。また、取引先を対象とした「サプライヤーホットライン」も運用しています。

### 不正支払防止

クボタグループは不正支払防止のリスク管理活動の中でも特に贈収賄の防止に注力し、SDGsの目標16ターゲット5「あらゆる形態の汚職や贈賄を大幅に減少させる」の達成に取り組んでいます。2021年度はウェブやeラーニングによる研修を実施し、「クボタグループは贈収賄等の不正に基づくビジネスは一切認めない」ことも経営トップから明確に意思表示しました。また、国内12社、海外47拠点を対象とした書面による監査・ヒアリングを実施しました。「不正支払防止委員会」では、不正な支払を未然に防止する仕組みが構築・運用されているかどうか等の確認も行っています。



# 特集 3 社外取締役からの提言

2030年に向けた長期ビジョン「GMB2030」とその実現にむけたK-ESG経営の推進。  
さらなる基盤強化の観点から、着実に強化してきたガバナンス。社外取締役から、中長期目線に立った忌憚のない提言を頂きました。



社外取締役  
伊奈 功一

社外取締役  
松田 譲

社外取締役  
荒金 久美

社外取締役  
新宅 祐太郎

**クボタは、「食料・水・環境」という事業領域において社会課題の解決を使命として、事業活動を展開しています。クボタの企業姿勢や事業領域についてどのように評価していますか。**

**松田** 昨今、ESGやSDGsはあらゆる企業・業態において盛んに叫ばれています。そんな時代に「食料・水・環境」というキーワードはその趣旨に非常に合致しているとともに、三位一体で展開している企業は、世界を見渡してもなかなか存在しないのではないのでしょうか。2014年6月から社外取締役を務めています。当初からこの点に、大きなポテンシャルを感じていますし、これからの時代において企業価値をより一層向上させる潜在力があると考えます。

一方、現状の事業ポートフォリオや収益性は、機械事業を中心としたものであり、偏りがあります。2030年に向けて食料・水・環境でシナジーを生み出すという、北尾社長が掲げる方向性に共感していますが、その実現は決して容易ではなく、だからこそK-ESG経営に本腰を入れて取り組んでほしい。まさに今が、ターニングポイントといえるでしょう。

**伊奈** 私は、クボタが創業以来大切にしている「社会課題を解決する」という姿勢を高く評価しています。水道管の開発に始まり、戦後の農業機械や高度成長期における水処理技術の開発など、常に課題を解決するモノづくりに徹し、製品・サービスを生み出してきている。そして10%を超える営業利益率を維持することは、日本企業を見渡してもなかなかできることではない。また、モノづく

りという点では、KPS(Kubota Production System)に注目しています。私が長らく携わってきた自動車業界は、圧倒的に量が多く、種類が少ない。一方、クボタは圧倒的に種類が多く、量が少なく、難しい生産管理が求められます。私自身工場に何度も足を運びましたが、クボタの現場の特徴は「極めて真面目で正直」です。これからもこの姿勢を徹底して継続することで、真に競争力ある現場ができると考えます。

**新宅** 私は2018年3月から社外取締役を務めておりますが、当初は「食料・水・環境」という事業領域について、あまり確信が持てませんでした。もし一部の投資家から、コングロマリット・ディスカウントであり、収益性の高い機械事業にシフトすべきではないかという問いがあれば、社外取締役としてどう答えるべきか考えあぐねていました。しかしクボタが昨今注力しているスマート農業においては、「食料・水・環境」のすべての要素が必要であり、クボタがリーダーシップを発揮できる領域だと考えるに至りました。取得した様々なデータを、作物の生育状況に合わせて農作業の実態に落とし込んでいく。さらには、田んぼの水管理を自動で行うなど、クボタの技術・ノウハウを集結して、トータルでサービス提供していくことが、農業の課題を解決するスマート農業の実現につながると考えます。

**荒金** クボタは、農業機械、建設機械、エンジンに代表される機械事業が主たる事業だと認識されています。しかし、創業130年を迎え、2030年に向けてどうあるべきかを構想するにあたって、創業の原点である水や環境に目を向けているところが、クボタらしさだといえるでしょう。常に新しいものを生み出しながら、原点を忘れず、さらに進化させていこうとする意志が経営陣にあること。そして従業員とともに実現していこうとする姿勢を高く評価しています。

**クボタは昨年、2030年に向けた長期ビジョン「GMB2030」を発表し、その実現に向けてK-ESG経営の推進を掲げています。その点はどう評価しますか。**

**松田** クボタだけでなく多くの会社が長期ビジョンや中期



これだけは絶対に負けない  
という領域でこそ  
新たな事業は花開く。

経営計画に取り組んでいると思いますが、変化の激しい事業環境においてその実現は、なかなか難しいのが現実です。また、新規事業創出も容易ではなく、優秀な経営者であっても1000のうち成功するのは2つか3つとも言われています。そんな中、成功するケースの基本はなんでしょうか。コアコンピタンスです。これだけは絶対に負けないという領域の延長線上で、初めて新たな事業は花開きます。クボタが今狙っている「サーキュラーエコノミー」や廃棄物の再生処理などは、まさにこのコアコンピタンスの延長線上でのチャレンジであり、チャンスはあるのではないかと。さらに、伊奈さんが言われていた社会課題の解決と事業の両立をめざすという姿勢は、どんなに事業環境が変わっても生きてくる精神だといえるでしょう。

**伊奈** K-ESG経営というのは、地球であり、社会やお客様が、クボタに対して何を求めているのかを考えることだといえます。すなわち、クボタが何のために存在しているかを追求することと同義です。時間もリソースも有限です。コアコンピタンスを基礎にリソースを集中し取り組む。その結果、なにか1つでもいい、これこそクボタのESG経営の象徴だと示してほしいです。

**荒金** クボタは「イノベーションなくして成長なし」という心構えで、スタートアップなど多くの組織・企業と連携しオープンイノベーションに力をいれています。そのことはシーズの探索や新たな可能性の追求のために大変重要ですが、一方で「イノベーションの種は社内にある」とも言えます。社外との連携も模索しながら、社内におけるキラリと光る原石を発見し、磨いていくこと。それも忘れてはならないことだといえるでしょう。クボタはこれまで自前主義の傾向が強かったと聞いています。だからこそ、意識してオープンイノベーションやM&Aによる事業拡大などを図っていますが、それを成功に導くためにも、社内





から生み出されるイノベーションの種や視点を決して疎かにしてはならないといえるでしょう。

**新宅** 私は、クボタのコアコンピタンスは「真面目・勤勉であり、バイタリティがある」ところだと考えます。真面目で勤勉な会社は、日本企業であれば数多くある。しかし、クボタほどのバイタリティとエネルギーのある会社というのは、ほとんどないと言っていい。会議であれ、工場の現場であれ、従業員から伝わってくる熱量が高く、自ら高い目標や課題に対してチャレンジしていく姿勢には目を見張るものがあります。それは、北尾社長が掲げる、地上地下数メートルの課題解決はクボタがやるという、“命を支えるプラットフォーム”に表れていると思いますし、クボタらしさとして大切にすべきコアコンピタンスといえます。

**ESG 経営の推進において、クボタが社会やステークホルダーから期待されていることは何だと思えますか。**

**伊奈** ESG 経営の E (環境) において、カーボンニュートラルへの対応は避けて通れないテーマです。カーボンニュートラルをめざしながら商品を開発することは、すべての企業の社会的使命であり大義といえるでしょう。クボタのように農業機械、建設機械を製造開発する企業にとっては、ある意味難題ともいえますが、EV はもちろんのこと、燃料電池、水素エンジンなど、できる限りの取り組みを通じて貢献していくことが求められます。

**荒金** 私も最も期待されるのは、E (環境) の取り組みだと考えます。もちろん、E、S、G のすべてが重要ですが、本業を通じたカーボンニュートラルの推進が何より期待されます。世界の温室効果ガスの排出量のうち、4分の1は

農業を含む食料分野からです。北尾社長は、クボタが生産する農業機械、建設機械を通じた排出量削減だけではなく、農業のあり方を変えることで貢献していきたいといっています。それは、マテリアリティにおいて、3つのソリューションの前提として気候変動への対応を置いていることに表されています。スマート農業や資源循環につながる技術を発展、活用していくことが、クボタとして期待されるところ

でしょう。

**新宅** 2022年に入り、カーボンニュートラルに対する見方も変わりつつあると感じています。単にCO<sub>2</sub>の排出量削減だけが尺度ではないと多くの人が気付き始めています。世界経済の不確実性によるインフレ圧力、世界レベルでのエネルギー供給制約など、あらゆることをふまえながら、人々の生活が成り立つにはどうすべきか。改めてカーボンニュートラルを多角的に捉えていく必要があります。



**S (社会) では、特に「従業員の成長と働きがい向上」に向けた取り組みを強化することを掲げていますが、この点において期待するところはありますか。**

**松田** 社会課題の解決と事業を両立していくという創業からのスピリッツや、ユーザーが求めるクボタらしいイノベーションなど、若い人たちがクボタの企業風土や文化

をどう理解しているのかが気にかかるところです。先般実施された従業員調査では、会社の戦略や方向性には肯定的回答率が高い傾向が見られたものの、エンゲージメントについては肯定的回答率が50%という結果でした。今後も若い人たちが、クボタの企業風土や価値観を基礎として、やりがいを感じながら成長してほしいですし、そのための環境づくりに取り組まねばなりません。

**伊奈** 現在クボタは、多くのテーマや課題を抱え、研究開発部門を筆頭に、あらゆる部門で忙しい状態です。忙しいと何が起るか。それは「働いている」ではなく、単に「動いている」状態に陥ってしまうことです。長期ビジョン「GMB2030」達成のためには、「やめることを作ること」です。ムダな業務を洗い出し、やめることで、最前線の従業員が本当に付加価値のあることに力を注げるようにする。その環境づくりが上司であり経営陣の仕事です。現場の実態把握と環境づくりが求められています。

**G (ガバナンス) においては、取締役会の実効性向上や新報酬制度の導入など、取締役会の機能性発揮と透明性向上のために見直しを行ってきました。この点についてはどう評価しますか。**

**松田** ガバナンスにおいてはここ数年着実に見直しを図ってきたといえます。指名諮問委員会や報酬諮問委員会の中身そのものについても改善してきました。今後も社会の動き、ステークホルダーの期待に応えながら、透明性の高い、クボタとしてのコーポレートガバナンス体制を構築していきます。

**新宅** コーポレートガバナンスの本質は、経営の健全性を高めることで業績を上げ、株主に対して適切なリターンを行い、社会に還元するという、この一連のサイクルを持続可能な形で実現することです。引き続き社会の要請に応えながらも、決して自己目的化することなく取り組んでいく必要があります。

**荒金** ガバナンスにおいては情報開示も重要です。クボタとしての方針や考え方をステークホルダーの皆様理解いただけるよう、コミュニケーションしていかねばなりません。社外取締役として、クボタの価値をステークホルダーに伝え対話していく役割も担っていききたいと思います。

**最後に、社外取締役として中長期の視点でどのような役割を果たしていきたいと考えますか。**

**荒金** 私は、ステークホルダーの目線でクボタを客観的に評価し、提言していく役割を担っていきたくと考えています。社内だけでは、クボタの良さや改善すべき点が、時に見えないことがあります。ステークホルダーの目線に立ち、中長期視点でクボタのさらなる成長に貢献していきます。

**新宅** 私は、社内では議論や検討されていないであろうことを、一つでも二つでも投げかけ、問題提起していきたいと考えています。経営において、自社の視点や判断基準のみに陥ってしまうことが往々にして生じます。社内取締役との信頼関係を基礎に、透明性高い経営に資する役割を果たしていきます。

**伊奈** 自動車メーカーでの経験を基礎として、クボタにとって何が求められるのかを、真摯に助言していきたいと考えています。多くの従業員は、日々課題や業務に追われています。そんな中で、常に新しいものを生み出そうとする姿勢やマインドを持ち続けることは、本当に難しい。職場において大切なことは「見える化」と「言える化」です。常に新たなものを生み出し続けること、そしてそのマインドを職場の一人ひとりが持てる風土であること。今後もそのような組織づくりに貢献していきます。

**松田** 社外取締役の役割は、一言でいうと、株主目線で企業価値をあげるためには何をすべきかに尽きます。130年以上にわたる歴史と実績を引き継ぎながら、今後もステークホルダーからの期待に応え続けていけるよう、経営陣一丸となって、持続可能な経営の実現に貢献していきます。





# 財務情報

## 連結財政状態計算書

(単位:百万円)	2021年12月期末 (2021年12月31日現在)	2020年12月期末 (2020年12月31日現在)
<b>資産の部</b>		
<b>流動資産</b>		
現金及び現金同等物	258,639	222,919
営業債権	574,349	592,027
金融債権	380,865	317,626
その他の金融資産	50,875	49,967
棚卸資産	510,065	373,998
未収法人所得税	8,430	9,700
その他の流動資産	83,822	72,305
<b>流動資産合計</b>	<b>1,867,045</b>	<b>1,638,542</b>
<b>非流動資産</b>		
持分法で会計処理されている投資	43,768	36,124
金融債権	1,029,488	807,342
その他の金融資産	154,781	138,583
有形固定資産	496,312	424,672
のれん及び無形資産	95,884	72,539
繰延税金資産	50,423	43,641
その他の非流動資産	35,809	27,874
<b>非流動資産合計</b>	<b>1,906,465</b>	<b>1,550,775</b>
<b>資産合計</b>	<b>3,773,510</b>	<b>3,189,317</b>

(単位:百万円)	2021年12月期末 (2021年12月31日現在)	2020年12月期末 (2020年12月31日現在)
<b>負債の部</b>		
<b>流動負債</b>		
社債及び借入金	504,335	366,038
営業債務	392,331	323,607
その他の金融負債	96,740	87,445
未払法人所得税	33,546	14,676
引当金	52,208	39,736
その他の流動負債	234,579	194,924
<b>流動負債合計</b>	<b>1,313,739</b>	<b>1,026,426</b>
<b>非流動負債</b>		
社債及び借入金	590,174	508,398
その他の金融負債	33,375	31,537
退職給付に係る負債	14,899	16,144
繰延税金負債	31,027	28,088
その他の非流動負債	5,323	4,539
<b>非流動負債合計</b>	<b>674,798</b>	<b>588,706</b>
<b>負債合計</b>	<b>1,988,537</b>	<b>1,615,132</b>
<b>資本の部</b>		
<b>親会社の所有者に帰属する持分</b>		
資本金	84,130	84,130
資本剰余金	84,886	84,943
利益剰余金	1,439,560	1,325,764
その他の資本の構成要素	69,515	△18,162
自己株式	△134	△636
<b>親会社の所有者に帰属する持分合計</b>	<b>1,677,957</b>	<b>1,476,039</b>
<b>非支配持分</b>	<b>107,016</b>	<b>98,146</b>
<b>資本合計</b>	<b>1,784,973</b>	<b>1,574,185</b>
<b>負債及び資本合計</b>	<b>3,773,510</b>	<b>3,189,317</b>

## 連結損益計算書

(単位:百万円)	2021年12月期 (2021年1月1日~2021年12月31日)	2020年12月期 (2020年1月1日~2020年12月31日)
売上高	2,196,766	1,853,234
売上原価	△1,564,960	△1,318,384
販売費及び一般管理費	△390,449	△356,092
その他の収益	10,638	6,950
その他の費用	△5,788	△10,424
<b>営業利益</b>	<b>246,207</b>	<b>175,284</b>
金融収益	9,341	12,294
金融費用	△2,989	△1,679
<b>税引前利益</b>	<b>252,559</b>	<b>185,899</b>
法人所得税	△64,869	△47,027
持分法による投資損益	3,042	2,528
<b>当期利益</b>	<b>190,732</b>	<b>141,400</b>
<b>当期利益の帰属</b>		
親会社の所有者	175,637	128,524
非支配持分	15,095	12,876
<b>1株当たり親会社の所有者に帰属する当期利益</b>		
基本的	145.52	105.85
希薄化後	—	—

## 連結包括利益計算書

(単位:百万円)	2021年12月期 (2021年1月1日~2021年12月31日)	2020年12月期 (2020年1月1日~2020年12月31日)
当期利益	190,732	141,400
その他の包括利益—税効果調整後		
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	4,085	3,078
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	12,682	△180
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	78,140	△38,949
その他の包括利益—税効果調整後	94,907	△36,051
<b>当期包括利益</b>	<b>285,639</b>	<b>105,349</b>
<b>当期包括利益の帰属</b>		
親会社の所有者	270,034	96,656
非支配持分	15,605	8,693



## 連結持分変動計算書

(単位:百万円)	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			
2020年1月1日残高	84,130	84,671	1,238,824	35,849	△637	1,442,837	94,377	1,537,214
当期利益			128,524			128,524	12,876	141,400
その他の包括利益－ 税効果調整後				△31,868		△31,868	△4,183	△36,051
当期包括利益			128,524	△31,868		96,656	8,693	105,349
利益剰余金への振替			22,158	△22,158		－		－
配当金			△43,853			△43,853	△4,503	△48,356
自己株式の取得及び処分					△20,002	△20,002		△20,002
自己株式の消却			△19,854		19,854	－		－
譲渡制限付株式報酬		△4	△35		149	110		110
連結子会社に対する 所有者持分の変動		276		15		291	△421	△130
2020年12月31日残高	84,130	84,943	1,325,764	△18,162	△636	1,476,039	98,146	1,574,185
当期利益			175,637			175,637	15,095	190,732
その他の包括利益－ 税効果調整後				94,397		94,397	510	94,907
当期包括利益			175,637	94,397		270,034	15,605	285,639
利益剰余金への振替			6,718	△6,718		－		－
配当金			△48,333			△48,333	△6,706	△55,039
自己株式の取得及び処分					△20,003	△20,003		△20,003
自己株式の消却		△95	△20,226		20,321	－		－
譲渡制限付株式報酬		98			184	282		282
連結子会社に対する 所有者持分の変動		△60		△2		△62	△29	△91
2021年12月31日残高	84,130	84,886	1,439,560	69,515	△134	1,677,957	107,016	1,784,973

## 連結キャッシュフロー計算書

(単位:百万円)	2021年12月期 (2021年1月1日～2021年12月31日)	2020年12月期 (2020年1月1日～2020年12月31日)
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
当期利益	190,732	141,400
減価償却費及び償却費	71,701	67,336
金融収益及び金融費用	△6,455	△10,218
法人所得税	64,869	47,027
持分法による投資損益	△3,042	△2,528
営業債権の減少	30,366	71,497
金融債権の増加	△180,782	△185,256
棚卸資産の減少(△増加)	△109,017	1,042
その他資産の減少(△増加)	△15,051	12,482
営業債務の増加	59,694	37,881
その他負債の増加	41,302	14,203
その他	△1,194	66
利息の受取額	2,071	4,013
配当金の受取額	2,234	2,414
利息の支払額	△1,838	△1,035
法人所得税の純支払額	△53,079	△57,405
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>92,511</b>	<b>142,919</b>
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
有形固定資産及び無形資産の取得	△125,723	△84,753
有価証券の取得	△2,584	△18,153
有価証券の売却及び償還	4,240	34,537
関連会社に対する貸付金の純減	500	101
定期預金の純減	10,930	7,792
引出制限条項付預金の純増減(△増加)	9,894	△435
短期投資の純増減(△増加)	△689	7,645
その他	△23,938	6,133
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>△127,370</b>	<b>△47,133</b>
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
社債及び長期借入金による資金調達	336,100	272,068
社債の償還及び長期借入金の返済	△283,146	△233,935
短期借入金の純増減(△減少)	96,282	△25,629
リース負債の返済	△19,096	△14,618
現金配当金の支払	△48,333	△43,853
自己株式の取得	△20,003	△20,002
その他	△1,218	△2,385
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>60,586</b>	<b>△68,354</b>
<b>為替レート変動の現金及び現金同等物に対する影響</b>	<b>9,993</b>	<b>△4,178</b>
<b>現金及び現金同等物の純増</b>	<b>35,720</b>	<b>23,254</b>
現金及び現金同等物期首残高	222,919	199,665
現金及び現金同等物期末残高	258,639	222,919



# 会社情報

## 社外からの評価

### ESG インデックスへの組み入れ状況

クボタグループのESGへの取り組みは高く評価され、国内外のESGインデックスの組入銘柄として採用されています。世界的なESG投資指標である「Dow Jones Sustainability Indices(DJSI)」のアジア・太平洋地域版「DJSI Asia Pacific」や、GPIF(年金積立金管理運用独立行政法人)が採用しているESG投資指数\*を含め、以下の構成銘柄に選定されています。

ESG要素総合型	環境テーマ型
 MSCI ESG Leaders Indexes  FTSE4Good Index Series  Member of Dow Jones Sustainability Indices  2022 CONSTITUENT MSCI Japan ESG Select Leaders Index  FTSE Blossom Japan Index*  ISS-oekom Corporate Rating  S&P/JPX Carbon Efficient Index Series 	 S&P/JPX Carbon Efficient Index Series 

(注)MSCIインデックス、ロゴマーク、商標などについて  
 THE INCLUSION OF KUBOTA CORPORATION IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF KUBOTA CORPORATION BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.  
 (2022年6月1日現在)

### 選出・認定・受賞の実績



脱炭素化社会の実現に向けたイノベーションに挑戦する企業として「ゼロエミ・チャレンジ」に選出



経済産業省が定める制度に基づく「DX認定事業者」に認定



水セキュリティに関する調査「CDPウォーターセキュリティ2021」において、最高位のAリスト企業に選定



わたしたちは、環境先進企業として、環境省と環境保全のお約束をしました。

「エコ・ファーストの約束」を更新し環境大臣から「エコ・ファースト企業」に再認定



クボタの自動運転農機・アグリロボ3機種が農業食料工学会2021年度「開発賞」を受賞  
 「自動運転農機による大規模水稲作一貫体系の完成」をテーマに田植機NW85A、コンバインDR6130A、トラクタMR1000Aの3機種において受賞しました。水稲作主要3機種を自動化したことにとどまらず安全性向上も行ったこと、農業の未来を感じさせることができたなど、新規性・チャレンジ性・社会的貢献度などについて評価されました。

## 会社概要 (2021年12月31日現在)

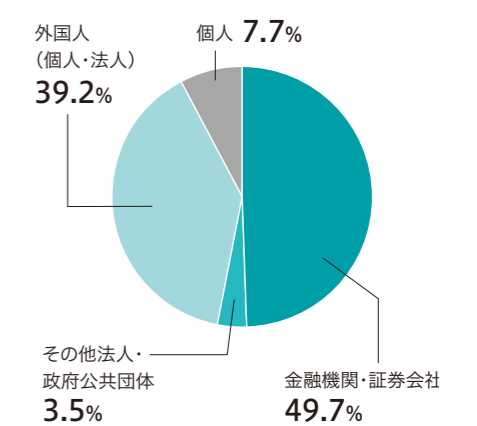
社名	株式会社クボタ	連結売上高	2兆1,968億円	本社	〒556-8601 大阪市浪速区敷津東一丁目2番47号 TEL 06-6648-2111
創業	1890年	連結従業員数	43,293人	東京本社	〒104-8307 東京都中央区京橋二丁目1番3号 京橋トラストタワー TEL 03-3245-3111
資本金	841億円	グローバル展開	120カ国以上		
発行済株式総数	1,200,246,846株	海外売上比率	72.6%		
株主数	52,675人				

## 株式・株主情報 (2021年12月31日現在)

### 株式基本情報

事業年度	毎年1月1日から12月31日まで
定時株主総会	毎年3月に開催
基準日	定時株主総会 毎年12月31日 期末配当金 毎年12月31日 中間配当金 毎年6月30日
単元株式数	100株
株主名簿管理人	三井住友信託銀行(株) 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号
郵便物送付先	〒168-0063 東京都杉並区和泉二丁目8番4号 三井住友信託銀行(株) 証券代行部 tel 0120-782-031(フリーダイヤル)
取次窓口	三井住友信託銀行(株)本店および全国各支店
公告方法	当社ウェブサイトに掲載
上場証券取引所	東京証券取引所

### 所有者別分布状況



### 大株主の状況

	株主名	株数(千株)	持株比率(%)
1	日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	190,314	15.86
2	日本生命保険相互会社	62,542	5.21
3	明治安田生命保険相互会社	59,929	4.99
4	株式会社日本カストディ銀行(信託口)	58,870	4.90
5	株式会社三井住友銀行	36,006	3.00
6	株式会社みずほ銀行	31,506	2.62
7	MOXLEY AND CO LLC(常任代理人 株式会社三井住友銀行)	31,230	2.60
8	株式会社三菱UFJ銀行	18,156	1.51
9	株式会社日本カストディ銀行・三井住友信託退給口	17,872	1.49
10	BNYM TREATY DTT 15(常任代理人 三菱UFJ銀行)	17,470	1.46

\*持株比率は、自己株式を控除して計算しています。