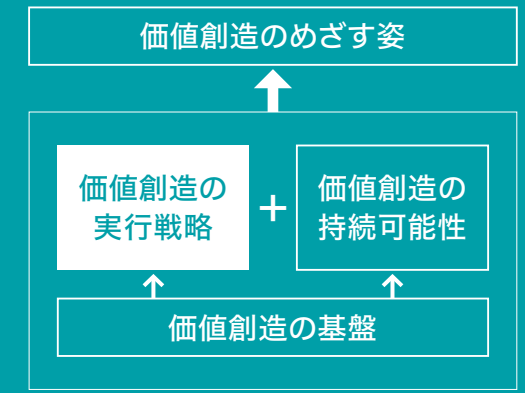


Chapter

03 価値創造の実行戦略

CONTENTS

- 37 中期経営計画2025の進捗
- 39 実行戦略1～経営資本編
- 39 財務資本～財務担当役員メッセージ～
- 43 人的資本
- 45 従業員の成長と働きがいの向上
- 49 多様な価値観に基づく事業運営
- 50 健康増進と安全衛生の推進
- 51 特集1 従業員座談会～クボタがめざす“組織と個の強化”～「GMB2030」達成に向けて～
- 55 知的資本
- 59 特集2 研究開発・営業リーダー座談会
魅力あるスマート農業の実現を通じて、
農家の抱える社会課題の解決をめざします。



価値創造の実行戦略のポイント

クボタグループでは、価値創造のめざす姿にコミットするため中期経営計画2025を策定し、ここに掲げた実行戦略に取り組んでいます。ESGを経営の中核に置き、財務資本、人的資本、知的資本、製造資本を強化して事業運営を推進します。

- 63 製造資本
- 65 実行戦略2～事業編
- 65 機械事業
- 70 水・環境事業



中期経営計画2025の進捗

クボタは長期ビジョン「GMB2030」で掲げた「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に取り組んでいます。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転換を図ります。

中期経営計画2025の骨子

事業領域での強化活動

- 2 次世代を支える長期ビジョン「GMB2030」実現への基礎づくり**
次世代の成長ドライバー候補の確保に向けた取り組み
- 3 既存事業売上高の向上**
成長機会を活かす事業戦略の推進
- 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

1 ESG経営の推進

ESGを経営の中核に据えた事業運営への転換

「環境負荷低減/社会課題解決」に事業として取り組む会社として、クボタグループ独自のESG経営を推進。社長直轄のKESG経営戦略会議を設置し、ESGを今後の事業展開における意志決定の基準とする。

5つのメインテーマ全てに貢献
共通テーマとしてのDX

事業運営に関わる取り組み

- 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
 - 人的資源確保と強化に向けた取り組み
 - リスクマネジメントの強化

財務目標 (2021年2月発表時点)

中期経営計画2025の財務目標(PL)と当期実績 (億円)

| | 2019年12月期 (実績) | 2025年12月期 (目標) | 2019年比 増減 | | 2022年12月期 (実績) |
|------|-------------------|-------------------|-----------|-------|-------------------|
| | | | 金額 | % | |
| 売上高 | 19,200 | 23,000 | +3,800 | +19.8 | 26,788 |
| 機械 | 15,583 | 18,700 | +3,117 | +20.0 | 23,280 |
| 水・環境 | 3,301 | 4,000 | +699 | +21.2 | 3,276 |
| その他 | 316 | 300 | ▲16 | ▲5.1 | 232 |
| 営業利益 | 10.5% 2,017 | 13.0% 3,000 | +983 | +48.7 | 8.2% 2,189 |

中期経営計画2025の財務目標(その他)と当期実績

| | 2019年 (実績) | 2021年~2025年 (目標) | 2022年12月期 (実績) |
|--------------|---------------|----------------------|-------------------|
| ROE | 10.7% | 10%以上を維持/2025年は11%以上 | 8.8% |
| 総還元性向 | 42.7% | 40%以上を目標とし、50%をめざす | 46.4% |
| 営業キャッシュ・フロー | 824億円 | 8,800億円(5年累計) | ▲77億円 |
| フリーキャッシュ・フロー | ▲124億円 | 2,800億円(5年累計) | ▲1,773億円 |

成長ドライバーの推進

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。

売上高・シェアは順調に拡大、生産移管で生産効率向上

- CTL*は北米建機事業の5割を占めるまでに成長
- 北米生産を開始し、CTL生産能力を向上
- フルモデルチェンジ実施、新馬力帯モデル開発推進

* CTL(コンパクトトラックローダ)



水・環境ソリューション事業

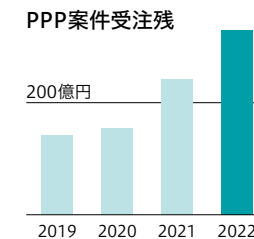
自治体の人手不足やインフラの老朽化を背景に、IoT技術などを活用して機器売り中心からO&M・ソリューション中心への脱皮をめざす。

O&M・ソリューション売上高は着実に増加

- 子会社統合によってO&Mリソースを確保
- アプリ・サービスの着実な開発等「KSIS」の強化を推進
- 水環境ソリューション開発部門の積極的な営業
- 排水処理案件の増加、コンセッション方式*の案件を初受注



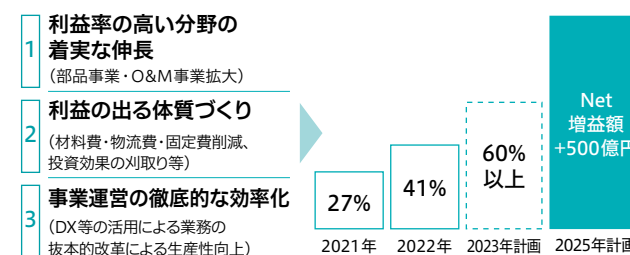
* コンセッション方式：自治体が施設所有権を保持したまま運営権を民間事業者に長期間付与する方式



利益率の向上

コスト高により効果が見えにくい、改善活動は順調に推移

- 「利益率の高い分野の着実な伸長」は、部品事業が伸長し、環境事業もO&M事業の新規案件が増加
- 「利益の出る体質づくり」は着実にコストダウンを推進
- 「事業運営の徹底的な効率化」はDXなどが進みつつあるものの効果発現までは少し時間を要する



機械インド事業の拡大とベーシック市場への参入

エスコーツクボタLtd.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。

シナジーを追求

- ディーラー網の相互活用
- KPS(Kubota Production System)の導入推進
- クボタとエスコーツクボタLtd.双方のR&Dリソースの活用



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。

- 農作業用インプラメントのラインアップを拡充
- 都市化で需要増が期待される建設機械のラインアップ拡充
- ファームデザインなどの農業関連ビジネスへ参入

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械を活かして、「販売後の事業」の拡大をめざす。

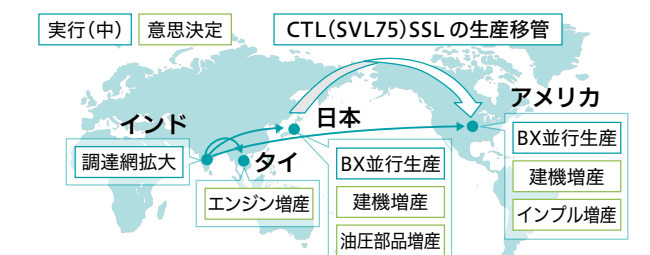
- 2023年から第二ブランド「K3R」部品の販売を開始
- テレマティクスによる稼働データ収集の実証実験をスタート

* K: Kubota
3R: 「Resolution」「Reasonable」「Reliable」
A Kubota Brand

持続的成長を支えるインフラ整備

安定供給、海外生産比率50%へ向けた生産体制の構築を推進

- 日本での生産集中によるリスクを軽減すべく、海外生産比率50%を一つの目標に生産移管を推進
- 多くの生産拠点で生産能力を増強する意思決定
- 日米の並行生産など需給状況に応じたフレキシブルな対応で安定的な製品供給を実現



財務資本 ～財務担当役員メッセージ～



グローバルな経営資源の配分を行いROICの浸透で資本効率を高めることに留意し「GMB2030」を完遂させる

代表取締役副社長執行役員 企画本部長 吉川 正人

財務・資本戦略のポイント、財務担当役員の役割

クボタグループの財務・資本戦略の方針には二つの重要なポイントがあります。一つ目は、今後トラクタや建設機械などの製品を製造販売する事業は伸ばすことができると考えているため、生産能力の増強を進めていく必要がある点です。また、国内外の生産レイアウト見直しを含めると、増大する設備投資に応じた安定的な資金調達戦略が必要です。もちろん、「GMB2030」を実現するためにソリューションプロバイダーへ進化することにも並行して取り組み、より資金負担の少ない事業領域も増やしてまいります。二つ目は、世界的なインフレ懸念で金利上昇による調達コスト上昇が想定される中、売上が伸びて稼ぐ力のある事業もあれば、そうでない事業もあります。これらを精査してポートフォリオを柔軟に変更し、キャッシュ・フロー(CF)を安定的に生み出せる事業に、ヒト、モノ、カネ、情報といった経営資源をアロケーションすることが必要です。また、事業環境が変化する中、柔軟な対応をもって経営の舵取りをするためには、将来の青写真を作ることも重要です。

最高財務責任者(財務担当役員)として、自身の役割は大

き二つです。最も重要な役割は当社グループの経営資源を適切に事業へ配分することです。同じ製品を同じ場所で、同じ人が作って利益を上げ続けることは難しく、製品や主要コンポーネントの生産/調達と市場への供給を最適な仕組みに変えていくことが重要で、地域を跨いだ経営資源の適切な配分がより重要になっています。従来は日本の経営資源をどのように配分するかに注力していましたが、海外での事業規模が大きくなる中で、今後は世界中にある経営資源を有効的に配分して各国の事業の成長につなげる必要があります。もう一つの役割は社内の重要業績指標(KPI)の管理です。これまでは売上高や営業利益をKPIとしてきましたが、今後はP/Lだけではなく、B/SやCFもふまえたバランスの取れたKPIを社内へ浸透させていき、事業ポートフォリオの見直しやトランスフォーメーションにつなげます。中期経営計画2025のテーマの一つに、グローバル経営体制への見直しがありますので、KPIもグローバル経営体制に資するものへ見直し、経営資源を適切に配分できる土台を整えていきます。

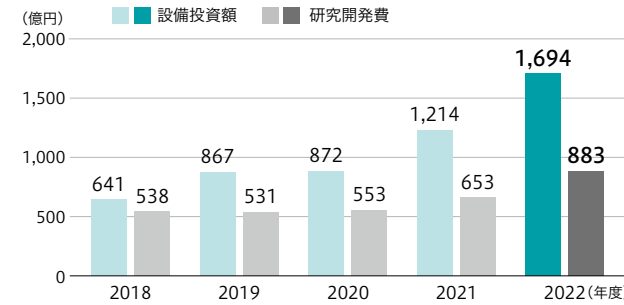
中期経営計画2025の進捗～2年間の成果と課題

中期経営計画2025の最初の2年間の振り返りから行います。2022年12月期は売上高2兆6,788億円と2025年12月期目標の2兆3,000億円を超えることができた半面、営業利益は2,189億円となりました。売上高が目標を上振れた要因は、①値上げ、②エスコーツクボタ Ltd.の連結子会社化でした。一方、利益は原材料や物流費の上昇に対し値上げ対応をしましたがパックオーダーなどによる値上げ効果のタイムラグが発生し、同年度内にコストアップ分を値上げ等で全て吸収できなかったことにより大きな増益には至りませんでした。加えて、上海ロックダウンなどによる部材不足などサプライチェーンの混乱により工場のオペレーションも従来の

効率性を失った面も大きくあります。海外生産拠点への移管や、調達先の複数化などさまざまな対応を進めていますが、一朝一夕に効果が現れないこともあり、レジリエントな調達体制までにはもうしばらく時間がかかる見込みです。

一方、2年間のフリーCFは約2,100億円のマイナスとなりました。M&Aはインドのエスコーツクボタ Ltd.買収で約1,800億円、その他小規模の案件も含めて、2年間で合計約2,000億円の買収を実行しました。設備投資もグローバル研究開発拠点の設置や増産、IT促進の為、同じく2,900億円超を実施したことが大きな要因となります。

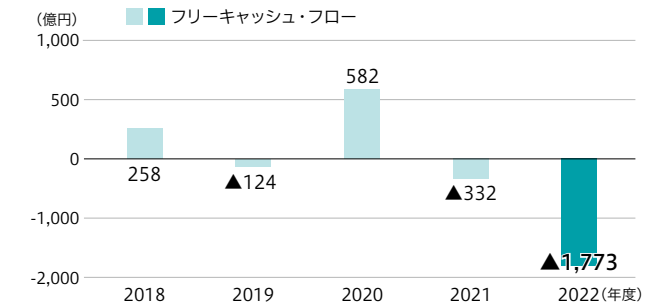
設備投資額と研究開発費の推移



中期経営計画2025で進めるテーマは一定の進捗を示しています。成長ドライバーである北米建機事業ではコンパクトトラックローダの拡大などはほぼ期待通りの進捗を見せており、アセアンの機械事業もミャンマー政変の混乱を除けば一定の成果がありました。アフターマーケット事業も着実に部品売上高は増えており、水・環境事業のO&MもDX活用が進んでおり、相当程度の進捗が見られるなど、既存事業の強化はある程度できていると評価しています。研究開発については、グローバル研究体制の強化やカーボンニュートラル(CN)、自動運転など財務負担は大きいものの計画通りに進捗しています。

なお、値上げやM&Aなどをふまえて、2025年の財務数

フリーキャッシュ・フローの推移



値は売上高3兆円、営業利益3,600億円、営業利益率12%となる見通しです。当社グループの従業員はエスコーツクボタ Ltd.が加わったことから5万人超となり、日本にいる人財は約24,000人です。過半数が海外の人材であり、開発や生産も現地化が一段と進むため、今後も従業員は海外で増える見通しです。このような状況を考えると、現在の日本をベースにした運営ルールでは参画意識をもって経営、事業や人的資本の展開などを行うのは難しい部分もあるので、2025年までにはグローバルをベースにした枠組みの構築を進める必要があります。また「GMB2030」に向けた、新たな事業展開で2026年以降の青写真を作りあげるのが次の3年間のテーマです。

ROIC導入で変わる財務・資本戦略

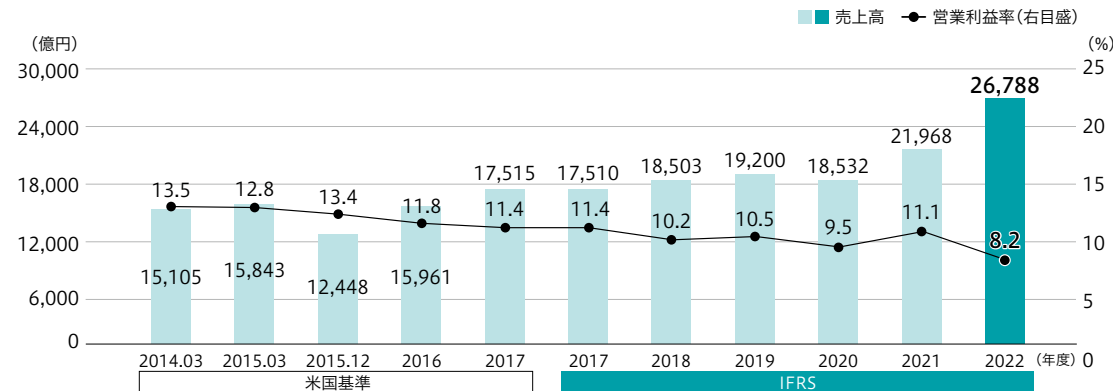
過去、成長を重視してきたため、財務KPIは売上高や営業利益の“金額”であり、売上高が伸びれば利益も付いてくるといったことが社内認識でした。しかし、営業利益率は2013～2015年度にピークとなる13～14%を付けた後、その後は新しい地域や事業領域への先行投資負担などもあり低下しています。社内での議論および資本市場関係者などとの

対話をふまえて、2021年から営業利益率など“比率”を重視する方針へ切り替えました。また、ここ数年で大きな設備投資やM&Aを行ったこともあり、今後は投下資本に対するリターンも重要です。中期経営計画2025の後半3年間に迎えるにあたり、前半2年間の課題もふまえて事業リターンを上げることでCFを生み出し、投資回収を行うことで、

将来の設備投資の原資を確保しながら足元で増加した有利子負債を削減していくことも重要です。そのため、財務・KPIにおいては今後も売上高は成長のKPIとして重要ですが、

営業利益率とともに投下資本利益率(ROIC)、将来の投資原資となるフリーCFを重視します。

売上高、営業利益率の推移



※2015年12月期は、決算期変更により2015年4月1日から2015年12月31日までの9か月間となっております。
 ※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)を適用しております。
 2017年12月期については米国基準とIFRSそれぞれに準拠した数字を表示しております。

ROICを意識した財務・資本戦略を進めていくにあたり、見える景色も変わりました。機械事業はお客様に割賦販売する小売金融があり、ここで多額の有利子負債(前期末15,448億円)を抱えています。小売金融の有利子負債を除くと当社グループは前期末で実質ネットキャッシュ状態です。ROICは小売金融を除外したベースで算出することも考えられますが、製品を販売するためのツールであり、一体とした指標で管理することが適切です。また当社グループは2022年に役員報酬のKPIの一つとして、ROICを取り入れました。ROICについてはまだ開示が十分ではないと認識しており、これは小売金融の影響も大きく受けるなか、中長期的にROICはどうあるべきか議論を進めているためです。ステークホルダーの皆様への説明責任は果たす考えですのでご理解いただければと思います。バランスが取れた財務KPIを社内に浸透させるにあたっては、それぞれの部門や担当者が財務KPIを理解して行動することが必要です。ここで従業員が腹落ちしないと、様々なアクションにつながりません。ここでの啓発活動も財務担当役員としての重要な役割の一つです。

金額は機械事業が売上高と営業利益の大半を占めますが、ROICはエンジニアリングやO&Mで構成する環境事業が高い傾向が窺えます。水・環境事業は最近ではソリューション事業が伸びており、B/Sの総資産が小さい特徴があります。小売金融を除いた長期目標として掲げるROIC10%以上は、水・環境事業が先に達成する可能性もあります。機械事業は北米地域で圧倒的な利益額がありますが、有利子負債を抱える小売金融によってB/S上の総資産が大きくなるため、ROICは相対的に低くなります。

両事業を並べれば、財務KPIを売上高と営業利益の“金

額”とした場合は機械事業や北米が良く見えますが、“比率”であるROICは違った姿が見えてきます。これまでとは異なった視点から見て、どのようにすればROICを改善できるか、ROICの重要性を一般論でなく事業のそれぞれの特徴を考慮した上で具体的なアクションを起こします。これは必ずしも規模が効率性を示していない証左であり、事業や地域で相当違いがみられます。従業員はP/Lだけではこの違いが分かりません。B/Sという違った観点から事業を見ることは、今までの当社に無かったことです。

何故、今ROICを重要と考えるかという点についてですが、当社グループは「GMB2030」でありたい姿としてソリューションプロバイダーをめざしています。ソリューションは総資産が大きくなり、ハードだけ売るわけでないため、売上高は小さくなくても利益率が高く、安定的となる事業イメージが描けます。規模を重視したままだとソリューションは売上高が小さいとの評価ですが、利益率や安定性、ROICの観点で異なった評価ができます。ここで従業員の認識を変えなければ、過去の延長線では「GMB2030」につながらないと見ており、ここに留意して今後の財務・資本運営をしていきます。

今まで、M&Aは明確な社内基準がなかったため、案件ごとに内容を精査し対応してきました。最近社内では資本コストを注視しており、8%程度と認識しています。設備投資やM&Aを実行するにあたり、この8%はクリアしないとけません。リスクとして歩留まりや安全性などを考慮すれば、計画段階で収益性10%未満は不可となります。これまでは資金回収期間で投資判断を行っていましたが、今後は資本コスト8%を上回るリターンを考えるにあたって、内部収益率(IRR)のような基準が

必要と考えています。

設備投資を行う際は前提となる需要や投資額を精査しますが、M&Aは買収企業の利益率があり、シナジー効果の蓋然性が高いかなども含めて、検討・審議プロセスを大事にします。設備投資の検討の際、需要の見方が楽観的な傾向があるため、財務担当役員として厳しめな前提のもと、需要見通しが違えばどうなるかも含めて2~3の対応策を考えています。M&Aについては、インドのエスコーツクボタLtd.の連結子会社化は過去の合併事業の経緯も含めて、当社とのシナジー効果が高く、今

後の先進国と新興国の両地域を含むベーシック市場向けの輸出拠点としてのポテンシャルがあります。

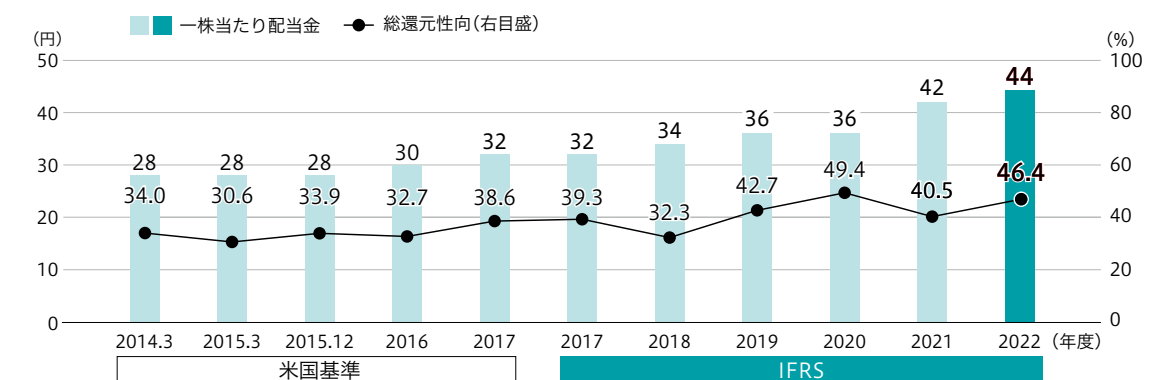
今後のM&Aは、エスコーツクボタLtd.並みの大型案件の可能性は否定しませんが、当面はここ2年間で実施したM&AのPMIに集中します。設備投資については、大きな研究開発施設は昨年のKGITで一段落しましたが、設備の入れ替えは必要です。今後は国内のBCP投資が必要となり、耐震投資や「地産地消」にともなう生産レイアウト変更の対応などもあり、当面の設備投資は従来よりは高い水準が続くとみています。

企業価値と情報開示、株主還元策について

クボタが考える企業価値には定量と定性で二つあります。一つ目は企業価値が上がったか否かを定量的に判断できる株価であり、時価総額は重要な要素です。中長期的に資本コストを低下させて時価総額を高めるため、情報開示も短期中心から非財務を含む中長期スタンスへ変える必要性を感じています。四半期ごとに、投資家やアナリストの皆様とミーティングを実施しますが、短期業績のやりとりが殆どであり、特に機械事業の北米が話題となります。クボタがめざす世界的な社会課題解決ソリューションを今後の研究開発を含めた本業への貢献と照らし合わせて、しっかりと開

示をしたいと思えます。中期経営計画2025や長期ビジョン「GMB2030」に関する進捗と合わせて、ここが情報開示の課題です。もう一つの定性的な企業価値はステークホルダーである株主、顧客、従業員、ビジネスパートナー、地域社会の皆様から「リスペクトされる会社」になることです。当社はESGを経営の中核に置いており、Sにステークホルダーを含めた「K-ESG経営」を2年前から行っています。「K-ESG経営」の重要な考え方として、様々なステークホルダーの皆様からリスクをとっていただき、エンゲージメントを通じてクボタの事業に「参画」していただいているものと定義しています。

1株当たり配当金、総還元性向の推移



※2015年12月期は、決算期変更により2015年4月1日から2015年12月31日までの9か月間となっております。
 ※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)を適用しております。
 2017年12月期については米国基準とIFRSそれぞれに準拠した数字を表示しております。

そのように考えれば、全てのステークホルダーの皆様にも、リスクテイクに対する報酬は必要です。事業に参画して、社会課題の解決の実現に対する「満足感」に加えて、「経済的なリターン」を得るべきこともエンゲージメントで伝えていきます。これも含めて、情報開示とともに株主還元策は重要な要素です。また中長期的な成長に関わる投資案件も多いため、株主への総還元性向は現在の40%以上から急に上げることは考えて

おらず、50%は一つの目標です。前期は自社株買い200億円の実施も含めて、総還元性向46.4%と40%をしっかりと超えたリターンを実施しました。今後も、配当利回りなどを加味した十分なリターンを株主の皆様へ提供する方針です(=自社株は取得後、即時償却の方針)。成長投資が一巡すれば総還元性向を一気に上げる可能性もありますが、経済価値を安定的に拡大させつつ、株主還元強化をする考えです。

人的資本



人財の価値を最大限に
引き出す対話を重視した
企業文化を作っていきます

専務執行役員
人事・総務本部長 **木村 一尋**

「GMB2030」と連動したクボタグループの人的資本マネジメントについて

基本方針

クボタグループは2021年に長期ビジョン「GMB2030」を策定しましたが、その達成の基盤の一つとして、K-ESG経営があります。K-ESG経営はクボタグループ独自の考え方であり、特に「S(Social)」は「社会」として「あらゆるステークホルダー」を意味すると定義しており、そのステークホルダーの主要な一員である従業員に、積極的に投資をしていくことがK-ESG経営を推進する上で重要だと考えています。

今後、当社グループが「GMB2030」を実現していくためには、ビジネスモデルも単なる製品の販売ではなく、食料、水、環境という三つの事業が連携して、社会課題の解決策をめざすソリューションに軸足を移していく必要があります。それを実現する上では人的資本の強化が必要であり、マテリアリティである「従業員の成長と働きがいの向上」「多様な価値観に基づく事業運営」に重点をおいた人的資本マネジメントに取り組んでいきます。

クボタグループの人的資本戦略

今後、事業を通じて環境・社会課題を解決していく原動力は強くしてしなやかな組織と多様で自律した人財であり、それを強化していくことが人的資本戦略の基本です。

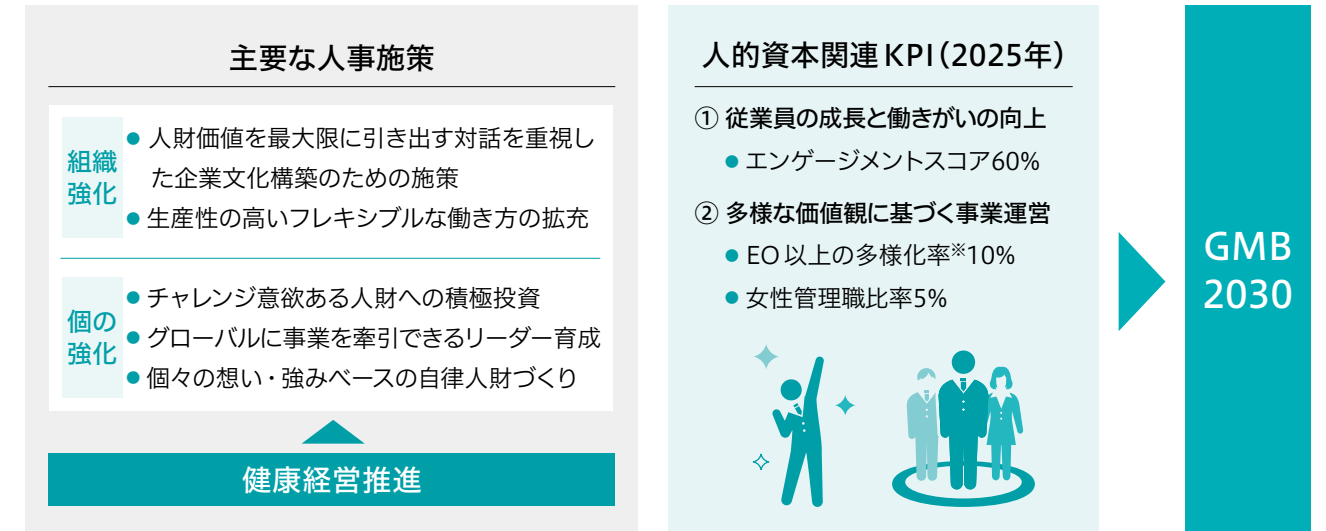
クボタグループ人的資本戦略

- 多様な個性を尊重し、人財の価値を最大限に引き出す対話を重視した企業文化の構築
- 戦略的かつ計画的な育成投資によるチャレンジ意欲ある人財への成長機会の提供
- 従業員の想いを大切にされた自律的なキャリア形成支援
- 上記3点を支える健康経営の推進

これら人的資本戦略に基づいた各種人事施策を実行することで「GMB2030」の実現に寄与していきます。

「GMB2030」実現に向けた主要な人事施策

クボタグループの人的資本の価値を最大化していくために、「組織の強化」と「個の強化」にしっかりと投資をしていきます。



※EO: エグゼクティブオフィサー、多様化率: 外国籍・女性人数比率

以下のように様々な角度から人財への投資を積極的に実行していくことで、クボタグループの人的資本の強化を図っていきます。

従業員の成長と働きがいの向上

組織の強化

組織強化に関しては、特に「対話」の文化構築に力を入れています。トップメッセージの浸透や従業員の意見の吸い上げができるように社長をはじめ各事業のトップが従業員とのタウンホールミーティングを実施しています。また、マネージャークラスと一般従業員との1on1ミーティングを通じて、日々の業務の悩みや自身のキャリアプラン、成長に向けたフィードバックなど、業務だけではなく「対話」の時間を意図的に作るようにしています。

個の強化

個の強化に関しては、従業員一人ひとりが自分と向き合い自律的にキャリアを考えられるように自身の所属する職場や業務を超えたベンチャー企業や新興国へ派遣し、社会課題の解決に取り組むプログラムを開始しています。また、副業として社内の他部署の業務に携わることができる仕組みも導入し、従業員の視野を広げ、自己成長に向けたチャレンジができる支援策も実施しています。

さらに、グローバルに事業を牽引できるリーダー育成に向けて若手層から管理職クラスまで体系的なリーダーシップ教育を実施しています。部門長クラス以上の教育ではグローバルの各地域から優秀人財を集め、クボタの過去のケーススタディを活用して学ぶ場を作ることとしています。

多様な価値観に基づく事業運営

今後、様々なお客様のニーズを理解し、多角的な視点でグローバルな事業戦略を展開していくためには、常に新しい価値を創造し、変化に対応していく組織が求められます。そのために、クボタグループは多様な人財が多様な能力を十分に発揮できる労働環境を構築すると同時に、一人ひとりが持つ強みを引き出すために積極的に育成投資を行っていきます。なかでも女性活躍に対する継続的な推進、役員以上の多様性強化に向けて活動しています。

健康経営の推進

クボタグループでは、「従業員の健康維持・増進」こそが活気ある職場を作り出し、新しい価値を生み出す源泉であると考え、「健康経営」に積極的に取り組んでいます。従業員とその家族の幸福を実現するとともに、事業活動を通じて、食料・水・環境の課題解決に貢献していきます。現在は生活習慣病予防・メンタルヘルス対策等を重点課題とし取り組みを進めています。

※ 本冊子に記載されている「健康経営」は、特定非営利活動法人健康経営研究会の登録商標です。

従業員の成長と働きがいの向上

従業員の成長と働きがいの向上

組織の強化

多様性

対話

個の強化

自律性

成長機会

基本方針

従業員の成長と働きがいの向上にむけて、「組織の強化」「個の強化」の観点で取り組みを加速しています。従業員が個々の特性を発揮し、高いエンゲージメントに支えられた強固な組織を構築し、新価値創造に結びつけます。

強い組織の構築

多様性

対話

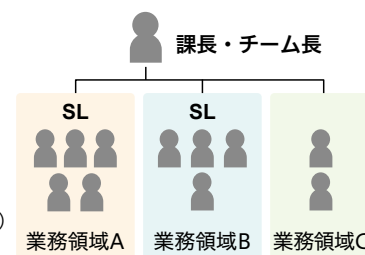
新たな価値創造のために、多様な個性を尊重し、能力と意欲を最大限に引き出す対話を重視した組織・マネジメントの構築を図ります。

ダイバーシティ&インクルージョン

多様性を活かすマネジメント強化

① セクションリーダー (SL) 制度

場所と時間にとらわれない働き方の推進、キャリア志向の高まり等、労働環境が変容している中で従業員のモチベーションを維持向上させるには「よりきめ細やかなマネジメント」を通じたコミュニケーションの強化が必要であるため、SL制度を導入しています。現在、207名(うち女性10名)が任命されています。



- SLの役割
- 管轄メンバーの業務管理
 - 管轄メンバーとの相談、アドバイス(1on1の実施含)
 - 管轄メンバーのOJT

② 360度フィードバック

被評価者が周囲と自己の認識ギャップを把握することで、個人の成長や意識改革、チームワークの向上を図ります。

部下や同僚からの評価も得られるため、マネジメント強化に有効です。また、上司が部下(被評価者)の特徴をふまえた育成に活用しています。

評価実施の対象と人数

| | 2020年度 | 2021年度 | 2022年度 |
|----|--------|-------------|--------|
| 対象 | 新任課長 | + 既任課長、新任部長 | + 既任部長 |
| 人数 | 207名 | 287名 | 326名 |

③ 各役職における部下人数上限の設定

上司が職場全体と部下一人ひとりを適切にマネジメントするために、その負荷が適正なものを越えないよう歯止めをかけるとともに、次世代を担う多様な人財(若手・女性等)にとっても魅力ある役職者イメージをより抱いていただけるよう、基本的な部下数の上限を設定した組織運営を遂行しています。今まで以上にきめ細やかなマネジメントにつながるよう、組織・部下人数の継続的なフォローを行っていきます。

企業文化の定着

タウンホールミーティング

コミュニケーションの観点からOne Kubotaを実現すべく、トップメッセージの動画を活用した発信や社内SNSなど、インターナルコミュニケーションを強化しております。その一環として、経営陣と新任管理職や若手従業員を中心にタウンホールミーティングを実施して



2022年タウンホールミーティング

います。経営陣と従業員が直接対話することで、「GMB2030」の理解・浸透を促し、従業員エンゲージメント向上を図っており、今後もさらなる活性化に向けた取り組みを進めていきます。

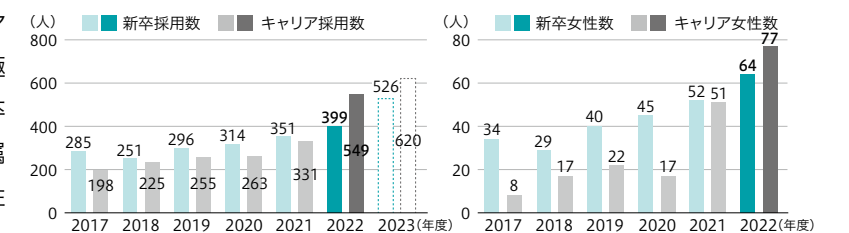
社長・副社長タウンホールミーティング実績

| | 2021年度 | 2022年度 |
|----|--------|--------|
| 回数 | 6回 | 25回 |
| 人数 | 100名 | 400名 |

新卒・キャリア採用の拡充

「GMB2030」や中期経営計画の実現に向けて、新卒・キャリア採用の拡充を進めています。キャリア採用では、多様な専門性や経験を持った方々を積極的に採用し、事業の発展につなげていきます。新卒採用では、一部職種別採用を取り入れており、配属後のミスマッチの防止を強化しています。また、女性活躍を推進するため、女性の採用も増やしています。

採用数(新卒・キャリア)



1on1ミーティング

組織マネジメント力向上とメンバーの成長支援・働きがい向上を図るべく、事務職・技術職(管理職から一般層まで)を対象に2021年より1on1ミーティングを導入しています。またセミナーを実施することにより、従業員への理解・浸透も図っています。

1on1に関するセミナー参加者と評価

| | 2021年度 | 2022年度 |
|----------|--------|--------|
| セミナー参加者数 | 640名 | 2518名 |
| セミナー満足度 | 85.9% | 94.2% |

対象：事務職・技術職対象

クボタグループのビジョン・ミッション

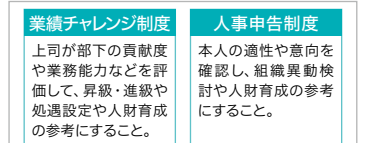
長期ビジョン「GMB2030」
豊かな社会と自然の循環にコミットする
「命を支えるプラットフォーム」

中期経営計画2025

各部門・各社の目標

「1 on 1」でそれぞれをつないで
ともに達成をめざす

自分自身のビジョン・ミッション
自己実現・成長・貢献・目標達成など



時間や場所にとらわれない働き方

クボタスマートワーク

就業機会の拡大や能力・意欲を存分に発揮できる環境の整備を行い、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向上・働きがいの向上につなげていきます。多数の施策を実施している中から代表的な取り組みを三つ紹介します。

① 遠隔地勤務制度

場所を問わず働くことができる環境(単身赴任解消や介護・看護事由にも対応)を整え、従業員がこれまで以上に働きやすさを感じながら、パフォーマンスを最大限に発揮できるよう、制度を導入しています。自宅の最寄り駅から在籍事業所の最寄り駅まで公共交通機関を利用して5時間以内で出社できる場所であれば、日本中どこでも仕事をすることができます。

遠隔地勤務利用者の対象と人数

| | 2021年度 | 2022年度 |
|------|--------|---------|
| 利用対象 | 管理職 | 管理職・事技職 |
| 人数 | 4名 | 17名 |

② スーパーフレックスタイム制度(コアなしフレックスタイム)

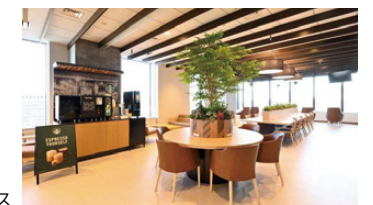
時間にとらわれない働き方を推進すべく、コアタイムがなく、1か月で定められた総労働時間の範囲内で、従業員本人

が日々の始業・終業時刻、労働時間を自ら決めることのできる制度を導入しています。(1日の最低就業時間は1時間)

③ ABW(Activity Based Working)

効率的な働き方、コミュニケーション促進、従業員エンゲージメント向上を狙いとしてABWを導入し、多様で柔軟な働き方ができるオフィスレイアウトを構築しています。同時にペーパーレス・ストックレスも促進しています。

ex) 東京地区の分散オフィスを東京本社に集約/水環境事業本部を阪神事務所に集約



東京本社のカフェスペース

強い個の発掘・育成

自律性 成長機会

一人ひとりが自律的にキャリアを切り拓き、強みを伸ばしながらチームで価値創造ができる人づくりを行います。戦略的かつ計画的な育成投資によるチャレンジ意欲ある人材に対する成長機会の提供を行っていきます。

リスク・成長の機会提供

Cross My Field Program (社内外の越境学習)

業務や領域、限界を自ら越えて挑戦をする機会を提供、様々な想いを持った従業員がミッションを通じて自己成長を図る研修です。

| 年 | No. | 企画 | 時期 |
|------|-----|----------------|---------|
| 2021 | - | 日本の快適な空気・空間を創る | 2021/6~ |
| 2022 | ① | スマート農業の促進 | 2022/7~ |
| 2023 | ② | 新興国の社会課題解決 | 2023/6~ |

①『和泉市のスマート農業の促進』

『和泉市アグリセンター』にスタートアップメンバーとして

参加。ベンチャー企業経営者指導の下、地域の農業課題解決をめざします。

②『新興国の社会課題解決』

クボタから新興国のNGO・社会的企業に飛び込みクボタで培ったスキルや経験を活かして、現地の社会課題解決をめざします。



従業員エンゲージメント向上

社内副業

現職を継続しながら、社内の他部門の業務に携わることができる制度を導入しています。本人希望をベースに従業員に成長機会を提供し、従業員エンゲージメント向上を図るとともに、組織の活性化につなげます。

副業実施事例

| 元職場 | 副業先 | 副業内容 |
|-------------|------|---|
| カスタマーサービス部門 | 営業部門 | ウェブサイト、メルマガ等の運営/企画/改善提案 お客様への取材や製品カタログ撮影、展示会サポート |
| 研究開発部門 | 営業部門 | 客先ニーズの発掘と製品の次期開発アイデアの提案 |

社内公募

自らの職務を主体的に選択し、「挑戦」と「創造」を重視した活気のみなざる企業風土を醸成します。チャンスがあれば自らの意思で新しい活躍の場に飛び込んでいこうとする、積極的な姿勢を社内に伝播し、従業員の自律心を高め、活躍する従業員の養成を図ります。

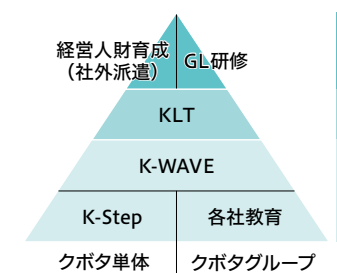
社内公募案件事例

| 公募募集案件 |
|------------------------------------|
| 北海道ポールパークFビレッジ「農業学習施設」の推進および企画担当業務 |
| 完全無人作業可能な農作業システムの研究開発 担当業務 |

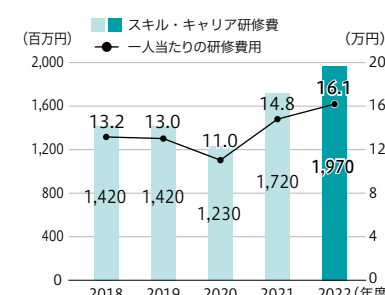
学習機会の戦略的提供

「One Kubota」「On Your Side」の精神をもって事業活動を展開するための新しい価値創造ができる人づくりをめざします。各階層に求められるスキルやマインドセットをタイムリーかつ体系的に身に付けるための階層別教育の提供、および『目的別専門教育(約160講座)』の整備により従業員それぞれが能動的にスキル向上できる教育の支援に取り組みます。

階層別教育体系



人財育成費



選抜研修

① KLT (Kubota Leadership Training)

役職課長クラスを対象に、現状より高い視座から将来を見据え、事業の方向性を考える能力を養うとともに、リーダーとして戦略を立案・展開できる素地を修得します。

② K-WAVE (次世代経営層人財の育成)

将来の新規事業やイノベーションを牽引するビジョナリーリーダーの早期選抜と育成を行います。



社内幹部との質疑応答

K-WAVE受講者

GL*(グローバルリーダー)研修

「GMB2030」の実現に向けた「グローバル経営と人材活用」の強化を図り、地域・グローバルにおける事業成長を促進するため、GLの能力開発の一環として開催しています。オリジナルのケーススタディを活用したグループセッション等を通じ、「クボタの強みやクボタらしさの理解」、「One Kubotaとしての一体感の醸成」、「GLとしての認知と動機付け」をねらいとしています。また、GL(グローバルリーダー)制度の導入に合わせて、地域統括会社でも経営幹部の連携を深める活動や、次世代リーダー育成の取り組みを行っています。



社長とGLの対談風景

* GLは、クボタのグローバル経営を推進すべく、グループ会社の外国籍幹部社員から任命。現在は、機械事業本部のみではあるが、今後グループ全体への展開も視野に推進しています。

手上げ式研修

K-Step

プロジェクトや付加価値の高い業務推進やメンバーの育成指導に必要な知識とスキルを習得します。

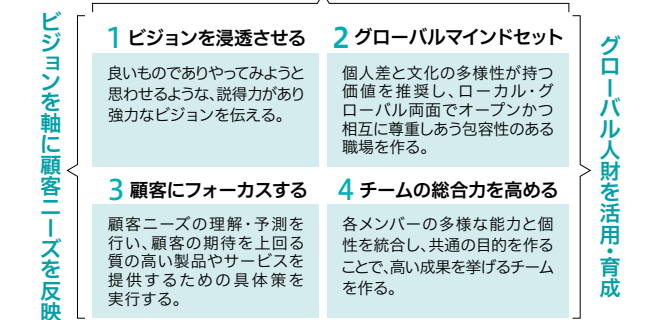
各研修の対象と人数

| | 対象 | 2021年 | 2022年 | 2023年 |
|--------|-------|-------|-------|-------|
| KLT* | 役職課長 | 9名 | — | 23名 |
| K-WAVE | 中堅事技職 | 14名 | 18名 | 19名 |
| K-Step | 中堅事技職 | — | 82名 | 78名 |

※隔年開催

グローバルコンピテンシー

グローバル経営視点を持ちつつ、ローカルで最適な意思決定を実施



現地に柔軟な対応力を構築

5 挑戦をリードする

組織の変化と事業の変革にチャレンジし、他者に影響を与え、変化・変革を推進する。

新たな挑戦に取り組み 将来のあるべき姿を実現

多様な価値観に基づく事業運営

ダイバーシティ・マネジメントの基本方針

基本方針

グローバルに事業を展開するクボタグループにおいて、異なる価値観・考え方を認め、多様な視点を持つことは、組織の持続的成長にとって不可欠です。これまでダイバーシティ推進の端緒として、「女性活躍推進」に取り組み推進して参りました。これからは、人材の多様性(性別・年齢・障がいの有無・国籍など)を前提に、一人ひとりが能力を最大限発揮できる労働環境の深耕を進めるだけでなく、介護や育児といった、従業員の抱える「仕事をする上での制約」を周囲が今まで以上に支える企業をめざしています。

女性の活躍を推進

クボタグループにおいて、異なる価値観・考え方を認め、多様な視点を持つことは、組織の持続的成長にとって不可欠です。具体的には(1)女性採用数の拡大(2)女性が働き続けることのできる環境整備(3)女性の育成機会の創出を積極的に推進しています。

各種社外フォーラムへの参加、女性の人的交流を目的とした社内グループ活動の発足、役員との座談会などを行ってきたほか、今後リーダーとして活躍を期待する女性従業員を対象としたリーダー育成研修も実施しました。また、女性のキャリアを伸長するためには、男性も家事・育児に携わるべきとの考えから、積極的に男性の育児休暇取得を奨励しています。



障がい者の雇用創出と働く環境づくりをサポート

クボタグループでは、特例子会社(クボタワークス株式会社、クボタサンベジファーム株式会社)を中心に「自立支援」をめざした障がい者雇用に取り組んでいます。

クボタワークス(株)では、清掃業務、名刺や文章印刷、データ入力や事務作業の業務代行等を実施、クボタサンベジファーム(株)では、「地域との共生」や「遊休農地の活用」をめざして、水耕栽培による安心・安全な野菜づくりに取り組むとともに、社内食堂での利用や社内販売、さらに大阪府内のスーパーマーケットでの販売を実施しています。今後も新たな業務を順次拡大しさらなる雇用創出を推進しています。



健康増進と安全衛生の推進

クボタグループの健康経営

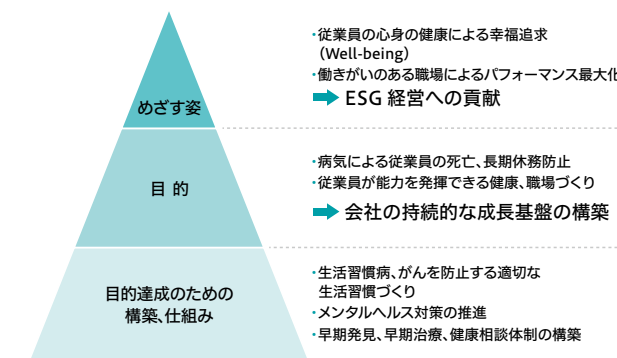
基本方針

クボタグループは、従業員の健康を大切にす風土を醸成し、一人ひとりが心身ともに健康を保ち、いきいきと働ける職場づくりを通して企業としての持続的成長につなげることを、重要な経営課題の一つとして取り組みます。

クボタグループ健康宣言

クボタグループは、従業員一人ひとりがいきいきとした働きやすい職場環境で心身の健康を保ち、能力や個性を発揮して働くことにより、従業員とその家族の幸福を実現するとともに、事業活動を通じて食料・水・環境の課題解決に貢献することを宣言します。

健康経営でめざす姿



健康経営推進体制

クボタでは、経営トップ自らが「健康経営推進最高責任者」につき、健康経営推進部、健康保険組合、産業保健スタッフ、人事労務部門等が連携し、健康経営を推進しています。

重点課題とKPI

クボタグループでは、「現状の従業員の健康状態」を健康経営で「めざす姿」に照らしあわせ、
 ●生活習慣病予防 ●メンタルヘルス対策
 ●がんの早期発見・早期対応
 の三つを重点課題としKPIを定め取り組みをすすめています。

労働安全衛生の取り組み

基本方針

安全に、安心して働くことのできる職場を構築するために、2013年4月制定の「クボタグループ安全衛生基本理念」で掲げた理念に基づき、事業に関わるすべての人が「安全最優先」で行動することを徹底しています。

クボタグループ安全衛生基本理念

『クボタグループには人命を犠牲にしてまでも、遂行しなければならない業務は存在しない。』
 それを実現するために、事業にかかわる全ての人が「安全最優先」で行動することを基本理念とする。

安全最優先

- 一、クボタグループの事業にかかわる全ての人は、災害から自分の身を守るために、決められたルールを遵守し、「安全最優先」で行動すること。
- 一、経営幹部は、「安全最優先」を肝に銘じて事業運営に当たり、最前線としての現場を重視し、現場に耳を傾け、「現場は自分を映す鏡」であることを心に刻むこと。
- 一、職制の皆さんは、重篤災害につながるリスクを見逃さず抽出し、その対応に真摯に向き合うとともに、本音で安全が語れる職場風土づくりと、安全を支える人材育成に取り組むこと。

2022年度の取り組み状況

2022年度は下記の取り組みを実施しました。

〈実施した取り組み〉

1. 設備本質安全化の達成(国内グループ6社、海外グループ18社)
2. 「止める文化」構築推進活動への取り組み(国内グループ全社)
3. 作業のリスクアセスメント活動の推進(国内グループ全社)
4. 「安全人間基本ガイドライン」の定着に向けた取り組み(国内グループ全社)
5. 「安全作業の教え方」による教育(国内グループ全社)
6. 健康的な職場環境の維持向上(国内グループ全社)

*「A種災害」とは、機械装置による挟まれ・巻き込まれなど重大災害につながる可能性のある、以下の10種類の要因による災害。
 ①高熱物との接触等、②重量物との接触等、③機械装置による挟まれ・巻き込まれ、④高所からの墜落・転落、⑤フォークリフト・車両との接触等、⑥農機、建機等の製品による転倒・接触、⑦感電、⑧飛来物、落下物との接触、⑨有害物質との接触・急性中毒、⑩爆発・火災が原因の労働災害

安全衛生中期計画の目標と主な取り組み(2023~2027年度)

2022年に向こう5年の新たな中期計画を継続策定しました。

目標：A種災害*ゼロ

〈主な取り組み〉

1. リスク抽出活動
2. 設備のリスク低減活動
3. 安全な作業方法によるリスク低減活動
4. 安全を支える人材育成の強化
5. 健康的な職場環境の維持向上

クボタがめざす“組織と個の強化” ～「GMB2030」達成に向けて～



| | | | | | |
|------------------------------|----------------------------|----------------------------|------------------------------------|---------------------|-------------------------------|
| ビジネスイン キューベーション部 佐藤 卓巳 | 水環境ソリューション 開発部 多田 昌寛 | (株)エムスクエアラボ 出向 和田 崇志 | 機械新規事業統括部 スマート農業G DPJ課 外池 麻衣 | 東京総務部 労務課 白井 さやか | トラクタ海外営業二部 トラクタ第三課 金 久煥 |
|------------------------------|----------------------------|----------------------------|------------------------------------|---------------------|-------------------------------|

クボタでは「従業員の成長と働きがいの向上」を推進するため“組織と個の強化”を図っています。次世代のクボタを担う従業員が集まり、これまでの人事施策の受け止めや「GMB2030」達成に向けた課題や期待について話し合いました。

自律的な人財の活躍

和田(慎) 長期ビジョン「GMB2030」の達成に向けて、単なる製品の販売から食料・水・環境領域におけるトータルソリューションの提供へとビジネスモデルの変革にチャレンジしています。変革の完遂に向けて、“組織と個の強化”を図るため挑戦意欲のある人財にCross My Field Program（社内外の越境学習）、K-WAVE（次世代経営層人財の育成）、K-Step（プロジェクトやチームを率いる知識とスキルの習得）といった多彩な育成プログラムを提供しています。それぞれのプログラムに参加された経緯や成果について教えてください。

和田(崇) Cross My Field Programに応募し、昨年の夏からベンチャー企業に出向して地域の農業課題解決に取り組んでいます。それまでは農業ソリューション技術部で草刈機の開発を担当していたのですが、社内では得ることのできない経験をしたということ、異なる環境に身を置くことで視座を高められると思って手を上げました。

外池 農機の営業や農家法人向けのシステム担当の仕事をしてきましたが、クボタの名前で取引ができる部分もあり個人の能力は高まっているのだろうかかと自問しています。Cross My Field Program に新興国派遣プログラムの募集があったので、自分の力を試す良い機会だと考えて申し込みました。



今年の秋から東南アジア地域のNPOに出向する予定です。クボタの後ろ盾がなく少し不安ですが、社会課題を自分ごとと感じて解決の糸口を考えたいと今からワクワクしています。

白井 2021年にK-WAVEを受講しました。世界や社会の動きについてさまざまな視点から講師のレクチャーを聴いて、組織としてクボタのありたい姿と自分のめざす方向についてグループで重ねて議論しました。この経験を通じて私の意識は大きく変わりましたね。チームを率いる立場になった今、迷った時はありたい姿を軸に判断すれば良いと考えられるようになり成長を実感できています。

金 K-Stepに参加して、クボタの競争優位性について掘り下げて議論しました。そこで学んだことは意思決定におけるバイアス排除の重要性です。グループ討議ではどうしてもテーマに精通している人の発言が重視され、知識が少ない人はアウトプットが少ないのが実情です。しかし、議論を重ねるなかでテーマに精通している人にはバイアスがあり、情報量が少ない人のほうがそのバイアスを是正できることを知りました。物事に精通している者だけで議論するほうが結論に至る経路は短いのですが、バイアスによって望ましいアウトプットが得られるとは限らないという点で多様性が持つ重要性を認識できました。

多田 従来の水環境分野の設計業務では、客先から指定された「仕様」に対する業務であるため、K-WAVEに参加する前は自分の中では「仕様」という概念にとらわれていて頭が凝り固まっていたね(笑)。プログラムのなかで、スタートアップ企業の方々と交流や農業の現場でのフィールドワークを重ねることで、枠にとらわれずに、思考を飛ばして考えることを学びました。浄水場等の設計においては飲料水の質を確保するためどうしても前例踏襲という堅実な選択になりがちですが、イノベーションの阻害要因にも



なってしまいます。現在は客先ではなく、我々メーカー側が仕様を提案できるPPP案件も増えてきているので、設計前段階で新たな試みを加えるなどの工夫をしていければと思っています。

佐藤 2021年にK-WAVEに参加しました。新規事業の企画に関するフィールドワークで、社内でも活躍されている上司や先輩にインタビューを実施する機会があり、何が働くことへのモチベーションになっているかを定量的に分析しました。そこで得られたことは、最大のモチベーションは「身近な他者への貢献」でした。チームの仲間や業務上のパートナーの顔を見て一緒に喜びを感じることが人をモチベートさせることに気付けたことは、自分にとって大きな発見でした。今でも社内のチームや社外のパートナーの方々と連携する際は、ともに働く彼らにどのように貢献できるか、どのように一緒に楽しく頑張れるのか、考えながら日々のアクションを取っています。もちろん個の力は重要ですが、組織のなかにおける個々の関係性がプラスアルファの成果を生むのだと感じています。



進行役：和田 慎也
[人事部 人事企画課]

組織文化の改善

和田(慎) ご指摘のように個人の能力を高めるだけでは組織のパフォーマンスは充分には上がらないと考えています。そこでクボタは、個々の関係性を高めるために上司との1on1や経営陣の考えを広く従業員に伝えるタウンホールミーティングを通じて、対話を重視した企業文化の醸成に努めています。1on1やタウンホールミーティングに参加して、それぞれの受け止めを教えてください。

白井 上司に1on1をしてもらう立場とマネージャーになってチームのメンバーと1on1をする立場の両方を経験したことで、1on1の捉え方が変わりましたね。1on1を通じて部下の話や業務上のコミュニケーションの引き出しが増えた気がしますね。相手を深く知ると普段の会話にも厚みが出ると実感しています。

金 上司である課長とは2週間に1回、さらに部長とも定期的に1on1の機会を持っています。聞き逃した業務上の相談を雑談も交えて上司とできるのではとても助かっています。部長とは直接話すことはほとんど無かったのですが、1on1を通じて人柄や考え方を理解できるので部内の融和にも寄与していると感じます。

外池 勤務地の帯広と所属する部署に2人の上司がいるので、定期的に1on2というかたちで活用させてもらっています。ダブルレポートの上司2人に現状を同時に理解してもらえるのでとても助かります。部長との1on1も半期に一度は実施できており、自分のキャリアについての考え方を伝えることはモチベーションにもつながりますね。上司の立場としてもメンバーの個性がよく理解できると思うのでパフォーマンスが出せるチームづくりに役立つのではないかと思います。

金 タウンホールミーティングに2回参加しましたが、正直に言うと参加者が多いと対話にならない気がしました。参加人数を絞って質疑応答ができるのもっと中身が濃くなると思います。

多田 事業部門長のタウンホールミーティングで事前に提出した質問に対して回答をいただきました。私と同じ設計畑のご出身の方でしたので、どうやってキャリアを積まれたのか、何がモチベーションになったのかをお聞きして自分の未来を描くうえで気付きがありました。

外池 私も2度ほど参加しましたが、一つは10名程度の小人数の参加でしたので、カジュアルな雰囲気なかで経営層の方の想いを聴くことができたのは貴重な体験でした。一方で、大規模なタウンホールミーティングは一問一答形式なので対話とは少し違うような気がします。やはり小人数で経営層の方と直接対話の機会が持てると有り難みが違いますね。

和田(崇) 小人数のタウンホールミーティングで社長と対話できました。社長と聞くと勝手に距離を置いてしまいましたが、対話をするより身近に感じられ、これからは会社に少しでも貢献していきたいなと思いました。



りが能力を伸ばさないと戦えないのではないかと危機感を持っています。個人が最大限に能力を発揮できる職場の環境整備と能力開発の機会を期待したいです。

佐藤 企業経営には、営業、技術、製造、企画、人事、財務など多様な視点と高い視座が求められると思います。それを身に付けるには多様な部門や職種における経験が必要になりますが、今のクボタでは部門や職種を跨ぐ異動は簡単ではないと感じます。部門や職種の壁を下げて異動の機会を増やしてほしいです。

白井 自律的にキャリアを切り拓くためには、一人ひとりがキャリアプランを描くことが求められます。私の場合は、K-WAVEでそのきっかけを貰いました。クボタがめざす方向を理解して、「10年後に自分はこうなりたい、こうしたい」ということをじっくり考えることはとても大切な気がします。会社の将来と自分の未来への想いを仲間と語り合える場をつくっていただきたいです。私自身もそうしたことを投げかけられる上司になるように努力します。

金 社内をよく使われる“On Your Side”の精神にもとづいて、他者目線で従業員がそれぞれの想いを持つことが大切だと考えます。日々の業務の遂行に加えて「未来への想い」をいかに持ってもらえるのか、研修に限らず上司や部下との関係、チーム内の関係の中でそうした意識付けができるようにサポートを期待したいです。

和田(崇) 越境学習プログラムの機会をもらって農業ベンチャーに出向中ですが、クボタの社内には経験できないことができる実感がありますね。出向先のパートナー企業と新しい事業構想を練っている時など多くの新しい発想や発見があり、視野が大きく広がりました。一定期間職場を離れて新しい経験ができる越境学習の機会がもっと増えることを望みます。

多田 強い組織をつくるためには、それぞれの強みや得意なところをお互いがよく理解する必要があり、1on1やタウンホールミーティングはお互いを理解するという文化を醸成するためにも継続してほしいです。もう一つ付け加えると、モチベーションが高く、強い組織にはワクワクする感動や共感があるように思います。面白いと感じることに挑戦し続ければ強みになるので、「クボタにはこんなワクワクがあるよ」と自信を持って語れるように自分も取り組みたいです。

和田(慎) 組織と個の強化を図ることを目的とした人事施策に対する受け止めやご意見は大変参考になりました。皆さんのお話を聞いて、個の力の源泉はそれぞれの“想い”だと改めて気付きました。個の想いを引き出し、個と個のつながりによって組織の強化ができるように人事部としてサポートします。これまでの管理統制型ではなく対話を通じて個人と会社が価値を共創できる文化に変えることで「GMB2030」の達成に近づけるのではないかと感じています。



戦略や目標に向けた人財施策への期待や課題

和田(慎) 「GMB2030」を達成するために、クボタは従業員一人ひとりが自律的にキャリアを切り開き、個の強みを伸ばしながらチームで価値創造ができる人財を求めています。そのために皆さんが必要だと考えることやクボタに期待することを教えてください。

外池 農機の営業を経験して、今はシステムの分野を担当していますが、製品やハードにおいてはクボタのブランドや組織力はとても強固ですが、新たな市場領域では競合環境も異なりクボタの名前が通用しない時もあるなど感じる時もあります。フロンティアの開拓には、従業員一人ひと

知的資本

地域の枠を取り払い
事業部門の壁を越えた
世界6極研究開発体制
により研究開発力を
強化します

取締役専務執行役員
研究開発本部長
グローバル技術研究所長
イノベーションセンター副所長 **木村 浩人**

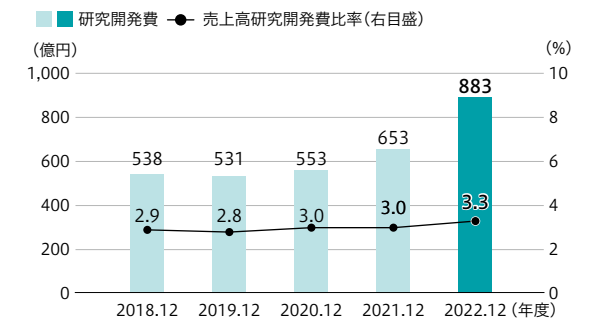
基盤技術・先端技術の強化、電動化や資源循環などの
カーボンニュートラル関連技術の開発にも注力

研究開発費

中期経営計画2025のメインテーマの一つとして「次世代を支える「GMB2030」の実現への基礎づくり」を掲げ、グローバル規模での持続的な成長を実現するために、研究開発に積極的に資源を投入しています。

また昨今のカーボンニュートラルなどのメガトレンドに重点を置いており、長期ビジョンの実現に向けて研究開発力を強化しています。

研究開発費・売上高研究開発費比率



カーボンニュートラル実現に向けた新動力源の研究開発

日本でも2050年にカーボンニュートラルをめざすことが宣言され、自動車、バス・トラック、船舶など農業機械や建設機械に近いモビリティ業界では、電動化、燃料電池や水素エンジンなど水素活用、e-fuel(合成燃料)やHVO(水素化植物油)等の新液体燃料など、新動力源への取り組みが本格化していますが、クボタも農業機械や建設機械向け新動力源の研究開発を進めています。具体的には、電動化では、2023年にBEVトラクタを上市し、続けてBEVミニバックホーの製品化に向けて取り組んでいます。農業機械や建設機械として必要な機能・性能を満たすだけでなく、電動化することによる新しい価値を生み出すべく、モータ、インバータ、バッテリーパックなど電動化の主要コンポーネントの開発にも本格的に取り組んでいます。また、燃料電池トラクタの研究開発については、農村部における水素インフラや水素

充填方式のあるべき姿を検討するため、NEDO(国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構)の実証事業も活用して進めています。

クボタでは、これらの新動力源の取り組みだけでなく、燃焼効率向上など低燃費化やバイオディーゼル含有率向上等のこれまでに進めてきた研究開発も引き続き注力していきます。これらに、自動運転技術による作業ロス低減や最適省エネ運転、バイオマス(農業残渣や食料残渣)の活用等、多面的な取り組みを結集することで、カーボンニュートラルを実現していきます。



2023年に展開する
BEVトラクタ「LXe-261」

世界6極研究開発体制と各地の取り組み

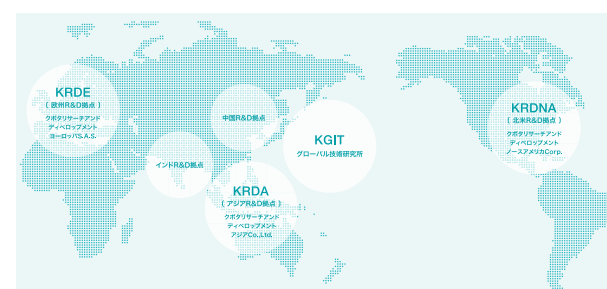
基本方針

事業のグローバル化にともない、世界のお客様のニーズに応えるだけでなく、各地の社会課題の解決に資する製品・サービス・ソリューションを提供することの重要性が増しています。現地ならではの多様な課題に応えるべく、国内・海外それぞれの研究開発拠点の役割を明確にして、日本をコアとするグローバルな研究開発体制の拡充を推進しています。

新研究開発拠点の設立

国内では、2022年に新研究開発拠点「グローバル技術研究所」を開所しました。これにより各地に分散していた拠点・人員が集約され、研究開発効率が大幅に向上します。また、多様な専門家のシナジーによりイノベーションの創出や基幹技術および先進技術でのブレークスルーを図ります。なお、海外拠点も含めたすべての研究開発を評価・統合するコントロールユニットの機能のほか、すべての拠点がお互いにつながり、それぞれの強みを発揮しながら研究開発を推進できる、真のグローバル研究開発を実現するための接着剤や潤滑油のような役割も果たします。

海外においては、重点市場向け戦略製品や地域密着型製品の開発を目的として、これまでに開設したタイ・フランス・北米の研究開発拠点に加え、中国・インドも含めた世界6極でグローバル研究開発体制を構築し、製品開発力の強化を進めるとともに、各地域で生まれる先進技術のいち早い取得など、研究面での強化も推進します。



地域ごとのマーケティング・研究開発の強化

海外展開当初からこれまで、日本で研究開発・生産した製品を輸出し、その後、現地生産に移行するという形で進んできました。しかし、グローバル・メジャー・ブランドへと成長するには、海外のお客様のニーズを的確につかみ、迅速に製品・サービス・ソリューションを具現化する必要があります。そのため、地域密着型のマーケティングおよび研究開発の強化を進めています。



2021年にフランスに開設したKRDE 2022年に米国に開設したKRDNA

公的機関や大学との協創

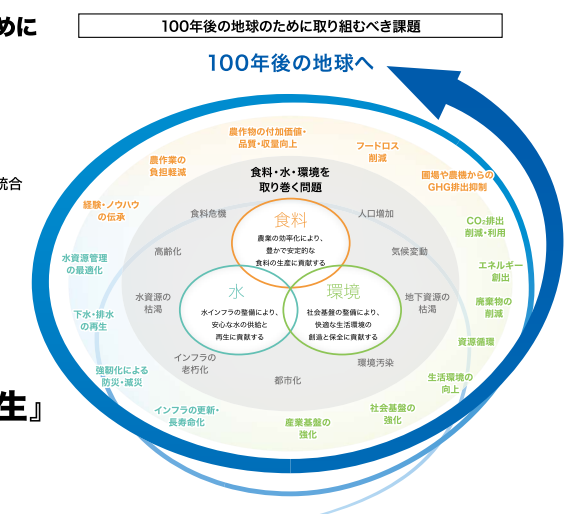
広く知識・技術の結集を図るため、公的機関や国内外の大学との連携も強化しており、2021年に東京大学と産学協創協定を締結しました。この協定では、「100年後の地球にできること」をテーマとして、食料・水・環境分野において両者の知見・技術・ネットワークを活用し自然現象や物質循環に関する現象の解明やモデル化などに取り組みます。また、それを基に機械設計や制御技術などの実践的な研究開発に取り組み、食料・水・環境のピオループ*創生とそれぞれを有機的につなげたソリューションの提供をめざします。

*ピオループ：自然共生(ピオ)と循環型社会(ループ)を統合した造語

100年後の地球のために

「自然共生社会」、「脱炭素社会」、
「循環型社会」の統合的な取組み
=「自然生態系(ピオ)」と
「人工循環系(ループ)」の統合

協創のコンセプト
『ピオループ創生』



2022年「グローバル技術研究所」(KGIT)を開設

大阪府堺市に「グローバル技術研究所」(KGIT)を開設しました。これまで各地に分散していた拠点・人員が集約され、研究開発効率が大幅に向上します。



世界の食料・水・環境の未来を創造する研究開発の推進

社会課題の解決に向けた研究開発

食料・水・環境の現行事業を下支えする研究開発と、将来を見据えた先進技術開発とをバランスよく推進し、自動運転技術、カーボンニュートラル・資源循環、新概念製品開発など、社会課題解決ソリューションにつなげ、持続可能な社会の実現に貢献します。

施設・設備の特徴

(1) 設計・研究棟

- 約18,000㎡におよぶワンフロアにエンジニアを集約し部門間の活発な交流により新たなイノベーションを創出する設計・研究棟の執務スペース
- 個別集中ブースやコミュニケーション機会を増やせるカフェテリアなど多目的に対応させためりはりのあるオフィスレイアウト
- 太陽光パネルや高効率空調・照明を利用した環境にやさしい建築設計

(2) 実験設備・コース

- 大型農機の高速度走行試験が可能な一周約1.5kmのテストコース
- 従来比2倍に増設した24時間連続自動運転可能な台上設備
- 多種多様な動作テストがすぐに行えるよう設計・研究棟に隣接したテストフィールド



一周 約1.5kmのテストコース



ワンフロアにエンジニアを集約した執務スペース

技術情報を共有する「技術研究発表会」を毎年開催

各地域、各分野の技術者が集まり研究開発成果を発表し、情報を共有

食料・水・環境分野の社会課題の解決にグローバルに貢献するために、各地域、各分野の技術者が集まって研究開発成果を発表する「技術研究発表会」を1983年より毎年開催しています。2023年は4年ぶりに対面での開催(KGITで初開催)で、海外はタイ、インド、ドイツから、国内の関連会社の技術者も集まりました。ライブ配信も同時に行い参加者があわせて1,500名を超えました。発表後の質疑応答や現物展示において活発な技術交流も行いました。



特別講演の様子



発表の様子(タイの関連会社)



発表の様子(インドの関連会社)



発表の様子(ドイツの関連会社)



発表の様子(研究開発部門)



現物展示会場の様子

技術研究発表会を聴講して

分野の広さと技術の深さを改めて実感



次世代技術研究ユニット
解析センター
吉田 遥稀
(2022年入社)

二つの会場で、特別講演と9つの発表を聴講しました。自部門の先輩の発表以外は、ほぼ知識がなかったのですが、どの発表も興味を持つものばかりでした。

とくに研究段階の技術については、将来必ず社会の役に立つと実感でき、私もこのような(社会の役に立つ)研究開発に関わっていきたく強く感じました。

失敗しても諦めずに挑戦し続けて、成果が出せる技術者になりたいと改めて実感した貴重な一日でした。

次回の発表会にもぜひ参加したいと思います。

「クボタ技報」を発行

社内外に研究開発成果や技術情報を公表する「クボタ技報」を1976年から発行しています。

2017年発行の50号からは、Webサイトでも公開しています。53号から表紙デザインを一新しています。



魅力あるスマート農業の実現を通じて、農家の抱える社会課題の解決をめざします



仲島 鉄弥

機械研究開発第六部
部長

鵜飼 真矢

トラクタ技術第二部
大形トラクタチーム
チーム長

藤原 一雄

農機国内営業部
製品企画課
課長

石見 憲一

次世代研究第二部
部長

福永 究

研究開発統括部
部長

研究開発および営業リーダーがクボタグループの注力する研究開発加速領域の一つ、農業機械の「スマート・オートノマス化技術」に関して、4つのテーマで話し合いました。

福永 司会を担当する研究開発統括部の福永です。今回の研究開発・営業リーダー座談会はクボタグループのスマート・オートノマス化技術における研究開発の活動をステークホルダーの皆さんにご理解いただくと同時に、社内の開発連携を深める良い機会になると思います。最初に自己紹介をお願いします。

藤原 農機国内営業部の製品企画課でトラクタ、コンバイン、田植機を中心とした製品企画を担当しています。20数年間、国内農機の営業部門に携わっています。

仲島 トラクタ、コンバイン、田植機の自動運転農機に関する開発のとりまとめをしています。入社以来、主にコンバインの電装系、ソフトウェアや電装部品などの開発を手掛けてきました。

鵜飼 入社以来、大型トラクタの設計、開発業務に携わってきました。現在はアグリロボトラクタを含む大型トラクタの高機能化、自動化製品の開発を行っています。

石見 5~10年先を見据えた次世代製品、主に電子制御技術の開発を担当しています。当社の「直進アシスト機能(GS)」やアグリロボシリーズの開発に携わってきました。



Session 1：日本の農業が抱える課題

日本の農業は高齢化や人手不足などの構造的な課題を抱える一方、担い手農家の台頭、新しいテクノロジーに興味を持つ若い就農者が増え始めている。

福永 まず、国内農業が抱える課題についてうかがいます。農業政策が変わり2018年には減反制度が廃止されました。稲作農家を中心に生産の自由度が増していますが、国内農業の抱える課題、農機メーカーへの要望はどのように変化していますか。



藤原 国内農業におけるいちばんの課題は、従事者の高齢化です。小規模の稲作農家は高齢化に加えて、後継者不足で離農されるケースが見られます。一方で、大規模担い手農家が受け皿となって耕作面積を拡大されており、自動化農機や

大型農機を導入する動きがみられます。減反廃止後、離農が加速したという傾向は見られませんが、米の消費量が減るなか、米以外の作物へシフトする農家が増えています。

鵜飼 複雑化している機能のシンプル化、快適性の向上を安価に実現して欲しいという要望が多いです。またアグリロボなどの自動運転農機の期待は年々大きくなってきています。

仲島 人を雇っている大規模担い手農家のお客様は、「離農で生じた耕作地の引受先となり耕作面積が増える一方で、作業者の人数が決まっているため、省力化できる機械が欲しい」、北海道で家族経営をされている農家のお客様からは、「高齢の祖父が引退するため、省人化対応の機械が欲しい」とのニーズを耳にします。農業従事者の高齢化は今後も進みますが、新しいテクノロジーに興味がある若い就農者も増えています。

石見 現場の声を聞くと、シンプルな機能が絶対条件と感じます。そのため極力簡単な操作で、精度の高い農作業ができる点を意識して開発しています。「直進アシスト機能」に関しては、経験の浅い方でも熟練者と同じ作業ができる機能が高く評価されました。国内農業は多くの課題を抱えていますが、課題を解決する農機の自動化ニーズはますます高まっていると感じています。

Session 2：農機における自動運転の現状

農機の自動運転、自動運転のメリット、クリアすべき課題とは。農家からの要望は年々高まっていく状況にある。

福永 農機の自動運転は、どのような特徴がありますか。現在の自動運転技術レベルや技術課題、お客様へ提供できるメリットなどに関して説明をお願いします。

仲島 農機の自動走行に関しては、農林水産省が「農業機械の自動走行に関する安全性確保ガイドライン」を策定しています。農機は自動化レベルが0から3までの4段階に分けられています。*レベル0は搭乗者が操作のすべてを手動で行い、レベル1は作業者が搭乗した状態で直進操作などの一部ハンドル操作を自動化したものです。レベル2は使用者が農機に搭乗せず、圃場周辺や別の農機に搭乗しながら無人機

*「レベル0~3の区分け」は通称であり、正式な規格ではありません。
(座談会開催時点)

を目視やモニター監視する無人作業です。トラクタと田植機は、既にレベル2が実用化され量産されていますが、コンバインは2023年3月にレベル2のガイドラインが策定されたばかりです。クボタではこのガイドラインに対応したレベル2コンバインを早く市場投入できるよう開発を進めています。レベル3は遠隔監視の自動運転で、農機が圃場内を自律無人走行し、遠隔地でモニター監視しながら操作対応できるようになります。2024年春頃にガイドラインが発表される見通しです。

鵜飼 トラクタは、後方にインプラメント(作業用機械)を付けて作業を行います。田植機とコンバインは、作業が決まっており自動運転のプログラムを決めやすいのですが、トラクタはインプラメントによって操作や作業経路が異なり、複雑なプログラムの作成が必要で、検討すべき要件が多いのが課題です。より多くのインプラメントの自動化に適應させれば、軽労化が図られ農家にとってメリットが増えます。

石見 農機は自動車よりも高い自動運転の精度が求められます。自動車は決められた道路上を走りますが、圃場は30センチ間隔で苗が植えられており、農機はセンチ単位の走行精度が求められます。

藤原 自動運転技術は大型機を中心としたラインアップが進められているため、小さい圃場は導入が難しい面もあります。電波が受信できない山間地では使えないなどの課題も聞かれます。

仲島 現時点のデメリットは、販売価格の高さと導入効果が見えにくい点でしょうか。レベル2は作業者が大きく減らないうえ、販売価格が既存製品の1.3~1.5倍とイニシャル

コストの負担が大きいと、費用対効果を理由に、様子見される農家が見られます。

鵜飼 レベル3の遠隔監視の場合、遠方からしっかり監視ができるのか、問題が生じた際に離れた場所から迅速かつ安全に作業を再開させられるかが課題となります。また、現在の法律では、公道を無人で走行させることはできないため、隣の圃場にどのように移動するか、などの法整備が必要です。



Session 3: クボタの自動運転提案

クボタの有する独自のスマート・オートノマス技術、ソリューション提案はどのようなものか。KSASとの連携による差別化戦略の強化が鍵を握る。

福永 クボタが保有する独自の差別化技術やKSAS(クボタスマートアグリシステム)との連携などに対して、どのような技術開発課題をクリアさせ、お客様へどのようなメリットを提供したいですか。

仲島 クボタは他社に先駆けた次世代製品の市場投入をめざしています。その一つが、トラクタ、田植機、コンバインのレベル2機種間のデータ連携です。稲作の場合、トラクタで水田を作る際に圃場マップを作成し、田植機やコンバインでマップを活用できるようにします。また、田植えの植付け位置データを用いて、正確にコンバインで刈り取りが行えます。畑作業においてもトラクタで作った畝の位置情報を活用することで、効率良く作業を行うことができます。

藤原 圃場マップのデータ共有に関するニーズはよく聞かれます。その課題解決に取り組むことは差別化提案につながりますね。また、農機だけでなく、水や肥料などの管理を提供するKSAS活用はクボタの強みです。KSASは国内2万軒、日本の水稲作付面積の約10%を占める農家の方にご利用

いただいています。スマート農機とKSASの連携はクボタの差別化戦略になります。



鵜飼 データ活用に関する他社との協力関係も必要です。現在、各社の農機から得られる情報は他社の農機は利用できませんが、今後はデータのオープン化に加えて、KSASと

の情報連係を通じて、お客様がより使いやすいソリューションを提案することも有効です。トラクタに関しては、MRシリーズが世界で初めてロボットトラクタの安全性に関する国の認定を取得しました。また、クボタはグループ内でインプラメントの開発も行っていますので、インプラメントからの情報活用でクボタ独自の成長戦略につなげることが可能です。

Session 4: クボタにおける今後の展開

スマート農業および自動化された農機の導入を通じて、国内農業が魅力的な産業に変貌するポテンシャルと海外展開の考察。

福永 スマート農機の開発を加速させることは当然ですが、クボタのソリューション提案による魅力ある国内農業づくりや技術展望について意見をいただけますか。

藤原 直進キープ(GS)機能付き田植機を導入されたお客様が「従来の手動式田植機で1日作業を行うと、朝から晩まで長時間労働でたいへん疲れますが、GS田植機を使うと一日の疲労度が軽くなり、帰宅後に家族と過ごす余裕ができました」と喜ばれました。自動運転農機の普及が進むことで、農業の働き方改革、ライフスタイルに変革が起こせると信じています。農業に対する見方が、収益性が高くスタイリッシュなイメージへ変わり、就農を希望する若い方が増えると嬉しいですね。

鵜飼 新たな市場創出には、お客様に農機の自動化にともなうメリットを感じていただくことが大切です。いろんなインプラメントに適應させ、簡単に機械のセッティングができ、さらに監視時間も短くなれば、お客様のメリットはどんどん増えます。そのためにも導入メリットを理解していただける製品作りとプロモーションが必要です。経験豊富な農家の方が、肌感覚で行っていた熟練作業をスマート農機で再現するためにデータ管理は必要不可欠です。データに基づいた技術伝承が進むことで、次世代農業のあるべき姿が見えてきます。

石見 レベル2のアグリロボは、使いやすさを追求した技術開発を強化することでさらなる普及が見込まれます。次世代に向けた技術開発として、10年以内に完全無人化のレベル3の実用化を実現します。今後は狭い圃場から広い圃場まで柔軟に作業ができるよう、複数台の農機を連動させる作業体系などを含めた研究も必要になってきます。機械だけでなく、前後の付帯作業を含めた省人・省力化をめざした技術

石見 機械の安全面をはじめ、お客様のニーズを満たした技術提案ができていく点もクボタの強みです。稲作3機種のアグリロボ化を他社に先駆けて実現できたのはクボタだけです。田植えの場合、一度植えたところを田植機が走ると苗が潰れるため、一筆書きで圃場を走行する必要があります。その問題をクリアした「苗植えの経路生成」は他社に先行しています。

開発を進める必要も出てきます。そうすることで、農作業の工程全体にわたる完全無人化の時代が到来すると思います。**仲島** 次世代技術はクボタだけで作れるものでなく、世の中の進化とともに生まれてくるものです。10年後はレベル3、圃場間移動を含めた人を介さない農業が進むことで、経験のない方でも就農が容易で、魅力ある農業の実現が可能になるでしょう。国内農業の国際競争力向上も期待できます。海外については、気候、天候、土質などが異なるため、展開するまでに相当の実証試験が必要ですが、今後はアジア市場を中心にスマート農業と自動化農機の展開が進むと予想します。



福永 本日は農業機械の「スマート・オートノマス化技術」の現状、クボタの差別化技術と今後の展望に関して話し合っていました。クボタの自動化・ソリューション提案で、魅力ある農業の構築に貢献し、日本はもちろん、グローバルな食料課題解決に貢献したいとの想いを強くしました。今日は皆さんありがとうございました。

製造資本

基本方針

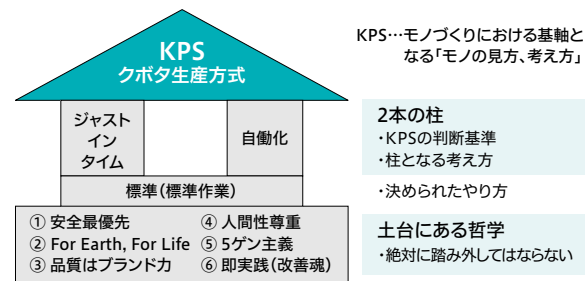
お客様の「のぞみ」を超える商品とサービスを、「予測」を超えるスピードで提供することにより、感動を呼ぶモノづくりをめざします。「Made in Japan」ならぬ「Made by Kubota」。私たちは世界中のあらゆる場所で、クボタ製品だからこそ信頼されるモノづくりをめざし続けています。

製造資本の強みと戦略

クボタの製造資本の強みはKPS (Kubota Production System)とそれを実践する人財です。

KPSとは土台となる哲学の上に、ジャストインタイムと自動化(ニンベンの付いた)を2本の柱とした、製造の判断基準・考え方のもとになるものです。これをグローバルな生産拠点に展開しタイムリーかつスピーディーな製品供給体制をめざしています。また人についてはKPS教育に加えて、日本、北米、タイ、中国5ゲン道場(2023年欧州、2024年インド開設)で5ゲン(現場、現物、現実、原理、原則)教育の指導を行っています。

これらの実践により、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グローバル・メジャー・ブランド(GMB)となることがクボタの戦略です。



保有する製造資本と創出するアウトプットとアウトカム

市場に近いところで生産できるよう、世界各地に生産拠点を設置するとともに同じ品質を確保できるよう、マザー工場が世界各国の工場を支援しています。また、各拠点でクボタ生産方式の展開を進め、サプライチェーン全体を通してのQCDのレベルアップに努めています。



製造資本

- 生産拠点数 日本：12拠点 / 海外：22拠点
※生産部門がある拠点数
- アウトプット(2022年度)
生産実績 2兆7,148億円
- アウトカム
 - ・タイムリーかつスピーディーな製品供給
 - ・サプライチェーン全体を通してのQCDのレベルアップ

設備投資額と設備投資内容

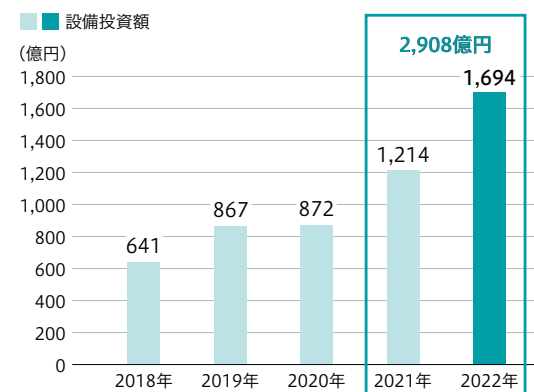
中期設備投資計画(2021~2025)

- 予算は6,000億円を予定しております
- 前半2年の実績は2,908億円(進捗48%)とハイペースではありますが、主要因として、国内の新研究開発拠点(約840億円)の完成によるものです。

2022年度の設備投資実績

- 投資額：1,694億円
- 日本：新研究開発拠点設立による開発期間短縮とコンカレント活動強化
- 北米：建機新工場立上による生産能力増強と製品供給リードタイム短縮
- インド：エスコーツクボタLtd.連結子会社化による製品ラインナップ充実と調達力向上

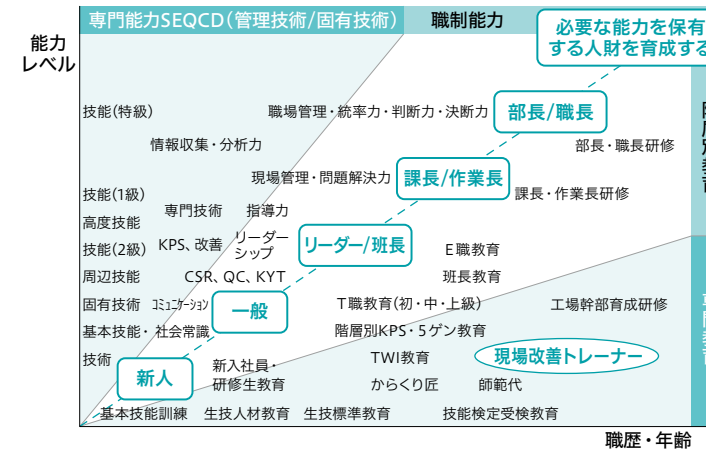
設備投資額



モノづくりを支える人財育成

1. 人財育成ロードマップ

ロードマップを作成し、人財育成に取り組んでいます。

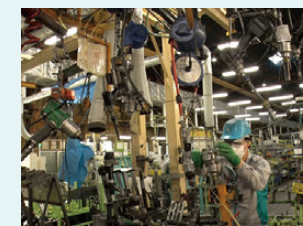


モノづくり事例

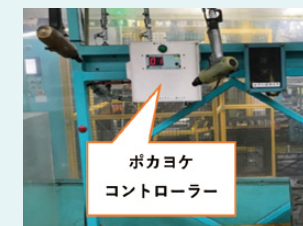
2022年立型ディーゼルエンジンは100周年をむかえました。この組立ラインでは、以下の4つのコンセプトでラインを構築しています。①振り向かない、②歩かない、③手元化(手で組立てる)というコンセプトでは、「ストライクゾーン」と呼んでいる無理なく動作ができる範囲内で作業をすることで動作のムダを最小限に抑え、作業者の負担低減につなげています。④誰がやっても同じ作業ができる仕組みというコンセプトでは、例えば、作業順序に応じて必要な工具が上から降りてくる仕組みを導入しています。作業者の習熟度に関わらず、作業スピードのバラツキを抑えることができます。また、品質確保の活動として「ポカヨケ装置」に力を入れています。ポカヨケとはポカ(作業ミス)をよける(避ける)という意味です。例えば、工具でボルトを完全に締め終わらなければ、作業者が次の作業手順に移れないポカヨケ装置は、締め忘れやトルク不足などの不良品をお客様にお届けしない重要な役割を担っています。しかし、ポカヨケや自動化に頼るだけでなく、人の間違いは常に起こりうると考え、定期的に品質を確保するための作業指導や作業確認を実施し、作業者の品質に対する感性も高めています。



部品はすべて前方から供給され、作業ツールも40cm以内に配置。振り向かず、歩かず、手で組立が可能です。



必要な工具が必要な時に上から降りてくるシステム。しゃがむ、歩く、手を伸ばす、探すという4つの動作のムダが改善されています。



ボルトの締め忘れや、トルク不足を防止するための「ポカヨケ装置」。締め忘れが発生すると、次の工程へ進めません。



堺製造所エンジン製造部 組立課 職長 横田 健

幹部による拠点巡回

会長、社長をはじめとする会社幹部が、各拠点を訪問し作業者の生の声に耳を傾けながら、現場現物で指導しています。



会長巡回(クボタアメリカCorp.)



社長巡回(宇都宮工場)



会長・社長巡回(クボタ精機)



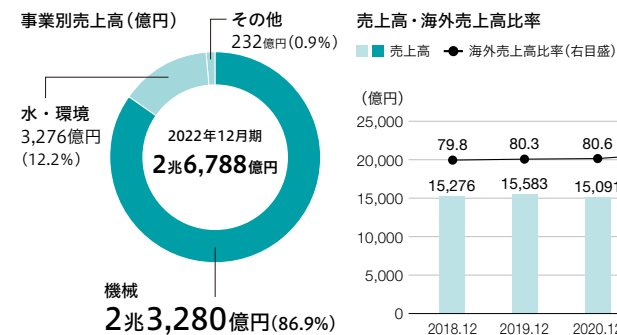
取締役副社長執行役員
機械事業本部長、
イノベーションセンター所長
渡邊 大

基本方針と事業概況

機械事業の目的は、食料の生産と快適な生活環境の創造・保全に貢献することです。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おります。長期ビジョン「GMB2030」の実現に向け、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。

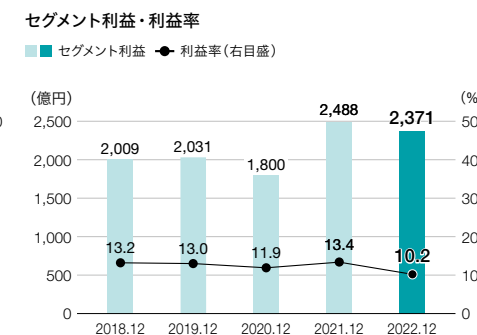
2022年12月期の概況

機械事業本部の売上高は前期比24.8%増加して、2兆3,280億円となり、全社売上の86.9%を占めました。一方、当部門のセグメント利益は値上げ効果や為替の改善などの増益要因がありましたが、原材料価格の上昇や物流費の増加などの減益要因により前期比4.7%減少して2,371億円となりました。



創出する社会価値

「食」関連では、農業の機械化や、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の提案を行っていくことで豊かで安定的な食料の生産ができるように、また、「環境」関連では、環境に配慮した「省エネ・省力化」が特徴のクボタエンジンや市街地など狭い現場を得意とする建設機械を通じて快適な生活環境を守っていきます。



* 社内組織の変更にとまねい、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。この変更にとまねい、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。

強みの源泉

クボタの原点である鋳物製造からエンジンの組み立て、そして重要部品の内製化を行っています。また、あらゆる製品分野において、各地のニーズに合わせて開発するスタイルを確立しています。そのため、多品種少量生産が可能となっており、これはクボタ独自の強みです。積み重ねた技術・技能、そして我々に根付いている「現場主義」の考え方を礎に、現在、数多くの高シェア製品を有しており、日本だけではなく世界中で事業を展開しています。

機械事業の主要製品

- トラクタ・インプラメント**
トラクタにインプラメントを付けることで耕うん等様々な作業ができます。
- 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。
- フィーダー**
粉や液体の原料を、設定された一定流量で次工程に供給します。

機械事業の現状分析と基本戦略

| 強み (Strengths) | 弱み (Weaknesses) |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> 北米における現地開発の体制構築と、強固な販売網 タイにおける現地開発の体制構築と、強固な販売網 エスコーツクボタLtd.の連結子会社化によるインド市場でのプレゼンス向上 サービス(補修)部品の着実な売上増 | <ul style="list-style-type: none"> 電動化製品のラインナップ グローバルサプライチェーン 畑作分野でのプレゼンス |
| 機会 (Opportunities) | 脅威 (Threats) |
| <ul style="list-style-type: none"> 先進国における堅調なインフラ開発需要 アセアン地域での都市化進展 アジア・アフリカ地域の人口増加にともなう食料需要の増加 豊富な稼働機会の活用余地 | <ul style="list-style-type: none"> カーボンニュートラルへの取り組み加速 世界的な気候変動による自然災害の増加 技術革新による環境変化の加速 |

既存事業の深掘りによる成長

- 北米での建設機械のラインアップ拡充と現地一体運営の推進
- アセアン地域でのニーズに適した、農作業の機械化促進と小型建設機械の展開
- インドにおけるベーシック市場への参入
- 豊富な稼働機械を活用したサービス事業の拡大

課題への対応

- 事業変化に対応した研究開発の加速
- BCP対策の加速
- M&Aによる事業拡大の促進

※次ページに詳細を記載しています。

既存事業の深掘りによる成長



北米建設機械事業

- 北米での住宅需要は安定的に推移し、慢性的な労働力不足により建機の販売は順調に拡大しています。北米向けコンパクトトラックローダの現地生産を開始し、需要の拡大にタイムリーに製品を供給していきます。
- 現地での開発体制の準備を進め、製品ラインアップの拡充、開発・生産・販売の一体運営による事業拡大を図っていきます。



アセアン機械事業

- 畑作市場への進出を加速させ、作物価格が好調な畑作向けトラクタの販売は順調に拡大しています。クボタのハード(機械化)とソフト(先端農法)を融合し、各農家の地域、作物、作業体系に適した農業ソリューション提案を強化していきます。
- 都市化により需要増が期待できる建設機械は、市場のニーズに合った製品、5トンクラス等を逐次導入していきます。



インド事業の拡大とベーシック市場の参入

- クボタ、エスコーツクボタLtd.間のシナジーを追求していきます。フルライナーブランドをめざし、全ての客層にアプローチしていき、それぞれのディーラー網を活用し、効率的に営業活動に取り組んでいきます。
- エスコーツクボタLtd.の調達ネットワークを活用した部品やユニットをクボタ製品に取り込んでいき、コスト競争力の強化を図っていきます。



カスタマーソリューション事業

- KSAS やテレマティクスを活用し、農業・農機のデータに基づく営農支援やサービス事業の拡大を推進していきます。
- グローバルな部品供給拠点の構築に着手し、分散する保管場所、作業場の集約と効率化によりリードタイム短縮をめざします。
- 価格、品質面で純正部品とコンセプトが異なる第二ブランド「K3R*」を導入しました。

* K:kubota
3R:Resolution,Reasonable,Reliable

課題への対応

| 課題 | 対応策 |
|---------------------|--|
| 事業環境の変化に対応した研究開発の加速 | <ul style="list-style-type: none"> ● 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体制を構築し、活動を加速化させています。 ● 農業や都市整備のスマート化(自立型無人運転、協調運転、データ駆動型農業)の実現に向けたグランドデザイン策定と実行に向けて取り組んでいます。 |
| BCP対策 | <ul style="list-style-type: none"> ● 調達の安定化に向けて、短期的には在庫保有し、中長期的には複数国・複数サプライヤからの調達を行っていくことで推進しています。 ● 国内の工場および販売会社において、災害対策工事を計画的に推進・実行しています。 |
| M&Aによる事業拡大の促進 | <ul style="list-style-type: none"> ● 事業拡大にあたり、これまで社内ですべてのリソースの活用に加え、社内に不足する技術・製品や新規開拓に時間を要する市場については、社外リソースを活用することで事業拡大を促進していきます。 ● クボタの既存事業とのシナジーを生み出し、お客様にクボタとしての価値を提供することを目的として行っています。 |

(ご参考)2022年のM&A案件

- トラクタメーカーの Escorts Limited (本社：インド、現「エスコーツクボタLtd.」)を連結子会社化
- フィーダーメーカーの Brabender Technologie GmbH &Co. KG (本社：ドイツ、現「Kubota Brabender Technologie GmbH」)を子会社化
- 芝刈り機メーカーの Officine BIEFFEBI S.p.a (本社：イタリア、以下「BFB社」)の芝刈り機事業と、BFB社の子会社である Gianni Ferrari s.r.l (本社：イタリア、以下「GF社」)が統合して誕生する芝刈り機事業会社(現「Kubota GianniFerrari s.r.l」)をグループ会社化



ブラベンダーテクノロジー社製重量式フィーダー BFB(GF)社製芝刈り機

中期経営計画2025および機械事業の業績・実績

中期経営計画2025目標

- 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により全地域とも増販をめざしています。
- 北米の建機事業は、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します。
- アセアンの機械事業は、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しています。
- インドを中心に、安価ベーシック機の市場投入などの施策により、シェアアップをめざします。

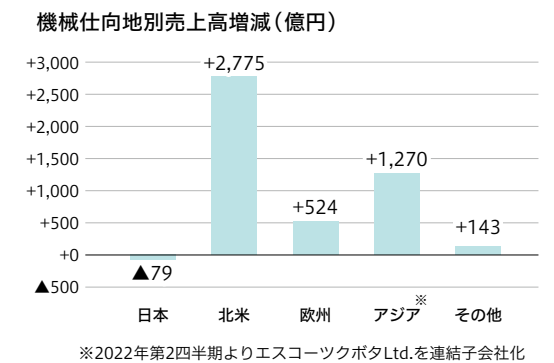
中期経営計画2025の進捗

- 2022年度は、全地域とも大幅に増収し、順調に伸長しています。
- 特に、北米では郊外移住などともなう旺盛な需要を背景にトラクタや建設機械の売上が大幅に増加しました。
- インドでのエスコーツクボタLtd.の連結子会社化により売上が大幅に増加しています。

2022年12月期セグメント売上高実績(2021年実績比)

● 機械 +4,632億円(国内：▲79 海外：+4,711)

- 日本** 米価低迷や経営継続補助金の終了により前年比で減販。
- 北米** トラクタは後半からレジデンシャル向け需要が減退するも、建機、エンジンは小売が堅調に推移し、前年比で増販。金額ベースでは値上げが寄与し、売上は大きく伸長。
- 欧州** 各事業とも、市場は堅調に推移。製品供給に課題はあったが前年比増販。
- アジア** タイは2021年の政府事業向け販売(農機無償配布政策)による反動影響により減販。タイ以外のアセアンは、主にフィリピン政府向け入札案件の減少により減販。中国はトラクタが排ガス4次規制前の駆け込み需要で増販。インドはエスコーツクボタLtd.の業績取込(第2四半期以降)およびMUトラクタの拡販により大幅な増販。
- その他** トラクタ、建機を中心に出荷は順調に進み、前年比で増販。



2023年12月期セグメント売上高見通し(2022年実績比)

● 機械 +1,820億円(国内：+44、海外：+1,776)

- 日本** 農機は米価低迷、生産コスト上昇の影響により厳しい状況が続く。
- 北米** トラクタは景気後退にともないレジデンシャル市場は低迷。建機は住宅建設のバックログと政府のインフラ開発需要に支えられ好調。エンジンも建産機市場に続き堅調。
- 欧州** 建機は各国の公共工事需要に支えられ好調。エンジンも建産機市場に続き堅調。トラクタの市場は経済減速懸念により弱含みだが、前年の供給不足による売り逃しの解消により増加を見込む。
- アジア** タイは畑作市場での作物価格高値推移により増販を見込む。中国はトラクタの排ガス規制による値上げで減販を予測するが、好評な汎用コンバインで増販、またエンジンは、ショベル、フォークリフトなどの新規案件立ち上げによる増販を見込む。インドはエスコーツクボタLtd.の業績取込(通年)およびMUトラクタのさらなる増販を見込む。
- その他** 豪州はインフレによる景気後退懸念があるものの、全体としては増販の見通し。

エスコーツクボタ Ltd. を迎え、世界最大のインド市場に挑む



専務執行役員
ベーシック機械統括部長
エスコーツクボタ Ltd. 会長
兼社長

Nikhil Nanda
(ニキル ナンダ)

Nanda 社長からのメッセージ

こんにちは。Escorts Kubota Limited (以下、エスコーツクボタ Ltd.) の会長兼社長の Nikhil Nanda です。

まず初めに、クボタファミリーの一員となったことを光栄に思います。

またクボタがグローバル・メジャー・ブランド(GMB)になるために、貢献できることを心より嬉しく思います。

エスコーツクボタ Ltd. のご紹介

エスコーツクボタ Ltd. は、1944年に設立された歴史あるインドのトラクタメーカーです。22年4月にクボタグループに加わりましたが、現在も創業家出身者が3代目の最高責任者を務めております。

エスコーツクボタ Ltd. は、12馬力から120馬力までの幅広いトラクタのラインナップを揃え、長年に亘り多種多様なインド農家のニーズに応えて、インドの農家の生産性向上に貢献してきました。

また、エスコーツクボタ Ltd. は技術開発やイノベーションを重視する社風を持ち、1960年代前半にはインド企業で初めて国産トラクタの生産を開始しました。また近年では、2017年にインド初の電動トラクタを開発し、欧米での販売を開始しています。その他、ハイブリッドトラクタや自動運転トラクタなどの研究開発にも力を入れています。



我々のビジョン

1. クボタを台数ベースで世界一のトラクタメーカーにします。
2. クボタの売上のさらなる拡大と利益率の向上に貢献します。
3. インドのみならず世界で機械化をさらに促進します。

まずは、台数ベースで、クボタを世界一のトラクタメーカーに押し上げます。クボタとエスコーツクボタ Ltd. のシナジーを上手く活用することができれば、十分に可能な目標であると考えています。

二つ目の目標は、インドにグローバル R&D の拠点を設立し、エスコーツクボタ Ltd. のフルーガルエンジニアリング(儉約思考の設計開発)とクボタの世界水準のシステムやプロセスを活用して、今後、非常に競争力のある価格で製品を製造していきます。これにより、クボタは今より低価格で勝負することができ、欧米市場においても数量とシェアを拡大できると考えています。

また、クボタのグローバルな生産拠点となることで、エスコーツクボタ Ltd. の低価格なコスト構造を活用し、高い収益性を確保するとともに、インド製部品を世界各地の工場に供給することができ、グローバル規模でクボタの連結収益改善にも貢献していきます。



クボタの世界ネットワークで販売を開始する EL 製トラクタ

そして三つ目の目標は、私の心に最も強くある想いです。それは、インドだけでなく世界中で農業の機械化を促進することです。そうすることで、農家の皆さんから重労働を取り除き、安全で豊かな生活を提供することで、彼らが他の付加価値に時間を費やす機会を増やすことができます。

クボタのグローバル規模の事業成長に貢献し、インドでの人々の安全で豊かな暮らしに貢献することが、今後の私たちの大きな使命だと感じています。

水・環境事業



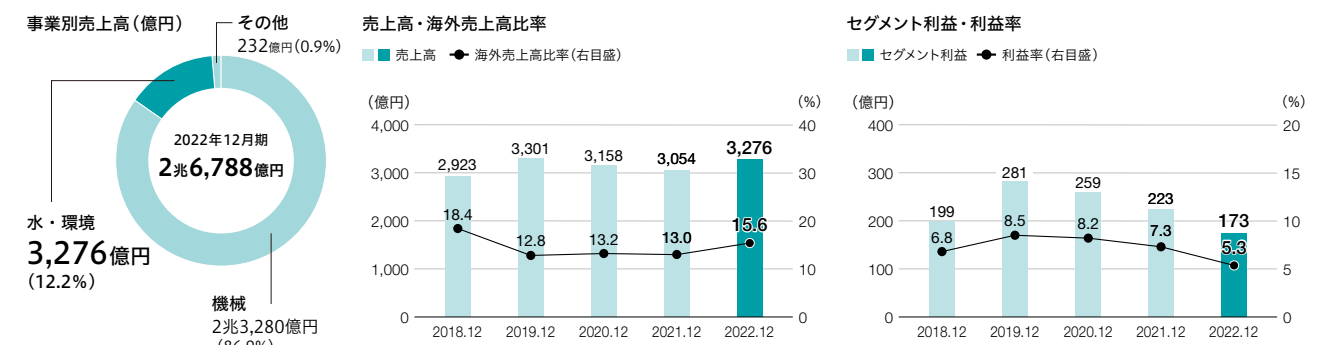
取締役専務執行役員
水環境事業本部長
吉岡 榮司

基本方針と事業概況

1893年水道用鉄管の開発からスタートした水環境事業は、それぞれの時代の社会が直面する課題解決に取り組むことで、世界の社会インフラ整備に貢献してきました。これからも私たちは、気候変動対応や資源循環等の地球規模の課題解決を実現するソリューションの提供を通じて、長期ビジョン「GMB2030」実現をめざします。

2022年12月期の概況

当部門の売上高は前期比7.3%増加して3,276億円となりました。国内売上高は前期比4.1%増の2,766億円となりました。海外売上高は前期比28.6%増の510億円となりました。当部門のセグメント利益は原材料価格上昇を値上げでカバーするも、インフレなどによる経費増加により前期比22.5%減少して173億円となりました。



* 社内組織の変更にもない、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。この変更にもない、2019年12月期についても同様の分類に紐替再表示しています。

強みの源泉

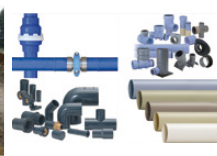
- 水関連市場において耐震技術、水処理技術など、他社に先駆けた製品・技術開発を行い、数多くの高シェア製品を有します。
- 水関連分野における幅広い製品ラインナップを有し、設計・調達・施工・運営までトータルソリューションの提供が可能な世界トップクラスの水関連総合企業です。
- 豊島不法投棄廃棄物処理や双葉町放射性廃棄物処理等の実績とともに、これらを実現することができる焼却・溶融の技術力を有します。

水・環境の主要製品

(パイプシステム製品)



●ダクタイル鉄管



●合成管



●バルブ

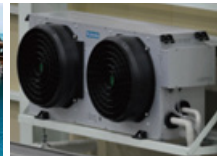
(産業機材製品)



●素形材(分解管)



●鋼管杭



●空調機器

(環境製品)



●水処理プラント



●ポンプ



●液中膜



●浄化槽



●ごみ焼却・溶融プラント



●リサイクルプラント

水・環境事業の分析

| 強み (Strengths) | 弱み・課題 (Weaknesses) |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> 豊富な納入実績に裏付けられた“クボタブランド” 多くの高シェア製品(ダクタイル鉄管、液中膜等)や独自技術 幅広い製品ラインアップ | <ul style="list-style-type: none"> 国内公共事業への依存 海外事業の強化 新規事業の創出 |
| 機会 (Opportunities) | 脅威・リスク (Threats) |
| <ul style="list-style-type: none"> 地方自治体の財政悪化・人手不足にともなう民間への事業委託の増加 インフラ老朽化にともなう更新需要の増加 新興国での水インフラ投資拡大 資源循環・リサイクルニーズの高まり | <ul style="list-style-type: none"> 原材料価格の高騰 高齢化、人口減少にともなう国内市場の縮小 インフラ更新需要の停滞 |

水・環境事業の事業戦略と課題・対策

| 事業戦略 | 対策 |
|---|--|
| 1. ソリューションプロバイダーへの転換 <ul style="list-style-type: none"> 環境O&M事業の拡大 ソリューション事業(官民連携事業)の拡大 | <ul style="list-style-type: none"> 2022年4月に水環境3子会社の統合により「クボタ環境エンジニアリング」を設立し、分散していた施設の運転・維持管理業務の経営資源集約を図りました。 IoTソリューション「クボタスマートインフラストラクチャシステム(KSIS)」の活用により、上下水管路・施設全体の事業運営を包括するプラットフォーム構築を推進します。 |
| 2. 資源循環事業の拡大 <ul style="list-style-type: none"> 民需領域での事業拡大 | <ul style="list-style-type: none"> 2021年12月に資本参加したテラレムグループ株式会社との協業を推進し、廃棄物資源循環事業の強化を図ります。 2023年4月にグループ内再編による「焼却・溶融およびリサイクル事業」のリソース集約を行いました。 |
| 3. 海外事業の拡大 <ul style="list-style-type: none"> ASEAN、北米市場での事業拡大 | <ul style="list-style-type: none"> 2022年10月に「ASEAN水ビジネス統括室」を設立し、ASEAN地域での事業展開を強化します。 水再生処理施設向け液中膜、耐震型ダクタイル鉄管の拡販により、北米市場での事業拡大を図ります。 |

水・環境事業の業績および中期経営計画2025の進捗

2022年12月期セグメント売上高実績(2021年実績比)

●水・環境 +222億円(国内:+109 海外:+113)

| | |
|---------|---|
| パイプシステム | 鉄管、合成管ともに値上げ効果による増加 合成管はインフラ向けが減少も、建設市場向けが堅調 |
| 環境 | O&M、PPP(官民連携)案件が増加 |
| 産業機材* | 石油化学プラント向け分解管の海外案件が堅調 |

*2023年1月から設置した産業機材事業に該当するものについて記載しています

| | (億円) | | |
|---------|---------|---------|--------|
| | 2021年実績 | 2022年実績 | 2021年比 |
| パイプシステム | 1,266 | 1,346 | +80 |
| 環境 | 1,208 | 1,240 | +32 |
| 産業機材* | 580 | 690 | +110 |
| 合計 | 3,054 | 3,276 | +222 |

2023年12月期セグメント売上高見通し(2022年実績比)

●水・環境 +434億円(国内:+354 海外:+80)

| | |
|---------|----------------------------------|
| パイプシステム | 合成管は非住宅等の建築設備市場向けが堅調 |
| 環境 | 引き続きPPP(官民連携)、O&M案件が順調に増加 |
| 産業機材 | 分解管は大型案件により前年並みを維持、国内工場向け空調事業が堅調 |

中期経営計画2025目標

- 事業領域を「製品・機器販売中心」から、製品・サービスを組み合わせた「ソリューション提案事業」へ転換させ、事業拡大をめざします。
- 廃棄物のリサイクル・焼却・溶融等の独自技術を活用した「資源循環ソリューションビジネス」の構築をめざします。
- 既存事業の基盤強化にも取り組むことにより、中期経営計画では、2025年に水環境事業売上高4,000億円をめざします。

中期経営計画2025の進捗状況

- 次世代の成長ドライバーと位置付けている「ソリューション事業」が順調に伸長しています。またPPP(官民連携)案件の受注も着実に積みあがっています。
- 2023年度売上高は、2022年度比434億円増収の3,710億円を見込み、2025年中期経営計画売上高達成に向けて、目標通りの進捗です。

ソリューション事業の取り組み事例

1 PPP(官民連携)案件の受注拡大

- 上下水市場において、近年PPP方式による発注が増加しています。クボタは、グループ全体の総合力を活かし、製品・技術・サービスのトータルソリューション提供により、PPP市場での実績を着実に積み上げています。(PPP案件の主な取り組み事例)
- 大阪府「大和川下流域下水道今池水みらいセンター包括管理事業」汚泥焼却炉の更新と下水処理施設の運転管理業務
- 大阪広域水道企業団「送配水管およびポンプ場設計整備事業」DB方式※1による管路およびポンプ場等施設の整備
- 鳴門市企業局「鳴門市・北島町共同浄水場整備事業」DB方式※1による鳴門市と北島町の浄水場共同化事業



完成イメージ: 共同浄水場(鳴門市企業局)

2 コンセッション方式の案件を初受注(三浦市公共下水道運営事業)

- 2022年12月にクボタを含む民間企業グループが設立した特別目的会社(SPC)と神奈川県三浦市との間で、コンセッション方式※2による公共施設等運営権実施契約を締結しました。(事業期間:2023年4月1日~2043年3月31日)
- 本事業は処理場、ポンプ場、管路を含めた公共下水道施設すべての運転管理・修繕・更新までをコンセッション方式で実施する国内で初めての事例です。



三浦市公共下水道運営事業(コンセッション方式)

※1 DB方式・・・Design Build 設計・施工一括発注方式

※2 コンセッション方式・・・施設の所有権を自治体が保有したまま、運営権を民間業者に設定する方式