

For Earth, For Life  
Kubota

# KUBOTA REPORT 2021

ダイジェスト版





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”をめざす



## KUBOTA REPORT 2021で伝えたいこと

クボタグループは、ステークホルダーの皆様にご理解いただくために、「クボタレポート」を発行しています。

2021年版の本レポートは、企業としての中長期的なあり姿をお伝えするため、当社の事業とESG両面の戦略を統合したレポートとして、従来の内容から刷新を図っています。

本レポートの編集にあたっては経済産業省の「価値協創ガイド」等を参考にしつつ、クボタグループの企業価値向上にとって重要性の高い情報を中心に簡潔にまとめています。

## CONTENTS KUBOTA REPORT 2021 ダイジェスト版

- 3 クボタグループの歩み**  
130年受け継がれてきた創業者精神と企業理念、事業領域をご紹介します。
- 5 トップメッセージ**  
コロナ後の社会を見据え、今後10年で取り組む長期ビジョンと中期経営計画を軸に「食料・水・環境」分野で世界に貢献するクボタグループのめざす姿についてご説明します。
- 9 クボタグループのめざす姿**  
クボタグループのめざす姿である長期ビジョン「GMB2030」の全体像をご紹介します。
- 11 特集1：ダイアログ**  
国谷裕子氏をお迎えし、SDGs達成と環境問題に対する取り組みについて経営者との対話をご紹介します。
- 15 中期経営計画2025**  
「GMB2030」の実現に向けた中期経営計画について解説します。
- 19 数字で見るクボタグループの今**  
120カ国以上でビジネスを展開するクボタグループの今をご紹介します。
- 21 クボタグループの製品・サービス**  
各事業部門の紹介とイノベーションにつながる取り組みやトピックスを解説します。  
21 機械部門  
23 水・環境部門
- 25 特集2：オープンイノベーション**  
「GMB2030」実現に不可欠である、クボタグループのオープンイノベーションについてご紹介します。
- 27 財務の状況**  
クボタグループのこれまでの財務状況をご覧ください。
- 29 E・S・Gの取り組み**  
サステナブルな成長に向けた環境・社会・企業統治の主な取り組みをご紹介します。  
29 〈Environment〉 環境への取り組み  
31 〈Social〉 社会への取り組み  
33 〈Governance〉 企業統治への取り組み

### ダイジェスト版とフルレポート版の関係について

#### ダイジェスト版

クボタグループの長期ビジョン・中期経営計画を中心に、グループの全体像を把握していただきやすいようにわかりやすくまとめています。

#### フルレポート版

ダイジェスト版の内容に加え、より詳細なESG情報などを網羅的にPDF版で開示しています。

[www.kubota.co.jp/ir/financial/annual/](http://www.kubota.co.jp/ir/financial/annual/)

#### ■ 報告対象期間

2020年1月～2020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/](http://www.unic.or.jp/activities/economic_social_development/sustainable_development/2030agenda/)



# 1890年の創業以来、 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歳で鋳物業を開業したクボタグループの創業者・久保田権四郎。「やればできる」「失敗を恐れるな」の信念で日本で初めて水道管の量産化や農業の機械化を実現し、社会の発展に貢献してきました。

「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」

この創業者の信念は、今日までグループ4万人に息づいており、クボタグループのあるべき姿「グローバル・メジャー・ブランド 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。

## 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、総合力を生かす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の幸福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**

**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・グローバル・ループ

2030 > 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”

SDGsの達成に向けて

グローバル企業へ

社会の発展とともに

事業の礎

創業 1890

鋳物メーカーとして創業。衡器用鋳物・日用品鋳物の製造開始

クボタグループは、農業の効率化によって豊かで安定的な食料の生産に貢献します。

**食料**

クボタグループは、水インフラの整備によって安心な水の供給と再生に貢献します。

**水**

クボタグループは、社会基盤の整備によって快適な生活環境の創造と保全に貢献します。

**環境**

**2011**  
世界で初めて米国CARBの認証を取得するなど、世界のエンジン排出ガス規制にスピーディに対応

第4次排ガス規制に対応したエンジン

**2014**  
フランスに大型畑作用トラクタの生産会社を設立

広大な畑で活躍する大型トラクタ

**2015**  
ミャンマーで上下水処理施設等を建設

ティラワ工業団地に施工した浄水場

**1962**  
「水処理事業」に進出し、顕在化してきた水質汚染問題に対応

事業部発足後に初受注した広島県三次市のし尿処理施設

**1968**  
現在の「田植機」の原型を製造開始

現在の田植機の原型となったモデル

**1974**  
小型建機ミニバックホーの製造を開始し、小規模な都市型工事に貢献

後のクボタミニバックホーのベースとなった全旋回式小型油圧ショベル

**1904**  
国内で初の「水道用鉄管」を量産

1905年頃のクボタ鉄管出荷場

**1947**  
農業機械化の先駆けとなる「耕うん機」を開発

耕うん機第1号機

**1960**  
農村部の労働力不足を支えるため、「トラクタ」を開発

畑作用乗用トラクタ

■ 食料 ■ 水 ■ 環境

株式会社クボタ  
代表取締役社長

北尾裕一



### はじめに—2020年を振り返って

2020年は、新型コロナウイルス感染拡大にともなう経済の停滞により、当社の事業も厳しい状況に直面いたしました。しかしながら、お客様をはじめ事業に関わるステークホルダーの皆様のご支援のおかげで、この難局を何とか切り抜けることができました。改めてクボタの事業がコロナ禍においても根強いニーズや期待に支えられていると共に、多くの人々に必要なエッセンシャルビジネスであることを強く認識させられた1年だったと思います。

今年は、新しく策定した長期ビジョンおよび新中期経営計画がスタートします。クボタグループのあるべき姿「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」の実現に向けて、イノ

ベーションを加速させ、世界中の「食料・水・環境」の課題解決をめざします。

### クボタが今後10年で取り組む 長期ビジョン「GMB2030」

気候変動や大気汚染などの環境問題、自然災害やパンデミック、人口・資源問題、また世界政治の問題などが複雑に絡み合い、「このままの社会のあり方では、未来永劫続いていくことができない」という危機感が世界共通の認識になってきていると強く感じます。今後10年に起こりうる様々な課題に対して向き合い、持続可能な日々の暮らしを守るために、クボタは何をすべきか、どう進むべきかを考え、クボタグループ4万人全員で共有したい、その思いで長期ビジョン「GMB2030」を策定しました。

2030年のめざす姿として描いた「豊かな社会と自

## 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”

クボタグループ一丸となって、人類の生存に欠かすことのできない食料・水・環境の分野で人々の豊かな暮らしを支え、社会課題の解決に貢献します。

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”というのは、過去130年間クボタが事業として展開してきたことを改めて再確認したものです。130年間の事業を振り返ると、我々は豊かな社会と自然の循環や社会インフラを支えてきました。それをこれからも続けていくということです。そして「プラットフォーマー」とは、何かをやりたいと思ったときに必ず利用しなければならないサービスを提供している企業のことです。「食料・水・環境」の分野において、どこかで必ずクボタの製品やサービスが利用される、社会にとって必要不可欠な企業になりたい、そういう気概を込めてプラットフォーマーという言葉を使っています。関係企業・団体などにも当社が構築するプラットフォームに参画してもらい、連携した基盤を

構築していく。そのために、様々なスタートアップ企業に出資して我々の足りないピースを補完し、お互いwin-winな関係を構築していこうとしています。2030年、更には2050年に向け、これまで以上に「食料・水・環境」の領域で我々の製品・サービスを提供し、貢献し続けることが当社の使命であり役割であると考えています。

### 事業展開の柱として、 3つのソリューションを追及する

ビジョンの中では事業展開の柱として、「食料の生産性・安全性を高める」、「水資源・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



ソリューションを掲げました。

すでに取り組んでいるテーマのほか、着手段階や検討段階のテーマも含め、競争力の高い製品・技術を核として、各事業のシナジーを活かしたそれぞれのソリューションには大きな成長ポテンシャルがあると考えています。様々なビジネスパートナーとエコシステムを構築することで、トータルソリューションを提供し、世界が抱える社会課題の解決に直接的に貢献する「ソリューションプロバイダー」へと変革していきます。

一つ目のソリューションは「食料の生産性・安全性を高めるソリューション」です。米や麦、果樹などの農作物の生産においては、自動化・無人化された農業機械の開発と、AIを活用した自動管理システムを提供します。農業領域だけでなく、異業種とも共有する“オープンアグリプラットフォーム”として、フードバリューチェーン全

体にソリューションを提供していきます。

二つ目が「水資源・廃棄物の循環を促進するソリューション」です。水循環と廃棄物循環全体を支えるプラットフォーム作りです。例えば、農業や水循環、そして経済活動の中から生じる廃棄物について、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、再生産のトータルソリューションを構築します。

三つ目が「都市環境・生活環境を向上させるソリューション」です。プラント情報やセンサーを活用した上下水道施設や河川洪水の監視・管理プラットフォームを提供し、効率的かつ災害にも強い、持続型のインフラ整備に貢献していきます。さらに、地下インフラ工事や建機のスマート化を促進しながら、地下情報の統合プラットフォームを構築していくようなサービスも検討します。

また、新たなソリューションの土台となるのが、現在展開している既存事業です。既存事業の活動をベースとして、研究開発部門が新事業の事業化を推進する役割を担い、イノベーションセンターや経営企画部門などが社会の潮流を見極めて新事業の芽を探し出す。これらが一体となり、ベクトルを合わせて新しい技術や事業の探索を進めていく。既存事業と長期ビジョンの展開、そして3つのソリューションの推進を一体化することで新たな価値を生み出していきます。

### 「GMB2030」の実現に向けた事業展開

■ それぞれの分野で様々なビジネスパートナーとエコシステムを構築しトータルソリューションを提供

事業展開	展開の方向性(現時点でのイメージ)
1 食料の生産性・安全性を高めるソリューション 食料 水 環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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)</li> <li>● フードバリューチェーン全体の課題解決</li> <li>● 次世代作物生産</li> </ul>
2 水資源・廃棄物の循環を促進するソリューション 食料 水 環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社会生活/産業活動による環境負荷低減</li> <li>● 生活排水・下水の浄化、再利用</li> <li>● 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)</li> <li>● CO<sub>2</sub>削減のためのエコシステム構築</li> </ul>
3 都市環境・生活環境を向上させるソリューション 水 環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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)</li> <li>● より質が高く快適・安全な生活空間の創出</li> </ul>

### クボタらしいESG経営を 中核に据えた事業運営への転換

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る中で、今後もサステナブルな企業であり続けるため、当社はこれまで以上に ESG (環境:Environment、社会:Social、企業統治:Governance) 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、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、これを推進していきます。

これらの取り組みを加速・強化するため、グループ全体の ESG に対する意識を高め、様々な施策を統括していくとともに、ESG を今後の事業展開における意思決定の基準とします。さらに、2050年に向けて環境面から事業の方向性を示す「環境ビジョン」を策定しました。このビジョンでは「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」することを表明。自社及び自社製品からのCO<sub>2</sub>排出削減と、当社が提供する様々なソリューションを通じたCO<sub>2</sub>排出削減の2つのアプローチで、2050年のカーボンニュートラルに挑戦します。



また、長期的な観点に立って開発・事業テーマを探索して、経営資源を重点的に配分していきます。テーマ選定から事業運営体制の構築まで中期経営計画の期間内に目処をつけ、2025年までには将来の成長ドライバーとなり得る複数の候補を確保していきたいと考えています。同時に利益率の高い分野の着実な伸長、利益の出る体質づくり、事業運営の徹底的な効率化などの利益構造改革も強力に進めます。その結果、2025年には売上高2.3兆円、営業利益3,000億円の業績をめざしていきます。

### 新中期経営計画について

中期経営計画では2021年からの5年間で「GMB2030」の実現に向けた土台づくりの期間と位置づけ、事業活動の骨子を組み立てました。クボタグループを取り巻く環境変化に対応するとともに、様々な事業上の課題を解決するため、「ESG 経営の推進」、「次世代を支えるGMB2030 実現への基礎づくり」、「既存事業売上高の拡大」、「利益率の向上」、「持続的成長を支えるインフラ整備」という5つのメインテーマを実行します。また、メインテーマのすべてに共通するものとして、DXの推進に取り組みます。

### 最後に

「GMB2030」や新中期経営計画を達成することは容易ではありませんが、その実現に向けた経営に全力を傾ける所存です。クボタグループ一丸となって中期経営計画の達成に取り組み、SDGsへの貢献はもちろんのこと今後起こりうる様々な社会課題を解決することにより、一層の事業拡大を図っていきます。グループ4万人の総力を結集し、「GMB2030」の実現に向けて一気に活動を加速させるとともに、サステナブルな企業として発展していくと信じ、邁進してまいります。

# 10年後を見据えた長期ビジョン 「GMB2030」

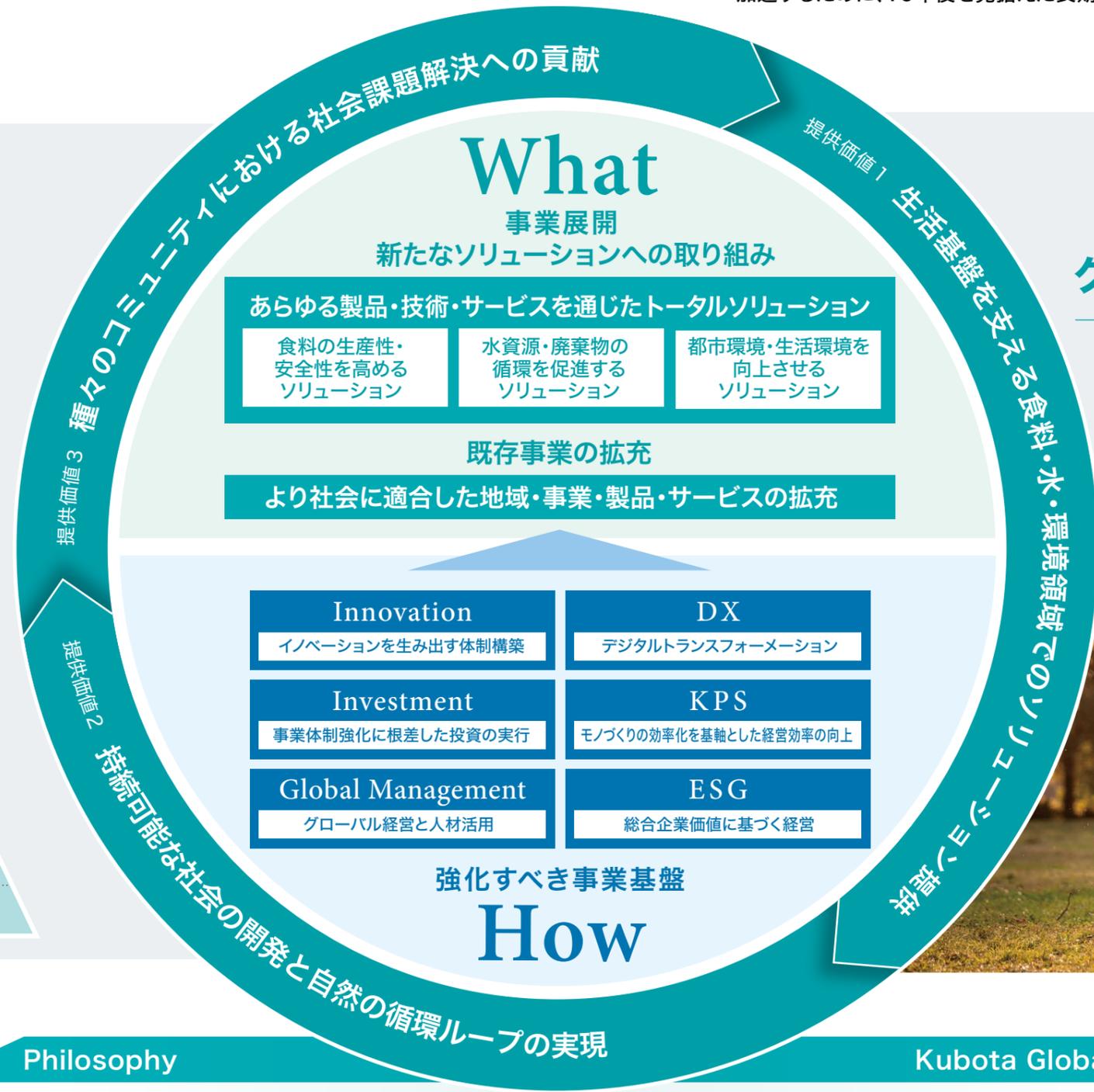
当社の長期的目標は「グローバル・メジャー・ブランド クボタ(GMBクボタ)」の実現であり、GMBクボタのあるべき姿は「最も多くのお客様から信頼されることによって、最も多くの社会貢献をなす企業」です。

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小コミュニティ形成

## 今後の社会課題



## 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、  
全知全霊を込めてつくり出さねば生まれぬ」  
「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。





参加者：株式会社クボタ | 代表取締役会長 木股 昌俊 | 代表取締役社長 北尾 裕一 | 取締役副社長執行役員 吉川 正人 | 取締役専務執行役員 佐々木 真治 | 取締役専務執行役員 黒澤 利彦 | 取締役専務執行役員 渡邊 大

\*2020年10月実施当時

# DIALOGUE

## 長期ビジョン「GMB2030」を掲げ、持続可能な社会の実現に貢献する

クボタグループは、1890年に創業してから130年にわたり、「食料・水・環境」分野で世界に貢献してきました。2020年は新型コロナウイルスの感染拡大を受け、当グループの事業は、「社会を支えるエッセシャルビジネス」であるという認識を深めた一年となりました。

この度、そうした背景をふまえ、SDGsの取材・啓発活動を続けられているジャーナリストの国谷裕子氏をお迎えし、長期ビジョン「GMB2030」について、またコロナ禍を経たクボタグループの在り方とこれからについて、経営陣との対談を実施しました。

**国谷：**持続可能な社会の実現に向けてどう考えるのか。SDGsに象徴されるように、決して部分最適ではなく、「環境と経済と社会」の課題を包括的に解決することの重要性に、社会全体が目覚めた1年でした。クボタが策定された長期ビジョン「GMB2030」は、世界のトレンドが織り込まれ、それにビジネスとしてどう解決策を与えられるかを意識していると感じます。

**木股：**まず何よりも、クボタが最終目標としてめざす姿は「GMBクボタの実現」である、これは私の社長時代から今も、一貫して変わっていません。それは「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」であり、創業者の精神、当社の使命を引き継ぐものです。

**北尾：**それを前提として、私が先頭に立ってクボタの進むべき方向をグループ全体で共有し、GMBの実現を加速化するために、10年後を見据えた長期ビジョンを策定しました。

**国谷：**いまや投資側にも、地球のサステナビリティに対する責任原則が問われている時代です。また、世界が共通して向き合うこととなった新型コロナウイルスにより、リスクとどう向き



ファシリテーター  
くにや ひろこ  
国谷 裕子氏

慶應義塾大学大学院 政策・メディア研究科特任教授。キャスターを経て、現在は東京藝術大学理事(学長特命担当)、公益財団法人自然エネルギー財団理事、国連食糧農業機関(FAO)の親善大使などを務める。



合うのか、更にはよりレジリエントな社会をどう構築していくのかというBuild Back Better\*1(BBB)の考え方も重要になってきました。

**北尾：**ビジョンはあっても、そこからバックキャストして今何をするか、スピード感を持ってどう動いていくかが重要だと思います。これから2030年まで、クボタは覚悟を持って、サプライチェーン全体の視点で顧客価値をより一層高めるために技術革新を図っていきます。

**国谷：**クボタは「環境経営」にとても力を入れていると感じています。環境マテリアリティを設定し、機会とリスクを把握したうえで具体策を立てるなど、明確に整理された方針が立てられています。実施する上での課題はどうとらえているのでしょうか。

**北尾：**長期ビジョンに時期を同じくして、環境ビジョンと新たな環境保全中長期目標を策定しました。CO<sub>2</sub>削減でいいますと2030年は30%削減(国内排出量 2014年比)、2050年はCO<sub>2</sub>排出実質ゼロ、カーボンニュートラルな社会の実現という目標にクボタも貢献したいと考えています。

**国谷：**「コスト」と「利益」の兼ね合いが常にあるかと思いますが、経営者としての構えをお聞かせください。

**吉川：**事業活動の中でどこに投資していくか、その中で「利益」と「コスト」の兼ね合いは重要な課題です。CO<sub>2</sub>の削減を含めた環境問題に対する世界の関心が高まる中で、クボタとして研究開発をしていかねばなりません。また、環境負荷をかけない技術、環境負荷を減らす技術、SDGsを中心に課題解決するためのソリューション技術など、かなり先行投資をしていく必要があります。そこに十分な経営資源を確保できるような、そして同時にボトムラインを下げることはない形で、事業を拡大し顧客価値を高め、そこで原資を生み出しながら今まで以上に先行投資を増やしていく。大阪・堺における新R&Dセンターを筆頭に、ヨーロッパ・タイ・北米などでかなり大きな投資をしていますし、新たな付加価値を生むイノベーションセンターの機能もグローバルで拡大していく考えです。

**黒澤：**「GMB2030」の中で掲げた重点施策「資源回収ソリューション」で例えると、下水から発生する消化ガス、いわゆるメタンガスを回収して発電し、周辺地域に供給するといっ

\*1 Build Back Better：「より良い復興」と訳される。国連はCOVID-19後の復興に着手するにあたっては、より持続可能でレジリエントで包摂的な社会を作ることと呼び掛けた



た取り組みを既に多くの自治体が採用しています。クボタとしては、下水や廃棄物の処理過程で得られる、メタンガスやリンなどのエネルギー資源を回収して電力や肥料として利活用するような、循環型のソリューションを提供していきたいと思ひます。

**国谷：**廃棄物から資源を回収してまた資源化していくという取り組みは、大変重要だと思ひます。脱炭素社会の取り組みと同時に、そういったサーキュラーなソリューションも世界的に加速しています。サーキュラーについては、どのような分野でクボタの強みを発揮していこうとしているのでしょうか。

**黒澤：**先ほどの話の中で出ていた上下水道や廃棄物処理など社会インフラ施設の分野では、PFI/PPP\*2など官民が連携する形での取り組みが始まっています。ここにクボタの持つ技術を駆使して積極的に関わっていききたい。サーキュラーエコノミーの創出に向け、強みである農業生産分野を含めた再資源化の社会システム提案を通じて、「埋め立てゼロ社会の実現」に貢献していきます。

**国谷：**世界的にもエネルギー、食料、都市、そしてサーキュラーエコノミーの4つのシステムチェンジが重要であると言われています。中でもクボタは、食料におけるシステムチェンジ全体に動きかけようとしており、とても先進的な取り組みです。生産から消費までの様々なステークホルダーと、どのように連携し実施していこうとお考えですか。

**北尾：**需要側と生産地側をITでつないでいく、つまり、様々な企業や自治体などの組織をデータでつなぐようなシステムが必要だと考えています。問題が発生している箇所や状況を把握



し、それを分析して、サプライチェーン全体で解決していくということです。当社は営農を核としてビジネスを展開しており、生産者様と多くつながっているのが強みです。このチャレンジを実現するために、いままで以上に流通など出口側でビジネスを行っている方々と連携を取っていきたくて考えています。

**国谷：**フードシステムのチェンジリーダーとしてけん引していただき、ITによるフードロス解消など、ぜひ実現させてください。

また、これからの社会の動きとして、資源投入量がKPIになりうるといふこと、また、競争力強化のひとつとして、「資源循環社会」がメガトレンドになると、長期ビジョンの中でも位置付けられています。このサーキュラーな動きの中で、「資源の最小化」のための研究開発、イノベーション、また営業戦略についてはどのようなことをお考えでしょうか。

**北尾：**現在もすでに研究開発の場面では機械そのものの伝達効率向上や、軽量コンパクト化などに取り組んでいますが、今後は一歩進める形で、バイオマス由来の樹脂の採用など設計開発段階から見直しを行ったり、社会課題である都市鉱山における有価金属の回収などに着手していきます。また、これまではあまり取り組んでいなかった建設機械などの中古ビジネスへの参入や、廃却時におけるリサイクルなども検討が必要になってくると考えます。

**国谷：**重要なことですね。さらに、保守、点検、アフターサービスに至るまで、製品をより長く繰り返し使っていけるものにしていくビジネスモデルも大切です。

**北尾：**「ライフサイクルコスト」という考え方があります。例えばトラクタやコンバインなどは10年を超えて長く使われるのが一般的ですが、その間いかに故障や無駄がなく使っていただけるかということも、ビジネスの領域になると考えています。壊れてしまえば資源の無駄遣いになります。予備診断をして、サービスパーツの交換などを行いながら、お客様に長くしっかり使っていただく。そのためにデジタルで情報収集しながら効率良くやっていくことも提案していきます。また、エネルギーについては水素に注目しています。特にエンジン開発においては、他社との連携も視野にいれて取り組んでいきたいですね。

**国谷：**ヨーロッパなどに見られるように、水から水素を作る動きも可能性としてあるのでしょうか。



**佐々木：**水素の生成についてですが、一般的には、太陽光発電や風力発電ではなかなか貯められない電気を、電気分解して水素で貯め、その水素を使ってFT合成\*3をし、液体燃料にするという方法があります。今後は、例えばそれを建設機械や産業機械の内燃機として使っていく。我々としてもカーボンフリーの燃料として注目しており、こういった選択肢もあるのではないかと考えています。

**国谷：**日本には様々な技術はあるので、クボタには環境ビジネスのプラットフォームとして、その技術をつなげていくリーダーシップを発揮してほしいです。また「GMB2030」の新たなソリューションの中で、次世代作物生産にも触れられていますが、こちらはこういったことに取り組むのでしょうか。

**北尾：**スタートアップ企業と組んで事業化をめざしています。植物工場ですが、従来型とは異なる「人工光型植物工場」であり、異常気象等の外部環境に左右されることなく省スペースの空間で、栄養価が高く、かつ安全・安心なものを安定的に生産することが可能です。このような取り組みは長期視点で見ると、まさに食料不足や環境問題の解決にもつながり、ビジネスとしての可能性において大いに期待できると思ひます。

**国谷：**欧州を中心に、リジェネレイティブ\*4な地球環境再生に向けた農業の促進が大切だと言われています。また、他社の例にあるように、これからは自分たちが排出した以上のものを吸収することが当たり前になってくる中で、カーボンシンク\*5になるような農業の在り方をクボタが広げていける可能性はあるのでしょうか。

**渡邊：**クボタは長年、アジアを中心に農機事業に取り組んでおります。この10年間、アジア諸国の発展に伴って機械化が加速し、労働からの解放や生産力のアップにつながった一方で、農業に伴って排出される残さを大量に燃やすことによる大気汚染の問題も発生しています。これら農業残さを燃やさずに回収し、別のことに有効利用したり、更には土に戻すなど、農業機械メーカーとして提案することで環境問題に貢献して

いくことを考えています。

**佐々木：**研究やテクノロジーの側面からいいますと、日本の農地にはリンや窒素がOECD諸国の平均値に対して何倍も多く残留しているというデータがあり、この問題に対してアプローチできないか。これまで、日本の農家は経験に則って、一定の時期が来たら一定の肥料を撒くということを繰り返してきたわけですが、今後は経験則に頼るだけでなく、それを土壌のセンシング技術によって、リアルタイムでほ場ごとに「どこにどれだけ肥料を撒くか」ということを見える化していく。農地にも地球にも優しい農業を実現していくことに貢献していきたいです。

**国谷：**最後になりますが、今後水問題が人類の向き合う重要なテーマとなりつつあります。この課題に対してクボタはどう向き合っていきますか。

**黒澤：**水源の確保は国や土地によって限界があり、また水質にはコストの課題もあります。特に農業生産には大量の水が使われており、まさしく食料問題＝水問題であるといえます。取水から排水まで、これまで培ったパイプラインや送水施設の建設、水運用の管理技術に更に磨きをかけ、農業分野においても貴重な水資源の確保に貢献していきたいと思ひます。

**国谷：**農業分野での変革を進めていくには、農業や水に関して、地球レベル、地域レベルでどのような課題があるのか。一方でそれを解決するための技術やテクノロジーにはどのようなものがあるのか、より多くの方々に知っていただく必要があると感じます。これからの5年間がとて大変だと言われています。変革を急がなければならないと思ひます。

**北尾：**農業や水という生きる上で欠かすことのできない分野で、クボタの強みを発揮して付加価値を生み出せないか、またそれをビジネスモデルとして確立できないか。今まで以上に覚悟をもって議論し検討を開始しています。「食料・水・環境」の事業領域において、具体的な課題解決をスピード感を持って実現できるよう、今まで以上に「ESG経営」を中核に据えた事業運営への転換を図り、グループ4万人の総力で取り組んでいきます。未来に向けたクボタの取り組みにご期待ください。



\*2 PFI/PPP：公民が連携して公共サービスの提供を行うスキームをPPP（パブリック・プライベート・パートナーシップ）と呼び、PFI（プライベート・ファイナンス・イニシアティブ）は、公共施設等の建設、維持管理、運営等を民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用して行うPPPの手法

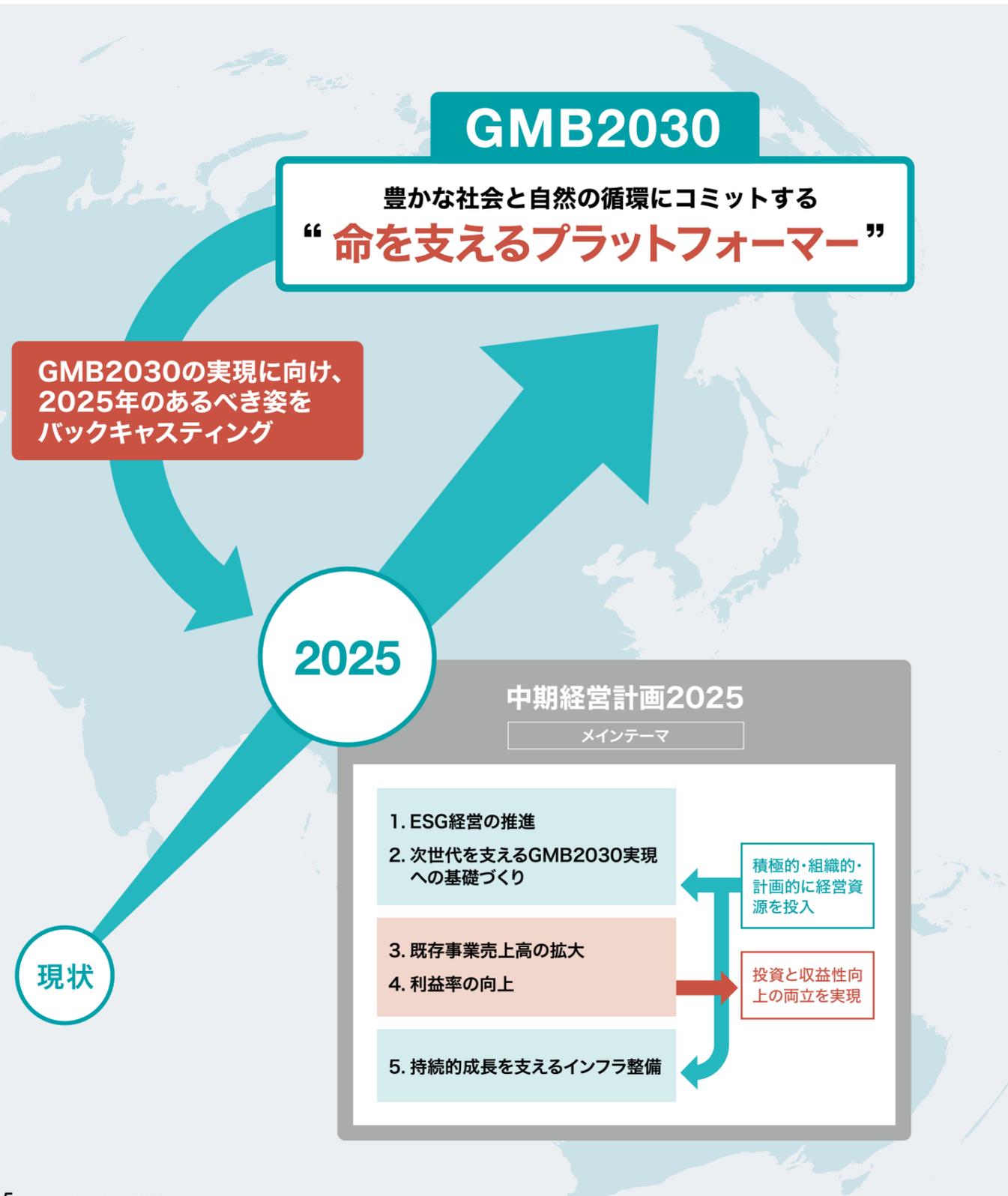
\*3 FT合成：一酸化炭素と水素から触媒反応を用いて液体炭化水素を合成する触媒反応のこと

\*4 リジェネレイティブ：複雑なシステムでつながっている地球をシステムと捉えて、持続させるという考えではなく、地球環境を再生しながら生態系全体を繁栄させていくという考え方

\*5 カーボンシンク：「炭素吸収源」のことであり、森林、海洋に加えて土壌の持つ二酸化炭素の吸収・固定能力が注目されている

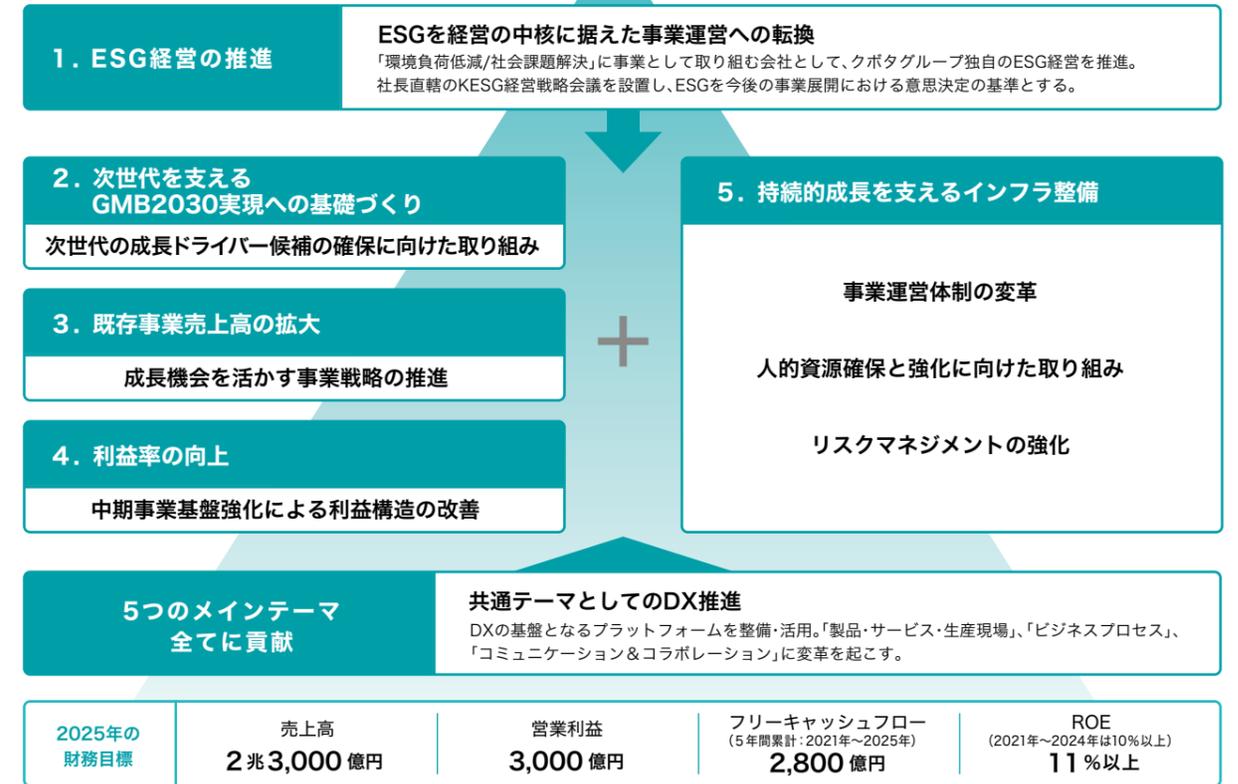
# 中期経営計画2025

中期経営計画2025の5年間のGMB2030の実現に向けた土台づくりを完了する期間と位置付け、グループ一丸となって5つのメインテーマに取り組みます。



## ■ 中期経営計画2025の骨子

# GMB2030



### 中期経営計画2025 財務目標(PL)

(億円)	2019年12月期 (実績)	2025年12月期 (目標)	2019年比 増減	
			金額	%
売上高	19,200	23,000	+3,800	+19.8
機械	15,583	18,700	+3,117	+20.0
水・環境	3,301	4,000	+699	+21.2
その他	316	300	▲16	▲5.1
営業利益	10.5% 2,017	13.0% 3,000	+983	+48.7



### 中期経営計画2025 財務目標(その他)

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

# 中期経営計画における 具体的な取り組み

## ■ ESGを経営の中核に据えた事業運営への転換

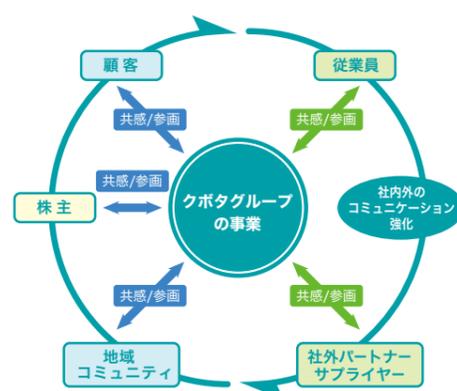
クボタはこれまで以上にESGを意識した取り組みを進めていくため、グループ独自のESG経営を推進していきます。環境負荷低減および社会課題解決に事業として取り組む会社として、一般の施策に加えてクボタグループ独自のESG施策(K-ESG)を推進するため、社長直轄のKESG経営戦略会議やKESG推進部を設置します。グループの重要な事業運営方針も決定する機関と位置付け、ESGを今後の事業展開における意思決定の基準とします。

また、ESGのS(社会)にステークホルダーへの貢献の視点を加え、あらゆるステークホルダーに、クボタの事業への「共感」と「参画」を通じて社会課題解決に貢献する機会を提供します。

### ■ K-ESGの施策(例)

<b>E: 環境</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境ビジョンを策定(詳細はフルレポート版P41で参照)</li> <li>2050年のカーボンニュートラルをめざした取り組み</li> <li>事業として資源リサイクルの推進(環境負荷低減+CO2削減)</li> <li>製造での環境負荷低減を事業化</li> </ul>
<b>S: 社会</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会課題解決を事業として推進 ⇒「クボタの事業成長＝社会課題の解決」の実現</li> <li>あらゆるステークホルダーに、クボタの事業への「共感」と「参画」を通じて社会課題解決に貢献する機会を提供</li> </ul>
<b>G: 企業統治</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社内コミュニケーション拡充 ⇒ 経営層から全従業員までの意思統一</li> <li>各ステークホルダーへの適切な情報開示の推進</li> </ul>

### ■ ステークホルダーとの関係



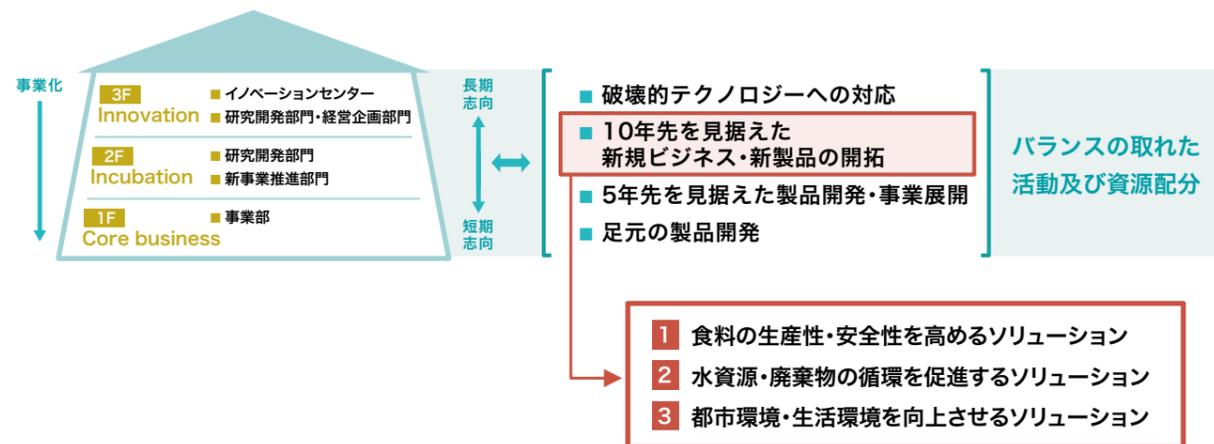
## ■ 次世代の成長ドライバー候補の確保に向けた取り組み

### テーマ選定から事業化までの仕組みの構築

KESG経営戦略会議では、将来を担う重要事項として、GMB2030ビジョンの実現に向け、開発テーマの選定、研究開発組織体制と役割分担、事業インキュベーションを統括します。

### 研究開発・事業化の取り組み

2025年までに次世代の成長ドライバーとなるビジネスモデル、製品・サービス、市場候補を複数確保することをめざします。



## ■ 成長機会を活かす事業戦略の推進

### 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。

<b>強み Strengths</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 強固な販売網(北米・タイ・日本)</li> <li>■ 豊富な製品群</li> <li>■ 技術力(小型化技術、鋳物などの材料技術、環境対応技術など)</li> </ul>	<b>弱み Weaknesses</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 販売網が不十分(北米・タイ・日本以外)</li> <li>■ 最先端のデジタル技術に関する社内リソースの不足</li> <li>■ 破壊的テクノロジーに対する備えの遅れ</li> <li>■ 人的資源の逼迫</li> <li>■ ITインフラ整備の遅れ</li> </ul>
<b>機会 Opportunities</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 食料・水需要の増加</li> <li>■ 新興国での都市化進展</li> <li>■ 先進国での都市インフラの老朽化</li> <li>■ 製品ラインアップの拡充余地(コンパクトトラックローグなど)</li> <li>■ 豊富な稼働機の活用余地</li> </ul>	<b>脅威 Threats</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 世界的な気候変動への対策強化</li> <li>■ 技術革新による異業種からの参入</li> <li>■ 北米における事業環境の急激な変化の可能性</li> </ul>

**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定と推進

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/建設機械事業

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します。

#### 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します。

#### 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」の拡大をめざします。

#### 水・環境/ソリューション事業

IoT技術などを活用して、機器売り中心から、O&M(Operation & Maintenance)・ソリューション中心への脱皮をめざします。

## ■ 中期事業基盤強化による利益構造の改善

持続的成長には技術開発への積極的資源投入、災害等の様々なリスクに備えた投資や、職場環境改善等も含めたESG分野の投資が必要。利益率の低下を招くことなく、これらの投資原資を捻出するため、右施策に取り組めます。

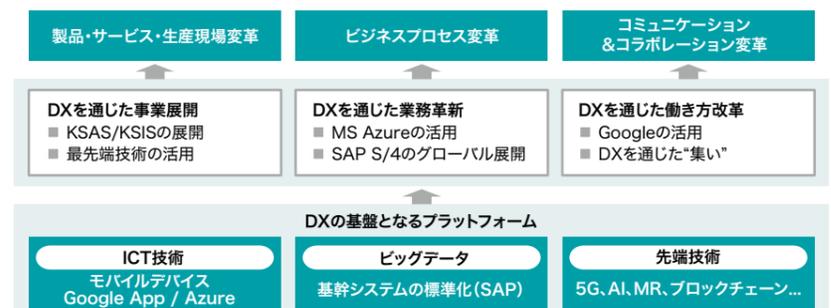


## ■ 持続的成長を支えるインフラ整備の推進

- **事業運営体制の変革** ..... グローバル化に対応した運営体制への変革を図る
- **人的資源確保と強化に向けた取り組み** .... 採用・育成の強化と活躍の場の提供により持続的成長を支える人財の強化を図る
- **リスクマネジメントの強化** ..... 様々なリスクに関して能動的に対応するための組織整備・拡充を図る

## ■ 共通テーマとしてのDX推進

DXの基盤となるプラットフォームを整備・活用し、「製品・サービス・生産現場」、「ビジネスプロセス」、「コミュニケーション&コラボレーション」に変革を起こして、中期経営計画2025の5つのメインテーマの推進を確実なものにします。



## 世界各地域で社会課題解決に取り組むクボタ

クボタグループは「グローバル・メジャー・ブランド」の実現に向けて、世界中の食料・水・環境問題を解決するため、現地のニーズに合わせてグローバルに事業を展開しています。



(2020年12月31日現在)

### ■ トラクタ総生産台数

**世界480万台以上**  
(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。



### ■ ミニバックホー販売台数

**19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 2020」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。



### ■ 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2,000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**

クボタは欧州の厳しい排出ガス規制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。

### ■ 液中膜納入実績

**世界6,500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%** \* 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。



# 機械部門

機械部門は、国・地域ごとの安定的な食料生産に貢献する農業機械および農業関連商品や、エンジン、建設機械により構成されています。

## クボタグループの主要製品



**トラクタ**

主に耕うん・整地・運搬などの農作業を行います。



**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。

ディーゼル

ガソリン・LPG・天然ガス

## Kubota's Innovation

### ■ クボタがめざすスマート農業

就農者の高齢化や農家の大規模化を背景に、今、高収量・高品質な農作物を効率的に生産することが世界的に求められています。クボタは、ICT(情報通信技術)やロボット技術を農業にいち早く取り入れることで省力化や精密化を実現するスマート農業を実現し、これからも豊かで安定的な食料の生産に貢献していきます。

#### クボタスマートアグリシステム(KSAS)

最先端技術とICTを融合させた営農支援システム。データで農業を「見える化」し、経験や勘に頼らない効率的な農業を支援します。



#### 自動運転農機「アグリロボ」シリーズ

クボタは、稲作の主要な農機3機種(トラクタ・コンバイン・田植機)の自動運転農機「アグリロボ」シリーズを取り揃えました。自動運転農機による一貫作業体系の実現に向けて、今後もICTやロボット農機の開発を推進し、日本農業の課題解決に努めてまいります。



## TOPICS

### タイにおいて、実証型農場「クボタファーム」を開設

クボタは、1978年にタイに製造販売拠点を設け、ASEAN地域における農業の機械化を推進し、地域経済の発展に貢献してきました。特に近年は、現地の作物・ほ場条件・作業体系に適した農業機械の研究開発を進めており、2016年にはタイに研究開発拠点「Kubota Research & Development Asia」を設立し、製品ラインアップの拡充を加速させています。

こうした取り組みの一環として、2020年8月に「クボタファーム」をタイ国内に設立。広大な実証型農場を自社で運用することで、最

新の機械や技術を活用した農作物の生育方法や管理手法の研究・実証を自社施設内で行うことが可能となりました。さらに、販売ディーラーや農家のお客様に最先端の農業技術を体感いただける場として活用することで、販売促進や地域の農業の担い手育成にも貢献することができます。

今後も、成長を続けるASEAN地域に密着した事業活動を強化し、現地の農業の発展に貢献していきます。



開所式にご臨席されたタイのシリントーン王女殿下



クボタファーム内の水田

# 水・環境部門

水・環境部門は、パイプインフラ関連製品(ダクタイル鉄管、合成管、官需向けバルブ、素形材、スパイラル鋼管、空調機器等)、環境関連製品(各種環境プラント、ポンプ、民需向けバルブ等)により構成されています。

## 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。



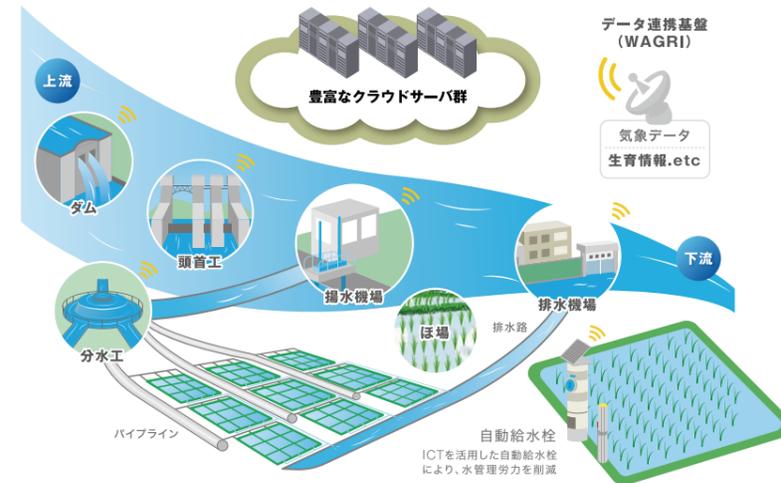
**ごみ焼却プラント/灰・溶融プラント**

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。

## Kubota's Innovation

### ■ クボタがめざすIoTで見守る水環境インフラ

水環境分野においてIoTを活用した新サービス「クボタスマートインフラストラクチャシステム(KSIS)」を開発。現在、NTTグループとの連携協定により、AIによる設備診断などの研究開発を行っており、順次サービスに展開する予定です。製品・プラント機器単体から、システム・アフターサービスまでを含めたトータルソリューションサービスの提供を通じて、国内外のお客様の課題解決に貢献します。



### ほ場水管理システム WATARAS(ワタラス)

スマートフォンやパソコンで水田の水位などをモニタリングしながら、遠隔操作や自動制御で水田への給水・排水ができる(国研)農研機構が開発したほ場水管理システムです。



## TOPICS

### DBO方式による浄水場等建設事業に参画し、水インフラの持続と発展に貢献

近年、浄水施設をはじめとした上水市場だけでなく、下水・雨水排水などの重要なインフラ施設の整備・運転維持管理において、民間活力の導入が進められています。こうした中、クボタグループは、DBO\*1等のPPP\*2事業を通じた水インフラの持続と発展に貢献しています。

具体的な取り組みとして、2020年3月に岡山県備前市との間で「坂根浄水場及び三石第一加圧ポンプ場整備事業」に関する契約を締結。紫外線処理施設の導入を含む水道施設のDBO方式事業として日本初となる本事業において、クボタグループは浄水場及び加圧ポンプ場の土木・建築及び機械設備の設計・製作・建設工事及び、市水道施設の運転維持管理業務を担います。



坂根浄水場完成イメージ

また、2020年3月には青森県弘前市との間で「樋の口浄水場等建設事業」に関する契約を締結しました。本事業の対象施設である樋の口浄水場、岩木川取水ポンプ場及び常盤坂増圧ポンプ場は、施設の老朽化や耐震性不足への対策が急務となっています。クボタグループでは、浄水場及びポンプ場における機械設備の設計・製作・建設工事、及び市水道施設の運転管理業務を担い、弘前市水道事業の長期間にわたる安定的で効率的な運営の実現に寄与し、安全・安心な水道水の供給に努めていきます。クボタグループは、上水・下水における様々な製品・技術・サービスを有する「水」のトータルソリューション企業として、グループ全体の総合力を活かし、今後も社会の課題解決に貢献していきます。



新「樋の口浄水場」完成イメージ

\*1 Design Build Operate : 設計、建設、運転管理一括発注

\*2 Public Private Partnership : 官民連携

新たな価値の創出を  
加速させる力

# オープンイノベーション



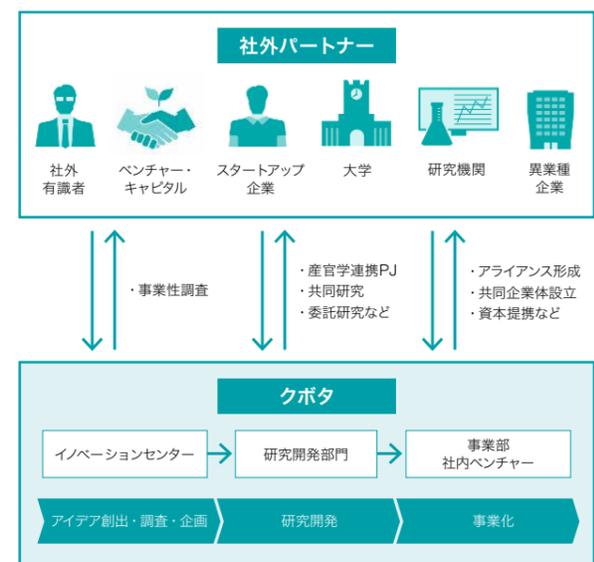
## ■ クボタグループの無形資産

人口増加や地球温暖化の深刻化など、世界の社会課題は今後さらに高度化・多様化していくことが予想されます。このような拡大する課題を解決していくためには、これまで以上のスピードで、これまでない新しい価値を創出し続ける必要が

あります。そのため、クボタは、食料・水・環境分野を注力分野として、様々なパートナーを重要な無形資産と捉えてオープンイノベーションによる課題解決に取り組んでいきます。

## ■ クボタが考えるオープンイノベーション

クボタはスタートアップ企業、大学、研究機関といった社外パートナーとの連携を強化するオープンイノベーションを推進しています。世界には将来社会的に大きなインパクトを与えるような、最先端技術を持つパートナーが数多く存在します。私たちの経験と技術、彼らの最先端技術を融合し、将来起こり得る社会課題を先駆けて捉え、それを解決するソリューションや事業を創出していきます。



## ■ クボタがめざす オープンイノベーションの姿

クボタはICTやAIなどの最新技術を活用し、新たな価値の創出を図っていきます。例えば、食料分野では購買から加工、販売、消費にわたる農業生産の一連の流れを包括したフードバリューチェーンを支えるトータルソリューションの提供をめざしています。この実現のために、オープンイノベーションを通じて、「農作物生産におけるスマート化」と「フードバリューチェーンの川上・川下への事業拡大」を加速させ、すべてのパートナーをつなぐ役割を担い、アグリプラットフォームを実現したいと考えます。



## ■ オープンイノベーションの取り組み

### ドローンとIoTを活用した、 果樹栽培システム自動化の実証実験

クボタの機械技術と果樹栽培の先端技術を組み合わせ、果樹栽培システムの自動化の実証実験をオランダのスタートアップ企業「Aurea Imaging」と進めています。Aurea社はドローンやIoTセンサーで入手したデータにAIを組み合わせ、果樹園などの収量予測や土壌マップ作成などのサービスを手掛けており、この高度なセンシング技術とクボタの果樹園向け農業機械を融合させることで、果樹栽培分野におけるトータルソリューション提供の可能性を検証しています。



### 植物工場向け人工光型植物栽培装置開発を 手掛けるアグリテック企業に出資

異常気象等の外部環境に左右されることなく、安定的で高い生産効率を実現する「人工光型植物工場」に着目し、この分野で先進的技術を用いて人工光型植物栽培装置の開発を行っているプランテックスに出資しました。

クボタはプランテックスとの連携を強め、事業を共に推進することで、食料生産の効率化・供給安定化の実現に貢献します。



### 農機シェアリングサービスの試験運用

新たに農業に挑戦する方々を中心に「所有から使用へ」という意識変化が起き始めています。農業機械の更なる高機能化、自動化もこの変化を加速していくと考えられます。

クボタは、新たな農機の活用方法を提案すべく、農機シェアリングサービスの試験運用を国内の一部地域で実施、本サービスの構築に向けた課題の抽出・検証などの準備を進めています。



## ■ オープンイノベーションを支える活動

オープンイノベーションを推進するためには、社外パートナーとのネットワーク強化が必要です。クボタは欧米のスタートアップ企業との連携を深めるプログラムへの参加や、農業の国際団体での活動を通して、最先端技術をいち早く取り入れられるような動きを進めています。



# 財務の状況

## ■ 当期の経営成績

2020年12月期の売上高は前期比 668億円(3.5%)減少して1兆8,532億円となりました。国内では、機械部門が新型コロナウイルスの感染拡大や前期の消費増税の影響などにより減少したほか、水・環境部門も環境関連製品や、合成管などの民需向けの製品が減少したため、前期比302億円(4.8%)減の5,952億円となりました。海外では、新型コロナウイルスの感染拡大を背景に巣ごもり需要が伸長する一方で、生産や出荷の遅れなどにより機械部門が大きく減少したほか、水・環境部門もわずかに減少したため、前期比366億円(2.8%)減の1兆2,580億円となりました。

営業利益は値上げ効果や米国の金利低下などの増益要因はありましたが、国内外での減収に加え、一時的な生産停止や生産量の低下に伴う生産工場の損益悪化などもあり、前期比264億円(13.1%)減少して1,753億円となりました。税引前利益は営業利益の減少などにより前期比231億円(11.1%)減少して1,859億円となりました。法人所得税は470億円の負担、持分法による投資損益は25億円の利益となり、当期利益は前期比177億円(11.1%)減の1,414億円となりました。親会社の所有者に帰属する当期利益は前期比205億円(13.8%)下回る1,285億円となりました。

## ■ 主要財務指標の5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)を適用しております。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おります。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。

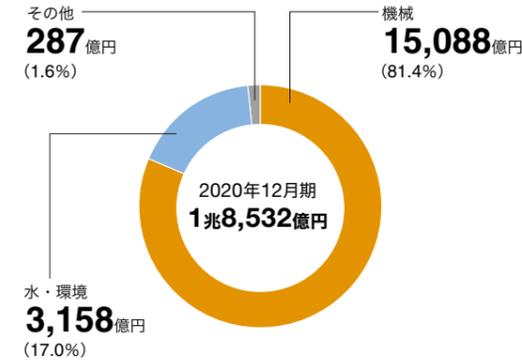
会計年度(億円)	米国基準		IFRS			
	2016.12	2017.12	2017.12	2018.12	2019.12	2020.12
売上高	¥ 15,961	¥ 17,515	¥ 17,510	¥ 18,503	¥ 19,200	¥ 18,532
営業利益	1,888	1,988	2,000	1,893	2,017	1,753
税金等調整前当期純利益/税引前利益	1,970	2,129	2,140	1,972	2,090	1,859
当社株主に帰属する当期純利益/親会社の所有者に帰属する当期利益	1,325	1,364	1,342	1,386	1,491	1,285
設備投資額*1	654	522	522	641	867	872
減価償却額*1	434	453	451	496	489	532
研究開発費	430	481	434	538	531	553
営業キャッシュ・フロー	1,850	2,223	1,372	891	824	1,429
会計年度末(億円)						
総資産/資産合計	¥ 26,706	¥ 28,539	¥ 28,324	¥ 28,957	¥ 31,393	¥ 31,893
株主資本/親会社の所有者に帰属する持分	11,988	13,013	12,911	13,399	14,428	14,760
有利子負債	8,180	8,366	8,341	8,393	9,030	8,744
1株当たり情報(円)						
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)	¥ 106.58	¥ 110.30	¥ 108.45	¥ 112.44	¥ 121.59	¥ 105.85
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)	966.19	1,054.86	1,046.55	1,087.44	1,182.72	1,221.95
配当金	30	32	32	34	36	36
主要財務データ						
営業利益率(%)	11.8	11.4	11.4	10.2	10.5	9.5
ROA(%)*2	7.6	7.7	7.8	6.9	6.9	5.9
ROE(%)*3	11.3	10.9	10.8	10.5	10.7	8.8
株主資本比率/親会社所有者帰属持分比率(%)	44.9	45.6	45.6	46.3	46.0	46.3
配当性向(%)	28.1	29.0	29.5	30.2	29.6	34.0
総還元性向(%)*4	32.7	38.6	39.3	32.3	42.7	49.4
純負債資本倍率(ネットDEレシオ)(倍)*5	0.54	0.47	0.47	0.46	0.49	0.44

\*1 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

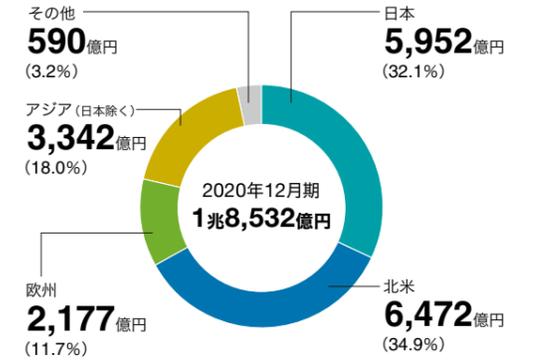
\*5 純負債資本倍率(ネットDEレシオ)  
 : [米国基準](有利子負債-現金及び現金同等物)/株主資本  
 : [IFRS](有利子負債-現金及び現金同等物)/親会社の所有者に帰属する持分  
 \*6 社内組織の変更に伴い、従来「機械部門」に含めていた「空調」を2020年12月期より「水・環境部門」に含めています。この変更に伴い、2019年12月期についても同様の分類に紐替再表示しています

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)

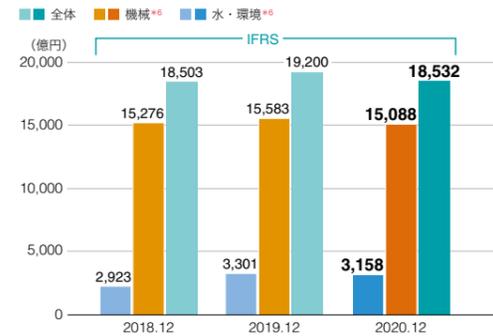
## 部門別売上高



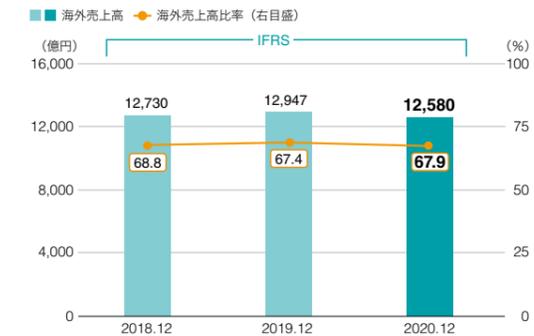
## 地域別売上高



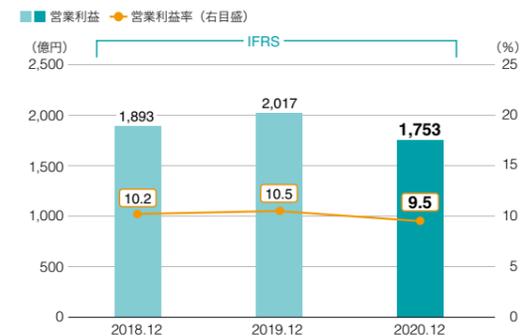
## 売上高



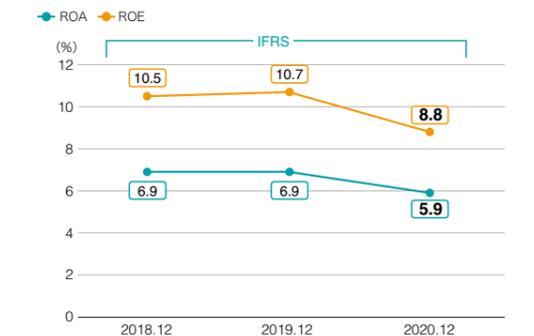
## 海外売上高・海外売上高比率



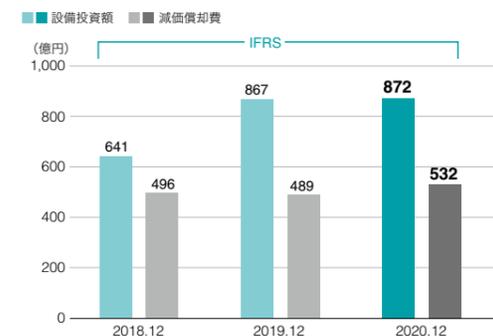
## 営業利益・営業利益率



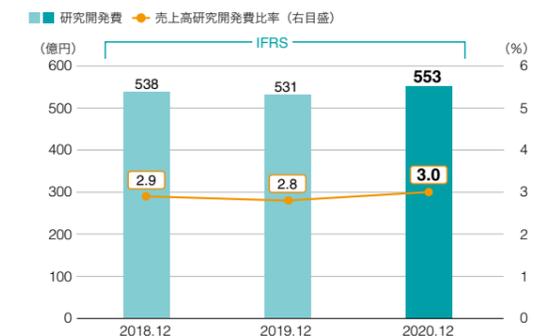
## ROA\*2・ROE\*3



## 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



# Environment

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。

当社は気候変動をはじめ環境保全活動を重要課題として捉え、  
 2050年に向けて環境面から事業活動の方向性を示す「環境ビジョン」を策定しました。

## 環境ビジョン ~2050年に向けて環境面からのありたい姿~

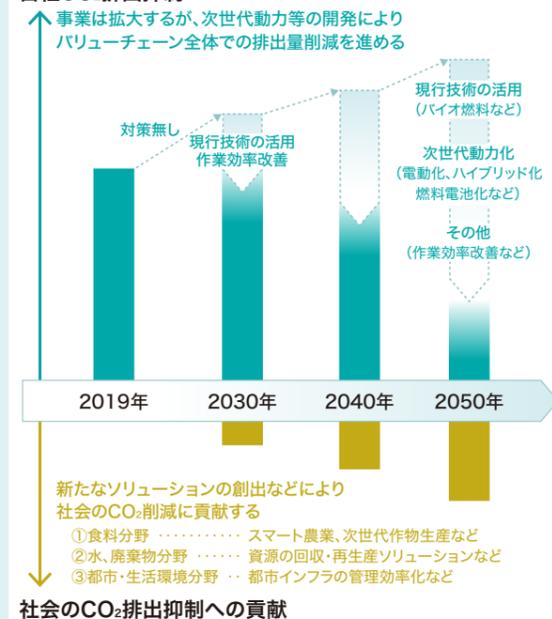
環境負荷ゼロに挑戦しながら、「食料・水・環境」分野で  
 カーボンニュートラルでレジリエントな社会の実現に貢献します。

### カーボンニュートラルに挑戦します

製品ライフサイクル全体におけるCO<sub>2</sub>排出の状況を踏まえ、私たちは製品の製造時や使用時のCO<sub>2</sub>排出削減に取り組むことが重要であると考えています。

私たちはカーボンニュートラルな社会の実現に向け、温室効果ガスの排出削減や省エネルギーの推進、製品の燃費改善や電動化などを進め、製品ライフサイクル全体におけるCO<sub>2</sub>排出抑制を進めます。同時に、製品やソリューションの提供を通じ、社会活動から発生するCO<sub>2</sub>排出を抑制し、2050年CO<sub>2</sub>排出実質ゼロに挑戦します。

#### 自社CO<sub>2</sub>排出抑制



### 環境ビジョン実現に向けたクボタの取り組み例

#### スコープ1, 2\*排出量の抑制

生産性向上を継続し、燃料転換や再生可能エネルギーの導入などを通じ、さらなるCO<sub>2</sub>排出削減に挑戦。

\* スコープ1:事業者自らによる直接排出、スコープ2:事業者のエネルギー使用にともなう間接排出



#### スコープ3\*排出量の抑制

電動・ハイブリッド化や燃料電池化など、動力の脱炭素化に向けた研究開発に挑戦。

\* 事業者の活動に関連する他者や客先でのCO<sub>2</sub>排出



#### 社会のCO<sub>2</sub>排出抑制やレジリエントな社会実現への貢献

機械のロボット化やICTの活用により単位面積当たりの収量拡大や作業効率化を図り、農業における省エネルギーや省資源に貢献。



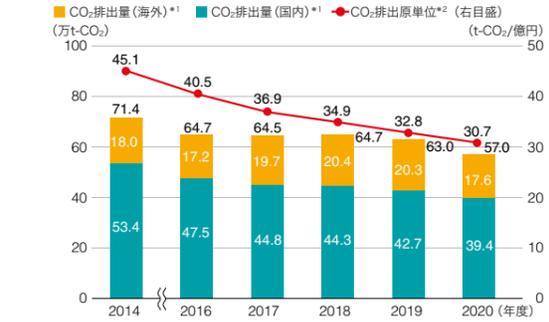
ほ場水管理システムWATARAS (ワタラス)\*の提供による用水量の削減に貢献。田んぼを活用した河川氾濫の抑制にも期待。

\* 水田の水位などをモニタリングしながら、遠隔操作や自動制御で水田への給水・排水ができるシステム



## クボタグループにおける環境負荷低減活動の実績

### CO<sub>2</sub>排出量と原単位の推移



\*1 CO<sub>2</sub>排出量はスコープ1およびスコープ2を対象とし、非エネルギー起源の温室効果ガスを含みます  
 \*2 原単位は連結売上高当たりのCO<sub>2</sub>排出量です

### 水使用量と原単位の推移



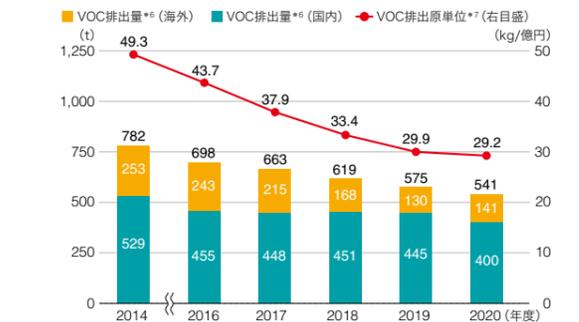
\*3 原単位は連結売上高当たりの水使用量です

### 廃棄物等排出量と原単位の推移



\*4 埋立量は直接埋立量+社外中間処理後の最終埋立量  
 \*5 原単位は連結売上高当たりの廃棄物排出量です  
 廃棄物排出量=再資源化量・減量化量+埋立量

### VOC排出量と原単位の推移



\*6 クボタグループでの排出量に占める割合が大きいキシレン、トルエン、エチルベンゼン、スチレン、1,2,4-トリメチルベンゼン、1,3,5-トリメチルベンゼンの6物質を対象としています  
 \*7 原単位は連結売上高当たりのVOC排出量です

## 環境配慮製品・サービスの拡充

設計・開発段階で製品環境アセスメントを実施し、原材料の調達から製品の廃棄まで、製品のライフサイクル全体での環境配慮を推進しています。環境配慮性の高い製品は、「エコプロダクツ」として社内認定し、その拡充に取り組んでいます。

### ~2020年度エコプロダクツ認定製品(一例)~



## 環境啓発活動

毎年6月に実施している環境月間活動や地域との環境コミュニケーション活動を通じて、従業員の環境意識向上につとめています。



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



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。

### ■ 世界各国でさまざまな社会貢献活動を展開

クボタグループは、日本をはじめとした世界各国で、次世代教育やスポーツ振興、地域清掃や環境保全などの社会貢献活動に取り組んでいます。

#### 次世代教育

##### 若い就農世代のサポート(タイ)



SIAM KUBOTA Corporation Co., Ltd.(タイ)は若い世代の農業教育をサポートし、前向きな姿勢になってもらうことで農業を始める動機を提供したり、農家への技術提供などを行っています。

##### クボタ地球小屋(てらこや)(日本)



子どもたちが自然の恵みの豊かさや地球環境の大切さを学べるサマーキャンプに協賛し、延べ268名が参加。2020年は過去に参加した“地球小屋キッズ”からの写真やメッセージが集う特設ウェブサイトを開発しました。

#### スポーツ振興

##### ユニセフのスポーツ指針に賛同(日本)



クボタが運営する、千葉県船橋市を本拠地とするラグビーチーム“クボタスピアーズ”は、2020年8月にユニセフが掲げるスポーツ指針「子どもの権利とスポーツの原則」にラグビー関係団体では初の賛同を表明しました。

#### 地域との共生

##### アウトリーチプログラムを実施(フィリピン)



Kubota Philippines, Inc.は、2016年に孤児院での交流会をはじめとした地域社会へのアウトリーチプログラムを開始。ほかにも、食料不足が深刻なフィリピンの先住民アエタ族に農業支援のため耕うん機を寄贈したり、彼らとの交流を深めるため食事会を開催しました。

#### 石綿問題への対応について

クボタは旧神崎工場周辺の方々や従業員に石綿疾病の方が出ている事実を真摯に受け止め、過去に石綿を扱ってきた企業として社会的責任を果たすという観点から、今後とも誠意をもってこの問題に取り組んでいきます。

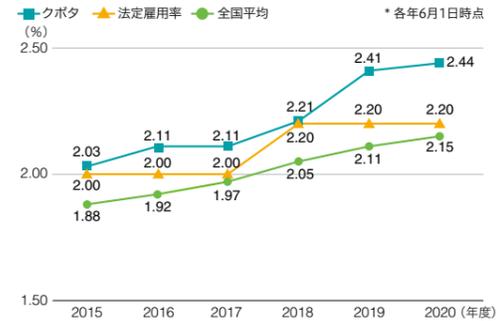
詳細は、当社Webサイトをご覧ください。  
[www.kubota.co.jp/kanren/](http://www.kubota.co.jp/kanren/)

### ■ 障がい者の雇用創出×遊休農地活用×水耕栽培

クボタが運営する特例子会社クボタサンベジファーム株式会社では、遊休農地にビニルハウスを建てて、リーフレタス・ほうれん草・小松菜・水菜といった葉物野菜の水耕栽培に取り組み、社内食堂や学校給食、近隣スーパーに出荷しています。

ここでは現在16名の障がい者が安全・安心な美味しい野菜作りに励んでおり、笑顔が溢れるいきいきとした職場づくりを進めています。

#### 障がい者雇用率の推移(国内のクボタグループ適用会社)



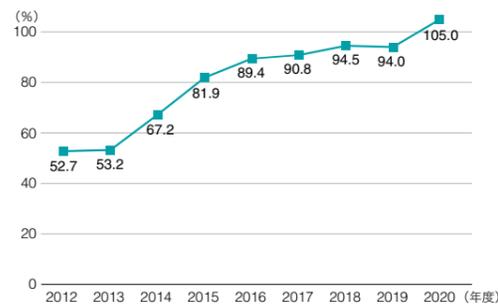
クボタサンベジファーム(株)

### ■ より働きやすい職場づくりへ

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進めています。

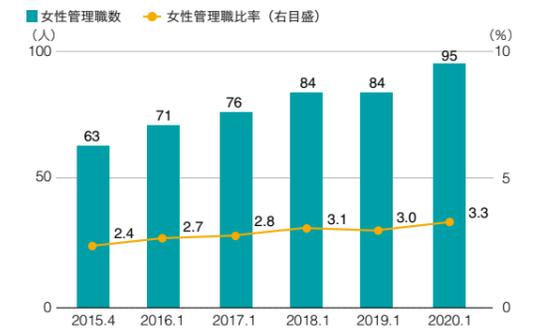


#### 年次有給休暇取得率の推移(クボタ単体)



\* 2015年までは、3月16日から翌年3月15日で集計  
\* 2016年以降は、12月16日から翌年12月15日で集計  
\* 2020年度は新型コロナウイルス関連の特別休暇日数を含む

#### 女性管理職数の推移(クボタ単体)



### ■ お客様にご満足いただくために

#### 研究開発

世界中のお客様に「感動をあたえる商品」を提供するため、開発拠点の役割を明確にし、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。



大阪府堺市に新設予定の最先端技術開発拠点(2022年設立予定)

#### 生産

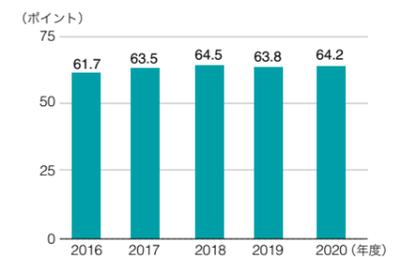
グローバルな生産体制を構築するとともに、各拠点でクボタ生産方式(KPS: Kubota Production System)の展開を進めています。



#### 販売・サービス

お客様ごとの的確なメンテナンスを実現するために、サービス技術力やソリューション提案力を競い合うコンテストの開催や、お客様満足度調査を実施しています。

#### お客様満足度調査\*(前年7月~当年6月)



\* 農業機械の購入店総合満足度(国内)

# Governance

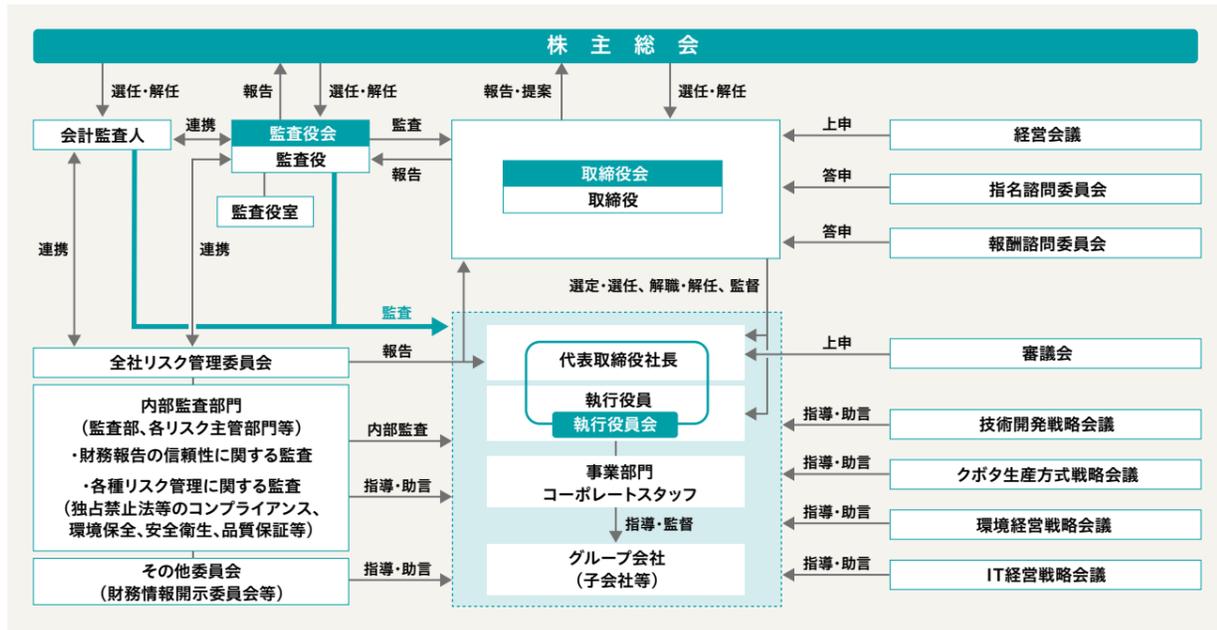
経営環境への迅速な対応、経営の透明性を向上させるため、コーポレートガバナンスの強化に取り組んでいます。



1. 代表取締役会長  
木股 昌俊
2. 代表取締役社長  
北尾 裕一
3. 取締役  
副社長執行役員  
吉川 正人
4. 取締役  
専務執行役員  
黒澤 利彦
5. 取締役  
専務執行役員  
渡邊 大
6. 社外取締役  
松田 譲
7. 社外取締役  
伊奈 功一
8. 社外取締役  
新宅 祐太郎
9. 社外取締役  
荒金 久美
10. 常勤監査役  
福山 敏和
11. 常勤監査役  
檜山 泰彦
12. 社外監査役  
藤原 正樹
13. 社外監査役  
山田 雄一
14. 社外監査役  
古澤 ゆり



コーポレートガバナンス体制図(2021年3月19日現在)



	取締役会	監査役会	執行役員会
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	執行役員の業務執行状況の確認および迅速かつ適切な経営の判断の実施
メンバー	9名の取締役(うち、社外取締役4名) ・社外取締役の出席率(2020年1月~2020年12月) 松田 譲(100%)・伊奈 功一(100%)・新宅 祐太郎(100%)	5名の監査役(うち、社外監査役3名) ・社外監査役の出席率(2020年1月~2020年12月) 藤原 正樹(100%)・荒金 久美 <sup>*1</sup> (100%)・山田 雄一 <sup>*2</sup> (100%)	代表取締役社長および執行役員(35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)	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	執行役員への取締役会の方針や決議事項の指示・伝達および執行役員による業務執行状況の報告

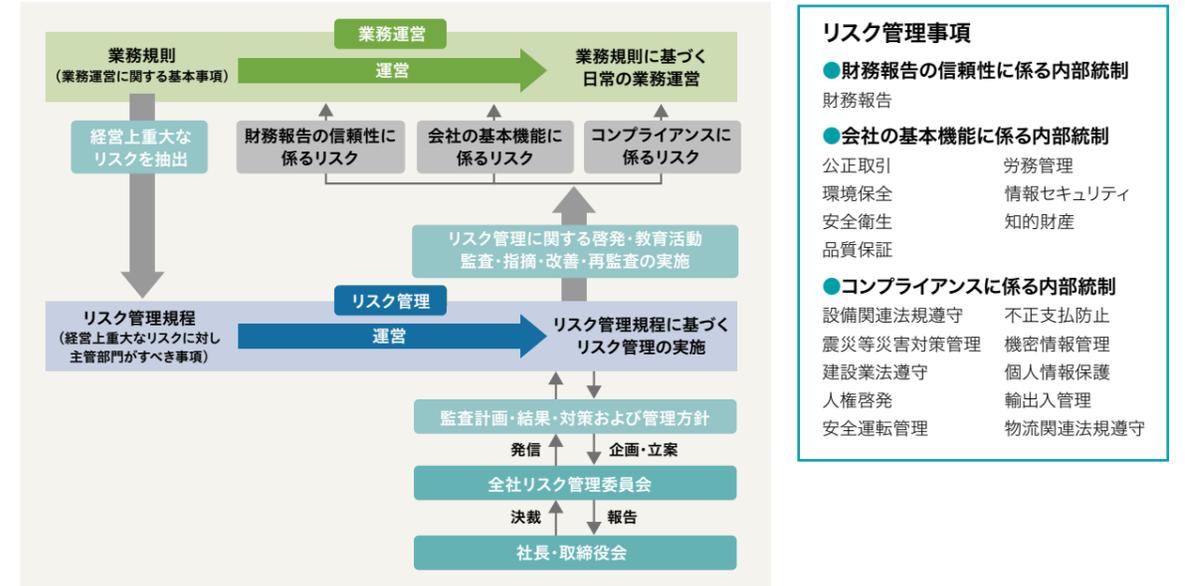
\*1 荒金久美氏は2021年3月の株主総会を以って、社外取締役に就任。  
\*2 社外監査役である山田雄一氏は2020年3月就任後、開催された監査役会全てに出席。

## ■ 内部統制システム

クボタグループの内部統制システムは、業務を遂行する上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」から構成されています。

### 内部統制システムの概要



- #### リスク管理事項
- 財務報告の信頼性に係る内部統制  
財務報告
  - 会社の基本機能に係る内部統制  
公正取引 労務管理  
環境保全 情報セキュリティ  
安全衛生 知的財産  
品質保証
  - コンプライアンスに係る内部統制  
設備関連法規遵守 不正支払防止  
震災等災害対策管理 機密情報管理  
建設業法遵守 個人情報保護  
人権啓発 輸出入管理  
安全運転管理 物流関連法規遵守

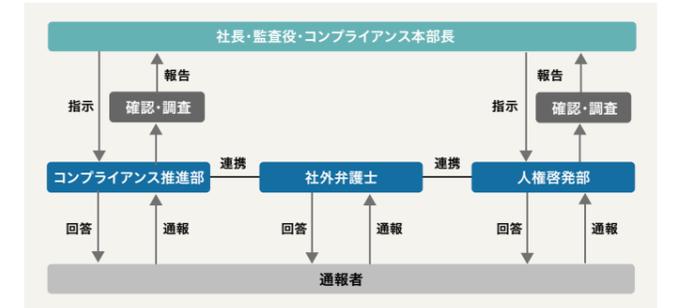
## ■ 内部通報制度(クボタホットライン)

リスク管理を補完する仕組みとして、内部通報制度を運用しています。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。

窓口の種類と取扱内容	コンプライアンス推進部窓口(人権問題以外)、人権啓発部窓口(人権問題)、社外弁護士窓口
利用できる対象者	クボタと国内グループ会社の正規従業員、パートタイマー、アルバイト、派遣社員
通報件数	2019年1月~12月は59件 2020年1月~12月は74件

\* 海外では各拠点で対応し、重要案件については各拠点からクボタ本社に報告する仕組み(2017年より中国における内部通報については、全案件をクボタ本社に報告する仕組みとしました。)

### クボタホットライン フロー図



## 会社概要(2020年12月31日現在)

社名	株式会社クボタ	発行済株式総数	1,208,576,846株
本社	大阪市浪速区敷津東一丁目2番47号	株主数	45,559人
創業	1890年	連結売上高	1兆8,532億円
資本金	841億円	連結従業員数	41,605人

クボタグループの拠点情報  
<https://www.kubota.co.jp/corporate/network/index.html>

## 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>



MSCI ESG Leaders Indexes



FTSE4Good

FTSE4Good Index Series

Member of  
**Dow Jones  
Sustainability Indices**  
Powered by the S&P Global CSA

Dow Jones Sustainability Indices

2021 CONSTITUENT MSCIジャパン  
ESGセレクト・リーダーズ指数

MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ\*指数



FTSE Blossom  
Japan

FTSE Blossom Japan Index\*



ISS-oekom Corporate Rating

### <環境性テーマ型>



S&P/JPXカーボン・エフィシエント\*  
指数シリーズ

(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.

(2021年6月1日現在)

## 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



「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。

Water Project



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。



適切に管理されたFSC®認証材および管理原材料から作られた用紙を使用しています。



この印刷物は植物油インキを使用しています。



有害な廃液が出ない水なし印刷方式で印刷しています。



1冊あたり  
880g  
CO<sub>2</sub>の「見える化」カーボンフットプリント  
<https://www.ecoleaf-label.jp>  
JR-AO-21004C

2021年6月発行 Printed in Japan