

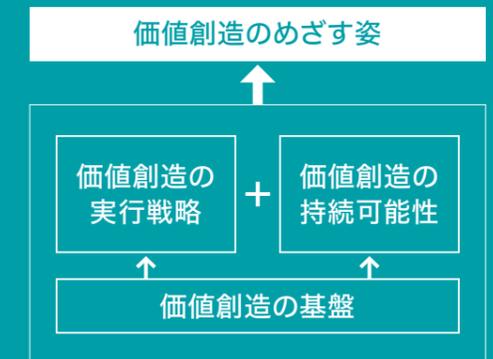
Chapter

02 価値創造のめざす姿

CONTENTS

- 15 トップメッセージ
- 23 価値創造プロセス
- 25 価値創造プロセスのポイント
- 27 長期ビジョン「GMB2030」
- 29 食料・水・環境分野での社会課題
- 31 長期ビジョン「GMB2030」実現に向けたK-ESG経営
- 33 マテリアリティとありたい姿、指標

価値創造のめざす姿



価値創造のめざす姿のポイント

長期ビジョン「GMB2030」では、「Global Major Brand (GMB)」になるために“命を支えるプラットフォーマー”として豊かな社会と自然の循環にコミットすることをうたっています。そのための価値創造プロセスをトップの考えとともに社内外に表明し、めざす姿と目標を設定しました。



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

ビジョンの共有と経営基盤の強化を進め

“命を支えるプラットフォーマー”

実現の土台を築きます

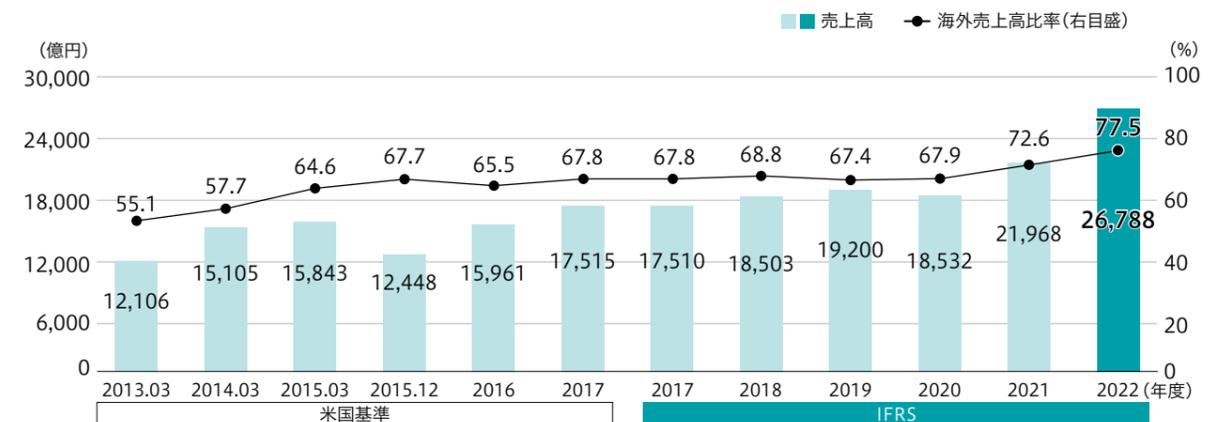
成長にともなう課題を解決し強固な事業体質へ

クボタグループの業績は2022年12月期に売上高は2兆6,788億円と過去最高となり、2013年3月期の売上高1兆2,106億円から10年間で2倍以上の成長ができました。過去10年間で、このような成長ができたポイントについて経営トップとして、まず冷静に振り返ってみます。

そもそも、クボタには自分たちで市場を切り拓いていこうという強い想いがありました。私も先輩たちを見て、自分で行って市場を見つけて製品を改良し、製品で事業を作っていくと強く思いました。アメリカの小型トラクタを例にとれば、日本の水稲用トラクタをアメリカへ持ち込んでみても全然使われず、インプラメントを装着することで草刈りや軽

土木の市場を開拓し、ディーラー網を作り、さらには少し大きなクラスやユーティリティビークルなど周辺市場へ拡大、というように、商品力を強化して事業を強化してきました。同じく北米の建設機械ではコンパクトトラックローダやスキッドステアローダを投入するなど、品揃えを強化して市場を開拓しながらシリーズを拡大していくという方法で伸びてきました。この10年も、M&Aによる拡大も一部ありますが、事業成長の多くの部分は、先輩たちから受け継がれてきた“製品で事業を引っ張る”というクボタらしさが次々と花開いたからだと思います。

売上高、海外売上高比率の推移



※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。

このように事業として成長を果たすことはできましたが、成長にともなう課題も見えてきています。

一つは、まだまだグローバル企業になれていないということです。海外売上高比率は約78%になりましたが、日本人を現地へ社長として派遣して各社を運営するという日本的な経営が依然として主流です。1980年のようにアメリカでのトラクタの販売台数が2万台くらいであれば日本的経営の良さが十分に出ていると思いますが、海外で30万台を販売するようになった現在では効率面をはじめとした課題があります。

もう一つは事業・製品につながる各プロセスの整備・強化です。製品で事業を作るという私達らしさを追求して事業は拡大した一方、ITやサプライチェーン、研究開発など、事業の成長を支える間接機能が事業の拡大に追いついていないと感じています。また、今後ソリューションプロバイダーへ転身することを考えても組織的な強化だけでなく運

営面の改善も進めていく必要があります。これら課題に対応するために、ベストな経営の形の検討やバックオフィスの各機能を強化する取り組みを中期経営計画2025で進めています。特に、今後はスピード感のあるマーケットイン活動を進めるために各地域で開発・生産・販売・サービスを行うようになっていきますので、縦軸である事業部門と横軸である間接機能、レイヤーとしての各地域の連携強化が重要な課題と認識しています。コミュニケーションを密にして「One Kubota」となる体制を創り上げていきます。

業績に関して、中期経営計画2025の最終年度である2025年12月期の見通しは売上高3兆円、営業利益3,600億円、営業利益率12%で、これは計画した時と比べて、エスコーツクボタLtd.の連結子会社化や製品値上げなどの前提条件の変化を反映したためです。中期経営計画2025で掲げているテーマを着実に進めて収益力や経営基盤を改善することで事業体質を強固なものとし、「GMB2030」実現に向けた土台を作り上げることに変わりはありません。

強みを活かす戦略で持続的な成長を果たす

事業の方向性について、農業に関していうと、お客様である農家の皆様は、トラクタに不満はなくても農業をどうしていくかという課題は抱えています。私達は生産面ではできることは多いですが、販売や消費についてはできることは現時点では限られていますから、様々な方と連携してソリューションを開発して提供することで、農業全体の効率を上げていきたいと思っています。これができれば農家・農業への貢献はもちろん、日本で約600万トンあるフードロスの削減にも貢献できます。そのために生産～消費をつなぐプラットフォームを構築しようとしていて、クボタスマートアグリシステム(KSAS)はその役割を担うものですが、まだ完成形ではなく、色々な仕組みを作って利用価値を高めていかなければなりません。KSASは日本でお客様が約2万軒、面積が15～20万ha、日本の水田面積の約10%を占めていますが、これをさらに広げていきたいと思っています。そうすることで既存の製品販売やアフターマーケット事業の拡大にもつながり、収益力の向上を見込めます。資源循環については、熔融炉や焼却炉などは強みがある一方で廃棄物の収集や再資源化はできない領域ですので、知見を有する企業へ出資して資源循環サイクル全体をカバーしようとしています。さらには、農業や資源だけでなく食料・水・環境のトータルで考えるとチャンスも大きいと考えています。イメージとしては、農業や水道などをスマート化して社会インフラを支えながら、下水污泥から有価金属を回収したり、農業残渣からエネルギーを作ったりして地域循環を生むということです。このように、知らず知らずのうちに皆さんがクボタのソリューションを使って、それが日々の生活を支えている、クボタはそんなブランドになることができると考えています。

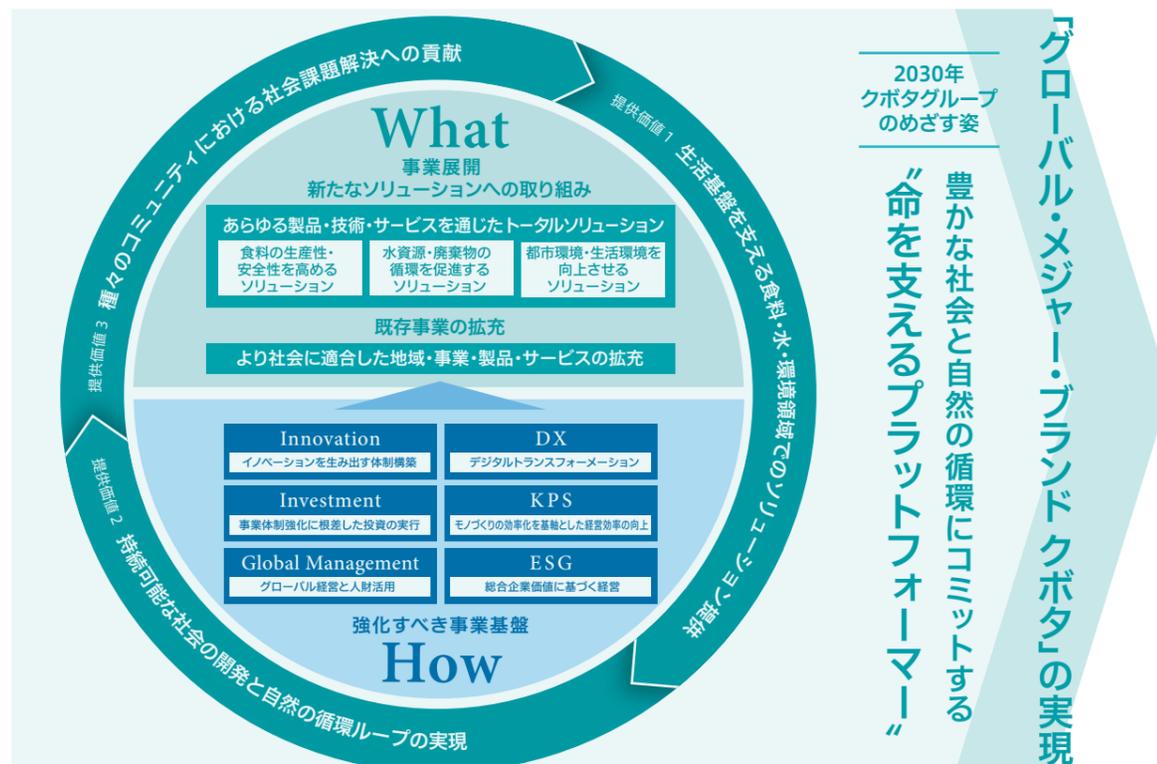
地域別の動向とそれに対応する戦略としては、日米欧は農業の機械化率がほぼ100%であり、市場自体は大きく増えないため、スマート化が今後の戦いの場です。インドやアセアンでは農業の機械化はまだまだ余地が残されており、機械化率の向上による市場成長が期待できるので私達も大きく伸ばすことができると見ています。特にインドではエスコーツクボタLtd.を連結子会社化し、開発・製造・販売のそれぞれでシナジーを生むことでシェアを2倍に引き上げ

ていく考えです。アフリカは、現状でも機械化の余地は大きいと見ていることに加えて、コメの生産量を、2018年からの10年間で2,800万トンから5,600万トンに増やそうとしていますので、現在の市場規模は2万台程度ですが、2倍くらいになる可能性を秘めています。当然、このような有望市場には他社も進出しており、インド勢・中国勢が主な競合になりますが、私達はエスコーツクボタLtd.の低価格製品を足掛かりに事業展開をしていきます。



差別化の方向性としては、私達も他社もそれぞれ自分たちの強みがあり、市場ごとに攻略ポイントを決めていくことが大事です。アセアンは私達の牙城で、インドとアフリカは先ほど申し上げた通りです。欧米市場の戦略は果樹園やワイナリー、スペシャリティックロップそして畑作向け大型農機などをトラクタ+インプレメントの総合力で勝負していきます。トラクタは牛や馬の役割、農作業を行うのはインプレメントで、そのトラクタとインプレメント間の連動を高めることを進めています。例えば、肥料の散布量の調整、トラクタの走行速度を調整することなどによる効率的で正確な農作業の実現です。また、農作業を行うインプレメントはローカル性が強いことが特徴です。クバンランド社とグレートプレーンズ社以降も海外企業を相次いで買収し、グループでのインプレメントのラインナップを拡充しました。このようにトラクタとインプレメントの両方を自社で持ち合わせているのは私達の強みです。引き続きトラクタとインプレメントの総合力で差別化しながら、クボタが強い領域を拡大させることで持続的な成長を果たします。

「GMB2030」の概要



知的資本～グローバル技術研究所 (KGIT) 設立に込めた想いと今後のめざす姿～

「GMB2030」実現のためにはプラットフォームやトータルソリューションの構築が欠かせませんが、それには知的財産の獲得や研究開発のインフラ整備といった知的資本の拡充が必要です。

知的財産に関しては、以前からクボタの知財を分析して強化する領域などを定めて戦略的に取り組みを進めています。クボタは機械とその周辺は強みがありますが、例えば自動運転のルート形成には幅広い知財が必要になるなど、AIや電子制御など機械以外の領域の獲得が必要です。このように必要な領域が見つかった場合、これまでではどちらかという自前に対応してきましたが、近年はM&Aやスタートアップ企業とのタイアップ、大学との連携など、外部を上手く使いながら獲得していくようにして、AgJunction社の買収はその一つで、知財を積極的に増やしていくことを意識して動いています。

グローバル技術研究所(KGIT)の設立は約840億円を投じたプロジェクトで、そこには様々な狙いがありますが、その一つはコミュニケーションを改善することで新しいアイデアが生まれる場を作るといえるものです。これまでは研究開発部門が業務を行う建物に分かれていたり、試験場が分かれていたり遠方にあたりしてコミュニケーションに問題がありました。KGITではそれらを集約して、フロア

も人の交流が生まれる仕掛けを入れていまして、効率よく創造的なコミュニケーションが生まれることを期待しています。また、人員構成についてもキャリア採用を増やしているので技術者の多様化が進み、これまでとは別のテスト方法や設計、新しいアイデアや発想が出て来るようになり、イノベーションを起こしたり変革する力がついていると感じています。

その他、研究開発のグローバル化や研究開発期間の短縮もKGITの重要な目的です。販売、製造に続いて研究開発機能の世界展開を進めていて、研究開発のグローバル化ができてはじめて本当のグローバル企業に近づくことができます。ただ、研究開発機能の展開にともなってグローバルでの研究開発をコントロールしてまとめる必要がある一方、基礎研究をKGITでしっかりと行い、その成果をグローバルで協働・共有することも求められます。研究開発の仕方も、物理的に集約したことでテストや試作の時間が短くなるのは当然として、それにとどまらず製造やサービスまで一気通貫でつなげて全体のサイクルを短くするなど、クボタグループの研究開発に変革を起こすことをKGITであれば実現できると考えていますので、期待していただければと思います。



KGIT6階 1,600人の従業員が一堂に会するワンフロアのオフィス

人的資本～一人ひとりがやりがいや成長を感じられる会社～

従業員の成長と働きがいが高めること、イノベーションに挑戦する風土を作ることは、会社の中長期的な成長に直結します。私はこれを重視しており、その仕組みを作りたいと思っているので、2021年に初めて実施した従業員調査のエンゲージメントスコアが製造業平均より低い50だったことは経営者として残念で、何とかしなければならないと強く思いました。会社は順調に成長してきたにも関わらず従業員のエンゲージメントは決して順調ではなかったということです。

タウンホールミーティングという私と従業員が話す機会を通じて数百人の方と会話をさせてもらって感じていることは、会社の方向性や考え方を共有すること、自分の成長と会社の成長が一致していることを理解してもらうことはエンゲージメントを高めるために非常に重要である中で、これらに対する取り組みが不十分だったことが低いスコアにつながっているのではないかと、ということです。

これをふまえてエンゲージメントスコアを高める取り組みとして、私や副社長の吉川をはじめ役員が中心となって実施してきたタウンホールミーティングを、事業部門長やコーポレートスタッフ部門長へ拡大して、会社の方向性や考え方を従業員とシェアするようにしています。私が対話する範囲も事務所だけでなく工場、日本だけでなく海外へも広

げています。また、私はトラクタの設計開発に携わってきて、若い頃は色々と考えたり新しいことに取り組んだりできていましたが、近年の事業の急拡大にともなう業務量の拡大で従業員に余裕がなくなっているのが、業務の見直しや多様な働き方を進めることで、従業員に「余裕」と「将来を考える機会」を提供したいと考えています。成長を促す仕組みとしてオンデマンドや選抜教育、越境学習など様々な教育プログラムを外部の力も借りながら整備していますので、「将来こうしたい」という想いを組織や個人に持ってもらう、そのために自己変革ができるようになってほしいと思っています。

従業員の皆さんとの対話を通じて、改めて企業の成長は「人財」にかかっていると感じています。従業員から「家庭との両立で悩んでいる」「部下を持つことになったがどのようにリードしていくべきか」など様々な悩みを直接聞くことで、生活と会社は切り離されたものではなく一体であることを改めて認識しました。会社でやりがいや成長を感じ、それが生活にも好影響を与える、そんな好循環を生むことが理想の経営の一つです。エンゲージメントスコアは2025年60、2030年70を目標としていますので、それを実現するために一人ひとりがやりがいや成長を感じられる会社作りに必死になって取り組んでいきます。



2022年タウンホールミーティング

K-ESG 経営の成果と課題

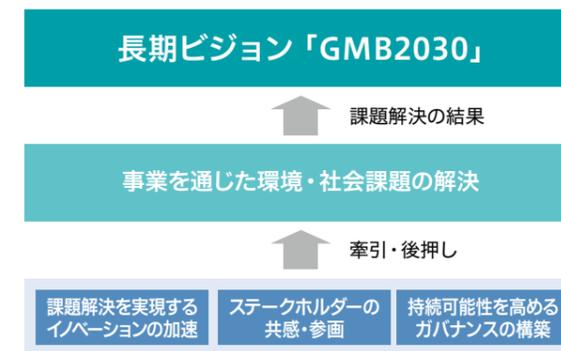
ESGを経営の中核に据えた事業運営への転換に取り組みはじめて2年が経ちました。KESG 経営戦略会議を設置して全社方針や環境・社会・ガバナンスの個別課題の議論を進めてきて、ようやく導入フェーズが終わって形づくられてきましたが、活動はまだ社内の全体に行き届いていないと感じています。執行役員は、K-ESG 経営のマテリアリティの指標(KPI)と目標の設定にあたって、関係部門とともに延べ60回を超える議論を繰り返したので、一定の浸透はありますが、その他の方々への浸透が特に足りていません。今後、実行フェーズに移っていくにあたってはより現場に近いところへ浸透させなければならないと感じています。K-ESG 経営の特徴は、事業を通じて環境・社会課題を解決すること、言い換えれば事業の成長が環境・社会課題の解決にリンクしていることとステークホルダーの共感・参画です。食料・水・環境という社会インフラを支えるDNAに対して、多くの従業員に共感していただいているので、分かりやすく繰り返し伝えていけば自然な形で浸透するはず。これは株主や地域社会、サプライヤーなど従業員以外のステークホルダーも同じですので、クボタの事業へ共感・参画していただける機会を作っていきます。

カーボンニュートラル(CN)の対応は避けて通れない問題で、社内でも侃々諤々と議論しています。社会インフラを支えるクボタとしてCNにどう応えるかが問われており、「GMB2030」を実現する道筋へどのように埋め込んでいくかというのは大きな課題です。CNはクボタにとってチャンスである一方、対応が遅れることはリスクです。CNへの認識としては、3~5年前までは自動車業界の脱炭素化は早いかもしれないが、農業機械や建設機械は使用方法や使用環境、それともなう技術的な課題から脱炭素化には相当な時間を要すると考えていました。現在でも産業機械のCNは自動車ほど早くはないと見ていますが、技術や社会インフラのような内外の関連動向を見ながらしっかりと対応します。CO₂排出量を減らすだけでなく、ネガティブ化して社会貢献ができるかも大事です。例えば、日本は年間約11.2億トンのCO₂排出量があり、農業で年間約5,000万ト

ンですが、トラクタから排出されるCO₂はおよそ200万トンで、その多くは土壌から発生するメタンガスやN₂O(一酸化二窒素)が要因ですのでそれらを減らす取り組みもCN実現には重要です。CNは単なる動力源の問題ではありませんので周辺分野も含めて研究を行っており、自社だけでなく産官学のアライアンスなども進めています。

ガバナンスの面では、取締役会には社外から選ばれた取締役が5名おり、主に企業経営で実績を残された社外取締役のスキルはハイレベルで多様性に富んでおり、取締役会では時には厳しい指摘をいただきながら活発な議論ができています。取締役会の他にもテーマを決めて議論する機会(Value Up Discussion Meeting)を設けており、こちらでは将来のこと、中長期的な成長に向けた大きな課題を議論していて、経営と執行のそれぞれに関する良い意見・アイデアを得られています。また、2022年度の評価から第三者機関による実効性評価を実施しており、そこで抽出された課題を着実にクリアし、高いレベルのコーポレートガバナンスを実現していきます。リスクマネジメントやコンプライアンスについては、地政学や人権などのリスクへ能動的に対応することを進めています。そして、「On Your Side」の精神で、社会やお客様のためであるという気持ちをしかりと持てばガバナンスは効くと信じていますので、企業理念やビジョンを皆さんとシェアすることにこれまで以上に取り組んでいきます。

K-ESG 経営の概要



社長就任からの3年を振り返って

私は社長になる前は機械事業本部長を任されていて、その時からトラクタ等の農業機械の製造販売とその修理で収益を上げるという昔ながらのビジネスモデルでは勝ち残っていけない、水環境事業でも水道管等を製造販売するだけではダメだと思い、これからの社会の変化に対応していかなければならないと思っていました。社長に就任したすぐ後に新型コロナウイルスの感染が拡大して大変な時期でしたが、そのパンデミックのさなかに社内の将来を担う中堅層でチームを作って経営陣とも議論して、「GMB2030」とそのめざす姿「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ム”」を定めました。現在は戦略に落とし込んで、事業部門で「食料・水・環境」のトータルソリューションの創出に向けて取り組んでいるところですが、世の中の動きを見ると、CNやAI、DXの流れや地政学リスクもあって事業環境が目まぐるしく変化していくことが予想されます。「GMB2030」は社会の変化に合わせて柔軟に見直すことも必要ですが、ビジョン達成には粘り強くコミットし続けます。

これに対する私の責任は二つあると考えています。社会や事業環境の変化をとらえて、方向性を打ち出すことが一つで、もう一つはそれに合わせて組織を変えていくことで、具体的にはリーダーシップを持ったヒトづくりです。社長就任からの3年で、組織は人が動かすもので、従業員が仕事と生活に納得した上で業務に打ち込んでもらえるかが非常に大事であることを改めて学びました。「企業文化は戦略に勝る」というような言葉がありますが、これを大切に今後経営にあたりたいと考えています。

社会インフラを支える企業であること、このDNAは創業から130年以上も受け継がれていて、多くの従業員は腹落ちしてくれていると思っていますし、新しく仲間になる人達もそこに共感して入社(参画)してくれています。クボタは対話・エンゲージメントを通じて事業に共感・参画をしていただくK-ESG 経営を進めており、ステークホルダーの皆様におかれましては、今後とも変わらぬ伴走をしていただけたら幸いです。

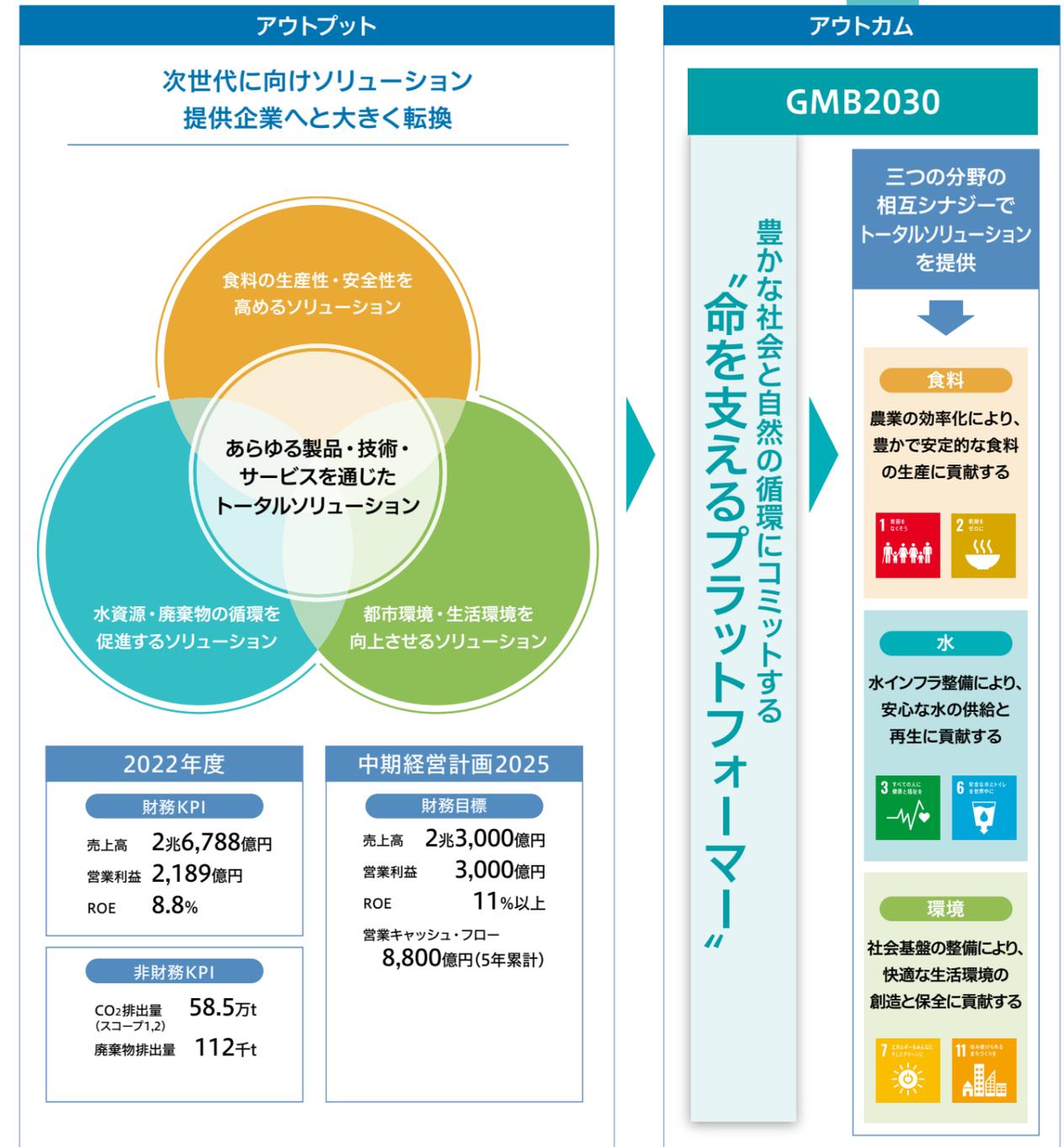
価値創造プロセス

経営資本を効率的・効果的に活用しながら、食料・水・環境の分野でソリューションを提供することで環境・社会課題を解決し、社会価値と経済価値を創造しています。これらソリューションの提供により「命を支えるプラットフォーム」として社会にとって不可欠な存在となり、多くの社会貢献を実行し、「グローバル・メジャー・ブランド クボタ」の実現に向け価値を創造し続けます。



クボタグループのありたい姿

「グローバル・メジャー・ブランド クボタ」の実現

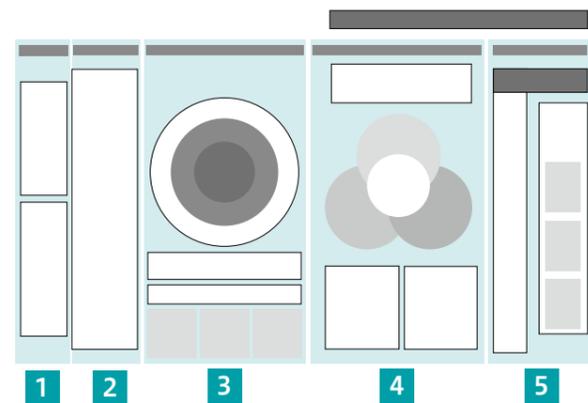


価値創造プロセスのポイント

クボタグループがめざす長期ビジョン「GMB2030」達成に向けた戦略と課題をふまえ、ビジョン達成のための価値創造プロセスとして策定しています。社会課題を常に意識し、経営の資本を6つに整理したうえで、クボタ独自のビジネスプロセスを循環させることでソリューションプロバイダーとして社会に価値提供することが、長期ビジョン達成の道筋であり、社内外に発信することで実効性をもって推進します。

全体の構造

外部環境をふまえた、インプット→ビジネスプロセス→アウトプット→アウトカムの流れで価値創造のプロセスを可視化しています。財務目標と非財務目標を達成することでインプット資本の拡大に還元し、社会への価値提供をスケールアップすることが、「GMB2030」実現のプロセスであることを示しています。

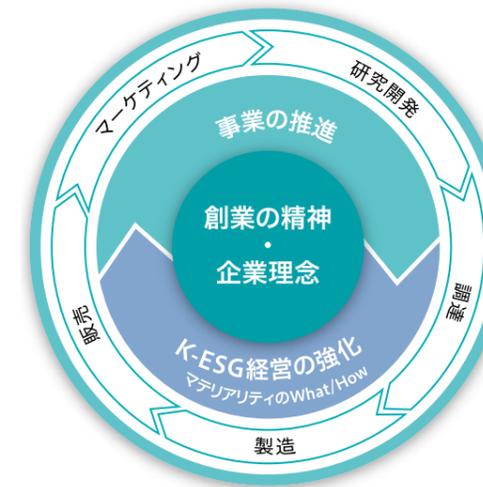


- 1 事業環境と社会課題：「GMB2030」策定の過程で分析したクボタが積極的に解決すべき社会課題を抽出しています
- 2 経営資本/インプット：クボタグループの経営資本を6つの資本で整理し、現在地を数値で示しています
- 3 ビジネスプロセス：クボタグループ独自のビジネスプロセスのサイクルと、ビジョン実現のためのマテリアリティ等を事業の全体像として示しています
- 4 アウトプット：クボタグループが社会に価値提供する姿は三つのソリューションによる社会の課題解決であり、その成果としてのKPI指標を示しています
- 5 アウトカム：2030年にクボタグループがめざす姿と社会に対する提供価値を示しています

経営資本/インプット

<p>財務資本</p> <p>製造・サービス事業と小売金融事業のハイブリッド構造になっています。前者は実質無借金であり、後者も債権の証券化などにより自己完結を追求しているため、全体として健全な財務基盤を有しています。中期経営計画2025では8,800億円の営業キャッシュ・フローを創出することを目標としており、これを実現することで成長戦略の着実な実行と財務健全性の維持を図ります。</p>	<p>人的資本</p> <p>創業者の精神と企業理念のもと、約50,000人の従業員が環境・社会課題の解決を通じた価値創造に取り組んでいます。K-ESG経営では「多様な価値観」「従業員の成長と働きがい」をマテリアリティとして捉えており、「個の才能発揮と組織のパフォーマンス最大化」によって課題解決および価値創造を加速させていきます。</p>	<p>知的資本</p> <p>130年を超える歴史の中で積み重ねてきた技術と知見、2022年に開設した「グローバル技術研究所」をはじめ世界各地に研究開発拠点を有しています。これらを活用して、On Your Sideの姿勢で発掘された課題を解決すべく、それぞれの地域でイノベーションに取り組んでいます。中期経営計画2025では5,000億円の研究開発投資を計画しており、これら投資によって知的資本の拡充を図り、イノベーションの創出と課題解決による価値創造を実現します。</p>
<p>製造資本</p> <p>リードタイムの短縮などを狙いとして世界各地に生産拠点を設けるとともに、モノづくりにおいて基軸となるモノの見方、考え方であるクボタ生産方式(Kubota Production System, KPS)を展開することで徹底的なムダの排除、サプライチェーン全体の強化を行っています。中期経営計画2025では6,000億円の設備投資を計画しており、これら投資によって持続的な成長を支えるインフラを整備していきます。</p>	<p>社会関係資本</p> <p>世界各国のサプライヤー、代理店、行政、地域の皆様をはじめとした多くのステークホルダーとの信頼関係に支えられて事業を行っています。K-ESG経営では“S”は“Stakeholder”でもあると考えており、透明性の向上と対話の拡充によって、より多くのステークホルダーに共感・参画していただける関係を構築していきます。</p>	<p>自然資本</p> <p>食料・水・環境を事業領域とするクボタグループはとりわけ自然と深い関係があり、事業活動の基盤である地球環境の保全と事業成長を両立する環境経営を行っています。環境面での2050年にありたい姿である環境ビジョン実現に向けてカーボンニュートラルや資源循環など計画的に取り組んでいきます。</p>

ビジネスプロセス



クボタグループの事業領域は「食料・水・環境」の三つに分類され、研究開発・調達・製造・販売・マーケティングと一貫して運営されるプロセスによって、それぞれの事業領域における社会課題解決に役立てられる特徴ある製品やサービスが提供されています。これらのプロセスが一つの傘のもとで運営されていくことで、長年培われ息づいてきた精神や理念を「One Kubota」の旗印のもと一つに集結させることとなり、業容を発展させていく原動力となっています。また事業経営にあたってはクボタ独自の特色ある「K-ESG経営」も判断軸の中心に加え、持続性の観点を強めて推進しています。

創業以来130年以上にわたり、高品質な製品やサービスを提供することで蓄積された技術や知見を資本とし、今後も個々の事業の評価向上をめざすのは当然のことながら、それぞれの事業がもつ特長的な人財、技術・ノウハウやマーケットという無形の資産を、複数の事業分野で相互に重畳させクロスオーバーする製品・サービスを提供することをこれまで以上に強化し、社会課題の解決にますます貢献するべく取り組んでいきます。

アウトプット・アウトカム



● アウトプット

「食料・水・環境」の分野で、クボタグループの製品・技術・サービスをコアとしながら、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により以下の三つの新たなソリューションの提供に取り組んでいきます。

- 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・生活環境を向上するソリューション

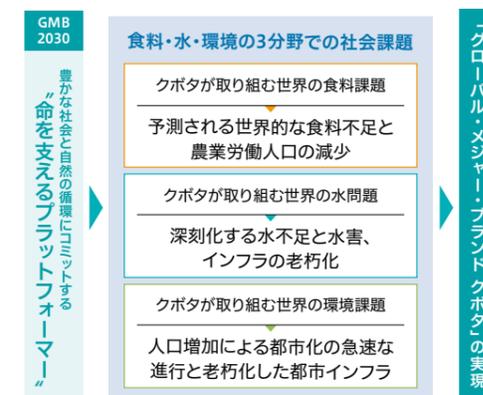
トータルソリューションを提供する「ソリューションプロバイダー」として世界が抱える社会課題の解決に直接的に貢献します。「One Kubota」で生み出すトータルソリューションにより、各事業分野が相互に連携し、作用しあうことで、グローバル・ループの重なる部分をますます拡大し、各分野を越えた、より大きなプラットフォームをめざしていきます。

● アウトカム

「食料・水・環境」という人々の生活に欠かせない領域で、「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”」として、以下の社会課題解決を行います。

- 世界的な食料不足と農業労働人口の減少
- 深刻化する水不足と水害、インフラの老朽化
- 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

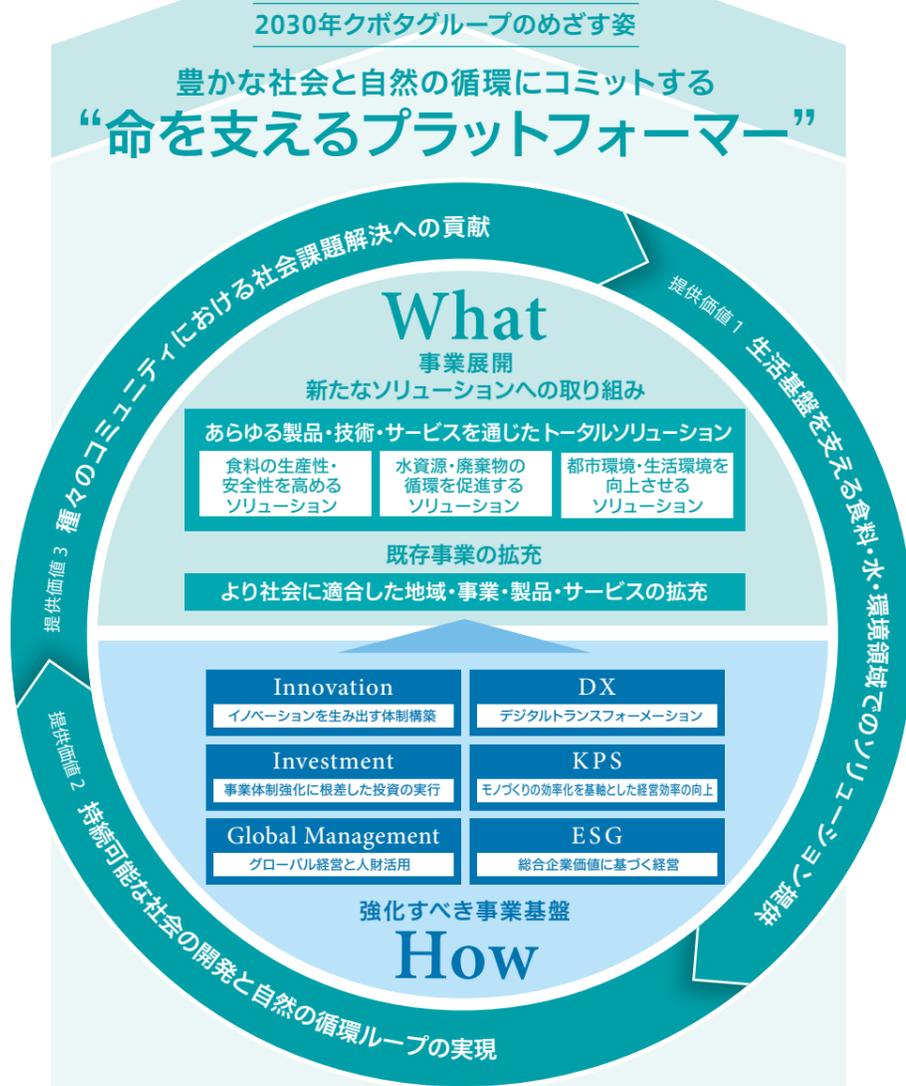
これら3分野の社会課題解決を行うことにより、クボタグループのあるべき姿として描く、「最も多くのお客様から信頼されることによって、最も多くの社会貢献をなす企業「グローバル・メジャー・ブランド クボタ」を実現します。



長期ビジョン「GMB2030」

クボタグループは、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「グローバル・メジャー・ブランド(GMB)」となるために、長期ビジョン「GMB2030」の実現に取り組んでいます。

「グローバル・メジャー・ブランド クボタ」の実現



クボタが目指すメガトレンド

経済成長と資源循環の両立 (サーキュラーエコノミー)	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
温室効果ガス排出量ネットゼロ (カーボンニュートラル)	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
--	--	---

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ない」「技術的に優れているだけでなく、社会の皆様役に立つものでなければならぬ」
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。

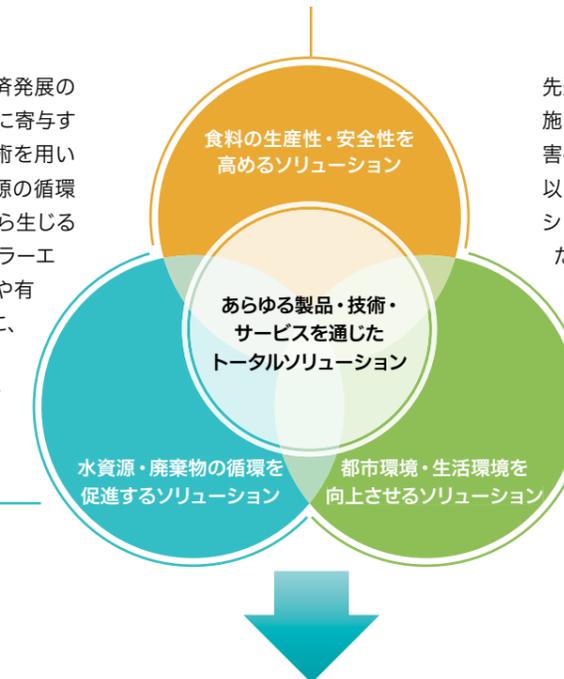


“命を支えるプラットフォーム”をめざして

三つのソリューション

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。

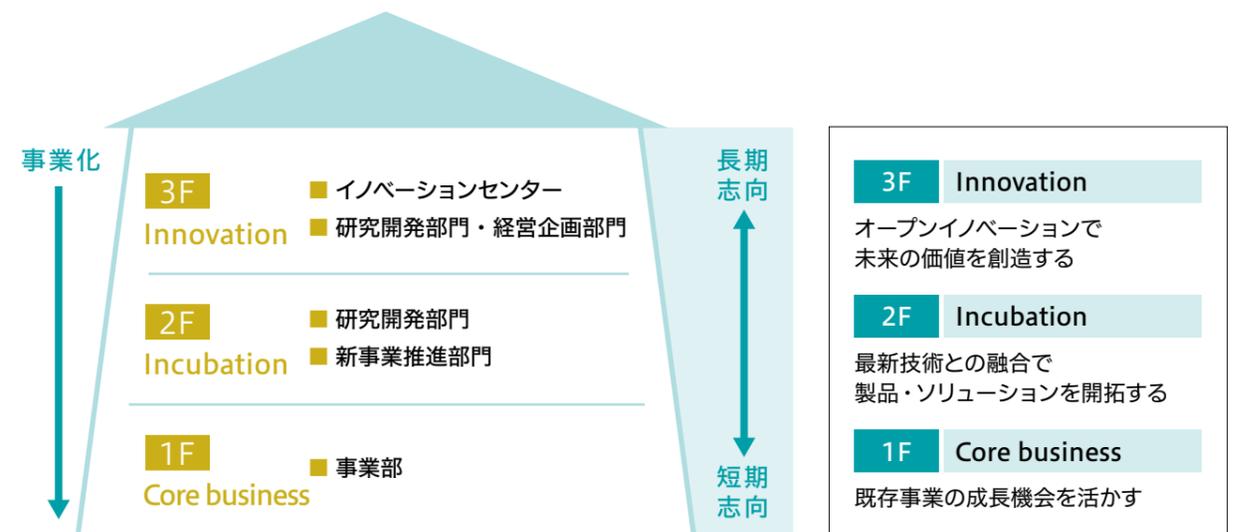
生活排水や下水の浄化など、経済発展の過程で発生した水質汚染の改善に寄与するとともに、水資源の再利用技術を用いた製品・サービスを通じて水資源の循環に貢献します。また、経済活動から生じる廃棄物を資源と捉える「サーキュラーエコノミー」の動きをふまえ、リンや有価金属などの回収技術をベースに、他社が保有する技術と組み合わせ、資源回収や再生産のトータルソリューションを構築します。



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。

価値創造の仕組み「3階建」の構造

クボタでは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。



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}に達すると言われています。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言われています。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供給見通し (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}だった農業従事者人口は、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}しているにも関わらず、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以上の農地を管理するため、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)

世界人口の推計値



日本の総雇用に対する農業従事者の割合



うち 65 歳以上 118 万人 平均年齢 67 歳



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手に入れている

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)」

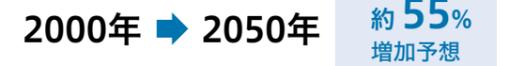
水インフラの老朽化

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

世界の水需要予測



日本の水道管路の経年変化率 日本水道管路の更新率



先進国を中心に水インフラの老朽化問題が増加



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、持続可能な社会・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 (1,000 万人以上規模の大都市) が世界で 43 までおよび、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な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。

世界の都市人口の増加



ヨーロッパの建物における築年数の割合



長期ビジョン「GMB2030」実現に向けたK-ESG経営

K-ESG経営のめざす姿

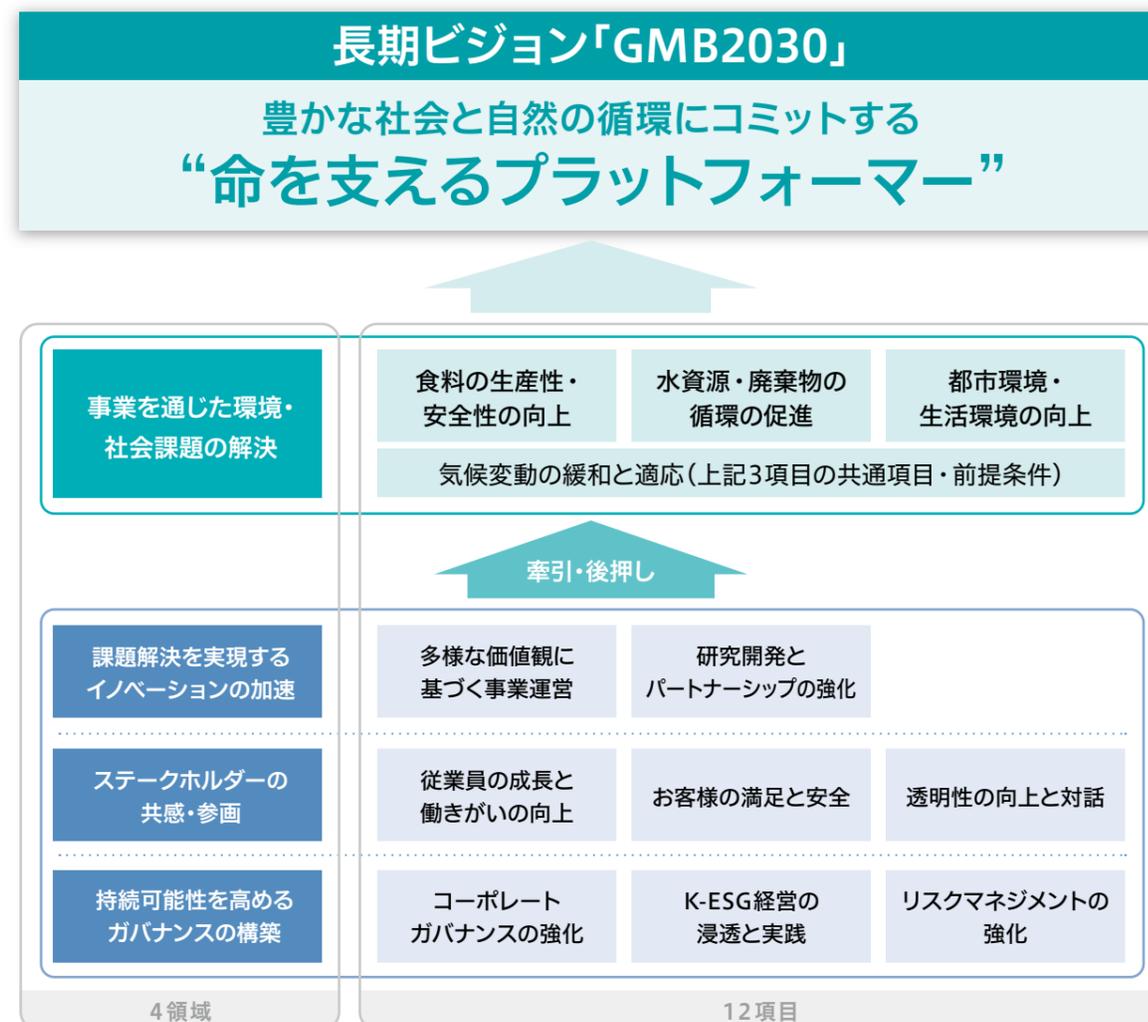
創業以来のクボタのDNAを引き継ぎ、事業を通じた環境・社会課題の解決によって社会価値と経済価値を合わせた企業価値を創出することがK-ESG経営の核となる考え方です。そのためにイノベーションの加速、ステークホルダーの共感・参画、取り組みを持続可能にするガバナンスを構築することが重要であると考えています。

このような考えからなるK-ESG経営は、長期ビジョン「GMB2030」を実現するための倫理・行動規範です。

- 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。

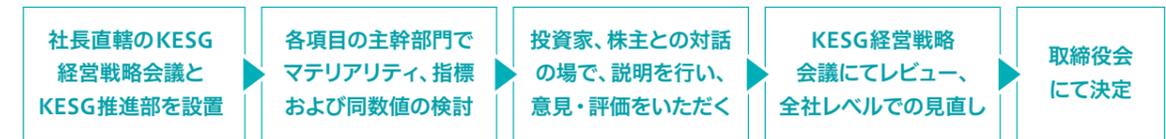
マテリアリティ

社会やステークホルダーからの要請と、クボタグループのめざす姿、経営の方向性をふまえ、「GMB2030」実現に向けた倫理・行動規範であるK-ESG経営のマテリアリティを特定しました。マテリアリティは、「GMB2030」実現に向けて展開するソリューションや事業遂行の共通・前提となる気候変動への取り組み(What)とそれをけん引・後押しする項目(How)の4領域12項目から成ります。



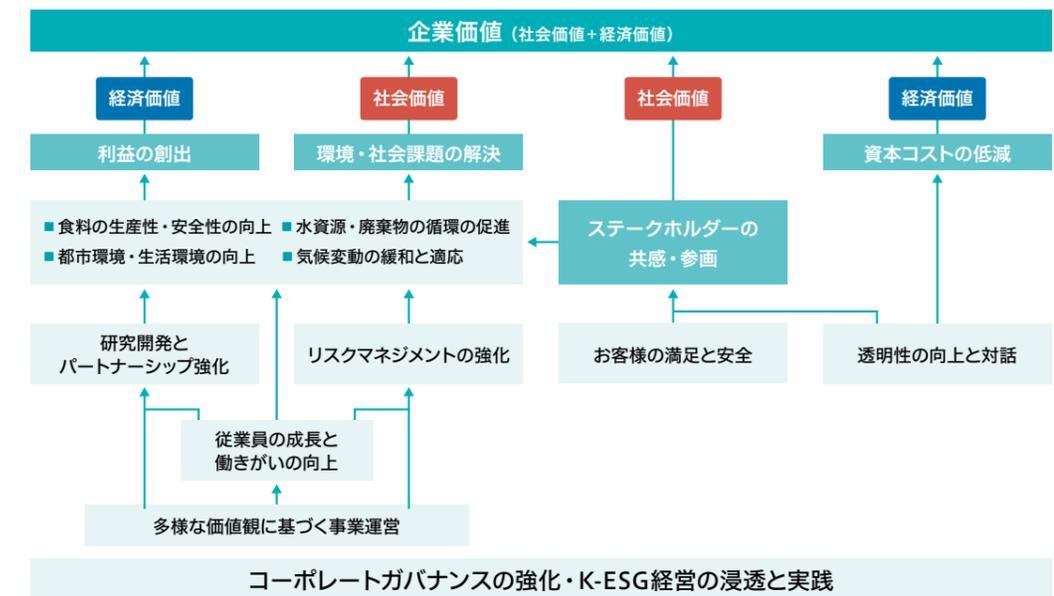
マテリアリティ特定のプロセス

マテリアリティは社長直轄のKESG経営戦略会議での議論、投資家および株主との対話でいただいた意見と評価をふまえて特定し、取締役会へ報告・決定されました。マテリアリティおよび指標は固定的なものではなく、常に社会情勢や当社の事業状況をふまえて見直しを行うことで「K-ESG経営」のレベルを高めてまいります。2022年は役員が中心となって、各マテリアリティの重要性を再確認するとともに究極的な目標(めざす姿)を議論し、その中で進捗を計る指標の見直しも行われました。



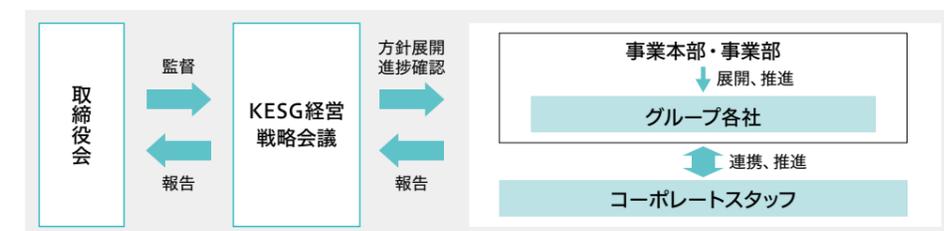
マテリアリティの関係性

マテリアリティと企業価値、マテリアリティ同士の関係性は図のように捉えています(仮説)。事業を通じた環境・社会課題の解決(食料・水・環境の事業に関するマテリアリティの推進)で企業価値が創出され、ステークホルダーの共感・参画、ガバナンスは企業価値を創出するとともに課題解決を支えます。



K-ESG経営の推進体制

社長直轄のKESG経営戦略会議を設置し、グループの中長期的な企業価値の創出に向けた方針の策定と主要な施策の検討・評価を行っています。会議体は社長をはじめ事業部門、財務、人事、研究開発、製造、環境などの担当役員がメンバーになっています。会議体で決定された事項は事業部門やコーポレート部門に展開され推進されます。また、必要に応じて取締役会へ報告されます。



(注)組織名においては「KESG」として使用しています。

マテリアリティとありたい姿、指標

マテリアリティ	マテリアリティに対する認識（なぜ重要か）	究極目標（ありたい姿）	指標	中長期目標	2022年度実績・トピックス
食料の生産性・安全性の向上	「経済成長と資源循環の両立」「温室効果ガス排出量ネットゼロ」「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」という4つのメガトレンドにおいて、クボタグループが果たすべき役割は「生活基盤を支える食料・水・環境領域でのソリューションの提供」「持続可能な社会の開発と自然の循環ループの実現」「種々のコミュニティにおける社会課題解決への貢献」の三つと考えています。	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”	● スマート農業ほか新たなソリューションの進捗状況	今後開示	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、各地域のニーズに応じたスマート農機の開発および農業情報プラットフォーム構築を推進
水資源・廃棄物の循環の促進			● 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	今後開示	溶融技術を核としたディープリサイクル技術に関する技術課題の解決と事業化に向けた体制構築を推進
都市環境・生活環境の向上			● 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	今後開示	低コストかつ少ない労力での都市インフラ整備を実現するため、建設機械を活用したパイプ自動接合システムの構築などを推進
気候変動の緩和と適応			● スコープ1,2,3排出量	スコープ1,2：2014年比50%削減 スコープ3： 今後開示 (それぞれ2030年)	● スコープ1,2：2014年比23.6%削減 ● 再生可能エネルギー利用率 8.3%(前年：1.5%) ● 電炉化などの燃料転換を継続推進
多様な価値観に基づく事業運営	多様な価値観を認めることは、強みを増幅させ、弱みを補いあうことになり、高い競争優位につながります。当社グループの多様な人材が多様な能力を十分に発揮することで、変化への対応やイノベーションを通じて新たな価値を創出し、事業を成長させると考えています。	人種・性別・国籍・年齢・障がいの有無等の属性によらない、機会均等かつ公正な雇用を実現します。そして、グローバルレベルで本音を言い合える風通しの良い風土を築き、多様な人材が能力を発揮できる環境を整備します。	● 執行役員/エグゼクティブオフィサーの多様化の状況 ● 女性管理職比率	● 外国籍執行役員 10%(2025年) ● 女性管理職比率 7%(2030年)	● 外国籍執行役員 6%(2023年1月1日現在) ● 女性管理職比率 4.3%(2023年1月1日現在) ● 「さん付け」運動など心理的安全性を向上させる取り組みを実施
研究開発とパートナーシップの強化	近年は課題そのものが高度化、複雑化しています。課題解決を実現するためには当社グループの研究開発力をさらに高める必要があります。また、ビジネスパートナーとの協業で新たな知見を取り入れることはそのスピードを加速させると考えています。	変化し続ける社会とそこに生じる課題を予見し、先回りして解決していくために、最先端の知見・技術を取り入れ、スピーディかつ継続的に製品・サービスとして具現化し、社会へ送り出し続けます。	● 研究開発体制の状況 ● 研究開発結果	今後開示	● グローバル技術研究所(日本)および北米研究開発拠点を開設 ● アグリテック企業への出資 3件
従業員の成長と働きがいの向上	当社グループが持続的成長を実現するには、事業環境の変化へ柔軟に対応できる活力に満ちた組織でなければなりません。それは働きがいを感じて意欲的に取り組む従業員がいることで可能になり、働きがいは成長の実感、社会や仲間への貢献の実感などで実現すると考えています。	従業員が自らの成長と社会や仲間への貢献を実感できるための文化、制度、仕組みを整え、働きがいをもちて意欲的に取り組む組織になります。	● 従業員エンゲージメントスコア ● DX人材	● 従業員エンゲージメントスコア 70(2030年) ● DX人材 1,000人(2024年)	● 従業員エンゲージメントスコア 51 ● DX人材 638人 ● 事業部門、間接部門役員による1on1を通じた挑戦、成長に取り組む風土の醸成 ● クボタデータグラウンド設立
お客様の満足と安全	お客様の想いに寄り添い、お客様の視点で未来を想像することで課題をいち早く発見して期待を超える新たな価値を提供することができます。それを継続することがお客様満足になり、お客様からの信頼を得ることで、多くの社会貢献をなすうと考えています。	製品とサービスの提供を通じてすべてのお客様に満足していただくだけに留まらず、期待を超えることで感動していただくことをめざします。	● お客様満足度	今後開示	● お客様アンケートに基づいて改善活動を進め、お客様満足度を維持(国内、北米)
透明性の向上と対話	高い透明性と対話は従業員やサプライヤーなどステークホルダーの共感・参画につながり、事業活動を支えます。また、当社グループを深く理解いただくことは企業価値の向上にもつながると考えています。	当社グループの企業活動を透明性高く、適正に開示するとともに対話を通じて、ステークホルダーに的確にご理解いただくことをめざします。それによって、ステークホルダーに信頼され、共感していただき、より多くの皆様に当社グループの企業活動に参画していただくことをめざします。	● 外部機関の評価	● 主要な外部評価機関から最上位の評価を獲得(2025年)	● Dow Jones Sustainability Indices の Asia Pacific indexに6年連続で選定 ● MSCI ESG 格付けで最上位「AAA」を獲得
コーポレートガバナンスの強化	長期安定的に経済価値と社会価値のバランスをとりながら企業価値全体を向上させることは経営の最重要課題です。このためには透明・公正で迅速・果敢な経営を支えるコーポレートガバナンスを実現することが必要であると考えています。	どのような社会情勢・事業環境にあっても、持続的な成長を実現する自律した組織であり続けます。そのために、監督と執行がそれぞれ機能を発揮しながら相互に高め合っていく両輪のガバナンス体制を構築し、その恒常化をめざします。	● 取締役会の実効性	今後開示	● 評価指標にROICやESG施策の進捗度合を組み込んだ、中長期での企業価値向上に強く連動した新たな役員報酬制度を導入 ● コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー®2022にて「東京都知事賞」を受賞
K-ESG 経営の浸透と実践	グローバルで共通の価値観や行動規範を共有することが One Kubota を実現し、事業展開とそれによる環境・社会課題の解決を支えると考えています。	当社グループのすべての役員、従業員が企業理念・ビジョン・K-ESG 経営に腹落ちし、One Kubota で環境・社会課題の解決に取り組めます。	● 企業理念やビジョンの従業員への浸透度	● 浸透度スコア 75(2025年)	● 浸透度スコア 52 ● 社長、副社長の1on1による「GMB2030」等の対話の継続(2022年は北米でも実施)
リスクマネジメントの強化	社会情勢・事業環境の変化は年々激しくなり、リスクも多様化しています。これまで以上にスピーディかつ能動的にリスクへ対応していくことが持続的な企業価値創出には不可欠と考えています。	時代の進化、社会情勢・事業環境の変化で生じるリスクをアップデートしてコントロールするとともに高いクライシスへの対処能力を保有します。これらを実現する体制・仕組みをグローバルに確立し、スピーディに意思決定、対応します。	● リスクマネジメント体制の構築状況	グローバルでリスクマネジメント体制を構築し、デュエリジェンスを実施(2025年)	● グループリスクマネジメント委員会を設立 ● リスクアセスメントを実施し、対応すべきリスクの優先順位付けを開始

(注) マテリアリティの見直しを通じて、「研究開発とパートナーシップ強化」、「透明性の向上と対話」、および「リスクマネジメントの強化」の指標を見直しています。