

For Earth, For Life  
Kubota

クボタグループ 統合報告書

# INTEGRATED REPORT 2023



# 編集方針

「クボタグループ 統合報告書2023」の発行にあたって

## “命を支えるプラットフォーマー”を めざすクボタグループの 価値創造について

クボタグループの統合報告書は、ステークホルダーの皆様の中長期視点の経営戦略に沿って、持続的に企業価値を向上させるためのクボタグループの考え方や取り組みについてご報告し、対話を通じて共感、参画いただくことを目的に制作しています。

昨年度は統合報告書公開の初年度として三つの特集を組み、長期ビジョン「GMB2030」の実現に向けた取り組み事例や、2050年に向けて環境面からのありたい姿を描く「環境ビジョン」、クボタグループ独自のESGである「K-ESG経営」の実現に向けた社外取締役からの提言を紹介しました。

「統合報告書2023」では、株主・投資家の皆様からいただいたフィードバックをもとに価値創造プロセス、長期ビジョンを達成するための6つの資本をベースとした実行戦略の説明を拡充するとともに、価値創造に取り組む現場の声を従業員座談会でご紹介しています。また、昨年開示したマテリアリティの目標値の一部開示を行い、長期ビジョンと各施策の“つながり”を意識しました。今後もクボタグループは、「食料・水・環境」の領域において、事業を通じた環境・社会課題の解決に取り組み、統合報告書を起点とした対話を通じて社会の皆様信頼され必要とされ続ける企業グループをめざします。

統合報告書2023編集部

### 報告対象期間

2022年1月～2022年12月

※一部、上記期間外の自柄についても記載しています。  
※毎年6月に更新しており、次回は2024年6月に開示する予定です。

### 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/)

## 統合報告書2023の構成・ポイント

- Chapter  
**01**

### 価値創造の軌跡

クボタグループが創業から取り組む、食料・水・環境の分野に関わる地球規模の課題解決の軌跡と現在地、およびクボタグループの企業理念などを示します
- Chapter  
**02**

### 価値創造のめざす姿

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、達成のための価値創造プロセスおよび解説をトップの考えとともに示します
- Chapter  
**03**

### 価値創造の実行戦略

価値創造のめざす姿にコミットするための中期経営計画2025の進捗と実行戦略として、財務資本、人的資本、知的資本、製造資本を示します
- Chapter  
**04**

### 価値創造の持続可能性

価値創造のための戦略・取り組みとして、環境・社会の各分野で事業を通じた社会課題解決を図る持続可能な取り組みを示します
- Chapter  
**05**

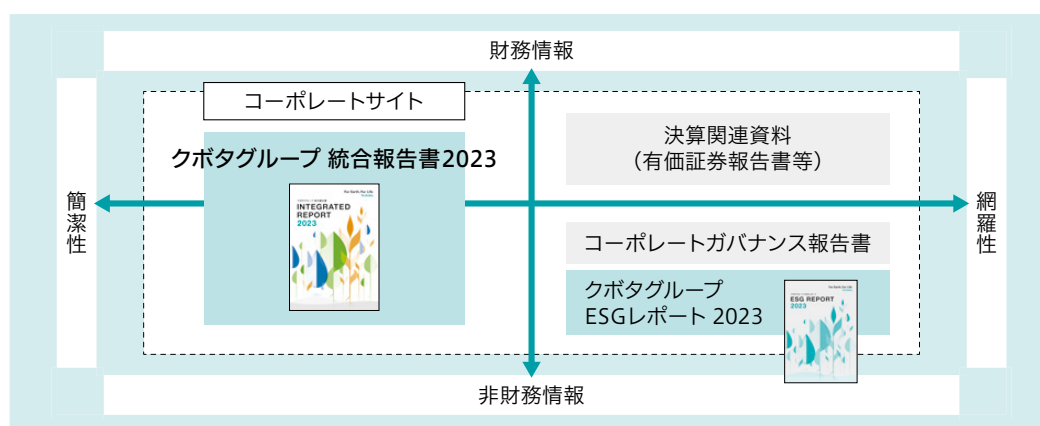
### 価値創造の基盤

企業価値を向上させるためのコーポレートガバナンスの実効性を、社外の視点やステークホルダーとのエンゲージメントを重視した対談記事などで示します
- Chapter  
**06**

### 価値創造の成果

2022年度の実績を中心に、これまでのクボタグループの成果や社外評価などを一覧にまとめて示します

## 本報告書の位置付け



主な情報開示ツール	内容
コーポレートサイト	長期ビジョン「GMB2030」・中期経営計画2025をはじめ、クボタグループに関する全てを網羅したサイトです。
クボタグループ 統合報告書 2023	中長期視点の経営戦略に沿った考え方や今後の展望を中心とした年次報告書です。
クボタグループ ESGレポート 2023	特にESG関連の取り組みの詳細を記した年次報告書です。
コーポレートガバナンス報告書	「コーポレートガバナンス・コード」に沿った体制や方針の詳細を記しています。
有価証券報告書	特に財務側面の詳細を記した年次報告書です。

# CONTENTS

- 1 編集方針
- 2 統合報告書2023の構成・ポイント
- 2 本報告書の位置付け

## Chapter 01 価値創造の軌跡

- 7 創業者精神と企業理念
- 9 社会課題解決の軌跡
- 11 数字で見るクボタグループ

## Chapter 02 価値創造をめざす姿



- 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

## Chapter 03 価値創造の実行戦略



- 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  
クボタグループがめざす“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



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

Chapter

## 04

価値創造の持続可能性



75 クボタグループのK-ESG経営

77 環境への取り組み

85 社会への取り組み

Chapter

## 05

価値創造の基盤



93

特集3 社外取締役と  
機関投資家との対話

長期ビジョン「GMB2030」とさらなる  
価値向上に向けて

99 ガバナンス

Chapter

## 06

価値創造の成果

113 財務情報

113 連結財政状態計算書

114 連結損益計算書/連結包括利益計算書

115 連結持分変動計算書

116 連結キャッシュ・フロー計算書

117 2022年12月期 財務分析

119 財務ハイライト

121 非財務ハイライト

123 会社情報

Chapter

# 01

## 価値創造の軌跡

### 価値創造の軌跡のポイント

創業以来、クボタグループは食料・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。創業者の精神を受け継ぐクボタグループの企業理念をはじめ、社会課題解決の歴史や成長拡大の実績など、これまで創造してきた価値の原点と軌跡を示しました。



## CONTENTS

- 7 私たちの精神・約束・使命
- 9 社会課題解決の軌跡
- 11 数字で見るクボタグループ



## 創業者精神と企業理念

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

日本で初めて水道用鉄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。

創業者の精神は、クボタグループの「精神」「約束」「使命」として

グループ5万人に息づいています。

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

### ブランドステートメント

(私たちの約束)

**For Earth, For Life**  
**Kubota**

「For Earth, For Life」—

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





## 創業者の精神

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

創業者 久保田 権四郎

## ミッション

(私たちの使命)

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

世界は今、人類が生きていくために不可欠な食料・水・環境の分野で多くの課題を抱えています。

それらは個別の問題ではなく、すべてが密接に結びついています。

人口の増加は、環境に大きな影響を与え、水資源に問題をもたらし、食料の供給不足へとつながっていく。

クボタグループは、食料・水・環境を一体のものとして捉え、その課題解決に貢献します。

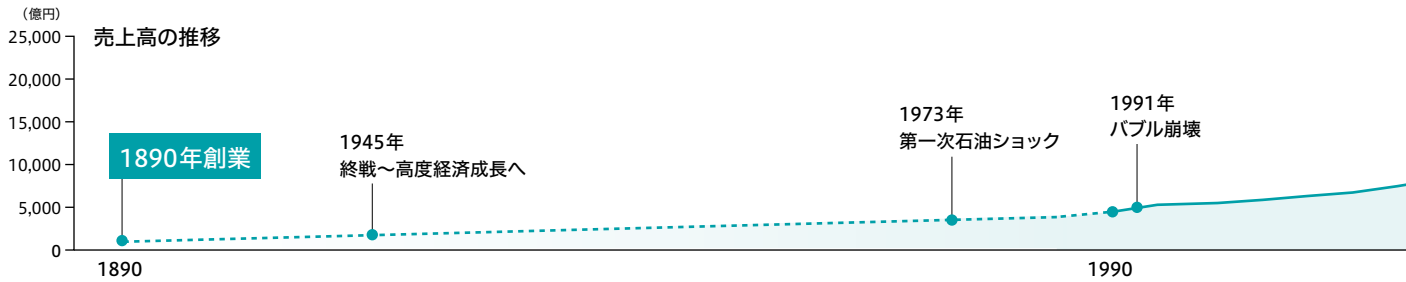
クボタ・グローバル・ループ = 「食料・水・環境」の関係  
「食料」「水」「環境」は個別のテーマではなく、  
密接に結び付いたテーマ



クボタ・グローバル・ループ

# 社会課題解決の軌跡

クボタグループは創業以来、人類の生存に必要な食料・水・環境の分野で社会に貢献し、地球と人の未来を支えることを使命としてきました。これからもこの使命を土台とし、「豊かな社会と自然の循環にコミットする“命を支えるプラットフォーマー”」として、美しい地球環境を守りながら、人々の豊かな暮らしを支えていきます。



**食料**

年	事業内容
1890	「耕うん機」を開発
1947	「トラクタ」を開発
1960	現在の「田植機」の原型を製造開始
1968	アメリカでインプレメントの製造を開始
1989	中国でコンバイン事業を展開
1998	

**水**

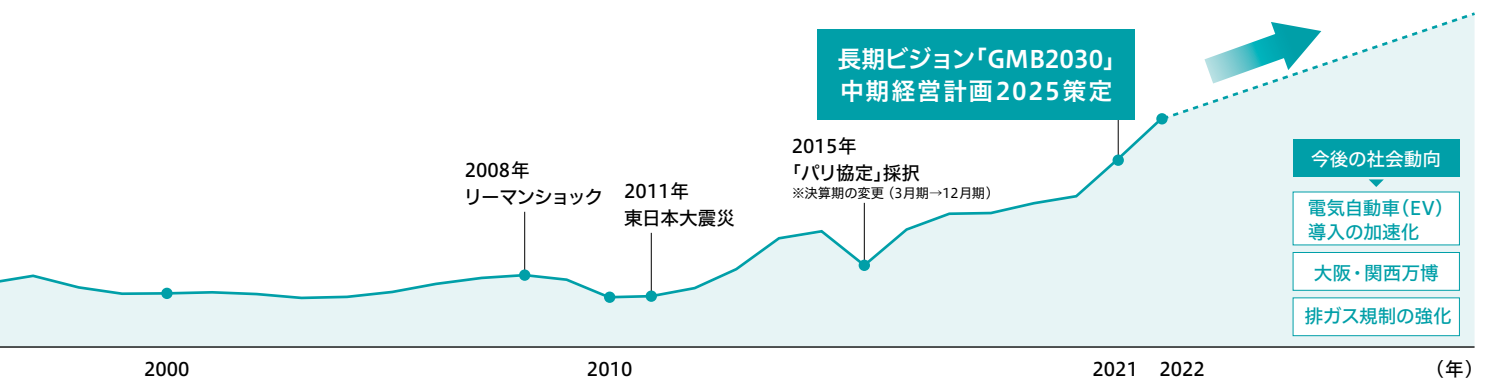
年	事業内容
1893	水道用鉄管の製造を開始
1952	「ポンプ」「遠心力鋳鋼管」の製造を開始
1960	カンボジアで日本初の海外水道工事を竣工
1962	上水・下水などの環境整備事業へ進出
2001	液中膜の海外事業を積極展開

**環境**

年	事業内容
1922	農工用石油発動機の製造を開始
1974	小型建機ミニバックホーの製造を開始
1974	ドイツで小型建機の製造を開始
1989	鋼管杭・鋼管矢板で東京アクアライン建設に貢献

1890～1950 創業期～戦前・戦後の混乱期	1951～1972 高度経済成長期～安定期	1973～2009 低成長時代～グローバルの時代へ
----------------------------	--------------------------	------------------------------

- 水系伝染病のまん延、上下水道整備の必要性
- 重工業化の高まり
- 戦後の食糧難による機械化ニーズの高まり
- 上下水道インフラ整備の高まり
- 都市インフラ整備の高まり
- 水質汚濁など公害の深刻化
- 各国地域の生活に合った機械化ニーズの高まり
- 新興国の人口増大にともなう食料需要増
- 円高による海外展開の加速



タイで日系企業初  
トラクタ生産工場を竣工



ICTによる営農支援システム  
「KSAS」と対応農機を開発



米国のインプルメント  
メーカー(GPM社)の買収



インドのEscorts社を連結  
子会社化

2009

2014

2016

2022



アメリカで初めて  
耐震型水道管を敷設



ミャンマーで  
上下水処理施設を建設



ICTを活用したソリューション  
システム「KSIS」を開発



ほ場水管理システム  
WATARASを開発

2012

2015

2017

2019



香川県産業廃棄物  
中間処理施設が稼働



世界で初めて米国CARB  
第4次排ガス規制に対応



建設機械の故障診断  
アプリを開発



北米でコンパクトトラック  
ローダの製造を開始

2003

2011

2020

2022

2010～2016

さらなるグローバル展開に向けて

- 自然災害・気候変動対応の高まり
- 環境意識の高まりや排ガス規制強化の動き
- 就農人口減にともなう農業効率化・省力化の高まり

2017～

持続可能な社会の構築へ向けて

- 持続可能な経済成長の必要性(SDGs採択)
- カーボンニュートラルな社会の実現の必要性
- IoT化の高まり

GMB  
2030

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”

## 数字で見るクボタグループ

創業以来、クボタグループは社会課題の解決を担う製品やサービスを提供し、国の発展とともに成長してきました。いまでは開発・生産拠点やパートナーは世界中に広がり、地域の特性にあわせて提供される製品やサービスが世界の社会課題解決に役立っています。

### Japan

日本

地域売上高  
**6,024**億円

グループ従業員数  
**24,202**人

グループ会社  
**60**社

### Europe

欧州

地域売上高  
**3,380**億円

グループ従業員数  
**4,835**人

グループ会社  
**49**社

### Asia

アジア

地域売上高  
**5,330**億円

グループ従業員数  
**13,395**人

グループ会社  
**53**社

### North America

北米

地域売上高  
**11,020**億円

グループ従業員数  
**7,511**人

グループ会社  
**46**社

### The rest of the world

その他の地域

地域売上高  
**1,035**億円

グループ従業員数  
**409**人

グループ会社  
**10**社

売上高 …… **2兆6,788** 億円

海外売上高(海外売上高比率)

**2兆764** 億円(77.5%)

営業利益 …… **2,189** 億円(8.2%)  
(営業利益率)

全グループ会社 …… **218** 社

海外グループ会社 …… **158** 社

連結従業員数 …… **50,352** 人

ビジネス展開国数 …… **120** カ国以上

(2022年12月31日現在)

## グローバル展開

## 創業

1890年2月

創業者久保田権四郎により、大阪の地で  
鋳物の製造が始められました。

## 国外進出

1972年9月

自社ブランドのトラクタ販売拠点として  
米国カリフォルニア州に「クボタトラク  
タコーポレーション」を設立しました。

## 国外現地生産開始

1989年7月

既に欧州で販売シェア1位であった小型建  
設機械の製造拠点としてドイツにグループ  
会社を設立し現地生産を開始しました。

## イノベーション

## イノベーションセンター設立

2019年6月

日本での開設、続いて同年7月に欧州に  
おいてイノベーションセンターを開設し、  
オープンイノベーションを企図した開発  
体制を強化しています。

## 社外企業・団体との協働

26ケース  
(2019年6月以降発表)

イノベーションセンターの開設後に提携  
を発表したスタートアップ企業などの  
パートナーは世界に拡大し、様々な製品  
分野での協働が期待されます。

## KSAS導入ユーザー

総数21,700軒以上  
(2022年12月時点)

2014年にサービスを開始した営農支援シ  
ステム「KSAS」はフィードバックを受けながら  
年々進化し、ますます「使える」システムとし  
て農業経営の持続性向上を支えています。

## サステナビリティ

2014年比CO<sub>2</sub>排出

23.6%削減

CO<sub>2</sub>排出量(スコープ1, 2)2030年50%  
の削減目標に対し、2022年度は23.6%  
の削減を達成しました。

## MSCI ESG格付け

AAA

建設・農業機械、および大型貨物自動車  
製造業30社のなかで「Leader」と評価  
されました。

Dow Jones Sustainability  
Indices (DJSI) Asia Pacific Index

6年連続選定

2022年においても世界的なESG投資指標  
であるDJSI Asia Pacificの構成銘柄に  
選定されました。選定は6年連続となります。

## トラクタ総生産台数

世界 540万台以上  
(累計)

## エンジン総生産台数

3,000万基以上  
(累計)タイのトラクタシェア/  
ASEAN 8カ国のコンバイン  
シェア(合計)※

No. 1

※クローラ型コンバインに限る



## エンジンのラインアップ

約 3,700種類

## 欧州の排出ガス規制

Stage V 対応

## ミニバックホー販売台数

21年連続世界1位

出典: Off-Highway Research



## ダクタイル鉄管納入実績

世界 70カ国以上



## 液中膜納入実績

世界 7,000カ所以上

国内高度浄水処理施設における  
クボタ処理装置採用率

約 80%以上

※ 活性炭処理水量ベース



(注) 出典があるものを除き自社調査による

Chapter

# 02 価値創造のめざす姿

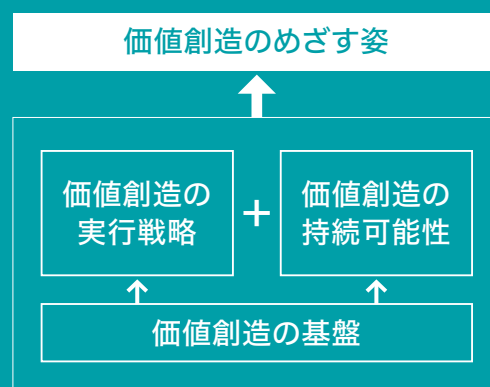
## 価値創造のめざす姿のポイント

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。



## 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



価値創造をめざす姿

## トップメッセージ

# Kubota



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

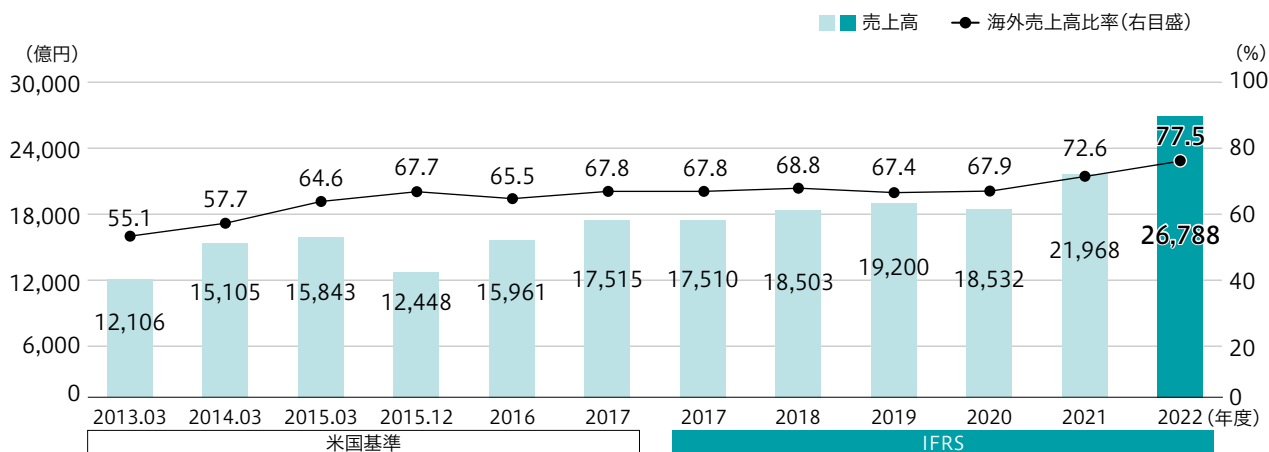
## 成長にともなう課題を解決し強固な事業体質へ

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、この様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。

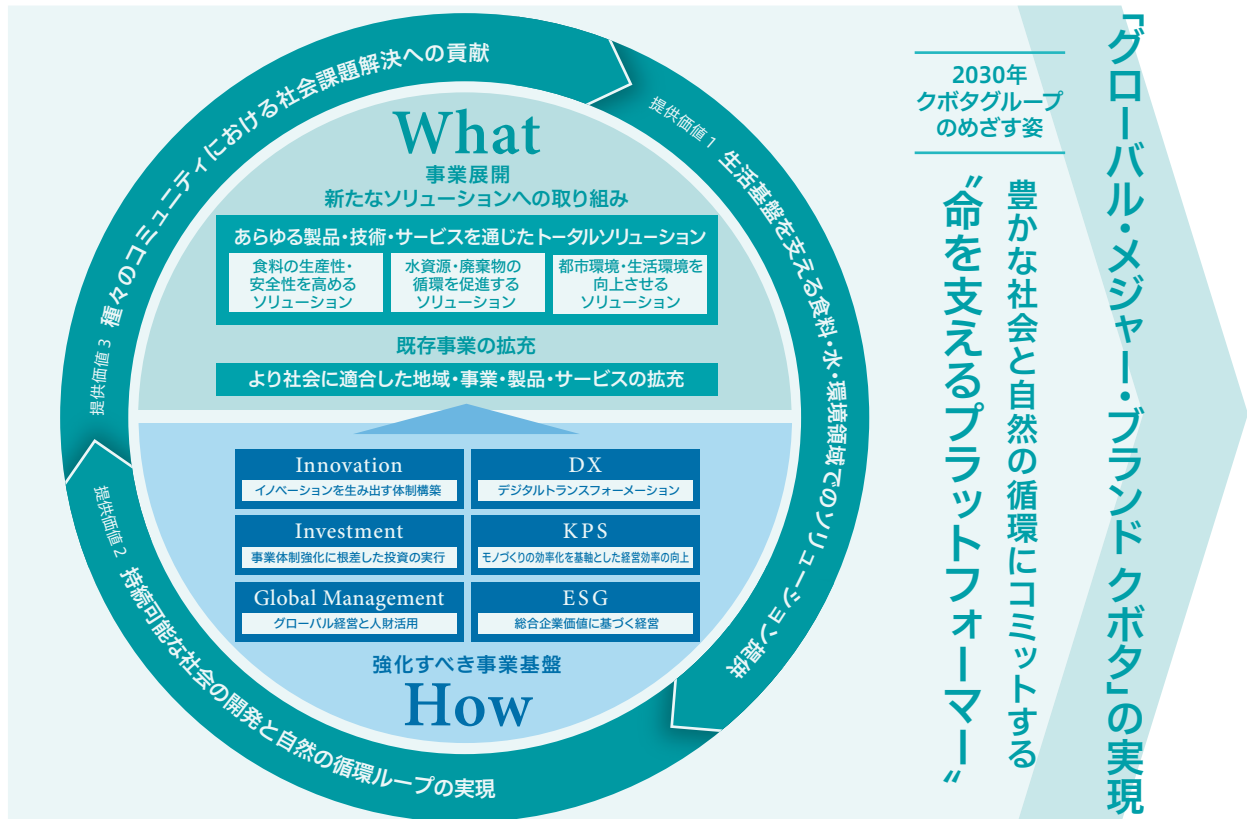
一つは、まだまだグローバル企業になれていないということです。海外売上高比率は約78%になりましたが、日本人を現地へ社長として派遣して各社を経営するという日本的な経営が依然として主流です。1980年のようにアメリカでのトラクタの販売台数が2万台くらいであれば日本の経営の良さが十分に出ていると思いますが、海外で30万台を販売するようになった現在では効率面をはじめとした問題があり、本当の意味でのグローバルな経営体制を構築する必要があります。

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。

### 「GMB2030」の概要



## 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。これができるれば農家・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たらと思っています。

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。

## 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と自前で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うものです。これまでは研究開発部門が業務を行う建物が分かれていたり、試験場が分かれていたり遠方にあつ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すので、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ぬと強く思いました。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中で、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「人材」にかかっていることを感じています。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

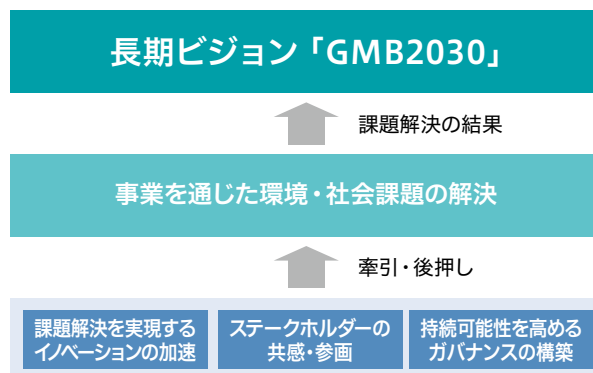
ESGを経営の中核に据えた事業運営への転換に取り組みはじめて2年が経ちました。KESG 経営戦略会議を設置して全社方針や環境・社会・ガバナンスの個別課題の議論を進めてきて、ようやく導入フェーズが終わって形づくられてきましたが、活動はまだ社内の全体に行き届いていないと感じています。執行役員は、K-ESG 経営のマテリアリティの指標(KPI)と目標の設定にあたって、関係部門とともに延べ60回を超える議論を繰り返したので、一定の浸透はありますが、その他の方々への浸透が特に足りていません。今後、実行フェーズに移っていくにあたってはより現場に近いところへ浸透させなければならぬと感じています。K-ESG 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で、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、それにとま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。CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>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N<sub>2</sub>O(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だけ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っ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。

### 事業環境と社会課題

**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)

温室効果ガス排出量ネットゼロ  
(カーボンニュートラル)

循環・共有を通じて生産物の限界費用が限りなくゼロとなる社会

グローバル資本主義だけに拘らない新たな中小コミュニティ形成

### 食料・水・環境の3分野での社会課題

クボタが取り組む世界の食料課題

予測される世界的な食料不足と農業労働人口の減少

クボタが取り組む世界の水問題

深刻化する水不足と水害、インフラの老朽化

クボタが取り組む世界の環境課題

人口増加による都市化の急速な進行と老朽化した都市インフラ

### 経営資本/インプット

**財務資本**

価値創造を支える強固な財務基盤

- 親会社所有者帰属持分比 39.8%
- ネットD/Eレシオ 0.74
- 営業キャッシュ・フロー▲77億円

**人的資本**

社会課題解決の精神を脈々と受け継ぐ人材

- 連結従業員数 50,352人
- エンゲージメントスコア 51

**知的資本**

イノベーションを生み出すグローバルな研究開発

- 世界6極の研究開発体制(日米欧泰中印)
- 特許件数 10,514件
- 研究開発費 883億円

**製造資本**

KPSに基づくタイムリーかつスピーディーな製品供給

- 生産拠点 日本12拠点/海外22拠点
- 設備投資額 1,694億円

**社会関係資本**

世界各地のステークホルダーとの信頼関係

- ビジネス展開国 120カ国以上
- ブランドランキング 41位 (Interbrand Best Japan Brands 2022)
- ブランド価値評価換算額: 10.75億ドル

**自然資本**

事業成長と環境保全を両立する環境経営

- 水使用量 512万m<sup>3</sup>
- エネルギー使用量 12,642TJ

### ビジネスプロセス

事業の推進とK-ESG経営の強化を循環させ社会課題を解決

**マテリアリティ**

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

**事業部門**

機械部門 水・環境部門

**事業ドメイン**

食料

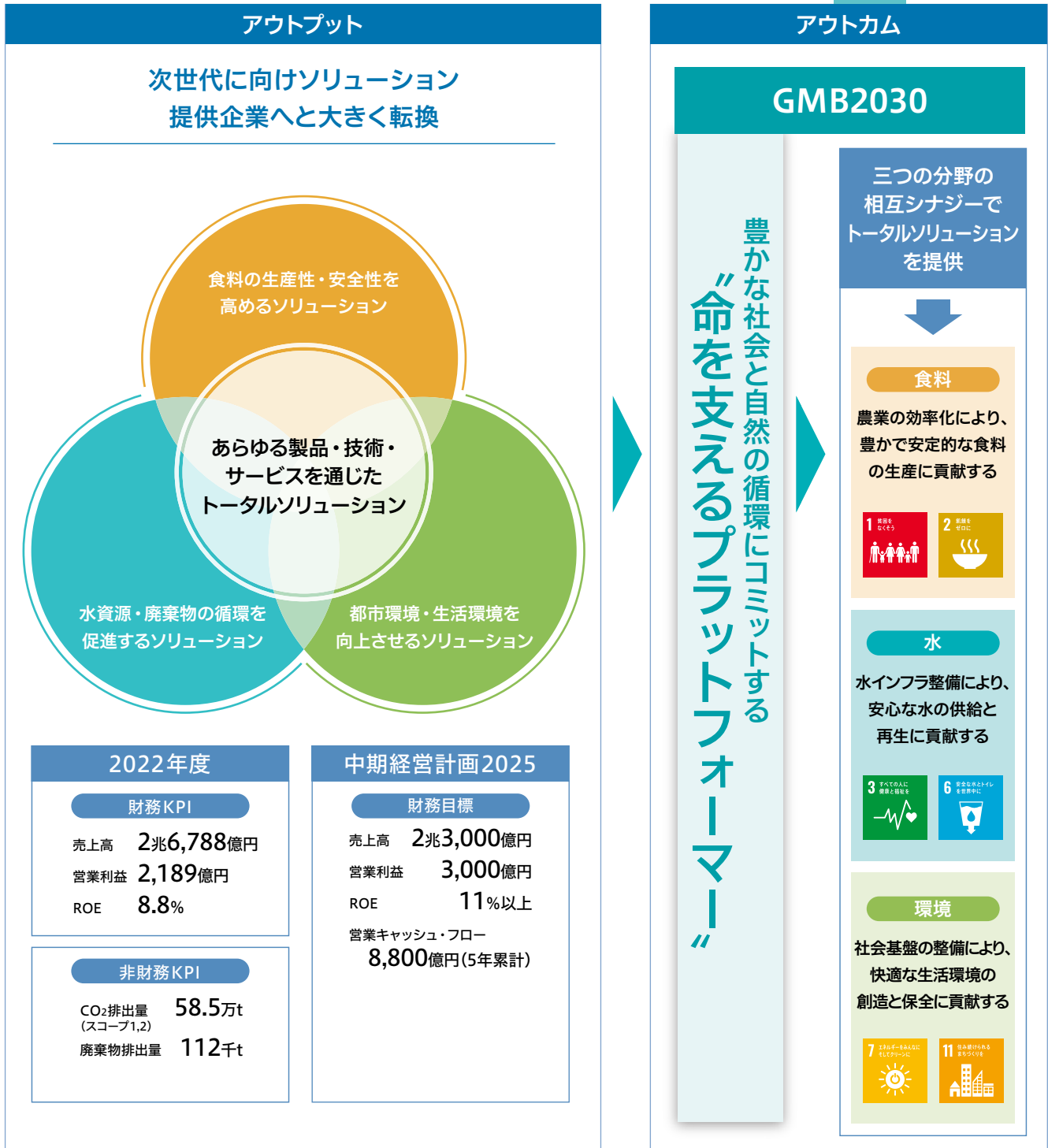
水

環境



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

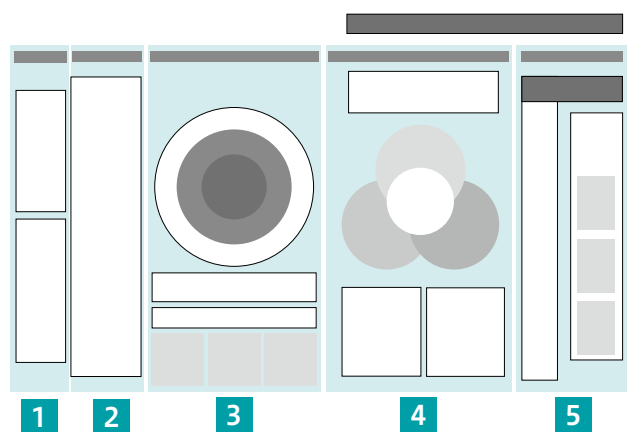


# 価値創造プロセスのポイント

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



### 財務資本

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。



### 人的資本

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。



### 知的資本

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。



### 製造資本

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。



### 社会関係資本

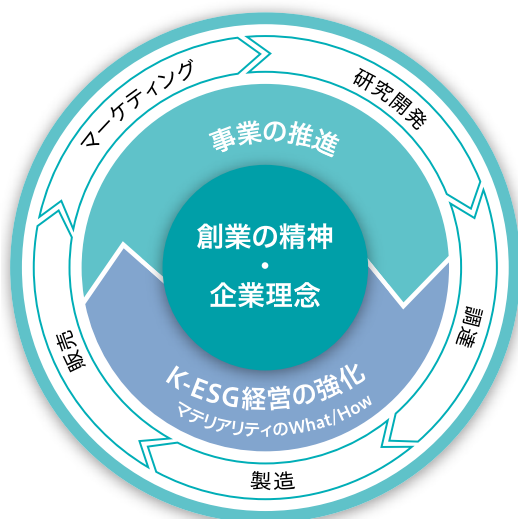
世界各国のサプライヤー、代理店、行政、地域の皆様をはじめとした多くのステークホルダーとの信頼関係に支えられて事業を行っています。K-ESG経営では“S”は“Stakeholder”でもあると考えており、透明性の向上と対話の拡充によって、より多くのステークホルダーに共感・参画していただける関係を構築していきます。



### 自然資本

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。

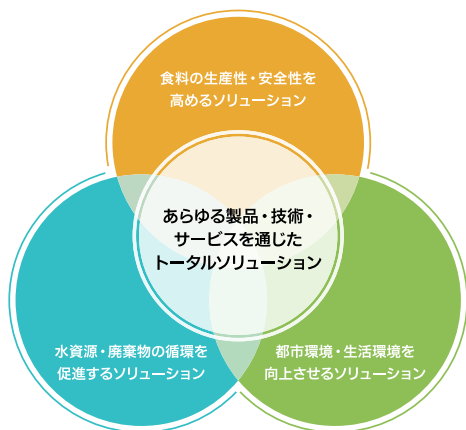
## ビジネスプロセス



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積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。

GMB 2030

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」

#### 食料・水・環境の3分野での社会課題

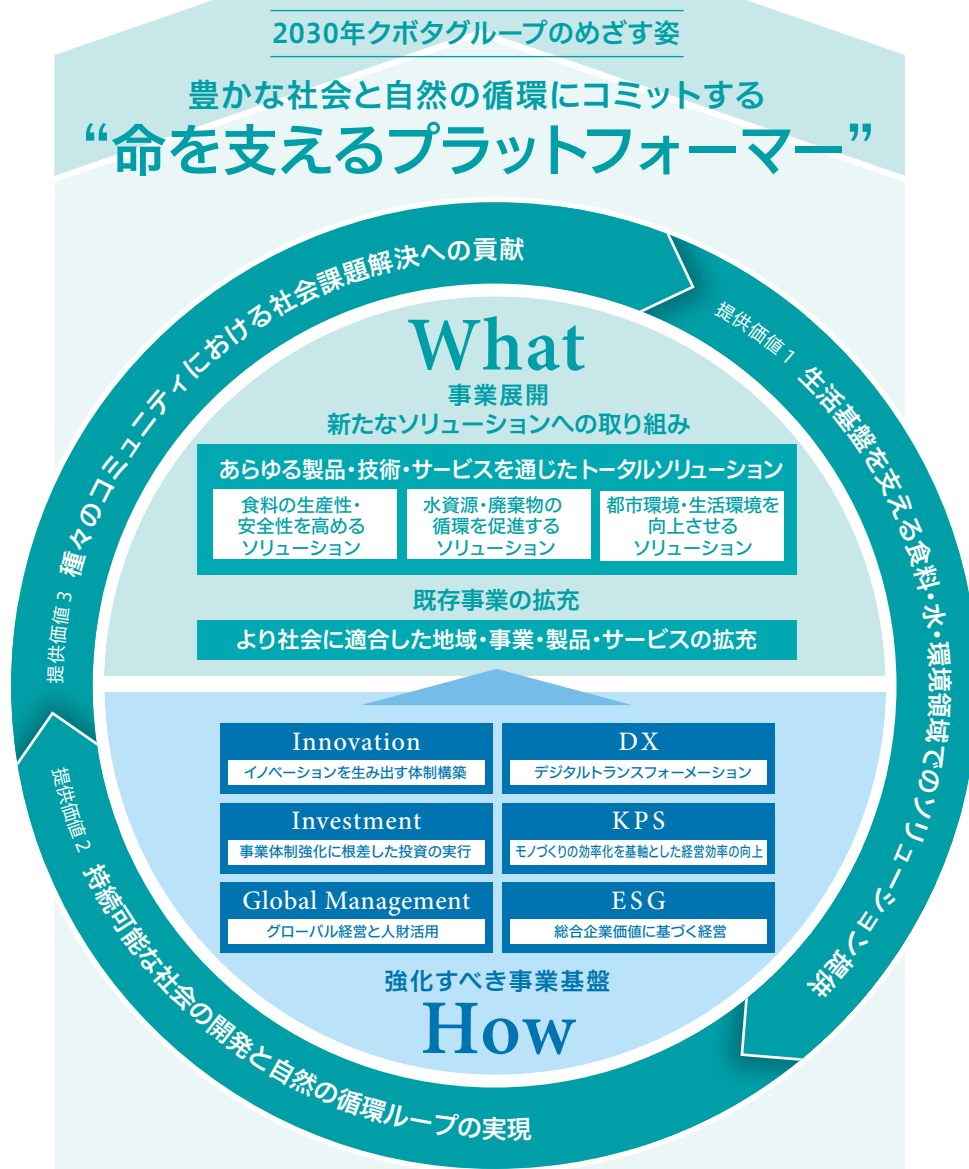
- クボタが取り組む世界の食料課題  
予測される世界的な食料不足と農業労働人口の減少
- クボタが取り組む世界の水問題  
深刻化する水不足と水害、インフラの老朽化
- クボタが取り組む世界の環境課題  
人口増加による都市化の急速な進行と老朽化した都市インフラ

「グローバル・メジャー・ブランド クボタ」の実現

# 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	クボタが取り組む 世界の水問題	クボタが取り組む 世界の環境課題
予測される 世界的な食料不足と 農業労働人口の減少	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

### 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。

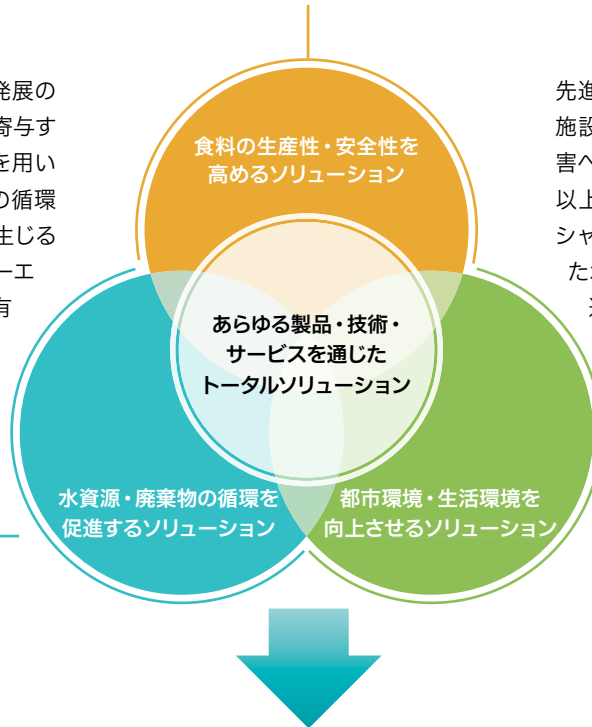


# “命を支えるプラットフォーム”をめざして

## 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。

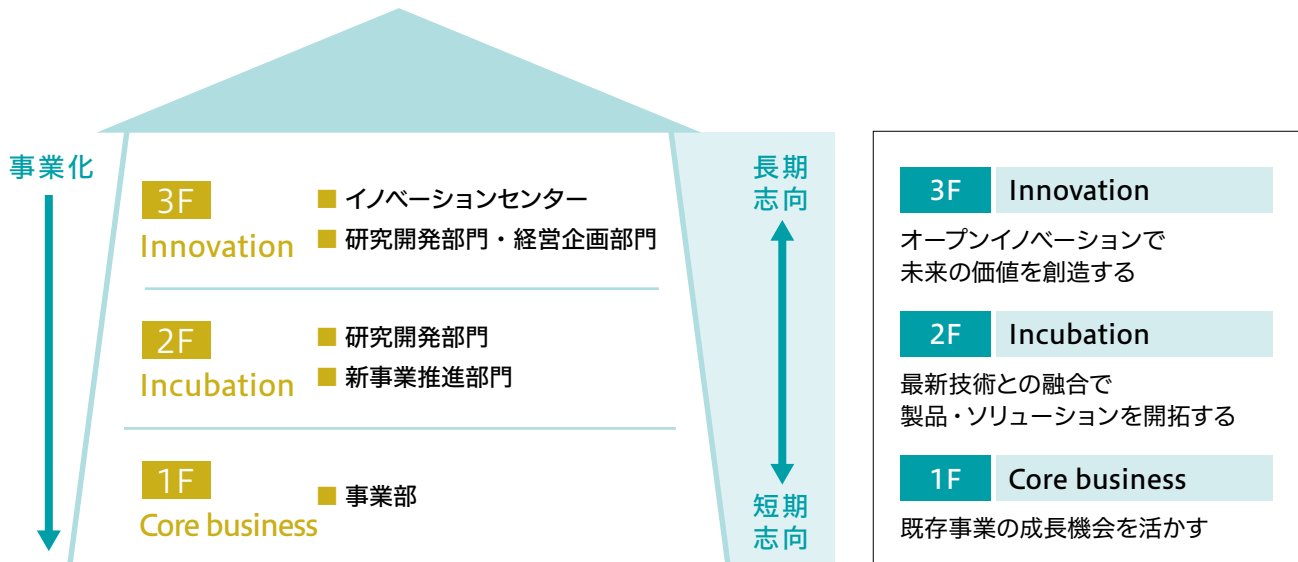
生活排水や下水の浄化など、経済発展の過程で発生した水質汚染の改善に寄与するとともに、水資源の再利用技術を用いた製品・サービスを通じて水資源の循環に貢献します。また、経済活動から生じる廃棄物を資源と捉える「サーキュラーエコノミー」の動きをふまえ、リンや有価金属などの回収技術をベースに、他社が保有する技術と組み合わせ、資源回収や再生産のトータルソリューションを構築します。



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應させ、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<sup>\*1</sup>から、2050年には97億人<sup>\*1</sup>、2100年までには110億人<sup>\*1</sup>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<sup>\*2</sup>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)<sup>\*3</sup>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需給見通し(2019年9月)」

\*3. 国際連合食糧農業機関 (FAO)「2019 The State of Food Security and Nutrition in the World」



### 水

クボタが取り組む世界の水問題

深刻化する水不足と水害、  
インフラの老朽化

#### 安全な水が不足した世界

##### 世界では 3 人に 1 人が安全な飲み水を 入手できていない

世界では人口の約 3 分の 1 に相当する約 22 億人が安全な飲み水にアクセスすることができていません<sup>\*1</sup>。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<sup>\*2</sup>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)」



### 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」

## 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<sup>\*1</sup>だった農業就農人口は、2019年には168万人<sup>\*1</sup>にまで減少。うち65歳以上が118万人<sup>\*1</sup>と約7割を占め、平均年齢は67歳<sup>\*1</sup>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<sup>\*2</sup>しているにもかかわらず、世界の穀物消費量は途上国の人口増や所得水準の向上を要因に増加傾向で推移。少ない人数でこれまで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

2019年 **77億人** 》 2050年 **97億人** 》 2100年 **110億人**

#### 日本の総雇用に対する農業従事者の割合

2010年 **260万人** 》 2019年 **168万人**

うち65歳以上 **118万人** 平均年齢 **67歳**

## 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<sup>\*1</sup>）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<sup>\*2</sup>。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

2000年 → 2050年 **約55%**  
増加予想

#### 日本の水道管路の経年変化率 日本水道管路の更新率

2006年 **6%** 》 2016年 **14.8%**      2006年 **0.97%** 》 2016年 **0.75%**

先進国を中心に水インフラの老朽化問題が増加

## 歴史的景観の保全と老朽化の課題

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

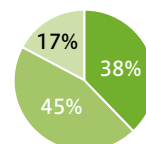
先進国では高度成長期に建築・整備された生活インフラの老朽化が進んでおり、それらの改修が喫緊の課題となっています。しかし、歴史の長い都市、特に古い街並みが多いヨーロッパの一部の都市では、老朽化したインフラを改修する上で歴史的・文化的建造物にも配慮する必要があります。街中に張り巡らされた生活インフラの整備のために、狭い路地などでの工事が必要になる場面もあります。その際に必要なのが、周囲の景観を傷つけないよう細心の注意を払いつつも、効率よく作業ができるような技術と製品。先進的な大都市で求められるものとはまた違った、景観の保全にも配慮した持続可能な都市整備のアプローチが要求されています。

#### 世界の都市人口の増加

1950年 **7.51億人** 》 2018年 **42億人** 》 2050年 **約67億人**

#### ヨーロッパの建物における築年数の割合

- 1960年以前に建てられた建物
- 1961～1990年の間に建てられた建物
- 1991～2010年の間に建てられた建物



# 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

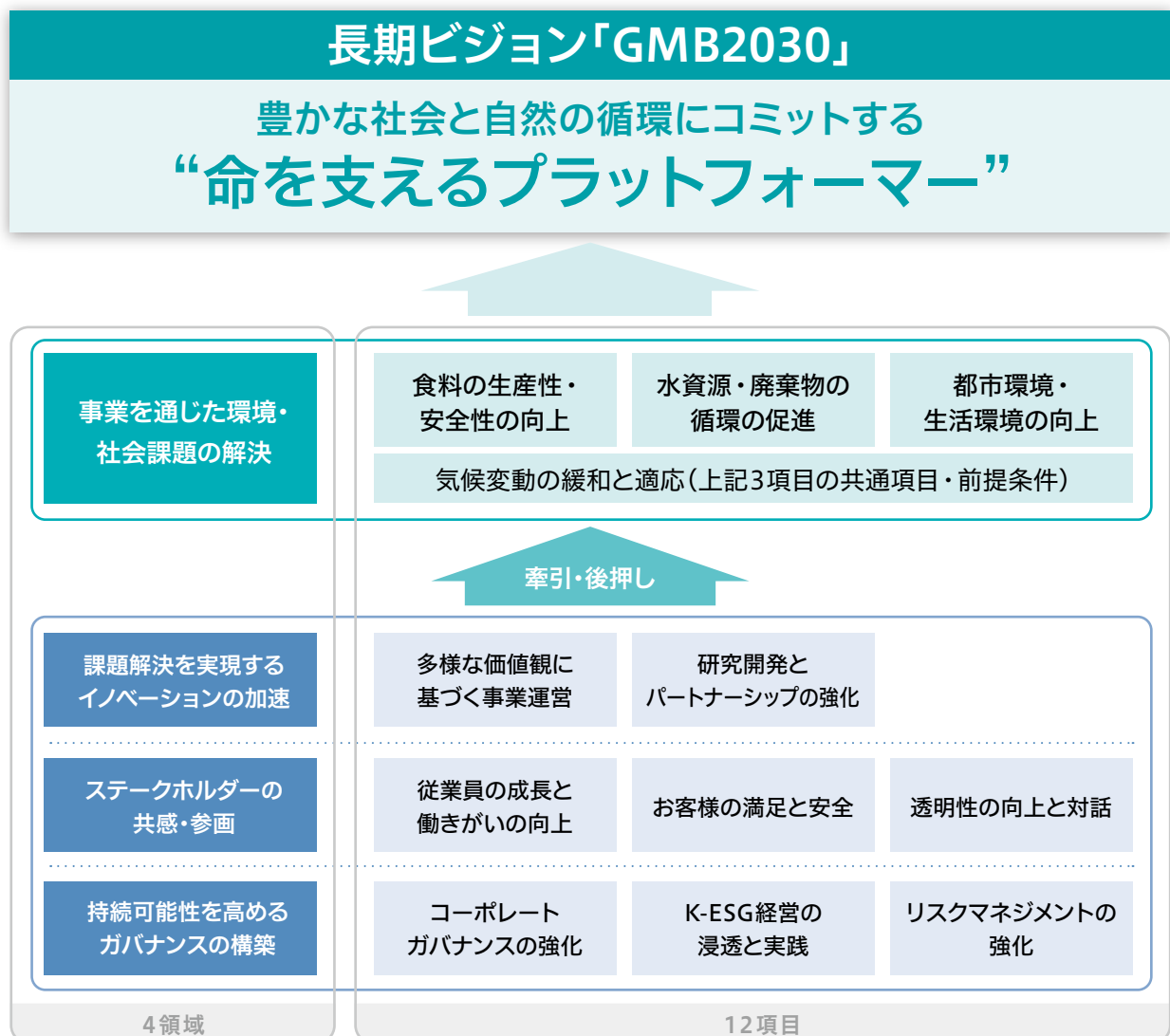
創業以来のクボタのDNAを引き継ぎ、事業を通じた環境・社会課題の解決によって社会価値と経済価値を合わせた企業価値を創出することがK-ESG経営の核となる考え方です。そのためにイノベーションの加速、ステークホルダーの共感・参画、取り組みを持続可能にするガバナンスを構築することが重要であると考えています。

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

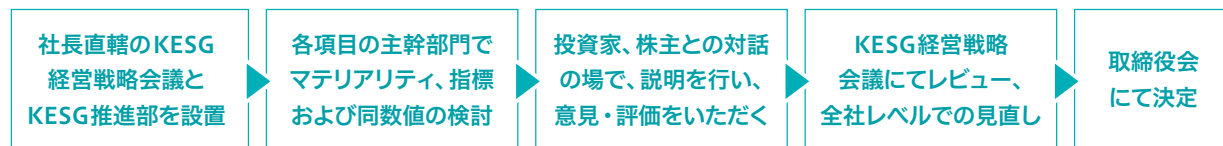
社会やステークホルダーからの要請と、クボタグループのめざす姿、経営の方向性をふまえ、「GMB2030」実現に向けた倫理・行動規範であるK-ESG経営のマテリアリティを特定しました。マテリアリティは、「GMB2030」実現に向けて展開するソリューションや事業遂行の共通・前提となる気候変動への取り組み(What)とそれをけん引・後押しする項目(How)の4領域12項目から成ります。





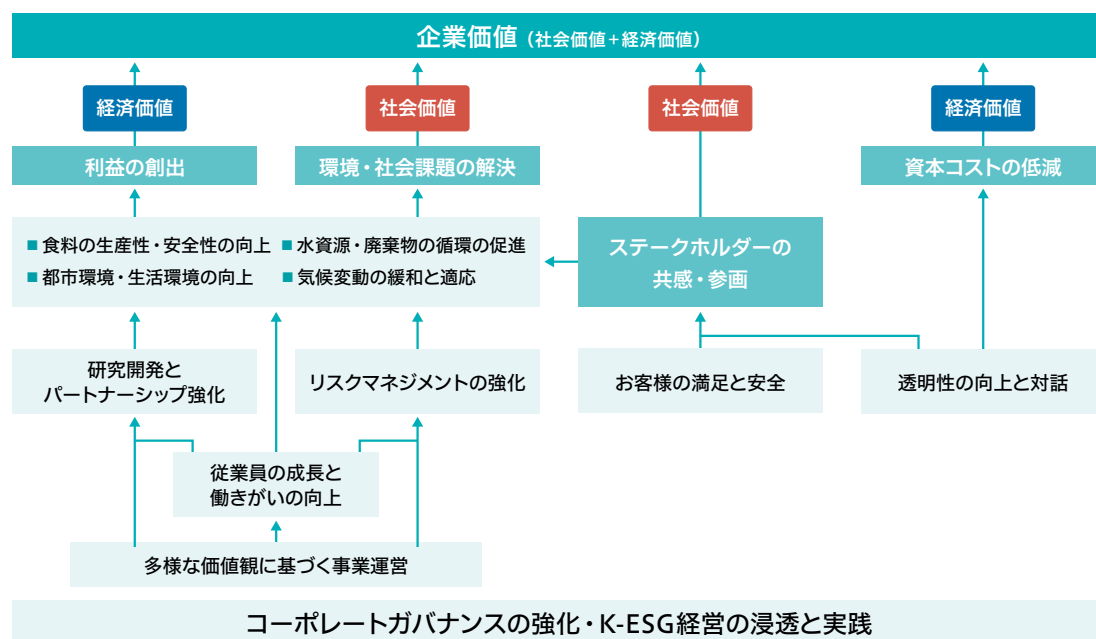
## マテリアリティ特定のプロセス

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。



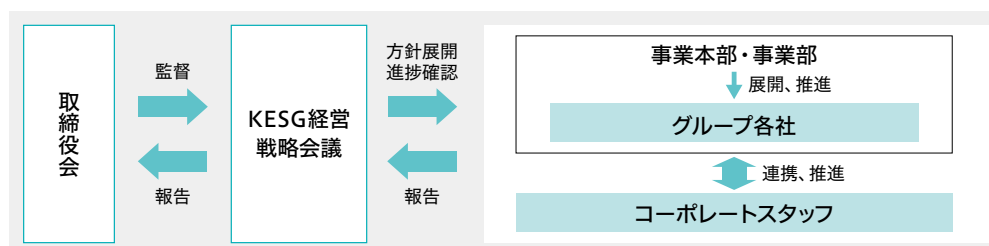
## マテリアリティの関係性

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）
食料の生産性・安全性の向上 水資源・廃棄物の循環の促進 都市環境・生活環境の向上 気候変動の緩和と適応	「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マー” 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
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財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、多様な人財が能力を発揮できる環境を整備します。
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。
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、働きがいを持って意欲的に取り組む組織になります。
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しうると考えています。	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。
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。
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。
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みます。
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。

	指標	中長期目標	2022年度実績・トピックス
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● スマート農業ほか新たなソリューションの進捗状況</li> </ul>	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
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 資源回収ソリューションほか新たなソリューションの進捗状況</li> </ul>	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
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 水環境プラットフォームほか新たなソリューションの進捗状況</li> </ul>	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
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● スcope1,2,3排出量</li> </ul>	スcope1,2: 2014年比50%削減 スcope3: 今後開示 (それぞれ2030年)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● スcope1,2: 2014年比23.6%削減</li> <li>● 再生可能エネルギー利用率 8.3%(前年:1.5%)</li> <li>● 電炉化などの燃料転換を継続推進</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 執行役員/エグゼクティブオフィサーの多様化の状況</li> <li>● 女性管理職比率</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 外国籍執行役員 10%(2025年)</li> <li>● 女性管理職比率 7%(2030年)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 外国籍執行役員 6%(2023年1月1日現在)</li> <li>● 女性管理職比率 4.3%(2023年1月1日現在)</li> <li>● 「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</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 研究開発体制の状況</li> <li>● 研究開発結果</li> </ul>	今後開示	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● アグリテック企業への出資 3件</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 従業員エンゲージメントスコア</li> <li>● DX人財</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 従業員エンゲージメントスコア 70(2030年)</li> <li>● DX人財 1,000人(2024年)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 従業員エンゲージメントスコア 51</li> <li>● DX人財 638人</li> <li>● 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</li> <li>● クボタデータグラウンド設立</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● お客様満足度</li> </ul>	今後開示	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 外部機関の評価</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 主要な外部評価機関から最上位の評価を獲得(2025年)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Dow Jones Sustainability Indices の Asia Pacific index に6年連続で選定</li> <li>● MSCI ESG 格付けで最上位「AAA」を獲得</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 取締役会の実効性</li> </ul>	今後開示	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー<sup>®</sup>2022にて「東京都知事賞」を受賞</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 企業理念やビジョンの従業員への浸透度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 浸透度スコア 75(2025年)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 浸透度スコア 52</li> <li>● 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)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● リスクマネジメント体制の構築状況</li> </ul>	グローバルでリスクマネジメント体制を構築し、デューデリジェンスを実施(2025年)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● グループリスクマネジメント委員会を設立</li> <li>● 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</li> </ul>

(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。

Chapter

# 03 価値創造の実行戦略

## 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。



## CONTENTS

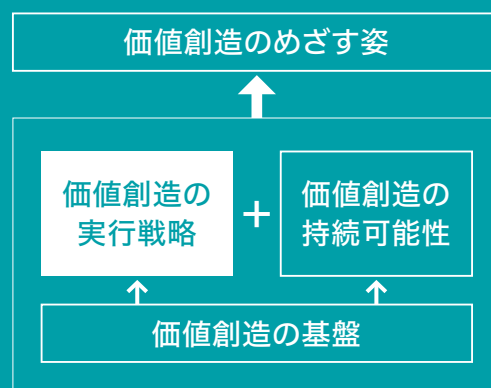
- 37 中期経営計画2025の進捗
- 39 **実行戦略1～経営資本編**
- 39 財務資本～財務担当役員メッセージ～
- 43 人的資本
- 45 従業員の成長と働きがいの向上
- 49 多様な価値観に基づく事業運営
- 50 健康増進と安全衛生の推進
- 51 **特集1** 従業員座談会～クボタがめざす“組織と個の強化”～「GMB2030」達成に向けて～
- 55 知的資本
- 59 **特集2** 研究開発・営業 リーダー座談会  
魅力あるスマート農業の実現を通じて、  
農家の抱える社会課題の解決をめざします。

63 製造資本

65 **実行戦略2～事業編**

65 機械事業

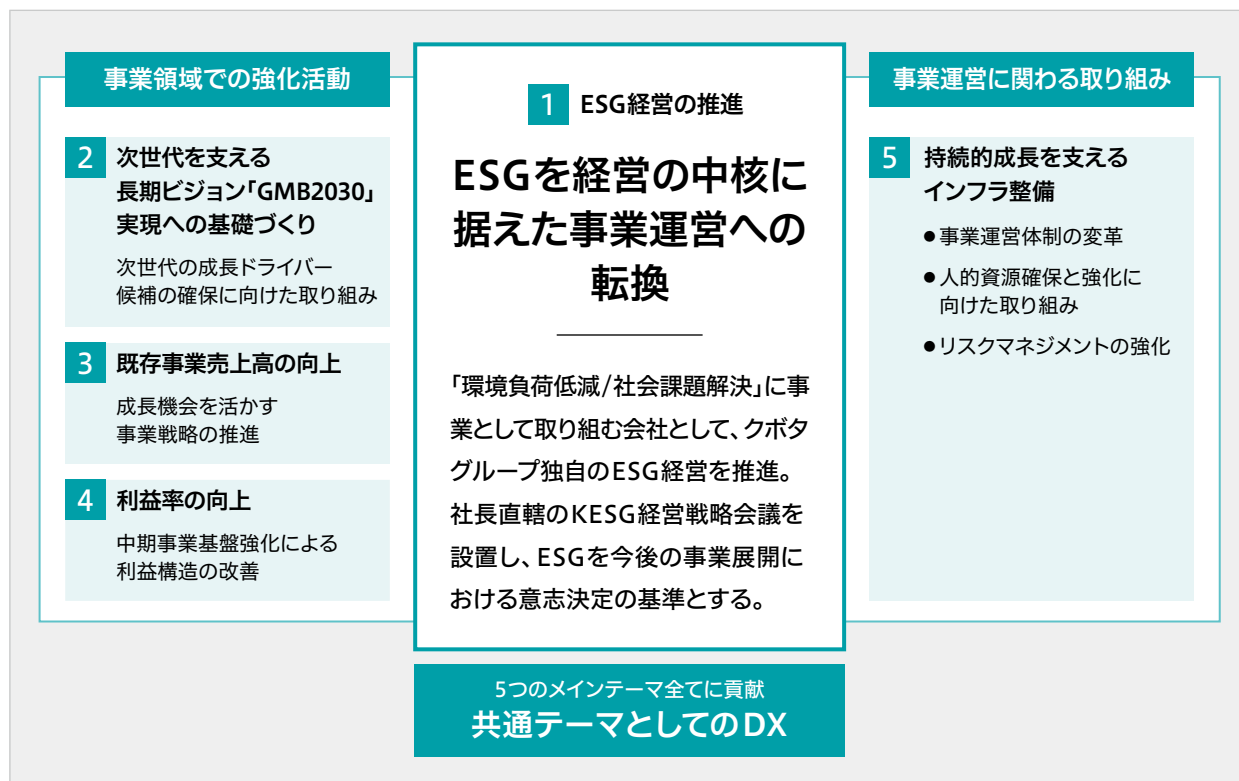
70 水・環境事業



# 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



## 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)



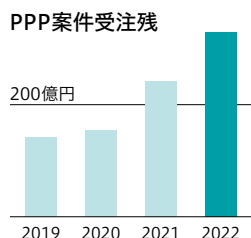
### 水・環境ソリューション事業

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

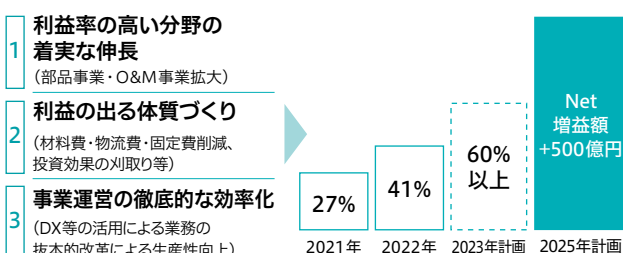
\* コンセッション方式：自治体が施設所有権を保持したまま運営権を民間事業者者に長期間付与する方式



### 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

エスコーツポタ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ポタ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

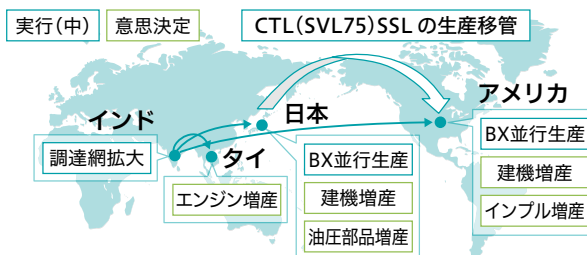
\* K: Kubota  
3R: 「Resolution」「Reasonable」「Reliable」



### 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、今後も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

きく二つです。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的重要業績指標(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。



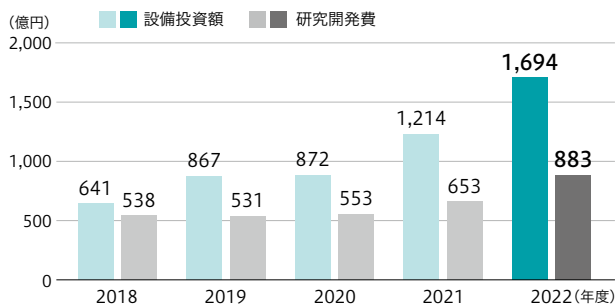
## 中期経営計画2025の進捗～2年間の成果と課題

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エスコーツポタ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バ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ポタ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。

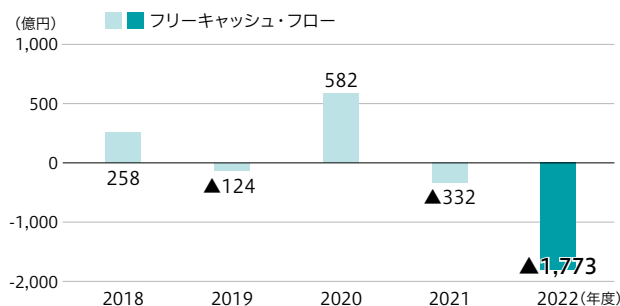
### 設備投資額と研究開発費の推移



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ポタ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人ですので過半数が海外の人財であり、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

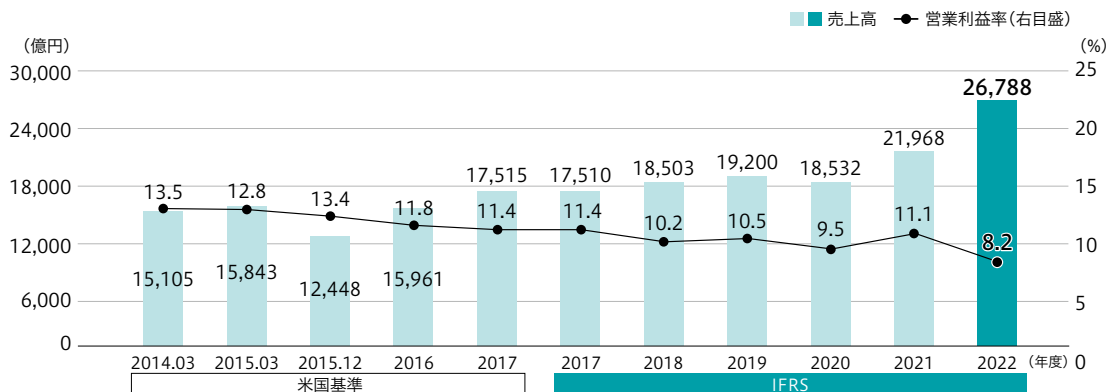
過去、成長を重視してきたため、財務KPIは売上高や営業利益の“金額”であり、売上高が伸びれば利益も付いてくるといったことが社内認識でした。しかし、営業利益率は2013～2015年度にピークとなる13～14%を付けた後、その後は新しい地域や事業領域への先行投資負担などもあり低下しています。社内での議論および資本市場関係者などとの

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年間を迎えるにあたり、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、それぞれの部門や当事者が財務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、ハードだけを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。最近では社内でも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%はクリアしないといけません。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%未滿は不可となります。これまでは資金回収期間で投資判断を行ってきましたが、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。

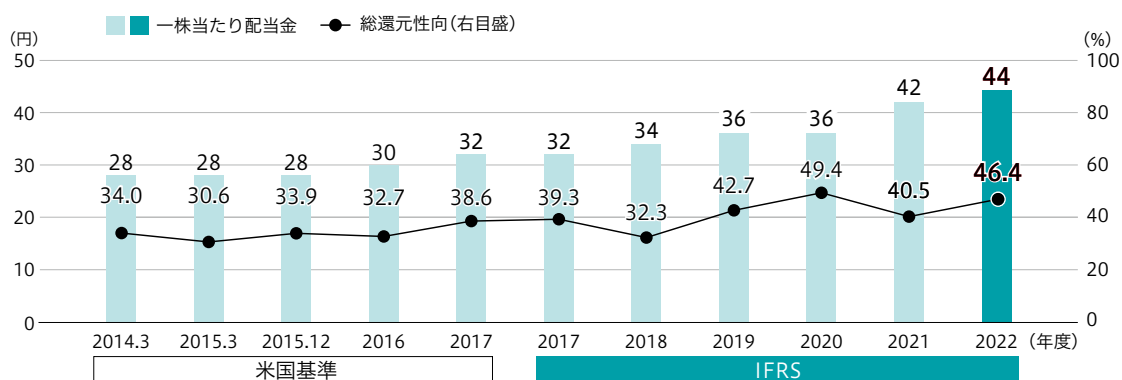
今後のM&Aは、エスコーツクボタLtd.並みの大型案件の可能性は否定しませんが、当面はここ2年間で実施したM&AのPMIに集中します。設備投資については、大きな研究開発施設は昨年のKGITで一段落しましたが、設備の入れ替えは必要です。今後は国内のBCP投資が必要となり、耐震投資や「地産地消」にともなう生産レイアウト変更の対応などもあり、当面の設備投資は従来よりは高い水準が続くとみえています。

## 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

示をしたいと思います。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ペクトをいただき、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へ、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。まだ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」とあると同時に「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てしなやかな組織と多様で自律した人財であり、それらを強化していくことが人的資本戦略の基本です。

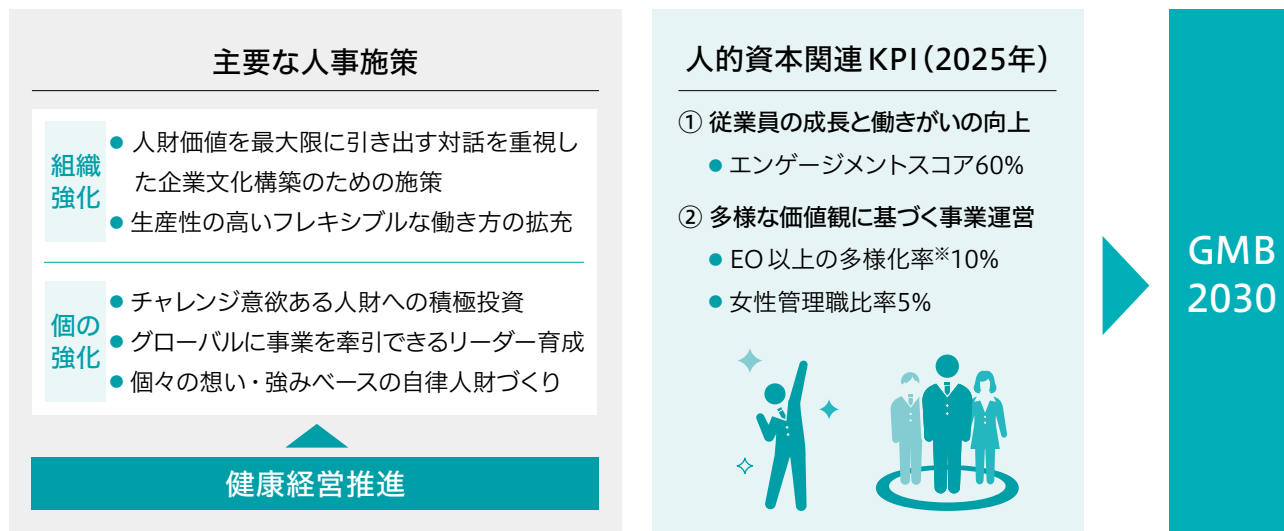
#### クボタグループ人的資本戦略

- 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しながら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

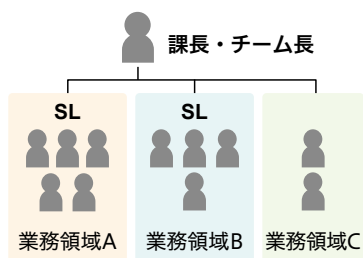
新たな価値創造のために、多様な個性を尊重し、能力と意欲を最大限に引き出す対話を重視した組織・マネジメントの構築を図ります。

## 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材(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。

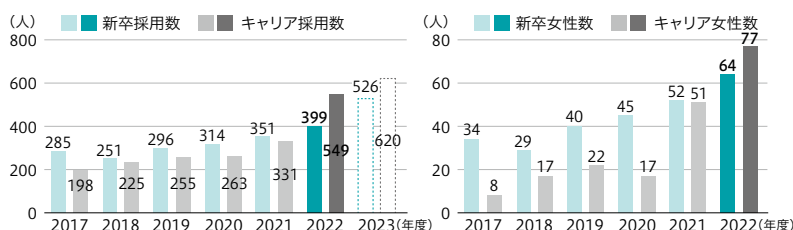
#### 社長・副社長タウンホールミーティング実績

	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)



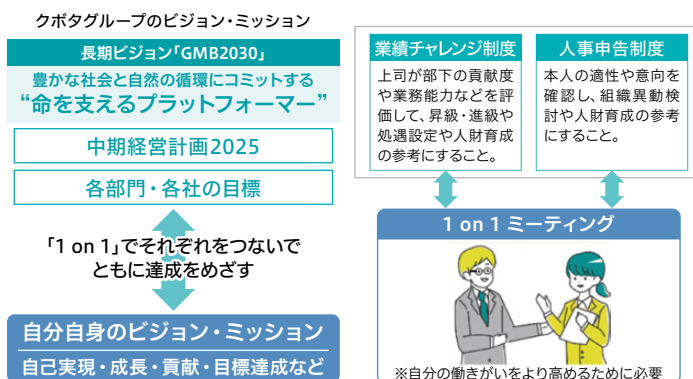
## 1on1ミーティング

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



## 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、コアタイムが無く、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

## 強い個が発掘・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財に対する成長機会の提供を行っていきます。

## リスキル・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。

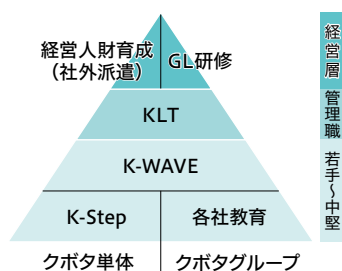
#### 社内公募案件事例

公募募集案件
北海道ボールパーク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

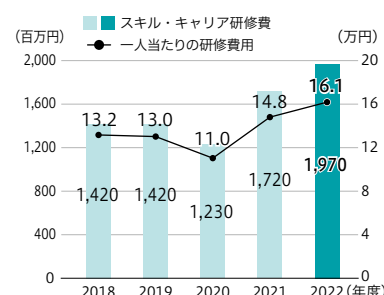
## 学習機会の戦略的提供

「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 (次世代経営層人材の育成)

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

ビジョンを軸に顧客ニーズを反映

#### 1 ビジョンを浸透させる

良いものでありやってみようと思わせるような、説得力があり強力なビジョンを伝える。

#### 2 グローバルマインドセット

個人差と文化の多様性を持つ価値を推奨し、ローカル・グローバル両面でオープンかつ相互に尊重しあう包容性のある職場を作る。

#### 3 顧客にフォーカスする

顧客ニーズの理解・予測を行い、顧客の期待を上回る質の高い製品やサービスを提供するための具体策を実行する。

#### 4 チームの総合力を高める

各メンバーの多様な能力と個性を統合し、共通の目的を作ることで、高い成果を挙げるチームを作る。

#### 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

グローバル人材を活用・育成

# 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、人財の多様性(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

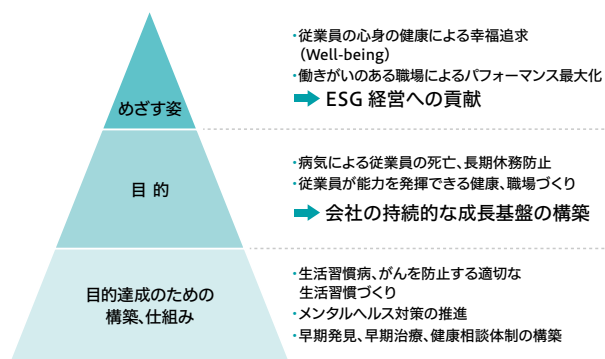
### 基本方針

クボタグループは、従業員の健康を大切にできる風土を醸成し、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、能力や個性を發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、安全を支える人財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. 安全を支える人財育成の強化
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いということと、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との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ね。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を通じて部下の話聞くことで、それぞれの考え方や強みが理解できると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と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、これからも会社に少しでも貢献していきたいなと思いました。



## 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と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



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年後に自分はこうになりたい、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** 社内によく使われる“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うのか、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ていますね。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て、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。



# 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**

## 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えています。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。

### 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

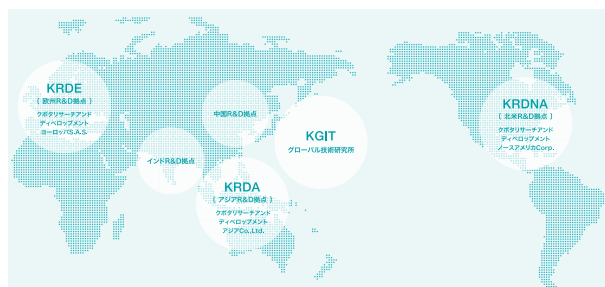


2022年に米国に開設したKRDNA

### 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。





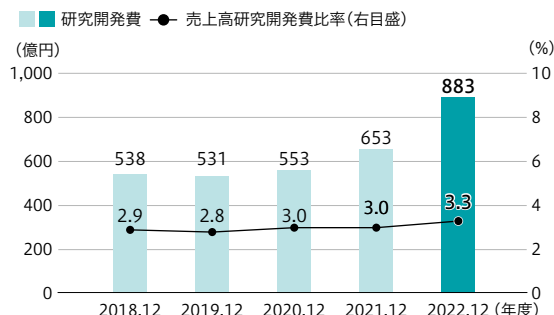
## 基盤技術・先端技術の強化、電動化や資源循環などの カーボンニュートラル関連技術の開発にも注力

### 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」

### 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めます。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

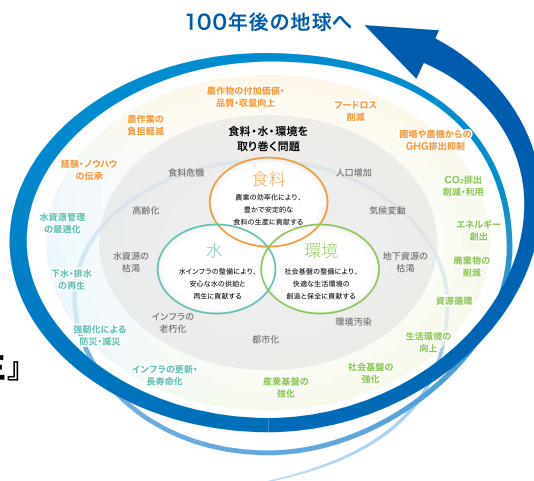
「自然共生社会」、「脱炭素社会」、  
「循環型社会」の統合的な取組み

= 「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』

### 100年後の地球のために取り組むべき課題



## 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

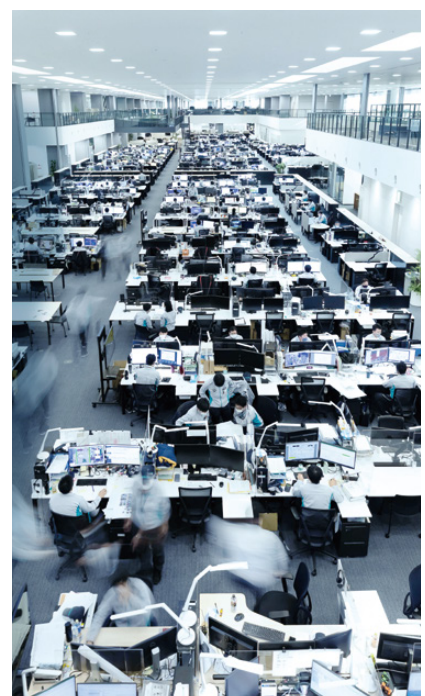
- 約18,000㎡におよぶワンフロアにエンジニアを集約し部門間の活発な交流により新たなイノベーションを創出する設計・研究棟の執務スペース
- 個別集中ブースやコミュニケーション機会を増やせるカフェテリアなど多目的に対応させためりはりのあるオフィスレイアウト
- 太陽光パネルや高効率空調・照明を利用した環境にやさしい建築設計

##### (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。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ため、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との関係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)との関係などに対して、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、日本の水稻作付面積の約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れると信じています。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

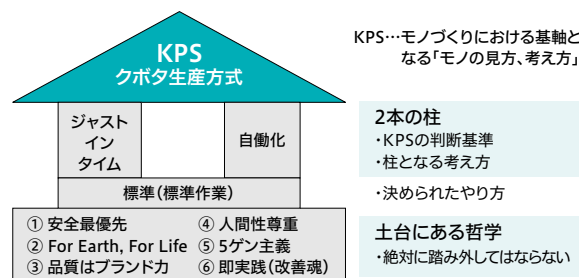
お客様の「のぞみ」を超える商品とサービスを、「予測」を超えるスピードで提供することにより、感動を呼ぶモノづくりをめざします。「Made in Japan」ならぬ「Made by Kubota」。私たちは世界中のあらゆる場所で、クボタ製品だからこそ信頼されるモノづくりをめざし続けています。

## 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

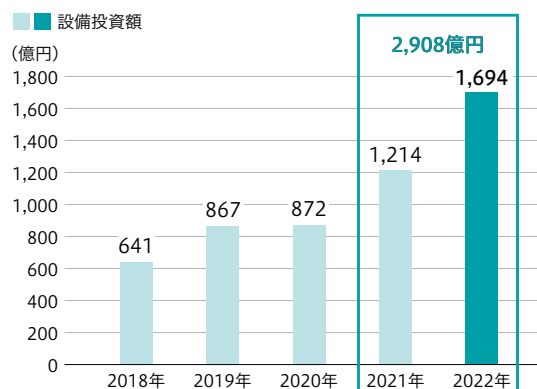
### 中期設備投資計画(2021~2025)

- 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

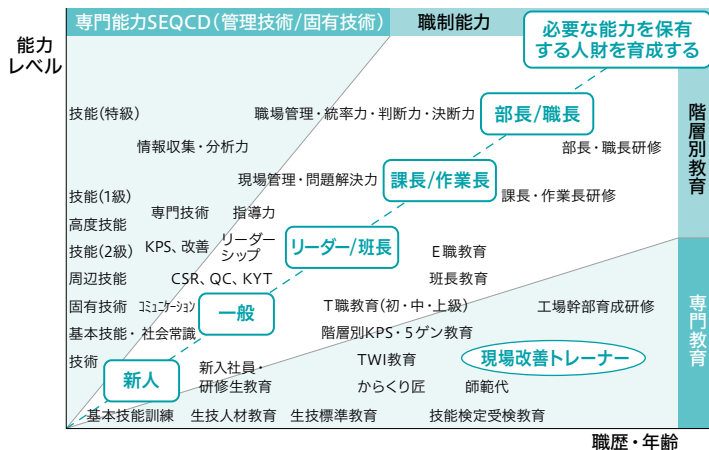




## モノづくりを支える人財育成

### 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。



### 2. 現場改善トレーナーによる改善OJT

モノづくりの改善スキルだけでなく、周囲を巻き込んで改善を牽引できるリーダーシップと、改善を通じて人財を育成するマインドを持った「現場改善トレーナー」の養成を目的とした新たな研修を開始しました。また、この活動を通じて、標準作業の重要性が改めて認識されました。

当社の特徴である多製品・多機種に対応したクボタ流の標準作業を確立し、徹底する活動もスタートさせました。

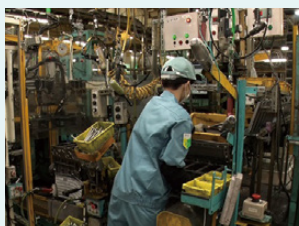


現場改善トレーナー（黄色ヘルメット）の活動風景

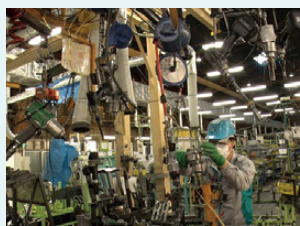
## モノづくり事例

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、作業者の負荷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。



ポカヨケ  
コントローラー

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。



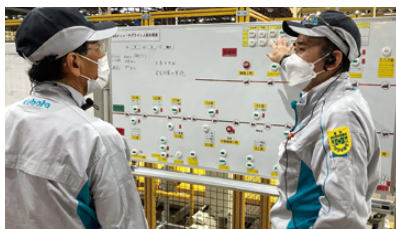
堺製造所エンジン製造部  
組立課 職長  
横田 健

## 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)



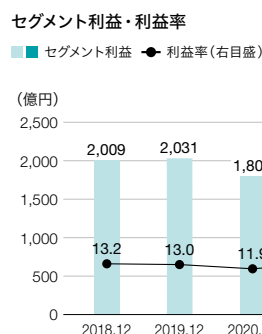
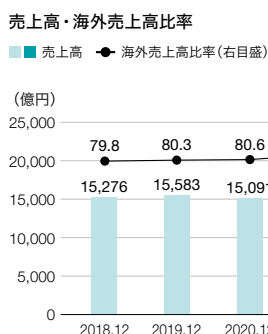
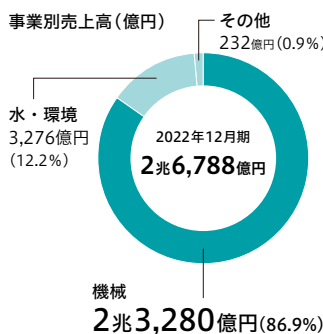
取締役副社長執行役員  
機械事業本部長、  
イノベーションセンター所長  
**渡邊 大**

## 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。



\* 社内組織の変更にとまないと、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。この変更にとまないと、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。

## 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。

## 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"> <li>● 北米における現地開発の体制構築と、強固な販売網</li> <li>● タイにおける現地開発の体制構築と、強固な販売網</li> <li>● 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</li> <li>● サービス(補修)部品の着実な売上増</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 電動化製品のラインナップ</li> <li>● グローバルサプライチェーン</li> <li>● 畑作分野でのプレゼンス</li> </ul>
機会 (Opportunities)	脅威 (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 先進国における堅調なインフラ開発需要</li> <li>● アセアン地域での都市化進展</li> <li>● 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</li> <li>● 豊富な稼働機の活用余地</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● カーボンニュートラルへの取り組み加速</li> <li>● 世界的な気候変動による自然災害の増加</li> <li>● 技術革新による環境変化の加速</li> </ul>

### 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"> <li>● 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。</li> <li>● 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。</li> </ul>
BCP対策	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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。</li> <li>● 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。</li> </ul>
M&Aによる事業拡大の促進	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業拡大にあたり、これまで社内で培ってきた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。</li> <li>● 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。</li> </ul>

## (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

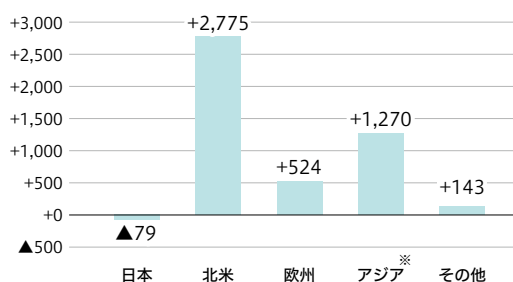
- 2022年度は、全地域とも大幅に増収し、順調に伸長しています。
- 特に、北米では郊外移住などにもなう旺盛な需要を背景にトラクタや建設機械の売上が大幅に増加しました。
- インドでのエスコーツクボタ Ltd. の連結子会社化により売上が大幅に増加しています。

### 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。

機械仕向地別売上高増減(億円)



※2022年第2四半期よりエスコーツクボタ Ltd. を連結子会社化

### 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拡販、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拡販を見込む。  
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拡販を見込む。
- 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。

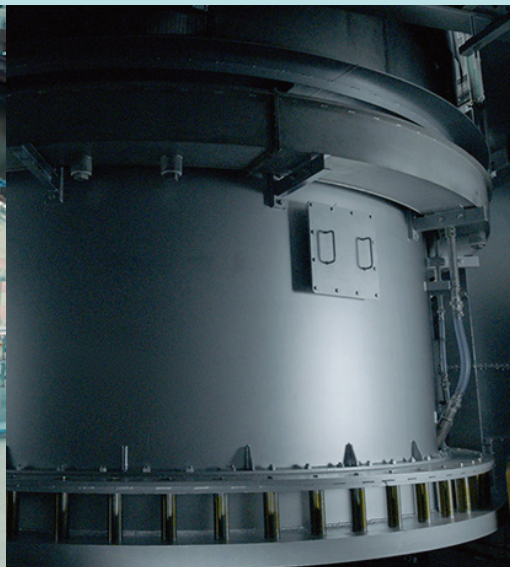


クボタの世界ネットワークで販売を開始する EL 製トラクタ

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へつなげることができます。

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



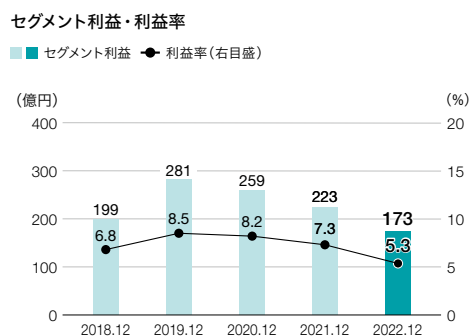
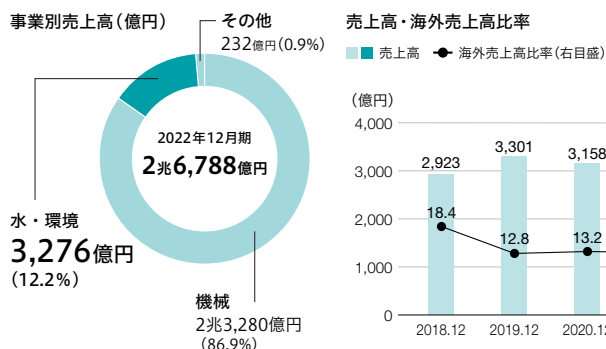
取締役専務執行役員  
水環境事業本部長  
吉岡 榮司

## 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。



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

## 強みの源泉

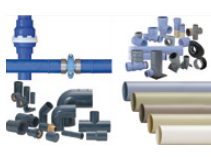
- 水関連市場において耐震技術、水処理技術など、他社に先駆けた製品・技術開発を行い、数多くの高シェア製品を有します。
- 水関連分野における幅広い製品ラインナップを有し、設計・調達・施工・運営までトータルソリューションの提供が可能な世界トップクラスの水関連総合企業です。
- 豊島不法投棄廃棄物処理や双葉町放射性廃棄物処理等の実績とともに、これらを実現することができる焼却・溶融の技術力を有します。

## 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"> <li>●豊富な納入実績に裏付けられた“クボタブランド”</li> <li>●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</li> <li>●幅広い製品ラインアップ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●国内公共事業への依存</li> <li>●海外事業の強化</li> <li>●新規事業の創出</li> </ul>
機会 (Opportunities)	脅威・リスク (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> <li>●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</li> <li>●インフラ老朽化にともなう更新需要の増加</li> <li>●新興国での水インフラ投資拡大</li> <li>●資源循環・リサイクルニーズの高まり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●原材料価格の高騰</li> <li>●高齢化、人口減少にともなう国内市場の縮小</li> <li>●インフラ更新需要の停滞</li> </ul>

## 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"> <li>●環境O&amp;M事業の拡大</li> <li>●ソリューション事業(官民連携事業)の拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●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。</li> <li>●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。</li> </ul>
2. 資源循環事業の拡大 <ul style="list-style-type: none"> <li>●民需領域での事業拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●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。</li> <li>●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。</li> </ul>
3. 海外事業の拡大 <ul style="list-style-type: none"> <li>●ASEAN、北米市場での事業拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●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。</li> <li>●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。</li> </ul>



## 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)

(億円)

**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

	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

### 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。

※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、運営権を民間事業者を設定する方式



完成イメージ: 共同浄水場(鳴門市企業局)



三浦市公共下水道運営事業(コンセッション方式)

Chapter

# 04 価値創造の持続可能性

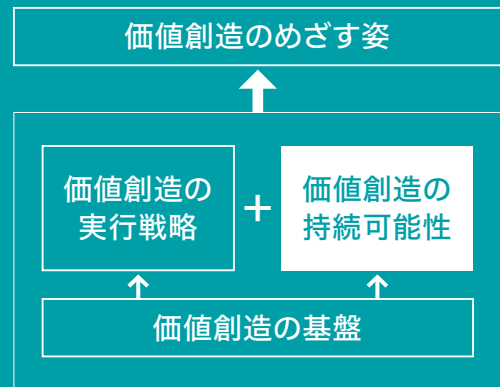
## 価値創造の持続可能性のポイント

価値創造のための戦略・取り組みは持続可能なものでなければなりません。クボタグループでは、ESGを中核に据えた独自の事業運営をK-ESGと定義し、事業を通じた環境・社会課題解決を図るとともに、ガバナンスの強化によって持続可能な取り組みとしていきます。



## CONTENTS

- 75 クボタグループのK-ESG経営
- 77 環境への取り組み
- 85 社会への取り組み



# クボタグループのK-ESG経営

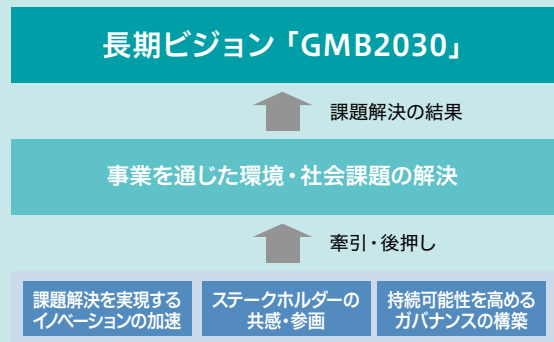
長期ビジョン「GMB2030」および中期経営計画2025において、「ESGを中核に据えた事業運営」を推進しています。企業理念「クボタグローバルアイデンティティ」に根差したクボタグループ独自のESG施策をK-ESGと定義し、「食料・水・環境」分野において事業を通じた環境負荷低減・社会課題解決に取り組んでいます。

## K-ESG経営のめざす姿

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

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

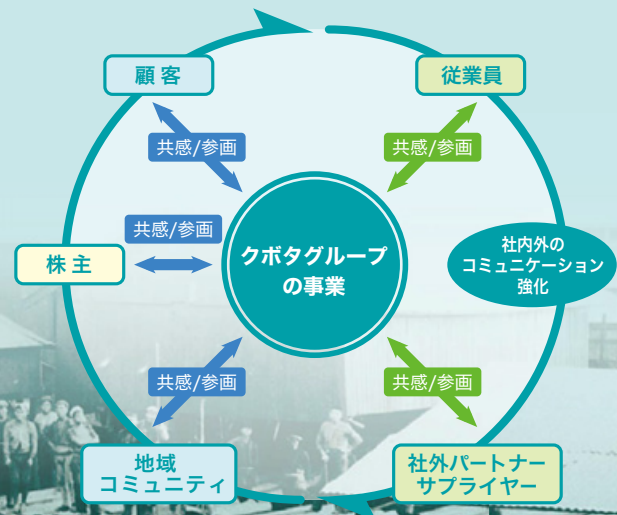
企業理念である社会課題の解決を継承・発展させるために、社会価値と経済価値の双方を追求し続けることによって、さらなる企業価値向上をめざします。



## K-ESG経営とステークホルダーとの関係

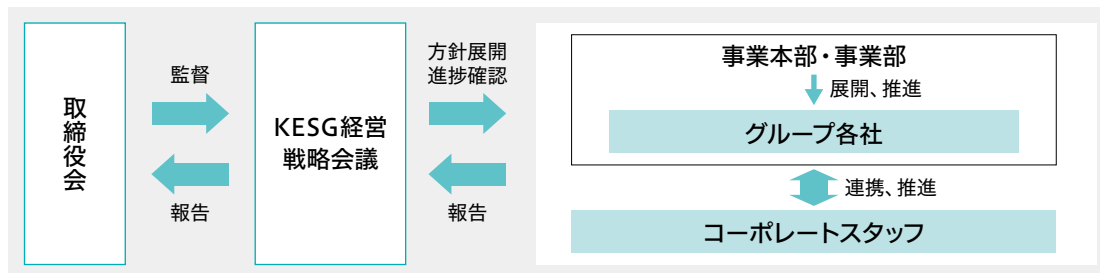
K-ESG経営におけるS(社会)は、お客様や取引先、投資家、地域社会、従業員などステークホルダーのSという意味でもあると捉えています。これからもオープンかつ透明性のある姿勢で、今まで以上にステークホルダーとのコミュニケーションを拡充・強化しながら、クボタグループに対して「共感」と「参画」いただける関係性を構築していきます。

ステークホルダーとの関係



## K-ESG 経営の推進体制～戦略会議と推進部を設置

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。



## KESG 経営戦略会議の取り組み内容と状況

2022年度は、計7回のKESG経営戦略会議を実施し、合計9テーマについて議論しました。2021年度に特定した4領域・12のマテリアリティの指標と目標を、役員と関係部門で延べ60回を超える議論を重ね、その内容を本会議で議論し、取締役会へ上程・決議しました。

環境関連ではカーボンニュートラル実現に向けたスコープ1,2削減の具体的な取り組みやスコープ3削減のロードマップについて議論し、人財関連では持続的な成長を果たすための鍵である人財・人的資本の基本方針などについて議論しました。

### 2022年のKESG経営戦略会議の主なテーマ

- マテリアリティの指標と目標
- カーボンニュートラル
- 人的資本



KESG経営戦略会議の様子

## VOICE

### 創業以来130年を越える活動がまさにESG経営



KESG推進部長  
習田勝之

2021年に新たにKESG推進部を設置することになり、その部門長を拝命しています。「クボタの社会価値とは？」を考え、紐解いていくと、創業者の時代までさかのぼることとなり、「事業を通じた環境・社会課題の解決」に向き合ってきたクボタの姿勢を改めて認識しました。130年を越える歴史をまさにESG経営として歩んできたこと、これからもそれを継続していくことについて、社内の自負を高め、社外からはご理解いただくことで、ステークホルダーの「共感」と「参画」につなげていくよう努めてまいります。

## 環境への取り組み



### 環境ビジョン実現に向けた 取り組みをグループ全体で 進めていきます

クボタ 常務執行役員  
生産技術本部長  
(環境保全統括者)

山本 耕一

### 責任者メッセージ

クボタグループは2050年のあるべき姿として「環境ビジョン」を定めました。ビジョンの実現に向けて、資材調達や製造、お客様での使用段階など、事業のバリューチェーン全体で取り組みを進めています。

私たちの事業分野は、農業、水インフラ、生活環境など多岐に渡ります。また、製品の製造や販売を行う拠点をグローバルに展開しています。製品の環境性能向上や温室効果ガスの排出を抑制するソリューションの提供、さらにグローバル拠点での環境負荷削減を着実に進め、カーボンニュートラルでレジリエントな社会の構築に貢献していきます。

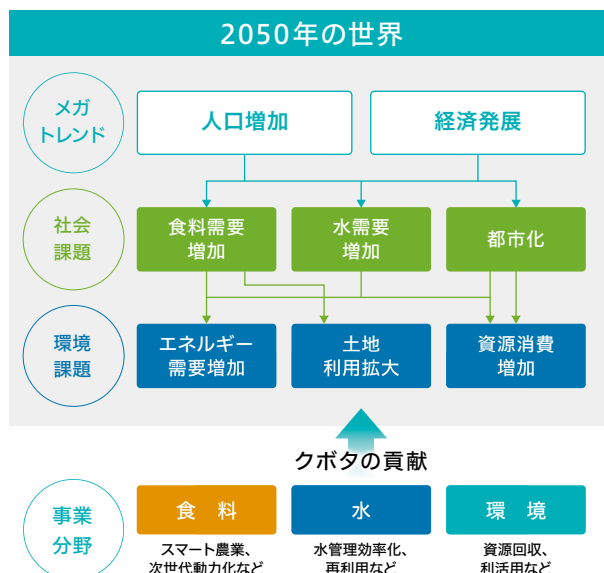
### 環境ビジョン ~2050年に向けて環境面からのありたい姿~

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

### 2050年に向けて

世界人口の増加にともない食料・水需要が増加すると予想されています。また、経済発展は、人々の生活環境を改善したいというニーズを高め、世界的なエネルギー・資源需要の拡大につながります。同時に、「脱炭素」社会への移行に向けた動きが加速し、製品と資源の価値を可能な限り長く保持・維持し、廃棄物の発生を最小化した経済をめざす循環経済(サーキュラー・エコノミー)に向けた動きも進んでいます。

クボタグループは長期ビジョン「GMB2030」とあわせ、2050年に向けた環境面から事業活動の方向性を示す「環境ビジョン」を掲げ、社会課題の解決に貢献する事業展開と環境問題への対応を含めたESG経営の両立をめざす取り組みを推進しています。



## カーボンニュートラルへの挑戦

「気候変動の緩和と適応」を「GMB2030」の実現に向けたマテリアリティの一つとし、事業を通じた環境課題解決につながる取り組みを加速させています。カーボンニュートラル実現に向けて、製品の製造時や使用時のCO<sub>2</sub>排出削減に注力しています。同時に、製品やソリューションの提供を通じて社会の温室効果ガス排出を抑制します。当社は、2050年CO<sub>2</sub>排出実質ゼロをチャレンジングな目標と定め、取り組みを進めています。

### <カーボンニュートラル実現に向けたロードマップ>

当社は、TCFD提言に基づいたシナリオ分析を行い、事業への影響を抽出し対応戦略を検討しました。2050年カーボンニュートラル実現に向けた低炭素経済への移行計画(ロードマップ)を策定しました。

#### 開発、先行市場での実用化フェーズ

地域のエネルギー供給インフラ状況や市場ニーズに応じ、多様な動力源を活用した製品の拡充



上記は現時点の検討可能な情報などに基づくものです。今後の技術開発や市場動向などにより大きく異なる可能性があります。

\*1) コンパクト電動トラクタ: [www.kubota.co.jp/news/2022/newproduct-20220905.html](http://www.kubota.co.jp/news/2022/newproduct-20220905.html)

\*2) 水素エンジン: [www.kubota.co.jp/news/2022/management-20220928.html](http://www.kubota.co.jp/news/2022/management-20220928.html)

\*3) マイクロハイブリッドエンジン: [global.engine.kubota.co.jp/ja/technology/microhybrid/](http://global.engine.kubota.co.jp/ja/technology/microhybrid/)

\*4) 農業ソリューション: [www.kubota.co.jp/innovation/smartagri/](http://www.kubota.co.jp/innovation/smartagri/)

\*5) ほ場水管理システム: [agriculture.kubota.co.jp/product/kanren/wataras/](http://agriculture.kubota.co.jp/product/kanren/wataras/)

\*6) 農業系バイオマスを利用した地域資源循環システム: [www.kubota.co.jp/news/2022/management-20220405.html](http://www.kubota.co.jp/news/2022/management-20220405.html)

\*7) CO<sub>2</sub>削減プロジェクトのJ-クレジット認証取得: [www.kubota.co.jp/news/2022/management-20221226.html](http://www.kubota.co.jp/news/2022/management-20221226.html)

\*8) スマート水道工事: [www.kubota.co.jp/product/ironpipe/products/technology/innovation/](http://www.kubota.co.jp/product/ironpipe/products/technology/innovation/)

\*9) 水環境プラント・機器向けIoTソリューション: [www.kubota.co.jp/product/ksis/](http://www.kubota.co.jp/product/ksis/)

### 電動製品の開発

製品使用時のCO<sub>2</sub>排出抑制に向け、製品の電動化や燃料電池化など、動力の脱炭素化に挑戦します。

2023年に欧州市場でコンパクト電動トラクタの提供を開始します。今後も脱炭素社会を見据えた研究開発と製品ラインアップ拡充を継続していきます。



コンパクト電動トラクタ

### 低・脱炭素燃料製品の開発

クボタグループでは、ハイブリッドエンジンや低燃費化、燃料のバイオディーゼル含有率向上など、エンジンの開発を通じた温室効果ガス排出抑制を進めています。2022年、水素専焼発電機に搭載する産業用水素エンジンの開発に着手しました。



クボタ 3.8L 水素エンジン (イメージ)

## 環境への取り組み

### 気候変動の緩和と対応 TCFD 提言に基づく開示

#### ガバナンス

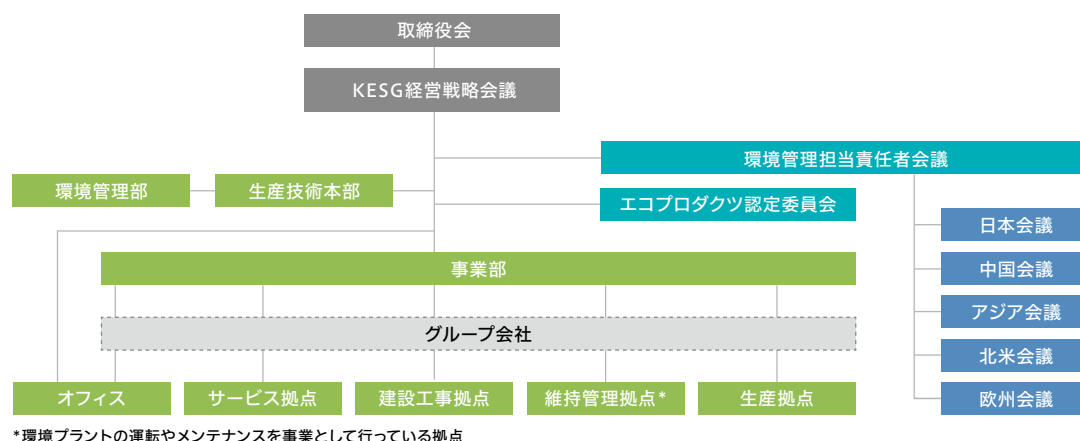
クボタグループでは、2021年からクボタ独自のESG経営を実現するため、「KESG経営戦略会議」を設置し、グループ全体のESG関連課題の審議を行っています。また、グループ全体の環境経営をグローバルに推進していくため、日本、中国、アジア、北米、欧州の5地域で「環境管理担当責任者会議」を設置しています。

「KESG経営戦略会議」は、代表取締役社長を委員長に、すべての社内取締役、事業本部担当役員、財務担当役員、人事担当役員、研究開発担当役員、製造担当役員、環境管理担当役員、経営企画部長などによって構成されています。環境経営については、気候変動などの地球環境問題や事業環境をふまえて、環境経営の中長期的な方向性や目標を審議し、環境負荷・環境リスクの低減や環境配慮製品の拡充などの重点施策や計画を決定しています。また、グループ全体の環境保全活動の進捗を把握・分析し、その結果を次の計画や方針の策定に反映することでPDCAサイ

クルに基づいたマネジメントを実行しています。2022年のKESG経営戦略会議において、環境関連の課題を計4回審議しました。

「環境管理担当責任者会議」では、グループ方針・推進事項の伝達や、目標に対する進捗状況の共有、省エネ対策などの事例共有、各地域における環境保全活動に関する課題解決のための討議などを行っています。

また、当社では、環境関連の社会動向や各国の規制などをふまえ、中期(活動期間5年)・長期(活動期間15年)視点の目標を策定しています。グローバル生産拠点において、個別に環境保全の中期計画を作成しています。環境管理部は、年2回、目標に対する進捗状況の確認を行っています。同様にエコプロダクツ認定製品売上高比率の中長期目標を設定し、進捗状況の確認を年1回行っています。計画の内容や進捗状況を執行役員会へ報告しています。



\*環境プラントの運転やメンテナンスを事業として行っている拠点

#### これまでの取り組み

2020年	2021年	2022年	2023年
<ul style="list-style-type: none"> <li>TCFD 提言に賛同</li> <li>環境ビジョン策定に向けたシナリオ分析結果の検討</li> <li>環境保全中期目標2025を策定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2050年の環境ビジョン策定</li> <li>KESG 経営戦略会議を発足</li> <li>事業分野におけるリスク・機会の分析結果の検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境保全長期目標2030の改定</li> <li>農機および水関連事業の気候変動に関する戦略の開示</li> <li>役員報酬にESG評価を反映</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>全事業を対象としたシナリオ分析結果の開示</li> <li>財務インパクトの開示拡充</li> <li>移行計画の作成</li> <li>環境保全中期目標の改定</li> </ul>

#### リスク管理

気候変動などの地球環境問題や事業環境をふまえた環境保全に関する中長期目標や重点施策、環境経営の中長期的な方向性は社長を委員長とする「KESG経営戦略会議」で審議しています。当会議は、ESGの観点で、グループの中長期的な企業価値創出に向けた方針策定と主要な施策の検討・評価を行うことを目的としています。また、審議結果は、必要に応じ取締役会および執行役員会へ報告しています。

#### 指標と目標

クボタグループでは、気候変動によるリスクの低減と機会の拡大をめざした環境保全中長期目標を設定し、目標達成に向けた取り組みを推進しています。また、当社グローバル拠点(生産および非生産拠点)のCO<sub>2</sub>排出量(スコープ1, 2)および上流・下流側でのCO<sub>2</sub>排出量(スコープ3)を算定し、経年で実績値を開示しています。主な開示データは第三者機関による保証を取得し、その精度向上につとめています。

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



## 戦略

### シナリオ分析の実施概要

クボタグループは、国連気候変動に関する政府間パネル(IPCC)や国際エネルギー機関(IEA)などの1.5°C/2°C・4°Cシナリオをふまえ、将来社会の分析を行い、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。環境ビジョンでは、拠点におけるCO<sub>2</sub>削減の取り組みなどを通じた環境負荷ゼロへの挑戦に加え、環境配慮製品・ソリューションの提供を通じて「食料・水・環境」分野における様々な社会課題解決やカーボンニュートラルで

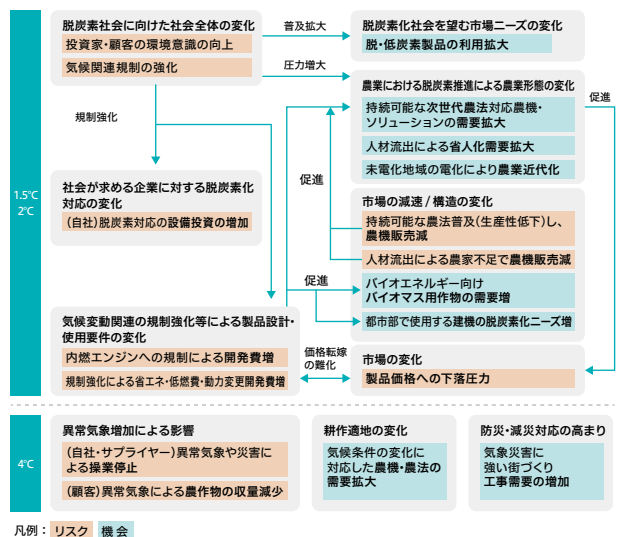
レジリエントな社会の実現に貢献することを表明しています。そのビジョンを実現していくためにも、事業活動に影響を及ぼす規制動向や技術進展、市場の変化を考慮する必要があります。また、気候変動の加速による物理的な変化にも着目する必要があります。そこで、将来想定される市場・事業環境の変化をふまえ、事業分野における気候変動による影響の分析および評価を行いました。

### 2030年の世界観(機械)

#### 生活環境の中で脱炭素化が加速

今後、産業機械分野においても動力源の多様化を求める動きが加速すると考えられます。長期的には1.5°C/2°Cシナリオでは電気や低・脱炭素燃料の利用が拡大すると考えますが、農機や建機などの用途における普及は不透明です。2030年時点では一部地域で電動化や低・脱炭素燃料の利用が進む一方で、化石燃料を使用した製品の需要も継続すると考えます。また、持続可能な次世代農法やそれらに対応した農機による温室効果ガス削減へのニーズ増加が想定されます。その他にも、降水量や、農作物が育つ環境にも変化が生じる可能性があり、農業も気候変動への適応が求められると考えます。

#### 機械事業に関連する2030年の世界

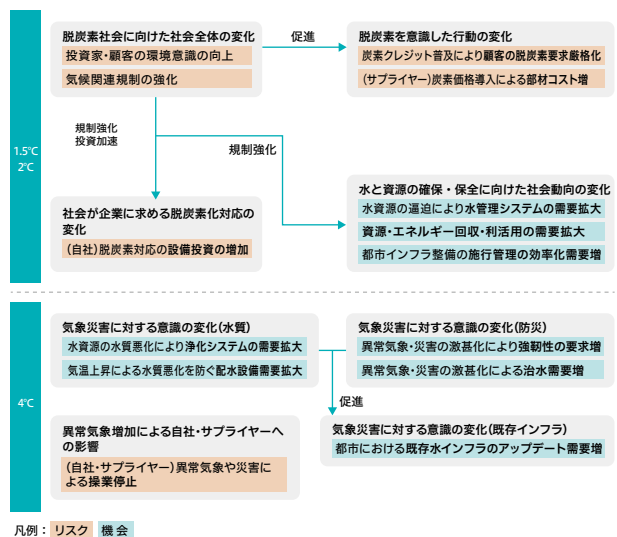


### 2030年の世界観(水環境)

#### 水・資源の利活用促進、都市インフラ強靱化

製品の原材料となる鉄の製造方法の脱炭素化や炭素税の引き上げなどにより調達や製造などの各バリューチェーンで影響が顕在化すると考えます。また、社会全体では人口増加や経済発展にともない鉱物資源などの利用の拡大が予想されます。社会全体で脱炭素およびサーキュラー・エコノミーの意識が高まり、新規資源の採掘を回避する循環利用が加速すると考えます。水資源についても需要の増加が見込まれますが、海面上昇による地下水の塩化、豪雨による河川の濁度上昇など水質悪化も懸念され、水資源の管理がより一層厳格に運用される可能性があります。また、一部地域では、水ストレスの高まりによる農業・生活用水へ影響や、豪雨が頻発し被害も甚大化する可能性があります。

#### 水環境事業に関連する2030年の世界



## 環境への取り組み

### シナリオ分析結果

分野	シナリオ	シナリオ分析結果概要(市場・事業環境の変化)
機械	1.5°C/ 2°C	<b>リスク【技術】 機会【製造】</b> 気候変動関連の規制強化等による製品設計・使用要件の変化 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 内燃機関の燃費改善の規制が今後強化される。</li> <li>● 日本、米国、欧州各国で2050年ごろのカーボンニュートラルを宣言し、特に乗用車では電動化や燃料電池車への移行が加速する。</li> <li>● 今後、農機や建機、ユーティリティ車など、内燃機関を使用する製品に対する新たな規制が適用されるなど、CO<sub>2</sub>排出削減のニーズが高まり、電動化、燃料電池化、低・脱炭素燃料化(水素エンジン、合成燃料エンジン)など、動力源のニーズが多様化する。</li> <li>● 長時間の稼働やハイパワーが求められる電動化が難しい大型製品などは内燃機関搭載製品が使用される。内燃燃料には低・脱炭素燃料の利用も増加してくる。</li> </ul>
		<b>機会【市場】</b> 脱炭素化製品・サービスを望む市場ニーズの変化 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 建機や芝刈機、ユーティリティ車において、騒音低減化、給油手間の忌避や室内利用など、内燃機関搭載製品にない新たな価値を求める市場ニーズが拡大する。</li> <li>● 地域の燃料供給インフラに応じ、低・脱炭素燃料を利用した水素エンジン・ガスエンジンやハイブリッドエンジンを搭載した製品の需要が拡大する。</li> </ul>
		<b>機会【市場】</b> 農業における脱炭素推進による農業形態の変化 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 気候変動による影響を抑制するための農業技術発展や農地の有効利用が促進され、農作物の生産量は増加する。</li> <li>● 先進国では農業における脱炭素化も進み、持続可能な農法の普及が拡大する。</li> <li>● 新興国では農業の脱炭素化と近代化が同時に進み、スマート農業や営農ソリューション、それらを可能とするエネルギー効率の高い農機の需要が拡大する。</li> <li>● 不耕起栽培により土壌の炭素貯留を増加させるなど脱炭素型農業の需要が拡大する。</li> </ul>
	4°C	<b>機会【レジリエンス】</b> 耕作適地の変化(農機・農法の需要変化) <ul style="list-style-type: none"> <li>● 気候変動は耕作適地の移動や農作物生産に影響を与える。</li> <li>● スマート農機や精密農業など、新たな農機・農法への移行支援や農業ソリューションの需要が拡大する。</li> <li>● 特に北米、アジア、欧州の一部地域など、より湿潤な地域における農業ソリューションの需要に変化がある。</li> </ul>
水・環境	1.5°C/ 2°C	<b>リスク【規制・技術】</b> 社会が企業に求める脱炭素化対応の変化 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 炭素価格制度・炭素国境調整措置が導入されるなど、各国で製品ライフサイクルを通じた脱炭素要求が高まる。</li> <li>● 顧客からも製造工程における低・脱炭素化が求められる。</li> </ul>
		<b>機会【市場】</b> 水と資源の確保・保全に向けた社会動向の変化 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 人口増加や経済発展が進むことでさらに水需要が増加する。</li> <li>● 気候変動の影響による水資源の逼迫や水質悪化などへの予防措置として、先進国やアジア諸国で生活・産業用水の取水・排水規制が課せられる。</li> <li>● 水不足・水質悪化を解消するためのソリューションの需要が拡大する。</li> </ul>
	<b>機会【資源効率】</b> 水と資源の確保・保全に向けた社会動向の変化 <ul style="list-style-type: none"> <li>● ごみや農業残さの利活用、従来活用されていなかった小水力からのエネルギー回収など、エネルギーや資源の有効利用につながるソリューションの需要が高まる。</li> <li>● 脱炭素とサーキュラー・エコノミーの両立が加速し、新規資源の採掘を回避し、資源の循環利用が増加する。</li> <li>● 都市化工事の増加や作業者の減少などにより水インフラ工事の効率化につながるソリューションの需要が拡大する。</li> </ul>	
4°C	<b>機会【レジリエンス】</b> 気象災害に対する意識の変化 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 気候変動が進むことで、台風・豪雨など自然災害増加や、渇水、水質悪化など、生活環境への悪影響が想定される。</li> <li>● 自然災害激甚化への対策として、既存上下水道インフラのレジリエンス強化や老朽更新、水質改善などの需要が高まる。</li> <li>● 気候変動にともない激甚化する自然災害に対して、日本では国土強靱化に向けた水関連製品の需要が拡大する。</li> </ul>	
共通	1.5°C/ 2°C	<b>リスク【規制】</b> 社会が企業に求める脱炭素化対応の変化 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 脱炭素化に向けた規制や取り組みが加速し、炭素税制度の導入や再エネの利用促進が加速し、エネルギー価格が上昇する。</li> <li>● 炭素税導入により化石燃料、排出するCO<sub>2</sub>に対する課税が強化される。</li> <li>● 各国の省エネルギー規制強化によりエネルギーコストや省エネ対策費の増加が想定される。</li> </ul>
	4°C	<b>リスク【物理的】</b> 異常気象増加による自社・サプライヤーへの影響 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 豪雨や洪水などの気象災害が激甚化・高頻度化する。</li> <li>● 自社拠点やサプライヤーでの事業活動に悪影響をおよぼすことが想定される。</li> <li>● 原材料調達遅延により、生産・販売活動に影響をおよぼす。</li> </ul>

※1 損益への影響を「小」≦25億円、25億円<「中」≦250億円、250億円<「大」で示す。

評価結果と財務インパクト※1 (2030年)		対応戦略
<ul style="list-style-type: none"> <li>燃費改善、多様な動力源に対応する研究開発を積極的に進め、将来の事業機会獲得につなげる必要がある</li> </ul>	中	<p>イノベーションを通じて製品使用段階でのCO<sub>2</sub>排出抑制に貢献していきます。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>今後も規制強化が予想されるエンジンの燃費改善、ハイブリッド化などの研究開発を継続強化</li> <li>市場のニーズに応じ、カーボンニュートラルに貢献する製品ラインアップの拡充</li> <li>地域のエネルギー供給状況に応じ、電動化、燃料電池化、低・脱炭素燃料化(水素エンジン、合成燃料エンジン)など、多様な動力源の実用化に向けた研究開発の加速</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>2030年時点では一部の先進地域で規制が適用されるが、脱炭素化製品の売上高への影響は限定的</li> </ul>	小-中	
<ul style="list-style-type: none"> <li>一部の先行市場や既存市場で電動建機、芝刈機、ユーティリティ車などを求める顧客はあるが、2030年時点での売上高への影響は限定的</li> </ul>	小-中	
<ul style="list-style-type: none"> <li>農業の低・脱炭素化に貢献する農機、スマート農業ソリューションなどの売上高増加が期待できる</li> </ul>	中-大	<p>農業からの温室効果ガス削減や持続可能な食料生産活動を支援していきます。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>バイオマス地域資源循環や炭素貯留など低・脱炭素農業や気象変化に対応可能な製品・サービスの研究開発を推進</li> <li>農業の効率化・省力化に貢献するスマート農業(農機自動化、精密農業など)を可能とする農機やサービスの拡充と普及拡大</li> <li>フードバリューチェーンの課題解決に貢献する植物工場など次世代作物生産を通じた持続可能な農業の構築に貢献</li> <li>気象変化の影響を受ける地域での営農ソリューションの具現化</li> <li>さらなる農業の効率化や農業を通じた脱炭素化に貢献する最先端技術とICTを融合させた「クボタ営農支援システム」(クボタスマートアグリシステム、KSAS)や「クボタIoTソリューションシステム」(クボタスマートインフラストラクチャシステム、KSIS)、「ほ場水管理システム」(WATARAS)の利用用途の拡大</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>気象変化に対応可能な農機、農業ソリューションの売上高増加が期待できる</li> </ul>	中-大	
<ul style="list-style-type: none"> <li>脱炭素、省エネに対応する設備投資が増加する</li> </ul>	小	<p>事業活動から発生するCO<sub>2</sub>排出抑制につとめていきます。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>拠点における省エネ、高効率設備導入、燃料転換、LED照明の導入、再エネの利用拡大に向けた取り組みの推進</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>上下水道のインフラ整備に関連する製品・ソリューションの売上高増加が期待できる</li> </ul>	中-大	<p>さまざまな資源(水・エネルギー・鉱物など)の有効活用に貢献していきます。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>水需要の増加に応える上下水道インフラ整備への貢献</li> <li>水質改善に貢献する浄水・下水処理関連製品・ソリューションの提供拡大</li> <li>地域の資源循環の仕組み作りにも貢献する農業系残さや生活ごみ、下水汚泥などからのバイオ燃料の製造および利用促進</li> <li>最終処分場には送られた廃棄物に含まれる有用な金属の回収に加え、焼却灰の溶融時にエネルギーを取り出す「ディープ・リサイクル技術」の開発推進</li> <li>水道管路工事・施工管理における省エネルギー化に貢献する「スマート水道工事システム」の利用拡大を推進</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>資源・エネルギーの再生・回収や利用効率化に関するソリューションの売上高増加が期待できる</li> </ul>	中-大	
<ul style="list-style-type: none"> <li>水インフラ強靱化、災害対策、水質改善に関連する製品・ソリューションの需要は今後も継続し、売上高増加が期待できる</li> </ul>	小-中	<p>気象災害に強い水インフラづくりに貢献していきます。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>災害に強いダクタイル鉄管や災害からの復旧に貢献する排水ポンプ車等、防災・災害対応製品の提供拡大</li> <li>水環境プラント・機器の遠隔監視・診断・制御を支援するクボタスマートインフラストラクチャシステム(KSIS)の利用用途の拡大</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>エネルギー価格、原材料価格上昇により製造コストが増加する</li> </ul>	中	<p>事業活動から発生するCO<sub>2</sub>排出抑制につとめていきます。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>拠点における省エネ、高効率設備導入、燃料転換、LED照明の導入、再エネの利用拡大に向けた取り組みの推進</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>省エネ・CO<sub>2</sub>排出抑制対応などによる排出削減目標達成時に想定される炭素税の負担が発生する</li> </ul>	小 (約25億円※2)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>気象災害による災害損失が発生する可能性がある</li> </ul>	中 (約30-60億円※3)	<p>自拠点・サプライヤーにおける気候変動リスク対策を強化していきます。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ハザードマップを活用した豪雨・浸水・暴風によるリスクが高い拠点の特定と建設物の補強や電気設備への浸水対策の計画的な推進</li> <li>調達ルートが多様化を図るなど、部材調達分散化</li> <li>事業継続計画(BCP)に基づく気象災害に強いモノづくり体制の構築</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>気象災害による悪影響を回避するBCP対策費が増加する可能性がある</li> </ul>	中	

※2 2030年時点の予想される炭素税を乗じて試算

※3 過去発生した気象災害にともなう損失を参考に試算

## 環境への取り組み

### 水資源・廃棄物循環の促進

水の有効活用に貢献する製品の提供に加え、農業残さや下水汚泥などから燃料や資源を取り出す技術を開発しています。今後もレジリエントで資源循環型の社会づくりに貢献していきます。

### 水管理・水処理

#### 下水処理技術「スクラム」

道頓堀川・東横堀川の水質改善のため、クボタと東芝が共同開発した最新鋭のスマート MBR 下水処理システム「スクラム (SCRUM)」を大阪市中浜下水処理場に導入しました。

#### WATARAS (ワタラス)

ほ場水管理システムである「WATARAS」は、用水の効率的活用や水管理の省力化だけでなく、水田の“ダム化”による洪水防止機能が期待されています。

### 資源循環

#### 廃棄物を資源化する技術 (溶融炉)

溶融炉は、廃プラスチックを燃料として利用可能であり、石や砂の代替物として利用可能な溶融スラグを製造します。設備や技術の提供を通じ、資源循環に貢献していきます。

#### リマン事業—膜カートリッジの再資源化

生活排水や工場排水の浄化に用いられる液中膜ユニットの提供とあわせ、回収した膜カートリッジを再資源化することで廃棄物の排出抑制に貢献していきます。

### 生物多様性の保全

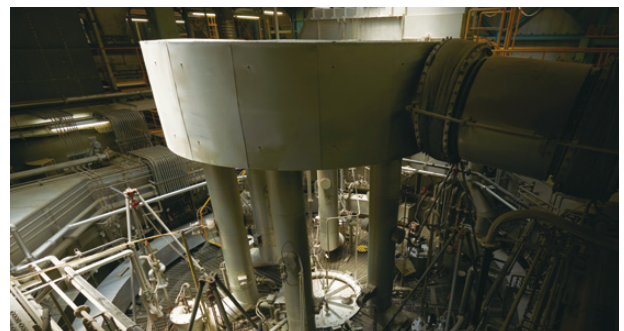
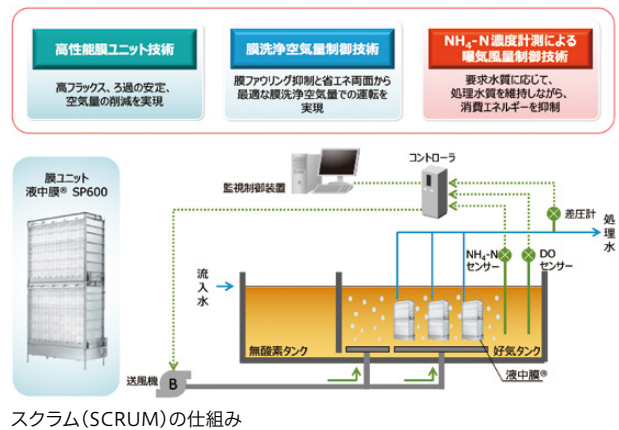
クボタグループは事業を通じ、生物多様性の保全や自然環境の保護に配慮するようつとめています。

当社は生物多様性との関わり的重要性が高いと考えられる農業および水環境分野の事業活動について、TNFDのLEAPアプローチを用いた評価を行いました。両分野で、事業を通じた生物多様性の保全に取り組んでいきます。



評価結果の詳細は以下をご参照ください。

[www.kubota.co.jp/sustainability/environment/bio/](http://www.kubota.co.jp/sustainability/environment/bio/)



溶融炉

#### 農業分野における生物多様性への影響評価 (抜粋)

Locate 優先地域	● 日本を含むアジア地域では稲作が多く、農機や関連製品・サービスを広く活用	
Evaluate 依存・影響 の評価	● 農業・肥料：農業や化学肥料の過剰利用は土壤汚染や水質悪化につながる ● 土地：農地拡大の開墾や森林伐採の可能性	
Assess 事業 リスク・機会	リスク	● 持続不可能な農業による農家の廃業 ● 環境性能の低い製品の販売が顧客離れにつながる可能性
	機会	● 農業の生産性向上と持続可能な農業を両立する製品・サービスの提供による売上高増加が期待できる
Prepare 対応	● KSAS、スマート農機など、農作物の収量拡大や施肥量最適化を実現する製品の提供を通じ、生態系や生息域への悪影響を抑制	



環境保全中長期目標の詳細は以下をご参照ください。

[www.kubota.co.jp/sustainability/environment/active/](http://www.kubota.co.jp/sustainability/environment/active/)

## クボタグループの環境保全

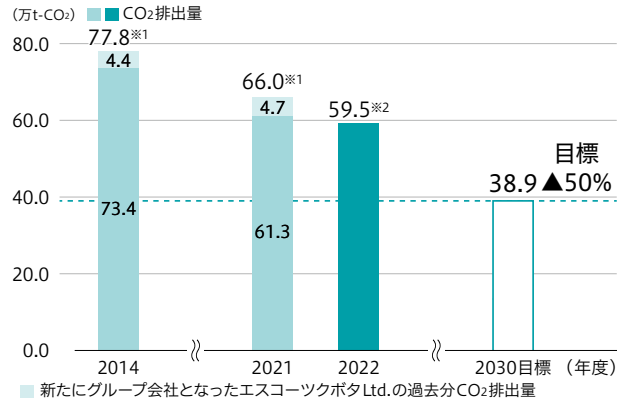
クボタグループは、環境経営を推進しサステナブル企業として、SDGsやパリ協定などの様々な社会動向をふまえ、2050年に向けた環境ビジョンにおいて、環境負荷ゼロへの挑戦を掲げています。

### スコープ1、2 CO<sub>2</sub>排出削減目標と実績

グローバルで省エネルギーや溶解炉の電炉化、再生可能エネルギーの利用拡大などの取り組みを計画的に進めています。

#### 環境保全長期目標2030(抜粋)

目標	2030年に、クボタグループのCO <sub>2</sub> 排出量を2014年度比で50%削減します。
対象	グローバル全拠点のスコープ1、2 CO <sub>2</sub> 排出量



※1 買収した企業のCO<sub>2</sub>排出量を買収以前に遡り補正しています。  
 ※2 補正しなかった場合の2022年度CO<sub>2</sub>排出量は58.5万t-CO<sub>2</sub>

### 環境保全中長期目標と実績

当社は、計画的な環境負荷削減を進めるため、中長期目標を策定して取り組みを進めています。2022年度で2025年目標を超過達成した指標は目標値の見直しを行い、今後も継続的な改善活動を実践していくために、さらに先の2030年目標も新たに設定しました。

対象範囲	課題	取り組み項目	管理指標 <sup>※1</sup>	基準年度	2025年度目標 <sup>※4</sup>		2030年度目標 <sup>※5</sup>	実績 2022年度	
					改定前	改定後			
グローバル 生産拠点	気候変動の 緩和と適応	CO <sub>2</sub> 削減 (スコープ1、2)	CO <sub>2</sub> 排出量 <sup>※2、3</sup>	2014	-	-	▲50%	▲23.6%	
			CO <sub>2</sub> 排出原単位 <sup>※1</sup>	2014	▲25%	▲45%	▲60% <sup>※6</sup>	▲38.9%	
		再生可能エネルギー利用率 <sup>※3</sup>	—	1%以上	20%以上	60%以上 <sup>※6</sup>	8.3%		
	循環型社会 の形成	廃棄物削減	エネルギー推進	エネルギー使用原単位	2014	▲18%	▲35%	▲40% <sup>※6</sup>	▲32.5%
			廃棄物排出原単位	2014	▲33%	▲45%	▲50% <sup>※6</sup>	▲39.7%	
			有害廃棄物排出原単位	2019	▲3%	▲17%	-	▲15.5%	
			再資源化率(国内)	—	99.5%以上を維持	-	99.2%		
	水資源の保全	水資源節約	再資源化率(海外)	—	90.0%以上を維持	-	94.6%		
			水使用原単位	2014	▲23%	▲35%	▲40% <sup>※6</sup>	▲31.6%	
	化学物質の管理	VOC削減	VOC排出原単位	2014	▲42%		-	▲37.6%	
製品	製品の 環境性能向上	エコプロダクツの拡充	エコプロダクツ認定製品売上高比率	—	70%以上		80%以上	65.6%	
		リサイクルの推進	リサイクル素材使用率 <sup>※4</sup>	—	70%以上を維持		-	70.4%	

※1 原単位は生産高当たりの環境負荷量です。海外拠点の生産高を円換算する際の為替レートは2014年度の値を使用します。エネルギー起源CO<sub>2</sub>の算定における電力の排出係数は基準年度の値を使用します。

※2 エネルギー起源CO<sub>2</sub>の算定における電力の排出係数は各年度の値を使用します。 ※3 対象範囲はグローバル拠点です。

※4 クボタグループで製造する鋳物製品・部品(ダクタイル鉄管、異形管、機械鋳物(エンジンのクランクケース等)でのリサイクル素材使用率(%)です。

※5 ▲は「マイナス」を意味します。 ※6 2030年目標として新たに設定

### バリューチェーンを通じたCO<sub>2</sub>排出量

クボタグループでは、事業所におけるスコープ1、2に加え、バリューチェーンのスコープ3 CO<sub>2</sub>排出量についても算定しています。



各スコープのCO<sub>2</sub>排出量データの詳細は以下をご参照ください。

[www.kubota.co.jp/sustainability/environment/ghg/](http://www.kubota.co.jp/sustainability/environment/ghg/)

# 社会への取り組み

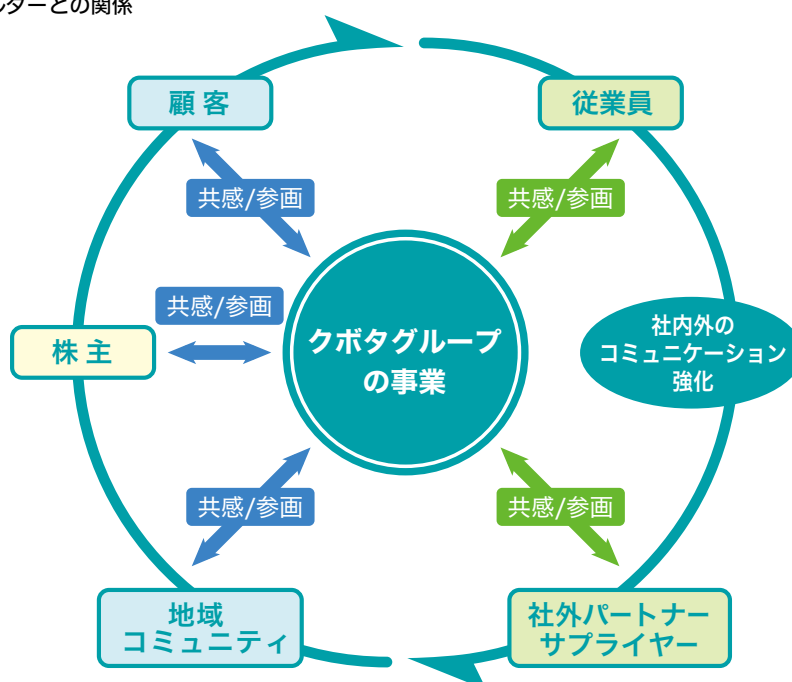
## 社会・ステークホルダーへの取り組み

### 基本方針

クボタの社会に対する姿勢は、創業者久保田権四郎が残した「技術的に優れているだけでなく、社会の皆様役に役立つものでなければならない。」「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」という言葉に最もよく表されています。

長期ビジョン「GMB2030」および中期経営計画2025で掲げるESG経営において、S(社会)は、ステークホルダーのSでもであると捉えています。お客様や取引先、株主・投資家、地域社会、従業員など多くのステークホルダーとクボタグループとの間で双方向の「共感」と「参画」を生むことで、より多くの社会貢献を成し遂げます。

ステークホルダーとの関係



### お客様との関係

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

### お客様満足度調査

クボタは、国内の農業機械を取り扱うディーラーのお客様対応や製品に関する満足度を調査するためにアンケートを実施しています。皆様からいただいたご意見、アンケート集計結果についてはディーラー、クボタの関連部門で共有し、販売・サービス活動、製品の改善に活用しています。2021年7月から2022年6月までの「購入店総合満足度」は65.7ポイ

ントで、前年(2020年7月から2021年6月調査)の66.0ポイントからほぼ横ばいに推移しました。引き続き顧客満足度向上に向けて取り組みを進めていきます。

## 従業員とのエンゲージメント

### 基本方針

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

### エンゲージメントサーベイによる把握

K-ESG経営のマテリアリティである「従業員の成長と働きがいの向上」を実現すべく、「従業員エンゲージメント」の状態をとらえるため、2021年より「エンゲージメントサーベイ」を実施しています。従業員が生き生きしていることが、他のステークホルダーからの共感を生み出すと考えています。抽出された課題に対して各組織で向き合い、取り組んでいくことで、従業員の皆さんにとって働きがいのある会社を創っていくことが狙いです。2022年度以降はサーベイの対象を拡大して、全体のエンゲージメント向上につなげています。今年度のスコアは対象者の拡大により、減少しましたが、昨年の対象者（クボタ単体総合職系）と比較すると増加傾向にありました。また社会貢献への共感や上司への信頼感（心理的安全性）の項目で高い肯定回答率を維持しています。今年度も引き続き成長の機会の提供と社内コミュニケーションの活性化に注力し、2025年までにエンゲージメントスコア60%をめざします。実施例として、社内副業や社内公募、キャリア開発研修等を通じて、成長の機会を提供しています。また、「さん」付け呼称により風通しの良い職場環境を整備し、1on1ミーティングやタウンホールミーティングのさらなる推進等により「対話」を通じて考える機会を創出していきます。

年度	2021	2022
グループ全体	—	45%
単体（総合職）	50%	51%

項目	22年度分布			21年度分布			対前年比
	肯定	中立	否定	肯定	中立	否定	
エンゲージメント	51%	33%	16%	50%	34%	16%	総合+1 (内容)
私の会社は、私が仕事を成し遂げるために求められる以上の貢献をしようという気持ちにさせてくれる	42%	38%	20%	40%	38%	21%	+2
私は、私の会社を素晴らしい職場として、知人に薦めると思う	54%	33%	13%	52%	34%	14%	+2
私は、仕事に達成感を感じている	56%	29%	15%	56%	30%	14%	±0

社会貢献への共感	82%	15%	3%
経営理念の実践	74%	22%	4%
上司の信頼感	71%	20%	9%

■ 肯定的回答 ■ 中立的回答 ■ 否定的回答

### 「さん」付け呼称

クボタグループでは、風通しの良い職場環境の整備に力を入れています。その一つとして、社長ら経営層を含む全従業員を「さん付け」で呼ぶことを推奨しています。上下階層など関係なく意見の言いやすい関係性を構築していくことで、従業員の心理的安全性を高め、未知への挑戦を促したり、必要な情報を伝わりやすくする等、組織のパフォーマンスを高め、従業員の働きがいや働きやすさのある職場づくりに取り組んでいます。

### 従業員とのエンゲージメント 主な取り組み

- 経営陣による「タウンホールミーティング」の開催
- 1on1（上司と部下が1対1で行う定期面談）セミナーの開催
- 世代別キャリア開発研修の開始
- コアなしフレックスタイム制度導入（働き方改革の推進）
- エンゲージメントサーベイの継続実施
- K-ESG意識調査（旧：CSR意識調査）の継続実施

### 技能職を含めた全従業員へのスマホ配布

スマホ全従業員配布は、関係者とのスピーディーかつ双方向のコミュニケーションの促進に効果的です。また事務職・技術職への普及だけでなく、製造現場（技能職）へもスマホを配布することにより、ペーパーレス等の業務改善が積み上げられ、生産性向上や従業員の働きがい向上に寄与していくものと考えています。今後さらにスマホを有効活用したDX推進施策にも取り組んでいきます。

### 従業員エンゲージメントの理解・浸透および部門支援施策

- 社長メッセージの動画発信
- エンゲージメント特設サイト開設
- 外部講師による勉強会実施（役員・部門長向け）
- 手上げ式対話ワークショップ実施（部門長向け）

## 社会への取り組み

### サプライチェーンとの関係

製品・サービスが生まれるサプライチェーン全体に対する、お客様の関心が年々高まっています。

そこでクボタでは、重要な役割を担っているお取引先と、CSRに関して共通の認識をもち、協調して取り組んでいくことが必要と考え、「クボタグループCSR調達ガイドライン」を策定しています。取引先から、このガイドラインの条項を遵守する同意書をご提出いただくことで、労働安全や人権尊重などの取り組みを促しています。

#### クボタグループCSR調達ガイドライン

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

### 株主・投資家との関係

クボタは、持続的成長と中長期的な企業価値の向上をめざし、株主・投資家との建設的な対話を促進しています。

国内外の機関投資家に対する決算説明会や個人投資家向け会社説明会、工場見学会などを開催しており、今後もすべてのステークホルダーとの対話を積極的に進めていきます。

直近では、機関投資家・アナリスト向けに年間約340回の面談を実施、個人株主向けには、「クボタスピアーズ船橋・東京ベイ」の試合観戦、岩手県花巻市での農業収穫体験・ワイナリー見学会などを実施しました。



アールペイザンワイナリーにて事業説明

### 地域社会との関係

#### 基本方針

クボタは事業を通じて関わるそれぞれの地域社会や、未来を担う世代、また課題に最前線で向き合うNPOやNGOとの対話を通じ、事業以外の活動でも環境・社会課題の解決に取り組みます。また、クボタの社会貢献活動に関わるすべての人の成長や幸福につながることを願い、課題解決の風土醸成や、ともに未来を創造する仲間づくりをめざします。

#### 活動状況

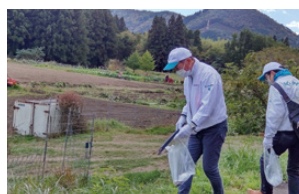
クボタは、緊急・人道的な支援をはじめ、事業活動以外での食料・水・環境分野における課題解決、次世代教育、またスポーツを通じた社会貢献活動などに取り組んでいます。2022年は世界16カ国で、それぞれの地域の課題や願いに寄り添い、活動を実施しました。



竜巻被災地へ復旧用の製品を寄贈  
(アメリカ)



病院への医療支援物資の寄贈  
(インド)



水源地での植樹や清掃活動  
(日本)



工場での地産地消マルシェ  
(日本)



## 未来世代との関係

持続可能な社会を実現するためには、世代や分野の垣根を超えた学びあいが不可欠です。クボタは社会とのつながりの中で、未来世代との関係を大切に考え、教育機関等との連携のもと、学びの場をつくっています。出前授業としては、2022年は中学校6校、高校10校に対して実施し、延べ約970名の生徒が授業に参加しました※。

※ (株)クボタが実施した活動についての数字



農業体験教室を実施  
(日本)



技術系職業の仕事体験  
(ドイツ)



地元小学生の工場見学  
(フランス)



高校生への出前授業  
(日本)

## スポーツを通じた社会貢献活動

### ラグビーチーム「クボタスピアーズ船橋・東京ベイ」

「Proud Billboard」のビジョンの元、強く、愛されるチームをめざし、ステークホルダーの「誇りの広告塔」となるべくラグビーの普及とラグビーを通じたSDGsの推進に貢献しています。

### SDGs DAY を開催

クボタスピアーズ船橋・東京ベイは、ホストゲーム全試合を、「SDGs DAY」として開催しています。江戸川区やパートナー企業にご協力をいただき、ごみの分別や洋服やおもちゃの回収、フードドライブなどの主に3R(リデュース・リユース・リサイクル)活動や、試合前に会場周辺のごみ拾い活動などを行ってきました。SDGs スペシャルマッチでは、SDGs 活動を通じて理解を深め、SDGs の達成に向けて行動して欲しいという思いから、「SDGs スペシャルジャージー」を着用してプレーしました。



SDGs スペシャルジャージーでプレーする選手たち

### バレーボールチーム「クボタスピアーズ」

バレーボールチーム「クボタスピアーズ」は現在、V.LEAGUE に属し、地元大阪を中心にバレーボール教室等の地域貢献活動に積極的に取り組むなど、愛されるチームとして地域社会との共生を図っています。

### 大阪市スポーツ応援事業

#### 「OSAKA SPORTS GROOVE」応援デーを開催

スポーツで大阪のまちを元気にすることを目的に、大阪市と連携し、ホームゲーム観戦へ無料で招待するとともに、エスコートキッズや選手との写真撮影、オリジナルグッズのプレゼントなどを実施しました。



応援デーの観客席

## 社会への取り組み

### 人権への取り組み

私たちは世界人権宣言を支持し、すべての人の人権を尊重し、国籍、人種、年齢、性別、障がいなど、いかなる事由による差別も人権侵害も行いません。また取引先に対しても、強制労働や児童労働を認めない旨を要請します。これらの考え方を「クボタグループ行動憲章・行動基準」に明記し、実践しているほか、人権啓発活動方針に基づき、毎年、全従業員が人権研修を受講できるよう計画・実施しています。

### 人権に関する基本的な考え方

クボタグループは、世界人権宣言を支持し、すべての人の人権を尊重し、国籍、人種、年齢、性別、性的指向や性自認、障がいなどいかなる事由による差別も人権侵害も行いません。

また、クボタグループは強制労働や児童労働を認めず、取引先に対してもその旨を要請します。以上の考え方を「クボタグループ行動憲章・行動基準」に明記し、実践しています。

#### 「クボタグループ 行動基準」(抜粋)

私たちは、世界人権宣言を支持し、すべての人の人権を尊重します。

私たちは、国籍、人種、年齢、性別、性的指向や性自認\*、障がいなど、いかなる事由による差別も人権侵害も行いません。

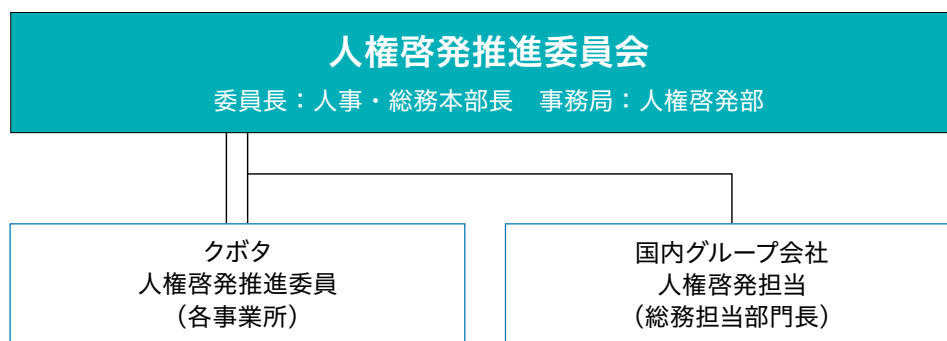
\*性自認とは：「自分自身の性別をどう認識するか」という概念。

私たちは、強制労働や児童労働を認めず、取引先に対しても、その旨を要請します。

### 人権啓発推進体制

国内では、人事・総務本部長を委員長とした「人権啓発推進委員会」を組織し、各拠点の推進委員が人権啓発活動方針に基づいた活動を推進しています。期初に、全拠点の推進委員参加の会議を開催しています。

各拠点では推進委員以外にも、人権リーダーを任命し、人権啓発活動を担っています。



### 相談窓口体制

人権侵害を受けた者への救済手段として、内部通報制度「クボタホットライン(社外弁護士を含む通報窓口)」や、海外を含む各拠点に相談窓口体制を整備し、迅速な対応を行っています。

2022年の人権問題(ハラスメント含む)に関する通報件数 63件(うち認定3件)



内部通報制度(「クボタホットライン」)の詳細はWEBで

[www.kubota.co.jp/sustainability/governance/system/index.html#hotline](http://www.kubota.co.jp/sustainability/governance/system/index.html#hotline)

## 人権研修

ハラスメントのない働きやすい職場づくりをめざして、人権啓発活動方針に基づき、毎年、社長以下役員をはじめ、全従業員が人権研修を受講できるよう計画・実施しています。

新入社員研修等階層別研修をはじめ、各拠点ごとにも人権研修を行っており、加えて、2022年もeラーニングによる研修を継続することで受講者の利便性確保を図っています。社内研修や外部団体主催の研修を通じ国内は延べ人数にして全員が何らかの人権研修を受講しました。

### 【2022年の人権研修実績】

	社内研修	外部研修	合計
クボタ	17,405名	272名	17,677名
国内グループ会社	10,880名	86名	10,966名

### ● 主な研修テーマ

- ・ハラスメント防止  
(セクハラ・パワハラ・マタハラ・ケアハラ\*1・性的マイノリティ(LGBTQ\*2・SOGI\*3 など)に対する嫌がらせ・二次被害の防止など)
- ・上司のためのハラスメント相談対応・双方向のコミュニケーション
- ・同和問題(ネット上での部落問題など)
- ・障がい者問題(障がい者差別解消法・障がい者雇用率など)
- ・在日外国人問題(レイシャルハラスメントなど)
- ・英国現代奴隷法
- ・サプライチェーンと人権(SDGs)
- ・K-ESG意識調査結果
- ・男女雇用機会均等法改正・育児介護休業法改正にともなう就業規則改正など

\*1 ケアハラスメント。介護等に関するハラスメント。

\*2 レズビアン、ゲイ、バイセクシュアル、トランスジェンダー、クィア・クエスチョニングの頭文字。

\*3 SO(セクシャルオリエンテーション)・GI(ジェンダーアイデンティティ)の頭文字。



経営幹部向けの人権研修(2022年12月27日)  
(テーマ:「差別の現場から私が問われたこと  
～全国水平社創立100周年・その精神、企業の  
取組みにふれて～」  
(講師: NPO法人 人権センターながの 事務局  
高橋 典男様)

## サプライチェーンを通じた人権尊重

クボタでは、「クボタグループ行動憲章」において「私たちは、強制労働や児童労働を認めず、取引先に対しても、その旨を要請します」とうたっています。

CSR調達ガイドラインにおいても強制労働や児童労働を認めず、サプライヤーに対してもその旨を要請しています。また反社会的武装勢力の資金源となっている紛争鉱物(\*)の使用禁止なども明記しています。

2017年5月に「英国現代奴隷法」に関しクボタグループとしてのステートメントを公表、以後毎年更新しています。ウェブサイトにも掲載しています。

国内の従業員に対しては人権研修で説明し、海外グループ会社に対しては、各社の拠点長より従業員に説明することにより周知徹底を図っています。



詳細はこちらから

[www.kubota.co.jp/sustainability/society/procure/data/csrprocure\\_201612.pdf](http://www.kubota.co.jp/sustainability/society/procure/data/csrprocure_201612.pdf)

\* コンゴ民主共和国およびその周辺国において、非人道的行為を繰り返す反政府武装勢力が資金源としている当該地域で産出されるタンタル、ズ、タングステン、金とその派生物

## 石綿問題への対応

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。



詳細はこちらから

[www.kubota.co.jp/related/](http://www.kubota.co.jp/related/)

Chapter

# 05 価値創造の基盤

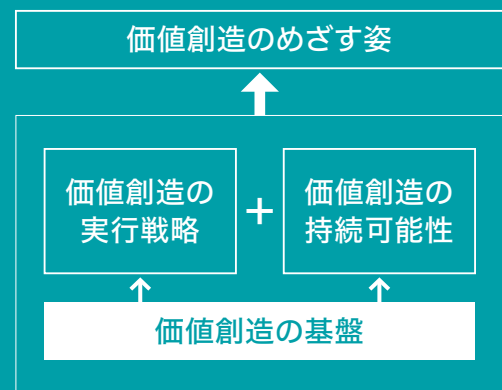
## 価値創造の基盤のポイント

企業価値を向上させるためには、ガバナンスの実効性が不可欠です。  
社外の視点やステークホルダーとのエンゲージメントを重視し、コーポレートガバナンス、コンプライアンス、  
リスクマネジメントの質を日々高めながら、健全な事業運営に取り組みます。



## CONTENTS

- 93 **特集3** 社外取締役と機関投資家との対話～  
長期ビジョン「GMB2030」とさらなる価値向上に向けて
- 99 ガバナンス



## 社外取締役と機関投資家との対話

### 特集 3



社外取締役 松田 謙  
指名諮問委員会委員長  
報酬諮問委員会委員長



社外取締役 伊奈 功一  
指名諮問委員会委員  
報酬諮問委員会委員

## 長期ビジョン「GMB2030」と さらなる価値向上に向けて

クボタグループは常に最善なコーポレートガバナンスを追求し、ガバナンス改革に取り組んでいます。コーポレートガバナンスの充実において、社外取締役の役割は極めて重要だと考えています。資本市場の意見を参考にガバナンスの実効性をさらに高めるため、社外取締役4名がマラソン・ロンドン 東京事務所の高野雅永氏と対話を行いました。(2023年2月実施)

### 長期ビジョン「GMB2030」の評価と期待

**高野**：社外取締役の皆様は、株主だけではなく従業員をはじめ様々なステークホルダーの利益を代弁し企業経営を監督される立場だと認識しています。取締役のスキルが開示されるようになり、専門性や知見については一定の理解ができるようになりましたが、ステークホルダーの利益に関してどのようなお考えをお持ちかについてお聞きできる機会は限定的だと感じています。マラソン・アセット・マネジメントは、優れたビジネスモデルの構築や利益成長が期待できる企業に資本を託すことによって、アセットオーナーに超過リターンを提供できるという信

念を持って長期投資を行っています。資本を長期にわたって託すためにはガバナンスへの信頼が最も重要だと考えています。

クボタでは長期ビジョン「GMB2030」の達成に向けて事業戦略を遂行されておられますが、この長期ビジョンの評価や進捗のモニタリングで注視されていることをお聞かせください。

**松田**：クボタのありたい姿を明確に示すことができているので、従業員や他のステークホルダーとビジョンを共有することで一体感が持てたことは大きな意義があると



社外取締役 新宅 祐太郎  
指名諮問委員会委員  
報酬諮問委員会委員



社外取締役 荒金 久美  
指名諮問委員会委員  
報酬諮問委員会委員



英資産運用会社マラソン・アセット・マネジメント  
日本調査担当  
高野 雅永 氏

思っています。進捗のモニタリングに不可欠な財務や非財務の指標も中期経営計画2025やK-ESG経営のマテリアリティの指標として落とし込みが進んでいます。これからの10年間は変化がとても激しいので柔軟に見直すことも必要でしょう。同時に粘り強くビジョン達成にコミットし続けることがとても重要です。企業経営においては、計画や戦略を策定するときより実行段階で多くの困難がともないます。報酬諮問委員長としてビジョン達成に向けたインセンティブが適正に働くように業績評価の方法や報酬制度を見直すことも含めて引き続きバックアップしたいと考えています。

**伊奈：**「GMB2030」では新たなビジネスモデルとして農機などハードの生産や販売ではなく農業経営に関するソリューションを提供すると明確に位置づけたことを高く評価しています。未曾有の変化のなかで、未来においては農機の要らない農業が出現することも否定できないでしょう。ハードではなくソリューションの提供においては競争環境が大きく変わり、IT関連企業などこれまで想定していなかった他業種からの新規参加が増えることも考えられます。しかし、クボタは世界各地の農業従事者、土地の特質も含めて農業や環境を深く理解しており最新のデータベースの蓄積も進んでいます。土地の匂いのする

最新技術やデータを駆使して農業経営の発展に寄与できればクボタの繁栄も約束されます。

**高野：**ビジョン達成に向けた必要十分な資本や人財についてはどのように議論されているのでしょうか。



### 機関投資家

高野 雅永 マラソン・ロンドン 東京事務所 日本調査担当  
マラソン・ロンドン東京事務所は、株式アクティブ運用に特化した英国のMarathon Asset Management Limitedの日本駐在事務所として2016年に設立。Capital Cycleという概念を投資哲学に持ち、投資資本の循環、競合環境など供給面を重視した長期投資。東京事務所は、投資先の日本企業のリサーチならびにエンゲージメント活動や議決権の社内推奨を担っている。

**新宅**：クボタの歴史を見ると鑄鉄管の製造から始まって業種や製品を変えながら、それぞれの時代が直面してきた社会課題の解決に尽力してきました。クボタの最大の強みは社会に必要とされかつ商機があるところに柔軟にリソースを充当して市場を切り拓いてきた実績ではないかと思います。「GMB2030」では多くの社会課題が存在する食料・水・環境という事業ドメインを明確にして、それらの諸課題の解決に向けてソリューションを主軸としたビジネスモデルへの変革に挑戦しています。その過程においてどの程度の資本や人財が必要かについては、走りながら柔軟に考えていこうという姿勢です。個人的には長期目標の達成過程ではあらゆるシナリオに対応するため適度な曖昧さも必要ではないかと思っています。

**伊奈**：「GMB2030」の達成に向けて、クボタが自力で育

てる中核分野と自前主義にこだわらず外部から導入すべき部分があります。外部導入に関してはM&Aを積極的に実施しており、自力で育てる中核分野においては人財育成や研究開発を強化しているので、新たな資本投下が必要です。

**高野**：ステークホルダーに対する姿勢の曖昧さは日本企業の特徴の一つだと感じています。企業の所有者は株主ですが、企業は多様なステークホルダーのために存在しています。従業員は企業に人生を託しており、株主は資本を託しています。ビジネスモデルの変革に向けて必要となる資本規模や人財ポートフォリオが具体的に示され、変革の果実が従業員や株主にどう分配されるのかについてもう少し理解できるとより長期で人生や資本を託するという気持ちになれると思います。

## 「GMB2030」実現に向けた資本の活用、拡充

**高野**：今後、クボタのトータルソリューションの確立に向けて事業の選択と集中が進んでいくと推察しますが、その過程では余剰となる資本も出てきそうです。政策保有株についても託した資本の使途として株主が納得できるケースは極めて稀なことを鑑みると、可能な限り削減を進めていただき、戦略的な投資やステークホルダーへの還元に戻してもらうことを期待しています。

**新宅**：私が経営者の立場だった時は、余剰な現金や政策保有株を持つことは大反対で、海外子会社に余剰な資金が積まれていれば本社に回収のうえ一元管理のもと成長分野に集中的に投資を行いました。しかし、この方法は本社の強権で実施することではなくて、手元の現金がなくても必要なときはいつでも充足されるという安心感がグループ内で共有されていることが大前提です。金融・経済危機の発生も想定しておく必要

があり、通常の運転資金に加えて一定程度のバッファは必要ですが、私自身はやみくもに有事に備えて余剰な現金を持つ必要はないと考えます。クボタでもそうした理解は進みつつあると感じています。

**荒金**：当社の政策保有株については、粛々と削減が進んでおり、執行サイドから保有の継続についてその必要性を強く主張されることはないので、今後も優先順位に従い縮減を進めて成長分野への投資に回されるものと安心感を持っています。

**高野**：企業と政策保有株の議論をすると株主資本の何





パーセントまで減らせば良いですかと聞かれることが多いのですが、外形的な数値基準ではなく、事業の維持・発展のために本当に必要な戦略的な保有かどうかでご判断いただきたいと思っています。ジェンダーの多様性についても数値基準が一人歩きしており、女性管理職比率を引き上げなくてはと考える企業は多いのですが、何のためにどのレベルのジェンダーダイバーシティが必要なのかという本質的な議論はあまり進んでいないように見受けられます。

「GMB2030」の達成のためにはどのような人財ポートフォリオが必要でしょうか。

**荒金**：多様性の確保は成長のための手段であり目的ではないですね。成長のためにはジェンダーだけではなくスキルや専門性の多様性の確保も重要です。IT関連子会社を本社に取り込むことでDX人財を補強し、水・環境関連の子会社を統合するなど人財ポートフォリオの底上げを図っています。一方で、事業部間の流動性の向上はまだ途上で、イノベーションの創出に欠かせない多様性のあるチームづくりには事業部間の壁を取り払ってグループ内の人財交流や人事異動を進める必要があります。「GMB2030」でめざすソリューションの実現に向けては、現在の事業部構成の見直しは必須だと考えており、イノベーションセンターや研究開発本部にプールされる人財や技術をソリューション力の飛躍にどう結びつけるかが問われています。

**新宅**：多様性を確保するために社内人財の流動化も必要ですが、余剰な部門から不足する部門へ異動させるだけでは、移った全ての人が必ずしも幸福感を感じながら能力を発揮できるわけではないですね。イノベーションは新しい知識や知恵によって経済価値を生み出すことなので、クボタは国内外でもっと積極的に変革の起爆剤となる人財を採用してもよいと思います。同時に、研究開発成果をイノベーションにつなげるには、製造能力や顧客ベースといった補完的な資産の規模も必要です。規模拡大のためにはグローバルな事業展開をさらに加速させることが求められます。



**松田**：クボタがグローバル展開を加速させるなかで海外拠点での人財獲得が難しくなっているという現実には確かにあります。魅力的な報酬パッケージが提示できていないという側面もあるかと思いますが、同時にクボタの社会における立ち位置に対する共感を得る努力を続けることも必要です。「GMB2030」で掲げるめざす姿である「豊かな社会と自然の循環にコミットする“命を支えるプラットフォーム”」をもっと世界中の従業員と共有し共感を高めれば人財のリテンションが期待できますし、クボタの理念が広くステークホルダーに浸透すれば同じ志を持つ有為な人財の獲得にもつながります。

**高野**：世界的に人財獲得競争は激しくなっており、日本企業は採用の最前線で競い負けているのではないかと危惧しています。理論的にはROE(自己資本利益率)がDOE(自己資本配当率)を越えてくると、株主以外のステークホルダーへの分配余力や、投資に振り向ける資金余力も大きくなります。ROEの改善は株主のためだけでなく人財投資の余力を高めるためにも必要です。不言実行のスタイルで結果的に上手く回っている日本企業もありますが、資本の使い方やステークホルダーに対する分配方針を明確に語っていただき有言実行ができるかと従業員や株主の信頼感はより高まるのではないのでしょうか。利益が上ぶれた場合は株主や従業員に対して相応の還元をすることを、そのロジックとともに、事前に明言されても良いのではないかと思います。

## 価値向上に向けて期待される役割

**高野**：取締役のスキルが開示されておりますが、ご自身のスキルをクボタの企業価値向上にどのように活かされているのか、特に注力されているテーマや分野があれば教えてください。



**伊奈**：自動車メーカーで生産現場を長く見てきた経験から、生産の最前線にいる人たちが将来への希望を持って仕事に取り組んでいるかに注目しています。生産現場には絶えず対処すべき課題がありますが、職場の環境づくりも含めて生産現場の活性化に寄与したいと考えています。クボタのめざす姿に向かって育成計画がきちんと練られているか、能力開発支援、やりがいと達成感についてクボタの生産現場に携わる人々がどう感じているかということを念頭に置きながらクボタの工場を視察しています。繁忙な時期が続くと日々の生産に追われて将来に向かってやるべきことを見失ってしまうことも起こりがちです。クボタの競争優位の源泉であるコア技術において新しい価値を生み出す余力が備わっているかという視点からも目を配っています。

**松田**：企業経営やガバナンスに長く関与してきた経験から、クボタにおける執行陣と監督側の信頼関係は非常に強固だと感じています。

「GMB2030」で示された One Kubota & トータルソ

リューションに向かって具体的にどのように変革を完遂するのか、変革に必要な資本政策や人財戦略についても深く掘り下げて議論し、そのアウトプットを役員全員で共有する必要があると思います。そのプ

ロセスの後押しとモニタリングは私の責務と考えています。

**荒金**：「GMB2030」はクボタの将来を担う中堅社員が中心となって議論を重ねてそのたたき台ができて上がったもので、クボタのありたい姿や使命感が広く従業員に共有されました。一方で、ビジネスモデルの変革過程ではイノベーションがとても重要なのですが、管理や規律が行き届いた同質性の高い企業風土ではイノベーションの創出は難しいとも感じています。私がキャリアを積んだ化粧品業界は、市場や顧客ニーズの変化がと

ても激しく斬新な発想で従来のアプローチを機敏に転換することも求められました。北尾社長は風通しの良い社風づくりを推進されており人事制度も含めて具体的な取り組みは進んでいます。今後は従業員一人





ひとりの行動変容によってイノベーションの創出につながっていくことが肝要です。ダイバーシティの課題とも重なるテーマなので、引き続き企業文化の変化を促したいと考えています。

**新宅**：私の企業経営における経験値は、グローバル化とM&Aを梃子にした持続的な成長の達成だと思っています。グローバル化やM&Aを推進すると必ず人や組織の問題に直面します。外国籍人材の登用が増えてくると日本人従業員の活躍の場が減ってしまうのではないかの心配が出てくることもありますが、日本人と外国人が一緒になって困難に立ち向かうことで難局は打開されます。クボタでも近い将来そうした局面がくると思うので、諸課題の解決に寄与したいと考えています。現状では、インドの企業買収を果敢に実行しており、困難にひるまないエネルギーやスピリットを感じているので安心して進捗を見守っています。

**高野**：皆様の問題意識や自負および期待される役割が良く理解できました。それぞれの考え方にも触れることができ本日の対話は大変貴重な機会となりました。

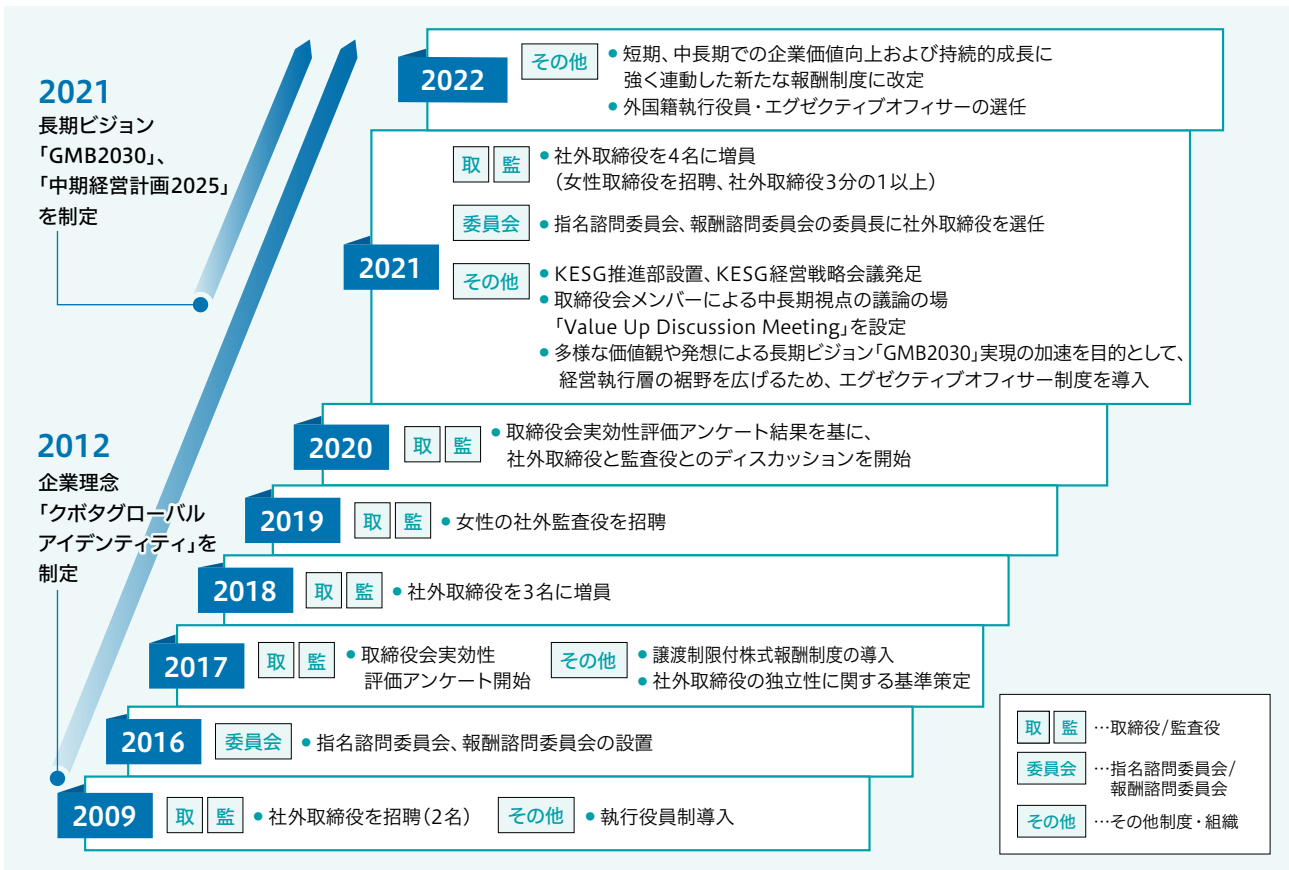
日本の上場企業においてPBRの低さが指摘されますが、事業運営に必要な十分な資本がいくらなのかという問いに対して明確な回答が得られないことが一つの理由ではないかと考えています。中期経営計画などで売上高や利益額の目標値は示されるのですが、必要十分な資本規模や余剰なキャッシュ・フローが生じたときにどのようなロジックで再投資や分配が行われるのかについての説明がない、あるいは不十分と感じるケースは少なくありません。クボタにおかれても、複雑な事業環境のなかで不特定要因が多く明確な数値を出すことが難しいと理解していますが、いくつかの前提やシナリオに基づいて分配や還元の考え方を示して貰えると投資家の理解が進み、企業と投資家との対話もさらに深まると思います。取締役会での活発なご議論を期待しています。

# ガバナンス

## コーポレートガバナンスに関する基本方針

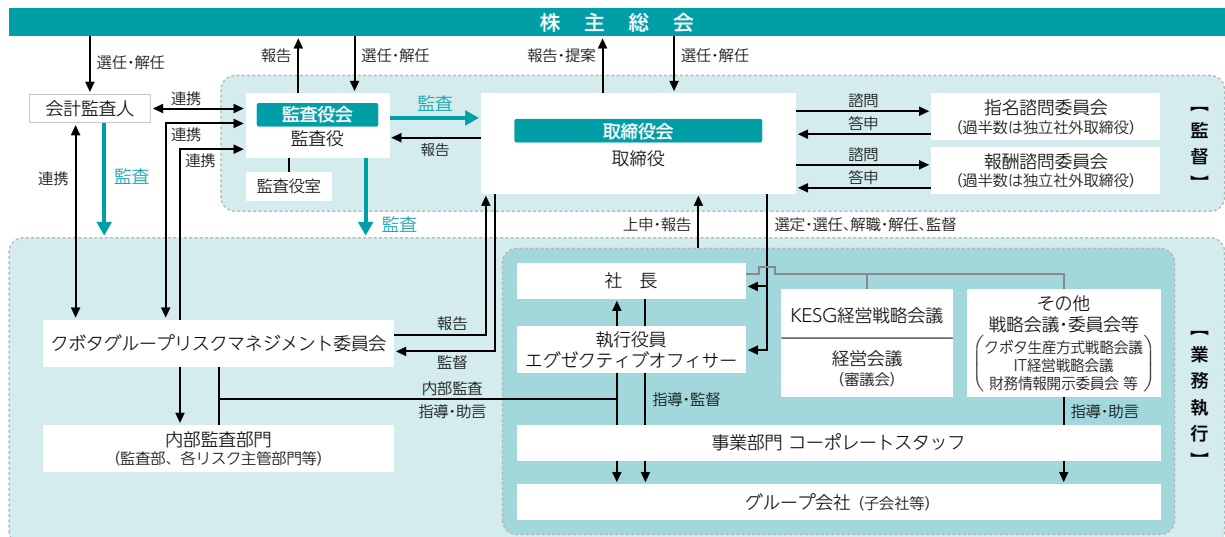
クボタは長期安定的な企業価値の向上を経営の最重要課題としており、その実現のために企業を取り巻くステークホルダーの満足を図り、経済価値、社会価値のバランスをとりながら企業全体の価値を高めていくことが重要と考えています。とりわけ、当社が企業理念「クボタグローバルアイデンティティ」に基づき、「グローバル・メジャー・ブランド クボタ(GMBクボタ)」を実現するという長期目標を達成するためには、日本だけでなく世界中で信頼される会社でなければなりません。この信頼の獲得に不可欠な事業運営の健全性、効率性、透明性をより向上させるべく、コーポレートガバナンスのさらなる強化に向けて取り組みを進めています。

### コーポレートガバナンス強化の軌跡



## コーポレートガバナンス体制

コーポレートガバナンス体制図(2023年1月1日現在)



## 取締役会

取締役会は全社の戦略的な意思決定と執行役員・エグゼクティブオフィサーによる業務執行の監督を行います。定例取締役会を毎月1回開催するほか、必要に応じ随時開催し、経営計画に関する事項、資金計画、投資、事業再編などの重要経営課題について審議、決定しています。

## 監査役会

監査役会設置会社であり、監査役会は取締役の職務執行の監督と監査を行います。定例監査役会を毎月1回開催するほか、必要に応じ随時開催し、監査の方針や監査報告などについて協議・決定しています。

## 指名諮問委員会・報酬諮問委員会

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

### 指名諮問委員会

指名諮問委員会は、取締役候補者の選任、特任顧問の選任について審議することを目的に計3回開催し、スキル・マトリックスを活用し取締役会の構成や多様性についても議論を進めております。

2022年度からは、指名諮問委員会の審議事項へ「社長の選解任・後継者計画に関する事項」を改めて追加し、当社の経営トップ層として必要な資質や能力、育成方法などについての議論も積極的に行っています。

#### 指名諮問委員会の活動状況(期間：2022年1月1日～12月31日)

1	2022年3月15日	公正性・透明性の高いガバナンス体制の構築に向けた取り組みについての議論 社長評価シート(2022年目標設定時)についての審議
2	2022年9月21日	社長の後継者計画(サクセッションプラン)、 社長候補者の人財要件についての審議 社長評価シートの進捗報告
3	2022年10月25日	取締役候補者、特任顧問候補者についての審議

### 報酬諮問委員会

報酬諮問委員会は、取締役・執行役員・エグゼクティブオフィサー・特任顧問の報酬レベルの整合性および報酬制度の妥当性について話し合うことを目的に計7回開催しました。

現行の報酬制度では、長期ビジョン「GMB2030」で掲げた当社のめざす姿を実現するため、GMB企業に相応しい競争力のある報酬水準を設定するとともに、短期・中長期での成長に強く連動した評価体系を取り入れています。

#### 報酬諮問委員会の活動状況(期間：2022年1月1日～12月31日)

1	2022年2月3日	2022年度各評価指標の目標値設定についての審議
2	2022年2月24日	2022年度各評価指標の目標値設定についての審議
3	2022年6月7日	K-ESG評価指標に関する上半期活動報告と下半期の目標設定についての審議
4	2022年7月6日	K-ESG評価指標に関する上半期活動報告と下半期の目標設定についての審議
5	2022年10月28日	現行報酬制度の再検証と2023年度報酬水準設定についての審議
6	2022年11月30日	2023年度役員の報酬等決定方針および報酬額についての審議
7	2022年12月14日	K-ESG評価指標に関する下半期活動報告とその評価についての審議

## KESG 経営戦略会議・経営会議・審議会

特定の重要課題について意思決定や審議を行う「KESG 経営戦略会議」「経営会議」および「審議会」を設けています。KESG 経営戦略会議は長期ビジョン「GMB2030」の実現と中長期的な企業価値の創出に向けた方針の策定や主要施策の検討・評価を行っています。経営会議は中長期の経営戦略に基づく投融资等の意思決定や審議を行う役割を担っています。経営会議で審議された事項のうち、重要な事項については取締役会に上申しています。審議会は経営会議審議項目を除く社長決裁事項および特命事項についての社長の諮問機関としての役割を担っています。

## ガバナンス

### 取締役会・監査役会の構成

当社では、取締役会での有効な討議ができる適切な員数の維持、取締役会としての機能発揮、多様性の確保および経営の透明性・健全性の維持等の観点から、取締役会メンバーを構成しています。また、長期ビジョン「GMB2030」を実現するためには、強化すべき事業基盤として、KPS・グローバル経営・イノベーション・DX・ESG経営等が取締役に必要なスキルと考えています。

取締役会メンバーは多様な価値観のもと、各々の知識、経験、能力を活かし補完し合うことが重要であり、当社の長期ビジョン「GMB2030」を推進するために必要なスキルと各メンバーの専門性・経験との対応関係を下図にまとめました。

 長期ビジョン「GMB2030」  
[www.kubota.co.jp/corporate/vision/](http://www.kubota.co.jp/corporate/vision/)

#### スキルマトリックス

氏名	地位	社外	特に専門性を発揮できる領域および経験							企業経営経験	取締役会出席状況	監査役会出席状況	在任期間	
			長期ビジョン「GMB2030」に関連する重点項目					経営の基盤となる項目						
			KPS(製造)/品質管理	グローバル経営	イノベーション/研究開発/DX	E 環境課題の解決	S 社会への貢献/ステークホルダーの共感と参画	G ガバナンスの構築	財務/会計					法務/コンプライアンス
取締役会	北尾 裕一	代表取締役社長		●	●			●		●	12回/12回 (100%)	—	8年9ヵ月	
	吉川 正人	代表取締役副社長執行役員		●					●	●	12回/12回 (100%)	—	6年	
	渡邊 大	取締役副社長執行役員		●	●	●					12回/12回 (100%)	—	4年	
	木村 浩人	取締役専務執行役員	●		●	●					10回/10回 (100%)	—	1年	
	吉岡 榮司	取締役専務執行役員	●	●		●					—	—	—	
	花田 晋吾	取締役常務執行役員		●		●	●				—	—	—	
	松田 譲	取締役	●	●	●				●		●	12回/12回 (100%)	—	8年9ヵ月
	伊奈 功一	取締役	●	●		●					●	12回/12回 (100%)	—	7年9ヵ月
	新宅 祐太郎	取締役	●	●			●			●	●	12回/12回 (100%)	—	5年
	荒金 久美	取締役	●	●	●		●				●	12回/12回 (100%)	—	2年
川名 浩一	取締役	●	●			●	●			●	—	—	—	
監査役会	福山 敏和	常勤監査役							●	●	●	12回/12回 (100%)	17回/17回 (100%)	8年9ヵ月
	檜山 泰彦	常勤監査役		●						●	●	11回/12回 (92%)	17回/17回 (100%)	5年
	常松 正志	常勤監査役			●					●	●	10回/10回 (100%)	14回/14回 (100%)	1年
	山田 雄一	監査役	●						●	●	●	12回/12回 (100%)	17回/17回 (100%)	3年
	古澤 ゆり	監査役	●				●		●	●	●	11回/12回 (92%)	17回/17回 (100%)	2年
	木村 圭二郎	監査役	●	●					●		●	10回/10回 (100%)	14回/14回 (100%)	1年

- ・上記の一覧表の項目「企業経営経験」は上場企業での社長経験を表しています。
- ・上記の一覧表は、各氏のこれまでの経験をふまえて期待するスキルのうち主なもの最大三つに●印をつけており、各氏が有する全ての知見を表すものではありません。
- ・2022年度(2022年1月1日～12月31日)に開催された取締役会および監査役会への出席状況です。
- ・取締役会の議題に応じて、担当領域の執行役員・エグゼクティブオフィサーが取締役会に出席し、議題に関する説明などを行うことで、取締役会の実効性を向上させています。

## 社外取締役・社外監査役の選任理由と期待する役割

### 社外取締役

氏名	選任の理由と期待する役割
松田 謙	協和発酵工業株式会社で医薬研究の責任者として研究体制の組織改革に尽力し、社長就任後はキリンファーマ株式会社との経営統合を進めました。統合後の協和発酵キリン株式会社でも、従業員として両社の従業員を統率する強いリーダーシップを発揮し、経営者としての豊富な経験と幅広い知見を備えています。また、当社取締役会において経営全体に大所高所から積極的にご発言いただいております。指名諮問委員会・報酬諮問委員会の委員長としても実効性の向上に貢献いただいていることから、今後も引き続き、当社の持続的成長と企業価値向上に寄与していただけると判断しました。
伊奈 功一	トヨタ自動車株式会社で数々の工場長や製造責任者を歴任し、生産技術および製造現場のモノづくり・人づくりの発展に尽力しました。その後ダイハツ工業株式会社の社長に就任し、軽自動車界のトップランナーとしてグローバルな開発・生産体制を構築するなど豊富な経験と幅広い知見を備えています。また、当社取締役会においても主にモノづくりの視点から積極的にご発言いただいております。今後も引き続き、当社の持続的成長と企業価値向上に寄与していただけると判断しました。
新宅 祐太郎	株式会社テルモの社長として、激しい国際競争を勝ち抜くためのグローバル化、M&Aの推進、事業ポートフォリオの入れ替えといった成長戦略を講じるなど、時流を捉える経営者としての確かな手腕と実績を有しています。また、当社取締役会において資本政策の知見からも積極的にご発言いただいております。今後も引き続き、当社の持続的成長と企業価値向上に寄与していただけると判断しました。
荒金 久美	株式会社コーセーにおいて、研究者として化粧品基礎研究に従事したのち、商品開発、研究開発、品質保証、購買等、幅広い分野での責任者を歴任し、取締役として経営への参画も経験されています。また常勤監査役としての職務執行の監査に係る知見も有し、当社取締役会においても多様な視点から積極的にご発言いただいております。今後も引き続き、当社の持続的成長と企業価値向上に寄与していただけると判断しました。
川名 浩一	日揮ホールディングス株式会社で海外事業所責任者を歴任し、海外事業に広く精通しています。2011年より社長に就任し、国内外のメガプロジェクトの遂行やインフラ分野での事業投資を牽引するなど、経営者としての豊富な知識と経験を有しています。これらの高い見識を活かし、当社の持続的成長と企業価値向上、取締役会の監督機能の強化に寄与していただけると判断しました。

### 社外監査役

氏名	選任の理由と期待する役割
山田 雄一	公認会計士として相当程度の財務および会計に関する知識と、大手監査法人に籍中に多くの企業監査実績と経験を有しています。また、他社の社外監査役経験など監査全般についての豊富な知見を有しており、直接会社経営に関与された経験はありませんが、それらの専門的な見地と独立した立場で当社の監査業務のさらなる充実に寄与していただけると判断しました。
古澤 ゆり	中央官庁において国内外の様々な職務を経験し幅広い視野と高い知見を有しています。また、企業での海外事業展開にも携わり、グローバルな経験を積むとともに、政府の中核で働き方改革、女性活躍ならびにダイバーシティ推進にも携わりました。直接会社経営に関与された経験はありませんが、それらの幅広い経験と専門的な見地ならびに独立した立場で当社の監査業務のさらなる充実に寄与していただけると判断しました。
木村 圭二郎	弁護士として法務に関する豊富な知識と、法律事務所での企業法務に関する多くの実務実績を有しています。また、複数の企業で社外監査役に就任するなど豊かな経験と知識を有しており、直接会社経営に関与された経験はありませんが、それらの専門的な見地と幅広い経験ならびに独立した立場で当社の監査業務のさらなる充実に寄与していただけると判断しました。

## ガバナンス

### 取締役会の実効性評価

2022年度は、より公正で透明性の高い取締役会をめざし、第三者機関による評価を実施しました。

#### 1. 評価の方法(2022年11月～2023年3月)

##### (1) 実効性評価アンケート

全取締役および監査役(計16名)に対し、第三者機関が監修したアンケート項目をもとに実施しました。

##### (2) インタビュー

アンケート結果をもとに、第三者機関が取締役の個別インタビューおよび監査役6名のグループインタビューを実施しました。

##### (3) 取締役会への報告・議論①

取締役会において、第三者機関が(1)・(2)における評価結果を報告し、抽出された課題や今後の取り組みについて議論しました。

##### (4) 取締役会への報告・議論②

取締役会において、議長が2023年度のアクションプランについて報告し、議論しました。

#### 2. 評価の結果

第三者機関による評価の結果、取締役会の意思決定機能・監督機能は十分に発揮されており、以下のとおり実効性が確保されていることが確認されました。

▷クボタならではの監督機能発揮に向けた継続的な工夫が奏功し、執行を適切に後押ししている。

<構成面>

- K-ESG経営を中心に据えた企業価値向上という方向性が、取締役間で明確に共有されている。
- 高い専門性と幅広い知見を備えた社外取締役より、執行に新たな視点や気づきをもたらす質問・発言が活発に行われている。
- 事業や組織文化を熟知した監査役の積極的な関与が、監督機能のレベルアップに貢献している。
- 知見・経験や、取締役会での貢献に対する取締役会出席メンバー間の相互リスペクトがあり、建設的議論が行われる基盤が備わっている。

<運営面>

- クボタらしい現場志向の議案が設定されている。
- 議長のファシリテーションによる活発な議論の喚起が、議論の質向上に寄与している。

▷2021年度実効性評価から抽出された主な課題に対する2022年度に取り組んだ各種施策により、さらに実効性が向上している。

2021年度の主な課題	2022年度の取り組み
中長期視点の議論の充実化	Value Up Discussion Meeting(以下、VUDM)を活用し、全社レベル・中長期目線の経営課題を議論する機会を創出。
重要案件のモニタリング強化	フォローすべき案件リストを半期毎に取締役会で共有し、案件の状況を見える化。
グループ全体のリスクマネジメント体制の構築	VUDMおよび取締役会でグループリスクマネジメントについての議論を重ね、企業を取り巻くリスク環境の定期的なアセスメントと経営に重大な影響を及ぼす可能性のあるリスクへの対策を推進する「クボタグループリスクマネジメント委員会」を2023年1月に発足することを決定。

#### 3. 2022年度の課題と今後のアクションプラン

主な課題	アクションプラン
中長期の成長戦略の議論深化	優先的に取り組むべき中長期の成長戦略に関するテーマを抽出し、各テーマについて監督サイドの視点に立ったモニタリングのタイミングを検討し、取締役会とVUDMのアジェンダを見直す。
指名諮問委員会の機能強化	指名諮問委員会にて、次世代経営人材のサクセッションプランの仕組みづくりの方向性を検討する。
高い実効性を支えるボードサクセッションの仕組化	持続的に取締役会のあり方を検討する仕組みを構築し、長期ビジョン「GMB2030」の実現を加速させるための取締役会の役割・機能に着目した、クボタならではの取締役会の“ありたい姿”を議論する場を設ける。

### Value Up Discussion Meetingの開催状況

企業の持続的な成長と中長期的な企業価値向上に資するテーマについて取締役会メンバーで議論する場「Value Up Discussion Meeting」を、定期的に開催しています。意思決定の場とは位置付けず、意見交換と情報共有を目的とし、議論の内容は適宜執行側へ伝達しています。

#### 【過去の審議内容】

開催時期・テーマ	主な審議内容
2021年7月「カーボンニュートラル」	カーボンニュートラルへの対応、GHG排出削減やネガティブエミッションへの取り組み
2021年10月「K-ESG経営」	K-ESG経営のあり方、K-ESG経営のマテリアリティ
2022年1月「ステークホルダーとの建設的な対話」	成長戦略の実現と説明責任に対する考え方、機関投資家および個人投資家に対するIR・SR活動の進め方
2022年4月「VUDMの振り返りと今後の運営方法」	VUDMの目的・めざす姿、運営方法、取り上げるテーマ選定
2022年10月「グループリスクマネジメント」	リスク特定のプロセス、全社的なリスク対策体制



## 社長評価と後継者の育成

### 社長評価について

社長の評価は、取締役会から諮問を受けた報酬諮問委員会が実施しております。評価方法については、書面だけではなく、社長がメンバーの過半数を社外取締役で構成する報酬諮問委員会へ出席し、年間の実績報告を実施の上、双方向での対話を通じた評価を行っています。

社長評価項目は、財務指標として「連結売上高・連結営業利益率・ROIC」、非財務指標として「長期ビジョン/中期経営計画の進捗」や「社長後継者候補の育成状況」「K-ESG推進に関する取り組み内容」としています。

報酬諮問委員会での社長評価に関する審議の内容および結果は、取締役会に答申され、決定しています。

### 後継者の育成(サクセッションプラン)について

2022年度より、メンバーの過半数を社外取締役で構成する指名諮問委員会の審議事項へ「社長の後継者計画に関する事項」を改めて追加し、議論を積極的に行っています。

当社がGMB企業をめざしていく上で必要な次世代の社長後継者候補に求める人財要件(能力や資質)を明確にするとともに、社長後継者候補の特定を進めています。

また、例年ESG、人権、安全衛生、環境、品質、広報、法務、DX、コンプライアンス等をテーマにした役員フォーラムを年に複数回開催しています。変化が激しい外部環境についての知識の取得・更新を目的とし、外部講師等を招き、オンライン配信も活用しながら継続的に実施しています。

#### 〈社長後継者候補層の育成〉

社長の後継者候補層である執行役員・エグゼクティブオフィサーに対しては、執行役員会を毎月1回開催し取締役会の方針や決議事項の指示・伝達を行っています。さらには、執行役員・エグゼクティブオフィサーのトレーニングの一環として、全社的な事項や委嘱領域とは異なる領域について検討する機会を提供するため、執行役員会とは別に分科会を開催し、小グループに分かれて経営上の重要課題等をテーマに活発な議論を重ねています。

#### 〈社長後継者候補層の評価〉

社長の後継者候補層である執行役員・エグゼクティブオフィサーの評価は、社長との個別面談結果をふまえた評価内容を報酬諮問委員会の場で審議し、取締役会にて決定しています。評価項目は、社長評価と同様の財務指標に加え、非財務指標として「中期経営計画の進捗」や「役員後継者候補の育成状況」「K-ESG推進に関する取り組み内容」としています。

## 取締役・監査役報酬

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

### 基本原則

(1) 報酬の目的は、社内取締役に対し、GMBをめざす企業としての社会的責任を果たしながら持続的成長を主導することを促すこととする。

- 財務業績指標による定量的かつ客観的な評価を報酬に反映し、業績目標の達成を動機付ける。
- K-ESGの推進に対する評価を報酬に反映し、K-ESG経営の取り組みを加速させる。
- 株主価値との連動を強く持たせた報酬体系としつつ、在任中の継続的な株式保有を促し、企業価値の持続的な向上を強く意識付ける。

- クボタがめざす業績目標やK-ESGの達成、企業価値の向上の実現にともない、クボタが定めるGMB企業における標準的水準と同等以上の報酬が得られるよう、報酬水準と業績連動性を設定する。

(2) 報酬の目的を達するうえで、報酬制度の運営にあたっては透明性と客観性を確保する。

- 報酬の方針の策定・運用に関する決定は、社外取締役が過半数を占める報酬諮問委員会による審議を経て取締役会決議によるものとする。
- 株主への説明責任を的確に果たすため、法令上求められる範囲に留まらず、株主の理解、および、株主との対話を促進する開示を行う。

## ガバナンス

### 役員報酬制度の概要

#### (1) 報酬体系

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

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

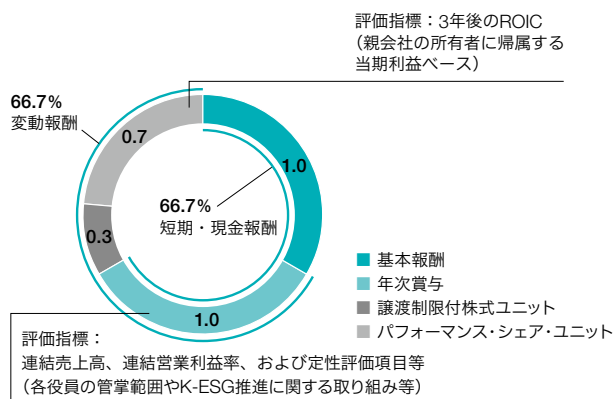
#### (2) 報酬水準

社内取締役の報酬水準は、GMB企業に相応しい報酬上の競争力を適切に確保できるよう、外部専門機関が運営する客観的な役員報酬調査データ等を活用して、規模や収益性、業種、海外展開等が当社に類似する企業を比較対象企業群としてベンチマークし、役位と職責に応じて適切に設定します。

(3) 株式保有ガイドライン株主の皆様との価値共有レベルの深化を目的とし、社内取締役に対して、原則として就任から5年後までに、以下の通り当社株式を保有することを推奨します。

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

#### 代表取締役社長の報酬構成比率のイメージ



#### (4) 報酬の返還等(マルス・クローバック条項)

取締役に対して付与される譲渡制限付株式ユニットおよびパフォーマンス・シェア・ユニットを対象に、報酬の返還条項を設けております。不正な行為等が生じた場合には、株式の一部または全部について、返還請求等を行うことができます。返還請求等の決定およびその内容は、報酬諮問委員会での審議を経て、取締役会決議により決定されるものとします。

#### (5) 報酬決定プロセス

- 取締役の報酬等の内容の決定に関する方針および個人別の報酬等の内容は、報酬諮問委員会における客観的な審議を経てその内容をふまえて取締役会決議により決定されるものとします。
- 報酬諮問委員会の審議においては、客観的視点および報酬制度に関する専門的な知見や情報の提供を目的として、必要に応じて外部専門機関の報酬アドバイザーが陪席します。

#### 当事業年度における役員区分ごとの報酬等の総額等

役員区分	対象人数 (名)	報酬等の総額(百万円)			
		基本報酬	賞与	譲渡制限付 株式ユニット	パフォーマンス・ シェア・ユニット
社内取締役	6	362	238	120	55
社内監査役	3	120	—	—	—
社外取締役	4	77	—	—	—
社外監査役	4	49	—	—	—

※1 上記には、2022年3月18日開催の第132回定時株主総会終結の時をもって任期満了により退任した社外監査役1名が含まれています。

※2 社内取締役の賞与は、当事業年度における事業規模と収益性にかかる業績目標の達成を促すこと並びにK-ESG経営の取り組みを加速させることを目的とした現金報酬としています。その指標については、全社業績連動部分(連結売上高および営業利益率)、個人評価部分、K-ESG評価部分で構成しており、当事業年度における連結売上高の実績は2兆6,788億円、営業利益率の実績は8.2%となりました。

## コンプライアンス推進の基本方針

クボタグループのK-ESG 経営の実現に向けて、「企業理念」「行動規範」を共通の価値観として共有し、法令や社内ルールはもちろん、倫理や道徳を含めて誠実に行動することを基本方針としています。コンプライアンスは、企業の持続的な成長の土台です。コンプライアンス推進のために、意識の醸成、知識の習得、仕組みの構築を3本柱にして、教育啓発やルールの整備、内部統制システム等を通じて徹底しています。

また、お客様などのステークホルダーから信頼、信用をいただき社会に貢献するためには、うそや偽りのない「正直で誠実な仕事」が大切です。この点では、創業者が大切にしていた言葉「誠実と徳義を重んずること」を企業風土とすることに努めています。法令などのルールを守ることはもちろんですが、「誠実と徳義\*」は、現在のコンプライアンス時代にも通じる、企業活動の基礎となると考えています。

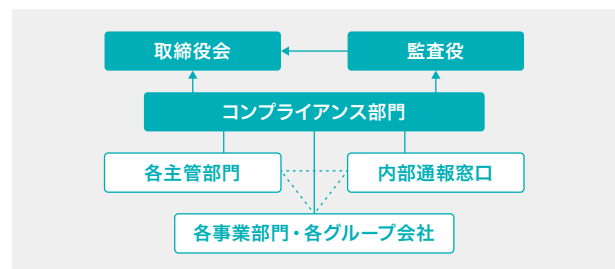
\*徳義とは、道徳として守るべき義務のこと

〔基本的な考え方〕

「クボタグループには会社の品格を損なってまでも、追求しなければならない売上や利益は存在しない」

【参考】久保田権四郎翁「実業道を語る」  
(昭和12年3月8日ラジオ放送講演より)  
…第一に、自ら励み、辛抱強く努力すること  
第二に、**誠実であって徳義を重んずること**  
第三に、心身を鍛錬すること

推進体制図



## 内部統制システム

内部統制システムとは、「ルールを明確に定め、そのルールに基づいて業務を遂行し、業務がルールどおりに正しく行われているかをチェックする仕組み」であり、大きく言えば、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」の二つから構成されています。

「業務運営」とは、業務を運営するための基本事項を「業務規則」等で定め、各部門や管理監督者は業務規則等に基づき日常のチェックを行い、業務を運営することです。

「リスク管理」とは、各リスクを管理している主管部門が、リスクを管理するために必要な推進事項を立案し、各部門を監査することによりその実効性を確認することです。

内部統制システムの中で、クボタの経営上の重大なリスクを次の三つに分類しています。

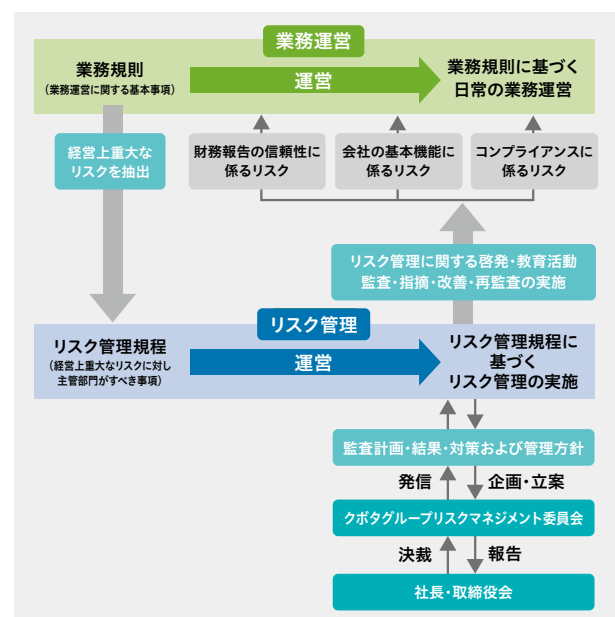
1. 財務報告の信頼性に係る内部統制
2. 公正取引や環境保全、安全衛生等の会社の基本機能に係る内部統制
3. 設備関連法規遵守や輸出入管理等のコンプライアンスに係る内部統制

## 内部統制システムのリスク管理活動

「リスク管理活動は事業活動の根幹である」という認識のもと、財務報告の信頼性に関するリスクなど、全社共通のリスクを洗い出し、「不備があれば直ちに修正する」という地道な改善を継続して行うことで適切なリスク管理に努めています。

また、事業展開のグローバル化が加速するなか、リスク管理活動が、事業存続のための経営基盤であることを強く認識し、海外を含めたレベルアップを図っています。

内部統制システムの概要



## ガバナンス

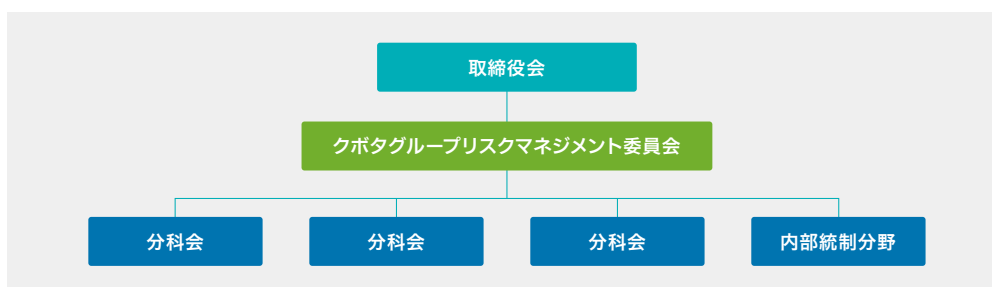
### クボタグループリスクマネジメント委員会

企業のリスクマネジメントに係る社会的要求が変化していることから、この変化に対応するとともに将来の変化に柔軟に対応可能な体制を構築するため、2023年1月付でクボタグループリスクマネジメント委員会を設立しました。本委員会ではクボタグループの企業価値向上のために、既存の内部統制リスクに係るリスクマネジメントを継続するとともに、新たに経営に重大な影響を与えるリスクに係るマネジメント体制の構築を行うことを目的としています。

このために、定期的にクボタグループに係るリスクアセスメントを行った上で、本委員会でリスクに係る評価を行い、優先対策すべきリスクを決定します。委員会傘下の分科会にて対策を実施し、対策状況について委員会に報告し、委員会はそのモニタリングを行う他、必要な指示を行う予定としています。

これらリスクの評価や対応の方針・状況などについては、リスクマネジメント担当役員が定期的に取締役会に報告します。

体制図



### 情報管理

サイバー攻撃が年々巧妙化・複雑化するなかで、お客様をはじめとするステークホルダーの個人情報を適切に保護・管理することを、重要な社会的責任と認識しています。また、自社の競争力を確保するために、技術情報などの機密情報の流出防止にも注力しています。情報セキュリティについては、全社の情報セキュリティに関する統括責任者をトップとした全社的推進体制のもと、全社情報セキュリティ主管部門には、国内・海外の専門資格(情報処理安全確保支援士やCISSPなど)を有する専門性の高い人材を配置するとともに、各職場に情報セキュリティ推進責任者(ITマネージャー)を配置し、主管部門が策定する方針に基づき、グループ一体でセキュリティ対策を展開しています。

### 独占禁止法 / 競争法の遵守

クボタ本体および国内グループ会社に対して、実地確認を含めた独禁法監査を継続的に実施しています。海外のグループ会社に関しても書面監査やメール、Webミーティング等によるコミュニケーションを通じてリスク管理状況の把握を行っています。

また、クボタ本体の各事業部門、グループ会社において継続的に独禁法 / 競争法研修会を実施することにより、コンプライアンス徹底のための啓発・意識付けを行っています。海外グループ会社の経営者として赴任する従業員に対しては、競争法を含む広範なリーガル研修を都度実施しています。

### 個人情報保護への対応

個人情報保護に対する世界的な規制が強化されるなか、各国法改正を把握して対応をしています。

### 不正支払防止

クボタグループは不正支払防止のリスク管理活動の中でも特に贈収賄の防止に注力し、SDGsの目標16ターゲットの5「あらゆる形態の汚職や贈賄を大幅に減少させる」の達成に取り組んでいます。2022年度はウェブやeラーニングによる研修を実施し、「クボタグループは贈収賄等の不正に基づくビジネスは一切認めない」とも経営トップから明確に意思表示しました。また、国内11社、海外45拠点を対象とした書面による監査・ヒアリングを実施しました。グローバルホットラインの導入を準備するなど、グローバルに贈収賄を含めた不正の早期発見・未然防止を目的に、内部通報制度の充実にも取り組んでいます。

### クボタホットライン(内部通報制度)

リスク管理を補完する仕組みとして内部通報制度(社外弁護士窓口も設置)を運用し、違法・反倫理的行為の抑制、早期発見、是正を行うとともに、風通しの良い組織風土の醸成に努めています。社内報や社内ホームページにより、通報制度を利用した際の流れ等を紹介し、本制度の周知活動も行っています。2022年度における通報件数(国内)は100件でした。また、本制度とは別に、クボタの役員に関する内容を対象とした「監査役ホットライン」や、社外の取引先を対象とした「サプライヤーホットライン」も運用しています。

「不正支払防止委員会」では、不正な支払を未然に防止する仕組みが構築・運用されているかどうか等の確認も行っています。

## 役員一覧(2023年3月24日時点)

### 取締役・執行役員



代表取締役社長

**北尾 裕一**

所有株式: 112,819株

在任年数: 8年9ヶ月

委員会活動等: 取締役会議長 / 指名諮問委員会委員

1979年4月 当社に入社  
2005年4月 同 トラクタ技術部長  
2009年4月 同 執行役員、トラクタ事業部長  
2011年1月 クボタトラクター Corp. 社長  
2013年4月 当社 常務執行役員  
2013年10月 同 農業機械総合事業部長、農機海外営業本部長  
2014年6月 同 取締役常務執行役員  
2015年4月 同 取締役専務執行役員、機械ドメイン担当  
2019年1月 同 代表取締役副社長執行役員、機械事業本部長  
2019年6月 同 イノベーションセンター所長  
2020年1月 同 代表取締役社長(現在)



代表取締役副社長執行役員

企画本部長、  
グローバルICT本部長

**吉川 正人**

所有株式: 64,046株

在任年数: 6年

委員会活動等: 指名諮問委員会委員 / 報酬諮問委員会委員

1981年4月 当社に入社  
2008年2月 同 鉄管企画部長  
2009年10月 同 パイプシステム企画部長  
2010年10月 同 経営企画部長  
2012年4月 同 執行役員  
2013年10月 クボタトラクター Corp. 社長  
2015年4月 当社 常務執行役員  
2017年3月 同 取締役常務執行役員  
2018年1月 同 取締役専務執行役員  
2019年1月 同 企画本部長(現在)、グローバルIT化推進部長  
2019年4月 同 グローバルICT本部長(現在)  
2020年1月 同 取締役副社長執行役員  
2022年1月 同 代表取締役副社長執行役員(現在)



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**

所有株式: 80,593株

在任年数: 4年

1984年4月 当社に入社  
2008年6月 同 機械海外総括部長  
2012年1月 クボタヨーロッパ S.A.S. 社長  
2013年4月 当社 執行役員  
2014年2月 クボタファームマシナリーヨーロッパ S.A.S. 社長  
2014年12月 クンランド AS 社長  
2016年9月 当社 欧米インフラメント事業ユニット長  
2017年1月 同 常務執行役員、欧米インフラメント事業部長  
2017年10月 クボタホールディングスヨーロッパ B.V. 社長  
2018年1月 当社 インフラメント事業部長  
2019年1月 同 専務執行役員、機械統括本部長  
2019年3月 同 取締役専務執行役員  
2019年6月 同 イノベーションセンター副所長  
2020年1月 同 機械事業本部長(現在)、  
イノベーションセンター所長(現在)  
2023年1月 同 取締役副社長執行役員(現在)



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、  
カーボンニュートラル推進部長

**木村 浩人**

所有株式: 26,407株

在任年数: 1年

1984年4月 当社に入社  
2007年4月 同 作業機技術第二部長  
2010年4月 同 機械研究業務部 タイ技術情報センター所長  
2010年8月 サイラムクボタコーポレーション Co.,Ltd. 副社長  
2017年1月 当社 執行役員、  
サイラムクボタコーポレーション Co.,Ltd. 社長  
2019年9月 クボタリサーチアンドディベロップメントアジア Co.,Ltd. 社長  
2020年1月 当社 常務執行役員、  
イノベーションセンター副所長(現在)、  
研究開発本部副部長、アセアン統括本部副部長  
2021年1月 同 研究開発本部長(現任)、カーボンニュートラル推進部長(現任)  
2022年3月 同 取締役常務執行役員  
2022年9月 同 グローバル技術研究所長(現在)  
2023年1月 同 取締役専務執行役員(現在)



取締役専務執行役員

水環境事業本部長、  
イノベーションセンター副所長、  
東京本社事務所長

**吉岡 榮司**

所有株式: 25,640株

在任年数: -

1981年4月 当社に入社  
2005年4月 同 品質・モノづくり統括部長  
2010年4月 同 筑波工場長  
2013年4月 同 空調事業ユニット長、クボタ空調株式会社 社長  
2016年1月 同 執行役員、薬材事業部長  
2019年1月 同 社長特命事項担当  
2020年1月 同 常務執行役員、パイプインフラ事業部長  
2022年1月 同 専務執行役員、水環境事業本部長(現在)、  
イノベーションセンター副所長(現在)、  
東京本社事務所長(現在)  
2023年3月 同 取締役専務執行役員(現在)



取締役常務執行役員

クボタノースアメリカ Corp. 社長、  
クボタトラクター Corp. 社長

**花田 晋吾**

所有株式: 5,843株

在任年数: -

1989年4月 当社に入社  
2015年4月 同 トラクタ事業推進部長  
2017年1月 同 大型トラクタ事業推進部長  
2018年1月 同 汎用事業ユニット長、汎用事業推進部長  
2019年1月 同 執行役員、トラクタ第三事業部長  
2020年2月 同 トラクタ第三事業推進部長  
2021年1月 クボタホールディングスヨーロッパ B.V. 社長、  
クンランド AS 社長  
2022年1月 当社 常務執行役員、  
クボタノースアメリカ Corp. 社長(現在)、  
クボタトラクター Corp. 社長(現在)  
2023年3月 当社 取締役常務執行役員(現在)

### 社外取締役



社外取締役

**松田 譲**

所有株式: 28,499株

在任年数: 8年9ヶ月

委員会活動等: 指名諮問委員会委員長 / 報酬諮問委員会委員長

1977年4月 協和発酵工業株式会社(現:協和キリン株式会社)に入社  
1999年1月 同 富士工場医薬総合研究所探索研究所長  
2000年6月 同 執行役員、医薬総合研究所長  
2002年6月 同 常務取締役、総合企画室長  
2003年6月 同 代表取締役社長  
2008年10月 協和発酵キリン株式会社(現:協和キリン株式会社)代表取締役社長  
2012年6月 公益財団法人 加藤記念バイオサイエンス振興財団 理事長  
2014年6月 当社 社外取締役(現在)、  
株式会社/ベンディナムホールディングス 社外取締役  
JSR 株式会社 社外取締役  
2015年6月 公益財団法人 加藤記念バイオサイエンス振興財団 名誉理事(現在)  
2019年6月



社外取締役

**伊奈 功一**

所有株式: 24,175株

在任年数: 7年9ヶ月

委員会活動等: 指名諮問委員会委員 / 報酬諮問委員会委員

重要な兼職先: 株式会社三社電機製作所 社外取締役

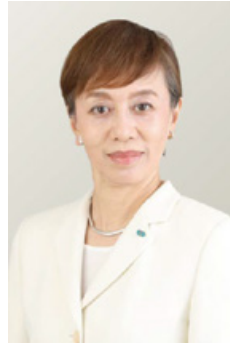
1973年4月 トヨタ自動車工業株式会社(現:トヨタ自動車株式会社)に入社  
1998年1月 トヨタ自動車株式会社 元町工場機械部部長  
2000年6月 同 元町工場工務部部長、元町工場工場長  
2002年6月 同 取締役、本社工場工場長、汎用事業推進部長  
2003年6月 同 常務役員、グローバル生産推進センターセンター長  
2004年6月 同 高岡工場工場長、堤工場工場長  
2005年6月 同 高岡工場工場長、堤工場工場長  
2006年6月 同 三好工場工場長  
2007年6月 同 専務取締役、製造本部本部長、生産企画本部本部長  
2009年6月 同 取締役、株式会社 取締役副社長  
2010年6月 同 代表取締役社長  
2013年6月 同 代表取締役会長  
2015年6月 当社 社外取締役(現在)  
2019年6月 株式会社三社電機製作所 社外取締役(現在)

※所有株式は2022年12月時点、在任年数は2023年3月時点。

# ガバナンス



社外取締役  
**新宅 祐太郎**  
 所有株式：8,825株  
 在任年数：5年  
 委員会活動等：指名諮問委員会委員 / 報酬諮問委員会委員  
 重要な兼職先：参天製薬株式会社 社外取締役  
 株式会社構造計画研究所 社外取締役  
 1979年4月 東亜燃料工業株式会社（現：ENEOS株式会社）に入社  
 1999年1月 テルモ株式会社に入社  
 2005年6月 同 執行役員  
 2006年6月 同 取締役執行役員  
 2007年6月 同 取締役上席執行役員、研究開発センター 知的財産戦略部、法務室管理  
 2009年6月 同 取締役常務執行役員、経営企画室長、人事部・経理部管理  
 2010年6月 同 代表取締役社長  
 2017年4月 同 取締役顧問  
 2017年6月 参天製薬株式会社 社外取締役（現在）、株式会社・オイルミルズ 社外取締役  
 2018年3月 当社 社外取締役（現在）  
 2018年4月 一橋大学大学院経営管理研究科 客員教授  
 2019年4月 同 経営管理研究科 特任教授（現在）  
 2019年9月 株式会社構造計画研究所 社外取締役（現在）



社外取締役  
**荒金 久美**  
 所有株式：7,720株  
 在任年数：2年  
 委員会活動等：指名諮問委員会委員 / 報酬諮問委員会委員  
 重要な兼職先：カゴメ株式会社 社外取締役  
 戸田建設株式会社 社外取締役  
 1981年4月 株式会社小林コーセー（現：株式会社コーセー）に入社  
 2002年3月 株式会社コーセー 研究本部開発研究所 主幹研究員  
 2004年3月 同 マーケティング本部商品開発部長  
 2006年3月 同 執行役員、マーケティング本部副本部長  
 2010年3月 同 研究所長  
 2011年3月 同 品質保証部長、総括製造販売責任者  
 2011年6月 同 取締役、品質保証部、お客様相談室、購買部、商品デザイン部担当  
 2017年6月 同 常勤監査役  
 2019年3月 当社 社外監査役  
 2020年3月 カゴメ株式会社 社外取締役（現在）  
 2020年6月 戸田建設株式会社 社外取締役（現在）  
 2021年3月 当社 社外取締役（現在）



社外取締役  
**川名 浩一**  
 所有株式：0株  
 在任年数：-  
 委員会活動等：指名諮問委員会委員 / 報酬諮問委員会委員  
 重要な兼職先：東京エレクトロンデバイス株式会社 社外取締役  
 株式会社バンダイナムコホールディングス 社外取締役  
 コムシスホールディングス株式会社 社外取締役（監査等委員）  
 株式会社レノバ 社外取締役  
 1982年4月 日揮株式会社（現：日揮ホールディングス株式会社）に入社  
 1997年7月 同 アプタビ事務所長、クワート事務所長  
 2001年7月 同 ロンドン事務所長  
 2004年5月 同 プロジェクト事業投資推進部長  
 2007年7月 同 執行役員、新事業推進本部長代行  
 2007年8月 同 新事業推進本部長  
 2009年7月 同 常務取締役、営業統括本部長  
 2010年6月 同 代表取締役副社長  
 2011年7月 同 代表取締役社長最高執行責任者（COO）  
 2012年6月 同 代表取締役社長  
 2017年6月 同 取締役副会長  
 2019年6月 東京エレクトロンデバイス株式会社 社外取締役（現在）、株式会社バンダイナムコホールディングス 社外取締役（現在）、コムシスホールディングス株式会社 社外取締役（監査等委員）（現在）  
 株式会社レノバ 社外取締役（現在）  
 2020年6月 株式会社ispace 社外取締役（現在）  
 2020年12月 ルプリスト株式会社 代表取締役社長（現在）  
 2021年4月 株式会社KKRソリューションズアドバイザー（現在）  
 2023年3月 当社 社外取締役（現在）

## 常勤監査役



常勤監査役  
**福山 敏和**  
 所有株式：18,300株  
 在任年数：8年9ヶ月  
 委員会活動等：監査役会議長  
 1979年4月 当社に入社  
 2005年10月 同 経営企画部長  
 2009年10月 サイアムクボタインダストリー Co., Ltd.（現：サイアムクボタコーポレーション Co., Ltd.）副社長、サイアムクボタリーシング Co., Ltd. 取締役  
 2010年8月 サイアムクボタコーポレーション Co., Ltd. 副社長  
 2014年6月 当社 常勤監査役（現在）



常勤監査役  
**檜山 泰彦**  
 所有株式：23,400株  
 在任年数：5年  
 1981年4月 当社に入社  
 2008年4月 クボタインダストリアルイクイップメント Corp. 社長  
 2010年4月 当社 トラクタ事業推進部長  
 2012年4月 同 農機事業推進部長  
 2014年4月 同 農機機械総合事業部第一事業ユニット長、農機第一事業推進部長、農機第二事業推進部長  
 2015年4月 同 トラクタ事業ユニット長  
 2016年1月 同 執行役員  
 2017年1月 同 トラクタ第一事業ユニット長  
 2018年1月 同 トラクタ事業部副事業部長  
 2018年3月 同 常勤監査役（現在）



常勤監査役  
**常松 正志**  
 所有株式：6,401株  
 在任年数：1年  
 1986年4月 当社に入社  
 2010年6月 同 水処理システム企画部長  
 2018年1月 同 環境事業推進部長  
 2019年2月 同 水環境統括部長  
 2022年1月 同 水環境事業本部  
 2022年3月 同 常勤監査役（現在）

※所有株式は2022年12月時点、在任年数は2023年3月時点。

## 社外監査役



社外監査役

山田 雄一

所有株式：3,800株

在任年数：3年

委員会活動等：報酬諮問委員会オブザーバー

重要な兼職先：株式会社日本政策金融公庫 社外監査役  
山田雄一公認会計士事務所 所長

1984年10月 監査法人朝日会計社(現：有限責任 あずさ監査法人)に入社  
1988年3月 公認会計士登録  
1997年8月 朝日監査法人(現：有限責任 あずさ監査法人)社員  
2003年8月 同監査法人代表社員  
2008年6月 あずさ監査法人(現：有限責任 あずさ監査法人)本部署理事  
2011年9月 有限責任 あずさ監査法人副東京事務所長  
2015年7月 同監査法人東京社員会議長  
2016年6月 株式会社日本政策金融公庫監査役(現在)  
2016年7月 山田雄一公認会計士事務所所長(現在)  
2017年6月 住友金属鉱山株式会社社外監査役  
2020年3月 当社社外監査役(現在)



社外監査役

古澤 ゆり

所有株式：2,600株

在任年数：2年

重要な兼職先：株式会社SUBARU 社外監査役

1986年4月 運輸省に入省  
2000年12月 経済協力開発機構(OECD)アドミニストレーター  
2004年7月 国土交通省総合政策局国際企画室企画官  
2006年7月 海上保安庁総務部国際・危機管理官  
2008年7月 内閣官房内閣参事官(内閣官房副長官補付)  
2011年8月 株式会社資生堂国際事業部国際営業部担当次長  
2014年7月 国土交通省大臣官房審議官(国際担当)  
2015年9月 観光庁審議官  
2016年6月 内閣官房内閣人事局内閣審議官  
2019年7月 国土交通省大臣官房付  
2021年3月 当社社外監査役(現在)  
2022年6月 株式会社SUBARU 社外監査役(現在)



社外監査役

木村 圭二郎

所有株式：1,100株

在任年数：1年

重要な兼職先：共栄法律事務所 代表パートナー

1987年4月 弁護士登録  
昭和法律事務所入所  
1994年1月 ニューヨーク州弁護士会登録  
1998年5月 共栄法律事務所設立  
2000年6月 オカダアイヨン株式会社社外監査役  
2007年9月 株式会社ナガオカ社外監査役  
2009年6月 株式会社シャルレ社外監査役  
2011年1月 共栄法律事務所代表パートナー(現在)  
2015年3月 日本電気硝子株式会社社外監査役  
2022年3月 当社社外監査役(現在)

## 執行役員

### 専務執行役員

富山 裕二  
木村 一尋  
ニキル ナンダ  
(Nikhil Nanda)  
石井 信之

### 常務執行役員

下川 和成  
南 龍一  
石橋 善光  
鎌田 保一  
湯川 勝彦

### 執行役員

菅 公一郎  
飯塚 智浩  
伊藤 和司  
山本 万平  
市川 信繁

福原 真一  
森 秀樹  
太田 旬治  
東 隆尚

## エグゼクティブオフィサー

滝川 英雄  
市川 孝  
近藤 渉  
谷原 博幸  
種田 敏行  
渡辺 史郎  
トッド ステューキ  
(Todd Stucke)

荒木 浩之  
牧野 義史  
鈴木 格仁  
中河 浩一  
谷 和典  
神原 裕司  
鶴田 慎哉

パトリック・ヴェルヘーケ  
(Patrick Verheecke)  
森岡 澄雄  
山田 進一  
佐々木 倫  
鈴木 聡司

※所有株式は2022年12月時点、在任年数は2023年3月時点。

Chapter

# 06 価値創造の成果

## 価値創造の成果のポイント

2022年の実績を中心に、これまでのクボタグループの成果や社外評価などを一覧にまとめました。  
今後も長期ビジョン「GMB2030」のめざす姿に向けて、「食料・水・環境」の各領域で経営計画を着実に実行し、  
事業を通じて社会課題の解決に取り組んでまいります。





## CONTENTS

- 113 財務情報
- 117 2022年12月期財務分析
- 119 財務ハイライト
- 121 非財務ハイライト
- 123 会社情報



# 財務情報

## 連結財政状態計算書

(単位:百万円)	2022年12月期末 (2022年12月31日現在)	2021年12月期末 (2021年12月31日現在)
<b>資産の部</b>		
<b>流動資産</b>		
現金及び現金同等物	225,799	258,639
営業債権	779,385	574,349
金融債権	480,658	381,235
その他の金融資産	71,516	50,875
契約資産	28,018	24,707
棚卸資産	644,471	510,065
未収法人所得税	2,710	8,430
その他の流動資産	72,768	59,115
<b>流動資産合計</b>	<b>2,305,325</b>	<b>1,867,415</b>
<b>非流動資産</b>		
持分法で会計処理されている投資	46,492	43,768
金融債権	1,203,856	1,029,264
その他の金融資産	165,438	154,781
有形固定資産	635,700	496,312
のれん	162,439	10,355
無形資産	116,335	85,529
繰延税金資産	74,443	50,423
その他の非流動資産	21,245	35,809
<b>非流動資産合計</b>	<b>2,425,948</b>	<b>1,906,241</b>
<b>資産合計</b>	<b>4,731,273</b>	<b>3,773,656</b>

(単位:百万円)	2022年12月期末 (2022年12月31日現在)	2021年12月期末 (2021年12月31日現在)
<b>負債の部</b>		
<b>流動負債</b>		
社債及び借入金	640,889	504,335
営業債務	454,780	392,331
その他の金融負債	106,096	96,740
未払法人所得税	24,646	33,546
引当金	65,823	52,208
契約負債	33,509	23,402
その他の流動負債	268,787	211,177
<b>流動負債合計</b>	<b>1,594,530</b>	<b>1,313,739</b>
<b>非流動負債</b>		
社債及び借入金	970,216	590,174
その他の金融負債	41,135	33,375
退職給付に係る負債	14,293	14,899
繰延税金負債	27,096	31,037
その他の非流動負債	6,673	5,323
<b>非流動負債合計</b>	<b>1,059,413</b>	<b>674,808</b>
<b>負債合計</b>	<b>2,653,943</b>	<b>1,988,547</b>
<b>資本の部</b>		
<b>親会社の所有者に帰属する持分</b>		
資本金	84,130	84,130
資本剰余金	79,247	84,886
利益剰余金	1,535,115	1,439,631
その他の資本の構成要素	188,386	69,522
自己株式	▲3,557	▲134
<b>親会社の所有者に帰属する持分合計</b>	<b>1,883,321</b>	<b>1,678,035</b>
<b>非支配持分</b>	<b>194,009</b>	<b>107,074</b>
<b>資本合計</b>	<b>2,077,330</b>	<b>1,785,109</b>
<b>負債及び資本合計</b>	<b>4,731,273</b>	<b>3,773,656</b>

## 連結損益計算書

(単位:百万円)	2022年12月期 (2022年1月1日～2022年12月31日)	2021年12月期 (2021年1月1日～2021年12月31日)
売上高	2,678,772	2,196,766
売上原価	▲1,982,248	▲1,564,960
販売費及び一般管理費	▲485,644	▲392,091
その他の収益	15,488	10,638
その他の費用	▲7,426	▲5,788
<b>営業利益</b>	<b>218,942</b>	<b>244,565</b>
金融収益	16,982	9,341
金融費用	▲1,997	▲2,989
<b>税引前利益</b>	<b>233,927</b>	<b>250,917</b>
法人所得税	▲59,149	▲64,756
持分法による投資損益	1,642	3,042
<b>当期利益</b>	<b>176,420</b>	<b>189,203</b>

### 当期利益の帰属

親会社の所有者	156,182	174,765
非支配持分	20,238	14,438

(単位:円)

### 1株当たり親会社の所有者に帰属する当期利益

基本的	130円82銭	144円80銭
希薄化後	—	—

## 連結包括利益計算書

(単位:百万円)	2022年12月期 (2022年1月1日～2022年12月31日)	2021年12月期 (2021年1月1日～2021年12月31日)
<b>当期利益</b>	<b>176,420</b>	<b>189,203</b>
その他の包括利益－税効果調整後		
純損益に振替えられないことのない項目		
確定給付型退職給付制度に係る再測定	▲8,642	4,085
その他の包括利益を通じて測定する金融資産の公正価値の純変動	8,108	12,682
純損益に振替えられる可能性のある項目		
在外営業活動体の為替換算差額	136,081	78,139
<b>その他の包括利益－税効果調整後</b>	<b>135,547</b>	<b>94,906</b>
<b>当期包括利益</b>	<b>311,967</b>	<b>284,109</b>

### 当期包括利益の帰属

親会社の所有者	285,657	269,162
非支配持分	26,310	14,947

## 連結持分変動計算書

(単位:百万円)	親会社の所有者に帰属する持分					合計	非支配持分	資本合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	その他の資本の構成要素	自己株式			
<b>2021年1月1日残高</b>	<b>84,130</b>	<b>84,943</b>	<b>1,325,764</b>	<b>▲18,162</b>	<b>▲636</b>	<b>1,476,039</b>	<b>98,146</b>	<b>1,574,185</b>
会計方針の変更による累積的影響額			943	7		950	716	1,666
当期利益			174,765			174,765	14,438	189,203
その他の包括利益－ 税効果調整後				94,397		94,397	509	94,906
<b>当期包括利益</b>			<b>174,765</b>	<b>94,397</b>		<b>269,162</b>	<b>14,947</b>	<b>284,109</b>
利益剰余金への振替			6,718	▲6,718		–		–
配当金			▲48,333			▲48,333	▲6,706	▲55,039
自己株式の取得及び処分					▲20,003	▲20,003		▲20,003
自己株式の消却		▲95	▲20,226		20,321	–		–
譲渡制限付株式報酬		98			184	282		282
連結子会社に対する 所有者持分の変動		▲60		▲2		▲62	▲29	▲91
<b>2021年12月31日残高</b>	<b>84,130</b>	<b>84,886</b>	<b>1,439,631</b>	<b>69,522</b>	<b>▲134</b>	<b>1,678,035</b>	<b>107,074</b>	<b>1,785,109</b>
当期利益			156,182			156,182	20,238	176,420
その他の包括利益－ 税効果調整後				129,475		129,475	6,072	135,547
<b>当期包括利益</b>			<b>156,182</b>	<b>129,475</b>		<b>285,657</b>	<b>26,310</b>	<b>311,967</b>
利益剰余金への振替			10,757	▲10,757		–		–
配当金			▲51,466			▲51,466	▲6,673	▲58,139
自己株式の取得及び処分					▲23,412	▲23,412		▲23,412
自己株式の消却			▲19,989		19,989	–		–
株式報酬取引		552				552		552
非支配持分に係る売建 プット・オプション		▲3,138				▲3,138		▲3,138
企業結合に伴う変動						–	70,034	70,034
連結子会社に対する 所有者持分の変動		▲3,053		146		▲2,907	▲2,736	▲5,643
<b>2022年12月31日残高</b>	<b>84,130</b>	<b>79,247</b>	<b>1,535,115</b>	<b>188,386</b>	<b>▲3,557</b>	<b>1,883,321</b>	<b>194,009</b>	<b>2,077,330</b>

## 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)	2022年12月期 (2022年1月1日～2022年12月31日)	2021年12月期 (2021年1月1日～2021年12月31日)
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
当期利益	176,420	189,203
減価償却費及び償却費	85,213	71,701
金融収益及び金融費用	▲12,040	▲6,455
法人所得税	59,149	64,756
持分法による投資損益	▲1,642	▲3,042
営業債権の減少(▲増加)	▲174,720	30,366
金融債権の増加	▲77,218	▲180,782
棚卸資産の増加	▲64,082	▲109,017
その他資産の増加	▲8,403	▲15,051
営業債務の増加	31,844	59,694
その他負債の増加	54,586	41,302
その他	2,312	448
利息の受取額	5,100	2,071
配当金の受取額	2,255	2,234
利息の支払額	▲2,205	▲1,838
法人所得税の純支払額	▲84,249	▲53,079
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>▲7,680</b>	<b>92,511</b>
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
有形固定資産及び無形資産の取得	▲169,651	▲125,723
有価証券の取得	▲8,763	▲2,584
有価証券の売却及び償還	1,844	4,240
子会社の取得	▲135,039	▲7,986
持分法で会計処理されている投資の取得	▲28,856	▲4,844
関連会社に対する貸付金の純増減(▲増加)	▲600	500
定期預金の純増減(▲増加)	▲3,374	10,930
引出制限条項付預金の純減	638	9,894
短期投資の純増減(▲増加)	11,827	▲689
その他	13,475	▲11,108
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>▲318,499</b>	<b>▲127,370</b>
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
社債及び長期借入金による資金調達	703,003	336,100
社債の償還及び長期借入金の返済	▲373,832	▲283,146
短期借入金の純増	55,973	96,282
リース負債の返済	▲20,731	▲19,096
現金配当金の支払	▲51,466	▲48,333
自己株式の取得	▲23,412	▲20,003
その他	▲6,978	▲1,218
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>282,557</b>	<b>60,586</b>
為替レート変動の現金及び現金同等物に対する影響	10,782	9,993
<b>現金及び現金同等物の純増減(▲減少)</b>	<b>▲32,840</b>	<b>35,720</b>
現金及び現金同等物期首残高	258,639	222,919
<b>現金及び現金同等物期末残高</b>	<b>225,799</b>	<b>258,639</b>

# 2022年12月期 財務分析

## 売上高

- 前期比で+21.9%、+4,820億円の増収となりました。事業別では機械、水・環境それぞれ増収となりました。なお、海外売上高には為替影響約+2,380億円を含んでおり、これを除いた海外売上高における実質的な前期比はおよそ+15%の増収です。

## 機械事業

- 日本では、農業機械が経営継続補助金の終了や米価低迷の影響により売上、市場ともに減少しました。
- 北米では、トラクタはレジデンシャル市場が縮小しましたがディーラー在庫の充足が進みました。建設機械、エンジンは政府のインフラ開発需要を背景に堅調に推移しました。
- 欧州では、トラクタは草刈り機の在庫不足やインフレ、金利上昇による投資意欲減退により苦戦しましたが、建設機械、エンジンは工事需要に支えられ堅調に推移しました。
- アジアは、タイでは前期の政府無償支給事業の反動や洪水の影響で現地通貨ベースでは前期を下回りましたが、インドはエスコーツポタ Ltd.の連結子会社化により増収となりました。

## 水・環境事業

- パイプシステムは鉄管で配管業者の人員不足による工事遅延がありましたが、合成管は首都圏での集合住宅向け出荷が好調に推移しました。
- 素形材は反応管の海外案件が順調に推移、加えて円安も寄与しました。
- 都市インフラはメーカーのサプライチェーン見直しによる国内工場回帰の動きがあり、空調が好調に推移しました。
- 環境はO&M案件が順調に売上を伸ばしました。

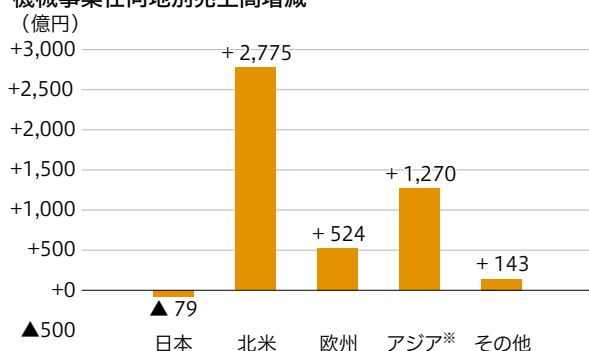
## 営業利益

- 前期比で▲10.5%、▲256億円の減益となりました。為替変動は+640億円、為替差損益は+48億円の増益要因となりました。原材料は買入部品、鋼材や塩ビ製品などの価格上昇により▲894億円、インセンティブ率変動は米国の金利上昇にともない▲261億円の減益要因となりました。販売面は増減販で+154億円、北米欧州を中心とした製品値上げで+1,108億円の増益要因となりました。その他は物流費▲325億円、研究開発費▲216億円、減価償却費▲91億円などの減益要因により、合わせて▲1,051億円の減益要因となりました。

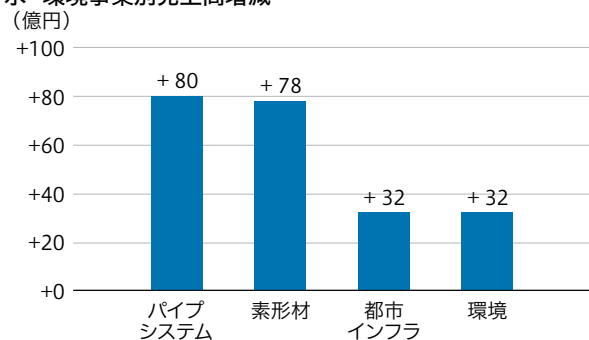
(億円)

	2022年12月期	2021年12月期	増減	
			金額	%
機械	23,280	18,648	+4,632	+24.8
国内	3,026	3,105	▲79	▲2.5
海外	20,254	15,543	+4,711	+30.3
水・環境	3,276	3,054	+222	+7.3
国内	2,766	2,657	+109	+4.1
海外	510	397	+113	+28.6
その他	232	266	▲34	▲12.8
国内	232	266	▲34	▲12.8
海外	0	0	▲0	▲18.8
売上高合計	26,788	21,968	+4,820	+21.9
国内売上高	6,024	6,028	▲4	▲0.1
海外売上高	20,764	15,940	+4,824	+30.3

機械事業仕向地別売上高増減



水・環境事業別売上高増減



(億円)

	2022年12月期		2021年12月期		増減	
	金額	%	金額	%	金額	%
営業利益	2,189	8.2	2,446	11.1	▲256	▲10.5

営業利益(▲256億円)の増減要因

1.為替変動	米ドル(110円→131円※1) +470億円 ユーロ(130円→138円※1) +40億円 他 +130億円	+640億円
2.為替差損益		+48億円
3.原材料	機械(買入部品、鋼材他) ▲728億円 水・環境(塩ビ、コイル他) ▲166億円	▲894億円
4.インセンティブ率変動	北米▲274億円他	▲261億円
5.増減販		+154億円
6.製品値上げ		+1,108億円
7.その他	物流費▲325億円 研究費▲216億円 減価償却費▲91億円など	▲1,051億円

※1:但し、日本からの製品輸出にかかる輸送、在庫期間を加味した利益実現レートは、米ドル108円→122円、ユーロ129円→134円程度

## 財政状態計算書

(億円)

- 資産は、北米の増収により営業債権が増加したほか、輸送中在庫の増加などにより棚卸資産が増加しました。また、のれんがエスコーツクボタ Ltd. の連結子会社化にともない増加、有形固定資産もグローバル技術研究所の設立などにより増加しました。
- 負債は金融債権の増加、エスコーツクボタ Ltd. 株式の取得にともない、有利子負債が増加しました。
- 資本は利益の積み上がりや、為替変動などにともなうその他の資本の構成要素の改善により増加しました。
- 金融事業を除く本業における財政状態については、現金及び現金同等物の残高が有利子負債残高を上回っているため金融を除くDEレシオがマイナスとなっており、実質無借金状態を維持しています。

	2022年12月期 期末	2021年12月期 期末	増減
現金及び現金同等物	2,258	2,586	▲ 328
営業債権	7,794	5,743	+ 2,050
金融債権	16,845	14,105	+ 2,740
棚卸資産	6,445	5,101	+ 1,344
その他	13,971	10,201	+ 3,770
資産合計	47,313	37,737	+ 9,576
有利子負債	16,111	10,945	+ 5,166
営業債務	4,548	3,923	+ 624
その他	5,881	5,017	+ 864
負債合計	26,539	19,885	+ 6,654
親会社の所有者に帰属する持分	18,833	16,780	+ 2,053
非支配持分	1,940	1,071	+ 869
資本合計	20,773	17,851	+ 2,922
負債及び資本合計	47,313	37,737	+ 9,576
DEレシオ(ネット)	+ 0.74	+ 0.50	+ 0.24
金融を除くDEレシオ(ネット)	▲ 0.03	▲ 0.21	+ 0.19

## キャッシュ・フロー

(億円)

- 営業活動によるキャッシュ・フローは77億円の支出となりました。主に営業債権が増加したことから前期比1,002億円の収入減となりました。
- 投資活動によるキャッシュ・フローは3,185億円の支出となりました。子会社の取得及び有形固定資産の取得による支出の増加により、前期比1,911億円の支出増となりました。
- 財務活動によるキャッシュ・フローは2,826億円の収入となりました。資金調達が増加などにともない前期比2,220億円の収入増となりました。

	2022年12月期	2021年12月期	増減
営業活動によるキャッシュ・フロー	▲ 77	925	▲ 1,002
当期利益及び減価償却費	2,616	2,609	+ 7
金融債権の増加	▲ 772	▲ 1,808	+ 1,036
その他	▲ 1,921	124	▲ 2,045
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲ 3,185	▲ 1,274	▲ 1,911
有形固定資産及び無形資産の取得	▲ 1,697	▲ 1,257	▲ 439
その他	▲ 1,488	▲ 16	▲ 1,472
財務活動によるキャッシュ・フロー	2,826	606	+ 2,220
為替レート変動の現金及び現金同等物に対する影響	108	100	+ 8
現金及び現金同等物の純増減	▲ 328	357	▲ 686
フリーキャッシュ・フロー	▲ 1,773	▲ 332	▲ 1,441

## 株主還元

(億円)

- 1株当たりの年間配当金額は44円(前期比+2円の増配)としました。総還元性向は中期目標の通り40%以上を確保しています。

### 株主還元の中期目標

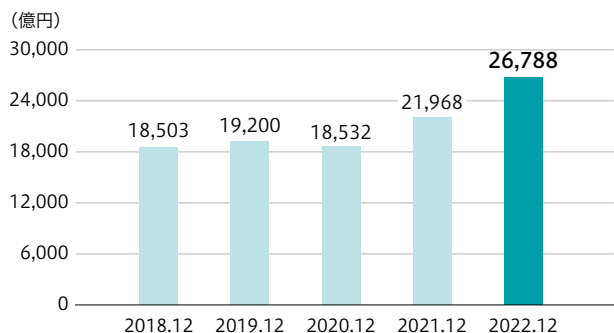
- ・ 総還元性向40%以上を確保し、50%をめざす
- ・ 取得した自己株式については、即消却を継続する

	2022年12月期	2021年12月期	増減
親会社の所有者に帰属する当期利益(1株当たり)	1,562 (130.82円)	1,748 (144.80円)	▲ 186 (▲13.98円)
還元額			
配当(1株当たり)	525 (44円)	506 (42円)	+ 19 (+2円)
自己株消却(百万株)	200 (9.2百万株)	202 (8.3百万株)	▲ 2 (+0.9百万株)
還元額計	725	708	+ 17
配当性向	34%	29%	+ 5P
総還元性向	46%	41%	+ 6P

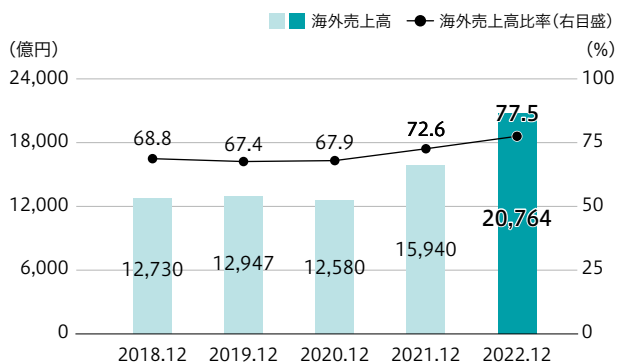
# 財務ハイライト

クボタグループの直近5年間の財務データのうち、主要なものを抜粋して掲載しています。

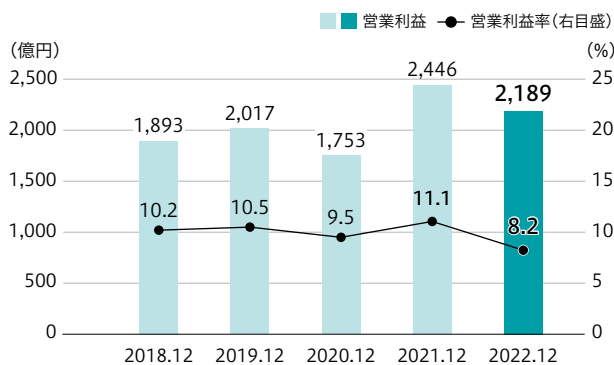
## 売上高



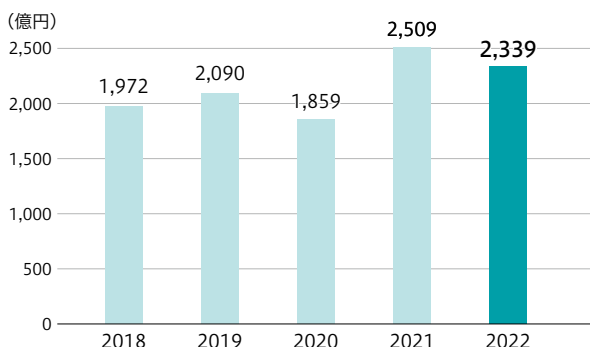
## 海外売上高・海外売上高比率



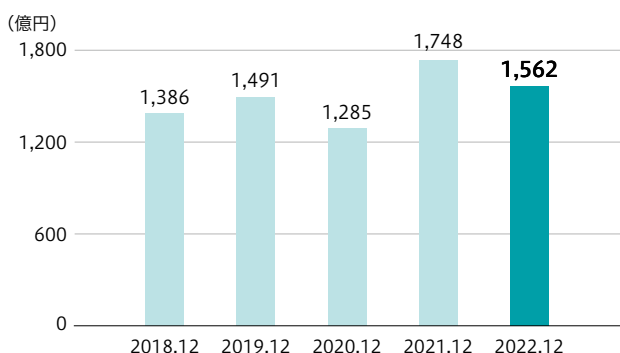
## 営業利益・営業利益率



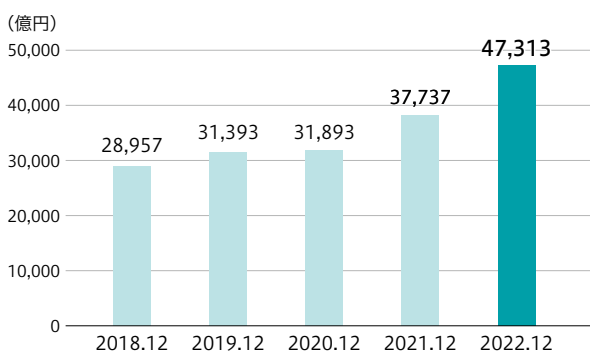
## 税引前利益



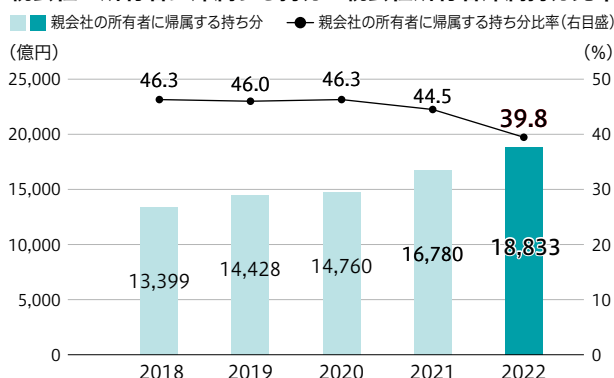
## 親会社の所有者に帰属する当期利益



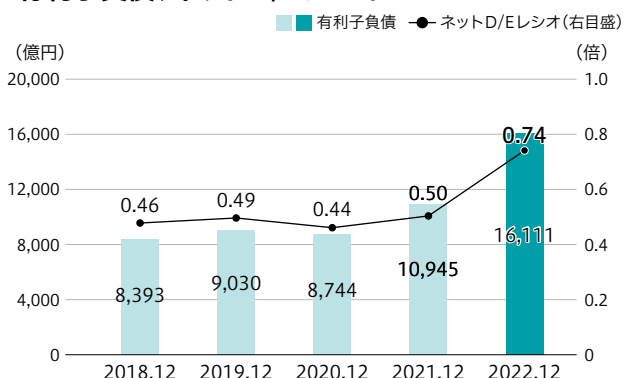
## 資産合計



## 親会社の所有者に帰属する持分・親会社所有者帰属持分比率

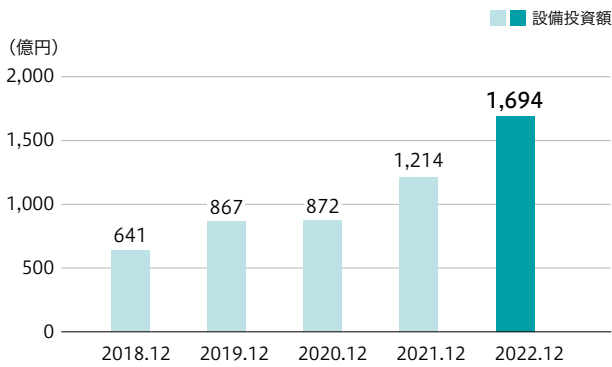


## 有利子負債、ネットD/Eレシオ

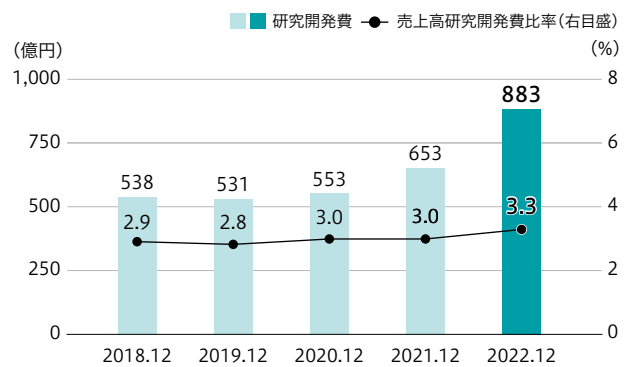




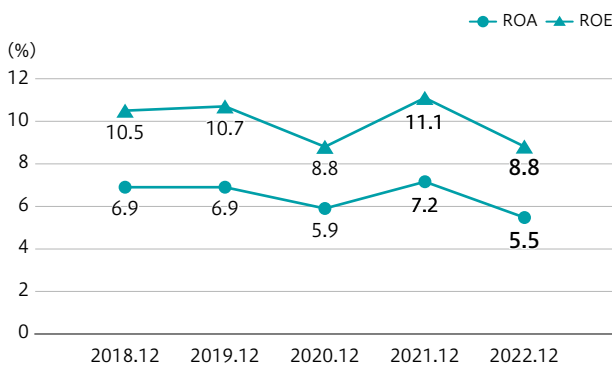
## 設備投資額



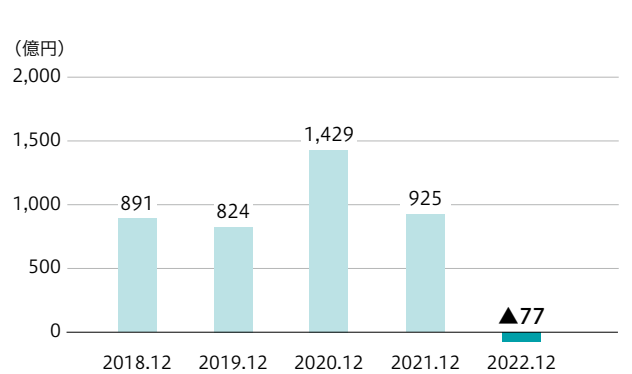
## 研究開発費・売上高研究開発費比率



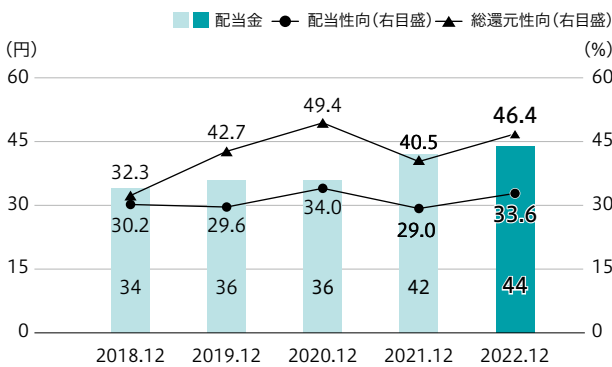
## ROA・ROE



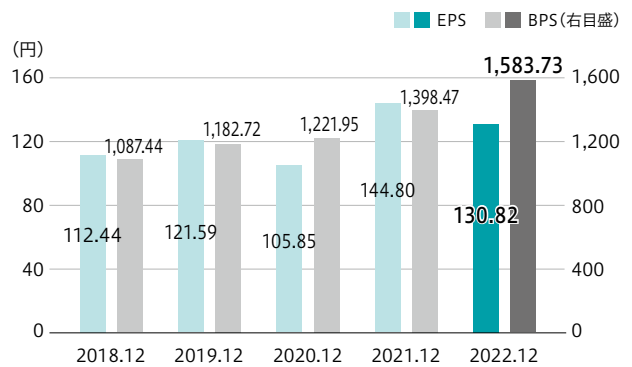
## 営業キャッシュ・フロー



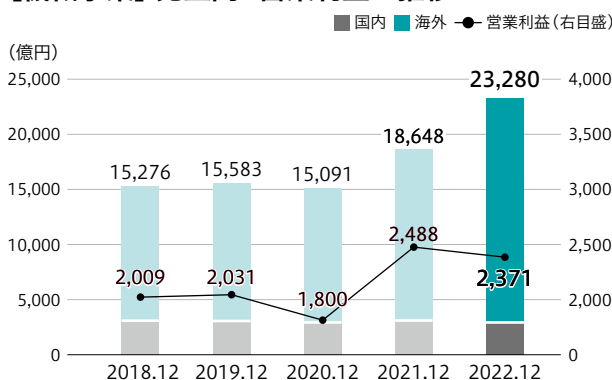
## 1株当たり年間配当金・配当性向・総還元性向



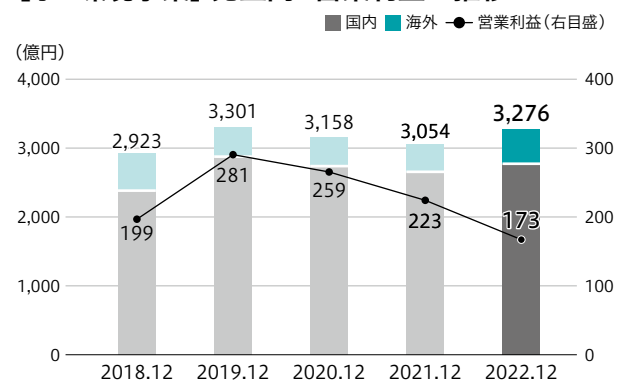
## 基本的1株当たり当期利益&lt;EPS&gt;・1株当たり親会社所有者帰属持分&lt;BPS&gt;



## 【機械事業】売上高・営業利益の推移



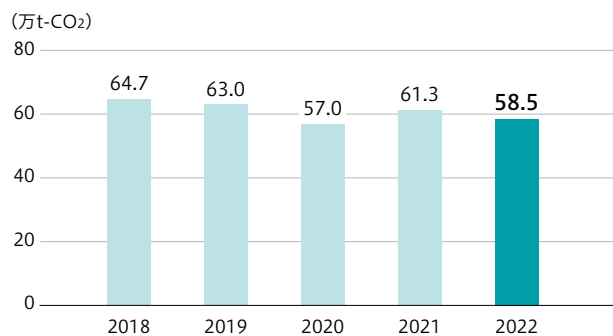
## 【水・環境事業】売上高・営業利益の推移



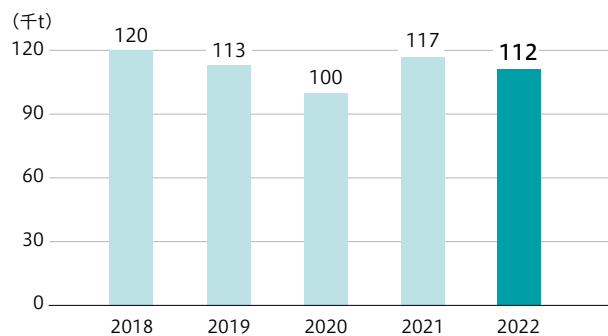
# 非財務ハイライト

クボタグループの直近5年間の非財務データのうち、主要なものを抜粋して掲載しています。

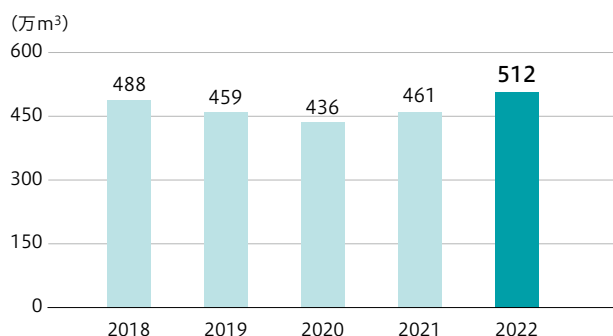
## CO<sub>2</sub>排出量\* (連結)



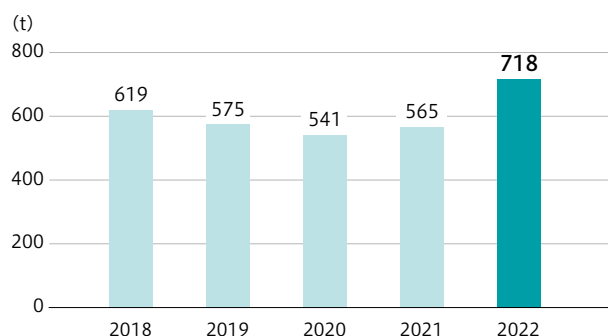
## 廃棄物排出量\* (連結)



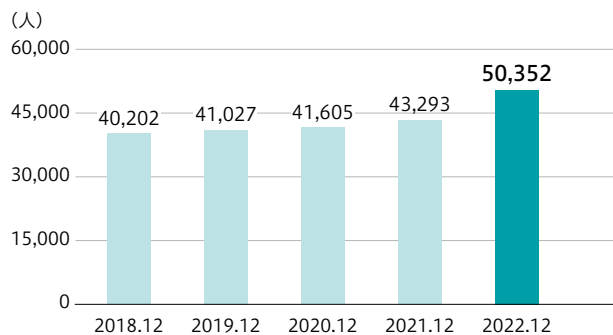
## 水使用量\* (連結)



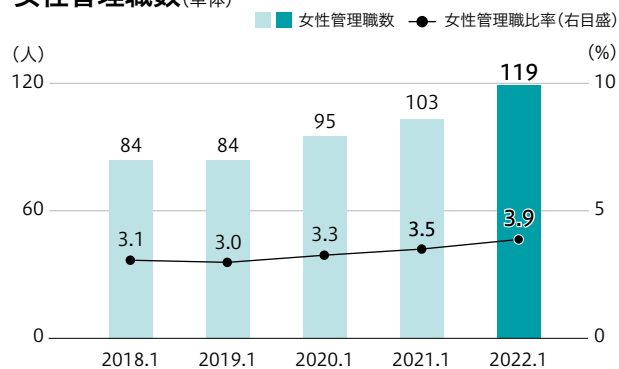
## VOC(揮発性有機化合物)排出量\* (連結)



## 従業員数(連結)

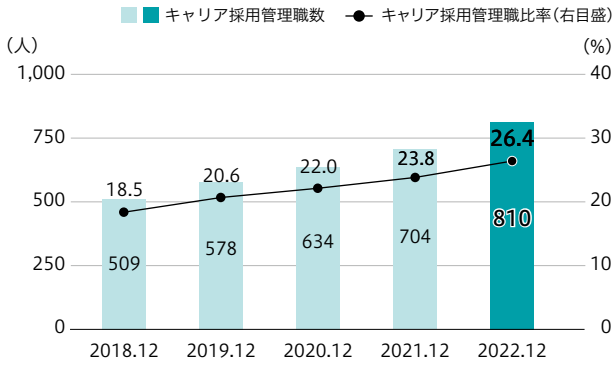


## 女性管理職数(単体)

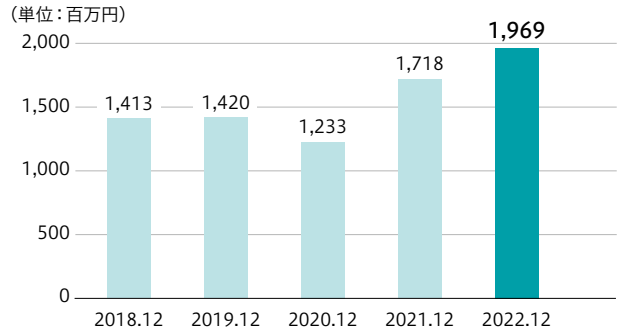


\* 環境データの対象期間に関しては、ESGレポート2023「環境パフォーマンス指標算定基準(P88)」をご参照ください。  
URL: [www.kubota.co.jp/ir/financial/integrated](http://www.kubota.co.jp/ir/financial/integrated)

## キャリア採用管理職数(単体)

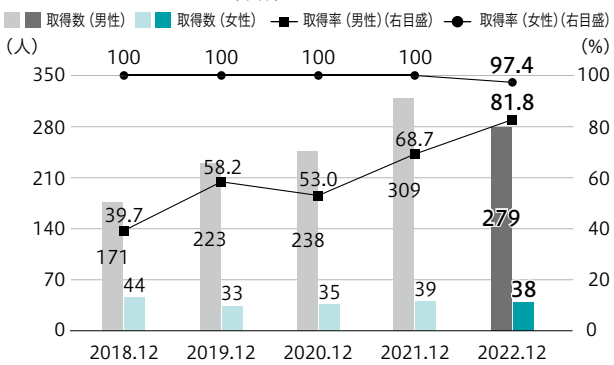


## 人財育成費用(単体)

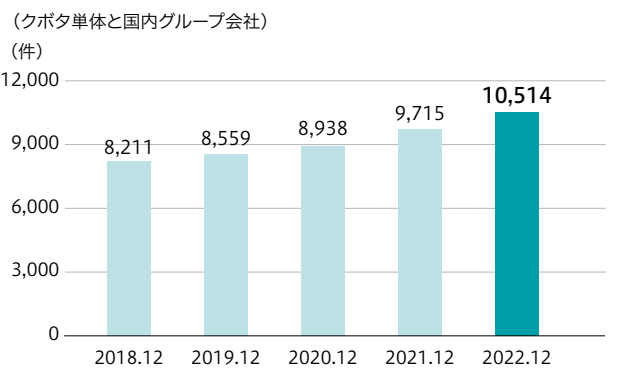


※人財育成の内容については、47・48ページの「学習機会の戦略的提供」をご参照ください。

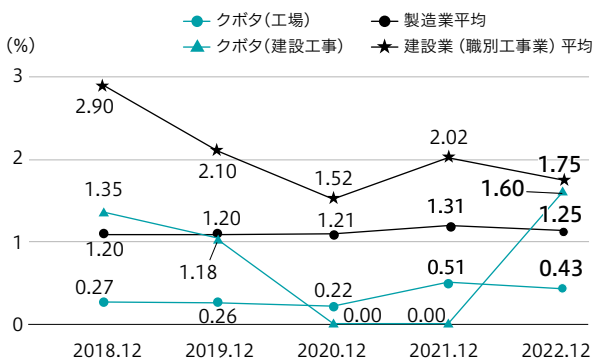
## 育児休暇取得者数(単体)



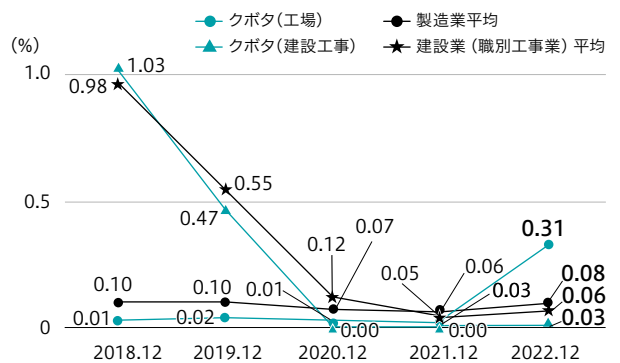
## 特許実用新案保有権利数



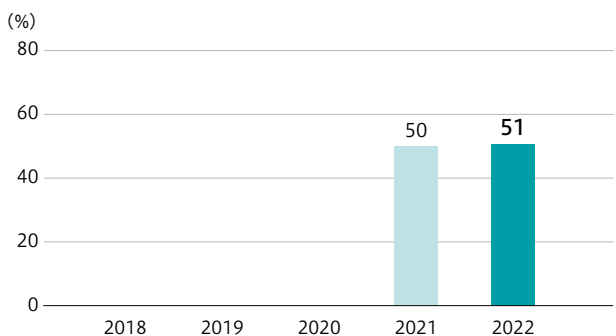
## 休業災害度率(単体・日本国内平均)



## 強度率(単体・日本国内平均)

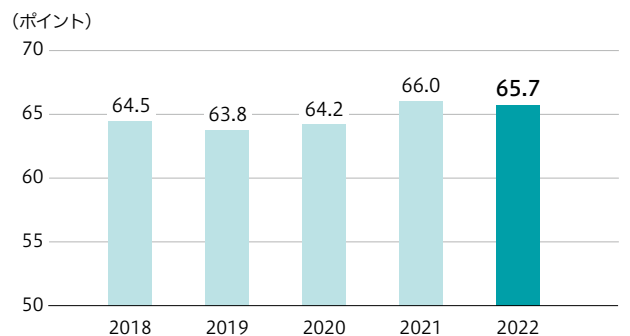


## エンゲージメントスコア(単体・総合職)



※エンゲージメントサーベイは2021年度より開始しました。詳細については86ページをご参照ください。

## 購入店総合満足度(国内・農業機械)



※本グラフのポイントとは、新品のトラクタ・乗用田植機・コンバインをご購入いただいた日本国内のお客様を対象に、ディーラー直営部門が実施したアンケートにおいて、購入店の総合満足度について肯定的なご回答をいただいた方の割合を示します。

# 会社情報

## 社外からの評価


### ESG インデックスへの組み入れ状況

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

#### ESG 要素総合型

 <p>MSCI ESG Ratings</p> <p>Member of Dow Jones Sustainability Indices</p> <p>Powered by the S&amp;P Global CSA</p> <p>Dow Jones Sustainability Indices</p>  <p>FTSE Blossom Japan</p> <p>FTSE Blossom Japan Index*</p>	 <p>2022 MSCI ESG Leaders Indexes Constituent</p> <p>MSCI ESG Leaders Indexes</p> <p>2022 CONSTITUENT MSCI ジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数</p> <p>MSCI ジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数*</p>  <p>Corporate ESG Performance</p> <p>ISS ESG Prime</p> <p>ISS-oekom Corporate Rating</p>	 <p>FTSE4Good</p> <p>FTSE4Good Index Series</p> <p>2022 CONSTITUENT MSCI 日本株 女性活躍指数 (WIN)</p> <p>Constituent MSCI 日本株 女性活躍指数 (WIN)*</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

#### 環境テーマ型



S&P/JPX カーボン エフィシエント 指数

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.

(2023年6月1日現在)

## 選出・認定・受賞の実績



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



経済産業省が定める制度に基づく「DX 認定事業者」に認定



わたしたちは、環境先進企業として、環境省と環境保全のお約束をしました。

「エコ・ファーストの約束」を2021年12月に更新し環境大臣から「エコ・ファースト企業」に再認定

### ① 欧州最大級の農業機械展示会「EIMA2022」の技術賞を受賞 果樹向け農薬噴霧機「OPTIMA スマート・スプレーヤー」

同機械はトラクタでけん引しながらリンゴなどの果樹に精密に農薬を散布するインプラメント(作業機)です。作物の密度や、病害虫の発生状況を検知する機能を備え、噴霧方向や噴霧量等をリアルタイムに制御することができます。その結果、農薬使用量を最大45%、ドリフトを最大60%削減し、環境負荷を低減できる点が評価されました。



### ② KSAS 対応食味・収量センサ付きコンバインと KSAS 対応施肥量電動調量ユニット付き田植機が「みどり投資促進税制」の対象機械に認定

当社の製品「KSAS 対応食味・収量センサ付きコンバイン」と「KSAS 対応施肥量電動調量ユニット付き田植機」が、水田において適切な施肥を行うことによって環境負荷低減に貢献すると認められ、農林水産省の「みどり投資促進税制」の対象機械となりました。対象機械を導入する農業生産者様は、取得価額の32%について特別償却の適用が可能となる税制優遇を受けられます。



KSAS 対応食味・収量センサ付きコンバイン



KSAS 対応施肥量電動調量ユニット付き田植機

## 会社概要 (2022年12月31日現在)

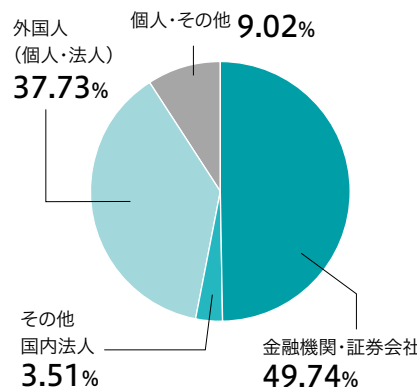
社名	株式会社クボタ	連結売上高	2兆6,788億円	本社	〒556-8601 大阪市浪速区敷津東一丁目2番47号 TEL 06-6648-2111
創業	1890年	連結従業員数	50,352人	東京本社	〒104-8307 東京都中央区京橋二丁目1番3号 京橋トラストタワー TEL 03-3245-3111
資本金	841億円	グローバル展開	120ヵ国以上		
発行済株式総数	1,191,006,846株	海外売上比率	約78%		
株主数	96,282名				

## 株式・株主情報 (2022年12月31日現在)

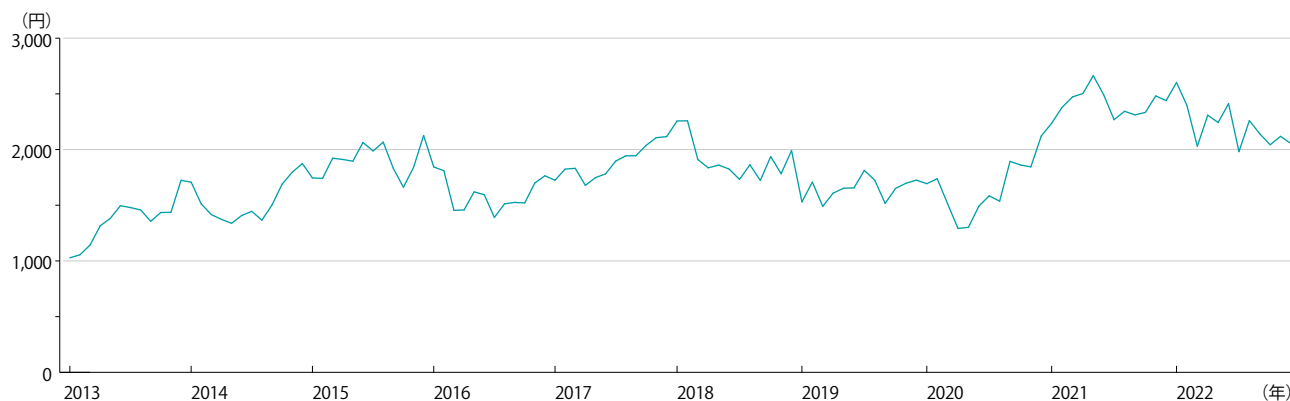
### 株式基本情報

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

### 所有者別分布状況



### 過去10年間の株価推移 (2013年1月1日～2022年12月31日)



### 大株主の状況

株主名	株数(千株)	持株比率(%)
1 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	193,258	16.23
2 日本生命保険相互会社	62,542	5.25
3 明治安田生命保険相互会社	59,929	5.03
4 株式会社日本カストディ銀行(信託口)	52,411	4.40
5 株式会社三井住友銀行	36,006	3.02

株主名	株数(千株)	持株比率(%)
6 株式会社みずほ銀行	31,506	2.65
7 MOXLEY & CO LLC	27,998	2.35
8 SMBC日興証券株式会社	23,596	1.98
9 BNYM TREATY DTT 15	20,378	1.71
10 STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	18,358	1.54

# 株式会社クボタ

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



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



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

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。