

クボタグループ 統合報告書

INTEGRATED REPORT 2024

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
編集部門：KESG推進部



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。



脱炭素につながる新しい豊かな暮らしを
創る国民運動「デコ活」に賛同し、デコ活
宣言を行いました。



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。



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。



編集方針

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、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ました。また、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。

「統合報告書2024」では、前年度版の内容を踏襲しつつ、

内容を深化・拡充させることを基本方針としています。

具体的には、株主・投資家の皆様からいただいたフィードバックを基に、昨年開示したマテリアリティの目標値の開示を進めました。さらに、食料・水・環境の各領域におけるソリューションや、DXへの取り組み状況など、GMB2030実現に向けた具体的な進捗状況の開示を行いました。

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。

報告対象期間

2023年1月～2023年12月
※一部、上記期間外の事柄についても記載しています。
※毎年6月に更新しており、次回は2025年6月に開示する予定です。

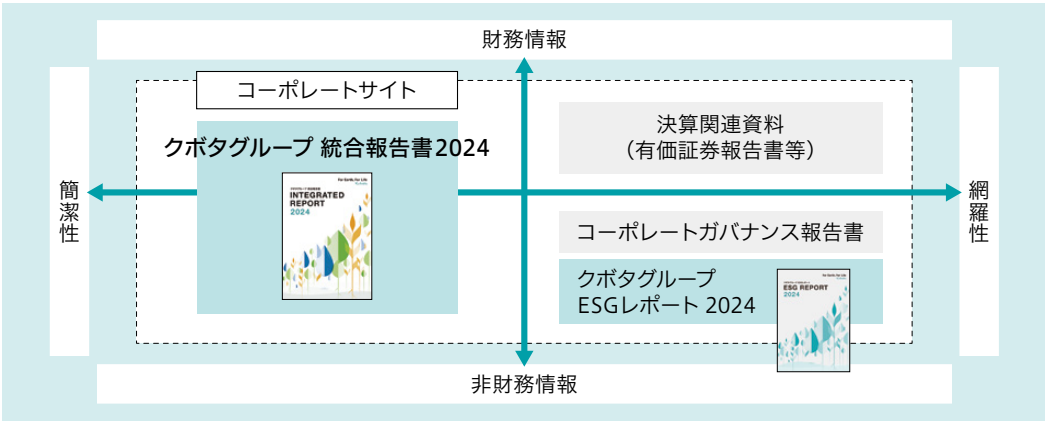
報告対象範囲

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/

本報告書の位置づけ



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すべてを網羅したサイトです。
クボタグループ 統合報告書 2024	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 2024	ESGそれぞれの項目ごとにその取り組みの詳細を報告します。これらの取り組みの基礎となる理念や方針、また企業概要につきましてESG報告の前段となるプロフィールパートで説明しています。 環境報告 社会性報告 ガバナンス ESGレポートはこちらをご参照ください。 https://www.kubota.co.jp/ir/financial/integrated/esg-report/data/esgreport2024-full.pdf
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。

統合報告書2024の構成・ポイント

統合報告書2024では、5つのチャプターに分け、長期ビジョン「GMB2030」の実現に向けた当社の戦略、経営資本拡充の取り組みなどを体系的に構成しています。

- Chapter 01

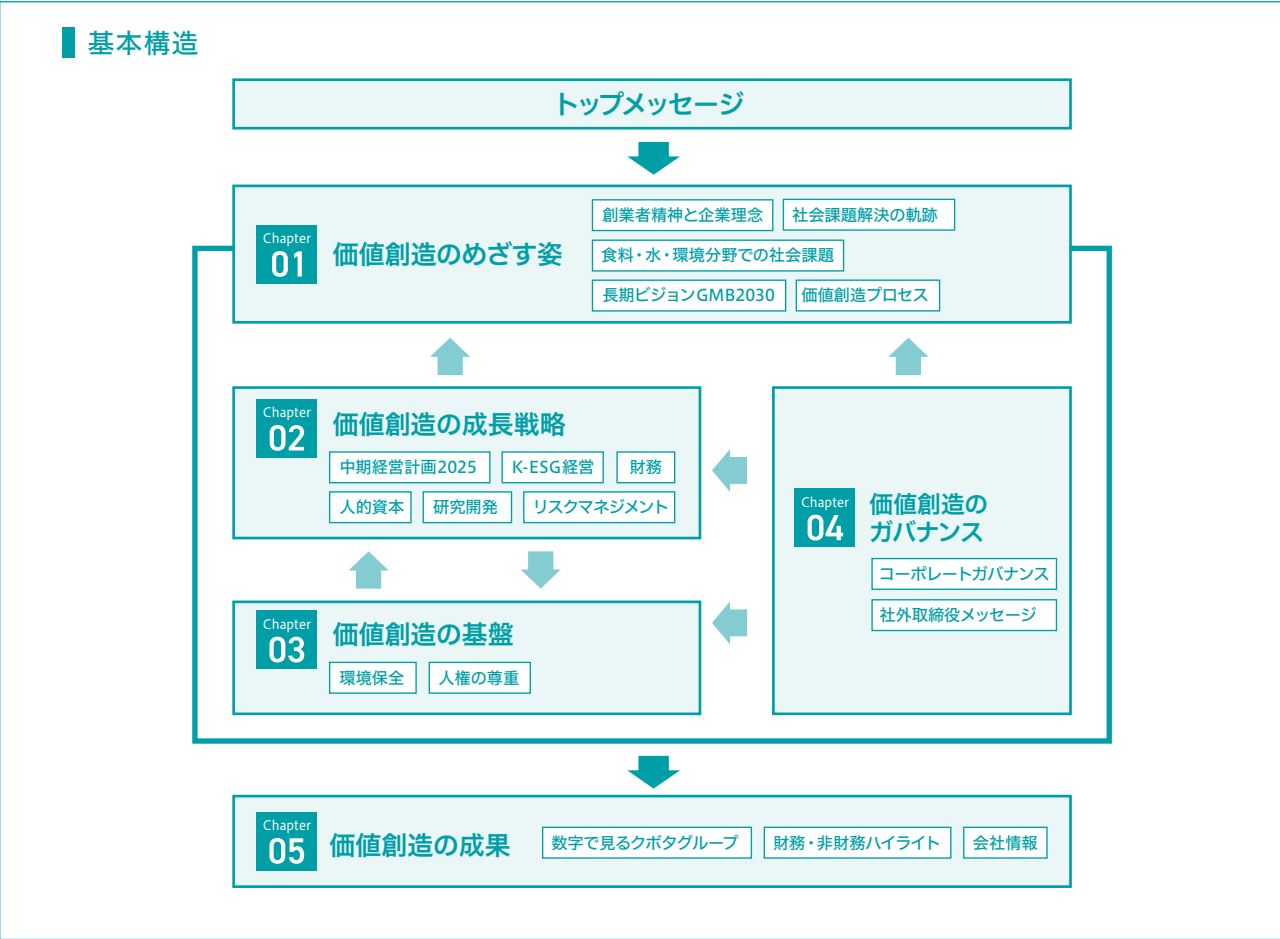
価値創造のめざす姿
チャプター1では、価値創造のめざす姿として、クボタの価値創造ストーリーを示しています。創業以来、食料・水・環境の分野で社会課題を解決し、社会価値と経済価値を創造してきた軌跡、そして長期ビジョン「GMB2030」実現に向けたソリューションの紹介をしています。
- Chapter 02

価値創造の成長戦略
チャプター2では、持続的に成長していくための戦略を掲載しています。中期経営計画と持続的な成長を事業・ESG両面で推進していくK-ESG経営の全体像を示しています。またそれらの実行戦略として、財務、人財、研究開発といった経営資本について担当役員メッセージとともに掲載しています。
- Chapter 03

価値創造の基盤
チャプター3では、価値創造を行うにあたって基盤となる環境と社会を持続的なものとするための取り組みを掲載しています。
- Chapter 04

価値創造のガバナンス
チャプター4では、健全で効率的かつ透明性のある経営を実現するためのガバナンス体制などに加え、本年の特集として社長と社外取締役役、社外監査役の対談を掲載しています。
- Chapter 05

価値創造の成果
チャプター5では、財務および非財務のデータ、会社概要を掲載しています。



CONTENTS



- 2 編集方針
- 2 本報告書の位置づけ
- 3 統合報告書2024の構成・ポイント

- 6 トップメッセージ

Chapter 01 価値創造のめざす姿

- 14 企業理念「クボタグローバルアイデンティティ」
- 16 社会課題解決の軌跡
- 18 食料・水・環境分野での社会課題
- 20 長期ビジョン「GMB2030」
- 21 食料の生産性・安全性を高めるソリューション
- 22 水資源・廃棄物の循環を促進するソリューション
- 23 都市環境・生活環境を向上させるソリューション
- 24 価値創造プロセス
- 26 価値創造プロセスのポイント



Chapter 02 価値創造の成長戦略

- 30 中期経営計画2025の進捗
- 32 DX
- 34 長期ビジョン「GMB2030」実現に向けたK-ESG経営
- 36 マテリアリティとありたい姿、指標
- 38 財務資本 ～財務担当役員メッセージ～
- 42 人的資本
- 44 【人的資本戦略① DEI（組織の強化）】
～多様な価値観に基づく事業運営
- 48 【人的資本戦略② Purpose（個の強化）】
～従業員の成長と働きがいの向上
- 52 【人的資本戦略③ 健康経営の推進】
～人的資本戦略の土台

55 特集 1 マネジャー座談会

クボタが考える『対話』を軸にした人的資本の向上

- 62 DEI
- 64 健康経営
- 65 労働安全衛生
- 66 知的資本
- 68 製造資本
- 70 リスクマネジメント
- 72 機械事業
- 74 水・環境事業

Chapter 03 価値創造の基盤

- 78 環境への取り組み
- 88 人権の尊重

Chapter 04 価値創造のガバナンス

92 特集 2 コーポレートガバナンス対談

「取締役会のありたい姿」を明確化しさらなる実効性の向上をめざす

- 96 コーポレートガバナンス
- 103 コンプライアンス
- 104 役員一覧

Chapter 05 価値創造の成果

- 110 数字で見るクボタグループ
- 112 財務ハイライト
- 114 非財務ハイライト
- 116 会社情報



トップメッセージ



株式会社クボタ
代表取締役社長

北尾 裕一

真のグローバル企業に
向けて、「One Kubota」の
具現化に取り組みつつ、
持続的成長を
果たしていきます。

売上高、営業利益ともに過去最高を更新

2023年12月期、クボタグループの売上高は3兆207億円となり、前年度に続いて過去最高を更新するとともに、売上高3兆円台を達成しました。営業利益は3,288億円となり、こちらも過去最高を更新しました。

2023年は海外展開を加速する変革の年として、クボタグループを挙げて成長ドライバーの推進、製品や事業ポートフォリオの見直しに注力してきたことがこの度の業績につながりました。中でも、北米における底堅い住宅市場を背景とした建設機械の販売拡大、インドで2022年に連結子会社化したエスコーツLtd.（現、エスコーツクボタLtd.）が売上高の伸長に寄与しています。

この2年間で振り返りますと、2022年は原材料価格の高騰や物流の混乱といった外的要因により効率の悪い経営に

陥り、増益効果がコストアップに吸収された形となりました。これに対して、2023年は体質強化、価格転嫁などのコストアップに向けた対策が計画通りに進んだほか、原材料コストの悪化幅の減少、円安などにより増収増益となりました。コストアップの吸収が進んだことで、利益率向上に向けた取り組みの効果が見え始めました。2023年12月期までの営業利益への累計貢献額は330億円に達し、これも利益率の向上に寄与しています。

2023年12月期の業績をコロナ禍前の2019年と比較すると、売上高、営業利益ともにおよそ1.6倍にまで拡大し、中期経営計画のテーマを着実に進めたことで持続的な成長を果たすことができました。

2024年も最高水準の業績を維持、サプライチェーンの強化を推進

2024年12月期の市況の見通しについては、国際通貨基金（IMF）による実質世界経済成長率の予測が3.1%とされ、米国の成長率が減速傾向と予測されていることから、売上高の8割以上を占める機械事業の市況を注意深く見ていきます。北米については、米国の新築一戸建て住宅販売戸数が堅調に推移するものと思われることから、建設現場の整地や土砂の運搬などに使うコンパクトトラックローダ（CTL）が好調であり、建設機械については前年度並みの数字を確保できるものと予測しています。

欧州については、建設機械市場が金利上昇による投資意欲の減退が鮮明で縮小傾向にあります。また、トラクタ市場は引き続き弱い水準が続くと見込んでいます。アジアは、タイは干ばつ、中国は補助金減少などで弱含む一方、インドは緩やかな成長を見込んでいます。こうした状況により、2024年12月期の業績は、売上高が機械および水・環境とともに前年

度を若干上回る予想としており、全体として前年比1%の成長を見込んでいます。また、営業利益については、製品の値上げや為替変動などの増益要因がある一方、原材料価格の悪化などもあり、前年の一過性の増益要因を除くと前年並みを見込んでいます。

事業リスクとしては、地政学リスクによるサプライチェーンの混乱などが挙げられます。好調のCTLは主に日本で生産して米国へ輸出している状況であるため、現在、米国への生産移管を進めており、製品供給リスクの回避に取り組んでいます。また、地政学リスクも注視しており、万一来て安全在庫の積み増し、基幹部品の国内回帰による生産体制の2拠点化といった取り組みを進めているところです。引き続き、海外でできることは現地での対応に切り替えるなど、地産地消に向けた取り組みを強化していきます。これによって強じんなサプライチェーンを構築するとともに、リードタイムの短縮を図っていきます。

長期ビジョン「GMB2030」の実現に向けグローバル展開を加速

長期ビジョン「GMB2030」は新たなソリューションの展開とともに既存事業の拡充で“命を支えるプラットフォーム

”をめざしています。既存事業の拡充の主要な取り組みの一つがインド市場の開拓です。

インド市場の開拓について、クボタグループは、2008年に現地法人としてクボタ農業機械インドを設立してインド市場に参入して以来、主に東南アジアで製造したトラクタをはじめとする農業機械などの輸入販売を行ってきました。振り返ると、2006年に私が技術部長としてインドに出向いたのが、同市場への本格的な参入の始まりでした。以来、これまでに何度もインドと日本を往復しています。参入当初、インドの水田では稲の苗を手植えするのが一般的でした。クボタのトラクタを水田に投入して、代かき※を行ったところ、農家の人々が「これは便利だ」という感想を述べたのが印象に残っています。「軽量コンパクトなトラクタをもち込めば、かなりシェアをとれるはず」と意気揚々と挑んだものの、「そうは問屋が卸さない」という言葉通りに、販売は苦戦の連続でした。理由はトラクタの用途の違いや桁違いに求められる耐久性の問題、そして何よりタイで生産してインドにもち込むことによるコストの問題などでした。

そのような状況から、インドでの現地生産を行う可能性を模索しました。しかしながら、現地で部品などのサプライ

チェーンを自前で構築するのは容易ではなく、紆余曲折していた時期がありました。これに対して、インドでサプライチェーンをもち、比較的安価な製品を作ることができる当時のエスコーツLtd.と合併会社を設立したことで、トラクタの販売台数ベースで世界最大の市場であるインド市場を攻略できる道筋が見えてきました。さらに、2022年に現エスコーツクボタLtd.を連結子会社化し、インドを起点としたグローバル戦略を加速させており、インドから欧州への輸出のチャンスが増加してきています。

参入して10年ほどはインドでのトラクタのシェアは数%にとどまっていましたが、2023年時点では、インド市場のシェアはクボタグループ全体で約12%になりました。今後は、2030年には両社を合わせてインドのシェアを2倍にすることをめざすとともに、インド国内での事業にとどまらず、欧米や新市場であるアフリカなどに向けて、価格の安いベーシックトラクタを輸出していくことで、海外展開をさらに加速する考えです。

※ 田に水を入れて土を碎いてかきならす作業

在し、現地の方々の厳しいご意見をいただきながら、課題の解決に向けて真摯に取り組んでいます。北米で大ヒットとなった芝刈り用の乗用モータやユーティリティビークルなどはまさに「Listen to the dealer」から生まれたものです。

こうしたマーケットイン活動はインド市場においても変わることなく、顧客やディーラーに寄り添った取り組みを大切にしながら、信頼されるブランドとしての定着を追求していきます。ベーシックトラクタをめぐっては価格競争力のあるインド勢を筆頭に中国、韓国などの競合がしのぎを削っている状況です。これに対して、クボタグループの各社がそれぞれの強みを発揮し、力を合わせて開発と製造の拠点を築き、インド市場における競争優位を築いていきます。

これから先、ベーシックトラクタの市場は、インドはもちろんのこと、ヨーロッパ、さらにはアフリカでも拡大していくと見込んでおり、インドを輸出拠点とすることで、「グローバル・メジャー・ブランド クボタ」の実現に向けて一歩ずつ

着実に進んでいく考えです。

真のグローバル企業に向けては、クボタが130年以上にわたって培ってきた強み、他社にはない特長をいかに発揮していくかが目標達成の鍵となります。農業機械および建設機械で例を挙げると、競合他社が大型機で強みを発揮している一方、我々は小型で小回りの利く作業機で世界中から高く評価されています。コンパクトだからこそ役立つ用途が多数あるのも事実で、競合にはない強みの一つです。

また、クボタはトラクタ本体とそれに取り付けて使用する作業用機械であるインプラメントの両方をラインアップとして製造、販売しています。世界各地の農地のニーズに即したインプラメントの提案は重要であり、クボタにとっての他社との差別化に欠かせないものです。これからの農業における生産性の向上などに貢献できるように、トラクタやインプラメントはどうあるべきか、真剣に考えていきます。

研究開発投資、外部との協業を通じてイノベーションを促進

創業以来、大切に培ってきた顧客やディーラーの声に真摯に応える取り組み

インド市場の開拓で手本としているのが、日系の自動車メーカーです。同社は1980年代からいち早くインドに進出し、現地との合併会社を通じて、現地の部品メーカーを育成するなどして品質の高いモノづくりで市場を拓いてきました。クボタグループとしても、同社に学びつつ、低コストであ

りながらも品質の高いサプライチェーンの構築に尽力していく考えです。

一方、クボタグループの強みは、現地の顧客やディーラーに寄り添った販売活動およびアフターサービスにあります。競合メーカーの中には卸売に特化した販売戦略を展開しているところがあるのに対して、我々は顧客やディーラーの課題に常に真摯に向き合い、解決をめざしていく中で、ともに成長していくマーケットイン活動を大切にしてきました。こうした価値観はクボタがお客様の抱える課題へ真摯に伝えてきた伝統に裏打ちされたもので、私が大切にしている「On Your Side」の精神でもあります。これは日本国内にとどまらず、世界のクボタグループ各社に浸透している共通の価値です。例えば、米国販売子会社クボタトラクタコーポレーション(KTC)では「Listen to the dealer(ディーラーの声に耳を傾ける)」という考え方を大切にしており、販売活動の根本となっています。

世界各地で顧客やディーラーの声を受けとめるのは販売部門に限らず開発部門も同様です。必要に応じて、現地に駐

中期経営計画2025における事業運営体制の変革に向けては、計画の具体的な取り組みとして掲げている「ESGを経営の中核に据えた事業運営への転換」に象徴される通り、グループ独自のESG経営を推進していくことが重要と捉えています。これからの時代、製品の力だけで社会課題に取り組むには限界があり、機械事業にしても水環境事業にしてもトータルでソリューションを提供するための事業運営体制が求められています。2030年に向けてクボタグループがめざす姿として“命を支えるプラットフォーマー”を掲げていますが、製品・機械の提供に限らず、業界全体を支えるプラットフォームを構築し、お客様の生産性向上をはじめとした課題解決に役立つ企業でありたいと考えます。

そのためには、クボタグループだけでの取り組みを越え

て、外部の組織との協業が重要です。この10年間、M&Aやスタートアップへの投資を行ってきたのに加えて、近年は人工知能に強い米国・シリコンバレーのスタートアップや、バッテリー開発スタートアップなどに出資して、イノベーションの促進に注力しています。加えて今後は、世界の各地域の軸を強化していくことが重要であることから、現地による現地のための投資を実行していくことで、グローバル化に対応した運営体制の変革を促進していきます。

2024年1月には米国・ラスベガスで開催されたテクノロジー見本市「CES」にクボタとして初出展しました。業界の垣根を越えた連携が必要となる中、見本市への出展によって、人工知能など最先端の情報通信技術を有する企業とのオープンイノベーションに期待しています。

事業運営体制の変革を加速

前年度のトップメッセージでも申しました通り、本当の意味でのグローバルな経営体制の構築が重要です。世界各

地の拠点に日本人が経営幹部として赴任して指揮をとる、日本流マネジメントでは意思決定や業務効率の面で遅れが



エスコーツクボタ Ltd. トラクタ製造ラインの様子

生じかねません。これに対して、現時点のエスコーツクボタ Ltd.で見られる通り、現地のリーダーが経営を主導する中で、日本人がグローバルな考え方を学び、円滑なコミュニケーションのもと、地域の実情に応じた効率の良いオペレーションが実現しつつあります。

グローバルな観点からの人財の育成、登用に関しては、2023年は欧米を中心に約40名の現地リーダーを日本に招聘して、企業経営のあり方について議論を行いました。また、北米から人事部門のディレクターが日本の本社に駐在し、地域を超えた協働を促進しているところです。ダイバーシティ&インクルージョンについては、中長期視点でじっくり取り組み、これからの時代にふさわしい企業文化の醸成を図っていきます。

また、クボタでは、顧客やディーラーに寄り添ったマーケティング活動の展開にあたっては、研究開発、生産、販売

サービス、間接の各部門全員が一つになり、まさに「One Kubota」となって、さまざまな課題に挑戦しています。2024年は新たにいくつかの改革プロジェクトを立ち上げており、事業運営体制の変革を加速していく考えです。

一方、2022年には、グローバル研究開発体制の連携推進および製品開発や先端技術開発の強化を目的としたグローバル技術研究所を設立しました。ここでは各種製品技術部門に加え、材料の研究や各種解析を行う基盤技術部門、高精度な製品化研究に必要な品質保証・調達部門、それらを支える開発管理・推進部門を集結させたことで、より高付加価値な製品やソリューションを、より早く世界のお客様に提供できる体制が整いました。実際、研究者同士のコミュニケーションが促進されていると実感しており、今後、新たな価値の創造、開発リードタイムの短縮といった成果が生まれてくると期待しています。

時代の先を見すえつつ、「グローバル・メジャー・ブランド」をめざす

中長期の事業環境は、世界の総人口が80億人を超えてさらに増加していく状況にあって、食料の増産に向けてクボタグループが果たす役割はますます重要なものとなっていきます。一方で、気候変動の問題もさらに深刻なものとなるおそれがあります。クボタグループとしては、こうした状況

をふまえて先進国と新興国がそれぞれ抱える課題の解決に向けて農業の機械化、スマート化に向けて前進していくことが使命であります。成長期待の大きいインド、さらにはアフリカなどのグローバルサウスにおいてベーシックトラクタなどの農業機械を普及させていくことで、各地域の食料問題の解決に寄与するとともに、農業に従事する人々の生活水準の向上に貢献していくこともまたクボタの役割です。その点、タイなど東南アジアの市場を開拓してきた経験を生かすことができると考えています。事業を通じて環境・社会課題を解決することは、いわばクボタの創業以来のDNAであり、グローバル企業として持続的成長を実現していくうえでの揺るぎない価値観です。

農業のスマート化については、農業経営の課題解決をサポートする営農・サービス支援システムKSASを展開しており、日本の2万を超える農家の皆様にご利用いただい

ています。今後、営農プラットフォームとして、農家を支援し、収益向上に役立ちたいと考えます。さらにはスマート農業加速化実証プロジェクトに参画するなど、未来を見すえた取り組みが相次いでいます。

建設機械市場では、都市化の進行に即して建物の建設が増えることから、クボタの強みである小型建設機械に対する需要もさらに拡大していくものと考えます。2030年には小型建設機械の市場規模が3兆円に拡大していくことが見込まれるので、建設機械事業の売上高を1兆円にする目標を掲げました。その一環として、北米に生産拠点を設けるとともに、ラインアップの充実をめざしています。好調のCTLは、現状のモデル数では競合他社と差がついており、北米での開発や生産拠点の拡充が進んできたことから、今後モデル数を増やしていきます。また、都市化が進むタイにおいても小型建設機械の需要が拡大しており、販売に注力しているところです。

生産体制に関しては、2023年の海外生産比率が45%になっており、引き続き世界各地で地産地消の体制を築き、地域のニーズによりスピーディに対応していきます。

水環境部門は、売上の8割以上を占める日本国内の需要拡大に限られるため、更新メンテナンス事業を伸ばしてい

く必要があります。課題は、公共事業である上下水道の補修を担う人財が減っていく点です。そのため、情報通信技術などを駆使しつつ、維持管理や保守点検を効率よく行っていくことが欠かせません。クボタは、明治時代に水系伝染病が拡大して水道施設整備の必要性が高まった中で、水道用鑄鉄管の開発に着手し、当時日本では困難とされた量産化に成功し、近代的な水道の発展に大きく貢献しました。以来130年以上にわたって水環境ソリューションを磨き上げてきました。食料の安定供給とともに水の確保も課題となる中で、クボタは人々の生活の向上に貢献していきます。

食料・水・環境の中で、私が新たに着目しているのが、廃棄物の処理です。廃棄物処理や下水汚泥処理で培った熔融技術などを強みに、資源循環ソリューションによる社会課題の解決に取り組んでいるところです。この中では、福島県双葉町減容化施設における廃棄物処理業務が含まれ、放射性物質に汚染された廃棄物の処理方法として高く評価され

ています。資源循環ソリューションは将来、100億円程度の事業に育つものとの見通しを立てています。

食料・水・環境の連携が実現する自然と調和した持続可能な社会の実現に向けては、クボタスマートビレッジという構想を打ち出しています。これは食料の生産から流通・販売、水の浄化・再利用、廃棄物の処理・リサイクルを実現する持続可能なプラットフォームを構築するものです。

この中では、カーボンニュートラルに寄与する取り組みも含まれます。日本は年間約11.2億tのCO₂排出量があり、農業で年間約5,000万tとされています。その大半が土壌から発生するメタンガスやN₂O（一酸化二窒素）です。これらの排出を抑える技術の開発を大学などと共同で研究しています。まずはマザー市場である日本で技術を確立し、水田面積の大きなインドやタイなどで技術の水平展開を図っていきます。

従業員とのエンゲージメントを大切に「One Kubota」で社会の課題に応える企業へ

最後に組織がイノベーションを起こすうえでもっとも重要な人財についてです。初めて実施した従業員エンゲージメント調査の結果が期待したようなものでなかったため、エンゲージメントの向上に注力してきました。その中では、従業員一人一人がやりがいや成長を実感できる組織づくりに取り組み、例えば、対話文化の構築という点では、コミュニケーションの促進に向けてタウンホールミーティングをはじめ、経営者と若い世代の人たちがお互いに考えていることを話し合う場を設けています。

私は、子どもの頃、鉄腕アトムなどの漫画に惹かれ、大人になったらロボット博士になることを夢見ていました。現在、その夢は農業機械の自動運転技術などで結実しつつあります。これからの時代、新たな価値の創造を通じて社会課題の解決に取り組むうでは、個人としての意志、夢が重要な原動力となると考えます。そのためにも従業員一人一人が夢をもち、その追求に向けて仕事に取り組む組織であることが欠かせません。

これから先、社内は「One Kubota」「On Your Side」を引き続き大事にし、それに加えて社外の人々との協働を通じて、社会の課題に真摯に向き合い、クボタだからできる価値の提供に努めていきます。ステークホルダーの皆様には引き続き、ご支援を賜りますようよろしくお願い申し上げます。



グローバル技術研究所(KGIT)で開催したタウンホールミーティング

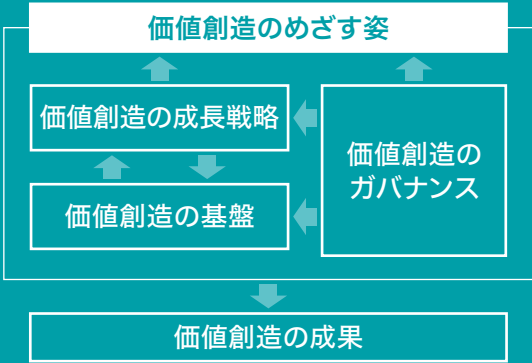
Chapter

01

価値創造のめざす姿

ポイント

食料・水・環境分野の社会課題の解決に挑戦し続ける、2030年に向けたクボタの価値創造ストーリーを示しています。創業以来、食料・水・環境の分野で社会課題を解決し、社会価値と経済価値を創造してきた軌跡、そして長期ビジョン「GMB2030」実現に向けたソリューションの紹介をしています。



CONTENTS

- 14 企業理念「クボタグローバルアイデンティティ」
- 16 社会課題解決の軌跡
- 18 食料・水・環境分野での社会課題
- 20 長期ビジョン「GMB2030」
- 21 食料の生産性・安全性を高めるソリューション
- 22 水資源・廃棄物の循環を促進するソリューション
- 23 都市環境・生活環境を向上させるソリューション
- 24 価値創造プロセス
- 26 価値創造プロセスのポイント

創業 1890 年

創業以来、食料・水・環境に関わる 地球規模の課題解決に取り組んでいます。

1890年、19歳で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。

創業者の信念は、今日までグループ5万人に息づいており、

「グローバル・メジャー・ブランド クボタ (GMBクボタ)」の実現に向け、グローバルに事業を推進しています。

創業者 久保田権四郎の創業者精神

- 国の発展に役立つ商品は、全知全霊を込めて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
- 自分の魂を打ち込んだ品物を作り出すこと、
又其の品物には正しき意味に於ける商品価値を具現せしむること



企業理念

クボタグローバルアイデンティティ

スピリッツ

私たちの精神・姿勢

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

ブランド ステートメント

私たちの約束

For Earth, For Life Kubota

「For Earth, For Life」—

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

ミッション

私たちの使命

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

世界はいま、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

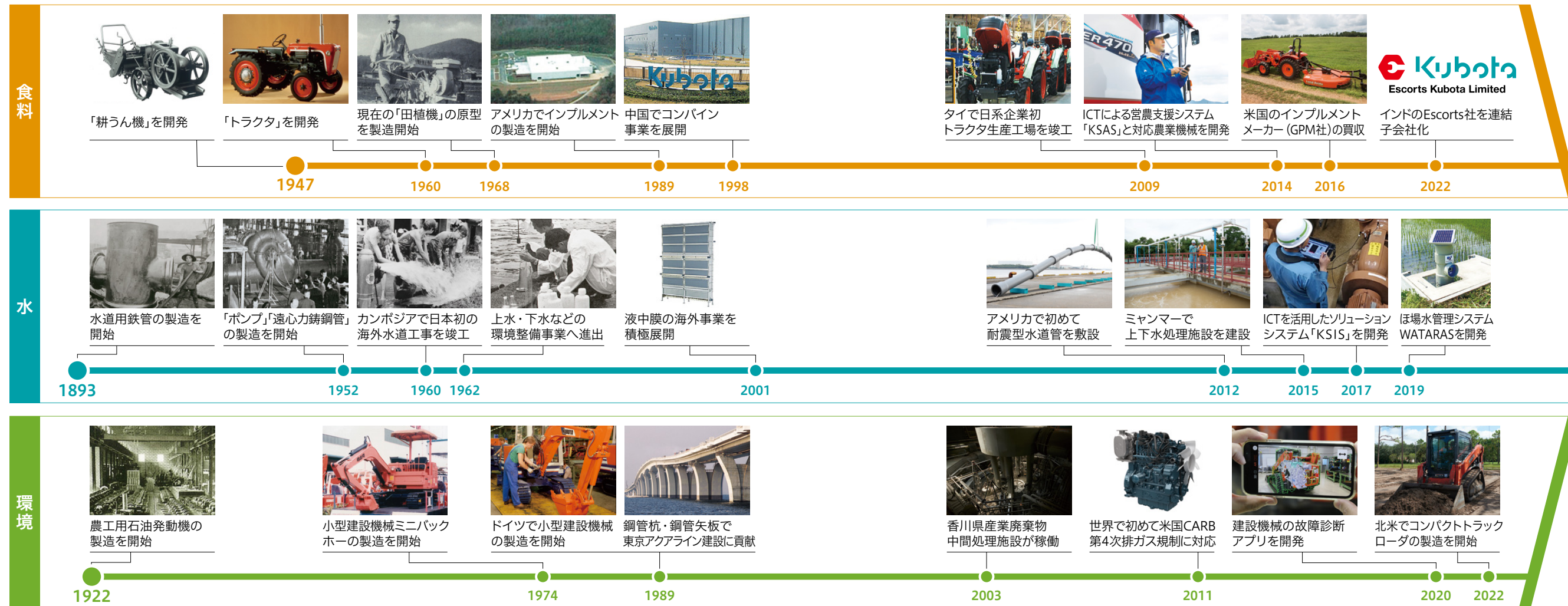
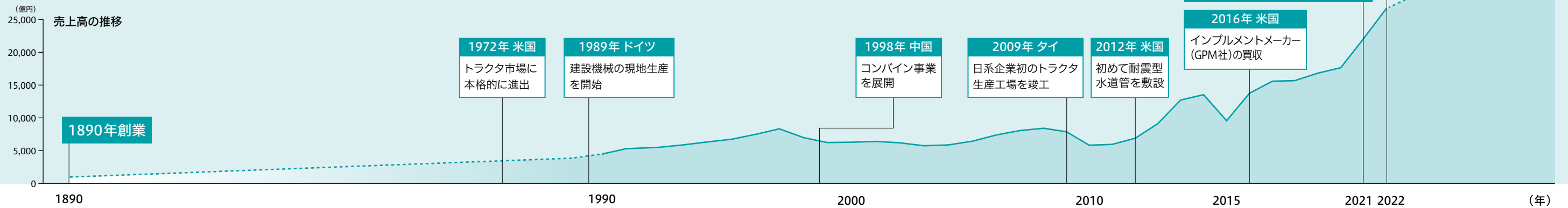
「食料」「水」「環境」は個別のテーマではなく、密接に結び付いたテーマ



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。



豊かな社会と自然の循環に「命を支えるプラットフォーマー」

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なかで、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。いま、世界は食料・水・環境という、人が生きていくうえ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80億人^{*1}から、2050年には97億人^{*1}、2100年までには104億人^{*1}に達するといわれています。こうした人口増加と経済発展により、2050年の世界の食料需要は2010年と比較して1.7倍^{*2}になると予測されています。また、世界の約11人に一人(推定7億8,300万人)^{*3}が未だ十分な食料を得られていないといわれています。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2022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. 「世界の食料安全保障と栄養の現状2023(SOFI)」

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、2012年に178万人^{*1}だった基幹的農業従事者は、2022年には122.6万人^{*2}にまで減少。うち65歳以上が86万人^{*2}と約7割を占め、平均年齢は68歳^{*2}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^{*3}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必要があるため、農業の効率化と生産性向上のニーズは世界的に高まっています。

*1. 農林水産省「農業構造動態調査結果」(2022年データ)

*2. 農林水産省「農業労働力に関する統計」(2022年データ)

*3. 世界銀行「Employment in Agriculture」(2021年1月データ)

世界人口の推計値

2019年 **80億人** 《 2050年 **97億人** 《 2100年 **104億人**

日本の総雇用に対する農業従事者の割合

2012年 **178万人** 《 2022年 **122.6万人**

うち 65 歳以上 **86万人** 平均年齢 **68歳**

食料の生産性・安全性を
高めるソリューション



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4人に一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4分の1に相当する約22億人が安全な飲み水にアクセスすることができていません^{*1}。また、世界人口の急激な増加や経済の発展などを背景に、世界の水需要は2000年から2050年までに約55%の増加^{*2}が見込まれています。このように、安心して使える水を供給するインフラ構築のニーズは世界的にますます高まっています。

*1. ユニセフ(国連児童基金)とWHO(世界保健機関)の水と衛生共同モニタリング・プログラム(JMP「Progress on household drinking-water, sanitation and hygiene 2000-2022: Special focus on gender」)

*2. 経済協力開発機構(OECD)「OECD Environmental Outlook to 2050 (2012)」

水インフラの老朽化

水道の老朽化で高まる漏水・被災リスク

現在、先進国を中心に水インフラの老朽化が課題となっています。水道普及率98%(2021年時点^{*1})と高い数値を誇る日本でも、その多くが高度経済成長期に布設された管路であり、法定耐用年数の40年を超えた経年管路の割合は年々高くなっています。また、米・欧州でも多くの水道管が耐用年数を迎える、あるいは超えており、日本と同様の問題が生じています^{*2}。老朽化した水インフラは漏水被害のリスクが高まるばかりでなく、地震などの災害時に基大な被害が生じ、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

日本の水道管路の更新率

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

水資源・廃棄物の循環を
促進するソリューション



環境

クボタが取り組む世界の環境課題

人口増加による都市化の急速な
進行と老朽化した都市インフラ

世界で進行する急速な都市化

急速な都市化の進行により、社会・産業基盤整備の需要が高まる

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

* 国際連合「World Population Prospects 2019」

* 国際連合「2018 Revision of World Urbanization Prospects」

* 国際連合「The World's Cities in 2018」

歴史的景観の保全と老朽化の課題

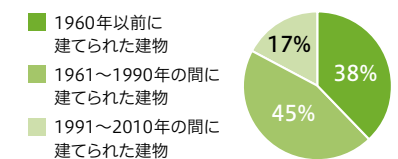
歴史ある都市では、老朽化したインフラの改修と景観の保全の両立が求められている

先進国では高度成長期に建築・整備された生活インフラの老朽化が進んでおり、それらの改修が喫緊の課題になっています。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うえで歴史的・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

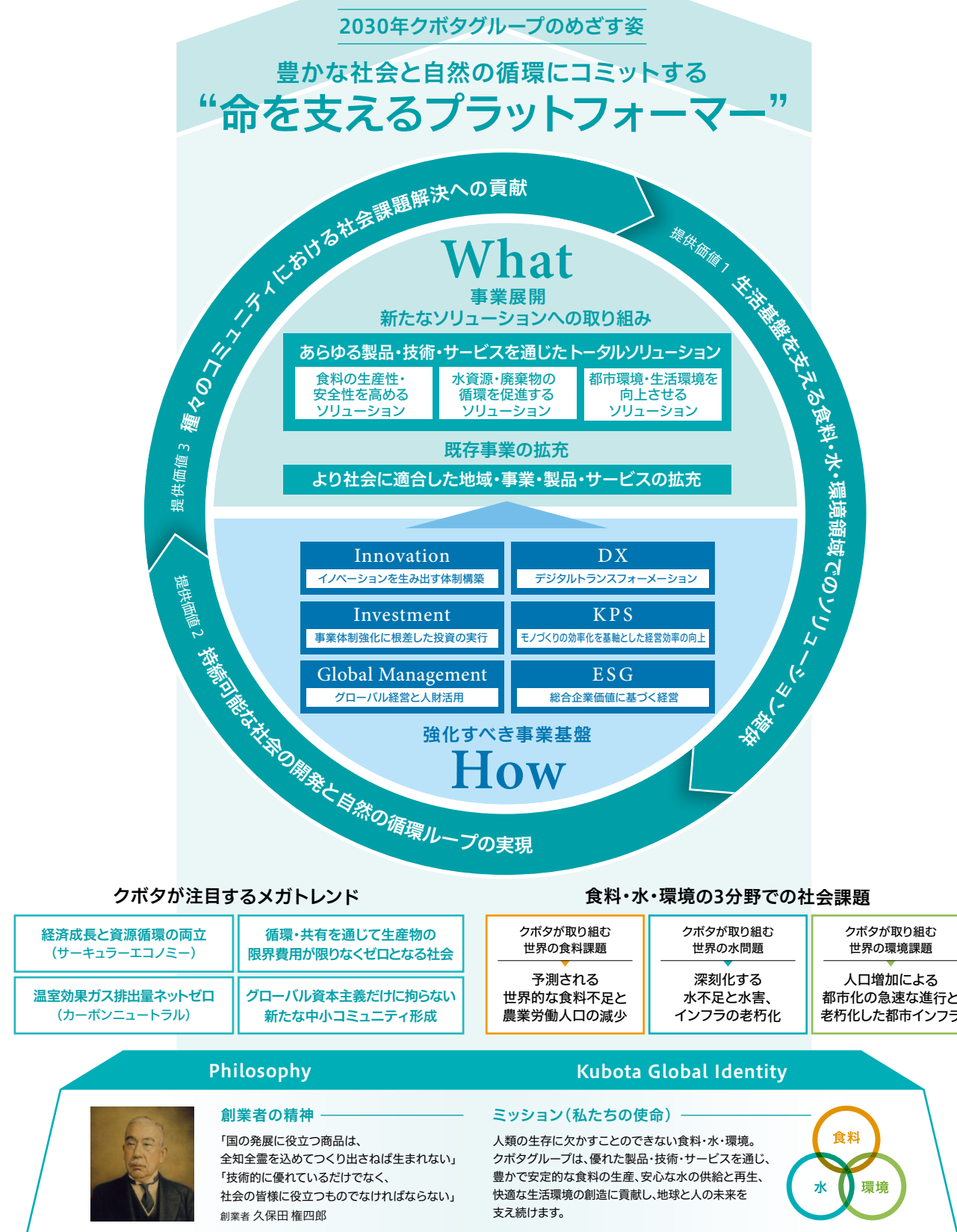


都市環境・生活環境を
向上させるソリューション

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もっとも多くのお客様から信頼されることによって、もっと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



食料の生産性・安全性を高めるソリューション

食料の生産性・安全性を高めるソリューションでは、スマート農業の実現に向けた取り組みを加速させていきます。

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

食料不足や農業就業人口の減少など世界的な農業の課題に対して、自動化・無人化された農業機械の開発、AIを活用した営農自動管理システムなど、農作物の収量と品質の向上、農業の生産性向上を図ります。

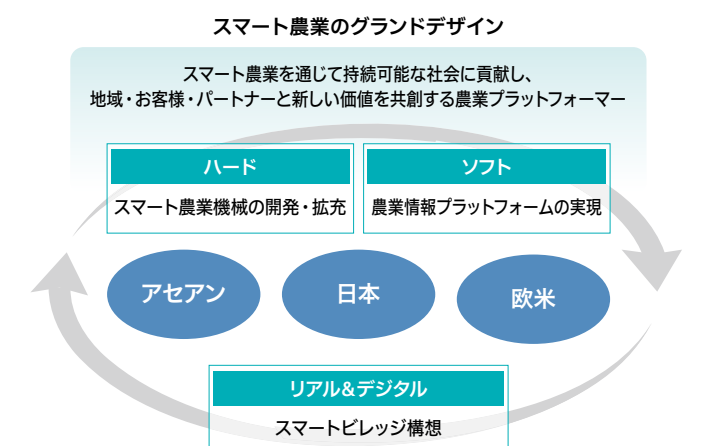
また、農業領域だけでなく異業種とも連携するオープンなアグリプラットフォームを構築し、フードバリューチェーン全体にソリューションを提供することで、地域や時代に合わせた農業の姿を創造します。



クボタのソリューション：スマート農業の推進

日本国内では、営農支援システム「KSAS(クボタスマートアグリシステム)」のオープン化を図ったことで順調に機能は拡張し、データ蓄積も進んできました。引き続き、より多くの農家の方々へ効率的、持続的なサービスを展開します。

また、スマート農業をグローバルに推進するためのグランドデザインを策定し、日本、欧米、アセアンの地域のニーズに応じたスマート農業機械の開発と、農業情報プラットフォーム構築に向けた動きも加速させています。Specialty crop 市場における自動作業の実験など、スタートアップ企業とのパートナーシップ強化も着実に進んでいます。



水資源・廃棄物の循環を促進するソリューション

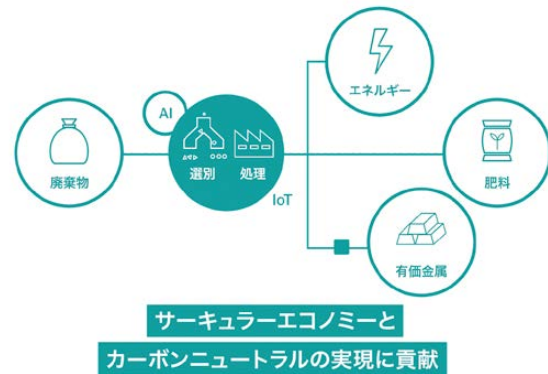
水資源・廃棄物の循環を促進するため、資源回収ソリューションの実現に向けた取り組みを加速させていきます。

クボタが取り組む世界の水・廃棄物問題

深刻化する水不足と水害、インフラの老朽化

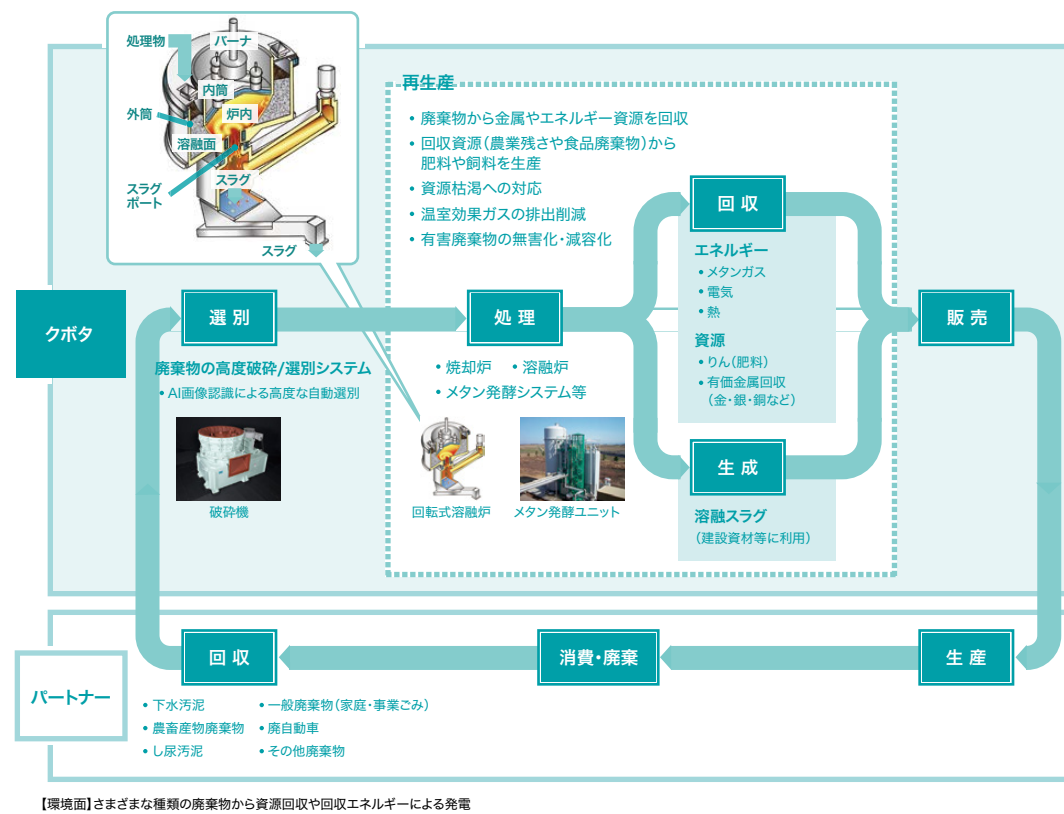
経済活動から生じる廃棄物を資源と捉える「サーキュラーエコノミー」の動きをふまえ、りんや有価金属などの回収技術をベースに、他社が保有する技術と組み合わせ、資源回収や再生産のトータルソリューションを構築します。

また、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。



クボタのソリューション：資源回収ソリューション

資源回収ソリューションでは、当社がもつ溶融炉の技術やりん・メタンガスの回収を活用した提案が進み、事業化へ向けた最終調整を行っています。現時点では100億円規模の事業になることが見えてきています。引き続き、マイノリティ出資したテラレムグループと協働し、溶融技術を活用した資源回収事業の裾野を広げるとともに、廃棄物を資源化して循環させる社会システムの構築を進めていきます。



都市環境・生活環境を向上させるソリューション

都市環境・生活環境を向上させるソリューションとして、水環境プラットフォームの構築を図っています。

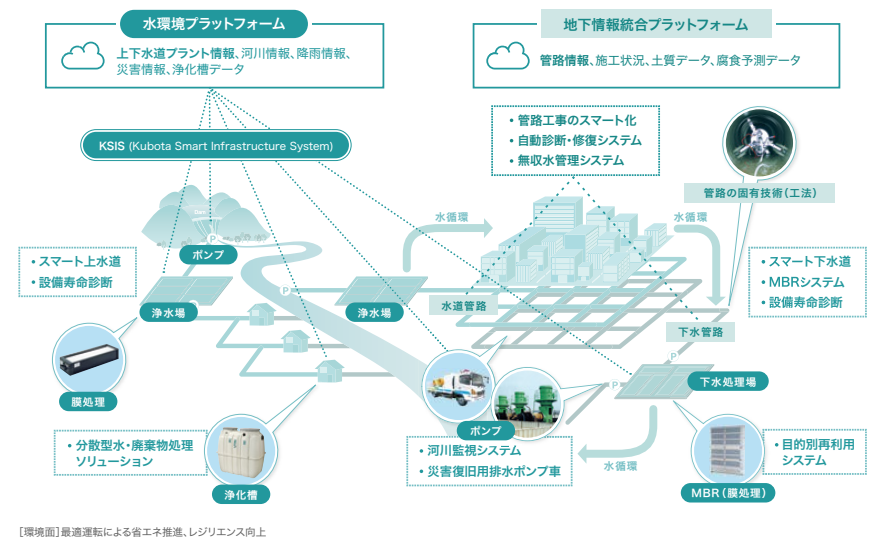
クボタが取り組む世界の環境課題

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

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。水道事業体の職員減少にともなう人材不足については、水道分野における官民連携市場が2030年以降急拡大し、2040年には5,000億円に達する見通しがあります。

The diagram illustrates the KSIIS (Kubota Smart Infrastructure System) architecture. It features two main data sources at the top: the '環境プラットフォーム' (Environment Platform) and the '地下情報統合プラットフォーム' (Underground Information Integration Platform). The '環境プラットフォーム' provides data on '上下水道プラント情報、河川情報、降雨情報、災害情報、浄化槽データ' (Wastewater plant information, river information, rainfall information, disaster information, and septic tank data). The '地下情報統合プラットフォーム' provides '管路情報、施工状況、土質データ、腐食予測データ' (Pipe network information, construction status, soil data, and corrosion prediction data). Both platforms feed into the central 'KSIIS (Kubota Smart Infrastructure System)' via a cloud icon and a network of dashed lines. A circular inset on the right shows a person working on a pipe, with a list of features: '管路工事のスマート化' (Smartification of pipe construction) and '自動診断・修復システム' (Automatic diagnosis and repair system).

当社は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、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・災害に強い製品・サービスや当社の建設機械製品との連携によって、安心安全かつ持続的なインフラ整備に貢献します。



クボタのソリューション：
水環境プラットフォームで都市インフラの
レジリエンスを高める

水環境プラットフォームの構築に向けて、上下水道施設における運転維持管理の効率化プラットフォーム「KSIS BLUE FRONT」を開発し、水道管路プラットフォーム「KSIS PIPEFUL」の機能も拡張しました。水道工事にともなう図面や書類作成業務のDXを実現する日本初のサービスの提供も開始し、当社が長年蓄積してきた水道管や土壌などに関するデータや知見とAI技術の活用により、現在の老朽度診断と、将来の漏水事故率のシミュレーションも可能にするなど、着実な進化を遂げています。また当社の建設機械製品との連携も進めています。

引き続きKSISの拡張を進め、当社が掲げた2030年にコミットする11カ条を実現すべく、取り組みを加速させていきます。



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、多くの社会貢献を行うことによって、「グローバル・メジャー・ブランド クボタ」を実現します。

クボタグループのありたい姿

「グローバル・メジャー・ブランド クボタ」の実現

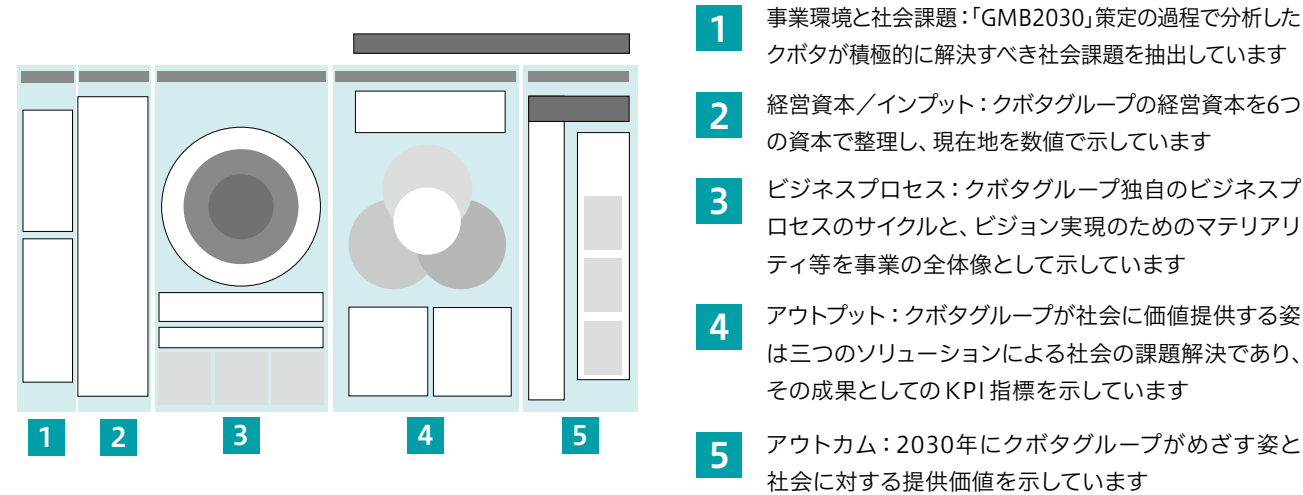


価値創造プロセスのポイント

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

全体の構造

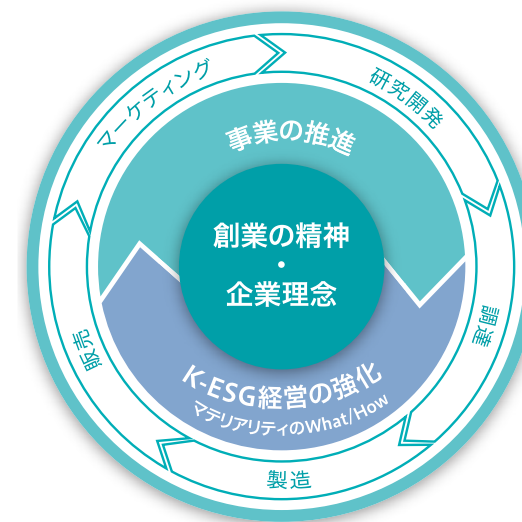
外部環境をふまえた、インプット→ビジネスプロセス→アウトプット→アウトカムの流れで価値創造のプロセスを可視化しています。財務目標と非財務目標を達成することでインプット資本の拡大に還元し、社会への価値提供をスケールアップすることが、「GMB2030」実現のプロセスであることを示しています。



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、5万人を超える従業員が環境・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「多様な価値観に基づく事業運営」「従業員の成長と働きがいの向上」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ます。

ビジネスプロセス



クボタグループは「食料・水・環境」の三つの分野を事業領域とし、マーケティング・研究開発・調達・製造・販売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長年培われ息づいてきた創業の精神や企業理念を旗印に「One Kubota」となって運営されることが、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て取り組みを強化することで、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」という人々の生活に欠かせない3つの事業領域で、クボタグループの製品・技術・サービスをコアとしながら、さまざま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

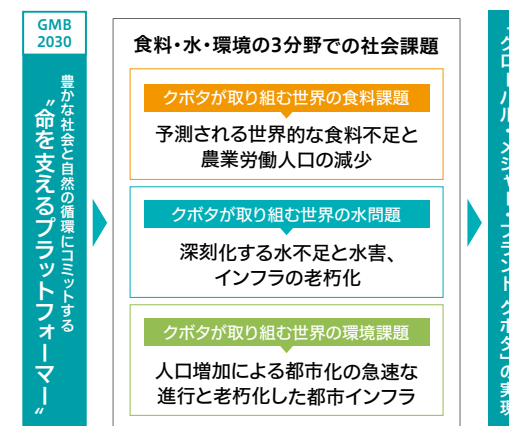
トータルソリューションを提供する「ソリューションプロバイダー」として世界が抱える社会課題の解決に直接的に貢献します。「One Kubota」で生み出すトータルソリューションにより、各事業領域が相互に連携し、作用しあうことで、グローバル・ループの重なる部分をますます拡大し、各事業領域を越えた、より大きなプラットフォームをめざしていきます。

● アウトカム

「食料・水・環境」の3つの事業領域で、「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つの事業領域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、もっとも多くのお客様から信頼されることによって、もっと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。



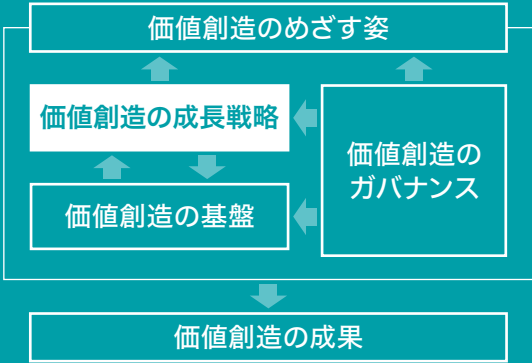
Chapter

02

価値創造の成長戦略

ポイント

これまで創出してきた提供価値と今後の社会課題を見据えたうえで、中長期視点から立案した経営戦略の全体像と進捗を記載しています。持続的な成長を事業・ESG両面で推進していくK-ESG経営の全体像を示しています。またそれらの実行戦略として、財務、人財、研究開発といった経営資本について担当役員メッセージとともに掲載しています。



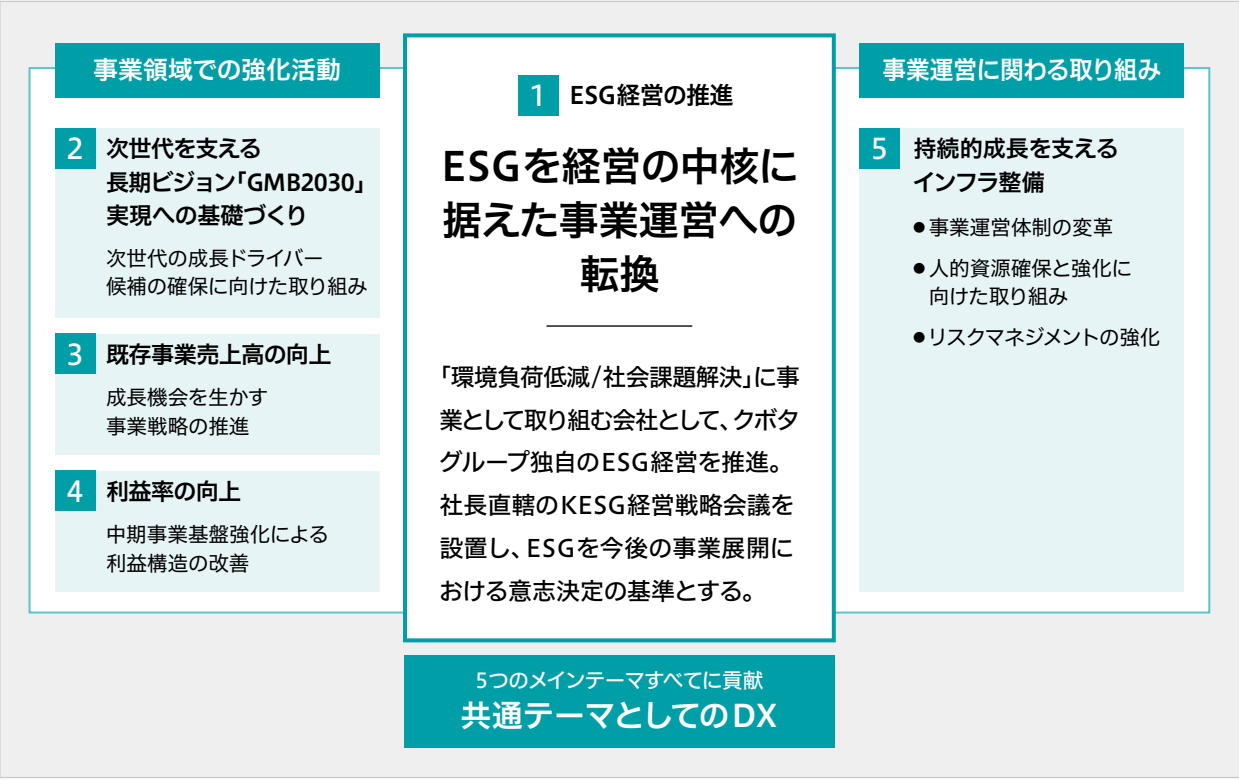
CONTENTS

30	中期経営計画2025の進捗	55	特集 1 マネジャー座談会
32	DX		クボタが考える『対話』を軸にした人的資本の向上
34	長期ビジョン「GMB2030」実現に向けたK-ESG経営	62	DEI
36	マテリアリティとありたい姿、指標	64	健康経営
38	財務資本 ～財務担当役員メッセージ～	65	労働安全衛生
42	人的資本	66	知的資本
44	【人的資本戦略① DEI(組織の強化)】 ～多様な価値観に基づく事業運営	68	製造資本
48	【人的資本戦略② Purpose(個の強化)】 ～従業員の成長と働きがいの向上	70	リスクマネジメント
52	【人的資本戦略③ 健康経営の推進】 ～人的資本戦略の土台	72	機械事業
		74	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		2023年12月期 (実績)	
				金額	%		
売上高		19,200	23,000	+3,800	+19.8	30,207	
	機械	15,583	18,700	+3,117	+20.0	26,367	
	水・環境	3,301	4,000	+699	+21.2	3,645	
	その他	316	300	▲16	▲5.1	195	
営業利益		10.5% 2,017	13.0% 3,000	+983	+48.7	10.9% 3,288	

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)	2023年12月期 (実績)
ROE	10.7%	10%以上を維持/2025年は11%以上	11.8%
総還元性向	42.7%	40%以上を目標とし、50%をめざす	36.3%
営業キャッシュ・フロー	824億円	8,800億円(5年累計)	▲173億円
フリーキャッシュ・フロー	▲124億円	2,800億円(5年累計)	▲1,907億円

成長ドライバーの推進

北米建設機械事業

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

- コンパクトトラックローダの新馬力製品を順次投入するとともに、堺・北米の生産能力を強化
- ミニバックホーは北米・欧州におけるレンタル販売の強化、タイでの本格展開や枚方の生産能力を強化
- スキッドステアローダの北米への生産移管が完了

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。

- 管路 PPP 案件(公共インフラの民間運営)の獲得
- O&Mの増加および価格転嫁が進み水環境事業の利益率は回復傾向

機械インド事業の拡大とベーシック市場への参入

エスコーツクボタ Ltd.とのシナジーを生かし、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。

- 改善活動、小売金融会社設立やディーラーサービス充実などシェア2倍に向けた準備が進捗
- 欧州への輸出が着実に増加。北米、アジア、南米、アフリカへも順次拡大。
- 2025年からクボタ製品に対するインド調達段階的開始、両者の開発テーマ最適化、エンジニア活用などリソースの相互活用が進展

アセアン機械事業

都市化の進展を背景に農業機械・建設機械のさらなる販売増をめざす。

- 畑作市場の開拓はタイを中心に大きく進捗
- 期待していたミャンマーは政変で大きく後退
- 中型、高性能トラクタ市場の開拓

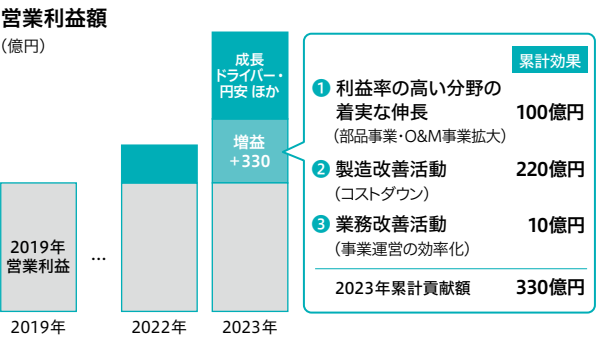
機械アフターマーケット事業

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

- 売上高は順調に増加(2023年部品売上高は2019年比75%増)
- 製品売上高の伸びも大きく、部品売上高比率は伸びず

利益率の向上

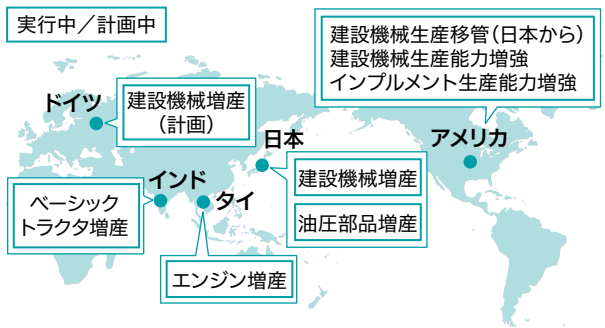
コストアップの吸収が進んだことで、自助努力による利益貢献が見え始める



体質強化

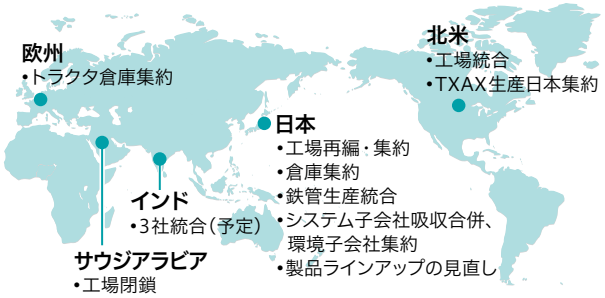
生産体制

- 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
- 北米建設機械、インドトラクタ増産を計画



選択と集中

- 鉄管製品(小口径管)における外部との生産統合
- 倉庫集約による物流、組立コスト削減 など



中期経営計画2025の進捗 DX



基本方針

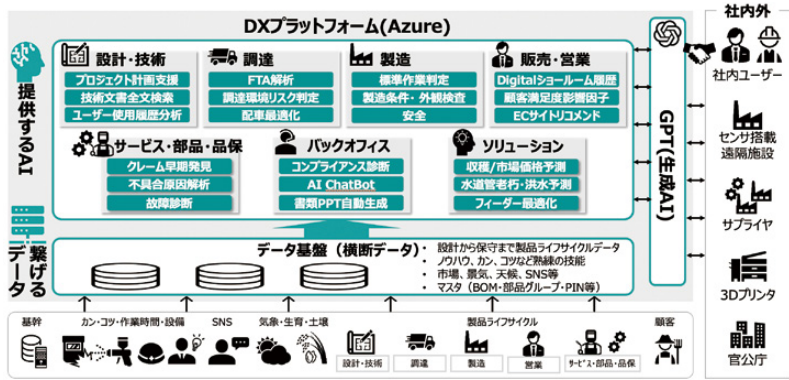
DXを当社の長期ビジョン「GMB2030」実現の重要な基盤の一つと位置づけ、3つの変革に取り組んでいます。「製品・サービス・生産現場」では、デジタル技術を活用した品質改善活動の風土・文化が幅広く醸成され、実用化段階へ進んでおり、またKSAS/KSISなどを基盤とした新たなソリューション事業確立に向けて取り組んでいます。「ビジネスプロセス」では、SAP S/4を基幹システムとする再構築を進めており、グローバルでデータを一元管理できる体制を整えていきます。「コミュニケーション&コラボレーション」では、時間や場所にとらわれない働き方の実現や社外パートナーや地域とのコラボレーションなど情報のデジタル化、情報の活用に取り組んでいます。

データ基盤・人財の高度化

データを利活用した精度の高い業務プロセスを実現する基盤として、「DXプラットフォーム」を整備しています。Microsoft Azureのクラウド技術をベースに、各組織から得られる業務データを一元的に蓄積・管理することで、組織横断的な情報共有や高度なAI技術を用いたデータ分析が可能となります。より迅速で正確な意思決定、および新たなビジネス創出の礎として今後も活用を進めていきます。

また、GMB2030の実現に向けた変革に寄与する「DX人財」を育成するためのプログラム「Kubota DX-1000」を遂行しています。社内外のさまざまなDX事例を学ぶワークショップや、実業務の課題解決につなげる実践的なカリキュラムを通じ、2024年末までに全社で1,000人のDX人財を育成することをめざしています。

あらゆるデータをつなげ、ビジネス創出・プロセスの起点となるAIを提供。人が、AIによってもたらされた結果を確認、またAIが処理・理解できない課題に対処し、人間とAIが協調する世界を実現。



高度なAIソリューションを提供するDXプラットフォーム

DX事例

AI画像認識モデルを活用した製造現場のDX

製造現場では標準作業を大事にし、安全や品質の強化に取り組んでいます。当社では最先端の画像認識AIを活用し自動で作業の異常を捉え、標準作業から逸脱することによる安全面や品質面でのリスク低減に努めています。また同様の技術により熟練作業を可視化、数値化することで、技術の伝承および作業員の早期技術習得に活用し、製品品質の向上につなげる取り組みも行っています。



危険作業の監視例

社内向け生成AI「K-bot」

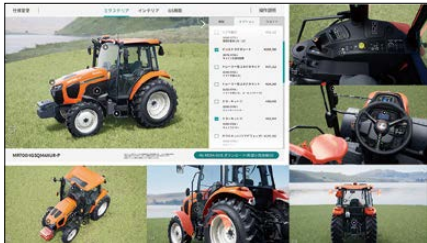
社員の安全な生成AI活用を推進するため、2023年8月から社内向けのChatGPTサービス「K-bot」(クボタ+チャットボットに由来する造語)を公開しています。K-botは、専門用語の解説、技術調査、プログラミングのコーディングサポート、翻訳、アイデアブレインストーミングなどの用途で利用され、毎月60,000件以上のチャットが交わされています。また、社内外のデータを学習させた業務特化型のK-botの開発も進めており、付加価値の高い業務遂行を支援するために積極的に推進しています。さらなる業務効率化と生産性向上をめざし、今後も取り組んでいきます。



対話形式でK-botと協働

3D-CGモデルを活用した顧客体験のDX(営業・マーケティング)

「REXIA GS」トラクタを高精細な3D-CGで再現したデジタルコンテンツを提供しています。このコンテンツにより、農業経営者の皆様は時間や場所に縛られることなく、当社製品の詳細(機能、仕様、オプション等)を自由にご覧いただけます。2023年6月のYouTube Liveでの新商品発表から6か月間で、累計18,000件のアクセスを記録し、大変な好評をいただいています。農業機械のデジタル接点を強化することで、営業とマーケティングのDXを推進していきます。



高精細な3D-CGモデルと合わせてトラクタの仕様を詳細に確認

AI予測モデルを活用した品質DX

当社は品質管理において、AIを含めたデータ分析を行っています。品質のスコアづけや自動アラート、故障推移や地理・季節性などの多角的な分布の可視化により、品質課題を素早く把握し、迅速かつ適切に対応することでお客様への影響を最小限に抑えています。この仕組みはトラクタ、建設機械、エンジン、作業機など当社のさまざまな事業で利用され、順次利用範囲を拡大しています。このようにDXを活用し、会社全体で高い品質基準を設け、信頼性の高い製品を提供していきます。

DXの最前線、“つなぐ”を合言葉に



DX推進部
Kubota DX-1000担当
佐藤 翼

「学ぶを楽しむ」をモットーに、新たなデジタル技術を習得し、日々試行錯誤しています。2年目からはDX人財育成プログラムを運営、部署や職種によって異なる課題に最適なプログラムを提案し、目標のDX人財1,000人達成に向けて取り組んでいます。

プライベートでは、趣味や家族との時間を大切に、育休制度も活用しながら仕事との両立を図っています。

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

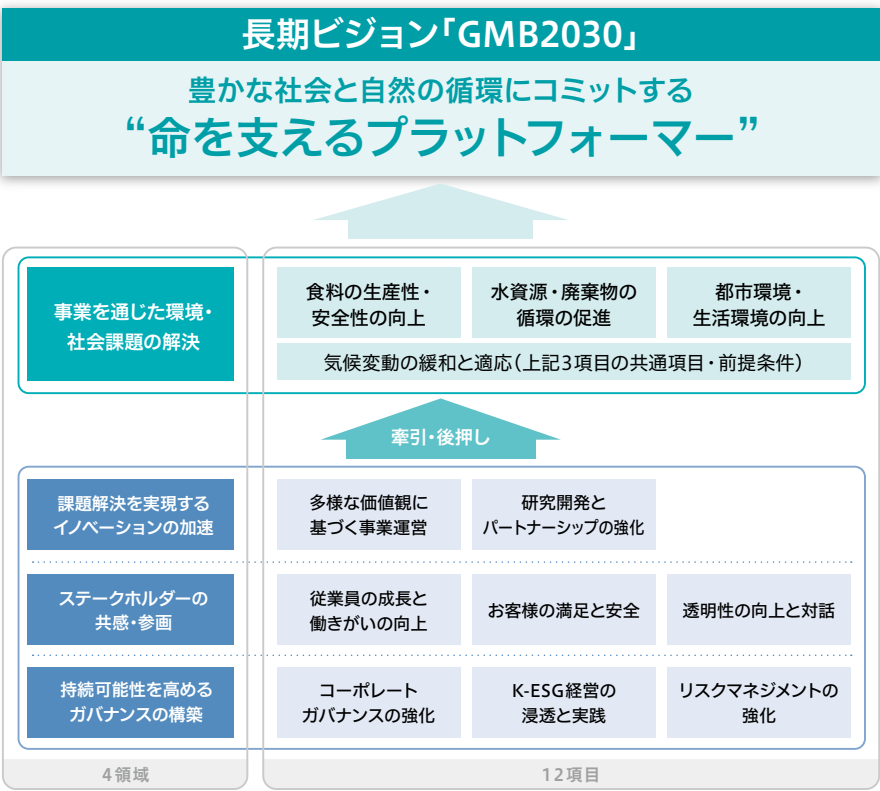
創業以来のクボタのDNAを引き継ぎ、事業を通じた環境・社会課題の解決によって社会価値と経済価値を合わせた企業価値を創出することがK-ESG経営の核となる考え方です。そのためにイノベーションの加速、ステークホルダーの共感・参画、取り組みを持続可能にするガバナンスを構築することが重要であると考えています。

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。

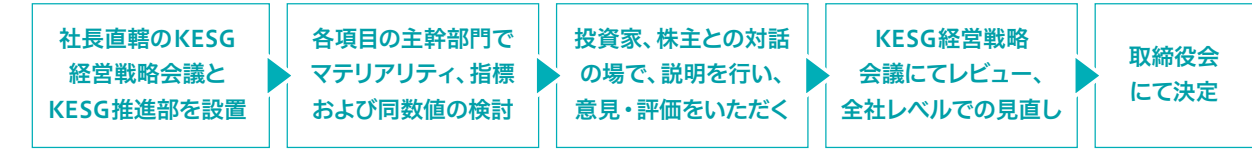
マテリアリティ

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。



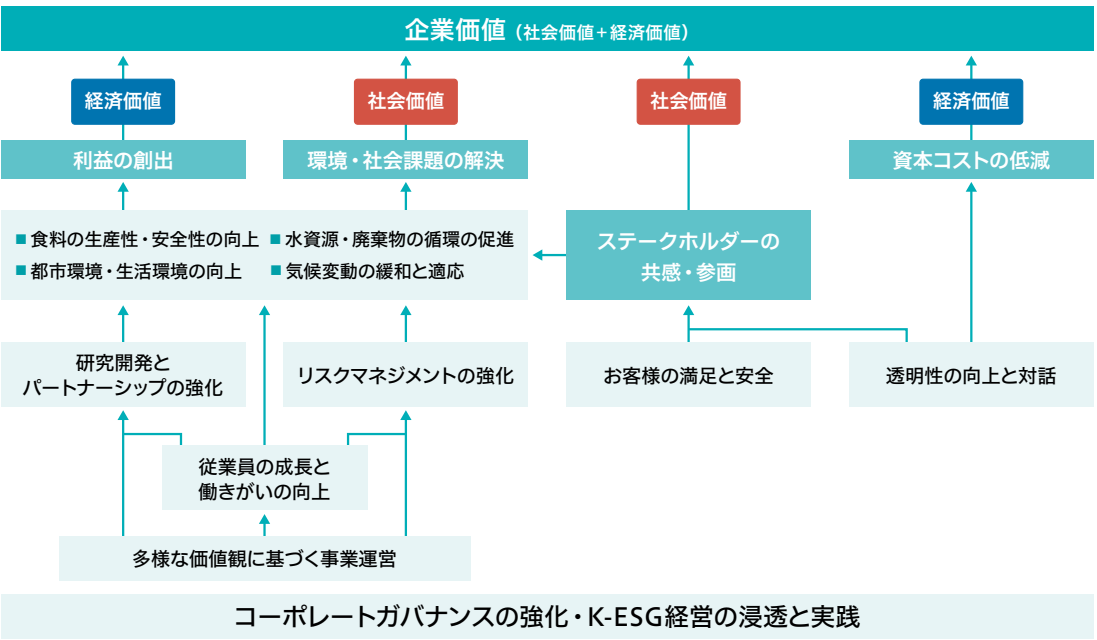
マテリアリティ特定のプロセス

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」のレベルを高めていきます。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。



マテリアリティと企業価値の関係性

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。



ESG 指標と企業価値の関係について

マテリアリティに関係するESG指標と企業価値の関係性を分析*したところ、複数の指標で望ましい相関がみられました。このことから、K-ESG経営の推進が企業価値を向上させることが定量的な側面からも確認できました。

企業価値と望ましい相関が見られたESG指標の例

● 企業理念や職場風土への肯定的な社員の割合

● 研修費用・研修受講者数

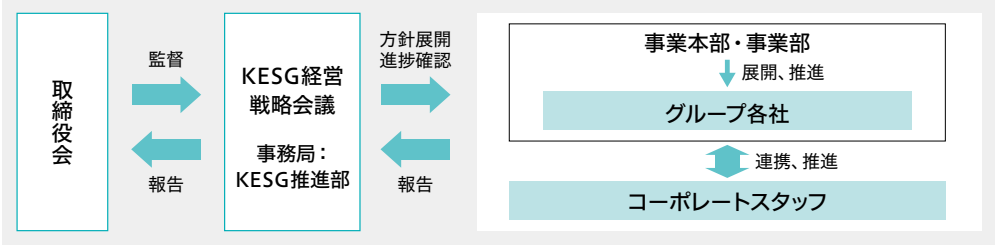
● CO₂排出量

● 水、エネルギー使用量

* 分析について…分析結果は、各ESG指標(+ROE)とPBRを重回帰分析で相関関係を分析し、自由度調整済み決定係数0.5以上、ESG指標に係るp値が0.05以下を抽出条件として実証された関係性といえるかを判断しています。
“CFOポリシー(中央経済社2023)”にある柳良平氏が開発したモデルに基づき、アビームコンサルティングのDigital ESG Platformで分析しています。

K-ESG 経営の推進体制

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



(注)組織名においては「KESG」として使用しています。

マテリアリティとありたい姿、指標

マテリアリティ	マテリアリティに対する認識（なぜ重要か）	究極目標（ありたい姿）	指標	中長期目標	2023年度実績・トピックス
食料の生産性・安全性の向上	「経済成長と資源循環の両立」「温室効果ガス排出量ネットゼロ」「循環・共有を通じて生産物の限界費用が限りなくゼロとなる社会」「グローバル資本主義だけに拘らない新たな中小コミュニティ形成」という4つのメガトレンドにおいて、クボタグループが果たすべき役割は「生活基盤を支える食料・水・環境領域でのソリューションの提供」「持続可能な社会の開発と自然の循環ループの実現」「種々のコミュニティにおける社会課題解決への貢献」の三つと考えています。	豊かな社会と自然の循環にコミットする “命を支えるプラットフォーム”	● スマート農業ほか新たなソリューションの進捗状況	今後開示	● KSAS Marketplaceの開設、後付けユニットKSAS シンプルコネクトの提供を開始し、サービスを拡充 ● 海外スペシャリティックロップ市場での自動作業の実証などを推進
水資源・廃棄物の循環の促進			● 資源回収ソリューションほか新たなソリューションの進捗状況	今後開示	● 熔融炉の技術やりん・メタンガスの回収を活用した提案が進み、事業化へ向けて進捗
都市環境・生活環境の向上			● 水環境プラットフォームほか新たなソリューションの進捗状況	今後開示	● 上下水道施設における運転維持管理(O&M)の効率化プラットフォームKSIS BLUE FRONTや水道管路プラットフォームKSIS PIPEFULを発表
気候変動の緩和と適応		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	● スコープ1,2,3排出量	● スコープ1,2：2014年比50%削減 ● スコープ3： 今後開示（それぞれ2030年）	● スコープ1,2：2014年比28.1%削減 ● 省エネルギーの推進、電気炉などへの燃料転換、再生可能エネルギー利用拡大などを継続推進
多様な価値観に基づく事業運営	多様な価値観を認めることは、強みを増幅させ、弱みを補いあうことになり、高い競争優位につながります。当社グループの多様な人材が多様な能力を十分に発揮することで、変化への対応やイノベーションを通じて新たな価値を創出し、事業を成長させると考えています。	人種・性別・国籍・年齢・障がいの有無等の属性によらない、機会均等かつ公正な雇用を実現します。そして、グローバルレベルで本音を言い合える風通しの良い風土を築き、多様な人材が能力を発揮できる環境を整備します。	● 執行役員/エグゼクティブオフィサーの多様化の状況 ● 女性管理職比率	● 外国籍執行役員 10%（2025年） ● 女性管理職比率(単体) 7%（2030年）	● 外国籍執行役員 7%（2024年3月22日現在） ● 女性管理職比率(単体) 4.6%（2024年1月1日現在） ● 「さん付け」運動など心理的安全性を向上させる取り組みを実施
研究開発とパートナーシップの強化	近年は課題そのものが高度化、複雑化しています。課題解決を実現するためには当社グループの研究開発力をさらに高める必要があります。また、ビジネスパートナーとの協業で新たな知見を取り入れることはそのスピードを加速させると考えています。	変化し続ける社会とそこに生じる課題を予見し、先回りして解決していくために、最先端の知見・技術を取り入れ、スピーディかつ継続的に製品・サービスとして具現化し、社会へ送り出し続けます。	● 特許ポートフォリオ総合価値（Patent Asset Index）	● 2020年比 112.5%（2025年）	● 無人自動運転コンバインを発売し、主要3機種（トラクタ、田植機、コンバイン）すべてに無人自動運転仕様をラインアップ ● スタートアップ企業への出資 2件、学術研究機関との共同研究開始 2件
従業員の成長と働きがいの向上	当社グループが持続的成長を実現するには、事業環境の変化へ柔軟に対応できる活力に満ちた組織でなければなりません。それは働きがいを感じて意欲的に取り組む従業員がいることで可能になり、働きがいは成長の実感、社会や仲間への貢献の実感などで実現すると考えています。	従業員が自らの成長と社会や仲間への貢献を実感できるための文化、制度、仕組みを整え、働きがいをもって意欲的に取り組む組織になります。	● 従業員エンゲージメントスコア ● DX 人財	● 従業員エンゲージメントスコア 70（2030年） ● DX 人財 1,000人（2024年）	● 従業員エンゲージメントスコア(単体) 52 ● DX 人財 936人 ● 事業部門、間接部門役員による1on1を通じた挑戦、成長に取り組む風土の醸成 ● 業務でのDX 推進、社内AI ツールの整備と活用
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とどまらず、期待を超えることで感動していただくことをめざします。	● お客様満足度	今後開示	● お客様アンケートに基づいて改善活動を進め、お客様満足度を維持(国内、北米)
透明性の向上と対話	高い透明性と対話は従業員やサプライヤーなどステークホルダーの共感・参画につながり、事業活動を支えます。また、当社グループを深く理解いただくことは企業価値の向上にもつながると考えています。	当社グループの企業活動を透明性高く、適正に開示するとともに対話を通じて、ステークホルダーに的確にご理解いただくことをめざします。それによって、ステークホルダーに信頼され、共感していただき、より多くの皆様に当社グループの企業活動に参画していただくことをめざします。	● 外部機関の評価	● 主要な外部評価機関から最上位の評価を獲得(2025年)	● MSCI ESG 格付けで最上位「AAA」を獲得
コーポレートガバナンスの強化	長期安定的に経済価値と社会価値のバランスをとりながら企業価値全体を向上させることは経営の最重要課題です。このためには透明・公正で迅速・果斷な経営を支えるコーポレートガバナンスを実現することが必要であると考えています。	どのような社会情勢・事業環境にあっても、持続的な成長を実現する自律した組織であり続けます。そのために、監督と執行がそれぞれ機能を発揮しながら相互に高め合っていく両輪のガバナンス体制を構築し、その恒常化をめざします。	● 取締役会の実効性	● 監督サイド・執行サイドそれぞれの機能強化およびガバナンス体制の定点観測機能の強化	● 取締役会の“ありたい姿”の明確化のため、取締役会の役割や運営などについて取締役会メンバーで議論
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。	● 企業理念やビジョンの従業員への浸透度	● 浸透度スコア 75(2025年)	● 浸透度スコア 44 ● ESG/ 非財務活動と企業価値の関係を分析、「見える化」（前項「マテリアリティと企業価値の関係性」参照）
リスクマネジメントの強化	社会情勢・事業環境の変化は年々激しくなり、リスクも多様化しています。これまで以上にスピーディかつ能動的にリスクへ対応していくことが持続的な企業価値創出には不可欠と考えています。	時代の進化、社会情勢・事業環境の変化で生じるリスクをアップデートしてコントロールするとともに高いクライシスへの対処能力を保有します。これらを実現する体制・仕組みをグローバルに確立し、スピーディに意思決定、対応します。	● リスクマネジメント体制の構築状況	● グローバルでリスクマネジメント体制を構築し、デューデリジェンスを実施(2025年)	● リスクアセスメントを進め、「経済安全保障」「人権」を重点取り組みリスクと特定 ● 人権方針の策定、リスクアセスメントの実施、サプライヤー調査拡大を準備

（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」の指標を見直しています。

財務資本 ～財務担当役員メッセージ～



営業利益率の改善

「中期経営計画2025」の進捗につきましては、パンデミックの影響でオペレーションが混乱し、利益率の向上が遅延していたものの、直近において収益の拡大に弾みがついています。もっとも、売上高の大きな伸びについては円安効果を割り引いてとらえる必要もありますが、値上げの浸透など着実な施策が売上高の増加につながってきています。

営業利益については、過去最高と伸びているものの、営業利益率の面で、前年度比では改善が進んだ2023年度でも

11%にとどまっており、中期経営計画目標の13%にはまだ届いていません。日本での本格的なインフレの開始や世界での地政学リスクの高まりなど、直近では市場の不透明感がますます強くなってきており、当初より達成時期の遅れが見込まれますが、まずは2025年に営業利益3,600億円、営業利益率12%の達成を目指したいと思います。

財務面の課題としては、需要が拡大する中、生産能力増強、研究開発など事業拡大のための先行投資を行っており、

売上高、営業利益額はしっかりと積み上げてきたものの、営業利益率などへの配慮が必ずしも十分ではなかったという点が挙げられます。また、急拡大する需要に供給が追いつかず、非効率なオペレーションを強いられていた点も、営業

利益率を押し下げた要因です。

そのため、今後は生産における仕掛在庫の圧縮、物流の効率化、M&Aや設備投資に対する早期の投資回収などに、これまで以上に目を配ることが重要であると心得ています。

企業価値の向上とステークホルダーとのコミュニケーション強化

企業価値についてですが、2023年末のPBRは1.15倍となっており、海外の競合他社と比べて見劣りする点是否めません。まずは中期経営計画を着実に実行していくことが、企業価値向上への第一歩と考えています。今後の成長ドライバーである建設機械事業やインドを中心としたベーシックトラクタ事業について、売上と利益の両面で成果を出していくことが重要であり、ステークホルダーからもっとも求められていることであると考えます。

またこれからの時代、経済的な価値の追求に加えて、社会的な価値をしっかりと求めていくことも企業価値の向上に欠かせません。その中では、株主や投資家に加えて、お客様や従業員、取引先、地域社会などすべてのステークホルダーの

方々から尊敬される企業をめざさねばなりません。「クボタグループはビジネスとして社会課題の解決に取り組んでいく」というメッセージを発信し、事業に参画いただく皆様とともに事業を成長させ、そのリターンを還元するという良い循環を生み出していくことで、皆様から信頼され、評価される企業をめざします。

その点、例えば北米のディーラーの方々とは長いところでは半世紀に及ぶ長い年月の中でビジネスパートナーとして良好な関係を築いています。今後は国内外のステークホルダーの皆様とのさらなるエンゲージメントの促進を検討します。特に海外の売上高が8割を超える中では、海外の方々の声に耳を傾けることがますます重要になっています。

積極的な成長投資を可能にする安定的な資金調達と財務規律

中期経営計画に基づき、今後も事業を拡大していきますが、財務規律はしっかりと守っていきます。昨年度の統合報告書でもお伝えしました通り、グローバルに事業が拡大する中で、トラクタや建設機械などの生産能力の増強を着実に進めていく必要があります。国内外の生産レイアウトの見直しも含め、設備投資が増加しており、これらに向けて安定的な資金調達が欠かせません。また、M&Aに関しては、2年前に買収しましたインドのエスコーツ Ltd.(現、エスコーツクボタ Ltd.)のような大きな案件が目下のところにあるわけではないものの、必要なときに必要な投資ができる柔軟性を確保しておくことが重要と考えています。

そのために、当社では財務規律をしっかり保つこと、有利子負債は削減を図り、事業を通じてフリーキャッシュフロー(以下、フリーCF)を生み出していくことを基本方針としています。当然ながら、財務規律を維持することで信用度の高い債券格付を背景に、資金調達のアベイラビリティおよびコストを下げることもつながっていきます。

反対に万一財務規律が緩むような事態となれば、長期的にみて株主や投資家の皆様に株式を保有していただけないというリスクも生じかねません。この点、事業収益を上げて株主還元を行うとともに、財務規律を維持しつつ、将来の成長に向けた投資も可能にする財務・資本戦略が肝要だと考えます。

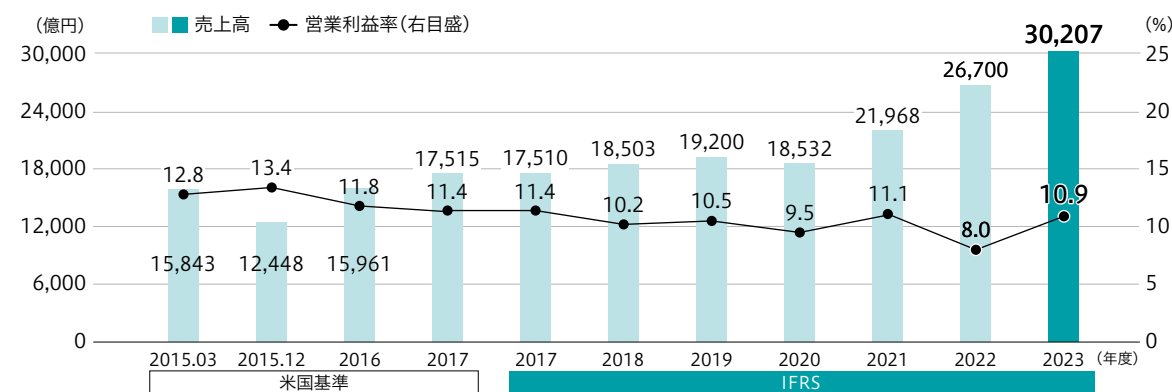
フリーCFの早期黒字化

2024年度の財務面での大きな目標は、フリーCFの黒字化です。過去3年、フリーCFが赤字となっており、3年間の累計では5,500億円のマイナスとなっています。この状況から脱して単年度での黒字化達成を目標としており、営業利益をしっかりと確保するとともに在庫のコントロールを通じて、

営業キャッシュフローの改善を図っていきます。

主力の北米市場をはじめとして世界の市場は不透明感が強く、市況に応じたスピーディな生産在庫調整が重要です。一方、ひとくちに北米市場といってもトラクタなどの農業機械をはじめ、乗用草刈機およびユーティリティビークル、

売上高、営業利益率の推移



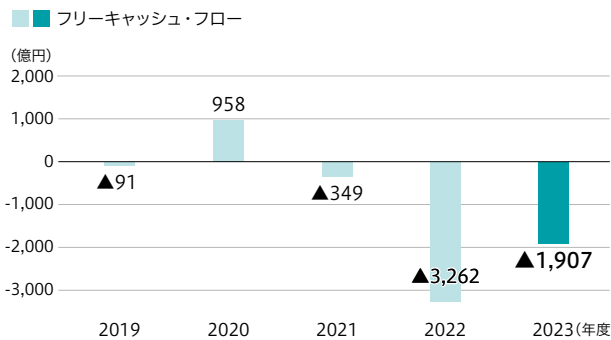
※2015年12月期は、決算期変更により2015年4月1日から2015年12月31日までの9ヵ月間となっています。
※当社は2018年12月期より、従来の米国会計基準(米国基準)に替えて国際会計基準(IFRS)を適用しています。
2017年12月期については米国基準とIFRSそれぞれに準拠した数字を表示しています。

財務資本

建設機械など製品が数多くあり、地域内でのお客様も多様化しています。それぞれ需要のサイクルが異なることから、外部環境による売上の変動は小さく抑えることができると考えます。

また、運転資本をはじめとして財務上のコントロールにこれまで以上に注力していきます。特に北米事業におけるディーラー在庫の管理を再度徹底する必要があるかと思えます。有利子負債のほとんどが小売金融によるものですが、現地のディーラーに対して、売掛金を通じたホールセールファイナンスも行っており、ディーラー在庫がふくらむと、当社の資金負担も増え、有利子負債の増加につながります。ディーラー在庫は販売活動のために一定数は必要であり、在庫を簡単に圧縮できるわけではないものの、在庫を必要以上にもたせないなど、これまで以上にきめ細やかなチュー

フリーキャッシュ・フローの推移



ROICコントロールとソリューション事業の強化を通じた改善

当社ではここ数年、ROICを意識した財務・資本戦略を推進していますが、かねてから、その根本的な考え方にに基づく経営は大切にしてきた歴史があります。すなわち、事業を通して利益を上げ、売掛金は早期に回収する、棚卸資産は削減する、設備投資は短期間で投資回収し、投資利益率を確保するといった、投下資本に対する利益管理の基本は忠実に行ってきました。

ROICをコントロールするにあたっては北米事業の拡大にともない急拡大した小売金融をどう考えるかがポイントとなります。小売金融が与えるROICへのインパクトは大きく、本業と分けて管理するという考え方もありますが、北米事業にとって小売金融は製品販売のツールとして宿命であり、切り離すことができない為、一体のものとして指標を管理していくべきであると考えます。

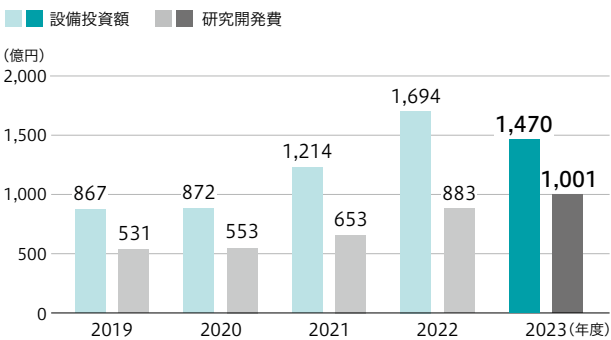
また、ROICの視点は事業全体のあり方をどうしていくか

ニングを行っていくことで、資金負担を減らしていきます。

一方、投資キャッシュフローに関しては、ここ数年、設備投資に加え、研究開発費も数百億円単位で増やしてきました。2023年度の研究開発費は1,000億円を越える規模に達しています。大きな投資テーマはカーボンニュートラルであり、バッテリーを使用した電動化のみならず、水素燃料電池利用による電動化、水素やバイオ燃料、合成燃料をエネルギー源とするエンジンに至るまで、幅広く投資を行っています。今後は1,000億円規模の研究開発費を維持しつつ、投資成果をもとに早期に商品化、事業化を図って、リターンの拡大に注力したいと考えます。

M&Aについては、必要に応じて実施を検討していきます。当面はインドのエスコーツクボタ Ltd. の発展に注力し、現地の方々と協力しながら利益の創出に努めていきます。

設備投資額と研究開発費の推移



という議論にも影響を及ぼします。当社は「GMB2030」を実現していくうえで、ソリューションプロバイダーへの進化をめざしています。現在においても製品を製造、販売するのに加えて、機械分野におけるアフターマーケット事業や水・環境分野におけるO&M(Operation&Maintenance)事業を伸ばしていこうとしています。これら事業の売上規模自体はそれほど大きくはないものの、売上が安定して見込めるうえ、利益率が高く、製造業と比べて資本効率が高い点が魅力です。今後、ソリューションプロバイダーとしてのアクセルをさらに踏むことで、ROICの高い事業ポートフォリオへ移行できると考えます。

なお、ROICの改善については、まずは事業拡大による増益を図ることが第一です。そのうえでフリーCFをしっかりと確保し、有利子負債の増加を抑え、還元を強化することで改善を進めていきます。

調達リスクに対する取り組み

世界120カ国での事業展開というようにグローバル化が加速する中では、それにとまなうリスクマネジメントが重要な課題と認識しています。物流コストの圧縮が重要である一方、リスクに対応した製品供給網の確保もまた避けて通れません。気候変動や地政学リスクが顕在化する中では、複数の物流ルートを確保するといった施策が求められます。

直近では、太平洋と大西洋を結ぶパナマ運河が渇水の影響で船舶の通航に支障を来しているといった問題が生じており、従来取り組んできた物流の複線化が成果を発揮しています。それが結果的に物流コストの上昇を抑制することにもつながっています。

部品の調達においては、コスト面でのメリットに加えて、地政学リスクを低減する観点からも、インドのエスコーツクボタ Ltd.との関係を生かしながら、今後、調達網の多様化を進めていきます。そして、調達および生産レイアウトを描いていく中では、より安定した生産をするために調達先を分散したり、地政学リスクがある地域から調達している部品の安全在庫を確保したりするなど、機動的な調達戦略を重視していきます。

これらの施策を講じリスクを低減するとともに、地産地消を進めることでリードタイムを短くすれば、何かリスクが顕在化したときに生産計画に迅速に反映でき、為替や市場の変動リスクを回避することも可能となります。

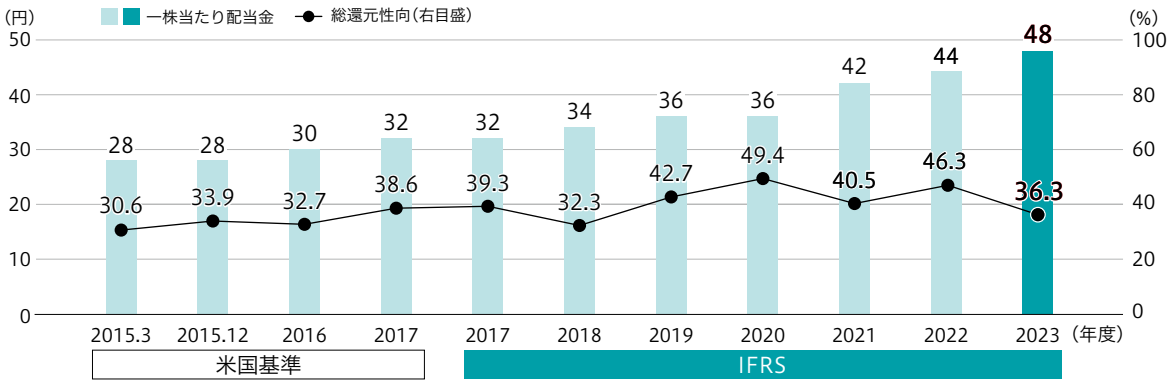
株主還元と今後について

株主還元の強化については、まずはフリーCF黒字化の定着が優先課題です。この3年間、赤字の状態では株主還元においても思うように進められませんでした。中期経営計画では総還元性向40%以上を確保し、50%をめざすとしており、その達成に向けて尽力していきます。

最後に「GMB2030」に向けた新しい事業テーマについてですが、まだリリースができる段階には至っていないものの、

水面下ではいくつか有望なものが着実に進捗しています。2025年末もしくは2026年にかけて、新たな事業展開としてお伝えできることを想定しています。そうしたものを含めて、今後も経済的価値と社会的価値の両立を追求し、ステークホルダーの皆様から広く支持される企業をめざしていきますので、引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。

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カ月間となっています。
※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）を適用しています。
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います。

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

当社は、ここ数年、資本効率性をより的確に管理する目的からROIC(投下資本利益率)を意識した財務・資本戦略を推進しており、ROICを役員報酬の一部と連動させています。また、ROE(自己資本利益率)も経営指標の一つとして掲げ、「中期経営計画2025」の中で、2021年～2025年を通じて10%以上を維持し、2025年には11%以上とすることを目標と設定し、その向上に取り組んでいます。

人的資本

人的資本戦略

方針の背景

● 今後、クボタグループが「GMB2030」を実現していくためには、既存事業の拡充を行っていくことが必要不可欠です。また同時に、食料・水・環境という3つの分野が連携して、社会課題の解決策を提案していくソリューションの提供も行っていく必要があります。

● 創業以来、クボタグループは社会の発展に向けて挑戦できる人財を求めており、現場主義やOn Your Sideの精神を重要な価値観として事業運営を行っています。

● 今後、既存事業の拡充と新たなソリューションビジネスへの取り組みを行うためには、それらの価値観を大事にしつつ、3つの概念『①【DEI】(ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン)/②【Purpose】/③【健康経営の推進】』を重要な基本方針としてクボタグループに根づかせる必要があると考えています。

基本方針

① 【DEI(組織の強化)】
多様な人財が集い、つながること(DEI)で新たな価値を創出し、それがイノベーションやサステナビリティの源泉となります。クボタグループでは『対話』を重視した企業文化を構築し、個々の能力を引き出すことが「DEI」を実現するための鍵であると考えています。その実現がマテリアリティである「多様な価値観に基づく事業運営」につながります。

② 【Purpose(個の強化)】
個々人が未知の領域の課題解決にチャレンジをしていく必要があり、そのためには一人一人が強い想い「Purpose」をもち、個々の力を発揮していくことが求められます。それはマテリアリティである「従業員の成長と働きがいの向上」につながります。

③ 【健康経営の推進】
クボタグループがこれからも、社会に必要とされるソリューションを生み出すためには、活動の主体者である従業員の皆さんの心身の健康が欠かせません。従業員一人一人が、心身ともに健康で「生きがい」や「働きがい」を実感できる職場を実現することで、組織パフォーマンスの最大化を図り、クボタグループの人的資本を土台として支えます。

「GMB2030：命を支えるプラットフォーム」の実現

既存事業の拡充と新たなソリューションへの取り組み

多様な価値観に基づく事業運営

従業員の成長と働きがいの向上

人的資本 基本方針

① DEI(組織の強化)
・対話を重視した文化
・多様な人財の集結/相互機能

② Purpose(個の強化)
・個の力の最大発揮
・未知の領域への挑戦心

③ 健康経営の推進
・心身の健康を大切にする風土醸成

【クボタの人財の在り方】
社会課題への挑戦

【クボタの価値観】
On Your Side精神
現場主義

人的資本における価値創造プロセス

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

● 経営戦略とのつながり、人財戦略(獲得・育成・活用・確保)の観点などに基づき、戦略を策定。各戦略に対する施策ポリシーを定めることで、クボタとして取り組むべき方向性を定めています。

	INPUT			OUTPUT		OUTCOME
基本方針	戦略	施策ポリシー	主な取り組み施策			
【DEI】 （組織の強化） ●対話を重視した文化構築 ●多様な人財の集結/ 相互機能	多様な人財を獲得し、その個性を尊重しながら、人財の価値を最大限引き出す『対話』を重視した企業文化の構築	マネージャーがメンバー一人一人に向き合い、双方の想い・考え方を理解・共感しあう施策を実行する	●エンゲージメントサーベイの活用推進 ●経営層の想いの発信力強化 ●タウンホールミーティング継続／拡大	マテリアリティ	多様な価値観に基づく事業運営	既存事業の拡充・新たなソリューションの取り組み
		多様な人財の集まりと生産性の高いフレキシブルな働き方の中で共創・創発を促進する	●女性の積極採用／育成 ●外国籍経営人財教育（GL研修）の強化 ●クボタスマートワークの促進			
【Purpose】 （個の強化） ●個の能力の最大発揮 ●未知の領域への飽くなき挑戦心	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	将来の経営人財候補を戦略的・計画的に発掘・育成する	●経営人財育成の強化		従業員の成長と働きがいの向上	
		チャレンジ意欲ある人財へ積極的な投資を行う	●公募制（手挙げ）研修の促進			
	従業員のPurpose（想い）を大切に した自律的なキャリア形成支援	事業・職務で実現したい従業員のPurpose（想い）を受け止め、従業員の自律的キャリアを最大限支援する	●人事申告見直し（My Purposeの形成） ●キャリア開発研修の促進 ●キャリアチャレンジ支援策の拡充		人的資本の下支え	
			●ICTを活用した健康行動の支援強化 ●世代別／階層別の健康教育の充実 ●健康管理システムの刷新による心身の健康データ一元管理 ●産業保健体制（心身の健康の総合的な支援体制）の強化			
【健康経営の推進】 ●心身の健康を大切にする風土の醸成	健康経営戦略マップに基づくデータ分析により、人的資本への効果的な投資サイクルを構築する	健康を「自分ごと」として捉え、自律的に健康の保持増進に取り組むヘルスリテラシーのある従業員を増やす				
						豊かな社会と自然の循環にコミットする “命を支えるプラットフォーム”
						「グローバル・メジャー・ブランドクボタ」の実現

人的資本

【人的資本戦略① DEI（組織の強化）】～多様な価値観に基づく事業運営

基本方針

多様な人財が集い、つながること（DEI）で新たな価値を創出し、それがイノベーションやサステナビリティの源泉となります。クボタグループでは『対話』を重視した企業文化を構築し、個々の能力を引き出すことが「DEI」を実現するための鍵であると考えています。

① 戦略	② 施策ポリシー
多様な人財を獲得し、その個性を尊重しながら、人財の価値を最大限引き出す『対話』を重視した企業文化の構築	マネージャーがメンバー一人一人に向き合い、双方の想い・考え方を理解・共感しあう施策を実行する
	多様な人財の集まりと生産性の高いフレキシブルな働き方の中で共創・創発を促進する

戦略と施策ポリシーのつながり

① 戦略について

クボタグループは人的資本戦略の柱として、【DEI：ダイバーシティ(多様性)・エクイティ(公平性)・インクルージョン(包括性)】を推進しています。異なる価値観や考え方があることを認識し、多様な個性を最大限に生かすことはイノベーションにつながります。加えて、組織がグローバルで持続的に成長していくためにも多様性を生かすことは重要な観点です。また、クボタでは『対話』をキーワードにDEIの戦略を展開しています。多様な個性をもった人財が積極的に『対話』し、さまざまな意見を交わすことが新しいアイデアが生まれ、現存の課題に対する新しいアプローチが見つかります。そして人財の価値を最大限に引き出す『対話』を重視した組織文化を構築していくことで、個々の能力・経験・考え方が認められ、個々の力をいままです以上に発揮することができると考えています。

② 施策ポリシーについて

『対話』を重視した文化を構築するためにはマネージャーの存在は必要不可欠です。1on1ミーティングや日々の対話を通じて、マネージャーがメンバー一人一人の想いに共感し、その想いに対して最大限支援することが個々人のエンゲージメントを高め、多様な人財の価値を引き出すことができると考えています。また、性別、国籍、年齢、経験、価値観など、あらゆる属性にとらわれないさまざまな個性をもつ従業員一人一人が、熱意をもって働けるよう、個別の状況に合わせて働きやすい制度の整備など多様な人財が活躍できる場を提供していきます。



【DEI（組織の強化）】に関連する主な人事施策

従業員エンゲージメントについては、各職場で自律的な組織運営や対話が行えるよう、組織づくりワークショップや好事例紹介などを行い、組織の活性化・エンゲージメント向上を図っています。

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タウンホールミーティングにおいては、いままで社長をはじめとした一部の経営層のみで実施していましたが、いまでは各役員も積極的に実施しており、より多く従業員との対話を行う機会を創出しています。また、多様な人財が能力を発揮できる環境を整えるべく、女性管理職、外国籍執行役員などの積極的な確保を行いつつ、クボタスマートワークを通じて、メンバーが働きやすいと思ってもらえる職場環境を構築しています。

施策ポリシー	主な人事施策
マネージャーがメンバー一人一人に向き合い、双方の想い・考え方を理解・共感しあう施策を実行する	●エンゲージメントサーベイの活用推進 ●経営層の想いの発信力強化 ●タウンホールミーティング継続/拡大
多様な人財の集まりと生産性の高いフレキシブルな働き方の中で共創・創発を促進する	●女性の積極採用/育成 ●外国籍経営人財教育（GL研修）の強化 ●クボタスマートワークの促進

DEIに関する主な人事施策

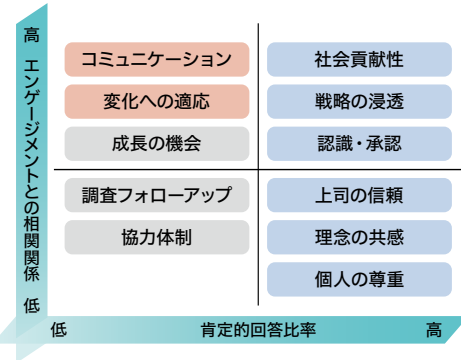
エンゲージメントサーベイの活用促進

従業員エンゲージメントの把握

KESG経営を推進するには、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が重要です。そこで、KESG経営推進の主体者である従業員が誇りや喜びをもち、働きがいと働きやすさを感じられる組織づくりを国内外で進めるべく、2021年11月よりエンゲージメントサーベイを実施しています。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、従業員にとっての働きがいのある組織を作っていきます。2023年はサーベイ対象をさらに拡大し、国内・海外の子会社含め、2021年から3倍となる約21,500名が参加し、グループ全体のエンゲージメント向上をめざしています。対象範囲の拡大もある中、着実にスコアは向上していますが、現状はグループ全体で47%であるため、2030年にはスコア70%をめざし、エンゲージメントを高める取り組みを加速させていきます。

サーベイ結果を各職場に展開する際には、ゴールとする指標（エンゲージメント）との関連の高いテーマに注目してアクションにつなげてもらうようにしています。また各項目ごとの自組織の結果は他社やクボタ全体のデータと比較し、相対評価も確認しています。サーベイ結果は組織によって異なるので、自組織に適したアクションを展開することが必要ですが、全社の傾向として、「コミュニケーション」「変化への適応」に関するスコアに課題が出ているため、2023年からは組織内の対話を推進し、変化に強い組織体制を整えるべく、組織づくりワークショップ（P.61後述）を実施し、組織の活性化・エンゲージメント向上を図っています。

	2021年度	2022年度	2023年度
グループ全体	—	45%	47%
単体（総合職）	50%	51%	52%
対象者	6,608名	14,220名	21,477名

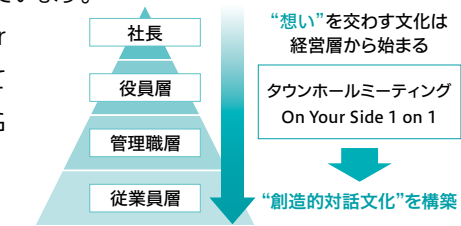


役員と社員との対話にむけて

経営層の想いの発信力強化

従業員一人一人のやりがいや成長を感じられる会社を作っていくためには経営層が率先垂範の姿勢で取り組み、GMB2030やK-ESG経営の重要性を自らの言葉で発信していくことが重要であると認識しています。

想いを交わす文化を経営層から構築し、タウンホールミーティングやOn Your Side精神に根付いた1on1などを活用し、経営トップから想いのある対話を形成していきます。想いを交わす『創造的な対話』文化を構築することで、GMB2030・K-ESG経営の共感、イノベーション創出、人・組織間のつながり強化をめざしていきます。



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います。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2021年10月からタウンホールミーティングを推進しています。創造的対話文化の構築を実現するため、想いをもちた経営陣と従業員が直接対話することで、従業員エンゲージメントの向上にも寄与すると考えています。現在は各役員などもタウンホールミーティングを実施し、メンバーとの対話を積極的に行っています。実施方法を2023年からオンラインでなく、対面開催に切り替え、参加者との信頼関係の構築や結束力の強化など、より効果的な対話を実現しています。

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	2023年度
実施方法	オンライン		対面
回数	6回	25回	12回
人数	100名	400名	180名



素材事業ユニット
タウンホールミーティング



副社長と海外拠点の部長職以上の
タウンホールミーティング

人的資本

女性の積極採用/育成

女性の積極採用

女性の活躍は組織全体の多様性を確保し、イノベーション促進や持続的成長を実現させると考え、2020年より女性従業員の積極的な採用を行っています。新入社員については今後も引き続き事務系総合職で50%近くを採用し、技術系総合職も現状の12%～13%から20%程度まで引き上げるべく、取り組みを進めています。それと同時にいままで以上に女性が働きやすく、活躍できる環境を整備していきます。

女性の育成

2023年10月に、女性社員間の交流と相互支援を目的とした、Kubota Women Employee Resource Groupを発足させました。組織を超えて女性リーダーが集い、自発的な活動を通じた新しいつながりを築くことで、自身のキャリアに対する考えを深め、モチベーション向上を図ります。また自らのリーダーとしての経験を共有することで、次世代を担う若手従業員が多様なキャリアや価値観に触れる機会を創出し、次の女性リーダーの育成につなげていきます。

また、女性社員のエンパワーメントを目的とした女性活躍推進フォーラムも開催しています。社長をはじめとする経営層が女性の活躍がクボタにとって不可欠であること、そして女性活躍推進に対する思いを直接女性社員に向けて語りかけています。また、グローバルに活躍する社内ロールモデルの講話を通じて、女性従業員が前向きに自身のキャリアを考え、自分らしいリーダー像を見出す機会を創出しています。

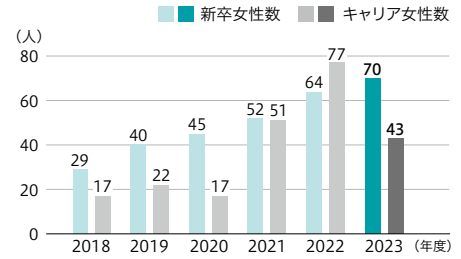
今後の取り組み

管理職における女性従業員の比率は、年々増加傾向にあります。これまでも人事制度の変更など、性別によらない公平な登用を確実に進め、女性の活躍を支える両立支援の拡充など、エクイティ(公平性)を重視した施策を実施してきました。GMB2030で掲げる女性管理職比率7%の実現にむけ、これからもより一層ダイバーシティ・マネジメントの強化を図り、公平な育成・登用を実現し続けていきます。そして、すべての社員が自分らしく活躍できる職場環境を整備し、意欲をもって働き続ける風土醸成を進めます。



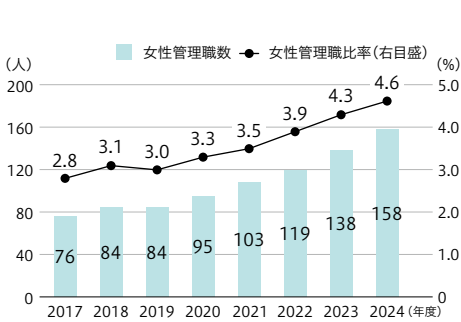
女性活躍フォーラム

採用数(新卒・キャリア)



コアメンバーによるランチミーティング

女性管理職数の推移(クボタ単体)



活動推進者のコメント



Leslie Loudon
Kubota North America Corporation
Human Resource director

クボタはGMB2030の実現に向けて取り組んでおり、グローバル企業となるためには多様性を高めることが成功の鍵となります。クボタには、まだまだ発揮しきれていない多くの才能があり、女性リーダーの育成は多様性を高めるうえで意義のある取り組みです。クボタには、「さらなる付加価値を提供し、変革をもたらすチームを率いたい」という強い思いをもった女性従業員がいます。私は、一人一人の女性がお互いを尊重し、ともに理解し合うことが重要であると考えています。また男性従業員が、女性のリーダーシップを支援し、育成することが重要だと認

識することも必要です。これらの観点がグローバル企業としてのさらなる成長を促し、新たな価値を生み出していきます。Women's Employee Resource Groupはこのような支援を引き続き推進していきます。クボタがジェンダー平等を大きく進展させるにはまだ長い道のりがありますが、毎年改善しています。これまでの取り組みを継続的に実施し、真のグローバル企業に向けて進化し続けます。大切なのは、取り組みによって表れる数値ではなく、社内に根付く真の「On Your Side」の精神によって推し進められる取り組みそのものです。

外国籍経営人財教育

Global Leader(GL) 研修

GMB2030の実現に向け、「グローバル経営と人財活用」を強化すべき事業基盤の一つと捉えています。

持続的成長を担保する人財を確保することで多様な価値観や多様な働き方が実現すると考えています。今後の地域・グローバルにおける事業成長を促進するため、2019年に欧州・北米でGLプログラムを導入し、海外の現地人幹部について任命を行ってきました。クボタの成長に大きく貢献し、将来にわたりグローバル戦略を牽引する人財が求められる中、この役割を期待する人財としてGL人財を育成していきたいと考えています。そこで、これからのグローバルタレント開発の一環として、2022年よりGL研修を開催しています。

また、2023年度はGL Project Teamsを立ち上げ、実際にグローバルプロジェクトへの参画を促す活動も始まりました。さらにアジア地域にも展開し、グローバル経営視点をもちつつ、ローカルで最適な意思決定を実施できるリーダーを育成し、将来の経営人財候補の輩出をめざしていきます。今後もGL研修を通じて、次世代のグローバルタレント層の拡充を行い、外国籍執行役員比率を2025年で10%まで向上させることで、国際市場での競争優位性を獲得できる経営体制の強化を図っていきます。



GL研修 オープニングセッション

クボタスマートワークの促進

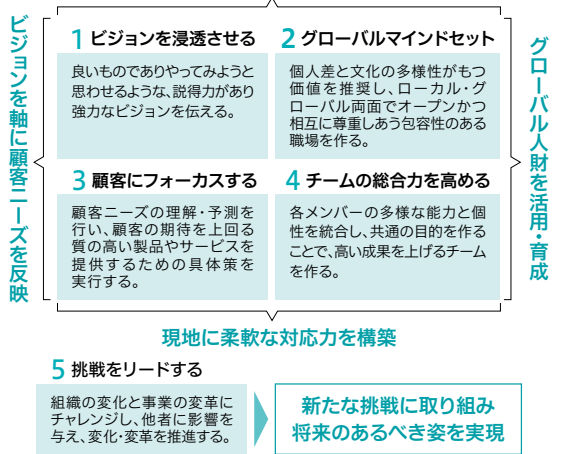
ワークライフバランスの向上施策

「少子高齢化にともなう生産年齢人口の減少」「育児や介護との両立」など、働く方のニーズが多様化する中、投資やイノベーションによる生産性向上とともに、就業機会の拡大や意欲・能力を存分に発揮できる環境の整備が重要な課題となっています。そうした世の中を取り巻く環境をふまえ、クボタは多様な働き方や効率的な時間配分を可能とし、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うことで、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。

施策	内容	特記												
在宅勤務制度	概ね週に3回までを上限目安として自宅および自宅に準ずる場所で勤務が可能	対象：エキスパート職・スタッフ職・テクニカル職 本社系在宅率：35％（2023年平均）												
モバイルワーク	出張経路上で、情報機器を活用し、通常業務を安全かつ適正に行うことができる場所（例：出張の合間で昼食をとった飲食店、出張時の宿泊先ホテルなど）で勤務が可能	対象：エキスパート職・スタッフ職・テクニカル職												
サテライトオフィス	会社が指定したサテライトオフィススペースであれば、個人的事由での勤務を認める	対象：エキスパート職・スタッフ職・テクニカル職 拠点（本社3ヵ所・東京・阪神事務所・四国）												
遠隔地勤務制度	別居中の配偶者との同居や、介護・看護を必要とする家族がいる場合に利用可能。自宅から在籍事業所まで、新幹線の乗車距離が片道200kmを超え、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、日本中どこでも働くことが可能	<table><tr><th></th><th>2021年度</th><th>2022年度</th><th>2023年度</th></tr><tr><td>対象</td><td>管理職</td><td>管理職</td><td>総合職</td></tr><tr><td>人数</td><td>4名</td><td>17名</td><td>27名</td></tr></table>		2021年度	2022年度	2023年度	対象	管理職	管理職	総合職	人数	4名	17名	27名
			2021年度	2022年度	2023年度									
		対象	管理職	管理職	総合職									
人数	4名	17名	27名											
スーパーフレックスタイム制	コアタイムがなく、1ヵ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られる ※一部コアタイムあり	利用対象：エキスパート職・スタッフ職・テクニカル職 対象範囲：2024年中に全社導入予定												

グローバルコンピテンシー

グローバル経営視点をもちつつ、ローカルで最適な意思決定を実施



GL研修の狙い

- Kubotaを知る(歴史、ビジョン、経営理念、事業戦略、らしさ) 社長・幹部講話、オリジナルケーススタディを活用したディスカッション
- 地域・グローバルに視野を広げ、One Kubotaとしての一体感醸成を図る 拠点・地域を超えたメンバーによるグループワーク
- 参加者にグローバルリーダーとしての認知と動機づけを図る 本社主催による研修開催、トップメッセージ

人的資本

【人的資本戦略② Purpose（個の強化）】～従業員の成長と働きがいの向上

基本方針	
個々人が未知の領域の課題解決にチャレンジをしていく必要があり、そのためには一人一人が強い想い【Purpose】をもち、個々の力を発揮していくことが求められます。	
① 戦略	② 施策ポリシー
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	将来の経営人財候補を戦略的・計画的に発掘・育成する チャレンジ意欲ある人財へ積極的な投資を行う
従業員の Purpose(想い)を大切にした自律的なキャリア形成支援	事業・職務で実現したい従業員の Purpose(想い)を受け止め、従業員の自律的キャリアを最大限支援する

戦略と施策ポリシーのつながり

① 戦略について

クボタグループは人的資本戦略の柱として、【Purpose(想い)】を重視しています。

GMB2030実現に向けて、クボタグループ全体の個人の成長は欠かすことができず、個人の成長の土台となるのは、一人一人の Purpose(想い) であると捉えています。これからは会社・組織が大切にしたい想いや従業員に期待したい役割と個人の想いとを重ねるを見出し、クボタパーソンとしての My Purpose を形成していきます。そしてその想いを自律的に実現できる環境をさらに整え、個々人の Purpose が原動力となって、個人も組織も成長していくような環境をめざしていきます。

これからも従業員一人一人が自分と向き合い、自律的にキャリアを考えていけるような支援を積極的に行い、従業員の視野を広げ、自己成長に向け意欲的にチャレンジする人財への育成投資を重点的に行っていきます。そして一人一人がもつ強みを最大限に引き出し、その強みを伸ばしながらチームで価値創造できる人財の育成を行います。

② 施策ポリシーについて

クボタがこれから既存事業の拡充や新たなソリューションへの取り組みを行うには経営人財の計画的な育成とチャレンジ意欲ある人財への積極的な投資を行い、多様な価値観をもち、変化に柔軟に対応できる人財を育成していく必要があります。

また一人一人の想いを確実に受け止め、事業や職務で実現したいキャリアについて、上司部下や同僚等の間で十分な対話を行い、従業員の想いを最大化し、自律的な行動につなげていきます。また同時に個々に見合った最適な配置・経験を付与できる環境の整備も進めていきます。



【Purpose（個の強化）】に関する人事施策

経営人財の育成については選抜研修やサクセッションプランの検討を通じて、次世代の事業を牽引する人財の戦略的・計画的な育成を行っていきます。自律的なキャリア支援については、個々人の Purpose(想い) が生み出せる仕組みを構築し、キャリア研修などを通じて、その Purpose の意識を高め、より挑戦的なキャリアへチャレンジできる制度や取り組みを整えていきます。

施策ポリシー	主な人事施策
将来の経営人財候補を戦略的・計画的に発掘・育成する	●経営人財育成の強化
チャレンジ意欲ある人財へ積極的な投資を行う	●公募制(手挙げ)研修の促進
事業・職務で実現したい従業員の Purpose(想い) を受け止め、従業員の自律的キャリアを最大限支援する	●人事申告見直し(My パーパスづくり) ●キャリア開発研修の促進 ●社内副業/CMF/公募の拡大

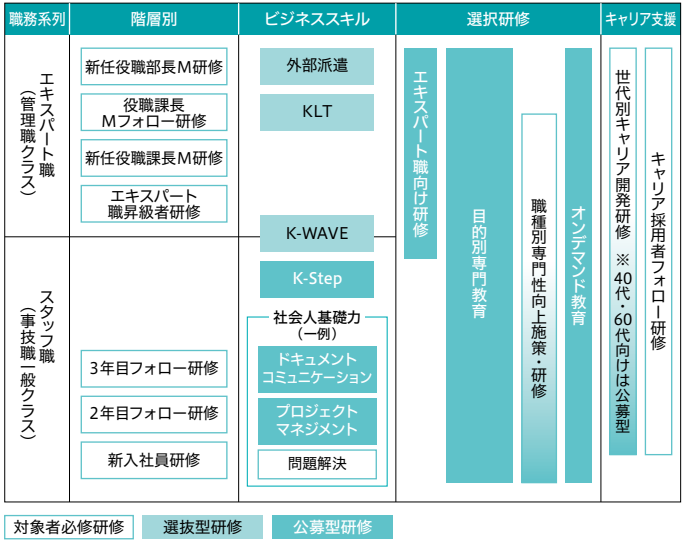
Purposeに関する主な人事施策

教育体系について

2024年教育体系(エキスパート職・スタッフ職)

ESG を中核に据えた事業運営を展開するために、高度なグローバル化や事業運営の競争加速に対応できる付加価値の高い人財の育成や能力開発をめざしています。

職務系列(エキスパート職、スタッフ職)ごとの各階層に求められる能力や資質をタイムリーに身につける『階層別教育』を体系的に提供し、一部次世代の経営人財育成に向けた選抜型の研修を行っています。また、クボタグループの人財が自律的に取り組み、スキルの向上や能力を開発できるように公募制(手挙げ)研修を整備・拡充し、多様な研修機会を提供しています。



経営人財育成の強化

これからの激しい社会変革に柔軟に対応し、クボタの持続的な成長を支えるために必要な次世代経営人財やグローバル人財を選抜研修を通じて、戦略的・計画的に育成しています。また社長を含む事業本部および機能別本部トップの役員が集う人財会議という会議体で、将来の経営層候補人財について、サクセッションプランを基に最適な育成や人財配置などを検討しています。

外部(社外)派遣研修

事業を牽引できる変化に強いトップリーダーを育成するため、部長や執行役員クラスを対象に、経営人財の確保に資する外部派遣研修を行っています。社外の同じ立場の方との対話や議論等、幅広い経験や実体験に触れて学びを得ることが目的です。

KLT(Kubota Leadership Training)

役職課長クラスを対象に、現状より高い視座と広い視野で将来を見据え、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・展開できる素地を習得します。自社・自身に対する健全で強烈な問題意識と成長意欲を喚起することを狙いとしています。

K-WAVE

若手専任職を対象に、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・育成を実施しています。10年後のクボタグループのありたい姿やリーダーとしてどうありたいかを描く研修となっています。

公募制(手挙げ)研修の促進

社員自らが意欲的に能力開発に取り組み、個々人の自己実現ややりがいをより高めてもらえるよう、公募制(手挙げ)研修への教育投資も積極的に行っていきます。

目的別専門教育

社内に約160個の講座を整備し、従業員それぞれが自律的にスキルの向上ができる教育の支援に取り組んでいます。また、事業を推進していくために必要なスキルを習得するため、個人の求める能力に合わせて、職種別の専門性を高める研修や施策も推進しています。

例えば、研究開発分野では電気・電子・情報や油圧システムなど、特定の製品・技術に関する実務に役立つ技術知識を講座等で習得し、能力開発を進めています。また、職種別に教育体系の構築、個人ごとのスキルレベルの把握を進め、個人のレベルに応じた研修や学習教材等を提供し、個々の専門性向上と円滑な業務遂行を実現しています。

各研修の対象と人数

	対象	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
目的別専門教育	E職・S職・T職	2594名	2773名	3527名	未反映
K-Step	中堅専任職	—	82名	78名	72名

人的資本

K-Step

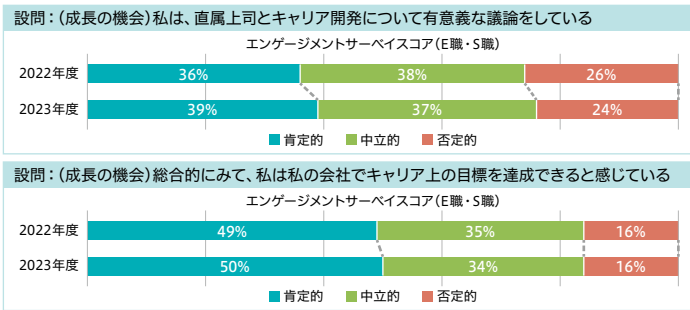
中堅事技職を対象に、プロジェクトや付加価値の高い業務の実行・推進や、メンバーの統率、育成・指導を行うために必要な知識・スキルを身につけ、ビジネスパーソンとステップアップすることを目的としています。「既存事業におけるクボタの競争優位性の明確化・具体化」をテーマに、グループ活動を行っています。

成長の機会拡充

従業員の成長機会に関する現状把握

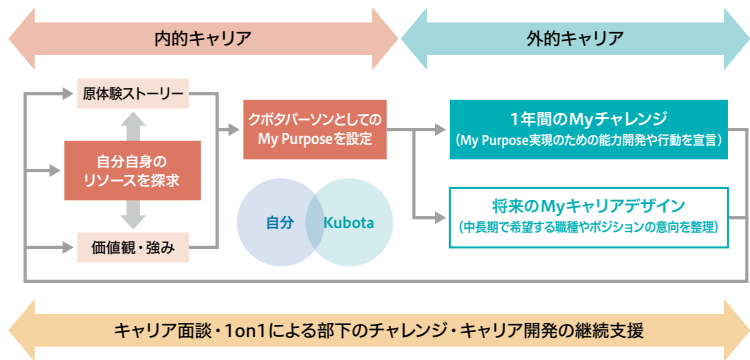
エンゲージメントサーベイでの「キャリア開発」の項目については、着実に向上はしているものの、依然として肯定的回答は半数以下であり、キャリアを支援する上司との議論が課題であると認識しています。今後はより自律的キャリアを促進する対話に注力していく必要があります。これからは以下の取り組みに注力しながら、キャリアに関するスコアを向上させていきたいと考えています。

キャリア開発につながりがあるエンゲージメントスコアの状況



キャリア開発を支援する制度の見直し

人財の価値を引き出す対話を行い、個々人の自律的な成長を促すために、いままでの経験把握や異動希望を把握する人事申告だけでなく、自分自身の価値観や強み、Purposeを整え、マネージャーとメンバーの間で今後のキャリアチャレンジを整理し、支援する人事申告の見直しを行っていきます。まずはメンバー自身の内的キャリアを探索するために、自身の価値観や強みを把握し、内に秘めたリソースを拡げ、深めていきます。その後、過去、現在の仕事経験を振り返り、自身の価値観が充たされていた、強みが発揮された瞬間をあらためて感じ、大事にしているリソースを認識します。そして、自身の価値観や強みを軸に、クボタでどんな夢を描くのか、実現したいのかを会社・組織が大切にしたいや従業員に期待したい役割をベースに考え、自身の夢やPurpose(想い)を言語化し、自身のPurpose実現に向けたチャレンジ目標を掲げ、その取り組みを日頃の1on1や業務等を通じて支援していきます。



世代別キャリア開発研修

従業員の主体的キャリアや挑戦意欲を刺激し、従業員の成長やリテンションにつなげるため、若手からシニアまでの各階層に対する世代別キャリアデザイン研修を実施しています。また、定年延長によって会社側がミドルシニア層に寄せる期待がさらに大きくなっていることや、ミドルシニア研修(40代、50代)の満足度が高く、受講者から継続的なフォローを望む声もあることから、60歳前後を対象としたキャリア開発研修も新設しています。

	20's	30's	40's	50's	60's
対象	新卒3年目のS職	35歳E/S職	45歳前後E/S職	55歳E/S職	60歳前後E/S職
必修有無	必修	必修	任意	必修	任意
テーマ	これまでの仕事経験の棚卸しと自身の特性・価値観の再認識を行い、自らキャリアを描く力を身につける。	「キャリアのスタンスを明確にする」「自身の強みに迫る」「未来をふまえたうえでいま何をすべきなのかを考察する」を通じて、自律的なキャリア形成へとつなげ、成長ドライブをかけていく。	学び続けることの重要性の理解。自分の将来のキャリアを会社任せにせず、自ら考え選択肢を用意する重要性を理解し、考えるきっかけとすること。	学び続けることの重要性の理解。長い人生を有意義に過ごせるよう自身の強みを生かし、クボタや社会に自身がどのように貢献していけるか具体化すること。	学び続けることの重要性の理解。クボタ卒業後の人生に焦点を当てながらバックキャスト方式で、自身が強みを生かしながらクボタや社会に貢献していくためのビジョンを描く。
形式	2日/対面	1日/オンライン	40代以上向けキャリアセミナー+1日/オンライン		

キャリアチャレンジ支援施策

従業員の自律的なキャリアを支援すべく、クボタでは①公募エントリー、②社内副業、③Cross My Field(社内外の越境学習)を提供し、社員自らが積極的に実現したいキャリアにチャレンジできる環境を整えています。2024年は現行制度のさらなる改善・拡充を行っています。



① 公募エントリー

経験・スキルにとらわれず、従業員本人の意欲を重視した人財ニーズに対して、社内から広く人財を募集し、自ら進んでやりたいという意欲溢れた人財を適材適所に配置する手段として2004年3月から公募エントリー制度を導入しています。自己の職務を主体的に選択し、キャリアアップに挑戦できる道があることを示すことで、「挑戦」と「創造」を重視した活みなぎる風土醸成にも取り組みます。いままで部門が募集をかけたときに応募していたものを2024年から選択肢や応募のタイミングの制限をなくし、いつでもさまざまな案件に公募できるよう、キャリア採用の求人にも応募できる仕組みへと変更し、積極的な活用をめざしていきます。

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

② 社内副業

現職を継続しながら、従業員本人が担当したい社内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。従業員本人の意欲をベースに成長機会を提供し、従業員のエンゲージメントの向上を図るとともに、イノベーション・業務改革も促進し、組織の活性化につなげていきます。2024年以降はいままで以上に社内イントラに積極的に事例を掲載し、組織間での事情も考慮することでより社員が利用しやすく、円滑な運用ができるよう取り組みを進めていきます。

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	Webサイト、メルマガなどの運営／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

③ Cross My Field(社内外の越境学習)

自身の所属する組織や業務領域を越えて、さまざまな人と交わりリアルビジネスを経験しながら成長を実感できる人財育成プログラムです。新しい学びの場として、2021年に自社製品を題材にしてトライアル開催して以来、毎年さまざまな企画を展開し、社内、国内外の企業・団体へ越境し、チャレンジできる機会を創出しています。

失敗を恐れず、大胆で斬新なビジネスモデルに挑戦する起業家精神を十分に養うべく、2024年から社内の既存リソースを掛け合わせたビジネスモデルの検討から社内ベンチャーの設立に向けた起案までをテーマとしたアントレプレナー塾を開講しています。農場から出る残さなどの有機物をバイオ燃料へ変換・活用するモデルの検討をテーマとし、現在では23名の方が参加しています。社内企業に関わるエッセンスを学び、ケーススタディではない実際の事業化までの実践的かつチャレンジングな過程に果敢に取り組んでいます。

年	企画	時期
2021	日本の快適な空気・空間を創る	2021/6～
2022	スマート農業の促進	2022/7～
2023	新興国の社会課題解決	2023/6～
2024	ビジネスモデル検討からベンチャー企業設立の起案	2024/1～



人的資本

【人的資本戦略③ 健康経営の推進】 ～人的資本戦略の土台

基本方針

クボタグループがこれからも、社会に必要とされるソリューションを生み出すためには、活動の主体者である従業員の心身の健康が欠かせません。従業員一人一人が、心身ともに健康で「生きがいがいい」や「働きがいがいい」を実感できる職場を実現することで、組織パフォーマンスの最大化を図り、クボタグループの人的資本の土台として支えます。

① 戦略	② 施策ポリシー
健康経営戦略マップに基づくデータ分析により、効果的な健康施策への投資サイクルを構築する	健康を「自分ごと」として捉え、自律的な健康の保持増進に取り組むヘルスリテラシーのある従業員を増やす

※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。

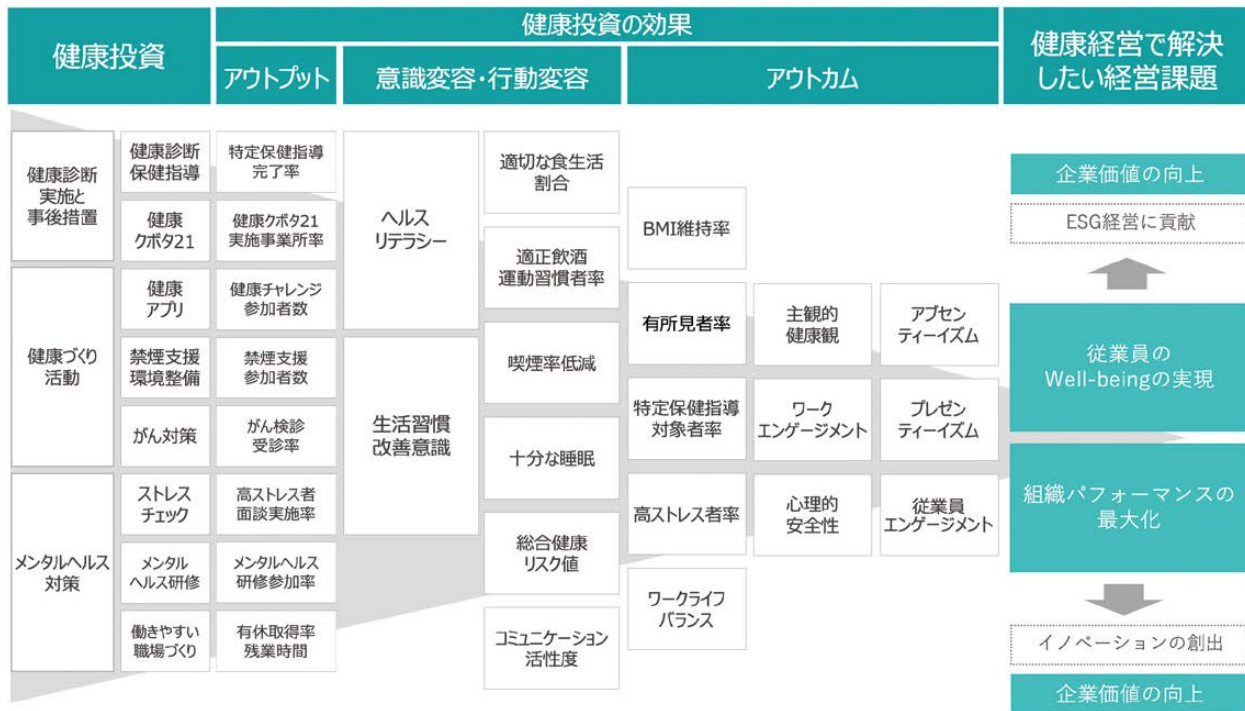
戦略と施策ポリシーのつながり

① 戦略について

クボタグループは、人的資本戦略の土台を支える「健康経営」を推進しています。戦略の核となるのは、「健康経営戦略マップ」に基づくデータ分析です。健診データや労働時間データ、各種サーベイで取得した各指標を多変量解析し、心身の健康やパフォーマンスを促進・阻害する要因を深掘りし、効果的な健康施策への投資サイクルを構築していきます。

健康な従業員は、組織の「創造性」と「生産性」を向上させ、組織全体のパフォーマンスに寄与します。このアプローチは、クボタグループがめざす ESG 経営にも密接に連動し、企業の持続的成長にもつながります。

健康経営戦略マップ



② 施策ポリシーについて

健康の保持増進には、日々の生活習慣(行動)の見直しが欠かせません。「行動」を変えるには、まず「意識」の変容が重要であると、我々は考えています。「ヘルスリテラシー」は、健康意識を推し量る指標の一つであり、健康意識の高い従業員を増やしていくことが、従業員の心身の健康を大切にする風土の醸成につながります。産業保健体制の強化を図りながら、健康づくりの取り組みを「自分ごと」として当事者意識をもって取り組む従業員を増やし、クボタグループ全体の「ヘルスリテラシー」を向上させるべく、我々は健康施策に継続的な投資をしています。

健康経営戦略マップのアウトカム指標

健康経営のアウトカム指標の一つに「パフォーマンス発揮度（プレゼンティーイズム）」を設定しています。「パフォーマンス発揮度（プレゼンティーイズム）」とは、何らかの疾患や症状を抱えながら出勤し、業務遂行能力や生産性が低下している程度を示す指標です。健康経営の投資効果は、前項の「健康経営戦略マップ」の左から右へと波及していくため、効果が現れるタイミングがそれぞれ異なります。つまり、意識指標である「ヘルスリテラシー」の改善により、健康習慣や健康状態が良くなることで「パフォーマンス発揮度（プレゼンティーイズム）」も改善されると、我々は期待しています。

「健康戦略マップ」における「健康施策」から「意識変容」までを評価する「小さなPDCA」と、「行動変容」から「アウトカム」までを評価する「大きなPDCA」の両輪を回しながら、従業員のWell-beingの実現と組織のパフォーマンスの最大化を図ります。

項目	2022年	2023年
ヘルスリテラシー※	3.28	3.31
パフォーマンス発揮度 (プレゼンティーズム※)	81%	80%

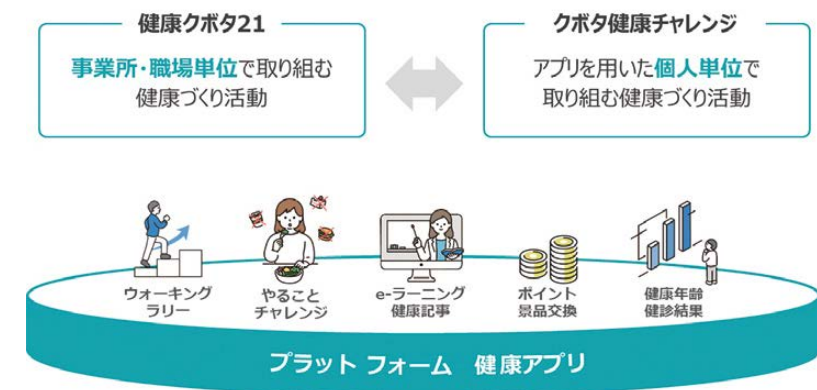
※ヘルスリテラシー：CCHL 尺度（最大5.0）
エキスパート職とスタッフ職を対象としたアンケートより
※プレゼンティーズム：SPQ（東大1項目版）尺度（0～100%）
エキスパート職とスタッフ職を対象としたアンケートより
100%－プレゼンティーズム（%）で算出

【健康経営の推進】に関する主な施策

施策ポリシー	主な健康施策
健康を「自分ごと」として捉え、自律的な健康の保持増進に取り組むヘルスリテラシーのある従業員を増やす	●ICTを活用した健康行動の支援強化 ●世代別／階層別の健康教育の充実 ●健康管理システムの刷新による心身の健康データの一元管理 ●産業保健体制（心身の健康の総合的な支援体制）の強化

ICTを活用した健康行動の支援強化

クボタグループでは、クボタ健康保険組合との強固なコラボヘルスにより、各種の健康施策を一体となって取り組んでいます。従業員一人一人の「ヘルスリテラシー」を向上するべく、2018年から2021年にかけて希望者に対して「ウェアラブルデバイス」の無償貸与をしています(実績：12,309名)。2022年からは「健康アプリ」を導入し、健診結果やバイタルデータを手元でいつでも確認できる環境を整えるとともに、年間を通じた「健康イベント(クボタ健康チャレンジ)」と健康行動に対する「ポイントインセンティブ」を通じて、従業員の自律的な健康増進をサポートしています。



定期健診の問診票において「生活習慣の改善をするつもりがない」と回答した者が、2021年は「25.1%」、2022年は「23.5%」と横ばいであり、無関心層をいかに振り向かせるかが課題となっています。2023年においても、同じ回答をした者は「24.6%」と改善までは至りませんでしたが、健康アプリ登録者においては「19.7%」と改善の傾向がみられています。

健康アプリの活用がヘルスリテラシーの向上に一定の効果が期待できるため、今後は「体重」・「血圧」・「睡眠時間」の3つのデータを記録した従業員に対して、即時のインセンティブの付与を新たに設けることに加え、記録を続けた日数に応じてインセンティブが増える仕組みを取り入れるなど、健康行動の習慣化をさらに後押しするプログラムを2024年4月から展開しています。

人的資本

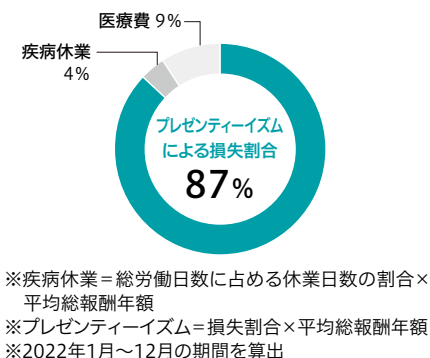
健康管理システムの刷新による心身の健康データの一元管理

2024年1月に「健康管理システム」と「ストレスチェックシステム」を刷新・統合し、クボタグループで統一した健康管理システムを再構築しました。労働時間やエンゲージメント等のデータと心身の健康データに横の関連性をもたせ、健康課題の深掘りと各指標との関連性分析を進めています。

従業員一人当たりの健康関連の損失は、一般的に治療のための医療費や疾病休業の印象が強いですが、「プレゼンティーズム」による損失が全体の87%を占め、1番の要因となっていることがわかっています。

また、この「パフォーマンス発揮度(プレゼンティーズム)」に強い影響を与える因子を前項の「健康経営戦略マップ」に基づき関連性分析※1を進めた結果、「主観的健康感」がもっとも影響力のある因子であることがわかっています。さらに深掘り分析※4を進めると、従業員の「主観的健康感」に対して、もっとも影響の強い因子は「睡眠習慣」となっており、睡眠の質と量の改善が喫緊の課題です。世代別／階層別の健康教育の充実を進めるとともに、ウェアラブル端末の購入補助を織り交ぜながら、健康アプリを活用した従業員の「知る」・「やる」・「続ける」の3点を軸に施策を展開していきます。

従業員一人当たりの健康関連の損失割合



上位指標の関連性分析※1



※2,3

※1 クボタを対象に健康診断、ストレスチェック、独自アンケートよりプレゼンティーズムを目的変数、各種指標を説明変数として重回帰分析。年齢・性別を制御

※2 有意な説明変数に絞る表示

※3 標準化係数 β を比較し影響度を記載

下位指標との関連性分析※4



※5,6

※4 クボタを対象に健康診断、ストレスチェック、独自アンケートよりプレゼンティーズムを目的変数、各種指標を説明変数として重回帰分析。年齢・性別を制御

※5 有意な説明変数に絞る表示

※6 標準化係数 β を比較し影響度を記載

従業員一人一人が心身の健康を保つことは“事業運営の礎”



健康経営推進部長 兼
クボタ健康保険組合
保健事業部長
亀田 幸一郎

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、2021年より健康経営を推進する専任組織を設置しています。メンバーの全員が、クボタ健康保険組合も兼務しており、文字通り会社と健保の一体運営(コラボヘルス)で取り組みを進めています。健康になることは「ゴール」ではなく「スタート」であり、従業員一人一人の幸福と自己実現のための「基盤」となるものです。GMB2030でクボタは“命を支えるプラットフォーマー”となることをめざしていますが、そのプラットフォーマーを実現させる従業員の「健康」を支えることが、私達の職場の使命です。

特集 1

マネジャー座談会 クボタが考える『対話』を軸にした人的資本の向上



需給管理部
久野 満宏

計測システム部
中山 正

デザインセンター
二神 元

環境システム制御部
庄崎 晃

カスタマーソリューション
事業推進部
利根川 卓也

水環境海外推進本部
本堀 俊彦

組織における『対話』の促進を通じて、 さらなる人財の価値向上に努める。

企業の持続的成長の基盤である人的資本の強化に向けて、クボタグループでは多様な人財の個性を最大限引き出す企業文化の構築をめざし、一人一人の想いや価値観を理解し、共感しあう『対話』を軸とした施策を展開しています。今回、クボタで部門のマネジャーを務める6名が出席して、クボタにおける人的資本の向上に対する課題と取り組みについて意見を交わしました。

組織強化に向けたマネジャーの「想い」

川端 クボタグループの人的資本戦略として掲げている個の強化と組織の強化を推進するために、さまざまなコミュニケーション施策を展開しており、直近では、部門長を対象とした組織づくりに役立つワークショップ(以下WS、P.61後述)を開催しました。まずはそれぞれの立場からWSに参加された背景や想いについてお聞かせください。

庄崎 私の部署は2年前に新設された組織で電気設計などの技術者で構成されています。メンバーはベテランが揃って

いるため、業務は効率的に進んでいるものの、平均年齢が50歳を過ぎており、将来の継続性に危機感をもちました。ベテラン技術者に若手をつけて育てるだけではなく、業務も拡大する必要があり、組織づくりの重要性を認識していました。その際、WSの社内募集を知って、参加することを決めました。

利根川 私の部署のカスタマーソリューション事業推進部も比較的新しい組織です。部門発足時は各部門からメンバー

が集まってきたことから、お互いの人間関係を構築し、チームを一つにまとめることが課題でした。ところが、コロナ禍においてマネジャーとメンバーのコミュニケーションすら進めにくい状況が続き、組織内の信頼関係の構築に苦労しました。従来の「部門長たる者、組織をまとめなければ」というステレオタイプのマネジャー像から脱して、真の対話ができるリーダーをめざしているため、WSに興味をもちました。

久野 私の部署は需給管理部で、サプライチェーンの領域での課題に挑む新たな組織として、2021年に設立されました。部署内でもっと率直に対話を重ね、たとえ難しい課題であろうともチームで支えあい笑顔でやり遂げる組織をめざしたいと感じていました。WSに対しては、組織内における対話のあり方を変えるきっかけになると期待して参加しました。

二神 2023年に部門長に就任して以来、クボタが考える次世代の組織づくりに沿った部門のあり方を追求してきました。デザインの業務は個人のやる気次第でアウトプットが大きく変わります。そのため、対話を通じて一人一人の想いを喚起する組織をめざすうえでWSを活用したいと考えました。

本堀 私は海外現地法人の社長を務めた経験上、何事も率直に話し合う欧米流の組織マネジメントに慣れていました。これに対して、日本では、お互いに率直に対話ができるかという点必ずしもそうではない点に戸惑いがあります。働き

進行役
人事部
川端 麻耶



やすい職場づくりがマネジャーとしての役割と心得ており、個人の能力が発揮できるより良い組織を作るために、WSへの参加を決めました。

中山 2021年に部門長になったのを契機に、まずはほかの部門長とのつながりをもちたいと思い、WSへの参加を希望しました。実際のところ、クボタ単体でも約200名に上る部門長と接点をもつ機会は限られています。接点をもつ事で、例えば、計測システム部として海外展開や市場拡大を図って行く際に、多岐にわたる部門の方々からも知見をいただければいいという想いを抱いていました。クボタ全体としてシナジーを発揮していくうえで、各部門の方々との顔が見える関係づくりが課題と考えます。

互いの価値観を共有するのに役立つ「自分史グラフ」※

※いままでの人生を振り返り、自身の価値観や内発的動機、強みなどを認知するグラフ

川端 皆さんの話を聞いていると、部門内での対話に対する課題とともに、部門の壁を越えたつながりに対するニーズが大きいことがわかります。この点、WSに参加して得たものなど教えてください。



本堀 WSを通じて、ほかの部門の人々と接点をもてたのは貴重な経験です。機械やコーポレートの方々とはネットワークがあまりないのが実状です。WSがこうしたつながりを広げるきっかけになると良いですね。

庄崎 カリキュラムもさることながら、WSで集まった部門長同士でグループチャットを立ち上げ、そこで部門長が抱える課題について意見交換をする場ができた点は良かったです。

利根川 部門長としていろいろな悩みがあるものの、大勢の前で打ち明けるのは気が引けるものです。しかし、WSでお互いの悩みを共有することができました。

久野 独りで仕事の悩みを抱えるのではなく、それを共有するとともに、ほかの部門長から解決方法の助言をいただけるのはありがたいことです。実際、助言を基に課題解決の糸口が見つかって、うれしく思いました。

庄崎 確かに、話し合いの中で打ち解けてくると、同じような悩みが次々に出てきたことで気持ちが楽になった面があります。

利根川 メンバーとの距離感もよく話に出ていました。マネジャーとしてはメンバーに近づいているつもりでも、メンバーから見ると距離が離れているといった意識のギャップがあります。昔のように飲みに行けば解消できるという時代ではないですから。その点、WSに参加してお互いの課題を共有することで、気が楽になったのは参加した利点だと思います。

二神 WSの中で「自分史グラフ」を書いたときに、互いに見せ合うことで人生における重要ポイントを共有できたのは良かったです。これはメンバーとの関係づくりに役立ちます。日常の業務の中では人生で挫折した話をするとはほぼないものですが、「自分史グラフ」を通じて人生における紆余曲

より良い組織づくりのキーとなる、「メンバーとの関係性」と「課長の巻き込み」

川端 マネジャーから率先して自らの失敗を語るなど、WSを通じて感じた変化はありますか？

中山 ありましたね。理想のマネジャーを無理に追求する必要はないと割り切れたことです。マネジャーとして自然体でメンバーに向き合おうという意識をもつようになりました。すると、メンバーから「今度、飲みに行きませんか？」と声をかけられるようになり、人間関係の変化を実感しています。

久野 我々の部署では、約1年前から月に1回のミーティングを業務報告だけではなく、「On Your Side message」をメンバーから発表する機会を作っています。自分が大切にしている価値観を共有することで、私も含めてメンバー間の対話の在り方が変わったと思います。他人事を自分事として考える、こうした想いをメンバー間でつなげていくことで、やりたい組織づくりの大きな流れにしていきたいです。

二神 組織の中ではさまざまな性格の人がいて、すぐに組織

折を共有することで、お互いの価値観を知り合うことができ、距離が縮まった気がします。参加したほかのメンバーからも、「これを活用して、メンバーとの対話を促進したい」という意見が出ていました。

利根川 私も同じ気づきでした。マネジャーの重要な仕事の一つは働きやすい環境づくりですが、マネジャーだけががんばるのではなく、チーム全体で課題に取り組んで組織をより良くしていきたいという想いは皆、同じはずです。

中山 「自分史グラフ」は部内の対話促進のために活用しています。私と若手の数名がグラフを書いて、お互いに見せ合います。だれもが気になるのは、グラフの凹んだところ。人生における失敗、自分の弱さを互いにさらけ出すことで、本音ベースでの対話につながっています。

に馴染む人がいれば、関係性を築くのには時間を要する人もいます。この点、だれとでもすぐに対話が円滑に行えるわけではなく、人によっては時間をかけることも必要だと思います。

利根川 組織の上に立つ者はメンバーのエンゲージメントを高めることは重要ではありますが、それだけが目的になると、組織がむしろギクシャクするのではないのでしょうか。マネジャーが先頭に立って職場の空気をより良くしていく姿勢が大切だと思いますし、マネジャーもメンバーとともに意識を高めることが必要だと思います。

本堀 昨年まで所属していた部門では、エンゲージメントをテーマに、全課長を集めた合宿で徹底的に議論を行うなど、組織における重点課題として取り組んできました。現在の部門でも今年に入って早速部門長を集めて課題に対する議論を行い、さらに各部門内で各課長がメンバーを集めて対話を重ねるように促しています。大切なことは、我々マネジャー



層がエンゲージメント向上に本気であると伝えること、組織の課題に真剣に愚直に解決していく覚悟をもって取り組んでいくことだと考えています。

久野 組織の課題に立ち向かうには、課長クラスをどう巻き込むかが重要という点は、私も痛感しています。

本堀 組織のエンゲージメントを上げていくには、人事制度の仕組みを徹底的に活用してコミュニケーションの水準を上げることだと考えます。そして、レベルアップのためには、職場の人と日々接している課長たちの意識を引き上げることが極めて重要です。そのためにも部門長が率先して課長に働きかけることが求められると考えます。

庄崎 より良い組織づくりに課長たちを巻き込むことが大切なのはその通りです。とはいえ、日々の業務で多忙な課長たちを巻き込むのは容易ではありません。ここは部門長が意識して、課長が組織のことを考える時間を作る必要があります。

利根川 私は部門方針の中に、「より良いチームにするために、あなたができることは何ですか？」という問いかけを入れています。そして、定期的に全メンバーと面談を行っています。

二神 方針の中にユニット長が自分の想いを込めるところも出てきています。メンバーは「いままでこんなことはなかった」と刺激を受けています。マネジャーが変わることで、メッセージの受け手であるメンバーの感度もまた変わっています。

利根川 ある部門では部門長が20歳代のメンバーを集めてディスカッションを行うといった新たな取り組みをしていると聞いています。まずは小さなことから始めて、そこを起点

に変化を呼び起こしたいです。入社2年目の若手は朝、出社した際にフロアで会った人に大きな声で「おはようございます」と声かけを始めました。また、役職名で人を呼ぶのではなく、〇〇さんと呼ぶように習慣づけるなど、小さな取り組みを積み上げているところです。ほかのメンバーも自らが取り組めることを一つずつ開始することで、より良い組織になっていくと信じています。

二神 組織の変化に関しては、正しい方向に進むようにリードすることが重要と考えます。数年が経過する中でおかしい方向に進んでしまわないように、上に立つ者は高度な組織づくりが要求されています。この点、部門長としてしっかり対応していきます。

利根川 この先、取り組みが成功かどうかは、例えば、二神さんがチームを離れる際、メンバーが「二神さんがいなくなるとさびしくなるね」と思ってくれるか、にかかっていそうですね。私が海外に赴任した際、帰国時に現地のメンバーが別れを惜しんでくれるようなマネジャーになろうと決意したことを思い出しました。

久野 私もタイに駐在していた時に同じ思いでした。帰国して現在のメンバーに向き合っている中で、同様の想いが大切だと実感します。それとともに、WSに参加して感じたのは、部門長の皆さんが「ありたい組織をつくり上げる」という覚悟をもって組織運営に臨んでいる点です。これに気づいただけでもWSに参加した価値があったと思います。

二神 私の部門では、私よりも年上の方が多いので、その方々が定年を迎える際に「二神が率いる組織にいてよかった」と言ってもらえるようになりたいです。

組織の活性化に不可欠なマネジャーとメンバーの双方向の「対話」

川端 組織における対話に関して、皆さんの考えや意識していることをお聞かせください。



庄崎 業務の内容を話すのは会話であって、お互いの気持ちをすり合わせるのが対話だと思っています。WSに参加する前は1on1ミーティングの対話はマネジャーがメンバーの想いや意見を引き出すものと思っていました。しかしWSでの対話を実践したことで、マネジャーもメンバーも双方向で意見を言うのが大切だという意識をもつようになりました。さらにこうした対話を通じて、ワクワクする仕事や職場をめざすべきだと考えています。メンバーとの1on1ミーティングの中でも「何をしている時にワクワクする？」という観点でメンバーとの対話を始めています。メンバーからは「新しいことに挑戦してワクワク」「お客様に提案を行い、納得していただいてワクワク」など、さまざまな意見が出てい



ます。何でも自由に話せるように雑談を交えながら対話に努めています。

中山 うちでも1on1ミーティングの対話を月に一回、実施しています。毎月自分なりに何らかのテーマを決めて、全メンバーと話し合うことを心がけています。その際にはこちらから一方的に話すのではなく、傾聴を大切にしています。

久野 組織の中でよく話をする人、そうでない人がいて、プロジェクトなどのチーム編成ではバランスを考えた人員配置を考えています。

利根川 業務内容のための会話と異なり、対話はこれといった型がないものです。これが正解という設計ができない分、自ら話すことを大切にしています。そして、1on1ミーティングの対話については連続性が重要と考えます。メンバーとの1on1ミーティングでは、仕事の悩みなど同じテーマを設けて、次回にその続きを話すことで想いを共有するように努めています。

二神 マネジャーとメンバーの決まった1on1ミーティングだけでなく、部内でメンバー同士が対話を始めるなど、新たな動きが出てきました。こうした流れが生まれてきたことをうれしく思っています。

庄崎 最初のきっかけはマネジャーとメンバーだとしても、同僚同士など対話の機会が自然発生的に生まれてくると良いですね。会社組織というのは、部門の垣根があるとしても閉じたコミュニティに陥りがちです。こうした点を打破するため、例えば部門の異なる若手が対話を始めるといったことが必要でしょう。

川端 対話の文化をクボタグループ全体へより一層浸透させていくためには何が必要だと思いますか？

利根川 まずは組織を率いる人たちが率先して対話の重要性を認識して、メンバーとの双方向の話し合いを心がけることが必要だと思います。それをきっかけとして、企業文化としての対話を組織全体に浸透させていくことが求められ



ています。そのためには、対話の良い事例を社内イントラネットや会社のホームページなどを通じて社内外のステークホルダーに積極的に発信し、従業員の意識を向上させていくことが大事だと思います。もう一点は部門の垣根を越えた対話のあり方を追求することです。残念ながら、現状では久野さんのフロアを訪れて他部門のメンバーの皆さんと気軽に対話するのは少しハードルが高いです。

久野 そんなことを言わないで、気軽に来てください。(笑)

本堀 クボタグループのような大きな組織で対話を企業文化として浸透させていくのは容易ではないと思います。一方で、社長の北尾さんが動画などを通じて盛んに情報発信を行っており、これからの時代のトップマネジメントのあり方といえます。こうした姿勢に学び、各マネジャーがメンバーに対してリーダーシップを発揮し、コミュニケーションを深めていくことで、対話の文化が醸成されていくはずです。

「テクノロジーの力で社会をより良く変えていく」という北尾さんの想いをグループ全員で共有し、各自がそのために何をすべきかを一緒になって考えていくためにも、対話の文化を根づかせていきたいです。

久野 そのためには、組織の中で流れをつくるのが大事だと思います。経営トップから部門長、課長、そして組織全体で同じ想いをもつための流れをつくりたいです。

利根川 さらに言えば、組織の上から下への流れだけでなく、下から上、もっと言うと横や斜めへの流れをつくることも必要だと思います。上司の想いをメンバーに伝えるだけでなく、クボタグループで働くみんなの想いが組織の中のあらゆる方向に伝わっていくようになると良いと思います。

二神 これからは専門分野を学ぶ機会に加えて、対話を含めた組織マネジメントを学ぶ機会が増えれば良いと思います。組織マネジメントに長けた人財を育てることで、クボタグループ全体が長期的に活性化してくだらうと考えます。

川端 今回の座談会を通じて、部門長としての熱い想いを感じることができました。従業員が最大限に力を発揮するために、マネジャーとメンバーの間で個々の価値観を理解・共感し合い、相互理解を深めようと取り組んでいること、そして、メンバーが建設的に意見を出し合える、安心して安全

だと感じる環境の構築を進めていることを確認できました。人事部としても、このような動きを全社に展開し、いままで以上に対話文化を浸透させ、その基盤の上に個々の従業員がチャレンジできるような取り組みを推進していくことで、GMB2030の実現に寄与していきたいと思っています。

Voice 参加部署メンバーの声

組織づくりワークショッププログラムに、部長とメンバーとの対話実践を設けています。メンバー側の受け止めに ついても意見を聞いてみました。



カスタマーソリューション
事業推進部
(部長:利根川 卓也)
岡本 沙保里

部長の利根川さんはメンバーとの1on1ミーティングを定期的に設定し、対話の機会を作ってくれたり、メンバーの誕生日にはお祝いメールを送るなど関係性を深める取り組みを行ってくれています。WSの対話実践のメンバーに選ばれたときは、自身を改めて整理することに加えて、部長や他メンバーが何を考えているのかに興味があったので、前向きに参加しました。参加してみて、メンバーごとに価値観が全然違うなと感じました。部長の新たな一面も発見することができて、より話しやすくなった気がします。これからは対話する相手と気兼ねなく素直な意見を言い合えるように、言葉の表面だけでなく、その方の価値観や想いを意識して対話していきたいなと思います。



需給管理部
(部長:久野 満宏)
竹井 彩夏

部長の久野さんから自分史グラフ共有の話があった時は、幼少期から遡って振り返るという活動内容だったため、新鮮で面白そうだと思って参加しました。参加してみて、一人一人全然違う背景があり、その時の考え方が今の業務の姿勢にも表れているなと感じました。久野さんからも過去の体験を通じて、今大事にしている価値観を聞いたので、部長自身の想いを深く知れました。また、部門内でのOn Your Side messageという取り組みを通じて、メンバー同士で価値観の共有を図っていますが、そのおかげで話しやすい雰囲気も出てきています。日頃考えている想いを共有できているので、課題に対してメンバーが声を上げやすくなり、改善活動も進みやすくなったと感じています。



組織づくりワークショップ(組織の対話促進における人事施策)の概要

2022年度エンゲージメントサーベイの結果を受け、社長メッセージの中でも発信された「対話」を通じた取り組みの一環として、部長級を対象に「組織づくりワークショップを開催しています。

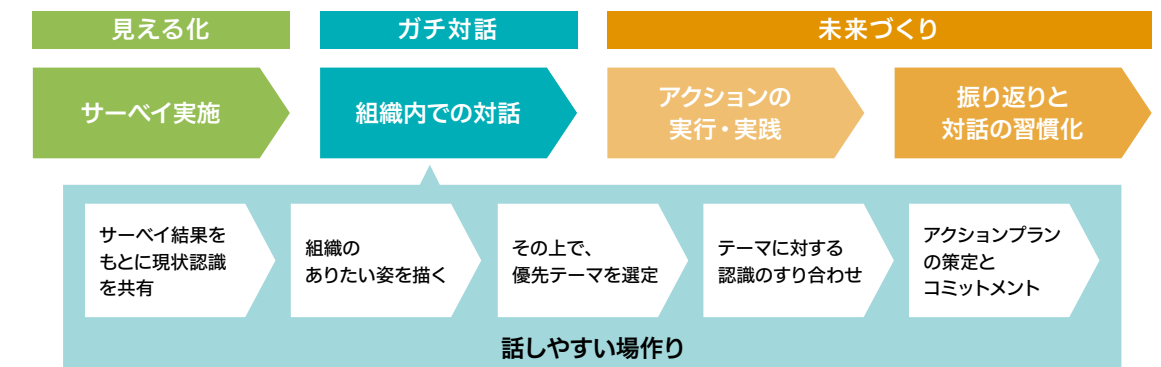
「対話」を通じて、組織のありたい姿を描き、実現のためにやるべきことを明確にすることを目的に、全国から事業部の垣根を超え、50名以上の部門長が参加しています。

計3回のセッションを通じて、エンゲージメントサーベイの結果だけではなく、マネジャーとしての自身の組織観や原体験に向き合い、メンバーとの対話も実践しながら、リフレーム※という観点を通じて、自組織の「ありたい姿」を描くプログラムとなっています。実際、各部署ごとでありたい姿に向けたアクションを起こしてもらうことで、参加部門の7割がエンゲージメントスコアが向上する結果となっています。

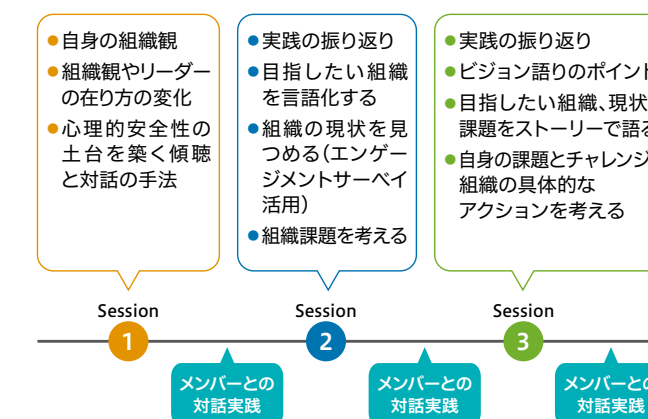
※「リフレーム」とは、別の視点で物事を見ること。このワークショップでは、自分、メンバー、世の中、他部門の4つの視点から「対話」でリフレームするプログラムを通じて、自分の「ありたい組織」を言語化していきます。特にメンバーの視点からのリフレームでは、各セッションのインターバルにメンバーとの対話を実践。多くの参加者が、部下との対話から多くの気づきを得るとともに、対話の良さを実感しています。



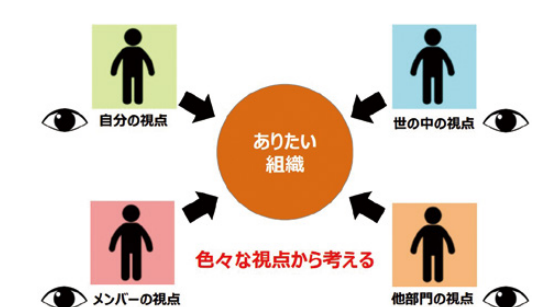
サーベイを活用した対話と活動の流れ



組織づくりワークショップ セッション内容



「リフレーム」のポイント



Copyright©J.Feel Inc All Rights Reserved

人的資本

DEI: ダイバーシティ(多様性)・エクイティ(公平性)・インクルージョン(包括性)

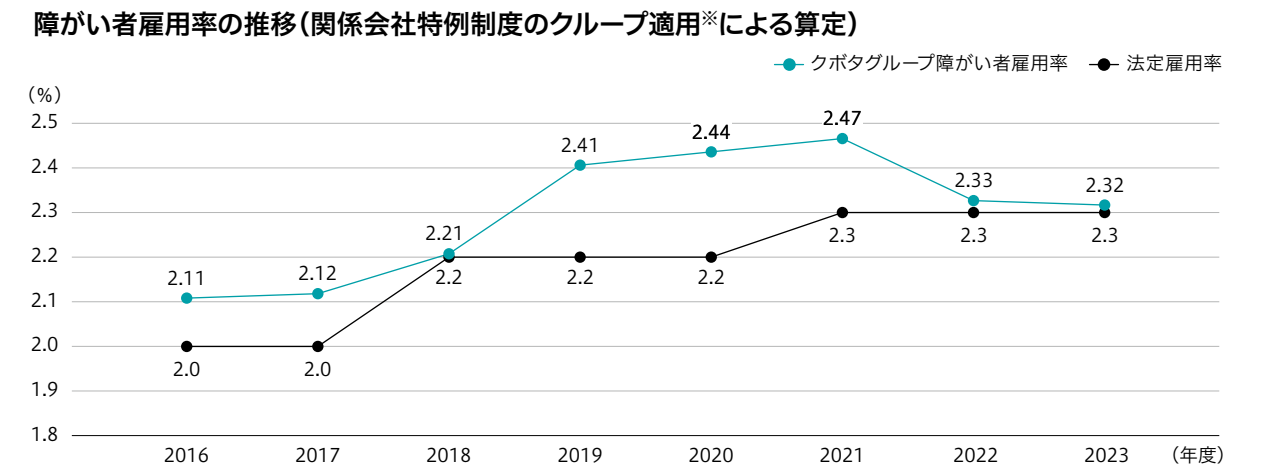
クボタグループは経営戦略としてDEIを推進しており、障がい者雇用や仕事と家庭の両立支援にも積極的に取り組んでいます。

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およびクボタサンベジファーム株式会社の2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。(2023年6月1日時点：算定基礎人数24,947人、雇用率算定障がい者数577.5人)

クボタワークス(株)では、清掃業務と事務サポート業務を中心に現在200名を超える障がい者が活躍しています。製造現場でのマスクフィットテストや製造ラインでの部品洗浄工程等の業務開拓も進めています。また、研修制度や昇格制度の導入に加え、アビリンピックへの挑戦も支援しています。障がい者5名に対して指導員1名の配置を基準とし、安心して能力を発揮できる環境づくりを推進しています。

※ 障がい者の雇用の促進および安定を図るため、事業主が障がい者の雇用に特別に配慮をした子会社



※ 関係会社特例制度(グループ適用)
一定の要件を満たす特例子会社が、有する親会社が、関係する子会社(関係会社)も含めて、企業グループによる実雇用率算定をすることができる制度

地域との共生やつながりにも寄与

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」をめざし水耕栽培による安心・安全な野菜づくりに取り組んでいます。社内食堂での利用や社内販売、さらに大阪府下のスーパーマーケットでの販売を実施しています。今後も障がい者の活躍促進と事業拡大を通じ、法定雇用率の達成並びに地域社会との共生をめざしていきます。



収穫作業中の従業員

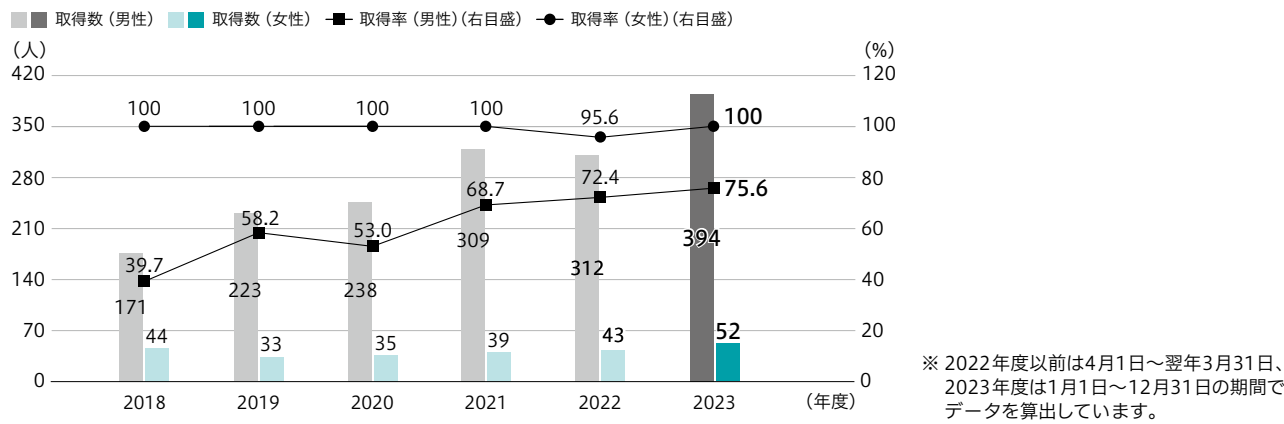


クボタサンベジファーム(株)

仕事と家庭の両立支援制度の採用実績

クボタは男女問わず、ワークライフバランスの整った環境づくりを進めています。育児休暇取得率は年々増え続けており、育児休暇からの復帰の不安を払拭するため、育児休暇中の従業員とその上司が参加できる「育児休暇者復帰支援セミナー」をオンラインで開催しています。また、不妊治療のための休暇(チャイルドプラン休暇)を2022年度から開始しており、さらに仕事との両立をサポートしています。

育児休暇取得率(単体)



認証実績

くるみん認定

厚生労働省「次世代育成対策支援推進法」に基づく行動計画を策定し、2013年に「くるみん」を取得しています。当社は女性活躍推進法の一般事業主行動計画を推進する中で、性別役割分担意識の解消を掲げ、啓発活動や柔軟な制度整備を通じて積極的に男性が育児休暇取得できる環境を整えています。



PRIDE 指標

任意団体work with Prideが策定した、企業・団体等におけるLGBTQなどの性的マイノリティに関する取り組みの評価指標「PRIDE 指標2023」において、「シルバー」を受賞しました。

当社は、従業員一人一人が性別や背景に影響されことなく、多様な人財が個々の能力を生かし活躍するためには、社内環境を整備する必要があると考え「社内規定における配偶者の定義」に「同性パートナー」および「内縁関係」を含めることで、より多くの従業員がライフイベントに関わる社内制度および福利厚生制度を利用できるようにしました。



D&I AWARD

株式会社JobRainbowが主催する「D&I AWARD 2023」において、最高評価の「ベストワークプレイス」に認定されました。

当社は「ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン(DE&I)の基本方針」のもと多様性を創造性に変えていくことで、働きがいのある職場づくりを推進しています。



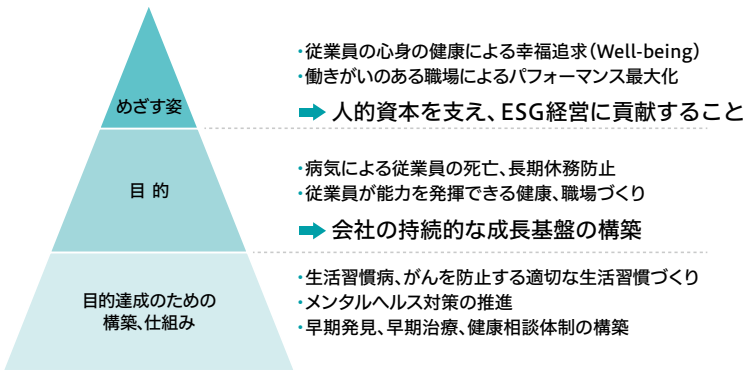
人的資本

健康経営

基本方針

こころと体の健康は、いきいきと働くための基盤であり、従業員とその家族の幸せに欠かせない大切なものです。従業員の健康を大切にする風土を醸成し、一人一人が心身ともに健康を保ち、いきいきと働き続けることができる職場づくりを通して人財力を高め、企業としての持続的成長につなげることが、重要な経営課題であると認識しています。

健康経営でめざす姿

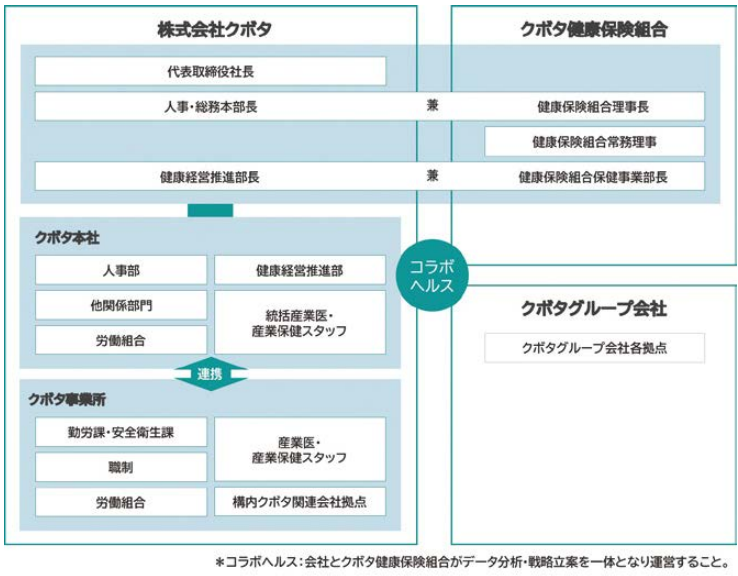


クボタグループ健康宣言

クボタグループは、従業員一人一人がいきいきとした働きやすい職場環境で心身の健康を保ち、能力や個性を発揮して働くことにより、従業員とその家族の幸福を実現するとともに、事業活動を通じて食料・水・環境の課題解決に貢献することを宣言します。

健康経営推進体制

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



重点課題

クボタグループでは、健康経営で「めざす姿」と「現状の従業員の健康状態」を鑑み、「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3つを重点課題として、クボタ健康保険組合と一体となって取り組みを進めています。

外部評価

これまでの健康経営の実現に向けた取り組みが評価され、経済産業省および日本健康会議より「健康経営優良法人2024(大規模法人部門)ホワイト500」に認定されました。



労働安全衛生

基本方針

安全に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。

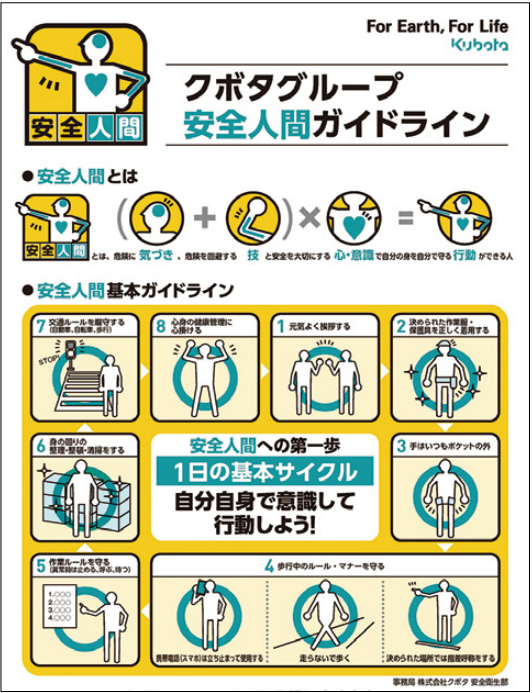
クボタグループ安全衛生基本理念

『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、重篤災害に繋がるリスクを見逃さず抽出し、その対応に真摯に向き合うとともに、本音で安全が語れる職場風土づくりと、安全を支える人材育成に取り組むこと。



クボタグループ安全人間ガイドライン・安全人間基本ガイドライン

2023年度の取り組み状況

2023年度は海外を含むクボタグループ全体で下記取り組みを実施しました。

1. リスク抽出活動
2. 設備本質安全化ガイドラインに基づく対策推進
3. 安全な作業方法の標準化
4. 「止める文化」構築推進活動への取り組み
5. 職場環境の維持向上

安全衛生中期計画の目標と主な取り組み(2023～2027年度)

2027年度を最終年度とする中期計画に基づき、主に以下の取り組みを推進しています。

目標：A種災害*ゼロ

1. リスクアセスメント活動のレベル向上
2. 設備対策を最優先にしたリスク低減活動
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

*「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農業機械、建設機械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

知的資本



事業部門の壁を越えた 世界6極研究開発体制により 研究開発力を強化します

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

木村 浩人

基本方針

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

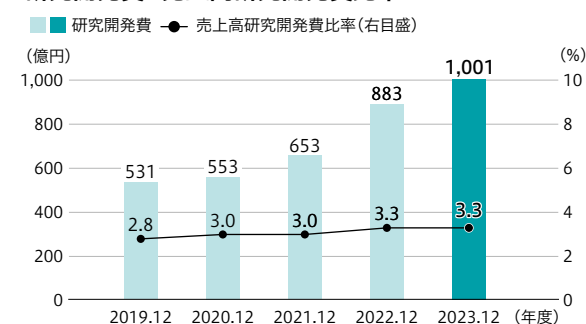
研究開発の強化

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。クボタがめざしているのは、もっとも多くのお客様から信頼されることによって、もっと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」となることです。その実現には、海外のお客様のニーズは海外での確につかみ、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。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、製品開発力や研究面での強化を推進します。

研究開発費・売上高研究開発費比率



フランス研究開発拠点 KRDE 2021年開設



北米研究開発拠点 KRDNA 2022年開設



国内研究開発拠点 KGIT 2022年開設

スマート農業

データを使った精密農業、自動化・無人化による超省力化

日本農業は、高齢化や就農者の大幅な減少が起こっています。このような状況下で日本農業を発展させていくためには、それを支える担い手にとって、儲かる魅力的なビジネスに変えていく必要があります。クボタは次世代農業として、ICTやIoTを活用したスマート農業(①データ活用による精密化、②自動化・無人化による超省力化)の研究開発とその普及を進めています。

営農支援システムKSASでは、2023年より新たに生育マップ機能を搭載しました。ドローンで空撮したほ場の画像をKSASに取り込み、KSAS上で生育マップ(生育状況)を閲覧できるので、目視で行ってきたほ場の見回りなどの生育状況の確認に要する時間を大幅に削減できます。また、適切な施肥コントロールにより、品質、収量の向上が期待されます。

2024年、人が搭乗することなく自動運転でコメや麦の収

穫が行える「アグリロボコンバイン DRH1200A-A」を発売しました。これにより当社の主要3機種(トラクタ、コンバイン、田植機)のすべてに無人自動運転仕様がラインアップされました。「DRH1200A-A」は、AIカメラとミリ波レーダを搭載することにより、収穫対象と人を識別して停止することが可能となり、2023年3月に農林水産省が定めたロボットコンバインの安全性確保ガイドラインにも適合しています。



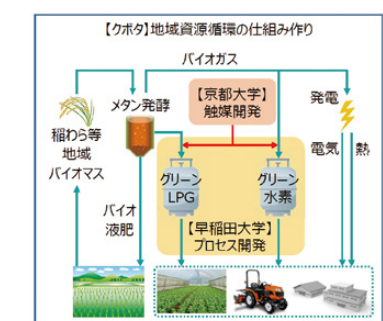
アグリロボコンバイン
DRH1200A-A

カーボンニュートラル実現に向けた取り組み、公的機関や大学との協創

クボタは、カーボンニュートラルの実現に向けて、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。また、経済成長と資源循環の両立(サーキュラーエコノミー)に注目し、実現に向けて取り組んでいます。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います。

農業系バイオマスを利用した地域資源循環システム構築の実証実験

クボタは2022年より、京都大学を代表事業者とする環境省「地域資源循環を通じた脱炭素化に向けた革新的触媒技術の開発・実証事業」において、京都大学や早稲田大学と連携し、稲わらからバイオ燃料を製造して農家や家庭で使用する地域資源循環システムの構築に取り組んでいます。



バイオマス地域資源循環イメージ図

営農型太陽光発電に関わる共同研究

クボタは2023年に東京農工大学と営農型太陽光発電※に関わる共同研究を開始しました。営農型太陽光発電設備下での最適な作物の栽培方法の確立をめざしています。

※営農型太陽光発電：農作業に必要な設備高と柱間隔、および農作物栽培に必要な日射量が確保できるパネルの密度を確保した太陽光発電設備



共同研究を実施するほ場

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」。クボタグループ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。

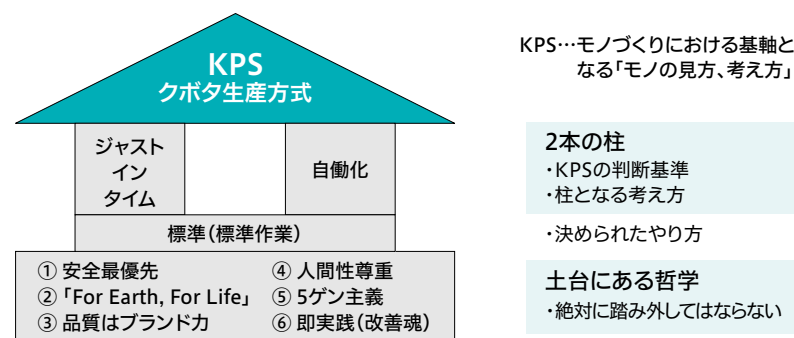
製造資本の強みと戦略

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を2本の柱とした、製造の判断基準・考え方の基になるものです。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、欧州5

ゲン道場(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、もっとも多くのお客様から信頼されることによって、もっとも多くの社会貢献をなしうる「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：13拠点／海外：22拠点
 - アウトプット(2023年度) 生産実績 2兆9,452億円
 - アウトカム
 - ・タイムリーかつスピーディな製品供給
 - ・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

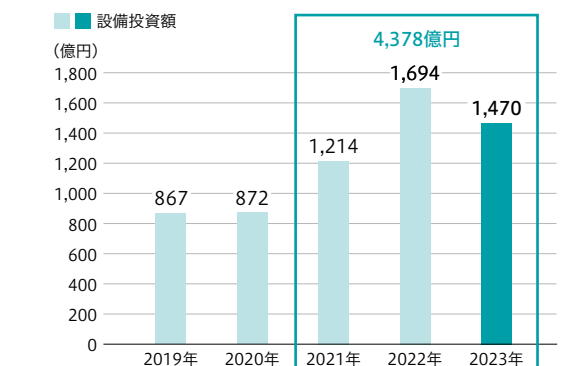
中期設備投資計画(2021~2025)

- 予算は6,000億円を予定しています。
- 3年間の実績は4,378億円(進捗73%)とハイペースではありますが、主要因として研究開発、拡販対応、BCP対応の投資が増加しています。

2023年度の設備投資実績

- 投資額：1,470億円
- 日本：BCPと増産を両立するエンジンおよび鋳物工場の新鋭化
- 北米：建設機械、インプルの増産対応投資

設備投資額



標準作業徹底プロジェクトの推進

「標準作業があり、それが守られていることを監視し、守られていなければ指導・是正できる状態」を作り出すことを目的に、標準作業徹底プロジェクトを2023年2月よりスタートさせました。

標準作業のありたい姿「安全と品質を確保し、ムダのない手順で効率的な生産をする作業。しかも、誰がやっても何回やっても、同じ手順で良い物しかできない。」を実現するために、各標準類を使い右図に示すロードマップに沿った現場巡視活動を進めています。

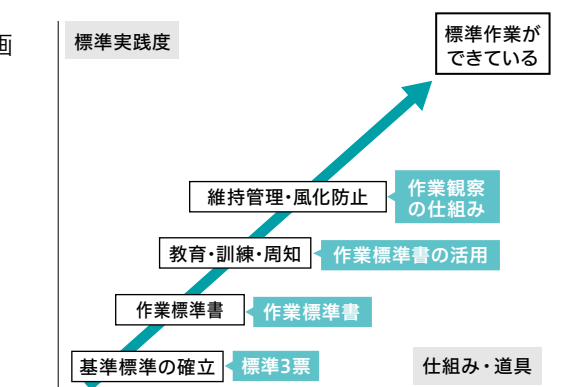
この活動は、2025年末までに全拠点(海外も含む)への展開を計画しています。



阪神工場(尼崎事務所) 標準作業の重要性確認による、安全・品質・作業性の確保

堺製造所 巡視作業実践の様子

標準作業徹底のロードマップ



幹部による拠点巡視

会社幹部が各拠点を訪問し現地現物で指導しています。

社長による現場指導



KET(タイ)



クボタ空調(株) 栃木工場

5ゲン道場グローバル会議を開催

5ゲン道場の機能強化のため、国内外の5ゲン道場の指導者が一堂に会した会議を日本で、スタートさせました。



各道場からの活動報告

北米5ゲン道場主 Chris Aratari
各国の道場の活動を知り、自拠点の取り組みで足りない部分がわかった。この先も情報共有を進めてお互いに協力したい。

リスクマネジメント

基本方針

クボタグループでは企業価値を継続的かつ安定的に向上させることをリスクマネジメントの基本方針とし、経営に重大な影響を与えるリスクに係るマネジメントを推進しています。具体的には、各リスクを管理している主管部門がリスクを適切に認識したうえで管理するための規定として「リスク管理規程」を定め、これを基に必要な推進事項を立案・実施するとともに、事業部門への監査を行うことによりその実効性を確認しています。

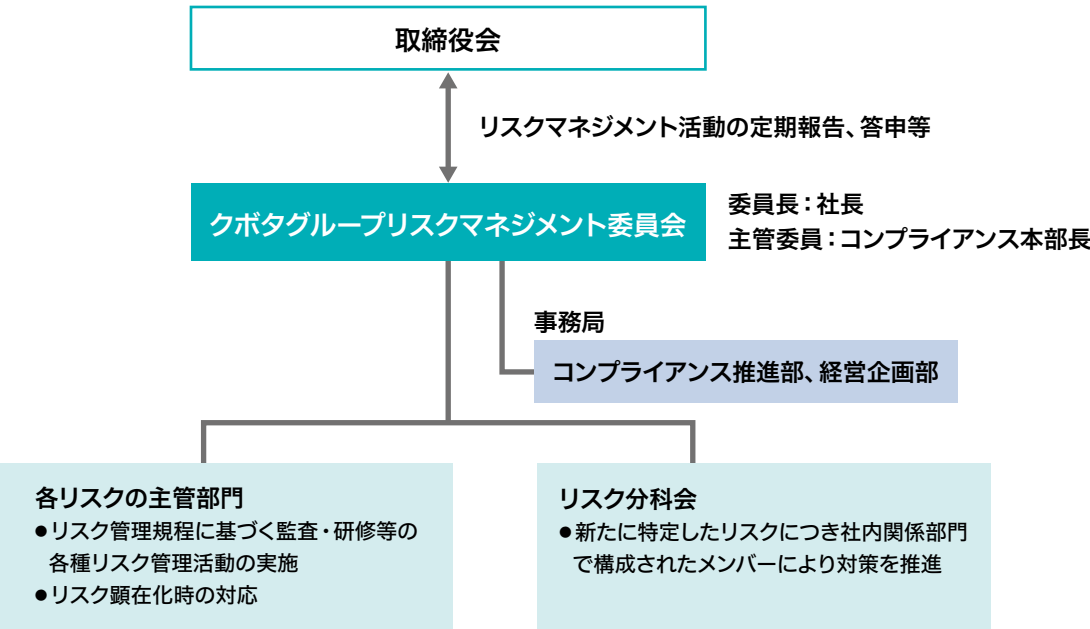
「リスク管理規程」については必要に応じて随時見直しを行い、変化を続ける企業環境とリスクに対応できる管理体制づくりに取り組んでいます。

リスクマネジメント体制

クボタグループのリスク管理に関する重点方針や仕組みに関する企画・立案および伝達、各リスクに係る活動結果および活動方針の確認・承認等を行うために「クボタグループリスクマネジメント委員会」を設置しており、審議の内容は定期的に取締役会に報告しています。また、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ため、クボタグループリスクマネジメント委員会では、既存の内部統制に係るリスクマネジメントを継続

するとともに、経営に重大な影響を与える新たなリスクについても適切に把握し、対策に取り組んでいます。

本委員会では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い、本委員会ではリスクに係る評価を行ったうえで優先対策すべき新たなリスクを決定します。そのうえで委員会傘下の分科会にて対策を実施し、対策状況については委員会に定期報告し、委員会ではそのモニタリングを行うほか、必要な指示を行っています。

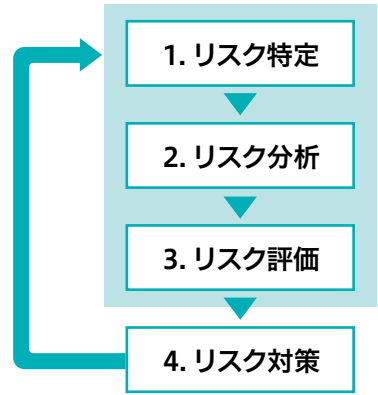


リスクアセスメント

アセスメント概要

クボタグループリスクマネジメント委員会ではクボタグループに係るリスク特定・分析を行ったうえでその評価を行い、経営に重大な影響を及ぼすリスクを決定し、対策を進めています。具体的には、2022年11～12月にかけてクボタの部門長以上の役職者(全役員を含む)を対象にリスクアンケートを実施しました。

このアンケート結果を基に各リスクにつきリスク発生時の影響度や発生頻度、専門家の知見等を考慮のうえ、リスクマトリクスにまとめました。

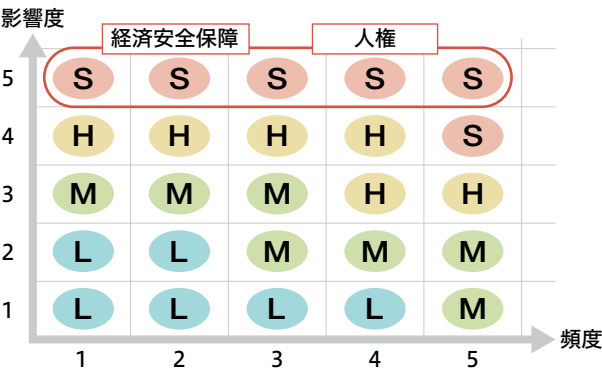


重点取り組みリスク

特に影響度が大きいリスクに関してはあらためて社内関係部門へのヒアリングなどを行い、リスク管理規程・関連規則等に基づくリスク管理活動の状況について確認・検証しました。その結果をふまえて、経済安全保障および人権については万一、リスクが顕在化した場合の影響が大きいことが想定されることから新たにに取り組むべきリスクと決定し、対策を推進しています。

※ 表中の文字は想定するリスクの度合いを示しています。
S (Severe) : 最重要リスク M (Medium) : 中リスク
H (High) : 高リスク L (Low) : 低リスク

リスクマトリクス



リスク対策

経済安全保障

大国間の対立や紛争等、国際関係の緊迫化にともなう各国の政策・法規制等の変化によりクボタグループの事業活動が大きな影響を被ることも予想されます。

特に影響が大きいと想定されるサプライチェーンに関しては社内関連部門が協働して複数拠点調達をはじめとした

対策を進め、リスク耐性の強靱化を推進します。また、その他、従業員安全確保・情報セキュリティ・安全保障貿易等の関連テーマについても現状の対策・管理体制のさらなる拡充を推進します。

人権

世界的な人権重視の潮流の中、人権リスクが顕在化すれば企業価値に大きな影響を被ることになります。

クボタグループでは人権デューディリジェンスの取り組みとして、バリューチェーンに係る社内ワークショップでの検討を実施するとともに影響度分析等のリスクアセスメント

を実施し、その結果をふまえて、取引先に対する人権アンケートの実施によるリスクの評価、高リスク取引先に対するヒアリングの実施を推進するほか、負の影響が認められる場合には軽減措置・是正措置を検討しています。

機械事業



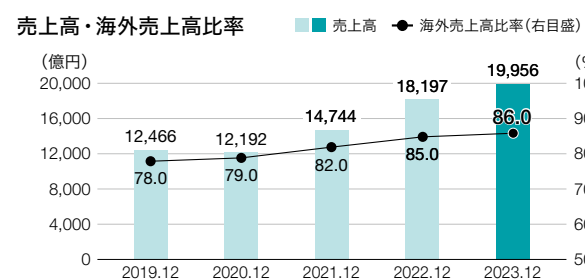
農業機械・エンジン事業

事業の特徴と創出する価値

長年、農業の現場で培ってきた技術を生かして、稲作・畑作向けの農業機械を手掛けています。農業の現場のニーズに寄り添った多岐にわたる製品群で農家をサポートし、世界の食料生産を支えています。

2023年12月期の概況

当部門の売上高は前期比9.7%増加して1兆9,956億円となり、売上高全体の66.1%を占めました。国内売上高は前期比2.8%増の2,712億円となりました。海外売上高は前期比10.8%増の1兆7,244億円となりました。



2023年度の取り組み

世界初※の無人自動運転コンバインを開発

※2023年6月14日現在、クボタ調べ

人手不足や作業効率化など、担い手農家が抱える経営課題を解決するため、使用者による監視の下、無人自動運転でコメや麦の収穫作業が行えるアグリロボコンバイン(DRH1200A-A)を開発しました。これにより、主要3機種(トラクタ、田植機、コンバイン)のすべてに無人自動運転仕様がラインアップされます。AIカメラとミリ波レーダーを搭載しており、収穫対象と障害物や人を識別して停止することが可能です。未熟練者でも熟練者と同等の刈取り作業を行うことができます。



競争力の源泉・強み

農業機械の耐久性・操作性といった価値や品質のみならず、現場で細やかなニーズを汲み取る対応力や、地域の特性に応じたサービス・メンテナンスを行うなど、クボタならではの「現場に寄り添う姿」が、世界でも高い評価を受けています。

各国の排ガス規制やニーズに細やかに対応したエンジンをはじめ、重要部品の内製化を行っています。また、現地のニーズに合わせて開発する体制を構築しています。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、「現場主義」の考え方を礎に、数多くの高シェア製品を有しており、世界中で事業を展開しています。

KSAS(クボタスマートアグリシステム)、ユーザーによるカスタマイズが可能に

営農支援システム(KSAS)の利用者がそれぞれの農業経営に役立つKSASの追加機能や他社の営農関連アプリ等を取
得できるWebサイト「KSAS Marketplace」を開設しました。

多くの企業の参画や他社システムとの連携を促進し、農業経営に役立つアプリやサービスを社内外問わず幅広く品揃えすることで、ユーザーそれぞれのニーズに応じた機能・アプリ等を探索・導入しやすい環境をKSAS上で提供し、さらなる日本でのスマート農業の普及・拡大に貢献します。



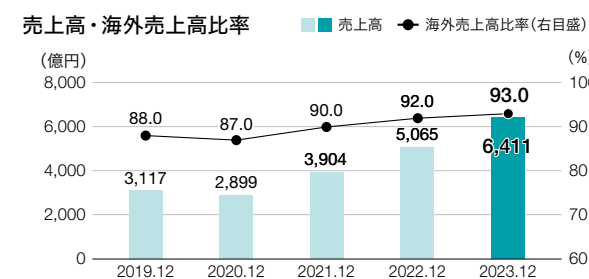
建設機械事業

事業の特徴と創出する価値

小型建設機械のリーディングカンパニーとして、販売台数で2002年以降世界第1位を獲得しているミニバックホーをはじめ、北米で需要が高いコンパクトトラックローダやスキッドステアローダを提供し、世界で住環境の向上に貢献しています。

2023年12月期の概況

当部門の売上高は前期比26.6%増加して6,411億円となり、売上高全体の21.2%を占めました。国内売上高は前期比15.0%増の445億円となりました。海外売上高は前期比27.5%増の5,966億円となりました。



2023年度の取り組み

電動ミニバックホーを欧州市場向けに開発

クボタは、2021年に公表した環境ビジョンで2050年のカーボンニュートラル実現を目標に掲げ、動力の脱炭素化にも挑戦しています。欧州は環境対応の先進地域であり、環境性能の高い製品に対するニーズの高まりが顕在化しています。そこで欧州市場向けにクボタ初の電動ミニバックホー(KX038-4e)を開発しました。

本製品の市場投入を通じて、使用に際しての課題など、知見を深めながら、環境配慮製品のさらなるラインアップ拡充を進めます。



北米向けコンパクトトラックローダの現地生産

小型建設機械市場の中でも規模の大きい北米では、農業機械の販売ネットワークを生かして、主にミニバックホーやコンパクトトラックローダなどを販売しています。北米での底堅い住宅需要や慢性的な労働力不足を背景に建設機械の販売は順調に拡大しています。そこで北米向けコンパクトトラックローダの現地生産を進め、需要の拡大にタイムリーに製品を供給できる体制を強化しています。

また、現地主体での開発も推進しており、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。



水・環境事業

水・環境事業

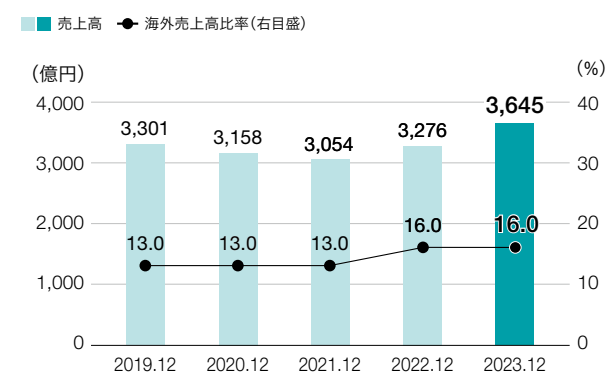
事業の特徴と創出する価値

パイプシステム事業を通じて、国内外の水インフラをトータルでサポートしています。また、水資源・廃棄物の循環を促進するソリューションを提供し、地球環境に優しく、安心・快適に暮らせる生活環境の創造に貢献しています。

2023年12月期の概況

当部門の売上高は前期比11.3%増加して3,645億円となり、売上高全体の12.1%を占めました。国内売上高は前期比11.3%増の3,079億円となりました。海外売上高は前期比11.0%増の566億円となりました。

売上高・海外売上高比率



競争力の源泉・強み

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、豊富な納入実績に裏づけられた“クボタブランド”を強みに、数多くの高シェア製品（ダクタイル鉄管、液中膜等）を有します。また、水関連分野における幅広い製品ラインアップを有し、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。

2023年度の取り組み

KSIS(クボタスマートインフラストラクチャシステム)プラットフォームの開発、提供開始

上下水道施設の効率的な運転維持管理を実現する総合プラットフォーム「KSIS BLUE FRONT」および水道工事にともなう図面や書類作成業務のデジタル・トランスフォーメーションを実現するサービスであるクボタスマート水道工事システム「パイプロフェッサー」を開発し、提供開始しました。

財政難や職員不足の状態にある多くの水道事業体、人手不足や技能継承の課題を抱えている工事業者に対して、上下水道施設の運転維持管理業務や老朽化した水道管路の更新工事をサポートするソリューションを提供することを通じて、安心・安全で持続可能な水インフラの構築に貢献します。

電池材料市場に参入

チタン酸カリウム(TXAX)などの開発・生産で培ったさまざまな固有技術やノウハウを生かして、リチウムイオン二次電池の負極材料として使用するチタンニオブ複合酸化物の製造を2024年後半から開始し、電池材料市場に参入します。

チタンニオブ複合酸化物は、電池の長寿命化や優れた急速充電性を実現しうる材料です。自動車をはじめとする電動化の流れにともないリチウムイオン二次電池の性能向上への期待が高まる中で、次世代電池材料の生産を通じて、カーボンニュートラル社会の実現に貢献します。



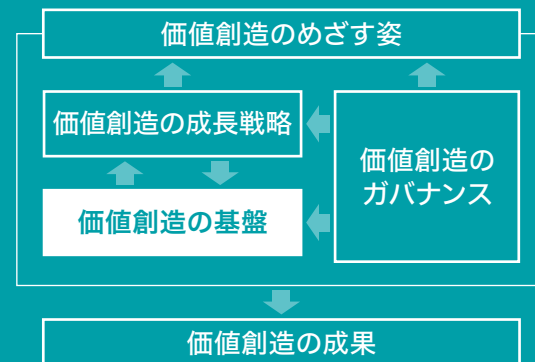
Chapter

03

価値創造の基盤

ポイント

クボタグループが価値創造を行うにあたって基盤となる環境と社会を持続的なものとするための取り組みを記載しています。環境への取り組みでは、2050年にありたい姿としての環境ビジョンと、カーボンニュートラルを実現するロードマップを報告します。



CONTENTS

- 78 環境への取り組み
- 88 人権の尊重

環境への取り組み



技術を活用して、
カーボンニュートラルで
レジリエントな社会を
実現していきます

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、環境ビジョンや環境保全中長期目標を定め、達成に向けた取り組みを進めています。特にカーボンニュートラルの実現に向けて、グローバルで事業を拡大しながらも拠点からのCO₂排出量を削減するべく、省エネルギー活動や再生可能エネルギーの利用拡大に取り組んでいます。製品・サービスにおいては、農作業の効率化や農業機械・建設機械の電動化、水素エンジンなどの開発にも注力してい

ます。社会全体に目を向けると気候関連規制強化や異常気象による災害の頻発化など、TCFD提言に基づいたシナリオ分析で予想していたリスクが現実となってきています。今後もこのようなリスクを予見しながら、環境ビジョンで掲げた高い目標達成に向け、いままでの延長線上にない新しい変化を生み出していかなければなりません。クボタグループ一丸となって今後も課題解決にチャレンジし続けていきます。

環境ビジョン ～2050年に向けて環境面からのありたい姿～

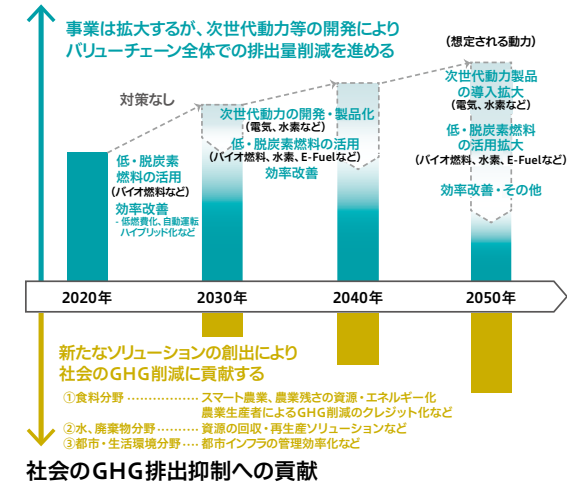
環境負荷ゼロに挑戦しながら、「食料・水・環境」分野で
カーボンニュートラルでレジリエントな社会の実現に貢献します。

クボタグループは、カーボンニュートラル、すなわちネットゼロをめざすことを宣言しました。カーボンニュートラルに向けた取り組みは一部の地域、お客様、協力会社、社員など、将来の地球環境を心配する一部の人たちだけで成し遂げることができるものではありません。失敗を重ねても、新たに挑戦し続け、2050年さらにその先の人々の生活がより豊かとなるために全員でチャレンジしていく思いを環境ビジョンに込めました。



クボタグループのカーボンニュートラルの取り組みを示すシンボル

自社のCO₂排出抑制



低炭素経済への移行計画と取り組み

気候変動シナリオ分析で想定した2030年時点では、一部の地域で電動化や低・脱炭素燃料の利用が進むと考えています。しかし、当社が提供する農業機械や建設機械などの産業用機械は、内燃機関を搭載した製品の需要も継続すると考えます。低炭素経済に移行するためには、カーボンニュートラルをめざす時代に合わせた製品開発を進めるとともに、お客様のニーズ拡大や社会インフラの整備が不可欠です。

クボタグループは、2030年以降の動力源は多くの選択肢があり、現時点では全方位で対策をしなければならないと考え、以下の気候変動対応を示した移行計画を作成しました。



カーボンニュートラル実現に向けた移行計画



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。

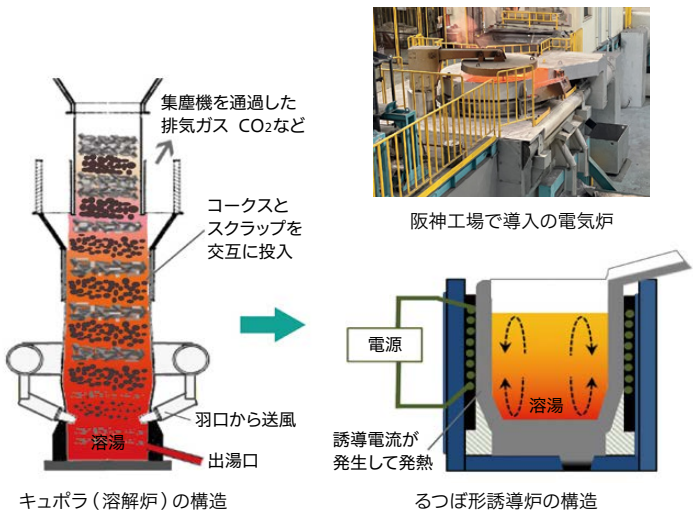
環境への取り組み

取り組み 1 電気炉導入による生産工程の脱炭素化

コークスから電気への燃料転換でCO₂排出量を削減

クボタグループでは、エンジンクランクケースなどの鋳物製品を製造しているクボタ恩加島事業センターや水道用鉄管を製造しているクボタ阪神工場で、石炭由来のコークスを燃料として、その燃焼熱で鉄を溶かす溶解炉「キューボラ」から電気炉への切り替えを進めています。

キューボラはコークスを燃料とするため、CO₂の排出源となっています。また、大型の熱交換器や集じん機も必要で多くのエネルギーを消費します。電気炉は電磁誘導によって金属に電流が流れ、金属自体の電気抵抗により発熱し鉄を溶かします。電気炉に替えることでCO₂排出量を年間26,000t程度削減し、生産拠点における脱炭素化に大きく貢献することができます。



取り組み 2 エンジンソリューションでカーボンニュートラルに貢献

エンジンソリューションの詳細 [Click▶](#)

多様化する産業用エンジンのニーズ

当社が提供するエンジンは農業機械や建設機械、発電機などの産業機械に搭載されています。産業機械は、厳しい環境条件下や激しい負荷のかかる作業に使用されることが多く、産業用エンジンもそれに対応する耐久性が求められます。内燃エンジンはそのような条件下で使用されることに適しており、今後も農業機械や建設機械の動力源として活用されることが予想されます。一方で、社会のカーボンニュートラル化のニーズが高まり、求められる産業用エンジンは多様化しています。

産業界のカーボンニュートラル対応課題解決につながる3つの内燃エンジンソリューションの提供

「ピュアエンジン」ソリューションは、エンジンの燃焼効率向上により、使用にともなうCO₂排出量の削減を図るものです。「ハイブリッド」ソリューションは、電動モーターの活用により排気量の少ないエンジンへダウンサイジングすることで、燃料消費量を減らすことができます。「フューエル」ソリューションは、CO₂排出量が少ない代替燃料に対応したエンジンの提供です。当社ディーゼルエンジンはすでに植物油などから作られるHVOが使用可能であるほか、水素を燃料とするエンジンも開発しています。

「ピュアエンジン」ソリューション



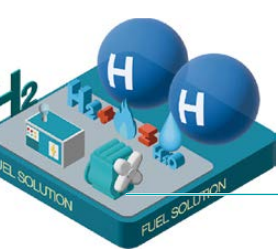
燃焼効率改善によりCO₂排出を削減

「ハイブリッド」ソリューション



電動モータで出力を補うことでエンジンをダウンサイジング、低燃費化

「フューエル」ソリューション



水素や天然ガス、エタノールなどの低・脱炭素燃料への対応



開発中の水素エンジン

取り組み 3 水稲の中干し延長によるGHG排出抑制に貢献

気候変動に影響を与え、気候変化に依存する農業

世界全体では農業から発生するメタンは1.5億t-CO₂といわれ、日本の稲作から発生するメタンは約1,200万t-CO₂と試算されています。農業は気候変動による影響を受けやすく、気温上昇や降雨量の変化は農作物の収量に影響を与えられます。今後、人口増加や経済発展にともない食料需要は増加すると予想され、農業から発生する温室効果ガス(GHG)の抑制が必要であると考えています。

クレジット創出を通じた温室効果ガス排出抑制を加速

クボタグループは、カーボンニュートラルの実現に向けた施策の一つとして、農業などの社会活動から発生する温室効果ガスの排出抑制に向けたソリューションの提供を進めています。J-クレジット制度の「水稲栽培における中干し期間の延長」を活用し、農業生産者がメタンの排出を抑制し、削減した温室効果ガス量をクレジット化できるサービスを提供しています。J-クレジット制度へのプロジェクト登録に続いて、2023年6月に生産者と取り組みを開始し、2024年3月に約1,700t-CO₂がクレジットとして認証されました。また、利用促進のため、クレジット創出プロジェクトの運営・管理を行う「クボタ大地のいぶき」を設立しました。

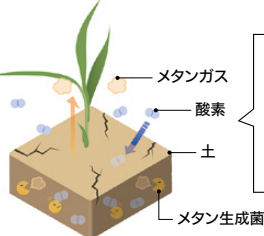
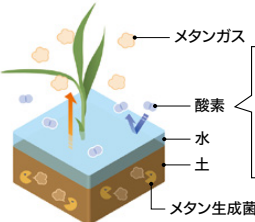
当社の営農支援システム「KSAS(クボタスマートアグリシステム)」やほ場水管理システム「WATARAS(ワタラス)」を活用すれば、

プロジェクト参画者の負担を

軽減しつつ、温室効果ガス削減に貢献することができます。

また、農業生産者は、温室効果ガスの排出抑制とともに、クレジット創出による収益を得ることができます。

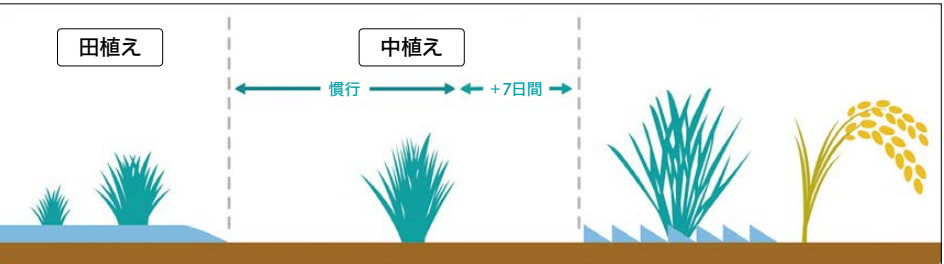
水田からメタンが発生する仕組み



中干しの延長を容易にするクボタの水管理システム「WATARAS(ワタラス)」の活用

WATARASは、ICTの活用により、水田の水管理をスマホ等で遠隔監視したり自動で給排水制御することができます。事前にほ場の水位を設定しておくことで、WATARASの水位計により、ほ場に行かなくても水位を一定に維持することが可能です。スケジュール機能を利用すれば、簡単に中干し期間を含む水管理内容を簡単に設定することができます。これら機能により水管理に要する労力や用水量を削減することが可能です。

中干し期間の延長



中干しとは、稲の根腐れ防止や過剰な分けつ抑制など、稲の成長を調整するため、栽培期間中に、水田の水を抜いて、土を乾燥させる作業です。この期間を慣行より1週間延長することで、土壌に酸素を取り込み、メタン生成菌の活動を抑え、メタン発生量を約3割削減することができます。



クボタが提供する「クボタJ-クレジット支援サービス 大地のいぶき」の詳細 [Click▶](#)



WATARAS

環境への取り組み

気候変動対応に関するTCFD 提言に基づく開示



ガバナンス、リスク管理

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。

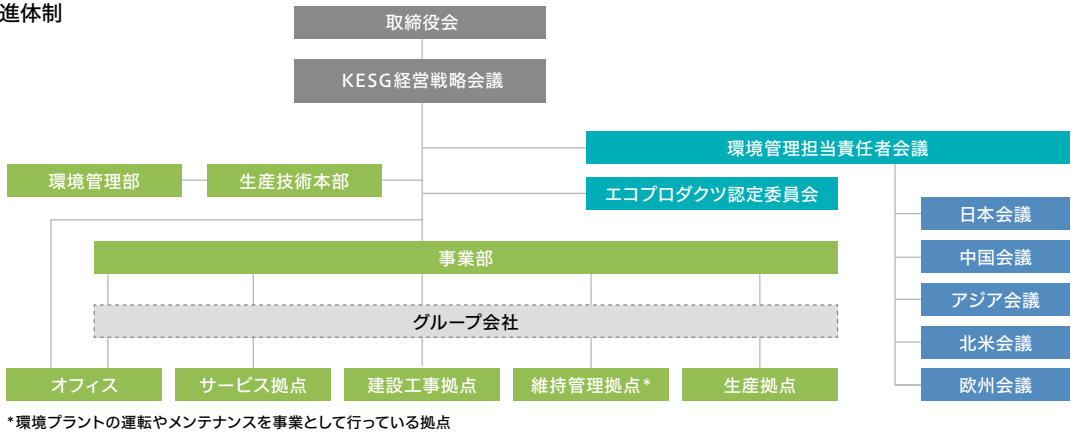
「KESG経営戦略会議」は、代表取締役社長を委員長に、すべての社内取締役、事業本部担当役員、財務担当役員、人事担当役員、研究開発担当役員、製造担当役員、環境管理担当役員、経営企画部長などによって構成されています。環境経営については、気候変動などの地球環境問題や事業環境をふまえて、環境経営の中長期的な方向性や目標を審議し、環境負荷・環境リスクの低減や環境配慮製品の拡充などの重点施策や計画を決定しています。また、グループ全体の環境保全活動の進捗を把握・分析し、その結果を次の計

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。2023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、毎年、全地域でグループ方針・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回行い、計画の内容や進捗状況を執行役員会へ報告しています。

環境経営推進体制



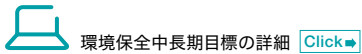
気候変動対応の軌跡

2020年	2021年	2022年	2023年	2024年
●TCFD提言に賛同 ●環境ビジョン策定に向けたシナリオ分析結果の検討 ●環境保全中期目標2025を策定	●2050年の環境ビジョン策定 ●KESG経営戦略会議を発足 ●事業分野におけるリスク・機会の分析結果の検討	●環境保全長期目標2030の改定 ●農業機械および水関連事業の気候変動に関する戦略の開示 ●役員報酬にESG評価を反映	●全事業を対象としたシナリオ分析結果の開示 ●移行計画、財務インパクトの開示拡充 ●環境保全中期目標の改定 ●再エネ利用拡大戦略の審議 ●TNFDに基づいた分析結果の開示	●TNFD Adoptersに登録

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CO₂排出量(スコープ1,2)および上流・下流側でのCO₂排出量(スコープ3)を算定し、経年で

の実績値の開示を行っています。2023年より新たにスコープ3カテゴリー11(製品使用時)のCO₂排出量を保証対象とするなど、主な開示データは第三者機関による保証を取得し、精度向上に努めています。



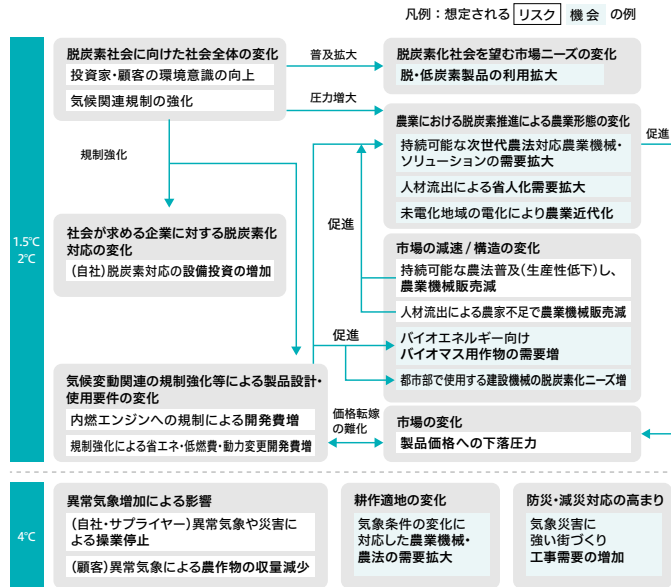
戦略

気候変動による影響を想定した2030年の世界

機械事業

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。長期視点では電気や低・脱炭素燃料の利用が拡大すると考えられます。しかし、産業機械は工事や農作業で長時間の稼働が求められ、充電設備のインフラが整っていない地域での使用が想定されます。2030年時点で、電動化や低・脱炭素燃料の利用が進む地域もありますが、まだ化石燃料の使用も継続すると考えられます。また、気象条件の変化は、作物や地域により収量に影響を与えます。降水パターンや気温などの変化により農場周辺の環境にも変化が生じ、農業分野における気候変動への適応が求められます。

機械事業に関連する2030年頃の世界



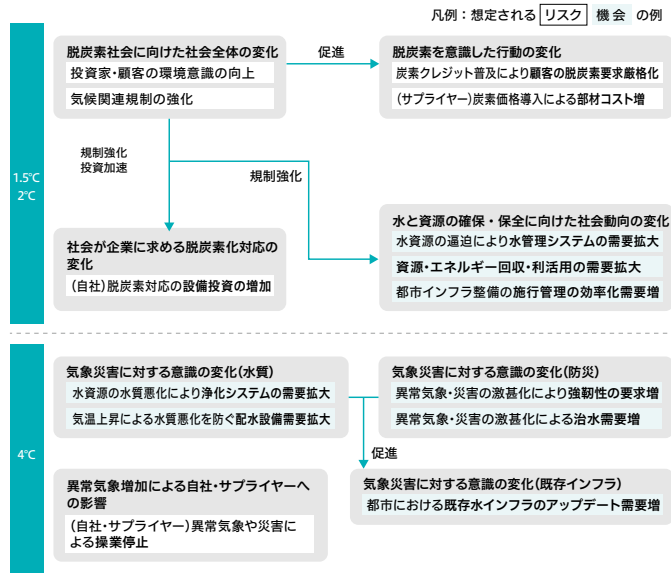
水環境事業

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。また、水資源の需要増加とともに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。4℃シナリオでは、日本、中国、北米、欧州、中東・南アジアなどで水ストレスが上昇し、農業や生活用水へ影響が出てくると想定されます。気象災害の頻度が高まり、水質悪化の要因となる可能性があります。気象災害に強い街づくりや水資源の管理など、人々の暮らしを支える社会インフラの面でも気候変動への適応が求められます。

気候変動対応戦略のレジリエンス評価

クボタグループは、想定されるリスクへの対応および事業機会獲得に向けた移行計画を着実に推進しており、機械事業、水環境事業、および両事業に共通するシナリオ分析の結果、いずれのシナリオにおいても事業の継続が可能であると考えています。気候関連規制、社会インフラの構築、市場、技術発展など、社会全体の変化に柔軟にかつ率先して対応していくことで、

水環境事業に関連する2030年頃の世界



環境への取り組み

シナリオ分析の結果

人口増加や経済発展をベースに、IPCCやIEAなどが公表している1.5℃/2℃・4℃シナリオを用いて、2030年に想定される事業への影響評価を行いました。

凡例：想定される リスク 機会 の例

分野	シナリオ	TCFDシナリオ分析結果概要(市場・事業環境の変化)		TNFD関連シナリオ	評価結果と財務インパクト※1(2030年)		対応戦略
機械	1.5℃/2℃	リスク【技術】	気候変動関連の規制強化等による製品設計・使用要件の変化 - 内燃機関の燃費改善の規制が今後強化される。 - 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。 - 今後、農業機械や建設機械、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などが適用されるなど、CO₂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。 - 長時間の稼働やハイパワーが求められ、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。		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	中	イノベーションを通じて製品使用段階でのCO ₂ 排出抑制に貢献していきます。 - 今後も規制強化が予想されるエンジンの燃費改善、ハイブリッド化などの研究開発を継続強化 - 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 - 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
		機会【製品】			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	小-中	
		機会【市場】	脱炭素化製品・サービスを望む市場ニーズの変化 - 建設機械や芝刈機、ユーティリティビークルにおいて、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。 - 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。		一部の先行市場や既存市場で電動建設機械、芝刈機、ユーティリティビークル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	小-中	
			農業における脱炭素推進による農業形態の変化 - 気候変動への適応策として、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。 - 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。 - 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業機械の需要が拡大する。 - 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。	🐸	農業の低・脱炭素化に貢献する農業機械、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	中-大	
	4℃	機会【レジリエンス】	耕作適地の変化(農業機械・農法の需要変化) - 気候変動は耕作適地の移動や農作物生産に影響を与える。 - スマート農業機械や精密農業など、新たな農業機械・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。 - 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。	🐸	気象変化に対応可能な農業機械、農業ソリューションの売上高増加が期待できる	中-大	
水・環境	1.5℃/2℃	機会【市場】	水と資源の確保・保全に向けた社会動向の変化 - 人口増加や経済発展が進むことでさらに水需要が増加する。 - 気候変動の影響による水資源の逼迫や水質悪化などへの予防措置として、先進国やアジア諸国で生活・産業用水の取水・排水規制が課せられる。 - 水不足・水質悪化を解消するためのソリューションの需要が拡大する。	🐸	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	中-大	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。 - 水需要の増加に応える上下水道インフラ整備への貢献 - 水質改善に貢献する浄水・下水処理関連製品・ソリューションの提供拡大 - 地域の資源循環の仕組みづくりに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 - 廃家電などの都市鉱山から有用な金属を回収し廃棄物の埋め立て処分を削減し廃プラスチックをエネルギー源として利用する「ディーブ・リサイクル技術」の開発推進 - 下水汚泥から重金属やりんを回収する下水汚泥溶融システムの利用拡大による資源の有効利用を促進 - 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
		機会【資源効率】	水と資源の確保・保全に向けた社会動向の変化 - 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。 - 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。 - 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。	🐸	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	中-大	
	4℃	機会【レジリエンス】	気象災害に対する意識の変化 - 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。 - 自然災害激甚化への対策として、既存水インフラのレジリエンス強化や老朽更新、水質改善などの需要が高まる。 - 気候変動にともない激甚化する自然災害に対して、日本では国土強靱化に向けた水関連製品の需要が拡大する。		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	小-中	
共通	1.5℃/2℃	リスク【規制】	社会が企業に求める脱炭素化対応の変化 - 炭素価格制度・炭素国境調整措置が導入されるなど、各国で製品ライフサイクルを通じた脱炭素要求が高まる。 - 脱炭素化に向けた規制や取り組みが加速し、炭素税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。 - 炭素税導入により化石燃料、排出するCO₂に対する課税が強化される。 - 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。		- 脱炭素化や省エネに対応する設備投資やエネルギー価格、原材料価格上昇により製造コストが増加する - 省エネ・CO₂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	中 小(約25億円※2)	事業活動から発生するCO ₂ 排出抑制に努めていきます。 拠点における省エネ、高効率設備導入、電炉化・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
	4℃	リスク【物理的】	異常気象増加による自社・サプライヤーへの影響 - 豪雨や洪水などの気象災害が激甚化・高頻度化する。 - 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。 - 原材料調達遅延により、生産・販売活動に影響をおよぼす。	🐸	- 気象災害による災害損失が発生する可能性がある - 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	中 中	

※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。

※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

自然資本・生物多様性保全対応に関するTNFD提言に基づく開示

生物多様性の損失は、気候変動リスクと並び、主要なグローバルリスクの一つとなっています。TNFD(Taskforce on Nature-related Financial Disclosures)は2023年9月に開示提言を発行しました。当社は、2024年2月にTNFD提言に賛同し、TNFD Adopterに登録されました。クボタグループの事業は生物、植物、水資源、鉱物など多くの自然資本に支えられています。リスクマネジメントの一環として、TNFDフレームワークに基づいて自然資本への依存および影響を評価しました。

LEAPアプローチ※1を用いた評価(抜粋)

	機械事業	水・環境事業
Locate 優先地域	●稲作地域:アジア ●畑作・果樹栽培地域:アジア、欧州、米州	●水ストレス地域:アジア ●天然資源依存地域:日本
Evaluate 依存・影響評価	下記ENCORE分析結果を参照	下記ENCORE分析結果を参照
Assess 事業 リスク・機会	リスク	●水の減少、風水害、水質・土壌汚染などにより農作物の収量が減少 ●農業機械販売に影響を及ぼす可能性がある
	機会	●水や資源の効率利用に貢献できない製品・ソリューションでは販売機会を失う可能性がある
Prepare 対応	●農作物の収量拡大や施肥量最適化に貢献する製品の提供 ●農業・肥料の過剰な散布量を抑える製品の提供 ●農業ソリューションの提供の拡大	●水インフラの整備や水リサイクルに貢献 ●リサイクルプラントの提供

※1 LEAPアプローチ 自然との接点を発見(Locate)、依存関係と影響の診断(Evaluate)、リスクと機会の評価(Assess)、そして自然関連リスクと機会に対応する準備と開示(Prepare)の4つのステップで構成された自然関連リスクと機会の評価プロセスです。

ENCORE※2を用いたバリューチェーンの自然資本への影響および依存評価の概要

ヒートマップより、機械事業では、農業機械を使用する客先での農業が生態系や土地、水資源、水・土壌の質に影響をおよぼし、同時に農業そのものもこれらに依存していることがわかります。農業用に利用可能な水の減少、風水害、水質・土壌汚染などにより農作物の収量が減少、これにより農業機械販売に影響をおよぼす可能性があります。よって、自然資本への影響を軽減する効率的な水管理、肥料・農業利用につながる農業ソリューションや低・脱炭素に貢献する農業機械、建設機械、ソリューションの提供拡大が重要であると考えます。水関連事業では特に水資源や水質に依存しているため、効率的な管理が重要であると考えます。これらの結果を受けて、すでに取り組んでいるスマート農業などのソリューション事業を今後さらに拡大し、自然資本への悪影響を低減させる取り組みを進めていきます。

事業	バリューチェーン	自然資本に影響を及ぼす要因							依存している生態系サービス									
		淡水生態系	陸上生態系	水使用	水質汚染	土壌汚染	廃棄物	GHG排出	暴風緩衝	地盤安定化	水の循環	地表水	地下水	受粉	水質	土壌の質	気候条件	
機械	上流	部品製造	-	-	H	H	H	H	H	M	M	M	M	M	-	L	-	VL
	自社拠点での製造		-		H	H	H	H	H	M	M	H	H	M	-	L	-	VL
	かんがい耕作	VH	VH	VH	H	H	-	H	H	H	H	VH	VH	H	H	H	H	
	下流	天水耕作	-	VH	-	H	H	-	H	H	H	VH	M	-	H	VL	H	H
	建設工事	M	M	M	M	M	H	H	M	M	M	M	M	-	-	L	H	
水・環境	上流	鉄鋼の生産	-	-	H	-	-	H	H	-	-	M	M	M	-	-	-	VL
	建設資材の生産	H	H	H	M	-	H	H	-	-	-	VH	VH	-	L	-	-	
	水道サービス	-	-	-	-	L	L	-	-	-	L	VH	VH	-	H	M	M	
	下流	環境サービス	-	-	-	-	-	M	-	-	-	-	VL	VL	-	-	-	-

影響度・依存度は、とても高いVH(Very High)、高いH(High)、中程度M(Medium)、低いL(Low)、とても低いVL(Very Low)で示す。

※2 ENCORE(Exploring Natural Capital Opportunities, Risks and Exposure)とは、経済活動が自然資本にどのように依存し、影響を与えるかを明らかにする分析ツールです。

クボタグループの環境保全

事業所におけるカーボンニュートラルに向けた取り組み

クボタグループは2050年CO₂排出実質ゼロを挑戦的な目標と定めています。この目標達成に向け、計画的に環境負荷削減を進めるため、2030年にスコープ1,2 CO₂排出量を50%削減(2014年度比)という目標を掲げています。目標達成に向けた取り組みは、今後予想される化石燃料使用に対する炭素税や国境炭素調整税の導入・強化や再生可能エネルギーの導入義務化、エネルギー価格の上昇などのリスク低減につながります。当社では、グローバル拠点で省エネルギー対策(エネルギー効率の高い設備への切り替え、適切な運転管理によるエネルギーのムダ取りなど)、溶解炉の電炉化、再生可能エネルギーの利用拡大などを計画的に進めています。

※1 買収企業のCO₂排出量を買収以前に遡り補正。無補正值は71.4、61.3、58.5万-CO₂
※2 移行計画検討時に省エネや電炉化などの設備投資増加分として算定した金額であり見直す可能性があります。

スコープ1,2 CO₂排出削減目標と実績

年度	CO ₂ 排出量(万t-CO ₂)
2014 (基準年)	77.8※1
2021	66.0※1
2022	59.5※1
2023	56.0
2030 (目標年)	38.9 (2030年目標 50%削減)

省エネ電炉化再エネ利用
25億円<投資額≒250億円※2

環境保全中長期目標と実績

課題	対象範囲	管理指標※1	基準年度	2023年度実績※3	2025年度目標※3	2030年度目標※3	TCFD・TNFD関連目標
気候変動の緩和と適応	全拠点	CO ₂ 排出量削減	2014	▲28.0%	-	▲50%	☁️ (TCFD) 🐸 (TNFD)
	グローバル生産拠点	再生可能エネルギー利用率	-	15.9%	20%以上	60%以上	
CO ₂ 排出原単位(スコープ1,2)		2014	▲46.6%	▲45%	▲60%		
エネルギー使用原単位		2014	▲37.8%	▲35%	▲40%		
廃棄物排出原単位		2014	▲49.7%	▲45%	▲50%		
有害廃棄物排出原単位		2019	▲11.6%	▲17%	-		
再資源化率(国内)		-	99.6%	99.5%以上	-		
循環型社会の形成	再資源化率(海外)	-	94.9%	90.0%以上	-	🐸	
	水使用原単位	2014	▲36.5%	▲35%	▲40%		
水資源の保全		VOC排出原単位	2014	▲37.9%	▲42%	-	
化学物質の管理							
製品の環境性能向上	製品	エコプロダクツ認定製品売上高比率	-	70.1%	70%以上	80%以上	☁️🐸
		リサイクル素材使用率※2	-	90.4%	70%以上	-	🐸

※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。
※2 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。
※3 ▲は「マイナス」を意味します。

バリューチェーンを通じたCO₂排出量

クボタグループでは、スコープ1,2並びにスコープ3全15カテゴリーのCO₂排出量の算定および開示をしています。当社は、グローバル全生産・非生産拠点のスコープ1,2のCO₂排出量の開示に加え、2006年よりスコープ3のCO₂排出量の

算定を開始しました。また、スコープ3の算定対象の拡大、主要データの第三者保証の受領や管理システムの活用などにより、データ精度の向上に努めています。

86

クボタグループ統合報告書2024

87

人権の尊重

人権の尊重はクボタグループにとって重要な事業継続条件の一つです。これまでも人権尊重の考え方を事業経営の中軸として捉え、「クボタグループ行動憲章・行動基準」を通じてグループ内の啓発に努めてきましたが、2023年これらの考えをまとめ、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」の趣旨にも則った「クボタグループ人権方針」として制定しました。この方針に従ったデューディリジェンスや啓発活動によって企業に課せられた人権尊重の責任を果たすべく取り組みを推進していきます。

クボタグループ人権方針(抜粋)

クボタグループは人権に関して、国際規範を支持し、すべての人類が享有する権利として尊重することを、ここにクボタグループ人権方針として宣言します。クボタグループは「ビジネスと人権に関する指導原則」に示された手順に則って、自らの事業活動から影響を受けるすべての人々の人権を尊重します。

 クボタグループ人権方針の全文 [Click](#)

国連グローバル・コンパクトへの参加

クボタは国連グローバル・コンパクトの趣旨に賛同し、その参加企業の一つに名を連ねています。参加する企業は、人権・労働基準・環境・腐敗防止の4分野で、世界的に確立された10原則を支持し、実践することを求められます。

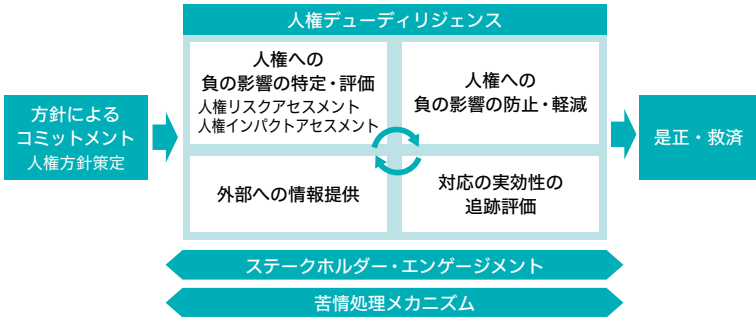
クボタは国際社会において持続可能な成長を実現するための世界的な取り組みを担う企業の一員として、引き続き事業を通じた社会課題の解決に取り組むとともに、基本的な人権に関わる普遍的な価値の実現に向けて努力を続けていきます。

 グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンの公式サイト(外部リンク) [Click](#)

人権デューディリジェンス

企業としての人権尊重の責任を果たすべく、人権デューディリジェンスを事業活動に必要なプロセスの一環であるという認識のもと、継続的に推進しています。

人権デューディリジェンスは、事業活動による実際の、または潜在的な人権への負の影響を特定・評価して、その防止・軽減を行うプロセスです。クボタグループでは国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に則って実施しています。



人権リスクアセスメント

クボタグループは2023年3月、事業活動およびバリューチェーンにおけるステークホルダーに対して人権に負の影響を与える可能性を検討、評価しました(リスクアセスメント)。リスクアセスメントにはクボタおよびクボタグループ会社(一部)の企画・統括、調達、製造、物流、建設、コーポレート部門など計32名で実施しました。

クボタグループでは、変化する事業内容や社会情勢を、継続的に実施するリスクアセスメントのプロセスに組み込む必要があると考えています。また、クボタグループの事業あるいは取引関係を通じて影響を受ける可能性のあるステークホルダーの特定や、これらの方々とのエンゲージメントといった今後の活動を通じて、顕著な人権課題への理解を深め、その後の対応につなげていきます。

人権尊重活動の推進

クボタグループリスクマネジメント委員会によるモニタリング

クボタグループは人権尊重を事業継続の重要な前提条件の一つと捉え、人権尊重に関わる取り組みについて、社長が委員長を務めるクボタグループリスクマネジメント委員会が業務執行責任者および業務担当部門からの報告を受け、その活動をモニタリングし、適宜活動への指示を行っています。

人権研修

グループの役員・従業員への啓発活動として、そのすべてを対象とした人権研修を実施しています。

新入社員に対する職種・階層別の研修や、役員・従業員には集合研修に加えeラーニングによる研修も併せて実施することで受講者の参加機会の向上を図っています。社内研修や外部団体主催の研修を通じ、国内で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。

2023年の人権研修実績			
	社内研修	外部研修	合 計
クボタ	20,398名	308名	20,706名
国内グループ会社	9,491名	79名	9,570名

人権啓発推進の取り組み

国内では、各拠点の推進委員を通じて人権尊重の啓発および推進活動を実施しています。期初に全拠点の推進委員全員が参加対象となる定例会議を開催しています。

各拠点の職場では人権リーダーが任命され、拠点の推進委員と協力して人権啓発活動の実践を担っています。

相談窓口体制

事業活動による人権への負の影響の防止や軽減を目的とする救済手段の一つとして、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。

 内部通報制度(「クボタホットライン」)の詳細 [Click](#)

石綿問題への取り組み

石綿問題への対応

クボタは旧神崎工場周辺住民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。

周辺住民の方々に対しては、個別の因果関係にとらわれることなく、石綿を取り扱ってきた企業の社会的責任から、治療を受けておられる方やご家族の皆様方の生活面での苦勞、精神的な苦痛を少しなりとも軽減することができるように、国の「石綿による健康被害の救済に関する法律」とは別に、「旧神崎工場周辺の石綿疾病患者並びにご家族の皆様に対する救済金支払い規程」を制定し、救済金をお支払いしています。

 石綿問題への対応の詳細 [Click](#)

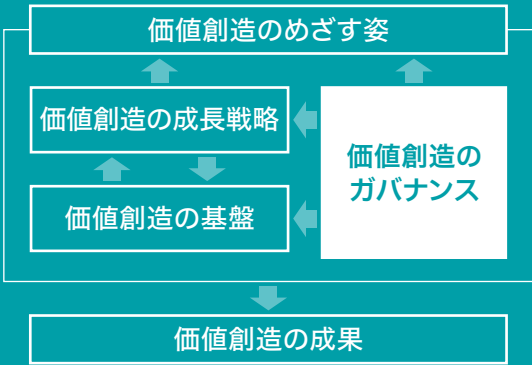
Chapter

04

価値創造のガバナンス

ポイント

クボタグループが健全で効率的かつ透明性のある経営を実現するためのガバナンス体制などに加え、本年の特集として、社長と社外取締役、および社外監査役が参加し取締役会の実効性向上に向けて議論を交わした対談の内容を掲載しています。



CONTENTS

92	特集 2 コーポレートガバナンス対談 「取締役会のありたい姿」を明確化しさらなる実効性の向上をめざす
96	コーポレートガバナンス
103	コンプライアンス
104	役員一覧

特集

2

コーポレートガバナンス対談

社外監査役
山田 雄一社外取締役
荒金 久美代表取締役社長
北尾 裕一社外取締役
川名 浩一

「取締役会のありたい姿」を 明確化しさらなる実効性の向上をめざす

代表取締役社長の北尾裕一が、取締役会の実効性向上に向けて、社外取締役および社外監査役と議論を交わしました。

取締役会の現状、評価

社外取締役
川名 浩一

川名：2023年に社外取締役に就任し、一年目を振り返って、クボタの取締役会は何事においても丁寧に対応しているというのが率直な印象です。

まず就任時に北尾さん自らクボタのビジョン・戦略の説明をいただきました。取締役会では、事前の資料提供とその説明が充実しているので、出席前に十分な準備ができ、議論を始めるに際してのきめ細かな配慮がある点に好感が持てます。

また、取締役会における議論では、社外の意見を尊重する空気があり、北尾さんを含めてボードメンバーが多様な意見を重んじつつ、議論を深めていこうとする意識が高いと思います。

あえて課題について申しますと、監査役会設置会社と

して会社法上求められる案件の説明と承認が重要であるのは当然のことではありますが、それにとどまらず、例えば個々の投資案件の戦略的な意義といった高次元の課題について、これまで以上に議論できる場であってほしいです。

こうした点において、取締役会のあり方を変革する余地があると考えます。

山田：私は社外監査役を約4年間務めています。その間、異業種から多様な経験・知見をもった方々が社外取締役として集まる中で、年々内容のある議論へと進化しているのを実感します。特に2023年は、社外側からの発言がますます活発になっていますし、社内側も社外の意見を真摯に受けとめようという思いがより強まっているように思います。

監査役は取締役や業務執行の監査が役割という理解の会社が少なくない中で、クボタはそれだけではありません。

監査にとどまらず、企業価値向上という航海をする同じ船に乗るメンバーとして取締役会に臨むことが求められており、監査役全員その意識で取り組んでいます。

長期ビジョンや取締役会の変革に象徴されるように、クボタは経営の変わり目にありますので、引き続き、社内・社外を問わず、取締役および監査役がそれぞれの知見を生かして議論を深めることが求められます。

荒金：私は、2019年に社外監査役となり2021年に社外取締役となりました。両方の使命、立場を知る者として、クボタのように監査役が取締役会場で積極的に発言する日本企業は珍しいように思いますし、素晴らしいボードカルチャーだと思います。

社内と社外の実効性について、情報格差の問題がしばしば指摘されるのですが、クボタの取締役会では格差があるという前提で、経営陣が丁寧に説明をする点や将来どのようにしていきたいかを述べる点が評価できます。

これによって社外取締役であっても意見しやすくなっています。

また、これまで取締役会に出席する中で、時間制限で議論を打ち切られたことが一度もありません。この点もクボタらしい誠実さを感じます。

加えて、将来に向けた課題については、VUDM (Value Up Discussion Meeting)※の機会を通じて議論ができますので、取締役会とVUDMがたいへん有効に機能していると思います。

北尾：ご意見をありがとうございます。2009年に社外取締役が経営に参画され、しばらくは2名にとどまって

いました。そのため、社内において事業に通じている人たちが経営を担うというカルチャーが長年続いてきました。

私自身は2014年に取締役になりましたが、2018年以降人数が増え、現在では4名の社外取締役と3名の社外監査役に就任していただき、ボードカルチャーが大きく変ぼうを遂げてきたというのが、この9年間の率直な思いです。

クボタが社外の声を取り入れようとした背景には、このままの経営では持続性に乏しいのでは、といった危機感が強かったように思います。

そして、経営のあり方を変えていくために社外取締役の方々のご意見に謙虚に向き合う姿勢を大切にしてきました。

取締役会議長としての経験は約一年ではありますが、昨年のVUDMで「取締役会のありたい姿」を明確化し、今年から中長期的な戦略に関するアジェンダを設定し議論を進めていきます。

山田さんからは「同じ船に乗るメンバー」というありがたい言葉をいただき、意を強くしている次第です。

私をはじめとする社内取締役も、社外取締役および社外監査役とともに船の羅針盤のごとく、経営の指針を示し、クボタの経営をより良いものにしてまいります。

※VUDM (Value Up Discussion Meeting)：企業価値向上に向けたテーマについて取締役会メンバーで自由に議論する場として2021年7月より定期的に開催。

社外取締役
荒金 久美

議論を進めるうえで意識すべきこと

川名：月に一回の取締役会という限られた時間の中で、承認事案の決議を確実に進めていかねばならず、加えて経営課題に関する本質的な議論を尽くすというのは容易ではないと考えます。その点、VUDMの活用は今後ますます重要なものとなっていきます。その中でも特に肝心なことは、経営トップのビジョンを明確にして組織の行動に移していくことであり、その議論の場として取締役会やVUDMが機能すべきです。

社外取締役の使命の一つに、経営陣にリスクテイクを促すことがあります。持続的な成長のためには、新しいことや未知の領域へチャレンジすることが必要ですので、社外取締役は経営陣の背中を押すことも必要です。

リスクをとる際に考慮すべき事項について、社内メンバーだけでは気づきにくい点を、社外取締役が自身の持つ経験・知見を生かして拾い上げ、リスクテイクしやすい環境を整えることも重要です。この観点から、取締役会やVUDMでは、一つ一つの案件を取り上げるというよりも、高次元でのリスクに対する考え方、リスクテイクのあるべき姿などについて議論することも必要です。



社外監査役
山田 雄一

山田：川名さんがおっしゃる通り、社外取締役の役割がますます重要なものとなっています。社外取締役は議案に対して議決権を行使するわけですが、そこで決議された重要な業務執行に関する議案、たとえばM&A案件などは賛成した社外取締役もモニタリングすることになります。賛成しながら一方で監督も行うことへの一種

のジレンマに陥るのではと感じており、このことから、機関設計や執行サイドの権限に関しても論点になると考えています。私は取締役会と、オブザーバーとして報酬諮問委員会に参加していますが、それらを見る限り年々議論が充実したものになっていることもあり早急な検討が必要とは思いますが、論点としては持つておくべきでしょう。

川名：ガバナンスは型だけではなく、企業文化との親和性なども考える必要があると思います。日本企業の良い点は論語と算盤の両立にあると考えており、クボタの場合は論語の部分をより大切にしている企業ではないでしょうか。仮に社外から経営者を指名するときに、論語を尊重する企業文化への理解が薄く、収益ばかり追求する経営者は合わないように思います。やはりクボタらしさを体现している方がリーダーとなるように背中を押すのが、社外取締役の使命かと思います。

北尾：ご意見をいただいている通り、経営体制の改革に向けては悪戦苦闘しつつも着実に前進しています。私自身、入社以来、「食料・水・環境の事業を通じて社会に貢献する」という強い想いで業務に取り組んできました。これは全役員・従業員に共通した想いで、その点、論語の方が強い企業でしょう。社会課題に取り組む結果として業績がついてきていると思います。

しかし、論語だけではいけませんので、長期ビジョンの実現のため、状況に応じた最適な経営体制・ガバナンス体制を追求し、社会価値と経済価値の両立を引き続きめざしていきます。

荒金：北尾さんが述べた「社会に貢献していく」という強い想いを具現化していくための議論を積み重ねていく必要があると思います。経営者のビジョンはどのようなものか、何が大事であるかをもっと社内外で共有することです。例えば昨年、事前の説明資料もなく北尾さんと社外取締役が集まってフリーディスカッションをする場がありました。あのような機会も非常に重要で、将来のビジョンや経営課題についての理解を深めることで、今後の取締役会やVUDMでの議論のタネを顕在化できると考えます。

川名：議論の活性化・実効性という点では、2023年のインドでの取締役会と現地視察は強烈なインパクトがありました。インドをハブにした農業機械、建設機械事業の拡大を肌で感じることができました。その他にも水道展を案内してもらったことでパイプシステム事業ひいては

水道事業への理解が進みましたし、グローバル技術研究所では研究開発の状況を掴むことができました。クボタは多面性のある企業で、多面的に判断することが必要ですので、現場を見ることは社外の我々には理解に非常に

さらなる実効性向上に向けて

山田：監査役も取締役会やVUDM以外で社長とのミーティングの機会があり、この点も有効に機能しています。かつては社内で生じている問題を指摘するという色彩が強かったですが、最近はグローバルのリスクマネジメントやガバナンス強化に向けた仕組みづくりといったプロアクティブな議論が中心になってきました。今年以降、グループのリスクマネジメント・ガバナンスをグローバルに同じ基準で評価する体制の構築に向けて、北尾さんと議論していきます。

さらには、私たち監査役は現地に赴いてグループ会社の監査を行う中で、各社の社長の悩みなど多くの情報を持っています。

これら監査で入手した情報を経営側に対する助言としてさらに活用することで企業価値向上に貢献していく考えです。

川名：私はエンジニアリング会社の経営者としてリスクマネジメントには注意を払ってきました。その経験から、仕組みだけでなく企業文化も大事であると思っています。まずリスクを可視化し、モニタリングするシステムが必要です。その仕組みの上で、グローバルに展開した事業に関わる全ての人たちが、リスクに対する感度を持ち、ガバナンスを守り、インテグリティをもって実践していくことが重要です。

実効性の向上に関しては、取締役会およびVUDMの年間スケジュールでアジェンダセッティング(議題設定)がされたことは重要なステップです。議論する議題を経営トップの意志として示して、年間を通して議論ができることとなった2024年は、大きな転換点であると思っています。

一方、クボタがグローバル企業として成長していくために、次は人財をはじめとする経営テーマをさらにグローバル視点で考えていくことが必要であると思います。私も異業種からの視点を盛り込んだ意見を述べていくことで、企業価値の向上に貢献していきます。

荒金：経営を取り巻く課題ですぐに答えが出るものは少

役に立ちます。取締役会で資料を見るだけでは限られた判断しかできないので、このような機会も継続的に設けていただくことは意義があると考えます。

なく、取締役会やVUDMでの議論が今後ますます重要なものとなっていきます。ここでのテーマは尽きたところ、経営体制と事業ポートフォリオです。これらについて徐々に議論ができるようになってきていて、2024年からはアジェンダの設定もあり、さらに深く議論できるようになったことに期待していますし、私としても議論に積極的に参加してクボタの健全な成長に貢献していきます。

北尾：2023年に皆様と一緒に「取締役会のありたい姿」について、VUDMで何度も議論を重ねて、今のクボタに何が足りないかを指摘してもらい、ありたい姿を明確化したことが、中長期的な経営戦略・課題の議論に向けた今回の年間アジェンダにつながっています。

2024年は、監督と執行が両輪となって機能するガバナンスの実現に向けて大きな一歩を踏み出した年であると考えます。しかしながら、実効性向上、企業価値向上に終わりはありません。本日の議論で見えてきた課題も含め、同じ船に乗るメンバー全員でしっかりと議論をしていきたいと思っています。



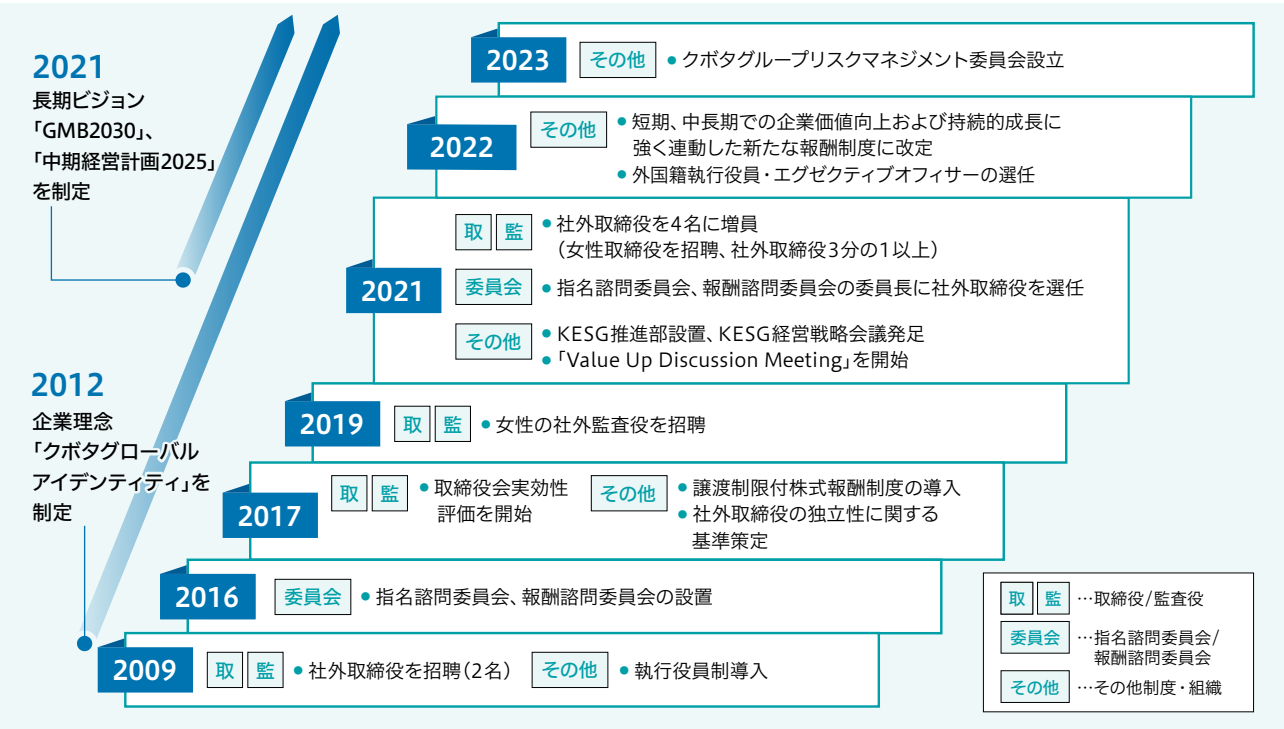
代表取締役社長
北尾 裕一

コーポレートガバナンス

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。

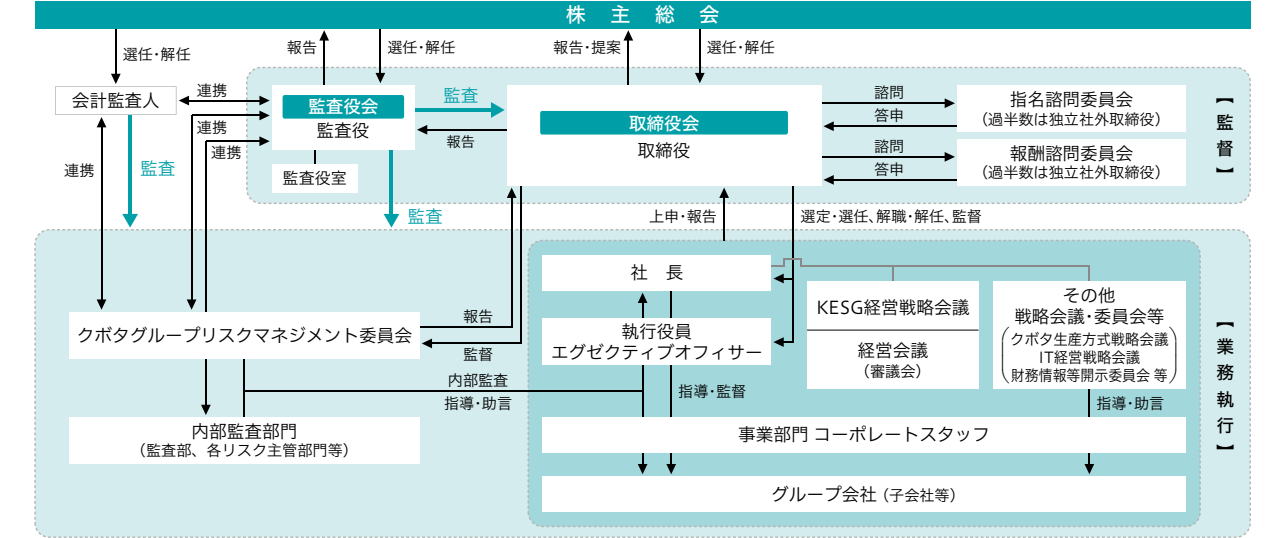
コーポレートガバナンス強化の軌跡



コーポレートガバナンス体制

機関設計についての考え方を含め、当社のガバナンスの考え方を「コーポレートガバナンス・ポリシー」としてまとめ、開示しています。

コーポレートガバナンス体制図(2024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。取締役会は、定例として毎月1回開催されるほか、必要に応じ随時開催され、経営計画に関する事項、資金計画、投資・事業再編、ガバナンス等の重要経営課題について審議、決定しており、2023年度は13回開催しました。また、原則として年1回、経営戦略上重要な国内外の拠点で取締役会を開催しており、取締役会のほかに現地拠点の視察等を行い、取締役会の審議の充実を図っています。

2023年度における取締役会での主な審議内容は、法令に定められたもののほか、以下の通りです。

取締役会の審議内容	
経営計画関連	中期経営計画の進捗、経営方針
投資・事業再編関連	事業計画、設備投資計画、その他重要な投資・事業再編案件
ガバナンス関連	取締役会の実効性評価、リスクマネジメント、取締役・監査役人事、執行役員・エグゼクティブオフィサー人事、役員報酬

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独立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2023年度は3回開催し、スキルマトリ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います。

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」をあらためて追加し、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

2023年4月	2023年度 指名諮問委員会の運営についての審議
2023年8月	社長の後継者計画(サクセッションプラン)検討状況についての審議 社長評価シートの進捗報告
2023年10月	取締役候補者、特任顧問候補者についての審議

監査役会

監査役会は、取締役の業務執行の監督と監査を行います。定例として毎月1回開催するほか、必要に応じ随時開催しており、2023年度は18回開催しました。主要な検討事項は、監査の方針および職務の分担、内部統制システムの整備および運用状況、会計監査人の評価および再任可否の決定と監査報告等です。主な活動内容は以下の通りです。

監査役会の活動内容	
重要会議への出席	取締役会、経営会議等への出席による経営意思決定プロセス、内部統制環境の状況および経営課題への取り組み状況の確認
監査役監査の実施	事業所、工場および子会社等の往査(国内9拠点、国内子・持分法適用会社13社、海外子会社29社に往査(Web会議含む)) 重要会議の議事録等の重要書類の閲覧
会計監査人との連携等	監査計画および監査上の主要な検討事項(KAM)についての意見交換 定期的な報告会による監査結果等の把握
内部監査部門等との連携	国内子会社の監査役および内部監査部門等との情報共有による内部統制状況の確認
取締役との意見交換	代表取締役との意見交換会(年4回) 取締役等から業務推進状況を聴取

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審議することを目的に2023年度は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

2023年1月	2022年度社長の評価、2023年度社長の目標設定についての審議
2023年2月	2022年度年次賞与についての審議
2023年3月	2023年度各評価指標の目標値設定についての審議
2023年4月	2023年度報酬諮問委員会の運営についての審議
2023年10月	報酬ベンチマークにおける比較企業群の選定についての審議
2023年11月	現行報酬制度の再検証と2024年度報酬水準設定についての審議
2023年12月	2024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

コーポレートガバナンス

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資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。

取締役会と監査役会の構成

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・研究開発・DX・ESG 経営等が取締役会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、能力を生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。

スキルマトリックス

氏 名	地 位	特に専門性を発揮できる領域および経験									他社経営経験	取締役会出席状況	監査役会出席状況	指名諮問委員会出席状況	報酬諮問委員会出席状況
		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						
北尾 裕一	代表取締役社長		●	●		●						13/13回 (100%)	—	3/3回 (100%)	—
吉川 正人	代表取締役副社長執行役員		●					●	●			13/13回 (100%)	—	3/3回 (100%)	7/7回 (100%)
渡邊 大	取締役副社長執行役員		●	●	●							13/13回 (100%)	—	—	—
木村 浩人	取締役専務執行役員	●		●	●							13/13回 (100%)	—	—	—
吉岡 榮司	取締役専務執行役員	●	●		●							10/10回 (100%)	—	—	—
花田 晋吾	取締役専務執行役員		●		●	●						10/10回 (100%)	—	—	—
松田 譲	社外取締役		●	●				●			●	13/13回 (100%)	—	3/3回 (100%) (委員長)	7/7回 (100%) (委員長)
新宅 祐太郎	社外取締役		●			●			●		●	13/13回 (100%)	—	3/3回 (100%)	7/7回 (100%)
荒金 久美	社外取締役	●		●		●					●	13/13回 (100%)	—	3/3回 (100%)	7/7回 (100%)
川名 浩一	社外取締役		●		●			●			●	10/10回 (100%)	—	3/3回 (100%)	4/4回 (100%)
檜山 泰彦	常勤監査役		●						●	●		13/13回 (100%)	18/18回 (100%)	—	—
常松 正志	常勤監査役				●				●	●		13/13回 (100%)	18/18回 (100%)	—	—
伊藤 和司	常勤監査役							●	●	●		—	—	—	—
山田 雄一	社外監査役							●	●	●		13/13回 (100%)	18/18回 (100%)	—	7/7回※ (100%) ※オブザーバー
古澤 ゆり	社外監査役					●		●		●		13/13回 (100%)	18/18回 (100%)	—	—
木村 圭二郎	社外監査役		●					●		●		13/13回 (100%)	18/18回 (100%)	—	—

※1. 上記の一覧表は各氏に期待するスキル等のうち主なもの最大3つに●印をつけており、各氏が有するすべての知見を表すものではありません。
※2. 2023年度(2023年1月1日～12月31日)に開催された取締役会、監査役会、諮問委員会への出席状況です。
※3. 吉岡榮司、花田晋吾および川名浩一の各氏の出席状況は、2023年3月24日の就任後に開催された取締役会および諮問委員会のみを対象としています。
※4. 花田晋吾氏は2024年1月1日に報酬諮問委員に、伊藤和司氏は2024年3月22日に監査役にそれぞれ就任しています。
※5. 取締役会の議題に応じて、担当領域の執行役員・エグゼクティブオフィサーが取締役会に出席し、議題に関する説明などを行うことで、取締役会の実効性を向上させています。

取締役および監査役

取締役候補者の選任方針

「食料・水・環境」分野において広範囲な事業領域を有する当社が適切な意思決定および経営の監督を行い、グループ全体の持続的な成長および企業価値向上を実現するために、取締役規程（取締役候補者選任基準）に従い、社内から、当社の事業運営に関する幅広い知見と豊富な経験を備えている者を、社外から、東京証券取引所が定める独立役員および当社が定める独立性基準の要件を満たし、実践的かつ客観的な視点および高い見識を備えている者を選任します。

社外役員の独立性に関する基準、社外役員の選任理由と期待する役割

社外役員の独立性に関する基準、社外役員の選任理由と期待する役割

Click▶

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います。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独立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うえ、双方向での対話を通じた評価を行っています。

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独立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」をあらためて追加し、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うえ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。

〈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

監査役候補者の選任方針

監査役として経営の監査・監視を適切に行えるよう、多様な経験、知識、専門性および見識を有する者を監査役として選任します。監査役会の構成については、1名を財務・会計に関する十分な知見のある者から選任し、半数以上を東京証券取引所が定める独立役員および当社が定める独立性基準の要件を満たす者から選任します。

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 経営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。

マに活発な議論を重ねています。

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 経営推進に関する取り組み内容」としています。

コーポレートガバナンス

取締役会の実効性評価

当社はコーポレートガバナンスの継続的な向上のため、事業年度終了時に取締役会の実効性評価を毎年実施しています。2023年度の評価方法および結果は以下の通りです。

1. 評価の方法

① 取締役会での議論（2023年12月）

2022年度に第三者機関による評価を実施した際に併せて見直した評価方法・プロセスをふまえ、取締役会での審議を経て、以下②～④の2023年度の評価方法・プロセスを決定しました。

② アンケート（2023年12月～2024年1月）

全取締役および監査役（計17名）に対し、第三者機関が監修したアンケート項目を基に実施しました。

③ 社外取締役と監査役によるディスカッション（2024年1月）

上記アンケート結果を基に、社外取締役5名と監査役6名による取締役会の実効性についてのディスカッションを実施しました。

④ 取締役会での議論（2024年2月、3月）

2024年2月に開催した取締役会において、評価結果を報告し、抽出された課題や今後の取り組みの方向性について議論しました。同月の取締役会での議論内容をふまえ、2024年3月の取締役会にて2024年度のアクションプランを決定しました。

2. 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、以下の通り実効性が確保されていることが確認されました。

<構成面>

- 高い専門性と幅広い知見を有する社外取締役・社外監査役により、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。
- 事業に深い理解をもつ監査役の積極的な関与が、監督機能の発揮に貢献している

- 取締役会出席メンバー間の相互リスペクトがあり、多様な視点からの建設的議論が行われている。

<運営面>

- Value Up Discussion Meeting (VUDM) を活用し、取締役会の役割・機能の議論および課題の明確化がなされている。
- 議長のファシリテーションによる活発な議論の喚起が、議論の質の向上に寄与している。
- 自由闊達な議論が行われるボードカルチャーが醸成されている。
▶ 2022年度実効性評価から抽出された主な課題に対して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。

2022年度の主な課題	2023年度の取り組み
中長期の成長戦略の議論深化	VUDMで議論を重ね、中長期の成長戦略に関して議論すべきテーマを抽出した。
指名諮問委員会の機能強化	指名諮問委員会にて、社長の後継者計画、取締役会の構成について議論を進めた。
高い実効性を支えるボードサクセッションの仕組み化	VUDMで当社の現状と今後の方向性について議論し、取締役会の”ありたい姿”をより明確に整理した。

3. 課題とアクションプラン

2023年度実効性評価の結果抽出された主な課題および2024年度のアクションプランは以下の通りです。

2023年度の主な課題	2024年度のアクションプラン
取締役会・VUDMの議論テーマの策定・運用	2023年に抽出したテーマを基に取締役会・VUDMの年間アジェンダを策定し、運用する。
取締役会付議基準の見直し	中長期の戦略議論の充実化を図るため、取締役会付議基準について議論を行う。
指名諮問委員会の機能強化	取締役会の構成、社長の後継者計画に関する議論をさらに深める。

Value Up Discussion Meeting

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」（以下「VUDM」という）を定期的に開催しています。意思決定の場とは位置づけず、意見交換と情報共有を目的とし、議論の内容は適宜執行側へ伝達しています。

2023年は、2022年度取締役会実効性評価の課題として挙げた「高い実効性を支えるボードサクセッションの仕組み化」を進めるため、長期ビジョン「GMB2030」を実現するためのクボタの取締役会の“ありたい姿”を議論しました。

具体的には、まずクボタの現状と今後の取締役会の方向性について取締役会メンバーで議論し、ケーススタディや外部有識者とのディスカッションを通じて取締役会の“ありたい姿”をより明確に整理しました。その結果をふまえ、K-ESG経営のマテリアリティの一つである「コーポレートガバナンスの強化」の目標を設定し、今後のコーポレートガバナンスの強化への道筋を立てました。

時期	実施内容
2023年4・5月	クボタの現在地と今後の取締役会の方向性の確認
2023年6月	ケーススタディ（エンジン事業の事業戦略について）
2023年9月	取締役会で取り扱うべき案件一覧の見直し
2023年10月	外部有識者とのディスカッション（取締役会のあり方について）
2023年12月	K-ESG経営のマテリアリティ「コーポレートガバナンスの強化」の目標設定

取締役・監査役報酬・役員報酬制度の概要

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、そのもとで取締役会の監督機能のさらなる強化をめざして取締役の報酬等に関する基本原則を以下の通り定めました。

基本原則	
(1) 報酬の目的は、社内取締役に対し、GMBをめざす企業としての社会的責任を果たしながら持続的成長を主導することを促すこととする。 - 財務業績指標による定量的かつ客観的な評価を報酬に反映し、業績目標の達成を動機づける。 - 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も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づける。 - 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、独立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とどまらず、株主の理解、および、株主との対話を促進する開示を行う。

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。

各報酬構成要素の概要

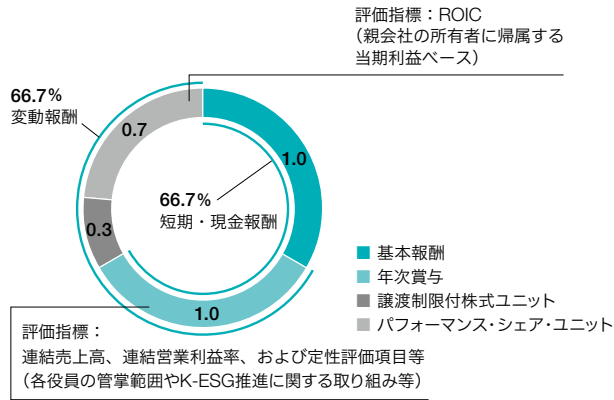
報酬の種類	概 要
基本報酬	(各役位の職責等の大きさに応じて設定する固定報酬) ・個別の基本報酬額については、報酬諮問委員会における確認と審議を経てその内容をふまえて取締役会で決定し、12で除した基本報酬額を、従業員の給与の支給日と同日に毎月支給
年次賞与	(各事業年度における事業規模と収益性にかかる業績目標の達成を促すこと、並びにK-ESG経営の取り組みを加速させることを目的とした現金報酬) ・全社業績連動部分(役位に応じて年次賞与のうち50～70%)、個人評価部分(同10～30%)、K-ESG評価部分(同20%)で構成 ・全社業績連動部分は、中期経営計画2025で重要指標として掲げている連結売上高および営業利益率の目標達成度に応じて、標準額の0～200%の範囲で変動 ・個人評価部分は、個々の管掌に応じて期初に定めた全社的な戦略目標や中期経営計画における具体的な取り組み目標、管掌領域についての財務目標等の達成度に応じて、標準額の0～200%の範囲で変動 ・K-ESG評価部分は、期初に定めるK-ESG推進に関する目標の達成度に応じて、標準額の0～200%の範囲で変動 ・各評価区分における目標設定、および評価の結果については、報酬諮問委員会における確認と審議を経てその内容をふまえて取締役会で決定し、原則年1回、3月に支給
譲渡制限付株式ユニット	(在任中の継続的な株式保有の促進とそれによる株主価値の共有を図り、株主価値の向上を促すことを目的とした株式報酬) ・毎期、当社を委託者として設定する信託から原則として各期の終了後に役位別に定める一定数の譲渡制限付株式を交付。交付された株式は原則として退任時(当社の取締役または執行役員のいずれでもなくなる時点をいう。以下同じ)に譲渡制限を解除
パフォーマンス・シェア・ユニット	(中長期的な業績目標の達成による、株主価値の向上を促すことを目的とした株式報酬) ・毎期開始される3年間の業績評価期間における財務評価の結果に応じて、当社を委託者として設定する信託から原則として各業績評価期間の終了後に譲渡制限付株式を交付。交付された株式は原則として退任時に譲渡制限を解除 ・財務評価の指標は投下資本に対する効率的な利益創出による中長期的な企業価値最大化を促すことを目的として純利益ベースでのROIとし、その目標達成度に応じて交付される株式数が0～200%の範囲で変動

※年次賞与やパフォーマンス・シェア・ユニットにおける評価指標や目標に関する考え方は、経営環境等の変化に応じ、報酬諮問委員会における審議を経て継続的に見直すものとしています。

コーポレートガバナンス

(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



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	8	373	363	99	70
社内監査役	3	131	—	—	—
社外取締役	5	95	—	—	—
社外監査役	3	50	—	—	—

※1 上記には、2023年3月24日開催の第133回定時株主総会終結の時をもって退任した社内取締役2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係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3兆207億円、営業利益率の実績は10.9%となりました。

役員のトレーニング

社外取締役・社外監査役には、就任時に企業理念・経営戦略・事業ポートフォリオ等の説明を行い、主要な工場の視察、海外現地視察の機会を積極的に提供しています。また、取締役会議案の事前説明や、Value Up Discussion Meetingの議論などを通じて、経営上の重要課題や中長期的課題について理解を深めています。

執行役員・エグゼクティブオフィサーについては、就任時に外部機関主催の法令やコーポレートガバナンスに関する研修を行っています。また、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、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創出するため、執行

(4) 報酬の返還等(マルス・クローバック条項)

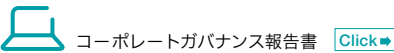
取締役に対して付与される譲渡制限付株式ユニットおよびパフォーマンス・シェア・ユニットを対象に、報酬の返還条項を設けています。不正な行為等が生じた場合には、株式の一部または全部について、返還請求等を行うことができます。返還請求等の決定およびその内容は、報酬諮問委員会での審議を経て、取締役会決議により決定されるものとします。

(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。

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。

また、取締役、監査役、執行役員およびエグゼクティブオフィサー全員を対象に、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。



コーポレートガバナンス報告書

[Click▶](#)

コンプライアンス

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う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。

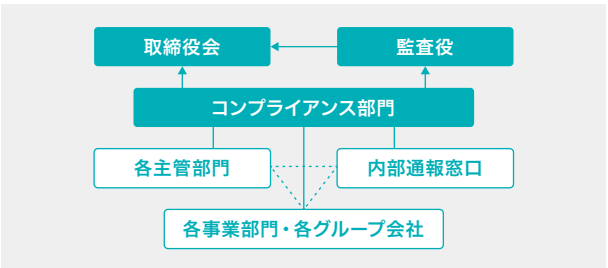
また、お客様などのステークホルダーから信頼、信用をいただき社会に貢献するためには、うそや偽りのない「正直で誠実な仕事」が大切です。この点では、創業者が大切にしていた言葉「誠実と徳義を重んずること」を企業風土とすることに努めています。法令などのルールを守ることはもちろんですが、「誠実と徳義*」は、現在のコンプライアンス時代にも通じる、企業活動の基礎となると考えています。

*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」
(1937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、業務がルール通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。

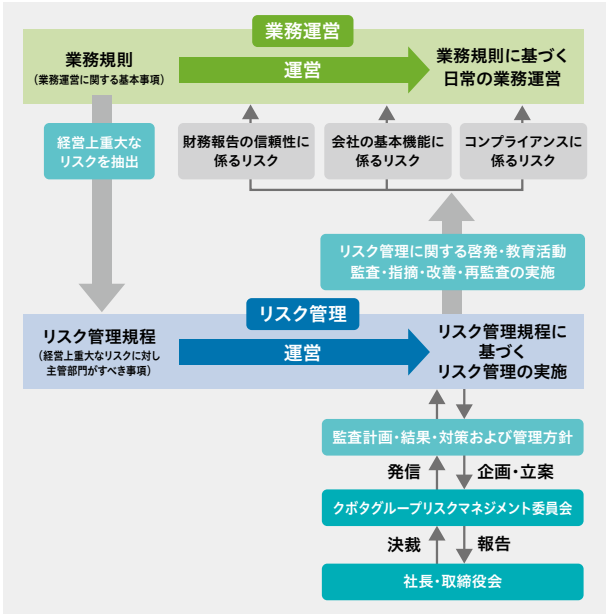
1. 財務報告の信頼性に係る内部統制
2. 公正取引や環境保全、安全衛生等の会社の基本機能に係る内部統制
3. 設備関連法規遵守や輸出入管理等のコンプライアンスに係る内部統制

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



役員一覧 (2024年3月22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：132,665株 在任年数：9年9ヵ月

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、人事・総務本部長、
KESG推進担当、
本社事務所長、クボタ技能研修所長
吉川 正人
所有株式：75,209株 在任年数：7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
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）
2024年1月 同 人事・総務本部長（現在）、
KESG推進担当（現在）、
本社事務所長（現在）、
クボタ技能研修所長（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：90,885株 在任年数：5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 クバンランド AS 社長
2016年9月 当社 欧米インプルメント事業
ユニット長
2017年1月 同 常務執行役員、
欧米インプルメント事業部長
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 インプルメント事業部長
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
木村 浩人
所有株式：32,036株 在任年数：2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
サイアムクボタコーポレーション
Co.,Ltd. 副社長
2010年8月 同 執行役員、
サイアムクボタコーポレーション
Co.,Ltd. 社長
2017年1月 同 研究開発本部長（現在）、
カーボンニュートラル推進部長
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）、
研究開発本部副本部長、
アセアン統括本部副本部長
2021年1月 同 研究開発本部長（現在）、
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：33,441株 在任年数：1年

1981年4月 当社に入社
2005年4月 同 品質・ものづくり統括部長
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、素形材事業部長
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）



取締役専務執行役員
機械統括本部長、
企画本部副本部長、
イノベーションセンター副所長
花田 晋吾
所有株式：7,930株 在任年数：1年

委員会活動等：
報酬諮問委員会委員

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、
クバンランド 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、
クボタトラクター Corp. 社長
2023年3月 当社 取締役常務執行役員
2024年1月 取締役専務執行役員（現在）、
機械統括本部長（現在）、
企画本部副本部長（現在）、
イノベーションセンター副所長（現在）

社外取締役



社外取締役
松田 譲
所有株式：33,482株 在任年数：9年9ヵ月

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6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）、
株式会社バンダイナムコ
ホールディングス 社外取締役
JSR株式会社 社外取締役
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）



社外取締役
新宅 祐太郎
所有株式：11,939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

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・
知的財産統轄部・法務室管掌
2009年6月 同 取締役常務執行役員、
経営企画室長、
人事部・経理部管掌
2010年6月 同 取締役顧問
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J-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：9,588株 在任年数：3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
同 マーケティング本部
商品開発部長
2004年3月 同 執行役員、
マーケティング本部副本部長
2006年3月 同 研究所長
2010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：2,092株 在任年数：1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：
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
株式会社ispace 社外取締役
株式会社レノバ 取締役会長（非常勤・非執行）

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 アブダビ事務所長、
クウェート事務所長
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）
2020年6月 株式会社レノバ 社外取締役
2020年12月 株式会社ispace
社外取締役（現在）
2023年3月 当社 社外取締役（現在）
2023年6月 株式会社レノバ（取締役会長
（非常勤・非執行）（現在）

※所有株式は2023年12月時点、在任年数は2024年3月時点。

※所有株式は2023年12月時点、在任年数は2024年3月時点。

常勤監査役



常勤監査役
榎山 泰彦
所有株式：24,670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 農業機械総合事業部
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）

社外監査役



社外監査役
山田 雄一
所有株式：5,715株 在任年数：4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
2003年8月 朝日監査法人
（現：有限責任あずさ監査法人）
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
社外監査役（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）



常勤監査役
伊藤 和司
所有株式：16,499株 在任年数：－

1987年4月 大和証券㈱に入社
2002年4月 UFJキャピタルマーケット証券㈱
（現：三菱UFJモルガン・
スタンレー証券㈱）に入社
2007年3月 デブファ・バンク・ピーエルシー
（銀行）東京支店に入行
2010年10月 当社に入社
2015年4月 同 戦略企画部長
2018年1月 同 執行役員、企画本部副本部長、
グローバルマネジメント推進部長、
戦略企画部長
2020年1月 同 経営企画部長
2024年3月 同 常勤監査役（現在）



社外監査役
古澤 ゆり
所有株式：4,484株 在任年数：3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）



常勤監査役
常松 正志
所有株式：7,390株 在任年数：2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 水環境総括部長
2022年3月 同 常勤監査役（現在）



社外監査役
木村 圭二郎
所有株式：2,978株 在任年数：2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

ニキル ナンダ
(Nikhil Nanda)
石井 信之
石橋 善光
湯川 勝彦

常務執行役員

鎌田 保一
山本 耕一
新井 洋彦
山本 万平
市川 信繁
福原 真一
東 隆尚

執行役員

菅 公一郎
飯塚 智浩
森 秀樹
太田 旬治

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
森岡 澄雄
山田 進一
佐々木 倫
鈴木 聡司
和田 光司
西山 雅也
西 啓四郎
福岡 誠司
竹田 順治
ブライアン アーノルド
(Brian Arnold)

※所有株式は2023年12月時点、在任年数は2024年3月時点。

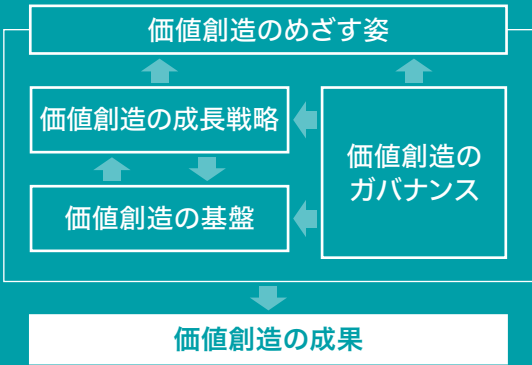
※所有株式は2023年12月時点、在任年数は2024年3月時点。

Chapter

05
価値創造の成果

ポイント

財務および非財務のデータ、会社概要を掲載しています。



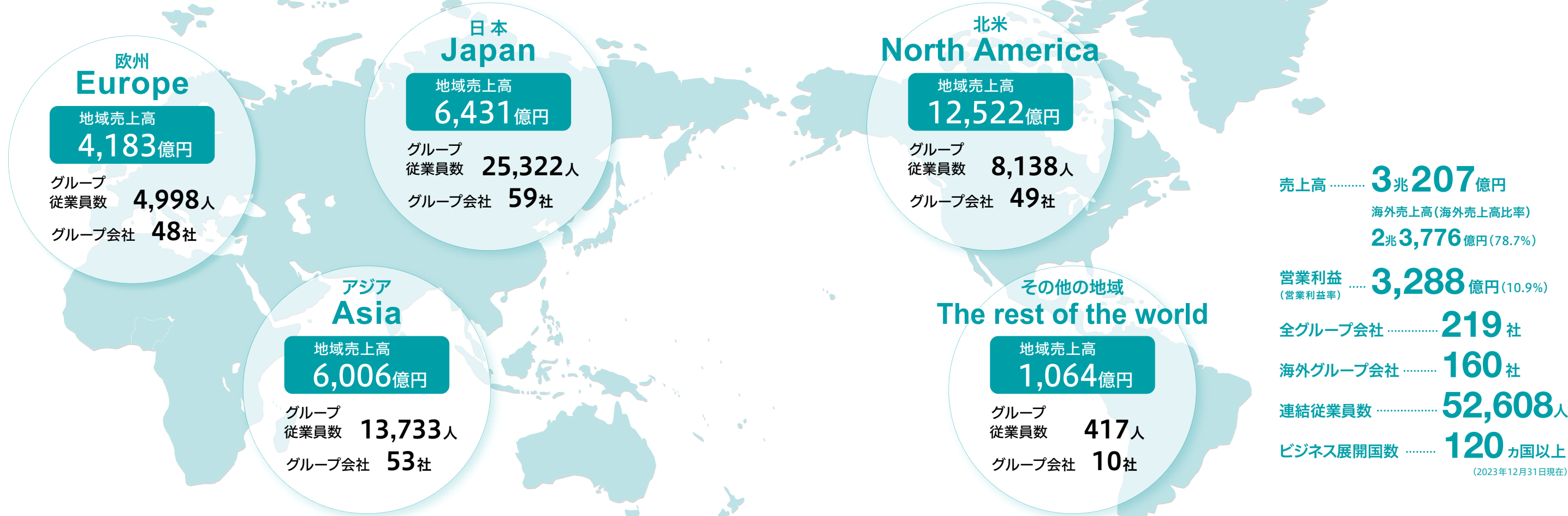
CONTENTS

- 110 数字で見るクボタグループ
- 112 財務ハイライト
- 114 非財務ハイライト
- 116 会社情報



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、地域の特性に合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。



トラクタ総生産台数

世界560万台以上
(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3,600種類



ミニバックホー販売台数

22年連続世界1位

出典: Off-Highway Research



ダクティル鉄管納入実績

世界70カ国以上



液中膜納入実績

世界7,300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

グローバル展開

イノベーション

サステナビリティ

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。

北米での販売拠点設立

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。

欧州での現地生産開始

1989年7月

すでに欧州で販売シェア1位であった小型
建設機械の生産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

48ケース

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、さまざまな
製品分野での協働が期待されます。

KSAS導入ユーザー

26,300軒以上
(2023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。

2014年比CO₂排出

28.0%削減

CO₂排出量(スコープ1, 2)2030年50%
の削減目標に対し、2023年度は28.0%
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39社のなかで「Leader」と評価
されました。

CDP 2023

2分野で最高評価獲得

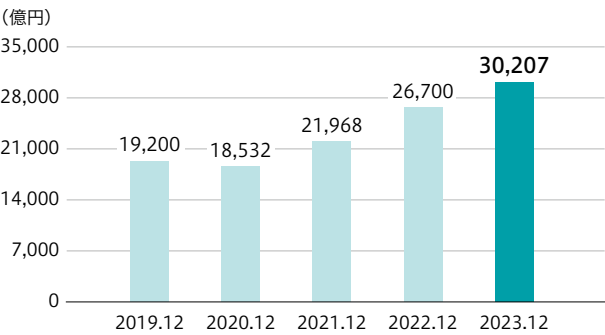
国際的な環境情報の調査や開示を行う非営利団体であ
るCDPより、「気候変動」および「水セキュリティ」の2つの
分野でAリスト選定された数少ない一社となりました。

財務ハイライト

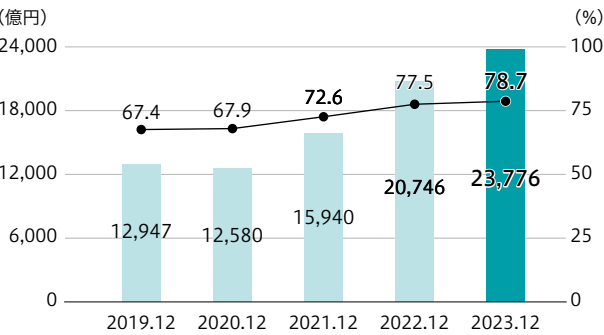
クボタグループの直近5年間の財務データのうち、主要なものを抜粋して掲載しています。

 財務データの詳細についてはこちら [Click](#)

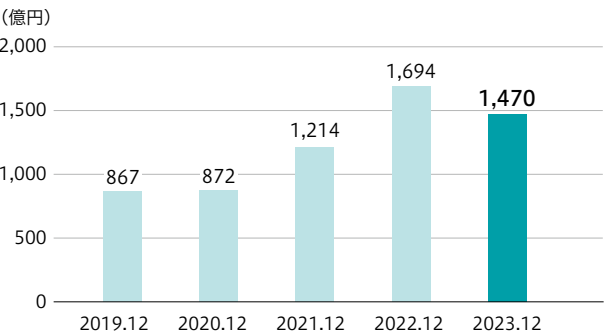
売上高



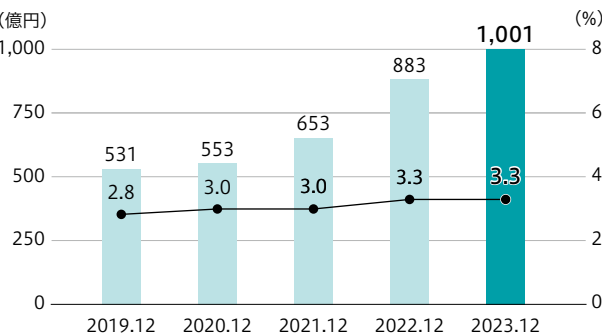
海外売上高・海外売上高比率



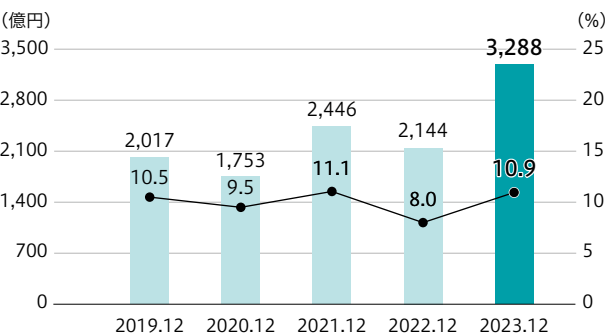
設備投資額



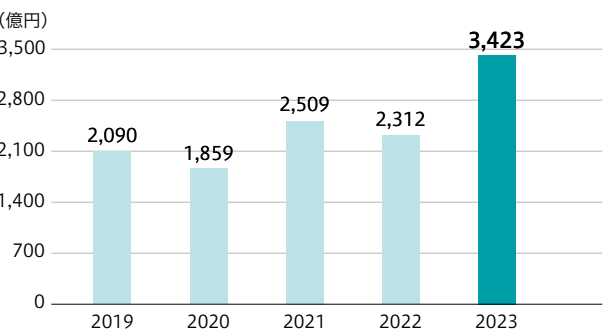
研究開発費・売上高研究開発費比率



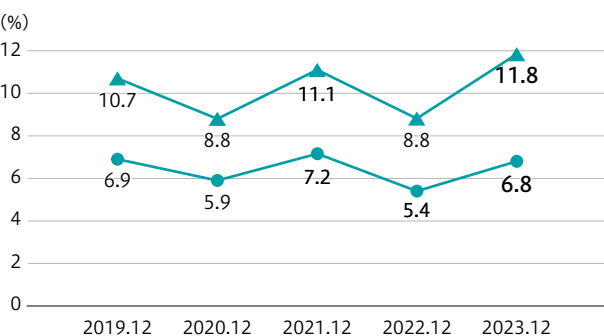
営業利益・営業利益率



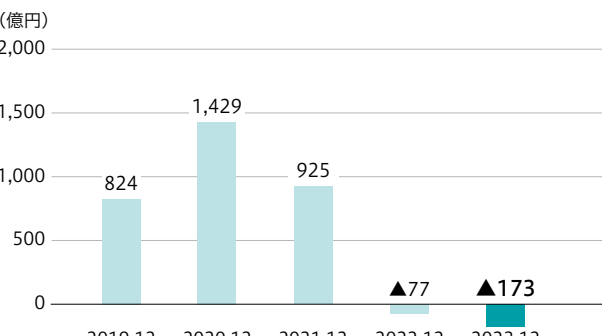
税引前利益



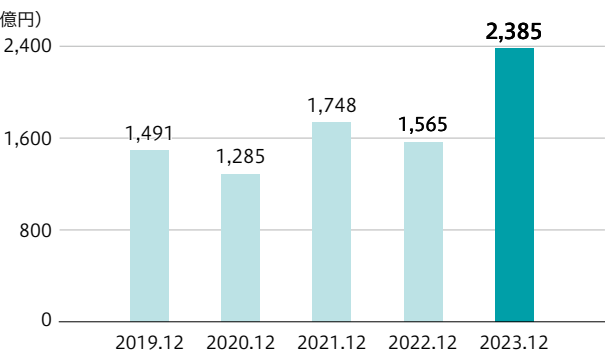
ROA・ROE



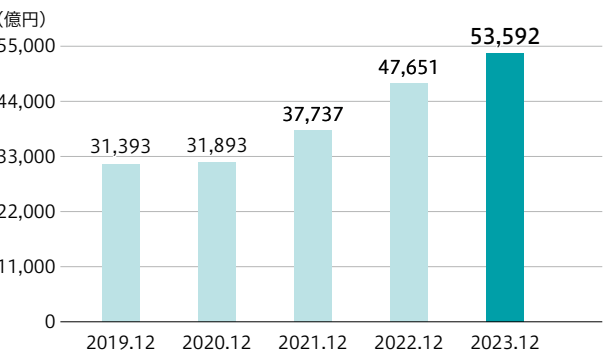
営業キャッシュ・フロー



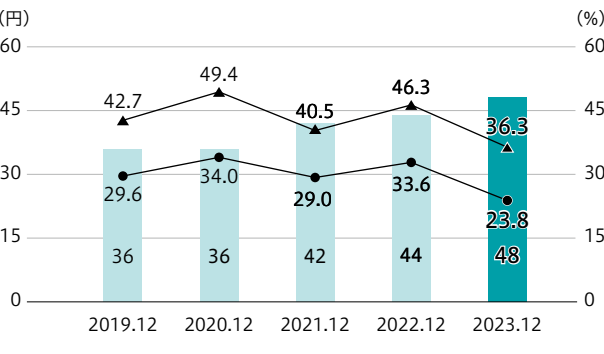
親会社の所有者に帰属する当期利益



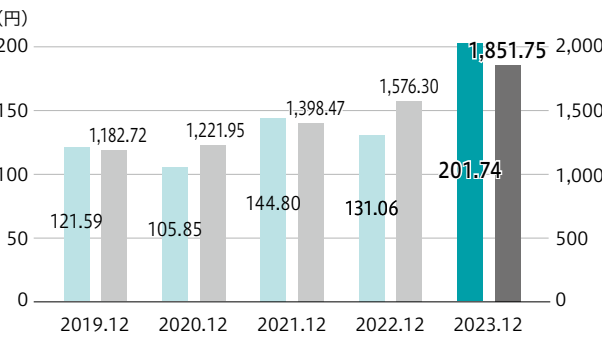
資産合計



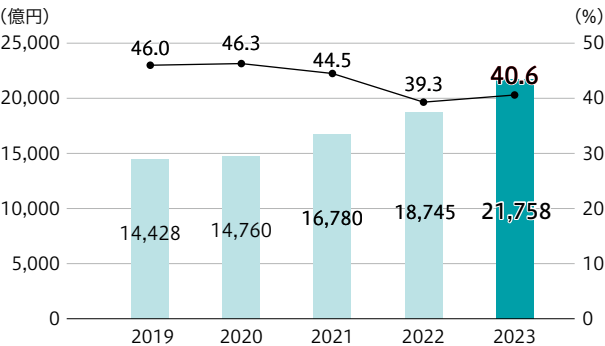
1株当たり年間配当金・配当性向・総還元性向



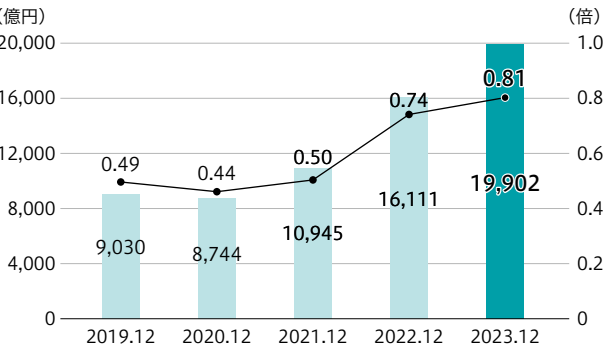
基本的1株当たり当期利益<EPS>・1株当たり親会社所有者帰属持分<BPS>



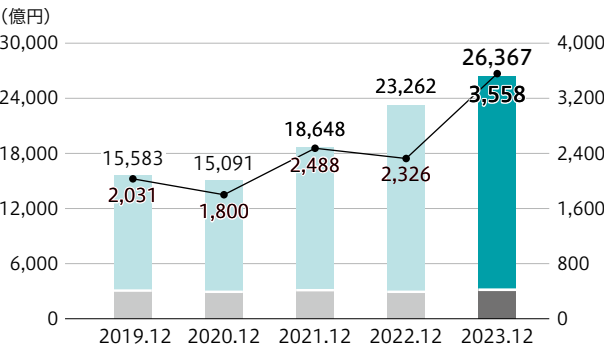
親会社の所有者に帰属する持分・親会社所有者帰属持分比率



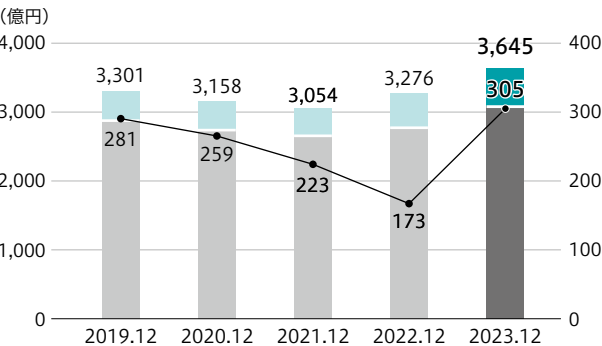
有利子負債、ネットD/Eレシオ



【機械事業】売上高・営業利益の推移



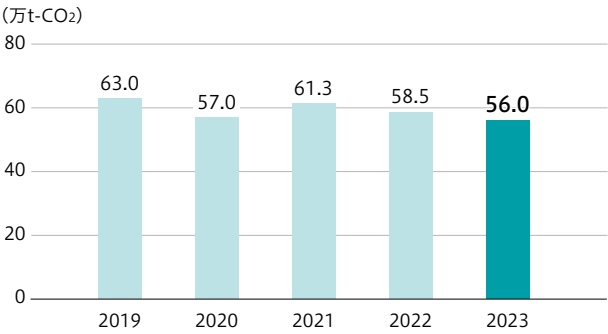
【水・環境事業】売上高・営業利益の推移



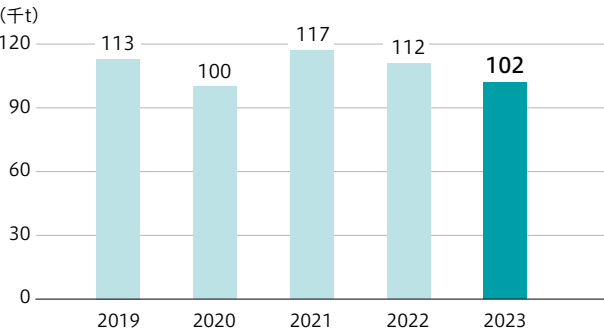
非財務ハイライト

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。

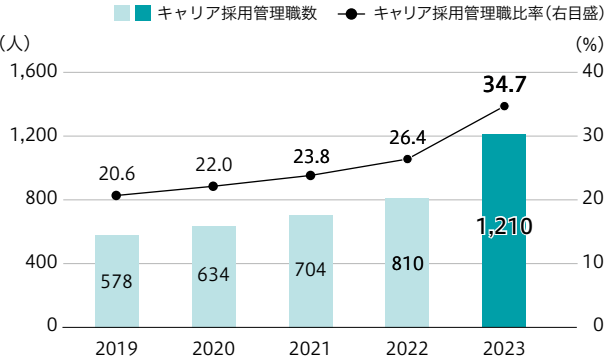
CO₂排出量※1(連結)



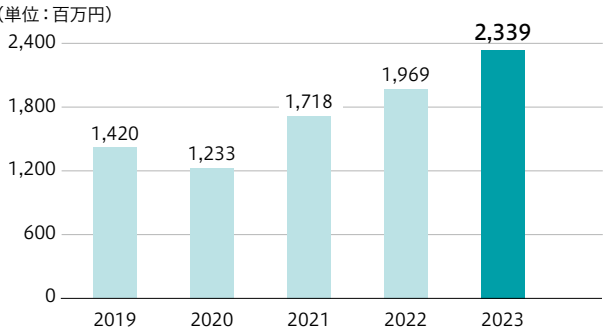
廃棄物排出量※1(連結)



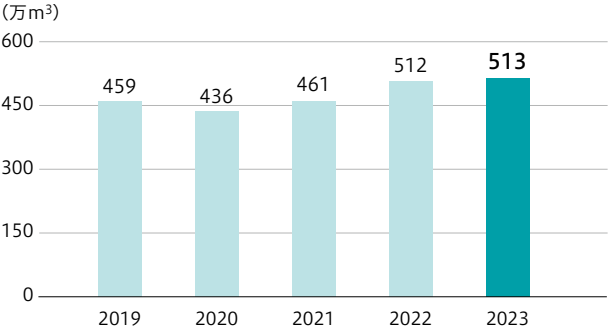
キャリア採用管理職数(単体)



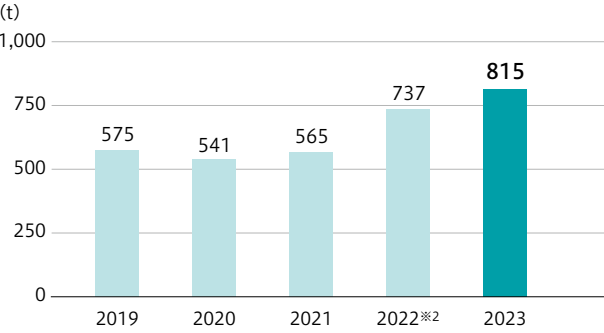
人財育成費用(単体)



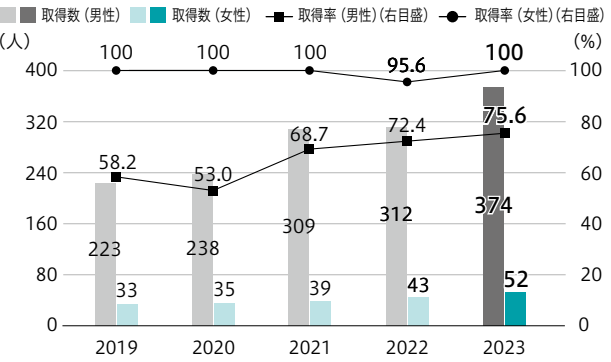
水使用量※1(連結)



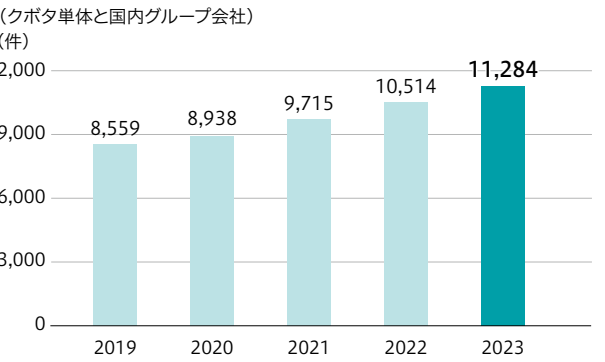
VOC(揮発性有機化合物)排出量※1(連結)



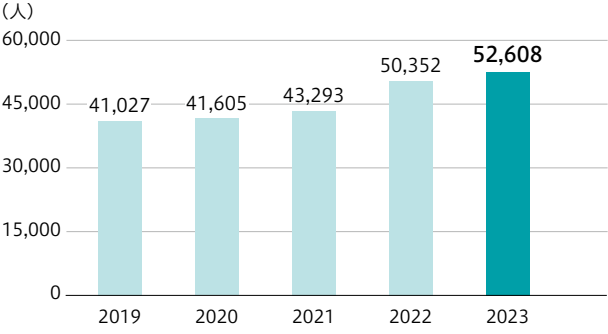
育児休暇取得者数(単体)



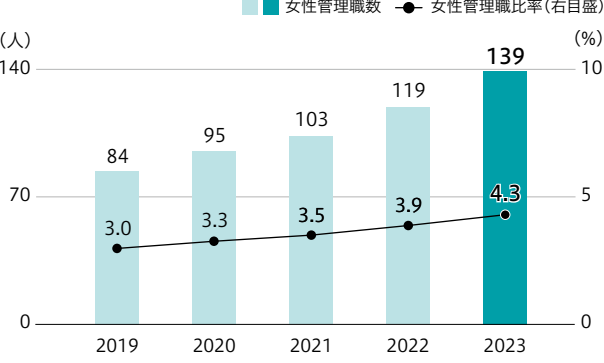
特許実用新案保有権利数



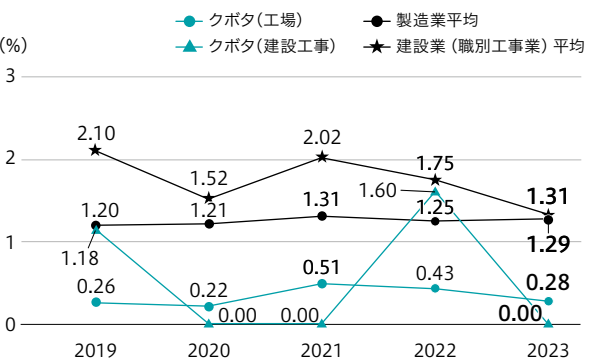
従業員数(連結)



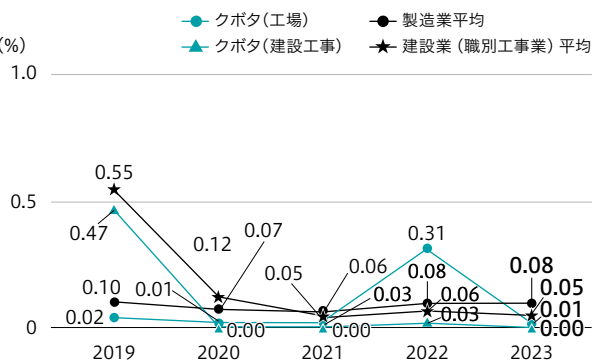
女性管理職数(単体)



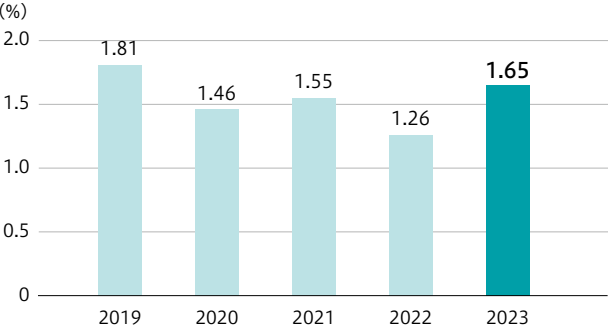
休業災害度数率(単体・日本国内平均)



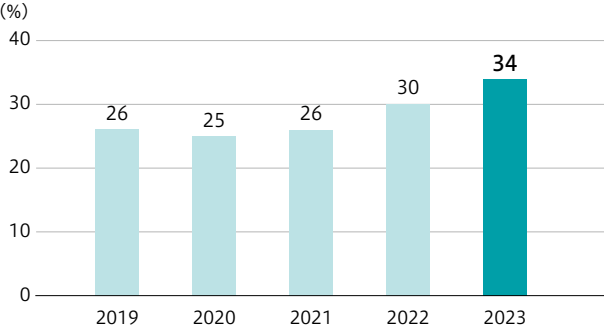
強度率(単体・日本国内平均)



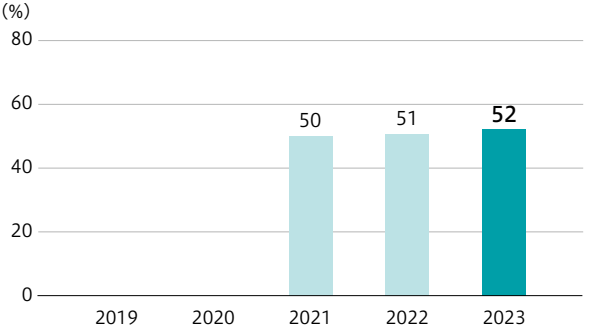
離職率(単体)



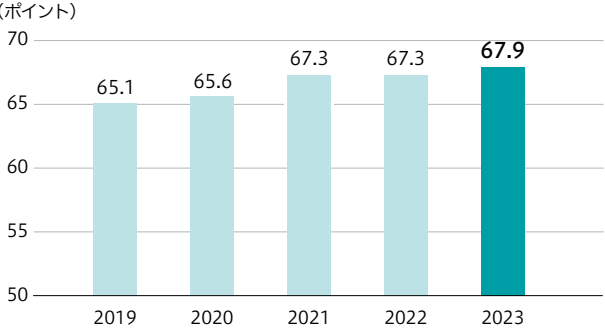
国外拠点代表者の現地化比率



エンゲージメントスコア(単体・総合職)



購入店総合満足度(国内・農業機械)



※1 環境データの詳細についてはこちら [Click](#)

※2 精度向上のため2022年度実績を修正しています。

※ 2023年度に変更した集計方法を以前の年度にも遡及して適用しデータを修正しています。

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。GPIF（年金積立金管理運用独立行政法人）が採用しているESG投資指数★を含め、以下の構成銘柄に選定されています。

ESG要素総合型



環境テーマ型



(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.

2024年6月1日現在

選出・認定・受賞の実績



CDPの「気候変動」および「水セキュリティ」の両分野で最高評価を獲得

クボタは、国際的な環境情報の調査や開示を行う非営利団体であるCDP*1より、「気候変動」および「水セキュリティ」*2の両分野で、最高評価のAリスト企業に選定されました。当社がAリストに選定されるのは、気候変動では今回が初めて、水セキュリティでは5回目となります。評価対象となった21,000社以上の企業の中で、2つの分野でAリスト選定された数少ない一社となりました。



*1.CDPは、企業や自治体の環境情報開示のための世界的なシステムを有する国際的な非営利団体です。現在、CDPへ開示要請を委託している投資家は、全世界で740機関を超え、その運用資産は136兆米ドル以上です。2023年は、世界の時価総額の3分の2に相当する企業や自治体が対象となります。
*2.企業の気候変動対応および水セキュリティに関する情報開示のプログラムです。結果は8段階で評価され、「Aリスト」は最高評価です。ベストプラクティスの取り組みを示した企業がAリスト企業に選定されます。

クボタ グローバル技術研究所 A棟 第36回日経ニューオフィス賞にて「ニューオフィス推進賞」を受賞

クボタの研究開発拠点「グローバル技術研究所 A棟」(大阪府堺市)が、日本経済新聞社と一般社団法人ニューオフィス推進協会が主催する第36回日経ニューオフィス賞にて、「ニューオフィス推進賞」を受賞しました。
日経ニューオフィス賞は、快適で機能的なオフィスづくりの普及・促進を図ることを目的とし、創意と工夫をこらしたオフィスを表彰するものです。



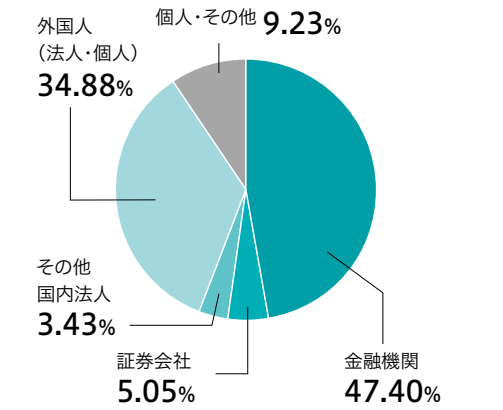
会社概要 (2023年12月31日現在)

社名	株式会社クボタ	連結売上高	3兆207億円	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	52,608人	東京本社	〒104-8307 東京都中央区京橋二丁目1番3号 京橋トラストタワー TEL 03-3245-3111
資本金	841億円	グローバル展開	120カ国以上		
発行済株式総数	1,176,666,846株	海外売上比率	約79%		
株主数	111,990人				

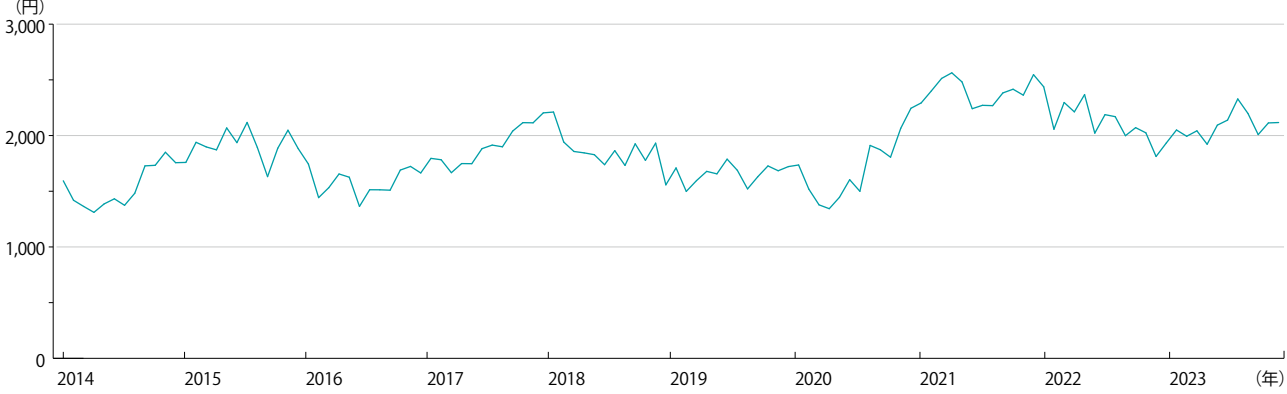
株式・株主情報 (2023年12月31日現在)

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 Web 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 (2014年1月1日～2023年12月31日)



大株主の状況

株主名				株主名			
		持株数(千株)	持株比率(%)			持株数(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)	189,908	16.14	6	株式会社みずほ銀行	31,506	2.68
2	株式会社日本カストディ銀行(信託口)	65,222	5.54	7	MOXLEY & CO LLC	21,332	1.81
3	日本生命保険相互会社	62,542	5.32	8	BNYM TREATY DTT 15	20,379	1.73
4	明治安田生命保険相互会社	59,929	5.09	9	STATE STREET BANK WEST CLIENT – TREATY 505234	19,842	1.69
5	株式会社三井住友銀行	36,006	3.06	10	株式会社三菱UFJ銀行	18,156	1.54

※持株比率は、自己株式を控除して計算しています。