

For Earth, For Life
Kubota

クボタグループ 統合報告書

INTEGRATED REPORT 2025



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。

「統合報告書2025」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、食料・水・環境の各領域におけるソリューションや、社外取締役・社外監査役メッセージなど、「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にご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

2024年1月～2024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2026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。



国際連合広報センター(外部リンク) [Click▶](#)

統合報告書2025の構成・ポイント

統合報告書2025では、4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、創業以来、食料・水・環境分野における社会課題の解決に取り組んできた軌跡と、培ってきた技術・ソリューションで長期ビジョン「GMB2030」を実現し「グローバル・メジャー・ブランドクボタ」をめざす姿を示しています。

Chapter 02

価値創造の成長戦略

チャプター2では、最終年度となる中期経営計画2025と、長期ビジョン「GMB2030」の実現に向けたK-ESG経営の全体像と進捗を示しています。また、それらの重要な資本である人財においては、3つの方針に基づく戦略を具体的に開示し、目標達成までのロードマップを掲載しています。

Chapter 03

価値創造の基盤

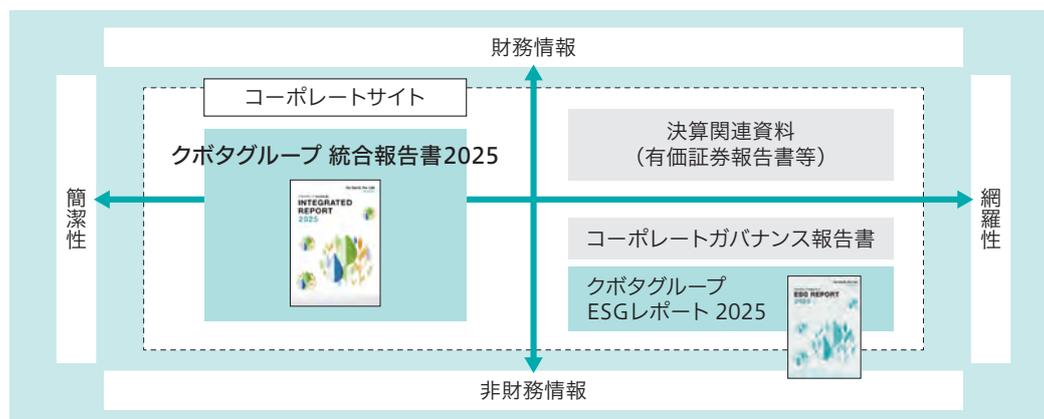
チャプター3では、環境への取り組みとコーポレートガバナンスを企業価値の向上と長期ビジョン「GMB2030」の実現のための重要な企業基盤の一つとして位置づけ、ガバナンス体制や実効性向上に向けた取り組みに加え、社外取締役・社外監査役からのメッセージを掲載しています。

Chapter 04

価値創造の成果

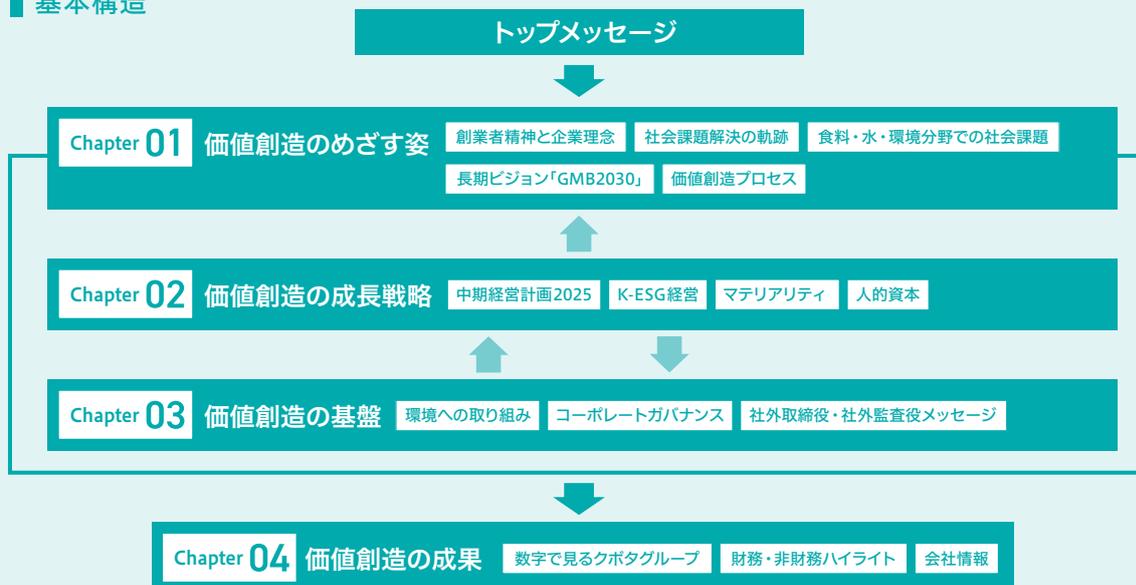
チャプター4では、グローバルに展開するクボタグループの各地域の情報と直近5カ年の財務・非財務データ、社外からの評価、会社概要などを掲載しています。

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 2025	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 2025	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。 <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 5px;"> 環境報告 社会性報告 ガバナンス </div> <p>ESGレポートはこちらをご参照ください。 クボタグループESGレポート2025 Click▶</p>
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。

基本構造



CONTENTS

- 2 編集方針
本報告書の位置づけ
統合報告書2025の構成・ポイント

- 6 トップメッセージ

**クボタグループの使命を
果たしつづけるために
経営体制・事業改革と
対話文化の構築を推進**



Chapter

01

価値創造をめざす姿



- 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」
22 価値創造プロセス
24 価値創造プロセスのポイント

Chapter 02 価値創造の成長戦略



- 28 中期経営計画2025の進捗
- 30 長期ビジョン「GMB2030」実現に向けたK-ESG経営
- 32 マテリアリティとありたい姿、指標
- 34 人的資本
 - 36 【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
 - 40 【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
 - 42 【人的資本戦略③ 健康経営の推進】～人的資本戦略の土台

Chapter 03 価値創造の基盤



- 46 環境への取り組み
- 50 コーポレートガバナンス
- 58 社外取締役・社外監査役メッセージ
- 62 役員一覧



Chapter 04 価値創造の成果



- 68 数字で見るクボタグループ
- 70 財務ハイライト
- 72 非財務ハイライト
- 74 会社情報

トップメッセージ

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

クボタグループの使命を果たしつづけるために 経営体制・事業改革と対話文化の構築を推進

2024年の振り返り、2025年の見通し

2024年12月期、クボタグループの売上高は3兆163億円、営業利益は3,156億円となり前年比で減収減益となりました。円安による為替差益や製品値上げによる増益があったものの、欧州を中心とする需要の落ち込み、インフレによる原材料費の上昇や固定費の増加などのコストアップ要因が上回り、大きく減益となりました。フリーキャッシュフローは、昨年まで日本国内での支払条件の変更やエスコーツ社の買収などの特殊要因もあり赤字が続いてきましたが、在庫削減など運転資本の改善が進み黒字となりました。しかしまだ十分とは言えませんので、引き続き改善を進めていきます。

2025年12月期は市場の大きな回復は見込めないため、固定費増加の抑制などを通じて収益改善を図っていきますが、為替レートを円高で想定していることなどから、売上高3兆500億円、営業利益2,800億円、営業利益率9.2%の見通しです。中期経営計画で目標としていた売上高は達成できる見込みですが、営業利益率12%の達成については実需に対する生産体制のバランスが崩れたこと、インフレによるコストアップを完全に吸収できていないこと、需要減退によって一部事業で採算改善が遅れていることにより、厳しい見込みです。

経営体制改革を通じて、よりスピーディな事業戦略の推進

中長期的な経営体質の強化の取り組みとして、2024年から経営体制改革、開発改革、オペレーション改革、人財・グローバル人事改革を進めています。ここでは特に経営体制改革についてご説明したいと思います。

この10年で当社グループ全体の売上高に占める機械事業の海外比率が高まったことにより、機械事業と水環境事業におけるビジネスモデルの違いがより顕著に表れ、同じ

枠組みのなかでの経営は最適解とは言えなくなりました。そこで、今後は機械事業・水環境事業がそれぞれの事業特性を十分発揮でき、自立して運営できる体制をめざしていきます。それを実現する体制づくりの第一弾として2025年1月に大幅な機構改革をスタートさせました。

機械事業では、日本を中心とした組織や体制から脱却し、事業軸・機能軸・地域軸の権限と責任を明確にした

スピーディかつメッシュの細かい効率的な経営ができる体制をめざします。まず第一弾として、コーポレート機能の一部を機械事業本部へ移管し、さらに2025年の一年をかけて、さらなる機能移管および地域統括体制の権限の見直しを進めます。これにより、機能重複の解消による間接コストの削減と競争に打ち勝てる機敏な意思決定を可能にしていきます。

水環境事業では、すでに自立運営が可能な体制ができつつあったため、水環境カンパニーとして今年からスタートを切ります。権限委譲により機敏な意思決定ができる体制に移行することで、ソリューションビジネスへの参入を加速させ「インフラソリューションプロバイダー」をめざしていきます。

コーポレート機能は縮小させつつ、より事業に寄り添った再編を行います。戦略、財務、ガバナンス、コミュニケーション機能など、必要最小限だけを残し、外部の動向や

要請をいち早く認識し展開できる、プロアクティブな活動を行える体制に整えていきます。

開発改革においては地域・製品事業・技術の3軸が一堂に会しての議論をスタートさせ、製品開発ロードマップの見直しを始めました。開発効率の向上では、特に解析などをフル活用し企画構想から開発・生産まで一貫した工程改革を進め、目標の30%向上に向けた活動を加速させます。この目標とともに、より現地に根差したアイデアを創出する活動を加速させるために、海外人材の育成においては、各国の研究開発拠点からグローバル技術研究所への人財の受け入れを開始し、お互いの技術力向上に向けた取り組みが始まりました。当社の機械事業における成長は、その時々ニーズを掴んだヒット商品に支えられてきました。世の中の技術革新をリードすべく、地域・製品事業・技術の3軸の連動性を高め、ヒット商品の創出にまい進していきます。

製品・事業ポートフォリオの見直しと成長ドライバーの推進による資本効率の向上

資本効率の向上には「売上高利益率」と「投下資本回転率」の改善が必要ですが、なかなか進んでいないのが現状です。これらの課題に対しては製品・事業ポートフォリオの見直しを通じて、儲かる事業への経営シフトを行うことで改善を図っていきます。水環境事業ではすでに取り組みを開始しており、鉄鋼機械市場向けの一部鋳鋼製品の撤退、浴槽製品の製造・販売の終了、サウジアラビアでの生産子会社の撤退などを通じて、営業利益率改善の兆しが見え始めました。しかし機械事業においてはまだ本格的な取り組みが始まっておらず、これから製品・事業ポートフォリオの見直しが必要です。ポートフォリオについては次期中期経営計画の重要なピースの一つとなるため、今年一年かけてしっかりと取り組んでいきます。

資本効率の改善には現中期経営計画の柱である収益性の高い成長ドライバーの伸長も重要です。需要の変動により機械事業の足元の成長率は少し落ち込んでいますが、北米建設機械事業ではシェアは順調に増加しており、小型のコンパクトトラックローダ(以下、CTL)の導入による参入市場領域の拡大が進んでいます。大型CTLの開発も順調に進んでおり、こちらは2026年の導入を目標にしています。CTLは、現在は3モデルしかありませんが、今年に小型の1モデルを追加、順次拡大し、最終的には7モデルとすることで、参入市場領域とシェアの拡大を図っていきます。

インド事業においてはベーシックトラクタと呼ばれる低価格機によってまずはインド国内の市場を攻略していく

考えで、その先にはインドを拠点に新興国さらには欧米にも展開していきたいと考えています。2025年からは、エントリープレミアムモデルの新シリーズを投入することで、従来カバーできていなかったお客様へのアプローチを開始しました。このモデルの導入はエスコーツ主導で進めてきましたが、日本からもマーケティングや開発に参画しており、エスコーツブランド初のコラボレーションモデルです。その他、小売金融事業の開始や製造の生産性向上の取り組みなど各種施策を進めており、ポテンシャルの大きい市場での事業拡大を着実に実現していきます。

水環境事業ではO&Mなどソリューションの受注が増加しています。機械アフターマーケット事業やアセアン機械事業は少し巻き返しが必要な状況ですが、できるだけキャッチアップできるよう追い込みをかけていきます。



コンパクトトラックローダ(CTL)

中期経営計画最終年度にあたって

現在の中期経営計画2025は、長期ビジョン「GMB2030」の実現、すなわち2030年に「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”」になるための土台を作る期間と位置づけてさまざまなテーマに取り組んできました。「既存事業拡大」ではエスコーツ社買収や建設機械事業関連の投資を進め、「選択と集中」は先ほど申し上げた通りです。「ESG経営」では鋳物製造工程を電炉化することによるCO₂排出量の削減やトラクタ・建設機械に搭載する新しい動力源の開発、「インフラ整備」では最新の研究開発拠点であるグローバル技術研究所の開設などを進めました。研究開発に関する取り組みは業績への貢献は時間を要すると思っておりますが、これらの取り組みは次期中期経営計画の土台となったと感じています。

長期ビジョン「GMB2030」は、「将来、農業はなくならないが農業機械はなくなるかもしれない、少なくとも今の農業機械の形は変化する」「水は永遠に必要なが鉄管はなくなるかもしれない、少なくとも何か別の形態にとって代わられるかもしれない」という危機感から生まれました。このような変化に適応するためには、勇気をもって自ら変わり、進化することが重要です。次期中期経営計画で私たちがどのような変化と進化を起こすかの詳細は検討しているところですが、これまでに築いてきた土台をしっかりと踏みしめ、成長ドライバーの推進とともに、抜本的な収益力の回復と経営全体の効率化、新たな付加価値を創出できる体制へ、グループ一丸となって取り組んでいきます。

AIなどの最新テクノロジーを活用したイノベーションへの取り組み

2025年1月に開催されたテクノロジー見本市 CES® 2025 へ2024年に引き続き出展し、「CES Innovation Awards® 2025」で「Best of Innovation」を受賞した全地形型プラットフォーム車両「KATR」のデモンストレーションや電動自動運転の農業機械の展示などを行いました。また、競合他社をはじめ、業界の異なる展示ブースも視察し、自動運転やAIなどの最新動向を確認し、テクノロジーを活用してさまざまなことができる未来を垣間見ました。



KATR

先ほど農業機械の形は変わるかもしれないので私たちも進化しなければならないと述べましたが、最新テクノロジーを活用した将来の農業機械の一つの形を大阪・関西万博2025のパビリオン「未来の都市」で展示しています。各種作業を完全無人で実現する未来の「汎用プラットフォームロボット」などを展示しておりますので、ぜひお越しいただいてプラネタリーコンシャス*な未来の食と農業の姿をご覧ください。



万博展示エリア

今後も当社が競争力を維持していくためには、ビッグデータを含めたAIの活用の成否が鍵を握ると考えています。2025年1月に発生した埼玉県八潮市の下水管の破損による陥没事故について、原因究明はこれからであるものの、過去の道路陥没事故をふまえると下水道施設の老朽化が一因ではないかと懸念されます。我が国における上下水道の老朽化は深刻な問題となっており、当社はAIを用いた水道管の老朽度診断と災害時の被害予測を行うシステムの提供といった取り組みを進めています。2024年を「AI元年」、2025年を「AI 2年目」としてさまざまな取り組みを進めており、これからもAIをはじめとした最新テクノロジーを活用してイノベーション、「GMB2030」の実現をめざしていきます。

*プラネタリーコンシャスとは、地球の限界を示す“プラネタリーバウンダリー”に対して、人々の豊かな社会と地球環境の持続可能性が両立された状態を表現したものです。

「One Kubota」でクボタグループの使命を果たす

前回の統合報告書などでもご紹介してきたように、エンゲージメントを基軸とした働きがい向上、「対話」を重視する企業文化への変革に向けて、私はタウンホールミーティングなどで従業員との接点をもつことを意識しています。その一環で、2024年は国内の工場で、在籍する従業員に可能な限り集まってもらい私の体験やその企業理念とのつながりを説明して質問を受ける、逆に従業員に考えてもらうことを行いました。このイベントに対する参加者の反応は好意的なものでありました。海外人財に関しては、人財育成が主な狙いではあるものの、当社グループをグローバルでけん引するためのリーダーシップ開発の一環として、半年間にわたる研修「Global Talent Development Program (GTDP)」を開催しており、私はオープニングセッションとファイナルセッションに登壇し、経営方針、長期ビジョン「GMB2030」、創業者の精神等の講義を行うとともに、各国から集まった受講者との意見交換、対話を実施しています。



Global Talent Development Program (GTDP)

「One Kubota」となるためにはこのような対話をこれからも継続していくことが重要だと考えております。また、対話を重視する企業文化、ひいては人的資本経営の土台は従業員の心身の健康が必要であるとも考えていますので、健康経営を推進して活気ある職場を生み出し、新しい価値を創出する源泉の強化および拡充を進めていくつもりです。

経営体制改革の完遂、次期中期経営計画策定をはじめ、2025年は当社にとって大きな変革を迎える一年となりますが、このような変革のタイミングにこそ、私を含む全員が大切にすべきこととして、グループ内へ伝えていることがあります。それは、①全員参加による変革と創造、②階層を超えたコミュニケーション、③トップダウンだけでなく、ボトムアップかつ執念深く取り組む、④お客様のもとへ通い泥くさく愚直に接して何かを感じる、です。これらは私たちの強みであり、DNAでもあります。

クボタグループの企業理念、使命は何ら変わることはありません。むしろ、今後、社会課題が複雑になるにつれ、ますます必要になっていきます。私たちは、「One Kubota」で食料・水・環境の課題解決に貢献するという使命を果たしていきますので、ステークホルダーの皆様におかれましても、「GMB2030」の実現に向けて引き続き伴走していただければ幸いです。



Chapter 01 価値創造をめざす姿

ポイント

クボタグループは創業以来、食料・水・環境分野における社会課題の解決に取り組んできました。その軌跡と、培ってきた技術・ソリューションで長期ビジョン「GMB2030」を実現し「グローバル・メジャー・ブランド クボタ」をめざす姿を示しています。





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」
- 22 価値創造プロセス
- 24 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を希^{ねが}って今日を築き明日を拓^{ひら}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

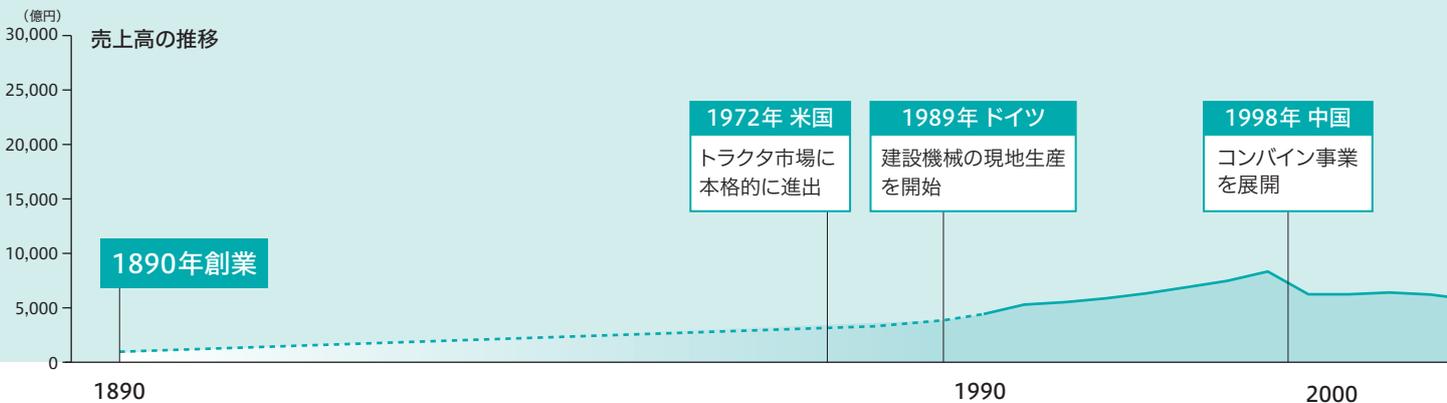
「食料」「水」「環境」は個別のテーマではなく、密接に結びついたテーマ



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。



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

食料

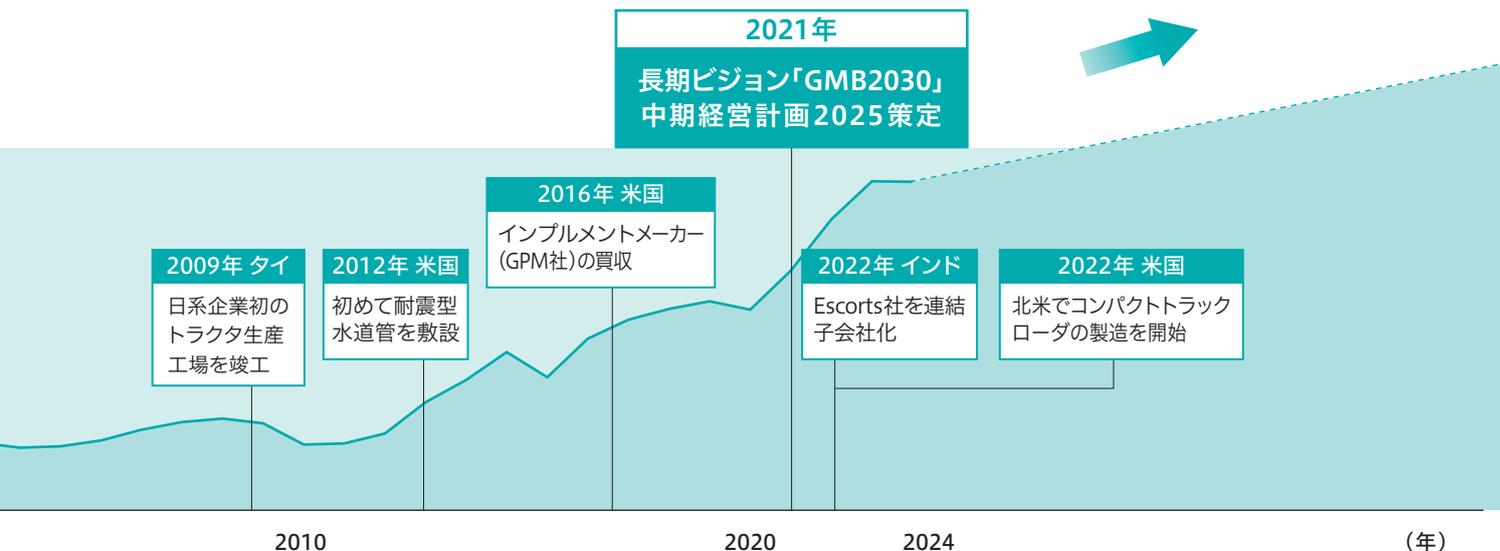
- 1947 「耕うん機」を開発
- 1947 「トラクタ」を開発
- 1960 現在の「田植機」の原型を製造開始
- 1968
- 1989 アメリカでインプレメントの製造を開始
- 1998 中国でコンバイン事業を展開

水

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

環境

- 1922 農工用石油発動機の製造を開始
- 小型建設機械ミニバックホーの製造を開始
- ドイツで小型建設機械の製造を開始
- 1974
- 1989 鋼管杭・鋼管矢板で東京アクアライン建設に貢献
- 2003 香川県産業廃棄物中間処理施設が稼働



2010 ~ 2016 さらなるグローバル展開に向けて

2017 ~ 持続可能な社会の構築へ向けて

GMB 2030

- 自然災害・気候変動対応の高まり
- 環境意識の高まりや排ガス規制強化の動き
- 就農人口減にともなう農業効率化・省力化の高まり
- 持続可能な経済成長の必要性 (SDGs 採択)
- カーボンニュートラルな社会の実現の必要性
- IoT化の高まり

豊かな社会と自然の循環にコミットする
 “命を支えるプラットフォーム”

食料・水・環境分野での社会課題

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)」



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)」



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」

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



日本の総雇用に対する農業従事者の割合



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甚大な被害が生じ、ライフラインが閉ざされるという深刻な事態を引き起こします。こうした事態に備えるために、水インフラの計画的な更新が世界的に求められています。

*1. 厚生労働省「水道の基本統計」
 *2. American Society of Civil Engineers 2017 Infrastructure Report Card

世界の水需要予測



日本の水道管路の経年変化率



日本の水道管路の更新率



先進国を中心に水インフラの老朽化問題が増加

水資源・廃棄物の循環を促進するソリューション

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、効率よく作業ができるような技術と製品。先進的な大都市で求められるものとはまた違った、景観の保全にも配慮した持続可能な都市整備のアプローチが要求されています。

世界の都市人口の増加



ヨーロッパの建物における築年数の割合

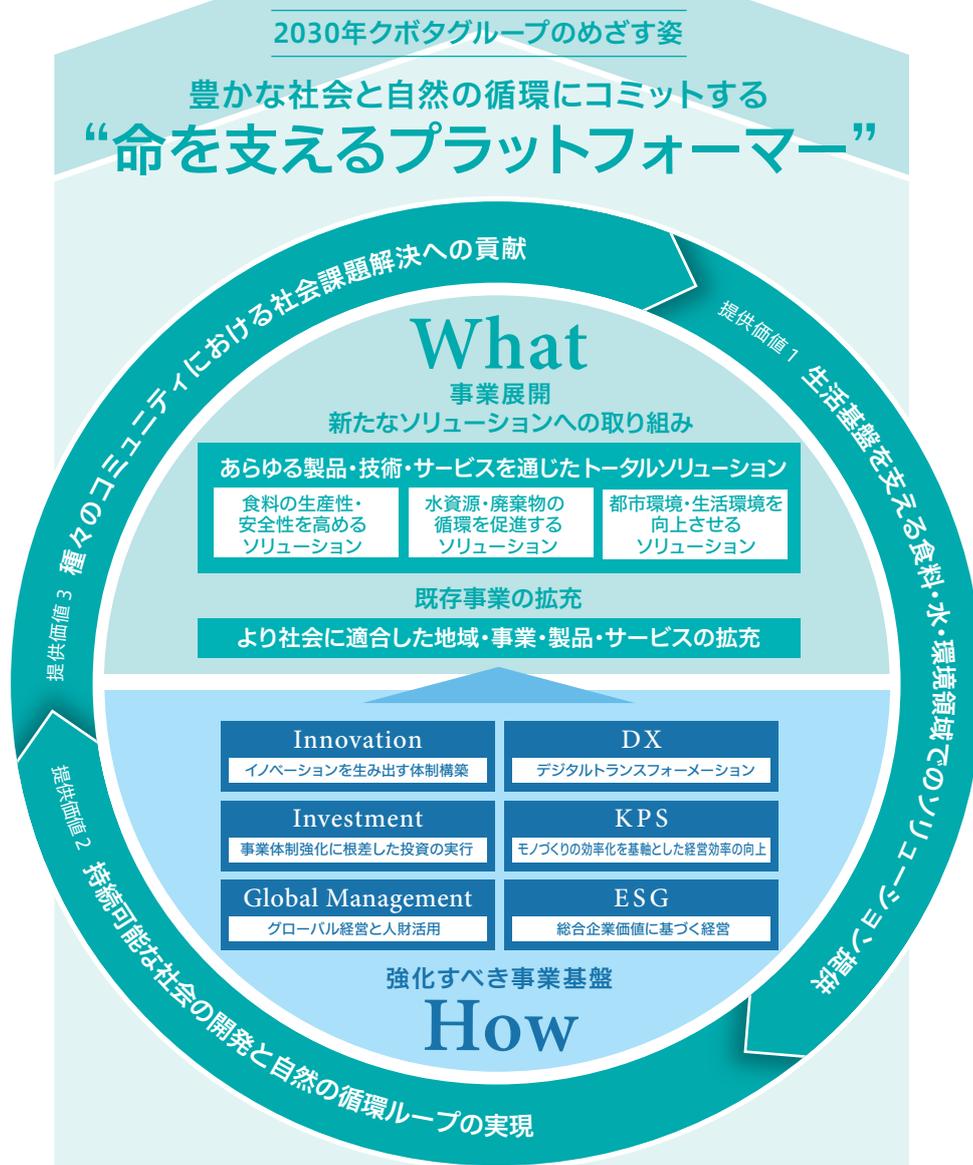


都市環境・生活環境を向上させるソリューション

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



クボタが目指すメガトレンド

経済成長と資源循環の両立 (サーキュラーエコノミー)	循環・共有を通じて生産物の 限界費用が限りなくゼロとなる社会
温室効果ガス排出量ネットゼロ (カーボンニュートラル)	グローバル資本主義だけに拘らない 新たな中小コミュニティ形成

食料・水・環境の3分野での社会課題

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

Philosophy



創業者の精神

「国の発展に役立つ商品は、
全知全霊を込めてつくり出さねば生まれない」
「技術的に優れているだけでなく、
社会の皆様役に役立つものでなければならない」
創業者 久保田 権四郎

Kubota Global Identity

ミッション(私たちの使命)

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

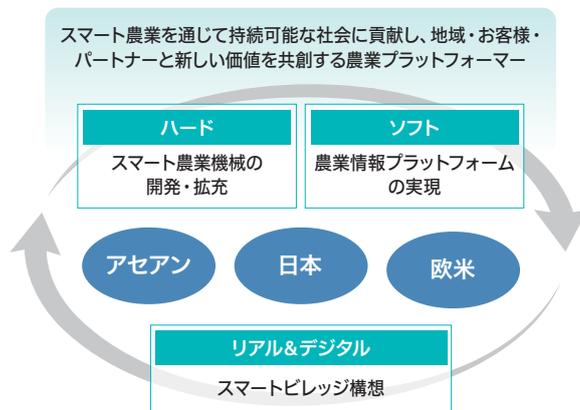


食料の生産性・安全性を高めるソリューション

食料不足や農業就業人口の減少など世界的な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。

営農支援システム Kubota Smart Agri System (KSAS) の機能追加やさまざまな事業者の参加、連携によるプラットフォームの拡充を進めました。その他、アグリテック企業をクボタグループに迎え入れるなどグループ外との連携強化も進めました。

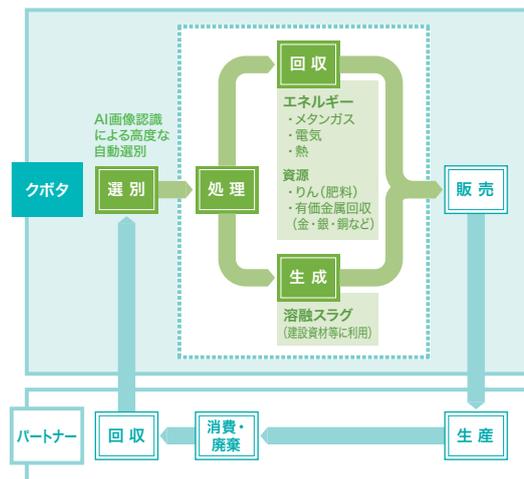


水資源・廃棄物の循環を促進するソリューション

地球への負荷を減らすため、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。水資源についても同様に、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。

2022年より進めている稲わらからバイオ燃料や肥料(バイオ液肥)を製造して、農業や家庭で利用する地域資源循環システムの構築に向けた研究において、秋田県南秋田郡大潟村において、実証実験施設を建設し、メタン発酵設備が本格稼働を開始しました。

引き続き、グリーン水素、グリーンLPGの製造設備も追加設置予定で、大潟村で収集した稲わらを原料とするバイオ燃料の製造実験等を進めていきます。



【環境面】さまざまな種類の廃棄物から資源回収や回収エネルギーによる発電

都市環境・生活環境を向上させるソリューション

施設の老朽化や人材不足に加え、近年は自然災害への対応も必要になっている上下水処理施設の運営に関し、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。

当社が持つ知見やノウハウと独自の水環境ICTソリューションシステム KUBOTA Smart Infrastructure System (KSIS) を生かした提案により、受注を積み重ねるとともに、KSISの拡張も引き続き取り組みました。

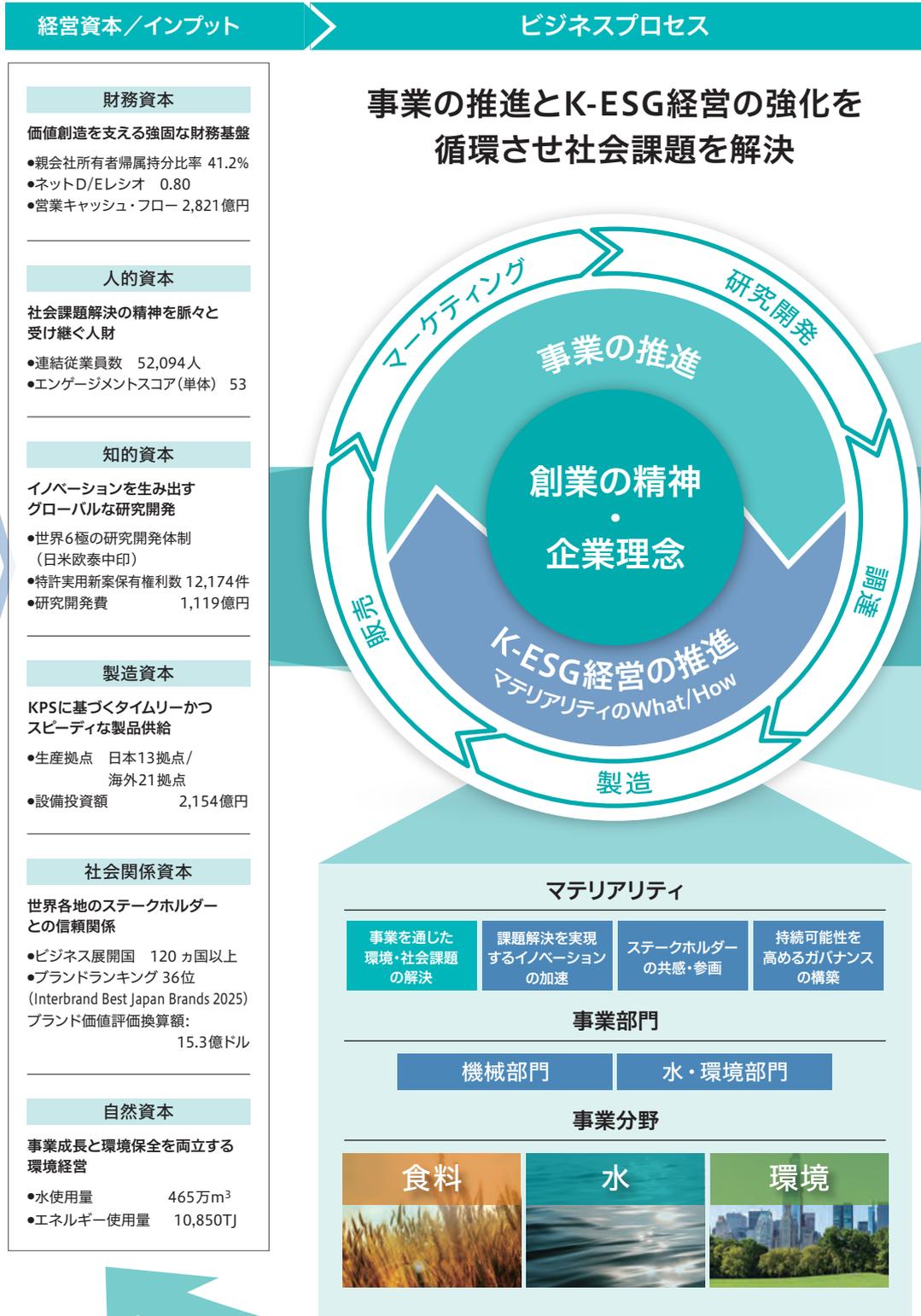
また、ICTやAIを活用した技術が国土交通省が発注する排水機場の点検業務に導入されるなど、デジタルトランスフォーメーションによる社会インフラの維持構築の貢献にも注力しています。

2030年にコミットする11カ条の実現に向けて引き続き取り組みを進めていきます。

2030年にコミットする11カ条	命を支えるインフラプラットフォームとして水道事業に関わるクボタが	安全で高品質な水・住環境の維持
	おいしい水が常に身近にある未来	「飲める水」から「飲みたい水」へ(残留濃度 0.1~0.4mg/L) 常時モニタリングによる平時の大規模断水・漏水ゼロ支援 水道管路工事期間30%短縮支援 施設全体をデジタルツイン化した運営管理
	どんな状況でも水の不便を感じない未来	緊急時のレジリエンス強化 基幹管路・重要管路の耐震化支援 天候(豪雨、台風)を先読みした事前対策の強化 災害後72時間以内の復旧体制構築支援、資機材提供
	ずっと安定して水が届けられる未来	持続可能な経営基盤強化 事業運営にかかるGHG46%削減支援 運営コストの極小化(O&Mコスト10%減) 民間主導のデジタル広域化(広域の施設・管路を集中管理センターにて遠隔監視)
水を支える人が生き生きと働く未来	未来の水道事業の担い手確保	DX支援により低負荷・高付加価値業務の実現

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。



事業環境と社会課題

クボタが目指すメガトレンド

経済成長と資源循環の両立 (サーキュラー・エコノミー)

温室効果ガス排出量ネットゼロ (カーボンニュートラル)

循環・共有を通じて生産物の限界費用が限りなくゼロとなる社会

グローバル資本主義だけに拘らない新たな中小コミュニティ形成

食料・水・環境の3分野での社会課題

クボタが取り組む世界の食料課題

予測される世界的な食料不足と農業労働人口の減少

クボタが取り組む世界の水問題

深刻化する水不足と水害、インフラの老朽化

クボタが取り組む世界の環境課題

人口増加による都市化の急速な進行と老朽化した都市インフラ

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

アウトプット

アウトカム

次世代に向けソリューション
提供企業へと大きく転換



GMB2030

三つの分野の相互シナジーでトータルソリューションを提供

豊かな社会と自然の循環にコミットする
“命を支えるプラットフォーム”

食料
農業の効率化により、豊かで安定的な食料の生産に貢献する
1 生産をゼロに (農業者の安全確保) 2 食糧をゼロに (食料の安定供給)

水
水インフラ整備により、安心な水の供給と再生に貢献する
3 水へのアクセスをゼロに (水不足の解消) 6 水をゼロに (水資源の持続可能な利用)

環境
社会基盤の整備により、快適な生活環境の創造と保全に貢献する
7 気候変動をゼロに (気候変動対策) 11 自然環境をゼロに (自然環境の保全)

2024年度			
財務KPI		非財務KPI	
売上高	3兆163億円	CO ₂ 排出量 (スコープ1,2)	53.2万t
営業利益	3,156億円	廃棄物排出量	91千t
ROE	9.9%		

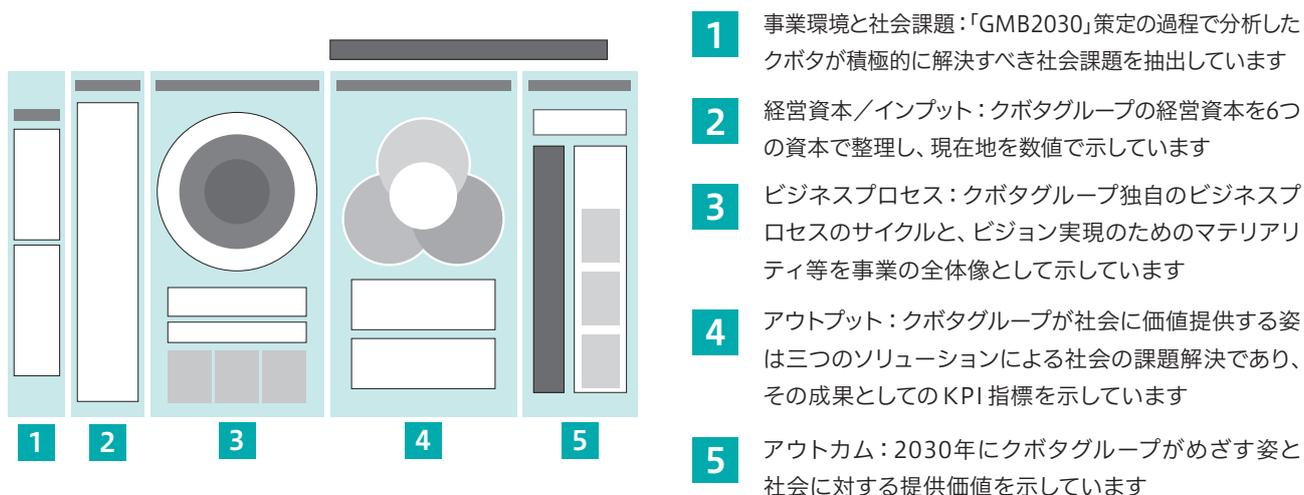
中期経営計画2025			
財務目標			
売上高	2兆3,000億円	営業利益	3,000億円
ROE	11%以上	営業キャッシュ・フロー	8,800億円(5年累計)

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の達成をもって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と考えています。



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(5年累計)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。

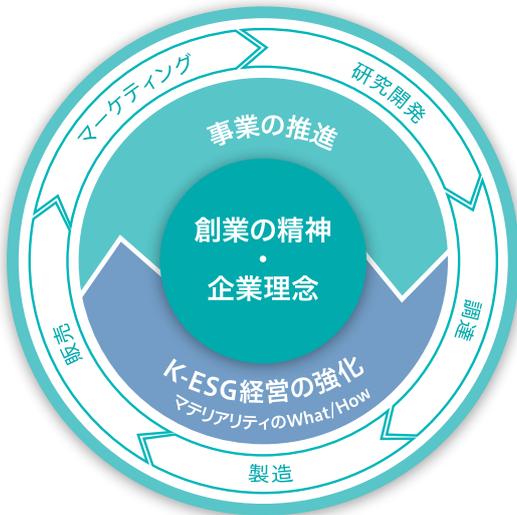
社会関係資本

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きます。

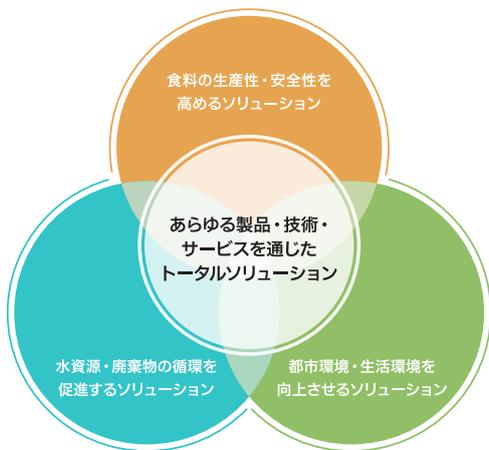
ビジネスプロセス



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。

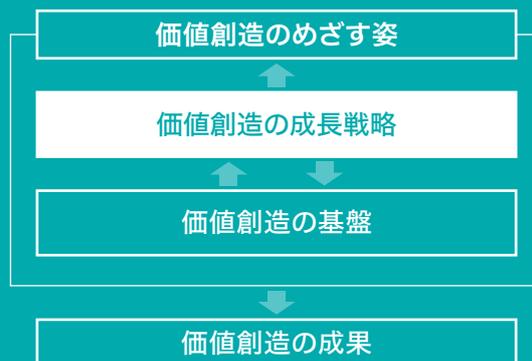




Chapter 02 価値創造の成長戦略

ポイント

最終年度となる中期経営計画2025と、長期ビジョン「GMB2030」の実現に向けたK-ESG経営の全体像と進捗を示しています。また、それらの重要な資本である人財においては、3つの方針に基づく戦略を具体的に開示し、目標達成までのロードマップを掲載しています。





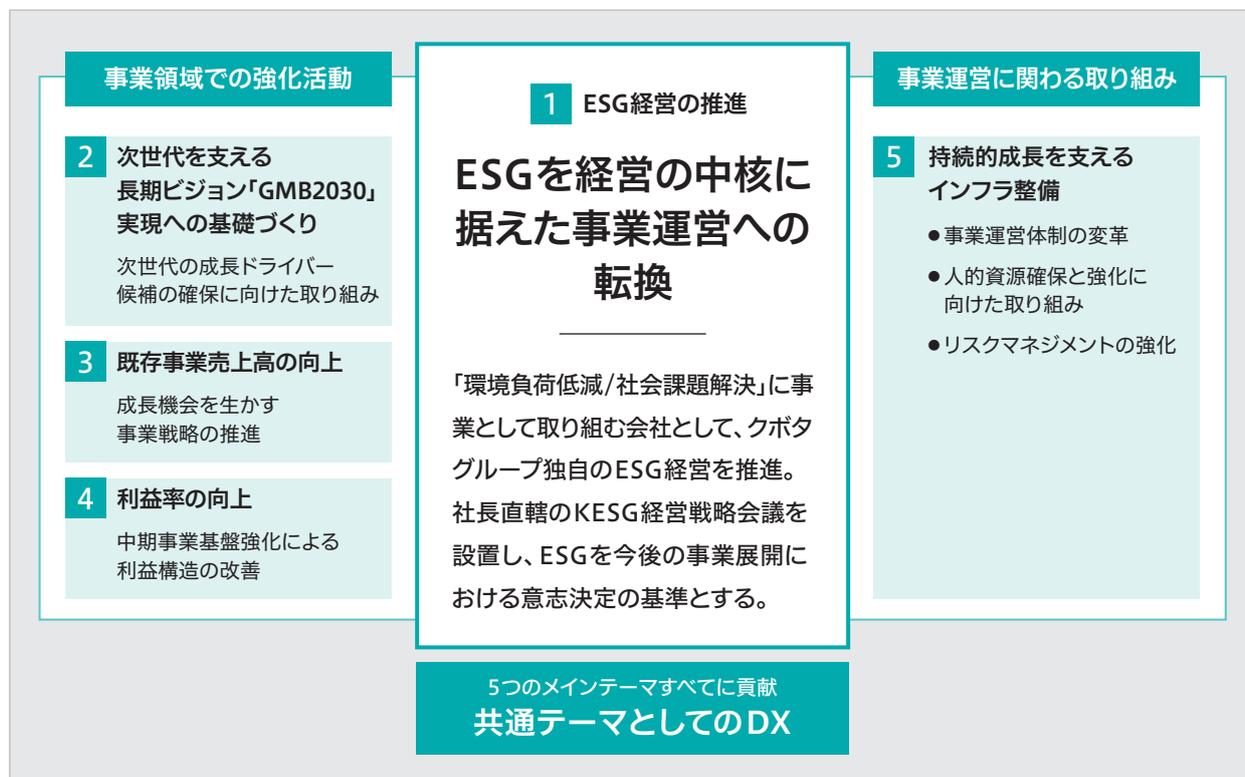
CONTENTS

- 28 中期経営計画2025の進捗
- 30 長期ビジョン「GMB2030」実現に向けたK-ESG経営
- 32 マテリアリティとありたい姿、指標
- 34 人的資本
- 36 【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
- 40 【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
- 42 【人的資本戦略③ 健康経営の推進】～人的資本戦略の土台

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

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 (中期計画目標)		2019年比 増減		2024年12月期 (実績)
	金額	%	金額	%	金額	%	
売上高	19,200		30,000		+10,800	+56.3	30,163
営業利益	2,017	10.5%	3,600	12.0%	+1,583	+78.5	3,156

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 (中期計画目標)	2024年12月期 (実績)
ROE	10.7%	10%以上を維持/2025年は11%以上	9.9%
総還元性向	42.7%	40%以上を目標とし、50%をめざす	47.0%
営業キャッシュ・フロー	824億円	8,800億円(5年累計)	2,821億円
フリーキャッシュ・フロー	▲124億円	2,800億円(5年累計)	732億円

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。

- 小型CTL*1の開発完了、本格販売を開始
- 大型CTL*1の開発の推進
- 事業拡大を支える生産体制、開発体制の構築



機械インド事業の拡大とベーシック市場への参入

エスコーツポタLtd.(以下、EKL)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。

【インド国内】

- エントリープレミアム市場へ本格参入(FT*2新製品)
- EKL工場改善活動の進捗
- 自社小売金融サービス開始



【輸出展開】

- 欧州で本格展開を開始(EK*3シリーズ)
- 品質向上に注力(FT*2,PT*4シリーズ)

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。

- KSIS PIPEFULなどのシステム開発が進みインフラ管理の効率化が進む
- 上水管路は経験に裏打ちされた優位性を確立

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。

- 畑作用トラクタ増加にともない、中型、高性能トラクタが増加

機械アフターマーケット事業

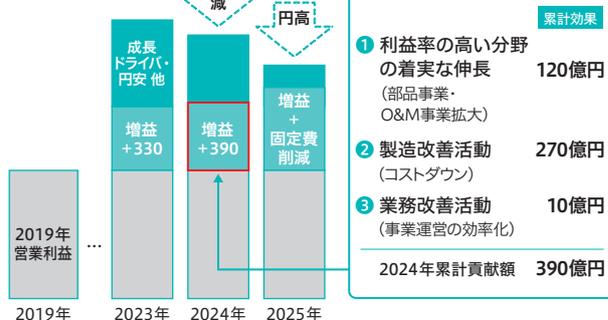
グローバルレベルでの豊富な稼働機械を生かして、「販売後の事業」の拡大をめざす。

- 市場稼働台数の増加にともない事業は拡大

利益率の向上

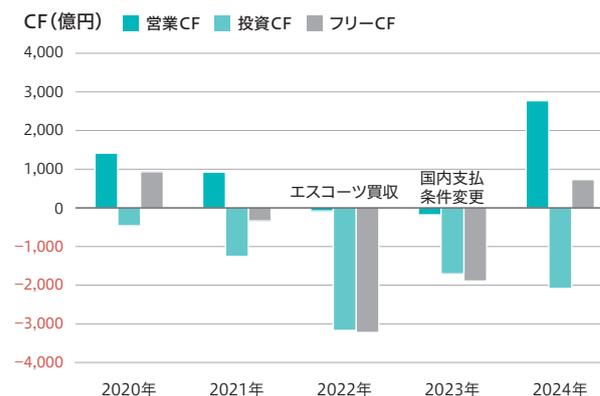
コストアップ対策として固定費増加抑制を図る

営業利益額 (億円)



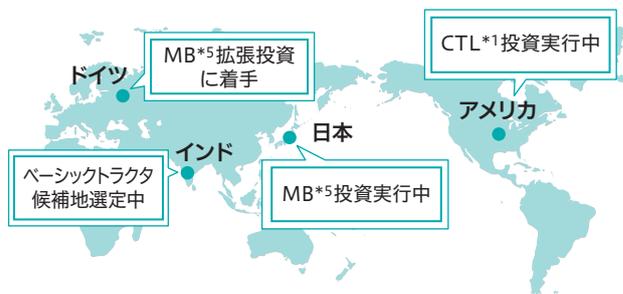
キャッシュフローの改善

在庫削減も進み、2024年のフリーキャッシュフローは4年振りに黒字化を達成



生産体制

- 強みを生かし、コンパクト分野で事業拡大を図る
- 建設機械の生産能力は段階的に増強中
- インドのトラクタ増産は候補地を選定中



(注)このページの下記表記は当社製品の名称です。
 *1 CTL: コンパクトトラックローダ (Compact Track Loader)
 *2 FT: EKL 開発のベーシックトラクタ
 *3 EK: クボタ、EKL 共同開発のトラクタ
 *4 PT: EKL 開発のベーシックトラクタ
 *5 MB: ミニバックホー (Mini-Backhoe)

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。

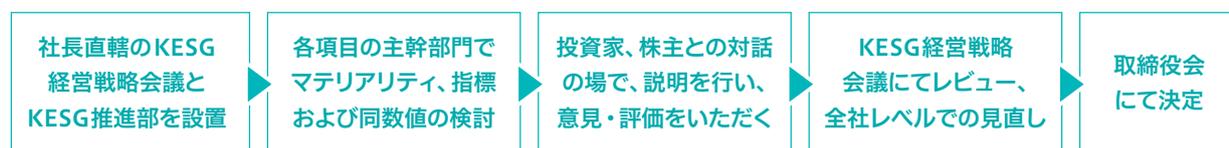
マテリアリティ

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。



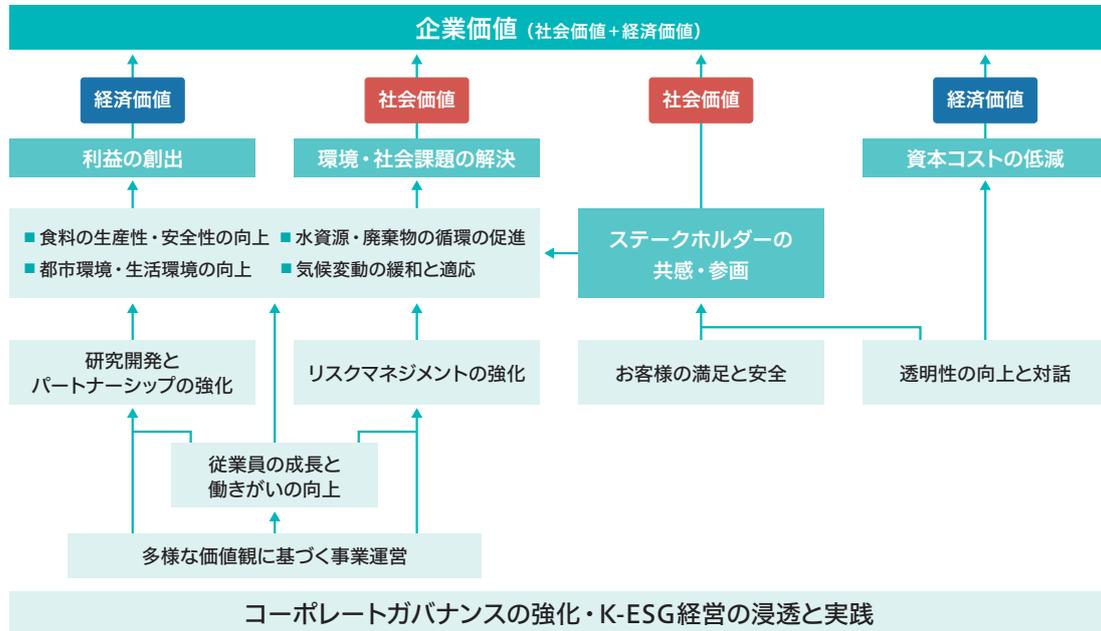
マテリアリティ特定のプロセス

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、そのなか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

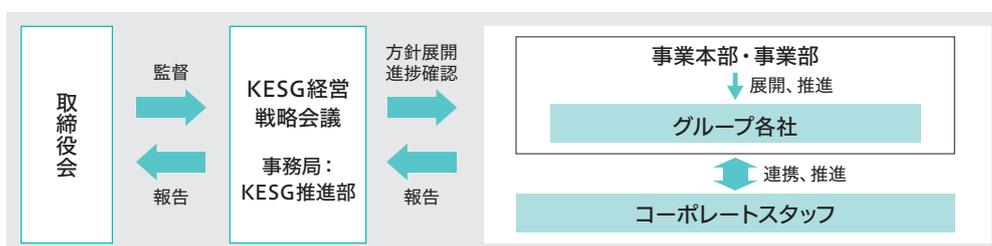
- 企業理念や職場風土への肯定的な従業員の割合
- 研修費用・研修受講者数
- CO₂排出量
- 水、エネルギー使用量

*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）
食料の生産性・安全性の向上 水資源・廃棄物の循環の促進 都市環境・生活環境の向上 気候変動の緩和と適応	「経済成長と資源循環の両立」「温室効果ガス排出量ネットゼロ」「循環・共有を通じて生産物の限界費用が限りなくゼロとなる社会」「グローバル資本主義だけにこだわ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3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” 環境負荷ゼロに挑戦しながら、「食料・水・環境」分野でカーボンニュートラルでレジリエントな社会の実現に貢献
多様な価値観に基づく事業運営	多様な価値観を認めることは、強みを増幅させ、弱みを補いあうことになり、高い競争優位につながります。当社グループの多様な人財が多様な能力を十分に発揮することで、変化への対応やイノベーションを通じて新たな価値を創出し、事業を成長させると考えています。	人種・性別・国籍・年齢・障がいの有無等の属性によらない、機会均等かつ公正な雇用を実現します。そして、グローバルレベルで本音を言い合える風通しの良い風土を築き、多様な人財が能力を発揮できる環境を整備します。
研究開発とパートナーシップの強化	近年は課題そのものが高度化、複雑化しています。課題解決を実現するためには当社グループの研究開発力をさらに高める必要があります。また、ビジネスパートナーとの協業で新たな知見を取り入れることはそのスピードを加速させると考えています。	変化し続ける社会とそこに生じる課題を予見し、先回りして解決していくために、最先端の知見・技術を取り入れ、スピーディかつ継続的に製品・サービスとして具現化し、社会へ送り出し続けます。
従業員の成長と働きがいの向上	当社グループが持続的成長を実現するには、事業環境の変化へ柔軟に対応できる活力に満ちた組織でなければなりません。それは働きがいを感じて意欲的に取り組む従業員がいることで可能になり、働きがいは成長の実感、社会や仲間への貢献の実感などで実現すると考えています。	従業員が自らの成長と社会や仲間への貢献を実感できるための文化、制度、仕組みを整え、働きがいをもちて意欲的に取り組む組織になります。
お客様の満足と安全	お客様の想いに寄り添い、お客様の視点で未来を想像することで課題をいち早く発見して期待を超える新たな価値を提供することができます。それを継続することがお客様満足になり、お客様からの信頼を得ることで、多くの社会貢献をなし得ると考えています。	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。
透明性の向上と対話	高い透明性と対話は従業員やサプライヤーなどステークホルダーの共感・参画につながり、事業活動を支えます。また、当社グループを深く理解いただくことは企業価値の向上にもつながると考えています。	当社グループの企業活動を透明性高く、適正に開示するとともに対話を通じて、ステークホルダーに的確にご理解いただくことをめざします。それによって、ステークホルダーに信頼され、共感していただき、より多くの皆様に当社グループの企業活動に参画していただくことをめざします。
コーポレートガバナンスの強化	長期安定的に経済価値と社会価値のバランスをとりながら企業価値全体を向上させることは経営の最重要課題です。このためには透明・公正で迅速・果敢な経営を支えるコーポレートガバナンスを実現することが必要であると考えています。	どのような社会情勢・事業環境にあっても、持続的な成長を実現する自律した組織であり続けます。そのために、監督と執行がそれぞれ機能を発揮しながら相互に高め合っていく両輪のガバナンス体制を構築し、その恒常化をめざします。
K-ESG経営の浸透と実践	グローバルで共通の価値観や行動規範を共有することが「One Kubota」を実現し、事業展開とそれによる環境・社会課題の解決を支えると考えています。	当社グループのすべての役員、従業員が企業理念・ビジョン・K-ESG経営に腹落ちし、「One Kubota」で環境・社会課題の解決に取り組みます。
リスクマネジメントの強化	社会情勢・事業環境の変化は年々激しくなり、リスクも多様化しています。これまで以上にスピーディかつ能動的にリスクへ対応していくことが持続的な企業価値創出には不可欠と考えています。	時代の進化、社会情勢・事業環境の変化で生じるリスクをアップデートしてコントロールするとともに高いクライシスへの対処能力を保有します。これらを実現する体制・仕組みをグローバルに確立し、スピーディに意思決定、対応します。

	指標	中長期目標	2024年度実績・トピックス
	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 無人ロボットプレイヤーをはじめとするスマート農業ソリューションを発表 ● KSASの他社連携強化を継続
	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● バイオマス地域資源循環システムの開発を推進(稲わらからのバイオ燃料や肥料の製造に関する検証を開始)
	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 災害時の断水戸数予測システムを開発 ● 自治体からの水道管路更新案件の積み増し
	<ul style="list-style-type: none"> ● スコープ1, 2, 3排出量 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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) 	<ul style="list-style-type: none"> ● スコープ1, 2: 2014年比31.7%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
	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 外国籍執行役員 10% (2025年) ● 女性管理職比率(単体) 7% (2030年) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 外国籍執行役員 7% (2025年3月21日現在) ● 女性管理職比率(単体) 4.7% (2025年1月1日現在)
	<ul style="list-style-type: none"> ● 特許ポートフォリオ総合価値 (Patent Asset Index) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 2020年比 112.5% (2025年) 	<ul style="list-style-type: none"> ● PAI 122% (2020年比) ● 水素燃料電池トラクタの試作機発表、スタートアップ企業のグループ会社化
	<ul style="list-style-type: none"> ● 従業員エンゲージメントスコア ● DX人財 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 従業員エンゲージメントスコア(単体) 53 ● DX人財 1,228人
	<ul style="list-style-type: none"> ● お客様満足度 	今後開示	<ul style="list-style-type: none"> ● 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)
	<ul style="list-style-type: none"> ● 外部機関の評価 	<ul style="list-style-type: none"> ● 主要な外部評価機関から最上位の評価を獲得(2025年) 	<ul style="list-style-type: none"> ● MSCI ESG 格付けで「AA」を獲得
	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会の実効性 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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観測機能の強化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 機能強化に向けて8つの施策を推進(年間アジェンダの策定・運用、付議基準見直し、ガバナンスポリシーの策定・運用など)
	<ul style="list-style-type: none"> ● 企業理念やビジョンの従業員への浸透度 	<ul style="list-style-type: none"> ● 浸透度スコア 75(2025年) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 浸透度スコア 40 ● トップマネジメントによる発信をはじめとする浸透活動の継続
	<ul style="list-style-type: none"> ● リスクマネジメント体制の構築状況 	<ul style="list-style-type: none"> ● グローバルでリスクマネジメント体制を構築し、デューデリジエンスを実施(2025年) 	<ul style="list-style-type: none"> ● サプライチェーンのリスクアセスメント、対応策の推進 ● 人権デューデリジエンスの推進、サプライヤー行動規範の制定、救済窓口の拡充

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。

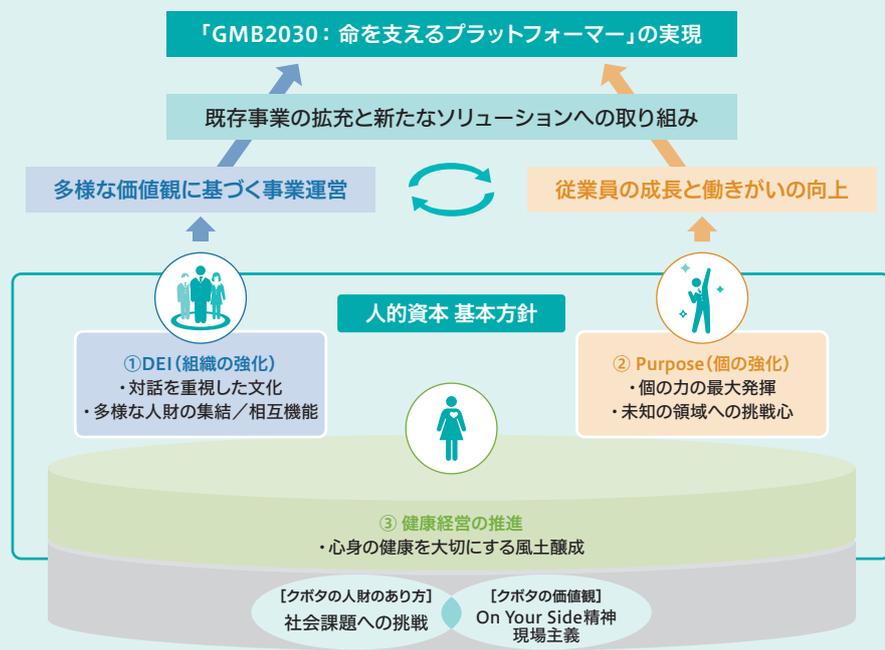
基本方針

- 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ます。そのため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。

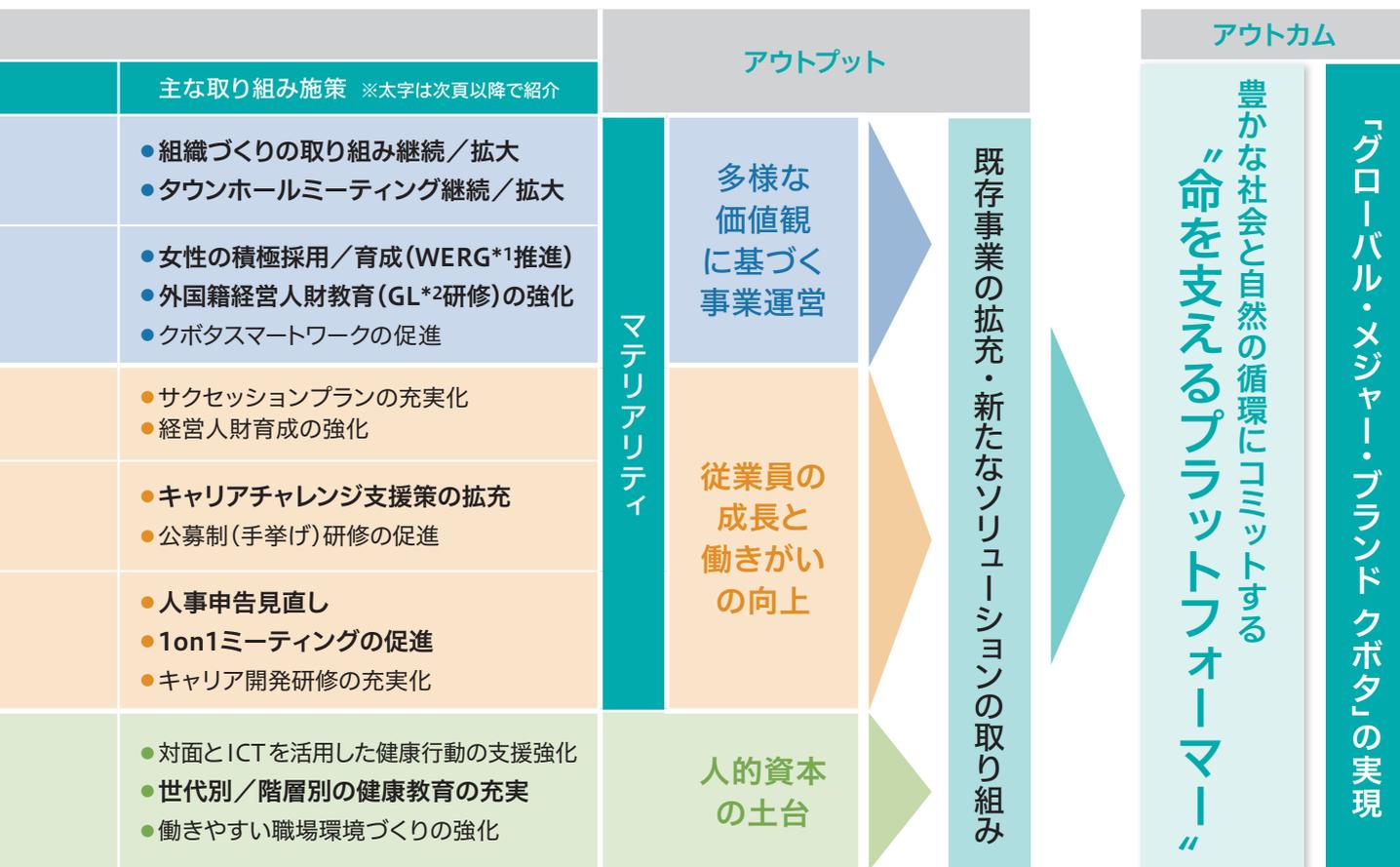
人的資本における価値創造プロセス

- 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。

インプット		
基本方針	戦略	施策ポリシー
【DEI】 (組織の強化) <ul style="list-style-type: none"> ● 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	マネージャがメンバー一人一人に向き合い、双方の想い・価値観を理解・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なかで共創・創発を促進する
【Purpose】 (個の強化) <ul style="list-style-type: none"> ● 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 従業員のPurpose(想い)を大切にしたい自律的なキャリア形成支援	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 事業・職務で実現したい従業員のPurpose(想い)を受け止め、従業員の自律的なキャリアを最大限支援する
【健康経営の推進】 <ul style="list-style-type: none"> ● 心身の健康を大切に 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



- 人的資本の基本方針に基づき、人事施策を進めることがマテリアリティの解決につながり、既存事業の拡充と新たなソリューションの取り組みを加速させていただきます。



*1 Women's Employee Resource Group
*2 Global Leader

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。

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で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、個々の力をいまままで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)】に関する主な施策

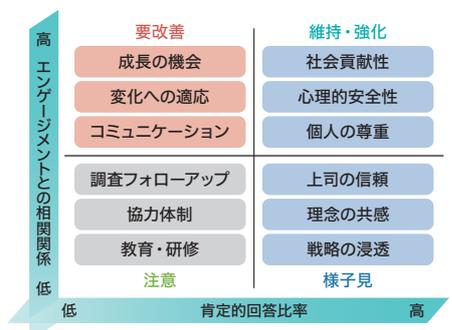
エンゲージメントサーベイの活用促進

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想いをもち、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、従業員にとってより良い組織を作っていきます。2024年度は2023年度同様に、国内・海外の子会社含め、約20,500名がサーベイに参加し、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。また、サーベイの回答率は93%であり、従業員の方からの関心の高さが伺えます。総合職については着実にスコアは向上していますが、グループ全体でみると現業職などを中心に伸び悩みが見られます。2030年でスコア70%を達成するために、各カテゴリー別のアプローチが必要であると考えています。

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度 目標	2030年度 目標
グループ全体	—	45%	47%	45%	60%	70%
単体(総合職)	50%	51%	52%	53%		

各職場へサーベイ結果を伝える際は、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、アクションを行ってもらうように説明しています。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最適ですが、全社の傾向として「変化への適応」「コミュニケーション」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、組織づくりに関する取り組みを実施し、組織の活性化・エンゲージメント向上を図っています。※「成長の機会」への取り組みは後述P.41参照

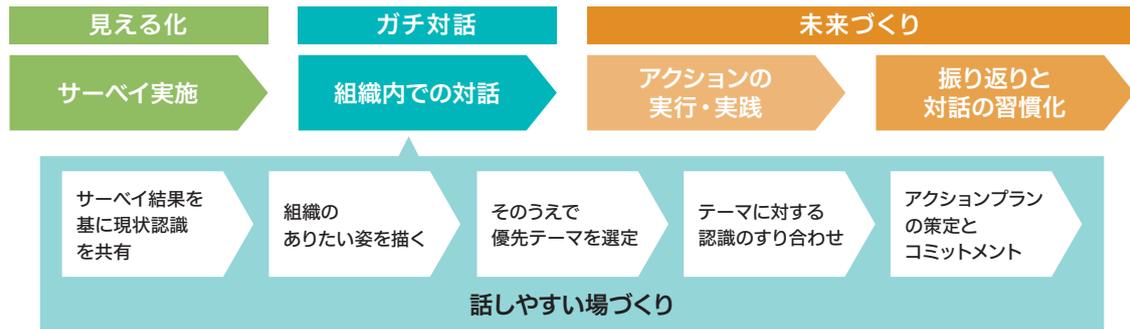


組織の対話促進における人事施策

組織づくりの取り組み

昨今のエンゲージメントサーベイ結果から、重点課題である「変化への適応」「コミュニケーション」への対応と社長メッセージの中でも発信されている「エンゲージメントを基軸にした『対話』を重視した企業文化への変革」を現在推進しています。クボタでは「サーベイを活用した対話と活動の流れ」に基づいて、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で、事業変化にも対応できる組織体制を構築していきます。

サーベイを活用した対話と活動の流れ



2023年から部門長を対象にワークショップを開催し、事業部の垣根を超え、93名の部門長が参加しています。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、マネージャとしての自身の組織観や原体験に向き合ってもらいます。そして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。

なお、ワークショップ参加の部署は未参加の部署と比べて、「変化への適応」「コミュニケーション」に関する肯定回答率スコア(一部)の上昇値(前年比)が4ポイント以上高い傾向にあり、エンゲージメント向上に寄与する施策であると捉えています。

2024年は組織づくりのコミュニティを形成し、部門長同士の困りごとについてリフレームを通じた課題解決を図っています。また現業職のエンゲージメント向上を狙いとして、人事勤務部門の担当者を対象に、現場のオーナーを巻き込み、職場の組織開発を推進するプログラムも開始しています。今後は課長層にまで組織づくりの取り組みを拡げ、部門長と課長が一枚岩となり、マネジメントの質向上やメンバーのエンゲージメント向上に取り組んでいきます。

*「リフレーム」とは、別の視点で物事を見ること、今回の取り組みでは自分、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、組織の課題やありたい姿を言語化していきます。多くの参加者が、他者やメンバー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。

活動	組織づくりワークショップ (継続・拡大)	組織づくりコミュニティ「マネージャカフェ」 (新規)	組織づくりワークショップ (新規)
対象	部門長		人事労務担当者 (工場、支社、事業部人事)
目的	部門長による組織づくりを支援し、部門での取り組みを推進する	組織づくりの活動継続・活性化 部門長同士のネットワーク構築	現業職のエンゲージメント向上 人事労務担当者のスキルアップ 人事労務担当者間の情報共有
内容	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 他者との対話を通じて、自らの組織観をリフレームする 	<ul style="list-style-type: none"> ● 「部門長作戦会議」 組織づくりを進めるうえでの課題や悩みをもち寄り、部門長同士の対話によるリフレームを通じて解決に向けたアクションにつなげる 	<ul style="list-style-type: none"> ● 組織課題の分析 ● 組織開発のアプローチを学び、対象職場(主に現業職)で実践する ● 現場のオーナー(部門長・職長など)を巻き込み組織づくりを支援する
参加者(合計)	93名	42名	22名
実施風景			

人的資本

役員と従業員との対話にむけて

タウンホールミーティング

長期ビジョン「GMB2030」の実現に向け、コミュニケーションの観点から One Kubota となるべく、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、経営トップは事業の中核となる役職課長と、各役員は新任管理職や若手従業員を中心にタウンホールミーティングを実施しています。役員自身の考えや想いを共有しながら、積極的にメンバーとの対話を行っています。

創造的対話文化の構築を実現するため、経営陣が自身の経験をふまえながら想いをもって従業員が直接対話することは、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。さらには、参加者同士の考えや想いに触れることで、関係構築や結束力にもつながるなど、効果的な対話を実現しています。

企業理念・「GMB2030」浸透に関する対面（対話）研修

クボタグループの精神やめざす姿をグループ全体で共有し、企業理念の実践や「GMB2030」の実現につなげることを目的に、毎年全社へオンライン研修などを中心に浸透施策を実施しています。一方、浸透度調査によると、「約半数の従業員が十分理解している状態に至っていない」「経営方針に関する理解度が十分でない」などの課題が出ています。そのため個々人の腹落ち度をより高めるべく、社長とメンバーとの『対話』を重視した対面研修を始めました。社長の話を直接聞き、ほかの参加者の想いも知れたことで、理念や方針と自分の価値観を照らし合わせることができたとの声が挙がっています。2025年も経営層自らの発信、参加者同士の対話を通じた対面研修を実施していきます。

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14%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も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

管理職における女性従業員の比率は、年々増加しており、女性管理職比率は4.7%となりました。

これまででも人事制度の変更など性別によらない公平な育成・登用を確実に進めてまいりました。今後も女性の活躍を支える両立支援の拡充など、自己実現をめざしさまざまな挑戦をする従業員を支えるエクイティ（公平性）を重視した施策を実施していきます。そして、挑戦する従業員を後押しし、「GMB2030」で掲げる女性管理職比率7%の実現をめざすことで、意思決定層の多様性を促進していきます。

社長・副社長タウンホールミーティング実績

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
実施方法	オンライン		対面	
回数	6回	25回	12回	14回
人数	100名	400名	180名	130名



社長と従業員との
タウンホールミーティング



副社長と従業員との
タウンホールミーティング

「接点を探る」ための3つの問い

For Earth, For Life
Kubota

- Q1 これまでの人生経験で（仕事・プライベート問わず）「心が動いた瞬間」はどんな時のことでしたか？
- Q2 その経験から導きだされる、自分の価値観や大切にしていることはどんなことですか？
- Q3 その価値観と、クボタグローバルアイデンティの間に何か接点がありますか？



お互いの価値観を深めるため
の従業員同士の対話



社長と従業員との対話
の従業員同士の対話

女性新卒採用数・採用比率（クボタ単体）



女性管理職数の推移（クボタ単体）



今後の取り組み

2023年度より継続的に女性活躍推進フォーラムを開催してきました。社長をはじめとする経営層が女性の活躍はクボタにとって不可欠であること、自己実現にむけて挑戦を続ける従業員を支援していくことを直接語りかけ、女性のキャリアに対する意欲向上を後押ししています。交流の場では、なごやかな雰囲気のある双方向コミュニケーションの場となっており、女性従業員と役員との直接対話の場を創出し、経営層の「想い」をとどけています。女性同士の交流と相互支援を目的として2023年に発足したWomen's Employee Resource Group (WERG)は女性管理職からなるメンバーがDEI風土醸成・他社交流・女性活躍推進の3つのテーマにわかれ、活動を開始しています。

ライフイベントと重なる時期の両立支援、ライフイベントを見越したキャリア形成など、キャリア向上をめざし、前向きに取り組むための支援をWERGメンバー自らの経験や他社との交流から得た知見を基に企画・提案しています。昇進が女性にとってもキャリアの選択肢の一つとして当たり前と考えられる取り組みがスタートしています。また2024年は北米クボタのリーダーとの交流など、異なる視点や他社の経験に触れることで、キャリアに対する考えを深めてもらっています。

さまざまな違いが尊重され、従業員がいきいきと活躍できる風土をさらに醸成していくことが、女性の活躍には不可欠です。今後は女性に向けた活動だけでなく、DEI風土醸成をテーマとして活動していきます。



北米クボタ リーダー層との交流

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」は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グローバル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なか、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。2024年度は、参加地域や参加者の属性の多様性を広げ、「Global Talent Development Program」として研修を開催しました。オリジナルのケーススタ



グローバルリーダーによるディスカッション



工場の製造現場視察

ディを活用したグループセッションや、来日しての幹部との対話、現場視察、多様なメンバー構成のグループワーク等を通じ、「クボタの強みやクボタらしさの理解」「One Kubotaとしての一体感の醸成」「グローバル経営の素地となる多様な価値観の融合」といった目的の達成をねらいとしています。また、グローバル経営の進展に応じて、地域統括会社でも経営幹部の連携を深める活動や、次世代リーダー育成の取り組みを行っています。今後はグローバルと地域の人財育成の取り組みを一層リンクさせ、グローバル経営視点をもちつつ、地域・ローカルで最適な意思決定ができるリーダーの輩出をさらに推進していきます。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引き続き向上させていくことで、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

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

ビジョンを軸に顧客ニーズを反映

1 ビジョンを浸透させる

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

2 グローバルマインドセット

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

3 顧客にフォーカスする

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

4 チームの総合力を高める

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

グローバル人財を活用・育成

現地に柔軟な対応力を構築

5 挑戦をリードする

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

新たな挑戦に取り組み 将来のあるべき姿を実現

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。

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」実現に向けて欠かすことができない個人の成長の土台となるのは、一人一人のPurpose(想い)です。これからは会社・組織の想いや従業員に期待する役割と個人の想いととの重なりを見出し、一人一人の主体性を高めていきます。想いを自律的に実現できる環境を整え、それが原動力となって、個人も組織も成長していくような環境をめざします。

これからも従業員が自分と向き合い、自律的にキャリアを考えることへの支援を行い、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を行います。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

これから事業の拡充や新たな取り組みを行うには経営人財の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、多様な価値観で変化に対応できる人財を育成する必要があります。

また一人一人の想いと事業や職務で実現したいキャリアについて職場内で対話を行い、従業員の想いを最大化し主体的な行動につなげます。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ます。



【Purpose(個の強化)】に関する主な施策

個々人の価値を引き出す対話の質を高める取り組み

1on1ラボ

導入後3年が経過し徐々に浸透していますが、1on1を活用できていない職場もあります。また定着していても時間の確保や話題の選択に悩んでいる職場も多く、上司・リーダー層は、自身が良質な1on1を十分に経験できていないため、それを部下に対して実施する難しさや、やらされ感を感じている人もいます。そこで個々の価値を引き出す対話を実践するため、上司・リーダー層に対話スキルや姿勢を啓発しています。

【1on1ウェビナー】 日常会話とは違う「良質な1on1とは？」をテーマに、リーダーに必要な対話術についてのウェビナーを開催しました。リーダー層の関心も高く1,430名の視聴申し込みがありました。

【コーチングスキル研修】 ウェビナーで得た知識を実践的にリーダーの対話スキルや姿勢に活用するコーチングトレーニングを実施。従業員がイキイキ輝くコミュニケーション(コーチング)について理解を深めさまざまなメンバーに対するアプローチの幅を広げてもらいます。

現業職 管理監督者向け1on1研修

総合職だけでなく、現業職含めて全従業員に1on1の目的や重要性を理解・実行いただくことが、全社のエンゲージメント向上や対話のカルチャーの促進に寄与すると考えています。昨年、一部現業職の管理監督者に向けて、相手の主体的な行動を引き出す対話スキルや姿勢をテーマに、2日間に分けて研修を実施しました。

本研修を通じて、自身のコミュニケーションについて振り返りを行いながら、メンバーと良好な関係を築き、相談事や悩みを一緒に解決するためのより良い対話に向けて考える機会となりました。今後は他事業所への展開等を模索し、対話カルチャーの推進を図っていきます。

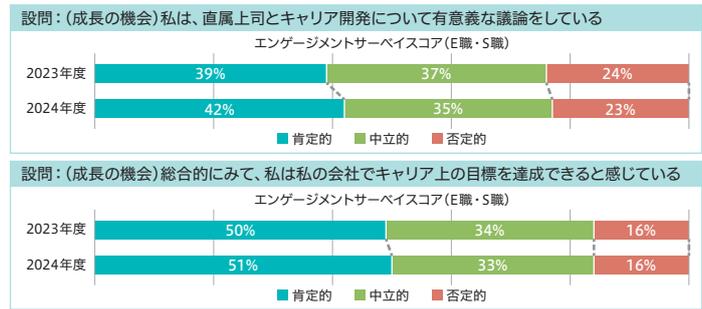


対話トレーニングセッション

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「成長の機会(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程度にとどまっており、キャリアを支援するマネージャとの対話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、個々人の積極的なチャレンジや成長を促し、キャリア開発を促進していきます。

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

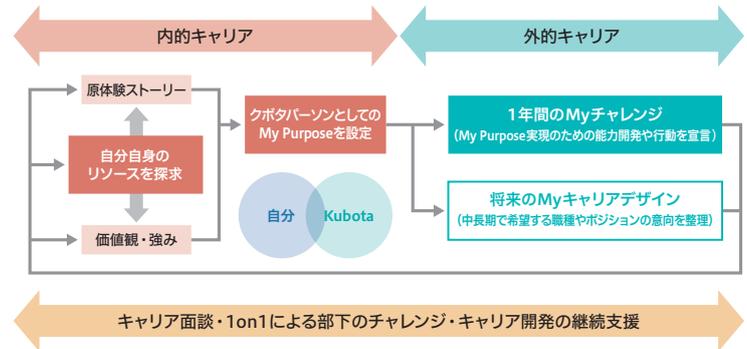


キャリア開発を支援する制度の見直し

人材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、想いを認識し、マネージャとメンバーの間で今後のキャリアチャレンジを整理・支援する取り組みが重要です。そのため2024年は人事申告に自身が大切にしている価値観・姿勢を記入する仕組みを設け、自己理解や内省促進による個々人の成長と挑戦意欲の向上を図っています。また人事申告の機会にキャリア志向を深め、マネージャとメンバー間で積極的に対話を進めてもらうためにキャリア理論やコーチング要素を取り入れたガイドを各職場に展開し、メンバーの成長支援に取り組んでいます。



自己申告 活用ガイドブック



キャリアチャレンジ支援施策

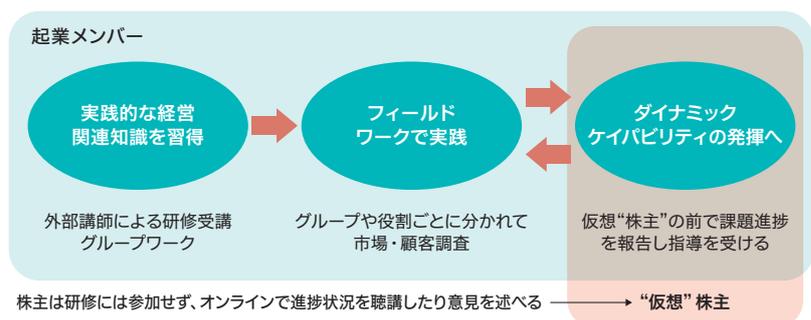
従業員の自律的なキャリアを支援できる環境を整えるため、クボタでは公募エントリー、社内/社外副業、Cross My Field (社内外の越境学習)を提供し、従業員自らが積極的に実現したいキャリアにチャレンジできる環境を整えています。

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。2021年から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。

2024年からは失敗を恐れず、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、「アントレプレナー塾」を開講しています。クボタの新たな事業創造に挑戦したい方、社内ベンチャー構想に興味のある方、起業家マインドを身につけたい方、異分野に飛び込み視野を広げたい方など現在で合計47名の方々が参加しています。

第1期はクボタの今までの枠を超えた事業構想について、さまざまな視点からの可能性を模索しており、現在では関連部署や外部パートナーなどと事業の実現にむけた検討を進めています。第2期からはより個々人の主体性を高めるべく、全社からビジネスアイデアを募集し、コンテストに通過したテーマをアントレプレナー塾で事業実現化にむけ、構想を作りこんでいく流れへと変更しています。



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」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、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

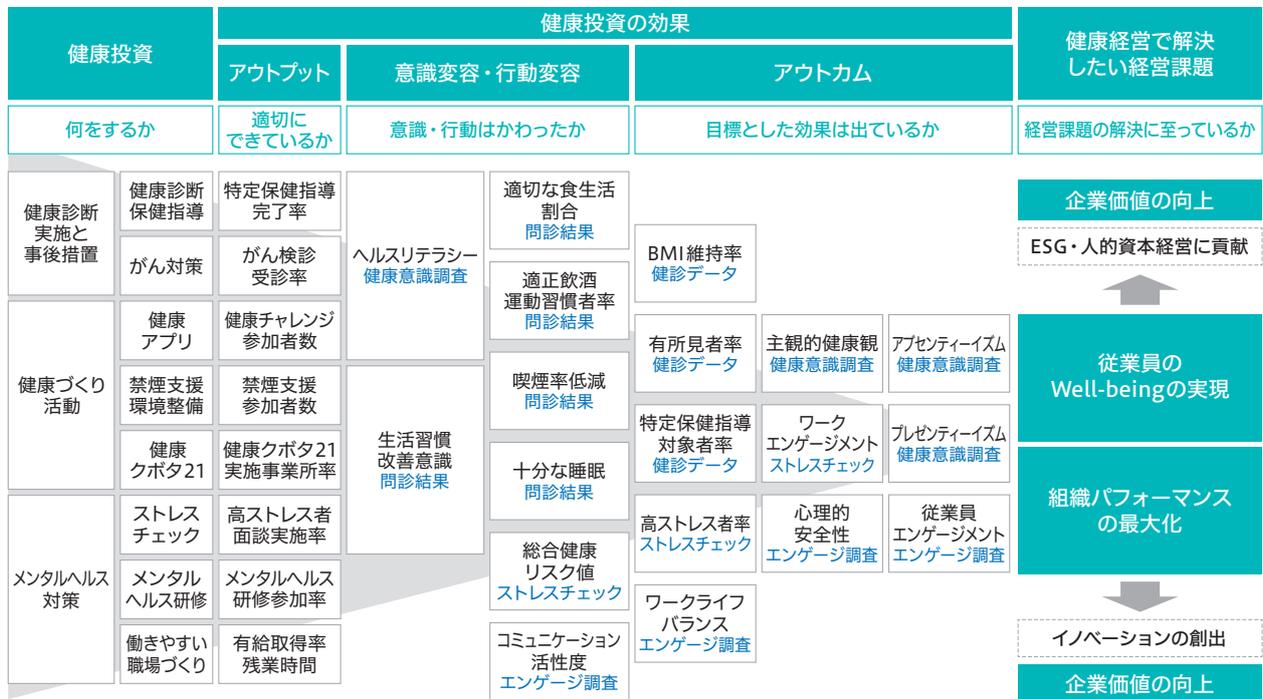
※本冊子に記載されている「健康経営」は、特定非営利活動法人健康経営研究会の登録商標です。

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、「健康経営」を人的資本戦略の基盤と位置づけ、推進しています。その中核となるのが、「健康経営戦略マップ」に基づくデータドリブンなアプローチです。健診データや労働時間データ、各種サーベイで収集した指標を多変量解析し、心身の健康やパフォーマンスを向上・障害する要因を深掘りしています。そして、それに基づき、効果的な健康施策への投資サイクルを構築しています。健康な従業員は、組織の「創造性」と「生産性」を高め、組織全体のパフォーマンス向上に寄与します。このアプローチは、クボタグループがめざす ESG 経営とも密接に結びつき、企業の持続的成長を支える重要な要素となっています。

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」を変えるためには、まず「意識」を変容させることが重要です。「ヘルスリテラシー」は健康意識を測る指標の一つであり、健康意識の高い従業員を増やすことが、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。産業保健体制を強化しつつ、健康づくりを「自分ごと」として主体的に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」を向上させるために、健康施策への継続的な投資を進めています。

健康経営の評価指標

健康経営のアウトカム指標として「パフォーマンス発揮度(プレゼンティーズム)」を設定しています。これは、何らかの疾患や症状を抱えながら出勤することで、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、「健康経営戦略マップ」における要素が左から右へと波及することで発揮されるため、それぞれの効果が表れるタイミングは異なります。特に、意識指標である「ヘルスリテラシー」の改善が健康習慣や健康状態の向上をもたらし、「パフォーマンス発揮度(プレゼンティーズム)」の改善につながることを期待しています。「健康戦略マップ」に基づき、「健康投資」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めざします。

項目	2023年	2024年
ヘルスリテラシー*1	3.31	3.33
パフォーマンス発揮度(プレゼンティーズム)*2	80%	81%

*1 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
 *2 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

世代別/階層別の健康教育の充実

自身を取り巻く環境や役割の変化、加齢にともない、各年代で直面する健康課題は異なります。定年延長による高齢従業員の増加や女性活躍推進にともなう労務構成の多様化を背景に、各年代のニーズに応じた柔軟な健康教育の整備を進めています。各年代の健康課題に即したセミナーを充実させることで、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高い従業員を増やしていきます。その結果として、クボタグループ内に心身の健康を大切にする「風土」を醸成させ、それを行動がともなう「文化」として根づかせていきます。

ウェルネスセミナーの実施(38歳対象)

生活習慣病などの大きな健康課題が現れ始める40代を目前に控えた38歳を対象に、2023年に新たに「ウェルネスセミナー」を開設しました。セミナーは、自身の健康診断結果を手元に置き、その見方を学ぶところから始まります。また、食生活を見直すきっかけづくりを目的に、参加者にはクボタグループ従業員向けに運営する農産物産直サイト『クボタベっぴんふぁーむ』とコラボした「バランス野菜・果物セット」を特典として提供しています。セミナー後は、参加者が自ら「健康プラン」を計画し、健康アプリ上でのイベント開催や健康情報の配信を通じて、40歳まで継続的な伴走型支援を行っています。



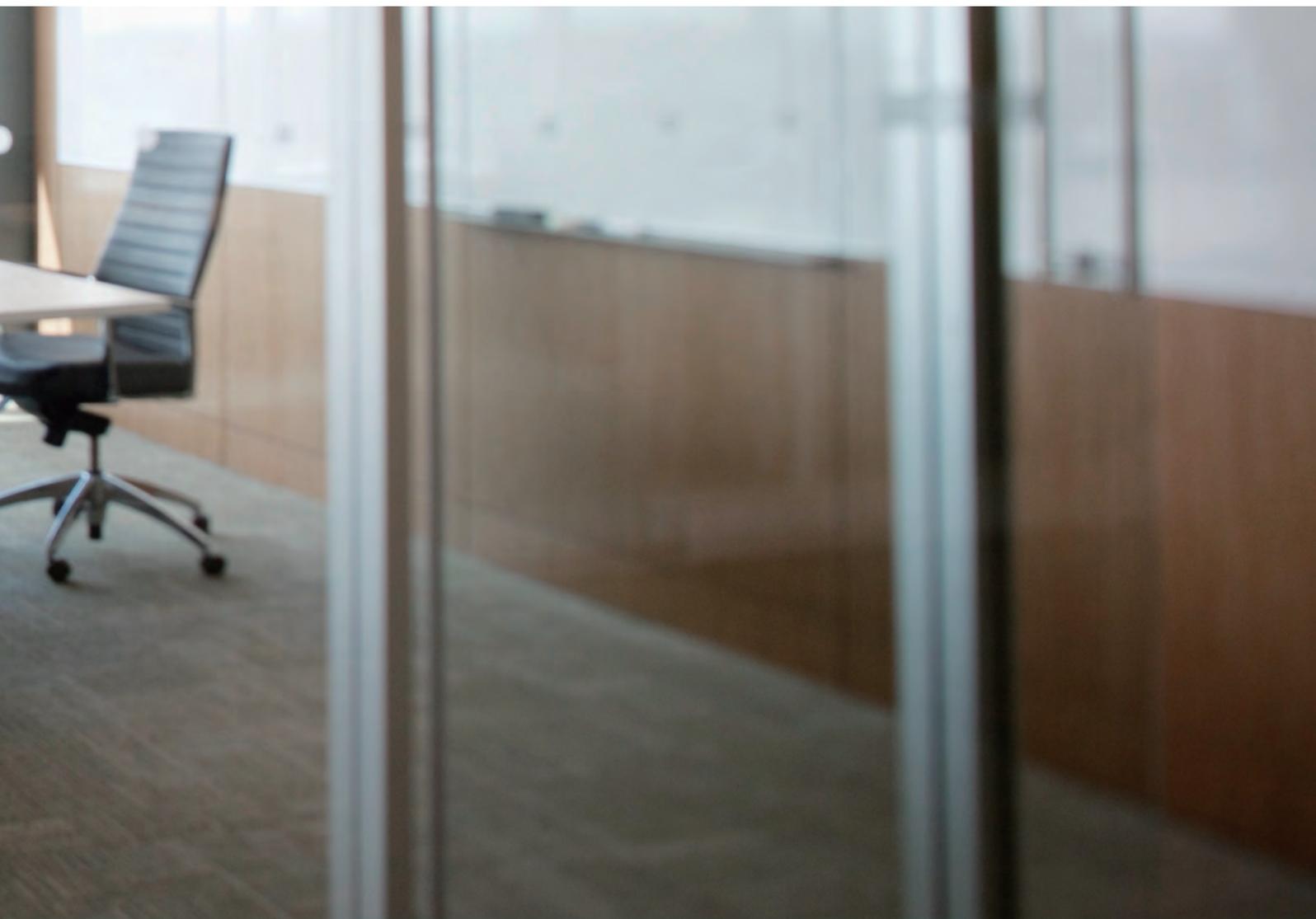


Chapter 03 価値創造の基盤

ポイント

クボタグループは、環境への取り組みとコーポレートガバナンスを企業価値の向上と長期ビジョン「GMB2030」の実現のための重要な企業基盤の一つとして位置づけています。本年はガバナンス体制や実効性向上に向けた取り組みに加え、社外取締役・社外監査役メッセージを掲載しています。





CONTENTS

- 46 環境への取り組み
- 50 コーポレートガバナンス
- 58 社外取締役・社外監査役メッセージ
- 62 役員一覧

環境への取り組み

クボタグループの環境ビジョン

環境ビジョン ~2050年に向けて環境面からのありたい姿~

「食料・水・環境」分野において
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。

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、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。

脱炭素への移行計画

開発、先行市場での実用化フェーズ

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



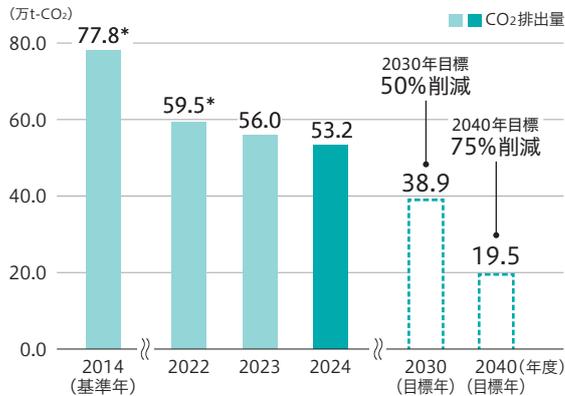
上記は現時点の検討可能な情報などに基づくものです。今後の技術開発や市場動向などにより大きく異なる可能性があります。

スコープ1, 2 目標達成の実現

目標	2030年に50%削減 2040年に75%削減 (2014年度比)
対象	グローバル全拠点

クボタグループは、スコープ1, 2のCO₂排出量削減に向けた対策を計画的に進めています。2030年までにCO₂排出量を50%削減するという目標に対しては、直近で31.7%と着実に実績を積み重ねています。具体的な施策として、生産拠点でのエネルギー効率の向上や燃料転換、再生可能エネルギーの利用拡大などを推進しています。また、新たにCO₂排出量を2040年に75%削減する目標を設定しました。私たちの取り組みは、2050年カーボンニュートラルな社会の実現に向けた重要な一歩であり、今後もさらなる改善をめざしてまい進してまいります。

スコープ1, 2 CO₂排出削減目標と実績



* 買収・売却した企業のCO₂排出量を買収・売却以前に遡り補正。補正前の値は71.4、58.5万-CO₂

スコープ3 製品使用時の排出量削減への挑戦



[スコープ3のCO₂排出量データの詳細](#) [Click▶](#)

クボタグループでは、スコープ3の温室効果ガス(GHG)排出量の大部分が製品使用時に起因しています。今後2030年に向けて売上が増加するにつれ、これらの排出量も増加することが予想されます。ただし、製品使用時の排出削減には私たちの努力だけでは不十分であり、脱炭素型の技術革新やそれらを実装した社会インフラの構築が不可欠です。この分野には将来の不確実性がともないますが、私たちは2050年のカーボンニュートラル社会の実現に向けて、脱炭素に寄与する技術開発に注力しています。エネルギー効率の高い製品や次世代動力源、脱炭素燃料の活用に向けた研究開発を進め、持続可能な未来を切り拓いてまいります。

社会の温室効果ガス排出抑制への貢献

クボタグループは、カーボンニュートラルな社会の実現に向けて、農業や水環境インフラ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製品やサービスを提供しています。

農業分野ではスマート農業の進化を通じて単位面積当たりの収量拡大や作物の品質向上に取り組み、農地拡大のための森林伐採抑制や作業効率の改善による省エネルギー、および適切な肥料・農薬散布による省資源化、脱温暖化を促進しています。

水環境分野では下水処理場や食品工場から発生する汚泥や残さをメタン発酵させてエネルギー資源として利用するソリューションや都市鉱山と呼ばれる廃棄物から金属などの資源を回収するソリューションを提供しています。これらの取り組みは、社会の温室効果ガス排出抑制に寄与するとともに、サーキュラー・エコノミーの実現にも貢献します。さらに、頻発する気象災害に対するレジリエンス強化を図る製品やサービスの提供にも注力しています。

これらの活動を加速することで、スコープ1, 2, 3の排出量を上回る温室効果ガス削減貢献量を生み出すことをめざしています。

TCFD 提言およびTNFD 提言に基づく開示

クボタグループは、2020年1月にTCFD 提言へ賛同を表明、2024年2月にTNFD 提言に賛同しTNFD Adopterに登録されました。気候変動および自然資本への対応を進め、開示拡充に努めています。



[TCFD開示の詳細](#) [Click▶](#)



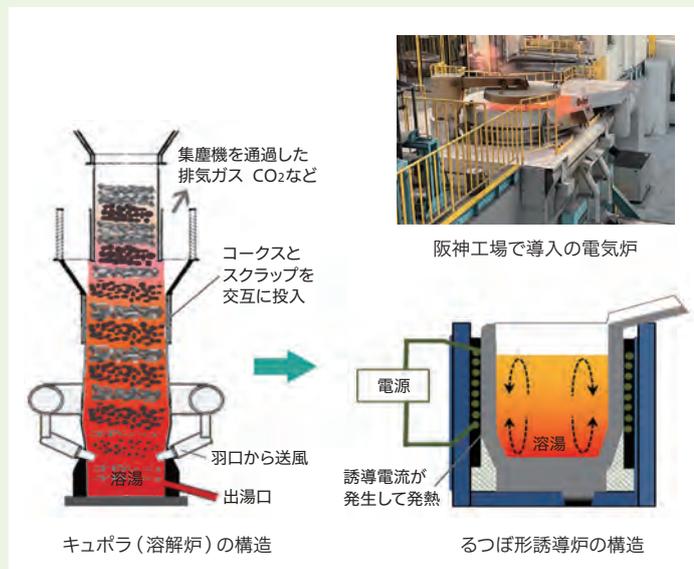
[TNFD開示の詳細](#) [Click▶](#)



環境への取り組み

取り組み 1 電気炉の導入 ～コークスから電気への燃料転換でCO₂排出量を削減～

クボタグループは、エンジクラ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鋳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 農業と脱炭素化の両立 ～営農型太陽光発電を活用した温室効果ガス削減～

クボタグループは、栃木県、茨城県などの北関東の農地で営農型太陽光発電事業を開始しました。営農型太陽光発電設備の設置を通じ、耕地や耕作放棄地の活用につなげ、地域農業の活性化、持続可能な農業への貢献、そして温室効果ガス削減を同時に実現することをめざしています。

当社は、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への貢献を掲げています。その一環として、営農型太陽光発電の導入と、発電した再生可能エネルギーの活用に向けた検討を進めてきました。

本取り組みで発電した再生可能エネルギーは、クボタ筑波工場へ全量供給しています。これにより、筑波工場の使用電力の約9%が再生可能エネルギーに置換され、年間約2,600tのCO₂削減貢献に相当します。今後も対象となるほ場を拡大し、農業の継続性と温室効果ガスの排出削減の両立をめざしていきます。



ほ場に設置された太陽光発電設備

取り組み 3 内燃機関の可能性拡大 ～水素エンジンの開発～

クボタは、産業機械向けエンジンの低燃費化に加え、水素、バイオ燃料、合成燃料等、脱炭素燃料の適用研究を進めています。現在開発している産業用水素エンジンは、使用時の環境や人への負荷を低減する新たな選択肢になると考えています。水素エンジンは、水素と空気中の酸素の反応によって熱エネルギーを生成し、そのエネルギーを使って内燃エンジンを動かす仕組みです。燃料として使用される水素は、燃焼時、CO₂を排出せず水蒸気を生成します。化石燃料を燃焼させたときに出るにおいもありません。

水素エンジンの開発は、持続可能な未来に向けた選択肢の一つとして、当社取り組みの重要な一環を担っています。



水素エンジン

取り組み 4 資源の有効利用 ～稲わらからバイオ燃料～

稲わらからバイオ燃料や肥料(バイオ液肥)を製造して農業や家庭で利用する地域資源循環システムの構築に向けた研究を進めています。このたび日本有数のコメの生産地である秋田県南秋田郡大潟村において、実証実験施設を建設し、メタン発酵設備が本格稼働を開始しました。大潟村で回収した稲わらからバイオ燃料や肥料(バイオ液肥)を製造することの技術面の検証とともに、それらを地域利用するための仕組みの構築に取り組みます。

日本国内で稲わらは年間約800万t排出され、そのうち約650万tが農地にすき込まれています。すき込まれた稲わらは肥料になる一方で、温室効果がCO₂の28倍と言われるメタンガスを発生させます。2022年度の日本の温室効果ガス排出量のうち稲作由来のメタンガスが約1.2%(CO₂換算)を占めるため、脱炭素化に向けての大きな課題と位置づけられています。

今回の実証事業において、当社のメタン発酵技術や京都大学と早稲田大学が保有する革新的な触媒に関する製造および反応プロセス技術を用いて、地域で収集する稲わらからバイオガス、グリーン水素、グリーンLPG等のバイオ燃料を製造し、地域の農業や家庭で利用する仕組みの構築に取り組んでいます。また、稲わらからはバイオ燃料と同時に肥料(バイオ液肥)も製造します。現在はその多くが大気中へのメタンガスの発生源となっている稲わらを、地産地消型のエネルギーや資源として有効活用することをめざしています。



メタン発酵設備

取り組み 5 J-クレジット制度を活用した農業支援 ～水稲の中干し延長によるGHG排出抑制に貢献～

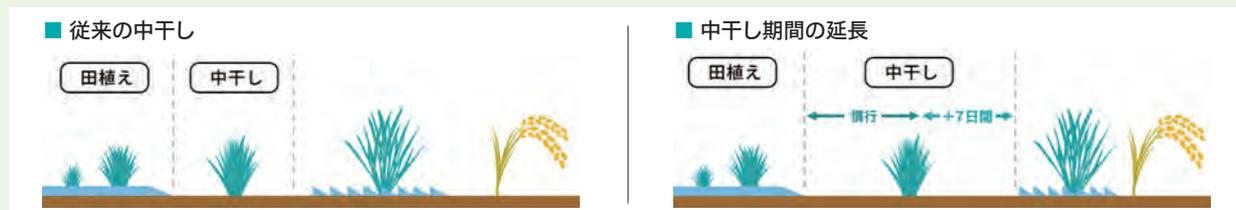
クボタグループは、カーボンニュートラルの実現に向けた施策の一つとして、農業などの社会活動から発生する温室効果ガスの排出抑制に向けたソリューションの提供を進めています。J-クレジット制度の「水稲栽培における中干し期間の延長」を活用し、農業生産者がメタンの排出を抑制し、削減した温室効果ガス量をクレジット化できるサービスを提供しています。また、利用促進のため、クレジット創出プロジェクトの運営・管理を行う「クボタ大地のいぶき」を設立しました。この取り組みは、中干し期間の延長をはじめとする農業分野のJ-クレジット創出プロジェクトを管理・運営するもので、持続可能な農業と地球環境保全の両立をめざしています。中干し期間の延長は、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ました。2024年3月に約1,700t-CO₂がクレジットとして認証され、2025年も取り組みの拡大を進めています。

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、プロジェクト参加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。



WATARAS

中干し期間延長のイメージ



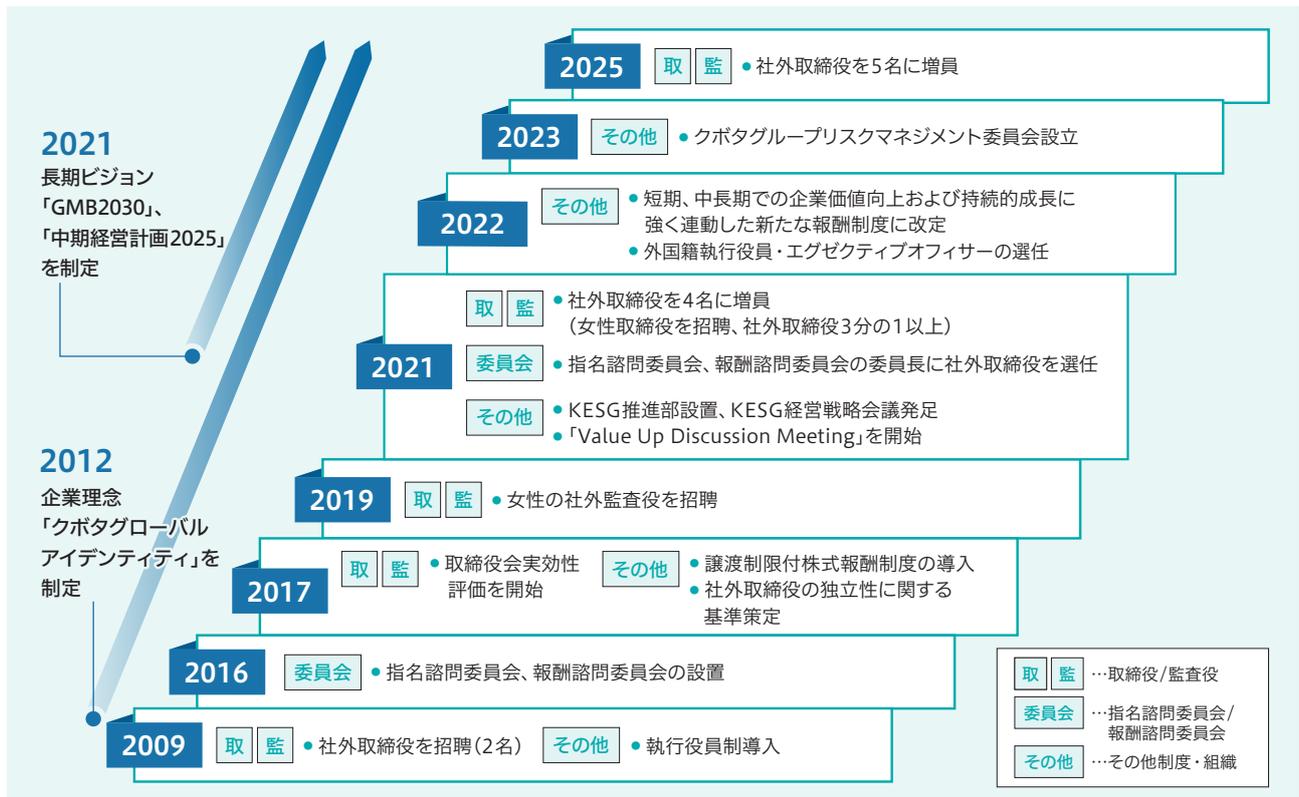
中干しとは、稲の根腐れ防止や過剰な分けつ抑制など、稲の成長を調整するため、栽培期間中に、水田の水を抜いて、土を乾燥させる作業です。この期間を慣行より1週間延長することで、土壌に酸素を取り込み、メタン生成菌の活動を抑え、メタン発生量を約3割削減することができます。

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

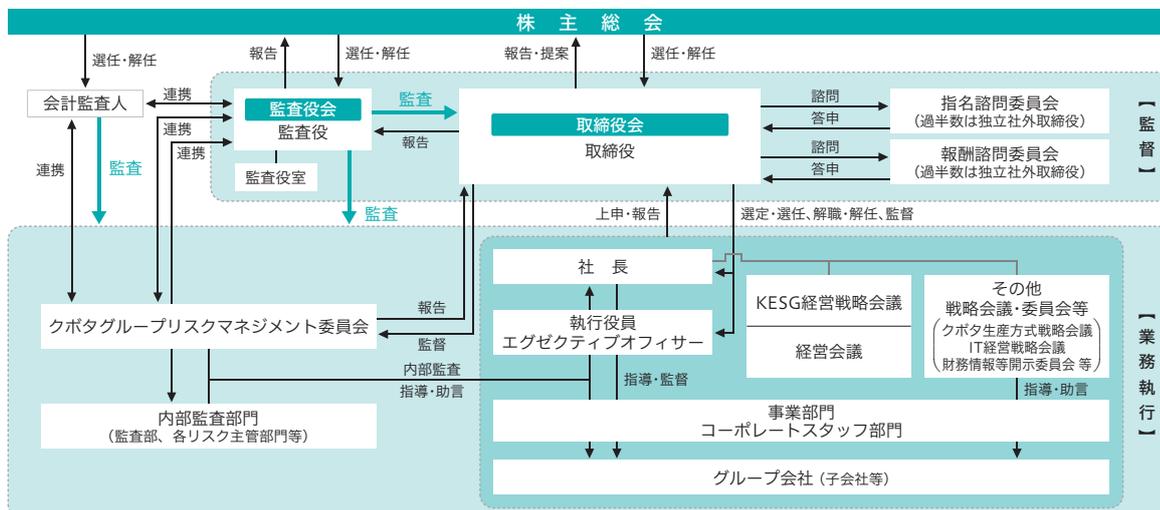
当社は長期安定的な企業価値の向上を経営の最重要課題としており、その実現のために企業を取り巻くステークホルダーの満足を図り、経済価値、社会価値のバランスをとりながら企業全体の価値を高めていくことが重要と考えています。とりわけ、当社が企業理念「クボタグローバルアイデンティティ」に基づき、「グローバル・メジャー・ブランドクボタ(GMBクボタ)」を実現するという長期目標を達成するためには、日本だけでなく世界中で信頼される会社でなければなりません。この信頼の獲得に不可欠な事業運営の健全性、効率性、透明性をより向上させるべく、コーポレートガバナンスのさらなる強化に向けて取り組みを進めています。

コーポレートガバナンス強化の軌跡



コーポレートガバナンス体制

コーポレートガバナンス体制図(2025年1月1日現在)



機関設計についての考え方

当社は、監査役会設置会社を基本に、任意の指名諮問委員会・報酬諮問委員会を設置しています。食料・水・環境分野に幅広い事業領域をもつ当社においては、取締役会は、それぞれの事業に精通した社内取締役の視点と社外取締役のもつ客観的な視点と幅広い知見を基に、経営における重要な基本方針の決定や執行役員・エグゼクティブオフィサーによる業務執行の監視・監督を行い、一方で法的に独立した立場の監査役が高い監督機能をもってモニタリング機能を働かせる体制をとるべきであると考えています。また、過半数が社外取締役で構成される任意の指名諮問委員会、報酬諮問委員会を設置することで、役員等の人事および報酬についての客観性と透明性を確保し、事業運営の健全性、効率性、実効性を確保しながら企業の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図ります。

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・ポリシー

[Click](#)

取締役会

取締役会は全社の戦略的な意思決定と取締役・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、取締役会で議論し設定した年間議題をベースにしながら、2024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。

2024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	経営体制、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

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、2024年度は16回開催しました。主要な検討事項は、国内外の事業所往査結果に基づく討議、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7拠点、国内子・持分法適用会社5社、海外子会社37社に往査) 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

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。

2024年度は10回開催し、2023年度に議論した取締役会の“ありたい姿”の議論や取締役会の実効性評価の結果をふまえて取締役会にて年間議題を設定し、主に下表のテーマについて議論しました。具体的には、長期ビジョン「GMB2030」の実現に向けた経営体制改革、事業戦略、財務戦略、人的資本強化といった中長期的なテーマについて闊達な意見交換を行いました。特に、経営体制改革については複数回のVUDMを開催して社長直轄のプロジェクトチームのメンバーと議論を重ね、続く指名諮問委員会や取締役会での議論を経て、2025年1月からの経営体制につながっています。

テーマ	主な審議内容
経営戦略関連	経営体制改革、中期経営計画の進捗
事業戦略関連	機械事業戦略、インド事業戦略/水・環境事業戦略、水循環事業・資源循環事業戦略
財務戦略関連	次期中期経営計画の財務目標
人的資本関連	人的資本の強化

コーポレートガバナンス

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。

メンバーの構成(2025年3月21日現在)

地位	氏名	2024年度の出席率	指名諮問委員会	報酬諮問委員会
社外取締役	新宅 祐太郎	100%	● (委員長)	● (委員長)
社外取締役	荒金 久美	100%	●	●
社外取締役	川名 浩一	100%	●	●
社外取締役	古澤 ゆり	—*1	●	●
社外取締役	山下 良則	—*1	●	●
代表取締役社長	北尾 裕一	100%	●	
代表取締役副社長執行役員	花田 晋吾	100%*2	●	●
取締役	吉川 正人	100%		●
社外監査役	山田 雄一	89%		▲ (オブザーバー)

*1 2025年3月21日より委員へ就任

*2 2025年3月21日より指名諮問委員へ就任(数字は報酬諮問委員会への出席率)

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2024年度は7回開催し、スキルマトリックスを活用し取締役会の構成や多様性についても議論を進めています。

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

2024年1月	取締役候補者、2023年度社長の評価についての審議
2024年3月	2024年度指名諮問委員会の年間議題、2024年度社長の目標設定、ボードサクセッションについての審議
2024年4月	ボードサクセッションについての審議
2024年8月	ボードサクセッション、経営層の後継者計画の検討状況についての審議 2024年度社長の設定目標についての進捗報告
2024年9月	ボードサクセッション、経営層の後継者計画の検討状況についての審議
2024年10月	取締役候補者についての審議
2024年11月	ボードサクセッションについての審議

報酬諮問委員会

報酬諮問委員会は、取締役・執行役員・エグゼクティブオフィサー・特別顧問・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2024年度は9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

2024年2月	2023年度年次賞与についての審議、 2024年度各評価指標の目標値設定についての審議
2024年3月 (2回開催)	開示内容についての審議、 2024年度各評価指標の目標値設定についての審議
2024年4月	パフォーマンス・シェア・ユニットにおける評価指標の目標値設定についての審議
2024年7月	現行報酬制度における課題と今後の検討内容についての審議
2024年8月	新報酬制度の策定に向けた検討についての審議
2024年10月	報酬ベンチマークにおける比較企業群の選定、 新報酬制度の策定に向けた検討についての審議
2024年11月	新報酬制度の策定に向けた検討についての審議
2024年12月	2025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

KESG 経営戦略会議・経営会議

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」および「経営会議」を設けています。KESG 経営戦略会議は長期ビジョン「GMB2030」の実現と中長期的な企業価値の創出に向けた方針の策定や主要施策の検討・評価を行っています。経営会議は中長期の経営戦略に基づく投融资等の意思決定や審議を行う役割を担っています。経営会議で審議された事項のうち、重要な事項については取締役会に上申しています。

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
		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			
北尾 裕一	代表取締役社長		●	●		●				13/13 (100%)	—
花田 晋吾	代表取締役 副社長執行役員		●		●	●				13/13 (100%)	—
木村 浩人	取締役 専務執行役員	●		●	●					13/13 (100%)	—
吉川 正人	取締役		●				●	●		13/13 (100%)	—
渡邊 大	取締役		●	●	●					13/13 (100%)	—
吉岡 榮司	取締役	●	●		●					13/13 (100%)	—
新宅 祐太郎	社外取締役		●			●		●	●	13/13 (100%)	—
荒金 久美	社外取締役	●		●		●			●	13/13 (100%)	—
川名 浩一	社外取締役		●		●		●		●	13/13 (100%)	—
古澤 ゆり	社外取締役					●	●		●	13/13 (100%)	16/16 (100%)
山下 良則	社外取締役		●	●			●		●	—	—
檜山 泰彦	常勤監査役		●					●	●	13/13 (100%)	16/16 (100%)
常松 正志	常勤監査役				●			●	●	13/13 (100%)	16/16 (100%)
伊藤 和司	常勤監査役						●	●	●	10/10 (100%)	12/12 (100%)
山田 雄一	社外監査役						●	●	●	12/13 (92%)	16/16 (100%)
木村 圭二郎	社外監査役		●				●		●	13/13 (100%)	16/16 (100%)
井野 勢津子	社外監査役		●	●				●	●	—	—

(注記)

- (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) 2024年度(2024年1月1日~12月31日)に開催された取締役会、監査役会への出席状況です。
- (3) 2025年3月21日に山下良則氏は社外取締役に、井野勢津子氏は社外監査役にそれぞれ就任しています。
- (4) 古澤ゆり氏は、2025年3月21日に社外監査役を退任し社外取締役に就任しています。取締役会および監査役会の出席状況は、社外監査役としてのものです。
- (5) 伊藤和司氏の出席状況は、2024年3月22日の就任後に開催された取締役会および監査役会のみを対象としています。
- (6) 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。

コーポレートガバナンス

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。

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指名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指名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。

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（投下資本利益率）・TSR（株主総利回り）」、非財務指標として「中期経営計画における取り組み」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。

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

後継者の育成（サクセッションプラン）について

2022年度より、メンバーの過半数を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、VUDMの議論状況の共有を行っています。

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、財務指標に加え、非財務指標として「中期経営計画における取り組み」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。

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。2024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 (2024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②～⑤の2024年度の評価方法・プロセスを決定しました。

② アンケート (2024年12月～2025年1月)

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

③ 社外取締役と監査役による議論 (2025年1月)

上記アンケート結果を基に、社外取締役4名と監査役6名による取締役会の実効性についての議論を実施しました。

④ 社内取締役による議論 (2025年2月)

上記アンケートおよび社外取締役と監査役による議論の結果を基に、社内取締役6名で取締役会の実効性についての議論を実施しました。

⑤ 取締役会での議論 (2025年2月、3月)

2025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、2025年3月の取締役会にて2025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>

- 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。
- VUDMを活用した中長期的な重要テーマの議論がなされている。
- 取締役会・VUDMの年間アジェンダに沿った計画的な議論が行われている。

▷2023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。

2023年度の主な課題	2024年度の取り組み
取締役会・VUDMの年間議論テーマの策定・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・運用した。
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、取締役会付議基準の見直しを実施した。
指名諮問委員会の機能強化	取締役会の構成・取締役に求められる人材の議論を継続的に行った。

3. 課題とアクションプラン

2024年度実効性評価の結果抽出された主な課題および2025年度のアクションプランは以下の通りです。

2024年度の主な課題	2025年度のアクションプラン
中長期視点での経営戦略の議論の充実	次期中期経営計画の策定に向けた取締役会・VUDMの年間アジェンダを策定・運用する。
社内・社外役員間の情報格差の縮小	取締役会・VUDMでの戦略議論の充実に向けてクボタのビジネスモデル等への理解を深める。
指名諮問委員会の機能強化	取締役会の構成、経営層の後継者計画に関する議論を継続し、さらに深める。

役員トレーニング

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などについて説明を行い、主要な経営戦略上重要な国内外の拠点を視察する機会を積極的に提供しています。2024年度は、農業機械の重要な市場である北海道で、農業学習施設「KUBOTA AGRI FRONT」の見学を行うとともに現地の農場でスマート農業機械の実演を視察しました。また、社外取締役は、当社のエンジンやトラクタ、建設機械の生産拠点である堺製造所の視察を行いました。これらの取り組みを通じて、当社の事業や製品への理解を深めています。さらに、取締役会議案の事前説明や、VUDMでの議論を通じて、経営上の重要課題や中長期的な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、VUDMの議論状況の共有を行っています。

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、コンプライアンスなど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](#)

コーポレートガバナンス

取締役・監査役報酬・役員報酬制度の概要

現在、当社は長期ビジョン「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

- | | |
|---|---|
| <p>(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。</p> <ul style="list-style-type: none"> 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。 当社がめざす業績目標やK-ESGの達成、企業価値の向上の実現 | <p>にともない、当社が定める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。</p> <p>(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。</p> <ul style="list-style-type: none"> 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います。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ために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1:3となるよう設定します。また、代表取締役社長以外の執行役員を兼務する社内取締役については、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に設定します。

社外取締役の報酬は、固定報酬である基本報酬と、株主との一層の価値共有を図ることを目的として、業績と連動しない譲渡制限付株式ユニットによって構成されています。基本報酬と株式報酬の比率は概ね1:0.2となるよう設定しています。

(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

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ROIC((税引後営業利益+持分法による投資損益)÷投下資本)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。なお、2025年度より持続的な企業価値向上へのインセンティブを目的として、代表取締役社長および執行役員を兼務する社内取締役を対象に、ROICに加えてTSR(Total Shareholder Return、株主総利回り)を指標とする。比較競合企業群における当社TSRの%ileランクに応じて、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。

※執行役員を兼務しない社内取締役については、基本報酬、年次賞与(個人評価部分のみ)、譲渡制限付株式ユニットで構成し、報酬等の内容は報酬諮問委員会での審議を経て取締役会で決定します。

競争力を適切に確保できるよう、専門の第三者が運営する客観的な役員報酬調査データ等を活用して、規模や収益性、業種、海外展開等が当社に類似する企業を比較対象企業群としてベンチマークし、役位と職責に応じて適切に設定します。

(3) 株式保有ガイドライン

当社は、株主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、原則として以下の通り当社株式を保有することを推奨しています。

- 代表取締役社長：就任から5年後までに基本報酬の3.0倍に相当する株式
- その他の取締役：就任から5年後までに基本報酬の2.4～2.7倍に相当する株式

(4) 報酬の返還等(マルス・クローバック条項)

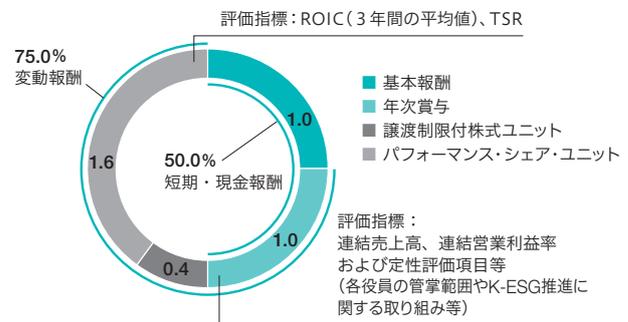
取締役に対して付与される譲渡制限付株式ユニットおよびパフォーマンス・シェア・ユニットを対象に、報酬の返還条項を設けています。不正な行為等が生じた場合には、株式の一部または全部について、返還請求等を行うことができます。

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、社外取締役が過半数を占める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、必要に応じて専門の第三者の報酬アドバイザーが陪席します。

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	6	337	303	83	145
社内監査役	4	132	—	—	—
社外取締役	5	85	—	—	—
社外監査役	3	50	—	—	—

※ 上記には、2024年3月22日開催の第134回定時株主総会終結の時をもって退任した社内監査役1名および社外取締役1名が含まれています。

当事業年度における業績連動報酬の評価指標の目標および実績

報酬等の種類	評価指標	支給係数の変動幅	目標*1	実績	支給係数
年次賞与	連結売上高	0%~200%	上限値 3兆5,000億円	3兆163億円	96%
			基準値 3兆500億円		
			下限値 2兆6,000億円		
	連結営業利益率		上限値 12.60%	10.46%	99%
	基準値 10.49%				
	下限値 8.40%				
	K-ESG評価*2	—	—	92%	
	個人評価*3	—	—	75~175%	
パフォーマンス・シェア・ユニット	ROIC*4	上限値 7.80%	5.17%	0%	
		基準値 6.90%			
		下限値 6.00%			

*1 上限値、基準値、下限値は達成時の支給係数がそれぞれ200%、100%、50%となる指標であり、下限値を下回った場合の支給係数は0%です。
 *2 当事業年度におけるK-ESG評価部分については、すべてのマテリアリティを評価の対象とした評価シートを作成し、中長期目標に対する当事業年度末時点での進捗状況を報酬諮問委員会において評価しました。審議の結果、一部の項目について進捗が遅れが見られたことに鑑み、支給係数は92%となりました。
 *3 個々の管掌に応じて事業年度の初めに定める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を設定し、その達成度を報酬諮問委員会において評価しました。
 *4 2022年度から2024年度の評価期間におけるパフォーマンス・シェア・ユニットは2024年度におけるROIC(親会社の所有者に帰属する当期利益÷投下資本)を評価指標としています。

社外取締役・社外監査役メッセージ



取締役会について

社外取締役
荒金 久美

2024年度を振り返って

取締役会は原則、月1回の頻度で開催しており、議長のファシリテートによって取締役・監査役が忌憚なく多様な観点から意見を述べ、毎回闊達な議論が行われています。私は社外取締役・社外監査役双方の経験がありますが、クボタの取締役会は、良い意味で監査役の法的な役割にとられることなく、全員が議論に参画していると感じます。2024年度は、2023年度のVUDM(Value Up Discussion Meeting)での議論や取締役会の実効性評価の結果をふまえて、取締役会で年間の取締役会・VUDMのアジェンダを設定しました。この年間アジェンダに基づいて企業価値向上に向けた経営戦略や経営体制に関する重要テーマの議論ができたことは、2024年度の大きな成果だと考えています。

重要テーマのなかでも、社長直轄で創設された経営体制改革プロジェクトの検討状況、VUDMでの経営戦略、経営体制の議論、指名諮問委員会での取締役会構成の議論が連動し、持続的な成長を実現し、スピーディな意思決定を可能とするための経営体制について最終的に取締役会で議論を行いました。それらを経て、2025年1月から社内カンパニーとして水環境カンパニーを設置したことはクボタにとって大きな変化だと考えています。このような経営戦略・経営体制の議論は、誰も正解をもち合わせていません。取締役・監査役が時には悩みながら真剣に議論を重ね、「GMB2030」の実現、企業価値向上に向けて少しでも前に進もうとしているように感じます。

また、年に数回、国内外の重要拠点を視察する機会があり、2024年度は、農業機械や建設機械、エンジンの生産拠

点である堺製造所を視察しました。また、北海道の農業学習施設「KUBOTA AGRI FRONT」で取締役会を開催し現地施設を訪問するとともに、北海道の農場に足を運びスマート農業に関する実機デモを見学しました。これらの機会を通じて、実際に製品やサービスに触れ、クボタのビジネスを一段と深く理解することができ、その延長として取締役会やVUDMでの審議の充実につながっていると感じています。

今後に向けて

社内外の取締役の間での情報格差がしばしば指摘されますが、クボタではその縮小のために、取締役会の前に各執行側から社外取締役に対して、議題に関する事前説明が丁寧に行われており、より質の高い議論につながっていると感じます。このような取り組みを継続しながら、2025年度の実効性評価では、現在の経営体制・執行状況のモニタリングを行うとともに、2026年度からの中期経営計画策定、経営体制改革の議論を進めていく必要があると考えています。

また、本年3月には2名の社外取締役が新たに就任し、社外取締役5名の体制となりました。幅広いバックグラウンドをもつボードメンバーが集まるなかで、クボタのめざす姿や中長期的な戦略、コーポレートガバナンスのあり方などについて、より多様な観点から議論できる構成になったと感じています。これからも取締役会の一員として議論に参画し、企業価値の向上に向けてメンバー全員で真摯に議論することで、ステークホルダーの皆様からの期待に応えてまいります。



Value Up Discussion Meeting について

社外取締役

川名 浩一

2024年度を振り返って

企業価値向上を実現するための中長期的なテーマを自由闊達に議論できる場が必要という課題認識のもと、2021年度に始まったVUDM(Value Up Discussion Meeting)は、毎年アジェンダをブラッシュアップしながら取締役・監査役全員で議論しており、2023年度には「取締役会のありたい姿」について議論を深めました。そのなかで、取締役会・VUDMで議論すべき重要テーマを特定し、それをふまえて2024年度には年間のアジェンダを設定し、経営体制改革、事業戦略、財務戦略、人的資本経営強化といった多岐にわたるテーマについて議論を行いました。2024年度は、VUDMを活用して中長期的な戦略の議論を大きく充実させた転換点となった年だと感じています。

特に2024年度のVUDMで多くの時間を費やしたのが経営体制改革に関する議論でした。クボタが今後も持続的な成長を実現するためには、機械事業・水環境事業それぞれの特性を生かしたスピーディな経営判断が不可欠であり、そのためにはどのような経営体制であるべきかについて議論を重ねました。社長直轄で創設された経営体制改革プロジェクトのメンバーからの提案に対して、多様なバックグラウンドをもつ取締役・監査役が多角的な視点から意見を述べ、プロジェクトメンバーがそれをもち帰り、再度VUDMで提案するプロセスを経て方向性を定め、取締役会で具体的な組織改編・役員人事を審議・決定し、2025年1月からの水環境カンパニーのスタートにつながっています。

クボタは形だけを整えるのではなく、取締役や監査役、事務局も含めて試行錯誤しながら、何とか本質をつかんで

改善していこうという雰囲気があり、非常に真面目な社風であると感じています。取締役会も含めると、丸一日会議が続く日もありましたが、その分じっくりと時間をかけて、有益な議論ができています。

今後に向けて

私は2023年度にクボタの社外取締役に就任しましたが、ほかの取締役から伺うそれよりも前の状況と比較すると、年々議論のレベルが高まってきているように思います。一方で、経営戦略についてのより本質的な議論まではまだ道半ばであるように感じています。2025年度は、ROICやROEといった財務指標や資本効率、経営戦略を実行するための経営資源のあり方、グローバルなサプライチェーンなど、2026年度に発表を控えている新たな中期経営計画の策定に向けて、さらに踏み込んだディスカッションを行っていく必要があると考えます。

また、私たち社外取締役はVUDMでの経営戦略、事業戦略の議論をさらに深化させるために、例えばROICへのインパクトの大きい小売金融など、クボタのビジネスモデルへの理解を深めていく必要があると感じています。これらについて、社外の役員へのインプットの機会を拡充いただくことで、VUDMでの議論がより充実すると思います。

引き続き、私の長年のプラントエンジニアリングでの経験に基づいた海外事業やプロジェクトマネジメント、リスク管理の知見などを生かして、クボタの企業価値向上により一層貢献していきたいと思います。

社外取締役・社外監査役メッセージ



指名諮問委員会および 報酬諮問委員会について

社外取締役
指名諮問委員会 委員長、報酬諮問委員会 委員長

新宅 祐太郎

2024年度の指名諮問委員会を振り返って

2024年度、指名諮問委員会は従来の年3回から年7回に大幅に開催回数を増やし、特にボードサクセッションについての議論が充実しました。毎回、社内・社外の取締役いずれからも積極的に意見が出され、「GMB2030」の実現に向けてこれからのクボタの取締役会に求められる人財や構成について議論が行われました。委員会ではショートリストを作成して候補者を絞り込み、取締役会に答申し、取締役会でも審議を尽くしたことから、2025年3月からの新たな取締役会の体制につなげることができたと感じています。また、2025年1月から置いている執行役員を兼務しない3名の社内取締役についても、取締役会・VUDMで行われている経営体制改革の議論内容をふまえながら、期待される役割などについて丁寧な議論を重ねました。

2024年度の報酬諮問委員会を振り返って

報酬諮問委員会に関しては、役員報酬制度の見直しを行い、LTI (Long Term Incentive、長期インセンティブ) の評価指標としてTSR (Total Shareholder Return、株主総利回り) を一部の取締役に採用しました。採用にあたっては委員会で何度も議論し、株価は経営の結果として客観的に示される指標であり、「資本コストや株価を意識した経営」を実現し企業価値を向上するために株主と価値を共有することが重要であるとの判断から、TSRの採用を取締役会へ答申し、2025年度からの導入に踏み切りました。また、クボタ

の事業は土地や生産設備、販売金融など、多額の投資を要するものが多くあり、売上や利益だけでなく、資本効率の改善が不可欠です。2022年度からLTIの評価指標としてROICを採用し、資本効率を意識した経営を後押しできる仕組みを構築していますが、これをさらに強化していく必要があります。役員報酬が適切なインセンティブとなるためには、報酬と責任・権限、期待役割の一致が欠かせません。現在の役員報酬制度は、各役員が資本効率を意識して責任をもって経営を進め、企業価値向上に資するインセンティブとして機能するものと考えています。

今後に向けて

指名諮問委員会については、将来の経営層の後継者育成が不可欠です。現在クボタは経営体制改革と同時に、役員体制の見直しも進めています。変化の激しい時代において、現在議論している次期中期経営計画や「GMB2030」の実現に向けて指名諮問委員会でも後継者についての議論の充実が必要であると考えています。報酬諮問委員会については、適切な報酬制度となっているかモニタリングし、継続してアップデートの可否を議論していきます。今回、新たに導入したTSR評価の対象となるのは取締役の一部に限定されますが、これについても継続して議論が必要であると考えています。

私は社外取締役として、経営者として培った経験を生かしてこれらの活動を支援し、クボタの持続的な成長に寄与できるよう努めてまいります。



監査役会について

社外監査役

木村 圭二郎

2024年度を振り返って

監査役である私は取締役会とVUDMに参加していますが、2024年度は、議題設定が改善されたことでこれまでよりも中長期戦略や会社の将来像に関する議論が相応に充実していたと思います。議論するうえで取締役と監査役の間に垣根は無く、また、時間の許す限り、すべての意見が出尽くすまで会議を継続する方針で運営がされていて、社内外のボードメンバーそれぞれの専門性を生かして、多面的に論点を挙げる事ができていると実感しています。

クボタの社外取締役は、事業会社の経営者の経歴を有されている方が多く、経営に関する意見という点では、私が思いもつかないことが多く、資料の行間を読み、報告内容から案件のポイントについて想像力を働かせることなどに長けていると感じました。一方で、私は法律家としての法的観点での問題の有無を確認し、必要に応じ指摘することが役割だと認識しています。法務部門はありますが、社内の立場では言いにくいこともありますので、社外の立場でそれを代弁することも含めて、率直な意見を述べるようにしています。2024年度では、競争法やそれに絡む情報管理などについて意見しました。これらはまさに私が果たすべき役割に関わるものであったと思います。

VUDM全体として見れば、これからは、2024年度までの議論を通じて見えてきた課題への対処を実行する段階であり、言い換えれば、めざす姿に向かった計画の段階を過ぎ、実行の段階に移行したと思います。取締役会やVUDMの場での進捗や結果の報告を通じて、これまでの成果を示していただきたいと考えています。

監査役会では、主として常勤監査役によって担われている、事業所・子会社の往査報告を基に各組織の経営課題やリスクを抽出し、四半期ごとの社長面談で、重要項目の報告をし、執行部門への情報提供を行いました。その他にも、会計監査人と定期的な意見交換を行い、会計監査機能が有効

に働いているかを検証しています。内部監査部門からの意見聴取では、ホットライン(内部通報制度)が有効に機能していることが確認できていますし、専任監査役との意見交換では、制度の定着を実感しています。クボタでは、監査役が社内の組織を訪問して監査する往査は、常勤監査役を中心として行われており、私以外の日程の都合をつけていただいた社外監査役をお願いをしています。社外監査役は海外拠点に訪問できる機会が少ないのが現状ですが、常勤監査役が注意深く確認したうえで明瞭な報告書を作成しており、また、常勤監査役は、豊富な事業経験を有しているため、社外監査役も海外拠点の状況を理解することができ、取締役会などでの発言につながっていると感じています。

今後に向けて

クボタが対処すべき課題としては、執行サイドが経営体制改革に取り組むことを提唱されている通り、体制面、とりわけ海外での経営体制・リスク管理体制にあると感じています。事業に占める海外の売上高比率が増え、機能や意思決定も現地化が進行するなかで、リスクが埋没することがないように、海外において、日本の監査役・監査部門に相当する機能を明確にし、その運用を本社で把握するための一層充実した体制、すなわち、グローバルなリーディングカンパニーの水準の体制が求められていると思われます。他方クボタには、国内を中心に伝統的な事業構造もありますので、それらの法的な位置づけやガバナンス体制の再検討も必要なタイミングにあると思われます。

私たち監査役としても、2025年度も引き続き、クボタの広範な事業に対し一層理解を深め、実効性の高い監査・監督を実施していく必要があると考えています。クボタのボードメンバーの間には遠慮なく議論できる風土がありますので、今後も積極的に意見・指摘し、クボタグループの持続的な企業価値向上に貢献してまいりたいと思います。

役員一覧 (2025年3月21日現在)

取締役・執行役員



代表取締役社長
北尾 裕一

所有株式: 153,571株 在任年数: 10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 同 クボタトラクターコーポレーション (米国)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
機械事業本部長
イノベーションセンター所長
花田 晋吾

所有株式: 16,234株 在任年数: 2年

委員会活動等:
指名諮問委員会委員 / 報酬諮問委員会委員

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 同 クボタホールディングス ヨーロッパ B.V. (オランダ)社長、クバンランド AS (ノルウェー) 社長
2022年1月 当社 常務執行役員、クボタノースアメリカコーポレーション (米国) 社長、クボタトラクターコーポレーション (米国) 社長
2023年3月 当社 取締役常務執行役員
2024年1月 同 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
2025年1月 同 代表取締役副社長執行役員 (現在)、機械事業本部長 (現在)、イノベーションセンター所長 (現在)



取締役専務執行役員
機械事業本部副本部長
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: 38,844株 在任年数: 3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
2010年8月 同 タイ技術情報センター所長
2010年8月 サイラムクボタコーポレーション Co.,Ltd. (タイ)副社長
2017年1月 当社 執行役員、サイラムクボタコーポレーション Co.,Ltd. 社長
2019年9月 同 クボタリサーチアンドディベロップメントアジア Co.,Ltd. (タイ)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)、カーボンニュートラル推進部長
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)
2025年1月 同 機械事業本部副本部長 (現在)



取締役
社長特命
吉川 正人

所有株式: 86,707株 在任年数: 8年

委員会活動等:
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 バイブシステム企画部長
2010年10月 同 経営企画部長
2012年4月 同 執行役員
2013年10月 同 クボタトラクターコーポレーション (米国) 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、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
2024年1月 同 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
2025年1月 同 取締役 (現在)、社長特命 (現在)



取締役
社長特命
渡邊 大

所有株式: 103,670株 在任年数: 6年

1984年4月 当社に入社
2008年6月 同 機械海外統括部長
2012年1月 同 クボタヨーロッパ S.A.S. (フランス) 社長
2013年4月 当社 執行役員
2014年2月 同 クボタファームマシナリー ヨーロッパ S.A.S. (フランス) 社長
2014年12月 同 クバンランド AS (ノルウェー) 社長
2016年9月 当社 欧米インプラメント事業ユニット長
2017年1月 同 常務執行役員、欧米インプラメント事業部長
2017年10月 同 クボタホールディングス ヨーロッパ B.V. (オランダ) 社長
2018年1月 当社 インプラメント事業部長
2019年1月 同 専務執行役員、機械統括本部長
2019年3月 同 取締役専務執行役員
2019年6月 同 イノベーションセンター副所長
2020年1月 同 機械事業本部長、イノベーションセンター所長
2023年1月 同 取締役副社長執行役員
2025年1月 同 取締役 (現在)、社長特命 (現在)



取締役
社長特命
吉岡 榮司

所有株式: 41,375株 在任年数: 2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、バイブインフラ事業部長
2022年1月 同 専務執行役員、水環境事業本部長、イノベーションセンター副所長、東京本社事務所長
2023年3月 同 取締役専務執行役員
2025年1月 同 取締役 (現在)、社長特命 (現在)

※所有株式は2024年12月時点、在任年数は2025年3月時点

■ 社外取締役



社外取締役
新宅 祐太郎

所有株式：14,753株 在任年数：7年

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

- 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 代表取締役社長
- 2017年4月 同 取締役顧問
- 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
- 2024年7月 株式会社構造計画研究所ホール
ディングス 社外取締役 (現在)



社外取締役
荒金 久美

所有株式：11,277株 在任年数：4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 株式会社小林コーサー
(現:株式会社コーサー)に入社
- 2002年3月 株式会社コーサー
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3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
- 2011年6月 同 常勤監査役
- 2017年6月 当社 社外監査役
- 2019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：4,908株 在任年数：2年

委員会活動等：
指名諮問委員会委員 / 報酬諮問委員会委員

- 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 アパタビ事務所長、
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 株式会社シンダイヤモンドホールディングス
社外取締役 (現在)
- 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)



社外取締役
古澤 ゆり

所有株式：6,174株 在任年数：-

委員会活動等：
指名諮問委員会委員 / 報酬諮問委員会委員

- 1986年4月 運輸省 (現:国土交通省)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
- 2019年7月 同 退職
- 2021年3月 当社 社外監査役
- 2022年6月 株式会社SUBARU
社外監査役 (現在)
- 2025年3月 当社 社外取締役 (現在)



社外取締役
山下 良則

所有株式：0株 在任年数：-

委員会活動等：
指名諮問委員会委員 / 報酬諮問委員会委員

- 1980年3月 株式会社リコー 入社
- 1995年2月 リコーUKプロダクツ LTD.
(英国) 管理部長
- 2008年4月 リコーエレクトロニクス INC.
(米国) 社長
- 2010年4月 株式会社リコー グループ執行役員
- 2011年4月 同 常務執行役員、総合経営企画室長
- 2012年6月 同 取締役、専務執行役員
- 2016年6月 同 取締役、副社長執行役員
- 2017年4月 同 代表取締役、
社長執行役員・CEO
- 2021年4月 公益社団法人経済同友会
副代表幹事 (現在)
- 2021年10月 日本気候リーダーズ・パートナー
シップ (JCLP) 共同代表 (現在)
- 2023年4月 株式会社リコー 代表取締役会長 (現在*)
* 2025年4月 取締役会長に就任
- 2024年6月 野村不動産ホールディングス株式会社
社外取締役 (現在)、
旭化成株式会社 社外取締役 (現在)
- 2025年3月 当社 社外取締役 (現在)

※所有株式は2024年12月時点、在任年数は2025年3月時点

■ 常勤監査役



1981年4月 当社に入社
2008年4月 クボタインダストリアル
イクイップメントコーポレーション
(米国) 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)

常勤監査役

檜山 泰彦

所有株式：25,797株 在任年数：7年

■ 社外監査役



委員会活動等：
報酬諮問委員会オブザーバー

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7月 山田雄一公認会計士事務所所長
(現在)
2020年3月 当社社外監査役 (現在)

社外監査役

山田 雄一

所有株式：7,405株 在任年数：5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)

常勤監査役

常松 正志

所有株式：8,235株 在任年数：3年



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
2011年1月 同 代表パートナー (現在)
2022年3月 当社社外監査役 (現在)

社外監査役

木村 圭二郎

所有株式：4,668株 在任年数：3年



1987年4月 大和証券株式会社に入社
2002年4月 UFJキャピタルマーケット証券
株式会社 (現：三菱UFJモルガン・
スタンレー証券株式会社)に入社
2007年3月 デブファ・バンク・ビーエルシー
(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)

常勤監査役

伊藤 和司

所有株式：34,137株 在任年数：1年



1988年4月 サントリー株式会社に入社
1994年9月 ベプシコインク (米国)に入社
2003年7月 サンマイクロシステムズジャパン
株式会社 取締役、
経理財務本部長
2006年11月 SAPジャパン株式会社
代表取締役 最高財務責任者
2012年3月 アマゾンジャパン
リテール部門 CFO
2017年6月 アシュリオン・ジャパン CFO
2024年1月 エイトローズベンチャーズジャパン
ベンチャーパートナー (現在)
2024年6月 ヤマトホールディングス株式会社
社外監査役 (現在)
2025年3月 当社社外監査役 (現在)

社外監査役

井野 勢津子

所有株式：0株 在任年数：-

※所有株式は2024年12月時点、在任年数は2025年3月時点

■ 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

飯塚 智浩

太田 旬治

滝川 英雄

市川 孝

近藤 涉

執行役員

菅 公一郎

森 秀樹

■ エグゼクティブオフィサー

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

鈴井 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)

塩見 泰章

岩田 州之助



Chapter 04 価値創造の成果

ポイント

グローバルに展開するクボタグループの各地域の情報と直近5カ年の財務・非財務データ、社外からの評価、会社概要などを掲載しています。





CONTENTS

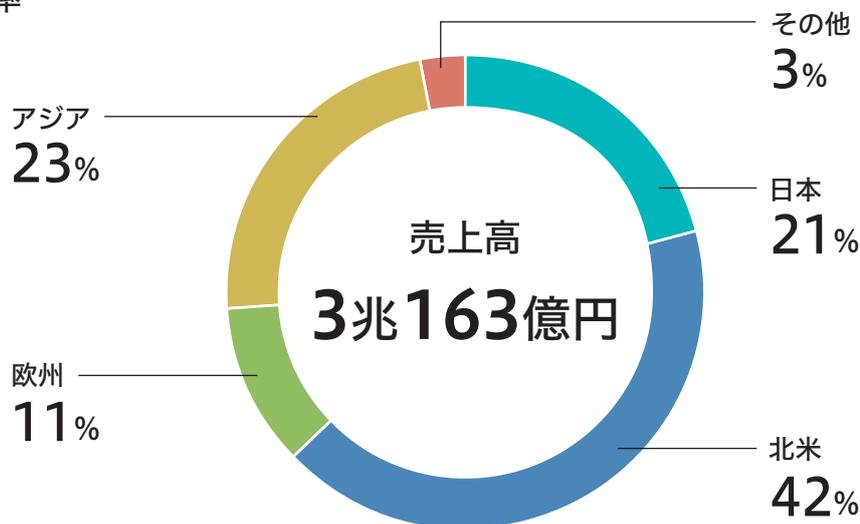
- 68 数字で見るクボタグループ
- 70 財務ハイライト
- 72 非財務ハイライト
- 74 会社情報

数字で見るクボタグループ (2024年12月31日現在)

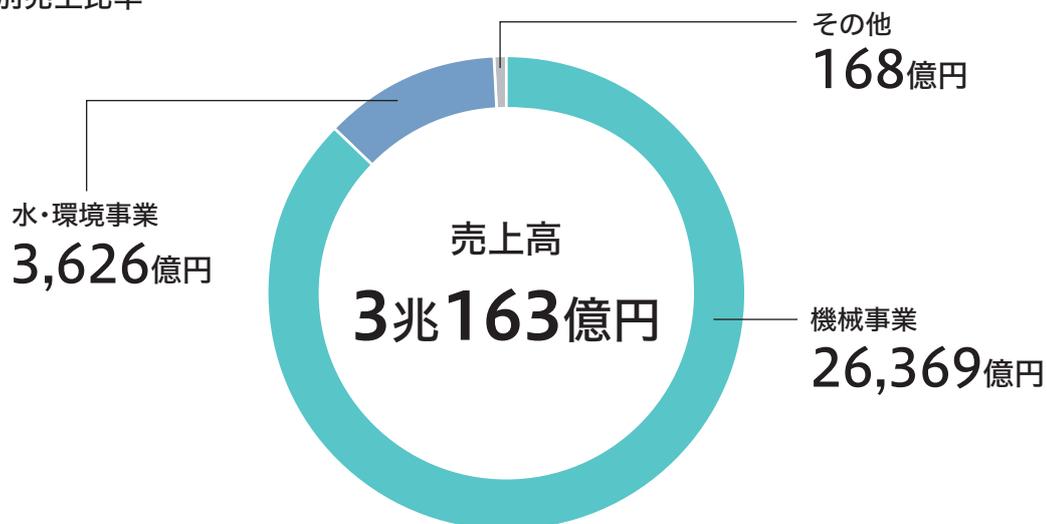
創業以来、クボタグループは社会課題の解決を担う製品やサービスを提供し、国の発展とともに成長してきました。いまでは開発・生産拠点やパートナーは世界中に広がり、地域の特性に合わせて提供される製品やサービスが世界の社会課題解決に役立っています。



地域別売上比率



セグメント別売上比率



売上高

3兆163億円

海外売上高 (海外売上高比率) **2兆3,838** 億円 (79.0%)

全グループ会社

214社

海外グループ会社

155社

営業利益 (営業利益率)

3,156 億円 (10.5%)

連結従業員数

52,094人

ビジネス展開国数

120カ国以上

財務ハイライト

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

売上高



海外売上高・海外売上高比率



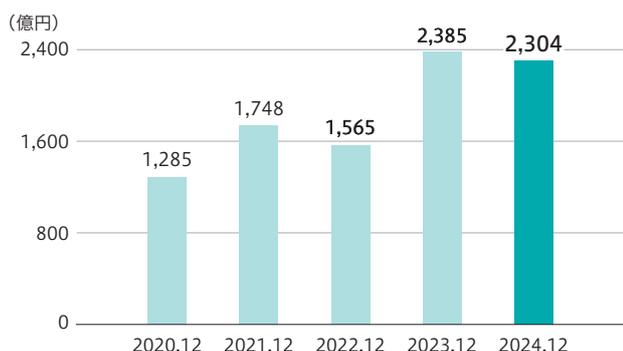
営業利益・営業利益率



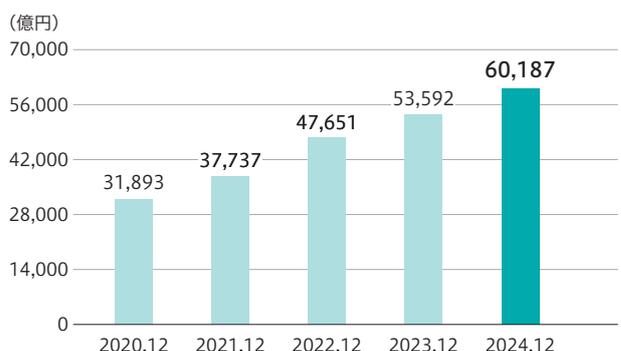
税引前利益



親会社の所有者に帰属する当期利益



資産合計



親会社の所有者に帰属する持分・親会社所有者帰属持分比率



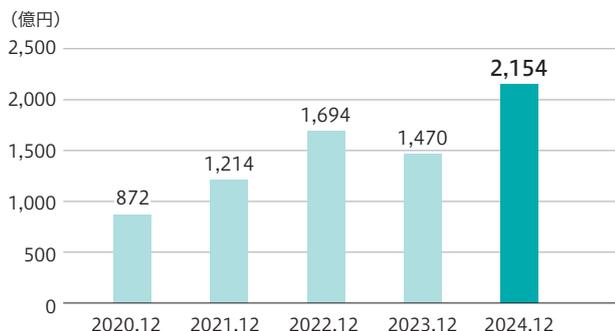
有利子負債、ネットD/Eレシオ





財務データの詳細についてはこちら [Click](#)

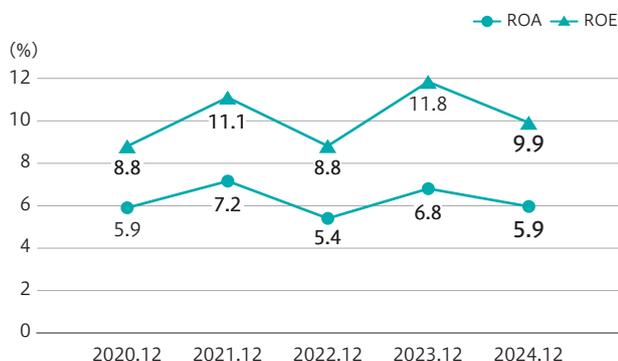
設備投資額



研究開発費・売上高研究開発費比率



ROA・ROE



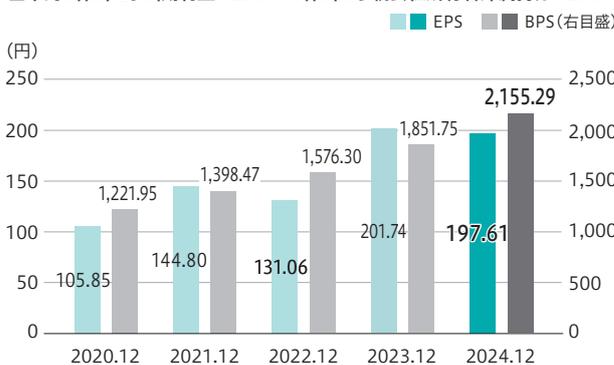
営業キャッシュ・フロー



1株当たり年間配当金・配当性向・総還元性向



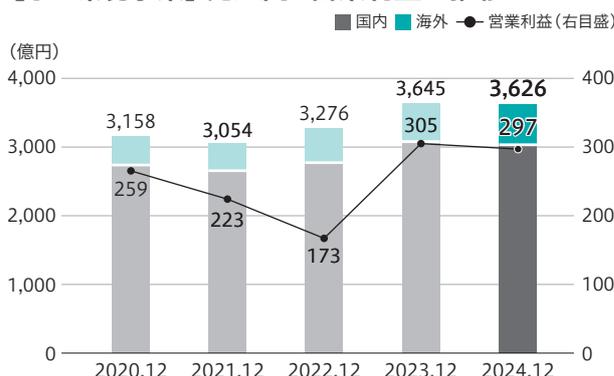
基本的1株当たり当期利益<EPS>・1株当たり親会社所有者帰属持分<BPS>



【機械事業】売上高・営業利益の推移



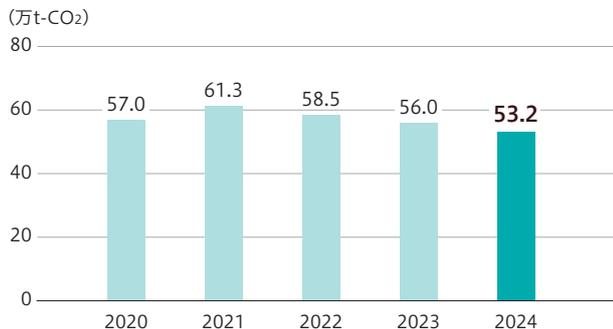
【水・環境事業】売上高・営業利益の推移



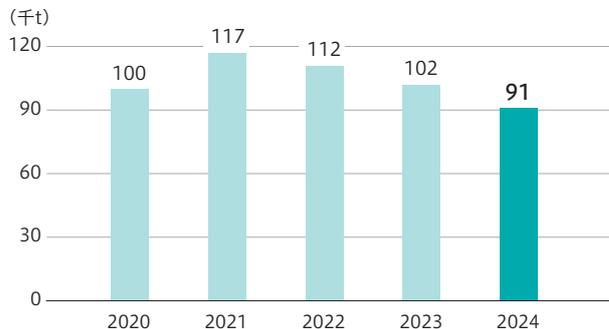
非財務ハイライト

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。

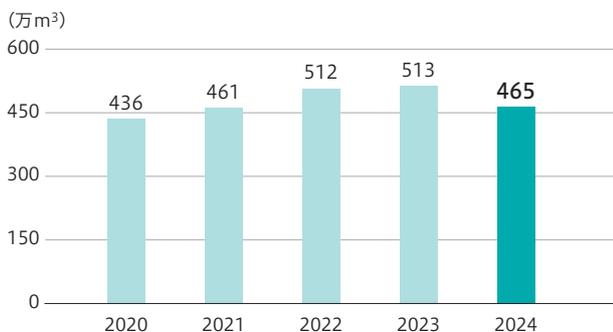
CO₂排出量*1(連結)



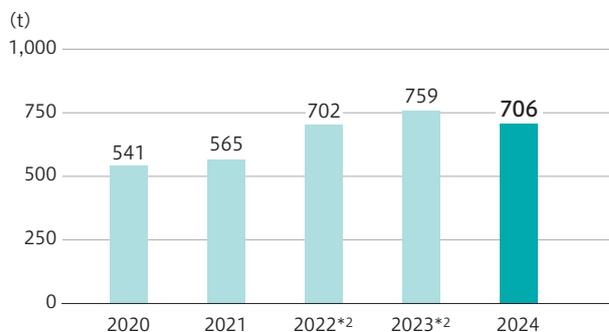
廃棄物排出量*1(連結)



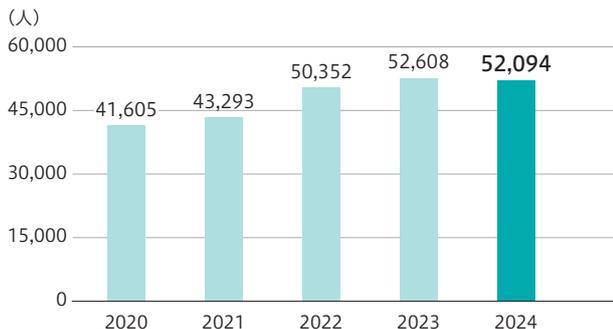
水使用量*1(連結)



VOC(揮発性有機化合物)排出量*1,2(連結)



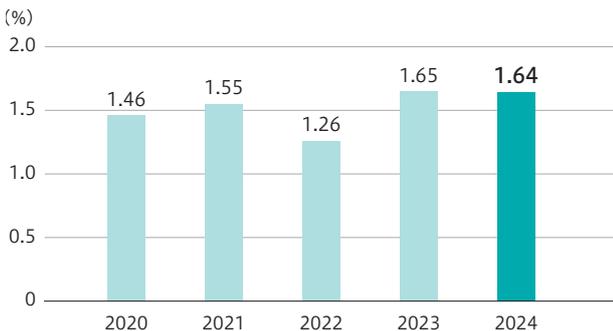
従業員数(連結)



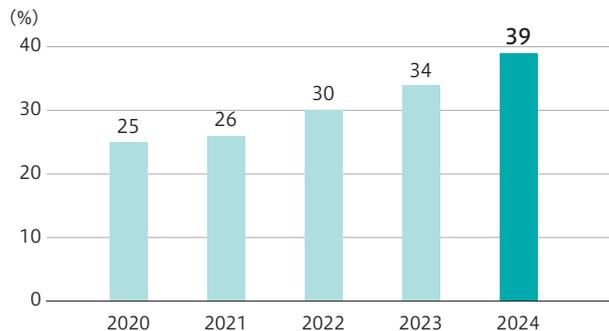
女性管理職数(単体)



離職率(単体)



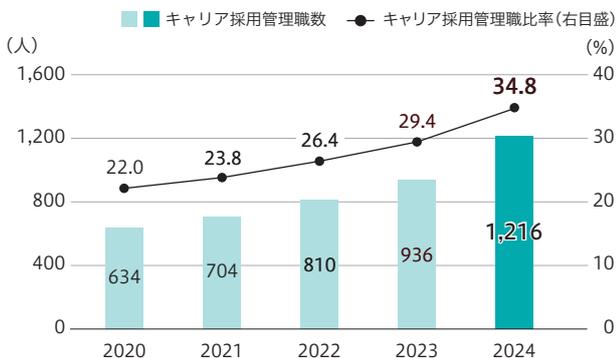
国外拠点代表者の現地化比率



*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年度と2023年度の実績を修正しています。

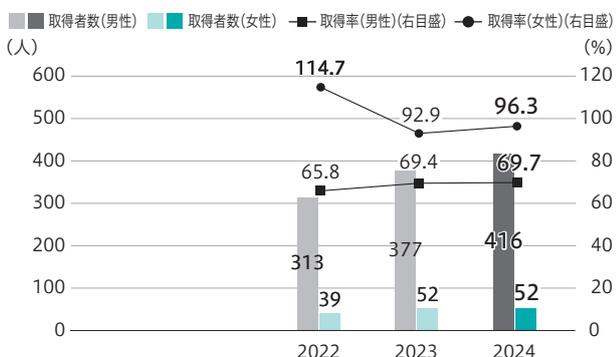
キャリア採用管理職数(単体)



人財育成費用(単体)



育児休暇取得者数(単体)

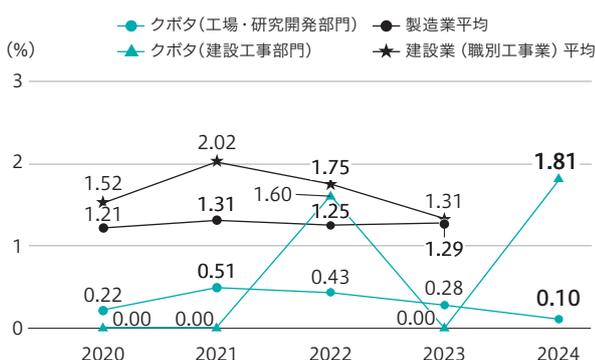


※育児・介護休業法に基づき厚生労働省の定める計算方法に従い、過年度分も含めた数値を算出・修正しています。
 ※子が誕生した年度と、育児休暇を取得した年度が異なる場合、取得率が100%を超えることがあります。

特許実用新案保有権利数

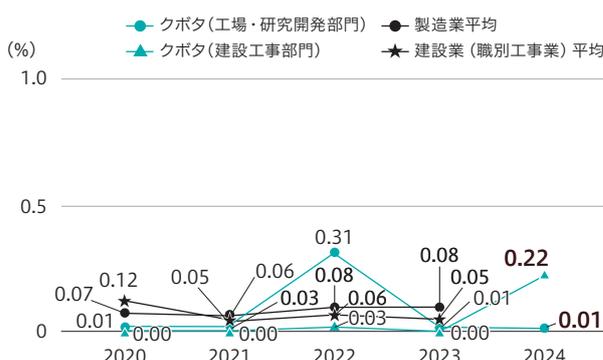


休業災害度率(単体・日本国内平均)



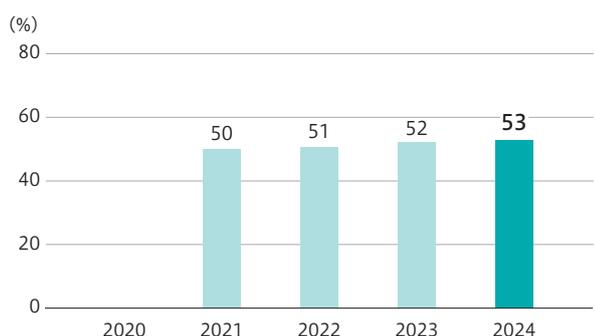
※2024年度の平均値データは原稿締切時点で情報公開がありませんでした。

強度率(単体・日本国内平均)



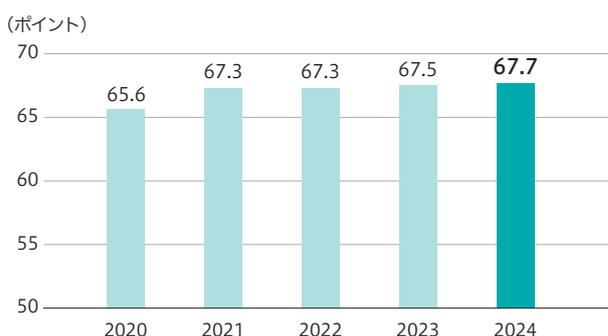
※2024年度の平均値データは原稿締切時点で情報公開がありませんでした。

エンゲージメントスコア(単体・総合職)



※エンゲージメントサーベイは2021年度より開始しました。

購入店総合満足度(国内・農業機械)



※2023年度に変更した集計方法を以前の年度にも遡り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 指数を含め、以下の構成銘柄に選定されています。

ESG 要素総合型

 <p>MSCI ESG Ratings</p> <p>2025 CONSTITUENT MSCI ジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数</p> <p>MSCI ジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数*1</p>	 <p>FTSE4Good</p> <p>FTSE4Good インデックス・シリーズ</p>	 <p>FTSE Blossom Japan</p> <p>FTSE Blossom Japan Index*1</p>	 <p>FTSE Blossom Japan Sector Relative Index</p> <p>FTSE Blossom Japan Sector Relative Index*1</p>
<p>2025 CONSTITUENT MSCI ジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数</p> <p>MSCI ジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数*1</p>		<p>2025 CONSTITUENT MSCI 日本株 女性活躍指数 (WIN)</p> <p>MSCI 日本株女性活躍指数 (WIN)*1</p>	

環境テーマ型



S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数

S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数*1

*1 GPIF (年金積立金管理運用独立行政法人) が採用している ESG 指数

(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.

FTSE4Good Index Seriesについて

FTSE Russell (the trading name of FTSE International Limited and Frank Russell Company) confirms that KUBOTA CORPORATION has been independently assessed according to the FTSE4Good criteria, and has satisfied the requirements to become a constituent of the FTSE4Good Index Series. Created by the global index provider FTSE Russell, the FTSE4Good Index Series is designed to measure the performance of companies demonstrating strong Environmental, Social and Governance (ESG) practices. The FTSE4Good indices are used by a wide variety of market participants to create and assess responsible investment funds and other products.

FTSE Blossom Japan Indexについて

FTSE Russell (FTSE International Limited と Frank Russell Company の登録商標) はここに株式会社クボタが第三者調査の結果、FTSE Blossom Japan Index 組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE Blossom Japan Index はグローバルなインデックスプロバイダーである FTSE Russell が作成し、環境、社会、ガバナンス (ESG) について優れた対応を行っている日本企業のパフォーマンスを測定するために設計されたものです。FTSE Blossom Japan Index はサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。

FTSE Blossom Japan Sector Relative Indexについて

FTSE Russell (FTSE International Limited と Frank Russell Company の登録商標) はここに株式会社クボタが第三者調査の結果、FTSE Blossom Japan Sector Relative Index 組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE Blossom Japan Sector Relative Index はサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。

2025年6月1日現在

選出・認定・受賞の実績



水循環に資する取り組みを積極的に実施している会社として「水循環 ACTIVE 企業」に認証



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 ホワイト500」に認定



クボタグローバル技術研究所は、2024年度省エネ大賞 省エネ事例部門 経済産業大臣賞 (ZEB・ZEH 分野) を受賞

全地形型プラットフォーム車両「KATR」が「CES Innovation Awards® 2025」で「Best of Innovation」を受賞

「CES Innovation Awards®」は、米国ラスベガスで開催される世界最大級のテクノロジー見本市 CES® で、機能性やデザイン性、独自性や革新性などの基準に基づいて優れた製品を表彰するものです。

「KATR」は荷台を水平に保ったまま走行することができるコンパクトな全地形型プラットフォーム車両です。農業や林業、建設業、災害現場など幅広い現場での活用を想定しています。



クボタの無人自動運転コンバイン「アグリロボコンバイン DRH1200A」が2024年日経優秀製品・サービス賞「最優秀賞」を受賞

日本経済新聞社が主催する2024年日経優秀製品・サービス賞の審査では、平均年齢が高まり人手不足が懸念されている日本農業の課題に対し、省人化、効率化に資する無人で自動走行するコンバインを世界で初めて*2 上市したことが評価されました。

*2 2023年6月14日、クボタ調べ



会社概要 (2024年12月31日現在)

社名	株式会社クボタ	連結売上高	3兆163億円
創業	1890年	連結従業員数	52,094人
資本金	841億円	グローバル展開	120ヵ国以上
発行済株式総数	1,150,896,846株	海外売上高比率	79.0%
株主数	129,528人		

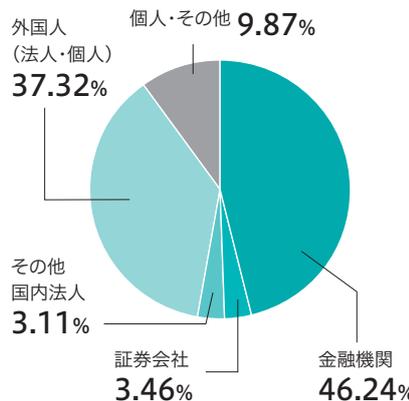
本社	〒556-8601 大阪市浪速区敷津東一丁目2番47号 TEL 06-6648-2111
東京本社	〒104-8307 東京都中央区京橋二丁目1番3号 京橋トラストタワー TEL 03-3245-3111

株式・株主情報 (2024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 (2015年1月1日～2024年12月31日)



大株主の状況

株主名	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)	179,028	15.56
2 株式会社日本カストディ銀行(信託口)	67,431	5.86
3 日本生命保険相互会社	62,542	5.43
4 明治安田生命保険相互会社	59,929	5.21
5 株式会社三井住友銀行	28,967	2.52

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
6 BNYM AS AGT/CLTS NON TREATY JASDEC	26,960	2.34
7 株式会社みずほ銀行	25,347	2.20
8 STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	19,757	1.72
9 STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	19,228	1.67
10 MOXLEY & CO LLC	18,197	1.58

※持株比率は、自己株式を控除して計算しています。

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



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。

2025年6月発行