

TOP MESSAGE



株式会社クボタ
代表取締役社長 CEO
花田 晋吾

変わる勇気と自信をもち、次の成長へ

社会課題と向き合い続ける企業として

クボタは1890年の創業以来、食料・水・環境という人類の生存に欠かすことのできない分野を事業の中核に据え、社会課題の解決に真正面から向き合ってきました。時代や社会が変化し、クボタを取り巻く環境がいかに複雑化しようとも、こ

の使命が揺らぐことはありません。外部環境の大きな変化のなかで、常に「社会にとって何が必要か」を考え、事業を通じて応えてきた結果が、現在のクボタの姿です。私がCEOとして経営を担うにあたり、まず強く意識したのは、これまでと変

わずにクボタの使命を果たしつつ、クボタを進化させて次の世代へ確実につないでいく責任の重さです。一方で、責任の重さと同時に、クボタという企業がもつ可能性の大きさもあらためて認識しています。これまで、私が営業の前線にいるときには「クボタの製品やサービスを届けて社会を支える」という気概で取り組んできましたし、経営チームに移ってからは世界の各地で従業員がお客様に寄り添って困りごとを解決している現場を目の当たりにしてきました。その一つ一つの現場で、クボタが果たしている役割の大きさを実感し、経営者としての使命をあらためて胸に刻んできました。

私が経営においてもっとも大切にしている姿勢は、「人の話をよく聞くこと」です。現場に足を運び、従業員やお客様一人一人の本音に耳を傾けることで、数字や資料だけでは見えてこない課題や可能性が浮かび上がってきます。重要な経営判断の多くは、常に現場との対話のなかから生まれてきました。前例や慣習にとらわれず、「自分だったらどう考えるか」「本当にこのやり方でよいのか」を問い続ける姿勢を、経営の原点に据えています。

現在、世界は大きな転換点にあります。人口増加と都市化の進展、気候変動の深刻化、資源制約の顕在化、そして先進国・新興国を問わず深刻化する人手不足など。これらの課題

は互いに密接に関係し合い、単一の解決策では対応できません。食料・水・環境といったクボタの事業領域は、まさにこれらの社会課題の最前線に位置しています。農業分野では、担い手不足と高齢化が進む一方で、世界的な食料需要は増加し続けています。水環境分野では、老朽化したインフラの更新や、災害に強い社会基盤の構築が急務となるのに加え、脱炭素や資源循環といった取り組みが、社会全体の共通課題となっています。

クボタはこれらの課題を価値創造の機会として捉えています。技術と現場力を組み合わせ、地域やお客様の課題に寄り添ったソリューションを提供することで社会に貢献し続ける。それがクボタの存在意義であり、競争力の源泉でもあります。

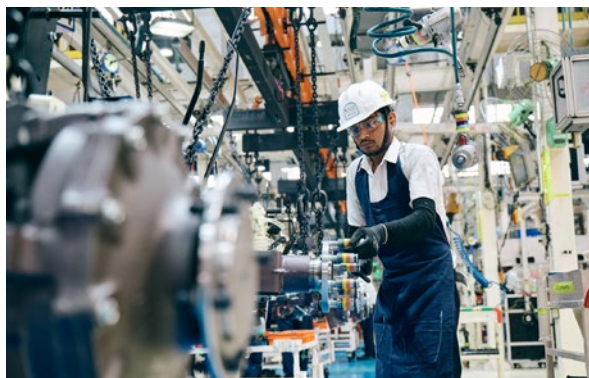


前中期経営計画の振り返りと次の成長への課題

2025年12月期は、売上高3兆189億円と安定的に推移した一方、営業利益は2,655億円となり、前年から減益となりました。北米を中心とした需要の弱含み、米国関税の影響やインフレにともなうコスト増加が影響し、価格改定や自助努力だけでは吸収しきれなかったことが要因です。その一方で、小売金融債権の抑制や在庫削減を中心とした運転資本の改善が進み、フリーキャッシュフローは前年比で大幅に増加しました。加えて、設備投資のメリハリ化により財務健全性の改善が進むなど、次の成長段階へ向けた基盤づくりは着実に前進

しました。

2025年は中期経営計画2025の最終年でもありました。長期ビジョン実現に向けた土台づくりの期間として「ESG経営」や「既存事業売上高の拡大」をはじめとしたテーマを進め、売上高目標は概ね達成したものの、営業利益率12%には届かず、需要減退局面での生産適正化の遅れ、インフレ影響の吸収不足、一部事業での採算改善の遅れが課題として浮き彫りになりました。一方で、将来に向けた成長ドライバーの仕込みは大きく進展しました。北米建設機械事業ではコンパクトトラック



ローダ(CTL)のラインアップ拡充が進み、市場シェアの着実な拡大に寄与しました。インドではエスコーツクボタ社(EKL)の

買収およびクボタとEKLの強みを生かした施策の推進により、ベーシック機の強化と輸出展開の拡大が進みました。また、水環境事業ではKSIS(Kubota Smart Infrastructure System)を基盤としたソリューション提案やO&M事業拡大を進展させることができました。

こうした進捗をふまえ、中期経営計画2030では“Focus & Breakthrough”をスローガンに掲げ、利益構造改革と資本効率の抜本的改善に取り組みます。これまでの反省をふまえ、事業ポートフォリオの見直しと質的成長への転換をさらに加速し、長期ビジョンGMB2030の実現に向けて、持続的な企業価値向上を力強く進めてまいります。

中期経営計画2030の3つの施策を通じた経営の転換

クボタは長期ビジョンGMB2030の実現に向け、中期経営計画2030を新たな成長ステージへの転換点と位置づけています。前中期経営計画期間においては、物量重視の成長モデルに依存する側面が強まり、収益性やキャッシュ創出力、資本効率といった経営の質の面で課題が顕在化しました。こうした反省をふまえ、クボタは「量」から「質」へと経営の軸足を明確に移し、持続的な企業価値向上を実現するための中期経営計画2030を策定しました。

中期経営計画2030では、“Focus & Breakthrough”を掲げています。これは、これまでの成功体験や慣習にとらわれることなく、自らを変革し、経営の質を一段高いレベルへ引き上げていくという強い意思を表しています。その実現に向け、クボタは3つの施策を中核に据え、事業戦略と経営基盤の両面から改革を進めています。

第一の施策は「経営資源の選択と集中」です。成長が見込まれ、かつクボタの強みが最大限発揮できる分野を「成長けん引事業」と位置づけ、経営資源を重点的に投入します。一方で、収益性や競争力に課題のある事業については、全方位的

に事業を拡大するのではなく、社会課題の解決と企業価値向上の両立にむけた再構築や構造改革を断行し、持続的な成長をめざします。

第二の施策は「バランスシートを意識した戦略的な財務運営」です。クボタは、売上高や営業利益といったPL指標だけでなく、キャッシュ創出力と資本効率を重視した経営へと転換します。運転資本の改善や小売金融債権の抑制、投資規律の徹底を通じて、健全で強靱な財務基盤を構築するとともに、



各種投資はその質を厳しく見極め、将来にわたって価値を生み出す分野へ重点的に配分します。資本を預かる経営としての責任を果たし、安定的に資本コストを上回るリターンを創出することをめざします。

第三の施策は「未来の成長を支える強靱なグローバル基盤」の構築です。変化の激しい事業環境においては、戦略そのも

のだけでなく、それを確実に実行できる組織と仕組みが不可欠です。クボタは、迅速な意思決定を可能とする経営体制の構築、多様な人財が挑戦できる企業風土の醸成、そして地政学リスクにも耐えうるグローバルサプライチェーンの強化に取り組めます。これらの基盤を整備することで、世界各地の現場に近いところで判断し、行動できる経営を実現します。

■ 深化と探索を両立する両利きの経営

中期経営計画2030では「両利きの経営」を重要な考え方として位置づけています。社会課題や顧客ニーズが急速に変化するなかで、既存事業の競争力を高めることと、将来の成長につながる新たな価値を創出することのいずれか一方に偏る経営では、持続的な成長を実現することはできません。既存事業を磨き上げる「深化」と、新たな価値創出に挑戦する「探索」を両立させることで、長期的な企業価値向上をめざします。

「深化」においては、建設機械、農業機械、水環境といった既存事業を中心に、製品・技術・サービスを組み合わせた付加価値の向上に取り組めます。単なる製品提供にとどまらず、ライフサイクル全体でお客様を支えるビジネスモデルへの転換や、現場データの活用による生産性向上、サービス領域の拡張を進めることで、競争力と収益力を高めていきます。こうした既存事業の磨き上げは、クボタの強みである現場力や技術力を最大限に生かす取り組みであり、安定的なキャッシュ創出の基盤となります。

一方で「探索」においては、既存事業の延長線上にとどまらない新たな価値創造に挑戦します。スマートソリューション事業をはじめとする新たな取り組みでは、製品とデジタル技術を融合させ、お客様の業務そのものを支援するソリューションの提供をめざしています。これらは短期的な収益貢献を目的とするものではなく、将来の成長の柱を育てるための取り組みです。既存事業で培った知見やお客様基盤を生かしながら、新たなビジネスモデルを模索していきます。



クボタが重視しているのは、「深化」と「探索」を組織や時間軸で切り離すのではなく、相互に連動させることです。既存事業で得られた技術や現場の知見を新たな取り組みに生かすと同時に、「探索」のなかで生まれた発想や技術を既存事業へ還元する。その循環を生み出すことで、クボタ全体としての競争力を高めていきます。「両利きの経営」は、単なる新規事業創出のための考え方ではなく、クボタの事業全体を進化させ続けるための経営のあり方そのものだと考えています。中期経営計画2030は、完成されたゴールではなく、環境変化に応じて進化し続けるための指針です。クボタは、社会課題の解決を通じて価値を創造するという原点を忘れることなく、3つの施策と「両利きの経営」を軸に、経営の実行力を高め、持続的な企業価値向上に取り組んでいきます。

経営の実行力を支える基盤の強化

クボタの競争力の源泉は、技術や製品だけではありません。それらを生み出し、社会に届けている「人」の存在こそが、最大の資産であると私は考えています。どれほど優れた戦略や計画を描いても、それを実行するのは一人一人の従業員です。だからこそ、人的資本への投資は、経営そのものの中核に位置づけるべきテーマだと認識しています。

私が人的資本について考える際に重視しているのは、「従業員一人一人が、自らの仕事の意味を理解し、誇りをもって働けるかどうか」という点です。これまでも述べた通り、クボタの事業領域は、人々の生活に欠かすことができません。しかし、その意義が現場まで十分に共有されていなければ、日々の仕事からやりがいや価値を生み出せないでしょう。経営として果たすべき役割は、会社の使命やめざす姿を言葉として明確に示し、それを従業員一人一人が自分事として捉えられるようにすることだと考えています。

そのうえで、私が特に重視しているのが「対話」です。トップダウンで方針を示すだけでなく、現場の声に耳を傾け、双方向のコミュニケーションを重ねることによって、初めて組織は動き出します。私はこれまでも、可能な限り現場に足を運び、従業員と直接言葉を交わすことを大切にしてきました。そのなかで感じているのは、クボタの従業員は非常に真面目で、責任感が強く、与えられた仕事に対して誠実に向き合っているとい



うことです。一方で、その真面目さが時として慎重さにつながり、新しい挑戦への一歩をためらわせてしまう場面もあります。

だからこそ、経営としては「挑戦してよい」「失敗から学んでよい」というメッセージを明確に発信し続ける必要があります。自ら挑戦する文化は、一朝一夕に根付くものではありません。小さな成功体験を積み重ね、失敗を責めるのではなく次につなげる。その積み重ねによって、組織全体の行動様式が少しずつ変わっていくと考えています。

また、人的資本を語るうえで欠かせないのが、多様性の尊重です。グローバルに事業を展開するクボタにとって、多様な価値観やバックグラウンドをもつ人財が活躍できる環境を整えることは不可欠です。国籍、性別、年齢、キャリアの違いにかかわらず、それぞれの強みが生かされる組織であることが、結果として競争力の向上につながると考えています。重要なのは、多様性そのものを目的化するのではなく、多様な視点が経営や事業に生かされる状態をつくることです。

次世代リーダーの育成も重要です。事業環境の変化が激しい時代においては、これまでの延長線上にある人財像だけでは十分とは言えません。変化を前向きに捉え、自ら考え、行動し、周囲を巻き込みながら成果を出せる人財を、計画的かつ継続的に育成していく必要があります。経営としては、こうした人財が育つ機会と環境を整え、挑戦を後押ししていきます。

企業文化についても、私は強い問題意識をもっています。クボタには、創業以来受け継がれてきた誠実さや現場力といった強みがあります。一方で、社会環境が大きく変化するなかでは、これまでのやり方を見直し、変えていくべき点も少なくありません。大切なのは、「変えること」と「変えないこと」を見極めることです。創業精神や社会に貢献するという使命は決して変えてはなりませんが、その実現手段や組織のあり方については、時代に応じて柔軟に進化させていく必要があります。

こうした人的資本や企業文化を支える基盤として、ガバナンスの重要性もますます高まっています。私は、ガバナンスを単

なる「守り」の仕組みとしてではなく、持続的な価値創造を支える「攻めの基盤」として捉えています。透明性の高い意思決定プロセス、明確な責任の所在、そして健全な緊張感のある監督体制があってこそ、経営は正しい方向に進むことができます。取締役会については、経営の質を高めるための建設的な議論の場であるべきだと考えています。社外取締役の視点や専門性を積極的に取り入れ、経営陣が自らの判断を客観的に見つめ直します。そのプロセスを通じて、経営の透明性と実効性を高めていきます。ガバナンスの強化は、短期的な成果を求めるものではありませんが、長期的な企業価値を支える重要な要素です。

対話を通じた One Kubota

ステークホルダーとの対話も、これからの経営において欠かせないテーマです。投資家、お客様、取引先、地域社会、そして従業員。クボタを取り巻くステークホルダーは多岐にわたります。それぞれの期待や懸念に真摯に向き合い、対話を通じて相互理解を深めることが、信頼関係の構築につながると考えています。私は、企業が一方的に情報を発信するだけでなく、外部の声に耳を傾け、それを経営に反映させる姿勢が重要だと考えています。

特に投資家との対話においては、中長期的な視点での価値創造について丁寧に説明していくことを重視しています。短期的な業績だけではなく、クボタがどのような社会課題に向き合い、どのような戦略で持続的な成長をめざしているのか。その考え方やプロセスを共有することで、長期的な信頼関係を築いていきたいと考えています。

ここまで述べてきた中期経営計画2030、人的資本、ガバナンス、ステークホルダーとの対話は、いずれも単独で機能するものではありません。これらが相互に結び付き、補完し合うことで、初めて「One Kubota」としての力が発揮されます。部門や地域、社内や社外の壁を越え、共通の使命に向かって力を結集する。その一体感こそが、これからのクボタにとってもっ



とも重要な経営資産になると考えています。

最後に、私自身の決意を述べたいと思います。クボタはこれからも、食料・水・環境という人類にとって不可欠な分野で、社会に貢献し続ける企業でありたい。そのためには、変化を恐れず、挑戦を続けることが必要です。私は経営の先頭に立ち、現場と向き合い、対話を重ねながら、クボタの未来を切り拓いていく覚悟です。

「One Kubota」として力を結集し、社会課題の解決を通じて持続的な価値を創造する。その歩みを止めることなく、次の時代へと進んでまいります。