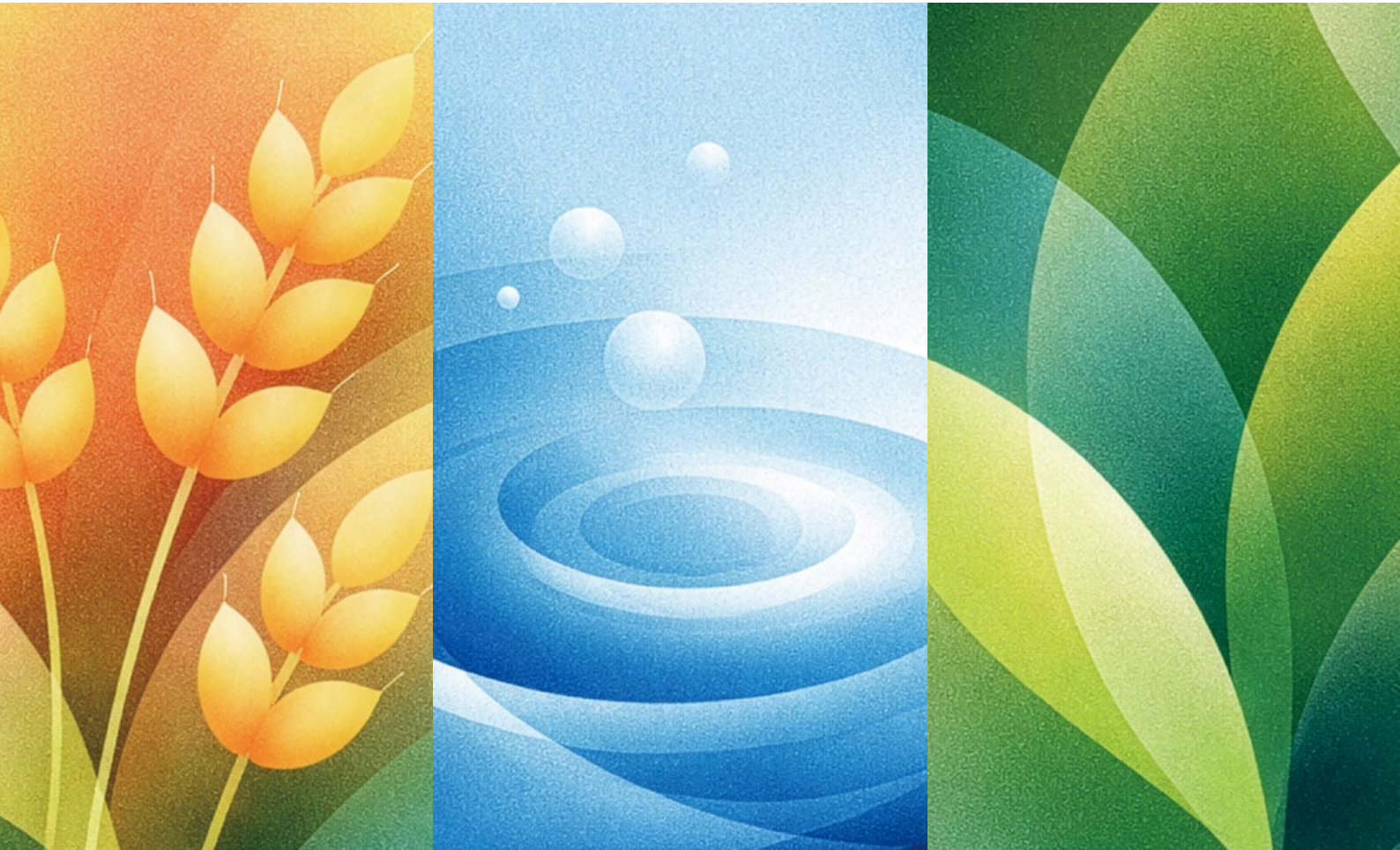


For Earth, For Life
Kubota



KUBOTA REPORT 2026

クボタレポート 2026
(クボタグループ 統合報告・ESG 報告)

編集方針

クボタレポートは、ステークホルダーの皆様に向けて、中長期的な経営戦略およびサステナビリティへの取り組みを総合的に伝え、持続的な企業価値向上に向けたクボタグループの考え方と実践状況への理解を深めていただくことを目的に制作しています。

本レポートでは、CEOをはじめとする経営層のメッセージや、中期経営計画2030など価値創造の考え方や取

り組みを示す統合報告パートと、環境・社会・ガバナンスに関する取り組みをまとめたESG報告パートで構成しています。これにより、経営戦略とESGの取り組みのつながりを、全体像として体系的にお伝えします。

今後もクボタグループは、透明性の高い情報開示に取り組み、社会に貢献し続ける企業グループをめざします。

報告対象期間 2025年1月～2025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月に更新版を開示しており、次回は2027年6月に開示する予定です。

参照したガイドライン GRI Standard、ISO 26000、SASB Standard、The International Integrated Reporting Framework

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。

内部統制 CBPO、CCQO、およびサステナビリティ担当役員などが委員である財務情報等開示委員会が審議、承認された内容が掲載されています。

主な情報開示ツール

主な情報開示ツール	内容
コーポレートサイト	クボタグループに関するすべての情報を網羅したサイトです。
クボタレポート2026 (クボタグループ 統合報告・ESG報告)	クボタグループの理念や方針、企業概要のほか、中長期視点の経営戦略の考え方・施策、およびESGごとの取り組みを網羅的に掲載しています。 統合報告 プロフィール 価値創造 ESG報告 環境 ステークホルダー 人財 ガバナンス
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。

チーフオフィサー (CxO) 制の導入について

株式会社クボタでは2026年度からチーフオフィサー (CxO) 制を導入しました。当社で配置する役職は以下の通りです。本報告書においてもCxOの役職名で表記します。

Chief Executive Officer (CEO) : 社長
Chief Business Planning Officer (CBPO) : 企画統括本部長
Chief Technology Officer (CTO) : 研究開発本部長
Chief Manufacturing Officer (CMO) : 製造統括本部長
Chief Health & Safety Officer (CHSO) : 安全衛生推進本部長

Chief Compliance & Quality Officer (CCQO) :
コンプライアンス・品質保証本部長
Chief ICT Officer (CIO) : ICT本部長
Chief Human Resources Officer (CHRO) : HR本部長

CONTENTS クボタレポート 2026

2 編集方針

Chapter 1 統合報告

1 プロフィール

- 4 創業者精神
- 5 企業理念
- 6 社会課題解決の軌跡
- 7 数字で見るクボタグループ
- 8 財務ハイライト
- 10 非財務ハイライト
- 12 会社情報
- 13 社外評価
- 14 役員一覧

2 価値創造

- 18 トップメッセージ
- 24 中期経営計画2030
- 26 価値創造プロセス
- 28 CBPOメッセージ
- 30 CHROメッセージ
- 32 取締役会議長・社外取締役座談会

Chapter 2 ESG報告

1 環境

- 39 環境経営の基本方針
- 43 環境ビジョン
- 46 環境保全中長期目標と実績
- 49 環境経営推進体制
- 51 気候変動の緩和と適応
- 73 循環型社会の形成
- 77 水資源の保全
- 80 化学物質の管理
- 83 生物多様性の保全
- 96 環境配慮製品・サービスの拡充
- 99 環境マネジメント
- 105 環境コミュニケーション
- 109 環境データ
- 121 環境報告に対する第三者保証

2 ステークホルダー

- 125 人権の尊重
- 131 石綿問題について
- 132 お客様との関わり
- 143 取引先との関わり
- 145 株主・投資家
- 147 社会貢献活動

3 人財

- 154 人的資本経営の方向性
- 155 (1) 結果人事から計画人事への推進
- 156 (2) 人財の流動化・成長機会促進
- 158 (3) 挑戦意欲を引き出す環境づくり
- 160 (4) 挑戦を生み出す仕掛け
- 162 (5) 組織の強化
- 163 (6) 個の強化
- 166 (7) 健康経営の推進
- 169 労働安全衛生
- 174 各種人事情報／人事データ

4 ガバナンス

- 183 コーポレートガバナンス
- 191 リスクマネジメント
- 193 コンプライアンス
- 202 情報セキュリティ
- 204 企業理念
- 206 GRIスタンダード対照表
- 211 SASB対照表
- 212 ISO26000対照表

創業 1890 年

創業以来、食料・水・環境に関わる 地球規模の課題解決に取り組んでいます。

1890年、19歳で鋳物業を開業したクボタグループの創業者・久保田権四郎。

創業者の信念は、今日までグループ5万人に息づいており、

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

創業者 久保田権四郎の創業者精神

- 国の発展に役立つ商品は、全知全霊を込めてつくり出さねば生まれない
- 技術的に優れているだけでなく、社会の皆様に役立つものでなければならない
- 自分の魂を打ち込んだ品物を作り出すこと、
又其の品物には正しき意味に於ける商品価値を具現せしむること



企業理念

クボタグローバルアイデンティティ

スピリッツ

私たちの精神・姿勢

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

ブランド ステートメント

私たちの約束

For Earth, For Life Kubota

「For Earth, For Life」—

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

ミッション

私たちの使命

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

世界はいま、人類が生きていくために不可欠な食料・水・環境の分野で多くの課題を抱えています。それらは個別の問題ではなく、すべてが密接に結びついています。

人口の増加は、環境に大きな影響を与え、水資源に問題をもたらし、食料の供給不足へとつながっていく。クボタグループは、食料・水・環境を一体のものとして捉え、その課題解決に貢献します。

クボタ・グローバル・ループ

＝「食料・水・環境」の関係

「食料」「水」「環境」は個別のテーマではなく、密接に結びついたテーマ



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。

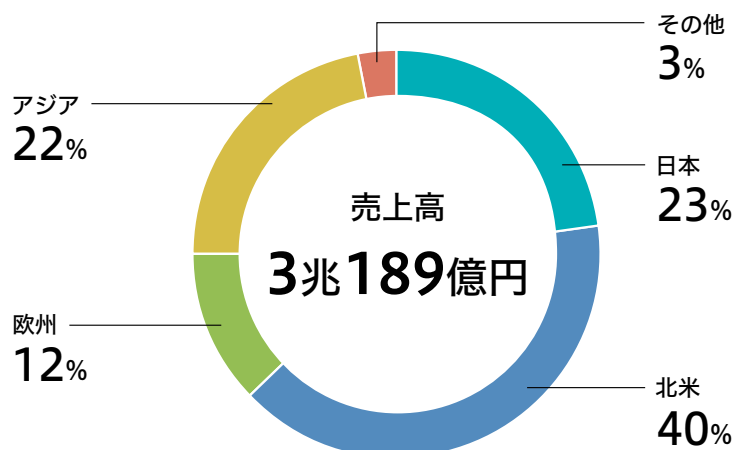


数字で見るクボタグループ (2025年12月31日現在)

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。

日本	Japan	グループ従業員数 27,129人
地域売上高	6,852億円	グループ会社 58社
北米	North America	グループ従業員数 7,631人
地域売上高	12,185億円	グループ会社 46社
欧州	Europe	グループ従業員数 4,443人
地域売上高	3,490億円	グループ会社 46社
アジア	Asia	グループ従業員数 12,983人
地域売上高	6,725億円	グループ会社 49社
その他の地域	The rest of the world	グループ従業員数 317人
売上高(その他計)	938億円	グループ会社 9社

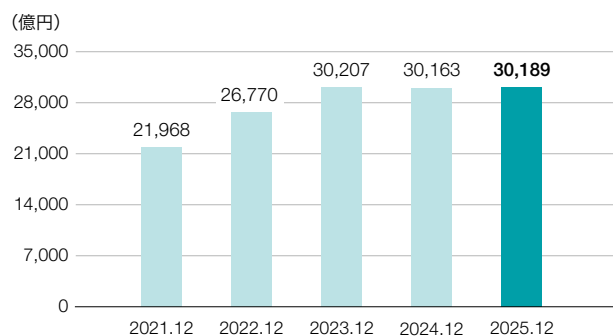
地域別売上比率



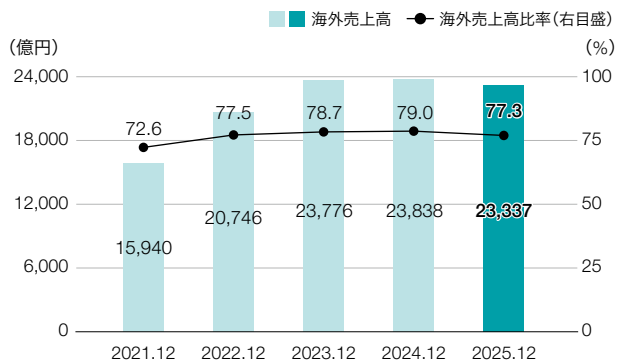
財務ハイライト

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。

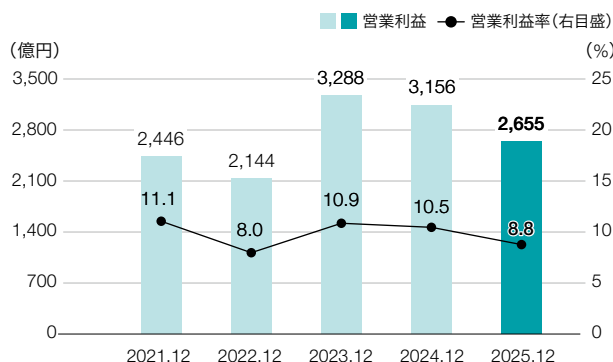
売上高



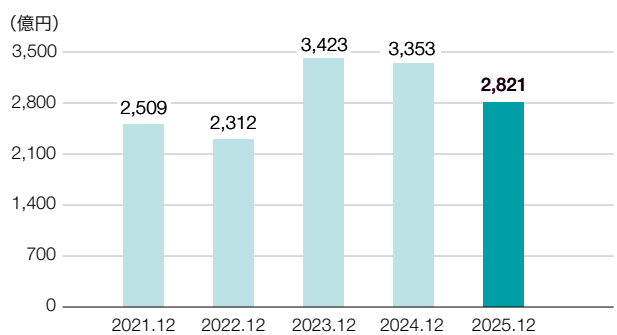
海外売上高・海外売上高比率



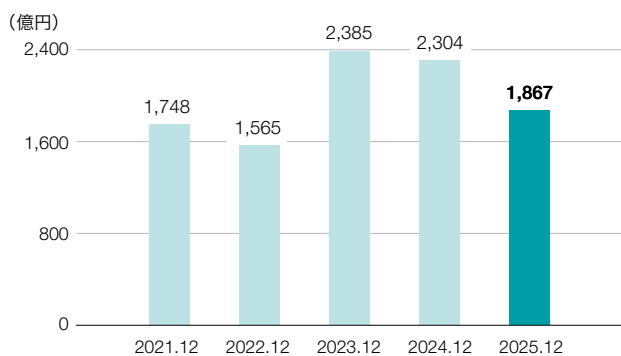
営業利益・営業利益率



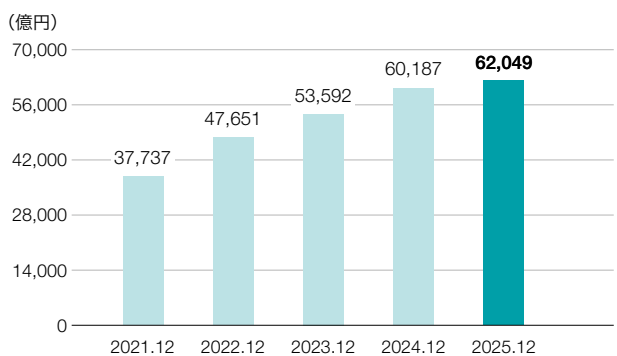
税引前利益



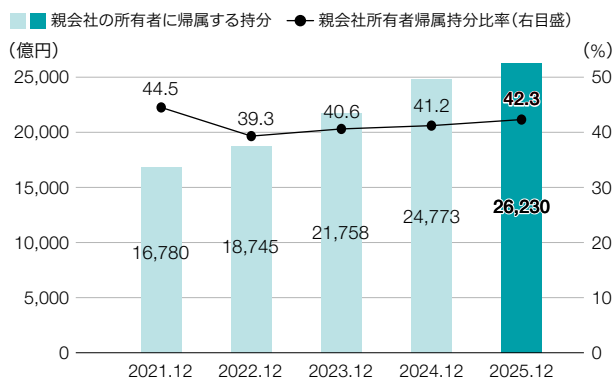
親会社の所有者に帰属する当期利益



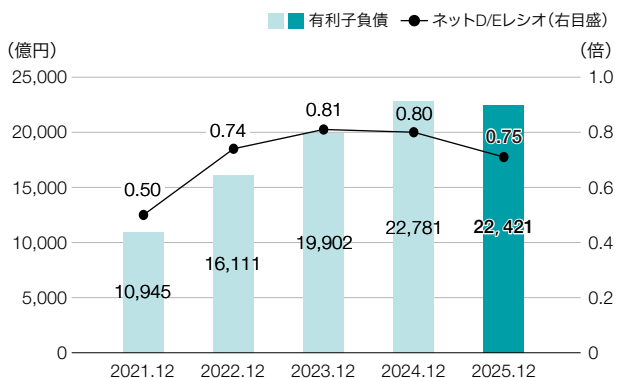
資産合計



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



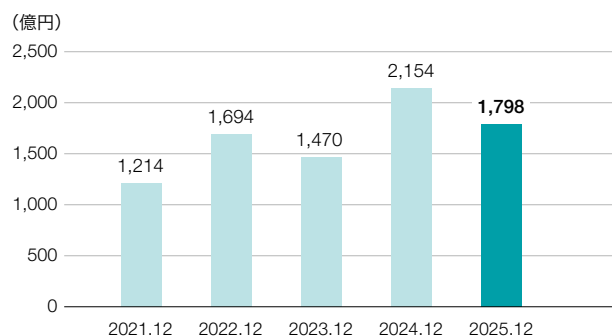
有利子負債、ネットD/Eレシオ



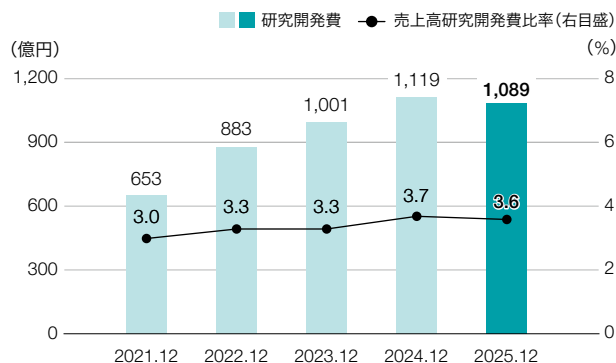


財務データの詳細についてはこちら [Click▶](#)

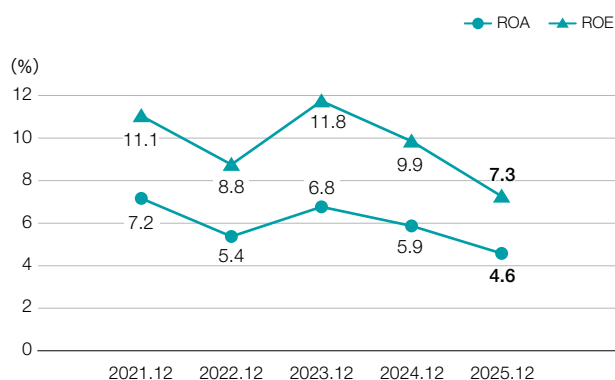
設備投資額



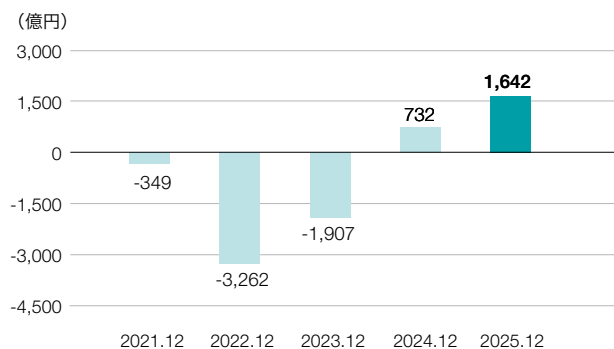
研究開発費・売上高研究開発費比率



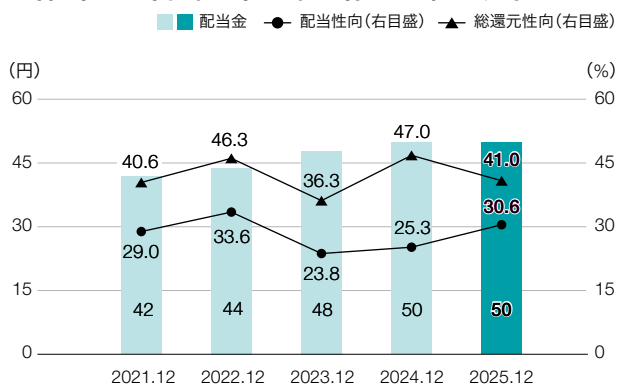
ROA・ROE



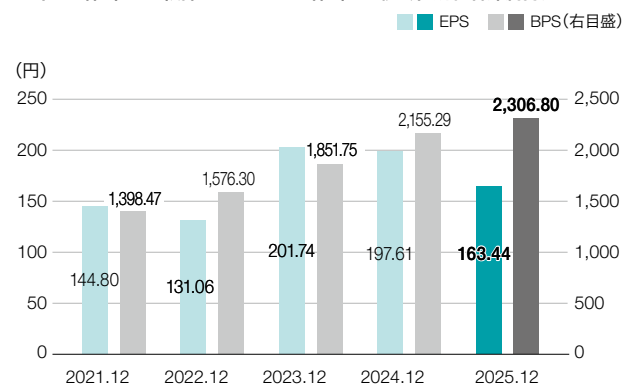
フリーキャッシュフロー



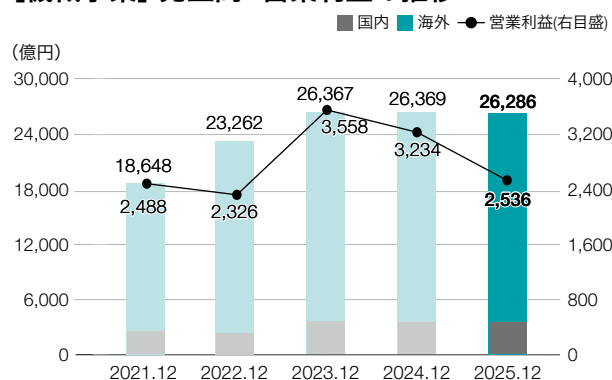
1株当たり年間配当金・配当性向・総還元性向



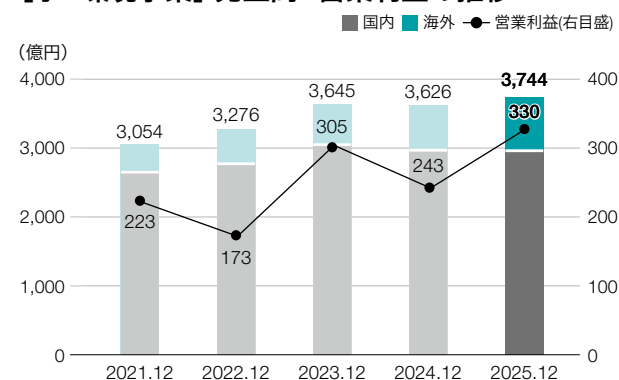
基本的1株当たり当期利益<EPS>・1株当たり親会社所有者帰属持分<BPS>



【機械事業】売上高・営業利益の推移



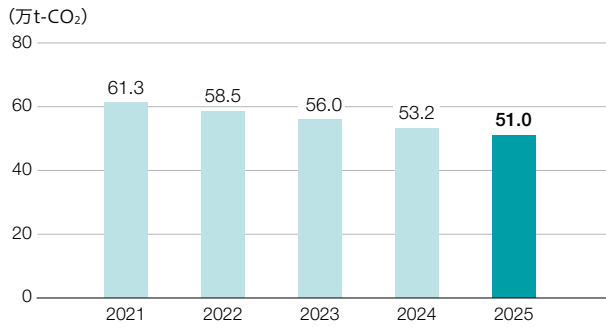
【水・環境事業】売上高・営業利益の推移



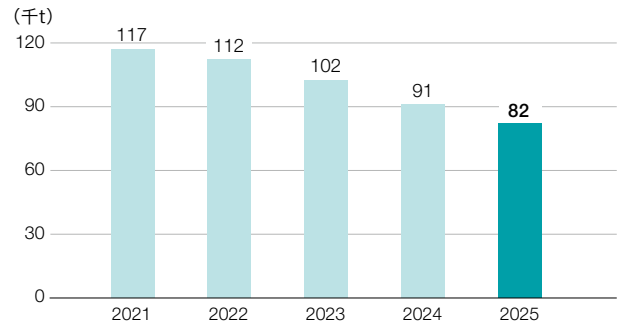
非財務ハイライト

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。

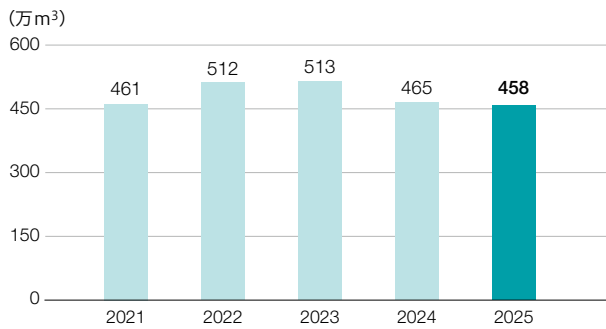
CO₂排出量*1(連結)



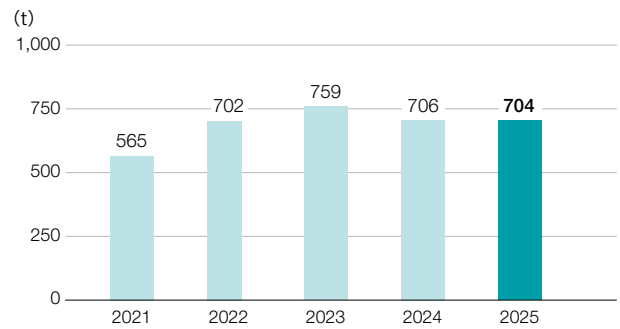
廃棄物排出量*1(連結)



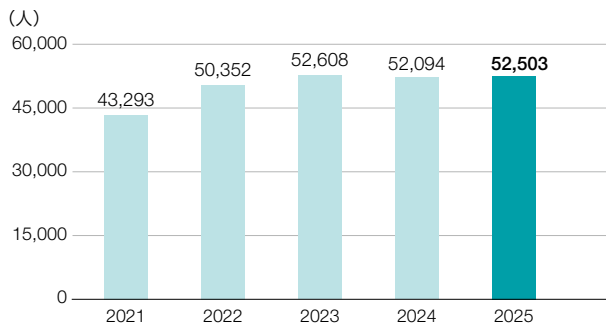
水使用量*1(連結)



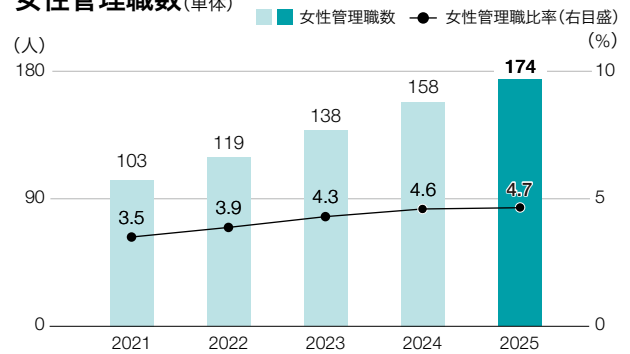
VOC(揮発性有機化合物)排出量*1(連結)



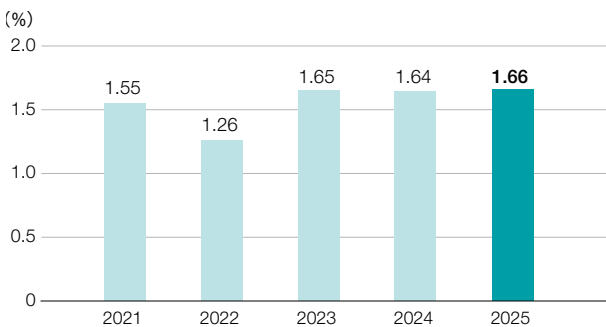
従業員数(連結)



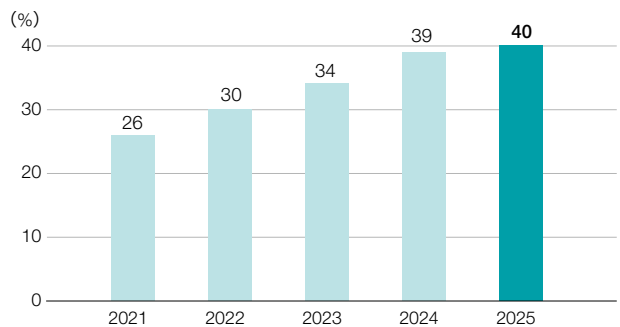
女性管理職数(単体)



離職率(単体)

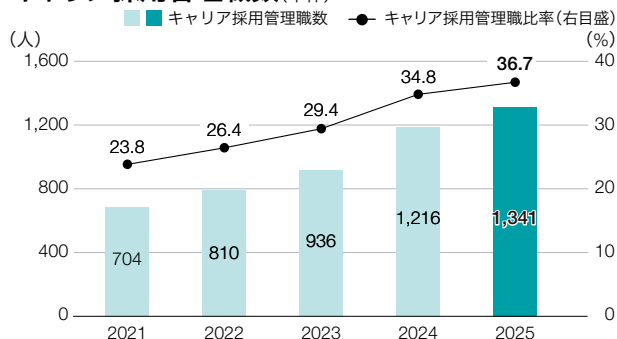


国外拠点代表者の現地化比率

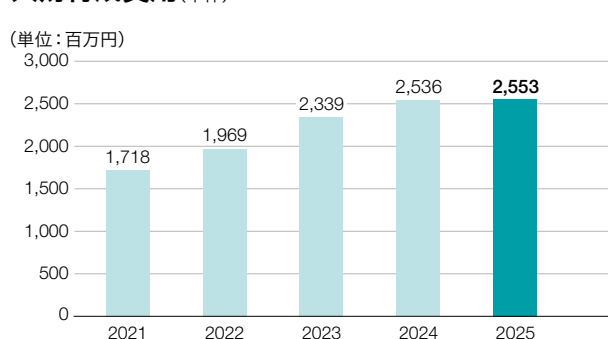


*1 環境データの対象期間・対象組織に関しては、「環境パフォーマンス指標算定基準(P116)」をご参照ください。

キャリア採用管理職数(単体)

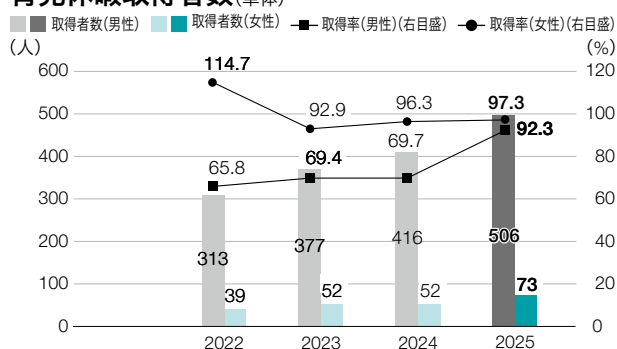


人財育成費用(単体)



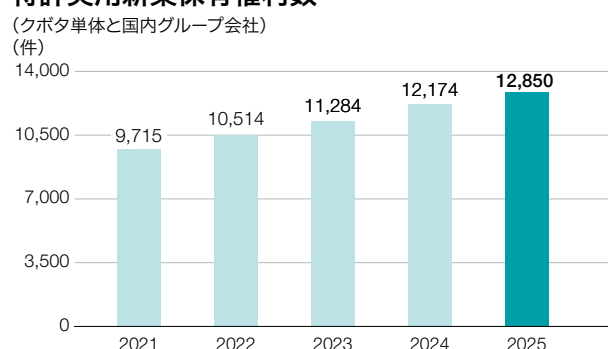
※人財育成の内容については、163ページの「(6) 個の強化」をご参照ください。

育児休暇取得者数(単体)

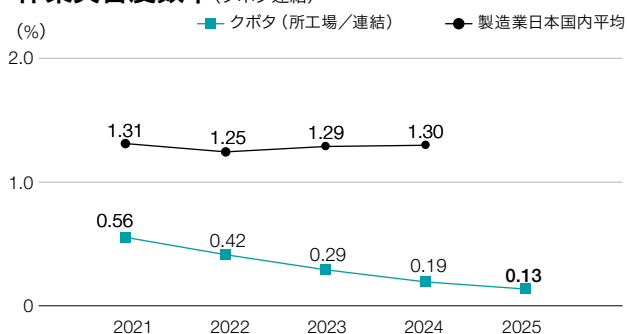


※育児・介護休業法に基づき厚生労働省の定める計算方法に従い、過年度分も含めた数値を算出・修正しています。
※子が誕生した年度と、育児休暇を取得した年度が異なる場合、取得率が100%を超えることがあります。

特許実用新案保有権利数

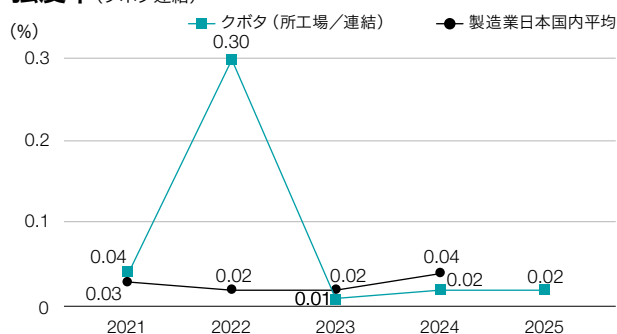


休業災害度数率(クボタ連結)



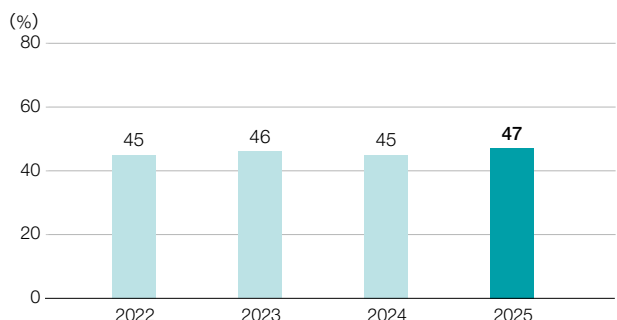
※平均値データは、厚生労働省Webサイトで公表されています。

強度率(クボタ連結)



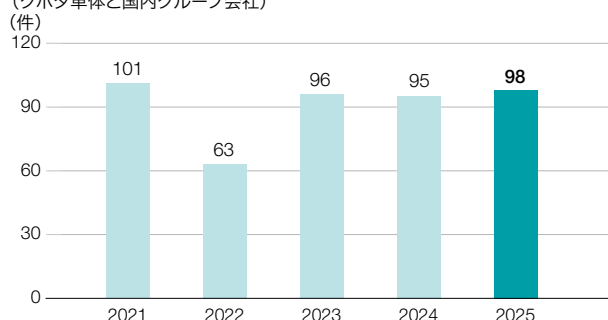
※平均値データは、厚生労働省Webサイトで公表されています。

エンゲージメントスコア(グループ全体)



※エンゲージメントサーベイは2021年度より開始しました。詳細については159ページをご参照ください。

人権関連の救済システム(人権関連ホットライン)運用実績



※クボタ単体と国内グループ会社の従業員が利用できる救済システム(人権関連ホットライン)における年間受付件数を示します。

会社情報

会社概要 (2025年12月31日現在)

社名	株式会社クボタ	連結売上高	3兆189億円
創業	1890年	連結従業員数	52,503人
資本金	841億円	グローバル展開	150カ国以上
発行済株式総数	1,138,716,846株	海外売上高比率	77.3%
株主数	148,476人		

本社 〒530-8366
大阪市北区大深町5番54号
グラングリーン大阪 南館パークタワー
TEL 06-6648-2111
(2026年5月移転)

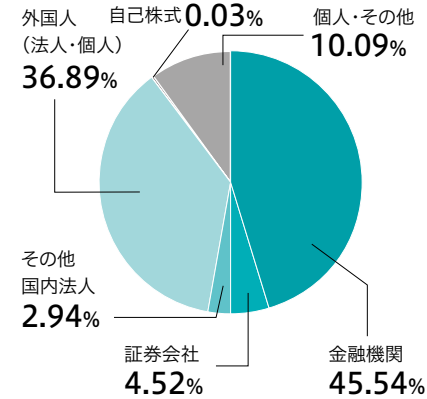
東京本社 〒104-8307
東京都中央区京橋二丁目1番3号
京橋トラストタワー
TEL 03-3245-3111

株式・株主情報 (2025年12月31日現在)

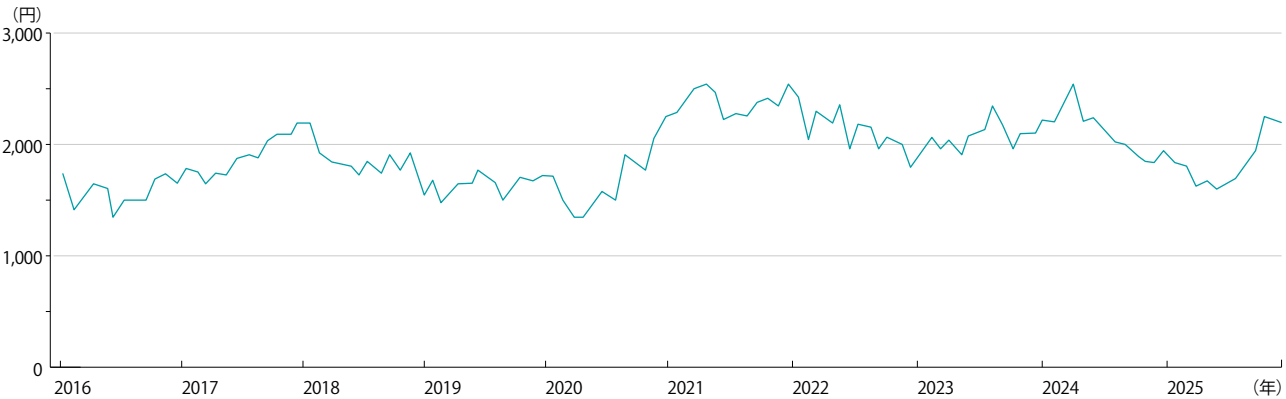
株式基本情報

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式会社 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式会社 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式会社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 (2016年1月1日～2025年12月31日、毎月最終営業日終値ベース)



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)	172,039	15.11
2	株式会社日本カストディ銀行(信託口)	71,250	6.26
3	日本生命保険相互会社	62,542	5.49
4	明治安田生命保険相互会社	59,929	5.26
5	STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	27,026	2.37

	株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
6	株式会社三井住友銀行	25,252	2.22
7	株式会社みずほ銀行	22,096	1.94
8	STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	18,903	1.66
9	クボタグループファンド	16,361	1.44
10	全国共済農業協同組合連合会	15,503	1.36

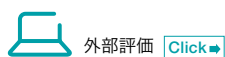
※持株比率は、自己株式を控除して計算しています。

社外評価

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。また年金積立金管理運用独立行政法人 (GPIF) が採用しているESG指数を含め、各評価機関の構成銘柄に選定されています。詳細は当社Webサイトをご覧ください。



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企業として「水循環 ACTIVE 企業」に2年連続で認証
- 経済産業省および日本健康会議より「健康経営優良法人2026 ホワイト500」に認定
- 共働き・子育てを可能にする取り組みが優れた企業として2026年度「Nextなでしこ 共働き・子育て支援企業」に2年連続で選定



- 全地形型プラットフォーム車両「KATR」のコンセプトが「2025年レッドドット・デザイン賞」を受賞

世界三大デザイン賞*の一つである「レッドドット・デザイン賞」(主催: ノルトライン・ヴェストファーレン・デザインセンター)のデザインコンセプト部門において、「レッドドット賞」を受賞しました。

「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。

*ドイツの「レッドドット・デザイン賞 (Red Dot Design Award)」とドイツの「iFデザイン賞 (iF DESIGN AWARD)」、アメリカの「IDEA賞 (International Design Excellence Awards)」の3つのデザイン賞。



- 無人自動運転コンバイン「アグリロボコンバイン DRH1200A-A」が農業食料工学会 2025年度「開発特別賞」を受賞

一般社団法人農業食料工学会では、農業食料工学に関する技術の進歩に貢献したと認められる製品・技術を表彰する「開発賞」を設けています。そのなかでもっとも高く評価された製品または技術が「開発特別賞」として表彰されます。農業就業人口が減少し高齢化が進展するなか、操縦者が搭乗せず自動で収穫ができる機械の技術を開発したことが優れた成果として認められました。



社外経済活動(主な加盟団体)

一般社団法人 日本経済団体連合会
公益社団法人 関西経済連合会
公益財団法人 関西生産性本部
大阪商工会議所

一般社団法人 日本農業機械工業会
農業機械公正取引協議会
一般社団法人 日本陸用内燃機関協会
一般社団法人 日本産業機械工業会

一般社団法人 日本下水道施設業協会
公益社団法人 日本下水道協会
一般社団法人 日本水道工業団体連合会

役員一覧(2026年3月19日現在)

取締役・執行役員



代表取締役会長

北尾 裕一

所有株式：172,777株 在任年数：11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
報酬諮問委員会委員

1979年4月 当社に入社
2005年4月 同 トラクタ技術部長
2009年4月 同 執行役員、トラクタ事業部長
2011年1月 クボタトラクターコーポレーション(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
2026年1月 同 代表取締役会長(現在)



代表取締役社長 CEO

花田 晋吾

所有株式：26,640株 在任年数：3年

委員会活動等：
指名諮問委員会委員/ 報酬諮問委員会委員

1989年4月 当社に入社
2015年4月 同 トラクタ事業推進部長
2017年1月 同 大型トラクタ事業推進部長
2018年1月 同 汎用事業ユニット長、
汎用事業推進部長
2019年1月 同 執行役員、
トラクタ第三事業部長
2020年2月 同 トラクタ第三事業推進部長
2021年1月 クボタホールディングスヨーロッパ
B.V.(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、
機械事業本部長、
イノベーションセンター所長
2026年1月 同 代表取締役社長 CEO(現在)



取締役専務執行役員
Chief Technology Officer (CTO)
研究開発本部長
技術開発推進ユニット長
グローバル技術研究所長

市川 信繁

所有株式：22,721株 在任年数：一

1990年4月 当社に入社
2015年4月 同 車両基礎技術部長、
車両基礎研究室長、
トラクタ技術第一設計室長
2017年4月 同 海外開発室長
2018年1月 同 欧州農機技術部長、
欧州農機技術第二室長
2019年1月 同 執行役員、
クボタヨーロッパS.A.S.(フランス)社長、
クボタホールディングスヨーロッパ
B.V.(オランダ) 副社長
2022年1月 当社 トラクタ第一事業部長
2023年1月 同 トラクタ総合事業部副事業部長
2024年1月 同 常務執行役員、
トラクタ事業部長、
研究開発本部副本部長、
トラクタ技術統括ユニット長
2025年1月 同 イノベーションセンター副所長
2026年1月 同 専務執行役員、
Chief Technology Officer(現在)、
研究開発本部長(現在)、
技術開発推進ユニット長(現在)、
グローバル技術研究所長(現在)
2026年3月 同 取締役専務執行役員(現在)



取締役専務執行役員
Chief Manufacturing Officer (CMO)
製造統括本部長
機械グローバルオペレーション本部長
アセアン統括本部長

東 隆尚

所有株式：27,779株 在任年数：一

1990年4月 当社に入社
2014年1月 同 堺製造所生産技術部長
2014年4月 同 モノづくり統括部長
2015年4月 同 堺製造所本機製造部長
2019年1月 同 堺製造所長、堺研究所長
2020年1月 同 執行役員、
サイアムクボタコーポレーションCo.,Ltd.
(タイ)社長、
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
2023年1月 クボタノースアメリカコーポレー
ション(米国)
エグゼクティブバイスプレジデント
2024年1月 当社 常務執行役員、
同 生産技術本部副本部長、
機械統括本部副本部長
2025年1月 同 機械事業本部副本部長、
製造統括本部長、
生産技術ユニット長
2026年1月 同 専務執行役員、
Chief Manufacturing Officer(現在)、
製造統括本部長(現在)、
機械グローバルオペレーション
本部長(現在)、
アセアン統括本部長(現在)
2026年3月 同 取締役専務執行役員(現在)



取締役専務執行役員
水環境カンパニー長
東京本社事務所長

近藤 涉

所有株式：20,009株 在任年数：一

1988年4月 当社に入社
2013年4月 同 人事部長
2021年1月 同 エグゼクティブオフィサー、
人事・総務本部副本部長
2022年1月 同 水環境総括部長、
水環境コンプライアンス推進部長
2024年1月 同 水環境総括本部長
2025年1月 同 常務執行役員
水環境カンパニー長(現在)、
東京本社事務所長(現在)
2026年1月 同 専務執行役員
2026年3月 同 取締役専務執行役員(現在)

社外取締役



社外取締役

新宅 祐太郎

所有株式：16,341株 在任年数：8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：13,247株 在任年数：5年

委員会活動等：
指名諮問委員会委員/ 報酬諮問委員会委員

1981年4月 株式会社小林コーセー
(現:株式会社コーセー)に入社
2002年3月 株式会社コーセー
研究本部開発研究所 主幹研究員
2004年3月 同 マーケティング本部 商品開発部長
2006年3月 同 執行役員、
マーケティング本部副本部長
2010年3月 同 研究所長
2011年3月 同 品質保証部長、
総括製造販売責任者
2011年6月 同 取締役、品質保証部・お客様
相談室・購買部・商品デザイン部担当
同 常勤監査役
2017年6月 当社 社外監査役
2019年3月 当社 社外監査役
2020年3月 カゴメ株式会社 社外取締役(現在)
2020年6月 戸田建設株式会社 社外取締役(現在)
2021年3月 当社 社外取締役(現在)



社外取締役

川名 浩一

所有株式：8,191株 在任年数：3年

委員会活動等：
指名諮問委員会委員/ 報酬諮問委員会委員

1982年4月 日揮株式会社(現:日揮ホール
ディングス株式会社)に入社
1997年7月 同 アブダビ事務所長、
クウェート事務所長
2001年7月 同 ロンドン事務所長
2004年5月 同 プロジェクト事業投資推進部長
2007年7月 同 執行役員、新事業推進本部長代行
2007年8月 同 新事業推進本部長
2009年7月 同 常務取締役、営業統括本部長
2010年6月 同 代表取締役副社長
2011年7月 同 代表取締役社長
最高執行責任者(COO)
2012年6月 同 代表取締役社長
2017年6月 同 取締役副会長
2019年6月 株式会社バンダイナムコホールディングス
社外取締役(現在)
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：8,143株 在任年数：1年

委員会活動等：
指名諮問委員会委員/ 報酬諮問委員会委員

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
(内閣官房副長官補付)
2011年8月 株式会社資生堂 国際事業部
国際営業部担当次長
2014年7月 国土交通省大臣官房審議官
(国際担当)
2015年9月 観光庁 審議官
2016年6月 内閣官房内閣人事局 内閣審議官
2019年7月 国土交通省大臣官房付
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：483株 在任年数：1年

委員会活動等：
指名諮問委員会委員/ 報酬諮問委員会委員

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
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
2023年4月 株式会社リコー 代表取締役会長
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)
当社 社外取締役(現在)
2025年3月 株式会社リコー 取締役会長(現在)
2025年4月 一般社団法人日本気候リーダーズ・
パートナーシップ(JCLP)代表理事(現在)

※ 所有株式は2025年12月時点、在任年数は2026年3月時点

常勤監査役



常勤監査役

常松 正志

所有株式：9,220株 在任年数：4年

1986年4月 当社に入社
2010年6月 同 水処理システム企画部長
2018年1月 同 環境事業推進部長
2019年2月 同 水環境総括部長
2022年3月 同 常勤監査役（現在）

社外監査役



社外監査役

山田 雄一

所有株式：9,200株 在任年数：6年

委員会活動等：
指名諮問委員会オブザーバー
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）



常勤監査役

伊藤 和司

所有株式：34,669株 在任年数：2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 デプファ・バンク・ピーエルシー
（銀行）東京支店に入行
2010年10月 当社に入社
2015年4月 同 戦略企画部長
2018年1月 同 執行役員、企画本部副本部長、
グローバルマネジメント推進部長、
戦略企画部長
2020年1月 同 経営企画部長
2024年3月 同 常勤監査役（現在）



社外監査役

木村 圭二郎

所有株式：6,637株 在任年数：4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）



常勤監査役

森 秀樹

所有株式：23,763株 在任年数：一

1989年4月 当社に入社
2010年10月 久保田発動機（上海）有限公司 総経理
2013年10月 当社 エンジニアリンググローバルマーケ
ティング第一部長
2016年10月 クボタエンジニアリングアメリカコーポレーション 社長
2020年1月 当社 執行役員
カスタマーソリューション統括事業部長、
カスタマーソリューション事業推進部長
同 カスタマーソリューション事業部長
2021年1月 同 カスタマーソリューション事業部長
2024年1月 同 インフラメント事業部長
2026年1月 同 農業機械事業部 副事業部長
2026年3月 同 常勤監査役（現在）



社外監査役

井野 勢津子

所有株式：800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 ペプシコインク（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）

※ 所有株式は2025年12月時点、在任年数は2026年3月時点

編集方針	Chapter 1 統合報告		Chapter 2 ESG報告				対照表
	1 プロフィール	2 価値創造	1 環境	2 ステークホルダー	3 人財	4 ガバナンス	

執行役員

専務執行役員

ニキル ナンダ
(Nikhil Nanda)

湯川 勝彦

常務執行役員

新井 洋彦

山本 万平

福原 真一

飯塚 智浩

太田 旬治

滝川 英雄

市川 孝

種田 敏行

佐々木 倫

鈴木 聡司

エグゼクティブオフィサー

谷原 博幸

渡辺 史郎

トッド ステューキ
(Todd Stucke)

荒木 浩之

牧野 義史

鈴木 格仁

中河 浩一

谷 和典

神原 裕司

鶴田 慎哉

森岡 澄雄

山田 進一

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

習田 勝之

八幡 健人

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。



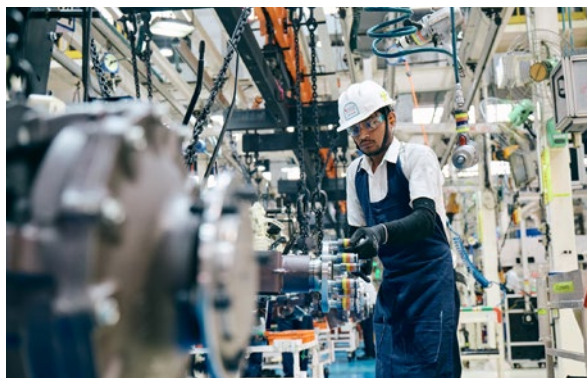
前中期経営計画の振り返りと次の成長への課題

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

編集方針	Chapter 1 統合報告		Chapter 2 ESG報告				対照表
	1 プロフィール	2 価値創造	1 環境	2 ステークホルダー	3 人財	4 ガバナンス	



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KSYS(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、



編集方針	Chapter 1 統合報告		Chapter 2 ESG報告				対照表
	1 プロフィール	2 価値創造	1 環境	2 ステークホルダー	3 人財	4 ガバナンス	

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。

編集方針	Chapter 1 統合報告		Chapter 2 ESG報告				対照表
	1 プロフィール	2 価値創造	1 環境	2 ステークホルダー	3 人財	4 ガバナンス	

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、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



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。

中期経営計画2030

クボタは長期ビジョンの実現に向けて、中期経営計画2030を策定しました。2つのビジョンのもと、3つの施策を実行していくことで持続的な企業価値の向上に努めます。

中期経営計画2030の骨子

“Focus & Breakthrough”：「これまでの成功体験を打破し(Breakthrough)」、3つの施策(Focus)によって「企業価値を一段高いレベルへと突き抜けさせ(Breakthrough)」、持続的な企業価値の向上をめざします。



3つのフォーカス(施策)



1. Concentration 経営資源の選択と集中

全方位戦略から脱却し、食料・水・環境という本質的領域のなかで、当社の強みが生きる「成長けん引事業」へ経営資源を投入。収益性に課題のある事業は、構造改革を断行します。



2. Financial Discipline バランスシートを意識した 戦略的な財務運営

売上・利益以上に、フリーキャッシュフローと資本効率を最重要視し、経営の質的向上を実現します。



3. Global Foundation 未来の成長を支える 強靱なグローバル基盤

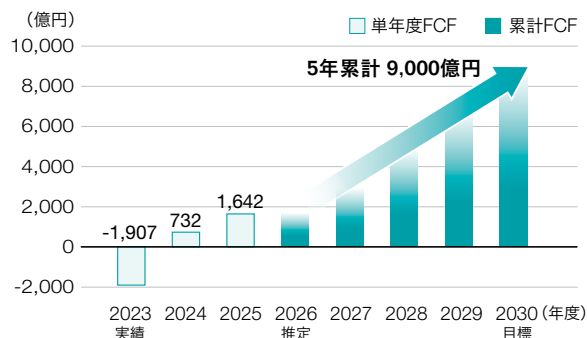
事業規模にふさわしい俊敏な組織・ガバナンス体制を構築。強靱なサプライチェーンと、「挑戦」を促す人財・企業風土、それを支えるDX基盤を強化します。

やり方の変革(目標)

目標	2025年実績	2030年目標
営業利益率	8.8%	12%
FCF	1,642億円	9,000億円(5年累計)
ROE	7.3%	12%
ROIC*	4.2%	7%以上

* ROIC：税引後営業利益(含、持分法による投資損益)÷(株主資本+有利子負債)

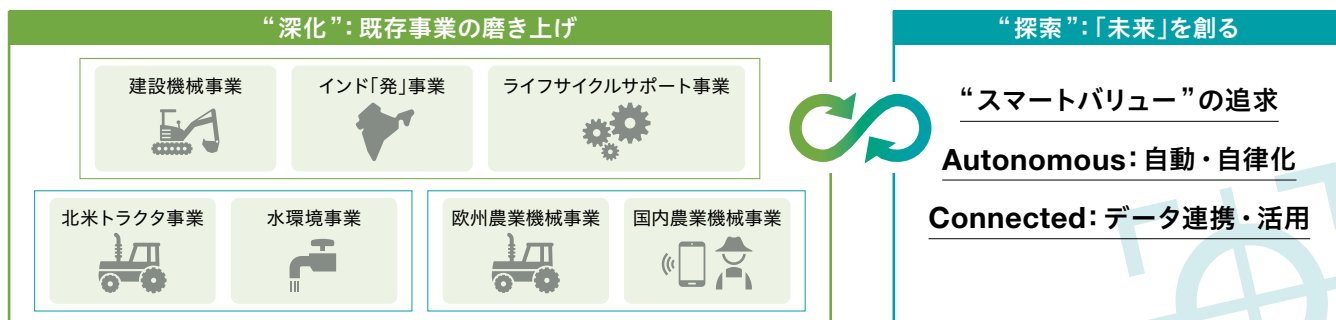
フリーキャッシュフロー成長イメージ



各施策の概要

(1) 経営資源の選択と集中

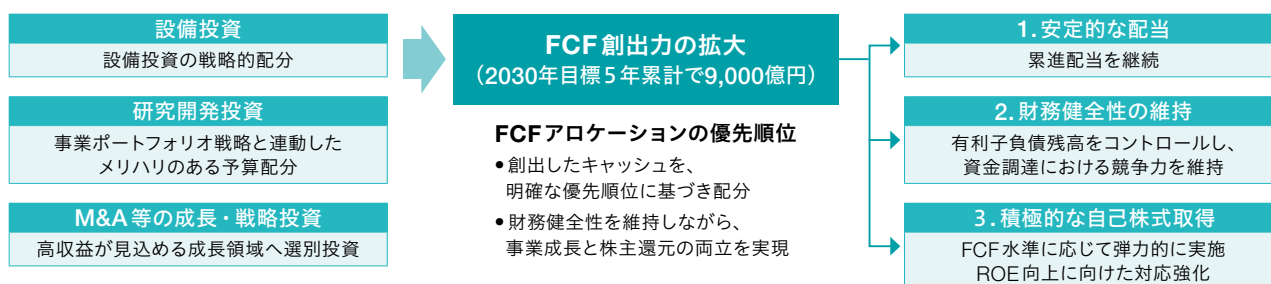
“Focus & Breakthrough”：「両利きの経営」による事業の強化と創出



(2) バランスシートを意識した戦略的な財務運営

キャッシュフロー創出力拡大+戦略的キャッシュアロケーション

- ① 営業キャッシュフロー（研究費除く）の最大化
・収益性の向上、運転資本の圧縮、小売金融債権の抑制
- ② キャッシュフローを源泉とした投資の適正化（成長と資本効率の両立）



(3) 未来の成長を支える強靱なグローバル基盤

世界市場をリードする事業基盤を支える、俊敏で強靱な経営体制へ

“クボタらしいグローバル経営に向けて”

意思決定の迅速化、挑戦を促す人財・風土改革、サプライチェーンの強靱化を断行、戦略実行力を向上



組織・ガバナンス

- **CxO体制の本格導入**：CEOの指揮のもと、各機能の責任者(CxO)が各機能の責任をグローバルに担う体制に移行。意思決定の速度を高め、責任の明確化を図る。
- **カンパニー制の導入**：水・環境事業の独立性を強化し、自立した事業運営を推進。
- **間接部門の事業統合**：本社機能の一部を事業部門に移管し、組織をスリム化。現場に近く、事業を直接支える体制を構築。



人財・企業風土

- **グローバル人財の積極活用**：海外人財をグローバル戦略と意思決定に組み込む。
- **挑戦を促す風土の構築**：AIなどのデジタル技術で生まれた時間を、従業員の「挑戦」と成長に再投資する人財戦略へ。
- **クボタらしい強み(DNA)の進化**：クボタの成長をこれまで支えてきたDNAの進化を加速させ、クボタらしい価値と事業の創造へ。
- **K-ESG経営**：社会課題の解決と持続可能な未来への貢献。



グローバルサプライチェーン

- **最適地生産へのシフト**：従来の地産地消から、コストやリスクを考慮したグローバルかつローカルな最適地生産ネットワークへと移行。ブロック経済へも対応。
- **インド調達網の戦略的活用**：コスト削減と調達先の多様化を両立。
- **リスク管理の強化**：地政学的および経済安全保障リスク(関税など)をふまえ、サプライヤーの多様化と人権デューデリジェンスの徹底を図る。

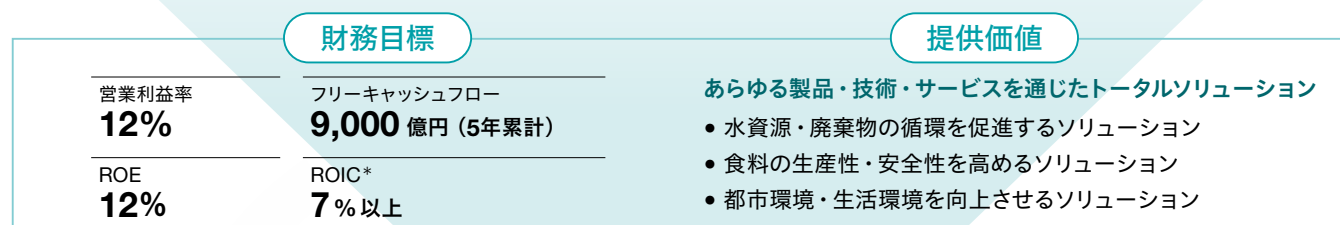
価値創造プロセス

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。

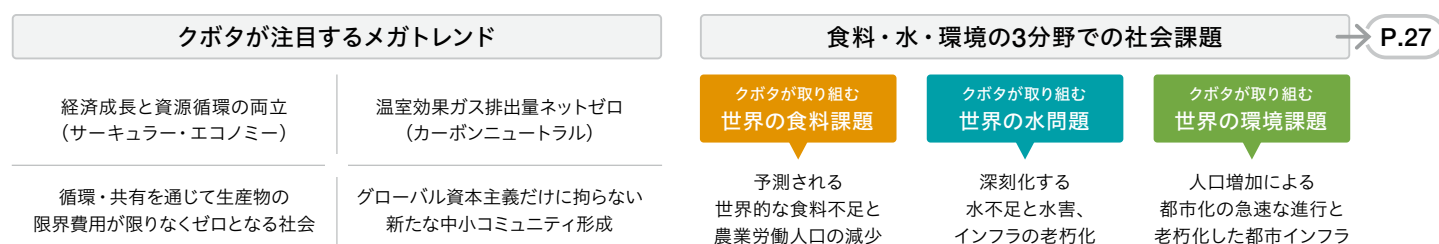
ありたい姿

「グローバル・メジャー・ブランド クボタ」の実現

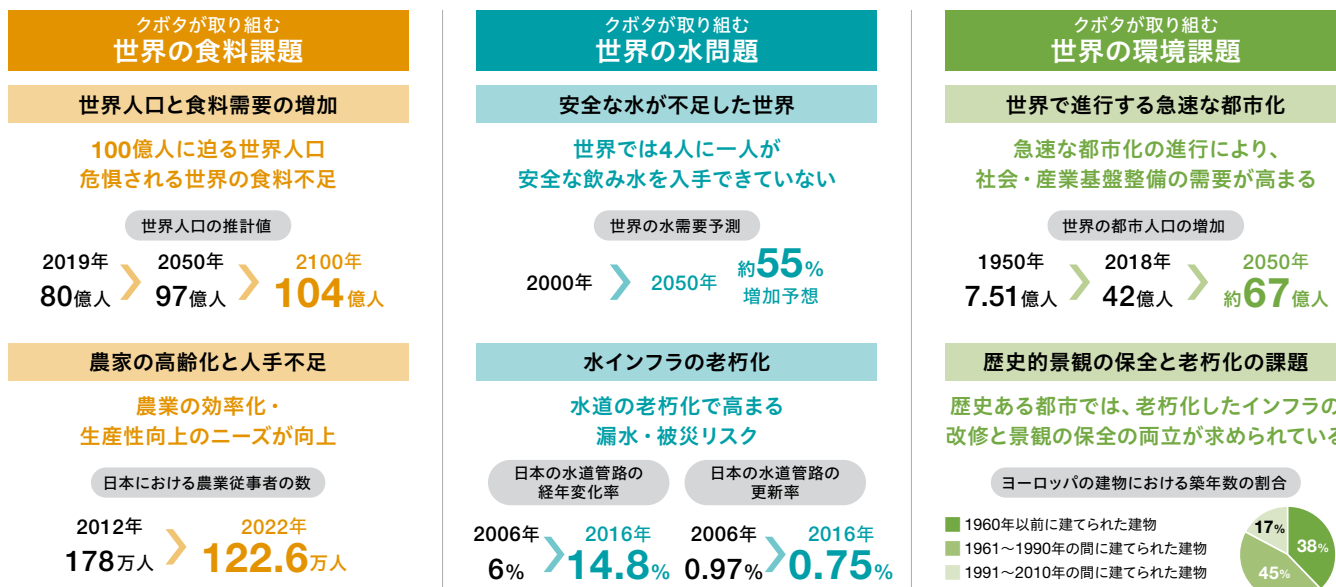
豊かな社会と自然の循環にコミットする
“命を支えるプラットフォーム”



* ROIC: 税引後営業利益(含、持分法による投資損益)÷(株主資本+有利子負債)



事業分野における社会課題認識



ありたい姿実現のための経営資本



CBPOメッセージ

バランスシートを意識した 戦略的な財務運営

常務執行役員

CBPO

佐々木 倫

中期経営計画2030のスタート

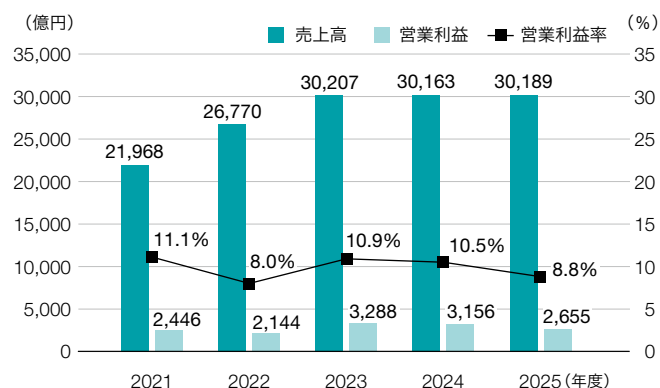
中期経営計画2030(以下、「新中計」)では、「Focus & Breakthrough」を掲げ、これまでの全方位的なシェア拡大戦略から転換し、クボタの強みが発揮できる成長けん引分野へと経営資源を集中していきます。同時に、規模の拡大そのものではなく、キャッシュフロー創出力と資本効率を重視することで、持続的な企業価値の向上をめざします。

直前の中期経営計画2025(以下、「前中計」)では、全方位戦略のもとで売上は拡大した一方、収益性やフリーキャッシュフロー(FCF)の伸長がともなわず、結果として企業価値の停滞を招きました。資本市場からの信頼を回復し、再び評価いただくためには、財務面での規律を再構築することが不可欠であると強く認識しています。

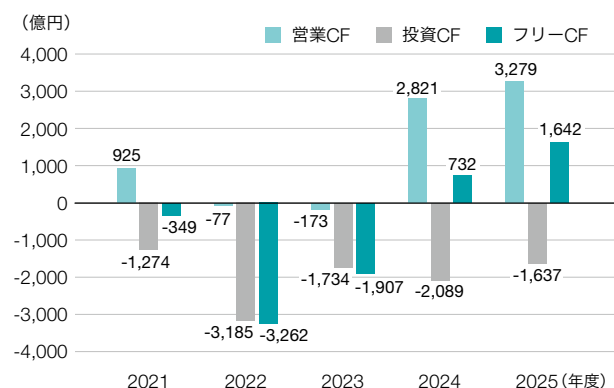
こうした反省をふまえ、新中計では、「経営資源の選択と集中」「バランスシートを意識した戦略的な財務運営」「未来の成長を支える強靱なグローバル基盤」の三つを柱に掲げ、経営の質的改善を実行します。効率性を高めながら戦略的に事業を拡大し、株主資本コストとして想定する7~10%を安定的に上回るROEを維持できる体制を構築します。

まず「経営資源の選択と集中」では、事業ポートフォリオを成長けん引事業・価値再構築事業・構造改革事業に分類し、経営資源を成長けん引事業へダイナミックに再配分します。次に「バランスシートを意識した戦略的な財務運営」では、営業キャッシュフローの最大化と戦略的なキャッシュアロケーションを通じて、質的経営への転換を図ります。最後に「未来の成

売上高・営業利益・営業利益率



キャッシュ・フロー



編集方針	Chapter 1 統合報告		Chapter 2 ESG報告				対照表
	1 プロフィール	2 価値創造	1 環境	2 ステークホルダー	3 人財	4 ガバナンス	

長を支える強靱なグローバル基盤」では、事業の専門性と全社最適を両立させ、より俊敏で強靱な経営基盤を構築します。これら三本柱の実行により、新中計の財務目標である営業利益率12%、5年累計FCF9,000億円、ROE12%、ROIC7%以上を達成し、持続的な企業価値向上を実現してまいります。

三つの柱のなかでも、「バランスシートを意識した戦略的な財務運営」は、財務担当役員である私が責任をもって推進するテーマです。ここからは、前中計の反省をふまえ、どのように財務規律を再構築し、キャッシュフロー創出力と収益性を高めていくのか、その方針と具体的な取り組みについてご説明します。

営業キャッシュフロー創出力の拡大

持続的な企業価値向上の実現には、FCF創出力の強化が不可欠です。その源泉となる営業キャッシュフローを着実に拡大させるため、高収益事業の成長、既存事業の収益性改善、そして総資産の圧縮に注力します。

具体的には、建設機械、ライフサイクルサポート事業といった高収益事業に加え、成長ポテンシャルの大きいインド事業へ経営資源を重点的に配分します。一方で、収益性に課題のある価値再構築事業や構造改革事業については、事業構造の見直しを進めていきます。また、前中計で課題となった固定費の増加については、確実なコントロールを徹底します。販売費及び一般管理費の増加を年3%以内とインフレ率以下に抑え

るため、間接部門と事業部門の機能統合や業務効率化、人員増加の抑制を実行し、収益力の底上げを図ります。

総資産の圧縮に向けては、運転資本の圧縮と小売金融債権の増加抑制を進めます。運転資本の圧縮については、グローバルでの在庫最適化により、2030年までに北米市場の在庫月数を30%削減します。また、小売金融債権の増加抑制については、米国における販売金融プログラムの見直しを継続し、0%ローン期間の短縮やインセンティブに過度に依存しない販売モデルへの転換を進めることで、小売金融債権回転期間を短縮し、総資産回転率を0.64回へ向上させていきます。

戦略的キャッシュアロケーション

こうして創出した営業キャッシュフローを源泉に、規律ある戦略的な投資を実行します。

設備投資は年間1,800億円規模に平準化します。本社のガバナンスを強化することで、北米建設機械やインド新工場といった成長投資と、安全・品質・法令対応などの事業維持投資との配分コントロールを徹底します。成長投資については、従来よりも高いハードルレートを設定し、投資対効果を高めることも並行して進めていきます。M&Aは成長領域を中心に検討し、大型M&Aについては借入の活用も含めて柔軟に対応します。

また営業キャッシュフローの内数ではありますが、研究開発投資は年間1,000億円規模を基本とし、事業ポートフォリオ戦略と連動させて、収益性や事業性の高いテーマへ優先的に配分します。

営業キャッシュフローの拡大と戦略的な投資によりFCF創出力を拡大し、2030年までの5年累計でFCF9,000億円を創出します。

FCF還元の優先順位は、1. 安定的な配当、2. 財務健全性の維持、3. 積極的な自己株式取得です。累進配当の継続を念頭に、格付が維持できる水準に有利子負債残高をコントロールし、資金調達における競争力を維持します。そのうえで、FCF水準に応じて弾力的に自己株式取得を実施し、ROE向上にもつなげていきます。

前中計の反省を生かし、これまでの物量・シェア重視の姿勢を改め、売上や利益の拡大そのものを目的とするのではなく、資本効率指標を軸に、キャッシュフロー創出力と資本効率を重視する経営へと舵を切ります。そして、資本コストを安定的に上回るリターンを創出することで、持続的な企業価値の向上に取り組んでまいります。

今後も、株主・投資家の皆様との双方向の対話を通じて得られる気づきを大切にしながら、ステークホルダーの皆様の期待に応える持続的な企業価値創造に、全力を尽くしてまいります。

CHROメッセージ



人的資本の高度化により、 経営・事業戦略の実行力を高める

常務執行役員
CHRO
太田 旬治

これまでの人的資本強化の取り組みと今後の課題

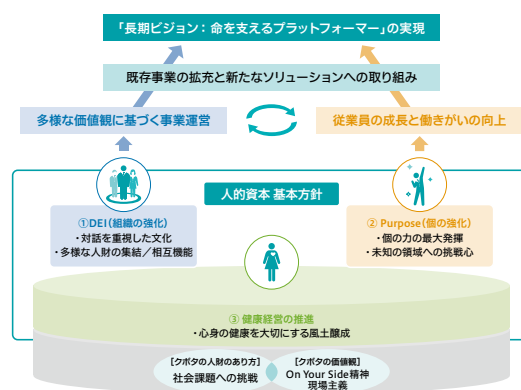
2021年から2025年にかけて、クボタは長期ビジョンの実現に向け、人的資本基本方針に基づき、「組織の強化」、「個の強化」、「健康経営の推進」を軸に採用の拡充やエンゲージメント向上、1on1ミーティングの推進、多様な働き方の整備など、人的資本基盤の構築を進めてきました。これらの取り組みにより、事業拡大を支える人的基盤は一定程度整い、売り上げ規模の拡大にもつながってきました。

一方で、事業ポートフォリオの高度化や収益性のさらなる向上、新価値の創出に向けては、引き続き改善の余地があると認識しています。成長事業へのリソースシフトと既存事業の収益力向上を進めるためには、多様な人財を確保するだけでなく、事業戦略上必要な人財の専門性や能力を最大限発揮させることが、これまで以上に重要になっています。こうした状況をふまえると、事業量拡大に対応した人的資本の増強から、人財の質や活用のあり方を捉えた、より戦略的な人事課

題への対応が求められる段階に入っています。

この認識のもと、当社は従来の取り組みを継続・深化させながら、経営戦略・事業戦略と連動した人財配置、人財育成、制度・風土づくりを一体となって進めることで、経営・事業戦略の実行力を高めていきます。

人的資本基本方針（～2025年）



中期経営計画2030を支える人的資本経営

中期経営計画2030では、“Focus & Breakthrough”の実行に向け、経営資源の選択と集中、バランスシートを意識した戦略的な財務運営、未来の成長を支える強靱なグローバル基盤の構築を進め、効率性を高めながら戦略的に事業を拡大

し、持続的な企業価値向上をめざしています。

これらを実行していくうえで、人財の力を最大限に引き出し組織としての競争力を高めていくことが重要となります。当社は人的資本を、事業戦略を支える基盤にとどまらず、収益力と

編集方針	Chapter 1 統合報告		Chapter 2 ESG報告				対照表
	1 プロフィール	2 価値創造	1 環境	2 ステークホルダー	3 人材	4 ガバナンス	

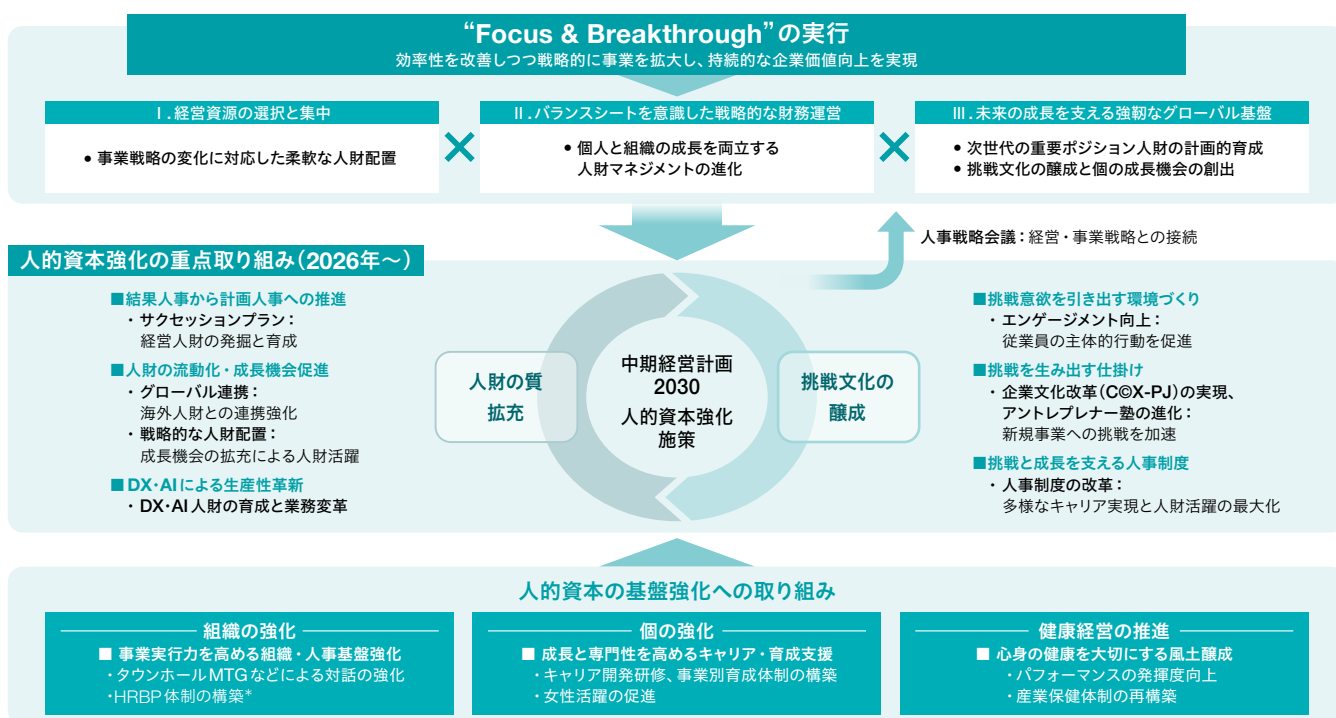
競争力を生み出す源泉として位置づけています。

成果・経験重視の「結果人事」から事業戦略起点で人材を育成・配置する「計画人事」への転換やグローバル人材連携の強化などを通じて人材の質を高めるとともに、エンゲージメント向上や企業文化改革プロジェクトなどを通じて挑戦文化

を醸成します。

さらに、組織の強化、個の強化、健康経営の推進といった人的資本基盤の強化を重ねることで、経営戦略と現場をつなぐ実行力を高め、中期経営計画2030の達成と持続的成長を人的側面から支えていきます。

中期経営計画2030と人的資本、施策のつながり



* HR Business Partner：事業の成長や目標達成のために、経営者や事業責任者と一緒に人や組織の面からサポートする人事のパートナー

中期経営計画2030を支える人的資本の具体的施策

中期経営計画2030を支える人的資本の取り組みとして、経営戦略を推進するうえで重要な要素である「人材の質拡充」と「挑戦文化の醸成」の2つの軸について、具体的施策を交えてご説明します。

まず「人材の質拡充」においては、事業戦略と連動した人材マネジメントへの転換を進め、サクセッションプランを通じた次世代経営人材の計画的育成を推進します。また、グローバル人材連携の強化や人材流動性(ローテーションやキャリアチャレンジ制度等)の向上を図り、多様な成長機会を提供することで、事業環境の変化に対応できる人材基盤の強化を進めていきます。さらに、DX・AI人材の育成を通じてデジタルスキルの底上げを図り、業務の高度化と新たな価値創出を担う人

材の育成を推進します。

続いて、「挑戦文化の醸成」においては、エンゲージメント向上の取り組みを行うことで、社員一人一人の主体的な行動を促すとともに、企業文化改革プロジェクト(C@X-PJ)やアントレプレナー塾などの取り組みを進めることで、新たな価値創出への挑戦を後押しする組織風土の醸成を進めます。加えて、人事制度改革による多様なキャリアの実現や成長機会の拡大を通じて、個々の能力発揮と挑戦行動を促進していきます。

これらの取り組みを実行し、経営戦略と人材戦略を一体で推進することで、中期経営計画2030の実現確度を高め、企業価値を創造し続ける組織への変革を進めてまいります。

取締役会議長・社外取締役座談会

「中期経営計画2030」の策定を通じて、クボタの経営は大きな転換点を迎えています。その背景には、取締役会および「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議論する場、以下VUDMという)における議論の質の変化がありました。中期経営計画はどのように議論され、策定に至ったのか。また、新たな経営体制のもと、いかに中期経営計画の達成につなげていくのか。取締役会議長・社外取締役の視点から、その変化と今後の課題について意見を交わしました。



中期経営計画の達成に向けて クボタの取締役会はどのように進化していくのか

2026年2月に公表した「中期経営計画2030」は、従来の物量重視の成長モデルからバランスシート・資本効率を重視した経営へと大きく舵を切るものです。中期経営計画の策定に際して、取締役会などでどのような議論がなされたのでしょうか？

古澤 クボタは、取締役会の他に、取締役会と同じメンバーでVUDMを開催しています。VUDMは、私がクボタの社外監査

役に就任した2021年に始まりましたが、当初はバリューアップという考え方のもと、まずは事業理解を深める議論が中心

編集方針	Chapter 1 統合報告		Chapter 2 ESG報告				対照表
	1 プロフィール	2 価値創造	1 環境	2 ステークホルダー	3 人財	4 ガバナンス	

でした。その後、取締役会のありたい姿や企業価値向上に向けた重要テーマについて議論を重ね、年間アジェンダを設定して経営戦略上の重要テーマを議論する形へと発展してきました。そうしたなかで、社外取締役からは資本効率や資本コストを意識した経営の重要性を繰り返し指摘されていました。当時のクボタはまだ売上・利益・シェア寄りの経営だったことから、十分に理解が深まっていなかった面があったものの、その後の議論の積み重ねにより、ROICなどを含めた考え方が徐々に浸透していったように感じます。こうした積み重ねが今回の中期経営計画につながり、バランスシートを重視した経営への転換が進んだものと受け止めています。

荒金 私はVUDMが始まった2021年から社外取締役を務めています。当初は、クボタの風土や事業を理解したうえで応援していこうという意識が強かったと感じています。その意識が、ある時期から、クボタにこれから必要な視点をよりはっきり伝えていくことが重要だという認識に変わり、従来とは異なる視点からの発言が増えていきましたが、当初は必ずしも執行側に響いたわけではありませんでした。それでも、そうした発言が繰り返されるなかで、次第に行動や表現に反映されるようになってきました。この1年は、そうした変化が実際の形として表れた大きな転換の年であったと感じています。

川名 中期経営計画については、VUDMで最初に話を聞いた時には経営数値の議論が中心で、正直なところ、社外取締役から見て魅力や根拠がわかりにくい印象でした。しかし、議論を重ねるうちに、なぜその目標をめざすのかというストーリーや、それを実現するための人財や技術、リスクなども含めた形へと変わってきたと感じています。その過程でVUDMは大きな役割を果たしており、社外取締役として多様な視点から意見を述べるだけでなく、事業に関する深い知識を学ぶ機会にもなりました。そうした積み重ねにより、社内と社外の役員が同じ土俵で議論できる環境が整い、議論の質も高まってきたと認識しています。その結果、資本市場の期待も意識した、現在の計画へと進化してきたと受け止めています。

新宅 中期経営計画の策定に際して、VUDMでは様々な議論が出ていたものの、当初は全体としての形が見通せない状況で、どのようにまとめるのかが見えず、心配していました。それが最終的にはしっかりとまとまり、非常に良いもののができたと思います。一方で、執行側でどのようにまとめ上げたのかとい

う点については、北尾さんにお聞きしたいと思います。

北尾 VUDMでは一年間にわたり様々な議論を重ねてきましたが、財務戦略などの点でなかなか噛み合わない状況が続いていたと感じています。執行役員を集めて議論を行い、社外取締役や投資家の視点もふまえて検討を重ねてきましたが、2025年11月頃の段階でも内容は十分なものとは言えませんでした。その後、CEOの花田さんやCBPOの佐々木さんを中心とする新しい体制のもとで、これまでのしがらみにとらわれない形で、論点の切り口を変えて見直したことが、今回の中期経営計画につながったのだと思います。長年続いてきた考え方の流れを断ち切ったことは大きく、VUDMでの議論がその変化を後押ししたと思います。

山下 私は社外取締役に就任して約1年ですが、VUDMで中期経営計画の前提となる各事業の現状や将来を理解する際、長年リコーで製造業に携わってきた経験から、当初はリコーとクボタは似たビジネスだと思っていましたが、実際には全く異なるモデルであり、自分の認識が大きく変わりました。特に北米の小売金融のビジネスモデルを議論したときには、キャッシュコンバージョンサイクルが長期化し資金が滞留している構造に率直なところ驚きました。そうした理解をふまえると、物量ではなく資本効率を高め、もっている資産を活用していく今回の中期経営計画での方向性の転換は大きな意義があると受け止めています。



編集方針	Chapter 1 統合報告		Chapter 2 ESG報告				対照表
	1 プロフィール	2 価値創造	1 環境	2 ステークホルダー	3 人財	4 ガバナンス	

資本効率を高める経営については、以前からROICの議論がありましたが、ROICは単なる経営指標ではなく、ROICツリーのように細かく分解することで、社員一人一人の活動が経営にどうつながっているかを示すものだと考えています。そのため、社員がROICをどれだけ自分事として捉えられるかが重要になります。また、ダッシュボードのように経営指標を一目で把握できる形で可視化し、KPIの推移や自分の貢献がどのように反映されているかを自分の言葉で語れる状態をつくるのが、カルチャーの変革につながると感じています。

川名 今後は、策定した中期経営計画の実行をしっかりモニタ

リングしていくことが重要です。取締役会としては、示されている内容が実際にどのように実行されているのか、本当にその通り進んでいるのか、また阻害要因がないのかといった点について踏み込んで議論していく必要があると考えています。そうした議論を通じて、必要に応じてレバレッジをかけ、実行のスピードを高めていくことが中期経営計画の達成につながると思います。また、足元では国際情勢の変化などリスク要因も多く、そうしたリスクへの対応や、人財の成長を促す観点についても、今後の議題として取り組んでいただきたいと思います。

2026年1月に経営トップが代わり、花田さんが代表取締役社長CEOに就任しました。経営トップの交代にあたって、どのようなプロセスを経て、どのような議論がなされたのでしょうか？

新宅 経営トップのサクセションについては、教科書的に形式だけ整えても機能しないケースは多くあります。その点、クボタの場合は、前社長の北尾さん自身がボードのあり方を変



えていこうという意思があったことが大きかったと感じています。その結果、新しい人財が加わり、体制として前向きな変化が生まれました。2026年3月に退任された社内取締役の方々も非常に重要な人財でしたが、将来を見据えてあえて若い世代に入れ替えたという判断は大きな決断であり、全体として

前向きに評価できるものと受け止めています。

北尾 経営者としてのそもそもの課題感として、中期経営計画の議論を進めるなかで、資本効率を重視した経営への転換といった新しい考え方に対応していくには、従来型の取り組みでは難しいと感じていました。そのため、次の時代に向けては新しい体制で取り組む必要があるという認識が徐々に強まっていき、この変革を自らが引っ張るよりも、新しい世代に任せの方がよいのではないかと考えました。引き継ぎにあたっては、一年間の助走期間を設け、その間に十分な議論を重ねながら新体制への移行を進めてきました。最終的には、トラクタ事業を主軸とした豊富な事業経験や北米・欧州のグループ会社での経営経験をもつ花田さんを中心とした新体制のもとで、変革を進めることができ、全体としては想定していた形に近い形で移行できたと受け止めています。

山下 当初は、サクセションの仕組みが十分に整っていないのではないかと印象をもちました。しかし振り返ってみると、教科書的なプロセスではなくとも、実際には次の経営を担う人財の育成が進められており、結果としては、指名諮問委員として複数の候補者と面談する機会もあり、納得して判断することができました。そうした意味では、課題はあるものの、プロセスは実質的には機能し、結果としてはうまくいったと受け止めています。

荒金 クボタでは従来、サクセションプランは明確な形では

編集方針	Chapter 1 統合報告		Chapter 2 ESG報告				対照表
	1 プロフィール	2 価値創造	1 環境	2 ステークホルダー	3 人財	4 ガバナンス	

示されていなかったと認識しています。今後は、後継者の考え方やプロセスを共有するという意味でのサクセッションプランの整備が重要であり、今回を契機に、より段階的に、指名諮問委員会もサポートをしながら、検討していくことが求められると思います。

川名 サクセッションプランは本来、計画的に候補者を育成していくものですが、その点では今回、候補者を計画的に準備していくというプロセスはやや弱かった面があったと感じています。

北尾 私自身としては、他の取締役についてもサクセッションを意識しながら、この数年間でさまざまな経験を積ませ、特定分野に偏らないよう幅広い経験をさせるなど、頭のなかでは計画的に育成を進めてきたという認識です。しかし、サクセッションのプロセスの透明性、客観性の観点からは、自分の頭のなかにあるというだけでは足りず、それを明確な形で整理し、計画的に指名諮問委員会でも共有し、議論するところまで至る必要があります。その点は十分ではなかったと認識しています。

川名 クボタにはポテンシャルのある優秀な人財が多くいると感じており、今後も計画的に後継者を育成していく取り組みを進めていくことが重要だと考えています。また、今回については、花田さんは取締役として議論に関わる段階で、経営者としての覚悟を備え、自らの責任で前に進める状態に至っていた点は評価しています。そうした意味で、経営人財の育成という観点では、しっかりとした取り組みが行われていたと受け止



めています。

古澤 サクセッションプランについては、これまで議論されてきた通り、今回の取り組みには良かった点と反省点の双方があったと認識していますが、それらは新体制のもとでも十分に理解されていると考えており、今後に期待しています。また、経営層人財の後継者をどのように育成していくかという点も重要であり、そのあり方について引き続き議論していくことが必要だと感じています。

実際にクボタの取締役会やVUDM、諮問委員会の議論に参画するなかで、クボタのボードカルチャーをどのように評価していますか？

川名 取締役会のカルチャーについては非常に良いと感じており、北尾さんの議長としてのリーダーシップもあって、批判的な意見も含めて発言しやすく、毎回活発な議論が行われている点は評価できると思います。

一方で、説明資料について、個々の議案が全体の戦略のなかでどのような位置づけにあるのかを明確に示すことが重要だと思います。例えば、中期経営計画で掲げた大きな戦略との関係性でこの投資がどのような意味をもつのか、あるいはサプライチェーン全体でどの課題を解決するためのものなのか、といった全体像が見える形で整理されていれば、議論の

質も高まるのではないのでしょうか。

また、取締役会では社外取締役の発言が多くなる傾向がありますが、社内取締役は会社の実情をもっともよく理解している立場にあるため、自身の担当領域にとどまらず、一人の経営者として会社全体の視点から企業価値向上につながる発言を、躊躇なく行うのが望ましいと考えています。

北尾 説明資料のあり方については、見直す必要があると考えています。今回、中期経営計画が策定されたことをふまえ、その全体像のなかで当該案件がどのような位置づけにあるのか、また資本コストとの関係を含めて、全体とのつながりがわかる形



で整備していきたいと考えています。

山下 取締役会と経営会議で説明資料を分けていく場合に注意すべきなのは、新たに資料を作る負担が増えてしまうことです。中期経営計画の実行という観点では、すでにある資料のどこから議論を始めるのかを明確にし、新たにすべてを作り直すのではなく、既存の情報を前提にした議論にすることが重要だと考えています。

事前に全体説明がなされていることが前提ですが、経営会議でどのような議論が行われたのかを簡潔に共有することで、取締役会としても議論の質や深さを把握することができると思います。その意味で、経営会議の結果をどのように整理して伝えるかが非常に重要であると感じています。

古澤 クボタの場合、経営会議に付された際の資料や議事録

が比較的詳細に共有されており、誰がどのような発言をしたのか、また会社としてどのような議論や検討を経て取締役会に案件をあげてきたのかという経緯が把握しやすくなっています。そのため、取締役会としても前提となる情報が共有されており、建設的な議論がしやすい環境が整っていると感じています。

なお、取締役会の特徴として、発言しやすい雰囲気がある点も挙げられますが、特に印象的なのは監査役の関与です。私が社外監査役に就任した当初から、監査役が口火を切る場面が多く、議論が活発であると感じました。クボタの監査役は海外を含めて現場を広く回り、実態に即した深い情報をもっているため、その知見が取締役会にしっかりと共有される点は、クボタの大きな強みであると認識しています。

荒金 ボードカルチャーについては私も非常に良いと感じており、クボタは議論が活発で参考にすべき点が多いと考えています。特に監査役の関与の仕方は特徴的で、一般的な監査役会設置会社では発言が少ないケースもあるなかで、クボタでは監査役が積極的に発言しており、それも細かな指摘ではなく、事業をふまえた大きな視点からの意見である点が非常に有益だと感じています。

また、今後の取締役会の実効性を高めていくうえでは、議長役の役割が非常に重要になると考えています。社長CEOは執行を担う立場であるため、取締役会運営に十分な時間を割くことが難しい面もあり、議長がボードカルチャーや実効性に目配りしながら、議論の質を高めていくことが求められます。その点で、北尾さんがその役割を担っていく姿勢を示されていることは心強いと受け止めています。

最後に、2026年からの新たな執行体制に対する意見や期待することについてお聞かせください。

川名 新たな執行体制に対しては、まずリスクに対して敏感であり、機動的に対応できる体制を整えていくことを期待しています。そのためには、あらかじめさまざまな対応策を準備しておくことも重要です。一方で、守りだけでなく、アントレプレナーシップ(起業家精神)を発揮し、新しい技術や取り組みによって将来を切り拓いていくような挑戦も必要であり、そうし

た動きを取締役会としても支援していきたいと考えています。

山下 まず重要なのはスピードと実行であり、その前提としてのリスクマネジメントがしっかりできていないと、かえって慌ててスピードが落ちてしまうことがあります。社内の取締役や幹部は非常に忙しくなると思いますが、良い仕事をするためには時間の余白が必要であり、余裕がないと創造的な仕事は

編集方針	Chapter 1 統合報告		Chapter 2 ESG報告				対照表
	1 プロフィール	2 価値創造	1 環境	2 ステークホルダー	3 人財	4 ガバナンス	

生まれにくいと考えています。AIやITで仕事を効率化しても、その分さらに業務を詰め込んでしまうのでは意味がなく、本来はその空いた時間を創造的な仕事に使うべきです。

ただし、創造的な仕事やアントレプレナー的な新しい事業のアイデアは、指示されて生まれるものではなく、外の人と会う時間や考える時間のなかから生まれてくるものだと思います。したがって、特に社内の取締役については、自ら余白をつくることを意識する必要があると感じています。

古澤 クボタの皆さんは非常に真面目で、どうしても一人で頑張ってしまう傾向がありますが、今回の中期経営計画は内容としてもチャレンジングであり、経営体制の変革やCxO体制の構築などを含めると、当初からすべてがうまくいくとは限らないと思います。そうした状況で悩みを抱え込むのではなく、取締役会場で遠慮なく共有してほしいと考えています。クボタの取締役会は率直に議論できる環境が整っていると思いますので、そうした場を活用しながら、課題に向き合っていくことが重要です。

荒金 取締役会としてどういう議論をしていきたいのか、どのようなテーマを取り上げるべきかという点については、メンバー間でおおむね共有できていると感じています。一方で、それを実際の取締役会やVUDMの場でどのように具体的な議論として展開できるかが重要であり、最終的にはそこにかかってくるのではないかと考えています。そのためには、そうした



議論を実現できるようなサポート機能が必要であり、経営トップのもとでその体制を整備していくことが重要だと思います。

新宅 企業組織のカルチャーを変えていくという意味では、やはり外から異なる人財を受け入れることが重要だと考えています。人が出入りするなかで、それぞれが自分のキャリアを自



分で考え、研鑽していくことが組織の活性化につながるという点は大きいと思います。従来のように社内の昇進ステップを順に上がっていく形だけでなく、外部から人財が入ってくことで刺激を受けたり、自らの強みを磨いて外に出ていくといった動きがあることで、新しい発想が生まれてくるのではないかと感じています。

北尾 今回、中期経営計画を策定したので、今後はそのモニタリングとフォローを着実にやっていく必要がありますが、執行側では、選択と集中による事業の構造改革や、新しい成長分野への投資といった意思決定において悩む場面が出てくると思います。こうした局面では、取締役会が後押しをする役割を果たしていくことが重要であり、社外取締役の経験をふまえて、クボタの強みや課題を見極めながら支援していただけるようなボードであってほしいと考えています。私自身も、その橋渡し役を担っていききたいと思います。

Chapter 2 ESG報告

1 環境

食料・水・環境分野の世界的な課題を事業を通じて解決することをミッションとするクボタは、持続可能な社会の構築に寄与するために、環境保全に関するビジョン、中長期目標を策定しています。その達成に向け、私たちは企業活動における環境負荷削減・環境リスク低減を推進し、持続可能な社会の発展と地球環境保全に貢献していきます。

- 39 環境経営の基本方針
- 43 環境ビジョン
- 46 環境保全中長期目標と実績
- 49 環境経営推進体制
- 51 気候変動の緩和と適応
- 73 循環型社会の形成
- 77 水資源の保全
- 80 化学物質の管理
- 83 生物多様性の保全
- 96 環境配慮製品・サービスの拡充
- 99 環境マネジメント
- 105 環境コミュニケーション
- 109 環境データ
- 121 環境報告に対する第三者保証

〈当該項目に関連するSDGs〉



環境経営の基本方針

私たちはさまざまな環境問題に直面しています。地域固有のものから地球規模に至るものまで数多くの環境問題が存在し、それらが複雑に絡み合い深刻化するなかで、社会の持続可能性が世界共通の課題となっており、企業が果たすべき役割は年々高まっています。

クボタグループは創業当時から、社会課題の解決を使命として事業を発展させてきました。いままでも、そして、これからも「For Earth, For Life」を私たちの約束として、環境経営の取り組みを通じて持続可能な社会の実現に貢献していきます。国際的な環境対応意識への高まりを受け、2026年1月に環境基本行動指針の改訂を行いました。

環境宣言／環境基本行動指針

クボタグループ環境宣言

- クボタグループは、地球規模で持続的な発展が可能な社会の実現をめざします。
- クボタグループは、環境に配慮した製品・技術・サービス・企業活動を通じて、地球環境・地域環境の保全に貢献します。

クボタグループ環境基本行動指針

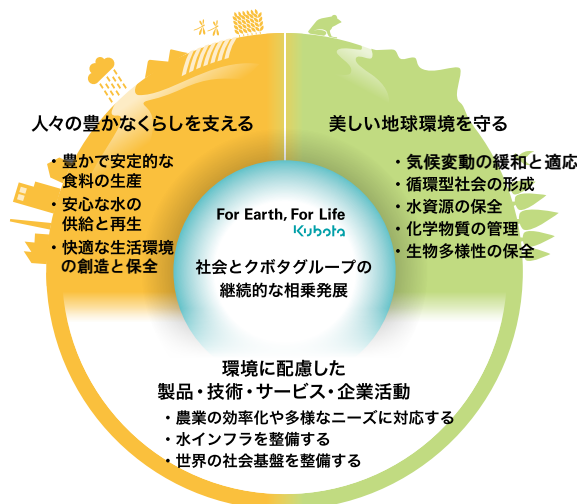
- すべての企業活動における環境保全への取り組み
 - (1) 私たちは、製品開発・生産・販売・物流・サービスなど、企業活動のすべての段階で環境保全を推進します。
 - (2) 私たちは、取引先に対しても、環境保全活動への理解と協力を求めます。
- 地球環境保全への取り組み
 - (1) 私たちは、気候変動の緩和と適応、循環型社会の形成、水資源の保全、化学物質の管理を推進することにより、地球環境保全に貢献します。
 - (2) 私たちは、気候変動の緩和と適応、持続可能な資源の利用、水資源の保全および水インフラの整備に資する製品・技術・サービスを、社会に提供することにより、地球環境保全に貢献します。
 - (3) 私たちは、自然環境や生物多様性に配慮した企業活動に努めます。
- 地域社会との共生を図る環境保全への取り組み
 - (1) 私たちは、環境リスクの低減に努め、環境汚染の未然防止など地域環境の保全に配慮した企業活動を推進します。
 - (2) 私たちは、地域の環境美化・環境啓発活動に積極的に参画します。
- 自主的、計画的な環境保全への取り組み
 - (1) 私たちは、環境マネジメントシステムを導入し、自主的・具体的な目標と行動計画を定めて、日常の業務を推進します。
 - (2) 私たちは、環境に関する啓発・教育活動を推進し、環境意識の向上に努めます。
 - (3) 私たちは、ステークホルダーに対して、積極的に環境情報を発信します。
 - (4) 私たちは、環境コミュニケーションを通じてステークホルダーの意見を幅広く収集し、環境保全活動に反映します。

環境経営のアプローチ

環境経営のコンセプト

クボタグループは、ブランドステートメントである「For Earth, For Life」を環境経営のコンセプトとしています。これは、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続けていくために、環境に配慮した製品・技術・サービス・企業活動を通じて、事業成長と環境保全への貢献を両立し、社会との継続的な相乗発展をめざすことを示しています。このコンセプトに加え、パリ協定で示された気候変動対策の方向性や資源循環を重視するサーキュラー・エコノミーの考え方も考慮し、環境宣言および環境基本行動指針を制定しています。

環境経営の取り組みにおいて、「気候変動の緩和と適応」「循環型社会の形成」「水資源の保全」「化学物質の管理」「生物多様性の保全」の5つを「環境保全の基本項目」として定めています。食料・水・生活環境の分野における社会課題の解決に寄与する製品・技術・サービスの提供と、企業活動における環境負荷の削減および環境リスクの低減を通じて、社会の発展と地球環境保全に貢献していきます。



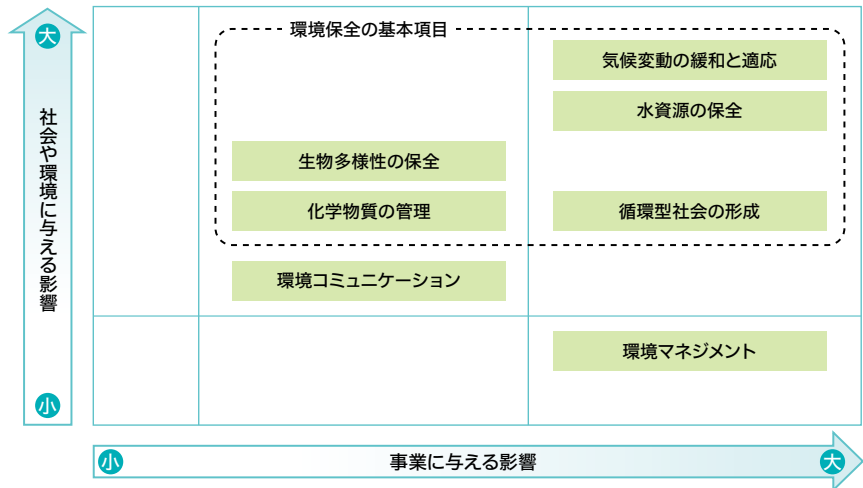
環境経営におけるマテリアリティ

クボタグループの環境保全活動について、事業における重要度とステークホルダーからの要請や期待、社会動向を考慮してマテリアリティ（重要課題）を特定しています。

マテリアリティの特定プロセス

Step 1	情報収集・分析 国際的な枠組み（パリ協定、TCFD提言、TNFD提言など）や政策・社会動向（各国開示規制、サーキュラー・エコノミーなど）、外部評価（CDP、MSCIなど）の主要指標、クボタグループの事業分野でのグローバルトレンドなどについて、情報収集と分析を行いました。
Step 2	マテリアリティの抽出 経営層主導による環境関連の社内会議での検討や社内関係部門へのヒアリング、ESG（環境・社会・ガバナンス）投資機関や社外有識者との対話を通じて、環境保全における課題を抽出しました。
Step 3	マテリアリティの特定 抽出した課題について「ダブルマテリアリティ」の考え方に基づいて、当社事業の社会や環境への影響やステークホルダーにとっての重要度とクボタグループにとっての重要度の両面から検討し、特定した重要課題をマトリックス表にマッピングしました。
Step 4	重点施策の策定と実行 ステークホルダーとクボタグループの双方にとって重要度が高い課題に関する影響（リスクと機会）を抽出したうえで、重点施策を策定し、着実に推進していきます。

マテリアリティマトリックス



マテリアリティに対する認識

気候変動の緩和と適応	気候変動に起因すると見られる異常気象などによる自然災害が頻発するなか、気候変動への対応は世界規模の課題となっています。クボタグループは、グローバルに事業を展開する企業グループとして、事業のバリューチェーンにおける温室効果ガス排出量の削減（気候変動の緩和策）を進めていくことに加え、気候変動の影響による被害の回避や軽減をするための適応策にも取り組んでいくことが重要であると考えています。
水資源の保全	安全な飲み水へのアクセスは人々の重要な生活基盤です。しかし、世界では安全な飲み水にアクセスできない人々が数多くいます。今後、気候変動の影響により水の偏在化が進んでいくことが予想されます。クボタグループは、「水」を事業領域の一つとしており、水インフラの整備を通じて安心・安全な水の供給に、より一層貢献していくことに加え、事業所での節水や排水リサイクル、水質関連リスク管理など、地域における水資源の保全に取り組んでいくことが重要であると考えています。
循環型社会の形成	鉱物資源は現代社会で多用されていますが、地球に存在する量には限りがあります。また近年、廃棄物の増加や海洋プラスチック汚染が世界的な問題となっています。クボタグループは、廃棄物処理事業や関連機器の提供などにより、人々の暮らしや経済活動で発生するごみ関連の課題解決やサーキュラー・エコノミーの実現に向けて取り組んでいくことに加え、事業のバリューチェーンにおいても、資源の有効活用や廃棄物削減を進めていくことが重要であると考えています。
生物多様性の保全	農業において、生物は収穫対象の資源であり、生物や生態系の多様性は豊かで安定的な食料生産に欠かせない要素です。クボタグループは、「食料・水・環境」を事業領域としており、農業の効率化や多様なニーズへの対応および安心安全な水の供給、資源循環のソリューションなど、生物多様性や自然資本の保全に貢献する製品・サービスを提供していくこと、また、生物多様性や自然資本への影響評価をふまえた事業活動を行うことや事業所周辺の自然環境を保護することが重要であると考えています。
化学物質の管理	化学物質は、人々の暮らしに欠かせないものとなっています。一方で、化学物質は人体や生態系に多大な影響を与える可能性があり、適切な使用・管理のために法規制が強化されています。クボタグループは、お客様や事業所周辺の方々、従業員、生態系への影響を最小化するために、製品に含有する化学物質や事業所で取り扱う化学物質を適切に管理することが重要であると考えています。

編集方針	Chapter 1 統合報告		Chapter 2 ESG報告				対照表
	1 プロフィール	2 価値創造	1 環境	2 ステークホルダー	3 人材	4 ガバナンス	

リスクと機会

金融安定理事会(FSB)が設立した気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)は、2017年6月に、企業に対して気候変動の財務影響を把握し開示することを求める最終報告書を公表しました。また、自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)は2023年9月に、企業活動による自然環境や生物多様性への影響を評価し、情報開示する枠組みに関する提言を公表しました。

クボタグループでは、TCFDやTNFDなどが開示を求めるリスク(移行リスク、物理的リスク)と機会をふまえ、ステークホルダーおよびクボタグループにとって重要度が高いと考えるマテリアリティ(環境保全の基本項目)に関する影響を、リスクと機会の側面で継続的に把握することに努めています。そのうえで、リスクの低減や機会に対する価値創造に向けた取り組みを進めています。

		想定されるシナリオ	当社への影響	発現時期*			
				短期	中期	長期	
気候変動の緩和と適応	リスク	・企業に対する省エネルギー対応や温室効果ガスの排出抑制に関する規制などの強化	規制対応コスト増			→	
		・脱炭素化に向けた動きが加速し、エネルギー構成の変化や再生可能エネルギーの利用拡大などによるエネルギー価格高騰	製品開発・製造コスト増			→	
		・気候変動に起因する台風や豪雨など気象災害の頻発化・激甚化	自社やサプライヤーの操業への悪影響			→	
		・害虫増加や農作物の収量減少	販売機会の損失			→	
		・耕作適地の移動などによる農業形態の変化				→	
		・市場や顧客の気候変動への関心の高まりによる電動化などの次世代動力への移行やエネルギー効率の悪い製品の淘汰	製品開発コスト増 販売機会の損失			→	
		・気候関連対応の開示要求の拡大、規制強化	対応コスト増、外部評価の低下	→		→	
	機会	・省エネルギー・創エネルギー・脱炭素化を可能とする製品・サービスなどの市場投入	販売機会の拡大	→		→	
・事業所における高効率機器への更新など省エネルギー対策の加速		生産性の向上	→		→		
・農業形態の変化に対応する農業機械や営農ソリューションのニーズ拡大		気候変動適応ビジネスの拡大		→	→		
・水害や干ばつなどの気象災害に強い水インフラ設備のニーズ拡大					→		
循環型社会の形成	リスク	・廃プラスチックの輸出入規制、プラスチック包装材規制、廃棄物関連規制などの強化	規制対応コスト増	→		→	
		・資源枯渇や資源価格の高騰	製造コスト増	→		→	
		・循環型経済への移行に向けた再生材の利用拡大	製品開発・製造コスト増		→	→	
	機会	・リサイクル素材の利用など資源循環に配慮した製品の市場投入	販売機会の拡大			→	
		・環境事業・廃棄物処理事業の展開による資源有効活用(回収、再利用、再資源化)への貢献				→	
		・製品のメンテナンス性向上や使用済み製品のリサイクル推進				→	
		・事業所における省資源対策の加速	資源効率の向上	→		→	
	水資源の保全	リスク	・排水基準の遵守不備など ・水関連規制強化など	罰金・操業停止 社会的信用の低下 規制対応コスト増			→
・水インフラの老朽化や産業用に利用可能な水の不足による水価格の高騰			製造コスト増	→		→	
・気候変動に起因する水害や干ばつなどの気象災害の頻発化・激甚化 ・水ストレスリスクの高い地域における水使用制限			自社やサプライヤーの操業への悪影響			→	
・水資源の不足による農作物の収量減少 ・耕作適地の移動などによる農業形態の変化			販売機会の損失		→	→	
・水リスクの高い地域における製品・サービスニーズの変化			製品開発・製造コスト増		→	→	
機会			・安全安心な水を確保する水環境関連製品、規制強化に対応する廃水処理・再生処理設備、ソリューションニーズの拡大	販売機会の拡大	→		→
			・事業所における節水、排水再利用の拡大	生産性の向上	→		→
		・水害や干ばつなどの気象災害に強い水インフラ設備のニーズ拡大	気候変動適応ビジネスの拡大	→		→	
化学物質の管理		リスク	・化学物質関連の環境基準などの遵守不備 ・化学物質関連規制の強化など	罰金・操業停止 社会的信用の低下 規制対応コスト増	→		→
			機会	・排出ガス規制や有害物質使用規制に対応した製品の市場投入	販売機会の拡大	→	
	・事業所における有害懸念物質の使用削減	作業環境の改善		→		→	
	・事業所における塗料使用量削減や歩留まり改善	生産性の向上		→		→	
生物多様性の保全	リスク	・生物多様性・自然資本に関連する規制違反	罰金、訴訟			→	
		・自然資本の減少	原材料および水資源の不足 調達コスト増	→		→	
		・不適切な土地利用、汚染物質排出、資源の過剰消費など ・環境性能の低い製品の販売	地域コミュニティからの訴訟 社会的信用の低下 顧客離れ		→	→	
		・生物多様性・自然資本の保全対応に関する開示要求の拡大、規制強化	対応コスト増、外部評価の低下	→		→	
		機会	・農業・肥料の過剰使用の抑制など、持続可能な農業に貢献する製品・サービスのニーズ拡大	販売機会の拡大			→
	・排出ガス・騒音・振動を抑制する製品などの市場投入						
	・資源回収およびリサイクルに寄与する製品・サービスのニーズ拡大					→	
		・地域との協働による生物多様性・自然資本に配慮した活動の推進	ブランドイメージの向上 従業員の環境意識の向上	→		→	

*発現時期は、短期(3年以内)、中期(3年超5年以内)、長期(5年超)を示します。

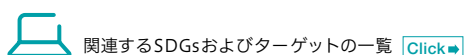
重点施策

特定したマテリアリティに対応するため、バリューチェーンの視点から重点施策を推進しています。

	事業のバリューチェーン (環境配慮製品・サービスの拡充 P96～98)			12 つくる責任 つかう責任
	設計開発・調達	生産・物流	使用・廃棄	
気候変動の緩和と適応 (P51～72)   	・最適地調達 ・分散調達	・クボタ生産方式の考え方に基づくエネルギーのムダ・ロス削減 ・廃エネルギーの回収利用 ・燃料転換 ・再生可能エネルギーの利用拡大 ・物流効率の向上 ・モーダルシフト ・BCP対策の推進	・低燃費化 ・次世代動力化 ・低・脱炭素燃料の活用 ・動力の脱炭素化や社会のGHG排出抑制に向けた研究開発 ・作業・管理の効率化、省力化 ・施工時の省エネルギー	
循環型社会の形成 (P73～76)   	・リサイクル素材の使用 ・部品点数の削減 ・梱包材の削減	・省資源化 ・廃棄物の3R・機能材化 ・プラスチックの削減 ・梱包材の削減 ・廃棄物の適正管理 ・システムを活用した廃棄物管理の強化	・長寿命化 ・メンテナンスの容易化 ・リサイクルの推進 ・廃棄時の適正処理	
水資源の保全 (P77～79)   	・水リスクの影響評価 ・最適地調達 ・分散調達	・水資源の3R推進 ・排水の適正管理 ・BCP対策の推進	・節水化 ・排水の浄化やリサイクルの推進 ・水インフラの整備や管理の効率化	
化学物質の管理 (P80～82)   	・有害懸念物質の使用量削減	・VOC排出量の削減 ・有機溶剤の代替化 ・化学物質の適正管理	・排出ガスのクリーン化 ・土壌、水域への環境負荷低減	
生物多様性の保全 (P83～95)  	・自然資本への依存や影響の評価	・自然資本への依存や影響の評価 ・環境保全活動の推進と環境負荷の削減 ・事業所構内や周辺の美化・緑化	・土壌、水域の保全 ・騒音、振動の低減	
環境マネジメント (P99～104) 	・経営層主導によるグローバルな環境経営の推進 ・環境保全中長期目標に向けた計画的な環境負荷削減 ・環境リスクアセスメントおよびデューデリジェンス実施による環境リスクの低減 ・製品環境アセスメントによる環境配慮設計 ・グリーン調達の推進 ・地球環境保全や社会課題の解決に寄与する製品・サービスの開発 ・環境保全ルールに則ったコンプライアンスの徹底 ・環境教育・環境意識啓発活動の推進			
環境コミュニケーション (P105～108) 	・環境報告書・Webサイトを通じた情報発信の強化 ・各国サステナビリティ情報開示規制への対応 ・ターゲットに合わせた環境コミュニケーションの推進 ・ステークホルダーとの双方向コミュニケーションの充実 ・地域の環境保全活動への参画			

環境保全活動とSDGsの関わり

クボタグループの環境保全活動は、SDGsと深く関わりがあります。さらに環境保全活動とSDGsの関連性を示すため、SDGsのターゲットとの関連を整理しています。



環境ビジョン

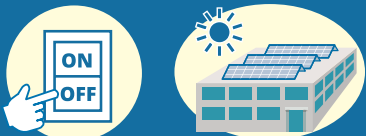
食料問題や地球温暖化などの地球規模の社会課題により将来の不確実性が増すなか、SDGsやパリ協定など、世界共通の長期目標が掲げられています。気候変動問題については各国がCO₂排出実質ゼロやカーボンニュートラルを宣言するなど、「脱炭素」社会への移行に向けた動きが加速しています。また、大量生産・大量消費・大量廃棄につながる従来型の経済から、製品と資源の価値を可能な限り長く保持・維持し、廃棄物の発生を最小化した経済をめざす循環経済（サーキュラー・エコノミー）に向けた動きも進んでいます。

クボタグループは、「For Earth, For Life」を環境経営のコンセプトに、持続可能な社会の実現に貢献していくことをめざしており、気候変動対策をはじめ環境保全を企業活動における重要課題として捉えています。当社は、クボタグループ長期ビジョン「GMB2030」と合わせ、2050年に向けた環境面から事業活動の方向性を示す「環境ビジョン」を掲げ、その実現に向けた取り組みを推進しています。

環境ビジョン～2050年に向けて環境面からのありたい姿～

「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。

カーボンニュートラルに向けたチャレンジ

スコープ1, 2: 拠点での排出削減 	・クボタ生産方式（KPS）の考え方に基づくエネルギーのムダ・ロス削減や生産性向上などの省エネルギー対策、燃料転換を推進します ・再生可能エネルギーの利用を拡大します
スコープ3: 製品からの排出削減 	・農業機械、建設機械で電動製品の開発、燃料電池製品の開発を進めます ・エンジン、エンジン搭載製品において低・脱炭素燃料の利用拡大を進めます ・より少ないエネルギーでより多くの作業が精密にできるよう、製品使用時の効率改善を進めます
社会の温室効果ガス: 社会活動からの排出抑制 	・農業からの温室効果ガス排出抑制に貢献するソリューションを開発します ・資源の回収・再生産化の技術を提供し、サーキュラー・エコノミーと資源採取・精製にともなう温室効果ガス排出抑制に貢献します ・都市インフラの管理効率化につながるソリューションを開発します

取り組みの詳細はP68～72参照

編集方針	Chapter 1 統合報告		Chapter 2 ESG報告				対照表
	1 プロフィール	2 価値創造	1 環境	2 ステークホルダー	3 人材	4 ガバナンス	

カーボンニュートラルでレジリエントな社会の実現に向けて

当社は、原材料や部品を調達し、さまざまな製品に加工してお客様に提供しています。その過程やお客様による製品の使用において、エネルギーなどの資源を消費しています。今後も事業をグローバルで継続していくためには、限りある資源を効率的かつ持続可能な方法で利用する必要があります。私たちは気候変動の緩和およびカーボンニュートラルの実現に向け、事業活動における温室効果ガスの排出抑制やクボタ生産方式(Kubota Production System, KPS)に基づくエネルギーのムダ・ロス削減の徹底、燃料転換、廃エネルギーの回収・再利用などを計画的に推進していきます。また、事業所で使用するエネルギーを100%再生可能エネルギーに転換することをめざしています。

私たちは気候変動の緩和(温室効果ガスの排出抑制)に加え、気候変動への適応(気候変動の影響による被害の回避・軽減)や水・廃棄物問題への対応など、環境保全活動や環境配慮製品・ソリューションの提供を通じ、持続可能な、とりわけ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ていきます。

農業分野における土地利用を含めた食料分野からの温室効果ガス排出量は世界の総排出量の約23%を占めるといわれており、効率的な食料生産が行われなければ、さらに温室効果ガスの排出が増加すると考えられています。IPCCの第6次評価報告書によると、CO₂よりも温室効果の高いメタンや亜酸化窒素の濃度も上昇しており、排出抑制の対策が必要とされています。また、気候変動は耕作適地の縮小・移動や農業形態、生態系にも影響を与えます。農村部では都市化の影響による働き手の減少もあり、効率的な食料生産や耕作面積当たりの収量増加が求められています。

当社の事業領域である「食料」分野では、スマート農業や農業機械の自動運転、営農技術や水環境ソリューション技術などをさらに進化させることにより、CO₂に加えてメタンや亜酸化窒素の排出抑制や、より効率的な食料生産に貢献できると考えています。農作業の効率を高めることで、農業の生産性向上に加え、省エネルギー化や肥料や農薬の省資源化、農地拡大のための森林伐採の抑制など、農業分野における温室効果ガスの排出抑制を進めていきます。

気候変動の影響により気象災害の頻発化・激甚化が顕著になっています。また、利用可能な水資源は地域的に偏在しており、安全な水を利用できない人口は16億人にのぼります。気候変動による世界の気温上昇を1.5°C未満に抑えられたとしても、水不足に直面する人口は増加すると予想されています。また、人口増加と生活水準の向上は、大量生産・大量消費・大量廃棄による資源・廃棄物問題や農業用水の不足をさらに深刻化させることが想定されます。

「水・環境」分野では、防災や災害復旧に貢献する製品や、AI・IoTを活用した効率的な水監視・管理システムなど、気象災害の頻発や農業形態の変化、作業中の熱中症の増加などの気候変動の影響による被害を回避・軽減できる製品・サービス・ソリューションを提供していきます。また、水資源・廃棄物の高度な循環を促進するため、資源回収ソリューションの提供および水質汚濁や大気汚染を抑制する製品・サービスもさらに拡充し、サーキュラー・エコノミーと自然災害に強いまちづくり、レジリエントな社会の実現に貢献していきます。

環境ビジョン策定にあたり

クボタの事業を取り巻く2050年の世界

国連気候変動に関する政府間パネル(Intergovernmental Panel on Climate Change, IPCC)や世界資源研究所(World Resources Institute, WRI)などのシナリオをふまえ、1.5°C/2°Cおよび4°C気温が上昇した場合の2050年の社会像を分析しました。気候変動や水リスクをはじめとした地球規模の環境問題は、今後、エネルギーや水価格の高騰および自然災害の頻発など当社の操業に悪影響を与えるだけでなく、事業領域である「食料・水・環境」における社会課題をますます深刻にする可能性があります。また、これら環境問題への対応の遅れは当社の事業活動のリスクとなり得ます。今後もグローバルで事業を継続していくためには、SDGsの達成に向けて社会課題の解決に貢献する事業展開と環境問題への対応を含めたESG経営の両立が不可欠であると考えています。

● 2050年の世界

世界人口はアフリカやアジアなどの新興国を中心に増加し、2050年には100億人近くになり、それにともない食料需要も約1.6倍に増加すると予想されています。また、経済発展は、人々の生活環境を改善したいというニーズを高め、世界的なエネルギー需要の拡大や多くの資源消費につながります。これは水需要についても同様です。水需要は、特に経済発展を支える製造業や発電用、家庭用などで増加し、2050年までに約1.6倍になると予想されています。

食料や水需要の増加、都市化などによるエネルギー需要拡大、食料生産のための新たな土地開墾などは、気候変動の問題を悪化させる可能性があります。気候変動により降雨パターンが変化すると、乾燥や多雨となる地域が移動して従来通りの農作物の生産ができなくなることや、気象災害が頻発化して洪水などの水害被災人口が増加するなど、人々の暮らしに多大な悪影響を及ぼす可能性があります。

限りあるエネルギーなどの資源を有効活用せず、現在の経済活動や社会活動を継続していけば、いずれ人々の生活そのものが成り立たなくなる可能性があります。

● 気温上昇が1.5°C/2°C以下となる世界

各国ではパリ協定で掲げられた目標を達成していくため、省エネルギーやCO₂排出削減の動きが加速し、関連規制が強化され、さらに市場や顧客の気候変動への関心は高まっていくと考えています。そのため、省エネルギー化や脱炭素化、電動化のニーズが高まると想定しています。

例えば、当社の主要製品であるトラクタ、コンバイン、田植機、建設機械、エンジンは日本、欧州、米国などの排出ガス規制の対象となっています。エンジンは都市部の開発などで活躍する建設機械にも使用されています。今後、さらに各国のエンジンに対する規制強化が考えられ、排出ガス規制に適合するエンジンや従来の性能を継続しつつ脱炭素化に貢献するエンジンの開発に対する投資は増加するものと考えています。また、気候変動の緩和に向けた取り組みが各国で進むと、炭素税などが強化され、化石燃料を使用した発電の割合が減少する反面、再生可能エネルギーによる発電の割合が増加し、エネルギー価格の高騰が予想されます。

世界各国で気候変動に関連した製品の環境性能への法規制の要求が強化されていくと、クボタが提供する農業機械や建設機械、水処理関連などの分野においても、エネルギー効率の高い製品や、それを可能とするソリューションへのニーズが高まると考えられます。事業活動においてもエネルギー調達コストの増加リスクに対し、いままで以上に、省エネルギーや再生可能エネルギーの利用拡大が重要な課題になると考えています。

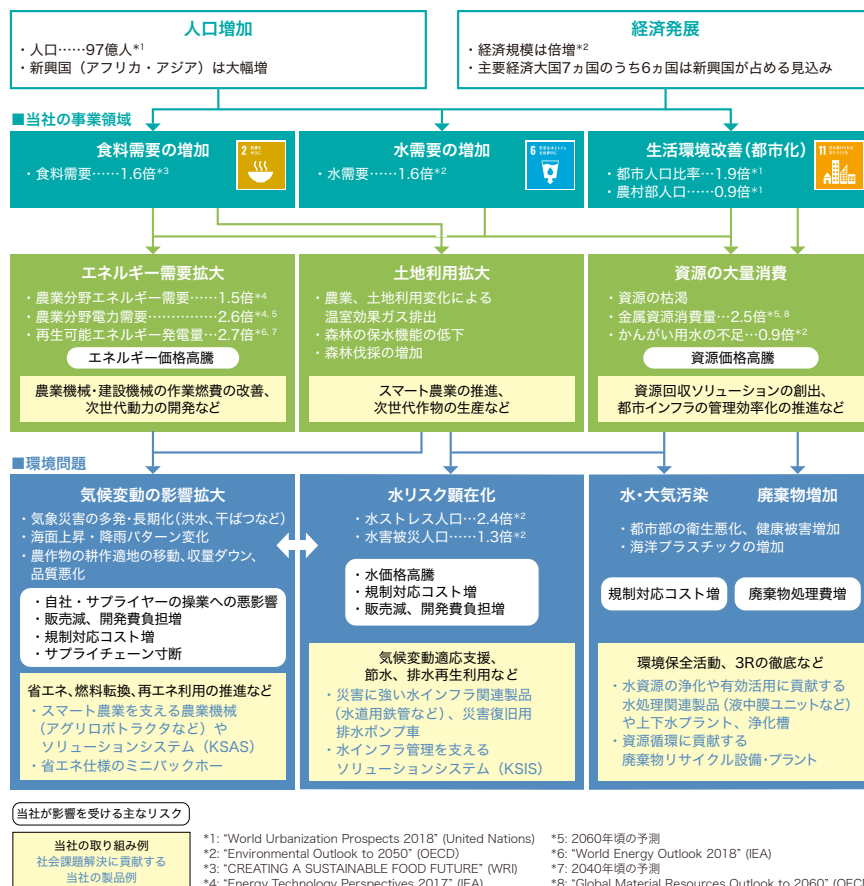
● 気温が4°C上昇する世界

世界の平均気温が4°C上昇すると、降水・気象パターンが変化し、近年世界でみられる台風や豪雨などの気象災害が一層増加すると予想されます。地域によっては干ばつにより、事業活動や生活に必要な安全な水へのアクセスが困難となる可能性もあります。これらの影響により、事業活動の停止や農作物などへの影響、水インフラなどの生活基盤への被害が増加すると考えられます。

例えば、沿岸部や多雨地域では、豪雨や洪水が発生した場合、工場の浸水、停電、物流停止や出荷遅延を招く可能性があります。また、これら気象災害の増加・長期化により、さらなる被害の拡大が懸念されます。農作物の生産においても、気候変動の影響により耕作適地の移動や農作物の収量への悪影響が予想され、農業機械などの販売に影響を及ぼす可能性があります。一方で、気候変動は干ばつを発生させる可能性もあります。これにより当該地域の水不足や取水制限など、事業活動上のリスクが生じる可能性もあります。

気候変動は耕作適地の移動や農作物生産にも影響を及ぼすと予想されますが、限られた土地でより効率的な生産を実現するためのスマート農業や、多様な気象条件下でも農業を継続していける農業ソリューションの必要性も高まると考えます。同様に、自然災害が発生したとしても、人々の生活環境を維持することができる、自然災害に備えたまちづくりへの貢献も重要な課題となってくると考えています。

これらはクボタグループの環境ビジョン検討にあたりTCFD提言に基づいたシナリオ分析の結果概要であり、2050年の世界は各シナリオと異なる可能性があります。今後も、継続してTCFD提言に基づいた開示拡充に努めていきます。



求められる社会像

今後、人々の暮らしがますます豊かになるのにもとない、解決すべき環境問題も発生します。しかし、これは、地球環境を犠牲にして成り立つ社会を望むということではありません。気候変動の影響をふまえた将来の社会像を分析した結果、クボタグループは、2050年や、さらにその先の未来が持続可能な世界であるために、社会が求める姿は次の通りであると考えています。

◇温室効果ガス排出量の抑制など気候変動の緩和に向けたカーボンニュートラルな社会の実現

◇資源利用の効率化、自然環境と調和した経済活動、気候変動へ適応できるレジリエントな社会の実現

環境保全中長期目標と実績

クボタグループは、環境経営を推進しサステナブル企業として、SDGsやパリ協定などのさまざまな社会動向をふまえ、2050年における環境面でのありたい姿を示した環境ビジョンを策定しています。ビジョンの実現に向けて計画的な環境負荷削減を進めるために、中長期目標を策定して活動をグローバルで推進しています。これらの目標達成に向けて生産および製品開発段階において計画的に取り組みを進めています。

環境保全長期目標2030および実績

気候変動の緩和と適応

世界各国では、カーボンニュートラルの実現を宣言するなど、脱炭素に向けた動きが加速しています。クボタグループでは、環境ビジョンにおいて2050年までにカーボンニュートラルの実現に挑戦することを表明しました。このような世界の動向や将来社会が求める姿をふまえ、2022年に「環境保全長期目標2030」において、国内クボタグループを対象としていたCO₂排出削減目標をグローバル拠点に拡大するとともに、目標値を上方修正しました。拠点におけるエネルギー消費を削減する省エネ活動の継続、キュボラの電炉化などの燃料転換によるCO₂排出削減、さらに再生可能エネルギーの利用拡大などを通じ、カーボンニュートラルの実現に向けた取り組みを推進していきます。

2030年 目標	2030年に、クボタグループのCO ₂ 排出量*を2014年度比で 50%削減 します
実績 	2025年度は、クボタグループのCO ₂ 排出量*を2014年度比で 34.4%削減 しました

*CO₂排出量は、クボタグループ全拠点(100%)のスコープ1およびスコープ2を対象とし、エネルギー起源CO₂以外の温室効果ガスを含みます。

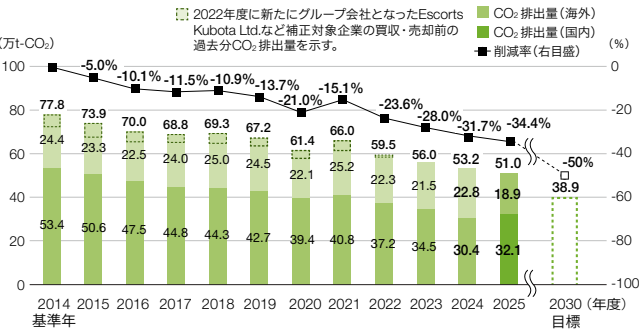
環境配慮性の高い製品の開発

2025年度は、新たに60件をエコプロダクツとして認定しました。

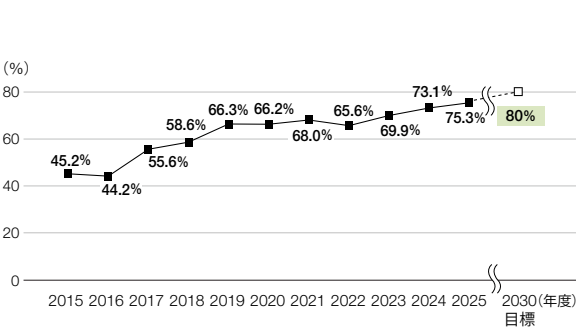
2030年 目標	エコプロダクツ認定製品売上高比率を2030年に 80%以上 にします 2030年以降に上市する新製品はすべてエコプロダクツ認定製品をめざします
実績 	2025年度のエコプロダクツ認定製品売上高比率は、 75.3% でした

● 環境保全長期目標に対する実績推移

クボタグループ-スコープ1, 2のCO₂排出量*1



エコプロダクツ認定製品売上高比率*2, 3



*1 グループ全体のCO₂排出量への影響が大きい買収・売却した企業のCO₂排出量を買収・売却以前に遡り補正しています。補正対象となった企業は、新たにグループ会社となったGreat Plains Manufacturing, Inc. (2016年)およびEscorts Kubota Ltd. (2022年)、事業譲渡したP.T. METEC SEMARANG (2017年)です。補正しなかった場合のCO₂排出量は2014年度71.4万t-CO₂、2015年度67.4万t-CO₂、2016年度64.7万t-CO₂、2017年度64.5万t-CO₂、2018年度64.7万t-CO₂、2019年度63.0万t-CO₂、2020年度57.0万t-CO₂、2021年度61.3万t-CO₂、2022年度58.5万t-CO₂となります。2023年度以降は補正対象となる買収・売却はありませんでした。

*2 エコプロダクツ社内認定制度で基準をクリアした製品の売上高比率
エコプロダクツ認定製品売上高比率(%) = エコプロダクツの売上高 ÷ 製品の売上高(工事、サービス、ソフト、部品・付属品を除く) × 100

*3 分母となる製品の売上高にセラミック素材であるTXAXの売上高を含みます。

 各指標の算定方法は「環境パフォーマンス指標算定基準(P116)」を参照してください。

「クボタレポート2026」に記載の環境関連の2025年度実績は、ソコテック・サーティフィケーション・ジャパン株式会社の第三者保証を受けており、保証の対象となる指標には「」マークを付しています。

環境保全中期目標および実績

2021年度より2025年を目標年とする環境保全中期目標達成に向けた取り組みを進めてきました。また、継続的な改善活動を実践していくために、次期中期として2030年に向けた目標(P48参照)も設定しています。今後も生産拠点および製品開発において、目標達成に向けた取り組みを計画的に進めていきます。

対象範囲	課題	取り組み項目	管理指標*3	基準年度	2025年度目標*9	2025年度実績	達成状況
グローバル 生産拠点	気候変動の 緩和と適応	CO ₂ 削減*1	CO ₂ 排出原単位 (スコープ1, 2)	2014	▲45%	▲49.6%	○
			再生可能エネルギー利用率*4	—	20%以上	23.1%	○
		省エネルギー 推進	エネルギー使用原単位	2014	▲35%	▲37.1%	○
	循環型社会の 形成	廃棄物削減	廃棄物排出原単位	2014	▲45%	▲58.4%	○
			有害廃棄物排出原単位*5	2019	▲17%	▲18.5%	○
			再資源化率(国内)*6	—	99.5%以上を維持	99.4%	×
			再資源化率(海外)*6	—	90.0%以上を維持	96.7%	○
	水資源の保全	水資源節約	水使用原単位	2014	▲35%	▲40.4%	○
	化学物質の管理	VOC削減*2	VOC排出原単位	2014	▲42%	▲42.1%	○
製品	製品の環境性能 向上	エコプロダクツ の拡充	エコプロダクツ認定製品 売上高比率*7	—	70%以上	75.3%	○
		資源の有効利用	リサイクル素材使用率*8	—	70%以上を維持	85.2%	○

対象範囲	課題	取り組み項目	管理指標	2025年度実績	達成状況
グローバル 生産拠点	循環型社会の 形成	資源効率向上	・事業所内での使い捨てプラスチック削減	P76参照	○
			・取引先と協働し梱包材の省資源化、リターナブル化		
			・ペーパーレス化		
	水資源の保全	排水管理	・排水処理設備や水リサイクル設備の運用により、排水の放流先の基準に応じた適切な排水管理を行う	P79参照	○
	生物多様性の 保全	事業所での 生物多様性の 保全	・事業所内の緑化やビオトープの設置などを通して、自然環境の保護と生物多様性の保全を推進する	P94参照	○
		社会貢献活動 の推進	・社会貢献活動として地域の自然環境保護や生物多様性の保全を推進する	P95参照	○
製品	製品の環境性能 向上	資源の有効利用	・新規部品の素材を表示し、素材情報を提供する*10	推進中*12	○
		排出ガス規制 対応	・最新の排出ガス規制(Stage V)に対応した産業用ディーゼルエンジンを開発し、搭載製品*11を市場に投入する ・最新の車両排出ガス規制に適合した車両を市場に投入する	推進中*13	○

*1 CO₂排出量は、基準年のスコープ1およびスコープ2の90.6%を対象とし、エネルギー起源CO₂以外の温室効果ガスを含みます。エネルギー起源CO₂の算定において、電力の排出係数は基準年度の値を使用します。

*2 VOC(揮発性有機化合物)は、クボタグループでの排出量に占める割合が大きい物質を対象としています。2022年までは、キシレン、トルエン、エチルベンゼン、スチレン、1,2,4-トリメチルベンゼン、1,3,5-トリメチルベンゼンの6物質。2023年度からは、キシレン、トルエン、エチルベンゼン、スチレン、トリメチルベンゼンの5物質としています。

*3 原単位は生産高当たりの環境負荷量です。海外拠点の生産高を円換算する際の為替レートは、2014年度の値を使用します。生産高は各生産拠点において当該年度に生産または出荷した製品の個数と販売単価を掛けたものの合計値です。

*4 対象範囲はグローバル拠点です。

*5 日本国内は特別管理産業廃棄物、海外はその国や地域の法令で定められた有害廃棄物を対象としています。

*6 再資源化率(%)=(有価物売却量+社外再資源化量)÷(有価物売却量+社外再資源化量+埋立量)×100 社外再資源化量には熱回収量を含みます。

*7 エコプロダクツ社内認定制度で基準をクリアした製品の売上高比率
エコプロダクツ認定製品売上高比率(%)=エコプロダクツの売上高÷製品の売上高(工事、サービス、ソフト、部品・付属品を除く)×100

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

*9 ▲は「マイナス」を意味します。

*10 社内基準に則り、樹脂部品の素材表示や仕様書による素材情報を提供しています。

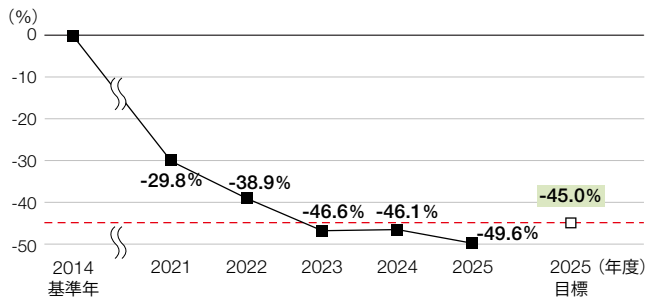
*11 欧州排出ガス規制(欧州Stage IVおよびV)相当に対応したエンジンを搭載した欧州・北米・日本・韓国向けトラクタ、コンパイン(出力帯:56kW≦P<560kW)を対象とします。

*12 素材情報の提供方法に関する社内基準を整備し、運用を開始しています。

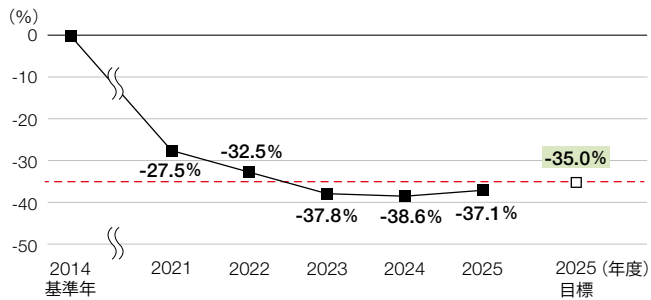
*13 市場投入された排出ガス規制に対応した製品は当社ホームページをご参照ください。

● 環境保全中期目標に対するグローバル生産拠点の実績推移

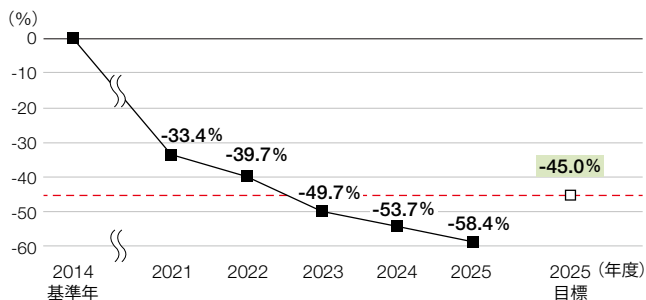
CO₂排出原単位削減率の推移*



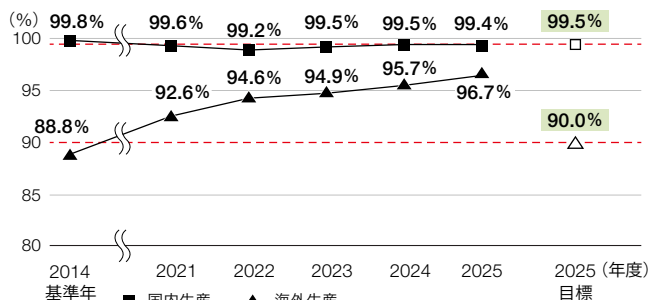
エネルギー使用原単位削減率の推移*



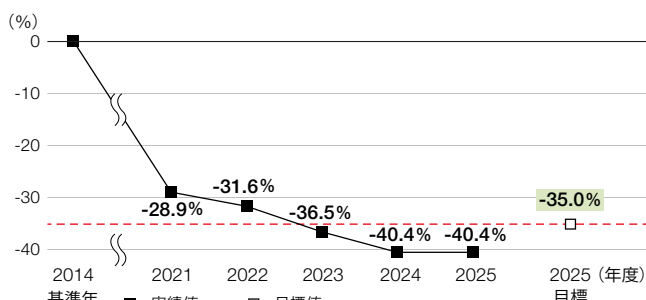
廃棄物排出原単位削減率の推移*



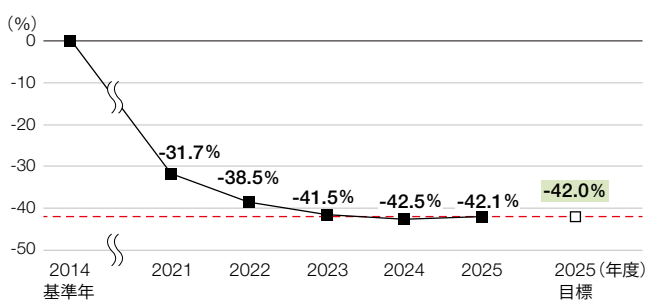
廃棄物再資源化率の推移*



水使用原単位削減率の推移*



VOC排出原単位削減率の推移*



* グループ全体の環境負荷量への影響が大きい買収・売却した企業の環境負荷量を買収・売却以前に遡り補正しています。補正対象となった企業は、新たにグループ会社となったGreat Plains Manufacturing, Inc. (2016年)およびEscorts Kubota Ltd. (2022年)、事業譲渡したP.T. METEC SEMARANG (2017年)です。2023年度以降は補正対象となる買収・売却はありませんでした。

次期環境保全中長期目標

これまで環境負荷削減の取り組みを進めてきた環境保全中期目標は2025年が目標年でした。環境ビジョンで掲げた2050年のありたい姿の実現に向けて2030年の目標を上方修正するとともにCO₂削減の長期目標として2040年の目標を設定しました。なお、2023年を基準とする2030年のCO₂排出量削減目標では、SBTiが求める気温上昇を1.5℃以内に抑えるために必要な目標水準である年率4.2%以上の削減に取り組めます。

対象範囲	課題	取り組み項目	管理指標	基準年度	2030年度目標	2040年度目標
グローバル 生産拠点	気候変動の緩和と適応	CO ₂ 削減	CO ₂ 排出量	2014	▲50%	▲75%
				2023	▲30%	—
			CO ₂ 排出原単位(スコープ1,2)	2014	▲60%	—
			再生可能エネルギー利用率	—	60%以上	—
	循環型社会の形成	省エネルギー推進	エネルギー使用原単位	2014	▲45%	—
			廃棄物排出原単位	2014	▲60%	—
			有害廃棄物排出原単位	2019	▲35%	—
製品	製品の環境性能向上	エコプロダクツの 拡充	再資源化率	—	96%以上	—
			水資源の保全	2014	▲45%	—
			化学物質の管理	2014	▲42%	—
			エコプロダクツ認定製品 売上高比率	—	80%	—

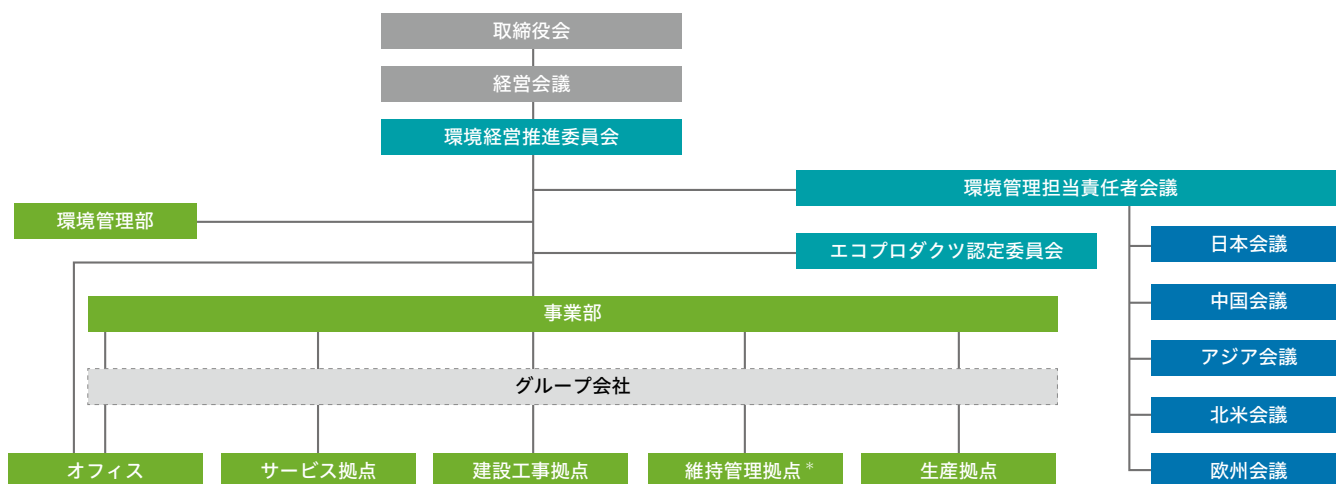
環境経営推進体制

経済発展にともない私たちのまわりには気候変動や水リスク、海洋プラスチック問題など、さまざまな環境問題が発生しています。世界は脱炭素化やサーキュラー・エコノミーなどに向けた動きを加速させ、企業に対してもこれら環境問題を解決する活動を期待しています。

企業は、変化する社会動向を先読みし、環境経営の方向づけや目標を達成するための戦略策定が必要となります。また、グローバルで活動を展開するためのPDCAサイクルの実践も不可欠です。クボタグループは今後も社会の発展と地球環境保全に貢献する環境経営を支える体制を強化していきます。

組織体制

2014年度より、経営層主導の推進体制による戦略的で独自性のある環境経営の実現を図ってきました。また、グローバルで環境経営を推進していくため、「環境管理担当責任者会議」を日本、中国、アジア、北米、欧州の地区ごとに展開しています。



*環境プラントの運転やメンテナンスを事業として行っている拠点

経営層主導による環境経営の実践

当社では経営層による環境関連の課題や対応戦略の検討・審議を行っています。2025年度は、「KESG経営戦略会議」を通じて、気候変動などの地球環境問題および事業環境を踏まえ、環境保全に関する中長期目標や重点施策等、クボタグループの環境経営の中長期的な方向性を審議し、重点的に取り組むべき事項や計画を決定しました。環境関連の課題について、2025年度は3月、11月の合計2回審議しました。

審議結果は取締役会や執行役員会に報告するとともに、グループ内に展開しています。また、グループ全体の環境保全活動の進捗を把握・分析し、その結果を次の計画や方針の策定に反映することでPDCAサイクルに基づいたマネジメントを実行しています。さらに2026年度からは、経営層主導の環境経営を一層強化するため、環境課題の審議に特化した「環境経営推進委員会」を設置し、環境経営に関する方針・目標・推進計画および進捗管理、全社的な施策方針等について審議・推進していきます。

 経営会議は、「コーポレートガバナンス(P183)」を参照してください。



KESG経営戦略会議(2025年度)

編集方針	Chapter 1 統合報告		Chapter 2 ESG報告				対照表
	1 プロフィール	2 価値創造	1 環境	2 ステークホルダー	3 人財	4 ガバナンス	

環境管理担当責任者会議

クボタグループの環境管理体制の強化、環境負荷・環境リスクの低減をグローバルに進めることを目的に、「環境管理担当責任者会議」を開催しています。

環境ビジョン実現に向け、グローバルでさらなる環境負荷削減の加速が必要となっています。また、海外地域での生産が増加するなか、環境リスク低減に向けた取り組みも徹底していく必要があります。2019年まで隔年で実施していた会議の開催方法を見直し、オンラインも活用することで、方針などの情報共有や地域内での事例共有の活性化を図っています。2025年度は、日本・中国・アジア地区の合同会議、北米・欧州地区の合同会議として地域間の交流を促進しました。海外拠点からは現地会社社長や環境管理担当マネージャ、スタッフなどを対象に、日本国内の拠点からはグループ会社を含む国内26拠点の環境管理担当マネージャやスタッフを対象に開催しました。クボタグループの方針・推進事項の伝達や、環境保全中長期目標に対する進捗状況の共有、省エネ対策・環境リスク対策などの事例発表を行い、環境保全の取り組みを地域を超えて互いに知る良い機会となり、活発な質疑応答が行われました。

海外地区では、2017年より、各地区内のガバナンスや連携強化と取り組みのレベルアップを効率的に促進することを目的に、現地拠点主体の会議運営体制の構築を進めています。2017年12月にタイ国内の5社、2018年12月に中国江蘇省の3社、2019年8月に北米の6社による会議体が発足し、地区での目標設定、定期的な相互視察、法規制対応の強化、優良事例の水平展開など、地区ごとにテーマを決めて取り組んでいます。

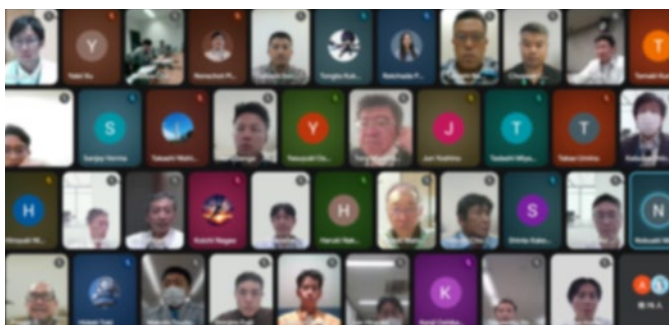
今後も、環境管理担当責任者会議を通じて、グループ全体の環境保全活動のさらなるレベルアップを図っていきます。

2025 KBM Environmental conservation activity report



26th November 2025

北米・欧州地区 合同会議(オンライン開催)



日本・中国・アジア地区 合同会議(オンライン開催)



環境マネジメントシステムに基づく業務運営は「環境マネジメント」(P99)を参照してください。

気候変動の緩和と適応

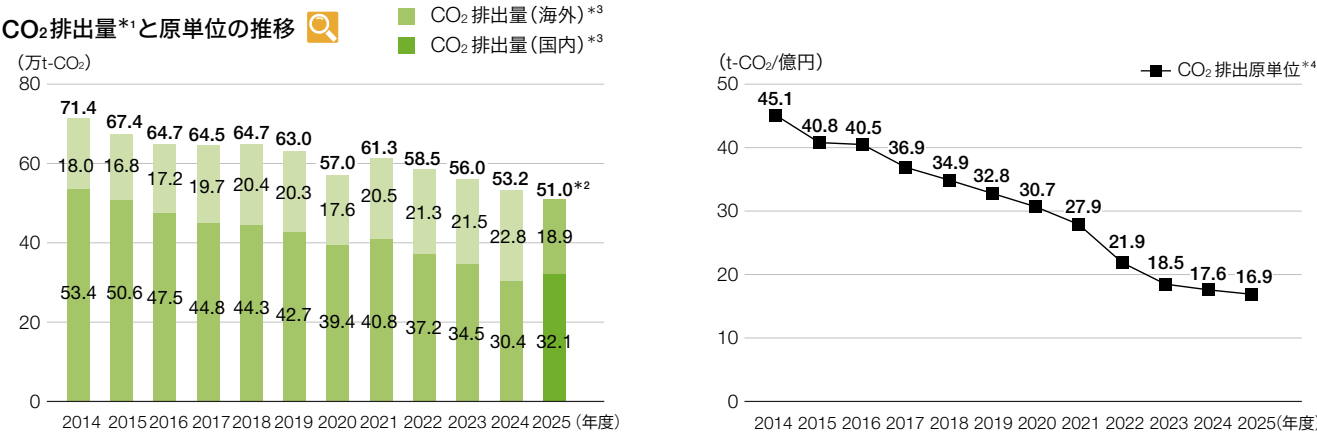
IPCC（気候変動に関する政府間パネル）第6次評価報告書では、人間の影響が大気、海洋および陸域を温暖化させてきたことには疑う余地がないとされています。近年世界各地で熱波や山火事、豪雨・洪水など、さまざまな気象災害が発生しています。各国ではCO₂排出実質ゼロやカーボンニュートラルを宣言するなど、脱炭素社会への移行に向けた動きが加速しつつあり、企業における温室効果ガス削減の取り組みがさらに重要性を増してきています。

クボタグループは「気候変動の緩和と適応」をマテリアリティの一つとして捉え、2050年カーボンニュートラルの実現に貢献することを表明しています。省エネルギー活動や再生可能エネルギーの導入などにより、温室効果ガス排出量を削減する気候変動の「緩和」と、気候変動の影響に備える「適応」に向けた取り組みを進めています。

気候変動の緩和

CO₂排出量（スコープ1とスコープ2）

2025年度のCO₂排出量は51.0万t-CO₂で前年度比4.0%減少しました。また、CO₂排出原単位は前年度比4.1%改善しました。CO₂排出量は、減産影響と削減対策の実施により減少しました。原単位は、再生可能エネルギーの利用拡大、省エネルギー活動の推進、高効率設備の導入などの削減対策の推進によりCO₂排出量を抑制したことで改善しました。



*1 グループ全体のCO₂排出量への影響が大きい買収・売却した企業のCO₂排出量を買収・売却以前に遡り補正した場合のCO₂排出量は2014年度77.8万t-CO₂、2015年度73.9万t-CO₂、2016年度70.0万t-CO₂、2017年度68.8万t-CO₂、2018年度69.3万t-CO₂、2019年度67.2万t-CO₂、2020年度61.4万t-CO₂、2021年度66.0万t-CO₂、2022年度59.5万t-CO₂となります。2023年度以降は補正対象となる買収・売却はありませんでした。

*2 CO₂排出量(51.0万t-CO₂)にはCO₂として大気排出されず、鉄管などの製品に吸収される炭素相当分(0.8万t-CO₂)を含んでいます。

*3 CO₂排出量は、クボタグループ全拠点(100%)のスコープ1およびスコープ2を対象とし、エネルギー起源CO₂以外の温室効果ガスも含んでいます。

*4 原単位は連結売上高当たりのCO₂排出量です。連結売上高は、2018年度より従来の米国基準に替えて国際財務報告基準(IFRS)を適用しています。

CO₂削減対策

クボタグループは、環境保全中長期目標(P46～48)を策定し、事業活動にともなうCO₂排出量とエネルギー使用量の削減に注力しています。各生産拠点において、中期的な削減対策の実施計画を策定し、毎年見直しを行っています。その際、インターナルカーボンプライシング*5を導入し、事業部ごとのCO₂排出量を金額換算し、将来の炭素課税リスクの把握や経営幹部などへの報告を通じて、排出削減を促進しています。また、設備投資計画においてCO₂排出量やエネルギー使用量の削減効果やCO₂削減量当たりの投資費用を算定しています。案件ごとに環境面での有効性及び経済合理性を明らかにし、投資判断の材料としています。

温室効果ガス排出抑制に向けたクボタの取り組み方針

- ・エネルギーの利用効率の向上、ムダ・ロスの削減
- ・電動化、燃料転換の推進
- ・再生可能エネルギーの活用拡大

具体的な削減対策としては、エネルギー効率の高い設備への切り替えや適切な運転管理によるエネルギー消費のムダ取り、工程ごとの使用電力の「見える化」などの取り組みを進めています。また、グローバル全拠点において、LED照明の利用拡大を進めてきました。2025年末時点で、生産拠点における照明のLED化比率は93.0%となりました。2025年度は、生産拠点において省エネルギーを推進するための会議を計4回開催

し、有効な対策の検討や情報共有を行いました。それにともない空調の省エネルギー対策や設備の待機電力削減を全社的に推進しました。

また、再生可能エネルギーの導入も進めています。2025年度は、クボタ枚方製造所、クボタグローバル技術研究所、Kverneland Group Soest GmbH (ドイツ)、Kubota Engine (WUXI) Co., Ltd. (中国)、SIAM KUBOTA Corporation (タイ)などで、太陽光発電システムの導入を行いました。グループ全体での再生可能エネルギーの利用量は193,083MWh^{※5}(約98,050t-CO₂の排出量削減に相当)となりました。再生可能エネルギー利用率は2025年目標の20%に対して、2025年実績は23.1%^{※5}となりました。なお、欧州の一部の拠点において、2025年の天然ガス使用による排出量分である1,188t-CO₂のカーボンオフセットを実施しました。

グローバル生産拠点における環境保全中期目標2025に向けたCO₂削減対策の2025年度成果として、前年度から対策を実施しなかった場合と比較して0.86万t-CO₂を削減しました。また、それらの対策の経済効果は3.5億円となりました。2025年度の生産高当たりのCO₂排出原単位は基準年度(2014年度)比で49.6%改善しました。

今後も、生産設備や空調・照明などの省エネ対策に加え、クボタ生産方式(KPS)の考え方に基づくエネルギーのムダ・ロス削減や再生可能エネルギーの利用拡大を推進していきます。

*5 組織が内部的に炭素価格づけを実施すること



クボタグローバル技術研究所では出力1,566kWの太陽光パネルを設置



生産ラインを刷新し脱炭素に向けて電気炉を導入

クボタ阪神工場では、上水道用などの鋳鉄管を製造しており、原材料の溶解設備を2023年末に刷新しました。以前はキュボラという石炭由来のークスを燃料とする溶解炉を使用しており、主なCO₂の排出源となっていました。このキュボラを電気炉に変えることで脱炭素化を進めています。電気炉を導入することにより、年間15,000t程度のCO₂排出量削減を見込んでいます。

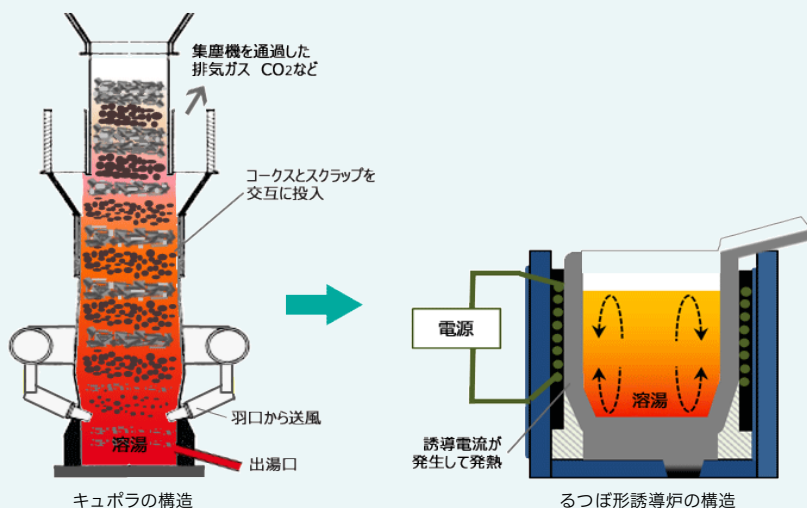
キュボラのメリットとして、大量の溶湯を連続溶解できるという点が挙げられます。一方、デメリットとして、操炉方法が非常に難しく熟練を要すること、熱交換器や集塵機など設備が大型で投資費用が大きいこと、粉塵やCO₂の排出量が多く、環境に大きな負荷を与えてしまうことなどがあります。

新たに導入した電気炉は、鋳鉄溶解に使われる高周波るつぼ形誘導炉です。コイルに交流電流を流すと、るつぼ内に磁場が発生し、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って発熱します。

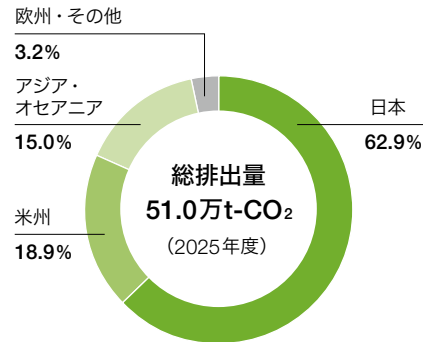
身近なところで同じ原理を使ったものに、IHクッキングヒーターがあります。これは電磁誘導によって金属の鍋を加熱するものです。この原理を利用して、大型化かつ強靱化したものが、工業用の電気炉です。阪神工場で導入したものは、定格溶解量が鋳鉄換算で15t、定格温度は1,500℃です。電気炉はキュボラと比べて、小ロット多品種の生産に適しており、設備費用やエネルギー使用量が少ないなどの優位性があります。

2025年は、恩加島事業センターにおいてもキュボラの電気炉化を推進しました。

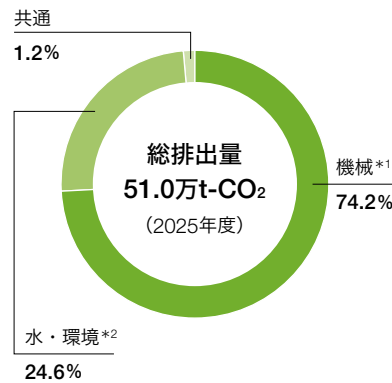
当社は、2050年カーボンニュートラル実現への貢献を「環境ビジョン」に掲げ、生産段階でのCO₂削減に注力しています。キュボラの電気炉化は、その一環として実施したものです。



地域別CO₂排出量

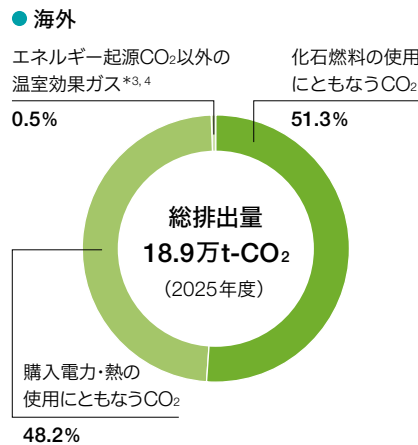
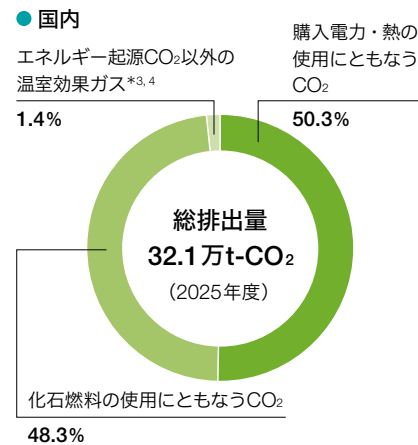


事業別CO₂排出量



*1 農業機械、建設機械、エンジンなどの製品の生産によるCO₂排出量
 *2 ダクタイル鉄管、铸鋼などの製品の生産によるCO₂排出量

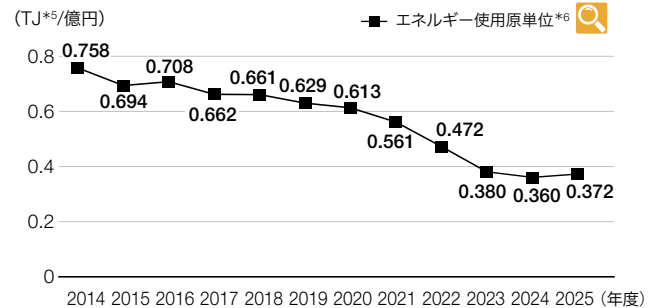
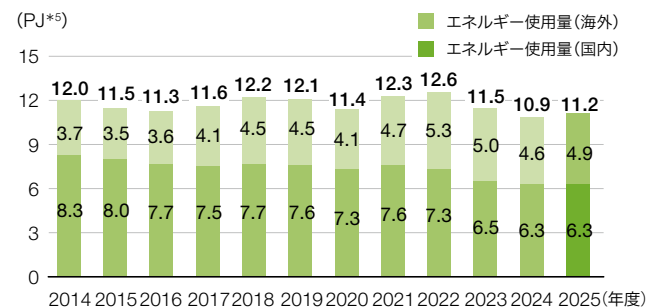
排出源別CO₂排出量



*3 エネルギー起源CO₂以外の温室効果ガスには以下を含みます。
 CO₂ 3.3千t-CO₂、CH₄ 1.0千t-CO₂、N₂O 0.6千t-CO₂、HFC 0.3千t-CO₂、PFC 0千t-CO₂、SF₆ 0.2千t-CO₂、NF₃ 0千t-CO₂
 *4 エネルギー起源CO₂以外の温室効果ガスの排出量は、算定根拠データの一部に推計値を含みます。

生産拠点別CO₂排出量 [Click](#)

事業所におけるエネルギー使用量と原単位の推移



*5 PJ = 10¹⁵J、TJ = 10¹²J

*6 原単位は連結売上高当たりのエネルギー使用量です。連結売上高は、2018年度より従来の米国基準に替えて国際財務報告基準(IFRS)を適用しています。

各指標の算定方法は「環境パフォーマンス指標算定基準(P116)」を参照してください。

バリューチェーンを通じたCO2排出量

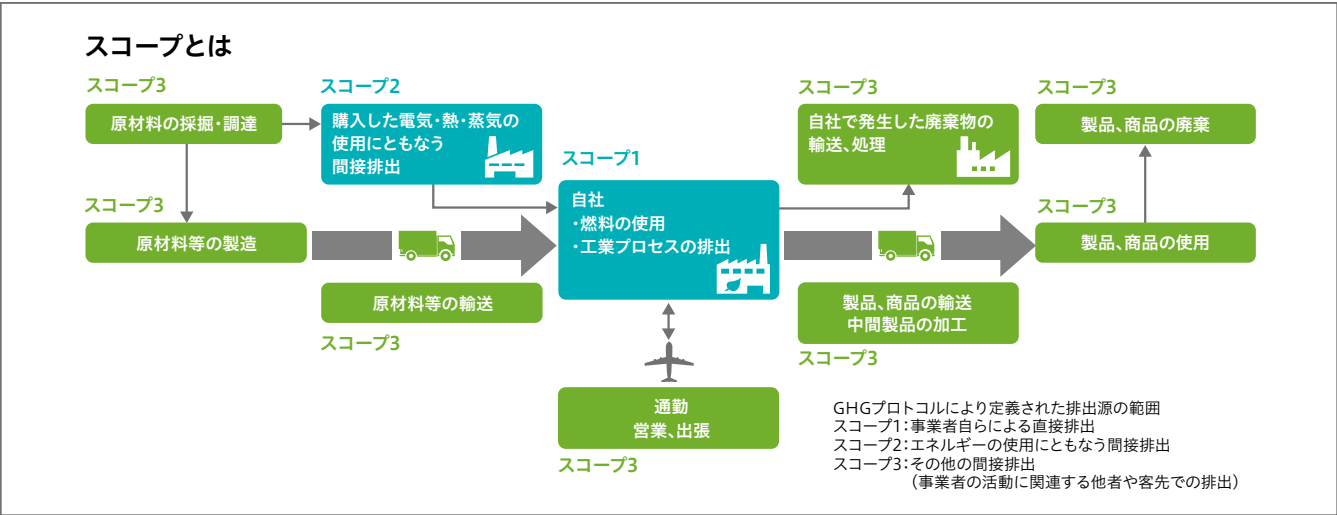
事業所におけるCO2排出量にとどまらず、バリューチェーン全体の排出量の把握に取り組んでいます。ガイドライン*1に基づき、スコープ3排出量を算定しました。今後も算定対象の拡大に努めていきます。

*1 環境省・経済産業省「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドライン」

バリューチェーンの各段階のCO2排出量

区分		算定対象	排出量 (万 t-CO ₂) *3			
			2023 年度	2024 年度	2025 年度	
自社の排出	直接排出(スコープ1)*2	化石燃料の使用 🔍	27.7	23.7	25.2	
		エネルギー起源CO ₂ 以外の温室効果ガスの排出 🔍	0.7	0.6	0.5	
		合計 スコープ 1	28.4	24.3	25.7	
	間接排出(スコープ2)*2	購入した電力・熱の使用 🔍	27.6	28.9	25.3	
上流および 下流での排出	その他の 間接排出 (スコープ3)	カ テ ゴ リ	1 購入した製品・サービスの資源採取、製造、輸送	419.1	389.1	375.4
			2 購入した設備などの資本財の製造、輸送	49.2	72.1	60.2
			3 購入した燃料・エネルギーの資源採取、製造、輸送 🔍	10.8	9.8	10.1
			4 輸送・配送(上流)	24.6	19.7	20.2
			5 拠点から排出した廃棄物の処理 🔍	2.8	2.7	2.8
			6 従業員の出張	2.8	2.9	2.8
			7 雇用者の通勤	1.7	1.8	1.8
			8 賃借したリース資産の運用	0.0*4	0.0*4	0.0*4
			9 輸送・配送(下流)	0.0	0.0	0.0
			10 中間製品の加工	33.8	28.9	27.7
			11 販売した製品の使用 🔍	3,678.7	3,508.3	3,372.7
			12 販売した製品の廃棄時の処理	6.9	6.5	6.3
			13 賃借するリース資産の運用	0.0*4	0.0*4	0.0*4
			14 フランチャイズの運用	0.0*4	0.0*4	0.0*4
			15 投資の運用	0.0*4	0.0*4	0.0*4
			合計 スコープ 3		4,230.6	4,041.9
	合計 スコープ 1,2,3		4,286.6	4,095.0	3,931.0	

*2 CO2排出量は、クボタグループ全拠点(100%)を対象としています。
*3 各数値の四捨五入により、各数値を合計した値と合計値に差異が生じる場合があります。
*4 対象となる活動がないもしくは極めて影響が低いため、CO2排出量は0と表示しています。



気候変動への適応

気候変動への適応策

気候変動が進むと、気象災害の頻発や農業形態の変化、熱中症の増加など、私たちの暮らしに悪影響を及ぼす可能性があります。気候変動に対して、私たちは温室効果ガスの排出削減(緩和)を進めるとともに、気候変動の影響による被害の回避・軽減(適応)対策も同時に進めていく必要があります。

クボタグループでは、気候変動への適応策として、製品・サービスと事業所での取り組みを実施しています。

● 製品・サービスでの取り組み

カテゴリー	主な取り組み
食料	- 異常高温でも品質・収量を低下させない米づくりのために深耕可能なトラクタの提供や、高温条件に対応した適正な肥料の散布など、土づくりのための情報提供 - 農作業など炎天下の厳しい条件下での作業の軽労化を図る機械の高性能化、ロボット技術やICTを活用したクボタスマートアグリシステム (KSAS) の提供 - 農業関係の方へ気候変動による気温、降水量、日射量の変化と作物への影響に関する情報提供
水	洪水・浸水 - 異常気象による洪水などの災害対策として、災害復旧用排水ポンプ車や超軽量緊急排水ポンプユニット、雨水貯留浸透製品、マンホールトイレ配管システムなどの提供 - 台風・豪雨などの災害でも、強靱な管体と優れた継手性能によりその有効性を発揮するダクタイル鉄管の提供
	渇水 - 渇水対策として、上下水処理システムや処理プラントの効率的な運転に貢献するIoTを活用した管理システムの提供 - 排水を再利用可能な水に浄化する液中膜ユニットや槽浸漬方式セラミックろ過装置などの提供
	管理システム - 気象情報を活用した排水機場などの施設を管理するIoTを活用したクボタスマートインフラストラクチャシステム(KSIS)の提供 - 農業用水分野における遠隔での水田の適切な水管理が可能なほ場水管理システム WATARAS (ワタラス) の提供
生活環境	- 災害・停電時に非常用電源となる発電機用ディーゼルエンジンの提供 - 災害の防止や復旧・復興に貢献する建設機械の提供 - 異常気象においてもクリーンで快適な室内環境を作る高効率な空調機器の提供

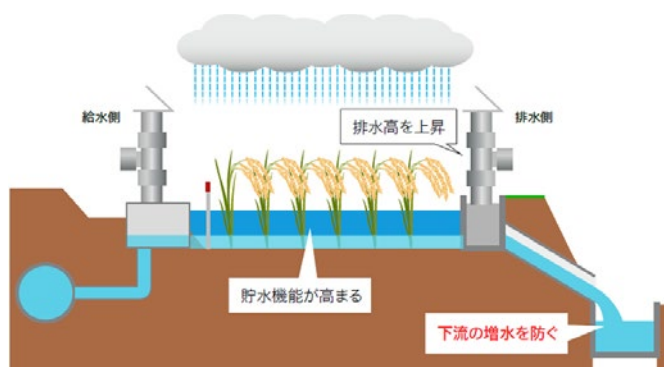
ほ場水管理システムWATARAS (ワタラス)の提供

WATARASは、スマートフォンやパソコンで水田の水位などをモニタリングしながら、遠隔操作や自動制御で水田への給水・排水ができるシステムです。

豪雨で河川の氾濫が予想される時は、KSISからWATARASへの一括操作により田んぼを一旦落水し、その後排水側の設定水位を上げることで、一時的に田んぼに雨水を貯めるスマート田んぼダムの実証が行われており、洪水を防ぐ方法の一つとして期待されています。



ほ場水管理システム WATARAS [Click](#)



WATARASによるスマート田んぼダムシステムの概要

● 事業所での取り組み

台風や豪雨により生産設備や物流への影響が考えられます。事業所ではBCP対策や災害対応マニュアル策定をして、気象災害時でも事業活動を停滞・遅延させないための取り組みを推進しています。BCP対策では耐震補強とともに、豪雨による建屋への影響軽減措置や浸水からの電源設備の保護などの対応を計画的に進めています。さらに、高潮やゲリラ豪雨対策として排水ポンプの設置や防災訓練を実施するとともに、水不足に備え貯水槽や緊急用井戸を設置しています。



久保田農業機械(蘇州)有限公司(中国)では夏場の電力不足に備えて蓄電池を設置

TCFD 提言に基づく開示

クボタグループは、2020年1月にTCFD*提言へ賛同を表明しました。

*金融安定理事会が設置した気候関連財務情報開示タスクフォース
(TCFD: Task Force on Climate-related Financial Disclosures)



TCFD 提言

気候変動により発生するさまざまなリスクや機会は、企業の財務に大きな影響を与える可能性があります。TCFD提言とは、2017年に企業に対して「投資家向けの気候関連情報の開示フレームワーク」を示したもので、金融システムの安定化を損なうおそれがある気候変動への対応状況や事業への影響等の情報開示を推奨するものです。提言では、気候変動がもたらすリスクおよび機会の財務的影響やその対応状況など、「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」に関する企業の自主的な把握と情報開示を求めています。また2021年10月、温室効果ガス排出削減にコミットする企業は低炭素経済への移行計画の説明が求められるなど、TCFD提言の一部が改訂されました。クボタグループは今後も、気候変動への対応の検討を進め、開示拡充に努めていきます。

TCFD提言に関連する当社の開示状況は以下の通りです。

TCFD 提言による開示推奨事項	関連箇所 (TCFD開示を除く)	掲載ページ
ガバナンス		
a. 気候関連のリスクおよび機会についての取締役会による監督体制を記述	「環境経営推進体制」 「コーポレートガバナンス体制」	P49 P183
b. 気候関連リスクおよび機会を評価・管理するうえでの経営者の役割を記述	「環境経営推進体制」 「取締役・監査役報酬・役員報酬制度の概要」	P49 P189
戦略		
a. 組織が選別した短期・中期・長期の気候関連のリスクおよび機会を記述	「環境経営のアプローチ - 環境経営におけるマテリアリティ」 「環境経営のアプローチ - リスクと機会」	P40 P41
b. 気候関連のリスクおよび機会が組織のビジネス・戦略・財務計画に及ぼす影響を記述	「環境経営のアプローチ - リスクと機会」 「環境経営のアプローチ - 重点施策」	P41 P42
c. 2°C以下のシナリオを含むさまざまな気候関連シナリオに基づく検討をふまえ、組織の戦略のレジリエンスを記述	「環境ビジョン」 「気候変動の緩和と適応」 「環境配慮製品・サービスの拡充」	P43 P51 P96
リスク管理		
a. 組織が気候関連のリスクを識別・評価するプロセスを記述	「環境経営のアプローチ - 環境経営におけるマテリアリティ」	P40
b. 組織が気候関連リスクを管理するプロセスを記述	「環境経営のアプローチ - 環境経営におけるマテリアリティ」 「環境経営推進体制」 「環境配慮製品・サービスの拡充」 「内部統制システム」 「内部統制システム - 内部統制システムの運営活動(リスク管理活動)」	P40 P49 P96 P196 P197
c. 組織が気候関連リスクを識別・評価・管理するプロセスが組織の統合的リスク管理にどのように統合されているかを記述	「環境経営推進体制」 「コーポレートガバナンス体制」 「内部統制システム」	P49 P183 P196
指標と目標		
a. 組織が、自らの戦略とリスク管理プロセスに則して、気候関連リスクおよび機会を評価する際に用いる指標を開示	「環境保全中長期目標と実績」 「気候変動の緩和と適応 - CO ₂ 削減対策」 「取締役・監査役報酬・役員報酬制度の概要」	P46 P51 P189
b. スcope 1、Scope 2、および当てはまる場合はScope 3の温室効果ガス(GHG)排出量と、その関連リスクを開示	「気候変動の緩和と適応 - バリューチェーンを通じたCO ₂ 排出量」 「環境データ」	P54 P109
c. 組織が気候関連リスクおよび機会を管理するために用いる目標、および目標に対する実績を記述	「環境保全中長期目標と実績」	P46

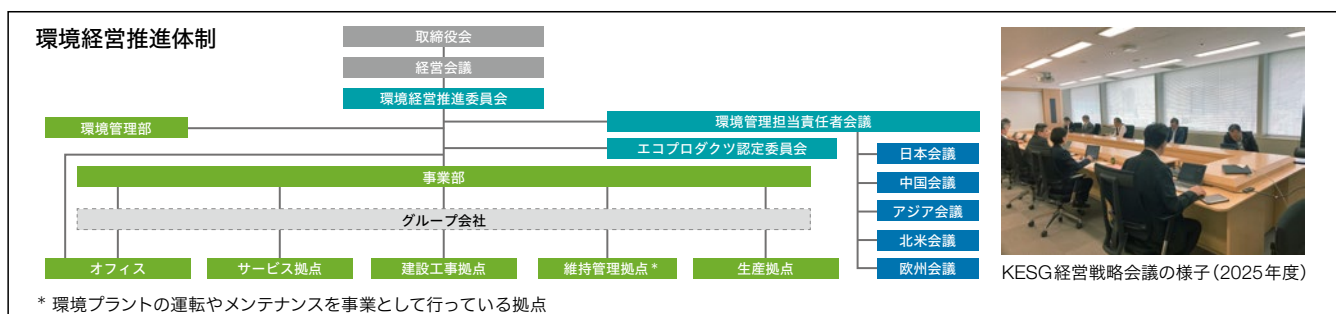
編集方針	Chapter 1 統合報告		Chapter 2 ESG報告				対照表
	1 プロフィール	2 価値創造	1 環境	2 ステークホルダー	3 人材	4 ガバナンス	

TCFD 提言に基づく開示

ガバナンス

環境経営推進体制

クボタグループでは、2014年より、気候変動などの地球環境問題や事業環境をふまえた環境保全に関する中長期目標や重点施策、環境ビジョンなどの審議を行ってきました。また、グループ全体の環境経営をグローバルに推進していくため、日本、中国、アジア、北米、欧州の5地域で「環境管理担当責任者会議」を設置しています。



当社は経営層による環境関連の課題や対応戦略の検討・審議を行っています。気候変動などの地球環境問題や事業環境をふまえて、環境経営の中長期的な方向性や目標を審議し、環境負荷・環境リスクの低減や環境配慮製品の拡充などの重点施策計画を決定しています。会議の結果は取締役会や執行役員会に報告するとともに、グループ内に展開しています。また、グループ全体の環境保全活動の進捗を把握・分析し、その結果を次の計画や方針の策定に反映することでPDCAサイクルに基づいたマネジメントを実行しています。2025年のKESG経営戦略会議において、環境関連の課題を計2回審議しました。2026年度からは、経営層主導の環境経営を一層強化するため、環境課題の審議に特化した「環境経営推進委員会」を設置し、環境経営に関する方針・目標・推進計画および進捗管理、全社的な施策方針等について審議・推進していきます。

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

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

取締役・役員による監督

当社の環境基本行動指針では、自主的・具体的な目標と行動計画を定めて、日常の業務を推進することを掲げています。環境パフォーマンスの指標として環境保全中長期目標を設定しています。生産拠点を対象とした環境保全中期目標の達成に向け、年2回、拠点ごとの実施計画の策定・見直しを行っています。環境パフォーマンスの推進状況は環境経営推進体制に基づき報告しています。クボタグループで定めた環境に関する方針や各種環境パフォーマンスは取締役および執行役員が実施状況の確認などを通じ監督しています。

気候変動対応のパフォーマンスに関連した経営幹部の報酬への反映

当社は、事業規模と収益性に関わる業績目標の達成を促すこと、並びにESG経営の取り組みを加速させることを目的に2022年より役員報酬制度を改訂しました。役員報酬の年次賞与の20%がK-ESG指標で評価され、気候変動対応は、その指標の一部に組み込まれています。ほかの指標とともに進捗状況に応じた評価を行っています。

気候関連社外活動および気候政策・規制へのクボタの基本スタンス

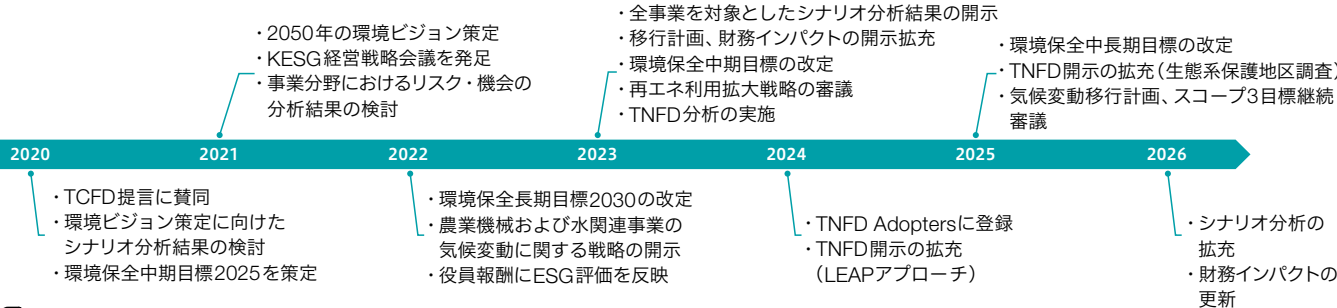
クボタグループの環境宣言で地球規模で持続的な発展が可能な社会の実現をめざしています。また、環境に配慮した製品・技術・サービス・企業活動を通じて、地球環境・地域環境の保全に貢献していくことを宣言しています。よって、社外活動への参画を検討する際、クボタグループが推進する気候変動への対応を含む環境保全活動について、当社環境宣言と一貫性があることを確認しています。各社外団体などの活動への参画要否は、事前の社内検討、当社環境宣言や環境基本行動指針などと矛盾がないことを確認したうえで、決定しています。団体の考えや方針等と齟齬が生じた場合、参画辞退を決定する場合もあります。また、グローバル各拠点が自主的に行っている地域との環境保全活動などは、年に一回実施内容を確認し、クボタグループの事業方針や環境保全活動の方針と相違ないことを確認しています。

気候変動は当社の事業領域に大きく影響を及ぼします。気候変動に関する規制や政策に準拠した活動は持続可能な農業・水資源・インフラを守り、事業の長期的な安定と社会の安全を確保するために不可欠です。クボタグループは、気候変動に関する規制や政策を支持し、脱炭素化とレジリエンス強化を通じて、環境と経済の両立をめざします。

TCFD 提言に基づく開示

気候変動対応の軌跡

TCFD提言への賛同を表明して以降、本ガバナンス体制において審議を行った気候変動関連の事項は下図の通りです。今後も環境経営をグローバルで推進するなかで、気候変動に関する取り組みを進めていきます。



関連ページ 「環境経営推進体制」(P49)、「取締役・監査役報酬・役員報酬制度の概要」(P189)、「コーポレートガバナンス体制」(P183)

戦略

クボタグループは、国連気候変動に関する政府間パネル(IPCC)や国際エネルギー機関(IEA)などの1.5°C/2°C・4°Cシナリオをふまえ、将来社会の分析を行い、2050年に向けて環境面から事業活動の方向性を示す「環境ビジョン」を策定しました。環境ビジョンでは、拠点におけるCO₂削減の取り組みに加え、環境配慮製品・ソリューションの提供を通じて「食料・水・環境」分野におけるさまざまな社会課題解決やカーボンニュートラルでレジリエントな社会の実現に貢献することを表明しています。そのビジョンを実現していくためにも、事業活動に影響を及ぼす規制動向や技術進展、市場の変化を考慮する必要があります。また、気候変動が加速することによる物理的な変化にも着目する必要があります。そこで、1.5°C/2°C・4°Cシナリオを用いて将来想定される市場・事業環境の変化をふまえ、事業分野における気候変動による影響の分析および評価を行いました。

今後も各シナリオを用いた気候変動によるリスク・機会の分析、予測される事業活動への影響や財務インパクトの評価手法について検討を進め、さらなる開示拡充に取り組んでいきます。

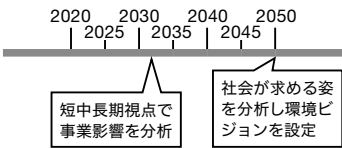
シナリオ分析のプロセス

ステップ1 対象事業分野および気候シナリオの選定

2021年に策定した環境ビジョンは、2050年頃の社会像を分析し、2050年のカーボンニュートラル実現に貢献することを目標として設定しました。さらに、将来求められる環境面から事業の姿を構築していくために、短中長期視点で分析を実施しました。当社は「食料・水・環境」分野で事業を展開しており、そのうち、売上高などの財務的な側面と非財務の両面から気候変動による影響が大きい機械事業(農業機械、建設機械)、水・環境事業への分析を行いました。

持続可能な社会経済発展を前提とし、国際協力や低炭素技術の普及が拡大しパリ協定の目標である1.5°C(SSP1-1.9)と2°C(SSP1-2.6)シナリオの実現に向けた社会および気候リスクが最大化する4°Cシナリオ(SSP5-8.5)の社会を想定しました。これらシナリオ下における短中長期視点での当事業への影響とレジリエンスを検討しました。

シナリオ分析の時間軸



項目	前提条件
対象事業	全事業(機械および水・環境)
時間軸	気候変動による2050年頃に想定される変化をふまえたうえで、短中長期視点*1で事業への影響分析

設定シナリオ	参照シナリオ
1.5°C/2°Cシナリオ	IEAによる「2050年ネットゼロ排出シナリオ」*2、「持続可能な開発シナリオ」*2,3 FAOによる「持続可能追求シナリオ」*4 IPCCによる「共通社会経済経路(SSP)」と「代表濃度経路(RCP)」シナリオ-SSP1-1.9、SSP1-2.6*5
4°Cシナリオ	IEAによる「現行政策延伸シナリオ(Stated Policies Scenario, STEPS)」*2,3 FAOによる「現状維持シナリオ(Business As Usual Scenario, BAU)」*4 IPCCによる「共通社会経済経路(SSP)」と「代表濃度経路(RCP)」シナリオ-SSP5-8.5*5

*1 短期0-3年、中期3-5年、長期5年超 *2 出典IEA「World Energy Outlook 2023」 *3 出典IEA「Energy Technology Perspective 2020」

*4 出典FAO「The future of food and agriculture – Alternative pathways to 2050」 *5 出典IPCC「第6次評価報告書」

編集方針	Chapter 1 統合報告		Chapter 2 ESG報告				対照表
	1 プロフィール	2 価値創造	1 環境	2 ステークホルダー	3 人財	4 ガバナンス	

TCFD 提言に基づく開示

ステップ2 リスク・機会の抽出

公開されている文献やデータなどを活用し、当事業に影響があると想定されるリスクと機会の抽出と機械および水・環境事業で想定される世界を分析しました。気候関連シナリオはデータや知見が蓄積され、随時更新されます。当社が行うシナリオ分析の前提条件となりますので、参照文献を更新しながら、想定されるシナリオの拡充・見直しをタイムリーに行っています。

ステップ3 注視すべき変化の特定

気候変動による市場・環境変化の大きさ、影響を受ける事業・地域の重要性、バリューチェーン上での影響を勘案し、将来事業を展開していくために当社が注視すべき市場・環境の変化を特定しました。

ステップ4 シナリオ分析の実施

特定した注視すべき変化ごとに農業機械および水関連事業の視点で、事業への影響(リスク・機会)を評価し、それらへの対応戦略を策定しました。

 関連ページ 「環境ビジョン」(P43)

リスク管理

環境保全活動におけるリスク管理

シナリオ分析で検出された重要な気候変動の物理的リスクと移行リスクへの対策は、ガバナンスパートで記載した環境経営推進体制によって取締役会の監督のもとで目標管理されています。2014年度に「環境経営戦略会議」を発足し、気候変動などの地球環境問題や事業環境をふまえた環境保全に関する中長期目標や重点施策、環境経営の中長期的な方向性の審議を行ってきました。2021年度より、環境関連の審議は社長を委員長とする「KESG経営戦略会議」に移行しました。2026年度からは、経営層主導の環境経営を一層強化するため、環境課題の審議に特化した「環境経営推進委員会」を設置し、環境経営に関する方針・目標・推進計画および進捗管理、全社的な施策方針等について審議・推進していきます。審議結果は、必要に応じ取締役会および執行役員会へ報告しています。

① リスク・機会の特定プロセス

当社では、バリューチェーン全体(直接操業、上流・下流含む)における気候変動に関わる移行・物理的リスクおよび機会を特定するため、気候変動への対応を含む環境保全活動に関わるマテリアリティの特定を行っています。発現するリスク・機会の対象期間は短期・中期・長期的な視点で行い、特定したリスク・機会は毎年見直しを行っています。マテリアリティの特定プロセスは以下の通りです。

ステップ1) 国際的な政策や外部評価指標、当社事業分野におけるグローバルトレンドなどの情報収集・分析

ステップ2) 経営層との環境関連の課題検討や社内関係部門へのヒアリング、

ESG投資機関などのステークホルダーとの対話を通じて、課題を抽出

ステップ3) 「ダブルマテリアリティ」の考え方に基いて、当社事業による社会や環境への影響やステークホルダーおよびクボタグループにとっての重要度を検討し、重要課題をマトリックス表にマッピング

ステップ4) 重要度が高い課題に対する影響(リスク・機会)を抽出したうえで、重点施策を策定し、着実に推進

② リスク・機会への対応の評価プロセス

当社ではリスク・機会への対応および評価のプロセスとして、環境保全中長期目標を設定し、その進捗管理を行っています。目標設定にあたり、環境保全に関する対策案や中期(3-5年の期間)・長期(5-15年の期間)の目標を経営層と審議しています。各拠点は計画を作成し、環境管理部は毎年進捗状況の管理を行っています。環境管理部で実績と目標との差異を分析したうえで、経営層と重点施策や中長期的な取り組みの方向性を審議しています。また、各地域の状況に応じた気候変動への対応を推進していくため、5地域で「環境管理担当責任者会議」を実施し、地域に応じた課題の評価および対応を検討しています。

③ 総合的リスク管理との統合

気候変動、自然資本および生物多様性に関わる移行リスク・物理的リスクは事業戦略に影響を及ぼす可能性があります。環境関連の課題は、経営視点および組織全体を俯瞰した検討・審議が不可欠となります。当社では、経営層主導による環境関連の総合的なリスク管理を実践するための環境経営推進体制を構築しています。

環境経営については、気候変動などの地球環境問題や事業環境をふまえて、環境経営の中長期的な方向性や目標を審議し、そのパフォーマンスを定期的にモニターしています。

 関連ページ 「コーポレートガバナンス体制」(P183)、「内部統制システム」(P196)

編集方針	Chapter 1 統合報告		Chapter 2 ESG報告				対照表
	1 プロフィール	2 価値創造	1 環境	2 ステークホルダー	3 人財	4 ガバナンス	

TCFD 提言に基づく開示

指標と目標

クボタグループでは、気候変動によるリスクの低減と機会の拡大をめざした環境保全中長期目標を設定し、目標達成に向けた取り組みを推進しています。また、当社グローバル拠点（生産および非生産拠点）のCO₂排出量（スコープ1、2）および上流・下流側でのCO₂排出量（スコープ3）を算定し、経年で実績値を開示しています。主な開示データは第三者機関による保証を取得し、その精度向上に努めています。

スコープ1、2のCO₂排出量については、グローバル拠点を対象に2030年目標として50％削減、2040年目標として75％削減（いずれも2014年度比）を設定しています。2023年を基準とする2030年のCO₂排出量削減目標では、SBTiが求める気温上昇を1.5℃以内に抑えるために必要な目標水準である年率4.2％以上の削減に取り組んでいきます。スコープ3については、脱炭素製品の市場ニーズが不確実であるため、将来の排出量を推計することは困難な状況です。しかしながら、当社は事業成長と脱炭素社会への貢献を両立できる目標のあり方を継続して検討しています。環境ビジョンで示したカーボンニュートラルは2050年までの実現をめざします。現在推進している環境保全中期目標2025は2025年が目標年となるため、実績や今後の見通しをふまえ2030年目標を上方修正しました。拠点におけるエネルギー消費を削減する省エネ活動の継続、キュボラの電炉化などの燃料転換、さらに再生可能エネルギーの利用拡大などを通じ、カーボンニュートラルの実現を推進していきます。

今後も、グローバルでの環境保全活動の推進や、環境配慮製品・サービスの拡充を通じて、気候変動課題の解決につながる取り組みを推進していきます。

● 気候変動関連の目標と2025年度の実績

取り組み項目	管理指標	基準年度	2025年度 目標*3	2030年度 目標*3	2040年度 目標*3	実績*3
CO ₂ 排出削減 （スコープ1、2）	CO ₂ 排出量*1	2014	—	▲50%	▲75%	▲34.4%
		2023	—	▲30%	—	▲8.9%
	CO ₂ 排出原単位*2	2014	▲45%	▲60%	—	▲49.6%
	再生可能エネルギー利用率*1	—	20%以上	60%以上	—	23.1%
省エネルギー推進	エネルギー使用原単位*2	2014	▲35%	▲45%	—	▲37.1%
エコプロダクツの拡充	エコプロダクツ認定製品売上高比率	—	70%以上	80%以上	—	75.3%

*1 グローバル拠点を対象とする
*2 グローバル生産拠点を対象とする
*3 ▲は「マイナス」を示す

🔗 関連ページ 「環境経営のアプローチ」(P39)、「環境経営推進体制」(P49)

TCFD 提言に基づく開示

シナリオ分析

① シナリオ分析の前提

TCFD提言におけるシナリオ分析とは、不確実性の高い気候関連問題による事業への財務影響や、将来の事業戦略に及ぼす影響を検討するために活用していくものです。気候変動による影響のシナリオ分析では、2050年に向けた人口増加や経済発展をベースに、IPCCやIEAなどが公表している1.5°C/2°C・4°Cシナリオを用いて、事業への影響評価を行いました。

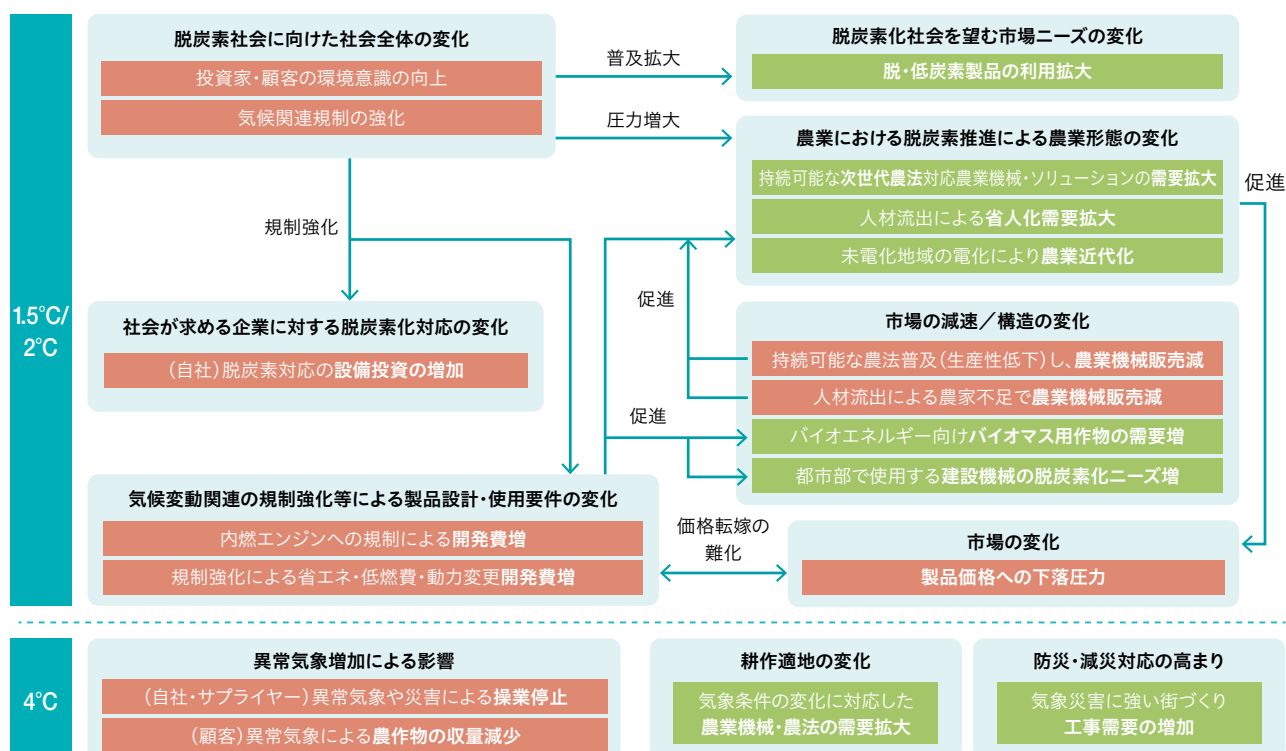
② 事業分野ごとの気候変動シナリオ分析結果

気候変動による機械事業への想定される影響

機械事業に関わる将来世界は、自動車の脱炭素化のように今後の規制強化が予想されており、産業機械分野においても動力源の多様化を求める動きが加速すると考えられます。今後、欧州では持続可能な経済活動のリスト化(タクソノミー)が実施され、都市部への内燃機関製品の乗り入れ規制が進み、工事などで使われる建設機械や公園整備に使われる芝刈機などの産業機械においても電動化の需要が高まると予想されます。WEOは、1.5°Cシナリオにおいて輸送分野でのオイル需要が減少し、産業分野では原料用途での利用が継続すると予想しています。同様に、産業機械は長時間の稼働が求められる工事や農作業といった充電施設などのインフラにアクセスが難しい地域での使用が想定されます。長期視点では電気や低・脱炭素燃料の利用が拡大すると考えられますが、農業機械や建設機械などの用途において、本命となる動力源は一つに絞り込むことは困難です。よって、中長期の時間軸において一部の地域で電動化や低・脱炭素燃料の利用が進む一方で、化石燃料を使用した製品の需要も継続するため、多様な動力源のニーズに対応する製品開発が必要であると考えます。

気象条件の変化(気温上昇、降水パターンの変化、大気CO₂レベルの上昇など)は、作物や地域により収量に影響を与える可能性があります。例えば、一般的に気温の上昇は作物の発育を早めますが、極端な温度や降水量の変化は収量の低下につながる可能性があります。FAOは、特に温帯地域では気候変動により収穫量に悪影響がでることを予想しています。また、気温変化に強い農作物の開発や農業技術の発展、持続可能な次世代農法の開発、農業機械の発展などが気候変化による収穫量への悪影響を緩和していくことを予想しています。よって、気象条件の変化により農作物が育つ環境にも変化が生じる可能性があり、農業の進化が求められてくると考えます。

機械事業分野で想定される社会変化



凡例：想定される リスク 機会 の例

TCFD 提言に基づく開示

<機械事業において考慮した変化>

考慮した変化	バリューチェーンの影響			シナリオ	
	調達	直接操業	製品	1.5°C/2°C	4°C
気候変動関連の規制強化等による製品設計・使用要件の変化		○	○	○	
脱炭素化製品・サービスを望む市場ニーズの変化		○	○	○	
農業における脱炭素推進による農業形態の変化		○	○	○	
耕作適地の変化（農業機械・農法の需要変化）			○		○

<機械事業における分析結果>

凡例：想定される **リスク** **機会** の例

シナリオ	シナリオ分析結果概要（市場・事業環境の変化）		発現時期*1	評価結果	財務インパクト（中期）*2
1.5°C/ 2°C	リスク 【技術】	気候変動関連の規制強化等による製品設計・使用要件の変化 ・内燃機関の燃費改善の規制が今後強化される。 ・日本、米国、欧州各国で2050年頃のカーボンニュートラルを宣言し、特に乗用車では電動化や燃料電池車への移行が加速する。 ・今後、農業機械や建設機械、ユーティリティビークルなど、内燃機関を使用する製品に対する新たな規制が適用されるなど、CO ₂ 排出削減のニーズが高まり、電動化、燃料電池化、低・脱炭素燃料化（水素エンジン、合成燃料エンジン）など、動力源のニーズが多様化する。 ・長時間の稼働やハイパワーが求められ電動化が難しい大型製品などは内燃機関搭載製品が使用される。内燃燃料には低・脱炭素燃料の利用も増加してくる。	短期～長期	燃費改善、多様な動力源に対応する研究開発を積極的に進め、将来の事業機会獲得につなげる必要がある	中
	機会 【製品】			中期視点では一部の先進地域で規制が適用されるが、脱炭素化製品の売上高への影響は限定的	小-中
	機会 【市場】	脱炭素化製品・サービスを望む市場ニーズの変化 ・建設機械や芝刈機、ユーティリティビークルにおいて、騒音低減化、給油手間の忌避や室内利用など、内燃機関搭載製品にない新たな価値を求める市場ニーズが拡大する。 ・地域の燃料供給インフラに応じ、低・脱炭素燃料を利用した水素エンジン・ガスエンジンやハイブリッドエンジンを搭載した製品の需要が拡大する。	中期～長期	一部の先行市場や既存市場で電動建設機械、芝刈機、ユーティリティビークルなどを求める顧客はあるが、中期時間軸での売上高への影響は限定的	小-中
	機会 【市場】	農業における脱炭素推進による農業形態の変化 ・気候変動による影響を抑制するための農業技術発展や農地の有効利用が促進され、農作物の生産量は増加する。 ・先進国では農業における脱炭素化も進み、持続可能な農法の普及が拡大する。 ・新興国では農業の脱炭素化と近代化が同時に進み、スマート農業や営農ソリューション、それらを可能とするエネルギー効率の高い農業機械の需要が拡大する。 ・不耕起栽培により土壌の炭素貯留を増加させるなど脱炭素型農業の需要が拡大する。	短期～長期	農業の低・脱炭素化に貢献する農業機械、スマート農業ソリューションなどの売上高増加が期待できる	中-大
4°C	機会 【レジリエンス】	耕作適地の変化（農業機械・農法の需要変化） ・気候変動は耕作適地の移動や農作物生産に影響を与える。 ・スマート農業機械や精密農業など、新たな農業機械・農法への移行支援や農業ソリューションの需要が拡大する。 ・特に北米、アジア、欧州の一部地域など、より湿潤な地域における農業ソリューションの需要に変化がある。	中期～長期	気象変化に対応可能な農業機械、農業ソリューションの売上高増加が期待できる	中-大

対策戦略

イノベーションを通じて製品使用段階でのCO₂排出抑制に貢献していきます。

- ・今後も規制強化が予想されるエンジンの燃費改善、ハイブリッド化などの研究開発を継続強化
- ・市場のニーズに応じ、カーボンニュートラルに貢献する製品ラインアップの拡充
- ・地域のエネルギー供給状況に応じ、電動化、燃料電池化、低・脱炭素燃料化（水素エンジン、合成燃料エンジン）など、多様な動力源の実用化に向けた研究開発の加速

農業からの温室効果ガス削減や持続可能な食料生産活動を支援していきます。

- ・バイオマス地域資源循環や炭素貯留など低・脱炭素農業や気象変化に対応可能な製品・サービスの研究開発を推進
- ・農業の効率化・省力化に貢献するスマート農業（農業機械自動化、精密農業など）を可能とする農業機械やサービスの拡充と普及拡大
- ・フードバリューチェーンの課題解決に貢献する植物工場など次世代作物生産を通じた持続可能な農業の構築に貢献
- ・気象変化の影響を受ける地域での営農ソリューションの具現化
- ・さらなる農業の効率化や農業を通じた脱炭素化に貢献する最先端技術とICTを融合させた「クボタ営農支援システム」（クボタスマートアグリシステム、KSAS）や「クボタIoTソリューションシステム」（クボタスマートインフラストラクチャシステム、KSIS）、「ほ場水管理システム」（WATARAS）の利用用途の拡大

*1 短期：0～3年、中期：3～5年、長期：5年超

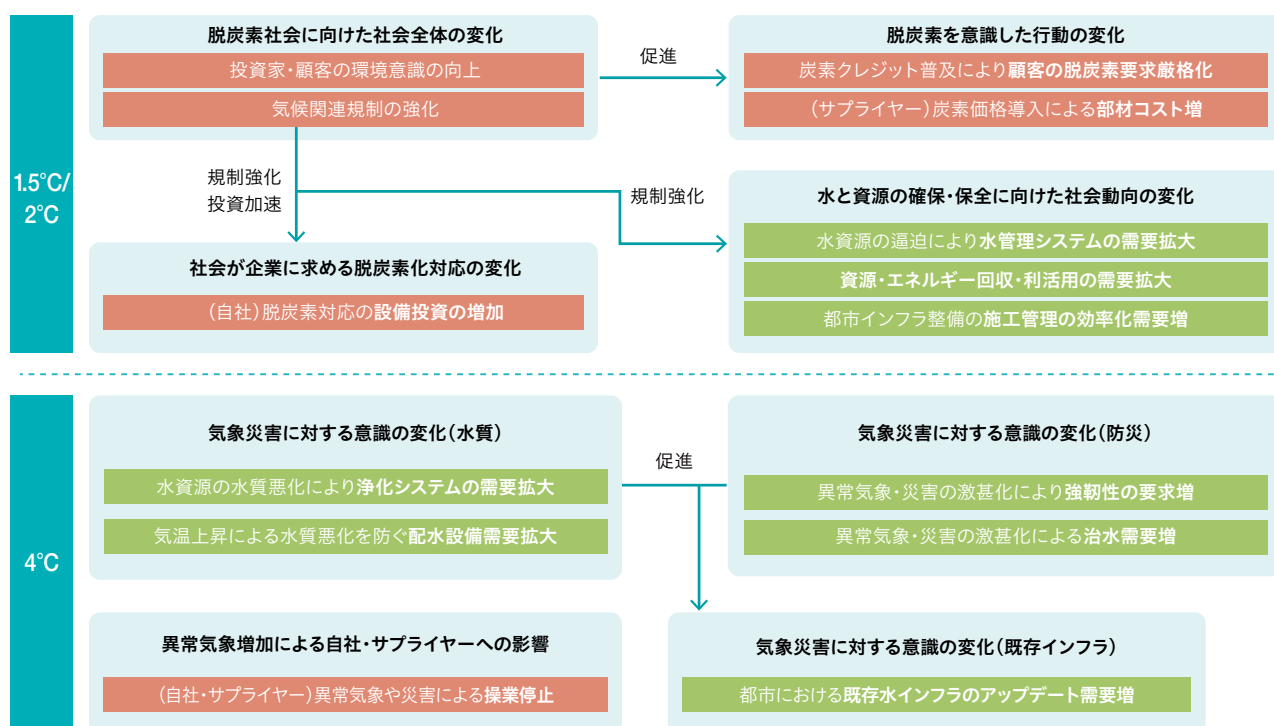
*2 損益への影響を「小」≤25億円、25億円<「中」≤250億円、250億円<「大」で示す。

TCFD 提言に基づく開示

気候変動による水・環境事業への想定される影響

水・環境事業においては、将来製品の原材料となる鉄の製造方法の脱炭素化や炭素税の引き上げなどにより調達や製造などの各バリューチェーンで影響が顕在化すると考えます。また、人口増加や経済発展にともない鉱物資源などの利用の拡大が予想されます。社会全体で脱炭素およびサーキュラー・エコノミーの意識が高まり、新規資源の採掘を回避する循環利用が加速すると考えます。水資源についても需要の増加が見込まれますが、海面上昇による地下水の塩化、豪雨による河川の濁度上昇など水質悪化も懸念され、水資源の管理がより一層厳格に運用される可能性があります。また、4°Cシナリオ下では、日本、中国（北東部）、北米（西部）、欧州（南部）、中東・南アジアなどで水ストレスが上昇することが予想され、農業や生活用水へ影響が出てくると想定されます。IPCC第6次報告書では、気温が4°C上昇すると、北米や欧州の高緯度地域では河川氾濫の頻度の低下、中緯度や熱帯湿潤地域、モンスーン地域では頻度が高まることが予想されています。よって、資源の有効利用や気象災害に強い街づくりなど、人々の暮らしを支える社会インフラの構築が必要であると考えます。

水・環境事業分野で想定される社会変化



凡例：想定される リスク 機会 の例

TCFD 提言に基づく開示

<水・環境事業において考慮した変化>

考慮した変化	バリューチェーンの影響			シナリオ	
	調達	直接操業	製品	1.5°C/2°C	4°C
水と資源の確保・保全に向けた社会動向の変化			○	○	
気象災害に対する意識の変化			○		○

<水・環境事業における分析結果>

凡例：想定される **リスク** **機会** の例

シナリオ	シナリオ分析結果概要（市場・事業環境の変化）		発現時期*1	評価結果	財務インパクト（中期）*2
1.5°C/2°C	機会 【市場】	水と資源の確保・保全に向けた社会動向の変化 ・人口増加や経済発展が進むことでさらに水需要が増加する。 ・気候変動の影響による水資源の逼迫や水質悪化などへの予防措置として、先進国やアジア諸国で生活・産業用水の取水・排水規制が課せられる。 ・水不足・水質悪化を解消するためのソリューションの需要が拡大する。	短期～長期	上下水道のインフラ整備に関連する製品・ソリューションの売上高増加が期待できる	中-大
	機会 【資源効率】	水と資源の確保・保全に向けた社会動向の変化 ・ごみや農業残さの利活用、従来活用されていなかった小水力からのエネルギー回収など、エネルギーや資源の有効利用につながるソリューションの需要が高まる。 ・脱炭素とサーキュラー・エコノミーの両立が加速し、新規資源の採掘を回避し、資源の循環利用が増加する。 ・都市化工事の増加や作業者の減少などにより水インフラ工事の効率化につながるソリューションの需要が拡大する。	短期～長期	資源・エネルギーの再生・回収や利用効率化に関するソリューションの売上高増加が期待できる	中-大
4°C	機会 【レジリエンス】	気象災害に対する意識の変化 ・気候変動が進むことで、台風・豪雨など自然災害増加や、渇水、水質悪化など、生活環境への悪影響が想定される。 ・自然災害激甚化への対策として、既存上下水道インフラのレジリエンス強化や老朽更新、水質改善などの需要が高まる。 ・気候変動にともない激甚化する自然災害に対して、日本では国土強靱化に向けた水関連製品の需要が拡大する。	短期～長期	水インフラ強靱化、災害対策、水質改善に関連する製品・ソリューションの需要は今後も継続し、売上高増加が期待できる	小-中

対策戦略					
さまざまな資源（水・エネルギー・鉱物など）の有効活用に貢献していきます。 ・水需要の増加に応える上下水道インフラ整備への貢献 ・水質改善に貢献する浄水・下水処理関連製品・ソリューションの提供拡大 ・地域の資源循環の仕組みづくりに貢献する農業系残さや生活ごみ、下水汚泥などからのバイオ燃料の製造および利用促進 ・廃家電などの都市鉱山から有用な金属を回収し廃棄物の埋め立て処分を削減し廃プラスチックをエネルギー源として利用する「ディープ・リサイクル技術」の開発推進 ・下水汚泥から重金属やりんを回収する下水汚泥熔融システムの利用拡大による資源の有効利用を促進 ・水道管路工事・施工管理における省エネルギー化に貢献する「スマート水道工事システム」の利用拡大を推進 気象災害に強い水インフラづくりに貢献していきます。 ・災害に強いダクトイル鉄管や災害からの復旧対応に貢献する排水ポンプ車、災害予防に貢献する排水機場での河川水位シミュレーション・運転管理システム等、防災・災害対応製品の提供拡大 ・水環境プラント・機器の遠隔監視・診断・制御を支援するクボタスマートインフラストラクチャシステム(KSIS)の利用用途の拡大					

*1 短期：0～3年、中期：3～5年、長期：5年超
 *2 損益への影響を「小」≦25億円、25億円<「中」≦250億円、250億円<「大」で示す。

TCFD 提言に基づく開示

気候変動による両事業に共通する想定される影響

機械事業および水・環境事業に共通して、事業活動にともない発生する温室効果ガスに対する規制強化および異常気象による事業活動への影響が考えられます。気候変動は社会全体で取り組むべきグローバルな課題であり、持続可能な事業活動のために対応は不可欠です。パリ協定の目標達成に向けて各国でカーボンニュートラル宣言を発表しています。この動きを受け、炭素税の導入や炭素国境調整措置など、温室効果ガスの排出やエネルギー使用に関係する規制強化が広がりを見せています。また、投資家や市場においても脱炭素に向けた取り組みを企業に求める動きも加速すると考えられます。よって、当社は事業活動に関わる気候関連の規制やコスト増加リスクへの対応を進め、競争力を維持していく必要があります。

クボタグループは120カ国以上で事業展開し、サプライヤーや生産拠点もグローバルに広がっています。特に4℃シナリオにおいては気候条件の変化(気温上昇、降水パターンの変化、大気CO₂レベルの上昇など)により、風水害が増加する可能性があります。これは自社のみに影響するものではなく、当社事業に関わりがあるサプライヤーなども同様です。よって、気象災害などが発生しても製品・サービスの供給を停止させない気候変動にレジリエントな事業体制の構築も必要であると考えています。

<事業共通で考慮した変化>

考慮した変化	バリューチェーンの影響			シナリオ	
	調達	直接操業	製品	1.5℃/2℃	4℃
社会が企業に求める脱炭素化対応の変化	○	○		○	
異常気象増加による自社・サプライヤーへの影響	○	○		○	○

<事業共通の分析結果>

凡例：想定される **リスク** **機会** の例

シナリオ	シナリオ分析結果概要（市場・事業環境の変化）		発現時期*1	評価結果	財務インパクト（中期）*2
1.5℃/2℃	リスク【規制】	社会が企業に求める脱炭素化対応の変化 ・炭素価格制度・炭素国境調整措置が導入されるなど、各国で製品ライフサイクルを通じた脱炭素要求が高まる。 ・脱炭素化に向けた規制や取り組みが加速し、炭素税導入や再エネの利用促進が加速し、エネルギー価格が上昇する。 ・炭素税導入により化石燃料、排出するCO ₂ に対する課税が強化される。 ・各国の省エネルギー規制強化によりエネルギーコストや省エネ対策費の増加が想定される。	短期～長期	脱炭素化や省エネに対応する設備投資やエネルギー価格、原材料価格上昇により製造コストが増加する	中
				省エネ・CO ₂ 排出抑制対応などによる排出削減目標達成時に想定される炭素税の負担が発生する	小 (約25億円*3)
4℃	リスク【物理的】	異常気象増加による自社・サプライヤーへの影響 ・豪雨や洪水などの気象災害が激甚化・高頻度化する。 ・自社拠点やサプライヤーでの事業活動に悪影響を及ぼすことが想定される。 ・原材料調達遅延により、生産・販売活動に影響を及ぼす。	長期	気象災害による災害損失が発生する可能性がある	調達遅延 中 (約30-80億円*4)
				気象災害による悪影響を回避するBCP対策費が増加する可能性がある	拠点被災 小-中 (約10-100億円*5)

対策戦略

事業活動から発生するCO₂排出抑制に努めていきます。

・拠点における省エネ、高効率設備導入、電炉化・燃料転換、LED照明の導入、再エネの利用拡大に向けた取り組みの推進

自拠点・サプライヤーにおける気候変動リスク対策を強化していきます。

・ハザードマップを活用した豪雨・浸水・暴風によるリスクが高い拠点の特定と建設物の補強や電気設備への浸水対策の計画的な推進

・調達ルートが多様化を図るなど、部材調達の分散化

・事業継続計画(BCP)に基づく気象災害に強いモノづくり体制の構築

*1 短期：0～3年、中期：3～5年、長期：5年超

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

*3 2035年時点の予想される炭素税を乗じて試算

*4 過去発生した気象災害にともなう損失を参考に試算

*5 拠点の立地(市街地、沿岸部)を考慮し洪水もしくは高潮リスクによる財務インパクトを試算

TCFD 提言に基づく開示

③ 低炭素経済への移行計画

気候変動にともなうシナリオ分析を通じて、事業への影響を抽出し対応戦略の検討を行いました。特に気候変動にともない、食料生産や生活に重要な水資源には大きな影響があると考えます。クボタグループの環境ビジョンでは、カーボンニュートラルでレジリエントな社会の構築に貢献することをめざしています。ビジョン実現を通じてこれら社会課題解決につなげていくための移行計画(ロードマップ)を策定しました。

<TCFD 提言に基づく移行計画の開示>

移行計画において考慮する要素		クボタの状況
ガバナンス	承認、監督、説明責任、報告、レビュー	環境経営推進体制に基づき報告・レビューを実施
	透明性	統合報告書、ESGレポートなどを通じ、進捗状況や新たな取り組みなどを報告
	インセンティブ	ESGの推進に対する評価を役員報酬に反映(P189を参照)
	保証	環境保全中長期目標、エネルギー使用量、CO ₂ 排出量の実績値は第三者保証の対象
戦略	整合性	K-ESG経営の重点テーマとして「気候変動の緩和と適応」を特定
	シナリオ分析	1.5°C/2°Cおよび4°Cシナリオ分析の結果、環境ビジョンの背景を開示
	仮説	社会全体のメガトレンドとして人口増加、経済発展、都市化が進む
	優先する機会	気候変動にともなう農業や水資源への社会課題解決に貢献する製品・ソリューションの提供
	行動計画	短中長期視点のロードマップを策定
リスクマネジメント	財務計画	気候変動対応に関連する設備投資、研究開発費を中期経営計画2030に含む
	リスクの説明	機械事業、水・環境事業における1.5°C/2°C、4°Cシナリオにおけるリスクを抽出
指標と目標	計画の課題と不確実性	現時点の検討可能な情報などに基づいているため、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る
	指標、目標、日付	P46～48、60を参照
	方法論	SBTiが提示する削減レベルを参考にスコープ1, 2 CO ₂ 排出削減目標を設定
	GHG排出削減量	スコープ3および社会のGHG排出抑制における排出削減は検討中

移行計画

TCFD 提言では、移行計画を、「組織の全体的な事業戦略の一側面であり、GHG排出量の削減など、低炭素経済への移行を支援する一連の目標と行動」と定義しています。投資家などのTCFD関連情報の使用者は、低炭素経済への移行にともない、企業がどのように気候関連リスクを低減し事業機会を増やそうとしているのかに関心をもっています。2021年10月にTCFD 提言が改訂され、移行計画の開示ガイダンスを公表しました。



TCFD (外部リンク) [Click▶](#)

<カーボンニュートラル実現に向けた移行計画>

気候関連シナリオ分析で想定した短期視点では、一部の地域で電動化や低・脱炭素燃料の利用が進むと考えています。しかし、当社が提供する農業機械や建設機械などの産業用機械は、継続して内燃機関を搭載した製品需要も継続すると考えます。低炭素経済を実現させていくためには、当社がカーボンニュートラルが求められる時代に合わせた製品の技術的な可能性を示しつつ、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。

私たちは、中長期視点でカーボンニュートラルの時代の動力源は多くの選択肢があり、全方位で対策をしなければならないと考えています。以下は気候変動対応を示した移行計画です。



TCFD 提言に基づく開示

カーボンニュートラル実現に向けた移行計画



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

カーボンニュートラルとエネルギー効率向上に向けた研究開発および投資

カーボンニュートラルの実現に向け環境保全に係る設備投資額および運用コストを下表に示します。用途は、省エネルギー推進や生産設備の効率化、製品使用時のエネルギー効率向上を目的とした技術開発や設備導入です。これらにより事業全体での温室効果ガス削減を加速し、持続可能な社会の実現に貢献します。

製品環境負荷低減や環境保全装置などの研究開発コスト

(単位：百万円)

	2024年度		2025年度	
	投資額	費用額	投資額	費用額
機械部門	784	11,546	427	8,901
水・環境部門	531	4,472	530	4,547
共通部門	294	2,989	212	3,397
合計	1,609	19,007	1,169	16,845

④ 気候変動対応のレジリエンス評価

想定されるリスクへの対応および事業機会獲得に向けた移行計画を着実に推進しており、機械事業、水・環境事業、および両事業に共通するシナリオ分析の結果、いずれのシナリオにおいても事業の継続が可能であると考えています。気候関連規制、社会インフラの構築、市場、技術発展など、社会全体の変化に柔軟にかつ率先して対応していくことで、当社は、カーボンニュートラルが求められる経済活動に向けた移行において、レジリエンスを有していると考えています。今後も、事業を通じ、気候変動問題の解決に貢献する製品・サービスを提供し、脱炭素が達成できる社会をめざしていきます。

クボタの取り組み

将来予想される人口増加や経済発展は私たちの事業にとって大きな機会となります。しかし、世界が現在と同じような経済活動を続けていくと、地球全体の自浄力や環境容量を超える負荷を与える可能性があり、事業活動を継続していくうえでのリスクとなり得ます。私たちは、事業活動や製品・サービス・ソリューションの提供などを通じ、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

自社のCO₂排出抑制

スコープ1、2*1排出量の削減

クボタグループは、生産拠点を中心に自社拠点からのCO₂排出抑制のために、省エネルギー対策や生産性向上活動を継続して実施しています。引き続きこれらに注力するとともに、鋳物工場の溶解工程で使用している石炭コークスの使用を廃止し、電気炉に変更するなど、CO₂排出の少ない燃料への転換を進めています。さらに、太陽光発電システムの導入やグリーン電力などの購入を通じて、再生可能エネルギーの利用拡大を図っています。同時に、生産拠点の再編や移転の際には、環境負荷が少ない生産方式を採用するなど、生産革新による省エネルギー化や省資源化にも挑戦します。

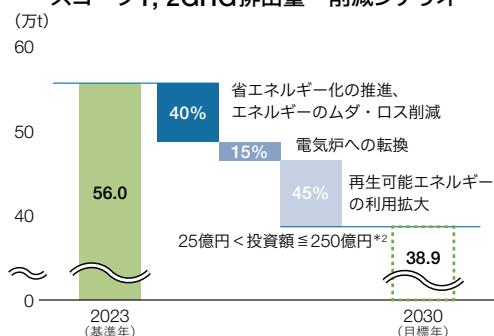


中国工場の屋根に設置した太陽光発電システム

事業所におけるカーボンニュートラルに向けた取り組み

クボタグループは2050年CO₂排出実質ゼロを挑戦的な目標と定めています。この目標達成に向け、2030年にスコープ1、2 CO₂排出量を30%削減(2023年度比)とする目標を掲げています。これはSBTiが求める気温上昇を1.5℃以内に抑えるために必要な目標水準である年率4.2%以上の削減に取り組んでいくことを意識した目標です。目標達成に向けた取り組みは、今後予想される化石燃料使用に対する炭素税や国境炭素調整税の導入・強化や再生可能エネルギーの導入義務化、エネルギー価格の上昇などのリスク低減につながります。当社では、グローバル拠点で省エネルギー対策(エネルギー効率の高い設備への切り替え、適切な運転管理によるエネルギーのムダ取りなど)、溶解炉の電炉化、再生可能エネルギーの利用拡大などを計画的に進めています。

スコープ1、2GHG排出量 削減シナリオ



*2 移行計画検討時に省エネや電炉化などの設備投資増加分として算定した金額であり見直す可能性があります。

スコープ3*3排出量の抑制

クボタグループのスコープ3排出量のうち、8割以上が販売した製品の使用時の排出によるものです。したがって、私たちは農業機械や建設機械の作業燃費を改善し、より少ないエネルギーで、より多くの作業をより精密に行うことができる製品の開発を進めることが排出抑制に直結します。

農業機械のロボット化やICTの活用により、スマート農業を推進することで、農作業の軽労化だけでなく、省エネルギー化や省資源化にも貢献していきます。現在は軽油やガソリンといった化石燃料が中心ですが、バイオ燃料や合成燃料(e-fuel)など、よりCO₂排出が少ない燃料の活用を進めていきます。さらに、電動・ハイブリッド化や燃料電池化など、動力の脱炭素化に向けた研究開発に挑戦しています。

また、製品の輸送時の排出削減対策として、製品の積み合わせ輸送や他社とのコンテナ共同利用などの積載効率向上やモーダルシフトにも取り組んでいます。

*1 スコープ1: 事業者自らによる直接排出

スコープ2: 事業者のエネルギー使用にともなう間接排出

*3 スコープ3: その他の間接排出(事業者の活動に関連する他者や客先での排出)



クボタ汎用プラットフォームロボット
(Kubota Versatile Platform Robot)



電動建設機械と電動トラクタ

編集方針	Chapter 1 統合報告		Chapter 2 ESG報告				対照表
	1 プロフィール	2 価値創造	1 環境	2 ステークホルダー	3 人材	4 ガバナンス	

社会のGHG 排出抑制やレジリエントな社会の実現への貢献

食料分野における環境貢献

農業を含む食料分野において、クボタグループはスマート農業のさらなる進化によって、単位面積当たりの収量拡大や作物の品質向上に取り組んでいます。これには食料需要が増加しても耕地面積を増やすことなく収量を増加させるという狙いがあります。作業効率の改善や適切な肥料・農薬の散布などの農作業の省エネルギー・省資源に加え、農地拡大のための森林伐採や自然破壊の抑制などに貢献していきます。

ほかにも、ほ場水管理システムWATARAS(ワタラス)は水田の水位などをモニタリングしながら、遠隔操作や自動制御による水田への給水・排水を可能にしています。また、豪雨により河川が氾濫する危険があるときに、遠隔操作で排水する水位の設定を上げることで、一時的に田んぼに雨水をためる「スマート田んぼダム」の実証が行われています。これは洪水を防ぎ、水害に対する地域のレジリエンスを高める方法の一つとして期待されています。

今後は、農作物の生産から食品流通、消費に至るフードバリューチェーンのデータ連携基盤を構築し、AIを活用した自動管理システムを提供することを検討しています。これにより需要動向が「見える化」され、需要に応じた生産・販売を行うマーケットイン型の農業への移行を促すとともに、鮮度の高い安全・安心な農作物を消費者に届けることで、フードロスの削減にもつなげていきます。



クボタスマートアグリシステムの操作画面



ほ場水管理システムWATARAS

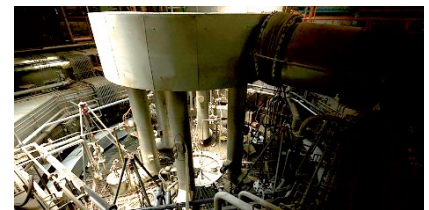
水・廃棄物分野における環境貢献

クボタグループは、上下水道用の配管材料から水処理プラントのエンジニアリングに至る水の総合メーカーとして水インフラを支えています。それらの技術を活用し、下水処理場で発生する下水汚泥や農業および食品工場で発生する食品残さなどの廃棄物を発酵させてバイオガスを取り出し、エネルギー資源としての再利用やバイオガス発電などの資源回収ソリューションを提供しています。また、都市鉱山とも呼ばれる廃棄物から金属やプラスチックなどの資源を回収するための破碎・選別技術やごみ焼却残さの再利用を可能とする熔融技術の提供を通じて、バージン資源の採掘抑制によるCO₂排出削減に貢献しながらサーキュラー・エコノミーの実現にも貢献する取り組みを展開しています。

社会の温室効果ガス排出抑制の一例として、クボタグループが納入したごみ焼却・熔融プラントにおいて、ごみが燃焼する際に発生する熱エネルギーを利用した「ごみ発電」によるCO₂排出の抑制に貢献しています(長野広域連合/ちくま環境エネルギーセンターで4,124t-CO₂e相当、香芝・王寺環境施設組合で5,002 t-CO₂相当)。



プラスチック破碎選別施設



残さや灰を液状化・スラグ化し、資源としての再利用を可能とする回転式表面熔融炉

都市・生活環境分野における環境貢献

クボタグループは、水環境インフラ事業および建設機械事業をもつ強みを生かし、建設工事現場での省エネルギーと作業効率改善を図っています。その一例として、管路情報に基づいた最適な工事を行うスマート水道工事システムを提供しています。

また、農業機械・建設機械の故障診断アプリを利用してメンテナンスの効率化を図り、故障した機械の停止時間(ダウンタイム)削減に貢献しています。

今後は、街中での建設工事などの工期短縮や省力化に貢献する地下配管情報などを集約したプラットフォーム構築や地下インフラの延命・更新に向けたソリューション提供なども検討し、建設工事分野における省エネルギーにも貢献していきます。

さらに、プラント情報やセンサを活用した上下水道施設・河川洪水の監視・管理プラットフォームの整備により、上下水道などの都市インフラの災害に対するレジリエンスを高めていきます。また、それらのプラントや施設を最適な条件で運転することにより、省エネルギーにも貢献します。



農業機械・建設機械の故障診断アプリ

【取り組み1】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、2024年より栃木県、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2】電動製品

電動ミニバックホー

電動ミニバックホーKX038-4eを2024年春、欧州市場に投入しました。欧州は環境対応の先進地域であり、環境性能の高い製品に対するニーズの高まりが顕在化しています。本機種はモーターの回転数を調整するEcoモードを実装するなど、省エネ機能を盛り込むことで、4時間の連続稼働時間を確保しています。これによりミニバックホーの主要用途の一つである都市部の配管工事などにおいて、途中で充電することなく1日分の工事作業を行うことが可能です。

本機種は現地の販売会社を通じて、レンタル契約でエンドユーザーに製品供給します。本機種を通じて、使用に際しての課題など知見を深めながら、環境配慮製品のさらなるラインアップ拡充を進めていきます。



電動トラクタ

2023年より、欧州の一部地域でコンパクト電動トラクタの長期有償レンタルを開始しました。本製品には、トラクタの電動化の大きな課題である連続稼働時間の確保のため、1時間の急速充電で平均3～4時間の連続稼働が可能な大容量バッテリーを搭載しました。午前中の作業で消費したバッテリーを昼休みに急速充電することにより、午後の作業も可能となります。



電動ゼロターンモア(芝刈機)

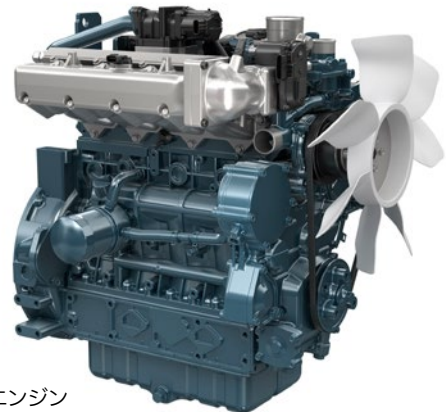
2024年、クボタは欧州市場向け電動ゼロターンモアZeシリーズ (Ze-481/Ze-421) を上市しました。Zeシリーズは、欧州の自治体やコントラクタなどプロ市場向けに開発されたクボタ初のリチウムイオン電池駆動式乗用芝刈機です。プロの求める一日作業を可能とするため、交換式のバッテリーパック機構を備え、走行と芝刈作業のために複数のモーター、インバーターを搭載しています。



【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匂い也没有ありません。

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】クボタグループの炭素クレジット制度を活用した農業を通じた温室効果ガス排出削減への貢献

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「水稻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、2025年8月には約4.9万t-CO₂がクレジットとして認証されました。今後も取り組みの拡大を進めていきます。

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、プロジェクト参画者の負担を軽減しつつ、温室効果ガス削減に貢献することができます。また、農業生産者は、温室効果ガスの排出抑制とともにクレジット創出による収益を得ることができます。

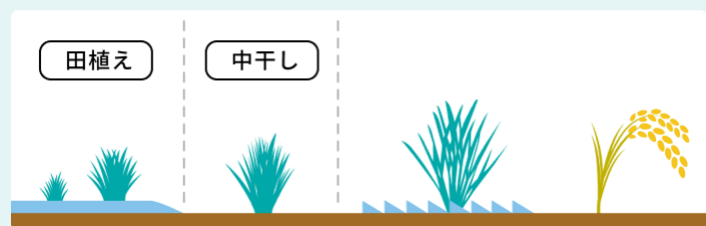
中干しとは、稲の根腐れ防止や過剰な分げつ抑制など、稲の成長を調整するため、栽培期間中に、水田の水を抜いて、土を乾燥させる作業です。この期間を慣行より1週間延長することで、土壌に酸素を取り込み、メタン生成菌の活動を抑え、メタン発生量を約3割削減することができます。

フィリピン、タイにおける カーボンクレジットの創出に向けて

当社はクレアトゥラ株式会社、東京ガス株式会社と協働でフィリピンにおける水田由来のメタンを削減するAWD手法を活用した民間JCMプロジェクトを進めています。実証事業を2023年9月からスタートさせ、農家へのトレーニングやデジタル技術の活用により対象面積は約14,000haに拡大しました。また、SIAM KUBOTA Corporation Co., Ltd. (SKC, Thailand)では、サラブリ県で実施（約6.7ha）した「温室効果ガス削減に向けた稲作の良好農業慣行プロジェクト」においてPremium T-VERの基準に基づき「乾湿交互かんがい（Alternate Wetting and Drying: AWD）」を導入しました。本プロジェクトは、温室効果ガス削減効果を測定・報告・検証できる仕組みを確立し、Premium T-VERの重要要件である追加性、正確性、恒久性、二重計上防止を満たすもので、2026年1月に60 t-CO₂がクレジットとして認証されました。

中干し期間延長のイメージ

従来の中干し



中干し期間の延長



【取り組み5】気象災害に強い水インフラ整備への貢献

近年、上下水道設備の老朽化や、埋設物の多さによる開削工事の困難化が深刻な課題となっています。また、近年、老朽化した水道管の破裂リスクや、地面を掘削して調査する際の時間・コスト負担が増加します。さらに、気候変動にともなう豪雨や洪水などの気象災害増加により、水インフラの損傷リスクは高まっています。



水インフラの老朽化と気候変動による災害リスク低減への貢献

株式会社クボタケミックスは、既設管の内側に硬質塩化ビニル製の管を構築する「EX工法」と「ダンビー工法」を提供しています。EX工法は小口径管（直径10～60cm）、ダンビー工法は大口径管（80cm～3m）に対応し、さらにダンビー工法は矩形や馬蹄形など非円形断面にも適用可能です。これらの工法は、開削工事を必要とせず、耐久性を確保し、50年以上の使用実績をもつ信頼性の高い技術で、水インフラの長寿命化と災害に強い社会づくりに貢献します。



道路を掘らず水道管の腐食具合を調査

産業技術総合研究所とクボタは、道路を掘らずに水道管の腐食状態を検査できる革新的技術を2028年の実用化に向け開発中です。地面に電気を流して土壌の電気抵抗を測定し、腐食度を推定する仕組みで、従来の開削調査に比べ費用を約30分の1に抑え、1日最大5,000mの検査が可能です。さらにAIによる老朽度推定サービスと組み合わせることで、漏水リスクの高い管路を効率的に特定し、限られた予算でも優先度をつけた更新が可能になります。これにより、災害に強い水インフラの構築と社会のレジリエンス向上に貢献します。2028年の実用化をめざしています。

【取り組み6】KSASによる「みえるらべる」取得支援で農業の脱炭素化を加速



クボタグループは、農業分野における気候変動対策を推進するため、営農支援システム「KSAS（Kubota Smart Agri System）」に新たな機能を追加し、農林水産省が推進する環境負荷低減の取り組みを「見える化」する「みえるらべる」の取得が簡便になりました。「みえるらべる」は、化学肥料や化学農薬、化石燃料の使用量、水田の水管理などの栽培情報を基に、温室効果ガス排出量や削減貢献度を算定し、星の数でわかりやすく表示する仕組みです。これにより、消費者が環境に配慮した農作物を選びやすくなり、持続可能な食料システムの構築に寄与します。当社は、化学肥料・化学農薬使用量の削減に貢献する農業機械の開発や、水稲栽培における中干し期間の延長によるメタン排出削減、J-クレジット創出支援など、農業の脱炭素化に向けた取り組みを進めています。今回の新機能追加により、農業生産者の環境負荷低減の取り組みを一層促進し、付加価値向上と収益性改善を支援していきます。



「みえるらべる」

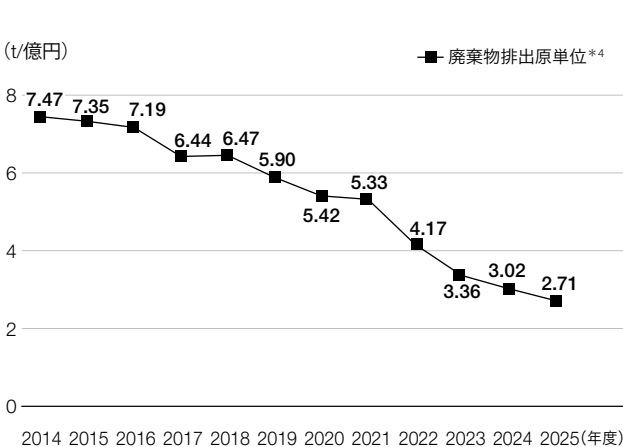
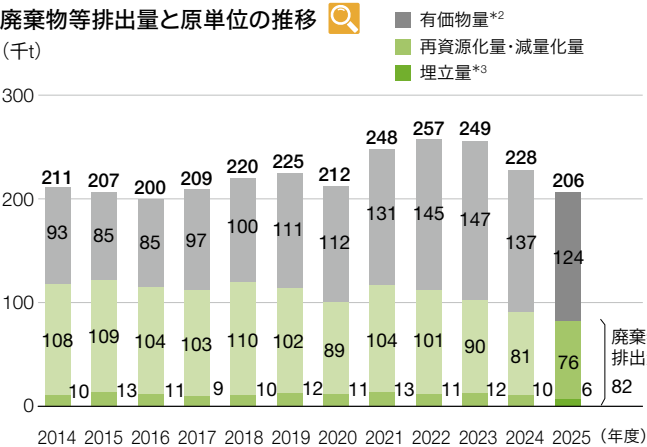
循環型社会の形成

大量生産・大量消費・大量廃棄型社会を経て、私たちは資源の枯渇や廃棄物の増大など多くの問題に直面しています。また、プラスチックごみの増加による世界的な海洋汚染が深刻な社会課題となっています。

クボタグループは「循環型社会の形成」をマテリアリティの一つとして捉え、資源の有効利用や省資源化の取り組みに加え、廃棄物のリデュース(発生量の削減)、リユース(社内再生・再利用)、リサイクル(再資源化率の向上)の取り組みを進めています。

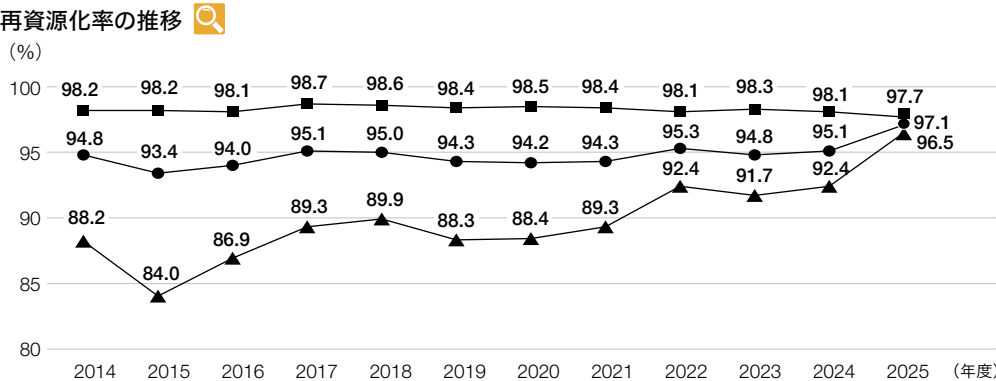
事業所からの廃棄物等

2025年度の廃棄物排出量は82千tで、前年度比10.2%減少しました。また、廃棄物排出原単位は前年度比10.2%改善しました。廃棄物排出量は、鋳物系拠点の生産量減少や機械系拠点の廃棄物の発生抑制対策により、昨年比で減少しました。原単位は、連結売上高は昨年比でほぼ横ばいでしたが、排出量の減少にともない改善しました。また、2025年度における廃棄物排出量のうち有害廃棄物排出量は7.7千tで、前年度比3.6%増加しました。



*1 廃棄物排出量=再資源化量・減量化量+埋立量
*2 2019年度より、機械系拠点等で発生する金属くずをグループ内の鋳物系拠点の原材料としてリサイクルし、グループ外への有価物を含む排出量全体を削減する活動を評価するため、グループ内事業所間で移動する有価物を「有価物量」に含めず、「社内再生・再利用率」に含める算定基準に変更しました。
*3 埋立量=直接埋立量+社外中間処理後の最終埋立量
*4 原単位は連結売上高当たりの廃棄物排出量です。連結売上高は、2018年度より従来の米国基準に替えて国際財務報告基準(IFRS)を適用しています。

2025年度の再資源化率は、国内97.7%で前年度より0.4ポイント悪化しましたが、海外96.5%で4.1ポイント改善し、グローバル97.1%で2.0ポイント改善しました。今後も引き続き再資源化率向上に向けて取り組んでいきます。



*5 再資源化率(%)=(有価物売却量+社外再資源化量)÷(有価物売却量+社外再資源化量+埋立量)×100 社外再資源化量には熱回収を含む

各指標の算定方法は「環境パフォーマンス指標算定基準(P116)」を参照してください。

編集方針	Chapter 1 統合報告		Chapter 2 ESG報告				対照表
	1 プロフィール	2 価値創造	1 環境	2 ステークホルダー	3 人材	4 ガバナンス	

廃棄物削減対策

クボタグループは、環境保全中期目標（P47～48）を策定し、生産拠点において廃棄物および有害廃棄物の削減と再資源化率の向上に取り組んでいます。廃棄物の種類や処理方法に応じた分別管理の徹底や梱包材のリターナブル化・有価物の回収、原材料の自拠点でのリサイクル利用などを進めています。さらに、塗装工程で発生する汚泥や廃油・含油廃水の削減（前処理の変更）や樹脂の成型工程で発生する廃プラスチックの削減などを継続して推進しています。また、使い捨てプラスチックの削減対策として、一部の拠点において食堂での使い捨て食器の廃止や売店でのレジ袋削減活動を展開しています。2025年は一部の拠点でキュボラ（溶解炉）を電気炉に変更したことにより、鉋さいやばいじんなどの廃棄物を約1,300t削減することができました。

グローバル生産拠点における環境保全中期目標2025に向けた廃棄物削減対策の2025年度の成果として、前年度から対策を実施しなかった場合と比較して2,300tを削減しました。またそれらの対策の経済効果は0.13億円となりました。2025年度の生産高当たりの廃棄物排出原単位は、基準年度（2014年度）比で58.4%改善しました。再資源化率については、国内生産拠点で99.4%、海外生産拠点で96.7%となりました。

さらに国内拠点では、電子マニフェストの利用率を99.0%にまで高め、削減効果をリアルタイムで評価できるようにしました。今後も、削減事例の水平展開や電子マニフェストによる廃棄物の「見える化」を活用し、廃棄物削減をさらに推進していきます。



製品保管時のプラスチックフィルムを用いた固定を見直して廃棄物を削減しました。

他社との協働取り組み事例

Kubota Baumaschinen GmbH（ドイツ）では、梱包廃棄物削減のため、サプライヤーと協働して再生利用可能なコンテナの使用テストを行っています。工場に搬入される梱包材の廃棄物は年間444tにのぼり、緩衝材や段ボール、ガムテープなどの材料が使用されています。同社が廃棄物量を削減できるだけでなく、サプライヤーも納入に必要な資材を削減できるメリットがあります。



（改善前）工場へ搬入されてくる建設機械の部品



（改善後）再利用可能なコンテナに格納された部品

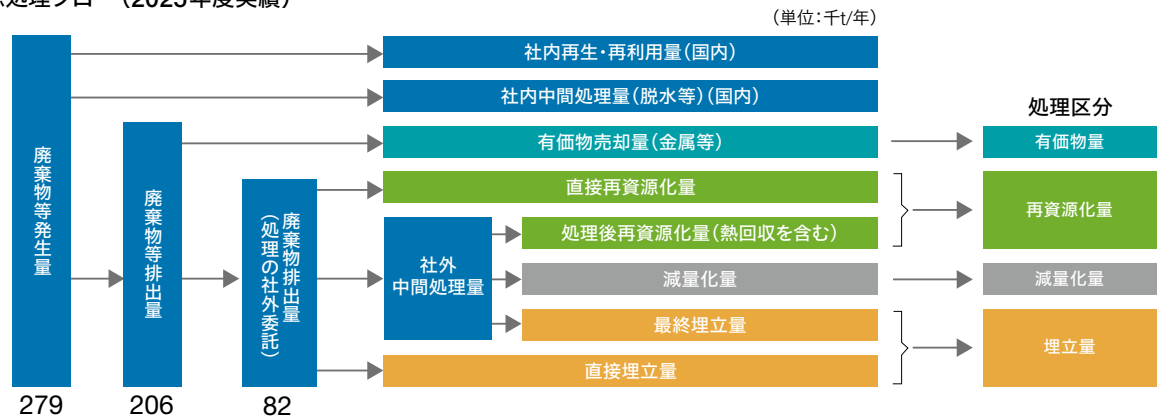
廃棄物マネジメント

クボタグループでは、全190社（100%）を対象に廃棄物排出状況の把握、廃棄物の適正管理や排出削減を推進しています。環境保全中期目標に基づき、生産拠点は廃棄物排出削減に向けた管理計画の立案および見直しを毎年行っています。また、環境監査を通じた遵法状況の確認と改善点の抽出、ポータルサイトを活用した削減事例の共有、環境教育の一つとしてグローバルで廃棄物管理および排出削減の教育を行っています。

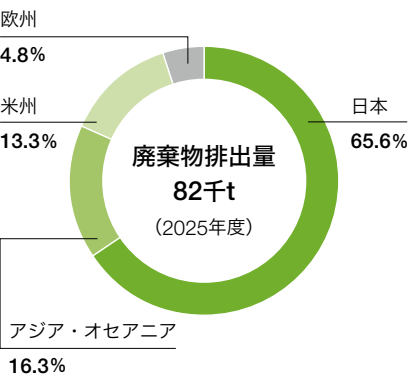
【環境関連規定類における廃棄物マネジメントに関するルール（要約）】

- ・全拠点で、環境マネジメントシステムを構築し、組織的に環境保全活動を推進する。
- ・全拠点で、環境保全の監視体制を整備し、監視体制に従って、定期的な調査および検査を実施する。
- ・全拠点において事業活動から発生する廃棄物の量を集計する。
- ・全拠点で、発生する廃棄物を種類別に分別し、排出量削減を推進する。また、全生産拠点では廃棄物排出削減計画を策定し、進捗の確認、計画の見直しを毎年行う。
- ・全拠点で、廃棄物保管・処理施設の管理（収集容器の確保、保管場の管理）を徹底し廃棄物に係る環境汚染リスクを低減し、環境関連事故の発生を防止する。

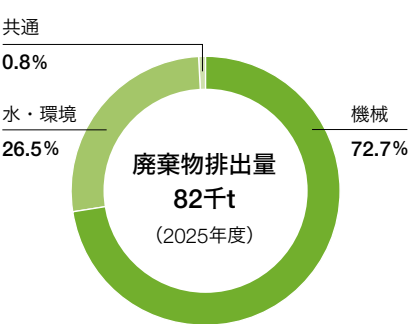
循環資源処理フロー（2025年度実績）



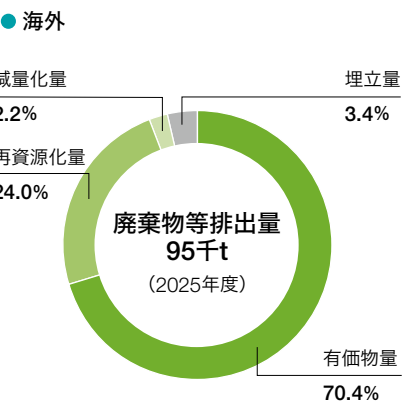
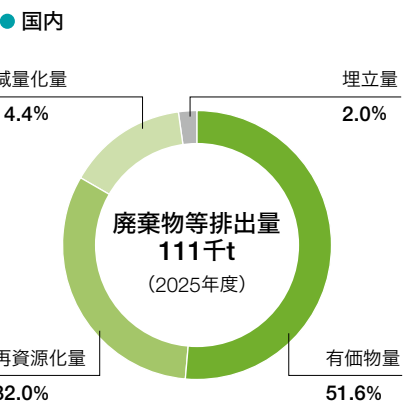
地域別廃棄物排出量



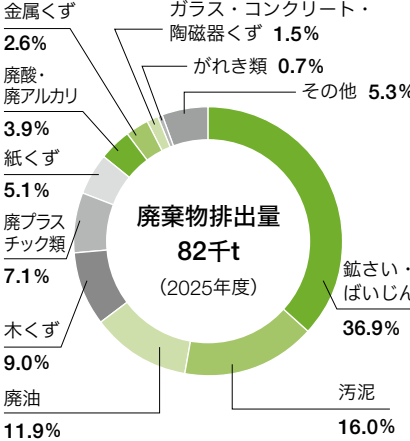
事業別廃棄物排出量



処理区分別廃棄物等排出量



種類別廃棄物排出量



各指標の算定方法は「環境パフォーマンス指標算定基準(P116)」を参照してください。

生産拠点別廃棄物排出量 [Click](#)

編集方針	Chapter 1 統合報告		Chapter 2 ESG報告				対照表
	1 プロフィール	2 価値創造	1 環境	2 ステークホルダー	3 人材	4 ガバナンス	

環境配慮に関する調達方針

クボタグループは「環境基本行動指針」「グリーン調達ガイドライン」に基づき、調達物品に省資源化、リサイクル材の活用、耐久性向上を求めています。調達活動を通じ、持続可能な資源利用を進めることで、循環型社会の実現への貢献に努めます。

資源効率の向上

世界では今後も、人口増加や経済発展にともない、資源の消費が増加すると想定されます。また、近年、使用済みプラスチックが河川などを通じて海岸や海洋に流出する海洋プラスチック汚染が世界的に問題となっています。クボタグループでは、循環型社会の形成に貢献していくため、環境保全中期目標2025において、グローバル生産拠点を対象に廃棄物排出原単位の改善および再資源化率の向上を進めています。併せて、事業活動から発生する廃プラスチックの3Rや梱包材、紙資源などの削減について、目標設定しました。

クボタグループは、事業のバリューチェーン全体で資源の有効活用、廃棄物削減などの取り組みを通じ、資源効率の向上を推進していきます。

● プラスチックごみの削減

環境保全中期目標2025に基づいて、事業所内で使用するプラスチックのうち、特に使い捨てプラスチックごみの削減を進めています。食堂ではプラスチック容器の削減を、構内売店ではレジ袋の削減、さらにマイボトル持参でペットボトルの廃棄量の削減などを推進しています。



クボタグループの多くの拠点でプラスチックごみ削減のため、マイボトル持参を推進しています。

● 梱包材の省資源化、リターナブル化

環境保全中期目標2025に基づいて、取引先様と協働し、梱包材の省資源化、リターナブル化を進め、廃棄物の排出削減を進めています。事業所では、部品などの梱包に使用されるストレッチフィルムや木製パレットなどの廃棄を削減するために、再利用可能なコンテナや梱包資材への置き換えを推進しています。



Kubota Precision Machinery (Thailand) Co., Ltd. (タイ)では、使い捨て段ボールとプラスチックフィルム梱包を見直し、廃棄物を削減するとともに、作業の省力化を図りました。

● ペーパーレス化

環境保全中期目標2025に基づいて、業務の効率化と環境負荷低減を目的として、ペーパーレス化に取り組んでいます。コロナ禍以降、オフィスワークからテレワーク(在宅勤務)へと働き方が変わるなか、社内申請や決裁の電子化、紙での保管書類の削減などを進めてきました。また、執務スペースの有効活用や会議のオンライン化も同時に進めることにより、紙での印刷を削減することができました。生産拠点においても、チェックシートや帳票類の電子化を推進しています。

水資源の保全

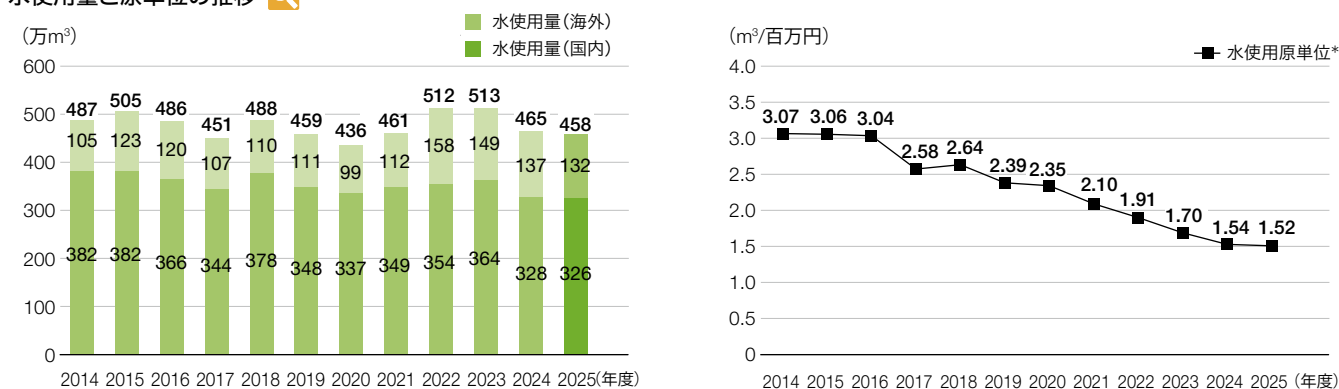
経済協力開発機構(OECD)の「Environmental Outlook to 2050(2012)」では、経済の発展や人口増加などにもとない、世界の水需要は2000年から2050年までに約55%増加し、深刻な水不足に見まわれる河川の流域の人口は、世界人口の40%以上になると報告されています。

クボタグループは「水資源の保全」をマテリアリティの一つとして捉え、節水や排水再利用による水使用量の削減、排水処理や排水水質の適正な管理など、水資源の有効活用や水リスクへの対応に取り組んでいます。生産拠点については地域の水ストレスの状況を把握したうえで、生態系や人々の生活に悪影響を及ぼすことのないよう、対策を推進しています。

水使用量

2025年度の水使用量は458万m³で、前年度比1.5%減少しました。また、水使用原単位は前年度比1.6%改善しました。水使用量は、鋳物系拠点での生産品目や生産工程の変更により若干削減しました。原単位は、水使用量の減少にともない改善しました。

水使用量と原単位の推移



* 原単位は連結売上高当たりの水使用量です。連結売上高は、2018年度より従来の米国基準に替えて国際財務報告基準(IFRS)を適用しています。

水使用量削減対策

クボタグループは、環境保全中期目標(P47~48)を策定し、生産拠点において、水使用量の削減に取り組んでいます。中国、タイ、インドネシア、アメリカの生産拠点などでクボタグループの技術を活用した排水処理設備や排水再生システムを導入しています。

2025年度は、MBRによる再生利用、もしくは、不良率低減・歩留まり改善による水使用量の低減、生産量に見合った井戸水汲み上げ量の管理徹底、水冷式コンプレッサの空冷式への変更などで水使用量を削減しました。グローバル生産拠点における環境保全中期目標2025に向けた水使用量削減対策の2025年度の成果として、前年度から対策を実施しなかった場合と比較して約7.0万m³を削減しました。またそれらの対策の経済効果は0.05億円となりました。2025年度の生産高当たりの水使用原単位は、基準年度(2014年度)比で40.4%改善しました。

他社との協働取り組み事例

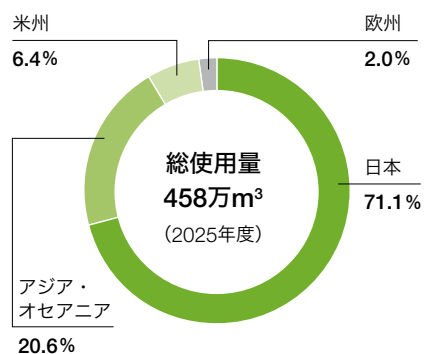
大阪市から、道頓堀川・東横堀川の水質改善要望があり、株式会社クボタと株式会社東芝が共同開発した最新鋭のスマートMBR下水処理システム「スクラム(SCRUM)」を大阪市中浜下水処理場に導入しました。老朽化した下水処理場の効率を改善し、処理水を東横堀川に送水することで水質改善に貢献しています。



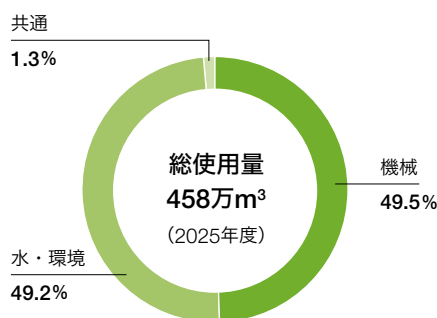
中浜下水処理場では、膜分離活性汚泥処理(MBR)による排水処理が行われています。

各指標の算定方法は「環境パフォーマンス指標算定基準(P116)」を参照してください。

地域別水使用量

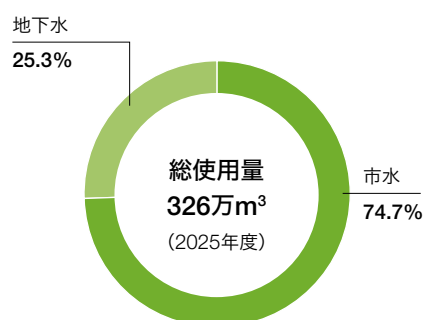


事業別水使用量

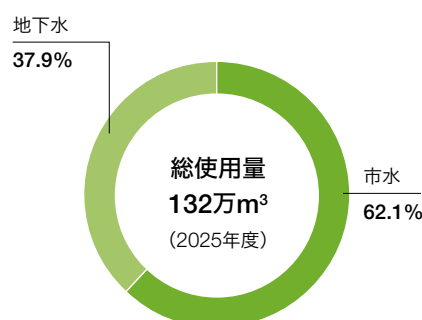


種類別水使用量

● 国内



● 海外



 [生産拠点別水使用量](#) [Click▶](#)

水マネジメント

水使用状況の把握

クボタグループは、全190社(100%)で水使用量を継続的に把握し、データに基づく管理を徹底しています。これにより、グローバルでの水資源利用状況を正確に把握し、改善施策の基盤を構築しています。

水利用の効率化に向けたトレーニング

本社環境管理部では生産拠点の担当者に対し優良事例の共有や改善策の提案を通じて、現場での実践力を高めています。

利用効率改善状況のモニタリング

全73生産拠点(100%)を対象に水使用原単位改善の目標を設定し、半期ごとに水使用量の効率化に向けた取り組みを含む環境保全中期実施計画の見直しを行っています。本社は進捗状況をモニタリングし、必要に応じて改善策を支援することで、持続的な水資源管理を推進しています。

 [水マネジメントの詳細](#) [Click▶](#)

水質管理

【環境関連規定類における水マネジメントに関するルール(要約)】

- ・全拠点で、環境マネジメントシステムを構築し、組織的に環境保全活動を推進する。
- ・全拠点で、環境保全の監視体制を整備し、監視体制に従って、定期的な調査および検査を実施する。
- ・全拠点において事業活動で使用した水(上水、工水、地下水、再利用水)の量および排水量を集計する。
- ・全拠点で、水資源の使用量削減を推進する。また、全生産拠点では水使用量削減計画を策定し、進捗の確認、計画の見直しを毎年行う。
- ・全生産拠点で、水質関連設備の管理(処理能力の確保、設計・管理基準の遵守、管理・運用)を徹底し水質関連設備に係る環境汚染リスクを低減し、環境関連事故の発生を防止する。

編集方針	Chapter 1 統合報告		Chapter 2 ESG報告				対照表
	1 プロフィール	2 価値創造	1 環境	2 ステークホルダー	3 人財	4 ガバナンス	

排水の管理・水リスクの低減

クボタグループでは、法律や条例の排出基準より厳しい自主管理値を設定するとともに、基準値超過を起こさないように、測定管理項目を定めて定期的な測定を行っています。また、環境保全中期目標2025において、排水処理設備や水リサイクル設備の運用により、排水の放流先の基準に応じた適切に排水を管理する目標を設定しています。

2025年度の排水量^{*1,2}は、462万m³(地表水81万m³、海水185万m³、下水道196万m³)となり、前年度比で8.1%減少しました。拠点では、水使用量削減対策などにより、排水量の削減を進めています。

今後も引き続き、排水管理や水使用量削減の活動を通じて、地域の水環境への負荷を低減していきます。

*1 排水量には、一部の事業所の雨水および湧水を含みます。

*2 排水量の算定には、一部に推計値を含みます。

 各指標の算定方法は「環境パフォーマンス指標算定基準(P116)」を参照してください。



クボタ堺臨海工場 液中膜方式のFRP浄化槽

化学物質の管理

化学物質は人々の暮らしに欠かせないものとなっています。一方で、化学物質による人体や生態系への影響を抑制するために、各国では化学物質の使用・管理に関する法規制を強化しています。

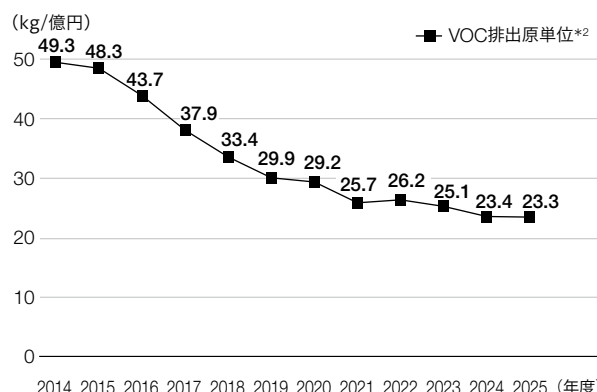
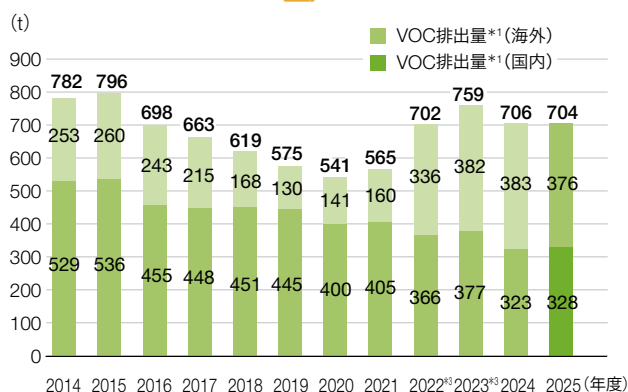
クボタグループは「化学物質の管理」をマテリアリティの一つとして捉え、生産拠点の塗装工程から排出されるVOC（揮発性有機化合物）の削減をはじめとして、フロン類の切り替えや漏えい防止など、化学物質による環境への負荷を削減する取り組みを進めています。

VOC 排出量

2025年度のVOC排出量は704tで、前年度比でほぼ横ばいでした。VOC排出原単位も前年度比でほぼ横ばいとなりました。

国内では、機械系拠点で塗装作業の改善や低VOC塗料への切り換えなどを進めた一方で、VOCの使用量が多い鋳物系拠点で生産量が増加したことにより、VOC排出量は5t増加しました。海外では、生産量が減少したことによりVOC排出量は7t減少しました。結果として、連結売上高がほぼ横ばい(前年度比+0.09%)だったことにより、原単位もほぼ横ばいでした。

VOC排出量と原単位の推移



*1 クボタグループでの排出量に占める割合が大きい物質を対象としています。2022年度までは、キシレン、トルエン、エチルベンゼン、スチレン、1,2,4-トリメチルベンゼン、1,3,5-トリメチルベンゼンの6物質。2023年度からは、キシレン、トルエン、エチルベンゼン、スチレン、トリメチルベンゼンの5物質としています。

*2 原単位は連結売上高当たりのVOC排出量です。連結売上高は、2018年度より従来の米国基準に替えて国際財務報告基準(IFRS)を適用しています。

*3 2022年度は新拠点追加、2023年度は生産量増加の影響により、排出量が増加しました。

VOC 削減対策

クボタグループは、環境保全中期目標(P47～48)を策定し、生産拠点においてVOC排出量の削減に取り組んでいます。取り扱う化学物質のリスク管理や、塗料やシンナーなどのVOC含有資材の削減を進めています。特に塗装工程では塗着効率向上による塗料のムダ削減だけでなく、脱臭装置のある拠点ではVOC除去効率の安定化も図っています。

2025年度は塗料の使用量削減やVOCレス化、シンナーの回収再利用に取り組みました。

グローバル生産拠点における環境保全中期目標2025に向けたVOC削減対策の2025年度成果として、前年度から対策を実施しなかった場合と比較して2.7tを削減しました。

2025年度の生産高当たりのVOC排出原単位は、基準年度(2014年度)比で42.1%改善しました。

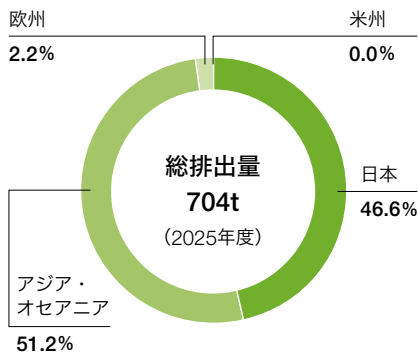
今後も、VOCを含む塗料やシンナーなどの廃止・代替化や使用量削減などの取り組みに加え、法令遵守と周辺地域への負荷低減に配慮した排気処理設備の導入により、VOC排出量削減を推進していきます。



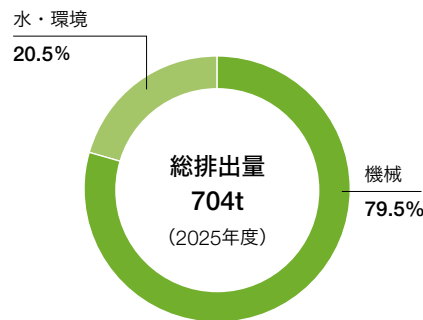
久保田発動機(無錫)有限公司(中国)では、RTO(蓄熱式脱臭装置)を導入し、VOC排出量の削減に取り組んでいます。

各指標の算定方法は「環境パフォーマンス指標算定基準(P116)」を参照してください。

地域別VOC排出量

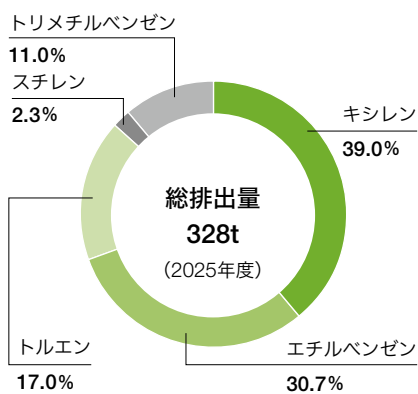


事業別VOC排出量

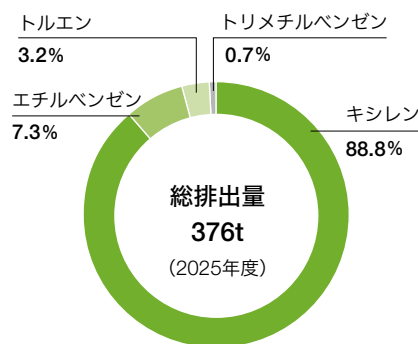


物質別VOC排出量

● 国内



● 海外



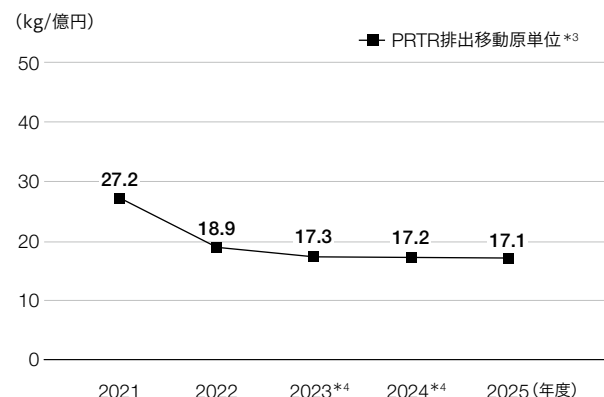
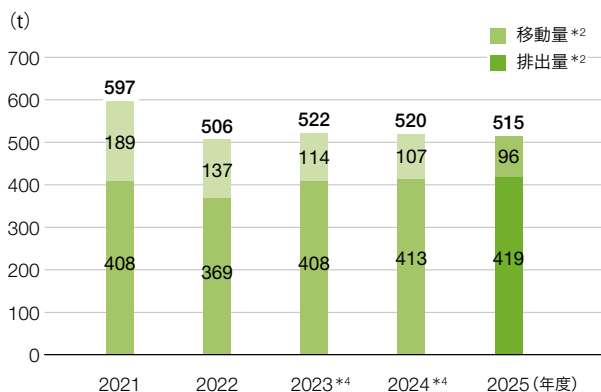
生産拠点別VOC排出量 [Click▶](#)

PRTR法対象物質の排出量・移動量

2025年度のPRTR法*1対象物質の排出量・移動量は515tで、前年度比1.0%減少しました。また、PRTR排出移動原単位は前年度比1.0%改善しました。VOC排出量の削減と同様、PRTR法対象物質の削減対策を継続して推進しています。

*1 特定化学物質の環境への排出量の把握等及び管理の改善の促進に関する法律

PRTR法対象物質の排出量・移動量と原単位の推移(国内)



*2 拠点ごとの年間取扱量が1t(特定第一種は0.5t)以上の物質について集計

*3 原単位は連結売上高当たりのPRTR法対象物質排出量・移動量です。連結売上高は、国際財務報告基準(IFRS)を適用しています。

*4 精度向上のため2023年度および2024年度の実績を修正しています。



各指標の算定方法は「環境パフォーマンス指標算定基準(P116)」を参照してください。

編集方針	Chapter 1 統合報告		Chapter 2 ESG報告				対照表
	1 プロフィール	2 価値創造	1 環境	2 ステークホルダー	3 人財	4 ガバナンス	

オゾン層破壊物質の管理

クボタグループでは、オゾン層破壊物質である特定フロンを、製品への含有、また製品の製造過程での添加を禁止^{*1}する物質と定めています。国内では、2016年度中にジクロロペンタフルオロプロパンを含む資材の切り替えが完了し、PRTR法^{*2}届出対象のオゾン層破壊物質の取り扱いおよび排出はなくなりました。

また、国内では、エアコンや冷蔵冷凍機器に冷媒として充填されているフロン類については、フロン排出抑制法^{*3}に定められた基準に従い、漏えい抑制のための徹底した管理を実施しています。

^{*1} HCFCについては、冷媒、断熱材としての製品への意図的添加を禁止

^{*2} 特定化学物質の環境への排出量の把握等及び管理の改善の促進に関する法律

^{*3} フロン類の使用の合理化及び管理の適正化に関する法律

大気汚染物質の排出の管理

クボタグループでは、法律や条例の排出基準より厳しい自主管理値を設定するとともに、基準値超過を起こさないように、ばい煙発生施設の運転制御や集塵装置の点検などの日常管理を徹底しています。

2025年度の大気汚染物質は、SOx排出量26.5t^{*4}、NOx排出量89.6t、ばいじん排出量72.0tでした。燃料転換による発生源対策や集塵装置の保全など、大気汚染物質の排出抑制に努めていきます。

^{*4} 一部の国内拠点では排出ガスの濃度実測値と排出ガス量からではなく、原料・製品・廃棄物の硫黄重量から推計してSOx排出量を算出しています。
(大気排出量 = 石炭投入量 - 鉄生産量 - スラグ廃棄量 - ダスト廃棄量)

 各指標の算定方法は「環境パフォーマンス指標算定基準 (P116)」を参照してください。

地下水の管理状況

過去に有機塩素系化合物を使用していた拠点における地下水測定結果は、以下の通りです。

地下水の管理状況 (2025年度)

拠点名	物質名	地下水測定値	環境基準値
クボタ筑波工場	トリクロロエチレン	不検出 (0.0001mg/ℓ 未満)	0.01mg/ℓ 以下
クボタ宇都宮工場	トリクロロエチレン	不検出 (0.001mg/ℓ 未満)	0.01mg/ℓ 以下

製品に含まれる化学物質の管理

欧州のREACH規則^{*5}などの化学物質規制への対応として、製品に含まれる化学物質を把握し、適切に管理するためのルールを設定し、運用しています。

2010年度より、3つのレベルに区分して、製品に含まれる化学物質を管理しています。また、お取引先様のご協力をあおぎながら、製品含有化学物質の調査をグローバルに進めています。

^{*5} 欧州連合 (EU) の化学物質の登録、評価、認可および制限規則

● 3つの管理区分

1. 製品への含有を禁止する「禁止物質」
2. 用途や条件によって製品への含有を制限する「制限物質」
3. 製品への含有量を把握する「管理対象物質」

編集方針	Chapter 1 統合報告		Chapter 2 ESG報告				対照表
	1 プロフィール	2 価値創造	1 環境	2 ステークホルダー	3 人財	4 ガバナンス	

生物多様性の保全

私たちの企業活動は、土壌、大気、水、動植物などの自然資本から提供されるさまざまな生態系サービスに依存しています。一方、生物多様性は、世界各地でさまざまな危機に瀕しており、企業は生物多様性の保全と生態系サービスの持続可能な利用が求められています。

クボタグループは「生物多様性の保全」をマテリアリティの一つとして捉え、企業活動や製品・サービスの提供、社会貢献活動において、自然資本に与える影響をふまえ、生物多様性の保全や自然環境の保護に配慮するよう努めています。

これらをふまえ、環境保全中期目標2025から各拠点の特色や事業内容に合わせた生物多様性保全活動の目標設定を開始し、その活動の進捗状況を確認しています。

生物多様性および自然資本の保全に関する方針

クボタグループは、生物多様性および自然資本の保全を重要な企業責任として位置づけ、環境保全の基本5項目の一つとして「生物多様性の保全」を定めています。2009年12月に「クボタグループ環境基本行動指針」に生物多様性に配慮した企業活動を織り込みました。当社は生物多様性・自然資本の保全に関する内部規程に従い、事業活動や社会貢献活動を通じて森林伐採の抑制や生態系への悪影響の回避・低減に取り組みます。

具体的な活動を推進するため「生物多様性・自然資本の保全ガイドライン」を定めています。このガイドラインに基づき、当社では気候変動の緩和・適応、水資源の節約、資源の有効利用、廃棄物削減、化学物質管理など、事業活動にともなう環境負荷の低減に努めます。また、ビオトープや緑地の設置、植樹活動、地域保護活動への参加、従業員教育、取引先への働きかけなどを通じて保全活動を推進します。これらの取り組みにより、自然資本の健全性を維持し、持続可能な社会の実現に貢献します。

クボタグループ生物多様性・自然資本保全ガイドライン

クボタグループは、「生物多様性の保全」を環境保全の基本5項目の一つとし、企業活動や製品・サービスの提供、社会貢献活動において、自然資本に与える影響をふまえ、生物多様性や自然資本の保全に配慮するよう努めます。

1. 企業活動における主な取り組み

- ①設計開発段階では、製品環境アセスメントを実施し、自然資本に与える影響評価を実施します。
- ②調達段階では、サプライヤーへ「グリーン調達ガイドライン」を提示し、生物多様性の保全および森林伐採抑制への配慮を要請します。
- ③生産・物流段階では、事業所の操業や物資の輸送にともなう環境負荷低減や環境リスク管理に努めます。
- ④環境マネジメントの一環として、従業員への環境教育や意識啓発を実施し、生物多様性の価値と保全活動の重要性に対する認識を深めます。
- ⑤企業活動の各バリューチェーンにおいて自然資本への依存度や影響を評価するとともに、生物多様性保全に関する取り組みなどの情報発信に努めます。

2. 製品・サービスにおける主な取り組み

- ①低燃費や排出ガスのクリーン化など、環境負荷の少ない製品・サービスの提供により、生物多様性への影響低減に努めます。
- ②汚水処理や廃棄物処理などの水環境ソリューションの提供により、動植物の生息・生育環境の改善に貢献します。
- ③スマート農業や環境に配慮した都市基盤整備などに寄与する製品・サービスの提供により、生態系サービスの持続可能な利用や農地拡大のための森林伐採抑制に貢献します。
- ④農作物の収量向上など森林伐採抑制に貢献する製品・サービスの提供に努めます。

3. 社会貢献活動における主な取り組み

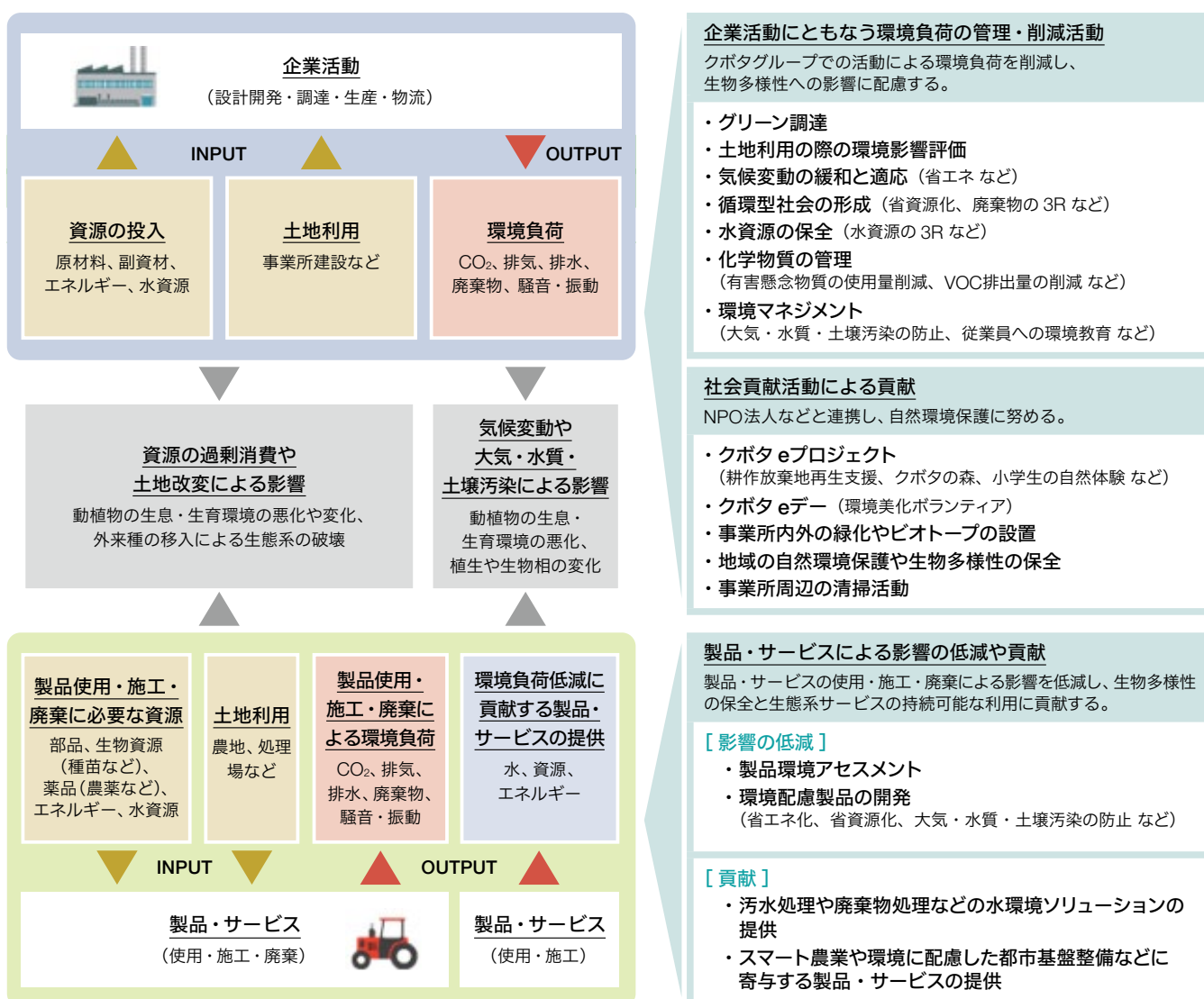
- ①社会貢献活動「クボタeプロジェクト」や里山・森林の保全活動などを通して、自然環境の保護を推進します。
- ②事業所構内や周辺の美化・緑化や地域の生物多様性・生態系保護を推進します。

生物多様性との関係性の評価

世界経済フォーラムによると気候変動関連のリスクと並び、生物多様性の喪失がグローバルリスクの一つとなっています。企業は、生物多様性の損失を減らし回復させる取り組みを進めること、すなわち、ネイチャーポジティブな経済活動への移行が求められています。このような状況のなか、国際的なイニシアティブや枠組みが構築されつつあり、そのうちの一つ「TNFD」(Taskforce on Nature-related Financial Disclosures, 自然関連財務情報開示タスクフォース)は開示提言を2023年9月に公表しました。TNFD提言は、企業の活動範囲を特定したうえで、事業活動が各地域のどのような生物多様性・自然資本に依存し、どのような影響を与えているかを評価し、それらが自社の取り組みにとってどのようにリスクや機会となるのかを分析することを提唱しています。

下のチャートはクボタグループの企業活動および社会貢献活動と生物多様性との関わりを全体像で示したものです。

クボタグループの活動と生物多様性との関わり



自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)提言に基づく開示

クボタグループは、2024年2月にTNFD*提言へ賛同を表明しました。

*自然関連財務情報開示タスクフォース
(TNFD: Taskforce on Nature-related Financial Disclosures)



TNFD 提言

TNFD (Taskforce on Nature-related Financial Disclosures、自然関連財務情報開示タスクフォース)は、企業が自然資本への依存度や自然環境への影響を理解し、それを適切に開示するための枠組みを提供することを目的に、TNFD提言を2023年9月に公開しました。TCFD提言と同様に「ガバナンス」「戦略」「リスクと影響の管理」「指標と目標」で構成されており、企業の自主的な把握と情報開示を求めています。当社は農業機械や建設機械、水道用鉄管などの製品を製造しています。また、食料の生産、水管理、都市・生活環境の構築など、人々の生活に欠かせない分野で事業を展開しています。これら私たちの事業活動は、自然資本(土地、水、大気、生物多様性など)に依存しており、同時に影響を与える可能性があり、自然資本の利用に関連した事業リスクと機会が存在する可能性があります。クボタグループは今後も、自然資本に関連する課題への対応を進め、開示拡充に努めていきます。

TNFD提言に関連する当社の開示状況は以下の通りです。

TNFD 提言による開示推奨事項	関連箇所 (TNFD 開示を除く)	掲載ページ
ガバナンス		
A. 自然に関連する依存関係、影響、リスク、機会に関する取締役会の監督を記述	「環境経営推進体制」 「コーポレートガバナンス体制」	P49 P183
B. 自然に関連する依存関係、影響、リスク、機会を評価し、管理する経営者の役割を記述	「環境経営推進体制」	P49
C. 自然に関連する依存関係、影響、リスク、機会に対する組織の評価と対応において、影響を受ける先住民族、地域社会、その他ステークホルダーに関する、組織の人権方針と関与活動、取締役会や経営陣による監視を記述	「環境コミュニケーション」 「人権の尊重」 「コーポレートガバナンス体制」	P105 P125 P183
戦略		
A. 組織が特定した短期・中期・長期の自然関連の依存関係、影響、リスク、機会を記述	「環境経営のアプローチ – 環境経営におけるマテリアリティ」 「環境経営のアプローチ – リスクと機会」	P40 P41
B. 自然関連の依存関係、影響、リスク、機会が、組織のビジネスモデル、バリューチェーン、戦略、財務計画、および実施されている移行計画や分析に与える影響を記述	「環境経営のアプローチ – リスクと機会」 「環境経営のアプローチ – 重点施策」 「TCFD 提言に基づく開示」	P41 P42 P56
C. さまざまなシナリオを考慮して、自然関連リスクと機会に対する組織の戦略のレジリエンスを記述	「環境ビジョン」 「TCFD 提言に基づく開示」 「環境配慮製品・サービスの拡充」	P43 P56 P96
D. 組織の直接操業における資産や活動の場所、可能であれば、優先地域の基準を満たす上流および下流のバリューチェーンにおける場所を開示	「サイトレポート」	Click
リスクと影響の管理		
A(i). 組織の直接操業における自然関連の依存関係、影響、リスク、機会を特定、評価、優先順位づけするためのプロセスを記述	「環境経営のアプローチ – 環境経営におけるマテリアリティ」	P40
A(ii). 組織の上流および下流のバリューチェーンにおける自然関連の依存関係、影響、リスク、機会を特定、評価、優先順位づけするためのプロセスを記述	「環境経営のアプローチ – 環境経営におけるマテリアリティ」	P40
B. 組織が自然関連の依存関係、影響、リスク、機会を管理するプロセスを記述	「環境経営推進体制」 「環境配慮製品・サービスの拡充」 「内部統制システム」 「内部統制システム – 内部統制システムの運営活動（リスク管理活動）」	P49 P96 P196 P197
C. 自然関連リスクの特定、評価、優先順位づけ、監視のプロセスが、組織全体のリスク管理プロセスにどのように統合され、情報提供されているかを記述	「環境経営推進体制」 「コーポレートガバナンス体制」 「内部統制システム」	P49 P183 P196
指標と目標		
A. 組織が、自らの戦略とリスク管理プロセスに則して、自然関連リスクおよび機会を評価および管理するための指標を開示	「長期ビジョン実現に向けた取り組み」	Click
B. 組織が自然に対する依存関係や影響を評価および管理するための指標を開示	「環境保全中長期目標と実績」	P46
C. 組織が自然関連の依存関係、影響、リスク、機会を管理するために使用する目標とゴール、および目標に対する実績を記述	「環境保全中長期目標と実績」 「長期ビジョン実現に向けた取り組み」	P46 Click

編集方針	Chapter 1 統合報告		Chapter 2 ESG報告				対照表
	1 プロフィール	2 価値創造	1 環境	2 ステークホルダー	3 人財	4 ガバナンス	

TNFD 提言に基づく開示

ガバナンス

当社グループはESG経営を行ううえで、生物多様性を含む自然資本関連の課題は、気候変動と同様に重要と認識しています。経営上のリスクとなり得る外部環境課題に関しては、ほかのESG課題への対応と同様の体制、仕組みでガバナンスを行っています（「TCFD提言に基づく開示ーガバナンス(P57)」を参照）。温室効果ガスの排出は生産量とも連動しています。また、生産量の増加は、廃棄物や汚染物質の排出増加にもつながります。環境中への排出が増加した場合、生態系や気候変動に影響を及ぼす可能性があります。当社では環境負荷低減に向けた目標を設定し、その進捗状況は取締役や執行役員に報告を行っています。特に温室効果ガスの排出量はクボタグループのESGマテリアリティの一つでもあり、排出削減の進捗は役員報酬の一部に反映されています。

TNFD関連課題のガバナンス

- ・自然資本に関する目標の進捗状況のモニタリング
- ・進捗状況に応じた役員報酬制度への組み込み
- ・取り組み状況などの取締役会による監督
- ・ステークホルダーとのエンゲージメント活動

自然資本(生物多様性、森林伐採抑制)に関するコミットメント

クボタグループの全従業員が、企業理念「クボタグループアイデンティティ」を共有し、一人一人の役割と責任を果たした企業活動を行うことにより、社会(ステークホルダー)に貢献することをめざしています。クボタグループでは、社会の継続的な相乗発展をめざしていくため、行動憲章並びに行動基準を制定しています。農業は生物資源や水資源など多くの自然資本に依存しています。農地拡大のために森林が伐採されると生物生息域や生態系の減少につながり、農作物の収量にも影響を及ぼす可能性があります。また、水資源は農業だけでなく、私たちの生活にも欠かせません。トラクタなどの当社製品が使われる農業は自然資本の影響を受けますが、一方でこれら製品は、農作物の収量向上による農地拡大抑制(森林伐採抑制)など自然資本の保全に貢献できると考えています。よって、クボタグループは行動基準で示すように、当社が提供する製品・技術・サービスを通じ、生物多様性の保全、森林伐採の抑制、水資源の効率的な利用などさまざまな環境問題の解決に貢献していくことをコミットしています。また、工場周辺の自然環境や生物の生息域に悪影響を与えない企業活動に努めていくことをコミットしています。

戦略

自然関連リスク等の特定・評価

当社は、「食料・水・環境」の3つの分野でグローバルに事業を展開し、社会課題解決に貢献していくことを使命としています。これら3つの事業分野は生物、植物、水資源、鉱物など多くの自然資本に支えられています。今後も継続的にグローバルで事業を展開していくために、事業と自然資本保護を両立できる持続可能な経営を進めていく必要があると考えています。サステナブルな事業を行っていくために、当社事業のバリューチェーンにおける自然関連リスク等を特定し、評価を行っています。

当社は、LEAPアプローチおよびENCOREツールを用いて、当社機械事業および水・環境事業を対象に、自然との関係性と優先度を定性的に評価しました。機械事業では、上流(部品製造)、中流(自社拠点での製造)、下流(農業機械を使用したかんがい・天水耕作、建設機械を使用した都市部での建設工事)に分類しました。水・環境事業では、上流(鉄鋼の生産)、中流(建設資材の生産)、下流(水インフラを使用した水道サービス、廃棄物処理施設などにおける環境サービス)に分類しました。バリューチェーンごとに自然資本への依存度と影響度をヒートマップで整理しました。また、依存度もしくは影響度が高い項目について、日本、中国、アジア、北米、欧州の地域レベルで定性的な評価を実施し、重要と特定された自然資本については、さらにシナリオ分析、リスクの発生抑制や影響の低減につながる戦略の検討を実施しました。

自然関連リスクおよび機会の特定・評価フロー(イメージ)



TNFD 提言に基づく開示

LEAPアプローチ

TNFDは、自然関連リスクと機会を総合的に評価するプロセスとしてLEAPアプローチを策定しました。LEAPアプローチによる分析は、自然との接点を発見 (Locate)、依存関係と影響の診断 (Evaluate)、リスクと機会の評価 (Assess)、そして自然関連リスクと機会に対応する準備と開示 (Prepare)の4つのステップから構成されています。

LEAPアプローチの4つのステップ

Locate
発見

Evaluate
診断

Assess
評価

Prepare
準備


[TNFD \(外部サイト\) Click▶](#)

ENCORE

ENCORE (Exploring Natural Capital Opportunities, Risks and Exposure)は、経済活動が自然資本にどのように依存し、自然に影響を与えるかを明らかにする分析ツールです。企業は、自社に適した業種や生産プロセスを選択することで、自然資本への影響度とその要因、依存度と依存している自然資本を特定することができます。

評価項目	概要
依存	選択した生産プロセスは、どの生態系サービス(21種類)にどの程度依存しているか把握することが可能
影響	選択した生産プロセスにおいて、どの要因、すなわちインパクトドライバー (11種類)が自然資本にどの程度影響を与えているか把握することが可能
自然資本	どの自然資本 (8種類)に依存もしくは影響しているかを把握することが可能

IBAT

IBAT (Integrated Biodiversity Assessment Tool) は、拠点の地理的情報(緯度・経度)を登録することで、拠点周辺対象地点周辺の生態系への潜在的なリスクを評価することができます。また、指定した対象地点周辺の自然保護地域の分布をマップ上で確認することができます。

TNFD 提言に基づく開示

リスクと影響の管理

クボタグループではESG経営を行ううえで、生物多様性を含む自然資本関連の課題は、気候変動と同様に重要であると認識しています。経営上のリスクとなり得る外部環境課題に関しては、ほかのESG課題への対応と同様に、自然関連リスクと影響についても全社リスク管理体制に統合して管理しています。また、特定したリスクによる影響低減、機会の拡大に努めています。（「TCFD提言に基づく開示-リスク管理（P59）」を参照）

- TNFD関連のリスク管理プロセス
- ・バリューチェーン全体（直接操業、上流、下流）におけるリスクと影響の特定、評価
 - ・特定したリスク、機会の管理指標、目標の設定
 - ・取り組み状況の把握
 - ・取り組みの評価、対策検討
 - ・重大リスクの特定、管理

指標と目標

クボタグループでは、自然資本や生物多様性の保全に関連するリスクの低減と機会の拡大をめざした目標を設定しています。TNFD戦略で特定したリスクおよび機会と関連する自拠点の活動に関する指標および目標は以下の通りです。今後も、グローバルでの環境保全活動や、事業活動を通じて、自然資本の保全につながる取り組みを推進していきます。

拠点活動に関する自然資本関連の目標 実績は「環境保全中長期目標と実績（P46-47）」をご参照ください。

課題	管理指標	関連する要因もしくは生態系サービス	基準年度	2025年度目標	2030年度目標	2040年度目標
気候変動の緩和と適応	CO ₂ 排出量削減（スコープ1,2）	GHG排出	2014	—	▲50%	▲75%
			2023	—	▲30%	—
	再生可能エネルギー利用率	GHG排出	—	20%以上	60%以上	—
	CO ₂ 排出原単位（スコープ1,2）	GHG排出	2014	▲45%	▲60%	—
循環型社会の形成	エネルギー使用原単位	GHG排出	2014	▲35%	▲45%	—
	廃棄物排出原単位	廃棄物	2014	▲45%	▲60%	—
	有害廃棄物排出原単位	廃棄物	2019	▲17%	▲35%	—
	再資源化率（国内）	廃棄物	—	99.5%以上	96%以上	—
	再資源化率（海外）	廃棄物	—	90.0%以上	（グローバル）	—
	事業所内での使い捨てプラスチック削減	廃棄物	—	—	—	—
	取引先と協働し梱包材の省資源化、リターンブル化	廃棄物	—	—	—	—
	ペーパーレス化	廃棄物	—	—	—	—
水資源の保全	水使用原単位	水使用、水の循環、地表水、地下水	2014	▲35%	▲45%	—
	排水の放流先の基準に応じた適切な排水管理の実施	水質・土壌汚染	—	—	—	—
化学物質の管理	VOC排出原単位	水質・土壌汚染	2014	▲42%	▲42%	—
生物多様性の保全	拠点の自然環境の保護と生物多様性の保全推進	水質・土壌汚染	—	—	—	—
	地域の自然環境保護や生物多様性の保全推進	水質・土壌汚染	—	—	—	—
製品の環境性能向上	エコプロダクツ認定製品売上高比率	複数に該当	—	70%以上	80%以上	—
	リサイクル素材使用率	廃棄物	—	70%以上	—	—

ENCORE分析により自社拠点での製造において自然資本に影響を及ぼす要因を評価しました。直接操業に関連するグローバル中核開示指標は以下に開示を行っています。上流および下流のバリューチェーンにおける指標データへのアクセスや収集方法の知見に十分に備わっていないため現時点では開示可能なデータはありません。引き続き、関連する指標のデータ拡充に努めていきます。

直接操業に関連するグローバル中核開示指標

測定指標番号	自然変化の要因	測定指標	関連箇所、該当なしの理由	掲載ページ
C1.0	陸/淡水/海洋利用の変化	管理下にある面積	サイトレポート	Click▶
C1.1		生態系の利用変化の範囲	生産拠点周辺の生態系評価	P91
C2.0	汚染/汚染除去	土壌放出の汚染物質	PRTR法対象物質集計結果	P114
C2.1		廃水排出	主要な環境指標の推移-水系排出	P112
C2.2		廃棄物発生量	主要な環境指標の推移-有価物・廃棄物	P111
C2.3		プラスチック汚染	当該事象は発見されなかった	—
C2.4		非GHG大気汚染物質	主要な環境指標の推移-大気排出	P113
C3.0	資源使用/資源補充	水不足地域からの取水量と消費量	地域の水ストレスの分析	P90
C3.1		高リスク天然一次産品	該当なし	—

TNFD 提言に基づく開示

シナリオ分析

① 事業分野ごとの自然資本シナリオ分析

Locate：事業活動エリアと自然資本との関わり

食料事業分野における自然資本との関わり

当社が提供する田植機やコンバインなどは米作や大規模な穀物や大豆などの一般的な作物とは異なる特定の地域や気候条件で生産されるスペシャリティックロップの生産で広く使用されています。米作は日本、中国を含むアジア地域で全世界の生産量の90%以上を占めると推計されています。スペシャリティックロップはアジア、欧州、米州地域で広く生産されています。2050年には世界人口は新興国を中心に100億人近くになり、食料需要が増加すると予想され、農作物の収量確保が重要な社会課題となります。

米作や畑作・果樹栽培では特に農業用水や農業に適した土壌の利用が不可欠です。肥沃な土壌は農作物の生産量に影響を与え、過剰な農業使用は土壌の生態系を毀損する可能性があります。人口増加と経済発展にともない水需要は増加すると予想されており、かんがい用水の確保も重要な課題です。また、気候変動による干ばつ、高温、降雨量の変化などによる耕作適地の移動は新たな農地開墾につながります。森林はCO₂を吸収し、気温を調整する効果がありますが、農地拡大のための焼き畑や森林伐採は動植物の生息域を奪う可能性があります。

水・環境事業分野における自然資本との関わり

近年、世界各地でみられる豪雨などの気象災害は今後一層増加すると予想されます。極端な異常気象は人間社会への影響だけでなく、生物の生息場所を奪い、生態系にも大きな影響を与えます。気候変動、過度な水の使用、不適切な水資源管理などにより水不足が懸念されている地域は世界中に存在します。例えば、日本は高度な水道設備を構築しており、安定した上下水道網が整備されていますが、都市部での水利用が増加し、かんがい用水の確保は重要な課題です。同様に経済発展が予想されているアジア地域では、人口増加と都市化、工業や農業活動にともなう排水、生活排水の増加など、水不足および水質低下が懸念されており、安全で利用可能な水の供給が制約される可能性があります。

また、レアメタルなどの鉱物資源の採掘は、土壌汚染や水質への影響、生態系への悪影響など、多くの自然資本に影響を及ぼす可能性もあります。例えば、肥料の成分として利用されるりんは、りん鉱石の採掘による水質悪化や土壌汚染などが懸念されます。資源の持続可能な利用により、自然資本への影響を低減する必要があります。

両事業に共通する自然資本との関わり

製品製造では洗浄工程や設備の冷却、従業員の生活用水など水が不可欠であり水資源に依存しています。当社の生産拠点は17カ国に所在しています。地域により水ストレスの状況は異なり、事業活動や生活に必要な安全な水へのアクセスが困難となる可能性もあります。これにより、事業活動に影響する可能性があります。

以上より、当社の事業活動は自然資本との関わりが深く、将来も事業を拡大していくためには、気候変動への対応と併せ、自然資本に配慮していく必要があると考えます。

事業活動と自然資本の関わり

関係する事業活動	自然資本との関わりが深いと想定される地域	
食料事業分野	米作地域	アジア
	畑作・果樹栽培地域	アジア、欧州、米州
水環境事業分野	水ストレス地域	アジア
	天然資源依存地域	日本
生産拠点	水ストレス地域	アジア、欧州、米州

Evaluate：リスク評価結果1 ENCOREによる分析

Locateでの分析より、自然資本との関わりが深い当社の事業分野を確認しました。TNFDが推奨する分析ツールENCOREを用いて、上流、中流、下流に分類し自然資本への依存度と影響度をヒートマップで整理しました。

機械事業では、客先における農業の実施により土地や水資源、水・土壌の質に影響を及ぼし、同時に農業そのものもこれらに依存する可能性があることがわかりました。農業はTCFDにおける評価と同様、気象条件に大きく依存していることがわかりました。一方、建設機械は都市部での使用が想定され、生態系への影響は比較的低いと考えられます。また、農業機械および建設機械の使用時に温室効果ガスが排出され、大気に影響することが示されました。

水関連事業においては特に水資源の有効な利用や水質に依存していることがわかります。また、廃棄物処理から資源の有効利用につながる環境事業では、自然資本への影響および依存は高くはないと考えられます。

両事業に共通する生産活動では、特に水資源への影響と依存が特定されました。生産工程で使用した水を処理した後の排水が自然環境に影響を及ぼす可能性があり、製品の製造工程や従業員の生活用水などに欠かせない水の供給に依存していることがわかります。また、溶解炉を有する拠点で事故が発生した場合、周辺環境に影響を及ぼす可能性があります。そのほかにも温室効果ガスの排出や廃棄物の発生も自然環境に影響を与える可能性があることが示されました。

ENCORE分析結果をふまえたバリューチェーンにおける自然資本への影響および依存状態の評価

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

Evaluate：リスク評価結果2 地域の水ストレスの分析

ENCOREでの分析により、生産活動では水資源に依存していることが特定されました。さらに生産拠点における水資源の利用に関するリスクを把握し、より効果的な水リスクへの対応につなげていくため、全生産拠点を対象に水ストレス*に関する調査を実施しました。世界資源研究所 (WRI) が開発した水リスク評価ツール「Aqueduct」を用いて、16カ国、計72拠点の水ストレスレベルを調査した結果は以下の通りです。

* 「水ストレス」とは、1人当たり年間利用可能水量が1,700tを下回り、日常生活に不便を感じる状態を指します。本調査における水ストレスは、河川の流域ごとの物理的な水ストレスを採用しており、これは水資源の利用可能性に対する取水量の割合から算出しています。(世界資源研究所 (WRI) より)

生産拠点の水ストレスに関する調査結果 (2025年度)

地域・国名		水ストレスレベル／水使用量 (千 m ³) (拠点数)				
		高	高～中	中	中～低	低
アジア	日本	0	0	1,587 <10>	1,403 <16>	1 <1>
	中国	64 <1>	0	16 <2>	0.4 <1>	0
	インドネシア	10 <1>	0	0	0	0
	タイ	217 <6>	8 <1>	0	0	0
	インド	485 <7>	0	0	0	0
欧州	ロシア	0	0	0	0.2 <1>	0
	ノルウェー	0	0	0	0	18 <1>
	デンマーク	0	0	0	19 <1>	0
	オランダ	0	0	0	0	11 <1>
	ドイツ	0	0	8 <1>	0	5 <2>
	フランス	0	0	0	4 <1>	1 <1>
	スペイン	0	0	1 <1>	0	0
	ポーランド	0	0	0	1 <1>	0
	イタリア	7 <2>	0	0	0	1 <1>
北米	カナダ	0	0	0	0	45 <1>
	アメリカ	37 <8>	0	147 <3>	0	0
合 計		821 <25>	8 <1>	1,758 <17>	1,426 <21>	82 <8>

※ 各数値の四捨五入により、各数値を合計した値と合計値に差異が生じる場合があります。

調査の結果、水ストレスが「高」および「高～中」レベルの生産拠点は、中国蘇州市、インドネシア、タイ、インド、イタリア、アメリカに位置する26拠点で、これらの拠点の水使用量は全体の約20%でした。次いで、「中」レベルの生産拠点は、関東地方・愛知県、アメリカ合衆国南東部と、一部欧州に位置する17拠点で、これらの拠点の水使用量は全体の約43%でした。ほか、「中～低」および「低」レベルの生産拠点の水使用量は全体の約37%でした。

生産拠点の水ストレス「高」地域の割合

	生産拠点全体	水ストレス「高」地域
生産拠点数	72	25 (34.7%)
使用量 (千 m ³)	4,095	821 (20.0%)

編集方針	Chapter 1 統合報告		Chapter 2 ESG報告				対照表
	1 プロフィール	2 価値創造	1 環境	2 ステークホルダー	3 人材	4 ガバナンス	

水ストレス地域における水使用量の削減取り組み

Escorts Kubota Limited(インド)の工場があるハリヤナ州は、水使用量を削減する取り組みを実施するよう、工場に義務づけています。水使用量を削減するため、複数の工場で屋根等への降雨を集めるための大型の地下ピットを設置しています。集めた降雨を緑地への散水等に再利用することで、水ストレス地域の多いインドでの水環境負荷の低減に努めています。実際にEscorts Kubota Limited(インド)のECE工場では2025年に17,520m³の水を節約しました。



降雨を集める地下ピット建設の様子

Evaluate: リスク評価結果3 生産拠点周辺の生態系評価

当社事業活動による自然資本への依存や影響を評価するため、LEAPアプローチやENCOREツールによるヒートマップ分析を行いました。これらツールでは生産プロセスに基づく評価となり、拠点の位置情報をふまえた周辺生態系への影響の評価を行うことはできません。当社の生産活動で発生する排水や排ガスは適切に処理され基準値を遵守して公共処理施設や環境中に放出されます。また、構内において製品に封入される軽油や潤滑油、塗装工程で使用する塗料などの容器については、環境中への流出を最小限にとどめるための漏えい防止対策を施しています。通常の生産活動による周辺生態系への影響は高くはないと考えています。しかし、万が一、漏えい事故などが発生した場合、周辺生態系に影響を及ぼす可能性は否定できません。よって、IBAT (Integrated Biodiversity Assessment Tool)を活用しグローバル生産拠点の敷地境界から1km圏内における自然保護地域などの存在状況を確認しました。

当社はグローバルで72の生産拠点があります。IBATを用いた分析の結果、当社生産拠点が存在する近隣エリアにおいて確認された自然保護地域等は、Key Biodiversity Area (KBA)の分類に3カ所、Nationalの分類に7カ所、Ramsarで1カ所、IUCN management categoryではIaで1カ所、IIIで1カ所、IVで2カ所、Vで2カ所、VIで1カ所でした。World Heritage、MAB、IUCN management category Ib/IIに分類されたエリアの存在は確認されませんでした。

当社では、環境宣言・環境基本行動指針に基づいた活動をグローバルで展開しています。排水や排気ガスは法令で定められた基準遵守の徹底、排水基準値を超える異常値を検出した場合の自動的放流遮断システムの導入など、周辺環境への負荷低減に努めています。確認された自然保護地域のうち、タイの1カ所では地域全体が保護地域に指定され、当社拠点(約8万m²)もその地域に含まれることがわかりました。近隣並びに敷地内に自然保護地域等が確認された拠点では、環境教育や構内清掃、地域連携による社会貢献活動などを通じ従業員への周知および意識向上を図っています。当該拠点含め当社生産拠点では、環境マネジメントシステムを活用し環境事故・リスクを発生させない環境リスク管理活動を徹底しています。これら管理状況は環境管理を統括する環境管理部による監査などを通じて確認しています。

国	KBA	保護地域				IUCN management category						
		National	World Heritage	Ramsar	MAB	Ia	Ib	II	III	IV	V	VI
日本	2	3	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1
中国	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
タイ	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
インドネシア	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
インド	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ロシア	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ノルウェー	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
デンマーク	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
ポーランド	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
オランダ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ドイツ	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
フランス	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
イタリア	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
スペイン	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
カナダ	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
アメリカ合衆国	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0

編集方針	Chapter 1 統合報告		Chapter 2 ESG報告				対照表
	1 プロフィール	2 価値創造	1 環境	2 ステークホルダー	3 人財	4 ガバナンス	

今回IBATで参照したデータは以下の通りです。

参照データ	概 要
Key Biodiversity Area (KBA)	陸上、淡水、海洋の生態系における生物多様性の地球規模の持続に大きく貢献している地域。
National	国または国に準ずるレベルで指定された保護区域。
World Heritage	ユネスコによって文化的、歴史的、科学的等の理由により選定された世界遺産。IBATで参照可能であるのは自然世界遺産。
Ramsar	ラムサール条約のもと、国により指定された湿地保護区。
MAB	ユネスコ人間と生物圏(MAB)計画に基づく国から認定された自然環境の保護と地域社会の持続可能な利用が両立することをめざした地域。
IUCN management category	国際自然保護連合(IUCN)が整備している各保護地区における管理と運営の方法を示した地域。 <Ia>Strict nature reserve 厳密に保護された地域 生物多様性や地質的・地形的特徴を保護するために厳密に保護された地域 <Ib>Wilderness area 大規模な未改変地域 通常、大規模で未改変またはわずかに改変された地域 <II>National park 大規模な自然地域 大規模な自然または準自然の地域 <III>Natural monument or feature 特定の自然記念物の保護地域 特定の自然記念物を保護するために設けられた地域 <IV>Habitat/species management area 特定の種や生息地の保護地域 特定の種や生息地を保護することを目的とした地域 <V>Protected landscape/seascape 人間と自然の相互作用のある地域 人間と自然の相互作用によって独特な特性が生まれ、重要な生態的、文化的、景観的価値をもつ地域 <VI>Protected area with sustainable use of natural resources 生態系と生息地の保護 生態系や生息地の保護を主な目的とした地域

Assess：シナリオ分析結果 と Prepare：対応

事業	関連する要因もしくは生態系サービス		シナリオ分析結果概要	想定される事業リスク、機会	短期	中期	長期	
機械	影響	水使用	・人口増加にともない水需要が増加する一方で、かんがい用水に利用可能な水確保が困難となる可能性がある。 ・農業技術の進歩が水効率向上に寄与すると考えられる。 ・生態系の健全性を維持するため、農業や産業による水源への影響を最小限に抑える規制などが強化される可能性がある。	リスク： ・農業用水の減少、風水害、水質・土壌汚染などにより農作物の収量が減少。これにより農業機械販売に影響を及ぼす可能性がある。 機会： ・農作物の収量拡大に資する農業機械やソリューションの需要が拡大する。 ・効率的な水、肥料・農業利用につながる農業ソリューションの需要が拡大する。 ・低・脱炭素に貢献する農業機械、建設機械、ソリューションの売上高が拡大する。				
	依存	水の循環、地表水、地下水					→	
	影響	生態系(淡水、陸上)水質・土壌汚染	・人口増加にともなう食料需要を満たすため、農作物の収量拡大が求められる。 ・農地確保のため、森林や貯水池の土地の転地が発生する可能性がある。 ・森林や貯水池の減少は土地保水力の低下や農地への風水害の増加を招く可能性がある。 ・収量拡大のための過剰な肥料や農薬の利用は、花粉の移動の減少や水・土の劣化につながる。				→	
	依存	暴風緩衝、地盤安定化受粉					→	
	影響	GHG排出	・農業は雨量や気温に依存しているため、気候変動は耕作適地の移動や農作物生産に影響を与える。 ・自動運転農業機械やスマート農業など、新たな農業機械・農法への移行支援や農業ソリューションの需要が拡大する。 ・農業機械、建設機械の使用にともなうCO ₂ の排出や農業から発生する温室効果ガスが気候変動に影響を及ぼす可能性がある。				→	
	依存	気象条件					→	
水環境	影響	—	・都市部の拡大や人口の増加により、飲料水、産業用水、都市緑地の需要が増加する。水源や水域の保全、自然保全を考慮した水管理が強化される。 ・気候変動の影響による水資源の逼迫や水質悪化などへの予防措置として、先進国やアジア諸国で生活・産業用水の取水・排水規制が課せられる。 ・安定的な水源へのアクセス、水質に依存しているため、水不足・水質悪化を解消するためのソリューションの需要が拡大する。	機会 ・水の効率的な管理や再生利用を可能とするソリューションの需要が拡大する。 ・資源の有効利用や循環利用を促進するソリューションの需要が拡大する。				
	依存	水の循環、地表水、地下水					→	
	影響	廃棄物			・ごみや農業残さの利活用、資源の有効利用につながるソリューションの需要が高まる。 ・脱炭素とサーキュラー・エコノミーの両立が加速し、新規資源の採掘を回避し、資源の循環利用が増加する。			→
	依存	—						
共通	影響	水使用 水質・土壌汚染 廃棄物 GHG排出	・生産が増加するにともない、製品や部品の製造に不可欠な水の利用が増加し近隣の水供給量に影響を及ぼす可能性がある。 ・生産量の増加は、温室効果ガス、廃棄物、汚染物質の排出増加につながり、環境中に排出された場合、生態系や気候に影響を及ぼす可能性がある。	リスク ・生産活動に必要な水供給が受けられず、生産活動が遅延する。 ・拠点からの環境負荷が増加し、周辺生態系に悪影響を与える。			→	
	依存	水の循環、地表水、地下水					→	

対策戦略

機械事業

- ・農作物の収量拡大や施肥量最適化に貢献する製品の提供を通じ、生態系や生息域への悪影響を抑制する。
- ・農業・肥料の過剰な散布量を抑える製品の提供を通じ、生態系への悪影響を低減する。
- ・農業の水利用効率の向上や森林伐採の抑制、生息域保護につながる農業ソリューションの提供を拡大する。
- ・イノベーションを通じて製品使用段階でのCO₂排出抑制に貢献する。

当社の取り組み例：

- KSAS、自動運転農業機械などで農業の生産性向上に貢献し、単位面積当たりの収量アップを図る。
- スプレイヤー、ドローンなどが農業や肥料の適正利用につながり、過剰な使用を抑制する。

水環境事業

- ・上下水道の配管材の提供および水処理プラントのエンジニアリングなどにより、水インフラの整備や水リサイクルに貢献する。
- ・都市鉱山と呼ばれる廃棄物から金属やプラスチックなどの資源を回収するための破碎・選別設備、下水汚泥から化学肥料を取り出す溶融炉などのリサイクルプラントの提供を通じて、サーキュラー・エコノミーを実現する。

当社の取り組み例

- 濁り(SS)または有機物の除去が可能で、処理水を中水や工程水に再利用できる液中膜ユニット
- 廃棄物を破碎し、有用な金属を「生産」する循環型社会の実現に必要な破碎機
- 廃棄物を減容化し、資源回収を可能にする汚泥溶融処理技術

両事業に共通

- ・資源の効率的な利用を可能とするモノづくりをグローバルで推進
- ・生産活動に起因する自然資本に影響を及ぼす要因を低減するための目標を設定し、環境保全をグローバルで推進

② 自然資本対応のレジリエンス評価

クボタグループは、温室効果ガス排出抑制、農業・肥料の過剰散布抑制、循環型農業の構築など「みどりの食料システム戦略」に関連した技術を提供しています。これら技術は農作物の収量拡大のみならず、生態系保全に貢献することが可能であると考えています。また、当社は効率的な水管理を支援するソリューションを提供しています。今後、当事業活動が自然資本関連の課題に対してレジリエンスを保持できるように、さらに関連した事業リスクおよび機会の分析、対策を進めていきます。

編集方針	Chapter 1 統合報告		Chapter 2 ESG報告				対照表
	1 プロフィール	2 価値創造	1 環境	2 ステークホルダー	3 人財	4 ガバナンス	

継続的な保全活動の推進

環境保全中期目標2025に掲げた生物多様性の保全に関する取り組みについては、事業所内の緑化や社会貢献活動などを継続的に推進しています。また、クボタグループでは事業所での生産活動にともなう環境負荷から、客先での製品・サービスによる影響まで、幅広く生物多様性に関わりがあると考えています。

生産拠点でのエネルギー消費量やCO₂、廃棄物、水、化学物質などの排出量や、各拠点での削減対策の進捗状況については、執行役員会で報告しています。

農場における化学肥料の使用低減に向けた取り組みとして、クボタ営農支援システム「KSAS」と農業用ドローンやセンサ付きコンバインによるほ場管理の普及に取り組んでいます。農薬や肥料をより効率的に使用・散布することで、化学物質の環境への影響を減らし、生物多様性の保全にも貢献します。

事業所での生物多様性の保全

事業所では構内におけるビオトープの保全、工場周辺の清掃や緑化を通じた社会貢献活動、そしてさまざまな生物が暮らせる環境の整備などを行い自然環境の保護と生物多様性の保全を推進しています。

生物多様性を育むコミュニティガーデン 生物種管理



Kverneland Group Polska sp. z o.o (ポーランド)では、ガーデニングをすることで生物多様性に対する従業員の意識向上に努めています。

ビオトープの設置 土地/水保護



Siam Kubota Corporation Co., Ltd. (タイ)では、工場内にビオトープを設置して生物多様性の保全を図っています。

植樹活動 土地/水管理



KUBOTA KASUI (THAILAND) CO., LTD. (タイ)は、森林再生の取り組みとして植物種子を森林地帯に打ち込むSeed Bombイベントを実施しました。

環境保護 生物種管理



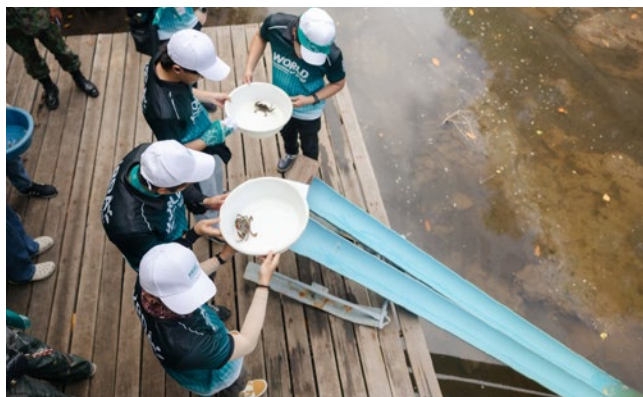
Kubota Farm Machinery Europe S.A.S (フランス)では、リサイクルされたペットボトルで、生物の保全を図っています。風が吹くと地面に振動を与え、モグラを退避させます。

編集方針	Chapter 1 統合報告		Chapter 2 ESG報告				対照表
	1 プロフィール	2 価値創造	1 環境	2 ステークホルダー	3 人財	4 ガバナンス	

事業所での生物多様性の保全

生態系の保護

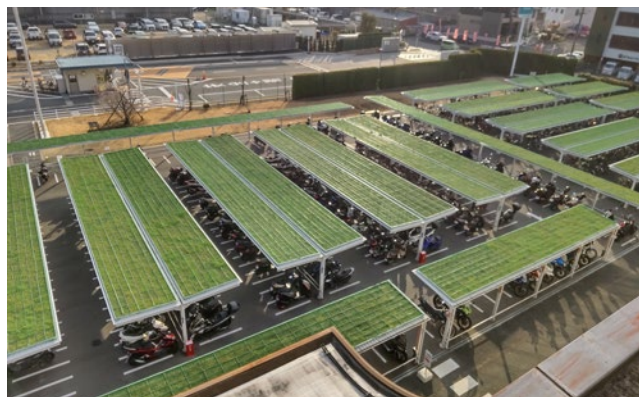
生物種管理



Kubota Research and Development Asia Co., Ltd. (タイ)では、海洋生態系の回復や自然繁殖の支援、沿岸の野生動物の保護に寄与のため、80匹のカニをマングローブの森に戻す活動を実施しました。

駐輪場の屋上緑化

土地/水管理



クボタ枚方製造所では、所内の緑化活動として構内駐輪場の屋根上に緑地を設置しています。

社会貢献活動の推進

クボタグループでは、海洋プラスチック汚染の原因となる散乱ごみを回収するため、事業所周辺において、1回／年以上美化活動を実施しています。その他の社会貢献活動については、P147を参照ください。



Kverneland Group Ibérica (スペイン)において、従業員全員が参加し、近隣のビーチで清掃活動を行いました。



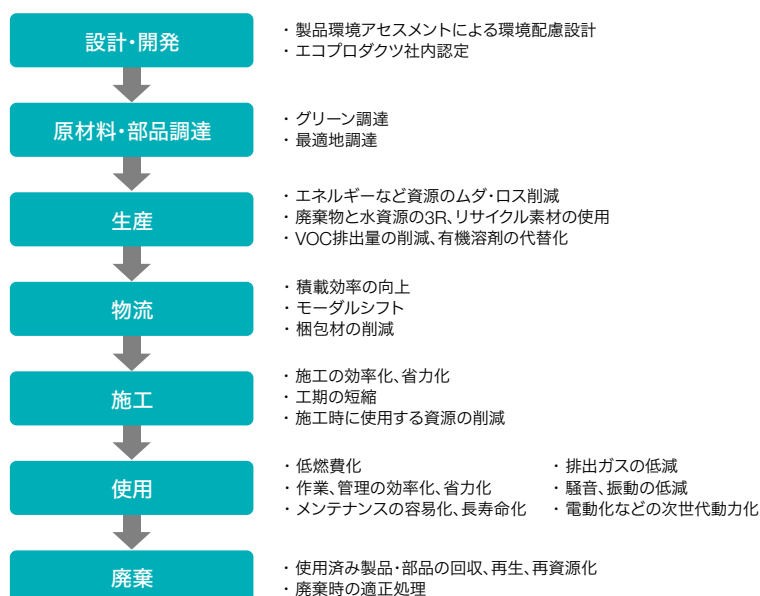
KUBOTA Engine (Thailand) Co., Ltd. (タイ)において、地域の環境維持および良好な生態系保全への寄与を目的に工場前の広場の清掃活動を行いました。

環境配慮製品・サービスの拡充

クボタグループでは、環境配慮製品・サービスの提供を通して、地球環境保全と食料・水・生活環境分野における社会課題の解決に貢献しています。設計・開発段階で製品環境アセスメントを実施し、原材料の調達から製品の廃棄まで、製品のライフサイクル全体での環境配慮を推進しています。環境配慮性の高い製品は、「エコプロダクツ」として社内認定し、その拡充に取り組んでいます。

製品のライフサイクルにおける環境配慮

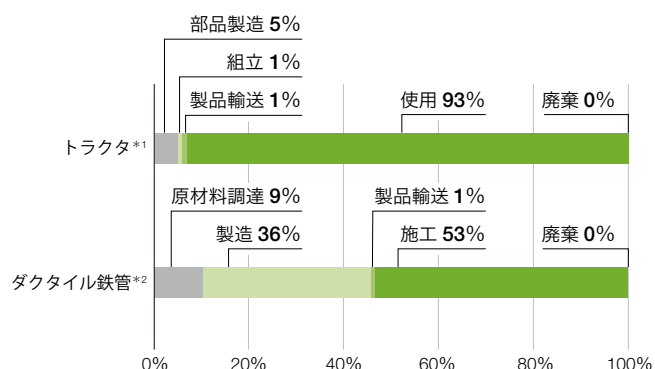
主な環境配慮の取り組み



製品ライフサイクルにおける温室効果ガス排出量の分析

クボタグループは、農業機械・建設機械からパイプシステムや水処理装置までさまざまな製品を取り扱っています。製品環境アセスメントの一環として、主力製品でライフサイクルアセスメント(LCA)を実施し、ライフサイクルにおける温室効果ガス排出量を把握しています。本LCAの結果については、2014年に一般社団法人産業環境管理協会による第三者レビューを受けました。

LCA結果 温室効果ガス排出割合



*1 トラクタのLCA結果は、農業用トラクタ M9540DTHQ-ECのフランスにおける5,000時間のけん引・運搬作業を想定して算定しました。

*2 ダクトイル鉄管のLCA結果は「持続可能な水道サービスのための管路技術に関する研究」((公財)水道技術研究センター)の報告データに基づき算定しました。なお、原材料調達、製造、製品輸送の割合は、自社のCO₂排出量データに基づき按分しました。

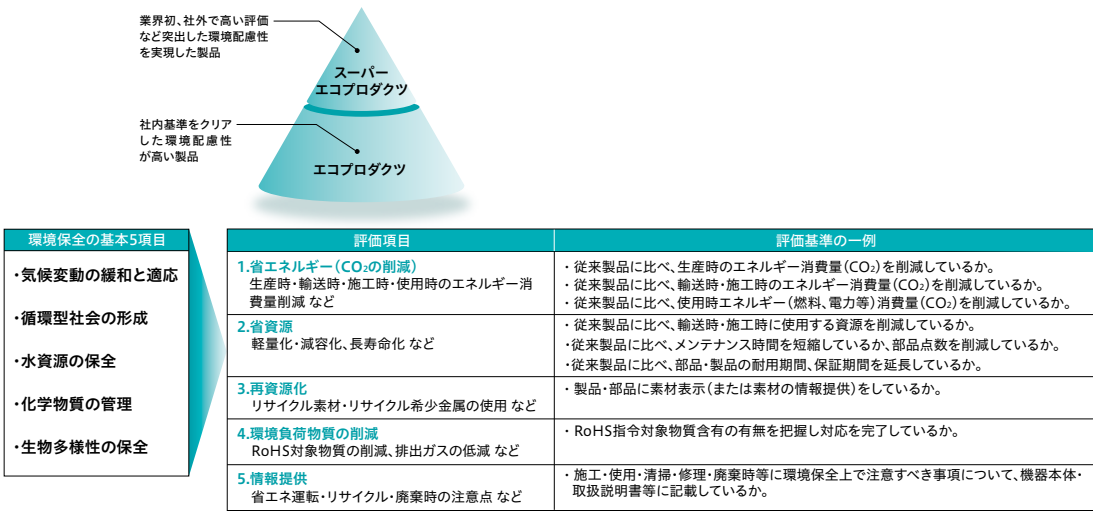
ライフサイクルにおける温室効果ガス排出割合は、農業用トラクタでは使用段階が、ダクトイル鉄管では製造・施工段階が全体の約9割を占めており、製品の種類により、ライフサイクルにおける環境負荷の発生割合や大きさが異なります。クボタグループでは、ライフサイクルにおける環境負荷の分析結果を環境配慮設計に生かし、環境配慮製品・サービスの拡充に努めています。

エコプロダクツ認定制度

エコプロダクツ認定制度とは

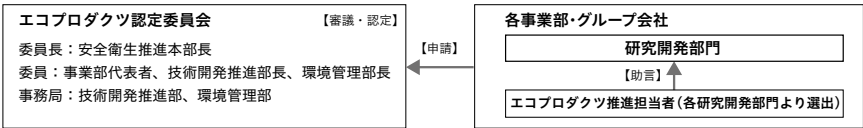
「エコプロダクツ認定制度」は環境配慮性の高い製品を社内認定する制度です。クボタグループの環境経営における環境保全の基本5項目である「気候変動の緩和と適応」「循環型社会の形成」「水資源の保全」「化学物質の管理」「生物多様性の保全」に関連する項目を評価し、社内基準をクリアした製品を「エコプロダクツ」として認定しています。

当社では環境に配慮した製品開発を進めることをグローバルの方針として定めています。この方針に基づき、設計段階から製品の環境配慮性を総合的に評価するため、耐久性、メンテナンスの容易性、再資源や再生部品の使用、製品が廃棄された場合のリサイクル性などを考慮した評価シートを活用しています。これにより、製品のライフサイクル全体で環境負荷の低減と資源循環を実現するモノづくりを進めています。



エコプロダクツ認定委員会の構成

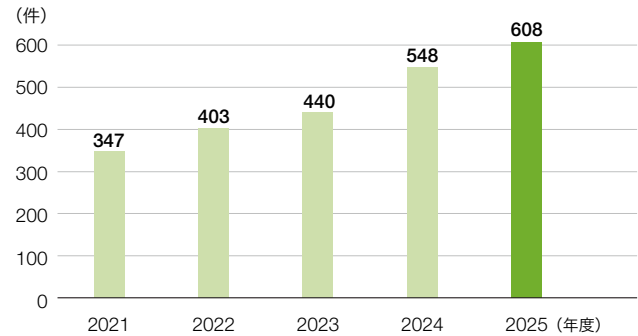
エコプロダクツ認定委員会は、安全衛生推進本部長を委員長とし、各事業部から選出した委員と技術開発推進部、環境管理部によって構成されています。各事業部が申請した製品について、エコプロダクツへの適合性を審議し、認定を行っています。



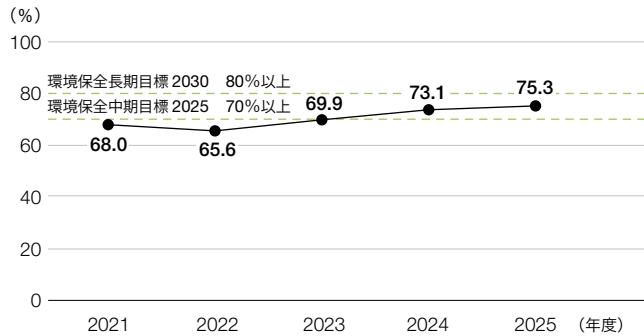
エコプロダクツ認定製品の拡充の軌跡

「エコプロダクツ認定制度」に基づき、2025年度は新たに60件をエコプロダクツに認定し、累計認定件数は608件となりました。また、エコプロダクツ認定製品の売上高比率は環境保全中期目標2025の70%以上に対して75.3%となりました。今後も、省エネ、軽量化・小型化、長寿命化・メンテナンスの容易性や環境規制への適合など、顧客や社会が求める環境に配慮した製品開発を進めることで、エコプロダクツの拡充に取り組んでいきます。

エコプロダクツ認定件数の推移(累計)



エコプロダクツ認定製品売上高比率^{*1, 2}の推移

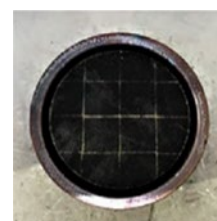


^{*1} エコプロダクツ社内認定制度で基準をクリアした製品の売上高比率
エコプロダクツ認定製品売上高比率(%)=エコプロダクツの売上高÷製品の売上高(工事、サービス、ソフト、部品・付属品を除く)×100
^{*2} 2分母となる製品の売上高にセラミック素材であるTXAXの売上高を含みます。

使用済み製品の管理

クボタグループでは、使用後の製品・部品を回収し、再生するサービスを展開しています。株式会社クボタエンジンジャパンでは、ディーゼルエンジンの排気ガスに含まれる微粒子を除去するフィルタであるディーゼルパーティキュレートフィルタ(Diesel Particulate Filter, DPF)の再利用を促進する「DPFエコプログラム」を実施しています。DPFはエンジンから排出されるガスに含まれる有害な微粒子状の物質を捕集し、定期的に燃焼することで除去しています。しかし、この燃焼で

DPFマフラ



灰分(アッシュ)のたまったDPF



DPFリサイクル品

DPFエコプログラムによるリサイクル品の提供

除去しきれない灰分はDPF内に堆積していきます。本プログラムは、当社指定の洗浄・検査を行うことで、新品と同等性能となったDPFリサイクル品を提供するサービスです。そのほかにもクボタ製エンジンに使用しているスタータ、オルタネータなどを対象に、回収した部品の分解、洗浄、部品交換などを行い、新品同様の製品として使用できるようになるリマン部品プログラムを展開しています。また、Kubota Engine America Corporation (アメリカ)でも同様にリマン部品の提供を行っています。

Siam Kubota Corporation Co., Ltd. (タイ)では、トラクタ、コンバイン、耕うん機、ディーゼルエンジンなどを製造・販売しています。加えて、新製品販売時にお客様から下取りした機械を修理・再生し、認定中古機としてディーラーが販売する事業の支援を行っています。

水環境分野において当社は、生活排水や工場排水の浄化に用いられる液中膜ユニットを提供しています。安定した処理施設の稼働には、液中膜のメンテナンスや定期的な膜カートリッジの交換が不可欠です。クボタメンブレン株式会社では、膜カートリッジの点検や交換とともに、回収した膜カートリッジを再資源化することで廃棄物の排出抑制に貢献しています。

プラスチックパイプ・継手を製造・販売する(株)クボタケミックスでは、再利用ポリ塩化ビニル(清浄にして、かつ、粉碎した廃棄物品から調製したポリ塩化ビニル)を使用したリサイクル硬質塩ビ三層管も製造・販売しており、資源の有効利用を進めています。水・環境施設の建設・補修・運転管理の事業を行うクボタ環境エンジニアリング株式会社では、廃プラスチックを破碎・選別し、燃料・材料として利用できるプラスチック燃料化・材料化施設のエンジニアリングを実施しています。

これらの取り組みにより、新しい原料の使用を回避し、新規製品の製造にかかるエネルギーの使用や温室効果ガスの排出抑制につなげています。私たちはお客様のニーズに応えながら、資源の有効活用に貢献する取り組みを今後も推進していきます。

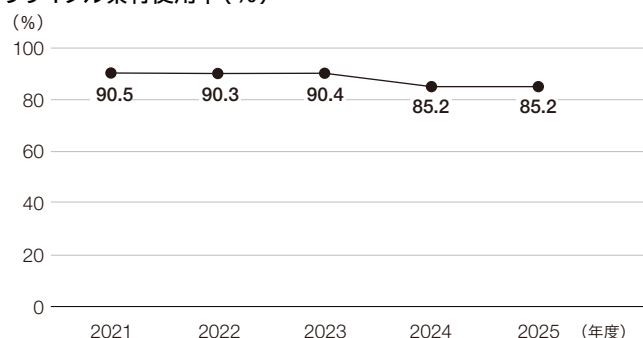
リサイクルされた製品

クボタグループが製造しているダクタイル鉄管、異形管、機械鋳物(エンジンのクランクケース、シリンダーヘッド、トランスミッションケースなど)は、社外や工場内から回収された鉄スクラップや故銑を主原料として製造されています。鉄は再生時に不純物をほとんど取り除けるため、品質低下することなく、新たな製品に生まれ変わることができます。私たちは環境保全中期目標2025の目標値として、リサイクル素材使用率70%以上維持を掲げ、リサイクル材料の使用を推進しています。2024年度は、クボタ阪神工場でキュボラを電気炉にしたことにより原材料の構成が変わったため、リサイクル素材使用率は低下しました。



スクラップを主原料として製造されたダクタイル鉄管

リサイクル素材使用率(%)^{*1, 2}



^{*1} クボタグループで製造する鋳物製品・部品(ダクタイル鉄管、異形管、機械鋳物(エンジンのクランクケース等)でのリサイクル素材使用率(%)です。

^{*2} 2023年度より同一事業所内で発生した故銑は算定対象から除くよう計算方法を変更し、過去実績に遡及適用しています。

環境マネジメント

クボタグループは、クボタグローバルアイデンティティや環境宣言に基づいて、各拠点・事業部門などバリューチェーン全体で業務運営を行うため、環境マネジメントシステムを体系的に整備しています。さらに、拠点・事業部門の活動形態に応じた環境マネジメントを推進しています。特に、生産拠点では、エネルギーや廃棄物などの環境負荷が大きく、大気汚染や水質汚濁のリスクがあります。それらに適切に対応するため、ISO14001やEMASをベースとした環境マネジメントシステムを構築し、決められたルールに基づいた業務運営と環境保全活動の継続的な改善に努めています。

環境法令遵守状況

環境法令を確実に遵守して環境事故を未然に防止するために、環境保全に関して定めた規定類に従って業務を運営しています。

排出ガス・排水・騒音・振動などについては、生産拠点ごとに法律や条例の規制値より厳しい自主管理値を設定して徹底した管理を実施し、環境関連法規制の不遵守や苦情があれば、速やかに関係行政機関と本社に報告する体制をとっています。

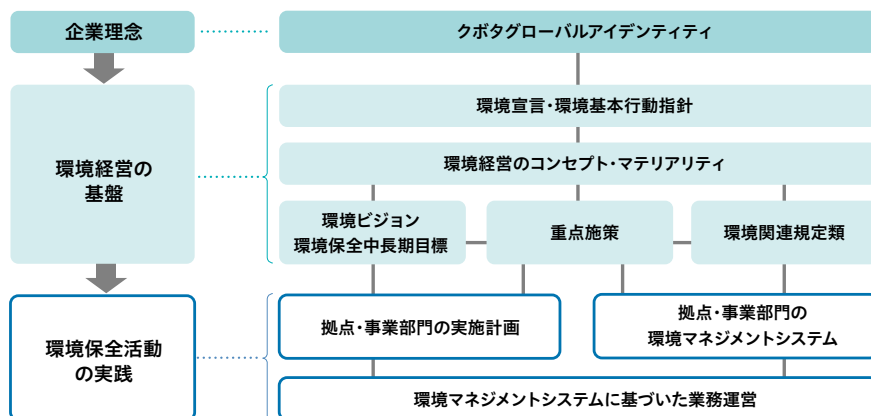
当社では、万が一環境事故や緊急事態が発生した場合に迅速かつ適切に対応するための方針を定めています。この方針は、クボタグループ全体を対象とし、緊急事態、環境関連事故、行政による立入検査、近隣からの環境に関する苦情、さらに自然災害によるリスクまでを包括しています。人的被害防止と環境汚染拡大防止を最優先に、連絡体制の整備、流出防止対策、緊急対応訓練、行政報告などを体系的に実践することを規程しています。

また、拠点における環境保全の仕組みや活動内容が、適正に実施されているかを確認する環境監査や、環境リスクの状態を明確にして改善につなげることを目的とした環境リスクアセスメントを毎年実施することによって、環境法令違反や環境事故の防止を図っています。

しかしながら、2025年には油漏えいが1件、排水の規制値超過が1件、廃棄物不適切処理が1件発生しました。これらについては、周辺環境への影響を調査するとともに再発防止に取り組んでいます。なお、罰金および罰則の適用はありませんでした。

クボタグループの環境マネジメントシステム

以下の図は、クボタグループの環境マネジメントシステムを体系的に示しています。



取締役・執行役員による監督

環境関連方針の承認

当社は環境経営に関する方針や行動基準として環境宣言・環境基本行動指針を定めています。また、その具体的なアクションを環境関連規定などで定めています。環境保全規則や環境保全規程の実施状況は担当部門が毎年確認し、社長や担当する執行役員の承認のもと必要に応じた改訂を行っています。

環境パフォーマンスのモニタリング

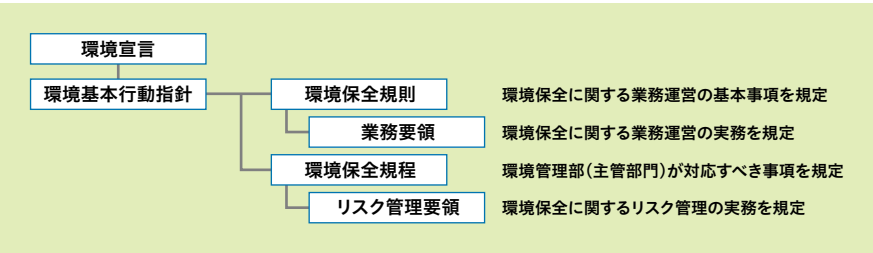
環境基本行動指針では、企業活動のすべての段階で環境保全を推進することを掲げています。それを実践するため、全社内統制システムに基づく環境監査の実施を環境保全規程で規定しています。毎年実施している環境監査の結果は、クボタグループリスクマネジメント委員会を通じて報告しています。

また、環境基本行動指針では、自主的・具体的な目標と行動計画を定めて、日常の業務を推進することを掲げています。環境パフォーマンスの指標として環境保全中長期目標を設定しています。生産拠点を対象とした環境保全中期目標の達成に向け、年2回、拠点ごとの実施計画の策定・見直しを行っています。環境パフォーマンスの推進状況は環境経営推進体制に基づき報告しています。クボタグループで定めた環境に関する方針や各種環境パフォーマンスは取締役および執行役員が実施状況の確認などを通じて監督しています。

環境関連規定類

クボタグループでは、内部統制システムに基づいて、クボタ、すべての連結子会社、および環境マネジメント上で重要性が高い一部の持分法適用会社を対象に、環境関連規定類を定めています。

規定類の構成は以下の通りです。



これらの規定類は、事業環境や法令の改正などに合わせて毎年見直しを行っています。また、グループ内のポータルサイトで最新版を掲載し、世界中のクボタグループの役員・従業員が参照できるようにしています。

環境監査

国内グループの生産拠点・サービス拠点・オフィス・建設工事部門・維持管理部門および海外グループの生産拠点に対して、環境管理部が環境監査(実地、書面、リモート)を毎年実施しています。

また、生産拠点では、環境管理部による環境監査に加え、各拠点でも内部環境監査を毎年実施し、環境管理状況をセルフチェックしながら環境管理レベルのさらなる向上に努めています。

すべての監査結果は、全社内統制システムに従い、クボタグループリスクマネジメント委員会にて社長および経営層に報告しています。



Kubota Farm Machinery Europe S.A.S(フランス)での環境監査
※環境監査は実地監査とリモート監査を併用して、実施しています。

2025年度環境監査実施状況

- ・対象拠点数：303(290拠点および農業機械販社13社)
- ・監査項目数：30項目(生産拠点)～54項目(サービス拠点)
- ※詳細は下表の通り

- ・監査内容：水質・大気管理、騒音・振動管理、廃棄物・化学物質管理、温暖化防止、異常時・緊急時対応、環境マネジメントシステム

環境監査の実施状況

		生産拠点	オフィス	サービス拠点		建設工事部門	維持管理部門*3
				農業機械販社	その他		
国内グループ	監査拠点数	26*1	79	13社*2	85	61	10
	監査項目数	35	43	54	54	40	30
海外グループ	監査拠点数	29	-	-	-	-	-
	監査項目数	30					

*1 一部の非生産拠点を含む
*2 農業機械販社は拠点単位ではなく会社に対して実施
*3 環境プラントの運転やメンテナンスを事業として行っている部門

編集方針	Chapter 1 統合報告		Chapter 2 ESG報告				対照表
	1 プロフィール	2 価値創造	1 環境	2 ステークホルダー	3 人財	4 ガバナンス	

環境マネジメントシステム認証取得状況

クボタグループでは、すべての生産拠点を対象にISO14001または同等の環境規格(EMAS等)の認証を取得することを規定しています。

2025年12月末現在で、グローバルでは53拠点(カバー率*94.9%)が認証を取得しています。国内生産拠点では、24拠点すべて(カバー率*100%)が、海外生産拠点では、29拠点(カバー率*88.1%)が認証を取得しています。今後も継続して認証拡大を進めていきます。

*カバー率は生産金額ベースで算出



環境マネジメントシステム認証取得状況 [Click](#)

環境パトロール

各拠点では、環境事故や環境関連法違反につながる状態の有無を、拠点全体にわたってつぶさに確認する環境パトロールを実施しています。環境パトロールで、異常の原因となり得る状態を早期に発見することにより、環境リスクの低減に努めています。



環境パトロールの様子
クボタ枚方製造所

異常時・緊急時訓練

各拠点では、事業活動における環境リスクを特定し、リスクごとに対応手順を定めてリスクの極小化に努めています。

さらに、環境事故やそれにつながる事態が発生した場合を想定し、周辺環境への影響を最小限に抑えるために、対応手順に基づいた訓練を毎年実施しています。



オイル漏えいを想定した訓練
クボタ滋賀工場

廃棄物処理委託先・有価物売却先の現地調査

クボタグループの国内拠点では、廃棄物等(有価物含む)の適正処理推進のため優良認定業者に処理委託先をシフトしています。

また、産業廃棄物・専ら物処理委託先、有価物売却先の現地調査に関する社内ルールを規定し、調査報告書を共有するシステムにより調査の分担・効率化を図っています。

2025年度は、現地調査は自治体条例等で要求されている施設、その他の施設は優良認定・認定以外の業者でそれぞれ実施時期を設定し実施しました。今後も適正処理推進のため調査の実効性を高める取り組みを推進していきます。

編集方針	Chapter 1 統合報告		Chapter 2 ESG報告				対照表
	1 プロフィール	2 価値創造	1 環境	2 ステークホルダー	3 人材	4 ガバナンス	

グリーン調達

グリーン調達ガイドライン

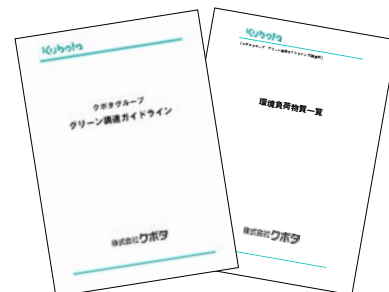
地球環境・地域環境に配慮した製品を社会に提供するため、環境に配慮した活動を行うお取引先様から、環境負荷がより少ない物品を調達するように努めています。

これらの活動を確実に推進するため、「クボタグループ グリーン調達ガイドライン」を通して、グリーン調達についての方針をご提示し、お取引先様にご理解とご協力をお願いしています。

また、クボタと取引のある日本国内のお取引先様とは、「取引基本契約」を締結しており、契約を通じて環境関連法規の遵守と環境負荷削減の取り組みをお願いしています。



クボタグループ グリーン調達ガイドライン [Click▶](#)



クボタグループ グリーン調達ガイドラインおよび
付属資料【環境負荷物質一覧】
(日本語版、英語版、中国語版を発行)

グリーン調達に関する表彰制度

環境負荷のより少ない物品を調達することを目的として、環境保全の分野で顕著な貢献が認められたお取引先様を表彰する「グリーンサプライヤー表彰制度」を2015年度より開始し、毎年表彰を行っています。

この表彰制度は、「クボタグループ グリーン調達ガイドライン」に基づき、クボタグループに供給いただいた物品およびお取引先様が取り組まれた環境保全活動を、省資源や省エネルギーなどの観点から定量的に評価し、特に優れた事例に対して表彰を行うものです。

2025年度は、日本国内のお取引先様より応募いただいた120件の環境保全活動事例のなかから、特に活動成果が優れた13事例を表彰し、内1件を最優秀賞として表彰しました。

本制度は、2018年度よりグローバルに展開し、海外拠点においても表彰を行っています。今後もグリーン調達に努め、お取引先様とともに環境に配慮した活動を推進していきます。



表彰式の様子

サプライヤー管理

クボタグループは、環境経営を支えるサプライヤーと共同で環境保全の取り組みを推進しています。当社は、サプライヤーと協力して、企業価値向上に向けた経営を推進していくため、2024年に「クボタグループ サプライヤー行動規範」を制定しました。引き続きサプライヤーと「クボタグループ グリーン調達ガイドライン」を通じたグリーン調達を進めるとともに、環境デューディリジェンスにも取り組んでいます。

デューディリジェンスでは調達先への自己評価依頼、評価の分析、必要に応じた調達先への現地訪問を行っています。訪問時にはクボタの環境中長期戦略や省エネルギー推進に関する情報などを共有し、サプライヤーと協働して持続可能なバリューチェーンの構築を進めています。

拠点単位でも直接調達先との連携を強化しています。具体的な活動例として、久保田農業機械(蘇州)有限公司(中国)では、調達部品の供給停止リスクを抑制するために、既存のサプライヤーに対して環境法令の遵守状況を確認する「環境パトロール」を実施し、発見された改善点への取り組みを進めていただくようお願いします。また、新規サプライヤーに対しては、事前に環境法令遵守状況のパトロールを行い、法令遵守が確認できたサプライヤーのみ新規に採用することとしています。

編集方針	Chapter 1 統合報告		Chapter 2 ESG報告				対照表
	1 プロフィール	2 価値創造	1 環境	2 ステークホルダー	3 人財	4 ガバナンス	

環境教育・啓発

2025年度の環境教育実績

クボタグループ役員・従業員を対象に、階層別教育、目的別専門教育、eラーニングなどによる環境教育と意識啓発を実施しています。

分類	教育・研修	回数	受講人数	概要
階層別教育	経営幹部向け ESGフォーラム	1	540	味の素株式会社の佐々木達哉氏（取締役 執行役専務 コーポレート本部長）による講演「味の素グループのASV経営による企業価値向上の取り組み」
	スタッフ職新入社員研修	1	285	地球・地域環境問題とクボタグループの環境保全への取り組み
	新任職長研修	1	18	クボタグループの環境管理と職長としての取り組み
	新任作業長研修	2	44	クボタグループの環境管理と作業長としての取り組み
目的別 専門教育	環境管理基礎	1	23	環境問題、環境法規制、環境リスク等における基礎知識
	廃棄物管理<基礎>	3	69	廃棄物関連法と廃棄物管理、削減における重点ポイント
	廃棄物管理<応用>	1	25	廃棄物関連法と廃棄物管理、削減における専門知識
	環境関連施設管理	1	19	公害防止関連法と公害防止施設・技術
	ISO14001 入門・初級講座	4	47	ISO14001 規格の概要
	ISO14001 環境監査員養成教育	10	84	ISO14001 要求事項と環境関連法、監査技法
e ラーニング	サービス拠点の環境保全	1	4,047	サービス拠点における環境関連法対応と管理ポイント
	廃棄物管理の基礎知識	1	2,869	廃棄物管理に関わる法令と基礎知識
	建設工事の環境管理	1	409	建設工事に関わる環境法令と遵守管理
	生産拠点の環境パトロール	1	3,044	生産拠点の環境パトロールにおける確認ポイント
計		29	11,523	



「クボタエコチャレンジ」による
従業員・家族の環境意識啓発

クボタグループでは、毎年6月を環境月間と定め、従業員の環境意識向上を目的としたさまざまな啓発活動を実施しています。2025年は「みんなで考えよう！生物多様性」をテーマに掲げて活動を実施しました。

環境月間活動の一つとして、世界中のグループ従業員とその家族が職場や家庭で実践した「エコな活動」の写真を投稿してもらった環境フォトコンテスト「クボタエコチャレンジ」を実施しました。



環境月間ポスター



地域社会貢献として養蜂を実施
(アメリカ)



棚田で田植え(日本)



プラスチックカップを利用した家庭菜園(タイ)

環境功績賞

クボタグループでは、環境保全に顕著な貢献があったグループ・個人の活動功績を讃えるとともに、グループ従業員の環境保全意識の高揚と環境保全活動の活性化を図ることを目的に、毎年、環境功績賞の表彰を行っています。

2025年度は、生産部門、非生産部門、製品部門、教育啓発部門、社会貢献部門の5区分を対象として環境保全活動の評価を行い、省エネルギー、廃棄物削減、VOC削減、環境配慮製品の開発、教育啓発活動などで成果のあった28件を表彰し、うち3件を優秀賞に選出しました。

今後も、地域や地球環境保全に貢献する優秀な活動を表彰し、その内容をグループ内で共有することを通じて、環境保全活動の活性化を図ります。

2025年度環境功績賞 優秀賞

対象	会社・所属	テーマ
生産部門	クボタ京葉工場	京葉工場における環境保全活動への取り組み
	久保田農業機械(蘇州)有限公司(KAMS)	第二工場塗装循環空調によるVOC排出低減及び省エネ
製品部門	クボタグローバル技術研究所(KGIT) クボタ宇都宮工場	コンバイン DIONITH DRH1200(日本)

2025年度環境功績賞 区分別受賞件数

対象	区分・件数
生産部門	優秀賞 2件、奨励賞 9件
非生産部門	奨励賞 5件
製品部門	優秀賞 1件、奨励賞 6件

対象	区分・件数
教育啓発部門	教育啓発賞 3件
社会貢献部門	社会貢献賞 2件

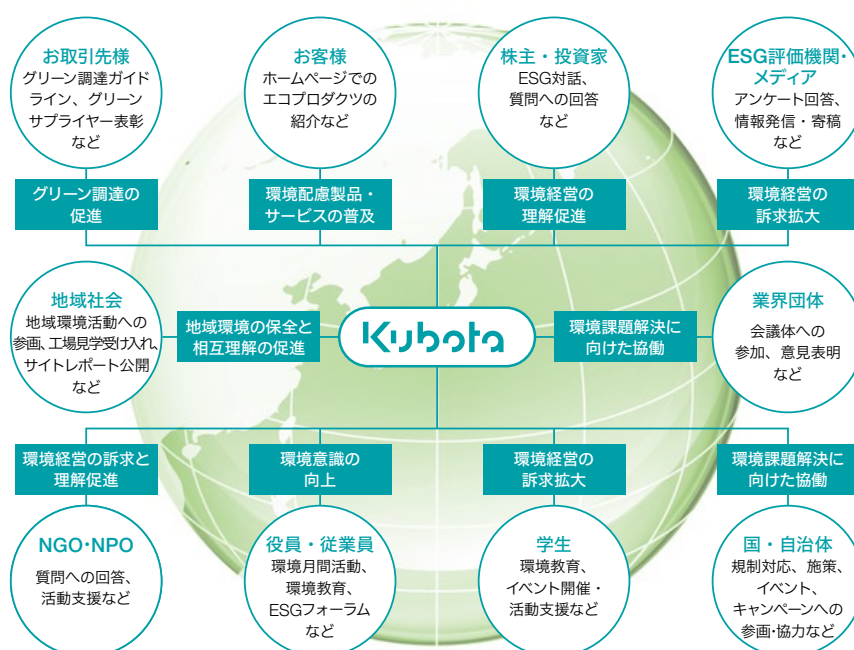
環境コミュニケーション

クボタグループでは、1999年度に初めて環境報告書を発行して以来、継続して環境情報を開示しています。事業のグローバル化にともない、環境情報開示においてもグローバルな取り組みをご理解いただけるよう、開示内容の充実を図ってきました。今後もステークホルダーとの対話を継続し、環境省の環境報告ガイドライン、GRIスタンダード、TCFD提言、TNFD提言、欧州サステナビリティ情報開示指令など、国際的な規格に沿った情報開示に努めていきます。

事業所においては、地域の環境保全活動への参画、環境教育、自然環境の保護などの地域社会との共生に向けた環境コミュニケーション活動を通じて、地域の方々や従業員家族などの環境保全活動に対する理解促進を図っています。

環境コミュニケーション活動

クボタグループは、環境経営をグローバルで実践するにあたり、さまざまなステークホルダーとの対話などを通じ、相互理解を深めています。また、得られたご意見や知見などをふまえ、社会の期待や課題に向き合い、今後の環境経営の改善に生かしています。



編集方針	Chapter 1 統合報告		Chapter 2 ESG報告				対照表
	1 プロフィール	2 価値創造	1 環境	2 ステークホルダー	3 人財	4 ガバナンス	

環境に関する業界団体・行政との連携

クボタは、環境保全への取り組みにおいて、自社グループ内での活動に加えて、国・地方自治体や業界団体など、多様なセクターと連携して、取り組みを進めていくことが重要であると考えています。行政などが主体となって推進する事業やキャンペーンへの参画、および各種団体とのパートナーシップを通じて相乗効果を生み出し、より効果的な環境保全活動を展開することをめざしています。

国の制度・実証事業・キャンペーンへの参画

クボタは、国民・消費者の行動変容、ライフスタイル変革を促す国民運動「デコ活」宣言を行っています。また、経済産業省が設立した「GXリーグ」に2023年4月より参画しています。「GXリーグ」に参画することで、カーボンニュートラルの実現に向け当社の取り組みを促進するとともに、参画企業や団体と協働し、経済社会システム全体の変革に挑戦していきます。



デコ活のロゴマーク



GXリーグのロゴマーク

業界団体他への参画

クボタは、関西経済連合会などの加盟業界団体において、環境関連の各種委員会に参画しています。委員会活動を通じて、気候変動などの環境問題に対して企業が果たすべき役割について見識を深めるとともに、エネルギー・環境政策に関する情報共有や意見交換などを行っています。また、地球環境保全をグローバルで推進するイニシアティブにも積極的に参画しています。

●主な加盟団体

業界団体：（一社）日本経済団体連合会、（公社）関西経済連合会、（一社）日本産業機械工業会 など

環境イニシアティブ：気候変動イニシアティブ（Japan Climate Initiative）、気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）、自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD）、経団連生物多様性宣言イニシアティブ、（一社）水素バリューチェーン推進協議会（JH2A）

TCFD、TNFD提言への賛同

クボタグループは、「気候変動の緩和と適応」を環境経営のマテリアリティの一つとして捉え、環境に配慮した製品・技術・サービス・企業活動を通じて、気候変動への対応を進めています。また、当社の事業活動は自然資本に依存するとともに影響を及ぼす可能性があります。今後も持続可能な経営を続けていくために、生物多様性・自然資本の保全を事業活動を通じて進めています。さらなるステークホルダーとのコミュニケーションを図るため、当社は、2020年1月に気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD：Task Force on Climate-related Financial Disclosures）提言への賛同を表明しました。2024年2月に自然関連財務情報開示タスクフォース（Taskforce on Nature-related Financial Disclosures）提言に賛同し、TNFD Adoptersに登録されました。



JCI活動へ参画

クボタグループは、脱炭素社会の実現をめざす日本の企業・自治体・NGOなどが参加する「気候変動イニシアティブ」（JCI：Japan Climate Initiative）の活動に、2018年10月から参画しています。



地方行政との対話と協働

クボタは、大阪市など地方行政や、その関連団体における各種委員会への参画や、パートナーシップの構築に努めています。産官学連携での環境問題に関する議論や意見交換、活動への参加を通じて、協働しています。

●主な協働団体・パートナー

大阪市「環境経営推進協議会」 など

編集方針	Chapter 1 統合報告		Chapter 2 ESG報告				対照表
	1 プロフィール	2 価値創造	1 環境	2 ステークホルダー	3 人財	4 ガバナンス	

環境に関する社外評価および表彰

CDPの「気候変動」および「水セキュリティ」の両分野で最高評価を獲得

クボタグループは国際的な環境情報の調査や開示を行う非営利団体であるCDP^{*1}より、「気候変動」および「水セキュリティ」^{*2}の両分野で、最高評価のAリスト企業に選定されました。当社がAリストに選定されるのは、気候変動では2回目、水セキュリティでは6回目となります。

^{*1} CDPは、企業や自治体の環境情報開示のための世界的なシステムを有する国際的な非営利団体です。2000年の設立以来、CDPは資本市場と企業の購買力を活用することで、企業が環境影響を開示し、温室効果ガスを削減し、水資源や森林を保護することを促進する取り組みを先導しています。

^{*2} 企業の気候変動対応および水セキュリティに関する情報開示のプログラムです。企業に対して、気候関連および水に関する事業リスクや機会の特定・評価、方針・戦略の策定と実行等についての情報開示を求め、調査・評価を実施しています。結果は8段階で評価され、気候変動および水セキュリティに関してベストプラクティスの取り組みを示した企業が最高評価であるAリスト企業に選定されます。



クボタが2025年度ロジスティクス大賞を受賞

クボタは2025年度ロジスティクス大賞 社会性特別賞を受賞しました。

この賞は、公益社団法人日本ロジスティクスシステム協会が、ロジスティクスにおいて優れた実績を上げた企業・団体を「ロジスティクス大賞」として毎年表彰しているものです。

今回の受賞は、東京港での民間企業同士の連携を主導し、輸送時間帯の平準化やドライバー負荷の軽減を実現したことが評価されたものです。加えて、温室効果ガス排出量削減の効果を実証するとともに、荷主企業と物流企業が連携し、制度・業務・意識面から多角的に取り組んだ点も高く評価されました。



日本ロジスティクスシステム協会主催の表彰式

編集方針	Chapter 1 統合報告		Chapter 2 ESG報告				対照表
	1 プロフィール	2 価値創造	1 環境	2 ステークホルダー	3 人財	4 ガバナンス	

SIAM KUBOTA Corporation Co., Ltd.がT-VER Premium 賞を受賞

SIAM KUBOTA Corporation Co., Ltd.は、稲作における持続可能な農法を推進するプロジェクトにおいて「間断かんがい(AWD)」技術によりメタン排出削減、水利用効率向上、コスト低減、農家の生活改善を実現しました。本プロジェクトはPremium T-VER要件(追加性、精度、恒久性、二重計上回避)を満たし、測定・報告・検証可能な排出削減を達成しました。本表彰は本プロジェクトの成功が評価されたものです。この受賞は、同社が低炭素農業のリーダーとしての役割を果たし、農家や政府機関、国内外のパートナーとの協働を通じて、企業および国のカーボンニュートラル目標達成に向けた長期的な取り組みを推進する重要な一歩となります。



Thailand Greenhouse Gas Management Organization (TGO)による授賞式

実践 レポート



数字はイベントに関わる活動から発生したCO₂排出量を示しています。当該イベントにより発生したCO₂排出量は全量オフセットされました。

SIAM KUBOTA Corporation Co., Ltd.における カーボンニュートラルに向けた取り組み

SIAM KUBOTA Corporation Co., Ltd. (SKC、タイ)は、「Climate Action & Business Strategy towards Carbon Neutrality」イベントにおいて、タイのNDC目標達成を支援するコミットメントを宣言し、企業活動、サプライチェーン、社会全体にわたる気候戦略の統合を強調しました。同社は、農業技術のイノベーションとパートナーとの協働を通じて、2050年までにネットゼロ排出、2030年までに少なくとも50%の排出削減をめざしています。さらに、SKCは「Kubota Annual Meeting 2025」をカーボンニュートラルイベントとして開催し、66t-CO₂eの排出量を算定し、認証済みカーボンクレジットで100%オフセットしました。



SKC主催のKubota Annual Meeting (2025年度)

環境データ

バリューチェーンの環境負荷の全体像

クボタグループの国内外における多様な事業活動にともなう2025年度の環境負荷の全体像をまとめました。原材料調達から製造、流通、販売、消費、廃棄リサイクルまでのバリューチェーン全体における環境負荷の全体像を測定することにより、温室効果ガスの削減、資源の有効利用に活用しています。

バリューチェーンの環境負荷の全体像(2025年度実績)



*1 容器包装に係る分別収集及び再商品化の促進等に関する法律の対象になる包装材

*2 国内データ

*3 VOC(揮発性有機化合物)は、クボタグループでの排出量に占める割合が大きいキシレン、トルエン、エチルベンゼン、スチレン、トリメチルベンゼンの5物質を対象としています。

*4 調達輸送を除く国内データと国内から海外への一部製品の船舶輸送に関するデータ

*5 温室効果ガススコープ3は、一部の Kategorieのみ記載しています。詳細は「バリューチェーンを通じたCO₂排出量(P54)」を参照してください。

*6 CO₂排出量は、クボタグループ全拠点(100%)を対象としています。

*7 スコープ3カテゴリー4から調達輸送を除いたCO₂排出量

各指標の算定方法は「環境パフォーマンス指標算定基準(P116)」を参照してください。

主要な環境指標の推移

エネルギー

環境指標			単位	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
エネルギー	化石燃料使用量	全体 🔍	TJ	4,732	4,664	4,351	3,884	4,119
		うち天然ガス	TJ	2,690	2,696	2,447	2,304	2,409
	化石燃料等由来の電力使用量	購入電力量（化石燃料等由来） 🔍	MWh	770,262	757,528	701,608	707,569	641,396
		コージェネレーション発電量	MWh	2,597	2,326	2,429	2,466	2,355
	再生可能エネルギー電力使用量 🔍	太陽光発電量（自家消費）	MWh	6,244	10,179	14,434	17,327	22,865
		購入電力量（再生可能エネルギー）	MWh	5,184	58,005	117,853	90,733	170,218

環境指標			単位	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
エネルギー	エネルギー使用量 🔍		TJ	12,319	12,642	11,487	10,850	11,234

CO₂排出量

環境指標			単位	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
温室効果ガス	スコープ1,2*1 🔍		万t-CO ₂	61.3	58.5	56.0	53.2	51.0
		エネルギー起源	万t-CO ₂	60.7	57.8	55.3	52.6	50.5
		上記以外	万t-CO ₂	0.6	0.7	0.7	0.6	0.5

資源・資材

環境指標			単位	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
主要原材料	セメント		千t	2.4	2.0	1.6	1.4	1.5
	新銑(しんせん)		千t	7.8	6.1	5.0	15.6	14.9
	帯鋼(おびこう)		千t	114	109	94	94.8	95.2
主要リサイクル原料	故銑(こせん)		千t	77.0	62.4	58.8	52.2	51.3
	スチールスクラップ		千t	177	161	146	111	121
容器包装	容器包装材(国内)*2		t	1,005	881	821	924	743

*1 CO₂排出量は、クボタグループ全拠点(100%)を対象としています。

*2 容器包装に係る分別収集及び再商品化の促進等に関する法律の対象になる包装材

 各指標の算定方法は「環境パフォーマンス指標算定基準(P116)」を参照してください。

有価物・廃棄物

環境指標	単位	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
有価物量	千t	131	145	147	137	124
廃棄物排出量 ^{*1} 	千t	117	112	102	91	82
有害廃棄物排出量	千t	7.6	7.9	8.3	7.5	7.7
再資源化量・減容化量	千t	6.2	6.1	6.2	5.2	5.6
単純処分量	千t	1.4	1.8	2.1	2.3	2.1
埋立量	千t	0.2	0.3	0.5	0.6	0.4
焼却処分量(熱回収)	千t	0.0	0.3	0.3	0.3	0.6
焼却処分量	千t	1.2	1.2	1.3	1.4	1.1
非有害廃棄物排出量 ^{*2}	千t	109.5	103.8	93.3	83.5	74.0
再資源化量・減容化量	千t	88.1	83.4	75.3	68.3	64.5
単純処分量	千t	21.4	20.4	18.0	15.2	9.5
埋立量	千t	12.4	10.5	11.2	9.5	5.0
焼却処分量(熱回収)	千t	1.8	1.7	1.8	1.8	1.5
焼却処分量	千t	7.2	8.2	5.0	4.0	3.0
処理区分別排出量(一部)						
社外再資源化量	千t	79	75	68	59	58
社外埋立量	千t	13	11	12	10	6

*1 各数値の四捨五入により、各数値を合計した値と合計値に差異が生じる場合があります。

*2 非有害廃棄物＝廃棄物排出量－有害廃棄物

 各指標の算定方法は「環境パフォーマンス指標算定基準(P116)」を参照してください。

水資源

環境指標	単位	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
水使用量(=取水量) 	万m³	461	512	513	465	458
地表水		0	0	0	0	0
地下水		80	131	127	123	133
海水		0	0	0	0	0
生産随伴水		0	0	0	0	0
第三者の水(市水*1)		381	381	386	342	325

環境指標	単位	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
水ストレスをともなう地域からの水使用量(=取水量)	万m³	30	70	80	83	82
地表水		0	0	0	0	0
地下水		5	40	38	41	45
海水		0	0	0	0	0
生産随伴水		0	0	0	0	0
第三者の水(市水*1)		25	30	42	42	36

水系排出

環境指標	単位	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
すべての地域の総排水量 	万m³	488	501	525	502	462
地表水		146	110	98	96	81
地下水		0	0	0	0	0
海水		190	193	212	201	185
第三者の水(下水道)		152	198	215	205	196
その他の第三者の水		0	0	0	0	0
COD*2 	t	6.3	5.5	7.0	5.9	4.5
窒素排出量*2 	t	6.2	6.3	6.3	6.5	5.3
りん排出量*2 	t	0.34	0.35	0.38	0.42	0.33
PRTR法対象物質排出量(国内:公共用水域)	kg	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
PRTR法対象物質移動量(国内:下水道)	kg	0.5	0.4	0.3	0.3	0.2

*1 上水および工業用水を含みます。

*2 2022年度までは国内で水質汚濁防止法において総量規制の適用を受ける拠点、2023年度からは国内に加え海外で公共用水域への排出があり濃度規制・測定義務の適用を受ける拠点を対象としています。

 各指標の算定方法は「環境パフォーマンス指標算定基準(P116)」を参照してください。

編集方針	Chapter 1 統合報告		Chapter 2 ESG報告				対照表
	1 プロフィール	2 価値創造	1 環境	2 ステークホルダー	3 人財	4 ガバナンス	

化学物質

環境指標		単位	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
化学物質	PRTR法対象物質取扱量(国内)*1	t	4,426	4,385	3,761	3,612	3,405
	化学物質(VOC)取扱量*2 	t	1,302	1,398	1,413	1,250	1,152

大気排出

環境指標		単位	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
大気	PRTR法対象物質排出量(国内)*1	t	408	369	408	413	419
	VOC排出量*2 	t	565	702	759	706	704
	SOx排出量*3,4	t	2.9	5.3	5.5	5.2	26.5
	NOx排出量*3	t	56.1	65.3	62.9	67.2	89.6
	ばいじん排出量*3	t	19.2	37.2	39.1	50.0	72.0

*1 精度向上のため2023年度および2024年度の実績を修正しています。

*2 VOC(揮発性有機化合物)は、クボタグループでの排出量に占める割合が大きい物質を対象としています。2022年度までは、キシレン、トルエン、エチルベンゼン、スチレン、1,2,4-トリメチルベンゼン、1,3,5-トリメチルベンゼンの6物質。2023年度からは、キシレン、トルエン、エチルベンゼン、スチレン、トリメチルベンゼンの5物質としています。

*3 国内は大気汚染防止法に規定されるばい煙発生施設を対象。海外は、2021年度は所在地の法規制において測定義務の適用を受ける施設を対象。2022年度以降は所在地の法規制において燃料その他の物の燃焼または熱源としての電気の使用にともない発生するSOx、NOx、ばいじんの測定義務の適用を受ける施設を対象。

*4 一部の国内拠点の敷地内に保管しているスラグに含まれる硫黄分を考慮したSOx排出量は、2021年度5.0t、2022年度4.9tとなります。2023年度以降は敷地内に保管しているスラグはありません。

 各指標の算定方法は「環境パフォーマンス指標算定基準(P116)」を参照してください。

PRTR 法対象物質集計結果

2025年度PRTR法対象物質集計結果(国内)

PRTR法 管理番号	物質名称	排出量				移動量	
		大気	公共用水域	土壌	自社埋立	下水道	場外移動
20	2-アミノエタノール	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1,196
53	エチルベンゼン	100,842	0.0	0.0	0.0	0.0	9,146
80	キシレン	128,012	0.0	0.0	0.0	0.0	10,141
87	クロム及び三価クロム化合物	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	3,269
132	コバルト及びその化合物	0.3	0.0	0.0	0.0	0.0	4.1
188	N,N-ジシクロヘキシルアミン	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
240	スチレン	7,489	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
243	ダイオキシン類	0.00007	0.0	0.0	0.0	0.0	3.7
277	トリエチルアミン	20	0.0	0.0	0.0	0.0	17
300	トルエン	55,837	0.0	0.0	0.0	0.0	11,174
308	ニッケル	2.4	0.0	0.0	0.0	0.0	286
349	フェノール	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	6.8
392	ヘキサン	10	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
400	ベンゼン	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
407	ポリ(オキシエチレン) = アルキルエーテル (アルキル基の炭素数が12から15までのもの及びその混合物に限る。)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
412	マンガン及びその化合物	567	0.0	0.0	0.0	0.0	52,055
448	メチレンビス(4,1-フェニレン) = ジイソシアネート	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	48
567	アジピン酸ジ-2-エチルヘキシル	8,376	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
585	アルファ-(イソシアナトベンジル)-オメガ-(イソシアナトフェニル)ポリ [(イソシアナトフェニレン)メチレン]	47,862	0.0	0.0	0.0	0.0	96
594	エチレングリコールモノブチルエーテル	11,905	0.0	0.0	0.0	0.0	56
626	ジエタノールアミン	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	3,537
627	ジエチレングリコールモノブチルエーテル	8,698	0.0	0.0	0.0	0.0	37
664	有機スズ化合物(ビス(トリブチルスズ) = オキシドを除く。)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	6.8
691	トリメチルベンゼン	36,158	0.0	0.0	0.0	0.0	2,115
697	鉛及びその化合物	15	0.0	0.0	0.0	0.2	2,132
731	ヘプタン	3,481	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
737	メチルイソブチルケトン	9,909	0.0	0.0	0.0	0.0	275
合計		419,183	0.0	0.0	0.0	0.2	95,597

集計対象：拠点ごとの年間取扱量1t(特定第一種は0.5t)以上の物質(2023年4月1日施行のPRTR法改正政令での改正後の対象物質)
単位：kg/年(ダイオキシン類はmg-TEQ/年)

環境保全中期目標2025において削減対象としているVOC5物質

各指標の算定方法は「環境パフォーマンス指標算定基準(P116)」を参照してください。

環境会計

環境保全のために投じたコストと、環境保全効果や経済効果を算出・検証する「環境会計」に取り組んでいます。

環境保全コスト (単位：百万円)

分類	主な内容	2024年度		2025年度	
		投資額	費用額	投資額	費用額
事業エリア内コスト		2,067	3,577	1,190	4,101
地域環境保全コスト	大気・水質・土壌の汚染対策、騒音・振動など防止のためのコスト	643	648	515	863
地球環境保全コスト	地球温暖化防止などのためのコスト	1,424	1,195	670	2,176
資源循環コスト	廃棄物の処理・処分・削減・減量・リサイクル化、資源の効率的利用のためのコスト	0.2	1,734	5	1,062
上・下流コスト	製品の回収・再商品化のためのコスト	0	40	0	40
管理活動コスト	環境管理人件費、ISO整備・運用、環境情報発信コスト	5	2,262	1	2,436
研究開発コスト	製品環境負荷低減・環境保全装置などの研究開発コスト	1,609	19,007	1,169	16,845
機械部門		784	11,546	427	8,901
水・環境部門		531	4,472	530	4,547
共通部門		294	2,989	212	3,397
社会活動コスト	地域清掃活動、環境関係団体加盟費用・寄付など	0	1	0	1
環境損傷対応コスト	拠出金・賦課金など	0	92	0	93
合 計		3,681	24,978	2,360	23,516

当該期間の設備投資額(土地含む)の総額(連結データ)	179,831
当該期間の研究開発費の総額	108,920

環境保全効果

効果の内容	項目	2024年度	2025年度
事業活動に投入する資源に関する効果	エネルギー使用量(TJ)	6,253	6,360
	水使用量(万m³)	328	326
事業活動から排出する環境負荷および廃棄物に関する効果	CO₂排出量[エネルギー起源CO₂](万t-CO₂)	29.9	34.7
	SOx排出量(t)	2.0	9.7
	NOx排出量(t)	20.8	20.1
	ばいじん排出量(t)	3.3	2.6
	PRTR法対象物質排出量・移動量(t)	480	515
	廃棄物排出量(千t)	54.3	53.7
	廃棄物社外埋立量(千t)	1.4	2.2

経済効果 (単位：百万円)

分類	内容	年間効果 2025年12月期
省エネルギー対策	生産設備の運用改善や空調機器の効率化など	186
ゼロ・エミッション化対策	産業廃棄物減量化、再資源化など	348
	有価物の売却	2,647
合 計		3,181

<環境会計の集計方法>

1) 期間は2025年1月1日から2025年12月31日までです。

2) 環境会計の集計範囲は国内拠点です。

3) 環境省「環境会計ガイドライン(2005年版)」を参考に集計しています。

4) 費用額には減価償却費を含んでいます。

減価償却費は当社の財務会計と同一の基準で計算しています。

管理活動コスト・研究開発コストには人件費を含んでいます。

資源循環コストには施工現場における建設廃棄物処理コストを含んでいません。

研究開発コストは、環境に寄与する部分を按分により計算しています。

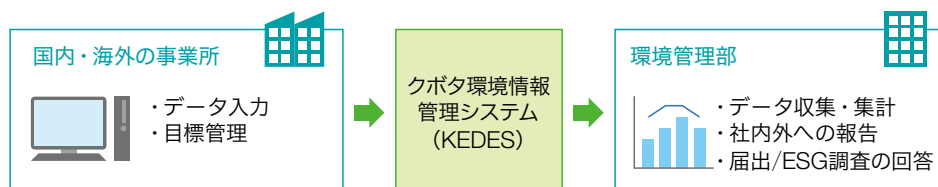
5) 経済効果は集計可能なもののみを計上し、推定に基づく見なし効果は計上していません。

編集方針	Chapter 1 統合報告		Chapter 2 ESG報告				対照表
	1 プロフィール	2 価値創造	1 環境	2 ステークホルダー	3 人財	4 ガバナンス	

環境パフォーマンス指標算定基準

クボタグループは、グローバルで環境保全活動を実践するため、事業所におけるエネルギー使用量や廃棄物等の発生量・排出量、水使用量、VOC排出量などに関する環境データを「クボタ環境情報管理システム(KEDES)」を用いて収集しています。

「KEDES」は国内・海外の事業所における環境データを一括管理するシステムで、各事業所では毎月の実績データを登録し、自事業所での目標管理に役立てており、環境管理部では登録されたデータを集計・分析し、社内外への報告などに活用しています。環境データは、把握対象である株式会社クボタおよびすべて(100%)の連結子会社をカバーしています。



環境データの対象期間・対象組織

年度	対象期間		対象組織(会社数)			
	国内データ	海外データ	クボタ・連結子会社 ^{*3}			持分法適用会社 ^{*4}
			国内	海外	合計	
2014	2014年4月～2015年3月	2014年1月～2014年12月	53	103	156	12
2015	2015年4月～2016年3月	2015年1月～2015年12月 ^{*1}	51	102	153	13
2016	2016年1月～2016年12月	2016年1月～2016年12月 ^{*2}	48	125	173	12
2017	2017年1月～2017年12月	2017年1月～2017年12月	49	125	174	9
2018	2018年1月～2018年12月	2018年1月～2018年12月	49	124	173	8
2019	2019年1月～2019年12月	2019年1月～2019年12月	49	126	175	8
2020	2020年1月～2020年12月	2020年1月～2020年12月	45	128	173	8
2021	2021年1月～2021年12月	2021年1月～2021年12月	45	130	175	8
2022 ^{*5}	2022年1月～2022年12月	2022年1月～2022年12月	45	155	200	9
2023	2023年1月～2023年12月	2023年1月～2023年12月	43	156	199	10
2024	2024年1月～2024年12月	2024年1月～2024年12月	44	151	195	10
2025	2025年1月～2025年12月	2025年1月～2025年12月	43	147	190	9

^{*1} 2015年度は決算期変更により、会計期間が9ヵ月間(2015年4月～2015年12月)となっていますが、環境データの対象期間は1年間としています。2015年度における連結売上高当たりの環境負荷量(CO₂排出量、エネルギー使用量、物流CO₂排出量、廃棄物排出量、水使用量、VOC排出量、PRTR法対象物質排出量・移動量)の算定に使用した連結売上高は、2015年4月から2016年3月までの連結売上高合計値です。

^{*2} 2016年度は、海外の連結子会社のうち、2016年7月に連結子会社となったGreat Plains Manufacturing, Inc. (GP社)については、環境データの対象期間を6ヵ月間(2016年7月～2016年12月)とし、主要生産拠点/4拠点(GP社グループの2016年度売上高の80%超をカバー)および主要非生産拠点/4拠点(GP社グループ非生産拠点の2015年度従業員数の90%超をカバー)以外のデータは推計しています。なお、化学物質(VOC)取扱量およびVOC排出量のデータは算定対象から除いています。

2017年度以降は、GP社グループ全拠点について、実績を集計しています。

^{*3} 連結子会社のカバー率は各年度とも100%です。

^{*4} 一部の持分法適用会社を対象組織に含めています。

^{*5} 2022年度は、買収により取得した主要な会社およびその子会社について、連結対象となった月以降の環境データを収集しています。1月からROC S.r.l.、4月からEscorts Kubota Ltd. (EKL社)およびPulverizadores Fede, S.L.U.、8月からKubota Gianni Ferrari S.r.l.、10月からKubota Brabender Technologie GmbH。EKL社については生産拠点(7拠点)および主要非生産拠点(2拠点)以外の非生産拠点(49拠点)のデータを推計しています。

編集方針	Chapter 1 統合報告		Chapter 2 ESG報告				対照表
	1 プロフィール	2 価値創造	1 環境	2 ステークホルダー	3 人材	4 ガバナンス	

エネルギー・CO₂関連

指標(単位)	算定方法
対象会社・生産拠点数	・生産拠点(73拠点)を含むクボタおよび連結子会社(190社)、持分法適用会社(9社)の全拠点を対象とする
エネルギー使用量(J)	・エネルギー使用量＝拠点で使用した電力量×単位発熱量＋Σ{拠点で使用した各燃料使用量×各燃料の単位発熱量} ・エネルギー使用量にコージェネレーション発電量は含まない ・単位発熱量は「エネルギーの使用の合理化及び非化石エネルギーへの転換等に関する法律施行規則」による
CO ₂ 排出量(t-CO ₂)	・CO₂排出量＝エネルギー起源CO₂排出量＋エネルギー起源CO₂以外の温室効果ガス排出量 ・エネルギー起源CO₂排出量＝拠点で使用した購入電力量×CO₂排出係数＋Σ{拠点で使用した各燃料使用量×各燃料の単位発熱量×各燃料のCO₂排出係数} ・エネルギー起源CO₂以外の温室効果ガス排出量＝非エネルギー起源CO₂排出量＋CO₂以外の温室効果ガス排出量(対象ガスについて国内はCO₂、CH₄、N₂O、HFC、PFC、SF₆、NF₃。海外はCO₂とHFC) ・単位発熱量は「エネルギーの使用の合理化及び非化石エネルギーへの転換等に関する法律施行規則」による ・CO₂排出係数 [2014～2015年度] <燃料> 「温室効果ガス排出量算定・報告マニュアル」(環境省・経済産業省)による <電力> 国内は電気事業者ごとの基礎排出係数、海外は「GHG emissions from purchased electricity」(GHG Protocol)による [2016～2025年度] <燃料> 「温室効果ガス排出量算定・報告マニュアル」(環境省・経済産業省)による <電力> ・国内は電気事業者ごとの基礎排出係数(実排出係数)による(2025年度実績については令和8年1月9日版による) ・海外は電気事業者ごとの排出係数、「CO₂ Emissions from Fuel Combustion」(IEA)または「EMISSION FACTORS」(IEA)および「The Emissions & Generation Resource Integrated Database (eGRID)」(EPA)による(2025年度実績についてはEMISSION FACTORS 2025およびeGRID2023による) ・エネルギー起源CO₂以外の温室効果ガスの算定方法は「温室効果ガス排出量算定・報告マニュアル」(環境省・経済産業省)による
輸送時エネルギー量(J)	・輸送時エネルギー量＝Σ{トラック輸送の各貨物輸送量×燃料使用原単位×単位発熱量}＋Σ{鉄道・船舶の各貨物輸送量×エネルギー使用原単位} ・算定方法は「省エネ法の手引き 荷主編 -令和5年度改訂版-」(経済産業省 資源エネルギー庁)による
製品使用時エネルギー量(J)	・製品使用時エネルギー量＝Σ{製品の出荷台数×時間当たり燃料消費量×年間使用時間×耐用年数×各燃料の単位発熱量} ・製品：農業機械(トラクタ、田植機、コンバイン)、乗用モータ、ユーティリティビークル、建設機械(ミニバックホー等)、エンジン(外販分) ・製品ごとに時間当たり燃料消費量、年間使用時間、耐用年数を想定して算出 ・単位発熱量は「温室効果ガス排出量算定・報告マニュアル」(環境省・経済産業省)による
再生可能エネルギー利用率(%)	・再生可能エネルギー利用率(%)＝再生可能エネルギー電力使用量÷(再生可能エネルギー電力使用量＋購入電力量(化石燃料等由来)) ・再生可能エネルギー電力使用量＝太陽光発電量(自家消費)＋購入電力量(再生可能エネルギー) ・再生可能エネルギー電力使用量は、太陽光、水力などにより発電された電力の使用量

スコープ3排出量関連

指標(単位)	算定方法
スコープ3排出量(t-CO ₂)	・算定方法は「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドライン」(環境省・経済産業省)および「サプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出等の算定のための排出原単位データベース(Ver.3.5)」による
カテゴリー1 購入した製品・サービスの 資源採取、製造、輸送	・Σ{製品の生産量×CO₂排出原単位} ・製品：農業機械(トラクタ、田植機、コンバイン)、乗用モータ、ユーティリティビークル、建設機械(ミニバックホー等)、エンジン(外販分)、ダクトイル鉄管、合成管、ポンプ、空調機、浄化槽 ・生産量：農業機械、乗用モータ、ユーティリティビークル、建設機械、エンジン、ポンプ、空調機、浄化槽は出荷台数。ダクトイル鉄管、合成管は生産重量 ・CO₂排出原単位：製品の単位生産量当たりのCO₂排出量推計値

編集方針	Chapter 1 統合報告		Chapter 2 ESG報告				対照表
	1 プロフィール	2 価値創造	1 環境	2 ステークホルダー	3 人材	4 ガバナンス	

スコープ3排出量関連

指標(単位)	算定方法
スコープ3排出量 (t-CO ₂)	
カテゴリー2 購入した設備などの資本財の製造、輸送	・設備投資額×CO₂排出原単位
カテゴリー3 購入した燃料・エネルギーの資源採取、製造、輸送	・Σ{拠点で使用した購入電力量および各燃料使用量×CO₂排出原単位} ・CO₂排出原単位は、LCIデータベース IDEA version 2.3(国立研究開発法人 産業技術総合研究所 安全科学研究部門 社会とLCA 研究グループ 一般社団法人 サステナブル経営推進機構)による
カテゴリー4 輸送・配送(上流)	・[調達輸送にともなうCO₂排出量] = 調達金額×当社が把握しているCO₂排出原単位 ・[製品輸送にともなうCO₂排出量] = Σ{トラック輸送の輸送燃料×輸送燃料別CO₂排出原単位} + Σ{トラック輸送以外の貨物輸送量×輸送機関別CO₂排出原単位} ・算定方法は「温室効果ガス排出量算定・報告マニュアル」(環境省・経済産業省)の「トンキロ法」による ・国内データに加え、国内から海外への一部製品の船舶輸送にともなうCO₂排出量を含む。対象製品は農業機械(トラクタ、田植機、コンバイン)、乗用モータ、ユーティリティビークル、建設機械(ミニバックホー等)、エンジン ・算定対象にはクボタの廃棄物輸送にともなうCO₂排出量を含む ・2021年度より一部部品の調達輸送にともなうCO₂排出量を含む。対象は機械系拠点における調達輸送
カテゴリー5 拠点から排出した廃棄物の処理	・Σ{廃棄物の種類別排出量×CO₂排出原単位} ・廃棄物の種類別排出量は、種類別分類が不明の廃棄物排出量を除く
カテゴリー6 従業員の出張	・Σ{移動手段別交通費支給額×CO₂排出原単位} ・移動手段別交通費支給額は、航空機および鉄道による移動分 ・海外の一部子会社については、欧米、アジア、中国の各国・地域の主要子会社の売上高に占める移動手段別交通費の割合に、上記各国・地域に立地する子会社の売上高を乗じて推計
カテゴリー7 雇用者の通勤	・Σ{移動手段別交通費支給額×CO₂排出原単位} ・移動手段別交通費支給額は、鉄道および自動車による移動分 ・国内データに加え、海外子会社のCO₂排出量を含む。海外子会社については、主要子会社の従業員数に占める移動手段別交通費の割合に、各子会社の従業員数を乗じて一部を推計
カテゴリー9 輸送・配送(下流)	・顧客引取品の販売金額×当社が把握しているCO₂排出原単位。対象は顧客が荷主となって輸送した一部の鋳物系製品
カテゴリー10 中間製品の加工	・Σ{中間製品の出荷量×CO₂排出原単位} ・中間製品:エンジン(外販分のみ)、ダクタイル鉄管、合成管 ・出荷量:エンジンは出荷台数、ダクタイル鉄管と合成管は生産重量 ・CO₂排出原単位:エンジンは2016~2020年度のクボタグループの加工工場における1台当たりのCO₂排出量。ダクタイル鉄管、合成管は製品出荷量当たりの施工時CO₂排出量推計値
カテゴリー11 販売した製品の使用	・Σ{製品の出荷量×CO₂排出原単位} ・製品:農業機械(トラクタ、田植機、コンバイン、スプレーヤー、小型農業機械)、乗用モータ、ユーティリティビークル、建設機械(ミニバックホー等)、エンジン(外販分)、精密機器、ポンプ、空調機、浄化槽、プラント関連 ・出荷量:農業機械、乗用モータ、ユーティリティビークル、建設機械、エンジンは出荷台数(顧客に販売される前の生産拠点から販売拠点へのグループ内出荷台数も含む)。ポンプ、空調機、浄化槽、プラント関連は販売台数 ・CO₂排出原単位 = 時間当たり燃料消費量×年間使用時間×耐用年数×各燃料の単位発熱量×各燃料のCO₂排出係数 (製品ごとに時間当たり燃料消費量、年間使用時間、耐用年数を想定して算出) ・単位発熱量は「温室効果ガス排出量算定・報告マニュアル」(環境省・経済産業省)による ・CO₂排出係数 <燃料> 「温室効果ガス排出量算定・報告マニュアル」(環境省・経済産業省)による <電力> 「EMISSION FACTORS」(IEA)による
カテゴリー12 販売した製品の廃棄時の処理	・Σ{製品の出荷量×CO₂排出原単位} ・製品:農業機械(トラクタ、田植機、コンバイン)、乗用モータ、ユーティリティビークル、建設機械(ミニバックホー等)、エンジン(外販分)、ダクタイル鉄管、合成管、ポンプ、空調機、浄化槽 ・出荷量:農業機械、乗用モータ、ユーティリティビークル、建設機械、エンジン、ポンプ、空調機、浄化槽は出荷台数。ダクタイル鉄管、合成管は生産重量 ・CO₂排出原単位:製品の単位出荷量当たりのCO₂排出量推計値

編集方針	Chapter 1 統合報告		Chapter 2 ESG報告				対照表
	1 プロフィール	2 価値創造	1 環境	2 ステークホルダー	3 人財	4 ガバナンス	

廃棄物関連

指標(単位)	算定方法
対象会社・生産拠点数	・生産拠点(73拠点)を含むクボタおよび連結子会社(190社)、持分法適用会社(9社)の全拠点を対象とする
社内再生・再利用量(t)	・クボタグループ各事業所内でリユース、もしくはリサイクルした資源の量、並びにクボタグループ内事業所間でリユース、もしくはリサイクルのために融通した資源の量
廃棄物等排出量(t)	・廃棄物等排出量 = 有価物売却量 + 廃棄物排出量
有価物売却量(t)	・クボタグループ内で発生した不要物のうち、クボタグループ外に売却した不要物の量
廃棄物排出量(t)	・廃棄物排出量 = 産業廃棄物排出量 + 事業系一般廃棄物排出量
有害廃棄物(t)	・国内は廃棄物の処理及び清掃に関する法律の特別管理産業廃棄物、海外は各国の定義による分類
再資源化量(t) 減量化量(t) 埋立量(t)	・再資源化量 = 直接再資源化量 + 社外中間処理後の再資源化量 ・減量化量 = 社外中間処理量 - 社外中間処理後の再資源化量 - 社外中間処理後の最終埋立量 ・埋立量 = 直接埋立量 + 社外中間処理後の最終埋立量 ・社外中間処理後の再資源化量には熱回収を含む ・社外中間処理後の再資源化量、最終埋立量、減量化量は委託先での調査結果に基づき算定
再資源化率(%)	・再資源化率 = (有価物売却量 + 社外再資源化量) ÷ (有価物売却量 + 社外再資源化量 + 埋立量) × 100 ・社外再資源化量には熱回収を含む

水関連

指標(単位)	算定方法
対象会社・生産拠点数	・生産拠点(73拠点)を含むクボタおよび連結子会社(190社)、持分法適用会社(9社)の全拠点を対象とする
水使用量(m³)	・水使用量 = 地表水 + 地下水 + 海水 + 生産随伴水 + 第三者の水(市水) ・水ストレスをともしう地域の水使用量は、水ストレスレベルが「高」の生産拠点を対象とする ・第三者の水(市水)には上水および工業用水を含む
排水量(m³)	・排水量 = 地表水 + 地下水 + 海水 + 第三者の水(下水道) + その他の第三者の水 ・排水量には、一部の事業所の雨水および湧水を含む
水リサイクル量(m³)	・自社の排水処理設備で浄化し、再使用した水量を合計(冷却水の循環使用量を除く)
水リサイクルの割合(%)	・水リサイクルの割合 = 水リサイクル量 ÷ (水使用量 + 水リサイクル量) × 100
COD(t) 窒素排出量(t) りん排出量(t)	・COD = 単位排水量当たりCOD × 公共用水域への排水量 ・窒素排出量 = 窒素濃度 × 公共用水域への排水量 ・りん排出量 = りん濃度 × 公共用水域への排水量 ・2022年度までは、水質汚濁防止法において総量規制を受ける国内拠点が対象。2023年度より、国内は水質汚濁防止法において総量規制の適用を受ける拠点を対象、海外は公共用水域への排出があり濃度規制・測定義務の適用を受ける拠点を対象

編集方針	Chapter 1 統合報告		Chapter 2 ESG報告				対照表
	1 プロフィール	2 価値創造	1 環境	2 ステークホルダー	3 人財	4 ガバナンス	

化学物質関連

指標(単位)	算定方法
対象会社・生産拠点数	・すべての生産拠点(73拠点)を対象とする
PRTR法対象物質取扱量(t)	・「特定化学物質の環境への排出量の把握等及び管理の改善の促進に関する法律」(以下PRTR法)に規定される第一種指定化学物質のうち、拠点での年間取扱量が1t以上(特定第一種は0.5t以上)のものを対象とし、国内拠点(PRTR法届出対象拠点)におけるそれら物質の取扱量を合計
PRTR法対象物質 排出量・移動量(t)	・PRTR法に規定される第一種指定化学物質のうち、拠点での年間取扱量が1t以上(特定第一種は0.5t以上)のものを対象とし、国内拠点(PRTR法届出対象拠点)におけるそれら物質の排出量および移動量を合計 ・排出量=大気への排出量+公共用水域への排出量+土壌への排出量+拠点内埋立量 ・移動量=下水道への移動量+廃棄物としての拠点外移動量 ・物質ごとの排出量・移動量の算定方法は「PRTR排出量等算出マニュアル第5.2版2025年3月」(経済産業省・環境省)、「鉄鋼業におけるPRTR排出量等算出マニュアル(第13版 2014年3月)」(日本鉄鋼連盟)による
化学物質(VOC)取扱量(t)	・2022年度までは、キシレン、トルエン、エチルベンゼン、スチレン、1,2,4-トリメチルベンゼン、1,3,5-トリメチルベンゼンの6物質を対象。2023年度からは、キシレン、トルエン、エチルベンゼン、スチレン、トリメチルベンゼンの5物質を対象 ・対象物質のうち、拠点での年間取扱量が1t以上のものを対象とし、各拠点におけるそれら物質の取扱量を合計
VOC排出量(t)	・2022年度までは、キシレン、トルエン、エチルベンゼン、スチレン、1,2,4-トリメチルベンゼン、1,3,5-トリメチルベンゼンの6物質を対象。2023年度からは、キシレン、トルエン、エチルベンゼン、スチレン、トリメチルベンゼンの5物質を対象 ・対象物質のうち、拠点での年間取扱量が1t以上のものを対象とし、各拠点におけるそれら物質の排出量を合計
SOx排出量(t) NOx排出量(t) ばいじん排出量(t)	・SOx排出量=燃料使用量×燃料中の硫黄含有率×(1-脱硫効率)×64÷32 - または、SOx排出量={ (コークス使用量×コークス中の硫黄含有率) - (溶湯の量×溶湯の硫黄含有率) - (スラグ・ダスト類の量×スラグ・ダスト類の硫黄含有率) } ×64÷32 - または、SOx排出量=SOx濃度×時間当たり排出ガス量×施設の年間稼働時間 ・NOx排出量=NOx濃度×時間当たり排出ガス量×施設の年間稼働時間 ・ばいじん排出量=ばいじん濃度×時間当たり排出ガス量×施設の年間稼働時間 ・国内:大気汚染防止法に規定されるばい煙発生施設を対象 - 海外:[2021年度まで] ・所在地の法規制において測定義務の適用を受ける施設を対象 [2022年度から] ・所在地の法規制において燃料その他の物の燃焼または熱源としての電気の使用にともない発生するSOx、NOx、ばいじんの測定義務の適用を受ける施設

製品関連

指標(単位)	算定方法
エコプロダクツ認定製品 売上高比率(%)	・エコプロダクツ認定製品売上高比率=エコプロダクツの売上高÷製品の売上高(工事、サービス、ソフト、部品・付属品を除く)×100
リサイクル素材使用率(%)	・リサイクル素材使用率=Σ{各生産拠点の対象製品生産量×各生産拠点のリサイクル素材使用率}÷対象製品の総生産量 ・各生産拠点のリサイクル素材使用率=各生産拠点の溶解工程におけるリサイクル素材投入量÷各生産拠点の素材総投入量×100 ・対象製品:クボタグループで製造する鋳物製品・部品(ダクタイル鉄管、異形管、機械鋳物(エンジンのクランクケース等)) ・リサイクル素材投入量および素材総投入量には、鋳物製品・部品の構成素材にならない副資材は含めない ・リサイクル素材投入量には、同一事業所内の製造工程で発生した加工不適合品や端材などの再利用量を含めない ・2023年度より、同一事業所内で発生した故銃は算定対象から除く

環境報告に対する第三者保証

環境報告の信頼性・網羅性の向上のために2004年度より第三者保証を受けており、保証対象部分(該当する2025年度実績)に審査マークを表示しています。



独立した第三者保証報告書

株式会社クボタ
代表取締役社長 CEO 花田 晋吾 殿

ソコテック・サーティフィケーション・ジャパン株式会社(以下、「SOCOTEC」という。)は、株式会社クボタ(以下、「会社」という。)からの委託に基づき、会社が作成した主題情報(「クボタレポート 2026 (クボタグループ 統合報告・ESG 報告)」(期間:2025年1月1日~2025年12月31日))がすべての重要な点において規準に適合しているかについて限定的保証業務を実施した。

1 主題情報と規準

保証対象となる主題情報は、「クボタレポート 2026 (クボタグループ 統合報告・ESG 報告)」(期間:2025年1月1日~2025年12月31日)に記載された会社と会社の連結子会社(190社)、及び一部の持分法適用会社(9社)における活動を対象範囲とする、「GHG排出量及び環境パフォーマンスデータ(別紙)に関する報告」である。
主題情報を作成する規準は、「クボタレポート 2026 - 「環境パフォーマンス指標算定基準」」である。

2 経営者の責任

「クボタレポート 2026 (クボタグループ 統合報告・ESG 報告)」(期間:2025年1月1日~2025年12月31日)は、会社の経営者によって作成された。
会社の経営者は、ここで行われている主張、陳述及び主張の完全性(限定的保証を提供するために従事してきた主張を含む)、報告書内の全てのデータ及び情報の収集、定量化及び提示並びに適用した規準、分析及び公表に責任がある。
会社の経営者は、報告プロセスをサポートし、故意または過失によるものであるかどうかにかかわらず、「クボタレポート 2026 (クボタグループ 統合報告・ESG 報告)」(期間:2025年1月1日~2025年12月31日)に重大な虚偽記載がないことを保証するように設計された適切な記録及び内部統制を維持する責任がある。

3 保証会社の責任

SOCOTEC の責任は、主題情報がすべての重要な点において規準に準拠して作成されているかどうかについて、限定的保証の結論を表明することにある。
SOCOTEC は、SOCOTEC の定める検証手順及び「JIS Q 14064-3:2023 (ISO14064-3:2019) 温室効果ガスに関する声明書の検証及び妥当性確認のための仕様及び手引」並びに国際監査・保証基準審議会(IAASB)の国際保証業務基準(ISA)3000(改訂)「過去財務情報の監査又はレビュー以外の保証業務」に準拠し、限定的保証業務を実施した。
限定的保証業務で実施する手続は、合理的保証業務で実施する手続と比べて、その種類、時期、範囲において限定されている。その結果、SOCOTEC が行った限定的保証業務は、合理的保証業務ほどには高い水準の保証を与えるものではない。
SOCOTEC が実施した手続は、不正又は誤謬を問わず重要な虚偽表示のリスクの評価をはじめとして、職業的専門家としての判断に基づいている。SOCOTEC の結論は、会社の内部統制に対して保証を提供するものではない。
SOCOTEC は、限定的保証における結論の表明の基礎となる証拠を入手したと判断している。



4 保証手続

SOCOTEC が実施した手続は、職業的専門家としての判断に基づいており、以下を含んでいるがそれらに限定されない。

- 会社が主題情報に関連して作成した方針や手続の評価
- 上記方針手続を理解するための会社担当者への質問
- 対象プロジェクトが適格性要件を満たしているかの確認
- 試算による根拠資料との照合、再計算
- 重要な仮定や他のデータに関する根拠資料の入手、照合
- 算定体制と手順の確認、データの収集及び記録管理の実施状況を確認するための視察先：
本社 / グローバル技術研究所 / 新淀川事業所

5 独立性と品質管理、力量の声明

SOCOTEC は、「JIS Q 17021-1:2015(ISO/IEC 17021-1:2015) 適合性評価—マネジメントシステムの審査及び認証を行う機関に対する要求事項—第1部：要求事項」の認定要求事項に適合する包括的なマネジメントシステムを導入し、維持している。又「JIS Q 14065:2025(ISO 14065:2020) 環境情報の妥当性確認及び検証を行う機関の一般原則及び要求事項」に従ってマネジメントシステムを確立している。これらは国際監査・保証基準審議会による国際品質マネジメント基準第1号並びに国際会計士倫理基準審議会による職業会計士の倫理規定における要求を満たすものであり、倫理規則、職業的専門家としての基準及び適用される法令及び規則の遵守に関する文書化した方針と手続を含む包括的な品質管理システムを維持している。

SOCOTECグループは、検査、試験、認証業務における総合的な第三者機関であり、世界の国々で品質、環境、労働及び情報セキュリティにかかわるマネジメントシステム認証業務やトレーニングサービスを実施しており、環境、社会情報のパフォーマンスデータ及びサステナビリティ報告書保証業務を行っている。SOCOTECは、本保証業務を依頼した組織やその関連会社、ステークホルダーからも独立しており、公平性を損なう可能性や利害の抵触がないことを断言する。

本保証業務に携わったチームは、知識や当該産業分野における経験、そして本保証業務に関する力量基準に基づき構成されていることを保証する。

6 報告書の利用

限定的保証業務におけるSOCOTECの責任は、合意した条件に基づいて会社の経営者にのみ負うものである。従って、目的にかかわらずそれ以外のいかなる個人や組織に関しても責任を負わない。

7 結論

SOCOTECが実施した手続及び入手した証拠に基づいて、主題情報が規準に準拠して作成、開示されていないと信じさせる事項はすべての重要な点において認められなかった。

ソコテック・サーティフィケーション・ジャパン株式会社
ヘッド・オブ・ペリフィケーション 福島 眞英

M. Fukushima

Masahide Fukushima

2026年5月29日

ENDT6343-1



独立した第三者保証報告書 別紙

GHG排出量及び環境パフォーマンスデータ

表1 環境保全中長期目標の実績値

項目	数量	単位
CO2排出量削減率(スコープ1とスコープ2)	-34.4	%
CO2排出原単位削減率(スコープ1, 2)	-49.6	%
再生可能エネルギー利用率	23.1	%
エネルギー使用原単位削減率	-37.1	%
廃棄物排出原単位削減率	-58.4	%
有害廃棄物排出原単位削減率	-18.5	%
再資源化率(国内)	99.4	%
再資源化率(海外)	96.7	%
水使用原単位削減率	-40.4	%
VOC排出原単位削減率	-42.1	%
エコプロダクツ認定製品売上高比率	75.3	%

表2 温室効果ガス排出量等

項目	数量	単位
CO2排出量(スコープ1とスコープ2)	51.0	万t-CO2e
CO2排出量売上高原単位	18.9	t-CO2e/億円
直接排出(スコープ1)	化石燃料の使用	25.2
	非エネルギー起源温室効果ガスの排出	0.5
間接排出(スコープ2)	購入した電力・熱の使用	25.3
その他の間接排出(スコープ3)	カテゴリ3 購入した燃料・エネルギーの資源採取、製造、輸送	10.1
	カテゴリ5 拠点から排出した廃棄物の処理	2.8
	カテゴリ11 販売した製品の使用	3,372.7

※表1中の削減率は基準年度(2014年度)に対する比率。
 (「有害廃棄物排出原単位削減率」の基準年度は2019年度。)

※表4中の廃棄物等排出量は、「有価物売却量+廃棄物排出量」。

表3 エネルギー使用量等

項目	数量	単位
エネルギー使用量	11,234	TJ
エネルギー使用量売上高原単位	0.372	TJ/億円
化石燃料使用量	全体	4,119
化石燃料等由来の電力使用量	購入電力量 (化石燃料等由来)	641,396
再生可能エネルギー 電力使用量	太陽光発電量 (自家消費)	22,865
	購入電力量 (再生可能エネルギー)	170,218
		193,083

表4 廃棄物発生量等

項目	数量	単位
廃棄物等排出量	206	千t
廃棄物排出量	82	千t
廃棄物排出量売上高原単位	2.71	t/億円
再資源化率(グローバル)	97.1	%

表5 水使用量等

項目	数量	単位
水使用量	458	万m3
水使用量売上高原単位	1.52	m3/百万円
すべての地域の総排水量	462	万m3

表6 化学物質排出量等

項目	数量	単位
化学物質(VOC)取扱量	1,152	t
VOC排出量	704	t
VOC排出量売上高原単位	23.3	kg/億円
COD排出量	4.5	t
窒素排出量	5.3	t
リン排出量	0.33	t

Chapter 2 ESG 報告

2 ステークホルダー

クボタグループは社会との継続的な相乗発展をめざしています。また事業を展開する世界各国・各地域の文化・習慣を尊重し、現地コミュニティとの信頼関係の構築も大切にしています。ステークホルダーの皆様からの共感と参画が得られるよう、企業価値を高める活動を推進し、国際社会・地域社会の一員として、皆様とともに、持続可能な社会づくりに取り組んでいます。

- 125 人権の尊重
- 131 石綿問題について
- 132 お客様との関わり
- 143 取引先との関わり
- 145 株主・投資家
- 147 社会貢献活動

〈当該項目に関連するSDGs〉



人権の尊重

クボタグループは、グループ人権方針を定め、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」（以下、「UNGPs」）に示された手順に則って、人権の尊重に取り組んでいきます。

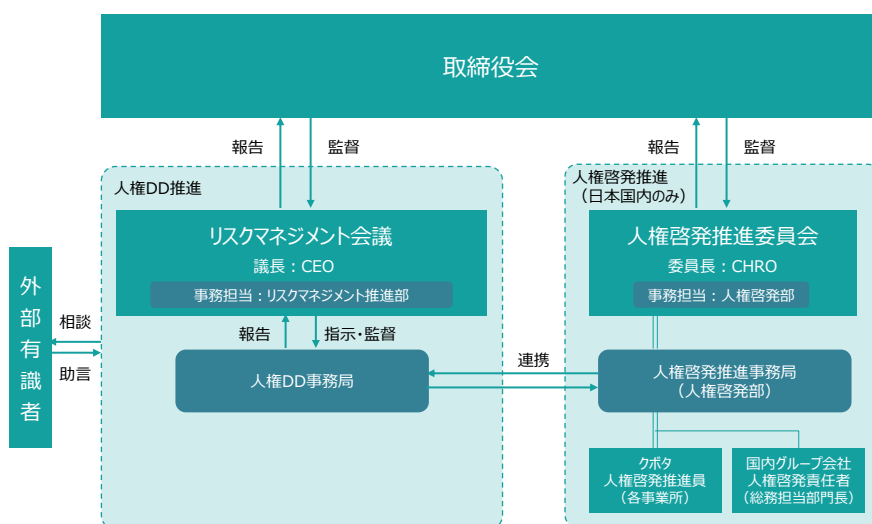
クボタグループ人権方針

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

 クボタグループ人権方針の全文 [Click▶](#)

人権尊重の取り組みに係るガバナンス

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



リスクマネジメント会議で承認された方針と実行指示を受け、人権DD事務局がクボタグループの「ビジネスと人権」に関する取り組みの実行機能を担っています。この人権DD事務局は複数のクボタ社内関連部門の人員で構成され、定期的にリスクマネジメント会議に具体的な活動案の提案と実施報告を行います。人権DD事務局での運営活動ミーティングは月1回程度の頻度で行われ、適宜外部の団体・有識者などのアドバイスを参考にしながら活動を計画・推進しています。2025年度は14回の運営活動ミーティングが実施されました。

人権啓発推進体制

国内では、CHROを委員長とした「人権啓発推進委員会」（年1回）を設置し、各拠点の推進員が人権啓発活動方針に基づいた活動を推進しています。期初に、全拠点の推進員参加の会議を開催しています。各拠点では推進員以外にも、人権リーダーを任命し、人権啓発活動を担っています。

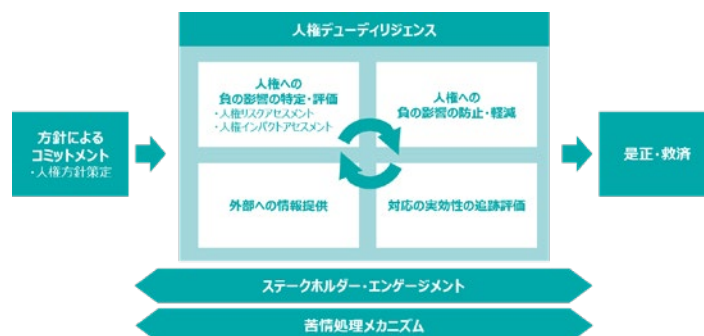
活動には、法務省が定める「人権週間」（12月4日から12月10日）に、毎年、国内グループ会社を含む国内の全従業員を対象として人権標語を募集し、表彰する取り組みがあります。2025年の応募人数は24,215人（応募率97.0%）で、各拠点の優秀作品は短冊型ポスターにして掲示しています。

人権デューディリジェンス

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

人権デューディリジェンスは、事業活動による実際の、または潜在的な人権への負の影響を特定・評価し、その防止・軽減を行うプロセスです。クボタグループではUNGPsに則ってこれを実施しています。

〈UNGPsに則った取り組みの概念図〉



人権リスクアセスメント

クボタグループは、2023年3月に、事業とサプライチェーンの人権リスクの特定に向けた取り組みを開始しました。この人権リスクアセスメントのプロセスはWebサイト(下記リンク)をご覧ください。

その結果、以下を顕著な人権課題として特定し、特定したライツホルダーとのエンゲージメントを通じて人権尊重の状況を確認しています。なお、クボタグループでは、変化する事業内容や事業環境および社会情勢をふまえ、顕著な人権課題を定期的に見直す考えです。

クボタグループ人権リスクアセスメントのプロセス [Click▶](#)

■顕著な人権課題

- | | | |
|--------------|---------------|-----------|
| ・適正賃金 | ・外国人労働者・移民労働者 | ・ハラスメント |
| ・適正な労働時間 | ・強制労働 | ・救済へのアクセス |
| ・職場における差別／差別 | ・児童労働 | |

人権インパクトアセスメント

クボタは、クボタグループとして取り組むべきライツホルダーを以下と特定し、上記の顕著な人権課題の顕在性の確認および確認された事項への対応を進めています。現在は、クボタ単体のライツホルダーに対する取り組みを中心に進めていますが、今後は、国内外のグループ会社のライツホルダーへの取り組みまで対象を広げていきます。

■自社の労働者

ハラスメント等がない職場環境づくり

- ・クボタグループではハラスメント等がない職場づくりのための教育、啓発を実施し、また苦情処理システムの構築をはじめとする対策により救済に取り組んでいます。本誌128ページをご覧ください。

移民労働者の労働環境および生活環境

- ・クボタグループの事業は、さまざまな国籍の従業員や労働者の方々に支えられています。そのような方々、特に移民労働者の方々の有する脆弱性への理解に努め、彼らの人権尊重に向けた取り組みを進めています。詳細についてはWebサイトで適宜公開しています。

クボタの移民労働者に向けた取り組み [Click▶](#)

■サプライヤー従業員

- ・主要サプライヤーに対してCSR調達アンケートを実施しています。
- ・当社の「持続可能な調達活動」の詳細は本誌143ページ以降および当社Webサイトをご覧ください。



クボタグループの持続可能な調達活動 [Click▶](#)

■地域社会

- ・当社の石綿問題への対応状況をWebサイトで公開しています。
- ・方針を定めて社会貢献活動を行っています。詳細は本誌147ページ以降をご参照ください。



石綿問題への対応状況 [Click▶](#)

■ユーザー

個人情報の適切な管理に関して

- ・お客様をはじめとするステークホルダーの個人情報を適切に保護・管理することを重要な社会的責任と認識しています。クボタでは「個人情報保護方針」を定めてこれを含む関連情報をWebサイトで公開しています。

製品を安全かつ適切にご使用いただくために

- ・Webサイトにおいて製品の取扱説明書やアフターサービス、リコール等の情報、また作業の安全についての情報を公開するなど、持続可能な産業を守るための取り組みを行っています。



個人情報保護方針 [Click▶](#)



農業ソリューション製品の総合サイト [Click▶](#)

人権研修

クボタグループではハラスメントのない働きやすい職場づくりをめざして、人権方針に基づき、毎年、CEOを含む役員をはじめ、全従業員が人権研修を受講できるよう計画・実施しています。

新入社員研修等階層別研修をはじめ、拠点ごとにも人権研修を行っており、加えて、2025年もeラーニングによる研修を継続することで受講者の利便性確保を図っています。2025年も社内研修や外部団体主催の研修を通じ国内は延べ人数にして全員が何らかの人権研修を受講しました。今後、海外グループ会社の代表者・役員をはじめ、グループグローバルの全従業員に対する人権研修を予定しています。



経営幹部向けの人権研修(2025年10月15日)
 テーマ:『部落地名総鑑50年』と今日の同和問題
 ～企業経営と人権の視点をふまえて～
 講師:近畿大学 人権問題研究所 主任教授 北口末廣 様



人権eラーニングテキスト

●eラーニングに含まれるテーマ

- ・パワーハラスメント
- ・セクシュアルハラスメント
- ・カスタマーハラスメント
- ・レイシャルハラスメント
- ・マタニティハラスメント
- ・ケアハラスメント
- ・人権関連トピックス

本年度実施したクボタグループにおける人権研修の内容は前ページを含み以下の通りです。

【2025年の人権研修実績】

研修名	受講対象者	実施方法	実施頻度	対象者数	受講者数	受講率
入社時	新入社員	対面集合	入社時	496 人	496 人	100%
階層別研修	新任職長	対面集合	職長昇格時	18 人	18 人	100%
	新任作業長	対面集合	作業長昇格時	54 人	54 人	100%
	経営幹部	外部講師による講演	年1回	58 人	42 人	72.4%
国内グループ全役員・従業員向け研修	国内グループ全役員・従業員	eラーニング	年1回	27,329 人	25,765 人	94.3%

● 主な外部研修

人権問題に取り組む企業の団体や行政などが主催のセミナーへも積極的に参加しています。
実行委員会*1 主催「第46回人権・同和問題企業啓発講座」延べ39人(国内グループ会社を含む)
実行委員会*1 主催「第56回部落解放・人権夏期講座」22人
*1 大阪府、大阪市、(一社)部落解放・人権研究所など主催

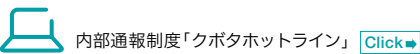
苦情処理メカニズム

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

通報窓口の連絡先が書かれたポケットカードを全従業員に配布しているほか、社内イントラサイト、ポスター、メールマガジン、人権研修会(eラーニングを含む)などでクボタホットラインを周知しています。

相談窓口担当者に対しては、カウンセリング能力向上や二次被害防止のため、外部講師を招聘し、「ハラスメント相談窓口担当者セミナー」を毎年実施しています。2025年はWebシステムも利用し147人が受講しました。

セミナーの内容は、セクハラ、パワハラ、マタハラ、性的マイノリティに対するハラスメントなど、さまざまなハラスメントに対し迅速かつ相談者に不利益とならないような適切な対応の内容について重点的に学習しました。



2025年の人権問題(ハラスメント含む)に関する通報件数 98件



ハラスメント相談窓口担当者セミナー(2025年7月1日・7月3日・7月15日・8月4日)
(講師:公益財団法人21世紀職業財団 ハラスメント防止研修客員講師 山内理恵子様)

【相談内容の内訳】

区分	件数	対応実施	対応実施率
パワハラ	18	18	100%
セクハラ	10	10	100%
その他ハラスメント	12	12	100%
不該当*2	58	—	—
計	98	—	—

*2「不該当」とは、受け付けた案件のうち、事実関係の確認に至らなかったもの、人権問題とは関係がなかったもの、などを含みます。

【クボタグループの通報システムの概要】

	クボタホットライン			グローバル ホットライン	サプライヤー ホットライン
	コンプライアンス推進部 通報窓口	人権啓発部 通報窓口	社外弁護士 通報窓口		
利用者 (通報者の範囲)	日本国内のクボタおよびクボタグループ会社の役員・従業員、また、クボタおよびクボタグループ会社で継続的に労務提供を行う取引先の役員・従業員			日本国外の左記 (順次導入中)	日本国内に拠点を有する サプライヤーの役員・ 従業員等
通報内容	人権問題を除く コンプライアンス全般	人権問題全般 (ハラスメント・差別等)	コンプライアンス全般 人権問題全般	競争法違反、贈収賄、情報漏えい、経営層による不正行為の4類型	クボタ側の下請法違反疑義案件、サプライヤー社内の人権問題等
匿名の可否	可(匿名でも受け付けるが、事案の確認、是正に関して限界がある旨を通知)			同左	同左
通報手段	電話、Web専用フォーム、Eメール、郵送(封書)		電話、Eメール、面談	Web専用フォーム、電話	Web専用フォーム

【人権関連の対応事例】

- ・従業員から職場でのコミュニケーション不良についての相談を受け、所属部門と連携して事実関係を確認のうえで改善を実施。
- ・従業員から業務上のやり取りで大声で罵倒されたことについて相談を受け、内部通報対応従事者と連携して事実関係を確認のうえで指導、改善を実施。

人権に関わる活動と対話

国連グローバル・コンパクトへの参加

クボタは国連グローバル・コンパクトへ参加を表明し、声明書に署名をしました。このイニシアティブには、責任あるビジネスアクションをとることで望ましい世界を創り上げようとコミットしている企業が世界中から参加しています。

クボタもこれらに加わり、責任ある企業活動の取り組みを続けていくことを約束します。

2025年は継続してグローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンの関西分科会に参加し、こちらを通じて有識者、またほかの組織や企業との対話を図り、グローバル・コンパクトが提唱する課題への取り組みなどについて情報交換をするとともにそれぞれの活動に関して議論を重ねました。



参加企業プロフィール(国連グローバル・コンパクト)外部リンク・英語 [Click▶](#)

社外組織への加入

クボタ(単体)は、下記社外団体に加入し、差別のない社会をめざし活動しています。

大阪同和・人権問題企業連絡会(ほかに滋賀・兵庫・千葉・広島でも加入)

大阪市企業人権推進協議会(市町村ごとに組織あり)

一般社団法人 公正採用人権啓発推進センター

特定非営利活動法人 多民族共生人権教育センター

一般社団法人 おおさか人材雇用開発人権センター

一般社団法人 部落解放・人権研究所 など

強制労働および児童労働の根絶に向けて

クボタグループでは、強制労働および児童労働の根絶に向け、人権方針や行動基準にその禁止を明記し、啓発活動などの取り組みを推進しています。また、関連するグループ各社に適用される法令において対応が求められる事項については、各法規に基づき適切に対応しています。

外部有識者による教育啓発

ESG経営の推進にあたり、その必要性や他社の先進事例を認識することにより、クボタがめざす「K-ESG経営」を考えなおす機会とするため研修会である「ESGフォーラム」を経営層を対象に実施しています。

2025年は、先進企業の担当役員による企業価値向上をテーマとした講演を実施しました。当日は役員をはじめグループ幹部約540人が参加し、持続的成長に向けた最新の取り組みや知見を共有しました。また、この講演の内容は、グループ従業員も閲覧が可能な社内サイトを通じて動画配信し、幅広い学習機会を提供しています。

サプライチェーンを通じた人権尊重

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

クボタグループサプライヤー行動規範においても強制労働や児童労働を認めず、サプライヤーに対しても、その旨を要請しています。また反社会的武装勢力の資金源となっている紛争鉱物の使用禁止なども明記しています。

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



クボタグループサプライヤー行動規範 [Click](#)

紛争鉱物への対応

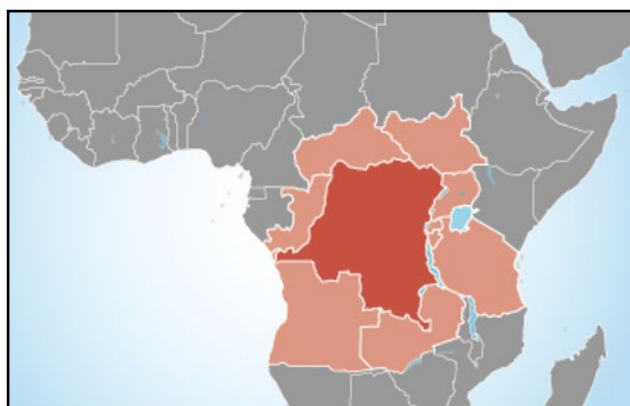
紛争鉱物方針

コンゴ民主共和国及びその周辺国において、非人道的行為を繰り返す反政府武装勢力は、当該地域で産出されるタンタル、スズ、タングステン、金とその派生物(以下、紛争鉱物)を資金源としています。これはサプライチェーンにおける人権・環境等の社会問題のひとつです。

クボタは、ESG経営推進の一環としてとらえ、反政府武装勢力の資金源となっている紛争鉱物の使用を禁止するよう推進し、万一、紛争鉱物の使用が判明した場合は、速やかに不使用化に向けて取り組みます。

お取引先には、弊社の考え方をご理解いただくとともに、クボタが実施する調査・監査にご協力いただくなど、サプライチェーンの一員として取り組んでいただくよう要請していきます。

コンゴ民主共和国およびその周辺国



- コンゴ民主共和国
- 周辺国
 - 南スーダン共和国
 - ウガンダ共和国
 - ルワンダ共和国
 - ブルンジ共和国
 - タンザニア共和国
 - ザンビア共和国
 - アンゴラ共和国
 - コンゴ共和国
 - 中央アフリカ共和国

編集方針	Chapter 1 統合報告		Chapter 2 ESG報告				対照表
	1 プロフィール	2 価値創造	1 環境	2 ステークホルダー	3 人財	4 ガバナンス	

紛争鉱物活動状況

● 書面調査

紛争鉱物報告テンプレート(CMRT)を使用して、紛争鉱物の使用状況、製錬業者の特定、紛争鉱物への取り組み状況などを取引先に確認しています。回答に不備のある場合には再提出いただくなど、情報精度向上に努めています。2025年度の書面回収率は100%です。

● リスクへの対応

紛争鉱物の調達方針を定めていない取引先には、方針を定めていただくようお願いしています。その他、リスクが高いと判断した取引先に対しては、追加の確認を実施してデューディリジェンスを行っています。

● 対応組織

紛争鉱物方針に基づく活動は、ESG経営推進部門や調達部門などからなる「紛争鉱物事務局」を設置し、横断的に取り組んでいます。

石綿問題について

石綿問題への対応

クボタは旧神崎工場周辺住民の方々や従業員に石綿疾病の方が出ている事実を真摯に受け止め、過去に石綿を扱ってきた企業として社会的責任を果たすという観点から、今後とも誠意をもってこの問題に取り組んでいきます。

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



詳細 [Click▶](#)

お客様との関わり

クボタのめざす姿は「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”」です。常にお客様や社会の視点で、課題と向き合い、解決のために全力を尽くす。この“On Your Side”の姿勢こそが、クボタとして社会に求められる存在であり続けるために必要なことだと考えます。

これからも研究開発、品質管理、生産技術、サービス技術など事業の基盤を支える分野において、“On Your Side”の姿勢で社会から信頼され、課題解決に貢献できるような製品やサービスを提供していきます。

研究開発

研究開発体制の強化

基本的な考え方

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

地域ごとのマーケティング・研究開発の強化

海外展開当初からこれまで、日本で研究開発・生産した製品を輸出し、その後、現地生産に移行するという形で進んできました。クボタがめざしているのは、もっとも多くのお客様に信頼されることによって、もっとも多くの社会貢献をなし得る企業「グローバル・メジャー・ブランド」となることです。その実現には、海外のお客様のニーズを的確につかみ、迅速に製品・サービス・ソリューションを具現化する必要があります。そのため、地域密着型のマーケティングおよび研究開発の強化を進めています。

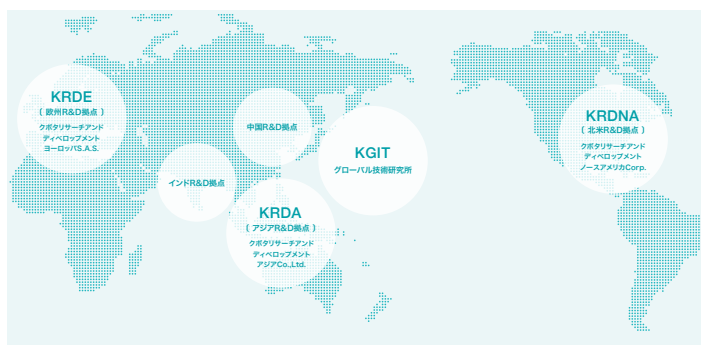
グローバル研究開発体制による研究開発力の強化

国内では、2022年に「グローバル技術研究所(KGIT)」を開所しました。国内の各地に分散していた研究開発拠点・人員を集約して、研究開発効率を向上させています。また、多様な専門人材の交流から生み出すシナジーによるイノベーションの創出、基幹技術や先進技術でのブレークスルーを図っています。

なお、海外拠点も含めたすべての研究開発を評価・統合するコントロールユニットの機能のほか、すべての拠点がお互いにつながり、それぞれの強みを発揮しながら研究開発を推進できる、真のグローバル研究開発を実現するための接着剤や潤滑油のような役割も果たしています。さらに、世界各地の地域エンジニアがKGITに駐在して研究開発業務を推進する体制を強化しています。各地域の知見を活用し、相互に交流して学び合うことで、それぞれの拠点レベルを高める人材育成活動を積極的に進めています。

海外においては、重点市場向け戦略製品や地域密着型製品の開発を目的として、グローバル拠点の製品開発力強化を進めるとともに、各地域で生まれる先進技術のいち早い取得など、研究面での強化も推進しています。

世界の研究開発 6極体制



2021年に開設したフランスの研究開発拠点 KRDE



2022年に開設した北米研究開発拠点 KRDNA



2022年に開設した国内研究開発拠点 KGIT

事業ごとに新たなスローガンを定め、さらなる成長にまい進

機械事業： 小さい機械で、大きな仕事を

農業セクターおよび建設・土木セクターで、これまで以上の価値を提供できるように、クボタが得意な、比較的小さな機械のロボット化やそのロボットを効率的に運用するためのソリューションシステム等の研究開発を進めています。

その研究開発状況の一端を、大阪・関西万博2025や、米国で毎年1月に開催される世界最大級のテクノロジー見本市「CES® 2026」で紹介しました。来場者からいただいた声を生かして、市販化や類似テーマへの反映等、社会実装を推進します。

◆主な展示品（いずれもコンセプトモデル）

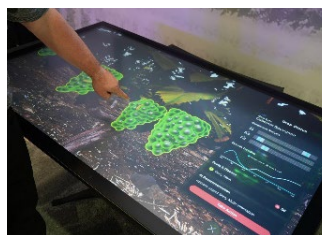
- 1.「汎用プラットフォームロボット:Type V」 農作業だけでなく土木作業など幅広い用途で活躍できる自律運転ロボットであり、アタッチメントの自動交換、車体の変形、旋回動作、斜め方向への移動など、見た目のコンパクトさからは想像できないような多くの機能を備え、省人化・省力化に大きく貢献します。
 - 2.「Autonomous M5 Narrow」 オープンイノベーションの一環として協業を進めている米国スタートアップ企業Agtonomyの自動運転システムを搭載し、作物の生育状況のセンシングや薬剤散布等の作業の自動化・最適化を実現するスマートソリューションを提供するスペシャリティクロープ* 市場向けトラクタ
- * ワイン用ブドウや果樹、野菜、ナッツなど栽培に手間がかかり付加価値の高い作物
- 3.「Kubota Digital Twin」 デジタル上の仮想空間にほ場を再現し、さまざまなセンシングデータや情報を用いて生育や病害発生シミュレーションを行い、さらに予測結果を基に収穫時期や各種農作業の提案を行います。会場ではタッチパネルを使った操作体験ができるようにしました。
 - 4.「オートノマス燃料電池トラクタ」 クボタが培ってきた農業機械開発の技術に、農業機械・建設機械に最適な水素燃料電池システムを構成・制御する技術、自動運転・遠隔操縦技術を融合し、環境対応と作業効率化・省人化を同時に実現します。



汎用プラットフォームロボット:TypeV
(Kubota Versatile Platform Robot)



Autonomous M5 Narrow



Kubota Digital Twin 操作体験の様子



オートノマス燃料電池トラクタ

水環境事業： 製品・技術を核としたソリューションで社会インフラ強靱化に貢献する

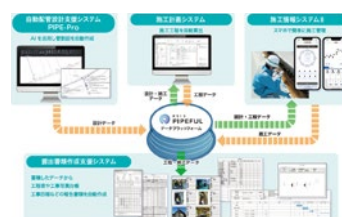
下水道施設、排水機場、清掃工場などの社会インフラ施設の多くは老朽化が進行していますので、適切な維持管理がますます重要となっていますが、人手不足が大きな課題となっています。また、これまでベテラン作業者の知見に頼っていたこともあり、そのノウハウの伝承も重要な課題です。こうした課題に対して、四足歩行ロボットによる自動巡視点検技術や、水道管路更新工事の設計から施工業務を一元的にサポートするシステムを開発し、社会インフラの強靱化に技術で貢献していきます。

◆主な研究開発成果

- 1.「四足歩行ロボットによる自動巡視点検技術の開発」（実証実験中） 四足歩行ロボットが施設内を自動巡回、点検対象のメーターを撮影し、画像をAIで数値化してシステムに転送するため、巡視点検業務を大幅に省力化・省人化します。データはクラウド上で一元管理され、運転状況や設備情報を「見える化」して、傾向把握による施設運転の安定化に貢献します。
- 2.クボタスマート水道工事システム「パイプロフェッサー」（社会実装済み） 水道工事の設計から施工計画、施工管理まで施工計算をとまなう図面や書類を自動で作成します。これにより、設計業務の経験が浅い工事業者でも短時間で熟練者のような高精度な設計ができ、その後の業務における書類作成や施工管理の負担を軽減できます。



四足歩行ロボットがメーターの値から点検データを自動で取得している様子



パイプロフェッサーの構成イメージ図

研究開発におけるパートナーシップの強化

ロボット技術+ICT・IoTシステム等の研究開発を迅速に行い、社会課題をより早く解決するため、大学・スタートアップ企業・異業種企業など、さまざまな社外パートナーと連携し、研究開発を強化・加速しています。

クボタとKubota North America Corporation (KNA)は、精密自動作業を実現するためのプラットフォームや自動化システムの開発を手掛ける北米のスタートアップ企業Agtonomy社とともに、スペシャリティックロップ栽培向けのスマートソリューション提供に向けた共同実証を2024年から進めてきました。前ページで紹介したCES® 2026に出展した「Autonomous M5 Narrow」は、協業の成果の一例です。

クボタ環境エンジニアリング株式会社は、ロボットなどを活用した点検システム導入を支援する株式会社SpaceGrab、画像認識AIを活用した点検データ取得機能の開発を得意とする株式会社マイスター（2025年11月子会社化を発表）といった社外パートナーと連携して、四足歩行ロボット等を活用した自動巡視点検技術の実証試験を2024年から進めてきました。クボタはデータをクラウド管理する総合プラットフォーム「KSIS BLUE FRONT」を提供しています。前ページで紹介した四足歩行ロボットによる自動巡視点検技術は、連携の成果の一例です。

「技術研究発表会」を毎年開催し、技術情報を共有

各地域、各分野の技術者が集まって、研究開発成果を発表する「技術研究発表会」を1983年から毎年開催しています。2023年からは、対面だけでなく、ライブ配信も同時に行っています。2026年の参加者は、合わせて2,000人を超えました。現物展示会場では、活発な技術交流を起点として、新たなイノベーションを生み出す企画にしています。



発表の様子



質疑応答の様子



現物展示会場の様子

Webサイトで「クボタ技報」を公開

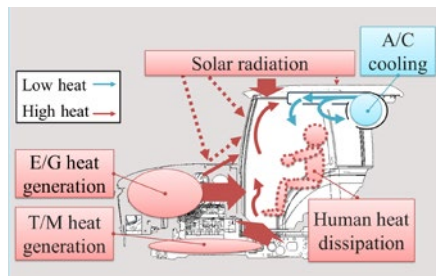
社内外に研究開発成果や技術情報を公開する「クボタ技報」を1976年から発行しています。2025年12月発行の58号から、Webサイトでの公開に一本化しました。



58号（2025年12月発行）表紙



センサマネキンによる測定



人体とキャビンの熱収支解析

58号における掲載例「キャビンエアコン快適性向上技術の開発」

生産・品質管理

生産体制の強化

グローバルな生産体制の構築

「グローバル・メジャー・ブランド」の実現に向け、市場に近いところで生産できるよう、世界の各地に生産拠点を設置するとともに同じ品質を確保できるよう、マザー工場が世界各国の工場を支援しています。また、各拠点でクボタ生産方式(KPS: Kubota Production System)の展開を進め、QCDのレベルアップに努めています。



● 海外拠点の設立 (2012年以降)

・2012年：欧州	インプルメントの製造・販売	Kverneland AS [系列化]
・2012年：中国	ディーゼルエンジンの製造	久保田発動機(無錫)有限公司
・2013年：欧州	大型畑作用トラクタの製造	Kubota Farm Machinery Europe S.A.S
・2016年：米国	インプルメントの製造・販売	Great Plains Manufacturing, Inc. [系列化] (以下GPM)
・2019年：インド	トラクタの製造	Escorts Kubota India Private Limited (以下EKI)
・2022年：インド	トラクタの製造	Escorts Kubota Limited [系列化] (以下EKL)

● 現地生産の拡大

・2013年：米国	中型トラクタの製造	Kubota Industrial Equipment Corporation (以下KIE)
・2016年：米国	四輪小型建設機械(SSL)の製造	KIE
・2017年：米国	ユーティリティビークルの新工場稼働	Kubota Manufacturing of America Corporation (以下KMA)
・2017年：中国	トラクタ・ホイールコンバインの新工場稼働	久保田農業機械(蘇州)有限公司
・2022年：米国	小型建設機械(CTL)の製造	GPM
・2025年：米国	インプルメント(ローダー)の新工場稼働	KMA
・2025年：タイ	エンジンの生産能力増強	Kubota Engine (Thailand) Co., Ltd.

● 海外拠点の統合

- ・2024年：米国 KIEをKMAに統合
- ・2024年：インド EKIをEKLに統合

クボタ生産方式の展開と浸透

・クボタのモノづくり基本理念

お客様の「のぞみ」を超える商品とサービスを、「予測を超える」スピードで提供することにより感動を呼ぶモノづくりをめざします。

・クボタ生産方式(KPS)とは？

お客様により良いものを、より安く、より早くお届けするため、トヨタ生産方式をお手本とした「JUST IN TIME」と「自動化」を柱として徹底したムダ廃除を行う考え方です。サプライチェーンだけでなく、エンジニアリングチェーンまで展開しています。

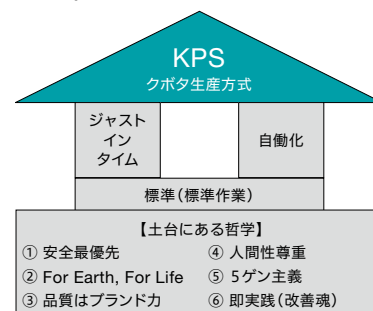
2025年の活動

・改善活動の横展開によるグローバルでの体質強化

各生産拠点では、製造リードタイム短縮や生産性向上を進め、作業・加工時間の短縮、工程間の仕掛削減、省力化や自動化などに取り組んでいます。その成果を国内外の拠点で共有することで、グローバルでの体質強化を図っています。

・事務所を含む全従業員が一体になった改善活動

全従業員がより付加価値の高い業務に取り組めるよう、間接部門でもKPSに基づく業務改善を推進しています。今年は、研究開発部門を含む全社での改善活動を加速させるため、教育機会充実や活動体制の整備を進めました。RPAによる定型業務の自動化や、AIを活用した問い合わせ対応、情報のリアルタイム共有など、さまざまな成果が表れており、グローバルで活動交流を深めることでさらなる発展をめざしています。



KPSの構造

品質保証

1. 基本的な考え方

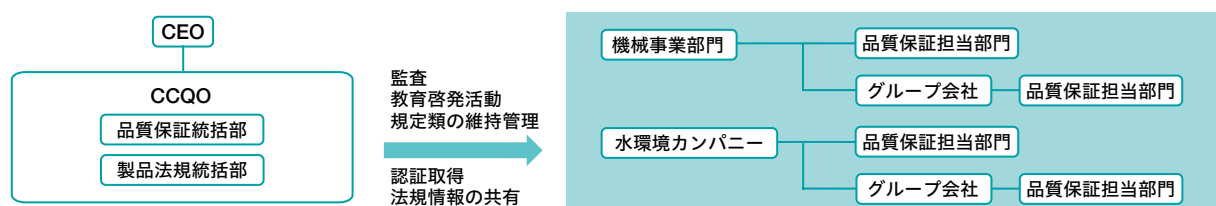
クボタグループは、クボタグループ行動憲章・行動基準に則り、安全で優れた品質の製品・技術・サービスの提供に努めています。

- ・私たちは、お客様の満足と信頼を得るために、安全で優れた品質の製品・技術・サービスの提供に努めます。そのために、法令や規格・基準・お客様との契約事項に適合することはもちろん、開発から製造、販売、サービスに至る各業務プロセスで、担当部門が責任をもって安全性と優れた品質を確保します。
- ・私たちは、万一、安全上の問題がありうると判明した時は、関係部門に迅速かつ正確に報告し、問題の解決と拡大防止に努めます。
- ・私たちは、「クボタグループには会社の品格を損なってまでも、追求しなければならない売上や利益は存在しない」という考え方のもと、お客様に対する品質保証が最優先であることを認識して、業務を遂行します。

2. 品質に関するマネジメント

品質保証体制

クボタグループでは、コンプライアンス・品質保証本部に新たに設置したチーフオフィサー（CCQO）が品質に対するすべての管理責任をもっています。また、品質保証部門の独立性を確保するために、本社コーポレート部門のコンプライアンス・品質保証本部がグループ全体の品質保証活動を統括しています。コンプライアンス・品質保証本部には、機械事業部門、水環境カンパニー、グループ会社に対する品質リスクマネジメント（監査、教育啓発活動など）を担う品質保証統括部と、製品に関連する法規制のマネジメントを担う製品法規統括部を設置しています。個々の製品・技術・サービスに関しては、機械事業部門、水環境カンパニー、グループ会社が責任をもって品質保証活動を行っています。



クボタグループ品質保証体制図

品質マネジメントシステム認証取得状況

クボタグループは、国内外の拠点においてISO 9001を取得しており、グローバルでの品質保証体制を構築しています。最新のISO 9001の認証取得状況については、当社のWebサイトに掲載しています。



品質マネジメントシステム認証取得状況 [Click▶](#)

品質に関する社内監査

クボタグループでは、コンプライアンス違反の未然防止と品質保証体制の維持・強化を目的として、毎年以下の品質に関する社内監査を実施しています。

近年、国内企業において認証に関わる不正事案が増加していることを受け、当社の認証業務に対するガバナンスを強化するために、認証監査を行っています。

- | | |
|----------------|---|
| ・ 認証監査 | ：コンプライアンス・品質保証本部による、認証に関わる不正行為を防止するため、認証業務が適正に行われていることを確認する監査 |
| ・ 品質監査 | ：コンプライアンス・品質保証本部による、開発・設計・製造・調達の各プロセスの適正を確認する監査 |
| ・ 品質コンプライアンス監査 | ：コンプライアンス・品質保証本部による、法規・規格への適合、およびお客様との契約事項の遵守を確認する監査 |
| ・ ISO9001内部監査 | ：事業部門が自部門の品質マネジメントシステムの維持・改善状況の適正を確認する監査 |
| ・ クロス監査 | ：事業部外の監査員による、ISO9001内部監査の適切性を担保するための監査 |

品質アンケート

クボタグループでは、従業員が品質コンプライアンスに関する不適切行為の疑義情報を提供できる機会を設けています。回答者へのヒアリングなどを通じて問題となる事象が確認された場合には、経営層へ報告し、品質保証統括部が中心となって必要な処置および再発防止を実行しています。

2025年の品質アンケート実施率は国内のグループ会社従業員*に対して100%、海外のグループ会社従業員に対して98%でした。

* メールアドレスを付与しているクボタグループ従業員

2025年の国内外リコール届出状況

製品に不具合が生じ、処置が必要と判断した場合には、各国の法規に従い、当局への届出を行っています。

国内では、2025年に以下の6件のリコールを国土交通省に届出しました。

- ・NEW MRトラクタ下位馬力のリコールについて : 1,493台 (届出2025年3月14日)
- ・コンバインのリコールについて : 306台 (届出2025年7月11日)
- ・コンバインのリコールについて : 618台 (届出2025年7月25日)
- ・WORLDシリーズトラクタキャビン仕様のリコールについて : 1,395台 (届出2025年10月31日)
- ・コンバインのリコールについて : 1,657台 (届出2025年12月24日)
- ・コンバインのリコールについて : 535台 (届出2025年12月24日)



リコールの詳細 [Click](#)

3. お客様第一・品質最優先の風土構築

クボタグループでは、お客様に提供する製品・技術・サービスの品質向上のために、開発から製造、販売、サービスに至る各業務プロセスにおける品質向上に取り組んでいます。また、「クボタグループには会社の品格を損なってまでも、追求しなければならない売上や利益は存在しない」という考え方のもと、お客様第一・品質最優先の風土構築に取り組んでいます。

品質フォーラム

CEOおよび経営幹部層を対象に、品質およびコンプライアンスの取り組み強化を目的とした役員向けフォーラムを実施しています。このフォーラムでは、外部の専門家を招き、最新の情報や手法を学ぶ機会としています。2025年は株式会社シナ・コーポレーション代表取締役の遠藤功氏による「強い現場力で実現する経営戦略」を講演いただきました。



品質フォーラムで講演いただいた遠藤功氏

品質討論会

機械事業本部とその関連部門の経営幹部層を対象に、品質最優先の風土醸成と、業務の仕組みを改善することを目的とした討論会を開催しています。2025年は、前年の討論会を基に策定した各部門の品質方針の進捗を共有し、共通の課題を明確にしたうえで、2026年に向けたさらなる活動の推進について議論を行いました。



品質検討会での全体討議

設計・開発における品質向上

クボタグループでは、品質問題の未然防止に積極的に取り組んでおり、その代表的な活動の一つがデザインレビュー (DR) です。DRには、開発・設計部門の技術者だけでなく、製造や品質保証など、製品に関わる各部門の担当者も参加します。このプロセスでは、設計の妥当性や機能・性能の成立性を評価し、課題や問題点を抽出して対策を講じることで、品質問題の未然防止を図っています。DRでは、変更点や変化点の新規性に着目し、適切な評価を行っています。また、DRの実施要領を社内標準として定め、確実に実施しています。

品質教育

品質保証および品質管理に関する必要な知識、考え方、取り組むべき行動を教育するための研修を実施しています。これらの研修では、品質管理の基本原則や実践的な手法に加え、お客様に提供する製品・技術・サービスに関わる立場として必要な意識や倫理観についても教育を行っています。この取り組みにより、品質に対する意識の向上と社内風土の醸成を図っています。

- ・階層別品質基礎教育
- ・内部監査員養成教育
- ・品質コンプライアンス教育
- ・技術者倫理教育
- ・製品リスクアセスメント教育 ほか

編集方針	Chapter 1 統合報告		Chapter 2 ESG報告				対照表
	1 プロフィール	2 価値創造	1 環境	2 ステークホルダー	3 人財	4 ガバナンス	

小集団活動

クボタグループでは、問題解決や課題達成に必要な能力や意欲の向上、チームワークの醸成、さらには改善文化の浸透を目的として、小集団活動を実施しています。コロナ禍以降、発表会は中断していましたが、小集団活動の活性化と成果の全社共有を目的に、2025年から経営幹部およびWeb配信を通じた国内外拠点の従業員に向けた発表会を再開しました。優れた活動実績を上げた従業員を表彰する制度も設けています。1967年に小集団活動を導入して以来、国内外のグループ会社で876のサークルが活動を行っています。(2025年現在)

品質プリンシプル(原理・原則)の伝承会

クボタグループでは、従業員を対象に、「お客様第一・品質最優先」について考える機会を設けています。これにより、従業員が自らの「仕事の品質」を見直し、行動の変容を促すことで、組織全体の品質レベルの向上を図っています。2025年には、機械事業本部の管理職を対象に、品質に対する基本的な考え方や方向性、判断に迷った際の指針となる品質プリンシプル(原理・原則)を次の世代に伝承するため、過去の品質事例を基にしたケーススタディを通じて、品質に対するありたい姿や取り組み方について議論しました。



品質プリンシプルの伝承会での講義

品質功績者表彰

クボタグループでは、品質意識の向上を促進するため、業務において顕著な品質向上の功績を上げた従業員を表彰しています。この取り組みは2017年に国内拠点を対象に開始され、現在では海外拠点を含むグローバルな表彰制度へと拡大しています。

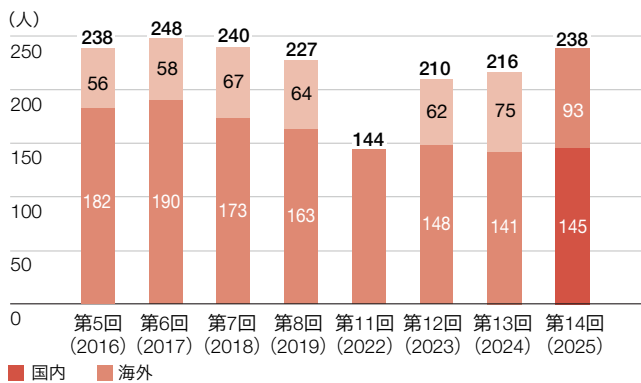
お客様満足につながる技能の研鑽

「クボタグループ技能競技会」の開催

グループ全体のモノづくり力の向上と一体感醸成を目的に、「クボタグループ技能競技会」を開催しています。第14回(2025年)大会では、9ヵ国28拠点から238人の代表選手が集い、鋳物・旋盤・仕上げ・溶接など15競技で技能を競い合いました。大会当日のみならず、事前の合同練習会や交流を通して切磋琢磨し、それぞれの技能レベルを知り、大きな刺激を受ける貴重な機会となっています。クボタグループとして、さらなるモノづくり力向上をめざし、本大会は今後も継続して実施します。

※ 第9回(2020年)・第10回(2021年)大会は新型コロナウイルス感染拡大防止のため、開催を中止しました。

技能競技会参加者数



しのぎを削る各国から集まった選手

技能五輪全国大会への挑戦

クボタは、モノづくりの技能にこだわるクボタグループの姿勢を示すこと、高度な技能の習得、職場の中核となる人財の育成を目的として、技能五輪全国大会*の「旋盤」「機械組立て」「メカトロニクス」「構造物鉄工」の4職種に挑戦しています。第63回(2025年)大会では、クボタから17人の選手が出場し、「旋盤」職種で1人、「構造物鉄工」職種で1人、「機械組立て」職種で3人、の計5人が敢闘賞を受賞しました。

* 技能五輪全国大会…青年技能者(23歳以下)の技能レベルの日本一を競う大会。2年に1度開催される国際大会の選手選考会も兼ねています。日本中の若者が技を競い合う、まさに技能のオリンピックです。



第63回(2025年)大会では3競技5人が敢闘賞を受賞

「グローバル・メジャー・ブランド」確立に向けたモノづくり人財育成

クボタ生産方式 (KPS) の展開

「グローバル・メジャー・ブランド」の実現に向けて、国内外の各拠点でクボタ生産方式 (KPS：Kubota Production System) の展開を進めています。

5ゲン主義による現場改善

KPSを進めるための現場改善は、5ゲン主義で実践しています。『5ゲン』とは、現実の姿 (現場・現物・現実) と理想の姿 (原理・原則) の差を課題と捉え、改善することです。これを実践できる人財を育成する場が「5ゲン道場」です。

5ゲン道場の歩み

海外主要拠点に5ゲン道場を設立し、2025年には1,324人、累計9,344人が受講しました。2002年に堺製造所に開設以来、計画的に海外にも設立し、人財育成の現地化を推進しています。

設立と人財育成数

5ゲン道場	設立拠点	2002 ~2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025 1,324	累計 9,344
本部	堺製造所 (日本)	2,409	406	338	406	288	301	273	194	78	151	670	586	755	6,855
北米	Kubota Manufacturing of America Corporation		51	46	46	44	54	81	11	73	109	395	362	384	1,656
タイ	Siam Kubota Corporation Co., Ltd.				87	96	50	71	29	0	0	0	50	54	437
中国	久保田農業機械 (蘇州) 有限公司								57	47	36	39	16	28	223
欧州	Kubota Baumaschinen GmbH (ドイツ)												27	18	45
インド	Escorts Kubota Limited												43	85	128

グローバル改善活動の加速

国内外の5ゲン道場が連携した世界6極体制での横串機能強化により、モノづくり人財育成の現地化をさらに推進し、グローバルでの改善活動を加速させています。2023年からはグローバル5ゲン道場会議を開催し、国内外の道場推進責任者の指導力向上と良好事例の横展開を進めています。また、海外5ゲン道場のさらなる機能強化のため、日本主導で行ってきた改善をけん引する中核人財の育成機能を段階的に現地主導へ移行しています。



国内外の5ゲン道場推進責任者が一堂に会して、第3回グローバル5ゲン道場会議を開催した



良好事例を共有し、指導レベル向上に取り組んでいる

顧客サービス

旧型部品の再設計による部品の供給継続

お買い上げいただいた製品を長期間安心してお使いいただくためには、製品品質はもちろんのこと、万一故障しても、迅速で的確な補修部品の供給および修理サービスが受けられることがお客様にとって重要です。

クボタでは、「市場のお客様およびサプライヤー様とのコミュニケーション」や「補修部品の調達業務の改善」を通じて補修部品の安定供給に注力し、補修部品の国内緊急注文に対する即納率は概ね99%以上を維持しています。

(即納率：注文に対して在庫準備ができている割合)

補修部品は、通常、量産時と同じ部品ですが、さまざまな理由により、量産時と同様の部品調達・生産ができなくなってしまう場合があります。クボタでは、そのような場合でも可能な限り部品の供給継続ができるよう専任部門による部品の再設計・再製作の取り組みを行っています。

今後も、補修部品の安定供給を通して、顧客満足度向上の実現を図っていきます。

【事例1】シート

類似部品の選定および取付部品の
変更による再設計



部品そのものの再設計だけでなく、取付部品を変更して類似部品に互換性をもたせる再設計も行っています。

【事例2】ランプ

3Dスキャンを使ったリバースエンジニアリングによる再製作



旧型部品の多くは3Dデータがないため、現物を3Dスキャンしてモデリングし、3Dデータを作成することで、再製作を可能にします。

ソリューション提案力を競い合うコンテスト

国内農業機械販売グループでは、ソリューション提案力向上を目的に「担い手提案コンテスト」を毎年開催しています。

2025年の全国大会では、販売会社のスタッフ11人が各地の提案事例をクボタ本社で発表し、競い合いました。

KSAS（クボタスマートアグリシステム）による農業経営の「見える化」で多収・高品質を実現する提案や、単なる農業機械の販売にとどまらない補助事業やアフターサポートも含めた提案など、お客様の経営に成功を届けた優良事例が披露されました。

これからもお客様の課題を解決するため、ソリューション提案力の向上を図っていきます。



上の写真は表彰式の様子。各社での好事例が披露され、熱気あふれる大会となった。

サービス技術コンテストの実施

「サービス技術コンテスト」は、的確な故障診断や高度な修理技術、そしてお客様との円滑なコミュニケーション能力の向上を目的として実施しているサービススタッフの技術力を競い合う国際的な競技会です。日本国内に加え、各国の販売会社でも同様に開催されており、世界中のサービススタッフが互いに切磋琢磨する場となっています。

2025年には、Escorts Kubota Limited (EKL・インド)、Kubota Mexico S.A. de C.V. (KMX・メキシコ)をはじめとする各地域の販売会社でもコンテストが実施され、グローバル規模でのサービス技術の底上げが進んでいます。

これらの取り組みを通じて、クボタは全世界のクボタ製品ユーザーに対し、より安心してお使いいただけるアフターサービスの体制強化を図っています。技術力の向上はもちろん、迅速かつ確かなサポートを実現するサービス基盤の構築に努め、お客様満足度のさらなる向上をめざしています。



KMXでのサービス技術コンテスト



EKLでのサービス技術コンテスト

お客様体験(CX)調査

クボタは、お客様満足向上の取り組みを強化するため、国内の農業機械ディーラーとお取引いただいたお客様にアンケートを継続的に実施し、クボタとのさまざまな体験で感じられたお気持ちやご意見などをお聞きしています。

アンケートでお寄せいただいたお客様の声や集計・分析結果は、ディーラーおよびクボタの関連部門で共有し、販売・サービス活動並びに製品の改善に活用しています。

取引先との関わり

持続可能な調達活動

調達方針

クボタグループは、次の資材調達の基本的な考え方に基づき活動しています。

資材調達の基本的な考え方

1. 公平な機会の提供
すべての取引会社に、競争の機会を公正・公平に提供します。
2. 経済合理性
取引会社の選定は、品質・納期・コスト・信頼性・技術開発力・提案力並びに取引会社の経営安定性等を十分に評価し、適正な基準に基づいて行います。
3. 相互信頼
取引会社との信頼関係を築くとともに、相互の発展をめざしております。
4. 社会的信頼
購買取引において、関連法規を遵守します。また、購買取引を通じて知り得た取引会社の機密は保持に努めます。
5. CSR調達
法令遵守、労働安全、人権尊重、環境保全、社会との共生、適時・適切な情報開示などに配慮したCSR調達を推進します。
6. グリーン調達
地球環境・地域環境に配慮した製品を社会に提供するため、環境に配慮した活動を行う取引会社から、環境負荷がより少ない物品を調達するように努めます。

クボタグループサプライヤー行動規範

「クボタグループサプライヤー行動規範」は、クボタグループのサプライヤーに対する要求事項であり、クボタグループに商品やサービスを提供するすべてのサプライヤーに適用されます。

クボタグループは、サプライヤーがその事業において「クボタグループサプライヤー行動規範」を尊重し、遵守することを求めています。また、取引開始時や年次取引先名簿更新時には、サプライヤー行動規範を周知し、これを遵守した行動を求めています。

「クボタグループサプライヤー行動規範」の項目

- | | |
|---------------------|--------------|
| 1. 法令遵守と倫理に基づいた企業活動 | 2. 人権・労働権の尊重 |
| 3. 地球環境・地域環境の保全 | 4. その他 |



クボタグループサプライヤー行動規範 [Click▶](#)

CSR 調達セルフアセスメント

2018年度以降、主要サプライヤーに対してCSR調達セルフアセスメントを実施し、各社の改善点を明確にし、結果をフィードバックしています。評価が低い項目については、自主的な改善をお願いしています。また、セルフアセスメントの結果から必要と判断したサプライヤーには、ヒアリングや訪問を通じて改善の支援を行っています。

2025年度には、日本国内の主要サプライヤーに対して対象範囲を大幅に拡大し、663社にセルフアセスメントをお願いしました。さらに、2020年からは海外拠点でも同様の取り組みをスタートしました。

編集方針	Chapter 1 統合報告		Chapter 2 ESG報告				対照表
	1 プロフィール	2 価値創造	1 環境	2 ステークホルダー	3 人財	4 ガバナンス	

最適地調達と調達先の品質・生産性向上を推進

事業の急速なグローバル化にともない、海外生産拠点での調達も急速に増加しています。

クボタグループでは、世界規模での調達網を構築し、最適地調達を推進しています。また、グローバルな主要サプライヤーと連携して体系的な改善活動を推進し、品質や生産性の向上による競争力強化を図っています。

世界の各地域から選抜されたサプライヤーがワールドチャンピオンをめざし、自社の改善事例を発表する「クボタ改善ワールドカップ」を2015年以降毎年開催し、改善活動の活性化を図っています。

今後も、サプライチェーン全体で世界のお客様に信頼・評価されるクボタブランドの構築を推進していきます。

サプライヤーに求める情報セキュリティ対策

クボタグループは、保有する機密情報を共有するサプライヤーに対しても情報セキュリティ対策事項を提示し、情報セキュリティ対策の実施をお願いしています。機密情報の適正管理等を通じて、安定した事業継続を実現し、クボタグループ、サプライヤー、そして社会の継続的な相乗発展をめざしています。



サプライヤー向け情報セキュリティ対策基準(日本語版)

[Click▶](#)

サプライヤー向け情報セキュリティ対策基準(英語版)

[Click▶](#)



サプライヤー向け情報セキュリティ対策チェックシート(日本語版)

[Click▶](#)

サプライヤー向け情報セキュリティ対策チェックシート(英語版)

[Click▶](#)

グリーン調達

地球環境および地域環境に配慮した製品を社会に提供するため、環境に配慮した活動を行うサプライヤーから、環境負荷がより少ない物品を調達するよう努めています。

これらの活動を確実に推進するために、「クボタグループグリーン調達ガイドライン」を通じてグリーン調達に関する方針を提示し、サプライヤーに理解と協力をお願いしています。

また、環境保全の分野で顕著な貢献が認められたサプライヤーを表彰する「グリーンサプライヤー表彰制度」を2015年度より開始し、毎年表彰を行っています。

さらに、「欧州RoHS指令」や「欧州REACH規則」などの各国の規制に適合するため、サプライヤーに化学物質の含有調査をお願いしています。



グリーン調達ガイドライン

[Click▶](#)



グリーン調達の活動内容についてはこちらから

パートナーシップ構築宣言への登録

当社は、内閣府や中小企業庁等が推進する「未来を拓くパートナーシップ構築推進会議」の趣旨に賛同し、サプライチェーンの取引先や事業者との連携・共存共栄を進めることで、新たなパートナーシップ構築をめざす「パートナーシップ構築宣言」を策定・公表しました。

サプライヤーホットラインの設置

クボタグループは、法令・規則や「クボタグループサプライヤー行動規範」に対する違反行為、またはサプライヤーとの契約に違反する行為について、サプライヤーが通報・相談できる窓口「クボタ・サプライヤーホットライン」を設置しました。



詳細は、こちらをご覧ください。

サプライチェーンのBCP

自然災害や人的災害、国際情勢の変化、環境規制や輸出入規制への対応など、サプライチェーンを取り巻くリスクは複雑化しています。

そのため、サプライチェーンに関するリスクを定義し、優先順位をつけたうえで、対応プランを策定しています。

具体的には「調達取引先の安否や操業状況の迅速な確認のための安否確認システムの導入」「ハザードマップやBCPチェックリストを活用したリスク管理と改善」などの施策を展開することで、予防措置とともに有事が発生した際にも迅速に復旧できるよう備えています。

株主・投資家

株主との建設的な対話

当社は、株主・投資家との建設的な対話が会社の持続的成長および中長期的な企業価値の向上に資するとの認識に基づき、定期的に株主構成を把握し、加えて株主・投資家などに対して財務情報から非財務情報に至る幅広い情報を適時・適切に開示することで、株主・投資家等と建設的な対話を促進しています。そのための体制整備、取り組みに関する方針は次の通りです。

(1) 基本的な考え方

当社は、CEO、CBPOが経営概況および事業戦略、決算概要等についての説明会を開催し、国内外の機関投資家との建設的対話を進めています。また、Webサイト等の積極的な活用により個人投資家を含むすべてのステークホルダーにタイムリーな情報提供を行うことに加えて、アンケートを実施するなど、双方向のコミュニケーションの活発化に取り組んでいます。

(2) IR体制

CBPOが全体総括を行っています。IR担当部門を中心に、事業統括、経理、広報、KESG推進、法務などの関連する部門との有機的連携によりIR活動の充実に努めています。

(3) 社内へのフィードバック

投資家との対話の内容は、定期的に取締役会、執行役員会および関連部門にフィードバックしています。

(4) 機関投資家・アナリストとの対話

機関投資家やアナリストとの個別・グループ面談、決算説明会を開催しています。また、決算資料や決算説明会資料の和文・英文の同時開示を実施しているほか、国内外での見学会・事業説明会を定期的に開催しています。

(5) 個人の株主および投資家との対話

個人株主を対象としたイベントなどを通して、株主とのコミュニケーションの活発化を図っています。

また、株主に当社を深く知っていただき、より良い関係を構築する場として「クボタ株主クラブ」を運営しています。

併せて経営層が個人投資家と直接対話する機会として会社説明会（オンラインを含む）を開催するなど、当社の事業内容をPRして理解を深めていただくことに努めています。

(6) 対話に際してのインサイダー情報の管理に関する方針

投資家との対話において、未公表の重要事実などのインサイダー情報は伝達していません。なお、適時開示に係る社内体制については、下記の通りです。

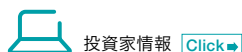
1. 財務情報等開示委員会

当社は、重要な財務情報および非財務情報の開示の公平性、正確性、適時性および網羅性を確保するための監視・統制を行うために、財務情報等開示委員会を設置しています。財務情報等開示委員会は、CBPOを委員長、CCQO、CHRO、KESG推進ユニット長、秘書部長、経理・税務ユニット長、経理部長、監査部長および必要に応じて委員長により選任される委員により構成され、常勤監査役1名と財務専門監査役1名をオブザーバーとするメンバーで構成されています。金融商品取引法に基づく有価証券報告書・半期報告書やクボタレポートの作成、評価を目的として定期的に委員会を開催するとともに、重要な決定事実・発生事実等開示すべき事実があったときなどには臨時に委員会を開催することとしています。

金融商品取引法に定められたフェアディスクロージャーの趣旨・意義をふまえ、説明要旨付きの決算説明会資料や質疑応答議事録をWebサイト上に日英両言語で同時に開示するなど、選択的開示とならないよう十分配慮するとともに、早期かつ公平な情報開示の充実化に努め、投資家との積極的な対話を促進しています。

2. 情報開示に係る社内規定

当社は、行動憲章に「クボタグループは、適時かつ適切に企業情報を開示し、企業活動の透明性を高め説明責任を履行」することを明記し、行動基準として「企業情報の適時・適切な開示」とともに「インサイダー取引の禁止」を定めています。この行動基準およびインサイダー取引の未然防止については、階層別教育などを通じその周知・徹底に努めています。



投資家情報 [Click▶](#)

編集方針	Chapter 1 統合報告		Chapter 2 ESG報告				対照表
	1 プロフィール	2 価値創造	1 環境	2 ステークホルダー	3 人材	4 ガバナンス	

個人投資家の皆様との対話

2025年は、株主を「阪神工場」「恩加島事業センター」の見学に招待し、当社の製品・技術・モノづくりの現場を体感していただいたほか、国際建設・測量展「CSPI-EXPO 2025」では、当社ブースへの招待を通じて、最新の製品や将来のビジョンについて説明しました。さらに、北尾社長(当時)による対面での会社説明会を実施し、個人投資家の皆様に長期ビジョンや事業内容などを説明しました。また、当社は、株主とのより良い関係の構築を目的として、専用サイト「クボタ株主クラブ」による情報発信を通じ、株主との対話を充実させています。

今後も株主、投資家の皆様に当社の取り組みに共感・参画をしていただけるよう情報を発信していきます。



個人投資家向け情報 [Click▶](#)



専用サイト「クボタ株主クラブ」



北尾社長(当時)による会社説明会の様子



国際建設・測量展「CSPI-EXPO 2025」見学の様子



阪神工場見学の様子



恩加島事業センター見学の様子

機関投資家やアナリストの皆様との対話

機関投資家やアナリストの皆様と年間約460件の個別・グループ面談を行っているほか、国内外の機関投資家向けカンファレンスに参加しています。さらにCEOおよび経営陣も国内外の機関投資家に対し、対面やWebで積極的に面談を行っています。

また、四半期ごとに決算説明会を開催し、説明会資料は和文・英文で同時に開示しています。フェアディスクロージャーの趣旨に則り、中間・期末決算については説明会での説明内容や質疑応答の書き下ろし資料をWebサイト上に開示するなど、早期かつ公平な情報開示に努めています。



投資家情報 [Click▶](#)

社会貢献活動

基本的な考え方

クボタグループは、事業を展開する世界各国・各地域の文化・習慣を尊重し、現地コミュニティとの信頼関係構築に努めています。また、企業市民としての責任を果たすための活動に取り組んでいます。

クボタeプロジェクト

「食料・水・環境」分野における社会貢献活動

クボタは、「食料・水・環境」分野における社会貢献活動への取り組みとして、2008年度に「クボタeプロジェクト」をスタートさせました。「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く」ことを皆様との約束として、ステークホルダーの理解と協力を得ながら、持続可能な社会づくりのための社会貢献活動に取り組んでいます。

5つのポイント

- 1. クボタの経営資源を有効に活用し
- 2. 「食料・水・環境」分野における
- 3. 社会的テーマの解決に向けて
- 4. 社外に対して情報の提供も含めた
- 5. 継続的な社会貢献活動である

6つのeの視点



 クボタeプロジェクト [Click▶](#)

社会貢献活動支出

寄付実績

実施年度	寄付金額
2024年度	354百万円
2025年度	372百万円

※ クボタ単体

緊急・人道支援

災害被災地への支援

国内外のクボタグループでは、トラクタや建設機械を使ったがれき除去、現金寄付や物資の提供などで自然災害の被災地支援を実施しました。



支援を必要とする人々への寄贈

世界中のクボタグループでは、地域のフードバンクへの食料の寄付、衛生用品や衣服の寄贈を通じて、経済的に困窮している家庭への支援を行いました。



課題解決(食料・水・環境)

地元農家の応援

欧州のクボタグループでは、果樹園の営農ボランティアへの参加や、地元農家が収穫したオレンジを使用した自家製ジュースづくりなどを通じて、地元農家を応援しました。また、これらの活動は従業員同士のコミュニケーションにもつながりました。



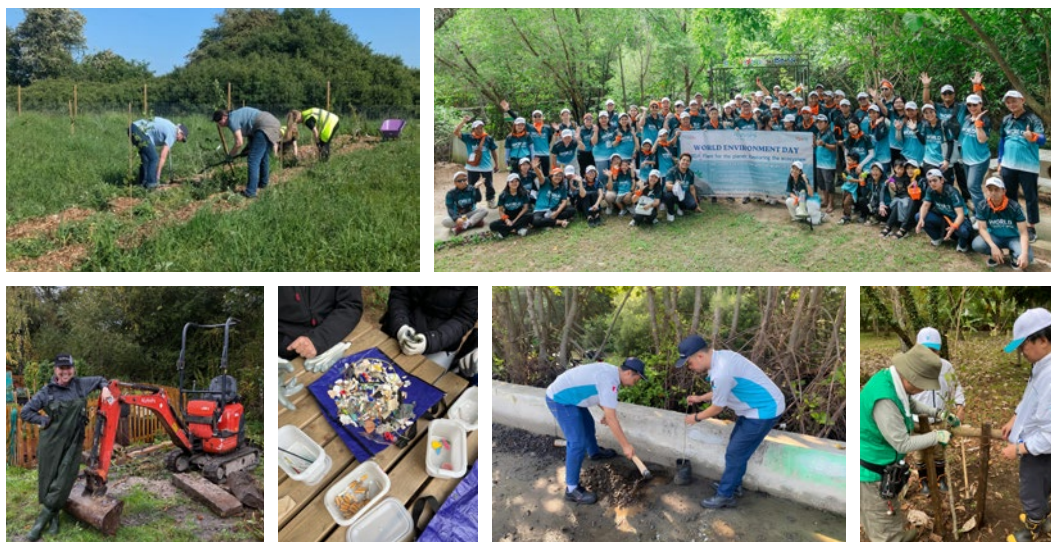
資源の循環利用

国内外のクボタグループでは、オフィスや工場での省エネや資源の再利用、再生可能エネルギーの利用促進、また従業員食堂での食品ロス削減などの活動を通じて、身近な資源の循環利用に取り組みました。



水源林などの生態系や生物多様性の保全と回復

国内外のクボタグループでは、水源林での間伐作業、植樹、河川での草刈りや清掃、稚魚の放流、また生きものの生息域を再生するボランティアに参加することで、生態系や生物多様性の保全と回復に取り組みました。



地域との対話・交流

地域の清掃活動

世界中のクボタグループでは、事業活動を行う地域社会の一員として、年間を通して、従業員参加型の環境美化・清掃活動や草刈りを行っています。活動を通じて景観の維持や生態系を保全し、地域の方々とのコミュニケーションにもつながっています。

国内では地域での清掃活動を「eデー」と称し、2025年は延べ5,069人が参加しました。



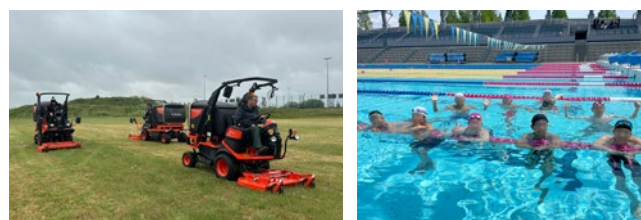
医療・福祉施設への支援

病院や福祉施設で過ごす子どもや高齢者を訪問し、一緒に時間を過ごしたり、おもちゃなどの寄贈をしました。また研究機関への寄付を通して、医療分野への支援を行いました。



文化・スポーツの振興

欧州のクボタグループでは、地元サッカークラブのグラウンド整備やユニフォームなどの寄贈をしました。また、国内では障がい者と健常者が一緒にスポーツを楽しむイベントの開催などを通じて、地域とのつながりを深めました。



地域イベントの開催や協力

世界中のクボタグループでは、地域社会への貢献や交流を目的に、地域イベントの主催や協力をしました。事業所を開放した秋祭りの開催や、製品の展示、乗車体験などを行いました。



次世代教育(学びあい)

農業体験

国内のクボタグループでは、大人子どもにかかわらず、植物や土に触れる楽しさを感じてもらうため、お米や野菜などの植え付けや収穫体験を実施し、農業に触れ合う機会を創出しました。



学びの環境づくり支援

タイや欧州のクボタグループでは、教室で使う椅子や鞆の寄贈、電球の設置、授業で使う畑の整備などを通じて、生徒が学ぶ環境づくりを支援しました。



農業分野に特化した技術支援

国内外のクボタグループでは、農業機械の知識習得や、持続可能な農業を実現することを目的に、地域の農業従事者や農業高等学校の生徒を対象にして、農業技術に特化した学習支援を実施しました。



次世代教育(学びあい)

出前授業

国内外のクボタグループでは、次世代教育のために、クボタグループとSDGsの関わりや社会で働くことについて、世界各地の学校やイベント、企業訪問の受け入れで授業を実施しました。



工場見学・仕事体験

国内外のクボタグループでは、地域の住民や児童、また従業員の家族を対象として工場見学を実施し、製品の製造・組立・整備の見学などを通じて、モノづくりの現場を体感する場を提供しました。



課題解決の挑戦を応援する表彰プログラム

クボタでは、地球が直面する「食料・水・環境」の課題解決に取り組む個人や団体を讃え、表彰する「クボタ・毎日地球未来賞」に協賛しています。受賞記念活動報告会では、受賞者から熱意のこもったプレゼンテーションが繰り広げられ、受賞者同士の情報交換や交流の場にもなりました。



従業員の学びの機会創出

クボタグループでは、従業員が社会や環境の課題を知り、考える機会も大切にしています。生態系の仕組みを実感を通して学ぶため、森林保全の現場を訪れたり、テラリウムの製作体験をしました。ほかにも、博物館の訪問や、人命救助のトレーニングなど、多様な分野で学びの機会をつくりました。



企業スポーツを通じた社会貢献活動

ラグビーチーム「クボタスピアーズ船橋・東京ベイ」、バレーボールチーム「クボタスピアーズ大阪」を運営し、ラグビー・バレーボールの普及とスポーツを通じた地域貢献の推進

クボタは、ジャパンラグビー リーグワンに所属するラグビーチーム「クボタスピアーズ船橋・東京ベイ」とバレーボールチームとして、V.LEAGUE MENに所属する「クボタスピアーズ大阪」を運営しています。

クボタスピアーズ船橋・東京ベイは東京都江戸川区や千葉県船橋市を中心にホストエリア(活動拠点)である7自治体と連携し、近隣地域へのラグビーを通じた社会貢献活動や課題解決に向けた活動、そしてSDGsの推進に取り組んでいます。NTTジャパンラグビー リーグワン2022-23では優勝、NTTジャパンラグビー リーグワン2024-25では準優勝の成績を収めています。

バレーボールチーム「クボタスピアーズ大阪」は、ホームタウンである大阪市との連携協定、サブホームタウンである尼崎市との連携協定を通じ、小学生からシニア向けバレー教室と、世代を超えて地域との連携を積極的に深めています。



教育委員会と連携した近隣の小学校への訪問授業(タグラグビーの指導)



小中学生へのラグビー指導「クボタスピアーズアカデミー」は船橋・成田・江戸川の3カ所で開催



選手と子どもたちが泥まみれになりながらラグビーを楽しむ「田んぼラグビー」を実施



女子ラグビー選手たちのためのスピアーズ主催の指導会「ガールズデイキャンプ」を開催



(バレーボールチーム)
バレーボールの普及・育成と、交流を目的とした小学生対象の「スピアーズカップ」の開催



(バレーボールチーム)
大阪市の連携協定に基づいたバレーボール教室の実施。
小学生、中学生を対象に多くの学校へ訪問を行った。



ラグビーチーム「クボタスピアーズ船橋・東京ベイ」公式サイト [Click▶](#)



バレーボールチーム「クボタスピアーズ大阪」公式サイト [Click▶](#)

Chapter 2 ESG 報告

3

人財

働きがいがあり、一人一人の価値観や考え方が認められる労働環境の整備が世界的に求められています。クボタでは多様性が生かされ安心して働くことのできる環境づくりをグローバルで推進。人財の活用を通じて、職場の安全や従業員の健康にも十分な配慮を行い、安全で活気あふれる職場づくりを続けることで、持続性がある社会の構築に貢献します。

- 154 人的資本経営の方向性
- 155 (1) 結果人事から計画人事への推進
- 156 (2) 人財の流動化・成長機会促進
- 158 (3) 挑戦意欲を引き出す環境づくり
- 160 (4) 挑戦を生み出す仕掛け
- 162 (5) 組織の強化
- 163 (6) 個の強化
- 166 (7) 健康経営の推進
- 169 労働安全衛生
- 174 各種人事情報／人事データ

〈当該項目に関連するSDGs〉



人的資本経営の方向性

人的資本方針と人事施策の展開

人的資本の高度化による経営戦略の実行力強化

当社は長期ビジョンの実現に向け、人的資本の高度化を通じて経営戦略・事業戦略の実行力を高めていくことを重要な経営テーマと位置づけています。中期経営計画2030において掲げる“Focus & Breakthrough”の実行には、事業環境の変化に柔軟に対応できる人財と、挑戦を後押しする組織文化の双方を高めていくことが不可欠です。そのため当社では、経営戦略と人財戦略を一体的に捉え、人財の育成・配置・制度・文化を総合的に進化させることで、組織の実行力を高める人的資本経営を推進しています。

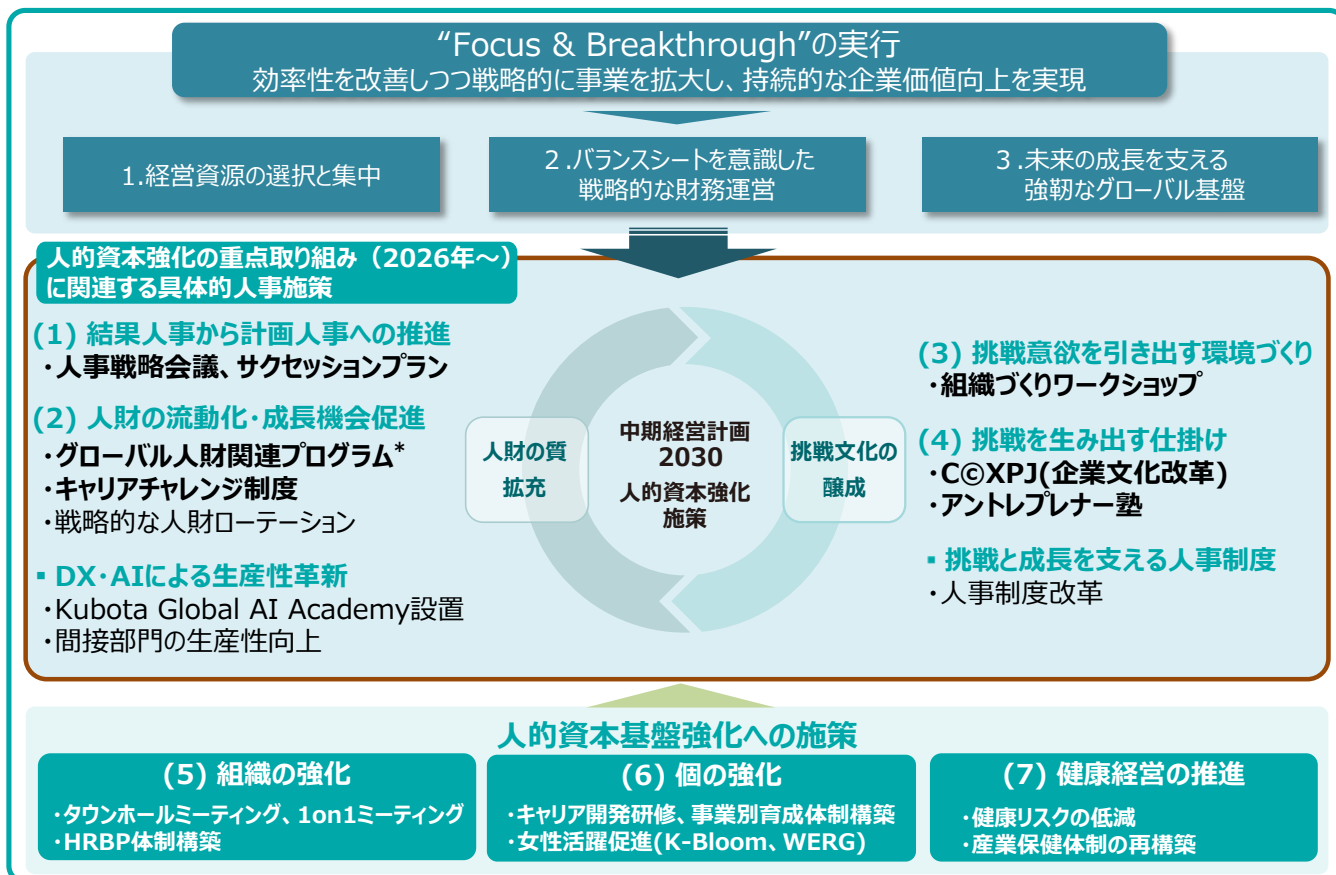
人的資本戦略の重点テーマ

中期経営計画2030では、経営資源の選択と集中、バランスシートを意識した戦略的な財務運営、未来の成長を支える強靱なグローバル基盤の構築を重要な方針として掲げています。これらの人財面から支えるため、当社では人的資本戦略の重点取り組みとして「人財の質拡充」「挑戦文化の醸成」における取り組みを進めています。グローバル人財の育成や人財流動の活性化、企業文化変革や人事制度改革などを通じて、従業員一人一人の能力発揮と主体的な挑戦を促しています。

人的資本施策の推進と価値創造

上記の取り組みを支えるものとして、組織力の強化、個の強化、健康経営の推進などの人的資本基盤施策を連動させながら、持続的な企業価値創造につながる人財戦略を推進しています。人的資本の高度化を通じて、従業員の主体的な行動と挑戦を促し、その成果が事業成長へとつながる好循環を生み出すことをめざしています。次ページ以降では、こうした人的資本方針のもとで推進している主な人事施策について紹介します。

※ 太字の取り組みを次ページ以降で紹介



* 下記4つの取り組みを総称

1.Global HR Committee / 2.Global Mobility Program / 3.Global Talent Development Program / 4.Global Mindset Development Program

(2) 人財の流動化・成長機会促進

海外人財との連携強化

グローバル連携体制の確立

Global Leadership Development
 リーダー育成・連携強化

- ・Global Annual Meeting: グローバルな幹部の育成、連携
- ・Global HR Committee: グローバルHRの方向性設定、地域間連携
- ・Global Talent Development Program: 幹部候補人財育成
- ・Global Mindset Program: クボタ部長職のグローバルマインドセット

Global Knowledge Circulation
 ノウハウ共有

- ・Global Mobility Program: 人財交流、相互理解促進
- ・クボタの理念/トップの想いの継承

Sustainable Leadership Pipeline
 持続的なリーダー人財確保

- ・サクセッションプログラム
- ・グーディングと報酬サーベイ、競争力のある報酬付与(一部地域)

当社は、日本主体の事業運営から脱却し、地域を越えて連携するグローバル経営体制への転換を進めています。経営基盤強化の観点から、リーダー育成・組織連携・人財交流を一体で推進し、グローバルで一貫した意思決定と戦略実行を可能とする体制構築を図っています。

具体的には、Global Annual MeetingやGlobal HR Committeeを通じた幹部連携の強化、Global Talent Development ProgramやGlobal Mindset Programによるグローバルリーダー育成を進めています。また、Global Mobility Programを通じた人財交流やノウハウ移転により、地域間の相互理解と組織能力の均質化を促進しています。

さらに、本社・事業部・地域統括の一体運営を志向した組織連携を強化し、現地リーダー層の育成と戦略ポストへの配置を加速しています。これらの取り組みにより、グローバルでの一体となった意思決定と戦略実行を支える人財基盤を構築していきます。



Global HR Committee

グローバル連携強化を実効性あるものとするため、当社は各地域の人事リーダーが参画するGlobal HR Committeeを設置し、グローバル人事戦略の整合と地域間連携の強化を推進しています。本コミティは、本社と地域人事をつなぐ中核的な協議体として位置づけられ、各地域の人事課題や施策の共有、ベストプラクティスの横展開、新規人事施策の共同検討などを通じて、グループ全体で一貫した人事運営の高度化を図っています。

これにより、人的資源の最適配置や人財育成方針の整合、エンゲージメント向上施策のグローバル展開を進め、地域間の人財活用の高度化と組織能力の底上げを実現しています。

また、Global HR Committeeは人的資源管理プロセスのグローバル標準化や要員計画管理の高度化においても重要な役割を担うと考えています。各地域の人員構成や人件費構造の可視化等を段階的に進めることで、経営リソースとしての人財をより戦略的に活用できる仕組みの構築に取り組んでいきます。

さらに、地域人事機能の強化やHRBP体制の展開を通じて、事業戦略と人事戦略の連動性を高めるとともに、地域主体の人・組織運営力の向上を図っています。こうした取り組みにより、本社・事業部・地域が一体となった人・組織運営基盤を確立し、グローバルで迅速かつ一貫した意思決定と戦略実行を可能とする強固な経営基盤の構築につなげていきます。



Global Mobility Program

当社は、グローバルでの経営基盤強化と組織連携の高度化に向け、Global Mobility Program (GMP)を推進しています。本プログラムは、国・組織を越えた経験を通じて新たな価値を創出できる人財の育成を目的としており、日本および海外拠点間での短期派遣(6ヵ月~1年)を中心に実施しています。参加者は日本での業務経験を通じて事業運営や業務プロセスの違いへの理解を深めるとともに、グローバルな視点を獲得し、将来のリーダー候補としての成長を加速させています。

また、越境経験を通じて拠点間の人的ネットワークを形成し、プログラム終了後も本社・海外拠点間の円滑な連携を可能とする基盤を構築しています。これにより、地域間の相互理解と協働体制を強化し、グローバルでの迅速な意思決定と事業運営を支える組織能力の向上につなげています。Global Mobility Programは、人財育成と組織連携を同時に進化させる取り組みとして、クボタグループの一体経営を支えるグローバル人財基盤の強化に貢献していきます。

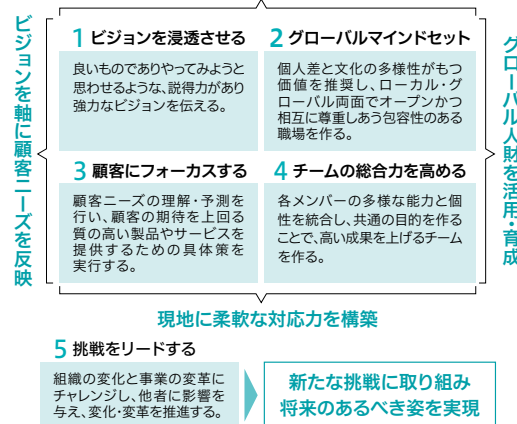
Global Talent Development Program

長期ビジョンの実現に向けたグローバル経営と人財活用の強化を図り、地域・グローバルにおける事業成長を促進するため、海外現地幹部をはじめとした、グローバルタレント開発の一環として、2022年よりグローバルリーダー研修を開催しています。

2024年度からは、参加地域や参加属性の多様性を広げた「Global Talent Development Program」として研修を開催。オリジナルのケーススタディを活用したグループセッションや、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などを通じて、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」「グローバル経営の基礎となる多様な価値観の融合」といった目的の達成を狙いとしています。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。

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



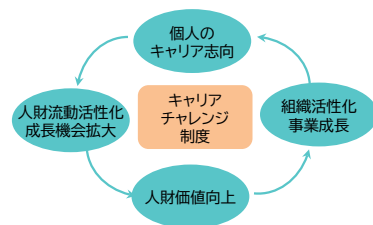
Global Mindset Development Program

クボタが真のグローバル企業としてさらなる成長を遂げていくためには、グローバルマインドを有するリーダーを育成し、クボタの新しいグローバルカルチャーの構築をめざしていく必要があります。そのため、2024年10月からグローバルカルチャーの構築をより一層進めることを狙って、国内の職制部長を対象に、グローバルマインドセット開発プログラムを立ち上げました。現在では約120人が参加し、個人アセスメントを通じて自己認識を深めるとともに、海外拠点のグローバルリーダーの講演を通じて参加者のマインドセットを広げています。

人財流動化の促進

当社では、事業環境の変化に柔軟に対応し、持続的な成長を実現していくためには、従業員一人一人が主体的にキャリアを考え、組織の枠を超えて能力を発揮できる環境づくりが重要であると考えています。こうした考えのもと、人財流動の活性化を目的とした施策の一つとして2025年後半から総合職(一部)を対象に「キャリアチャレンジ制度」を導入しています。

本制度は、従業員が自身のキャリア志向や強みを整理し、現所属部門以外での活躍や成長機会を主体的に検討できる仕組みであり、キャリアコンサルタントが面談を通じてキャリアの方向性を支援するとともに、適材適所の配置検討につなげていきます。現在までに約100人の応募があり、半数以上がキャリアコンサルタントと面談を実施しています。この制度を通じて、従業員の自律的なキャリア形成を促進するとともに、組織全体での人財活用の高度化を進めていきます。



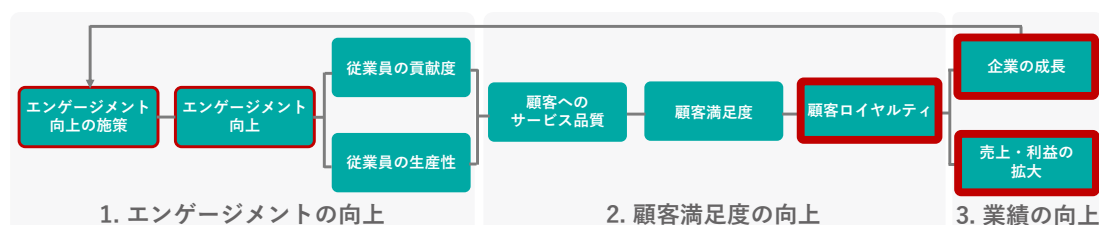
(3) 挑戦意欲を引き出す環境づくり

従業員の主体的行動を促進

エンゲージメントの向上

当社では、中期経営計画の実現に向けて、挑戦意欲を引き出す組織環境の整備を重要な人財戦略として位置づけています。事業環境の変化に対応しながら持続的な成長を実現していくためには、従業員一人一人が主体的に挑戦し、新たな価値創出に取り組む組織文化を醸成することが不可欠です。その基盤となるのがエンゲージメントの向上です。エンゲージメントの高い組織では、従業員が自らの役割や業務に主体的に関わり、組織全体としての生産性が高まることが知られています。

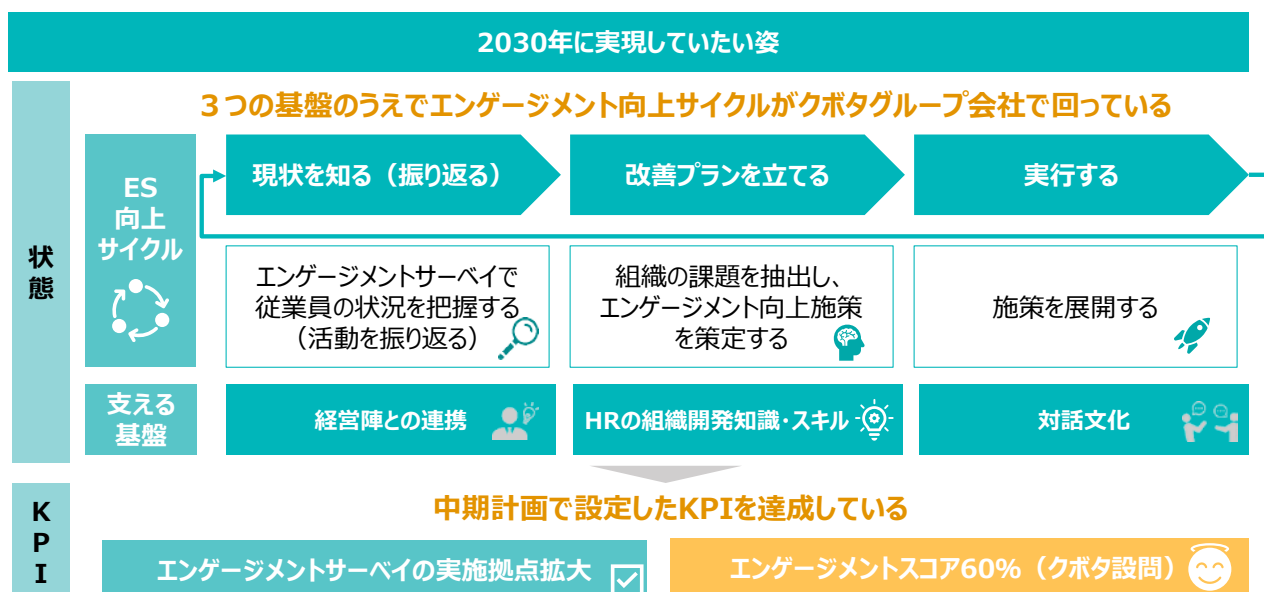
当社では、対話を基盤とした組織運営やマネジメントの強化を通じて、従業員が安心して挑戦できる環境づくりを進めています。これにより、従業員の貢献意欲と主体性を高め、従業員の生産性向上や顧客価値の創出につなげています。こうした取り組みを通じて、エンゲージメント向上を起点とした好循環を生み出し、組織の生産性向上と業績の向上を実現するとともに、中期経営計画2030の達成と持続的な企業価値向上を図ります。



クボタグループでは、持続的な企業価値向上の実現に向け、エンゲージメント向上を人財戦略の重要テーマとして位置づけています。2030年には、グループ全体でエンゲージメント向上のサイクルが自律的に機能する状態の実現をめざしています。エンゲージメントサーベイを通じて組織の状態を可視化し、課題を特定したうえで改善施策を立案・実行するというサイクルを継続的に回すことで、組織と個人の成長を促進していきます。

その基盤として、経営陣の関与による推進体制、HRによる組織開発支援、対話を重視した組織文化の醸成を進めています。またエンゲージメントスコアを重要KPIとして設定し、2030年にスコア60%を達成するべく、取り組みを推進していきます。

さらに、これらの取り組みをグローバルで展開するため、海外拠点を含めた共通のサーベイ実施と課題分析を進めるとともに、地域ごとの文化や事業特性をふまえた組織開発施策を展開しています。こうした取り組みを通じて、地域を越えた学びの共有と実践を促進し、クボタグループ全体でエンゲージメント向上の好循環を確立していきます。



エンゲージメントサーベイの結果

2025年度のエンゲージメントサーベイには、国内外のグループ会社を含む約2.6万人が参加し、グループ全体のエンゲージメントスコアは47%となりました。スコアは着実に改善しており、組織における対話の推進やマネジメントの改善が徐々に成果として表れています。特に当社の特徴として、「自社の事業が社会に貢献していると感じる」「クボタのアイデンティティに共感している」という項目の評価が高く、クボタの事業やビジョンに共感する従業員が多いことが明らかになっています。

食料・水・環境といった社会課題の解決に取り組む当社の事業は、従業員の誇りや使命感につながり、組織のエンゲージメントを支える重要な要素となっています。今後は、この社会貢献への共感を起点として、従業員一人一人が主体的に挑戦できる環境づくりを進めていきます。対話を基盤としたマネジメントやキャリア・成長機会の拡充を通じて、従業員の能力発揮と挑戦を促進し、人的資本の高度化につなげていきます。

エンゲージメントスコアと対象者の推移

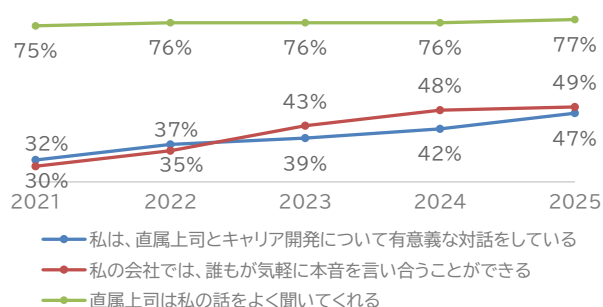
年度	2022	2023	2024	2025
グループ全体	45%	46%	45%	47%
単体（総合職）	51%	52%	53%	53%
対象者（人）	14,220	21,477	20,373	26,317

社会貢献・ビジョンへの共感のスコア



サーベイ結果から課題となっているコミュニケーションや成長の機会に関するスコアを見ると、1on1ミーティングやキャリア開発研修、人事申告活用促進などの施策を通じて、年々スコアも上昇し、改善傾向にあります。今後も上司と部下との対話機会の拡充や組織づくりワークショップ（下部参照）の実施などを通じて、対話を基盤とした組織運営をさらに推進していきます。このように対話を基盤とした施策をグローバルに展開していき、クボタグループ全体のエンゲージメント向上を実現し、従業員の主体的な成長と組織の活力向上につなげていきます。

コミュニケーション・成長の機会のスコア推移（肯定回答率）

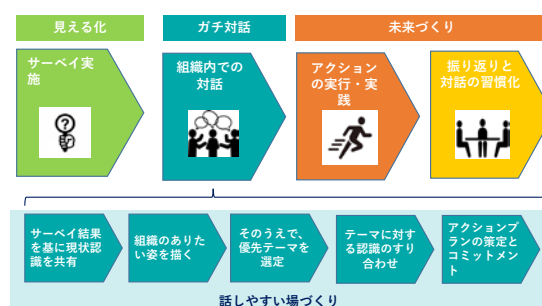


組織づくりワークショップ

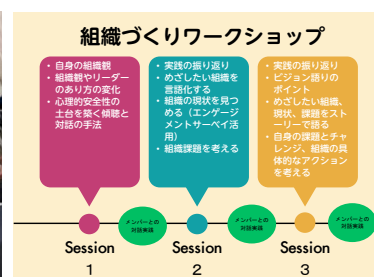
従業員の主体的な行動を促し、挑戦意欲を引き出す組織づくりを進めるため、対話文化の醸成に取り組んでいます。その一環として、2023年より部門長を対象とした「組織づくりワークショップ」を実施しており、現在では全国の事業部から約130人の部門長が参加しています。本ワークショップでは、エンゲージメントサーベイの結果を起点に、組織の現状を可視化するとともに、マネージャ自身が組織観や原体験を振り返りながらメンバーとの対話を深め、組織のありたい姿を描きます。

さらに、サーベイ結果の共有から組織内対話、アクションの実行、振り返りまでのサイクルを継続的に回すことで、職場内の対話を活性化させています。こうした対話文化の浸透により、エンゲージメントの向上と従業員の主体的行動を促進し、挑戦を後押しする組織風土の醸成につなげています。

サーベイを活用した対話と活動の流れ



【組織づくりワークショップを通じた「対話」の風景】

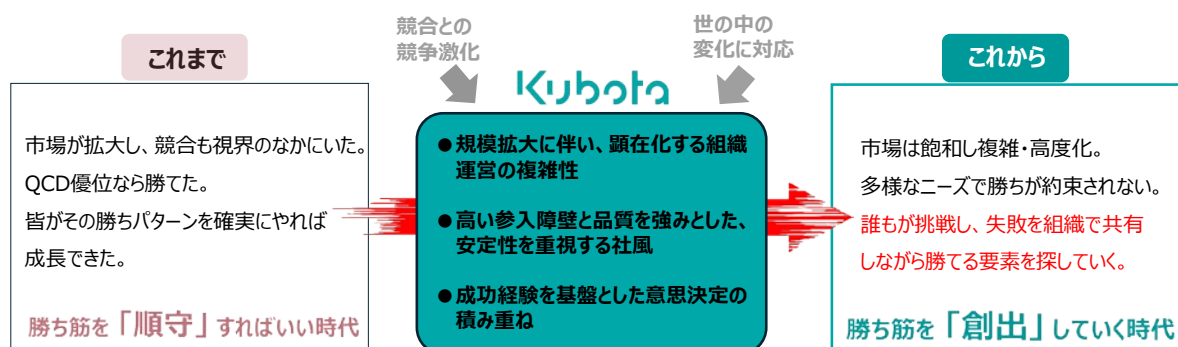


(4) 挑戦を生み出す仕掛け

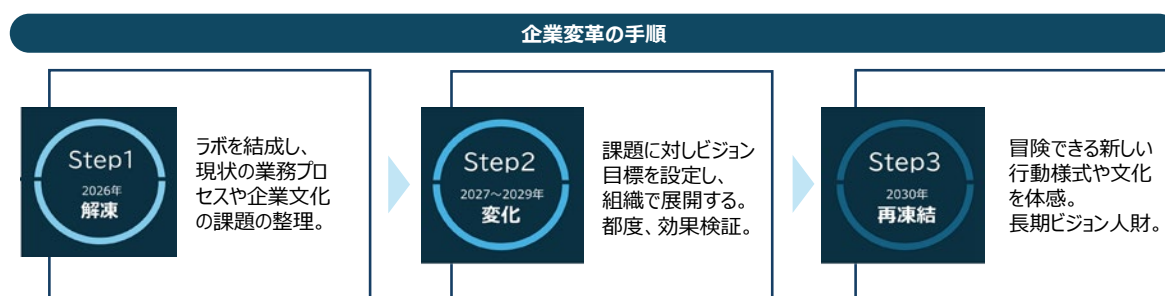
新規事業への挑戦を加速

C@X-PJ (企業文化改革) の発足

市場環境が高度化・複雑化するなか、従来の成功パターンを踏襲するだけでは持続的な成長は実現できません。当社では、中期経営計画2030「Focus & Breakthrough」の実行に向け、挑戦を通じて新たな価値を創出できる企業文化への変革を進めています。C@XPJを通じて、失敗から学びながら勝ち筋を創り出す組織風土を醸成し、挑戦文化の定着と人財の能力発揮を促すことで、企業価値の向上をめざします。



C@XPJ	Corporate Culture Transformation 企業変革 (CX) に © (魂) を込める
--------------	---



企業文化変革プロジェクト(C@XPJ)では、挑戦を促す組織風土を具体的な行動へとつなげる取り組みとして「ラボ」を設置しています。ラボは、組織のなかで「思い」や「違和感」をもつ従業員がテーマごとに集まり、学習・議論・実践を通じて課題の整理や新たな価値創出の可能性を探る活動の場です。

現在、「土壌はぐくみ」「働きがいと成長」「技術アイデア統合」「マーケティング推進」「品質人間づくり」「生産性向上」などのラボを立ち上げ、部門や立場を越えた対話と共創を促します。こうした活動は、現場からの気づきやアイデアを組織の変革につなげるとともに、挑戦と学習を繰り返す文化の醸成に寄与しています。従業員一人一人の想いや主体的な行動が次のラボや新たな取り組みを生み出し、企業文化変革の好循環を形成していきます。



アントレプレナー塾の進化、加速化

©XPJでは、挑戦を促す企業文化の醸成に加え、その挑戦を実際の事業創出につなげる仕組みづくりも進めています。

その具体的な取り組みの一つである「アントレプレナー塾」を紹介します。

クボタは、既存事業の成長とともに新規事業の創出を両立させる「両利きの経営」を掲げています。近年、機械事業の売上は伸長したものの、為替や値上げ効果に依存しており、物量ベースでの成長や水環境分野での十分な拡大には課題が残っています。こうした状況を打破し、持続的な成長を実現するためには、既存事業の深化と並行して、本格的な新規事業探索が不可欠です。その中核を担うのが2024年から開始した「アントレプレナー塾」です。これまで2年で47人が参加した本塾は従来、研修の一環として位置づけられていましたが、3期目となる今回は、より新規事業探索の正式なプロセスとして進化・加速化させます。

塾では、挑戦する風土の醸成や新規事業創出の方法論を学ぶだけでなく、最終審査をより厳格に行い、事業化に向けた真剣な活動へと発展させます。提案されたアイデアは、農業関連であれば農業ソリューション本部、水環境関連であれば該当事業部へと引き継がれ、事業部発想では生まれにくい新規事業の創出をめざします。クボタには多様な資産があり、それを最大限に活用することで、食料・水・環境分野での新たな価値創造が期待されています。アントレプレナー塾は、従業員一人一人が積極的に参加し、挑戦と創造を実現する場です。今後もこの取り組みを進化・加速させ、クボタの持続的成長と社会への貢献をめざしていきます。

上記の取り組みを通じて、当社では新たな価値創出を担うアントレプレナー人財の育成を進めています。こうした人財に求められる行動特性を明確化するため、当社ではアントレプレナー人財に求める3つの力を整理しています。

アントレプレナー人財に求められる3つの力



- 1 みきわめ力** 正しい選択肢を素早く探し出し、自ら行動する。さまざまなフレームワークや人脈を最大限に活用する。
- 2 しなやか力** バイアスを棄て、ゲンバ・ホンバからの正しい情報と保有リソースを元に柔軟かつ迅速に意思決定する。
- 3 やりぬき力** 成果が出るまで粘り強く続ける。愚直にやりぬく。そこには「我が商売」の使命感が求められます。

(5) 組織の強化

事業実行力を高める組織・人事基盤強化

タウンホールミーティング

長期ビジョンの実現に向け、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や、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。

役員自ら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。組織の対話文化の構築を実現するため、経営層が自らの経験に基づき語りかけることで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。



1on1ミーティングの推進

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。現在は現業職の管理監督者に向けて、相手の主体的な「動き」を引き出す対話スキルや姿勢をテーマに2024年から研修を実施しています。

2025年は堺製造所やKGITなどを対象に約100人に対して研修を開催しています。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っています。今後も他事業所への展開等を検討し、対話文化の推進を図っていきます。

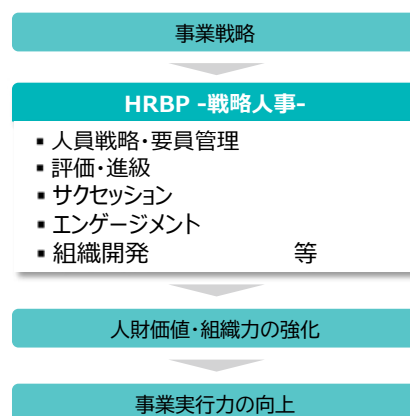


HRBP体制の構築

当社では、事業戦略の実行力を高める人事機能の強化に向け、HRビジネスパートナー（HRBP）体制の構築を進めています。事業環境の変化やグローバル事業の拡大、人的資本経営への関心の高まりを背景に、従来の管理センターの人事機能から、事業成長に貢献する戦略人事への転換が求められています。こうした考えのもと、各事業部および機能別本部にHRBPを配置し、事業責任者と密接に連携しながら人事課題の解決を推進する体制を整備しています。

HRBPは、事業戦略や組織課題をふまえ、人員計画の策定、人事制度（評価・進級）の運用、サクセッションプランの推進、エンゲージメント向上施策などを総合的に支援し、事業成長を人財面から支える役割を担います。また、HRBPには、事業・人財・戦略を深く理解したうえで課題を捉え、経営や事業部門に対して課題提起を行いながら解決策をリードしていくことが期待されています。

実務面では、人事部門の専門機能と連携しながら、組織・人財開発施策の推進や戦略人財の育成、組織力強化に向けた取り組みを実行していきます。このようにHRBP体制を通じて、人事と事業の連携を一層強化することで、事業戦略と人財戦略の一体化を図り、組織の実行力向上と持続的な企業価値創造を実現していきます。HRBPは、事業の戦略的パートナーとして、クボタグループの成長を人財面から支える重要な役割を担っていきます。



(6)個の強化

成長と専門性を高めるキャリア・育成支援

世代別キャリア開発研修の実施

従業員一人一人の主体的なキャリア形成と挑戦意欲を促進し、持続的成長とリテンションにつなげるため、若手からミドルシニアまでの各階層に対する世代別キャリア開発研修を実施しています。従来より実施していた20代向け研修に加え、2022年には30代向け、2023年には40代・50代向けの研修を導入し、各世代が直面するキャリアの課題や転機に応じた支援を行ってきました。いずれの研修も少人数でのグループワークが中心となっており、受講者は自身や同世代の仲間との対話を通じて、価値観の再確認や、クボタで実現したいことの言語化に取り組んでいます。今後も、環境変化や各世代の特徴をふまえながら、一人一人が自分らしいキャリアを描き、前向きに行動できるよう支援する研修を提供していきます。

	20's	30's	40's	50's
対象	新卒3年目の事技職	33～37歳の事技職／管理職	45歳前後の事技職／管理職	55歳の事技職／管理職
必修有無	必修	任意	任意	必修
テーマ	仕事経験を振り返り、対話を通じてビジネスパーソンに求められるスタンスを再確認する。会社から求められている期待と、自分の価値観とのつながりを確認し、あるべき姿・ありたい姿をより明確に描く。	仕事経験を振り返り、自身のモチベーションの源泉や強みを確認する。自身を取り巻く環境変化について認識を深め、変わっていく期待役割への対応を検討する。自身の特性を加味した貢献をイメージする。	学び続けることの重要性の理解。キャリアも半分残っており、気力と体力が充実しているタイミングで、会社任せではなく自ら将来の選択肢を用意する重要性を理解し、考えるきっかけとする。	学び続けることの重要性の理解。誇りをもってキャリアを卒業し、長い人生を有意義に過ごせるよう、自身の強みを生かし会社や社会にどのように貢献していけるかを具体化する。
形式	対面1日	オンライン1日		

スキル支援(職種別人財育成体系構築・グロースパス)

職種別人財育成体系の強化

従業員の成長を加速するため、職種別の人財育成体系の強化に取り組んでいます。2023年より、各職種の人財育成担当部門間での情報共有・連携を目的に「人財開発会議」を設置し、定期的に育成水準の底上げや各職種での最適な成長支援策について議論を重ねています。2026年以降はこの取り組みをさらに拡大し、従業員が各職場で必要なスキルをより早期に獲得できる環境を整えます。

職種別内省支援策「グロースパス」の導入

職種別の人財育成強化の一環として、従業員の自律的な成長を支援する「グロースパス」の導入を推進しています。これは、従業員が自身の「現在地(現在のレベル)」を把握し、成長に向けた目標設定を主体的に行うためのツールです。

2025年時点では人事・調達・生産技術/製造の3職種で導入済みで、今後対象職種を拡大予定です。

クボタグループのダイバーシティ・マネジメント

クボタグループは、持続的成長の基盤として DEI (Diversity〈多様性〉、Equity〈公平性〉、Inclusion〈包括性〉) を経営戦略の中核に位置づけ、多様な個性が最大限に力を発揮できる企業文化の醸成を進めています。多様な価値観・経験を尊重し、それぞれの違いを新たな価値創造につなげることが、グローバル市場での競争力向上に不可欠であると考えています。

特にEquity〈公平性〉を重視し、従業員一人一人の状況に応じた機会提供を強化しています。柔軟な働き方環境の拡充、女性活躍に向けたパイプライン形成、両立支援制度の利用促進、障がい者雇用における合理的配慮の強化、LGBTQへの理解促進など、広範な取り組みを継続しています。

またCHRO主導のグローバル人事戦略やMobility Programの拡大により、国内外の多様な人財が活躍できる体制を構築。「One Kubota」「On Your Side」の精神のもと、多文化・多拠点が連携するグローバルな組織運営を強化しています。

クボタはすべての従業員が自分らしく働き、その力を社会価値・企業価値につなげていけるインクルーシブな企業文化の実現をめざし、これからもDEI推進を加速していきます。



社外からの認証・評価



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



一般社団法人 work with Pride が策定した、「PRIDE指標2025」で「ゴールド」を受賞しました。多様な人財が力を発揮し活躍できるよう「社内規定における配偶者の定義」に「同性パートナー」や「内縁関係」を含め、より多くの従業員が社内制度や福利厚生を利用できるようにしました。



株式会社JobRainbow 主催の「D&I AWARD 2025」で、国内外でD&Iを推進する先進企業に与えられる「ベストワークプレイス」に認定されました。当社はDEIの基本方針のもと、多様性を創造性に変え、働きがいのある職場づくりを推進しています。



共働き・共育てを可能にする男女を問わない両立支援に関する取り組みが特に優れた企業として、経済産業省および東京証券取引所が共同で主催する2026年度「Nextなでしこ 共働き・共育て支援企業」に、2年連続で選定されました。



女性のエンパワメント原則 (WEPPs) とは、国連グローバル・コンパクト*1とUN Women*2が2010年3月に共同で作成した行動原則であり、女性の力を企業活動に生かすための労働・社会環境の整備について定めています。クボタグループはこの原則に賛同し、2012年7月に署名し、ジェンダー平等と女性のエンパワメントを経営の核に位置づけて自主的に取り組むことを宣言しています。

*1 1999年の世界経済フォーラムで当時の国連事務総長が提唱した国際世界において持続可能な成長を実現するための世界的なイニシアチブ

*2 ジェンダー平等と女性エンパワメントのための国連機関

女性活躍推進

クボタグループでは、DEI(ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン)を重視し、多様な人財が能力を発揮できるインクルーシブな職場づくりを推進しています。その取り組みの一環として、無意識の思い込み(アンコンシャスバイアス)への理解を深め、一人一人が自身のバイアスに気づき対処するための「アンコンシャスバイアス研修」を2024年より開始しました。初年度は経営層および職制管理職を対象に実施し、意思決定に関わる層から意識変容を促す体制を整えました。さらに2025年には、一般従業員および国内グループ会社へ対象を拡大し、より広い層での行動変容につなげる基盤を構築しています。今後も継続的なトレーニングや学習機会を提供し、全従業員が多様性を尊重し合い、誰もがいきいきと働ける職場風土を全員で醸成する取り組みを進めていきます。

女性管理職比率向上にむけた取り組み

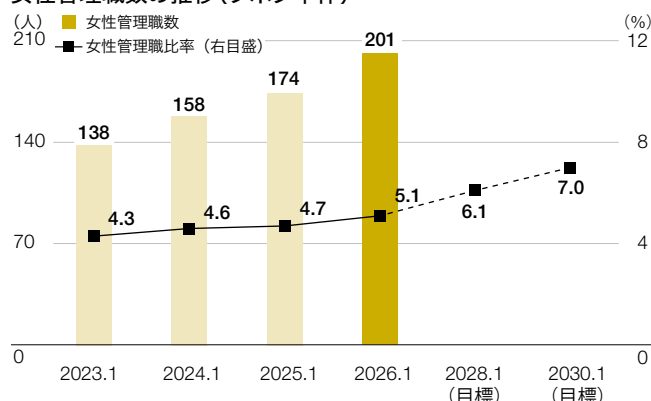
管理職における女性従業員の比率は、採用から育成、登用までを一体的に進めてきた取り組みの成果として年々増加しており、現在クボタの管理職に占める女性比率は5.1%となっています。さらに、性別によらない公平な登用を確実に進めるため、人事制度の見直しや、女性の活躍を支える両立支援の拡充など、エクイティ(公平性)を重視した施策を実施してきました。今後は、2028年に女性管理職比率6.1%、2030年には7%を目標として、より一層性別にとらわれず従業員の活躍を支援します。その実現に向け、2026年より新研修プログラム「K-bloom」*を新設し、切れ目のないキャリア支援を提供することで、女性管理職候補の育成を加速します。クボタは、バイアスのない育成・登用を徹底し、すべての従業員が自分らしく活躍できる職場環境を整備します。意欲をもって働き続ける風土を醸成し、多様な人財が力を発揮できる企業文化を築いていきます。

* Kubota Women's Building Leadership, Opportunities, and Organizational Momentum

女性向けキャリア開発研修 K-Bloomの新設

若手女性従業員のキャリア形成を体系的に支援するため、新たに「K-Bloom」を立ち上げました。本施策は、キャリア初期から成長機会を計画的に提供することを目的とし、キャリア開発研修と社外メンタリングを組み合わせることで、視野の拡大と自己効力感の向上を促すプログラムです。若手女性が自らの強みや志向を見つめ、将来のキャリアを主体的に描けるよう支援するとともに、既存の共通研修とも連動し、将来的な管理職候補の育成や専門性深化につながるステップとして位置づけています。若手期のうちからキャリア形成を支える仕組みを整えることで、女性が自然に活躍できる人財基盤の確立をめざします。

女性管理職数の推移(クボタ単体)



Women's Employee Resource Group

女性従業員のキャリア形成を支援する環境づくりの一環として、2023年に従業員リソースグループ「WERG(Women's Employee Resource Group)」を設立しました。WERGは、「従業員エンパワメント」「風土醸成」「他社交流」の3領域で活動し、個人の成長支援と組織風土改革の双方を推進しています。社内外のつながりを通じて挑戦意欲を高め、アンコンシャスバイアスへの理解促進や他社事例の活用を通じ、DEIを尊重する企業文化の醸成と多様性を生かす仕組みづくりに取り組んでいます。

2025年6月に経営幹部に向けた1期活動報告会を実施しました。35人のコアメンバーは、1年間の活動で得た課題と学びを基に、女性のキャリア成長を支援する施策を経営幹部へ提言しました。これらの提言を基に、若手女性向け研修プログラム「K-Bloom」の新設など、全社DEIの具体的な施策へとつながっています。

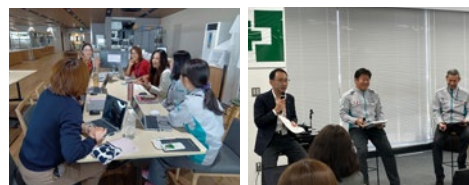
WERGの女性活躍イベントには、女性従業員だけでなく多くの上司が参加しています。技術部門の管理職による登壇を通じ、育児と仕事の両立への理解や、上司による支援、多様な働き方を可能にするチームづくりについて議論しました。上司の関与を通じて実践的な支援の重要性が共有され、ロールモデル座談会による組織横断の交流と相まって、女性従業員の挑戦を後押しする風土が広がっています。



WERGコアメンバーと経営幹部



報告会の様子



女性従業員座談会

部門長が参加するパネルディスカッション

(7)健康経営の推進

心身の健康を大切にする風土醸成

一人一人の健康の維持・増進と、働きがいを実感できる職場づくりの両輪が、人的資本の強化ひいては収益力の向上につながると考え、健康経営を人的資本戦略の3本柱の一つとして位置づけています。

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し、心身の健康を大切にする風土を醸成することで、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	③ 成果指標 (KPI)
健康経営戦略マップに基づくデータ分析により、効果的な健康施策への投資サイクルを構築する	健康を「自分ごと」として捉え、自律的な健康の保持増進に取り組むヘルスリテラシーのある従業員を増やす	パフォーマンス発揮度 (プレゼンティーズム)

※ 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。

クボタグループ健康宣言

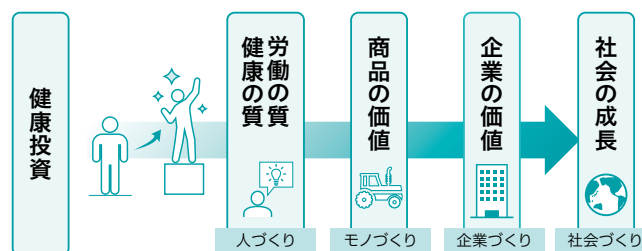
クボタグループでは、経営トップ自らが「健康経営推進最高責任者」に就き、健康経営推進部・健康保険組合・産業保健スタッフ・人事勤労部門等が連携し、強固なコラボヘルス体制のもと、一体となって健康経営を推進しています。健康経営を通じて「めざす姿」や「考え方」を社内全体に浸透させるため、2021年7月に「クボタグループ健康宣言」を制定しました。

クボタグループ健康宣言

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

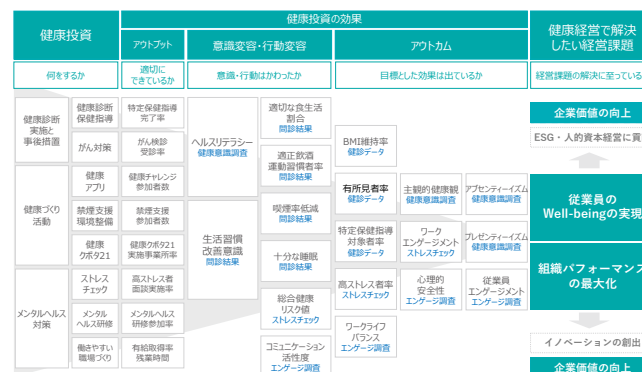
「健康投資」による「価値の連鎖」

私たちは、従業員の健康への取り組みを「コスト」ではなく「投資」と捉えています。従業員一人一人の健康の質が高まることで、職場の活力度や創造性・生産性が向上し、より良い製品やサービスの提供につながります。こうした「価値の連鎖」により、人的資本の強化による収益力の向上(≒企業価値の向上)を実現し、事業を通じてより良い社会の実現へ貢献していくことをめざしています。



「健康経営戦略マップ」に基づく効果的な投資サイクルの構築

「価値の連鎖」で示した考え方を、より具体的な実行プロセスとして体系化したものが「健康経営戦略マップ」です。健康投資(施策)が、従業員の健康の質や働き方の改善を通じて労働の質を高め、最終的に人的資本強化による収益力の向上へとつながる道筋を可視化しています。今後も健診データや労働時間、各種サーベイ結果などを分析・検証しながら定期的にアップデートを重ね、より効果的で持続的な人的資本投資のサイクルを構築していきます。



※【青字】…データの取得方法

重点テーマへの取り組み(「健康リスクの低減」と「産業保健体制の再構築」)

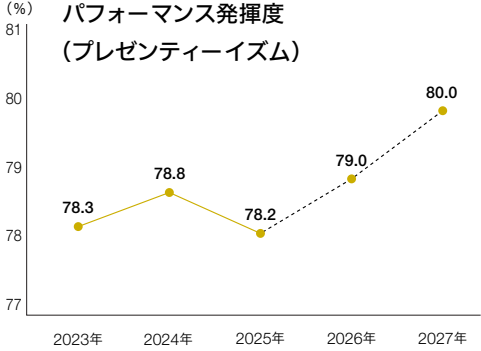
健康経営における中期的な取り組みとして、クボタは2030年に向け、「健康リスクの低減」と「産業保健体制の再構築」を重点テーマに設定しています。「健康リスクの低減」では、生活習慣病の重症化予防、メンタルヘルス対策、ヘルスリテラシー向上、健康経営を支えるマネジメント機能の強化、禁煙対策の5つのテーマに取り組み、従業員の健康保持・増進と、職場で健康を支える機能の強化を図っています。また、「産業保健体制の再構築」では、地域偏在のない支援体制の確立をめざし、全社として持続的に産業保健活動を推進できる基盤整備を進めています。これらの取り組みを通じて、パフォーマンス発揮度(プレゼンティーズム)*の向上につなげていきます。

*「パフォーマンス発揮度(プレゼンティーズム)」とは、何らかの疾患や症状を抱えながら出勤し、業務遂行能力や生産性が低下している状態・程度を示す指標。なお、プレゼンティーズムの測定には、SPQ(東大1項目版)尺度(0~100%)を使用。

健康経営 中期計画 2026~2030年	6つのテーマ		課題	指標
	健康リスクの低減	生活習慣病起因の重症化対策	生活習慣病の予防 重症化予防対策の強化	・要受診者率
		メンタルヘルス対策	メンタル長欠再発の抑制 メンタル不調新規発症の予防	・休務率 ・再発者割合
		ヘルスリテラシー向上	事業所単位の健康づくり活動支援 個人単位の健康づくり活動支援	・ヘルスリテラシー (CCHL)
		健康経営を支える マネジメント機能の強化	管理監督者のマネジメント支援	・知覚された 組織的支援(POS)
		禁煙対策	受動喫煙の防止と 喫煙者減少への取り組み	・喫煙率
	産業保健体制の 再構築	産業保健体制の再構築	地域偏在のない 産業保健体制の確立	—
成果指標(KPI)				
パフォーマンス発揮度(プレゼンティーズム)				

健康経営の成果指標(KPI)

クボタグループの「健康経営」では、健康を「ゴール」ではなく、従業員一人一人の幸福と自己実現につながる「スタート」であると捉えています。こうした考えのもと、人的資本の3本柱の一つである「健康経営」の成果指標(KPI)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、2030年に83%の達成を目標としています。この指標を継続的にモニタリングし、健康施策や職場環境の改善に活用していきます。



クボタグループの健康状態

※ クボタ健保組合の被保険者の40歳以上(スコアリングレポートより) / 単位: %

KPI		2020	2021	2022	2023	2024	5年傾向
生活習慣(問診結果)	喫煙率	31.9	30.8	29.6	29.1	28.5	改善傾向
	適切な運動習慣を有する割合 ※次の①~③で2つ以上該当: ①1回30分以上の汗をかく運動を週2回以上1年以上実施、 ②歩行または同等の身体活動を1日1時間以上実施、③ほぼ同じ年齢の同性と比べて歩く速度が速い	34.5	35.0	36.1	37.7	38.9	改善傾向
	適切な食事習慣を有する割合 ※次の①~④で3つ以上該当: ①早食いをしない、②就寝前の2時間以内に夕食をとることが週に3回未満、 ③朝昼夕の3食以外に間食をほとんどしない、④朝食を抜く頻度が週3回未満	49.3	48.4	46.1	45.5	45.7	悪化傾向
	適切な飲酒習慣を有する割合 ※次の①および②に非該当: ①飲酒頻度が「毎日」で1日当たり飲酒量が2合以上 ②飲酒頻度が「時々」で1日当たり飲酒量が3合以上	86.5	87.3	87.7	87.7	86.0	横ばい
	睡眠が十分とれている者の割合 ※睡眠で休養が十分とれている	62.7	60.8	60.1	59.4	58.8	悪化傾向
	内臓脂肪型肥満のリスク保有者の割合 ※BMI25以上、または腰囲85cm(男性)・90cm(女性)以上	49.4	49.7	49.6	49.3	49.9	横ばい
生活習慣病リスク	高血圧のリスク保有者の割合 ※収縮期血圧130mmHg以上、または拡張期85mmHg以上	40.9	38.7	38.1	37.8	38.5	改善傾向
	肝機能異常のリスク保有者の割合 ※AST31以上、またはALT31以上、またはγ-GTP51以上	41.8	40.8	39.0	39.0	39.9	改善傾向
	脂質異常症のリスク保有者の割合 ※中性脂肪150mg/dl以上、またはHDLコレステロール40mg/dl以上未満	25.7	22.1	20.9	21.5	21.6	改善傾向
	糖尿病のリスク保有者の割合 ※空腹時血糖値100mg/dl以上、またはHbA1c5.6%以上、やむを得ない場合は随時血糖100mg/dl以上	26.3	26.3	26.7	26.2	27.6	悪化傾向

健康リスクの低減に向けた取り組み事例

クボタグループでは、クボタ健康保険組合と連携し、コラボヘルスにより一体となって従業員の健康に関する教育・啓発に取り組んでいます。

1. 健康アプリを活用した健康づくりの推進

従業員の自律的な健康づくりを支援するため、クボタ健康保険組合では2022年に健康アプリを導入しました。従業員が自身の健康状態いつでも確認できる環境を整えることで、生活習慣を見直し、継続的な健康づくりにつなげています。

2. 「クボタ健康チャレンジ」による行動変容の促進

この健康アプリを基盤とした健康づくり活動を「クボタ健康チャレンジ」と位置づけ、体重・睡眠・血圧などの測定記録の入力やウォーキングイベントへの参加を呼びかけています。ポイント付与や景品交換などのインセンティブも活用し、従業員の主体的な参加を後押しするとともに、ヘルスリテラシーの向上と行動変容につなげています。

3. 各事業所における健康づくり活動の展開

健康保険組合との協働事業として、事業所ごとに選任された推進委員を中心に、各事業所の実情に応じた独自の健康づくり活動(通称「健康クボタ21」活動)を展開しています。全社共通の基盤と事業所ごとの取り組みを組み合わせることで、健康意識の向上と職場に根差した健康づくりの定着を進めています。

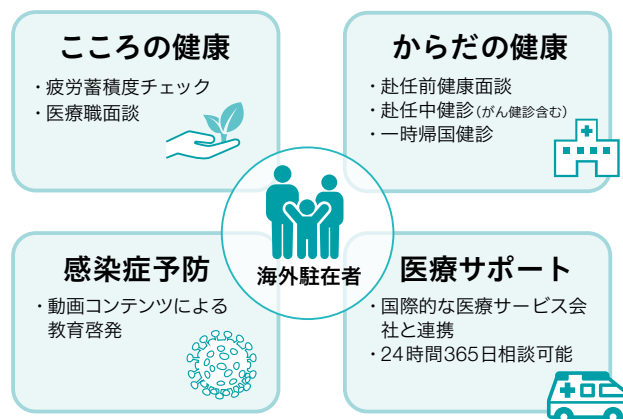


▲ 各事業所でのイベントの様子(健康BINGO・InBody測定会)

海外駐在者とその家族への健康支援

クボタグループが「グローバル・メジャー・ブランド(GMB)」をめざして海外事業展開を強化するにともない、年々増加する海外駐在員の支援が不可欠となっています。駐在先でも従業員が本来のパフォーマンスを発揮できるよう、帯同家族を含めた健康管理が重要と考え、国際的な医療サービス会社と連携し、駐在先での医療受診相談や緊急医療搬送などに24時間365日対応可能な相談支援体制を整えています。また、赴任前従業員に対する健康面談の実施に加え、駐在中および希望する帯同家族に対するがん検診項目を含めた健康診断の実施、健康診断を目的とした一時帰国の推奨(医療過疎国は費用補助)、疲労蓄積度チェックおよび疲労蓄積が高い者への医療面談の実施といった心身の健康支援に取り組んでいます。

HIV(エイズ)、結核、マラリアなどといった感染症については、正しい知識をもって対応することで予防できるとの考えのもと、赴任前に社内ポータルサイトに掲載されたコンテンツ動画を案内するなど教育啓発に力を入れています。



外部評価

これまでの健康経営の実現に向けた取り組みが評価され、経済産業省および日本健康会議より「健康経営優良法人2026(大規模法人部門)ホワイト500」に3年連続で認定されました。これからも、従業員一人一人が能力と個性を発揮し、いきいきと働くことができるよう、クボタグループ全体の健康づくりに取り組んでいきます。



推進者の思い



健康経営推進部長 兼
クボタ健康保険組合 保健事業部長
亀田 幸一郎

従業員一人一人が心身の健康を保つことは“事業運営の礎”

クボタグループでは、「従業員の健康維持・増進」こそが活気ある職場を作り出し、新しい価値を生み出す源泉であると考え、2021年より健康経営を推進する専任組織を設置しています。メンバーの全員が、クボタ健康保険組合も兼務しており、文字通り会社と健保の一体運営(コラボヘルス)で取り組みを進めています。健康になることは「ゴール」ではなく「スタート」であり、従業員一人一人の幸福と自己実現のための「基盤」となるものです。長期ビジョンでクボタは“命を支えるプラットフォーマー”となることをめざしていますが、そのプラットフォーマーを実現させる従業員の「健康」を支えることが、私たちの職場の使命です。

労働安全衛生

基本的な考え方

お客様満足のためには従業員満足が欠かせません。安全・安心はもちろんのこと、従業員が誇りや喜びを実感できる働きやすさと働きがいのある職場づくりを進めています。

安全に関しては、日本、海外ともにリスクアセスメント活動を実施するなど、「許容できないリスク」がない職場づくりを進めています。

安全に働くことができる職場づくりを推進

安全に働くことのできる職場を構築するために、2013年4月制定の「クボタグループ 安全衛生基本理念」で掲げた理念に基づき、事業に関わるすべての人が「安全最優先」で行動することを徹底しています。

加えて「安全最優先」の具体的な3つの指示事項がCEOから示達されています。

「設備の本質安全化推進」「作業の安全化推進」「安全を支える人材育成の強化」を取り組みの柱とする中期計画を立て、目標である「A種災害*ゼロ」の達成をめざして各種の対策を推進しています。

*「A種災害」とは、機械装置による挟まれ・巻き込まれなど重大災害につながる可能性のある、以下の11種類の要因による災害。

- ①高熱物との接触等、②重量物との接触等、③機械装置による挟まれ・巻き込まれ、④高所からの墜落・転落、⑤フォークリフト・車両との接触等、⑥農業機械・建設機械等の製品による転倒・接触、⑦感電、⑧飛来物、落下物との接触、⑨有害物質との接触・急性中毒、⑩爆発・火災が原因の労働災害、⑪建設工事における地山の崩壊・土砂の流入

クボタグループ 安全衛生基本理念

『クボタグループには人命を犠牲にしてまでも、遂行しなければならない業務は存在しない。』

それを実現するために、事業にかかわる全ての人が「安全最優先」で行動することを基本理念とする。

安全最優先

- 一、クボタグループの事業にかかわる全ての人は、災害から自分の身を守るために、決められたルールを遵守し、「安全最優先」で行動すること。
- 一、経営幹部は、「安全最優先」を肝に銘じて事業運営に当たり、最前線としての現場を重視し、現場に耳を傾け、「現場は自分を映す鏡」であることを心に刻むこと。
- 一、職制の皆さんは、重篤災害に繋がるリスクを見逃さず抽出し、その対応に真摯に向き合うとともに、本音で安全が語れる職場風土づくりと、安全を支える人材育成に取り組むこと。

安全人間ガイドライン

クボタグループの全従業員が決められたルールを遵守し「安全最優先」で行動できるよう、安全人間ガイドラインを定めています。



中期目標と主な取り組み

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

目標：A種災害ゼロ

<主な取り組み事項>

1. リスクアセスメント活動のレベル向上

- (1) 新規設備導入時、設備改造時の着実な機械リスクアセスメントの実施。
- (2) 「危険源同定*1」「予見行動*2を含めた人の行動」をプロセスに組み込んだリスク抽出。
*1 イラスト付きでリスト化された危険源と同様の危険源がないかを実際の現場で確認すること。
 *2 とっさの行動や近道行動など、想定される人の不安全行動。

2. 設備対策を最優先にしたリスク低減活動

- (1) 3ステップメソッド*3に従い、安全設計された設備導入や、ガード・保護装置設置によるリスク低減。
*3 「ステップ1：設備の本質的安全設計方策」「ステップ2：安全防护および付加保護方策」「ステップ3：使用上の情報の提供」の順にリスク低減を行う方法。
- (2) 具体的なリスク低減事例を「設備本質安全化ガイドライン*4」で規定。
*4 各種設備を安全度に応じて区分したガイドライン。

3. 安全な作業方法によるリスク低減活動

- (1) 設備対策で低減ができないリスクは安全な作業を標準化する。標準通りの作業が継続できるよう、管理監督者が日常管理する。
- (2) 「異常時は止める・呼ぶ・待つ」を厳守し、異常の再発防止を行う。

4. 安全を支える人材育成の強化

- (1) 安全管理やマネジメントシステムが運用できる人員体制を維持する。
- (2) 上記に必要な人材を計画的に育成する。

5. 健康的な職場環境の維持向上

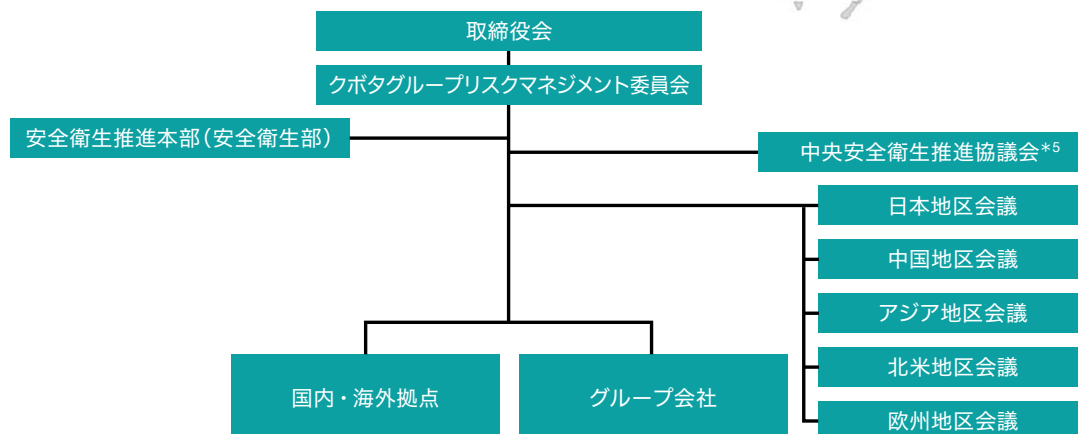
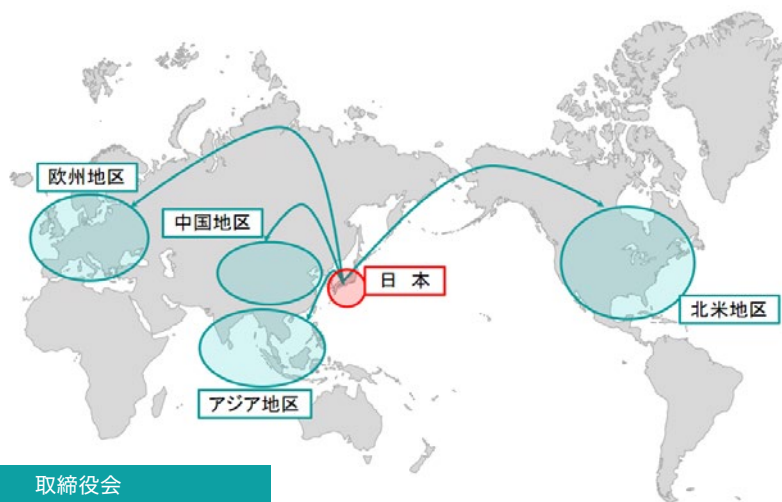
- (1) 製造現場で発生する騒音の低減計画を策定し実行する。
- (2) 化学物質に関する法改正に対応する。

安全衛生推進体制

中期目標の達成に向け、本社・安全衛生部が策定した安全衛生方針や各種安全基準を、国内拠点および海外各拠点に展開しグローバルに安全衛生活動を推進しています。

国内拠点は拠点長および安全衛生担当部門と連携した安全衛生活動の推進を行っています。

海外拠点は本社・安全衛生部と海外各地区が連携して、地区ごとの自主的な安全衛生活動を推進しています。



*5 安全衛生に関わる労使トップ参画のもと、中期計画や年度指針、各種安全衛生活動について協議を行う会議体。

2025年度の取り組み状況

2025年度は海外を含むクボタグループ全体で次の取り組みを実施しました。

1. リスク抽出活動

「同定した危険源」と「作業・人」との接点の確認に注力した活動を行っています。

また、全国安全週間の1日を「クボタグループ安全の日」と設定。この日は生産計画を調整し、従業員全員で安全活動に取り組んでいます。

2025年は中期計画に明示しているA種災害撲滅活動のうち、事業所ごとにテーマ設定を行い実施しました。

2. 設備本質安全化ガイドラインに基づく対策推進

既存設備について、抽出されたリスクに対して設備対策を最優先で低減を進めています。また、新規設備については機械リスクアセスメントを実施し、残留リスクの少ない設備導入を進めています。

3. 安全な作業方法の標準化

設備によって許容できるリスクにまで低減できない作業については、安全な作業方法を標準化し、教育・訓練の実施、および管理監督者による日常的な巡視・指導を行っています。作業方法の標準化に際し、「危険の内容(手順遵守の理由)」および「回避手順」を明確にしたうえで、暗黙知の形式知化*を意識した取り組みを進めています。

* 経験やカンなどに基づいて行われていたことを、誰もが容易に行えるように数値化したり、文章やイラスト、動画等でわかりやすく表現すること。

4. 「止める文化」構築推進活動への取り組み

すべての職場で「異常時は止める」を実行することにより「止めず災害撲滅」に取り組んでいます。また異常そのものの再発防止と、異常を処置する人材育成を進めています。

5. 職場環境の維持向上

日本国内で段階的に改正が計画されている化学物質規制への対応を進めています。

2026年度のクボタグループ安全衛生目標

2026年度の目標については次の通り明確に定め、全社を挙げて安全な職場づくりを推進しています。

目標：A種災害ゼロ

〔重点実施事項〕

◆製造所・工場・研究開発部門

1. リスクの抽出
 - (1) 新規改造設備に対する「機械のリスクアセスメント」運用のレベル向上
 - (2) 「作業のリスクアセスメント」運用のレベル向上
 - (3) 機械を動かしながら行う作業のリスク抽出と対策推進
 - (4) 非定常作業、異常処置作業実施前のKY（危険予知）の実行
2. 設備による災害防止
 - (1) 「設備本質安全化ガイドライン」に基づく対策推進
 - (2) ロックアウトシステムの全社推進と仕組みづくり
3. 作業の安全化
 - (1) 許容できないA種リスクにおける作業管理の徹底
 - (2) 車両等（フォークリフト・構内運搬車、製品）を用いた作業におけるリスク抽出と対策の推進
4. 安全人間づくり

「安全人間ガイドライン」の相互啓発によるルールを守る風土づくり
5. 衛生管理の推進

化学物質規制への対応
6. 安全マネジメントシステムの維持

クボタグループ対象事業所でのISO45001に基づく「安全衛生編」の運用

◆建設工事部門

1. 安全人間づくり
 - (1) 作業所長の能力向上
 - (2) 関係請負人の安全衛生意識の向上
 - (3) 店社主導による現場の問題点等の把握と対策の実施
 - (4) 安全行動の習慣化
2. 作業の安全化
 - (1) 店社主導による事前のリスク抽出
 - (2) 作業所長によるA種災害リスクの低減
 - (3) 維持管理事業所長による定常作業の作業手順書の見直し活動励行
 - (4) 再発防止対策の確実な水平展開の実施
3. 設備の本質安全化
 - (1) 店社による開口部養生および足場の点検の励行
 - (2) 維持管理事業所長による危険源の抽出
4. 衛生管理の推進
 - (1) 化学物質による曝露防止
 - (2) 熱中症予防対策の確実な実施

安全に関する教育・啓発

経営層および現場職制からのメッセージ配信や各種会議の機会を通じて、安全に関する啓発を行いました。

1. 啓発メッセージの配信

「クボタグループの安全に対する思い」や「安全人間」をテーマとした経営層（執行役員）および現場職制（職長・作業所長）のメッセージを、社内イントラネットで配信し、安全への意識浸透を図りました。



経営層メッセージの配信動画のタイトル画像



現場職制メッセージの配信動画のタイトル画像

2. 安全衛生大会

事前に各拠点での安全活動取り組み事例を取材し、活動中心人物へのインタビューを交えた動画による事例紹介や、本社大ホールのステージ上での海外拠点安全マネージャと社長・安全衛生推進本部長（当時）との対談、社外講師による講演を実施し、安全衛生活動のさらなるレベルアップを図りました。（全拠点にライブ配信。後日、アーカイブ配信）



安全衛生大会の様子



海外拠点（北米）安全マネージャと社長・安全衛生推進本部長（当時）との対談の様子

3. 各種安全教育の実施

新入社員をはじめ各階層を対象とした安全衛生教育について、教育内容に応じて、オンラインまたは集合形式により実施しました。また、リアルタイムで共同編集できるツールを活用するなど、実施方法を工夫しながら教育を進めました。



新任作業長への安全衛生教育の様子



スタッフ職新入社員への安全衛生教育の様子

各種安全教育の実施結果

製造部門

教育名称	実施回数	延べ人数
新入社員研修	10	577
初級研修（若手社員向け）	11	318
準中級研修	5	168
新任班長研修	4	113
中級研修（中堅社員向け）	4	96
新任作業長研修	4	44
新任職長研修	1	18

製造部門以外

教育名称	実施回数	延べ人数
新入社員研修	3	283
キャリア採用者 雇入れ時安全衛生教育	7	96
機械安全教育研修	4	53
管理職昇級者研修	10	271
新任役職課長研修	7	145
新任役職部長研修	2	53
役員対象教育（安全衛生大会）	1	35

労働安全衛生マネジメントシステムの取得

従業員の安全を確保し、安心して仕事に集中できる職場を提供するため、下記事業所でISO45001の認証を取得するとともに、その他の拠点においてもリスクアセスメントを中心とする労働安全衛生マネジメントシステムを構築しています。(2025年12月31日時点で認証を取得している会社または拠点)

クボタ

筑波工場	2020年11月ISO45001認証取得(2000年12月OHSAS18001認証取得)
京葉工場	2018年11月ISO45001認証取得(2002年12月OHSAS18001認証取得)
市川工場	2018年11月ISO45001認証取得(2002年12月OHSAS18001認証取得)
阪神工場(武庫川)	2020年10月ISO45001認証取得(2003年11月OHSAS18001認証取得)
阪神工場(尼崎)	2020年10月ISO45001認証取得(2005年4月OHSAS18001認証取得)
枚方製造所	2019年4月ISO45001認証取得(2007年6月OHSAS18001認証取得)

国内グループ会社

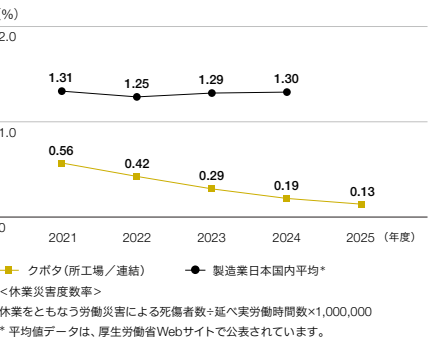
株式会社クボタ建設	2020年12月ISO45001認証取得
クボタ化水株式会社	2020年12月ISO45001認証取得

海外グループ会社

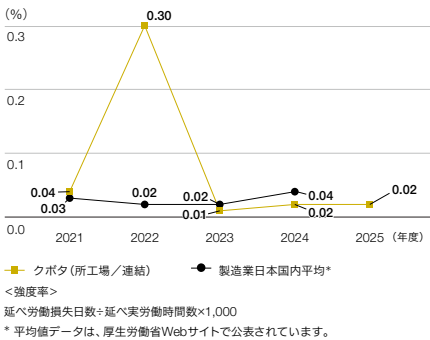
Kubota Materials Canada Corporation	2021年2月ISO45001認証取得(2012年8月OHSAS18001認証取得)
Siam Kubota Corporation Co., Ltd.	2019年9月ISO45001認証取得(2014年1~2月OHSAS18001認証取得)
Kubota Baumaschinen GmbH	2019年6月ISO45001認証取得(2014年7月OHSAS18001認証取得)
Siam Kubota Metal Technology Co., Ltd.	2019年11月ISO45001認証取得(2014年12月OHSAS18001認証取得)
Kubota Engine (Thailand) Co., Ltd.	2019年7月ISO45001認証取得(2015年7月OHSAS18001認証取得)
Kubota Farm Machinery Europe S.A.S	2021年10月ISO45001認証取得(2017年2月OHSAS18001認証取得)
Kubota Pump (Anhui) Co.,Ltd.	2019年6月ISO45001認証取得
Kubota Construction Machinery (Wuxi) Co., Ltd.	2019年11月ISO45001認証取得
Kubota Engine (Wuxi) Co., Ltd.	2019年11月ISO45001認証取得
Kubota Saudi Arabia Company, LLC	2020年1月ISO45001認証取得
Kubota (U.K.) Ltd.	2022年10月ISO45001認証取得
Kverneland AS Ravenna	2023年8月ISO45001認証取得

休業災害度数率/強度率/労働災害死亡者数

休業災害度数率(クボタ連結)



強度率(クボタ連結)



労働災害死亡者数(クボタ単体)

2025年: 0人



厚生労働省 労働災害動向調査

[Click▶](#)

各種人事情報／人事データ

人財の育成・活躍推進・処遇の概要

役割と職務が異なるエキスパート職・スタッフ職・テクニカル職という3つのコースがあり、各々のコースに応じた人財の育成・活躍推進・処遇を行う人事制度です。

従業員の能力・意欲に基づいて、コースは変更することができます。

人事制度運営の基本的な考え方

1. 機会均等 すべての従業員にさまざまな役割・職務へチャレンジできる機会があります。
2. 適材適所 従業員一人一人の能力と意欲に基づいて、適材適所の活躍ができるようにします。

コース	エキスパート職 (管理職クラス)	スタッフ職 (事技職一般クラス)	テクニカル職 (技能職クラス)
人財の定義 (主な役割)	チャレンジ精神と高度な専門性および豊富な知識・経験・ノウハウをベースに高いパフォーマンスを発揮して、事業運営上における課題を解決し、事業をけん引する人財	専門領域の確立をめざしながら、専門性・創造性・経験を求められる職務を中心に、幅広い職務を担当し、事業貢献と自己成長のためにチャレンジする人財	■職場の責任者として、部下を監督・育成し、職場の目標を達成する人財 ■高度な技能・知識・経験を基に作業改善を行い、また、高度な作業を遂行する人財
教育研修	■目的別専門教育：教育内容と難易度に応じた約160種類の講座から、受講生自らが主体的に選択可能 ■通信教育 ■オンデマンド教育		
	■キャリア採用者フォロー研修 ■世代別キャリア開発研修		■工師進級者研修 ■新任職長研修 ■新任作業長研修 ■新任班長研修 ■テクニカル職研修 （上級・中級・準中級・初級） ■新入社員教育 （高等学校・高等専門学校・専門学校卒）
	■新任役職部長研修 ■次世代幹部候補選抜研修 ■既任課長研修 ■新任役職課長研修 ■エキスパート職選択セミナー ■エキスパート職昇級者研修	■次世代リーダー候補選抜研修 ■ビジネススキル研修 ■2～4年目必修講座 ■2年目フォロー研修 ■新入社員教育（大学・大学院卒）	
評価	■期初に上司との面談により目標を設定します。期中に進捗状況についての面談をし、期末には達成状況の自己評価と面談を実施します。 ■上司はプロセス・職務上の行動面を含めて評価します。		■役職者は、期初に上司との面談により目標を設定します。期中に進捗状況についての面談をし、期末には達成状況の自己評価と面談を実施します。 ■役職者以外に関しては、上司と設定した目標の達成に向けてチャレンジします。 ■役職者・非役職者ともに成果・結果だけでなく、取り組み姿勢・行動・役割などを総合的に評価します。
ローテーション	長期間、同じ職務が続かないよう、職場・本人事情を考慮しながら、個々の職務内容の見直しを行います。		
等級（処遇を決定する基準）	■6等級の設定 （上記とは別に高度専門職等級を5等級複線型で設定） ■進級は業績貢献度等に基づく	■7等級の設定 ■進級は業績貢献度等に基づく （一部で試験あり）	■11等級の設定 ■進級は業績貢献度等に基づく （一部で技能資格の取得、試験あり）
給与	等級・評価に基づいて月俸を定めています。		
賞与	グループ連結業績・個人評価を反映する仕組みです。	春季労使交渉により基準となる賞与額が決まり、個人評価を反映する仕組みです。	
退職金	等級・勤続年数・評価に応じたポイント制の仕組みです。		

労使関係の取り組み

方針・基本的な考え方

クボタグループでは、各種法令をはじめ行動憲章、行動基準および社内規則に則り、コンプライアンス遵守を徹底しています。

また、グループ内の定期的な情報共有会議や各拠点への監査を通じて、労務リスクの回避および問題発生時の真因追及と対策を徹底できる体制を構築することにより、『従業員が働きがいを感じ、働きやすい職場と感ずる環境づくり』を推進しています。

・過重労働の防止

クボタでは、ICTを活用した正確な労働時間の管理を推進するとともに、インターバル時間11時間の確保を推奨、有給休暇100%取得に向けた取り組みや、時間単位の休暇、フレックスタイムやテレワークなどを活用した時間・場所にとらわれない働き方を推奨し、過重労働の防止に努めています。

・最低賃金の遵守

クボタでは、地域別・産業別の最低賃金額に一定額を加算した金額を社内での基準とし、それを上回るよう管理しています。

・同一労働同一賃金

ジェンダーによる区分けをせず、従業員一人一人がその能力と意欲を十分に生かした活躍ができるよう、機会均等を図った賃金体系にしています。また、非正規社員については、正規社員と比較し不合理な待遇差のない処遇設定をしています。

・高年齢者等の雇用の安定

クボタでは、働く意欲のある高年齢者が活躍できる環境の整備として、正規社員の定年を65歳とし、また70歳までの継続雇用制度を導入しています。

・児童労働、強制労働の防止

採用時に18歳以上であることを確認し、また労働者の意思に反する強制労働、退職の意思に反する不当な拘束をしません。

労使間の対話

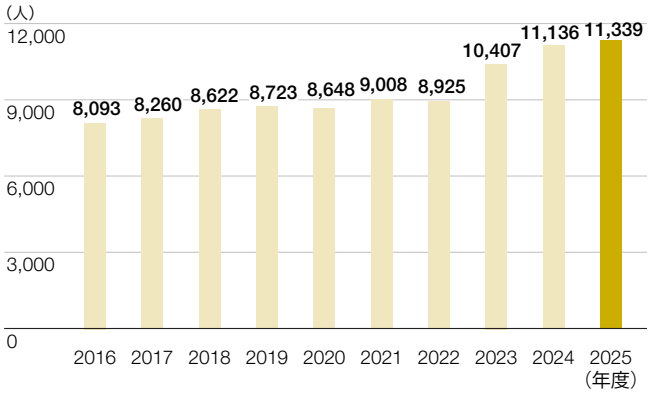
クボタでは、労働組合を従業員の代表と捉え、経営情報の共有化と事前協議を基調とし、長年良好な労使関係を築いています。また、クボタユニオンと締結している労働協約において、この方針の基となる団結権や団体交渉権、その他団体行動に関する完全な権限をもっていることを保障しています。具体的な取り組みとしては、各種労使委員会を設置し、労働時間や労働条件、ダイバーシティなどに関わる労使課題について、誠意をもって協議をしています。

また、当社はユニオンショップ制を採用しているため、管理職を除く従業員の組合加入率は100%となります。

クボタの労働組合の加入状況は右図の通りとなっています。

※ 人数については第79回定期大会開催時のデータに基づいて記載しています。
(2025年6月1日時点の人員データ)

組合員数推移



ワークライフバランスとWell-beingの向上

クボタスマートワークによる自律的な働き方の推進

クボタは従業員の自律的な働き方を推進しています。クボタスマートワークを通じて多様な働き方や効率的な時間配分を可能とし、就業機会の拡大や能力・意欲を存分に発揮できる環境の整備を行うことで、生産性の向上や従業員のパフォーマンス向上・働きがいの向上につなげていきます。

①在宅勤務制度

原則週2回*を上限として自宅および自宅に準ずる場所で勤務することが可能な制度です。

*育児または介護に携わる必要がある従業員は原則週2回の上限対象外、但し出社回数の下限値はありません。

②モバイルワーク

出張経路上で、情報機器を活用し、通常業務を安全かつ適正に行うことができる場所(例：出張移動中の車中や待合室、出張先の顧客オフィス、出張の合間で昼食をとった飲食店、出張時の宿泊先ホテル、出張経路上のシェアードオフィス等)で勤務することが可能な制度です。

③サテライトオフィス

会社が指定したサテライトオフィススペースであれば、個人的事由での勤務を認める制度です。

※ 但し、通勤経路上もしくは在籍事業所よりも自宅から近い場所に限ります。

④スーパーフレックスタイム制

コアタイムがなく、1ヵ月で定められた総労働時間の範囲内で、従業員が日々の始業・終業時刻、労働時間を自ら決めることのできる制度です。その他、遠隔地勤務制度等、従業員が柔軟に働ける制度があります。

年次有給休暇の取得を促進

クボタは、心身の健康管理、長時間労働防止の観点はもちろんのこと、従業員がワークライフバランスを実現し、より一層、働きがいを高めていくためにも、年次有給休暇の取得が大いに効果的であると考えています。

取得促進に向けた推進方針および具体的な促進事項を労使で共有し、労働組合(クボタユニオン)と協力して取得を促進しています。

過去3年間の年次有給休暇の取得日数の実績は以下の通りです。

2023	2024	2025
106.3%	104.4%	104.9%

推進方針

1. 労使による年次有給休暇取得推進活動を実行します。
2. 年次有給休暇を取得しやすい環境を整備します。
3. 「働き方」に対する意識改革を実行していく契機として位置づけます。

具体的促進事項

1. 全社的な取得目標の設定
2. 事業所独自の取り組み継続・強化、取得推進のための啓発活動・情報発信
3. 業務の効率的な進め方について議論・実行、業務の「見える化」・マニュアル化の推進、各職場での取得推進に向けたコミュニケーションの推進

家庭と仕事の両立のための支援制度

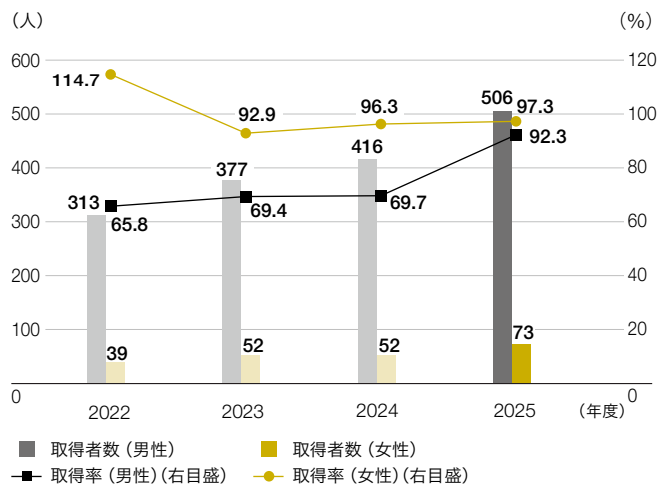
クボタは育児・介護をしながら働く従業員をサポートするために、男女問わずワークライフバランスの整った環境づくりを進めています。2022年度からチャイルドプラン休暇(不妊治療)制度も設立しており、従業員のライフプランを応援し続けます。

育児と仕事の両立

クボタは毎年9月19日を「育休を考える日」とし、全従業員の育児休業取得を奨励しており、その取得率は年々増え続けています。また、一人一人が主体的にキャリア形成を行い、上司と対話する「育休休業者サポートプログラム」では、社内制度や公的制度を積極的に理解し、効果的に制度活用を行うことで、家庭と仕事の両立を実現し、育児休業を取りやすい環境にし、中長期的なキャリア形成を行うことができるよう、サポートしています。

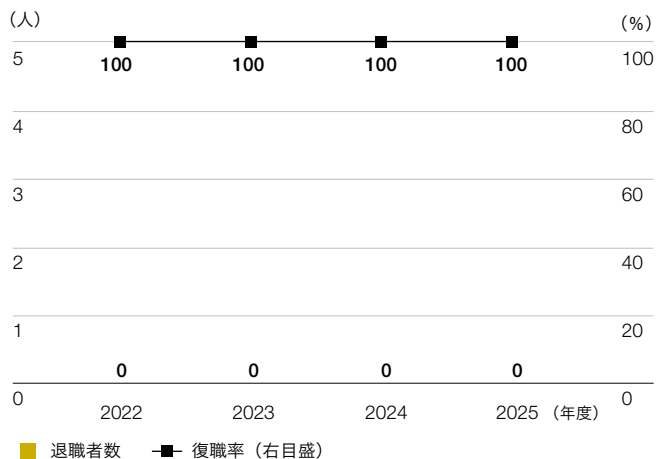
また、育児休業からの復帰の不安を解消するため、育児休業の従業員とその上司が参加できる「育休復帰支援セミナー」をWebサイトで開催し、復帰後も安心してクボタでのキャリアを築ける環境を整えています。一人一人の自分らしい働き方を支援するために、選択肢を広げるための両立支援制度を拡充しています。

育児休業取得者数・率(クボタ単体)



※ 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、育児休業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。

女性育児休業からの復帰率の推移(クボタ単体)



※ 2022年は4月1日～翌年3月31日の期間、2023年以降は1月1日～12月31日の期間で集計しています。

ファミリーサポート休暇

ファミリーサポート休暇は、仕事と家庭の両立を支援するための特別休暇制度です。育児にかかる学業のサポートだけでなく、家族の看護や介護のためにも利用できます。2025年には、小学校6年生までの子どもの育児に関して、理由を問わず取得できる制度へと拡充しました。

企業主導型ベビーシッター券の導入

共働き世帯の増加にともない、育児と仕事を両立する従業員のサポートを目的として、2025年1月からこども家庭庁ベビーシッター券を導入し従業員へ配布を始めました。家庭内でのお世話や、保育施設への送迎に利用することができ、育児の負担を軽減することで、従業員は安心して仕事に集中できるようになっています。

介護と仕事の両立

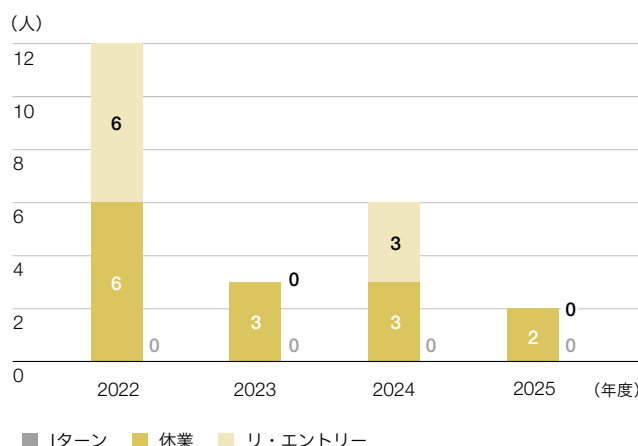
近年高齢化社会が進む、介護と仕事の両立がますます重要になってきています。クボタにおいても、今後、介護に関わる従業員が増加することが予想されるため、介護に関する情報提供や職場環境の整備、仕事と介護の両立に向けた選択肢の提供を始めました。

新たな取り組みの一つはオンラインによる「個別相談窓口の設置」です。外部の有識者を相談員に迎え、月1回従業員からの相談を受けています。また、法改正にともない40歳以上の正規従業員全員に対して、介護セミナーをe-learningで実施しました。併せてアンケートを実施し、介護対象者、潜在的に介護が必要な状況を分析し、これからの施策検討に役立てています。

多様化するライフプランへの対応

このほかにも、クボタでは配偶者転勤（転職）にともなうIターン、休業、リ・エントリー（再入社）の施策を合わせて運用することにより、配偶者の転勤や転職による離職を可能な限り防止し、従業員のリテンションや働き続けるためのモチベーションの維持につなげています。また、不妊治療に対する休暇制度も整備するなど、従業員のライフプランに対して選択肢を幅広く設け応援し続けます。

Iターン・休業・リ・エントリー制度利用者数（クボタ単体）



家庭と仕事の両立のための支援制度一覧

		育児期間							
		妊娠中	出産	保育所			小学校		
		0歳	1歳	1歳半	2歳	小学校1年生	小学校3年生終了	小学校6年生終了	
● 出産・育児	人事制度	母性健康管理規程	●						
		産前産後休業	●						
		産後バビ育休		●					
		妻の出産休暇		●					
		育児休業	●	●					
		育児時間	●						
		短時間勤務	●	●					
		始業・終業時刻の繰上げ繰下げ	●	●					
		所定外労働の免除／深夜業の免除／時間外労働の制限	●	●					
		子の看護等休暇	●	●					
● 社会保険	雇用保険	育児休業給付金	●	●					
	健康保険	出産育児一時金	●	●					
		家族出産育児一時金	●	●					
	出産手当金	●							
● その他	育児休業者復帰サポートプログラム	●	●						
● 介護									
● 人事制度	人事制度	介護休業							
		短期介護休暇							
		A. 短時間勤務／B. フレックスタイム制／C. 始業・終業時刻の繰上げ繰下げ							
		深夜業の免除							
		時間外労働の制限							
		介護休業期間（3ヵ月、複数回休業取得の場合は93日が上限）							
● 社会保険	雇用保険	介護休業給付金							
	人事制度	ファミリーサポート休暇							
		チャイルドプラン休暇	●	●					
	その他	カフェテリアプラン							
● その他	その他	企業主導型ベビーシッター券							

障がい者雇用関連の取り組み

2025年1月、クボタグループの特例子会社であったクボタワークス株式会社とクボタサンベジファーム株式会社の2社を合併し、クボタインクルージョンワークス株式会社を新会社として設立しました。

2社を合併することでシナジーを発揮し、障がい者の雇用のさらなる推進を図るとともに、人財の交流・育成や職域の拡大に取り組んでいきます。

「自立支援」をめざした障がい者雇用

クボタインクルージョンワークス(株)のクリーンサービス部・オフィスサポート部・サンベジ部では、現在290人を超える障がい者が活躍しています。クボタグループの各拠点で業務を展開しており、拠点数も増加しています。雇用創出に向けてはグループ各社と協力し製造現場でのマスクフィットテストなどの業務開拓を積極的に進めています。



障がい者の活躍と能力発揮に向けた環境づくり

社内で研修制度や昇格制度を導入しており、アビリンピックやビルクリーニング技能士への挑戦も推奨しています。

アビリンピックについては、2025年度に全国大会で2人が入賞するなど、これまで地区大会や全国大会において入賞実績があります。

サポート体制についても障がい者5人に対して指導員1人の配置を基準としており、一人一人が安心して能力を発揮できる環境づくりを推進しています。



地域の共生やつながりにも寄与

クボタサンベジファームかなん農場では、「地域との共生」や「遊休農地の活用」をめざし、水耕栽培による安心・安全な野菜づくりに取り組んでいます。収穫した野菜は社内食堂での利用や社内販売、さらに大阪府下のスーパーマーケットでの販売を実施しており、地域社会とのつながりに寄与しています。

今後も障がい者の活躍促進と事業拡大を通じ、法定雇用率の達成並びに地域社会との共生をめざしていきます。

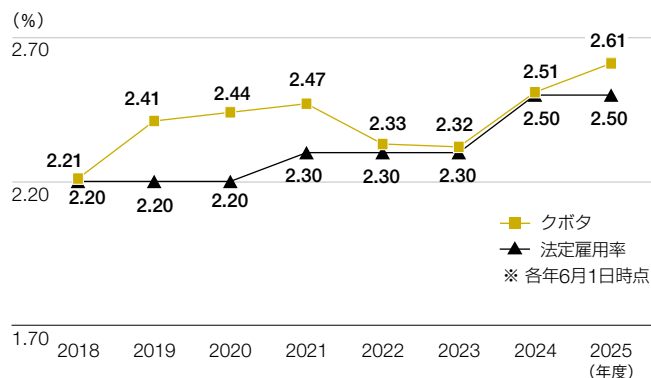


障がい者雇用率の推移

クボタグループでは、特例子会社*クボタインクルージョンワークス(株)を中心に「自立支援」をめざした障がい者雇用に取り組んでいます(2025年6月1日時点: 算定基礎人数27,061人、雇用率算定障がい者数706.5人)。引き続き障がい者の活躍促進と事業拡大を通じ、法定雇用率の達成並びに地域社会との共生をめざしていきます。

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

障がい者雇用率の推移(関係会社特例制度のグループ適用による算定)

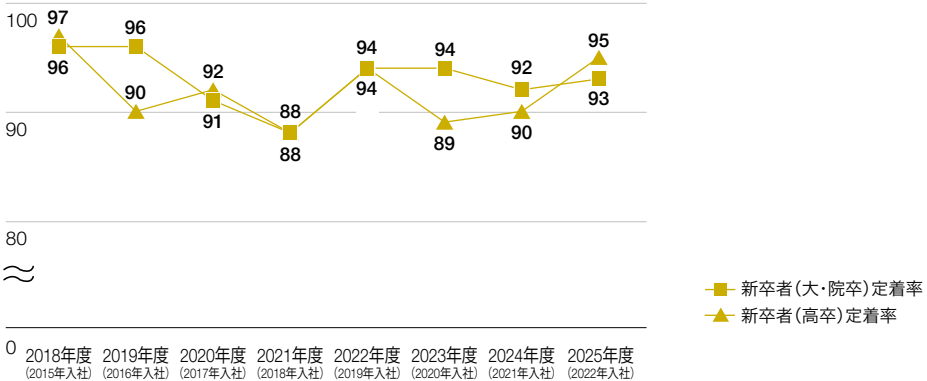


新規入社者に対する定着の取り組み

毎年、多くの新卒者(大・院卒、高卒)およびキャリア採用者が入社しています。

ともに配属前の研修や配属後のフォローを充実させることで、定着、活躍できる環境づくりを推進しています。2年目フォロー研修では、より前向きに成長していくためのマインドづくりとしてレジリエンスについて学ぶだけでなく、人事部担当者による個人面談を実施することで、配属後の様子や状況の確認を行っています。

新卒定着率*の推移(クボタ単体) *入社後3年経過時の定着率(%)



従業員の状況

従業員数の内訳

	2022	2023	2024	2025
単体従業員数	12,474人	14,638人	15,472人	15,896人
うち男性	11,159人	13,064人	13,760人	14,105人
うち女性	1,315人	1,574人	1,712人	1,791人
連結従業員数	50,352人	52,608人	52,094人	52,503人
うち男性	43,427人	45,117人	45,143人	44,685人
うち女性	6,925人	7,491人	6,951人	7,818人

新卒、キャリア採用の状況

長期ビジョンの実現に向けて、既存事業の拡充に加え、新たな製品・ソリューションをグローバルに提供しており、特に先進的なR&D分野(自動運転、電動化、カーボンニュートラル対応など)や海外事業分野で活躍できる人財の採用に注力しています。

新卒採用においては、学生のキャリア意識の高まりなど、採用環境が変化してきており、これらの変化をふまえながら、学生の描くキャリアとクボタのミッションが結びつく採用をめざしています。特に職種を意識している学生には、初期配属時の職種を確定した「職種別採用」を実施しているほか、採用直結型インターンシップも取り入れ、入社後のモチベーション向上、パフォーマンス発揮につなげています。

キャリア採用においては、長期ビジョン実現のため、これまでのクボタにない知見をもった人財を求めています。クボタの事業領域である食料・水・環境分野での課題解決に共感する方が、これまで培ってきた専門性や経験を各部門で存分に発揮できるよう支援しています。

従来のエージェント経由での採用に加え、リファラル採用など多様な採用手法により、積極的に推進しています。

クボタの過去3年間の採用実績は以下の通りです。

		合計	年齢別内訳			採用方法別内訳		
			18～29歳	30～39歳	40歳以上	新卒採用	キャリア採用	
							総合職・現業職	総合職・現業職
2023	男性	912	573	269	70	440	49	423
	女性	136	111	17	8	86	2	48
	合計	1,048	684	286	78	526	51	471
2024	男性	901	591	243	67	450	48	403
	女性	146	113	23	10	87	3	56
	合計	1,047	704	266	77	537	51	459
2025	男性	634	479	133	22	401	5	228
	女性	125	100	18	7	89	1	35
	合計	759	579	151	29	490	6	263

離職率

	2021	2022	2023	2024	2025
全従業員に占める離職率	1.55%	1.26%	1.65%	1.64%	1.66%
男性	1.47%	1.13%	1.54%	1.56%	1.62%
女性	2.23%	2.35%	2.50%	2.23%	1.93%
管理職	1.17%	1.43%	1.62%	1.35%	1.36%
非管理職	1.68%	1.20%	1.66%	1.72%	1.75%
全従業員に占める自主退職率* （自己都合による退職）	1.02%	0.88%	1.24%	1.29%	1.26%
男性	0.94%	0.73%	1.11%	1.21%	1.22%
女性	1.74%	2.05%	2.31%	1.87%	1.54%
管理職	0.17%	0.37%	0.64%	0.78%	0.79%
非管理職	1.31%	1.04%	1.42%	1.44%	1.41%

* 自主退職率：定年退職、選択定年退職を除く

従業員1人あたりの研修時間・費用

	2023	2024	2025
研修総時間(年間)	522,377時間	663,684時間	651,293時間
平均研修時間	37時間	45時間	42時間
年間研修費用	166,000円	171,000円	166,000円

男女の賃金差異

労働者の男女の賃金の差異

全労働者	正規雇用労働者	非正規雇用労働者
81.1%	80.5%	79.5%

※ 男性の賃金を100とした場合の女性の賃金の割合を示しています。

【労働者の男女の賃金の差異の補足説明】

- ①正規雇用労働者については、等級制度並びに賃金体系は一律であるため、同一の等級における男女の賃金の差異はありません。男女の賃金の差異は、管理職層における男性の比率が女性と比べ高いことに加え、女性の年齢構成において、若年層、特に20歳代の割合が男性と比べて高いことに起因しています。
- ②非正規雇用労働者については、賃金水準が高く男性比率が高い特定の契約労働者が含まれていることが要因となっており、男女による差異は設けていません。

Chapter 2 ESG 報告

4 ガバナンス

経営環境への迅速な対応や、経営の透明性を向上させるため、コーポレートガバナンス体制の強化に取り組んでいます。また、企業価値向上のためにリスクマネジメント体制や内部統制システムを構築し、事業活動のなかで継続的に地道な改善を行うことで、法令遵守の徹底はもちろん、事業継続リスクの低減を図っています。

- 183 コーポレートガバナンス
- 191 リスクマネジメント
- 193 コンプライアンス
- 202 情報セキュリティ
- 204 企業理念

〈当該項目に関連するSDGs〉

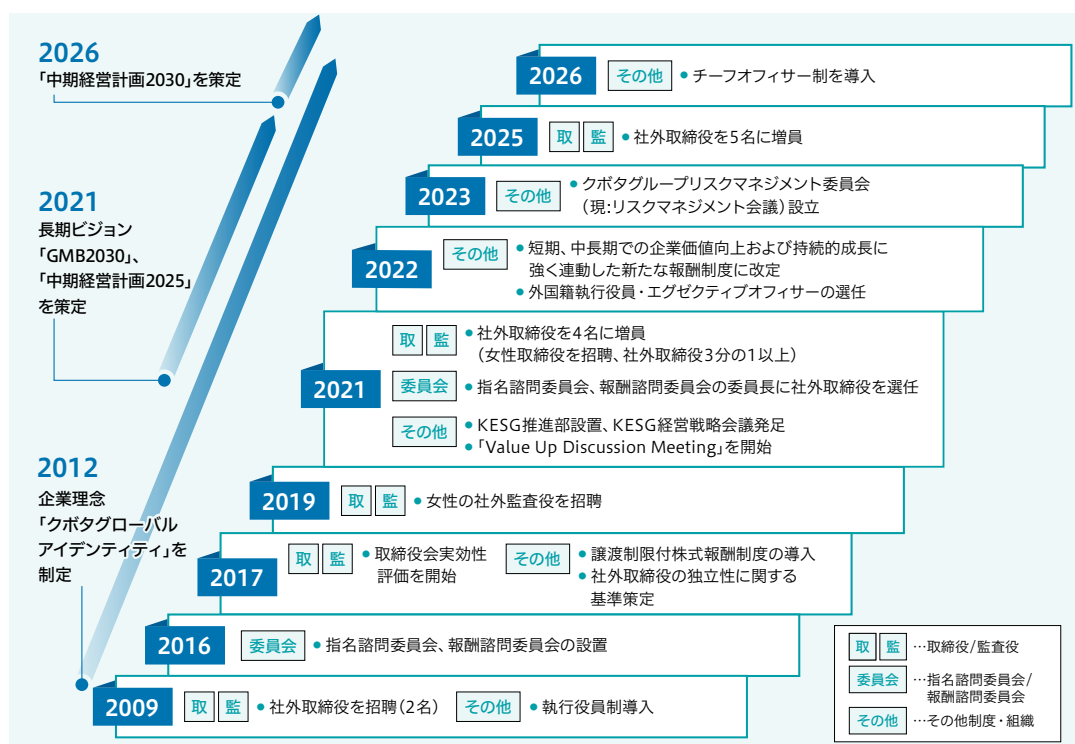


コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスに関する基本方針

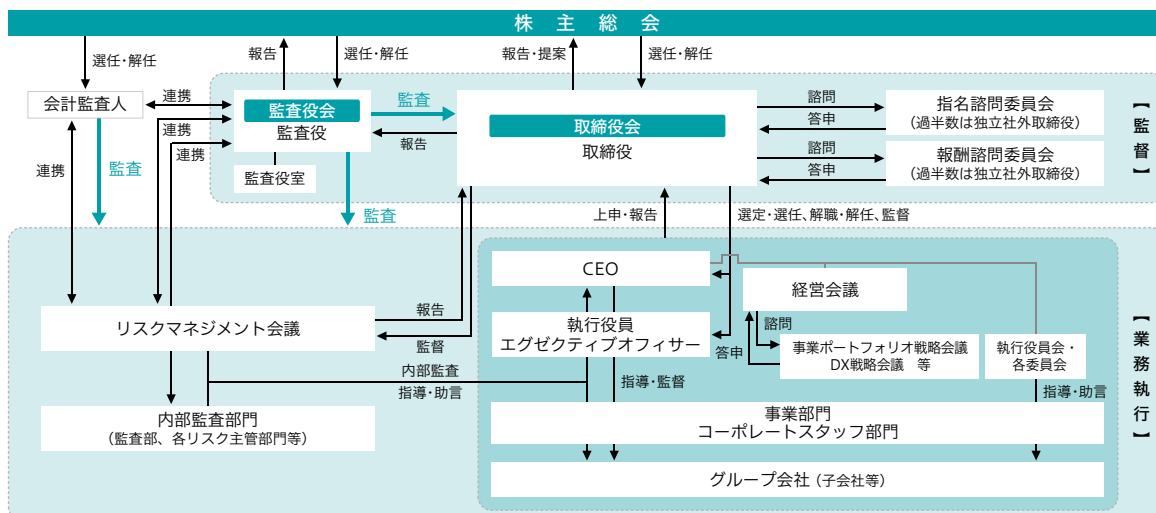
当社は「豊かな社会と自然の循環にコミットする“命を支えるプラットフォーマー”」となることを長期ビジョンとして掲げ、持続的な企業価値の向上に取り組んでいます。この長期ビジョンを実現するため、当社は中期経営計画2030を策定し、その達成に向けて、経営の健全性、効率性、透明性をより向上させるべく、コーポレート・ガバナンスのさらなる強化に向けて取り組みを進めています。

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

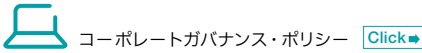
コーポレートガバナンス体制図 (2026年1月1日現在)



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。



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、2025年度は14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。

2025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、コンプライアンス、役員人事(取締役・監査役・執行役員・エグゼクティブオフィサー)、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、2025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10拠点、国内子・持分法適用会社8社、海外子会社32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」)を定期的に開催しています。VUDMは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。

2025年度はVUDMを6回開催し、2026年からの中期経営計画の策定に向けた重要テーマに焦点を当てました。

具体的には、社外取締役の意見を反映し、まず事業戦略上重要な北米のビジネスモデルについて取締役・監査役が理解を深め、そのうえで中長期的な機械事業および水環境事業の戦略、研究開発の全体戦略について議論しました。また、併せて中期経営計画における財務目標についても、資本コストを上回る収益性を確保し、株価や投資家の期待に応える経営の重要性をふまえて議論しました。こうした議論を通じて、VUDMでの意見を執行部門が中期経営計画案に落とし込み、再度VUDMで議論するといった過程を積み重ね、取締役会での審議・決議を経て、2026年2月に公表した中期経営計画の策定につながっています。

指名諮問委員会・報酬諮問委員会

取締役会の諮問機関として任意の指名諮問委員会および報酬諮問委員会を設置しています。両委員会は独立した客観的な視点を取り入れるため、構成メンバーの過半数を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(2026年3月19日現在)

地 位	氏 名	指名諮問委員会		報酬諮問委員会	
		委員	2025年度出席状況	委員	2025年度出席状況
社外取締役	新宅 祐太郎	● (委員長)	8回/8回(100%)	● (委員長)	5回/5回(100%)
社外取締役	荒金 久美	●	8回/8回(100%)	●	5回/5回(100%)
社外取締役	川名 浩一	●	8回/8回(100%)	●	5回/5回(100%)
社外取締役	古澤 ゆり	●	7回/7回(100%)	●	3回/3回(100%)
社外取締役	山下 良則	●	7回/7回(100%)	●	2回/3回(67%)
代表取締役会長	北尾 裕一	●	8回/8回(100%)	●	—
代表取締役社長 CEO	花田 晋吾	●	7回/7回(100%)	●	5回/5回(100%)
社外監査役	山田 雄一	▲ (オブザーバー)	—	▲ (オブザーバー)	5回/5回(100%)

(注記)
(1) 出席状況は、2026年3月19日現在の委員およびオブザーバーの2025年度における各委員会への出席状況です。
(2) 古澤ゆりおよび山下良則の各氏の出席状況は、2025年3月21日の第135回定時株主総会開催をもって社外取締役に選任され就任した後に開催された指名諮問委員会および報酬諮問委員会のみを対象としています。
(3) 花田晋吾氏の指名諮問委員会の出席状況は、2025年3月21日付で委員に就任した後に開催された指名諮問委員会のみを対象としています。
(4) 2026年3月19日に北尾裕一氏は報酬諮問委員に、山田雄一氏は指名諮問委員会オブザーバーにそれぞれ就任しています。

指名諮問委員会

指名諮問委員会は、取締役候補者の選任、特任顧問の選任について審議することを目的に2025年度は8回開催し、経営層のサクセッションプランニング、スキルマトリックスを活用した取締役会の構成等について議論を進めました。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

2025年2月	2025年度指名諮問委員会の年間議題、2024年度社長の評価、2025年度社長の目標設定についての審議
2025年5月	経営体制改革、経営層のサクセッションプランニングについての審議
2025年6月	経営体制改革についての審議
2025年7月	経営層のサクセッションプランニング、取締役候補者についての審議
2025年9月	経営層のサクセッションプランニング、取締役候補者についての審議
2025年10月 (2回開催)	経営層のサクセッションプランニング、取締役候補者についての審議
2025年12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2025年度は5回開催しました。現行の報酬制度では、長期ビジョン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

2025年2月 (2回開催)	2024年度年次賞与についての審議、2025年度各評価指標の目標値設定についての審議
2025年10月	報酬ベンチマークにおける比較企業群の選定、2026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
2025年11月	2026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
2025年12月	2026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

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「経営会議」を設けています。経営会議は、長期ビジョンの実現に向けて中期経営計画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
		長期ビジョンに関連する重点項目						経営の基盤となる項目				
		KPS (製造)/ 品質管理	グローバル 経営	イノベー ション/ 研究開発/ DX	E 環境課題の 解決	S 社会への貢献/ ステーク ホルダーの 共感と参画	G ガバナンスの 構築	財務/会計	法務/ コンプライ アンス			
北尾 裕一	代表取締役会長		●	●		●					14/14 (100%)	—
花田 晋吾	代表取締役社長 C E O		●		●	●					14/14 (100%)	—
市川 信繁	取締役専務執行役員 C T O	●	●	●							—	—
東 隆尚	取締役専務執行役員 C M O	●	●		●						—	—
近藤 渉	取 締 役 専 務 執 行 役 員					●	●		●		—	—
新宅 祐太郎	社 外 取 締 役		●			●		●		●	14/14 (100%)	—
荒金 久美	社 外 取 締 役	●		●		●				●	14/14 (100%)	—
川名 浩一	社 外 取 締 役		●		●		●			●	14/14 (100%)	—
古澤 ゆり	社 外 取 締 役					●	●		●		14/14 (100%)	4/4 (100%)
山下 良則	社 外 取 締 役		●	●			●			●	10/11 (91%)	—
常松 正志	常 勤 監 査 役				●			●	●		14/14 (100%)	16/16 (100%)
伊藤 和司	常 勤 監 査 役						●	●	●		14/14 (100%)	16/16 (100%)
森 秀樹	常 勤 監 査 役		●				●		●		—	—
山田 雄一	社 外 監 査 役						●	●	●		14/14 (100%)	16/16 (100%)
木村 圭二郎	社 外 監 査 役		●				●		●		14/14 (100%)	16/16 (100%)
井野 勢津子	社 外 監 査 役		●	●				●		●	11/11 (100%)	12/12 (100%)

(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) 2025年度(2025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) 2026年3月19日に市川信繁・東隆尚・近藤渉氏は社内取締役、森秀樹氏は常勤監査役にそれぞれ就任しています。

(4) 古澤ゆり氏の取締役会出席状況は、2025年3月21日の社外監査役退任までの取締役会および監査役会ならびに2025年3月21日の社外取締役就任後に開催された取締役会を含んでいます。

(5) 山下良則氏の取締役会出席状況は、2025年3月21日の就任後に開催された取締役会のみを対象としています。

(6) 井野勢津子氏の出席状況は、2025年3月21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。

取締役および監査役

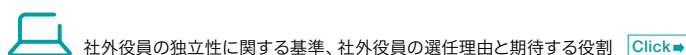
取締役候補者の選任方針

「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CEOの評価と後継者の育成

社長CEOの評価について

社長CEO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、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社長CEOが出席し、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。

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関する取り組みや経営層候補人財の育成等を内容としています。

指名諮問委員会での社長CEOの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CEO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、後継者候補の特定を進めています。

〈後継者候補層の育成〉

社長CEO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、執行役員会を定期的に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・ガバナ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。

〈後継者候補層の評価〉

社長CEO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CEO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関する取り組みや後継者候補の育成状況等を内容としています。

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、事業年度終了後に取締役会の実効性評価を毎年実施しています。2025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(2025年12月)

当社は実効性評価プロセスの妥当性を確認・検証するため、3年に1回を目安として第三者を起用して評価を実施することとしており、2025年度は第三者を起用し、取締役会で審議の上、以下②～④の評価方法・プロセスで2025年度の実効性評価を実施しました。

② アンケート(2025年12月～2026年1月)

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

③ 第三者によるインタビュー(2026年1月)

上記アンケート結果をもとに、評価、課題、実効性向上に向けたアクションの方向性などについて、取締役および監査役に対し、第三者によるインタビューを実施しました。

④ 取締役会での議論(2026年3月)

2026年3月に開催した取締役会において、第三者より評価結果を報告し、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。

2. 評価の結果

評価の結果、企業価値向上に向けて取締役会のめざす姿について認識が揃っているとともに、当社らしい取り組みがバランスよく機能しており、取締役会の実効性は以下の通り確保されていることが確認されました。

- VUDMを活用した成長戦略に関する討議の継続
- 独立社外取締役の継続的な高いコミットメント
- 自由闊達な議論を促す議長のもとで醸成されているボードカルチャー
- 強固な体制を備えた監査役会

▶ 2024年度の実効性評価から抽出された主な課題に対する2025年度の取り組みについての第三者の評価結果は以下の通りです。

2024年度の主な課題	2025年度の取り組みへの第三者の評価結果
中長期視点での経営戦略の議論の充実	・VUDMの活用等により議論は以前よりも充実している。 ・企業価値向上に資する戦略議論や、そのための計画的なアジェンダ設定については改善の余地がある。
社内・社外役員間の情報格差の縮小	・VUDM等を通じ、社外役員による事業理解は一層進展している。 ・社外役員が期待する目線・情報について、執行側が更に理解を深める必要がある。
指名諮問委員会の機能強化	・経営層のサクセッションのプロセスにおいて、客観性を確保した取り組みが確認された。 ・今後の経営層候補のサクセッションプランニングにおいて、指名諮問委員会としての監督の実効性を高める余地がある。

3. 課題とアクションプラン

2025年度実効性評価の結果抽出された主な課題および2026年度のアクションプランについては、当社Webサイトをご覧ください。



取締役会実効性評価：課題とアクションプラン [Click▶](#)

役員のトレーニング

社外取締役・社外監査役には、就任時に企業理念・経営戦略・事業ポートフォリオ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。2025年度は、トラクタやエンジンの生産拠点である筑波工場を視察しました。取締役会で議題に挙がってきた投資案件やモノづくりの現場を実際に視察することで、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、執行役員会を定期的に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・ガバナ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▶](#)

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の実現に向けて中期経営計画2030を策定し、2026年から2030年までの5年間で“Focus & Breakthrough”期間と位置づけ、経営の質的改善を実行しています。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、取締役の報酬等に関する基本原則を以下の通り定めています。

基本原則	
(1)報酬の目的は、社内取締役に対し、GMBをめざす企業としての社会的責任を果たしながら持続的成長を主導することを促すこととする。	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。
- 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に	(2)報酬の目的を達するうえで、報酬制度の運営にあたっては透明性と客観性を確保する。 - 報酬の方針の策定・運用に関する決定は、独立社外取締役が過半数を占める報酬諮問委員会による審議を経て取締役会決議によるものとする。 - 株主への説明責任を的確に果たすため、法令上求められる範囲にとどまらず、株主の理解および株主との対話を促進する開示を行う。

役員報酬制度の概要

(1)報酬体系	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CEO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CEO以外の執行役員を兼務する社内取締役に	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。

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〕 - 代表取締役社長CEOおよび執行役員を兼務する社内取締役に、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、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CEO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。
※ 代表取締役会長については、基本報酬、年次賞与、譲渡制限付き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。

(2)報酬水準

社内取締役の報酬水準は、GMB企業に相応しい報酬上の競争力を適切に確保できるよう、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CEO：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)

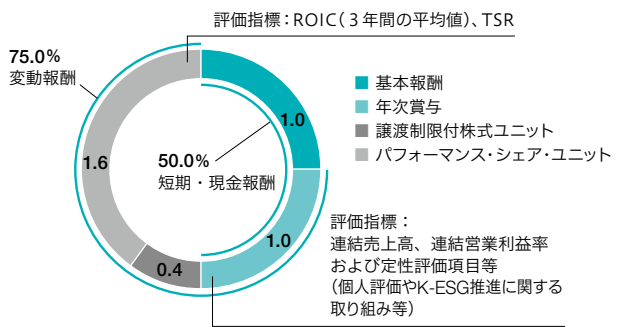
取締役に対して付与される譲渡制限付株式ユニットおよびパフォーマンス・シェア・ユニットを対象に、報酬の返還条項を設けています。不正な行為等が生じた場合には、株式の一部または全部について、返還請求等を行うことができます。返還請求等の決定およびその内容

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CEO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	324	237	146	32
社内監査役	3	137	—	—	—
社外取締役	6	98	—	—	—
社外監査役	4	55	—	—	—

※ 上記には、2025年3月21日開催の第135回定時株主総会終結の時をもって退任した社外監査役1名及び社外取締役1名が含まれております。

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	3兆189億円	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 12.2%	8.8%	65%
			基準値 10.2%		
			下限値 8.2%		
	K-ESG評価*2		—	—	109%
個人評価*3	—	—	—		
パフォーマンス・シェア・ユニット	ROIC*4	上限値 7.22%	5.09%	79%	
		基準値 5.72%			
		下限値 4.22%			

*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、支給係数は109%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、その評価結果を報酬諮問委員会において確認し、取締役会で決定しています。

*4 ROIC(親会社の所有者に帰属する当期利益÷投下資本)は2023年度から2025年度の各年実績の平均値を実績としています。

リスクマネジメント

リスクマネジメントの基本方針

クボタグループでは企業価値向上のために、経営に重大な影響を与えるリスクに係るマネジメント体制を構築しています。具体的には、各リスクを管理している主管部門がリスクを適切に認識したうえで管理するための規定として「リスク管理規程」を定め、これを基に必要な推進事項を立案・実施するとともに、事業部門への監査を行うことによりその実効性を確認しています。

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

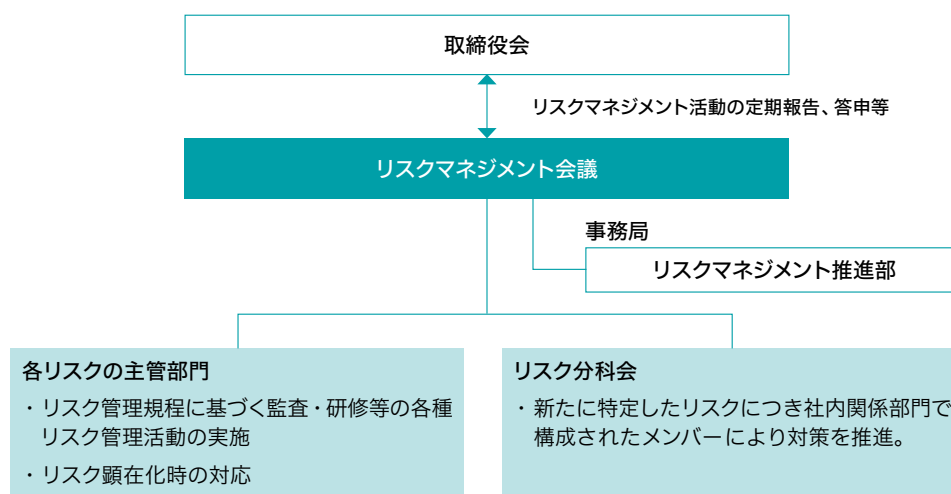
リスクマネジメント体制

クボタグループのリスク管理に関する重点方針や仕組みに関する企画・立案および伝達、各リスクに係る活動結果および活動方針の確認・承認等を行うために、CEOを議長とする「リスクマネジメント会議」を設置しています。

本会議では、既存の内部統制に係るリスクマネジメントを継続するとともに、経営に重大な影響を与える新たなリスクについても適切に把握し、対策に取り組んでいます。

具体的には、定期的にクボタグループに係るリスクアセスメントを行い、委員会でリスク評価を行ったうえで優先的に対策すべき新たなリスクを決定します。そのうえで委員会傘下の分科会で対策を実施します。対策状況は委員会に定期的に報告し、委員会はそのモニタリングを行うほか、必要な指示を行っています。

これらリスクマネジメントプロセスを含む本会議での審議内容は定期的に取り締役に報告され、取締役会がレビューしています。



リスクアセスメント概要

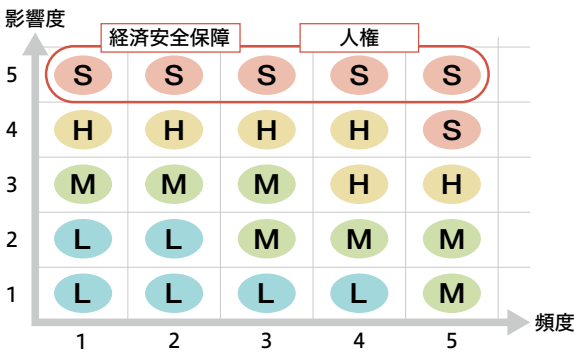
2022年11～12月にかけてクボタの部門長以上の役職者(全役員を含む)を対象にリスクアンケートを実施しました。

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

特に影響度が大きいリスクに関してはあらためて社内関係部門へのヒアリング等を行い、リスク管理規程・関連規則等に基づくリスク管理活動の状況について確認・検証しました。その結果をふまえて、経済安全保障および人権デューディリジェンスを新たに取り組むべきリスクと決定し、対策を推進しています。

事業環境の変化等に適切に対応するために、今後も定期的にリスクアセスメントを実施したうえで、対応すべきリスクの見直しを行う予定です。

リスクマトリクス



※ 表中の文字は想定するリスクの度合いを示しています。

S (Severe): 最重要リスク
H (High): 高リスク
M (Medium): 中リスク
L (Low): 低リスク

リスク対策

経済安全保障

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

特に影響が大きいと想定されるサプライチェーンに関しては社内関連部門が協働して複数拠点調達をはじめとした対策を進め、リスク耐性の強靱化を推進しています。また、その他、従業員安全確保・情報セキュリティ・安全保障貿易等の関連テーマについても現状の対策・管理体制のさらなる拡充を推進しています。

人権デューディリジェンス

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

当社グループでは社内ワークショップによるリスクアセスメント結果をふまえて、クボタ本社およびグループ会社の取引先に対する人権アンケートを実施するとともに取引先を訪問し、人権課題の共有に向けたエンゲージメント活動を行いました。この取り組みは今後も継続する予定です。

また、社内の外国人技能実習生・特定技能へのアンケートおよび詳細確認のためのインタビューを実施しました。

コンプライアンス

コンプライアンス推進の基本方針

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

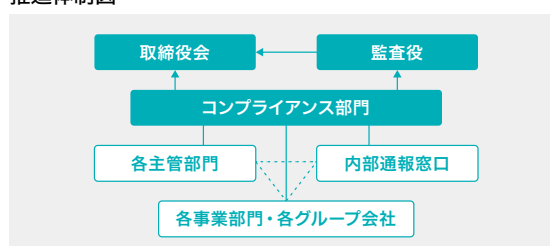
また、お客様などのステークホルダーから信頼、信用をいただき社会に貢献するためには、うそや偽りのない「正直で誠実な仕事」が大切です。この点では、創業者が大切にしていた言葉「誠実と徳義を重んずること」を企業風土とすることに努めています。法令などのルールを守ることはもちろんですが、「誠実と徳義*」は、現在のコンプライアンス時代にも通じる、企業活動の基礎となると考えています。

* 徳義とは、道徳として守るべき義務のこと。

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

【参考】久保田権四郎翁「実業道を語る」
(1937年3月8日ラジオ放送講演より)
…第一に、自ら励み、辛抱強く努力すること
第二に、**誠実であって徳義を重んずること**
第三に、心身を鍛錬すること

推進体制図



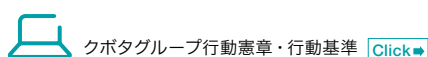
クボタグループ行動憲章・行動基準

行動規範「クボタグループ行動憲章・行動基準」と企業理念「クボタグループアイデンティティ」については、入社時に、海外も含めクボタグループで働く従業員に説明しています。

また、啓発・浸透のための各種ツールも用意し、コンプライアンスや企業理念に関するマインドの醸成を図っています。

クボタグループ行動憲章・行動基準(項目)

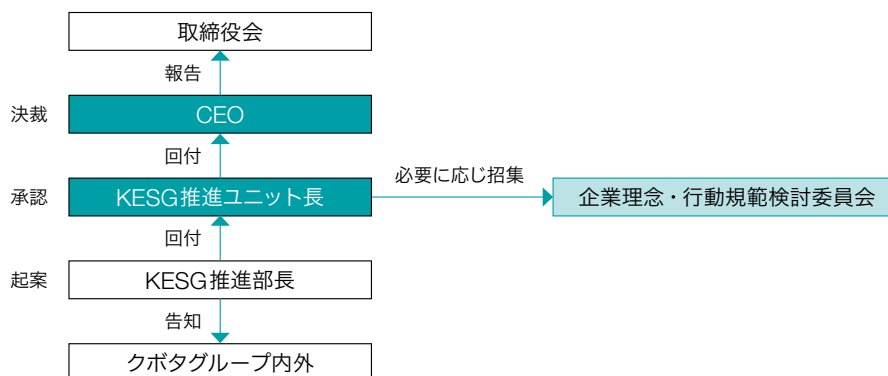
- | | |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> お客様の満足 <ol style="list-style-type: none"> 製品安全と優れた品質 お客様のご要望・ご不満への対応 適切な広告・表示 法令遵守と倫理に基づいた企業活動 <ol style="list-style-type: none"> 法令遵守と企業倫理は企業活動の基本条件 各国・各地域の法令と国際ルールの遵守 不正行為の早期発見と未然防止 競争関係法令の遵守 輸出入関係法令の遵守 政治・行政への対応 接待・贈答・贈与 公正で透明な取引 社内ルールの遵守 会社の正当な利益に反する行為の禁止 会社資産の保全 知的財産の尊重と活用 機密情報の管理 電子情報のセキュリティ | <ol style="list-style-type: none"> 人権の尊重 <ol style="list-style-type: none"> 人権の尊重 ハラスメントの禁止 個人情報の保護 安全で成長と働きがいを感じられる職場の形成 <ol style="list-style-type: none"> 安全衛生・健康管理の徹底 一人ひとりが成長と働きがいを感じられる職場の形成 地球環境・地域環境の保全 <ol style="list-style-type: none"> すべての企業活動における環境保全への取り組み 地球環境保全への取り組み 地域社会との共生を図る環境保全への取り組み 自主的、計画的な環境保全への取り組み 国際社会・地域社会との共生 <ol style="list-style-type: none"> 各国・各地域の文化・習慣の尊重 反社会的勢力との関係遮断 社会への貢献 安全運転の徹底 経営の透明性の向上と説明責任の履行 <ol style="list-style-type: none"> 企業情報の適時・適切な開示 適正な会計・税務処理 内部監査の重視 インサイダー取引の禁止 |
|--|---|



※ クボタグループ行動憲章・行動基準は、当社を取り巻く国内外の社会経済情勢の変化や法令等の変更をふまえ、都度見直しを行っています。2026年1月付で、長期ビジョンおよびK-ESG経営、現在の社会環境の変化をふまえ、一部改定を行っています。

行動憲章・行動基準の管理体制

行動憲章・行動基準の浸透・定着についてはKESG推進部がその推進実務を担当しています。また、改廃が必要となる場合には同部が起案し、KESG推進ユニット長の承認を得て、CEOが決裁し取締役会に報告します。また、行動憲章・行動基準の改廃に際して、必要に応じて企業理念・行動規範検討委員会を招集します。また、当社を取り巻く国内外の社会経済情勢の変化を反映させたものにするため、毎年、行動憲章・行動基準の有効性・妥当性を検証しています。



教育・啓発

「クボタグループ行動基準ガイド」

「クボタグループ行動憲章・行動基準」を、イラスト・解説入りでわかりやすく記載したもの。企業理念「クボタグローバルアイデンティティ」「クボタグループ行動憲章・行動基準」と併せ、一冊の統合冊子にまとめ、2026年1月に改定を行い、国内クボタグループの全従業員に配付しています。

「こんぶらサポート便」

身近なコンプライアンス上の問題を、イラスト入り・Q&A方式で考えるもの。毎月メールにて配信。

浸透・定着には、ポケットカードなどの有効なツールを制作し、社内イントラネットへの掲載等の効果的なメディア選択・利用を行っています。こんぶらサポート便は、海外グループ会社にも展開しています。

遵守状況の調査

毎年、「企業理念と経営方針に関する浸透度調査」のなかで、理解・行動のレベルを確認しています。2025年は、「共感している・行動に移している」「理解している」を合わせた数値は、66%でした。

コンプライアンス意識調査

これまでクボタグループではK-ESG経営推進状況の定点確認を目的にK-ESG意識調査を実施してきました。現在、クボタグループでは、K-ESG経営のマテリアリティとして「リスクマネジメントの強化」を掲げています。これを受けて、コンプライアンスに係るリスクの把握により重点を置くため、2024年度より隔年でコンプライアンスに関わる新たな調査(コンプライアンス意識調査)を実施しています。次回は2026年度に実施する予定です。

【2024年度の調査概要】

■内容

- ①コンプライアンスに係るリスクの把握・意識浸透度の測定
- ②自由回答での率直な現場の意見の収集・分析による施策の探索

■形式

設問内容44問(選択式43問、自由意見1問)

■対象者

- ・クボタの正規従業員／シニア社員(海外駐在員を含む)
- ・国内関連会社の正規従業員
- ・農業機械販売会社(連結)の正規従業員

※2024年度は計23,430名を対象に調査を実施し、うち有効回答者数は計22,540名でした(回答率96.2%)。

【2024年度調査結果例】

設問例	←肯定的回答	→否定的回答
あなたの職場では、不正や不祥事などコンプライアンスの問題があった時に、指摘しにくい職場風土があると思いますか。	18.2% 36.9% 22.1% 16.1% 5.4% 思わない 思う	
あなたは、業務を遂行するうえでほかに手段がなければ、少しぐらいコンプライアンスに反する行動をしてもやむを得ないと思いますか。	53.5% 25.5% 12.6% 5.9% 1.8% 思わない 思う	
あなたは、職場の不正や不祥事を相談・通報したら、不当な扱いを受けると思いますか。	14.6% 24.4% 27.5% 20.9% 10.1% 思わない 思う	
あなたの職場は、言うべきことが言える「風通しの良い職場」であると思いますか。	20.0% 43.6% 21.3% 10.1% 4.7% 思う 思わない	

※上記グラフでは「該当しない」「わからない」の回答率を表示していませんので各項の回答率の合計が100%にならない場合があります。

内部統制システム

クボタグループの内部統制システムは、業務を遂行するうえで守るべきルールを明確に定め、このルール通りに業務が運営されているかチェックする仕組みです。このシステムは、ルールに基づいて業務を遂行する「業務運営」と、経営上重大なリスクを管理する「リスク管理」から構成されています。

「業務運営」とは、業務を運営するための基本事項を「業務規則」で定め、各部門は業務規則に基づき日常のチェックを行い、業務を運営することです。「業務規則」には共通的な業務規則（基本規則）と機能別業務規則があります。

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

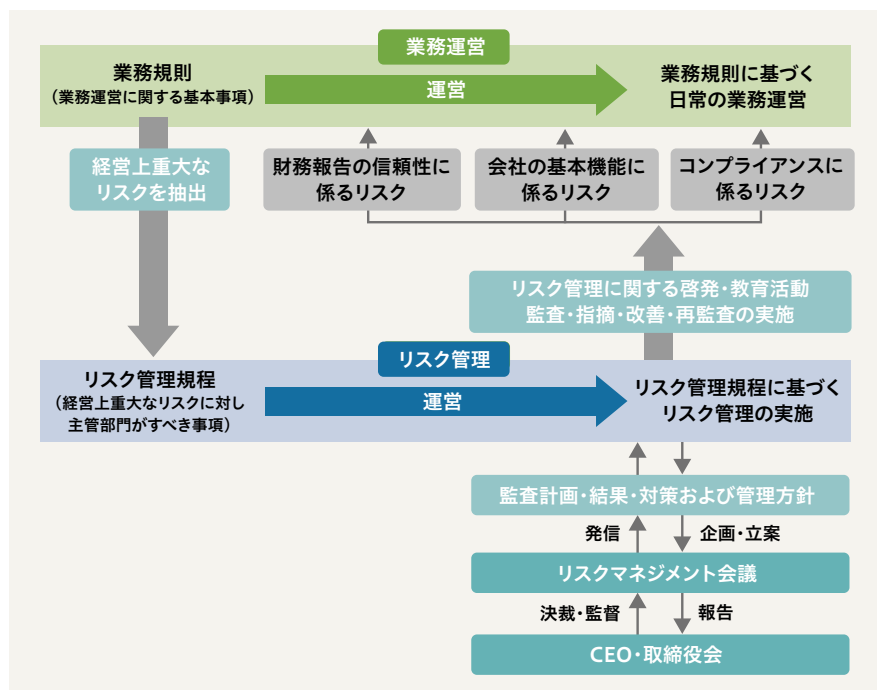
内部統制システムの概要（内部統制体制）

内部統制システムのなかで、クボタの経営上の重大なリスクを次の3つに分類しています。

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

これらのリスクを回避するために、クボタグループではCOSOフレームワークを参考にした内部統制システムを構築しています。担当する主管部門は、推進事項の実施と事業部門への監査を行い、その結果および次年度の対策をCEOおよび取締役会に報告することにより、リスク管理のPDCAサイクルを回しています。

内部統制システムの概要



内部統制システムの運営活動(リスク管理活動)

クボタでは、事業活動の一環と位置づけてリスク管理活動に取り組んでいます。「リスク管理活動は事業活動の根幹である」という認識のもと、財務報告の信頼性に関するリスクなど、全社共通のリスクを洗い出し、「不備があれば直ちに修正する」という地道な改善を継続して行うことで適切なリスク管理に努めています。また、事業展開のグローバル化が加速するなか、リスク管理活動が、事業存続のための経営基盤であることを強く認識し、海外を含めたレベルアップを図っています。

リスク管理の内容と監査件数

リスク管理事項		回避すべきリスク	2025年度 監査件数*1
財務報告の信頼性に係る 内部統制	財務報告	・ 財務報告の信頼性に関するリスク	11,399
会社の基本機能に係る 内部統制	公正取引	・ 入札談合・価格カルテル ・ 販売店などとの取引に係る不公正取引 ・ 取適法違反	136
	環境保全	・ 法令違反 ・ 環境事故 ・ 過去の環境負債	13,495
	安全衛生	・ 重大事故災害発生 ・ 職業性疾病発症 ・ 行政処分・訴訟	1,407
	品質保証	・ クボタブランドを毀損する品質問題発生など	579
	労務管理	・ 従業員への安全配慮義務違反 ・ 非適正な勤務管理 ・ 非正規社員・請負・派遣の非適正管理 ・ 海外における労務問題発生	4,135
	情報セキュリティ	・ コンピュータウイルス感染 ・ 情報漏えい ・ 情報システム障害	1,537
	知的財産	・ 他社の知的財産権の侵害	808
コンプライアンスに係る 内部統制	設備関連法規遵守	・ 建築基準法、消防法、労働安全衛生法などに関わる保有資産や設備の法令違反	540
	震災等災害対策管理	・ 震災などによる人命の危機、設備の被害、情報システムの損壊などの経営上の重大な損失	80
	建設業法遵守	・ 建設業法違反	462
	人権啓発*2	・ 人権侵害事案の発生など	－
	安全運転管理	・ 交通法規違反および違反行為に起因する事故など	154
	不正支払防止	・ 反社会的勢力との取引 ・ 政治資金規正法違反 ・ 外国公務員への不適切な支払い	16
	機密情報管理	・ 新製品の開発計画や販売計画などの機密情報の流出	442
	個人情報保護	・ 顧客や従業員などに関する個人情報の漏えい・紛失 ・ 個人情報の不適切な利用	178
	輸出入管理	・ 関税法・外為法・バーゼル法・化学物質関連法などの輸出入に関する法令違反	462
	物流関連法規遵守	・ 道路交通法をはじめとする道路三法や、労働基準法などの物流に関連する法令違反	400

*1 監査件数…対象部門ごとの監査項目数を積み上げた件数

*2 人権啓発…研修・情報発信・調査結果フォローなどの活動を中心に展開

内部通報制度

クボタ、国内グループ会社向け窓口(クボタホットライン)

クボタグループでは、リスク管理を補完する仕組みとして、クボタおよび国内グループ会社向け窓口として、「クボタホットライン」を設置しており、違法・反倫理的行為の抑制、早期発見・是正を行うとともに、風通しの良い組織風土の醸成に努めています。また、国内においては「クボタホットライン」とは別に、クボタの役員に関する内容を対象とした「監査役ホットライン」や、社外の取引先を利用対象者とした「クボタグループサプライヤーホットライン」も設置しています。

【取扱内容・窓口の種類】

- ・法令違反、社内規則違反、腐敗行為、人権侵害・ハラスメント行為など企業倫理に関する問題全般を取り扱っています。
- ・受付窓口は「リスクマネジメント推進部窓口」「人権啓発部窓口」「社外弁護士窓口」の3つがあり、連携を取りながら対応を行っています。

【対象者】

- ・クボタと国内グループ会社で働くすべての人(退職1年以内の方も含む)
- ・匿名での通報・相談も受付

【受付】

社内窓口では専用フォーム、電話、メール等を通じて相談を受付(専用フォームは24時間365日いつでも受付可能)

【通報者の保護】

- ・通報者・相談者への不利益な取り扱いを行ってはならない旨をクボタ・国内クボタグループ各社の社内規則に明記
- ・各拠点で通報・相談の対応を担当する者に対しては守秘義務に関する「誓約書」を取得し、研修も実施しています。

【窓口の周知活動】

- ・イントラネットを含む複数の媒体で周知。
- ・制度の理解不足からくる不安を少しでも軽減できるように、通報者の保護や匿名の取り扱い、通報制度を利用した際の流れなどを紹介しています。

【経営幹部への報告】

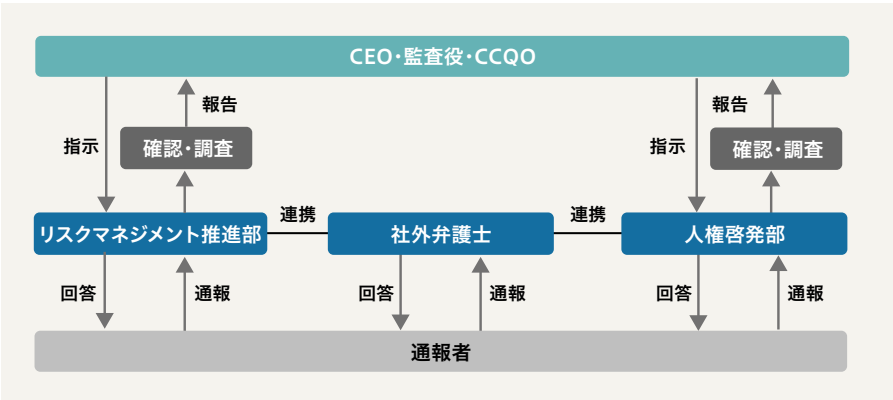
通報件数や通報内容を経営幹部に定期報告を行い、リスクの把握や再発防止につなげています。

受付実績(国内)

2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
100件	118件	144件	150件

(うち、80%は労務・人間関係)

クボタホットライン フロー図



海外グループ会社向け窓口(グローバルホットライン)

2023年度より通報対象を重大リスク*に限定した「グローバルホットライン」の運用を一部の海外拠点で開始しました。

- ・匿名での通報も可能
- ・パソコンまたはスマートフォンから、24時間365日通報可能
- ・Webは16言語、電話は200以上の言語に対応
- ・必要に応じて法律事務所と連携して調査等の対応を行います

* 贈収賄、競争法違反、個人情報を含む機微情報の漏えい、経営幹部による不正行為

不正支払防止

クボタグループは、一切の腐敗行為を防止する活動に取り組んでいます。不正支払防止のリスク管理活動では特に贈収賄の防止に注力し、SDGsの目標16ターゲット5「あらゆる形態の汚職や贈賄を大幅に減少させる」の達成に取り組んでいます。

国際的に反贈収賄の機運が高まるなか、国連が定める「国際腐敗防止デー」（12月9日）に合わせて、「CEOメッセージ」をクボタグループの役員・従業員に毎年発信しています。メッセージでは「クボタグループは贈収賄等の不正に基づくビジネスは一切認めない」という経営トップの意志を、明確に示しています。

クボタグループは、腐敗防止に向けた取り組みを強化するため、2025年に「クボタグループ贈収賄防止方針」および「クボタグループ贈収賄防止要領」を改訂しました。これにより、贈収賄防止に関する啓発活動を徹底し、グローバルでのコンプライアンス体制の強化を図っています。また、国内外で贈収賄防止研修を継続的に実施し、各国の法令や発生事例、執行状況について具体的な理解を深めることで、腐敗行為に関するリスク低減と企業倫理の徹底に努めています。また、腐敗リスクの高い地域を優先的に、取引先に対しても贈収賄防止の取り組みを強化しています。

このほか、社外に向けての取り組みとしてコンプライアンス・品質保証本部長名で「お取引先様へのお願い」をクボタのWebサイトに掲載し、お取引先様にクボタグループの贈収賄防止に対する考え方をご紹介するとともに、贈収賄防止活動へのご理解とご協力をお願いしています。

2023年度末からは、海外拠点を対象としたグローバルホットラインの運用を順次開始し、贈収賄を含めた不正の早期発見・未然防止を目的として内部通報制度の充実にも取り組んでいます。

これらのリスク管理活動を検証するために、クボタグループでは継続的にモニタリングを実施しています。2025年度は、国内6社、海外31拠点を対象として書面による監査・ヒアリングを実施し、不正な支払いを未然に防止する仕組みが構築・運用されているかどうか、実際に不正な支払いがなかったかどうかについて検証しました。また、リスク管理活動の方針と活動結果については、「クボタグループリスクマネジメント委員会」を通じて定期的に取り締り会へ報告し、そのフィードバックをふまえて内容を見直すことで、レベル向上に努めています。



CEOメッセージ掲載写真

クボタグループ贈収賄防止方針（抜粋）

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

クボタグループは、贈収賄等の不正行為に基づくビジネスは一切認めません。また、クボタグループの役職員が贈収賄に関わることも一切禁じます。

今日、企業は、ESG（環境への配慮、社会への貢献、ガバナンス）への取り組みによる企業価値の向上を社会から強く求められています。私たちは、「クボタグループ行動憲章」で法令遵守と倫理に基づいた企業活動を約束しており、企業活動において法令遵守と高い倫理基準を維持し、持続可能な社会の実現に貢献することを使命としています。

贈収賄は、公正・公平な競争機会を奪い、腐敗による社会の格差拡大の助長につながる、世界各国で許されない重大な犯罪であることを私たちは肝に銘じておかねばなりません。

株式会社クボタ CEO

編集方針	Chapter 1 統合報告		Chapter 2 ESG報告			対照表
	1 プロフィール	2 価値創造	1 環境	2 ステークホルダー	3 人財	4 ガバナンス

税務管理

クボタグループは、税務に関する基本的な方針として、各国の租税に関する法制度や国際的な課税の共通ルール(OECDガイドライン等)の遵守、適正な納税を通じた企業価値の向上、そして、納税は企業が果たすべき基本的な社会的責任と捉え、グループ従業員にその意識を醸成するための教育・啓発活動を推進することを定めています。また、税に関する重要な事項についてはステークホルダーへ適時開示を行います。税務当局に対しても、適時、適切な情報提供を行い、誠実かつ協力的な対応をとることで信頼性の構築に努めています。

納税データ

	日本	北米	欧州	アジア	その他	合計
2024年度地域別納税額	374.2	374.5	70.8	190.9	15.4	1,025.8

※上記金額は税務当局に提出した「国別報告書」に基づくものであり、連結財務諸表との直接的な関係はありません。

個人情報保護

クボタは、サイバー攻撃が年々巧妙化・複雑化するなかで、お客様をはじめとするステークホルダーの個人情報を適切に保護・管理することを、重要な社会的責任と認識しています。また、日本法だけでなく海外法令をふまえた適法な個人情報の取り扱いおよび管理に取り組んでいます。

体制

個人情報保護に関する社内ルールである「個人情報保護規程」のもと、事業本部、部門およびグループ会社ごとに責任者を設置し、適切な個人情報の取り扱いを推進するとともに、漏えい等の事故発生時においても迅速に対応できるよう体制を整備しています。また委託先を起因としたデータ漏えいリスクを低減するため、2024年に「個人データの委託に関するガイドライン」を制定・施行し委託先管理の強化に取り組んでいます。

教育・啓発

個人情報を取り扱っている部門・グループ会社を対象とした教育・啓発活動を定期的 to実施し、従業員の意識向上・強化に取り組んでいます。2023年からは、IT部門とともにeラーニングを実施し、情報セキュリティの観点と併せて、部門・グループ会社の従業員向けに教育を実施しています。

監査

個人情報を取り扱っている部門・グループ会社を対象とした監査活動(実地監査や書面監査等)を定期的 to実施し、個人情報に関するリスク管理状況の把握に取り組んでいます。

編集方針	Chapter 1 統合報告		Chapter 2 ESG報告			対照表
	1 プロフィール	2 価値創造	1 環境	2 ステークホルダー	3 人財	4 ガバナンス

財務報告の信頼性確保

海外子会社を含めたクボタグループ全体の財務報告の信頼性を確保するために、内部統制システムを整備し運用しています。また、その有効性を確認するために、監査部や子会社の監査部門が定期的に内部監査を実施しています。これらの監査結果に基づき、金融商品取引法で定められた財務報告に係る内部統制報告制度（J-SOX）などに準拠して、連結ベースでの内部統制の有効性を評価する体制を構築しています。

独占禁止法／競争法の遵守

クボタは、コンプライアンスの徹底がグローバル・メジャー・ブランド クボタを実現するうえでの根幹になるとの認識のもとで、独占禁止法・（海外各国の）競争法および取適法違反の未然防止を図るため、次の通りクボタグループとしてリスク管理活動に取り組んでいます。

体制

独占禁止法・競争法、取適法に関する社内ルールである「独禁法遵守規程」「取適法遵守規程」のもと、クボタおよびグループ会社の関係部門ごとに選任される委員をメンバーとした独禁法遵守委員会、取適法部会を設置し、それぞれ関連法令の違反を防止するための施策の推進を行っています。

教育・啓発

2023年に独禁法・競争法に関するグループの基本的ルールとして「グローバル競争法遵守ガイドライン」を作成し、その周知・啓発に取り組んでいます。2025年は、外部弁護士を招き機械事業本部の幹部向けに独禁法研修会を実施したほか、各事業部門・国内グループ会社に対して、eラーニングによる独禁法研修を実施しました。また、幅広く下請取引に関係する部門を対象とした下請法基礎研修会を毎年実施したほか、2026年1月に施行される中小受託取引適正化法（取適法）の研修を実施しました。

監査

クボタ本体および国内グループ会社に対し、実地確認を含めた独禁法・下請法監査（今後は取適法監査）をそれぞれ継続的に実施しています。クボタグループ外への販売を行っている海外のグループ会社に関しても、書面調査やメール、Webミーティング等によるコミュニケーションを通じて各国競争法に関するリスク管理状況の把握を行っています。

相談体制の維持・拡充

独禁法遵守規程および取適法遵守規程において、クボタグループの役職員が関連法令の違反やそのおそれがあると判断した場合、その他必要な場合における報告・相談について定め、有事・平時の相談体制を整備しています。

情報セキュリティ

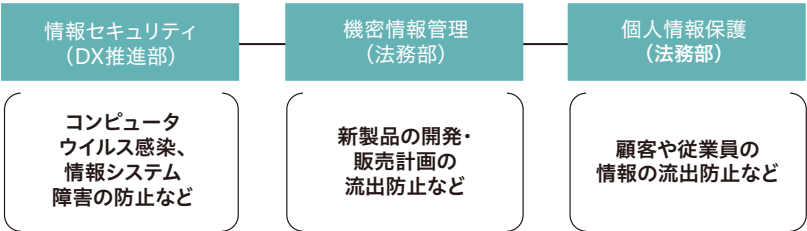
情報セキュリティの方針、考え方

クボタグループでは、当社の情報資産のみならず、お客様をはじめとするステークホルダーからお預かりしている情報資産を、故意、過失、災害、障害などの脅威から保護することを経営上の重要課題の一つだと認識しています。そのために、グループ全体で統一された情報セキュリティ規程や各種セキュリティ関連ガイドラインなどを策定し、適切な運用や監査を通じて、情報セキュリティの確保並びに継続的な強化に取り組んでいます。

また、これらの取り組み状況については、定期的にクボタグループリスクマネジメント委員会および経営層へ報告する体制を整備し、経営層による監督のもと、クボタグループ全体の情報セキュリティを管理しています。

情報セキュリティ体制

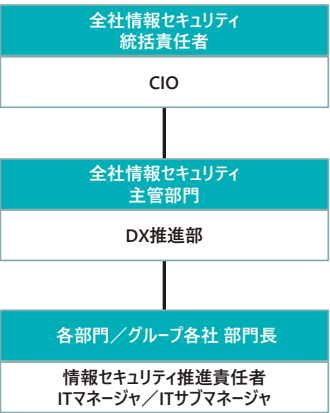
クボタでは、情報の種類により、それぞれ主管部門を定め、海外も含め「ルールの整備」「監査」「啓発」などの活動を継続して実施しています。また、必要に応じてこれらの部門が連携をとりながらリスクを管理しています。



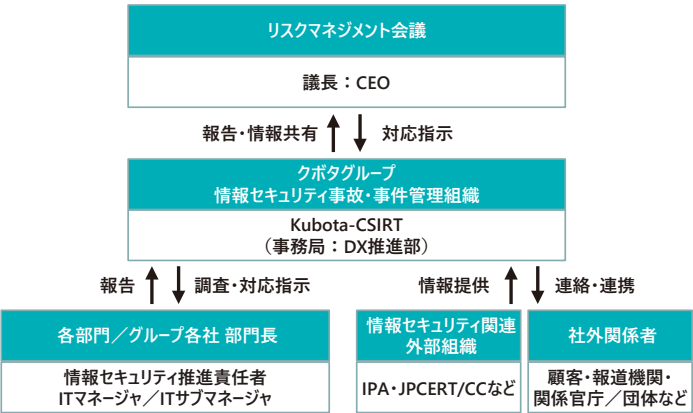
情報セキュリティ体制として、全社の情報セキュリティ主管部門の担当役員を統括責任者とする全社的な推進体制のもと、全社情報セキュリティ主管部門には国内・海外の専門資格(情報処理安全確保支援士やCISSPなど)を有する専門性の高い人財を配置するとともに、各職場に情報セキュリティ推進責任者(ITマネージャ)を配置しています。これにより、主管部門が策定する方針に基づき、グループ一体となったセキュリティ対策を展開しています。

また、クボタグループの情報セキュリティ事件・事故管理組織「Kubota-CSIRT(クボタシーサート)」を設置し、被害の最小化を図るための対策を講じられるようにしています。万が一、重大な情報セキュリティ事件・事故が発生した際には、リスクマネジメント会議と連携し、速やかに情報を報告・共有し、CEOを含む経営層による経営判断をふまえた適切な対応ができる体制を構築しています。

情報セキュリティ体制図



重大なセキュリティ事故・事件発生時の体制図



編集方針	Chapter 1 統合報告		Chapter 2 ESG報告			対照表
	1 プロフィール	2 価値創造	1 環境	2 ステークホルダー	3 人財	4 ガバナンス

情報セキュリティの取り組み

システム対策、モニタリング

コンピュータウイルスへの感染や外部からのシステム・ネットワークへの不正な侵入などの脅威への対策として、ウイルス対策ソフトやセキュリティ診断、強固な認証の仕組み(多要素認証)を利用するなど、多層的なセキュリティ対策をグローバルで実施し、一元管理しています。また、生成AIなどを活用したセキュリティログの分析・解析基盤も導入し、不審な兆候を早期に検知・対応する取り組みも強化しています。

教育・啓発

情報セキュリティの脅威へ対応するため、各従業員も重要な役割を担っていると認識しています。そのため、情報を取り扱う従業員に定期的な情報セキュリティ教育の受講を義務づけており、世の中の動向やリスクなどをふまえて毎年内容を見直しています。昨年は不審メールへの対応方法や生成AIなどの利活用方法に加え、個人データの取り扱い業務を委託する際に遵守すべき対策事項についての理解度および対応力向上に努めています。

監査

クボタグループ全体の情報セキュリティ対策レベル向上のため、グループ共通の情報セキュリティ方針を定めるとともに、その遵守状況を確認する情報セキュリティ監査を毎年実施しています。(自社監査実施率100%)

サプライチェーンリスクマネジメント

安定した事業継続を実現し、クボタグループやサプライヤー、社会の継続的な相乗発展をめざすため、制御システムにおける国際的なセキュリティ標準(IEC 62443)などに基づく工場向けのセキュリティガイドラインを策定し、自社工場におけるセキュリティ対策状況の評価および強化に取り組んでいます。さらに、サプライヤーに求める情報セキュリティ対策基準を定め、サプライチェーン全体のセキュリティレベルの向上を図っています。

セキュアな製品・サービスの提供

お客様に提供する製品・サービスのさらなる安全性向上を図るため、一般社団法人Japan Automotive ISAC(J-Auto-ISAC)に加盟し、業界内で発生した問題事象の把握や製品セキュリティに関する知見の取得・活用に取り組んでいます。

また、製品・サービスにおけるサイバーセキュリティ対策強化を目的とした法規制化もふまえて、製品開発プロセスや基準の見直しにも取り組んでいます。

第三者評価・認証の取得状況

クボタでは、情報セキュリティに関する第三者評価・認証の取得に取り組んでいます。

【ISMS認証の取得状況】

一般社団法人情報マネジメントシステム認定センター(ISMS-AC)から情報セキュリティマネジメントシステム国際規格(ISO/IEC 27001)に基づくISMS認証を取得した組織をもつ会社は、以下の通りです(2026年1月6日時点)。

ISMS認証取得組織をもつグループ会社

- ・株式会社クボタ
- ・株式会社管総研
- ・株式会社マイスター

【プライバシーマーク付与認定の取得状況】

一般財団法人日本情報経済社会推進協会(JIPDEC)からのプライバシーマーク使用許諾状況は、以下の通りです(2026年1月6日時点)。

プライバシーマーク付与認定を受けたグループ会社

- ・株式会社管総研
- ・株式会社クボタクレジット

企業理念

経営のグローバル化やダイバーシティを進めるなかで、さまざまなバックグラウンドをもった人財がクボタグループに参画しており、世界中のすべての従業員がクボタグループのめざす姿、基本的理念や考え方を、国境・世代・階層を越えて共感し、共有する必要性が高まっています。

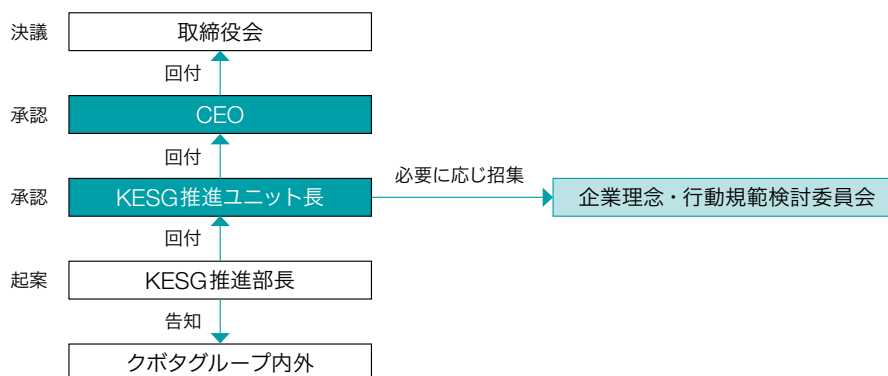
創業の精神や共通の価値観を企業理念「クボタグローバルアイデンティティ」*としてまとめ、従業員へその浸透（認知・理解）を図るとともに実践を促し、一人一人がクボタグループとしての役割と責任を果たす企業活動を行うことにより、あらゆるステークホルダーに貢献していきます。

クボタグループの企業理念「クボタグローバルアイデンティティ」は2012年10月1日に制定、2016年7月1日に現在の形に改定しました。

*「クボタグローバルアイデンティティ」の詳細は、P.5を参照ください。

企業理念の管理体制

企業理念「クボタグローバルアイデンティティ」の浸透・定着についてはKESG推進部がその推進実務を担当しています。また、改廃が必要となる場合には同部が起案し、KESG推進ユニット長およびCEOの承認決裁を得て、取締役会が決議します。改廃に際しては、必要に応じて企業理念・行動規範検討委員会を招集します。また、企業理念の浸透状況およびそれをふまえた浸透施策を毎年取締役会に報告しています。



教育・啓発

定期的な研修を通じて、浸透・定着を図っています。研修は、新しくクボタグループに加わった従業員への導入研修や、新たに役職に就いた従業員への階層別研修などを実施しています。また全従業員に広く伝える目的で、年に1度のオンライン研修や、より深いレベルで企業理念を理解できるよう、階層別にワークショップを織り込んだ研修も実施しています。

また、経営層が従業員へ直接語りかけることの重要性から、2025年は、社長（当時）が企業理念「クボタグローバルアイデンティティ」について自身のストーリーを語る動画を発信したり、人事・総務担当役員（当時）がオンライン研修に参加し従業員へメッセージを伝えました。



企業理念と自身とのつながりを語る社長（当時）



オンライン研修で社員に語りかける人事・総務担当役員（当時）

さらに、浸透のツールとして、企業理念を記載したポケットカードや、啓発のための動画シリーズ、また社内イントラネットでの情報発信など、場面に合わせて効果的なメディアの選択・利用を行っています。現在の企業理念である「クボタグローバルアイデンティティ」が制定された2012年以降、継続的な浸透・定着活動を実施しています。

従業員意識調査

クボタグループでは、企業理念や経営方針についての理解度を確認する目的で、従業員意識調査を実施しています。

※ 2021年度より、当調査と並行して、「エンゲージメントサーベイ」も実施しています。
(詳細は159ページ参照)

2023年度以降、調査の実施方法を見直し、これまで実施していた「K-ESG意識調査」を再編し、「企業理念と経営方針に関する浸透度調査」を実施しています。

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、企業理念の実践や長期ビジョンの実現につなげます。

過去10年間の回答実績

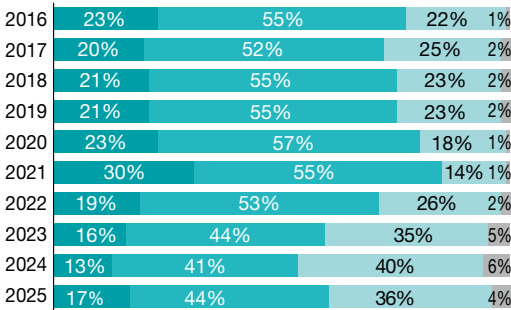
実施年度	回答者数*
2016年度	8,427人
2017年度	11,659人
2018年度	12,840人
2019年度	13,007人
2020年度	15,275人
2021年度	15,644人
2022年度	16,319人
2023年度	15,358人
2024年度	19,378人
2025年度	16,408人

* 2016年度～2022年度は「K-ESG意識調査(旧CSR意識調査)」の回答者数。
2023年度以降は「企業理念と経営方針に関する浸透度調査」の回答者数。

従業員意識調査の主な回答集計

■ 企業理念の浸透度に関する設問

2013年度より企業理念の浸透活動を開始し、毎年、折に触れ、繰り返し発信することで、意識の定着につながっています。



企業理念について、浸透状況をより正確に把握できるよう、設問と回答の選択肢を変更しました。

《設問》

2016～2021

あなたは、人類の生存に欠かすことのできない食料・水・環境問題の解決に貢献するという、クボタグループのミッションや、ブランドステートメント「For Earth, For Life」を意識し、自分の持ち場・立場でできることは何か考えていますか

2022～2025

あなたは企業理念(クボタグローバルアイデンティティ)について、どの程度理解していますか

意識し実践

意識のみ

意識低い

意識ない

共感している または 行動している

理解している

知っている または 聞いたことがある

知らない

GRIスタンダード対照表

GRI 1：基礎	
利用に関する声明	クボタグループは、GRIスタンダードを参照し、当該期間（2025年1月1日～2025年12月31日）について、本GRIスタンダード対照表に記載した情報を報告します。
利用したGRI 1	GRI 1：基礎 2021

共通スタンダード

GRIスタンダード番号	開示事項	該当項目	掲載ページ数
GRI 2：一般開示事項 2021			
2-1	組織の詳細	・会社概要	12
2-2	組織のサステナビリティ報告の対象となる事業体	・編集方針	2
2-3	報告期間、報告頻度、連絡先	・編集方針	2
2-4	情報の修正・訂正記述	—	—
2-5	外部保証	・環境報告に対する第三者保証	121-123
2-6	活動、バリューチェーン、その他の取引関係	・会社概要 ・数字で見るクボタグループ	12 7
2-7	従業員	・会社概要 ・各種人事情報／人事データ	12 174
2-8	従業員以外の労働者	・各種人事情報／人事データ	174
2-9	ガバナンス構造と構成	コーポレートガバナンス体制、取締役会と監査役会の構成	183-186
2-10	最高ガバナンス機関における指名と選出	取締役および監査役	187
2-11	最高ガバナンス機関の議長	役員一覧（北尾裕一）	14
2-12	インバクトのマネジメントの監督における最高ガバナンス機関の役割	コーポレートガバナンス体制、取締役会と監査役会の構成	183-186
2-13	インバクトのマネジメントに関する責任の移譲	コーポレートガバナンス体制 リスクマネジメント体制	183 191
2-14	サステナビリティ報告における最高ガバナンス機関の役割	編集方針 コーポレートガバナンス体制	2 183
2-15	利益相反	役員一覧、大株主の状況	14-17,12
2-16	重大な懸念事項の伝達	安全衛生推進体制 リスクマネジメント体制 内部統制システム 内部通報制度	170 191 196 198
2-17	最高ガバナンス機関の集会的知見	取締役会と監査役会の構成 役員のトレーニング	186 188
2-18	最高ガバナンス機関のパフォーマンス評価	取締役会の実効性評価	188
2-19	報酬方針	取締役・監査役報酬・役員報酬制度の概要	189-190
2-20	報酬の決定プロセス	取締役・監査役報酬・役員報酬制度の概要	189-190
2-21	年間報酬総額の比率	—	—
2-22	持続可能な発展に向けた戦略に関する声明	・トップメッセージ	18-23
2-23	方針声明	クボタグループ人権方針 クボタグループ行動憲章・行動基準	125 193-194
2-24	方針声明の実践	人権デューデリジェンス、人権研修 国連グローバル・コンパクトへの参加 クボタグループサプライヤー行動規範 クボタグループ行動憲章・行動基準	126-127 129 143 193-194
2-25	マイナスのインバクトの是正プロセス	苦情処理メカニズム サプライヤーホットラインの設置 クボタホットライン、グローバルホットライン	128 144 198
2-26	助言を求める制度および懸念を提起する制度	苦情処理メカニズム サプライヤーホットラインの設置 クボタホットライン、グローバルホットライン	128 144 198
2-27	法規制遵守	・環境マネジメント -環境法令遵守状況 ・コンプライアンス	99 193
2-28	会員資格を持つ団体	社外経済活動（主な加盟団体） ・環境コミュニケーション -環境に関する業界団体・行政との連携	13 105 106
2-29	ステークホルダー・エンゲージメントへのアプローチ	環境コミュニケーション活動 人権に関わる活動と対話 株主との建設的な対話 緊急・人道支援、課題解決（食料、水・環境）、地域との対話・交流、次世代教育 企業スポーツを通じた社会貢献活動 労使間の対話 ・(3) 挑戦意欲を引き出す環境づくり ・(4) 挑戦を生み出す仕掛け ・(5) 組織の強化 ・(6) 個の強化	105 129 145 148-151 152 175 158 160 162 163
2-30	労働協約	労使間の対話	175

GRIスタンダード番号	開示事項	該当項目	掲載ページ数
GRI 3：マテリアルな項目 2021			
3-1	マテリアルな項目の決定プロセス	・価値創造プロセス	26
3-2	マテリアルな項目のリスト	・価値創造プロセス ・環境経営の基本方針 -環境経営のアプローチ（環境経営におけるマテリアリティ）	26 40
3-3	マテリアルな項目のマネジメント	環境宣言／環境基本行動指針 環境ビジョン 環境保全中長期目標と実績 組織体制 コーポレートガバナンス体制 リスクマネジメント体制	39 43 46-48 49 183 191

項目別スタンダード

GRIスタンダード番号	開示事項	該当項目	掲載ページ数
経済			
GRI 201：経済パフォーマンス 2016			
201-1	創出、分配した直接的経済価値	財務ハイライト 社会貢献活動支出	8-9 147
201-2	気候変動による財務上の影響、その他のリスクと機会	TCFD提言に基づく開示	56-67
201-3	確定給付型年金制度の負担、その他の退職金制度	人事制度	174
201-4	政府から受けた資金援助	—	—
GRI 202：地域経済での存在感 2016			
202-1	地域最低賃金に対する標準的新入社員給与の比率（男女別）	—	—
202-2	地域コミュニティから採用した上級管理職の割合	—	—
GRI 203：間接的な経済的インパクト 2016			
203-1	インフラ投資および支援サービス	TCFD提言に基づく開示 ・生物多様性の保全 -生物多様性との関係性の評価 ・社会貢献活動 -基本的な考え方 -緊急・人道支援 -課題解決（食料・水・環境） -地域との対話・交流 -次世代教育（学びあい） -企業スポーツを通じた社会貢献活動	56 84 147 148 148 149 150 152
203-2	著しい間接的な経済的インパクト	・人権の尊重 ・お客様との関わり -研究開発 -生産・品質管理 ・取引先との関わり	125 132 135 143-144
GRI 204：調達慣行 2016			
204-1	地元サプライヤーへの支出の割合	—	—
GRI 205：腐敗防止 2016			
205-1	腐敗に関するリスク評価を行っている事業所	不正支払防止	199
205-2	腐敗防止の方針や手順に関するコミュニケーションと研修	・コンプライアンス -クボタグループ行動憲章・行動基準>教育・啓発 -クボタグループ行動憲章・行動基準>コンプライアンス意識調査 -不正支払防止	194 195 199
205-3	確定した腐敗事例と実施した措置	内部通報制度	198
GRI 206：反競争的行為 2016			
206-1	反競争的行為、反トラスト、独占的慣行により受けた法的措置	—	—
GRI 207：税金 2019			
207-1	税務へのアプローチ	税務管理	200
207-2	税務ガバナンス、管理、およびリスクマネジメント	・コンプライアンス -コンプライアンス推進の基本方針 -内部統制システム	193 196
207-3	税務に関連するステークホルダー・エンゲージメントおよび懸念への対処	・取引先との関わり -サプライヤーホットラインの設置 ・コンプライアンス -内部通報制度 -税務管理	144 198 200
207-4	国別の報告	納税データ	200

GRIスタンダード番号	開示事項	該当項目	掲載ページ数
環境			
GRI 301：原材料 2016			
301-1	使用原材料の重量または体積	・循環型社会の形成 - 事業所からの廃棄物等（廃棄物削減対策、他社との協働取り組み事例） - 廃棄物マネジメント - 資源効率の向上 ・環境配慮製品・サービスの拡充 - 使用済み製品の管理 - リサイクルされた製品 ・環境データ - バリューチェーンの環境負荷の全体像 - 主要な環境指標の推移	73-74
301-2	使用したリサイクル材料		74-75
301-3	再生利用された製品と梱包材		76
			98
			98
			109
			110
GRI 302：エネルギー 2016			
302-1	組織内のエネルギー消費量	・気候変動の緩和と適応 - 気候変動の緩和（事業所におけるエネルギー使用量と原単位の推移【グラフ】） ・環境データ - バリューチェーンの環境負荷の全体像 - 環境パフォーマンス指標算定基準（エネルギー・CO₂関連）	53
			109
			117
302-2	組織外のエネルギー消費量	・環境データ - 主要な環境指標の推移 - 環境パフォーマンス指標算定基準（エネルギー・CO₂関連）	110
			117
302-3	エネルギー原単位	・環境保全中長期目標と実績 - 環境保全中長期目標および実績 ・気候変動の緩和と適応 - 気候変動の緩和（事業所におけるエネルギー使用量と原単位の推移【グラフ】） ・環境データ - バリューチェーンの環境負荷の全体像 - 主要な環境指標の推移	47-48
			53
			109
			110
302-4	エネルギー消費量の削減	・気候変動の緩和と適応 - 気候変動の緩和（CO₂削減対策）	51-52
302-5	製品およびサービスのエネルギー必要量の削減	—	—
GRI 303：水と廃水 2018			
303-1	共有資源としての水との相互作用	・水資源の保全 - 水使用量 - 水マネジメント ・生物多様性の保全 - 自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD）提言に基づく開示（シナリオ分析-Evaluate:リスク評価結果2 地域の水ストレスの分析）	77-78
			78
			90
303-2	排水に関連するインバクトのマネジメント	・水資源の保全 - 水マネジメント - 排水の管理・水リスクの低減 ・生物多様性の保全 - 自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD）提言に基づく開示（シナリオ分析）	78
			79
			89-93
303-3	取水	・水資源の保全 - 水使用量 ・生物多様性の保全 - 自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD）提言に基づく開示（シナリオ分析） ・環境データ - バリューチェーンの環境負荷の全体像 - 主要な環境指標の推移 - 環境パフォーマンス指標算定基準（水関連）	77-78
			89-93
			109
			110
			119
303-4	排水	・水資源の保全 - 水マネジメント - 排水の管理・水リスクの低減 ・生物多様性の保全 - 自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD）提言に基づく開示（シナリオ分析） ・環境データ - バリューチェーンの環境負荷の全体像 - 主要な環境指標の推移 - 環境パフォーマンス指標算定基準（水関連）	78
			79
			89-93
			109
			110
			119
303-5	水消費	・水資源の保全 - 水使用量 ・生物多様性の保全 - 自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD）提言に基づく開示（シナリオ分析） ・環境データ - バリューチェーンの環境負荷の全体像 - 主要な環境指標の推移 - 環境パフォーマンス指標算定基準（水関連）	77-78
			89-93
			109
			110
			119

GRIスタンダード番号	開示事項	該当項目	掲載ページ数	
GRI 304：生物多様性 2016				
304-1	保護地域および保護地域ではないが生物多様性価値の高い地域、もしくはそれらの隣接地域に所有、賃借、管理している事業サイト	・生物多様性の保全 - 自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD）提言に基づく開示（シナリオ分析 -Evaluate: リスク評価結果3 生産拠点周辺の生態系評価） - 事業所での生物多様性の保全 ・社会貢献活動 - 課題解決（食料・水・環境）	91	
304-2	活動、製品、サービスが生物多様性に与える著しいインパクト		94	
304-3	生息地の保護・復元		148	
304-4	事業の影響を受ける地域に生息するIUCNレッドリストならびに国内保全種リスト対象の生物種			
GRI 305：大気への排出 2016				
305-1	直接的な温室効果ガス（GHG）排出量（スコープ1）	・環境保全中長期目標と実績 - 環境保全長期目標2030および実績 ・気候変動の緩和と適応 - 気候変動の緩和（CO ₂ 排出量（スコープ1とスコープ2）） - 気候変動の緩和（バリューチェーンを通じたCO ₂ 排出量） ・環境データ - バリューチェーンの環境負荷の全体像 - 主要な環境指標の推移（CO ₂ 排出量） - 環境パフォーマンス指標算定基準（エネルギー・CO ₂ 関連）	46	
305-2	間接的な温室効果ガス（GHG）排出量（スコープ2）		51	
305-3	その他の間接的な温室効果ガス（GHG）排出量（スコープ3）		54	
			109	
305-4	温室効果ガス（GHG）排出原単位	・環境保全中長期目標と実績 - 環境保全中期目標および実績 ・気候変動の緩和と適応 - 気候変動の緩和（CO ₂ 排出量と原単位の推移〔グラフ〕）	110	
305-5	温室効果ガス（GHG）排出量の削減		117	
305-6	オゾン層破壊物質（ODS）の排出量		47-48	
305-7	窒素酸化物（NOx）、硫黄酸化物（SOx）、およびその他の重大な大気排出物		51	
305-7		・化学物質の管理 - VOC排出量 - PRTR法対象物質の排出量・移動量 - 大気汚染物質の排出の管理 ・環境データ - バリューチェーンの環境負荷の全体像 - 主要な環境指標の推移（大気排出） - PRTR法対象物質集計結果 - 環境パフォーマンス指標算定基準（化学物質関連）	82	
			114	
			120	
			80	
GRI 306：廃棄物 2020				
306-1	廃棄物の発生と廃棄物関連の著しいインパクト	・循環型社会の形成 - 事業所からの廃棄物等（廃棄物削減対策、他社との協働取り組み事例） - 廃棄物マネジメント ・環境データ - バリューチェーンの環境負荷の全体像 - 主要な環境指標の推移（有価物・廃棄物） - 環境パフォーマンス指標算定基準（廃棄物関連）	74	
306-2	廃棄物関連の著しいインパクトの管理		74-75	
306-3	発生した廃棄物			
306-4	処分されなかった廃棄物		109	
306-5	処分された廃棄物		111	
GRI 308：サプライヤーの環境面のアセスメント 2016				
308-1	環境基準により選定した新規サプライヤー	環境マネジメント ・グリーン調達 ・サプライヤー管理	102	
308-2	サプライチェーンにおけるマイナスの環境インパクトと実施した措置	—	102	
社会				
GRI 401：雇用 2016				
401-1	従業員の新規雇用と離職	従業員の状況 離職率	180	
401-2	正社員には支給され、非正規社員には支給されない手当	—	181	
401-3	育児休暇	家庭と仕事の両立のための支援制度	—	
GRI 402：労使関係 2016				
402-1	事業上の変更に関する最低通知期間	労使関係の取り組み	176-177	
GRI 403：労働安全衛生 2018				
403-1	労働安全衛生マネジメントシステム	安全衛生推進体制 労働安全衛生マネジメントシステムの取得	170	
403-2	危険性（ハザード）の特定、リスク評価、事故調査	労働安全衛生 内部統制システムの運営活動	173	
403-3	労働衛生サービス	労働安全衛生	169-173	
403-4	労働安全衛生における労働者の参加、協議、コミュニケーション	安全衛生推進体制	197	
403-5	労働安全衛生に関する労働者研修	安全に関する教育・啓発	169-173	
403-6	労働者の健康増進	(7) 健康経営の推進	172	
403-7	ビジネス上の関係で直接結びついた労働安全衛生の影響の防止と緩和	・持続可能な調達活動 - クボタグループサプライヤー行動規範 - サプライヤーホットラインの設置 労働安全衛生	166-168	
403-7			143	
			144	
			169-173	

GRIスタンダード番号	開示事項	該当項目	掲載ページ数
403-8	労働安全衛生マネジメントシステムの対象となる労働者	安全衛生推進体制 労働安全衛生マネジメントシステムの取得	170 173
403-9	労働関連の傷害	休業災害度数率／強度率／労働災害死亡者数	173
403-10	労働関連の疾病・体調不良	・(7) 健康経営の推進 - 健康経営の成果指標 - クボタグループの健康状態	167 167
GRI 404：研修と教育 2016			
404-1	従業員一人あたりの年間平均研修時間	・従業員1人当たりの研修時間・費用	181
404-2	従業員スキル向上プログラムおよび移行支援プログラム	(4) 挑戦を生み出す仕掛け (5) 組織の強化 (6) 個の強化	160-161 162 163-165
404-3	業績とキャリア開発に関して定期的なレビューを受けている従業員の割合	人財の育成・活躍推進・処遇の概要	174
GRI 405：ダイバーシティと機会均等 2016			
405-1	ガバナンス機関および従業員のダイバーシティ	役員一覧 従業員の状況	14-17 180
405-2	基本給と報酬の男女比	従業員の状況	181
GRI 406：非差別 2016			
406-1	差別事例と実施した救済措置	苦情処理メカニズム 内部通報制度	128 198
GRI 407：結社の自由と団体交渉 2016			
407-1	結社の自由や団体交渉の権利がリスクにさらされる可能性のある事業所およびサプライヤー	クボタグループ人権方針 サプライチェーンを通じた人権尊重 労使関係の取り組み	125 130 175
GRI 408：児童労働 2016			
408-1	児童労働事例に関して著しいリスクがある事業所およびサプライヤー	クボタグループ人権方針 人権に関わる活動と対話 サプライチェーンを通じた人権尊重 労使関係の取り組み クボタグループ行動憲章・行動基準	125 129 130 175 193-194
GRI 409：強制労働 2016			
409-1	強制労働事例に関して著しいリスクがある事業所およびサプライヤー	クボタグループ人権方針 人権に関わる活動と対話 サプライチェーンを通じた人権尊重 労使関係の取り組み クボタグループ行動憲章・行動基準	125 129 130 175 193-194
GRI 410：保安慣行 2016			
410-1	人権方針や手順について研修を受けた保安要員	—	—
GRI 411：先住民族の権利 2016			
411-1	先住民族の権利を侵害した事例	—	—
GRI 412：人権アセスメント 2016			
412-1	人権レビューやインパクト評価の対象とした事業所	クボタグループ人権方針	125
412-2	人権方針や手順に関する従業員研修報告	人権研修	127
412-3	人権条項を含むもしくは人権スクリーニングを受けた重要な投資協定および契約	—	—
GRI 413：地域コミュニティ 2016			
413-1	地域コミュニティとのエンゲージメント、インパクト評価、開発プログラムを実施した事業所	社会貢献活動	147-152
413-2	地域コミュニティに著しいマイナスのインパクト（顕在化しているもの、潜在的なもの）を及ぼす事業所	—	—
GRI 414：サプライヤーの社会面のアセスメント 2016			
414-1	社会的基準により選定した新規サプライヤー	グリーン調達 持続可能な調達活動	102 143-144
414-2	サプライチェーンにおけるマイナスの社会的インパクトと実施した措置	人権デューデリジェンス CSR 調達セルフアセスメント	126-127 143
GRI 415：公共政策 2016			
415-1	政治献金	—	—
GRI 416：顧客の安全衛生 2016			
416-1	製品・サービスのカテゴリーに対する安全衛生インパクトの評価	お客様との関わり - 生産・品質管理 - 品質保証	135 136-138
416-2	製品・サービスの安全衛生インパクトに関する違反事例	品質保証	136-138
GRI 417：マーケティングとラベリング 2016			
417-1	製品・サービスの情報とラベリングに関する要求事項	—	—
417-2	製品・サービスの情報とラベリングに関する違反事例	—	—
417-3	マーケティング・コミュニケーションに関する違反事例	—	—
GRI 418：顧客プライバシー 2016			
418-1	顧客プライバシーの侵害および顧客データの紛失に関して具体化した不服申立	—	—
GRI 419：社会経済面のコンプライアンス 2016			
419-1	社会経済分野の法規制違反	—	—

SASB対照表

サステナビリティ開示トピック

トピック	指標	コード	参照ページ
エネルギー管理	(1) エネルギー消費総量	RT-IG-130a.1	110
	(2) 系統電力の割合		47
	(3) 再生可能エネルギーの割合		(環境保全中期目標および実績ページに再生可能エネルギーの割合を掲載。系統電力の割合は掲載していません。)
従業員の安全衛生	(1) 記録対象となる総災害数率 (TRIR)	RT-IG-320a.1	173
	(2) 致死率		
	(3) ニアミス頻度率 (NMFR)		
使用段階における燃費および排出	中型・大型車両に係る売上加重フリート燃料効率	RT-IG-410a.1	—
	ノンロード機器に係る売上加重燃料効率	RT-IG-410a.2	—
	定置型発電機の売上加重燃料効率	RT-IG-410a.3	—
	対象品*にかかる窒素酸化物 (NOx) および粒子状物質 (PM) の売上加重排出量 * 船舶用ディーゼルエンジン、機関車ディーゼルエンジン、オンロード中型・大型エンジンおよびその他ノンロードディーゼルエンジン	RT-IG-410a.4	—
資材調達	重要材料の使用にともなうリスクの管理についての説明	RT-IG-440a.1	130
再製造設計およびサービス	再製造された製品および再製造サービスからの収益	RT-IG-440b.1	—

活動指標

活動指標	コード	参照ページ
製品カテゴリ別の生産台数	RT-IG-000.A	—
従業員数	RT-IG-000.B	12

ISO26000対照表

ISO26000の7つの中核主題および課題ごとに、取り組み内容を整理しました。

ISO26000の中核主題	課題	掲載箇所	掲載ページ
組織統治		創業者精神	4
		企業理念	5
		中期経営計画2030	24-25
		価値創造プロセス	26-27
		・コーポレートガバナンス -コーポレートガバナンス体制 ・リスクマネジメント ・コンプライアンス	183 191 193, 194, 196
人権	1：デューディリジェンス 2：人権に関する危機的状況 3：加担の回避 4：苦情解決 5：差別及び社会的弱者 6：市民的及び政治的権利 7：経済的、社会的及び文化的権利 8：労働における基本的原則及び権利	・人権の尊重 -クボタグループ人権方針 -人権デューディリジェンス -人権研修 -苦情処理メカニズム -人権に関わる活動と対話 -サプライチェーンを通じた人権尊重	125 126-127 127 128 129 130
		1, 2：各種人事情報/人事データ	174
		3： 人権デューディリジェンス 苦情処理メカニズム 人権にかかわる活動と対話 各種人事情報/人事データ 内部通報制度	126-127 128 129 174 198
		4： 労働安全衛生 (7) 健康経営の推進	169-170 166
		5： お客様満足につながる技能の研鑽 (2) 人材の流動化・成長機会促進 (6) 個の強化	139 156-157 163-165
		・環境経営の基本方針 ・環境ビジョン ・環境保全中長期目標と実績 ・環境経営推進体制 ・気候変動の緩和と適応 ・循環型社会の形成 ・水資源の保全 ・化学物質の管理 ・生物多様性の保全 ・課題解決（食料・水・環境） ・環境配慮製品・サービスの拡充 ・環境マネジメント ・環境コミュニケーション ・環境データ	39-42 43-45 46-48 49-50 51-72 73-76 77-79 80-82 83-95 148 96-98 99-104 105-108 109-120
		・持続可能な調達活動	143-144
		・コンプライアンス推進の基本方針 ・クボタグループ行動憲章・行動基準 ・内部統制システム ・内部通報制度 ・不正支払防止 ・独占禁止法/競争法の遵守	193 193-194 196-197 198 199 201
消費者課題	1：公正なマーケティング、事実に即した偏りのない情報、及び公正な契約履行 2：消費者の安全衛生の保護 3：持続可能な消費 4：消費者に対するサービス、支援、並びに苦情及び紛争の解決 5：消費者データ保護及びプライバシー 6：必要不可欠なサービスへのアクセス 7：教育及び意識向上	・気候変動への適応 ・クボタの取り組み ・製品のライフサイクルにおける環境配慮 ・エコプロダクツ認定制度 ・使用済み製品の管理 ・リサイクルされた製品	55 68-72 96 97 98 98
		・研究開発 ・生産・品質管理 ・品質保証 ・顧客サービス ・取引先との関わり	132 135 136 141 143-144
		・コンプライアンス推進の基本方針 ・クボタグループ行動憲章・行動基準 ・内部統制システム ・内部通報制度 ・不正支払防止 ・個人情報保護 ・独占禁止法/競争法の遵守 ・情報セキュリティ	193 193-194 196 198 199 200 201 202-203
		創業者精神	4
		企業理念	5
		・水資源の保全 ・化学物質の管理 ・環境マネジメント	77-79 80-82 99-104
		・研究開発 ・株主との建設的な対話 ・社会貢献活動 ・税務管理	132 145 147 200

株式会社**クボタ**

〒530-8366
大阪市北区大深町5番54号
グラングリーン大阪南館パークタワー
編集部門：KESG推進部

2026年6月発行