

ESG指数的纳入情况

久保田集团的 ESG 活动获得了高度评价，被采用作为日本国内外 ESG 指数的样本股。已被选作包括全球 ESG 投资指标“Dow Jones Sustainability Indices (DJSI)”的亚太地区版“DJSI Asia Pacific”以及 GPIF（日本政府养老投资基金）采用的 ESG 投资指数\*在内的以下成分股：

〈ESG要素综合型〉



MSCI ESG Leaders Indexes



FTSE4Good Index Series



Dow Jones Sustainability Indices



MSCI日本ESG精选领导者\*指数



FTSE Blossom Japan Index\*



ISS-oekom Corporate Rating

〈环保主题型〉



S&P/JPX碳效率\*指数系列

※关于 MSCI 指数索引、标识、商标等  
THE INCLUSION OF KUBOTA CORPORATION IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF KUBOTA CORPORATION BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

(截至2021年6月1日)

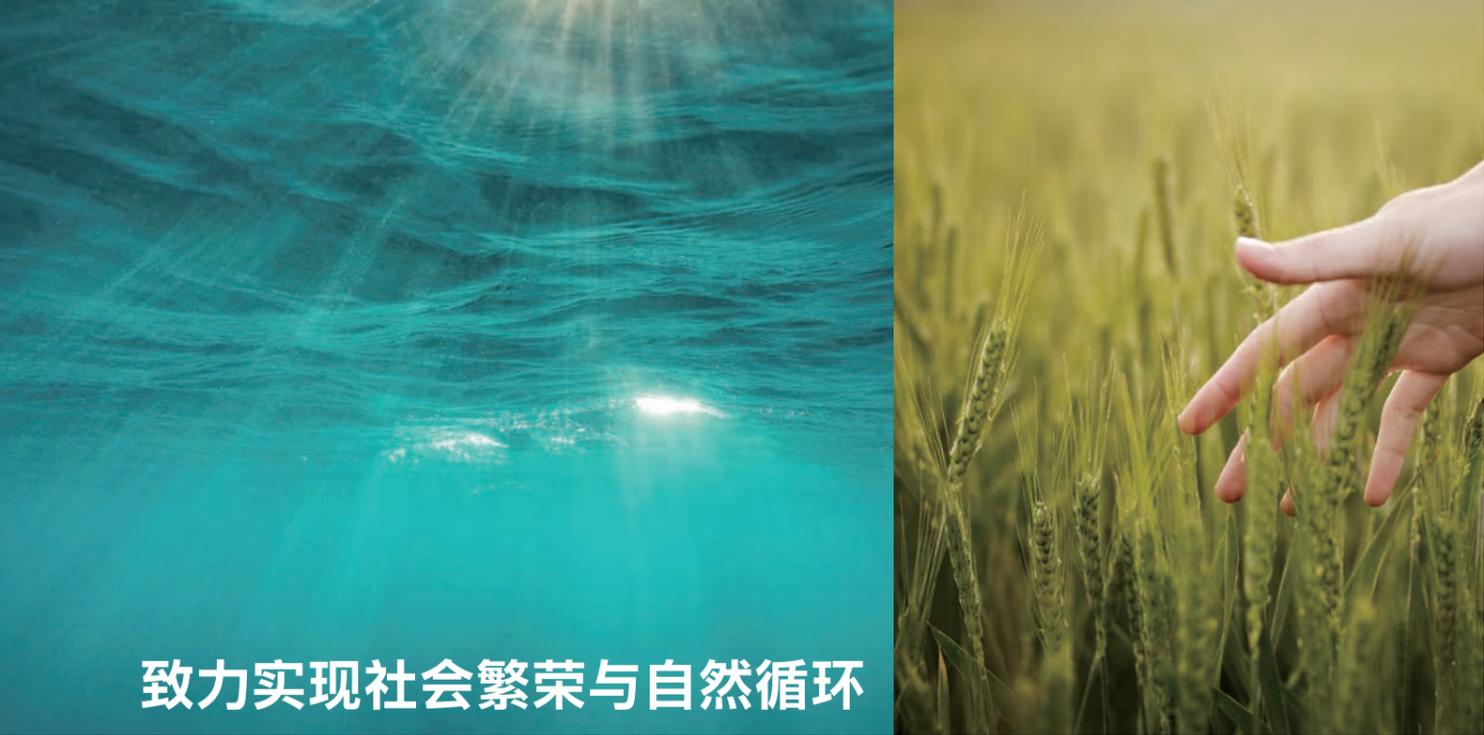
# KUBOTA REPORT 2021

简要版

## 株式会社久保田

邮编556-8601  
大阪市浪速区敷津东一丁目2番47号  
咨询窗口：ESG推进部  
Tel：+81-6-6648-2937  
Fax：+81-6-6648-2617





致力实现社会繁荣与自然循环

# 力争成为 “支撑生命的平台”



- 3 久保田集团的历程**  
为您介绍130年来一脉相承的创始人精神与企业理念、事业领域。
- 5 领导致辞**  
聚焦后新冠时代社会，以今后十年里要为此奋斗的长期愿景和中期经营计划为轴心，为您介绍在“粮食、水、环境”领域为世界作贡献的久保田集团目标形态。
- 9 久保田集团的目标形态**  
为您介绍久保田集团的目标形态——长期愿景“GMB2030”的全貌。
- 11 专辑1: 对话**  
邀请国谷裕子女士，为您介绍就达成SDGs和应对环境问题的举措而与经营层进行的对话。
- 15 中期经营计划2025**  
为您介绍为实现“GMB2030”而制定的中期经营计划。
- 19 数据下的久保田集团现状**  
为您介绍事业遍布全球120余个国家的久保田集团的今天。
- 21 久保田集团的产品与服务**  
具体解说各事业部门以及推动创新的措施和主题。  
21 机械部门  
23 水与环境部门
- 25 专辑2: 开放式创新**  
为您介绍久保田集团为实现“GMB2030”所实施的不可或缺的开放式创新。
- 27 财务状况**  
可浏览久保田集团以往的财务状况。
- 29 E·S·G的举措**  
为您介绍为实现可持续发展在环境、社会、企业治理方面的主要举措。  
29 〈Environment〉 环保活动  
31 〈Social〉 社会贡献活动  
33 〈Governance〉 企业治理措施

### KUBOTA REPORT 2021中要传递的信息

久保田集团为了让广大利益相关者了解我公司的举措和价值创造活动而一直在发行《久保田报告》。

在2021年版的报告中，为了展示企业的中长期理想形态，作为我公司事业与ESG双向战略的一份整合性报告，我们对原有内容进行了更新。

在本报告的编辑过程中，参考了日本经济产业省《价值协创指南》等文献，从提升久保田集团企业价值的角度，主要选取重要度高的信息进行了简要归纳。

### 关于简要版与完整版

#### 简要版

围绕久保田集团的长期愿景和中期经营计划，为便于您掌握集团全貌而进行了简要归纳。

#### 完整版

在简要版内容的基础上，披露收录了更详尽的ESG信息等内容的PDF版本。

[www.kubota.co.jp/ir/financial/annual/](http://www.kubota.co.jp/ir/financial/annual/)

#### ■ 报告期间

2020年1月至2020年12月

※ 部分内容包括上述期间以外的事项。

#### ■ 报告范围

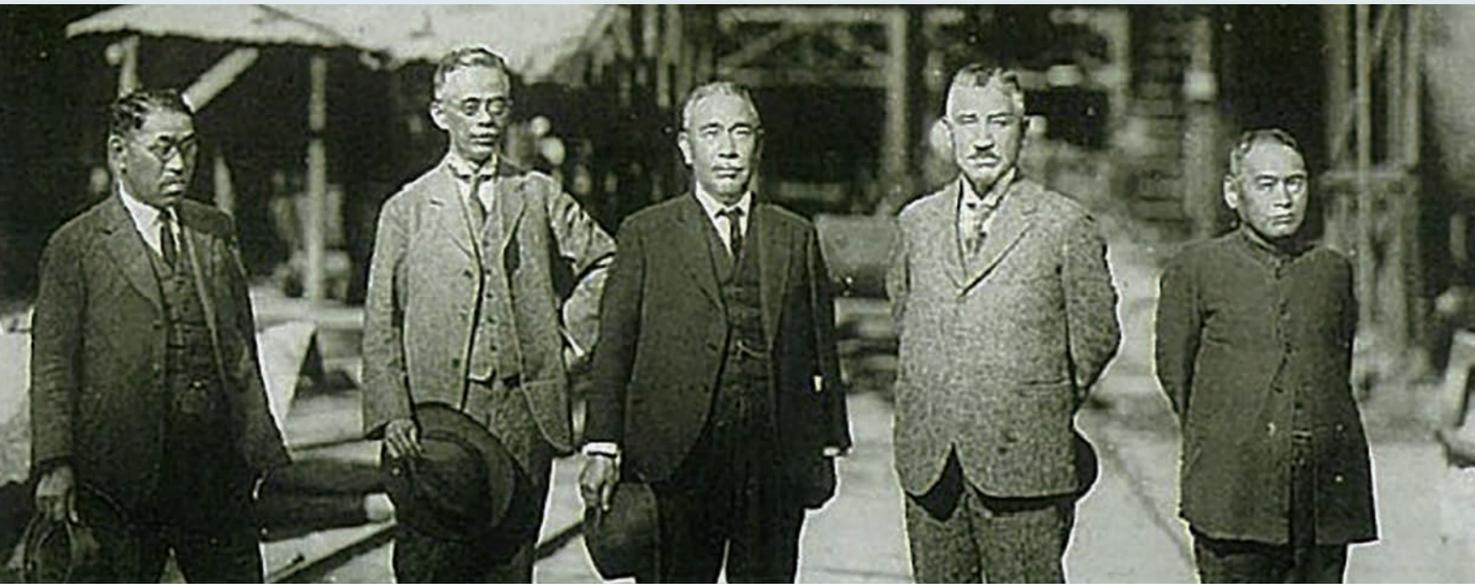
原则上以久保田集团全体为对象

※ 部分内容仅以久保田单独为对象时另行标注。



※ 关于SDGs (Sustainable Development Goals) 的详情，请浏览联合国新闻中心的网站。

[www.un.org/sustainabledevelopment/](http://www.un.org/sustainabledevelopment/)



## 自1890年创业以来， 始终致力于解决有关粮食、水、 环境的全球课题。

1890年，19岁的久保田权四郎从铸件业起家，成为久保田集团的创始人。凭借“肯做就能成功”、“不怕失败”的信念，率先在日本实现了自来水管的量产化和农业机械化，为社会发展作出了贡献。

“对国家发展有用的商品，必须全身心地投入才能做出来”

“不光要有技术优势，还必须生产对社会大众有用的东西”

创始人的这种信念，至今植根于集团4万人的心中，为实现久保田集团的理想形态——“全球主要品牌久保田”而在全球开展着事业。

### 企业理念

#### “久保田全球形象”

**精神**  
(我们的精神及姿态)

- 一、发挥综合能力、通过开发高性能的产品和技术，为社会发展做出贡献
- 一、立足现在、开拓未来，为公司的繁荣和员工的幸福而努力
- 一、以创造性和勇气挑战未知领域

**品牌宣言**  
(我们的承诺)

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

**职责**  
(我们的使命)

粮食、水、环境是人类生存不可缺少的要素。久保田集团通过优异的产品、技术和服务，为实现粮食的丰产与稳产、提供安心的供水与废水再生、创造舒适的生活环境做出贡献，并承诺为地球与人类的未来而持续努力。



久保田全球循环系统

## 2030 > 目标形态

### 打造“支撑生命的平台” 致力实现社会繁荣与自然循环

为实现SDGs而奋斗

久保田集团通过实现农业的高效化，为粮食的丰产与稳产做出贡献。

**粮食**

久保田集团通过完善水处理的基础设施，为安心的供水与废水再生做出贡献。

**水**

久保田集团通过完善社会基础设施，为创造和保护舒适的生活环境做出贡献。

**环境**

致力于成为全球化企业

**2011**  
通过美国CARB认证，迅速适应全球的发动机排放要求

符合第四阶段排放标准的发动机

**2014**  
在法国成立大型旱田作业拖拉机生产公司

在广阔的旱田中大显身手的大型拖拉机

**2015**  
在缅甸承建自来水管与污水的处理设施等

在迪拉瓦工业园区修建了净水厂

与社会发展一起

**1962**  
涉足“水处理事业”，着手解决日益突出的水质污染问题

水处理事业部成立后首次承建的广岛县三次市粪尿处理设施

**1968**  
开始制造现今“插秧机”的原型

现行插秧机雏形模型

**1974**  
开始生产小型工程机械——小型挖掘机，满足了城区的小规模施工需求

后来的久保田小型挖掘机系列的雏形——完全旋转式小型油压挖掘机

业务基础

**1904**  
率先在日本国内批量生产“自来水管用铸铁管”

1905年左右的久保田铁管发货场

**1947**  
开发“耕耘机”，开辟了农业机械化的新道路

首款耕耘机

**1960**  
开发“拖拉机”，以弥补短缺的农村劳动力

旱田用乘坐式拖拉机

## 创业1890

作为铸件厂商创业。开始生产称重铸件、日用品铸件

粮食 水 环境

株式会社久保田  
代表取締役社長

北尾裕一



## 前言——回顾2020年

2020年，由于新冠疫情蔓延而导致经济停滞，我公司的事业也同样面临了严峻考验。然而凭借客户等广大利益相关者的支持，我们总算度过了这一难关。在这一年里，让我重新认识到久保田的事业在新冠疫情下仍有着坚实的需求和期望支撑，同时也深刻认识到我们的事业对广大民众必不可少。

今年将启动新制定的长期愿景和新中期经营计划。为了实现久保田集团的目标形态“赢得最多客户信赖，对社会贡献最多的企业”，我们将加快创新，致力解决全球的“粮食、水、环境”课题。

## 久保田在今后十年里要为此奋斗的长期愿景“GMB2030”

气候变化和大气污染等环境问题、自然灾害和大流行病、人口与资源问题、以及世界政治等问题错综复杂，我强烈感受到“社会照这样下去，未来将不可持续”的危机感已成为全球的共识。面对今后十年里可能出现的各种课题，为了守护可持续的日常生活，久保田在思考应当做些什么和应当如何前进，为了让整个久保田集团的4万人达成思想共识，制定了长期愿景“GMB2030”。

我们描绘的2030年目标形态是“打造支撑生命的平台，致力实现社会繁荣与自然循环”，这是对过

## 打造“支撑生命的平台” 致力实现社会繁荣与自然循环

久保田集团将团结一致，在人类赖以生存的粮食、水、环境领域，为人们的美好生活提供支持，为解决社会课题作贡献。

去130年里久保田事业发展历程的再次确认。回顾130年的历程，我们一直在为社会繁荣、自然循环和社会基础设施提供支持，今后也会继续这么做。而“平台”是指提供服务的企业，这种服务在客户想做某件事的时候必定会用到。在“粮食、水、环境”领域，必定会在某个地方用到久保田的产品与服务，要做对社会必不可少的企业。带着这一决心，使用了“平台”一词。希望相关企业与团体等各界也加入我们公司搭建的平台，合作开展基础建设。为此，我们要投资各类初创企业来弥补我们的短板，构建双赢关系。我认为，面向2030年乃至2050年，在“粮食、水、环境”领域提供更多我们的产品与服务，不断作贡献，这是我公司的使命职责所在。

## 作为事业发展的支柱， 追求三项解决方案

在愿景之中，作为事业发展的支柱，提出了“提高粮食生产力与安全性”、“促进水资源与废弃物循环”、“提升城市环境与生活环境”这三项解决方案。

我想除了以前开展的主题之外，还要包括处于着手阶段和论证阶段的主题，以高竞争力的产品与技术为核心，发挥各事业协同效应的各项解决方案有着巨大的增长潜力。通过与各类事业合作伙伴构建生态系统，来提供综合解决方案，转变为一家“解决方案提供商”，为解决全球面临的社会课题作出直接贡献。



久保田的目标方向

第一项解决方案是“提高粮食生产力与安全性解决方案”。在大米、小麦、果树等农作物的生产过程中，开发自动化与无人化农业机械，并提供AI自动管理系统。不仅在农业领域，还要作为与其他行业共享信息的“开放式农业平台”，为整个食品价值链提供解决方案。

第二项是“促进水资源与废弃物循环解决方案”。要搭建支撑整个水循环与废弃物循环的平台。例如对农业、水循环以及经济活动中产生的废弃物，以磷和有价金属等回收技术为基础，与其他公司拥有的技术相组合，构建资源回收和再生产的综合解决方案。

第三项是“提升城市环境与生活环境的解决方案”。要发挥设备信息和传感器的作用，提供上下水道设施与河流洪水的监管平台，为建设高效且具有抵御灾害能力的持续型基础设施作贡献。还要在促进地下基础设施施工与工程机械智能化的同时，研究地下信息整合平台搭建服务。

此外，新解决方案的基础是目前开展的现有事业。以现有事业的活动为基础，研发部门要承担起推进新事业商业化的职责，创新中心和经营企划等部门要看准社会发展趋势，找出萌芽中的新事业。大家团结一致，形成一股合力，开展新技术与事业的探索。通过现有事业与长期愿景的开展，同步推进这三项解决方案，从而创造出新的价值。

### 为实现“GMB2030”而开展事业

■ 在各个领域同各类事业合作伙伴构建生态系统，提供综合解决方案

事业开展	开展方向（目前的示意图）
1 提高粮食生产力与安全性解决方案 粮食 水 环境	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 增加收成、提高作物品质、提高生产力（例：智慧农业高度化）</li> <li>● 解决整个食品价值链的课题</li> <li>● 生产下一代作物</li> </ul>
2 促进水资源与废弃物循环解决方案 粮食 水 环境	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 减少社会生活/产业活动中的环境负荷</li> <li>● 生活排水与下水的净化、再利用</li> <li>● 零填埋废弃物与从废弃物中回收资源（例：提供资源回收解决方案）</li> <li>● 构建CO<sub>2</sub>减排所需的生态系统</li> </ul>
3 提升城市环境与生活环境解决方案 水 环境	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 提高城市社会基础设施的管理效率（例：构建水环境平台）</li> <li>● 创造更优质、舒适、安全的生活空间</li> </ul>

### 以具有久保田特色的ESG经营为核心，开展事业运营转型

随着SDGs、巴黎协定等全球共同长远目标的提出，对企业社会责任的要求越来越高。在这样的形势下，为了在今后继续做一家可持续发展的企业，我们公司要比以往更重视开展 ESG（环境：Environment、社会：Social、企业治理：Governance）活动。要将“粮食、水、环境”领域作为事业领域，作为一家为“减少环境负荷和解决社会课题”而开展事业的企业，将扎根于企业理念“久保田全球形象”的久保田集团独有ESG措施定义为K-ESG，并为此推进活动的开展。

为加快和加强这些活动，我们要提高整个集团对ESG的意识并统管各项措施，同时将ESG作为今后事业发展过程中的决策标准。不仅如此，我们还制定了面向2050年的“环境愿景”，从环境方面为事业指明了方向。在该愿景中，我们表明要“向零环境负荷发起挑战，同时在‘粮食、水、环境’领域，通过碳中和来实现可恢复性社会做贡献”。通过自己公司及自家产品的CO<sub>2</sub>减排以及利用我公司提供各类解决方案实现CO<sub>2</sub>减排这两种方法，向2050年的碳中和发起挑战。



此外，我们将从长远角度探索开发及事业的课题，有重点地分配经营资源。希望在中期经营计划期内基本完成从主题选定到事业运营体制的构建，到2025年底前完成多项可成为未来增长动力的候选项目。同时要实现高利润率领域的稳步增长、确立盈利体制、大力推进事业运营的全面效率化等利润结构改革。到2025年，我们要争取实现销售额23,000亿日元、营业利润3,000亿日元的业绩。

### 关于新中期经营计划

在中期经营计划中，我们将2021年起的五年定位为一个为实现“GMB2030”而打基础的时期，并为此搭建了事业活动的框架。为了顺应久保田集团外部环境的变化和解决各项事业中的课题，我们将开展“推进ESG经营”、“为实现支撑下一代的GMB2030 奠定基础”、“扩大现有事业的销售额”、“提高利润率”、“完善可支持可持续发展的基础设施”这五项主要主题。此外，作为所有主要主题的共同项目，我们还要推进DX。

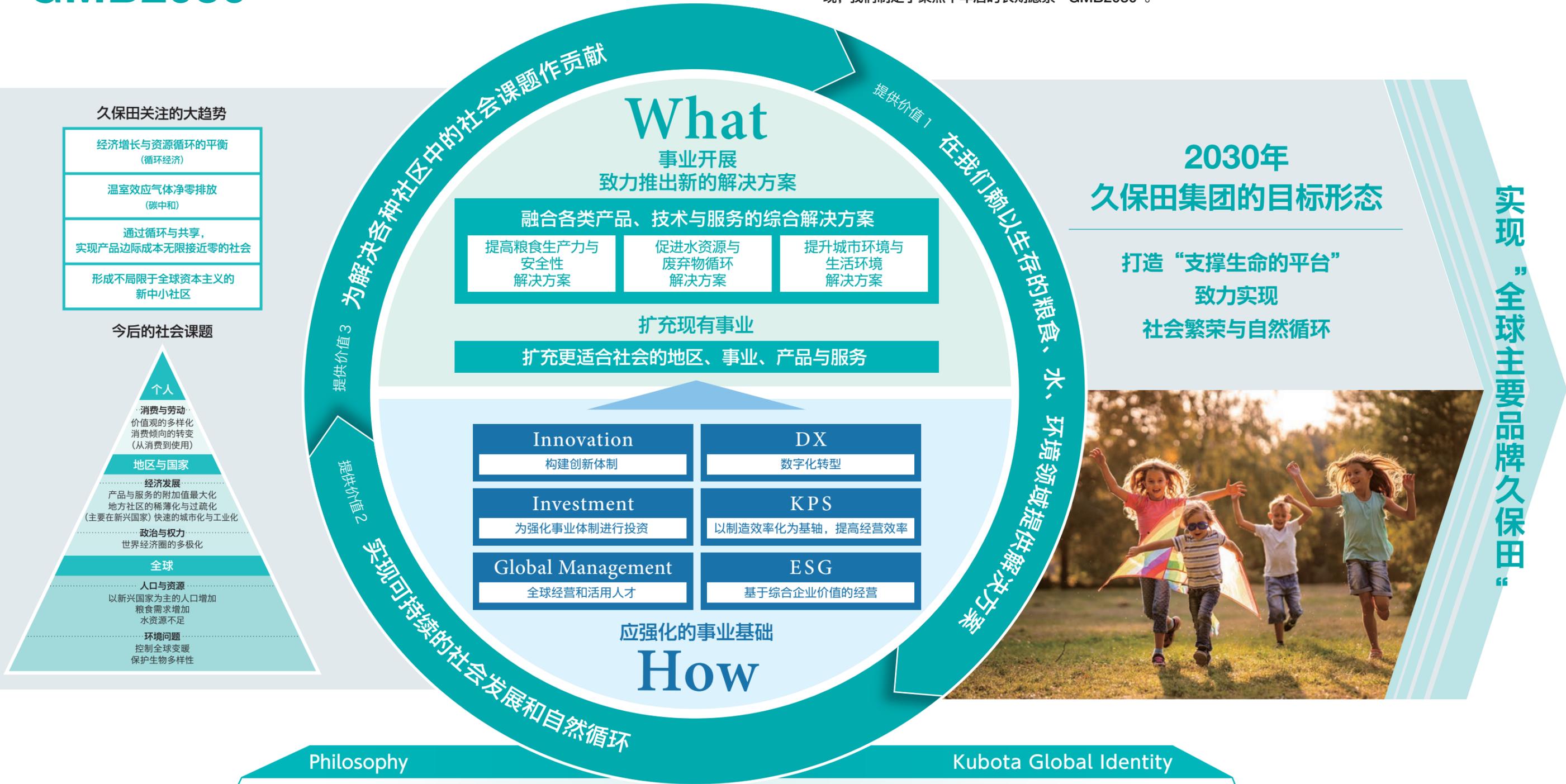
### 写在最后

要达成“GMB2030”和新中期经营计划不是一件容易的事，但我们将会为其付诸实现而在经营中倾尽全力。久保田集团将上下团结一心，为达成中期经营计划而努力进取，通过为SDGs做贡献和解决今后可能发生的社会课题，来进一步扩大事业。我们将集结全集团4万人之力，为实现“GMB2030”而一举加快活动进程，同时作为一家可持续发展的企业，相信我们定能大展宏图！

# 聚焦十年后的长期愿景 “GMB2030”

我公司的长期目标是实现“全球主要品牌久保田（GMB久保田）”，GMB久保田的理想形态是“赢得广大客户的信赖，成为对社会贡献良多的企业”。

为了让可持续的生活成为理所当然，为了将久保田应该前进的方向在整个集团范围内进行共享，并加速其实现，我们制定了聚焦十年后的长期愿景“GMB2030”。



久保田关注的大趋势

经济增长与资源循环的平衡 (循环经济)
温室效应气体净零排放 (碳中和)
通过循环与共享， 实现产品边际成本无限接近零的社会
形成不局限于全球资本主义的 新中小社区



## 2030年 久保田集团的目标形态

打造“支撑生命的平台”  
致力实现  
社会繁荣与自然循环



实现“全球主要品牌久保田”

### Philosophy



#### 创始人的精神

“对国家发展有用的商品，  
必须全身心地投入才能做出来”  
“不光要有技术优势，  
还必须生产对社会大众有用的东西”  
创始人 久保田权四郎

### Kubota Global Identity

#### 职责 (我们的使命)

粮食、水、环境是人类生存不可缺少的要素。  
久保田集团通过优异的产品、技术和服务，  
为实现粮食的丰产与稳产、提供安心的供水与废水再生、  
创造舒适的生活环境做出贡献，并承诺为地球与人类的  
未来而持续努力。





参加人员：株式会社久保田 | 代表取締役会长 木股 昌俊 | 代表取締役社长 北尾 裕一 | 取締役副社长执行役員 吉川 正人 | 取締役专务执行役員 佐佐木 真治 | 取締役专务执行役員 黑泽 利彦 | 取締役专务执行役員 渡边 大

※2020年10月对话当时

# DIALOGUE

## 提出长期愿景“GMB2030”，为实现可持续发展的社会做贡献

自1890年创业以来的130年间，久保田集团在“粮食、水、环境”领域为世界作出了杰出贡献。2020年遭遇新冠疫情蔓延，这一年也是对我集团的事业是“支撑社会所必不可少的事业”这一认知进行深化的一年。

在此背景下，我们邀请到了长期从事SDGs采访与启发活动的记者——国谷裕子女士，与经营层一起，就长期愿景“GMB2030”以及新冠疫情后久保田集团该走向何方进行了一席对话。

**国谷：**为了实现可持续发展的社会，您有些什么想法？正如SDGs所表达的那样，我们绝不能只重视部分优化，而是应当重视全面解决“环境、经济与社会”课题，在这一年来整个社会对此已经觉醒。我觉得久保田制定的长期愿景“GMB2030”中融合了全球趋势，而且意识到了如何提供业务解决方案。

**木股：**久保田的终极目标形态是“实现GMB久保田”，这一条从我担任社长的时代起就一直没有改变。这也是“赢得广大客户的信赖，成为对社会贡献良多的企业”，即创始人精神和我公司使命的一种传承。

**北尾：**以此为前提，我率先在全集团分享了久保田的前进方向，并为加快GMB的实现而制定了聚焦十年后的长期愿景。

**国谷：**当今时代，是投资方也被要求履行地球可持续发展



主持人

国谷 裕子女士

庆应义塾大学研究生院 政策与媒体研究科特任教授。曾任新闻主播，现担任东京艺术大学理事（校长特命负责人）、公益财团法人自然能源财团理事、联合国粮食及农业组织（FAO）亲善大使等职务。



责任原则的一个时代。此外，新冠病毒已成为全球共同面对的问题，如何面对风险？如何构建更具可恢复性的社会？这种Build Back Better<sup>※1</sup>（BBB）的思想也在变得越来越重要了。

**北尾：**虽然有了愿景，但是我想关键是要从中倒推出现在该做些什么，以及如何带着紧迫感开展行动。从现在起到2030年，久保田决心要从整个供应链的视角，为进一步提升客户价值而开展技术创新。

**国谷：**我觉得久保田在“环境经营”中投入了很大的力度。设定了重要环境课题，也制定了条理清晰的方针在把握机遇与风险的基础上制定了具体方案等，您是如何看待实施方面的课题的？

**北尾：**在制定长期愿景的同一时期，我们还制定了环境愿景和新的环保中长期目标。在CO<sub>2</sub>减排方面，到2030年要

减排30%（日本国内排放量 相比2014年），2050年要达到CO<sub>2</sub>实际零排放，我希望久保田也能为实现碳中和社会这一目标作贡献。

**国谷：**我想在“成本”与“利润”之间总有一个平衡点，能告诉我们您作为经营者的心得吗？

**吉川：**在事业活动的投资决策中，“利润”与“成本”的平衡是一项重要课题。随着全世界对CO<sub>2</sub>减排等环境问题的日益关注，久保田必须要不断开展研发。此外还需要在无环境负荷技术、低环境负荷技术、以SDGs为主的课题解决方案技术等方面进行大量的前期投资。既要能保障充足的经营资源，又不能降底线，通过这样的方式来扩大事业和提升客户价值，从中积累原始资本并用于增加更多的前期投资。我们在大阪的堺市建立了新R&D中心，在欧洲、泰国、北美等地也在进行大规模投资，希望在全球范围内扩

※1 Build Back Better：翻译成中文就是“重建更好未来”。联合国在着手进行新冠疫情后的复兴之际，号召要创建一个更可持续、更可恢复、更包容的社会。



大创新中心的功能，创造出新的附加值。

**黑泽**：以“GMB2030”中提出的重点措施“资源回收解决方案”为例，将下水中厌氧消化产生的甲烷进行回收，发电后供应到周边地区，这项措施已被许多地方政府所采用。我想，作为久保田来说，将要做的是提供诸如将下水和废弃物处理过程中得到的甲烷和磷等能资源回收后用作电力和肥料这样的循环型解决方案。

**国谷**：我觉得从废弃物中回收资源进行循环利用这类措施十分重要。全球的脱碳社会活动以及这些循环型解决方案的进程正在加快。在循环方面，您打算在哪些领域发挥久保田的优势呢？

**黑泽**：在刚才的谈话中我们提到了上下水道和废弃物处理等社会基础设施领域，PFI/PPP\*2等官民合作形式的活动已经在展开。希望运用久保田的技术积极参与到这一领域之中。为了创造循环经济，我们要发挥我公司在农业生产领域的优势，通过提出资源再生社会系统方案，为“实现零填埋社会”作贡献。

**国谷**：据说能源、粮食、城市、循环经济这四大系统转型对全世界都有着重要意义。其中久保田也在积极推动粮食系统转型，有着非常先进的做法。您打算如何同遍布生产



到消费的各个过程中的利益相关者们开展合作呢？

**北尾**：我想要通过IT将需求端和产地端联系在一起，也就是需要有通过数据将各类企业与地方政府等组织连在一起的系统。要掌握发生问题的部位和情况，对此进行分析，通过整个供应链加以解决。我公司以务农为核心在开展业务，与生产商有着诸多联系，这是我们的优势所在。为了实现这项挑战，我希望与流通等下游端的业务伙伴们开展更多的合作。

**国谷**：希望久保田作为食物系统的转型领头人发挥带头作用，一定要实现借助IT来解决消灭食物浪费等课题。另外，作为今后的社会动向，资源投入量可能会成为一项KPI，并作为强化竞争力的措施之一，“资源循环社会”将会成为大势所趋，久保田在长期愿景中的定位也是如此。在这种循环动向之中，您在“资源最小化”的研发、创新以及销售战略方面有些什么想法？

**北尾**：我们已经在致力提高机械本身的传递效率、轻量小型化等研发，今后将会更进一步，从采用生物质树脂等设计开发阶段就重新进行评审，并将着手去解决城市矿山中的有价金属回收等社会课题。另外，我还想进军以前不太重视的工程机械等二手业务市场，报废时的循环再生等课题也有必要进行考虑。

**国谷**：这些都很重要啊。另外还有保养、检修、售后服务，如何让产品能重复使用更长时间，这种业务模式也很重要。

**北尾**：有一种叫做“生命周期成本”的概念。例如拖拉机和联合收割机等使用时间一般都超过十年，但是如何保证在此周期内无故障无浪费地使用，我想这也是一个业务领域。如果坏了就是资源浪费。我们会进行预诊断，通过更换服务配件等措施来保证客户长期有效使用。为此我们还要收集数字化信息，提供有效使用的方案。另外在能源方面我们关注氢气。特别在发动机开发方面，也将会考虑与其他公司开展合作。

**国谷**：在欧洲等地区可以看到用水制造氢气，这种趋势是



否可行？

**佐佐木**：关于氢气生成的方法，一般来说太阳能发电和风力发电无法储存电力，而通过电解将这些电力以氢气的形式储存，然后使用氢气进行FT合成\*3，可以获得液体燃料。今后例如会将其用于工程机械、工业机械等的内燃机。我们也在关注无碳燃料，我想这也是一种选择。

**国谷**：日本拥有各种技术，久保田作为环境业务的平台，希望能发挥出将这些技术联系在一起的领导性作用。另外，在“GMB2030”的新解决方案中您提到了下一代作物生产，请问在这方面久保田将会采取怎样的举措？

**北尾**：我们正在与初创企业合作致力于商业化。标的是一家植物工厂，但又是不同寻常的“人工光型植物工厂”，它不受异常气候等外部环境的影响，可在狭小的空间内稳定产出营养价值高且安全安心的作物。这些活动从长远来看非常有助于解决粮食不足和环境问题，我觉得它的商业潜力非常值得期待。

**国谷**：据说以欧洲为中心，促进可再生\*4地球环境的农业非常重要。另外还有其他公司预测称二氧化碳的吸收量大于自家排放量未来将成为必然趋势。在这样的形势下，久保田发展碳汇\*5的农业之路是否可行？

**渡边**：久保田长年以亚洲为中心开展农机事业。在这十年里，随着亚洲各国的发展，机械化进程加快，既解放了劳动力又提高了生产力。但是在另一方面，农业过程中排放的残留物大量焚烧而导致了大气污染问题。不焚烧这些农业残留物，而是将其回收起来，有效地另作他用再回到土地中，作为农业机械厂家，我想这些方案将有助于解决环境问题。

**佐佐木**：从研究和技术的角度来看，有数据称日本农田中残

留的磷和氮是OECD各国平均值的几倍之多，对于这一问题难道就没有解决方法了吗？以往日本农户往往根据经验到一定时期后会撒一定量的肥料，年复一年重复老的做法，而今后不仅要依靠经验法则，还要通过土壤感应技术，实时做到对每块农田的施肥部位和施肥量进行可视化。我们希望能够为实现对农田也好地球也好的环境友好型农业作贡献。

**国谷**：我们的对话进入到了最后的阶段，今后的水资源问题，它正在成为人类面临的重要课题。请问久保田将如何面对这一课题呢？

**黑泽**：水源保障受到国家和土地等的限制，另外水质也存在成本方面的课题。特别是农业生产要用大量的水，因此确切地说粮食问题就等于水问题。从取水到排水，我们要运用多年建设的管道网和供水设施，进一步提高用水管理技术，在农业领域也要为保护珍贵的水资源作贡献。

**国谷**：为了开展农业领域的改革，在农业和水方面存在哪些全球级和地方级的课题？另一方面，有哪些技术可以解决这些课题？我觉得需要让更多人对此有所了解。据说今后的五年将非常关键，我认为必须加快改革进程。

**北尾**：农业和水是生活中不可缺少的领域，能否发挥久保田优势创造出附加值？能否将其确立为业务模式？为此我们做好了前所未有的思想准备并已经开始在讨论研究。在“粮食、水、环境”的事业领域，为了能带着紧迫感来解决具体课题，我们会以“ESG经营”为核心，进一步开展事业运营转型，我们将会集结集团4万人之力全力以赴。敬请期待久保田为未来所开展的各项活动。



\*2 PFI/PPP：官方与民间合作，提供公共服务的方案称为PPP（Public Private Partnership：公私合作），PFI（Private Finance Initiative：私人主动融资）是指利用民间资金、经营能力和技术能力，开展公共设施等的建设、维护管理、运营的一种PPP手法。

\*3 FT合成：通过催化反应将一氧化碳与氢气合成为液态烃。  
\*4 再生：将由复杂体系构成的地球视为一个系统，其思想不是要求其系统的持续，而是要求在地球环境再生的同时实现整个生态圈的繁荣。  
\*5 碳汇：就是“碳吸收源”，主要指森林及海洋中吸收储存的二氧化碳。

# 中期经营计划2025

将中期经营计划2025的五年定位为一个为实现GMB2030而完成打基础的时期，全集团将上下团结一心，致力开展五项主题。

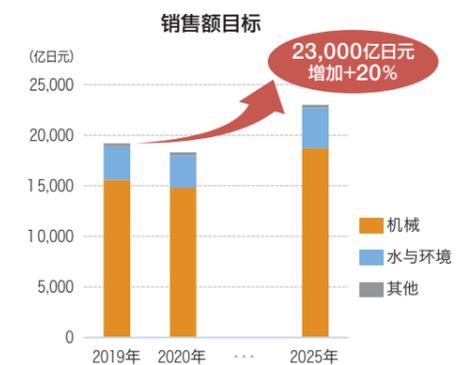


## 中期经营计划2025的架构



中期经营计划2025 财务目标 (PL)

(亿日元)	2019年12月期 (业绩)	2025年12月期 (目标)	2019年比 增减	
			金额	%
销售额	19,200	23,000	+3,800	+19.8
机械	15,583	18,700	+3,117	+20.0
水与环境	3,301	4,000	+699	+21.2
其他	316	300	-16	-5.1
营业利润	10.5% 2,017	13.0% 3,000	+983	+48.7



中期经营计划2025 财务目标 (其他)

	2019年 (业绩)	2021年~2025年 (目标)
ROE	10.7%	维持10%以上/2025年为11%以上
总投资回报率	42.7%	目标40%以上, 争取50%
营业现金流量	824亿日元	8,800亿日元 (5年累计)
自由现金流量	-124亿日元	2,800亿日元 (5年累计)

# 中期经营计划的具体措施

## 以ESG为经营核心的事业运营转型

为了进一步带着ESG意识开展活动，久保田集团将推进独有的ESG经营。作为一家将降低环境负荷和解决社会课题视为己任的企业，在常规措施之外还要推进久保田集团独有的ESG措施(K-ESG)，为此将设置由社长直属管辖的ESG经营战略会议和ESG推进部。我们也将将其定位为集团重要的事业运营方针决策机构，将ESG定为今后事业开展的决策标准。

此外，我们还在ESG的S(社会)中加入了为利益相关者做贡献的视角，让各界利益相关者对久保田事业产生“共鸣”并“参与”其中，提供机会为解决社会课题做贡献。

### K-ESG的措施(例)

<b>E: 环境</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>制定环境愿景(详见完整版(仅发行英文版)P41)</li> <li>力争实现2050年碳中和的举措</li> <li>推进资源循环再生事业(降低环境负荷+CO<sub>2</sub>减排)</li> <li>降低在制造过程的环境负荷,将其商业化</li> </ul>
<b>S: 社会</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>推进社会课题解决型事业 ⇒实现“久保田的事业发展=解决社会课题”</li> <li>让各界利益相关者对久保田事业产生“共鸣”并“参与”其中,提供机会为解决社会课题做贡献</li> </ul>
<b>G: 企业治理</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>扩大公司内部沟通 ⇒从经营层至全体员工达成共识</li> <li>推进向各界利益相关者进行正确信息披露</li> </ul>

### 与利益相关者的关系

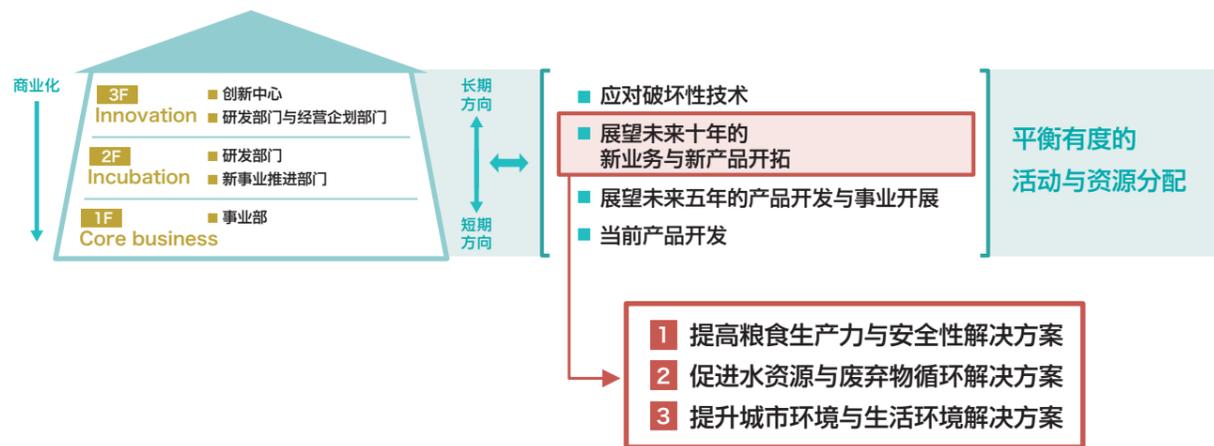


## 下一代候选增长动力的保障举措

**从选题到商业化的机制构建**  
作为担负未来的重要事项，由ESG经营战略会议对实现GMB2030愿景所需的开发主题进行选题、统管研发组织体制与职责分工、事业孵化。

### 研发与商业化的举措

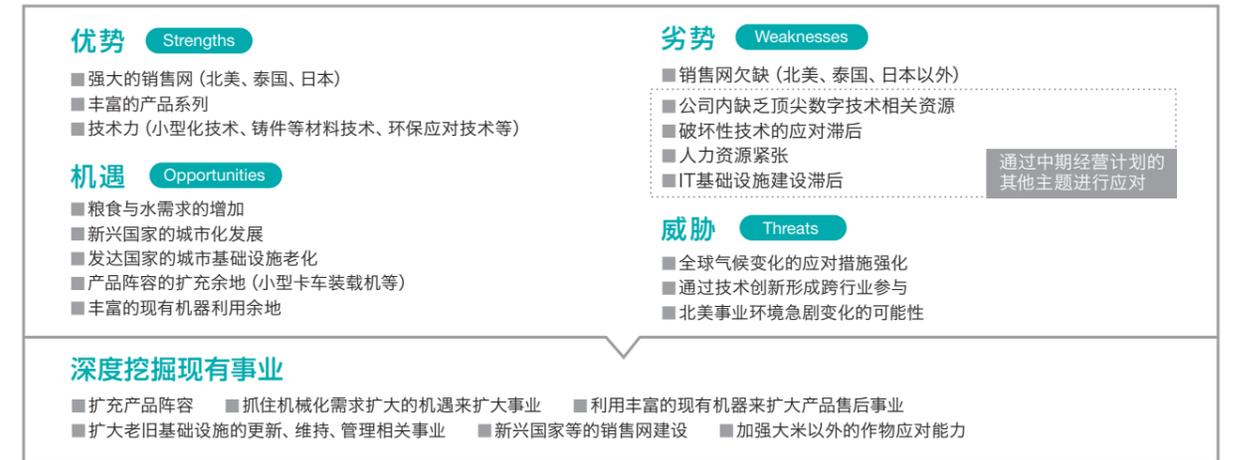
到2025年，争取确保有多项可供候选的业务模式、产品与服务、市场成为下一代增长动力。



## 利用发展机遇，推进事业战略

### 现状分析与基本战略

对当前所处状况进行分析，深度挖掘现有事业。



### 增长动力的设定和推进

将以下事业定为今后五年的增长动力。

#### 北美/工程机械事业

通过扩充产品阵容和当地开发、生产与销售的一体化运营，争取大幅提升市场份额。

#### 东盟/机械事业

以城市化发展为背景，争取进一步扩大农业机械、工程机械的销售。

#### 机械/售后市场事业

利用全球范围内丰富的现有机器，争取扩大“售后事业”。

#### 水与环境/解决方案事业

运用IoT等技术，从机器销售中心蜕变为O&M (Operation & Maintenance) 与解决方案中心。

## 通过强化中期事业基础，改善利润结构

为实现可持续发展，需要为技术开发积极投入资源，开展灾害等各类风险的应对投资、职场环境改善等ESG领域的投资。为了在不降低利润率的前提下挤出这些投资资源，将采取右侧措施。

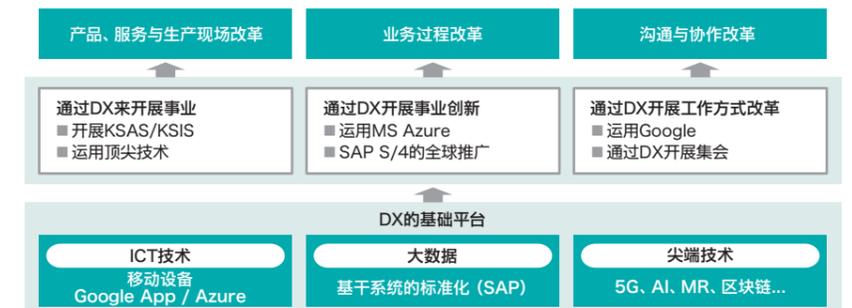


## 推进支撑可持续发展的基础设施

- **事业运营体制改革**.....为应对全球化而开展运营体制改革
- **人力资源保障和强化措施**.....通过加强招聘、人才培养和提供施展才华的舞台，以期对支撑可持续发展的人才进行强化
- **强化风险管理**.....以期对各类风险积极进行应对的组织进行完善和扩充

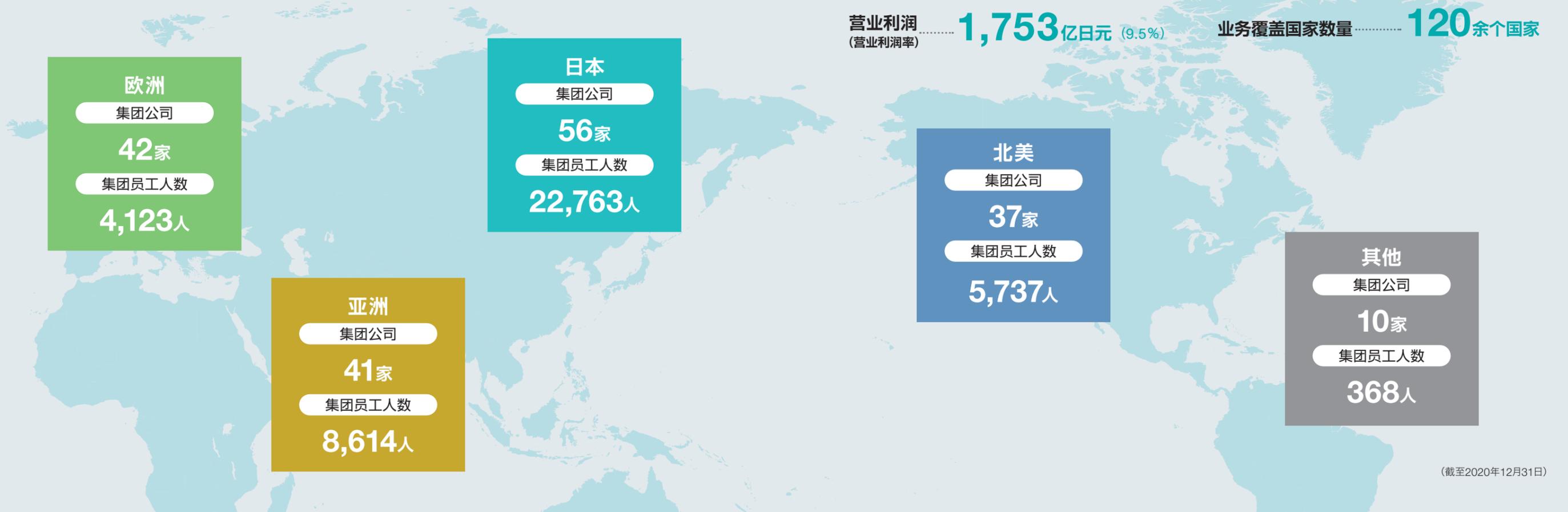
## 推进通用主题DX

建设和运用DX的基础平台。开展“产品、服务与生产现场”、“业务过程”、“沟通与协作”的改革，扎实推进中期经营计划2025的五项主题。



## 在世界各地致力解决社会课题的久保田

久保田集团向着实现“全球主要品牌”，为解决全世界的粮食、水、环境问题，在全球开展着符合当地需求的事业。



销售额 ..... **18,532** 亿日元

海外销售额 (海外销售额比率)

**12,580** 亿日元 (67.9%)

营业利润 ..... **1,753** 亿日元 (9.5%)  
(营业利润率)

所有集团公司 ..... **186** 家

海外集团公司 ..... **130** 家

合并员工人数 ..... **41,605** 人

业务覆盖国家数量 ..... **120** 余个国家

(截至2020年12月31日)

### ■ 拖拉机生产总台数

**全球480万台以上**  
(累计)

久保田的拖拉机在全球农场上大显身手，为粮食生产做出贡献。



### ■ 小型挖掘机销售台数

**连续19年 世界第1**

久保田以小型挖掘机先锋之一的身份进军海外市场。在全球的施工现场赢得好评。

※从2002年起。根据《Off highway research 2020》的内容。



### ■ 引进球墨铸铁管的业绩

**全球70个国家以上**

久保田自来水管道的耐用性和性能得到了全球好评，目前支持超过70个国家的水基础设施。



### ■ 发动机生产总台数

**全球3,000万台以上**  
(累计)

以“高效”、“节省能源”、“节约人力资源”为优势的久保田发动机支持着世界产业。



### ■ 发动机产品线

**约2,000种**

为了满足客户的所有需求，久保田发动机拥有丰富的产品线。

### ■ 欧洲的尾气排放标准

**符合Stage V**

久保田发动机亦符合欧洲严格的尾气排放标准。在考虑环境影响的同时，支持当地的产业。

### ■ 引进液中膜的业绩

**全球6,500处以上**

久保田液中膜通过净化下水及工业废水，不断为解决世界范围内的废水处理问题做出贡献。



### ■ 国内高度净水处理设施中久保田处理装置的采用率

**约80%** ※以活性炭处理水量为基数

许多国内净水设施采用了依靠久保田先进的水处理技术制造的产品。



# 机械部门

机械部门是由各个国家与地区的粮食稳定生产作贡献的农业机械以及农业相关商品、发动机、工程机械构成。

## 久保田集团的主要产品



拖拉机

主要进行耕耘、整地、搬运等农业作业。



联合收割机

割稻米、小麦、豆类等的同时脱粒。



插秧机

将水稻秧苗转插至水田。可大幅节省人力、减轻劳动强度。



多用途车辆

广泛用于农业作业、土木施工、休闲等多种用途。



小型挖掘机

进行土木施工等。特别适合用于街道等狭窄的场所。



小型卡车装载机

主要在施工现场或农场用于搬运和装载作业。



发动机 作为产业用小型通用发动机，应对多样化需求。

柴油 汽油、LPG、天然气

## Kubota's Innovation

### 久保田追求的智能农业

由于务农人员的老龄化、农户的规模化，当今世界需要高效生产高产优质的农作物。

久保田率先在农业中应用 ICT（信息通信技术）和机器人技术，实现了节约人力资源和精密化的智能农业，今后将一如既往地地为粮食的丰产与稳产做出贡献。

#### 久保田智能农业系统（KSAS）

将先进技术与 ICT 融合为一体的务农支援系统。用数据实现农业的“可视化”，支持不依赖于经验和直觉的高效农业方式。



#### 无人驾驶农机“农业机器人”系列

久保田拥有三大种稻农机（拖拉机、联合收割机、插秧机）的无人驾驶农机“农业机器人”系列。为实现无人驾驶农机的一条龙作业体系，今后将继续推进开发 ICT 和机器人农机，致力解决日本农业存在的课题。



## TOPICS

### 在泰国开设试点型农场“久保田农场”

久保田于1978年在泰国设立了制造销售基地，一直以来坚持在东盟地区推进农业机械化，为当地地区经济的发展作出了贡献。特别是近年来正在推进研发适合当地作物与农田条件和作业体系的农业机械，2016年在泰国设立了研发基地“Kubota Research & Development Asia”，将加快扩充产品阵容。

作为其中的一项举措，2020年8月久保田在泰国国内设立了“久保田农场”。通过自家运营广阔的试点型农场，



泰国诗琳通公主出席开幕式

运用最新的机械与技术，可以在自家设施内进行农作物生长方法和管理手法的试点研究。这间农场还作为让经销商和农户客户体验先进农业技术的一个平台，可为促销和培养当地农业生力军作贡献。

我们今后将继续与持续发展的东盟地区保持紧密联系，强化事业活动，为当地的农业发展作贡献。



久保田农场内的水田

# 水与环境部门

水与环境部门由管道基础设施相关产品（球墨铸铁管、合成管、公用阀门、素型材、螺纹钢管、空调设备等）、环境相关产品（各类环境设备、水泵、民用阀门等）构成。

## 久保田集团的主要产品



**球墨铸铁管**

用于给排水道和农业用水等基础设施。



**水泵**

压送水，用于给排水道和农林雨水市场等。



**阀门**

控制各种水和气体，用于给排水道及农业用水等。



**净化槽**

在未完善下水道的地区进行排水处理。



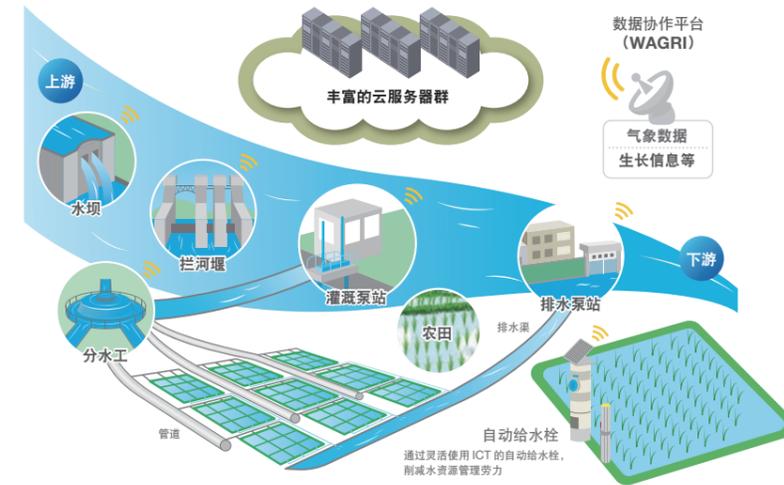
**垃圾焚烧设备/灰熔融设备**

不仅对家庭中的可燃垃圾进行焚烧处理，努力实现减容化的设施，同时也能够利用高温废热发电，为低碳社会做出贡献。

## Kubota's Innovation

### 久保田追求的依靠IoT技术守护水环境基础设施

久保田研发了在水环境领域应用IoT的新型服务“久保田智慧基础设施系统(KSIS)”。目前根据与NTT集团的合作协议进行AI设备诊断等技术的研发，并计划依次应用到实际服务工作中。我们将提供从产品、成套设备等个别产品到包括系统售后服务的整体解决方案服务，为国内外客户解决课题做出贡献。



### 农田水管理系统 WATARAS

由(国研)农业研究机构开发,可通过智能手机或个人电脑监控水田水位等情况,依靠远程操作及自动控制管理水田给水、排水工作的农田水管理系统。



## TOPICS

### 参与DBO式净水场等建设事业，为水基础设施的可持续发展作贡献

近年来，不仅在净水设施等供水市场，在下水、雨水排水等重要基础设施的建设与运营维护管理领域也在大力引入民间资本。在这样的大环境下，久保田集团正在通过DBO<sup>\*1</sup>等PPP<sup>\*\*2</sup>事业为水基础设施的可持续发展作贡献。

作为具体性举措，2020年3月久保田与冈山县备前市签署了有关“完善根净水场及三石第一增压泵站事业”的协议。这项事业是日本首个包含引进紫外线处理设施在内的水道设施DBO式事业，久保田集团负责净水场及增压泵站的土木、建筑及机械设备的设计、制作、建设工程以及市政水道设施的运营维护管理业务。

此外，2020年3月久保田与青森县弘前市签署了有关“樋口净水场等建设事业”协议。这项事业的对象设施是樋口净水场、岩木川取水泵站及常盘坂增压泵站，事业的当务之急是要解决设施老旧和抗震性不足的问题。久保田集团负责净水场及泵站中机械设备的设计、制作、建设工程及市政水道设施的运行管理业务，有助于实现弘前市水道事业的长期稳定和高效运营，致力实现安全安心的自来水供应。久保田集团作为一家拥有各类上下水相关产品、技术与服务的“水”综合解决方案供应商，将发挥全集团的综合实力，今后继续为解决社会课题作贡献。



板根净水场竣工示意图



新“樋口净水场”竣工示意图

※1 Design Build Operate: 设计、建设、运行管理全外包  
 ※2 Public Private Partnership: 公私合作

# 加速创造 新价值的实力 开放式创新



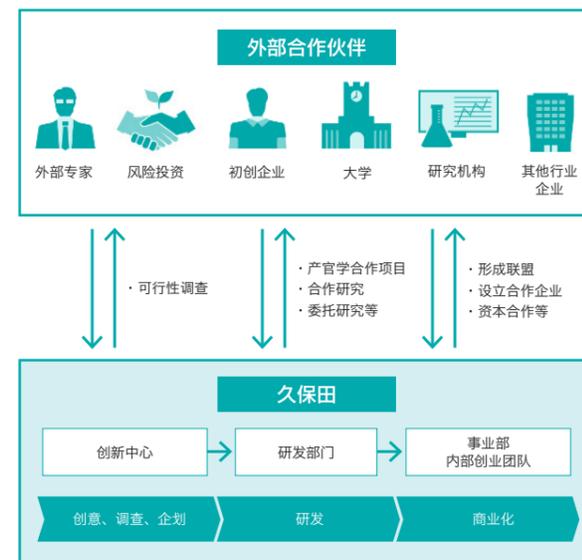
## 久保田集团的无形资产

预计在未来，人口增长、全球变暖等全世界的社会课题将更加趋于复杂多样化。为了解决这些日益严重的课题，需要以前所未有的速度，不断创造前所未有的新价值。为此，久保田将粮食、水、环境领域作为要大力发展的领域，将不

同的合作伙伴视为重要的无形资产，致力通过开放式创新来解决课题。

## 久保田心目中的开放式创新

久保田正在与初创企业、大学、研究机构等外部合作伙伴强化合作，推进开放式创新。世界上有许多对未来社会有着重大影响、拥有顶尖技术的合作伙伴。将我们的经验技术与他们的顶尖技术融合在一起，提前掌握未来可能出现的社会课题，创造出相应的解决方案和事业。



## 久保田心目中的开放式创新蓝图

久保田要运用 ICT、AI 等先进技术，致力创造新的价值。例如在粮食领域，要致力提供支持从采购、加工、销售到消费的农业生产全程式食品价值链的综合解决方案。为此，我们希望通过开放式创新，加快“农作物生产智能化”和“向食品价值链上下游进行事业拓展”，发挥连接所有合作伙伴的桥梁作用，打造一个农业平台。



## 开放式创新的举措

### 运用无人机和IoT，开展果树栽培系统自动化实证实验

将久保田的机械技术与果树栽培的尖端技术组合在一起，与荷兰的一家初创企业“Aurea Imaging”开展果树栽培系统自动化实证实验。Aurea 公司将无人机和IoT 传感器获得的数据与 AI 相结合，提供果园等收成预测和绘制土壤图等服务，通过其先进的感应技术与久保田果园用农业机械的融合，验证在果树栽培领域中提供综合解决方案的可行性。



### 投资从事植物工厂用人工光型植物栽培装置开发的农业企业

关注不受异常气候等外部环境影响、实现稳定高生产效率的“人工光型植物工厂”，久保田向该领域使用先进技术开发人工光型植物栽培装置的 PLANTX 公司进行了投资。

久保田将通过与 PLANTX 公司加强合作，共同推进事业，来实现粮食生产的高效化和供应稳定化作贡献。



### 农机共享服务的试运行

在以发起农业新挑战人士为中心的人群中，开始产生一种“从拥有到使用”的意识变化。而农业机械的进一步高功能化和自动化也将加快这种变化的进程。

久保田为了提供新的农机使用方案，正在日本国内部分地区开展农机共享服务试运行，推进本服务构建前的课题提取和验证等工作。



## 支撑开放式创新的活动

为了推进开放式创新，需要强化与外部合作伙伴的联系网。久保田参与同欧洲初创企业的深化合作项目，并通过国际农业组织的活动，正在推动快速吸收顶尖技术。



■ 本期经营业绩

2020年12月期的销售额为18,532亿日元，比上年减少了668亿日元（3.5%）。日本国内方面，机械部门受新冠疫情蔓延和上年消费增税等影响而减少，水与环境部门也因为环境相关产品和合成管等民用产品减少，最终销售额为5,952亿日元，比上年减少302亿日元（4.8%）。海外方面，在新冠疫情蔓延的背景下，虽然居家需求有所增长，但由于生产和出货推迟等原因，机械部门的销售额大幅减少，水与环境部门也稍有减少，最终为12,580亿日元，比上年减少366亿日元（2.8%）。

营业利润方面，虽然有涨价效果和美国利率下调等有利因素，但由于国内外销售额下降以及临时停工和产量下降导致生产工厂效益下滑等影响，最终营业利润为1,753亿日元，比上年减少264亿日元（13.1%）。税前利润方面，由于营业利润减少等原因，最终结果为1,859亿日元，比上年减少231亿日元（11.1%）。企业所得税负担470亿日元，权益法投资收益25亿日元，本期利润为1,414亿日元，比上年减少177亿日元（11.1%）。归属于母公司所有人的本期利润为1,285亿日元，比上年低205亿日元（13.8%）。

■ 主要财务指标5年概要

※我公司从2018年12月起，适用的会计标准从以前的美国会计标准（美国标准）改为国际会计标准（IFRS）。此外，2017年12月期的财务数据也按照IFRS进行列示。对于IFRS与美国标准中术语不同的项目，采用“美国标准”/“IFRS”混排。

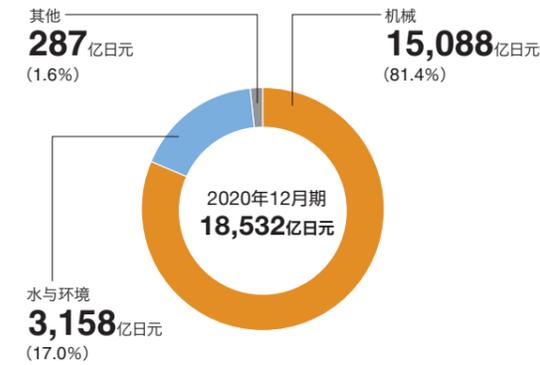
会计年度(亿日元)	美国标准		IFRS			
	2016.12	2017.12	2017.12	2018.12	2019.12	2020.12
销售额	¥ 15,961	¥ 17,515	¥ 17,510	¥ 18,503	¥ 19,200	¥ 18,532
营业利润	1,888	1,988	2,000	1,893	2,017	1,753
本期税前净利润/税前利润	1,970	2,129	2,140	1,972	2,090	1,859
本期归属于本公司股东的净利润/ 本期归属于母公司所有人的利润	1,325	1,364	1,342	1,386	1,491	1,285
设备投资额*1	654	522	522	641	867	872
折旧费用*1	434	453	451	496	489	532
研发费用	430	481	434	538	531	553
营业现金流量	1,850	2,223	1,372	891	824	1,429
会计年度末(亿日元)						
总资产/资产合计	¥ 26,706	¥ 28,539	¥ 28,324	¥ 28,957	¥ 31,393	¥ 31,893
股东权益/归属于母公司所有人的权益	11,988	13,013	12,911	13,399	14,428	14,760
有息负债	8,180	8,366	8,341	8,393	9,030	8,744
每股信息(日元)						
本期每股归属于本公司股东的净利润/ 本期每股盈余(EPS)	¥ 106.58	¥ 110.30	¥ 108.45	¥ 112.44	¥ 121.59	¥ 105.85
每股股东权益/ 每股归属于母公司所有人的权益(BPS)	966.19	1,054.86	1,046.55	1,087.44	1,182.72	1,221.95
股息	30	32	32	34	36	36
主要财务数据						
营业利润率(%)	11.8	11.4	11.4	10.2	10.5	9.5
ROA(%) <sup>※2</sup>	7.6	7.7	7.8	6.9	6.9	5.9
ROE(%) <sup>※3</sup>	11.3	10.9	10.8	10.5	10.7	8.8
股东权益比率/归属于母公司所有人权益比率(%)	44.9	45.6	45.6	46.3	46.0	46.3
股息支付率(%)	28.1	29.0	29.5	30.2	29.6	34.0
总投资回报率(%) <sup>※4</sup>	32.7	38.6	39.3	32.3	42.7	49.4
净负债权益比率(Net Debt-equity Ratio)(倍) <sup>※5</sup>	0.54	0.47	0.47	0.46	0.49	0.44

※1 不包括因适用IFRS第16号“租赁”导致的使用权资产计入及使用资产相关折旧费用  
 ※2 ROA：【美国标准】本期税前净利润/各期初和期末的平均总资产  
 ：【IFRS】税前利润/各期初和期末的平均资产合计  
 ※3 ROE：【美国标准】本期归属于本公司股东的净利润/各期初和期末的平均股东权益  
 ：【IFRS】本期归属于母公司所有人的利润/各期初和期末的归属于母公司所有人的平均权益  
 ※4 总投资回报率  
 ：【美国标准】（股息支付额+库存股注销额）/本期归属于本公司股东的净利润  
 ：【IFRS】（股息支付额+库存股注销额）/本期归属于母公司所有人的利润

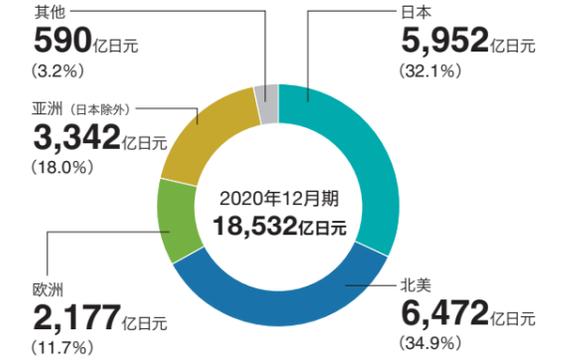
※5 净负债权益比率(Net Debt-equity Ratio)  
 ：【美国标准】（有息负债-现金及现金等价物）/股东权益  
 ：【IFRS】（有息负债-现金及现金等价物）/归属于母公司所有人的权益  
 ※6 由于内部组织变更，原含在“机械部门”中的“空调”从2020年12月起改为含在“水与环境部门”中。因此2019年12月期的数据按照同样分类进行了重新分组列示。

详细财务信息请参阅《有价证券报告书》。  
[www.kubota.com/ir/financial/yuho/](http://www.kubota.com/ir/financial/yuho/)

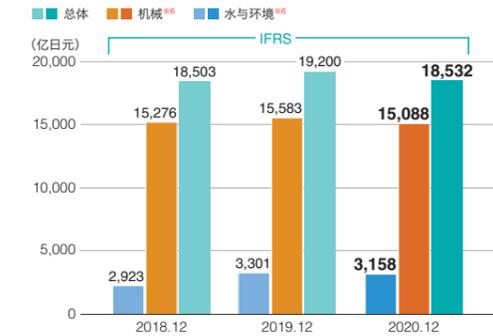
按部门分销售额



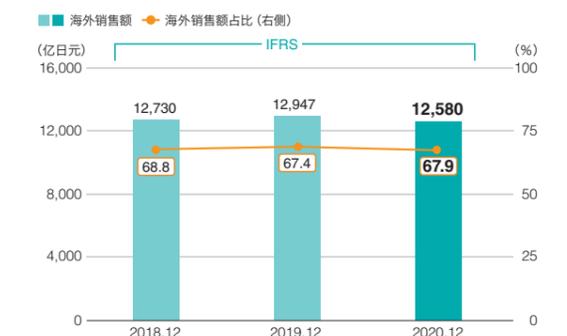
按地区分销售额



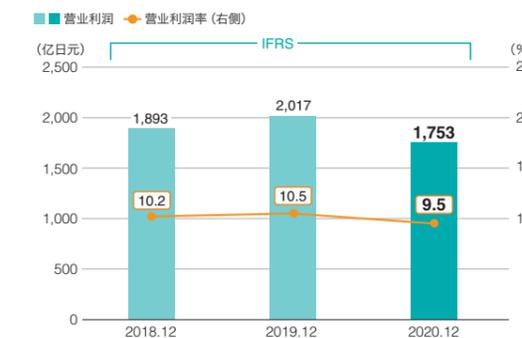
销售额



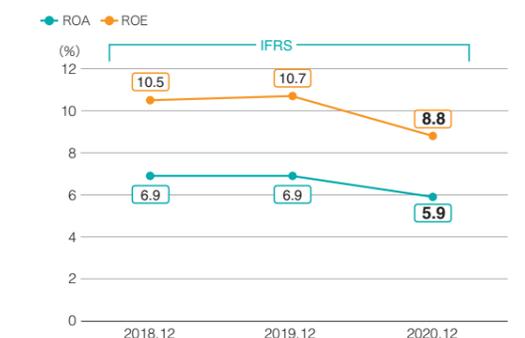
海外销售额与海外销售额占比



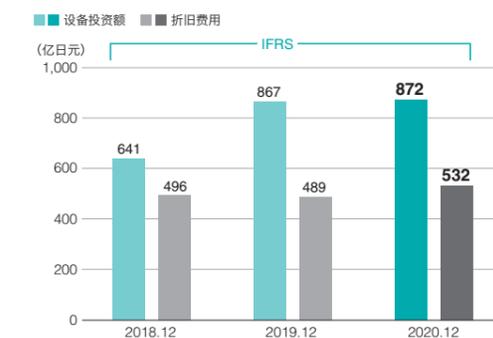
营业利润与营业利润率



ROA<sup>※2</sup>与ROE<sup>※3</sup>



设备投资额与折旧费用<sup>※1</sup>



研发费用与研发费用在销售额中的占比



# Environment

在“**For Earth, For Life**”的品牌宣言下，久保田集团通过实践环境经营为实现可持续发展社会做出贡献。

我公司将应对气候变化等环境保护活动列为重要课题，并制定了“环境愿景”，从环境角度展示了面向2050年的事业活动方向。

## 环境愿景 ~从环境角度看我们希望在2050年达到的目标~

挑战环境零负荷的同时，在“**粮食、水、环境**”领域，为实现碳中和及弹性社会贡献力量。

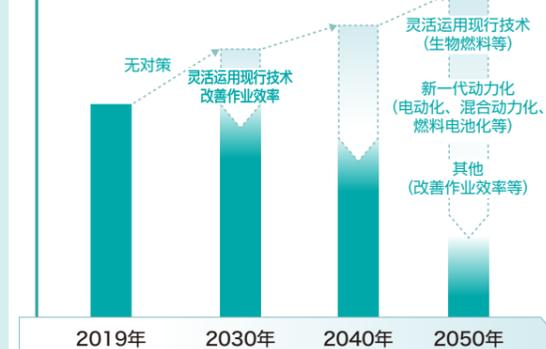
### 挑战碳中和

基于整个产品生命周期中的CO<sub>2</sub>排放情况，我们认为努力减少产品制造和使用过程中的CO<sub>2</sub>排放至关重要。

为了实现碳中和社会，我们将通过减少温室效应气体的排放、促进节约能源、改善产品的耗油量和促进电动化等，推进在整个产品生命周期内限制CO<sub>2</sub>的排放。同时，我们将通过提供产品和解决方案，限制社会活动产生的CO<sub>2</sub>排放，挑战在2050年达成CO<sub>2</sub>排放量实质为零的目标。

#### 抑制本公司CO<sub>2</sub>排放

业务扩大，但通过新一代动力等的开发，推进价值链整体的排放量削减



通过创造新的解决方案等行动，为削减社会CO<sub>2</sub>排放做贡献

- ① 粮食领域……智慧农业、新一代作物生产等
- ② 水、废弃物领域……资源回收、再生解决方案等
- ③ 城市、生活环境领域……智能基础设施、智能施工等

#### 对抑制社会CO<sub>2</sub>排放的贡献

## 久保田为实现环境愿景而开展的举措示例

### 减少范围1、2\*的排放量

通过持续提高生产力、燃料转换和引进可再生能源等措施，向CO<sub>2</sub>进一步减排发起挑战

※范围1：企业自行直接排放。  
范围2：企业在使用能源过程中的间接排放



设置在工厂屋顶上的太阳能光伏发电系统(中国)

### 减少范围3\*\*的排放量

通过电动、混动化和燃料电池化等措施，向动力脱碳化的研发发起挑战。

※与企业活动有关的他人及客户方的CO<sub>2</sub>排放



电动工程机械与电动拖拉机

### 为减少社会的CO<sub>2</sub>排放和实现可恢复性社会做贡献

通过机械自动化和ICT应用来提高单位面积的收成和作业效率，为农业中的节能节资做贡献。



久保田智慧农业系统的操作界面

通过提供农田水管理系统WATARAS\*，为减少用水量做贡献。还有望利用水田来抑制河水泛滥。

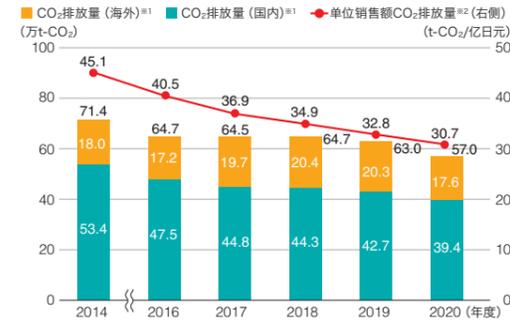
※一个可对水田水位等进行监控，同时通过远程操作和自动控制来向水田进行给排水的系统



农田水管理系统 (WATARAS)

## 久保田集团减少环境负荷活动的成果

### CO<sub>2</sub>排放量与单位销售额CO<sub>2</sub>排放量的走势



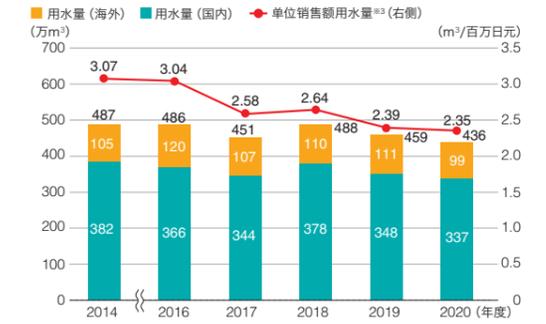
※1 CO<sub>2</sub>排放量的对象是范围1和范围2，包括来自非能源的温室效应气体  
※2 单位销售额CO<sub>2</sub>排放量是指单位合并销售额的CO<sub>2</sub>排放量

### 废弃物等排放量与单位销售额废弃物排放量的走势



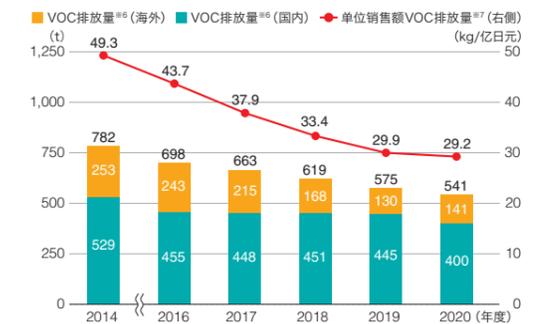
※4 填埋量=直接填埋量+外部中间处理后的最终填埋量  
※5 单位销售额废弃物排放量是指单位合并销售额的废弃物排放量  
废弃物排放量=资源再生量与削减量+填埋量

### 用水量与单位销售额用水量的走势



※3 单位销售额用水量是指单位合并销售额的用水量

### VOC排放量与单位销售额VOC排放量的走势



※6 是在久保田集团排放量中占比较大的二甲苯、甲苯、乙苯、苯乙烯、1,2,4-三甲苯、1,3,5-三甲苯这六种物质为对象  
※7 单位销售额VOC排放量是指单位合并销售额的VOC排放量

## 扩充环境友好型产品与服务

在设计开发阶段实施产品环境评估，推进针对从原材料采购到产品废弃的产品整个生命周期所进行的环境保护。公司内部将高度环境友好型产品认定为“环保产品”，并将致力扩充这些环保产品。

### ~ 获得2020年度环保产品认定的产品(一例) ~

符合EU 尾气法规 (Stage V) 小型高输出功率



200马力段发动机 V5009

通过性能提升，实现小型化



大型净化槽 KTZ型

## 环保启蒙活动

通过每年6月举行的环境月活动及地区环保交流活动，提升员工的环保意识。



2020年的环境月活动意识启蒙海报



久保田东北分公司森林保护活动



SIAM KUBOTA Metal Technology Co., Ltd. (泰国) 植树活动的情景

对环境保护活动的介绍

<https://www.kubota.com/sustainability/environment/cn/index.html>

在CDP水安全2020\* 上连续两年第三次获得最高评价

※由国际性非营利组织对企业用水相关事业风险、机遇和战略制定等方面进行调查和评价

赞同气候相关财务信息披露工作组 (TCFD) 倡议\*

※建议企业自主公开针对气候变化的应对情况以及对事业影响等信息的倡议。



在久保田集团，通过为各界利益相关者提供机会，让利益相关者们对我们的事业产生“共鸣”并“参与”其中，以此来推进企业价值提升活动。

### ■ 在各国开展丰富多彩的社会贡献活动

久保田集团在日本和世界各国致力开展下一代教育、体育振兴、地方清扫和环境保护等社会贡献活动。

#### 培养下一代

为年轻一代从事农业提供支持（泰国）



SIAM KUBOTA Corporation Co., Ltd. (泰国) 为年轻一代的农业教育提供支持，激励他们以积极的姿态投身农业，并向农户提供技术支持等支持。

久保田地球小屋 (TERRA-KOYA) (日本)



向夏令营提供赞助，让孩子们学习自然的富饶与地球环境的重要性，该夏令营总计参加人数为268名。2020年，久保田开设了一个特别网站，网站汇集了过去参加“地球小屋儿童”活动中的照片与留言等。

#### 运动振兴

赞同联合国儿童基金会体育指南（日本）



由久保田运营、总部位于千叶县船桥市的橄榄球队“Kubota Spears”是首家对联合国儿童基金会在2020年8月提出的体育指南——《儿童的权利与体育原则》表示赞同的橄榄球相关团体。

#### 与地区共生

实施外展服务计划（菲律宾）



Kubota Philippines, Inc. 从2016年开始实施孤儿院交流会等地方社会外展服务计划。除此之外还向粮食严重短缺的菲律宾阿埃塔族原住民捐赠了耕耘机来为他们提供农业支援，举办了聚餐会以便与他们加深交流。

#### 关于石棉问题对策

久保田诚恳接受原神崎工厂周边居民和员工罹患石棉相关疾病的事实，作为曾经使用石棉的企业，从履行社会责任的角度出发，今后仍将诚心诚意努力解决该问题。

详情请浏览本公司网站。(只有日文)  
www.kubota.co.jp/kanren/



### ■ 为残障人士创造就业机会×闲置农田利用×水耕栽培

久保田运营的特别子公司Kubota Sun-Vege Farm株式会社，在闲置的农田上搭起了大棚，致力于散叶生菜、菠菜、小松菜、细雪水菜等绿叶蔬菜的水耕栽培，并供货给公司食堂、学校午餐及附近超市等。

在这里，会积极鼓励目前受雇的16名残障人士种植安全、放心的美味蔬菜，并为他们打造出充满笑容与活力的职场。

残障人士雇用率变化情况(日本国内久保田集团的适用公司)



Kubota Sun-Vege Farm (株)

### ■ 营造更加舒适的工作环境

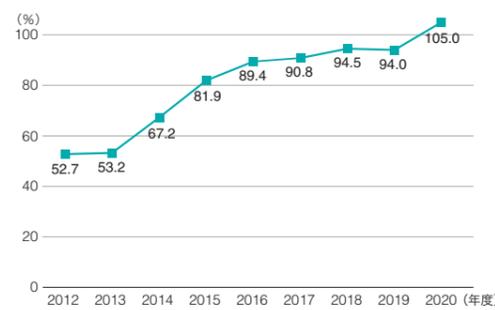
努力营造舒适、干劲十足的工作环境，让员工不仅能够安全放心地工作，而且还能在工作中切实感到自豪和快乐。



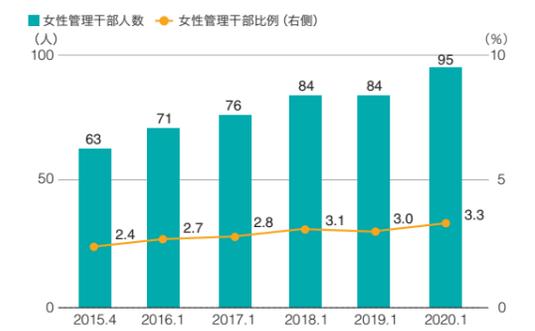
育儿支援企业认证标志“KURUMIN”

荣获work with Pride Silver 2020

带薪年假享受率变化情况(久保田单独)



女性管理干部人数变化情况(久保田单独)



### ■ 追求客户满意

#### 研发

为了向全球客户提供“能够令人感动的产品”，我们明确研发机构的职责，拓展和推动以日本为核心的全球研发体系。



拟于大阪府堺市设立的先进技术研发基地(预计于2022年设立)

#### 生产

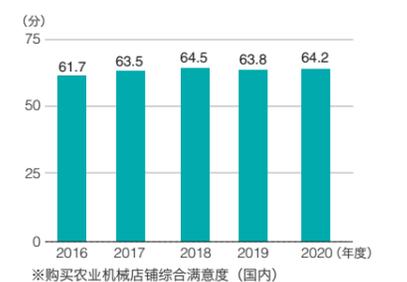
我们在构建全球化生产体系的同时，在各基地推广久保田生产方式(KPS: Kubota Production System)。



#### 销售与服务

为了向每个客户提供精准的维修服务，我们举办服务技术和解决方案提供能力比赛，并进行客户满意度调查。

客户满意度调查\*(上年7月~今年6月)



# Governance

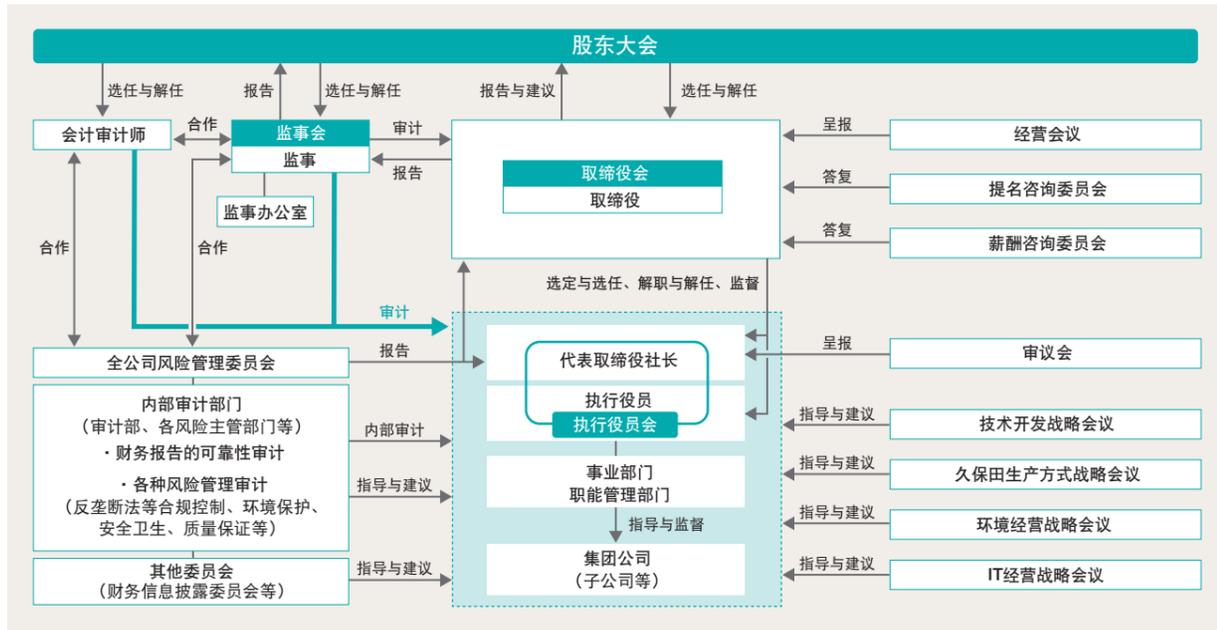
为了迅速顺应经营环境、提高经营的透明度，我们努力加强企业治理。



1. 代表取締役会长 木股 昌俊
2. 代表取締役社长 北尾 裕一
3. 取締役 副社长执行役員 吉川 正人
4. 取締役 专务执行役員 黑泽 利彦
5. 取締役 专务执行役員 渡边 大
6. 外部取締役 松田 让
7. 外部取締役 伊奈 功一
8. 外部取締役 新宅 祐太郎
9. 外部取締役 荒金 久美
10. 常务监事 福山 敏和
11. 常务监事 桧山 泰彦
12. 外部监事 藤原 正树
13. 外部监事 山田 雄一
14. 外部监事 古泽 YURI



企业治理体制图 (截至2021年3月19日)



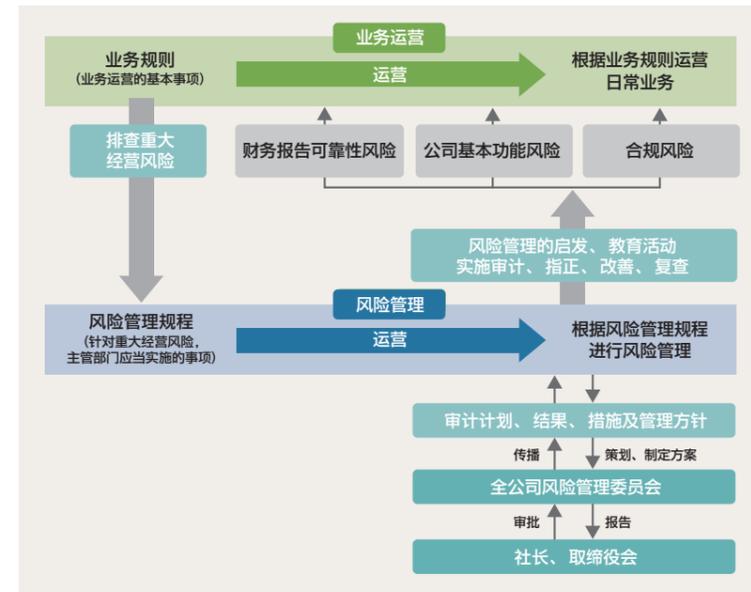
	取締役会	监事会	执行役員会
<b>目的</b>	决定战略决策并监督执行役员的业务执行情况	监督并审计取締役的业务执行情况	确认执行役员的业务执行情况，并迅速正确地作出经营决策
<b>成员</b>	9名取締役 (其中外部取締役4名) ●外部取締役的出席率 (2020年1月~2020年12月) 松田 让 (100%)、伊奈 功一 (100%)、 新宅 祐太郎 (100%)	5名监事 (其中外部监事3名) ●外部监事的出席率 (2020年1月~2020年12月) 藤原 正树 (100%)、荒金 久美 <sup>※1</sup> (100%)、 山田 雄一 <sup>※2</sup> (100%)	代表取締役社长与执行役員 (35名)
<b>召开频率</b>	每月召开1次例行会议 (此外根据需要随时召开)	每月召开1次例行会议 (此外根据需要随时召开)	每月召开1次例行会议 (此外根据需要随时召开)
<b>内容</b>	对重要经营课题进行审议和决策 (经营计划的相关事项、资金计划、投资、事业重组等)	协商和决定审计方针、审计报告等	向执行役員指示和传达取締役会的方针和决议事项；由执行役員报告业务执行情况

※1 荒金久美通过2021年3月的股东大会就任外部取締役。  
 ※2 外部监事山田雄一于2020年3月就任后，出席了所有召开的监事会。

## 内部控制系统

久保田集团的内部控制系统是明确规定在执行业务过程中应该遵守的规则，并检查是否按照该规则运营业务的机制。该系统由两部分构成，分别是按照规则执行业务的“业务运营”，以及对经营上的重大风险进行管理的“风险管理”。

内部控制系统



### 风险管理事项

- 财务报告可靠性相关的内部控制
  - 财务报告
- 公司基本功能相关的内部控制
  - 公平交易
  - 环境保护
  - 安全卫生
  - 品质保证
  - 劳务管理
  - 信息安全
  - 知识产权
- 合规相关的内部控制
  - 遵守设备相关法规
  - 遵守建设业法
  - 安全驾驶管理
  - 防止不正当支付
  - 机密信息管理
  - 个人信息保护
  - 进出口管理
  - 遵守物流相关法规

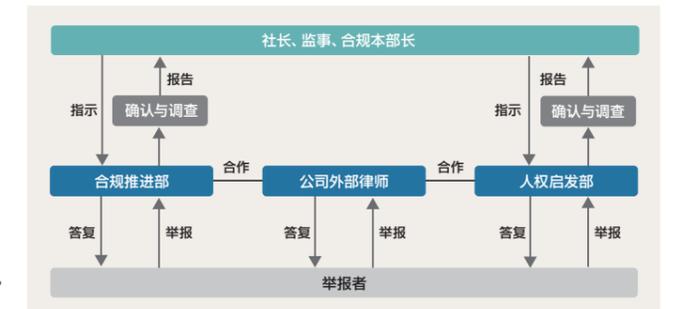
## 内部举报制度 (久保田热线)

将内部举报制度作为补充完善风险管理的机制加以运用。制止并早期发现、及时纠正非法和不道德行为，同时还努力营造开放透明的企业风气。

<b>窗口的类型与处理内容</b>	合规推进部窗口 (除人权问题以外)、人权启发部窗口 (人权问题)、公司外部律师窗口
<b>可利用者</b>	久保田与日本国内集团公司的正式员工、临时工、计时工、派遣员工
<b>举报件数</b>	2019年1月至12月 59件 2020年1月至12月 74件

※在海外，由各基地应对，并向久保田总公司汇报重要事项的机制 (自2017年起改变机制，凡是发生在中国的内部举报事项，都要向久保田总公司报告。)

久保田热线流程图



## 公司概况 (截至2020年12月31日)

公司名称	株式会社久保田	已发行股份总数	1,208,576,846股
总公司	大阪市浪速区敷津东一丁目2番47号	股东人数	45,559人
创业	1890年	合并销售额	18,532亿日元
注册资金	841亿日元	合并员工人数	41,605人

久保田集团的基地信息  
[www.kubota.com/network/](http://www.kubota.com/network/)