

## 2022年度 当社取締役会の実効性評価の概要について

当社は、長期ビジョンGMB2030の実現を加速させるためのマテリアリティの一つとして「コーポレートガバナンスの強化」を掲げており、公正で迅速果断な経営を支えるコーポレートガバナンスを追求し続けることが企業価値向上に不可欠と考えています。その上で、経営の監督を担う取締役会の役割、機能がどのように貢献しているかを確認するため、毎年取締役会の実効性評価を行い、取締役会の実効性向上に取り組んでいます。

2022年度は取締役会の更なる機能発揮を目的に、第三者機関による取締役会の実効性評価を行いましたので、下記のとおりご報告いたします。

### 記

#### 1. 評価の方法

2022年11月から2023年3月にかけて、第三者機関による評価を実施しました。

評価手法は下記 (1) ~ (4) のとおりです。

##### (1) 実効性評価アンケート

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

評価の大項目：取締役会の全体評価 / 取締役会の構成 / 取締役会の運営 / メンバーの役割貢献 / 議長のリーダーシップ / 企業戦略・サステナビリティ / 事業ポートフォリオ・経営資源（ヒト、モノ、カネ）のモニタリング / シナジーの創出 / リスクマネジメント・コンプライアンス / ステークホルダーへの対応 / 執行・パフォーマンスのモニタリング / 経営判断の分析 / 健全な意思決定 / ボードカルチャー / 指名や報酬に関する委員会の実効性 / 実効性評価の活用 / 自身の取締役会への貢献度 / ギャップ分析（議案の重要度、議論量を各々10段階で評価の上、そのギャップを分析）

##### (2) インタビュー

アンケート結果をもとに、第三者機関が取締役の個別インタビューおよび監査役6名のグループインタビューを実施しました。

##### (3) 取締役会への報告・議論①

取締役会において、第三者機関が(1)・(2)における評価結果を報告し、抽出された課題や今後の取り組みについて議論しました。

##### (4) 取締役会への報告・議論②

取締役会において、議長が2023年度のアクションプランについて報告し、議論しました。

## 2. 評価の結果

第三者機関による評価の結果、取締役会の意思決定機能・監督機能は十分に発揮されており、実効性が確保されていることが確認されました。第三者機関の評価結果の概要は以下のとおりです。

(1) 取締役会の実効性を支える強みとして、以下が確認された。

▶ クボタならではの監督機能発揮に向けた継続的な工夫が奏功し、執行を適切に後押ししている。

### <構成面>

- ・K-ESG経営を中心に据えた企業価値向上という方向性が、取締役間で明確に共有されている。
- ・高い専門性と幅広い知見を備えた社外取締役より、執行に新たな視点や気づきをもたらす質問・発言が活発に行われている。
- ・事業や組織文化を熟知した監査役の積極的な関与が、監督機能のレベルアップに貢献している。
- ・知見・経験や、取締役会での貢献に対する取締役会出席メンバー間の相互リスペクトがあり、建設的議論が行われる基盤が備わっている。

### <運営面>

- ・クボタらしい現場志向の議案が設定されている。
- ・議長のファシリテーションによる活発な議論の喚起が、議論の質向上に寄与している。

▶ 2021年度実効性評価から抽出された主な課題に対する2022年度に取り組んだ各種施策により、更に実効性が向上している。

2021年度の主な課題	2022年度の取り組み
中長期視点の議論の充実化	Value Up Discussion Meeting (以下、VUDM) (※)を活用し、全社レベル・中長期目線の経営課題を議論する機会を創出。 <2022年度のVUDM審議内容> 1月：ステークホルダーとの建設的な対話 4月：VUDMの振り返りと今後の運営方法 10月：グループリスクマネジメント
重要案件のモニタリング強化	フォローすべき案件リストを半期毎に取締役会で共有し、案件の状況を見える化。
グループ全体のリスクマネジメント体制の構築	VUDMおよび取締役会でグループリスクマネジメントについての議論を重ね、企業を取り巻くリスク環境の定期的なアセスメントと経営に重大な影響を及ぼす可能性のあるリスクへの対策を推進する「クボタグループリスクマネジメント委員会」を2023年1月に発足することを決定。

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

(2) 一方、長期ビジョンGMB2030の実現に向けた持続的な事業成長を確保するために、取締役会の更なる実効性向上に向け、以下の課題への対応が期待される。

▶ 中長期の成長戦略の議論深化

- ・中長期で目指す姿とその実現性について、ステークホルダーへの適切な理解浸透も考慮した議論を深められるよう、議案を拡充
- ・VUDMの更なる活用に向けた運営機能の強化

- ▶ 指名諮問委員会の機能強化
  - ・次世代経営人材の要件及び選任プロセスの明確化
  - ・次世代経営人材育成の推進及びモニタリングの強化
  
- ▶ 高い実効性を支えるボードサクセッションの仕組化
  - ・持続的でレジリエントな成長に資する、クボタならではの取締役会が維持される仕組みの構築

### 3. 2023年度における実効性向上に向けたアクションプラン

2022年度の評価結果に対し、2023年度は主に以下のようなアクションプランを策定、実行することで、取締役会のさらなる議論の充実と実効性の向上に努めてまいります。

2022年度の主な課題	2023年度のアクションプラン
中長期の成長戦略の議論深化	優先的に取り組むべき中長期の成長戦略に関するテーマを抽出し、各テーマについて監督サイドの視点に立ったモニタリングのタイミングを検討し、取締役会とVUDMのアジェンダを見直す。
指名諮問委員会の機能強化	指名諮問委員会にて、次世代経営人材のサクセッションプランの仕組みづくりの方向性を検討する。
高い実効性を支える ボードサクセッションの仕組化	持続的に取締役会のあり方を検討する仕組みを構築し、長期ビジョンGMB2030の実現を加速させるための取締役会の役割・機能に着目した、クボタならではの取締役会の“ありたい姿”を議論する場を設ける。

以上

#### 【ご参考：取締役会の実効性向上に向けたプロセス】

下図のとおり各事業年度終了時に取締役会の実効性評価を行い、結果に基づいて抽出した課題に対するアクションプランを検討、翌年の取締役会にてアクションプランを実行する継続的な改善サイクルを回しています。

