



## 経営会議・審議会

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」と「審議会」を設けています。経営会議は、投融資や中期経営計画など、経営上重要な事項について、取締役会の前置機関としての役割を担っています。審議会は経営会議審議項目を除く社長決裁事項および特命事項についての社長の諮問機関としての役割を担っています。

## 指名諮問委員会・報酬諮問委員会

取締役候補者の選任や役員報酬制度についての取締役会の諮問機関として半数以上が社外取締役で構成される「指名諮問委員会」と「報酬諮問委員会」を設けています。指名諮問委員会と報酬諮問委員会は取締役候補者の選任、取締役の報酬制度の在り方および報酬水準等に関し、社外取締役の適切な関与・助言を得ながら審議を行います。なお、より公平性かつ透明性のある委員会運営を行うため、2021年3月より社外取締役を各委員会の委員長に選任しています。

指名諮問委員会は、取締役候補者の選任、特任顧問の選任に関して社外取締役の適切な関与・助言を得ながら審議することを目的に3回開催しました。(うち1回は書面決議)

報酬諮問委員会は、取締役・執行役員・特任顧問の報酬レベルの整合性および株式報酬制度の妥当性について社外取締役の適切な関与・助言を得ながら審議することを目的に3回開催しました。(うち1回は書面決議)

## 社外取締役・社外監査役の選任方針

当社は4名の社外取締役及び3名の社外監査役を選任しています。当社は社外取締役および社外監査役について、当社外における経験および専門的知見などを勘案のうえ、候補者を選定し、取締役会の承認を経て定時株主総会に推薦しています。東京証券取引所の定める独立役員の規定を参考に、社外取締役に関しては独立性に関する基準を定め、一般株主と利益相反が生じるおそれのない方を選任しています。

## 社外取締役(独立役員)の選任理由

当社は、社外取締役松田譲氏を、総合バイオメーカーの社長を長きにわたって務めたことにより得た経営者としての豊富な経験と幅広い知見に基づき、経営全般に対する助言をいただきたいため、取締役に選任しています。重要な兼職先である公益財団法人加藤記念バイオサイエンス振興財団、株式会社バンダイナムコホールディングス及びJSR株式会社と当社との間には取引関係は存在しません。当社と松田譲氏との間に特別な利害関係はなく、一般株主との利益相反が生じるおそれがないことから、独立性のある「独立役員」と位置付けています。

当社は、社外取締役伊奈功一氏を、自動車メーカーにおいて工場・生産部門の責任者や社長・会長を務めた経験から得た経営者としての豊富な経験と幅広い知見に基づき、経営全般に対する助言をいただきたいため、取締役に選任しています。出身元であるダイハツ工業株式会社と当社との間には取引関係が存在しますが、その金額は当年度連結売上高の2%未満です。重要な兼職先である株式会社三社電機製作所及び一般社団法人中部産業連盟と当社との間には取引関係は存在しません。当社と伊奈功一氏との間に特別な利害関係はなく、一般株主との利益相反が生じるおそれがないことから、独立性のある「独立役員」と位置付けています。

当社は、社外取締役新宅祐太郎氏を、医療機器メーカーの経営者としてグローバル戦略を積極的に推進した経験と実績に基づき、経営全般に対する助言をいただきたいため、取締役に選任しています。出身元であるテルモ株式会社、重要な兼職先である参天製薬株式会社、株式会社J-オイルミルズ、公益財団法人東燃国際奨学財団及び一橋大学大学院と当社との間には取引関係は存在しません。重要な兼職先である株式会社構造計画研究所と当社との間には取引関係が存在しますが、その金額は当年度連結売上高の2%未満です。当社と新宅祐太郎氏との間に特別な利害関係はなく、一般株主との利益相反が生じるおそれがないことから、独立性のある「独立役員」と位置付けています。

当社は、社外取締役荒金久美氏を、化粧品メーカーで商品開発、研究、品質保証、購買等の責任者を歴任し、取締役として経営に参画した経験と実績に基づき、経営全般に対する助言をいただきたいため、取締役に選任しています。出身元である株式会社コーセー、重要な兼職先であるカゴメ株式会社及び戸田建設株式会社と当社との間には取引関係は存在しません。当社と荒金久美氏との間に特別な利害関係はなく、一般株主との利益相反が生じるおそれがないことから、独立性のある「独立役員」と位置付けています。

## 社外監査役(独立役員)の選任理由

当社は、社外監査役藤原正樹氏を、パナソニック株式会社や同社関係会社で管理・経理の責任者を歴任し、管理・経理に関する相当程度の知識を有することに加え、長期にわたる海外駐在経験によるグローバル感覚を併せ有しており、さらなるグローバル化を進める当社の監査業務をより充実させることが期待できるため、監査役に選任しています。重要な兼職先である株式会社三社電機製作所と当社との間には取引関係は存在しません。当社と藤原正樹氏との間に特別な利害関係はなく、一般株主との利益相反が生じるおそれがないことから、独立性のある「独立役員」と位置付けています。

当社は、社外監査役山田雄一氏を、公認会計士として財務及び会計に関する相当程度の知識を有することに加え、大手監査法人在籍中の豊富な監査実務経験並びに他社の社外監査役経験等、監査全般についての豊富な知見を有していることから、当社の監査業務をより充実させることが期待できるため、監査役に選任しています。重要な兼職先である株式会社日本政策金融公庫、山田雄一公認会計士事務所及び住友金属鉱山株式会社と当社との間には取引関係は存在しません。当社と山田雄一氏との間に特別な利害関係はなく、一般株主との利益相反が生じるおそれ

がないことから、独立性のある「独立役員」と位置付けています。

当社は、社外監査役古澤ゆり氏を、中央官庁において国内外の様々な職務を経験し幅広い視野と知見を有することに加え、企業での海外事業展開にも携わりグローバルな経験を積むとともに、政府の中核で働き方改革、女性活躍並びにダイバーシティ推進にも携わってきたことから幅広い経験と専門的な見地を有しており、当社の監査業務をより充実させることが期待できるため、監査役に選任しています。当社と古澤ゆり氏との間に特別な利害関係はなく、一般株主との利益相反が生じるおそれがないことから、独立性のある「独立役員」と位置付けています。

## 社外役員の出席率(2020年1月～2020年12月)

社外取締役の取締役会出席率	松田 譲 100%	伊奈 功一 100%	新宅 祐太郎 100%
社外監査役の監査役会出席率	藤原 正樹 100%	荒金 久美 100%	山田 雄一 100%

\* 社外監査役である山田雄一氏は2020年3月就任後、開催された監査役会全てに出席

## 監査役を補佐する体制

監査役室には5名のスタッフが配置され、監査役による監査を補助する体制をとっており、これらのスタッフの人事異動、人事評価等にあたっては監査役と協議し合意を得て行うものとするので、独立性を確保しています。また、監査役室に子会社の監査役業務に専ら従事する4名の専任監査役を配置し、監査役を支える体制の充実およびグループ内部統制の強化を図っています。さらに、監査役に対して、経営上重大な影響を及ぼすと思われる事項等について、遅滞なく報告がなされる体制を整備しているほか、監査役の職務執行について生じる費用の支払が円滑になされるための体制を整備しています。

内部監査部門および会計監査人はそれぞれ監査役会に対して、監査の計画や結果などの報告を随時もしくは定期的に行っています。

## 取締役・監査役の報酬等の額またはその算定方法に係る決定に関する方針

### 1. 報酬に対する基本的な考え方

- ・当社は「食料・水・環境」という事業分野で持続的かつ安定的な成長と、株主との価値共有を実現する報酬制度を狙いとしています。

### 2. 報酬額決定の手続き

- ・公平性かつ透明性を図るため、社外取締役と社内取締役および人事総務担当役員で構成する報酬諮問委員会で審議し、取締役会で決定しています。
- ・報酬全体の水準の妥当性については、外部専門機関による国内主要企業の経営者報酬データベースに基づき、検証しています。

### 3. 取締役報酬制度の概要

#### 1) 報酬構成および構成比率

- ・社外取締役を除く取締役の報酬は、職位別の「基本報酬」、単年度業績に連動した短期インセンティブとしての「変動報酬(取締役賞与)」、中長期的なインセンティブとして位置付ける「譲渡制限付株式報酬」により構成しています。
- ・報酬構成の比率は、「取締役賞与」の額に応じて変動し、高い職位程「取締役賞与」の割合が高くなる設計となっています。当期の取締役の「基本報酬」:「取締役賞与」:「株式報酬」の割合は概ね45%:40%:15%となっています。
- ・社外取締役の報酬については、その役割と独立性の観点から「基本報酬」のみとしています。

#### 2) 基本報酬

- ・当社は、職位別で定める「基本報酬」を支給しております。「基本報酬」の額については、株主総会の決議によって決定した限度内において、会社の業績、世間水準等を勘案し、決定しています。

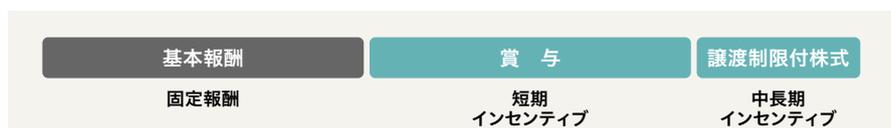
#### 3) 変動報酬(取締役賞与)

- ・単年度業績に連動した短期インセンティブとしての「変動報酬(取締役賞与)」を支給しています。
- ・賞与額算定に用いる指標については、事業活動の成果を表し、株主還元の原因となる「親会社の所有者に帰属する当期利益」を採用しており、職位毎の賞与額を定めたのち、担当組織の業績達成度等を加味し決定した上で、定時株主総会で決議頂いています。

#### 4) 譲渡制限付株式報酬

- ・中長期的なインセンティブとして「譲渡制限付株式報酬」を支給しています。
- ・株主総会で決議頂いた金銭報酬債権の総額および発行または処分される普通株式の総数の限度内で決定しています。

## 【ご参考】 取締役報酬制度のイメージ



#### 4. 監査役の報酬について

- ・ 監査役の報酬については、その役割と独立性の観点から基本報酬のみで構成し、株主総会の決議によって決定された監査役の報酬総額の限度額内において、職務分担を勘案し、監査役の協議によって決定しています。



詳しくは『有価証券報告書』をご覧ください。

[www.kubota.co.jp/ir/financial/yuho/data/yh131q4.pdf](http://www.kubota.co.jp/ir/financial/yuho/data/yh131q4.pdf)

#### 取締役・監査役の報酬額(2020年1月~12月)

役員区分	対象人数 (名)	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)		
			基本報酬	賞与	譲渡制限付株式報酬
取締役(社外取締役を除く)	6	815	405	302	108
監査役(社外監査役を除く)	2	78	78	—	—
社外取締役	3	51	51	—	—
社外監査役	3	38	38	—	—

\* 譲渡制限付株式報酬の金額は当事業年度の費用計上額を記載しています。

## 役員トレーニング

取締役、監査役および執行役員全員を対象に、毎年SDGs、人権、安全衛生、環境、品質、また本年度よりデジタルトランスフォーメーション推進のため、ICTをテーマにした役員フォーラムを開催しています。

当期は、オンライン配信を活用することで計4回、外部講師を招く等で、経営の監督に必要な知識の取得・更新の機会を付与しています。

また、新任執行役員については全員を対象に、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。

さらに、当社の事業活動についての理解を深め、適切な経営判断が行えるよう、社外取締役、社外監査役も含めて、海外関係会社・国内事業所の視察、現場幹部とのディスカッションを実施しています。

社外取締役は、2020年度においては、オンラインを活用してより多くの会議へ出席し、「2025年中期経営計画・長期ビジョン(GMB2030)検討会」、「取締役会実効性評価についての監査役とのディスカッション」や「コロナ禍における事業戦略」などについて、ディスカッションを行いました。

監査役については、定期的に社長が参加するミーティングで経営課題の共有を図るとともに、社外取締役ともガバナンス向上に向けた意見交換を定期的に行っています。

#### <2020年度実績>

社長ミーティング：計4回実施。社長、監査役全5名が全ての回に参加。

社外取締役ミーティング：計1回実施。社外取締役全3名と監査役全5名が参加。



コーポレート・ガバナンス報告書

[www.kubota.co.jp/ir/news/data/cgre.pdf](http://www.kubota.co.jp/ir/news/data/cgre.pdf)

## 株主との建設的な対話に関する方針

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、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・適切に開示し、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、社長、企画本部長が経営方針および重点施策、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い、あわせ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

企画本部長が全体総括を行っています。IR担当部門を中心に、経営企画、経理、秘書広報、KESG推進、総務、法務などの関連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、必要に応じ、社長、企画本部長を通じて、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、製品展示見学会・事業説明会、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、あわせて国内外での見学会・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工場見学会の開催・製品展示会への招待等、コミュニケーションの活発化を図っています。

あわせて個人投資家向けに、社長と個人投資家が直接対話する機会として会社説明会を開催したほか、オンラインの説明会を実施するなど、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. 財務情報開示委員会

当社は、財務情報開示の公平性、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、財務情報開示委員会を設置しています。財務情報開示委員会は、企画本部長を委員長、コンプライアンス本部長または副本部長、経営企画部長、総務部長、秘書広報部長、経理部長、監査部長を委員とし、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・四半期報告書の作成、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

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

## 役員(2021年3月19日時点)

## ■取締役

代表取締役会長 木股 昌俊	取締役専務執行役員 黒澤 利彦 渡邊 大
代表取締役社長 北尾 裕一	社外取締役 松田 譲 伊奈 功一 新宅 祐太郎 荒金 久美
取締役 副社長執行役員 吉川 正人	

## ■監査役

常勤監査役 福山 敏和 檜山 泰彦	社外監査役 藤原 正樹 山田 雄一 古澤 ゆり
-------------------------	----------------------------------

## ■執行役員

専務執行役員 吉田 晴行 富山 裕二 木村 一尋	常務執行役員 濱田 薫 中田 裕雄 庄村 孝夫 下川 和成 内田 陸雄 石井 信之 品部 和宏 南 龍一 石橋 善光 鎌田 保一 湯川 勝彦 黒田 良司 吉岡 栄司 木村 浩人 岡本 宗治	執行役員 菅 公一郎 新井 洋彦 飯塚 智浩 伊藤 和司 山本 耕一 山本 万平 稲田 均 花田 晋吾 市川 信繁 福原 真一 森 秀樹 太田 旬治 東 隆尚
-----------------------------------	---	--

## 役員スキルマトリックス

氏名	地位	社外	特に専門性を発揮できる領域および経験							指名諮問委員会	報酬諮問委員会
			企業経営経験	イノベーション/ 研究開発	営業/ マーケティング	製造/ 品質管理	法務/ コンプライアンス	ファイナンス	グローバル		
木股 昌俊	代表取締役会長		●		●	●			●	●	
北尾 裕一	代表取締役社長		●	●		●			●	●	
吉川 正人	取締役 副社長執行役員				●		●	●	●	●	
黒澤 利彦	取締役 専務執行役員			●	●				●		
渡邊 大	取締役 専務執行役員			●	●			●	●		
松田 譲	取締役	●	●	●					●	●	
伊奈 功一	取締役	●	●	●	●				●	●	
新宅祐太郎	取締役	●	●	●				●	●	●	
荒金 久美	取締役	●		●	●		●		●	●	
福山 敏和	常勤監査役					●	●	●			
檜山 泰彦	常勤監査役				●	●	●	●			
藤原 正樹	監査役	●				●	●	●		(オブザーバー)	
山田 雄一	監査役	●				●	●				
古澤 ゆり	監査役	●				●		●			

(注) 1. 上記の一覧表は各氏の経験などを踏まえて、より専門性が発揮できる領域を記載しており、有するすべての知見を表すものではありません。  
2. 報酬諮問委員会のメンバーは上記一覧表のほか専務執行役員 木村一尋氏が委員を務めています。

## 取締役・監査役



- 代表取締役会長  
木股 昌俊
- 代表取締役社長  
北尾 裕一
- 取締役  
副社長執行役員  
吉川 正人
- 取締役  
専務執行役員  
黒澤 利彦
- 取締役  
専務執行役員  
渡邊 大
- 社外取締役  
松田 譲
- 社外取締役  
伊奈 功一
- 社外取締役  
新宅 祐太郎
- 社外取締役  
荒金 久美
- 常勤監査役  
福山 敏和
- 常勤監査役  
檜山 泰彦
- 社外監査役  
藤原 正樹
- 社外監査役  
山田 雄一
- 社外監査役  
古澤 ゆり

## 内部統制

### 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。

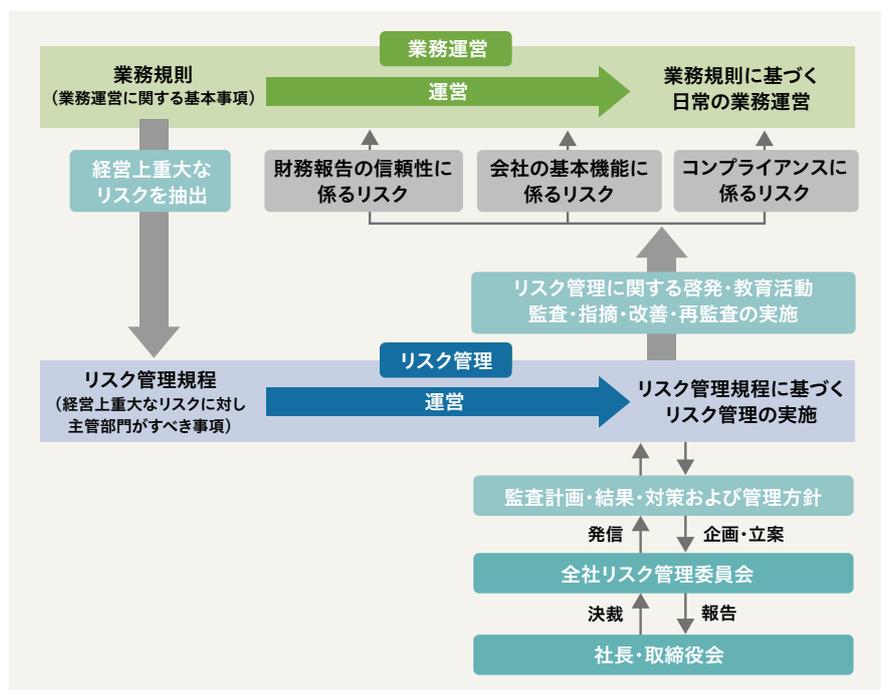
「リスク管理」とは、各リスクを管理している主管部門がすべき運営事項を「リスク管理規程」で定め、これによりリスクを管理するために必要な推進事項を立案し、部門を監査することによりその実効性を確認することです。

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、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社長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	2020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	9,466
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 ・下請法違反	83
	環境保全	・法令違反 ・環境事故 ・過去の環境負債	11,991
	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	777
	品質保証	・クボタブランドを毀損する品質問題発生など	569
	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	7,531
	情報セキュリティ	・コンピュータウイルス感染 ・情報漏洩 ・情報システム障害	1,992
	知的財産	・他社の知的財産権の侵害	781
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	560
	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	100
	建設業法遵守	・建設業法違反	594
	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	201
	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	38
	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	1,085
	個人情報保護	・顧客や従業員などに関する個人情報の漏洩・紛失 ・個人情報の不適切な利用	246
	輸出入管理	・関税法・外為法・パーゼル法・化学物質関連法などの輸出入に関する法令違反	109
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	639	

\*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

## クボタホットライン(内部通報制度)

リスク管理を補完する仕組みとして、内部通報制度を運用しています。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。

### 【窓口の種類と取扱内容】

- ・コンプライアンス推進部窓口・・・「人権問題以外のコンプライアンス」について(匿名も可能)
- ・人権啓発部窓口・・・「人権問題」について(匿名も可能)
- ・社外弁護士窓口・・・「人権問題も含むコンプライアンス全般」について

\* より気軽な相談先として各会社・事業所に「人権相談窓口」もあり

\* 2017年より社外弁護士窓口についても、通報手段を、電話だけではなくメールも可としました。

### 【利用できる対象者】

クボタと国内グループ会社の正規従業員、パートタイマー、アルバイト、派遣社員

\* 海外では各拠点で対応し、重要案件については各拠点からクボタ本社に報告する仕組み

\* 2017年より中国における内部通報については、全案件をクボタ本社に報告する仕組みとしました。

### 【通報者の保護】

業務規則「内部通報制度運用編」において下記を明確に定めています。

- ・「通報者に対し、通報を理由とした不利益な取り扱いをしてはいけません」
- ・「調査・報告に必要な場合を除き、通報された内容および調査で得られた個人情報ははじめとする一切の情報を利用又は開示してはいけません」

### 【制度の周知活動】

制度についての理解不足からくる不安を少しでも軽減できるような工夫をしています。

社内報や社内ホームページにて下記を紹介

- ・通報内容別の件数や過去事例(概要)
- ・通報制度を利用した際の流れ
- ・制度の目的や通報者の保護、匿名の扱い など

### 【通報件数(国内)】

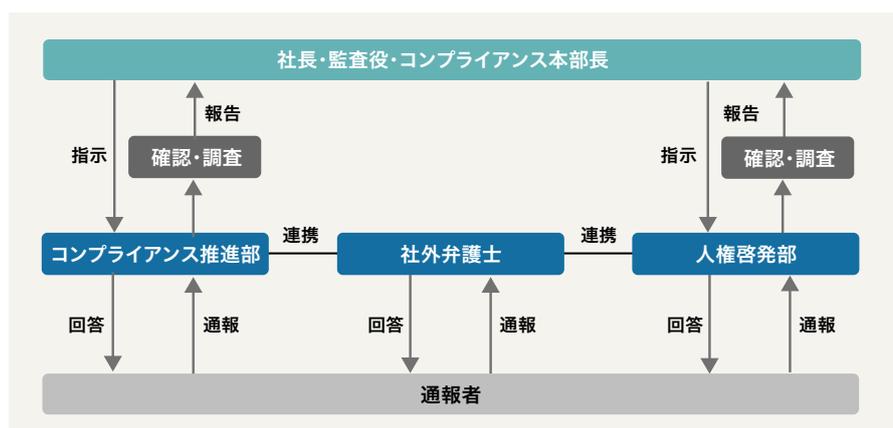
期間	通報件数
2016年1月～12月	30件
2017年1月～12月	52件
2018年1月～12月	71件
2019年1月～12月	59件
2020年1月～12月	74件

\* 問い合わせや調査の結果、問題がなかったものも含む

### 【その他】

さらに、無記名のクボタグループ従業員CSR意識調査においては、自由記述欄を設けています。会社に率直な意見を伝える機会となっており、風通しの良い組織風土の醸成に努めています。

### クボタホットライン フロー図



## 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、グループ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

コンプライアンスの徹底がGMBクボタを実現する上での根幹になるとの認識のもとで、独占禁止法／競争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。

### 教育・啓発活動

クボタ本体の各事業部門、グループ会社において継続的に独禁法／競争法研修会を実施することにより、コンプライアンス徹底のための啓発・意識付けを行っています。また海外グループ会社の経営者として赴任する従業員に対しては競争法を含む広範なリーガル研修を都度実施しています。

### 監査・リスク管理調査

クボタ本体および国内グループ会社に対して実地確認を含めた独禁法監査を継続的に実施しています。また海外のグループ会社に関しても書面監査や意見交換会を通じて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

当社および当社グループ会社の事業活動に関して独禁法上の確認を要する案件については関係事業部門・グループ会社との密な情報共有を行うとともに弁護士等の外部専門家への事前相談等の必要な対応を徹底しています。

## 下請法の遵守

クボタ本体の各事業部門および国内のグループ会社に対して定期的に書面調査を実施しています。この他、下請法研修会を各事業所・グループ会社で実施するとともに、発注等の下請法関連実務に関する相談会を開催することで自立的なリスク管理体制の拡充を進めています。

## 情報管理

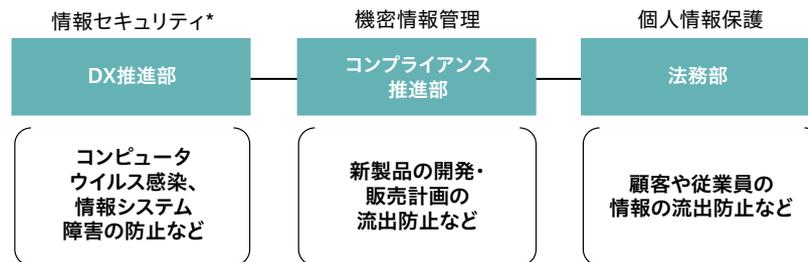
クボタは、お客様をはじめとするステークホルダーの個人情報を適切に保護・管理することを、重要な社会的責任と認識しています。また、自社の競争力を確保するために、技術情報などの機密情報の流出防止にも注力しています。

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。

2020年は、在宅勤務などの時間や場所にとらわれない柔軟な働き方を支えるためのセキュリティインフラの整備・強化に取り組みました。

2021年も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)」を中心とし、クボタグループにおける情報セキュリティ事件・事故の未然防止・発生時の迅速な対応・被害の最小化につながる取り組みをより一層強化してまいります。

### 情報管理体制



\* 情報セキュリティの取り組みについて

お客様の個人情報など情報資産へのセキュリティ強化のため、全社的推進体制のもと、以下の取り組みを行っています。

- (1) 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、各種規程・対策要領の整備を継続的に実施し、その遵守状況を監査しています。
- (2) 各職場に情報セキュリティ推進責任者(ITマネージャー)を配置し、主管部門が策定する方針に基づき、グループ一貫で対策を展開しています。
- (3) ウイルスワクチン等各種対策状況の自動監視プログラムを全パソコンに導入し、常時監視しています。海外では、それぞれの地域の実情もふまえ、各拠点のITマネージャーと連携をとりながら情報セキュリティの向上を図っています。
- (4) ITマネージャー・サブマネージャーに対する教育・啓発を定期的に行っています。また、グループ従業員を対象に、個人情報保護や情報セキュリティに関するeラーニングを実施し、各従業員が遵守すべき対策事項についての理解向上に努めています。

情報セキュリティ体制図



## 不正支払防止

クボタグループは、不正支払防止のリスク管理活動の中でも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中、国連が定める「国際腐敗防止デー」(12月9日)に合わせて、「社長メッセージ」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」ことを、経営トップから明確に意思表示しました。

クボタグループは、役員・従業員への贈収賄防止教育に特に注力し、国内および海外で研修会を実施しています。コロナ禍に見舞われた2020年度は、感染拡大を防ぐためにウェブ研修やeラーニングも新たに受け入れながら実施しました。ウェブ研修では、各国の法令や執行状況について説明するとともに、ケーススタディを実施しました。eラーニングは、冒頭でクボタ社長のメッセージを伝えるとともに、映像や設問を多く取り入れることで、印象や記憶に残りやすいものとなりました。研修を定期的・継続的に実施することで、最新情報の周知と贈収賄防止意識の醸成を図っています。

また、クボタグループの贈収賄防止方針と贈収賄防止要領を説明する資料として「クボタグループ贈収賄防止ハンドブック」を作成しています。世界共通の内容を記述したグローバル版として日本語・英語、フランス語を、またグローバル版の内容に加えて、国・地域ごとに留意すべき点や対策をより詳細に織り込んだ各国版も中国、タイ、韓国、インドネシア、ミャンマー、フィリピン、ベトナム、およびメキシコ版を整備しています。

さらに、社外に向けての取り組みとして、コンプライアンス本部長名で「お取引先様へのお願い」をクボタのウェブサイトに掲載しています。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。

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「不正支払防止委員会」を設置しています。2020年度は、国内11部門・会社、海外39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、実際に不正な支払が無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、取締役を中心に編成された「全社リスク管理委員会」を通じて定期的に社長・取締役会・監査役会へ報告し、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。



eラーニングでのクボタ北尾社長からのメッセージの様子  
(トムソンロイター コンプライアンスeラーニング)

### クボタグループ贈収賄防止方針(抜粋)

クボタグループ行動憲章にも明記している通り、私たちは「法令遵守と倫理に基づいた企業活動」を約束しています。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。クボタグループの企業・役職員が贈収賄に関わることも一切禁じます。

株式会社クボタ 社長

## 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「クボタグローバルアイデンティティ」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から、遵守する旨の「確認書」を取得しています。

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。

\* 2018年度は「検査成績書に関する不適切行為」事案の再発防止策の一環として、クボタの全従業員が各職場ごとに「クボタグループ行動憲章・行動基準」の読み合わせ会を実施し、コンプライアンスの重要性と、特に注意が必要な点について確認しました。2019年度は国内グループ会社全体を対象を広げて各職場ごとに読み合わせ会を実施しました。国内クボタグループでの読み合わせ会は、2020年も継続して実施しました。(コロナ禍のためリモートも活用して実施。)

期間	参加人数
2019年11月～12月	27,018人
2020年11月～2021年2月	26,860人

期間中の休務者等については、職場で別途フォロー

### クボタグループ行動憲章・行動基準(項目)

1. お客様の満足
  - (1) 製品安全と優れた品質
  - (2) お客様のご要望・ご不満への対応
  - (3) 適切な広告・表示
2. 法令遵守と倫理に基づいた企業活動
  - (1) 法令遵守と企業倫理は企業活動の基本条件
  - (2) 各国・各地域の法令と国際ルールの遵守
  - (3) 不正行為の早期発見と未然防止
  - (4) 競争関係法令の遵守
  - (5) 公正で透明な取引
  - (6) 社内ルールの遵守
  - (7) 会社の正当な利益に反する行為の禁止
  - (8) 会社資産の保全
  - (9) 知的財産権の尊重と活用
  - (10) 機密情報の管理
  - (11) 電子情報のセキュリティ
3. 人権の尊重
  - (1) 人権の尊重
  - (2) ハラスメントの禁止
  - (3) 個人情報の保護
4. 安全で活気に満ちた職場の形成
  - (1) 安全衛生・健康管理の徹底
  - (2) 活気に満ちた職場の形成
5. 地球環境・地域環境の保全
  - (1) すべての企業活動における環境保全への取り組み
  - (2) 地球環境保全への取り組み
  - (3) 地域社会との共生を図る環境保全への取り組み
  - (4) 自主的、計画的な環境保全への取り組み
6. 国際社会・地域社会との共生
  - (1) 各国・各地域の文化・習慣の尊重
  - (2) 輸出入関係法令の遵守
  - (3) 反社会的勢力との関係遮断
  - (4) 政治・行政への対応
  - (5) 接待・贈答・贈与
  - (6) 社会への貢献
  - (7) 安全運転の徹底
7. 経営の透明性の向上と説明責任の履行
  - (1) 企業情報の適時・適切な開示
  - (2) 適正な会計・税務処理
  - (3) 内部監査の重視
  - (4) インサイダー取引の禁止



クボタグループ行動憲章・行動基準はこちら

[www.kubota.co.jp/csr/policy/conduct.html](http://www.kubota.co.jp/csr/policy/conduct.html)

\* クボタグループ行動憲章・行動基準は、社会環境の変化や法令等の変更をふまえ、都度見直しを行っており、2019年1月1日付で一部改訂をしました。特に、行動憲章「1.お客様の満足」に関しては、2018年に公表した「検査成績書に関する不適切行為」事案の再発防止策の一環として、行動基準の「法令や規格・基準への適合」に、「お客様との契約事項への適合」を追加するとともに、お客様への品質保証が最優先であることを明記する改訂を行っています。

## 各種啓発ツール

---

### 「行動基準ガイド」

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。2019年9月に改訂を行い、国内クボタグループの全従業員に冊子を配布の上、職場ごとの読み合わせ会で活用しました。国内クボタグループでの読み合わせ会は、2020年も継続して実施しました。（コロナ禍のためリモートも活用して実施。）

### 「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。

### 「ホットライン事例に学ぶ」

内部通報（クボタホットライン）事例の中から、どの職場でも起こり得る身近な事例をとりあげ、一人ひとりのコンプライアンスマインドの向上、再発防止をめざすもの。マンガで事例紹介の上で、ポイントを解説。隔月で発行する社内報に掲載。