



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、内部統制システムを構築し、事業活動の中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、リスク低減を図っています。



### 153 コーポレートガバナンス

- 153 基本的な考え方
- 153 コーポレートガバナンス体制
- 155 取締役および監査役
- 158 取締役会の実効性向上に向けた取り組み
- 159 社長評価と後継者の育成
- 160 役員報酬
- 162 役員のトレーニング
- 162 株主との建設的な対話に関する方針
- 163 役員一覧

### 166 内部統制・リスクマネジメント

- 166 内部統制・リスクマネジメント

〈当該項目に関連するSDGs〉



# コーポレートガバナンス

## 基本的な考え方

クボタは長期安定的な企業価値の向上を経営の最重要課題としており、その実現のために企業を取り巻くステークホルダーの満足を図り、経済価値、社会価値のバランスをとりながら企業全体の価値を高めていくことが重要と考えています。とりわけ、当社が企業理念「クボタグループアイデンティティ」に基づき、「グローバル・メジャー・ブランド クボタ(GMBクボタ)」を実現するという長期目標を達成するためには、日本だけでなく世界中で信頼される会社でなければなりません。この信頼の獲得に不可欠な事業運営の健全性、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。

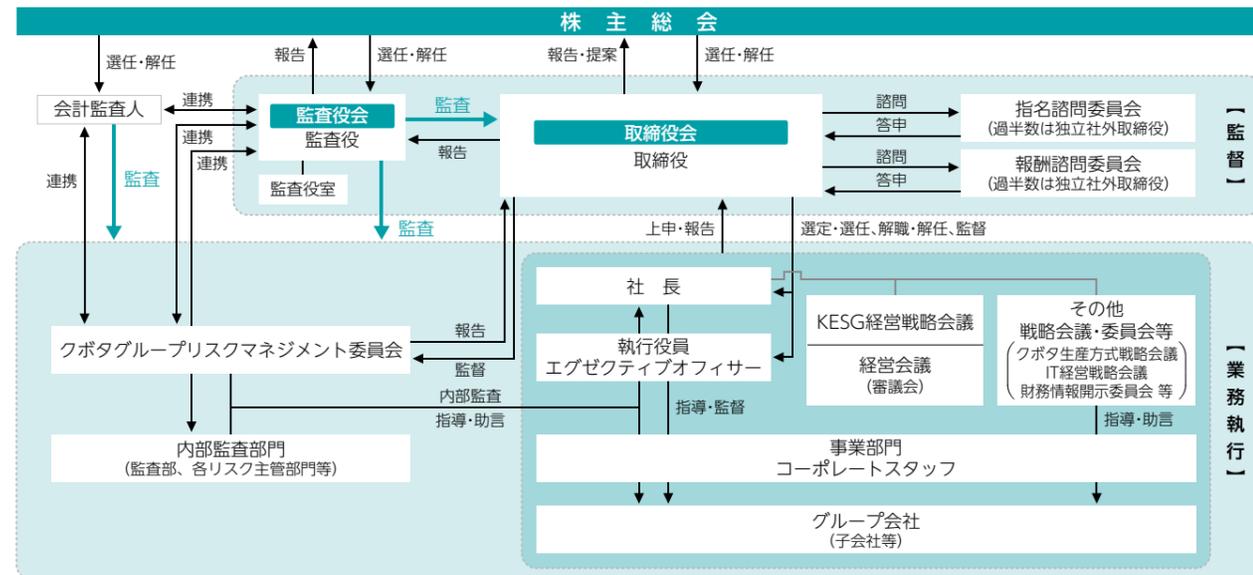
## コーポレートガバナンス体制

### 機関設計

#### 機関設計についての考え方

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持つ当社において、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と客観的な視点および幅広い知見をもとに、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・監督を行っています。その一方で、法的に独立した立場の監査役が高い監査機能をもってモニタリング機能を働かせることで、より充実した監督機能が確保されるものと考え、本体制を採用しています。また、半数以上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ることができるかと判断しています。

#### コーポレートガバナンス体制図



## 取締役会

取締役会は全社の戦略的な意思決定と執行役員・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。定例取締役会を毎月1回開催するほか、必要に応じ随時開催し、経営計画に関する事項、資金計画、投資、事業再編などの重要経営課題について審議、決定しています。

## 監査役会

監査役会設置会社であり、監査役会は取締役の職務執行の監督と監査を行います。定例監査役会を毎月1回開催するほか、必要に応じ随時開催し、監査の方針や監査報告などについて協議・決定しています。

## 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。

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計3回開催し、スキル・マトリックスを活用し取締役会の構成や多様性についても議論を進めています。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」を改めて追加し、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。

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話し合うことを目的に計7回開催しました。現行の報酬制度では、長期ビジョン「GMB2030」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。

#### 指名諮問委員会の活動状況(期間：2022年1月1日～12月31日)

1	2022年3月15日	公正性・透明性の高いガバナンス体制の構築に向けた取り組みについての議論 社長評価シート(2022年目標設定時)についての審議
2	2022年9月21日	社長の後継者計画(サクセッションプラン)、 社長候補者の人財要件についての審議 社長評価シートの進捗報告
3	2022年10月25日	取締役候補者、特任顧問候補者についての審議

#### 報酬諮問委員会の活動状況(期間：2022年1月1日～12月31日)

1	2022年2月3日	2022年度各評価指標の目標値設定についての審議
2	2022年2月24日	2022年度各評価指標の目標値設定についての審議
3	2022年6月7日	K-ESG評価指標に関する上半期活動報告と下半期の目標設定についての審議
4	2022年7月6日	K-ESG評価指標に関する上半期活動報告と下半期の目標設定についての審議
5	2022年10月28日	現行報酬制度の再検証と2023年度報酬水準設定についての審議
6	2022年11月30日	2023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
7	2022年12月14日	K-ESG評価指標に関する下半期活動報告とその評価についての審議

#### メンバーの構成(2023年3月24日現在 [ ]内は2022年度の出席率)

	指名諮問委員会	報酬諮問委員会
社外取締役 松田 譲 [100%]	● (委員長)	● (委員長)
社外取締役 伊奈 功一 [100%]	●	●
社外取締役 新宅 祐太郎 [100%]	●	●
社外取締役 荒金 久美 [100%]	●	●
社外取締役 川名 浩一 [-]*	●	●
代表取締役社長 北尾 裕一 [100%]	●	●
代表取締役副社長執行役員 吉川 正人 [100%]	●	●
専務執行役員 木村 一尋 [100%]	●*	●
社外監査役 山田 雄一 [100%]		▲ (オブザーバー)

\* 2023年3月24日より委員へ就任

## KESG 経営戦略会議・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「KESG経営戦略会議」「経営会議」および「審議会」を設けています。KESG経営戦略会議は長期ビジョン「GMB2030」の実現と中長期的な企業価値の創出に向けた方針の策定や主要施策の検討・評価を行っています。経営会議は中長期の経営戦略に基づく投融資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。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。

## 取締役および監査役

### 取締役候補者・監査役候補者の選任方針と選解任手続き

#### 1. 選任方針

##### (1) 取締役候補者

「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、当社の事業経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（取締役11名中5名が社外取締役）。

#### <社外役員の独立性に関する基準>

当社では、当社および子会社（以下「当社グループ」という）のガバナンスについて透明性および客観性を確保するため、法令および東京証券取引所の規定等をふまえた社外役員の独立性基準を定めています。社外役員が次の項目のいずれかに該当する場合は、当社からの独立性を満たさないものと判断いたします。

- 当社グループの業務執行者、または就任の前10年間に於いて業務執行者であったもの  
「業務執行者」とは、会社法施行規則第2条第3項第6号に規定する業務執行者をいい、業務執行取締役、執行役員および使用人を含み、監査役は含まない。
- 当社グループの監査役（社外監査役を除く）、または就任の前10年間に於いて監査役（社外監査役を除く）であったもの
- 当社グループの主要取引先、またはその業務執行者  
「主要取引先」とは、最近3年間のいずれかの事業年度における当社グループの主要な販売先等の取引先であって、その年間取引額が、当社グループの当該事業年度における連結売上額の2%を超えるものをいう。
- 当社グループを主要取引先とするもの、またはその業務執行者  
「主要取引先」とは、最近3年間のいずれかの事業年度において当社グループを主要な販売先等の取引先とするもの（例：当社グループの仕入先）であって、その年間取引額が、同法人等の当該事業年度における連結売上額の2%を超えるものをいう。
- 当社グループの主要な借入先、またはその業務執行者  
「主要借入先」とは、最近3年間のいずれかの事業年度において、当社グループが借入れを行っている金融機関であって、その借入金残高が、当社グループの当該事業年度末における連結総資産の2%を超えるものをいう。
- 当社グループから、最近3年間のいずれかの事業年度において、役員報酬以外に年間1,000万円を超える財産上の利益を得ているコンサルタント、会計専門家または法律専門家（利益を得ているものが法人、組合等の団体である場合は、当該団体に所属するもの）
- 当社の主要株主、または主要株主が法人である場合には当該法人の業務執行者  
「主要株主」とは、当該事業年度末において、自己または他人の名義をもって、当社の株式を議決権ベースで10%を超えて保有する株主をいう。
- 当社グループと社外役員の相互就任の関係にある法人の取締役、監査役、会計参与、執行役または執行役員
- 当社グループから、最近3年間のいずれかの事業年度において、年間1,000万円を超える財産上の利益の寄附を受けているもの（寄附を受けているものが法人、組合等の団体である場合は、当該団体の業務執行者）
- 上記1から9までに掲げるもの（重要な地位にあるものに限る）の配偶者および二親等以内の親族  
「重要な地位にあるもの」とは、取締役、執行役および執行役員およびこれらと同等の地位を持つものをいう。

##### (2) 監査役候補者

経営の監査・監視を適切に行えるよう、監査役監査基準（監査役候補者選定の方針）に従い、多様な経験、知識、専門性および見識を有する者を選任します。半数以上を東京証券取引所が定める独立役員の要件を満たす者から選任、うち1名を会計・財務に関する高度で専門的な知識と経験のある者（公認会計士等）から選任しています（監査役6名中3名が社外監査役）。

#### 2. 選解任の手続き

##### (1) 取締役の選解任手続き

選任は、指名諮問委員会（8名中5名が社外取締役）の審議、取締役会の決議を経て、株主総会の決議により行われています。

指名諮問委員会では、各候補者はその適格性（経験、能力、専門性および国際性等）および取締役会としての多様性の観点から、社外取締役の適切な関与、助言を得て審議されています。

解任事由が生じた場合の解任手続きは、取締役規程に従い、取締役会の決議を経て株主総会の決議により行われます。

##### (2) 監査役の選解任手続き

選任は、監査役監査基準（監査役候補者選定の方針）に従い選定された候補者の中から、監査役会の同意を得て株主総会の決議により行われています。

解任は、会社法に従い、株主総会の特別決議により行います。

## 社外取締役・社外監査役の選任理由と期待する役割

### 社外取締役

氏名	選任の理由と期待する役割
松田 譲	協和発酵工業株式会社で医薬研究の責任者として研究体制の組織改革に尽力し、社長就任後はキリンファーマ株式会社との経営統合を進めました。統合後の協和発酵キリン株式会社でも、社長として両社の社員を統率する強いリーダーシップを発揮し、経営者としての豊富な経験と幅広い知見を備えています。また、当社取締役会において経営全体に大所高所から積極にご発言いただいております。指名諮問委員会・報酬諮問委員会の委員長としても実効性の向上に貢献いただいている点から、今後も引き続き、当社の持続的成長と企業価値向上に寄与していただけると判断しました。
伊奈 功一	トヨタ自動車株式会社で数々の工場長や製造責任者を歴任し、生産技術および製造現場のモノづくり・人づくりの発展に尽力しました。その後ダイハツ工業株式会社の社長に就任し、軽自動車界のトップランナーとしてグローバルな開発・生産体制を構築するなど豊富な経験と幅広い知見を備えています。また、当社取締役会においても主にモノづくりの視点から積極的にご発言いただいております。今後も引き続き、当社の持続的成長と企業価値向上に寄与していただけると判断しました。
新宅 祐太郎	株式会社テルモの社長として、激しい国際競争を勝ち抜くためのグローバル化、M&Aの推進、事業ポートフォリオの入れ替えといった成長戦略を講じるなど、時流を捉える経営者としての確かな手腕と実績を有しています。また、当社取締役会において資本政策の知見からも積極的にご発言いただいております。今後も引き続き、当社の持続的成長と企業価値向上に寄与していただけると判断しました。
荒金 久美	株式会社コーセーにおいて、研究者として化粧品基礎研究に従事したのち、商品開発、研究開発、品質保証、購買等、幅広い分野での責任者を歴任し、取締役として経営への参画も経験されています。また常勤監査役としての職務執行の監査に係る知見も有し、当社取締役会においても多様な視点から積極的にご発言いただいております。今後も引き続き、当社の持続的成長と企業価値向上に寄与していただけると判断しました。
川名 浩一	日揮ホールディングス株式会社で海外事業所責任者を歴任し、海外事業に広く精通しています。2011年より社長に就任し、国内外のメガプロジェクトの遂行やインフラ分野での事業投資を牽引するなど、経営者としての豊富な知識と経験を有しています。これらの高い見識を活かし、当社の持続的成長と企業価値向上、取締役会の監督機能の強化に寄与していただけると判断しました。

### 社外監査役

氏名	選任の理由と期待する役割
山田 雄一	公認会計士として相当程度の財務および会計に関する知識と、大手監査法人在籍中に多くの企業監査実績と経験を有しています。また、他社の社外監査役経験など監査全般についての豊富な知見を有しており、直接会社経営に関与された経験はありませんが、それらの専門的な見地と独立した立場で当社の監査業務のさらなる充実に寄与していただけると判断しました。
古澤 ゆり	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高い知見を有しています。また、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、女性活躍ならびにダイバーシティ推進にも携わりました。直接会社経営に関与された経験はありませんが、それらの幅広い経験と専門的な見地ならびに独立した立場で当社の監査業務のさらなる充実に寄与していただけると判断しました。
木村 圭二郎	弁護士として法務に関する豊富な知識と、法律事務所での企業法務に関する多くの実務実績を有しています。また、複数の企業で社外監査役に就任するなど豊かな経験と知識を有しており、直接会社経営に関与された経験はありませんが、それらの専門的な見地と幅広い経験ならびに独立した立場で当社の監査業務のさらなる充実に寄与していただけると判断しました。

## 取締役会・監査役会の構成 (2023年3月24日現在)

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「GMB2030」実現のために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・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、能力を活かし補完し合うことが重要であり、当社の長期ビジョン「GMB2030」を実現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。

 長期ビジョン「GMB2030」  
www.kubota.co.jp/corporate/vision/

## 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								企業経営経験	取締役会出席状況	監査役会出席状況	在任期間
				長期ビジョン「GMB2030」に関する重点項目					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				
取締役会	北尾 裕一	代表取締役社長		●	●		●				●	12回/12回(100%)	—	8年9ヵ月	
	吉川 正人	代表取締役副社長執行役員		●					●	●		12回/12回(100%)	—	6年	
	渡邊 大	取締役副社長執行役員		●	●	●						12回/12回(100%)	—	4年	
	木村 浩人	取締役専務執行役員		●		●	●					10回/10回(100%)	—	1年	
	吉岡 栄司	取締役専務執行役員		●	●		●					—	—	—	
	花田 晋吾	取締役常務執行役員			●		●	●				—	—	—	
	松田 譲	取締役	●	●	●				●		●	12回/12回(100%)	—	8年9ヵ月	
	伊奈 功一	取締役	●	●		●					●	12回/12回(100%)	—	7年9ヵ月	
	新宅 祐太郎	取締役	●	●				●		●		12回/12回(100%)	—	5年	
	荒金 久美	取締役	●	●	●		●					12回/12回(100%)	—	2年	
川名 浩一	取締役	●	●				●	●		●	—	—	—		
監査役会	福山 敏和	常勤監査役							●	●	●	12回/12回(100%)	17回/17回(100%)	8年9ヵ月	
	檜山 泰彦	常勤監査役		●							●	11回/12回(92%)	17回/17回(100%)	5年	
	常松 正志	常勤監査役				●				●	●	10回/10回(100%)	14回/14回(100%)	1年	
	山田 雄一	監査役	●						●	●	●	12回/12回(100%)	17回/17回(100%)	3年	
	古澤 ゆり	監査役	●					●	●	●		11回/12回(92%)	17回/17回(100%)	2年	
	木村 圭二郎	監査役	●	●					●	●		10回/10回(100%)	14回/14回(100%)	1年	

・上記の一覧表の項目「企業経営経験」は上場企業での社長経験を表しています。  
 ・上記の一覧表は、各氏のこれまでの経験をふまえて期待するスキルのうち主なものの最大3つに●印をつけており、各氏が有する全ての知見を表すものではありません。  
 ・2022年度(2022年1月1日～12月31日)に開催された取締役会および監査役会への出席状況です。  
 ・取締役会の議題に応じて、担当領域の執行役員・エグゼクティブオフィサーが取締役会に出席し、議題に関する説明などを行うことで、取締役会の実効性を向上させています。

## 取締役会の実効性向上に向けた取り組み

## 取締役会の実効性評価

取締役会の機能の維持・向上のため、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。2022年度については、より公正で透明性の高い取締役会をめざし、第三者機関による評価を実施しました。2022年度の実効性評価結果概要は以下のとおりです。

## 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、さら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ごと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月より定期的に開催。

## (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、取締役会のさら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
  - 中長期でめざ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のさら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および選任プロセスの明確化
  - 次世代経営人材育成の推進およ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。

## Value Up Discussion Meetingの開催状況

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」を、定期的に開催しています。意思決定の場とは位置付けず、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。

### 過去の審議内容

開催時期・テーマ	主な審議内容
2021年 7月 「カーボンニュートラル」	カーボンニュートラルへの対応、GHG排出削減やネガティブエミッションへの取り組み
2021年10月 「K-ESG経営」	K-ESG経営のあり方、K-ESG経営のマテリアリティ
2022年 1月 「ステークホルダーとの建設的な対話」	成長戦略の実現と説明責任に対する考え方、機関投資家および個人投資家に対するIR・SR活動の進め方
2022年 4月 「VUDMの振り返りと今後の運営方法」	VUDMの目的・めざす姿、運営方法、取り上げるテーマ選定
2022年10月 「グループリスクマネジメント」	リスク特定のプロセス、全社的なリスク対策体制

## 社長評価と後継者の育成

### 社長評価について

社長の評価は、取締役会から諮問を受けた報酬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、社長がメンバーの過半数を社外取締役で構成する報酬諮問委員会へ出席し、年間の実績報告を実施の上、双方向での対話を通じた評価を行っています。

社長評価項目は、財務指標として「連結売上高・連結営業利益率・ROIC」、非財務指標として「長期ビジョン/中期経営計画の進捗」や「社長後継者候補の育成状況」「K-ESG推進に関する取り組み内容」としています。

報酬諮問委員会での社長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」を改めて追加し、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上で必要な次世代の社長後継者候補に求める人材要件(能力や資質)を明確にするとともに、社長後継者候補の特定を進めています。

#### 〈社長後継者候補層の育成〉

社長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、執行役員会を毎月1回開催し取締役会の方針や決議事項の指示・伝達を行っています。さらには、執行役員・エグゼクティブオフィサーのトレーニングの一環として、全社的な事項や委嘱領域とは異なる領域について検討する機会を提供するため、執行役員会とは別に分科会を開催し、小グループに分かれて経営上の重要課題等をテーマに活発な議論を重ねています。

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。

#### 〈社長後継者候補層の評価〉

社長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、社長評価と同様の財務指標に加え、非財務指標として「中期経営計画の進捗」や「役員後継者候補の育成状況」「K-ESG推進に関する取り組み内容」としています。

## 役員報酬

### 当事業年度における役員報酬について

現在クボタは長期ビジョン「GMB2030」のもとESGを経営の中核に据えた事業運営への転換を図っており、取締役会の監督機能のさらなる強化(コーポレートガバナンス強化)をめざしています。これらの状況のもと、取締役の責務や期待される役割が今後ますます増大することなどを勘案し、取締役の報酬等に関する基本原則を以下のとおり定めています。

#### 基本原則

- 社内取締役の報酬の目的は、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な成長を主導することを促すこととする。
  - 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付ける。
  - 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持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付ける。
  - 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。
- 報酬の目的を達する上で、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、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。

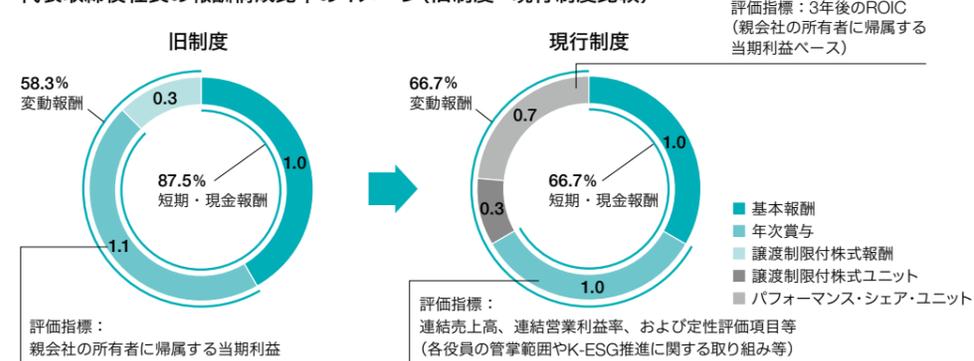
#### ・報酬体系

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、社内取締役のうち代表取締役社長については、基本報酬と業績連動報酬の比率が概ね1:2となるよう設定します。代表取締役社長以外の取締役については、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設定します。また、業績連動報酬は、各事業年度における事業規模と収益性の目標達成を促すことを目的とした年次賞与、および株主価値の共有と中長期的な企業価値の最大化を促すことを目的とした株式報酬(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)で構成されており、年次賞与と株式報酬の比率は概ね1:1となるよう設定しています。

社外取締役は、業務執行から独立した立場で取締役会における監督機能や経営に対する客観的助言を行う役割を果たすという立場であることから、その報酬は固定報酬である基本報酬のみとしています。

#### 代表取締役社長の報酬構成比率のイメージ(旧制度・現行制度比較)



## 各報酬構成要素の概要

報酬の種類	概要
基本報酬	<b>(各役位の職責等の大きさに応じて設定する固定報酬)</b> ・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	<b>(各事業年度における事業規模と収益性に係る業績目標の達成を促すこと、ならびに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)</b> ・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%)およびK-ESG評価部分(同20%)で構成 ・全社業績連動部分は、中期経営計画2025で重要指標として掲げている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、事業年度の初めに定める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	<b>(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)</b> ・事業年度ごとに、当社を委託者として設定する信託から、原則として各事業年度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いずれでもなくなる時点、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	<b>(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)</b> ・事業年度ごとに、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純利益ベースでの投下資本利益率(ROIC)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

\* クボタは、2022年3月18日開催の第132回定時株主総会での決議に基づき、信託を用いた業績連動型株式報酬制度を導入しています。当該制度では、当社が金銭を抛出することにより設定する信託が当社株式を取得し、当社が取締役に付与するポイント数に相当する数の当社株式が当該信託を通じて取締役に対して交付されます。なお、これにともない、当社は従来の譲渡制限付株式報酬に係る報酬枠を廃止し、従来の報酬制度に基づく譲渡制限付株式の新規付与を取りやめています。

## ・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、外部専門機関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ています。

## ・株式保有ガイドライン

株主の皆様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、原則として以下のとお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：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

## ・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(マルス・クローバック条項)を設けています。取締役(退任した者を含む)について不正な行為等が生じ、またはその事実が明らかになった場合には、株式交付前のポイント、交付済みの譲渡制限付株式および譲渡制限解除後の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。

## ・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ています。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、必要に応じて外部専門機関の報酬アドバイザーが陪席しています。

## ・報酬枠

取締役の金銭報酬枠は、2022年3月18日開催の第132回定時株主総会において、基本報酬については年額9億円以内(うち、社外取締役分を年額1億6,000万円以内)、年次賞与は年額10億6,000万円以内、株式報酬は年額9億円以内と定められています。

## ・監査役報酬

監査役の報酬については、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。報酬の構成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。報酬枠は、2022年3月18日開催の第132回定時株主総会において、年額2億5,000万円以内と定められています。

## 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	362	238	120	55
社内監査役	3	120	—	—	—
社外取締役	4	77	—	—	—
社外監査役	4	49	—	—	—

\* 上記には、2022年3月18日開催の第132回定時株主総会最終の時をもって任期満了により退任した社外監査役1名が含まれています。

## 役員トレーニング

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等の説明を行い、主要な工場の視察、海外現地視察の機会を積極的に提供しています。また、取締役会議案の事前説明や、Value Up Discussion Meetingの議論などを通じて、経営上の重要課題や中長期的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、執行役員会を毎月1回開催し取締役会の方針や決議事項の指示・伝達を行っています。さらには、トレーニングの一環として全社的な事項や委嘱領域とは異なる領域について検討する機会を創出するため、執行役員会とは別に分科会を開催し、小グループに分かれて経営上の重要課題等をテーマに活発な議論を重ねています。

また、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。



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とおりです。

## (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。

あわせて個人投資家向けに、経営陣と個人投資家が直接対話する会社説明会やオンライン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、下記のとおりです。

## 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/)

役員一覧(2023年3月24日時点)

取締役・執行役員



代表取締役社長
北尾 裕一
所有株式: 112,819株
在任年数: 8年9ヶ月

委員会活動等: 取締役会議長/指名諮問委員会委員
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 Corp. 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(現在)



代表取締役副社長執行役員
企画本部長、
グローバルICT本部長
吉川 正人
所有株式: 64,046株
在任年数: 6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 当社に入社
2008年2月 同 鉄管企画部長
2009年10月 同 バイオシステム企画部長
2010年10月 同 経営企画部長
2012年4月 同 執行役員
2013年10月 クボタトラクター Corp. 社長
2015年4月 当社 常務執行役員
2017年3月 同 取締役常務執行役員
2018年1月 同 取締役専務執行役員
2019年1月 同 企画本部長(現在)、グローバルICT推進部長
2019年4月 同 グローバルICT本部長(現在)
2020年1月 同 取締役副社長執行役員
2022年1月 同 代表取締役副社長執行役員(現在)



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
渡邊 大
所有株式: 80,593株
在任年数: 4年

1984年4月 当社に入社
2008年6月 同 機械海外総括部長
2012年1月 クボタヨーロッパS.A.S. 社長
2013年4月 当社 執行役員
2014年2月 クボタファームマシナリーヨーロッパS.A.S. 社長
2014年12月 クラウンランドAS 社長
2016年9月 当社 欧米インフラメント事業ユニット長
2017年1月 同 常務執行役員、欧米インフラメント事業部長
2017年10月 クボタホールディングスヨーロッパB.V. 社長
2018年1月 当社 インフラメント事業部長
2019年1月 同 専務執行役員、機械統括本部長
2019年3月 同 取締役専務執行役員
2019年6月 同 イノベーションセンター 副所長
2020年1月 同 機械事業本部長(現在)
2023年1月 同 取締役副社長執行役員(現在)



取締役専務執行役員
研究開発本部長、グローバル技術研究所長、
イノベーションセンター副所長、
カーボンニュートラル推進部長
木村 浩人
所有株式: 26,407株
在任年数: 1年

1984年4月 当社に入社
2007年4月 同 作業機技術第二部長
2010年4月 同 機械研究業務 タイ技術情報センター所長
2010年8月 サイアムクボタコーポレーションCo.,Ltd. 副社長
2017年1月 当社 執行役員、
サイアムクボタコーポレーションCo.,Ltd. 社長
2019年9月 クボタリサーチアンドディベロップメントアジアCo.,Ltd. 社長
2020年1月 当社 常務執行役員、
イノベーションセンター 副所長(現在)、
研究開発本部長、アセアン統括本部長(現在)
2021年1月 同 研究開発本部長(現在)、カーボンニュートラル推進部長(現在)
2022年3月 同 取締役常務執行役員
2022年9月 同 グローバル技術研究所長(現在)
2023年1月 同 取締役専務執行役員(現在)



取締役専務執行役員
水環境事業本部長、
イノベーションセンター副所長、
東京本社事務所長
吉岡 榮司
所有株式: 25,640株
在任年数: -

1981年4月 当社に入社
2005年4月 同 品質・モノづくり統括部長
2010年4月 同 筑波工場長
2013年4月 同 空調事業ユニット長、クボタ空調株式会社 社長
2016年1月 同 執行役員、薬形材事業部長
2019年1月 同 社長特命事項担当
2020年1月 同 常務執行役員、水環境事業本部長(現在)
2022年1月 同 専務執行役員、水環境事業本部長(現在)、
イノベーションセンター 副所長(現在)、
東京本社事務所長(現在)
2023年3月 同 取締役専務執行役員(現在)



取締役常務執行役員
クボタノースアメリカ Corp. 社長、
クボタトラクター Corp. 社長
花田 晋吾
所有株式: 5,843株
在任年数: -

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. 社長、
クラウンランドAS 社長
2022年1月 当社 常務執行役員、
クボタノースアメリカ Corp. 社長(現在)、
クボタトラクター Corp. 社長(現在)
2023年3月 当社 取締役常務執行役員(現在)

社外取締役



社外取締役
松田 譲
所有株式: 28,499株
在任年数: 8年9ヶ月

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
1977年4月 協和発酵工業株式会社(現:協和キリン株式会社)に入社
1999年6月 同 富士工場医薬総合研究所探索研究所長
2000年6月 同 執行役員、医薬総合研究所長
2002年6月 同 常務取締役、総合企画室長
2003年6月 同 代表取締役社長
2008年10月 協和発酵キリン株式会社(現:協和キリン株式会社)代表取締役社長
2012年6月 公益財団法人 加藤記念バイオサイエンス振興財団 理事長
2014年6月 当社 社外取締役(現在)、
株式会社バンダイナムコホールディングス 社外取締役
2015年6月 JSR株式会社 社外取締役
2019年6月 公益財団法人 加藤記念バイオサイエンス振興財団 名誉理事(現在)



社外取締役
伊奈 功一
所有株式: 24,175株
在任年数: 7年9ヶ月

委員会活動等: 指名諮問委員会委員/報酬諮問委員会委員
重要な兼職先: 株式会社三社電機製作所 社外取締役
1973年4月 トヨタ自動車工業株式会社(現:トヨタ自動車株式会社)に入社
1998年1月 トヨタ自動車株式会社 元町工場機械部部長
2000年6月 同 元町工場工務部部長
2002年6月 同 取締役、本社工場工場長、元町工場工場長
2003年6月 同 常務役員、グローバル生産推進センターセンター長
2004年6月 同 明知工場工場長
2005年6月 同 高岡工場工場長、堀工場工場長
2006年6月 同 三好工場工場長
2007年6月 同 専務取締役、製造本部長、生産企画本部長
2009年6月 ダイハツ工業株式会社 取締役副社長
2010年6月 同 代表取締役社長
2013年6月 同 代表取締役会長
2015年6月 当社 社外取締役(現在)
2019年6月 株式会社三社電機製作所 社外取締役(現在)

※所有株式は2022年12月時点、在任年数は2023年3月時点。



社外取締役
新宅 祐太郎
所有株式: 8,825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

重要な兼職先: 参天製薬株式会社 社外取締役
株式会社構造計画研究所 社外取締役

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 取締役上級執行役員、非常勤取締役、総務部副部長、法務室室長
2009年6月 同 取締役常務執行役員、経営企画室長、人事部・経理部室長
2010年6月 同 代表取締役社長
2017年4月 同 取締役顧問
2017年6月 参天製薬株式会社 社外取締役(現在)、株式会社J-オイルミクス 社外取締役
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(現在)



社外取締役
荒金 久美
所有株式: 7,720株
在任年数: 2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

重要な兼職先: カゴメ株式会社 社外取締役
戸田建設株式会社 社外取締役

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
2017年6月 同 常勤監査役
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: 0株
在任年数: -

委員会活動等: 指名諮問委員会委員/報酬諮問委員会委員

重要な兼職先: 東京エレクトロンデバイス株式会社 社外取締役
株式会社バンダイナムコホールディングス 社外取締役
コムシスホールディングス株式会社 社外取締役(監査等委員)
株式会社レノバ 社外取締役

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 アダプティビティ事務所長、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 東京エレクトロンデバイス株式会社 社外取締役(現在)、
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)、
コムシスホールディングス株式会社 社外取締役(監査等委員)(現在)
2020年6月 株式会社レノバ 社外取締役(現在)
2020年12月 株式会社Space 社外取締役(現在)
2021年4月 ルプリスト株式会社 代表取締役社長(現在)
2021年7月 株式会社KGRJ/インダストリアルデバイス(現在)
2023年3月 当社 社外取締役(現在)

常勤監査役



常勤監査役
福山 敏和
所有株式: 18,300株
在任年数: 8年9ヶ月

委員会活動等: 監査役会議長

1979年4月 当社に入社
2005年10月 同 経営企画部長
2009年10月 サイアムクボタインダストリーCo.,Ltd. (現:サイアムクボタコーポレーションCo.,Ltd.)副社長、
サイアムクボタリーシング Co.,Ltd. 取締役
2010年8月 サイアムクボタコーポレーションCo.,Ltd.副社長
2014年6月 当社 常勤監査役(現在)



常勤監査役
檜山 泰彦
所有株式: 23,400株
在任年数: 5年

1981年4月 当社に入社
2008年4月 クボタインダストリアルイクイップメント Corp. 社長
2010年4月 当社 トラクタ事業推進部長
2012年4月 同 農機事業推進部長
2014年4月 同 農業機械総合事業部第一事業ユニット長、
農機第一事業推進部長、農機第二事業推進部長
2015年4月 同 トラクタ事業ユニット長
2016年1月 同 執行役員
2017年1月 同 トラクタ第一事業ユニット長
2018年1月 同 トラクタ事業部副事業部長
2018年3月 同 常勤監査役(現在)



常勤監査役
常松 正志
所有株式: 6,401株
在任年数: 1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 水環境統括部長
2022年1月 同 水環境事業本部長
2022年3月 同 常勤監査役(現在)

※所有株式は2022年12月時点、在任年数は2023年3月時点。

## 社外監査役



社外監査役  
**山田 雄一**  
所有株式：3,800株  
在任年数：3年

委員会活動等：報酬諮問委員会オブザーバー

重要な兼職先：株式会社日本政策金融公庫 社外監査役  
山田雄一公認会計士事務所 所長

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  
1997年8月 朝日監査法人(現：有限責任 あずさ監査法人)社員  
2003年8月 同監査法人代表社員  
2008年6月 あずさ監査法人(現：有限責任 あずさ監査法人)本部署長  
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6月 株式会社日本政策金融公庫監査役(現在)  
2016年7月 山田雄一公認会計士事務所所長(現在)  
2017年6月 住友金属鉱山株式会社社外監査役  
2020年3月 当社社外監査役(現在)



社外監査役  
**古澤 ゆり**  
所有株式：2,600株  
在任年数：2年

重要な兼職先：株式会社SUBARU 社外監査役

1986年4月 運輸省に入省  
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6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  
2021年3月 当社社外監査役(現在)  
2022年6月 株式会社SUBARU 社外監査役(現在)



社外監査役  
**木村 圭二郎**  
所有株式：1,100株  
在任年数：1年

重要な兼職先：共栄法律事務所 代表パートナー

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登録  
1998年6月 共栄法律事務所設立  
2000年6月 オカダアイコン株式会社社外監査役  
2007年9月 株式会社ナガオカ社外監査役  
2009年6月 株式会社ジャルシ社外監査役  
2011年1月 共栄法律事務所代表パートナー(現在)  
2015年3月 日本電気硝子株式会社社外監査役  
2022年3月 当社社外監査役(現在)

## 執行役員

## 専務執行役員

富山 裕二  
木村 一尋  
ニキル ナンダ  
(Nikhil Nanda)  
石井 信之

## 常務執行役員

下川 和成  
南 龍一  
石橋 善光  
鎌田 保一  
湯川 勝彦

## 執行役員

菅 公一郎  
飯塚 智浩  
伊藤 和司  
山本 万平  
市川 信繁

## エグゼクティブオフィサー

滝川 英雄	荒木 浩之	パトリック・ヴェルヘーケ
市川 孝	牧野 義史	(Patrick Verheecke)
近藤 涉	鈴木 格仁	森岡 澄雄
谷原 博幸	中河 浩一	山田 進一
種田 敏行	谷 和典	佐々木 倫
渡辺 史郎	神原 裕司	鈴木 聡司
トッド ステューキ	鶴田 慎哉	
(Todd Stucke)		

※所有株式は2022年12月時点、在任年数は2023年3月時点。

## 内部統制・リスクマネジメント

## 内部統制・リスクマネジメント

## 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、業務を遂行する上で守るべきルールを明確に定め、このルールどお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。

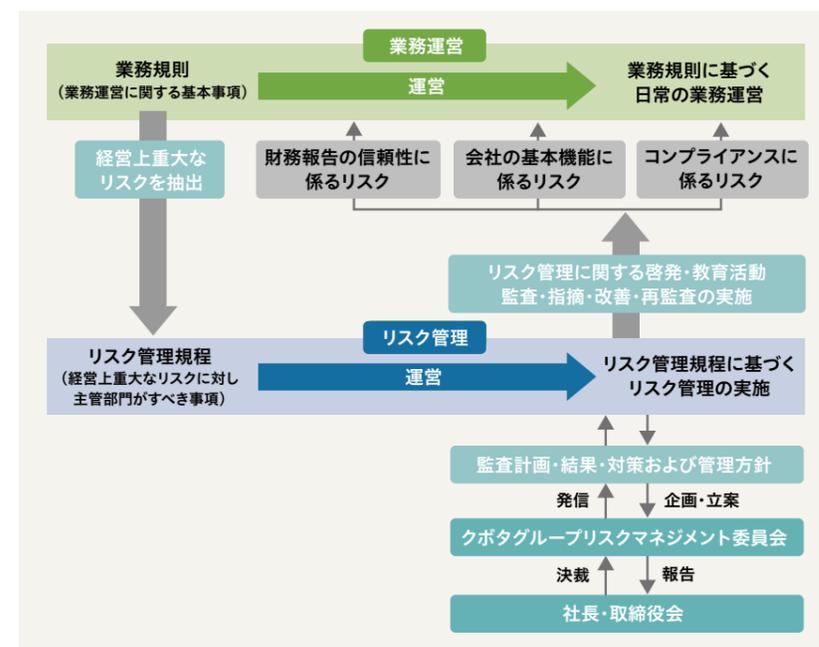
「リスク管理」とは、各リスクを管理している主管部門がすべき運営事項を「リスク管理規程」で定め、これによりリスクを管理するために必要な推進事項を立案し、部門を監査することによりその実効性を確認することです。

内部統制システムの中で、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付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中、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。

## クボタグループリスクマネジメント委員会

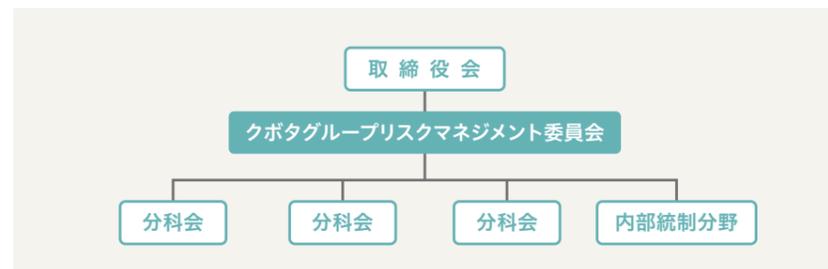
企業のリスクマネジメントに係る社会的要求が変化していることから、この変化に対応するとともに将来の変化に柔軟に対応可能な体制を構築するため、2023年1月付でクボタグループリスクマネジメント委員会を設立しました。

本委員会ではクボタグループの企業価値向上のために、既存の内部統制リスクに係るリスクマネジメントを継続するとともに、新た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の構築を行うことを目的としています。

このために、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った上で、本委員会でもリスクに係る評価を行い、優先対策すべきリスクを決定します。委員会傘下の分科会にて対策を実施し、対策状況について委員会に報告し、委員会はそのモニタリングを行うほか、必要な指示を行う予定としています。

これらリスクの評価や対応の方針・状況などについては、リスクマネジメント担当役員が定期的に取り締役に報告します。

## 体制図



## 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	2022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	10,271
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	103
	環境保全	・法令違反 ・環境事故 ・過去の環境負債	12,889
	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	1,269
	品質保証	・クボタブランドを毀損する品質問題発生など	414
	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	6,997
	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	3,128
	知的財産	・他社の知的財産権の侵害	820
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	600
	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	79
	建設業法遵守	・建設業法違反	499
	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	121
	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	15
	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	446
	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	391
	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	83
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	607	

\*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。また、本制度とは別に、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、社外の取引先を対象とした「サプライヤーホットライン」も運用しています。

### 【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(匿名も可能)

\* 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

### 【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

- \* 法改正にともない、「役員」や「退職者(1年以内)」も対象者に加えました(2022年4月より)。
- \* 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です。
- \* 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。
- \* 重大リスクに重点をおいた「グローバルホットライン」も運用予定です。

### 【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。また、各拠点で通報対応に従事する者については守秘義務についての「誓約書」を取得しています。

- ・「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」
- ・「通報者の了解を得た場合を除き、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しています。

- ・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

### 【経営幹部への報告】

通報内容や件数については、経営幹部への定期報告を行い、リスクの把握や再発防止につなげています。

### 【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

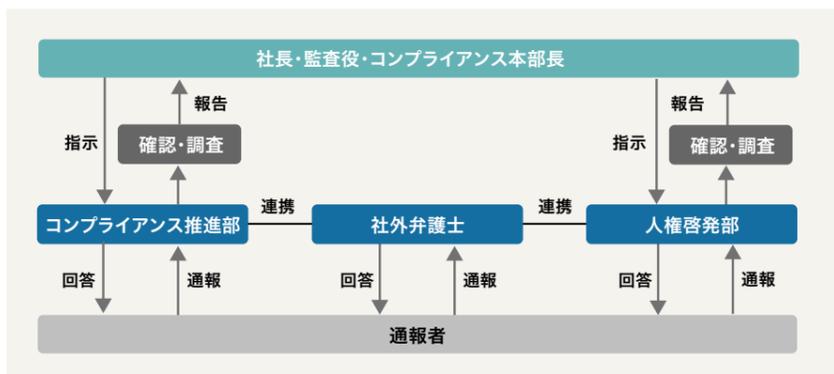
期間	通報件数
2020年1月～12月	74件
2021年1月～12月	122件
2022年1月～12月	100件

\* 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K-ESG意識調査(旧: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述べ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、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。

## 適正な納税・適切な税務管理

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・啓蒙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取ることで信頼性の構築に努めています。

## 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、次のとお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対しても書面監査やメール、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実地監査および書面調査を実施しています。この他、定期的の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、関連部門と下請法関連実務に関するリスクコミュニケーションを継続的に図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、サイバー攻撃が年々巧妙化・複雑化する中で、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、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。

### 情報管理体制

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。



### 情報セキュリティの取り組み

情報セキュリティについては、全社の情報セキュリティに関する統括責任者をトップとした全社的推進体制のもと、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材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、グループ一体でセキュリティ対策を展開しています。

また、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、クボタグループにおいて情報セキュリティ事件・事故が発生した際には、速やかに情報を共有し、迅速な対応・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。



### 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や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、AI等を活用し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。

### 情報セキュリティ教育

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付けており、不審メールへの対応方法なども含め、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。

### 新たな脅威に対する対策の強化

新型コロナウイルスへの対応で、クボタグループでも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が広がっており、それを支え、安全性をさらに向上させるためにゼロトラストの考え方にに基づき、「認証」、「エンドポイント」、「ネットワーク」などを中心にセキュリティインフラの整備・強化にも取り組んでいます。

## 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。2022年度は、Web研修やeラーニングによる研修を実施しました。Web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。

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。また、贈収賄防止に関する各国法規制や摘発事例等の情報を収集・整理し、海外拠点を中心に社内各部門に紹介するニュースレターも発行しています。

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Web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願っています。

グローバルホットラインの導入を準備するなど、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「不正支払防止委員会」を設置しています。2022年度は、国内11社、海外45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、社長をトップとする「クボタグループリスクマネジメント委員会」(2023年1月より「全社リスク管理委員会」を再編)を通じて定期的に取締役会へ報告し、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。

### 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



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。

### クボタグループ行動憲章・行動基準(項目)

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

\*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日付で一部改定をしました。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定を行っています。

## 各種啓発ツール

### 「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です。2019年9月に改定を行い、国内クボタグループの全従業員に冊子を配布しました。

### 「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。

### 「クボタホットライン啓発ポスター」

2022年6月の「公益通報者保護法」改正を受け、そのポイントをグループ内広報誌およびポスターで啓発を行いました。(国内グループ会社)