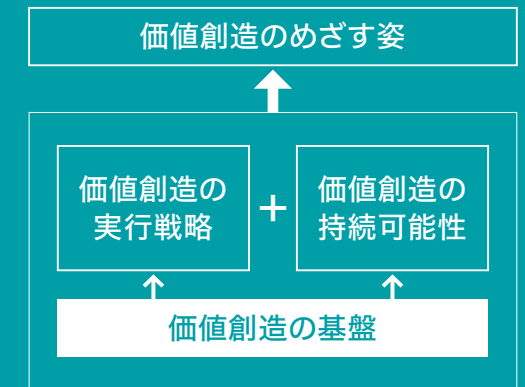


Chapter

05 価値創造の基盤

CONTENTS

- 93 **特集3** 社外取締役と機関投資家との対話～
長期ビジョン「GMB2030」とさらなる価値向上に向けて
- 99 ガバナンス



価値創造の基盤のポイント

企業価値を向上させるためには、ガバナンスの実効性が不可欠です。
社外の視点やステークホルダーとのエンゲージメントを重視し、コーポレートガバナンス、コンプライアンス、
リスクマネジメントの質を日々高めながら、健全な事業運営に取り組みます。



社外取締役と機関投資家との対話

特集 3



社外取締役 松田 譲
指名諮問委員会委員長
報酬諮問委員会委員長



社外取締役 伊奈 功一
指名諮問委員会委員
報酬諮問委員会委員



社外取締役 新宅 祐太郎
指名諮問委員会委員
報酬諮問委員会委員



社外取締役 荒金 久美
指名諮問委員会委員
報酬諮問委員会委員



英資産運用会社マラソン・アセット・マネジメント
日本調査担当
高野 雅永氏

長期ビジョン「GMB2030」とさらなる価値向上に向けて

クボタグループは常に最善なコーポレートガバナンスを追求し、ガバナンス改革に取り組んでいます。コーポレートガバナンスの充実において、社外取締役の役割は極めて重要だと考えています。資本市場の意見を参考にガバナンスの実効性をさらに高めるため、社外取締役4名がマラソン・ロンドン 東京事務所の高野雅永氏と対話を行いました。(2023年2月実施)

長期ビジョン「GMB2030」の評価と期待

高野: 社外取締役の皆様は、株主だけではなく従業員をはじめ様々なステークホルダーの利益を代弁し企業経営を監督される立場だと認識しています。取締役のスキルが開示されるようになり、専門性や知見については一定の理解ができるようになりましたが、ステークホルダーの利益に関してどのようなお考えをお持ちかについてお聞きできる機会は限定的だと感じています。マラソン・アセット・マネジメントは、優れたビジネスモデルの構築や利益成長が期待できる企業に資本を託すことによって、アセットオーナーに超過リターンを提供できるという信

念を持って長期投資を行っています。資本を長期にわたって託すためにはガバナンスへの信頼が最も重要だと考えています。

クボタでは長期ビジョン「GMB2030」の達成に向けて事業戦略を遂行されておられますが、この長期ビジョンの評価や進捗のモニタリングで注視されていることをお聞かせください。

松田: クボタのありたい姿を明確に示すことができているので、従業員や他のステークホルダーとビジョンを共有することで一体感が持てたことは大きな意義があると

思っています。進捗のモニタリングに不可欠な財務や非財務の指標も中期経営計画2025やK-ESG経営のマテリアリティの指標として落とし込みが進んでいます。これからの10年間は変化がとても激しいので柔軟に見直すことも必要でしょう。同時に粘り強くビジョン達成にコミットし続けることがとても重要です。企業経営においては、計画や戦略を策定するときより実行段階で多くの困難がともないます。報酬諮問委員長としてビジョン達成に向けたインセンティブが適正に働くように業績評価の方法や報酬制度を見直すことも含めて引き続きバックアップしたいと考えています。

伊奈: 「GMB2030」では新たなビジネスモデルとして農機などハードの生産や販売ではなく農業経営に関するソリューションを提供すると明確に位置づけたことを高く評価しています。未曾有の変化のなかで、未来においては農機の要らない農業が出現することも否定できないでしょう。ハードではなくソリューションの提供においては競争環境が大きく変わり、IT関連企業などこれまで想定していなかった他業種からの新規参入が増えることも考えられます。しかし、クボタは世界各地の農業従事者、土地の特質も含めて農業や環境を深く理解しており最新のデータベースの蓄積も進んでいます。土地の匂いのする

最新技術やデータを駆使して農業経営の発展に寄与できればクボタの繁栄も約束されます。

高野: ビジョン達成に向けた必要十分な資本や人材についてはどのように議論されているのでしょうか。



機関投資家

高野 雅永 マラソン・ロンドン 東京事務所 日本調査担当
マラソン・ロンドン東京事務所は、株式アクティブ運用に特化した英国の Marathon Asset Management Limited の日本駐在事務所として2016年に設立。Capital Cycleという概念を投資哲学に持ち、投資資本の循環、競合環境など供給面を重視した長期投資。東京事務所は、投資先の日本企業のリサーチならびにエンゲージメント活動や議決権の社内推奨を担っている。

新宅：クボタの歴史を見ると鋳鉄管の製造から始まって業種や製品を変えながら、それぞれの時代が直面してきた社会課題の解決に尽力してきました。クボタの最大の強みは社会に必要とされかつ商機があるところに柔軟にリソースを充当して市場を切り拓いてきた実績ではないかと思います。「GMB2030」では多くの社会課題が存在する食料・水・環境という事業ドメインを明確にして、それらの諸課題の解決に向けてソリューションを主軸としたビジネスモデルへの変革に挑戦しています。その過程においてどの程度の資本や人財が必要かについては、走りながら柔軟に考えていこうという姿勢です。個人的には長期目標の達成過程ではあらゆるシナリオに対応するため適度な曖昧さも必要ではないかと感じています。

伊奈：「GMB2030」の達成に向けて、クボタが自力で育

てる中核分野と自前主義にこだわらず外部から導入すべき部分があります。外部導入に関してはM&Aを積極的に実施しており、自力で育てる中核分野においては人財育成や研究開発を強化しているので、新たな資本投下が必要です。

高野：ステークホルダーに対する姿勢の曖昧さは日本企業の特徴の一つだと感じています。企業の所有者は株主ですが、企業は多様なステークホルダーのために存在しています。従業員は企業に人生を託しており、株主は資本を託しています。ビジネスモデルの変革に向けて必要となる資本規模や人財ポートフォリオが具体的に示され、変革の果実が従業員や株主にどう分配されるのかについても少し理解できるとより長期で人生や資本を託するという気持ちになれると思います。

「GMB2030」実現に向けた資本の活用、拡充

高野：今後、クボタのトータルソリューションの確立に向けて事業の選択と集中が進んでいくと推察しますが、その過程では余剰となる資本も出てきそうです。政策保有株についても託した資本の使途として株主が納得できるケースは極めて稀なことを鑑みると、可能な限り削減を進めていただき、戦略的な投資やステークホルダーへの還元に戻してもらいたいことを期待しています。

新宅：私が経営者の立場だった時は、余剰現金や政策保有株を持つことは大反対で、海外子会社に余剰資金が積まれていれば本社に回収のうえ一元管理のもと成長

があり、通常の運転資金に加えて一定程度のバッファは必要ですが、私自身はやみくもに有事に備えて余剰現金を持つ必要はないと考えます。クボタでもそうした理解は進みつつあると感じています。

荒金：当社の政策保有株については、粛々と削減が進んでおり、執行サイドから保有の継続についてその必要性を強く主張されることはないで、今後も優先順位に従い縮減を進めて成長分野への投資に回されるものと安心感を持っています。

高野：企業と政策保有株の議論をすると株主資本の何

分野に集中的に投資を行いました。しかし、この方法は本社の強権で実施することではなくて、手元の現金がなくても必要なときはいつでも充足されるという安心感がグループ内で共有されていることが大前提です。金融・経済危機の発生も想定しておく必要



パーセントまで減らせば良いですかと聞かれることが多いのですが、外形的な数値基準ではなく、事業の維持・発展のために本当に必要な戦略的な保有かどうかでご判断いただきたいと思っています。ジェンダーの多様性についても数値基準が一人歩きしており、女性管理職比率を引き上げなくてはと考える企業は多いのですが、何のためにどのレベルのジェンダーダイバーシティが必要なのかという本質的な議論はあまり進んでいないように見受けられます。

「GMB2030」の達成のためにはどのような人財ポートフォリオが必要でしょうか。

荒金：多様性の確保は成長のための手段であり目的ではないですね。成長のためにはジェンダーだけではなくスキルや専門性の多様性の確保も重要です。IT関連子会社を本社に取り込むことでDX人財を補強し、水・環境関連の子会社を統合するなど人財ポートフォリオの底上げを図っています。一方で、事業部間の流動性の向上はまだ途上で、イノベーションの創出に欠かせない多様性のあるチームづくりには事業部間の壁を取り払ってグループ内の人財交流や人事異動を進める必要があります。「GMB2030」でめざすソリューションの実現に向けては、現在の事業部構成の見直しは必須だと考えており、イノベーションセンターや研究開発本部にプールされる人財や技術をソリューション力の飛躍にどう結びつけるかが問われています。

新宅：多様性を確保するために社内人財の流動化も必要ですが、余剰な部門から不足する部門へ異動させるだけでは、移った全ての人が必要でも幸福を感じながら能力を発揮できるわけではないですね。イノベーションは新しい知識や知恵によって経済価値を生み出すことなので、クボタは国内外でもっと積極的に変革の起爆剤となる人財を採用してもよいと思います。同時に、研究開発成果をイノベーションにつなげるには、製造能力や顧客ベースといった補完的な資産の規模も必要です。規模拡大のためにはグローバルな事業展開をさらに加速させることが求められます。



松田：クボタがグローバル展開を加速させるなかで海外拠点での人財獲得が難しくなっているという現実には確かにあります。魅力的な報酬パッケージが提示できていないという側面もあるかと思いますが、同時にクボタの社会における立ち位置に対する共感を得る努力を続けることも必要です。「GMB2030」で掲げるめざす姿である「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”」をもっと世界中の従業員と共有し共感を高めれば人財のリテンションが期待できますし、クボタの理念が広くステークホルダーに浸透すれば同じ志を持つ有為な人財の獲得にもつながります。

高野：世界的に人財獲得競争は激しくなっており、日本企業は採用の最前線で競い負けているのではないかと危惧しています。理論的にはROE(自己資本利益率)がDOE(自己資本配当率)を越えてくると、株主以外のステークホルダーへの分配余力や、投資に振り向ける資金余力も大きくなります。ROEの改善は株主のためだけでなく人財投資の余力を高めるためにも必要です。不言実行のスタイルで結果的に上手く回っている日本企業もありますが、資本の使い方やステークホルダーに対する分配方針を明確に語っていただき有言実行ができると従業員や株主の信頼感はより高まるのではないのでしょうか。利益が上ぶれた場合は株主や従業員に対して相応の還元をすることを、そのロジックとともに、事前に明言されても良いのではないかと思います。

価値向上に向けて期待される役割

高野：取締役のスキルが開示されておりますが、ご自身のスキルをクボタの企業価値向上にどのように活かされているのか、特に注力されているテーマや分野があれば教えてください。



伊奈：自動車メーカーで生産現場を長く見てきた経験から、生産の最前線にいる人たちが将来への希望を持って仕事に取り組んでいるかに注目しています。生産現場には絶えず対処すべき課題がありますが、職場の環境づくりも含めて生産現場の活性化に寄与したいと考えています。クボタのめざす姿に向かって育成計画がきちんと練られているか、能力開発支援、やりがいと達成感についてクボタの生産現場に携わる人々がどう感じているかということを念頭に置きながらクボタの工場を視察しています。繁忙な時期が続くと日々の生産に追われて将来に向かってやるべきことを見失ってしまうことも起こりがちです。クボタの競争優位の源泉であるコア技術において新しい価値を生み出す余力が備わっているかという視点からも目を配っています。

松田：企業経営やガバナンスに長く関与してきた経験から、クボタにおける執行陣と監督側の信頼関係は非常に強固だと感じています。

「GMB2030」で示された One Kubota & トータルソ

リューションに向かって具体的にどのように変革を完遂するのか、変革に必要な資本政策や人財戦略についても深く掘り下げて議論し、そのアウトプットを役員全員で共有する必要があると思います。そのプ

ロセスの後押しとモニタリングは私の責務と考えています。

荒金：「GMB2030」はクボタの将来を担う中堅社員が中心となって議論を重ねてそのたたき台ができたもので、クボタのありたい姿や使命感が広く従業員に共有されました。一方で、ビジネスモデルの変革過程ではイノベーションがとても重要なのですが、管理や規律が行き届いた同質性の高い企業風土ではイノベーションの創出は難しいとも感じています。私がキャリアを積んだ化粧品業界は、市場や顧客ニーズの変化がと

ても激しく斬新な発想で従来のアプローチを機敏に転換することも求められました。北尾社長は風通しの良い社風づくりを推進されており人事制度も含めて具体的な取り組みは進んでいます。今後は従業員一人



ひとりの行動変容によってイノベーションの創出につなげていくことが肝要です。ダイバーシティの課題とも重なるテーマなので、引き続き企業文化の変化を促したいと考えています。

新宅：私の企業経営における経験値は、グローバル化とM&Aを梃子にした持続的な成長の達成だと思っています。グローバル化やM&Aを推進すると必ず人や組織の問題に直面します。外国籍人財の登用が増えると日本人従業員の活躍の場が減ってしまうのではないかと心配が出てくることもありますが、日本人と外国人が一緒になって困難に立ち向かうことで難局は打開されます。クボタでも近い将来そうした局面がくると思うので、諸課題の解決に寄与したいと考えています。現状では、インドの企業買収を果敢に実行しており、困難にひるまないエネルギーやスピリットを感じているので安心して進捗を見守っています。

高野：皆様の問題意識や自負および期待される役割が良く理解できました。それぞれの考え方にも触れることができ本日の対話は大変貴重な機会となりました。

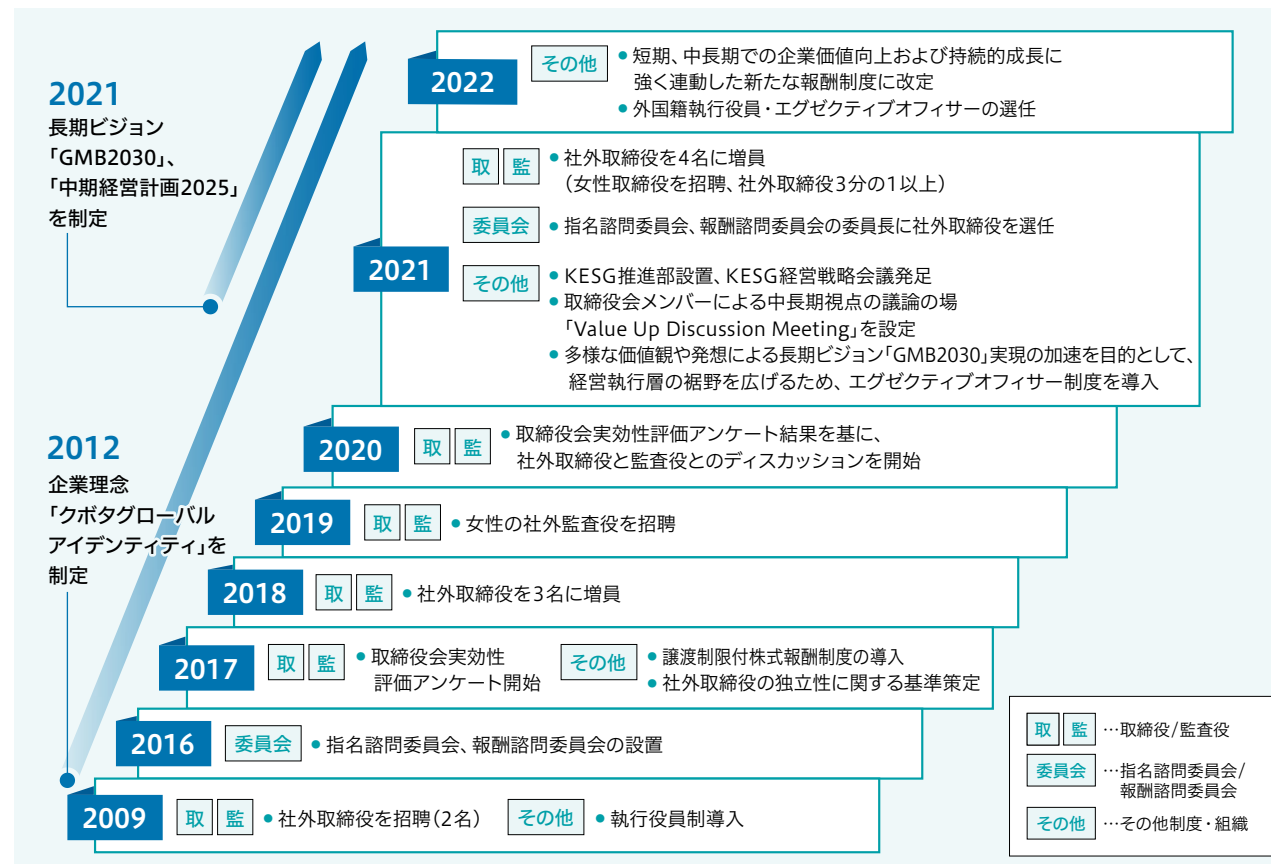
日本の上場企業においてPBRの低さが指摘されますが、事業運営に必要な十分な資本がいくらなのかという問いに対して明確な回答が得られないことが一つの理由ではないかと考えています。中期経営計画などで売上高や利益額の目標値は示されるのですが、必要十分な資本規模や余剰なキャッシュ・フローが生じたときにどのようなロジックで再投資や分配が行われるのかについての説明がない、あるいは不十分と感じるケースは少なくありません。クボタにおかれても、複雑な事業環境のなかで不特定要因が多く明確な数値を出すことが難しいと理解していますが、いくつかの前提やシナリオに基づいて分配や還元の考え方を示して貰えると投資家の理解が進み、企業と投資家との対話もさらに深まると思います。取締役会での活発なご議論を期待しています。

ガバナンス

コーポレートガバナンスに関する基本方針

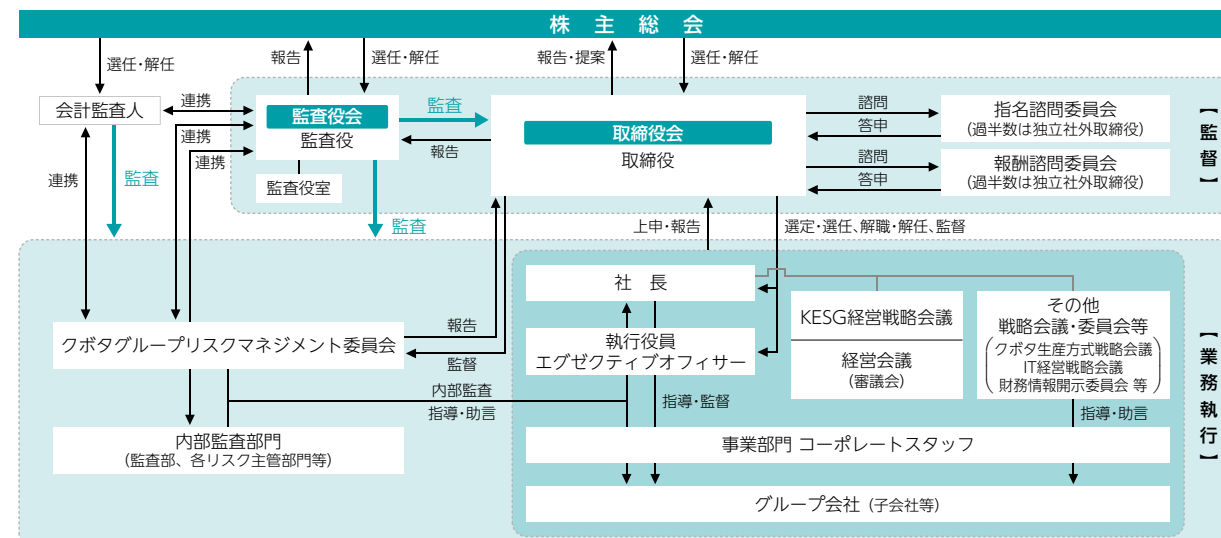
クボタは長期安定的な企業価値の向上を経営の最重要課題としており、その実現のために企業を取り巻くステークホルダーの満足を図り、経済価値、社会価値のバランスをとりながら企業全体の価値を高めていくことが重要と考えています。とりわけ、当社が企業理念「クボタグローバルアイデンティティ」に基づき、「グローバル・メジャー・ブランド クボタ(GMBクボタ)」を実現するという長期目標を達成するためには、日本だけでなく世界中で信頼される会社でなければなりません。この信頼の獲得に不可欠な事業運営の健全性、効率性、透明性をより向上させるべく、コーポレートガバナンスのさらなる強化に向けて取り組みを進めています。

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(2023年1月1日現在)



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

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おります。

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。

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

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。

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

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。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。

ガバナンス

取締役会・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「GMB2030」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・DX・ESG経営等が取締役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。

 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 榮司	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	●	●			●	●				●	—	—	—
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最大三つに●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。

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、従業員として両社の従業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的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。

ガバナンス

取締役会の実効性評価

2022年度は、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。

1. 評価の方法(2022年11月～2023年3月)

(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。

(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、以下のとおり実効性が確保されていることが確認されました。

▶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、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。
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。

3. 2022年度の課題と今後のアクションプラン

主な課題	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、次世代経営人財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おります。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財要件(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。

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。

〈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。

取締役・監査役報酬

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、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て取締役の報酬等に関する基本原則を以下の通り決めました。

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。
 - 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。

- クボタ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まない、クボタが定める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。
- (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、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留まらず、株主の理解、および、株主との対話を促進する開示を行う。

ガバナンス

役員報酬制度の概要

(1) 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おり、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ことを旨として、代表取締役社長について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。また、代表取締役社長以外の取締役の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設定します。

社外取締役は、業務執行から独立した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。

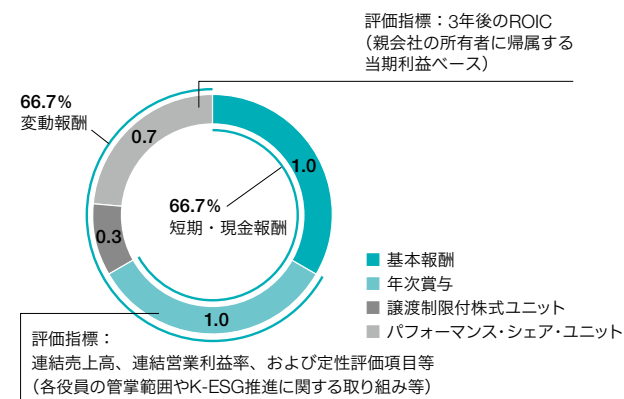
(2) 報酬水準

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、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ます。

(3) 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、原則として就任から5年後までに、以下の通り当社株式を保有することを推奨します。

- 代表取締役社長：基本報酬の3.0倍に相当する株式
- その他の取締役：基本報酬の2.4～2.7倍に相当する株式

代表取締役社長の報酬構成比率のイメージ



(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おります。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、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、必要に応じて外部専門機関の報酬アドバイザーが陪席します。

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	—	—	—

※1 上記には、2022年3月18日開催の第132回定時株主総会終結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。
 ※2 社内取締役の賞与は、当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としています。その指標については、全社業績連動部分(連結売上高および営業利益率)、個人評価部分、K-ESG評価部分で構成しており、当事業年度における連結売上高の実績は2兆6,788億円、営業利益率の実績は8.2%となりました。

コンプライアンス推進の基本方針

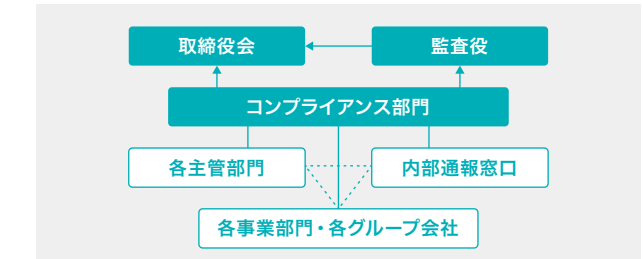
クボタグループのK-ESG経営の実現に向けて、「企業理念」「行動規範」を共通の価値観として共有し、法令や社内ルールはもちろん、倫理や道徳を含めて誠実に行うことを基本方針としています。コンプライアンスは、企業の持続的な成長の土台です。コンプライアンス推進のために、意識の醸成、知識の習得、仕組みの構築を3本柱にして、教育啓発やルールの整備、内部統制システム等を通じて徹底しています。

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」
 (昭和12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



内部統制システム

内部統制システムとは、「ルールを明確に定め、そのルールに基づいて業務を遂行し、業務がルールどおりに正しく行われているかをチェックする仕組み」であり、大きく言えば、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」の二つ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」等で定め、各部門や管理監督者は業務規則等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。

「リスク管理」とは、各リスクを管理している主管部門が、リスクを管理するために必要な推進事項を立案し、各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三つに分類しています。

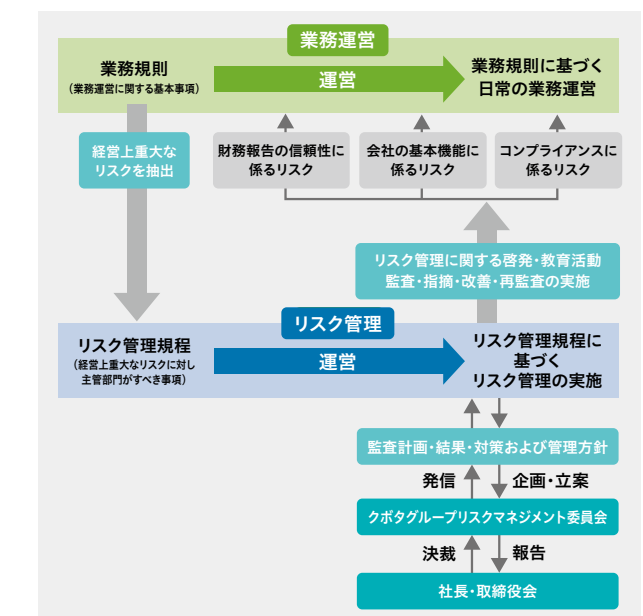
1. 財務報告の信頼性に係る内部統制
2. 公正取引や環境保全、安全衛生等の会社の基本機能に係る内部統制
3. 設備関連法規遵守や輸出入管理等のコンプライアンスに係る内部統制

内部統制システムのリスク管理活動

「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。

内部統制システムの概要



ガバナンス

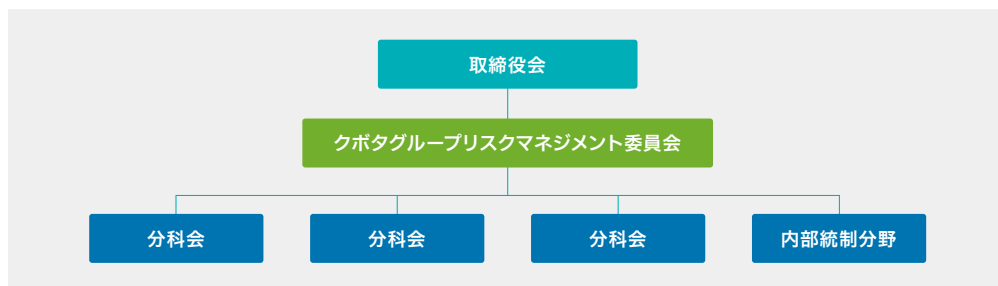
クボタグループリスクマネジメント委員会

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、本委員会では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他、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締役会に報告します。

体制図



情報管理

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、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。

個人情報保護への対応

個人情報保護に対する世界的な規制が強化されるなか、各国法改正を把握して対応をしています。

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(社外弁護士窓口も設置)を運用し、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。社内報や社内ホームページにより、通報制度を利用した際の流れ等を紹介し、本制度の周知活動も行っています。2022年度における通報件数(国内)は100件でした。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。

独占禁止法/競争法の遵守

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。海外のグループ会社に関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。

また、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。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。

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ターゲットの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。2022年度はウェブやeラーニングによる研修を実施し、「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」とも経営トップから明確に意思表示しました。また、国内11社、海外45拠点を対象とした書面による監査・ヒアリングを実施しました。グローバルホットラインの導入を準備するなど、グローバルに贈収賄を含めた不正の早期発見・未然防止を目的に、内部通報制度の充実にも取り組んでいます。

「不正支払防止委員会」では、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等の確認も行っています。

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 取締役専務執行役員
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 パイプシステム企画部長
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IT化推進部長
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 機海海外総括部長
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 クボタファームシナリオヨーロッパ S.A.S. 社長
2014年12月 クンランド 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 取締役専務執行役員、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 機械研究開発部タイ技術情報センター所長
2010年8月 サイ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、
サイムクボタコーポレーション Co.,Ltd. 社長
2019年9月 クボタサーチアンドデ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)、
研究開発本部副本部長、アセン統括本部副本部長
2021年1月 同 研究開発本部長(現任)、カーボンニュートラル推進部長(現在)
2022年3月 同 取締役専務執行役員
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 栄司
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、素材材事業部長
2019年1月 同 社長特命事項担当
2020年1月 同 常務執行役員、パイプインフラ事業部長
2022年1月 同 常務執行役員、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
クボタホールディングスヨーロッパ B.V. 社長、
クンランド 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 謙
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 代表取締役、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(イオ)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 シンタイムコーポレーション 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(イオ)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、製造本部本部長、生産企画本部本部長
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。

ガバナンス



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、研究開発センター-知的財産管理部、法務室管理
2009年6月 同 取締役常務執行役員、経営企画室長、人事部・経理部管理
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・オイルミルズ 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 株式会社小林コーゼー(現:株式会社コーゼー)に入社
2002年3月 株式会社コーゼー 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 研究部長
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/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 アプタビ事務所長、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 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)
株式会社レノバ 社外取締役(現在)
2020年6月 株式会社ispace 社外取締役(現在)
2020年12月 株式会社ispace 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KKRジャロインダストリアルアドバイザー(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 農業機械総合事業部第一事業ユニット長
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 水環境総括部長
2022年1月 同 水環境事業本部
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：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
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 社外監査役(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
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会登録
1998年5月 共栄法律事務所 設立
2000年6月 オカダアイオン株式会社 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 株式会社シヤルレ 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
岡本 宗治
山本 耕一
新井 洋彦

執行役員

菅 公一郎
飯塚 智浩
伊藤 和司
山本 万平
市川 信繁
福原 真一
森 秀樹
太田 旬治
東 隆尚

エグゼクティブオフィサー

滝川 英雄
市川 孝
近藤 涉
谷原 博幸
種田 敏行
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 慎哉パトリック・ヴェルヘーケ
(Patrick Verheecke)
森岡 澄雄
山田 進一
佐々木 倫
鈴木 聡司

※所有株式は2022年12月時点、在任年数は2023年3月時点。

※所有株式は2022年12月時点、在任年数は2023年3月時点。