

会長・社外取締役座談会

真のグローバルリーダー企業を目指して、まずは「本社」



ファシリテーター
代表取締役会長
梶本 一典
(かじもと かずのり)



社外取締役
Stefan Sacré
(シュテファン サクレ)

CKDは、自動機械装置と機器の2つの軸で、社会課題の解決に貢献する豊富な技術力と商品ラインアップを強みにグローバルに事業を展開してきた。今後、さらなる社会的価値向上を目指す上で、改めてCKDの強みはどこにあり、課題は何か。梶本会長をファシリテーターに、3名の社外取締役の意見を交え、解き明かしていく。

さらなる「開かれた取締役会」を目指し、2022年よりコーポレート役員制度を導入

梶本 当社では約80年にわたり、自動機械装置と機器の2つの事業を軸にお客様や社会の課題解決に貢献し、FA機器を幅広く展開してまいりました。この座談会ではCKDがさらなる企業価値向上を実現していく上で、改めて競争優位性を明らかにすると共に、残された課題はどこにあるのか。社外取締役の御三方のご意見、ご指摘をいただきながら、広くステークホルダーの皆様のご理解、ご期待につなげていければと考えています。まずは、社外取締役が果たす役割についてのお考えと、取締役会の実効性、ガバナンスについてご意見ををお願いします。

林 監査役時代も合わせると、長い間取締役会のボードメンバーを務めています。公認会計士としての専門性に加え、グローバルコンサルティングファームで国内外のM&Aに従事してきた経験と、現在自身が代表を務める経営コンサルティング業務などで培ってきた知見を活かし、CKDの経営全般のサポートを実践しています。

社外役員就任から現在までを振り返ると、CKDが国内外にM&Aなども活用しながら製造拠点、事業領域を拡大してきた時期に重なると思います。

会長以外の取締役の中で一番長く取締役会に参加してき

た立場で申し上げますと、事業や業績拡大に併せ、取締役会の実効性も大きく前進した実感をえています。協議に必要なデータなどに関する提言への対応もスピード感がありますし、重要な案件に関しては取締役会前にも協議の場を設ける仕組み、議事録へのアクセスなど、公正性や透明性は高水準を実現していると感じています。2022年にはガバナンスの強化を目的にコーポレート役員制度を導入し、さらに実効性が向上している印象です。

Sacré CKDと同じ産業機械・部品を手掛ける欧州企業を中心に国内外で製造業のマネジメントに長く従事してきました。その経験を活かし、CKDが海外に事業を広く展開していく上で、グローバルな業界動向や技術的側面も踏まえた助言を心掛けています。取締役会のボードメンバーとしては3年目ですが、意見を言いやすいオープンな雰囲気づくりを大事にしている印象ですね。取締役会のスタイルも、フォローアップを随時行い、改善すべきところは常に変えていこうという姿勢を感じます。

嶋田 人事院、外務省など官庁で33年間勤務し、人事に関する政策執行や法令づくりに従事してきました。2019年より母校の大学院で公共的価値を創出できる人材育成の仕事にあたる中、2023年度から社外取締役に就任しました。これまで企業経営との接点は限られていたのですが、昨今では組織における人事の最適化、社会に対する説明責任、社会的

から変革を起こし、さらなる成長を目指します



社外取締役
林 公一
(はやし こういち)

価値創出のあり方など、官民で求められる課題の共通項は多く、その観点から現場経験を活かした提言ができればと考えています。

お客様に寄り添う姿勢を大事に、多様性を活かす仕組みづくりが肝要

梶本 ありがとうございます。社外取締役選任にあたっては、それぞれの専門やバックグラウンドといったスキルマトリックスに加え、人間性なども含めたバランスを意識しながらお願いしています。実態として協議の場になると、皆さんがご自身のバックグラウンドに関わるテーマでズバリご意見くださるのをいつも心強く感じています。今年新たに社外取締役に加わっていただいた嶋田さんには、求められる企業経営のあり方が変容を遂げる今、培われた公共的な視点での助言を期待しています。

ここからは今回のメインテーマである、当社の強みと課題について率直なご意見をいただければと思います。サクレさん、同じ業界に精通するお立場から改めていかがですか。

Sacré この数年でCKDが財務・経営基盤を強化し、大きく成長を遂げてきた背景には、2つのファクターがあると考えています。1つ目は会長が冒頭で指摘されたように、様々な社会課題解決に資する商品のラインアップが豊富でそれぞれが競争力を持っていること。2つ目に半導体や二次電池などターゲットとなる業界も長期メガトレンドで高い成長性が想定されていることが挙げられます。この2つの競争優位性は大きなポイントだと思います。



社外取締役
嶋田 博子
(しまだ ひろこ)

では、課題は何か。こちらも2つ挙げるとすると、1つ目は直近の課題で米中経済摩擦などの影響から半導体市場の動向に不透明感があること。2つ目は長期的なチャレンジとして、いかにいい人材を獲得するか。人材を集めるには、どのような会社を目指すかが前提となりますが、次のステップに行くためには、長期経営ビジョンでも掲げるグローバル化の加速と海外市場の拡大が大きな焦点になるでしょう。

その観点から、少し辛口な意見を申し上げるなら、米国、欧州、インド、ASEANなど、工場や拠点はグローバルに広がっているものの、人材・企業風土の視点から見て本物のグローバル企業には、まだ一歩足りない部分があるように感じています。そこでポイントとなるのが、まずは本社の文化がいかに変わるか。社内ルールや本社と海外拠点との関係性など、役割や考え方を変革していくプロセスが必要になってくると思います。

林 サクレさんのグローバル化に関するご指摘は、私もまったく同じ意見です。CKDがここまで成長してきた原動力は「いい商品を開発・製造し、お客様に届けたい」という真摯な思いと、目指すべき1つの方向に全社員が力を結集させ前進していくパワーだと感じています。こうしたいい意味の愚直さや真面目さはぜひ失うことなく大事にしてほしい財産です。

ただし、これからグローバルに事業を拡大していくには、否応なく異なる価値観の人々と付き合っていくかねばなりません。世代、性別、国籍問わず多様な人間の力を活かしていく仕組みづくりが肝要となります。

そのベースとして、2018年、世界標準の基幹システムとしてSAPを導入し、データの共有・分析がスピード感を持つ

会長・社外取締役座談会

で実現できるようになったのは大きな一歩だと思います。あとは人間のマインドに関する変革です。海外の拠点から戻ってきた若手リーダーなどを中心に、新しい時代に合ったルールづくりを本社から進めていくことが重要になってくるのではないのでしょうか。例えば細かい話ですが、社内メールを全て英語に統一すれば、海外とのやりとりもスピード感を持って行えるようになりますよね。そうした日常の変革が、今後、世界で存在感を増していく真のグローバルリーダー企業へと近づいていく布石になるのではないかと思います。

数値目標の背景にある“哲学”を大事に 実態との乖離解消を目指す重要性

嶋田 人的資本の強化については、様々な指標や目標の記載・開示が有価証券報告書などで義務づけられるようになっています。ただし、数値を守ること自体が目的ではなく、その背後にある哲学・考え方の理解や、組織が目指す姿と実態に乖離がないかを確認することが大事だと思います。

例えば、CKDの敷地内に設置された託児所の存在は、育児と仕事の両立という点で安心感を与えるメッセージですが、人的資本という観点で見れば、女性、海外人材や高齢者についても「配慮する」から「一緒に価値を創出する」というフェーズになるために、組織自体を変えていかねばならない部分も出てくるように思います。

梶本 貴重なご意見をありがとうございます。私自身としても今後の課題として捉え、今まさに「変えよう」と注力し始めた領域を明確にご指摘いただいたことに感謝いたします。

当社は2023年4月に80周年を迎えましたが、受け継ぐべきDNAは大事にしながら、会社が良くなるためならば、伝統や歴史を決して重んじる必要はない、次世代リーダーには自由な発想で当たり前にも物事を変えていってほしいと考えています。何を変えて、何を守っていくべきか。次の90周年、100周年につなげていくために、全社で真剣に向き合い、考えるべき課題だと思います。



グローバル化については、サクレさんにご指摘いただいた通り、この十数年で世界に向けマーケットは拡大してきましたが、会社全体の真のグローバル化の達成度を問われると、まだ道半ばであると認識しています。嶋田さんがおっしゃるように、数値目標を達成するだけでなく、本当の意味で、今後のCKDの成長に欠かせない未来を担う人材を育成していくことは一朝一夕には成し得ません。ただ、林さんにご指摘くださったように、海外のトレーニー制度含め、海外に送り出した人材が少しずつ本社に戻ってきています。海外で鍛えられたリーダーの卵たちには、既に部門を率いる立場についてもらっており、彼らの意見を聞きながら、まずは本社からのグローバル化からしっかり進めていきたいと考えています。

今後、グローバル人材、デジタル人材、次世代リーダーの育成を注力施策として掲げ、「人を活かす経営」を目指し、2023年1月より「人材戦略委員会」「未来人材プロジェクト」を発足し、奥岡社長を中心に具体的な施策を進めています。ぜひその進捗も見守っていただき、今後ともご意見を願います。

「技術×マーケティング」で 潜在的ニーズを獲得する



Sacre グローバル化やダイバーシティの問題は、日本企業に限らず、私が関わってきた外資系企業の日本法人においても、同じような課題を抱えています。すぐに効き目があるような特効薬はなく、持続的に向き合う必要があると捉えています。その観点では、自社だけでなく、他社とも連携しながら様々なプロジェクトを進めていくことも、多様性を認め合う企業風土の実現につながっていくのではないのでしょうか。

梶本 新しく制定した会社の「Purpose」においても、「共創」というキーワードを取り入れています。企業風土に外部の視点を取り入れるという意味でも連携は大きな意味を持ちそうですね。

また、サクレさんがおっしゃった連携に関し、当社の強みについて改めて構想していることがあります。先にも申し上げたように、豊富な技術力と商品ラインアップは当社の大きな財産ですが、この強みを伸ばすには個々の技術の連携をもっと進めていくべきだと考えています。いわば技術のダイバーシティで強みをさらに伸ばしていく戦略です。

既に「ハード×ソフト」で、製造現場のお困り事に対してトータルソリューションを徐々にご提供していますが、部門やプロジェクトの横の連携を促進する仕組みづくりを進め、連携に関して総合的なアイデアを出せる人材が育ってくれば、新しい技術や技術の組み合わせによる新商品の創出につながるのではないかと考えています。

林 様々な可能性があるプランだと思います。技術の合わせ技に、顧客のニーズをヒアリングするマーケティング機能が付加されると、潜在的なニーズにアクセスしながら、さらなる提案の広がりにつながるのではないのでしょうか。



Sacre CKDの根底にある強みは技術力だと思いますが、ハードだけでなく、アプリケーションやマーケティングのフィールドとどうつながり、新たな価値を創出していくのか。今後の展開が楽しみです。

梶本 ぜひマーケティングを強化してCKDの技術力につなげていきたいと考えています。最後に今後のCKDに対する期待も含めたご意見を願います。

嶋田 かつて民間企業は「利潤追求」、官公庁は「社会全体への奉仕」と、任務が明らかに異なっていたのが、この10年ほどで、両者の担う役割の境界が薄れてきた感があります。

CKDは早期からお客様のお困り事を技術で解決することをミッションに事業を拡大しており、企業の社会的責任が求められる時代との親和性が高いと感じます。組織はどのような価値を創出するのか、社員一人ひとりがどんな価値を生み出していきたいか。「人材重視」を掲げるCKDとして、お互いのビジョンを共有していくことで、国内外の人材が「自分が成長している」という実感が持てるようになると、いい相乗効果が生まれてくると思います。



今、教鞭を取っている公共政策大学院においても、以前であれば公務を志望する学生が大半でしたが、最近は具体的事業を通じて公共的価値を生み出したいと考え、発信されるビジョンに共感する民間企業への就職を志望する人が増えています。

社会課題解決に貢献するというミッションに惹かれる優秀な人材がより多くCKDを目指して入ってくる姿を期待し、私自身も橋渡しのお役に立てればと考えています。

林 強い組織の条件は何か。経営基盤の強化には何が必要か。様々なケースを見てきた立場から申し上げます、私は人や様々な巡り合わせについて「持っている」ことも重要な要素だと思います。その点ではCKDは「持っている」(笑)。

昨年度だけでも、海外で好条件の土地・物件を獲得し、前倒しで積極的に成長投資を実践し、世界における基盤を着々と広げ、プレゼンスも高まりを見せています。あとの課題は人材で、新たな工場・拠点稼働に合わせて目指す人材を獲得できれば、社会課題解決への貢献のフィールドもさらに広がっていくのではないのでしょうか。

Sacre CKDは技術、製品はもちろん、モノづくり企業として培ってきた伝統、真面目で顧客を大事にする企業風土が根付いています。これは本当にかけがえのないCKDの価値であり、もっとマーケットに「いい会社」としてのブランド価値を広く伝えていってほしいです。期待しています。

梶本 ありがとうございます。現在進めている「10年VISION」も時代に合わせた修正を加えながら今期で8年目、第5次中期経営計画の2年目に突入しています。

改めて考えるに、今、実践しているのは「基盤づくりと成長」の両立という非常に難しいミッションのもと、両計画を進めているということです。だからこそ、これからの約2年半は今後のCKDの未来を担う非常に重要な時期と捉えています。

今後ともご意見をいただきながら、ありがたい姿である「社員が幸福感を持ちながら働ける場」を実現し、社員が働きがいを持って、事業を通じて社会に貢献していくという好循環サイクルを目指し、邁進していきます。貴重な意見交換の場に出席いただき、ありがとうございました。

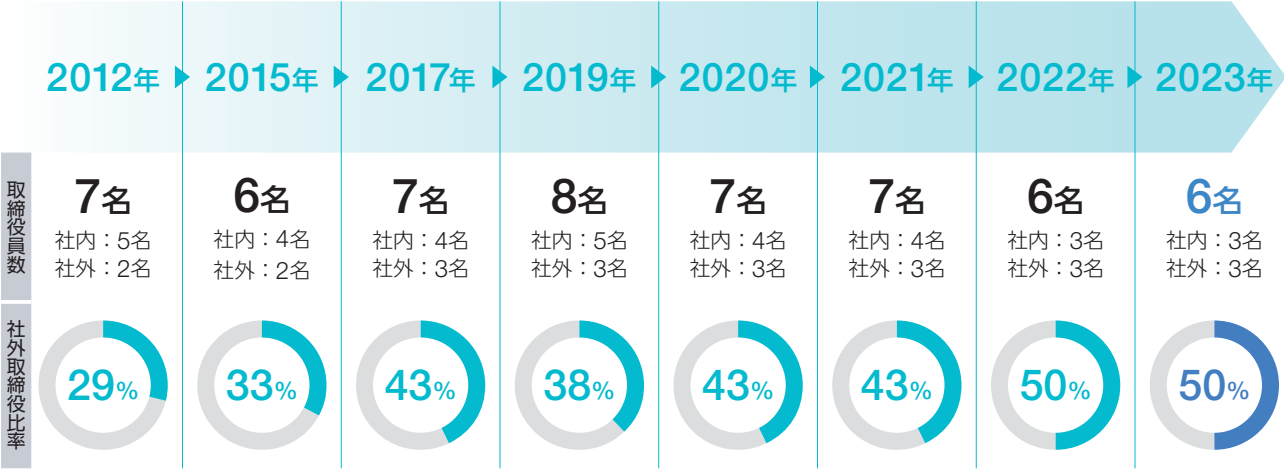
コーポレート・ガバナンス

持続的な企業価値向上の実現のため、「経営の透明性と健全性の確保」「ステークホルダーとの適切な協働」の観点から、コーポレート・ガバナンスの実効性の確保と強化に努めています。

考え方

当社におけるコーポレート・ガバナンスとは、「Values」に基づき、多種多様な利害関係のあるステークホルダーの皆様と良好な関係を築き、信頼され続ける企業となるために、経営内容の透明性・公正性を高め、迅速な意思決定を通して持続的な成長と企業価値の向上を図るための仕組みを構築し機能させるものと考えます。

コーポレート・ガバナンス進化の変遷



2017年	・社外取締役を2名から3名に増員 ・第三者機関にて取締役会実効性評価を開始
2018年	・指名・報酬諮問委員会を設置 ・情報開示委員会発足 ・取締役(社外取締役を除く)の報酬制度として、譲渡制限付株式報酬の導入
2020年	・コンプライアンス委員会発足(グッドバリュー推進委員会から名称変更) ・代表取締役と社外取締役、社外監査役との意見交換会を実施
2021年	・サステナビリティ委員会発足 ・社外取締役及び社外監査役のみの意見交換会を実施
2022年	・独立社外取締役の割合 50% ・コーポレート役員制度の導入

推進体制

取締役会は法令で定められた事項のほか、経営の基本方針、経営に関する重要事項を決定する機関であると位置づけています。

現在、外国籍の取締役1名、女性の取締役1名を含む取締役6名で構成すると共に、独立社外取締役の割合を50%としています。また、取締役会直下のコーポレート役員会は、迅速な経営判断及び機動的な業務執行を推進し、短期のみならず中長期的な業績目標の達成と企業価値のさらなる向上を図っています。また、取締役会の任意の諮問機関として、「指名・報酬諮問委員会」を設置しています。指名・報酬諮問委員会の設置目的は、取締役、監査役の指名並びに取締役の報酬等について、決定プロセスの客観性及び透明性を確保し、コーポレート・ガバナンス体制の一層の強化を図るものです。委員の構成は、独立役員である社外取締役2名及び代表取締役1名の計3名で構成しており、独立役員を議長とし、委員の互選をもって選定しています。

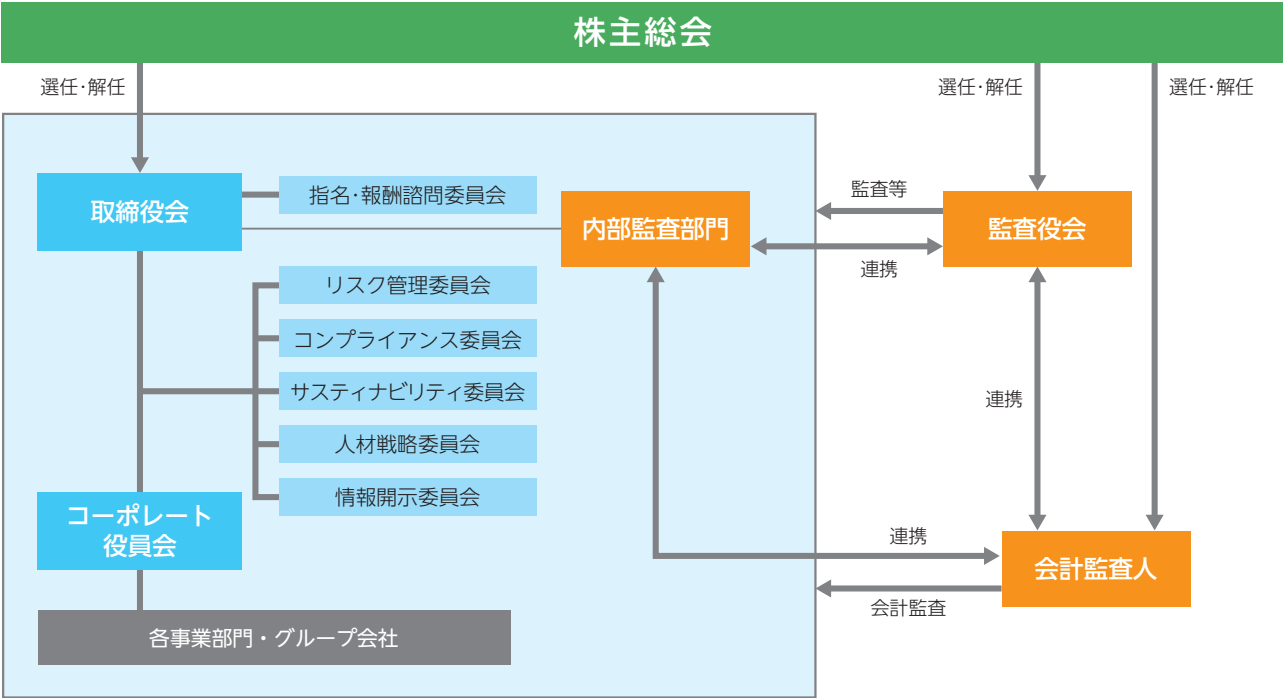
監査機能

監査役会制度を採用し、監査役会は、社外監査役3名を含む4名の監査役で構成しています。各監査役は、監査役会で策定された監査方針及び監査計画に基づき、業務及び財産の状況調査を通じて、取締役の職務遂行を監査しています。監査役は、内部統制監査室及び会計監査人と定期的に情報交換を行うことにより連携を図っています。

コーポレート役員会等重要な会議には常勤監査役も出席し、各事業本部の経営課題の討議、事業環境の分析、業務計画の進捗状況の把握をすることで適切な監査の実現を図っています。

会計監査については会計監査人と会社法監査及び金融商品取引法監査について監査契約を締結し、公正不偏な会計監査をお願いしています。

コーポレート・ガバナンス体制図



コーポレート・ガバナンス

会議体及び委員会の実施内容

名称	実施内容	
取締役会	概要 当社は、法令に定められた事項、定款に定められた事項、その他重要な業務に関する事項を取締役会の決議をもって決定すべき事項として取締役会規程で定めており、これら以外の業務執行については、決裁権限を明確にした社内規定に基づき、決定を取締役会からコーポレート役員会などに委譲している。	
	主な活動状況 ・取締役会では、決議事項、報告事項だけでなく、重要な案件については協議事項としてより充実した議論の場を設けている ・定期的に執行役員からの業務執行状況報告を実施 ・代表取締役と社外取締役及び社外監査役の意見交換会を開催 ・社外取締役及び社外監査役の意見交換会を開催	
指名・報酬諮問委員会	概要 取締役、監査役の指名並びに取締役の報酬等について、決定プロセスの客観性及び透明性を確保し、コーポレート・ガバナンス体制の一層の強化を図ることを目的として設置している。	
	主な活動状況 ・独立社外役員が議長を務め、委員の過半数を独立社外役員で構成し、年間4回程度を基本として開催 ・取締役候補者の選任については、選任基準に照らして決定している ・取締役の報酬に関する方針及び個人別報酬額の決定、報酬制度の構築及び改定に係る審議、株式報酬の具体的制度内容などを決定している	
コーポレート役員会	概要 全社経営目標達成に向け、迅速な経営判断及び機動的な業務執行を推進している。	
	主な活動状況 原則毎月2回開催とし、取締役、監査役及びコーポレート役員が出席する中で各部門からの報告事項及び審議事項を議論し、迅速な経営判断及び機動的な業務執行につなげている。	
リスク管理委員会	概要 経営管理の一環として、当社を取り巻くリスクの把握と統合的な管理を行うために必要な基本的事項を定め、リスク管理を行う。	
	主な活動状況 ・原則3か月ごと開催とする。ただし、早急に対応すべきリスクについては委員長の判断で委員会を随時開催する ・重点リスクから個別テーマを選定し、それぞれの活動状況について、定期的な確認と指示を実施 ・2022年度は、情報セキュリティ推進の取り組み、気候変動やBCPへの対応、エンゲージメントを高める活動などを推進した	
コンプライアンス委員会	概要 法令順守・企業倫理を社員に周知徹底し、CKDグループのコンプライアンスを推進する。社内におけるコンプライアンス違反の発生を未然に防ぐ活動をすると共に、万ーコンプライアンス違反が発生した場合の窓口として対応し、原因究明及び再発防止策を確立する。通報に対する窓口となり、社内各部門と協力して調査を行い、是正に必要な措置を検討の上早期に対処する。	
	主な活動状況 ・原則6か月ごと開催とする ・懲戒事案の処分案検討 ・ハラスメント相談窓口実績報告 ・コンプライアンス点検(2022年度実施)の結果報告	・社内及び社外通報窓口への通報・提言実績報告 ・ハラスメント防止策の検討 ・取締役会への報告
サステナビリティ委員会	概要 ESGやSDGsへの対応を推進し、事業活動を通して地球環境や豊かな社会づくりに貢献するため、代表取締役社長を委員長、関係役員・部門長を委員として構成し、重要課題について審議を行う。	
	主な活動状況 ・原則6か月ごと開催とする ・重要課題の抽出 ・対応の進捗状況の確認・審議	・取締役会への報告 ・対応方針・計画の策定 ・関係部門及び全社への展開
情報開示委員会	概要 法定開示や適時開示における情報の重要性や開示内容の妥当性を判定すると共に、公平かつ信頼性の高い情報開示体制の構築に取り組む。	
	主な活動状況 ・原則3か月ごと、決算日後の開催とする。ただし、早急に対応すべき事案については委員長の判断で委員会を随時開催する ・IR、株主総会、決算における開示状況の確認及び追加が必要となる事項の開示方法の検討と決定 ・FDルール対象情報の開示において懸案事項が判明した際の是正処置の検討と対応 ・情報開示委員会で決定した事項のモニタリング ・取締役会への報告	

スキルマトリックス

	氏名	役職	性別	年齢*	在任年数	重要な兼職		所属委員会 指名・報酬 諮問委員会	専門性と経験								
						社数	うち 上場		企業 経営	製造・ 技術・ 研究開発	品質・ 安全	営業・ マーケ ーティング	財務・ 会計	法務・ リスク マネジメント	DX・ IT	サスティナ ビリティ・ 環境	国際 経験
社内	梶本 一典	代表取締役会長	男	66	19			●	●		●	●	●			●	●
社内	奥岡 克仁	代表取締役社長	男	55	7				●	●	●		●	●	●	●	
社内	平子 祐介	取締役 常務執行役員	男	60	1				●			●	●	●	●		
社外 (独立)	Stefan Sacré	社外取締役	男	60	2	2		●	●	●	●				●		●
社外 (独立)	林 公一	社外取締役	男	58	1	2	1	●議長	●				●	●			●
社外 (独立)	嶋田 博子	社外取締役	女	59 (新任)	2	1								●		●	●
社内	國保 雅文	常勤監査役	男	62	3				●			●	●	●	●		●
社外 (独立)	橋本 修三	社外監査役	男	67	3	1			●					●			
社外 (独立)	三浦 清	社外監査役	男	65	1				●			●	●	●	●	●	
社外 (独立)	竹内 毅	社外監査役	男	64	1	2			●				●	●			●

※2023年6月23日時点

企業経営	中長期の経営目標を実現し、Purposeである「健やかな地球環境と豊かな未来を拓く」を実践し社会と共に持続的に成長していくための企業におけるマネジメントや経営に関する経験や知識	法務・リスクマネジメント	ガバナンス体制の構築、コンプライアンスの向上、リスク管理の徹底により、持続的な企業価値向上の基盤をつくるための法務・リスクマネジメントに関する経験や知識
製造・技術・研究開発	自動化技術や流体制御技術の研究開発に取り組み、社会の課題解決に貢献する製品を製造するための製造・技術・研究開発に関する経験や知識	DX・IT	導入した基幹システムを活用し、デジタル技術やデータを組み合わせた業務効率化や業務プロセスの最適化など新たな価値の創造を推進するためのDX・ITに関する経験や知識
品質・安全	高品質で安全な製品を社会に提供すること、また社内における労働安全衛生に配慮した職場環境を構築していくための品質・安全に関する経験や知識	サステナビリティ・環境	社会に貢献する企業として中長期的に発展していくためには、持続可能な社会の実現に向けてサステナビリティ・環境への取り組みの積極的な推進が不可欠であり、当該分野に関する経験や知識
営業・マーケティング	お客様に喜んでいただけるマーケティング活動を展開すると共に、販売力を強化しお客様の要望にお応えして選ばれる会社になるための営業・マーケティングに関する経験や知識	国際経験	グローバル化を加速し、海外市場を拡大する経営戦略を実現するための海外での事業、マネジメント、文化等の経験や知識
財務・会計	財務情報の開示や適切な資金調達を行い、健全な財務基盤を基に成長投資と株主還元を両立させた企業価値向上を目指すための財務・会計に関する経験や知識		

コーポレート・ガバナンス

取締役会の実効性評価

持続的な成長と企業価値の向上に向けて、取締役会がその役割・責務を適切に果たすために、取締役会の実効性評価を第三者機関にて定期的に実施しています。

アンケートの結果、取締役会では自由闊達で建設的な議論や意見交換がされていること、及び取締役・監査役としての職務執行にあたり必要となる情報が適切に提供されていることなど、概ね実効性を確保できていることが確認されました。また全体として前回の評価結果より概ね改善されているとの評価でした。

今後は、経営戦略や経営計画に関して議論する機会や、内部統制システムの運用状況における十分な監督などに加え人的資本の投資やESG、SDGsに関する議論など、より一層の充実を図っていきます。

本評価結果を参考に、さらなる取締役会の実効性向上を目指しています。

アンケートの主な内容	
● 対象者	全取締役会メンバー (取締役 6名、監査役 4名)
● 評価方法	無記名方式によるアンケート
● 質問概要	取締役会の構成 取締役会の運営 取締役会の議論 取締役会のモニタリング機能 トレーニング 株主(投資家)との対話 自身の取り組み
● 結果の集計	客観性を持たせるため第三者機関に委託して実施

政策保有株式

当社は、事業戦略、取引先との業務提携、取引関係の維持・強化等の観点から、当社の企業価値向上に資すると判断する場合を除き、政策保有株式を原則として保有しません。

保有意義の薄れた株式については、当該企業の状況を勘案した上で段階的に売却を進めます。保有する必要があると判断した場合は、事業戦略、業務提携、取引関係の維持・強化等の必要性について、毎年精査し、取締役会において保有の

狙い、合理性を検証しています。また、同株式に係る議決権行使については、発行会社における財務の健全性に悪影響を及ぼす場合や違法行為が発生した場合は、当該議案には反対するなど、当該企業の企業価値の向上、また、株主価値の向上につながるか否かを検討して議決権を行使します。

なお、当社の株式を保有している会社から売却などの意向が示された場合には、当社はその売却を妨げません。

役員の報酬

取締役の報酬等について、決定プロセスの客観性及び透明性を確保し、コーポレート・ガバナンス体制の一層の強化を図るため、「指名・報酬諮問委員会」を設置しています。

決定のプロセス及び内容

取締役の報酬は、基本報酬、業績連動報酬及び株式報酬により構成し、監督機能を担う社外取締役については、その職務に鑑み基本報酬のみとします。

取締役の報酬種類別割合については、上位の役位ほど業績連動報酬の比率が高まる構成としています。役員報酬額は、株主総会において承認された範囲内で、独立役員を議長とし、委員の過半数を社外役員で構成する指名・報酬諮問委員会に諮問し、取締役会で決定しています。決定方針について

取締役の報酬に関する決定方針	
基本方針	
1	企業価値向上への貢献意欲を高める制度とする
2	報酬の決定方法及び配分の妥当性を確保する
3	株式保有により株主と利害を共有できる制度とする

も指名・報酬諮問委員会に諮問し、取締役会で決定することとしています。

業績連動報酬に係る業績指標について、中期経営計画と連動する前年度の連結売上高、連結営業利益、ROE、開発投資、環境及び健康経営に対する取り組みの評価指標に対し、それぞれの達成率は40～60%となりました。

報酬の種類 (構成割合)	報酬の内容
基本報酬 (30～70%程度)*	● 職責に応じて役位別に一定額とし、従業員給与の水準、他社水準を考慮しながら、総合的に勘案して決定する
業績連動報酬 (20～40%程度)*	● 事業年度ごとの業績向上に対する意識を高めるため、前年度の業績に基づく指標を反映した現金報酬とする ● 目標となる業績指標とその値は、適宜、環境の変化に応じて指名・報酬諮問委員会に諮問し、その答申を踏まえ見直す ● 賞与は役付役員以外を対象とし、個人別の目標達成度合いに応じて算出された額を、毎年、一定の時期に支給する
譲渡制限付株式報酬 (5～20%程度)*	● 株主総会において承認された範囲内で、中長期的な企業価値及び株主価値の持続的な向上への貢献意識を一層高めることを目的とする ● 譲渡制限付株式とし、取締役が付与される株数については取締役会にて決議を得る ● 譲渡制限が解除される時期は、取締役退任時とする

※業績が著しく低下した場合は、業績連動報酬及び株式報酬がその範囲を下回ることがある。そのため基本報酬が制定の範囲を上回る場合がある。

基本報酬・業績連動報酬・譲渡制限付株式報酬の割合

社内取締役	基本報酬 (30～70%)	業績連動報酬 (20～40%)	譲渡制限付 株式報酬 (5～20%)
社外取締役 監査役	基本報酬 (100%)		

監査役の報酬

株主総会において承認された範囲内で監査役会において決定しています。

2022年度 役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の数

区分	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額			対象となる 役員の数(名)
		基本報酬	業績連動報酬	譲渡制限付株式報酬	
取締役	238	132	80	26	9
監査役	49	49	—	—	6
合計	287	181	80	26	15

※ 1 上記支払額のうち、社外取締役4名及び社外監査役5名の報酬の総額は52百万円である。
2 2022年度末日現在の取締役は6名（うち社外取締役は3名）、監査役は4名（うち社外監査役は3名）である。

独立性判断基準

当社の社外役員及び社外役員候補者が当社の一般株主と利益相反の生じるおそれがないと判断される場合に、当該社外役員または当該社外役員候補者が当社からの独立性を有しているものと判断しています。

※独立性判断基準の詳細は、当社ウェブサイト「コーポレートガバナンス」をご参照ください。

役員一覧

取締役



梶本 一典
代表取締役会長
コーポレート役員
最高経営責任者

83千株

100% (12回／12回)

- 1980年 4月 当社入社
- 2004年 6月 取締役 執行役員 営業本部長
- 2005年 6月 取締役 常務執行役員
- 2008年 6月 代表取締役社長
- 2021年 6月 代表取締役会長 最高経営責任者 (CEO) (現任)

選任理由

営業部門での長年の経験及び経営者としての豊富な経験と幅広い見識を有し、これらを当社の経営に活かすことができると判断し、選任しております。



奥岡 克仁
代表取締役社長
コーポレート役員
最高執行責任者

32千株

100% (12回／12回)

- 1991年 4月 当社入社
- 2015年 6月 執行役員 コンポーネント本部長
- 2016年 6月 取締役 執行役員
- 2018年 6月 取締役 常務執行役員
- 2019年 6月 代表取締役 専務執行役員
- 2020年 6月 代表取締役 専務執行役員 経営企画部長
- 2021年 6月 代表取締役 社長執行役員 最高執行責任者 (COO)
- 2022年 6月 代表取締役社長 最高執行責任者 (COO) (現任)

選任理由

生産部門での長年の経験及び経営者としての豊富な経験と幅広い見識を有し、これらを当社の経営に活かすことができると判断し、選任しております。



平子 祐介
取締役 常務執行役員
コーポレート役員
最高財務責任者

12千株

100% (10回／10回)

- 1986年 4月 (株)三井銀行 入行
- 2015年 4月 (株)三井住友銀行 執行役員 本店営業第七部長
- 2017年 4月 同行 執行役員 東日本第四法人営業本部長
- 2018年 1月 同行 常務執行役員 名古屋営業本部 名古屋営業部担当 名古屋法人営業本部長
- 2020年 4月 (株)三井住友フィナンシャルグループ 常務執行役員 (株)三井住友銀行 常務執行役員
- 2022年 1月 当社顧問
- 2022年 6月 取締役 常務執行役員 最高財務責任者 (CFO) 管理担当 (現任)

選任理由

金融機関における長年の豊富な経験と財務及び会計に関する幅広い見識を有し、これらを当社の経営に活かすことができると判断し、選任しております。



林 公一
社外取締役

0株

100% (12回／12回)

100% (2回／ 2回)

- 1990年 10月 KPMG New York 事務所入所
- 1997年 4月 公認会計士登録
- 2008年 3月 (株)アタックス 代表取締役 (現任)
- 2010年 6月 当社監査役
- 2013年 6月 (株)プラザクリエイト 本社 社外監査役
- 2018年 6月 同社社外取締役 (現任)
- 2022年 6月 当社取締役 (現任)

選任理由

社外取締役として独立、公正な立場から経営の重要事項の決定及び業務執行の監督などの役割を適切に果たしていただいております。また、主に公認会計士としての専門的な知識と、経営者としての豊富な経験を有しておられ、当社の経営全般に対する監督及び幅広い経営的視点からの助言や意見が期待されるため、選任しております。

監査役



國保 雅文
常勤監査役

19千株

100% (12回／12回)

100% (12回／12回)

- 1983年 4月 当社入社
- 2008年 10月 台湾喜開理股份有限公司 董事長 総経理
- 2015年 6月 執行役員 経営企画部長
- 2018年 6月 取締役 執行役員
- 2019年 6月 取締役 常務執行役員
- 2020年 6月 常勤監査役 (現任)

選任理由

海外を含めた営業部門及び経営企画部での豊富な経験を有し、これらの経験と見識を活かして経営を適切に監査することができると判断し、選任しております。



三浦 清
社外監査役

0株

100% (10回／10回)

100% (10回／10回)

- 1980年 4月 (株)住友銀行 入行
- 2010年 4月 (株)三井住友銀行 執行役員 大阪北法人営業本部長
- 2012年 4月 同行常務執行役員 法人部門副責任役員 西日本地区担当
- 2014年 6月 (株)関西アーバン銀行 代表取締役兼副頭取執行役員
- 2019年 4月 (株)関西みらい銀行 代表取締役兼副社長執行役員
- 2020年 4月 (株)SMBC ヒューマン・キャリア 取締役会長
- 2022年 6月 当社監査役 (現任)

選任理由

金融機関における長年の経験及び経営者としての豊富な経験と高い見識を有しておられ、これらを当社の監査に反映していただくため選任しております。



嶋田 博子
社外取締役

0株

—

- 1986年 4月 人事院入行
- 1990年 6月 在英国長期在外研究員 (オックスフォード大学)
- 2000年 4月 外務省在ジュネーブ日本政府代表部一等書記官
- 2017年 4月 人事院 給与局次長
- 2018年 4月 同院 人材局審議官
- 2019年 4月 京都大学公共政策大学院 教授 (現任)
- 2023年 3月 (株)スペース 社外取締役 (現任)
- 2023年 6月 当社取締役 (現任)

選任理由

主に人事院や外務省等での人材採用・育成、ダイバーシティ、働き方改革や労務関連などの人事政策や法令に関する国内外での豊富な経験を有しておられ、当社の経営全般に対する監督及び幅広い視点からの助言や意見が期待されるため、選任しております。



橋本 修三
社外監査役

0株

100% (12回／12回)

100% (12回／12回)

- 1987年 4月 弁護士登録 小栗法律事務所入所
- 1992年 4月 橋本法律事務所 所長 (現任)
- 2004年 4月 名古屋弁護士会 (現愛知県弁護士会) 副会長
- 2020年 6月 当社監査役 (現任)

選任理由

弁護士としての豊富な経験と高い見識を有しておられ、これらを当社の監査に反映していただくため選任しております。



竹内 毅
社外監査役

0株

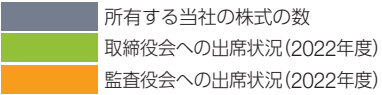
100% (10回／10回)

100% (10回／10回)

- 1983年 10月 ピート・マーウィック・ミッチェル大阪事務所 (現KPMG) 入所
- 1988年 4月 公認会計士登録
- 1993年 9月 KPMGシンガポール事務所 アセアンジャパンセンター所長
- 1999年 6月 センチュリー監査法人 代表社員
- 2003年 6月 あずさ監査法人 代表社員
- 2021年 7月 PMビジネスソリューションズ(株) 代表取締役 (現任)
- 2022年 6月 当社監査役 (現任)
- 2022年 12月 竹内毅公認会計士事務所 所長 (現任)
- 2023年 6月 中外炉工業(株) 社外監査役 (現任)

選任理由

公認会計士としての専門的な知識と海外での豊富な経験を有しておられ、これらを当社の監査に反映していただくため選任しております。



コンプライアンス

コンプライアンス規定及び行動規準において法令順守を明記し、海外を含めたグループ全体でのコンプライアンス意識の向上を目指して様々な取り組みを行っています。

考え方 従業員一人ひとりが法令及び企業倫理を順守することで社会的責任を果たします。

行動規準の徹底

行動規準において公正な取引、ハラスメントの防止、贈収賄・利益供与、その他不正・腐敗行為を包括的に列挙して法令順守及び企業倫理を徹底する方針(ポリシー)を明記しています。また、このポリシーを社内に広く伝達するための取り組みとして、「CKD行動規準マニュアル」を全従業員に配布すると共に、社内向けのトレーニングとして階層別のコンプライアンス研修と海外拠点への法令情報提供、新規入職者(パートタイムを含む)からの服務規律の誓約書提出を実施しています。



コンプライアンス違反リスクへの対処

行動規準で定める法令順守方針に関する対応状況は取締役会の監督のもと、リスク管理委員会における企業運営のリスク評価の対象とされ、リスクの重要度と優先度に応じて対処するための手順が検討されます。ビジネスパートナーとなるお客様やお取引先様との関係でも、取引開始前に調査を行い、不適切な取引、不正・腐敗の有無を確認するなど、必要に応じてデューデリジェンスを行っています。

また、当社のコンプライアンスに対する姿勢は、CKDウェブサイト「お取引先様へのお願い」などでも明記し、ビジネスパートナーへの伝達を図っています。

2022年度は、海外子会社においてコンプライアンス違反1件が判明し、当該子会社で社員1名の懲戒処分を行っています。今後も厳正に対処し、再発防止に努めます。



行動規準



お取引先様へのお願い



内部通報制度

当社グループに勤務する従業員等からの内部告発メカニズムとして、通報窓口を設置しています。社内の通報窓口に加え、独立した弁護士による社外通報窓口を併設することで、通報者の匿名性と通報の機密を確保し、通報者の保護に配慮すると共に、コンプライアンス違反の早期発見・是正に努めています。通報の対象には、カルテル等の独占禁止法違反、贈収賄・汚職・横領等の刑法違反をはじめとする法令違反が

広く含まれます。

また、従業員に対して内部通報制度の周知を継続的に実施し、英語をはじめとする多言語対応を進め、海外拠点の従業員からの通報に対応できる体制づくりを進めています。通報内容は、代表取締役(事案の性質によっては社外監査役)に遅滞なく報告されると共に、コンプライアンス委員会にて調査検討し、是正及び再発防止に向けた措置を行います。

リスクマネジメント

社会から信頼され続ける企業となるため、リスクマネジメントを重要な経営活動の1つと捉え、その管理体制を整備すると共に、重大なリスクの低減とリスクによる損失の最小化に努めています。

考え方 事業の継続と企業価値の向上を確保していくために、企業活動に付随する様々なリスクを識別し、そのリスクを適正に評価した上で、効率的かつ効果的な経営活動を行っています。

リスクマネジメント体制

取締役会直轄の組織としてリスク管理委員会を設置し、活動の進捗及び結果を定期的に取締役会へ報告し、リスク管理を推進しています。

リスク管理委員会の下部組織としてリスク管理室を発足し、監査部門による監視体制も構築することで、リスクへの管理体制を強化しています。

具体的な活動として、リスク管理室はCKD全体のリスク

を網羅的に抽出・分析し、それぞれのリスクに対する業務部門の取り組み状況をチェックし必要に応じて改善を促す役割を担い、リスク管理委員会へ定期的に報告を上げていきます。

第3線である監査部門は、リスク管理の第1線である業務部門と第2線となるリスク管理室がしっかりと機能していることを監視します。



リスクの特定プロセス

各事業部門、グループ会社及び本社管理部門にて企業価値の向上及び経営目標の達成を阻害するリスクと対策を洗い出しています。リスクを識別し、発生する頻度と発生した時の影響度からリスクの重要度を評価し特定しています。また、特定されたリスクに関して取締役会に報告し共有しています。

