

# 取締役会議長メッセージ



ステークホルダーの皆様  
信頼される企業を目指し、  
ガバナンス体制のさらなる強化に  
努めてまいります

取締役会長 取締役会議長  
**梶本 一典**  
(かじもと かずのり)

## CKDのコーポレート・ガバナンスの特徴と、さらなる強化に向けた決意について 取締役会議長の梶本会長に聞いた。

社内・社外問わず自由闊達に意見を交換。  
公正な意思決定、透明性ある情報開示が実現

2024年の株主総会をもって、代表権のない取締役会長に就任し、奥岡社長にCEOのバトンを引き継ぎました。企業価値向上の責務を担う最高経営責任者を交代するにあたり、常々考えていたのが、事業運営が滞ることなく、経営の移行をいかにシームレスに実現するかでした。

例えるなら、駅伝のように立ち止まった状態でのたすきリレーではなく、400mリレーのようにお互いにトップスピードでバトンタッチを行えるよう、2021年のCEO・COO体制誕生以来、2人でスピードを加速しながら、経営の舵取りを行ってきました。まだ新体制がスタートして間もないものの、ベストなタイミングでバトンを渡せたのではないかと自負しています。

今後は奥岡社長の下、当社は次なる成長ステージに向けて邁進してまいります。新しい経営トップが打ち出す変革を下支えるためにも、取締役会議長としてガバナンスの強化に一層、注力してまいります。

当社のコーポレート・ガバナンスは、価値観として掲げる「Values」に基づいて考えることを基本としています。ステー

クホルダーの皆様と良好な関係を築き、持続的な成長と企業価値の向上を図ることを目的に、適切な仕組みを構築し機能させることが重要と考えています。

私は2004年に取締役会のボードメンバーとなり、社長就任後は議長として16年間、ガバナンス体制の構築と強化に取り組んでまいりました。

原則となるコーポレートガバナンス・コードが2015年に策定され、2年後の2017年には社外取締役を3名に増員し、第三者機関によるアンケート形式で行う取締役会実効性評価を開始しました。2018年には役員の任命・罷免、役員報酬の決定について議論する指名・報酬諮問委員会を設置し、2020年のコンプライアンス委員会、2021年のサステナビリティ委員会の発足など、挙げられた課題に対し、一歩ずつ着実にPDCAを回し、ガバナンスの実効性確保に努めてまいりました。

2022年にはコーポレート役員制度を設置しました。社内で決議できることはコーポレート役員で構成されるコーポレート役員会で決議を終了し、取締役会ではより重要なテーマについて議論を深めることを目的としました。同制度の導入により取締役会の実効性が向上し、かつ迅速な経営判断、機動的な業務執行が実現できるようになりました。

当社のガバナンス体制の特徴の1つに、取締役会も自由闊達に意見が交換されていることが挙げられます。これは、オーナー経営者や親会社が存在しない独立系の企業として、風通しの良い風土がベースとしてあるからです。また、社外取締役の方々に客観的な意見をいただきたいテーマについては活発な協議が行われ、公正な意思決定、ならびに透明性のある情報開示につながっているのは当社ならではの強みだと考えています。

こうした実効性の向上を支えているのが、多彩なバックグラウンドと知見を擁する社外取締役の方々の存在です。現在、当社の取締役6名のうち、社外取締役は3名で50%を占めています。専門領域もそれぞれ異なるとともに、外国籍、女性のメンバーも含まれており、多様性のある構成となっています。

女性比率などの数字をことさら意識してはいたわけではありません。私自身、ダイバーシティという言葉が広まる前から、企業として持続的成長を遂げていくには、強固な経営基盤を構築していかなければならないと考えていました。そのためには多様な人材を登用し、個性を発揮してもらうことが大切であり、早期に取り組みを進めたことが、結果的にガバナンス体制の強化にもつながっています。

活発な議論が行われるのは、指名・報酬諮問委員会でも同様です。現在、年5〜6回開催していますが、社外取締役が過半数を占め、より客観性を期すために、社外取締役を議長としました。役員報酬のあり方についても、中長期的な企業価値向上に向けて環境などの非財務項目を入れるなど時代に合わせた変更を何度も重ねてきました。

社会の価値観や事業環境がめまぐるしく変化する中、社外取締役による外部目線からの忌憚ない意見・指摘・情報は非常に貴重であり、監督と執行がバランスよく機能しているのもポイントだと考えています。

### 社員一人ひとりにガバナンスの重要性を浸透させ、社会に必要とされる企業を目指す

当社のガバナンス体制をより進化させていくために、取締役会議長としての任務を全うするうえで、今後は次の2つの課題に取り組んでまいります。

1つ目が、内部統制を中心とする、グローバルなガバナンス体制の強化です。海外グループ会社については、国によって異なる法令・習慣・考え方の違いも踏まえ、現地に合わせた事業運営と日本からの監督の両軸が必須となります。

特に、小規模な現地法人ではガバナンスの人員・体制が十分ではなく、日本からのサポートが欠かせません。

現在も、本社からの役員派遣や管轄部門によるリスク管

理、情報セキュリティなどのチェック・フォローといったガバナンスの仕組みは構築されているものの、海外事業が加速する中、現地に対してガバナンスの根本から理解を深めてもらうことが大事だと捉えています。

そのためには、オンラインミーティングとともに、リアルに対面し、コーポレート・ガバナンスの基本方針、考え方をしっかりと伝えていくことが必要だと考えています。私自身が出向くほか、役員クラスが現地に行った際、ガバナンスに関するミーティングの場を設けるなど、コミュニケーションを密にとってまいります。

2つ目が、ガバナンスの重要性に関する社内浸透です。様々な委員会の発足などを経て、幹部社員や役員クラスには徐々にガバナンス意識が高まってきたと評価しています。今後、真の意味でコーポレート・ガバナンスの強化を図っていくには、現場で働く社員一人ひとりの理解が必要不可欠です。

こうした社内の浸透作業においても、リアルなコミュニケーションがカギを握ります。その際に大事なのが、「自分事」として考えてもらうための伝え方の工夫です。リスク管理や情報セキュリティの漏洩に関する問題など、日々の仕事につながる事例に落とし込み、各拠点でタウンホールミーティングのような形でガバナンスの重要性を丁寧に伝えていく施策を考案しています。地道なプロセスを経てこそ、掲げる存在意義を体現した企業へと成長できるものと考えています。

これらのガバナンス体制の強化のほか、現在力を入れているのが、社外取締役とのコミュニケーションの活性化や新任役員のトレーニングです。当社の事業について理解を深めていただくために、毎年、国内外のいずれかの工場へ出向き、工場機能の説明、工場見学、現地での取締役会を開催するなどの企画を継続して行っています。

さらに、社外取締役の一人ひとりと1on1ミーティングを開催するなど、コミュニケーションを強化し、よりリアルなご意見をいただく機会を増やしていく計画です。人的資本への投資やサステナビリティへの配慮など、時代の変化に合わせ、様々な視点が企業経営に求められる中、CKDがグローバルに事業を展開し、多様なステークホルダーの皆様信頼される企業へと成長していくには、公正で透明な事業運営を行うガバナンス体制の強化が基本となります。そのためには、外部からの時に厳しい意見や反対意見にも真摯に耳を傾け、経営判断に反映させていくような組織風土を醸成していくことが肝要です。

取締役会議長として、今後も取締役会の審議を一層充実させ、取締役の職務執行に対する監督機能を高め、企業価値向上を実現してまいります。

# 社外取締役鼎談

## グローバルに活躍できる人材の登用、ブランディングを進め、



社外取締役  
嶋田 博子  
(しまだ ひろこ)

社外取締役  
Stefan Sacré  
(シュテファン サクレ)

社外取締役  
林 公一  
(はやし こういち)

CKDは、自動機械装置と機器商品の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。2024年6月にCEOが交代し、今後、新たな成長ステージに入っていく中、CKDの強みはどこにあり、どう伸ばしていくか。課題は何か。3名の社外取締役に語ってもらった。

### CEO交代により新たな成長に向けた 変革とメッセージに期待

— 2024年6月21日付で、梶本会長が代表権のない取締役会長、奥岡社長がCEOに就任しました。新体制に関する期待と提言をお願いします。

**林** 梶本会長も代表取締役社長から通算すると16年間、最高経営責任者として経営の舵取りを担い、まさにCKDの成長基盤を構築されてきた立役者だと思います。長期経営ビジョン「10年VISION」が来年度で終了となり、第5次中期経営計画のもと海外の生産拠点も整備されてきました。これから新しい成長ステージに入り、組織として変わっていかねばならない段階にあって、次世代にバトンタッチするには、いいタイミングなのではないかと思えます。

また、奥岡社長は、当社初の生産部門出身の経営トップです。技術を強みとする会社において、自らモノづくりを

実践してきたCEOが誕生することも、新たな変化や展開につながるのではと期待しています。

**Sacré** 今回のCEO交代は、当社にとって非常に重要なステップだと捉えています。林さんが仰ったように、梶本会長は長い間、会社経営を担ってきて社内外でCKDの顔となっていました。

まったく異なる世代、バックグラウンド、キャラクターの奥岡社長が、できるだけ早い段階でCKDの今後の方向性や自らのプライオリティを発信することが重要だと思います。社長からの経営トップとしてのメッセージを、社員も社外ステークホルダーも心待ちにしています。

**嶋田** 梶本会長がCEO交代にあたって、400mリレーのようにトップスピードでバトンを渡すんだと話されていました。2人体勢でスピードを加速し、駆け抜けるイメージを目指していらっしゃるんだなと印象に残っています。

私は2023年度、社外取締役に就任し、奥岡社長とはまだ

## 中長期的価値創造に向けて多角的な視点から提言します

1年のお付き合いですが、誠実で実直なお人柄の中にユーモアもあり、また新しいCKDのイメージを発信して下さるのではと大きな期待を寄せています。

### 取締役会では専門分野に限らず 自由に意見が交わされ実効性は高い

— 2023年度の実効性、ガバナンスについての評価、取締役会の推進体制について、ご意見ををお願いします。

**林** 監査役時代も合わせ、長く取締役に参加してきた立場でいうと、事業や業績拡大に併せ、取締役会の実効性が大きく前進してきた実感を持っています。

特に当社取締役会の最大の特徴である自由闊達な議論が交わされる雰囲気は変わらず、公正性や透明性は極めて高い。重要な案件については取締役会前にも協議の場が設けられるのもいいですね。どんどん意見を言ってほしいという社外取締役に寄せられる期待もさらに高まりを見せている印象です。  
**Sacré** 昨年度、嶋田さんがボードメンバーに加わって多様性がさらに向上しました。また、専門分野に限定することなく、全ボードメンバーがすべてのトピックに対してエンゲージし、積極的に提言しているのもCKDならではの特徴であり、議論の活性化につながっています。

**嶋田** 昨年一年間、議論の場に参加させていただき、これまで国内外の公共部門で長く人事に関する政策執行や法令づくりに従事してきた経験から、企業としての社会的貢献や公共価値の提供、人材の育成・採用についての提言を心がけてきました。

一方、Sacréさんが仰る通り、自分の専門外でも積極的に質問や発言をしてほしいというオープンな雰囲気があり、真剣に耳を傾けていただける。ボードメンバーのスキルマトリックスも非常にバランスが取れていて、実効性の高い取締役にしている印象です。

工場もいくつか見学させていただき、直接、モノづくりに携わる方々にお話を聞ける機会があることも、提言する上での参考になっています。

### 社会課題解決に貢献する技術力、 豊富な商品を擁す競争優位性

— CKDの強み、課題(事業面、経営・財務基盤、人的資本など)について、2024年3月期の実績も踏まえたご意見、

近年、新たに強化されたポイントや改善されてきたことなどもお考えをお聞かせください。

**Sacré** 中長期的に半導体や二次電池などターゲットとなる業界において技術力を擁し、高い成長性が想定されているのは、変わることはない競争優位であり、追い風だと思います。

2023年度は半導体市場の低迷やサプライチェーンの分断などの問題で不透明感が強い事業環境が続きました。そうした中で、国内外での生産拡大を図るために、大胆に投資を実践する能力もCKDならではの強みです。長い目で半導体を中心とする右肩上がりのトレンドは不変ですし、今後の成長につながる生産基盤が構築できたのは大きなアドバンテージだと思います。

**林** 半導体などのコアな産業以外のポテンシャルという観点から、新しい発見があったのが、2024年2月に参加した技術展でした。普段は公開していない様々な技術が紹介されていて、長期的視点でまだまだ新しい事業の可能性がある。実際に担当する技術者の社員の方々が、一生懸命説明してくれて、本当にモノづくりが好きで、真面目な社員が多いという長所も改めて認識しました。

**嶋田** 昨今、日本企業に共通する経営課題として、人口減少社会の深刻化を痛切に感じることが増えてきています。十分な技術があっても、人手が足りないという理由で、受注に対応できないといった事態も日常的に聞く話です。

その観点から、CKDのショールームで拝見し、将来性を感じたのが人の作業をアシストする助力装置でした。その他にも自動化など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のは他社にはない競争優位性だと思います。社会課題を先取りした様々な製品が生まれるベースとして、日々お客様を大切に、お困りごとに対応し、信頼関係を構築してきたことも大きなポイントだと思います。

### 本社と海外拠点のバランスを考慮した 人事制度・人材登用の仕組みづくりが肝要

**Sacré** 一方、長期トレンドの課題の1つである、人材の採用や登用については、一朝一夕で解決できるものではなく、継続的に取り組んでいく必要があると認識しています。特にグローバルに拠点が広がり、海外事業が本格化するなかで、担う人材のグローバル化、グローバルな人事制度に向けた取り組みが焦点になってくると思います。

## 社外取締役鼎談

これまで当社は本社のメンバーからエキスパートとして、海外拠点に経営トップを送り出してきました。しかし、今後は本社と海外拠点の関係性、その役割や人材の登用・バランスも考えていかねばならないフェーズに入っていると思います。

真のグローバル企業を目指すならば、日本で進める「未来人材プロジェクト」のような取り組みをグローバル規模で進めるといった検討も必要だと思います。

**林** これまでの本社から人材を海外拠点のトップや役員に登用するというグローバル化の第一フェーズから、次の戦略を考える段階に入ってきているのかもしれない。

いずれ海外のライバル企業と真っ向から勝負していくというステージに入っていくならば、現地のルールや交渉に精通しているメンバーも登用していくべきでしょう。人事交流を加速していく必要性も出てくるのではないのでしょうか。



「**全員で価値を創出する仲間**」として  
女性・海外・シニアの登用の  
加速化を進めてほしい

**嶋田** 以前に取締役会でも申し上げたことがあるのですが、社内の未来人材育成に関するプロジェクトにおいて、海外・女性人材の採用や登用について、未だ基幹人材とは別の「配慮すべき人材」という扱いに留まっていることに課題を感じています。Sacréさんがおっしゃるように、フラットな形で海外人材、女性、シニア人材なども含めて、「全員で最大限の価値を創出する」というフェーズになるためには、組織として意識を切り替えていかねばならないハードルがあるのではないのでしょうか。

シニアの活用については、以前であれば若手の昇進のハードルになるという見方もありましたが、今後は変わっていくでしょう。新しい人がいくらでも採れる時代ではなくなったので、年齢に関係なく能力を発揮していただく工夫が必要だと思います。また、人的資本に関しても指標化して対外的に発信していかねばならない中で、単に数値目標を掲げるだけでなく、その裏側にある考え方も含めた社員の方々の納得、腹落ち感も肝要になってくると思います。

**Sacré** もう一つのロングタームの課題として、CKDブランドを知ってもらうための積極的な発信が挙げられます。昨年度、新理念として「Purpose」「Values」「Brand Slogan」を刷新しましたが、決定する際のプロセスについてシビアな見方になるかもしれませんが疑問を提示させてください。

社員主体でプロジェクトを進め、海外拠点も含めたグループ全体でアンケートを取って制定されたということで、エンゲージメント向上という点では評価できます。ただし、少し内向きというか、インナーフォーカスであり、社外ステークホルダーを巻き込めていないという印象を持ちました。とりわけ“共創”を謳うならば、外部の視点をもっと取り入れることで、貴重なフィードバックを集める絶好の機会となったのではないのでしょうか。

**林** 当社はBtoBのビジネスで、多くの生産・製造拠点でのお困りごとに対応した製品・部品がグローバルで活躍し、今後も成長が望める半導体・二次電池市場などで伸びていくことが予想されます。その点では、対外的なブランディングに積極的に取り組まなくとも、「知っている人は知っている」というスタンスでも困らないかもしれません。

ただし、そこで問題となるのが、奥岡社長も経営課題の筆頭に挙げる採用です。今、在籍する社員に徹底して愛される会社へと進化し、社員が人材を紹介するリファラル採用を強化するといった手もありますが、いずれにせよCKDを知ってもらい、将来の社員をどう呼び込むかは今後も課題になっていくでしょう。



「**技術の“宝”はまだまだ眠っています**  
多彩な技術の掛け合わせで  
イノベーション創出に期待

**Sacré** 採用に加え、海外で新しく市場を広げていく上でも、ブランディングやマーケティングは重要な課題です。海外企業と競争するならば、もっと知名度を上げる必要がある。その観点からも現地の優秀な人材を採用し、強力なグローバルネットワークを構築していくことが大事だと思います。

**嶋田** 昨年度、本社・小牧工場内に新しくショールームを設

置されましたよね。お客様との交流・共創の場としてだけでなく、採用に向けた認知度向上の場としても有効だと思います。地元の子どもたちや中学・高校・高専の学生さんなどを招き、CKDの魅力を知ってもらう。広く将来の層へのPRの場として使わない手はないと思います。

**林** 新しいショールームは、デザインなど雰囲気も明るいですし、CKDを理解するためには非常にいい試みだと思います。あとはいかに活用していくか。外部のお客様をご案内するだけでなく、社内の人間が集まることのできる場にしたいのではないのでしょうか。ああいう場所で雑談する中で、「この技術とあの技術をかけ合わせればこんなことができるんじゃないか。」そんな会話がもっと交わされるといいと思います。



「**人材はグローバル展開と長期的成功の鍵**

**Sacré** せっかくオープンイノベーションの場にするならば、お客様やビジネスパートナー、社員とのイベントをもっと頻繁に開催するよう力を注いでもいいですね。こうした場はCKDを体験するまたとない機会となります。

**嶋田** 海外の研究者も、新しいブレークスルーはオープンな場所でお茶を飲みながら、異なるバックグラウンドの人たちとおしゃべりしている中で生まれると言いますよね。ぜひいい形で日常的な活用を工夫していただければと思います。

「**社外取締役として客観的な視点を活かし  
重要なテーマ、社会からの要請を伝えていく**

—— 様々な課題解決に向けて、社外取締役が果たす役割と責務、今後の期待についてもお聞かせください。

**Sacré** 日々、仕事をしていると常に緊急な問題、トピックスが発生しますが、緊急なトピックスと重要なトピックスは一緒ではない。そこで日々の業務に関わらない社外取締役として、重要なトピックスのリマインダーの機能を果たすことが戦略的に大切だと意識しています。

新しいリーダーシップチームが発足し、半導体市場の回復に照準を合わせた準備も進み、長期的視点で今後は非常に楽しみです。ただ、日々の業務に忙しくなると、重要なテーマが忘れられがちなので(笑)、“リマインド役”としてCKDのさらなる企業価値向上に貢献してまいります。

**嶋田** 社外取締役の役割の1つに、“通訳”があると考えています。世の中が大きく変わる中、事業を取り巻く環境や価値観の変化が、仕事に集中しているとかえって認識できないという事態が起こりがちです。

そこで“通訳”として、今、社会に生まれつつある新しい考え方がなぜ大事なのか、こんなことがなぜ世間で問題になっているのかといったことを伝えていく。逆にCKDの取り組みや魅力は外部にもっと発信できるのに、ある種の“内部言語”に頼り続けてしまい、うまく理解されないということもありえます。

社会とCKD相互の理解を高めるような役割を果たし、日々の業務を執行する立場の皆さんが当たり前だと思ってきた企業内の慣習についても見直しを提言したり、一方で見落としはいけない動きを伝えたりということに注力していきたいと考えています。

CKDにとって、誠実さは本当に貴重な財産だと思います。これがあるからこそ、時には目の前の業務から顔を上げて、自分がやっていることが社会のどんな人に役立つのだろうか、イメージーションや遊び心をプラスしていくと、さらに魅力的な会社になると期待しています。

**林** 私が提言する際に気をつけているのは、議論する際の論点が網羅的になっているかどうか。とかく、見落としがちな論点について「この論点でも考えておくべき」といった切り口を網羅的に、かつ時間軸を考え、提供することに注力しています。

嶋田さんがおっしゃった真面目で愚直に課題に向かっているという社風は大事に、お客様のリクエストにお応えするだけでなく、「DXを使ったらどうなるか」とか「AIを採用したらどうなるだろう」といった形で、みんなが“遊ぶ”ようになると、もっと独創的なイノベーションにつながってくるのではないのでしょうか。

世界の生産拠点も整備され、まだまだ眠っている技術の“宝”もある。さらに、これまで挙げてきた課題を解決していけば、CKDは世界に存在価値をもっとアピールできる、ポテンシャルの高い企業だと確信しています。そのためにもボードメンバー全員で監督機能を強化しつつ、多角的な意見の提供に取り組んでまいります。



## コーポレート・ガバナンス

名称	実施内容
人材戦略委員会	<b>概要</b> Purpose、経営戦略を実現するため、人材の獲得・育成・エンゲージメントの向上は最大の課題ととらえ、10年Visionに掲げる「人材重視の企業風土」を築くための施策や制度の整備を推進している。
	<b>主な活動状況</b> ・原則6ヵ月ごと開催とする ・未来人材プロジェクトで検討された対応方針・計画の承認 ・人的資本経営を目指した、人材の採用施策、教育プログラム、エンゲージメント向上に関する仕組みの検討・決定 ・事業戦略に基づく人材戦略の検討と決定 ・取締役会への報告
情報開示委員会	<b>概要</b> 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ともに、公平かつ信頼性の高い情報開示体制の構築に取り組む。
	<b>主な活動状況</b> ・原則3ヵ月ごと、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

### 取締役会の実効性評価

取締役会が持続的な改善を追求するために、毎年、第三者機関に委託して取締役会の実効性評価を実施しています。

評価結果で抽出された課題を整理し、改善に向けた取り組み等を取締役会で議論しています。

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

### 2023年度 取締役会実効性評価の概要

改善が一定程度進んでいる取り組み	・子会社を含めた内部統制システムの構築、運用状況の監督、監視 ・ESGへの対応やSDGsへの取り組みにおいて、リスクと機会の観点を含め経営戦略に反映 ・経営計画の進捗状況のフォローアップ ・投資家との対話の状況について、取締役会へのフィードバック
課題への取り組みを強化する項目	・経営戦略、経営計画の決定にあたり、収益力、資本効率などを意識した十分な議論 ・取締役会決議後の状況について、進捗状況の報告などのフォローアップの強化 ・取締役会の場以外で、社外役員間で意見交換の機会確保

### コーポレート・ガバナンス進化の変遷

	取締役員数	社外取締役比率	
2020年	7名 社内：4名 社外：3名	43%	・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) ・執行役員等及び従業員に対する譲渡制限付株式報酬の導入
2021年	7名 社内：4名 社外：3名	43%	・サステナビリティ委員会発足 ・指名・報酬諮問委員会の議長に独立役員を選任

	取締役員数	社外取締役比率	
2022年	6名 社内：3名 社外：3名	50%	・独立社外取締役の割合 50% ・コーポレート役員制度の導入
2023年	6名 社内：3名 社外：3名	50%	・人材戦略委員会発足
2024年	6名 社内：3名 社外：3名	50%	

### 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。

### 政策保有株式の売却額及び保有銘柄数(3月期)



### 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。

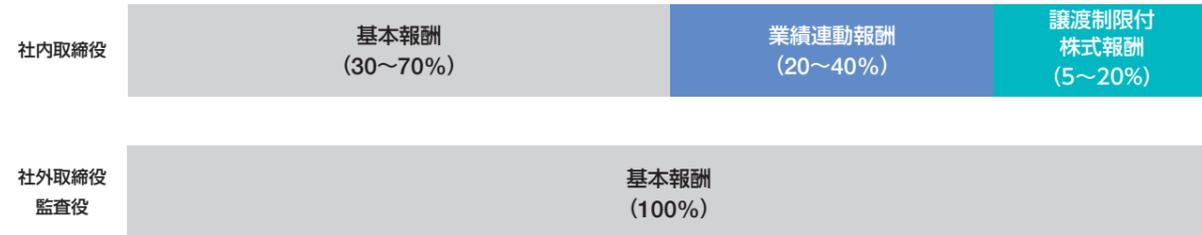
業績連動報酬に係る業績指標については、中期経営計画と連動する前年度の連結売上高、連結営業利益、ROE、開発投資、環境及び健康経営に対する取り組みの評価指標に対し、それぞれの達成率は66～96%となりました。

## コーポレート・ガバナンス

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式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



### ■ 監査役報酬

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。

### ■ 2023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

(百万円)

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	253	138	81	33	7
監査役	51	51	—	—	4
合計	305	189	81	33	11

\*1 上記支払額のうち、社外取締役4名及び社外監査役3名の報酬の総額は56百万円である。

\*2 2023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、当該社外役員又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。

\*<https://www.ckd.co.jp/company/govern/>

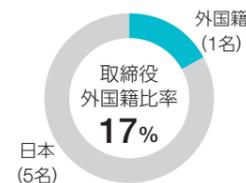
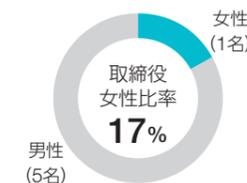
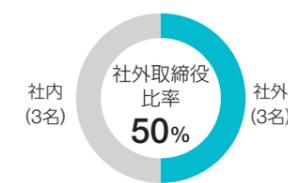
## スキルマトリックス

	氏名	役職	性別	年齢 <sup>※</sup>	在任年数	重要な兼職		所属委員会	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・マーケティング	財務・会計	法務・リスクマネジメント	DX・IT	サステナビリティ・環境	国際経験	
社内	梶本 一典	取締役会長	男	67	20			●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
社内	奥岡 克仁	代表取締役社長	男	56	8				●	●	●	●	●	●	●	●	●	
社内	天野 祥行	取締役執行役員	男	61	(新任)				●	●	●	●	●	●	●	●	●	
社外(独立)	Stefan Sacré	社外取締役	男	61	3	1		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
社外(独立)	林 公一	社外取締役	男	59	2	2	1	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
社外(独立)	嶋田 博子	社外取締役	女	60	1	2	1						●	●	●	●	●	
社内	杉浦 俊明	常勤監査役	男	63	(新任)				●	●	●	●	●	●	●	●	●	
社外(独立)	橋本 修三	社外監査役	男	68	4	1							●	●	●	●	●	
社外(独立)	三浦 清	社外監査役	男	66	2	1			●	●	●	●	●	●	●	●	●	
社外(独立)	竹内 毅	社外監査役	男	65	2	3	1		●	●	●	●	●	●	●	●	●	

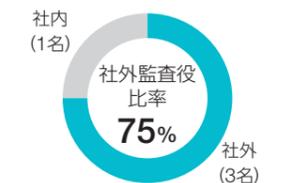
※2024年6月21日時点

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」を実践し社会ととも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
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
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
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ともに、販売力を強化しお客様のご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
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
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
DX・IT	新たに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
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
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

### ■ 取締役の構成について



### ■ 監査役の構成について



# 役員一覧

## 取締役



**梶本 一典**  
取締役会長  
コーポレート役員  
取締役会議長

94千株
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)  
2024年 6月 取締役会長 取締役会議長 (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  
最高経営責任者

40千株
100% (12回 / 12回)

1991年 4月 当社入社  
2016年 6月 取締役 執行役員 コンポーネント本部長  
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)  
2024年 6月 代表取締役社長 最高経営責任者 (CEO) (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。



**天野 祥行**  
取締役 執行役員  
コーポレート役員  
管理担当

2千株
—

1987年 4月 日本電信電話 (株) 入社  
2010年 7月 (株) エヌ・ティ・ティ・ピー・シーコミュニケーションズ 取締役 ネットワーク事業部長 データセンタ事業部長  
2015年 7月 同社 取締役 (CTO) サービスクリエーション本部長 テクノロジー&オペレーション開発本部長  
2018年 7月 当社経営企画部 参事  
2019年 7月 情報システム部長  
2020年 6月 執行役員 情報システム部長 業務改革推進センター長  
2021年 1月 執行役員 デジタル戦略部長  
2024年 6月 取締役 執行役員 管理担当 (現任)

### 選任理由

技術・サービス開発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。



**Stefan Sacré**  
(シュテファン サクレ)  
社外取締役

0株
100% (12回 / 12回)

1991年 5月 ベルリン工科大学 博士 (工学) 取得  
1998年 8月 ジック・オブティック・エレクトロニク (株) (日本法人) 代表取締役  
2006年 1月 ボッシュ・レックスロス (株) (日本法人) 代表取締役社長  
2011年 1月 EagleBurgmann GmbH (ドイツ法人) CEO  
2017年 1月 カールツァイス (株) (日本法人) 代表取締役社長 カールツァイスメディテック (株) (日本法人) 代表取締役社長  
2021年 6月 当社取締役 (現任)  
2024年 5月 カールツァイス (株) (日本法人) 顧問 (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、主に工学博士としての高度な学術知識と、国内外で製造業における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。



**林 公一**  
社外取締役

0株
100% (12回 / 12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 (現株) プラザホールディングス) 社外監査役  
2018年 6月 同社社外取締役 監査等委員 (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



**杉浦 俊明**  
常勤監査役

11千株
—
—

1985年 4月 当社入社  
2000年 10月 CKD東京販売 (株) 営業部 千葉営業所長  
2003年 4月 当社営業本部 東京支店 東京第1営業部 東京営業所長  
2005年 3月 総務部 秘書グループリーダー  
2009年 10月 総務部長  
2021年 4月 CKDグローバルサービス (株) 代表取締役  
2024年 6月 当社常勤監査役 (現任)

### 選任理由

スタッフ部門での長年の経験及び営業部門での豊富な経験と幅広い見識を有し、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。



**嶋田 博子**  
社外取締役

0株
100% (10回 / 10回)

1986年 4月 人事院入庁  
1990年 6月 在英長期在外研究員 (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

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 代表弁護士 (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。



**三浦 清**  
社外監査役

0株
100% (12回 / 12回)
100% (12回 / 12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)  
2023年 10月 (株) サエラファーマシーズ 顧問 (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。



**竹内 毅**  
社外監査役

0株
100% (12回 / 12回)
100% (12回 / 12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 (現有限責任あずさ監査法人) 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 代表 (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。

■ 所有する当社の株式の数  
■ 取締役会への出席状況 (2023年度)  
■ 監査役会への出席状況 (2023年度)

# 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」を海外を含む全従業員に配布するとともに、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

及び全社員対象の機密情報管理教育と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下、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。

2023年度は、贈収賄・汚職等を理由とする懲戒処分、及びこれらに関する罰金・和解金等の費用を伴う事案は発生しませんでした。



行動規準

<https://www.ckd.co.jp/company/mission/>



お取引先様へのお願い

<https://www.ckd.co.jp/company/sizai/onegai/>

## 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ともに、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。2023年度の通報件数は12件でした。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ともに、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ともに、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、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

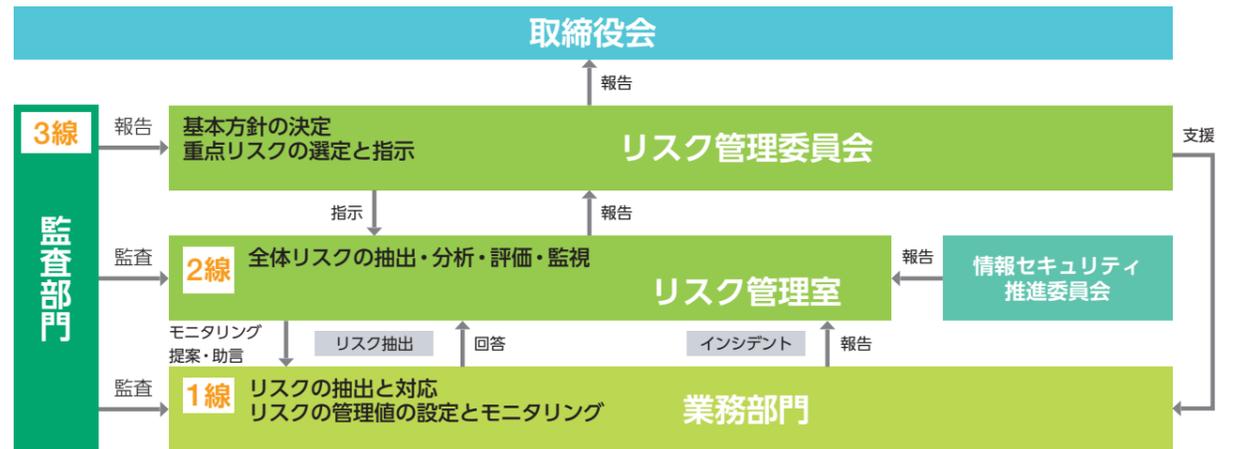
取締役会直轄の組織としてリスク管理委員会を設置し、活動の進捗及び結果を定期的に取締役会へ報告し、リスク管理を推進しています。

リスク管理委員会の下部組織としてリスク管理室を設置し、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

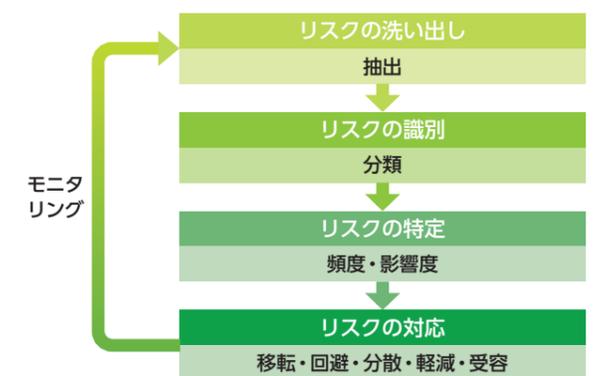
を網羅的に抽出・分析し、それぞれのリスクに対する業務部門の取り組み状況をチェックし必要に応じて改善を促す役割を担い、リスク管理委員会へ定期的に報告を上げていきます。

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。



# リスクと機会

当社では、企業価値に影響を与える可能性のあるリスクに対応できる体制を整えるとともに、必要に応じて選定したリスクを見直しています。また、リスクは必ずしもマイナスの要因となるだけでなく、当社の一層の成長の機会となる可能性もあるため、適切に機会を捉えて果敢に挑戦を続けていきます。リスクマネジメントを推進し、事業を通じた取り組みを通して企業価値を向上させるとともに、持続可能な社会の実現を目指します。

## リスクに対する考え方

外部環境や内部環境の変化により経営目標の達成や社会的信用など企業価値に影響を与える可能性のある不確実な事象をリスクと定義しています。グローバルに事業を展開していくためには、リスクを適切に管理することが極めて重要な経営課題であると考え、リスク管理体制を整備しています。

リスクファクター	リスク	対応と機会	対応するマテリアリティ P15-16 ▶ マテリアリティ
社会・経済	・経済の低迷長期化により主要な顧客が属する業界の市況が低迷し業績に影響	<b>対応</b> ・市場環境の変化を捉えた迅速な対応	⑫ リスクマネジメント
自然現象	・大雨、洪水などの自然災害による生産工場の稼働停止、サプライチェーン寸断による生産活動への影響 ・東海・東南海・南海地震の発生による生産活動への影響	<b>対応</b> ・各生産拠点で現地調達可能な体制を整え、生産拠点を分散する ・BCP（事業継続計画）の策定や新たな規制を踏まえた対応力の強化	⑫ リスクマネジメント
政治	・貿易摩擦などから輸出入や半導体関連の取引に制約が生じた場合、当社は機器事業において半導体に関連する顧客があるため業績に影響 ・地政学リスクの高まりで生じる政府の規制や輸出入制限による生産活動への影響	<b>対応</b> ・地政学リスクを考慮した海外生産品の現地調達促進、複数拠点での生産、在庫センターの分配 <b>機会</b> ・顧客生産拠点の分散配置による、新たな設備投資需要の増加	⑫ リスクマネジメント ⑤ サプライチェーン・マネジメント
経営及び内部統制	・想定外の事業環境変化による業績への影響 ・設立後歴史の浅い拠点や規模の小さい拠点における、管理体制の不十分さから起こりうる想定外の損失	<b>対応</b> ・経営戦略等の継続的な見直しと年度方針の管理 ・ガバナンス強化に向けた海外グループ会社の管理 ・グローバル人材育成プランの実施など社内教育を強化した人材戦略	④ 新事業・新市場への挑戦 ⑩ コーポレート・ガバナンス ⑬ 人材育成・次世代育成
取引に関わる法的問題	・安全保障輸出管理制度による影響 ・売掛金未回収による財務面での混乱 ・事業承継問題などのサプライヤーからの部材の供給不足による生産活動への影響	<b>対応</b> ・全社的な教育の徹底と輸出管理の徹底 ・サプライヤーを複数確保し、代替部材の評価試験を実施 ・定期的な信用調査の実施	⑤ サプライチェーン・マネジメント
商品・技術・サービス	・商品が人的被害又は物的損害を生じさせた場合の損害賠償負担や顧客からの信頼低下 ・一部商品のコモディティ化により、競合他社との価格競争の激化	<b>対応</b> ・原材料から、出荷検査に至るまでの品質保証体制強化 ・IoT関連機器や予防保全、長寿命製品の開発 ・高付加価値商品の開発や、価格競争力のある商品の展開 <b>機会</b> ・品質を重視する顧客の増加に伴う高付加価値商品の需要増加	① 環境負荷低減型商品の開発 ② 安全性と品質重視の商品 ③ 技術革新への挑戦

リスクファクター	リスク	対応と機会	対応するマテリアリティ P15-16 ▶ マテリアリティ
雇用	・少子化により国内での労働力確保が困難になることによる生産活動への影響 ・グローバル人材、企画提案力のある人材不足による新規事業やグローバル活動への影響	<b>対応</b> ・国内工場の自動化を推し進め、人に頼らない生産体制を構築 ・グローバル人材の育成プラン実施など社内教育を強化した人材戦略 <b>機会</b> ・国内の労働力確保困難による、生産ラインの自動化、省人化需要の増加	⑬ 人材育成・次世代育成 ⑭ 人権の尊重 ⑮ ダイバーシティ＆インクルージョン
情報セキュリティ	・コンピュータウイルス、サイバー攻撃等による社内システムの機能障害、機密情報の流出、それに伴う社会的信用の低下 ・生産ライン、物流システムの停止による取引先への納入に影響 ・基幹システムの停止による調達、生産、物流の停滞、それらに起因する事業活動への悪影響 ・重要な取引先でのコンピュータウイルス感染の影響	<b>対応</b> ・情報セキュリティ管理方針や各種規定を整備し、従業員教育及び内部監査を実施 ・最新の情報セキュリティ機器、ソフトウェアの導入と更新 ・重要な取引先の情報セキュリティ調査と是正 <b>機会</b> ・情報セキュリティシステムの強化により社会的信用が向上し、顧客との取引機会の増加	⑤ サプライチェーン・マネジメント ⑫ リスクマネジメント
環境問題	・当社グループが脱炭素社会の実現に寄与する事業や商品の開発が遅れた場合に業績に影響 ・地球環境問題の深刻化による温室効果ガスの使用・排出規制や省エネルギー法の規制強化による事業活動への影響 ・使用化学物質の規制強化による事業活動への影響 ・脱プラスチックの世界的な流れにより、包装事業の対応が遅れた場合、当社包装機械事業の継続に影響	<b>対応</b> ・環境負荷低減型商品の開発 ・規制物質を含有する部材等の迅速な切り替え ・脱プラスチック包材に対応した包装機械の開発 <b>機会</b> ・環境負荷低減型商品の売上拡大 ・脱プラスチック包材に対応した包装機械の事業拡大	① 環境負荷低減型商品の開発 ⑥ CO <sub>2</sub> 排出削減 ⑦ 水使用量の削減 ⑧ 廃棄物の発生防止・削減 ⑨ 環境影響化学物質の削減
労働安全衛生	・従業員の過労やストレスによる業務への影響 ・労働災害による生産活動への影響 ・感染症の拡大による、国内外の自社工場又は主要な仕入先工場の稼働停止により、取引先への納入に影響	<b>対応</b> ・メンタルヘルスチェックによる定期的な調査の実施 ・労働安全衛生教育の実施 ・遠隔での営業やサービスなど、非接触による対応強化 ・遠隔操作・省人化に対応するセンサや画像処理技術の開発強化 <b>機会</b> ・感染症などの対策として、人に頼らない生産設備や、設備の遠隔診断・操作など自動化・省人化需要の増加	⑮ 労働安全衛生 ⑯ 健康経営
施設・設備	・生産設備等の破損や故障による生産活動への影響	<b>対応</b> ・設備の定期的な更新とメンテナンスによる維持	⑫ リスクマネジメント