

取締役会議長メッセージ



ガバナンス強化に向けた
人材重視の風土構築により
企業価値向上を実現し
ステークホルダーの皆様
に信頼される企業を
目指してまいります

取締役会長 取締役会議長
梶本 一典
(かじもと かずのり)

社外役員を含めた自由闊達かつ

多様な議論の場を創出。

助言内容を踏まえた改善にも積極的に取り組む

2024年、奥岡社長にCEOのバトンを引き継ぎ、2年目を迎えました。最高経営責任者の交代に際しては、事業運営が滞ることのないシームレスなバトンタッチを意識してまいりましたが、この1年間を振り返ると理想的な形で体制移行が実現したものと考えています。奥岡社長の下、次なる成長ステージに向け、より加速した形で事業運営が進んでおり、2026年4月からスタートする新「10年VISION」も見据えた、ベストなタイミングだったと捉えています。

現在の私の役割は、取締役会議長として取締役会の実効性向上やガバナンス強化に向けた責務を担うとともに、取締役会長としてはさらなる企業価値向上に向けたマネジメントのサポートに注力しています。絵画にたとえるなら、絵の具と絵の具の間にわずかにできた空間を埋め、絵の完成度を上げるように、社長との役割分担以外の「隙間」を縫う形で経営の質向上に資するであろう様々な活動

に従事しています。

CKDの「新しい10年」の幕開けに向けた変革を下支えするためにも、改めて自身の役割を全うしていくべく決意を新たにしています。

当社のコーポレート・ガバナンスは、CKDの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、経営の透明性・公正性を高め、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だと考えています。

取締役会の役割は経営方針や重要な業務執行の決定及び業務執行の監督機能です。これら2つの機能を高め、実効性向上を実現するには、ボードメンバーが共有する情報を充実させ、社外役員も含めた自由闊達な議論の場を設け、協議しやすい雰囲気を作り出すことが議長の責務と認識しています。

私は社長就任以降、議長としてガバナンス体制の構築と強化に取り組み、様々な運営体制の改善を行ってきました。

取締役会資料の事前配布や経営戦略など重要課題についての事前協議。社外役員から広くご意見をいただく場と

しての取締役意見交換会のほか、社外役員間での議論の場となる社外役員意見交換会の機会なども設けました。

現在、当社の取締役6名のうち、社外取締役は外国籍、女性を含む3名で50%を占めます。専門領域もそれぞれ異なり、当社の問題・課題に対して、各々の視点から活発な協議が行われ、公正な意思決定、透明性のある情報開示につながっている点は当社ならではの強みだと考えています。

今年第三者機関によって実施された実効性評価については、取締役意見交換会にて、より突っ込んだ議論がなされました。社外取締役からは承認事項の優先度付けや大きな投資に対する定期的報告などの要望が出されるとともに、将来に向けて大きな期待が寄せられました。これら貴重なご意見については真摯に受け止め全力で対応してまいります。

そして指名報酬委員会では、さらなる透明性の確保に向けて、第三者機関にも参加いただき、報酬制度の見直しの議論を何度も重ねました。委員全員が納得できる制度に仕上がったと感じています。サクセッションプランについては、次世代役員候補の可視化や情報共有に関する提言もあり、現在改善に向けた検討に入っています。

このように2025年度も、社外取締役の提言を受けた新たな取組として、皆さんが協議したいテーマに関する意見交換会や、部門長クラスの社員と社外取締役とのコミュニケーションの場の設定などを計画しています。

さらなる企業価値向上を目指し

全社員のエンゲージメント向上に取り組む

2026年からスタートする新たな長期経営計画「10年VISION」の策定に向けては、取締役会でも本格的な議論がスタートしています。その一例として社員から募集した「未来予想」についても取締役会で共有し、協議を行っています。

2024年7月、国内外の社員に呼びかけて行った「30年後の成果につながる事業アイデア」を募集する未来予想アンケートには、グループ全体で1,300件以上もの回答が寄せられました。私が予想していた以上に多くの社員の皆さんがCKDの将来に関心を持ってくれたことに対し、非常に頼もしく、嬉しく感じています。

いただいたアイデアについては長期的ビジョンとの親和

性も含め、AIで分析するという新たな試みも実施しました。さらに有識者のアドバイスを受けつつ有力なアイデアを抽出し、2035年に実現しそうなアイデアについては、次の「10年VISION」のエッセンスとなるよう検討しています。

未来予想アンケートについては、ガバナンス強化の源泉である社員のエンゲージメント向上というもう一つの効用も生まれています。30年先というと遠い未来のようですが、今の20～30代の社員にとっては、自らのアイデアを自らの手で実現し、社会にその価値を問うことも可能でしょう。

長期視点でCKDの将来を描くといういわば経営参画につながる今回のアクションを機に、CKDの今後の事業のあり方について考えを深め、新たな価値創出に取り組んでもらいたいと期待しています。

社員のエンゲージメント向上に向けた、もう一つの施策として実施したのが、シニア社員に対するヒアリングです。ダイバーシティや人的資本といった言葉が広まる以前から、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の構築がベースになると考え、女性活躍の推進強化や生涯現役制度の創設など、多様な人々がより活躍できる施策や職場環境の整備を進めてきました。

ではその後の実効性はどうか。制度設計を担った立場として、65歳以上のシニア社員のリアルな意見を引き出すため、自ら現場に出向きグループインタビューという形で約100名の方々にヒアリングを実施しました。浮上してきた課題や貴重な意見については、「働きやすい環境」「コミュニケーションのあり方」「給与」といった3つのテーマに層別されました。それら3つのテーマを社長と共有し、順次処遇改革に取り組んでいます。

今後、人材不足が加速する中、ガバナンス強化に向けては、企業の持続的成長を支える人を大事にし、社員一人ひとりが100%の力を発揮できる企業風土を構築していく重要性がますます高まりを見せていくと考えています。取締役会議長としても、取締役会を構成する社内外の役員の多様な資質と知見をいかにうまく引き出していかかが何より肝要と捉えています。

今後も取締役会議長、取締役会長としてガバナンス強化に向けた経営のサポートを担うとともに、取締役会の審議を一層充実させ、一步一步着実に企業価値向上を実現してまいります。

社外取締役鼎談

次の10年の飛躍に向け、真のグローバル化を実現するため、多角的な視点から提言します



社外取締役
林 公一
(はやし こういち)

社外取締役
Stefan Sacré
(シュテファン サクレ)

社外取締役
嶋田 博子
(しまだ ひろこ)

2025年度は、長期経営ビジョン「10年VISION GO CKD！」の最終年度となり、2026年度から新10年VISIONがスタートする。次の10年に向けた成長戦略と課題認識について、3名の社外取締役に語ってもらった。

「How」ではなく「What」の視点でCKDが目指す姿を考える

—— まずは長期的視点でCKDが目指す姿、そこに向けたご意見、期待を伺えればと思います。

2025年度は、「10年VISION GO CKD！」(以下「10年VISION」)の最終年度となり、2026年度から新10年VISIONがスタートします。最終年度をどのような1年にすべきか。既に取締役会で協議を進めている新10年VISIONの策定プロセスや提言されたこと、課題認識についてもお聞かせください。

Sacré この1年で「10年VISION」に掲げた目標をやり切るとともに、何より大事なのは新しいVISIONを行動に移すための備えを迅速に進めることだと思います。新10年VISIONの策定については、内容が確定してから承認ではなく、ドラフトの段階で協議が実施されており、社外か

らの意見を積極的に取り入れていこうという経営姿勢を強く感じています。活発な議論を経て、来年度からのロケットスタートに期待しています。

林 2025年度は、次の10年からのステップアップに向けた大事なスタート地点として捉えています。梶本会長が手掛けた「10年VISION」が終了し、2024年度にCEOに就任した奥岡社長が初めて策定する新10年VISIONに向けて、どう戦略を練っていくか。

初期の段階から議論の場に入れていただき、私が提言したのが「How」ではなく「What」の視点で考えることでした。掲げる目標数値をどうやって(How)達成するかではなく、次の10年でCKDは何(What)をするべきか。やらされ感ではなく納得感を社内に醸成するためにも、どんな会社を目指し、そのためには何を達成すべきかの話し合いをもっとしてほしいとお伝えしました。

私は3人の中でも長く社外役員を務めていますが、長期

経営ビジョン策定に関し、社外取締役として早い段階で意見を求められたケースは初ではないでしょうか。年々、社外取締役の提言に対し、検討いただけるケースが増えているのも実効性向上につながる進歩だと捉えています。

嶋田 新10年VISION策定に際し、事前に募集した社員からの意見やアイデアも取り入れ、議論形成していくプロセスが印象的で、エンゲージメント向上という点からも有意義だと感じました。社員の皆さんから挙がった個別の施策には夢に向けた道筋もあり、ぜひこうした意見を消化して会社が目指す大きなビジョンに糸付けした上で、視座を高く持った提言につなげてほしいと意見を申し上げました。

私は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、取締役会でも人事政策に関する方向性に注目しています。これまでも当社ではCKDらしさを表現した「Values」や「10年VISION」に掲げる方針の中で「人材重視」の企業風土を掲げていますが、新10年VISIONの策定により、「人材重視」が経営戦略と結びついた人事政策改革につながるよう、お手伝いできればと考えています。取締役会では、議題としてカッチリと整理される前段階で、もっとざっくばらんに意見交換をしたり、取締役会以外でも、中堅・若手社員の考えを直接聞かせていただける機会があると良いと思います。

Sacré 林さんと嶋田さんが指摘されたように、社員以外のステークホルダーの納得感や期待感を醸成するためにも、「CKDはどんな会社で、何をを目指すか」という点について改めて考える必要があると感じています。新10年VISIONの策定がその重要な節目になると捉えています。

海外市場拡大に向けた課題と重視すべき視点

—— CKDでは2025年度が最終年度となる第5次中期経営計画の下、注力する産業や地域をターゲットに市場を拡大し、業績も好調に推移しています。今後、真のグローバル企業へ成長していくにあたって、磨くべき強みと課題についてお聞かせください。

Sacré 半導体や二次電池などターゲットとなる産業において、当社が持つ技術力とブランドバリューは、力強い成長をもたらしてくれるはずで。そこから生まれる社会課題解決を実現する製品のラインナップはコアな競争優位だ

と思います。突出した技術力を他の技術と掛け合わせ、新たな価値を創出する共創力も当社の強みであり、そこから生まれる新たなビジネス成長にも期待しています。

ただし、グローバルに市場を拡大していく観点では課題が残されています。その1つが世界のニーズに対する理解を深めることです。当社は省力化・自動化を実現する機器で日本の製造業の生産性向上に貢献していますが、世界のマーケットから見ると、日本市場は特殊性が指摘されるケースも多くある。日本のお客様のニーズに対応した製品やサービスが、世界では「ガラパゴス」のリスクに陥る懸念も意識していく必要があります。

こうした世界の潮流を伝えていくことが、外資系製造業の経営に長く従事してきた私の役割と捉えています。2025年5月、当社の自動機製造拠点を訪問した際には、現場の方々のヒントにさせていただき、欧州の製薬業界の最新情報を提供してまいりました。

嶋田 海外では、本国第一主義や力による現状変更がデフォルトになり今までのルールが通じなくなることが懸念される中で、現地の事業活動においては信頼の積み上げが重要だと思います。そのため、現地のローカルスタッフを現地法人の代表にしたり、日本人を代表にする場合でもインセンティブを与えながら長期間の赴任で現地に溶け込むことが必要と考えています。

林 私は、2024年7月にシンガポール、タイ、インドの拠点を訪問し、現地の責任者とディスカッションを行ってきました。国・地域によって抱える課題も異なる中、共通して申し上げたのは先ほどの新10年VISION策定に向けた提言と同じで、当社は何(What)を攻めるべきで、そのためには何をすべきかを再定義したほうがいいということです。

どのマーケットで戦うかしっかりとセグメンテーションをして、CKDならではの強みを活かし、顧客提供価値を生み出すべきではないか。そんな意見交換を経て、当社にも現場目線を持ったグローバル化を意識してほしいと提案し、取締役会での海外拠点代表による報告の場が実現しています。報告会の活性化については、まだ手探り状態ですが、海外拠点のディレクターとしてローカル人材を積極的に登用する経営方針も打ち出されています。2025年度はベトナム、インドネシア、マレーシアの拠点を巡ってまいります。そこで得た情報をフィードバックし、グローバル

社外取締役鼎談

化に向けた議論をさらに深めていきたいと考えています。

世界を1つの人材市場と捉え 最適な人材を採用・登用していく

—— 当社が注力する人的資本経営に関して、課題はどこにあり、どう改善していくべきかについても意見をお聞かせください。

嶋田 大前提として申し上げているのは、人事政策は経営戦略そのものでなければならないということです。つまり採用、育成、評価といった個別の施策が、事業戦略と密接に結びついてバージョンアップされる必要があると考えています。

人的資本経営を掲げる以上、海外人材・女性などを「配慮すべき異質な人材」と上から目線で扱うのではなく、会社をより強くするための投資、価値向上や競争力の源泉であるというマインドを現場にまで浸透させる必要があると提言しています。



グローバルに市場を拡大するためには 日本市場のガラパゴスリスクを踏まえ 世界のニーズを知ることが大事

Sacre ダイバーシティのポイントは、全世界を1つの人材マーケットと考え、該当するポジションに最も適した人材を性別も国籍も限定せず、ウェルカムできる会社でなければならないということです。

加えて、ダイバーシティにもグローバルな視点が必要です。多様性というと、日本では海外・女性・シニア人材の登用が焦点となりますが、インドにおける人材の問題は何か。タイはどうなのか。グローバル企業として、各拠点の人材に関する課題についても視野を広げ、考えを深めていけば、多様性実現に向けたアクションも変わってくるのではないのでしょうか。

嶋田 日本の生産人口が今後20年間で2割以上減少すると言われている中、既にグローバル規模で優秀な人材の熾烈な争奪戦が始まっています。私の周囲の学生たちも、「この会社で自分の可能性を最大限に発揮できるのか」「社会に貢献できるのか」を重視しており、これらの問いに明確に答えられる企業だけが選ばれる時代に突入しています。

そこで大事なのが、Sacreさんも言われたように「我々は他の会社にはできないこれを目指している」という事業戦略を誰にもわかる短いフレーズで示し、幹部自らが「一緒に作ろう」と若い人々に呼びかけていくことではないでしょうか。

人は急には育ちませんし、従来の配置方針のままでは幹部構成も変わりません。将来的に会社をリードしてくれるような人材を求めていくなら、20年後のCKDのありたい姿を描き、そこから逆算して、どういう人が足りず、どういう採用や研修・配置を通じて具体的にいつまでに育てていくのか。幹部も現場に足を運び、経営の一環として育成・登用方針を徹底させていくことが、高い潜在能力を持つ層の発掘につながります。次の新10年VISIONが、10年後、20年後の理想像と直結した計画的な採用・配置の始まりとなることを期待しています。

取締役の報酬制度の基準、後継者プランの 透明化・オープン化を図る

—— ガバナンスの評価、資本コストを意識した経営についての意見、課題認識をお聞かせください。

林 まず、私が議長を務める指名・報酬諮問委員会については、2024年度、外部の第三者機関を導入し、取締役の報酬制度の見直しを実施しました。役員報酬は基本報酬、業績連動報酬及び株式報酬により構成されますが、そのバランスと評価軸をどうするか。その決定プロセスについては客観性と透明性を確保した上で、評価軸を会社が掲げる理念や戦略と一致させることが重要です。その観点から協議を進め、制度を再構築し、さらなる透明性を図りました。

報酬や評価基準のオープン化についても議論を進めています。何が評価され、何が求められているのか。つまり、会社として求めている素養や資質が経営のメッセージとして伝わるのが、嶋田さんも指摘された公正な人材の評価・登用基準にもつながっていくと考えています。

Sacre サクセッションプランについても、次世代役員候

補をプールし、人材像を可視化した上で育成・評価を行うための議論を進めています。評価項目を明確にし、どういうリーダー像が求められているのか。リスク管理も含めて、当社が掲げるビジョンやゴールに基づいた基準・指標を明確にしていくことがガバナンス強化にもつながっていくと捉えています。



自社の強み、弱みを理解し、どこで戦うのか。 現場の社員の意識改革が成長のポイント

林 資本コストを意識した経営については、東証からの要請を受け、財務視点からの説明責任、情報開示について強化を図っています。投資家目線を考慮し、会社の収益性、収益力の実態を示す指標として、監査委員会ではROIC・WACCに関する議論を加速させています。

財務面から見ても、CKDは海外を含めた多くの大型投資を実施しながら、強固な財務基盤を維持している。こども高く評価できるポイントだと思います。

社内外の取締役の知見を結集し 次の10年の躍進をサポート

—— 最後に当社に対する思いや今後の期待について、自由に意見、提言をお願いします。

Sacre CKDは成長性の高い業界に軸足を置き、計画に掲げた生産拠点の整備も完了し、次の10年に向けた準備は完成に近づきつつあると評価しています。これまでの9年間の積み重ねを成果につなげていくには、グローバル化に向けた組織のあり方と人材の採用・育成に関する課題が今後のチャレンジと捉えています。課題の解決に向け、今後もボードメンバーとして、時に辛口の意見も出していきたいと考えています。

林 今後の成長に向けたポイントは、現場で中間層に位置

する社員の意識改革だと思います。業務を担う中心的メンバーが、自分たちは何をすべきで、どのマーケットで勝負するのか。自社の強み、弱みをきちんと理解をしていくことが大前提で、その点からCKDは自分たちの本当の良さや強みを完全に理解できたというステージにはまだ到達していない。さらに、いいものを作るだけでなく、売れないと意味がありません。製造段階からマーケットインの発想を持って取り組むことが肝要です。

現場の意識をどう引き上げていくかは、経営トップの姿勢にかかっています。奥岡社長が、今、各拠点を回ってPurposeの浸透を進めているように、トップが未来に向けた方針、会社として進むべき方向性をくり返し説き、組織全体に染み込ませていくしかない。グローバル規模でマーケットインの視点が定着し、世界の生産拠点がしっかりと稼働していけば、今後の成長余地は限りなく高いと捉えています。会社法で求められる取締役会の役割として、社内外の取締役の英知を結集し、次の10年の躍進を後押ししてまいります。



社員全員を競争力の源泉として捉え 将来を見据えた人材の採用・登用を進めてほしい

嶋田 昨今、様々な不祥事が噴出する時代であって、改めて社外取締役の存在意義に立ち返ると、会社や従業員にとっての「世間の常識」であるべきではないかと考えています。つまり、株主だけでなく社員の皆さんから、「自分が勤める会社では社外からの目が行き届いており、理不尽なことは起こらないだろう」と信じられ、「この人たちが見ていれば大丈夫」と安心感を持っていただけるような関わり合いができればと願っています。会社及びステークホルダーとの良好な関係性の実現に向け、今まで以上に様々な形でお役に立てるよう積極的に提案・提言に努めてまいります。

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。

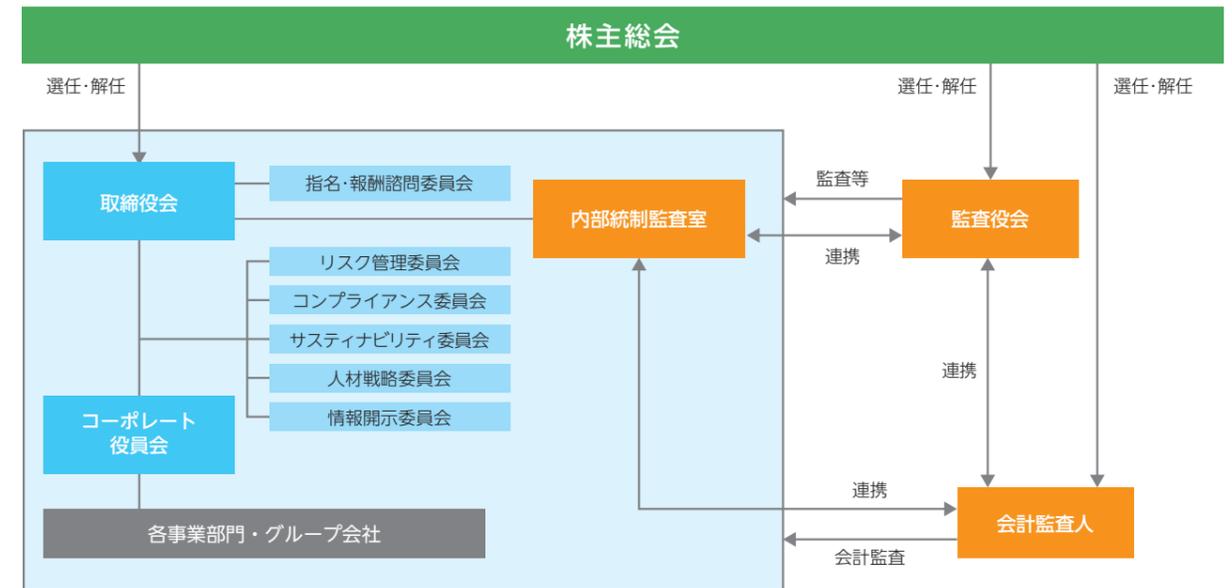
基本的な考え方

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。

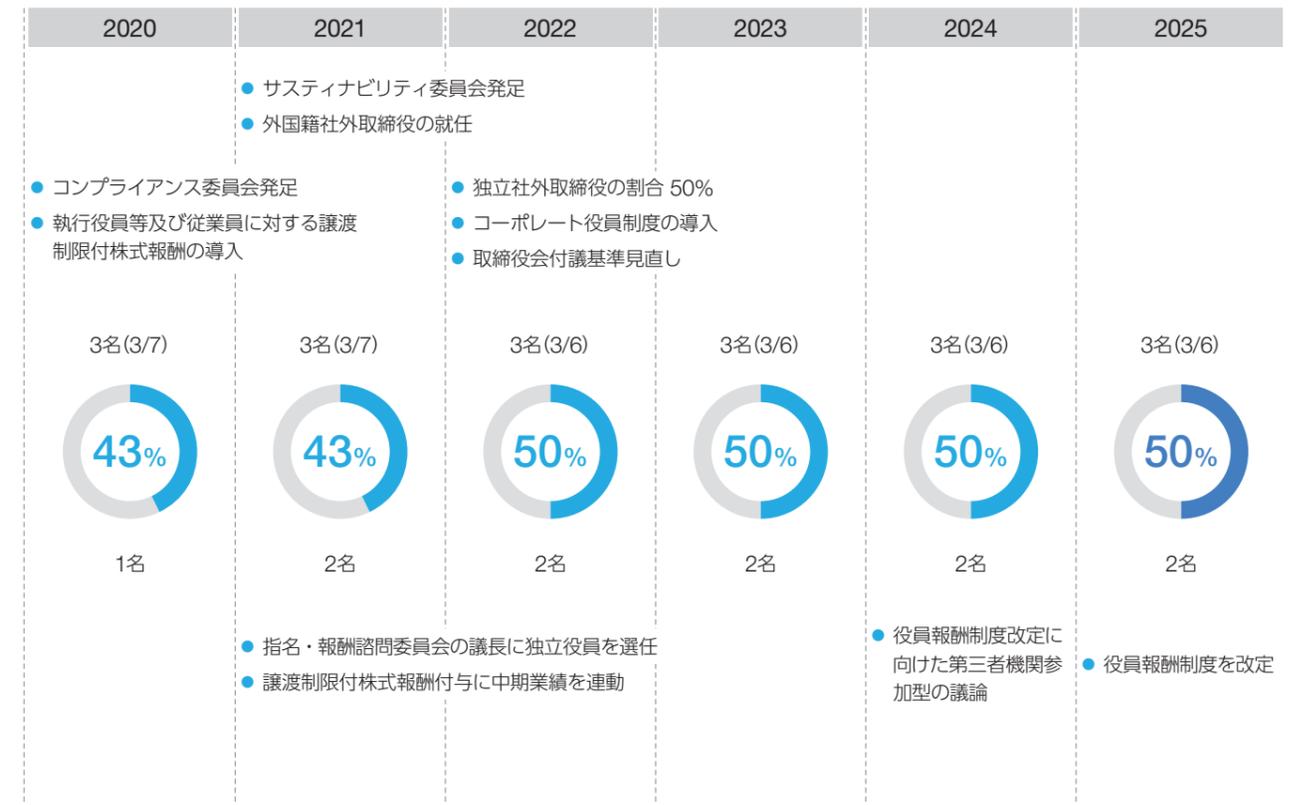
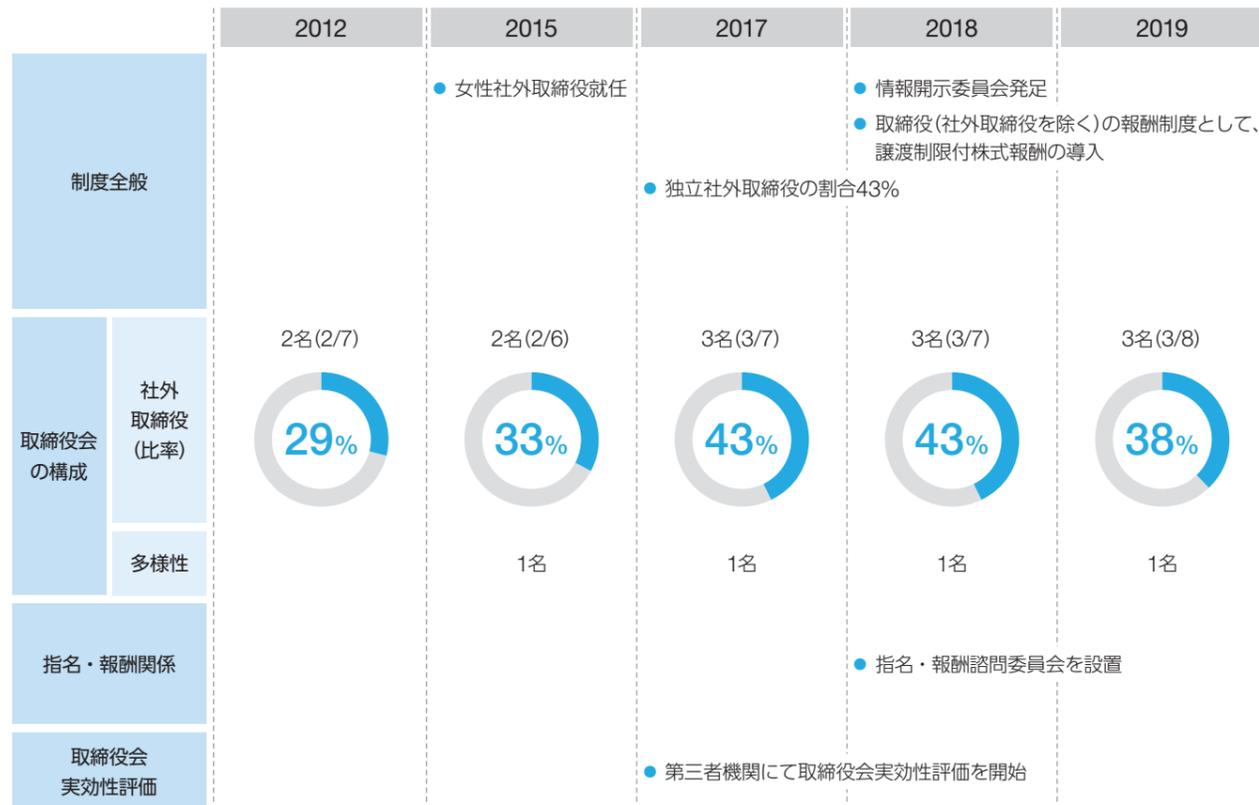
推進体制

取締役会は法令で定められた事項の他、経営の基本方針、経営に関する重要事項を決定する機関として位置づけています。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、監査体制として監査役会制度を採用し、監査役会、内部統制監査室、会計監査人は定期的及び必要の都度、情報交換を行うことにより連携を図り、監査機能を強化しています。

■ コーポレート・ガバナンス体制図



■ 近年のコーポレート・ガバナンスの変遷



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	
	概要	主な活動状況
取締役会	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いる。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。	<ul style="list-style-type: none"> 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 社外取締役と社外監査役による意見交換会を開催 社内外取締役によるオフサイトでの意見交換会を開催 毎年、取締役会実効性を評価し、課題に向けた改善活動を実施
監査役会	監査役会で策定された監査方針及び監査計画に基づき、代表取締役との相互の意思疎通、取締役会をはじめとする重要な会議への出席や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る。	<ul style="list-style-type: none"> 毎月開催される取締役会、コーポレート役員会、子会社の経営報告会等への出席、決裁書類等の閲覧、業務及び財産状況を監査している 内部統制監査室による内部監査の状況、内部通報制度の運用状況、コンプライアンスに関する各委員会の活動等を確認している 会計監査人と定期的に協議の場を設け、監査方針・監査計画の確認、監査結果の報告、監査品質の説明を受けている 監査上の主要な検討事項(KAM: Key Audit Matters)及び財務報告に係る内部統制の有効性について会計監査人と意見交換し、監査活動の課題などについて検討を行っている
指名・報酬諮問委員会	取締役候補者と監査役候補者の指名なら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。	<ul style="list-style-type: none"> 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	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。	<ul style="list-style-type: none"> 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	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一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。	<ul style="list-style-type: none"> 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、定期的なモニタリングと助言を実施 2024年度は、グループ会社のガバナンス強化、人的資本経営の推進、経済安全保障に対する対応、情報セキュリティ推進の取組、事業戦略に関する対応などを実施
コンプライアンス委員会	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ともに、万が一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。	<ul style="list-style-type: none"> 原則6か月ごと開催とする 社内及び社外通報窓口への通報・提言実績報告 懲戒事案の処分案検討 コンプライアンス事案の調査対応 取締役会への報告 ハラスメント防止策の検討 ハラスメント相談窓口実績報告 海外拠点でのコンプライアンス教育
サステナビリティ委員会	ESGを推進し、将来にわたり持続的に成長するため、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、サステナビリティに関する重要課題について審議を行う。	<ul style="list-style-type: none"> 原則6か月ごと開催とする 取締役会への報告 重要課題の抽出 対応方針・計画の策定 対応の進捗状況の確認・審議 関係部門及び全社への展開
人材戦略委員会	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捉え、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。	<ul style="list-style-type: none"> 原則6か月ごと開催とする 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	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。	<ul style="list-style-type: none"> 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念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、改善に向けた取組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 自身の取組
● 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

■ 2024年度 取締役会実効性評価の概要

取締役会の実効性は総じて、実効的に機能していることが確認されました。特に以下項目について効果的な実効性が確認されています。

- 取締役会の構成員は、知識・経験・専門性・ジェンダー・国際性等の観点で多様性を備えたものとなっている
- 取締役会は、グループ全体の事業ポートフォリオについて、その方針を定め、持続的な収益性確保の観点から定期的に見直しを行っている
- 自社のガバナンス体制を踏まえてサステナビリティに関する取組を全社的に検討・推進するための枠組みを適切に整備できている
- 社外取締役は、積極的に専門的な知見から助言を提供し、効果的な質問を行っている

■ 今後の取組

今回の実効性評価結果を踏まえ以下のとおり、課題を整理し、取締役会の実効性をさらに高めてまいります。

	課題	具体的な取組
継続的に強化すべき課題	2024年度は、取締役会の取組として自由闊達で建設的な議論の機会、中期経営戦略についての議論の機会、取締役会で承認された重要決議事項のフォローアップの機会を設けましたが、まだ不十分であることを認識いたしました。	社内外取締役の意見交換会、オフサイトでのミーティングの実施 10年Vision、中期経営計画に向けた議論の機会を増やす 投資案件の進捗状況報告の実施
新たに認識した課題	経営戦略に関する議論を増やすこと、デジタル技術を駆使した価値創造に関する議論を行うこと、必要な知識習得に向けた役員向けセミナー等の機会を設けること、サクセッションプランとして執行役員、部長クラス人材との対話の機会を設けること、を新たに課題として認識いたしました。	人的資本、株価と資本コストを意識した経営の議論の実施 DXへの取組に関する議論の実施 役員向けセミナーの開催 取締役会にて執行役員、部長クラス人材の報告の機会を設ける

役員報酬

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。

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

2024年度に、より透明性を高めるため、第三者機関が指名・報酬諮問委員会に参加し、役員報酬制度の改定に向けて協議を重ね、2025年度以降の報酬制度は次のとおり改定しました。

・役員報酬のあり方

事業環境変化の激しい中で、経営計画達成の確実性を高め、ガバナンスを強固なものとし、グローバルに成長を遂げ、取締役がより当社の企業価値向上を目指せるものとする。

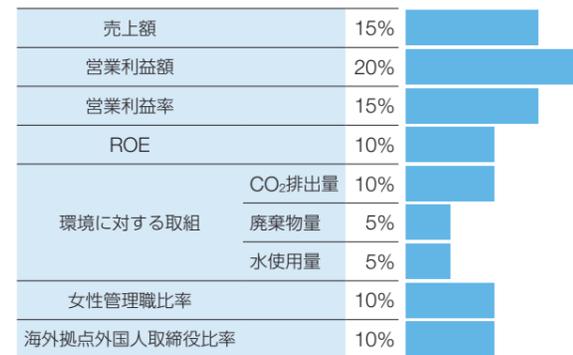
コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

・改定のポイント

- ①取締役報酬の業績連動比率を上げて、より業績連動指標を意識した経営にシフトする。
 - ②業績連動報酬は、売上・利益(財務指標)の占める比率を下げて、ESGなど非財務指標の比率を上げる。
 - ③業績連動指標を、項目、基準、ウェイト等において、今まで以上に当社が目指すべき姿に資する内容に変更する。
 - ④業績連動指標の評価階層を減らして、評価指標に対してメリハリの利いた業績連動報酬とする。
- なお、業績連動報酬については、右図の指標を基に算出しています。

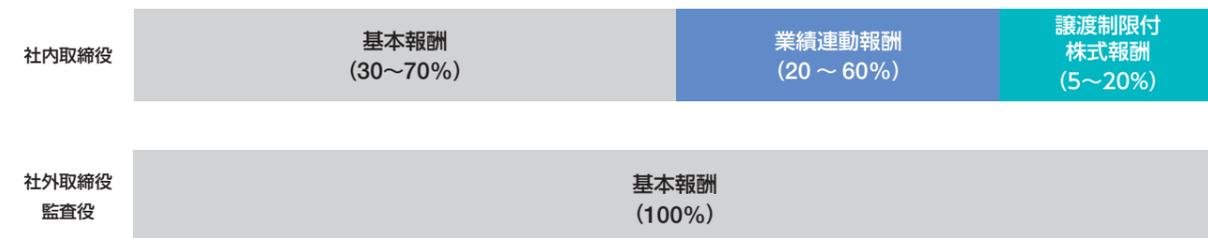
業績連動報酬 評価指標別ウェイト



報酬の種類 (構成割合の目安)	報酬の内容
基本報酬 (30～70%程度)*	● 職責に応じて役別別に一定額とし、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 (20～60%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もある。そのため基本報酬が設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。

■ 2024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	233	137	71	25	7
監査役	46	46	—	—	5
合計	280	183	71	25	12

- ※1 上記支払額のうち、社外取締役3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 2024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。
- ※3 2024年度の報酬額は旧報酬制度によるものである。

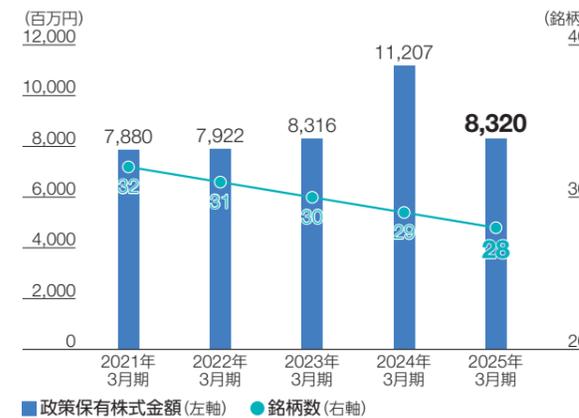
政策保有株式

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。

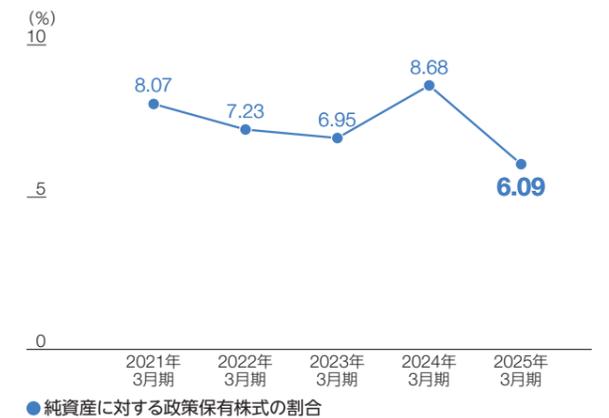
保有意義の薄れた株式については、当該企業の状況を勘案した上で段階的に売却を進めます。保有する必要があると判断した場合は、事業戦略、業務提携、取引関係の維持・強化等の必要性について、毎年精査し、取締役会において保有の狙い、合理性を検証しています。また、同株式に係る議決権行使については、発行会社における財務の健全性に悪影響を及ぼす場合や違法行為が発生した場合は、当該議案には反対するなど、当該企業の企業価値の向上、また、株主価値の向上につながるか否かを検討して議決権を行います。

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。

■ 政策保有株式金額及び保有銘柄数



■ 純資産に対する政策保有株式の割合

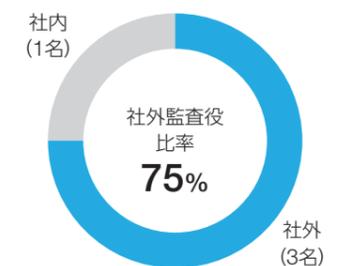


■ 独立性判断基準

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/>

■ 監査役の構成について



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組を行っています。

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組として、CKDウェブサイトでの日・英・中の3か国語掲載に加え、海外子会社のサイトでも周知しています。さらに、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。

2024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。

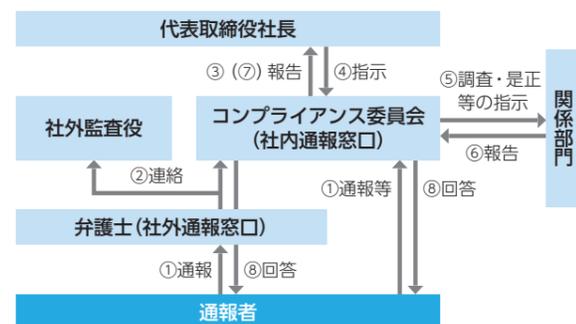
内部通報制度

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。2024年度の通報件数は24件でした。そのうち、ハラスメント等の人権侵害を内容とする通報が4件ありましたが、通報事実が確認されたものではありませんでした。

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。

通報処理体制



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。

本ページの詳細については、当社ウェブサイト「リスクマネジメント」をご参照ください。 <https://www.ckd.co.jp/sustainability/risk/>

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。

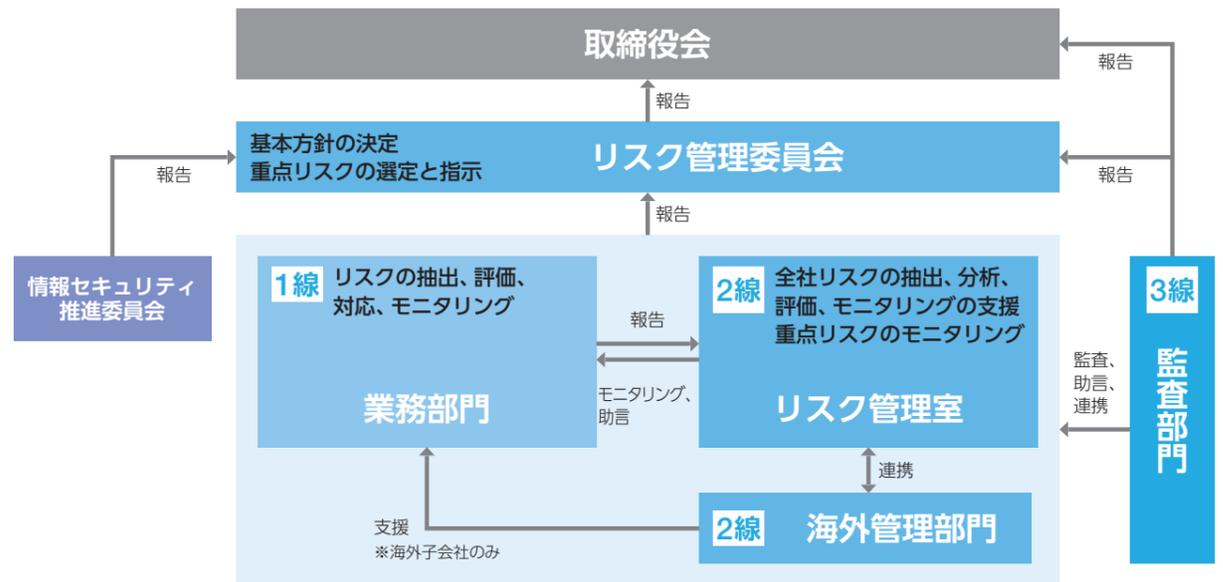
リスク管理委員会の下部組織としてリスク管理室を設置し、監査部門による監視体制も構築することで、リスクへの管理体制を強化しています。

具体的な活動として、リスク管理室は業務部門が行う全社

リスクの抽出、分析、評価、モニタリングの支援を行います。

海外子会社については、海外管理部門がリスク管理室と連携し、支援を行います。また、重点リスクに対する業務部門の取組状況をモニタリング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。

監査部門は、業務部門とリスク管理室及び海外管理部門が機能するよう、監査、助言、連携を行います。



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。リスクの特定を行い、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ています。また、特定された重点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、事業を通じた取組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 マテリアリティ P.20-22
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	対応 ・市場環境の変化を捉えた迅速な対応	● 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	対応 ・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	● リスクマネジメント ● サプライチェーン・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	対応 ・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 機会 ・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	● リスクマネジメント ● 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	対応 ・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	● 新事業・新市場への挑戦 ● コーポレート・ガバナンス ● 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	対応 ・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	● 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	対応 ・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 機会 ・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	● 環境負荷低減型商品の開発 ● 安全性と品質重視の商品 ● 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 マテリアリティ P.20-22
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	対応 ・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 機会 ・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	● 人材育成・次世代育成 ● 人権の尊重 ● 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	対応 ・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 機会 ・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	● サプライチェーン・マネジメント ● 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	対応 ・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 機会 ・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	● 環境負荷低減型商品の開発 ● CO ₂ 排出削減 ● 水使用量の削減 ● 廃棄物の発生防止・削減 ● 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	対応 ・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 機会 ・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	● 労働安全衛生 ● 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	対応 ・設備の定期的な更新とメンテナンスによる維持	● リスクマネジメント