

# サステナビリティ

## 基本的な考え方

### 社会課題の解決と企業価値向上を両立する価値創造

当社は、サステナビリティ経営を価値創造の根幹に位置づけています。

社会課題の解決を起点とした事業活動を通じて、社会的価値の創出と経済的価値の向上を両立することが、当社の持続的成長の源泉であると考えています。

当社の強みである自動化技術は、環境負荷の低減、労働力不足の解消や生産性向上といった社会課題の解決に貢献するものです。これらのソリューションを提供することで、お客様の課題解決を支援するとともに、新たな需要の創出や収益機会の拡大につなげています。

このように、社会課題の解決に向けた取り組みが事業成長を促し、その成果を更なる技術開発や事業投資へと還元することで、持続的な価値創造の好循環を生み出しています。

更に、この価値創造を支える基盤として、カーボンニュートラルへの対応をはじめとする自然資本の保全・活用や、人材の成長と活躍を促進する人的資本の強化などにも取り組んでいます。これらの経営基盤の強化を通じて、事業の競争力とレジリエンスを高め、中長期的な企業価値の向上につなげていきます。

## 基本方針

### サステナビリティ基本方針

CKDは、Purposeのもと、持続可能な社会の実現に貢献することにより、企業価値の向上を目指します。

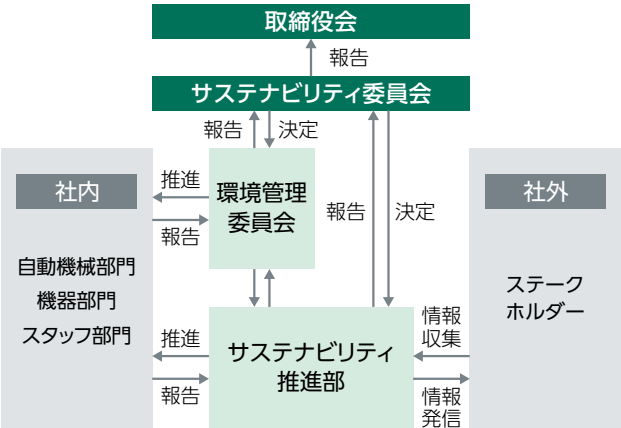
- 1
- 商品・サービスの品質及び技術革新を追求し、事業活動を通じて地球環境の保護と社会の課題解決に貢献します。
- 2
- ステークホルダーとの対話と連携を重視し、公正かつ透明性の高い経営を実現します。

## 推進体制

サステナビリティ課題への対応を推進し、事業活動を通じて地球環境や豊かな社会づくりに貢献するため、取締役会の諮問機関としてサステナビリティ委員会を設置しています。

サステナビリティ委員会は、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、原則6か月ごとに開催し、ESGの取り組み等サステナビリティに関する経営課題について確認及び審議しています。審議された内容は、取締役会に報告しています。

### サステナビリティ推進体制



### サステナビリティ委員会の内容

|      |                                                                                                                                                                |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 活動内容 | <ul style="list-style-type: none"><li>定期的に年1回及び必要に応じて随時取締役会への報告</li><li>重要課題(マテリアリティ)の抽出</li><li>環境などサステナビリティに関する課題への対応状況の確認・審議</li><li>関係部門及び全社への展開</li></ul> |
| 開催回数 | 年2回                                                                                                                                                            |
| 主な議題 | マテリアリティの改訂、CO <sub>2</sub> 排出量・水使用量・廃棄物の削減などの環境対応                                                                                                              |

# 環境戦略

## 基本的な考え方

当社は、自然資本の維持・回復が事業継続と企業価値向上の基盤であると認識しています。気候変動や資源制約の進行は、コスト増加や操業リスクをもたらす一方で、環境製品への需要拡大という機会も創出します。当社はPurposeに基づき、自動化技術を核として、事業活動における環境負荷低減と、環境価値を創出する製品・サービスの提供を両輪として、社会への正のインパクトを拡大し、持続的な成長と企業価値の向上を実現していきます。

## 環境マネジメント

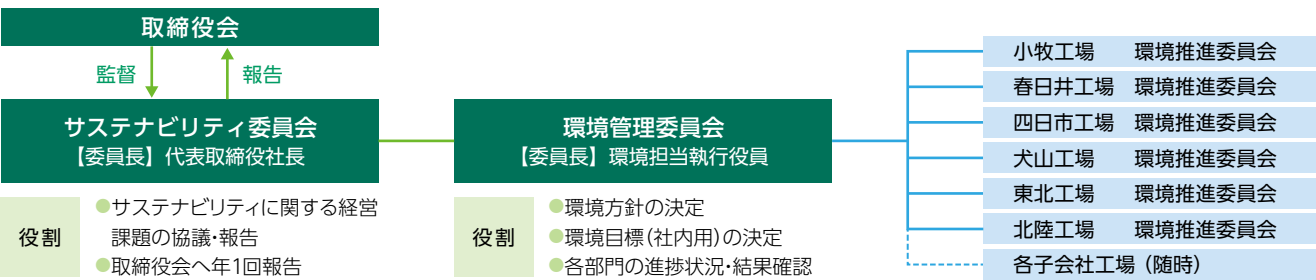
### 環境方針

- 1
- 環境負荷低減型商品の開発及び拡販を推進する。
- 2
- 環境関連法規・規制の要求事項を明確にし、順守すると共に、カーボンニュートラルの実現と環境汚染の予防を推進する。  
a)CO<sub>2</sub>排出量の削減   b)水使用等の省資源の推進   c)廃棄物の削減   d)環境汚染物質の削減

### 体制

環境課題については、気候変動をはじめとする重要テーマを経営課題として位置付け、取締役会の諮問機関であるサステナビリティ委員会において方針や方向性を審議しています。各工場の環境推進委員会は、その方針をもとに具体的な活動を推進し、全体の取り組み状況は環境管理委員会を通じて環境担当役員へ報告する体制を整備しています。

また、関連法令の順守状況については、内部監査及び順守評価により確認するとともに、マネジメントレビューを通じて役員へ報告・共有しています。



### 目標と実績

| 目標/指標                                            | 2024年度実績 | 2025年度実績 |
|--------------------------------------------------|----------|----------|
| CO <sub>2</sub> 排出量削減：2030年度 総量 50%削減(2022年度対比)＊ | 3.5%削減   | 8.2%削減   |
| 売上高原単位 50%削減(2013年度対比)＊                          | 37.4%削減  | 41.3%削減  |
| 水使用量の削減：前年度対比2%削減(売上高原単位、CKD単体)                  | 0.01%増加  | 4.7%増加   |
| 産業廃棄物の削減：前年度対比2%削減(売上高原単位、CKD単体)                 | 13.8%削減  | 9.5%増加   |
| 環境負荷低減型商品の開発件数                                   | 13件      | 21件      |

＊ CO<sub>2</sub>排出量削減目標は、2026年度より以下のとおり改定しました。  
Scope1,2   2035年度   70%削減(2025年度比)   Scope3   2035年度   40%削減(2025年度比)  
2040年度   ネットゼロ

CO<sub>2</sub>排出量削減の取り組み

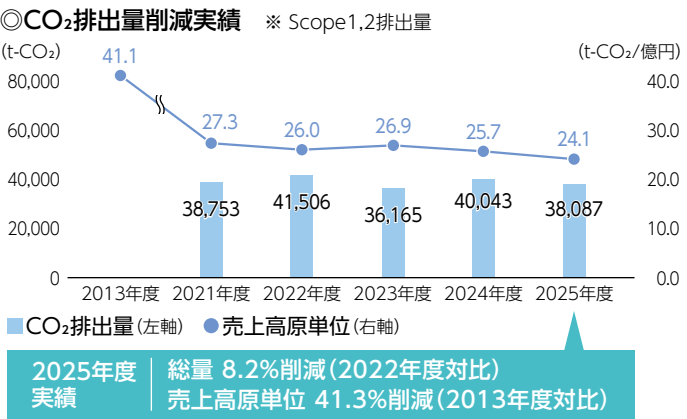
■戦略

CKDグループでは脱炭素社会の実現に貢献するため、CO<sub>2</sub>排出量ネットゼロの目標年度について、この度10年前倒しをして2040年度とする新目標に改定しました。バックカスティングの考え方に基づき中長期のCO<sub>2</sub>削減目標を設定し、マテリアリティの重要目標として管理しています。

目標達成に向けて、各部門に社内活動目標を設定するとともに、その達成度に応じて評価制度へ反映することで、全社的な削減活動の促進を推進しています。また、工場内のエア漏れ改善や、省エネルギー機器への更新、太陽光発電設備の導入など、省エネルギー活動の推進と再生可能エネルギーの利用拡大を継続的に進めています。

■今後の課題認識

CO<sub>2</sub>排出量について、「2030年度50%削減(2022年度比)、2050年度ネットゼロ」の目標に向けて取り組みを進めてきましたが、この度SBT申請を機に目標を「2035年度70%削減(2025年度比)、2040年度ネットゼロ(スコープ1,2)」に改定しました。新目標は、従来目標を前倒しした高い目標設定であり、取り組みの一層の強化が必要です。今後は、各拠点における省エネルギー活動を一段と強化するとともに、再生可能エネルギーの拡充を進めることでCO<sub>2</sub>排出量削減の加速を図っていきます。



■2025年度サプライチェーン排出量

| 分類              | 排出量t-CO <sub>2</sub> | 全体占有率  |
|-----------------|----------------------|--------|
| スコープ1           | 6,818                | 0.3%   |
| スコープ2           | 36,330               | 1.8%   |
| スコープ3           | 1,922,143            | 97.8%  |
| Ct 1 購入部材・サービス  | 403,749              | 20.5%  |
| Ct 2 資本財        | 16,433               | 0.8%   |
| Ct 3 燃料・電力の上流工程 | 9,458                | 0.5%   |
| Ct 4 調達物流・出荷物流  | 41,630               | 2.1%   |
| Ct 5 事業廃棄物      | 2,040                | 0.1%   |
| Ct 6 出張         | 902                  | 0.05%  |
| Ct 7 通勤         | 3,126                | 0.2%   |
| Ct 8 リース資産(上流)  | —                    | —      |
| Ct 9 出荷物流(下流)   | —                    | —      |
| Ct 10 製品の加工     | —                    | —      |
| Ct 11 製品の使用     | 1,443,905            | 73.5%  |
| Ct 12 製品の廃棄     | 901                  | 0.05%  |
| Ct 13 リース資産(下流) | —                    | —      |
| Ct 14 フランチャイズ   | —                    | —      |
| Ct 15 投資        | —                    | —      |
| 合計              | 1,965,291            | 100.0% |

※ 排出量は国内外全グループ会社の合計で、GHGプロトコルに準じて算定し、国内はマーケット基準、海外はロケーション基準を使用しています。

※ 温室効果ガス排出量データ(★)について、独立した第三者機関の保証を受けています。

第三者保証書  
[https://www.ckd.co.jp/assets/images/csr/esg/ghg\\_emissions.pdf](https://www.ckd.co.jp/assets/images/csr/esg/ghg_emissions.pdf)

■スコープ1,2の削減活動

当社では、スコープ1,2削減のため、CKDグループの各工場にて、生産性向上や省エネ設備への更新、屋根への遮熱シートの設置など、省エネ活動に取り組んでいます。また、太陽光発電システムの導入や、水力発電由来の「グリーン電力」、再生可能エネルギー由来の環境価値を付加した「CO<sub>2</sub>フリー電力」の利用など、再生可能エネルギーへの切り替えを進めています。

|                               |           |
|-------------------------------|-----------|
| 太陽光発電量                        | 7,863MWh  |
| グリーン電力証書<br>(小牧工場、犬山工場、四日市工場) | 11,900MWh |
| 総電力使用量                        | 96,419MWh |
| 総電力使用量における再生可能エネルギー比率         | 20.5%     |

■スコープ3の削減活動

スコープ3排出量において、カテゴリ11(製品の使用)に次ぐ大きな割合を占めるカテゴリ1(購入部材・サービス)の削減を進めるためには、お取引先様の実際の排出量データ(一次データ)の活用が不可欠です。

当社では、主要なお取引先様との協働により一次データの取得を進め、より実態に即した排出量を把握することで、実効性の高い削減施策に取り組んでいます。

また、スコープ3排出量の中で最も大きな割合を占めるカテゴリ11(製品の使用)に対しては、お客様の使用段階における省エネルギーに貢献する環境負荷低減型商品の開発・提供を通じて、排出量削減への貢献を目指しています。

■SBT申請

パリ協定が求める水準に整合した温室効果ガス排出量の削減目標である「Science Based Targets(SBT)」の認定取得を目指し、2026年9月に認定機関「SBTイニシアチブ(SBTi)」に申請を行いました。

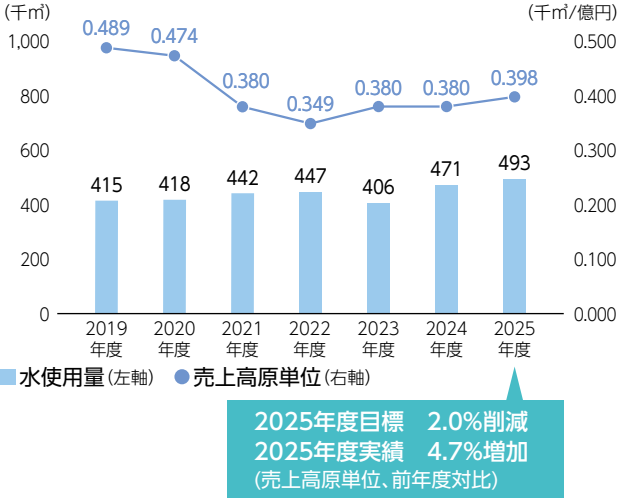
削減目標の達成に向けて、全社一体となってCO<sub>2</sub>排出量の算定精度向上と削減活動に取り組んでまいります。

資源循環

水使用量削減の取り組み

各工場では、雨水の使用や純水製造装置、洗浄機などの排水の再利用等を行い、水使用量の削減に取り組んでいます。

◎水使用量削減実績(対象:CKD国内工場)



■CDP評価

CKDグループは、環境関連の情報開示とその取り組みに関するマネジメント体制の透明性・戦略性が評価され、国際的な環境情報開示プラットフォームであるCDPより下記の評価を受けています。

|             |   |
|-------------|---|
| 気候変動2025    | B |
| 水セキュリティ2025 | B |

■製品の環境汚染物質管理の取り組み

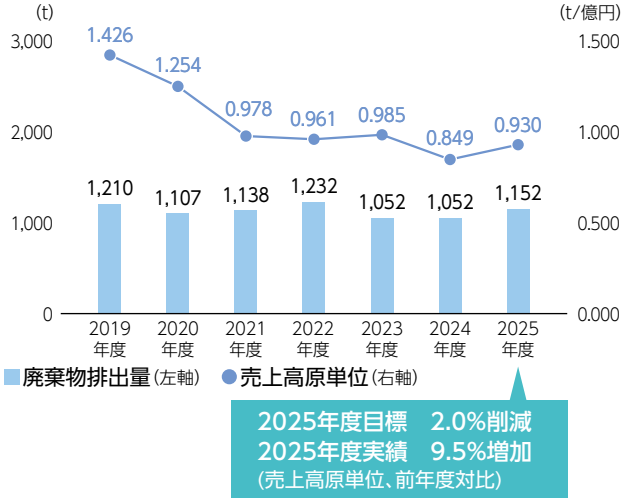
PFASやPOPs化学物質に関する法規制は、各国で制定・改定が進み、化学物質の規制強化の動きも加速し、不含有保証や化学物質の情報開示がますます重要となっています。当社ではこうした環境規制に適切に対応するため、環境規制に関する社内勉強会を実施するとともに、主要サプライヤーを対象とした排出量算定説明会、情報交換会を継続して実施しています。

また、環境規制に伴う各種調査依頼に対しては、システムを導入し、データベース化を進めています。更にサプライヤーへ講習を行うことで効率的に素早く情報収集できる協力体制を構築しています。

産業廃棄物削減の取り組み

事業活動において発生する廃棄物を減らすよう資源の有効活用や廃棄物の有価物化を行っています。特に近年はプラスチックのリサイクル化に力を入れており、廃プラスチックの削減に取り組んでいます。

◎産業廃棄物排出量削減実績(対象:CKD国内工場)



気候変動対応

基本的な考え方

当社グループは、気候変動を重要な経営課題の一つと認識し、事業活動における環境負荷の低減と環境価値を創出する製品・サービスの提供を両輪として、持続的な成長と企業価値の向上を目指しています。CO<sub>2</sub>排出量の削減に取り組むとともに、省エネルギー化や高効率化に貢献する商品・技術の提供を通じて、社会全体の脱炭素化に貢献します。また、気候変動に伴うリスクと機会を的確に把握し、事業戦略や設備投資へ反映することで、変化する事業環境への対応力を高め、持続可能な経営基盤の強化を図ります。

戦略

当社は、サプライチェーン全体を対象に気候変動に伴い生じ得るリスクと機会について洗い出し、事業への影響の分析及び考察を行っています。分析にはIEAが公表する4℃シナリオと1.5℃未満シナリオ(パリ協定の合意に整合)を用いて、それぞれの世界観における2030年時点の当社への影響について考察を行っています。

| 4℃シナリオ                                                      | 1.5℃未満シナリオ                                             |
|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| 産業革命期頃の世界平均気温と比較して2100年頃までに平均4℃上昇し、台風や大雨などの異常気象の激甚化が拡大する世界観 | 炭素税の導入や再エネ政策などカーボンニュートラルを目指した取り組みにより1.5℃に気温上昇が抑制される世界観 |

◎気候変動に関するリスクと機会一覧表

| 気候関連問題<br>による影響        | 時間軸   | リスクと機会(想定される事象)  |     | 影響度                                                                             |      |   |
|------------------------|-------|------------------|-----|---------------------------------------------------------------------------------|------|---|
|                        |       |                  |     | 4℃                                                                              | 1.5℃ |   |
| 脱炭素経済<br>への移行に<br>伴う影響 | 中期～長期 | 炭素税・排出権<br>取引の導入 | リスク | ●事業コストの増加                                                                       | 小    | 大 |
|                        |       |                  | 機会  | ●CO <sub>2</sub> 削減等環境に貢献する商品の売上増加                                              |      |   |
|                        | 中期～長期 | GHG排出<br>規制への対応  | リスク | ●省エネ設備の更新コストの増加                                                                 | 小    | 大 |
|                        |       |                  | 機会  | ●ライフサイクル全体でCO <sub>2</sub> 排出量が少ない商品の売上増加                                       |      |   |
|                        | 中期～長期 | 再エネ・省エネ<br>政策    | リスク | ●再エネ価格上昇による事業コスト及び省エネ設備への更新<br>によるコストの増加                                        | 小    | 大 |
|                        |       |                  | 機会  | ●顧客の省エネにつながるサービス需要、太陽光・水力・バイオ<br>マス発電の新規ビジネス機会の増加                               |      |   |
|                        | 短期～長期 | 低炭素技術の<br>進展     | リスク | ●脱炭素技術開発に向けた研究開発費増加                                                             | 小    | 大 |
|                        |       |                  | 機会  | ●二次電池製造工程用商品、水素関連ビジネス向け商品、生産<br>設備のIoT関連機器、半導体関連機器等の売上増加及び<br>電動機器拡販のビジネスチャンス拡大 |      |   |
| 気候変動の<br>物理的な影響        | 短期～長期 | 異常気象の<br>激甚化     | リスク | ●災害による生産拠点の被害やサプライチェーン寸断による<br>生産停止、事業継続への影響<br>●BCP対策費用の増加                     | 大    | 小 |
|                        |       |                  | 機会  | ●生産拠点の移転や再編に伴う設備投資、人に依存しないモノ<br>づくりの推進によるFA機器需要の増加<br>●被災からの復興に関わるメンテナンスビジネスの拡大 |      |   |

◎気候変動に関するリスクと機会に対する当社の対応

|                        |       |                                                        |                                          |
|------------------------|-------|--------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| 脱炭素経済<br>への移行に<br>伴う影響 | リスク低減 | ●子会社を含めたCO <sub>2</sub> 削減目標の設定<br>●省エネタイプの設備への更新を促進   | ●太陽光発電設備の設置<br>●CO <sub>2</sub> フリー電力の利用 |
|                        | 機会獲得  | ●包材ロスが少ない薬品包装機の販売強化<br>●二次電池向け機械・機器の販売強化<br>●電動商品事業の強化 | ●環境負荷低減型商品の開発強化<br>●環境貢献の積極的な情報開示        |
| 気候変動の<br>物理的な影響        | リスク低減 | ●災害時の防災管理規定/BCP規定の整備及び強化<br>●生産拠点の分散<br>●感染症対応の整備      |                                          |

事業を通じた環境負荷低減

当社は環境課題への対応をコストではなく事業成長の機会と捉えています。事業活動における環境負荷低減を推進するとともに、省エネルギー・省資源へ貢献する環境負荷低減型商品の拡販を通じて、お客様の環境負荷低減と生産性向上の両立を支援し、持続的な事業成長につなげています。

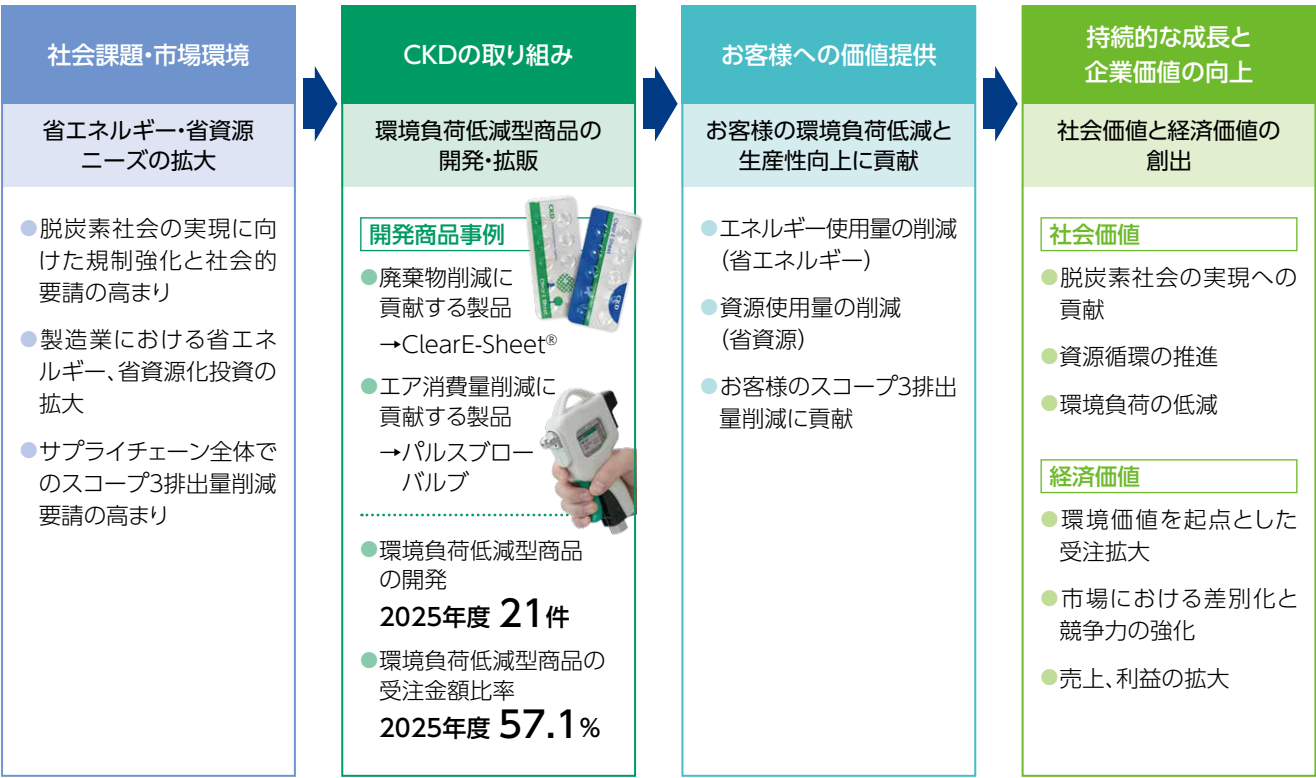
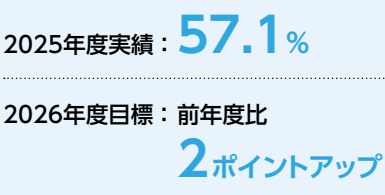
環境負荷低減型商品の開発

環境負荷低減型商品は、製造から廃棄に至るライフサイクル全体での環境負荷低減に加え、お客様の使用段階におけるエネルギー消費や資源使用の低減を通じて、社会全体の環境負荷低減に貢献する商品です。

開発にあたっては、当社独自の環境適合評価表を用い、「省エネ」「省資源」「廃棄物」「環境汚染」の観点に加え、従来機種との比較によるCO<sub>2</sub>削減効果も評価しています。

今後は、環境負荷低減型商品の開発・拡販を通じて、お客様への環境価値と事業価値の向上両立を図り、社会全体の環境負荷低減に貢献していきます。

環境負荷低減型商品 受注金額比率



生物多様性及び森林保全

当社は、本社や工場が所在する愛知県内において、瀬戸市の「海上の森」で森づくり活動を、一級河川である小牧市の「大山川」で周辺の清掃活動を地域の皆様とともに継続的にを行っています。

森づくり活動では、森林保全活動とともに、NPO法人と協力しながら社員のお子さんを対象とした自然について触れながら学ぶ機会を提供しています。



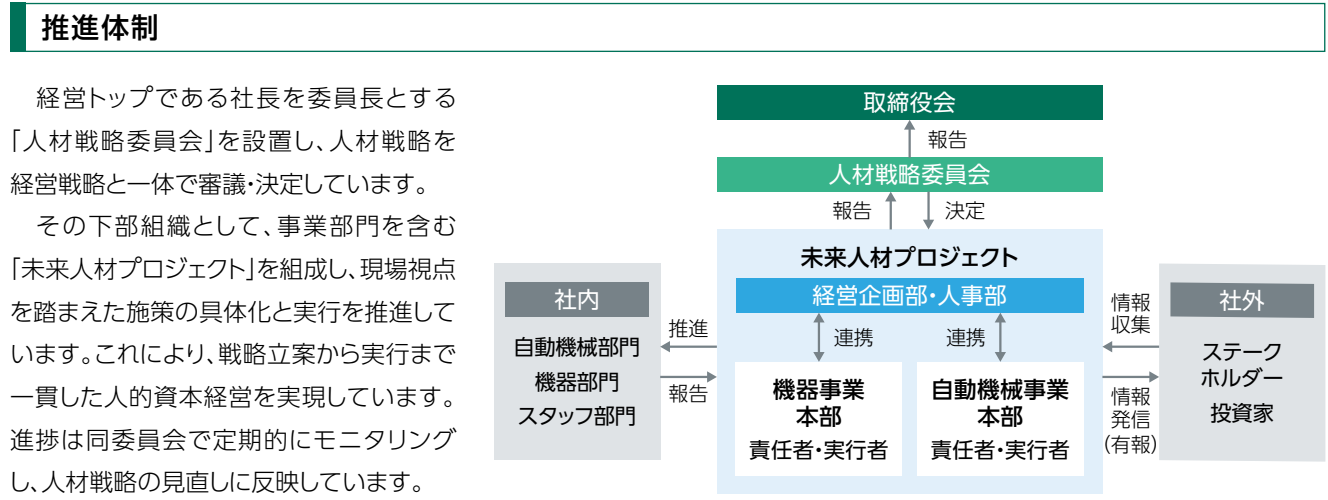
森林保全の様子



子供向け自然教室

# 人的資本

当社グループは、価値創造の源泉は「人」とであるとの考えのもと、人的資本を最も重要な経営資本と位置付けています。Purpose・Valuesの実現に向け、CKD VISION 2035及び第6次中期経営計画と連動した人的資本経営を推進し、人材ビジョンの実現を通じて組織と個人の総合力強化に取り組んでいきます。

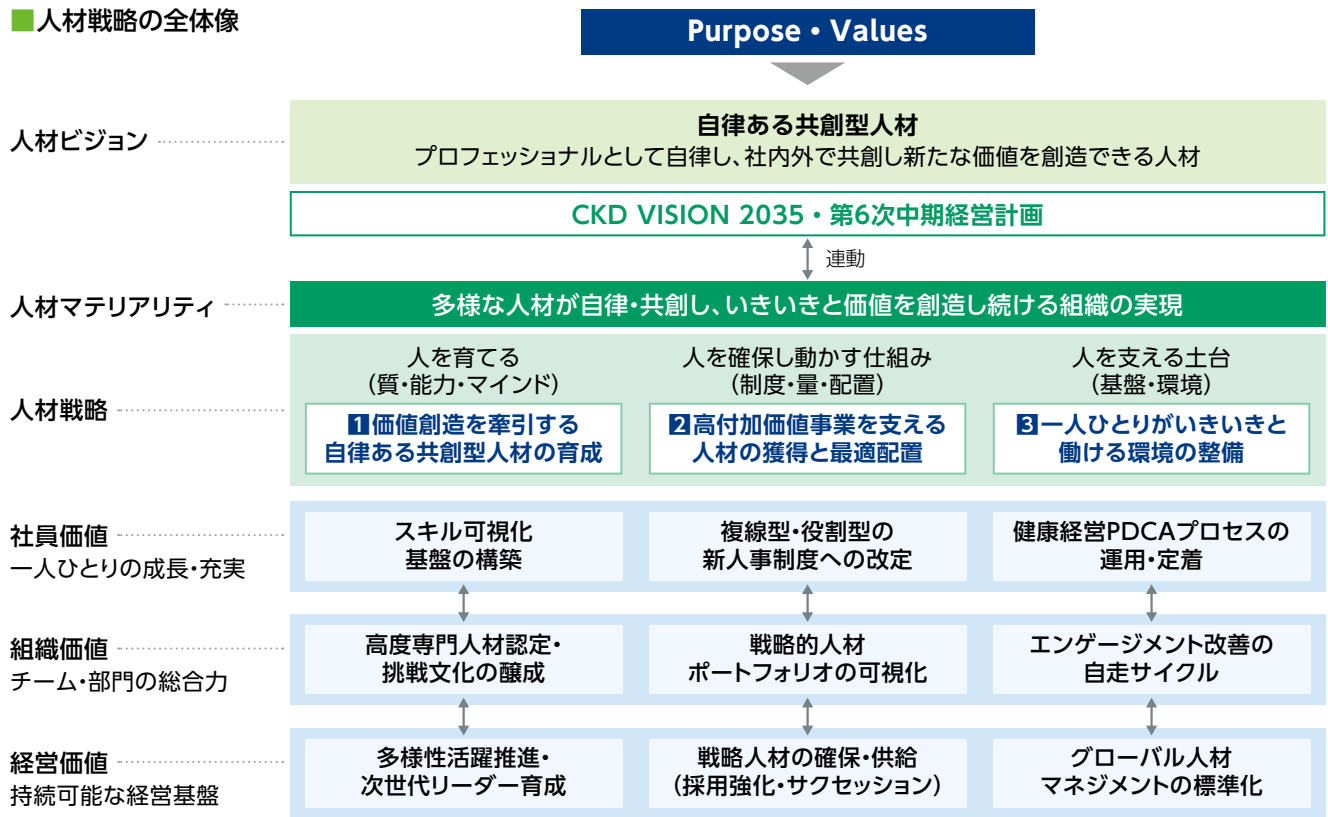


人材ビジョン

当社グループは、目指す人材像を「自律ある共創型人材」と定義しています。これは当社のPurposeそのものを実現していく主体となる人材像であり、すべての人材戦略が目指す到達点に位置付けています。

具体的には、自律的に行動するプロフェッショナルであり、多様なステークホルダーとの共創を通じて、新たな価値を創出する人材です。共創のためには互いの専門性を認め合い、共に取り組むパートナーとして新たな価値を創造できる関係が重要です。

■人材戦略の全体像



## 人材マテリアリティの特定とマネジメント

CKD VISION 2035及び第6次中期経営計画との連動の観点から、人材に関する重要課題を「人材マテリアリティ」として特定しました。目指す人材像「自律ある共創型人材」の実現に向け、「人を育てる」「人を確保し動かす仕組み」「人を支える土台」の3つの視点から人材戦略を体系化しています。

管理の考え方も、「施策の実施量」を重視する管理から、「経営戦略との連動と成果創出」を重視する管理へと転換しました。「定義・可視化」→「運用・浸透」→「成果創出」の段階に沿い、2026年度の現状把握から2028年度の成果具現化までを計画的に進め、人的資本を「成長を生み出す投資」として、その進捗を継続的に開示してまいります。

## ■マテリアリティ実現に向けて3つの柱

当社グループは、人材戦略を3つの柱で推進しています。各柱の施策は、一人ひとりの成長(社員価値)が組織の総合力(組織価値)を高め、持続可能な経営基盤(経営価値)へと連なる価値連鎖として設計しています。

### 1 価値創造を牽引する自律ある共創型人材の育成

専門性を可視化・認定し、自律的なキャリア形成を支え、多様性が価値創出に活きる風土をつくることを起点に、以下を推進します。

| これまで(～2025年度・実績)                                                                                                                                                                                                                            | これから(第6次中期経営計画)                          |                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>学習基盤の整備</b><br>「新役割行動基準」を資格級別に整備するとともに、従来注力してきた技術力育成に加えビジネススキルを強化し、eラーニングや選択型研修を展開。併せて、「D.アカデミー」によるDX推進リーダーの育成や、目標管理制度、1on1、社内公募制度の導入を通じてキャリア自律を支援。<br>▶ デジタル人材育成「D.アカデミー」累計1,012名(目標1,000名/達成率101%)                                     | <b>社員価値</b><br>スキル可視化<br>基盤の構築           | 全社員のスキル・経験を可視化するとともに、キャリア自律ガイドラインを整備。スキル情報を育成、配置、登用に活用し、推奨研修、キャリア面談、社内公募を通じて、一人ひとりが強みを活かして成長できる環境を構築する。<br>◇ <b>マイルストーン: 2028年度 スキル可視化 基盤整備 完了</b>                                |
| <b>専門性と挑戦を評価する風土づくり</b><br>高度専門人材の確保・定着に向け、限定的に処遇を見直すとともに、専門性を評価・称賛する取組を推進。併せて、社員が新規事業創出に挑戦する「イノベータ・チャレンジ制度」や、Purposeに基づく活動を表彰する「GO CKD! AWARD」を通じて、挑戦を称える風土を醸成。<br>▶ GO CKD! AWARD 毎年開催/事業部専門研修を継続実施                                       | <b>組織価値</b><br>高度専門人材<br>認定・<br>挑戦文化の醸成  | 専門性を評価・認定する高度専門人材認定制度を構築し、専門分野ごとの認定基準を整備。認定人材には処遇や育成機会を提供するとともに、事業課題解決や技術伝承の中核人材として活躍を促進する。併せて、「GO CKD! AWARD」を継続開催し、挑戦や価値創造を称賛する文化の定着を図る。<br>● <b>目標: 2027年度 高度専門人材認定制度 運用開始</b> |
| <b>多様性活躍と次世代リーダー育成</b><br>MOT・MBA派遣や海外研修を通じて次世代リーダー・グローバル人材を育成。併せて、女性向けキャリア開発研修や他社交交流会、生涯現役制度の拡充、ソーシャルファーム「わーくはびねす農園」での障がい者雇用を通じ、多様な人材の活躍を推進。<br>▶ 次世代リーダー累計81名(目標比100%) / グローバル人材育成 累計59名 / 海外から日本へのトレーニー 累計21名 / 女性管理職比率5.8%(2030年度目標10%) | <b>経営価値</b><br>多様性活躍推進・<br>次世代リーダー<br>育成 | 候補を定義・選拔し、サクセッションプランに基づく計画育成を推進。併せて、女性活躍推進研修や、生涯現役制度、障がい者雇用を通じて、多様な人材が活躍する組織づくりを進める。<br>● <b>目標: 2030年度次世代リーダー充足率100% / 女性管理職比率10%以上 / 障がい者法定雇用率の継続達成</b>                         |

2 高付加価値事業を支える人材の獲得と最適配置

戦略人材を継続的に確保・供給し、人材ポートフォリオとサクセッションを可視化し、市場競争力ある処遇を実現することを起点に、以下を推進します。

| これまで(～2025年度・実績)                                                                                                                              | これから(第6次中期経営計画) |                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>役割行動基準の明確化</b><br>Purpose・Valuesに対応した役割資格基準に刷新し、各資格級に求められる役割・ビジネススキル・行動に併せて目標管理の制度化                                                        | ➤               | <b>社員価値</b><br><b>複線型・役割型の</b><br><b>新人事制度への</b><br><b>改定</b><br><br>マネジメントコースとスペシャリストコースによる複線型キャリアを整備し、役割の大きさに応じた等級・評価・処遇へ刷新。グレードごとの役割行動基準を定義し、役割に応じた目標設定・評価・報酬運用を実施することで、高い専門性や挑戦を後押しする。<br>◇ <b>マイルストーン：2027年度 新人事制度 導入</b>                        |
| <b>戦略的人材マネジメントの基盤整備</b><br>人材戦略委員会・未来人材プロジェクトを設置し、経営戦略と連動した人材マネジメントの検討に着手。全社横断で人材を捉える基盤づくりを開始。                                                | ➤               | <b>組織価値</b><br><b>戦略的人材</b><br><b>ポートフォリオの</b><br><b>可視化</b><br><br>事業戦略に必要な戦略人材を定義し、重要ポジションごとの候補者、保有スキル、経験を可視化。戦略人材ポートフォリオを活用して、人材育成・採用・異動配置を計画的に実施し、成長領域への人材シフトを推進する。<br>● <b>目標：2030年度 戦略人材充足率 100%</b>                                            |
| <b>採用チャネルの拡充と母集団形成</b><br>認知度向上と母集団形成に向け、採用活動を強化（インターンシップ拡大、人気アニメとのコラボレーションや自社VTuber広告、SNS活用、アルムナイ・リファラル採用）。<br>▶ <b>新卒採用の強化・キャリア採用の拡大を推進</b> | ➤               | <b>経営価値</b><br><b>戦略人材の</b><br><b>確保・供給</b><br><b>(採用強化・</b><br><b>サクセッション)</b><br><br>事業戦略と連動した人員計画を策定し、職種別の採用計画を運用。インターンシップ、リファラル採用、アルムナイ採用など多様な採用チャネルを活用するとともに、重要ポジションごとの後継者候補を選定し、サクセッションプランに基づく計画的な育成・配置を行う。<br>● <b>目標：ターゲット人材の採用計画達成率 100%</b> |

3 一人ひとりがいきいきと働ける環境の整備

心身の健康・安全基盤の納得性を高め、エンゲージメント改善を自走させ、グローバル人事基盤を確立することを起点に、以下を推進します。

| これまで(～2025年度・実績)                                                                                                                                                                                           | これから(第6次中期経営計画) |                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>健康経営と働きやすい職場づくり</b><br>「CKD健康経営宣言」のもと、健康経営を推進。企業内託児所の設置や育児との両立支援制度の充実、男性育休取得促進、テレワーク活用に加え、危険体感装置を活用した安全教育やポケテナシ運動を通じて、安全で働きやすい職場づくりを推進。<br>▶ <b>健康経営優良法人2026認定／男性育休取得率80.6%・女性100%</b>                  | ➤               | <b>社員価値</b><br><b>健康経営PDCA</b><br><b>プロセスの運用・</b><br><b>定着</b><br><br>9つの健康指標をKPI化した健康経営PDCAを運用し、健康診断結果やストレスチェック結果を活用した重点施策を実施。併せて、育児・介護との両立支援制度の拡充、柔軟な働き方の推進、福利厚生制度の見直しを通じて、心身ともに健康で働き続けられる職場環境を整備する。<br>● <b>目標：2027年度ホワイト500認定</b>     |
| <b>対話と共創によるエンゲージメント向上</b><br>エンゲージメント調査やストレスチェックを活用した職場改善活動を実施。併せて、タウンホールミーティングによる経営と社員の対話促進や、生販相互トレーニングによる部門間の相互理解と共創文化の醸成を推進。一方で、従来調査は設問が限られ、改善施策の特定に課題。<br>▶ <b>ワークエンゲージメント49.2(48.4→48.6→49.2と改善)*</b> | ➤               | <b>組織価値</b><br><b>エンゲージメント</b><br><b>改善の</b><br><b>自走サイクル</b><br><br>打ち手につながる新たな調査へ切り替え、エンゲージメント向上要因と離職要因を特定。各部門が調査結果に基づく改善施策を立案・実行し、その結果を次回調査で検証することで、現場起点の改善サイクルを定着させる。<br>● <b>目標：2028年度持続可能なエンゲージメント項目2026年度比+4%改善／離職率2.9%以下</b>      |
| <b>グローバル人材マネジメントの基盤形成</b><br>海外生産・開発拠点の拡充とともに、各拠点が現地に根ざした人材マネジメントを推進。多様な人材が活躍する土台を形成。                                                                                                                      | ➤               | <b>経営価値</b><br><b>グローバル人材</b><br><b>マネジメントの</b><br><b>標準化</b><br><br>Purpose・Valuesに基づくグローバル共通の人材マネジメント理念と育成方針を整備。海外トレーニングや現地幹部候補者の育成を強化し、共通化すべき事項と各国に委ねる事項の最適なバランスを図ることで、国境を越えて活躍できる人材基盤を構築する。<br>● <b>目標：2028年度 グローバル共通基盤の整備完了率100%</b> |

※旧調査基準

指標

人材マテリアリティの実現度を客観的に測るため、3つの柱ごとに主要指標を定め、2026年度を基準年として3か年で管理します。各指標は「施策の実施量」ではなく「経営戦略の実現にどれだけ寄与したか」を測るものとして設定しており、企業価値との接続を明示しています。

| 人材戦略                  | 指標                      | 2026年度目標        | 2027年度目標       | 2028年度目標       | 企業価値との関係            |
|-----------------------|-------------------------|-----------------|----------------|----------------|---------------------|
| 価値創造を牽引する自律ある共創型人材の育成 | 高度専門人材認定制度運用率           | 制度設計完了率 100%    | 制度運用開始 (認定者創出) | 制度運用率 100%     | 専門性による付加価値創出        |
|                       | 次世代リーダー充足率 (2030年度100%) | 定義・対象特定完了率 100% | 充足率 30%        | 充足率 50%        | 事業継続性・経営リスク低減       |
|                       | 女性管理職比率 (2030年度10%以上)   | 6.5%            | 7.0%           | 8.0%           | 意思決定の多様性・質の向上       |
|                       | 障がい者法定雇用率               | 2.7% (法定雇用順守)   | 2.7% (法定雇用順守)  | 法定雇用率の継続達成     | 多様性の確保・インクルーシブな組織基盤 |
| 高付加価値事業を支える人材の獲得と最適配置 | 戦略人材充足率 (2030年度100%)    | 定義・対象特定完了率 100% | 充足率 40%        | 充足率 70%        | 事業成果創出力の担保          |
|                       | キャリア採用率                 | 2025年度比 200%以上  | 2025年度比 220%以上 | 2025年度比 250%以上 | 成長投資に必要な人材の確保       |
| 一人ひとりがいきいきと働ける環境の整備   | 離職率                     | 2.9%以下          | 2.9%以下         | 2.9%以下         | 人的資本の流出防止・投資効率      |
|                       | 持続可能なエンゲージメント項目改善       | 現状把握・指標設定       | 2026年度比 +2%    | 2026年度比 +4%    | 生産性創出・自走する組織        |
|                       | グローバル共通基盤の整備完了率         | 50%             | 80%            | 100%           | グローバル経営基盤の標準化       |

※ 障がい者法定雇用率:法令順守を前提に、各年度に適用される障がい者法定雇用率の維持・達成を目標としています。

※ 持続可能なエンゲージメント項目:成長実感、心理的安全性、キャリア展望等、人材ビジョン実現に直結する項目を対象としています。

※ キャリア採用率:事業戦略上の重点領域(半導体・新市場・新ビジネスモデル・デジタル・グローバル)における採用候補者からのエントリー数を、前年度実績を基準に評価する指標です。母集団形成の初期段階にあることから、まずは前年比+10%の継続により応募母集団の着実な拡大を図り、将来的には戦略人材採用充足率への転換を目指します。

当社グループは、人を「支える」経営から、人が「価値を生み出す」経営へと、その軸を進化させています。一人ひとりの成長と挑戦を企業価値へとつなぎ、人とともに、新たな価値を生み出し続けてまいります。

人権

基本的な考え方

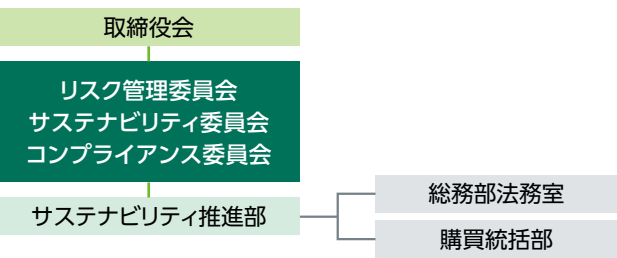
当社グループは、人権に関する国際規範である国際連合の「ビジネスと人権に関する指導原則」と「国際人権章典」、国際労働機関(ILO)の「労働における基本原則及び権利に関するILO宣言」、ならびに日本政府が策定した人権ガイドライン等に基づき、「CKDグループ人権方針」を定めています。この方針に基づき、事業活動に関わる全ての人々の人権を尊重する行動を実践するとともに、サプライチェーンにおける人権リスクの把握と低減に向けて、人権デューデリジェンスを継続的に実施しています。

CKDグループ人権方針

- 1 適用範囲
- 2 人権尊重
- 3 人権デューデリジェンス
- 4 是正・救済措置
- 5 教育
- 6 情報開示
- 7 ステークホルダーとの対話

推進体制

CKDグループは、人権尊重を重要な経営課題の一つと位置づけ、サステナビリティ推進部門を中心に、関係部門が連携して、自社及びサプライチェーンにおける人権尊重の取り組みを推進しています。人権に関する重要な方針や取り組み、リスクへの対応状況については、必要に応じて経営層・取締役会へ報告し、監督を受けながら実効性の向上を図っています。



人権デューデリジェンス

CKDグループ人権方針に基づき、人権に関する負の影響を把握し、防止・是正するために人権デューデリジェンスを推進しています。サプライチェーンを含め、定期的な確認と継続的な見直しを行いながら、具体的な取り組みを実践しています。これまで、児童労働、強制労働の発生事例は確認されていません。

KPI  
2028年度目標：  
主要購買先に対する  
人権デューデリジェンス実施率 **100%**  
2025年度実績：**100%実施**  
(主要購買先87社)

|                             |                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| STEP 1<br>人権侵害リスクの<br>特定・評価 | 労働条件、労働環境、差別、ハラスメント、プライバシー、環境汚染など、サプライチェーン上で発生する可能性のある人権侵害リスクを特定し、評価を実施しています。                                                                                                                            |
| STEP 2<br>負の影響の<br>防止・軽減    | 上記で特定した人権リスク項目の対応状況について、CKDグループ会社全社及び主要購買先87社に対して年1回調査を実施しています。調査結果を分析し、負の影響のおそれがある場合は対策を要請してリスクを軽減しています。2025年度の調査においては、購買先3社で人権関連規程の未整備などの課題が判明しました。該当企業とは個別面談を実施し、必要な対策の実施を要請しました。引き続きフォローアップを行っていきます。 |
| STEP 3<br>情報開示              | 最新の取り組みについては、当社ウェブサイトで適宜開示しています。                                                                                                                                                                         |
| STEP 4<br>ステークホルダー<br>との対話  | 株主、お客様、取引先とのミーティング等により意見交換や情報収集を行っています。                                                                                                                                                                  |

人権に関する救済措置

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内部通報制度を設け、通報窓口を設置しています。他にもハラスメント相談窓口を設置し、ハラスメントに関する正しい理解の促進と相談対応を行っています。

サプライチェーン・マネジメント

基本的な考え方

当社グループは、お客様に安全・安心で高品質な製品を安定的に提供し続けるためには、お取引先様との信頼関係を基盤としたサプライチェーンの強化が不可欠であると考えています。購買理念を掲げ、パートナーであるお取引先様との信頼関係・相互発展を大切にするとともに、関連法規・社会規範の順守、機密情報の保護、公平・公正な取引を徹底しています。また、地球環境の保全と環境負荷の低減に貢献し、人権を尊重した調達活動を推進しています。グローバルに技術力の高いお取引先様と共に、社会課題の解決に貢献することを基本方針として、品質・納期・コストに加え、環境、人権、労働環境、コンプライアンスなどCSR全般に配慮したサプライチェーンの構築に取り組んでいます。

お取引先様とのパートナーシップ強化

当社グループは、国内8工場、海外8工場の生産拠点を有し、世界各国で約1,400社のお取引先様と取引を行っています。すべてのお取引先様を重要なパートナーと位置づけ、継続的なコミュニケーションを通じて、グローバルなサプライチェーンの構築を進めています。当社ではサプライチェーン全体の共存共栄や、中小受託取引適正化法・受託中小企業振興法などの法令順守を基本とした望ましい取引慣行を目的として「パートナーシップ構築宣言」を公表し、当社の考え方を表明しています。その一環として、主要なお取引先様にご参加いただき、生産動向・購買方針説明会、品質説明会、展示会、技術交流会などを定期的に開催しています。今後もお取引先様との対話を継続し、より良い関係を構築してまいります。

CSR・ESG調達のリスクアセスメント

お取引先様との相互発展と持続可能な社会の実現に貢献するため、CSR・ESG調達を推進しています。その一環として、お取引先様における環境、品質、安全衛生、人権に関する取り組み状況を確認するとともに、更なる取り組みの促進につなげるため、毎年アンケート調査を実施しています。また、PFASをはじめとする環境規制化学物質に関する調査や、サプライチェーンリスクへの備えとして代替品への切替状況の確認など、必要に応じた各種調査を実施しています。調査結果を踏まえ、お取引先様との密接な対話を通じて課題の共有と改善活動を推進し、サプライチェーン全体の持続可能性向上に取り組んでいます。

グリーン調達

カーボンニュートラルの実現に向け、お取引先様と一体となった活動を推進するため「CKDグリーン調達ガイドライン」を策定し、ガイドラインに基づく調達と管理の徹底をお願いしています。また、サプライチェーン全体での削減目標を掲げ、CO<sub>2</sub>排出量及びカーボンフットプリントの算定を推進するとともに、算定に取引組むお取引先様に寄り添った支援を実施しています。

|                                                                                                  |                                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| KPI                                                                                              | 進捗補足                                                                                                                |
| 2028年度目標：<br>CKDグリーン調達ガイド 主要取引先順守率 <b>100%</b><br>2025年度実績：<br>CKDグリーン調達ガイド 主要取引先順守率 <b>100%</b> | 2025年度は、主要取引先87社に対して「CKDグリーン調達ガイドライン」の周知と順守に関する書類を取り交わし、順守率100%を達成しました。今後も、主要取引先への周知・確認を継続し、環境負荷低減と安定調達の両立を図っていきます。 |

## 取締役会議長メッセージ



### 攻めと守りのガバナンスを両立し、 成長戦略を支える取締役会へ

取締役会長 取締役会議長  
かじもと かずのり  
梶本 一典

当社は今年で創立83年目を迎えることができました。永きにわたり成長を遂げてこられたのも、ひとえにステークホルダーの皆様のご支援とご愛顧の賜物であり、心より感謝を申し上げます。

会社の最高意思決定機関である取締役会における議長の使命は、本質的な議論を促し、実効性を高めることによってガバナンスを強化し、持続的に企業価値を向上させていくことです。私はこの2年間、取締役会長として取締役会議長を務め、これまでの経験を活かし、経営計画の実行状況を監督するとともに、社外取締役の方々が自由闊達に意見を述べやすい雰囲気作りを心掛け、建設的な議論へとつなげることによって、ガバナンス強化をしてきました。

そして、2026年も外部機関による取締役会実効性評価により、取締役会が役割を効果的に果たしているかが検証されました。この実効性評価は取締役会メンバー全員の無記名式アンケートで行われ、建前ではなく本音を聞くことができるため、私が最も大事にしている評価の一つです。

その結果は、2024年度と比べて2025年度は80%もの評価項目で点数が上がり改善されたと判断されましたが、点数が上がりなかった20%の項目には解決すべき課題が残りました。その課題として挙げられたのは、経営計画の進捗状況のフォローアップの弱さ、情報提供の不十分さ、内部監査部門との連携不足などでした。

これらの指摘事項については十分反省し分析したうえ

で、速やかに対策を講じていきます。

当社は2026年に、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行しました。近年、社会や市場の変化スピードが速くなり、会社も年々成長していく中で、より機動的でスピード感ある取締役会運営が求められています。さらには、限られた時間でより良い成果が得られるように、取締役会での審議事項を経営上の重要事項に絞り込み、意思決定を機敏に行う必要があります。そのような社内外の状況に対応するために、監査等委員会設置会社を選択しました。

このように取締役会の形態が変わり、取締役会議長の責任も更に増えています。適切にリスクを取りながらリターンを上げて、企業価値を向上させるという「攻めのガバナンス」と、法令順守体制を含む内部統制やリスク管理を強化するという「守りのガバナンス」の両方をバランスよく実現させるよう取り組んでいきます。

特にグローバル展開の拡大に伴い進出する国や組織も増えており、海外拠点に対するガバナンスについては、より丁寧な強化をしていきます。

そして何を議論するかを決めるアジェンダマネジメントについては、中長期戦略、人的資本、リスクマネジメント、サステナビリティなどに重点化し、より活発な議論ができるようにします。

そんな折に、2026年7月にコーポレートガバナンス・コードが一部改訂されました。新たなコードでは、単に制度

や体制を整備することだけでなく、取締役会が企業の将来像を明確に示し、その実現に向けた成長戦略や経営資源の配分について十分な議論を行うことが求められています。また、人的資本、研究開発、知的財産、設備投資といった成長投資については、なぜその投資を行うのか、どのような成果を狙うのかを株主や投資家に説明することの重要性も打ち出されました。

これらの方向性は、まさに当社が目指す取締役会の姿に即しているため、今後も自分たちが描いている取締役会運営を迷うことなく実行していきます。

今年から新たな10年VISIONと中期経営計画がスタートしました。

私たちは、約50年前に目標として掲げた「人と技術」というテーマに、半世紀の時を超えて回帰し、これからの10年で

更に追い求めます。

当社の取締役会のボードメンバーは10名であり、6名の社外取締役と4名の社内取締役で構成されています。

社外取締役は2026年6月から、3名が入れ替わりました。社外取締役の方々は、それぞれが豊富な経験と多才な専門性を有しており、新メンバーも含めて大きな信頼を寄せています。

私は取締役会議長として、取締役会の実効性向上に向け、公平性・独立性に留意しながら、更なるガバナンス強化を図っていきます。

これからもすべてのステークホルダーの皆様の期待に応え続ける企業であるために、ボードメンバーと力を合わせ、新10年VISIONを達成させることを通じて、持続的成長と企業価値向上に努めてまいります。

## TOPICS

### 経営陣と株主の直接対話 — 対話で得た声を経営に活かす

当社は、株主・投資家の皆様との建設的な対話を、コーポレートガバナンスの実効性を高める重要な柱と位置づけています。役員自らが対話の場に立ち、いただいたご意見を取締役会に共有することで、経営の改善につなげています。当期は、その実践として2つの取り組みを行いました。

今後も経営陣と株主の皆様が直接向き合う機会を継続的に設け、対話を通じた企業価値の向上に努めてまいります。

#### ■名証IR EXPO 2025出展

2025年9月に開催された「名証IR EXPO 2025」に出展いたしました。2日間で11回のミニ説明会を実施し、ブースに入り切らないほど多くの皆様にご来場いただきました。株主や個人投資家の皆様と直接対話を行うことで、当社への理解を深めていただくとともに、株式の新規保有・長期保有の促進につながる貴重な機会となりました。

#### ■工場見学会開催

2026年2月には株主向け工場見学会を開催し、本社・小牧工場のショールームや自動機械の組立工程をご覧いただきました。役員との意見交換を通して、事業戦略や製品競争力、株主還元などについて率直なご意見を頂戴し、当社の事業への理解を深めていただく場となりました。



## 社外取締役メッセージ



社外取締役  
シュテファン サクレ  
Stefan Sacré

CKD VISION 2035は、約1年にわたる対話と検討を重ね、初期段階から社外取締役の視点を取り入れて策定された点に大きな意義があります。完成案への事後的な確認ではなく、ビジョン形成の過程そのものに社外の視点が反映されたことは、CKDにとって重要な前進であり、今後の戦略立案においても定着していくことを期待しています。

策定にあたっては過去の計画を厳格にレビューし、ROEや配当方針など明確な財務目標が設定されたことも評価しています。株主利益を意識した財務規律は、長期戦略の信頼性を高める重要な基盤となります。

事業面では、製品カテゴリーではなく、先端半導体、ライフサイエンス、エネルギー・環境といったターゲット産業を軸に

事業戦略を再構築している点が大きな転換です。市場志向の明確な焦点は、社内リソースの整合性を高めるとともに、CKDの成長ストーリーをより分かりやすく示すことにつながると考えています。

CKD VISION 2035の成長目標の実現には、グローバル事業の更なる発展が不可欠です。現地人材の育成や組織づくり、成長に応じたガバナンスの浸透を通じて、持続的な成長基盤を築いていくことを期待しています。

また、監査等委員会設置会社への移行は、取締役会の監督機能強化につながる重要な取り組みです。社外取締役比率の向上により、独立した視点を一層経営に反映し、ステークホルダーへの説明責任を高めることができると

考えています。

社外取締役として、異なる職業経験と外部視点を活かし、CKDに新たな視点を提供することが私の役割です。国際的に成長するうえで特に重要であり、責任を強く認識しています。資本効率については、ROEを意識した製品ポートフォリオや資本配分の議論、持合株式の継続的削減など規律ある資本政策を支持しています。

取締役会は良好に機能していますが、今後は戦略議論を更に深化させ、社外取締役が監督に加え建設的な提言を行うことが重要です。難しい問いを投げかけ、重要な前提を検証することで、取締役会の進化に貢献してまいります。



社外取締役  
しまだ ひろこ  
嶋田 博子

新10年VISIONの作成過程には社外取締役も参画し、人材重視を掲げてきたCKDらしい見識を確認することができました。

人的資本経営は、人をコストではなく価値を生む資本として捉え経営戦略の根幹に据える考え方であり、先例踏襲の人事部門に丸投げされやすい採用・育成を見直す契機となるものです。一方で、会社と個人が対等な契約主体という意識が薄い日本では、数値目標達成を優先するあまり社員を一方的に動員しようとする経営に陥る危険も指摘されています。

しかし、CKD VISION 2035の“Human & Sustainability”が何を指すのかという私の質問に対し、「トップダウン

ではなく共創です」という答えは全くぶれませんでした。この健全な基盤の上に、10年後に達成したい経営像から逆算して大胆に先手を打つ人事が加速することを期待しています。

もう一つの柱、“Technology & Solution”に関しては、ブレイクスルーを生む社員の主体性を引き出すため、たとえ旧世代が理解できなくとも新たな挑戦を奨励する度量が求められます。

大組織の人事政策を長年担当してきた者として、カギは「会社が担う価値への肚落ち」だと考えます。2024年ノーベル経済学賞を受賞したD・アセモグルらも「テクノロジーは社会的価値に関するビジョンに基づく」と述べてい

ます。「ビジョンに共感する人々が連携したから、無理と思われてきたグリーン技術への移行等が実現した」と。

従来型経験に代えて「健やかな地球環境と豊かな未来を拓く」というPurposeへの貢献を評価軸にすれば、基幹戦力の顔ぶれも変わるでしょう。明快な登用基準の発信が今後の課題です。

取締役会でも、監査等委員会設置会社に移行したこの機に、月々の業績報告だけでなく、年ごとの数値の動きや取り組み進捗の分析、幅広い社員層との対話などを取り入れ、共創の可視化を後押しできるよう願っています。

### 新任社外取締役ご挨拶



社外取締役  
いしかわ しゅうへい  
石川 修平

2026年は新10年VISIONのスタートの年です。2035年の目指す姿を実現するため、新任社外取締役として尽力していきたいと思います。CKDは商品設計力、加工プロセス技術力が非常に強く、更に技術継承の仕組みと部門間の連携が競争力の源泉であると感じています。今後とも強みを活かし、経営目標とマイルストーン達成のために重要なのは、提案型ビジネスと人材育成の強化であると考えます。一つ目の提案型

ビジネスでは、成長分野である半導体関連領域の事業基盤を強化するために、お客様の困りごとに対して一歩先のソリューションをグローバルに提供することが大切です。現商品群を活かしたソリューション提案では、部品からモジュール品などへの高付加価値化が重要であると考えます。これらには自らの事業経験や市場開発・材料開発経験を活かす所存です。二つ目の人材育成には学習と成長の機会を作ることが大切です。ここでは、

大学院時代の企業経営者育成の研究の成果を活かすチャンスがあると考えています。

今は、変化が大きい時代であり、大きな飛躍のチャンスです。事業リスク判断にもスピードが求められます。ステークホルダーの皆様には短期業績のご理解と共に、中長期視点での応援を期待しています。

## 監査等委員ご挨拶

### 監査・監督機能の 高度化を図る監査等委員会設置会社への移行

当社は、2026年6月26日開催の第106期定時株主総会における承認可決を経て、監査等委員会設置会社へ移行しました。監査等委員会は、監査等委員である取締役4名(うち社外取締役3名)で構成され、取締役会の監督機能の強化と意思決定の迅速化を図る体制としています。

本移行は、経営の透明性・公正性を一層高めるとともに、監査・監督の実効性を向上させ、中長期的な企業価値向上を支える

ことを目的とするものです。社外取締役が監査等委員として取締役会の構成員となることで、客観的かつ独立した視点から経営の監督に関与し、取締役会の実効性向上につなげていきます。

移行後は、取締役(監査等委員である取締役を除く6名)のうち3名、監査等委員である取締役4名のうち3名を独立社外取締役が占める体制となります。独立社外取締役の知見を活かし、監督・監査機能の更なる充実を図っていきます。



取締役 常勤監査等委員  
やまだ じゅんいち  
山田 純市

2026年度は、CKDが監査等委員会設置会社へ移行した初年度であり、常勤監査等委員としての責任の重さと役割の重要性を強く認識しております。会社の経営状況や課題について、社外監査等委員との適切な情報共有に努め、取締役会の実効性を一層高めるとともに、透明性と公正性を備えたガバナンスの強化に取り組んでまいります。

これまでの営業、海外、総務部での経験を踏まえ、特にグローバルガバナンスを意識したコンプライアンスの徹底と、国内外の子会社における内部統制の実効性確保に注力してまいります。監査を行うにあたっては、内部監査部門及び監査法人との連携を強化し、多面的な視点から監査の質の向上を図ってまいります。

事業環境が大きく変化する中で、企業には中長期的視点に立った持続的成長と企業価値の向上が求められています。社外監査等委員との対話や連携を通じて、当社の持続的な発展に貢献してまいります。



社外取締役 監査等委員  
ほそみ けんいち  
細見 健一

社外取締役監査等委員として、独立的な立場で実効的なコーポレートガバナンスの実現に貢献することにより、CKDの持続的な成長と長期的な企業価値の向上を図り、CKD及びそのお客様、従業員、株主、そして社会全体の発展に寄与することを使命として自覚し、その達成に努めてまいります。

私は20年超の海外駐在を含む長年の銀行業務において組織ガバナンス・企画・管理・法人営業などを経験し、また、企業の代表取締役・CFOとして企業経営に従事してまいりました。その経験を活かし、内部監査部門など関係部署と協働して三様監査を深化させるとともに、内部統制システムを活用した組織監査を通じて企業価値の持続的な向上に貢献し、CKDが新10年VISIONを実現していけるよう、しっかりと取り組んでまいります。

また、監査等委員として公正かつ誠実に監督機能を果たすとともに、CKDが抱える様々な課題の解決に向けたよき「伴走者」として貢献してまいります。



社外取締役 監査等委員  
はしもと しゅうぞう  
橋本 修三

1987年に弁護士登録後、約40年間にわたり様々な企業に関する案件に携わってまいりました。これらの経験を活かし、監査等委員として経営の透明性と健全性の確保の観点から、業務の適正・リスク管理等に重点をおいた監査を実践し、CKDの企業価値の向上に寄与してまいりたいと考えております。

CKDは、国内のみならず海外にも事業拠点や現地法人を展開しており、更なるグローバル化を推進しております。一方で、米中覇権争いや様々な地政学的リスクの高まりにより、従来のグローバルシステムとは異なる対応が求められる時代となってきました。海外分野における事業においても実効性のある監査を心がけ、コーポレートガバナンスの確保と強化に努めます。

CKDがグローバルに持続的な成長を遂げる企業であり続け、すべてのステークホルダーから信頼される企業となるよう、社外の視点から積極的に意見を発信してまいります。



社外取締役 監査等委員  
こんどう さきえ  
近藤 さきえ

公認会計士として20年以上にわたり培ってきた経験と専門性を基盤に、内部統制が適切に構築・運用されているかを丁寧に確認し、当社の持続的な成長を支えるガバナンス強化に努めてまいります。

「CKD VISION 2035」及び「All CKD Together 2028」のもと、CKDはさらなる成長拡大を目指しており、その実現には企業グループ全体のコンプライアンス体制やリスク管理体制をしっかりと維持・強化することが欠かせません。こうした体制が適切に機能していることを確認することは監査等委員としての重大な責務であり、これまでの上場企業監査や社外常勤監査等委員としての経験を活かしながら果たしてまいります。

更に、社外取締役として、取締役会において当社の施策の策定過程や成果を適切に把握し、独立した立場から積極的に意見を発信することで、持続的な成長に資する企業価値向上に貢献してまいります。



コーポレート・ガバナンス

取締役会の取り組みと実効性評価

審議状況

取締役会では、法令上の決議事項にとどまらず、中長期的な成長戦略、資本効率、人的資本、DX、サステナビリティなど、企業価値向上に直結する重要テーマについて継続的に議論し、監督機能の実効性向上に努めています。また、毎年第三者機関による取締役会の実効性評価を実施しており、その結果を踏まえ、課題や提案事項も議題に取り上げながら、運営改善につなげています。

2025年度 取締役会開催回数：12回 出席率：100%

◎2025年度 主な決議・報告・協議件数

| 内容           | 件数 | 主な議題                                |
|--------------|----|-------------------------------------|
| ガバナンス・内部統制   | 9  | リスクマネジメント、コンプライアンス                  |
| 決算・財務        | 26 | 業績報告、政策保有株式売却                       |
| 経営戦略         | 10 | 10年VISIONの策定、中期経営計画、資本コストや株価を意識した経営 |
| 指名・報酬        | 13 | 役員人事、報酬の決定                          |
| サステナビリティ     | 2  | サステナビリティ活動報告                        |
| 方針・計画        | 2  | 年度経営計画の策定                           |
| 投資案件のフォローアップ | 1  | 新工場の稼働状況                            |
| 幹部候補との議論     | 16 | 海外拠点戦略                              |
| その他          | 6  | 監査等委員会設置会社への移行、取締役会実効性評価アンケート       |

2025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。
- 取締役会では、形式的ではなく、自由闊達で建設的な議論や意見交換がなされている。
- 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り組みを全社的に検討・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。

| 取締役会実効性評価の内容 |                                                                                    |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| 対象者          | 全取締役会メンバー<br>(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<br>取締役会の運営<br>取締役会の議論<br>取締役会のモニタリング機能<br>トレーニング<br>株主(投資家)との対話<br>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                                                             |

2025年度の課題と今後の取り組み

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更に高めてまいります。

| 2024年            | 2025年                                                                                                                                                             |    | 2026年 |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|-------|
| 課題               | 取り組み・実績                                                                                                                                                           | 課題 | 取り組み  |
| 中期経営戦略についての議論の機会 | 2026年度からスタートする10年VISION、第6次中期経営計画の立案に向けて、取締役会において十分な議論の機会を設けました。また、取締役会以外でも社外取締役と複数回議論を重ねました。社外取締役の客観的な視点を活かしながら、協議を重ねたことで、思いの詰まった10年VISIONと中期経営計画を完成させることができました。 | —  | —     |

| 2024年                  | 2025年                                                                                             |                              | 2026年                                       |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---------------------------------------------|
| 課題                     | 取り組み・実績                                                                                           | 課題                           | 取り組み                                        |
| 自由闊達で建設的な議論の機会         | 社内取締役と社外取締役が参加する意見交換会やオフサイトミーティングを開催し、中長期的な経営課題や事業戦略について率直な議論を行いました。相互理解を深化させ、取締役会の実効性向上に努めています。  | 意見が出やすい場とするため、継続すべき課題として認識   | 社内外取締役の意見交換会、社外取締役のみの意見交換会、オフサイトでのミーティングの実施 |
| 取締役会で承認された重要事項のフォローアップ | 重要な投資案件である新工場(米国、インド、マレーシア、北陸、東北第2)について、投資後の進捗や効果をフォローアップし、計画との整合性や課題を確認することで、投資意思決定の実効性向上を図りました。 | 定期的なフォローアップが必要で、継続すべき課題として認識 | 新工場の状況報告の機会を増やす                             |
| 執行役員、部長クラス人材との対話の機会    | 取締役会において執行役員や部長による業務報告の機会を設け、事業運営の実態や課題への理解を深めるとともに、将来の経営を担う人材との対話の充実を図りました。                      | サクセッションプランとして、継続すべき課題として認識   | 対話する対象者を広げる(本社スタッフ部門長との対話の機会)               |

指名・報酬諮問委員会の概要

当社は、取締役及び監査役の指名ならびに取締役の報酬等の決定プロセスにおける客観性・透明性を高めるため、2018年4月27日に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ました。委員会は、独立社外取締役3名及び社内取締役1名の計4名で構成し、独立社外取締役が議長を務めています。

2025年度の指名・報酬諮問委員会は6回開催し、出席率は100%でした。取締役及びコーポレート役員、執行役員の候補者選定などの指名に関する事項に加え、取締役報酬、評価指標、報酬制度の内容、個人別報酬、譲渡制限付株式報酬などについて審議しています。

また、2024年度には、豊富な経験・知見を有する第三者機関の参画のもと、指名・報酬諮問委員会の審議を経て、報酬方針・報酬体系を改定し、2025年度から新たな制度の運用を開始しました。

2025年度 指名・報酬諮問委員会開催回数：6回 出席率：100%

役員の報酬

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

取締役の報酬は、基本報酬、業績連動報酬及び譲渡制限付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社外取締役を議長とし、委員の過半数を社外取締役で構成する指名・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。

コーポレート・ガバナンス

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しします。

2025年度改定のポイント

- 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

|              |                     |     |
|--------------|---------------------|-----|
| 売上額          | 15%                 |     |
| 営業利益額        | 20%                 |     |
| 営業利益率        | 15%                 |     |
| ROE          | 10%                 |     |
| 環境に対する取り組み   | CO <sub>2</sub> 排出量 | 10% |
|              | 廃棄物量                | 5%  |
|              | 水使用量                | 5%  |
| 女性管理職比率      | 10%                 |     |
| 海外拠点外国人取締役比率 | 10%                 |     |

| 報酬の種類<br>(構成割合の目安)      | 報酬の内容                                                                                                                                                                  |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 基本報酬<br>(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<br>(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<br>● 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<br>● 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<br>(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<br>● 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<br>● 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

|                                |                  |                    |                          |
|--------------------------------|------------------|--------------------|--------------------------|
| 社内取締役<br>(監査等委員であるものを除く)       | 基本報酬<br>(30～70%) | 業績連動報酬<br>(20～60%) | 譲渡制限付<br>株式報酬<br>(5～20%) |
| 社外取締役<br>社内取締役<br>(監査等委員であるもの) | 基本報酬<br>(100%)   |                    |                          |

■監査等委員の報酬

株主総会において承認された範囲内で監査等委員会において決定しています。

■2025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<br>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 | 193    | 88         | 69     | 35        | 6                |
| 監査役 | 46     | 46         | —      | —         | 4                |
| 合計  | 239    | 134        | 69     | 35        | 10               |

- ※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 2025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 2026年6月26日以降は、監査等委員会設置会社に移行しております。

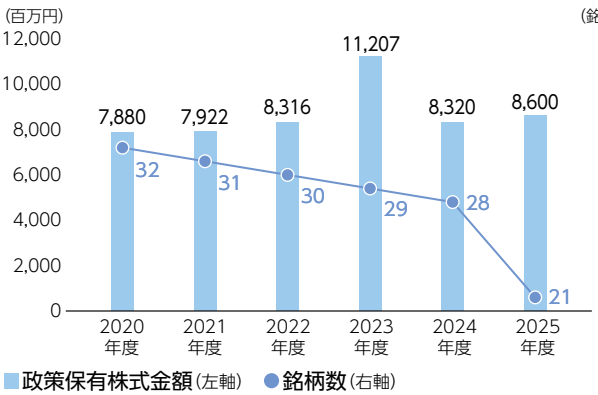
政策保有株式

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。

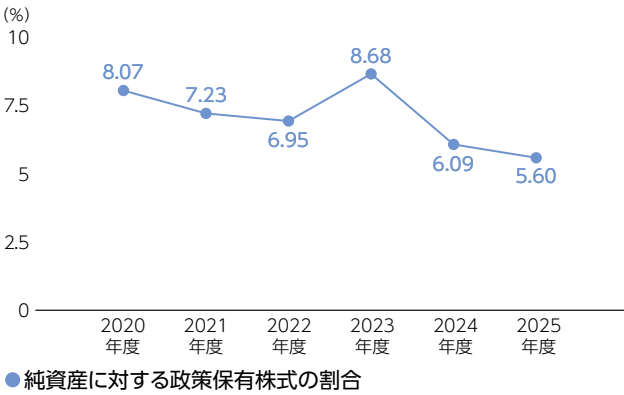
保有意義の薄れた株式については、当該企業の状況を勘案した上で段階的に売却を進めます。保有を継続する株式については、事業戦略、業務提携、取引関係の維持・強化等の必要性について、毎年精査し、取締役会において保有の狙い、合理性を検証しています。また、同株式に係る議決権行使については、発行会社における財務の健全性に悪影響を及ぼす場合や違法行為が発生した場合は、当該議案には反対するなど、当該企業の企業価値の向上、また、株主価値の向上につながるか否かを検討して議決権を行使します。

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。

■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

当社の社外取締役及び社外取締役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、当該社外取締役又は当該社外取締役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。



コーポレート・ガバナンスについての詳細は  
当社ウェブサイトをご参照ください。  
<https://www.ckd.co.jp/company/govern/>

役員一覧(2026年6月26日時点)

|                        |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                    |                                                                                     |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
|                        |  |  |  |  |
|                        | 梶本 一典<br>取締役会長<br>コーポレート役員<br>取締役会議長                                              | 奥岡 克仁<br>代表取締役社長<br>コーポレート役員<br>最高経営責任者(CEO)                                      | 天野 祥行<br>取締役執行役員<br>コーポレート役員<br>管理担当                                               | Stefan Sacré<br>(シュテファン サクレ)<br>社外取締役                                               |
| 性別／年齢                  | 男／69                                                                              | 男／58                                                                              | 男／63                                                                               | 男／63                                                                                |
| 在任年数                   | 22年                                                                               | 10年                                                                               | 2年                                                                                 | 5年                                                                                  |
| 所有する当社の株式の数            | 103千株                                                                             | 49千株                                                                              | 6千株                                                                                | —                                                                                   |
| 重要な兼職(現任) 社数／うち上場      |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                    | 1／0                                                                                 |
| 取締役会への出席状況<br>(2025年度) | 100%<br>(12回／12回)                                                                 | 100%<br>(12回／12回)                                                                 | 100%<br>(12回／12回)                                                                  | 100%<br>(12回／12回)                                                                   |
| 監査役会への出席状況<br>(2025年度) |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                    |                                                                                     |
| 所属委員会 指名・報酬諮問委員会       | ●                                                                                 |                                                                                   |                                                                                    | ● 議長                                                                                |
| 専門性と<br>経験             | 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                                                                              | ●                                                                                 |                                                                                    | ●                                                                                   |
| 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。              | 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。              | 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。        | 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助言や意見が期待されるため、選任しております。  |

◎専門性と経験の説明

|            |                                                                                           |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| 企業経営       | 中長期の経営目標を実現し、Purposeにある「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                          |
| 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                   |

|                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  |  |
| 嶋田 博子<br>社外取締役                                                                      | 石川 修平<br>社外取締役                                                                      | 山田 純市<br>取締役<br>常勤監査等委員                                                             | 橋本 修三<br>社外取締役<br>監査等委員                                                             | 細見 健一<br>社外取締役<br>監査等委員                                                             | 近藤 さきえ<br>社外取締役<br>監査等委員                                                            |
| 女／62                                                                                | 男／66                                                                                | 男／57                                                                                | 男／70                                                                                | 男／63                                                                                | 女／50                                                                                |
| 3年                                                                                  | 0年                                                                                  | 0年                                                                                  | 0年※1                                                                                | 0年                                                                                  | 0年                                                                                  |
| —                                                                                   | —                                                                                   | 11千株                                                                                | —                                                                                   | —                                                                                   | —                                                                                   |
| 2／1                                                                                 | 2／2                                                                                 |                                                                                     | 2／1                                                                                 |                                                                                     | 1／0                                                                                 |
| 100%<br>(12回／12回)                                                                   |                                                                                     |                                                                                     | 100%※2<br>(12回／12回)                                                                 |                                                                                     |                                                                                     |
|                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     | 100%※2<br>(12回／12回)                                                                 |                                                                                     |                                                                                     |
| ●                                                                                   |                                                                                     |                                                                                     | ●                                                                                   |                                                                                     |                                                                                     |
|                                                                                     | ●                                                                                   | ●                                                                                   |                                                                                     | ●                                                                                   |                                                                                     |
|                                                                                     | ●                                                                                   |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |
|                                                                                     | ●                                                                                   |                                                                                     |                                                                                     | ●                                                                                   |                                                                                     |
|                                                                                     | ●                                                                                   | ●                                                                                   |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |
| ●                                                                                   |                                                                                     | ●                                                                                   | ●                                                                                   | ●                                                                                   | ●                                                                                   |
| ●                                                                                   |                                                                                     | ●                                                                                   |                                                                                     | ●                                                                                   | ●                                                                                   |
| ●                                                                                   | ●                                                                                   | ●                                                                                   |                                                                                     | ●                                                                                   |                                                                                     |
| ●                                                                                   |                                                                                     | ●                                                                                   |                                                                                     | ●                                                                                   |                                                                                     |
| 人事院や外務省等で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助言や意見が期待されるため、選任しております。           | 金属、電子部品、半導体などの各事業の経営や、マーケティングにおける豊富な経験を有しておられ、当社の経営全般に対する助言や意見が期待されるため、選任しております。    | 営業部門やスタッフ部門での長年の経験及び海外での豊富な経験と幅広い見識を有し、これらを当社の経営及び監督に活かすことができると判断し、選任しております。        | 弁護士としての豊富な経験と専門的知見を有しておられ、当社の経営全般に対する助言や意見が期待されるため、選任しております。                        | 金融機関において国際部門を牽引し、グローバル化・経営企画・運営における豊富な経験を有しておられ、当社の経営全般に対する助言や意見が期待されるため、選任しております。  | 公認会計士としての専門的な知識に加え、リスク管理や内部統制についての豊富な知識を有しておられ、当社の経営全般に対する助言や意見が期待されるため、選任しております。   |

※1 監査役としては6年  
※2 監査役として

|              |                                                                                         |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| 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 |
| 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                                 |



役員の経歴は有価証券報告書(P.43,44)をご参照ください。  
[https://ssl4.eir-parts.net/doc/6407/ir\\_material\\_for\\_fiscal\\_ym1/206722/00.pdf](https://ssl4.eir-parts.net/doc/6407/ir_material_for_fiscal_ym1/206722/00.pdf)

# コンプライアンス

当社は、法令順守及び企業倫理の徹底を、持続的な企業価値向上の基盤と位置づけています。コンプライアンスの実効性を高めることで、事業リスクの低減のみならず、ステークホルダーからの信頼を獲得し、健全で透明性の高い経営の実現を目指します。

## 推進体制

社員の企業倫理意識及び企業価値の向上の活動を行うための組織として、代表取締役が指名した取締役を委員長、法務室を委員会事務局としたコンプライアンス委員会を設けています。

委員会は原則6か月ごとに開催され、社内におけるコンプライアンス違反を未然に防ぐ活動を推進しています。また、万が一コンプライアンス違反が発生した場合には窓口として対応し、原因究明及び再発防止策を確立します。

## 教育・浸透

当社グループでは、階層別のコンプライアンス研修を実施するほか、海外拠点への法令情報提供を行っています。また、新規入職者(パートタイム社員を含む)からの服務規律の誓約書提出や、全社員を対象とした機密情報管理教育と誓約書提出を実施しています。これらの活動を通じて法令順守と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しています。

## 行動規準

当社グループは、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・利益供与の禁止などを定め、法令順守及び企業倫理の徹底を明記しています。この方針は、CKDウェブサイト日本語・英語・中国語の3言語で掲載しているほか、海外子会社のウェブサイトでも周知しています。

行動規準の詳細は当社ウェブサイトをご参照ください。  
<https://www.ckd.co.jp/company/mission/#point04>

## 内部通報制度

当社グループでは、従業員等からの内部告発を受け付ける仕組みとして、内部通報窓口を設置しています。社内窓口に加え独立した弁護士が対応する社外窓口も設置し、通報者の匿名性と通報内容の機密性を確保することで、通報者の保護に配慮しつつ、コンプライアンス違反の早期発見・是正に努めています。

通報対象には、カルテルなどの独占禁止法違反、贈収賄・汚職・横領等の刑法違反をはじめとする幅広い法令違反を含みます。2025年度の通報件数は19件で、そのうちハラスメントなど人権侵害に関する通報が3件ありましたが、いずれも事実が確認されたものではありませんでした。

また、内部通報制度の認知向上に向けて、継続的に従業員への周知活動を行うとともに、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も対応できる体制の整備を進めています。

受理した通報内容は、代表取締役(事案により監査等委員を含む)へ速やかに報告され、コンプライアンス委員会において調査・検討を行い、是正及び再発防止に向けた対応を実施しています。

## コンプライアンス違反リスクへの対処

当社は、取締役会の監督のもと、リスク管理委員会において企業運営上のリスクを評価し、重要度・優先度に応じた対策を検討しています。

また、お客様・お取引先様との取引開始前には必要に応じてデューデリジェンスを実施し、不適切な取引や不正・腐敗の有無を確認しています。更に、当社のコンプライアンスへの取り組みについては、CKDウェブサイト「お取引先様へのお願い」等を通じて、ビジネスパートナーにも周知しています。

なお、2025年度において、贈収賄・汚職等を理由とする懲戒処分や、関連する罰金・和解金等の発生はありませんでした。

# リスクマネジメント

社会から信頼され続ける企業であるため、当社はリスクマネジメントを重要な経営活動の一つと位置づけ、管理体制の充実を図るとともに、重大なリスクの低減と損失の最小化に努めています。

## 基本方針

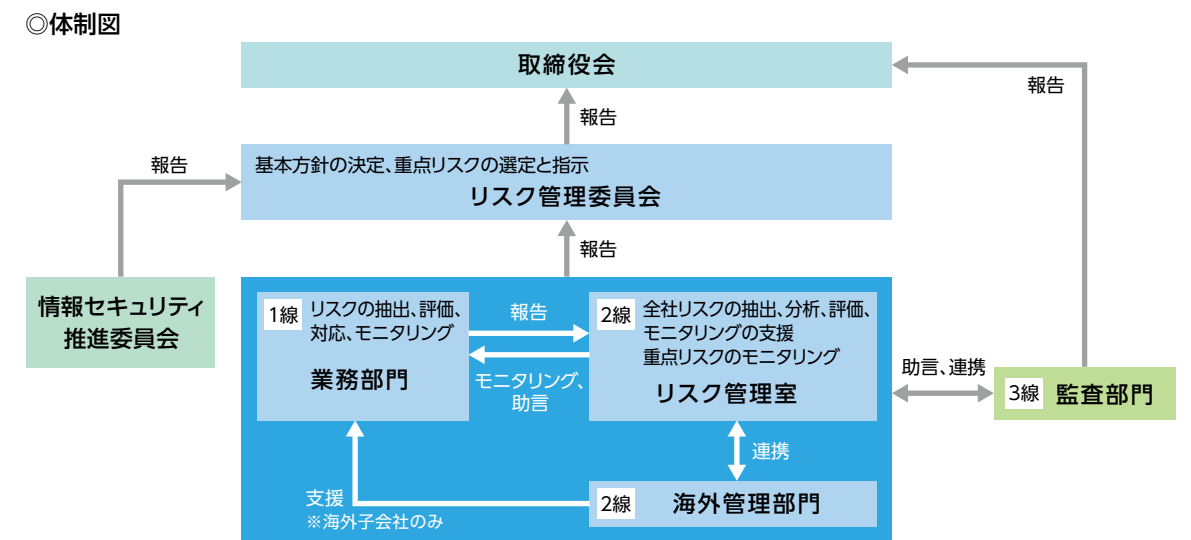
事業の継続と企業価値の向上を確保していくために、企業活動に付随する様々なリスクを識別し、そのリスクを適正に評価した上で効率的、効果的な経営活動を行っています。

## 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、リスクマネジメントを推進しています。

また、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するとともに、監査部門による監視体制を構築し、リスク管理体制の強化を図っています。

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、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、連携を図っています。



## 主な活動

リスク管理室は業務部門による全社リスクの抽出、分析、評価、モニタリングの支援を行うとともに、重点リスクに対する業務部門の取り組み状況をモニタリングし、必要に応じて改善を促しています。その結果を、リスク管理委員会へ定期的に報告しています。

2025年度は、グループ会社のガバナンス強化、情報セキュリティ推進の取り組み、経済安全保障への対応などを実施しました。

## 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が、企業価値の向上や経営目標の達成を阻害する可能性のあるリスクとその対応策を抽出しています。抽出したリスクは、発生頻度と影響度の観点から重要度を評価し、重点リスクについては取締役会へ報告し共有しています。