

CKDレポート2023

統合報告書



CKD株式会社

〒485-8551 愛知県小牧市応時二丁目250番地
TEL: (0568) 77-1111 FAX: (0568) 77-1123
URL: <https://www.ckd.co.jp/>

企業サイト



CC-1477-4 2023.10 CEEA

CKD

01 目次・編集方針	40 環境
CKDの価値観	43 気候変動リスク及びTCFDへの対応
03 CKDの理念	45 人的資本
05 CKDの歴史 顧客志向のイノベーション	48 技術・知的資本
07 社会課題を解決するCKDの事業価値	49 人権
09 CEOメッセージ	50 サプライチェーン・マネジメント
13 企業価値創造モデル	
15 マテリアリティ	
17 リスクと機会	
19 ステークホルダー・エンゲージメント	
CKDの成長戦略	
21 COOメッセージ	
24 中期経営計画	
27 CFOメッセージ	
28 財務・資本戦略	
31 事業別戦略	
37 DX戦略	
39 サステナビリティ戦略	

「CKDレポート2023」編集方針

当社は、全てのステークホルダーの皆様にCKDグループの全体像をご理解いただくことを目的として、中長期の経営戦略や価値創造、業績等の財務情報、ガバナンス、環境や社会との関係性等の非財務情報をまとめた統合報告書を発行しています。

2019年の創刊以来、IIRC(国際統合報告評議会)などが推奨する国際統合報告フレームワークやGRI(Global Reporting Initiative)のサステナビリティ・レポート・ガイドライン(スタンダード)を参照してきました。2022年からは、経済産業省の価値協創ガイダンスも本報告書を編集する際のフレームワークの1つとして参照し、統合思考に基づいた価値創造ストーリーの発信に努めてきました。

統合報告書「CKDレポート」をステークホルダーの皆様との対話のツールとして活用し、今後も企業価値の向上に努めていきます。



統合報告書の位置づけ



対象組織：原則としてCKDグループ連結対象会社
対象期間：2022年度(2022年4月1日から2023年3月31日まで)を原則としていますが、2023年4月以降に開始した一部の開示事項や事業活動の内容を含みます。

各種参照について
編集にあたっては、IIRCやWICIなどが推奨する国際統合報告フレームワークや経済産業省による価値協創ガイダンス及びGRIのサステナビリティ・レポート・ガイドライン(スタンダード)を参照しています。

見通しに関する注意事項
本報告書に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、現時点で入手可能な情報と、合理的であると判断する一定の前提に基づいており、その達成を当社として約束する趣旨のものではありません。実際の業績等は様々なリスクや不確定な要素などの要因により、異なる可能性があります。

以下の情報については、ウェブサイト・ESGデータ集などでも紹介しています。

項目		ウェブサイト	ESGデータ集	その他の媒体
ESG情報	ENVIRONMENT 環境	品質・環境 ・品質・環境への取り組み ・品質・環境方針 ・ISO9001・14001認証取得 ・グリーン電力の適用	○	
		資材調達(サプライチェーン) ・グリーン調達		CKDグリーン調達ガイド(第三版)
		TCFD提言への対応		
		人権 ・CKDグループ人権方針 ・人権リスク一覧表		
	SOCIAL 社会	資材調達(サプライチェーン) ・購買理念・基本方針		
		ダイバーシティ ・次世代育成支援 ・女性活躍推進の取り組み ・外国籍社員の活躍 ・再雇用制度の充実	○	
		健康経営の取り組み	○	
		社会貢献活動 ・基本方針 ・環境保全への貢献 ・次世代の育成への貢献 ・社会や文化の発展への貢献		
		コーポレート・ガバナンス	○	コーポレート・ガバナンス報告書
		役員一覧	○	定時株主総会招集ご通知
IR情報	IR情報	IR基本方針		決算短信
		IRカレンダー		IR説明会資料
		財務・業績ハイライト(連結)		有価証券報告書
		株式・格付け情報		
技術	技術	CKD技報		
歴史	歴史	沿革		
企業情報・データ	企業情報・データ	企業概要	○	

CKDの理念

CKDグループは創立80周年となる2023年4月2日に、新しい理念「Purpose」（存在意義）と「Brand Slogan」を、10月に「Values」（価値観）を制定しました。
新たな理念をCKDグループ社員全員で共有し、私たちCKDはこれからも健やかな地球環境と豊かな未来の実現に向けて取り組んでいきます。

Purpose 存在意義

自動化技術の探究と共創を続け
健やかな地球環境と豊かな未来を拓きます。

Values 価値観

[C-SHIP]

～CKD-SHIP～
CKDらしさ

C ustomer	顧客志向
S ustainability	持続可能性
H uman	人材重視
I nnovation	革新
P rofessionalism	プロ意識

Brand Slogan ブランドスローガン

Creating Solutions Together

新理念完成までの道のり

CKDグループ社員が誇りや愛着を持てる会社を目指すため、社内公募により選ばれた海外を含む多様なCKDグループ社員が参画し、CKDブランディングプロジェクトとして活動しました。自社分析や未来予測を行いながらPurpose、Brand Sloganについて経営層とディスカッションし、ブラッシュアップを繰り返してきました。作成した案について社内でも共感度調査を行い、最終選考では海外を含めたCKDグループ全社員の投票により決定しました。

Purposeは、社会に対しての存在意義と目指す方向として、「お客様やビジネスパートナー、仲間と共に、コア技術である自動化の探究と共創を持続し、環境問題や社会課題に対し、創造性と革新性をもって解決策を創り、豊かな未来を実現する」という想いが込められています。

Valuesは、Purpose実現のためCKDグループ社員の一人ひとりが大切にすべき5つの価値観です。

Customer・**Sustainability**・**Human**・**Innovation**・**Professionalism**の頭文字をとった「**C-SHIP**」はCKD-SHIPを略したもので、「CKDグループ社員として持つべき価値観」という意味を表しています。

Brand Sloganは、未来に向けた私たちの考えや行動を簡潔に表したもので、「お客様やビジネスパートナー、仲間と共に、環境問題や社会課題の解決策を創造していく」という想いが込められています。



CKDブランドサイトオープン！

CKDブランドを発信する「CKDブランドサイト」を開設しました。

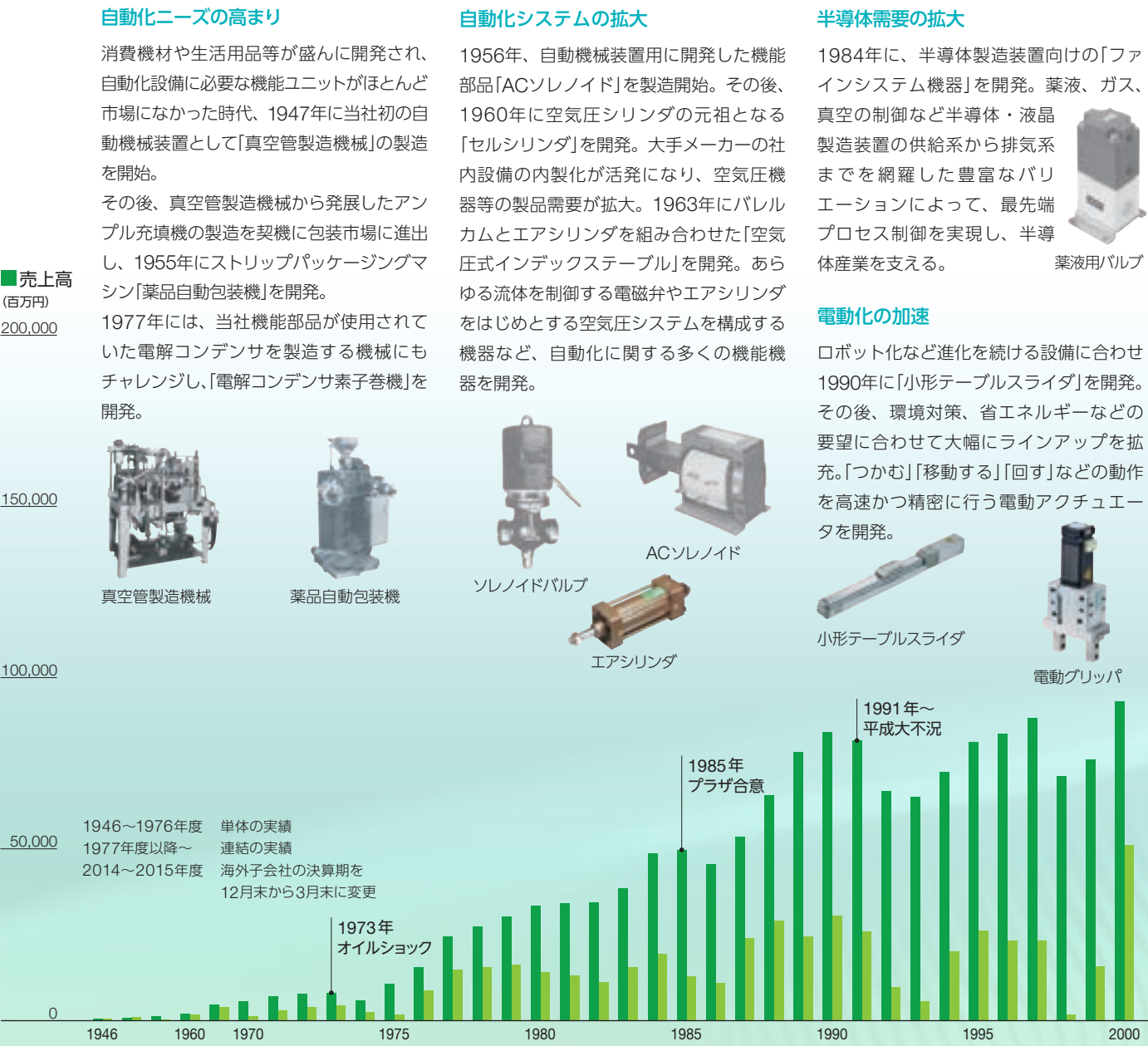
スローガンの解説やCKDグループ社員の視点でレポートする「ファクトレポート」、動画などのコンテンツをご紹介しますので、ぜひご覧ください。



CKDの歴史 顧客志向のイノベーション

CKDは1943年の創業から80年にわたって自動化技術や流体制御技術の研究開発に取り組み、お客様のお困り事にチャレンジし続けてきました。
50万点に及ぶラインアップはお客様の声の数だけ商品を創出した証です。そして、これらの商品は、人々が安心安全で健やかに暮らせる世界の実現に貢献しています。

社会課題・ニーズ



沿革

1943年

愛知県名古屋市内に日本航空電機株式会社として設立



1945年

中京電機株式会社に改称

1961年

工場を愛知県小牧市へ移転



1962年

株式を名古屋証券取引所市場第二部に上場

1971年

株式を名古屋証券取引所市場第一部に上場

1979年

シーケーディ株式会社に改称
株式を東京証券取引所市場第一部に上場

1984年

初の海外現地法人としてマレーシアにM-CKD PRECISION SDN. BHD. を設立



1985年

アメリカにCKD USA CORPORATION を設立

1988年

タイにCKD THAI CORPORATION LTD. を設立

1989年

シンガポールにCKD SINGAPORE PTE. LTD. を設立

2001年

中国に喜開理（上海）機器有限公司を設立

2002年

韓国にCKD 韓国株式会社を設立

2003年

中国に喜開理（中国）有限公司を設立
オランダに支店開設

2007年

台湾に台湾喜開理股份有限公司を設立

2011年

シンガポールに支店開設

2012年

CKD株式会社に改称
自動機械のサービス会社としてCKD フィールドエンジニアリング株式会社を設立

2013年

中国に喜開理（中国）有限公司の新工場を竣工

2014年

インドネシアにPT CKD TRADING INDONESIAを設立
ベトナムにCKD VIETNAM ENGINEERING CO., LTD.を設立
インドネシアにPT CKD MANUFACTURING INDONESIAを設立

2015年

メキシコにCKD MEXICO, S. de R.L. de C.V.を設立
インドにCKD India Private Limitedを設立

2016年

オランダにCKD Europe B.V.を設立

2017年

CKD日機電装株式会社をグループ会社化

2018年

本社・小牧工場内に企業内託児所 'Ohana nursery school'を開所

2019年

宮城県黒川郡大衡村に東北工場を竣工

2022年

イタリアでCKD ITALIA S.R.L.をグループ会社化
アメリカにCKD USA Austin Manufacturingを竣工



マレーシアにCKD Malaysia SDN. BHD. を設立

05 CKDレポート2023

CKDレポート2023

06

CKDの価値観

CKDの成長戦略

コーポレート・ガバナンス

会社データ

CKDの今 - At a glance -

売上高
1,595億円

営業利益
212億円

自動機械部門
156億円
(売上高比率9.8%)

部門別
売上高

機器部門
1,439億円
(売上高比率90.2%)

連結従業員数
4,684名

社会課題を解決するCKDの事業価値

CKDは、自動化と流体制御の事業領域を通じて、社会の様々な課題の解決に向けた技術革新と価値創造に努めています。これからも、SDGsの達成に向け真摯に取り組み、Purposeに掲げた「豊かな未来」の実現に貢献していきます。

ファインシステム機器

データセンターのサーバーやタブレット端末などに使われる半導体や液晶。CKDの制御機器は、それらを製造するクリーンな作業環境でも活躍しています。



三次元はんだ印刷検査機

スマートフォン内のプリント基板製造の不具合を見逃さないCKDの技術が、電子機器の高機能化・小型化に貢献しています。



社会課題 >

デジタルインフラの発展



社会課題 >

安全安心の社会づくり (食、医療)



食品自動包装システム/ 食品製造用機器

食品の品質保全や衛生状態の保持など、付加価値の向上を目的に増え続ける包装された食品。CKDの食品包装技術は、食の安全を守り、人々に安心を届けています。

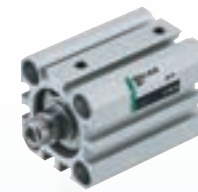
薬品自動包装システム/ ライフサイエンス機器

薬や注射器の包装、酸素濃縮器や分析装置、歯科医療器械の制御など、安全な医療を支える薬品・医療機器にもCKDの技術が使われています。



リチウムイオン電池用巻回機/ 電池製造用機器

ハイブリッド車や電気自動車などに使用され、最新型の蓄電池として用途が広がるリチウムイオン電池。CKDの技術は、その製造にも活用されています。



太陽電池用機器

持続可能なエネルギーへの転換を目指して、様々な分野で導入されている太陽光発電。CKD商品は、太陽電池製造工程でも採用されています。



社会課題 >

脱炭素社会の構築



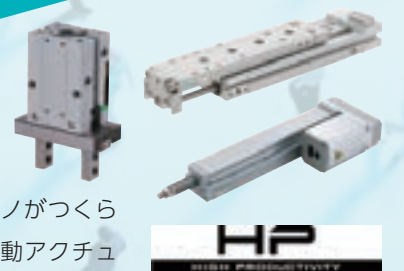
社会課題 >

モノづくりの改革 スマートファクトリーの構築



電動アクチュエータ/ 空気圧シリンダ

自動車や日用品など、モノがつくられる工場で欠かせない電動アクチュエータと空気圧シリンダもCKDの商品です。環境負荷低減を可能にする長寿命シリンダなども多くの工場で使用されています。



流体制御機器

あらゆる流体を制御するCKDの技術は、公園の散水システムや工作機械など、人々の暮らしを便利にする様々な分野で活躍しています。



画像処理プログラミングツール

専門言語などを用いることなく簡単に画像処理を実現することができます。様々な目視検査の自動化などに使用されています。



CEOメッセージ

「人を活かす経営」で社員の幸福度向上と
社会のサステナビリティの実現に貢献します

代表取締役会長

梶本 一典

80周年を迎え、守るべきことと
あえて変えるべきことを問い直す

CKDは、2023年4月2日をもって創立80周年を迎えました。1943年に航空機の電装部品の開発・製造を手掛ける会社として設立され、80年の歴史の中で自動化技術と流体制御技術を基盤に技術革新を追求しながら、事業を展開して

まいりました。

あらゆるお客様の課題に向き合い、世界のモノづくりを支え、さらなる社会貢献と持続可能な社会の実現に向け、邁進しています。

当社のこれまでを振り返り、浮かんだ言葉が2つあります。1つが「ローマは一日にして成らず」、2つ目が「光陰矢の如し」です。正反対を意味する言葉のようですが、先人た

ちが築き上げてきた技術の蓄積、事業基盤などは一朝一夕に成しうるものではなく、当社のかけがえのない財産です。しかし、伝統や歴史が社会・会社のサステナビリティを担保するかというと、環境への配慮から企業経営の常識が大きく変容したように、過去への固執は時に足かせになることもあるでしょう。矢の如く取り巻く環境が変化する中、社会においてCKDの存在意義とはどうあるべきか。時代の変遷にどう向き合い、何を守り、何を変え、何を成し遂げていくのか。節目の年にあって、改めて社員一人ひとりが自身に問い直すべき重要性を強く感じています。

その指針の1つとして、創立80周年を機に世界情勢の変化を鑑み、理念を一新しました。従来の企業理念と経営理念に代えて「Purpose」「Values」を、コーポレートステートメントに代えて「Brand Slogan」を制定しました。

企業としての存在意義を示すPurposeは、「自動化技術の探究と共創を続け、健やかな地球環境と豊かな未来を拓きます。」とし、旧企業理念になかった「地球環境」と「共創」のワードを取り入れました。お客様、パートナー企業など全てのステークホルダーの皆様と、コア技術である自動化の探究と共創を持続し、環境問題や社会課題に対し解決策を創り、豊かな未来を実現するという決意を表明しています。

全社員が共有する価値観であるValuesは、「Customer（顧客志向）」「Sustainability（持続可能性）」「Human（人材重視）」「Innovation（革新）」「Professionalism（プロ意識）」の5つとし、その頭文字をとった「C-SHIP」のキャッチフレーズで浸透を図ります。

制定プロセスにもこだわりました。社内公募で選ばれた海外を含む多様な社員が参画する「ブランディングプロジェクト」を発足し、ブラッシュアップを繰り返しました。Brand Sloganの最終選考では、世界中のCKD全グループ社員に投票をしてもらい決定しました。社員自身の手によって、30年ぶりに刷新された理念をもとに、誇りや愛着を持てる会社、豊かさを感じられる社会を実現していきたいと考えています。

誰一人取り残さない社会実現に向け、
独自の商品開発力を強みに貢献

SDGsの17の目標にも掲げられるように、向き合うべき社会的課題は数多くあります。近年ではエネルギー問題や環境問題に加え、特に組織運営においては世界的な少子高齢化に伴う人手不足、女性やシニアの登用をはじめダイ

バーシティの推進などが喫緊の課題となっています。

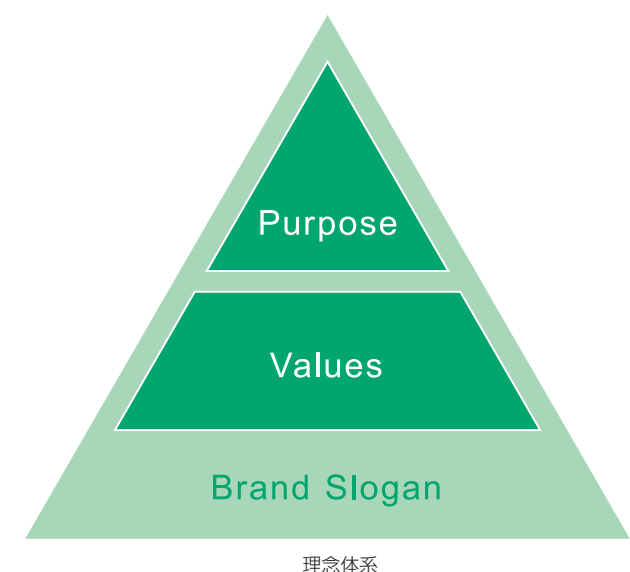
当社ではこれらの課題に、2つの面から解決に取り組んでいます。1つ目は自社における「社員の働く環境づくり」です。当社では本社敷地内への託児所設置、生涯現役制度に基づくシニア社員の積極的登用と労働条件の改善、障がいのある方に野菜作りを通じた就労を支援する「わーくはびねす農園」への参画、外国籍社員の積極的採用など、多様な人材が活躍できる環境・制度の整備を推進しています。

2つ目は、お客様をはじめ現場で起きる課題に「商品開発」を通じてアプローチするCKD流の取り組みです。

当社では自動化と流体制御の事業領域を通じて、様々な社会課題の解決に向けた商品づくりを進め、今や50万点以上の商品をラインアップしています。その1つに重量物を扱う現場における作業負担を軽減する助力装置があり、シニアや女性の方々が働きやすい環境づくりに貢献するヒューマンアシスト製品としてご好評をいただいています。

併せて、「ハード（流体制御、自動化）×ソフト（デジタル技術）」の融合で生産支援システムや画像処理プログラミングツール、遠隔制御ソリューションなどを開発し、自動化や安心・安全な労働環境を促進するトータルソリューションを提供しています。

この分野での当社ならではの差別化ポイントとして、種類豊富な商品群、多種多様な技術を擁している点に加え、リソースに限界がある中小企業が導入しやすい価格帯、簡単な操作性を実現している点が挙げられます。私は2021年に会長職に就任して以降、商工会議所の会頭など社外の仕事を積極的に引き受けるようになり、多くの中小企業の方



CEOメッセージ

から、人手不足対策としての自動化について相談をされるようになりました。

SDGsが掲げる理念である「誰一人取り残さない」という観点からも、企業規模にかかわらず、より多くの国・地域のお客様に当社の商品をお使いいただくことで、世界共通の課題である生産性向上、環境負荷低減に寄与していきたい。そのためには、当社は強みである技術力を磨く一方で、より存在感を発揮するためにマーケティングやブランディングにも尽力していく必要があると考えています。

新しい取り組みと社外からの評価

長期経営ビジョン「10年VISION GO CKD！」が、2022年度で7年目を終了しました。基本方針に掲げる「新しい事業と市場に挑戦」や「グローバル化を加速し海外市場を拡大」においてはDXを活用したサービスビジネスの展開や、米国での工場の稼働、インド、マレーシア、タイにおける生産

拠点の拡大など、最終年度の2025年度の目標達成に向けた取り組みを着実に進めています。

特にCEOとして注力している長期的な社会のサステナビリティ、環境への配慮については、2050年度目標に掲げるCO₂排出量実質ゼロに向け、工場への太陽光発電設備導入など再生可能エネルギーの拡充、グリーン電力などのCO₂フリーエネルギーの活用を徹底して強化しています。

さらに、基本方針「新しい事業と市場に挑戦」にも関わる、広く社会に貢献するサステナブルな成果としては、アステラス製薬様、三菱ケミカルグループ様と共同で開発した環境に優しいバイオマスプラスチックを用いた薬品包装用のPTPシートの実用化が挙げられます。同プロジェクトは、2023年2月に第5回日本オープンイノベーション大賞の「環境大臣賞」を受賞しました。

同賞は日本におけるオープンイノベーションをさらに促進するために、ロールモデルとして期待される先導性や独創性の高い取り組みを表彰するものです。2021年の「愛知環境賞」金賞受賞に次ぎ、環境や社会に貢献する商品開発に早期から取り組んできた蓄積を認めていただいたということと、PurposeやBrand Sloganに掲げる「共創」を体現した第一歩の商品という観点からも、非常に意義ある受賞だと捉えています。この受賞を弾みに、「社会やお客様のお役に立てる技術をさらに磨いていこう」という意識をますます高め、志を同じくする“仲間”との共創を進めて社会的価値創出につなげていってほしいと社員たちにも伝えています。

「10年VISION」において、残る3年間で、特に注力すべき分野として捉えているのが、基本方針に掲げる「人材重視の企業風土を構築」です。事業活動を通じ、社会と会社の持続的成長を両立していく上で、何より重要な課題が担い手となる人材の育成です。社会が変われば、会社も変わり、求められる人材も量・質ともに変わっていく中で、その育成は容易ではありません。

現在は奥岡社長を中心に当社の成長に欠かせない「次世代リーダー」「グローバル人材」「デジタル人材」の育成を戦略的に推進し、「人を活かす経営」の実践を目指しています。

将来のCKDを担う次世代リーダーに求める4つの素養

先に挙げた3つのカテゴリーの人材の中でも、CKDの今後の90周年、100周年に向け、その舵取りを担う次世代リーダーの育成こそが今後の会社の進化のカギを握ること



建設中のインド工場（2024年竣工）

となります。では、当社における次世代リーダー像はどうあるべきか。私は4つの素養が重要だと考えています。

1つ目が「能動的に仕掛けるマインド」。従来の「いいものを作って、必要な人に使ってもらえばいい」といった“縁の下の力持ち”的な考え方から脱し、これからのリーダーには社会の変容に先駆けて、新たなソリューションやサービスで社会を牽引していくような気概を持ってほしいと考えています。

その点では2つ目として挙げる「前向きさ」も重要な素養でしょう。3つ目が「自由な発想」です。80年の歴史にこだわらず、自由に発想し、会社を良くするためならあえて伝統を「壊す」勇気も持ってほしい。4つ目が「厳しさと優しさ」。両方を持ち合わせた深い愛情で部下や後輩を育てられるリーダーに育ててほしいと考えています。

当社の社員の最大の強みは真面目で素直、目の前の課題に真剣に向き合い、乗り越えようとする姿勢を持っていること

です。掲げるリーダーのロールモデルに真摯に向き合い、条件をクリアすべく、邁進してくれるものと考えています。

当社はValuesの1つにも「Human（人材重視）」を掲げ、誰もが活躍できる「人を活かす経営」を目指しています。そのためには、社員一人ひとりの力が必要であり、社員が高い幸福感を持って働ける環境を整備することが会社には求められます。そして「人を活かす経営」は、社員の生きがい、働きがいにつながり、ひいては社会に貢献していこうという視点で考えられる人材育成に役立つと考えています。

時代が変われば会社も変わり、経営のあり方も旧来にこだわらず柔軟に変わっていかねばなりません。CKDは80周年を迎えてもなお、良いDNAを大事にしながら、変わることを厭うことなく変革に挑んでまいります。

ステークホルダーの皆様には、今後ともCKDの成長の伸びしろにご期待いただき、ご支援、ご指導をよろしくお願い申し上げます。

次世代リーダーの素養

- 1 能動的に仕掛けるマインド
- 2 前向きさ
- 3 自由な発想
- 4 厳しさと優しさ



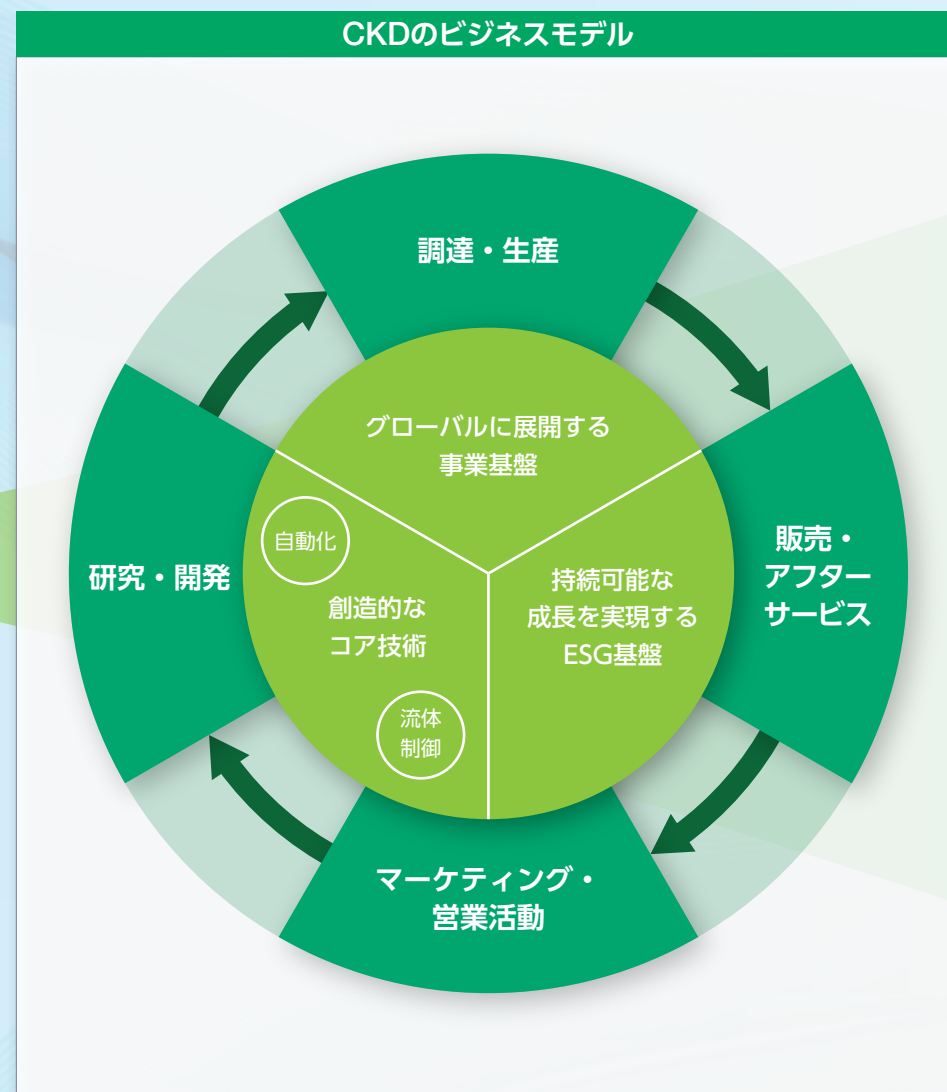
80周年記念ロゴマーク

企業価値創造モデル

CKDは、各資本を注力ドメインに投入し、自動化と流体制御の事業領域を通じて、社会の様々な課題の解決に向けた技術革新と価値創造に取り組み、SDGsの達成にも貢献していきたいと考えています。

これからも、Purposeに掲げた「豊かな未来」のために、コア技術である自動化の探究と共創をし続けます。

インプット	
(数値は全て2023年3月期)	
人的資本	
・従業員数：4,684名	
・教育訓練費：69百万円	
知的資本	
・研究開発費：38.1億円	
財務資本	
・純資産：1,197.3億円	
・自己資本比率：64.5%	
製造資本	
・グローバルに展開する生産拠点	
日本：7拠点	
海外：6拠点	
・設備投資費：114億円	
社会関係資本	
・ステークホルダーとの信頼関係	
自然資本	
・水使用量：542千m³	
・太陽光発電量：5,805MWh	



マテリアリティ	
社会	
・労働安全衛生	
・人材育成・次世代育成	
・健康経営 等	
基盤	
・コーポレート・ガバナンス	
・コンプライアンス	
・リスクマネジメント 等	
事業	
・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 等	
環境	
・CO ₂ 排出抑制	
・水使用量の削減	
・廃棄物の発生防止・削減 等	

アウトプット	
商品・サービスの提供	
・自動包装システム	
・インライン薬品検査システム	
・三次元はんだ印刷検査機	
・リチウムイオン電池用巻回機	
・空気圧制御機器	
・駆動機器/電動機器	
・流体制御機器	
・ファインシステム機器	
・画像処理プログラミングツール	
Facilea	

目指す方向
「Purpose」

自動化技術の探究と共創を続け
健やかな地球環境と
豊かな未来を拓きます。

アウトカム

経済的価値の
向上

- ・売上高、営業利益の成長
- ・株主への還元
- ・事業の拡大
- ・海外拠点の拡充

社会的価値の
創出

- ・労働人口減少社会におけるモノづくりへの貢献
- ・省エネ技術革新による脱炭素社会構築への貢献
- ・食品の安全性や長期保管への貢献
- ・医療品の安定供給への貢献
- ・人をサポートする機器で安全・安心な労働環境の推進(助力装置)

負の側面と
その削減への
努力

- ・資源やエネルギーの使用と、それに伴う環境負荷の発生
- ・省エネルギーの推進、再生資源活用による環境負荷の削減

マテリアリティ

持続可能な成長と企業価値を向上させるために

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、社会と共に持続的に成長していくために、優先的に取り組むべきマテリアリティ(重要課題)を特定しました。事業活動を通じてこれらの課題解決に向けて取り組み、企業価値向上に努めていきます。

マテリアリティ特定プロセス

CKDグループは、社会課題の解決に貢献することにより、社会とCKDグループが共に持続的に成長し、ひいては企業価値が向上するという考えに基づいて、マテリアリティを特定しています。

マテリアリティの特定プロセスとしては、はじめに様々な外部情報を収集して社会課題を抽出し、その後にCKDグループの課題を抽出しました。そして、社会課題とCKDグループの課題のつながりを検討の上、マテリアリティを特定しています。

また、特定したマテリアリティについては常に見直しを行うこととし、ステークホルダーとの対話を通じて社会とCKDグループの課題を認識し、マテリアリティに反映しています。

マテリアリティは、関係部門で検討の上、代表取締役社長を委員長とするサステナビリティ委員会の中で定期的に審議すると共に、リスク管理とも連動してその影響度・重要度を評価しています。そして最終的に取締役会で協議し、内容を確定すると共に役員全員が認識を共有しています。

(P39▶サステナビリティ推進体制)

マテリアリティ・マトリックス



マテリアリティ中期目標

マテリアリティ	関連するSDGs	目標 ※目標年度の記載がないものは2025年度目標	関連ページ
① 環境負荷低減型商品の開発	12 持続可能な消費と生産	■ 脱プラスチック包装機の開発 ■ 包装材のスクラップ削減に関する技術開発 ■ 開発評価における環境影響評価基準・運用の適正化	P40～42▶
② 安全性と品質重視の商品	12 持続可能な消費と生産	■ 新たな検査機提案で生産品の安全性と品質を向上 ■ 品質分析手法を活用したお客様の安全性と製品品質の作り込み実施率 100%	
③ 技術革新への挑戦	9 産業・イノベーション	■ 環境対応及び顧客の安全性・品質向上のための要素技術開発 ■ 社会貢献に向けた技術革新によるコア技術の積み上げ	
④ 新事業・新市場への挑戦	9 産業・イノベーション	■ サービス事業の拡大 ■ 新規事業の開発	
⑤ サプライチェーン・マネジメント	12 持続可能な消費と生産	■ CKDグリーン調達ガイド 主要取引先順守率 100%	P50▶
⑥ CO ₂ 排出抑制	7 持続可能なエネルギー、13 気候変動	■ CO ₂ 排出量削減 2030年度 総量 50%削減 (2022年度比) 2030年度 売上高原単位 50%削減 (2013年度比) 2050年度 実質ゼロ ■ 環境投資の推進 (太陽光発電、省エネルギー機器の計画的導入)	
⑦ 水使用量の削減	6 清潔な水と衛生	■ 前年度対比2%削減 (売上高原単位、CKD単体)	P40～44▶
⑧ 廃棄物の発生防止・削減	12 持続可能な消費と生産、14 海の豊かさを守ろう、15 陸の豊かさを守ろう	■ 前年度対比2%削減 (売上高原単位、CKD単体)	
⑨ 環境影響化学物質の削減	12 持続可能な消費と生産、14 海の豊かさを守ろう、15 陸の豊かさを守ろう	■ 対象製品におけるRoHS指令対応 100%	
⑩ コーポレート・ガバナンス	12 持続可能な消費と生産	■ 取締役会の実効性向上 (議論の充実、開示情報の拡充)	P55～60▶
⑪ コンプライアンス	12 持続可能な消費と生産、16 平和と公正	■ 海外拠点を含むグループ全体のコンプライアンス推進	P63▶
⑫ リスクマネジメント	12 持続可能な消費と生産	■ 海外拠点を含むグループ全体のリスクマネジメント体制強化	P64▶
⑬ ステークホルダー・エンゲージメント	8 豊かさを創出	■ ステークホルダーへの情報開示の充実 ■ ワークエンゲージメント 外部調査結果に基づく偏差値 52	P19～20▶
⑭ 地域社会への貢献	11 持続可能な都市とコミュニティ	■ 次世代育成支援、河川・森林の環境保護活動	
⑮ 労働安全衛生	3 健全な生活	■ 労働安全衛生活動の推進	P47▶
⑯ 人材育成・次世代育成	9 産業・イノベーション	■ 次世代リーダー育成 累計81人 (2017年度以降研修参加人数) ■ グローバル人材育成 累計65人 (2012年度以降研修参加人数) ■ デジタル人材育成 累計1,000人 (2022年度以降研修参加人数)	P45～47▶
⑰ 人権の尊重	5 ジェンダー平等、8 豊かさを創出、10 人や国の不平等をなくそう	■ 人権デューデリジェンスの実施 年1回	P49▶
⑱ 健康経営	3 健全な生活、8 豊かさを創出	■ ホワイト500 ■ 有給休暇取得平均65%以上	P45～47▶
⑲ ダイバーシティ＆インクルージョン	5 ジェンダー平等、8 豊かさを創出	■ 海外から日本へのトレーニー 累計23人 (2014年度以降研修参加人数) ■ 育児休業取得率 男性70% 女性100% ■ 女性管理職比率 10% (2030年度)	P45～47▶

リスクと機会

政治情勢や市場環境は日々変化しており、企業活動に影響を及ぼすリスクは年々グローバル化かつ多様化しています。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共に、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はなく、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共に、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
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	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	対応 ・各生産拠点で現地調達が可能な体制を整え、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	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	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	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	4 新事業・新市場への挑戦 10 コーポレート・ガバナンス 16 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 ・未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	5 サプライチェーン・マネジメント
商品・技術・サービス	・商品が人的被害また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	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
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	16 人材育成・次世代育成 17 人権の尊重 19 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	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	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	1 環境負荷低減型商品の開発 6 CO ₂ 排出抑制 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、国内外の自社工場または主要な仕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	15 労働安全衛生 18 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	12 リスクマネジメント

ステークホルダー・エンゲージメント

持続可能な社会の実現に貢献していくため、ステークホルダーの皆様とのコミュニケーションを通じて期待を把握し、責任を果たすよう努めています。

■ ステークホルダーとの対話事例

お客様	
■ 主な責任・課題 常に顧客志向の精神と謙虚な心で対応し、安全・品質・環境を重視し、お客様にご満足いただける商品・サービスを提供します。	レーションを行い、環境対応としてバイオマスフィルム・ノンスクラップ仕様や遠隔サポートなどをご紹介しました。
■ 主な対話の機会 ① 展示会の出展 展示会に出展し、当社の商品を見ていただける機会を増やしています。自動機械装置の実機を展示しデモンスト	② 電動キャラバンカー巡回 「多忙で展示会には行けないが、商品の実物や動きを確認したい」というお客様の声にお応えし、電動アクチュエータROBODEXシリーズ等を載せたキャラバンカーで各地のお客様を訪問しています。



お取引先様	
■ 主な責任・課題 購買活動の理念及び基本方針を定め、お取引先様とのパートナーシップによって持続可能な社会の実現に向けた調達活動を推進します。	■ 主な対話の機会 ・調達方針の共有 ・生産動向説明会 ・品質方針の共有 ・CKDグリーン調達ガイド 詳細はP50▶サプライチェーン・マネジメントへ

従業員・家族	
■ 主な責任・課題 性別・国籍・年齢に関係なく多様な人材を活かすダイバーシティ&インクルージョンを推進しています。全ての従業員が生きがいを持ち、健康で安全に働ける職場を目指します。	② 安全衛生委員会 労働安全衛生センターにて全社「ポケテナシ」活動の展開や労働安全衛生大会の開催を行っています。全社労働安全衛生大会では、「優良な労働安全衛生活動」表彰を新たに設け、労働安全衛生システムの構築に加え、自律的な安全衛生活動を推進しています。
■ 主な対話の機会 ① タウンホールミーティング開催 社員が社長と実際に顔を合わせてメッセージを直接聞いたり、会社の状況や方向性・取り組みなどを共有し対話する機会を設けています。	  

株主様・投資家	
■ 主な責任・課題 積極的な情報開示と対話に努め、透明性を確保します。適正な株価形成と株主様の期待する株主還元を目指します。	■ 主な対話の機会 ① 定時株主総会 2023年6月23日に第103期定時株主総会を開催しました。質疑応答などをウェブサイトに掲載しています。



地域社会

■ 主な責任・課題

社会や地域に貢献できる開かれた企業を目指します。

■ 主な対話の機会

① 講演、教育の場への講師派遣

iCADフォーラムのオンライン講演会にて当社生産技術統括部社員が「デジタル3D技術による生産ライン立ち上げの



効率化」と題し、設備投資におけるデジタル技術を活用した生産準備について講演しました。

② 社会貢献活動

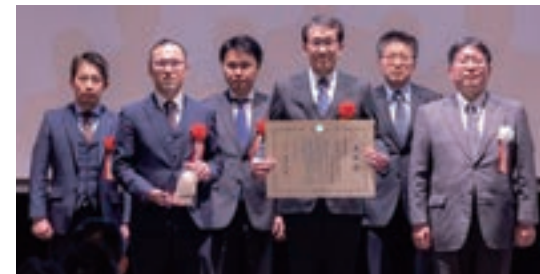
2022年10月に小牧市役所主催の大山川クリーンアップに社員とその家族がボランティアで参加しました。地域住民の皆様と協力しながら本社の側を流れる一級河川の大山川を綺麗にしました。



■ 外部からの評価

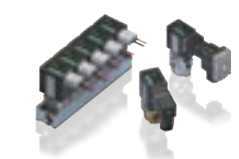
① 第5回日本オープンイノベーション大賞「環境大臣賞」受賞

内閣府主催の第5回日本オープンイノベーション大賞において、アステラス製薬様、三菱ケミカルグループ様との共同プロジェクト「環境に優しいバイオマスプラスチックを用いたPTP包装の実用化」が「環境大臣賞」を受賞しました。薬品の一次包装であるPTPシートについて、従来の石油由来プラスチック製PTPシートから植物由来のバイオマスプラスチックを用いたPTPシートへ切り替えることにより、CO₂排出量を従来比で約40～60%削減することができるものです。



② 2022年“超”モノづくり部品大賞「機械・ロボット部品賞」受賞

経済産業団体モノづくり日本会議と日刊工業新聞社が主催する2022年“超”モノづくり部品大賞にてマルチフィットバルブが「機械・ロボット部品賞」を受賞しました。当社は5年連続の受賞となります。



③ 健康経営優良法人2023認定

当社は2019年に「CKD健康経営宣言」を策定し、継続して健康増進に取り組んでいます。この取り組みが認められ、2020年から4年連続で大規模法人部門「健康経営優良法人」の認定を受けました。今後も、社員



のワーク・ライフ・バランスのさらなる充実を図ると共に、社員の健康増進への取り組みを一層強化していきます。

※ 健康経営優良法人認定制度：経済産業省と日本健康会議が共同で、優良な健康経営を実践している法人を顕彰する制度。

④ FTSE Blossom Japan Sector Relative Index選定

「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」の構成銘柄に2022年から2年連続で選定されました。当指数は、FTSE Russellにより構築され、各セクターにおいて相対的に、環境、社会、ガバナンス(ESG)の対応に優れた日本企業のパフォーマンスを反映するものです。



⑤ MSCI日本株女性活躍指数(WIN)選定

「MSCI日本株女性活躍指数(WIN)」の構成銘柄に選定されました。当指数は、時価総額上位700銘柄(MSCIジャパンIMIトップ700指数)を対象に、業種内で性別多様性に優れた企業を選別して構築されています。

⑥ CDP気候変動スコア「B」

CDP気候変動スコアで「B」の評価を獲得しました。CDPのスコアリングは、情報開示の度合い、環境リスクに対する認識と管理、目標設定をはじめとする環境におけるリーダーシップを示すベストプラクティスを測定するもので、AからDまでの8段階で評価されます。



⑦ くるみん認定



⑧ あいち女性輝きカンパニー認定



⑨ 愛知県ファミリー・フレンドリー企業登録



COOメッセージ

エンゲージメント向上と未来を担う人材育成を通じ、 想像を超える新たな価値提供を目指してまいります



代表取締役社長

奥岡 克仁

自動化ニーズの高まりや 半導体需要増を受け増収増益を実現

2021年に社長の任を受け、3期目を迎えました。この2年間、めまぐるしい事業環境の変化を目の当たりにしながら、2023年、80周年という区切りにCOOとして経営に携わることができ、社員をはじめ当社を支えてくださるステークホルダーの皆様に深く感謝申し上げます。改めて今後のさらな

る成長に向け、背負う責務の重さを感じています。

昨年度を振り返りますと、ロシア・ウクライナ情勢の長期化に伴うエネルギー価格高騰やインフレの高進、米中の経済摩擦といった新たなリスク要因や世界の分断構造が進んでいます。依然、世界情勢は不透明な状況が続いていますが、当社にとっては国内外での人手不足や人件費高騰を背景とする製造業の自動化・省人化需要の高まりにより自動機械部門が好調に推移し、機器部門についてもデータセンターや車載向

け半導体の需要増や各国での半導体や電池産業への積極的な投資を背景に半導体製造装置向けの売上高が増加しました。こうした追い風を受け、2023年3月期の業績は売上高1,595億円、営業利益212億円と過去最高の業績を達成し、2022年度にスタートした第5次中期経営計画「Exciting CKD 2025」も好調なスタートを切ることができました。

当中期経営計画は、長期経営ビジョン「10年VISION GO CKD!」の最終章にあたり、「事業を通じて社会に貢献し、新たな価値を創出することでお客さまにワクワクしていただき、私たちも心躍る4年間にすること」を目標に掲げています。10年VISIONの4つの基本方針を踏襲し、「収益・事業戦略モデルの進化」「経営効率の向上」「経営基盤の強化」の3テーマに注力し、取り組みを進めていますが、2022年度の一年においてもまさに心躍るような成果が出始め、今後の成長に向けた大規模投資のプロジェクトも動き始めています。

中期経営計画の目標達成に向け、 成長投資・基盤強化を前倒しで実践

自動機械部門においては、かねてから進めていたハイエンドモデルの薬品包装機「FBP-600W」が中国市場向けに発売され、世界的なEV(電気自動車)シフトなどを受け、リチウムイオン電池用巻回機や三次元はんだ印刷検査機の売上も好調に推移しました。

機器部門では、注力する事業に掲げる環境性能の高い「電動事業」の強化に向け、空気圧機器の特長を継承して簡単調整・高剛性を実現する簡単電動・新電動・多軸コントローラを発売し、デモ機やキャラバンカーを活用した拡販活動による、空気圧と電動の両輪でベストミックスなご提案を実践してまいりました。昨今の電動機器需要の高まりを受け、当社の強みである空気圧機器に加え、電動機器においても広くご用命いただけるよう提案活動をさらに進めてまいります。

注力する「新事業」の分野では、環境負荷低減型商品として環境に優しいバイオマスプラスチックを用いたPTPシートを3社連携で実用化し、2023年2月に日本オープンイノベーション大賞「環境大臣賞」を受賞することができました。また、DXを活用したサービスビジネスとして、生産現場や農業などの一次産業に向けたソリューションや画像処理プログラミングツール「ExiaStudio」を発売しました。今後も「ハード×ソフト」の融合でお客様のお役に立てる新サービスを積極的に創出すべく取り組みを強化していきます。

注力する地域の「海外市場」では、2022年10月より北米Austin工場を稼働させ、米国市場への生産・サポート体制の



CKD USA Austin工場

強化を実現したほか、2022年4月にはイタリアでの現地法人立ち上げによる販売基盤整備、2023年度にインド工場も建設がスタートし、2024年2月に竣工予定です。また、ASEAN地域の需要拡大を見据え、マレーシアでも2024年末に新たな機器商品の生産拠点の稼働を開始する予定です。そして、国内では石川県小松市に北陸工場を建設中です。

資本政策としては「経営効率の向上」を図りながら、持続的成長に向けて必要な成長投資、基盤強化を前倒しで実践しており、4年間で設備投資総額600億円を計画しています。

2024年3月期の業績見通しは、在庫調整の長期化による半導体設備投資抑制などの影響が想定されますが、半導体市場及び二次電池市場は中長期的に拡大していく右肩上がりのシナリオを描いています。当社では、微細化が進む半導体分野で求められる精密制御やクリーンな環境を実現する技術力で競争力のある様々な商品を開発しています。

リチウムイオン電池用巻回機へのニーズも依然高く、お客様のご要望に長期的スタンスでしっかり対応するためにも、進化を続ける半導体製造プロセスへの対応と二次電池も含めた需要増加に向けた生産能力の増強など、基盤強化を推進し、次の2年間の成長につなげていく所存です。

また、経営基盤強化のテーマの1つである「持続的な成長を支えるESG」への新たな取り組みとして、2022年6月、TCFDへの取り組みに賛同しました。温室効果ガスはスコープ3(サプライチェーン排出量)の開示も開始し、サプライヤーの皆様と一緒に目標達成を目指すと共に、お客様が使われる商品のCO₂削減についても開発から取り組み、最適なソリューションを提案できるよう活動を進めています。

「More Value for Customers」で お客様の潜在的なニーズにも広く対応

2023年度の社長方針は、2022年度のスローガン「Close to Customers」に続き、「お客様のお困り事を技術で解決す



るメーカーとしての原点に立ち戻ろう」という考えから、「More Value for Customers」を掲げました。「お客様を五感で感じ取り、想像を超える価値を提供する」を実践していくため、言葉によるコミュニケーションはもちろん、表情や所作などにも感性を研ぎ澄まして、潜在的ニーズにも対応する先回りをした新たな価値提供を目指しています。

こうした「お客様や社会に貢献する」という意識を醸成し、オールCKDで社会貢献を実現していく上でも、人材の獲得・育成、エンゲージメント向上は最大の課題であり、2023年度は基盤強化においても人的投資により注力し、取り組みを進めています。

2022年度には私が委員長を務める「人材戦略委員会」と、人事部長がリーダーを務める「未来人材プロジェクト」を立ち上げました。CKDのありたい姿を掲げ、現状の人材ポート

フォリオ、目指すポートフォリオをベースに、「エンゲージメントの高い働きがいのある職場づくり」「計画的な未来人材の育成」「ダイバーシティ＆インクルージョン」を通じて10年VISIONに掲げる「人材重視の企業風土」を築くため、効果的な施策や制度の整備を推進しています。

エンゲージメント向上については、2022年度から始めた新規事業創出につながるアイデアを募集する「イノベータ・チャレンジ制度」、優れた取り組みを表彰する「GO CKD! Award」の開催、健康経営への取り組みを推進しています。

計画的な未来人材の育成においては、社内だけでなくいわば“他流試合”で力をつけてもらうべく、次世代リーダーの育成に向けた外部研修、グローバル人材の育成に向けた海外拠点へのトレーニー派遣制度、デジタル人材育成に向けたオンラインでの研修など、様々なプログラムを用意し、自主的な学びにもつなげていければと考えています。

また、若手社員の意見を積極的に吸いあげていく取り組みとして、毎月1回、私自身が各職場に出向き、時にランチと一緒に食べながらの座談会を実施しています。

業績についてを投資家向けのIRだけでなく、社員に向けた社内向けIRもスタートさせました。今後は海外拠点でのミーティングも積極的に開き、現場とマネジメントの乖離がないよう対話を通じたエンゲージメント向上に努めてまいります。

竹が節を作ることによって次の成長につなげていくように、2023年度は腰を据え、節となる基盤を固める時期と捉え、社員にもその重要性を伝えています。基盤強化と共に次の成長に向かうため、新たに制定したPurpose、Values、Brand Sloganに掲げたようにステークホルダーの皆様との「共創」の和を広げながら、新たな価値創出に取り組んでまいります。今後ともどうぞご指導、ご支援をよろしくお願いします。



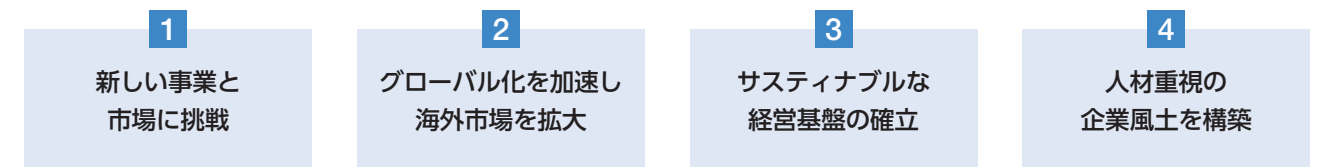
中期経営計画

2022年度は、当社新中期経営計画「Exciting CKD 2025」の1年目として、順調に売上が拡大しました。注力する産業を「半導体」「電池」「電動事業」「新事業」と定め、注力する地域を「海外市場」とし、成長への投資やESGの取り組みを着実に推進していきます。

■ 中期経営計画(2022年度～2025年度 4か年計画)

「Exciting CKD 2025」

事業を通じて社会に貢献し、新たな価値を創出することでお客さまにワクワクしていただく
そして、10年VISIONを達成させ、心躍らせながら次の10年につなげる

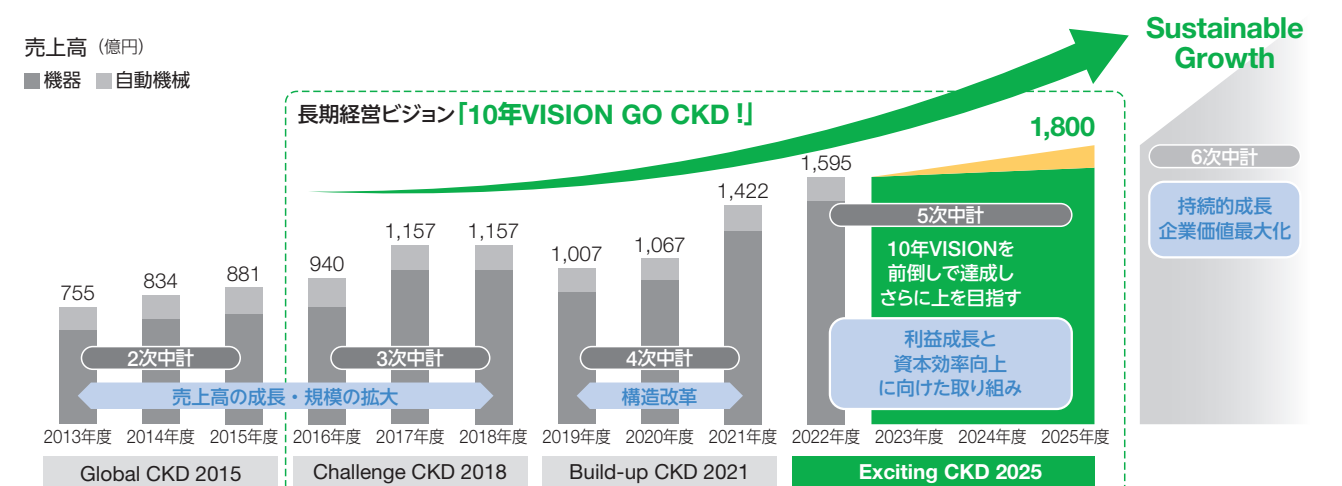


■ 経営目標

KPI	2022年度実績	2025年度目標
売上高	1,595億円	1,800億円
営業利益	212億円	250億円
ROE	12.9%	10.0%～13.0%
配当政策	配当性向40.1%	配当性向40%を目安
自己株買い	—	機動的な自己株買いを検討

■ 新中期経営計画の位置づけ

「10年VISION GO CKD!」の達成と次の中長期経営計画へつなげる基盤構築



中期経営計画

経営方針と重点取り組みテーマ

1. 収益・事業戦略モデルの進化

注力する産業 半導体

デジタル基盤の進展に伴い、データセンターや自動走行、産業用電子機器などの新たな需要への対応が必要です。そのため、最先端プロセスにおける技術課題への対応を促進し、当社の存在感をさらに向上させると共に、今後の需要増加を見据えたグローバルフォロー体制をしっかりと築いていきます。

生産工場の拡大としては、2022年10月より北米のAustin工場が稼働開始しました。今後2024年には、東北工場の隣接地の不動産を利用した第2工場の稼働と、石川県の北陸工場の稼働を予定しています。



東北工場



北陸工場

注力する産業 電池

世界的なカーボンニュートラルの流れを受け、EV用の二次電池市場は今後も拡大が見込まれます。当社は、需要の拡大に合わせた生産能力と品質で対応しています。

自動機械事業部門では、超高速巻回機で生産性向上に貢献していきます。機器事業部門では、100機種を超える二次電池製造工程向けの商品群で、お客様の装置ごとの製造環境に対応しており、長寿命で設備の安定稼働に貢献するなど製造ニーズに継続して対応していきます。



リチウムイオン電池用巻回機

注力する事業 電動事業

空気圧機器に加えて、新たなビジネスの柱として電動事業の拡大に取り組んでいます。

お客様のニーズに合わせて電動商品のバリエーションを拡充させており、空気圧と従来の電動商品の間を狙い、簡単に調整ができ、高剛性に優れている新商品を14機種発売しました。

また、使用環境の多様化に対応したシリーズをラインアップし、空気圧と電動のベストミックスのご提案を加速させるための各製造工程における使い分けをご提案し、ソフトウェアと組み合わせたシステムを提供し始めています。



電動アクチュエータ
Dシリーズ



電動アクチュエータ
Gシリーズ

注力する事業 新事業

サービスビジネスとして、お客様の生産性向上と課題解決に貢献できる商品開発に取り組んでいます。

製造の現場において、生産管理システム導入やトレーサビリティ管理のため、情報収集用のパソコンと設備制御用のPLCを連携させる設備が増えています。そのため、パソコン1台で情報収集から設備制御まで可能な画像処理プログラミングツールを2023年3月に発売しました。

また、環境負荷低減型商品の開発として、アステラス製薬様、三菱ケミカルグループ様、当社の3社が協力し、バイオマスプラスチックを用いたPTPシートを世界で初めて実用化しました。CO₂排出量を従来比で約40～60%削減することができ、2023年2月の第5回日本オープンイノベーション大賞において、環境大臣賞を受賞しました。



薬品包装機

注力する地域 海外市場

2022年度は、中期経営計画の方策に基づき米国、欧州、ASEAN、インドへの対応を強化してきました。米国では、半導体製造装置メーカーへの生産・サポート体制の強化を目的にAustin工場が2022年10月より稼働開始しました。欧州市場では、代理店であったイタリアのEPSITEC社を子会社化し、CKDイタリアとして販売活動を推進しています。インドでは、新たな市場獲得に向けて、新工場の建設を進めています。

また、ASEANでは、機器商品の需要拡大を見据え、生産体制の強化を目的にマレーシアにおける子会社の設立及び工場の土地・建物の取得を決定しました。

今後も当社は、中長期的な成長や企業価値向上を考え、将来に向けた事業基盤を築くための投資を進めていきます。



マレーシア新工場

2. 経営効率の向上

成長への投資

営業活動により創出された資金を、持続的な成長に必要な投資として確保し、成長投資と基盤強化に活用しています。今期国内では東北、春日井、四日市の各工場における自動化や生産増強を実施し、海外では中国やタイへの移管などを進めました。

今後の需要を見据え、前倒しで生産体制の構築を進めており、国内では石川県の北陸工場、東北工場の隣接不動産を用いた第2工場の工事、海外ではインド工場、マレーシア工場への投資を予定しています。

重点領域	
成長投資・戦略投資	国内投資：半導体、電池、電動事業 海外投資：欧米、ASEAN、インド
	事業拡大に向けたアライアンス・M&A、新事業、事業構造転換
基盤強化 ・人的投資 ・DX投資 ・環境投資 ・生産性向上投資	開発力の強化、次世代・デジタル・グローバル人材
	ビジネスモデルの変革、国内外の基幹システム強化、セキュリティ強化
	太陽光発電設備、コージェネレーション設備、省エネ機器の導入、カーボンオフセット
	最新の設備に更新し生産性向上

3. 経営基盤の強化

持続的成長を支えるESG

環境に関しては、CO₂排出量2030年度50%削減の目標に2022年度比の総量目標を追加しました。また、2022年6月にTCFD提言への賛同を表明し、情報開示を進めています。

社会に関しては、現在の女性管理職比率は4.0%、有給休暇取得率は75.7%となりました。引き続き、社員の健康意識を高め、心身ともに健康で生き活きと働ける職場づくりに取り組んでいます。

ガバナンスに関しては、2022年度にコーポレート役員制度を導入しました。取締役会直下のコーポレート役員会において、迅速な経営判断及び機動的な業務執行を推進しています。

CFOメッセージ



時宜を捉えた投資・財務戦略を機動的に実行し、
投資効果実現による企業価値の向上を図り、
ステークホルダーの期待に応える

取締役 常務執行役員
最高財務責任者 管理担当
平子 祐介

CFOとしてのポリシーと
カバレッジの領域

当社CFOのカバレッジは、経営計画・事業ポートフォリオ、財務戦略、ガバナンス・IR、リスクマネジメント・IT企画・内部監査統制など多岐にわたるため、「リスク」「資本」「収益」の3つを統合的にマネジメントすることが自らの役割と任じています。また、ステークホルダーからの期待や自社の成長の可能性などを複眼的に捉えた上で、「健全性の確保」「成長性の重視」「株主還元」の3つの観点で適切な資本配分を定めることも重視します。この考え方をCFOの基本方針としてコミットし、攻守のバランスを考慮しながら、事業のリスクと資本力のマネジメントを常に意識しています。そして、CEOの経営判断、COOの業務執行・指揮を支える役割を任じて、適時適切に情報を共有しています。

投資戦略の実行を可能とする財務基盤と
経営基盤の強化

成長を支える資本・投資戦略として、時宜を捉えた成長投資を実行し、それを支える機動的な財務戦略を具体化しました。そして、「人材をもっとも重要な資本と捉えてその価値を高め、社員のエンゲージメントも高め続けることが、本源的な企業価値向上に資する」を人的資本投資のポリシーと考え、社内横断の人材戦略委員会をプラットフォームとして施策を実現してまいります。さらに、ESGへの取り組みや非財務価値の向上が、収益力やコーポレートブランドの向上に深く関わるテーマと捉え、CKD全社ベースでこれを実践します。

経営基盤の強化では、東証プライム上場企業としてガバナンスを最重視し、統合的なリスク管理体制の確保・拡充によ

り、グローバルガバナンス、システムセキュリティの強化に努めます。

第5次中期経営計画「Exciting CKD 2025」
初年度は想定を上回る滑り出しに

CFOとして、第5次中期経営計画では「企業価値向上に資する財務・キャッシュ運営で好循環を創ること」及び「しなやかで堅固な財務基盤を備えること」を意識し、定量目標を設定しています。その初年度にあたる2023年3月期は、過去最高の実績を達成いたしました。営業利益は初めて200億円を上回る212億円(前期比18%増)、ROEは目標水準を確保した12.9%、株主還元は年間配当を前期比22円増配の89円に引き上げ、配当性向は目安である40%を確保し40.1%となりました。

次に、4年間でM&Aを含む600億円規模の投資計画では、営業活動により創出された資金を持続的な成長に必要な投資資源として確保し、成長投資と基盤強化に活用しています。2023年3月期は114億円を投資し、国内工場における自動化や生産増強、海外工場への移管などを進めました。

2024年3月期は230億円の投資を予定し、今後の需要を見据え、前倒しで生産体制の構築を進めています。そのため、当初スケジュールから前倒しとなった東北工場の第2工場工事及びマレーシア新工場に加え、北陸工場建設の支払いに対応するための資金調達を行いました。2023年3月にサステナビリティ・リンク・ローンで50億円、2023年5月にシンジケートローンで200億円を、いずれも好条件で調達し充たしました。さらに、台湾有事など地政学的なリスクの顕在化等にも備え、コミットメントラインを100億円増額の200億円にて契約しています。

財務・資本戦略

キャッシュ・アロケーションと成長への好循環

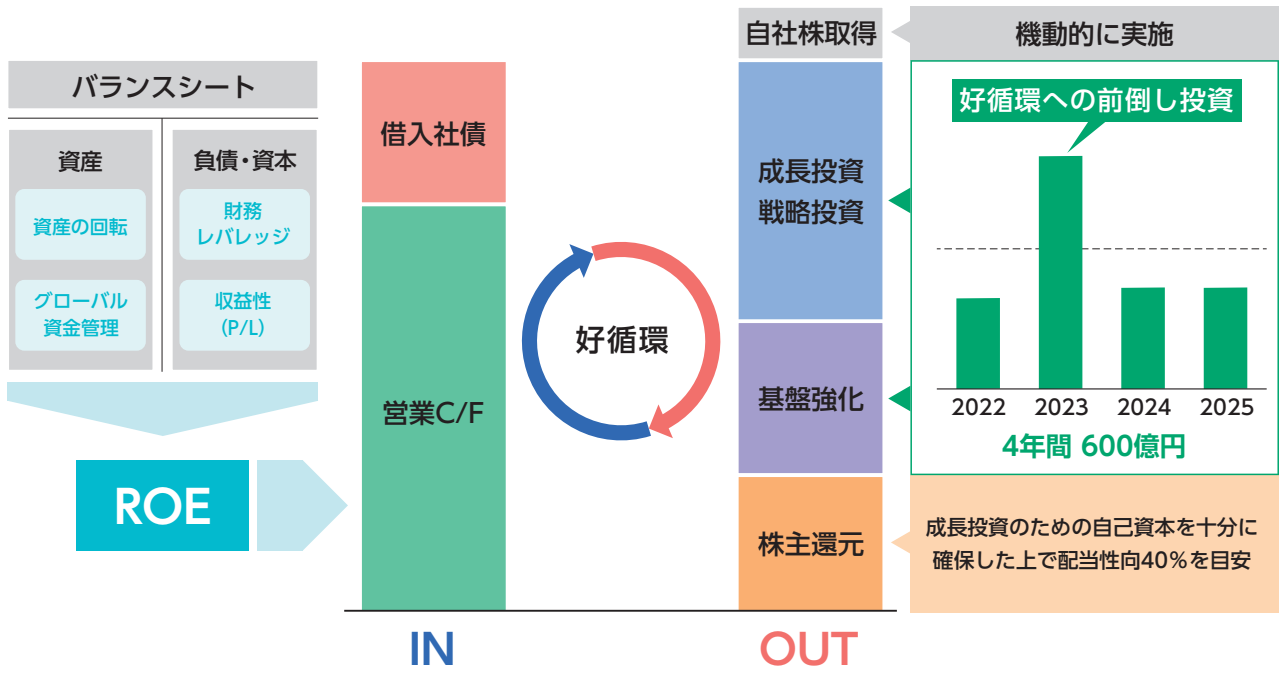
堅実なキャッシュ・フロー創出力をベースに、戦略的なキャッシュ・アロケーションを行う方針です。持続的な成長の実現に向け、成長投資、基盤強化、株主還元のバランスを追求します。

成長を可能とする資金の源泉は、営業活動から得られるキャッシュ・フローを基本とし、財務の健全性を維持しながら外部資金の調達も機動的に行うことで手元流動性を確保します。

企業価値向上の指標としてはROEを重視し、「収益性」「資産の回転」「財務レバレッジ」を意識した、バランスの良い財

務運営を心掛けています。事業活動の結果としてOutputされた財務指標を評価し、次の施策に与える影響もシミュレーションすることで、具体的な活動につなげることができると考えています。

成長投資・基盤強化に営業活動からのキャッシュを充当しつつ、資産の回転率も引き上げることで資本効率を改善させる。時宜を得た戦略投資に必要な資金調達も行い、一層の事業力強化に振り向ける。この好循環のスパイラルが、持続的な企業価値の向上や株式還元の拡大にもつながると考えます。



ESGトピックス

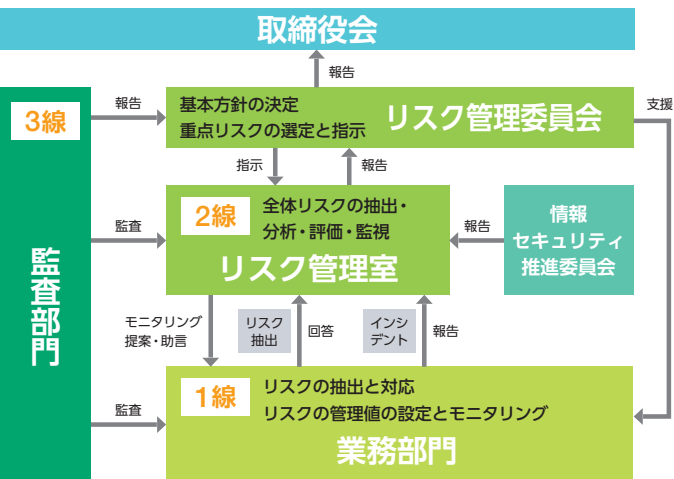
企業価値の最大化に向けてESG活動を積極的に推進しており、2022年度の主なトピックスは以下の通りです。

主な取り組み	
【E】 TCFDへの賛同表明・情報開示、サステナビリティ・リンク・ローンによる資金調達	
【S】 サプライチェーンの人権デューデリジェンス開始	
【G】 リスク管理室の設置によるリスク管理体制強化	
主な外部評価	
● ESG優良企業のFTSE Blossom Japan Sector Relative Indexの構成銘柄に選定(2022年6月～)	● CDP気候変動スコア「B」(2022年12月)
● MSCI日本株女性活躍指数(WIN)(2022年6月～)	● 日本オープンイノベーション大賞「環境大臣賞」受賞(2023年2月)
● 「くるみん」(子育てサポート企業)認定(2022年8月)	● 健康経営優良法人2023(大規模法人部門)に認定(2020年3月～)

財務・資本戦略

総合的リスク管理

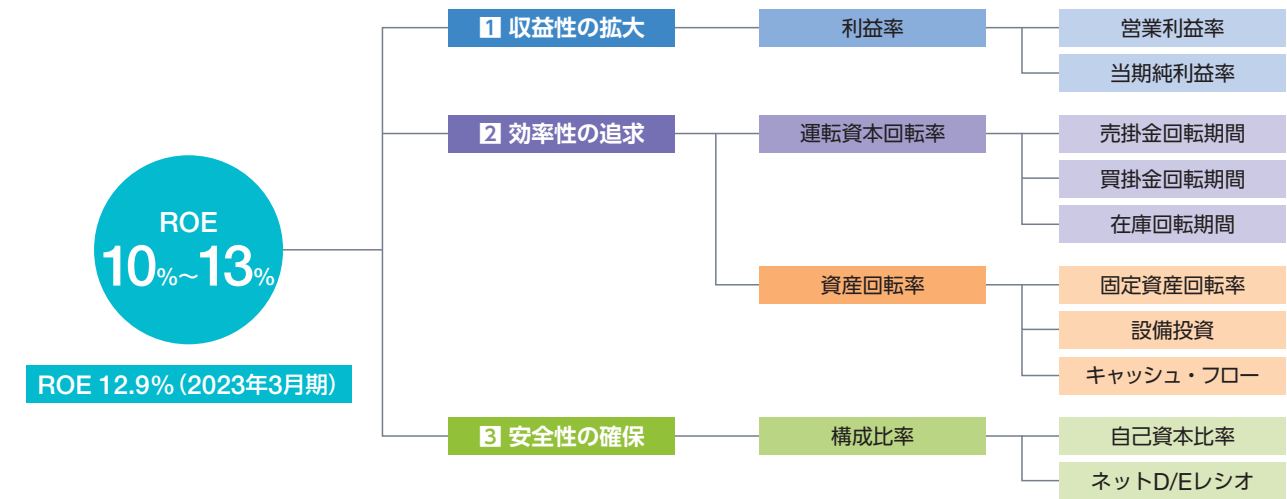
CFOが主宰するリスク管理委員会では、グローバルな事業拡大に備えて、海外における財務リスクの低減やガバナンスの強化に注力しています。具体的な活動として、リスク管理室が財務リスクを低減するために、海外子会社のリスク抽出に取り組んでいるほか、グループ各社の財務状況を把握し、財務数値・指標を見える化し、モニタリングを強化しています。加えて、情報セキュリティ推進委員会を設置し、社内外の脅威や課題に対応するために必要な施策を継続して実施しています。また、ガバナンスの強化として、2022年度に内部監査部門に海外担当を設置しました。社内ルールの整備や業務チェックを徹底することで、強固な経営基盤を作っていきます。



企業価値の最大化

ROE 10%～13%を目標に、収益性の拡大、効率性の追求、安全性の確保を監視・改善しています。

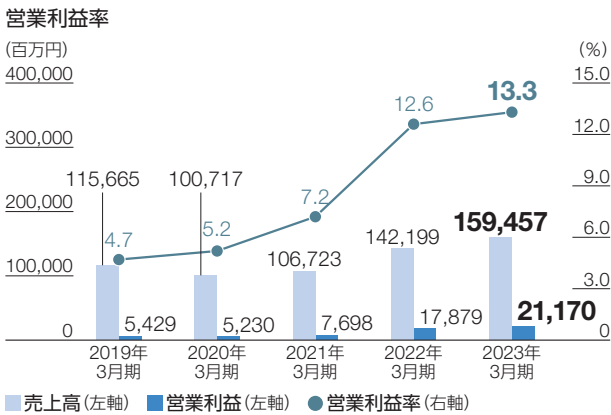
安全性を十分考慮した上で、継続した無駄なコストの削減、事業拡大に向けた戦略的投資の実行、積極的な成長への投資、株主還元や機動的な自己株取得実施の検討などにバランス良く取り組んでいきます。



収益性の拡大

収益性の拡大では、営業利益率を最重要成功要因として重点管理しています。メーカーとして製造原価の低減には特に力を入れており、生産量に応じて適正な人員、製造経費を基幹システムのERPを活用し改善しています。

また、株主の皆様へ還元する配当金のペースとなる当期純利益も重点管理しています。

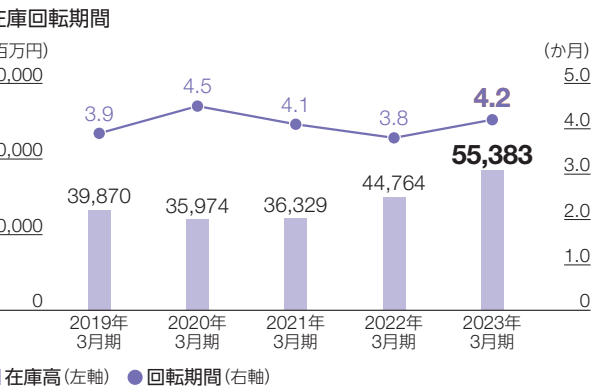


効率性の追求

在庫回転期間

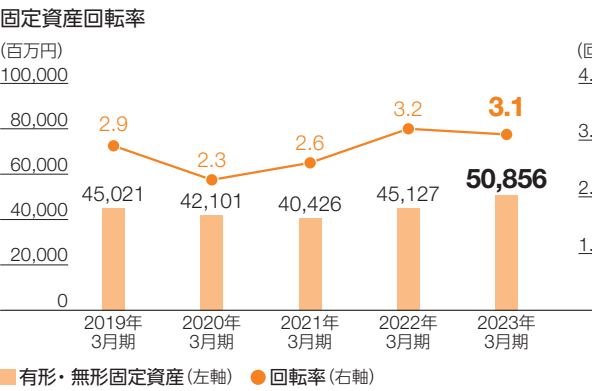
お客様のニーズに迅速にお応えするために、必要な在庫を基幹システムのERPを活用しシステムティックに管理すると同時に、受注量に応じフレキシブルな対応をしています。

適正な在庫金額を重点管理することにより、営業活動によるキャッシュ・フローに与える影響を注視していきます。



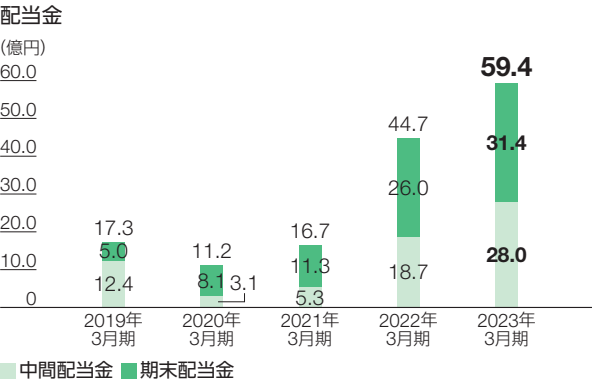
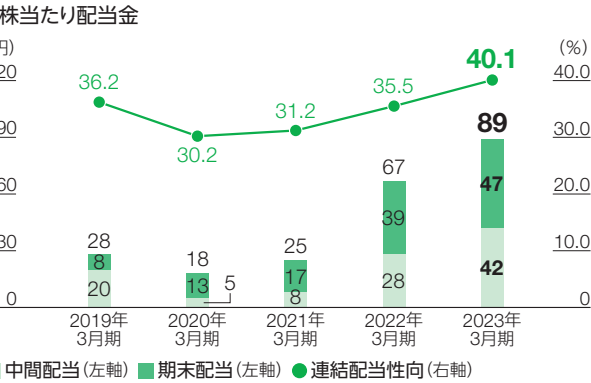
固定資産回転期間

現状の資産を無駄なく有効的に活用すると共に、企業を持続的に成長させ、企業価値向上を図るために必要な設備投資を、最適な資金調達方法を検討した上で実施していきます。



株主還元

成長投資のための自己資本を十分に確保した上で、株主の皆様への還元については、配当性向40%を目安とします。



自己株

内部留保を十分確保できた場合には、安定性にも配慮した上で、機動的に自己株取得を実施し株主への利益還元を行う方針です。自己株については、原則は消却としますが、株主価値の向上につながるM&A案件が発生した場合は株式交換に活用することもあります。

安全性の確保



しなやかで堅固な財務基盤を備える

資金調達の多様化、金利の固定化、返済の分散、コミットメントラインの確保に加え、ネットD/Eレシオの管理等により、しなやかで堅固な財務基盤を備えます。

事業別戦略



常務執行役員 コーポレート役員
自動機械事業本部長
林田 勝憲

自動機械事業

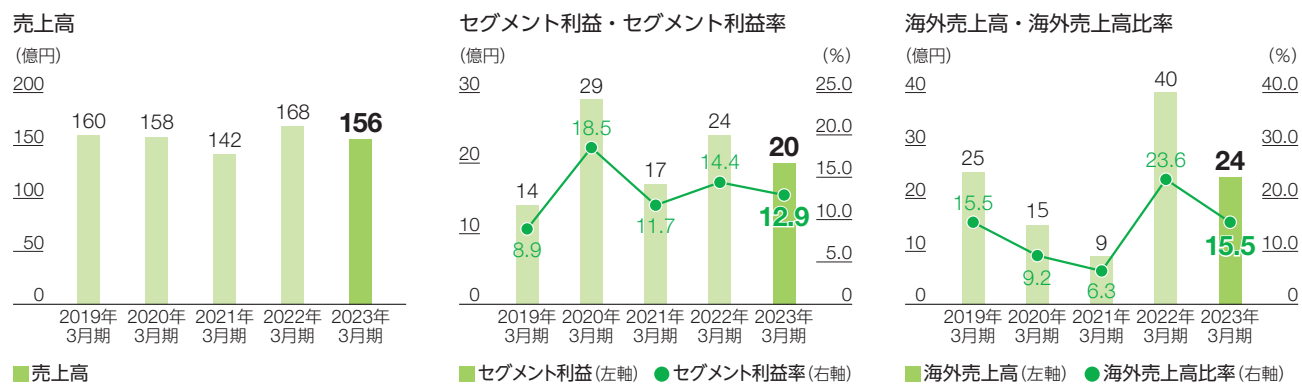
あらゆる分野で要求されている自動化・省人化による生産現場環境の改善、カーボンニュートラル、環境負荷低減型商品のご提供、デジタル技術による生産性向上のサポート等、大きく、早く変化するマーケットニーズにお応えできる製品とサービスのご提供に努めています。この動きを止めることなく一層加速させ、継続的な社会貢献を実現できるよう、市場の変化を上回る速さで私たち自身がスピーディな変革に挑戦し続けてまいります。

事業ビジョン

10年VISIONとして「私たちは変革に挑み、自動化技術をあらゆる手段で進化させ、世界中のお客様に満足いただける自動機械を提供し続ける組織となります」を掲げています。お客様の声を真摯にお聴きし、潜在化しているご要望を顕在化させ、全ての自動機械装置に取り入れることで競争優位性を構築し、安全で高品質な商品をご提供し続けていきます。

包装機械分野では、①設備、ICTツール、画像処理技術を連携させた生産性向上につながるサービスのご提供、②環境に優しい包材へ対応する技術のさらなる向上に取り組めます。

また、産業機械分野では、①カーボンニュートラルに貢献するリチウムイオン電池用巻回機の拡販と技術開発、②三次元はんだ印刷検査機のグローバル展開、③透明体検査装置をはじめとする、省人化・自動化を実現する画像処理装置の拡販を推進しています。



2022年度の進捗状況と今後の成長戦略

2022年度は、一部部材の入手難等の影響により、売上高、セグメント利益は前年度を下回る結果となりました。一方、受注高は産業機械、包装機械の両分野において前年度を上回りました。産業機械分野において、三次元はんだ印刷検査機は生産の効率化、代理店との連携強化により売上高が増加、リチウムイオン電池用巻回機もモビリティの電動化による需要への対応により売上高を伸ばすことができました。包装機械分野において、薬品包装機では調達部材の長納期化の影響により売上高は減少しましたが、食品包装機は個食化対応需要への対応により売上高は微増となりました。

2023年度売上高目標である170億円の達成に向けては、2022年度の受注により、薬品包装機、リチウムイオン電池用巻回機を中心に受注残の積み上げは順調に進捗しています。設備にICTツールと画像処理技術をリンクさせたソリューションを提供し、安全、品質、生産性の全てにおいて、お客様に評価していただけるサービスビジネスへと拡大、成長させていきます。

1 包装機械分野

● 事業を通じて提供する価値

・自動包装システム：「安全・安心な商品提供」「バイオマスフィルム対応、包材スクラップ量削減による環境負荷低減」「食品のロングライフ化対応によるフードロス削減」に貢献

● 2022年度の振り返り

薬品包装分野では、医薬品の国内市場において、製薬医薬品業界の混乱による市場流通量不足の解消に向けた設備導入への対応だけでなく、ICTツールを拡充し、生産性と品質向上につながるソリューション、サービスのご提供を進めてきました。また、環境負荷低減に貢献するバイオマスフィルム対応、包材スクラップ量削減対応も推し進めました。中国市場においては、中国市場専用の高速モデルとなるFBP-600Wをリリースし、拡販に向けての足掛かりとなりました。食品包装分野では、生産効率向上、包材スクラップ量削減、フードロス削減などに貢献する新たな技術開発、商品開発を推進しています。

● 今後の成長戦略

薬品包装分野では、国内医薬品市場の成長鈍化と薬価制度改正でビジネス環境が変化したことにより、市場のニーズはより一層、生産性向上にシフトしました。このニーズにお応えするため、自動化、省人化の技術をこれまで以上に磨き、お客様の生産性向上に貢献してまいります。併せて、遠隔サポート、生産状況の可視化(見える化)等のソリューションで設備を最大限活用していただけるよう、CKDフィールドエンジニアリング社が中心となり、お客様の生産活動をサポートしてまいります。また、環境に優しい包材への対応を強力に推進し、環境対応力を市場優位性の確立につなげていきます。そして、中国工場での生産体制の確立と併せて、販売力、サービス力を強化し拡販を図ってまいります。



薬品包装機 FBP-600W

2 産業機械分野

● 事業を通じて提供する価値

・インライン薬品検査システム：「安全・安心な商品提供」「検査工程の自動化、省人化」「錠剤、PTPシートの品質確保」に貢献

・三次元はんだ印刷検査機：「プリント基板実装工程の品質保証、生産性向上」に貢献

・リチウムイオン電池用巻回機：「HEV、BEVの普及」「カーボンニュートラル」に貢献

● 2022年度の振り返り

産業機械分野では、世界的に加速するモビリティの電動化により車載用リチウムイオン電池の需要は年々拡大しています。市場の急拡大に伴う設備需要にスピーディにお応えし、CO₂排出量削減、カーボンニュートラルの実現に貢献してまいります。三次元はんだ印刷検査機においては、市場と販売エリアの動向を迅速に察知し、設備需要にタイムリーに対応できるよう、販売、調達、生産体制の最適化を図っています。

検査装置分野では、透明体検査装置のターゲット市場の見極めと拡販活動を推進するだけでなく、薬品検査装置の技術応用により新たな市場の創出活動も並行して進めています。

● 今後の成長戦略

モビリティ市場で必要とされるリチウムイオン電池が爆発的に増加している中、当社は高速、高精度なリチウムイオン電池用巻回機の提供と生産体制の強化により、お客様の生産性向上と生産能力拡大に貢献し、この爆発的な需要増に対応してまいります。

三次元はんだ印刷検査機においては、エリア別販売方策の計画的な実行と並行して、市場に最適な設備をご提供できる販売、生産体制を構築します。

検査装置分野では、透明体検査装置のターゲット市場ごとの販売方策を計画的に進めて販売台数を拡大し、併せて薬品検査装置の技術応用により創出した新市場向けの検査装置の拡販を推進してまいります。



三次元はんだ印刷機 VP-9000

TOPICS 生産状況の見える化と遠隔サポートシステム

薬品包装市場のお客様が安全で高品質な製品のご生産を実現できるPTPプリスタ包装システムのご提供と、CKDフィールドエンジニアリング社を中心としたサービス体制の構築により、お客様の安定生産の実現をサポートしてきました。この数年の医薬品市場で起きた大きな変化は、医薬品不足問題を招き、お客様は生産能力増強、生産性改善、品質・トレーサビリティの確保が喫緊の課題となり、ビジネス環境にも大きく変化しました。当事業本部ではDI対応、生産状況の見える化、遠隔サポート等のICTツールの拡充を図ると共に、このICTツールをフル活用した新たなサービスにより、お客様の課題解決に取り組んでいます。

事業別戦略



執行役員 コーポレート役員
機器事業本部長
新寺 勝弘

機器事業

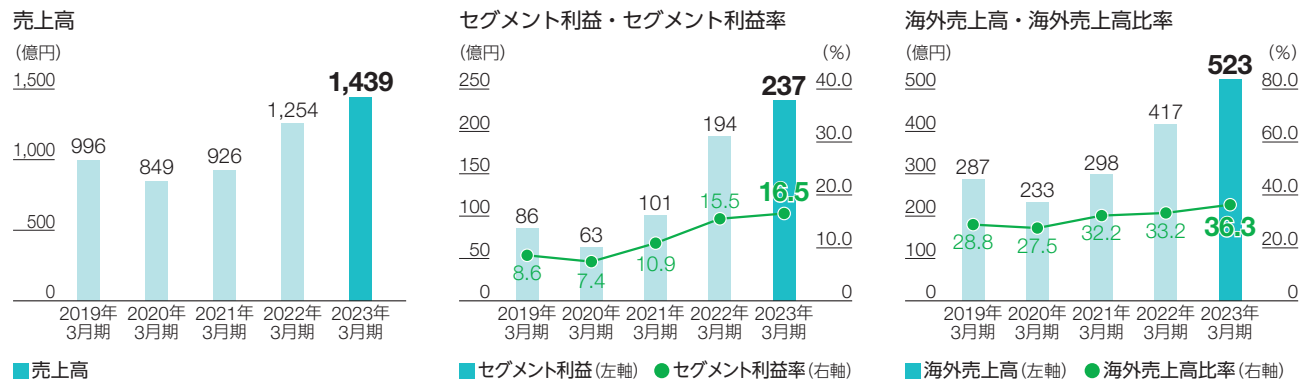
半導体市場や二次電池市場、CO₂排出量削減に向けた環境対応、新エネルギー事業など中長期的に拡大していく市場や生産の自動化、高度化や環境ニーズを捉えるために、4年間で約600億円の成長・戦略投資を全社で計画しています。

機器事業として半導体、二次電池市場の投資の波に乗り、海外売上比率を40%まで高め、2025年度売上高1,650億円目標を達成させるため、国内・海外の生産拠点や販売拠点を強化し、目標達成に向けて足元だけでなく中長期目線で活動を推進していきます。

事業ビジョン

グローバル市場で必要とされるサプライヤーを目指し、簡単/高精度、小型/高速/高微細化、安全/環境提案/デジタル化など、多様化するお客様の要望に応じた豊富な商品ラインアップを揃え、新たな価値・創造性を提案できるよう努めています。

技術革新に挑戦し続け、お客様の課題を解決できる商品開発・提案・サービス提供を行い、世界中のお客様のニーズにお応えできる事業体制を構築していきます。中期計画ではこれまで培った流体制御技術と新たに強化する電動、ソフトウェアを組み合わせ最適なソリューション提案を目指します。

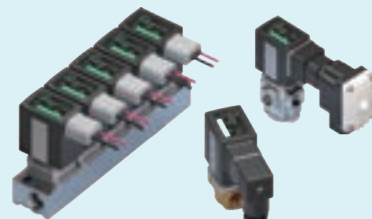


TOPICS

直動式2・3ポート電磁弁 マルチフィットバルブ

多種流体にマルチフィット。各種用途で求められる機能の標準装備により、信頼性をさらに高め、1つのシリーズで多様な流体に対応します。

「高い信頼性」「選びやすい」「使いやすい」をコンセプトに、流体制御で半世紀にわたる実績を持つCKDの電磁弁技術を1つのボディに集約しました。また、長寿命化による廃棄物の削減や省電力化によるCO₂排出量の削減により、カーボンニュートラルに貢献します。



2022年度の進捗状況と今後の成長戦略

2022年度は機器事業本部方針に「Close to Customers」を掲げ、半導体や二次電池における市場の追い風を上手く捉え、過去最高の受注・売上を達成しました。注力事業である電動事業については、空気圧シリンダSWでの位置調整が可能な簡単電動のDシリーズ、多点位置決めが可能なGシリーズを一斉リリースし、多軸コントローラについても競合差別化を図る製品として発売しました。同時にソフトウェアとしてExiaStudioをリリースし、ハードとソフトを組み合わせ新たなソリューション提案に向けてスタートしています。



北陸工場

海外事業は、東アジアを中心に半導体、二次電池投資の需要に応え拡大すると共に、インドやASEAN、欧米でも業績を伸ばすことができました。結果、KPIIに掲げた海外売上比率32%を達成し、2025年度の目標値40%に向けて順調なスタートとなりました。

生産体制においても、2021年度に購入したタイ工場の隣接物件を流体制御機器の量産拠点として本格稼働させると共に、米国のAustin工場についても本格的に量産開始し、将来の市場拡大に備えています。またインド工場の着工やマレーシア工場の不動産取得などを次の備えとして一手を打ち、年々拡大していく海外拠点を支えるインフラ体制とガバナンス強化についても今後注力します。国内では北陸工場や東北第2工場の立ち上げを実施し、今後のさらなる需要に応えていきます。北陸工場は、「人に寄り添い環境と調和する工場」をコンセプトに、再生可能エネルギーを積極的に活用するなど環境に配慮した設備導入を行い、従業員のエンゲージメントが高まる職場を目指しています。そして、東北第2工場は、既存の春日井工場と東北工場の3工場でバランスの取れた生産体制を築いていきます。

海外は、既存の海外工場の強化に加え、インド工場やマレーシア工場による地産地消を進め、グローバル需要に追随していきます。

販売では、デジタルツールを活用した引き合い情報の管理、市場動向の共有化、商品開発要望など、情報の一元化により質の高い営業スタイルへ成長していきます。海外販売では、新たにCKDイタリアが加わり、欧州GLC-HUBの設置などグローバル市場の拡大を図ります。

1 空気圧機器

● 事業を通じて提供する価値

エアシリンダやハンド、エアオペレート弁の駆動用に、空気の流れをコントロールする制御機器を多岐にわたりラインアップ。通信対応と自動化技術と併せCO₂排出量削減など環境対応に貢献する高寿命機器を拡充し、省エネルギー・環境対応を意識した空気圧利用技術を提案します。



空気圧バルブ
4Eシリーズ

● 2022年度の振り返り

国内外で自動化・省人化ニーズが高まり、特に半導体市場の需要増加により売上は前年度比増収となりました。生産においては、部材の高騰、調達に苦慮しながら生産能力を増強し、お客様の納期にお応えしてきました。特に生産能力増強には中国工場を活用し、生産移管と現地調達化を推進しました。国内においてはデジタル技術を活用した革新的な自動化にチャレンジし自動組立ライン設備を強化することで、品質向上、省人化、量対応を可能にしました。

商品開発では、ゴムシールの摺動技術を追求しエア漏れを極限まで抑えることで長寿命を実現、さらに低ワット化を実現した新型プラグインバルブを発売しました。長寿命のHPシリーズのラインアップに追加されることで、CO₂の削減に貢献していきます。また、設備のDX化、制御盤レス化に必要となるリモートI/Oの要望に応えるため、防水型リモートI/Oを発売しました。そして、工場設備の改善に向けオゾンが原因でエア漏れが短期間で発生する不具合に対し、シロキサン・オゾンリムーバSFXを発売しました。これからもカーボンニュートラルの実現に貢献する商品開発を続けていきます。



リモートI/O

● 今後の成長戦略

今後は海外市場への対応力を伸ばすと共に国内外のサプライチェーンの合理化を推進します。まずは、中国工場の生産機種を拡大、品質管理のもとQCDを最適化しつつ、部品の現地調達化を強力に推進します。生産効率を高め、在庫センターを活用しながらグローバル市場へ供給します。

一方、国内工場では主に付加価値の高い商品を生産、またDX推進による製造ラインの革新的な自動化にチャレンジします。培った生産技術を海外工場へ水平展開し、グローバルな生産能力の強化につなげます。

また、省エネルギーに貢献できる商品開発やエネルギーの見える化、環境規制への対応などにも引き続き取り組んでいきます。グローバルEV市場、半導体市場、食品製造工程など、お客様に寄り添いご要望を五感で感じ取り、真の要求を見極めて想像を超える価値の提供にチャレンジしていきます。

P35～36 ▶ 製品ごとの振り返りと成長戦略に続く

事業別戦略

2 駆動機器 電動機器

● 事業を通じて提供する価値

幅広い産業分野で使用される空気圧シリンダと、高精度と使いやすさを両立した電動アクチュエータに加え、専門知識不要で誰でも簡単に様々な機器制御が実現できるPC用ソフトウェアとしてExiaStudioを新たに発売しました。空気圧機器と電動機器によるベストミックス提案をソフトで一括制御ができるため、DXによるスマート化に付加価値を提供します。

ほかにも安全・環境面で貢献する助力装置や、長寿命でカーボンニュートラルに貢献するHPシリーズのバリエーション拡充など、様々なアクチュエータと制御機器でお客様の生産ニーズに合わせたトータルパッケージソリューションを提案します。

● 2022年度の振り返り

電動機器は、カーボンニュートラルの高まりやスマート工場、工場の自動化・無人化において貢献する商品であり、用途や工程別に空気圧機器と電動機器を使い分けるお客様が増えています。電動機器の新規採用件数は着実に伸びており、市場における認知度、ブランディングも広がってきています。

その中で、商品開発では2点間制御の簡単電動「Dシリーズ」と多点位置制御できる新電動「Gシリーズ」を発売しました。空気圧シリンダメーカーとして簡単さと高剛性を追求した新電動シリーズは、従来のシリンダスイッチによる位置設定と動力電源が非通電でも推力を発揮し、お客様より高い評価をいただいています。

また、コンパクトで利便性が大幅に向上した多軸コントローラ「ECMGシリーズ」、ROBODEXをはじめ各種I/O機器の制御、画像処理ビジュアルプログラミングツール「Facilea」との連携が可能な制御PCソフト「ExiaStudio」は、DXへの新たなソリューションを提案しています。

● 今後の成長戦略

モノづくりの生産設備における環境対応への期待に対し、空気圧機器と電動機器の両方の商品を取り扱っている強みを活かして「空気圧プラス電動のベストミックス戦略」でお客様の課題解決に注力していきます。

プログラミングソフト「ExiaStudio」と多軸コントローラを軸に「空気圧」「電動」「画像検査」を一括制御できるCKDオリジナルプラットフォーム戦略を策定しました。今後、多軸コントローラやExiaStudioを軸に据え、制御機器の開発やバリエーションを拡充していくことでオリジナリティに磨きをかけ、お客様の望む環境対応に貢献できるトータルパッケージ提案で顧客満足度を高めていきます。また、「空気圧の推力」と「電動の制御」を両立する空電ハイブリッド商品によるCO₂削減提案にもチャレンジしており高い評価をいただいています。このようなお客様のお困り事に丁寧に応えるTP(Trial Production)活動にも注力していきます。

3 流体制御機器

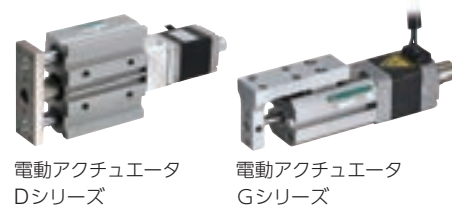
● 事業を通じて提供する価値

高品質&ワイドバリエーションをコンセプトに多岐にわたる流体制御技術を駆使し、半導体、モビリティ、医療・医薬、食品、水処理、ガス燃焼などの幅広い産業で、お客様に寄り添い付加価値を創出。また、新エネルギーを見据えたガス制御など新たな技術にも対応します。

● 2022年度の振り返り

国内では半導体製造装置や医療、食品、一般産業と需要が堅調に推移し前年度比増収増益となりました。部材の高騰、調達に苦慮しながら、生産能力を増強しお客様のご要望にお応えしてきました。生産能力の増強には品質を重視しながら、タイ工場や中国工場に生産移管、現地調達化を推進し、幅広く手を打ってきました。一方、国内ではデジタル技術を活用した革新的な自動化にチャレンジし、品質向上、省人化、量対応を可能にしました。またお客様へ「魅せる工場」を合言葉に、CO₂の削減に貢献する機器、システムの活用提案を工場見学コースに構築しつつあります。

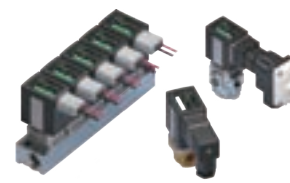
商品開発では、オプション対応や特注仕様となっていた機能を標準装備したNew Standardの「マルチフィットバルブ」を発売しました。低ワット化、長寿命化をはじめ使いやすさを追求

電動アクチュエータ
Dシリーズ電動アクチュエータ
Gシリーズ多軸コントローラ
ECMGシリーズ

Facilea



ExiaStudio



マルチフィットバルブ

し好評をいただいています。

また次世代エネルギーを見据えた水素ガス燃焼に対応した商品として、水素用電磁弁もラインアップするなど環境に貢献できる商品を開発しました。

● 今後の成長戦略

アジアマーケットのさらなる売上拡大を図ります。汎用性の高い商品は、タイ工場、中国工場でさらなる生産拡大、部品の現地調達化、海外工場間の連携強化、在庫センターの合理的活用を推進し、海外市場向け主要生産拠点にしていきます。一方、国内工場では主に付加価値の高い商品を生産し、DX推進による革新自動化の拡大にチャレンジします。これにより品質向上と省人化、量産対応をさらに強化していきます。ここで培った生産技術は海外工場へも水平展開します。

商品開発については、お客様のお困り事に対してお客様と話し、CKDのコア技術を駆使していきます。そのために、いち早く機能試作品を作り、情報の精度を上げ、課題解決を商品で提供する活動を強化していきます。

新エネルギー向けには新たに多くの開発要望をいただいております、お客様の研究、試作にご採用いただきながら、新たな取り組みへとつなげています。これらの機器をコアにシステムで提案し、SDGsの達成、カーボンニュートラルの実現に貢献していきます。

4 ファインシステム機器

● 事業を通じて提供する価値

Ultra Fine思想をコンセプトに半導体製造向けの薬液用機器や高真空・特殊ガス用機器など幅広い製品を展開。半導体製造装置の供給系から排気系までを網羅したバリエーションで最先端プロセス制御を実現します。最先端の半導体プロセスに対応し、半導体・電子デバイス産業を支えることで人々の豊かな暮らしづくりに貢献しています。

● 2022年度の振り返り

社会のデジタル化に伴い、ロジック半導体/ファウンドリに対する設備投資が海外中心に積極的に行われました。主力の半導体製造装置向け機器の需要だけではなく、東アジアを中心にプラント設備用機器の需要も大きく伸び、当社半導体事業の年度業績は過去最高を更新しました。

グローバルに拡大する市場に対して、北米のAustin工場の稼働を開始し、中国工場や韓国工場のクリーンルーム拡充を行い、生産能力を強化してきました。国内では、北陸工場の建設着手と東北工場隣接不動産の取得を行いました。積極的に将来に向けた投資を行い、生産能力の拡充を進めています。

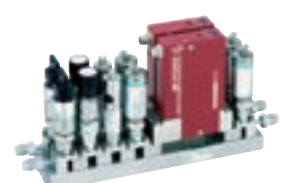
研究開発面では、最先端半導体製造装置向けに専任営業及び技術によるソリューション提案を続けています。年々難易度が高まる最先端半導体プロセス技術の進捗に合わせて商品開発のスピードアップを目指しています。また、環境負荷低減につながる付加価値性の高い商品を主要なお客様に提供開始するなど、環境マネジメントの持続的改善に努め、持続可能な社会を目指した活動を進めています。

● 今後の成長戦略

AI技術、5G/6G通信、デジタルトランスフォーメーション、メタバースなどデータ社会への移行に伴うデータセンター投資の拡大やEV/自動運転の浸透による自動車の半導体搭載量増加などにより、グローバルで半導体需要のさらなる拡大が見込まれます。また、半導体製造プロセスはさらなる微細化など技術革新が進んでおり、それを成し遂げるための技術は付加価値性が高く、持続的な事業成長が期待できます。

専任体制を敷くことで、供給設備メーカー様や製造装置メーカー様に加え、デバイスメーカー様との交流も強化し、お客様のニーズをいち早く掴み、製造装置のコアとなる技術開発・ユニット開発につなげます。併せて、半導体製造プロセスの技術革新につながるベストソリューションを提案し、お客様の次世代開発装置にスペックインすることでさらなるシェア拡大を図っていきます。

生産面では、生産拠点と研究開発拠点を拡充及び強化することでシェア拡大につなげ、社会のデジタル化、グリーン化を進展させるために必要な半導体製造産業に貢献していきます。

プロセスガス用
レギュレータPGM

集積化ガス供給システム

DX戦略



執行役員
デジタル戦略部長
天野 祥行

2021年にデジタル戦略部を発足、デジタル技術を活用し、ビジネスモデル変革と社内業務変革を両輪で推進しています。

ビジネスモデル変革は、DXビジョンを実現するためにソフトウェア開発を進め、ハードウェアとあわせてシステム提供することによりお客様や社会の課題を解決するソリューションビジネスの実現に取り組んでいます。従来のハード単体の「モノ売り」から、お客様や社会の課題を解決するソリューション「コト売り」への変革、さらには、ソリューションを継続的なサービスとして提供するリカーリングモデルの実現を目指しています。

社内業務変革は、デジタル技術を活用し、業務オペレーションのレベルを他社が追従できないレベルまで引き上げるオペレーショナル・エクセレンスの実現を目指しています。

DXビジョン

ハードとソフトを融合し、人の知恵で
お客様や社会の課題を解決する新たな価値を創出する



新たに設定したCKDのPurposeに対応したDXビジョンを掲げています。ハードはCKDが得意とする自動機械装置や機器の開発、ソフトはデジタル技術全般を活用しますが、特にソフトウェア開発に力を入れて、人の力でお客様や社会の課題を解決する新たな価値を創出していきます。

目標

DXビジョンの実現に向けて、中期計画としては、「顧客価値の創出」としてFA業界のお客様が求める、早く、安く、簡単に、自動化や見える化を実現し、止まらない生産を実現するソリューション開発を進めていきます。また「社会課題の解決」としては、環境問題に貢献するソリューションや中小企業を含めた企業のDX推進に貢献するソリューション、労働人口減に悩む一次産業の課題を解決するソリューション開発に取り組めます。

2022年度の進捗

デバイスプログラミングツール「ExiaStudio(エクシアスタジオ)」開発

既存のソフトウェア製品に加え、新たにデバイスプログラミングツールExiaStudioを開発・販売開始しました。画像処理プログラミングツールFacilea同様ビジュアルプログラミングを採用しており、PCを活用し複数の電動製品やその他機器製品をつなげて簡単に制御システムを構築することができます。また従来の制御システムに比べ、配線材・電装機器を大幅に削減することができ、省スペース化・コスト削減、さらには環境にも配慮した設備を構築することが可能です。このExiaStudioにより、機器事業のハードウェアとソフトウェアであるFacileaとRinopsを結び付け、システムとして提供し、様々なソリューションをお客様に提供することが可能になりました。

TOPICS デジタル人材育成

DXを実施するのは「人」であり、意識改革を含めてデジタル人材育成に力を入れています。

2022年度に部門長がデジタル化の必要性を認識する部門長研修やDXの推進リーダーを育成する研修を実施しました。また、実践力を重視したリスティングセミナー（通称：Dアカデミー）、RPAハンズオン研修を開催しました。Dアカデミーの人工知能入門は、446名の参加があり、さらに、オープンソースソフトウェアを活用した機械学習のハンズオン研修を実施し、実践力を高めています。また、実践的なデータ分析能力向上として、社内公開されているデータにどのような種類があり、どのように収集するか、分析ツールの使い方を学ぶ研修を開催しました。さらに、各部門での具体的なデータ分析方法等の研修を実施していきます。

事業におけるDXの取り組み ソフトウェアの拡充

ソフトウェアとハードウェアを組み合わせ、お客様の生産性向上と社会の課題を解決するソリューションビジネスに取り組んでいます。

画像処理プログラミングツール Facilea(ファシリア)

Facileaは画像処理の専門知識を必要とせずに目視検査の自動化や中間検査による不良品流出の抑制などを低コストで専門知識を必要とせず構築することができます。90以上の機能と多くのデバイスに対応しており、自由に組み合わせることでお客様の課題解決に貢献します。

Facilea

生産支援システム Rinops(リノップス)

生産現場の中でも人作業の効率化を追求したDXプラットフォームが生産支援システムRinops。工場のモノや情報をつなげることでウェアラブルデバイスを使い最適な作業指示、作業者間の最適連携をリアルタイムに実現することができます。

Rinops

LTE対応 リモートコントローラ

当社が持つ電磁弁やセンサなど機器制御のノウハウとIoT・クラウドの新しいテクノロジーを組み合わせることにより、農業分野・水産養殖分野に「手軽」な遠隔自動制御を提供します。スマートフォンで操作可能なスケジュール機能やセンサ監視機能による自動運転、作業記録の蓄積、異常時のメール通知機能を備え、労働力不足や作業負担の解決に寄与します。



業務におけるDXの取り組み

オペレーショナル・エクセレンスの実現を目指し、デジタル技術を活用し、生産性向上、QCDSの向上、カスタマー・エクスペリエンス(CX)の向上に取り組んでいます。コロナ禍を契機に、全社的にペーパーレス化を進め、RPAやワークフロー製品を活用した業務の自動化を進めています。SAPにはERPとして、受注、生産、購買データが集約されており、それらのデータを活用するためのシステムを整備して、経営層から生産現場まで、データに基づいて意思決定を行う

データドリブン経営に取り組んでいます。

営業部門では、デジタルマーケティングやSFAを活用して、営業の生産性向上に取り組んでおり、お客様の声を技術や生産部門へ共有し、お客様の期待に応える取り組みを始めました。また、お客様のご要望も変化していますので、ウェブサイトのコンテンツを極力わかりやすくし、お客様が求めているものにえられるように充実を図っています。

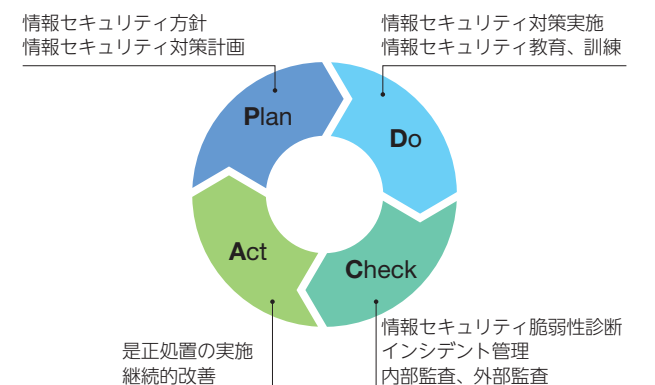
情報セキュリティ

DXの推進と併せて、情報セキュリティ強化に取り組んでいます。情報セキュリティに適用される法令、諸規制及びガイドラインを関連諸要領に明文化し、全社員への教育・訓練と内部監査を実施しています。サイバー攻撃は特に重大なリスクであると認識しており、サイバー攻撃リスクを低減するため、最新のセキュリティ機器及びソフトウェアを導入すると共に、外部のセキュリティ専門組織による監視体制を構築しています。また、高度化するサイバー攻撃リスクに対する社員の意識付けを狙いとした、標的型攻撃メール訓練や情報セキュリティ教育を定期的実施しています。これらに加え、システムの脆弱性診断を第三者機関へ委託し、サイバー攻撃のリスク低減に努めています。

情報セキュリティ強化のために「情報セキュリティ推進委

員会」を定期的に開催し、外部の脅威動向と全社の活動状況、課題点を把握し、必要な施策を継続的に実施しています。

情報セキュリティマネジメントサイクル



サステナビリティ戦略



基本方針

当社が将来にわたって持続的に成長していくための基本的な方針として、Purposeに基づき、サステナビリティ基本方針を制定しています。当社はサステナビリティ企業として、環境保護、社会貢献、ステークホルダーとの対話を重視した透明性の高い経営に取り組んでいます。

サステナビリティ基本方針

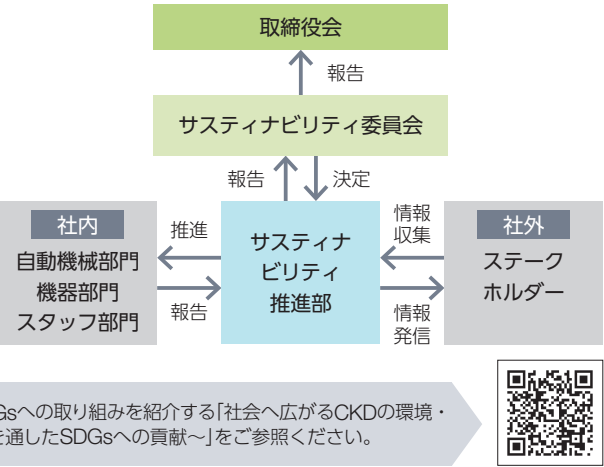
- CKDは、Purposeのもと、持続可能な社会の実現に貢献することにより、企業価値の向上を目指します。
- 1 商品・サービスの品質及び技術革新を追求し、事業活動を通じて地球環境の保護と社会の課題解決に貢献します。
 - 2 ステークホルダーとの対話と連携を重視し、公正かつ透明性の高い経営を実現します。

サステナビリティ推進体制

ESGやSDGsへの対応を推進し、事業活動を通して地球環境や豊かな社会づくりに貢献するため、サステナビリティ委員会及びサステナビリティ推進部を設置しています。

代表取締役社長を委員長とするサステナビリティ委員会では、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、定期的に年1回及び必要に応じて随時取締役会に報告しています。

これからもSDGsの推進、社外へのESG情報の発信など企業価値向上に取り組んでいきます。



事業領域の活動を通したSDGsへの取り組みを紹介する「社会へ広がるCKDの環境・社会貢献型商品～事業活動を通したSDGsへの貢献～」をご参照ください。

TOPICS

サステナビリティ・リンク・ローンによる資金調達

当社は、三井住友信託銀行株式会社からサステナビリティ・リンク・ローンによる資金調達を行いました。サステナビリティ目標と連携したサステナビリティ・パフォーマンス・ターゲット(以下「SPT」)を設定し、調達条件とSPTのパフォーマンスを連携させることで、環境的・社会的に持続可能な事業活動を目指すものです。本件は以下のSPTを設定しており、脱炭素社会の実現に向けてCO₂排出量削減に取り組んでいます。

・借入日: 2023年3月31日

・金額: 50億円

・KPI: CO₂排出量売上高原単位

・SPT: 2025年度 CO₂排出量売上高原単位 38%削減(2013年度対比)

・契約期間: 4年間

・資金使途: 設備資金

環境

公害問題、欧州RoHS指令をはじめ商品に適用される環境規制への対応まで、全社を挙げて改善活動に取り組んでいます。また、カーボンニュートラルの実現を国際社会での必須の課題として受け止め、美しい環境と共生するための事業活動はもちろんのこと、社員一人ひとりのエコ活動が大きな成果を生み出すと考えています。法律、規則を順守し、メーカーとして長年培ってきた自動化技術、流体制御技術を活かした当社らしい環境に優しい商品をお客様にお届けすることにより、今後も地球環境の保全に貢献していきます。

方針

当社の活動・商品及びサービスが環境への影響に対して適切であること、継続的な改善及び汚染の予防を目指すことに関するコミットメントとして、環境についての方針を設定しています。

方針は2022年4月に改定し、新たにカーボンニュートラルの実現を目指すことを掲げました。

環境方針

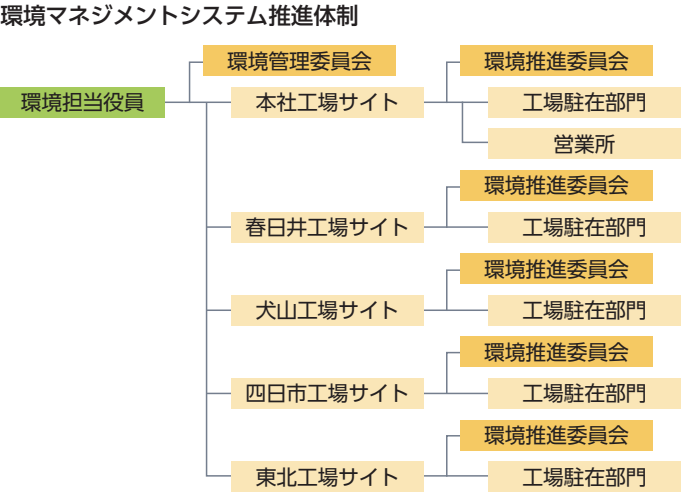
- 1 環境負荷低減商品の開発及び拡販を推進する。
- 2 環境関連法規・規制の要求事項を明確にし、順守すると共に、カーボンニュートラルの実現と環境汚染の予防を推進する。
 - a) CO₂排出量の削減
 - b) 省資源の推進
 - c) 廃棄物の削減
 - d) 環境汚染物質の削減

環境負荷低減商品については、省エネ、省資源だけでなく、ライフサイクルの視点を考慮し、開発・拡販しています。また、環境関連法を順守しつつ、企業の社会的責任を認識した活動及びCO₂排出抑制と環境汚染予防を行い、環境負荷を少しでも低減できるよう努めています。

ISO取得

当社は2000年にISO14001認証を取得し、環境に配慮した事業活動及び環境関連法順守を行っています。当社の環境側面、内部・外部課題、情報などからリスク・機会を抽出、取り組みを決定した事項については環境目標または運用管理で活動を行っています。各活動については、各工場サイトの環境推進委員会、全体では環境管理委員会で環境担当役員に報告しています。また、運用管理や環境関連法順守(水質汚濁防止法、大気汚染防止法、フロン排出抑制法など)については、内部監査、順守評価で管理・順守状況を確認しマネジメントレビューにて環境担当役員に報告しています。2022年度は営業所移転先ビルの産業廃棄物処理業者と委託契約前に、産業廃棄物が引き渡されたことが判明したため、自治体に報告、その後指導書が発行されました。再発防止として営業所員への教育実施及び同様の事例がないか国内全営業所をチェックし、適切に処理していることを確認しました。

取得対象	取得認証	取得日
CKD(株)	ISO9001	1994年6月24日
	ISO14001	2000年12月8日
CKD THAI CORP. LTD.	ISO9001	2004年1月14日
	ISO14001	
喜開理(中国)有限公司	ISO9001	2009年1月4日
	ISO14001	
CKD日機電装(株)	ISO9001	2018年3月16日
	ISO14001	2021年3月5日

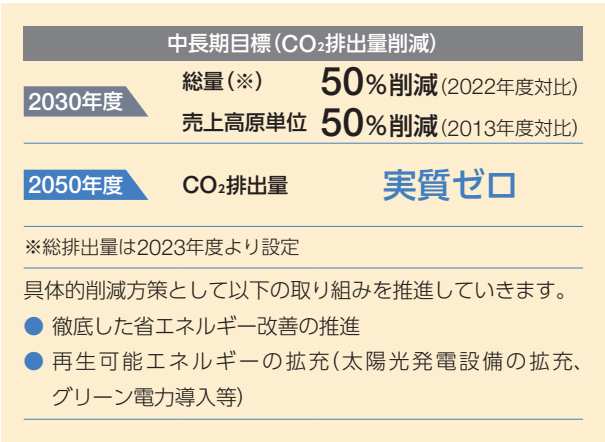


環境

CO₂排出量の削減

■ 中長期目標

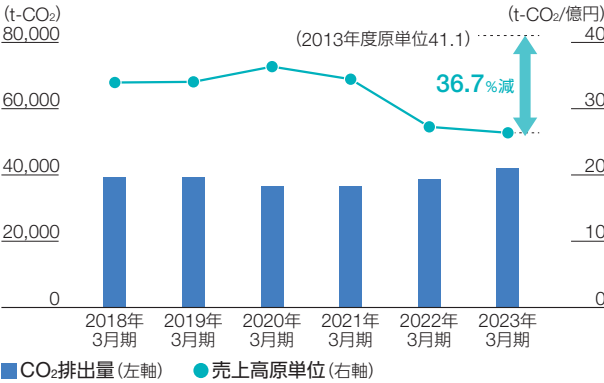
CKDグループでは“脱炭素社会の実現”に貢献するため、2050年度CO₂排出量実質ゼロを基準として、バックキャスティングによりCO₂排出量の中長期削減目標を新たに設定し、CO₂排出量削減に取り組んでいます。



(注) 1. CO₂排出量はスコープ1・2の合計です。
2. J-クレジット、グリーン電力証書によるCO₂排出量の相殺分を含みます。

CO₂排出量削減実績(対象：海外販社除く)

※2022年度は国内グループ会社・北米Austin工場のエネルギー、社用車ガソリンのCO₂排出量を加算し、グリーン電力証書、J-クレジット分を相殺。



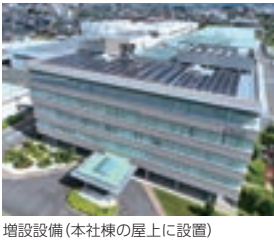
2022年度目標 28%減に対し36.7%減

社内活動目標を各部門に設定し、目標達成度に応じて賞与評価に加点することで削減活動を促進しています。
主な削減活動としては、工場エア漏れ改善、設備更新の際の省エネ製品の導入、太陽光発電の導入などです。

2023年度設置の太陽光発電

本社工場

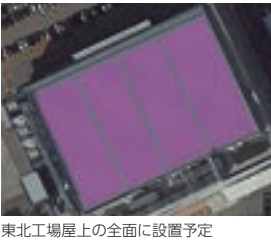
- ・稼働開始：2023年7月
- ・発電量(見込)：11万kWh/年
※本社工場使用電力の約1%相当
- ・CO₂削減(見込)：48 t/年



増設設備(本社棟の屋上に設置)

東北工場

- ・稼働予定：2023年12月
- ・発電量(見込)：86万kWh/年
※東北工場使用電力の約11%相当
- ・CO₂削減(見込)：427 t/年



東北工場屋上の全面に設置予定

2022年度 サプライチェーン排出量

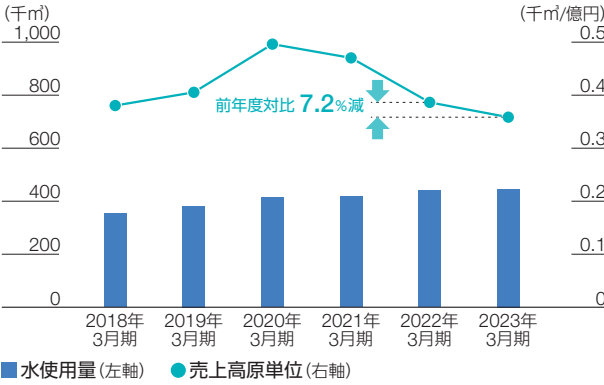
分類	排出量 t-CO ₂	全体占有率
スコープ1	6,395	0.4%
スコープ2	41,312	2.7%
スコープ3	1,509,335	96.9%
Ct 1 購入部材・サービス	386,650	24.8%
Ct 2 資本財	35,334	2.3%
Ct 3 燃料・電力の上流工程	5,231	0.3%
Ct 4 調達物流・出荷物流	19,619	1.3%
Ct 5 事業廃棄物	1,458	0.1%
Ct 6 出張	621	0.04%
Ct 7 通勤	1,970	0.1%

※GHGプロトコルに沿って算定		
分類	排出量 t-CO ₂	全体占有率
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	1,057,501	67.9%
Ct 12 製品の廃棄	951	0.06%
Ct 13 リース資産(下流)	-	-
Ct 14 フランチャイズ	-	-
Ct 15 投資	-	-
合計	1,557,042	100.0%

(注) 1. スコープ1、2はCKD(株)、国内子会社及び海外子会社(工場のみ)の主な排出量の合計です。
2. スコープ3は、CKD(株)国内単体を対象としています。

水使用量の削減 目標:売上高原単位 前年度対比2%減

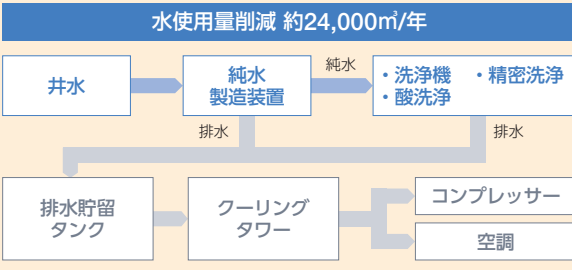
水使用量削減(対象：CKD国内工場)



2022年度目標 前年度対比2%減に対し7.2%減

各工場で使用する水について、雨水の使用、純水製造装置、洗浄機などの排水の再利用等を行い、水使用量の削減活動を行っています。

排水再利用による改善効果(見込)

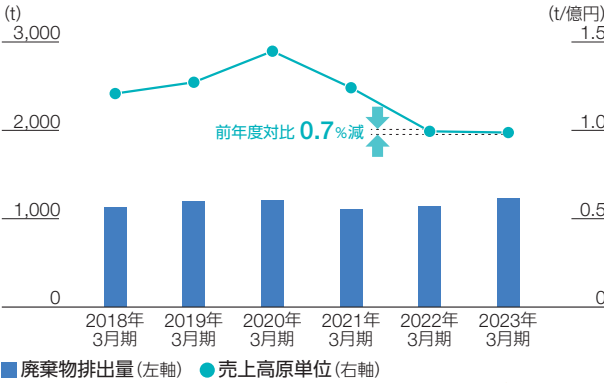


吸収式冷水発生機更新による改善効果(見込)



産業廃棄物の削減 目標:産業廃棄物排出量売上高原単位 前年度対比2%減

産業廃棄物排出量削減(対象：CKD国内工場)



2022年度目標 前年度対比2%減に対し0.7%減

事業で発生する廃棄物を減らすよう無駄の削減、有価物化を行っています。

最近ではプラスチックのリサイクル化に力を入れており、廃プラをリサイクルできないかチェックして廃プラ産業廃棄物の削減に取り組んでいます。



2022年度プラ産業廃棄物排出量は356tでした。

製品含有化学物質管理

世界中で人の健康や環境汚染に対する関心が高まる中、世界各国で化学物質管理の法令の制定・改正等が行われるようになり、輸出製品のみならず輸出を行わない製品においても、グローバルサプライチェーンの一員として様々な対応が求められています。

当社はサプライチェーン全体で環境影響化学物質の管理を確実にするために、グリーン調達ガイドラインで当社の要求事項を明確にし、ガイドラインに準じた管理を取引先をお願いしています。

また、CKD製品の禁止物質不含有保証や製品含有化学物質の情報開示につきましては購入品、部品の環境物質含有データをデータベース化して対応しています。

気候変動リスク及びTCFDへの対応

現在、世界各地で暴風雨、洪水、干ばつといった異常気象による被害が増加しています。また、今後脱炭素社会へ移行するために規制や市場が大きく変化することが考えられます。当社は、このような気候変動による社会的・経済的影響について、持続可能性が問われる重要な経営課題と認識し、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)への賛同を2022年6月に表明しました。TCFDの提言に従い、積極的な情報開示に努めます。



ガバナンス体制 ～サステナビリティ推進体制～

気候変動問題を含めた環境問題への対応を経営の重要な課題の1つとして位置づけ、経営戦略と一体的に推進していくため、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。(P39▶サステナビリティ戦略)

戦略

サプライチェーン全体を対象に気候変動に伴い生じう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。

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

分析結果

各シナリオで想定されるリスクと機会を特定しました。4℃シナリオでは、台風や高潮の増加など異常気象の激甚化に伴い、操業停止や物流機能の停止による対応コストの増加が大きなリスクになると推測されます。一方で1.5℃未満シナリオでは、世界的な脱炭素の取り組みにより炭素税・排出権取引の導入や化石燃料由来の電力価格が高騰することが予測され、操業コストの増加が大きなリスクと推測されます。当社は、IEAのNZEシナリオ・SDSシナリオ・STEPSシナリオを用いて、炭素税の導入、電力価格の高騰、金属価格の変化による事業への影響度を確認しています。また、物理的リスクにおいても、RCP8.5シナリオ・RCP2.6シナリオ、治水経済調査マニュアルをもとに洪水や高潮が発生した際の事業への影響度を確認しています。

また、リスクだけでなく多くの機会も確認しています。脱炭素社会の進展に伴うEV関連製品の需要増加や水素技術の普及による水素関連事業の拡大は大きな機会になると推測されます。

気候変動に関するリスク・機会一覧表

気候関連問題による影響	時間軸	リスクと機会（想定される事象）			影響度	
					4℃	1.5℃
脱炭素経済への移行に伴う影響	中期～長期	炭素税・排出権取引の導入	リスク	・事業コストの増加	小	大
			機会	・CO ₂ 削減等環境に貢献する商品の売上増加		
	中期～長期	GHG排出規制への対応	リスク	・省エネ設備の更新コストの増加	小	大
			機会	・製造過程でCO ₂ 排出量が少ない商品の売上増加		
	中期～長期	再エネ・省エネ政策	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	低炭素技術の進展	リスク	・空圧機器から電動機器へ急激な需要のシフトに対応できなかった場合の売上減少 ・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、生産設備のIoT関連機器、半導体関連機器等の売上増加及び電動機器拡販のビジネスチャンス拡大		

気候関連問題による影響	時間軸	リスクと機会（想定される事象）		影響度	
				4℃	1.5℃
気候変動の物理的な影響	短期～長期	異常気象の激甚化	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生産停止、事業継続への影響 ・BCP対策費用の増加	大
			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づくりの推進によるFA機器需要の増加 ・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・機会に対する当社の対応

脱炭素経済への移行に伴う影響	リスク低減	・子会社を含めたCO ₂ 削減目標の設定 ・太陽光発電設備の設置 ・グリーン電力の利用によるスコープ2の削減 ・CO ₂ フリー都市ガスの利用によるスコープ1の削減 ・J-クレジット制度の活用によるカーボンオフセット
	機会獲得	・包材ロスが少ない薬品包装機の販売強化 ・電動商品事業の強化 ・環境負荷低減型商品の開発強化 ・二次電池向け機器のシリーズ化 ・環境貢献の積極的な情報開示
気候変動の物理的な影響	リスク低減	・災害時の防災管理規定/BCP規定の整備 ・生産拠点の分散 ・省エネタイプの空調への更新を促進 ・感染症対応の整備

リスク管理

CO₂排出量削減をはじめとする当社グループの様々な重要課題について、本社管理部門、各事業部門及びグループ会社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機会を洗い出しています。その抽出結果をもとに、リスク管理委員会にて発生する頻度と発生した時の影響度からリスク・機会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・機会については対策を検討し、取締役会に報告し共有しています。

このように、気候変動リスクを含め統合的にリスクの管理と評価を行っています。

(P64▶リスクマネジメント)

指標と目標

(1) 指標

“脱炭素社会の実現”に貢献するため、CO₂排出量の中長期削減目標を設定し取り組んでいます。2022年度より、スコープ1・2に加えてスコープ3のCO₂排出量の算定を開始しました。

指標	単位	2022年度実績
CO ₂ 排出量（相殺前） （注）1、2、3	t-CO ₂	44,281
CO ₂ 排出量（相殺後） （注）4	t-CO ₂	41,506
CO ₂ 排出量（売上原単位） （注）5	t-CO ₂ /億円	26.0
CO ₂ 排出量削減率（売上原単位、2013年度対比） （注）5	%	36.7

(2) 目標

2030年度	CO ₂ 排出量 50%削減（総量、2022年度対比）
	CO ₂ 排出量 50%削減（売上高原単位、2013年度対比）
2050年度	実質排出ゼロ

※2023年度よりCO₂排出量削減目標として「2030年度 50%削減(総量、2022年度対比)」を追加設定しました。

- (注) 1. CO₂排出量はスコープ1・2の合計です。
2. スコープ1は、当社、国内子会社及び在外子会社(工場のみ)の主な排出量の合計で、環境省ウェブサイト公開の排出係数を使用しています。
3. スコープ2は、当社、国内子会社及び在外子会社(工場のみ)の主な排出量の合計で、環境省ウェブサイト公開の基礎排出係数を使用しています。
- なお、当社営業所及び在外子会社(工場)は本社と同じ排出係数を使用しています。
4. J-クレジット制度、グリーン電力証書によるCO₂排出量の相殺を行っています。
5. CO₂排出量(相殺後)で計算しています。

TCFDへの対応についての詳細は当社ウェブサイトをご参照ください。

人的資本

戦略

人材重視の企業風土の構築に向けて人材育成方針及び社内環境整備の方針を定めています。

■ 人材育成方針

CKDグループは、エンゲージメントの高い働きがいのある職場づくり、計画的な未来人材の育成、ダイバーシティ&インクルージョンを通じて「人材重視の企業風土」を築いていきます。

■ 社内環境整備方針

当社の人材育成方針を実現するために、3つの重点方策ごとに効果的な施策や制度の整備・意識改革を推進しております。

1 エンゲージメントの高い働きがいのある職場づくり

- イノベータ・チャレンジ制度や社内公募制度など、社員の自己実現に向けた施策
- 優れた取り組みを表彰する場としてGO CKD! Awardの開催
- 健康経営への取り組み

2 計画的な未来人材の育成

- 次世代リーダーの計画的な育成に向けた外部研修
- グローバル人材の育成に向けた海外拠点へのトレーニー派遣制度
- デジタル人材育成に向けた研修

3 ダイバーシティ&インクルージョン

- 海外拠点から日本へのトレーニー派遣制度
- 育児休業を取得しやすい雇用環境整備
- 女性社員の活躍促進
- シニア(60歳以上)の活躍促進
- 障がい者の職場開発

指標及び目標

■ 重点方策に対しての指標・目標

重点方策	指標	2025年度目標	2022年度実績
エンゲージメントの高い働きがいのある職場づくり	ワークエンゲージメント ※1	52	47.9
	健康経営	ホワイト500	優良法人2023
計画的な未来人材の育成	次世代リーダー育成 ※2	累計 81人	累計 42人
	グローバル人材育成 ※3	累計 65人	累計 50人
	デジタル人材育成 ※4	累計 1,000人	累計 446人
ダイバーシティ&インクルージョン	海外から日本へのトレーニー ※5	累計 23人	累計 19人
	男女別の育児休業取得率	男性 70.0%	男性 54.4%
		女性 100.0%	女性 100.0%
	女性管理職比率	10.00% (2030年度目標)	4.01%

※1 外部調査結果に基づく偏差値
※2 2017年度より導入
※3 2012年度より導入
※4 2022年度より導入
※5 2014年度より導入

推進体制

CKDグループの全ての人を活かす経営を推進していくため、「人材戦略委員会」を発足しました。また、全ての社員が活き活きと働ける会社・職場を実現するために、あるべき姿を描き、理想の人材戦略を推進していくことを目的に、「人材戦略委員会」の下部組織として「未来人材プロジェクト」を発足しました。

主な取り組み内容

重点方策 1 エンゲージメントの高い働きがいのある職場づくり

■ イノベータ・チャレンジ制度導入

2022年度に、社員が新規事業の立ち上げを目指した“ワクワク”するテーマを提案するイノベータ・チャレンジ制度を導入しました。初年度は、17名の方から18件の応募があり、自社のコア技術を活かすものや社会課題への対応につながるものなど、新しい発想での提案が数多くありました。採択されたテーマについては、事業化に向けた具体的な企画立案を進めています。



■ GO CKD! Awardの開催

GO CKD! Awardは、長期の経営目標である10年VISIONの達成に向けた取り組みの中から、社会及び会社へ貢献した活動を評価する制度です。

2022年度は298件の応募から選抜された15件が本審査に進み、その中からお客様や私たちをワクワクさせてくれるテーマが「最優秀賞」を受賞しました。

■ 社内公募制度の導入

2021年度から、社員のキャリアプランを支援する取り組みとして社内公募制度を導入しました。社員が自ら志望して得たポストで、自身の成長につながる仕事にチャレンジできることでモチベーションが向上し、持っている能力を最大限に発揮して成果を上げることを期待しています。

■ 健康経営

CKD健康経営宣言

社員の健康を重要な経営課題の1つとして捉え、健康保険組合や労働組合と連携し社員の健康意識を高め、心身ともに健康で活き活きと働ける職場づくりに取り組み、「健康経営」を推進することをここに宣言します。

KPI(健康経営戦略マップ)

健康経営を推進するためKPIに「アブセンティーイズム※1」「プレゼンティーイズム※2」「ワークエンゲージメント※3」を設定しています。全社員が心身ともに健康で活き活きと働くことが、CKDの持続的成長につながると考えています。

※1 アブセンティーイズム：私傷病による欠勤・休職の全社員平均取得日数
※2 プレゼンティーイズム：健康上の問題による生産性損失割合（WHO-HPQにより算出）
※3 ワークエンゲージメント：仕事に対する意識・行動（外部調査結果に基づく偏差値）

重点施策			
1	ワーク・ライフ・バランス(働き方改革、労働時間管理)		
2	生活習慣病予防(食事・睡眠・運動習慣の改善、受動喫煙防止、禁煙活動の推進)		
3	働きやすい環境整備(メンタルヘルス推進、職場環境の改善、治療と仕事の両立支援)		

KPI	2020年度	2021年度	2022年度
アブセンティーイズム	0.77日	1.54日	1.22日
プレゼンティーイズム	－	－	37.3%
ワークエンゲージメント	48	48	47.9

重点方策 2 計画的な未来人材の育成

■ 次世代リーダーの計画的な育成に向けた外部研修

イノベーション・マネジメントについて実践知を学び、当社を牽引できる次世代リーダーを育成することを目的とし、技術経営大学院「MOT」への計画的派遣及びMBA、MOT領域を短期集中で学ぶための各種外部研修へ計画的に派遣をしています。

■ グローバル人材育成について

世界で活躍するグローバル人材の育成を推進するため、日本から海外拠点へ行き、海外事業に関わる業務体験を得る「海外トレーニー制度」や海外現地法人から来日し、日本や会社への理解を深める「海外現地法人トレーニー制度」を設けています。

■ デジタル人材 詳細はP37▶ デジタル人材育成

人的資本

社員の声

東京理科大学 大学院 技術経営専攻[MOT]の学び
10年、20年先も生き抜くすべを身に付ける実践的な学び

理論やフレームワークを知識として頭に入れただけでは、実務で活用できません。実務に活かすためには、自分の頭で考えなければなりません。理科大MOTは、そのための訓練を行う場、「考える力」を養う場だったと思います。技術者だけでなく、経営者や営業職等、様々な業種・職歴の社会人学生たちと、専門分野でないテーマでも果敢に議論しました。目からウロコの意見が飛び出し、他流試合の醍醐味を実感しました。そして、おのずと多様な引き出しが備わりました。第四次産業革命で転換期の製造業において、10年、20年先を生き抜く武器「考える力」を手に入れたと考えています。



新規事業開発室
鶴賀 寿和

重点方策 3

ダイバーシティ&インクルージョン

性別・国籍・年齢等に関係なく、多様な人材一人ひとりの可能性を大切に、それぞれの能力を最大限に発揮して活躍できる環境・制度づくりを推進しています。

女性活躍推進の取り組み

1 企業内託児所の設置、小学校6年生までを対象とした短時間勤務制度や時間外勤務の免除制度等制度

2 男性社員の育児休業取得率向上を目指し管理者向け研修や社内報を利用した取得者・事例集の紹介

3 女性社員比率向上のため行動計画に新卒女性採用比率の目標値を設定し採用活動を実施



企業内託児所
「オハナナーサリースクール」

現状から2030年度に女性管理職比率を10%にするための具体策

1 自社女性管理職比率目標達成に向け計画的な昇格・役職登用等の推進

2 女性社員を対象とした昇格・管理職になることへのマインド醸成研修の実施

障がい者の職場開発

2022年10月に「ソーシャルファーム わーくはびねす農園」にて新たに6名の障がい者の雇用を開始しました。この農園は、障がいのある方々が農作物を育て自ら収穫することで働く楽しさや責任感、仕事へのやりがいを感じながら長期的に就業することを目的としています。今後も障がい者の方々が活躍できる職場づくりを推進し雇用拡大に努めます。

労働安全衛生

全社的安全衛生活動の推進を目的として、2021年7月に労働安全衛生センターを設立し、海外子会社を含めた全社での労働安全衛生活動を推進しています。

具体的な活動として、①全社リスクアセスメントの推進、②全社「ポケテナシ」活動の展開、③全社労働安全衛生大会の開催を行っています。

安全衛生への意識を高め、災害ゼロを目指し、全員参加で安全衛生活動に取り組み、安全第一の企業文化を築いていきます。

基本理念

私たちは何よりも安全を優先し、正しくモノづくりを行います。
安全で健康な職場から、安心してお使いいただける製品をお客様へ提供します。

方針

1 健康な心と身体を維持します。

2 安全第一で行動し、全員で安全意識を高めます。

3 法令、社内ルール、作業手順を守ります。

4 危険予知に努めます。

5 安全で安心な製品をつくります。

技術・知的資本

知的財産に関する専門部門を有し、グループ全社の知的財産管理や知財戦略の実現を行い、企業価値のさらなる向上を図っています。知財戦略においては、知財部門と開発・技術部門が緊密に連携を取り、事業戦略に沿ってきめ細かく対応しています。

体制

新商品の開発には、各部署からスペシャリストが集まり、チームを組んで商品開発にあたる開発プロジェクト体制を採用しています。少数精鋭による専任化によって、開発クオリティの向上を実現しています。



知財部門は商品・開発企

画、設計、評価の各段階において知的財産の調査・解析を実施し、プロジェクトに対し最新の技術情報を提供しています。

開発プロセス

知財部門のサポート

商品企画 開発企画 設 計 機能評価 量産評価

主な取り組み内容

中期経営計画における新規事業、新市場と環境分野を中心として、知財部門から技術部門へのパテントマップの提供や発明相談等の各種知財サポートを行っています。

優秀特許表彰

社員の発明意欲を高め、より良い発明の創出を促進することを目的に「特許報奨金制度」を設けており、特許実績評価委



特許保有件数

研究開発活動により創出した知的資本を当社の重要な財産として認識し、国内外における特許権などの知的財産権を積極的に取得しており、2023年3月末時点の特許保有件数は国内外で1,637件です。



TOPICS

CKD 技報の発刊

永年当社が蓄積してきた自動化を革新するための課題、問題解決への技術・研究開発の成果を技術情報としてご紹介する「CKD技報」を発行し、当社ウェブサイトに掲載していますのでご参照ください。



人権

当社グループは、企業や社会が持続的に発展するためには人権に配慮した企業活動が不可欠との認識のもと、経営の重要課題として人権尊重に取り組んでいます。事業活動に関わる全ての人の人権を尊重した行動を実践するため、2022年4月に制定した「CKDグループ人権方針」のもと、人権デューデリジェンスを継続的に実施しています。

人権方針全文及び人権リスク一覧表は当社ウェブサイト「サステナビリティ」をご参照ください。



CKDグループ人権方針

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」、並びに日本政府が策定した人権ガイドライン等に基づき、当社グループは「CKDグループ人権方針」を定めています。

CKDグループ人権方針

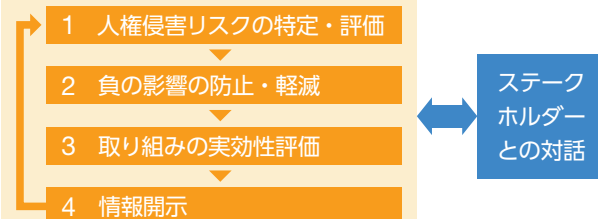
- | | |
|---------------|----------------|
| 1 適用範囲 | 5 教育 |
| 2 人権尊重 | 6 情報開示 |
| 3 人権デューデリジェンス | 7 ステークホルダーとの対話 |
| 4 是正・救済措置 | |

体制

代表取締役社長を委員長とする「サステナビリティ委員会」において、人権尊重の取り組み状況について報告・審議を行っています。（P39 ▶ サステナビリティ推進体制）

人権デューデリジェンス

CKDグループ人権方針を具体的に実践するため、人権に関する負の影響を認識し、その防止・対処のためのフローを構築し、定期的の実施しています。



人権侵害リスクの特定・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生じるおそれのある人権侵害リスクを特定し、評価を実施しています。

調査

特定・評価した人権リスク項目の対応状況について、CKDグループ会社及び主要購買先に対して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実施します。

購買理念・基本方針の周知

購買基本方針に人権尊重を明記して購買先に周知しており、説明会の開催などサプライチェーン全体での人権尊重に取り組んでいます。

通報窓口の設置（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。（P63 ▶ コンプライアンス）

ハラスメント相談窓口の設置

上記通報窓口のほかハラスメント相談窓口を設置し、ハラスメントの正しい理解を広め、相談に対応しています。

人権に関する主な取り組み

人権の社員教育

新入社員向けに人権の教育を毎年行っています。



サプライチェーン・マネジメント

当社は2022年4月に購買理念・基本方針を刷新しました。全てのお取引先様は重要なパートナーであると考え、継続的にコミュニケーションを深め、グローバルなサプライチェーンを構築していきます。

お取引先様へは9項目のお願い事項に基づき、お客様に満足いただける製品を安定して提供していくための品質や納期に加えCSR全般へ配慮した調達活動を推進しています。

本ページに関する詳細は当社ウェブサイト「資材調達」をご参照ください。



購買理念

お取引先様との相互発展により
グローバルサプライチェーンを通じ持続可能な
社会の実現に貢献します

基本方針

- 1 パートナーであるお取引先様との信頼関係・相互発展を大切にします。
- 2 関連法規・社会規範の遵守と機密情報の保護を徹底し、公平・公正な取引を行います。
- 3 地球環境の保全、環境負荷の低減に貢献します。
- 4 人権を尊重し、差別や不当労働の排除と労働環境の向上を目指します。
- 5 グローバルに技術力の高いお取引先様と共に、社会の課題解決に貢献します。

お取引先様へのお願い事項

- 1 健全な事業経営
- 2 法令・社会規範の順守
- 3 環境への配慮
- 4 人権、労働環境の向上
- 5 資材の安定供給と最適な品質
- 6 技術力向上と技術提案
- 7 管理体制の整備
- 8 取り組み状況の確認
- 9 紛争鉱物への対応

CSR・ESG 調達のリスクアセスメント

当社では、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べく、CSR・ESG調達の推進とお取引先様での取り組みについて定期的に調査を実施しています。

2022年には環境や品質に関するアンケートを実施し、2023年度以降にはこれらの結果をもとに改善に向けての取り組みを進めていきます。また、労働や安全衛生、人権などの分野における取り組みのアンケート調査やBCP調査なども継続して行い、密なコミュニケーションを通してリスクアセスメントに努めます。

グリーン調達

当社では長年にわたり自主的な環境保全活動に取り組んできました。しかしながら、今地球が抱えている環境問題は、一企業の活動だけで解決できるものではございません。購買部門としては従来の「品質、価格、納期」に加え、「環境」をキーワードとし、調達の段階から環境に配慮したグリーン調達活動を行っています。

説明会の実施

当社ではお取引先の皆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・技術交流会を定期的に開催しています。お取引先様との相互発展によりグローバルサプライチェーンを通じ持続可能な社会の実現に貢献します。



会長・社外取締役座談会

真のグローバルリーダー企業を目指して、まずは「本社」



ファシリテーター
代表取締役会長
梶本 一典
(かじもと かずのり)



社外取締役
Stefan Sacré
(シュテファン サクレ)

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

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

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

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

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

会長以外の取締役の中で一番長く取締役会に参加してき

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

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

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

から変革を起こし、さらなる成長を目指します



社外取締役
林 公一
(はやし こういち)

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

お客様に寄り添う姿勢を大事に、多様性を活かす仕組みづくりが肝要

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

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

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



社外取締役
嶋田 博子
(しまだ ひろこ)

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

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

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

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

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

会長・社外取締役座談会

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

数値目標の背景にある“哲学”を大事に 実態との乖離解消を目指す重要性

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

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

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

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



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

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

「技術×マーケティング」で 潜在的ニーズを獲得する



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

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

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

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

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



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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

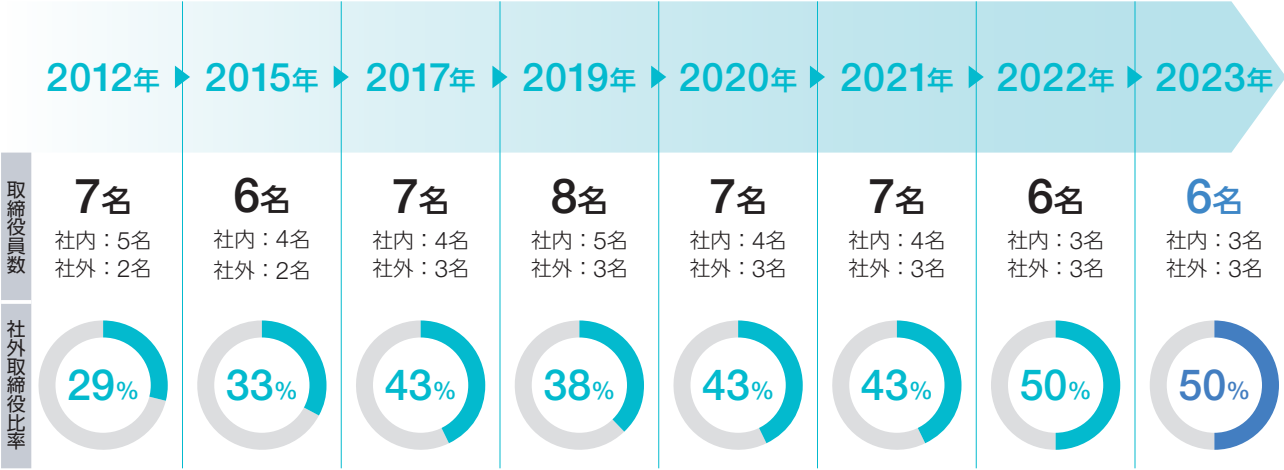
コーポレート・ガバナンス

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

考え方

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

コーポレート・ガバナンス進化の変遷



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

推進体制

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

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

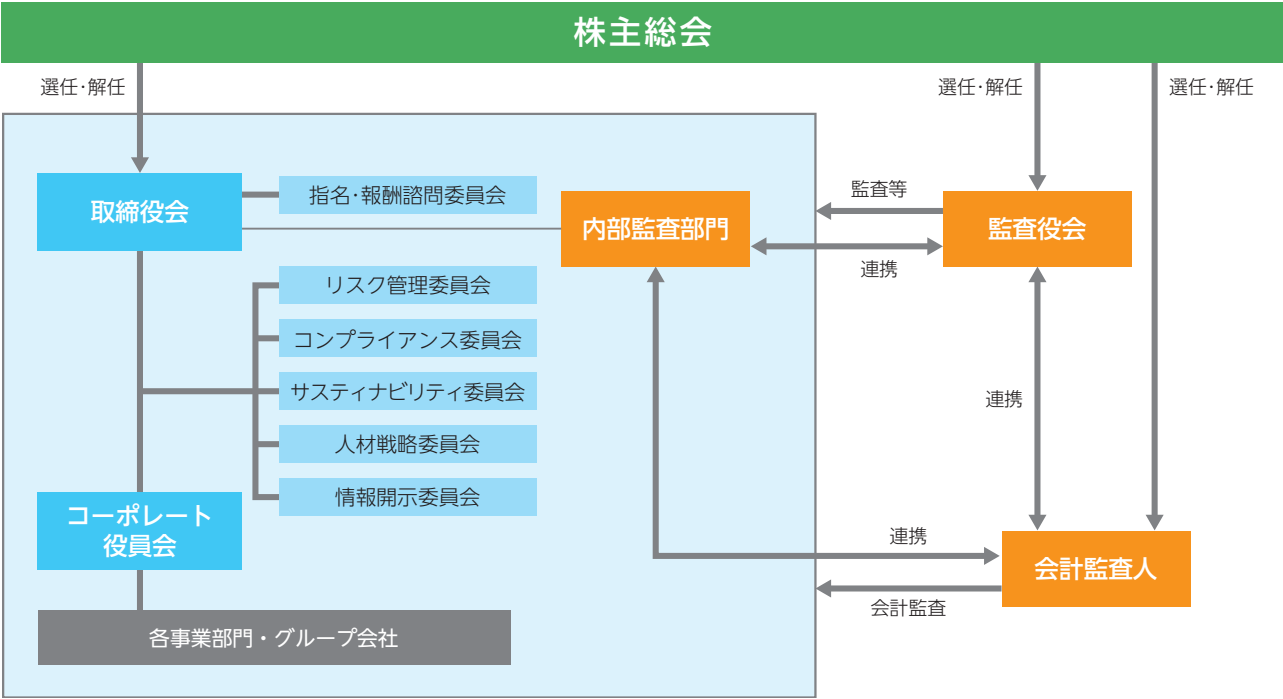
監査機能

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

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

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

■ コーポレート・ガバナンス体制図



コーポレート・ガバナンス

会議体及び委員会の実施内容

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

スキルマトリックス

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

※2023年6月23日時点

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

コーポレート・ガバナンス

取締役会の実効性評価

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

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

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

本評価結果を参考に、さらなる取締役会の実効性向上を目指しています。

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

政策保有株式

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

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

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

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

役員の報酬

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

決定のプロセス及び内容

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

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

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

も指名・報酬諮問委員会に諮問し、取締役会で決定することとしています。

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

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

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

基本報酬・業績連動報酬・譲渡制限付株式報酬の割合

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

監査役の報酬

株主総会において承認された範囲内で監査役会において決定しています。

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

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

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

独立性判断基準

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

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

役員一覧

取締役



梶本 一典
代表取締役会長
コーポレート役員
最高経営責任者

83千株

100% (12回／12回)

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

選任理由

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



奥岡 克仁
代表取締役社長
コーポレート役員
最高執行責任者

32千株

100% (12回／12回)

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

選任理由

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



平子 祐介
取締役 常務執行役員
コーポレート役員
最高財務責任者

12千株

100% (10回／10回)

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

選任理由

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



林 公一
社外取締役

0株

100% (12回／12回)

100% (2回／ 2回)

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

選任理由

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

監査役



國保 雅文
常勤監査役

19千株

100% (12回／12回)

100% (12回／12回)

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

選任理由

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



三浦 清
社外監査役

0株

100% (10回／10回)

100% (10回／10回)

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

選任理由

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



嶋田 博子
社外取締役

0株

—

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

選任理由

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



橋本 修三
社外監査役

0株

100% (12回／12回)

100% (12回／12回)

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

選任理由

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



竹内 毅
社外監査役

0株

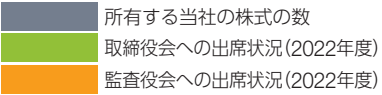
100% (10回／10回)

100% (10回／10回)

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

選任理由

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



コンプライアンス

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

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

行動規準の徹底

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



コンプライアンス違反リスクへの対処

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

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

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



行動規準



お取引先様へのお願い



内部通報制度

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

広く含まれます。

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

リスクマネジメント

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

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

リスクマネジメント体制

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

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

具体的な活動として、リスク管理室はCKD全体のリスク

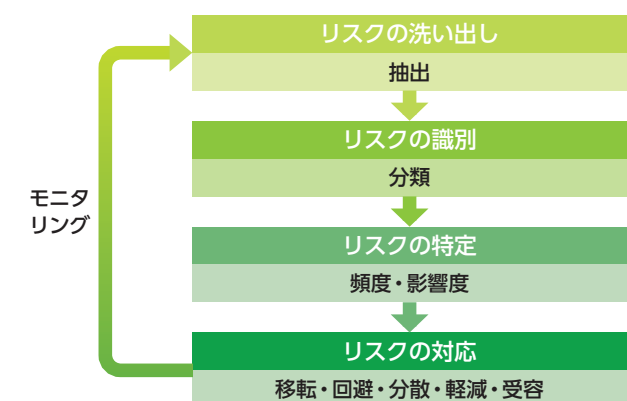
を網羅的に抽出・分析し、それぞれのリスクに対する業務部門の取り組み状況をチェックし必要に応じて改善を促す役割を担い、リスク管理委員会へ定期的に報告を上げていきます。

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



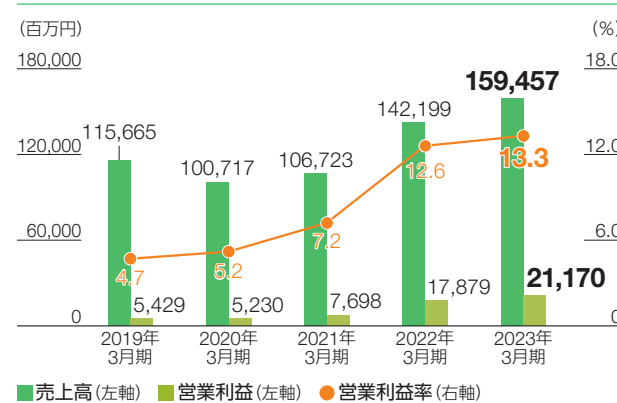
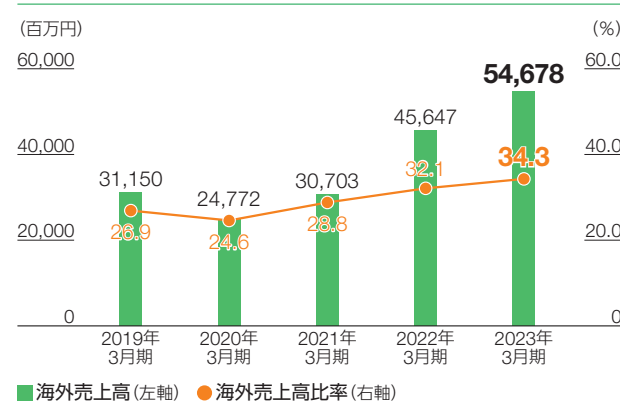
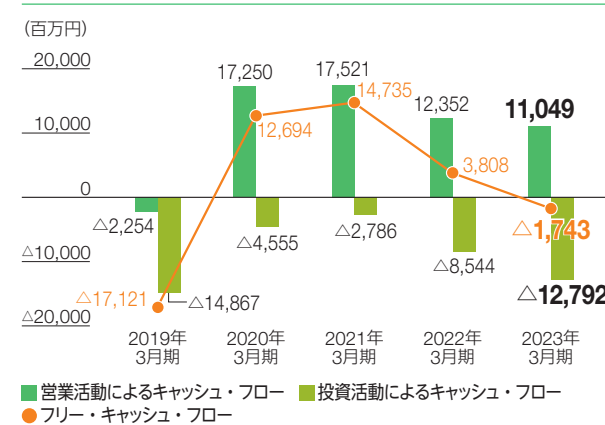
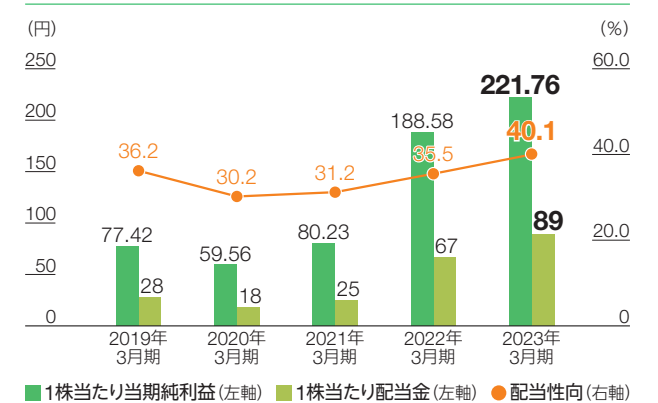
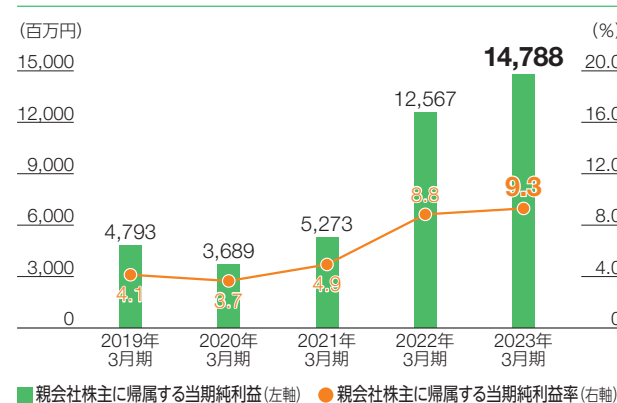
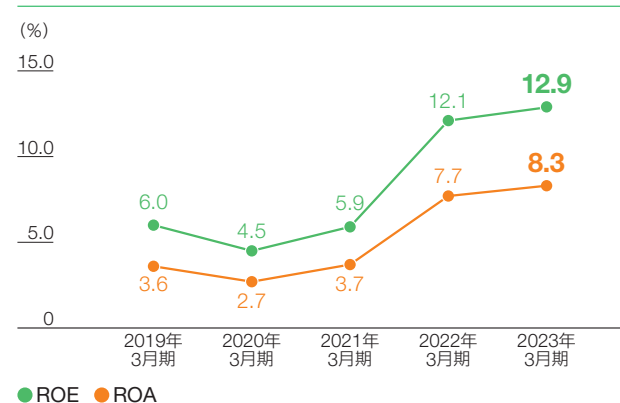
リスクの特定プロセス

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



財務・非財務ハイライト

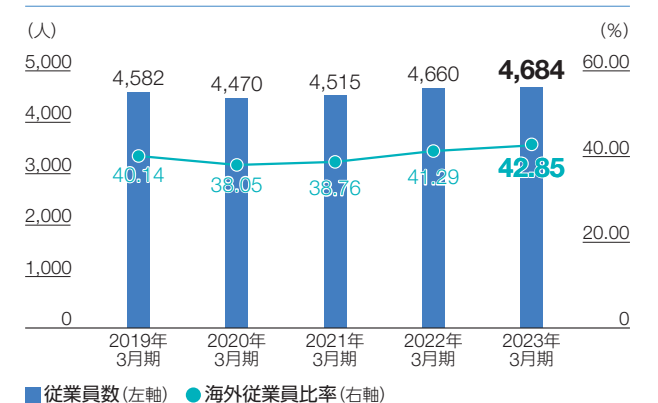
■ 財務

売上高 **159,457**百万円 営業利益 **21,170**百万円海外売上高 **54,678**百万円 海外売上高比率 **34.3%**フリー・キャッシュ・フロー **△1,743**百万円1株当たり当期純利益(EPS) **221.76**円 1株当たり配当金 **89**円親会社株主に帰属する当期純利益 **14,788**百万円ROE **12.9%** ROA **8.3%**

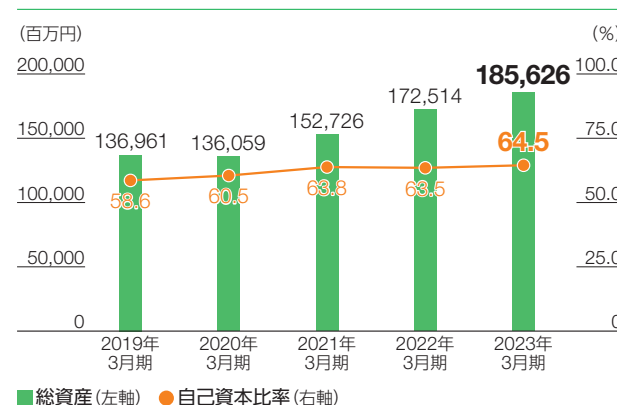
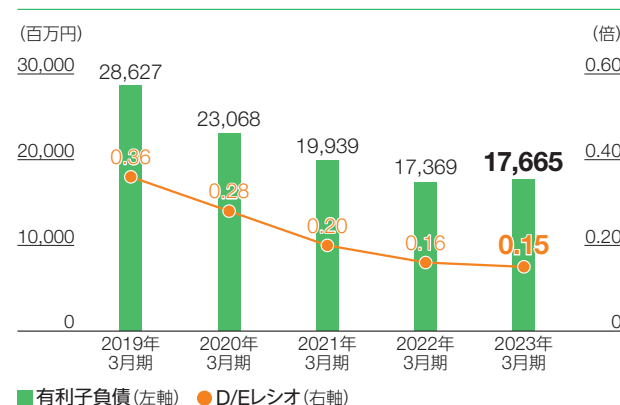
■ 非財務

CO₂排出量(スコープ1,2) **47,707**t-CO₂● CO₂排出量

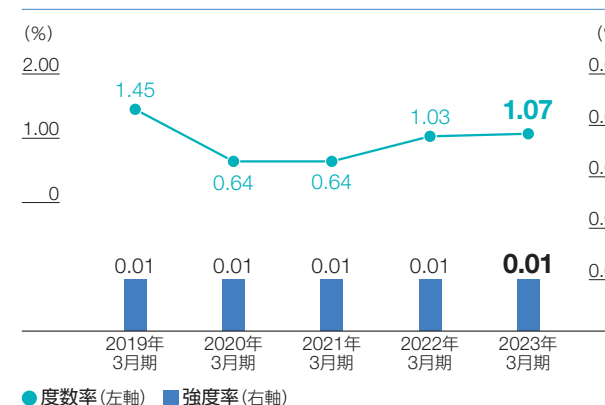
※集計範囲：2019年3月期～2022年3月期は国内(国内グループ会社除く)・海外工場(国内排出係数を使用)計。2023年3月期より対象グループ会社と対象エネルギーを拡大(海外販売を除く)。グリーン電力等の相殺前のCO₂排出量。
※排出係数：2023年3月期より国内はマーケット基準(調整後排出係数)、海外はロケーション基準を使用。

従業員数 **4,684**人 海外従業員比率 **42.85%**

■ 従業員数(左軸) ● 海外従業員比率(右軸)

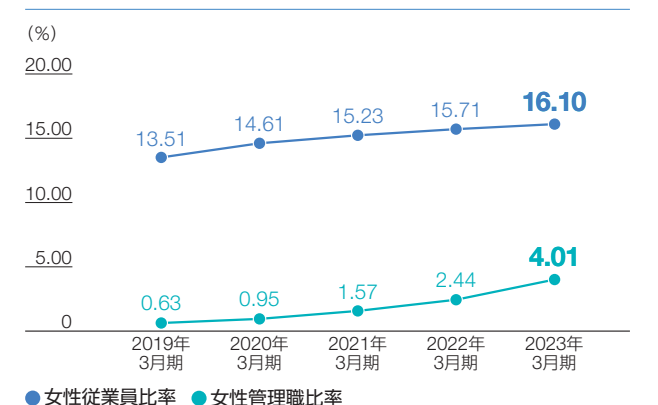
総資産 **185,626**百万円 自己資本比率 **64.5%**有利子負債 **17,665**百万円 D/Eレシオ **0.15**倍

■ 有利子負債(左軸) ● D/Eレシオ(右軸)

労働安全度数率^{*1} **1.07%** 労働安全強度率^{*2} **0.01%**

● 度数率(左軸) ■ 強度率(右軸)

※1 度数率：100万延べ実労働時間当たりの労働災害による死者数で、災害発生頻度を表す。
※2 強度率：1,000延べ実労働時間当たりの延べ労働損失日数で、災害の重さの程度を表す。
※集計範囲：国内(国内グループ会社除く)計

女性従業員比率 **16.10%** 女性管理職比率 **4.01%**

● 女性従業員比率 ● 女性管理職比率

※集計範囲：国内(国内グループ会社除く)計

11年間のサマリー

10年VISION

GO CKD!

中期経営計画

NEW CKD 2012

GLOBAL CKD 2015

Challenge CKD 2018

Build-up CKD 2021

Exciting CKD 2025

	(単位)	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
財務サマリー												
経営実績												
売上高	百万円	65,031	75,491	83,379	88,117	94,012	115,700	115,665	100,717	106,723	142,199	159,457
営業利益	百万円	3,244	7,883	8,363	8,107	9,580	12,472	5,429	5,230	7,698	17,879	21,170
経常利益	百万円	3,517	8,136	8,735	8,094	9,771	12,469	5,425	5,374	7,823	18,043	21,181
親会社株主に帰属する当期純利益	百万円	2,452	5,456	6,010	5,459	6,958	9,142	4,793	3,689	5,273	12,567	14,788
キャッシュ・フロー												
営業活動によるキャッシュ・フロー	百万円	7,008	9,754	6,226	8,027	10,163	5,542	△2,254	17,250	17,521	12,352	11,049
投資活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△5,017	△6,224	△4,755	△6,183	△4,081	△7,273	△14,867	△4,555	△2,786	△8,544	△12,792
財務活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△57	△2,330	618	△3,329	△2,505	2,559	14,374	△6,022	2,423	△6,264	△5,743
フリー・キャッシュ・フロー	百万円	1,990	3,530	1,471	1,844	6,081	△1,730	△17,121	12,694	14,735	3,808	△1,743
財政状態												
総資産	百万円	71,742	86,711	96,018	96,412	106,361	130,887	136,961	136,059	152,726	172,514	185,626
純資産	百万円	50,852	57,712	65,555	66,419	70,957	80,058	80,444	82,465	97,617	109,571	119,730
現金及び現金同等物	百万円	8,180	9,831	12,290	10,342	13,905	14,799	12,028	18,409	35,913	34,027	26,654
有利子負債	百万円	5,070	3,446	5,411	4,391	3,602	11,684	28,627	23,068	19,939	17,369	17,665
投資												
減価償却費	百万円	2,619	2,485	3,188	4,060	3,964	4,230	5,173	5,822	5,507	5,910	6,626
設備投資額	百万円	2,710	5,800	5,454	7,801	4,864	9,422	14,843	3,060	3,620	9,596	11,447
研究開発費	百万円	2,336	2,709	2,927	2,857	3,348	4,330	3,637	3,383	3,578	3,639	3,808
1株当たり情報												
1株当たり当期純利益（EPS）	円	38.99	87.36	96.25	87.99	112.38	147.65	77.42	59.56	80.23	188.58	221.76
1株当たり配当金	円	10	18	24	26	30	37	28	18	25	67	89
1株当たり純資産額（BPS）	円	814.25	924.09	1,049.70	1,072.72	1,146.02	1,291.26	1,296.94	1,321.28	1,463.15	1,643.36	1,794.44
経営指標												
ROE	%	4.9	10.1	9.8	8.3	10.1	12.1	6.0	4.5	5.9	12.1	12.9
ROA	%	3.5	6.9	6.6	5.7	6.9	7.6	3.6	2.7	3.7	7.7	8.3
自己資本比率	%	70.9	66.6	68.3	68.9	66.7	61.1	58.6	60.5	63.8	63.5	64.5
非財務サマリー												
ガバナンス												
取締役員数	人	7	7	7	6	6	7	7	8	7	7	6
社外取締役員数	人	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3
社外取締役比率	%	29	29	29	33	33	43	43	38	43	43	50
社会												
従業員数	人	3,273	3,166	3,294	3,594	3,719	4,284	4,582	4,470	4,515	4,660	4,684
女性従業員数	人	778	773	821	897	939	1,090	1,197	1,183	1,232	1,313	1,332
女性従業員比率	%	23.77	24.42	24.92	24.96	25.25	25.44	26.12	26.47	27.29	28.18	28.44
海外従業員数	人	1,261	1,109	1,188	1,460	1,526	1,768	1,839	1,701	1,750	1,924	2,007
海外従業員比率	%	38.53	35.03	36.07	40.62	41.03	41.27	40.14	38.05	38.76	41.29	42.85
環境												
CO ₂ 排出量スコープ1,2	t-CO ₂	—	24,597	25,295	24,147	40,123	39,345	39,421	36,614	36,805	38,753	47,707
CO ₂ 排出量スコープ3	t-CO ₂	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1,509,335
水使用量	千m ³	—	338	309	336	392	413	464	479	496	535	542
廃棄物排出量	t	—	951	1,077	1,015	1,243	1,341	1,455	1,453	1,353	1,566	1,638

※1 2018年4月1日からの会計方針の変更に伴い、2018年3月31日に終了した会計年度の数値を修正しています。

※2 環境項目のCO₂排出量、水使用量、廃棄物排出量について、2014年3月期～2016年3月期の数値は海外拠点を含めていません。

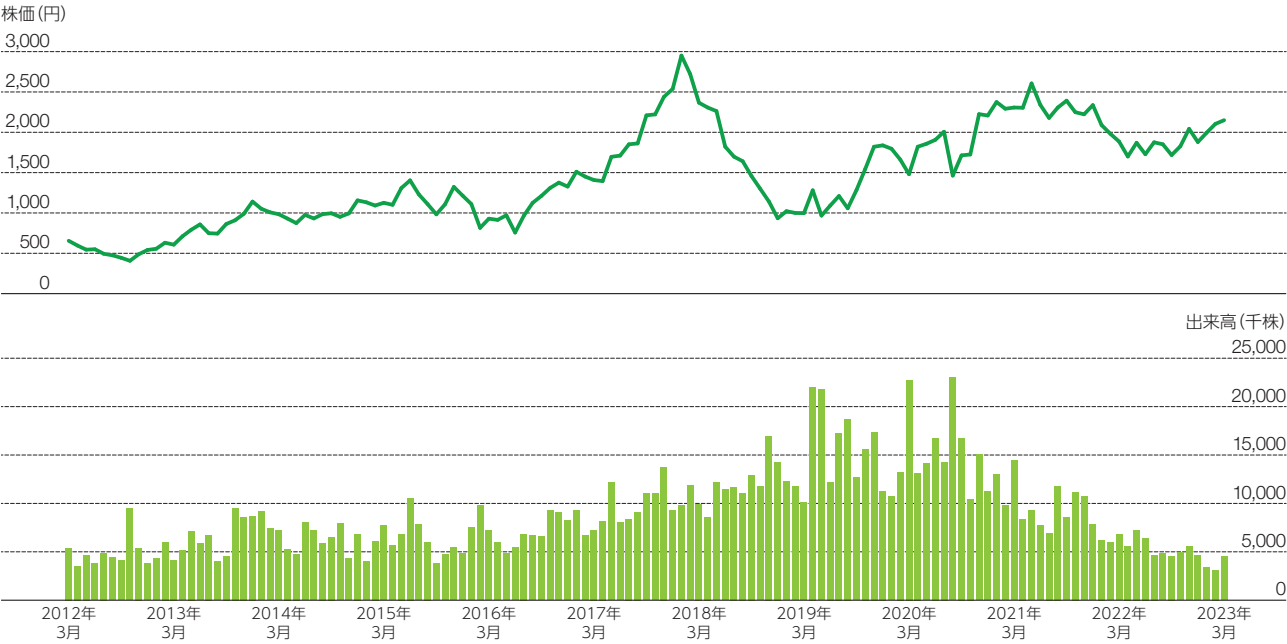
※3 CO₂排出量スコープ1,2は、グリーン電力等の相殺前のCO₂排出量で、2023年3月期より対象グループ会社と対象エネルギーを拡大しています（海外販社を除く）。排出係数は、2023年3月期より国内はマーケット基準（調整後排出係数）、海外はロケーション基準を使用しています。CO₂排出量スコープ3は国内（国内グループ会社除く）のCO₂排出量です。

※4 水使用量は、国内工場（国内グループ会社除く）、及び海外工場の合計です。

※5 廃棄物排出量は、国内工場（国内グループ会社除く）の産業廃棄物、及び海外工場（北米Austin工場除く）の合計です。

株式情報

株価の推移



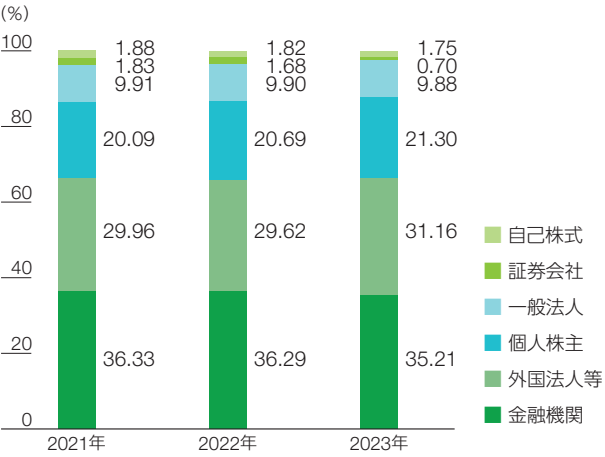
株式の状況 (2023年3月31日現在)

発行可能株式総数	233,000,000株
発行済株式総数	67,909,449株
株主数	15,784名

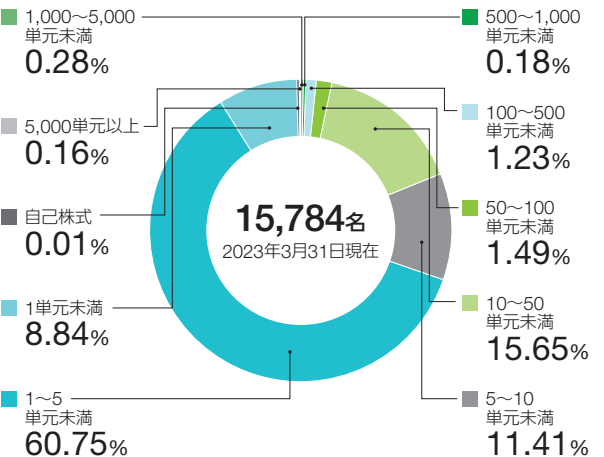
配当・配当性向 (3月期)

	配当 (円)	配当性向 (%)
2023年	89	40.1
2022年	67	35.5
2021年	25	31.2
2020年	18	30.2
2019年	28	36.2
2018年	37	25.1
2017年	30	26.7
2016年	26	29.5
2015年	24	24.9
2014年	18	20.6
2013年	10	25.6

株式所有者状況 (各年3月31日時点)



所有株数別株主数比率 (1単元：100株)



会社情報

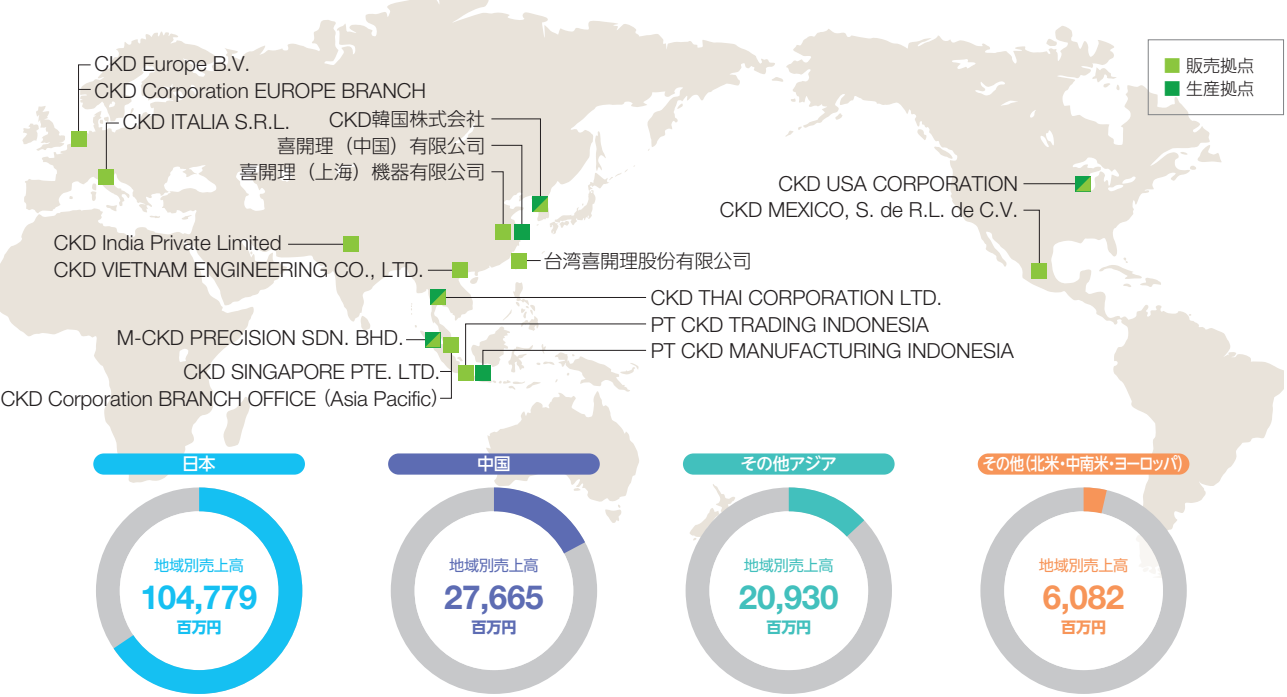
会社概要

社名	CKD株式会社
設立	1943年4月2日
資本金	110億16百万円
売上高	1,595億円 (2023年3月期)
株式上場	東京証券取引所 (プライム市場)、 名古屋証券取引所 (プレミアム市場)
証券コード	6407

事業内容 自動機械装置、駆動機器、空気圧制御機器、
空気圧関連機器、流体制御機器など機能機器
の開発・製造・販売・輸出

本社 〒485-8551
愛知県小牧市応時二丁目250番地
代表電話 (0568) 77-1111

海外主要事業拠点・海外現地法人



日本生産・販売拠点

