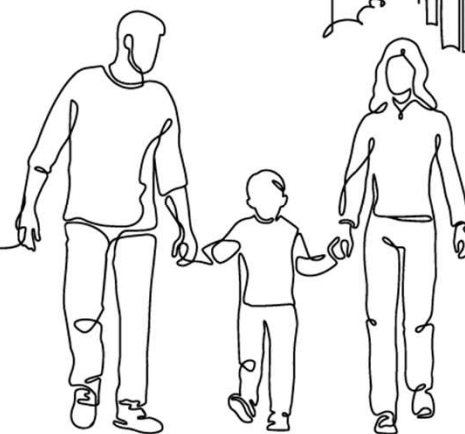


# CKD

## 新10年VISION・中期経営計画

2026年 5月15日



# CONTENTS

---

1. 前10年VISION・中期経営計画の振り返り……………	P4
2. 新10年VISION……………	P10
3. 新中期経営計画……………	P14

# CONTENTS

---

1. 前10年VISION・中期経営計画の振り返り……………	P4
2. 新10年VISION……………	P10
3. 新中期経営計画……………	P14

# 前10年VISION「GO CKD！」の振り返り

## 半導体及び海外ビジネスを拡大、グローバル体制を強化

### 10年VISION「GO CKD!」

Challenge CKD 2018	Build-up CKD 2021	Exciting CKD 2025
<p><b>自動機</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>国内ジェネリック投資への生産増強</li><li>中国車載用電池市場に注力</li></ul> <p><b>機 器</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>海外販売体制の強化</li><li>先端デバイスメーカーへの源流開発強化</li><li>台湾TOYO社との共同開発</li><li>日機電装との経営統合</li></ul> <p><b>拠点増強</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>北米テクニカルセンター機能強化</li><li>中国新生産棟増設</li><li>インド営業体制強化</li></ul>	<p><b>自動機</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>国内サービス事業強化</li><li>透明体検査装置発売</li></ul> <p><b>機 器</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>半導体向け生産体制増強</li><li>長寿命機器HPシリーズの発売</li><li>IoT・ネットワーク対応の拡大</li><li>環境負荷低減型商品の開発</li></ul> <p><b>拠点増強</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>東北工場竣工</li><li>タイ工場生産棟増強</li></ul>	<p>Purpose、Values、そしてBrand Slogan制定</p> <p><b>注力する産業：半導体</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>半導体分野の需要拡大を見据え生産体制強化<ul style="list-style-type: none"><li>米国オースティン工場竣工</li><li>北陸工場竣工</li><li>韓国工場増床</li><li>台湾テクニカルセンター設置</li><li>マレーシア新工場竣工</li></ul></li></ul> <p><b>注力する産業：電池</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>二次電池向け関連投資に、自動機と機器の両事業で受注拡大</li></ul> <p><b>注力する事業：新商品・新事業</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>自動化技術を発展させ、お客様の生産性向上と社会課題を解決</li></ul> <p><b>注力する地域：海外市場</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>インド工場竣工</li><li>ASEAN地域での生産強化</li></ul>

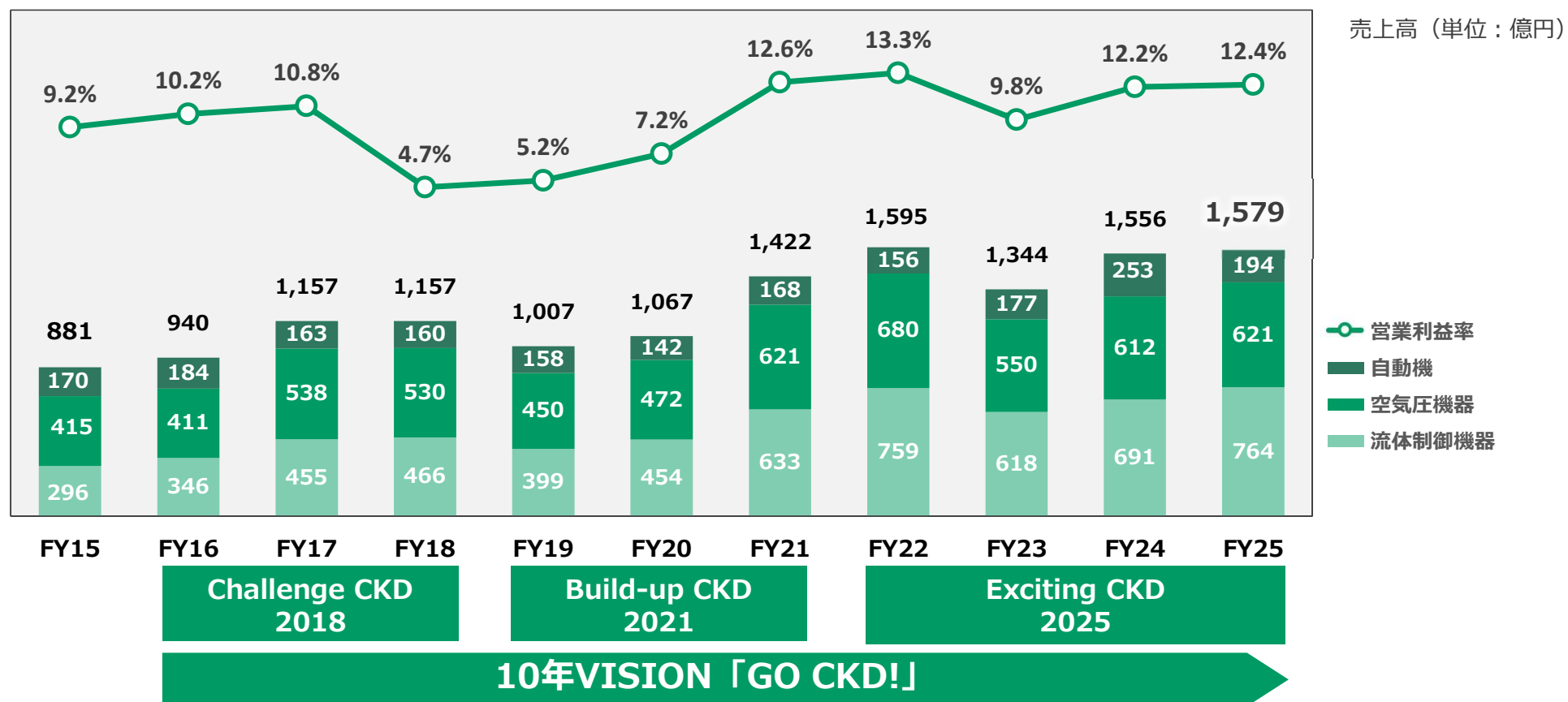
持続的  
成長

企業価値  
最大化

更なる  
高みへ

# 前10年VISION「GO CKD！」業績推移

10年VISIONの目標 売上高1,500億円は 前倒しで達成、営業利益率は向上



# 前中期経営計画「Exciting CKD 2025」

「10年VISION GO CKD!」の達成と次の長期経営VISIONへつなげる基盤構築  
さらなる高みを目指した2025年度の売上高目標1,800億円は、市況の回復が遅れ未達

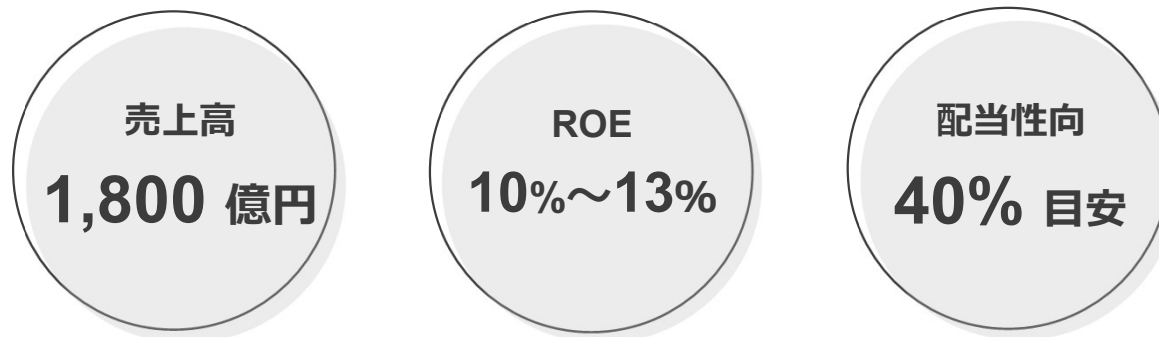
## 基本方針

1 新しい事業と  
市場に挑戦

2 グローバル化を加速し  
海外市場を拡大

3 サステナブルな  
経営基盤の確立

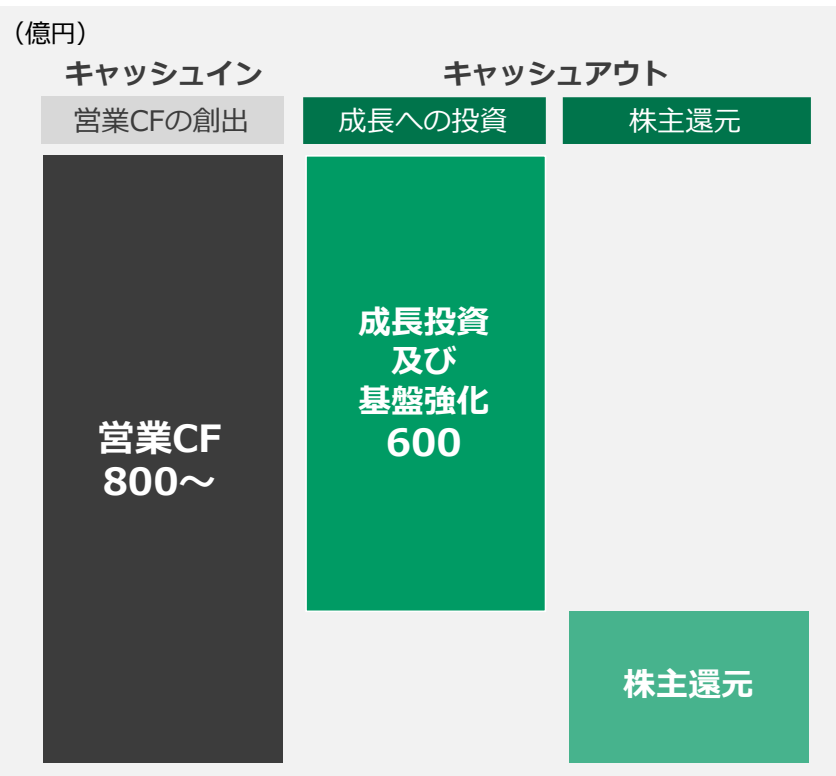
4 人材重視の  
企業風土を構築



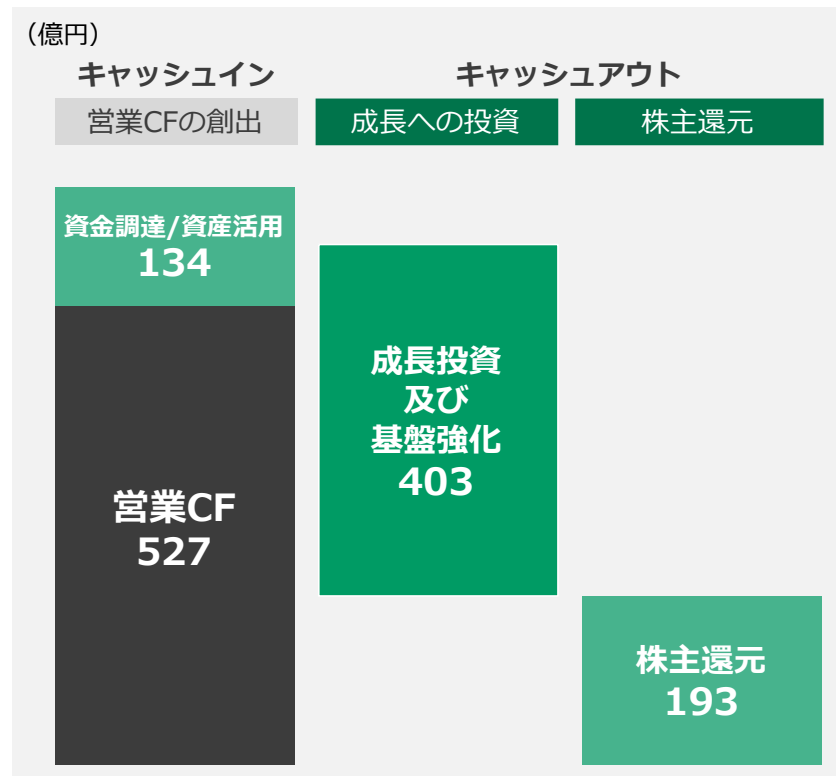
KPI	目標値	実績（2025年度）
売上高	1,800 億円	1,579億円
営業利益	250 億円	196億円
ROE	10.0 % ~ 13.0 %	9.4%
配当政策	配当性向 40% を目安	約40%
自己株買い	機動的な自己株買いを検討	-

# 前中期経営計画 キャッシュアロケーション

## 計画（4年間累計）



## 実績（4年間累計）



# CKDの強み

Purposeを起点に「強み」を活かした新10年VISIONを策定し、企業価値向上を図る

**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

**技術力**

Smart Automation Technology

自動化に紐づく  
多彩な技術力

**革新力**

Innovative Fusion

技術を融合し  
提案を生み出す  
革新力

**共創力**

Co-Creation

お客様のニーズに  
寄り添う共創力

# CONTENTS

---

- 1. 前10年VISION・中期経営計画の振り返り…………… P4
- 2. 新10年VISION…………… P10
- 3. 新中期経営計画…………… P14

# 新10年VISION

## CKD VISION 2035

CKDは、挑戦を続けます。

一人ひとりが自ら考え、一歩を踏み出し、多様なパートナーと共に  
新しい価値を創り出していきます。

その価値が、産業や暮らしを支え、地球環境を健やかにし、人々の  
未来をより豊かにすると、私たちは信じています。

“価値が循環する社会”の実現へ。

私たちはこれからも、「人」「パートナー」、そして「地球」を大切にしながら、  
未来を拓いてまいります。

# 「CKD VISION 2035」 目指す姿

## 1. Technology & Solution

多様な技術の融合と共創によりお客さまの課題を解決し  
変化に対し、しなやかに適応する強い事業体を目指す



- ・ **お客さまとの対話**を通じニーズを見極め、**新たな価値**を創出
- ・ 外部環境の**変化**に**しなやかに適応**し、**強い事業体**を構築
- ・ **グローバルニッチトップ**として、持続的な**競争優位**を確立
- ・ 商品販売からサービスまで**価値を循環**させ、**参入障壁**を活かしたビジネスモデルへの移行

## 2. Human & Sustainability

人材を価値創造の源泉とし、産業・暮らし・環境を支える価値を  
提供し、持続可能な社会に貢献する企業となる



- ・ **多様な人材**が**共創**し、互いに高め合う企業文化を醸成
- ・ **主体的に考え、行動**することで、**持続的成長**を実現
- ・ **地球にやさしい**価値を創出し、**持続可能な社会**に貢献
- ・ **社員、顧客、地域社会**、そして**未来世代**に誇れる選択

# 「CKD VISION 2035」 経営目標とマイルストーン



## CKD VISION 2035

### 6次中計 2026年度～2028年度

- ・人的資本経営、経営基盤の強化
- ・R&D体制強化
- ・高付加価値ビジネスモデルへの移行



### 7次中計

- ・成長領域での事業拡大
- ・グローバルマネジメント体制強化



### 8次中計 ～2035年度

- ・強い事業体への進化
- ・安定的な収益体質
- ・真のグローバル企業

# CONTENTS

---

1. 前10年VISION・中期経営計画の振り返り……………	P4
2. 新10年VISION……………	P10
3. 新中期経営計画……………	P14

## 第6次中期経営計画 スローガン

# 「All CKD Together 2028」

自動機と機器、営業と技術・生産、本社と海外など、部門や立場の枠を超え、  
全社一丸となって成長を実現する

成長方針	1	人的資本経営・経営基盤の強化	3	グローバル成長領域へ経営資源を集中
	2	R&Dを強化し社会課題を解決する製品・サービスを提供	4	高付加価値ビジネスモデルへの移行

# 「All CKD Together 2028」

## 目指す姿を実現するための4つの成長方針

成長方針	説明	方策
1 人的資本経営・経営基盤の強化	人材を価値創造の源泉とし、持続的成長を支える経営基盤を整備する	<ul style="list-style-type: none"><li>・経営戦略に連動した人材ポートフォリオ形成</li><li>・グローバルガバナンスの強化</li><li>・カーボンニュートラルへの取組み</li><li>・DX、AXの推進</li></ul>
2 R&Dを強化し社会課題を解決する製品・サービスを提供	技術開発力を競争優位の原動力とし、顧客課題や社会課題を解決する高付加価値製品・サービスを継続的に提供する	<ul style="list-style-type: none"><li>・顧客課題起点の研究開発テーマ設定</li><li>・環境負荷低減型商品の開発</li><li>・知財戦略強化とオープンイノベーション推進</li></ul>
3 グローバル成長領域へ経営資源を集中	市場の成長性と自社の強みがクロスする領域に選択と集中を行い、限られた経営資源を最大限に活かす	<ul style="list-style-type: none"><li>・グローバルに成長する市場や産業へ集中</li><li>・自社の強みを活かせる領域を見極め、生販一体で課題を解決</li><li>・インド市場開拓</li></ul>
4 高付加価値ビジネスモデルへの移行	商品の販売だけでなく、サービスやソリューションを組み合わせ、価値を循環させるビジネスモデルへ移行し収益性を高める	<ul style="list-style-type: none"><li>・課題解決型ユニット/システムの提案強化</li><li>・サービス/メンテナンスビジネスの拡大</li><li>・サーキュラーエコノミーなど新しいビジネスモデルへの挑戦</li></ul>

# 「All CKD Together 2028」



売上高（億円）

**2,600**

## All CKD Together 2028

1,900

### 6次中計

- ・ 人的資本経営、経営基盤の強化
- ・ R&D体制強化
- ・ 高付加価値ビジネスモデルへの移行

2026年度

2028年度

### 7次中計

- ・ 成長領域での事業拡大
- ・ グローバルマネジメント体制強化

### 8次中計

- ・ 強い事業体への進化
- ・ 安定的な収益体質
- ・ 真のグローバル企業

2035年度

# 「All CKD Together 2028」 方策



## 1. 事業戦略

- ① 先端半導体
- ② ライフサイエンス
- ③ エネルギー・環境
- ④ 海外事業



## 2. 資本政策

- ① 資本政策の考え方  
－キャッシュアロケーション概要－
- ② 成長投資（R&D体制の強化）



## 3. 経営基盤強化

- ① 持続的成長を支えるESG
- ② 環境
- ③ 人材
- ④ ガバナンス

# 「All CKD Together 2028」



## 1. 事業戦略

- ① 先端半導体
- ② ライフサイエンス
- ③ エネルギー・環境
- ④ 海外事業



## 2. 資本政策

- ① 資本政策の考え方  
－キャッシュアロケーション概要－
- ② 成長投資（R&D体制の強化）



## 3. 経営基盤強化

- ① 持続的成長を支えるESG
- ② 環境
- ③ 人材
- ④ ガバナンス

# 1. 「All CKD Together 2028」 事業戦略

コア技術の融合により、強みを活かせる産業に注力し新たな価値を提供



# 1. 自動化に紐づく多彩な技術力の代表例

## 超クリーン技術



流体制御機器

半導体前工程における超クリーン環境を維持

## 高耐久技術



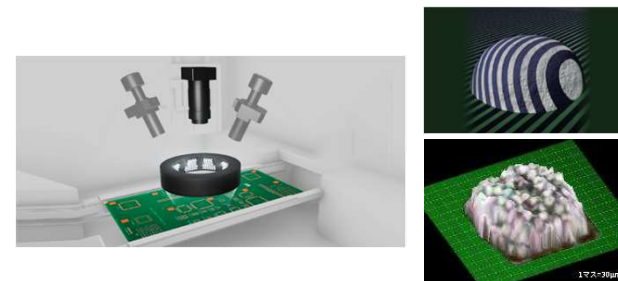
長寿命シリンダ

高精度アクチュエータ

助力装置

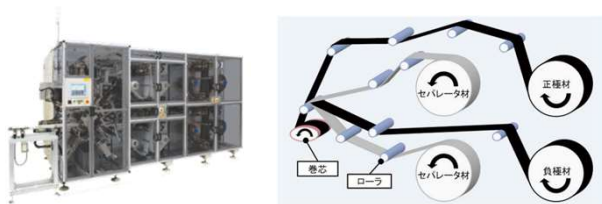
設備の長寿命化、工程の省力化を支える

## 光学検査技術



微細欠陥を非接触で検出

## テンションコントロール技術



リチウムイオン電池巻回機

複数のフィルム材の張力を精密に  
コントロールして巻き取り品質を安定化

## モーションコントロール技術



サーボドライバ

半導体・電子部品製造装置における  
高精度な動作・位置決め制御を実現

## 流体プロセス向けセンシング技術



製造現場の流量・圧力の異常を  
リアルタイムに検知

# 1. ① 先端半導体

お客さまに密着し、先端プロセスにおけるニーズと課題を見極め、新たな価値を共創

## 先端プロセスへの対応

- 前工程 – 成膜・エッチング・洗浄

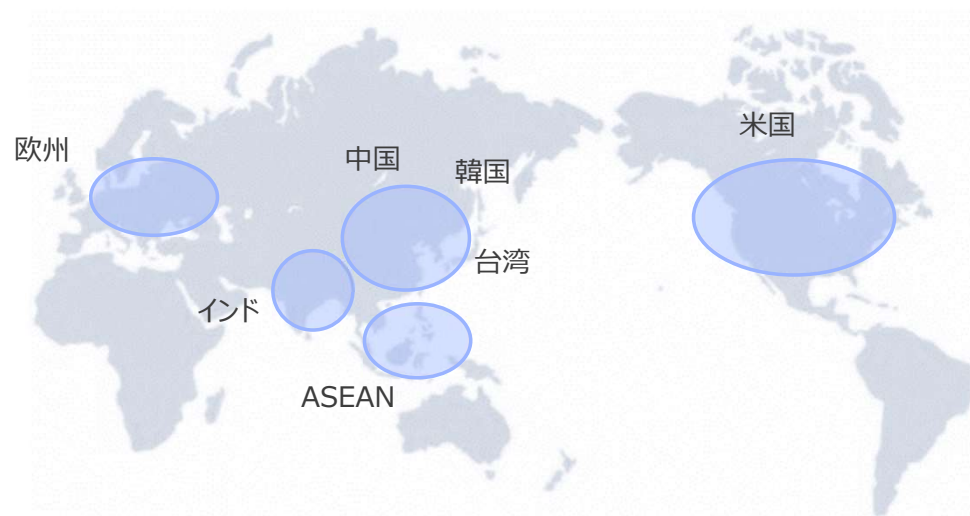


- 中・後工程 – アドバンスパッケージング工程



## グローバル対応力の強化

- グローバル展開の加速
- 主要地域でのサービス・メンテナンス体制強化

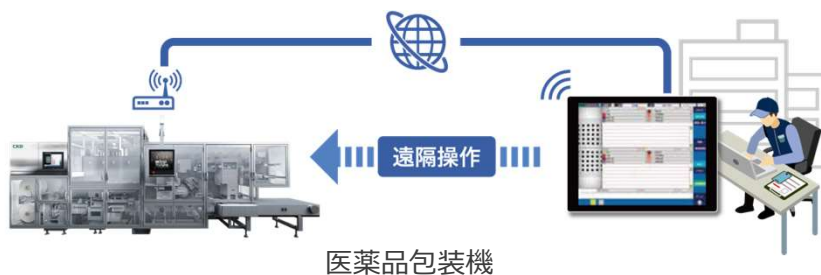


# 1. ② ライフサイエンス

お客さまとの対話を通じて課題や潜在ニーズを見極め、新たな価値を提供

## 包装サービスの拡大

- 予兆監視と遠隔サポートでソリューションを提供
- データに基づいた提案により生産性を向上



医薬品包装機

## バイオ関連の高度化

- 流体制御と自動化技術で、医薬品製造工程に貢献



医薬品製造工程向け機器

## 1次産業向け環境制御対応

- IoTソリューションにより、生産性の向上、人手不足の解消、持続可能な事業運営に貢献



# 1. ③ エネルギー・環境

お客さまとの対話を通じて課題や潜在ニーズを見極め、新たな価値を提供

## 課題解決型ビジネスの拡大

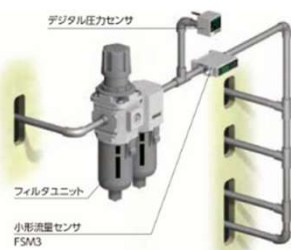
- CN対応を軸とした生産現場の省エネ診断サポート
- 最適な省エネ設備を提案



エア監視モジュール



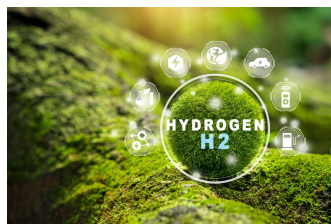
流量センサ・圧力センサ



- 流体制御技術により、安定かつ安全なガス供給を実現



窒素ガス精製ユニット



水素対応機器

## 省エネを支えるデジタルソリューション提案

- 計測・工程をデジタル化し、低コスト・簡単運用を実現



Facilea

画像処理ビジュアルプログラミングツール



ExiaStudio

デバイスビジュアルプログラミングツール

## 二次電池製造工程への対応

- 材質が制限される特殊環境に対応



二次電池対応機器

- 材料制限
- 環境・供給エア
- 安定稼働
- 発塵対応
- 粉塵対策



リチウムイオン電池巻回機

# 1. ④ 海外事業

成長分野に注力し、テックセンターと工場の活用でお客さまのニーズに応える  
地域ごとのニーズや課題にスピード感をもって対応

## 欧州

- 成長分野に注力
- テックセンター活用による現地ニーズや課題への対応

## 中国

- 成長分野へリソースを集中
- 工場活用による現地ニーズや課題への対応

## 韓国・台湾

- 工場やテックセンター活用による現地ニーズへの対応
- サービス体制強化

## 米国

- テックセンターや工場活用による現地ニーズや課題への対応
- サービス体制強化

## インド

- 成長分野で収益拡大
- 工場の活用による現地ニーズや課題への対応

## ASEAN

- 成長分野に注力
- 工場の活用による現地ニーズや課題への対応

# 「All CKD Together 2028」



## 1. 事業戦略

- ① 先端半導体
- ② ライフサイエンス
- ③ エネルギー・環境
- ④ 海外事業



## 2. 資本政策

- ① 資本政策の考え方  
ーキャッシュアロケーション概要ー
- ② 成長投資（R&D体制の強化）



## 3. 経営基盤強化

- ① 持続的成長を支えるESG
- ② 環境
- ③ 人材
- ④ ガバナンス

## 2. ① 資本政策の考え方 —キャッシュアロケーション概要—

人的資本・研究開発・生産性向上への投資を強化し、配当性向40%を目安としつつ、安定的な株主還元を実現

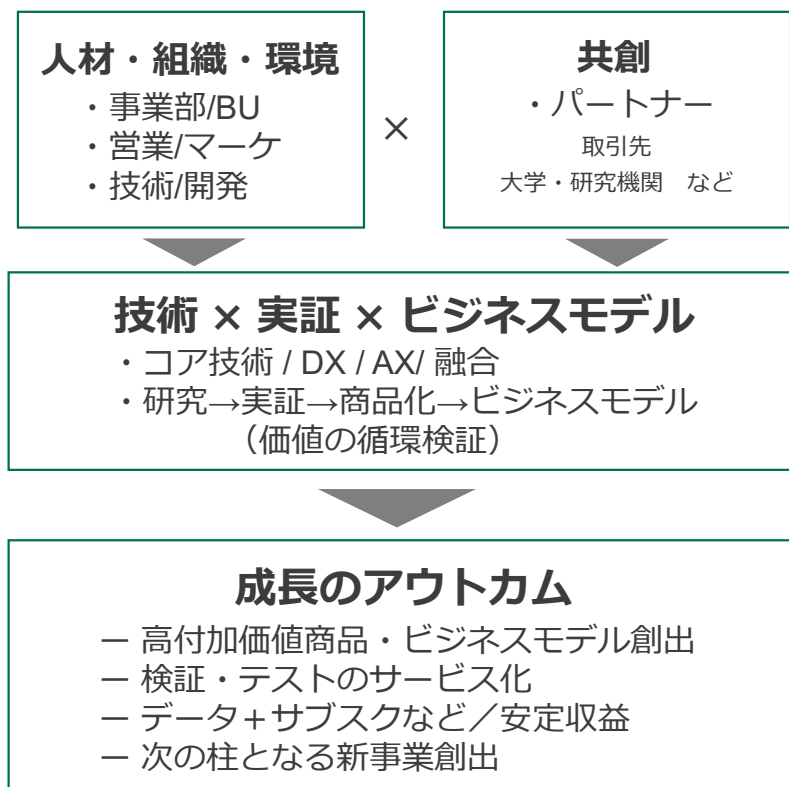
### 26~28年度予測（3年間累計）

キャッシュイン	キャッシュアウト（億円）	
資金調達/資産活用	さらなる成長投資	—「次の成長フェーズ」への移行を見据えた 更なる投資
営業CF (研究開発費控除前) 665	株主還元 195	—「成長と還元の最適バランス」による企業価値最大化 —「業績連動と安定性」を両立させた株主配当の実現 —「資本効率向上」を目的とした機動的な自社株買いの検討
	成長投資 200	—「価値創造の源泉」としての人的資本への投資 —「収益の安定化と付加価値向上」を目的としたサービス事業への投資 —「スピードとシナジー創出」を重視したM&A、アライアンス
	研究開発 120	—「新たな価値創出」に向けた R&D体制の強化
	基盤強化 100	—「品質・コスト・供給力」を高める設備更新や生産性向上への投資、DX投資

## 2. ② 成長投資（R&D体制の強化）

コア技術を軸に、人・組織・パートナー・社会を繋ぎ、新たな価値を創出し、中長期的な成長を加速

### イノベーション構造



### 目的・狙い

- ① **新たな価値創造の源泉は「人」**  
技術者・開発者の多様な働き方に対応し、高いパフォーマンスを発揮でき、挑戦しやすい環境を整備
- ② **事業部/BU・営業・技術・マーケ・開発を横断**  
部門横断で技術を融合し、シナジーにより高付加価値な商品・事業を創出
- ③ **研究 → 実証 → 商品化 → ビジネスモデルまで内包**  
研究からビジネスモデル構築までのプロセスを効率的に推進
- ④ **社外共創を前提としたオープンな開発環境を整備**  
お客さまを起点に、常時共創する外部ネットワークを構築

# 「All CKD Together 2028」



## 1. 事業戦略

- ① 先端半導体
- ② ライフサイエンス
- ③ エネルギー・環境
- ④ 海外事業



## 2. 資本政策

- ① 資本政策の考え方  
－キャッシュアロケーション概要－
- ② 成長投資（R&D体制の強化）



## 3. 経営基盤強化

- ① 持続的成長を支えるESG
- ② 環境
- ③ 人材
- ④ ガバナンス

### 3. ① 持続的成長を支えるESG

健やかな地球環境と豊かな未来を共創するため、ESGに基づく取り組みを推進

分類・マテリアリティ		重点テーマ
サステナブルな地球環境の実現 (E)	サプライチェーン・マネジメント	製品・サービスの環境対応、持続可能性の確保
	製品・事業の環境価値向上	自動化技術で省エネ・カーボンニュートラルに貢献
	気候変動への適応と資源循環の推進	資源循環型社会への移行を見据えた、長寿命設計と資源効率向上
		省エネ設備導入、再エネ活用促進による環境負荷低減と競争力強化
人と社会の持続的な成長を支える (S)	人材成長と働きがい	働きがい・成長機会の創出、主体的キャリア形成支援、エンゲージメント強化
	ダイバーシティ&インクルージョン	ダイバーシティ推進（女性活躍、グローバル人材登用、海外代表の現地化）
	労働安全・健康配慮	フィジカル・メンタル両面の健康保持・増進
	社会・地域との共生	地域・社会貢献活動の推進
		サプライチェーンの人権／労務リスク管理
健全で透明性あるガバナンス体制強化 (G)	リスク管理とコンプライアンス	リスク管理・法令遵守・企業倫理の徹底（グループ全体）
	グローバルガバナンス	海外拠点を含むグループ全体の内部統制強化
	情報開示の高度化	透明性の高い開示、サステナビリティ情報の拡充

## 3. ② 環境

### CO2削減目標

- 2030年：50%削減（総量・売上高原単位）
- 2040～2050年：ネットゼロを目指す

※ 上記目標 Scope1,2排出量

※ 総量 2022年度比、売上高原単位 2013年度比

※ SBTの申請に伴いScope1,2,3の削減目標を新たに設定予定

### SBT認定

- CO2削減目標に関するSBT認定取得に向け申請予定

※ SBT：Science Based Targets、CO2削減目標の国際的な認定制度

- 取組み事例

再生可能エネルギーの導入



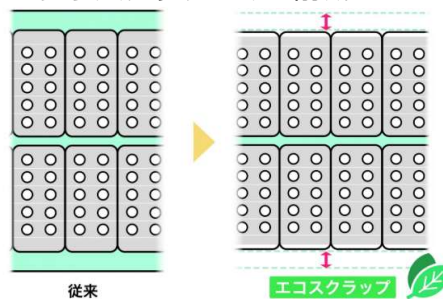
グリーン電力の利用



### 環境負荷低減型商品

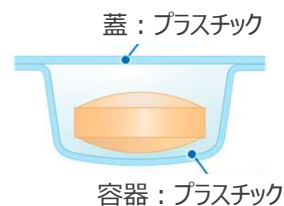
- 環境負荷低減型商品の開発、拡販

- 薬品包装機「エコスクラップ」によりプラスチックごみを削減



- WorldStar GlobalPackaging Award 2026 (ワールドスター賞 Medical and Pharmaceutical部門)
- AsiaStar 2025 Awards (アジアスター賞 ECO PACKAGE部門)
- 2026愛知環境賞(優秀賞)
- 2025日本パッケージングコンテスト(適正包装賞)

- モノマテリアルPTP(単一素材)により将来の回収・リサイクルに貢献



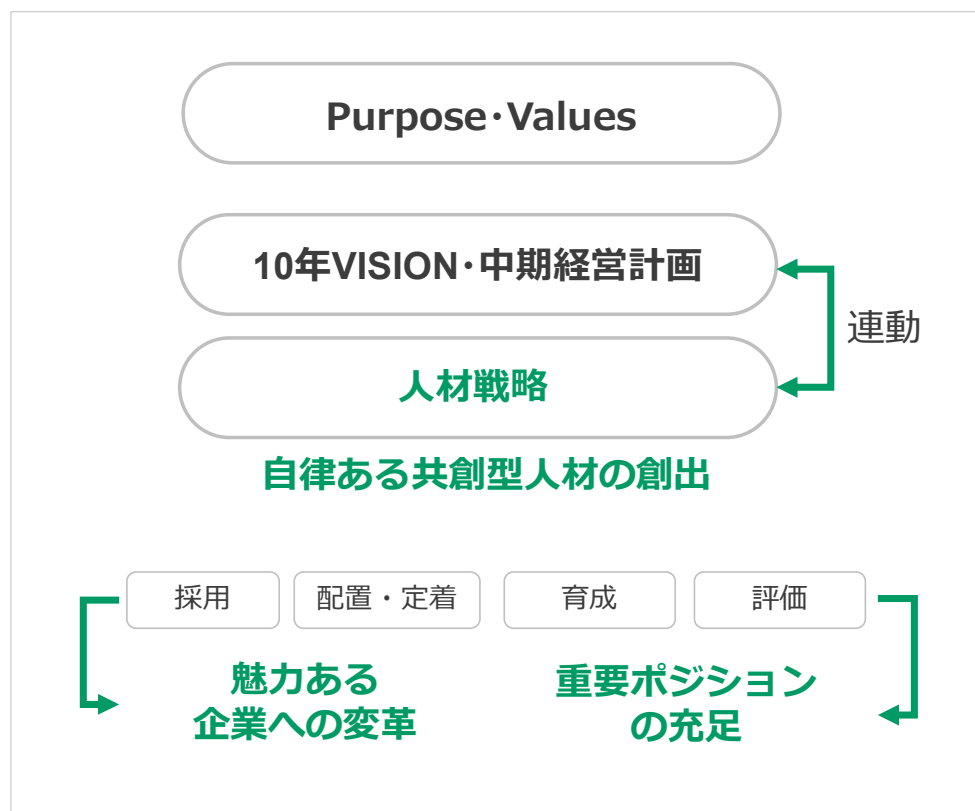
- パルスブローバルブによりエア消費量を削減



- 2025省エネ大賞(資源エネルギー庁長官賞)
- 2025“超”モノづくり部品大賞(環境・資源・エネルギー関連部品賞)
- 2025グッドデザイン賞

### 3. ③人材

#### 新10年VISION・新中期経営計画に連動した人材戦略を推進



#### 人材マテリアリティ

#### 主な取組み

##### 自律ある 共創型人材の創出

- プロフェッショナル人材育成
- グローバル経営人材、次世代リーダーの育成・プール

##### 魅力ある 企業への変革

- 安全と健康基盤の整備
- 人事制度・処遇体系の再構築
- 採用チャネルの最適運用

##### 重要ポジション の充足

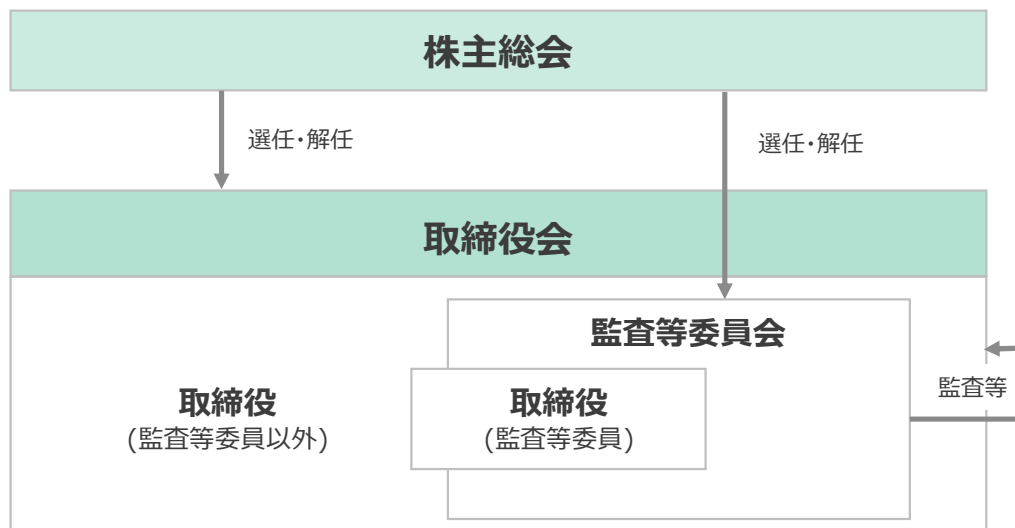
- 戦略的人材基盤の構築
- 経営計画×人材ポートフォリオの可視化

### 3. ④ 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る

#### 監査等委員会設置会社への移行

- 取締役会の監督機能強化
- 経営の意思決定の迅速化



※ 2026年6月26日の定時株主総会にて決議予定

#### グローバルガバナンス体制の強化

- 新たに地域統括機能を有し、監督機能強化と地域戦略を推進





### 【資料取り扱い上の注意】

#### 将来見通しに関する注意事項

本資料で記述されている業績予想並びに将来予測は、現時点で入手可能な情報に基づき当社が判断した予想であり、潜在的なリスクや不確実性が含まれています。

そのため、様々な要因の変化により、実際の業績は記述されている将来見通しとは大きく異なる可能性があることをご承知おきください。

#### 数字の処理について

記載された金額は単位未満を四捨五入、比率は円単位で計算した結果を四捨五入しているため、内訳の計が合計と一致しない場合があります。