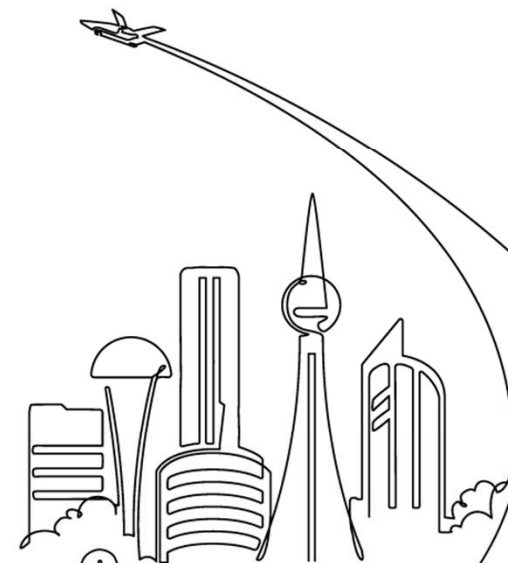
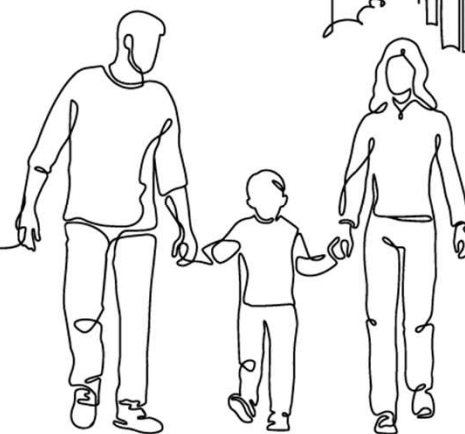




# 新10年VISION・中期経営計画

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!」

|  | Build-up CKD 2021  | Exciting CKD 2025  |
|--|--|--|
| Challenge CKD 2018   |  |  |
| <b>自動機</b> <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>   | <b>自動機</b> <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>  | <b>Purpose、Values、そしてBrand Slogan制定</b><br><b>注力する産業：半導体</b> <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></ul></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> |
| <b>機 器</b> <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> | <b>機 器</b> <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> | <b>注力する産業：電池</b> <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>   |
| <b>拠点増強</b> <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>                           | <b>拠点増強</b> <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>   | <b>注力する事業：新商品・新事業</b> <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><br><b>注力する地域：海外市場</b> <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>   |

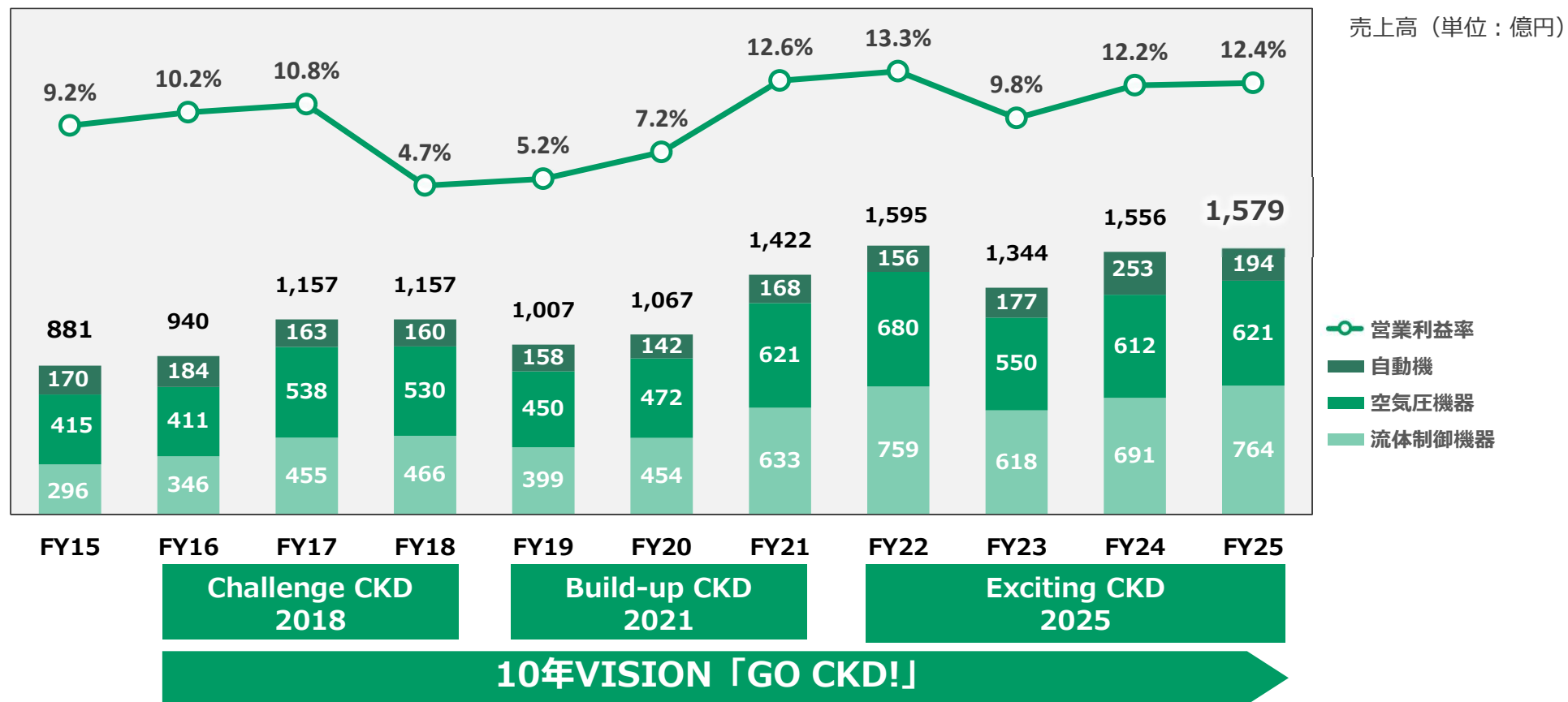
持続的  
成長

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

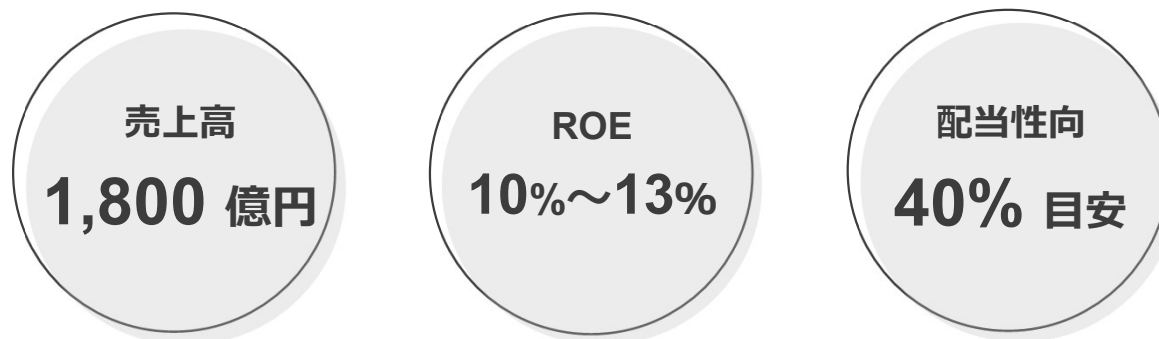
## 基本方針

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 サステイナブルな  
経営基盤の確立

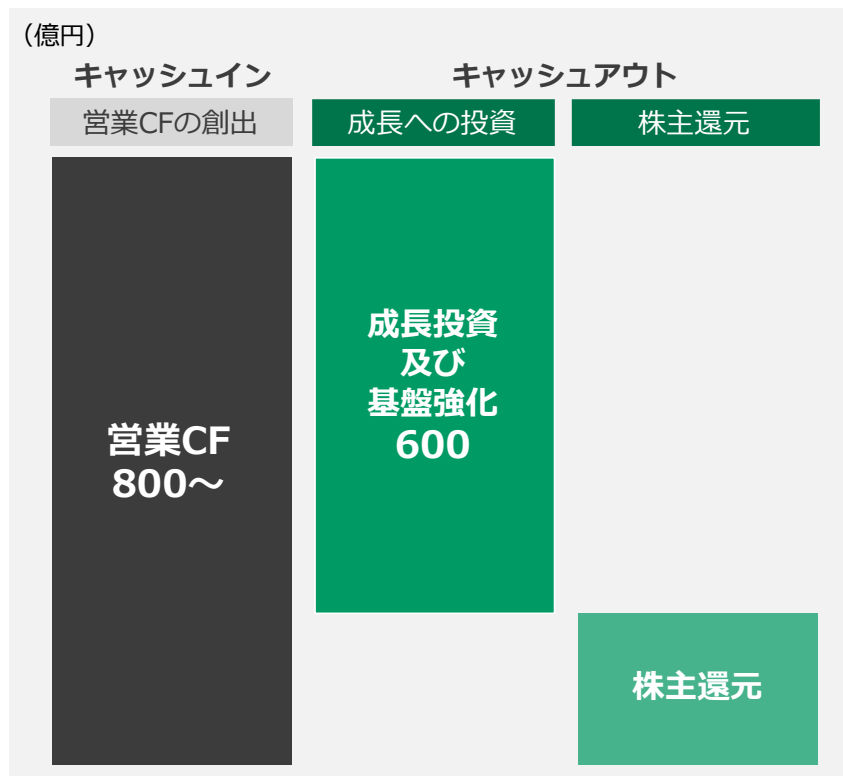
4 人材重視の  
企業風土を構築



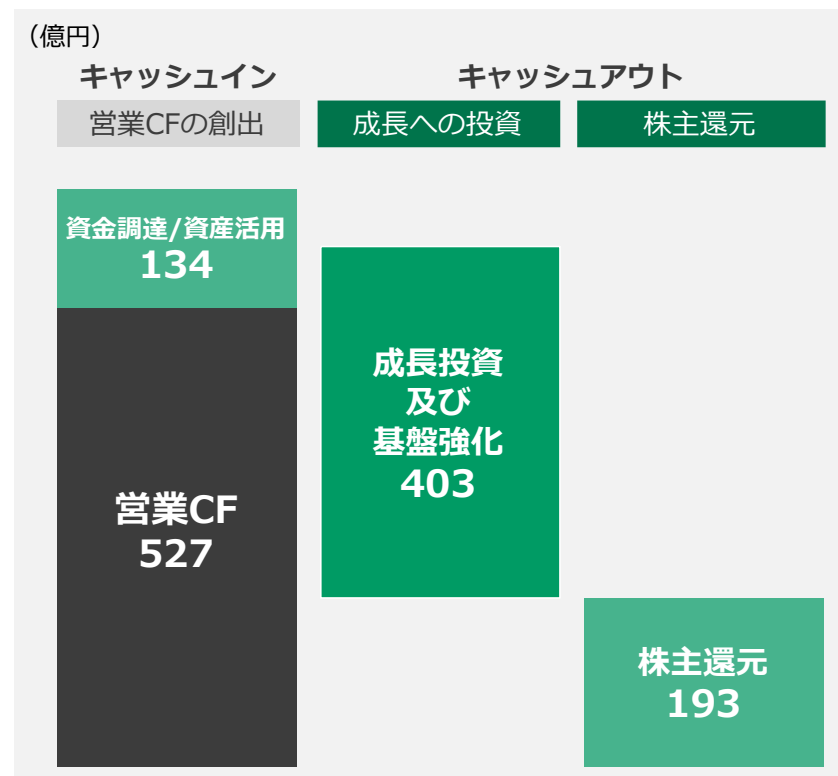
| KPI   | 目標値             | 実績（2025年度） |
|-------|-----------------|------------|
| 売上高   | 1,800 億円        | 1,579億円    |
| 営業利益  | 250 億円          | 196億円      |
| ROE   | 10.0 % ~ 13.0 % | 9.4%       |
| 配当政策  | 配当性向 40% を目安    | 約40%       |
| 自己株買い | 機動的な自己株買いを検討    | -          |

# 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

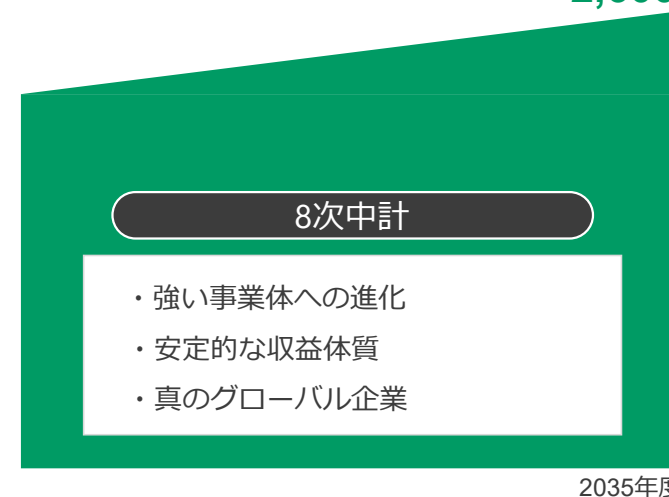
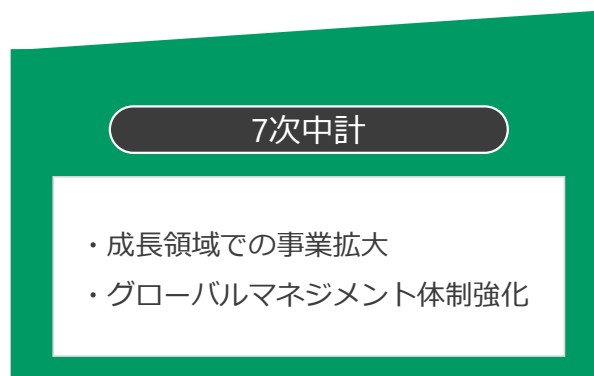
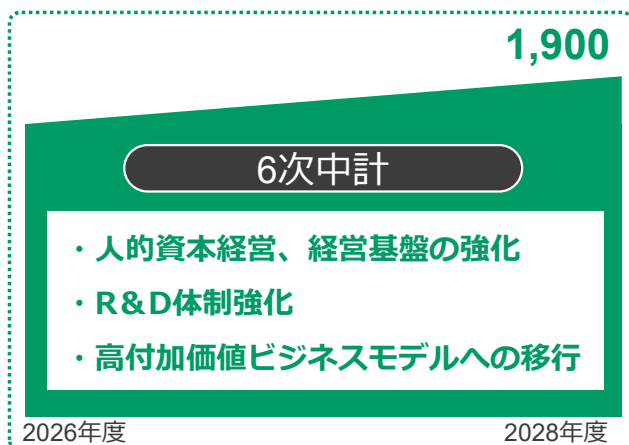
| 成長方針                         | 説明   | 方策  |
|------------------------------|--|---|
| 1 人的資本経営・経営基盤の強化             | 人材を価値創造の源泉とし、持続的成長を支える経営基盤を整備する                          | <ul style="list-style-type: none"><li>・経営戦略に連動した人材ポートフォリオ形成</li><li>・グローバルガバナンスの強化</li><li>・カーボンニュートラルへの取組み</li><li>・DX、AX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



# 「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）

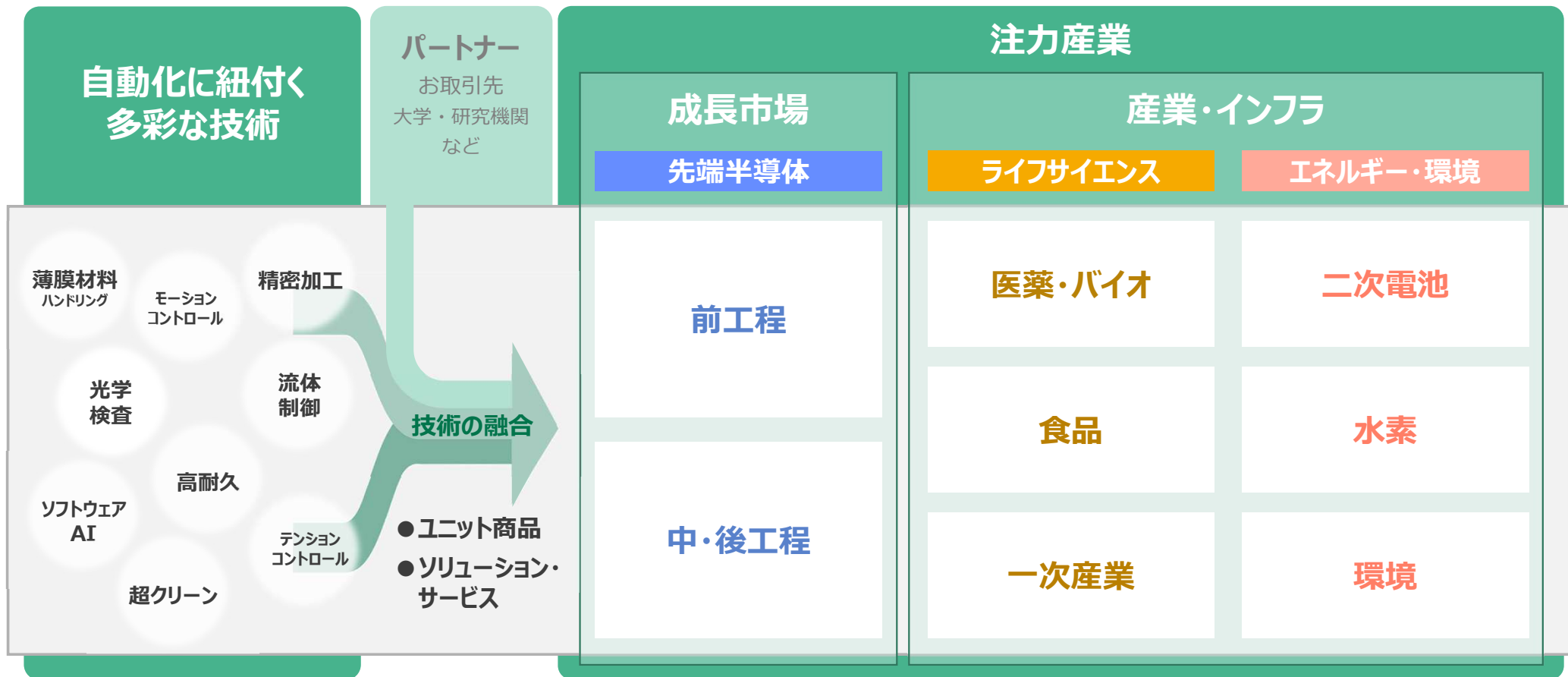


## 3. 経営基盤強化

- 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



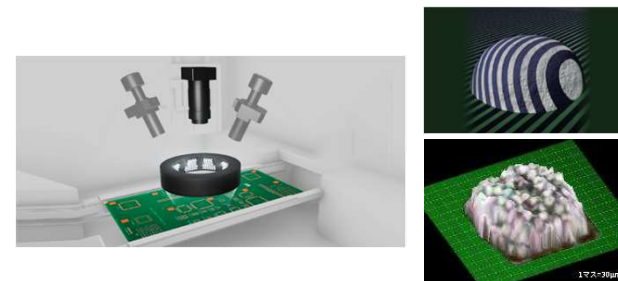
長寿命シリンダ

高精度アクチュエータ

助力装置

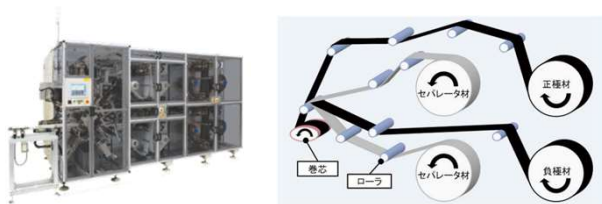
設備の長寿命化、工程の省力化を支える

## 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



圧力センサ

流量センサ

デジタル圧力センサ

MEMS

フィルタユニット

小形流量センサ  
FSM3

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

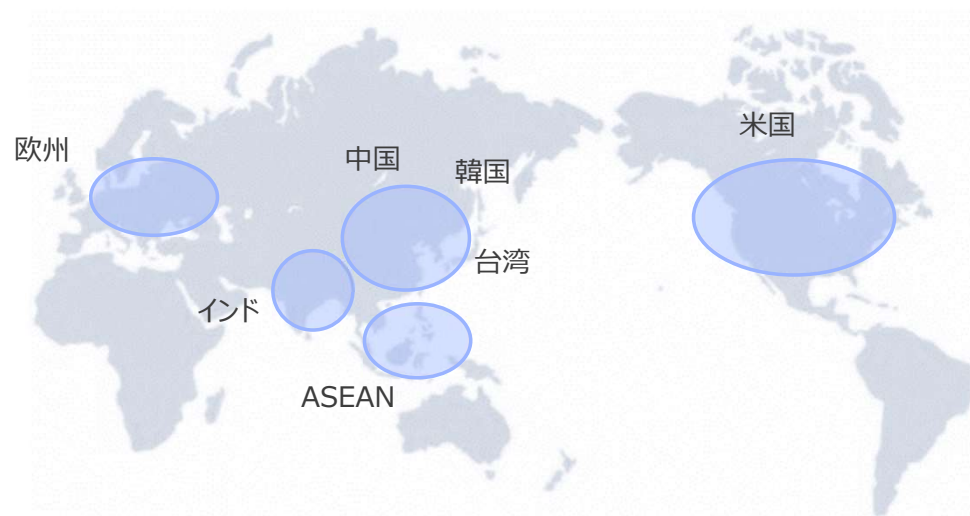


- 中・後工程 – アドバンストパッケージング工程



## 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

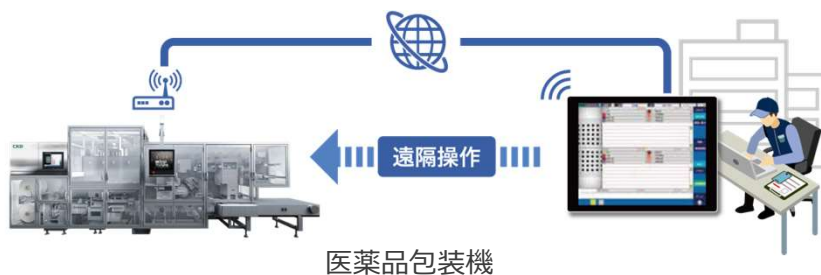


# 1. ② ライフサイエンス

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



## 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

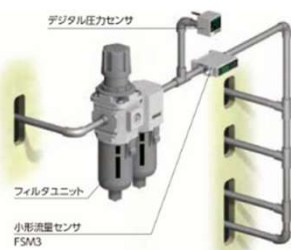
- CN対応を軸とした生産現場の省エネ診断サポート
- 最適な省エネ設備を提案



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

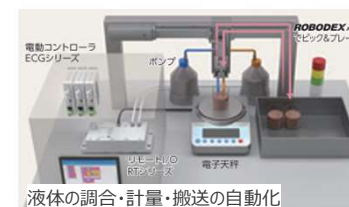
## 省エネを支えるデジタルソリューション提案

- 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

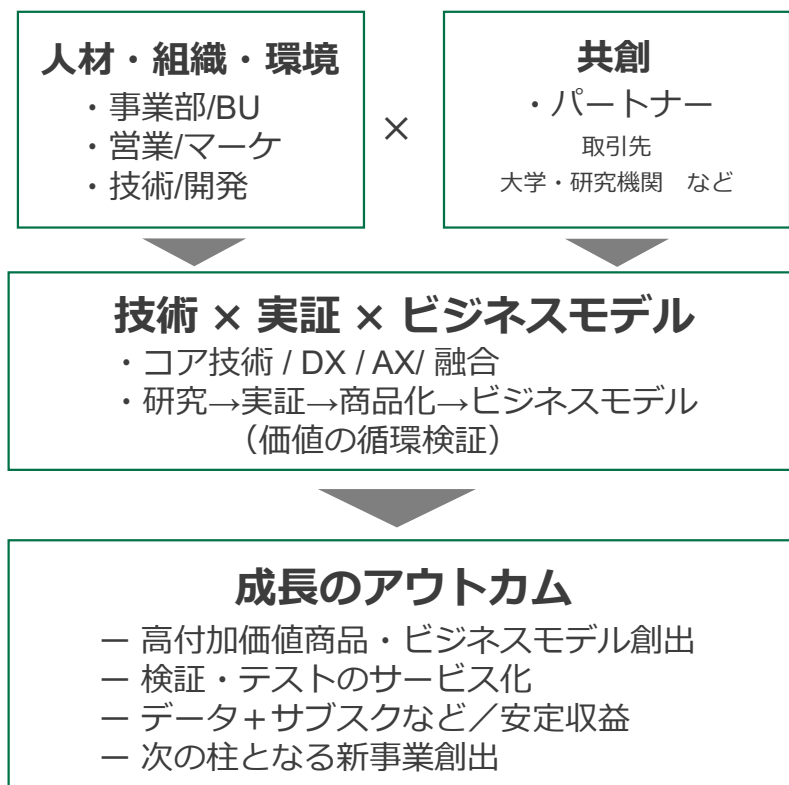
### 26~28年度予測（3年間累計）

| 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<br>(研究開発費控除前)<br>665 | 株主還元<br>195  | —「成長と還元の最適バランス」による企業価値最大化<br>—「業績連動と安定性」を両立させた株主配当の実現<br>—「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<br>200  | —「価値創造の源泉」としての人的資本への投資<br>—「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<br>—「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<br>120  | —「新たな価値創出」に向けた R&D体制の強化   |
|                           | 基盤強化<br>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



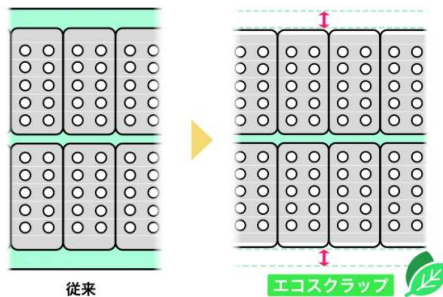
グリーン電力の利用



### 環境負荷低減型商品

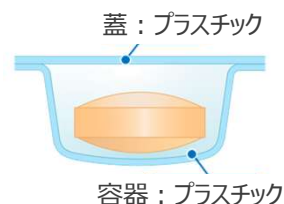
- 環境負荷低減型商品の開発、拡販

- 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



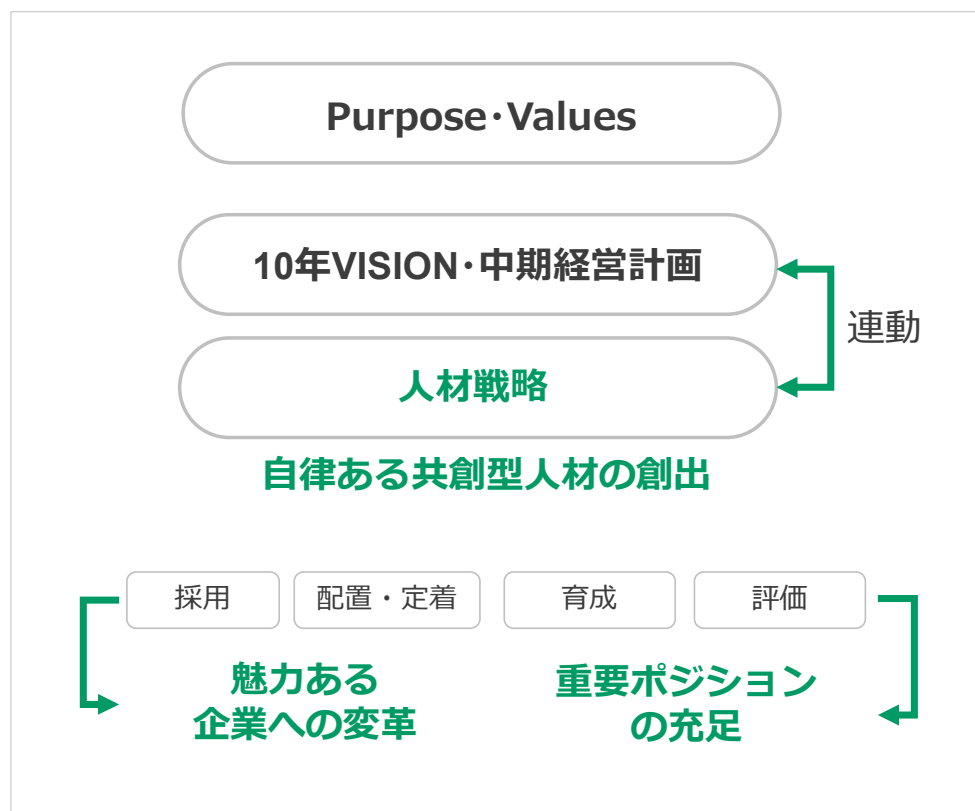
- パルスブローバルブによりエア消費量を削減



- 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

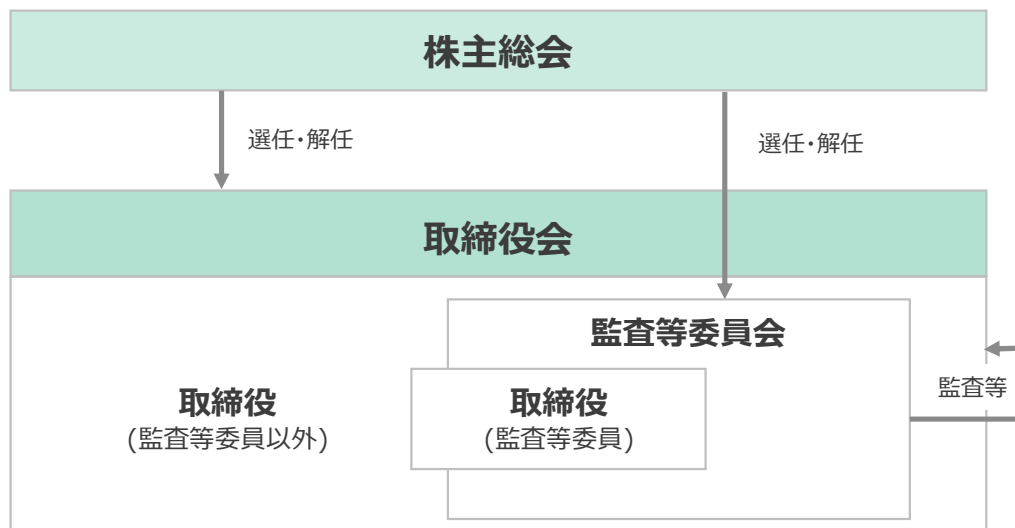
- 戦略的人材基盤の構築
- 経営計画×人材ポートフォリオの可視化

### 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

