

第5次中期経営計画

Exciting CKD 2025

－ 10年VISION達成へ 心躍る4年間 －

2022年5月13日

CKD株式会社

証券コード6407

目次

01

長期経営ビジョン「10年VISION GO CKD！」

02

前中期経営計画「Build-up CKD 2021」の振り返り

03

第5次中期経営計画「Exciting CKD 2025」

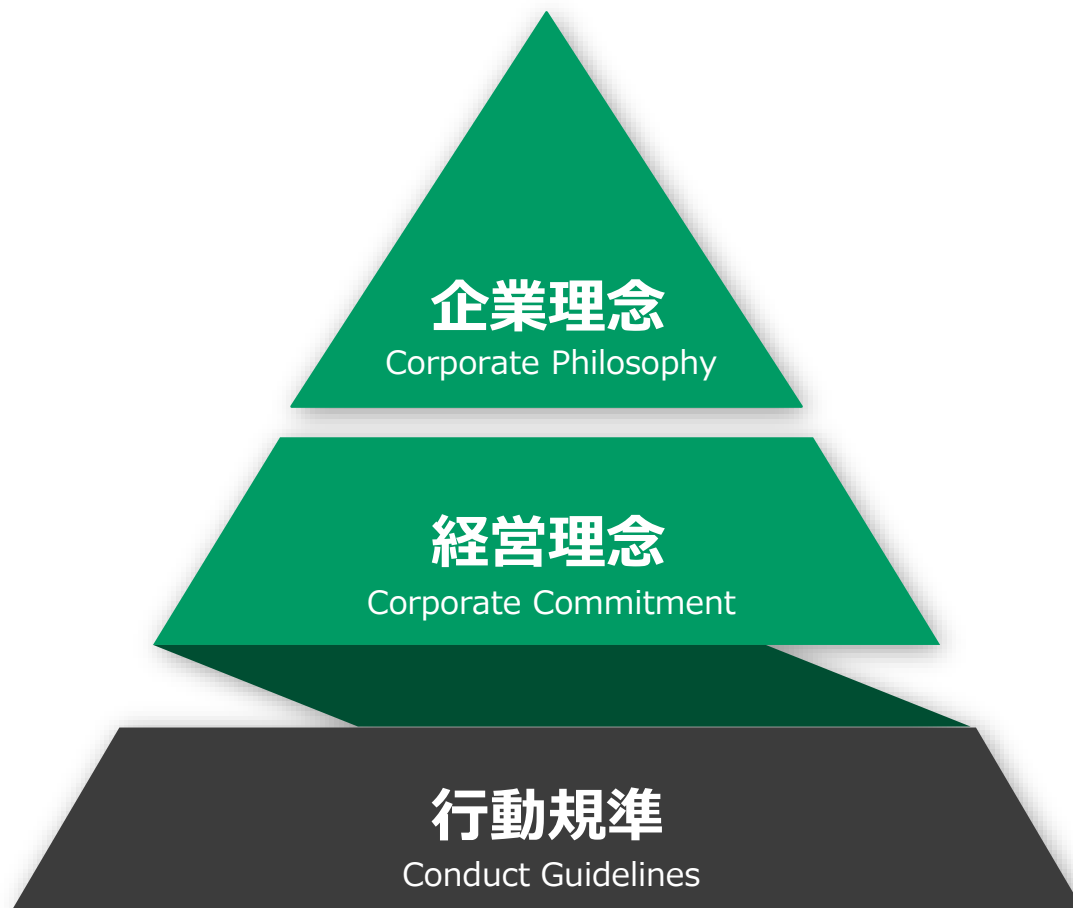
1. 長期経営ビジョン「10年VISION GO CKD！」

企業理念

私達は創造的な知恵と技術で
流体制御と自動化を革新し
豊かな社会づくりに貢献します

経営理念

1. 社会的責任の自覚
2. 地球環境への配慮
3. 顧客志向の徹底
4. 技術革新への挑戦
5. 人材重視の企業風土



社会を支えるCKD

流体制御機器
あらゆる流体を制御するCKDの技術は、公衆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。

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。

三次元はんた印刷検査機
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。

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の得意商品です。電車の空気圧動式ドアにも使用されています。

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。

太陽電池用流体制御機器
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、太陽電池製造プロセスでも採用されています。

CKDが取り組むSDGsの目標

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、企業理念に掲げた「豊かな社会づくり」の実現に貢献していきます。

自動機械装置 × **機器商品**

CKD

自動機械
装置

機器商品

「10年VISION GO CKD！」



より豊かな社会づくりに
貢献する



社員、そして家族を
幸せにする



株主の皆様からの
期待に応える

基本方針1

New Target

新しい事業と市場に挑戦

基本方針2

New Global Stage

グローバル化を加速し海外市場を拡大

基本方針3

Sustainable Management

サステイナブルな経営基盤の確立

基本方針4

Emphasis of human resources

人材重視の企業風土を構築

2. 前中期経営計画「Build-up CKD 2021」の振り返り

「Build-up CKD 2021」の振り返り①

事業環境の変化・社会的変化へ柔軟に対応し、最終年度に利益目標達成

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

※2021年度に方向性は変えず4つの柱とした

■ 最終年度数値目標・実績

	当初目標	実績
連結売上高	1,430億円	1,422億円
営業利益	143億円	179億円
営業利益率	10.0%	12.6%
ROE	9.0%以上	12.1%

3カ年目標	実績
3,770億円	3,496億円
316億円	308億円
8.4%	8.8%
-	-

■ 株主還元

配当性向

前中期経営計画期間中で

33.7% (30.2%、31.2%、35.5%) の還元

30% を目安

「Build-up CKD 2021」の振り返り②

自動機械：社会の課題解決につながる商品の拡充

自動機械	成果	課題
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 薬品包装機 <ul style="list-style-type: none"> ・ 中国市場向け専用機 受注 ・ 国内サービス事業強化 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 中国医薬品市場での成長加速 ・ サービスビジネスのさらなる強化
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 三次元はんだ印刷検査機 <ul style="list-style-type: none"> ・ 新型モデルVP9000発売 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 欧州・米国への販売拡大
	<ul style="list-style-type: none"> ■ リチウムイオン電池用巻回機 <ul style="list-style-type: none"> ・ プレドープ装置 共同開発契約締結 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 新規事業の創出
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 検査機（新規） <ul style="list-style-type: none"> ・ 透明体検査装置 IS-UVCL01 発売 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 課題解決の提案力強化

「Build-up CKD 2021」の振り返り③

機器：成長する産業に対応した生産能力増強と生産性向上を実現

	成果	課題
機 器	<p>■ 半導体市場向け取組み強化</p> <ul style="list-style-type: none"> 生産増強： 東北工場  中国工場  北米新工場  	<ul style="list-style-type: none"> ・旺盛な半導体需要に対応した生産体制の拡大
	<p>■ 電動事業</p> <ul style="list-style-type: none"> ・商品バリエーション拡充 ・生産体制の強化 	<ul style="list-style-type: none"> ・自動化領域における当社商品・サービスの競争優位性の確立
	<p>■ 空気圧機器</p> <ul style="list-style-type: none"> ・IoT・ネットワーク・ヒューマンアシスト ・環境負荷低減型商品 	<ul style="list-style-type: none"> ・社会課題解決への取組み拡大
	<p>■ 自動化による生産性向上</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ICTを活用した高い生産性の実現とビジネスモデルの変革

「Build-up CKD 2021」の振り返り④

海外生産拠点の強化とアライアンスにより、グローバル化を促進

海外の商権を獲得

イタリア 販売代理店
Epsitec 株式100%取得（4月5日完了）
CKD Italia S. R. L（仮称）に変更予定



CKD中国
中国工場

中国市場 自動化・半導体需要への対応強化
電動機器・空気圧機器・流体制御機器 生産拡大

中国市場向け薬品包装機
300W生産開始



2022年4月竣工
2022年6月稼働予定
半導体向け流体制御機器
対応強化



CKD USA
Austin Manufacturing

CKDインド
インド工場（仮称）

新型コロナにより一時保留
2022年10月着工予定



CKDタイ
タイ工場



隣接不動産を取得

流体制御機器
生産増強

現地代理店の拡大



北米



メキシコ

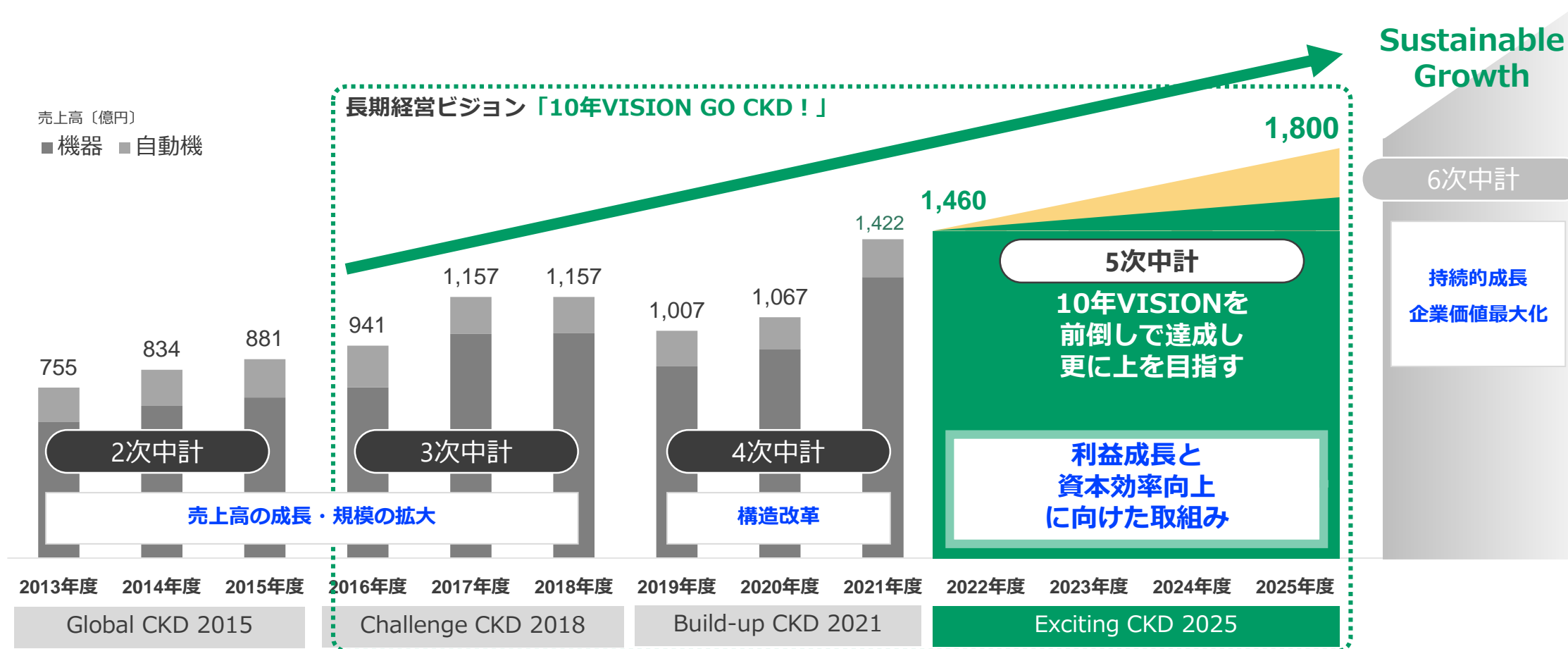


ベトナム

3. 第5次中期経営計画「Exciting CKD 2025」

「Exciting CKD 2025」の位置づけ

「10年VISION GO CKD!」の達成と次の長期経営ビジョンへつなげる基盤構築



「Exciting CKD 2025」策定にあたり

外部環境認識

- ・ポストコロナ時代の新しい未来/「ニューノーマル」の実現
- ・環境課題の深刻化/サステナビリティへの意識の高まり
- ・テクノロジーの進展(データ社会/サイバーリスクの深刻化)
- ・カントリーリスクの増加・顕在化
- ・少子高齢化/働き方の多様化 ・健康、安全・安心への想い
- ・非接触・リモート社会・レジリエンスの必要性

内部環境認識

- ・ESG（環境・社会・ガバナンス）を重視した経営の実践
- ・デジタル化・DXの推進
- ・サステナビリティの実現
- ・人材育成（ナショナルスタッフ、次世代リーダー）
- ・ダイバーシティ推進
- ・健康経営の実践/いきいきとした職場づくり/エンゲージメント

新中期経営計画 「Exciting CKD 2025」 (2022年度～2025年度 4カ年計画)

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年ビジョンを達成させ、心躍らせながら次の10年につなげる

- 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

「Exciting CKD 2025」 経営目標

中期経営目標

売上高
1,800億円

ROE
10%～13%

配当性向
40%を目安

KPI	2021年度実績	2022年度目標	2025年度目標
売上高	1,422 億円	1,460 億円	1,800 億円
営業利益	179 億円	185 億円	250 億円
ROE	12.1 %	10.0 % ～ 13.0 %	
配当政策	配当性向 30% を目安	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	

「Exciting CKD 2025」



1. 収益・事業戦略モデルの進化

- ① 注力する産業 半導体 / 電池
- ② 注力する事業
- ③ 注力する地域
- ④ DXを活用したサービスビジネス



2. 経営効率の向上

- ① 資本政策の考え方
- キャッシュアロケーション概要 -
- 成長への投資 -
- ② 設備投資計画・研究開発投資計画

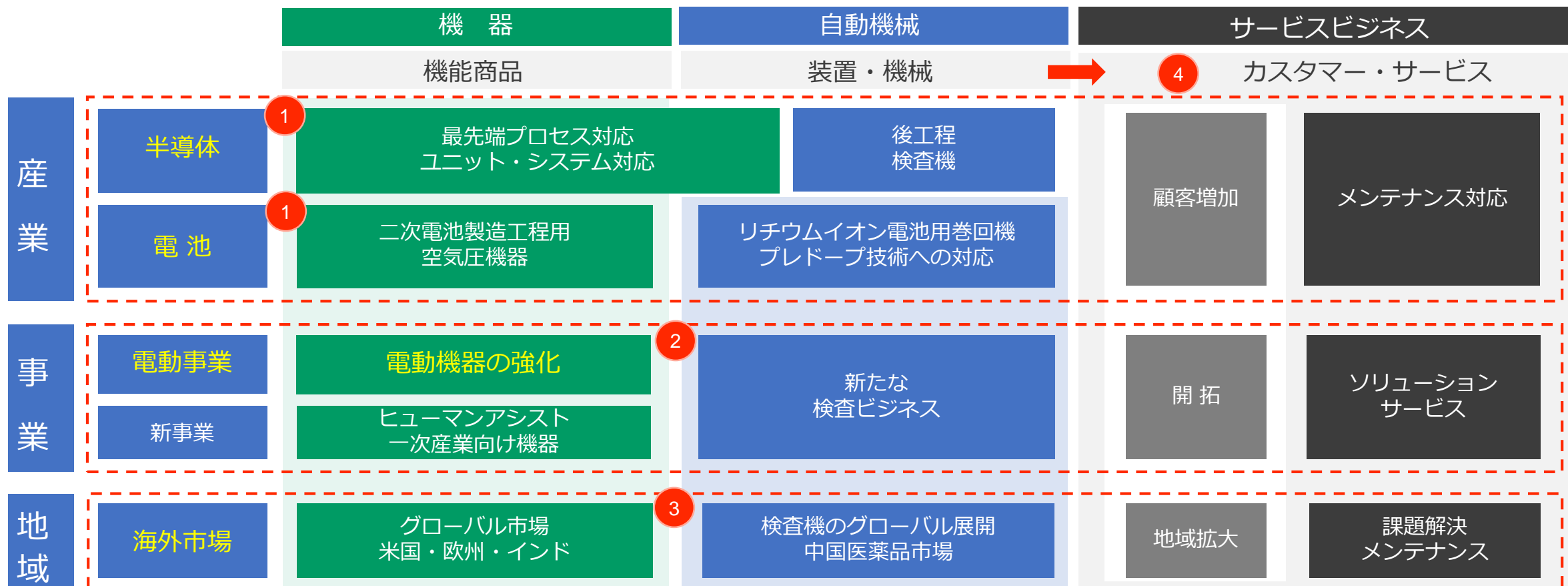


3. 経営基盤の強化

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

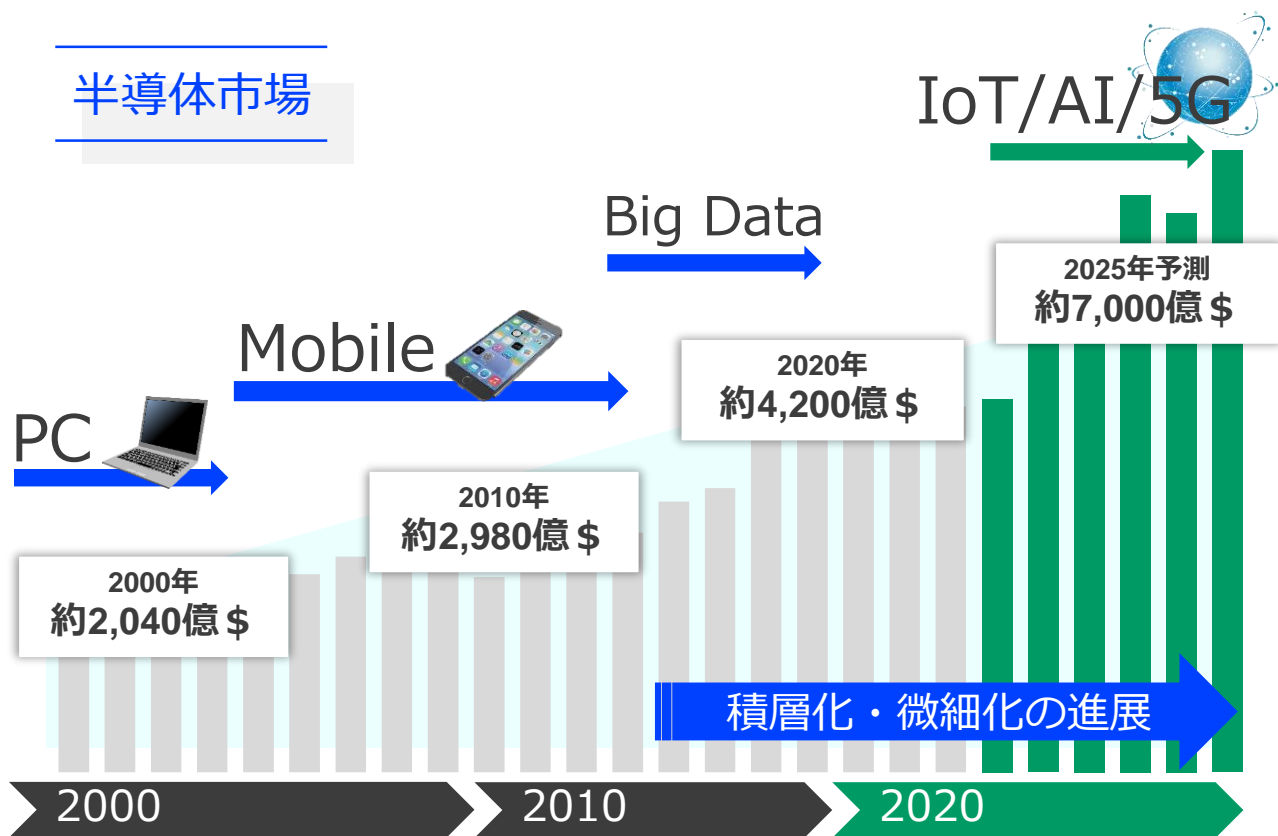
1. 収益・事業戦略モデルの進化

成長が見込まれる産業・事業・地域で共に成長し、コア技術から新たな価値を創出



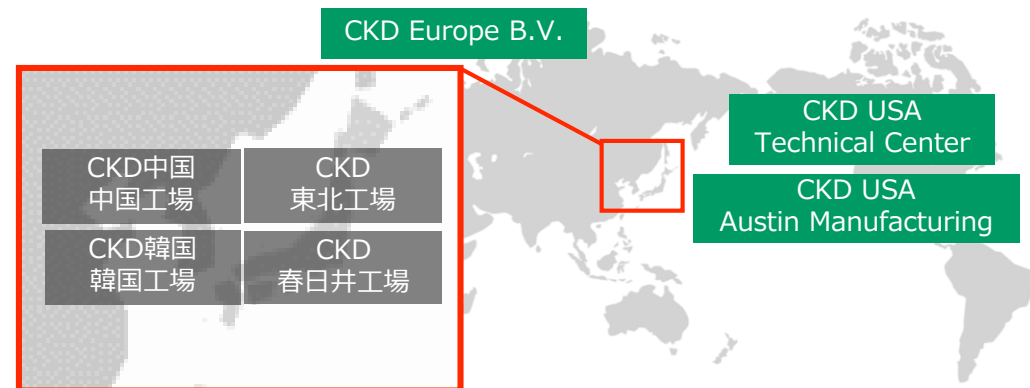
1. ① 注力する産業 半導体

進化を続ける半導体製造プロセス・市場の多極化に対応しシェア拡大

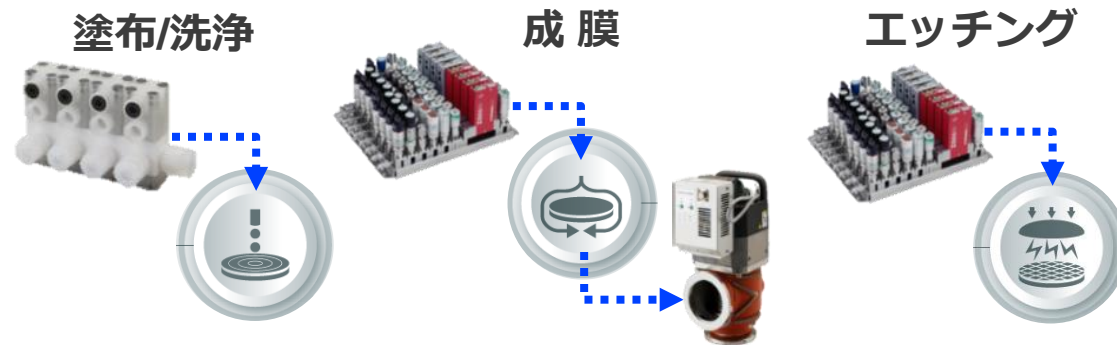


※当社まとめ
※グラフはイメージです

グローバルフォロー体制



最先端プロセスに対応した技術力

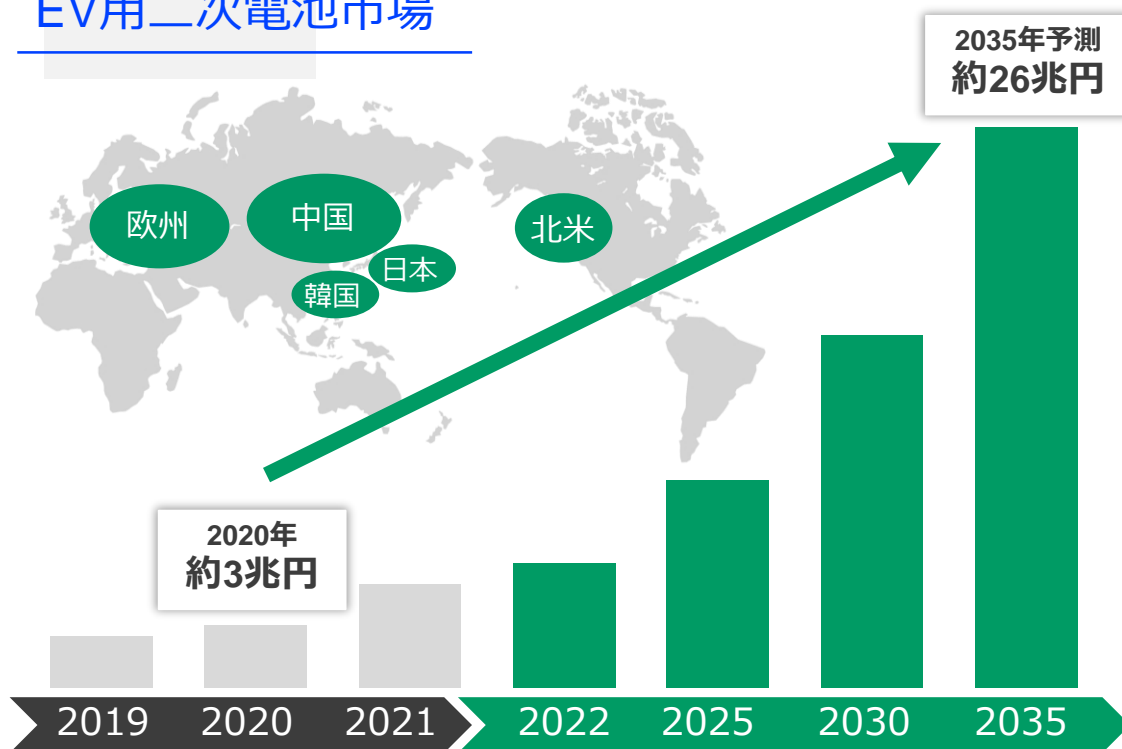


微細化・高アスペクト比対応・薄膜形成・新材料対応

1. ① 注力する産業 電池

持続可能な社会の実現に向け、成長する電池産業へ価値を創出しシェア拡大

EV用二次電池市場

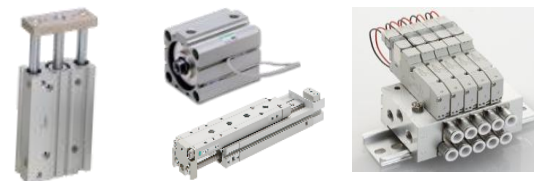


※当社まとめ
※グラフはイメージです

重点方策

二次電池製造工程用空気圧機器

- 成長市場に生産能力と品質で対応



リチウムイオン電池用巻回機 プレドープ技術への対応

- EV化拡大への対応
- リチウムプレドープ装置を事業化し、量産装置を販売する



1. ② 注力する事業 電動事業

「空気圧機器」と「電動機器」のCKDへ変革し、将来を支える事業へ拡大

ダイレクトドライブモータ



ABSODEX τ **DISC**[®]
Servo Motor

世界TOPブランドへ商品力を強化

電動アクチュエータ



ROBODEX

空気圧機器とのソリューション提案で
シェアアップ

1. ③ 注力する地域 海外市場

多様なニーズを捉えた商品を提供し、産業の高度化・発展へグローバルに貢献



欧州：販売基盤整備



自動化・半導体需要への対応
中国市場向け薬品包装機拡販

中国：事業拡大



米国：半導体ビジネス拡大
新工場の活用

インド：生産拠点設立
新工場建設



ASEAN：基盤強化



1. ④ DXを活用したサービスビジネス

創造的な知恵とデジタル技術で、流体制御と自動化を革新し、新たな価値を創出



ソフトウェア商品拡充

Facilea ドラッグ&ドロップ
簡単な設定入力



画像処理プログラミングツール
Facilea(ファシリア)



ウェアラブルデバイス
でデータ活用



生産支援システム
Rinops (リノプス)



1次産業向け機器
モバイルWEBアプリ&リモートコントローラ

「Exciting CKD 2025」



1. 収益・事業戦略モデルの進化

- ① 注力する産業 半導体 / 電池
- ② 注力する事業
- ③ 注力する地域
- ④ DXを活用したサービスビジネス



2. 経営効率の向上

- ① 資本政策の考え方
 - －キャッシュアロケーション概要－
 - －成長への投資－
- ② 設備投資計画・研究開発投資計画

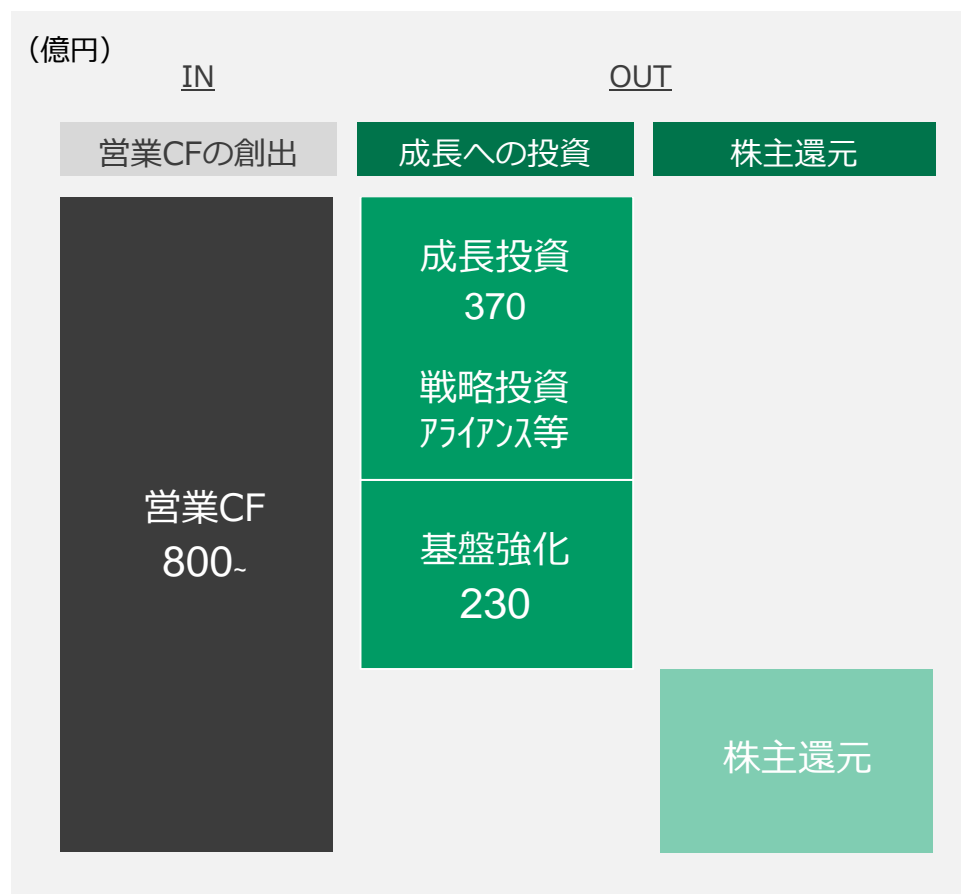


3. 経営基盤の強化

- ① 持続的成長を支えるE S G
- ② 環境
- ③ 社会
- 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 -

持続的な成長に必要な投資を確保し、安定的且つ機動的な株主還元を実施



1

営業活動により創出された資金をR&D、設備投資、基盤強化に活用

2

株主還元は配当性向40%を目安とし、機動的な自己株取得を実施しROE10%~13%を目標とする

3

戦略投資は重点方策の進捗、資本効率性を意識

4

最適な資本構成により適正な企業価値形成を図る

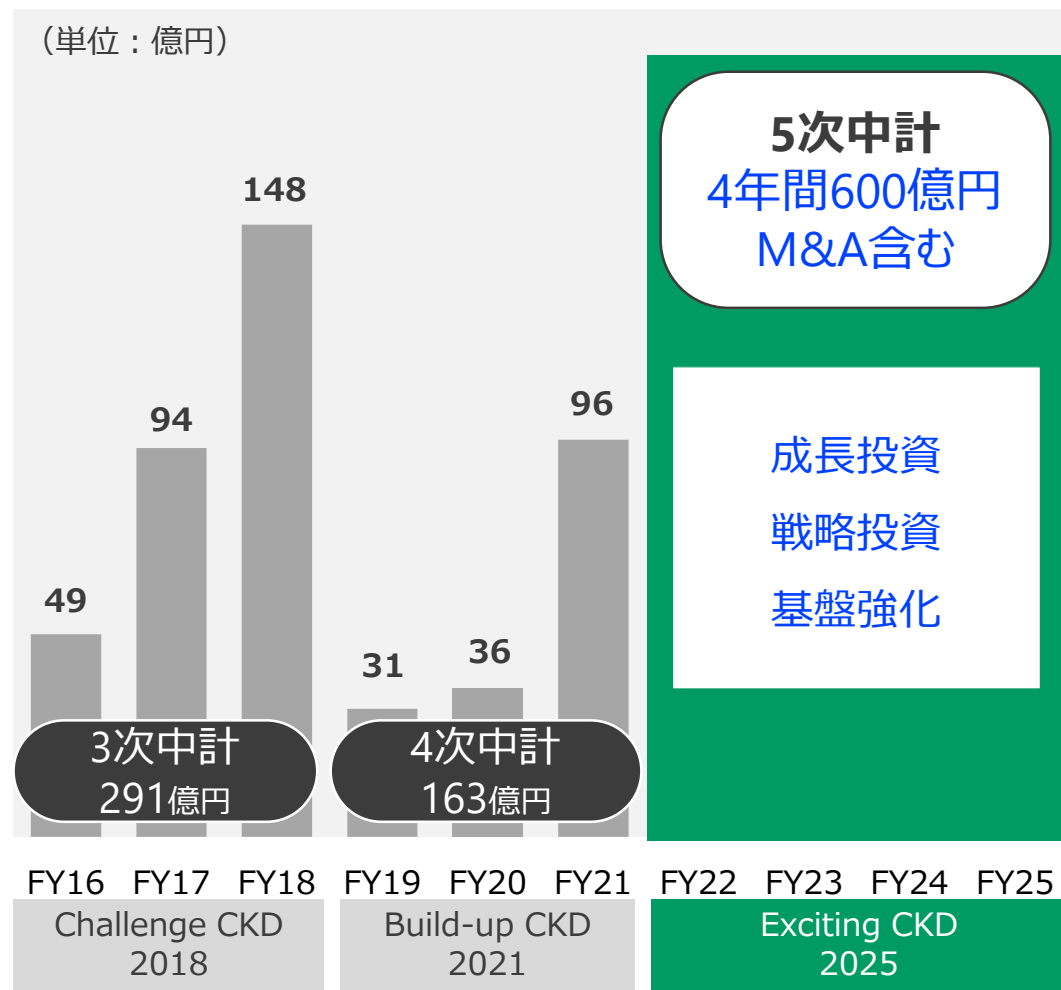
2. ① 資本政策の考え方 – 成長への投資 –

創出したキャッシュを活用し、M&Aを含む600億円規模の成長投資・基盤強化を実施

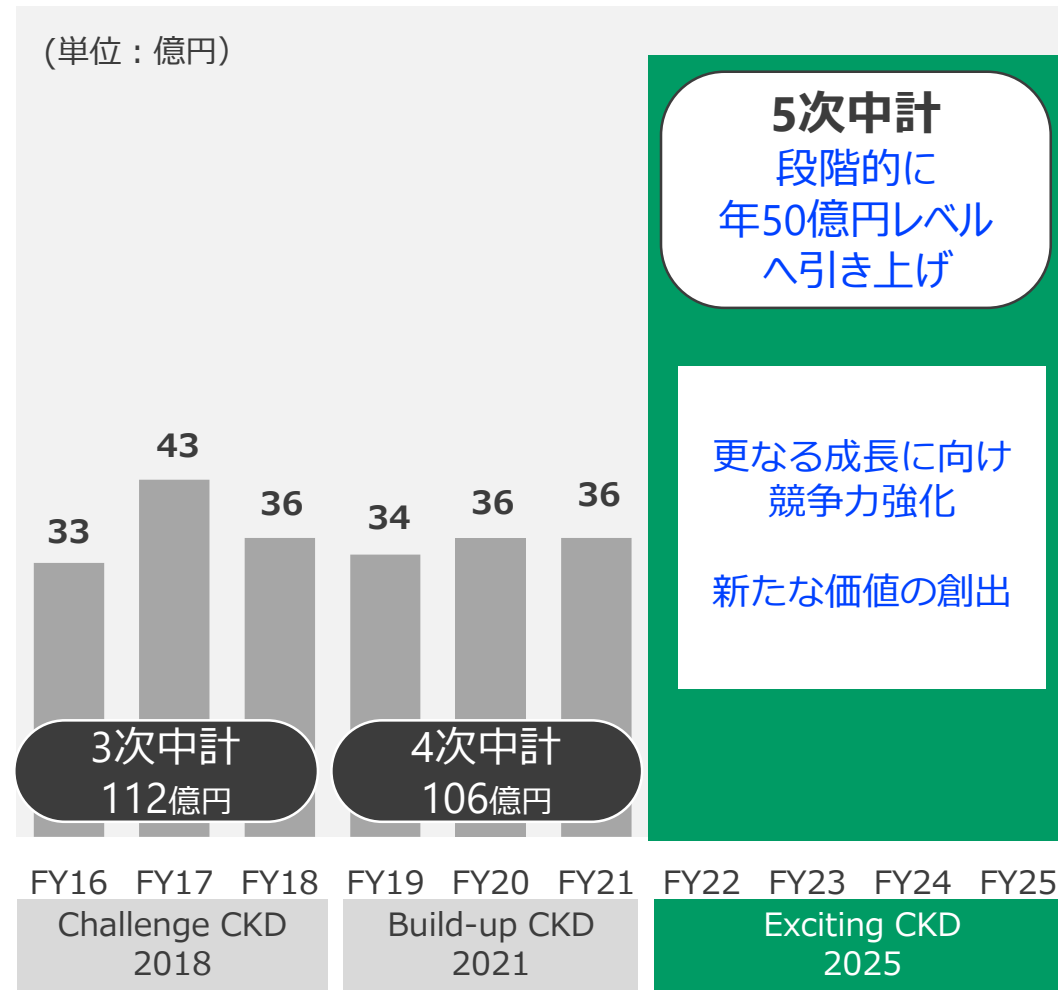
重点領域		金額規模
成長投資・戦略投資	国内投資：半導体や二次電池業界、電動機器の生産能力増強 海外投資：欧米・インドの生産立上げと能力増強	370億円
	事業拡大に向けたアライアンス・M&A、新事業、事業構造転換	
基盤強化	人的投資	40億円
	DX投資	20億円
	環境投資	70億円
	生産性向上投資	100億円

2. ② 設備投資計画・研究開発投資計画

■ 設備投資計画



■ 研究開発投資計画



「Exciting CKD 2025」



1. 収益・事業戦略モデルの進化

- ① 注力する産業 半導体/二次電池
- ② 注力する事業
- ③ 注力する地域
- ④ DXを活用したサービスビジネス



2. 経営効率の向上

- ① 資本政策の考え方
 - キャッシュアロケーション概要 -
 - 成長への投資 -
- ② 設備投資計画・研究開発投資計画



3. 経営基盤の強化

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

3. ① 持続的成長を支える ESG

サステナビリティ基本方針

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

■ 非財務定性指標

創出価値	重点テーマ	目 標	
環境	気候変動への対応	CO2排出量削減：2030年度50%削減（2013年度対比・売上高原単位）、2050年度実質ゼロ TCFD提言への賛同、Scope3の導入検討 環境投資の推進（太陽光発電システム、グリーン電力）	
	資源循環・廃棄物	水使用量の削減、廃棄物排出量の削減	
社会	多様な人材の活躍	女性管理職比率：2030年度10%以上 シニア社員の活躍推進 障がい者雇用 就労形態の多様化	
		従業員エンゲージメント	健康経営の推進、有給取得率平均65%以上 労働安全衛生活動の推進 研修制度・技能習得支援制度の拡充
			人権尊重の取組み
	ガバナンス	グループ管理体制・リスクマネジメント強化	リスク管理・コンプライアンス・サステナビリティ各委員会によるモニタリング強化
コーポレート・ガバナンス		経営計画達成に向けた最適な取締役会構成	

3. ② 環境

CO₂排出量削減

- 目標**
- 2030年度CO₂排出量 売上高原単位 **50%削減** (2013年度対比)
 - 2050年度CO₂排出量 **実質ゼロ**
- 削減方策**
- 徹底した省エネルギー改善の推進
 - 太陽光発電設備の拡充
 - グリーン電力導入等の再生可能エネルギーの活用

情報開示の充実

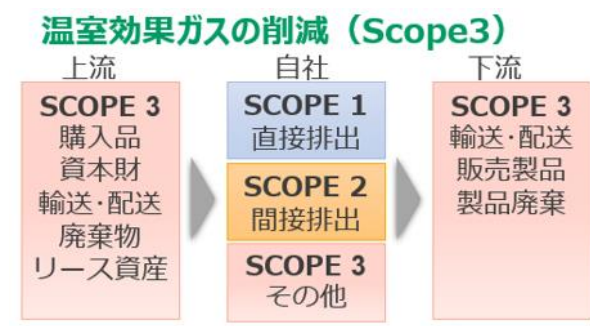
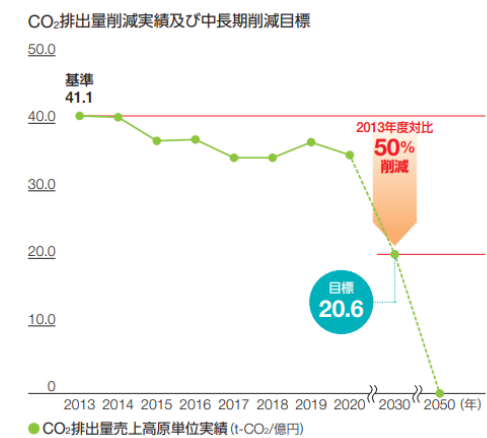
- 予定**
- 2022年 TCFD開示
 - 6月末 定性的分析の開示 (弊社WEBサイトにて)
 - 9月末 財務的影響を含む開示 (統合報告書、弊社WEBサイト)
- 長期検討事項** Scope3の導入

カーボンニュートラル実現への取組み

- 太陽光発電システムの導入
- グリーン電力



環境負荷低減型商品の開発



3. ③ 社会

多様な人材の活躍

- 目標
- 2030年度 女性管理職比率：10%以上
 - シニア社員の活躍推進
 - 障がい者雇用 就労形態の多様化

従業員エンゲージメント

- 目標
- 健康経営の推進、有給取得率平均65%以上
 - 労働安全衛生活動の推進
 - 人材育成（次世代・グローバル・デジタル）

人権尊重の取組み

人権デューデリジェンスの実施
CKDグループ人権方針の制定（2022年4月）(<https://www.ckd.co.jp/csr/sdgs/>)



女性社員向け研修



社内託児所



障がい者雇用のための農園

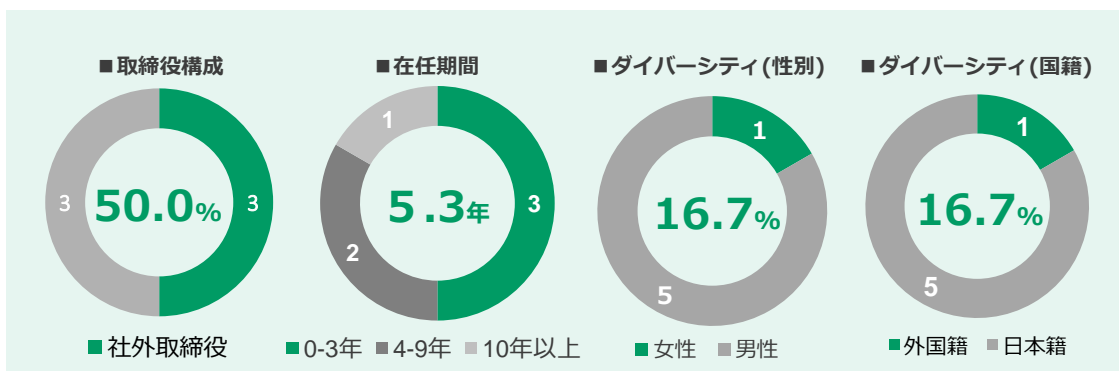
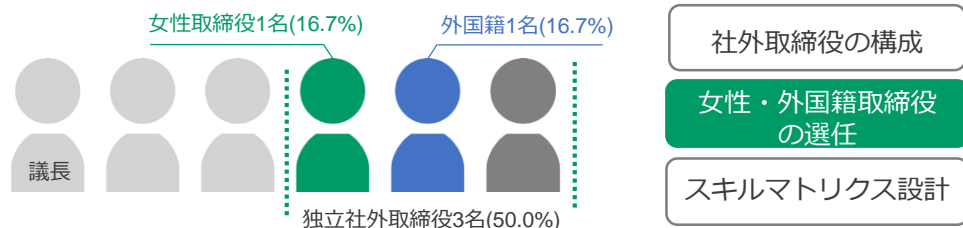


3. ④ ガバナンス

経営目標達成に向けた最適な取締役会構成・役員報酬体系へ

取締役会構成

■2022年6月総会終了後の状況（予定）



経営目標達成に向けた最適な取締役会構成へ

(社内外比率、スキルマトリクス設計、取締役会実効性強化他)

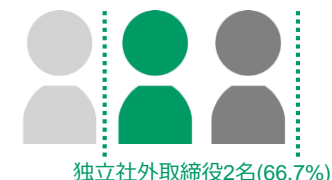
コーポレート役員制度の導入

(取締役会機能の充実、迅速な経営判断、機動的な業務執行)

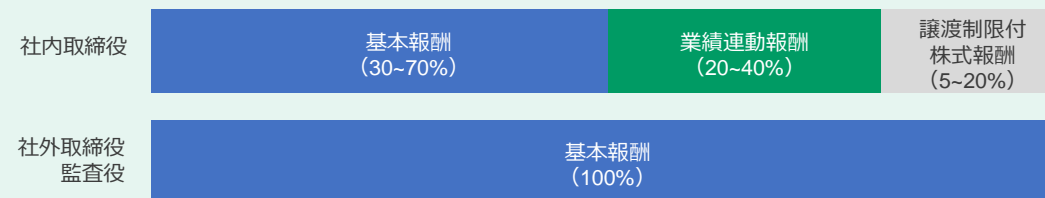
役員報酬

指名・報酬諮問委員会設置（社外過半数）

■指名・報酬諮問委員会構成
※議長は独立社外取締役



中長期の業績に連動する株式報酬制度 「譲渡制限付株式報酬」導入



中長期企業価値向上を推進する役員報酬体系へ

(環境等非財務項目の評価組入れ割合増加他)

3. ④ ガバナンス

中長期的な企業価値向上と整合性のある取締役会・監査役会

スキルマトリクス

企業経営

中長期の経営目標を実現し、企業理念である「豊かな社会づくりに貢献」を実践し社会とともに持続的に成長していくための企業におけるマネジメントや経営に関する経験や知識

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

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

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

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の構築していくための品質・安全に関する経験や知識

DX・IT

新たに導入した基幹システムを活用し、デジタル技術やデータを組み合わせた業務効率化や業務プロセスの最適化など新たな価値の創造を推進するためのDX・ITに関する経験や知識

営業 マーケティング

お客様に喜んでいただけるマーケティング活動を展開するとともに、販売力を強化しお客様のご要望にお応えして選ばれる会社になるための営業・マーケティングに関する経験や知識

サステナビリティ ・環境

社会に貢献する企業として中長期的に発展していくためには、持続可能な社会の実現に向けてサステナビリティ・環境への取り組みの積極的な推進が不可欠であり、当該分野に関する経験や知識

国際経験

グローバル化を加速し、海外市場を拡大する経営戦略を実現するための海外での事業、マネジメント、文化等の経験や知識

3. ④ ガバナンス

中長期的な企業価値向上と整合性のある取締役会・監査役会

■2022年6月総会終了後の状況（予定）

No.	属性	氏名	役職	性別	年齢	在任年数	重要な兼職		企業経営	製造・技術・研究開発	品質・安全	営業・マーケティング	財務・会計	法務・リスクマネジメント	DX・IT	サステナビリティ・環境	国際経験
							社数	うち上場									
1	社内	梶本 一典	代表取締役会長	男	65	18			●		●	●	●			●	●
2	社内	奥岡 克仁	代表取締役社長	男	54	6			●	●		●	●	●	●	●	
3	社内	平子 祐介	取締役常務執行役員	男	59	(新任)			●		●	●	●	●			
4	社外(独立)	浅井 紀子	社外取締役	女	57	7	3	2		●					●	●	
5	社外(独立)	Stefan Sacré	社外取締役	男	59	1	2		●	●	●						●
6	社外(独立)	林 公一	社外取締役	男	57	(新任)	2	1	●				●	●			●

No.	属性	氏名	役職	性別	年齢	在任年数	重要な兼職		企業経営	製造・技術・研究開発	品質・安全	営業・マーケティング	財務・会計	法務・リスクマネジメント	DX・IT	サステナビリティ・環境	国際経験
							社数	うち上場									
1	社内	國保 雅文	常勤監査役	男	61	2			●			●	●	●	●		●
2	社外(独立)	橋本 修三	社外監査役	男	66	2	1		●					●			
3	社外(独立)	三浦 清	社外監査役	男	64	(新任)	1		●		●	●	●				
4	社外(独立)	竹内 毅	社外監査役	男	63	(新任)	1		●				●	●			●

CKD

Automation Technology for the Future

【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。