



アドバンスト研究
センター長
豊永 竜生

ソディックが強みを持つ技術のさらなる競争力強化に取り組み、新しいものづくりの時代を切り拓きます。

「世の中にないものは自分たちで創る」 内製化で築いた技術と経験が強み

ソディックは工作機械から始まった会社であり、現在も売上の7割近くが放電加工機を中心とする工作機械です。多くの工作機械メーカーが主要な部品を外部から調達し、それらを組み上げて製品にしていますが、当社は非常に高い内製化率を特徴としています。これには、当社が担ってきた技術革新の歴史が関係しています。

当社の創業者古川利彦は1960年代に放電加工機の電極無消耗回路を発明し、これによって加工技術が大きく発展しました。その後、NC装置を放電加工機に搭載することで、加工から仕上げまでの自動運転を実現しました。それ以前の放電加工は、一つ目の電極で粗い加工を施し、その後、新しい電極に交換し加工エネルギーを徐々に下げながら細かい表面加工をするという、非常に工数が多く、手間のかかる技術でした。NC装置により大幅に生産性が上がり、放電加工機が爆発的に普及したのです。さらにその後も、当社はリニアモータ

を独自開発し、1998年に世界で初めて放電加工機に取り入れ、ここでも性能向上を実現しました。これには私自身も携わりましたが、発売当初はリニアモータを否定していた競合他社が、10年後には搭載していたことをよく覚えています。

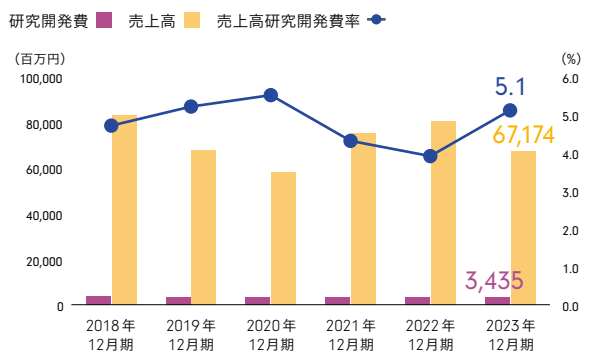
このように、放電加工機のパイオニアである当社は、現場のニーズに応える性能向上を実現しようとすると、外部調達した部品に限界があり、その性能が出せないという場面に何度も遭遇してきました。そこで、お客様の課題を解決するため「世の中にないものは自分たちで創る」という開発精神のもとで内製化を進めてきたのです。これによって蓄積した経験と幅広い技術は当社の大きな強みであり、いかに高い技術的なハードルがあっても「自分たちならできる」という自信となって今も開発者に根付いています。

3つの事業部で製品開発。日本、米国、中国の研究開発拠点で、 先進技術、次世代技術に挑戦

当社の研究開発体制は、工作機械、射出成形機、食品機械の各事業部に研究開発部を設け、それぞれ製品開発を行っています。さらに、本社、アメリカのシリコンバレー、中国の上海に研究開発機能を置き、先進のソフトウェア・ハードウェア、次世代技術等の中長期的な研究を進めており、そこで生まれた先進技術を競争力向上に活かしています。研究開発人材は現在、国内約200名、海外約50名体制です。中長期の事業ビジョン達成に向けて、IoTなどのシステム開発、ソフトウェア開発の体制強化を図るため、人材育成とともに新たな人材確保に取り組んでいます。

また、研究開発投資は売上高の4～5％程度を目安とし、安定的に配分しています。

研究開発費の推移



“世界一”をめざし、技術競争力を強化 ワイヤ放電加工機、レーザ加工機に資源を集中

2023年は研究開発部門においても構造改革に着手しました。これまでは、新規顧客獲得の柱となる製品の開発と急速な技術革新に後れをとらずにキャッチアップしていくことが戦略の中心でしたが、円安やインフレの進行等、急激な外部環境の変化に直面し、戦略転換を行う必要が生じました。今後の研究開発においては人的資源や投資を分散せず、重要な事業、製品に選択的に集中させ、最適配分によって競争力強化を図っていきます。

売上比率の最も高い放電加工機に関しては、特に主力のワイヤ放電加工機の基本性能を向上させることで競合他社に対して優位性を高めることに注力していきます。ただし、ここでいう基本性能の向上とは、カタログや仕様書などでアピールしやすいレベルを指すものでは

なく、実際にお客様が新しい製品を使用した際に、格段のメリットを実感できる性能向上を指します。

また、当社の新たな製品分野として参入を果たしたレーザ加工機にも注力していきます。2023年10月に発表したリニアモータ駆動フェムト秒レーザ加工機「LSP5070」は、主要ターゲットを大型FCV(燃料電池車)の燃料電池用金属セパレータ金型の加工と想定し、従来の加工方法にはない高い精度、速度を実現しました。今後、需要の伸びが期待できます。さらに、加工材質は金属、半導体、ガラス、セラミックスなど多岐にわたる素材を想定しており、各材質の加工技術の確立のためのノウハウ構築とシミュレーションなどのソフトウェアの開発が競争力の鍵を握ると考えています。

「進化するものづくりへの貢献」 お客様が求める未来を私たちが実現していく

当社のマテリアリティとして「進化するものづくりへの貢献」を掲げていますが、お客様のものづくりは今後ずっと私たちが支えていくものと考えています。2014年に金属3Dプリンタ市場に参入し、新しい金型の作り方を提案しましたが、ものづくりはさらに新しい時代に向かっており、私たちは常に次の時代を視野に研究開発を進めています。

食品機械ではバックご飯を製造する無菌包装米飯製造システムに強みを持っていますが、この殺菌技術を応用することで、コンビニエンスストアなどで販売するおにぎりの消費期限を従来の18時間から36時間に延長することが可能になり、フードロスを大きく削減する効果が

生まれています。また、ワイヤ放電加工機「AL600G i Groove+ Edition」は最先端機ながら、放電加工機の消費電力の約7割を占めるポンプの電力を約25％削減する高い環境性能を実現しました。

これからのものづくりに目を向けると、お客様の人材不足や技術継承の課題を解決するため、自動化、省人化のニーズがさらに加速するでしょう。ソディックでは現在、さまざまな機械と連携し、革新的なトータルソリューションを提供するためのIoTシステム、ソフトウェアの技術に力を注いでいます。お客様の夢を実現するため、「世の中にないものは自分たちで創る」精神でさまざまなデジタル技術の開発を進めています。

知的財産戦略



知的財産室室長

瀬良 徹生

知的財産権に対する基本方針

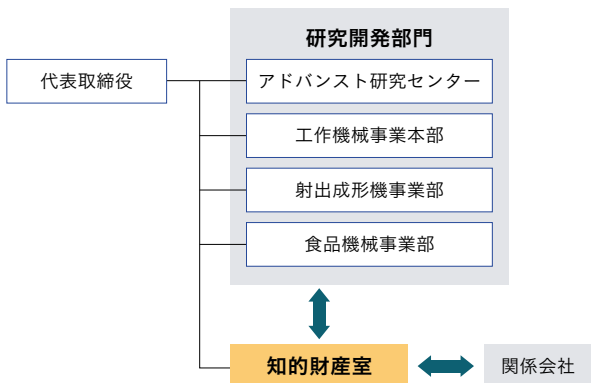
当社グループでは、商品・サービスを技術面で差別化する際の要素となる開発成果の権利化を重要視しており、知的財産権に対して次のような基本方針を定めています。

1. 当社は、知的財産を重要な経営資産と認識し、知的財産の保護と活用に努めます。
2. 当社は、知的財産に関する法令及び社内規定を遵守し、他社の知的財産を尊重します。
3. 当社は、特許情報等の分析に基づき、適切な知的財産戦略を策定し、持続的な成長と企業価値の向上を目指します。

知的財産の管理体制

当社では、社長直轄の知的財産室が、当社グループ全体の知的財産業務全般を行っています。各事業部の知的財産を横断的に管理することで、グループ全体のシナジーを意識した知財戦略の立案を可能としています。

知的財産室のスタッフは、本社／技術・研修センターと加賀事業所の2拠点にそれぞれ配置され、技術者や経営層との連携を取りやすくしています。



IPランドスケープ

当社では、IPランドスケープを重要な知的財産業務の1つと位置づけています。IPランドスケープとは、特許情報や非特許情報を総合的に分析し、現状把握と将来予測を行い、その結果を経営戦略の策定や企業の意思

決定に活用する手法です。IPランドスケープ業務を強化する一環として、専門資格である「AIPE認定知的財産アナリスト(特許)」を知的財産室の部員全員が取得することを目標としています。

攻めの知財

知的財産室では、無形資産への投資を将来の企業価値向上に確実に結びつけ、さらにこのサイクル短縮化をめざす「攻めの知財」として、2022年からIPランドスケープを推進してきました。“行動する知財”の精神のもと、各事業部の開発部門と企画部門にIPランドスケープのデモを実施してきました。

一例を挙げると、食品機械事業では、戦略策定会議の1つに知的財産戦略会議を組み込みました。同事業部では「安全で安心して健康な美味しい食文化の創造」を

ミッションに掲げ、この成長分野で「グローバルな総合食品機械メーカー」として当社の事業基盤を確立し、持続可能性向上につなげるという戦略目標を掲げています。CIP※や殺菌といった同事業部が差別化技術と捉える技術を中心に知的財産の観点から特許・非特許のビッグデータをもとに分析し、食品機械市場の成長性、当社の強み・弱み、潜在的な競合他社の技術の動向などを含めた市場分析レポートとしてまとめ、事業部での活動を支援しました。

※ Cleaning in Placeの略で、分解することなく装置の内面を自動的に洗浄する定置洗浄を意味する

具体的な取り組み

ブランド保護

企業ブランドは、当社グループが創業以来、築いてきた経営資産であり、利益の源泉です。特許権、意匠権、商標権等の知的財産権を組み合わせることで、この企業ブランドを保護し、さらなるブランド向上につなげていきます。

一方で、昨今、当社製品の模倣品と思われる商品が、ECサイトを中心に流通していることが確認されており、違法な模倣品販売業者に対しては、適切かつ正当に権利を行使し、ブランド保護に努めてまいります。

模倣品を購入されることがないように、お客様には当社営業所または正規代理店からご購入いただくことをお願いしています。

人材育成

研究開発人材を中心に従業員に対する知的財産教育を定期的に行い、知的財産に関する知識を深め、権利化の重要性や活用方法を認識してもらうとともに、他社の知的財産を尊重する組織風土を醸成しています。

報奨金制度

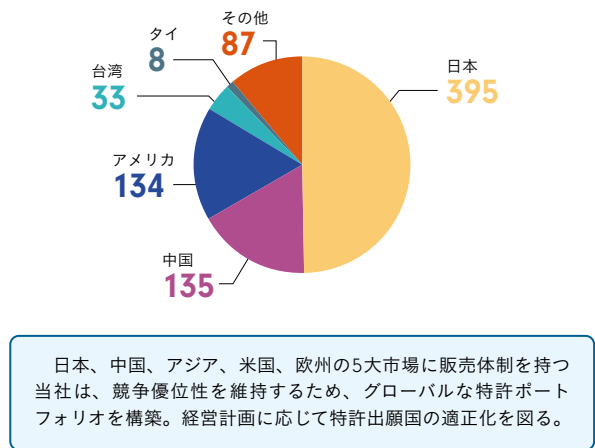
会社が特許を受ける権利を承継した職務発明に対し、発明者の功績をたたえ発明を奨励するとともに、特許出願時及び登録時に報奨金を支払うことで、従業員の研究開発のモチベーションアップにつなげています。

また、特に会社の利益に寄与した発明については、別途、実績報奨金を支給する規定を設けています。

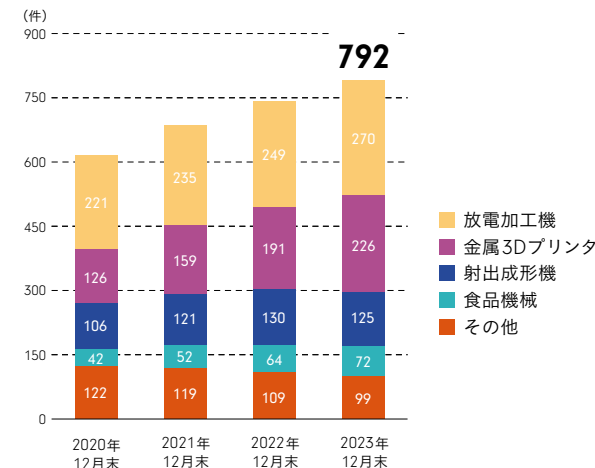
知的財産に関する目標と進捗

2019年に設定した保有特許件数、外国特許比率の目標をおおむね達成したため、2023年度以降は、IPランドスケープによる事業戦略への貢献と模倣品対策に注力しています。2008年に中国で当社商標が不正使用され、訴訟を含めた模倣品対策を続けてきました。保有商標登録も、2008年末の総数133件(うち中国17件)

国・地域別保有特許件数



製品別保有特許件数の推移



マテリアリティ (重要課題)

マテリアリティの特定プロセス

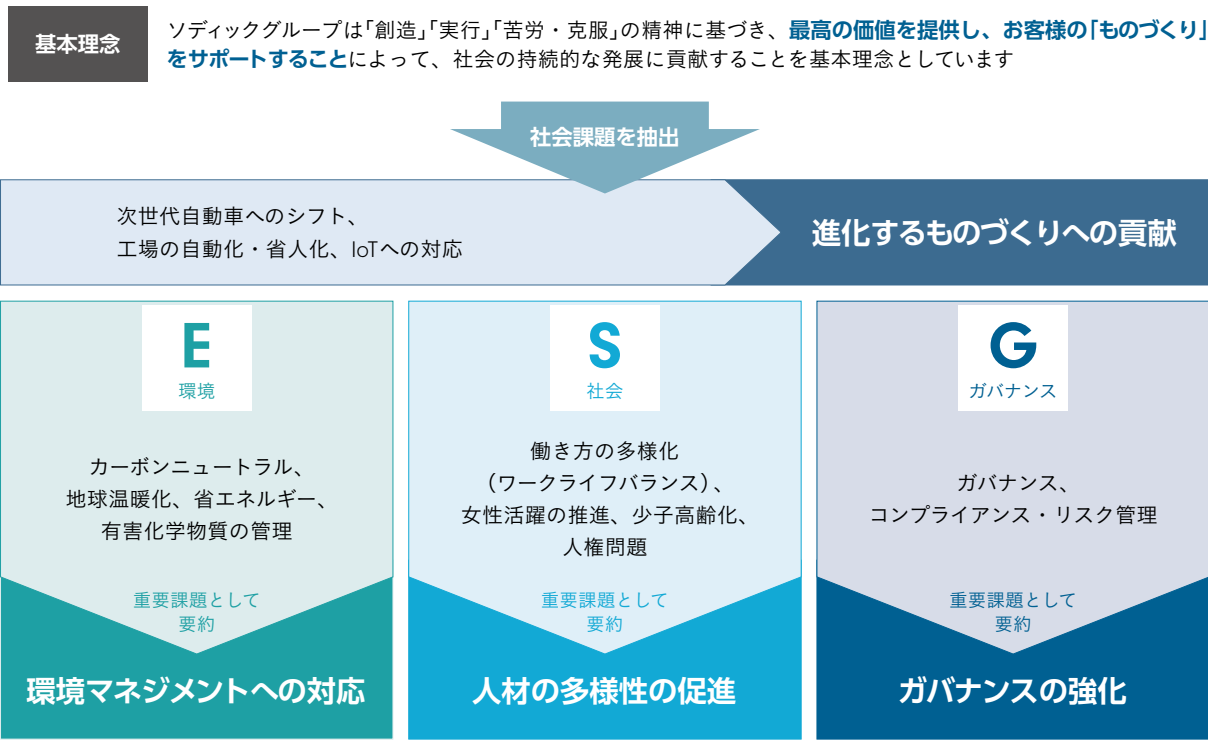
当社グループの持続的成長とめざす姿の実現に向け、SDGsをはじめとするサステナビリティを巡る課題への対応は不可欠であり、重要な経営課題であると認識しています。これまで行ってきたサステナビリティ活動をさらに加速し、中長期的な企業価値向上に向けた取り組みを推進していくため、マテリアリティの特定を行いました。

マテリアリティ分析ではグローバルの社会課題とSDGsの17目標に対する当社の関与度、重要度を正の側面と負の側面から分析しました。さらに、分析した関与度・重要度を当社グループの企業理念に照らして社会課題を抽出し、それらを要約して4つのマテリアリティ (重要課題) を決めました。

1. SDGs 17目標に対する当社グループの関与度・重要度を分析



2. 基本理念に照らした重要課題の特定



マテリアリティのKPIを設定

マテリアリティは単に特定するにとどまらず、「ビジネスモデルの持続性に関する重要課題」として、事業戦略と一体性を持たせる必要があります。当社グループでは

中期経営計画の経営基盤強化策にESG活動を含めており、これらの活動に対し、マテリアリティにおけるKPIの設定を行いました。

3. 4つのマテリアリティ (重要課題) と主要KPI

	KPI	
	目標値	
進化するものづくりへの貢献 ▼実現したいアウトカム ものづくりの高度化による 経済発展の基礎づくりへの貢献 ●放電加工機の高精度化、高機能化 ●射出成形機の高精度化、成形素材の多品種化	工作機械製品ラインアップに占める 環境配慮型製品の対応機種比率： 2024年 50%	
	射出成形機事業売上高に占める 環境配慮型製品の売上高比率： 2024年 25%	
	食品機械事業売上高に占める 環境配慮型製品の売上高比率： 2024年 20%	
遠隔サービス によるお客様の 機械稼働率の向上	遠隔監視機能／システムの受注導入比率：2024年 20%	
環境マネジメントへの対応 ▼実現したいアウトカム カーボンニュートラルに向けて 再生可能エネルギーの利用やCO ₂ 削減を推進 ●CO ₂ 削減目標 ●ワイヤ循環システムの促進 ●太陽光発電の利用 ●環境配慮型製品 (生分解性プラスチック成形機、CIP自動洗浄付茹上装置等) ●社用車のエコカーへの転換 ●QVP+活動の実施	温室効果ガス 排出量の削減	温室効果ガス (Scope 1,2) ①2030年までに46%削減(2013年対比) ②2050年までにカーボンニュートラル達成 (Scope 3含む)
エネルギー 消費原単位指数の 改善	エネルギー消費原単位指数： 3年間(2024年～2026年)で3%以上改善	
人材の多様性の促進 ▼実現したいアウトカム 多様な社員が働きがい、働きやすさを感じて 活躍する企業風土のさらなる促進 ●新人事制度(ライフステージに合わせた職群、実績への公平な評価) ●外国人採用(ポストン・上海キャリアフォーラム) ●女性活躍推進法への対応 ●働き方改革の推進(時短、テレワーク、育児・介護休業等)	女性管理職比率の 増加	2026年までに5%
男性育休取得率の 増加	2027年までに100%	
ガバナンスの強化 ▼実現したいアウトカム 会社が成長する一方で経営を後押しの 攻めと守りのガバナンスの強化 ●ガバナンスの充実化 ●リスクマネジメント、コンプライアンスの強化 ●輸出管理の徹底	数値目標は設定せず、取締役会実効性評価、 内部統制、リスクマネジメント、コンプライアンス等の 観点からの課題解決を図る	

重要課題に対する取組を特定

サステナビリティ方針・体制・取り組み

サステナビリティの基本方針

ソディックグループは「創造」「実行」「苦労・克服」の精神に基づき、最高の製品を提供し、お客様の「ものづくり」をサポートすることによって、社会の持続的な発展に貢献することを基本理念としています。

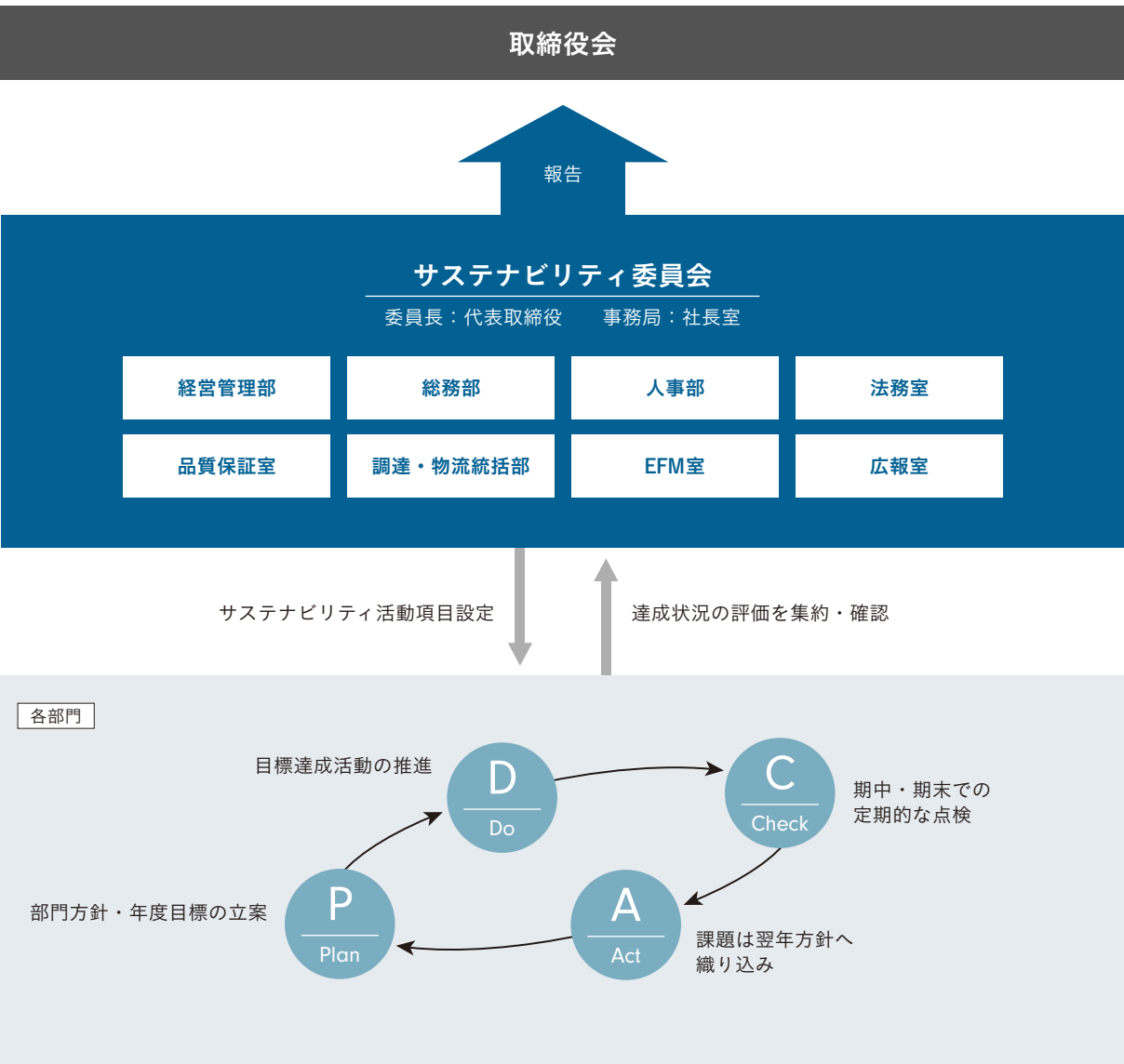
その実現に向けて「ソディック・グループ企業倫理憲章」・「企業行動基準(コンプライアンス指針)」に則り、誠実な事業活動の実践を基本に「進化するものづくりへの貢献」「環境マネジメントへの対応」「人材の多様性の促進」「ガバナンスの強化」のサステナビリティを巡る課題への対応を重要な経営課題であると認識し、中長期的な企業価値向上の観点から積極的に取り組んでいます。

推進体制

代表取締役を委員長とする「サステナビリティ委員会」を設置し、気候変動、カーボンニュートラル、人権、健康経営等の中長期的なテーマに対する対応方針や目標の決定に加え、全社一丸となり取り組むサステナビリティ活動の管理を行っております。

サステナビリティ委員会が中心となり、PDCAサイクルを回すことで、長期的かつ計画的にサステナビリティ活動を推進します。

サステナビリティ推進体制図



2023年の主な活動

ステークホルダー	取り組みテーマ	活動	関連するSDGs
環境	事業活動における環境負荷の低減	● 省資源・リサイクル対策（紙ごみ・プラごみ削減、梱包資材の繰り返し利用等） ● 太陽光発電設備の導入(国内・海外事業所)及び最大需要電力の見える化による使用電力の削減 ● 有害化学物質管理の強化・改善	   
	グリーン調達	● グリーン調達基準情報の一元化 ● 印刷物の不良削減活動	
お客様	製品を通じた環境への貢献	● 環境配慮型製品の開発推進 ● リサイクル・エコ製品の開発推進 ● 生分解性プラスチック成形技術の開発	   
	品質向上	● 設計原因の不具合削減活動 ● 機種ごとのリスクアセスメント強化 ● 工作機械の溶接基準書策定	 
	BCP	● BCP調達・物流(調査・改善)	
社会	社会文化活動への取り組み	● 「FACTORY'S GOODS」への協賛 ● 「エコフェスタinかが'23」に参加 ● 相撲部による大会への参加	 
社員	ダイバーシティの推進	● 外国籍人材の採用 ● 外国人技能実習生の受け入れ ● 障がい者人材の採用 ● 女性の登用と活躍推進	 
	働きやすい職場環境の整備	● 健康経営の推進 ● 在宅勤務の併用 ● 従業員満足度調査実施及びスコアの取締役報酬指標への採用 ● ハラスメント撲滅活動 ● DXを活用した業務効率改善 ● 労災ゼロに向けた安全講習の実施 ● 社用車交通事故防止のための交通安全講習会の実施と社員への情報発信	
	人材育成	● 階層別研修及び各種スキル向上研修の拡充 ● ITセキュリティセミナーの開催 ● スキル・資格情報の見える化(タレントマネジメントシステム)	
株主・投資家	コーポレート・ガバナンスの強化	● コーポレート・ガバナンス体制の整備(経営会議の設定) ● 内部管理・リスク管理の強化 ● 経営監督機能の強化 ● 経営の透明性の向上 ● ステークホルダーとの対話の強化	
	ESG情報開示	● 統合報告書の発行 ● TCFD提言に対応した情報開示 ● ESG情報開示の拡充	

スマートソリューションによるお客様課題の解決

今、ものづくり産業では人材不足、製造コスト高騰、多品種少量生産へのシフトといった課題が急速に深刻化しています。ソディックでは、お客様の経営と現場の課題を同時に解決するため、「創造」「実行」「苦労・克服」を実践し、新しいものづくりの提案に全力を注ぎ、お客様と産業界に貢献することをめざしています。

金型加工を持続可能な産業にするために

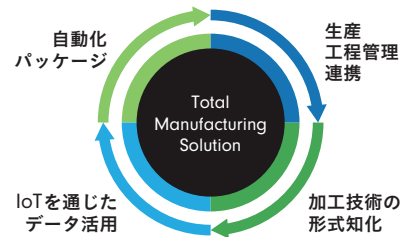
当社の主力事業、放電加工機の主要顧客である金型産業は時代の変化とともに収益力が伸び悩み、さまざまな課題を抱えています。特に生産人口の減少は深刻で、一般社団法人日本金型工業会の統計によると、日本の金型産業は、2021年には事業所数が64%減、従業員数が31%減（ともに2000年比）となっており、2030年にはさらに減少すると予測されています。

最近では、多品種少量化とともに製造コストの上昇も急激に進み、大幅な省人化と高効率化を図らなければ、産業の持続可能性が危ぶまれると言われています。

金型加工スマート化プロジェクトが始動

当社はこのようなお客様の存続に関わる課題を見過ごすことはできません。金型製造工程の自動化、DX化、省エネ化等、課題解決のスピードを上げるための技術開発を進めるスマートファクトリー化プロジェクトを2022年3月に立ち上げました。

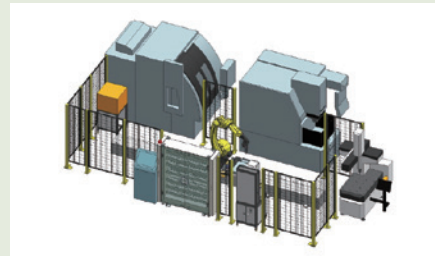
テーマは「自動化パッケージ」「生産工程管理連携」「加工技術の形式知化」「IoTを通じたデータ活用」の4つ。お客様のニーズや投資額に応じたシステム設計や周辺機械との連携も考慮した工程全体のパッケージ提案に加え、現場の段取りや加工の最適解をCAMによってデジタル化し、シミュレーションします。さらに、IoTを活用し工作機械から得られる情報をリアルタイムで収集し、予防保全に役立てていきます。蓄積した技術と新たな技術を組み合わせ、金型製造の革命を起こす、それはコア技術の内製化を強みとしてきたソディックにしかできないことです。



セミオート、フルオートとお客様の求める自動化を検証するSodick SMART SITE

加賀事業所内に新設したSodick SMART SITEでは、小規模から大規模までのフレキシブル生産システム型の自動化システムを設置し、お客様の要望に応じた検証が行えます。電極や加工物の自動交換ロボットや測定器などを工作機械の周辺に設置し、今まで人手で行ってきた作業の自動化が可能です。人による作業頻度の低減や、就労時間外の機械稼働ができて生産性向上につながるほか、ヒューマンエラーの低減も期待できます。

自動化システムというと、莫大な初期費用をかけてハードウェアを揃えると思われがちですが、単体として設備された加工機と測定機などの一部の周辺機器のみを一元管理するセミオートで自動化のスタートを切ることが可能です。その後、必要に応じてロボットなども追加するシステムのバージョンアップができ、ニーズに合った自動化ソリューションを提案しています。



加工から搬送、測定を自動化

Sodick SMART SITE (ソディック加賀 第3工場内)



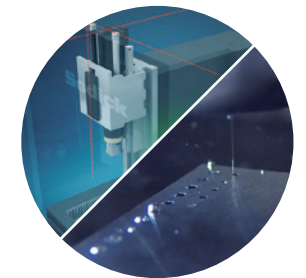
IoT
見える化



AI
知能化



Dynamics
柔軟化



Society 5.0
高効率化

これからの工作機械は機械のセンサ化、多種多様なデータ収集と転送、センサ情報をフル活用した制御が標準的に装備される

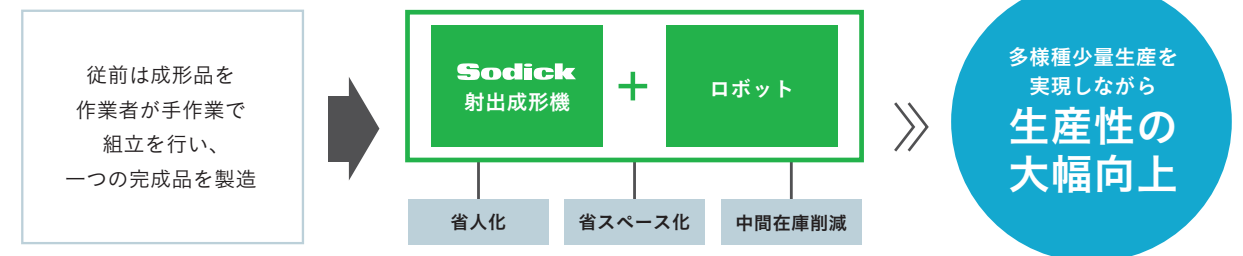
「高精度のプラスチック製品をつくるならソディックに全て任せてください」

産業機械事業のお客様においても、生産工程の自動化、デジタル (DX) 化は避けられない課題となっています。当社では成形機だけではなく金型と自動機もあわせ、システム、ソフトウェアも含めた生産ラインの自動化ソリューションをお客様に提案しています。グループ会社のソディックエフ・ティの宮崎事業所ではソディックの工作機械と射出成形機を150台近く所有し、金型と自動化設備の設計・製作・販売を行っています。ソディックの射出成形機事業部と連携して、自動化ソリューションの販売を強化するため、カスタマーソリューション部を新設しました。固定概念にとらわれず、未来の技術に目を向けている従業員の育成が進んでおり、「高精度のプラスチック製品をつくるならソディックに全て任せてください」をスローガンに営業活動を強化しています。



完全自動化されたラインにより、省人化・生産効率向上を実現

ソディックエフ・ティ宮崎事業所 自動化ソリューション



ターンキー・ソリューションは世界の幅広い分野で求められている

自動車、半導体、IT、航空宇宙、医療機器等、あらゆる産業のものづくりの現場において生産工程の自動化のニーズが高まっています。既存のお客様だけでなく、ものづくり産業全体のお客様の課題解決にソディックが貢献できるチャンスがあるのです。先端テクノロジーの領域を常にキャッチアップし、開発力、開発スピードを強化するため、人材の確保・育成を最重要課題の一つとして今後も事業成長をめざした取り組みを進めていきます。

健康経営の推進

企業が持続的に成長していくためには、従業員が心身ともに健康でモチベーション高く働くことができる環境が不可欠です。2022年に健康経営宣言を行ったソディックでは、産業保健師の社員と人事部社員、総務部社員の3名が中心となって事業所の職場改善プロジェクトを始動しました。

プロジェクトの立ち上げから現状、そして今後について、労働衛生、健康経営を担う専門職として2023年6月に入社した産業保健師の黒本知佳に聞きました。

一人ひとりが自分からコミュニケーションを変え、職場を変える

入社後、従業員の健康診断、ストレスチェック等の結果の分析や従業員との面談を行ってきた中で、従業員間のコミュニケーションに大きな課題があることに気づきました。特にメンタル不調に陥った人の多くが、職場のコミュニケーションに悩みや課題を抱えていることがわかってきました。そして、多くの社員がもっとコミュニケーションの良い職場、お互いが助け合い前向きに仕事に取り組める職場を求めているながら、自分から進んでコミュニケーションの仕方を変えていく行動はできないと感じていることもわかってきました。このままではいけないという危機感を強く感じ、加賀事業所内の身近な社員に自分の思いを共有してもらうことを皮切りに職場改善プロジェクトの活動をスタートさせました。



黒本(中央)と人事部・総務部の推進メンバー



加賀事業所 職場改善プロジェクトメンバー

合言葉は「Be the Player」。加賀市の教育プロジェクトに学ぶ

当社の加賀事業所がある石川県加賀市では、全小・中学校の学校教育ビジョンとして「Be the Player(未来は自分で創る)」を掲げ、児童と生徒が「自分で考え、行動し、課題の解決をめざす」、自律的な学びを実践しています。加賀市の教育プロジェクトを主導する担当者との出会いをきっかけに、学校の授業を見学させてもらう機会を得ることができたのですが、文章生成AIやアプリ、デジタルユニットなどをすんなりと受け入れ、即座に調べて自分のものとし、仲間と助け合いながらどんどんミッションを進めていく生徒たちの姿がとても頼もしく、大いに刺激を受けました。ソディックは彼らのような人たちが入社したいと思えるような会社にならなければいけないと感じました。

加賀事業所職場改善プロジェクトでも自らが動いて職場環境の課題を解決し変えていく姿勢が必要だと感じ、市の教育ビジョンである「Be the Player」をスローガンとして使わせていただくとともに、担当者にワークショップ運営などのサポートを依頼しました。



加賀事業所近くの中学校での課題解決型授業のグループワークの様子

職場改善プロジェクトワークショップを開催

2023年12月に加賀事業所内でプロジェクト参加者を募集すると、たくさんの応募がありました。2024年1月に開催した第1回ワークショップには各職場から14名のメンバーが集まり、まずはお互いを知るための顔合わせやプロジェクトの主旨共有等のプログラムを行いました。さらに2月の第2回ワークショップでは、メンバーがそれぞれの職場で漠然と感じていた課題を他のメンバーにプレゼンし、課題解決のために活動していくチームの結成までを進めました。

ワークショップの日程・内容

日程	研修テーマ
1月下旬	第1回：顔合わせ 「人と出逢い、テーマと出逢う」
2月中旬	第2回：こうなりたい、こうしたい 「アイデアを見つけ、仲間を作る」
3月中旬	第3回：小さなアクションを考える 「アイデアを形にする」
6月上旬(予定)	第4回：やってみた、行ってきた 「実践から学ぶ」
7月中旬(予定)	第5回：半年間の集大成 発表会 「うねりをつくる」
8月上旬(予定)	第6回：振り返り 「振り返りで経験を学びに変える」



2024年2月の第2回ワークショップの様子



専用サイトも開設し、全事業所の活動への展開をめざす

第3回以降は各チームが考えたアイデアや施策を形にし、各職場に提案していくフェーズに入りました。ワークショップの様子を広く発信するために社内イントラネットにプロジェクト専用サイトを立ち上げたところ、さまざまな拠点から活動に賛同するメッセージが届いています。

今回の加賀事業所での活動をスタートに、他の拠点でも職場のコミュニケーション、風土改善を実現していく活動を展開する予定です。ソディックでは、今後も一人ひとりの従業員が働きやすさと前向きなモチベーションを感じられる職場づくりを全社でめざしていきます。



社内イントラネットの専用サイトトップページ

ガバナンス改革

ソディックでは、コーポレート・ガバナンスの強化を経営上のマテリアリティの1つと位置づけています。コーポレートガバナンス・コード改訂への対応はもちろんのこと、コーポレート・ガバナンスをより一層強化することで、経営の透明性・公正性・迅速性の向上をめざしています。

持続的成長の実現に欠かせない、ガバナンスの強化、改善を継続的に実行

現在の急激に変化する経営環境においては、実効性のあるガバナンス体制が欠かせない要素となっており、当社では経営を後押しする攻めと守りのガバナンスの強化を図っています。2018年からは、取締役会の多様性確保や実効性向上、経営意思決定のスピードアップ、サステナビリティを巡る課題等に取り組むなど、ガバナンス体制の強化及び改革を加速してきました。取締役会の職務執行がガイドラインに沿って運用されているかについて、毎期、各取締役が自己の職務遂行及び運営について評価を行い、さらに、監査役が各取締役の自己評価を踏まえ、取締役会全体の実効性について分析・評価を実施し、そこから抽出された課題に対する改善策を展開してきました。また、多様性確保の観点においては、業界特性として女性管理職数が少ない状況の中、取締役会の多様性向上のために積極的に女性取締役や監査役の選任を進めてきました。人事諮問委員会及び報酬委員会の委員数においても、客観性と公平性を担保するために随時見直し、改善を図っています。

コーポレート・ガバナンス強化施策のあゆみ

2012年	● 執行役員制度導入
2014年	● 社外取締役の選任(1名)
2015年	● コーポレートガバナンス・コードへの対応 ● 社外取締役1名増員(計2名) ● 人事諮問委員会・報酬委員会の設置
2016年	● 取締役会の実効性評価を実施 ● 社外取締役1名増員(計3名)
2018年	● コーポレートガバナンス・コード改訂への対応 ● 社外取締役1名増員(計4名)
2019年	● 女性取締役の選任(1名)
2020年	● 人事諮問委員・報酬委員数の見直し(社内取締役2名、社外取締役3名)
2021年	● 女性監査役の選任(1名)
2022年	● 会議体の見直し(全社経営会議、事業経営会議の設置)
2024年	● 人事諮問委員会・報酬委員会の議長を代表取締役社長から社外取締役に変更 ● 社外取締役1名増員(計5名) ● 女性監査役1名増員(計2名)

さらなる大改革へ。コーポレート・ガバナンス体制の完成形をめざす

2023年度は期中に中期経営計画及び長期経営計画を取り下げ、新中期経営計画を立案、発表することとしたため、新中計の進捗を監督する体制の強化を図るべきと考え、社外取締役を過半とする「モニタリング型」に移行した上で、構造改革と成長戦略の遂行を着実に進められるよう取り組んでいます。新体制では役付き取締役を廃止し、取締役9名のうち、独立社外取締役を過半数の5名(社外役員比率55.5%)としました。また、人事諮問委員会及び報酬委員会の委員長(議長)を社長から社外取締役に変更し、一層のガバナンスの強化を実施しました。

当社のガバナンスのありたい姿として、「決議事項のスリム化」「中長期的な議論の充実」「経営判断のスピードアップ」を掲げており、そのためには、国際的スタンダードになりつつある「モニタリング型」に移行することで、取締役会の経営監督機能を強化し、より議論を深めていくことをめざしています。

ガバナンス体制のありたい姿

—— ありたい姿 ——

① 決議・報告事項のスリム化 ② 中長期的議論の充実 ③ 経営意思決定のスピードアップ

監査等委員会設置会社への移行を通して、
当社課題の解決、市場要求へ対応し、ありたい姿を実現

当社の課題

- ① 取締役会で議論する時間が不足
- ② 中長期的目線の議論が少ない
- ③ 決議事項の範囲が広く、都度取締役会の承認がないと進められない

市場の要求

【コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針】
● 取締役会による監督機能の強化

【コーポレートガバナンス・コード】
※以下の議論・開示
● 事業ポートフォリオの見直し
● 設備、研究開発、人的資本投資等の経営資源の配分

2024年度から取り組むガバナンス改革

取締役の任期を変更

取締役の経営責任を明確にし、経営環境の変化に迅速に対応できる経営体制を構築するため、取締役の任期を**2年から1年に変更**

取締役会の体制を変更

新中期経営計画の推進を監督するに相応しい取締役会の体制へ転換し、実質的な**モニタリングボード型とすることで構造改革及び新計画を着実に遂行する**
▶ 取締役会における社外取締役を**過半数化**(独立社外取締役比率：55%)
▶ 人事諮問委員会及び報酬委員会における委員長(議長)を、代表取締役社長から**社外取締役に**変更

監査等委員会設置会社へ移行を検討

より強固なガバナンス体制に向けて、2025年度から監査等委員会設置会社へ移行することも検討を進める

役付き取締役を廃止

役付き取締役を廃止し、**経営の意思決定・監督機能と業務執行機能を分離して役割を明確化**

役員報酬の見直し

役員報酬をより新中期経営計画に関連付けるべく、新体制のもとで見直しを検討
▶ 固定部分と変動部分の比率
▶ 業績連動報酬の見直し
▶ 中長期インセンティブ

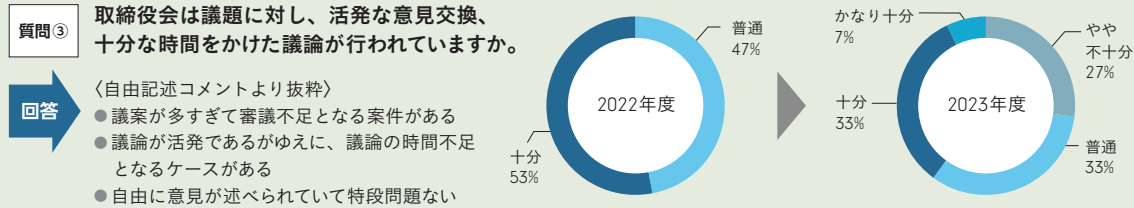
2025年度には監査等委員会設置会社へ移行を計画

さらに、2024年度の実効性評価の下で、役員報酬の見直し等も行い、2025年度をめどに監査等委員会設置会社への移行の準備を進めます。2024年中に定款、各種規程、体制等の整備を行い、2025年3月の株主総会にて最終決議を諮る計画を立てています。監査等委員会設置会社への正式な移行によって、企業価値向上に資するさらなる経営監督機能の強化を実現していきたいと考えています。

取締役・監査役による実効性評価においても「要改善」の指摘が増加

2023年度も取締役会の実効性・自己評価アンケートを実施しました。

「取締役会のスキル・多様性」「取締役会での議論」「経営の監督機関としての役割」等、主要となる複数の項目において、2022年度よりも「不十分」「やや不十分」が増加し、全体に厳しい評価となりました。今後は課題改善に向けた施策を一つずつ実行していきます。



環境マネジメントへの対応

環境保全活動の加速

当社は、ソディックグループの最重要経営課題に特定した4つのマテリアリティの一つとして、「環境マネジメントへの対応」を掲げ、サステナビリティ活動の推進と中長期的な企業価値向上の観点から、カーボンニュートラル、地球温暖化、省エネルギー、有害化学物質管理等の各テーマに取り組んでいます。

環境マネジメント認証の取得

国内全ての事業拠点において、環境マネジメントの国際規格ISO14001:2015を認証取得。継続的に見直し・改善を図り、有効性を確認しながら運用しています。

環境影響化学物質の管理

グリーン調達基準書、有害化学物質一覧表のリリースに加え、当社独自のERP連動の有害化学物質管理システム(SHCSCS)の構築へ向け、システム開発に取り組みました。

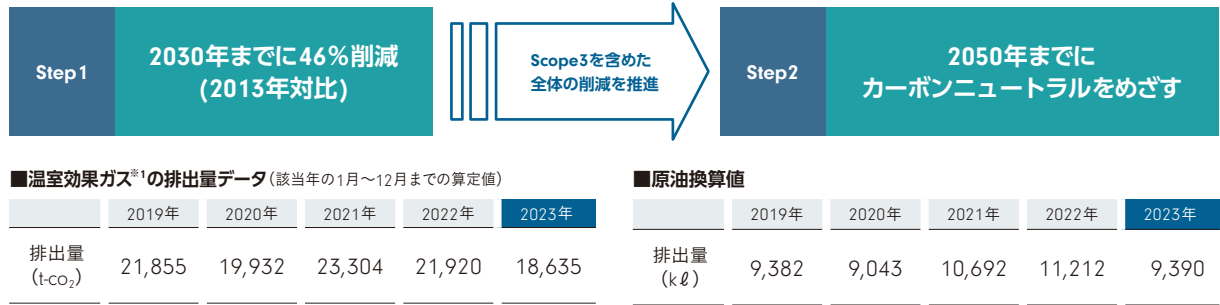
環境方針 — 2024年度方針 —

1) ソディック製品のライフサイクル全ての段階で環境に配慮するため、温室効果ガスの排出低減と3R+1R(Refuse)など循環型社会に貢献できる製品開発に努めます。

2) 有害化学物質の管理システムの一元化を図り、有害化学物質の削減、全廃をめざし、国内外のお客様からの要求事項、規制・法令の理解と遵守に努めます。

長期環境目標

温室効果ガスの排出量削減目標



※1 Scope1,2
※2 国内事業所：マーケット基準による／タイ工場：ロケーション基準による

環境に関するマテリアリティとKPI

マテリアリティ	KPI		取組事項
		目標値	
環境マネジメントへの対応 	温室効果ガス排出量の削減	温室効果ガス排出量： ①2030年までに46%削減(2013年対比) ②2050年までにカーボンニュートラル達成	省エネ施策：太陽光発電設備の拡張設置、照明のLED化、省エネ機械設備の更新、空調システムの更新、コンプレッサーの最適化運転
	エネルギー消費原単位指数の改善	エネルギー消費原単位指数： 3年間(2024年～2026年)で 3%以上改善	省エネ法における努力目標1%削減の継続
進化するものづくりへの貢献 	環境配慮型製品の目標設定	工作機械製品ラインアップに占める環境配慮型製品の対応機種比率： 2024年 50%	AL i Groove+ Edition による電力消費量の削減
		射出成形機事業売上高に占める環境配慮型製品の売上高比率： 2024年 25%	・AI-VENT器の販売(乾燥機使用レス)
		食品機械事業売上高に占める環境配慮型製品の売上高比率： 2024年 20%	廃棄ロス削減、鮮度延長装置開発

取り組み事例

太陽光発電設備の拡充

当社は、国内外の事業所で太陽光発電設備を拡充しています。加賀事業所では2021年から設置を順次進め、すでに食品機械工場、マルチファクトリー、第8工場で稼働しており、2024年5月には食品機械新工場にも導入しました。これにより加賀事業所全体での太陽光発電による年間発電量は約2,500MWh(約700世帯分の年間消費電力量^{※1})を達成し、年間の温室効果ガス削減量は約1,096トン^{※2}となっています。

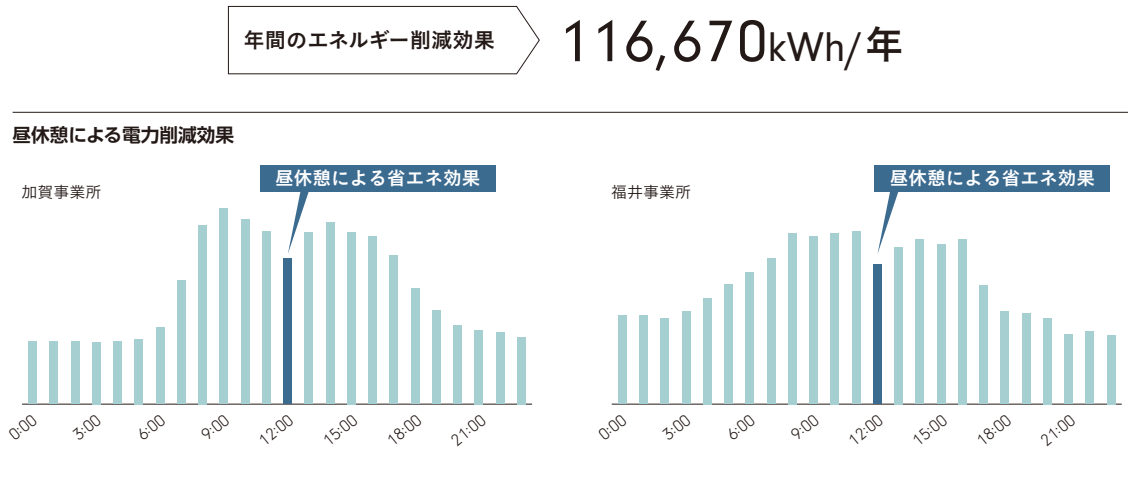
※1 一般家庭換算は1世帯当たり300kWh/月として算出
※2 環境省が公表しているロケーション排出係数を元に算出



太陽光発電設備を拡充した加賀事業所の全景

昼休憩時間の照明・PCモニターOFF活動

当社では、2015年より昼休憩1時間の工場及び事務所の照明OFF、PCモニターOFFを実施しています。全ての照明を消せない場合もあるため、照明スイッチの細分化を行い、必要な箇所のみ点灯できるようにして無駄な電力使用の削減を徹底しました。また、電力消費量が一目でわかるシステムを活用し、リアルタイムの電力消費量を見える化したことで取り組みの効果が確認できるようになり、節電活動が活発化しています。加賀事業所、福井事業所における電力削減効果は次の通りです。



CDPの評価について

ソディックグループは、CDP*による「気候変動」への取り組みや情報開示の評価において、「B-」評価と認定されました。当社グループは気候変動への対応を重要な経営課題と認識し、引き続き取り組みを加速してまいります。

*CDP:2000年に英国で設立された国際非営利団体(NGO)。環境問題に高い関心を持つ世界の機関投資家や主要購買組織の要請に基づき、企業や自治体に、気候変動対策、水資源保護、森林保全などの環境問題対策に関する情報開示を求め、また、それを通じてその対策を促すことを主たる活動としている非営利団体。



TCFD開示

TCFD提言に準拠した気候関連財務情報開示

ソディックグループ(以下、当社)は、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言に基づき、気候変動課題に関する重要情報を開示いたします。

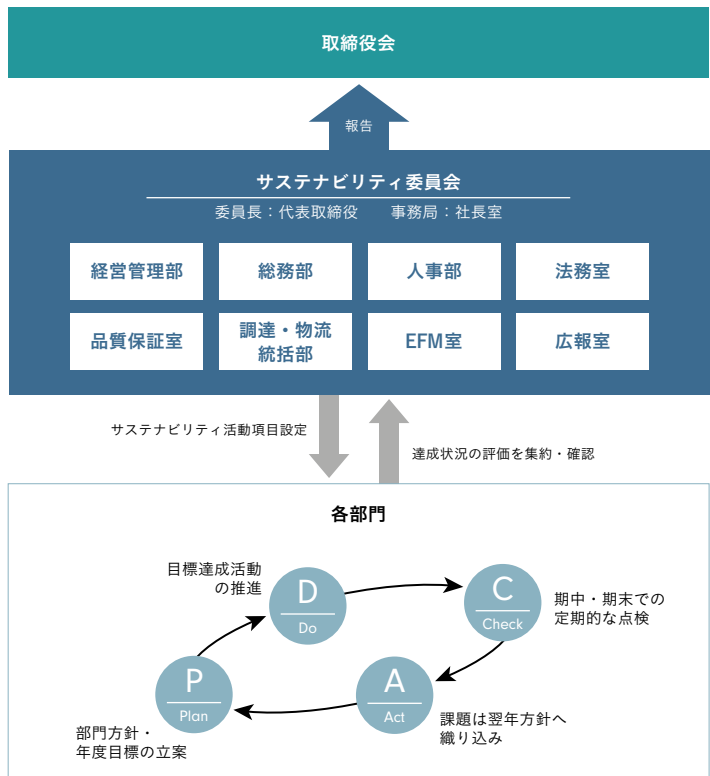


ガバナンス

当社は、「創造」「実行」「苦勞・克服」の精神をもとに、お客様へ最高の価値を提供し、「未来を創る」企業として社会の持続的な発展に貢献することを基本理念としています。「進化するものづくりへの貢献」「環境マネジメントへの対応」「人材の多様性の促進」「ガバナンスの強化」などのサステナビリティの観点を踏まえた経営を推進するため、代表取締役を委員長とするサステナビリティ委員会を設置しております。

本委員会は、年4回の頻度で開催され、重要議題の一つとして気候変動対応について議論し、本委員会と各部署が連携し、PDCAサイクルを回すことで、長期的かつ計画的にサステナビリティ活動を推進しております。決定した内容は年1回以上取締役会に報告され、必要に応じてその内容について審議され、グループ全体の経営に反映されております。

サステナビリティ推進体制図



リスク管理

当社事業に関するリスクを管理するため、リスク管理委員会を設置しております。気候変動に関連するリスクについても、リスク管理委員会が統括する全社的なリスク管理に統合されており、四半期に1回子会社及び各部門からリスク情報が報告され、特定されたリスクは発生可能性と影響度の2軸で評価されております。特に重要なリスクについては、対応方針や施策を検討し、取締役会へ報告・審議された後に、事業戦略へ反映されております。

指標と目標

当社は、気候変動によるリスクと自社の環境経営推進を評価・管理する指標に、温室効果ガス排出量(Scope1,2)を設定しており、2030年に2013年比46%削減を目標として掲げています。また、今後は、Scope3を含めた全体での温室効果ガス排出量削減への取り組みを推し進め、2050年までのカーボンニュートラルをめざしてまいります。今後、目標達成のため、自社施設への太陽光発電設備の設置・拡張など積極的な再生可能エネルギーの導入の推進に加えて、社会全体の脱炭素化に向けた、自社製品の環境負荷低減の性能向上への技術開発に取り組んでまいります。

戦略

当社では、気候変動によって生じるリスクと機会の影響を把握するために、シナリオ分析を実施いたしました。

シナリオ分析方法

当社は、2030年において気候変動による事業環境への影響を把握するため、1.5℃シナリオと4℃シナリオの2つのシナリオで分析し、抽出されたリスクと機会は、発生可能性と影響度から定性的に大・中・小の3段階で評価いたしました。

シナリオ分析結果<脱炭素社会への移行に伴う影響>

区分		重要度評価		当社の取り組み		
		4℃ シナリオ	1.5℃ シナリオ			
リスク	政策 規制	炭素税や排出権取引の導入	小	中	● 再エネの導入(太陽光発電設備の設置・拡張) ● ISO14001運用による、CO ₂ 排出量低減及び環境型社会に貢献できる製品の開発／販売	
		省エネ政策	小	中	● ISO14001運用による、CO ₂ 排出量低減及び環境型社会に貢献できる製品の開発／販売	
		情報開示義務	小	中	● 製品の化学物質の含有量を把握・開示 ● 有害化学物質管理システムの構築	
	技術	再エネ・省エネ技術の普及	小	中	● リニアモータ駆動による工作機械のレジリエンスな性能の信頼性継続 ● ISO14001運用による省エネに優れた製品の開発／販売	
		市場	エネルギーコストの変化	小	小	● 太陽光発電設備の設置・拡張
			原材料コストの変化	小	中	● 消耗品削減につながる特殊ワイヤ技術の開発
顧客行動変化	小		中	● ISO14001運用による、製品のライフサイクルの各段階で、CO ₂ 排出量低減及び環境型社会に貢献できる製品の開発／販売		
機会	政策 規制	省エネ政策	小	中	● 脱炭素・省エネ製品の開発 ・ 軽量部材を製造する射出成形機 ・ 製造工程の省略につながる金属3Dプリンタ ・ 効率的に温度を管理する粉粒体急速冷却装置	
		技術	再エネ・省エネ技術の普及	小	大	● 脱炭素・省エネ製品の開発 ・ 軽量部材を製造する射出成形機 ・ 製造工程の省略につながる金属3Dプリンタ
物理的 リスク	急性	異常気象の激甚化	小	小	● 事業継続計画(BCP)の策定 ● サプライヤー様に対するBCP調査	

※総合的リスク管理により影響度の見直しを実施(2023年12月)

社会への取り組み

人的資本戦略

人的資本・多様性

当社グループは、人財こそが中長期的に企業価値を向上する重要な資本と考え、従業員が会社とともに成長し、性別や国籍、キャリア等の多様性を認め合い、全従業員が活躍できる職場環境・企業文化づくりをめざしています。

グローバルな事業展開や多様な市場ニーズに対応した新規ビジネスの開発、付加価値の創造等の事業環境の変化へ対応するためには、多様な視点や価値観を尊重

することが重要です。「一体感のある人財マネジメントの推進」「人財の多様性を重視した採用と登用の継続」「働きやすい社内環境整備、キャリア支援」の方針のもと、それぞれの従業員が専門性を高め、国内外の多様な人材との交流により人脈とキャリアを形成すること、さらに採用においても、経験・技能・キャリアが異なる人材を積極的に採用し、これらの人財の融合が新たな価値創造の源泉となると考えています。

人的資本・多様性に関するKPIと実績

指標	目標	実績(2023年度)
従業員満足度スコア	2026年までに偏差値55以上	40
管理職に占める女性労働者の割合	2026年までに5%	3.1%
管理職志望の女性労働者の割合	2026年までに20%	10%
男性労働者の育児休業取得率	2027年までに100%	60.9%

従業員エンゲージメントの向上

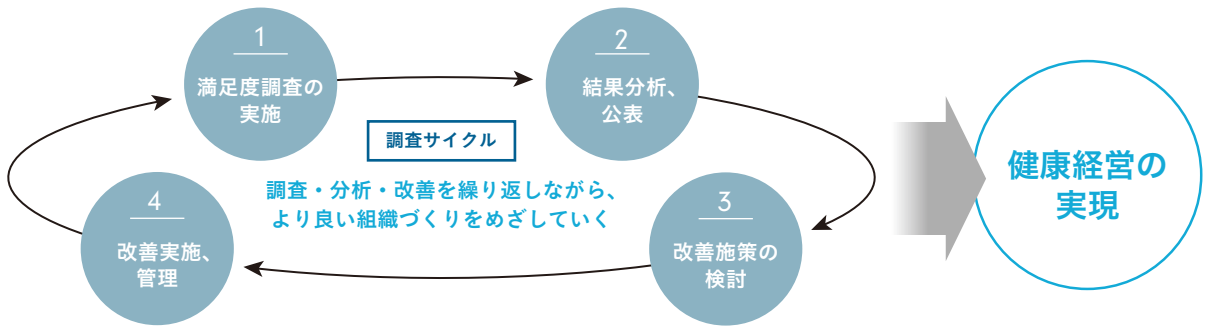
従業員一人ひとりが心身ともに健康で、さらなる成長へチャレンジが続けられるよう、職場環境の改善と健康づくりを積極的に推進しています。

会社と従業員の健全な成長の維持がモチベーションアップにつながり、会社全体の生産性向上や企業業績の向上につながると考えております。これらを実現するために、現状の課題を把握する必要があり、2022年より従業員満足度調査を実施し、会社の現在の状態や、従業員が「期待していること」「求めていること」等を確認しました。調査結果から課題を抽出し、改善施策の検討及び実施を行い、さらに翌年度の満足度調査で効果を評価するサイクルを導入しました。これらを通じて、従業員一人ひとりも当事者として組織に向き合ってもらい、より良い組織づくりと健康経営を実現させていきます。

エンゲージメント向上により期待できる効果

労働生産性の向上	「エンゲージメントスコア」と「労働生産性」には正の相関が見られ、スコアの上昇に伴い労働生産性も上昇すると考えている。
営業利益率の向上	「エンゲージメントスコア」と「当期の営業利益率」にも正の相関が見られ、スコアの上昇に伴い営業利益率も上昇すると考えている。
退職率の低下	「エンゲージメントスコア」が高い組織ほど、「退職率」は下がる傾向が見られ、また、特にミドル層の退職率低下にも寄与すると考えている。
顧客満足度の向上	「エンゲージメントスコア」が高いと、遅刻や早退の減少、事故の減少、商品欠品の減少、顧客満足度の上昇などに効果があると考えている。
株価の向上	「エンゲージメントスコア」の向上に伴い、営業利益やROE(自己資本利益率)も向上すると考えている。

従業員満足度調査の活用サイクル



従業員満足度調査の活用方法

全社でエンゲージメントスコアを上げるためには、不満につながる「衛生要因(制度待遇等)」と満足感を与える「促進要因(組織風土等)」の両方に対してアプローチする必要がありますと考え、まず、2022年下期に賞与の見直しと大幅なベースアップを実施しました。「衛生要因」は継続実施がなければ効果が消えてしまうため、今後も収益を改善しながらベースアップを継続的に行っていく方針であり、2034年には総合職の平均年収1.5倍(2022年比)を目標に掲げました。「促進要因」へのアプローチは、組織風土を変えていく仕掛けづくりに重点を置き、2024年から実施していきます。

また、持続的にイノベーションを起こして継続的に業績を上げるためには従業員のやりがいが高めることが大事であり、当社の最重要課題の一つと認識しております。そのため、2024年度の役員報酬改定で、従業員満足度スコアが役員報酬に連動する仕組みを導入しました。

人材育成

当社の基本理念である、お客様へ最高の価値を提供し「未来を創る」企業として社会の持続的な発展に貢献するためには、人が成長できる企業となり、従業員一人ひとりの成長機会を創出しなければなりません。「全員挑戦者」を掲げ、全社一丸となって未来を先取りし、果敢に挑戦していく人材を育成することを教育理念としながら取り組んでいます。

階層別研修

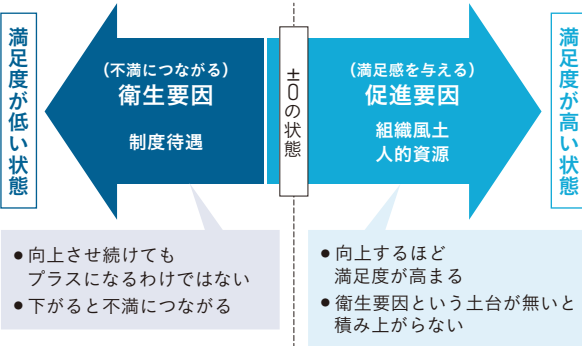
環境変化が激しく、先行きが不透明で将来の予測が難しい時代の中では、管理職層が昔ながらのマネジメントスタイルではなく、メンバーに寄り添って傾聴するスタイルも必要と考え、通常の階層別研修に加えてサーバントリーダーシップ研修^{*1}や、非管理職層には、自ら積極的に動くことでキャリアアップにつながるというマインドを醸成するため、自律型人材の育成研修を盛り込み、変化に対応できる人材教育をめざします。

階層別研修受講実績と今期目標

研修	狙い	ポイント	受講率	
管理職層	各等級レベルに応じて経営戦略を理解した上で、中規模～大規模組織をマネジメント可能な人材に育成	より経営目線で部門運営する際に必要となるコンテンツに重点化	2024年目標	100%
			2023年	93%
			2022年	87%
			2021年	95%
非管理職層	各等級レベルに応じて業務に必要なスキルを設定し、上位等級は次世代管理職としてマネジメントの初歩を理解した人材に育成	課題解決手法を中心に実践に注力できる内容とし、上位等級はインバケット ^{*2} やボスマネジメント ^{*3} 、後進指導を充実化	2024年目標	100%
			2023年	89%
			2022年	98%
			2021年	98%

^{*1} サーバントリーダーシップ：部下の能力を認め引き出せるよう部下に奉仕・支援することで、お互いの利益になる信頼関係を築くといったスタイルのリーダーシップ
^{*2} インバケット思考：タスクを与えられた時間内に的確に、かつ、高い精度でこなすための思考法。この思考を磨くことで、優先順位を付けて課題等の情報を整理し、問題を分析しながら戦略を立てて成果を出す能力が鍛えられる
^{*3} ボスマネジメント：仕事の目的を達成するために、上司を動かしたり、相手から積極的な支援を引き出すためのコミュニケーション手法の一つ

2つの要因から向上を図る



2つの要因の向上を、並行して進めていく必要があります。

参考：ハーズバーグの二要因理論

めざすエンゲージメントスコア(レーティング)

エンゲージメントスコア									
33	39	42	45	48	52	55	58	61	67
DD	DDD	C	CC	CCC	B	BB	BBB	A	AA
レーティング									

従業員満足度調査は株式会社リンクアンドモチベーションのモチベーションクラウド(組織のエンゲージメント状態を可視化できるサーベイ)を利用しております。同社のコンサルティングを活用しながら業界水準を超えるスコアをめざしております。

「経営層リレーインタビュー」の配信をスタート

全社の従業員満足度調査の結果、「階層間の意思疎通」「経営陣の信頼」のスコアに課題があることがわかりました。これを受けて人事部では、従業員と経営層のコミュニケーションの機会を増やす目的で、独自施策「経営層インタビューリレー動画配信」を開始しました。「部門管理」「現場課題」「組織改革」等をテーマとする意見交換や、「属人化の防止」「フィードバック文化」等の職場改善ポイントの議論の模様を計3回配信。今後も従業員満足度スコアを分析し、相対的に弱みと出ている項目について重点的にアプローチを図り、経営層や管理職層の考えや会社への思いを多くの従業員に伝えることで、エンゲージメント向上、会社全体のベクトル共有に活用していきます。



人材多様性の促進〈ダイバーシティ & インクルージョン〉

女性の登用と活躍推進

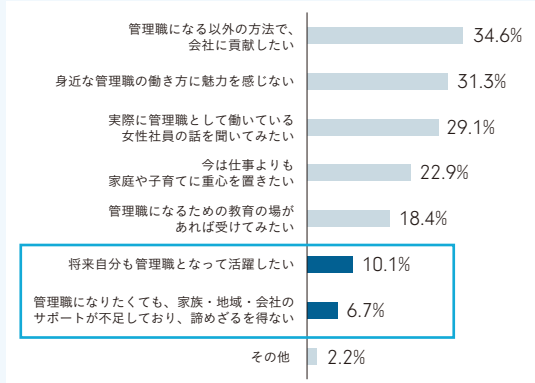
当社では、多様な視点や価値観を尊重する上で女性の活躍も重要であると考え、女性の採用拡大、女性管理職比率の向上等に取り組んでいます。女性活躍に向けて有効な施策を展開できるよう全女性従業員を対象とした職場環境や今後のキャリアイメージに関するアンケートを2023年に実施しました。そのうち、「将来管理職となって活躍したい」と回答した人が回答者全体の10％と、かなり低い結果となりました。当社の管理職への魅力不足を課題と捉えると同時に、女性従業員が「管理職になりたい」と思える環境づくりが重要であると認識しました。

女性活躍関連データ

指標	目標	2022年度実績	2023年度実績
女性管理職比率	5%以上 (2026年)	2.9%	3.1%
採用における女性比率	25%以上 (2027年度)	20%	28%
女性社員離職率	3%以内 (2027年)	6.9%	3.0%

管理職をめざす女性従業員を増やす

「女性活躍を会社から期待されていることに対してどう考えるか」の設問に対し、「将来自分も管理職となって活躍したい」と回答した人はわずか10％。また、「管理職になりたくても家族や会社のサポートがなく、あきらめざるを得ない」と答えた人も数％いました。これらの結果を受け、働きやすい職場環境の整備、管理職をめざす人への教育研修拡充等の施策をより強化していくほか、2024年から女性ワーキンググループと人材育成チームで連携し、女性従業員全体の底上げ、キャリアアップを想起しやすい環境づくりに取り組んでいきます。



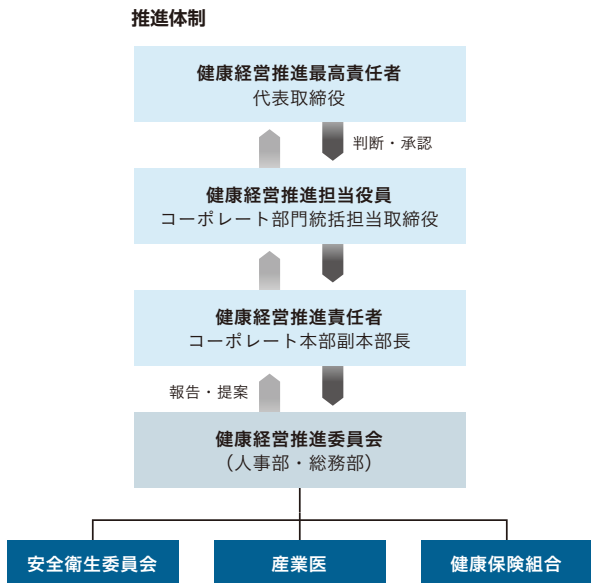
2023年9月～10月実施。女性従業員全213名（役員・派遣社員除く）対象
アンケート調査より（回答率81.8％・回答者数179・複数回答）

健康経営・労働安全衛生

健康経営の推進

当社では、「ソディック 健康経営宣言」のもと、経営理念に掲げる「創造」「実行」「苦労・克服」の基本精神でお客様のものづくりを支え、さらなる成長へのチャレンジが続けられるよう、全社一丸となって従業員の健康保持・増進に向けて取り組んでいます。

2022年4月より、代表取締役を最高責任者とする推進体制を発足しました。健康経営推進委員会では、委員会（年2回）、進捗会議（年2回）、分科会（随時）を開催するとともに、安全衛生委員会、産業医、健康保険組合と連携した活動を行っています。



2023年12月期の主な取り組み

- 健康情報の配信（社内報・ポータルサイト）
- 特定保健指導・健康セミナーの実施
- 健康づくりキャンペーン・イベントの実施（ウォーキングイベント）
- がん検診等の受診率向上
（40歳以上を対象とした人間ドック・PETがん検診の実施）

- 長時間労働者に対する面談・時間マネジメント教育の実施
- ワークライフバランスに関する制度の拡充（男性育休の取得推進等）
- ※グローバル人材の活躍、労働安全衛生、労働災害防止、EAP（従業員支援プログラム）、メンタルヘルスなどの取り組みについてはソディックWebサイトもご覧ください。
<https://www.sodick.co.jp/sustainability/society/index.html>

働きやすい職場づくり

働き方改革の進捗

健康経営推進の一環として、しっかり休んでリフレッシュし、また意欲をもって仕事に取り組むという好循環を生むため、有給休暇取得推進日を定め有給休暇の取得を推進するほか、時間外労働の削減徹底のため、業務効率化やシステムを利用した労働時間管理の厳格化、管理職研修などを実施しています。

また、仕事と子育てを両立できる環境づくりにも取り組み、時短制度の利用対象の拡大や男性の育児休業取得促進等の働きやすさ改革を実施しています。特に男性育休取得促進においては、人事部と取得対象者との

人権・コンプライアンス

ソディック・グループ企業倫理憲章及び企業行動基準(コンプライアンス指針)

全ての役員及び従業員が、当社グループを取り巻く環境と社会的責任を自覚し、人権の尊重や関係法令及び規則の遵守、社会倫理に即した行動をとることは、当社グループの健全な発展に不可欠です。今後も社会からの期待に応えていくために、当社グループの行動規範として、「ソディック・グループ企業倫理憲章」・「企業行動基準(コンプライアンス指針)」を定め、実践しています。

人権・コンプライアンスに関する通報規定

コンプライアンス規程により、業務・組織においてコンプライアンス違反行為、もしくはその疑いがあるときは直ちに上司・責任者に相談をするか、相談できない場合は通報しなければいけません（第4条 相談の義務、第7条 通報の義務）。

なお、同規程により通報者に対しては、解雇、減給その他いかなる不利益も生じさせないことが保証されています（第8条 通報者の保護）。

人権・コンプライアンス研修

2023年は、全新入社員を対象にハラスメント研修及び人権・コンプライアンス研修を行いました。そのほか、社内周知を徹底し、ハラスメントのない働きやすい環境づくりに取り組んでいます。

面談の実施や社内報による情報発信などにより取得しやすい環境整備を推進しており、取得者数は増加しています。

働き方関連データ

	2019年 12月期	2020年 12月期	2021年 12月期	2022年 12月期	2023年 12月期
平均有給休暇取得日数(日)	12.0	11.5	11.6	14.1	13.3
年平均時間外労働時間(時間)	252	250	296	299	253
育児休業取得者数(名)	女性	8	9	3	8
	男性	2	3	11	13
時短勤務者数(名)	8	7	8	11	13

第3章 会社と社員の関係

19.人権の尊重とあらゆる差別的取り扱いの禁止

ソディック・グループは人種、信条、肌の色、性、宗教、国籍、言語、身体的特徴、財産、出身地等の理由で嫌がらせや差別を受けない健全な職場環境を確保する。
ソディック・グループは、強制労働、奴隷労働、拘束労働または人身売買による労働力を用いない。
特に、社会問題化しているセクシュアル・ハラスメント、パワー・ハラスメント、アルコール・ハラスメント等のハラスメントについては、企業グループとして容認しない。問題発生時には迅速に調査し、被害者の救済と再発防止に向けた断固たる措置をとる。

■人権・コンプライアンス通報窓口

1. コンプライアンスホットライン事務局

原則として「コンプライアンスホットライン事務局」が通報先となります。コンプライアンス関連のみならず、ハラスメントに關しての相談も受け付けております。

2. 社外通報先

コンプライアンスホットライン事務局に通報できない事情がある場合は、社外弁護士が通報先となります。

サプライチェーンへの取り組み

調達方針・ガイドライン

ソディックグループのサプライヤー

生産工場が立地する日本・タイ・中国での「地産地消」を基本原則としつつも、調達品の特性に応じてグローバルに調達活動を行い、部材調達の安定化を図っています。当社グループでは調達基本方針を定めており、サプライヤー様との相互理解と信頼関係を構築した上で、最適な部品を調達しています。

サプライヤー選定基準

当社グループでは、調達品の品質・価格・安定性等に加えて、サプライヤー様の技術水準、生産能力、品質管理の状況、環境改善への対応状況を調査しています。また、サプライヤー様の経営状況、BCP(事業継続計画)、法令遵守及び社会的課題への対応状況等を調査してサプライヤー様を選定しています。

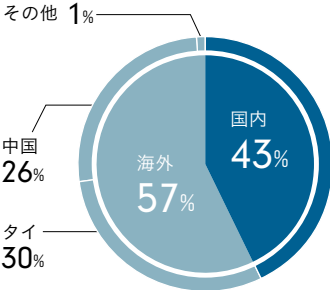
サプライヤー調査・監査の実施

サプライヤー様には当社グループの調達方針を理解いただき、取引開始時の各種調査に加え、取引開始後には環境にやさしい製品づくりを実現するための調査文書等に回答いただいています。各社に対して書面での評価を実施し、重点サプライヤー様には現地監査にご協力いただいています。

サステナブル調達ガイドライン

当社グループでは、社会の持続的な発展に貢献することを目的に、サプライチェーンにおけるサステナビリティをサプライヤー様とともに推進しています。「人権・労働」「コンプライアンス」「環境」「品質・安全性」の4項目を柱とした「ソディック サステナブル調達ガイドライン」を策定し、サプライヤー様に対してサステナビリティの浸透に取り組んでいただくようご協力を依頼しています。国内の主要なサプライヤー様にガイドラインを配付し、当社の国内調達額の9割を超えるサプライヤー様から「サプライヤー合意確認書」をご提出いただきました。今後、サプライヤー様のサステナビリティに関する取り組み状況を継続的にモニタリングするため、サプライヤー様へのアンケートの実施を検討しています。

サプライヤー数
(2023年12月期)



調達基本方針

- 1. 誠実・オープン・公正・フェアな取引**
自由競争の原則のもと、最適な部品をグローバルに調達していきます。
- 2. サプライヤー様との共存共栄**
サプライヤー様との相互理解と信頼関係を大切に、共に繁栄できる関係の構築を目指します。
- 3. 人権の尊重**
人権尊重社会の実現と、持続可能なサプライチェーンの構築を目指します。
- 4. 法令遵守と環境保全**
各国・地域の法令を遵守し、また環境保全・保護に配慮した調達活動を推進します。
- 5. 品質、経済合理性、安定供給**
適正な品質、信頼性・納期・価格・技術開発力・提案力、並びにサプライヤー様の経営安定性等を十分に評価し、適正な基準に基づいた調達活動を行います。

項目	内容	
人権・労働	●差別・人権侵害の禁止 ●強制労働の禁止 ●賃金の適正な支払い ●結社の自由 ●紛争鉱物等への対応	●ハラスメント等の禁止 ●児童労働の禁止 ●労働時間の管理 ●労働安全衛生の確保
コンプライアンス	●法令等の遵守 ●機密情報の管理 ●知的財産の保護 ●通告者の保護	●腐敗の防止 ●競争法の遵守 ●輸出取引管理 ●情報の開示
環境	●温室効果ガスの排出削減 ●循環型社会への寄与 ●化学物質の管理 ●大気・水・土壌等の汚染防止	
品質・安全性	●品質の確保	●安全性の確保

サプライヤー様とともに

調達取引におけるDXの推進

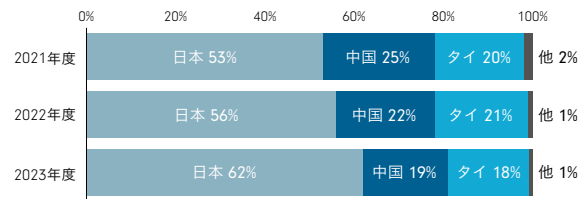
サプライヤー様とのやりとりにはWeb-EDI(オンライン上で電子データを交換するシステム)を活用し、受発注・請求業務のデジタル化を進めています。2022年度には新しいWeb-EDIシステム「Sodick-EDI」を導入し、サプライヤー様とソディックグループ間での見積依頼・受発注・納期調整・請求業務などを「Sodick-EDI」上に集約しました。取引状況をより簡単に管理できるようになり、サプライヤー様、ソディックグループの双方で業務の効率化・高度化が可能となっています。

サプライチェーンの強靱化

調達ルートの複線化・見直し

当社グループでは、安定した部材調達をめざすべく、国内外に複数の調達ルートを確認することでリスクの分散を図っています。部材の供給不足が発生した際には、流通在庫や代替品の調達などの対応を取っています。また、円安の進行といった為替変動や、各工場の生産台数の変動に応じた調達ルートの見直しを継続的に実施しています。

サプライヤー様の所在国の推移(調達金額基準)



BCP〈事業継続計画〉

BCPの取り組み

地震等の大規模な自然災害や感染症、国際紛争等により、サプライチェーンに問題が生じた際にサプライヤー様と協働して現状把握を行い、事業継続への影響を最小限に抑える体制を構築しています。BCPに関するサプライヤー様の対応状況を点数化し、改善点が見つかった場合にはサポートを実施しています。

カテゴリーマネジメントの推進

当社グループでは調達品をカテゴリーごとに分類して調達品の管理を行っています。特に事業に大きな影響を与える調達品は、電気部品、機能部品、機械加工品、そして鋳物に代表される原材料となっています。カテゴリーをもとにした調達状況の分析を毎年実施し、最適なサプライヤー様をグローバルに選定しています。

2次メーカー様への調査の実施

世界の各地域における災害リスクや地政学リスクを踏まえ、サプライチェーンのレジリエンスの強化に取り組んでいます。2023年度には「ソディック サプライチェーン 調査シート」を策定し、調達額の大きい品目の中から選定した重要部品についてサプライヤー様への現状調査を実施しました。1次メーカー様に関する調査に加え、1次メーカー様の部材の調達元である2次メーカー様に関する調査も実施し、サプライチェーン全体の把握に取り組んでいます。今後、調査結果をもとに調達ルートの複線化等の施策を進め、国際情勢の変化に迅速に対応できる、強靱なサプライチェーンの構築を進めてまいります。

BCP調査の実施

2016年度に初回調査を実施して以降、2020年度・2022年度にBCP調査を実施しました。2022年度の調査では回答率76.5%と一定以上の回答を得られましたが、次回調査ではさらなる向上をめざします。今後も隔年での国内・海外のサプライヤー様に対する調査を継続し、BCP対策の意識向上のための活動を推進してまいります。

マネジメント体制

取締役



代表取締役
CEO(最高経営責任者)
社長執行役員

古川 健一 ふるかわ けんいち



取締役
COO(最高執行責任者)
副社長執行役員

坏 祐次 あくつ ゆうじ



取締役
CTO(最高技術責任者)／
CPMO(最高生産統括責任者)
専務執行役員

塚本 英樹 つかもと ひでき



取締役
CFO(最高財務責任者)
常務執行役員

前島 裕史 まえじま ひろふみ

■ 社外取締役



工藤 和直 くとう かずなお



野波 健蔵 のなみ けんぞう



後藤 芳一 ごとう よしかず



郷原 玄哉 ごうはら へんちか



佐野 綾子 さの あやこ

監査役

■ 常勤監査役



河本 朋英 かわもと ともひで



河原 哲郎 かわはら てつろう

■ 社外監査役



大滝 真理 おおたき まり



大村 由紀子 おおむら ゆきこ

取締役会・監査役会の構成

当社は、基本理念である「創造」「実行」「苦労・克服」を基盤にお客様へ最高の価値を提供し、「未来を創る」企業として社会の持続的な発展に貢献するために、中長期的な企業価値向上に取り組んでおり、取締役会全体として必要

な専門知識・経験・能力のバランスを考慮し、それらを備えた多様性のある取締役及び監査役を選任しています。これらの考え方に基づく、2024年3月末現在の取締役・監査役については一覧表の通りです。

役員の概要 (2024年3月末現在)

取締役	属性・就任委員	出席状況(2023年12月期)		取締役・監査役に特に期待する分野*					
		取締役会	監査役会	企業経営	財務・会計	法務・リスクマネジメント	R&D・技術開発・製造	グローバル	マーケティング
古川 健一	▲人事諮問委員会 ★報酬委員会	13回／13回		●	●	●		●	●
坏 祐次	▲人事諮問委員会 ★報酬委員会	(注1)		●	●			●	●
塚本 英樹		13回／13回		●			●	●	
前島 裕史		13回／13回			●	●		●	
工藤 和直	■社外 ◆独立 ▲人事諮問委員会 ★報酬委員会	13回／13回		●			●	●	
野波 健蔵	■社外 ◆独立 ▲人事諮問委員会 ★報酬委員会	13回／13回		●			●	●	
後藤 芳一	■社外 ◆独立 ▲人事諮問委員会 ★報酬委員会	13回／13回		●			●		
郷原 玄哉	■社外 ◆独立	10回／10回 (注2)	11回／11回 (注2)		●	●			
佐野 綾子	■社外 ◆独立	(注1)		●	●	●			
監査役	属性・就任委員	出席状況(2023年12月期)		取締役・監査役に特に期待する分野*					
		取締役会	監査役会	企業経営	財務・会計	法務・リスクマネジメント	R&D・技術開発・製造	グローバル	マーケティング
河本 朋英		10回／10回 (注3)	11回／11回 (注3)		●	●		●	
河原 哲郎		(注1)	(注1)	●	●				
大滝 真理	■社外 ◆独立	12回／13回	14回／14回		●	●			
大村 由紀子	■社外 ◆独立	(注1)	(注1)	●		●		●	

※ 社外役員の独立性に関する基準に関しては当社Webサイトに掲載しています。https://www.sodick.co.jp/sustainability/governance.html
※ 上記一覧表は、取締役及び監査役の有する全ての知見を表すものではありません。
(注1) 取締役 坏祐次氏、社外取締役 佐野綾子氏、監査役 河原哲郎氏及び社外監査役 大村由紀子氏は2024年3月28日の定時株主総会にて選任されており、2023年12月期の活動実績は該当ありません。
(注2) 郷原玄哉氏は2023年3月30日の定時株主総会にて社外監査役に選任されており、就任以降に開催した取締役会は10回、監査役会は11回です。なお、同氏は2024年3月28日の定時株主総会にて社外取締役に選任されております。
(注3) 監査役 河本朋英氏は2023年3月30日の定時株主総会にて選任されており、就任以降に開催した取締役会は10回、監査役会は11回です。

各スキルの選定理由と詳細

項目	選定理由
企業経営	事業を取り巻く環境の変化に即座に対応し、持続的に発展し企業価値を向上させていくためには、迅速な経営判断を行うことが必要となるため
財務・会計	正確な財務報告、強靱な企業体質の構築、持続的な発展と企業価値の向上に資する成長投資を実現させるためには、財務・会計分野での知見と経験が必要となるため
法務・リスクマネジメント	法務・リスクマネジメントは、適切な法令遵守と企業体制の基礎となる部分であり、その経験と知識は必要であるため
R&D・技術開発・製造	世界に一流の製品とサービスを提供し続けるためには、当社事業に関わる最先端技術(DX含む)に関する知見と経験が必要となるため
グローバル	世界トップシェアをめざす当社において、グローバル事業の成長戦略の策定及び経営監督が重要なことから、海外事業マネジメントに関する知見と経験が必要であるため
マーケティング	企業戦略を実現し、コミットした経営計画等を達成するためには、現実的かつ具体的な事業戦略及びマーケティング戦略を策定し、実行することが必要となるため

「伝統」と「変化を恐れない革新」とのバランスがとれている、ソディックは、100年続く企業となる可能性を備えています。

着々と進んできたコーポレート・ガバナンス改革

工藤 2018年から社外取締役を務めています。着任当時、ソディックはコーポレート・ガバナンス改革を始めたところで、その第一歩が「取締役会のあるべき姿とは何か」の追求でした。そもそも取締役会の役割とは、「組織の進むべき方向、めざすところを定めること」であり、そのためには「まず、現在の経営課題を明らかにすること」が大切なプロセスです。いきなり目標、計画を立てるのではなく、じっくりと現状をチェックすることを重視して議論を行ってきました。

近年は、人的資本経営という新しい概念が入ってきており、人的資本投資、女性管理職比率などの非財務情報とPBR(株価純資産倍率)との関係を重回帰分析すると相関関係があるそうです。昨年はソディックにおいても、人的資本への投資を戦略的に行い、収益力と企業価値を高めていくことを重視しています。

野波 私は2020年から見てきましたが、ガバナンスが徐々に改善されていることは間違いありません。2021年には実質的なCEO、COO、CTOを置いて各責任を明確に分離する体制となり、コーポレート・ガバナンスの観点では、ほぼ完成期に入っていると思います。また、2022年に全社経営会議、事業経営会議が設置され、

2024年には経営会議となりましたが、私たち社外役員にも全社の活動が極めてよく見えるようになり、取締役会で議案の説明等に費やす時間が大幅に短縮できました。それによってより深い議論に時間を充てることができています。

後藤 2024年からは独立社外取締役が半数を超え、女性比率も上がり、多様性に富む構成となりました。責任と権限を明らかにするため、執行役員の数大幅に抑え、ガバナンスの体制として先進のレベルに達したといえます。

体制が整ったところで先を考えるとすれば、議論の中心です。「こうした」の前の、「なぜこうした」という判断のプロセスを明らかにして共有したいです。それをする中で、結果に改善の余地が生じた際に、さかのぼって検証できます。日本の組織文化かと思いますが、「皆で決めた」「結果は出た」になりがちで、経営判断の根拠や責任の所在がはっきりしません。経営会議では執行側の取り組みや背景がオープンに説明され、とても明快になりました。取締役会についても「なぜこう判断するのか」「なぜこの数値(目標)なのか」を互いに問い合うような議論をこれまで以上に活発化できればと思います。

将来の経営人材創出も最重要課題

工藤 私たち3名は人事諮問委員会のメンバーですが、工作機械業界に限らず、世の中の環境変化が著しく、企業経営がますます難しくなっていく中で、未来の経営幹部育成が非常に重要な課題となっています。ソディックにおいても、ものづくりに情熱と熱い思いを持ち、従業員からリスペクトされる力強い次のリーダーたちを育成していかなければなりません。そのために、今、人事制度の見える化、部内の人材の見える化に取り組んでいます。

野波 ガバナンスは機構もちろん大事ですが、やっぱり人ですね。特に今の時代、登用の物差しとして年功を重視している企業では未来は見えません。もし、

内部で十分に人材を育成できなければ、世界の人材市場に目を向け、スター人材を連れてきても良いでしょう。ソディックは、人材創出に関しても大改革すべき時がきています。

後藤 マネジメントの方法はずっと以前から、またガバナンスの方法は近年、外来の手法が多く入ってきていますね。市場の要請もあって急ぎの対応を迫られてきたわけですが、大筋の対応が進みつつある今後は、少し俯瞰した視点からも考えておきたいところです。

要請が来た背景には欧米が大きい課題を抱え、その分彼らが敏感だったためだと思います。ガバナンスについ



社外取締役

後藤 芳一

社外取締役

工藤 和直

社外取締役

野波 健蔵

ては、資本主義は失敗・暴走する、経営の監督は性悪説がなじむ、不祥事もあった、破綻しても再生を容易にして効率を求める文化です。持続性では、社会課題の多くは近代科学を追究した結果でもあります。

それら全てが日本に当てはまるのか。長期・俯瞰の視点、破綻は抑え、雇用は安定。自然と調和して生きる感覚は我々が進んでいます。今後はそれを経営の指標で表現して独自の価値を発信していきたいところです。

ソディックの大部分を再構築する構造改革

工藤 2024年2月に発表した新中期経営計画の主な内容は、ソディックの大幅な構造改革です。現在、ソディックでは業績低迷、株価低迷、PBR1倍割れなど、足元の課題が噴出しています。業績低迷に手を打つには、製造原価に対する大幅な意識改革が不可欠です。加えて、自社のレベルをもう一度チェックし、製品、販売戦略ともに競合との差別化を図るべきでしょう。

私たちは社外取締役として、構造改革の各施策が一つひとつ確実に実行され、業績回復に向かっているかを厳しくモニタリングしていきたいですね。

野波 そうですね。2023年11月に取り下げた前の経営計画は、中国市場の成長を前提としていましたが、それを期待できなくなった現在は、リーマンショック以上の大きな危機が降りかかっていると認識すべきです。経営も執行もその点をよく理解していますが、全ての従業員が危機感を共有しなければ、今の局面を乗り越えられないでしょう。今こそ、従業員とステークホルダーに

向けて、経営者が熱いメッセージを届けるべきです。

後藤 環境変化に対応して、速やかに戦略を立て直し、従来の計画は撤回して改革策を再構築して発表したことは大いに結構でした。

新たな経営計画を立案するというのは本来、チャンスです。しかも、危機が大きければ大きいほど、不連続に自社の体質を変えることができます。改革案を作る方法はPDCA、バックキャスト、SWOTなどをよく見ますが、PDCAもバックキャストも本来は、経営と現場の身分が全く分かれている国で、上意下達で目標管理する際の方法です。戦略立案には分析や考察が必要であり、現場に知恵がある日本では状況が異なります。バックキャストで枠をはめてしまうのはもったいなく、SWOTも2×2ではなく、流れ図の方式が有効です。ここでも外来の手法をそのまま用いるのは注意したいです。結果から適切に学べば経験とともに熟度を上げられます。それには、適切な枠組でマネジメントを行うことが肝心だと思います。

社外取締役鼎談
コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの体制と特長

当社は、コーポレート・ガバナンスの実効性向上には、社外監査役を含めた監査体制が経営監視に有効と判断し、監査役会設置会社を選択しています。取締役会については、社内取締役4名に加え独立性の高い5名の社外取締役により、経営の透明性の確保と公正な意思決定の強化を図っており、業務執行に対する監督の実効と多様な視点からの助言を確保しています。

経営監督機能の強化

当社は、取締役9名のうち5名を社外取締役としており、客観的な視点と豊富な経験や知識を経営に反映し、コーポレート・ガバナンス体制を強化しています。さらに、監査役4名のうち2名を社外監査役とし、経営監督の客観性と公正性を高めています。

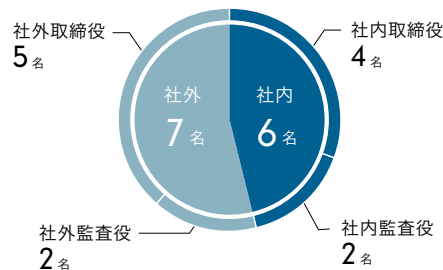
取締役会資料の事前配布により検討時間を確保し、決議事項のうち特に重要な案件については、経営会議で事前に討議を行っています。

社外取締役及び社外監査役に対しては、取締役会の議案について、社内情報の不足を補い、経営監督機能をより十分に発揮するため、必要に応じて取締役会事務局より事前説明を実施しています。

迅速で効率性の高い企業経営の実現に向けて、執行役員制度を導入し、取締役会は、経営組織及び職務分掌に基づき、執行役員に業務執行を委託しています。

取締役会の機能を補完するため、任意に、社外取締役を含む委員で構成される人事諮問委員会、報酬委員会を設置し、意思決定の透明性と役員報酬の妥当性を確保しています。

また、社外監査役は、経営監督の質の向上のため、毎月、全監査役が出席し定例の監査役会を実施し、幅広く情報・意見交換を行っています。



コーポレート・ガバナンス強化施策のあゆみ

2012年	● 執行役員制度導入
2014年	● 社外取締役の選任(1名)
2015年	● コーポレートガバナンス・コードへの対応 ● 社外取締役1名増員(計2名) ● 人事諮問委員会・報酬委員会の設置
2016年	● 取締役会の実効性評価を実施 ● 社外取締役1名増員(計3名)
2018年	● コーポレートガバナンス・コード改訂への対応 ● 社外取締役1名増員(計4名)
2019年	● 女性取締役の選任(1名)
2020年	● 人事諮問委員・報酬委員数の見直し(社内取締役2名、社外取締役3名)
2021年	● 女性監査役の選任(1名)
2022年	● 会議体の見直し(全社経営会議、事業経営会議の設置)
2024年	● 人事諮問委員会・報酬委員会の議長を代表取締役社長から社外取締役に変更 ● 社外取締役1名増員(計5名) ● 女性監査役1名増員(計2名)

コーポレート・ガバナンス体制早見表 (2024年3月末現在)

機関設計	監査役会設置会社
取締役	9名※ ¹ (うち社外取締役5名) 取締役会議長：代表取締役
監査役	4名※ ² (うち社外監査役2名)
取締役・監査役の任期	取締役：1年 監査役：4年
執行役員制度採用	有
取締役会の任意諮問委員会	人事諮問委員会 報酬委員会
会計監査人	太陽有限責任監査法人
コーポレート・ガバナンス報告書※ ³	https://www.sodick.co.jp/sustainability/governance.html

※1 定款上の取締役の員数は15名以内となっています。

※2 定款上の監査役の員数は5名以内となっています。

※3 コーポレート・ガバナンスに関するコーポレートガバナンス・コードへの対応状況については、当社Webサイト及び「コーポレートガバナンスに関する報告書」をご覧ください。

世界のものづくりの未来を創るソディック

工藤 たしかに、これまでの考え方では通用しないでしょう。私は、新中計について考える前にソディックの強みとは何ぞやと改めて問いましたが、やはり「ハイエンドの放電加工機」です。その市場に勢いがなく、小さくなりつつある今、さらなる先端、ハイエンドをソディックがつくっていくべきなのです。アドバンスト研究センターでは、センシング技術とAIを導入した無人化生産ラインの研究開発がかなりのレベルまできています。ソディックの設備を導入したお客様は日常点検、定期点検が不要になり、機械が勝手に高品質の生産をするようになる、そんな時代がもうそこまで来ています。

野波 私もうやはり世界一のものづくりと世界戦略が最重要だと考えます。世界にはまだまだ成長市場があり、常に良いものを作って、効果的に発信していけば、必ず売れます。つまり、創業の精神として行ってきたことに全ての根幹があり、それができるのはソディックだけだと思います。

工藤 私は最近、江戸時代まで遡って会社の歴史を調べてみましたが、400年以上も続いて世界的な企業となった会社の特徴として、①伝統と変化を恐れない革新とのバランスがとれている、②堅実な経営を続けている、③創業からの企業文化を継承している、④従業員を大切にしている、といったポイントが挙げられていました。

ソディックに照らしてみると、創業者の起業理念、開発意欲など、十分に資質を持っていますから、やはり「人」です。冒頭にも言いましたが、人を大事に育てることでソディックは100年を超える企業をめざせると思います。

後藤 米国のSodick, Inc.によるマーケティングやアフタービジネスが成功しています。これはある意味、タイムマシンで未来を見ている値打ちがあります。当社にとってだけでなく、日本のものづくり企業がめざすべき姿があるためです。では、なぜ米国でこのやり方がうまくいくのか。エンジニアリングやソフトといった知の価値へのリスペクトがあるためです。日本はどうしても、もの自体に価値を置きがちです。30余年も前に世界をリードしたあと、川下・組立の側は海外企業が強くなり、日本企業は需給を国際化させて対応してきました。今また足元で国内回帰が言われますが、戻るときは1周前とは違って、進んだ価値の置き方にならねばなりません。そうなると、いま米国でしていることが活きてきます。

ソディックには理念を社名にして伝統の軸を押さえ、かつ変化を恐れず革新するというバランスがあります。米国で新しいビジネスを展開し、素早い判断で構造改革に取り組んでいます。こうした柔軟さは、経営環境の変化が予測しにくい時代には特に重要です。当社の取り組みには、これからも大いに期待しています。



社外取締役 後藤 芳一

2003年 経済産業省 産業技術環境局標準課長
2004年 同省中小企業庁技術課長
2008年 同省製造産業局次長
2010年 同省大臣官房審議官(製造産業局担当)
2012年 東京大学大学院 工学系研究科
マテリアル工学専攻 特任教授
2015年 パラマウントベッドホールディングス
株式会社社外取締役
2017年 一般財団法人機械振興協会副会長
技術研究所長(現)
2018年 パラマウントベッドホールディングス
株式会社社外取締役(監査等委員)(現)
2022年 当社社外取締役(現)



社外取締役 工藤 和直

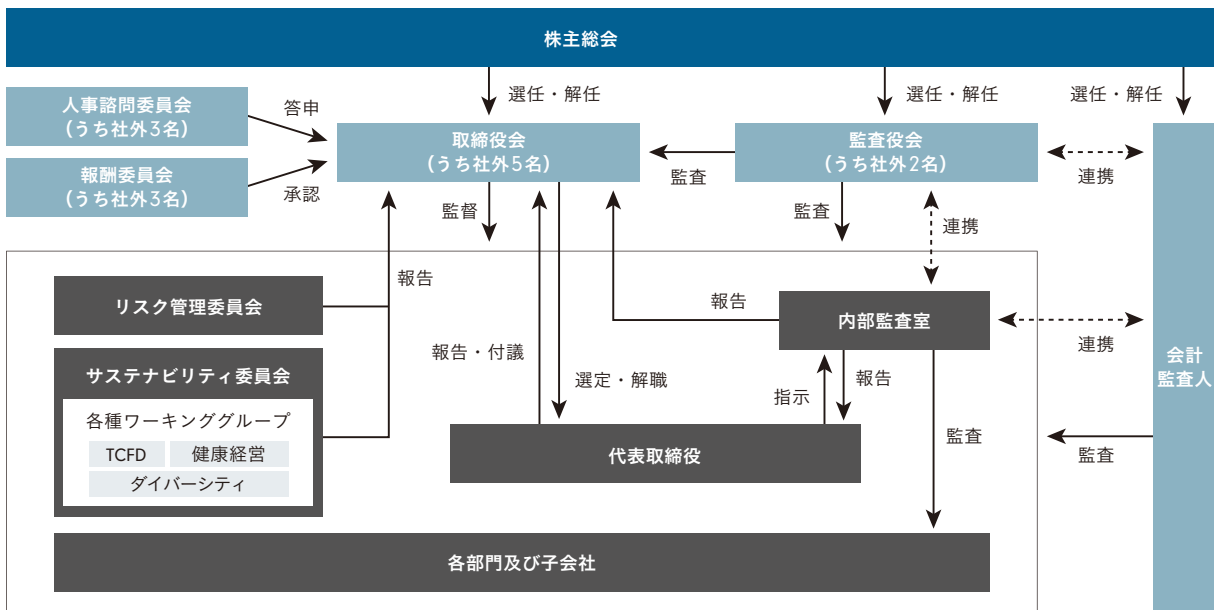
1977年 住友電気工業株式会社入社
2001年 同社電子材料事業部製造部長
2007年 蘇州住電装有限公司董事総経理
2008年 住友電装株式会社執行役員
2015年 蘇州住電装有限公司最高顧問
2018年 当社社外取締役(現)、
株式会社芝浦電子社外取締役(現)



社外取締役 野波 健蔵

1985年 米航空宇宙局(NASA)研究員
2008年 千葉大学理事・副学長(研究担当)
2012年 ミニサーベイヤーコンソーシアム
(現 一般社団法人日本ドローン
コンソーシアム)会長(現)
2013年 株式会社自律制御システム研究所
代表取締役最高経営責任者(CEO)
2019年 一般財団法人先端ロボティクス財団
理事長(現)
2020年 当社社外取締役(現)
2022年 株式会社Autonomy 代表取締役(現)
2023年 福島国際研究教育機構(F-REI)
ロボット分野長(現)

コーポレート・ガバナンス体制図（2024年3月末現在）



取締役会

- 経営の基本方針、執行役員の選任など、取締役会規程で定められた重要事項の意思決定及び経営全般に対する監督機能を担っています。
- 毎月1回、定時取締役会を開催するほか、必要に応じて臨時取締役会を開催しています。
- 経営の監督及び重要な経営の意思決定を行う当社の取締役としては、社内取締役（4名）及び社外取締役（5名）の合計9名で構成しています。
- 社外取締役からの意見、アドバイス、チェックなどにより、取締役会の透明性・信頼性を向上かつ活性化させながら、経営監督機能の強化を図っています。
- 当社について広く深く理解を深め、実効性のある経営を行うため、営業会議、合同技術会議、品質保証会議、経営会議等を開催し、これに取締役が参加することにより業務執行に関する基本事項及び重要事項に係る意思決定を機動的に行っています。

監査役会

- 監査の方針、職務の分担等を定め、各監査役から監査の実施状況及び結果について報告を受けるほか、取締役及び会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めるなど、外部的視点からの経営の監督機能を果たしています。
- 4名の監査役で構成され、うち2名を社外監査役としています。

人事諮問委員会

取締役・監査役・執行役員の人事に関する選任基準・方針の策定と、候補者の選定及び現職の評価を行っています。取締役5名で構成され、うち3名を社外取締役としており、議長は社外取締役が務めております。

構成員	代表取締役 CEO 社長執行役員	古川 健一
	取締役 COO 副社長執行役員	坪 祐次
	社外取締役	工藤 和直(議長)
	社外取締役	野波 健蔵
	社外取締役	後藤 芳一

報酬委員会

取締役・執行役員の報酬に関する方針の策定と、報酬水準及び査定、報酬額を審議・決定しています。取締役5名で構成され、うち3名を社外取締役としており、議長は社外取締役が務めております。

構成員	代表取締役 CEO 社長執行役員	古川 健一
	取締役 COO 副社長執行役員	坪 祐次
	社外取締役	工藤 和直(議長)
	社外取締役	野波 健蔵
	社外取締役	後藤 芳一

新任社外取締役のご紹介



社外取締役
佐野 綾子

現職

あや総合法律事務所代表、株式会社すかいらくホールディングス 社外取締役

選任理由及び期待される役割

弁護士としての高度の専門知識と幅広い見識を持ち、当社以外の社外取締役や監査等委員、MBO・非公開化提案検討のための特別委員会委員長の経験等を有しております。コンプライアンスやリスクマネジメントに関する専門的な知見を当社の経営に活かしていただくとともに、当社のコーポレート・ガバナンス体制のさらなる強化を図るため、社外取締役に選任いたしました。

取締役会の実効性評価

コーポレート・ガバナンスの実効性を高めるために、当社取締役会の職務の執行がガイドラインに沿って運用されているかについて、每期、各取締役が自己の職務遂行状況について自己評価を行っています。

また、監査役が、各取締役の自己評価等を踏まえ、取締役会全体の実効性について分析・評価を行い、その結果を開示しています。

分析・評価方法

自己評価 集計・評価 実効性向上 への議論	全取締役による自己評価アンケートを実施
	主なアンケート内容 ・取締役会の構成・多様性・スキルバランス ・取締役会の決議事項・報告事項の内容・頻度 ・議題に対する活発な意見交換、十分な時間 ・経営の監督機関としての機能、質の高い議論 ・中長期的な課題に対する十分な議論 ・社外取締役への十分な情報提供 ・社外取締役の事業理解の程度、工場視察の実施 ・社外取締役は、監査役会と当社の経営について意見交換 ・新会議体(全社経営会議＋事業経営会議)の運営評価 ・人事諮問委員会・報酬委員会の評価 ・社外取締役の役割・責務 など
	監査役会において、各取締役の自己評価等をもとに取締役会の実効性を分析、審議
2023年12月期の評価結果 当社取締役会の運営状況、審議状況、管理監督機能等、取締役会の実効性について前期より改善されており十分に機能しているとの評価でありました。	
さらなる審議の充実及び監督機能の向上のための取り組み	
2024年12月期の運営方針 取締役会での中核人材の多様性の確保や育成、長期的な経営戦略等に関する議論の充実、社外取締役と社外監査役でのコミュニケーション強化など、中長期の実効性向上の課題に一つずつ取り組んでいきます。	

	2023年12月期の成果	今後の課題
全体の 実効性	● 新会議体による事業環境の共有 ● 集中審議事項の充実	● 取締役会での議論のさらなる充実 ● 取締役会改善による経営意思決定のスピードアップ ● 定期的な集中テーマの審議 ● 新会議体に関する運営のさらなる改善
社外役員	● 社外取締役の外部研修機関での研修 ● 社外取締役＋社外監査役での議論の場の設置 ● 社外取締役＋社外監査役の工場視察	● 社外取締役と監査役のコミュニケーション充実 ● 取締役・監査役の多様性、スキルバランスの向上

取締役会の集中審議事項

取締役・監査役トレーニングの実施のほかに、直近で実行する施策や検討課題について以下を集中審議事項（トピックス）として取り上げ、取締役・監査役の当社に

2022年	2月	事業等リスクと対処すべき課題
2022年	3月	第46期有価証券報告書のポイント
2022年	4月	環境対応の現状と施策
2022年	6月	サイバー攻撃の現状と当社の取り組み
2022年	7月	ソディックグループ内の配当方針
2022年	8月	実質株主の状況
2022年	9月	資本効率(各事業のROICの分析)
2022年	10月	CEOサクセッションプラン

取締役・監査役のトレーニング

当社は、取締役や監査役がその機能や役割を適切に果たせるよう、以下を実施しています。

- （1）取締役と監査役については一般社団法人日本取締役協会や公益社団法人日本監査役協会等の研修に参加しています。
- （2）社外取締役及び社外監査役については経営会議への参加機会の提供や主要拠点である加賀事業所等の工場視察を行い、当社の業務への理解を深めてい

サクセッションプラン

次世代経営人材の育成

人事諮問委員会では、2021年よりサクセッションプランの策定を行い、継続的に議論しています。

次世代経営人材の育成方針は、「過去評価結果等を参考に、各部門から候補者を選定、専門分野以外のマネジメント経験や経営の要素を加味する上で海外子会社のマネジメント経験及び適宜研修で知識やスキルを補いながら経営幹部を育成し、それぞれの役職の選任基準を満たす人材を育成していく」としています。

- 次世代経営人材の要件は、
- 企業価値増大に貢献する資質、判断力
 - グローバルの視野、倫理観
 - 経営管理者としての幅広い実務経験、知識
 - 公明正大さ、コミュニケーション力、リーダーシップ
 - リスクへの感度、理解力

と定めています。

これらのプランに従って多様なスキル、能力を持つ人材が当社グループの未来を担っていけるよう、候補者の選定、育成を実践していきます。

ついで理解度を高め、より深い議論をするための施策を行っております。

2022年	11月	株主還元の現状と課題
2022年	12月	中期経営計画
2023年	1月	資本政策の現状と課題
2023年	2月	事業等リスクと対処すべき課題
2023年	3月	コーポレートガバナンス体制の動向
2023年	4月	取締役会実効性の向上に向けた取り組み
2023年	8月	実質株主の状況
2023年	12月	中期経営計画

- ます。
- （3）他の取締役、監査役、及び執行役員については東京証券取引所のeラーニング等を通し、企業価値向上に必要な知識・考え方を習得しています。
- 執行役員等については、後継者育成の観点から、経営会議等の出席による経営の参画の機会を設けています。また、経営幹部研修を行い、長期的な経営戦略の策定を行うなど、経営幹部人材の育成に取り組んでいます。

CEOの要件

CEOの選任要件は、左記の次世代経営人材の要件に加え、以下を定義しています。

- 経営トップとしての品位・品格ある存在感・力強いリーダーシップ
- 困難な課題に果敢に取り組む強い姿勢と決断力
- 成長戦略の実行力と過去の常識・慣行に縛られない視座をもち「あるべき像」に近づいていける組織変革力
- 経営環境の変化への対応力、中長期のグローバル成長戦略の構想力
- ものづくりへの熱い思いと情熱及び使命
- 社是(創造、実行、苦勞・克服)のSodick文化への醸成と浸透への取り組み
- リスクや批判を乗り越え、果断に合理的意思決定ができ、決断に責任が持てる
- 人材育成・登用についての積極的な取り組み
- 経営における豊富な経験・実績、経営手腕(外部適任者群から選出の場合)
- 社会貢献を通じた企業価値向上の取り組み

取締役報酬等の決定方針等

基本的な考え方

当社の取締役の報酬は、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を経営上の課題として、株主利益と連動した報酬体系とし、個々の取締役の報酬の決定に際しては会社業績及び各職責を踏まえた適正な成果を反映した報酬体系とします。

報酬制度の在り方、見直しの必要性については、過半数の社外取締役で構成される報酬委員会において、客観的な視点を取り入れて審議し、その答申を得て取締役会において決定します。

報酬体系

- 1) 当社の業務執行取締役の報酬は、役位・職責に応じた報酬ランクに基づく基本報酬(固定給)と、単年度の業績反映分によって構成される短期業績連動報酬、ならびに企業価値向上に対する利害を株主の皆様と共有することを目的とする株式報酬を基礎とした中長期インセンティブ報酬で構成します。なお、非業務執行取締役の報酬は、基本報酬と短期業績連動報酬で構成し、社外取締役及び監査役は、基本報酬のみを原則とします。
- 2) 業務執行取締役の種類別の報酬割合については、当社と同程度の事業規模や関連する業種・業態に属する企業をベンチマークとする報酬水準を踏まえ、上位の役位ほど業績連動報酬の金額が多い構成としています。
- 3) 取締役の報酬は報酬委員会で、監査役の報酬は監査役会において検討を行い、内容決定します。

短期業績連動報酬の仕組み

- 1) 短期業績連動報酬は、事業年度ごとの業績向上に対する意識を高めるため、当年度の連結損益計画の親会社株主に帰属する当期純利益が一定額を上回る場合、当期純利益に係数を乗じて業績連動報酬総額を算定し、役位に応じて各取締役に配分することとしております。
- 2) 当該業績連動報酬は基本報酬と合算して毎月金銭で支給しております。
- 3) 業績指標として親会社株主に帰属する当期純利益を選定した理由は、親会社株主に帰属する当期純利益の増加が株主資本の増加となり将来の配当原資として株主の意向に沿うものと認識するためであります。
- 4) 当社グループは中期経営計画の目標を設定し、達成することにより親会社株主に帰属する当期純利益を増加するようにいたします。
- 5) 当事業年度を含む親会社株主に帰属する当期純利益の推移は、本誌P69-70に記載の通りであります。

中長期インセンティブ報酬の仕組み

- 1) 取締役が中長期の企業価値向上に貢献するインセンティブとして、業務執行取締役に、役位に応じて金銭報酬債権を支給し、同債権額に応じた自己株式を割り当てる譲渡制限付株式報酬を支給しております。
- 2) 金銭報酬債権の総額は当期を含む過去3年間のEBITDAの平均額が一定額を上回る場合、平均額に係数を乗じて算定しております。
- 3) 金銭報酬債権の総額指標としてEBITDAを選定した理由は、設備投資等に伴う減価償却費や金利等の増加による利益の減少に左右されず、中長期的な視野で株主価値の増大に寄与する経営をおこなうためであります。
- 4) 譲渡制限付株式報酬は、報酬委員会の答申を踏まえ、取締役会で各取締役の割当株式数を決議しております。

役員報酬内容 (2023年12月期)

役員区分	報酬総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の人数(名)
		基本報酬	短期業績連動報酬	中長期 インセンティブ	
取締役(社外取締役を除く)	230	186	18	25	6
監査役(社外監査役を除く)	33	33	—	—	3
社外役員	48	48	—	—	8
計	311	267	18	25	17

リスクマネジメント

基本的な考え方

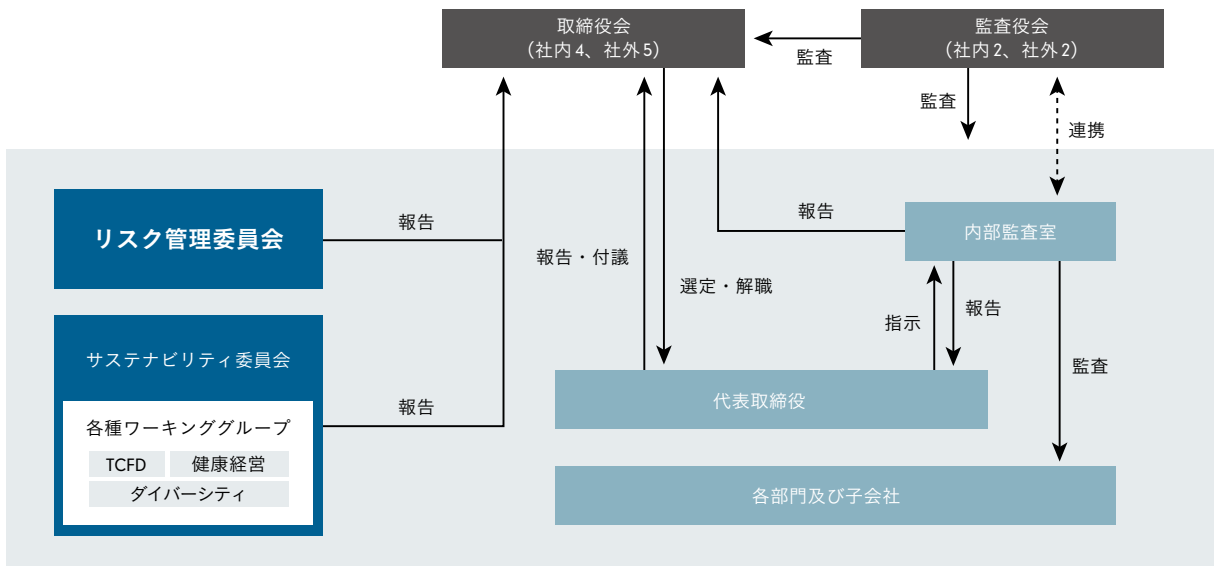
当社グループは、リスク管理基本規程を定め、各部門において有するリスクの把握、分析、評価及びその回避等適切な対策を実施するとともに、経営に重大な影響を及ぼす不測の事態が発生し、または発生する恐れが生じた場合に備え、リスク管理委員会を組織して予め

必要な対応方針を整備し、万が一不測の事態が発生した場合には、必要かつ適切な対応を行っております。

当社の業績・財務状況に重要な影響を与える可能性があると認識している主要なリスクは、以下の通りです。

- | | | |
|--------------------|--------------------|-----------------|
| ● 景気変動に関するリスク | ● 法的規制のリスク | ● 固定資産に関する減損リスク |
| ● 新規事業に関するリスク | ● 企業の社会的責任に関するリスク | ● 工事原価見積りのリスク |
| ● 人材の確保及び育成に関するリスク | ● 競合環境に関するリスク | ● 情報セキュリティのリスク |
| ● 為替相場の大幅な変動によるリスク | ● 原材料・部品の調達に関するリスク | ● 災害等に関するリスク |
| ● 海外事業におけるリスク | ● 有利子負債のリスク | |

リスクマネジメント体制 (2024年3月末現在)



リスク評価・分析

リスク管理委員会では、四半期に1回、本社各部門及び子会社よりリスク調査シート（影響度、発生可能性を2軸、3段階で評価）を回収し、特に重要と判定したリスクについては詳細な評価・分析を行っています。その上で、リスクへの対応方針や施策を検討し、取締役

会へ報告・審議された後に、事業戦略へ反映しています。2023年は中国の反スパイ法への対応、内部通報実績件数の報告、生成AIの利用方針等について検討しました。さらに取締役会への報告も行いました。

サイバーセキュリティ

適切なIT技術対策や社内体制の整備、従業員への教育などにより、営業上・技術上の機密情報の厳格な管理に努めています。2022年は、セキュリティ対策の強化

に向け、第三者機関による脆弱性診断を実施。2023年は、不正ソフトの利用防止の徹底などに関する教育を実施しました。

景気変動に関するリスク

発生可能性／高 影響度／大

景気変動による影響が比較的小さい食品機械事業を拡充するほか、新たな顧客獲得を推進しています。また、新規事業の創出、定期保守サービスや消耗品・サプライ品の販売などアフターサービス事業の拡大、製品自動化や省人化に貢献するソリューション提案の推進などを通して、製品販売の増減に影響されにくく、安定した収益が獲得できる事業ポートフォリオを構築していきます。

さらに、継続的な原価低減活動と調達先の見直し、最先端の生産技術を取り入れた自動化・省人化を展開し、市場の変化により柔軟かつ効率的に対応できる生産体制の構築をめざしています。

為替相場の大幅な変動によるリスク

発生可能性／高 影響度／大

当社グループでは、従来より主要製品の海外生産を進め、為替変動による利益面への影響は、収益と費用の相殺効果により限定的となる生産・販売体制を取っておりますが、昨今の急激な円安局面における厳しい経営環境を踏まえ、蘇州工場に移転縮小、廈門工場への集約等、中長期的な為替変動への対応のため生産体制の見直しに取り組んでいます。

また、米ドル、ユーロなどの主要通貨に対しては為替予約による為替ヘッジを行うなど、為替レート変動の影響低減に向けた取り組みを推進しております。また、当社における外貨建ての商流等を精査した上で、必要に応じて為替予約の適用範囲を拡大していきます。

海外事業におけるリスク

発生可能性／中 影響度／大

国際情勢や各国の法規制改正等の動向を注視し、状況の変化に迅速に対応できる社内体制を構築しています。特に中国市場に対しては、中国での販売分は中国国内生産にて賄う体制を整備し、中国ならびに他国の通商政策等による影響低減を行っています。また、廈門工場への生産の集約化等、体制見直しを図っています。

今後シェア拡大が見込める欧米地域では、テクニカルセンターを活用した販売体制及び顧客サポートの強化を進めます。また、成長が期待できる東南アジア地域、インド、メキシコなどの販売を強化し、中国市場への依存度の低減をめざしています。

企業の社会的責任に関するリスク

発生可能性／中 影響度／中

代表取締役を長とするサステナビリティ委員会を設置し、コンプライアンス、社会貢献、人材、品質管理、環境などの取り組みを推進しています。働き方改革の推進とともに、有給休暇促進日の設定、時間外労働削減など働きやすい職場づくりを進めています。「ソディック・グループ企業倫理憲章」「企業行動基準（コンプライアンス指針）」の運用、人権・コンプライアンス通報窓口、社外通報窓口の設置、ハラスメント研修等も実施しています。

環境に関しては、EVや車両軽量化、脱プラ、フードロス削減など環境負荷を抑えたものづくりに貢献する技術に積極的に関与しています。事業においても専門部署を設け、カーボンニュートラル、CO₂排出削減等の取り組みを推進しています。

原材料・部品の調達に関するリスク

発生可能性／高 影響度／大

調達基本方針の下、サプライヤー様との相互理解と信頼関係を構築した上で、品質・価格・安定性などの基準において最適な部品をグローバルに調達しています。安定した部品調達のため、国内外に複数の調達ルート、サプライヤー様を確保し、調達先を分散し、部材不足や材料費・物流費高騰のリスクに対応しています。また、在庫については定期的なチェックによる簿価切り下げを行い、不良棚卸資産発生と長期在庫化のリスク回避に努めています。

サプライヤー様の事業継続計画（BCP）策定状況の調査を実施し、その結果を踏まえた当社のBCPの診断・維持・更新を行っています。

災害等に関するリスク

発生可能性／中 影響度／大

当社グループでは、被害を最小限に抑え、事業継続を確実にするため、事業継続計画（BCP）を策定し運用しています。生産拠点の分散化による災害に強い生産体制の構築、災害後の復旧活動早期化に寄与する安否確認システムの導入のほか、自然災害による経済的な損失に対しては各種保険に加入しています。

情報セキュリティのリスク

発生可能性／中 影響度／大

当社グループでは、適切なIT技術対策や社内体制の整備、従業員への教育などにより、営業上・技術上の機密情報の厳格な管理に努めています。社内標準端末としてシンクライアント利用の徹底に加え、IT資産管理・内部情報漏えい・サイバー攻撃等への対策として、総合型のセキュリティ管理ツールを導入するなどの対策を講じております。さらなるセキュリティ体制強化に向け、定期的な第三者機関による脆弱性診断等も実施してまいります。

人材の確保及び育成に関するリスク

発生可能性／中 影響度／大

高度な専門技術を持ったエンジニアや、経営戦略やグローバルな組織運営等のマネジメント能力に優れた人材の確保・育成においては、積極的な採用活動を行い優秀な人材の獲得に努めるほか、入社後の体系的な人材育成や幹部研修、階層別研修等を通じた人材育成にも注力しています。また、当社はマテリアリティの一つとして「人材の多様性」を掲げており、多様な社員が働きがい・働きやすさを感じ活躍できる企業風土の促進を図っています。さらに、会社の持続的成長のためには従業員一人ひとりの心身の健康が重要という考えのもと2022年1月に「ソディック 健康経営宣言」を制定し、職場環境の改善と健康づくりを積極的に推進し、優秀な人材の確保及び定着を図ってまいります。