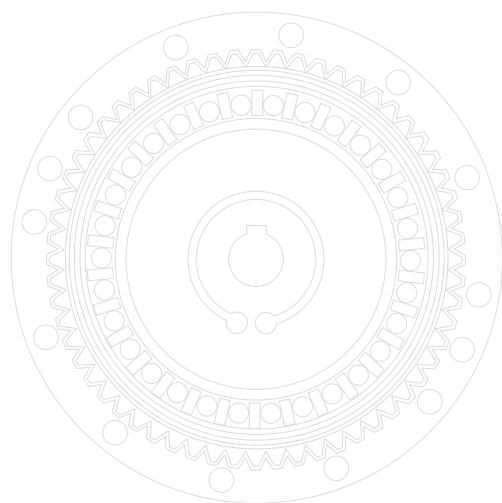
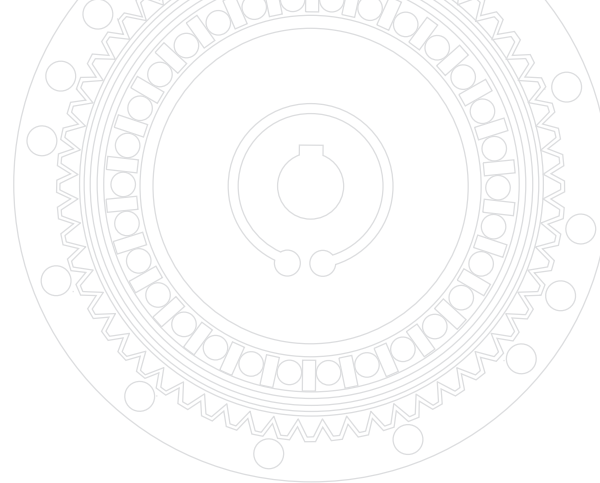


HDS REPORT 2023

統合報告書



はじめに

ハーモニック・ドライブ・システムズの経営理念は「個人の尊重」「存在意義のある企業」「共存共栄」「社会への貢献」の4つであり、初代社長の所教夫を中心に策定しました。「個人の尊重」が1番目に置かれ、「共存共栄」においても従業員を1番目に位置付けています。また「存在意義のある企業」であるための前提として、従業員が楽しく働くことができなければ意味がありません。「社会への貢献」を果たすにしても、従業員の雇用を守ることが必要です。このように、当社の経営理念は従業員を中心に組み立てられており、これは全ての場面で行動の基盤になっています。

過去に、業績が悪化し、人員削減をしなければならなかった時、私は従業員のことを想い涙がでたことを今でも忘れられません。経営で重要なのは、従業員各々に持てる能力を最大限発揮してもらうことと考えており、従業員には「それぞれが自分の幸せを追求することが大切」と伝えています。「個人の尊重」にあるように、自分あつての会社にすべきです。また、私はドイツに駐在した期間が長かったこともあり、経営を上手くいかせるには個性を認め、その差を理解することが大切と考えています。海外グループ会社トップにも当社の経営理念を理解してもらっていますが、ハーモニックドライブ®という世界共通製品の下、それぞれの個性を認めることで独自性を持たせています。これを実現するためには、一人ひとりがしっかりと自分の「根」を持つことが大事です。

振り返れば、当社グループの主要製品であるハーモニックドライブ®を普及させるにあたり、1970年代に試行錯誤を繰り返した苦難の時代がありました。その当時、我々はハーモニックドライブ®を単なる減速機と考えていました。しかしながら、減速機としてはその特徴が活かせず、ごく限られた用途としてしか売れませんでした。そのような状況の中、ドイツの印刷機械メーカーの技術者から、「精密な位置決めにはハーモニックドライブ®が使えないか」との相談があり、これが一つの契機となって普及が始まりました。当社グループの強みであるハーモニックドライブ®をカスタマイズして提供する事業モデルは、このようなお客様からの要求に真摯に向き合ってきた当社グループの歴史が時代と共に磨かれ、操業から50年を超えた現在も企業文化として根付いています。



取締役会長 伊藤 志昌
MITSUMASA ITO

目次 / 編集方針 / 情報開示

情報開示体系	
財務情報	サステナビリティ情報
会社案内	
統合報告書	
コーポレートWEBサイト	
<ul style="list-style-type: none"> IR情報(当社WEBサイト) 有価証券報告書、四半期報告書 決算短信、決算説明会資料 インベスターズガイド 個人投資家向け説明会資料 	<ul style="list-style-type: none"> サステナビリティ情報(当社WEBサイト) 製品、技術、展示会情報(当社WEBサイト) コーポレート・ガバナンス報告書

当社WEBサイトのご紹介

決算短信や説明会資料などの財務情報やサステナビリティ情報などの各種詳細情報は当社WEBサイトをご覧ください。

[株主・投資家情報 | ハーモニック・ドライブ・システムズ](#)

[サステナビリティ | ハーモニック・ドライブ・システムズ](#)

[ハーモニック・ドライブ・システムズ 創立50周年](#)

編集方針

本HDS REPORT 2023は、ハーモニック・ドライブ・システムズ・グループ(以下、HDSグループ)が発行する初めての統合報告書になります。HDSグループが創出する中長期的な経済価値のみならず、社会・環境価値の向上に向けて、HDSグループの経営理念、長期ビジョン、ビジネスモデル、競争力の源泉となる資本や強み、サステナビリティ推進体制などを説明することで、株主・投資家をはじめとする幅広いステークホルダーの皆様へ理解を深めて頂くことを目的としています。編集にあたっては、IFRS財団の「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省の「価値協創ガイドライン」などの各種ガイドラインを参照しています。

報告対象範囲

対象組織：ハーモニック・ドライブ・システムズおよび連結・持分法対象のグループ会社とします。

対象期間：2022年度(2022年4月1日から2023年3月31日)を主な報告対象期間としています。対象期間が異なる場合は、注釈などを入れていきます。

社名表記：「HDS」、「当社」はハーモニック・ドライブ・システムズ単体を示し、グループ会社を含む場合は「HDSグループ」、「当社グループ」と表記しています。

将来予測に対する注意事項

本統合報告書に記載されている将来の業績に関する予測や見通しなどは、現在入手可能な情報に基づき当社が合理的と判断したものです。これらの将来予測は、リスクや今後の不確実性を含んでおり、実際の成果や業績などが本統合報告書の内容と異なる可能性がありますことをご留意ください。

Contents

- 01 はじめに
02 目次 / 編集方針 / 情報開示

HDSグループの価値観と目指す姿

- 03 価値観と目指す姿
05 トップメッセージ
11 目指す姿の実現に向けたマテリアリティ
13 価値創造プロセス

目指す姿の実現に向けた実行戦略

- 15 代表取締役インタビュー
17 財務担当役員メッセージ
19 知的資本担当役員インタビュー
21 ハーモニックドライブ研究所長インタビュー
23 製造資本担当役員インタビュー
25 国内営業担当役員インタビュー
26 海外営業担当役員インタビュー
27 沿革と価値創造の歴史
29 At a glance
31 財務ハイライト
32 サステナビリティ情報ハイライト
33 過去の中期経営計画の振り返り
34 現中期経営計画の概要

実行戦略を支えるサステナビリティ

- 35 サステナビリティ推進責任者メッセージ
37 地球環境への取り組み
39 気候変動への対応
41 お客様の期待値を満足させる製品・サービスの提供
42 サプライチェーン担当役員メッセージ
43 人事担当役員インタビュー
45 従業員座談会
48 広報担当役員インタビュー

サステナビリティマネジメント

- 49 社外取締役座談会
52 コーポレート・ガバナンス
58 ステークホルダー・エンゲージメント
59 役員紹介

データ・会社情報

- 61 サステナビリティ関連データ
63 過去11年間の財務データ
65 決算データ
66 グローバル・ネットワーク
67 会社概要
68 株式情報

価値観と目指す姿

企業活動を通じて達成する不変の目標

経営理念

個人の尊重

当社は、社員一人一人の権利を尊重し、個人が意義のある文化的な人生と、生き甲斐を追求できる企業でありたい。

一人一人の向上心を信じ、自立的な活動を援助し、仕事を通して能力が最大限に発揮できる環境を作り、能力や業績に報う企業とする。

存在意義のある企業

当社は、存在意義のある、優れた企業として認められることを望む。

独創性を発揮し、個性と特徴をもち、経営の基盤を絶えることのない研究開発活動と品質優先に置く経営を貫く。

全ての部門が、全力を尽くすことに生き甲斐を感じる企業とする。

共存共栄

当社は、社員、株主、顧客、材料部品の購入先、協力会社、取引先などの多くの人々に支えられている。

当社は、これら関係者の全てに満足してもらえるように魅力ある製品、サービス、報酬、環境、取引関係を作り上げるよう最善の努力を払う。

社会への貢献

当社は、社会の良き一員として企業活動を通じ、広く社会や産業界に貢献していく。

我々が提供する製品やサービスが、直接的間接的に広く社会の向上に役立ち、属する地域社会の環境や質の向上に役立つ企業を目指す。

ひとつの発明が、モーションコントロールの世界を変えた

ハーモニックドライブ®の斬新な発想、ユニークな原理は、米国の天才発明家C.W.マッサーによって生み出されました。従来の常識を覆し、金属のたわみを応用するマッサーの発明は、画期的な動力伝達方式として、当時一躍世界から注目を浴びました。そして、その製品化の可能性に賭け、名乗りを上げたのが、米国のUSM（ユナイテッド・シュー・マシナリー）社及び私たちの前身である、株式会社長谷川歯車でした。その後、日本で初めてハーモニックドライブ®の実用化に成功。精密な位置決めが要求されるさまざまな分野で、ニーズに応じています。我々、ハーモニックドライブ・システムズの価値観である経営理念にはトータル・モーション・コントロールの実現に向けた様々な想いが込められています。



マッサーの発明した波動歯車装置は、当時“Strain wave gearing”の名称で発表されました。同時にこの名称で特許が取られ、その後、株式会社ハーモニック・ドライブ・システムズがこの技術の実用化に成功。学術的・一般名称は「波動歯車装置」であり、「ハーモニックドライブ®」は、当社が製造販売する製品にのみ使用されている登録商標です。日本はもとより、韓国・台湾においても商標権を取得しています。



トップメッセージ

「トータル・モーション・コントロール」のビジネスを磨くには
モノカルチャーや固定観念からの脱皮がこれから必要です。
次の50年の新常識を創造するため、チャレンジに躊躇しない
従業員の意識改革を進めてまいります。

代表取締役社長

長村 啓

President and CEO AKIRA NAGAI



経営理念と事業モデルの強み、企業文化のつながり

当社の経営理念は初代社長の所敦夫を中心に、「個人の尊重」「存在意義のある企業」「共存共栄」「社会への貢献」の4つと定められました。当時の経営者がどのような想いを込めて、この経営理念を策定したのか正確には分かりませんが、昨今のSDGs（持続可能な開発目標）への意識の高まりを見ても、立派で先見性のある経営理念と理解しています。

波動歯車装置ハーモニックドライブ®のブランドは「性能と品質」を保証するシンボル

経営理念で最も重要な「個人の尊重」は、従業員一人ひとりの権利を尊重し、個人が意義のある文化的な人生と生き甲斐を追求できる企業でありたいということです。当社ではホワイトカラーとブルーカラーの給与体系が同じであり、これが社内の仕組みや事業モデルに活かされています。定年は1970年代から60歳を採用し、2015年に65歳、2019年からは70歳に引き上げています。このように「個」が優先されますが、同時に「個」としての責任を果たすことも期待していますので、自分が果たせる役割・責任を知ることが重要です。

「存在意義のある企業」は、今では多くの企業が掲げている言葉です。ハーモニックドライブ®は小さな動力で大きな力を生み出すため省エネで地球環境にやさしく、当社グループの製品無くして産業用ロボットは動きません。我々はこの重要部品だけを作っており、それが企業文化に浸透しています。すなわち「余計な事を考えない」とい

うことですが、悪く言えばモノカルチャーに陥っているとも言えます。当社グループの製品は汎用品がなく、お客様のニーズに合わせて個別にカスタマイズすることが特徴です。これに専念したことで、我々は世の中になくはならない存在となり、結果的に「存在意義のある企業」になりました。

当社グループの製品を作るために必要な鋳物や鍛造までは社内ではできないため、サプライヤーの皆様と協業していますが、我々の仕入先様や中間加工を請け負ってくださる取引企業様にも「自社製品が世界中の産業用ロボットに採用されている」というプライドを持って頂いております。こういったアイデンティティを感じて仕事に取り組んで下さっているのが「共存共栄」や「社会への貢献」にもつながっています。私はハーモニックドライブ®のブランドは「性能と品質」を保証するシンボルであり、存在価値と役割、メッセージを発する源泉と考えています。

ミッションを果たすため、今後も事業モデルを磨き続ける

このような経営理念をもとに、ミッションである「モーションコントロール技術で社会の技術革新に貢献する」を果たすため、我々は事業モデルを磨き続ける必要があります。今後もハーモニックドライブ®やハーモニックプラネタリ®といった精密減速機を中心に、モータやセンサなどを組み合わせたアクチュエータ、その性能を引き出すドライバやコントローラ、その他システム要素を組み合わせた他社と差別化された高付加価値製品を提供していきます。

今後の事業環境認識、ここにおける機会とリスク

当社のインバスターズガイドには、売上高の長期推移とこれをけん引した外部要因である工作機械や産業用ロボット、半導体製造装置などが一緒に描かれています。このグラフを見れば、あたかも当社が成長を実現したように思えますが、機械や装置を

生産しているのは当社ではありませんので、これはある意味、結果論です。我々はイノベーションを創っているのではなく、イノベーションを生み出している人達に貢献しているのだと、社内では我々の立場を明確にしております。

中長期的に拡大が見込まれる産業用ロボット向けの機会とリスク

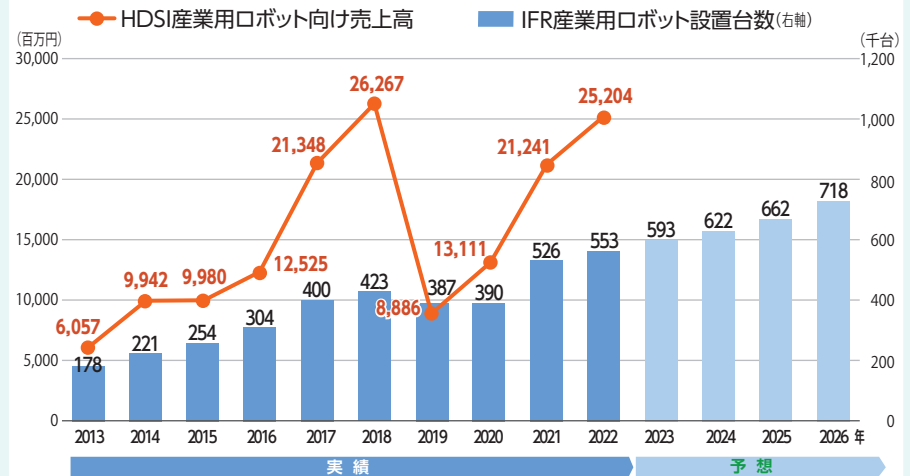
しかし受け身だけでなく、この先どのような分野が成長をけん引するかの予測も我々には必要です。ハーモニックドライブ®の特徴は小型・軽量・高精度でありながら力を出せることであり、宇宙用途と医療用機器が新たな市場として有望と見えています。宇宙用途は真空環境のため潤滑が難しいことから耐久性の維持が重要ですが、従来の実績から、ハーモニックドライブ®の用途や採用件数がさらに拡大することを期待しています。医療用機器は北米の医療機器メーカーの手術支援ロボットに当社グループの製品が採用されています。また昨今はここに日欧メーカーが参入し、市場が拡大しています。なお、従業員はお客様ニーズを満たすことに日々集中し、マネジメントが将来を予測することで会社の方向性を決めていきます。

当社の売上高の約半分は産業用ロボット向けです。直近のIFR(国際ロボット連盟)の予測によれば、2023~2026年の世界に設置される産業用ロボット台数は年平均7%で伸びると見込まれています。ここでのけん引役は引き続き中国市場と小型ロボットであり、我々のハーモニックドライブ®の需要は市場平均以上の成長になりそうです。

ロボットのなかでヒューマノイド(ヒト型)ロボットは新たな領域と認識しています。世界的に労働人口が減少し、今後も産業用ロボットの需要が増えるのは間違いなさそうですが、人間並みの速さや器用さを再現することが課題でした。これが、AIの自動運転技術の進化により現実味を帯びてきました。ヒューマノイドロボットが人間に近づくためには身体と脳がカギであり、身体は現在のロボット技術で実現可能です。腕と同じ動きは7軸のロボットで実現できますが、器用な人間の手の動きを再現するには、片手(5本の指)だけでも15個の超小型減速機が必要です。既に当社はヒューマノイドロボットの試作向けにハーモニックドライブ®を出荷していますが、将来の成長ポテンシャルは大きいと見えています。

一方、今後の課題は着実に力をつけている中国現地ロボットメーカーへの対応です。中国市場における産業用ロボットのシェアトップ10のうち6~7社は日欧メーカーと今はまだ中国現地メーカーに牙城を崩されていないと考えられますが、将来は、中国工作機械市場(トップ10に日本メーカーは3~4社)のような状況になる可能性も無いとは言えません。ハイエンドの中国ロボットメーカーへ納入するには、ハーモニックドライブ®のコスト低減だけでなく、同時に付加価値を維持することも必要です。

HDSI産業用ロボット向け売上高およびIFR産業用ロボット設置台数の推移



出典：IFR World Robotics 2023を基に当社作成

多くの失敗から得られた経験値がお客様の性能と品質基準と、将来を支える

当社グループは50年以上もハーモニックドライブ®をコアとしたビジネスを維持しており、製品用途が広く、競合と比べて量産体制も違います。ハーモニックドライブ®を使用した設備機械は、ハーモニックドライブ®の性能以上のパフォーマンスはだせないと考えています。業界シェアについては、老舗である我々が圧倒的に高いのですが、競合先が短期間で台頭してくる危機感も常に持っています。

ハーモニックドライブ®の基本特許は既に切れており、競合先はこれを利用して基本性能を維持し、価格対応などをすれば我々から仕事を取れる可能性があります。ここで競合先との違いを挙げるとするならば、ハーモニックドライブ®は50余年の間に経験した失敗からの学びで出来ていることです。我々が進めてきているコンパクト化や設計・材料・生産面における改良・改善は、その経験を反映したものです。これらを踏まえた「性能と品質」の未来に我々は自信を持っています。時としてお客様の設備機械の寿命以上にハーモニックドライブ®の製品寿命が長いと言われるのは、これらの所以によるものです。

モノカルチャーから脱し、変化にチャレンジする

当社グループはハーモニックドライブ®をコアとして、お客様ごとにカスタマイズするビジネスに集中しており、今後もこれを変えるつもりはありません。ハーモニックドライブ®を基軸に、これに適したモータやドライバを開発し、「トータル・モーション・コントロール」を提供すべく製品群の多様化を進めます。これが経営者としてのミッションです。

お客様の新たなニーズに応えるため、メカ技術に加え、電子技術にも対応

今後もハーモニックドライブ®だけを作り、成長を続けられればよいのですが、ここ数年で我々の周囲は急激に変化しています。これまではメカ技術のニーズが多く、瑕疵のない減速機をお客様に納めることに集中していました。現在はこれに加え、電子技術対応も求められており、お客様はサービスや設備の一貫として減速機を使用されています。このような新たな技術に対応するためにはM&Aなどの手法も否定するものではありませんが、あくまでもコアドメインを外さず、我々が理解できる範囲以上の技術には手を出しません。

モノカルチャーからの脱皮に向け、固定観念にとらわれずチャレンジする意識改革が必要

コアドメインに集中することの重要性を認識する一方で、当社グループの課題は一種のモノカルチャーの蔓延です。ハーモニックドライブ®だけを大切に守っていけば、今後も会社は存続していけると思っています。しかし、モノカルチャーを変えようとする強い意志が社内において低いことを危惧しています。従業員はハーモニックドライブ®を真面目に寸法どおりに生産し、これを売ることに慣れているため、いきなり変化するのは難しい現実があります。

ここで、我々を変えてくれるのはお客様の力です。1998年3月に上場した時、標語として「未来と調和する」を掲げました。社会やお客様が新たなイノベーションを起こして進化していく、その未来に向けて我々も歩調を合わせて進化してきました。まさ



にダーウィンの言葉にある『最も強い者が生き残るのではなく、賢い者が生き延びるのでもない。唯一生き残る者は、変化できる者である。』の通りです。モノカルチャーでありながら我々が50年余も生き残れたのは、お客様のニーズや環境変化に真摯に対応してきたためです。特異なモノカルチャーを維持しつつ、今では電気や電子についても理解できるエンジニアも増え、開発領域、製品領域ともに広がってきています。これは自信をもって良いことです。

ハーモニックドライブ®に過度に依存してきた、いわばハーモニック病から脱皮するべく、米国の研究機関SRIとの協業を通じて、将来、我々の技術を破壊する可能性のある技術を模索しています。理論上高効率のAbacus®(アバカス)減速機などは、当社グループ製品群の一部を補完することになるかもしれない画期的な技術です。

中期経営計画の成果と課題、新たな50年に向けて

現在の中期経営計画は2021年4月1日からスタートし2024年3月末で終了します。そして、2024年4月1日からは新中期経営計画がスタートします。現行の中期経営計画を振り返ると、目標数字に対しては、最終年度は営業利益率などで厳しい結果となりそうですが、3年間の最大の成果は生産能力増強を達成したことです。当社単体の2017～2018年の生産能力は月産約5万～6万台程度でした。結果的には、月産10万台までは対応したものの、多くのお客様に納期面で多大なご迷惑をおかけすることとなりました。この反省に基づき、前中期経営計画では、将来を見据えて有明工場の新設を決断し、穂高工場と合わせて月産約20万台の生産体制を構築しました。

生産体制に対する経営方針、次なる課題へスピード感を高める必要性

生産体制に対する経営方針も変わりました。今までは、企業は黒字で利益率を一定にすることが重要と考えていたため、受注の減少により派遣社員の皆さんの業務が無くなると、契約期間満期で契約を終了するなどしてコストを削減してきました。しかし、これでは受注が増加した時に派遣社員の採用ができず、増産対応することができません。現在では考えを改め、派遣社員の皆さんも我々が育てた人財として、業績が悪化しても安易に減らさない方針にしました。このような影響もあり、利益率などの低下が相対的に大きく見えますが、会社の存続に必要な施策であると信念を持って行っております。あわせて生産現場の人員数を維持するだけでなく、自動化・省力化も積極的に進めているところです。

2024年4月1日から始まる新中期経営計画における次なる課題は、増強した穂高・有明両工場の生産能力をいかにフル稼働させるかです。そのためには受注獲得が必要になります。そこで、産業用ロボット以外の用途にも事業領域を広げるとともに、製品群の縦方向のインテグレーションを強化し、「トータル・モーション・コントロール」すなわちメカトロニクス製品を充実させることが必要です。

お客様ありきの品質基準に、スピードや変化に対する意識改革を加える

製造業として、Q(品質)、C(コスト)、D(納期)、S(サービス)を追求していくことに加え、S(スピード)も重視します。当社グループのビジネスはBtoCでもBtoBでもなく「BtoE」と言っております。すなわち、カスタマイズの詳細内容を決めるのはお客様のエンジニア(E)の皆様であるということです。エンジニアの皆様が何を求め、どのような動きを再現するかを掴むことが我々にとって最も重要であり、その結果として当社グループ製品の99%以上がカスタマイズ品になっています。一方で、お客様のエンジニアの皆様からの要求事項に、タイムリーに応えるためのスピードが課題と感じていました。

これに対応すべく、当社では救急外来(ER)の概念を取り入れました。ER対応においては、お客様からの検討依頼に対し、関連部署は今やっている仕事を一旦止めて、15分でもよいので集まって議論するようにしたのです。救急外来に運び込まれる患者に対し、医師たちが瞬時に診断を下すのと同じ考え方です。このような取り組みを通じて少しずつでも従業員のスピードに対するマインドが変わることを期待しています。

ER対応の明らかな効果としては、社内の方向性が常に「お客様前提」で一致したことです。当社グループの品質基準の定義は、単に製品寸法や性能を100%満たすだけでなく、お客様の「期待値すべて」を満足させることです。そこには納期も含まれており、お客様が製品を明日までに欲しいと言えば、これに対応することも期待値を満足させることにつながるのです。

当社グループがモノカルチャーから脱皮して、これからどのように変化していくかが中期経営計画の基本方針である“新たな50年に向けて～確かな成長ステージへ～”の「固定観念にとらわれず、次の50年(=2021年は創立51年目でなく、ゼロからのスタート)の新常識を創造する」へとつながっていきます。

サステナビリティ活動とステークホルダーエンゲージメントの取り組み

2023年4月にサステナビリティ委員会を発足しましたが、私の肌感覚ではサステナビリティに対する社内の意識はまだ弱いと感じています。当社では1998年から既にISO14001に則ったマネジメントプログラムを導入しており、課題、定例業務、チャレンジだけでなく、コンプライアンスや人材育成などの項目についても各部署で目標を定め、その目標を達成するための具体的な施策や誰がいつまでにやるかなどを社内で仕組み化しています。このように社内の整理は出来ているつもりですが、これを外部の目で実効性評価をしてもらうことも重要であると考えており、サステナビリティの取り組みを強化することは良い機会と考えています。

ガバナンスは、取締役会で計画をやり遂げるための有効な手段が選ばれているかの議論も重視

サステナビリティに関連して、マテリアリティのひとつに『時代に適合した経営基盤の構築』を掲げています。ここでは特にガバナンスが重要と考えていますが、ガバナンスは取締役会としての監督機能だけでなく、会社として計画をやり遂げるために有効な手段が選ばれているか否かについて議論することも重要と考えています。考え方や実行プロセスにおいて、客観的かつ専門性のある社外取締役各位のスキルは重要な役割を果たしており、我々の気づきとなる助言を頂いています。毎月開催する執行役員会議などにも社外取締役に参加して頂いており、業務執行レベルにおいても的確な助言を頂いています。

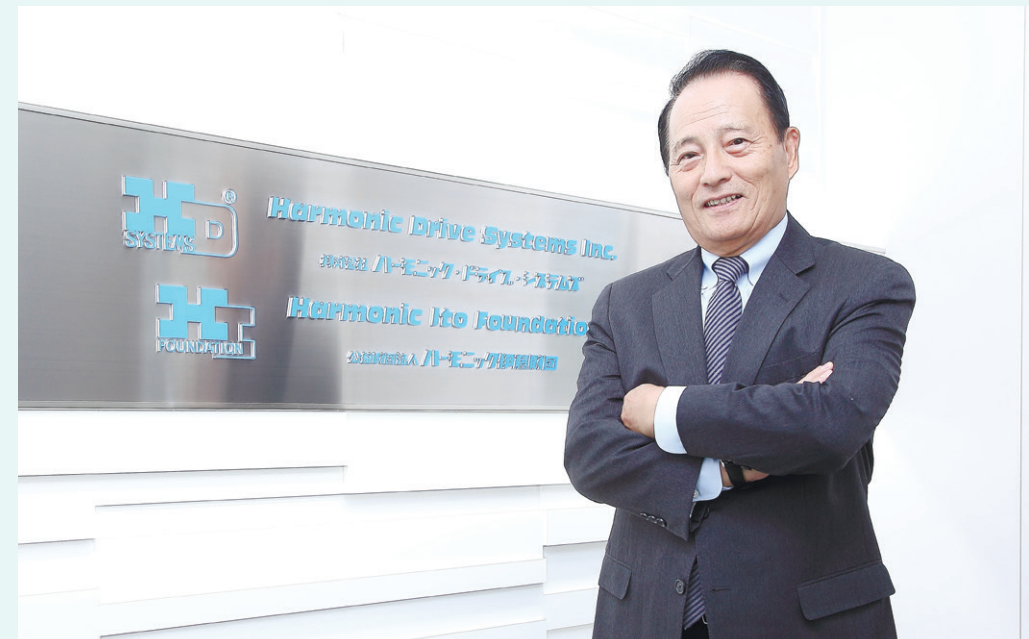
ステークホルダーとのエンゲージメントにおけるトップの責任

中長期的な企業価値を高めるにあたっては、ステークホルダーとのエンゲージメントが必要です。ここでの私の責任は「当社グループの現状・未来を正しくステークホルダーにお伝えし、ご理解頂くこと」であり、私自身のコミュニケーション能力も重要だと思っております。

ステークホルダーの中でもお客様には、我々がカスタマイズ中心で製品を提供していることから、日々の業務を通じてエンゲージメントがビルトインされています。

従業員とは、良いものを作るといった一つの目的が共有されているため、エンゲージメントが図りやすいと感じています。ただし、「会社規則がこうなっているから」といったカルチャーは、私が率先して変革を進めていきたいと思っています。サプライヤーの皆様とはTier1の38社が「HDS協力会」を組織し、研修会や懇親会なども含め、経営課題の共有を密に図っています。株主や投資家の皆様には当社グループを正しく知って頂くことが基本であり、我々も外部目線をしっかり意識することを心掛けています。単に株価目的で市場対策をするカルチャーはありませんが、投資して頂いた資金が価値以下にならないように意識しています。また、将来のステークホルダーになり得る新規採用対象者の皆さんについては、例えば高専や地元の工業高校へ出張授業を行うなど、当社グループの製品や事業内容を正しく伝えるようにしています。

このように、「トータル・モーション・コントロール」のビジネスを磨くため、これからも様々な新しい取り組みにチャレンジし、ステークホルダーの皆様への期待に応える経営を行ってまいります。



目指す姿の実現に向けたマテリアリティ

当社グループは経営理念をもとに、ミッションである「モーションコントロール技術で社会の技術革新に貢献する」ことで持続可能な社会の実現と事業成長を目指しています。

変化の速度が速く、様々な社会課題が顕在化している現代社会においては、将来の短・中・長期的な機会とリスクに柔軟に対応する持続可能な経営基盤を構築し、社会課題の解決に貢献していくことがますます重要となっています。そのため、当社グループが持続的に成長し続けるために優先的に取り組むべき事項として、マテリアリティを特定し、事業戦略に組み込んで中長期的な視点で取り組むことが重要と考えています。

マテリアリティ特定においては、経営理念や事業戦略だけでなく、持続可能な開発目標(SDGs)との整合性も重視しており、社会の持続可能性と当社グループの持続的成長の両面から評価を行っています。

さらに2024年度から始まる新中期経営計画の策定に向け、2023年4月に発足したサステナビリティ委員会で議論を重ね、現行マテリアリティの見直しおよびマテリアリティの実現に向けた具体的な施策やKPI(重要業績評価指標)の策定に取り組んでいます。

マテリアリティ抽出・特定のプロセス

Step 1 サステナビリティ 課題の抽出

当社グループの事業戦略における課題に加え、バリューチェーン企業を中心とした他社事例調査や、SASBスタンダード等の国際的なフレームワークを参照し、サステナビリティ課題を網羅的に抽出。

Step 2 マテリアリティの 特定

抽出された課題を「社会の持続可能性に対するインパクト」と「当社グループの持続的成長へのインパクト」の両面から評価し、マテリアリティ・マトリックスを作成。その中からインパクトが特に強い課題項目を選定し、当社グループの事業戦略を踏まえて5つのマテリアリティとして整理・統合。

Step 3 妥当性の確認

特定したマテリアリティと中期経営計画との整合性を評価。また、株主・機関投資家とのエンゲージメントを通じてステークホルダーからの期待が反映されていることを確認。

Step 4 取締役会による 承認

5つのマテリアリティを取締役、監査役、執行役員が参加する会議体で議論し、妥当性を確認。最終的に取締役会における議論・承認を受け、当社WEBサイトに公表。

マテリアリティ・マトリックス

地球環境への負荷低減

- GHG排出量の削減
- 再生可能エネルギーの使用
- 廃棄物・有害物質の管理

働きがいのある職場環境の整備

- 安全・安心な職場環境の整備
- 能力開発の推進
- 多様性を高める人事制度・働き方の構築

お客様の期待値を満足させる製品・サービスの提供

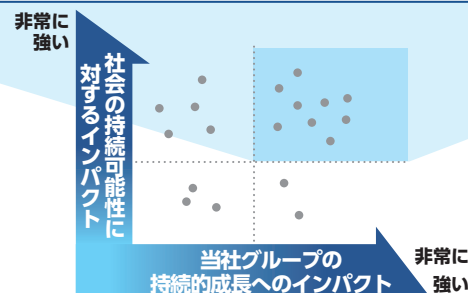
- 品質体制の強化
- 環境変化と多様化するニーズに応える製品・サービスの提供
- 新技術・新市場の創出

時代に適合した経営基盤の構築

- 持続可能な経営の推進
- 市場期待に見合った組織と経営体制
- 成長を支える財務基盤の確立と資金調達強化

安定的な調達・供給体制の確立

- 生産変動に耐えうるシステムの確立
- サプライチェーンマネジメントの構築
- グローバル生産体制の確立



5つのマテリアリティで、社会の持続性へのインパクトが大きいものは「地球環境への負荷低減」であり、当社グループへのインパクトが大きいものは「働きがいのある職場環境の整備」「お客様の期待値を満足させる製品・サービスの提供」「安定的な調達・供給体制の確立」「時代に適合した経営基盤の構築」となります。

「地球環境への負荷低減」に関しては、当社グループおよび製品納入先を含めたGHG排出量の削減（＝再生可能エネルギーの活用など）、水使用量の抑制や廃棄物の削減、資源循環などを考慮した製品開発などへの取り組みをすすめてまいります。小型・軽量を特長とするハーモニックドライブ®は、組み込んだ装置も小型化が可能になることから使用段階の省エネ効果が向上するとともに、資源採取から廃棄に至るライフサイクルの環境負荷が低減される地球環境に優しい製品です。引き続き「性能と品質」を磨き続けていきます。「働きがいの

ある職場環境の整備」は当社経営理念の最重要項目である「個人の尊重」と関連しております。安全・安心な職場環境の整備に加え、従業員の能力開発や多様性を高める人事制度や働き方など人的資本の強化を図ります。「お客様の期待値を満足させる製品・サービスの提供」「安定的な調達・供給体制の確立」は性能と品質を含めた多様化するお客様ニーズに応えるため、トータル・モーション・コントロールのさらなる高度化に取り組んでまいります。サプライチェーンの確立については、当社グループのビジネスの需要変動が激しいことから、先行きを予測する精度を高めることと合わせて強靱な体制の構築が求められます。「時代に適合した経営基盤の構築」はこれらのマテリアリティを実現するため、財務面でのサポートに加えて、経営体制の持続可能性を高める必要性があります。

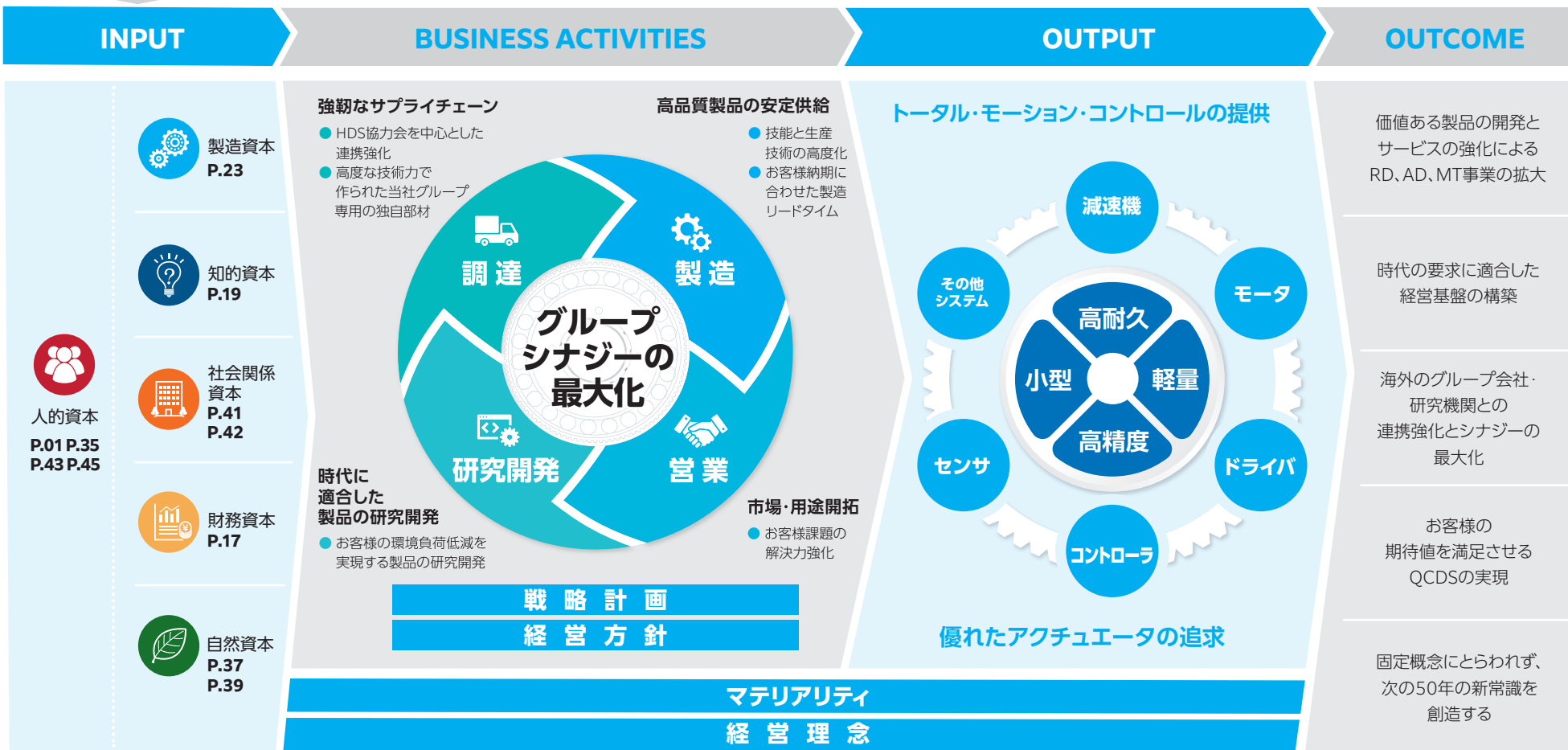
HDSグループのマテリアリティ

マテリアリティ	主な施策	関連する SDGs	関連ページ
 働きがいのある職場環境の整備	<ul style="list-style-type: none"> 安全・安心な職場環境の整備 能力開発の推進 多様性を高める人事制度・働き方の構築 	    	P.43,P.45
 お客様の期待値を満足させる製品・サービスの提供	<ul style="list-style-type: none"> 品質体制の強化 環境変化と多様化するニーズに応える製品・サービスの提供 新技術・新市場の創出 	  	P.15,P.19,P.21 P.23,P.25,P.26 P.41
 安定的な調達・供給体制の確立	<ul style="list-style-type: none"> 生産変動に耐えうるシステムの確立 サプライチェーンマネジメントの構築 グローバル生産体制の確立 	 	P.42,P.66
 地球環境への負荷低減	<ul style="list-style-type: none"> GHG排出量の削減 再生可能エネルギーの使用 廃棄物・有害物質の管理 	  	P.37,P.39
 時代に適合した経営基盤の構築	<ul style="list-style-type: none"> 持続可能な経営の推進 市場期待に見合った組織と経営体制 成長を支える財務基盤の確立と資金調達の強化 		P.17,P.49,P.52

価値創造プロセス

ミッション モーションコントロール技術で社会の技術革新に貢献する

外部環境・リスクと機会



価値創造プロセスのインプットからアウトカム

当社グループが持続的な成長を遂げるためには、取り巻く社会課題や事業環境を的確に把握した上で、リスクと機会を認識し、強みとなるインプットから経営理念に基づいた独自の事業活動を経て、企業価値向上につながるアウトカムを生み出すことが重要です。これにより、ミッションの達成につながってまいります。

外部環境・リスクと機会

- 地球環境負荷低減と脱炭素・循環型社会の実現
- 労働人口と熟練技能者の減少
- サステナビリティに関わる感心の高まり
- サプライチェーンの確立

脱炭素や資源循環などの地球環境問題は世界的な社会課題であり、当社グループ納入先においても情報開示要請を含めて関心が高まっています。これらの対応が遅れると、当社グループの事業機会減少につながるリスクがあります。一方で、労働人口と熟練技能者の減少は、当社グループのお客様であるロボットメーカーなどの需要増加につながり、当社グループにおいても生産体制の強化や持続可能なサプライチェーンの確立が必要です。

INPUT

強みを持つ事業活動に磨きをかける経営基盤、インプットから期待する効果



【人的資本】

連結従業員数1,324名(うち海外574名)

→ 経営理念「個人の尊重」に基づいた一人ひとりの適切な評価と職場環境



【製造資本】

総資産に占める有形固定資産比率31.7%、設備投資92億円

→ 国内6拠点・海外3拠点の生産拠点、競争力を生み出す受注生産の体制



【知的資本】

研究開発費32億円、研究開発要員137名

→ お客様の期待値に応える品質基準、トータル・モーション・コントロールの実現



【社会関係資本】

HDS協力会38社、グローバル拠点数12ヵ国28拠点

→ 競争力を支えるサプライチェーン体制、グローバルでのプレゼンス向上



【財務資本】

総資産1,543億円、自己資本1,039億円

→ 高い財務安定性、有利子負債の活用を含む成長投資



【自然資本】

エネルギー投入量47,595 MWh 水使用量(取水量) 31 ML(メガリットル)

→ 地球環境に配慮した事業活動の推進

OUTCOME

アウトカムと価値創造につながる経営資本、時間軸を意識した取り組み

価値ある製品の開発とサービスの強化によるRD、AD、MT事業の拡大

競争力強化による事業拡大には、精密減速機における「真似できない製品の開発」が欠かせません。メカトロニクス製品においてはお客様の「やりたい」を実現し得る「真似したい製品の開発」が必要です。これにより財務資本、製造資本、知的資本、社会関係資本の拡大につながると考えています。

時代の要求に適合した経営基盤の構築

持続可能な経営の推進には、事業拡大をけん引できる人財の育成、多様性を高める人事制度や働き方の構築を図り、同質的な企業風土からの脱却が必要です。またIT強化戦略、成長を支える財務基盤の確立、資金調達力の強化も重要であり、財務資本、人的資本、知的資本の拡大につながると考えています。

海外のグループ会社・研究機関との連携強化とシナジーの最大化

地域最適・世界最適による価値の追求には、各拠点の経営資源活用、海外研究機関との積極的な連携、グローバル生産体制の確立が必要です。これを果たすことは製造資本、人的資本、知的資本、社会関係資本の拡大につながると考えています。

お客様の期待値を満足させるQCDSの実現

品質(Q)・コスト(C)・納期(D)・サービス(S)のQCDSに対して、不適合・クレームゼロ(Q)、生産性向上(C)、お客様の希望納期に対するコミット(D)、スピードアップ(S)を果たすことで、お客様満足の実現を図り、製造資本、人的資本、社会関係資本の拡大につながると考えています。

固定観念にとらわれず、次の50年の新常識を創造する

事業活動から直接アウトカムにつながる取り組みであり、時間軸は長めとなります。当社グループ製品の強みである、小型・軽量・高精度を活かした積極的な挑戦が当社グループの価値拡大に重要であり、これには社会変化に敏感な感覚、非常識を受け入れる風土の醸成が必要です。ここは長期的な人的資本、知的資本、自然資本の拡大につながると考えています。

MISSION

モーションコントロール技術で社会の技術革新に貢献する

代表取締役インタビュー

過去の反省を踏まえ、次なる需要回復期に向けた生産能力の拡充と人財確保に努めるとともに、全社一丸となって競争力の強化を推し進め、ありたい姿の実現を目指します。

代表取締役 専務執行役員
経営企画本部長 兼 ICT推進室長

丸山 顕
AKIRA MARUYAMA

今後の需要環境をどのようにお考えでしょうか

当社グループにとって、短期的かつ中長期的に見ても、FA（ファクトリーオートメーション）が事業の軸足となります。特に、自動化・省人化に不可欠な産業用ロボットは、溶接などで使用されるロボットに加えて、労働者の作業をサポートする協働ロボットなどもあり、ロボットに必要不可欠な減速機を手掛ける当社にとって間違いなく基軸となります。2010年以降の産業用ロボット市場の成長率は、年率7%程度で推移してきました。中大型ロボットは年率5~6%成長

ですが、当社が得意とする小型および協働ロボットは年率2桁の成長が続いてきました。小型領域の産業用ロボットに加え、協働ロボットはまだまだ成長余地が大きいですし、ここにきて次世代のヒューマノイドロボットの話も出始めています。使用用途に関しても、工場内でのハンドリング作業などから、サービスや物流業界向けなどに需要先が拡がりを見せています。労働者の代替に加えて、加工品質や生産効率の向上に向けたニーズが高まっています。今後の市場を予測するにあたっては、IFR（国際ロボット連盟）などの需要

見通しに加えて、2010年以降の当社成長率を考慮し、年率7%成長+αの需要環境を想定しており、これを基に次期中期経営計画の策定に動いています。また、中国市場だけを見ると、先行きに懸念が残りますが、米国の製造業に関しては、ロボットを活用した省力化・省人化ニーズは極めて旺盛で、ポジティブな需要環境が継続していくと考えています。景気変動の影響もありますが、減速機のグローバル需要は、2023年をボトムに緩やかに回復し、2025年辺りが次の需要のピークとなるのではないのでしょうか。

過去の反省を踏まえ、次の需要回復期に向けて、どのような施策をお考えでしょうか

ここ5年間は、需要のボラティリティーが非常に大きく大変苦労しました。2016~2017年は、自動車向けに加えて、半導体や有機EL、電子デバイスにスマホ向けなどの旺盛な需要が中国市場を中心に顕在化しました。2018~2019年は米中貿易摩擦を契機に需要が急減速しました。その後は、新型コロナウイルスが世界的に蔓延しましたが、2020~2022年にかけて需要の急回復が見られました。現在は、その反動が続いている状況です。過去2回の需要サイクル局面で学んだことは、生産能力と人財確保の大切さです。当社が手掛けるハーモニックドライブ®は、ロボットの重要コア部品であるうえ、高い市場シェアを有しているため、お客様であるロボットメーカーは先行的に発注する傾向が見られます。そこに想定以上に旺盛な需要と当社の生産能力不足および納期遅延が加わり、過剰発注が重なったことで、納期が最大で10ヵ月以上と長期化しました。その反省も踏まえ、有明工場を中心とした生産能力の拡充と人財の確保を継続しています。主要なお客様の生産情報に基づいた無理のない生産枠を確保しつつ、お客様の納期を遵守し、過剰発注さえ抑制できれば、いくら需要が強くても適切な納期で対応できる体制を整えています。ただし、売上高の減

少に加えて、固定費負担が重くなることで、24年3月期業績は営業赤字に転じる見通しです。

今後の中長期的な需要けん引役として期待される分野はどこでしょうか

宇宙分野はポテンシャルが極めて大きいと考えています。当社は宇宙分野に1971年のアポロ計画から関与しており、今後も豊富な経験と強みを最大限に発揮できる分野です。特に米国市場を中心に、衛星に加え、宇宙空間での実験などで使用されるマニピレータや各種駆動装置などの開発および量産化などの分野が期待できます。外気温マイナス200℃程度の環境に耐えうる材料や潤滑油の開発に加え、耐久性の保持などが求められます。実例を挙げると、粉体潤滑の分野などで当社の差別化された技術が有効です。

皆さんが期待されているヒューマノイドロボットに関しては、中長期的に大化ける可能性は高いですが、クリアする課題が多いと感じています。例えば、ヒューマノイドハンドのアクチュエータは指を含めると両手部分だけで減速機が最大で30個使用されます。そこにサーボモータや力センサなどを組み込むとハンドだけでもかなり高価なロボットになります。既にいくつかの引き合いをいただいているのですが、あくまでも試験的な納入です。最初は物の搬送などの用途で使用されると思いますが、ロボットがセンサで感知し、考え、自ら移動して、運び、組立てるようになるには、コスト面を含めてクリアする課題が多いと思います。

空飛ぶクルマといわれるeVTOLにも期待しています。ただし、飛行のための免許に加え、ステーションなどのインフラ整備が必要です。運行会社が何台所有できるのかなど、規制を含めて解決すべき課題が多そうです。2025年開催予定のEXPO 2025 大阪・関西万博で試験飛行が予定されており、関西国際空港から万博会場まで飛行するそうです。当

社グループの製品は米国のeVTOLメーカー1社に採用されています。

HDSグループは部品メーカーですが、自ら需要を創造する事業機会はありますか

当社グループの主要製品であるハーモニックドライブ[®]は、産業用ロボットに組み込まれる精密減速機です。ロボットの小型化に伴う台当たり採用個数の増加や新規採用顧客数の拡大はありますが、基本的にはロボットの需要動向に左右されます。しかし、注力するメカトロニクス事業は、お客様のニーズに応える価値提供を進めることで、過去10年間において売上規模で2倍近い成長を遂げてきました。大手専門モーターメーカーが手掛けていない中空軸かつ扁平タイプの特種なサーボモータやアクチュエータを開発・製造しています。当社アクチュエータの競合は、DD(ダイレクトドライブ)モータになります。競合のDDモータと比較した場合、大きなトルクを確保しつつ、大幅な小型化が可能となりますので、主に大手半導体製造装置メーカーにおける洗浄や露光などの前工程において採用が進んでいます。米国では各種医療機器分野でも数多く採用されています。精密減速機とモータが一体化した製品の提供が基本ですが、モータだけの注文もあります。また、よりインテリジェンス化されていくロボットの登場に伴い、減速機とモータ、トルクセンサやドライバ、コントローラをアームに組み込む一体構造のオールインワン機能が求められており、当社の競争優位性が高まっています。今後の戦略としては、当社グループの強みである精密減速機を中心とした機械部分を強化しつつ、ドライバやトルクセンサなどの機能性の向上を目指し、M&Aなどを通じた外部からの技術導入などを含め、スピード感を重視した事業展開を考えています。

次期中計およびマテリアリティの実現に向けたお考えをお聞かせください

2023年9月頃から次期中計の策定に向けた社内会議を始めています。「2030年にどのような会社になりたいか」と取締役と執行役員に質問すると、ほぼ全員から「現中計を上回る数値目標」との回答が返ってきました。次期中計の詳細内容は、2024年5月開催の決算説明会で発表予定ですが、目標の達成に向け、どのようにして付加価値の高い製品を作るか、適切な価格設定はいくらか、地域別にどのように売るべきか、などを管理・開発・営業・製造・調達の3つの分科会に分けて、若手従業員も含めて各種取り組みの議論を続けています。

一方、マテリアリティに関しても見直しを進めています。経営理念に則った内容でありつつ、従来以上に長期ビジョンと中期経営計画との運動性を高めた項目と実現に向けた目標設定を検討しています。次期中計では、中国市場における事業戦略が今後の当社グループの方向性を決める重要な鍵を握ると考えています。実効性の高い対外的な事業戦略に加え、人的資本および経営基盤の底上げによる競争力とお客様対応力の強化を重要視する方針です。





財務担当役員メッセージ

モノづくりで付加価値を創出する
事業モデルを自動化投資で高め、引き続き
デットの活用により資本コスト低減を図り、
成長に向けた取り組みを株主・投資家の
皆様との対話で伝えていきます。

取締役 執行役員
経営会計・財務・税務本部長

上條 和俊
KAZUTOSHI KAMIJO

財務担当責任者としての役割、企業価値と エンゲージメントの考え方

当社グループの事業は、世界の設備投資動向に大きく影響を受けますので需要変動が相応に大きく、どの水準に生産能力を備えるべきかの判断については難しい面があります。特に短期的な需要変動への対応は思うようにいかず苦労していますが、中長期の需要予測をもとに適切なタイミングで設備投資をするにあたっては、それを可能とする資金を確保するため、複数の調達方法の中から最適な手法を選択し実行するのが、財務担当責任者としての私の役割のひとつです。

企業価値の定義は幾つもあると思いますが、上場企業である当社にとって株式の時価総額は、最も重要なものと考えています。理論的には将来キャッシュ・フロー(CF)を現在価値に割り引いたものが企業価値であると考えていますが、2023年度の業績予想を営業赤字としているなかでも当社株価は一定の評価をいただいております。また、株主・投資家の期待値を把握することも大切と考えており、エンゲージメントを通じて適切な株価につなげることも私の役割です。過去の対話でも有益な意見(例:自社株を用いた役員報酬の設計や女性社外取締役の招聘など)も頂いており、これらは実際に経営で活かしています。

2023年度の業績見通しのポイント

2023年度の連結業績は、売上高550億円、営業利益▲4億円を予想しています。2年前の2021年度の売上高は570億円、営業利益87億円であり、売上高は同水準でありますが大規模な減益となる見込みです。この主な理由は、収益面でも中核をなす日本セグメントの大幅な減収に伴う操業度の低下と、生産能力の引き上げに伴う固定費の増加によるものです。一方で北米、欧州の各海外セグメントは、2021年度比で増収増益を達成できる見込みであり、お客様やアプリケーションにも広がりが出ています。日本セグメントでも将来が楽しみな引き合いがあり、中長期の成長は確信しておりますが、2023年度については循環的な需要変動の深い谷間に当たってしまうことから、2022年度比で30%超の減収を予想しています。この結果、2023年度の連結業績は、海外セグメントに対し相対的に収益力の高い日本セグメントの不振により、残念ながら収益力が低下してしまう見込みです。しかしながら当社グループでは、生産体制をはじめとする事業基盤を維持・強化し、来期以降の需要拡大期に備えていく考えです。

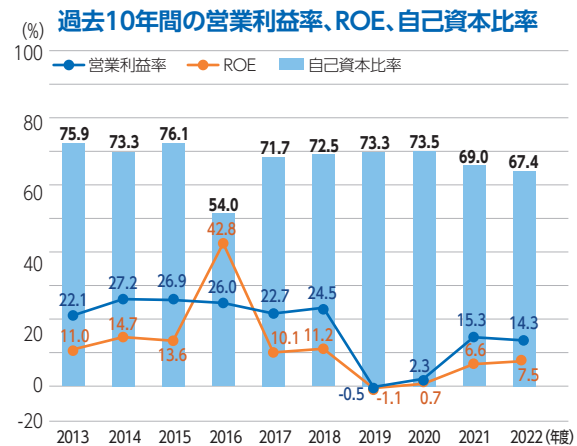
HDSグループの財務・資本政策の基本方針

財務・資本戦略のKPI(重要業績評価指標)は、[中期経営計画\(2021～2023年度\)](#)で営業利益率20%以上、ROE10%以上、自己資本比率70%以上などとしています。これらは、社内外に分かりやすくということも意識して、KPIとして採用しています。また、当社グループは業績変動が大きいこともあり、収益指標のみならず、事業環境が厳しい時にも中長期的な経営ができるよう財務安定性にも配慮しています。2023年度の業績予想に対し、収益性KPIは不本意ながら未達の予想ですが、中長期を見据えて上記の目標は下ろさない考えです。

株主資本コストについては、当社の取締役会でも定期的に把握・共有しており、CAPM(資本資産評価モデル)を用

いて算定される当社の数値は8%程度と認識しています。一方で、設備投資の意思決定を行う際には、DCF法を用いて投資経済性を評価しており、その際の割引率は資本コストを上回る10%をハードルレートとして設定しています。重要な設備投資案件に関わっている責任者や従業員には、このようにファイナンス理論を基礎とした計画を策定してもらいますが、全ての従業員にまで資本コストの概念は浸透していないのが実情です。これまでは、売上高を伸ばせば自然と利益や投資効率もついてきたことから、資本コストの意識が社内にさほど必要無かったということが要因でもあります。私はもっと多くの従業員に資本コストを意識してもらうことが必要と考えており、ここ数年は設備投資額が大きくなっていることもあり、資本効率、資本コストを意識した業績評価を取り入れる必要性を感じています。

株主還元は、連結配当性向30%以上を掲げており、業績連動型の配当方針としています。これは、当社がまだまだ成長余力のある企業と自認していますので、生み出した利益の7割は設備投資等に再投資して、資本コストを上回るリターンを目指すことが、株主・投資家の皆様の期待に応えられるものと考えているからです。ただし、一方で変化する経



営環境を注視しながら、機動的な資本政策の遂行にも留意していきたくと考えています。

キャッシュアロケーションの変化

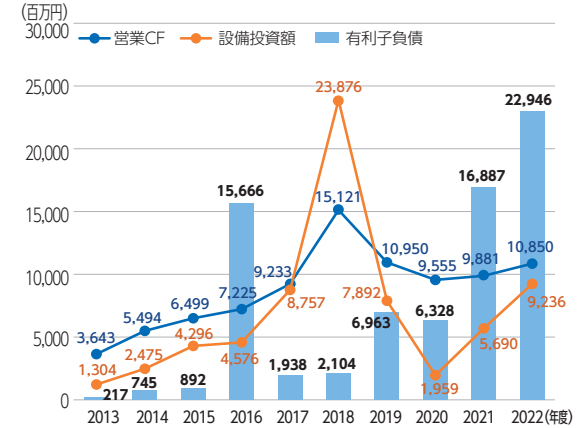
中計のキャッシュアロケーションについては、原資となる営業CFが3年間で合計340億円程度と見込んでいます。前中計(2018~2020年度)の営業CFも356億円であり、同レベルのキャッシュを稼ぐことができる予想です。もう一つの原資となる負債調達は、2020年度末から2023年度末にかけて有利子負債残高を130~140億円増加させています。これは低金利下のためWACC(加重平均資本コスト)低減などを意識したためですが、デットを増やしても自己資本比率70%程度を維持しており、財務健全性は保たれています。これらを合わせた当社グループのキャッシュイン合計は現中計で480億円程度であり、前中計と同程度となる見込みです。

一方、キャッシュアウトは現中計で設備投資が210億円程度(取得ベース)となり、前中計の337億円から大きく減る見込みです。しかしながら、期初計画の150億円を上回る見込みであり、上積みした60億円は有明工場の生産ラインの新設によるものです。有明工場における減速装置の増産投資は、足もとで顕在化した需要増加に対応すべく、一般産業向け4万台/月、車載向け3万台/月の増強を企図したものです。また、当社グループの生命線である研究開発費も期初計画90億円を上回る見込みであり、今後の成長に向けた投資を継続しています。加えて、ドイツのハーモニック・ドライブ・エスイーを完全子会社化(持株比率75%から100%)したことに伴う147億円のキャッシュアウトがありました。

株主還元は125億円程度と前中計63億円から大幅な増加を予想していますが、増加する約60億円は自社株買いによるものです。

以上から、現中計のキャッシュアロケーションは設備投資に約44%、子会社株式に約30%、株主還元約26%となる

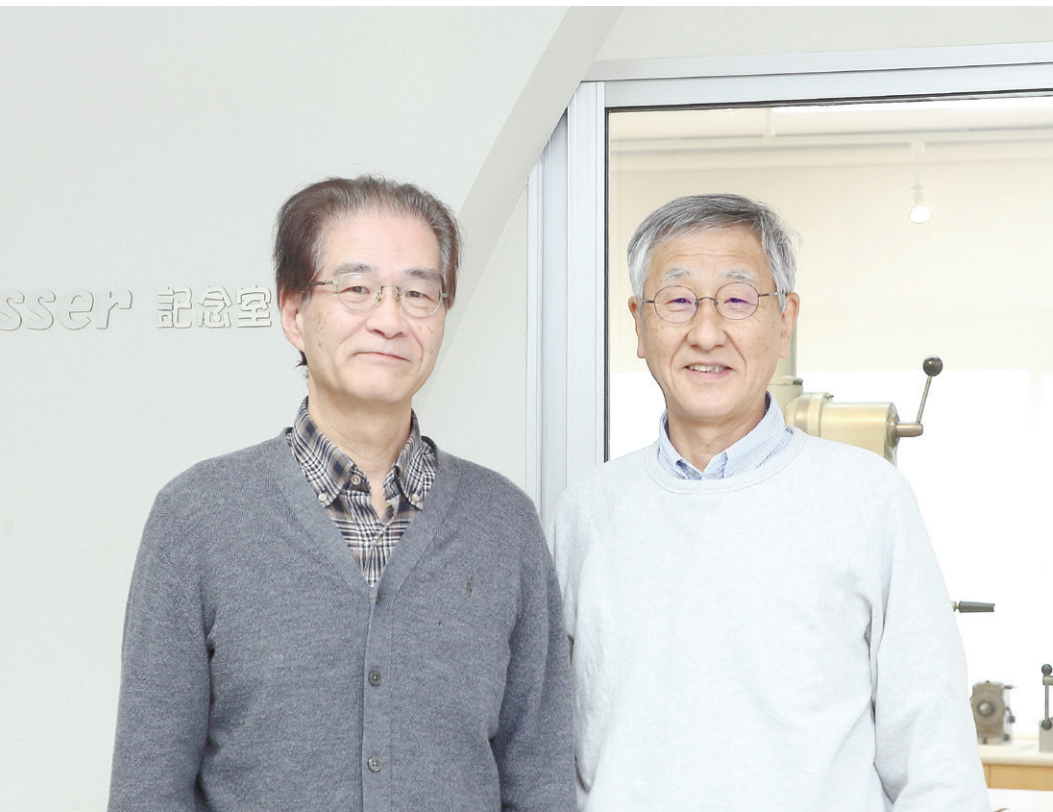
過去10年間の営業CF、設備投資、有利子負債残高



見通しです。ここでの主なポイントは、①次の成長に備えた投資を行えたこと、②(資本コスト低下も含めた)デット活用を拡大したこと、それにも関わらず③財務の健全性は維持されたことの3点になります。

次期中計に向けたB/Sの考え方

2024年度から始まる次期中計も同様に、営業CFでキャッシュインが不足する場合はデットを活用する方向で変わりません。現在70%程度の自己資本比率が次期中計で60%程度に下がったとしても財務健全性は維持されるとみています。流動資産については、現在、調達難がある半導体などを棚卸資産に戦略的に積み上げている面もありますが、今後は調達の正常化に伴い、回転期間を下げられると見えています。有形固定資産は、今後の需要動向や用途拡大を見極めたうえで、お客様への安定供給とビジネスチャンスを見逃さないためにも、必要と見込まれる設備投資は積極的に行う考えです。その際は、これまで以上に自動化、省力化、DX化を進めるため、投資額も増加することが予想されますが、生産面における付加価値の創出能力を一段と高めるためにも、重点的に経営資源を配分したいと考えています。



知的資本担当役員インタビュー

お客様から頂いた課題に対して、
“どうしたらできるか”を常に考え挑戦し、
仮に実現が難しい場合でもHDS独自の技術提案を行い、
“非常識を常識に変える”、それが我々の強みです。

取締役 執行役員
開発 技術本部長

谷岡 良弘
YOSHIHIRO TANIOKA

フェロー(最高技術責任者) 執行役員 技術・品質担当
兼 品質保証本部長 兼 品質責任者

清澤 芳秀
YOSHIHIDE KIYOSAWA

知的資本の基本方針について教えてください

当社グループは、長期ビジョンに「トータル・モーション・コントロールの追求」を掲げており、減速機のみならず独自のモータやアクチュエータなどを組み合わせることで、お客様の要求を実現することを目指しています。どのような難題であっても、お客様の要求を断ることなく、検討と挑戦を行い、仮に実現できなくとも当社独自の提案を行えることが我々の強みにつながっています。ハーモニックドライブ®と聞くと、産業用ロボット向けの減速機をイメージされる方が多いと思いますが、石油掘削装置向けの減速機や車載向けの減速機など様々な用途分野で商業化を実現してきました。「非常識を常識に変えてきた経験」、「ヒント

を製品化する実現力」、「開発をやめない継続力」が我々の強さの源泉であり、当社グループにおける知的資本の基本方針です。

どのような知的資本を有していますか

日本のハーモニック・ドライブ・システムズが主な研究開発業務を担当しています。組織体制としては、カタログ標準製品の開発やお客様の要求に基づく開発設計を行う「開発・技術本部」、自由な発想で既存製品の枠組みを超えた新しい原理や機構を追求する「新原理機構研究室」、ハーモニックドライブ®の基礎技術を深耕し、性能向上の可能性を見出す「ハーモニックドライブ研究所」の3部門体制を有してい

ます。また、世界最先端のITやロボット技術が集積する米国シリコンバレーにオフィスを置き、ヒューマノイドロボットなどの次世代製品に対する調査・研究も行っています。

2022年度の研究開発費は、前年度比8.7%増の32億円、売上高比率は約4.6%でした。過去最高営業利益を記録した2018年度に対して約8億円増加、過去5年間で累計134億円程度を投じています。研究開発要員は、連結従業員数の10.3%にあたる137名で、2018年度対比で8名増加しています。特許に関しては、国内255件、海外749件の計1,004件を保有しており、今後はさらに積極的に特許申請を行う方針です。また従来、米国子会社は、現地の市場ニーズに応じた製品開発を行い、欧州子会社も現地ユー



清澤

ザーからの要求に応じた開発を行ってきました。しかし、近年は開発案件が重複しないよう、課題や開発テーマを共有することで、効率の良いグローバル共同開発が可能となっています。

HDSグループにおける研究開発の特徴について教えてください

当社グループは、特殊な製品をミクロン単位で加工しており、数ミクロンの議論が常識となっています。加工する機械自体は汎用機ですが、当社グループの製品は数ミクロン変化するだけで製品性能が変化する繊細な製品のため、他社とは加工寸法の要求レベルが異なります。開発にあたっては、中期経営計画に則った開発ロードマップを策定し、主要なテーマに沿った開発を行っています。3部門で数個のメインテーマを設定し、各々それに付随したテーマで具体的に開発を進めています。ただし、お客様からの要望に対応した開発案件は時間軸が異なります。例えば、石油掘削向けベントサブ(掘削方向制御モジュール)の開発プロジェクトでは、開発に8年、実用化に足かけ12年を要しました。大手

自動車メーカー向けのステアリングやスタビライザーの案件も開発に5年を費やしました。宇宙向けにも多く採用されていますが、特殊仕様のため、やはり開発期間は長くなります。大きな開発案件は、開発・技術本部に直接持ち込まれることもあります。基本的には営業部門と設計部門から話が持ち込まれます。また、実験数が多いことも当社の特徴です。開発・技術本部に開発案件の評価チームがあり、耐久試験室でお客様と一緒に実用化に向けた様々な実験や評価を行っています。

AIの普及は知的資本の競争力に影響を与えますか

AIは、各種材料の組み合わせなどにおいて効果的なツールです。しかし、全く知見がないところでは、新たな考えや答えは生み出してくれません。我々が知らないことはAIも知り得ないので、我々が先頭に立って、様々な課題解決に挑戦し、失敗と成功を経験することが大切です。今の時代、3Dプリンターや各種計測機器の登場に伴い、当社グループが50年余の歴史の中で成し遂げてきたことを5年で形にすることは可能です。ただし、見た目が同じであっても、“経験に基づいた深さ”は真似が出来ません。そこに競合との大きな差があると考えています。特に、ハーモニックドライブ®は、金属の歯車とボールベアリングのボールをたわめることで、大きな減速比を部品3点の簡単な機構で実現しています。まさに“非常識を常識にした製品”です。製品の寿命は開発を止めると終わってしまいます。我々は、独自の工夫を加えつつ、常識を越えた開発を継続することにこだわり続けています。

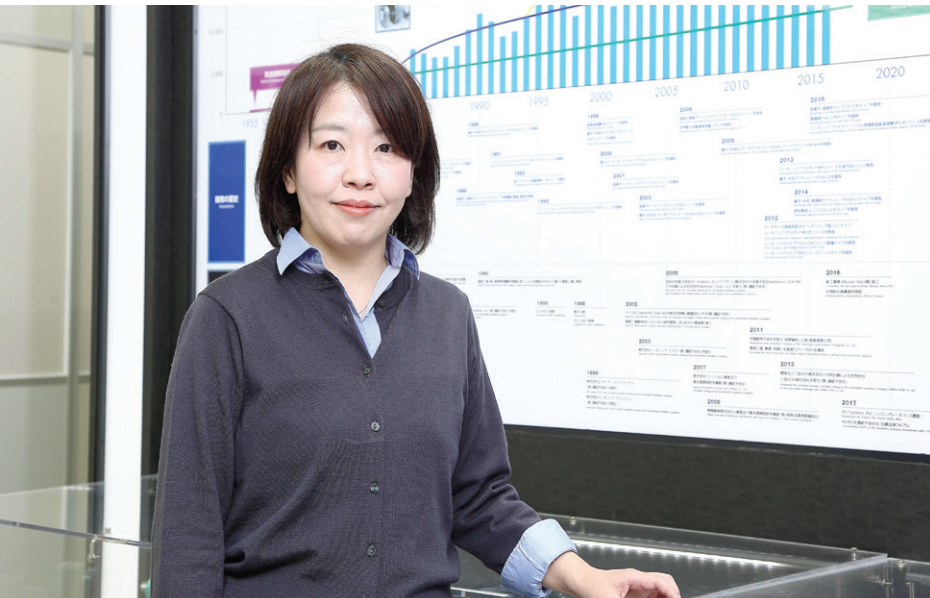
強みとリスク、事業機会はどこになりますか

当社グループの強みは、お客様に様々な課題や要望を相談して頂けることです。我々の研究開発、課題解決への

真摯な取り組みが評価されていることの表れだと思っています。リスクに関しては、取り扱う商品の種類が少ないため、ハーモニックドライブ®に代わる画期的な機構を持った減速機が登場すると、市場が置き換えられてしまう懸念があります。高い品質性能を誇りつつ、価格が安い製品の登場も懸念材料です。事業機会に関しては、Abacus®(アバカス)減速機のような新たな機構を持つ減速機の開発が最大の事業機会となりますが、目先は潤滑剤に注目しています。当社は固体潤滑を自社開発していますが、JAXA(宇宙航空研究開発機構)との共同開発において、粉体潤滑に着目し、マイナス200℃程度の極低温下でも長寿命の確保が可能な潤滑機構を実現しました。今後、減速機の潤滑油が不要になった場合、オイルシールが不要になり、効率性の大幅な改善が可能となります。また、最近では競合企業の参入が見られますが、競合の台頭は、減速機市場の長期的な事業機会の証左であり、お互い切磋琢磨し、成長するチャンスだと考えています。



谷岡



ハーモニックドライブ研究所長インタビュー

モーション機構の研究開発を基軸に、海外グループ会社との開発連携を進めつつ、お客様の課題解決に向けた技術開発や市場の変化に対応した製品開発、次世代機構の開発に注力しています。

執行役員
ハーモニックドライブ研究所長
矢田 静華
SHIZUKA YATA

ハーモニックドライブ研究所の役割とご自分の経歴を教えてください

ハーモニックドライブ研究所(以下、研究所)は、2014年8月に組織ができました。研究所の役割は「ハーモニックドライブ®の基礎技術の深耕」であり、「製品の競争力向上や新製品開発への寄与」のために「要素技術開発力を高める」ことで解決を図ることが目的です。現在の業務の7割が既存のハーモニックドライブ®を中心とした減速機の開発です。残りの3割は新たな減速機構の開発です。俯瞰した視点から減速機構などの開発を進めるとともに、トータル・モーション・コントロールの実現に向けた各種モーション機構の研究・開発を生業としています。研究所には私を含めて8名が在籍しています。

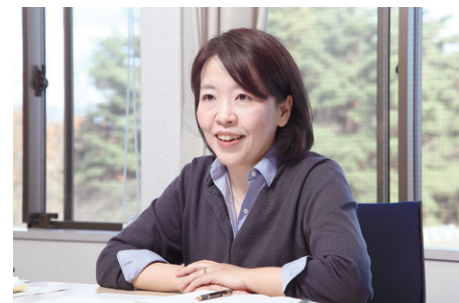
私は研究所が設立される1か月前の2014年7月にエンジニアとしてキャリア採用で入社した後、2021年に研究所長を拝命し、2023年6月に執行役員に就任しました。機械工学の出身で、繊維素材メーカーの技術開発センターで自

動車部品のCAE開発エンジニアからキャリアをスタートしました。2社目の会社はロボットを開発・販売していた電気メーカーです。開発や生産技術で、エンジニアとしてロボットや試作品のメカ設計、試作評価、CAE解析などを担当しましたが、振り返ってみると業務を通じて、常にモーションに対する興味を持ち続けていました。2社目の会社で所属していた事業が売却されたのを機に、モーションコントロールに関する高い技術を持った当社の門を叩き、入社しました。当社では、コア技術であるCAE解析を軸に、次世代技術の開発を行い、現在では新たなソリューションを生み出そうとするお客様のプロジェクトにも携わっています。

どのような開発人材を有し、海外拠点との開発連携もあるのでしょうか

当社では、MBAや博士号の取得費用の一部を会社が負担し、働きながら学位を取得することができます。当社フェローの清澤(最高技術責任者)が社会人ドクター(工学博士)

第1号です。研究所でも、自ら希望して社会人ドクター取得に挑戦しているメンバーや、1年間の技術講座に通って知識を習得しているメンバーがいます。他にも、英語力をつけたい場合には語学留学を会社が全面的にバックアップする制度などもあり、専門性を高めるための挑戦意欲がある従業員には大変魅力的な会社だと思います。また、海外グループ会社とのグローバル開発連携も進み始めています。実は近々、ドイツ子会社の開発メンバーと一緒に新しい技術を有



する日本の研究機関を訪問することになっているのですが、これもドイツのメンバーが誘ってくれて実現するものです。興味深い新しい技術を試せることにワクワクしています。

どのような開発テーマに取り組まれていますか

我々は研究所方針に基づいたテーマに沿って、研究開発を進めています。特に減速機のテーマについては、開発・技術本部の開発ロードマップに寄与できるものと考えています。この開発ロードマップは毎年度初めに今後3~5年間のブラッシュアップが継続的に行われています。2022年度は、前年度からの継続テーマである「ハーモニックドライブ®の寿命推定法の確立」に加え、「高効率なハーモニックドライブ®の追求」をメインテーマに掲げて取り組んでいます。特に、ハーモニックドライブ®の寿命に関しては、近年、取り組みを強化しているテーマです。「ハーモニックドライブ®を、どのような条件下で、どのくらいの期間、安心してお使い頂けるか」という寿命推定法は、いわゆる"State of the art"の視点から定期的に見直す必要があり、この取り組みは地球環境負荷低減への貢献のみならず、コスト競争力の強化にもつながります。省エネニーズが高まる中、減速機の高効率性も産業用ロボットにおいて必要不可欠な項目です。ハーモニックドライブ®が採用される市場の裾野が拡がりを見せる中、お客様に安心して使い続けて頂くためにも、省電力などのサステナビリティの視点を織り込んで取り組んでいます。

収益性や事業戦略に結び付いた開発も行われるのですか

現在のハーモニックドライブ®は、3点の部品で構成されています。薄肉カップ状の金属弾性体のフレクスプラインは、熱処理した鍛造部品を切削加工で削り出して成形しています。現中期経営計画では、中国市場に対する事業戦略

の1つとして、フレクスプラインの加工を別の方法でできないかとの議論が始まっています。生産の自動化を含む量産化に向けた開発と適用は日々進んでいますが、製品形状に適した生産技術が求められるため、形状や材料を変更した際に何が起これるか、要素技術を担う研究所が応えられるように準備しています。また過剰品質にならないためには、搭載されるロボットなどのソリューションの寿命に即したハーモニックドライブ®の提供が理想です。これについて、前述の研究テーマを通じて、寿命とコスト(=収益性)のコントロールが可能になると考えています。そして、その先にソリューション提案があります。お客様の課題解決に応えられる体制を維持しつつ、お客様の要請を超える新たな需要を創出する提案も研究所に課されたタスクです。

次世代の減速機構の開発にも取り組まれていますか

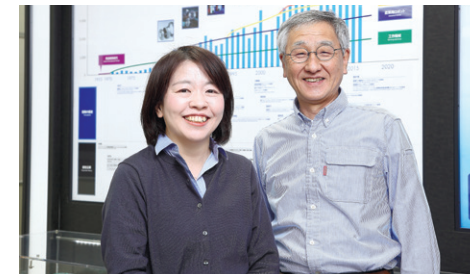
2015年11月から米国の研究機関SRIと共同開発を進めてきたAbacus®(アバカス)減速機は、ギアではなくそろばん玉のような転動体の転がりを目指すことで96.6%の高いエネルギー効率を追求した製品です。極めて魅力的な機構ですが、部品点数が多いうえ、機構が複雑なので、質量や重量面で実用化に向けてジレンマを感じています。また、既存のハーモニックドライブ®においても、新工法や新素材などの採用を検討していますが、高い品質と信頼性を担保することを考えると、茨の道です。

減速機の開発においては、「負荷容量」「寿命」「効率」「剛性」「重量」「精度」「サイズ」「速比カバレッジ」「製造コスト」が追求すべき要素技術です。開発ロードマップを作成し、新しい減速機構や新素材の開発に日々チャレンジしていますが、ゴールに向けた明確な時間軸はありません。Abacus®(アバカス)減速機も数十年ぶりの革新的な発明と言われており、新しい減速機構の開発には時間を要します。ただし、何

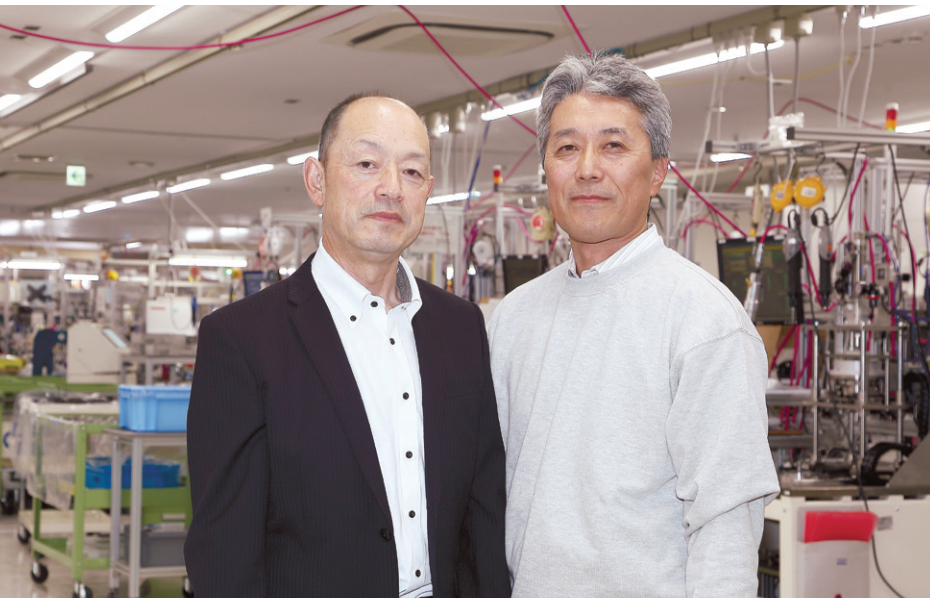
かが見えた段階では、製品化の動きを加速させたいです。上述の要素技術において、2~3年で1~2個程度の新しい開発成果を製品に落とし込みたいと考えています。

研究所長から見て、どのような市場に期待されていますか

どのような市場においても、要素技術と部品は、価値創造と競争力の源泉ですので、大切にしたいと考えています。研究テーマとしては、横断的に適用可能な要素技術開発を愚直に強化していきたいです。あえて具体的に成長を期待する市場をあげるとすると、宇宙用途のような潤滑油が使えない特殊環境での減速機の使用は増えると思います。他には、近年の少子化傾向の中、製造業で働くロボットの形に、人間と一緒に働く多軸ロボットに加えて、ヒューマノイドロボットなども登場してきています。従来のヒューマノイドロボットは、極めて難しい開発を強いられる一方で、使用用途が不明確のまま高価であることから、市場から消えるということが散見されました。しかし現在では、ハードとしては用途を絞った開発を行い、かつセンサ信号の高速処理技術の進化により数十軸の同時コントロールが可能になったことで、人間に置き換わって作業できる範囲が拡大しています。是非とも実用性を伴って花開いて欲しいと思います。



矢田、清澤



製造資本担当役員インタビュー

穂高工場では多品種少量生産と技能の深耕を、有明工場では自動化・DXを推進し、アナログとデジタルの融合による高品質の維持とさらなる生産性向上でお客様の要求に応えます。

執行役員 生産・生産管理担当
第1生産本部長

栗津原 剛
TSUYOSHI AWADUHARA

執行役員 生産技術本部長

花岡 浩毅
HIROKI HANAOKA

製造資本の基本方針を教えてください

生産活動の基本は、生産現場が安全かつ快適であることが最優先ですので、まずは労働災害ゼロを目指しています。また、製品の品質問題、お客様からのクレーム、不適合書類などをゼロにするため、全社一丸となって取り組んでいる「シグマゼロ」において、製品品質の不適合とクレーム



花岡

ゼロを目標としています。生産技術においては、有明新工場における自動化を通じた生産性の向上および省人化に注力しています。もちろん、品質のばらつきを減らすことで高品質を維持することも目指しています。また、熟練作業者の技能を数値化し、自動化へ反映することにより、寸法に基づいた生産が担保されると考えています。

HDSグループはどのような製造資本を有していますか

穂高工場は、高度な熟練技術を伝承しつつ、多品種少量生産に柔軟に対応する当社グループのマザー工場です。一方、有明工場は、自動化・省人化生産ラインを導入し、同品種量生産に特化した自動化工場です。現在の産業機械向け生産能力は、穂高工場は月産9万台、有明新工場は月産4万台、両工場で月産13万台のハーモニックドライブ®の生産能力を確保しています。また、ドイツ子会社は月産3万台弱、米国子会社は1万台弱の生産能力を有しており、国内外合わせた産業機械向けハーモニックドライブ®の生産能

力は、約17万台となります。加えて、アクチュエータなどのメカトロニクス製品は月産7万台、有明工場で生産する車載向け製品は月産9万台の能力を有しており、それら全てを含む当社グループのグローバル生産能力は約27万台となります。将来的には、車載向けを除き、穂高と有明両工場あわせて月産20万台の生産能力を目指す方針です。なお、ヒューマノイドロボット向けの特殊な小型減速機の需要拡大が見込まれる場合、需要次第では専用工場が必要となることも考えられます。

どのような優位性を有し、強さの源泉はどこにあるのでしょうか

当社グループの生産技術が持つ強みの1つが、創業50年余の中で成功と失敗を通じて培ったモノづくりの知見です。例えば、フレクスプラインの薄肉切削加工をマイクロオーダーで仕上げる“こだわり”は、当社の差別化された技術に裏打ちされたものです。穂高工場は、工程ごとに寸法



栗津原

を測定するアナログの工場ですが、有明工場はミクロン単位での寸法管理を自動化ラインで行うデジタル工場です。異なる特徴を有する両工場が相互に技術展開を図ることで、生産技術の底上げを図っています。

長期的な目指す姿の実現に向けてどのようにお考えですか

当社グループ製品の主要部品であるクロスローラベアリングはグループ会社のハーモニック プレシジョンで内製しています。また、ボールベアリングなどの購入部品や鋼材に関しても、独自の構造や検査工程、条件指定があります。さらに差別化された“すり合わせ”技術で組立てることで、高品質、高精度な製品供給に努めています。HDS協会のサプライヤー様とは、サプライチェーン本部とともに連携強化を図り、高技術水準を確保しています。一方で、製造が難しい部品は内製に切り替えるなど、柔軟な生産体制を整えています。当社グループの強みの源泉は、お客様それぞれの要望に対し、“どうすればできるか”を考えながら様々なやり方に挑戦してきたことだと考えています。

小口の特注品を生産する穂高工場では、人材育成に注力し、さらに多能工化を進めることで、増産時におけるボ

ルネックの解消と業務の平準化を進めています。また、自動化された有明工場の生産技術を穂高工場へ展開することで、熟練者に頼った技能レベルを向上させつつ、工程の自動化、省人化を進める方針です。先日、ドイツ子会社を訪問した際、従来とは別の方法による多品種少量生産に挑戦していました。現在、有明工場では、同じ型番の製品を量産していますが、その方法を採用することで、多品種混流生産が可能となり、工程進捗などもリアルタイムで把握することが可能となります。また、測定した寸法などの各種データを蓄積することで各工程の生産能力の見える化を実現することにも取り組んでいます。今後はビッグデータを活用することで、工具の摩耗やクーラント（冷却水）の温度管理を通じた加工精度の安定化に加え、ボトルネックの発見と改善につなげていく考えです。中長期的には、自動化レベルの向上を図ることで、スマートファクトリーの実現を目指しています。現在、各工程の自動化レベルをランク付けして自動化の状況を把握しています。究極は無人工場ですが、データの見える化や各種システム導入などを進めつつ、高品質を担保した混流自動化生産を目指したいと考えています。



穂高工場

ハーモニックドライブ®の主力工場

国内工場	穂高工場	有明工場
生産ライン	多品種少量生産	同品種量産生産
特徴	高度な熟練技術 マザー工場	全自動製造
月産生産能力	産業機械向け 9万台	産業機械向け 4万台 車載向け 9万台
電力	—	100% CO ₂ フリー

海外拠点	HDSE (ドイツ)	HDLLC (米国)
業務内容	開発・生産・販売	開発・生産・販売
月産生産能力	3万台弱	1万台弱
電力	100% CO ₂ フリー	—

グループ会社	生産品目
ハーモニックウインベル	メカトロニクス製品
ハーモニック プレシジョン	クロスローラベアリング
ハーモニック・エイディ	精密遊星減速機
三益ADM(韓国)	精密遊星減速機



有明工場



国内営業担当役員インタビュー

お客様の要求を超える独自の提案営業に磨きをかけ、システム改革などを活用した対応力の強化で、お客様満足度の向上を目指します。

執行役員 マーケティング・営業担当 兼
国内営業本部長

白澤 直巳
NAOMI SHIRASAWA

国内営業の基本方針を教えてください

お客様から望まれる企業になるために、過去の長納期化問題の反省を踏まえ、お客様の声を社内に伝え、全社一丸となって、お客様への対応力を向上させることを国内営業の基本方針としています。

どのような営業資本を有していますか

日本国内の営業拠点は、東京営業所、甲信営業所、中部営業所、関西営業所、九州営業所の5拠点です。直販しているお客様もいますが、大手産業用ロボットメーカー様向けに関しては、需要変動の波を和らげるために、代理店を経由した販売を行っています。国内営業本部には私を除いて42名が在籍しており、関東と関西の主力の営業拠点にはそれぞれ10名が所属しています。2022年は4名、2023年は3名をキャリア採用しました。基本的には工場での研修やベテラン従業員とペアを組んだ営業所単位でのOJT、各種集合研修などを通じた人材育成を行っています。

国内営業の強みはどこにありますか

お客様への対応力を強化しつつ、我々自身も成長することを目指した営業活動を心掛けています。提案営業を行う営業統轄本部のMC(モーションコントロール)開発部と協

力して、お客様が求める次なるテーマなどを事前にリサーチしながら、お客様の要望を叶える提案営業を心掛けています。お客様との良好な関係構築も我々の強みです。品質と納期にこだわりをお持ちのお客様から、工場見学のご要望を頂いた際は、生産の自動化や多能工化などの新たな挑戦に取り組んでいる現場を見ていただくことで、高い信頼と次の需要回復期に向けた納期を含む供給体制に対する安心感を得ていただいております。

納期の遵守に向けてどのような対策をとられていますか

2017~2018年は、旺盛な需要に対して当社の供給が追いつかず、通常であれば1~2か月の納期が10か月へと長期化し、お客様の生産計画にも遅延を生じさせてしまうなどご迷惑をお掛けしました。2021~2022年の需要拡大期は、製造人員と電子部品の不足が相まって、納期が再び10か月に伸びてしまいましたが、お客様や代理店、工場との密な情報連携を行うことで、お客様の生産計画に支障は生じませんでした。この結果、半導体製造装置メーカーや産業用ロボットメーカーなど複数のお客様から納期遵守の表彰を頂くことができました。前回の経験を活かした対応力の強化がお客様満足度の向上につながったと考えています。現在は需要低迷期にありますが、次なる需要回復

に備え十分な生産能力の確保に努めるべく、工場との情報連携を強化しています。また、受注の7割を占める上位20社のお客様からの情報を元に受注予測を行うとともに、主要代理店の在庫管理も毎月行うことで、次なる需要回復期に向けて万全な体制を整えています。

課題と次期中計に向けた取り組みを教えてください

営業DXやシステム化を課題と感じており、拡販のための新たなシステム導入を検討しています。5~10年先のあるべき姿を描き、各営業拠点における営業情報の共有化とデータ活用を進め、かつマネジメントの改革を行うことで、より強い営業体制を構築してまいります。

中期経営計画との連動に関しては、今まで、東京営業所は主要な半導体製造装置メーカー、甲信営業所は産業用ロボットメーカー、中部営業所は自動車メーカーと産業用ロボットメーカーを中心に、お客様情報を営業所単位で積み上げ、主要なお客様に個別に対応していたため、全社的な中計数値目標との連動性が薄い状況にありました。今後は事業セグメント別の数値目標や拡販に向けた新規顧客数などのKPIを設定するとともに、営業のやり方についても見直し、2024年度から始まる次期中期経営計画の実現性を高めてまいります。



海外営業担当役員インタビュー

お客様および代理店との的確な情報共有に加え、国内営業部、各工場とも連携を強化し、長期ビジョンの実現を目指します。

執行役員 営業統轄本部長 兼
海外営業本部長
矢代 道也
MICHIIYA YASHIRO

海外営業の基本方針を教えてください

海外の各販売代理店への営業支援や販売戦略の浸透とともに、お客様への納期回答や価格見積もりなどを進めるにあたって、工場と密に連携することで、最適なオペレーションを行うことを基本方針としています。

どのような営業資本を有していますか

当社グループでは、世界を4つの販売エリアに分けた分業体制を敷いています。北米地域は米国子会社のハーモニック・ドライブ・エルエルシー、欧州および南米、中東・インド・アフリカ地域はドイツ子会社のハーモニック・ドライブ・エスイー、中国市場は中国子会社の哈默納科(上海)商贸有限公司、日本とオーストラリアおよびアジア地域は当社ハーモニック・ドライブ・システムズが担当し、さらに4極(日本、ドイツ、米国、中国)の調整・統合機能も当社が果たしています。お客様との打ち合わせには当社の海外営業担当者が出向くなど、現地のグループ会社や販売代理店と密なコンタクトをとっています。欧米および中国においてはグループ会社の下に数十拠点程度、韓国にも10拠点程度の販売網を抱えています。現在、海外営業本部には10名が在籍していますが、海外の子会社や販売代理店との連携を強化するため、さらなる人員増強を計画しています。

海外営業の強みはどこにありますか

ハーモニックドライブ®は、90%以上がお客様ごとの特注仕様なので、直接販売を基本としています。米国ではハーモニックドライブ®は100%直販で、精密遊星減速機は販売店も活用しています。中国では、ハーモニックドライブ®は基本的に直販ですが、中国現地のお客様開拓のために販売代理店も活用しています。欧州でも大手のお客様には直販していますが、国ごとに販売店を抱え、グループ会社の担当者が直接お客様を訪問する体制をとっています。このように、お客様から高い信頼を得られる直販体制が当社グループの強みになっています。

地域戦略と需要見通しの把握をどのようにされていますか

綿密にターゲットを定めて地域戦略を展開しています。米国では、最先端の医療機器や半導体製造装置、航空・宇宙分野、中国では半導体製造装置、産業用ロボット、および各種自動化・省力化分野、欧州では産業用ロボット、航空・宇宙、医療機器、半導体製造装置などの市場に注力しています。地域共通のターゲットは、ヒューマノイドロボット、協働ロボット、産業用ロボットなどのロボット分野です。近年は世界的なIT企業が物流などを中心に、具体的な用途の実現に向けたヒューマノイドロボットの開発を手がけるケースが見

られ、動向を注視しています。また、需要見通しに関しては、主要なお客様や販売店と密にコミュニケーションをとり、お客様のスペックごとに当社グループの減速機の在庫台数を把握することに努め、半年から1年先までの需要見通しを立てることで、受注予測精度の向上を図っています。

課題と次期中計に向けた取り組みを教えてください

近年、自動車メーカーや欧州ロボットメーカーなどからESG情報の提供を求められるようになってきています。今後も引き続き営業としてお客様への適時適切な情報提供を行ってまいります。また、当社グループのサプライチェーンを含む全体の効率化を進め、見積スピードの向上や納期短縮化を目指すことで、5つのマテリアリティのうち「お客様の期待値を満足させる製品・サービスの提供」と「安定的な調達・供給体制の確立」の実効性を高めたいと考えています。

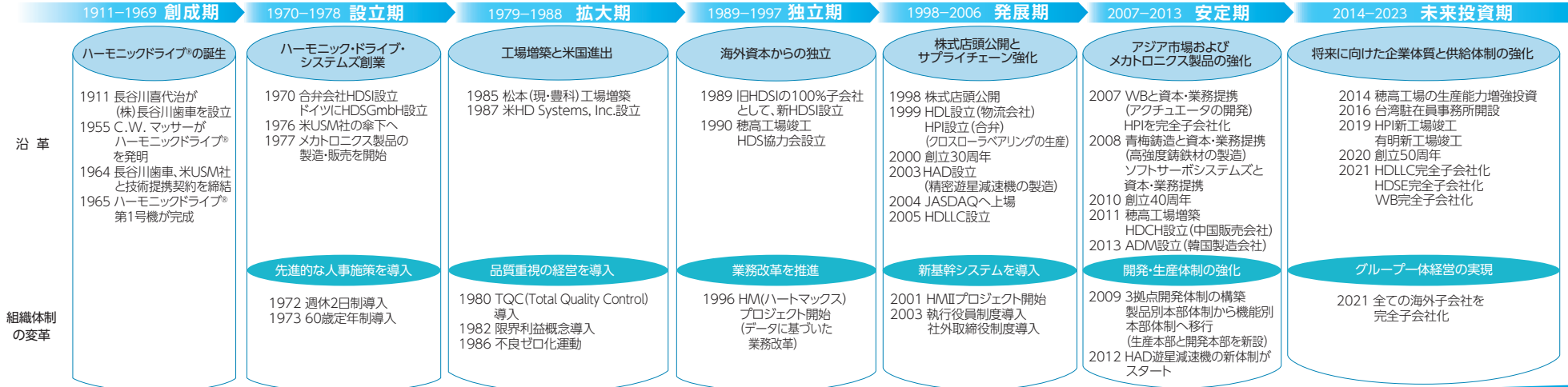
中計との連動に関しては、長期ビジョンや経営方針を踏まえて、海外営業本部としての目標を設定しています。今後、お客様がBCPの観点から2社購買の動きを強めることは避けられず、当社グループのシェアの維持・拡大が益々重要になると考えます。需要動向を見極めながら全体最適の中で、販売戦略を策定する必要があります。次期中計ではQCDSを基本に、お客様対応力の強化を優先的に進めます。

沿革と価値創造の歴史

～組織体制の変革、多彩な製品を展開～

HDSGmbH : Harmonic Drive GmbH(ドイツ)
(現 Harmonic Drive SE)
HDL : 株式会社エッチ・ディ・ロジスティクス
HPI : 株式会社ハーモニック プレジジョン
HAD : 株式会社ハーモニック・エイティ
HDLLC : Harmonic Drive LLC (米国)
WB : 株式会社ウインベル
(現 株式会社ハーモニックウインベル)
HDSE : Harmonic Drive SE (ドイツ)
HDSI : ハーモニックドライブシステムズ
HDCH : 哈默纳科(上海)商贸有限公司 (中国)
ADM : 三益ADM株式会社 (韓国)

沿革・組織体制の変革



1910年～ 1960年 1970年 1975年 1980年 1985年 1990年 1995年 2000年 2005年 2010年 2015年 2020年 2023年～

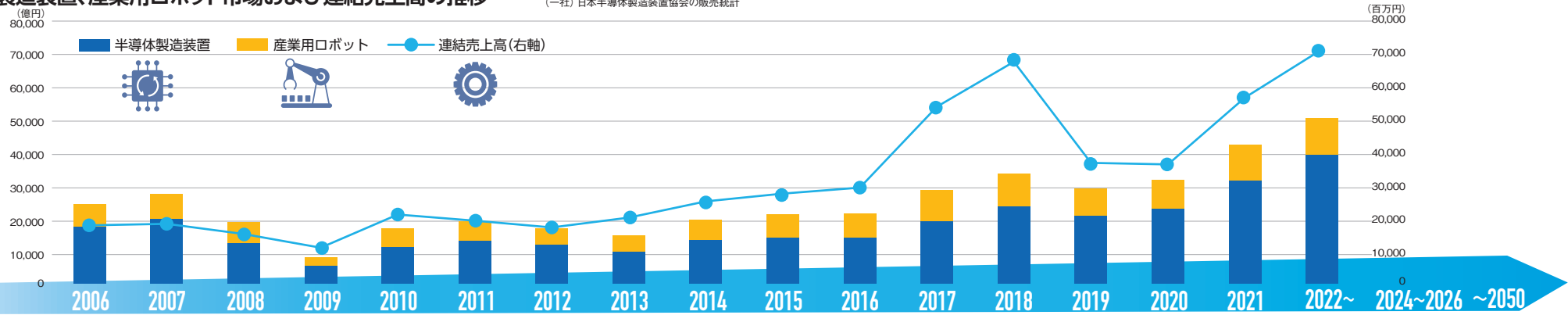
取扱製品の拡大とメカトロニクス製品への広がり

多様な製品群

<p>波動歯車装置 HarmonicDrive®</p> <p>1965 国産1号機完成</p> 	<p>1972 位相調整用 デファレンシャル ユニット FD型市場投入</p> 	<p>1985 型番5番市場投入</p> 	<p>1992 CSFシリーズ 市場投入</p> 	<p>2001 超薄型ハーモニック ドライブ® CSDシリーズ 市場投入</p> 	<p>2015 CSF-mini超扁平・高剛性タイプ (2UP)市場投入</p> 	<p>2023 CSD-ULW 市場投入</p> 
	<p>1977 Rシリーズ (初期製品)誕生</p> 	<p>1988 新歯形のIH歯形の CSSシリーズ市場投入</p> 	<p>1995 シルクハット型 SHFシリーズ市場投入 クロスローラベアリング 製造技術確立</p> 	<p>2002 高トルク容量・長寿命 SHGシリーズ市場投入</p> 	<p>2020 超軽量ULWを市場投入</p> 	<p>2023 小型ユニットタイプに 型番7番追加</p> 
			<p>1999 減速比1/30開発 高トルク容量・長寿命 CSGシリーズ 市場投入</p> 	<p>2006 超小型精密減速機 CSF-3 市場投入</p> 		
	<p>メカトロニクス製品 MECHATRONICS</p> <p>1978 Hi-T Drive (ハイティドライブ)商品化</p> 	<p>1984 DCサーボアクチュエータ RHシリーズ ハイパワー タイプ 市場投入</p> 	<p>1990 FH2000シリーズ サーボアクチュ エータ FHA-25A 市場投入</p> 	<p>2006 超小型ACサーボアクチュエータ RSF-3 市場投入</p> 	<p>2018 超扁平ブラシレス DCアクチュエータ FLAシリーズ 市場投入</p> 	<p>2023 FHA-C mini シリーズに ULWタイプ追加</p> 
		<p>1987 DCサーボアクチュエータ RHミニシリーズ市場投入</p> 	<p>1994 レーザー スキャナ用 LSA-50A 市場投入</p> 	<p>2009 扁平中空アクチュエータ 新シリーズSHAシリーズ 市場投入</p> 	<p>2018 扁平中空 ACサーボモータ HMAシリーズ 市場投入</p> 	
		<p>1989 リニアアクチュ エータ LA-30 市場投入</p> 	<p>2000 FH2000シリーズCタイプ 市場投入</p> 	<p>2007 HPGシリーズ 直交軸タイプ追加</p> 	<p>2015 HPGシリーズ ヘリカルギヤ タイプ 市場投入</p> 	<p>2023 HPGシリーズ ヘリカルギヤタイプに 型番40番追加</p> 
		<p>精密遊星減速機 HarmonicPlanetary®</p> <p>1988 BPシリーズ 市場投入</p> 	<p>1990 HPシリーズ 市場投入</p> 	<p>1999 HPGシリーズ 市場投入</p> 	<p>2017 HPNシリーズ 市場投入</p> 	

半導体製造装置、産業用ロボット市場および連結売上高の推移

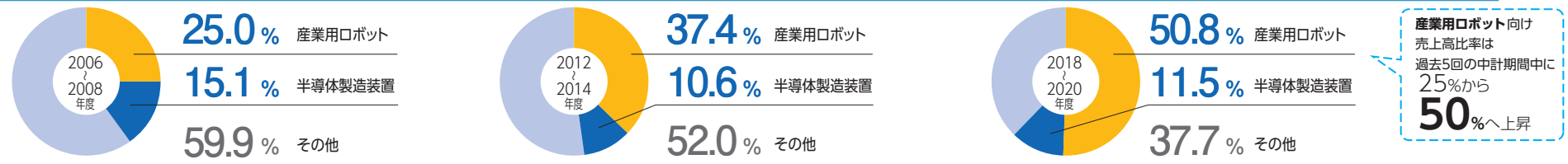
出典：(一社)日本ロボット工業会の受注統計
(一社)日本半導体製造装置協会の販売統計



中期経営計画

『メカトロニクス事業強化』 『アジア市場を強化』 『成長軌道へ』 『主要3製品の競争力強化』 『能力増強』 『新たな50年に向けて』
次期中計 長期ビジョンの実現

用途別売上高構成比 (単体ベース)



用途の拡大

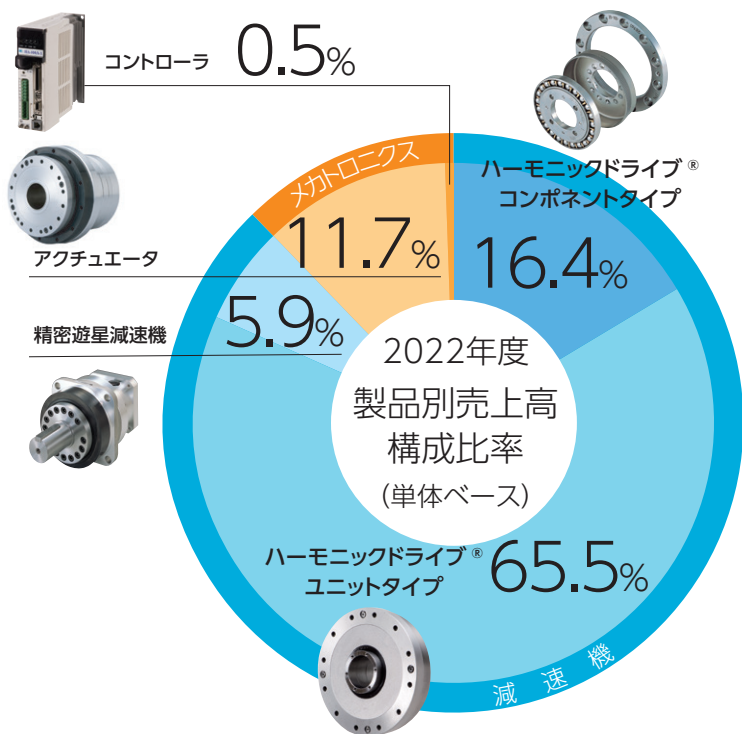


成長戦略の歴史

製品別売上高	2009年度	2015年度	2022年度
減速装置	96 億円	223 億円	570 億円
メカトロニクス製品	24 億円	59 億円	145 億円
製品別構成比			
減速装置	80%	79%	80%
メカトロニクス製品	20%	21%	20%

減速装置の売上高は過去7年間で**2.5倍**へ拡大
 メカトロニクス製品の売上高は同**2.4倍**へ拡大

At a glance



HarmonicDrive® 波動歯車装置

生産拠点 穂高工場・有明工場 (長野県安曇野市)

ハーモニックドライブ®は、わずか3点の基本部品から構成され、一般的な歯車の動きとは異なり、その独特な歯の動き(動作原理)により、ノンバックラッシで高精度位置決めに優れています。



ウェーブ・ジェネレータ

楕円状カムの外周に、薄肉のボール・ベアリングを組み合わせた部品。ベアリングの内輪は、カムに固定されていますが、外輪はボールを介して弾性変形します。通常は入力軸に取り付けられます。

フレックスプライン

薄肉カップ状の金属弾性体の部品。開口部外周に歯が刻まれています。フレックスプラインの底(カップ状底部)をダイヤフラムと呼び、通常、出力軸に取り付けられます。

サーキュラ・スプライン

剛体リング状の部品。内周に歯が刻まれており、フレックスプラインより歯数が2枚多くなっています。通常はケーシングに固定されます。

HarmonicPlanetary® 精密遊星減速機

生産拠点 ハーモニック・エイディ (長野県安曇野市)

ハーモニックドライブ®の精密加工技術を低減速比の分野にも生かした精密遊星減速機がハーモニックプラネタリ®です。独自のバックラッシ除去機能を備え、高い回転精度を実現しています。



HPG-Rシリーズ
ギヤヘッド

MECHATRONICS メカトロニクス製品

生産拠点 駒ヶ根工場 (長野県駒ヶ根市)

ハーモニックドライブ®の優れた角度伝達精度・位置決め精度を活かすため、超高分解能・高精度のロータリーモーションが可能なAC・DC・ステップの各アクチュエータと、超微細量・高精度のリニアモーションが可能なリニアアクチュエータを主軸にしたトータル・モーション・コントロールを提供する製品です。









SHAシリーズ
ACサーボアクチュエータ
中空軸・扁平タイプ



RHシリーズ
DCサーボアクチュエータ



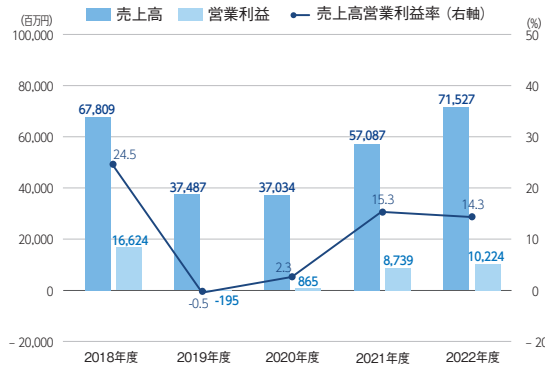
LAシリーズ
ACサーボリニアアクチュエータ

<p>売上高</p>  <p>715 億円</p>	<p>EBITDA</p>  <p>187 億円</p>	<p>親会社株主に 帰属する当期純利益</p> <p>75 億円</p>	<p>一株当たり 当期純利益</p>  <p>79.67 円</p>	<p>ROE</p> <p>7.5%</p>
<p>総資産</p>  <p>1,543 億円</p>	<p>自己資本比率</p> <p>67.4%</p>	<p>営業活動による キャッシュ・フロー</p> <p>108 億円</p>	<p>設備投資額</p> <p>92 億円</p>	<p>売上高 研究開発費比率</p> <p>4.6%</p>
<p>従業員数</p>  <p>1,324 名</p>	<p>男性従業員の 育児休業取得率</p> <p>56.3%</p>	<p>特許保有件数</p> <p>1,004 件</p>	<p>GHG 排出量 (Scope 1 + 2)</p> <p>18,937 t-CO₂</p>	<p>独立社外取締役 比率</p> <p>50.0%</p> 

注1) 上記データは独立社外取締役比率を除き2023年3月期実績
注2) 男性従業員の育児休業取得率と特許保有件数は当社単体

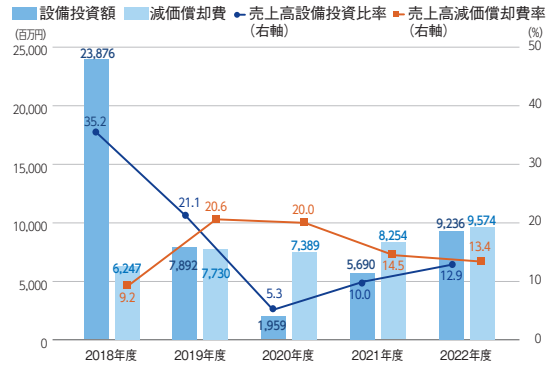
財務ハイライト

売上高と営業利益および売上高営業利益率



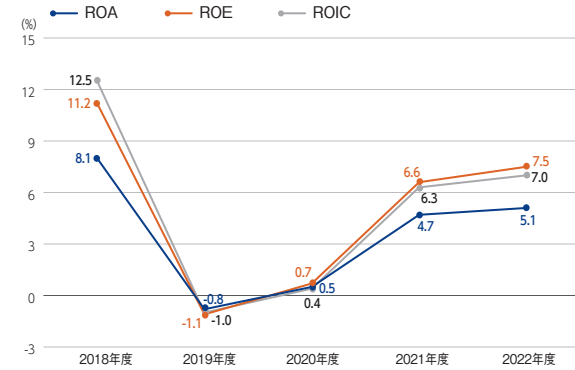
2022年度の売上高は、豊富な受注残の消化が進み、過去最高となる前年度比25%増の715億円となりました。営業利益は、過去最高の2018年度を下回り、同17%増の102億円にとどまり、売上高営業利益率は同1.0pt低下の14.3%となりました。積極的な増強投資に伴う減価償却費が2018年度対比で33億円増加したことが主因です。

設備投資額と減価償却費および売上高設備投資比率と売上高減価償却費率



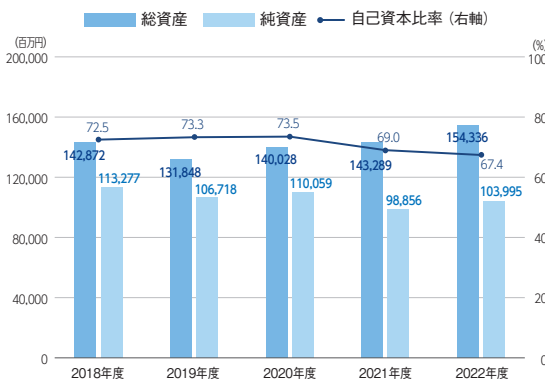
設備投資額は、前年度比12.9%増の92億円(売上高比率12.9%)となりました。内訳は、日本が81億円、北米が7億円、欧州が4億円で、国内生産能力は、2021年度比で4割増加しています。無形を含む減価償却費は、同13億円増の95億円(同13.4%)となりました。2023年度の設備投資額は63億円、減価償却費は99億円を予定しています。

ROAとROEおよびROIC



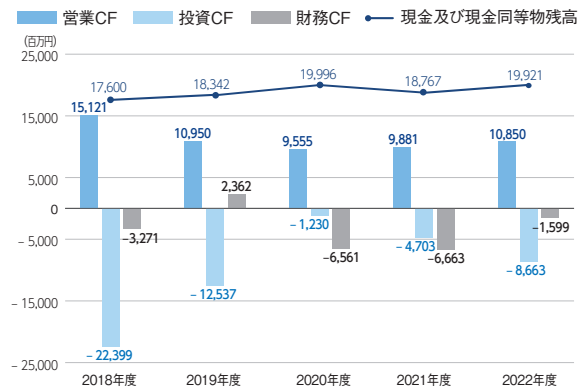
ROE(自己資本利益率)は前年度比0.9pt改善の7.5%、ROA(総資産利益率)は同0.4pt改善の5.1%、ROIC(投下資本利益率)は同0.7pt改善の7.0%となりました。ROEに関しては、親会社株主に帰属する当期純利益が同14%増の75億円となる一方、過去2期間の平均自己資本は同0.5%増の1,014億円にとどまりました。

総資産と純資産および自己資本比率



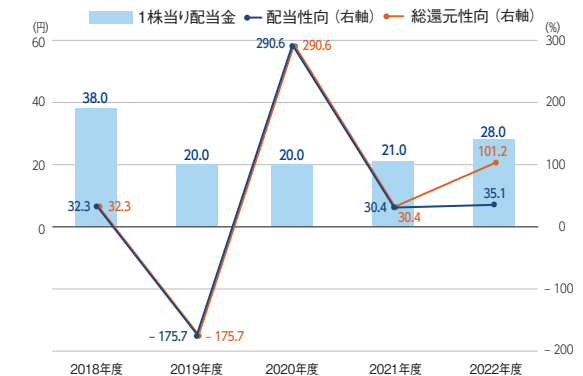
2022年度末の総資産は前年度末比110億円増の1,543億円、純資産は同50億円増の1,039億円となりました。自己資本比率は前年度末比1.6pt低下の67.4%となり、2020年度から6.1pt低下しました。連結子会社株式の取得に伴う資本剰余金の減少や有価証券評価差額金の減少などに伴う自己資本の減少が主因です。

各キャッシュ・フローと現金及び現金同等物残高



キャッシュ・フローは、営業キャッシュ・フローが前年度比9億円増の108億円、投資キャッシュ・フローは同39億円増の86億円の支出、フリー・キャッシュ・フローは21億円の収入となりました。財務キャッシュ・フローは自己株式の取得などから15億円の支出となり、現金及び現金同等物の期末残高は199億円となりました。

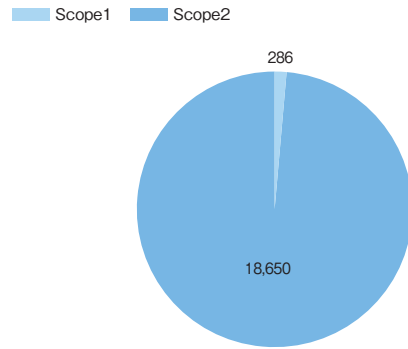
1株当たり配当金と配当性向および総還元性向



1株当たり配当金は前年度比7円増の28円(中間期末11円、年度末17円)、配当性向は35.1%、純資産配当率は2.6%となりました。加えて、自己株式を50億円(121万5,400株)取得したため、総還元性向は101.2%に達しました。配当政策としては、配当性向30%を目標に、機動的な資本政策を行う方針です。

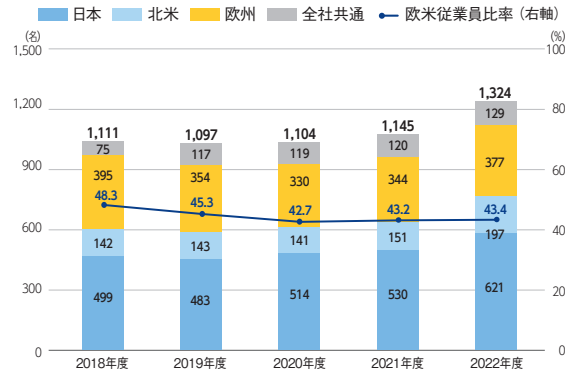
サステナビリティ情報ハイライト

温室効果ガス(GHG)排出量 (t-CO₂)



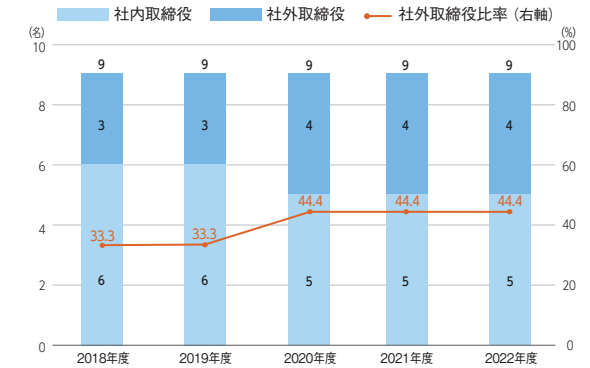
GHG排出量は、2022年度から連結ベースで開示しています。Scope 1の排出量は286トン、Scope 2(ロケーション基準)は18,650トン、合計排出量は18,936トンとなりました。なお、Scope 3は659.5万トン、うち販売した製品の使用(カテゴリー1)に伴う排出量が619.0万トンとなり、Scope 3全体の93.8%を占めています。

地域別連結従業員数と欧米従業員比率



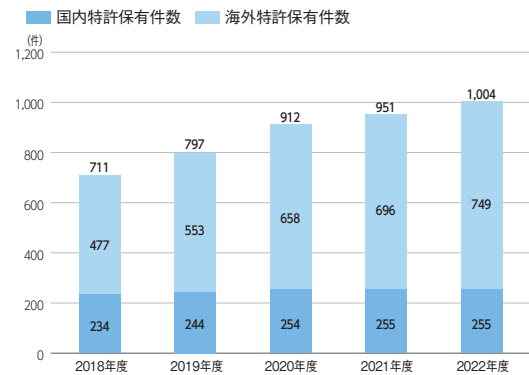
連結従業員数は、前年度末比179名増加の1,324名となりました。日本は同91名増加の621名、北米は同46名増加の197名、欧州は同33名増加の377名、全社共通は同9名増加の129名となりました。北米と欧州を合計した欧米従業員数は同79名増加の574名となり、連結従業員数の43%を占めます。

取締役人数の推移



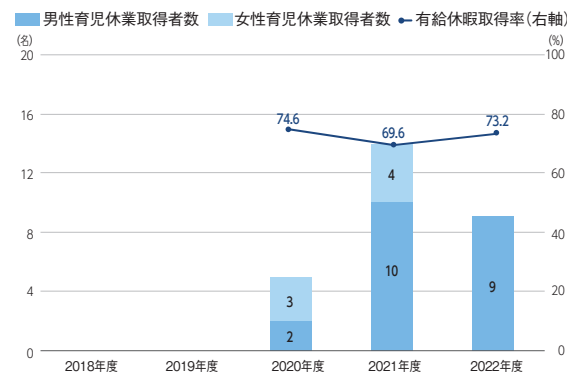
2022年度における当社取締役の人数は9名、うち社外取締役は4名(男性4名)でした。2020年度から2022年度までの社外取締役比率は44.4%でした。なお、2023年度は2023年7月1日付で社外取締役(女性)が1名増加し、社外取締役比率は50%へ上昇しております。

特許保有件数



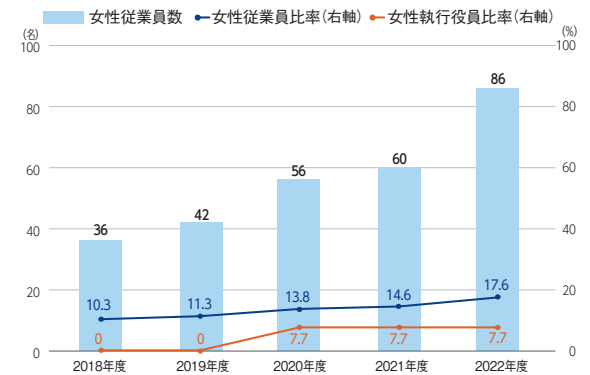
2022年度末現在、国内255件、海外749件、合計1,004件の特許を保有しています(単体)。2018年度と比較して、国内特許は21件増加、海外特許は272件増加しています。

育児休業取得者数と有給休暇取得率



育児休業取得者数(単体)は、2021年度が14名(女性4名、男性10名)、2022年度は男性9名でした。男性従業員の育児休業取得率は56.3%(単体)となっています。有給休暇取得率(単体)は、73.2%となり、前年度比3.6pt改善しました。働きがいのある職場環境整備の一環で、積極的な取得を促しています。

女性従業員数・女性従業員比率と女性執行役員比率



女性従業員数(単体)は、前年度末比26名増加の86名となり、単体従業員合計490名に対して17.6%に達しています。執行役員に占める女性比率は7.7%(1名)、管理職に占める女性比率は2.4%(2名)です。当社では2024年度に女性管理職5名を目標としています。

過去の中期経営計画の振り返り

中期経営計画 (2012年度～2014年度)

経営方針

- 品質と安全を事業運営の基礎に置く
- 市場(お客様)の要求を製品開発に反映し、新製品を拡販
- 市場(お客様)の要求を真正面に受け止め、それに応えるグループへ
- 主要製品の全ての事業を強化

事業戦略

- たゆまぬ技術・技能のスパイラルアップ(コア技術の強化)
- 技術と技能によって商品力を強化(製品バリエーションの拡充)
- アクチュエータの競争力引き上げ
- アジア市場への拡販戦略の実行

成果と課題

産業用ロボット向けに売上高の大幅な拡大が見られたうえ、アジア向け売上高は過去3年間で約3倍に急増しました。数値目標は若干の未達となりましたが、売上高、営業利益、営業利益率ともに過去最高を更新し、営業利益率は27.2%に達しました。ROEに関しても14.7%を確保しました。

項目	2014年度 経営目標	2014年度 実績
売上高	260億円	259億円
営業利益	75億円	70億円
営業利益率	28.8%	27.2%
配当性向と 1株当たり配当金	-	27.2% (29円/株)
設備投資額(3ヵ年累計)	-	51億円
減価償却費(3ヵ年累計)	-	35億円
研究開発費(3ヵ年累計)	-	36億円

中期経営計画 (2015年度～2017年度)

経営方針

- 3製品で支える事業基盤を目指す
- 主要3製品の競争力と事業基盤の強化
- アジア市場の育成と事業基盤の整備

事業戦略

- 波動歯車装置の用途開拓と新製品の市場投入
- メカトロニクス製品の新製品を積極投入
- 精密遊星減速機の海外市場攻略
- アジア市場における積極的拡販
- 組織力の向上と人財の育成

成果と課題

売上高および営業利益は数値目標を大幅にクリアし、過去最高を更新しました。産業用ロボット向け需要の世界的な需要急拡大とドイツ関連会社の子会社化などが寄与しました。ただし、営業利益率は計画を下回って着地しました。設備投資額が3ヵ年累計計画100億円に対して176億円に達し、減価償却費負担が計画の60億円から91億円に増加したことなどが主因です。生産能力および安定供給に課題が残りました。

項目	2017年度 経営目標	2017年度 実績
売上高	350億円	543億円
営業利益	95億円	125億円
営業利益率	27.1%	23.2%
配当性向と 1株当たり配当金	-	31.5% (26円/株)
設備投資額(3ヵ年累計)	100億円	176億円
減価償却費(3ヵ年累計)	60億円	91億円
研究開発費(3ヵ年累計)	48億円	49億円

中期経営計画 (2018年度～2020年度)

経営方針

- グローバル生産能力の大幅な引き上げ
- グループ各社の能力を引き上げ、総合力を強化
- QCDS能力引き上げによるお客様満足度の向上
- 成長を支える経営基盤を強化
- 将来に向けた成長の布石

事業戦略

- 生産能力の引き上げと生産性改善の実現
- 主要製造拠点で増強投資を実施し、総合力を強化
- 生産リードタイムの正常化・短縮、新製品の市場投入、技術提案力サポート体制の強化
- 人財の確保・育成、ITの活用、ESGを考慮した経営の推進

成果と課題

事業戦略の着実な実行を進める中、米中貿易摩擦などによる製造業の世界的な設備投資抑制に加え、先行発注の反動減、更には新型コロナウイルスの世界的蔓延に伴う設備投資の急激な抑制が見られたことから、数値目標は大幅な未達となりました。設備投資計画を抑制しつつも、2030～2050年を見据えた成長の布石を着実に実施しております。

項目	2020年度 経営目標	2020年度 実績
売上高	1,000億円	370億円
営業利益	260億円	8億円
営業利益率	26.0%	2.3%
配当性向と 1株当たり配当金	-	290.6% (20円/株)
設備投資額(3ヵ年累計)	710億円	337億円
減価償却費(3ヵ年累計)	255億円	216億円
研究開発費(3ヵ年累計)	94億円	71億円

現中期経営計画の概要

基本方針

～長期ビジョンの実現に向けて、お客様の期待値を
超える製品とサービスの提供を目指します～

当社グループは、2020年11月に創立50周年を迎えました。更なる飛躍を目指し、キーワード「新たな50年に向けて～確かな成長ステージへ～」を掲げ、2021年度(22年3月期)から2023年度(24年3月期)までの3か年中期経営計画を策定しました。当社グループが手掛ける精密減速装置、メカトロニクス製品の市場は、新興諸国における製造業の自動化、省力化投資に加え、先進国でも人手不足への対応や生産性向上の観点から産業用ロボット、協働ロボットの需要増加が見込まれ、中長期的に高い成長が期待されます。あらゆる状況変化の中でも、持続可能な社会と経営の実現を目指し、外部環境の変化をとらえた新技術と技能に挑戦し続け、お客様の期待値に応える製品とサービスを提供してまいります。中長期的な企業価値の向上に向けては、短期的な事業環境の変化にも柔軟に対応する一方で、長期ビジョン、中期経営計画に掲げた戦略を実行するべく、「攻めと守り」のバランスを勘案した経営戦略を遂行する方針です。

現中期経営計画 (2021年度～2023年度)

長期ビジョン『トータル・モーション・コントロールの追求』

- 環境の変化を捉えた新技術・技能への挑戦と創出
- お客様の期待値を超えるQCDSの実現
- 企業活動を通じて持続可能な社会に貢献する

事業戦略

①お客様の期待値を満足させるQCDSの実現

- Q：シグマゼロ(不適合・クレームゼロ)
- C：生産性向上、VA+VEの一層の充実
- D：顧客希望納期に対するコミット
- S：ER活動の充実:スピードアップ

②価値ある製品の開発とサービスの強化による

RD、AD、MT事業の拡大

- RD：波動歯車装置
 - 次世代用途に適合していくための新技術・技能の創出と製品化
- AD：精密遊星減速機
 - 事業再構築による地域・各種用途に即した製品提供の拡大
- MT：メカトロニクス製品
 - お客様の“やりたい”を実現し得る製品提供と課題解決力のさらなる向上

③時代の要求に適合した経営基盤の構築

- 持続可能な経営の推進(SDGs)
- 事業拡大をけん引できる人財の育成、多様性を高める人事制度や働き方の構築
- IT強化戦略・当社独自のIoT構想の実践
- 成長を支える財務基盤の確立と資金調達力の強化

④海外グループ会社・機関との連携強化とシナジーの最大化

- 各拠点の経営資源の最大活用
- 海外研究機関との積極的な研究活動の維持・推進
- グローバル生産体制の確立

⑤固定観念にとらわれず、次の50年の新常識を創造する

- 新素材、新原理、新機構、新工法への積極的な挑戦
- 知能メカトロニクスの実現に向けた布石
- 社会の変化に敏感な感覚と非常識を受入れる風土の醸成

項目	前中期経営計画	現中期経営計画		
	2020年度実績	2021年度実績	2022年度実績	2023年度(中計最終年度)経営目標
売上高	370億円	570億円	715億円	700億円、売上高成長率24%/年 市場の拡大を当社の成長率につなげる
営業利益	8億円	87億円	102億円	150億円 価値ある製品の提供による収益性向上
営業利益率	2.3%	15.3%	14.3%	20%以上
ROE	0.7%	6.6%	7.5%	10%以上 ROE>株主資本コスト
自己資本比率	73.5%	69.0%	67.4%	70%以上 成長性と安定性を両立した財務基盤を構築
配当性向	290.6%(20円/株)	30.4%(21円/株)	35.1%(28円/株)	30%以上 安定配当を継続
設備投資額	337億円(3か年累計)	56億円	92億円	150億円(3か年累計) 当社の成長を支える設備投資
研究開発費	71億円(3か年累計)	30億円	32億円	90億円(3か年累計) 新技術・技能を創出



サステナビリティ推進責任者メッセージ

マテリアリティの特定にあたっては経営理念が一番の根底にあり、経営理念の実現に向けて、優先的に取り組むべき重要事項を抽出しています

執行役員 経営企画・IR室長
(サステナビリティ委員会事務局担当)

小野 牧子

MAKIKO ONO

サステナビリティ推進の基本は経営理念

サステナビリティ基本方針にもあるとおり、当社グループのサステナビリティ推進は経営理念を基本においています。マテリアリティの特定にあたっては、当社グループの事業と社会の持続性へのインパクトを評価し、優先的に取り組むべき重要事項を抽出するとともに、経営理念と整合していることを重視しています。

当社の経営理念は4つの柱で構成されており、重要度の高い順に並んでいます。1番目は「個人の尊重」です。従業員の権利を尊重し、文化的な人生と働き甲斐を追求できる企業であること、従業員の自律的な活動を援助し、能力を最大限発揮できる環境を作り、能力や業績に報いる企業となると明文化されています。半世紀前に起草されましたが、当時から既に人的資本経営の重要性を強調する内容になっています。他の3つ「存在意義のある企業」「共存共栄」「社会への貢献」もマルチステークホルダーを重視したサステナビリティ経営の考え方に通じるものです。当社では、創業以来この経営理念に基づき、さまざまなステークホルダーとの共存共栄で成長してまいりました。経営理念実現に向けてのマテリアリティと位置付けています。

サステナビリティ基本方針

私たちは、「個人の尊重」、「存在意義のある企業」、「共存共栄」、「社会への貢献」という4つの柱で構成された“経営理念”に基づき、トータル・モーション・コントロールを提供する技術・技能集団として、社会をより良くするための技術革新に貢献することで、持続可能な社会の実現と企業価値の向上を目指します。

経営理念とサステナビリティ基本方針の社内での共有と浸透

当社に入社すると最初に必ず経営理念について説明を受けます。また、いつでも読み返すことができるよう、経営理念・行動憲章・行動規範を小冊子にして当社で働く全ての人に配布しています。社内でも実施しているサステナビリティ勉強会においても、まず経営理念の確認と経営理念にもとづくサステナビリティ基本方針の説明から始めています。また、こうした考え方を、サプライチェーンを構成するサ

プライヤー様とも共有するよう努めています。昨今、お客様が当社グループの気候変動や人権、人的資本への対応について関心を高めていることから、営業部門や開発部門への勉強会も定期的に開催しています。加えて、2020年12月から、サステナビリティ委員会事務局の若手2名が中心となり、2ヶ月毎に発行される社内報“HD.Times”にサステナビリティ講座を寄稿しています。ESGやSDGsからはじまり、気候変動、生物多様性、人的資本、人権等について、オリンピックや株主総会などその時々の特ピックスと関連させて説明するほか、HDSグループのサステナビリティに対する考え方や具体的な活動について発信しています。

“企業は人なり”～将来財務情報へ最も影響が大きいマテリアリティは「働きがいのある職場環境の整備」

冒頭でも申し上げたとおり、当社ではヒトを特に重視しており、現行の5つのマテリアリティでも「働きがいのある職場環境の整備」を1番に掲げています。そもそも、経営理念やミッションの実現に向けて、経営戦略を実行するのはヒト、つまり従業員です。従業員が働きがいを感じる魅力的な職場環境を整えることは経営においての最優先事項で

す。アップスキリングやキャリア形成はもちろんのこと、リスキリングや最適な配置、評価制度など、人事を超えた人財戦略として経営戦略と連動した取り組みが必要です。製造業として、技能継承者である製造部門の従業員が長く活躍できる環境も欠かせません。

創業から半世紀が経過し、当社グループの歴史を体現してきた先輩方から直接教えを請う機会も減っていくなか、お客様の多様なニーズに応えていくには思考停止に陥らず展開力のある人財が求められます。当社グループの成長・発展は、従業員が失敗を恐れず果敢に挑戦してきた結果です。その精神を受け継いで新しい時代を開拓できる人財が活躍できる環境を整え、人的資本の価値を最大化するための取り組みに注力することは当社グループの持続可能な企業価値の向上にとって不可欠と考えます。

マテリアリティを踏まえた経営戦略の議論

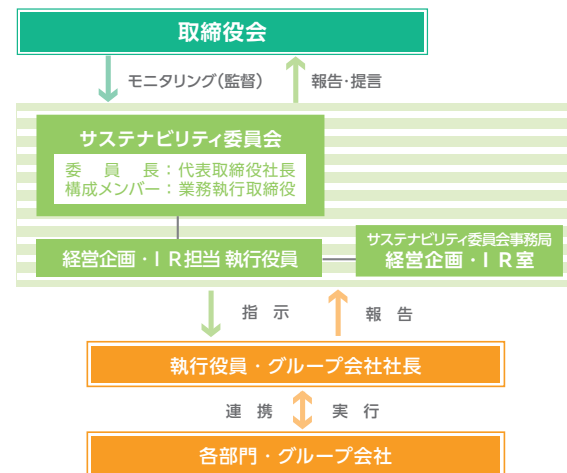
マテリアリティを含めサステナビリティへの取り組み状況は、取締役や監査役も出席する月次の執行役員会議で都度報告しており、さまざまな視点から質問やフィードバックを頂戴するなど、活発な議論を行っています。また、経営企画・IR室長として国内外の機関投資家の皆様からも、当社グループのガバナンスやマテリアリティ、気候変動、人的資本、人権を含むサプライチェーンマネジメントへの取り組みについて質問や助言、示唆をいただいております。資本市場の視点も取り入れた議論となるよう心懸けています。

取締役会によるサステナビリティ経営の モニタリングとサステナビリティ委員会の活動

当社グループのサステナビリティ経営は、業務執行取締役5名で構成するサステナビリティ委員会が担っており、委員長は代表取締役社長が務めています。委員会事務局とし

て経営企画・IR室が、サステナビリティに係る重要課題やリスク・機会に対する対応等を委員会に提言し、委員会で経営戦略との連動や整合性を中心にそれらについて議論し、議論された内容は定期的に取締役会に報告されるとともに、基本方針等は取締役会の議案として上程され、審議のうえ承認される体制となっています。直近では、2024年4月1日から始まる新中期経営計画の策定にあわせて、現行のマテリアリティの見直しを行っております。また、取締役会に出席の監査役からも意見をいただいております。サステナビリティ経営に関する知見を持つ社外取締役や社外監査役からの様々な指摘と議論により、取締役会・監査役会によるモニタリング機能は十分果たせていると考えています。

サステナビリティ・ガバナンス体制図



気候変動への取り組み

気候変動への取り組みは企業にとって喫緊の課題となっており、当社グループでも長期目標として「2050年ネットゼロ」を目指しています。既にGHG排出量削減には取り組んでいますが、移行計画を含めた施策とKPIを新たに策定中です。お客様の多くがネットゼロ、カーボンニュートラルを宣言されていることから、部品供給を担っている当社グループの気候変動への対応は営業戦略の観点からも極めて重要になってきています。今後は、GHG排出量削減に加え、お客様の環境負荷低減を実現する製品開発を強化するなど、より実効性のある取り組みに注力してまいります。

最後に

私は経営企画・IR担当として機関投資家のエンゲージメントへも対応していたことから、2021年より当社のサステナビリティ推進を兼務することになりました。兼務のきっかけはお客様からの外部評価機関への回答要求でした。取り組んでいく中で、サステナビリティとは長期の経営戦略そのものであるという認識に至りました。足下では生物多様性への対応や国内外における開示義務化の拡大、それらに伴うお客様への対応増加など企業に対する要請が世界的に拡大・加速しています。サステナビリティを長期の経営戦略として捉えた場合、法規制は別として、外発や受け身で対応するのではなく、当社グループの中長期的な経営戦略と統合させて取り組むことが本筋と考えます。現在、マテリアリティの見直しと具体的な施策・KPIを策定中ですが、サステナビリティにおける社会的要請と当社グループの経営戦略の整合性を見極め、持続的な企業価値向上の視点で推進してまいります。

地球環境への取り組み



● 地球環境への取り組みに関する基本的な考え方

当社グループは、地球環境に対する企業の社会的責任を強く認識し、当社グループの事業目的であるトータル・モーション・コントロールの追求を通して、自然破壊を抑えるべく優れた技術・サービスを社会に提供し、地球環境の保護に努めることを方針としています。

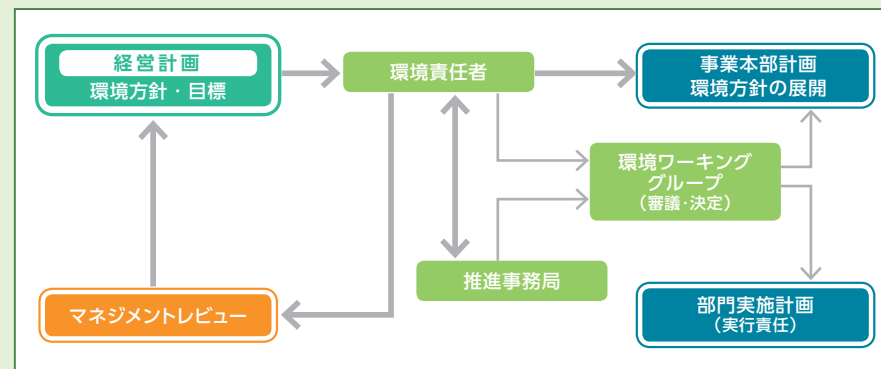
● 環境方針

1. 開発から回収・廃棄に至る全ての生産プロセスにおける環境負荷の評価と環境破壊抑制型の技術開発に努め、環境に調和した商品を創出し提供する。
2. 環境関連法・条例を遵守し、且つ自主管理目標を設定し、活動計画の見直しを通じて管理レベルの向上を継続的に実行する。
3. 資源・エネルギーの効率的利用を図り、廃棄・排出物の低減とリサイクルに努め、環境負荷の低減を目指す。
4. 環境方針を従業員及び当社に関連する関係会社・協力会社へ周知する。
5. 地域社会での環境保護活動に参加し、地域との共存に努める。

● 環境マネジメント推進体制

当社は、環境方針に基づき、年度ごとに各事業本部が取り組むべき重要課題と目標を設定し、マネジメントプログラムに展開する仕組みを設けることにより、各職制の自律的な環境活動の推進と、環境マネジメントシステムの効率的な運用に努めています。

環境マネジメント推進体制図



● ISO14001認証取得状況

当社グループは、地球環境に対する企業の社会的責任を果たすことを目的として、環境マネジメントシステムの国際規格であるISO14001を取得し、地球環境の保護を重要な経営課題のひとつと認識し、その改善に取り組んでいます。

ISO14001取得状況(2023年3月末時点)

名称	所在地
本社	東京都品川区
穂高工場	長野県安曇野市
有明工場	長野県安曇野市
株式会社ハーモニック・ドライブ・システムズ	東京都品川区
甲信営業所	長野県安曇野市
中部営業所	愛知県名古屋
関西営業所	大阪府大阪市
九州営業所	福岡県福岡市
株式会社ハーモニック プレシジョン	長野県松本市
神林工場	長野県松本市
株式会社ハーモニック・エイディ	長野県安曇野市
株式会社ハーモニックウインベル	長野県駒ヶ根市

注) 株式会社ハーモニックウインベルは、2023年4月1日付けで株式会社ウインベルより社名を変更しました。

● 水セキュリティへの対応

近年、世界的な気候変動にともなう干ばつや大規模な洪水の頻発、人口増加や消費パターンの変化、経済成長にともなう淡水需要の増大が予想されるなど、当社グループの事業活動に対する水セキュリティの影響は無視できなくなっています。とりわけ、日本では、台風、豪雨、洪水等の水害によるサプライチェーンの寸断、生産設備の被災による生産能力の減少、バリューチェーンの混乱による配送・販売への影響など、資材調達・販売の両面で影響を受けることが多くなってきており、気候変動への対応とともに企業が対応すべき重要な環境問題に位置づけられています。

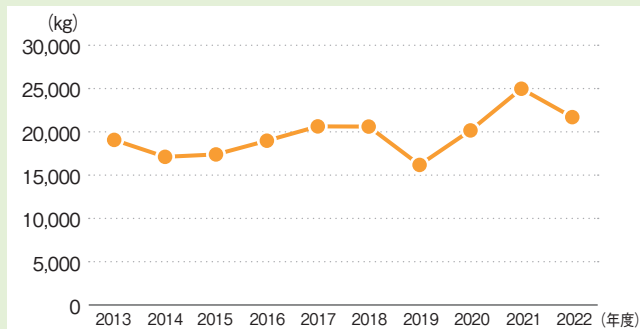
当社グループでは、2022年度より取水・排水について具体的に目標を決めて使用量の削減に取り組んでいるとともに、World Resources Institute（世界資源研究所）が提供する水リスク評価ツール「AQUEDUCT」と国土交通省の「浸水ナビ」を用いて各拠点の水リスク分析を実施し、リスクがある場合は対策を講じています。

● 産業廃棄物の抑制と再資源化促進

2022年度における廃棄物排出総量実績（原単位）は、21,699キログラムで前年比13.2%減となりました。再資源化率は前年度より0.5ポイント改善され99.8%となり、年度目標の“再生化率99%以上”を達成しています。

（対象：ハーモニック・ドライブ・システムズ 穂高工場）

廃棄物排出総量実績（原単位）



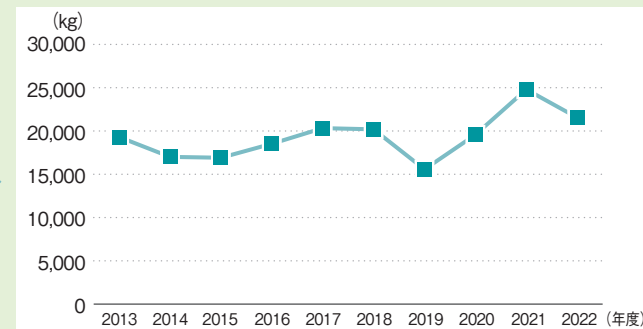
注) 再資源物 = 金属屑・切粉、モータ廃却部品、電線屑、電子部品、OA機器、開発試作品等
廃棄物 = 木くず、廃プラ、磁石粉等

取水・排水量

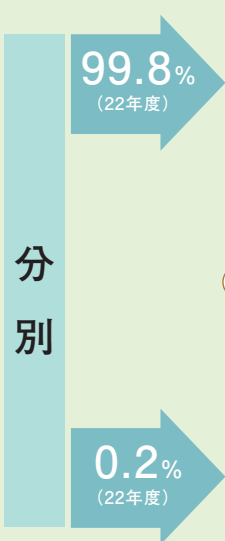
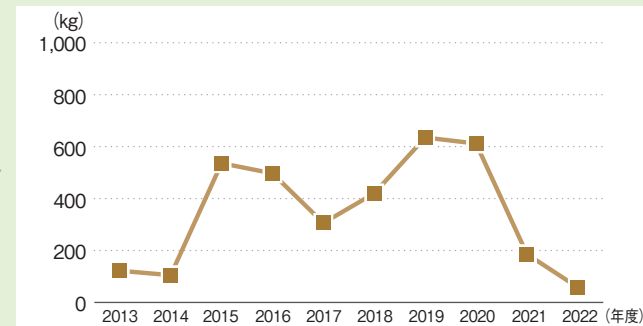
項目	取水 / 排水場所	2022年3月期	2023年3月期	単位	対象範囲
取水量	上水	23	31	ML (メガリットル)	連結
	地下水等	0	0		
	合計	23	31		
排水量	下水	23	31		
	河川等	0	0		
	合計	23	31		

注) 2022年3月期の対象範囲は当社単体ベース

再資源化実績



廃棄物量実績



気候変動への対応

TCFDフレームワークに基づく情報開示

当社グループは、気候変動が社会に与える影響を認識し、取り組むべき経営上の重要な社会課題として「2050年ネットゼロ」を長期目標に掲げています。

1. ガバナンス

当社グループの気候変動に関するガバナンスは、サステナビリティ全般のガバナンスに組み込まれております。詳細については、サステナビリティ推進担当者メッセージ(P.35~36)をご参照ください。

2. 戦略

当社グループの事業に影響を与えると想定される気候変動関連のリスクと機会を特定した上で、シナリオ分析を実施し、短中長期の時間軸における各リスク・機会の事業への影響度や顕在化時期などを分析しました。

本シナリオ分析の結果に基づき、機会創出とリスク最小化に向けた取り組みを推進しています。

3. リスク管理

当社は「危機・リスク管理規程」に則り、気候変動に係るリスクや機会を特定・評価・対応する体制を構築しており、リスクを「全社リスク」と「業務プロセスのリスク」に分類し、年に1回リスク評価を実施しています。

「全社リスク」については経営企画担当執行役員及び経営企画部門が把握・分析・評価を実施し、「業務プロセスのリスク」については各部門がリスクを抽出・特定し、内部統制監査室によって短・中・長期の時間軸で発生頻度と損害規模の観点からリスク評価を実施し、法令と人命の観点から方針を策定します。さらに、これらを合わせて総合的なリスク評価を実施し、リスクマネジメントを掌管する人事・総務担当執行役員が評価結果をもとに優先順位付けを行ったうえで、代表取締役社長が承認します。法令遵守と人命優先の観点から策定された方針に基づき、部門責任者が各リスクについて管理目標を設定するとともに、リスク内容に応じて回避、受容、低減、移転等の対策行動を判断し、リスク低減活動を実施します。その実施状況については、人事・総務担当執行役員が年に1回進捗をレビューし、そのレビューをもとに代表取締役社長が次年度の方針を示し、各部門に展開しています。

4. 指標および目標・実績

当社グループでは、気候変動に関する長期的な目標として「2050年ネットゼロ」を掲げています。また、短・中期の具体的なGHG削減目標については、当社グループの経営戦略、事業拡大等を踏まえて決定するべく、現在策定中です。

GHG排出量実績

Scope1・2排出量

(t-CO₂)

国・地域	2022年3月期		2023年3月期	
	Scope1	Scope2	Scope1	Scope2
日本	80	13,394	81	15,418
アジア	16	416	14	264
欧州	197	2,349	47	2,494
米国	205	783	145	474
合計	498	16,942	286	18,650

注) Scope2は、ロケーション基準の排出量

Scope3排出量

(t-CO₂)

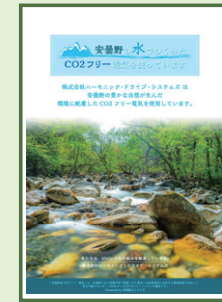
カテゴリー	カテゴリー名	2022年3月期	2023年3月期
1	購入した商品・サービス	198,899	358,792
2	資本財	17,054	11,237
3	スコープ1,2に含まれない燃料及びエネルギー関連活動	899	18,329
4	上流の物流	3,951	8,466
5	操業で発生した廃棄物	455	1,322
6	出張	104	702
7	従業員の通勤	212	613
8	上流のリース資産	0	0
9	下流の物流	—	3,837
10	販売製品の加工	—	0
11	販売製品の使用	—	6,190,129
12	販売製品の廃棄	—	1,398
13	下流のリース資産	—	23
14	フランチャイズ	—	0
15	投資	—	0
16	その他（上流）	—	0
17	その他（下流）	—	0
合計		221,574	6,594,846

注1) 2022年3月期のカテゴリー1・4・5・6・7の対象範囲は当社単体ベース

注2) 2023年3月期のデータから新たにカテゴリー9・11・12・13を算定

2022年度におけるGHG排出量の削減に向けた主な対応と実績

- 1 当社有明工場およびドイツ会社において100%再生可能エネルギー電力への切り換えを実施
- 2 再生可能エネルギー電力導入比率は28.2% (2022年度末時点)
- 3 2022年度の再生可能エネルギー電力の使用量は12,412,718KWhであり、これにより年間5,299.8トンのCO₂削減を実現
- 4 国内関連会社における社有車のEV化
- 5 生産設備のエア漏れ点検、コンプレッサーの低圧利用、空調機器の省エネ運転、省エネ効率の高い生産設備への入れ替えにより消費電力を削減
- 6 老朽化したコンプレッサーの使用中止、全空調設備のメンテナンスを実施し運転効率を改善



シナリオ分析 参照シナリオ：IEA NZE2050 (1.5℃シナリオ)、RCP8.5 (4.0℃シナリオ) 時間軸の定義：短期 0~3年、中期 3~10年、長期 10~30年

バリューチェーン	シナリオ	リスク/機会	関連する事業活動	リスク/機会の要因	内容	顕在化時期	発生可能性	影響の大きさ
上流	4.0℃	リスク	調達・物流	洪水、豪雨等	自然災害(台風・豪雨等)の激甚化・頻発化により、サプライチェーンの混乱が生じ、原材料の調達遅延や停止が発生する	短期	中	中
		機会	調達・物流	評判	調達先の分散等により自然災害にレジリエントな物流を可能にすることでお客様からの信頼性が高まる	短期	低	大
リスク		技術・生産	水不足	降水パターンの変化により水利用可能性が低下。取水制限等が実施されることで操業停止が発生 水価格高騰により生産コストが増加	中長期	低	中	
リスク		技術・生産	洪水、豪雨等	海面水位上昇による沿岸部事業拠点の浸水被害増加	超長期	低	小	
リスク		技術・生産	洪水、豪雨等	自然災害の激甚化・頻発化により、事業拠点の損壊や操業停止、生産量の減少が発生	短期	中	中	
リスク		技術・生産	気温上昇	気温上昇により労働生産性が低下	中期	低	小	
リスク		技術・生産	気温上昇	気温上昇に対応するため、事業拠点の冷房設備の増設・更新費用、空調費用が増加	中期	中	大	
下流		機会	調達・物流	評判	製造拠点の分散等により自然災害にレジリエントな物流を可能にすることでお客様からの信頼性が高まる	短期	低	大
上流	1.5℃	リスク	調達・物流	エネルギー価格高騰	再生可能エネルギーの導入に伴うエネルギー価格の高騰	短期	低	中
		リスク	調達・物流	原材料価格高騰	電化や脱炭素に伴う原材料価格の高騰(鋼材・アルミ・鋼・レアアース等)	中期	低	大
リスク		技術・生産	低炭素技術の開発	低炭素製品の開発競争が激化し、対応が遅れた場合、製品の競争力が低下する	中期	低	大	
リスク		技術・生産	規制強化	サステナビリティ関連法規制等の拡大・厳格化に伴う対応負荷の増加、対応を怠ることで取引制限、罰則等に発展する可能性	短期	中	大	
リスク		技術・生産	省エネ技術の普及	排出削減に向けた設備投資や省エネ化の負担増	短期	中	大	
リスク		技術・生産	規制強化	カーボンプライシングにより排出に伴う支出(課税)が増加	中期	高	大	
リスク		技術・生産	低炭素技術の開発	低炭素材料(グリーン材料・リサイクル材料)への切り替えのための技術開発費増加	短中期	低	大	
機会		技術・生産	省エネ技術の普及	低排出設備への更新の結果、エネルギーコストの削減や炭素税の負担が軽減される	中期	中	大	
機会		技術・生産	低炭素技術の普及	社会の低炭素志向が促進されることによる低炭素製品(EV等)関連への売上増加	中期	高	大	
機会		技術・生産	低炭素技術の開発	低炭素材料に対する需要拡大	中期	高	大	
リスク		技術・生産	既存技術の需要減	石油・天然ガス・紙の需要減少に伴う関連用途向け製品の売上減	中期	低	小	
リスク/機会		販売・評判	評判	気候変動対応が不十分と判断されることによるレピュテーションリスク(社会、消費者、従業員)	中期	中	大	

お客様の期待値を満足させる製品・サービスの提供



産業機械の駆動が油圧から電動化したことを契機として、ハーモニックドライブ®の製品用途は、工作機械、産業用ロボット、半導体製造装置、手術支援ロボットなど新たな分野へ急速に拡大してきました。こうした新たな用途の拡大は、当社グループが事業環境の変化に機敏に対応し、お客様の期待値を満たす製品やサービスの提供を続けてきたことの大きな成果であると考えています。

お客様の期待値を満足させるHDSグループの5つの強み

① 波動歯車装置に係る技術・技能の蓄積

波動歯車装置との運命的な出会いを契機に、創業以来50年以上にわたって、無限に広がるこの減速装置の可能性を追求してきました。これまでに蓄積した開発技術、生産技術、加工・組立の技術・技能、生産システムは、当社グループのかけがえのない財産であり、最大の強みと考えています。

② 小型・軽量・高精度を提供する製品群

製造・販売しているメカトロニクス製品と減速機は、高度なモーションコントロールや各種装置のコンパクト化・軽量化を求めるお客様に採用いただいております。なかでも、小型・軽量・高精度を特長とするハーモニックドライブ®

は、自動車、デジタル機器、半導体ウエハー、フラットパネルディスプレイなどの製造工程で使われる産業用ロボットの関節部に組み込まれ、世界市場で高いシェアを獲得しています。さらに、工作機械、計測試験装置、人工衛星、先進医療機器、車載などの幅広い用途においても他の機構では実現の難しい差別化された付加価値を提供しています。

③ 「トータル・モーション・コントロール」の提供を可能とするコア技術

減速機を中心に、モータ、センサ、ドライバ、コントローラ、その他システム要素を統合したメカトロニクス製品の研究開発とものづくりを通じて、トータル・モーション・コントロールの技術・技能を蓄積してきました。このようにして培ったコア技術に係る有形・無形の技術と技能は、お客様が求める高度なモーションコントロールを提供するために不可欠なものであり、当社グループの競争力の源泉です。

④ 営業・製造・開発が一体となった事業運営

お客様のニーズをものづくりや製品開発に活かすため、営業部門、製造部門、技術・開発部門が密に連携して、事業運営を行っています。例えば、長野県安曇野市にこれらの主要部門を集中させ、引き合いから技術検討、試作、受注、製

造、出荷までの業務プロセスをスピーディ且つ効率的に進める体制を構築しています。お客様のニーズや技術者のアイデアを素早くものづくりに反映し、お客様の期待値に応える製品を提供する体制も当社グループの強みのひとつと考えています。

⑤ 国際的な事業展開

当社グループは、日本、ドイツ、米国、韓国、中国、台湾に事業拠点を展開し、各地域の特性に合わせた事業戦略を推進するとともに、各拠点が相互に連携しながら世界に広がるお客様へ最適な製品・サービスを提供しています。

産業界におけるHDSグループの役割を認識したQCDS+Sの提供

お客様満足の上に向けた事業方針として、「QCDS+S」の提供を実践しています。QはQuality(品質)であり、品質改革「シグマゼロ」を目標に不具合ゼロの達成を目指しています。DのDelivery(納期)についても、安定した生産能力を維持すると同時に、リアルタイムで製造進捗状況を把握することで、納期管理の精度向上に努めています。

お客様の声

株式会社日立ハイテク 那珂地区生産本部 様 感謝状(2022年)

原材料・部品調達難の中、製品の安定供給に努め、生産への影響を最小限に留めることに寄与したとして感謝状をいただきました。

株式会社アルバック 様 感謝状(2022年)

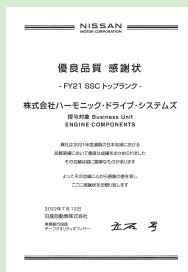
半導体関連部品の入手困難な状況が続く中、製品の安定供給に努めたことに対し、感謝状をいただきました。

株式会社ニコン 半導体装置事業部 様 優秀調達先 優秀賞(2023年)

当社の高い技術力に加え、2020年頃からのサプライチェーン混乱の状況下でも製品を納入し続けたことが評価されました。

日産自動車株式会社 様 優良品質 感謝状(2021年)

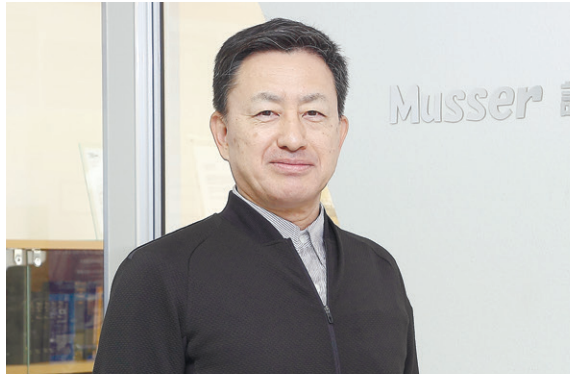
ENGINE COMPONENTS 商品において、日本地域における2021年度のSupplier Score Card(SSC)にて定める全品質目標値(Japan Region)を達成したことに対する感謝として贈呈いただきました。



当社グループの産業界における役割を認識したQCDS+Sの提供

- Q** ● 商品信頼性の向上 ● 品質改革(シグマゼロ)
- C** ● 包括的な価格戦略
- D** ● 安定した生産能力 ● 戦略的在庫管理
● リアルタイム製造進捗状況把握による納期管理精度向上
- S** ● お客様ファーストの取り組み
● お客様の課題をタイムリーに認知し、短時間で解決(ER対応)

スピード



常務執行役員
サプライチェーン本部長

浅野 稔
MINORU ASANO

「安定的な調達・供給体制の確立」に向けた具体的な取り組み

持続可能な社会の実現と企業価値の向上に向けて、サプライヤーの皆様と一緒に取り組むために、2022年度にサステナブル調達方針を策定しました。この方針に基づき、サプライチェーン本部として3点の重点施策に取り組んでいます。1点目が安定的な供給体制の構築・強化、2点目がサプライチェーン全体の総合力の向上、3点目が人財の育成です。

安定的な供給体制の構築・強化については、1次サプライヤーで構成されるHDS協力会と緊密な関係を保つことが重要だと考えています。さらに、新規のサプライヤーの開拓にも注力しており、調達先との共存共栄を図りつつ安定的な供給体制の構築・強化に取り組んでいます。サステナブル調達方針に基づき、責任ある調達を実現するためにサプライヤー評価基準を改定しました。当社から提示したサステナブル調達ガイドラインの合意遵守およびセルフアセスメント質問表にご回答いただき、サプライヤー企業様への展開状況を確認させていただいています。加えて、サプライチェーンチャートを作成し、調達先地域の地政学的リスクに対するレジリエンスを高め、有事の際には機敏な対策を取れる体制の構築を進めています。

サプライチェーン担当役員メッセージ

安定調達体制の確立は事業機会獲得の重要な一歩となります。
リスクの萌芽を見逃さないよう、一歩先行く調達活動を展開します。

サステナブル調達方針

1. 公正・公平な取引
2. 法令・社会規範の遵守
3. 人権の尊重と労働環境への配慮
4. 地球環境への配慮
5. お取引先様との共存共栄

[当社WEBサイト](#) | サステナブル調達方針

サプライチェーン全体の総合力の向上に向けた取り組みとしては、当社の事業方針であるQCDSの向上をサプライヤー様にもご理解いただき、品質や納期への対応力強化をお願いしています。サプライチェーンDXにも注力しており、見積もりプロセスを紙やPDFといったアナログ手法から統一した電子システムに移行しました。これにより、見積もり依頼から受領までのリードタイムの大幅な短縮と詳細なコスト分析が可能になり、業務の効率化に大きく寄与しています。年間34,000件を超える見積もり依頼・回答をペーパーレス化したことで、サプライチェーン全体で環境負荷の低減を実現しました。

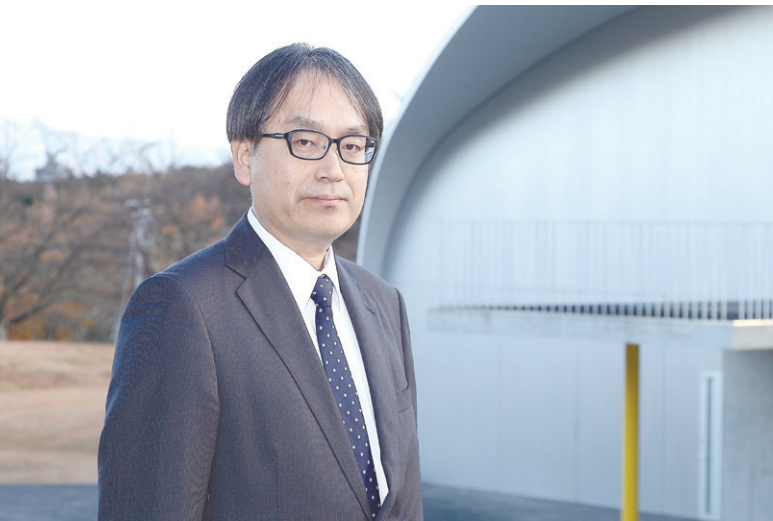
人財育成については、OJTが基本となりますが、1次サプライヤーだけではなく、2次、3次サプライヤーへも直接訪問し、調達している部材の生産工程の全体像をしっかりと理解することが、育成の基礎になると考えています。経験を積んだ従業員には、調達先の経営課題についてしっかりと対応できるようにeラーニングや通信教育を通じて財務や労務に関する知識の習得を奨励しています。サプライヤーの経営者の皆様と同じ目線で課題解決を考えることが、当社経営理念の「共存共栄」の実践につながると考えています。

サプライチェーンマネジメントにおけるリスクと機会

地政学的リスクの高まりは常態化すると考えており、カントリーリスクが連鎖することで、原材料の調達が急速に困難になる状況を想定しておく必要があります。こうした調達リスクに対処するために、2次、3次サプライヤーの状況をサプライチェーンチャートで正確に把握し、潜在的なリスクの所在を常時監視できる体制を構築しているところです。リスク管理が脆弱だと、突然供給が途絶えて生産活動に支障をきたし、結果的にお客様に多大なご迷惑をおかけすることになります。

海外調達リスクへの対応としては、ドイツ、米国、中国における各グループ会社との連携を重視しています。グローバルネットワークを強化することで、調達のボトルネック要因を早期に見つけ出すことができ、機敏な対応が可能になります。一極集中購買は、平時においてはコスト低減のメリットがありますが、地政学的リスクを考慮すると脆弱性が高まるため、分散購買や在庫の事前積み増しなど戦略的な対応が求められます。

当社グループ製品の用途は、世界的な労働人口の減少を受けて自動化ロボットからヒューマノイドなどに拡大しつつあります。新たな事業機会を確実に捉えるために、資材・部材の安定的な調達は欠かせません。調達は生産の初工程に当たるため、安定調達の体制を確立することは、事業機会獲得の重要な一歩となります。リスクの萌芽を見逃さないように広い視野で先を読み、一歩先行く調達活動を展開してまいります。



人事担当役員インタビュー

専門分野や担当している業務に留まらず、広く様々なことに
関心を持ち、挑戦していける人が活躍できると考えています。

執行役員
人事・総務本部長

浅倉 修
OSAMU ASAKURA

ミッション「モーションコントロールの技術で社会の技術革新に貢献する」を実現するために必要な人材とその拡充策をお聞かせください

当社は、クラレンス・ウォルトン・マッサーの発明であるハーモニックドライブ®の製品化により、精密な位置決めが要求される様々な分野・用途のニーズにお応えしてきました。これまでも、そしてこれからも、お客様の声や要求に真摯に向き合い、技術を磨き、新たな価値を提供していくことに変わりはありません。当社のミッションを実現し続けるためには、固定観念に囚われず、時代とともに広がっていくモーションコントロールのあり方を絶えず追求・提案していく必要があります。現在、研究開発部門や生産技術部門を中心としたエンジニアは約160名の陣容であり、世界中に製品を提供している企業としては決して多くはありません。ハーモニックドライブ®の小型化、軽量化を進める一方でコントローラ、センサなどの周辺分野を強化していくには、これまでの専門分野や担当している業務に留まらず、広く様々なことに関心を持ち、挑戦していける人が活躍できると考えています。

HDSグループが求める人物像

1. 自分で考え挑戦する意欲を持って行動する人
2. 組織人としての協調性を持って行動する人
3. 個性豊かな創造力を発揮できる人
4. 環境変化の方向性を正しく把握し、変化に適応できる人
5. 文化性を兼ね備えた幅広い人間性を持った人

近年は、新卒・キャリア採用あわせて年間30名前後の採用を行っていますが、大半が技術系の採用となっています。新卒で1から当社独自の技術を身に付けていく社員と、前職までのキャリアを活かして当社の技術をアップグレードできる社員をバランス良く採用しています。技術分野においては、機械だけでなく、電気、通信、潤滑、素材といった隣接分野の技術・技能も高め、体系的に製品開発を進めることのできる人材の拡充を目指しています。

マテリアリティである「働きがいのある職場環境の整備」を実現するための具体的な施策や取り組みを教えてください

当社は経営理念の冒頭で「個人の尊重」を謳っています。そこでは、社員一人ひとりの権利を尊重し、個人が意義のある文化的な人生と、生き甲斐を追求できる企業でありたいと明記しています。さらに一人ひとりの向上心を信じ、自律的な活動を援助し、仕事を通して能力が最大限に発揮できる環境を作り、能力や業績に報う企業とする、とも表現しています。経営理念は私たち社員それぞれが達成したい不変の目標なので、社員一人ひとりが尊重されると同時に、他者を尊重しなければ実現できないものだと考えています。お互いに尊重し合える企業風土が醸成されていれば、働きがいのある安全・安心な職場環境につながると思います。

能力開発の推進に関しては、成長意欲のある社員にさまざまな学習機会を提供しています。このうち、公募形式による研修プログラムには、海外での語学研修、海外グループ会社へのトレーニー派遣、博士号やMBA（経営学修士号）、MOT（技術経営）取得などがあります。また、自己申告書を利用して、人事部門に直接スキルアップのための異動希望

を申告することができます。eラーニングや通信教育による自己学習制度も併せて設けています。これらの制度を活用して、積極的な能力開発の機会を提供しています。

安全・安心な職場環境の整備の取り組みとしては、2020年度に健康推進センターを設置し、社員の心身の健康増進を図っています。専任の産業保健師が穂高工場に常勤しており、健康に関する相談を気軽にできます。また、健康維持のためにヨガ教室なども開催しています。加えて、体調に異変を感じた場合は、契約先の産業医によるオンライン診療を受けられる体制も整えています。職場の心理的安全性の確保にも注力しており、役職者を対象に「ハラスメント防止」や「部下・後輩の育て方・接し方」についての集合研修やeラーニングの受講を必修または奨励しています。

生産現場の労働安全衛生の向上については、各工場の安全衛生委員会が連携し、労働災害ゼロを目指した活動を行っています。改善提案制度と改善サークルの活動も盛んです。改善提案は毎年約1,000件以上提出されており、その内容には、業務改善のみならず、SDGsに寄与するものや職場の労働安全衛生に関する提案も含まれます。優れた提

案については、全社的な取り組みとして展開しています。また、改善サークルは50以上のグループが活動しており、メンバーの知恵を結集して、より大きな業務改善を行っています。いずれも四半期に一度、優秀な提案や実例を社内イントラネットや朝礼を通じて共有するとともに、年間では最優秀賞の表彰も行っています。

女性が結婚・出産後も働き続けたいと感じてもらえるように柔軟な働き方の推進を行っており、リモートワーク制度の導入や男性社員の育児取得の奨励などに取り組んでいます。ジェンダーバランスについては、技術系社員の採用比率が高く、採用における女性の応募人数が少ない実情があるので、短期間では解消できない課題ですが、高校や高等専門学校への出張授業を行うなどして、まずは理系女性にもっと当社へ興味をもってもらえるようにしていきたいと思えます。その結果、少し時間はかかるかもしれませんが、女性社員比率が上昇し、管理職や役員として活躍する女性が増えてくるものと考えています。また、シニア層の活躍も重要と考え、定年を70歳に引き上げました。体力や気力のある方は積み重ねた経験や知識を活かして活躍していただきたいです。

「固定観念にとらわれず、次の50年の新常識を想像するための環境整備

当社は、2020年に創立50周年を迎え、今は次の50年に向けて再出発したところです。これからの50年でさらなる発展を築いていくために、当社独自の技術の開発・研究を継続する一方で、象牙の塔にこもらず、お客様のニーズや声に耳を傾け、実現させるという当社が元々もっている「貪欲さ」を前面に出していくことが重要と考えています。そのためにはお客様が解決したいと思っている課題やニーズに対して、技術的に困難な条件であっても、想像力を働かせて

どのように解決するかを深く考えることのできる人材が必要でです。こうした視点にもとづき次の50年に向けたヒトづくりを進めたいと考えています。具体的には、エンジニアとお客様の接点をさらに増やす仕組み、社内の人事ローテーション、海外を含めたグループ会社間の人材交流の促進などを通じて、絶えず外部の空気に触れながら豊かな感性と熱い情熱を併せ持つ人材の育成に注力してまいります。

安全・安心な職場環境の第一歩は、社員一人ひとりの健康づくりから。

社員の皆さんが心身ともに健康な状態で業務に臨めるようにさまざまサポートを行っています。定期健康診断・人間ドック、ストレスチェックの結果に対するフォローに加えて、健康増進に関する啓蒙活動、各工場に出向いてのメンタル相談、長時間労働者健康確認相談、ウェブでの相談も奨励しています。健康増進運動では、「始めてみよう!ちょこっと運動」をテーマに、今より10分多く動くことから始めることを推奨しています。「安全・安心な職場環境の第一歩は、社員一人ひとりの健康づくりから」を実践しています。



健康推進センター

マネージャー
清水 利明

保健師・看護師
穂高 正枝



従業員座談会

若手従業員が感じる HDSの働き方

当社グループでは、マテリアリティの1つに「働きがいのある職場環境の整備」を掲げています。異なる部署で働く男女7名の若手従業員が集まり、「働きやすい職場環境が提供されているか」、「働きがいを感じる組織運営がされているか」、「チャレンジする機会が提供されているか」、「課題や要望」などに関して話し合いました。

(開催場所: TRIAD IIDA-KAN、開催日: 2023年11月22日)

(上段左から)

- 竹内 凌平 (サプライチェーン本部 資材・開発購買部 購買)
- 近田 大志 (国内営業本部 本社営業部)
- 三村 駿介 (第1生産本部 メカトロ製造部 アクチュエータ製造)
- 中西 竜歩 (開発・技術本部 開発・技術部 設計系)

(下段左から)

- 金 華 (海外営業本部 海外営業部 アジアグループ)
- 山谷 真梨菜 (品質保証本部 品質保証部 品質保証グループ)
- 安藤 葵 (経営企画本部 経営企画・IR室)



安藤：司会を担当します安藤です。今年で入社5年目になります。経営企画本部 経営企画・IR室で主にIRデータの分析やIRサイト更新など決算関係の業務を担当しています。2022年からサステナビリティ業務も兼任しています。

三村：メカトロ製造部の三村です。入社7年目になります。現在はグループ会社のハーモニックウインベルでメカトロニクス製品の業務移管を行っています。

山谷：品質保証本部の山谷です。2020年に入社しまして、現在は品質保証グループで社内の品質保証や議事録の作

成、各種案件の進捗管理などを行なっています。

竹内：サプライチェーン本部の竹内です。入社研修後、資材・開発購買部に配属となり、今年で入社5年目になります。資材調達や調達コストの削減に加え、協力会社さんと一緒に品質改善も進めています。

中西：開発技術本部で設計業務を担当している中西です。近田さん、安藤さん、竹内さんと同期入社でして、入社5年目になります。新製品の品番登録や図面修正業務などを担当しています。

近田：国内営業本部の近田です。2019年に新卒で入社し、2020年に国内営業本部に配属になりました。入社5年目です。長野県内のお客様を中心に、提案営業や技術対応を行っています。

金：2018年2月に途中で入社した金です。海外営業部で韓国と一部中国のお客様を担当しています。前職は工作機械の商社で営業を担当していました。自動化やロボットに対する将来性に興味を持ち、当社への入社を決めました。

安藤：日々の業務に携わる中、働きやすい職場環境が提供され、仕事に対する“やりがい”を感じる組織運営が行われていると思いますか？

三村：私の部署では1人の作業者が複数の業務をこなす多能工化を進めています。業務の属人化をなくすことで、休暇を取る人のバックアップが容易となり、休みを取りやすい環境作りが進んでいます。他には、業務移管に伴う納期遅れが生じた際に、他部署からの応援で、早期解決を実現することができました。他部署との交流は、今までと違った知識や経験を学ぶ良い機会になり、職場の課題解決にも役立ちました。

山谷：私は7名という少人数の部署で働いています。上司との距離が近く、業務を進めるうえで、分からないことをすぐに相談することができるので、安心して業務に集中できます。風通しがとても良い職場環境だと感じています。



山谷

竹内：資材・開発購買部は、協力会社と密な連携が求められるとともに、社内でのコミュニケーションも必要になります。上司や先輩、他部署と意見交換するのですが、皆さん好意的で働きやすいです。また、定期的な人事評価では、上司と一緒に業務の進捗や課題の確認、目標設定などを行っており、自分の成果を公平に評価して頂けることがモチベーションにつながっています。

中西：上司や先輩に気兼ねなく質問できる職場環境の中で、段階的な自己成長を感じています。設計部門は若手従業員が増えており、フレッシュな職場環境になっています。最近は私も後輩への指導を行っています。経験を積むことで、他部署との仕事も増えています。皆さん親身に話を聞いてくださるので、働きやすく、働きがいも感じています。

近田：営業部門では、キャリア採用の方が増えています。当

社には前職の話や知見を共有し、経験を吸収する変わった文化があります(笑)。機械メーカーの営業は「男の職場」的なイメージがありますが、当社では営業職を希望して配属される女性従業員も多く、多様化が進んでいます。また、上司が「どのように仕事を進めたいか」など、各人の意見を尊重してくださるので、業務負担を感じる事が少なく、働きやすい職場環境にあります。

金：結婚と出産で1年半休みを頂き、昨年4月に職場復帰しましたが、産休・育休前と同じ業務を担当しています。子供が小さい為、在宅勤務も利用していますし、子供の調子が悪いときは1時間だけ仕事を抜けて、また戻るなどフレキシブルな働き方ができます。以前は海外出張もありましたが、今は代わりの方に行ってもらったりなど、自分のペースで働ける環境を提供して頂いて、非常に働きやすいと感じています。



金

安藤：自己実現に向けた機会提供がなされるとともに、公平な評価(報酬や昇格など)が行われていると思いますか？

金：上司は子育てを優先した無理のない業務ペースでの勤務を尊重してくれます。現在の評価に不満はないです。周りでもやる気のある若手従業員が昇進していますし、私も公平に評価されていると感じています。会社が従業員の“やる気”を見てくれているように思います。

近田：毎年5つ程度の通信教育やセミナーを受講しています。私は開発・設計の経験や知識がなく、提案営業は正直ハードルが高いと感じていますが、通信教育で自分の業務に関係する各種装置や物流などを学ぶことで、仕事に幅と厚みが出ています。



近田

中西：当社では、目標管理シートを作成して、年2回上司と面談しています。成果の評価、半期の目標設定などを議論し、上司からのフィードバックを得ることで、課題解決や能力向上に活かすことができますし、自分の成果も公平に評価されていると思います。また、自分の専門外の通信教育を受講することで、幅広い知識の習得につながり、自信や成長につながっています。

竹内：OJTとOff-JTの機会を頂いています。Off-JTでは同期が海外研修に行ったり、私も研修に参加する機会を頂いたり、積極的に人材育成の機会が提供されています。人事評価は、上司が作成した業務レベルを向上させるための様々なアドバイスが盛り込まれたマネジメントプログラムを部員に展開し、部署全体で評価される仕組み作りが機能しています。プロセスが透明化されることで公平な評価がされています。



竹内

山谷：私の部署では、上司と一緒に目標を考え、様々なアドバイスを頂く機会があります。親身に指導して下さり、正に評価されていると感じています。能力開発については、品質保証部では週1回、部長が講師となって、様々な分野の勉強会を開催しています。機械工学など、専攻してこなかった分野の知識を勉強会で習得し、実務に活かせることが“やりがい”につながっています。

三村：メカトロ製造部でも勉強会を行っており、新たな発見の機会としていつも楽しみにしています。通信教育は完了すれば受講費用を会社が負担してくれますし、優秀賞をとれば報奨金も出ますので、やる気ができます。また、年2回行う部長とマネージャーとの面談を通じて、自分の評価と今後の目標設定などを話し合い、達成に向けたアドバイスを頂く機会があります。親身に相談に乗って頂けるので、モチベーションが上がります。

安藤：部署異動を含め、キャリアアップに関して、どのように考えていますか？

三村：メカトロ製造部のアクチュエータ製造は、ハーモニックウインベルへの業務移管が完了すると当面の業務が終了します。今後どの部署に行きたいかなどを部長と相談する機会を頂いています。部長とは能力評価に関する面接を年2回実施していますが、本部長とも話す機会があり、現場の従業員のキャリアアップを気にしてくれているのが分かり、安心します。



三村

金：子供の成長に伴い、海外出張に行くことができるかどうか、気になっています。韓国と中国の一部のお客様を担当していますので、出張に行けなくなると、地域職に転じる必要がでてくるかもしれません。海外営業職で出張しなくてよいのか、地域職の制度があるのか、また申請した際にポジションがあるのかどうか、キャリアアップとの関係も気になっています。

中西：私は異動を望んでいませんが、設計業務で得た知識や経験を開発などの他部門で発揮でき、自己の成長と会社への貢献につなげたいと思っています。ただ、自ら手を上げるのは勇気がいるので、会社から「前向きな部署異動を希望する方はいますか？」みたいに訊いてもらえるとうれしいですね。数ヶ月の業務サポート的な異動ならば、現在の多能工化の育成にもプラスだと思います。



中西

山谷：今の業務が嫌になったから異動したいというのではなく、前向きな異動を促進するためのローテーション的な異動制度は有効だと思います。色々な業務や部署を経験すること

で新たな発見や成長につながるのではないのでしょうか。

竹内：会社のホームページには、積極的にジョブローテーションを行うと書いてありますが、実際にジョブローテーションで異動された方の話を聞いたことがないです。中西さんも仰っていましたが、異動願いを出しにくいと感じている方もいるのではないのでしょうか。

近田：ジョブローテーションは本人にも会社にとっても有効だと思います。私は入社時、開発部門を希望していましたが、技術の分かる営業をしたいと言ったら、すぐに営業本部へ配属になりました(笑)。さすがに今から開発や技術部門への異動は迷惑ではないかと考えてしまい、躊躇しています。ただ、もし異動が可能ならば、一歩踏み込んだ知識の吸収が可能でしょうし、お客様ニーズを理解した開発ができると思います。

安藤：最後に職場環境や人事制度を含めた課題や要望があれば教えてください。

近田：当社の営業では、カスタマイズ製品を提案営業しますので、OJTが重要です。ただし、担当する案件や業種の違いがOJTの質的なバラツキを生み、営業担当者の知識や経験値にも差が生じがちです。現在、私は工場内の営業所にいるので、設計や品質保証部門に直接出向いて問い合わせることが可能ですが、地方の営業所では物理的に難しいと思うので、業務をマニュアル化した教育を行うなど、組織として担当者レベルの底上げを図る仕組みが欲しいです。

竹内：資材・開発購買部は、繁忙期になると残業時間がかなり多くなります。なるべく残業時間を少なくするよう業務の効率化を進めていますが、どうしても合理化できない仕事もあります。生産工程における多能工化も重要ですが、DXやICTの導入などによる業務の効率化も業務時間の短縮には必要だと思います。

山谷：働き方の選択肢が増えると嬉しいです。育児などの事情があれば、柔軟な働き方を選択できますが、そうでない方も働き方を選ぶことができれば良いかなと思います。実際、いろいろと働き方改革に向けた制度や規程はありますが、あまり使われていないように感じます。利用しやすいように改善されると嬉しいです。

中西：実は入院した際、リモートで業務を行ったことがあるのですが、設計業務では、上司が紙に印刷した図面を検図する工程があり、リモートだと対応が難しく、困った経験があります。3D設計の場合、PCのスペックに物足りなさを感じることもあります。コロナ禍の影響もあり、最近では部署間のコミュニケーションが不足しているように感じるので、社員旅行などお互いを知る機会を会社で設けて欲しいです。

金：子供を迎えに行くために、現在は勤務時間を1時間短くしてもらっており、大変助かっています。小学校低学年まで時短リモートで勤務ができる制度を設けている企業もあると聞きます。今後も各従業員のライフスタイルに合わせて柔軟に働ける勤務制度の導入が進むとありがたいです。

三村：当社では、受注に極めて大きい波があります。受注を頂くことは嬉しいですが、設備能力を超えた受注は、人が対応しなければならず、残業が増加します。現在進めている設備の自動化や計画生産ができれば、残業時間の抑制や生産効率の改善につながると期待しています。

安藤：皆さんが予想以上に、働きがいを感じ、日々の業務に携わっている印象を受けました。当社は受注の波が大きいですが、多能工化を進め、人事制度に柔軟性を担保することで、皆さんと会社がさらなる成長を目指せるのではないかと思います。本日は貴重な意見を頂き、ありがとうございました。



安藤



広報担当役員インタビュー

当社グループの多様な社会への取り組みを
社内外に伝え、従業員の意識をより一層
高めることで、経営理念の実現を目指します。

執行役員 広報室長

幾田 哲雄
TETSUO IKUTA

地域社会との関わりについて、どのように考えていますか

当社の経営理念には「共存共栄」「社会への貢献」が謳われており、当社がさらに存続し発展するためには、全てのステークホルダーに満足してもらえる関係の構築に最善の努力をすること、当社の製品やサービスが、広く社会の向上に役立ち、属する地域の環境や質の向上に役立つ企業を目指すことと明記されています。

当社は1970年に長野県安曇野市に現在の豊科工場を構え、ハーモニックドライブ®の生産を開始しました。その後も、穂高工場、有明工場、松本工場（ハーモニック プレシジョン）、駒ヶ根工場（ハーモニックウィンベル）が加わり、当社グループは長野県をベースにして成長・拡大してきました。また、当社のサプライチェーンを構成するサプライヤー様、部材加工等をお願いしている協力会社様の多くも、同じ地域で事業活動をされており、密接な関係を築いています。こうした地域社会は、人財の確保と資材の確保・調達の観点からも当社にとって極めて重要です。

現在は、穂高工場の総務部が中心となり、これらの地域における様々な地域貢献活動に取り組んでいます。ドイツ、米国の子会社でも、地域社会に根ざした独自の社会貢献活動

を企画・実行しています。これらの活動を社内外に伝え、従業員の意識を高めていくことで、経営理念の実現につなげていきたいと考えています。

未来世代・地域社会への具体的な取り組みについて教えてください

人事部と広報室が連携し、長野県内の工業高等専門学校や工業高校において、ハーモニックドライブ®の原理説明やアプリケーションの実例を説明する出張授業を定期的に行っています。全国高等専門学校ロボットコンテストで大賞に輝いたことのある栃木県内の工業高等専門学校でも



長野高専での出張授業

サイエンス講義を行いました。今後も、教育機関と連携し、日本のものづくり産業を支える若手の育成に貢献していきたいと考えています。

第9回となる「信州安曇野ハーフマラソン」では、ゴールドパートナーとして大会協賛し、当社の役員、従業員もレースに参加し、安曇野の自然を感じながら、県内外からの参加者とともに完走しました。スポーツが地域の活性化につながることを期待して、継続的な協賛とともに従業員の積極的な関与を続けたいと考えています。

また、地域貢献の一環として、毎年ハーモニック伊藤財団が安曇野市と松本市でそれぞれ開催している「ハーモニックコンサート」と「ハーモニック講演会」に協賛の形で支援しています。ハーモニックコンサートの収益金は、第1回目の開催より、小・中学校への図書購入費として安曇野市へ全額寄贈しています。

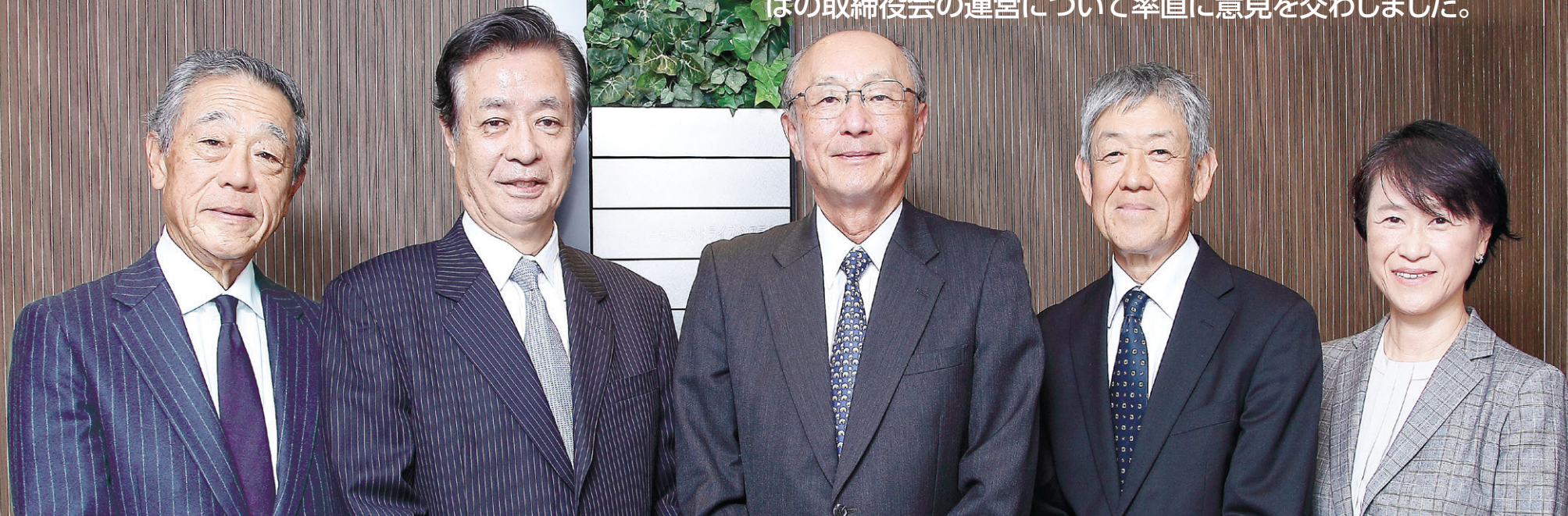
未来世代を含めた社会への取り組みをどのように進められますか

当社が考える最大の社会貢献は、当社製品の供給責任をしっかりと果たすことで社会をより豊かにすることであり、この考えは社内ですっかり根付いています。生産拠点がある安曇野市を中心とした地域社会に対する貢献は、従業員満足度の向上や地元採用などを通じて将来の企業価値に反映されると考えています。

新たな取り組みとして、海外グループ会社とも社会や未来世代に対する貢献についての方針を折り合わせ、グローバル企業としてどのように展開するか検討しています。欧米では、企業と社会の関わりについて成熟した思想が根付いており、それぞれ従業員参加型で独自の貢献活動を展開しています。現在は、当社の考え方や取り組みを海外グループ会社に伝えると同時に、彼等の活動を当社の社内報で紹介するなど情報共有を進めています。

社外取締役座談会

多様なバックグラウンドと専門性を持つ社外取締役5名が、成長戦略や経営基盤の構築に対する期待と課題、そして当社ならではの取締役会の運営について率直に意見を交わしました。



社外取締役 吉田 治彦

社外取締役 中村 雅信

社外取締役 福田 善夫

社外取締役 林 和彦

社外取締役 北本 佳永子

社外取締役として果たすべきミッション

吉田：総合商社の業務執行取締役を務めたときに一部上場企業2社を管轄、その後一部上場企業2社の社外取締役を経験、内部と外部の2つの視点から経営の意思決定に関与してきました。こうした経験を踏まえ、規模や業種の違いを理解したうえで全体感を持って監督や助言を行っています。社内の常

識とは異なる発想や視点を提供できるように心懸けています。

中村：銀行では不良債権処理、そして外資系証券ではリーマンショックと呼ばれる金融危機への対応に尽力しました。こうした経験を通じ、リスクの萌芽を見逃さず、早期かつ適切な対応がいかに重要かを学びました。当社でも外部環境の変化に応じたリスクへの機敏な対応が求められており、私の経験や知見

を役立てたいと思っています。

福田：社外取締役を引き受けるに当たって重視したことは、企業価値の向上、従業員・株主・仕入先・地域社会等のステークホルダーへの配慮、経営人財の育成、経営の監視・監督の4つです。この4つに取り組むと同時に、製造業での経営で培った経験を活かし、当社のガバナンスやグローバル経営の強化に寄与したいと考えています。

林：自動車メーカーのエンジニアとして電子システムの開発を手がけ、その後自動車メーカー向けに電装品を供給しているメーカーで経営に携わりました。当社では技術アドバイザーを経て社外取締役
に就任しています。減速機を主体としたデバイス製造・販売の領域を超えたトータル・モーション・コントロールの付加価値による新たなお客様価値を創造するための後押しをしています。



北本

北本：公認会計士の専門性や複数の上場製造業企業の監査を担当してきた知見を活かし、内部統制の強化に貢献したいと考えています。組織のダイバーシティのあり方や多様な人財の活躍についても、新鮮な視点から積極的に発言しています。

中期経営計画2023の進捗に対する成果と課題、さらなる成長のために必要な変革

中村：中計最終年度は、中国の景気後退を受け、ロボット向けや半導体関連向け製品の低迷で厳しい結果となりそうです。一方、サイクルの波が相対的に少ない車載向け製品が伸びるなど、製品開発とサービス

の強化でお客様の“やりたい”を実現する課題解決力の向上には成果が見られます。世界的な労働人口の減少という社会課題を見据えた新たな製品用途の拡大に向けた布石も打てたのではないかと捉えています。

福田：製品需給に波がある業種なので、中計期間累計で財務指標を評価すると、売上高は概ね目標達成、利益は目標未達ですが、研究開発費や設備投資額は目標を上回っています。研究開発や設備投資は将来の利益の源泉なので、長期的な視点では一定の評価ができます。次期中計の議論では、10年先のハーモニック・ドライブ・システムズのありたい姿を明確にし、その実現に向けた中期戦略を執行サイドでしっかり議論してもらいたいですね。

林：中計方針のひとつである「お客様の期待値を満足させるQCDSの実現」についてQが安全性や適合性を満たすという守りに焦点が当たっているので、「お客様が喜ぶ製品づくり」という発想をもっと浸透させたいですね。料理に例えると安全性に加え、美味しくないと食べて貰えないので、技術開発では「まず美味しい」ことが最優先だと考える攻めの姿勢が必要です。



林

北本：短期の業績目標は重要ですが、長期的な視点でビジョン実現に向けた施策の実効性を評価することも重要です。当社グループが向かうべき長期ビジョンを従業員全員で共有し、従業員一人ひとりが自分のミッションは何なのかを理解したうえで行動できるようにしたいですね。

吉田：個人的には稼ぐ力が低下し、緩慢な衰退に向かっているのではないかと危惧しています。成長を加速させるためにはコスト競争力を高める一層の工夫と努力が必要でしょう。サイクルのボトムで身を縮めていれば、次の需要回復の波に乗れるという過去の経験則に安住せず、競争相手の台頭に危機意識を高めるようにと助言しています。



吉田

マテリアリティのひとつ「時代に適合した経営基盤の構築」に向けて重要と考えるアジェンダ

福田：「経営基盤の構築」において重要なことは2つあり、ひとつはお客様、仕入先様とのパートナーシップの確立、もうひとつは従業員が働きがいを感じられる企業風土の醸成だと考えています。ものづくりは

お客様やその先の最終ユーザー、サプライヤー、従業員など多様なステークホルダーとの相互信頼がないと持続できないので、マルチステークホルダーとのパートナーシップは基本中の基本と言えます。日本の働き方改革は労働時間の短縮に焦点が当たりがちですが、従業員が働きがいを感じてイキイキと仕事ができているかどうかが最も重要です。

林：技術・製品開発において、組織的に考えて作り込んでいくところが少し弱いと感じています。個人の能力に依存するだけでなく、組織的にプロセスを重視しないと発展性や持続性に欠けるように思います。優秀なプログラマーが1人いればソフトウェア開発はできますが、組織的に作らないと不具合への対応遅れや次への展開につながらないなどの問題が発生します。ビジネスとして発展性・持続性を高めるために、組織的・体系的な体制づくりを強化したいと考えています。

北本：需要変動の大きい業界なので、ボトムの時期も含めていつでも柔軟な対応ができるように強固な財務基盤を維持することが重要だと考えます。加えて、多様なステークホルダーとの信頼関係を強固にすることも大切で、そのためには従業員、取引先、株主などステークホルダーと長期ビジョンを共有すること、そして、その実現に向かっていくことを実感してもらう必要があります。

吉田：社外取締役に就任した当初から重要な経営課題は、人財育成と技術開発の環境作りだと申し上げてきました。当社は競争力のある主力製品があるので需要が伸びれば必ず売れるのですが、そこに頼ってばかりだといずれ成長力は低下しかねません。技術

力もヒトの問題なので、人財育成と技術開発の環境作りさらに注力することを期待しています。



中村

中村：職場環境の整備とヒトづくりが経営基盤の根底ですね。社外役員は、取締役会に加えて穂高工場で毎月行われる開発推進会議、業務革新会議そして執行役員会議にも出席しているので、役員だけでなく部長、主任クラスも含めて交流を持っています。内部通報制度の運営委員も務めているので、従業員の声に接する機会も増えています。働きがいを感じてもらうには、まず上司者が従業員の目線でしっかりとコミュニケーションを取ることがとても大切です。経営基盤の構築の第一歩はそうした上司者の心構えと行動から始まると思っています。

ガバナンス・コード原則をコンプライではなく 説明する理由

吉田：任意の指名報酬委員会は設置していませんが、監査役を含めた社外役員8名が執行サイドの会議に出席しており、後継者候補人財の評価プロセスに自然なかたちで参加しています。役員報酬のあり

方についても、社外取締役が必ずその議論に加わっています。取締役会の丁度半数が社外役員ということもあり、モニタリングの実効性は十分に担保されていると認識しています。

中村：取締役会実効性評価は取締役、監査役が毎年アンケートに回答するかたちで実施しており、提起された課題も含めて取締役会で実効性向上に向けた議論が行われています。後継者育成計画や指名報酬委員会の設置については吉田さんと同意見で、取締役会の議論のなかでその機能は十分に果たせています。

福田：社外役員が執行サイドの重要会議に出席しており、そこでの発言や質疑応答を聞いていると能力やパフォーマンスについて知ることができます。大企業では指名委員会は設置していても、実際には社外役員と執行役員やライン部長との接点は乏しいという実情もあるようです。当社においては活発な交流の機会があり、社外役員が選任プロセスに関与できる環境が備わっています。当社の規模や実情に合ったガバナンスのあり方をステークホルダーの皆様へ、しっかりと説明していくことが重要です。



福田

コーポレート・ガバナンス

● 基本的な考え方

株式会社ハーモニック・ドライブ・システムズ(以下、当社)は、「個人の尊重」、「存在意義のある会社」、「共存共栄」、「社会への貢献」という4つの柱で構成する「経営理念」の実践を通じて、ステークホルダーの期待に応え、持続的な成長と長期的な企業価値の向上を図るために、企業経営の健全性と透明性の確保に努め、迅速・果敢な意思決定を実現させることをコーポレートガバナンスの基本方針としています。

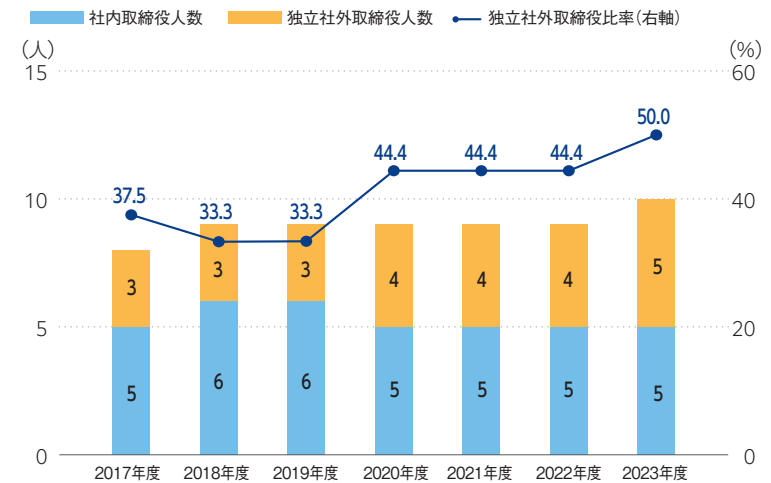
● コーポレート・ガバナンス強化の歩み

1998年	社外監査役の選任（2名）
2001年	社外監査役の増員（2名から3名）
2003年	執行役員制度の導入、社外取締役の選任（2名）、取締役会諮問委員の設置
2004年	社外取締役の増員（2名から3名）
2005年	取締役会議長と代表取締役社長の機能分離
2006年	内部統制システム基本方針の策定
2008年	コーポレート・ガバナンス基本方針の策定
2011年	内部統制監査室の設置
2013年	社外取締役の増員（3名から4名）
2019年	内部通報制度の整備
2022年	役員退職慰労金制度の廃止、譲渡制限付株式報酬制度の導入
2023年	サステナビリティ委員会の設置、社外取締役の増員（4名から5名）

● 監査役会設置会社の形態を選択する理由

当社は監査役会制度を採用しております。会社法に定める監査役会設置会社に基づく機関制度を基本としており、現行の企業統治の体制が有効に機能しているものと判断していることから、現在の監査役会設置会社の体制を基礎として、継続的に企業統治の体制を向上していくことが適当と判断しています。当社の監査役会は常勤2名、非常勤2名の合計4名の監査役（うち3名が社外監査役）で構成されており、2名の常勤監査役のうち1名は社外監査役です。取締役会のみならず業務執行に係るその他の重要な会議にも積極的に出席するなど、業務執行状況を定常的に監査できる体制を構築しています。

● 取締役会における独立社外取締役比率の推移



● 取締役会の構成 (2023年7月1日現在)

属性	氏名	現在の地位 (担当)	出席状況 (2022年度)	取締役 就任時期	所有株式数	期待する知見・経験・能力・専門性等							
						企業経営・ 経営戦略	海外事業	営業・マ ーケティング	製造・生産	技術・ 研究開発	財務戦略・ 資本政策・ 会計	情報通信 技術 (ICT)	サステナ ビリティ
	伊藤 光昌	取締役会長	17回/17回	1979年8月	671,995株	●	●	●	●		●		
	長井 啓	代表取締役社長	17回/17回	2013年6月	47,938株	●	●	●			●	●	
	丸山 顕	代表取締役 専務執行役員 (経営企画本部長(兼) ICT推進室長)	17回/17回	2016年6月	4,731株	●		●	●	●		●	
	かみじょう かずとし 上 條 和 俊	取締役 執行役員 (経営会計・財務・税務本部長)	17回/17回	2020年6月	9,588株	●		●			●		
	たにおか よしひろ 谷 岡 良 弘	取締役 執行役員 (開発・技術本部長)	17回/17回	2021年6月	4,542株	●	●	●	●	●			
社外 独立役員	よしだ はるひこ 吉 田 治 彦	取締役	16回/17回	2003年6月	20,422株	●	●	●					
社外 独立役員	なかむら まさのぶ 中 村 雅 信	取締役	17回/17回	2013年6月	12,728株	●	●	●			●		
社外 独立役員	ふくだ よしお 福 田 善 夫	取締役	17回/17回	2020年6月	1,024株	●	●	●	●		●		
社外 独立役員	はやし かずひこ 林 和 彦	取締役	13回/13回	2022年6月	17株	●	●			●			
社外 独立役員	きたもと かねこ 北 本 佳 永 子	取締役		新任のため 該当なし	2023年7月	0株	●				●		●

注) 林 和彦氏は、2022年6月22日開催の2021年度定時株主総会で新たに選任され、就任しましたので、同日以降に開催した取締役会の開催回数と出席回数を記載しています。

● スキルマトリックス各項目の選定理由

スキル項目	選定理由
企業経営・ 経営戦略	「モーションコントロール技術で社会の技術革新に貢献する」をミッションに、社会をより良くするための技術革新に貢献し、持続可能な社会の実現と企業価値の向上を目指すためには、モノづくり企業をはじめ様々な企業でのマネジメント経験や経営実績、豊富な知識を持った取締役が必要である。
海外事業	国際的に事業展開する当社グループで成長戦略を推進するためには、海外での事業マネジメント経験や地域文化等における豊富な知識・経験を持った取締役が必要である。
営業・ マーケティング	お客様の本質的なニーズを把握し、お客様にご満足いただけるような魅力ある製品を作り上げ、お客様の立場にたったサービスを提供するためには、営業・マーケティングにおける確かな知識と豊富な経験を持った取締役が必要である。
製造・生産	事業領域である「トータル・モーション・コントロール」における価値あるモノづくりとお客様のより高い満足を実現するためには生産体制の維持・発展が不可欠であるため、製造・生産における確かな知識と豊富な経験を持った取締役が必要である。
技術・研究開発	精密減速機のリーディングカンパニーとして、高品質を維持し、お客様にとっての高付加価値な製品を開発するためには、減速機とメカトロニクス製品における研究開発経験と業界に関する専門的な知識や経験を持った取締役が必要である。
財務戦略・ 資本政策・会計	強固な財務基盤を構築し、持続的な企業価値の向上に向けた成長投資、財務戦略の推進、株主還元を実施するためには、財務・会計分野における確かな知識と豊富な経験を持った取締役が必要である。
情報通信技術 (ICT)	サイバー攻撃対策を含む情報インフラの整備や先進情報技術を活用し、全社レベルでICTを推進するためには、情報通信技術に関する確かな知識と経験を持った取締役が必要である。
サステナビリティ	持続可能な社会の実現と企業価値の向上を目的に策定したサステナビリティ基本方針及びマテリアリティに基づき、地球環境の負荷低減や働きがいのある職場環境の整備等を推進するためには、温室効果ガス削減のための再エネ導入やダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進を含む人的資本に関する確かな知識と経験を持った取締役が必要である。

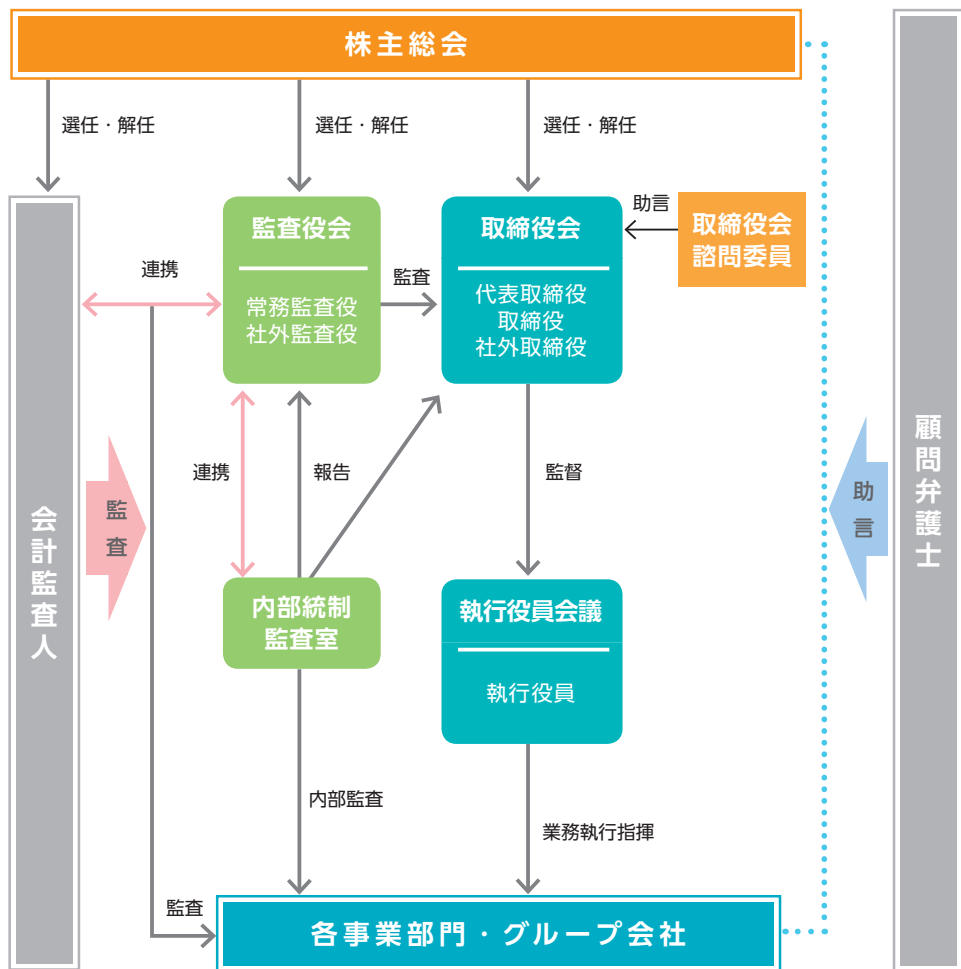
● 社外取締役の選任理由と期待する役割

氏名	選任の理由
吉田 治彦	三井物産株式会社の要職を歴任され、企業経営に係る豊かな経験と高い見識ならびに豊富な国際経験を有しておられます。これらの能力・経験を活かし、当社の経営全般に対する適切な提言と監督を期待しています。
中村 雅信	大手銀行・証券会社の要職を歴任され、企業経営に係る豊かな経験と高い見識ならびに豊富な国際経験を有しておられます。これらの能力・経験を活かし、当社の経営全般に対する適切な提言と監督を期待しています。
福田 善夫	帝人株式会社及び帝人グループの要職を歴任され、企業経営に係る豊かな経験と高い見識ならびに豊富な国際経験を有しておられます。また、同氏は戦略企画、合併設立、M&Aなどに関する高い知見を有しているため、独立した立場から国際的に展開する当社グループの経営全般に対する適切な提言と監督を期待しています。
林 和彦	トヨタグループでパワートレインや走行系電子制御システム等の開発・設計に従事され、責任者としてリーダーシップを発揮されました。住友電工グループでは要職を歴任され、企業経営に係る豊かな経験と高い見識を有しておられます。また、開発・設計に関するトップクラスの専門性と知見を有していることから、先端技術による新技術の創成と新事業の創出を目的とした大学院で自動車業界のエネルギー・制御分野について客員教授として教鞭をとられました。これらの経験・能力を活かし、当社の経営全般に対する適切な提言と監督を期待しています。
北本 佳永子	大手監査法人の公認会計士として様々な上場企業の会計監査に携わり、同法人のパートナー、常務理事を歴任され、財務会計に関する豊富な経験と高い見識を有しておられます。また、2018年からは経済産業省電力・ガス取引監視等委員会委員を務めており、CO ₂ 削減再エネ導入に関する知見を有しておられます。これらの経験・能力を活かし、当社の経営全般及び気候変動やダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン等サステナビリティへの取り組みに対し適切な提言と監督を期待しています。

● 2022年度取締役会の主な審議事項

- 中期経営計画及び単年度計画の進捗及び業務執行の状況に係る報告・審議
- 年度経営計画及び予算、研究開発投資等に係る審議
- 内部監査、内部通報制度、業務の有効性、その他内部統制システムの運用状況の報告・審議
- 業務執行体制及び組織機構改組
- 取締役会の実効性評価(全取締役及び監査役へのアンケート調査にもとづく分析)
- 役員退職慰労金制度の廃止、譲渡制限付株式報酬制度の導入、自己株式取得、資金調達
- サステナビリティ推進体制及びサステナブル調達方針

● コーポレート・ガバナンス体制図



● 監督機関の役割と構成

機 関	取締役会	監査役会
構 成	 社内 5 + 社外 5 議長は取締役会長	 社内 1 + 社外 3 議長は常勤社外監査役
目的・権限	<ul style="list-style-type: none"> ・経営の基本方針の決定等の決議 ・執行役員の職務執行の監督 	<ul style="list-style-type: none"> ・取締役の職務の執行を監査 ・監査報告の作成 ・会計監査人の選解任等に関する議案内容の決定
独立役員比率	50%	50%
2022年度開催実績	17回	18回
事務局	経営企画・IR室	監査役室

● 監査役会の活動状況

- 当社は監査役会設置会社であり、連結会計年度(2022年度)における当社の監査役監査につきましては、常勤監査役2名及び非常勤監査役2名の計4名(うち、社外監査役3名)で実施いたしました。
- 監査役会は定時株主総会終了以後、監査役会において、監査方針・計画・業務分担を決定し、各監査役は「監査役会規則」、「監査役監査基準」、「内部統制システムに係る実施基準」に従い、取締役・執行役員などの職務執行について監査しています。
- 監査役は取締役会、執行役員会議、業務革新会議、開発推進会議、関係会社会議、社長監査などの重要な会議への出席を通じて取締役の職務の執行を監査しています。加えて、代表取締役との面談、社外取締役との情報共有、業務執行取締役、執行役員、主要部署の部長室長と営業所長、及び国内外の子会社社長などとの意見交換、稟議書・与信申請書などの重要書類の閲覧などを実施しています。また、関係会社の監査役とのグループ監査役連絡会を企画・開催し、グループ企業間の情報共有、監査職務に係る知見の向上などを主導しています。

監査役会の開催状況は以下の通りです。

監査役会は原則、取締役会開催日同日に定時監査役会を開催し、必要に応じて臨時監査役会を開催しています。2022年度は合計18回開催しました。

氏名	常勤・非常勤	社内・社外	開催回数	出席回数	出席率
横越 善嗣	常勤	社外	18回	18回	100%
井口 秀文	常勤	社内	13回	13回	100%
大橋 重人	非常勤	社外	18回	18回	100%
今里 栄作	非常勤	社外	18回	17回	94%

注) 井口秀文氏は、2022年6月22日開催の株主総会で新たに選任され就任しましたので、同日以降に開催した監査役会の開催回数と出席回数を記載しています。

重点監査項目(2022年度)

- 現中期経営計画2年目の実施状況、進捗状況などのモニタリング実施
- 海外3極体制における重要な子会社とのコミュニケーションの構築・更なる強化
- グループ会社共通課題の内部統制システム整備・構築・運用状況、内部統制不備対応、未然防止体制確立などのモニタリング
- グループリスク管理に関する取組状況などのモニタリング

内部監査部門との連携

内部監査は、内部統制監査室がその役割を担っており、室長1名と監査員3名で事前に計画した監査日程に基づき、当社および内外子会社に対して年間を通して内部監査を実施しています。また、経営企画本部 経営企画・IR室が事務局を務め、社長が各部門責任者の業務執行状況を直接レビューする「社長監査」を年2回実施することで、経営計画の進捗やリスクマネジメントの状況を監視できる体制をとっています。

内部監査によって抽出された事項は、監査結果として社長に報告されるとともに、監査役会へも報告されるデュアル・レポーティングライン体制を敷いています。あわせて取締役会への報告を実施しています。また監査プロセスの中でも、内部統制監査室長は監査役および会計監査人と都度打合せを実施するなど、内部統制監査室、監査役会および会計監査人は、相互に情報を共有し密接な連携を図っています。

● 役員の報酬額およびその算定方法の決定に関する方針

取締役の報酬は、当社グループの中長期的な企業価値の増大ならびに各事業年度の業績向上を図る職責を負うことを勘案し、固定報酬となる現金による基本報酬および譲渡制限付株式による株式報酬と、変動報酬となる年度の業績に連動した賞与で構成しています。社外取締役には株式報酬は支払わず、現金による基本報酬と賞与を支払うこととしています。

取締役報酬の内訳

業務執行取締役

固定報酬
(現金報酬+譲渡制限付株式報酬)

+

業績連動賞与
(現金報酬)

社外取締役

固定報酬
(現金報酬)

+

業績連動賞与
(現金報酬)

業績連動報酬決定指標

取締役の業績連動報酬については、事業年度ごとの業績向上に対する意識を高めるため、各期の業績(単体当期純利益額の4%を目処)および年度経営計画の達成状況等を総合的に勘案した上で、取締役会の決議を経て、株主総会において決定しています。単体当期純利益を役員賞与額決定の指標としている理由は、役員賞与は業績に連動させることが望ましいとの考えのもと、指標としての分かりやすさ、1株あたり当期純利益との連動性が高いことなどを総合的に勘案したものです。

報酬種類別比率

取締役報酬については、固定報酬(現金による基本報酬および譲渡制限付株式による株式報酬)、変動報酬(業績連動賞与)によって構成されており、賞与の財源となる単体当期純利益は業績に応じて変動するため、事前に報酬の種類別割合は決定せず、業績連動報酬決定指標による各期の賞与決定額によって事後的に決定されます。

取締役個人別の報酬額の決定方法

取締役(社外取締役を除く)の個人別の報酬額については、各取締役の代表権の有無、役位、職責、貢献度などを勘案の上、代表取締役社長にその決定を委任しています。ただし、報酬額の決定にあたり代表取締役社長は、事前に作成した各取締役別報酬額の原案につき、他の代表取締役及び取締役会で選定した2名の社外取締役に諮問し、答申を考慮したうえで決定することとしています。なお、取締役(社外取締役を除く)の職責、業務執行内容、貢献度などについては、代表取締役が最も総合的にこれら事項を把握していることから、上述のような諮問、答申のプロセスを経た上で、代表取締役社長に総合的な見地に立った決定を委任しています。

社外取締役の個人別の報酬額については、各社外取締役の職責、取締役会への出席状況、各種会議での発言や提言内容などを勘案・評価し、各社外取締役との協議を経た上で決定することとし、代表取締役社長に委任しています。

監査役報酬

監査役の報酬については、固定報酬となる現金による基本報酬のみで構成されています。

役員報酬の内容(2022年度実績)

役員区分	報酬等の総額(千円)	報酬等の種類別の総額(千円)				対象となる役員の員数(名)
		基本報酬	業績連動報酬	非金銭報酬等	退職慰労引当金繰入額	
取締役 (社外取締役を除く)	415,528	124,794	230,000	52,210	8,523	5
監査役 (社外監査役を除く)	21,601	21,601	—	—	—	1
社外役員	132,200	111,600	20,000	—	600	9

注) 取締役の業績連動報酬については、2022年度業績(単体当期純利益額の4%を目処)および年度経営計画の達成状況などを総合的に勘案した上で、2022年度定時株主総会で決議された金額を記載しています。なお、2022年度の単体当期純利益額は68億800百万円であり、これに4%を乗じた額を取締役賞与議案の上程額の基礎としています。

● コンプライアンス

当社は2004年4月に「株式会社ハーモニック・ドライブ・システムズ 行動憲章」を制定し、高い企業倫理に根ざした活動の推進ならびに内部統制システムおよびリスク管理体制の維持・改善に取り組んでいます。

法令遵守および企業倫理の徹底に向けた取り組み

- 行動憲章を具体的な手引きとして展開した「行動規範」を制定
- 内部統制システムの基本的枠組みを規定した「内部統制マニュアル」を基礎とし、効率的で効果的な内部統制システムの維持・改善を継続的に実施

リスク管理体制

リスク管理体制については、リスクが顕在化し、危機が発生した場合の行動手順を定めた「危機管理-危機発生時の行動規範」の啓蒙を進めるほか、「危機・リスク管理規程」に基づくリスク管理体制を運用することで、安全かつ責任ある方法で経営執行上のリスク管理と危機対応に努める体制を整備しています。また、関係会社管理規程にもとづき、子会社に対する適切な管理体制を構築するとともに、四半期に1回関係会社会議を開催することで、子会社の業務執行状況とリスクを継続的に監視しています。

ステークホルダー・エンゲージメント

当社グループは、モーションコントロール技術で社会の技術革新に貢献することで、世界の人々の生活を豊かに育み、持続可能な社会の実現とともに企業価値の向上を目指しています。その実現に向けて、従業員、株主・投資家、お客様、サプライヤー様、地域社会、未来世代など全てのステークホルダーの皆様と継続的な対話と協創を通じた信頼関係の構築に努めています。

ステークホルダー	基本方針	ステークホルダーの主な関心事	主な対話チャンネル	SDGs
 従業員	従業員一人ひとりの権利を尊重し、個人が意義のある文化的な人生と生きがい追求できる企業であるため、一人ひとりの自律的な活動を援助し、仕事を通じて能力を最大限発揮できる環境を整え、能力や業績に報う企業を目指します。	<ul style="list-style-type: none"> 労働における基本的人権の尊重 安全な生産現場環境 成長と自己実現の機会 地球環境の保護、社会の文化・慣習の尊重 多様性の確保と働き方の選択 	<ul style="list-style-type: none"> ジョブローテーション キャリアパスなどの自己申告制度 定期的な人事考課、上司との面談 各種能力開発研修 内部通報制度 	
 株主・投資家	当社は、金融商品取引法および東京証券取引所が定める「上場有価証券の発行者による会社情報の適時開示に関する規則」に則って情報開示を行います。また、当社を理解して頂くために有用と考えられる企業価値創造の仕組みや価値向上に向けた取り組み、各種会社情報を積極的かつ公平に開示する方針です。	<ul style="list-style-type: none"> 企業価値の向上に向けた取り組み（株主還元強化） 資本効率を意識した資本政策 資本コストを上回る株主リターン獲得 サステナビリティの取り組みと開示の強化 ガバナンスの実効性強化 	<ul style="list-style-type: none"> 代表取締役社長出席の決算説明会(年2回) 海外機関投資家向けスモールミーティング(2022年度計14回:291名、2021年度11回:168名) 国内外機関投資家との個別面談(海外:2022年度79名、2021年度67名)(国内:2022年度146名、2021年度154名) 個人投資家向け会社説明会(年2回以上) 	
 お客様	当社グループは、経営の基盤に「絶えることのない研究開発活動」と「品質最優先」を置き、お客様に満足していただけるような魅力ある製品を作り上げ、お客様の立場に立ったサービスを行うことを目指します。	<ul style="list-style-type: none"> 高品質製品の安定的な供給 納期への対応 製品品質の維持向上 地球環境に優しい製品の提供 責任あるサプライチェーン 	<ul style="list-style-type: none"> 満足いただける製品、サービスの提供 お客様との継続的なコミュニケーション 様々な要求仕様に対応するPS(Products Service)グループの設置 国際シンポジウムによる産官学での国際技術交流 	
 サプライヤー様	2022年9月、サステナブル調達方針を策定しました。公正・公平な取引、法令・社会規範の遵守、人権の尊重と労働環境への配慮、サプライチェーン全体での地球環境への配慮、などを考慮し、大切なパートナーである全てのサプライヤー様とともに相互の繁栄を目指します。	<ul style="list-style-type: none"> 公平かつ公正で透明性の高い取引条件 継続的かつ安定的な取引 社会や地球環境に優しい調達活動 サステナビリティの協創 	<ul style="list-style-type: none"> 日々の調達活動 品質に対する監査 CSR実地監査とSAQへの回答 環境負荷物質調査、グリーン調達基準書の提出 	
 地域社会	経営理念に掲げている「共存共栄」、「社会への貢献」の実現に向けて、社会の良き一員として企業活動を通じ、社会や産業界へ直接的・間接的に広く貢献し、属する地域社会の環境や質的向上に役立つ企業を目指します。	<ul style="list-style-type: none"> 地域社会の繁栄 地域社会との共存共栄 地域の雇用創出と発展 	<ul style="list-style-type: none"> ハーモニックコンサート ハーモニック講演会 地元地域での清掃活動 信州安曇野ハーフマラソンへの協賛 寄付や支援活動 	
 未来世代	小学生から大学生までの未来を担う若い世代に向けて、各種イベントや出張授業などを通じ、当社製品の仕組みやロボットでの使われ方、ものづくりの楽しさや創出する価値、社会貢献などを伝えています。	<ul style="list-style-type: none"> ものづくりの楽しさと大切さ 機械設計の役割 ロボットの仕組みや使われ方 当社製品の創出する価値 	<ul style="list-style-type: none"> 小学生向け絵画コンテスト サイエンス講義 出張授業 	



谷岡 良弘
1958年9月21日生

- 1982年 4月 当社入社
- 2003年 5月 当社メカトロニクス本部第一開発部マネージャー就任
- 2006年 3月 当社メカトロニクス本部技術部部長就任
- 2007年 5月 株式会社ウィンベル(現 株式会社ハーモニックウィンベル)取締役に就任
- 2007年 7月 当社メカトロニクス本部本部長就任
- 2009年 10月 当社開発本部本部長就任
- 2010年 6月 当社執行役員開発本部長就任
- 2011年 9月 当社執行役員技術担当就任
- 2012年 9月 当社執行役員海外事業本部長就任
- 2015年 4月 当社執行役員営業戦略本部長就任
- 2015年 5月 株式会社ハーモニック・エイティ代表取締役社長就任
- 2015年 5月 三益ADM株式会社理事就任(現任)
- 2017年 5月 当社執行役員遊星開発担当就任
- 2018年 5月 株式会社ハーモニック・エイティ取締役に就任(現任)
- 2018年 6月 当社執行役員開発・技術担当就任
- 2019年 6月 当社執行役員開発・技術本部長就任
- 2021年 6月 当社取締役 兼 執行役員開発・技術本部長就任(現任)



吉田 治彦
1943年9月2日生

- 1966年 4月 三井物産株式会社入社
- 1996年 2月 米国三井物産株式会社副社長就任
- 1998年 4月 三井物産株式会社通信・輸送・産業プロジェクト本部長就任
- 1998年 6月 同社取締役通信・輸送・産業プロジェクト本部長就任
- 2001年 6月 同社代表取締役常務取締役通信・輸送・産業プロジェクト本部長就任
- 2002年 4月 同社常務執行役員通信・輸送・産業プロジェクト本部長就任
- 2002年 7月 同社常務執行役員機械・情報グループプレジデント付就任
- 2003年 6月 長野計器株式会社社外取締役就任
- 2003年 6月 当社社外取締役就任(現任)
- 2006年 6月 白網株式会社社監査役就任
- 2007年 6月 同社社外取締役就任



中村 雅信
1946年8月23日生

- 1970年 5月 株式会社三和銀行(現 株式会社三菱UFJ銀行)入行
- 1999年 6月 同執行役員日本橋支店長就任
- 2001年 4月 同執行役員ニューヨーク支店長就任
- 2002年 1月 株式会社UFJ銀行常務執行役員ニューヨーク支店長就任
- 2002年 5月 同執行役員常務執行役員法人カンパニー長就任
- 2004年 5月 同執行役員常務執行役員戦略支援グループ担当 法人カンパニー長就任
- 2005年 6月 三信株式会社特別顧問就任
- 2005年 10月 ビー・エヌ・ピー・パル/ハジヤン株式会社代表取締役社長就任
- 2005年 11月 ビー・エヌ・ピー・パル/証券会社東京支店会長就任
- 2007年 6月 当社取締役会諮問委員就任
- 2011年 5月 BNPパル/証券株式会社会長就任
- 2011年 9月 同社特別顧問就任
- 2013年 6月 当社社外取締役就任(現任)



福田 善夫
1953年3月1日生

- 1976年 4月 帝人株式会社入社
- 2006年 7月 帝人グループ執行役員 兼 帝人フレイバー株式会社取締役 原料重合事業部門長就任
- 2007年 5月 P.T.Teijin Indonesia Fiber Corporation Tbk社長就任
- 2010年 6月 帝人株式会社取締役執行役員経営企画部門長就任
- 2012年 6月 同社取締役常務執行役員電子材料・化成事業グループ長 兼 樹脂事業本部長 兼 帝人化成株式会社代表取締役社長 兼 Chairman, Global Policy Board, Teijin DuPont Films Global Joint Venture就任
- 2013年 6月 帝人株式会社取締役常務執行役員電子材料・化成事業グループ長 兼 Chairman, Global Policy Board, Teijin DuPont Films Global Joint Venture就任
- 2015年 4月 帝人株式会社取締役顧問就任
- 2015年 6月 同社顧問就任
- 2016年 6月 東洋建設株式会社社外取締役就任
- 2017年 6月 当社社外監査役就任
- 2017年 6月 一般財団法人日本インドネシア協会監事就任(現任)
- 2020年 6月 株式会社ハーモニック・エイティ社外取締役就任
- 2020年 6月 当社社外取締役就任(現任)
- 2021年 3月 一般社団法人日本シリコン協会監事就任(現任)



大橋 重人
1956年5月8日生

- 1980年 4月 東京航空計器株式会社入社
- 2000年 4月 同社管理本部人事部長就任
- 2008年 6月 同社執行役員副管理本部長 兼 管理本部人事部長就任
- 2009年 6月 同社取締役就任
- 2016年 4月 同社代表取締役社長就任
- 2017年 5月 株式会社TKKワークス代表取締役社長就任
- 2020年 6月 当社社外監査役就任(現任)
- 2020年 6月 東京航空計器株式会社取締役会長就任
- 2021年 6月 同社取締役就任
- 2023年 6月 同社理事就任
- 2023年 7月 同社取締役(現任)



今里 栄作
1956年3月2日生

- 1979年 4月 日興証券株式会社(現SMBC日興証券株式会社)入社
- 2002年 3月 日興コーポリアル証券株式会社第二事業法人部長就任
- 2003年 3月 同社執行役員東京第二事業法人部長就任
- 2004年 12月 同社取締役営業企画担当 兼 法人業務担当就任
- 2005年 2月 同社常務取締役企画担当 兼 ホールセール事業推進担当就任
- 2007年 2月 同社常務取締役第一ホールセール営業部門統括就任
- 2008年 8月 日興シティグループ証券株式会社常務執行役員法人本部長 就任
- 2009年 2月 三菱UFJ証券株式会社常務執行役員共同法人本部長就任
- 2010年 5月 三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社常務執行役員 法人本部長 兼 事業法人グループ長、地区担当役員共同統括 就任
- 2012年 6月 三菱UFJ証券ホールディングス株式会社常務執行役員 兼 連結担当就任 兼 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ執行役員就任
- 2016年 6月 三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社常務執行役員 兼 連結担当就任
- 2020年 3月 三菱UFJ証券株式会社社外取締役取締役会長議長就任(現任)
- 2020年 6月 当社社外監査役就任(現任)

執行役員

- 社長執行役員 業務執行責任者
- 専務執行役員 経営企画本部長 兼 I C T推進室長
- 常務執行役員 サプライチェーン本部長
- 執行役員 広報室長
- フェロー(最高技術責任者) 執行役員 技術・品質担当 兼 品質保証本部長 兼 品質責任者
- 執行役員 開発・技術本部長
- 執行役員 経営会計・財務・税務本部長
- 執行役員 営業統轄本部長 兼 海外営業本部長
- 執行役員 マーケティング・営業担当 兼 国内営業本部長
- 執行役員 経営企画・I R室長
- 執行役員 生産・生産管理担当 兼 第1生産本部長
- 執行役員 生産技術本部長
- 執行役員 人事・総務本部長 兼 環境責任者
- 執行役員 ハーモニックドライブ研究所長

- (兼)長 井 啓
- (兼)丸 山 顕
- 浅野 稔
- 幾田 哲雄
- 清澤 芳秀
- (兼)谷岡 良弘
- (兼)上條 和俊
- 矢代 道也
- 白澤 直巳
- 小野 牧子
- 栗津原 剛
- 花岡 浩毅
- 浅倉 修
- 矢田 静華

サステナビリティ関連データ

環境 Environment

指 標		単位	対象範囲	2022年3月期	2023年3月期
GHG総排出量		t-CO ₂	連結	239,013	6,613,783
	日本			80	81
	アジア			16	14
	欧州			197	47
	北米			205	145
Scope1	合計	t-CO ₂	連結	498	286
ロケーション 基準	日本			13,394	15,418
	アジア			416	264
	欧州			2,349	2,494
	北米			783	474
	合計	t-CO ₂	連結	16,942	18,650
Scope2	日本			12,360	9,839
	アジア			—	298
	欧州			—	1,785
	北米			—	291
	合計	t-CO ₂	連結	—	12,213
Scope3	1. 購入した商品・サービス			198,899	358,792
	2. 資本財			17,054	11,237
	3. Scope1,2に含まれない燃料 及びエネルギー活動			899	18,329
	4. 輸送、配送(上流)			3,951	8,466
	5. 事業から出る廃棄物			455	1,322
	6. 出張			104	702
	7. 雇用者の通勤			212	613
	8. リース資産(上流)			0	0
	上流合計			221,574	399,461
	9. 輸送、配送(下流)			—	3,837
	10. 販売した製品の加工			—	0
	11. 販売した製品の使用			—	6,190,129
	12. 販売した製品の使用			—	1,398
	13. 販売した製品の使用			—	23
	14. フランチャイズ			—	0
	15. 投資			—	0
	下流合計			—	6,195,386
16. その他(上流)			—	0	
17. その他(下流)			—	0	
合計			221,574	6,594,846	
エネルギー消費量	燃料消費量			22,170	1,815
	電力消費量	MWh	連結	20,247,207	45,780
	合計			20,269,377	47,595
再生可能エネルギー電力比率	%	連結	—	28.2	

指 標		単位	対象範囲	2022年3月期	2023年3月期
総取水量		ML		23	31
総排水量	(メガリットル)	連結		23	31
焼却ゴミ				54.1	2,245
食堂ゴミ		t	連結	0.4	10
一般廃棄物排出量				54.5	2,255
有害廃棄物排出量				—	712
グリーン調達	グリーン調達基準書 同意取得率	%	単体	100	100
	サプライヤー監査 実施社数	社		9	15
環境負荷物質含有調査 実施社数		社	単体	90	95
銅材使用量		千t	単体	3.58	3.44
油脂類使用量		千t	単体	0.09	0.14
再生プラスチック原料使用量		t	単体	17.36	6.24
ISO14001	認証取得状況	社	連結	5	5
	事業所における取得割合	%	連結	50	50
EHS監査 実施状況					
※EHS監査:ISO14001規格に基づく、あるいは企業の環境方針に基づく 環境内部監査のこと		社	連結	4	4
全事業所に占める、環境リスク評価が実施された事業所の割合		%	単体	100	100
環境関連法令違反		件	単体	0	0
環境問題を引き起こす事故・汚染		件	単体	0	0
環境問題に関する苦情		件	単体	0	0
環境問題に関する罰金額		円	単体	0	0
環境研修	参加人数	人		2	101
	参加者比率(対従業員数)	%	単体	0.5	20.6

注) 2022年3月期のGHG排出量Scope3カテゴリー1,4,5,6,7および水、廃棄物関連データの対象範囲は当社単体であり、算定方法が2023年3月期と一部異なります。上記数値は小数点以下を四捨五入しています。

社会 Social

指 標		単位	対象範囲	2022年3月期	2023年3月期
連結従業員数	全体	人	連結	1,145	1,324
	全体			412	490
単体従業員数	男性	人	単体	352	404
	女性			60	86
	女性従業員比率	%		14.6	17.6
平均嘱託及び臨時従業員数	全体	人	単体	138	156
平均臨時従業員比率	全体	%	単体	25.1	24.1
平均年齢	全体	歳	単体	41.8	41.8
平均勤続年数	全体	年	単体	15.1	14.4
外国籍従業員数	全体			—	8
	男性	人	単体	—	3
	女性			—	5
外国籍従業員比率	%			—	1.6

指標	単位	対象範囲	2022年3月期	2023年3月期	
新卒採用者数	全体	人	単体	6	9
	男性			5	8
	女性			1	1
中途採用者数	全体	人	単体	16	13
	男性			16	10
	女性			0	3
新卒採用者の定着状況(3年後離職率)	全体	%	単体	7.7	0.0
	男性			5	0.0
	女性			16.7	0.0
総離職率	全体	%	単体	3.7	3.0
自己都合離職率	全体	%	単体	3.7	2.8
管理職	男性(全体)	人	単体	81	82
	男性(うち外国籍)			0	0
	女性(全体)			3	2
	女性(うち外国籍)			0	0
	女性管理職比率			%	3.6
執行役員	男性(全体)	人	単体	12	12
	男性(うち外国籍)			0	0
	女性(全体)			1	1
	女性(うち外国籍)			0	0
	女性管理職比率			%	7.7
障がい者従業員	全体	人	単体	10	11
	男性			8	9
	女性			2	2
	障がい者雇用率			%	1.85
月平均残業時間/人	全体	時間	単体	25.2	22.9
有給休暇取得率		%	単体	69.6	73.2
育児休業取得者数	全体	人	単体	14	9
	男性			10	9
	女性			4	0
育児休業取得率	男性	%	単体	55.6	56.3
労使会議	開催回数	回	単体	12	12
安全衛生委員会	開催回数	回	単体	12	12
安全衛生に関する従業員研修	開催回数	回	単体	20	12
	出席人数	人	単体	300	162
EHSリスクアセスメント実施状況 ※EHS:環境及び労働安全衛生を一体としてマネジメントする手法のこと		件	単体	41	30
ストレスチェック受検率		%	単体	88.6	86.0
ハラスメント研修会	実施回数	回	単体	3	3
	参加者人数(累計)	人		381	144
	参加者比率(対従業員数)	%		75.3	29.4
児童労働・強制労働・人身売買		件	連結	0	0
特別研修(修士・博士・MBA・MOT・海外研修・海外語学留学等)		人	単体	1	3

指標	単位	対象範囲	2022年3月期	2023年3月期
通信教育受講者(累計)	人	単体	234	131
認証取得状況 (ISO9001他、業界固有規格含む)	取得事業所数	社	7	7
	事業所の取得割合	%	70	70
特許保有件数	件	単体	951	1,004
企業市民活動(社会貢献活動)実績	地域清掃	回	6	6
	ハーモニック講演会	回	1	1
	ハーモニックコンサート	回	0	1
	出張授業	回	—	3

ガバナンス Governance

指標	単位	対象範囲	2022年3月期	2023年3月期		
取締役	男性	人	単体	5	5	
	社内			女性	0	0
	女性比率			%	0	0
	男性			4	4	
	社外			女性	0	0
女性比率	%	0	0			
合計	人	単体	9	9		
独立社外取締役比率	%	単体	44.4	44.4		
取締役会の開催回数	回	単体	17	17		
取締役会の平均出席率	%	単体	99.3	99.4		
監査役	社内	人	単体	1	1	
	社外			3	3	
	合計			4	4	
独立社外監査役比率	%	単体	50.0	50.0		
監査役会の開催回数	回	単体	18	18		
監査役会の平均出席率	%	単体	98.6	98.6		
内部通報制度通報件数	件	単体	17	19		
確認された腐敗行為の件数	件	単体	0	0		
腐敗に関連して課せられた罰金	円	単体	0	0		
コンプライアンス研修	実施回数	回	単体	—	6	
	参加者人数	人		—	293	
	参加者比率(対従業員数)	%		—	59.8	
政治献金	円	単体	0	0		
汚職・贈収賄 発生件数	件	単体	0	0		
競争法違反 発生件数	件	単体	0	0		
情報セキュリティインシデント発生件数	件	連結	1	0		
情報セキュリティ遵守率	%	連結	97.0	96.5		
情報セキュリティ侵害防止のための 啓発研修	実施回数	回	1	2		
	参加者人数(累計)	人	470	1,040		
第三者による情報セキュリティデューデリジェンスの実施	回	連結	2	2		

過去11年間の財務データ

項目	単位	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
売上高	(百万円)	18,130	21,083	25,951	28,278
売上原価	(百万円)	10,762	11,965	13,829	14,992
売上総利益	(百万円)	7,368	9,117	12,121	13,286
販売費及び一般管理費	(百万円)	3,931	4,449	5,054	5,667
営業利益又は営業損失(△)	(百万円)	3,436	4,668	7,066	7,618
経常利益	(百万円)	3,576	4,822	7,525	7,829
親会社株主に帰属する当期純利益又は当期純損失(△)	(百万円)	1,960	2,993	4,833	5,001
総資産	(百万円)	36,953	38,625	49,440	48,749
純資産	(百万円)	25,986	30,520	37,680	38,891
有利子負債	(百万円)	4,919	217	745	892
ネット・キャッシュ	(百万円)	7,068	8,870	11,402	12,014
自己資本比率	(%)	67.5	75.9	73.3	76.1
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	4,700	3,643	5,494	6,499
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	3,271	△ 1,102	△ 2,103	△ 4,394
フリー・キャッシュ・フロー	(百万円)	7,972	2,540	3,390	2,105
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△ 2,545	△ 5,591	△ 737	△ 1,384
現金及び現金同等物の期末残高	(百万円)	9,713	6,883	9,730	10,439
1株当たり純資産	(円)	272.5	320.1	395.7	405.3
1株当たり当期純利益又は当期純損失(△)	(円)	21.4	32.7	52.8	54.6
1株当たり配当金	(円)	7.3	9.7	14.3	18.0
配当金総額	(百万円)	671	885	1,312	1,648
配当性向	(%)	34.2	29.6	27.2	33.0
純資産配当率	(%)	2.8	3.3	4.0	4.5
売上高粗利益率	(%)	40.6	43.2	46.7	47.0
売上高営業利益率	(%)	19.0	22.1	27.2	26.9
ROA	(%)	5.4	7.9	11.0	10.2
ROE	(%)	8.2	11.0	14.7	13.6
設備投資額	(百万円)	1,377	1,304	2,475	4,296
減価償却費	(百万円)	1,119	1,170	1,305	1,524
研究開発費	(百万円)	1,146	1,235	1,309	1,404

注1) 2014年10月1日付けで普通株式1株につき普通株式3株の割合で株式分割を行っておりますが、2012年度期首時点において当該株式分割が実施されたと仮定し、1株当たり当期純利益/配当金/純資産を計算しています。

注2) 減価償却費は有形固定資産および無形固定資産に係る償却費の合計額を表示しています。

2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
30,069	54,339	67,809	37,487	37,034	57,087	71,527
16,202	28,636	37,363	25,484	24,451	34,661	45,741
13,866	25,703	30,446	12,003	12,582	22,426	25,786
6,052	13,386	13,821	12,198	11,716	13,686	15,561
7,813	12,316	16,624	△ 195	865	8,739	10,224
7,958	11,946	17,185	236	1,366	9,108	10,757
19,732	7,777	11,322	△ 1,095	662	6,643	7,595
101,999	138,584	142,872	131,848	140,028	143,289	154,336
62,611	108,719	113,277	106,718	110,059	98,856	103,955
15,666	1,938	2,104	6,963	6,328	16,887	22,946
△ 3,569	27,526	16,717	12,607	14,835	3,041	△ 2,133
54.0	71.7	72.5	73.3	73.5	69.0	67.4
7,225	9,233	15,121	10,950	9,555	9,881	10,850
△ 32,522	△ 8,171	△ 22,399	△ 12,537	△ 1,230	△ 4,703	△ 8,663
△ 25,296	1,062	△ 7,277	△ 1,587	8,324	5,178	2,187
24,648	17,493	△ 3,271	2,362	△ 6,561	△ 6,663	△ 1,599
9,668	28,320	17,600	18,342	19,996	18,767	19,921
601.1	1,032.4	1,076.7	1,003.8	1,068.8	1,026.9	1,093.5
215.4	83.9	117.6	△ 11.4	6.9	69.0	79.7
20.0	26.0	38.0	20.0	20.0	21.0	28.0
1,831	2,446	3,658	1,925	1,925	2,021	2,661
9.3	31.5	32.3	—	290.6	30.4	35.1
4.0	3.2	3.6	1.9	1.9	2.0	2.6
46.1	47.3	44.9	32.0	34.0	39.3	36.1
26.0	22.7	24.5	△ 0.5	2.3	15.3	14.3
26.2	6.5	8.1	△ 0.8	0.5	4.7	5.1
42.8	10.1	11.2	△ 1.1	0.7	6.6	7.5
4,576	8,757	23,876	7,892	1,959	5,690	9,236
1,774	5,164	5,566	6,826	6,464	7,278	8,520
1,383	2,114	2,476	2,195	2,444	3,012	3,274

決算データ (2022年度)

連結貸借対照表

(百万円)	(百万円)
当連結会計年度 (2023年3月31日)	当連結会計年度 (2023年3月31日)
資産の部	負債の部
流動資産	流動負債
現金及び預金 20,783	支払手形及び買掛金 3,596
受取手形 7,408	契約負債 267
売掛金 10,165	短期借入金 2,610
有価証券 28	1年内返済予定の長期借入金 2,569
商品及び製品 2,014	リース債務 583
仕掛品 3,658	未払法人税等 1,046
原材料及び貯蔵品 6,828	賞与引当金 1,471
その他 1,307	役員賞与引当金 351
貸倒引当金 △19	製品補償損失引当金 64
流動資産合計 52,175	その他 3,906
固定資産	流動負債合計 16,467
有形固定資産	固定負債
建物及び構築物 27,102	長期借入金 17,766
減価償却累計額 △7,679	リース債務 3,836
建物及び構築物(純額) 19,423	繰延税金負債 10,003
機械装置及び運搬具 41,046	役員退職慰労引当金 12
減価償却累計額 △23,709	執行役員退職慰労引当金 80
機械装置及び運搬具(純額) 17,337	退職給付に係る負債 750
工具、器具及び備品 9,579	その他 1,463
減価償却累計額 △7,735	固定負債合計 33,913
工具、器具及び備品(純額) 1,843	負債合計 50,380
土地 3,329	純資産の部
リース資産 6,253	株主資本
減価償却累計額 △2,100	資本金 7,100
リース資産(純額) 4,153	資本剰余金 22,773
建設仮勘定 2,766	利益剰余金 64,852
その他 821	自己株式 △4,978
減価償却累計額 △747	株主資本合計 89,747
その他(純額) 73	その他の包括利益累計額
有形固定資産合計 48,926	その他有価証券評価差額金 5,845
無形固定資産	為替換算調整勘定 8,146
のれん 15,258	退職給付に係る調整累計額 216
ソフトウェア 191	その他の包括利益累計額合計 14,207
顧客関係資産 19,489	純資産合計 103,955
技術資産 5,205	負債純資産合計 154,336
その他 187	
無形固定資産合計 40,332	
投資その他の資産	
投資有価証券 11,044	
関係会社株式 89	
退職給付に係る資産 1,191	
繰延税金資産 439	
その他 141	
貸倒引当金 △5	
投資その他の資産合計 12,901	
固定資産合計 102,160	
資産合計 154,336	

連結損益計算書

(百万円)
当連結会計年度 (自2022年4月1日 至2023年3月31日)
売上高 71,527
売上原価 45,741
売上総利益 25,786
販売費及び一般管理費 15,561
営業利益 10,224
営業外収益
受取利息 14
受取配当金 268
為替差益 275
補助金収入 245
その他 212
営業外収益合計 1,016
営業外費用
自己株式取得費用 116
支払利息 166
持分法による投資損失 0
為替差損 -
賃借費用 144
その他 55
営業外費用合計 484
経常利益 10,757
特別利益
固定資産売却益 1
投資有価証券売却益 -
補助金収入 2
特別利益合計 3
特別損失
固定資産売却損 -
固定資産除却損 63
固定資産圧縮損 2
役員退職特別加算金 501
特別損失合計 567
税金等調整前当期純利益 10,194
法人税、住民税及び事業税 3,089
法人税等調整額 △491
法人税等合計 2,598
当期純利益 7,595
非支配株主に帰属する当期純利益 -
親会社株主に帰属する当期純利益 7,595

連結包括利益計算書

(単位:百万円)
当連結会計年度 (自2022年4月1日 至2023年3月31日)
当期純利益 7,595
その他の包括利益
その他有価証券評価差額金 △66
為替換算調整勘定 4,392
退職給付に係る調整額 209
その他の包括利益合計 4,536
包括利益 12,132
(内訳)
親会社株主に係る包括利益 12,132
非支配株主に係る包括利益 -

連結キャッシュ・フロー計算書

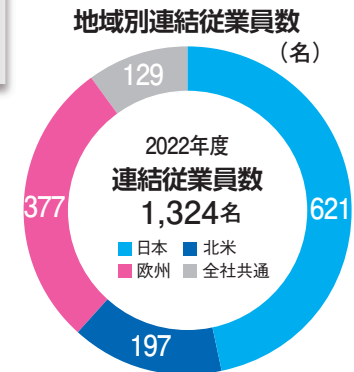
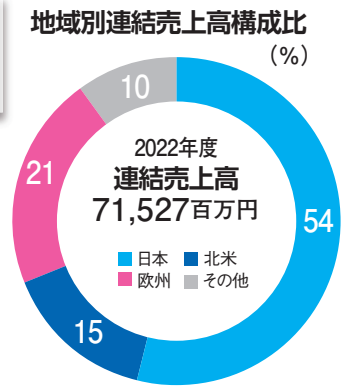
(百万円)
当連結会計年度 (自2022年4月1日 至2023年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー
税金等調整前当期純利益 10,194
減価償却費 8,520
のれん償却額 1,054
貸倒引当金の増減額(△は減少) △4
退職給付に係る負債の増減額(△は減少) △381
役員退職慰労引当金の増減額(△は減少) △478
執行役員退職慰労引当金の増減額(△は減少) △48
役員賞与引当金の増減額(△は減少) 40
製品補償損失引当金の増減額(△は減少) △1
受取利息 △14
受取配当金 △268
支払利息 166
持分法による投資損益(△は益) 0
補助金収入 △2
投資有価証券売却損益(△は益) -
固定資産売却損益(△は益) △1
固定資産除却損 61
固定資産圧縮損 2
売上債権の増減額(△は増加) △1,636
棚卸資産の増減額(△は増加) △2,540
仕入債務の増減額(△は減少) △458
その他 1,347
小計 15,551
利息及び配当金の受取額 283
補助金の受取額 2
利息の支払額 △177
法人税等の支払額 △4,967
法人税等の還付額 158
営業活動によるキャッシュ・フロー 10,850
投資活動によるキャッシュ・フロー
有形固定資産の取得による支出 △8,838
有形固定資産の売却による収入 2
無形固定資産の取得による支出 △229
投資有価証券の売却による収入 -
定期預金の預入による支出 △1,701
定期預金の払戻による収入 2,108
敷金及び保証金の差入による収入 △8
敷金及び保証金の回収による収入 4
その他 0
投資活動によるキャッシュ・フロー △8,663
財務活動によるキャッシュ・フロー
短期借入れによる収入 9,910
短期借入金の返済による支出 △7,610
長期借入れによる収入 6,000
長期借入金の返済による支出 △2,242
リース債務の返済による支出 △551
自己株式の取得による支出 △5,000
配当金の支払額 △2,105
非支配株主への配当金の支払額 -
財務活動によるキャッシュ・フロー △1,599
現金及び現金同等物に係る換算差額 567
現金及び現金同等物の増減額(△は減少) 1,154
現金及び現金同等物の期首残高 18,767
現金及び現金同等物の期末残高 19,921

グローバル・ネットワーク

高品質な製品群のグローバル供給ネットワークを構築

当社グループでは、日本、ドイツ、米国、韓国に製造拠点があり、日本、ドイツ、米国では開発も行っています。販売・技術サービスについては、当社が国内を含むアジア地域を、ドイツ連結子会社のハーモニック・ドライブ・エスイーおよびその連結子会社8社が欧州、中近東、アフ

リカ、インド、南米地域を、米国子会社のハーモニック・ドライブ・エルエルシーが北米地域を担当しています。なお、中国においては中国連結子会社の哈默纳科(上海)商贸有限公司が販売および技術サービスを提供しています。また、韓国連結子会社の三益ADMは、精密遊星減速機を製造しています。



会社概要

会社情報（2023年3月31日現在）

商号	株式会社ハーモニック・ドライブ・システムズ (英文表記) Harmonic Drive Systems Inc.
本社所在地	〒140-0013 東京都品川区南大井六丁目25番3号
TEL	03-5471-7800(代表)
URL	https://www.hds.co.jp/
設立	1970年10月27日
上場	東京証券取引所スタンダード市場 証券コード 6324
事業内容	精密減速機およびその応用製品であるメカトロニクス製品 (アクチュエータおよび制御装置)の開発・製造・販売
決算期	3月
資本金	71億3万6,369円
売上高	連結715億円、単体508億円
従業員数	連結1,324名、単体490名
グループ会社	連結子会社 18社、持分法適用会社 1社

主要な営業所および工場

名称	所在地	名称	所在地
本社	東京都品川区	穂高工場	長野県安曇野市
東京営業所	東京都品川区	有明工場	長野県安曇野市
甲信営業所	長野県安曇野市	松本工場	長野県松本市
中部営業所	愛知県名古屋市中東区	駒ヶ根工場	長野県駒ヶ根市
関西営業所	大阪府大阪市淀川区		
九州営業所	福岡県福岡市博多区		
台湾駐在員事務所	台湾台北市		

連結子会社名	議決権の所有割合	所在地	事業内容
株式会社エッチ・ディ・ロジスティクス	100.0%	長野県安曇野市	物流業務などの受託
株式会社ハーモニックプレジジョン	100.0%	長野県松本市	クロスローラベアリングの製造、加工
株式会社ハーモニック・エイディ	100.0%	長野県安曇野市	精密遊星減速機の製造
株式会社ハーモニックウインベル	100.0%	長野県駒ヶ根市	各種モータの開発、量産支援および生産、販売
エイチ・ディ・システムズ・インコーポレイテッド*	100.0%	米国マサチューセッツ州ビバリー	ハーモニック・ドライブ・エルエルシーへの出資、減速装置およびメカトロニクス製品の調査・研究
ハーモニック・ドライブ・エルエルシー*	100.0%	米国マサチューセッツ州ビバリー	減速装置およびメカトロニクス製品の開発、製造ならびに北米地域の販売
哈默納科(上海)商贸有限公司*	100.0%	中国上海市	減速装置およびメカトロニクス製品の販売ならびに技術・サービス
三益ADM株式会社*	51.0% (51.0%)	韓国大邱廣城市	精密遊星減速機の製造
合同会社エイチ・ディ・マネジメント*	100.0%	東京都品川区	ハーモニック・ドライブ・エスイーへの出資を目的とした持株会社
ハーモニック・ドライブ・エスイーおよび連結子会社8社*	100.0%(63.2%)	ドイツ国ヘッセン州リンブルグ	減速装置およびメカトロニクス製品の開発、製造ならびに欧州・中近東・アフリカ・インド・南米地域における販売

注1) *の連結子会社の決算期は12月31日です。

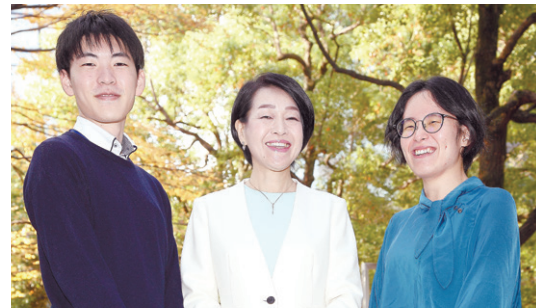
注2) 議決権の所有割合()は間接所有の割合を示しています。

注3) 株式会社ハーモニックウインベルは、2023年4月1日付けで株式会社ウインベルより社名を変更しました。

持分法適用子会社名	議決権の所有割合	所在地	事業内容
青梅鑄造株式会社	49.2%	東京都西多摩郡	高強度鑄鉄を中心とした鑄造製品の開発、製造、販売

HDS REPORT 2023 作成メンバー

経営企画本部
経営企画・IR室
サステナビリティ
委員会事務局



山川 葉 小野 牧子 安藤 葵

〈編集後記〉

HDS REPORT 2023をご覧いただきましてありがとうございます。本レポートは当社初めての統合報告書となります。経営理念、価値創造プロセス、トップメッセージをはじめ、各担当役員のメッセージ、従業員座談会、社外取締役座談会など、現場の声を分かりやすく紹介する内容に仕上げました。本書を通じて、HDSグループに対する理解を深め、目指す姿の実現に期待していただくとともに、全てのステークホルダーの皆様との対話の一助になりましたら幸いです。

株式情報

株式情報 (2023年3月31日現在)

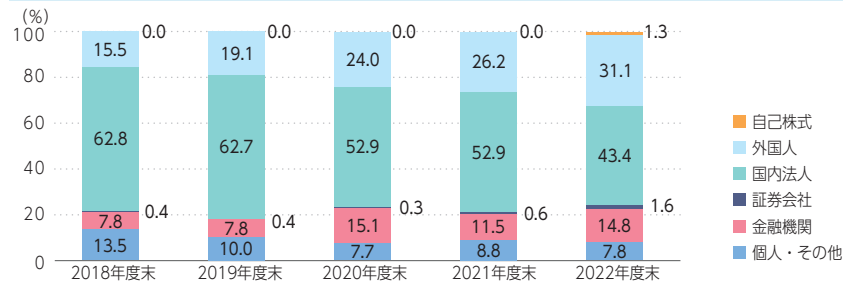
発行可能株式総数	356,400,000株
発行済株式の総数	96,315,400株
株主数	9,053名
事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会	毎年6月開催
基準日	3月31日
中間配当	9月30日
株主名簿管理人 特別口座管理機関	〒100-8241 東京都千代田区丸の内一丁目3番3号 みずほ信託銀行株式会社
事務取扱場所	〒100-8241 東京都千代田区丸の内一丁目3番3号 みずほ信託銀行株式会社 本店証券代行部

大株主の状況

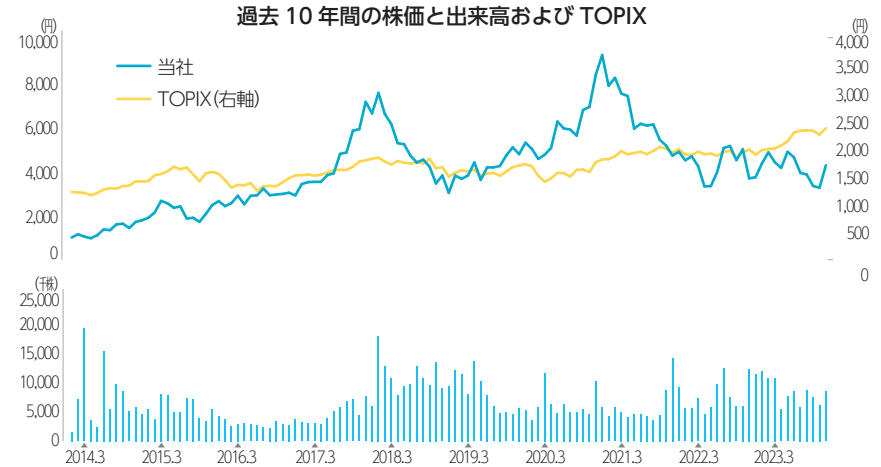
株主名	所有株式数 (千株)	所有株比率 (%)
株式会社KODENホールディングス	33,490	35.2
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	6,436	6.8
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	4,576	4.8
トヨタ自動車株式会社	4,379	4.6
伊藤 典光	3,041	3.2
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,970	3.1
管理信託(A030)受託者 株式会社SMBC信託銀行	2,176	2.3
野村信託銀行株式会社(信託口)	2,000	2.1
JP MORGAN BANK LUXEMBOURG S.A 381572	1,786	1.9
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	1,223	1.3
計	62,080	65.2

注) 上記所有株比率は自己株式を控除して計算しています。

所有者別株式数比率の推移



株価チャート



株価パフォーマンス比較 (TSR: 株主総利回り, %)

投資期間	1年間 (22年3月末~ 23年3月末)	3年間 (20年3月末~ 23年3月末)	5年間 (18年3月末~ 23年3月末)	10年間 (13年3月末~ 23年3月末)
ハーモニック・ドライブ・システムズ	4.8	-5.5	-26.0	718.3
TOPIX	5.8	53.4	31.8	142.1
東証業種別株価指数 (機械)	8.6	67.1	29.3	152.6

注) 上記の表は23年3月末時点の配当込み投資収益率について、1年前、3年前、5年前、10年前時に投資した場合の累計リターンを示しています。

株価バリュエーション

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
期末株価 (円)	3,790	4,725	7,480	4,220	4,395
PBR (倍)	3.5	4.7	7.0	4.1	4.0
ROE (倍)	11.2	-1.1	0.7	6.6	7.5
PER (倍)	32.2	-415.2	1087.2	61.1	55.2
配当利回り (%)	1.0	0.4	0.3	0.5	0.6
期末時価総額 (億円)	3,650	4,551	7,204	4,065	4,233



【問い合わせ先】 経営企画本部 経営企画・IR室
〒140-0013 東京都品川区南大井6-25-3
TEL:03-5471-7810
E-mail : sustainability@hds.co.jp
URL : https://www.hds.co.jp

