

トップメッセージ



Harmonic Drive Systems Inc.

株式会社 ハーモニック・ドライブ・システムズ



Harmonic Ito Foundation

公益財団法人 ハーモニック伊藤財団

代表取締役社長
最高経営責任者

丸山 顕

AKIRA MARUYAMA

社会が大きく変化する今、ナンバーワンであり続けるため
 私たちは「何を提供できるのか？」
 「なぜ当社グループが必要とされるのか？」という問いを
 自らに投げかけていきます。

POINT

- 課題に対する、社長就任1年目の取り組みは着実に実行
- フィジカルAI市場に対する基盤技術の整備は成長への布石
- 中国市場では現地メーカーとの協働型のビジネスが実現
- 未来を見据えた様々な仕掛けづくりが持続的な企業価値向上に

挑戦する文化と新たな成長への布石

2024年度の受注振り返りと2025年度の見通し

2022年度のピーク後の受注高は、お客様の在庫積み上がりによって厳しい事業環境が続きました。しかし、この1年で在庫は適正化に向かい、当社グループの受注高も緩やかに回復しています。とはいえ、最終需要そのものの力強さは私たちの想定を下回り、全体としては緩やかな回復となりました。地域別に見ると、日本は依然として低水準ながらも持ち直しの兆しが出ています。中国では、ロボットメーカーに対する積極的な施策が奏功し、シェア拡大が顕著でした。欧州は、ドイツの市況が悪いなかで健闘し、航空宇宙分野の強化によってロボットや半導体への依存度を低減する体制を築きつつあります。航空宇宙分野は

2026年度に連結で30億円の売上を目標としています。米国ではロボット産業の規模は小さく、主力分野は医療機器と半導体ですが、主要なお客様の品質課題により、一時的に厳しい状況で、回復に時間を要しました。

市場別では、産業用ロボット向けは回復基調ですが、AIロボットを始めとするフィジカルAI向けは本格的な需要拡大がもう少し先になるのではと見ています。半導体製造装置向けは生成AIやデータセンター向けの需要は好調ですが、全体の回復は緩やかになるとみえています。自動車・車載分野も回復の兆しは限定的であり、2025年度も慎重な見方をしています。したがって、2025年度後半に受注高が急速に回復するという楽観的な見方は現実的ではありません。一方で、全体としての緩やかな回復基調が大きく崩れることもないと見ています。

トップメッセージ

“挑戦文化”の定着に向けた取り組み

社長に就任して以来、私が重視してきた経営テーマの一つが「挑戦を促進する企業文化の再構築」です。この1年間を通じて、私は様々な場面で従業員に「失敗を恐れずに挑戦してください」と繰り返し発信してきました。また挑戦だけでなく、経営理念や中期経営計画の目標などをビジョンも含めて、伝え続けてきました。これらを繰り返すことで、従業員の意識にも浸透し、少しずつ行動に変化が現れ始めています。実際に実行に移して、成果を上げた従業員も出てきており、これまでとは異なる動きが社内に広がりつつあります。

こういったことを含めて、2024年度はまさに「行動」の年でした。これまで言葉やスローガンにとどまっていたものが、ようやく現場での「行動」に表れ始めました。もちろん成果が出たものも、出なかったものもありますが、まずは動いてみるという風土が少しずつ根付き始めています。失敗を恐れず取り組む意識が、全社に広がりつつあります。

その象徴的な取り組みの一つが「全社コスト革新プロジェクト」活動です。これは年率1～2%の削減といった従来の延長線上の活動ではなく、モノづくりそのものの在り方を問い直すものです。この「全社コスト革新プロジェクト」を起点として、自由な発想で改善に挑戦する動きが広がっています。例えば、同じ工具を使い続けることが最適なのか、無駄な使い方をしていないかなどを検証し、新しい視点から改善策を探るなど、まずはやってみるという「行動」から可能性を見つけ出し、実行可能なものを活動へ落とし込んでいます。こうした試みが社内に根付きつつあり、挑戦文化の具体的な成果として現れています。これらはトップダウンによる指示ではなく、現場から挑戦意識が芽生えた結果によるものです。これは「挑戦を促す文化」が根付き始めている証であり、今後の大きな力になると私は感じています。

社外の知見活用と新興企業との出会い

私は2024年度に、社外とのネットワーク構築や情報交換に積極的に取り組んできました。会長の長井の人脈も含め、多くの方々から「今、どこで何が起きているのか」というお話を伺い、その内容を従業員と共有してきました。これは単なる情報収集ではなく、他業界の発想を自社にどう活かすかを考えるきっかけになり、私自身の思考のアップデートにもつながっています。特に、フィジカルAI分野での新興企業との出会いは、従来にない発想や協働の可能性をもたらしています。AIとロボティクスの技術融合は容易ではなく、資本市場から期待された急速な立ち上がりには至っていません。しかし、当社グループへの相談や共同開発の機会は着実に増えており、今まさに「種まき」の段階として未来を見据えた取り組みを続けているところです。こうした、異業種の経営者や技術者との意見交換を通じて得た気づきを社内を持ち帰り、議論を活性化させてきました。外部の知見は、自社の立ち位置を再確認し、視野を

広げるきっかけになっています。さらに、従業員にも外部との接点を持たせて、組織全体の感度を高めることを意識してきました。今後も、社外との協業や知見の融合を積極的に進めることを、長期ビジョンの実現に向けた成長戦略の柱として展開していきます。

信頼関係の深化に向けた課題

もう一つの課題である、お客様対応のスピード感や柔軟性については、まだ十分とは言えません。当社グループの事業モデルの特徴は、波動歯車装置ハーモニックドライブ®をコアにして、お客様ごとにカスタマイズした製品を提供することで進化してきた点にあります。研究開発を含めて、そこがコアコンピタンスです。お客様のエンジニアに「使いたい」と思っていたにだけカスタマイズできるのが、当社グループの付加価値になっています。しかしながら、今までハーモニックドライブ®がオンリーワン製品であることに安住していた側面があったことは反省すべき点です。ただ、変化の兆しも実感しています。現在、あるお客様と共同で非常に難易度の高い技術テーマに取り組んでいるプロジェクトがあります。結果はまだ出ていませんが、「会社としてやり遂げる姿勢」を示したことで、「ここまでHDSIはやってくれるのか」という評価をいただきました。これは30年、40年に及ぶ取引の中で初めて寄せられた言葉であり、製品や技術を超えた信頼関係の深化につながっています。今後も危機感を持って、製造、販売、サプライチェーンを一体で運営し、現地仕様や価格に関する判断を迅速に行うことで、スピード感や柔軟性を高めていきます。

会社として
やり遂げる姿勢を示すことで、
製品や技術を超えた
信頼関係の深化につながります。



中国市場戦略の深化と対応力強化

国際ロボット連盟(IFR)によれば、2024年の世界の産業用ロボットの新規導入台数は2023年比で0.2%増の54.2万台になりました。主要国が軒並み減少する中で、中国が6.9%増の29.5万台と成長を遂げ、世界シェアは54%に上昇しました。今後も中国が産業用ロボットの世界需要を牽引する構図は変わらないと見られ、中国市場への対応は極めて重要です。

中国現地メーカーによるロボット生産台数も増えており、ロボット密度(従業員1万人あたりの稼働台数)は世界第3位と、初めて日本とドイツを抜きました。今後は中国でも高度な使われ方が増え、ハイエンドな産業用ロボットの需要が増えていくと私たちは見えています。当社グループでも現地メーカーのシェアが上がっており、輸出も伸びています。

布石から成果へ — 中国市場での新たな展開

2024年度の後半、当社では中国市場のこれまで入り込みにくかった領域に踏み込み、現地部材との融合や現地組み立てを進めるなどの施策を展開してきました。これは中国市場における挑戦であり、今後のグローバル展開を見据えた布石として大きな意義を持つものです。その成果として、ミドルエンド領域における現地メーカーとの協業が進みました。現地製造部材と当社製品を組み合わせて、競争力のある製品を提供できるようになり、従来にない販売モデルが構築されつつあります。この取り組みは、社内に新たなビジネスモデルを考える機運を生み出し、従来の発想にとらわれない挑戦を後押しする雰囲気醸成しています。

さらに、中国ではお客様との関係性においても、単なる製品提供から一歩進み、開発や改良を共に行う協創型のビジネスが始まりつつあります。従来、接点の少なかった現地メー

カーともつながりができ、製品展開の幅が大きく広がっています。また、現地メーカーが圧倒的なシェアを持つ協働ロボットにも、ハーモニックドライブ®が採用され始めています。これらは単なる売上高やシェアの拡大にとどまらず、中国現地における当社ブランドの認知や技術への信頼が着実に築けている証左だと私は考えています。価格や仕様だけでなく、スピードや柔軟性といった要素も重視する中国市場でのこうした展開は、当社グループの今後の事業モデルの進化にとって重要な学びの場にもなっています。

今後の展望と持続的成長への道筋

今後も中国の産業用ロボット市場は現地メーカーの台頭が進みそうですが、当社グループは価格競争に巻き込まれることなく、付加価値の高い製品で勝負する方針を貫きます。そのため、現地ニーズに即した製品ラインアップの拡充を進めており、近い将来、中国市場専用のセカンドブランドのような新たな展開も視野に入れていきます。

また、現地ロボットメーカーの中には、海外展開を視野に入れる企業も増えており、減速機などに対する品質要求はますます高度化することが予想されます。ここに当社グループのビジネスチャンスがあります。グローバル市場に耐える品質と信頼性を提供できるのは当社グループの強みです。単なる価格や納期の勝負ではなく、長期的な信頼関係に基づくパートナーとして選ばれる存在を目指していきます。そして、この中国市場での取り組みを、当社グループの進化を象徴する一歩として、その成果をグローバル展開していきます。

フィジカルAI市場への挑戦と技術革新

市場の現状と課題認識

フィジカルAI市場は、2024年頃には急速に需要が立ち上がる気運が資本市場などにも広がっていました。しかし、実際は想定ほどのスピード感が普及しておらず、その背景には複数の技術的なハードルが存在します。AIやセンシング技術の進化は著しい一方で、それらをフィジカルAIにどのように組み込んで、前腕部を精緻に制御していくかという点

にはまだ多くの課題が残されています。現時点では「どう使うか」という段階よりも、「何が必要か」を模索しているフェーズだと私たちは捉えています。ユースケースの確立以前に、技術や構成要素の開発や評価が先行している状況です。

しかしながら、ここ1年でフィジカルAI市場は世界的に注目度が増しており、将来の需要が飛躍的に伸びることが確実視されています。当社グループとしても、こうした流れを冷静に受け止めながら、基盤技術の深化と市場変化への対応を着実に進めていきます。

トップメッセージ

カスタマイズした一体型アクチュエータの開発

フィジカルAI市場において当社グループが注力するのが、減速機・モータ・センサなどに加えドライバを一体化したアクチュエータの開発です。従来のように、外部ドライバを長い配線で接続する方式は、フィジカルAIのような移動体には不向きであり、よりコンパクトかつ高機能な構成が求められます。一体型アクチュエータは、フィジカルAIに限らず、幅広いモーションコントロール分野に展開できる可能性を持ちます。特に、欧米市場では減速機単体よりもアクチュエータへの期待が高く、将来的に大きなリターンが見込まれます。一部のお客様からは非常に高い評価を得ており、技術的完成度は確実に高まりを見せていることから、2026年以降の本格展開に向けて、準備を進めているところです。

その一方で、量産体制の整備や製造コストの最適化といった課題は依然として残されています。一体型アクチュエータは、フィジカルAIをはじめとする次世代ロボット向けに高い拡張性を持つ製品ですが、これを市場に定着させるには、もう一段階上の取り組みが必要です。私たちの方針は、単に目新しい製品を投入するのではなく、お客様の現場課題を真に解決できる性能・価格・信頼性を兼ね備えた製品として、確立することを最優先にしています。

当社グループが中長期的に目指す姿は、一体型アクチュエータを次の成長領域の基盤として確立させて、フィジカルAI制御のデファクトスタンダードにすることです。拙速な成果を

求めず、確かな技術を備えた製品を市場に届けることで、長期的な競争力を築いていく方針です。合わせて、「全社コスト革新プロジェクト」のように、既存製品をベースに機能や仕様を最適化して収益性を高める取り組みも並行して進めます。調達・生産・設計を横断的に見直すことで、全社最適の仕組みを構築し、単なるコスト削減ではなく、付加価値を守りながら競争力を強化することを目指していきます。



フィジカルAIの
需要拡大を見極め、
基盤技術の深化と市場変化の
対応を進めます。

持続的に企業価値を高める経営

未来への挑戦と持続的な歩みに向けて

中計1年目を振り返ると、事業計画は見定めが甘かったと反省していますが、様々な仕掛けづくりを実施したことは、今後の長期成長に向けた成果と考えています。具体的には、「挑戦文化の定着」「中国市場戦略の深化」「フィジカルAI市場に向けた技術革新」「全社コスト革新プロジェクト活動による収益体質の強化」といった布石を着実に打ってきました。2025年度の方針としては、収益体質の強化、新たな協業先や共同開発をさらに広げるなど、将来の成長を支える確かな基盤をつくっていきます。

変化のスピードが増している事業環境下において、私たちは新しい発想を取り入れ、また、現場から生まれる力を信じて前進していきます。未来に向けて大切なのは、短期的な成果だけでなく、幾つもの変革を重ねながら持続的に企業価値を高めることです。社会に必要なとされ続ける企業であるために、そして世界に誇れる技術と文化を育んでいくために、

私たちは歩みを止めることなく挑戦を続けていきます。

持続的な企業価値を支えるのは、いつの時代も人財です。2024年度に実施した従業員エンゲージメント調査では、挑戦意欲を持ちながらも十分に評価されていないと感じるという声が目立ちました。これを受けて、2025年度から新たな人事制度を導入し、挑戦そのものを正しく評価し、個々の“脳力”を引き出す仕組みづくりを進めていきます。特に、当社グループの強みである「モノづくりの職人力」を大切にするため、優れた技能を持つ人財に「マイスター制度」のような仕組みを設けて、専門性を極めるキャリアを正しく評価・処遇していきます。これにより従業員の挑戦意欲を高めて、エンゲージメントを向上させ、最終的に会社全体の力へと結実させていきます。

ここ数年は成長投資を優先した結果、十分な成果が得られずに営業利益の伸び悩みが続いてきました。将来の果実がいつ実るかを断言することはできませんが、自らの力で利益を稼ぐ仕組みを築く必要があり、その原点に立ち返るのが「全社コスト革新プロジェクト」活動

です。本活動は、今までのモノづくりの考え方そのものを問い直し、付加価値を守りながらも収益性を改善する取り組みです。2025年度以降は「刈り取りの年」と私は位置づけており、これまでの仕掛けをしっかりと成果として実利に結びつけ、持続的に収益を生み出す強靱な企業体質へ進化させることを狙っています。

企業価値を高める持続的な経営

「企業価値」とは、単に売上高や営業利益といった数値だけで測れるものではありません。社会の中で当社グループがどのような存在意義を持つのか、どれだけの信頼を得ているかで決まると私は考えています。私たちが提供する精密制御技術は、AIやロボット技術などテクノロジーの進化に伴い、その役割と重要性は今後ますます高まっていくことが予想されます。そうした技術そのものが社会に広く浸透し、未来の生活や産業を支える基盤となるからこそ、私たちが果たす責任もより大きくなることが想定されます。

当社グループのミッションは「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」

であり、長期ビジョンとして「未来と調和するトータル・モーション・コントロールのベストプロバイダー」を目指しています。社会が大きく変化する今、ナンバーワン製品であり続けるために、私たちは「何を提供できるのか?」「なぜ当社グループが必要とされるのか?」という問いを常に自らに投げかけていきます。そして、その問いに対する答えを探し続ける終わりのない挑戦こそが、持続的な企業価値の向上には大切であると私は確信しています。これまで私は生産、設計、開発、営業の様々な事業系に加え、経営企画部門で会社全体の事業戦略にも携わってきた経験から、客観的に自社を俯瞰できることが強みであると自負しています。これらの経験を最大限に活かし、確固たるリーダーシップを果たしてまいります。

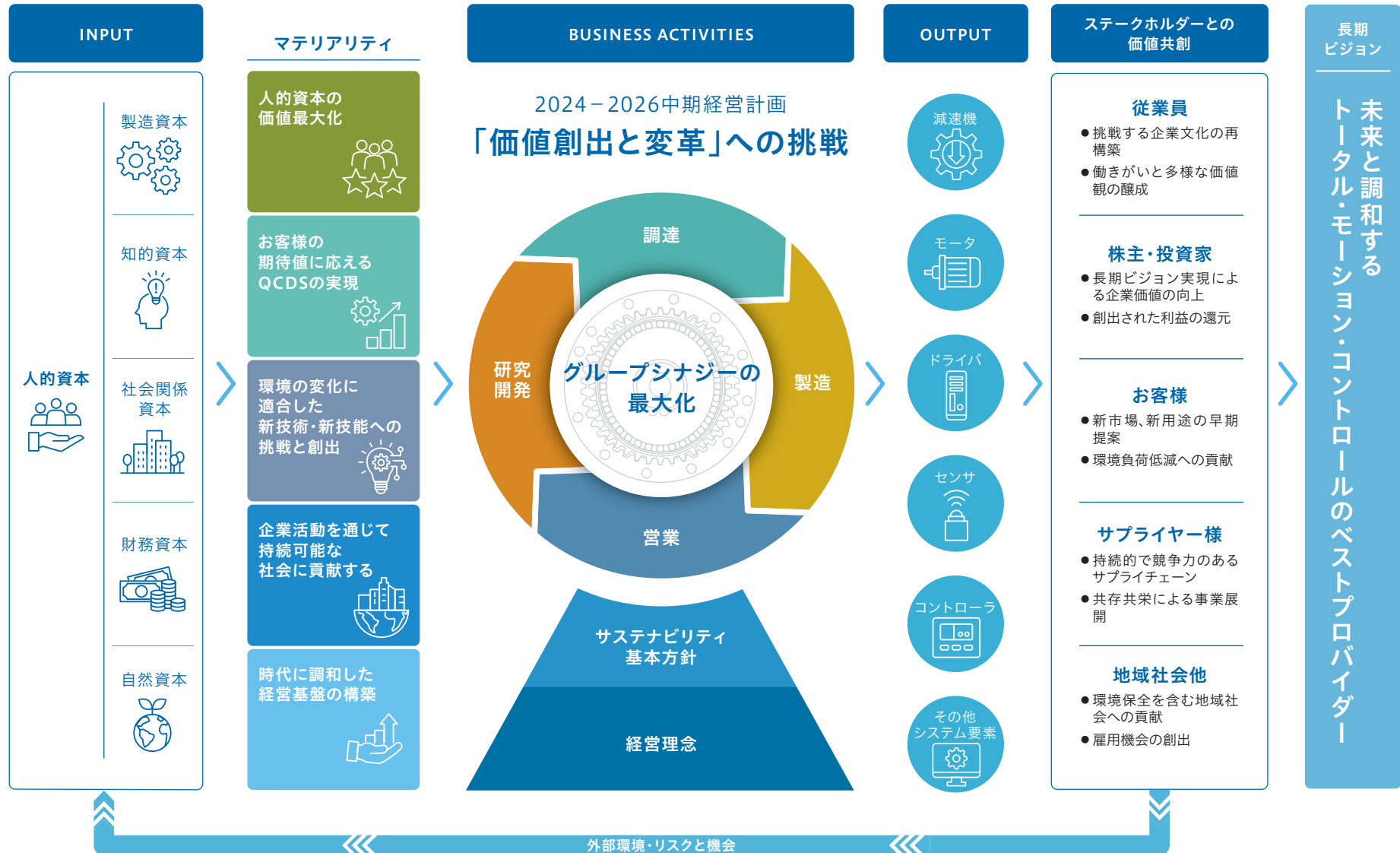
私たちHDSグループは、株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆様との対話やエンゲージメントを絶やさず、対話を通じて知り得た新たな課題の解決に取り組み、また信頼を築いていくことで、持続的な企業価値を高めていきます。そして、変化を受け入れ、挑戦を続けることで、社会に貢献するミッションを果たしてまいります。今後とも引き続き温かい目でご支援賜りますようよろしくお願い申し上げます。



変化を受け入れ、挑戦を続けることで
社会に貢献するミッションを果たしてまいります。

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



経営資本と価値創造のつながり

当社グループが持続的な成長を実現するためには、取り巻く社会課題や事業環境を的確に把握した上で、リスクと機会を特定し、強みとなるインプットから経営理念に基づく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必要があります。これにより、ミッション・長期ビジョンの達成につなげてまいります。

2024-2026中期経営計画で目指す姿		1 何をしていくのか 収益性を重視した全事業の 持続的な成長	2 そのために何が必要なのか 環境変化に適合できる経営資源 (ひと、もの、かね、情報)の強化	3 サステナビリティ 未来に続く企業価値向上への 取り組み
関連ページ	強み	INPUT(2024年度)	関連性が高い マテリアリティ	OUTCOME (2024-2026中期経営計画)
人的資本 	P64~P66 経営理念「個人の尊重」に基づいた挑戦の後押しと一人ひとりの適切な評価	<ul style="list-style-type: none"> ● 連結従業員数1,384名 (うち海外613名) 	人的資本の価値最大化	<ul style="list-style-type: none"> ● 個の成長と多様な能力の発揮 ● お客様の期待値に応えるQCDS+Speedの徹底 ● 固定観念から脱却する風土の醸成
製造資本 	P37~P48 国内8拠点・海外4拠点の生産拠点、競争力を生み出す受注生産の体制	<ul style="list-style-type: none"> ● 設備投資37.6億円、総資産に占める有形固定資産比率40.4% 	お客様の期待値に応えるQCDSの実現	<ul style="list-style-type: none"> ● 自動化・DX化の推進拡大による生産性向上 ● 製品品質の絶対優位性の確保
知的資本 	P49~P50 お客様の期待値に応える品質基準、トータル・モーション・コントロールの進展	<ul style="list-style-type: none"> ● 研究開発費37.7億円 ● 研究開発要員148名 	環境の変化に適合した新技術・新技能への挑戦と創出	<ul style="list-style-type: none"> ● 新たな成長ドライバーの開拓 ● お客様ニーズに応えるソリューション
社会関係資本 	P61~P63 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	<ul style="list-style-type: none"> ● HDS協定会社34社 ● グローバル拠点数12カ国32拠点 	お客様の期待値に応えるQCDSの実現	<ul style="list-style-type: none"> ● 市場シェアNo.1の維持 ● サプライヤーとの共存共栄
財務資本 	P31~P36 高い財務安定性、有利子負債の活用を含む成長投資	<ul style="list-style-type: none"> ● 総資産1,136億円 ● 純資産789億円 ● 有利子負債156億円 	時代に調和した経営基盤の構築	<ul style="list-style-type: none"> ● 資本コストを上回るROEの実現 ● 財務安定性と成長投資の両立
自然資本 	P58~P60 地球環境の負荷低減を目指した事業活動の推進	<ul style="list-style-type: none"> ● エネルギー投入量42,263MWh ● 取水量28,041m³ 	企業活動を通じて持続可能な社会に貢献する	<ul style="list-style-type: none"> ● 環境負荷を低減する製品の開発 ● GHG排出量ネットゼロの推進

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
- 強靱な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課題は、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ることから、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。

バリューチェーンの強化と創出価値

当社グループの主力製品であるハーモニックドライブ®は、主要用途である産業用ロボットや半導体製造装置、工作機械などの設備投資動向に左右されるため、需要のボラティリティが大きく、近年はその傾向が顕著になっています。需要変動への対応力の強化に向けては、HDS協力会を始めとするサプライヤーとの協働、グループ生産能力の強化、需要の先を読む洞察力が必要です。バリューチェーンのさらなる強化と創出価値の最大化を図ることで、中長期的な利益成長につなげていきます。



営業 — 市場・用途開拓 —

責任者メッセージ
P51参照

- お客様課題の解決力強化
- 精密制御市場におけるトップメーカーとしての地位継続

中長期的に
重要と考える
テーマ

- お客様への対応力向上 (特にスピード) と満足度の向上
- 主要なお客様における当社グループポジションの維持・拡大

具体的な取り組み

当社グループがコアとするハーモニックドライブ®は、お客様ごとに製品をカスタマイズする特徴があります。営業は、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を図ることで、お客様満足度の向上を目指しています。具体的には、MC (モーションコントロール) 開発グループと協力するなどして、お客様の要望を叶える提案営業を行っています。なお、国内は直接販売と代理店を通じた販売、海外は直接販売を基本としています。2024年10月からはデータに基づいた最新の営業DXが本格的に稼働を始めました。これにより、需要予測や在庫状況、受注や失注事例などのデータを収集・分析することが可能になります。この仕組みを最大限に活かし、さらに戦略的な営業を展開できる体制の構築を進めてまいります。

期待される創出価値

- 新たな価値を創出する製品
- トータル・モーション・コントロールの強化
- お客様対応力の向上

営業は、「お客様の期待値に応えるQCDSの実現」が最も重要なマテリアリティで、「人的資本の価値最大化」、「環境の変化に適した新技術・新技能への挑戦と創出」も重要です。



研究開発 — 時代に適合した製品の提供 —

責任者メッセージ
P49、P50参照

- お客様の環境負荷低減を実現する製品の研究開発
- 革新的な独自技術の創出

中長期的に
重要と考える
テーマ

- トータル・モーション・コントロールの強化に向けた各種モーション機構の研究・開発
- 開発効率の追求と開発人材育成の強化

具体的な取り組み

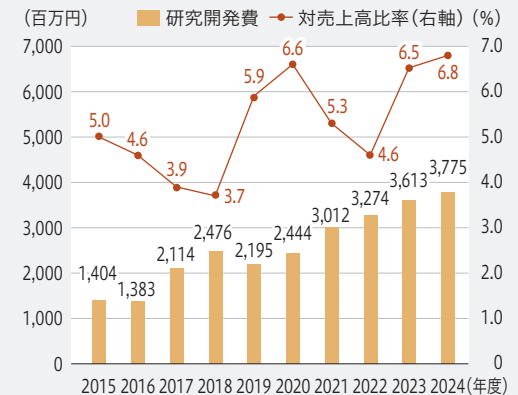
当社グループの研究開発体制は、日本を中心として、カタログ標準製品やお客様の要求に基づく開発設計を行う「開発・技術本部」、自由な発想で既存製品の枠組みを超えた新しい原理や機構を追求する「新原理機構研究室」、ハーモニックドライブ®の基礎技術を深耕し、性能向上の可能性を見出す「ハーモニックドライブ研究所」の3部門体制です。また、AIやロボティクスなどの世界最先端技術が集積する米国シリコンバレーにもオフィスを置き、現地の研究機関等とフィジカルAIなどの次世代製品に関する調査・研究を行っています。

期待される創出価値

- 革新的な独自技術
- お客様の環境負荷低減

研究開発は、市場や技術の動向とお客様のニーズを早期に把握し、お客様の期待を満足させる提案をサポートします。マテリアリティは、「環境の変化に適した新技術・新技能への挑戦と創出」を最も重要視していますが、この実現には「人的資本の価値最大化」が欠かせません。

研究開発費と対売上高比率の推移



そのためには、当社グループの強みである人的資本を中心とする経営資本を駆使し、事業活動においてマテリアリティやグループシナジーの最大化を考慮した優位性の高いバリューチェーンの強みを発揮することが欠かせません。市場や技術の動向とお客様のニーズを素早く的確に捉え、将来を見据えた製品開発や提案を続けることで、トータル・モーション・コントロールの提供を通じた社会課題の解決と企業価値の向上を実現してまいります。



調達 — 強靱なサプライチェーン —

責任者メッセージ
P61～P63参照

- HDS協力を中心としたサプライヤーとの連携強化
- 高度な技術力で作られた当社グループ専用の独自部材

中長期的に
重要と考える
テーマ

- 安定的な供給体制の構築・強化(HDS協会との協働)
- サプライチェーン全体の総合力と高い品質

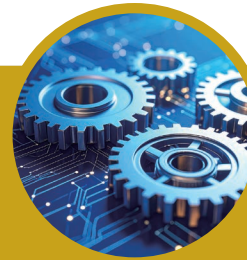
具体的な取り組み

新たな事業機会を確実に捉えるためには、資材・部材の安定調達が不可欠です。当社グループでは2022年度にサステナブル調達方針を策定し、サプライチェーン本部が、①安定的な供給体制の強化、②サプライチェーン全体の総合力の向上、③人材の育成、の3つを重点施策としてサプライチェーンの強化に取り組んでいます。経営理念にある「共存共栄」を体現するためには、HDS協会をはじめとする1次サプライヤー様との密接な関係を保つことが重要であり、品質や納期対応力の向上にもつながります。中期経営計画の達成に向けては、サプライチェーン本部で①購買部材の品質向上、②メカトロニクス事業の調達体制構築、③コスト最適化を推進しています。

期待される創出価値

- 納期への適切な対応
- 地球環境保護、ビジネスと人権への対応

調達では、「お客様の期待値に応えるQCDSの実現」が最も重要なマテリアリティとなりますが、サプライヤーのサステナビリティへの意識(例:地球環境負荷低減、人権などへの対応)と「企業活動を通じて持続可能な社会に貢献する」と「人的資本の価値最大化」も重要です。



製造 — 高品質製品の安定供給 —

責任者メッセージ・
座談会
P37～P48参照

- 技能と生産技術の高度化
- お客様納期に合わせた製造リードタイム

中長期的に
重要と考える
テーマ

- 穂高工場での人財育成、多能工化による業務の平準化
- 有明工場で培った自動化技術を穂高工場へ展開することによる収益性の改善

具体的な取り組み

当社グループは有形固定資産が総資産の40%を占めるバランスシートが示す通り、モノづくりで付加価値を生み出しており、高品質、高い信頼性を目指した生産革新を続けています。穂高工場では、高度な熟練技術で多品種少量生産を行っており、有明工場では、自動化・DX化推進による同品種量産生産による高品質の維持とさらなる生産性向上を図ることで、お客様の要求に応じています。生産子会社はメカトロニクス製品を製造する駒ヶ根工場(HWB)、精密遊星減速機を製造する豊科工場(HAD)、クロスローラベアリングを製造する松本工場(HPI)で、付加価値を高めるための生産体制を構築し、高品質な製品を製造しています。

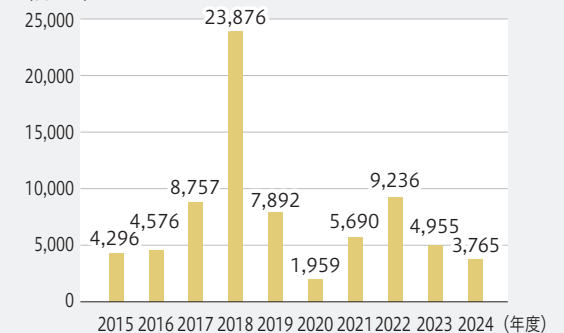
期待される創出価値

- 高品質・高信頼性製品の提供
- 製造リードタイムの短縮

製造は、「お客様の期待値に応えるQCDSの実現」が最も重要なマテリアリティとなりますが、「人的資本の価値最大化」、「環境の変化に適合した新技術・新技能への挑戦と創出」、「企業活動を通じて持続可能な社会に貢献する」も重要です。

設備投資額の推移

(百万円)



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事業活動の根幹に置き、「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」ことをミッションに掲げて、持続可能な社会の実現と企業価値の向上、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ための経営基盤を構築しつつ、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ります。当社グループは、持続的に成長し続けるために優先的に取り組むべき重要課題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んでいます。

マテリアリティの特定においては、経営理念や事業戦略だけでなく、社会要請との整合性も重視し、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インパクト評価を行っています。

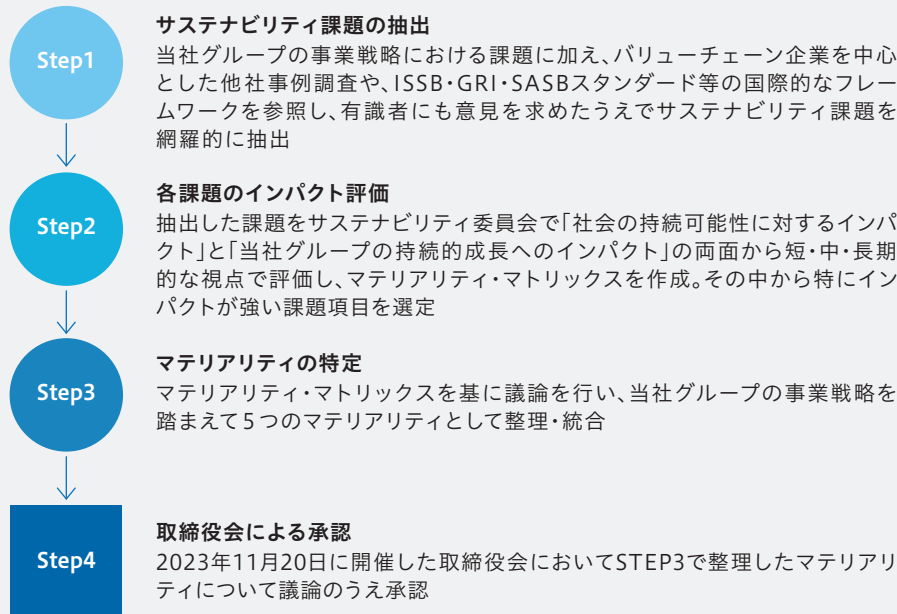
2024-2026中期経営計画の策定に伴い、サステナビリティ委員会でマテリアリティを見直し、2023年11月20日に開催した取締役会で議論の上、新たに5つのマテリアリティを特定しました。

新たに特定した5つのマテリアリティは、長期ビジョン「未来と調和するトータル・モーション・コントロールのベストプロバイダー」の実現に向けて優先して取り組むべき重要課題と位置付けており、2024-2026中期経営計画策定のベースとなっています。

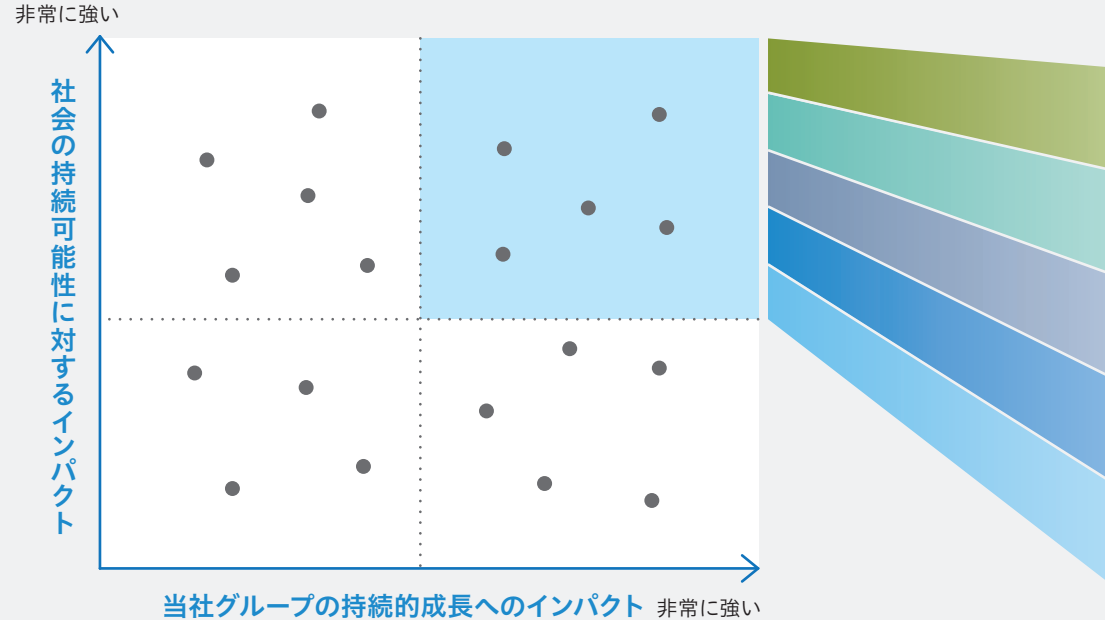
当社ではマテリアリティを事業活動に組み込んで実践していくことを目的として、全部門の年度マネジメントプログラム(各部署の具体的な行動計画・目標)にマテリアリティを紐づけており、半期ごとに実施する社長のマネジメントレビューにおいて進捗状況をレビューしています。

マテリアリティ抽出・特定のプロセス

持続可能な社会の実現と企業価値の向上に向けて、サステナビリティ委員会を中心に以下のプロセスでマテリアリティを特定しました。なお、サステナビリティ委員会の委員長は代表取締役社長が務め、メンバーは業務執行取締役で構成されています。



マテリアリティ・マトリックス



目指す姿の実現に向けたマテリアリティ

「人的資本の価値最大化」で掲げている人的資本は、企業活動において最も重要な経営資本であり、その他のあらゆる経営資本（製造資本、知的資本、社会関係資本、財務資本、自然資本）の源となります。経営理念においても「個人の尊重」を最重要項目として1番目に掲げています。恐れず挑戦できる企業風土の醸成、働きがいのある職場環境の整備、人事制度や能力開発の拡充など、人的資本の価値最大化に取り組んでいます。

「お客様の期待値に応えるQCDSの実現」は、中期経営計画の中核である「収益性を重視した全事業の持続的な






成長」の達成に向けた重要課題です。Q（品質）、C（価格）、D（納期）、S（サービス）に加え、もうひとつのS（スピード）の改善に全社を挙げて取り組んでいます。

「環境の変化に適合した新技術・新技能への挑戦と創出」は、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」の達成に必要な不可欠な要素であり、技術革新や市場変化の早いこの時代においてはさらにその重要性が高まっています。お客様の環境負荷低減を促進する製品の開発へ向け、環境配慮設計のプロジェクトもスタートしました。

「企業活動を通じて持続可能な社会に貢献する」ことは、地球、社会、そして当社グループの持続可能性を共に高め合うために欠かせない取り組みです。気候変動をはじめとした地球環境負荷低減、従業員を含むあらゆるステークホルダーとの調和を目指し、サステナビリティへの取り組みを強化していきます。

「時代に調和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の基軸となる財務基盤、ガバナンス・経営体制の持続可能性を高めることを目指して取り組んでいます。

HDSグループのマテリアリティ

マテリアリティ	主な施策	KPI			
		指標	中期目標	長期目標 2050年度	実績 2024年度
 人的資本の価値最大化	<ul style="list-style-type: none"> ● 能力開発の強化 ● 挑戦を正しく評価する人事制度の構築 ● 従業員エンゲージメントの向上 	女性管理職数	2027年度:5名	—	3名
		男性育児休暇取得率	2027年度:90%	100%	85.7%
		年次有給休暇取得率	2027年度:80%	100%	81.1%
 お客様の期待値に応えるQCDSの実現	<ul style="list-style-type: none"> ● 品質体制の強化 ● スピード重視の対応 ● サプライチェーンマネジメントの強化 ● 受注変動対応の強化 	サステナブル調達合意率(合意書)	—	100%	60%
		サプライヤー SAQ入手率	—	100%(全サプライヤー)	100%(重要サプライヤー)
 環境の変化に適合した新技術・新技能への挑戦と創出	<ul style="list-style-type: none"> ● お客様の環境負荷低減を促進する製品開発 ● 新たな技術・工法の創出 	環境負荷低減製品の市場導入			
 企業活動を通じて持続可能な社会に貢献する	<ul style="list-style-type: none"> ● 製品ライフサイクルの環境負荷低減 ● 気候変動対応 ● 廃棄物削減 ● 地域社会貢献活動 	GHG排出量の削減	2030年:Scope1,2排出量 2022年度比30%削減	Scope1,2,3排出量 ネットゼロ	10,670 t-CO ₂ (2022年度比13%削減)
		再エネ電力比率	—	100%	28%
 時代に調和した経営基盤の構築	<ul style="list-style-type: none"> ● コーポレート・ガバナンスの強化 ● ビジネスと人権への対応 ● サイバーセキュリティの強化 ● リスクマネジメント体制の構築・強化 	コーポレートガバナンス・コード未実施項目	2026年度:0項目	0項目	1項目
		人権デューデリジェンス実施範囲	2027年度:重要サプライヤー 85%	重要サプライヤー 100%	—
		女性取締役比率	2030年度:30%	—	10%
		情報セキュリティインシデント件数	2030年度:0件	0件	0件