

サステナビリティ推進責任者インタビュー



執行役員
サステナビリティ推進室長
経営企画・IR室長

小野 牧子
MAKIKO ONO

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。

経営戦略と結びつけたマテリアリティを事業活動に組み込むことで、着実にサステナビリティ経営を前進させるとともに、一貫性と実効性を備えたグループ推進体制を確立します。

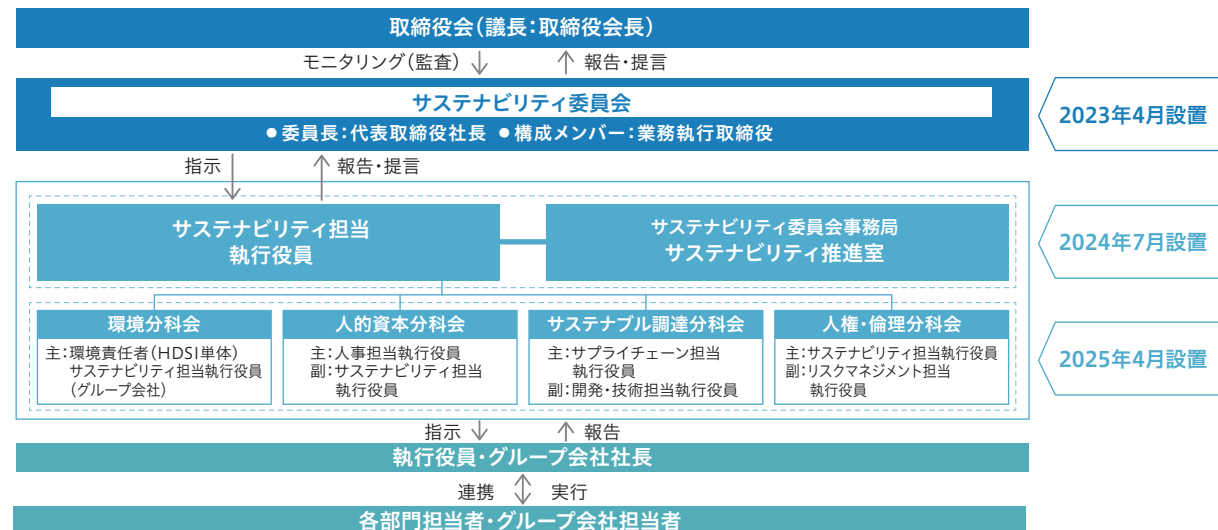
Q:HDSグループのサステナビリティ経営の特徴を教えてください。

A:サステナビリティ基本方針にもあるように、「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」が当社グループのサステナビリティ経営の特徴です。マテリアリティの「環境の変化に適した新技術・技能への挑戦」もこの基本方針と連動しています。現在、世界的に注目度が高いフィジカルAI市場では、当社グループ製品に大きな期待が寄せられています。なかでも小型・軽量・高精度な当社グループ製品の強みを活かせるAIロボットは、人手不足や3K作業の代替などの社会課題を解決します。このような技術革新に積極的に挑戦していくことが当

社グループのサステナビリティ経営の特徴と言えます。

また、自社とバリューチェーン内のGHG排出量削減、社会課題への対応についても、今年度はより体系的かつ実効性のある体制へと進化させています。具体的には、2024-2026中期経営計画策定に先立ち見直したマテリアリティを中期経営計画と連動させるとともに、各本部のマネジメントプログラムに組み込み、経営戦略を通してマテリアリティへ取り組むことが出来る仕組みを構築しています。当社では従来から、中期経営計画を起点に社長が年度方針を定め、その方針に基づき各本部の方針が策定され、最終的に各部門のマネジメントプログラムへ展開される仕組みです。各部門でマテリアリティに沿った目標を設定す

● HDSグループサステナビリティ推進体制図



サステナビリティ推進責任者インタビュー

ることで、従業員一人ひとりの目標管理にも反映されることになり、個々の従業員が業務を通じて自然とサステナビリティ経営に参加する構造ができています。2024年度は、その仕組みが社内に浸透した1年になったと考えています。

さらに2025年度からは、サステナビリティ委員会と連携する4つの分科会（①環境、②人的資本、③サステナブル調達、④人権・倫理）を設置しました。各分科会の推進責任者には執行役員が任命され、全社的に取り組みが進展してきております。また、グループ会社への展開もスタートしており、6月に国内子会社向けに説明会を実施しました。今後は定期的に進捗状況を共有しながら、グループ横断での取り組みを進展させていきます。

サステナビリティ推進には相応の経営資源を要するため、各施策が企業価値の向上へどうつながるかを見極めながら、優先順位をつけて戦略的に取り組んでいます。

Q:マテリアリティの取り組みの進捗をどのようにモニタリングされていますか？

A:限られたリソースの中で何に重点的に投資するかを見極める経営判断は、サステナビリティ経営を効果的に進めるうえで欠かせません。当社グループでは、長期的な企業価値の向上を見据え、費用対効果を慎重に見極めながら、経営資源を最適に配分することを方針としています。

この体制の基盤となるのが、サステナビリティ委員会

と4つの分科会です。経営戦略と分科会活動との整合性は、まずサステナビリティ委員会で検討され、その後、全執行役員が出席する執行役員会議でさらに議論を深めています。この会議には社外取締役も出席しており、必要に応じてガバナンスの視点からの意見も反映しています。また、お客様や投資家などから要請される外部評価機関対応についても、当社グループにとっての重要性を踏まえ、分科会を中心に活動することで、評価向上につながっており、ステークホルダーとの対話を通じたサステナビリティ経営の進捗管理にもなっています。

マテリアリティの進捗を定量的に評価するためには、各施策に対応したKPIの整備が重要と考えています。例えば、「人的資本の価値最大化」では、人材育成や多様性の推進が重点施策であり、これらは技術革新力や価値創造力といった競争優位性の源泉と位置付けています。こうした無形資産への投資が、長期的な収益性や持続的な成長につながるという考えのもと、関連指標の特定を進めています。気候変動への対応では、お客様の環境負荷低減に貢献する製品の開発を中心に、製品のライフサイクル全体での価値創出にも注力しており、研究開発の強化を通じて、環境対応力と技術競争力の向上を目指しています。

また、リスクマネジメント面では、自然災害による浸水被害リスクの高い製造拠点を特定し、対策を講じるとともに、特定したリスクについては、財務影響評価額の試算

にも取り組みをはじめています。今後は、分科会との連携によるさらなる社内浸透に加え、マテリアリティに対応した施策の成果を可視化し、モニタリング体制を一層強化していく方針です。特に、投資家の皆様が関心を寄せる「人材確保」「技術力の向上」「競争優位性の向上」といったテーマについて、マテリアリティを軸とした経営資本への投資という視点から明確に説明するとともに、モニタリング体制を一層強化してまいります。また、将来のキャッシュ・フローに影響を与えるリスクと機会の財務影響評価も進めていきます。

Q:サステナビリティ推進における今後の課題は何か？

A:今後のサステナビリティ推進における課題の一つは、気候変動や人権、サプライチェーンの持続可能性等のリスクをいかにグループ全体のリスクマネジメント体制に組み込んでいくかという点です。これらのリスクは財務的な影響にも直結するため、リスクマネジメント本部と緊密に連携し、経営判断に活かせる統合的な管理体制の構築を進めていきます。

もう一つの重要な課題はグループ全体でのサステナビリティ推進体制の整備です。現状は、データ収集を中心に現地での対応状況についてのヒアリングを通じて、各地域における先進的な取り組みや課題の把握を進めている段階です。なお、中国と韓国の子会社は、国内子会社同様、説明会への参加などを通じて情報共有しており、連携体制を確立しています。

今後は、こうした世界各地の知見や情報を横断的に集約・分析し、サステナビリティ委員会での議論を経て、HDSグループ全体に適用可能な、統一的かつ柔軟性のあるグループフレームワークを構築していきます。各地域の文化・特性や進度を尊重しながらも、グループ全体として一貫性と実効性を備えた推進体制を確立することが、企業価値向上に向けた重要なステップであると考えています。



● サステナビリティ委員会の主な審議内容(2024年度)

開催月	審議内容
6月	・有価証券報告書のサステナビリティ記載内容について
9月	・2024年度サステナビリティ推進進捗報告及び2023年度の課題に基づく取り組みの概要 ・グループ人権方針の策定 ・2025年ネットゼロ目標に向けた気候移行計画の検討
11月	・グループ人権方針の取締役会附議について
3月	・2024年度サステナビリティ推進総括及び2025年度推進計画

人権尊重への取り組み

■基本的な考え方

当社グループはグローバルに事業展開する企業として、国際的な責務である「人権の尊重」を経営の根幹に据えています。これまでも経営理念や行動規範において人権の尊重を宣言しておりましたが、当社グループの人権に関する具体的な取り組みの指針を明確に示すため、2024年11月20日に「ハーモニック・ドライブ・システムズグループ人権方針」を制定しました。本方針の責任者は、サステナビリティ推進部門管掌執行役員になります。

ハーモニック・ドライブ・システムズグループ 人権方針

ハーモニック・ドライブ・システムズグループは、「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、企業としての人権尊重の責任を果たしていくため、2011年6月に国連人権理事会で採択された「ビジネスと人権に関する指導原則」を指針とし、ハーモニック・ドライブ・システムズグループ人権方針を定めました。

詳細は、WEBサイトをご確認ください。
<https://www.hds.co.jp/csr/human-rights/>



人権に関するHDSグループの取り組み

- 2004年度 • 行動規範の策定
- 2018年度 • ハラスメント防止に関する啓発プログラム（eラーニング）の導入
- 2019年度 • 内部通報制度の運用開始
- 2022年度 • 人権尊重を含むサステナブル調達方針の策定とサプライヤー様への周知
- 健康推進センターの設置と従業員のメンタルヘルスのフォロー開始

- 2023年度 • 管理職以上向け「ハラスメント防止・コミュニケーション研修」の導入
- 2024年度 • 重要サプライヤー様に対する人権対応を含むサステナブル調達SAQの開始
- HDSグループ人権方針の策定
- サステナブル調達ガイドライン最新版Ver.2.0の発行
- 2025年度 • 役員向け「ビジネスと人権に関する研修会」の実施
- 人権デューデリジェンスの実施

■ガバナンス体制の強化

HDSグループ人権方針は、代表取締役社長が議長を務めるサステナビリティ委員会で策定され、取締役会によって承認されています。また、サステナビリティ委員会による人権尊重に関する取り組みと、取締役会による監督体制が整備されています。

サステナビリティ委員会が取り組む主な人権課題

- 当社グループにおけるDE&Iの理解促進
- 生き活きと活躍できる職場環境、ハラスメントのない職場づくりの徹底
- 人権に関する国際規範に準じたサステナブル調達の実施
- 人権デューデリジェンスの実施と救済メカニズムの構築

■デューデリジェンスの実施と救済措置

当社グループは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に則り、事業活動において引き起こしかねない人権への負の影響を把握し、予防・軽減措置を講じ、万一影響が生じた場合には、迅速に救済措置を実施する人権デューデリジェンスの仕組みを構築しています。

■サプライチェーン上の人権課題への対応

当社はグループ内のみならず、サプライチェーン上の人権課題に対応するため、2025年3月に「HDSグループサステナブル調達ガイドライン」を制定しました。本ガイドラインは、サプライヤー様に遵守いただく行動規範と位置づけており、強制労働・児童労働の禁止、差別・ハラスメントの排除、適正な労働時間・賃金の遵守、結社の自由・団体交渉権の尊重、安全衛生管理の徹底などが明文化されています。

■教育・啓発

人権教育

従業員に対し、HDSグループ人権方針の周知と、自身の業務と人権の結び付きを理解し実行するための人権意識の啓発・教育を段階的に実施し、人権意識向上に取り組んでいます。2024年度は、HDSIの開発・技術本部及び営業本部に対し人権に関する研修会を実施し、161名が受講しました。

サプライヤー様へは、HDSグループ人権方針の理解・支持のお願いと人権尊重を含むサステナブル調達ガイドラインへの同意を要請し、サプライチェーン全体で人権尊重に取り組んでいます。

ハラスメント教育

2018年度よりe-ラーニングを用いたハラスメント研修を導入しており、全従業員に受講を義務づけています。加えて2023年度からは、管理職以上を対象に外部講師による対面・オンラインでのハラスメント防止・コミュニケーション研修を実施しています。

● HDSI人権意識の啓発・教育（ハラスメント防止など）プログラムの参加人数

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
実施回数	3回	3回	4回	3回
参加人数(累計)	381人	144人	154人	139人

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・コントロールの提供を通して、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

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、従業員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。

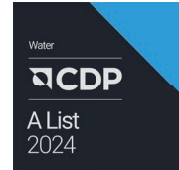
■水セキュリティへの対応

近年、世界的な気候変動に伴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、経済成長に伴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も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、洪水等による生産設備被災、生産能力減少、バリューチェーンの混乱による物流・販売への影響など、資材調達・生産・販売のあらゆる段階で影響を受ける可能性があります。また、半導体やAIの拡大・進化に伴い、冷却用の水が大量に必要になっており、水セキュリティは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

目標を定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を分析し、特定したリスクへ対策を講じています。

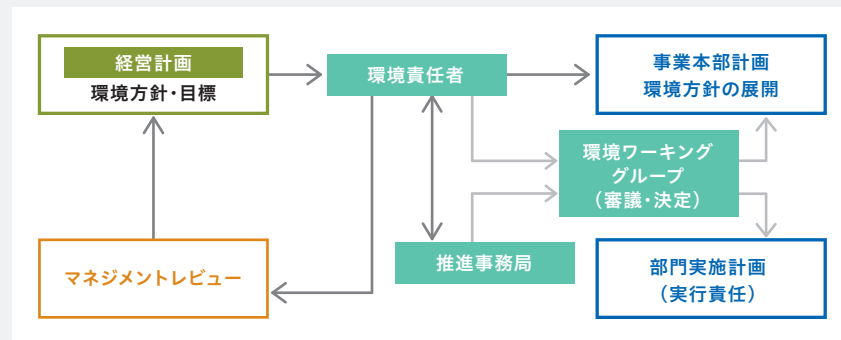
その結果、当社グループはCDP2024水セキュリティにおいて、情報の透明性とパフォーマンスにおけるリーダーシップが認められ、最高評価である「Aリスト」企業に選定されました。



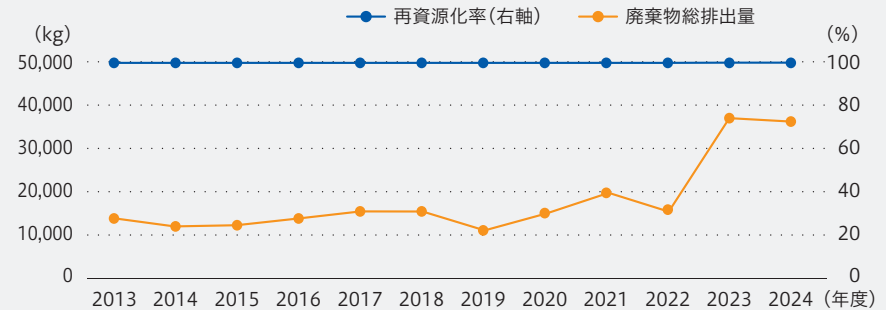
■産業廃棄物の抑制と再資源化促進

2024年度における廃棄物排出総量実績（原単位）は、36,183キログラムで前年度比2.1%減となりました。再資源化率は前年度比0.1%減の99.0%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）

●環境マネジメント推進体制図



●廃棄物排出総量実績（原単位）



※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

気候変動への取り組み

■TCFDフレームワークに基づく情報開示

当社グループは、気候変動に係る対応を経営上の重要課題と認識し、「2050年GHG排出量ネットゼロ」を長期目標に掲げ、サステナビリティ委員会を中心に推進しています。

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責任者メッセージ(P55～56)の「HDSグループサステナビリティ推進体制図」及び2025年3月期の有価証券報告書をご参照ください。

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関連リスク・機会を特定した上で、国際エネルギー機関(IEA)や気候変動に関する政府間パネル(IPCC)が公表する複数のシナリオを参照の上、パリ協定の目標である「産業革命前からの気温上昇を1.5℃未満に抑える」ことを想定した政策移行への影響が大きいシナリオ(1.5℃シナリオ)、及び環境規制が強化されず物理リスクが高まるシナリオ(4.0℃シナリオ)それぞれの世界観においてTCFDが提言するシナリオ分析を実施し、顕在化時期の時間軸を短・中・長期として、各リスクと機会の事業への

影響度と発生可能性を分析しています。また、各リスクと機会への対応戦略を短期と中長期の時間軸で検討し、リスクを最小化することに加え、機会にも注目・転換することで、事業機会を拡大・創出し、何れの気候変動シナリオ下でも、当社グループのレジリエンスの向上と持続的成長に取り組みます。

また、シナリオ分析で識別したリスクのうち、一部について財務影響評価を実施し、試算した財務影響額と算定根拠を2025年3月期の有価証券報告書に開示しています。

〔当社WEBサイト〕 2025年3月期 有価証券報告書



シナリオ分析で識別したバリューチェーン上の気候関連リスク・機会と対応策(有価証券報告書から抜粋)

参照シナリオ: IEA NZE2050(1.5℃シナリオ)、IPCC 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、超長期31年～

シナリオ	リスク/機会				顕在化時期	発生可能性	影響度	対応戦略	
	区分	要因	事業への影響 (財務・非財務)					時間軸	主な施策
1.5℃	移行リスク	法規制	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	短期	●カーボンプライシング(炭素税)による事業への影響評価、対応策実施
								中長期	●電化、再エネ転換を推進し、GHG絶対排出量を削減 ●電化が困難な設備は、低炭素燃料(バイオマス・水素等)への燃料転換を推進
	機会	資源効率	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	中期	中	大	短期	●GHG排出削減対策のコスト効果を詳細に分析し、ネットゼロ移行計画を定期的に見直す ●ICP(社内炭素価格)を導入し、省エネ設備投資による経済的効果を可視化することで、省エネ設備投資を促進
		製品とサービス	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関連への売上増加	中期	高	大	中長期	●省エネ設備投資に係る補助金制度を活用して、イニシャルコストを削減、ニーズに応える製品を開発、販売
								短期	●低炭素製品の市場動向を調査し、新たな用途開拓を推進
								中長期	●ハーモニックドライブ®の小型・扁平という特長を活かし、低炭素社会のニーズに応える製品を開発、販売
4.0℃	物理リスク	急性	自然災害の激甚化	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、生産量が減少	短期	中	中	短期	●国内外グループ全拠点の被災リスク評価を実施 ●観測史上最大レベルの自然災害を想定し、事業拠点およびグループ全体のBCPを見直す
								中長期	●製造拠点被災時の代替生産計画を策定 ●浸水防止設備の設置 ●被災リスクの影響が大きい事業拠点の移転を検討・実施
		慢性	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	短期	●ICP(社内炭素価格)導入により、省エネ設備投資の経済的優位性を可視化し、省エネ設備投資を促進
								中長期	●省エネ設備投資に係る補助金制度を活用し、イニシャルコストを削減 ●空調システムの高効率化、事業拠点の断熱性能向上により、空調費用を削減
	機会	レジリエンス	調達先の分散	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向上	短期	低	大	短期	●調達先/原材料のリスク評価を実施し、被災時の代替策を検討
								中長期	●調達先多様化によるリスク分散 ●リスク分散の観点から調達先の多様化を推進

3. リスク管理

「危機・リスク管理規程」に則り、気候変動に係るリスクと機会を特定・評価・対応する体制を構築しています。リスクは「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」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」は各部門がリスクを抽出・特定し、リスクマネジメント本部長によって短・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のうえ、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

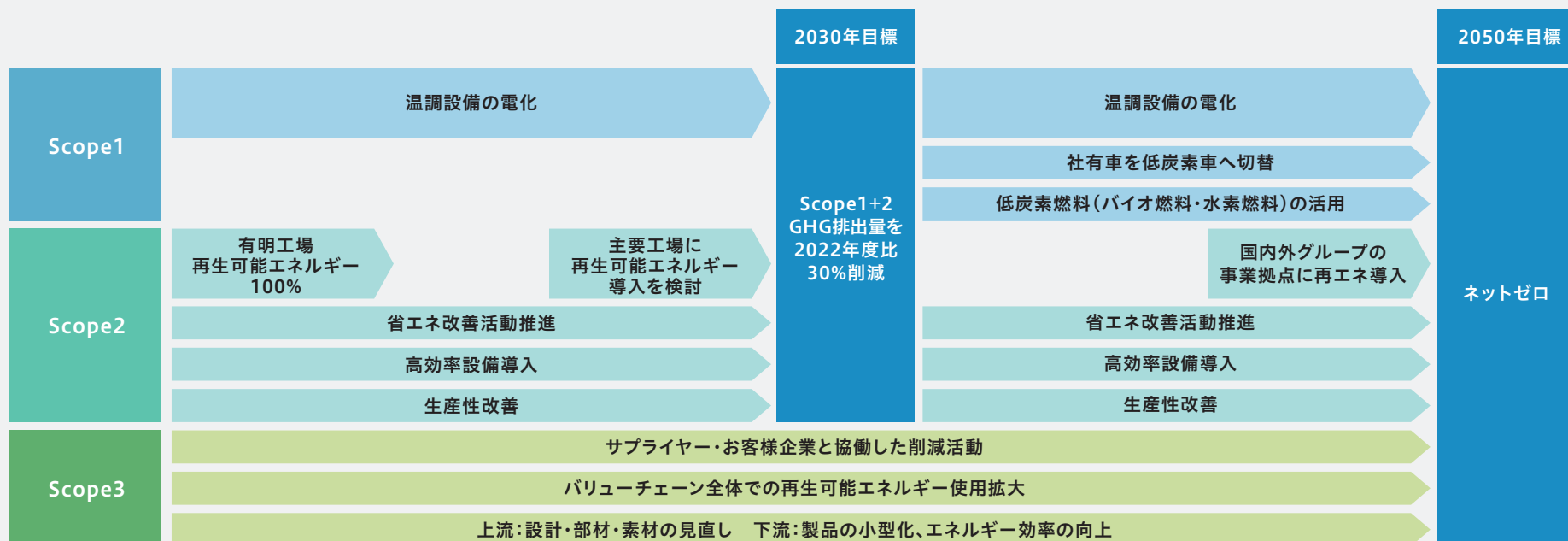
的なリスク評価を実施し、リスクマネジメントを管掌するリスクマネジメント担当執行役員が評価結果をもとに優先順位付けを行い、代表取締役社長がその内容を精査したうえで承認します。その後、各部門において、部門責任者がリスク管理目標を設定するとともに、リスク内容に応じて回避、受容、低減、移転等を判断し、各リスクに見合った低減活動を実施します。実施状況については、リスクマネジメント担当執行役員が年に1回進捗をレビューし、代表取締役社長がレビューをもとに次年度の方針を示し、各部門に展開しています。

4. 指標と目標

当社グループは、長期的なGHG排出量削減目標として「2050年GHG排出量ネットゼロ（Scope1,2,3）」を掲げています。また、2030年度のGHG排出量Scope1+2を2022年度比で30%削減することをネットゼロ目標のマイルストーン（中間目標）としています。加えて、これらのGHG排出量削減目標を着実に達成するため気候移行計画（削減ロードマップ）を策定しています。

さらに、目標達成に向けた正確な進捗状況の把握と開示情報の信頼性向上を目的として、GHG排出量Scope1,2（連結）及びScope3カテゴリー 4,9,11（日本国内連結）データに対する第三者検証を実施しています。

「2050年GHG排出量ネットゼロ」へ向けた気候移行計画（ロードマップ）



サプライチェーン責任者 インタビュー



常務執行役員
サプライチェーン本部長
浅野 稔
MINORU ASANO

サプライチェーン全体の持続可能性を高めるため、 サステナブル調達方針に基づき、 主要取引先を対象にセルフアセスメント(SAQ)を実施しています。

サステナブル調達方針の浸透と 遵守状況の可視化

**Q: サプライヤー様へのサステナブル調達方針の浸透と、
対応状況の把握・モニタリングは
どのように進めていますか？**

A: サステナブル調達方針の浸透と定着を図るため、2022年度より協力会社様向けの研修会を開始しました。初回は2022年10月に「HDS協力会研修会」として実施し、32社にご参加いただきました。翌2023年度には同様の研修会を29社参加のもと開催、2024年度は「サステナビリティ研修会」として、38社を対象に実施しており、

取り組みを拡大しています。

サプライヤー様における対応状況の把握については、初回研修会時にアンケートを実施しました。以降の説明会では調達ガイドラインを配布し、合意確認書の提出をお願いしています。2024年度は合意確認書提出の対象社数を107社にまで拡大し、2025年6月末時点で60%の回収率となっています。

また、紛争鉱物等を含むハイリスク資材を扱う21社のサプライヤー様には、SAQ(自己評価質問票)を実施し、リスクの可視化と対応状況のモニタリングを進めています。このSAQは2025年度以降も継続的に実施し、責任ある調達体制の強化を図っていく方針です。

● サプライヤー様向けサステナビリティ研修会(2024年度実施)のプログラム(一部抜粋)



セルフアセスメントによる リスク評価と対応

**Q:サプライヤー様へのセルフアセスメント(SAQ)の
目的と、その評価結果、今後の対応方針について
教えてください。**

A: サプライチェーン全体の持続可能性を高めることを目的に、サステナブル調達方針に基づき、ハイリスク資材を扱うサプライヤー様を対象としたセルフアセスメント(SAQ)を実施しています。2024年度は21社を対象に実施し、回収率は100%、合格と判定された企業は約7割を占めました。一方で、改善要請が必要なサプライヤー様へは、ガバナンス、人権、環境、サプライヤー管理などの評価項目ごとに改善内容を個別に通知し、期限を設けて是正状況の確認を行っています。

とりわけ、紛争鉱物に関する上流トレーサビリティの

● 2024年度SAQ評価結果(主要取引先21社)

	構成比率
A評価(合格)	29%
B評価(合格)	38%
C評価(改善要請)	24%
D評価(改善要請)	9%

確保や、人権リスク評価の実施が多くのサプライヤー様にとって共通の課題として浮き彫りになっています。これらの課題に対しても、中期的にA評価の取得を目指していただき、当社ではサプライヤー監査も活用しながら支援を継続していきます。さらに、長期的には一次サプライヤー様約160社を対象にSAQの適用範囲を拡大する計画です。

人権デューデリジェンスと 責任ある鉱物調達への対応

**Q:人権尊重の観点からのデューデリジェンスや、
責任ある鉱物調達に向けた取り組みについて
お聞かせください。**

A: 当社では、責任ある鉱物調達の推進に向け、特に電子部材のサプライヤー様に、リスクの特定及びトレーサ

ビリティ確保の一環として、CMRT(Conflict Minerals Reporting Template)フォーマットの活用を推奨しています。加えて、過去3年にわたり、サプライチェーンチャートの作成をサプライヤー様に依頼し、上流企業の把握と可視化に努めています。

人権リスクへの対応については、当社内で実施中の人権デューデリジェンスの取り組みを、段階的にサプライヤー様へも展開していきます。サプライヤー様へのヒアリング等を通じて状況把握を行い、SAQ(セルフ・アセスメント質問票)の回答内容を踏まえて対応していく方針です。

また、苦情処理・救済制度の整備状況については、SAQを通じて確認しており、整備が十分でないサプライヤー様には、通報制度の導入や運用方法の支援も行っています。これらの取り組みを通じて、サプライチェーン全体での人権尊重と透明性の向上を図っています。

● サステナブル調達に関する注力施策(2025年度計画)

1. サプライチェーン上の重要なサステナビリティリスクに関するモニタリング体制の構築

- ・モニタリング対象となる重要サプライヤーの選定
- ・サステナブル調達ガイドラインに関する「合意確認書」回収率の向上
- ・セルフ・アセスメント質問票(SAQ)回収率の向上、サプライヤーリスク評価報告書の作成

2. 紛争鉱物に関する初期的リスク評価、ハイリスク先の特定

- ・紛争鉱物調査票回収率の向上
- ・紛争鉱物に関するサプライヤーリスク評価報告書の作成

3. サステナブル調達に関する研修会の実施

- ・サプライヤーエンゲージメントの一環としてサプライヤー様への研修会の継続実施
- ・当社購買担当者への啓蒙活動ならびに、研修受講済み購買担当者の割合向上

サプライチェーン責任者インタビュー

GHG排出量(スコープ3・カテゴリ1&4)
削減に向けた協働

Q: GHG排出量(スコープ3・カテゴリ1&4)の削減に向けたサプライヤー様との連携状況と今後の方針をお聞かせください。

A: スコープ3、特にカテゴリ1に該当する調達品に起因するGHG排出量の削減は、当社グループのネットゼロ目標の達成に不可欠な要素です。現時点では、多くのサプライヤー様において排出量の具体的数値の把握が十分に進んでいない状況ですが、今後は排出量の見える化に向けて数値データの算出を依頼していく予定です。また、上流輸送におけるGHG排出量(スコープ3カテゴリ4)についても、主要サプライヤー様からの1次データの入手を検討しています。

また、設備更新を予定しているサプライヤー様へ、省エネルギー設備への転換を推奨しており、GHG排出量削減への意識醸成を図っています。

あわせて、当社が現在導入を検討しているGHG排出量の算定ソフトの有効性を検証し、将来的にはサプライヤー様への展開も視野に入れています。こうした取り組みを通じて、サプライチェーン全体での脱炭素推進と地球環境への負荷低減を加速させていきます。

地政学的変化への対応と
サプライチェーンマネジメントの強化

Q: 地政学的リスクが高まる中、調達戦略やサプライチェーンマネジメントにはどのように対応していますか？

A: 近年の地政学的リスクの高まりを受け、当社グループでもサプライチェーン全体のレジリエンス強化に取り組んでいます。現時点では関税政策による直接的な影響は限定的ですが、原材料価格やエネルギーコストの上昇が、調達コスト全体の増加要因となっています。とりわけ、レアアースを含む電子部材については、供給制限の影響が顕在化しており、調達の安定性が課題となってきました。このため、複数社購買の推進による調達リスクの分散に加えて、開発部門と連携したマグネットの非レアアース化など、代替技術の検討も進めています。

また、海外子会社の調達部門との情報連携を強化し、地域ごとの購買状況を踏まえて原材料の相互融通を図るなど、グローバルな視点での対応も推進しています。これらの対応方針は、サプライチェーン本部による分析・提案をもとに、執行役員会議にて全社方針として決定しています。今後も外部環境の変化に迅速に対応できる体制と判断力を備え、安定供給とコスト最適化の両立を目指します。

中期経営計画の達成に向けた
サプライチェーン本部の役割

Q: 中期経営計画の実現に向け、サプライチェーン本部ではどのような重点課題に取り組んでいますか？

A: 中期経営計画の目標達成に向け、サプライチェーン本部では主に3つの重点課題に取り組んでいます。1つ目は購買部材の品質向上です。品質保証部門と連携しながら、納入品の不適合ゼロを目指し、サプライヤー様との協働を通じて品質水準の向上を追求しています。

2つ目は、メカトロニクス事業の調達体制構築です。成長領域と位置付ける同事業の生産機能を、グループ会社であるハーモニックウィンベルに移管したことに伴い、同社における強固な資材調達体制の確立が急務となっています。事業の安定拡大を支える基盤づくりとして、サプライチェーンマネジメントの再設計に注力しています。

3つ目は、コスト最適化の推進です。資材価格の上昇が続くなか、毎年合理的なKPIを設定し、コスト低減と安定調達の両立を図るべく、継続的な改善活動を実施しています。これらの方針と進捗は、経営企画本部が主導する業務革新会議で他部門と共有し、品質保証・開発・製造・営業部門と連携しながら、全社で課題解決と目標達成に取り組んでいます。

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



人事責任者インタビュー



執行役員
人事・総務本部長
浅倉 修
OSAMU ASAKURA

HDS グループが求める人材像

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

人的資本経営の実効性を高めるために、従業員の「働きがい」やモチベーションを定量・定性の両面から把握し、エンゲージメント向上につなげる取り組みを強化しています。

Q: 挑戦を促す企業文化の醸成と行動変容に向けて現状の課題認識と制度・風土改革の取り組みについて教えてください。

A: 当社は創業以来、お客様から寄せられる課題に正面から向き合い、独自技術で解決策を提供することで、持続的な成長を遂げてきました。しかし現在は、競合企業が存在やお客様ニーズの多様化により、自ら課題を設定し、行動に移す力がより一層求められる状況となっています。

こうした状況に対応するため、「挑戦しやすい風土の醸成」を人材戦略上の重点施策と位置づけ、さまざまな取り組みを推進しています。まず、人事制度の改定に着手し、新制度においては「挑戦する姿勢」を評価軸のひとつとして明確に位置づけ、処遇・報酬と連動させる仕組みを構築中です。制度改定に先駆け、今年度は管理職向けの評価者研修を実施し、目標設定やフィードバックの質を高めることに注力しています。

また、昨年度からは社内公募制度を導入し、従業員が自らの意思で異動・挑戦できる機会を拡大しています。人材を求める部署には業務内容の公開を義務づけ、誰でも自らのキャリア選択に手を挙げられるようにしました。今後は、よりカジュアルに挑戦の意思を表明できる文化づくりを進め、従業員の主体的なキャリア形成を後押しします。

さらに、専門職の処遇改善にも取り組んでいます。高度な技能や技術開発への挑戦を評価し、マネジメント職以外のキャリアパスを重視する制度設計を進めています。研究開発や製品技術といった分野で卓越した成果を上げる人材が、相応の評価と報酬を得られる環境

を整備することで、技術基盤の強化とイノベーション創出につなげたいと考えています。

Q: 人的資本マテリアリティへの対応と進捗についてお聞かせください。

A: 「人的資本の価値最大化」を中長期的な企業価値向上の要と位置づけ、4つの重点施策を進めています。具体的には、次の4つです。

- ① 安心・安全な職場環境の整備
- ② 能力開発の推進
- ③ 多様性を高める人事制度・働き方の構築
- ④ チャレンジしやすい風土・職場の整備

これらの重点施策を制度設計と現場浸透の両輪で進めています。

①「安心・安全な職場環境の整備」では、労働災害の撲滅に加え、心理的安全性の確保を重視しています。制度が整っていても、職場において意見や意思を自由に表明できる空気がなければ、挑戦や創造は生まれません。社内公募制度の活用や上司と部下の対話の質の改善を通じて、心理的安全性の向上に注力しています。

②「能力開発の推進」では、経営理念の実現に資する人材育成を目指し、キャリアの段階に応じた三層の育成体系を整備しています。なかでも技能・技術に関する教育プログラムの拡充を進め、現場力の底上げと専門性の深化を図っています。

人事責任者インタビュー

③「多様性を高める人事制度・働き方の構築」では、リモートワークなど柔軟な働き方の制度化、障がい者雇用の促進など、全ての従業員にとって働きやすい環境の整備を目指しています。男性従業員の育児休業も着実に浸透しており、2024年度の取得率は85.7%、平均取得日数は57日と、定量的な進捗も確認されています。

● 男性従業員の育児休業取得状況

	育児休業取得率(%)	平均取得日数(日)
2022年度	52.9%	44日
2023年度	81.8%	36日
2024年度	85.7%	57日

④「チャレンジしやすい風土と職場の整備」については、前問で述べた通り、新たな人事制度の整備や社内公募制度の活用を通じて、従業員の挑戦意欲を後押しする環境づくりを進めています。

こうした各施策の進捗と効果については、定量指標(KPI)と定性評価を組み合わせ把握しています。2024年度から開始した従業員エンゲージメントサーベイを活用し、組織への信頼感や施策への納得度などを定期的に確認します。

Q: 長期ビジョンに対応した人材ポートフォリオ戦略をどのように実行されますか？

A: 長期ビジョンとして掲げる「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、経営戦略と連動した人材ポートフォリオの構築を進めています。特に、以下の2つの人材領域を中核的な強化対象と位置づけています。

1つ目は、モーションコントロール分野における高度な専門性を備えた人材です。お客様の潜在的なニーズを先回りして捉え、独自の技術力で応えるためには、競争優位性を発揮できる専門人材の層を厚くしていくことが不可欠です。そのため、新卒・中途を問わず積極的な採用を行うとともに、既存従業員のリスキル・アップスキルにも注力しています。

2つ目は、グローバル連携を担う人材の拡充です。当社グループは、欧米及びアジアに展開する海外子会社との連携を一層強化し、技術開発・調達・生産・経営管理といった機能をグループ全体で最適化する必要があります。こうした環境下では、個社の枠を超えてグローバルな視点で俯瞰しつつ、現場でリーダーシップを発揮できる人材の厚みが競争力の鍵となります。

Q: 将来を担う人材の発掘・育成に向けた仕組みを教えてください。

A: これまでは、経験年数や年功に基づく一定のキャリアステップが主流でしたが、現在は、環境変化を柔軟に捉え、自律的に学び、変革を牽引できる人材、いわゆる「自走型タレント」の必要性が高まっています。

こうした認識のもと、当社では、将来の中核人材の早期発掘と育成に向けて、タレントマネジメントの仕組みの整備を進めています。具体的には、これまで柔軟な運用に委ねていた人材登用の判断を、新たな人事制度のもとで制度的に明確化しました。これまでも、30代前半での管理職登用は実績としてありましたが、今後は「最短でこの年齢から昇格可能」といった基準を制度上に明示し、実力と意欲に応じた昇格・昇進を正当に後押ししていきます。



人事責任者インタビュー

Q:従業員エンゲージメントサーベイを通じた組織活性化をどのように進めますか？

A: 人的資本経営の実効性を高めるために、従業員の「働きがい」やモチベーションを定量・定性の両面から把握し、エンゲージメント向上につなげる取り組みを強化しています。2024年度には、全社的な従業員エンゲージメントサーベイを初めて実施し、組織の現状と課題を可視化しました。サーベイの結果から明らかになった主な課題は2点あります。1点目は、上司からのフィードバックや承認が十分に行き届いていないこと。2点目は、自らの業務や組織の成果が会社目標の達成、さらには社会課題の解決にどう貢献しているかを実感しにくいという点です。こうした課題を踏まえ、サーベイ結果を管理職層と共有し、評価者向け研修を実施しました。研修では、グループ討議形式で、上司からの支援や期待の明示が、エンゲージメント

の向上に直結するという関係性について話し合いました。こうした知見を現在進行中の人事制度改革にも反映させて、評価基準の見直しやフィードバックの仕組み強化といった制度面での改善を進めています。評価の透明性と納得感を高めることで、働きがいの向上と組織全体のパフォーマンス向上を両立させることを目指しています。

Q:マテリアリティ「人的資本の価値最大化」と長期的なキャッシュフロー創出の関係をどのようにお考えでしょうか？

A: 事業基盤である高度な技術力と現場力の蓄積には、長期的な視点での人材育成が不可欠です。技能者や専門職人材の成長は短期的には測りにくいものの、一定期間の経験と継続的な学習を通じて、価値創出力が大きく高まります。このため、中途採用による即戦力人材

の確保と並行して、長期的な定着と成長を見据えた人材育成に力を入れています。

こうした戦略を支える基盤が、高いエンゲージメントと定着率です。離職率の数値目標は設定していませんが、組織の健全性を示す重要な指標として注視しています。入社後3年経過時点の定着率は、業界水準と比較しても非常に高い水準を維持しています。この定着率の高さは、技能・知識の蓄積による組織力の強化、さらには製品・サービスの品質向上を通じて、将来の財務成果に寄与すると考えています。

人的資本への投資がどのように従業員の能力発揮と定着につながり、最終的に企業収益力や株主価値を押し上げていくのかを可視化し、継続的な改善サイクルを構築・運用することで、人的資本経営の実効性を一層高めたいと考えています。

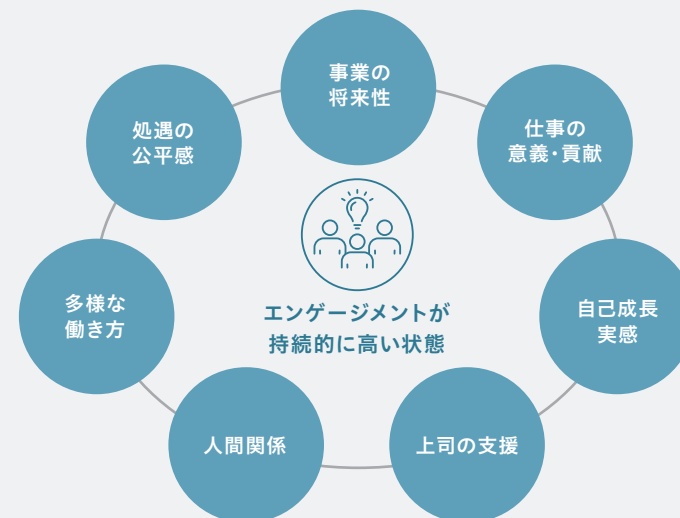
● 入社後3年経過時点の定着率(新卒採用)

	定着率(%)	対象採用人数(人)
2022年度	88.9%	9人
2023年度	91.7%	12人
2024年度	100%	13人

従業員エンゲージメントサーベイ

実施時期
2024年12月～2025年1月

回答状況
474名(回答率71.7%)



リスクマネジメント責任者メッセージ



執行役員
リスクマネジメント本部長
矢代 道也
MICHIIYA YASHIRO

リスクを単なる脅威として捉えるのではなく、 戦略遂行を阻害する要因として評価・検証し、 その対応方針を決定しています。

HDSグループのリスク管理及び コンプライアンス推進体制

HDSグループでは、企業価値向上の基盤としてリスク管理及びコンプライアンス体制の強化に取り組んでいます。中核を担うリスクマネジメント本部が、法務部を含めた体制のもと、規程の整備や活動方針の企画立案、研修支援、法令対応を推進しています。

各部門は、自部門におけるリスクアセスメントを実施し、当本部に加えて人事・総務本部、安全衛生委員会、経営企画本部、ICT推進室、広報室などと連携しながら、リスク特性に応じた対策の検討・構築を行っています。主要子会社とも日常的に連携し、特に製造物責任や安全保障、貿易管理については、海外子会社も含めたグループ全体での一体的なリスク管理に努めています。

また、重大な危機発生時には、リスクマネジメント本部及び人事・総務本部を事務局とする緊急対策本部を設置し、迅速な対応を図る体制を整備しています。

コンプライアンスについては、社内規程の整備や教育・啓発活動を通じて従業員の意識向上を図っており、特に人事・総務本部と連携した研修が重要な役割を果たしています。さらに、こうした取り組みの実効性を担保するため、社内外から様々な意見・アドバイスを募り、リスク環境の変化に応じて、体制の継続的な見直しと強化を図っています。

■ 重大リスク特定プロセスと2025年度における重大リスク

経営戦略と一体となったリスク管理を実現するため、毎年3月に次年度の事業計画と連動して全社的なリスクアセスメントを実施しています。リスクを単なる脅威として捉え

るのではなく、戦略遂行を阻害する要因として評価・検証し、その対応方針を決定しています。各本部がリスクを洗い出し、定量・定性の両面から評価したうえで、リスクマネジメント本部がグループ全体の優先度や影響度を分析し、執行役員会議での検討を経て重大リスクを確定します。

2025年度の重大リスクとしては、①米国の関税政策の変動による貿易リスク、②ウクライナや中東における地政学的リスク、③地震・豪雨・台風などの自然災害リスク、を特定しています。これらに対しては、事後対応にとどまらず、予防的かつ先読み型の対策を重視し、グループ一体で実効性あるリスク管理を推進しています。

■ 内部通報制度の位置付けと実効性向上の取り組み

内部通報制度を単なる問題の報告窓口ではなく、重大リスクの予兆を早期に捉える「感知システム」として位置付けています。従業員からの通報には、組織内の課題や違和感といった重要なシグナルが含まれています。それらを受け止め丁寧に分析し、関係部門と連携して是正・改善に取り組むことで、将来的なリスクへの先手対応を実現しています。匿名通報には、通報者が立場や関係性を気にせず気軽に声を上げられる利点があり、初期段階での重要な情報収集に有効です。一方、実名通報は事実確認が容易になり、実効性ある対策につながります。当社では、通報者の選択を尊重しつつ、匿名・実名のいずれにも誠実かつ迅速に対応する体制を整備しています。通報者の保護や不利益となる取り扱いの禁止も明文化し、社外役員の関与やフィードバックの仕組みも含めて、制度の信頼性向上に継続的に取り組んでいます。

コンプライアンス・リスクマネジメント

■コンプライアンス

企業活動の基本姿勢

当社グループは、お客様満足度の向上を図り、公正かつ適法な競争による企業活動を通して利益を追求すること、また企業活動の執行に際しては、当社グループで働くすべての人が、企業が社会の一員として果たすべき役割と責任を自覚し法令・商習慣・社会的規範・企業倫理を遵守すること、さらに、従業員一人ひとりの個人的権利を尊重し、個人の文化的生活の実現に協力するとともに、当社グループと関係するすべての人との共存共栄を図ることに対して最善の努力を尽くすことを企業活動の基本姿勢としています。

コンプライアンス教育

当社グループは、従業員のコンプライアンスへの理解を促進するため、当社グループで働くすべての人を対象に、通信教育を中心とした各種コンプライアンス教育を実施しています。

また、「経営理念」、「サステナビリティ基本方針」、「行動憲章」、「行動規範」、「危機管理－危機発生時の行動規範」等を1冊にまとめた小冊子の携行を全従業員に義務付けています。

インサイダー取引防止の取り組み

当社グループでは、インサイダー取引を防止するため、当社の株式を売買する場合の手続き方法を明確に定め、当社グループで働くすべての人に対して、インサイダー規制の内容を含めた教育を実施しております。当社株式を売買する際は、当社で定めている内部者取引管理規程に基づき、定められた売買期間内に定められた方法で行うことが義務付けられています。

内部通報制度の運用

当社グループは内部通報制度運用規程に則り、臨時社員、派遣社員、パート、アルバイト、フリーランスを含む全従業員を対象に、社内及び社外（外部専門業者・弁護士）の通報窓口を設置・運用しています。本通報窓口は、コンプライアンス違反の他、ハラスメント行為などの人権に関する通報も受付けています。通報案件は、社内調査委員会による調査が行われ、迅速かつ適切に対処しています。また、内部通報制度運用規程には、通報者に対して解雇その他のいかなる不利益な扱いを行わないこと、個人情報を開示しないことを厳格に定めており、取締役会が本内部通報制度の実効性について監視監督を行います。本規程は法改正や社会的要請、外部環境の変化等に応じて定期的に見直しています。

●内部通報件数の推移

	2022年度	2023年度	2024年度
通報件数	21件	35件	78件

※2023年度より連結データに変更

コンプライアンス遵守状況の確認

各種コンプライアンスの維持・改善・遵守状況の点検、監査についてはリスクマネジメント本部が定期的実施しています。

また、年に2回、社長が各執行役員の業務執行状況を直接レビューする社長監査の際にも、社長が各執行役員に対してコンプライアンスの維持・改善・遵守状況を確認する仕組みを整備しています。

■リスクマネジメント

リスク管理と危機発生への基本的な考え方と備え

当社グループでは、事業目的達成を阻害する可能性がある事象を「リスク」と定義し、天災を含む企業グループ経営に重大な悪影響を及ぼすような事態を「危機」と定義しています。当社グループは、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、リスク発生による損害と危機発生時の損害を最小化するよう継続的に努力するとともに、万一、企業経営上のリスクや危機が発生した場合は、まず人命と身体に対する被害の回避を最優先したうえで、その後、企業に対する悪影響を最小限に抑える行動をとることを基本方針としています。また、「行動憲章」の中にその内容を、「行動規範」の中にその具体的な行動基準を定めています。さらに、危機に対しては「危機管理－危機発生時の行動規範」に従って行動することを定めており、これらを全社に周知しています。

情報セキュリティの取り組み

当社グループは、情報セキュリティに関する法令、規制、その他の規範の遵守及びサイバー攻撃に対処するため、当社グループで働く全従業員の情報セキュリティへの意識向上を目的に、情報セキュリティ教育を実施しています。情報セキュリティ教育は、調査表への回答形式で、年に2度実施しており、その結果を全社に周知しています。

危機管理体制について

当社グループは、大規模災害をはじめとした様々な緊急事態発生時に、安全かつ責任ある方法で危機対応に努めるため、「危機管理－危機発生時の行動規範」を制定し、危機管理体制の整備に務めております。また、事業への影響を最小限に抑え、お客様への供給責任を果たすため、米国、ドイツ、韓国の子会社においても体制を整備し、連携して体制の維持に努めています。

特集

機関投資家と社外取締役の対話

持続的な企業価値創造に向け、HDSグループはガバナンスの実効性強化と収益性の改善に努めています。その実践の一環として、社外取締役5名とUBPインベストメンツのカーン氏が意見を交わしました。事業ポートフォリオ戦略や資本コストを踏まえた投資判断、経営陣報酬制度や取締役会の多様性など、企業と投資家双方の視点から未来志向の対話が展開されました。



独立社外取締役
林 和彦
KAZUHIKO HAYASHI

独立社外取締役
(指名・報酬諮問委員会委員)
中村 雅信
MASANOBU NAKAMURA

独立社外取締役
(指名・報酬諮問委員会委員長)
吉田 治彦
HARUHIKO YOSHIDA

UBPインベストメンツ株式会社
ズヘル・カーン
Zuhair Khan

独立社外取締役
北本 佳永子
KAEKO KITAMOTO

独立社外取締役
福田 善夫
YOSHIO FUKUDA

日本企業のガバナンスにフォーカスした株式運用戦略の責任者として2019年にUBPインベストメンツに入社。それ以前は、米国系証券会社で日本株リサーチヘッド兼ストラテジストとして従事、日本企業のコーポレート・ガバナンスを調査・分析したプロダクトは世界中の機関投資家から高い評価を得た。

潜在市場と採算性評価

カーン(機関投資家)：御社は多品種少量のビジネスモデルですが、その場合、個々の顧客当たりの売上金額は小さくなると想定します。こうした市場規模と収益性についてはどのように評価されていますか？

吉田(社外取締役)：当社の高い技術力と技能を発揮できるのが、「多品種少量」のビジネスモデルです。現在は、産業用ロボット、半導体製造装置、車載の3分野が主な収益源です。一方で、航空宇宙や医療機器といった新たな分野は、売上規模はまだ小さいですが、要求される精度、耐久性、使用環境は極めて厳しく、これらの領域で技術を鍛えることが当社の競争力を支えています。

従って、長期的な成長を見据えると、多様な市場への挑戦が不可欠だと考えています。



福田(社外取締役)：車載以外の領域は、まさに多品種少量の積み上げ型ビジネスですが、当社のミッションは「モーションコントロール技術を通じて社会の技術革新に貢献する」ことです。

それを実現するには、用途、製品、顧客、開発、生産の“掛け算”によって企業価値を高めていくモデルが基本です。少量でも高いマージンが確保できる案件もありますし、市場規模だけを見て事業を判断するのは危険だと、私自身の繊維業界での経験からも感じています。

カーン：製品用途が広がる中で、御社の製品ポートフォリオは今後ますます細分化されるように思います。精密遊星減速機を含めた減速機事業において、取締役会ではリソースの選択と集中についてどのように議論されていますか？

福田：各製品の採算性は厳格に管理されています。開発段階を除き、赤字が続く事業を漫然と継続することはありません。精密遊星減速機についても、現在は採算性向上に向けた執行側の取り組みを取締役会として注視しています。

グループ企業の統合とモニタリング体制

カーン：グループ経営体制の統合と効率化を進める必要性が高まっていると考えますが、取締役会としてどのように評価し、モニタリングしているのでしょうか。

吉田：2017年にドイツの企業を完全子会社化したことを契機に、製造に関しては日本・アメリカ・ドイツの“三極体制”が整いました。それ以降、設計や生産、品質管理の標準化を進め、いずれの拠点でも均一な品質の製品が供給できるようになってきました。

一方、統合した経営戦略という観点では、まだ課題が多く残されています。今後は中国も加えた“四極体制”のもとで、新しいビジネスモデルを構築し、海外のバリューチェーンを確立することを考えています。

カーン：ITシステムや会計システムの統合についてはいかがでしょうか？これはグループモニタリングにおいて重要なインフラだと考えます。

北本(社外取締役)：海外子会社の事業規模を踏まえると、現時点で会計システムの全面統合が絶対に必要だとは考えていません。ただし、本社のモニタリング機能は強化していくべきで、その一環として、コーポレート部門や内部監査の体制拡充に取り組んでいます。



林(社外取締役)：本社の規模を考えると、一足飛びにグローバル連携を進めるのは現実的ではありません。ただ、昨年からアメリカ、ドイツ、中国の社長を取締役に招いて議論する仕組みも始まり、少しずつ前進しています。



福田：私は、海外子会社を日本の本社がマイクロマネジメントする形には否定的です。とはいえ、本社にはグループ資源の配分を通じて全体最適を実現する役割があります。決算期や会計基準については、統合を検討しても良いと考えています。

特集：機関投資家と社外取締役の対話

投資判断と資本効率の追求

カーン：欧米企業と比較すると、日本企業ではグループ全体の業務プロセスをリアルタイムでモニタリングできるIT投資が不足しているように感じます。

月次ベースでしかグループ会社の財務情報が見えない状態では、迅速な経営判断が難しくなり、結果として資本コストを押し上げる要因になると考えます。

2018年以降、生産能力を大きく増強されましたが、足元では稼働率が低迷し、利益率にも影響が出ているようです。このような大型の設備投資について、取締役会ではどのように意思決定されたのでしょうか？

吉田：ご指摘のとおり、現在は生産能力と需要が大きく乖離しており、稼働率の低下は危機的な状況です。

当時（2017～18年）、お客様からの受注急増に対応しきれず、多大なご迷惑をおかけした反省から、設備増強と人員拡充に踏み切りました。

結果として、中国市場の変化も重なり市場での在庫が過剰となりました。正確な需要予測にもとづく投資判断ができなかった点は、取締役会としても大きな反省点です。

中村（社外取締役）：当時は、投資判断において資本コストやハードルレートを明確に意識するという文化が十分に根付いていませんでした。ただ、財務基盤が非常に強固だったことから、大規模な設備投資やドイツ子会社の完全子会社化といった施策を、財務的に無理なく遂行できました。

今後は、ヒト型ロボットなど新たな市場のニーズ進化に伴い、事業環境も新たなステージに入ってくると見ています。次の成長機会を逃さない準備が必要です。

資本効率と成長投資の考え方

カーン：私たちは短期の業績にはそれほど関心はありません。注目しているのは、御社の固有の技術力と、それに裏打ちされた収益性です。財務基盤が強固であることは評価しますが、同時に資本効率をどう高めていくかも重要なポイントです。

福田：AIやDXを活用した設計・生産プロセスの高度化、グローバルに統一されたITシステムの整備など、積極的な投資が不可欠だと考えています。

また、大規模投資を行った後の「フォローアップ」に課題があると感じています。当初の前提と乖離が生じた場合に、いかに迅速に軌道修正できるか。これが投資リターンを左右する重要なポイントです。

中村：近年ではAIなどによって技術革新のスピードが飛躍的に高まっており、設備増強に限らず、さまざまな成長投資の選択肢が広がっています。

そのような変化に機敏に対応するには、いまの財務体質を最大限に活かしていく必要があります。機会を逃さない柔軟さが求められています。



カーン：林さんはエンジニアとしてのご経験が長いですが、御社の原価管理や研究開発活動について、どのように評価されていますか？

林：当社が市場を独占していた時代には「高くても売れる」状況がありました。そのため、原価を下げる必要性が乏しく、コスト意識が十分に醸成されていなかった側面があります。ここ数年でようやく本格的な原価低減への取り組みが始まったという印象です。

研究開発については、ハードウェアだけでなく、ソフトウェアを含めたメカトロニクス領域にいかにかに付加価値をつけていくかが主眼です。

私自身、自動車メーカーでの経験がありますが、そこでは開発プロジェクトの進行管理やリソースの投入計画が非常に緻密でした。当社でも、グローバル各社と連携しながら、開発プロジェクトの企画力・マネジメント力を強化していく余地は大きいと感じています。

取締役会の構成と報酬制度設計

カーン：御社の取締役会は、監査役を含めて14名体制となっています。会社の規模を考慮すると、構成員数が多すぎるのではないのでしょうか？

吉田：20年前は、当社の取締役は社内3名・社外3名の6名体制でした。ガバナンス・コードが存在しない時代においても、社外取締役比率は50%を確保していました。現在は社内5名・社外5名の構成で、事業の拡大を考慮すれば、決して過大とは思いません。

中村：社外取締役は、執行役員会議や業務革新会議、開発推進会議など、執行サイドの重要会議にも参加しています。そのため、執行側との情報格差は極めて小さく、制度的な監督機能だけでなく、戦略議論にも深く関与しています。当社独自の運用ではありますが、十分に機能していると認識しています。

特集：機関投資家と社外取締役の対話

福田：私が以前所属していた企業では、監査等委員会設置会社へ移行する際に、取締役の人数を削減しました。取締役会の最適な規模や構成は、機関設計とも密接に関係しているので、当社にとって最適な形を見極めたうえで、社内・社外のバランスも踏まえて議論すべきだと思います。



カーン：経営陣の報酬について伺います。ボーナスプールは単体純利益の4%という設計になっていますが、これは中期経営計画で掲げられた経営目標と整合していない印象を受けます。

吉田：現金賞与制度は、もともと配当性向との整合性を意識して設計されたものですが、既に配当は連結業績に基づいて決定されており、制度設計と実態との間に乖離が生じてきました。現在、指名・報酬諮問委員会にて、中長期的連結業績や各種指標に連動した新たな制度設計に向けた議論を進めています。

カーン：私たちは、業績連動型の株式報酬の比率をもっと高めていただきたいと考えています。チャレンジングなKPIと連動させ、それを達成した際には自社株を報酬として受け取る仕組みが望ましい。海外投資家の目には、日本企業の経営陣は所有株数が少なすぎると映ります。

吉田：その点は検討事項です。ただ一方で、経営陣と従業員との所得格差の広がりへの懸念もあり、従業員の

処遇改善とのバランスを見ながら慎重に進めたいと考えています。

福田：業績連動性の乏しい今の株式報酬は、長期インセンティブとしての意義を失っている面もあります。中期経営計画の達成と連動させる設計や、CEOなど上位職の報酬における株式の比率引き上げも検討の余地があると考えています。さらに、サステナビリティなど非財務KPIの導入や、社外取締役への株式報酬の導入も「攻めのガバナンス」を実現する手段として有効と考えています。

カーン：欧州企業では、社外取締役にも譲渡制限付株式報酬が広く導入され、退任後一定期間は売却が制限されます。中長期の経営責任を担ううえで、そうした制度設計が効果的だと思います。

独立性・在任期間と多様性の確保

カーン：社外取締役の在任期間についてはどのようにお考えですか？ 投資家の多くは、在任期間が10～12年を超えると、経営陣との関係が近くなり、独立性の確保が難しくなると見えています。

吉田：在任期間の長さによって独立性が損なわれていることは全くありません。昨年の社長交代においても、指名・報酬諮問委員会が主導的に動き、忤度なく取締役会へ答申しました。経営陣と信頼関係を大事にしながらも、緊張感を失わず、常に少数株主の利益を念頭に置いて行動しています。

カーン：長期ビジョンの実現には、取締役会の多様性が不可欠だと思います。現状と理想の姿について、どのようにお考えですか？

北本：取締役会の多様性を一層高めるために、DX及びファイナンス分野における高度な専門性を有する取締役や上級管理職人財の確保が重要であると考えています。とりわけDX分野については人財獲得競争が激化しているため、外部からの招聘に加えて、人財を計画的に育成し、内部登用できる仕組みを整備することが不可欠です。

吉田：現在、当社の社外取締役は、監査法人、製造業、金融、総合商社の出身者で構成されており、また女性も1名いることから、それぞれ異なる知見を活かした活発な議論が行われています。一定の多様性は確保されていると認識しています。DXなど特定領域の知見については、執行側の強化が課題だと考えています。

林：私はエンジニア出身なので、技術に対する議論をもっと深めたいという思いがあります。今後は、経営視点を併せ持つ技術系人財の登用が取締役会にも必要だと感じています。

カーン：皆様がそれぞれの視点から率直な意見を交わされていることを実感できました。今回の対話は、私たちにとても非常に有意義であり、HDSグループへの理解が一層深まりました。本日の議論が、さらに前向きな取締役会運営の契機となることを願っています。



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・果断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。

■監査役会設置会社の形態を選択する理由

当社は、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、現行のコーポレート・ガバナンス体制は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、継続的にガバナンス体制を向上していくことが適当と判断しています。2024年6月21日の定時株主総会開催以降の監査役会は、常勤2名、非常勤2名の合計4名で

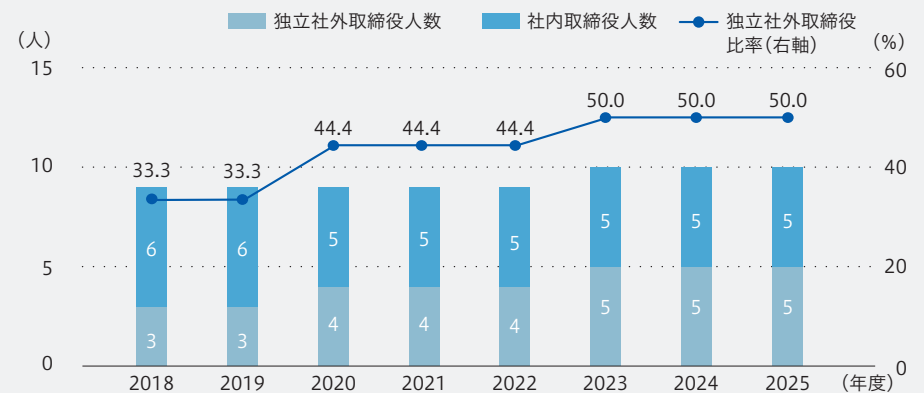
構成されており、うち2名が社外監査役です。監査役4名は、取締役会のみならず業務執行に係るその他の重要な会議にも積極的に出席するとともに、毎年度、代表取締役との面談、社外取締役との情報共有、業務執行取締役・執行役員・各部門長・国内外の子会社社長等との意見交換を実施し、業務執行状況を定常的に監査できる体制を構築しています。

■コーポレート・ガバナンス強化の歩み

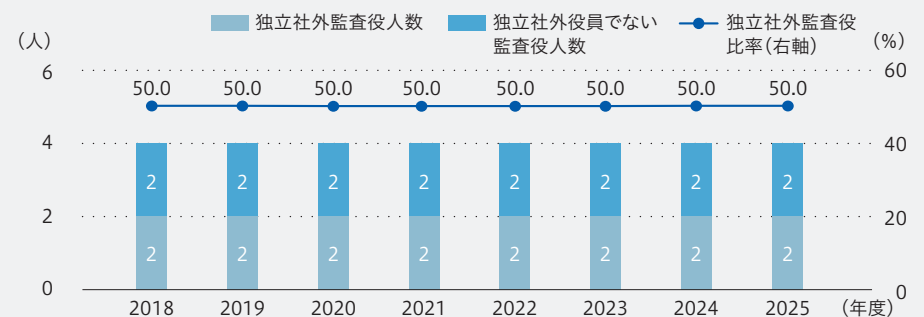
2001年度	● 社外監査役の増員(2名から3名)
2003年度	● 執行役員制度の導入 ● 社外取締役の選任(2名) ● 取締役会諮問委員の設置
2004年度	● 社外取締役の増員(2名から3名)
2005年度	● 取締役会議長と代表取締役社長の機能分離
2006年度	● 内部統制システム基本方針の策定
2011年度	● 内部統制監査室の設置
2013年度	● 社外取締役の増員(3名から4名)
2019年度	● 内部通報制度の整備
2022年度	● 役員退職慰労金制度の廃止 ● 譲渡制限付株式報酬制度の導入
2023年度	● サステナビリティ委員会の設置 ● 女性取締役の選任 ● 社外取締役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

■取締役会・監査役会における独立社外役員比率の推移(2025年6月20日現在)

● 取締役会における独立社外取締役比率の推移



● 監査役会における独立社外監査役比率の推移



■取締役会の構成 (2025年6月20日現在)

氏名	役職名	出席状況 (2024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、DX)	サステナ ビリティ
なが い あきら 長井 啓	取締役会長	20回/20回	2013年6月	60,537株	●	●	●			●	●	
まる やま あきら 丸山 顕	代表取締役社長	20回/20回	2016年6月	13,697株	●		●	●	●		●	
かみ じょう かずとし 上條 和俊	代表取締役	20回/20回	2020年6月	17,235株	●		●			●		
たに おか よしひろ 谷岡 良弘	取締役	20回/20回	2021年6月	7,982株	●	●	●	●	●			
しら さわ なお み 白澤 直巳	取締役	15回/15回	2024年6月	9,379株	●	●	●	●	●			
よし だ はる ひこ 吉田 治彦	社外取締役(独立役員)	20回/20回	2003年6月	24,452株	●	●	●					
なか むら まさ のぶ 中村 雅信	社外取締役(独立役員)	20回/20回	2013年6月	13,616株	●	●	●			●		
ふく だ よし お 福田 善夫	社外取締役(独立役員)	20回/20回	2020年6月	1,544株	●	●	●	●		●		
はやし かず ひこ 林 和彦	社外取締役(独立役員)	20回/20回	2022年6月	580株	●	●			●			
きた もと か え こ 北本 佳永子	社外取締役(独立役員)	19回/20回	2023年7月	0株	●					●		●

※白澤 直巳は、2024年6月21日開催の2023年度定時株主総会において新たに選任され、就任しましたので、同日以降に開催した取締役会への出席状況を記載しています。

コーポレート・ガバナンス

■ 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	当社グループの事業ドメインである「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	精密制御市場のリーディングカンパニーとして、高品質を維持し、お客様にとつ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、DX）	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、人的資本の価値最大化や企業活動による持続可能な社会への貢献を推進するためには、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や温室効果ガス削減のための再エネ導入等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

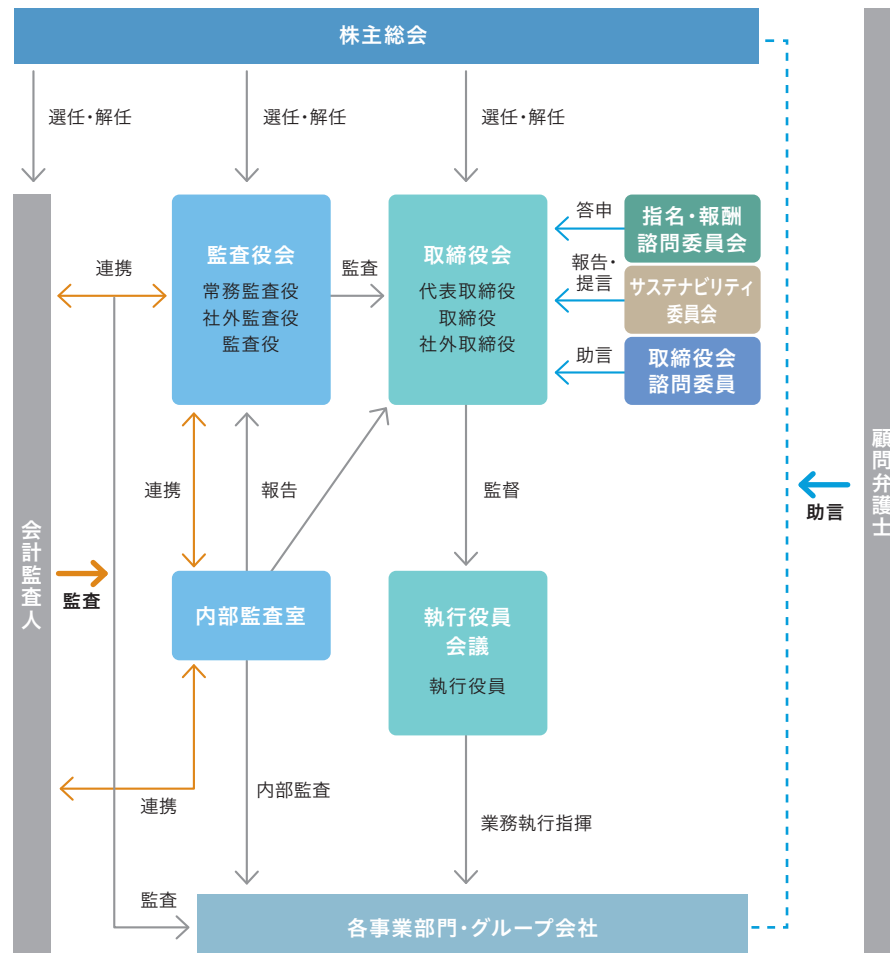
氏名	選任理由
吉田 治彦	三井物産株式会社社要職を歴任され、企業経営に係る豊かな経験と高い見識ならびに豊富な国際経験を有しておられます。これらの能力・経験を活かし、当社の経営全般に対する適切な提言と監督を期待しています。
中村 雅信	大手銀行・証券会社社要職を歴任され、企業経営に係る豊かな経験と高い見識ならびに豊富な国際経験を有しておられます。これらの能力・経験を活かし、当社の経営全般に対する適切な提言と監督を期待しています。
福田 善夫	帝人株式会社及び帝人グループの要職を歴任されたとともに、東洋建設株式会社の社外取締役を務められ、企業経営に係る豊かな経験と高い見識ならびに豊富な国際経験を有しておられます。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、国際的に展開する当社グループの経営全般に対し、独立した立場から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、経済産業省電力・ガス取引監視等委員会委員を務めた経験から、CO2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。

■ 2024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）
- 自己株式取得、資金調達
- サステナビリティ推進

コーポレート・ガバナンス

● コーポレート・ガバナンス体制図



● 監督機関の役割と構成 (2025年6月20日現在)

機関	取締役会	監査役会
構成	独立役員 5名 議長は取締役会長	独立役員 2名 議長は常勤社外監査役
独立役員比率	50%	50%
目的・権限	● 経営に係る基本方針の決定の決議等 ● 執行役員の職務執行の監督	● 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
2024年度開催実績	20回	17回
事務局	経営企画・IR室	監査役室

コーポレート・ガバナンス

■取締役の実効性に関する分析・評価

当社は、取締役会が企業価値の向上と持続的な成長を実現するために、意思決定機能と監督機能を適切に果たしているかを毎年評価することで、経営の健全性と透明性のさらなる強化、意思決定の迅速化、経営効率の向上を図り、企業がバナンスの強化を目指しています。

評価プロセス

2024年度の実効性評価のプロセスは以下のとおりです。

- (1) 取締役会がその役割・責務を実効的に果たすうえで重要と考えている事項(取締役会の構成・運営・議題、取締役会を支える体制、サステナビリティ課題)について、各取締役及び監査役を対象にアンケート調査を実施
- (2) アンケートの集計結果を基に取締役会で報告・審議

2024年度の評価結果の概要

本評価の結果、取締役会の実効性について以下のとおり確認しました。

- (1) 取締役会の人員構成、運営状況、議案審議内容、支援体制については「適正」又は「概ね適正」との評価が90%代と、概ね実効性が確保されていることを確認しました。
- (2) 将来を見据えた中長期の事業戦略とそれを支える人材育成については今後議論を深める必要があることを認識しました。

2025年度の取り組み

本評価結果を踏まえ、2025年度は以下の取り組みを進めてまいります。

- (1) 討議テーマを設定し、フリーディスカッションを実施
- (2) 関連テーマに関する研修会の開催

■2024年度における監査役会の活動状況

当社は監査役会設置会社です。2024年度の監査役監査については、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2名)で以下のとおり実施しました。

- 2024年6月21日開催の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
- 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
- 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及び営業所長並びに国内外の子会社社長等との意見交換
- 稟議書・与信申請書などの重要書類の閲覧
- 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

2024年度の重点監査項目

- 現行中期経営計画初年度の実施状況、新取締役体制、新プロジェクト対応など、経営環境・計画進捗状況
- 海外戦略上重要な子会社との協働体制構築・強化状況
- グループ子会社の内部統制システムの構築・運用状況
- 情報セキュリティへの取り組み状況
- グループリスク管理に関する取り組み状況
- サステナビリティに関する取り組み方針・戦略・推進体制・進捗状況

監査役会の開催状況は以下の通りです。

監査役会は原則、取締役会開催日と同日に定時監査役会を開催、必要に応じて臨時監査役会を開催しています。2024年度は合計17回開催しました。

氏名	常勤・非常勤	独立	出席状況	出席率
横越 善嗣	常勤	○	17回/17回	100%
井口 秀文	常勤	—	17回/17回	100%
大橋 重人	非常勤	—	4回/4回	100%
今里 栄作	非常勤	○	17回/17回	100%
東 伸之	非常勤	—	13回/13回	100%

※1 大橋 重人氏は、2024年6月21日開催の2023年度定時株主総会終結の時をもって退任したため、同日までに開催した監査役会への出席状況を記載しています。

※2 東 伸之氏は、2024年6月21日開催の2023年度定時株主総会において新たに選任され、就任しましたので、同日以降に開催した監査役会への出席状況を記載しています。

内部監査部門との連携

内部監査は、内部監査室がその役割を担っており、社長直轄の組織として、室長1名、監査担当者1名で構成され、当社及びグループ会社を対象に監査を実施しました。内部監査は年度計画に基づいて実施され、業務プロセスや内部統制の状況を確認し、必要に応じて指摘提言を行い、実施状況や結果等は定期的に社長及び取締役会に報告されるとともに、監査役会にも定期的に報告されました。また、会計監査人とは監査計画やリスク情報を共有しました。加えて、グループ経営管理を担う経営企画部門やその他の管理部門とも連携し、監査活動と内部統制の整合性を確保しました。

■ 役員の報酬額**およびその算定方法の決定に関する方針**

業務執行取締役の報酬は、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、固定報酬である現金による基本報酬と譲渡制限付株式による株式報酬および変動報酬の年度業績に連動した賞与で構成しています。社外取締役の報酬は、現金による基本報酬と賞与で構成しています。

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、指名・報酬諮問委員会への諮問・答申プロセスを経た後、株主総会への付議事項として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株当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。

報酬種類比率

業務執行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)と変動報酬(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

業務執行取締役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いて、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、業務執行取締役の職責、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の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代表取締役社長に総合的な見地に立った決定をしています。

なお、2025年3月期以降の事業年度に係る取締役の個人別の報酬などについては、指名・報酬諮問委員会(2024年3月25日設置)への諮問、答申プロセスを経て、取締役会の決議に基づき代表取締役社長が決定することとしています。

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 (2024年度実績)

役員報酬の詳細については、有価証券報告書の「役員報酬の内容」に記載しています。

[当社ウェブサイト] 2025年3月期 有価証券報告書

**■ 指名・報酬諮問委員会(任意)**

当社は、2024年3月25日付で任意の指名・報酬諮問委員会を設置しております。指名・報酬諮問委員会は、構成委員の過半数を社外取締役にする旨を規程に定めており、現在は取締役3名(社外取締役 吉田 治彦、社外取締役 中村 雅信、代表取締役社長 丸山 顕)が委員に就任しています。なお、委員長は社外取締役 吉田 治彦が務めています。

また、指名・報酬諮問委員会は取締役会の諮問機関として、取締役候補者、役付取締役候補者、取締役の報酬案等について検討・審議し、取締役会への答申事項を決定します。

2024年度の活動状況

氏名	独立	出席状況	出席率
吉田 治彦	○	7回/7回	100%
中村 雅信	○	7回/7回	100%
長井 啓	—	4回/4回	100%
丸山 顕	—	3回/3回	100%

※1 長井 啓は、2024年6月21日の退任までの出席状況を記載しています。

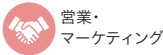
※2 丸山 顕は、2024年6月21日の就任以降の出席状況を記載しています。

役員紹介

保有するスキル

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, DX)サステナ
ビリティ

取締役



長井 啓

取締役会長
会長執行役員
グループ経営

重要な兼職の状況

HD Systems, Inc.
取締役社長
Harmonic Drive SE
監査役会副議長

1972年三井物産(株)入社。海外拠点での事業運営実績を有す。2002年当社入社。営業・マーケティング、経営企画、IT、IR等を責任者として推進。2013年代表取締役社長。グループの経営基盤強化、企業価値向上で手腕発揮。2024年からは取締役会長として、取締役会の実効性強化、グループ経営の統括を中心に、当社グループのガバナンス強化を推進。

保有するスキル



丸山 顕

代表取締役社長
社長執行役員
最高経営責任者

1985年当社入社。減速機の開発、営業、設計・技術面で実績を上げる。2016年取締役。開発、経営企画、IR、ICTの責任者を歴任。2022年代表取締役。2024年代表取締役社長就任以降、「価値創出と変革への挑戦」を柱とする2024-2026中期経営計画の達成に向けて「全社コスト革新プロジェクト」を立ち上げるなどリーダーシップを発揮。

保有するスキル



上條 和俊

代表取締役
専務執行役員
経営会計・財務・
税務担当

重要な兼職の状況

株式会社
ハーモニックプレジジョン
取締役

1992年当社入社。営業部門での実務経験を経て、財務・経営企画の責任者として経営計画、資本政策、コーポレートアクションで実績を上げる。IR体制をゼロから構築し、株主・投資家との積極的な対話推進。2020年取締役。2024年代表取締役。CFOとして、グループ財務基盤の強化とIRでリーダーシップ発揮。財務・会計に関する相当程度の知見を有す。

保有するスキル



谷岡 良弘

取締役
執行役員
開発・技術担当
全社コスト革新
プロジェクト推進責任者

重要な兼職の状況

株式会社
ハーモニックウィンベル
取締役

1982年当社入社。メカトロニクス製品に係る事業運営で能力発揮。営業戦略、海外事業部門の責任者を歴任。(株)ハーモニック・エイディの社長として精密遊星減速機事業でも実績を上げる。2021年取締役。責任者として開発・技術を強化するとともに、「全社コスト革新プロジェクト」の推進担当としてリーダーシップを発揮。

保有するスキル



白澤 直巳

取締役
執行役員
マーケティング・営業担当
国内営業本部長

重要な兼職の状況

哈默纳科(上海)
商貿有限公司 董事長

1983年当社入社。生産技術、開発、マーケティング・営業で実績を上げる。(株)ハーモニック・エイディの立ち上げに参画し、代表取締役社長として精密遊星減速機事業をリード。哈默纳科(上海)商貿有限公司の董事として中国市場の販売拡大にも貢献。2024年取締役。マーケティング・営業の責任者としてリーダーシップを発揮。

保有するスキル



吉田 治彦

社外取締役

1966年三井物産(株)入社。1998年同社取締役。2001年同社代表取締役。国際ビジネス経験と企業経営の見識・知見を有す。2003年当社社外取締役。企業経営に係る高い見識と経験に基づく提言と監督でグループガバナンスに寄与。2024年当社指名・報酬諮問委員会(任意)初代委員長として、取締役の選・解任、報酬、後継者計画などの審議でリーダーシップを発揮し、ガバナンスに貢献。

保有するスキル



中村 雅信

社外取締役

1970年(株)三和銀行(現(株)三菱UFJ銀行)入行。2004年同行代表取締役。その後大手外資証券会社等の要職を歴任。国際ビジネス経験と企業経営の見識・知見を有す。2007年当社取締役会諮問委員。2013年当社社外取締役。高い見識と経験に基づく提言と監督でグループガバナンスに貢献。2024年当社指名・報酬諮問委員会(任意)委員。

保有するスキル



福田 善夫

社外取締役

1976年帝人(株)入社。2010年同社取締役。2016年東洋建設(株)社外取締役。国際ビジネス経験と企業経営の見識と知見を有す。戦略企画、合併設立、M&Aに強み。2017年当社社外監査役。2020年当社社外取締役。高い見識と経験に基づく提言と監督でグループガバナンスに貢献。

保有するスキル



役員紹介



林 和彦
社外取締役

1978年トヨタ自動車工業(株)(現トヨタ自動車(株))入社。パワートレインや走行系電子制御システム等の開発・設計の責任者を歴任。住友電工グループで要職を歴任。開発・設計に関するトップクラスの専門性と知見を有す。2022年当社社外取締役。高い見識と経験に基づく提言と監督でグループガバナンスに貢献。

保有するスキル



北本 佳永子
社外取締役

重要な兼職の状況

ダイキン工業株式会社
社外監査役
株式会社荏原製作所
社外取締役

1988年サッポロビール(株)入社。1993年太田昭和監査法人(現EY新日本有限責任監査法人)入所。パートナー・常務理事を歴任。財務・会計に関する相当程度の知見を有す。2018年経済産業省電力・ガス取引監視等委員会委員。CO₂削減・再エネ導入に関する知見を有す。2023年当社社外取締役。高い見識と経験に基づく提言と監督でグループガバナンスに貢献。

保有するスキル



監査役



横越 善嗣
常勤社外監査役

1977年(株)三和銀行(現(株)三菱UFJ銀行)入行。同行で要職を歴任。2009年三菱UFJ投信(株)代表取締役副社長。大手銀行グループにおける経営経験と高い見識を有す。2017年コスモ石油(株)常勤監査役。監査役としての経験、財務及び会計に関する相当程度の知見を有す。2020年当社常勤社外監査役。中立的・客観的な監査でグループガバナンスに貢献。



井口 秀文
常勤監査役

1983年当社入社。品質、環境、内部統制監査の責任者を歴任し実績を上げる。2014年当社執行役員。コーポレートガバナンスの推進、人的資本の強化、環境責任者として気候変動対応等を推進。2022年当社常勤監査役。これまで培った経験と知見に基づき監査機能の強化とグループガバナンスに貢献。



今里 栄作
社外監査役

1979年日興証券(株)(現SMBC日興証券(株))入社。2004年同社取締役。2009年三菱UFJ証券(株)常務執行役員。2016年丸三証券(株)社外取締役及び取締役会議長。大手証券会社における要職を歴任、豊富な経営経験と見識を有す。2020年当社社外監査役。中立的・客観的な監査でグループガバナンスに貢献。



東 伸之
監査役

重要な兼職の状況

株式会社INCJ
常務執行役員

1987年(株)野村総合研究所入社。2012年(株)産業革新機構(現(株)産業革新投資機構)入社、マネージングディレクター。同社投資事業における複数企業の社外役員を歴任。2017年当社と同社共同で株式追加取得した当社ドイツ関係会社の社外監査役。2024年当社監査役。財務・会計に関する相当程度の知見を有す。豊富な企業経営経験に基づく監査でグループガバナンスに貢献。

執行役員

(兼)長井 啓
会長執行役員 グループ経営

(兼)丸山 顕
社長執行役員 最高経営責任者

(兼)上條 和俊
専務執行役員
経営会計・財務・税務担当

浅野 稔
常務執行役員 サプライチェーン本部長

幾田 哲雄
執行役員 広報室長

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

(兼)谷岡 良弘
執行役員 開発・技術本担当
全社コスト革新プロジェクト推進責任者

矢代 道也
執行役員 リスクマネジメント本部長

(兼)白澤 直巳
執行役員 マーケティング・営業担当
国内営業本部長

小野 牧子
執行役員 サステナビリティ推進室長
兼 経営企画・IR室長

粟津原 剛
執行役員 生産・生産管理担当
第1生産本部長

花岡 浩毅
執行役員 生産技術本部長

浅倉 修
執行役員 人事・総務本部長 兼 環境責任者

矢田 静華
執行役員 ハーモニックドライブ研究所長

塩川 哲也
執行役員 経営企画本部長
兼 ビジネス開発室長

(兼)……取締役兼務

広報責任者メッセージ



執行役員
広報室長
幾田 哲雄
TETSUO IKUTA

大阪・関西万博
「未来づくりロボット WEEK」への出展
(2025年7月13日～19日)



当社グループのビジネスモデルを広く社会に伝え、 最適な技術ソリューションの提供者として 信頼されるブランドを確立します。

■ステークホルダーとの信頼構築と価値共創に向けて

当社グループでは、広報活動を「社会との信頼を構築する接点」と捉え、企業価値を最大化するうえでの重要な経営機能と位置づけています。なかでも、先端産業におけるステークホルダーとの価値共創の実践が、当社グループの持続的成長を支える原動力となっています。

私たちのビジネスの根幹には、「常に進化を続ける産業領域で、お客様の技術革新に貢献する」という姿勢があります。市場そのものがグローバルに注目される成長産業であることを前提に、最先端のロボットや機械装置を設計・開発するお客様から、当社グループの精密で高性能な機構部品が求められることが、競争優位性の源泉となっています。広報では、こうしたビジネスモデルを広く社会に伝え、最適な技術ソリューションを提供する企業グループとして、信頼されるブランドを確立することを目指しています。

■経営理念の共有を支える組織内コミュニケーションの推進

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」ことを使命としており、これを支える基盤として「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つを柱とする経営理念を掲げています。なかでも経営理念の筆頭に「個人の尊重」を掲げている点に、当社独自の文化の特徴が表れています。経営理念やミッション、長期ビジョン、マテリアリティを従業員一人ひとりに浸透させ、組織文化として定着させるためには、社内コミュニケーションの「質」と「量」の両面を高めることが欠かせません。社内広報誌「HD.Times」では、具体的に以下のような施策を通じて、その取り組みを推進しています。

- 社内報を通じた理念・ビジョンの共有
- デジタルコミュニケーションの強化
- グローバル・グループ間の一体感の醸成

■地域社会と未来世代への貢献を通じて築く持続可能な企業価値

■地域社会への貢献

当社グループの国内5つの工場と多くのサプライヤー様は、長野県安曇野市を中心とする地域に集積しています。従業員とその家族、取引先関係者など多くの人々がこの地に暮らし、地元の皆様のご支援により、当社グループの事業が支えられています。こうした地域との深いつながりの中で、地域文化の振興や人と人との交流、スポーツイベントを通じた地域社会の活性化など、幅広い活動を推進しています。

- 文化活動の推進：ハーモニックコンサート
ハーモニック講演会
- スポーツイベントへの参画：信州安曇野ハーフマラソン

■未来世代への貢献

当社グループは、モーションコントロール分野において「唯一無二の存在」であり続けることこそが、技術革新を支える企業グループとして未来世代に貢献するための重要な責務であると認識しています。

絶え間なく変化するお客様ニーズに的確に応え、激化する市場競争を勝ち抜き、社会から必要とされる企業グループであり続けることを目指しています。広報部門として、経営理念とその実践を国内外にわかりやすく、戦略的に発信し、未来世代との持続可能な関係の構築に努めていきます。

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し、持続可能な社会を実現する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、未来世代など当社グループに関わる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	主な対話チャネル	関連する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支援し、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。	● 労働における人権の尊重 ● 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	● 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 ● 社内公募制度 ● 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」に則り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。	● 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を獲得 ● 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	● 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（2024年度:373名/14回、2023年度:293名/10回） ● 国内外機関投資家との個別面談（国内 2024年度:150名、2023年度:106名）（海外 2024年度:127名、2023年度:89名） ● 個人投資家向け会社説明会	
お客様	当社グループは、経営の基盤を「絶えることのない研究開発活動」と「品質最優先」に置く経営を貫き、お客様に満足していただける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。	● 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 ● 地球環境の負荷を低減する製品の提供 ● 責任あるサプライチェーン	● 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CS部の設置 ● 国際シンポジウムによる産官学での国際技術交流 ● 国際ロボット展などの製品展示会	  
サプライヤー様	2022年9月に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。	● 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	● 日々の調達活動 ● 品質に対する監査 ● サステナブル調達に関わる実地監査とSAQへの回答 ● サステナブル調達ガイドラインへの合意確認書 ● 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。	● 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	● ハーモニックコンサートへの協賛 ● ハーモニック講演会への協賛 ● 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、出張授業などの各種イベントを通じ、当社グループ製品の仕組みやロボットでの使われ方、モノ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。	● モノ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 ● 当社グループ製品の創出する価値	● 小学生向け絵画コンテスト ● サイエンス講義 ● 出張授業	