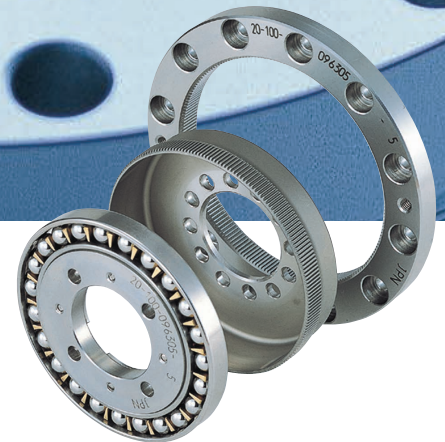


統合報告書
HDS REPORT 2025



経営理念と目指す姿

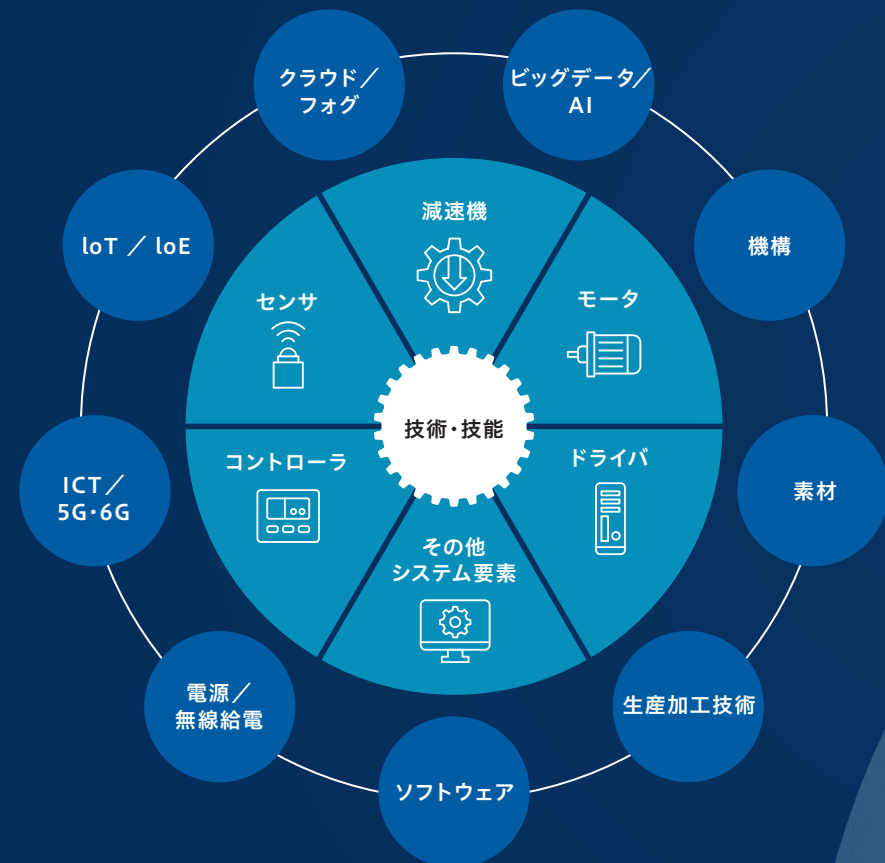
ミッション

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

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

トータル・モーション・コントロールの提供



優れたアクチュエータの追求

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(コナйте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、ニーズに応えています。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。



トータル・モーション・コントロールの追求で
産業の未来を築く
—— Harmonic Drive Systems



宇宙開発や空飛ぶ車、ヒューマノイドロボットといった、人類が夢んでいた世界が現実になりつつあります。HDSグループは、波動歯車装置ハーモニックドライブ®を核に「トータル・モーション・コントロール」を追求し、まだ見ぬ産業の未来を切り拓くことで、社会に新たな価値を創造し続けます。

ご挨拶

「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、
ステークホルダーの皆様と着実に歩みを進めてまいります

取締役会長
長井 啓
AKIRA NAGAI

代表取締役社長
丸山 顕
AKIRA MARUYAMA

HDS REPORT 2025をご覧ください、ありがとうございます。私たちハーモニック・ドライブ・システムズグループは、「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」というミッションのもと、2030年ビジョン「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」の実現を目指しています。

我々は創業以来、ハーモニックドライブ®というコア技術を磨き続けてきました。これらは強みでもあります。環境変化に対して油断をすれば、“モノカルチャー”に陥るリスクも伴います。そうしたリスクを回避するためには、変化のスピードを見失わず、常に好奇心を持ち、周囲の変化に目を向け続ける姿勢が重要となります。「個人の尊重」「存在意義のある企業」「共存共栄」「社会への貢献」という経営理念を“成長の礎”とし、企業価値のさらなる向上を図ってまいります。

従業員に向けて

従業員に対して、私たちは強い想いを抱いています。「この会社に入ってよかった」と従業員の皆が実感し、自らの成長を感じられる職場を目指しています。変化の激しい時代だからこそ、安心して挑戦できる環境を整え、失敗を恐れず新たな世界に踏み出す勇気を後押しする企業文化を大切にしています。「“脳力”を解き放つ」という中期経営計画スローガンのもと、従業員一人ひとりが自身の価値を磨き、それが社会に認められるよう制度面からも支援を続けていきます。お客様のニーズは常に変化しており、その変化に応じて新たな価値を生み出すことに、仕事のやりがいと意義を見出して貰えることを信じています。

株主・投資家様に向けて

企業価値の向上には、株主・投資家の皆様との建設的な対話と信頼関係の構築が欠かせません。当社は利益の3分の1を従業員、3分の1を株主、3分の1を成長投資に充てるという方針を長年にわたり継続しています。当社グループの技術は、産業用ロボットをはじめ半導体製造装置、医療機器、航空宇宙などの最先端分野に強みがあり、足下では、AIロボットをはじめとするフィジカルAI分野でも重要な役割が期待されています。AIロボットのプレイヤーが世界的に増加する一方で、計画遂行や量産体制の確立には依然として不確実性があります。そのため当社グループは、計画の実現可能性とリスクを慎重に見極めつつ、社会の大きな流れに柔軟かつ着実に対応してまいります。また、企業の信頼性向上に向けて、ガバナンス強化にも継続して取り組みます。ステークホルダーからの期待が大きくなる中、経営の健全性と透明性を両立することが、持続的成長の基盤になると私たちは考えています。

今後とも、株主・投資家の皆様をはじめとする、すべてのステークホルダーの皆様との信頼関係を大切に、未来に向けて着実に歩みを進めてまいります。引き続き、変わらぬご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

お客様に向けて

お客様との関係では、当社グループが自ら新市場を提案するというより、お客様が新たな用途や市場を開拓する過程で、構想段階から技術課題をご相談いただき、それに対してスピーディーに対応することを重視しています。「お客様の期待値に応えること」が私たちの品質定義であり、「一番に相談される存在」を目指しています。また、提供する製品の軽量化・省力化等を通じて、お客様の環境負荷低減を促進する製品の開発にも注力していきます。高品質、長寿命、そして高効率な製品の提供を通じて、持続可能な社会に貢献してまいります。

サプライヤー様に向けて

サプライヤー様とは、高度な加工技術を共に磨き上げ、強固な信頼関係を築いてきました。調達部門では「開発購買」としてサプライヤー様に技術・生産支援を行うとともに、事業継続や後継問題にも対応しています。BCP(事業継続計画)の観点から、国内外の供給体制の最適化にも取り組んでいます。

地域社会・未来世代に向けて

地域社会においては、景観や地球環境に配慮した工場設計、地元高校からの採用、地域イベントや清掃活動などを通じて、共生を図ってきました。単なる雇用創出にとどまらず、「この会社に入りたいから、この町に住む」といった声もいただいております。今後も地域に根ざした持続的な関係づくりを進めてまいります。また、私たちは当社製品を「未来必需品」と捉えています。ロボティクスやモーションコントロール技術は、未来の産業・社会を支える不可欠な存在であり、当社グループの技術が果たすべき役割と可能性は限りなく大きいと確信しています。

目次／編集方針／情報開示体系

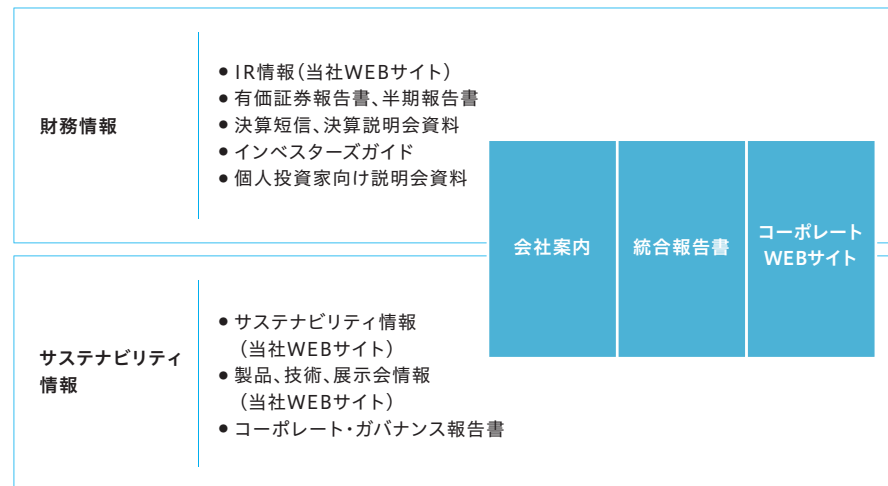
■HDS REPORT 2025の発行にあたって



発行責任者
執行役員 小野 牧子

ハーモニック・ドライブ・システムズグループは、2023年に初めて統合報告書 HDS REPORTを発行してから、今年で3年目となります。私は、本レポートの発行責任を担う担当役員として、記載内容の正確性確保に加え、当社グループの経営戦略とマテリアリティの連続性を向上させ、財務インパクトの創出に努めています。本レポートを投資家をはじめとするステークホルダーの皆様との対話のツールとして活用し、ご意見やご要望を経営に反映させることで企業価値のさらなる向上を図ってまいります。

■情報開示体系



■Contents

I : Introduction

- 01 経営理念と目指す姿
- 03 産業の未来を築く
- 05 ご挨拶
- 07 目次／編集方針／情報開示体系
- 08 注目トピックス
- 09 沿革
- 10 価値創造の軌跡
- 11 ハーモニックドライブ®の特徴と使用箇所
- 12 産業用ロボット業界の変遷と今後の予想される姿
- 13 [特集]AIロボット市場に対する成長戦略
- 14 [特集]中国ロボット市場に対する成長戦略

II : Value Creation Story

- 15 トップメッセージ
- 21 価値創造プロセス
- 22 経営資本と価値創造のつながり
- 23 バリューチェーンの強化と創出価値
- 25 目指す姿の実現に向けたマテリアリティ

III : Value Creation Strategy

- 27 過去の中期経営計画の振り返り
- 29 2024～2026中期経営計画の概要
- 31 財務責任者メッセージ
- 35 資本コストと株価を意識した経営の取り組み
- 37 生産技術責任者メッセージ
- 38 生産責任者メッセージ
- 39 ハーモニック プレジジヨントップメッセージ
- 40 ハーモニック・エイディトップメッセージ
- 41 ハーモニックウィンベルトップメッセージ
- 42 エッチ・ディ・ロジスティクス トップメッセージ
- 43 最高技術責任者・品質責任者メッセージ
- 44 青梅鑄造トップメッセージ

- 45 「絶えることのない研究開発」と「品質優先」を基盤とする経営
- 46 [特集]従業員座談会「HDSグループを支える匠の技能と品質」
- 49 開発技術責任者メッセージ
- 50 研究所責任者メッセージ
- 51 営業責任者メッセージ
- 52 経営企画責任者メッセージ
- 53 Harmonic Drive SE(ドイツ)トップメッセージ
- 54 Harmonic Drive LLC(米国)トップメッセージ

IV : Sustainability

- 55 サステナビリティ推進責任者インタビュー
- 57 人権尊重への取り組み
- 58 地球環境への取り組み
- 59 気候変動への取り組み
- 61 サプライチェーン責任者インタビュー
- 64 人事責任者インタビュー
- 67 リスクマネジメント責任者メッセージ
- 68 コンプライアンス・リスクマネジメント
- 69 [特集]機関投資家と社外取締役の対話
- 73 コーポレート・ガバナンス
- 79 役員紹介
- 81 広報責任者メッセージ
- 82 ステークホルダー・エンゲージメント

V : Data & Profile

- 83 財務ハイライト
- 84 サステナビリティ指標ハイライト
- 85 過去11年間の主要財務データ
- 87 サステナビリティ関連データ
- 90 グローバルネットワーク
- 91 会社概要
- 92 株式情報

編集方針

HDS REPORT 2025は、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、成長戦略、サステナビリティ活動などを統合的に説明することで、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理解を深めて頂くことを目的としています。本レポートの制作・編集にあたり、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：株式会社ハーモニック・ドライブ・システムズおよび連結・持分法対象グループ会社
対象期間：2024年度(2024年4月1日から2025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ます。
社名表記：「HDSI」、「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

本レポート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、リスクや不確実性を含んでおり、実際の成果や業績などが本レポートの記載内容と異なる場合がありますことをご留意ください。

注目トピックス

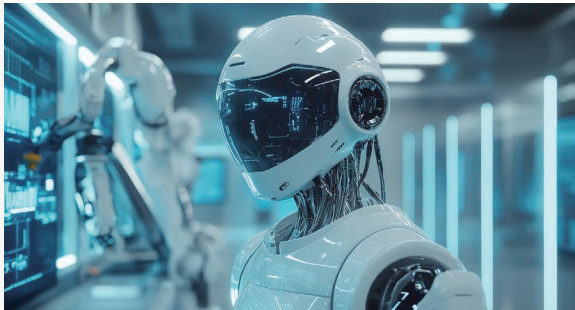
1

AIロボット市場・ 中国ロボット市場の成長戦略

AIロボット市場・中国ロボット市場の特集ページでは、人工知能(AI)の技術進歩により急速な発展を遂げているAIロボットの市場動向や、現地メーカーが台頭している中国ロボット市場に対する当社グループの戦略をお伝えします。

[特集]
AIロボット市場に対する成長戦略…… P13

[特集]
中国ロボット市場に対する成長戦略…… P14
トップメッセージ…………… P15



2

国内グループ会社 トップメッセージ

日本国内HDSグループ会社のトップメッセージでは、各社社長が自社製品の特長、事業戦略、成長への強い想いを語ります。HDSグループのミッション、長期ビジョンの実現と中期経営計画の達成を実現するためのグループ各社の強みと取り組みをお伝えします。

ハーモニック プレシジョン トップメッセージ…… P39

ハーモニック・エイディ トップメッセージ…… P40

ハーモニックウィンベル トップメッセージ…… P41

エッチ・ディ・ロジスティクス
トップメッセージ…………… P42

青梅鑄造トップメッセージ…………… P44



3

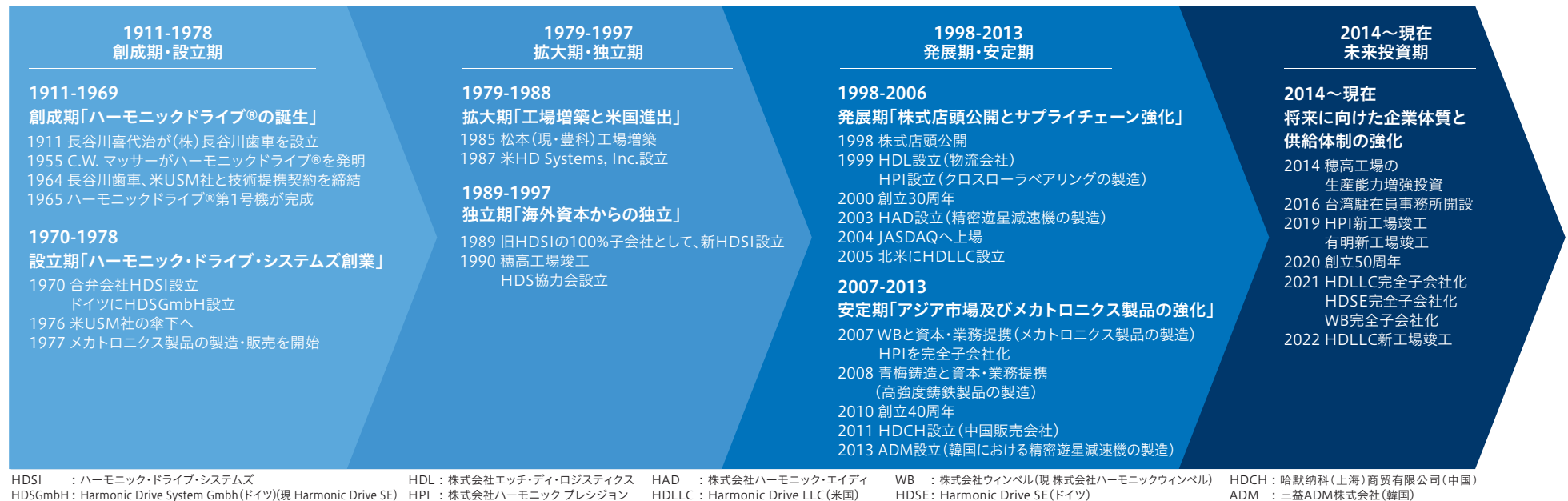
機関投資家と 社外取締役の対話

機関投資家と社外取締役の対話では、HDSグループの持続的な企業価値向上に向けた、ガバナンスの実効性強化や収益性の改善に関する意見が交わされ、当社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。

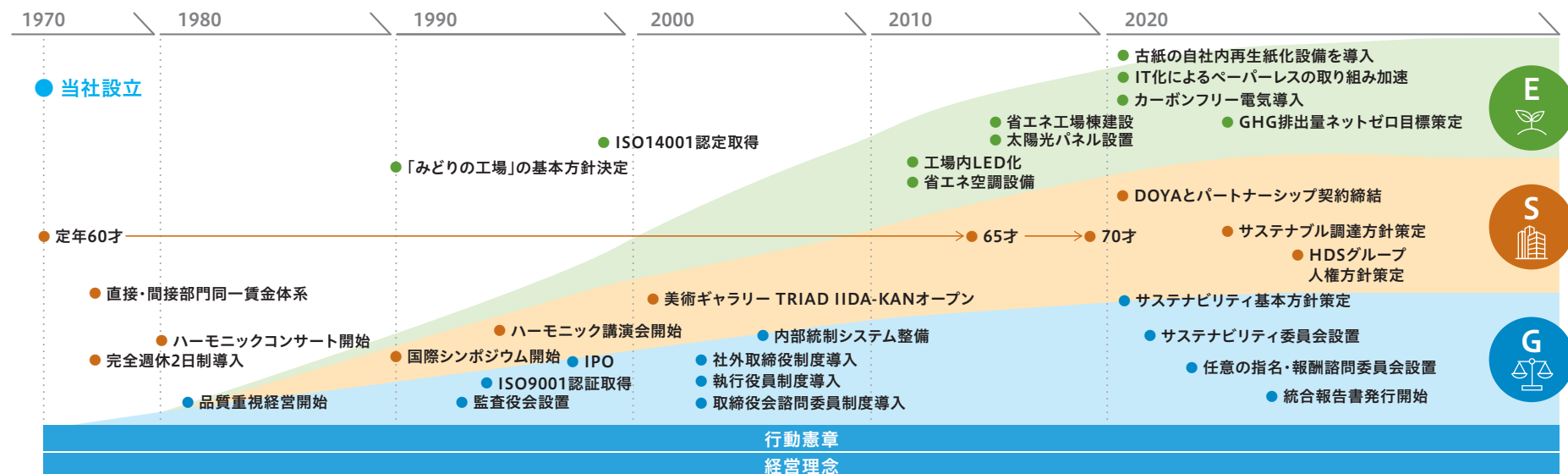
機関投資家と社外取締役の対話…………… P69



沿革

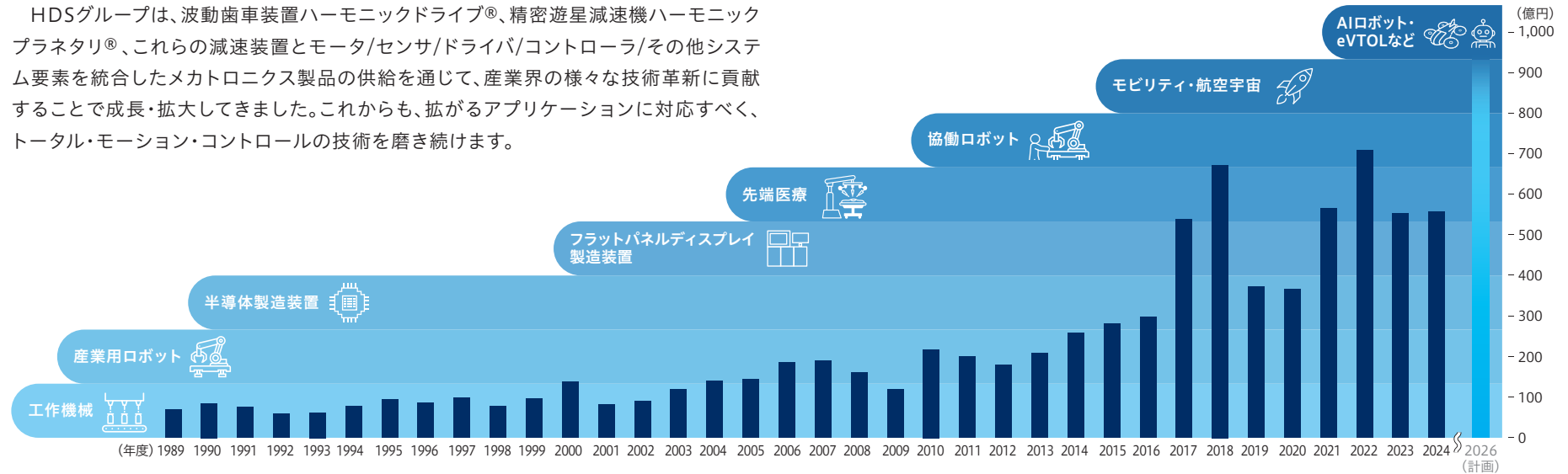


■ 企業価値を高めるサステナビリティの取り組み

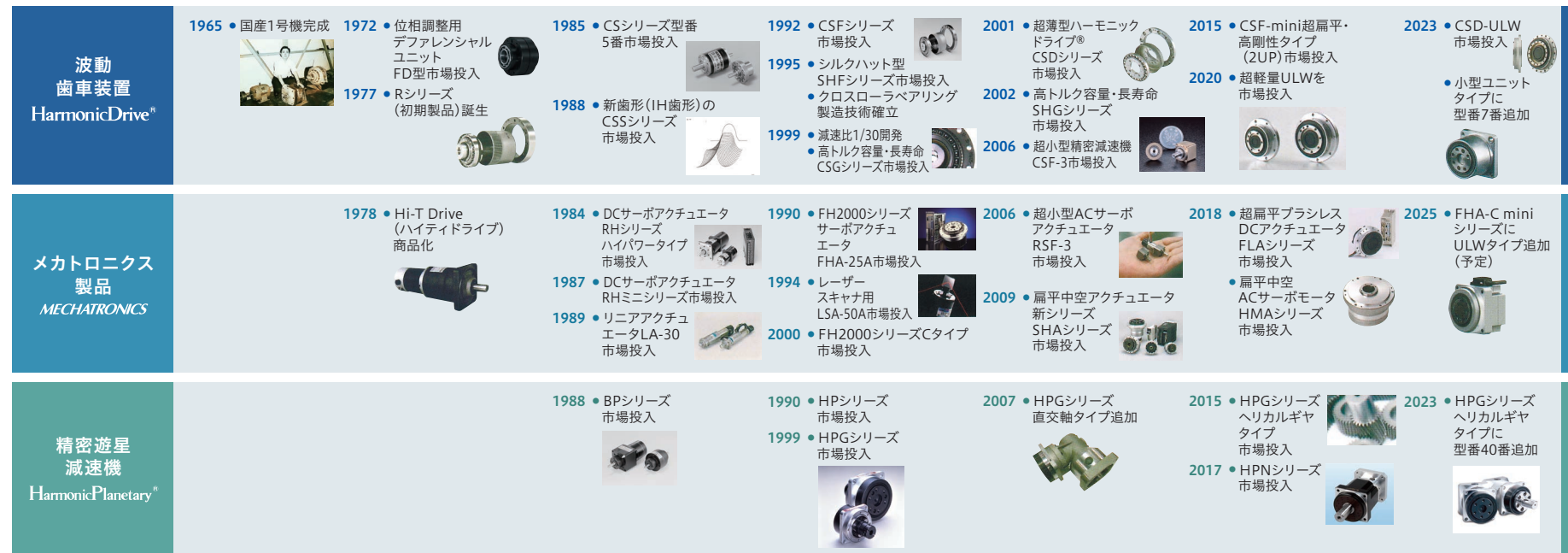


価値創造の軌跡

HDSグループは、波動歯車装置ハーモニックドライブ®、精密遊星減速機ハーモニックプラネタリ®、これらの減速装置とモータ/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供給を通じて、産業界の様々な技術革新に貢献することで成長・拡大してきました。これからも、広がるアプリケーションに対応すべく、トータル・モーション・コントロールの技術を磨き続けます。



■多様な製品群



ハーモニックドライブ®の特徴と使用箇所

■ハーモニックドライブ®の原理

当社グループの主力製品である波動歯車装置「ハーモニックドライブ®」は、3つの主要部品で構成されています。波動発生器であるウェーブ・ジェネレータが柔歯車のフレクスプラインを楕円状にたわませることで、剛歯車のサーキュラ・スプラインと噛み合います。この仕組みによって、独自の減速原理が成立しています。

■ハーモニックドライブ®の強みと特徴

ハーモニックドライブ®は、他の減速機と比べて、部品点数が少ないため、小型・軽量であることが大きな特徴です。さらに、歯車同士のかみ合い部分に隙間（バックラッシュ）

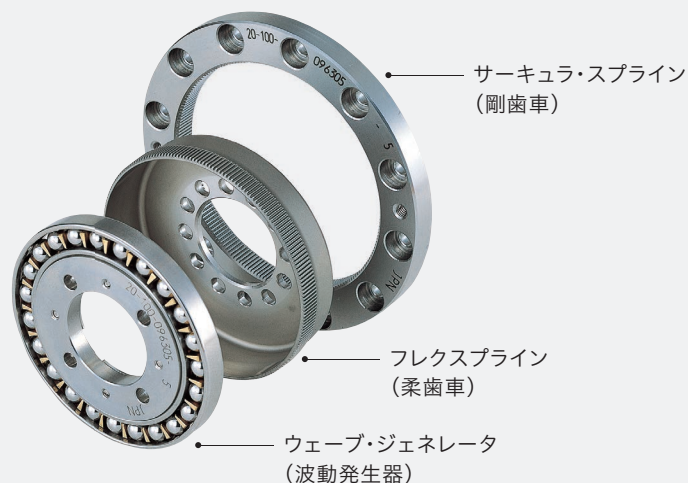
がないことから、高精度な位置決めと位置再現性を実現します。また、減速機を中空構造に設計することにより、ロボット本体内部にケーブルやホース類を内蔵することが可能であり、ロボット設計の自由度向上に大きく貢献しています。加えて、高剛性、高効率、静音性に優れた点も高く評価されています。当社グループの製品は、同業他社製品に比べて、高い品質性能を誇っており、お客様との確固たる信頼関係を築いています。

■ハーモニックドライブ®はどこに使われているか

例えば、垂直多関節ロボットには、通常6個の減速機が搭載されます。ハーモニックドライブ®は小型・軽量が強

みであることから、小型および協働ロボット領域で、極めて高いシェアを有しています（ロボット1台に5～6個）。また、人間の手と同じような自由度をもつロボットハンドでは、1指に3関節、5本指の場合は計15関節部分に搭載されるため、両手では最大30個の減速機が使われます。二足歩行のヒト型ロボットでは、手首、肘、肩、腰といった上半身に加え、下肢部分の関節も含めると、ロボット1台で相当数の減速機が搭載されます。ロボット以外では、eVTOL（空飛ぶクルマ）や手術用ロボット、宇宙開発分野において、高いシェアと豊富な採用実績を有しています。

●波動歯車装置 「ハーモニックドライブ®」



●製品用途例



はやぶさ1、2
宇宙航空研究開発機構 (JAXA) 様提供



産業用ロボット



eVTOL (空飛ぶクルマ)



ハワイ島マウナケア山の大型
光学赤外線望遠鏡「すばる」
大学共同利用機関法人国立天文台様提供



協働ロボット
Techman Robot Inc. 社様提供



手術用ロボット

産業用ロボット業界の変遷と今後の予想される姿

■産業用ロボット業界の進化

中大型ロボットから小型ロボットへ市場の裾野が拡大

産業用ロボットは、自動車産業を中心に製造業における品質向上と大量生産の実現、自動化・省力化ニーズ、労働環境の改善対応などを背景に、1980年代に第一次ロボットブームを迎えました。その後、1990年代後半からは海外市場向けを中心に第二次ロボットブームが到来し、自動車産業における溶接や部品搬送などの分野において中大型ロボットの導入が進みました。また、産業用ロボットの普及が進む中、スマートフォンなどの小型で精密な組み立てなどの新たな用途の誕生と小型ロボットの開発が進むことで、中大型ロボットから小型ロボットへ市場の裾野が拡大しました。

規制緩和を契機に協働ロボット市場が急成長

従来、モータの出力が80W以上の産業用ロボットには安全柵を設ける対策が必要でした。しかし、2013年に国際安全規格(ISO10218-1)が定めた要件を満たす場合は、安全柵の設置を不要とする規制緩和が実施されました。これを契機に、製造業全般において、取出や組立、搬送などの用途を中心に、「協働ロボット」の現場導入が急速に進展しま

した。2025年には14年ぶりに国際安全規格が改訂され、より安全性を重視する内容となりました。今後は、物流・医療・サービス・教育分野などへも協働ロボットの導入が進むと予測されています。

AIの進化が次世代ロボットの開発を加速

現在、AI技術の進化に伴い、ヒト型ロボットに代表されるAIロボットの開発が世界的に本格化しています。製造現場のみならず、物流倉庫、宇宙探索や深海開発などの特殊環境、また介護や家庭内といった日常生活分野においても人間の代替として活躍するAIロボット市場の拡大が期待されています。

■産業用ロボットの需要見通し

IFRは需要予測を上方修正

2025年9月、国際ロボット連盟(IFR)が発表した2024年のグローバル産業用ロボット市場は、前年比微増の54万2千台となりました。そのうち協働ロボットは、市場全体の12%を占め、2019年対比で約3倍に拡大しています。2025年の産業用ロボット市場は、前回予想(55万5千台)

から上方修正され、前年比6%増の57万5千台、2026年は前年比約8%増の61万9千台(前回予想57万5千台)に成長することが予想されています。世界経済の不透明感が残る中、自動化、省力化ニーズは引き続き旺盛であるうえ、AIの進化が市場の押し上げに働いています。

小型ロボットの成長率は相対的に高い

IFRは、2025年から2028年までのグローバル産業用ロボット市場の成長率を年率7%と予測しています。当社グループが注力する協働ロボットを含む小型ロボット市場は、用途の拡大や導入現場の拡がり、国際安全規格の改訂などを背景に、産業用ロボット市場全体を上回る成長率が期待されます。

長期的にはAIロボットの巨大市場が誕生

長期的には、世界的な労働人口の減少に加え、AIをはじめとする技術進化を背景に、ヒト型ロボットに代表されるAIロボットの需要が爆発的に拡大すると予想されます。本格的な普及時期は2027年以降と予想されており、2050年には10億台もの巨大市場が誕生する可能性があります。

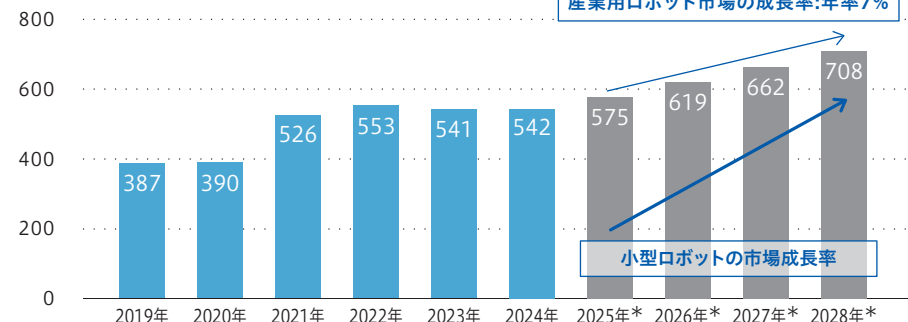
●産業用ロボットの特徴と変遷

	1980年～ 産業用ロボット	1990年後半～ 産業用ロボット(小型)	2010年～ 協働ロボット	2027年～ AIロボット
採用業種	自動車産業中心	スマホ/半導体など製造業一般	全ての業種	
用途	溶接、搬送	取出、組立、搬送	人間の代替	
サイズ	中大型	小型(可搬重量20kg以下)	中小型	
(減速機サイズ)	中大型	小型	中小型、超小型	
設置形式	固定式	固定式	移動可能	
拡大要因	品質向上・大量生産	労働者の代替・安全規制の緩和	AIの進化	
市場規模(年)	約50万台	約7万台(協働ロボット)	潜在市場推定10億台	

小型ロボットの市場成長率は産業用ロボットの成長率を上回るという当社想定は変わらず

Annual installations of industrial robots 2019 – 2024 and 2025* – 2028*

('000 of units)



*予測値

Source : IFR World Robotics 2025を基に当社作成

特集

AIロボット市場に対する成長戦略

■ AIロボットとは

AIロボットに明確な定義はありませんが、一般的には人間と同様の形状や機能を備えたヒト型ロボットを指します。ホンダの「ASIMO」やソフトバンクの「Pepper」などが広く知られていますが、これらは主にエンターテインメント用途で活躍してきました。現在、世界的に注目されているヒト型ロボットは、人間に近い二足歩行機能を持つものが多く、人間の代替としての実用的な役割が期待されています。

■ なぜ、今、AIロボットが注目されているのか

従来の産業用ロボットでは、動作・作業を教え込む「ティーチング」が導入時の大きな障害になっていました。しかし、近年の生成AIの劇的な進化に伴い、ロボットに「脳」が搭載されることで、自律学習が可能となり、社会実装が急速に進む可能性が高まったことが背景にあります。

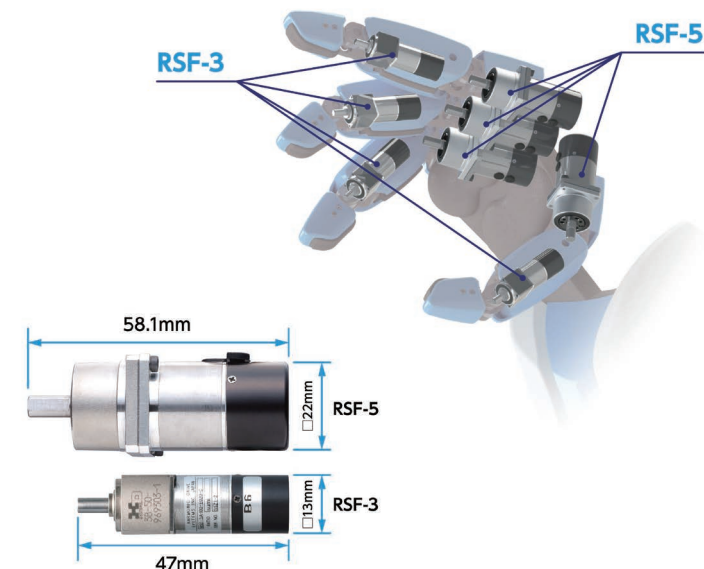
米国では、巨大テック企業が巨額の資金を投じて、AIロボット市場の創造に挑戦しています。

■ 期待される用途と市場

AIロボットは、少子高齢化などによる労働者人口の減少を背景に、製造業での完全無人化工場、物流分野での無人搬送などへの採用が検討されています。また、老健施設や家庭での介護・医療サポート分野や、宇宙や深海、災害救助などの過酷な環境での活用も期待されています。米国のAIヒト型ロボットメーカーのトップは、「世界のGDPの半分は人間の労働に支払われており、それがロボットに代替されるならば、年間6,200兆円もの巨大市場に匹敵する」と述べています。こうした期待を背景に、米国のみならず中国や欧州でも参入企業が増加しており、近い将来、AIロボットをはじめとするフィジカルAI市場の急激な拡大が期待されています。

■ 当社グループの戦略と業績インパクト

当社グループは、AIロボットの上腕部や膝などの各関節向けには既存の小型ハーモニックドライブ®、ロボットハンドの関節部分には世界で当社のみ市場投入している「超小型ハーモニックドライブ®(RSF-3、RSF-5)」が採用されることを期待しています。現在、当社グループは、欧米AIロボットメーカーのほぼ全てから引き合いを頂いているほか、当社グループからも積極的にアプローチしています。さらに、参入機会を模索する大手企業各社と連携し、アクチュエータやロボットハンドを中心に、AI・先進ソフトウェアに追従可能なロボットアームの共同開発も開始しました。業績面では、中期経営計画で示した想定よりも若干遅れはあるものの、既に複数社との取引がスタートしており、今後数年内には相応の売上規模に達すると見込んでいます。



特集

中国ロボット市場に対する成長戦略

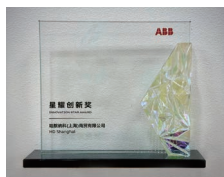
中国市場において、当社グループの製品品質に基づく優位性を発揮しつつ、最適な成長戦略を実行することで、2030年に20%以上の市場シェア獲得を目指します。

哈默纳科(上海)商贸有限公司

董事 兼 総経理

中平 剛史

TAKESHI NAKAHIRA



注目トピックス

上海ABB工程有限公司様から

INNOVATION STAR AWARDを初受賞

長年に渡るロボット開発に対する貢献や技術面でのパートナーシップ、ビジネス面での密接な協力関係を高く評価いただきました。

Q:なぜ中国市場において評価されているのでしょうか。

A:当社は、2024年に設立15周年を迎え、売上高は過去最高を記録しました。その原動力となったのは、中国ローカルロボットメーカー向け需要の増加です。当社製品の性能や信頼性に加えて、技術的なサポート力が差別化要素として高く評価されています。一方で、販売価格の低下が懸念事項です。当社では収益性を重視しつつ、お客様と合意可能な範囲で柔軟に対応しています。実際、お客様自身も価格競争から脱却し、品質向上を通じて、ハイエンド市場や海外市場で競争力を高めたいという想いを持っています。そのため、当社製品を採用するお客様が着実に増加しています。

Q:どのようにしてお客様基盤を拡大させていますか。

A:2024年度中の取引実績は約330社にのびりました。ロボット分野に加え、半導体製造装置の中国国産化に伴う開発案件を手掛けるお客様も増えており、日本および米国での納入実績に加えて、小型・高精度製品の豊富なラインアップが高く評価されています。売上構成はミドル

エンドの中国ローカルメーカー向けを中心に、ロボット分野が7割強、半導体製造装置が5~10%、残りが工作機械などとなっています。

Q:中国市場の成長ポテンシャルを教えてください。

A:中国の産業用ロボット市場(協働、ヒト型を含む)は、2027年にかけて年率10%超の成長が見込まれます。当社の受注環境においても、AI・ヒト型ロボット案件の注文が増加しており、複数の企業が量産化に向けた動きを加速させています。また、従来のロボットメーカーに加え、関節モジュールメーカーへのアプローチを進めています。さらに、半導体製造装置の国産化に伴う需要獲得も見込まれます。特に、AI・ヒト型ロボットの需要次第では、市場予想を上回る成長が実現可能だと考えています。

Q:今後の市場シェアと業界動向をどのように見えていますか。

A:2024年の中国における当社シェアは、大口のお客様の採用拡大が寄与し、2023年の9.3%から12.1%へ上昇しました。2025年については、ロボットメーカー間の競争



激化を背景に、若干の低下が懸念されますが、2030年には20%以上のシェア獲得を目指しています。中国のロボット業界では、価格競争に耐えられるメーカーが生き残るのではないのでしょうか。減速機メーカーにおいてもお客様との協創を通じて利益成長を実現できる企業が競争を勝ち抜くと思います。

Q:中国市場における攻めの戦略と中長期の業績目標を教えてください。

A:中国ローカル大手サーボモーターメーカーとのコラボレーションが既にスタートしています。また、中国ローカルパートナーとの戦略的な協業やターゲットとするお客様を絞った攻略、さらに、サーボダイナミクス社との戦略的販売提携などを通じて、中国ローカルロボットメーカー様向けを中心とした市場シェアの拡大と、収益成長を目指します。2024年度の売上高は56億円、営業利益は5億円(営業利益率9.0%)でしたが、2027年度には収益性を維持しつつ、売上高68億円を目指し取り組んでまいります。

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。また挑戦だけではなく、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が続いているところ 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」と思ってもらえる仕様に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、従来になかった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

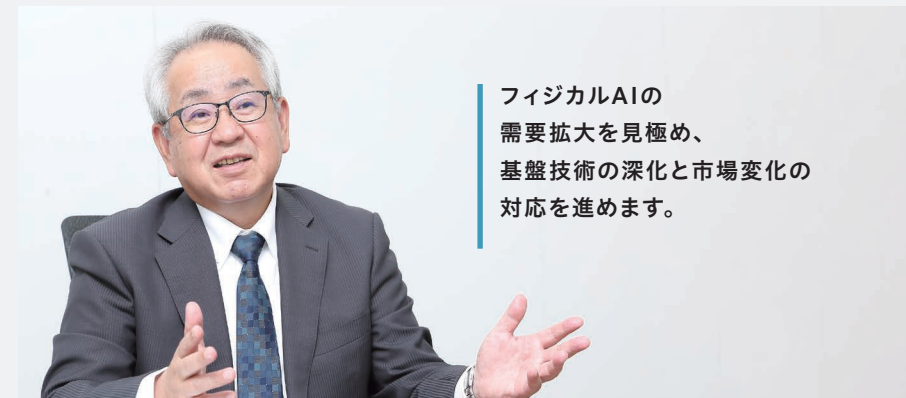
カスタマイズした一体型アクチュエータの開発

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と、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明らかになりました。これらを受けて、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」

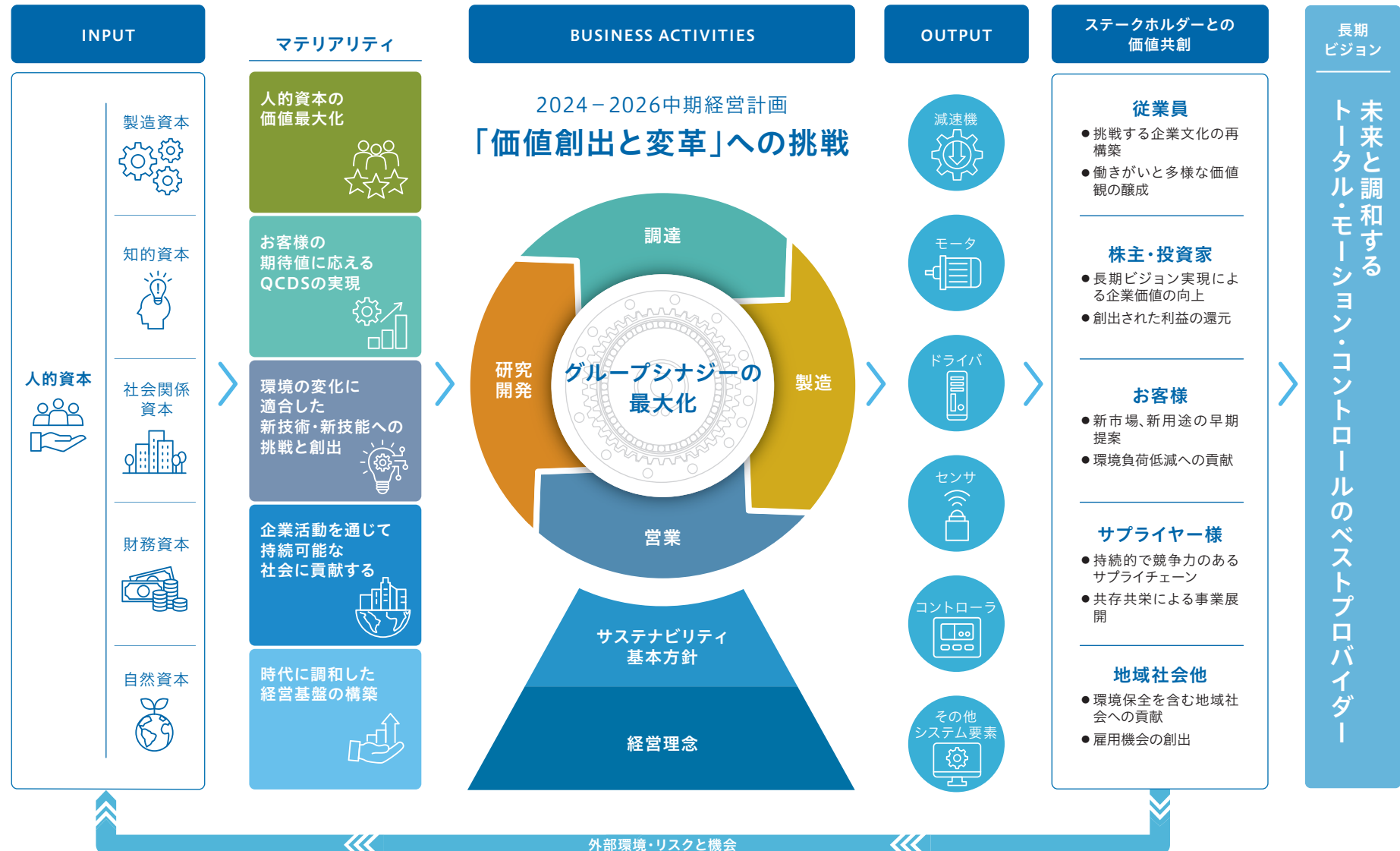
であり、長期ビジョンとして「未来と調和するトータル・モーション・コントロールのベストプロバイダー」を目指しています。社会が大きく変化する今、ナンバーワン製品であり続けるために、私たちは「何を提供できるのか?」「なぜ当社グループが必要とされるのか?」という問いを常に自らに投げかけていきます。そして、その問いに対する答えを探し続ける終わりのない挑戦こそが、持続的な企業価値の向上には大切であると私は確信しています。これまで私は生産、設計、開発、営業の様々な事業系に加え、経営企画部門で会社全体の事業戦略にも携わってきた経験から、客観的に自社を俯瞰できることが強みであると自負しています。これらの経験を最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



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	● 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	● 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	● 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	● 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	● 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	● 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	● HDS協力会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	● 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	● 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	● 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	● エネルギー投入量 42,263MWh ● 取水量28,041m ³	企業活動を通じて持続可能な社会に貢献する	● 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 ー市場・用途開拓ー

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 ー時代に適合した製品の提供ー

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

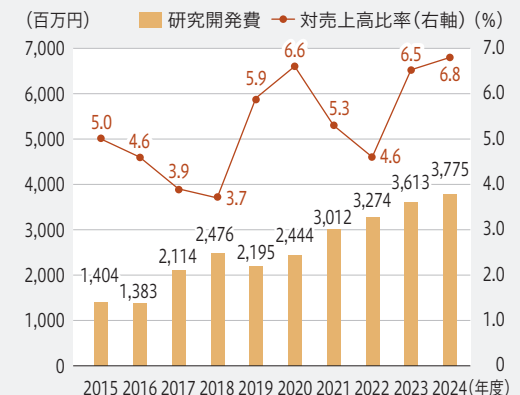
当社グループの研究開発体制は、日本を中心として、カタログ標準製品やお客様の要求に基づく開発設計を行う「開発・技術本部」、自由な発想で既存製品の枠組みを超えた新しい原理や機構を追求する「新原理機構研究室」、ハーモニックドライブ®の基礎技術を深耕し、性能向上の可能性を見出す「ハーモニックドライブ研究所」の3部門体制です。また、AIやロボティクスなどの世界最先端技術が集積する米国シリコンバレーにもオフィスを置き、現地の研究機関等とフィジカルAIなどの次世代製品に関する調査・研究を行っています。

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協力会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協力会との協働）
- サプライチェーン全体の総合力と高い品質

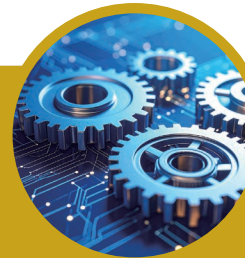
具体的な取り組み

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協力会をはじめとする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

- 穂高工場での人材育成、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

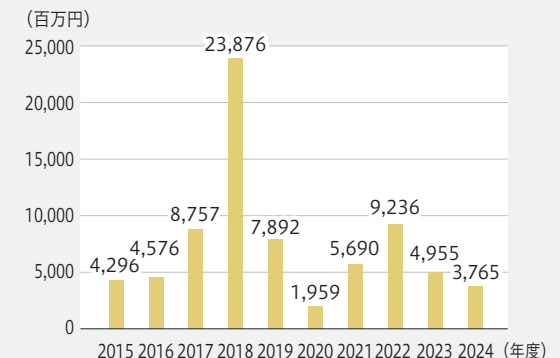
当社グループは有形固定資産が総資産の40%を占めるバランスシートが示す通り、モノづくりで付加価値を生み出しており、高品質、高い信頼性を目指した生産革新を続けています。穂高工場では、高度な熟練技術で多品種少量生産を行っており、有明工場では、自動化・DX化推進による同品種量産生産による高品質の維持とさらなる生産性向上を図ることで、お客様の要求に応じています。生産子会社はメカトロニクス製品を製造する駒ヶ根工場（HWB）、精密遊星減速機を製造する豊科工場（HAD）、クロッソーラベアリングを製造する松本工場（HPI）で、付加価値を高めるための生産体制を構築し、高品質な製品を製造しています。

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



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。

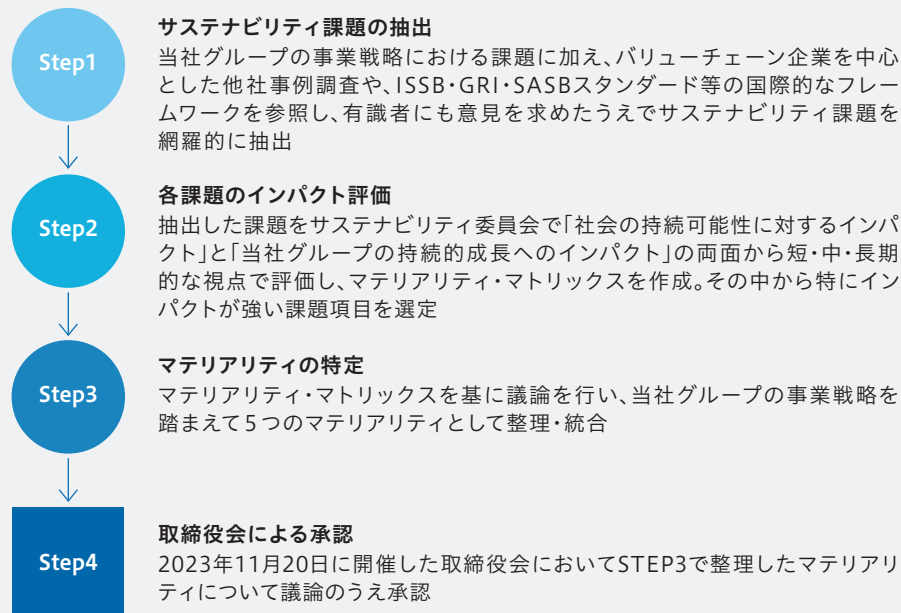
2024-2026中期経営計画の策定に伴い、サステナビリティ委員会でマテリアリティを見直し、2023年11月20日に開催した取締役会で議論の上、新たに5つのマテリアリティを特定しました。

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

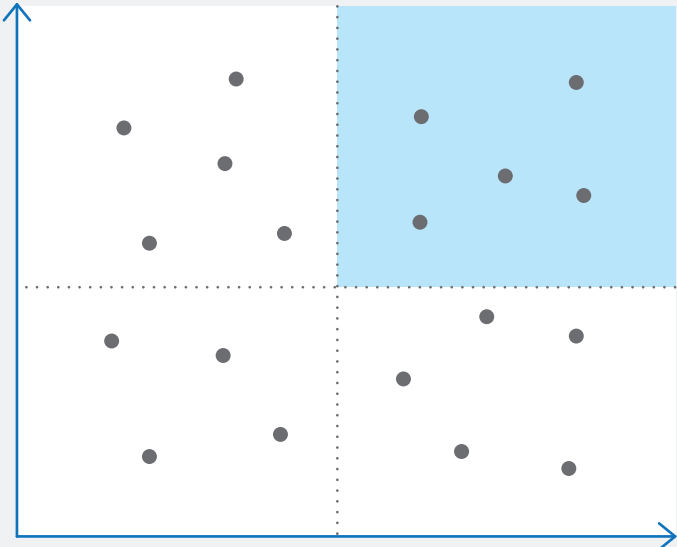
持続可能な社会の実現と企業価値の向上に向けて、サステナビリティ委員会を中心に以下のプロセスでマテリアリティを特定しました。なお、サステナビリティ委員会の委員長は代表取締役社長が務め、メンバーは業務執行取締役で構成されています。



マテリアリティ・マトリックス

非常に強い

社会の持続可能性に対するインパクト



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る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

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)	中期経営計画(2015年度～2017年度)	中期経営計画(2018年度～2020年度)
経営方針	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 3製品群で支える事業基盤を目指す ● 主要3製品群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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	<p>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。</p>	<p>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カ年累計計画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。</p>	<p>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、さらに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行しました。</p>

● 中期経営計画

	2014年度経営目標	2014年度実績	2017年度経営目標	2017年度実績	2020年度経営目標	2020年度実績
売上高	260億円	259億円	350億円	543億円	1,000億円	370億円
営業利益	75億円	70億円	95億円	125億円	260億円	8億円
営業利益率	28.8%	27.2%	27.1%	23.2%	26.0%	2.3%
配当性向と1株当たり配当金	—	27.2% (29円/株)	—	31.5% (26円/株)	—	290.6% (20円/株)
設備投資額(3カ年累計)	—	51億円	100億円	176億円	710億円	337億円
減価償却費(3カ年累計)	—	35億円	60億円	91億円	255億円	216億円
研究開発費(3カ年累計)	—	36億円	48億円	49億円	94億円	71億円

過去の中期経営計画の振り返り

前中期経営計画(2021年度～2023年度)

経営方針	<div>長期ビジョン</div> <div>～トータル・モーション・コントロールの追求～<ul style="list-style-type: none">● 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</div>	<div>基本方針</div> <div>新たな50年に向けて～確かな成長ステージへ～<ol style="list-style-type: none">(1) お客様の期待値を満足させるQCDSの実現(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(3) 時代の要求に適合した経営基盤の構築(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(5) 固定観念にとらわれず、次の50年の新常識を創造する</div>
実行した取り組みと成果	<div>モノへの投資</div> <div><ul style="list-style-type: none">● 有明工場の設備能力増強(産機40,000台、車載30,000台) ➡1人当たり生産性は従来ラインの2倍以上● 工場のDX化促進</div> <div>人財への投資</div> <div><ul style="list-style-type: none">● 「ムダ取り」をキーワードとしたオペレーションの改善● 多能工化の推進● 作業者のさらなる技能向上</div>	<div>お客様の課題に対する対応力向上</div> <div><ul style="list-style-type: none">● 新たなニーズを発掘● 異業種・アドバイザー・外部研究機関の知見吸収● 最新の軽量化技術・工法開発を適用した新製品開発● トルクセンサ内蔵ハーモニックドライブ®開発● ローカルコンテンツの採用● 「世界共通品質」の維持・改善</div>
経営成績	<div>最終年度の2023年度に売上高700億円、営業利益150億円(営業利益率20%以上)、ROE10%以上、自己資本比率70%以上、配当性向30%以上を数値目標に掲げていました。</div> <div>2022年度の業績は、ポストコロナのペントアップ需要の顕在化を追い風に、売上高が数値目標を上回る715億円に達しました。ただし、計画を上回る積極的な設備投資や研究開発投資、さらには人的リソースの確保と人財投資の強化などを背景に、営業利益は102億円、営業利益率は14.3%、ROEも7.5%となりました。</div> <div>2023年度の業績は、中国経済の鈍化、半導体設備投資の低迷、産業用ロボットメーカーにおける在庫調整の長期化など外部環境の悪化を背景に、売上高が557億円、営業利益は1億円(営業利益率0.2%)となりました。また、連結子会社であるHarmonic Drive SEの無形固定資産(のれん、顧客関係資産、技術資産)の減損損失を計上したため、ROEは-27.1%となりました。</div> <div>2023年度末の自己資本比率は、目標値を若干下回りましたが、高位安定の66.6%となりました。株主還元に関しては、公約配当性向を上回る配当を実施しました。</div>	<div>2024年度以降に期待する投資の成果</div> <div><ul style="list-style-type: none">● 納期対応力の向上● 生産性向上 (有明工場:1人当たり生産性は従来生産ラインの3倍以上)● 生産拡大期における持続可能なサプライチェーン体制と品質維持● 新製品、新用途の売上高貢献度の向上● コスト競争力の向上</div>

● 前中期経営計画

	2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績	2023年度(中期経営計画最終年度)経営目標	
売上高	570億円	715億円	557億円	700億円、売上高成長率24%/年	市場の拡大を当社グループの成長率につなげる
営業利益	87億円	102億円	1億円	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	15.3%	14.3%	0.2%	20%以上	価値ある製品の提供による収益性向上
ROE	6.6%	7.5%	-27.1%	10%以上	ROE>株主資本コスト
自己資本比率	69.0%	67.4%	66.6%	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	30.4%(21円/株)	35.1%(28円/株)	-(20円/株)	30%以上	安定配当の継続
設備投資額	56億円	92億円	49億円	150億円(3ヵ年累計)	当社グループの成長を支える設備投資
研究開発費	30億円	32億円	36億円	90億円(3ヵ年累計)	新技術・技能の創出

2024－2026中期経営計画の概要

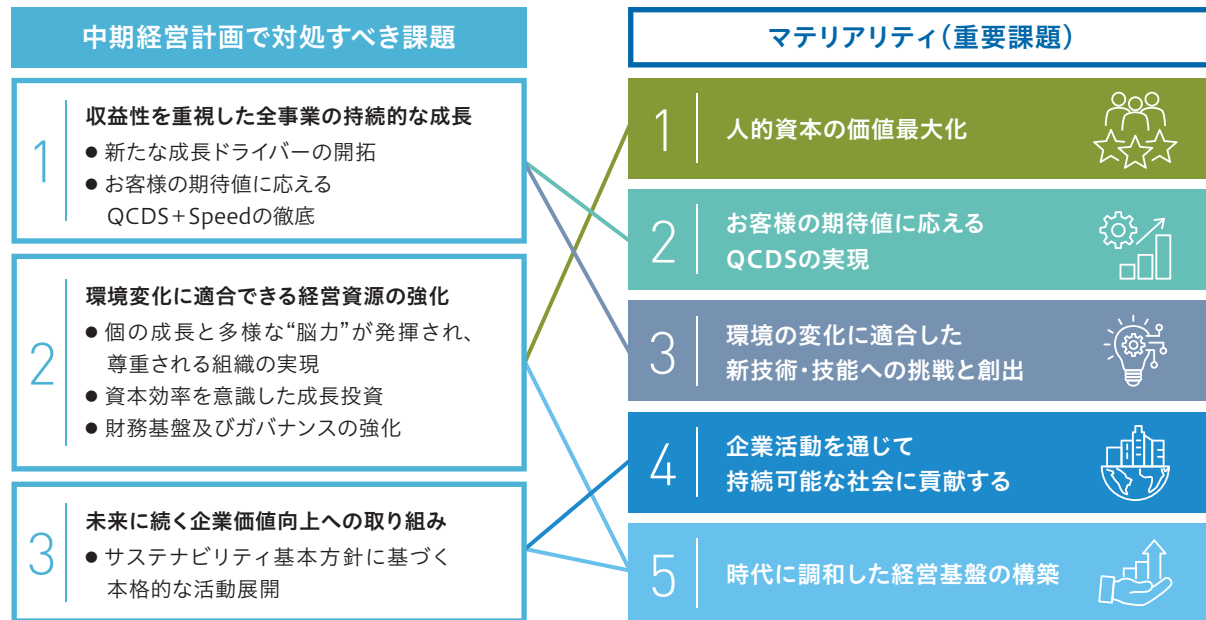
■基本方針

「価値創出と変革」への挑戦

2026年度を最終年度とする中期経営計画では、「個の“脳力”を解き放て、価値創造と変革への挑戦」を基本方針に掲げています。グループ全体・全従業員で、新たな価値を生み出し、技術革新や新たなアプリケーションに対応していく「価値創出」と、未来に向けて従来の仕組みや常識、風土を変えていく「変革」に挑戦します。そして、その実現に向けて、当社グループが優先して取り組むべき重要課題であるマテリアリティと紐付いた対処すべき3つの課題の解決に取り組み、中計の経営目標達成と2030年度の目指す姿の実現を図ります。

- **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
- **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
- **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

■2030年長期ビジョンの達成に向けて、中期経営計画の対処すべき課題を解決



■経営目標

項目		2024年度実績	2025年度予想	2026年度経営目標		目指す姿(2030年度)
成長性	売上高	556億円	570億円	900億円	市場の拡大を当社グループの成長につなげる	1,000億円以上
収益性	営業利益率	0.0%	2.6%	15～20%	高付加価値製品の提供とコスト改革	20%以上
	EBITDAマージン	14.4%	15.4%	25～30%		30%以上
効率性	ROE	4.4%	—	10%以上	株主資本コスト以上	10%以上
	ROIC	0.0%	—	10%以上		10%以上
安定性	自己資本比率	69.5%	—	70%以上	成長性と安定性を両立した財務基盤の構築	70%以上
株主還元	配当性向	54.7%	145.7%	30%以上	業績拡大による増配	30%以上
設備投資	設備投資	37億円	68億円	275億円(3年合計)	当社グループの成長を支える設備投資	—
開発技術	研究開発費	37億円	40億円	123億円(3年合計)	新技術・新技能の創出	—

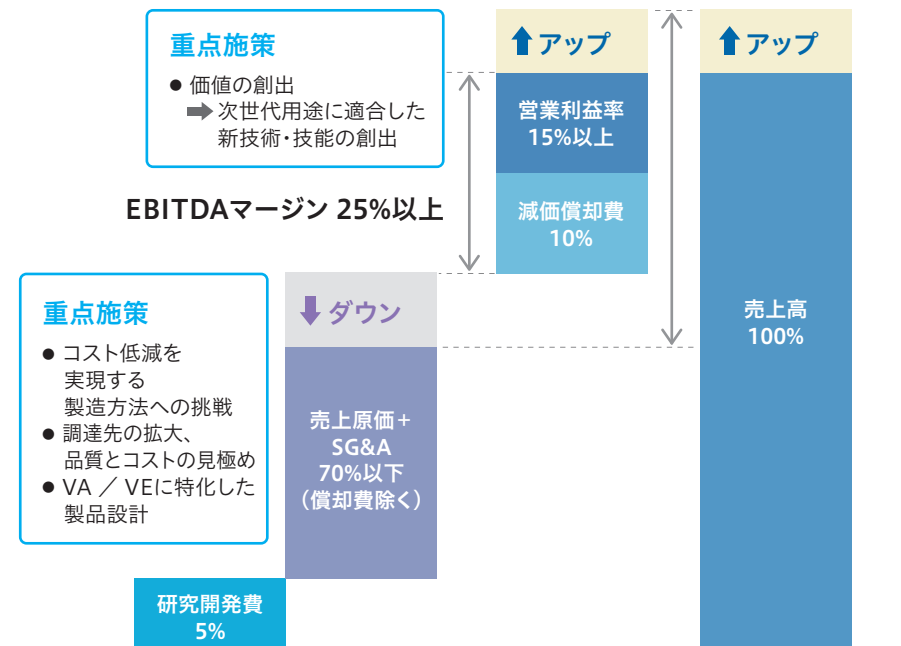
2024－2026中期経営計画の進捗(2024年度)

■「収益性を重視した持続的な成長」の実現に向けた重点施策

売上高: 2024年度の連結売上高は、期初予想の585億円を下回り、前年度比0.3%減の556億円となりました。年度後半には受注回復基調が強まりましたが、自動車業界における設備投資抑制や見直し、さらに半導体製造装置メーカーにおける在庫調整の長期化が影響しました。2025年度の売上高は、前年度比2.5%増の570億円を予想しています。

収益性: 2024年度の営業利益は、若干の黒字転換を実現し、減価償却費80億円を加味したEBITDAマージンは14.4%となりました。販売価格の改定に加え、全社コスト革新プロジェクト(増益効果3億円、2025年度は10億円を見込む)などの重点施策を着実に実行しましたが、売上高の減少による19億円の営業減益要因が発生し、収益性の低迷が続きました。2025年度の営業利益は15億円(営業利益率2.6%)を予想しています。

● 2026年度(中期経営計画最終年度)の収益性目標

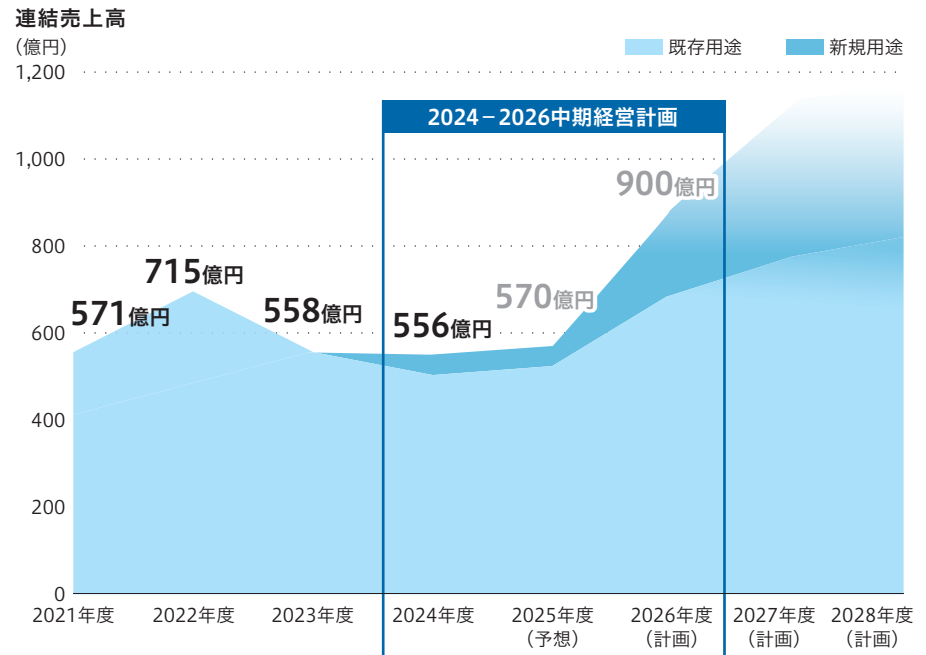


■新規用途向け売上高が成長を牽引

既存用途: EV(電気自動車)からHV(ハイブリッド車)を中心とした内燃機関車への需要回帰に加え、米国関税を契機とした自動車業界の設備投資の見直しや先送りなどの影響から既存の産業用ロボット向け需要は低迷しました。ただし、ロボットメーカーにおける在庫調整は概ね完了しており、今後は最終需要の回復に応じた受注回復が期待されます。

新規用途: 2024年度の中国市場における当社グループシェアは、中国ミドルエンドロボットメーカーでの採用拡大により、前年比+2.8ptの12.1%へ上昇しました。世界的に注目を集めるフィジカルAI向けでは、ベンチャーを含む複数社が量産段階を迎え、当社グループにおいても量産供給が確定しています。さらに、フィジカルAI分野へ参入機会を探る大手企業各社とのコラボレーションも始動しました。

● 2024－2026中期経営計画の目標売上高



財務責任者メッセージ

株主・投資家の期待に応えるべく、フィジカルAIなどの 中長期的な成長機会を確実に取り込み リスク対応の強化と合わせて財務・資本戦略を舵取りします。

POINT

- 2024－2026年度中期経営計画の初年度は受注高が想定を下回り、厳しい結果に
- 営業CF創出は低調も、政策保有株式売却や投資CFの抑制で財務体質は改善
- フィジカルAIなどの成長機会を逃がすことなく、投資について柔軟に対応

■ HDSグループの財務責任者としての役割

当社グループの業績は世界の設備投資動向に大きく左右されるため、変動幅が相対的に大きく、適切な生産能力の設定や設備投資の判断は難しい面があります。特に短期的な需要変動への対応には苦慮していますが、中長期的な需要予測をもとに適切なタイミングで設備投資を行うためには、その資金確保において、営業キャッシュ・フロー（CF）に加えて最適な資金調達方法を選択し実行することが、財務責任者としての役割であり責任です。

上場企業である当社にとって、株式の時価総額（2024年度末：2,998億円）は企業価値を示す重要な指標と捉えています。理論的には将来CFを現在価値に割り引いた総額が企業価値とされますが、2025年度の業績予想が低水準にとどまる中でも、PBR（株価純資産倍率）が高く評価されているのは、株価に将来の成長期待が織り込まれているからだと認識しています。そのため株主や投資家の皆様の期待を正しく把握し、それに応じた情報開示や成長ストーリーを提示することも、私の重要な役割です。

■ 2024年度のTSRと株主・投資家との対話・エンゲージメント

2024年度のTSR（株主総利回り）については、株主・投資家の皆様の期待が高いキャピタルゲインで十分にお応えできなかったことを、財務責任者として遺憾に思っ

ております。一方、インカムゲインである配当額については、当社では業績に連動した配当の実施を基本方針とし、配当性向は30%を掲げていますが、短期的に利益創出が十分でない時でも安定配当に留意し、1株当たり年間20円の配当を実施してきました。また、政策保有株式の売却により獲得した資金を株主の皆様へ還元すべく、12億円の自社株買いも決定し、総合的な還元策に適宜取り組んでまいりました。

株主・投資家のご意見や需要見通しは、有用な情報として事業計画にも活用しており、特にフィジカルAI向けの設備投資については、事業機会とリスクを精査し、お客様が求めるスケジュールを守りつつ、一方で経営リスクにも留意しながら段階的に進める方針です。実際に2024年度は、お客様の生産計画変更を受け投資を大きく見直し、増産投資については一時停止・延期の判断を行いました。こうした状況について、今後も株主・投資家との対話を通じて丁寧に説明し、理解を求めてまいります。

■ 2024年度の業績振り返りと中計の進捗

2024年度の業績を振り返ると、期初に掲げた業績予想（売上高585億円、営業利益27億円）に対して、売上高556億円、営業利益0億円と大きく未達となり、厳しい結果に終わりました。ただし、中間期に通期業績予想を見直した

代表取締役
専務執行役員
経営会計・財務・税務担当

上條 和俊

KAZUTOSHI KAMIJOH

時点では、連結ベースで営業赤字に陥る可能性も想定していましたが、グループ全体で総力を挙げた結果、通期ではわずかながら営業黒字を確保することができました。特に、上期の営業赤字を下期には月次・四半期ベースで黒字へと転換し、損益を回復軌道に乗せられたことは、2025年度の業績を展望するうえで一定の成果があったと私は捉えています。

現在、連結の損益分岐点売上高は四半期ベースで135億円程度ですが、2024年度の下半期は、第3四半期、第4四半期ともにこれを上回り黒字化を果たしました。しかし、営業利益の絶対額は依然として不十分であり、収益力の力強い回復を実績としてお示しするまでには至らず、課題の残る結果となりました。

地域別に2024年度の営業損益を振り返ると、日本(単体及び国内子会社の業績)は依然として赤字であったものの、2023年度的大幅赤字からは改善傾向にあり、2025年度の黒字転換に向けて回復基調にあります。これは、お客様と当社間の在庫問題が徐々に解消に向かったことで、受注高が漸増し、国内工場の稼働率が上昇したことが主な要因です。コスト削減や価格改定も一定の寄与をしました。しかしながら、人件費や材料費の上昇などによるマイナス要因もあり、プラスとマイナスが交錯する結果となりました。中国についても、

高性能・高耐久品を指向する現地産業用ロボットメーカー向けで新規採用が増えたことから増収となり、営業損益が改善しました。その一方、2023年度に営業損益を牽引したドイツとアメリカは厳しい状況に直面しました。ドイツ子会社は、2024年度は主力用途である産業用ロボット向けと半導体製造装置向けで需要が減少したことに加え、欧州経済全体の低迷に伴い、比較的収益性の高い小口案件も減少したことから収益性が低下しました。アメリカでは、先進医療向け、半導体製造装置向けの需要が減少したことから、減収減益となりました。

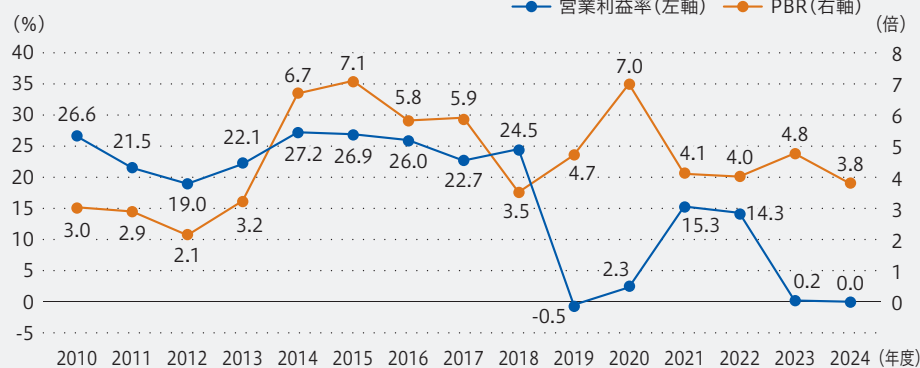
バランスシート(B/S)では、2023年度末に実施したドイツ子会社の買収時に計上したのれん等の無形資産を減損処理(281億円)したことにより純資産が減少したものの、2024年度は、長期借入金の繰上返済を実施したことによる負債の減少もあり、自己資本比率は66.6%から69.5%に上昇しました。多額の減損は難しい決断でしたが、この措置などもあって総資産は過去2年間で400億円強圧縮され、B/Sはより健全な状態に近づいたと考えています。さらに、コーポレート・ガバナンスの実効性を高めるべく、政策保有株式の大規模な売却を進め、資本効率の改善を図りました。これにより、残存する政策保有株式は僅かなものとなりました。

■ 中計1年目のKPIについて

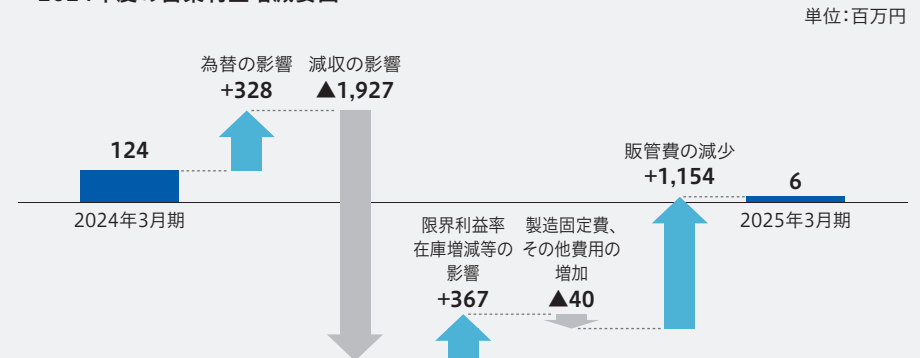
2024-2026中期経営計画で掲げた、財務KPI(重要業績指標)については、売上高・営業利益率・EBITDAマージンなど規模や収益性の指標が期初計画を下回り、1年目は厳しい進捗となりました(P29を参照)。資本効率を示すROEは4.4%、ROICは0.0%にとどまり、資本コストである約8%を下回りました。短期的な損益に改善の兆しはありますが、収益力の回復を主眼とした資本効率の向上は、引き続き重要な課題と捉えています。

財務面では、先ほど申し上げたとおり、2023年度に実施したドイツ子会社に係る281億円の減損によって、以後の無形資産の償却費は軽減され固定費が圧縮されました。加えて、2024年度末には国内子会社(ハーモニック プレシジョン)に係る固定資産約11億円の減損処理を実施しました。これらは、収益の悪化を踏まえた財務リスクを適切に財務諸表に反映させることで、B/Sの健全化につながる財務政策です。また、流動資産である棚卸資産については、半導体の調達不安が大きかった2023年頃に積み上げた分が依然として高水準であり、活用と圧縮を並行して進めていきます。この取り組みは2025年度も継続する見込みです。

● PBRと営業利益率推移



● 2024年度の営業利益増減要因



財務責任者メッセージ

■ キャッシュアロケーションの進捗と資本効率の向上

2024年度の営業CFは、中期経営計画よりも20億円程度少ない75億円にとどまりました。これは、中期経営計画に対し営業利益が約27億円少なかったことが主な要因であり、産業用ロボットや半導体製造装置向けなどの需要回復が、計画の前提に対して緩慢であったことが主な要因として挙げられます。一方で政策保有株式の売却による資金流入が83億円あり、当該資金の一部は長期借入金の返済など財務活動に活用し、総資産の圧縮と支払利息の抑制を進めました。

■ リスク対応の成果として、投資CFを当初予算から抑制

当初120億円を計画していた2024年度の設備投資の支払額は、最終的に37.6億円に抑制しました。主因はフィジカルAI関連の大型案件において、お客様の生産計画が修正され、全体的に後ろ倒しになったことから、これに合わせるように当社の増産投資計画も先送りしたことによるものです。新型の小型・扁平・軽量製品向けの増産を目的に予定していた100億円規模の投資については、2024年度の実績

は約10億円にとどまり、残額は2026年度以降に繰り越すことにしました。一方、経営基盤を強化するために計画したERPのバージョンアップ、製造工程のリアルタイム管理を実現するためのシステム投資などのDX関連投資は計画どおり実行しました。こうした基盤投資は、経営の足腰を強くすることにつながるとともに、長期的に資本効率を高めるための重要な布石になると考えています。

今回の設備投資の抑制は結果論ではなく、柔軟かつ慎重なリスク対応への成果です。重要なパートナーである工作機械メーカー各社とは、刻々と変化する需要動向と当社の検討状況を共有した上で柔軟な対応を組み合わせ、双方の悪影響を最小限に留めるよう取り組みを進めました。その結果、一部で設備の取得は避けられなかったものの、全体として経営リスクを最小化することができました。2025年度の設備投資は65億円程度を見込みますが、案件の進捗次第では、大きく変動する可能性があります。現在、長野県的主要工場の稼働率は5割程度に留まっておりますので、当面は既存設備を最大限活用することで売上拡大と収益向上を図る方針です。当面の増産投資は、既存設備で対応

できない製品や新規アプリケーション向け、生産余力が小さい一部のラインに限定して進めます。

以上を総合すると、中期経営計画3年間の設備投資総額は170～180億円規模となり、当初計画に比べて100億円程度は下振れする可能性があります。ただし、今後、フィジカルAIなどの需要が大きく増加した場合には、当社グループの中長期的なトップラインの成長を牽引すると期待されるため、大規模投資を再開する余地を残しています。

2024年度の株主還元については、1株当たり20円の配当に加えて、政策保有株売却資金の一部を活用して12億円の自社株買いの一部を実施しました。キャッシュの残額は借入金返済や資本効率改善に充当し、資本効率を押し上げつつ、財務体質強化の両立を図りました。具体的には、有利子負債を約20億円圧縮し、デットキャパシティを温存することで将来の投資需要に備える体制を整備しました。その結果、2024年度は厳しい収益環境下にありながらも、資本効率を意識したキャッシュアロケーションを実行し、財務基盤の安定と株主還元の両立を果たすことができたと考えています。

● 中期経営計画基本方針1年目の取り組み

1 収益性を重視した全事業の持続的な成長

新たな成長ドライバーの開拓

- フィジカルAI関連のプレイヤーとの関係構築
- 中国市場のシェア拡大（2023年9.3%→2024年12.1%）
Source: 株式会社エム・アイ・アール「2024年中国精密減速機市場分析レポート」
中国ローカルロボットメーカー向けがけん引
- 新技術創出のため、他社との協業開始

お客様の期待値に応えるQCDS+Speedの徹底

- 全社コスト革新プロジェクトの発足
高止まりの物価・人件費高騰の中でも、2024年度営業利益を約3億円改善
- 中国現地組立の拡大

2 経営資源の強化

工場IoT化

- 有明工場のMES稼働により業務効率UP
→2025年度以降、他工場へ展開
(想定効果: 約16,000時間/年の間接工数削減)

効率的な生産拠点の配置

- 連結子会社のハーモニックウィンベルにメカトロニクス製品の生産事業を完全移管

3 未来に続く企業価値向上への取り組み

サステナビリティ基本方針に基づく活動

- CDP水セキュリティで「Aリスト」企業に選定
- グループ人権方針の策定
- サプライヤーのリスクアセスメント実施
- 政策保有株の縮減(約83億円)
- 任意の指名・報酬諮問委員会の発足

■ 過去と比較した収益構造の変化

当社グループの収益構造を過去と比較すれば、損益分岐点売上高は大きく上昇しています。その主な要因は、設備投資に伴う減価償却費の増加、人員増加と賃上げによる人件費の上昇、(研究開発費を含む)販売費及び一般管理費の増加といった固定費負担に起因するものです。当社グループのような開発・製造型の企業が、中長期的に持続的な成長を遂げて企業価値を高めるためには、研究開発とそれを支える財務基盤、人財の拡充が不可欠です。研究開発、製品開発の難易度が高まる中、2024年度の売上高に対する研究開発費比率は6.8%となりました。ここでは資金を投入するだけでなく、研究テーマを確実に遂行し、成果を事業成長に結び付けられる人財が必要です。私は、研究開発部門における若手人財の増加と彼らの成長は進んでいると見ており、引き続き、必要な経営資源を投入し、当社グループの生命線である研究開発活動の活性化を促したいと考えています。

■ 高い限界利益率を維持しつつ、 トップラインの成長で収益性を高める

当社グループの限界利益率は60%程度で推移しており、近年では材料費、外注費等に係るインフレ影響により、緩やかな低下傾向はあるものの著しい変動はありません。

今後、限界利益率をさらに引き上げるのは容易ではありませんが、2024年度は、営業部門が足もとのコストアップ事情をお客様にご理解いただく活動を展開したことにより、国内市場において約15年振りの値上げを実施することができました。お客様により反応は様々であり、値上げにあたってはタフな交渉を強いられたこともありましたが、粘り強くお客様の理解を引き出してくれたものと思っています。

現時点で、追加の値上げを直ちに実施する計画はありませんが、社会全体でインフレに対する理解が進んだことから、お客様側でもコスト転嫁を受け入れる環境が整いつつあります。今後は経営環境や市場動向を見極めながら、適切に判断してまいります。

今後も現在の限界利益率を維持しつつ、既存用途の拡大と新規アプリケーションによる上積み合わせたトップ

ラインの成長を実現し、同時に既存設備の有効活用による固定費の増額を最小限にすることによる収益力のギアリング効果を発揮させ、2030年度には売上高1,000億円、営業利益率20%以上、EBITDAマージン30%以上、ROEとROICで10%以上(=株主資本コスト約8%)の達成を目指していきます。2030年度末のB/Sマネジメントについては、利益剰余金は積み上がりますが、相応に配当金を増やし、自社株買いなどの実施で、純資産1,200億円程度を私はイメージしています。有利子負債残高についても約定弁済を年20億円続けますが、新規調達100億円で150億円程度とし、現預金は月商の3ヵ月分である250億円程度をイメージして、財務資本政策の舵取りを行いたいと考えています。

株主資本コスト(WACC)の引き下げについては、当社グループは部品メーカーですので、用途の多様化を進めることで、お客様や用途で構成されるポートフォリオの分散化を推進し、成長と業績変動緩和の両立を目指すことにより短期的な株価変動を抑制して、ベータ値の引き下げを目指していきたいと考えています。

● 中期経営計画のキャッシュアロケーション

- 2026年度のEBITDA率

25~30%

- 在庫回転月数の低下

2024年度：営業CF **75億円**
政策保有株式売却 **83億円**

営業CF **430億円**

キャッシュイン

設備投資 **275億円**

株主還元 **70億円**

現預金－
有利子負債 **85億円**

キャッシュアウト

- 小型・偏平減速装置向け

100億円(有明工場)

- 松本工場の増強ソフトウェア関連

20億円

2024年度：設備投資 **53億円**

配当性向 **30%**

2024年度：株主還元 **23億円**

- 有利子負債約 **-30億円**

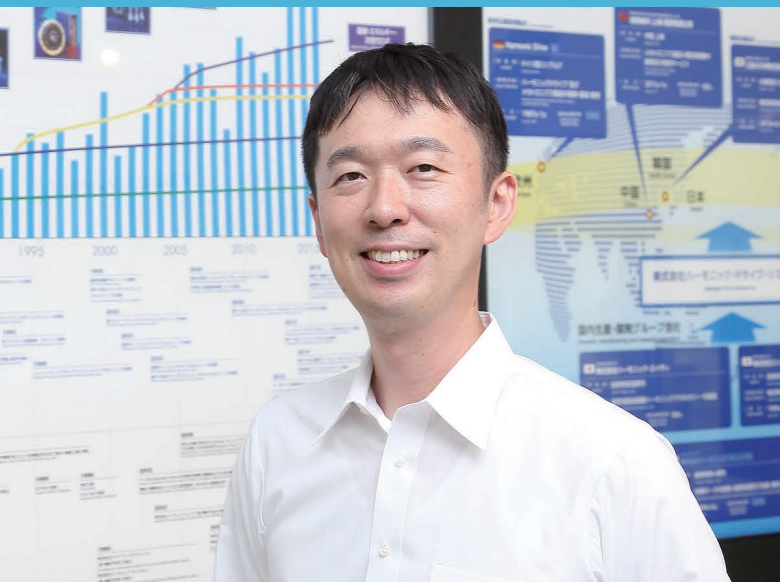
- 現預金 **+55億円**

現預金・有利子負債・その他 **82億円**



資本コストと株価を意識した 経営の取り組み

～工場別ROICの浸透で長期的に目指すもの



経営会計・財務・税務本部
連結会計・税務グループ
マネージャー

吉田 拓郎

TAKURO YOSHIDA

ROIC

(Return On Invested Capital: 投下資本利益率)

計算式: 税引後営業利益 ÷ 投下資本

企業が事業活動のために投じた資本を使って、
どれだけ効率的に利益を生み出したかを示す指標。

ROICツリー

ROICの構成要素を可視化したもの。ROICの構成要素を多段階に分解することで、事業運営における改善余地を特定し、経営資源の効率性を分析するためのフレームワーク。

当社経営会計部門の「本部方針」では、「資本コストを意識した経営指標の検討」を重要項目として取りあげています。私はその一環として、ROICを用いた経営指標の構築に向けた取り組みを推進しています。長期ビジョンのKPIとして「連結ベースでROIC10%以上」という目標を掲げていますが、その実現に向けては、まず会社別ROICを算出し、さらに工場別ROIC、そして製品単位へと分解していく必要があります。当社グループの各工場は製品群ごとに役割が分かれており、組織体制も異なります。工場別ROICを算出することで、製品群や工場ごとの課題や強みをより明確に把握していくことを目指しています。

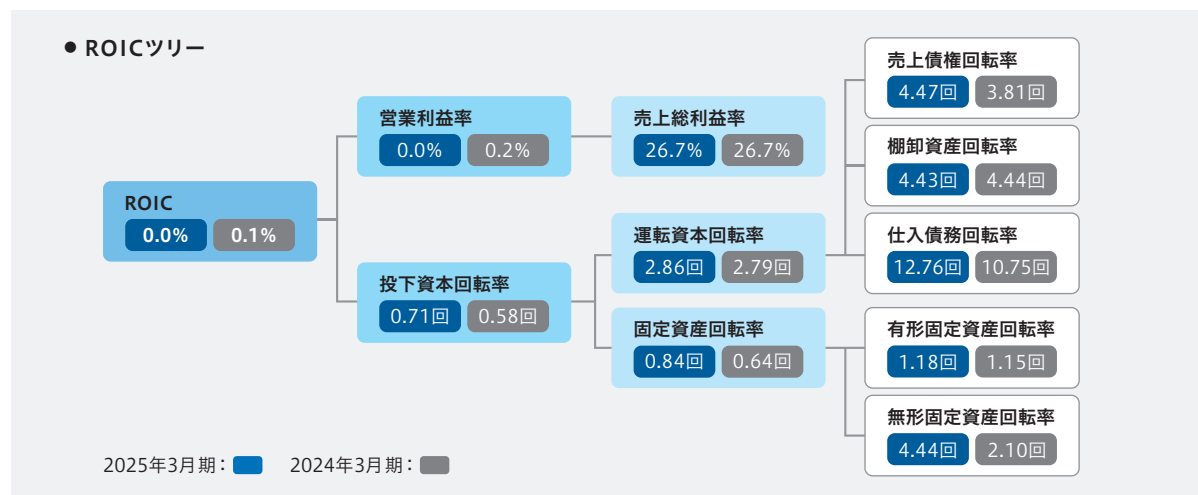
工場別ROICの課題と取り組み

大きな目標を達成するには、構成要素を丁寧に精査し、可視化することが重要です。つまり、各工場の保有資産や、投下資本を回収するために必要な利益額を明確にする必要があります。現在は、この「物差し」となる基盤づくりの段階です。株主・投資家の皆様からは、早期のROIC向上を期待されていることは承知しておりますが、まずは土台を確実に固めることを優先しております。投資判断の精度を

高めるには、各工場の分解情報が詳細かつ正確であることが不可欠です。しかし現時点では工場別に十分な精度で分解情報が整備されているわけではありません。投資効率の視点から財務情報を体系的に集計するのは、当社としても新たな挑戦になります。

経営会計部門におけるROICを活用した経営指標の構築は、2024年度から本格的に始動しました。現在は、定量化や優先順位付けの検討を重ねており、具体的な数値目標を公表できるよう進めている段階です。会社別ROICの算出体制は一定程度整備されましたので、今後は工場別の対応を重要テーマとして推進していきます。そのため、現在、各工場における事業の特性を踏まえた分析を進めているところです。

ROICは在庫や売上債権の回転期間、投下資本額など、複数の要素が影響する指標であり、部門横断的な視点で捉え直すことが求められます。例えば、売掛金の回収期間が長い場合は営業部門との連携が必要になります。過剰在庫があれば調達部門との協議が不可欠です。中でも最も影響が大きいのは投資額であり、その水準が資本コスト(WACC) 8%を上回るかどうかは鍵となります。株主・投資家の皆様の期待に応えるためにも、最適な投資規模



資本コストと株価を意識した経営の取り組み

について、今後も慎重に検討を重ねてまいります。また、資本コストを上回るROICを確実に創出するため、損益計画にとどまらず、投下資本の回収までを見据えた仕組みづくりの整備も進めています。

■ 工場別ROIC管理で目指すもの

工場ごとに事業特性が異なるため、目標とすべき ROIC も当然ながら異なります。現在、有明工場は自動化ラインを整備したことで投下資本が非常に大きい一方、受注低調により稼働率が低い状況にあります。穂高工場は人手による生産が多いことから投下資本は少ないものの、製品の多様性ゆえに在庫回転率の管理が難しい側面があります。豊科工場は精密遊星減速機に特化した工場であり、シンプルなライン構成で稼働している点が特徴です。駒ヶ根工場は高付加価値のメカトロニクス製品を製造しており、利益率は高いものの、生産量が少なれば利益額は減少します。このような背景から、ROIC目標は一律ではなく、各工場の事業特性を踏まえてROICを見える化し、改善の方向性を共有することを目指しています。この取り組みにより改善点が明確になり、各工場や各部門が自らの活動をROICの観点

から評価できるように進めてまいります。

ROICの可視化にあたって新たなシステム導入を前提にはしていません。既存のデータを経営会計部門が中心となって整理・再構築し、基幹システム等に蓄積された情報を活用しながら、より効率的かつ実効性のある可視化の仕組みを構築するべく進めています。将来的には、従業員が自然にROICを意識できるように、運用プロセスの共有や教育等で環境づくりを目指してまいります。最終的に、ROICの見える化を通じて、ROICを月次管理に組み込み、部門長以上全員が参加する月次の業務革新会議の場で経営層が迅速に課題を把握・判断できる体制の構築を視野に入れた基盤づくりを進めます。また、投資実行後のフォローアップやモニタリングの強化も重要な課題であり、今後は各工場・事業単位のROICの推移を継続的に把握できるようにすることで、将来的な投資判断の精度向上につなげていきたいと考えています。

■ 社内浸透と企業価値向上に向けて

ROICの導入は、単なる指標の追加ではありません。それは「売上や利益の最大化」から「限られた資本をどう

活かすか」へと経営の視点を転換していくための試みです。また、ROICは一見複雑そうな指標ですが、その構成要素を丁寧に分解し、分かり易くすることで、社内に浸透させることが出来ます。在庫回転率、売掛金回収期間、固定資産稼働率といった要素は、いずれも日常業務に密接にかかわっています。従業員一人ひとりがこうした身近な指標に意識を向け、日々の行動を見直していくことが、結果としてROIC向上につながります。例えば、工場の消耗品管理において、余った予算で過剰に発注すれば在庫が増え、管理が煩雑になり、保管スペースも圧迫されます。その結果、ROICが低下してしまいます。一方で、適正な量を発注することで経費削減につながり、会社の資産をより有効に活用することができます。こうした小さな積み重ねが会社全体のROIC向上に寄与します。今後は、ROICという共通の「物差し」を通じて「この工場は投資に見合うだけのリターンを生んでいるか?」という問いを現場と経営層が共有し、議論できる文化の醸成を目指してまいります。これらの取り組みを通じて、資本コストを意識した経営の考えを社内に根付かせ、企業価値の持続的向上に結び付けていけるよう貢献していきます。

● 工場別のROIC月次管理体制と目指す姿（現在検討中の素案）

有明工場

P37・P38

車載、産業機械向け
(自動化ライン)
ハーモニックドライブ®減速機



利益率重視の
指標設計



設備投資回転率の
向上

穂高工場

P37・P38

産業機械向け
ハーモニックドライブ®減速機



在庫回転率の
最適化



高付加価値製品
へのシフト

駒ヶ根工場

P41

メカトロニクス製品
在庫回転率の向上



開発～量産の
短サイクル化



在庫回転率の
向上

豊科工場

P40

精密遊星減速機



固定費削減と
稼働率向上



プロダクトミックス
最適化

松本工場

P39

クロスローラ
ベアリング



収益性の向上



設備投資回転率の
向上

目指す姿

将来の投資判断の精度向上

生産技術責任者メッセージ



執行役員
生産技術本部長
花岡 浩毅
HIROKI HANAOKA

モノづくりそのものの在り方を問い直す 次世代モノづくりへの挑戦と製造設備の最適化、 グローバル基準の次世代生産モデルの構築を実現します。

■ 全社コスト革新プロジェクトを通じて、 “モノづくり”の再定義に挑戦します。

全社コスト革新プロジェクトを通じて、従来の製造の在り方を根本から見直しています。従来型設備への固定観念から脱却し、高精度で省スペースかつ低価格を実現できる装置の可能性を追求しています。例えば、歯切り加工分野では、小規模ながら高い技術を有するパートナーと共同開発を進め、既存機と同等の精度を保ちつつ、価格や設置面積で新たな目標を掲げて設備選定を進行中です。さらに材料面では、品質保証・開発部門と連携し、これまで「変えられない」とされてきた素材の再評価を開始しました。加えて、鍛造材の薄肉化や積層技術との組み合わせによる“削らないモノづくり”の実現にも挑戦しています。

■ 受注停滞の狭間で、 保有設備の有効活用に着手しました。

2024年度は、全社コスト革新プロジェクトの立ち上げ初年度であったことから、数値的な成果は限定的でした。受注低迷や特殊案件の計画先送りにより、設備導入が一部空回りし、結果的に稼働しない設備も生じました。この状況を踏まえ、不要な設備投資を抑えつつ、グローバル全体で保有機械の再配置による最適化を進めています。具体的には、既存設備を新規の期待案件であるモビリティ用途向けに仕様変更を進めるとともに、精密遊星減速機を手掛けるハーモニック・エイディ向けへの転用も実施しています。次なる需要の回復期に備え、固定資産の有効活用と設備の稼働率向上を通じて収益性の改善を図っています。

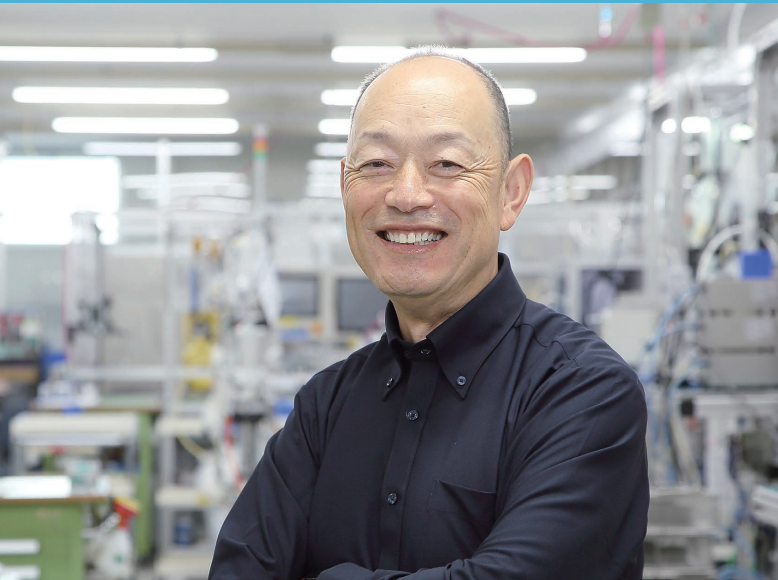
■ マテリアリティの解決と“攻め”の協業戦略を実行します。

品質の定量化や測定不具合への即応力など、マテリアリティへの対応も着実に前進しています。具体的には三点噛み合いの定量評価や傷判定のデータ化と活用が進んでおり、品質の信頼性向上につながっています。一方で、コスト効率化と市場対応の観点からは、中国メーカーとの戦略的協業を通じて、中国ロボット市場への深耕戦略を進めています。同時に、中国製部品の採用においても、性能・耐久性テストを実施し、採用可否を慎重に精査しています。低価格モデルであっても“HDSグループ品質”を守ることを前提に、中国市場での競争力強化を目指しています。

■ グローバル連携を通じた 次世代生産モデルの確立にチャレンジします。

取り組みを強化している自動化率も着実に向上しています。昨年対比では、低稼働率の状況下にもかかわらず、+1.2%とわずかながら向上しました。工程ごとのレベル判定では、レベル1(手動脱着設備)が-0.7%へ低下した一方、レベル2(自動脱着機能付き設備)が+1.0%へ上昇しました。レベル3(自動脱着・自動判定機能付き)は-0.7%と減少しましたが、レベル4(設備連結)は+1.0%と、全体的により高度なレベルへ移行しつつあります。なお、目指すのはすべての工程の無人化ではなく、製品やお客様の特性に応じた“最適自動化”です。こうした柔軟な方針のもと、本年11月にはドイツで世界3極(日本・ドイツ・米国)の生産技術担当者が集い、生産技術に関するグローバル会議を開催します。世界の知見を共有し、次世代生産モデルの構築を進めていきます。

生産責任者メッセージ



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

お客様の信頼獲得に加え、現場主導の生産性向上や 不適合品の構造的改善で、 次なる需要回復期におけるアウトプットの最大化を目指します。

現場主導のDXと自動化推進による 「見える化」の深化を実現します。

有明工場が完全自動化工場として先行する中、穂高工場では製造実行システム(MES)の本格導入を2年後に見据え、DXを起点とした段階的な自動化を進めています。製造エンジニアがICT部門と連携し、約30項目の生産データを「モーションボード」上で可視化し、設備稼働監視システム「ファクティエ」や不適合品の検知・原因分析を可能にする「XCゲート」との連携に成功しました。これにより、日々の作業工程をモニター上で一元的に把握できる環境が整い、生産現場の進捗を上流から下流までリアルタイムで把握可能になったとともに、品質情報の可視化も実現しました。こうした取り組みを通じて、将来的には穂高工場の稼働率を2〜3割程度引き上げる見込みです。

人財の底上げと生産性向上に向けた 現場浸透を徹底しています。

穂高工場では、生産性指数(作業効率)をKPIとして設定し、投入時間と回収時間に基づく労働生産性を定量的に管理しています。2024年度は仕事量が減少する中でも、前年度比3%の生産性向上を達成しました。また、複数の工程を担当できる多能工化も着実に進展しています。技能レベルの向上を目的に、従来のOJTに加え、新たに筆記試験も導入しました。その結果、実務能力だけでなく、機械の切削条件など定量的知識の習得につながり、設備破損などのリスク低減にも寄与しました。また、レベル1・2(補助必要)に属する人員のうち10%がレベル3(単独作業可能)へと向上し、全体としてのレベル3の人数が20%増加するなど、人財の底上げが着実に進んでいます。

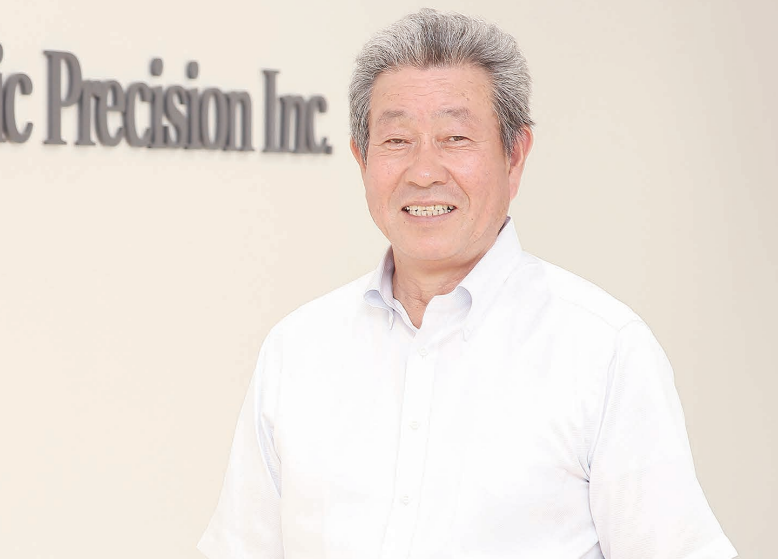
不適合品の抑制に向けた標準化と 抜本的改善の強化を図ります。

生産部門では人為的要因による不適合品の削減を進めています。2024年度の社内不適合品件数は、前年比43%減へ改善しました。特に組立工程では、不適合品の発生工程とその要因を徹底的に分析し、作業手順の標準化とオペレーションシートへの反映を通じて、再発防止を推進しています。従来は不良品の代替対応が中心でしたが、現在は“なぜ発生したのか”という原因追求を起点とした構造的な改善に展開しています。この取り組みにより、個人の気づきを組織の知識として定着させ、現場の質的向上を実現しました。2025年度には全部門に展開し、不適合品をさらに50%削減することを目指しています。

お客様の信頼獲得と攻守一体の生産戦略を実行します。

穂高工場・有明工場では、積極的にお客様の工場見学を受け入れ、当社の取り組みを“見える形”で発信することで、信頼の獲得につなげています。2024年度の見学件数は国内外合わせて約80件と、前年度比で倍増しました。見学者からは当社の短納期対応力や品質改善の取り組みに対して高い評価が寄せられ、技術交流やビジネス連携に発展した事例も複数あります。今後は、ネジ締め・接着・グリス塗布などを担う協働ロボットを活用し、多品種少量生産に適した柔軟なライン構築を進める方針です。同時に、納期遵守率や汎用品の品質安定といった“守り”の領域でも改善を図り、特急品においても納期遵守率のさらなる向上を目指します。

ハーモニック プレシジョン トップメッセージ



株式会社ハーモニック プレシジョン
代表取締役社長

丸山 哲明

TETSUAKI MARUYAMA



クロスローラベアリング

クロスローラベアリングを内製する意義に誇りを持ちつつ、 独自の強みを活かした新製品開発や新規のお客様を開拓し、 自律した企業運営を目指します。

■ 急激な需要変動への対応と高品質を実現しています。

HDSグループにとって、減速機を構成する重要部品であるクロスローラベアリングの内製化には、高品質の維持に加え、受注変動に対する柔軟な対応という大きな意義があります。1999年7月、外部のベアリングメーカーからの調達では納期や数量の急激な変化に対応できないことから、内製化が不可欠と判断し、当社を設立しました。現在は、ブランク材さえあれば、2週間のリードタイムで生産が可能な体制を整えています。外部調達の場合は、3カ月前の内示が必要で、生産対応の機動力が大きく損なわれます。品質面では外部調達品も高品質であり大きな差は見られませんが、グリス漏れや剛性など微細な品質においては、当社が内製する独自の外輪一体型クロスローラベアリングが優位性を有しています。また、コロの調達については、需要変動への対応力確保とBCP(事業継続計画)の観点から2社購買体制を採用しています。

■ 新規のお客様開拓を通じた外販の強化を進めています。

現在、低調な需要環境の中、クロスローラベアリングは、月に4万個を生産していますが、設備能力としては月産11万個、人員面でも月産7万個まで対応可能な生産体制を確保しています。納入先は主に波動歯車装置ハーモニックドライブ®を生産するHDSIと精密遊星減速機を生産するハーモニック・エイディですが、グループ企業以外への販売にも着手しています。例えば、ハーモニックドライブ®を採用しながら、クロスローラベアリングは他社製を採用している医療機器メーカーに対し、当社ベアリングとのセット販売を提案しており、既に評価段階に入っています。当社に営業部門は

ありませんが、HDSIの営業部門と連携し、新規のお客様の開拓を進めています。当社は価格競争力に加え、試作対応力、短納期対応、品質対応力が大きな強みです。

■ 従業員に優しい職場環境を提供しています。

当社の従業員数は約200名で、そのうち女性比率は52%に達しており、女性従業員の管理職登用にも注力しています。また、ベトナムからの特定技能外国人も35名在籍しています。組み立て業務には女性からの応募が多いため、社員食堂や有給制度など働きやすい職場環境を整えています。有給休暇取得率は95%と高く、柔軟な就業体制も特徴です。一方で、人財の確保や後継者育成は今後の重要課題です。特に治具設計などに強みを持つ生産技術者の育成が求められており、現場との一体感や戦略的提案力の強化も課題です。

■ 自律した企業経営を目指して、 新製品開発にチャレンジしています。

当社は「単なる製造受託からの脱却と提案型企業への転換」というビジョンを掲げ、その実現に向けて取り組みを進めています。そのため、時代やお客様のニーズに柔軟に対応し、従来の発想にとらわれない新素材の採用や、新しい設計や工法に挑戦しています。外部の知見も積極的に活用し、技術革新とサービス品質の向上を通じてお客様から選ばれる存在となることを目指しています。また、納期と品質を守りながら、軽量・高剛性・高耐久といった当社独自の差別化価値を提案することで、長期的には外販比率を高め、自立した企業運営の実現へとつなげていきます。

ハーモニック・エイディ トップメッセージ



株式会社ハーモニック・エイディ
代表取締役社長

大橋 政勝

MASAKATSU OHASHI



HPG-Rシリーズ ギヤヘッド

差別化された強みを活かしつつ、若手技術者・技能者を中心に 新規のお客様や用途の開拓と製造革新に挑戦することで、 持続的な成長の実現を目指します。

精密遊星減速機市場において

国内シェア30%以上を誇ります。

当社はサーボモータ用精密遊星減速機の製造を手掛けており、2003年にHDSIの一部門が独立して設立されました。精密遊星減速機メーカーとしては後発ですが、薄肉弾性歯車技術を遊星減速機の内歯車に応用することで、バックラッシュを3分以下に抑制し、動力伝達ロスの最小化と耐久性の向上を実現しています。また、カタログ品を最短1週間で供給可能としている短納期供給体制と、全数検査に基づいた高い信頼性が差別化された強みであり、お客様にとって大きな安心材料となっています。日本国内における低減速領域における精密遊星減速機市場では、推定30%以上の市場シェアを有しています。

主要大手サーボモーターメーカー向けOEMが 事業の柱です。

部品単位での在庫戦略を実施し、売上高2カ月分の在庫を保有することで最短1週間の短納期を実現しています。特にニードル軸受のように納期が長い部品については、軸受メーカーと長期計画を共有するなど、各サプライヤー様と綿密なコミュニケーションと管理体制を整えています。現在は主にカタログ品を生産しており、売上構成としては、主要なサーボモーターメーカー様向けOEM製品が3分の1程度を占め、残りは工作機械・搬送・包装・電池設備などの多岐にわたる一般産業用途と一部のカスタム製品を手掛けています。インターネット販売は価格戦略上、現在は行っていない。

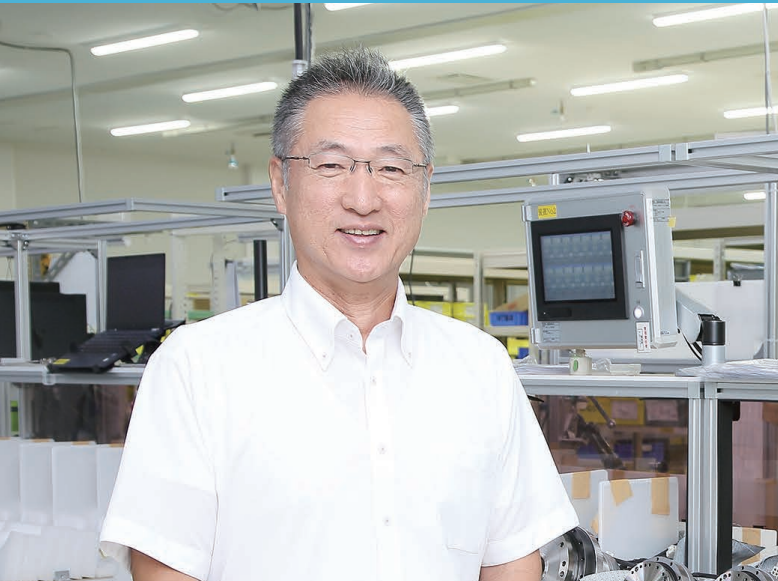
抜本的な製造工法の変換にチャレンジします。

当社には、難易度の高い技能検定に挑戦する技能者が多数います。受検に向けた取り組みの中で得られた新しい視点を業務に活かすことを目的に、積極的に検定取得を支援しています。現在、製品組立は人手によるセル生産を主体としており、月産5,000～6,000台を生産していますが、最大で月産10,000台の生産能力を有しています。生産性向上、軽作業化を目的とした工程の自動化に向けた活動を推進しており、遊星軸圧入工程を全自動で行う取り組みが進行中です。また、内歯車の歯切り工程における加工法を見直し、格段の高速化を可能にする新たな加工法を導入すべく、設備の設置準備を開始しています。

新規のお客様開拓が持続的成長の鍵を握ります。

当社では、当社製品が社会に貢献し、従業員が誇りを持てる企業づくりを目指しています。現在、約60名の従業員が在籍していますが、人財の適材適所や若手の育成に力を入れており、より働きやすい職場環境の整備を進めると同時に、不足しているマネジメント人財の育成も促進しています。韓国子会社三益ADMとの交換研修、HDSIとの交流などを通じた人財育成や意識改革にも取り組み始めています。営業部門を持たない現状ではカスタム対応の新規お客様開拓が課題です。現在、自動車向け生産ライン周辺や専用ロボット向けなどへの拡販に加え、大手工作機械メーカーから、ギアを内製から外注に切り替えるなどの引き合いが増加しています。新規のお客様や用途の開拓を通じて、持続的な成長の実現を目指します。

ハーモニックウィンベル トップメッセージ



株式会社ハーモニックウィンベル
代表取締役社長

手塚 太久

TAKAHISA TEZUKA



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

強みとするモータ技術を磨きつつ、 収益性の向上と外販の強化を推進することで、業績の安定化と 収益体質の強化を図ります。

■ 創業の精神とメカトロニクス事業の中核化への歩み

当社は、1994年の創業以来、モータの開発設計と量産立ち上げ支援を軸に事業展開してきました。HDSIの「メカトロニクス事業を強化したい」という意向とも合致し、2007年5月に業務資本提携を結びました。HDSIで生産していたサーボモータやアクチュエータ、ドライバなどのメカトロニクス製品群の生産移管が完了した2023年4月に、社名を株式会社ウインベルから株式会社ハーモニックウィンベルへ変更し、現在は、ブラシレスモータやビルトインモータ、AC・DCサーボモータなど多様な製品を展開しております。 HDSI向けとHDSI以外の販売比率は85対15です。HDSI以外のお客様には、透析用洗浄ポンプや工作機械など向けに高精度小型モータの供給を行っています。

■ 若手主体の現場と生産強化への取り組み

従業員数は現在約80名、平均年齢は37歳と若手中心の企業です。勤続年数が短く習熟度に課題はありますが、多能工化や生産性向上に取り組みながら、現在は月に9千台の生産能力を超える1万台を生産しています。今後は半自動化設備や自動接着塗布機の導入などの工程改善を進め、現状の人員数を維持したまま20～30%程度の生産量の増加を目指します。 人事制度も2023年から整備し、評価体制を確立しました。 組織の安定化とともに、開発と量産の両立を図る体制が整いつつあります。一方で、技術系中堅層の不足や開発力の停滞など、組織的な継承と戦略的人財確保が課題です。HDSIからの出向社員の知見も活用しながら自立した組織運営を図ってまいります。

■ 競争優位性と拡販戦略、

そして持続可能なモノづくりを実現します。

当社の強みは、高精度・小型・扁平といった形状対応力、減速機とモータ・エンコーダの一体化によるアクチュエータ技術にあります。 特に扁平設計や分割構造など、お客様の仕様に応じた柔軟な設計力が評価されています。HDSIへの業績依存度の高さをリスクと捉え、外販強化にも本格的に着手しており、年1～2件の提案型量産案件の獲得を目指しています。営業部門は有していませんが、WEBサイトの刷新や技術アピールの強化を通じた新規のお客様獲得を視野に入れています。また、品質面では「不具合ゼロ」を掲げ、全従業員が製品の使われ方を理解し、現場・設計・調達が一体となって品質を作り込む文化を醸成しています。

■ 成長への挑戦と持続可能な企業運営を図ります。

当社は2023年に創立30周年を迎え、設立時から変わらぬ「お客様ニーズに応える開発提案力」を強みとしています。近年は新製品の市場投入が停滞し、既存製品に頼る傾向があるため危機感を感じています。2024年度業績は、HDSIからの発注減や先行投資の負担もあり赤字に転落しました。2025年度は30億円程度の売上高と黒字転換を目指しています。今後は、HDSI向け案件に確実に対応しつつ、限界利益率の高い外販案件を積み上げることで、業績の安定性向上と収益体質の強化を目指します。 また、中国などのグローバル案件への対応力も磨きつつ、モータの「ソムリエ企業」として、お客様に最適な提案ができる存在を目指してまいります。

エッチ・ディ・ロジスティクス トップメッセージ



株式会社エッチ・ディ・ロジスティクス
代表取締役社長

成田 和家
KAZUYA NARITA

環境配慮型梱包資材への取り組み

組段ボールを採用し、石油由来モールドからの置き換えやテープ使用の削減、省スペース化などのコスト低減を実現しています。



HDSグループにおける製品出荷の「最後の砦」として、 グループのミッションを踏まえ、自社の強みを活かした2035年 ビジョンを掲げて「総合物流サービス会社」への進化を図ります。

■ 設立背景と企業ミッション：物流を担う最後の砦

エッチ・ディ・ロジスティクス（以下、HDL）は、1999年4月にHDSIの100%出資子会社として設立され、2025年で創立26周年を迎えます。現在113名（派遣社員含む）が在籍し、出荷・梱包業務などを中心とした受託業務を行っています。5つの事業所を有し、HDSI及びグループ企業に向けた物流・間接業務の一端を担っています。HDLはHDSIの出荷センターが分社化して生まれた経緯があり、「HDSIのブランド価値と品質をお客様に届ける」というミッションのもと、グループにおける「最後の砦」として責任感を持って業務にあたっています。

■ 2035年ビジョンの実現に向けた 事業領域の拡張を図ります。

HDLは物流業務を担うHDSIの子会社ですが、事業領域は多岐にわたります。出荷検査が終了した製品の梱包・出荷業務や、倉庫の入出庫管理、加工工程以外の一部の工程間業務に加え、HDSIの間接業務（計測機器の校正業務管理、出荷・貿易事務など）を受託しています。今後は単なる物流の請負業者から脱却し、新たな価値提供を軸とした「総合物流サービス会社」へ進化することを目指しており、2035年度を最終年度とする長期ビジョンを策定しています。その実現に向けた2025年度の重点方針として「HDLブランドの確立」と「提案力の強化」を掲げ、属人的な組織構造からの脱却を進めつつ、組織基盤の強化を推進しています。

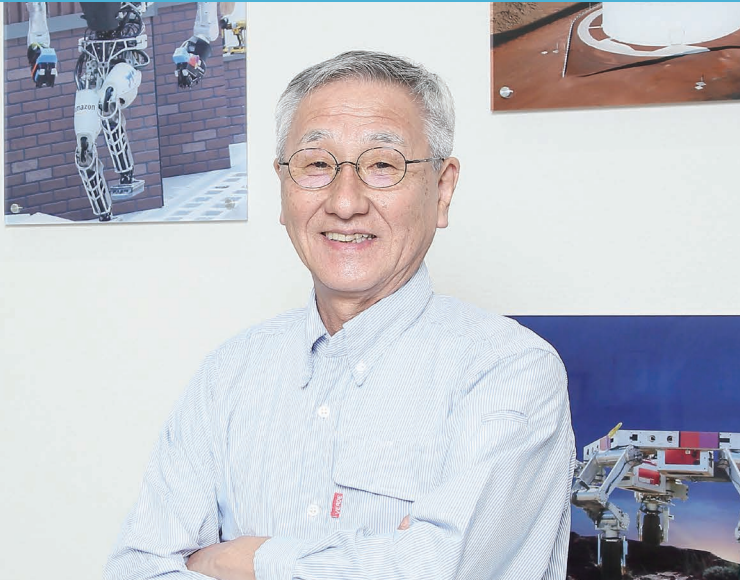
■ 組織改革と自動化による業務革新を推進します。

組織・人財面では、業務の性質上、グループ各社の工場に駐在する形で業務が遂行されています。数年後には新卒採用も計画しています。働きやすさと働きがいの向上を図るとともに、従業員の定着率の向上と自律的な成長を促す組織体制の構築に取り組む考えです。また、自動化・効率化への投資も進めており、梱包工程における自動化や、AMR（自律走行搬送ロボット）を活用した自動配送システムの導入も検討しています。運送・配送業務は外部委託していますが、定期便に関しては自社展開も視野に入れています。

■ 新たな付加価値の創出による成長戦略と課題

「守り」の戦略としては、HDSIやグループ各社から定期的なフィードバックをもらいつつ、品質・コスト対応力の向上を図ります。若手の育成や派遣社員から正社員への登用など人的資本の強化と確保も進めています。一方、「攻め」の戦略としては、受託請負型からビジネスモデルを一部変更し、当社及びHDSグループの更なる利益確保につながる取り組みを開始しました。当社及びHDSグループ各社の企業価値向上につながる環境配慮型梱包資材及び梱包方法の提案を進め、複数の案件がHDSIで採用されたことで、HDSグループのお客様の環境負荷低減に貢献しています。さらに、自ら利益を生み出せる企業体を目指し、請負単価の改善交渉や、外販を含む新規案件の獲得にも取り組んでいます。今後はグループの縁の下での力持ちだけでなく、価値創出型企業として独自の存在感を高めていく考えです。

最高技術責任者・品質責任者 メッセージ



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
清澤 芳秀
YOSHIHIDE KIYOSAWA

注目トピックス

2024年に日産自動車様にて開催されたGlobal Innovation & Quality Awardにおいて、ENGINE & DRIVE部門「Japan Regional Quality Award」を受賞しました。当社の高い品質が評価され、同部門の多数あるサプライヤーの中から選定いただきました。



技術と品質の交差点に立つモノづくりに挑み、 誠実な対応で信頼を資産に変える“攻め”と“守り”の品質戦略が HDSグループにおける品質文化の本質です。

■ 技術と品質の交差点に立つモノづくりの本質

技術者としてキャリアを歩み始めた当初、品質保証部門との関係は必ずしも良好ではありませんでした。新しい技術への挑戦は、品質の視点から厳しく制約されることも多く、時には摩擦も生じました。しかし現在の立場から振り返ると、「技術はお客様の求める機能を実現すること、品質は不具合のない製品を作ること」であり、両者がかみ合えば、同じ性能を安定的に供給できると実感しています。ただし、それを実現するのは容易ではありません。かつて当社では、アメリカ仕様の図面をインチからミリに変換し、ミクロン単位の加工を当たり前になし、いまに至っています。こうした文化は当社のDNAであり、「官能」や「手の感覚」に基づく技術は、機械では代替できない独自の品質価値を生みだしています。職人の「手の感覚」は数値化が難しく、完全に機械に置き換えることはできません。実際、ドイツ子会社において人の感覚に頼らない生産に挑戦した際も、最終的には人の“官能”に頼らざるを得ませんでした。

■ 品質保証が担う“お客様満足”という成果指標

品質保証部門を率いて4年になりますが、「無駄な検査はしない」という思いは当初から変わりません。検査強化の本質は欠陥を見つけることではなく、「そもそも“へん”なものを生まない」ことにあります。原因を徹底的に追求し、不適合を未然に防ぐことは容易ではありませんが、失敗から学び、再発防止につなげることで、着実に改善は進んでいます。現在では現場からの相談も増え、かつての対立的な関係から共に課題を解決するパートナーへと関係性が変化しました。お客様の求める価値は、必ずしも数値で定義できるものばかりとは限りませんが、「常に同じ性能を、安定

して提供すること」はお客様共通の期待です。そのため、品質保証と品質管理を明確に区別し、前者はお客様満足の確保、後者は不適合の未然防止という役割を担っています。

■ 信頼を資産に変える「誠実な品質対応」

こうした取り組みの成果として、営業部門が品質問題への対応に費やす時間は減少し、より前向きな提案活動が可能になりました。過去には、製品不具合が発生した際、正直に報告し、迅速に対応したことで、かえって信頼を得て追加受注につながった事例もあります。現在では開発経験を持つ人材が品質保証部門に加わり、自ら原因を分析し、現場と共に課題を解決する文化が根付いています。また、協力会社の品質向上にも注力し、検査作業の簡素化を通じてサプライチェーン全体で品質改善を実現しています。かつては責任の押し付け合いが見られることもありましたが、今では失敗を共有し、改善につなげる風土が形成され、「挑戦を後押しする品質文化」が定着しています。

■ 挑戦と安定、両輪で支える未来のHDSグループの品質

当社グループは宇宙用途など難易度の高い分野でシェア100%を維持しながら、歩留まり改善や納期短縮といった“攻めの品質”向上に取り組んでいます。一方、量産品では全社コスト革新プロジェクトを通じて、「無駄なモノづくりをしない」「検査を不要とするレベルのモノづくり」を目指し、“守りの品質”にも注力しています。お客様からの表彰の直後に品質問題が発生したこともありましたが、真摯な対応によって信頼を回復した事例もあります。「同じ性能を、より低コストで、より確実に」、この課題に挑み続ける姿勢こそが、当社グループの品質文化の根幹です。

青梅製造トップメッセージ

熱い鉄にも負けない情熱を持った従業員と共に、
世界最高品質の素材供給を通じて、世界の技術発展に貢献します。

■ 使命と成長戦略

当社は、超精密な波動歯車装置「ハーモニックドライブ®」の基幹部品であるサーキュラ・スプライン用サークス材（鋳造品）の安定供給と、新たな技術・製品開発を進めることを目的に、2008年にHDSIと業務・資本提携を締結しました。現在、売上高の約6割がサークス材を中心としたHDSグループ向け製品であり、ロボット分野が主力となっています。加えて、バルブ・土木・遊具金具・冷蔵設備・建機など、多様な産業分野のお客様からも高い支持をいただいております。当社の技術基盤が幅広い領域で活用されています。当社はロボット分野を経営の基盤に据えつつも、お客様の層の拡大を積極的に進めることで、新たな知見や技術的ノウハウを獲得し、さらに供給の安定性を高めることを目指しています。

■ 独自技術が生む特許材質と高い材料品質

当社の最大の強みは、ハーモニックドライブ®のサークス材に採用されている球状黒鉛鋳鉄にあります。この素材は、他社が容易に模倣できない耐磨耗性と強度を備えた特許材質であり、独自の競争優位を築いています。一般的に球状黒鉛鋳鉄は、熱処理を施すことで金属組織や特性を安定させますが、当社では熱処理を省略し、常識を覆す合金設計と独自ノウハウを用いることで、安定的な量産を可能に

しました。求められる原材料や工程管理のレベルは極めて高く、他社が容易に参入できない領域となっています。品質保証体制も厳格であり、ロットごとの引張試験に加え、サークス材特有の高い硬度規格を満たすため、JIS（日本産業規格）に基づく抜き取り硬度測定や金属組織観察を全量で実施しています。これらの厳しい検査に合格した鋳造品のみが、ハーモニックドライブ®のサーキュラ・スプラインに採用されています。

■ 新市場への応用と挑戦

球状黒鉛鋳鉄は、ロボット分野だけでなく、鉄道のエンジン駆動系ギアにおける騒音低減を目的として試験的に採用されており、量産を見据えた研究開発も進んでいます。また、カーボンニュートラルの実現に向けた燃費向上や軽量化のニーズ、自然災害の頻発を背景とした土木インフラ整備の加速など、幅広い領域で試作や共同開発の相談が増加しています。当社はこうした新たな応用分野への展開を丁寧に行い、量産化へとつなげる体制を整えています。この熱処理レス球状黒鉛鋳鉄は、先代や諸先輩方が何百回もの溶解と試行錯誤を繰り返して築き上げてきた大切な財産です。私たちは、その成果を次世代へさらに昇華させるべく、従業員一人ひとりが研鑽を重ね、世界に誇れる「材質No.1」を目指して挑戦を続けています。

青梅製造株式会社
代表取締役社長

三吉 拓郎

TAKURO MIYOSHI



■ 人が生む価値と企業文化

当社の一番の武器と財産は、作業現場の暑さに負けず頑張ってくれている従業員です。この大切な財産を守り続けるためには事業の安定が不可欠です。そのためにはお客様を大切に、ファンになってもらう活動が続けることが重要と考えています。当社では、工場に来社されたお客様やサプライヤー様だけでなく、郵便配達の方、給食配達の方、運送の方、地域住民の方等のステークホルダーの皆さまにも、「元気よく挨拶をしよう!」と毎朝のミーティングで周知徹底しています。この姿勢は単なる礼儀ではなく、地域や社会との信頼関係を築く第一歩であり、結果的にお客様の満足度向上にも直結します。その成果を従業員と従業員を支えている家族の幸せへ結びつけていくことが当社の文化であり、未来への礎であると考えています。



注湯作業

「絶えることのない研究開発」と「品質優先」を基盤とする経営

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基本方針としております。

■研究開発体制

研究開発体制は、現有製品や技術にとらわれることなく、これまでにない原理や機構の研究・開発を行う新原理機構研究室、基盤技術の深耕と拡充を中心に将来予測に基づいた先行研究や製品開発を行うハーモニックドライブ研究所、お客様要求に応じた開発・設計を行う開発・技術本部、製品の生産を行うために必要な工法や設備の研究開発を行う生産技術本部で構成されています。

これにより、様々なお客様の要求に応じるのはもとより、将来を見据えた先行的な研究開発や全ての研究開発の基

本となる基礎技術の追求、さらには将来的にお客様に革新的な価値を提供できるような新原理や新機構の研究にも積極的に取り組み、加速する時代の変化にも対応できる体制を構築しています。

さらに、機動的なお客様対応と技術開発のスピードアップ等を図るため、営業・開発・生産の3部門が一体となった事業推進や産官学との連携による新たな技術の確立を目指した技術開発にも取り組んでいます。

■品質推進体制

当社グループは、株式会社ハーモニック・ドライブ・システムズの品質責任者が各グループ会社における当社ブランド製品の品質を統括し、方針の共有と施策推進の徹底を図っております。

当社ブランド製品の開発、生産、サービスなどの製品に

関する全てにおいて品質レベルを高めるため、品質責任者がグループ各社の品質保証部門を通じて各社の品質状況を把握するとともに、毎月1回開催される各社定例の品質会議において重要な品質問題を含めた品質状況について報告を受ける体制を整備しており、当社グループ内で品質情報を統括する仕組みが構築されています。また、グループ各社の品質保証部門を通じて、国内外の工場、サプライヤー、製造委託先である協力会社等を指導、監督しております。

製造機能を有する全てのグループ会社が、品質マネジメントシステムの国際規格であるISO9001を取得しており、高品質な製品を安定的に供給できる品質保証体制の維持・改善に努めています。

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

ハーモニックドライブ®に係る技術・技能の蓄積

創業以来50年以上にわたって、減速装置の可能性を追求し蓄積してきた開発技術、基盤技術、生産技術、加工・組立技術、技能、生産システムは当社グループ最大の強みです。

②小型・軽量・高精度を提供する製品群

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。幅広い用途で、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モノづくりを通じて、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。これら培ったコア技術に係る有形・無形の技術と技能は、当社グループの競争力の源泉です。

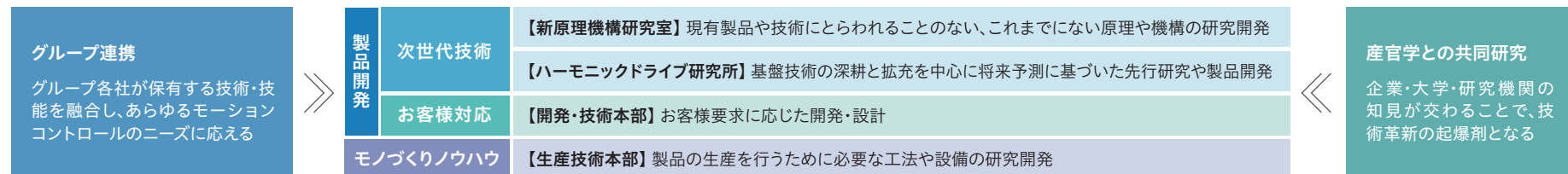
④営業・製造・開発が一体となった事業運営

営業部門、製造部門、技術・開発部門が密に連携し、お客様のニーズや技術者のアイデアを素早くモノづくりに反映することで、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です。

⑤国際的な事業展開

当社グループは、日本、欧州、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で高品質な製品・サービスを提供しています。

●研究開発体制



特集

従業員座談会「HDSグループを支える匠の技能と品質」

HDSグループが誇る「匠の技能と品質」を担う
4名の担当者が集まり、当社グループ独自の官能試験の難しさや
重要性、品質を重要視した検査体制などを語り合いました。



第1生産本部 ユニット製造部
Aライン ユニット組立
平出 武士
TAKESHI HIRAIDE

第一生産本部 精機製造1部(メイン)
C/Sライン コンポ試験
リーダー
岩原 秀孝
HIDETAKA IWAHARA

品質保証本部 品質管理部
穂高工場出荷検査
マネージャー
山口 義人
YOSHITO YAMAGUCHI

第1生産本部 ユニット製造部
Aライン ミニユニット組立
リーダー
瀧澤 祐介
YUSUKE TAKIZAWA

Q.

他社に真似されない差別化された技術と
技能を教えてください。

山口:人の感覚に頼った官能試験は他社が真似できない
当社独自の工程です。全ての製品の形状が異なるため、
試験をする際に都度治具を変更する必要があります。形状
が一定で決まっていれば、時間をかけることで対応も可能
ですが、当社の場合、最小ロットが1個のため、検査の自動
化は時間的にもコスト面からでも対応が困難です。従って、
加工の高い安定性と検査確認が当社独自の差別化された
技術だと言えます。人が介在するため、どうしてもバラツキ
は生じますが、そこを適合させるところに当社独自のノウハ
ウがあり、これは匠の仕事と言っても過言ではありません。

岩原:官能試験は、人の感覚に頼った試験です。基準数値
を満たしていればよいですが、指先の官能に頼った検査
のため、善し悪しに差が出ます。当社独自の重要な技術
であり、検査担当者の技能差をなくす意味でも、当社独自の
社内資格の取得が必要です。資格者のみが官能試験を許
されており、資格取得には半年以上かかります。また、自
動車免許と同様、数年に1回は資格更新が必要です。

瀧澤:性能試験は、検査装置にワークを取り付けて装置
を起動させるのですが、その「取り付け方」に作業者のス
キルが求められます。特に、ワークを丁寧に定位置に収め、
ウェーブ・ジェネレータを正確に固定する工程では、締め
付け具合によって取得されるデータに違いが生じるため、
高度な作業精度が必要です。つまり、正確な検査データ
を得るには、人の技量に頼らざるを得ない部分があるとい
うことです。ハーモニックドライブ®は非常にシンプ
ルな構造ですが、だからこそワーク一つひとつの違いが製
品の性能に大きく影響するため、要望があるお客様には
全数検査を実施しています。

特集：従業員座談会「HDSグループを支える匠の技能と品質」

平出：多品種少量の製品を組立てるには、組立経験に加えて、お客様のニーズや製品そのものへの深い理解が求められます。特に、最小型番の組立では、製品構造や用途を高いレベルで把握することが重要です。また、手先の器用さも必要になります。競合他社では、売れ筋の標準品を中心に事業展開されていますが、当社は幅広いラインアップを揃えており、中でもAIロボットの指先などに使用される最小型番の組立においては、他社と10年以上の技術的なアドバンテージがあると自負しています。



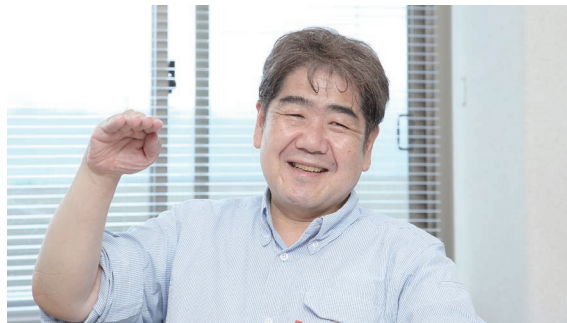
Q.

機械に置き換えられる技術や技能はあるのでしょうか？

平出：ロボット化は自動化を進めるうえで重要な手段です。製品の構造がシンプルであれば、ロボットによる組立も十分に可能です。当社でも、標準汎用製品ではロボットを活用したデジタルな組立が実現できています。しかし一方で、AIロボットの指の関節で使われるような小型で特殊な少量多品種の製品は、構造が複雑で生産量も限られているため、自動化しても採算が合わないのが現実です。こうした特殊製品は、組立や検査工程において、人の感覚を必要とする場面も多く、代替は困難です。

瀧澤：構造が単純な製品であれば、自動化は可能です。しかし、構造が複雑な製品や部品点数が多い製品については、自動化の難易度が高くなります。検査も、現時点では人が行っています。ただし、AIなどの技術が進歩すれば、将来的には検査工程の自動化も可能になると考えています。とはいえ、複雑な形状をした部品の挿入といった工程も含まれるため、デジタル技術を活用した完全な自動化には、まだ時間がかかると思います。

山口：検査では自動測定器を導入しても、それを動かすための段取りが必要になるというジレンマがあります。また、ウェーブ・ジェネレータの挿入については、人が組み立てると精度が良いというお客様もいるため、ハイエンド製品では人が介在して組み立てるようにしています。AIの活用に関しても、AIに教え、指示するのも人ですし、善し悪しの判断基準が明確でなく、製品の外観についても傷か汚れかを判別する装置がないため、人の関与が欠かせません。デジタル化(AI化)には、10年ほどかかると思います。



瀧澤：特に小型で特殊な減速機を組立てる場合、組立作業には、組立図面をもとに製品構造や形状を理解し、説明できる知識が求められます。知識が不足していると、製品の不適合が発生する恐れがあるからです。また、他の特殊品の組立てで得た知識や経験が、そのままでは通用しないことも難しさの一つです。教育についてはOFF-JT(集合研修)も行いますが、基本はOJT(現場教育)です。加えて、通信教育も活用し、材料学などの基礎知識も学んでもらっています。組立担当者にここまでの知識とスキルを求めるメーカーは、かなり限られているのではないのでしょうか。

Q.

技術・技能者の育成と伝承について教えてください。

岩原：官能試験は、機械化できれば効率は上がりますが、現在は人の手に頼っています。後継者育成については、5段階の力量評価に基づいて進めています。当社グループの官能試験の判断基準は、山口さんの判断がひとつの指標となっています。同じ判定が可能な機械や明確な基準があることが理想ですが、実際には人の手の感覚が頼りであり、それが技能の育成と伝承を難しくしている要因でもあります。現場で経験を積むことがレベルアップの近道であり、当社独自の育成と伝承となっています。



特集：従業員座談会「HDSグループを支える匠の技能と品質」

山口：出荷検査の業務にも社内資格が必要です。最低でも1カ月の現場研修を経て試験に合格すれば、出荷検査の業務に従事できますが、その後も継続的な教育指導が必要です。また、出荷検査以外に「寸法測定の依頼業務」もあります。依頼された図面や仕様をもとに、「何をどう測るか」「どの測定器を使ってどう測れば、どのようなデータが得られるか」などを自分で考える必要があります。加えて、それが依頼者の求めるデータかどうかを判断するため、依頼者の要望や意図を正しく聞き出すコミュニケーション力も求められます。そこが不十分だと、せっかくの測定結果も無駄になってしまいます。そうした判断力や対応力を含めた教育に力を入れています。

瀧澤：後継者の育成にあたっては、作業者の技能を「見える化」し、育成と教育に活用しています。育成のプロセスでは、従来の暗黙知に頼るのではなく、時代に即したマニュアル化されたオペレーションシートを用いて指導を行っています。特に重視しているのは、失敗事例から学ぶことです。例えば、製品を落下させてしまったケースでは、「なぜ落下したのか」「どの作業方法に問題があったのか」を明確にし、写真や動画などの視覚的な資料を活用して理解を深めてもらっています。



Q. 高品質を担保しつつ、アウトプットの最大化を実現するための取り組みを教えてください。

岩原：アウトプットの最大化に向けては、需要変動に柔軟に対応できる生産体制の構築が重要であり、そのためには多能工化の推進が有効だと考えています。官能試験についても、多能工化を積極的に進めているところです。将来的には、チーム全員が機種の変動に応じた官能試験を行えるようになるのが理想です。現在、私の部門では12名のうち3名が官能試験の資格を保有しています。資格保有者が増えることで、検査対応の幅が広がり、結果としてアウトプットの向上につながると期待しています。

山口：製品によって検査内容はさまざまで、特別な検査では多種多様な計測器を使用します。現在は、検査資格を保有している一部の担当者に業務が集中している状況ですが、対応可能な検査員が増えれば、アウトプットの最大化が図られると思います。そのため、現在、計測器を新たに2台導入し、計測作業の自動化を進めています。本来、計測マニュアルが整備されていれば育成もスムーズですが、実際には多くがノウハウに依存しており、地道な教育が不可欠です。これは参入障壁でもありますが、パフォーマンスの最大化を阻むボトルネックにもなっています。

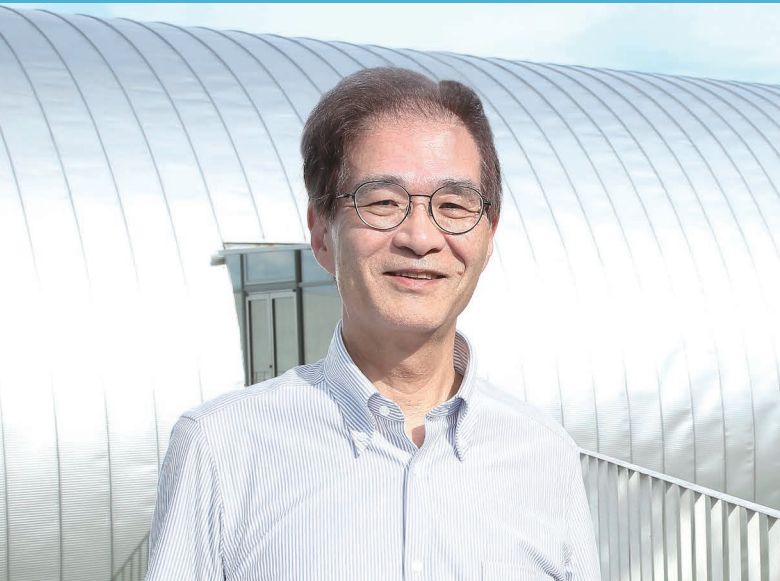
瀧澤：作業者の動線改善や生産工程の見直し、生産性向上に向けた工程変更など、現場の作業環境改善に取り組んでいます。特注製品を手がける穂高工場では、自動組立機の導入を進めています。穂高工場はカスタム製品が多いため、機械が停止する場面も少なくありませんが、不具合を改善しながら自動化レベルの向上を図ることで、アウトプットの最大化を目指しています。また、多能工化は、働き方改革や有給・育休取得の促進といった柔軟な働き方を実現するうえでも重要な施策のひとつであり、積極的に推進しています。

平出：多能工化を促進するために、誰でも扱いやすいよう、治具や設備の改良に取り組んでいます。特殊製品の場合、操作が難しい治具が使われていることがあり、それが多能工化の壁となるケースもあります。そうした課題を一つずつ解決していくことで、たとえ特殊な製品であっても、誰でも容易に組み立てができる仕組みづくりを進めています。最終的には、それが生産量の最大化にもつながると考えています。



司会：皆さん、本日はありがとうございました。御社のデジタル化が難しい差別化された独自の技術と技能の重要性を理解できました。また、競合企業の台頭が見られる中、少なくとも10年程度のアドバンテージを有していることも実感しました。

開発技術責任者メッセージ



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

谷岡 良弘
YOSHIHIRO TANIOKA

新製品: ACサーボドライバHA-900Aシリーズ
革新的な制御技術でアクチュエータの性能を最大化
するACサーボドライバを新発売



新製品「HA900」の投入を起点に、技術基盤の強化と市場の拡大、 知財戦略を通じてHDSグループの 次世代モーションコントロールの世界を切り拓いていきます。

■ 待望の新製品「HA900」を市場投入

HDSグループは、モータ・ドライバ・制御技術をすべて自社で開発・製造し、「トータル・モーション・コントロールの提供」を推進してきました。その象徴となるのが、2024年10月に市場投入した新製品ドライバ「HA900」です。HA900は前世代機HA800の後継モデルとして、互換性を維持しつつ、振動や騒音といった課題を高度な制御技術で解決する仕様へと進化しました。キャラバン活動での実機展示ではお客様からも高い評価を得ており、旧機種からの置き換え需要も着実に増加しています。今後は、波動歯車装置ハーモニックドライブ®の性能を最大限に引き出すアプリケーション開発が鍵となります。2025年10月に開催した国際シンポジウム2025では、開発代表として制御ソフトの進化について発表し、その成果を示しました。

■ 技術力と信頼性を支える研究開発基盤の強化

新たな価値を創出するためには、製品の機能強化だけでなく、それを支える理論的な検証と信頼性の向上が欠かせません。当社では、FEM(有限要素法)解析を活用し、波動歯車装置の構造挙動や応力分布を科学的に把握し、その知見をもとにお客様ごとの用途に最適な仕様を提案できるよう、合理的かつ安全性の高い設計を追求しています。具体的には、現在、ハーモニックドライブ®の更なる信頼性向上を目指し、グリースメーカーと新グリースの共同開発を進めつつ、ユニット構造においてグリースが漏れにくいオイルシールの導入を進めています。今後もハーモニックドライブ研究所との連携を強化し、品質と信頼性を両立させる取り組みを一層加速させていきます。

■ カスタマイズ対応による市場浸透と新分野への拡張

当社グループの強みは、お客様ニーズに応じた柔軟なカスタマイズ対応力にあります。車載用途のような量産案件をはじめ、宇宙領域や次世代モビリティなど、従来の産業用ロボットにとどまらない多様な分野へ製品を展開しています。例えば、トヨタ自動車様の月面ローバ計画や、大阪・関西万博で飛行した空飛ぶクルマへの対応など、最先端技術との融合が着実に進んでいます。さらに、AIロボット分野への展開も加速しており、軽量かつ高性能が求められる領域で当社グループの優位性が発揮されています。開発面では、コストと性能のバランスを見直し、低価格な材料の採用に向けた破壊強度評価や設計精度の緩和検証を進めることで、単なる高性能志向にとどまることなく、設計思想の転換を通じて、価格競争力と性能の両立を実現することを目指しています。

■ シリーズ化と知財戦略で未来を切り拓く

今後は、軽量・高精度なULWシリーズの本格展開を推進するとともに、設計・評価のモジュール化を進めていきます。型番体系の見直しにより、統一基準に基づくシリーズ化を実現し、設計効率向上と市場投入のスピードアップを図ります。守りの面では、FEM解析などを活用して故障メカニズムを科学的に把握し、理論に基づく強度設計を強化することで、お客様への技術的説明責任を確実に果たす体制を整備しています。特許戦略についても、これまでの反省点を踏まえ、加工技術などのノウハウを積極的に権利化し、他社との差別化を一層強化します。さらに、中期的にはインテリジェントアクチュエータをはじめとする次世代メカトロニクス製品群の市場開拓を進めるとともに、ハーモニックドライブ®の進化も加速させていきます。

研究所責任者メッセージ



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

研究所風土「失敗を恐れず、まずは試してみる」を忘れず、財務及び非財務へ貢献する「攻め」の事業戦略を推し進める研究所へ脱皮を図ります。

■ アライアンスを通じた

■ 新たなプロジェクトを技術面からサポート

ハーモニックドライブ研究所は、グループにおける技術の中核として、社内外との密な連携を通じて、新たな価値創造に取り組んでいます。現在、他社との共同開発による小型ロボットハンドのプロジェクトを進めています。高トルク密度を誇る小型ハーモニックドライブ®を活用し、ロボットソリューション分野での新たな可能性を模索しています。また、2026年1月に米国で開催される世界最大級テクノロジー展CES 2026への出展も予定しています。このように、国内外の企業や研究機関、大学と技術面での対話を重ね、世の中へソリューション提案を継続的にを行い、フィードバックを得ながら、より信頼性の高い技術に基づいた将来像を描くべく邁進しています。

■ 「攻め」の事業戦略を推し進める研究所へ脱皮を目指す

研究所の使命は、基盤技術を深耕し、波動歯車装置におけるトップランナーとしての地位を維持・強化することです。例えば、航空宇宙分野で求められる信頼性の高い試験データや見解に応えるべく、真摯に要素試験データの取得や分析を続ける姿勢も波動歯車技術のトップランナーたる矜持だと考えています。また、一方で、チャレンジから学ぶ姿勢も重視します。近年では、小型化・軽量化が求められるフィジカルAI向け小型ハーモニックドライブ®の開発にも取り組んでいます。ある技術者の「失敗を恐れて挑戦を忘れていた」という言葉を契機に改めて心に留め置いているのですが、研究所は“試してみよう”の精神を大切にしており、他社との協業も、「まずは挑戦してみよう」と鼓舞することから始めています。

■ 財務貢献に向けた

■ 技術支援と品質対応を実行

財務面への貢献としては、全社コスト革新プロジェクト分科会を通じて、中国メーカーからの部材調達に関する技術評価を担当、信頼性とコストの両面から実験データを収集・分析し、その結果を基に見解をまとめました。また、粘り強い技術対応を続けたことで、ご理解のもと、新製品へご採用頂いているケースもあります。研究所のコア価値は、数値に基づく寿命評価や信頼性の裏付けによる技術的な説得力にあります。現在は8名体制で、数値解析と実験の2チームに分かれて活動しており、分析力と実行力を兼ね備えた取り組みが、製品の信頼性向上と財務インパクトの双方に直結しています。

■ 持続可能な技術基盤の確立と

■ マテリアリティの解決へ貢献

非財務的な観点においても、研究所はHDSグループのイノベーションを力強く支えています。品質の維持・向上に加え、イノベーションへの挑戦と失敗を許容する風土づくりは、当社のマテリアリティと直結する重要な要素です。今後は潤滑技術やトライボロジー技術などの知見蓄積に加え、宇宙用真空チャンバーやクリーンルームといった試験環境の整備を進めることで、社内外からの開発要請にも迅速に応えられる体制を構築し、新規市場の創出に向けた「攻め」の提案を可能にしていきます。研究所は、国内外のネットワークと連携し、HDSグループの未来を支える“技術の砦”として、将来の技術価値創出を着実に推し進めていきます。

営業責任者メッセージ



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
白澤 直巳
NAOMI SHIRASAWA

価格改定を契機に、お客様との信頼関係のさらなる構築が図られました。事業環境の変化を推進力に変える柔軟な発想と攻めの事業戦略を実行します。

■ 柔軟な発想の転換が求められています。

産業構造や景気循環のあり方が大きく変わるなか、お客様の動きを入念に観察・理解し、ともに社会や市場の変化を捉えて対応する姿勢を大切にしています。当社グループの強みである精度や剛性といった従来の価値に加えて、急速に進んでいるAIやソフトウェアとの融合による設計の見直しや材料変更などの柔軟性・最適化といった新たな要素への対応が求められています。製品自体は変わらなくても、必要とされる性能や特性は日々変化しており、それに合わせて「技術を尖らせる」、過去には考えもしなかった「スペックを落とす」といった戦略的な変化を遂げる必要があります。営業が変化を学び、技術とお客様ニーズの最適解を提案できる柔軟な発想力が重要であると考えています。

■ 15年ぶりの価格改定と、 お客様との信頼関係の構築に成功しています。

2024年10月、15年ぶりとなる製品の価格改定を実施しました。材料価格の高騰や人件費の上昇などが価格改定の要因ではありますが、単なる価格改定にとどまらず、すべてのお客様と直接対話し、誠実に状況をご説明することで、当社の製品品質や納期対応力の向上などについてご理解を得ることができました。お客様と従来以上の関係構築が図られ、価格改定効果以上の成果が得られたと実感しています。また、販売代理店との関係性も見直し、販売網の最適化を進めています。価格交渉により、一過性ではない、信頼と対話を重ねる中で成立する「ギブアンドテイク」の関係構築が図られました。

■ 現場力と対応力の向上が図られています。

営業DXも本格化し、営業支援システム「Salesforce」を活用したデータ統合や週次の営業活動レポート、見積りなどの自動化などのシステム化の進展により、業務活動の可視化が図られ、営業現場における質の向上が進んでいます。並行して、中堅層を対象とした集合研修や若手層への継続的な教育を通じて、次世代マネジメント人材の育成と営業部員の技術知識や業務遂行力を高めることで、変化に対応できる組織体制を整えています。また、男性従業員による育児休業の取得も増え、柔軟な働き方を支える企業文化が広がっています。これらによる現場力の強化が、お客様対応力を底上げし、競争力の基盤強化に繋がっています。

■ 成長市場に対して「攻め」の事業戦略を展開します。

半導体やロボット分野を中心としたAIの急速な普及や次世代モビリティの登場によって、中長期的に新市場や新用途の市場拡大への期待が高まっています。ロボット分野ではお客様の開発に参画していますが、半導体製造装置向けにおいても大手10社のお客様に対して開発段階から参画することで次世代装置への採用率の向上を目指しています。一方で、海外についてはグローバル会議やWEBミーティングを通じて4極(日本・米国・ドイツ・中国)の連携を密にし、競合動向や市場機会などの情報共有を図っています。期待されるフィジカルAI向けに關しては、市場がどこで立ち上がっても即応できる柔軟な販売体制を強化しています。特注対応力を武器に、グローバルでの競争優位性を高めていきます。

経営企画責任者メッセージ



執行役員
経営企画本部長
ビジネス開発室長
塩川 哲也
TETSUYA SHIOKAWA

「待ち」の経営から脱却し、「攻め」の成長戦略と グローバル連携の強化を通じた組織の一体化を図ることで、 世界で勝つための「変革」を推進します。

プロダクトアウトからの転換と 成長戦略の再構築を図ります。

当社グループは、強い製品力を背景にプロダクトアウト型の経営を行ってきたことで、成長戦略を軽視していた印象があります。今までは待っているだけで、お客様から「一緒にやらないか」、「作ってもらえないか」と声をかけていただき、受け身の姿勢でも経営が成り立っていました。しかし近年、需要環境の変化と競合企業の台頭で、従来の「待ちの経営」から脱却し、自ら積極的に提案する成長戦略が求められています。実際、フィジカルAI向け戦略では当社からの積極的な仕掛けが進んでおり、社内にも意識変化の兆しが現れ始めています。経営企画本部では、他社の先を行く「攻め」の戦略や種まきを担い、当社グループの「変革」を推進したいと考えています。

危機意識を伴った「攻め」の 差別化戦略を展開します。

フィジカルAI向けでは、当社グループのお客様数社が量産を開始し、複数社とのプロトタイプ開発も進んでいます。ただし、既存の領域では、現在の単品製品だけのアプローチでは立ち行かなくなる時代の到来と代替品の登場が懸念されます。そこで、お客様との積極的な協創体制の構築と揺るぎない信頼関係の確立が不可欠になります。減速機単品にとどまらず、モジュールやアクチュエータへと展開することで、競合他社との差別化を図り、事業ドメインである「トータル・モーション・コントロールの提供」の確実な達成を目指します。危機意識を原動力に変革し、強固な組織体制の構築を進めていきます。

強みに磨きをかけつつ、 過去の常識を疑う姿勢も必要です。

当社グループの強みは、高いブランド力と品質、生産能力と能力増強による納期遵守力です。日本・欧州・米国・韓国の4箇所に生産拠点を確立しており、十分な供給力を有しつつ、地政リスクや需要地変動にも柔軟に対応が可能です。株主・投資家から問われる「中国での現地生産の可否」については、中国内の材料や軸受メーカーの技術レベルが向上していることから、今後議論が必要になるでしょう。まずは、全社コスト革新プロジェクトの下で進めている中国現地パートナーとの協業や現地材料の採用などを着実に推進し、収益性の向上を図る方針です。

グローバル連携の強化による 戦略の一体化を図ります。

当社グループは、海外子会社が各市場に根ざした自律経営を行ってきた一方で、グループとしてのグローバル展開に弱さが見られました。そこで2024年、初めて日・欧・米3極のリーダーが集結する戦略会議を開催しました。私も今年6月開催のグローバルセールス&マーケティング会議に参加し、AIロボットをグローバル展開する巨大企業が「いつ」、「どこで」、「どれくらい」生産を行うか、それにどう対応するかなどについて、意見交換しました。7月にはグローバル品質保証会議の開催、10月には生産技術担当者によるグローバルエンジニアリング会議が開催されました。これらグローバル会議を通じて、グループ戦略の一体化を進めることで、需要変動やグローバルなお客様への対応力を一層強化してまいります。

Harmonic Drive SE(ドイツ)トップメッセージ

航空宇宙とAIロボット分野の拡大、イノベーションの深化、デジタル化の強化、お客様に合わせた柔軟なソリューションの提供を戦略的に進めてまいります。



Harmonic Drive SE
Chief Executive Officer
Thomas Berger

■ 経営者としての使命とグローバル戦略

HDSグループにおいて、20年以上にわたり様々な管理職を経験した後、2022年よりHDSE(ハーモニックドライブSE)の最高経営責任者(CEO)を務めております。当社の経営戦略に基づき、将来の成長を支える体制を整備できたことを誇りに思います。特にお客様、製品、ブランドの各領域におけるグループ間の協力を強化することが、全体の利益向上につながると考えています。この方針を、行動計画に反映し、実行させることが私の使命です。精密性、革新性、そしてレジリエンスを軸に、HDSE及びハーモニックドライブグループ全体の持続的な成長と未来の創造に注力しています。

■ 航空宇宙分野と産業課題への対応

2025年における重点分野の一つは航空宇宙産業です。当社の高精度・軽量・コンパクトな駆動技術は、安全性、信頼性、性能が求められる航空宇宙用途に最適です。既存パートナーとの協力関係を深化させるとともに、航空宇宙業界の主要プレイヤーとの共同開発プロジェクトを複数開始しました。また、航空宇宙向けの特注ソリューションの市場投入を加速するため、プロトタイプング事業を強化しました。これにより、少量生産や高度に個別化さ

れたお客様の要件にも柔軟に対応できる体制を確立し、当社の戦略的強みを活かした差別化を実現しています。

■ ロボティクスとデジタル化によるイノベーション推進

当社のイノベーション戦略の中核は、ヒューマノイドロボットをはじめとしたAIロボット技術です。当社のハーモニックドライブ®は、次世代ヒューマノイドシステムに不可欠な要素で、より自然で高効率な動作を実現することができるため、医療技術や物流、パーソナルアシスタント分野における革新的な応用を可能にしています。また、生産部門では、工程全体にインテリジェントシステムとデータ駆動型プロセスを統合し、スマート製造を推進しています。これにより、作業効率の向上、変化するお客様ニーズへの迅速な対応、製品品質の強化を実現しています。さらに、ソーシャルメディアのチャネル拡充、ウェブサイトの全面リニューアル、ターゲットを絞ったキャンペーン、人を中心としたコンテンツ、そして大幅に発信量を増加させることによりオンライン上での存在感を強化し、お客様、パートナー、そして将来の従業員との対話を促進しました。また、従来よりも多くの展示会に出展し、イノベーションを発信することで、お客様とのつながりを深めてまいりました。

■ 持続可能性と人財戦略による成長基盤の強化

当社は、環境責任と社会貢献を企業価値向上の一環として位置付けています。2025年には、電気自動車とスマートLED照明システムの導入による省エネ施策を推進し、CO2排出量削減とコスト効率の向上を実現させています。人財戦略では、新たにクリスチャン・ロイター氏を経営陣に迎え、リーダーシップを強化するとともにチームファーストの文化を醸成しています。さらに、先見性のある雇用主として、従業員に投資し、能力を育て発揮できる環境づくりに努めております。また、世界主要3拠点(日本・ドイツ・米国)の連携強化や統一ブランディングの検討を進めています。2027年に向けて、航空宇宙とAIロボット分野の拡大、デジタル化の強化、お客様に合わせた柔軟なソリューションの提供、持続可能性の推進、強固なチーム構築を戦略的項目として進めてまいります。



Harmonic Drive LLC(米国)トップメッセージ

軽量・コンパクトな統合型アクチュエータをはじめとする、
独自の付加価値ソリューションの開発・提供を強化し、
モーションコントロール市場全体の成長率を上回る高成長を目指します。



Harmonic Drive LLC
President & CEO
Douglas Olson

■ 関税混乱への迅速な対応と米国市場戦略

2025年は米国政府による関税措置が繰り返し変更されたことで、市場環境は非常に不安定かつ予測困難な状況となりましたが、当社では長期戦略である「お客様に近い場所での製造」を強化しました。現在、米国向け販売製品の75%はマサチューセッツ州の自社工場で生産しており、米国内に販売拠点のみを置き、輸入品に依存する競合他社との差別化に成功しております。この戦略により、関税負担の転嫁を最小限に抑えつつ、米国メーカーとの取引上の優位性を確保し、お客様との信頼関係を強固なものとしています。

■ 中期経営計画と高成長市場への注力

当社の中期経営計画は、5つの戦略的目標を軸に構築されており、高い成長が見込まれる市場へ注力することを方針としています。特に、半導体製造装置、手術用ロボットを含む医療機器、ヒューマノイドロボットをはじめとしたAIロボット向けなど、今後の需要拡大が見込まれる分野に戦略的に資源投入します。これらの分野は、AI技術の発展に伴い今後10年間で成長が加速することが予想され、当社は先行投資による市場優位性の確立を進めて

います。また、QCDS戦略により、業界最高水準の価値を提供することで、製品にプレミアム価格の設定を可能にしています。お客様の購買判断は、価格よりも「価値」に基づく傾向が強く、当社の高品質な製品・サービスが新規ビジネスの獲得につながっています。

■ 技術革新と航空宇宙分野での差別化

当社は、拡大する市場ニーズに応えるため、統合型アクチュエータを中心とした新製品開発を推進しています。米国開発チームでは、CANopen®搭載アクチュエータ9種類の開発に成功するとともに、2025年第3四半期(7～9月)にはEtherCAT®対応アクチュエータ4種類も新たにリリースしました。これにより配線の簡素化やスペース効率、試運転の容易さを実現し、世界初の認証取得済み統合型アクチュエータ提供企業として市場競争力の強化を図っています。さらに航空宇宙分野では、10,000個以上の宇宙用ギア製造実績があり、波動歯車技術を活用した軽量かつ高信頼性を有するソリューションを提供しています。急成長する航空宇宙市場での独自の差別化要素の確立と、高付加価値製品の提供により、持続的な競争優位性を構築しています。

■ 持続可能性と社会的責任への取り組み

当社は、環境負荷低減と社会貢献を重要視しています。工場では、高効率の照明・空調・コンプレッサーを導入したビル管理システムにより、エネルギー消費を最小化するとともに、1,200枚以上の太陽光パネルを設置し、年間72万kWhを発電することで、484トンのCO₂削減を見込んでいます。さらに、地域社会への貢献として、セントジュード小児研究病院へ継続的な支援を行うなど、従業員ボランティア活動や寄付を通じて、社会的責任を果たす活動を推進しています。企業としての社会的責任を果たすことは、従業員の誇りとモチベーションを高め、当社の持続可能な成長を支える基盤となっています。



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。

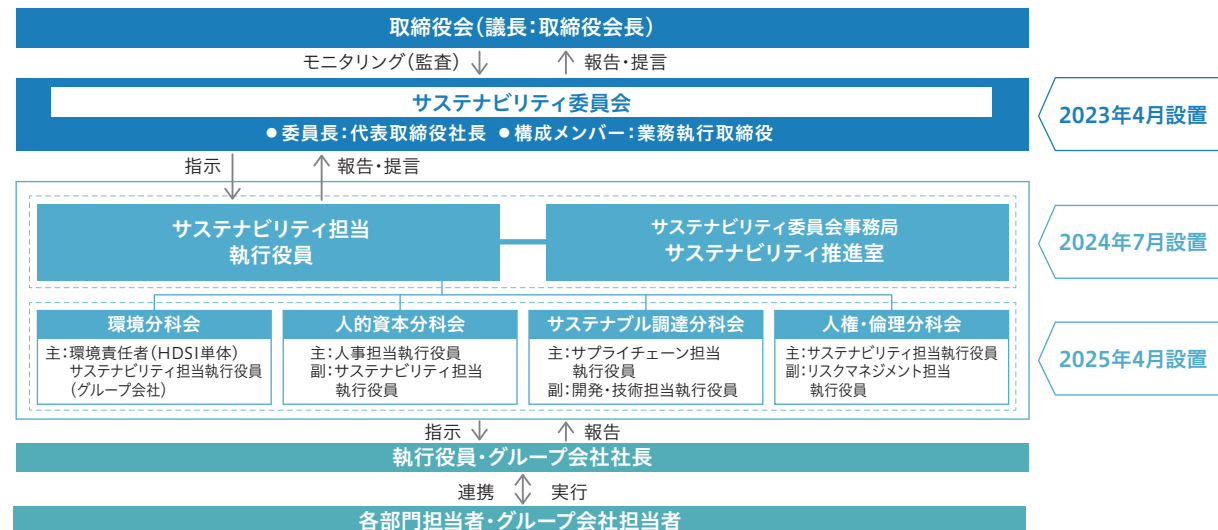
Q:HDSグループのサステナビリティ経営の特徴を教えてください。

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、投資家の皆様に関心を寄せる「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
- ・活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、2023年10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。

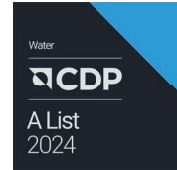
■ 水セキュリティへの対応

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。

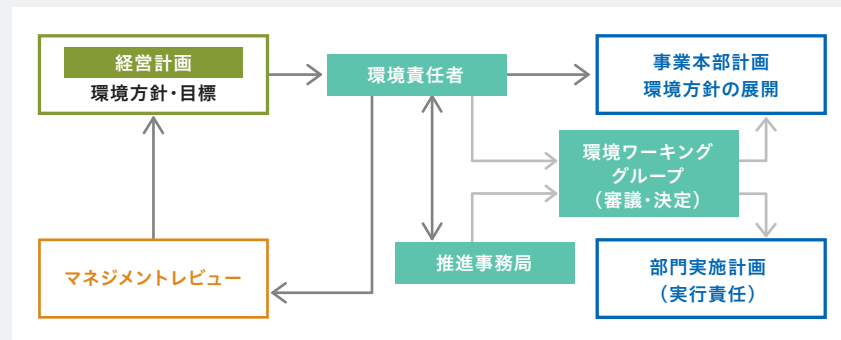
その結果、当社グループはCDP2024水セキュリティにおいて、情報の透明性とパフォーマンスにおけるリーダーシップが認められ、最高評価である「Aリスト」企業に選定されました。



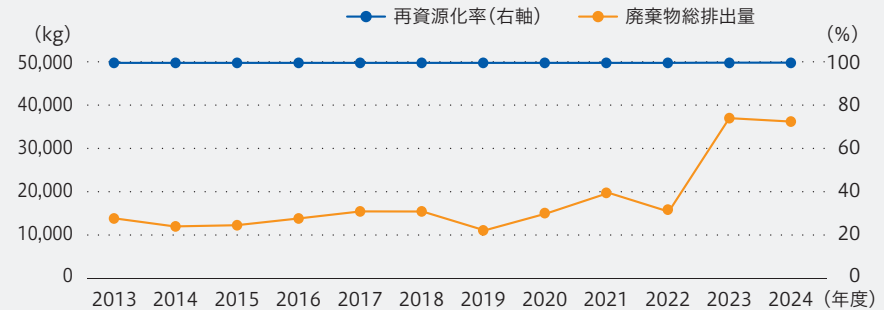
■ 産業廃棄物の抑制と再資源化促進

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
								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
		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	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

気候変動への取り組み

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

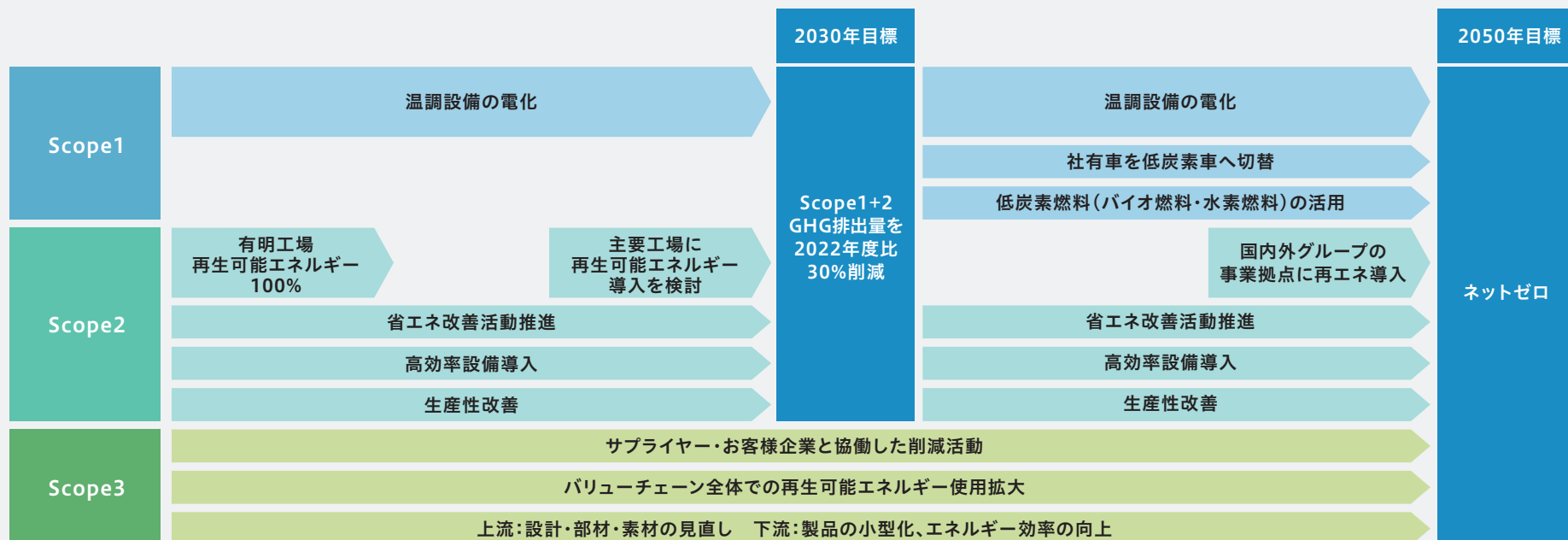
的なリスク評価を実施し、リスクマネジメントを管掌するリスクマネジメント担当執行役員が評価結果をもとに優先順位付けを行い、代表取締役社長がその内容を精査したうえで承認します。その後、各部門において、部門責任者がリスク管理目標を設定するとともに、リスク内容に応じて回避、受容、低減、移転等を判断し、各リスクに見合った低減活動を実施します。実施状況については、リスクマネジメント担当執行役員が年に1回進捗をレビューし、代表取締役社長がレビューをもとに次年度の方針を示し、各部門に展開しています。

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。

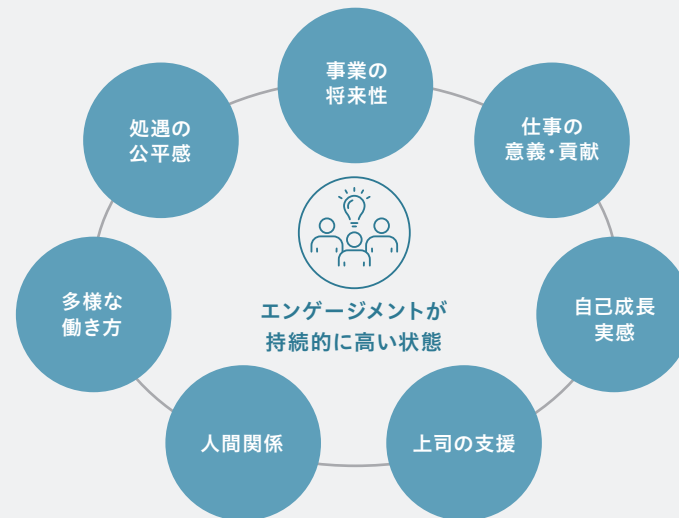
● 入社後3年経過時点の定着率(新卒採用)

	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
ズヘール・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。チャレンジ的な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、忸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

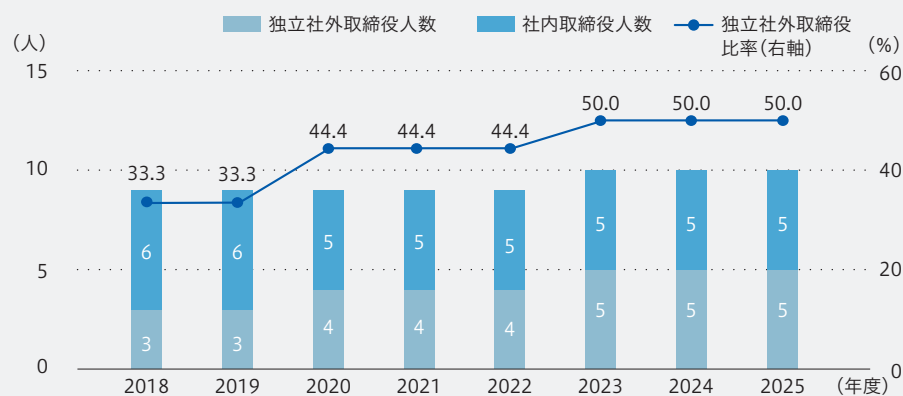
構成されており、うち2名が社外監査役です。監査役4名は、取締役会のみならず業務執行に係るその他の重要な会議にも積極的に出席するとともに、毎年度、代表取締役との面談、社外取締役との情報共有、業務執行取締役・執行役員・各部門長・国内外の子会社社長等との意見交換を実施し、業務執行状況を定常的に監査できる体制を構築しています。

■コーポレート・ガバナンス強化の歩み

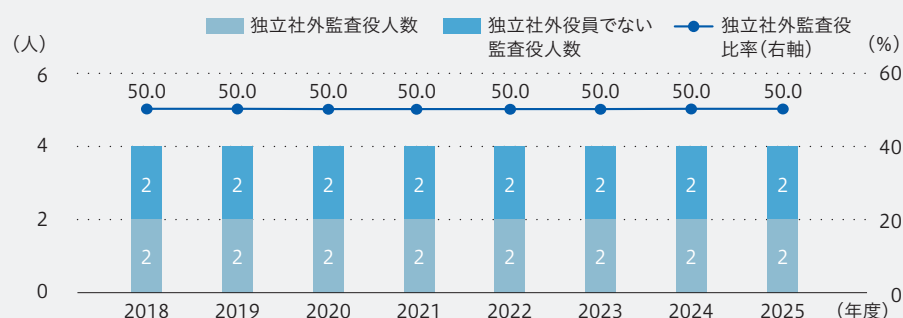
2001年度	● 社外監査役の増員(2名から3名)
2003年度	● 執行役員制度の導入 ● 社外取締役の選任(2名) ● 取締役会諮問委員の設置
2004年度	● 社外取締役の増員(2名から3名)
2005年度	● 取締役会議長と代表取締役社長の機能分離
2006年度	● 内部統制システム基本方針の策定
2011年度	● 内部統制監査室の設置
2013年度	● 社外取締役の増員(3名から4名)
2019年度	● 内部通報制度の整備
2022年度	● 役員退職慰労金制度の廃止 ● 譲渡制限付株式報酬制度の導入
2023年度	● サステナビリティ委員会の設置 ● 女性取締役の選任 ● 社外取締役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

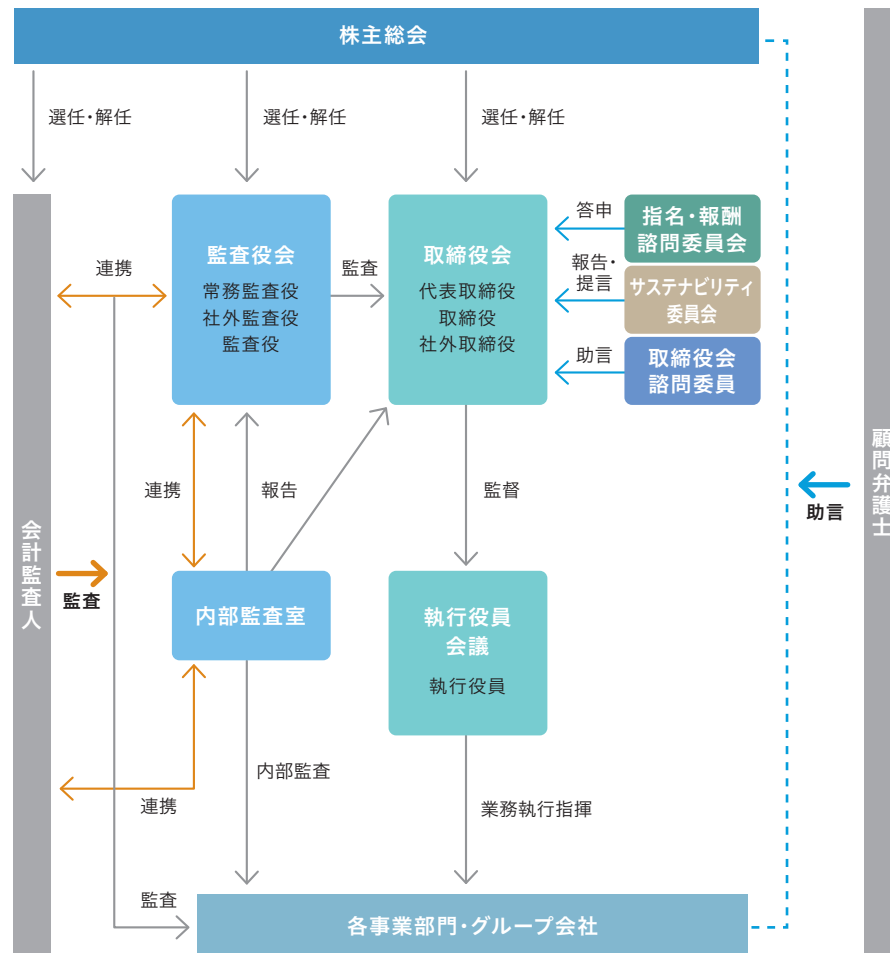
氏名	選任理由
吉田 治彦	三井物産株式会社社要職を歴任され、企業経営に係る豊かな経験と高い見識ならびに豊富な国際経験を有しておられます。これらの能力・経験を活かし、当社の経営全般に対する適切な提言と監督を期待しています。
中村 雅信	大手銀行・証券会社社要職を歴任され、企業経営に係る豊かな経験と高い見識ならびに豊富な国際経験を有しておられます。これらの能力・経験を活かし、当社の経営全般に対する適切な提言と監督を期待しています。
福田 善夫	帝人株式会社及び帝人グループの要職を歴任されたとともに、東洋建設株式会社の社外取締役を務められ、企業経営に係る豊かな経験と高い見識ならびに豊富な国際経験を有しておられます。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

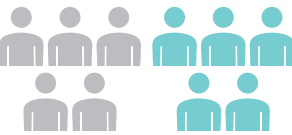

- 中期経営計画及び単年度計画の進捗及び業務執行の状況に係る報告・審議
- 年度経営計画及び予算、研究開発投資等に係る審議
- 内部監査、内部通報制度、業務の有効性、その他内部統制システムの運用状況の報告・審議
- 業務執行体制及び組織機構改組
- 取締役会の実効性評価（全取締役及び監査役へのアンケート調査にもとづく分析）
- 自己株式取得、資金調達
- サステナビリティ推進

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	 <p>独立役員 5名 議長は取締役会長</p>	 <p>独立役員 2名 議長は常勤社外監査役</p>
独立役員比率	50%	50%
目的・権限	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<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
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WEB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。

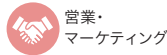
※2 丸山 顕は、2024年6月21日の就任以降の出席状況を記載しています。

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 and 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

栗津原 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。

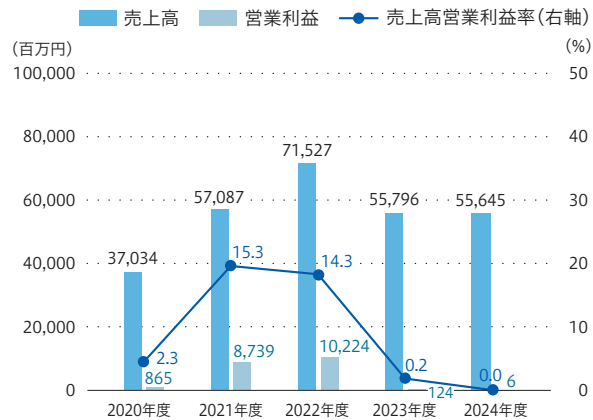
ステークホルダー・エンゲージメント

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。	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<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 ● 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。	<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 	<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（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。	<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 	<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。	<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 ● 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。	<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。	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<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 	

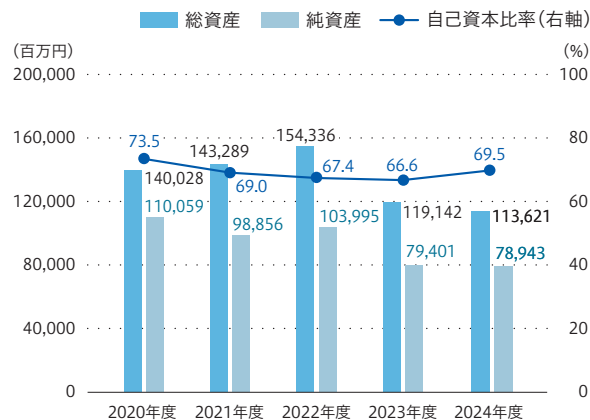
財務ハイライト

売上高、営業利益、売上高営業利益率



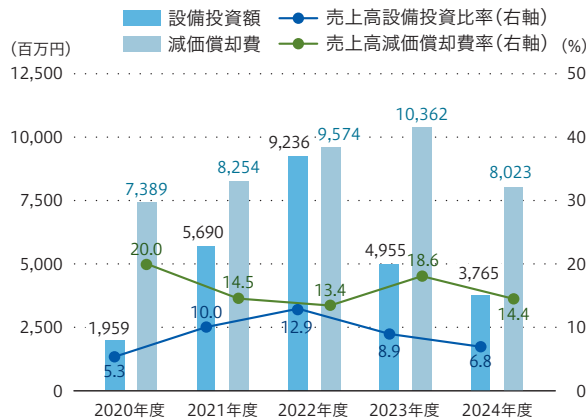
2024年度の売上高は、前期から継続している国内受注の低迷の影響を受けながらも下期より受注が回復基調となったことから、前期比0.3%減少の55,645百万円となりました。営業利益についても受注低迷の影響により前期比94.4%減少の6百万円となりました。

総資産、純資産、自己資本比率



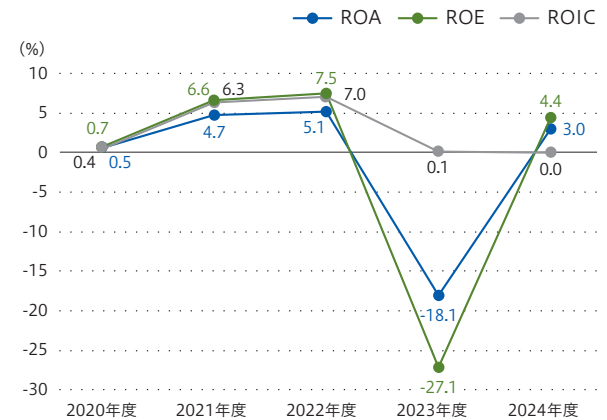
2024年度末の総資産は前年度末比55億円減の1,136億円、純資産は同4億円減の789億円となりました。自己資本比率は前年度末比2.9pt上昇の69.5%となりました。

設備投資額、減価償却費、売上高設備投資比率、売上高減価償却費率



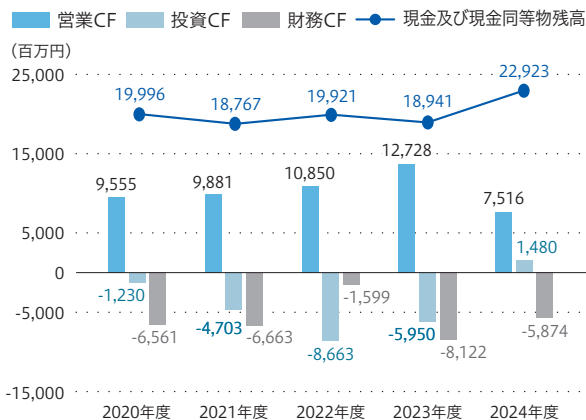
設備投資額は、前年度比24.0%減の37億円(売上高比率6.8%)となりました。内訳は、日本が21億円、北米が6億円、欧州が10億円です。無形を含む減価償却費は、同23億円減の80億円(同14.4%)となりました。

ROA、ROE、ROIC



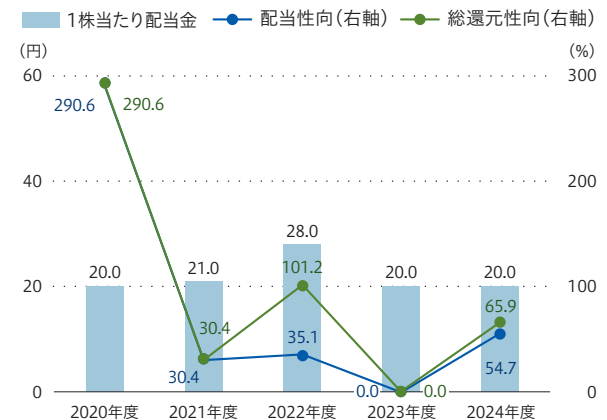
ROA(総資産利益率)は同21.1pt改善の3.0%、ROE(自己資本利益率)は前年度比31.5pt改善の4.4%となりました。これは、投資有価証券売却益約58億円の特別利益計上により、当期純利益が約34億円の黒字に転換したことが主因です。一方、ROIC(投下資本利益率)は同-0.1ptの0.0%となりました。

各キャッシュ・フロー、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52億円減の75億円、投資キャッシュ・フローは同74億円増の14億円の収入を計上しました。財務キャッシュ・フローは58億円の支出となり、現金及び現金同等物の期末残高は229億円となりました。

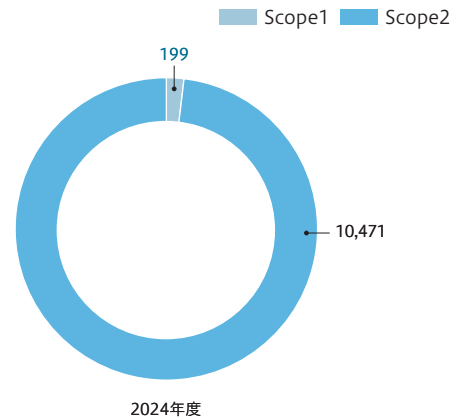
1株当たり配当金、配当性向、総還元性向



1株当たり配当金は前年度比同額の20円(中間期末10円、年度末10円)、配当性向は54.7%、総還元性向は65.9%となりました。配当政策としては、配当性向30%を基本方針とし、短期的に大きな業績変動が生じた場合には一定の安定配当の実施にも配慮しつつ、機動的な資本政策を行う方針です。

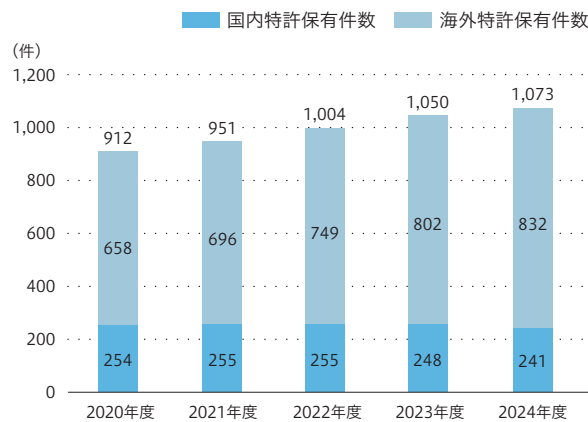
サステナビリティ指標ハイライト

温室効果ガス(GHG)排出量(t-CO₂)



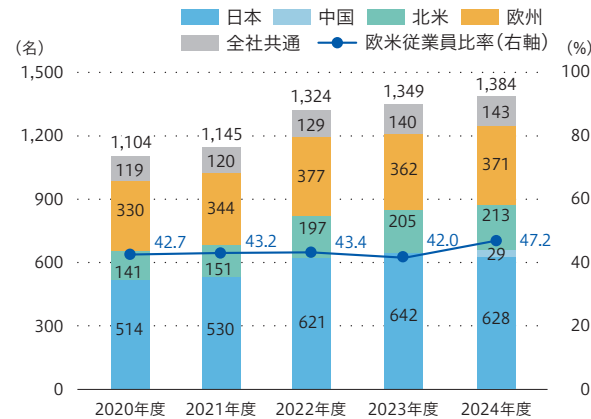
温室効果ガス(GHG)排出量は、2022年度から連結ベースで開示しています。2024年度のScope1の排出量は199トン、Scope2(マーケットベース)は10,471トン、両者合計排出量は10,670トンとなりました。なお、2023年度よりGHG排出量Scope1,2及びScope3(カテゴリ4,9,11)のデータは、外部機関による第三者検証を取得しています。

特許保有件数



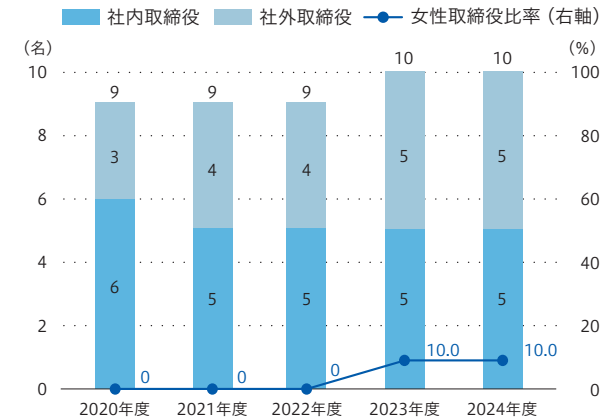
2024年度末時点の当社単体特許保有件数は、国内241件、海外832件、合計1,073件です。なお、連結グループでの特許保有件数は、1,083件です。

地域別連結従業員数、欧米従業員比率



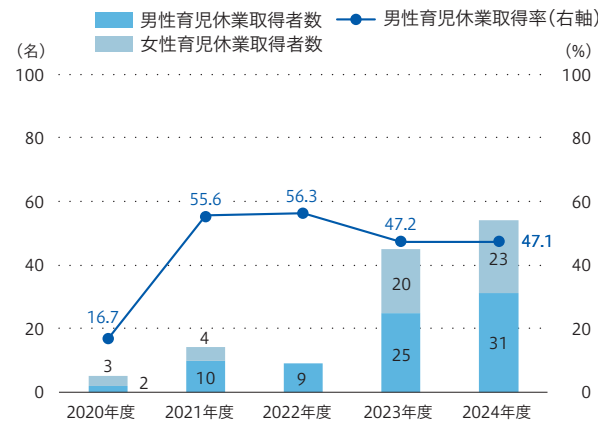
連結従業員数は、前年度末比35名増加の1,384名となりました。北米と欧州を合計した欧米従業員比率は47.2%となりました。なお、2023年度まで中国従業員数は日本に含めておりましたが、2024年度から中国従業員数を個別に開示しています。

取締役人数



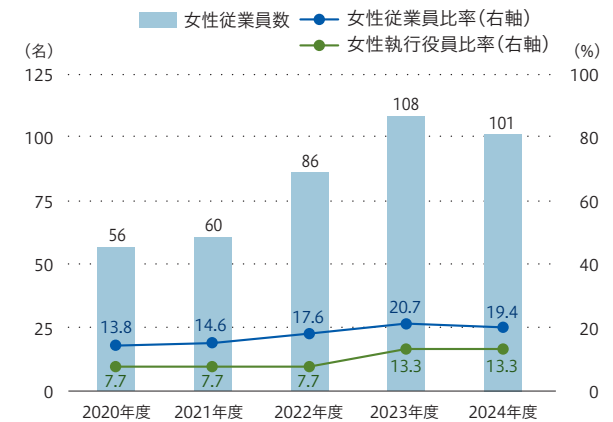
2024年度における取締役の人数は10名、うち社外取締役は5名、社外取締役比率は50%となりました。また、女性取締役(社外)は1名、女性取締役比率は10.0%です。

育児休業取得者数、男性育児休業取得率



育児休業取得者数は、2024年度は54名(男性31名、女性23名)でした。男性従業員の育児休業取得率は47.1%となっています。

女性従業員数、女性従業員比率、女性執行役員比率



女性従業員数(単体)は、前年度末比7名減の101名となり、単体従業員の19.4%、執行役員の女性比率は13.3%(2名)です。当社は、女性管理職人数を2027年度に5名、女性執行役員数を2029年度に3名とする目標を掲げています。

過去11年間の主要財務データ

項目	単位	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
売上高	(百万円)	25,951	28,278	30,069	54,339
売上原価	(百万円)	13,829	14,992	16,202	28,636
売上総利益	(百万円)	12,121	13,286	13,866	25,703
販売費及び一般管理費	(百万円)	5,054	5,667	6,052	13,386
営業利益又は営業損失(△)	(百万円)	7,066	7,618	7,813	12,316
経常利益	(百万円)	7,525	7,829	7,958	11,946
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)	4,833	5,001	19,732	7,777
総資産	(百万円)	49,440	48,749	101,999	138,584
純資産	(百万円)	37,680	38,891	62,611	108,719
有利子負債	(百万円)	745	892	15,666	1,938
ネット・キャッシュ	(百万円)	11,402	12,014	△3,569	27,526
自己資本比率	(%)	73.3	76.1	54.0	71.7
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	5,494	6,499	7,225	9,233
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△2,103	△4,394	△32,522	△8,171
フリー・キャッシュ・フロー	(百万円)	3,390	2,105	△25,296	1,062
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△737	△1,384	24,648	17,493
現金及び現金同等物の期末残高	(百万円)	9,730	10,439	9,668	28,320
1株当たり純資産	(円)	395.7	405.3	601.1	1,032.4
1株当たり当期純利益又は当期純損失(△)	(円)	52.8	54.6	215.4	83.9
1株当たり配当金	(円)	14.3	18.0	20.0	26.0
配当金総額	(百万円)	1,312	1,648	1,831	2,446
配当性向	(%)	27.2	33.0	9.3	31.5
DOE(純資産配当率)	(%)	4.0	4.5	4.0	3.2
売上高粗利益率	(%)	46.7	47.0	46.1	47.3
売上高営業利益率	(%)	27.2	26.9	26.0	22.7
ROA(総資産当期純利益率)	(%)	11.0	10.2	26.2	6.5
ROE(自己資本当期純利益率)	(%)	14.7	13.6	42.8	10.1
設備投資額	(百万円)	2,475	4,296	4,576	8,757
減価償却費	(百万円)	1,305	1,524	1,774	5,164
研究開発費	(百万円)	1,309	1,404	1,383	2,114

※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。

※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。

過去11年間の主要財務データ

2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
67,809	37,487	37,034	57,087	71,527	55,796	55,645
37,363	25,484	24,451	34,661	45,741	40,189	40,791
30,446	12,003	12,582	22,426	25,786	15,606	14,854
13,821	12,198	11,716	13,686	15,561	15,481	14,847
16,624	△195	865	8,739	10,224	124	6
17,185	236	1,366	9,108	10,757	570	151
11,322	△1,095	662	6,643	7,595	△24,806	3,473
142,872	131,848	140,028	143,289	154,336	119,142	113,621
113,277	106,718	110,059	98,856	103,955	79,401	78,943
2,104	6,963	6,328	16,887	22,946	18,431	15,607
16,717	12,607	14,835	3,041	△2,133	1,923	9,345
72.5	73.3	73.5	69.0	67.4	66.6	69.5
15,121	10,950	9,555	9,881	10,850	12,728	7,516
△22,399	△12,537	△1,230	△4,703	△8,663	△5,950	1,480
△7,277	△1,587	8,324	5,178	2,187	6,778	8,996
△3,271	2,362	△6,561	△6,663	△1,599	△8,122	△5,874
17,600	18,342	19,996	18,767	19,921	18,941	22,923
1,076.7	1,003.8	1,068.8	1,026.9	1,093.5	836.0	831.8
117.6	△11.4	6.9	69.0	79.7	△261.0	36.6
38.0	20.0	20.0	21.0	28.0	20.0	20.0
3,658	1,925	1,925	2,021	2,661	1,900	1,898
32.3	—	290.6	30.4	35.1	—	54.7
3.6	1.9	1.9	2.0	2.6	2.4	2.4
44.9	32.0	34.0	39.3	36.1	28.0	26.7
24.5	△0.5	2.3	15.3	14.3	0.2	0.0
8.1	△0.8	0.5	4.7	5.1	△18.1	3.0
11.2	△1.1	0.7	6.6	7.5	△27.1	4.4
23,876	7,892	1,959	5,690	9,236	4,955	3,765
5,566	6,826	6,464	7,278	8,520	9,189	8,023
2,476	2,195	2,444	3,012	3,274	3,613	3,776

サステナビリティ関連データ

環境 Environment

項目		単位	範囲	2023年度	2024年度
Scope1	日本	t-CO ₂	連結	54	37
	アジア(日本除く)			0	0
	欧州			72	79
	北米			82	82
	合計			★ 209	★ 199
Scope2 (ロケーション基準)	日本	t-CO ₂	連結	12,792	13,234
	アジア(日本除く)			287	290
	欧州			2,168	1,932
	北米			1,240	1,219
	合計			16,487	★ 16,693
Scope2 (マーケット基準)	日本	t-CO ₂	連結	7,828	8,205
	アジア(日本除く)			287	290
	欧州			1,207	1,265
	北米			1,240	709
	合計			10,561	★ 10,471
Scope3	1. 購入した商品・サービス	t-CO ₂	連結	289,079	313,377
	2. 資本財			12,441	6,468
	3. Scope1,2に含まれない 燃料及びエネルギー活動			21,589	21,183
	4. 輸送、配送(上流)			6,568	7,822
	5. 事業から出る廃棄物			1,067	1,082
	6. 出張			1,301	1,504
	7. 雇用者の通勤			694	727
	8. リース資産(上流)			—	—
	上流合計			332,739	352,165
	9. 輸送、配送(下流)			2,287	2,415
	10. 販売した製品の加工			—	—
	11. 販売した製品の使用			557,746	1,741,234
	12. 販売した製品の廃棄			228	342
	13. リース資産(下流)			286	262
	14. フランチャイズ			—	—

項目		単位	範囲	2023年度	2024年度
Scope3	15.投資	t-CO2	連結	—	—
	下流合計			560,547	1,744,255
	その他(上流)			—	—
	その他(下流)			—	—
	合計			893,286	2,096,421
エネルギー消費量	燃料消費量	MWh	連結	1,052	1,046
	電力消費量			36,762	41,216
	合計			37,815	42,262
総取水量		m³	連結	★ 29,909	★ 28,041
総排水量				★ 29,446	★ 27,963
一般廃棄物	焼却ゴミ	t	連結	1,837	1,927
	食堂ゴミ			9	9
	合計			1,846	1,936
有害廃棄物排出量				584	550
グリーン調達	グリーン調達基準書 同意取得率	%	連結	56.0	60.8
	サプライヤー監査実施社数			54	68
環境負荷物質 含有調査実施社数		社	連結	116	281
銅材使用量		千t	連結	3.76	3.87
油脂類使用量		千t	連結	0.09	0.15
再生プラスチック原料使用量		t	連結	5.64	6.88
ISO14001認証	取得会社数	社	連結	5	5
	取得割合	%		55.6	55.6
ESH監査実施事業所数		社	連結	4	4
環境リスク評価が実施された事業所割合		%	連結	78.6	67.0
環境関連法令違反件数		件	連結	0	0
環境問題を引き起こす事故・汚染件数		件	連結	0	0
環境問題に関する苦情件数		件	連結	0	0
環境問題に関する罰金額		円	連結	0	0
環境研修	参加人数	人	連結	830	523
	受講者割合	%		62	38

★第三者検証を取得したデータ

※2024年度のScope3カテゴリ11,12は、算定方法を変更しております。

サステナビリティ関連データ

■ 第三者検証

当社グループは、環境パフォーマンスデータの信頼性向上のため、2023年度データからGHG排出量 (Scope1、Scope2 (マーケット基準/ロケーション基準)) 並びに水使用量 (総取水量、総排水量、水消費量) に関して、DNVビジネス・アシュアランス・ジャパン株式会社による独立した第三者検証を取得しています。また、2024年度データからGHG排出量Scope3 (カテゴリ4,9,11:国内連結) を検証範囲に追加しました。今後も継続的に検証を実施するほか、検証対象を拡大するなど、サステナビリティデータの信頼性向上に取り組んでまいります。

● 検証データ

- GHG 排出量 Scope1
- GHG 排出量 Scope2 (マーケット基準)
- GHG 排出量 Scope2 (ロケーション基準)
- GHG 排出量 Scope3 (カテゴリ4,9,11:国内連結)
- 総取水量
- 総排水量
- 水消費量

● 第三者検証証明書



社会 Social

項目	単位	範囲	2023年度	2024年度
連結従業員数	人	連結	1,349	1,384
単体従業員数	男性	単体	415	419
	女性		108	101
	合計		523	520
	女性従業員比率		20.7	19.4
平均嘱託及び臨時従業員数	人	連結	689	328
平均臨時従業員比率	%	連結	33.8	23.7
平均年齢	歳	連結	40.0	40.4
平均勤続年数	年	連結	8.9	8.6
外国籍従業員数	男性	連結	59	47
	女性		28	29
	合計		87	76
	外国籍従業員比率		6.4	5.5
新卒採用者数	男性	連結	18	16
	女性		5	4
	合計		23	20
中途採用者数	男性	連結	68	52
	女性		24	18
	合計		92	70
新卒採用者の定着状況 (3年後離職率)	男性	連結	6.0	2.5
	女性		0.0	0.0
	合計		6.0	2.2
離職率	%	連結	8.6	11.6
自己都合離職率	%	連結	8.3	11.6
管理職	男性	連結	205	210
	男性 (うち外国籍)		8	6
	女性		14	13
	女性 (うち外国籍)		0	0
	合計		219	223
執行役員	女性管理職比率	連結	6.4	5.8
	男性		29	26
	男性 (うち外国籍)		1	2
	女性		2	3
	女性 (うち外国籍)		0	0
	合計		31	29
	女性執行役員比率	%	6.5	10.3

サステナビリティ関連データ

社会 Social

項目		単位	範囲	2023年度	2024年度
障がい者雇用	男性	人	連結	24	25
	女性			4	5
	合計			28	30
	障がい者雇用率	%		2.1	2.2
月平均残業時間		時間	連結	9.7	16.3
有給休暇取得率		%	連結	66.7	80.0
育児休業取得者数	男性	人	連結	25	31
	女性			20	23
	合計			45	54
男性育児休業取得率		%	連結	47.2	47.1
労使会議平均実施回数		回	連結	9	12
安全衛生委員会平均開催		回	連結	9	12
安全衛生に関する研修	開催回数	回	連結	82	83
	参加人数	人		641	734
ESHリスクアセスメント実施件数		件	連結	31	29
ストレスチェック受検率		%	連結	90.1	85.3
ハラスメント研修	開催回数	回	連結	9	9
	参加人数	人		320	305
	参加者割合	%		23.7	22.0
児童労働・強制労働・人身売買の件数		件	連結	0	0
特別研修受講者 (修士・博士・MBA・MOT・海外研修・語学留学等)		人	連結	5	4
通信教育受講者		人	連結	185	382
認証取得状況 (ISO9001他、業界固有規格含む)		社	連結	7	8
特許保有件数		件	連結	1,050	1,083
企業市民活動 (社会貢献)実績	地域清掃	回	連結	10	14
	ハーモニック講演会		単体	1	1
	ハーモニックコンサート			1	1
	出張授業			5	6

ガバナンス Governance

項目			単位	範囲	2023年度	2024年度
取締役	社内/ 非独立	男性	人	単体	5	5
		女性			0	0
		合計			5	5
	独立社外	男性	人		4	4
		女性			1	1
		合計			5	5
	総計		人		10	10
	女性取締役比率		%		10.0	10.0
独立社外取締役比率			%	単体	50.0	50.0
取締役会の開催回数			回	単体	18	20
取締役会の平均出席率			%	単体	98.5	99.5
監査役	社内/ 非独立	男性	人	単体	2	2
		女性			0	0
		合計			2	2
	独立社外	男性	人	単体	2	2
		女性			0	0
		合計			2	2
	総計		人	単体	4	4
	女性監査役比率		%	単体	0.0	0.0
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	17	17
監査役会の平均出席率			%	単体	100	100
内部通報件数			件	連結	35	78
腐敗行為件数			件	連結	1	2
腐敗関連の罰金額			円	連結	0	0
コンプライアンス研修	開催回数		回	連結	4	8
	参加人数		人		931	1,020
	受講者割合		%		69.0	73.7
政治献金			円	連結	0	0
汚職・収賄 摘発件数			件	連結	0	0
競争法違反 発生件数			件	連結	0	0
情報セキュリティインシデント件数			件	連結	1	0
情報セキュリティ遵守率			%	連結	97.9	99.3
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	連結	29	30
	参加者人数		人		1,696	1,691
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数			回	連結	16	28

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

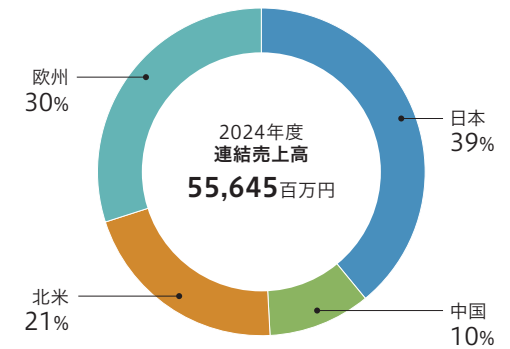
当社グループは、日本、ドイツ、米国、韓国に製造拠点が
あり、日本、ドイツ、米国では開発も行っています。販売・技術

サービスについては、当社が国内を含むアジア地域を、ド
イツ子会社のHarmonic Drive SE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Harmonic Drive LLCが北米地域を担当しています。
なお、中国は中国子会社の哈默纳科(上海)商贸有限公司

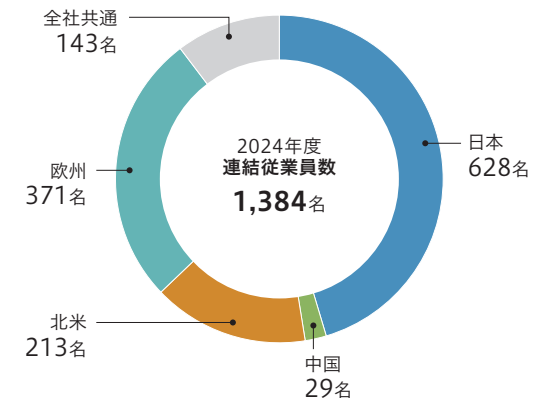
が販売および技術サービスを提供しています。また、韓国子
会社の三益ADMは、精密遊星減速機を製造しています。



● 地域別連結売上高構成比 (%)



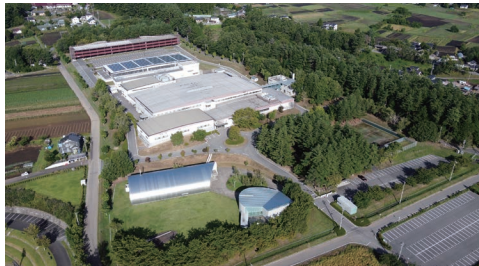
● 地域別連結従業員数 (名)



会社概要

■会社情報 (2025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
T E L 03-5471-7800(代表)
U R L <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 71億円
売 上 高 連結556億円、単体305億円
従 業 員 数 連結1,384名、単体510名
グ ル ー プ 会 社 連結子会社 18社、持分法適用会社 1社



穂高工場



有明工場

■主要な営業所および工場

本 社 東京都品川区 関西営業所 大阪府大阪市淀川区 穂 高 工 場 長野県安曇野市 豊 科 工 場 長野県安曇野市
東京営業所 東京都品川区 九州営業所 福岡県福岡市博多区 有 明 工 場 長野県安曇野市 駒ヶ根工場 長野県駒ヶ根市
甲信営業所 長野県安曇野市 台湾駐在員事務所 台湾台北市 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

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 プレシジョン	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ィンベル	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
HD Systems, Inc. *	100.0%	米国マサチューセッツ州ビバリー	Harmonic Drive LLC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
Harmonic Drive LLC *	100.0% (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
哈默纳科(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%)	韓国大邱廣域市	精密遊星減速機の製造
Harmonic Drive SEおよび連結子会社8社*	100.0%	ドイツ 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

※1 *の連結子会社の決算期は12月31日です。

※2 議決権の所有割合()は間接所有の割合を示しています。

持分法適用非連結子会社名	議決権の所有割合	所在地	事業内容
青梅铸造株式会社	49.2%	東京都西多摩郡	高強度鋳鉄を中心とした鋳造製品の開発、製造、販売

■HDS REPORT 2025 作成メンバー サステナビリティ推進室



山川 葉 KAZUHA YAMAKAWA
小野 牧子 MAKIKO ONO
安藤 葵 AOI ANDO

編集後記

HDS REPORT 2025をご覧くださいありがとうございます。従来以上に、投資家ニーズにお応えすることを目指したコンテンツの作成とともに、組織横断で展開する各種施策の現場浸透と、現場の生の声をお伝えしたいとの想いを織り込んだ内容に仕上げました。当社グループの進化の記録であり、対話の基盤でもある本書が、ステークホルダーの皆様との建設的な対話の一助となれば幸いです。

株式情報

■ 株式情報 (2025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 7,660名

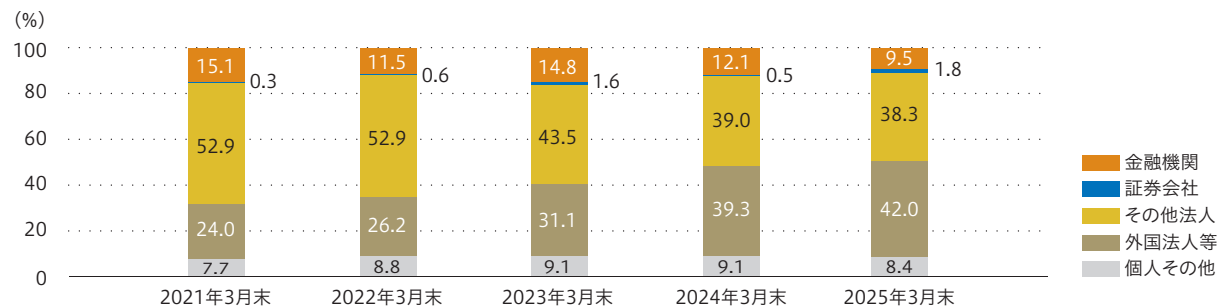
上場金融商品取引所名 東京証券取引所スタンダード市場
証券コード 6324
事業年度 毎年4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会 毎年6月開催
基準日 3月31日
中間配当 9月30日
株主名簿管理人 〒100-8241
特別口座口座管理機関 東京都千代田区丸の内一丁目3番3号
みずほ信託銀行株式会社
事務取扱場所 〒100-8241
東京都千代田区丸の内一丁目3番3号
みずほ信託銀行株式会社
本店証券代行部

■ 大株主の状況 (2025年3月31日現在)

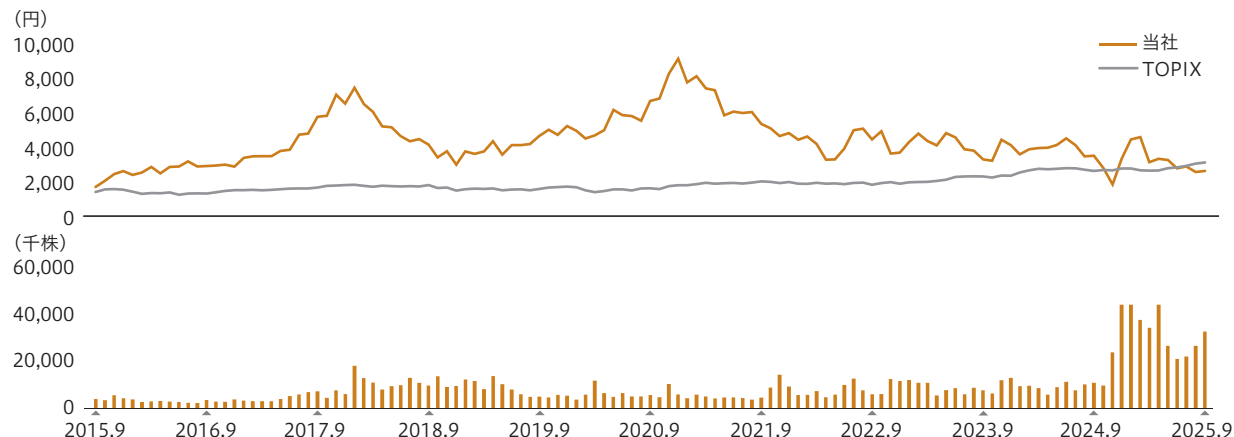
株主名	所有株式数 (千株)	所有株比率 (%)
株式会社KODENホールディングス	33,490	35.28
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	4,654	4.90
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	4,112	4.33
INTERACTIVE BROKERS LLC	3,151	3.32
伊藤典光	3,041	3.20
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	2,490	2.62
管理信託(A030)受託者 株式会社SMBC信託銀行	2,176	2.29
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,933	2.03
MLI FOR CLIENT GENERAL OMNION COLLATERAL NON TREATY-PB	1,718	1.81
JP MORGAN CHASE BANK 385840	1,344	1.41
計	58,114	61.23

※所有株比率は、自己株式1,441,891株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 当社株価・出来高及びTOPIXの推移



■ 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 (24年3月末～ 25年3月末)	3年間 (22年3月末～ 25年3月末)	5年間 (20年3月末～ 25年3月末)	10年間 (15年3月末～ 25年3月末)
ハーモニック・ドライブ・システムズ	-20.2	-23.5	-30.8	28.0
TOPIX	-1.5	47.2	113.4	117.4
東証業種別 株価指数(機械)	-4.3	51.9	133.7	126.8

※上記の表は25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

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
期末株価(円)	7,480	4,220	4,395	3,985	3,160
PBR(倍)	7.0	4.1	4.0	4.8	3.8
ROE(倍)	0.7	6.6	7.5	-27.1	4.4
PER(倍)	1,087.2	61.1	55.2	-15.3	86.4
配当 利回り(%)	0.3	0.5	0.6	0.5	0.6
期末時価 総額(億円)	7,204	4,065	4,233	3,838	3,044



問い合わせ先 [サステナビリティ推進室](#)

TEL : 03-5471-7810 E-mail : sustainability@hds.co.jp

〒140-0013 東京都品川区南大井6-25-3

<https://www.hds.co.jp>



2025年11月発行