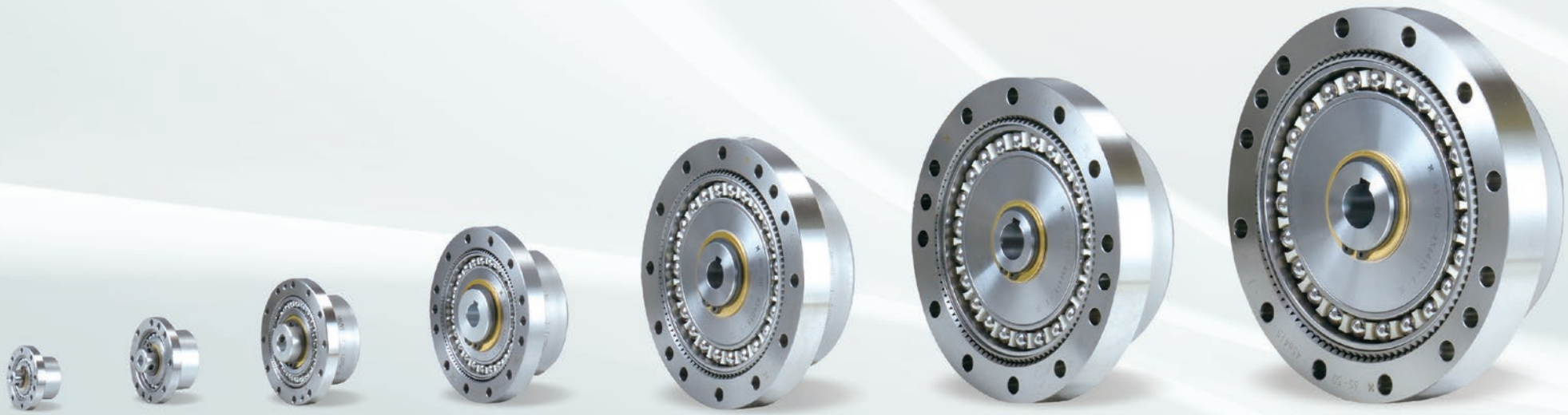
Harmonic Drive Systems Inc.

統合報告書

HDS REPORT 2026





トータル・モーション・コントロールの追求で

産業の未来を切り拓く

Harmonic Drive Systems Group



宇宙開発や空飛ぶクルマ、AI・ヒト型ロボットといった、
人類が夢見てき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。

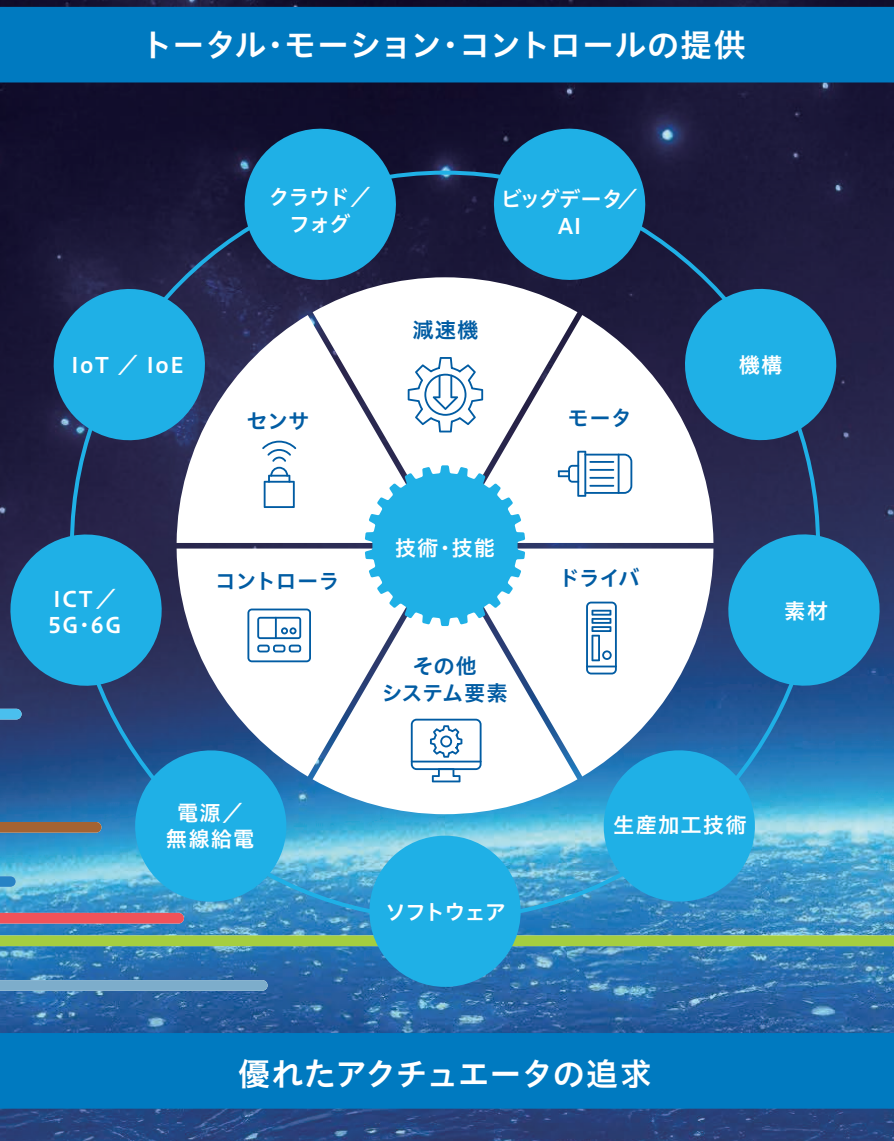
経営理念と目指す姿

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

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



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ずる企業とする。

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、米国の発明家C.W.マッサーによって生み出されました。従来の常識を覆し、金属のたわみを応用するマッサーの発明は、画期的な動力伝達方式として、当時一躍世界から注目を浴びました。そして、その製品化の可能性に賭け、名乗りを上げたのが、米国のUSM（ユナイテッド・シュー・マシナリー）社および当社の前身である株式会社長谷川歯車でした。その後、長谷川歯車は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様々な分野で、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。



C.W.マッサー

目次・編集方針

Contents

Ⅰ : Introduction
01 産業の未来を切り拓く
03 経営理念と目指す姿
05 目次・編集方針
06 注目トピックス・投資家FAQ
07 沿革
08 価値創造の軌跡
09 ハーモニックドライブ®の特徴と使用箇所
10 産業用ロボット業界の変遷とAI時代における成長戦略
11 セグメントハイライト
12 HDSグループが創出する社会インパクト

Ⅱ : Value Creation Story
13 トップメッセージ
19 価値創造プロセス
20 経営資本と価値創造のつながり
21 バリューチェーンの強化と創出価値
23 事業リスクへのレジリエンス強化

Ⅲ : Value Creation Strategy
25 過去の中期経営計画の振り返り
27 2024-2026年度中期経営計画
29 2026-2030年度中期経営計画
31 財務責任者メッセージ
36 資本コストと株価を意識した経営の取り組み
37 営業責任者メッセージ
39 研究開発責任者メッセージ
41 「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
42 哈默纳科(上海)商贸有限公司トップメッセージ
43 Harmonic Drive SE(ドイツ)トップメッセージ
44 Harmonic Drive LLC(米国)トップメッセージ

Ⅳ : Sustainability
45 サステナビリティ推進責任者メッセージ
47 目指す姿の実現に向けたマテリアリティ
49 地球環境への取り組み
50 気候変動への取り組み
53 環境配慮設計・水セキュリティ・生物多様性
54 人権尊重への取り組み
55 人事責任者メッセージ
57 人財戦略
59 [特集]女性従業員座談会
63 サプライチェーン責任者メッセージ
65 サイバーセキュリティ責任者メッセージ
66 リスクマネジメント/コンプライアンス
67 役員紹介
69 コーポレート・ガバナンス
77 [特集]独立社外取締役 × 取締役会諮問委員 座談会
80 ステークホルダー・エンゲージメント

Ⅴ : Data & Profile
81 過去10年間の主要財務データ
83 サステナビリティ関連データ
86 グローバルネットワーク
87 会社概要
88 株式情報

編集方針

HDS REPORT 2026は、HDSグループが創出する中長期的な経済価値に加え、社会・環境価値の向上に向けて、HDSグループの経営理念、ビジョン、ミッション、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に理解を深めていただ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「価値協創ガイダンス」などの各種ガイドラインを参照しています。

対象組織　株式会社ハーモニック・ドライブ・システムズならびに連結子会社および持分法適用会社

対象期間　2025年度(2025年4月1日から2026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、その旨を注記しています。

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。

将来予測に関する注意事項
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。

情報開示体系

財務情報
- IR情報(当社WEBサイト)
- 有価証券報告書、半期報告書
- 決算短信、決算説明会資料
- インベスターズガイド
- 個人投資家向け説明会資料

会社案内 | 統合報告書 | コーポレートWEBサイト

サステナビリティ(非財務)情報
- サステナビリティ情報(当社WEBサイト)
- 製品、技術、展示会情報(当社WEBサイト)
- コーポレート・ガバナンス報告書

HDS REPORT 2026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、今年で4年目を迎えました。私は、本レポートの発行責任を担う担当役員として、記載内容の正確性と作成プロセスの適正性確保、経営戦略とマテリアリティとの連動性を高めることで、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ツールとして活用し、いただいたご意見やご要望を経営に反映させることで、企業価値と株主価値のさらなる向上を図ってまいります。

注目トピックス・投資家FAQ

READING GUIDE & KEY TOPICS 2026 & INVESTOR FAQ

1 READING GUIDE

本レポートの読みどころと
関連ページをご案内します。

本レポートの読み方

価値創造の全体像を理解	▶P01～P24
成長戦略と中期経営計画を知る	▶P25～P44
持続的な価値創造の基盤を知る	▶P45～P80
財務・サステナビリティデータを確認	▶P81～P88

注目コンテンツ

トップメッセージ ▶P13～P18
財務責任者メッセージ ▶P31～P35
HDSグループが創出する社会インパクト ▶P12
新中期経営計画 ▶P29～P30
女性従業員座談会 ▶P59～P62
独立社外取締役 × 取締役会諮問委員座談会 ▶P77～P79

本レポートで分かること

- ☑ ハーモニックドライブ®が生み出す価値と強み
- ☑ 成長戦略と中期経営計画の全体像と進捗
- ☑ 持続的な価値創造を支える基盤（人財・技術・ガバナンス）
- ☑ 財務・資本戦略とキャッシュアロケーション
- ☑ 中長期的な企業価値向上への取り組み
- ☑ HDSグループが取り組むROIC経営

2 KEY TOPICS 2026

2026年に注目いただきたい
3つのテーマをご紹介します。

1 AI・ヒト型ロボット

次世代ロボットの進化を支える中核技術



当社グループの精密減速機は、ヒト型ロボットの関節などに不可欠な部品です。技術優位性を礎に、市場成長を上回る成長を実現します。

▶P10

2 HDSグループが創出する社会インパクト



HDSグループが目指す姿と新中期経営計画の実現を支える人財戦略、ならびに事業を通じた社会インパクト創出の取り組みを紹介します。

▶P12

3 成長領域における事業戦略



2026年度から始まる新中期経営計画では、AI・ヒト型ロボット、航空・宇宙・防衛、eモビリティを成長領域と位置付け、各領域における事業拡大の獲得を掲げ、数値目標の実現を目指します。

▶P29

3 INVESTOR FAQ

投資家の皆様から寄せられる
代表的な質問にお答えします。

Q AIロボット市場の成長性をどのように見ていますか？

A ヒト型ロボットをはじめとするAIロボット市場は、2030年に向けて本格的な拡大期を迎えると見ています。高精度・高信頼性を強みとする当社グループ製品は、関節の中核部品として採用拡大を図り、市場の伸びを上回る成長を目指します。

▶P10

Q 半導体市場の成長見通しと当社グループへの影響は？

A AIやデータセンター投資の拡大を背景に、半導体製造装置の需要は中長期的に拡大すると見ています。当社グループは、高精度精密減速機のリーディングカンパニーとして拡大する需要を着実に取り込み、事業成長につなげていきます。

▶P32

Q 中国事業の成長性と今後の戦略は？

A 中国は世界最大のロボット市場であり、当社グループにとっても重要な成長市場です。一部製品の現地組立を進めることで、市場やお客様ニーズへの対応力を高め、持続的な事業成長と収益性の向上を図ります。

▶P42

Q 資本効率（ROE）向上に向けた取り組みは？

A 成長投資による売上・利益の拡大と、運転資本の効率化を両輪で推進します。資本コストを意識した経営により、2030年度に向けてROEの持続的な向上を図ります。

▶P34

沿革

1911-1978　創成期・設立期

1911-1969
創成期「ハーモニックドライブ®の誕生」
1911 長谷川喜代治が(株)長谷川歯車を設立
1955 C.W. マッサーがハーモニックドライブ®を発明
1964 長谷川歯車、米USM社と技術提携契約を締結
1965 ハーモニックドライブ®第1号機が完成

1970-1978
設立期「ハーモニック・ドライブ・システムズ創業」
1970 合弁会社HDSI設立
　　ドイツにHDSGmbH設立
1976 米USM社の傘下へ
1977 メカトロニクス製品の製造・販売を開始

1979-1997　拡大期・独立期

1979-1988
拡大期「工場増築と米国進出」
1985 松本(現・豊科)工場増築
1987 米HD Systems, Inc.設立

1989-1997
独立期「海外資本からの独立」
1989 旧HDSIの100%子会社として、新HDSI設立
1990 穂高工場竣工
　　HDS協力会設立

1998-2013　発展期・安定期

1998-2006
発展期「株式店頭公開とサプライチェーン強化」
1998 株式店頭公開
1999 HDL設立(物流会社)
　　HPI設立(クロスローラベアリングの製造)
2000 創立30周年
2003 HAD設立(精密遊星減速機の製造)
2004 JASDAQへ上場
2005 北米にHDLLC設立

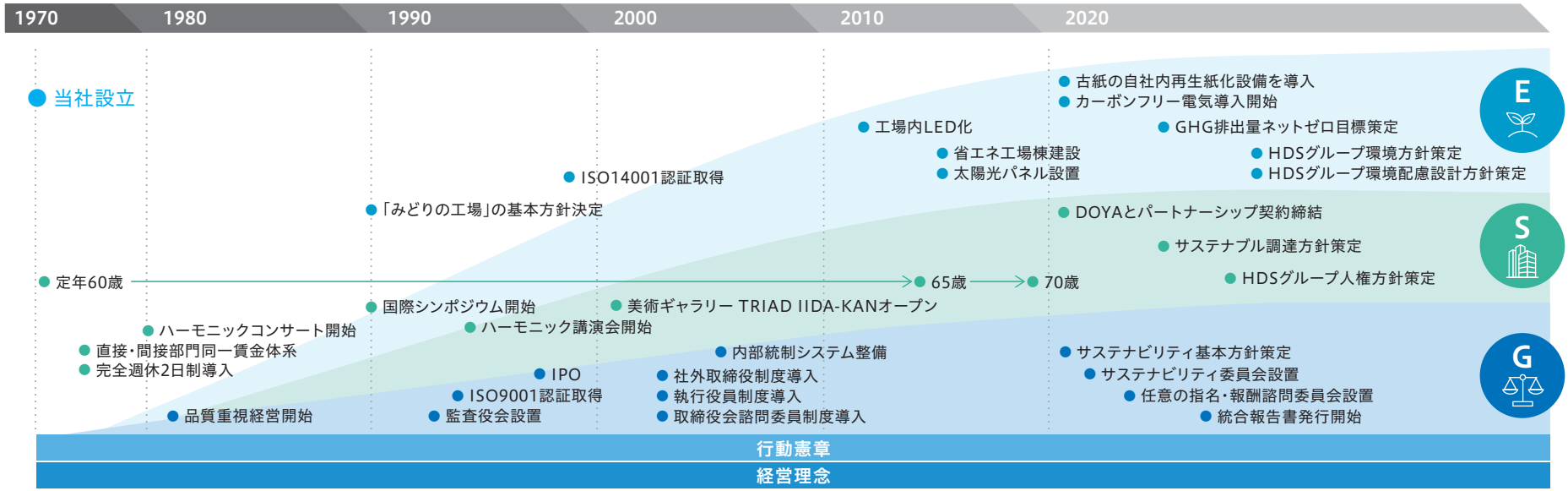
2007-2013
安定期「アジア市場およびメカトロニクス製品の強化」
2007 WBと資本・業務提携(メカトロニクス製品の製造)
　　HPIを完全子会社化
2008 青梅鋳造と資本・業務提携
　　(高強度鋳鉄製品の製造)
2010 創立40周年
2011 HDCH設立(中国販売会社)
2013 ADM設立(韓国における精密遊星減速機の製造)

2014～現在　未来投資期

2014～現在
将来に向けた企業体質と供給体制の強化
2014 穂高工場の
　　生産能力増強投資
2016 台湾駐在員事務所開設
2019 HPI新工場竣工
　　有明新工場竣工
2020 創立50周年
2021 HDLLC完全子会社化
　　HDSE完全子会社化
　　WB完全子会社化
2022 HDLLC新工場竣工
2026 プライム市場へ
　　市場区分変更

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

企業価値を高めるサステナビリティの取り組み

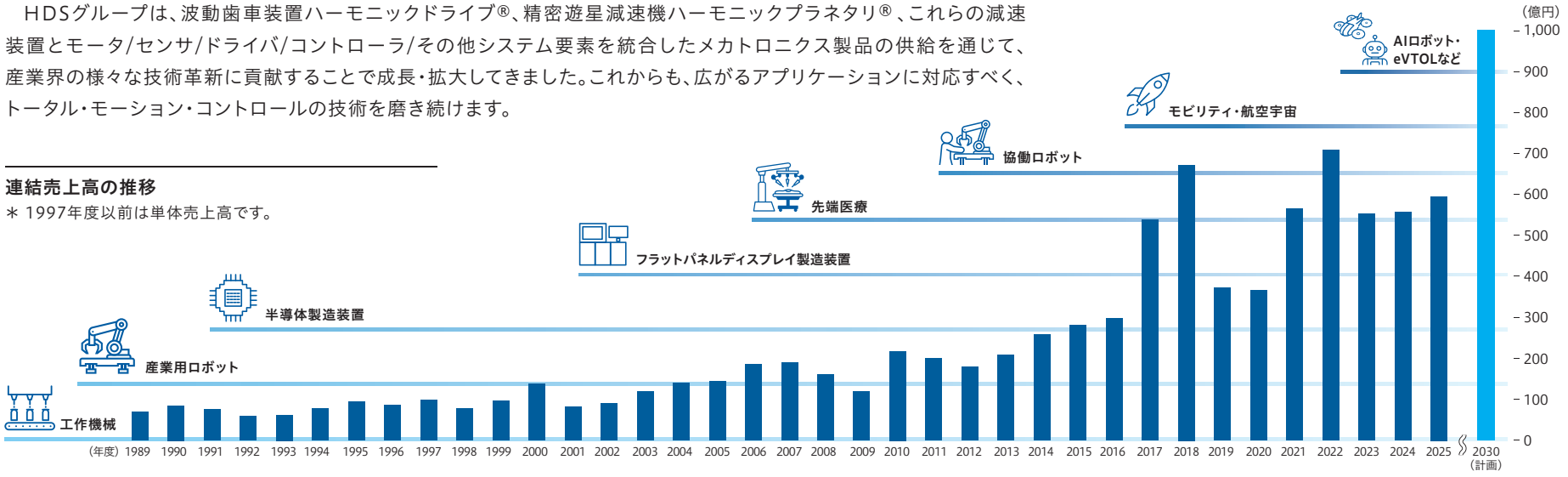


価値創造の軌跡

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。

連結売上高の推移

＊ 1997年度以前は単体売上高です。



多様な製品群

波動歯車装置 HarmonicDrive®

- 1965 国産1号機完成
- 1972 位相調整用デファレンシャルユニット FD型市場投入
- 1977 Rシリーズ（初期製品）誕生
- 1985 CSシリーズ型番5番市場投入
- 1988 新歯形（IH歯形）のCSSシリーズ市場投入
- 1992 CSFシリーズ市場投入
- 1995 シルクハット型SHFシリーズ市場投入
- 1995 クロスローラベアリング製造技術確立
- 1999 減速比1/30開発
- 1999 高トルク容量・長寿命CSGシリーズ市場投入
- 2001 超薄型ハーモニックドライブ® CSDシリーズ市場投入
- 2002 高トルク容量・長寿命SHGシリーズ市場投入
- 2006 超小型精密減速機CSF-3市場投入
- 2015 CSF-mini超扁平・高剛性タイプ（2UP）市場投入
- 2020 超軽量ULWを市場投入
- 2023 CSD-ULW市場投入
- 2023 小型ユニットタイプに型番7番追加

メカトロニクス製品 MECHATRONICS

- 1978 Hi-T Drive（ハイティドライブ）商品化
- 1984 DCサーボアクチュエータRHシリーズハイパワータイプ市場投入
- 1987 DCサーボアクチュエータRHミニシリーズ市場投入
- 1989 リニアアクチュエータLA-30市場投入
- 1990 FH2000シリーズサーボアクチュエータFHA-25A市場投入
- 1994 レーザースキャナ用LSA-50A市場投入
- 2000 FH2000シリーズCタイプ市場投入
- 2006 超小型ACサーボアクチュエータRSF-3市場投入
- 2009 扁平中空アクチュエータ新シリーズSHAシリーズ市場投入
- 2018 超扁平ブラシレスDCアクチュエータFLAシリーズ市場投入
- 2018 扁平中空ACサーボモータHMAシリーズ市場投入
- 2026 FPAシリーズ市場投入
- 2026 FHA-C miniシリーズLWタイプ市場投入

精密遊星減速機 HarmonicPlanetary®

- 1988 BPシリーズ市場投入
- 1990 HPシリーズ市場投入
- 1999 HPGシリーズ市場投入
- 2007 HPGシリーズ直交軸タイプ追加
- 2015 HPGシリーズヘリカルギヤタイプ市場投入
- 2017 HPNシリーズ市場投入
- 2023 HPGシリーズヘリカルギヤタイプに型番40番追加

ハーモニックドライブ®の特徴と使用箇所

高精度・高減速比・コンパクト・軽量・高耐久を特長とするハーモニックドライブ®は、
ロボットをはじめとする最先端分野で、高精度な位置決めや高度な動きを実現しています。

ハーモニックドライブ®の原理

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点の部品で構成されています。ウェーブ・ジェネレータがフレクスプラインを楕円状にたわませることで、サーキュラ・スプラインとかみ合います。ウェーブ・ジェネレータの回転に伴って、かみ合う位置が順次移動し、両スプラインの歯数差を利用して減速します。

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、一般的な減速機と比べて部品点数が3点と少ないため、小型・軽量化が容易です。また、歯車同士のかみ合い部に隙間（バックラッシ）がないため、高精度な位置決めと優れた位置再現性を実現します。さらに、中空構造とすることで、中空部分にケーブルやホースを通すことができ、ロボット設計の自由度向上に貢献します。

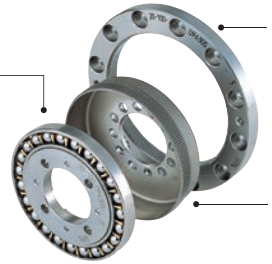
ハーモニックドライブ®はどこに使われているか

一般的な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・軽量という特長を生かし、小型・協働ロボット領域では、高い市場シェアと搭載率（ロボット1台に6個採用）を確保しています。また、ロボットハンドでは、1指に3関節、5本指では計15関節あるため、両手で最大 30個の減速機が採用される可能性があります。

今後の展望

二足歩行型のヒト型ロボットでは、手首、肘、肩、腰などの上半身に加え、下肢の関節にも減速機が搭載されるため、ロボット1台当たり相当数の減速機が必要となります。ロボット以外の分野では、eVTOL（空飛ぶクルマ）や航空・宇宙・防衛分野、手術ロボットなどに多く採用されており、高い市場シェアと成長性を有しています。

ハーモニックドライブ®の構造と原理



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

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

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

［当社WEBサイト］

原理説明動画

高精度
バックラッシがなく（ノンバックラッシ）、高い位置決め精度を実現

高減速比
1段で高い減速比を実現

小型・軽量
部品点数が少なく、コンパクトで軽量

中空構造
中空設計により、配線・配管を中空部分に通すことができるため設計自由度が向上

＊ HarmonicDrive®およびハーモニックドライブ® は、株式会社ハーモニック・ドライブ・システムズの登録商標です。

主な使用箇所・採用事例



産業用ロボット
（多関節ロボット）



協働ロボット
（人と共に働くロボット）



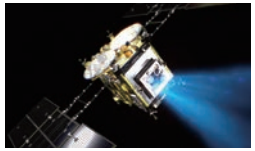
ロボットハンド
（多指ハンド）



ヒト型ロボット
（開発が進む次世代ロボット）



eVTOL（空飛ぶクルマ）
次世代の空のモビリティ



航空・宇宙・防衛
高精度な姿勢制御・駆動に貢献



手術支援ロボット
精密で高度な医療を支援

人に寄り添い、社会を支えるテクノロジー

ロボット、モビリティ、航空・宇宙・防衛、医療など、様々な最先端分野で、精密な動きと高効率を実現し、より豊かで持続可能な社会の実現に貢献します。

特集

産業用ロボット業界の変遷とAI時代における成長戦略



AIが拓く自律・協働・知能化の未来へ

産業用ロボットは、製造業の自動化・省力化の中心として進化を続け、AIの進化により協働・知能化が加速しています。当社グループは、技術革新と市場拡大の波を捉え、持続的に成長していくとともに、社会課題の解決に貢献してまいります。

産業用ロボット市場の成長見通し

2025年実績 ▶ 2026～2029年 ▶ 2028年予想 ▶ 2029年予想

約60万3千台（2025年予想約57万5千台）　市場成長率 年率7％　約74万4千台（2025年予想約70万8千台）　約80万6千台

中長期的にはAI活用によりさらなる成長を見込む

出所：IFR World Robotics2026を基に当社作成

1 産業用ロボット業界の進化と市場拡大

技術革新と普及の進展

大型・高精度から協働・知能化ロボットへと進化。安全性向上と製品価格の低下が普及を加速。

AIの進化が市場成長を加速

AI・センシング・ソフトウェアの進化により、ロボットは自律的に判断・行動し、未知の環境でも柔軟に対応可能に。

需要見通しは上振れ基調

IFRは2026～2029年の産業用ロボット市場の成長率を年率+7%と予想。2025年は+11%、2026年は+9%へ上方修正。

2 AIロボット市場に対する成長戦略

AIロボットの本質

AIロボットとは、AIとセンサが「頭脳や目、耳」となり、人間と同じように認識・判断・行動できるロボットを指します。労働力不足を補う手段として、巨大な潜在市場の顕在化が期待されます。

巨大な成長機会

少子高齢・人手不足を背景に、従来の製造業を中心とした市場から物流・医療・介護・サービスなど幅広い分野での導入が期待されます。年間6,200兆円規模に成長するとも言われています。

当社グループの戦略と競争優位性

小型ハーモニックドライブ®やロボハンド向け超小型タイプ、減速機からドライバまでを一体化した独自アクチュエータの拡販と、AIロボット関連企業・パートナーとの協業を強化します。

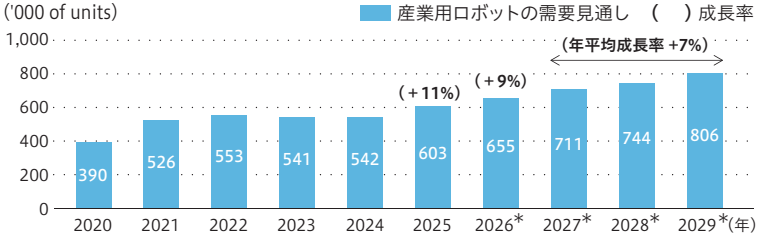
産業用ロボットの特徴と変遷

2027年～AIロボット
2010年～協働ロボット
1990年代後半～産業用ロボット（小型）
1980年～産業用ロボット

採用業種	自動車産業中心	スマホ・半導体など製造業一般	多様な製造・サービス業へ拡大	製造・物流・医療・サービス等あらゆる業種へ
用途	溶接、搬送	取出、組立、搬送	人と協働する作業の自動化	人間の代替を超えた知能化・自律化
サイズ（減速機サイズ）	中大型（大型・重量物対応）	小型（可搬重量20kg以下）	中小型（中小～超小型）	超小型・軽量・高出力（設置の自由度向上）
設置形式	固定式	固定式	固定・移動式	固定・分散・柔軟配置
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	労働力不足・協働ニーズ	AI・データ活用による知能化の進展
市場規模（年）	約60万台	約7万台（協働ロボット）	潜在市場規模 推定10億台	潜在市場規模 数十億台

ハーモニックドライブ®の搭載率が高い小型・協働ロボットの市場成長率は、産業用ロボット市場全体の成長率を上回る

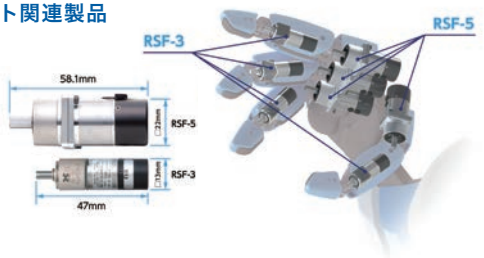
産業用ロボットの年間設置台数（2020～2025年実績、2026～2029年予想*）



＊IFR予想値　出所：IFR World Robotics2026を基に当社作成

当社グループのヒト型ロボット関連製品

ロボットハンド用関節
超小型ACサーボアクチュエータ
「RSF supermini シリーズ」
RSF-3　RSF-5

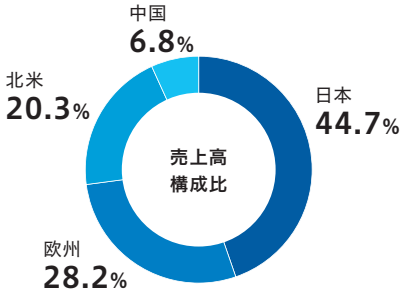


セグメントハイライト

グローバル成長を支える多様なポートフォリオ

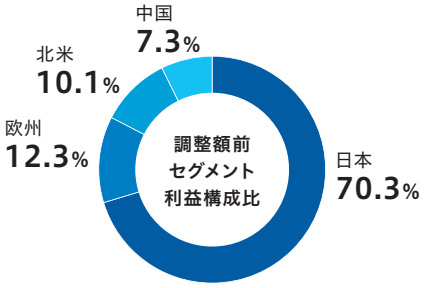
現地ニーズに応じた販売戦略と高付加価値製品の拡販を通じて、グローバルでの成長を加速するとともに、
注力する高成長領域（AI・ヒト型ロボット、航空・宇宙・防衛、eモビリティ）への集中投資により2026-2030年度中期経営計画の達成を目指します。

1 地域別売上高構成比（2025年度）



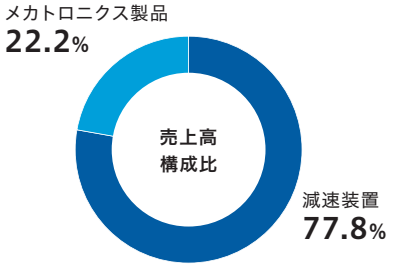
現地ニーズに応じた販売戦略と高付加価値製品の拡販を通じて、グローバルでの成長を加速します。

2 地域別調整額前セグメント利益構成比（2025年度）



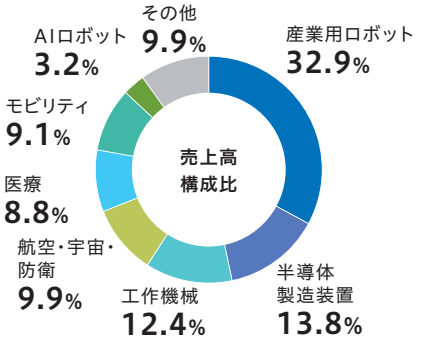
全社コスト革新PJに加え、地域横断での成長戦略および収益力の向上策を通じて、利益創出力を強化します。

3 製品別売上高構成比（2025年度）



減速装置の拡販に加え、メカトロニクス製品の一層の強化を図ります。

4 業種別売上高構成比（2025年度）



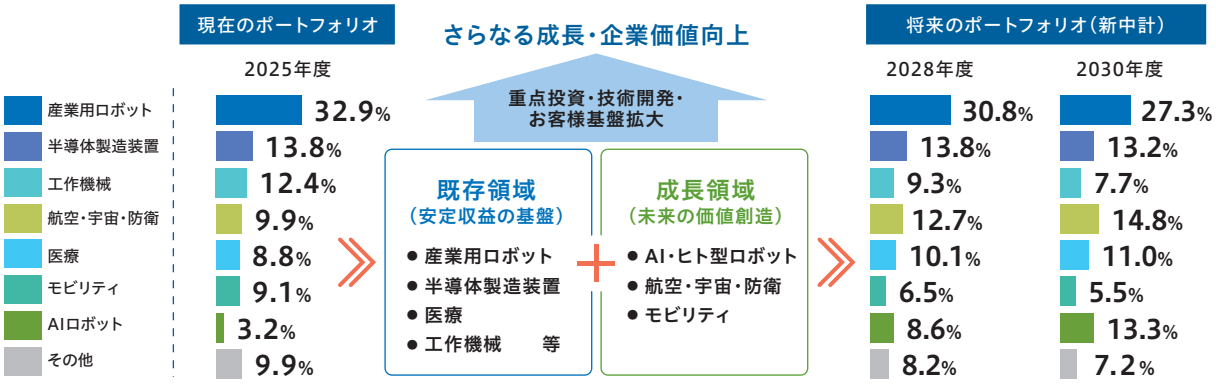
既存用途における着実な成長戦略の実行に加え、注力する3つの成長領域の取り組みを強化します。

5 2026-2030年度中期経営計画の主な財務目標

	2025年度（実績）	2028年度（新中計目標）	2030年度（新中計目標）
売上高	595億円	820億円以上	1,000億円以上
営業利益率	4.3%	12.0%以上	15.0%以上
ROE	2.0%	8.0%以上	10.0%以上

収益力と供給力の強化を図りつつ、
持続的な利益成長と資本効率の向上を実現します。

6 売上ポートフォリオの進化（売上構成比の変化イメージ）



HDSグループが創出する社会インパクト

Small Gear, Big Impact　―小さな歯車が拓く、持続可能な未来―

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、超精密な動きを実現する独自のモーションコントロール技術を通じて、技術革新や最先端製品を支えています。これからも、「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」というビジョンの実現に向け、社会課題の解決と持続可能な未来の実現に貢献してまいります。

社会課題

1 少子高齢・労働力不足
労働力不足の深刻化と生産性向上の必要性

2 医療の高度化・高齢社会
低侵襲治療の普及と医療アクセスの向上

3 デジタル社会の進展
AI・DXの加速と半導体のさらなる微細化

4 次世代エネルギー社会の実現
気候変動への対応とエネルギー効率の向上

5 安全保障・宇宙開発
安全・安心な社会の実現と宇宙開発の進展

社会課題解決に貢献するHDSグループのモーションコントロール技術

- **超高精度**：ミクロンレベル（1/1000mm）の精密制御で高い位置決め精度を実現
- **高トルク**：小型でありながら大きなトルクを発揮
- **小型・軽量**：コンパクトな設計で、装置の省スペース化に貢献



MECHATRONICS



HarmonicDrive®



HarmonicPlanetary®

- **高効率**：高いエネルギー効率により省エネルギーに貢献
- **高信頼性**：過酷な環境でも安定した性能を発揮
- **高耐久・長寿命**：宇宙空間などの厳しい環境においても高い耐久性・長寿命を実現しメンテナンス負荷を低減

HDSグループが貢献する未来社会・ポジティブインパクト

AI・ヒト型ロボット・自動化



- 労働力不足の解消
- 生産性向上

社会インパクト
人が担う物理的作業の50%（労働時間ベース）をロボットが代替することで、人の負担を軽減する社会の実現に貢献*1

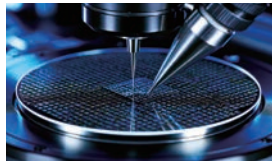
手術支援ロボット・医療機器



- 患者の身体的負担軽減
- 医療の質の向上

社会インパクト
ロボット支援手術の品質・信頼性を支えることで、患者の入院負担を1件あたり約2日軽減することに貢献*2

半導体製造装置



- AI・DXの進展

社会インパクト
半導体製造装置の高精度化と安定稼働を支えることで、半導体の安定的な生産・供給に貢献

次世代低炭素モビリティ



- 低炭素社会の実現

社会インパクト
快適な移動を支えることで、移動時間の価値向上と環境負荷低減を両立するモビリティ社会の実現に貢献

航空・宇宙・防衛・衛星



- 安全保障の強化
- 宇宙開発の進展

社会インパクト
衛星の品質・信頼性を支えることで、約10万基の衛星が形成する宇宙インフラの発展と安全保障に貢献*3

*1 Anthropic “What work can robots do?”(2026年)を参考。同研究では、急速普及シナリオにおいて、2050年までに米国の物理的作業の50%(労働時間ベース)で、ロボットが人の労働に対してコスト競争力を持つと分析。
*2 Shin et al. “The Benign COMPARE Study”(2026年)を参考。13種類の良性手術を対象とした解析では、ロボット支援手術の入院期間は、開腹手術と比べて平均1.97日短かった。
*3 European Space Agency(ESA)“Around 100 000 satellites are expected to be in orbit by 2030”(2025年)を参考。2030年には、軌道上の衛星数が約10万基に達すると予測されている。

トップメッセージ



AI・ヒト型ロボットなど社会が大きく変化する今、スピードと信頼を武器にお客様から選ばれ続けるナンバーワン企業として、確かな価値を届けることを約束します。

POINT

- 前中期経営計画の未達を総括した上で、新中期経営計画（2026～2030年度）を始動
- 全社コスト革新プロジェクトなどを土台にし、収益力と資本効率を着実に向上させる
- AI・ヒト型ロボットをはじめとする成長領域では減速機に加え、アクチュエータも展開
- 挑戦する文化と新人事制度の実行、個の“脳力”を解き放ち持続的な企業価値向上を目指す

代表取締役社長
最高経営責任者
丸山 顕　AKIRA MARUYAMA

新中期経営計画の実現可能性 ～前中期経営計画の振り返りと経営者としての責任～

前中期経営計画の進捗と課題

前中期経営計画（2024～2026年度）では、「個の脳力を解き放て～『価値創出と変革』への挑戦～」を基本方針に、最終年度である2026年度の連結売上高900億円、連結営業利益率15～20%を目標に掲げました。しかし、成長を牽引すると見込んでいたAI・ヒト型ロボット市場の立ち上がりが、策定時の想定よりも遅れました。このため、2026年5月13日の決算短信において、同年度の業績予想を連結売上高680億円、連結営業利益62億円（営業利益率9%）へ引き下げることを発表するとともに、同年5月21日には、2026年度を初年度とする新たな5か年の中期経営計画（2026～2030年度）を発表しました。2026年度は、前中期経営計画の最終年度であると同時に、新中期経営計画の初年度に当たります。

私は前中期経営計画の当初目標に届かない見通しとなったことを、経営トップとして重く受け止めています。連結売上高は2020年度の370億円から2025年度には595億円へと拡大してきましたが、AI・ヒト型ロボット市場の成長が当社グループの売上高に寄与するまでの時間を楽観視していました。中国の競合メーカーの台頭や地政学リスクの高まりといった外部環境の変化に加え、新製品開発の遅れ、マーケティング機能の弱さ、意思決定に時間を要したことも、当初目標との乖離を広げた要因です。市場の見通しと当社グループの実行力の両面に課題があったと認識しており、その教訓を新中期経営計画の策定と実行に反映しています。

2025年度（2026年3月期）は、連結売上高595億円、営業利益25億円と、業績予想を上回り、大幅な増収増益となりました。受注高が回復基調を強めるなか、全社コスト革新プロジェクトを通じて積み上げてきた成果も、収益性の改善に表れ始めています。こうした取り組みを継続して収益基盤を強化し、新中期経営計画に掲げる成長施策の実行につなげていきます。

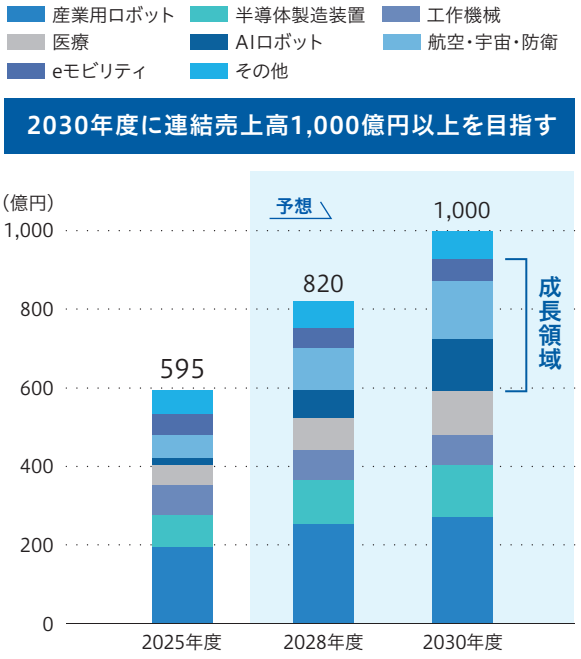
新中期経営計画の実現可能性と経営トップの責任

新中期経営計画では、前中期経営計画の基本方針である「『価値創出と変革』への挑戦」を継承し、中間目標として2028年度に連結売上高820億円以上、連結営業利益率12%以上、連結ROIC・ROE各8%以上を目指します。初年度の2026年度の通期業績予想は、期初の連結売上高680億円、営業利益62億円から、第1四半期決算発表時にそれぞれ745億円、85億円へ、2026年11月11日の第2四半期決算発表時には780億円、102億円へと上方修正しました。最新の業績予想に基づく連結営業利益率は約13.1%と、2028年度の目標水準を上回る見通しです。この収益性を定着させながら、売上高820億円以上の達成に向けて、分野別・地域別の受注動向や各施策の進捗を検証していきます。その先の2030年度には、連結売上高1,000億円以上、連結営業利益率15%以上、連結ROIC・ROE各10%以上を目指します。

目標の実現に向けて、競争力の再定義、開発スピードの向上、新製品企画力の強化、モノづくり力の強化、人財・組織構造の刷新を5つの重点課題とし、各部門の具体的な施策に落とし込んでいきます。財務・資本戦略も見直しました。2030年度までの5年間で、事業から900億円（研究開発投資を含む）のキャッシュ創出を見込み、そのうち655億円を成長投資（設備投資400億円、研究開発投資220億円等）に配分する方針です。あわせて、連結配当性向を30%から35%へ引き上げ、自己資本比率60%以上（2026年3月期実績72.2%）を維持しながら、成長投資と株主還元のバランスを取っていきます。

計画の実行を支えるのは、全社コスト革新プロジェクトを通じて現場が積み上げてきた成果です。工場へ足を運ぶたびに、改善活動が現場に根付き、収益力の向上につながり始めていることを実感しています。私自身が先頭に立って収益基盤をさらに強化するとともに、新製品開発や成長領域での商談・受注の進捗を確認し、各施策が売上や利益に

用途別連結売上高2025年度～2030年度



どう結び付いているかを検証していきます。前中期経営計画の教訓を踏まえ、事業環境が変化した際には、投資や施策の優先順位を速やかに見直します。新中期経営計画の5年間で収益力を高め、成長領域での成果を積み上げることで、2030年度の目標は実現可能と考えています。その達成に向け、経営トップとして計画を着実に実行する責任を果たしてまいります。

挑戦する企業文化の醸成とミッションの浸透

現場に広がる挑戦と、それを支える人事・組織改革

失敗を恐れず挑戦する企業文化の醸成は、社長就任以来、私が最も重視してきたテーマです。2024年度は、スローガンが現場の行動につながり始めた年でした。2年目の2025年度には、従業員一人ひとりが自ら課題を見つけ、改善に取り組む動きが社内に広がりました。全社コスト革新プロジェクトの進展に加え、従業員の改善提案においても従来と比較するとコスト削減率が高い、工夫された提案が増加しています。こうした一つひとつの行動の積み重ねに、挑戦する企業文化の着実な広がりを感じています。

一方、2025年度の従業員エンゲージメントサーベイでは、挑戦する意欲があっても、実際に起こした行動が十分に評価されていないと感じる従業員の声が寄せられました。私はこの声を重く受け止め、2026年度から、成果に加えて挑戦の過程も適切に評価する新たな人事制度を運用しています。専門性を磨き、その力を事業への貢献につなげる人財を評価し、キャリア形成を支えるマイスター制度も、その一つです。私自身、従業員に「日々、挑戦をしていますか？」と問いかけています。思い描いた成果が得られなかったときも、そこから得た学びを次の行動に生かすことが、一人ひとりの成長につながると考えています。

挑戦を後押しするため、組織のあり方も見直しています。研究開発体制では、製品ごとに分かれていた開発チームと、基礎研究を担うハーモニックドライブ研究所を一つの組織に統合し、機能別のチーム編成へ移行しました。さらに、新中期経営計画の策定にあたり、若手従業員を交えたブレインストーミングの場を設けたところ、現場に近い世代から「やることを増やすのではなく、やらなくていいことを決める」という提案がありました。私自身、この提案には意表を突かれましたが、限られた開発リソースを重点領域に振り向けるうえで重要だと考え、開発方針に取り入れました。一人ひとりの気づきや提案を経営が受け止め、実際の方針や仕事の進め方に反映する。そうした積み重ねが、挑戦する企業文化を育てるのだと、あらためて実感しています。

ミッションを日々の行動に、グループ共通ブランドの再構築

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」ことです。このミッションを日々の業務に結び付けるため、5つのマテリアリティを定めています。「人的資本の価値最大化」を土台に、「お客様の期待値に応えるQCDSの実現」「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へ貢献する」「時代に調和した経営基盤の構築」に取り組んでいます。マテリアリティは、少なくとも3年に一度、サステナビリティ委員会で見直し、取締役会の決議を経て公表します。

ミッションが具体的な行動につながった一例が、現場の発案で始まったライフサイクルアセスメント（LCA）の取り組みです。ハーモニックドライブ®の製品ライフサイクル全体にわたる環境負荷を定量化し、その結果をお客様への説明力の向上と、社内での環境負荷低減に向けた改善に活用していきます。従業員が自らの業務とマテリアリティとのつながりを理解することで、日々の仕事の中から、お客様や社会への貢献につながる提案が生まれています。

挑戦する文化とは、
一人ひとりの気づきが会社を動かしていく
積み重ねです。



こうした取り組みをグループ全体で進めるうえで、グローバルブランドの再構築にも力を入れています。日本・ドイツ・米国・中国の各拠点は、合弁会社や資本関係の薄い兄弟会社として出発するなど、それぞれ異なる歴史を歩んできました。その経緯もあり、ブランドに対する考え方や向き合い方には、拠点ごとに違いがあります。現在、4拠点のトップが集まり、波動歯車装置を発明したC.W.マッサーの理念に立ち返りながら、当社グループが大切にする価値を、社内外に共通の言葉でどう伝えていくか、議論を重ねています。グループとして大切にする価値を共有し、従業員一人ひとりがミッションを日々の仕事で体現することが、ビジョンの実現につながると考えています。

選ばれ続ける ナンバーワン企業へ

HDSグループの強みと向き合うべき課題

当社グループが長年にわたり培ってきた強みは、BtoE（Business to Engineer）企業として、お客様の技術者と設計段階から向き合い、基幹製品である波動歯車装置ハーモニックドライブ®を、用途や仕様に合わせてつくり込む力にあります。お客様がどのような製品を実現したいのか、その設計思想まで理解したうえで、求められる性能や使い方に応じた提案を重ねてきました。

一方で、独自の製品を持つという自負から、その優位性に安住していた面もあったと、率直に認めなければなりません。減速機の需要が今後も続くとしても、同じ機能を実現する代替技術が登場すれば、当社グループが選ばれる理由そのものが問われます。技術やお客様のニーズの変化を先取りし、次に求められる価値を形にしていくことが、経営者としての私の責任です。

社内に根付き始めた挑戦する文化を、こうした事業の変革にもつなげていきます。当社グループがビジョンに掲げる「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」とは、お客様が製品開発で直面する難しい課題に、設計段階からともに取り組み、解決策を提案できる存在であるということです。そのために、開発・調達・製造・販売の各部門が連携し、お客様の近くで仕様変更や価格に関する判断を迅速に行える体制へと変えていきます。

技術提案の幅を広げ、お客様との信頼を深める

お客様の製品開発に欠かせない存在であり続けるためには、減速機の性能を磨くとともに、モータ、センサ、ドライバまで含めて、用途に応じた組み合わせを提案できる力が必要です。技術の選択肢が広がれば、お客様が設計の初期段階で抱える課題にも、具体的な解決策を早く提示できます。こうした提案を積み重ねることで、次の開発でも真っ先に相談していただける関係を築いてまいります。中国の競合メーカーとの競争が続くなか、技術の幅と対応の速さを、お客様に選んでいただける価値に変えていきます。

この1年で、お客様との関係にも変化を感じています。あるお客様からは「ここまで対応してもらえるとは思わなかった」との声をいただきました。課題が生じたときにも、目指すゴールを共有し、一緒に解決策を考える関係が築かれつつあります。また、近年は生産を抑えていた大型減速機についても、別のお客様から「もう一度、大型減速機を供給してほしい」とのご相談をいただきました。近年はなかったご相談であり、当社グループの技術にあらためて期待を寄せていただいていると受け止めています。こうした声に一つひとつ応え、お客様の次の製品開発の際も声をかけていただける企業であり続けたいと考えています。



政府主催の日本成長戦略会議に出席

2026年11月6日、政府が首相官邸で開催した日本成長戦略会議に、今後の日本経済を支える17の戦略分野の一つ「AI・半導体」の重点技術である『フィジカルAI』に関連する事業者3社（ソフトバンク株式会社、川崎重工業株式会社、当社）が招かれ、当社代表取締役社長の丸山が出席しました。会議では、AIロボットの「筋肉」に相当する減速機の生産能力増強を通じて、日本の産業競争力の強化と経済安全保障に貢献していく方針を説明しました。

出典：「第９回日本成長戦略会議」

首相官邸ホームページ
https://www.gov-online.go.jp/press_conferences/prime_minister/202611/video-327170.html

成長領域での勝ち筋と強靭な企業体への変革

AI・ヒト型ロボット、航空・宇宙・防衛、eモビリティでの取り組み

新中期経営計画では、AI・ヒト型ロボット、航空・宇宙・防衛、eモビリティの3つを注力成長領域と位置付けています。最優先で取り組むのは、AI・ヒト型ロボット領域です。米国子会社のHarmonic Drive LLCでは、減速機の生産能力を月産1万台から1.5万台へ引き上げる計画を進めており、2026年度末の完了を予定しています。供給能力を高めるとともに、ロボットの設計ニーズに応える、より軽く、薄く、小さい次世代減速機の開発も進めています。

もう一つの柱は、減速機・モータ・センサ・ドライバを一体化したアクチュエータの開発です。足や肩、指に至るまで、ロボットの全軸をカバーできる製品を揃え、まずはソフトウェア開発を主力とし、ハードウェアを自社で持たないスタートアップ企業に、実際に使っていただくところから始めています。また、ミネベアミツミ株式会社とは超小型ロボットハンドを共同開発し、毎年1月に米国ラスベガスで開催される、世界最大級のテクノロジー展示会であるCES 2026に共同出展しました。販売面では、シンガポールのサーボ・ダイナミクス社と戦略的な販売提携契約を締結しました。今後、量産投資が必要となる段階では、外部企業との協業も選択肢とします。軽量・小型化や一体化による製品の差別化を進め、外部企業の強みも活かしながら、信頼性の高い製品をお客様が必要とするタイミングで安定して供給することが、この領域で選ばれ続ける条件だと考えています。

航空・宇宙・防衛領域では、欧州を中心に需要が急速に拡大し、2025年度の売上高は約60億円まで伸びました。防衛予算の拡大を背景に、特殊環境向け製品の仕様の一部を共通化する「準標準化」を進めるとともに、宇宙用途の製品や特殊品を製造する専用ラインの新設にも取り組み、2030年度に売上高148億円を目指します。

eモビリティ領域では、既存の生産ラインを活用して量産化を進めるとともに、新たな用途を開拓しています。私自身、Harmonic Drive LLCの製品が採用されたeVTOL（空飛ぶクルマ）のデモ飛行を見学し、当社グループの技術が次世代の移動手段を支えていることを実感しました。この領域では、2030年度に売上高37億円を目指します。産業用ロボットや半導体製造装置などの既存用途で売上高を着実に伸ばし、そこに3つの注力成長領域での成果を積み上げることで、2030年度の連結売上高1,000億円以上の実現を目指します。

全社コスト革新プロジェクトで高める収益力と供給力

成長領域で獲得した需要を着実に収益につなげるには、稼ぐ力と供給力の両方を高める必要があります。その土台となるのが、全社コスト革新プロジェクトです。プロジェクトを始めるにあたり、私は現場に「1時間の会議を45分で終えるためには、何を変えればよいか」と問いかけました。身近な業務から仕事の進め方を見直すことで、現場から様々な知恵や工夫が生まれました。こうした取り組みによる営業利益の押し上げ効果は、2024～2025年度の2年間で約12億円に達し、連結黒字の維持に貢献しました。今後、受注が拡大する局面において、その効果が収益性の向上に寄与すると考えています。

2026年度は、現場で積み上げてきた改善を、継続的に成果を生む仕組みとして定着させる段階です。需要の拡大を見据えて生産能力を確保し、需要の変動に応じて柔軟に稼働できる生産ラインを構築します。あわせて、海外調達の拡大やMES（製造実行システム）の本格運用を進め、供給体制を強化します。開発面では、重点領域に人員や資源を集中させ、開発リードタイムを短縮します。これらの施策を着実に実行し、2030年度の連結営業利益率15%以上、連結ROIC・ROE各10%以上の達成を目指します。

私が目指す強靭な企業体とは、市場の変化を先読みし、需要や競争環境が変わったときに、開発や供給の体制を柔軟に変えられる会社です。お客様の課題を起点に開発を速め、製品の競争力を磨き、その価値に見合う価格で提供できる事業基盤をつくっていきます。そのために経営は、どの領域に資源を集中するかを明確にし、従業員一人ひとりが自ら考え、行動できる環境を整えます。お客様に向き合う日々の仕事の中で、一人ひとりが課題を見つけ、改善を重ね、新たな提案に挑戦する。その積み重ねが、当社グループの変革を支えると考えています。

持続的な企業価値向上へ～リーダーシップとステークホルダーへの約束～

資本市場の期待に応える経営と、私自身の役割

私はこれまで、設計、開発、生産、営業、経営企画と、当社グループのほぼすべての機能に携わってきました。

ものづくりの現場から経営企画までを経験したことで、一つの部門での判断が他の部門やお客様にどう影響するかを考える視点が身につきました。この視点は、グループ全体を見渡し、どこに経営資源を配分するかを判断するうえで、今も私の支えとなっています。

経営判断の土台となるのは、現場やステークホルダーの皆様から直接伺う声です。株主・投資家の皆様との対話に加え、主要なサプライヤーの皆様で構成するHDS協力会にも自ら足を運び、直接お話しする機会を大切にしています。新入社員を仲間として迎え、定年を迎える従業員には長年の貢献への感謝を伝える。そうした一つひとつの機会にも、社長として引き続き自ら立ち会ってまいります。

資本市場からは、財務の健全性を維持しながら資本効率を高めるとともに、人財戦略、気候変動対応、ガバナンス強化といった非財務の取り組みを、中長期の成長にどうつなげるのかを示すことが求められています。財務面では、ROICを軸に事業ごとの収益性と投下資本の効率を把握し、経営資源や資金の配分に反映していきます。日本・欧州・米国・中国の4極が連携した新興エリアの開拓を進めるとともに、SAP S/4HANAの導入によるDX基盤の整備や、AI・IoTを活用した設備の稼働状況の見える化にも資源を配分し、グループ全体の経営基盤を強化していきます。

ガバナンス面では、海外子会社を含むグループ全体の内部統制の強化は、私自身、まだ道半ばと認識しています。取締役会の監督機能を強化し、リスク管理と内部監査の実効性を高めていきます。2026年2月27日のプライム市場への区分変更を機に、資本市場との対話を一層深めるとともに、SSBJ開示基準への対応を進め、当社グループの取り組みとその進捗をわかりやすく伝えていきます。

サステナビリティについては、私自身がサステナビリティ委員会の委員長として、人権デューデリジェンスの実施、気候変動・水セキュリティに関するCDP評価、お客様からも要請をいただいているEcoVadis評価への対応を進めてきました。こうした取り組みは、事業を取り巻くリスクの把握と対応を促し、お客様やサプライヤーの皆様との信頼関係を支えます。その積み重ねが、中長期の事業の安定と成長につながると考えています。今後も、人財戦略を含むサステナビリティを重要な経営課題と捉え、必要な投資を行い、取り組みの進捗と成果を開示していきます。

ステークホルダーの皆様への長期的な約束

当社グループの技術は、お客様の製品を通じて社会を支えており、その役割は着実に高まっています。お客様一社一社のご要望を理解し、仕様に合わせて製品をつくり込み、求められる品質と信頼性を保ちながら安定して供給する、そこまで責任を持ってお応えすることで、お客様の製品開発や事業に欠かせない存在になれると考えています。お客様からそのような期待を寄せていただき、応え続けることに、私は当社グループの企業価値の本質があると考えています。

その責任を果たすには、お客様やサプライヤー様をはじめとするステークホルダーとの長期的なパートナーシップが欠かせません。お客様と開発課題を共有し、サプライヤー様と品質や安定供給を支え、従業員一人ひとりが日々の仕事でその期待に応える。決算に表れる売上高や利益は、こうした協力と信頼の積み重ねから生まれるものです。

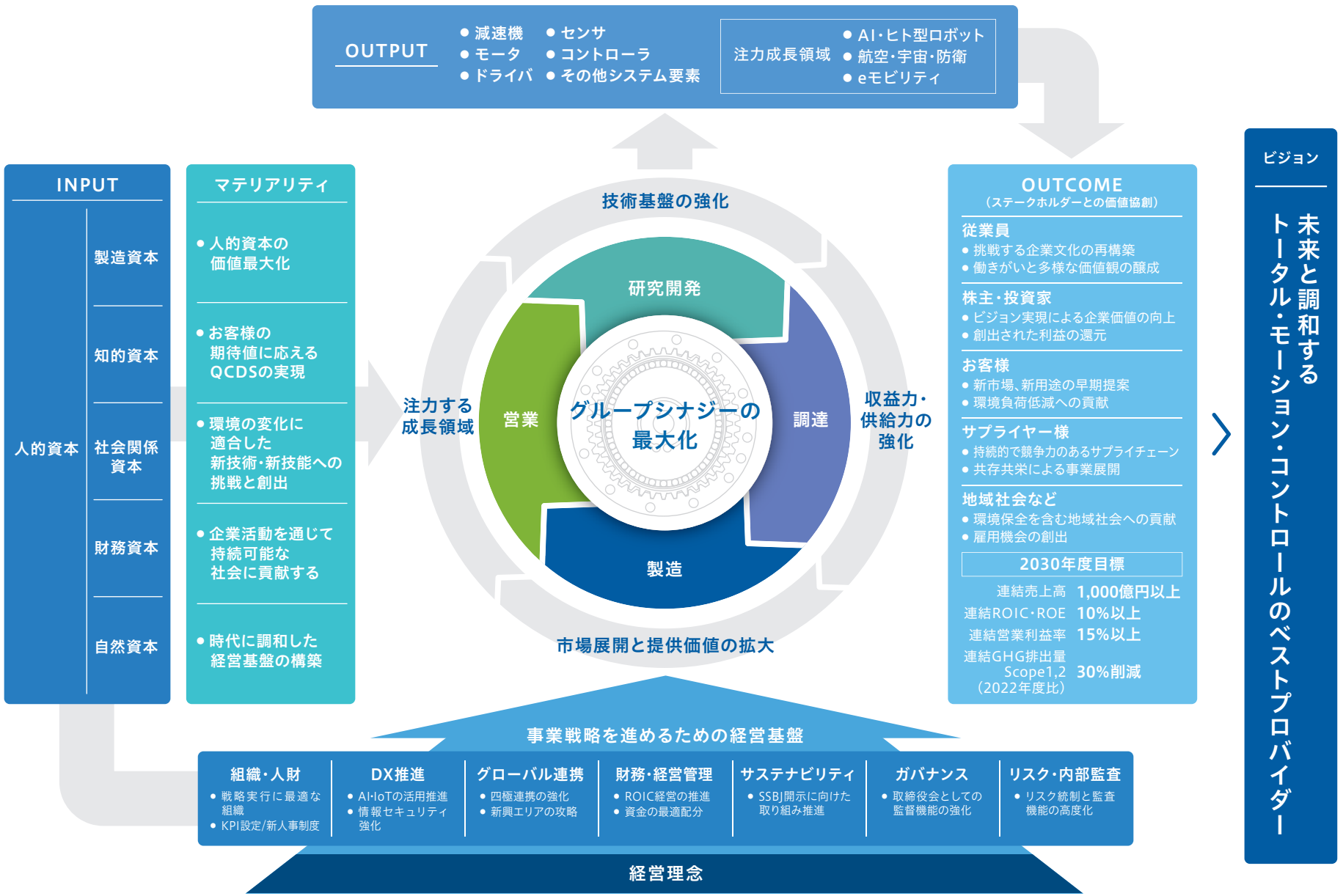
これからも、お客様から寄せられる期待に一つひとつの仕事で応え、その成果と課題を株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様にお伝えしていきます。対話でいただいた声を経営に生かし、事業環境の変化に向き合いながら、持続的な企業価値の向上に努めてまいります。今後とも、当社グループにご理解と変わらぬご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。



必要不可欠という手応えを、一つひとつの仕事で証明し続けることが、私たちがステークホルダーの皆様へ果たすべき責務です。

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、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、企業価値につながるアウトカムを生み出していきます。

2026－2030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（2025年度）	関連性が高いマテリアリティ	OUTCOME（2026－2030年度中期経営計画）
人的資本	P54〜P58	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1,419名（うち海外612名）	人的資本の価値最大化	● 個の成長と多様な脳力の発揮 ● 挑戦を正しく評価する新人事制度の定着 ● 多様な人財が活躍できる組織風土の醸成
製造資本	P86	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48億円、総資産に占める有形固定資産比率40.6%	お客様の期待値に応えるQCDSの実現	● 需要回復に先行した生産能力の確保 ● 自動化・MES活用による生産性向上 ● 供給体制・サプライチェーンの強靭化
知的資本	P39〜P41	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39.5億円 ● 研究開発要員151名	環境の変化に適合した新技術・新技能への挑戦と創出	● 成長3領域に向けた製品・技術の創出 ● 減速機からアクチュエータへの提供価値拡大 ● 開発体制刷新による市場適合性の強化
社会関係資本	P63〜P64	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32社 ● グローバル拠点数12か国32拠点	お客様の期待値に応えるQCDSの実現	● 世界のトッププレーヤーとの信頼関係の深化 ● 四極連携によるブランド価値の向上 ● 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1,114億円 ● 純資産803億円 ● 有利子負債132億円	時代に調和した経営基盤の構築	● ROIC・ROE10%以上の実現 ● 連結売上高1,000億円以上の達成 ● 自己資本比率60%以上の財務健全性の維持
自然資本	P49〜P53	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40,075MWh ● 取水量27,244m³	企業活動を通じて持続可能な社会に貢献する	● GHG排出量（Scope1,2）2022年度比30%削減 ● 環境負荷を低減する製品の開発・提供 ● GHG排出量ネットゼロの推進

外部環境・リスクと機会

● エネルギーの安定確保と脱炭素の両立、循環型社会への移行　● 労働人口と熟練技能者の減少　● サステナビリティ情報開示と保証の制度化　● 強靭なサプライチェーンの確立

脱炭素、資源循環、エネルギーの安定確保に対する社会的要請が高まるほか、当社グループには、事業活動に伴うGHG排出量の削減や省エネルギーの推進、資源の有効活用が求められています。これらへの対応が遅れると事業機会の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、3つの成長領域を伸ばし、HDS協力会をはじめとするサプライヤーとの協働や、グループ生産能力の強化、需要の先を読む洞察力の強化が必要です。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

責任者メッセージ
P37、42、43、44 参照

ー市場・用途開拓ー

- 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

- 「QCDS＋Speed」の徹底による、お客様対応力と満足度の向上
- 世界のトップメーカーとの信頼関係を、フィジカルAIや航空・宇宙・防衛などの成長市場へ展開

具体的な取り組み

当社グループ製品の90%以上はお客様ごとのカスタムメイドであり、営業はお客様が実現したいことや課題を深く理解したうえでの提案を重視しています。MC（モーションコントロール）開発グループや研究開発本部と連携し、お客様の声を開発へつなぐ「市場と技術の橋渡し役」として、AI・ヒト型ロボット向け戦略製品の開発にも一体で取り組んでいます。また、2024年10月に本格稼働した営業DXにより、お客様情報、受注、需要予測を共有・分析する体制づくりを進め、主要なお客様に対する生産や部材調達の計画・予測の精緻化にもつなげています。国内は直接販売と代理店、海外は直接販売を基本とし、日本・欧州・米国・中国の四極で地域ごとの成長機会を捉えた営業戦略を展開しています。

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」、「環境の変化に適合した新技術・新技能への挑戦と創出」も重要です。



研究開発

責任者メッセージ
P39 参照

ー時代に適合した製品の提供ー

- 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

- 「減速機」から「トータル・モーション・コントロール」へ。インテリジェントアクチュエータなどによる提供領域の拡大
- お客様との対話を起点とする開発への転換と、挑戦し学ぶ開発人財の育成

具体的な取り組み

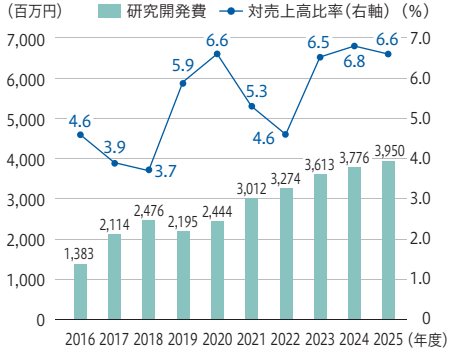
HDSIの研究開発体制は、既存事業、将来成長、基盤技術の有機的連携で、事業ドメインごとの市場変化を捉えた製品開発を担う「研究開発本部」、既存製品の枠を超えた新原理・機構を追求する「新原理機構研究室」、市場要求に応じた迅速な製品設計を主導する「製品情報統括本部」で構成されています。減速機、モータ、センサ等を一体で捉えた「インテリジェントアクチュエータ」の開発を推進しています。また、営業と共同で2030年を見据えたロードマップを策定するとともに、2026年4月には組織体制を見直し、開発段階からお客様に提案する挑戦型の組織への転換を進めています。

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、「環境の変化に適合した新技術・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はじめとする経営資本を活用し、マテリアリティへの取り組みとグループシナジーの最大化を通じて、バリューチェーン全体の競争力を高め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図ってまいります。



調達

責任者メッセージ P63 参照

ー強靭なサプライチェーンー

- 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

- HDS協力会との強固なエコシステムによる、需要変動に強い安定供給体制の構築
- 複線化と予兆管理による調達リスクの極小化、およびサプライチェーン全体の品質向上

具体的な取り組み

新たな事業機会を確実に捉えるには、資材・部材の安定調達が不可欠です。当社グループは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を中心に供給体制の強化に取り組んでいます。経営理念にある「共存共栄」のもと、30年以上の信頼関係を持つHDS協力会の企業には、事業承継支援や技術研修などの伴走支援を行っています。サプライヤーSAQの結果を踏まえた「5M（人・機械・材料・方法・測定）」改善活動も、共に推進しています。また、主要な加工部品の複線化率90%を達成し、戦略在庫の設定と予兆管理により調達リスクの極小化を図っています。

期待される創出価値

- 納期への適切な対応
- 地球環境保全、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です。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

従業員座談会 P59 参照

ー高品質製品の安定供給ー

- 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

- 穂高工場における多能工化の推進で需要変動への対応力強化、有明工場で培った自動化・DX技術の展開で、生産性と収益性の向上
- 北米子会社Harmonic Drive LLCでは、生産能力を10,000台/月から15,000台/月へ

具体的な取り組み

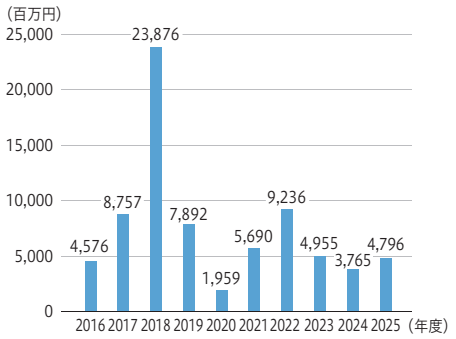
当社グループは、有形固定資産が総資産の40%を占めるバランスシートが示すとおり、モノづくりで付加価値を生み出しています。競争力の核である高精度加工・精密歯車加工は100%自社設備で内製化し、品質と供給安定性を担保しています。穂高工場では熟練技能による多品種少量生産を行い、有明工場では自動化・DXを推進した少品種大量生産により、高品質の維持と生産性向上を図っています。生産子会社の駒ヶ根工場（HWB）、豊科工場（HAD）、松本工場（HPI）とも連携し、グループ全体で付加価値の高い生産体制を構築しています。

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。また、「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



事業リスクへのレジリエンス強化

事業リスクを成長機会へ転換し、持続的な企業価値向上と中期経営計画の実現を目指します。

	事業リスク（主な重要リスク）		想定される影響
1	需要環境の悪化リスク	● AIロボット投資の減速、成長鈍化 ● 民間設備投資の抑制 ● 特定市場への依存による業績変動	業績の悪化、設備稼働率の低下、株価下落
2	技術優位性の低下リスク	● 新興企業の技術力向上（中国企業など） ● 代替技術・製品の登場 ● 知的財産の侵害	市場シェアの低下、ブランド力の低下、価格競争の激化、収益性の低下
3	品質・供給能力の不足リスク	● 需要急増による供給逼迫 ● 品質不具合の発生	納期遅延、受注キャンセル、機会損失、コストの増加、信頼低下
4	地政学・サプライチェーンリスク	● 地政学リスクの高まり ● 部品調達の遅延、供給停止 ● 原材料価格の高騰	調達コストの増加、納期遅延、生産停止、信頼低下
5	人財・技術伝承リスク	● 事業成長に必要な専門人財の確保、流出 ● 技術・技能の継承の停滞 ● 多様な人財の能力・経験を十分に生かせない	技術力の低下、開発遅延、生産性低下
6	情報セキュリティ・知的財産リスク	● サイバー攻撃の高度化・巧妙化 ● 情報漏洩、技術流出 ● 模倣品や第三者による知的財産権の侵害 ● 法令・規制対応の複雑化	操業停止、競争優位性の低下、信用毀損、損害賠償

新中期経営計画との連動

- 1 6 **注力する成長領域の獲得**
  AI・ヒト型ロボット、航空・宇宙・防衛、eモビリティの成長拡大
- 6 **提供価値の向上**
  グローバル連携、高付加価値戦略
- 2 5 **競争力の源泉**
  研究開発・技術戦略の強化
- 3 4 **収益性・供給力強化**
  全社コスト革新PJの深化、生産能力の確保

リスクマネジメントの考え方

当社では、全社的なリスクマネジメント体制のもと、重要な事業リスクを特定・評価し、定期的にモニタリングを行い、適切かつ速やかな対応策を実行します。リスクを回避するだけでなく、リスクを競争優位性の強化を図る機会と捉え、企業価値および中期経営計画の実効性向上につなげてまいります。

	対応策（主な取り組み）	リスクを機会へ（競争優位の強化）	企業価値の向上
	• 医療機器、航空・宇宙・防衛などの安定需要領域への注力 • 海外各地域での販売強化と新規顧客・用途の開拓 • お客様との共創による新規市場・用途の開拓	多様な市場・業種ポートフォリオの構築を通じた景気変動に強い収益構造を実現	• 持続的な業績拡大を実現 • 収益性の向上 • 資本効率の改善（ROIC向上）
	• 差別化された次世代製品の開発を強化 • AI・ヒト型ロボット向け製品の開発を加速 • 知的財産戦略を強化（特許出願など） • パートナーとの連携による技術革新	世界最高の精度と信頼性を追求し、技術で差別化することで、価格競争に巻き込まれない高付加価値製品を提供する体制を確立	• 収益性の向上 • ブランド価値の向上 • 知的資本の拡充
	• 生産能力の増強と最適投資 • 自動化・多能工・DXの強化による生産性向上 • 品質保証体制の強化（予防品質・未然防止） • グローバルアフターサービス体制の強化	圧倒的な品質と安定供給により、お客様の生産性向上と信頼獲得に貢献	• お客様満足度の向上 • リピート受注の拡大 • 長期的な収益基盤の確立
	• 調達先の多様化と地域分散 • 重要部品の内製化・設計変更の推進 • グローバル生産体制の最適化 • サプライヤーとの連携強化 • 安全在庫の確保と需給の可視化	強靭なサプライチェーンとグローバル供給体制により、お客様の調達リスク低減に貢献	• 事業の安定性向上 • グローバルでの信頼獲得 • 持続的な成長の実現
	• 専門人財・グローバル人財の採用・育成と定着支援 • 暗黙知のDX化（形式知化）、計画的な技術・技能の継承 • 従業員エンゲージメントの向上と働きがいのある職場づくり • 多様な人財の能力発揮を促進する配置・育成・登用	多様な人財が活躍する強い組織力で、技術開発力と持続的な成長基盤を強化	• 技術開発力・価値創出力の強化 • 人的資本価値の最大化 • 持続的な成長を支える組織基盤の確立
	• サイバーセキュリティ体制の強化（監視・防御・教育・訓練） • 機密情報・技術情報の管理強化 • 知的財産の保護と戦略的活用の推進 • 国内外の法令、規制への適切な対応	強固な情報セキュリティと知財戦略により競争優位性を確保し、お客様から信頼されるパートナーとしての地位を確立	• 事業の継続性と信頼性の向上 • 知的財産価値の向上 • 競争優位性の確保 • 企業価値の毀損リスクの低減

主要モニタリング項目	中計進捗率（%）	業種別売上構成比（%）	新製品売上高比率（%）	納期遵守率（%）	不良率（%）	多能工化率（%）	自動化率（%）	ROIC（%）

過去の中期経営計画の振り返り

2012年度から2020年度までの過去3回にわたる中期経営計画を通じて、品質、生産基盤、グローバル展開を段階的に強化してきました。これまでの成果と課題から得た学びを生かし、さらなる成長に向けて、新たな価値の創出にチャレンジします。

	2012-2014年度中期経営計画	2015-2017年度中期経営計画	2018-2020年度中期経営計画
経営テーマ	品質・安全を基盤に収益力を強化	事業拡大とグローバル展開の加速	収益構造改革と成長領域へのシフト
経営方針	● 品質と安全を事業運営の基礎に置く ● 市場(お客様)の要求を製品開発に反映し、新製品を拡販 ● 市場(お客様)の要求を真正面に受け止め、それに応えるグループへ ● 主要製品の全ての事業を強化	● 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 ＊ 3製品群:波動歯車装置「ハーモニックドライブ®」、メカトロニクス製品、精密遊星減速機	● 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の強化によるお客様満足度の向上 ● 成長を支える経営基盤の強化 ● 将来に向けた成長の布石
事業戦略	● たゆまぬ技術・技能のスパイラルアップ(コア技術の強化) ● 技術と技能によって商品力を強化(製品バリエーションの拡充) ● アクチュエータの競争力引き上げ ● アジア市場への拡販戦略の実行	● 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	● 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 ● サステナビリティを考慮した経営の推進
成果と課題	産業用ロボット向けに売上高の大幅な拡大が見られたうえ、アジア向け売上高は過去3年間で約3倍に急増しました。数値目標は若干の未達となりましたが、売上高、営業利益、営業利益率ともに過去最高を更新し、営業利益率は27.2%に達しました。ROEに関しても14.7%を確保しました。	売上高および営業利益は数値目標を大幅にクリアし、過去最高を更新しました。産業用ロボット向け需要の世界的な需要急拡大とドイツ関連会社の子会社化などが寄与しました。ただし、営業利益率は計画を下回って着地しました。設備投資額が3ヵ年累計計画100億円に対して176億円に達し、減価償却費負担が計画の60億円から91億円に増加したことなどが主因です。生産能力および安定供給に課題が残りました。	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。

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	**123億円**	260億円	**8億円**
営業利益率	28.8%	**27.2%**	27.1%	**22.7%**	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ヵ年累計)	–	**51億円**	100億円	**176億円**	710億円	**337億円**
減価償却費(3ヵ年累計)	–	**35億円**	60億円	**91億円**	255億円	**216億円**
研究開発費(3ヵ年累計)	–	**36億円**	48億円	**49億円**	94億円	**71億円**

2021-2023年度中期経営計画の振り返り

新たな50年に向けてトータル・モーション・コントロールの追求と収益・サステナビリティ基盤を構築しました。

2021-2023年度中期経営計画の概要

経営方針

ビジョン　**トータル・モーション・コントロールの追求**
- 環境の変化を捉えた新技術・新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

基本方針　**新たな50年に向けて～確かな成長ステージへ～**
(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

実行した取り組みと成果

モノへの投資
- 有明工場の設備能力増強(月産、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

人財への投資
- 「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

お客様の課題に対する対応力向上
- 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

2024年度以降に期待する投資の成果
- 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

主な成果
- 需要変動への対応として多能工化を推進
- 積極的な成長投資を実施
- 強固な財務体質の確保と積極的な株主還元を実施

主な課題
- 積極的な設備投資や開発投資を背景に、収益性が低下
- 外部環境に左右されやすい収益構造
- 新製品および新用途の開発

2021-2023年度中期経営計画

	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	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・新技能の創出

過去の中計とのつながり

2012-2014年度 中期経営計画
品質と安全を基盤に収益力を強化
- 過去最高決算を確保

基盤の確立

2015-2017年度 中期経営計画
事業拡大とグローバル展開の加速
- 過去最高の営業利益を更新

成長の加速

2018-2020年度 中期経営計画
収益構造改革と成長投資を実施
- コロナ禍で業績が大幅に悪化

構造改革を推進

2021-2023年度 中期経営計画
お客様の価値創造と収益基盤を強化
- 積極投資と外部環境悪化で収益性が低下
- 需要変動に応じた供給体制を確立
- DX・技能向上による生産性強化

2024-2026年度中期経営計画

2030年ビジョンの実現に向けて、価値創出と変革に取り組み、持続的な成長と企業価値向上を目指します。

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**

基本方針

「価値創出と変革」への挑戦

技術革新や新たなアプリケーションに対応し、価値創出と未来に向けた変革を推進します。

取り組むべき重点テーマ

- 収益性を重視した全事業の持続的成長
- 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）

外部環境の変化・機会

- 先進国の労働人口減少を補う施策（AI・ヒト型ロボット市場の台頭）
- 中国産業用ロボット市場拡大（ハイエンド～ローエンド）
- サステナビリティの要請（脱炭素、人財投資などの社会要請の高まり）
- グローバル競争の激化（技術、コスト、供給力の重要性が高まる）

中計で対処すべき経営課題

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
- お客様の期待値に応えるQCDS+Speedの徹底

環境変化に適合できる経営資源の強化

- 個の成長と多様な“脳力”が発揮され、尊重される組織の実現
- 資本効率を意識した成長投資
- 財務基盤およびガバナンスの強化

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本格的な活動展開

重点施策（中計の取り組み）

価値の創出

- 次世代用途に適合した新技術・新技能の創出
- 更なる小型化・軽量化の追求と工法開発

お客様の期待値に応えるQCDS+Speedの徹底

- 新たな市場要求に追従できる製品開発と価格対応力
- 技能向上+「自動化、DX化」によるQCの徹底的追求

収益性の向上

- 低コストを実現する製造方法への挑戦
- 調達先の拡大と品質、コストの見極め
- VA/VEに特化した製品設計

マテリアリティ（重要課題）

- 人的資本の価値最大化
- お客様の期待値に応えるQCDSの実現
- 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
- 時代に調和した経営基盤の構築

経営目標

項目		2025年度実績	2026年度予想	2026年度経営目標 市場の拡大を当社グループの成長につなげる	目指す姿（2030年度）
成長性	売上高	595億円	780億円	900億円	**1,000億円以上**
収益性	営業利益率	4.3%	13.1%	15～20%	**20%以上**
	EBITDAマージン	16.7%	22.2%	25～30%	**30%以上**
効率性	ROE	2.0%	–	10%以上	**10%以上**
	ROIC	2.3%	–	10%以上	**10%以上**
安定性	自己資本比率	72.2%	–	70%以上	**70%以上**
株主還元	配当性向	117.7%	36.8%	30%以上	**30%以上**
設備投資	設備投資	47億円	66億円	275億円（3年合計）	–
研究開発	研究開発費	39億円	40億円	123億円（3年合計）	–

2024-2026年度中期経営計画の見直し

各種施策を着実に実施した結果、収益基盤の強化が図られました。
一方、外部環境の回復時期や売上計上時期を踏まえ、2026年度の経営目標を見直しました。
受注環境は既に回復基調を強めており、2026年度以降の成長加速を見込んでいます。

中計施策の進捗ダッシュボード

	価値の創出	お客様の期待値に応えるQCDS+Speedの徹底	収益性・サステナビリティの向上
2025年度の成果	● AIロボット関連企業との関係性を強化し、新規取引候補のパイプラインが拡大 ● ミネベアミツミ株式会社様とロボットハンド開発において、協業プロジェクトを推進 ● 航空・宇宙・防衛分野において、海外子会社と連携し、複数の用途案件を開拓 ● 米国子会社において増産投資に着手 ● 次世代用途向け新工法の検証・実証が進み、量産化に向けた基盤を整備	● DX基盤整備（SAP S/4HANA、MES等）を推進し、業務の効率化とデータ活用を拡大 ● 販売価格の是正を進め、2024年度～2025年度累計で4.5億円の増益効果 ● コストダウン活動を全社で展開し、2024年度～2025年度累計で7.2億円の増益効果 ● 自動化・多能工化を進め、生産性が向上 ● 品質（Q）、コスト（C）、納期（D）、サービス（S）の改善を継続し、お客様満足度向上に取り組む ● グローバルでQCDS+Speed活動を展開	収益性の向上 ● 全社コスト革新プロジェクトを拡大、深耕し、原価改善を推進 ● 調達先の拡大による競争力強化と、VA/VE活動を推進 サステナビリティ活動 ● 人権デューデリジェンスの実施 ● CDP（サプライヤーエンゲージメント評価）A ● CDP（気候変動、水セキュリティ）Aマイナス ● HDS REPORT 2025：第5回日経統合報告書アワード「新人賞」受賞
自己評価	順調 新規用途の事業基盤構築は着実に進展。今後は量産案件の獲得が課題。	順調 収益改善施策は着実に成果を創出。QCDS向上と生産性改善を継続。	改善途上 ● 外部環境の悪化から、収益改善は計画を下回る。 ● サステナビリティ活動は着実に進化。

主な課題

- 外部環境の回復時期が想定より後ろ倒し
- 収益性の改善遅れ
- AI・ヒト型ロボット需要の立ち上がり遅延
- フィジカルAIを含む産業用ロボット需要の回復遅れ

売上高目標の見直し

2026年度 900億円

≫

2026年度 **780億円**

見直しの理由

- 受注環境は2025年度後半から回復基調
- AI・ヒト型ロボットと半導体関連の引合い増加
- 売上計上時期を保守的に見直し

2026-2030年度中期経営計画

経営基盤の強化と事業戦略を着実に実行し、
既存領域および注力成長領域の確実な獲得を通じた、企業価値の最大化を目指します。

時間軸
- 短期　事業・経営基盤の強化
- 中期　成長拡大・収益性向上
- 長期　注力成長領域の獲得：企業価値向上

基本方針

「価値創出と変革」への挑戦

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
経営資本（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

事業戦略

1 収益力・供給力の強化	● QCDS＋Speed戦略：全社コスト革新PJの深化、品質/スピード/原価改革で収益力改善 ● 生産・SC戦略：需要回復に先行した生産能力確保、柔軟なライン設計、海外調達拡大、MESの本格運用
2 競争力の源泉（技術基盤）	研究開発・技術戦略：開発ロードマップの見直し、目的・機能・市場要求に応える組織体制
3 市場展開と当社グループの提供価値	**営業戦略**：MC*1のマーケティング・開発力強化、グローバル連携 **製品戦略**：高付加価値×最適化（新市場/既存市場）
4 注力する成長領域	**市場戦略**：AI・ヒト型ロボット/航空・宇宙・防衛/eモビリティを開拓
事業戦略を推進するための経営基盤	**組織・人財**：戦略実行に最適な組織KPI設定／新人事制度 **DX推進**：AI・IoTの活用推進情報セキュリティ強化 **グローバル連携**：四極*2連携の強化、新興エリアの攻略 **財務・経営管理**：ROIC経営の推進、資金の最適配分 **サステナビリティ**：SSBJ開示に向けた取り組み推進 **ガバナンス**：取締役会としての監督機能を強化 **リスク・内部監査**：リスク統制と監査機能の高度化

＊1 MC：Motion Control
＊2 日本、欧州、米国、中国

2026年度（27/3期）予想

連結売上高：780億円
連結営業利益率：13.1%
GHG排出量： 2022年度比 **15%削減**

2028年度（29/3期）計画

連結売上高：820億円以上
連結ROIC・ROE：8%以上
連結営業利益率：12%以上
GHG排出量： 2022年度比 **22%削減**

2030年度（31/3期）計画

連結売上高：1,000億円以上
連結ROIC・ROE：10%以上
連結営業利益率：15%以上
GHG排出量： 2022年度比 **30%削減**

財務戦略とキャピタルアロケーション

持続的成長を支える財務基盤を構築し、成長機会に柔軟かつ機動的に対応した財務戦略を実行します。また、キャッシュを創出し、成長投資と株主還元へ適切に配分することで、企業・株主価値の最大化を目指します。

財務戦略の基本方針

バランスを重視し、強固な成長基盤を構築

効　率　性：ROIC・ROE 10%以上
（資本コストを意識し、資本収益性の向上を追求）
財務健全性：自己資本比率60%以上
成 長 投 資：655億円
株 主 還 元：連結配当性向35%以上（従来30%）

キャピタルアロケーション

キャッシュイン

5年間　合計900億円（過去5年間790億円）

- 事業による創出900億円（同650億円）
- 過去5年間のその他キャッシュインは、同借入金37億円、有価証券売却82億円、その他21億円

キャッシュアウト

5年間　合計900億円（同790億円）

- **成長投資 655億円**（同620億円）
  - 設備投資400億円（同295億円）
  - 開発投資220億円（同177億円）
  - その他35億円（同子会社株式取得148億円）
- **配当 135億円**（同104億円）
- **借入金返済・戦略投資枠 110億円**
  （同自己株式取得66億円）

成長戦略
（既存領域の深化×注力成長領域の拡大）

既存領域の確実な成長に加え、注力する成長領域を拡大し、持続的な成長と収益性向上を実現します。

既存領域の深化（安定成長と収益性向上）

産業用ロボット

- 高品質×高信頼を前面にした競争力の向上
- 開発・供給スピードを競争優位の中心へ
- 中国現地パートナーとの協業

半導体製造装置

- 半導体製造装置メーカーの中長期ロードマップを踏まえた新規アクチュエータ開発を加速
- 変動の大きい半導体装置メーカー需要に対応するため、供給体制・サプライチェーンを強靭化

手術支援ロボット

- 代替困難性・信頼・安全性を競争力の中核に
- 医療安全を支えるキーデバイス・パートナー：初期設計・コンセプト段階からの技術協業
- 高精度・高再現性を実現する付加価値の高い製品の開発

注力する成長領域（新たな収益柱の確立）

AI・ヒト型ロボット

- 業界標準となるアクチュエータ開発
- パートナー企業の開拓
- グループ間の協業・分業体制の構築
- 超小型ハーモニックドライブ®の生産能力と生産性アップ

航空・宇宙・防衛

- 特殊環境用途の準標準化、個別顧客対応推進
- 宇宙用/特殊品製造に特化した専用ライン新設
- 航空・宇宙・防衛関連案件を支えるリスク管理・輸出管理体制強化

eモビリティ

- 市場ニーズに見合った製品提案・供給能力、設備投資を最小化
- 新たなモビリティ用途の技術対応を推進

用途別連結売上高見通し

2030年度に連結売上高1,000億円以上を目指す

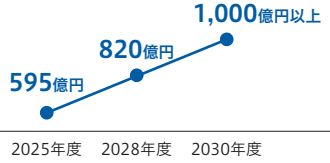
用途別売上高見通し

既存および成長領域の拡大により、2028年度の連結売上高を820億円、2030年度に1,000億円以上を目指します。

（単位：億円）

	2025年度	2028年度	2030年度	2025年度比
産業用ロボット	196	253	273	+77億円（+39.3%）
半導体製造装置	82	113	132	+50億円（+61.0%）
工作機械	74	76	77	+3億円（+4.1%）
医療	52	83	110	+58億円（+111.5%）
AIロボット	19	71	133	+114億円（+600.0%）
航空・宇宙・防衛	58	104	148	+90億円（+155.2%）
モビリティ（車載）	54	53	55	+1億円（+1.9%）
その他	60	67	72	+12億円（+20.0%）
合計	595億円	820億円	1,000億円	

- **連結売上高**（2025年度実績と予想）



財務責任者メッセージ



成長機会を確実に捉える投資と資本コストを意識したバランスシートマネジメントの舵取りを通じて、中長期的な資本市場の期待に応えていきます。

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

損益分岐点を上回る収益回復と資本市場からの期待の変化

2025年度の業績評価と投資フェーズへの転換

2025年度の連結業績は、売上高595億円（前期比7.0%増）、営業利益25億67百万円（前期は6百万円）と、直近の業績予想をわずかながら上回って着地しました。四半期ベースの損益分岐点売上高が135～140億円程度で推移するなか、期を通じて売上高がこれを上回る水準で推移できたことは、前回の統合報告書で申し上げた収益力の力強い回復という課題に対する、具体的な一歩だったと捉えています。また、2026年度上期の受注高は503億円となり、前年度上期比で77%増加するなど、受注高は力強い増加基調で推移しています。主要グループ会社の業績は、ドイツ子会社（Harmonic Drive SE）が航空・宇宙・防衛向け売上高が増加したことなどによるセールスミックスの変化により収益性が改善し、連結営業利益の増加に寄与しました。設備投資については、主に米国における機械装置や土地取得に係る投資を実行したことから、2025年度は前期比27%増の47億円となりました。

2026年度も、中長期的な成長に向け、設備投資を前期比38%増の66億円へと積み増す計画です。2024年度から2025年度にかけて実施した機動的な投資抑制の実行は、事業環境の変化への対応として、財務規律を維持するうえで一定の効果を発揮しました。一方、2026年度以降は、需要の回復を確実に捉えながら、成長に必要な投資を再び前に進めるフェーズへと軸足を移していく局面になると私は考えています。

足元の損益分岐点売上高の上昇は、人件費や研究開発体制強化に伴う固定費の増加によるものです。全社コスト革新プロジェクトを一層深化させ、固定費の増加を適切

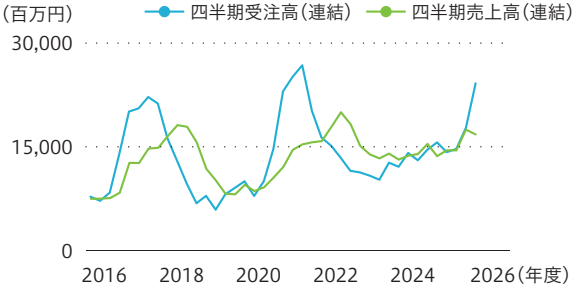
に管理するとともに、売上高の拡大を確実に利益の増加へとつなげていきます。なお、過去に記録した25%を超える営業利益率は、当時の限られた人員と設備を最大限に稼働させて達成した一時的な水準であり、必ずしも持続的に再現できる収益水準ではなかったと認識しています。それでも、今後売上高が1,000億円規模に近づくなかで、営業利益の絶対額で過去最高を更新することを一つの到達点として目指していきたいと考えています。

高まる市場の期待と不確実性への丁寧な説明

この1年、当社株価はプライム市場への移行に伴う投資家層の広がりなども背景に上昇し、PER・PBRともに高い水準でご評価をいただいています。今般と同様に当社株価が切り上がった2018年前後は、協働ロボットという特定の新用途に期待が集中していました。これに対し、現在の株価には、ヒト型ロボットや産業用ロボットのAI実装といった「フィジカルAI」という技術潮流と、「スーパーサイクル」とも言われる回復局面にある半導体製造装置向け需要という2つの株式市場のテーマに係る期待によるものである点が異なります。

一方で、AI・ヒト型ロボットの市場はいまだ黎明期にあり、どのお客様が、いつ、どの程度の規模で生産・販売するのかについては、依然として不確実な要素が数多く残っています。波動歯車装置以外にも、精密遊星減速機や直動機構、人工筋肉といった他の機構の選択や、波動歯車装置であっても他の減速機メーカーが採用されるケースも想定されます。株主・投資家の皆様には、成長機会だけでなく、こうした現状や将来の不確実性についても丁寧にご説明し、実態に即したご理解をいただけるよう努めていきます。株主・投資家の皆様が当社に期待されているのは、配当というインカムゲインに加え、成長を通じた企業価値の向上と、それに伴うキャピタルゲインであると私は認識しています。その期待に応えるため、目の前にある成長機会を資金面の制約で取りこぼすことなく着実に捉えるとともに、財務規律を維持した投資マネジメントを行うことが財務責任者としての私の役割だと考えています。

2016年度～2026年度1Qの四半期別連結受注高と売上高



2016年度～2026年度1Qの四半期別株価



新中期経営計画のキャッシュアロケーションと投資戦略

成長投資655億円の配分と投資戦略

当社グループの事業セグメントは単一であり、引き続き精密減速機事業に集中して経営資源を投入するという方針に変わりありません。また、当社グループは部品メーカーであるため、当社グループの製品をより幅広い装置や用途に組み込んでいただけるよう、用途の多角化を進めながら、売上高の拡大と業績変動の抑制を進めていく考えです。大きな成長を期待する用途としては、ヒト型をはじめとしたAIロボット、手術支援ロボット、航空・宇宙・防衛向けを主なターゲットとしており、これらの用途向けの需要創出と供給体制の整備に向けて、経営資源を優先的に配分していく考えです。新中期経営計画では、2026～2030年度までの5年間で、営業活動によるキャッシュ・フロー(CF)として900億円の創出を見込んでいます。キャッシュ・アロケーションとしては、成長投資に655億円、株主還元に135億円、有利子負債の返済や戦略的な資金枠の確保に計110億円を配分する計画です。成長投資655億円のうち、研究開発投資220億円は会計上、費用処理される項目ですが、将来の収益獲得に向けた経営資源の配分の観点から、成長投資として一体的に管理しています。この900億円の営業CFは5年間を通じて均等に資金を配分するものではありません。連結売上高を2026年度に780億円、2028年度に820億円、2030年度に1,000億円以上と拡大する過程では、増収に伴う限界利益の増加額が営業利益を押し上げる形で、営業CFの創出ペースも後半に向けて高まっていく前提です。計画策定にあたり設定した用途別の限界利益率については、産業用ロボットやAI・ヒト型ロボット向けはやや低下するものとし、半導体製造装置向けは高付加価値品の市場投入により改善を見込んでいます。手術支援ロボット向けは、現在の収益水準を維持する前提として織り込んでおり、連結ベースでは60%程度の水準を維持する計画としています。売上高計画には一定の不確実性が伴うことは私自身も認識していますが、これまで積み上げてきた事業機会や当社グループの市場におけるポジション、お客様との関係を基盤として、計画の実現に取り組んでいきます。

成長投資655億円の内訳は、設備投資400億円、研究開発投資220億円、その他が35億円です。設備投資400億円のうち、生産能力増強に直接つながる投資は、主に日本と米国に配分します。日本では、有明工場の既存スペースへの機

財務責任者メッセージ

械装置導入を優先し、その次のステップとして、有明工場敷地内の空きスペースへの新棟建設も視野に入れています。米国では、手術支援ロボット向けに加え、AI・ヒト型ロボット関連のお客様からの需要も増加しており、現在有する月産1万台の生産能力がすでにフル操業となっていることから、まずは月産1万5千台への引き上げを進め、その後3年程度で月産3万台規模を目指すことを考えています。また、既に現工場に隣接する土地を取得済みであることから、その後はこれを、将来の需要拡大に応じて有効活用する構想も描いています。一方で、ドイツについては、現在の設備能力に一定の余力があるため、生産シフトの工夫などにより生産量を増やすとともに、より付加価値の高い製品の構成比を高める戦略をとっていきます。研究開発投資は、人員体制の強化を中心に、年間40億円台から50億円規模へ段階的に積み増していく計画です。なかでもフィジカルAI向けアクチュエータの開発に、重点的に経営資源を配分していきます。残る35億円については、他社との共同研究や出資などの可能性に機動的に対応できるように確保しています。

用途別の売上高計画についても、投資家の皆様に実態に即したイメージを持っていただけるよう計画の前提と進捗を丁寧にご説明することに努めています。2030年度のAI・ヒト型ロボット向け売上高133億円は、現時点でお取引のあるお客様の計画をベースにリスク要因を織り込んだうえで、自助努力による拡販目標を積み上げて設定したものです。用途別売上高は、産業用ロボット273億円、半導体製造装置132億円、工作機械77億円、手術支援ロボット110億円、航空・宇宙・防衛148億円、eモビリティ55億円、その他72億円を見込んでおり、AI・ヒト型ロボット向け133億円と合わせて、連結売上高1,000億円以上を2030年度に目指しています。また、2021～2025年度の5年間に、株主還元の一環として自己株式取得に66億円を充当した実績がありますが、新中期経営計画の期間中においても、保有現金の水準や株価動向を踏まえながら、機動的に実施の是非を判断していく方針です。

投資タイミングと資金調達の規律

投資のタイミングにもメリハリをつけています。既存設備の稼働率引き上げや小規模な機械装置の導入による増産は2026から2027年度にかけて段階的に進めていきます。一方、新棟建設を伴う大規模な能力増強投資は2028年度以降を見込んでおり、需要動向を見極めながら、日本と米国を中心に生産能力を計画的に引き上げていく方針です。なお、設備投資の実行段階でも、既存設備や遊休設備の転用、汎用性の高い機械の採用、グループ会社間での設備の融通などにより、投資額を必要最小限に抑える取り組みを進めます。

投資に必要となる資金については、原則として営業CFの範囲内で賄う方針です。ただし、成長機会を着実に捉えるために、営業CFを上回る資金需要が生じた場合には、有利子負債による調達を優先的に活用する考えです。既存借入の約定弁済を進めることで生まれるデットキャパシティを維持し、今後の投資資金を機動的に調達できる状態を維持するとともに、コミットメントライン等による戦略的な資金枠も確保しています。

バランスシートマネジメントと最適資本構成への取り組み

財務規律と自己資本・手元資金の水準

財務規律そのものの考え方に大きな変更はありません。一方、有利子負債の活用については、従来よりも前向きに判断していく方針です。有利子負債は計画的な約定弁済に

財務戦略とキャピタル・アロケーション

- **持続的成長を支える財務基盤を構築し、成長機会に柔軟かつ機動的に対応**
- **キャッシュを創出し、成長投資と株主還元へ適切に配分**

財務戦略の基本方針
バランスを重視し、強固な成長基盤を構築

効率性	ROIC・ROE **10%**以上 （資本コストを意識し、資本収益性の向上を追求）
財務健全性	自己資本比率 **60%**以上
成長投資	**655億円**
株主還元	連結配当性向 30%▶**35%**

キャピタルアロケーション

キャッシュイン 5年間 合計**900**億円（790億円）	キャッシュアウト 5年間 合計**900**億円（790億円）
事業による創出 **900**億円（650億円） 【参考】 2021年～2025年度の その他キャッシュイン （借入金37億円） （有価証券の売却82億円） （その他21億円）	成長投資**655**億円（620億円） ・設備投資400億円（295億円） ・研究開発投資220億円（177億円） ・その他35億円 （子会社株式取得148億円）
	配当**135**億円（配当104億円）
	借入金返済、戦略的資金枠 **110**億円（自己株式取得66億円）

（）の金額は2021年度～2025年度の5年間の実績

よって着実に圧縮が進んでいますが、これは「デットは少ないほど望ましい」という考え方に基づくものではありません。むしろ今後、成長投資のタイミングが重なった際には、財務の健全性を維持しながら、デットを機動的に活用していく方針です。

財務健全性の目安としては、自己資本比率60%以上を新たな基準としています。これまで意識してきた70%程度から一定の幅を持たせることにより、成長投資に必要な資金調達の選択肢を広げる考えです。業績変動が相対的に大きい当社グループの事業特性を踏まえると、研究開発投資を止めずに厳しい局面を乗り越えられるだけの財務的な余裕は引き続き必要と考えています。自己資本比率60%以上という水準は、業績変動への耐性と投資余力の双方を確保できる水準だと私は考えています。手元現預金については、月商が足元の60億円台から今後80億円程度へと伸びていくことを前提に、そのおよそ3か月分にあたる200～250億円程度をレンジの目安とし、業績が変動する局面でも、中長期目線の事業戦略を遂行可能とする資金余力を維持していく方針です。なお、海外子会社の資産・負債を円換算する際に生じる為替換算調整勘定が、ここ数年で大きく増加し、足元で自己資本の2割を超える規模となっています。これは、当社グループだけでコントロールすることが困難な変動要因であるため、純資産のマネジメントにおいては、株主資本額を重視する考えです。

運転資本の管理と株主還元策

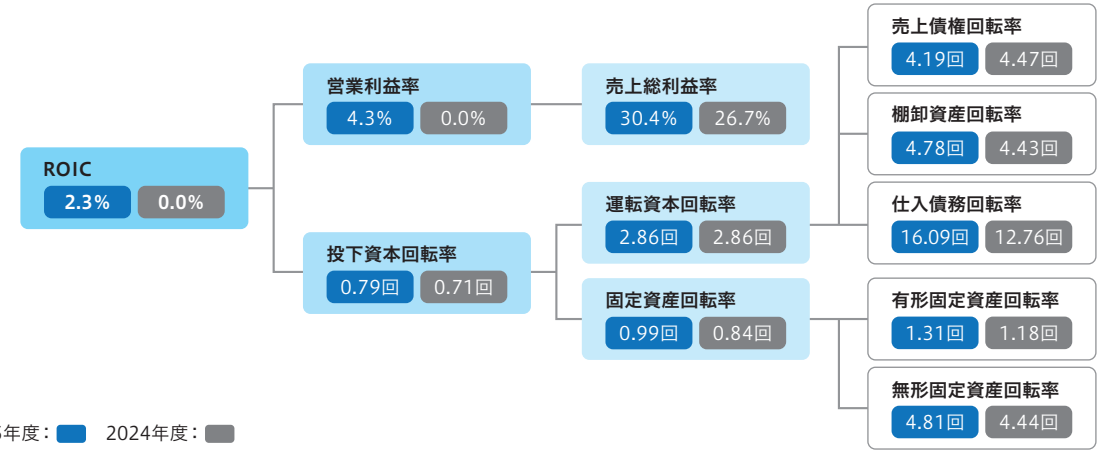
増収に伴って増加する売上債権や棚卸資産のコントロールにも取り組んでいます。棚卸資産は、半導体の調達が逼迫した数年前に積み上げた安全在庫が残っているため、需要動向を見極めながら回転期間の短縮を進めます。売上債権については、平均回収サイトが90日とやや長いため、新規のお客様を中心に支払条件を30～60日程度とする契約交渉を進めています。受注高や売上高だけでなく、受注から資金回収までの期間、いわゆるキャッシュ・コンバージョン・サイクルを意識してもらうことも、営業部門にROICの視点を根付かせていくうえで重要だと考えています。政策保有株式については、コーポレートガバナンス・コードの要請も踏まえ、大半の売却を終えています。また、財務リスク面では、ドイツ子会社の買収に伴う無形資産(顧客関連資産等)がB/Sに計上されていますが、既に相応の減損処理を行っているため、追加的な減損リスクは大きく低下したと認識しています。残存する無形資産については、残り12年間で定額償却を進めていきます。配当は、業績に応じた利益配分を基本方針としていますが、厳しい事業環境が続いた2023～2025年度は安定配当の観点から一定の配当水準を維持し、DOE(純資産配当率)換算で3%程度の配当額を継続してきました。新中期経営計画では、株主還元の強化と資本効率の改善を図るべく、連結配当性向の目安を30%から35%へ引き上げました。加えて、政策保有株式の売却で得た資金の一部を自己株式の取得に充当するなど、配当と自社株買いを組み合わせながらB/Sの規律を保ってきました。自己資本については、現在の800億円規模から収益向上とともに増加することを見込んでいますが、際限なく積み上げることは想定していません。自己資本は1,000億円規模を一つの目安とし、これを超えて積み上がっていくような局面では、自己株式取得等を通じて資本の規模をコントロールしていく考えです。

ROIC経営の深化と目指す事業ポートフォリオ

収益力の回復でROICが資本コストを上回る水準へ

足元のROICは2%台にとどまっており、無リスク金利の上昇等を映して従来の8%程度から9%程度へと切り上がってきた株主資本コストとの間には、なお大きな隔たりがあります。有利子負債の活用が依然として限定的なため、当社グループのWACC(加重平均資本コスト)は、実質的にこの株主資本コストの水準によって規定されているとみており、ROIC経営における実効的な基準としても、この水準を意識しています。ROICと資本コストの

ROICツリー



財務責任者メッセージ

差を縮めるには、投下資本という分母のコントロールよりも、税引後営業利益という分子の改善に取り組むことが重要だと考えています。新中期経営計画では、2028年度にROIC・ROEともに8%以上、2030年度に10%以上とする目標を掲げていますが、これは分母の収益性について保守的な前提を置いた計画であり、限界利益率の維持や価格改定が想定以上に進めば、この水準を上回るROIC・ROEの実現も視野に入ってくると私は考えています。

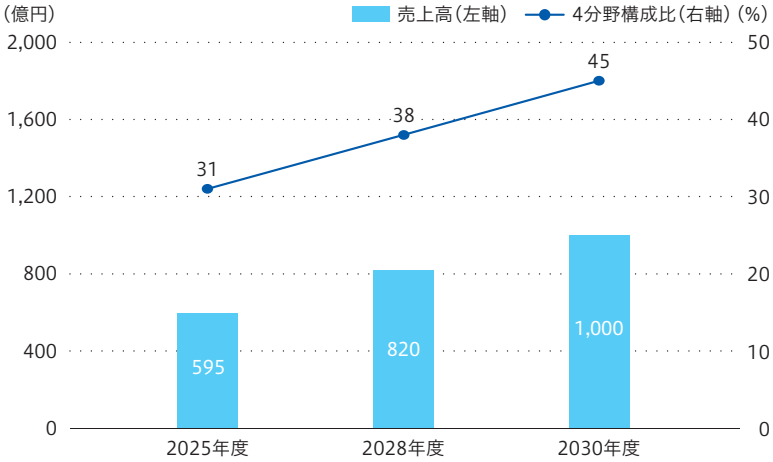
資本コストを意識した経営を役員や経営レベルの方針にとどめず、工場や各職場の従業員一人ひとりの行動へ落とし込み、根付かせていくための取り組みにも力を入れています。これまで各部門共通の目標として使ってきた限界利益率や売上総利益率に加え、会社別・工場別のROICを各職場が自らの裁量で改善できる指標へと落とし込む取り組みを、会計部門が中心となって進めています。たとえば中古設備と新品設備のどちらが投下資本を有効に使えているかを分かりやすく比較するなど、専門用語を使わずに資本効率の考え方を日常の意思決定に定着させる取り組みも始まっています。

目指す事業ポートフォリオの実現と財務責任者としての軸足

中長期的には、用途別のポートフォリオ変革を通じて資本効率を高めていきたいと私は考えています。現在は設備投資サイクルの影響を受けやすい産業用ロボット向けや半導体製造装置向けの売上構成比が高く、そのため業績の振れ幅が大きい構造となっています。2030年度に向けては、AI・ヒト型ロボットや航空・宇宙・防衛、eモビリティなどの新しい用途や設備投資動向の影響を受けにくい手術支援ロボットなどの構成比を高め、これら用途の合計で、連結売上高の45%を目指します。この構成比を、研究開発投資・生産能力増強投資の配分における優先順位付けの目安とします。航空・宇宙・防衛や手術支援ロボット向けは、政府予算や医療機器としての長期的な採用サイクルに基づく需要が中心であることから、設備投資動向に左右されにくく、比較的安定した収益基盤になり得ると見ています。こうして、用途の多様化が進むことで、中長期的に業績のボラティリティやベータ値の低下につながっていくことが期待でき、資本コスト低下につなげていきたいと考えています。この構成比の実現に向けては、用途ごとに投下資本やB/Sを個別管理するのではなく、研究開発投資や生産能力増強の配分における優先順位付けという、資源配分そのものに規律を置いていきます。開示上は単一セグメントを維持しますが、この資源配分の考え方と実績を通じて、目指すポートフォリオの姿を株主・投資家の皆様にご理解いただけるよう対話を重ねていきます。

財務責任者として私がとりわけ重視するのは、収益力の回復を着実に実績として示すとともに、事業環境や資金需要、株価動向を踏まえ、配当、自己株式取得、資本構成を総合的に判断し、B/Sの右側の意思決定を行うことです。資本コストを上回る資本効率を着実に実現し、資本市場の期待に応えられる財務・資本戦略の舵取りを行っていきます。

連結売上高と医療/AIロボット/航空・宇宙・防衛/eモビリティ 4分野の構成比





資本コストと株価を意識した経営の取り組み



会社別・工場別ROICの社内浸透、株主・投資家との「共通言語」に向けて

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

1. 資本コストを意識した経営を社内に根付かせる

株主・投資家の皆様がいま最も注視しているのは、企業が資本コストを上回る収益性を確保できているかどうかです。新中期経営計画で掲げる2030年度目標である「連結ベースでROIC10%以上」というKPIを一過性のものとせず、達成し続けるには、経営層だけでなく、従業員一人ひとりがROICの意味を理解し、日々の業務とのつながりを自分ごととして捉えることが欠かせません。

私の役割は、この資本コストを意識した経営を、制度・データベースの整備と社内浸透の両面から、当社グループに根付かせていくことだと考えています。当社グループではこれまで、限界利益率を各社・各部門に共通の目標として用いてきました。ただ、限界利益率は損益面の収益性を示す指標であり、その利益を生み出すために、どれだけの資本を投じたかまでは表しません。大型設備への投資や事業規模の拡大が進むなか、限界利益率だけでは、投資の巧拙を判断しきれないのです。ROICは、調達部門であれば在庫の持ち方、営業部門であれば売掛債権の回収期間の短縮や高付加価値市場への展開、製造部門であれば稼働率の向上や既存設備の有効活用など、各社・各部門が自らの業務との関係を具体的に語れる新たな「共通言語」になり得る指標であり、限界利益率と並ぶKPIとして定着させていきたいと考えています。

2. 工場別ROICの基盤が整い、次のステップへ

2024年度に本格化した会社別ROICの構築に続き、現在は工場別ROICの導入を進めており、投下資本と営業利益に関する情報を工場単位に分解・集計するためのデータベースの整備がほぼ完了しました。一方、共通費や管理部門費、研究開発費をどのように各工場へ配分するかという基本的な考え方は現在も検討中です。経営者や従業員が見て次の行動に移せる形に落とし込むには、もう一段の工夫が必要だと感じています。今後は、率だけでなく、その分子・分母にあたる営業利益や投下資本の金額も併せて示し、四半期ごとの増減要因を図表で示すなどして、工場別ROICを共有するダッシュボードを経営者目線で刷新していく予定です。併せて、各工場長には、全社共通費を配分する前の「管理責任ROIC」を示すなど、自らの裁量で改善できる範囲を明確にし、各工場が責任を持ってROIC向上に取り組める指標へ進化させたいと考えています。この考え方は2026年度中に整理し、取締役会への報告を経て、業務革新会議で具体的な運用方法を各部門長に説明していく計画です。

3. 身近なストーリーを通じた従業員への浸透

工場で働く従業員に「資本コスト」という言葉をそのまま伝えても、日々の業務との関係を実感してもらうことは難しいと感じています。そこで、2026年度に社内報「HD.Times」で資本コストなどの専門用語を使わずに、身近なストーリーを通じて「会社のお金をどう効率的に働かせるか」を伝えるマンガの連載企画を広報室と共に立ち上げ、2026年10月発行号から連載を開始しました。工場の機械・材料・在庫などはすべて会社のお金が姿を変えたものであること、同じ利益を生み出す場合でも、投じる資金の額によって投資効率は大きく異なること、そして適正な在庫の考え方などを日常業務に直結する事例を用いて説明し、資本コストを意識した経営について段階的に理解を深められる構成としています。この連載が、一人ひとりが自分の仕事と会社のお金とのつながりを考えるきっかけになることを期待しています。



4. ROICを執行役員・工場長へと広げて、株主・投資家との共通言語に

従業員への浸透と並行して、資本コストを意識した経営文化を組織全体へ広げるため、執行役員や工場長を対象とした社内勉強会の開催も検討しています。工場ごとに置かれた状況は異なるため、各工場の実情に合わせて展開することも視野に入れています。ROICは、社内の部門間だけでなく、当社グループと株主・投資家の皆様をつなぐ「共通言語」でもあります。単に指標を掲げて終わるのではなく、実際に経営判断や現場の行動を変える仕組みとして機能しているかを継続的に検証していきます。データの基盤づくりと、誰もが自分ごととして理解できる伝え方、この両輪によって、資本コストを意識した経営を当社グループの企業文化として根付かせ、資本効率の向上と企業価値の持続的な向上につなげていきます。

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

「製品」の販売ではなく「信頼」の獲得を通じて、世界のトッププレーヤーとともに新たな市場を切り拓き、持続的な成長と企業価値向上につなげます。

既存市場の競争力を、次の成長市場へ展開する

新中計で掲げる2030年度の連結売上高目標1,000億円、連結営業利益率15%以上を実現するうえで、現在の収益基盤をさらに強くすることを重要視しています。産業用ロボット、半導体製造装置、工作機械などの分野は、今後も当社グループの成長を支える重要な市場です。特に、半導体製造装置では、搬送、洗浄、露光など幅広い工程で当社グループ製品が採用されています。一方、お客様の装置が進化しているにもかかわらず、当社グループの旧製品が使われ続けているケースもみられます。これはお客様に寄り添った、技術提案、新技術の紹介が十分で無かったためと反省しております。近年はメカトロニクス製品を含む提案営業を強化することで、採用機会が広がっています。そのうえで、AI・ヒト型ロボット、航空・宇宙・防衛、eモビリティを今後の成長領域として開拓します。営業戦略の考え方は、大変シンプルで、既存市場で築いてきた世界のトップメーカーとの関係を、成長市場でも再現することです。AI・ヒト型ロボットが量産段階へ進めば、品質とともにコスト対応力が重要になります。超小型から大型まで安定して生産できる当社グループの量産技術を生かし、高性能製品の提供だけでなく、市場の普及そのものを支えていきたいと考えています。既存市場で築いた競争力を成長領域へ展開することで、2030年度目標の達成につなげていきます。

市場の「熱狂」に流されず、社会実装まで残るプレーヤーを見極める

私は2013年から2018年まで中国子会社に赴任し、FA・ロボット産業が急拡大する姿を間近で見てきました。当時は100社以上のロボットメーカーが存在しましたが、その後淘汰が進み、有力企業として残った企業はごく一部です。この経験から学んだのは、市場の熱狂と持続的な成長を分けて考えることの重要性です。現在のヒト型ロボットにも似た動きがあります。中国を中心に多くの企業が参入していますが、実際の工場などに社会実装されるためには、品質、性能、安全性、コストなど多くの課題があります。一方、AIの進化によって、以前と比べて市場環境が大きく変わったことも事実です。当社グループが重視するのは、ブームを追うことではなく、社会実装まで見据えたプレーヤーと共に、長期的な関係を築くことです。当社グループには超小型から大型までの減速機を安定的に量産できる技術と、55年以上にわたり培ってきた高い品質と信頼があります。市場が社会実装へ進む段階において、こうした強みが競争力になると考えています。市場の変化を自分たちの目で確かめながら、他社に先行することで、成長機会を着実に捉えていきます。

世界のトッププレーヤーからの「信頼」を競争優位へ

当社グループ製品の90%以上はカスタムメイドであり、単に製品を販売するだけでは、お客様の期待に応えることはできません。お客様が何を実現したいのか、抱える課題を理解し、最適な製品を提供する。そのためには、長期にわたる対話と信頼関係の構築が不可欠です。当社グループは55年以上にわたり、世界のトップメーカーとともに製品の品質、性能、量産技術を磨いてきました。そこで築いた信頼関係と、対話を通じて蓄積してきたお客様・市場への深い理解は、簡単には模倣できない当社グループの競争優位だと考えています。新しい製品や用途について早い段階から相談していた



だけることも、こうした信頼の積み重ねがあるからです。私たちは「HDSグループなら任せられる」と思っていただける関係を築き、お客様とともに成長し続けることを目指しています。既存市場で培った営業モデルをAI・ヒト型ロボット、航空・宇宙・防衛、eモビリティなどの成長市場にも展開し、世界のトッププレーヤーとの新たな顧客基盤を築いていきます。

営業は「製品を売る部門」から、市場と技術をつなぐ部門へ

新しい市場の獲得には、営業と開発の連携が不可欠です。営業が世界のお客様から得た情報を開発へつなぎ、開発が技術・新製品として形にし、再び営業がお客様へ提案する。この循環のスピードを高める必要があります。AI・ヒト型ロボットでは、営業と研究開発本部が一体となって戦略製品の開発を進めています。私自身も2026年6月に研究開発のメンバーと中国にあるAI・ヒト型ロボットやアクチュエータメーカーを訪問しました。市場のスピードやお客様が求める性能、コスト感覚を直接理解し、開発へつなげるためです。これは研究開発本部が進める、「完成してから市場に出す」開発から「お客様との対話を起点とする」開発への転換とも連動しています。営業は完成した製品を売るだけの部門ではありません。市場の変化を捉え、お客様のまだ言語化されていない課題を見つけて、技術へつなぐ「市場と技術の橋渡し役」でもあります。この循環を速め、将来の収益機会を広げていきます。

データとグローバル連携で、営業の生産性を高める

市場が変われば、営業のやり方も変えなければなりません。「これまでうまくいったから、これからも同じでよい」と考えることが最大のリスクです。現在、Salesforceなどを活用し、お客様情報、受注、需要予測を共有・分析する体制づくりを進めています。主要なお客様に関しては、その先の需要予測まで把握し、生産や部材調達へつなげています。営業情報の精度と鮮度を高めることは、納期短縮や在庫適正化、生産性向上にもつながります。また、日本、欧州、米国、中国の四極が、それぞれの市場特性を生かすことも重要です。米国では医療機器、欧州では航空・宇宙・防衛、中国ではFA・ロボットなど、地域ごとに成長機会が異なります。各地域のお客様情報や成功事例を共有し、開発・生産も含めたグループ全体の最適化につなげます。

同時に、営業人財の育成にも力を入れています。若手からマネジメント層まで階層ごとに同世代が集まり、テーマを絞った研修を行っています。情報は営業の生命線であり、その価値を決めるのは「鮮度」と「スピード」です。データと現場感覚の双方を生かし、お客様の価値をより速く生み出せる営業組織へ変えていきます。

「HDSグループの製品を使って良かった」という信頼を、企業価値へつなげる

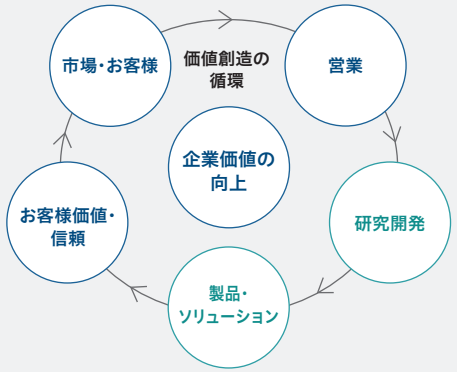
私が営業部門に徹底して伝えているのが、「QCDS+Speed」です。品質、コスト、納期、サービスのどれか一つだけが優れていても、お客様の満足にはつながりません。そして今は、そのすべてにスピードが求められています。また、「私たちが売っているのは製品だけではなく、信頼を売っている」と伝えています。信頼があるからこそ、お客様から次の製品について相談していただける。その情報を営業が捉え、開発につなぎ、新しい技術や製品を生み出す。それがお客様の競争力を高め、次の受注や成長市場の獲得につながります。お客様との信頼を事業機会へ、事業機会を持続的な収益へ、そして収益を次の技術・人財への投資へつなげる価値創造の循環を世界で広げ続けることが、営業部門からHDSグループの企業価値を高める道筋だと考えています。世界のトッププレーヤーから「HDSグループなら任せられる」「まずHDSグループに相談しよう」と思っていただける関係を増やし、「HDSグループの製品を使って良かった」と世界中のお客様に感じていただく。その信頼を次の世代へ引き継ぎ、100年、200年と社会から必要とされる企業を目指していきます。

エリア別の成長期待（期待度：◎>○>△）

	HDSI	HDCH	HDSE	HDLLC	その他
FA・ロボット	◎	○	○	△	△
半導体製造装置	◎	○	○	◎	△
AIロボット	◎	○	△	◎	–
医療（手術支援ロボット）	○	○	△	◎	–
工作機械・自動化	○	△	○	△	△
航空・宇宙・防衛	○	–	◎	◎	–
モビリティ	◎	–	–	–	△

「製品」だけではなく「信頼」を売る

世界のトッププレーヤーから選ばれ続けることで、持続的な成長と企業価値向上を実現します。



研究開発責任者メッセージ



取締役
執行役員
研究開発本部長
矢田 静華
SHIZUKA YATA

培ってきた技術と人材を、新たなお客様価値と次の成長へつなげ、世界の先端産業が求める「動き」を創造し、HDSグループの未来と企業価値を切り拓きます。

技術で未来を動かし、世界の先端産業を支える存在へ

研究開発本部の使命は、当社が長年培ってきた波動歯車装置を中心とする技術資産を磨き、その強みを新しい市場、新しいお客様価値へ転換することです。ヒューマノイドロボットをはじめとするフィジカルAI、航空・宇宙・防衛など、モーションコントロールが求められる領域は広がっています。既存事業の競争力を高めながら、成長市場を次の収益源へ育てていく。そのために、製品だけでなく、開発プロセス、組織、人材、仕事の進め方そのものを変え始めています。技術と人材への投資をお客様価値、そして持続的な成長へつなげる循環をつくることが、企業価値向上に貢献する道筋だと考えています。

正解のない市場だからこそ、先行して価値を提案する

ヒューマノイドロボットは、現時点では誰も正解を持っていない市場です。米国、中国、日本を含め、2030年頃までは実機を使ったデータ収集や分析を重ね、「何ができるのか」「どこで価値を生み出せるのか」を検証する段階が続くとみています。

現在、中国製ヒューマノイドロボットの存在感が強いのは、比較的安価で、すぐに実機を入手して検証できることが大きな理由です。しかし、今後、社会実装が始まる過程において、安全性、品質、安定稼働、保守・サービスへの要求は確実に高まると考えています。

特に重要なのが「データ品質」です。AIの学習や性能検証においてハードウェアの動作にばらつきがあれば、データの差異がソフトウェアとハードウェアのどちらに起因するのか判断できません。安定した性能を再現できる信頼性は、当社グループが培ってきた品質・技術資産を、新たな競争優位へ転換できる領域です。

今後はヒューマノイド向け製品群を展示会で積極的に提案します。「完成してから市場に出す」のではなく、開発段階からお客様に提案し、フィードバックを得て改良する。市場との対話を開発に組み込み、開発スピードと市場適合性を高めていきます。

「減速機」から「モーションコントロール」へ

ヒューマノイドに求められる減速機は、単に小型・軽量であればよいわけではありません。当社グループの強みである高トルク密度に加え、大きな中空径、高効率、バックドライブアビリティなどが重要になります。関節部にはセンサなどの

差別化の源泉は「高品質・高効率・高信頼性」

ヒューマノイドロボットには、軽量・中空・高トルク密度・高効率・高信頼性の減速機が求められます。HDSグループはこれらの要素を追求し、他社にはない価値を提供します。

- **■中空構造：**センサやカメラ配線のため できるだけ大きな中空径を確保
- **■高効率：**バッテリ駆動に最適な高効率設計
- **■ドライバ統合：**1つのドライバで複数軸を制御（開発中）
- **■高信頼性：**データ品質を支える安定した性能と低ダウンタイム
- **■高精度センシング：**トルクセンサ・デュアルエンコーダ搭載
- **■アフターサービス：**交換・メンテナンス性を考慮した設計

製品例

- **波動歯車装置**（高トルク密度）
- **遊星減速機**（ハーモニックプラネタリ®）
- **中空構造**（配線スペースを確保）
- **ドライバ 一体型アクチュエータ**（開発中）

配線が必要であり、バッテリで稼働するため、エネルギー効率も稼働時間に直結します。こうした要求に対し、波動歯車装置の可能性をさらに追求するとともに、遊星減速機などを組み合わせ、技術の選択肢を広げていきます。その先にあるのが「インテリジェントアクチュエータ」です。減速機、モータ、ブレーキ、エンコーダ、センサ、ドライバを一体で捉え、モーションコントロール全体でお客様の課題を解決します。トルクセンサによる関節トルクの検知、デュアルエンコーダによる角度補正、ドライバの小型・統合化などにも挑戦しています。これまでの「優れた減速機をつくる」から、「お客様が実現したい動きを支える」へ方針の見直しを進めています。減速機からアクチュエータ、さらにモーションコントロールへ提供領域を広げ、お客様の製品開発により深く入り込むことで、新たなお客様価値と収益機会の創出につなげていきます。

既存事業を磨きながら、次の成長エンジンを育てる

産業用ロボット、半導体製造装置、工作機械などは、今後も重要な収益基盤です。既存のお客様の次世代製品開発に深く入り込み、競争優位をさらに強固にします。同時に、ヒューマノイドを含むフィジカルAI、航空・宇宙・防衛などを次の成長領域と捉えています。

研究開発本部では、産業用ロボット、半導体製造装置、工作機械など「現在の競争力を磨く領域」、フィジカルAIなど「次の成長をつくる領域」、航空・宇宙・防衛など「将来市場を先取りする領域」を同時に育てます。既存事業で蓄積した技術・ノウハウを新領域へ展開し、そこで得た知見を既存事業にも還元することで、技術資産の価値を高めていきます。

営業部門と共同で2030年を見据えた新製品・新用途のロードマップを策定しました。現在は営業と開発が一緒に市場やお客様を議論し、新製品の市場導入時期を意識した開発を行い、展示会への出展をマイルストーンとしています。四半期ごとに進捗やお客様ニーズを確認し、年1回ロードマップを見直します。また、欧州、米国、中国を含め、グループ各地域の技術と顧客接点をつなぎ、知見や開発資産を共有することで、グループ全体の開発スピードを高めます。既存事業を深化させながら新たな成長領域を探索し、今日の技術を明日の収益源へ変えていきたいと考えています。

「失敗しない開発」から「挑戦し、学ぶ開発」へ

技術開発を加速するために変えなければならないのは、私たちのマインドです。高い品質と信頼性を築いてきた一方、「失敗してはいけない」という意識から、新しい挑戦に慎重になり過ぎる面もありました。そこで2026年4月、研究開発本部として開発体制を見直しました。目指すのは、指示されたものをつくるだけではなく、自ら市場ニーズを捉え、仮説を立て、お客様に提案できる開発組織です。私はメンバーに、「間違っていてもいい。自分の意見を言ってほしい。挑戦した結果の最終的な責任は私が負う」と伝えています。挑戦から得た学びを組織に蓄積すれば、次の開発の成功確率を高める知的資本になります。10年以上前に市場投入した製品の振り返りも始めました。担当者自身が「なぜ成功したのか」「何が足りなかったのか」を考え、自分の言葉で説明し、その学びを次の製品へつなげます。若手登用や権限委譲、海外経験も増やしています。重要なのは流暢な英語ではなく、自分の技術や考えを自分の言葉で伝えることです。人材の自律性と開発力を高め、人材への投資を新製品創出力、そして将来の競争力へ転換していきます。

世界の先端企業から「まずHDSグループに相談しよう」と思われる存在へ

当社グループには、波動歯車装置を中心に蓄積してきた技術、加工技術、品質保証力、そして世界中のお客様との信頼関係があります。海外のヒューマノイドロボット開発企業からも、当社グループを選ぶ理由として、品質や性能、蓄積された技術資産への信頼を挙げていただくことがあります。しかし、技術資産は保有しているだけでは企業価値にはなりません。お客様の課題解決に活用し、新しい製品、市場、将来の収益へ転換して初めて、その価値が顕在化します。

私が目指すのは、当社グループのミッションである「モーションコントロール技術で社会の技術革新に貢献する」を具現化し、世界の先端産業を支える企業になることです。世界の企業から「こんなことを実現したい。まずHDSグループに相談してみよう」と思っていただける存在になりたい。そのためには、エンジニア一人ひとりも、世界のどこでも「この技術なら自分に任せてほしい」と言えるプロフェッショナルでなければなりません。スキルや経験を可視化し、ジョブローテーションや海外経験、グローバルなエンジニア同士の交流を増やしていきます。お客様との技術対話から生まれた問いを世界中の仲間と共有し、アイデアを技術に変え、試作品から量産へつなげる。お客様の「実現したい動き」を、まだ世の中にない技術で形にし、技術と人材を新たなお客様価値、次の成長市場、収益機会へ転換する。この循環を回し続けることで、HDSグループの持続的な成長と企業価値向上に貢献していきます。

開発体制の変革と人材の育成

提案型・挑戦型の組織へ
- 2026年4月に体制を刷新。営業と開発の連携を強化
- 若手管理職の登用と、幅広い年齢構成のマネジメント体制
- 「間違っていてもいい、発言してほしい」― 挑戦を歓迎する文化へ
- 失敗を許容し、学びを次の成功につなげる

過去製品の開発の振り返り（2026年度上期中に3件実施）

対象選定（重要度の高いものから）
↓
振り返り実施（担当者が自ら報告）
↓
学びの抽出（課題・改善点）
↓
次の開発へ（新製品の質向上）

グローバル人材の育成
- 海外出張・現地交流を積極奨励
- 英語力よりも「想いを伝える力」を重視
- 社内外で通用する一流のエンジニアを育成

エンジニアのスキル可視化と成長支援
- スキル・経験の可視化で、強みを最大化
- ジョブローテーションで多様な経験を提供
- 社内外のネットワークを活かし、アイデア創出と共創を促進

「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「品質優先」に置く経営を貫くことで、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基本方針としております。

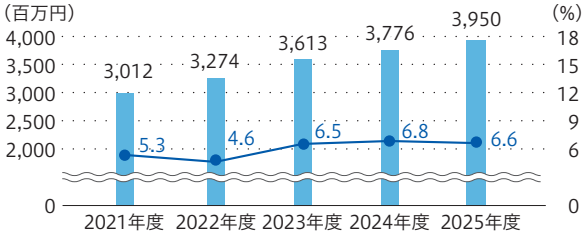
研究開発体制

HDSIの研究開発体制は、既存事業、将来成長、基盤技術の有機的連携で、事業ドメインごとの市場変化を捉えた製品開発を担う「研究開発本部」、既存製品の枠を超えた新原理・機構を追求する「新原理機構研究室」、市場要求に応じた迅速な製品設計を主導する「製品情報統括本部」で構成されています。各部門が専門性を発揮するとともに、相互に連携することで、多様化・高度化するお客様の要望に応え、将来を見据えた研究開発を推進しています。さらに、大学や研究機関、との共同研究を通じて外部の知見を取り込み、技術革新の加速と新たな価値の創出につなげています。

品質推進体制

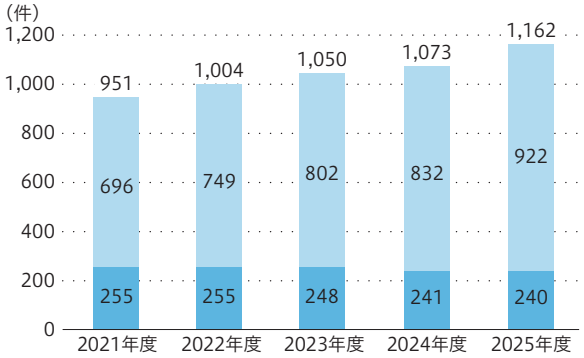
当社グループは、ブランド製品の開発、生産、サービスにおける品質の確保を、経営上の重要課題と位置づけています。品質に関する考え方と方向性を統一するため、品質責任者がグループ各社の品質保証部門を統括する仕組みが構築されています。品質責任者は、毎月1回開催される各社の品質定例会議において、重要な品質問題とその対応方針および改善状況について報告を受け、品質状況を把握する体制が整備されています。また、グループ各社の品質保証部門を通じて、国内外の工場、サプライヤー、製造委託先である協力会社等の品質管理の状況を確認するとともに、指導・監督を行うことで、サプライチェーン全体の品質向上に取り組んでいます。

研究開発費（連結）　研究開発費（左軸）　対売上高比（右軸）



年度	2021	2022	2023	2024	2025
研究開発要員（人）	139	137	141	148	151
対従業員比　（%）	12.1	10.3	10.5	10.7	10.6

特許保有件数（連結）　国内特許保有件数　海外特許保有件数



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年以上にわたり、波動歯車装置の可能性を追求し、開発から生産まで一貫した技術・技能を蓄積してきました。

2　小型・軽量・高精度を提供する製品群

減速機とメカトロニクス製品は、装置の小型・軽量化と高度な動きを両立し、他の機構では難しい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

減速機とモータ・センサ・制御機器を統合する「トータル・モーション・コントロール」の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・製造・開発が密に連携し、お客様のニーズや技術者の課題を迅速に反映することで、お客様の期待値に応える製品を提供する体制を築いています。

5　国際的な事業展開

日本・欧州・米国・中国・韓国・台湾の拠点が各地域の特性に応じて連携することで、世界のお客様に高品質な製品・サービスを提供しています。

研究開発体制

グループ連携
グループ各社が保有する技術・技能を融合し、あらゆるモーションコントロールのニーズに応える

製品開発

次世代技術	【新原理機構研究室】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
次世代製品	【研究開発本部】既存事業を強化する応用開発部、将来成長を切り拓く先行開発部、基盤技術を担うハーモニックドライブ研究部の有機的連携による、事業ドメインごとの市場変化を捉えた製品開発
お客様対応製品	【製品情報統括本部】市場要求に応じた迅速な製品設計
モノづくりのノウハウ	【生産技術本部】製品の生産を行うために必要な工法や設備の研究開発

産官学との共同研究
企業・大学・研究機関の知見が交わることで、技術革新の起爆剤となる

哈默纳科（上海）商贸有限公司トップメッセージ



哈默纳科（上海）商贸有限公司
董事 兼 総経理
中平 剛史
TAKESHI NAKAHIRA



UBTECH ROBOTICS CORP LTD様の
パートナー賞を初受賞

中国大手ロボットメーカーであるUBTECH ROBOTICS CORP LTD様より、2025年の「年間最優秀パートナー賞」をいただきました。

中国市場の構造変化を成長機会と捉え、高品質・高付加価値戦略でハイエンド市場を開拓し、世界市場を見据えた持続的な成長を実現します。

中国市場は大きな転換点を迎えています

中国市場は、少子高齢化などを背景に、AIロボット、半導体製造装置、手術支援ロボットなど、高精度・高信頼性が求められる市場が拡大しており、「量を追う市場」から「品質で選ばれる市場」へ構造変化しています。HDCH（哈默纳科（上海）商贸有限公司）では、半導体関連を中心に現地お客様が増加し、ヒト型ロボット分野でも新たな案件が着実に生まれています。さらに2025年度は、中国の産業用ロボット輸出額が初めて輸入額を上回りました。世界市場で競争するためには、高品質な基幹部品が不可欠です。そのため、中国ロボットメーカーには、中国国内向けと輸出向けで減速機を使い分け、世界市場向けにHDCH製品を採用する企業が増えています。中国市場は、「世界品質」が求められる市場へ質的な進化を遂げています。

市場シェアではなく、「選ばれる理由」を磨き続けます

中国の波動歯車市場の約9割は中国企業が占めています。HDCHの市場シェアは約7%ですが、重要なのはシェアではなく、その中身です。市場の牽引役は価格重視のローエンド市場であり、HDCHが目指す市場は、高精度、高耐久性、品質の安定性、量産対応力、サービス力が求められるハイエンド市場です。ヒト型ロボットでは軽量化や小型化への要求が高まり、半導体や医療分野では極めて高い精度と信頼性が求められます。これらは価格だけでは選ばれない市場です。HDCHは性能だけでなく、サービスを含めた総合力で差別化を図り、2030年度にはハイエンド市場を中心に約10%のシェア獲得を目指します。

「QCDS+Speed」で、中国市場での競争力を高めます

競争力の強化に向けて、「QCDS+Speed」を軸に据えています。品質は、日本と同等水準の品質保証・生産技術を維持しつつ、中国ローカルパートナーとの協業を進め、現地調達部材を採用した中国製減速機の販売を開始しました。すでに中国大手ロボットメーカー等への採用が動き始めています。また、中国市場では製品性能のみならず、「いかに早く技術的な課題を解決できるか」が求められています。HDCHでは、日本のHDSIと連携を強化することで、対応スピードを大幅に向上させています。欧州・米国子会社とも案件情報を共有し、グローバルなお客様への対応力も強化しています。

HDCHは世界市場へ価値を生み出す成長拠点へ進化します

HDCHは、現地企業との協業を拡大し、これまで参入できなかった用途や市場にも挑戦しています。一方で、日本が培ってきた生産技術や品質管理という中核技術は守り続け、高品質と現地対応力を両立する事業基盤を構築していきます。

今後の業績は、2025年度の売上高212百万元から2030年度には375百万元、8%程度の営業利益率の確保を中計目標に掲げています。また、高品質・高信頼性というHDCHの強みを軸に、中国を単なる「販売市場」ではなく、「世界市場へ価値を発信する成長拠点」へ進化させることで、HDSグループ全体の企業価値向上に貢献してまいります。

Harmonic Drive SE（ドイツ）トップメッセージ

グローバルシナジーを最大化し、航空・宇宙・防衛を中心とした成長市場を攻略することで、HDSグループの持続的な利益成長と企業価値向上を実現します。



Harmonic Drive SE
Chief Executive Officer
Thomas Berger

グループシナジーを最大化し、持続的な成長を実現する

私は20年以上にわたりHDSグループの経営に携わり、2022年よりHarmonic Drive SE（HDSE）のCEOを務めています。これまで、イノベーション、お客様との共創、デジタル化、オペレーショナル・エクセレンスを軸に経営を推進し、景気変動に左右されにくい欧州事業の基盤を強化してきました。中期経営計画の実現には、グローバル経営の一体化が不可欠です。お客様、製品、技術、ブランド戦略をグループ全体で共有・連携し、HDSE単独では実現できない価値を創出することで、競争優位性と収益性および企業価値の向上に貢献することが私の使命です。

航空・宇宙・防衛市場を次なる成長ドライバーへ

成長領域に位置付ける航空・宇宙・防衛分野は、HDSグループの成長に向けた戦略市場です。小型・軽量・高精度というハーモニックドライブ®の特長は、高い信頼性、安全性、性能が求められる用途に不可欠で、最先端プロジェクトで採用が拡大しています。業界を代表するお客様との共同開発や高度なカスタマイズ提案を通じて、技術革新を支えるパートナーとして存在感を高めています。その成果として、HDSEの2026年6月の月次受注高は過去最高を更新しました。これは当社技術への高い評価であり、中長期的な利益成長と収益性向上につながる重要な成果です。

グローバルシナジーが競争優位性を生み出す

HDSグループ最大の強みは、世界各地域の知見を結集するグローバルネットワークです。日本、欧州、米国、中国が研究開発、品質、営業で緊密に連携し、最先端技術を共有するとともに、お客様の多様なニーズへ迅速かつ柔軟に対応しています。また、お客様との共同開発を通じて、高性能・高信頼性・高付加価値製品を継続的に市場投入しています。価格ではなく、技術力と提案力で選ばれ続けることが、持続的な利益成長の源泉になると考えています。

デジタル変革が経営基盤を強化する

基幹システム「SAP S/4HANA」の導入により、業務プロセスの高度化と経営情報の可視化を実現しました。また、「Salesforce」の導入準備を進め、お客様との接点を強化し、営業・マーケティング・サービスが一体となった価値提供を目指しています。さらに、コーポレートサイトを刷新し、ブランド発信力を高めるとともに、デジタルマーケティングによる新規のお客様を獲得する基盤も整備しました。これらの取り組みは、生産性向上に加え、お客様との関係性を深め、中長期的な競争優位性を支える経営基盤になると考えています。

技術革新と責任ある経営で持続的な企業価値を創造する

サステナビリティは私たちの成長戦略そのものです。事業活動全体のエネルギー効率向上に取り組むとともに、社有車へのEV導入や充電インフラ整備を通じて環境負荷低減を進めています。今後も事業戦略に加え、グループシナジーの最大化、デジタル変革、環境への取り組みを推進し、世界のお客様へより高い価値を提供していきます。HDSEは欧州市場での成長を通じて、HDSグループ全体の競争力と収益力の向上を牽引し、中期経営計画で掲げた2030年度目標の実現と持続的な企業価値向上に取り組みます。



Harmonic Drive LLC（米国）トップメッセージ

世界最先端の米国市場で生まれるイノベーションを成長機会へ転換し、お客様との共創とグローバル連携を通じて、HDSグループの持続的な成長と企業価値向上を牽引します。



Harmonic Drive LLC
President & CEO
Douglas Olson

長期的なメガトレンドが生み出す大きな成長機会

米国はHDLLCにとって大きな成長機会を有する市場であり、その機会は今後10年間でさらに拡大すると考えています。その牽引役は、一時的な景気循環ではなく、世界の産業を変革する長期的なメガトレンドです。世界的な高齢化による先進医療への需要拡大、AIやフィジカルAIの進化に伴う半導体製造、ロボティクス、オートメーションへの投資加速により、当社が培ってきた高精度、高信頼性、高性能へのニーズが高まっています。さらに、地政学リスクやサプライチェーンの不確実性を背景に米国では製造業の国内回帰が進み、自動化や高度なモーションコントロールへの需要も拡大しています。こうした構造的な成長要因は今後も強固であると考えています。

お客様の成功を支える「信頼されるパートナー」へ

私たちの役割は、単なる部品の供給ではありません。お客様の用途、目標、制約条件を理解し、ともに最適なソリューションを開発することで、複雑な課題の解決を支援することが使命です。DFM（製造容易性設計）を通じた設計の最適化などにより、性能、信頼性、コストのバランスを追求しています。こうした姿勢が、次世代製品の開発でも当社を選んでいただける長期的な信頼関係につながっています。卓越した技術力、専門知識、お客様の成功へのコミットメントが、私たちHDLLCの競争力です。

世界で最も革新的な市場から未来のお客様ニーズを捉える

HDLLCは、HDSグループのなかで独自の立ち位置にあります。米国は世界で最も革新的かつダイナミックな市場の一つであり、新たな技術の多くがここで形づくられ、世界へと広がっていきます。私たちは米国市場から、トレンドやアプリケーションの要件、将来のお客様ニーズに関する貴重な知見を得ており、それらはグループ全体に還元されています。これこそが、私たちの役割の根幹であると考えています。

グローバル連携をHDSグループの競争力に変える

HDLLCの成長には、日本、ドイツ、中国との緊密な連携が不可欠です。各地域が持つエンジニアリング、製造、営業、お客様サポートの強みを組み合わせ、イノベーションを加速し、地域を越えた技術共有を進めるほか、戦略的なお客様との関係構築や、成功したソリューションのグローバル展開を推進します。また、知識と人財の交流を通じて次世代リーダーを育成します。各地域の市場知識とグローバルな経営資源の融合により、単独では実現できない競争優位性を生み出していきます。

2030年に向けて、HDSグループの成長エンジンへ

2030年に向け、高齢化を背景とする医療、AI・半導体、ロボティクスとオートメーション、先進的なものづくり、航空・宇宙・防衛分野は、引き続き力強い成長ドライバーになると考えています。HDLLCは、世界で最も先進的な米国市場において、高成長アプリケーションへの展開と戦略的なお客様との関係強化を進め、技術革新を持続的かつ収益性の高い成長につなげます。さらに、生産性向上とオペレーショナル・エクセレンスを徹底し、2030年度に向けて成長と収益力を高めます。「信頼される技術パートナー」としてのポジションを強固にし、HDSグループの長期的な競争力と持続的な価値創造を支えていきます。



2026年に稼働開始した米国ビバリー工場屋上の太陽光発電施設

サステナビリティ推進責任者メッセージ



サステナビリティに関わるリスクと機会を経営に組み込み、HDSグループ独自の技術と事業基盤を生かして、成長と価値創出の道筋を示します

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

撮影場所：
有明工場 Musser（マッサー）記念室

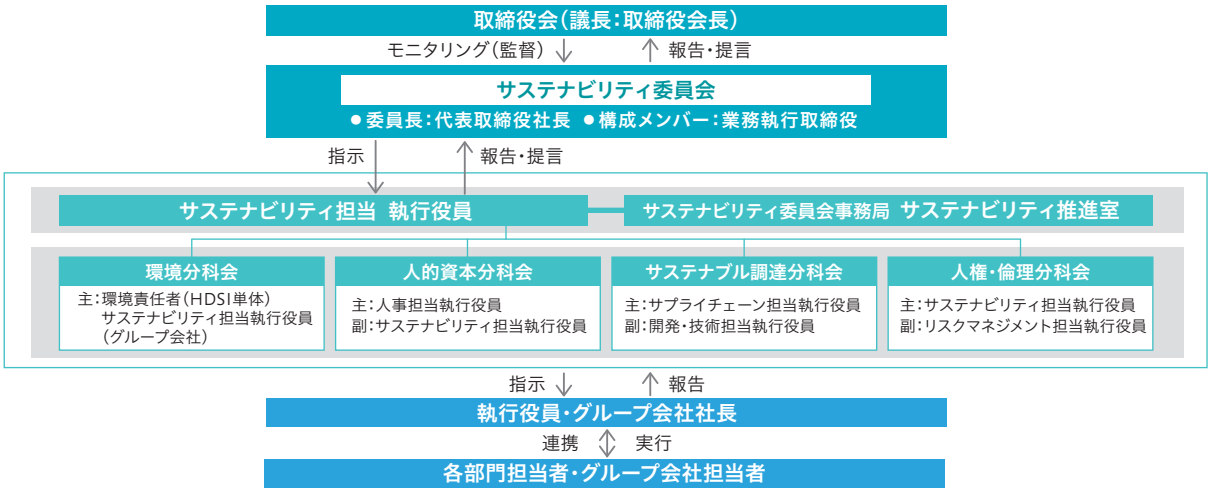
サステナビリティを「経営課題」そのものとして捉える

HDSグループにとって、サステナビリティは事業活動と切り離されたものではありません。サステナビリティ基本方針でも謳っているとおり、社会や環境の変化を事業機会とリスクの両面から捉え、独自の技術を通じて新たな価値を生み出し続けることが、HDSグループのサステナビリティ経営だと考えています。

2026-2030年度中期経営計画の策定にあたっては、フィジカルAIの社会実装の進展や防衛分野をめぐる動向など、事業環境の変化を捉え直しました。事業の基本方針を堅持しつつ、変化のスピードが増すなか、サステナビリティ上の課題を経営戦略に組み込んで、リスクへの対応と成長機会の獲得の双方につなげることが重要と考えています。

その実行を担うサステナビリティ委員会では、各分科会がグループ横断の課題に対応しています。2025年度は、人権・倫理分科会では当社および国内子会社の一部を対象に人権デューデリジェンス（人権DD）を実施し、人権リスクの特定・評価と今後の対応方針を整理しました。環境分科会では、当社単体を対象としていた環境方針を見直し、「HDSグループ環境方針」へ発展させるとともに、新たに「HDSグループ環境配慮設計方針」を策定し、国内外のグループ会社への展開を進めています。サステナブル調達分科会では、国内サプライヤーの自己評価質問票（SAQ）を起点として、人権DDを含めた取り組みをサプライチェーン全体へ広げる準備を進めています。こうした活動を個別のESG施策として完結させず、事業戦略、リスク管理、人財戦略と結び付け、企業価値向上につながるサステナビリティ経営へと進化させています。

HDSグループサステナビリティ推進体制図



2025年度のサステナビリティに関する主な議論

サステナビリティ委員会

開催年月日	主な協議内容
2025年 6月12日	2025年3月期有価証券報告書のサステナビリティ記載内容について
2025年12月 9日	• 「HDSグループ環境方針」策定について • 「HDSグループ環境配慮設計方針」策定について • 2026年度以降のサステナビリティ活動の取り組みについて
2026年 2月 4日	• 人権デューデリジェンスの結果報告 • 気候変動対応の結果報告 • 今後の検討事項-SSBJ開示への準備
2026年 3月12日	• HDS REPORT 2025の第5回日経統合報告書アワード「新人賞」受賞に関する報告（審査員の評価および改善点の共有） • 2026年度サステナビリティ推進計画案とSSBJ基準対応について

執行役員会議

開催年月日	主な協議内容
2025年 5月16日	サステナビリティの2024年度推進総括および2025年度推進計画
2025年 7月11日	人権デューデリジェンスの実施計画について
2026年 2月12日	人権デューデリジェンスの結果報告

＊執行役員会議には執行役員に加え、取締役および監査役も出席するため、取締役への報告も兼ねる。

人権DDで見えてきた課題を、組織力の強化につなげる

2025年度に実施した人権DDは、HDSグループにとって重要な一歩となりました。当社単体および外国籍の特定技能人財を雇用する国内子会社の一部を対象に、ドキュメント分析、個別ヒアリング、サーベイ分析を実施した結果、人権教育の機会、通報制度の利便性、人員不足等に伴う長時間労働など、対処すべき課題が明確になりました。2026年度は適用範囲を国内連結子会社すべてに拡大して実施するとともに、海外子会社においても人権研修と一部の分析を実施する計画です。



今回の分析で重く受け止めたのは、個々の課題に加え、経営層と従業員の間で一部の認識に差が見られたことです。現場の声を継続的に把握し、改善につなげることは、人権リスクの予防・低減に加え、従業員が安心して意見を述べ、挑戦できる環境を整え、組織力を高めることにもつながります。

この認識の差を埋めるため、人権研修や啓発コンテンツの充実、通報、相談制度の整備と周知を進めます。また、階層を越えて率直に対話できる組織風土をつくることも重要なテーマと考えています。人権DDをリスクを発見するためだけの仕組みにとどめず、経営層と従業員が相互に信頼できる組織づくりにつなげていきます。

リスクと機会を、経営の意思決定プロセスに組み込む

HDSグループでは、マテリアリティを中期経営計画や単年度計画の策定を通じて、各部門のマネジメントプログラムへ具体的に落とし込んで取り組みを進めています。

リスクについては、「危機・リスク管理規程」に基づいて全社リスクと業務プロセスリスクを定期的に評価し、発生可能性や財務影響度などを踏まえて優先順位を設定しており、各部門が低減策を実行し、その進捗をレビューしたうえで次年度の取り組みへ反映することで、継続的な改善につなげています。

同時に、社会課題や市場構造の変化は、新たな用途や市場を生み出す契機にもなります。重要なのは、リスクを管理するだけでなく、当社グループの技術・事業基盤を生かして成長機会を具体化し、経営資源の配分や事業戦略に反映することだと考えています。

SSBJ対応を、HDSグループの価値創造ストーリーを磨く機会に

今後、私たちがさらに強化しなければならないのが、サステナビリティと財務との接続です。現在、サステナビリティ開示基準（SSBJ基準）への対応も見据え、「財務マテリアリティ」の検討を進めています。私はサステナビリティ推進責任者とIR責任者を兼務しています。投資家との対話を通じて感じるのは、個別施策の数ではなく、それらがHDSグループの成長力、収益力、競争優位性、長期的な企業価値にどのようにつながるかを、一貫したストーリーとして示す必要があるということです。これは、当社グループが目指す姿と、将来生み出す価値を従業員と共有するうえでも重要です。長期的な視点で企業を見る投資家と、当社グループで働く従業員には共通する視点があります。それは、「この会社はどこを目指し、将来どのような価値を生み出そうとしているのか」を長期視点で見ているということです。

SSBJをはじめとする開示基準への対応を、単なる制度対応とせず、HDSグループが持つ潜在的な価値の可視化と、価値創造ストーリーの深化につなげていきます。

目指す姿の実現に向けたマテリアリティ

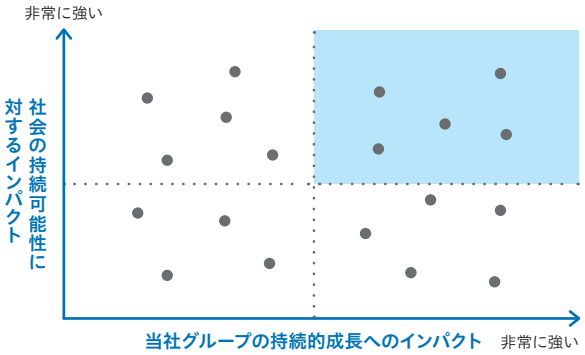
経営戦略と一体となったマテリアリティの推進

当社グループは、経営理念およびミッションである「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」に基づき、持続可能な社会の実現と企業の持続的成長を目指しています。この両立に向けて、短・中・長期的な機会とリスクに柔軟に対応しつつ、事業の成長と社会課題の解決を一体不可分なものとして推進するため、実現すべき重要な経営課題であるマテリアリティを特定・事業戦略へ組み込み、中長期視点で推進しています。

マテリアリティの特定にあたっては、「当社グループの持続的成長へのインパクト」と「社会の持続可能性へのインパクト」の双方向から評価（ダブル・マテリアリティの視点）を行うとともに、経営理念との整合性を重視しました。2023年にサステナビリティ委員会での論議を経て見直しを行い、同年11月開催の取締役会での審議・決議を経て、「目指す姿の実現に向けた5つのマテリアリティ」を特定しました。

これら5つのマテリアリティは、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」の結実に向けて、グループ一丸となって最優先で取り組む重点施策として位置付けています。

マテリアリティ・マトリックス



マテリアリティ特定・運用プロセス（Step1～Step5）

Step1
サステナビリティ課題の網羅的抽出
自社事業戦略の課題に加え、ISSB・GRI・SASB等の国際スタンダードの参照、他社事例調査、有識者意見を踏まえ課題を抽出

Step2
インパクト評価とマトリックス作成
サステナビリティ委員会にて「社会の持続可能性に対するインパクト」と「当社グループの持続的成長へのインパクト」の両面から短・中・長期視点で評価

Step3
5つのマテリアリティの整理・統合
事業戦略および経営理念との整合性を考慮し、5つのマテリアリティへ統合

Step4
取締役会承認と経営への組み込み
取締役会の審議・承認を経て決定。中期経営計画に組み込み、各部門のマネジメントプログラムへ落とし込みを実行

Step5
SSBJ基準等を見据えた継続的見直し・財務マテリアリティへの展開
サステナビリティ開示基準（SSBJ基準）の適用を見据え、財務マテリアリティの再検討を進めています。

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
人的資本の価値最大化	●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（単体） 男性育児休業取得率（単体） 年次有給休暇取得率（単体）
お客様の期待値に応えるQCDSの実現	●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）（単体） サプライヤー SAQ入手率（単体）
環境の変化に適合した新技術・新技能への挑戦と創出	●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	●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 再エネ電力比率
時代に調和した経営基盤の構築	●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 人権デューデリジェンス実施範囲 女性取締役比率 情報セキュリティインシデント件数

人的資本の価値最大化

5つのマテリアリティにおいて最も重要な基盤となる課題です。人的資本は企業活動を支える最重要の資本であり、製造・知的・財務・社会関係・自然といったあらゆる経営資本の礎となります。この位置付けは、経営理念の核である「個人の尊重」とも深く連動しています。恐れず挑戦できる企業風土の醸成、働きがいの向上、人事制度や能力開発の拡充を通じ、人的資本の価値最大化を推進しています。

お客様の期待値に応えるQCDSの実現

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成長」を牽引する重要課題です。Q（品質）、C（コスト）、D（納期）、S（サービス）のたゆまぬ追求に、S（スピード）を加えた全社的な改善活動を展開し、お客様の期待を超える価値を提供します。

環境の変化に適合した新技術・新技能への挑戦と創出

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」の実現に向けて不可欠な要素です。技術革新や市場変化が著しい環境下において、中長期的な視点から先鋭的な新技術・新技能の創出に挑み、新たな価値を生み出し続けます。

企業活動を通じて持続可能な社会に貢献する

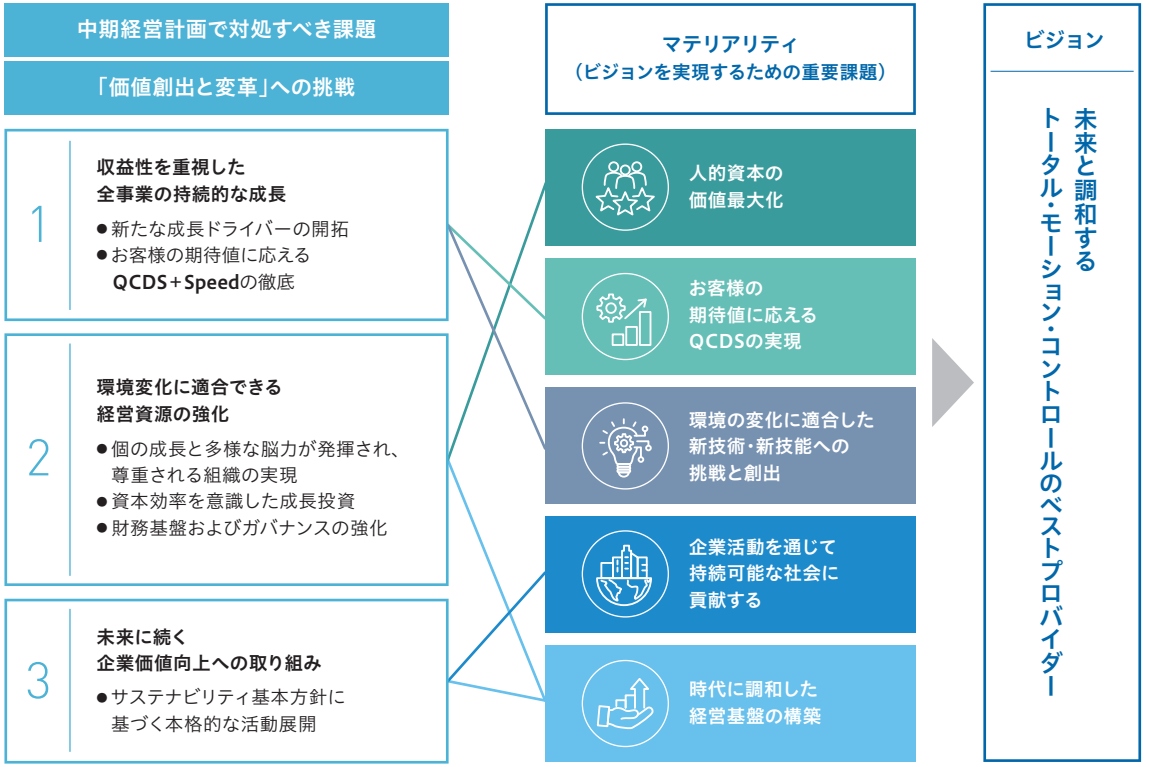
地球環境、社会、そして当社グループの持続可能性を共に高め合うための取り組みです。地球環境保全や多様なステークホルダーとの協調を通じ、サステナブルな社会の実現に貢献します。

時代に調和した経営基盤の構築

上記4つのマテリアリティの実効性を高め、実現させるための強固な枠組みです。財務基盤や経営体制の実効性の強化を図り、変化の激しい事業環境に柔軟に対応できる経営基盤を構築します。

	中期目標	長期目標 2050年度	実績 2025年度
	2027年度：5名	—	4名
	2027年度：90%	100%	88.2%
	2027年度：80%	100%	80.4%
	—	100%	93%
	—	100%	53.3%
		（全サプライヤー）	
	2030年度：Scope1,2排出量 2022年度比30%削減	Scope1,2,3排出量 ネットゼロ	連結Scope1,2排出量 11,513 t-CO_2e （2022年度比5%削減）
	—	100%	26%
	2026年度：0項目	0項目	0項目
	2027年度：重要サプライヤー 85%	重要サプライヤー 100%	—
	2030年度：30%	—	20%
	2030年度：0件	0件	0件

2026–2030年度中期経営計画とマテリアリティの連動図



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

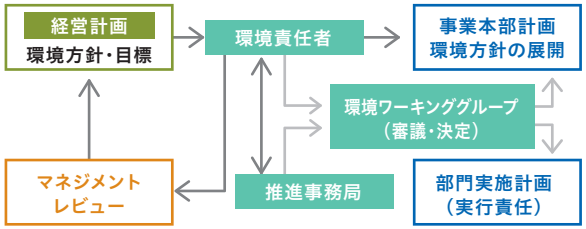
当社グループは、地球環境に対する企業の社会的責任 を強く認識し、当社グループの事業目的であるトータル・モーション・コントロールの提供を通して、地球環境への負荷低減に貢献する優れた技術・サービスを社会に提供するとともに、地球環境と調和した活動を推進することを方針としています。

グループ環境方針に基づき、GHG排出量の削減、資源循環型社会への移行、自然との共生を重要な環境課題と位置づけ、事業活動およびバリューチェーン全体を通じた環境負荷の低減に取り組んでまいります。

環境マネジメント推進体制

当社グループでは、代表取締役社長を委員長とし、業務執行取締役をメンバーとするサステナビリティ委員会が、環境に関する重要事項を協議・決定しています。サステナビリティ委員会で決定した方針や目標は、環境責任者および環境分科会を通じて各事業本部およびグループ各社へ展開し、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。

環境マネジメント推進体制図



ISO14001認証の取得社数と取得割合

	2024年度	2025年度
取得会社数	14社	14社
取得割合	87.5%	87.5%

グループ環境方針

ハーモニック・ドライブ・システムズグループ（以下、当社グループ）は、地球環境に対する企業の社会的責任を深く認識し、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、地球環境の負荷を低減する優れた技術・サービスを社会に提供するとともに、経営理念に基づき、社会の良き一員として、地球環境に調和した企業活動を行います。

取り組むべき重要な環境課題

1. 温室効果ガス（GHG）排出量の削減
当社グループは、気候変動による生態系および人間社会に対する深刻な影響の抑止および気候変動に係る経営上のリスク・機会に対応するため、「脱炭素に向けた技術・サービスの開発」並びに、「エネルギー効率の改善」、「再生可能エネルギーの使用拡大」等により、温室効果ガス（GHG）排出量の削減に取り組みます。

2. 資源循環型社会への移行
当社グループは、限りある天然資源を有効利用して地球環境を保全するため、「環境配慮設計の推進」、「生産プロセスにおける廃棄物の削減・リサイクルの拡大」、「製品輸送時の包装材等のリサイクル・再資源化への取り組み」等により、設計・開発から調達、製造、製品の使用に至るバリューチェーン全体で資源循環型社会への移行に取り組みます。

3. 自然との共生
当社グループは、将来世代を含めた人類の健康や生態系を守るため、「水および大気の汚染防止」、「水資源の有効利用」、「 化学物質の適正管理」、「生物多様性の保全」、「持続可能性に配慮した資材調達」等により、自然との共生を図ります。

行動指針

1. 適用範囲
本方針は、当社グループの全事業拠点で働く全ての人に適用されます。当社グループは、本方針を周知するとともに、適切な教育や研修等を実施することで環境意識の向上と環境問題の解決に取り組みます。また、共存共栄の経営理念のもと、当社グループのサプライヤーを含むビジネスパートナーに対しても、本方針を理解・支持していただくことを期待するとともに、地球環境の負荷低減に努めていただくことを求め、継続的に働きかけます。

2. ガバナンス・推進体制
当社グループにおいては、代表取締役社長を委員長とし、業務執行取締役をメンバーとするサステナビリティ委員会が、環境に関する重要事項について協議・決定します。決定された重要事項については、サステナビリティ委員会から取締役会に報告され、取締役会がその執行状況を監視・監督します。

3. 適用法令の遵守
当社グループは、事業活動を行う国や地域における環境関連法・条例を遵守するにとどまらず、国際的に合意された目標に基づき自主管理目標を設定し地球環境の負荷低減に努めます。

4. ステークホルダーとの協働
当社グループは、環境課題の解決に向けて、ステークホルダーと協働し、バリューチェーンにおける地球環境の負荷低減に貢献する製品やサービスを創出し提供します。また、地域社会での環境保護活動を実施し、地域社会との共存共栄に努めます。

5. 対話・情報開示
当社グループは、社内外のステークホルダーとの対話を重視します。また、国際的な情報開示基準に則った透明性のある情報開示に努めます。

6. 環境方針の継続的見直し
当社グループは、社会動向や地球環境に応じて変化する環境課題に対応できるよう、定期的に本方針内容を見直し、改訂を行います。

本方針は、株式会社ハーモニック・ドライブ・システムズの代表取締役社長が委員長を務めるサステナビリティ委員会で承認されています。

気候変動への取り組み

気候関連リスク・機会に関する情報開示

当社グループは、気候変動を重要な経営課題の一つと認識し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気候関連リスクと機会の特定・評価と対応策の推進に取り組んでいます。

また、国際的なサステナビリティ開示基準の考え方を踏まえ、気候関連のガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標に関する情報開示の充実を図っています。

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います。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（P45～46）の「HDSグループサステナビリティ推進体制図」および2026年3月期の有価証券報告書をご参照ください。

2. 戦略

当社グループは、事業に影響を及ぼす可能性のある気候関連のリスクと機会を特定し、国際エネルギー機関（IEA）および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、シナリオ分析を実施しています。

シナリオ分析では、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の影響が大きいシナリオと環境規制が強化されず物理的影響が拡大することを想定した4.0℃シナリオを設定しています。それぞれの世界観において特定した気候関連リスクと機会が当社グループの事業および財務に与える影響を短・中・長・超長期の時間軸で分析しています。分析結果を踏まえ、リスクを最小化するための対応策を講じるとともに、気候変動に伴う市場や社会の変化を新たな事業機会として捉え、事業の拡大と価値創出につなげていきます。こうした取り組みを通じて、複数の気候シナリオのもとでも事業を継続し、成長できる経営基盤の構築を進めます。

また、シナリオ分析で識別したリスクの一部については、財務影響を試算し、その結果を2026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］

2026年3月期有価証券報告書

3. リスク管理

当社グループは、気候関連リスクを全社的なリスクマネジメントの枠組みである「危機・リスク管理規程」に則り、他の事業リスクと一体的に管理しています。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および経営企画部門が把握・分析・評価を実施し、その結果をリスクマネジメント本部長へ報告します。リスクマネジメント本部長は、短期・中期・長期の時間軸で発生可能性と影響度を評価し、総合的なリスク評価を実施します。その後、リスクマネジメントを管掌する執行役員による評価を経て、優先順位を決定します。評価結果は代表取締役社長が確認するとともに、取締役会へ報告し、重要なリスクと対応状況を共有します。

「業務プロセスのリスク」は、各部門がリスクの内容に応じた低減策を策定・実施します。リスクマネジメント担当執行役員が年1回進捗を確認し、代表取締役社長がレビューしたうえで、各部門へ次年度の対応方針を展開します。

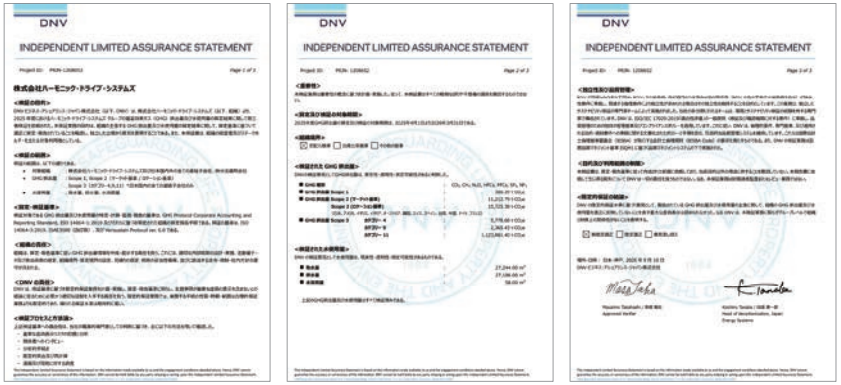
4. 指標と目標

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排出量ネットゼロを掲げています。また、その実現に向けたマイルストーン（中間目標）として、2030年度のGHG排出量Scope1+2を2022年度比で30%削減することを目指しています。

これらの削減目標を達成するため気候移行計画（削減ロードマップ）を策定し、エネルギー効率の改善、再生可能エネルギーの使用拡大、生産活動における省エネルギー施策などを推進するとともに、気候移行計画に基づき、GHG排出量と削減施策の進捗を管理しています。

また、目標および施策の進捗を把握し、透明性のある情報開示を行うため、GHG排出量Scope1,2（連結）およびScope3カテゴリー 4,9,11の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。

第三者検証声明書



気候変動への取り組み

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～

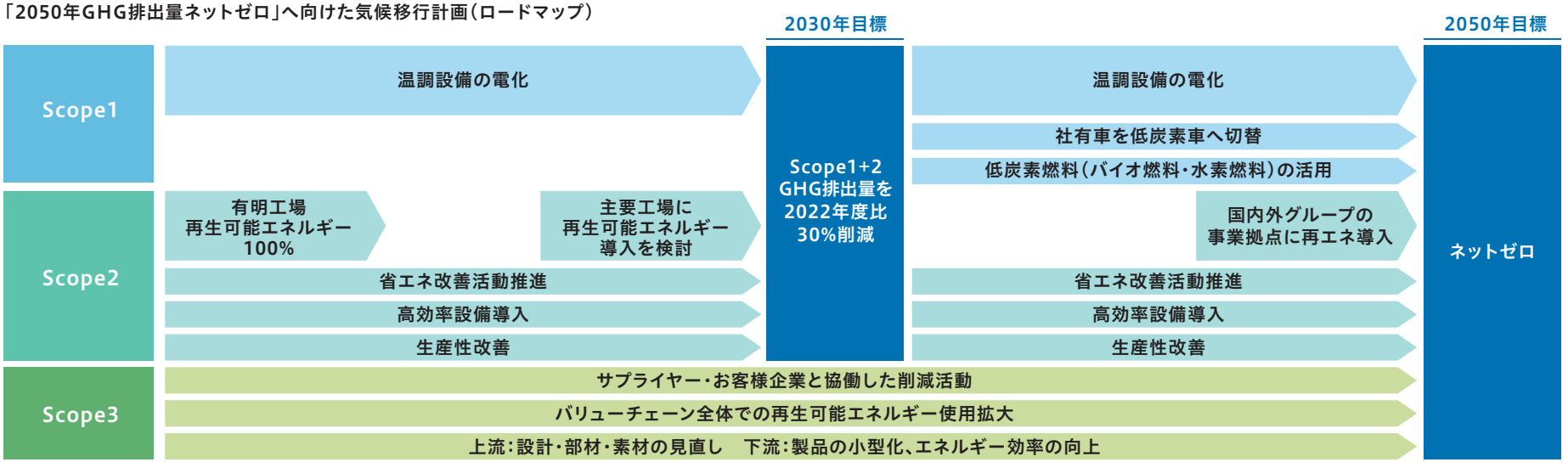
シナリオ	リスク/機会				顕在化時期	発生可能性	影響度	対応戦略	
	区分		要因	事業への影響（財務・非財務）				時間軸	主な施策
1.5℃	移行リスク	法規制	規制強化	サステナビリティ関連法規制の拡大・厳格化に伴う対応負荷の増加、対応を怠ることで取引制限、罰則等に発展する可能性	短期	中	大	短期	●関連規制の動向調査と事業への影響評価を実施し、早期から対応策を実施　●連結グループでのサステナビリティ情報管理・開示体制の強化
								中長期	●サステナビリティ情報管理の効率化、IT基盤をグループ全体で構築　●新たな規制に早期に備え、対応することで事業機会損失を防止
			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 ＊52ページ ―― 気候および水関連リスクの財務影響評価を参照	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
		技術	低炭素技術の開発	低炭素製品の開発競争が激化し、対応が遅れた場合、製品の競争力が低下	中期	低	大	短期	●低炭素製品に関するお客様および技術の動向を調査し、ニーズに応える製品・サービスの提供に向けた戦略を策定 ●製品LCA（ライフサイクルアセスメント）を実施し、環境性能を可視化・改善
								中長期	●環境配慮設計の推進　●調達先と協働して、サプライチェーン（調達部材）の低炭素化を推進
		市場	エネルギー価格の高騰	再生可能エネルギーの導入に伴うエネルギー価格の高騰	短期	低	中	短期	●エネルギー消費量削減につながる設備更新等により、GHG排出量削減を推進　●再エネ価格変動の予測分析に基づき、戦略的に再エネ転換を推進
								中長期	●電力価格予測に基づき、PPAによる価格固定化を検討　●適格カーボンクレジットの活用
			原材料の価格高騰	電化や脱炭素に伴う原材料価格の高騰（鋼材・アルミ・鋼・レアアース等）	中期	低	大	短期	●原材料価格上昇による財務的影響を評価
								中長期	●新たな素材（他の金属・樹脂等）の利用可能性を検討　●使用済自社製品の回収・リサイクルシステムを構築
	機会	資源効率	省エネ技術の普及	低GHG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改定 ●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、イニシャルコストを削減
		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、生産量の減少が発生 ＊52ページ ―― 気候および水関連リスクの財務影響評価を参照	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　●被災リスクや影響が大きい事業拠点の移転を検討・実施
		慢性	水不足	降水パターンの変化により水利用可能性が低下、取水制限等が実施されることで操業停止が発生、水価格高騰により生産コストが増加	中長期	中	中	短期	●グループ全拠点の水リスク評価を実施し、高リスク拠点における対策を実施
								中長期	●生産プロセスにおける水使用効率の改善、水リサイクルシステムの導入等により水使用量を削減　●水リスクが高い事業拠点の移転を検討・実施
			気温上昇	気温上昇により労働生産性が低下	中期	低	中	短期	●熱中症防止施策の徹底　●従業員教育などによる救護体制の強化
								中長期	●空調設備システムの見直し・導入　●高温となる時間帯を考慮した勤務時間や勤務ローテーションを実施
				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	製造拠点の分散	製造拠点の分散等により、自然災害にレジリエントな物流を可能にすることで、お客様からの信頼性が高まる。	短期	低	大	短期	●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を見直し、強化
								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　●被災リスクや影響が大きい事業拠点の移転

気候および水関連リスクの財務影響評価

シナリオ分析で識別した気候および水関連リスクのうち以下2つのリスクについて、当社グループへの財務影響額を試算した結果は以下の通りです。

リスクの概要	財務影響額（試算）	財務影響額試算の前提
1.5℃シナリオにおける移行リスク「2030年炭素税によるコスト増大」	コスト増加 約2.5億円/年	**前提① 2030年の炭素税価格を16,800円／t-CO_2に設定** IEA NZEシナリオで示されている2030年の炭素価格（先進国＊）などの将来予測を参照し、当社独自で設定した。 ＊ IEA NZEシナリオの先進国における炭素税参照の理由は、当社グループのGHG排出量の99%以上が先進国（日本・ドイツ・米国・韓国）の製造工場から排出されているため **前提② 2030年にかけて平均気温の上昇が継続** IPCC 第6次評価報告書で示されたGHG 排出が非常に少ないSSP1-1.9シナリオ下においても、2030年にかけて平均気温は上昇すると予測されている。財務影響額試算では、気温上昇による冷却エネルギー（炭素税）の増大を考慮した。 **前提③ 2030年にかけて事業成長により生産量が増加** 2030年にかけて当社グループの事業成長による生産量増加に伴い、エネルギー消費量も増加 財務影響額試算では、生産量増加により、2030年にかけて毎年一定の割合で消費エネルギー（炭素税）が増加することを想定
4.0℃シナリオにおける物理リスク「自然災害激甚化による浸水被害」	売上高減少 約0.8億円～ 1.6億円	**前提① 浸水被害の影響が大きいと特定した1事業拠点が評価対象** WRI（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」を使用し、連結グループ全拠点の水リスクを評価した。浸水した場合に、当社グループ事業への影響が大きいと思われる拠点を財務影響額試算の対象とした。 **前提② 国土交通省「浸水ナビ」の最大浸水深（48cm）を想定** 豪雨・洪水の激甚化による当該拠点における被害規模として、国土交通省「浸水ナビ」で示された最大浸水深（48cm）の浸水を設定 **前提③ 浸水による生産停止期間を2週間～4週間に設定** 浸水により生産設備が損害を受け、2週間から4週間に渡り生産が停止することを想定

「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）



環境配慮設計・水セキュリティ・生物多様性

環境配慮設計

当社グループは、従来から製品の開発・設計段階において、製品ライフサイクルの視点から環境影響評価を行ってきました。2025年12月には、こうした取り組みを体系化し、グループ全体で推進するため「HDSグループ環境配慮設計方針」を策定しました。本方針に基づき、2026年度より、製品の環境負荷を定量的に把握するライフサイクルアセスメント（LCA）を実施しています。

グループ環境配慮設計方針

1. 目的

ハーモニック・ドライブ・システムズグループ（以下、当社グループ）は、地球環境に対する企業の社会的責任を深く認識し、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、地球環境の負荷を低減する優れた技術・サービスを社会に提供するために、製品の設計・開発段階から環境への配慮を徹底し、製品のライフサイクル全体で環境負荷低減を推進することを目的に以下の方針を定める。

2. 環境配慮設計の取り組み方針

（1）温室効果ガス（GHG）排出量の削減：製品の設計・開発・製造において、省資源・省エネルギーを重視し、材料およびエネルギーの使用量削減に努めるとともに、製品使用時におけるエネルギー消費・資源消費を最小限に抑える機能・技術の導入を推進する。

（2）資源循環型社会への移行：製品の耐久性向上や修理・保守のしやすさを考慮し、廃棄物発生の抑制と資源循環を図るとともに、製品の分解・分別・再利用が容易となる設計を推進し、廃棄時の環境負荷低減に努める。

（3）自然との共生：法規制および顧客要求事項に基づき、有害化学物質の使用を最小限に抑えるとともに、代替材料の採用を積極的に検討し、将来世代を含めた人類の健康や生態系の保全に努める。

3. 環境配慮設計の評価方法

ライフサイクルアセスメント（LCA）等の評価手法により、設計段階から製品の環境影響を評価し、継続的な改善を実施する。

4. 目標設定および進捗管理

環境配慮設計の推進に向けた具体的な目標および期限を設定し、定期的に進捗を管理しながら目標達成に向けて取り組みを推進する。

5. ガバナンス・推進体制

本方針の策定・改定および方針に基づく当社グループにおける運用・管理の主管については、代表取締役社長を委員長とし業務執行取締役をメンバーとするサステナビリティ委員会とする。

6. 本方針の継続的見直し

当社グループは、社会動向や地球環境に応じて変化する環境課題に対応できるよう、定期的に本方針内容を見直し、改訂を行う。

本方針は、株式会社ハーモニック・ドライブ・システムズの代表取締役社長が委員長を務めるサステナビリティ委員会で承認されています。

水セキュリティへの対応

気候変動に伴う干ばつや豪雨・洪水、淡水需要の拡大など、水資源をめぐる課題は、当社グループの事業活動に影響を及ぼす可能性があります。特に、台風や豪雨による生産設備の被災や生産停止、物流の混乱は、調達・生産・販売の各段階に影響を及ぼすリスクと認識しています。

当社では、取水量目標を定め、水使用量の削減に取り組んでいます。また、当社グループでは、世界資源研究所（WRI）の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、連結グループ全拠点の水リスクを評価し、特定したリスクへの対策を講じています。浸水時の事業への影響が大きい拠点については、財務影響額を試算しています。

さらに、総取水量・総排水量・水消費量について、DNVビジネス・アシュアランス・ジャパン株式会社による第三者検証を受け、開示データの信頼性向上に努めています。

生物多様性

当社グループは、TNFDが示すLEAPアプローチを参考に、自然への依存と影響を評価しています。国内外の全拠点を対象に、WWFが提供するBiodiversity Risk FilterおよびWater Risk Filterを用いて、各拠点周辺の生物多様性および水資源に関するリスクを、物理的リスク・規制リスク・評判リスクの3つの観点から評価しています。また、UNEP-WCMC等が提供するENCOREを用いて、当社事業における生態系サービスへの依存および自然への影響を評価しています。今後は、評価結果を踏まえて重点的に対応すべき拠点・事業活動を特定し、バリューチェーンを含めた評価の拡充と、情報開示を進めていきます。

人権尊重への取り組み

ガバナンス・リスク管理

当社グループの人権ガバナンスは、経営の最高意思決定機関である取締役会の監督のもと、サステナビリティガバナンス体制に組み込まれています。

確固たる人権尊重の姿勢をグローバルに示すため、国際連合「ビジネスと人権に関する指導原則」等の国際指針に準拠した「ハーモニック・ドライブ・システムズグループ人権方針」をサステナビリティ委員会にて策定し、外部専門家の客観的な助言を踏まえ、2024年11月20日の取締役会において承認・決議しました。

本方針は、当社グループのすべての事業拠点で働く役員、従業員、派遣社員等に適用されるとともに、サプライヤー様を含むバリューチェーン上のすべてのビジネスパートナーに対しても、本方針の支持と人権尊重への取り組みを要請しています。

人権に起因するリスクと機会は、全社リスク管理プロセスに統合し、経営視点で管理しています。さらに、2025年度には、サステナビリティ委員会事務局およびリスクマネジメント担当執行役員が主導する「人権・倫理分科会」を新設。本分科会が中核となり、グループ全体の人権リスクの特定・評価・低減活動をより包括的かつ機動的に推進しています。

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 • 役員向け「ビジネスと人権に関する研修会」の実施
2025年度	• 人権デューデリジェンスの開始

ハーモニック・ドライブ・システムズグループ人権方針

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

調達における人権尊重の強化

2022年に定めた「サステナブル調達方針」に基づき、サプライヤー様に対し、差別の撲滅、強制労働や児童労働の禁止を求めています。2024年度より開始した「サプライヤー SAQ（自己評価質問票）」の結果を個々のサプライヤー様の労働環境整備に対する意識醸成とモニタリングに活用しています。サプライヤー様の課題に深く伴走し、対話と改善活動を重ねることで、サプライチェーン全体の人権レジリエンスを高めてまいります。

人権デューデリジェンス（DD）の実践と救済メカニズム

国連の指導原則に即した人権DDを段階的に実施しています。2025年度は、外部専門家の支援のもと、当社単体および国内子会社2社を対象に事業活動における人権リスク評価を実施しました。関連部署へのヒアリングやドキュメント分析、従業員サーベイ（国内子会社を除く）等の多角的なアプローチを用いて潜在的・顕在的な人権課題の特定・検証を行った結果、優先して対応すべき重大な人権リスクは確認されておりません。

2026年3月期にサーベイ分析まで完了した連結グループにおける人権DDの実施割合は、社数・調査対象者数ともに38%となりました。今後は、定期的なモニタリングと是正対応の仕組みを定着させるとともに、マイルストーンに沿って対象範囲を全ての連結グループ会社および重要サプライヤー様へと段階的に拡張し、取り組みの実効性を担保してまいります。また、実際に負の影響が引き起こされた場合に備え、適切に対応・救済するための「グリーバンス（救済）メカニズム」の構築・運用にも注力し、ステークホルダーへの継続的な情報開示を進めます。

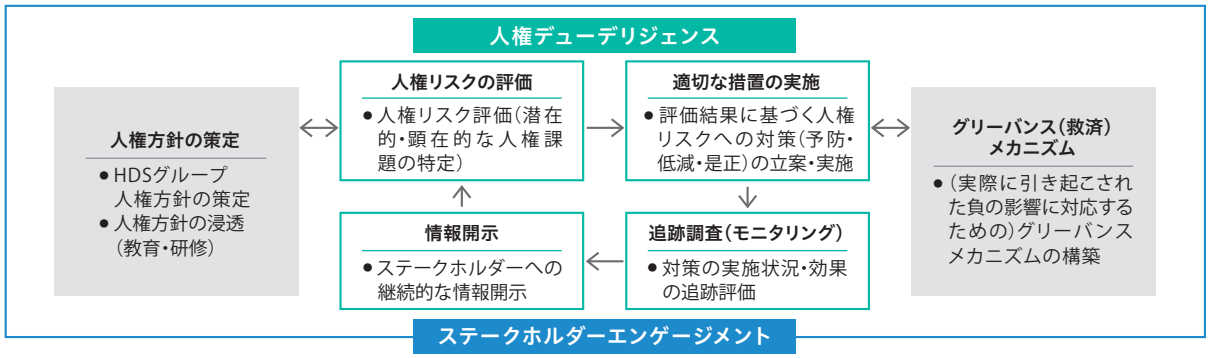
- **人権DD適用範囲の拡大**

マイルストーンを明確にし、人権DDの適用範囲を拡大し、取り組みの実効性を担保しています。

人権DD適用範囲の実績および目標

2026年3月期（実績）	2027年3月期（目標）	2028年3月期（目標）
当社単体＋国内子会社2社 （連結グループ実施割合：38%）	連結グループ会社への拡大 （リスク評価に基づく防止・低減・是正策の展開）	重要サプライヤーへの展開 （サプライチェーンに適用拡大）

人権デューデリジェンスの全体像



人事責任者メッセージ



執行役員
人事・総務本部長
浅倉 修
OSAMU ASAKURA

挑戦する人材が適切に評価され、多様な人材が能力を最大限に発揮できる組織へ進化させることで、イノベーションを創出し、持続的な企業価値の向上につなげます。

人事制度改革と人的資本戦略

Q. 2030年に向けた人的資本戦略の中で、新制度をどのように位置付け、見えてきた成果と課題は何でしょうか。

A：2026年度に新評価制度を導入し、2027年度からの本格運用（新給与制度への移行）に向けた土台を築きました。大きな進展は、従来の職能資格等級を「能力等級」と「役割等級」の二軸に分離したことです。これにより組織から期待される役割が明確化され、目指すべき能力開発の方向性が可視化されました。現在は、この二軸評価に連動した新たな給与体系の構築を進めており、評価のばらつきを抑えるためのマネジメントトレーニングも継続しています。さらに、製造部門を中心に重要な役割を担う契約社員の処遇を正社員と連続性のある仕組みへと進化させ、組織の一体感を高めます。年齢や勤続年数によらず、能力と役割に応じた処遇が得られる、躍動的な組織を目指します。

技能検定 合格者延べ人数（HDSI）

	2025年度末延べ（在籍者）
特級	4人
1級	40人
2級	119人
3級	16人
計	**179人**

2030年に向けた人材ポートフォリオ

Q. 中長期的な成長に向けて、現在の人材ポートフォリオが抱える「質」および「量」のギャップをどのように分析し、その解消に取り組んでいますか。

A：2030年の事業規模や事業領域を考えると、人材の「量」と「質」の双方に変革が必要です。量の面では、新卒採用に加え、中途採用や専門人材の獲得を強化するとともに、必要に応じて外部リソースも活用していきます。一方で、質の面では、開発設計、生産技術、営業など各分野には高い専門性を持つ人材が育っています。しかし、2030年目標の達成に必要となるのは、それぞれの専門性を結び付け、事業全体を俯瞰しながら価値創造をリードできる人材です。経営環境が大きく変化する中では、専門性だけではなく、複数の技術・事業を横断し、新たな事業機会を創出できるリーダーの育成が不可欠になります。局地戦で勝てる技術者を、全社最適を実現する経営・技術リーダーへ育成することが、人的資本戦略の重要テーマだと考えています。

多様な人材の獲得と融合

Q. 中途採用人材や外部パートナーの知見をどのように融合させていきますか。

A：当社グループの競争力の源泉である波動歯車に関するコア技術を磨き続けることが大前提です。その上で、センサなどの新たな要素技術を取り込み、お客様の潜在ニーズに応えるため、外部知見の獲得を積極的に進

めています。現在、毎年約10名の中途採用を実施しており、その約半数が技術者です。この外部から迎えた多様な専門人材と社内の生え抜き人材がワンチームとなることで、イノベーションが誘発される組織文化を醸成します。さらに、研究開発部門の組織再編を進め、外部研究機関・提携先企業との共同プロジェクトへの参画も積極的に推進します。これらを技術者のスキル向上の機会とし、AI・ヒト型ロボットなどの新成長領域を開拓する陣容へ進化させていきます。

技術者採用状況（HDSI）

	2023年度	2024年度	2025年度
中途入社人数（人）	16人	10人	9人
中途採用者のうち技術者比率（%）	43.8%	40.0%	44.4%
新卒入社人数（人）	12人	13人	15人
新卒入社のうち理系人材比率（%）	25.0%	38.5%	33.3%

ピープルマネジメントへの変革

Q. エンゲージメントサーベイから見えた「成長実感」や「フィードバック」の課題に対し、具体的なアプローチと、その成果を測るKPIを教えてください。

A：管理職には「業務を管理するマネージャー」から「人を育てるリーダー」への変革を期待しています。サーベイでは、「自己成長実感」や「上司からのフィードバック」に改善余地があることが分かりました。この結果を受け、管理職向けマネジメント研修やサーベイフィードバック研修を継続して実施しています。会社方針をそれぞれのチーム目標、さらに個人の目標へとブレイクダウンし、適切な期中レビューと対話を行う力を養っています。「サーベイフィードバック研修」では、サーベイ結果をすべての管理職と共有し、部下の成長実感を高めるための具体的なアクションプランを議論しています。当サーベイは毎年継続して実施するため、管理職の行動変容や育成成果の進捗は、サーベイ内の「成長実感」「上司への信頼度」といった個別スコアの経年変化を重要なKPIとして測定していきます。

挑戦を促進する企業文化の醸成

Q. 「挑戦を促進する企業文化」の醸成を目指す上で、失敗を許容し挑戦を称賛する具体的な取り組みについてお聞かせください。

A：当社はもともと、幾多の挑戦と失敗の積み重ねによって成長を遂げてきた企業です。しかし、会社の規模拡大に伴い守るべきものが増え、かつてに比べて挑戦しにくい心理的環境が生まれていることが最大の障壁だと認識しています。したがって、これは新しい文化への転換というよりも、私たちの「原点への回帰」です。この「挑戦を促進する企業文化の再構築」に向けて、新制度の目標設定シートには、短期的な必達目標（ルーフショット）だけでなく、中長期の野心的な目標（ムーンショット）を書き込む仕組みを導入しました。上司が適切な心理的安全性を確保し、失敗を許容した上で、成果は得られなかったとしても、目標達成に向けた取り組みや失敗した経験を糧に次の成長につなげるプロセスを評価する。この繰り返しにより、挑戦する姿勢そのものが尊ばれる風土を根付かせ、社内公募制の活性化とともに挑戦の連鎖を生み出します。

社内公募実施状況（HDSI）

	2024年度	2025年度
社内公募ポスティング実施件数	2件	14件
社内公募応募者数（人）	2人	12人



人的資本投資と企業価値向上

Q. 従業員の「高い定着率」や「エンゲージメントの向上」が、最終的にどのようなプロセスを経て中長期的な財務成果や企業価値向上へと結びつくのか、そのストーリーを教えてください。

A：当社の事業基盤である高度な技術力と現場力の蓄積には、長期的な人材育成が不可欠です。技能者や専門職の成長は短期的には可視化しにくいものの、継続的な学習と経験を通じて、中長期の価値創出力を大幅に高めると考えています。これを支える重要な基盤の一つが、従業員エンゲージメントと密接な関係がある「高い定着率」です。現在、入社3年内の定着率は高い水準を維持しています。この強みが、技能・知識の組織的な蓄積を可能にし、製品・サービスの品質向上、ひいてはお客様満足度の向上という形で将来の財務成果へと結実します。人的資本への投資が、従業員の能力発揮と定着を促し、最終的に収益力や株主価値を押し上げるストーリーを可視化することで、投資家の皆様が納得できる人的資本経営の実効性を高めたいと考えています。

入社後3年経過時点の定着率（HDSI）

		2023年度	2024年度	2025年度
新卒採用	定着率（%）	100.0%	88.9%	91.7%
	採用人数（人）	6人	9人	12人
中途採用	定着率（%）	91.7%	76.9%	100.0%
	採用人数（人）	12人	13人	16人

人財戦略

人財の育成および社内環境整備に関する方針、戦略

1. 人的資本経営の基本的な考え方

当社グループは、マテリアリティの筆頭に「人的資本の価値最大化」を掲げています。人的資本は、製造・知的・社会関係・財務・自然資本をはじめとするあらゆる経営資本の土台となる最も重要な基盤です。経営理念の筆頭に掲げる「個人の尊重」に基づき、従業員一人ひとりの自立的な挑戦を支援するとともに、能力や業績に報いる人事制度体系を整備することで、持続的な企業価値向上につなげる組織構築を推進しています。

2. 人財育成方針

2030年に向けたリーダーシップと専門性の確立

求める人財像

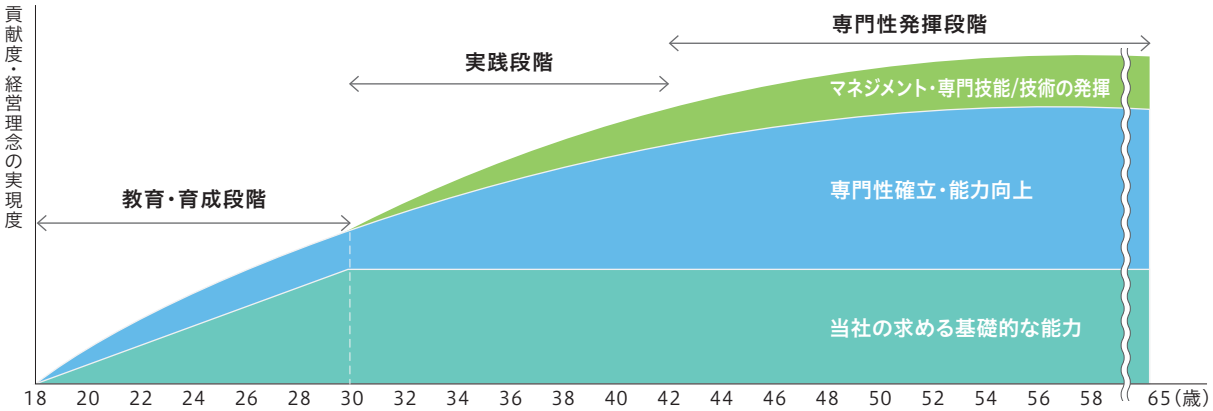
1. 自分で考え挑戦する意欲を持って行動する人
2. 組織人としての協調性を持って行動する人
3. 個性豊かな創造力を発揮できる人
4. 環境変化の方向を正しく把握し、変化に適応できる人
5. 文化性を兼ね備えた幅広い人間性を持った人

当社は、「経営理念の体現」と「2030年度成長戦略の実現」を両立する人財育成を基本方針としています。特に、従来の技術的強みを活かしつつ、事業全体を俯瞰しイノベーションを主導する経営・技術リーダーの育成、および多能工化・次世代育成を段階的に推進しています。

- **第一段階【教育・育成段階】**

求める人財像の基本徹底：社会人・当社グループ社員としての基盤行動および役割に求められる基本能力の定着を図ります。

人財育成のイメージ



- **第二段階【実践段階】―社内一流―**

専門性の確立と自立的成長の支援：実務を通じた高い専門性の確立を促すとともに、自発的なスキルアップを支援します。あわせて、戦略的な幹部候補育成プログラム（マネジメントトレーニング等）を展開し、組織を牽引するリーダー層を計画的に育成します。

- **第三段階【専門性発揮段階】―社外一流―**

強みの発揮と組織還元：培った高度な専門技術・マネジメント力を展開するとともに、事業横断的な多能工化を推進します。さらに、後進育成や部門運営へ積極的に関与し、組織全体の能力向上（育成の循環）に貢献します。

3. 社内環境整備方針：多様性の確保と挑戦を促す風土創出

多様なバックグラウンドを持つ人財がワンチームとなり、心理的安全性の確保された環境で高次元の目標へ挑戦できるよう、各種環境整備に取り組んでいます。

- **多様性の確保と経験者採用の積極登用**

性別、国籍、年齢に関わらず、すべての従業員が能力を発揮できる環境を構築しています。成長領域への展開や開発スピード向上のため中途採用を積極的に実施しており、新卒・中途の区別なく能力・役割に応じた登用を行っています。（2026年3月31日時点の当社単体管理職における中途採用者比率：57.8%、従業員全体に占める中途採用者比率：58.4%）

- **主体的なキャリア形成と働き方改革**

「能力等級」と「役割等級」の二軸による明確な評価制度のもと、ジョブローテーション、自己申告制度、社内公募制度（ポスティング）を通じて、従業員個々の主体的なキャリア構築を促進しています。2026年度から、従業員一人ひとりの自律的なキャリア形成を支援するとともに、挑戦する姿勢や行動を適切に評価する新人事制度の運用を開始しました。また、ライフイベント（育児・介護等）と仕事の両立支援を推進しており、2026年3月期の男性育児休業取得率は88.2%（当社単体）に達しています。

- **能力開発プログラムの体系化**

階層別研修、基礎研修、専門分野研修に加え、MBA・MOT等の学位取得や海外留学・関係会社派遣などの特別研修を整備し、高度な技術進化やグローバル化に対応する能力開発を支援しています。

- **健康経営および安全衛生の推進**

従業員の健康を重要な経営資本と捉え、専門部署「健

康推進センター」の常設や産業保健師によるきめ細かなサポート、ストレスチェックの活用、ハラスメント窓口の設置などを通じ、心身ともに安心して意欲的に働ける職場環境を維持・向上しています。

従業員エンゲージメントサーベイの実施と分析結果

当社では、人的資本の価値最大化に向け、組織の健全性と従業員のエンゲージメント状態を客観的に把握・改善するため、全従業員を対象とした「エンゲージメントサーベイ」を毎年実施しています。

エンゲージメントサーベイ 調査概要
（2025年12月実施）

対象者: 658名
（嘱託・臨時従業員を含むHDSI全従業員）
回答者: 524名（回答率 79.6%）

1. サーベイから見えた当社の強み

● 高い専門性・品質への誇りと継続勤務意向

「製品・サービスの品質向上（品質指向）」や「自社の事業・技術に対する貢献実感・前向きさ」が全社的な強みとして表れています。「今後も当社で働き続けたい」という継続勤務意向や「多様性の受容」のスコアは、他社および製造業界平均と比較しても高い水準を維持しています。

● 組織としての実行力・運営力の着実な向上

エンゲージメントサーベイ（組織効果性に関する設問）の経年比較では、経営・組織施策の浸透に伴い、全40項目中多数の項目で前年より大幅な改善が見られました。戦略方向性の共有やルールに基づく業務遂行力、問題解決の迅速性など、「組織として着実に前に進む力」が底上げされています。

2. 認識した課題

● 「組織の進化」から「個人の成長実感・納得感」への接続

組織運営の仕組みや遂行力が高まっている一方で、それが「社員一人ひとりの成長実感や評価・処遇への納得感、将来キャリアの見通し」に十分に還元・実感され切っていないというギャップがあると認識しました。

● マネジメント（対話・フィードバック）の質の向上と平準化

「上司からの役割期待の提示」「日常的なフィードバックや褒める・認める関わり」「職場内の心理的安全性・相談しやすさ」においてスコアのばらつき（標準偏差の大きさ）が見られ、日常のピープルマネジメントの質に課題があると認識しました。

3. 課題解決に向けたアクション

サーベイ結果を踏まえ、当社の論点は「現場に既に存在する高い前向きさや努力に対し、マネジメントを通じて適切な意味づけを行い、個々の手応えや納得感につなげること」にあると考えています。

サーベイで認識された課題とその対応

サーベイで認識された課題	主なアクション・対策方針	人事戦略との連動
キャリアの見通し・成長実感の不足	●能力等級／役割等級の二軸分離による目指すべき姿の可視化 ●中長期の野心的目標（ムーンショット目標）を設定する仕組みの導入	挑戦を賞賛し、年功序列から能力・役割に応じた躍動的組織へ進化
マネジメント・フィードバックの不十分さ	●管理職向けマネジメント研修・サーベイフィードバック研修の継続 ●期中レビュー等による日常的な対話・承認機会の定着	管理職を「業務管理者」から「人を育てるリーダー（ピープルマネジメント）」へ変革
評価・処遇の納得感の平準化	●新評価・給与体系の本格運用と評価者トレーニング ●契約社員の処遇見直しによる組織一体感の向上	成果や役割に報いる公平・透明な処遇体系の構築

人的資本指標（KPI）（HDSI単体）

区分	指標（KPI）	直近実績値（2026年3月期）	目標
多様性	中途採用者管理職比率	57.8%	十分な水準にあるため目標未設定
	従業員全体の中途採用者比率	58.4%	同上
	女性管理職数	4名	5名（2028年3月期）
	女性取締役比率	20%（2026年6月末）	30%（2030年3月期）
ワークライフ/エンゲージメント	男性育児休業取得率	88.2%	90%（2028年3月期）
	年次有給休暇取得率	80.4%	80%（2028年3月期）
人財定着	入社後3年経過時点の定着率	新卒：91.7% 中途：100%	業界水準以上の高水準維持
人財育成	一人当たり教育・研修投資額	55千円	110千円（2030年3月期）

特集　女性従業員座談会

多様な人財が切り拓く、HDSグループの未来と成長
― 若手女性従業員が語るキャリア・挑戦・働きがい ―

今回、初めての試みとして女性従業員座談会を開催しました。当社は長野県安曇野市に主力工場を構え、波動歯車装置を中心に高精度な製品をグローバルに展開しています。日々の業務を担う女性従業員が、どのような想いで仕事に向き合い、成長機会を捉え、事業や企業価値の向上に貢献しているのか、率直な声を通じて、当社の人財活躍と持続的成長を支える組織の姿をお伝えします。

開催場所：有明工場（長野県安曇野市）



生産管理本部
生産計画部計画
我妻 菜摘
NATSUMI WAGATSUMA

国内営業本部
本社営業部
大沼 加苗
KANAE ONUMA

人事・総務本部人事・
人材開発グループ
伊藤 安祐美
AYUMI ITO

第1生産本部ユニット製造部
AラインCユニット組立
一志 楓
KAEDE ISSHI

Q1. HDSIを選んだ理由と、入社前後で感じたギャップを教えてください。

伊藤：私は安曇野出身で、富山の大学を卒業後、地元に戻って働きたいと考えていました。就職活動中、他社の人事担当者からHDSIは「新しいことに挑戦できる会社」と聞いたことが興味を持ったきっかけです。当初は何をつくっている会社なのか詳しく知りませんでしたが、調べてみると、ロボットをはじめ様々な機械に使われる、一般にはあまり知られていなくても重要な製品をつくっている。その点にも魅力を感じました。
入社後もその印象は変わっていません。自分から手を挙げれば、年次にかかわらず様々なことに挑戦させてもらえる会社です。社内には様々な教育制度や社内公募制度があり、従業員が新たな挑戦をしやすい環境があると感じています。

我妻：私も安曇野出身で、富山の大学からUターンしました。地元で仕事を探していた時、親からHDSIのことを聞きました。これからの社会ではロボットがますます必要になると考えていましたし、高い技術力を持つHDSIなら将来性があると思い、入社を決めました。入社当初は受注が非常に多く、生産現場だけでなく営業部門も応援に入るほど忙しい時期でした。その後、需要が落ち着く局面も経験し、将来性は高いものの、需要の波が大きい事業であることを実感しました。製品や技術について体系的に学ぶ機会があると、若手従業員が仕事とHDSIの事業とのつながりを、より早く理解できると思います。

大沼：私は前職がHDSIの販売代理店だったため、入社前からHDSIをよく知っていました。製品は非常に精度が高く、営業担当者も代理店である私たちに丁寧に対応してくれました。そのため、入社後も良い意味で大きなギャップはありませんでした。一方で、実際に入社して感じた課題

は、会社の規模や技術力に比べてアナログな業務がまだ多いことです。多品種少量生産でカスタム品が多いことも背景にありますが、今後売上を伸ばしていくためには、業務プロセスのデジタル化や効率化も重要だと思います。

一志：私は派遣社員として働いた後、正社員になりました。入社前は製造業に対して「油にまみれて働く」といったイメージもありましたが、実際の職場は明るく、清潔で働きやすかったことが良い意味でのギャップでした。
一方、入社当初は教育を担当する人が固定されておらず、教える人によって説明が異なることもありました。多品種少量生産だからこそ、誰が教えても一定の品質で仕事を覚えられ、技能やノウハウを組織として継承できる教育の仕組みが重要だと思います。



Q2. どのような場面で「プロフェッショナル」として期待されていると感じますか。

一志：私が担当するユニット組立は、生産工程の最終段階に位置します。加工された部品を組み立て、その後の検査を経てお客様に届けられるため、品質に対する責任は非常に大きいと感じています。同時に、生産計画を守り、納期どおりに製品を完成させることも重要です。品質を守りながら生産性を高めるため、段取りや作業の無駄を一つずつ減らすとともに、検査工程のデジタル化も進めてきました。こうした改善の積み重ねによって、組立のスピードと正確性を磨き続け、安定した品質の製品を計画どおりにつくること。それが、製造現場のプロとしての役割だと思います。

大沼：営業では、お客様から仕様や納期について様々な要望をいただきます。単に製品を販売するのではなく、お客様の課題を理解し、最適な提案をすることが期待されていると感じます。難しい要求をいただいた時には、生産部門のみならず、開発部門を巻き込みながら、お客様の要求にどう応えるかを考えます。お客様と社内をつなぎ、最適解をつくっていくことも営業の専門性だと思っています。

我妻：生産計画は、製品をつくる工場とお客様に向き合う営業の橋渡しをする仕事です。工場や営業の双方から相談を受け、頼ってもらえた時に、自分に期待されていることを感じます。多くの人に協力してもらいながら、全体が円滑に進むよう調整することも私たちの専門性の一つだと思います。

伊藤：人事は、従業員から会社の制度や規程について聞かれた時に、正確に答えられることが前提です。法律や社内制度は変化するため、常に学び続けなければなりません。採用でも、採用市場や他社の動向を把握しなければ、優秀な人財を獲得できません。他社との比較を通じてHDSIの現在地を理解し、外部にアンテナを張りながら戦略的に人事施策を考えることが求められていると思います。

Q3. ご自身の仕事がどのような価値を生み出し、業績に貢献していると感じますか。

大沼：営業としては、お客様との対話を通じて市場のニーズや課題を把握し、それを社内に共有することで新たなビジネスにつながった時に、業績への貢献を実感します。また、既存のお客様を継続的に訪問し、信頼関係を維持することも重要です。一方、一度大きな納期遅延などで失った信頼を取り戻すのは簡単ではありません。営業をしていると、「品質」と「納期」がHDSIのブランドそのものだと痛感します。足元ではヒト型ロボットや宇宙関連など、新しい市場からの引き合いも増えています。こうした成長機会を確実に事業につなげていくことが営業の役割だと考えています。

我妻：宇宙用途や開発試作品などでは、材料調達から加工、熱処理、表面処理、測定まで多くの工程が必要で、納期が数か月に及ぶこともあります。そのため、営業、資材、開発設計、生産技術など多くの関係者との調整が欠かせません。社内日程を調整することで、お客様への納期を守り、継続的な受注につながった時には大きなやりがいを感じます。難易度の高い案件ほど大変ですが、自分自身の成長と同時に、業績への貢献を実感できます。



特集 女性従業員座談会

一志: 製造現場では会社全体の業績を直接感じる機会は多くありません。ただ、納期を守れなければお客様が離れてしまう可能性がありますし、納期を優先するあまり品質を落としてしまえば、クレームにつながります。だからこそ、品質と納期を両立させることが、お客様からの信頼や当社のブランドを守り、結果として業績につながると考えています。全体朝礼では受注高や売上高が共有され、生産計画や品質情報も確認できます。自分たちの日々の仕事が会社の数字につながっていることを意識して働きたいと思っています。

伊藤: HDSIの事業は需要の波が大きいため、必要な時に必要な人財を確保することが人事の重要な役割です。ただ、人を採用すればすぐに戦力になるわけではありません。多品種少量生産が中心であるため、仕事を覚え、一人で任せられるようになるまで一定の時間が必要です。需要が拡大してから採用を始めても間に合わない一方、需要の先行きを正確に読むことも難しいです。採用エリアの拡大や制度の充実などを通じて採用力を高め、人財を安定的に確保し、育成・定着につなげることがHDSIの成長を支える人事の役割だと思っています。



Q4. キャリア形成やライフイベントを両立するうえで、人事制度や職場文化をどのように感じていますか。

一志: 私は2回の育児休業を取得し、現在は短時間勤務制度を利用しています。育児休業を取得して正社員として復帰できることや、育児だけでなく介護にも短時間勤務制度があることは、長く働くうえで安心感につながっています。HDSIの福利厚生や子育て支援は充実していると思います。一方で、制度だけでなく、復職後に本人が「期待されている」「成長できている」と感じられる環境も重要です。私はユニット組立の業務を長く経験しています。社内公募などを通じ、新しい仕事に挑戦できる機会がさらに広がれば、従業員のモチベーションやスキルの向上にもつながると思います。

大沼: 私の職場には、誰かが困っていれば助け合う雰囲気があります。ただ、職場によって働きやすさに差が生じないよう、会社全体として支え合える仕組みがあることが理想です。男性従業員が育児休業を取得するケースも増えており、良い変化だと思います。一方で、人員に余裕がない時には周囲の負担が増えることもあります。誰もが安心して制度を利用するためには、業務の標準化やバックアップ体制も併せて整える必要があります。

我妻: 私の部署は担当する仕事に共通点が多いため、休む時には別の担当者にお願いしやすく、互いにサポートできる環境があります。福利厚生も充実しており、働き続けるうえで安心感があります。今後は現在の部署だけでなく、他の仕事を経験できる機会も増えると良いと思います。社内公募制度も始まっているので、自分から手を挙げてキャリアを広げられる環境に期待しています。

伊藤: 私自身も約1年半の育児休業を取得しました。人事は担当ごとに専門性が異なるため、誰かが長期間不在になると引き継ぎが難しい面があります。制度を整えるだけでなく、制度を利用する従業員がいても組織として業務を継続できる仕組みづくりが必要です。
また、育休から復帰した従業員がキャリアを継続し、新しい仕事に挑戦できることも大切です。制度とキャリア形成の両方を支えることが、人事として取り組むべきテーマだと感じています。

Q5. HDSIで働く中で、最も成長した経験は何ですか。今後、挑戦したいことも教えてください。

我妻: 配属当初は、ものづくりや工場について分からないことばかりで、複数の営業所を担当しても思うように仕事ができませんでした。そこで上司に「一度担当を減らして勉強したい」と相談し、知識と経験を積みました。その後は担当範囲を広げ、最も多い時には4つの営業所を担当できるようになりました。できなかったことが一つずつできるようになった経験は、大きな自信になっています。今後は原価や購買などサプライチェーンについて学びたいと考えています。

伊藤: 最も成長したのは、工場が非常に忙しい時期に多くの採用を経験したことです。多くの応募者や派遣会社とやり取りし、会社の制度やルールを説明する中で、コミュニケーション力や人事としての知識が身につきました。また、人事に異動した直後にコロナ禍となり、採用活動を対面からオンラインへ早急に切り替える必要がありました。十分な環境が整っていない中、自分で調べながら仕組みや資料をつくり直しました。正解がない中で、自ら考えて仕組みをつくった経験は大きな成長につながりました。

一志: 10年間ユニット組立を続ける中で、数をこなし、自分で考えて改善を重ねることで、スピードと正確性が身につきました。「自分にもできる」という自信を持てるよう

になったことが、一番の成長です。今回の座談会を通じて、自分たちの仕事が営業や開発、生産技術など多くの部門に支えられていることも改めて感じました。今後は自分自身も会社を良くする側に回り、社内公募などの機会があれば新しい仕事にも挑戦してみたいです。

大沼：営業として、お客様との商談やクレーム対応など、難しい経験を一つひとつ乗り越えることで成長してきました。以前は答えられなかった質問に、自分の経験や知識を使ってその場で回答できた時に、知識が積み上がっていることを実感します。私の職場には挑戦を評価してくれる上司がおり、チームで頑張ろうという文化があります。できる業務を可視化する取り組みもあり、自分の成長が見えることがモチベーションにつながっています。



Q6. 10年先のHDSグループがグローバルで選ばれる強い会社になるためには、何が必要だと思いますか。

一志：製造現場では、生産設備のトラブルなどが起きた際に生産技術に頼る場面が多くあります。専門的な対応は必要ですが、現場の従業員自身も設備や工程の知識を身につけ、簡単なトラブルであれば自ら判断して対応できるようになれば、生産停止や納期遅延を減らせると思います。HDSグループはロボットに欠かせない製品をつくる会社です。だからこそ、自社のものづくりでも自動化やデジタル技術をさらに活用し、人だけに頼らない生産体制をつくることが必要です。そのためにも現場への教育や情報共有を充実させ、従業員自身が技術を理解し、使いこなせるようになることが重要だと思います。

大沼：部門同士がお互いの仕事をもっと理解し、会社として目指す姿や方向性を共有することが必要だと思います。営業はお客様との対話を通じてニーズを把握し、工場は高品質な製品を競争力のあるコストでつくる。それぞれが自分の仕事だけを見るのではなく、会社全体としてどう競争に勝つかを考えることが重要です。競合企業も力をつけています。HDSグループの品質や技術力は大きな強みですが、価格、納期、提案力を含めてお客様から選ばれる会社であり続けるためには、部門を越えた連携が欠かせないと考えます。

我妻：生産計画の立場では、お客様の要求納期に応えることが重要です。HDSIは特殊品も多く、受注してから部材を発注するケースでは時間がかかります。在庫の持ち方も含め、営業、生産、資材などが一緒になってお客様の要求納期に応える方法を考えていく必要があります。もう一つは、会社としての横の連携です。会社が目指す姿について社長から説明を聞く機会はありますが、従業員が経営について考えたり、経営陣と直接意見を交わしたりする機会がもっと増えると良いと思います。会社がどこを目指しているのかを一人ひとりが理解すれば、日々の仕事に対する考え方も変わると思います。

伊藤：HDSIには若手からベテランまで、幅広い世代の従業員が働いています。だからこそ、年齢や性別などにかかわらず、それぞれが能力を発揮できる環境をつくることが大切です。一方で、ものづくりが人手に依存したままでは、将来の成長には限界があります。採用環境も厳しくなる中、自動化やデジタル化を進め、人がより付加価値の高い仕事に取り組める環境をつくる必要があります。人事業務ではシステム化が進んでいますが、製造現場では紙による申請や情報共有も残っています。すべての従業員がデジタルツールを利用しやすい環境を整えれば、情報共有や教育も効率化できます。人財、技術、デジタルを組み合わせながら、従業員一人ひとりが挑戦し、成長できる会社にしていくことが、10年先もHDSIがグローバルで選ばれ続けるために必要だと思います。



サプライチェーン責任者メッセージ



執行役員
サプライチェーン・生産管理担当
サプライチェーン本部長
粟津原 剛
TSUYOSHI AWAZUHARA

協力会社との「強固なエコシステム」を構築し、工程内KPIの徹底的な可視化を通じて、激しい需要変動下においても「品質と安定供給」を両立させます。

需要急増に即応する柔軟な供給体制の構築

Q. 需要急増期における供給能力の強化と、それを管理する主要KPIについてお聞かせください。

A：急増する需要に対し、当社は生産現場の人財強化とDX推進に加え、主要な協力会社との強固な連携によって供給能力を拡大しています。具体的には、受注見通しを早期に予測・共有し、部材ごとのボトルネックを特定したうえで、外製化と内製化の最適な組み合わせを柔軟に決定します。サプライヤー様ごとの設備や製品品目の詳細を把握しているため、特定の協力会社のキャパシティが逼迫した際には、迅速に他社への生産移管を提案・実施できる体制を整えています。管理しているKPIとして、「生産能力」をベースに、「納期遵守率」「リードタイム」の把握に努めています。さらに、品質面では当社納品後のデータだけでなく、協力会社の「工程内不適合比率」をヒアリングしているほか、重要発注先における「残業時間」も需要急増期の安定供給を支える重要指標だと考えています。

外製最適化による品質・資本効率の両立

Q. 品質・供給安定性・資本効率を高めるための、内製化と外製化の判断基準は何ですか。

A：当社の競争力の核である「高精度加工」および「精密歯車の加工」プロセスについては、品質と供給安定性を担保するため、100%自社設備による内製化を行っています。それ以外の周辺部品の加工プロセスについては、コスト効率と資本効率を見極めながら、通常時は部品点数ベースで「内製6割：外製4割」を基本に配分を最適化しています。外製化における判断基準は、協力会社側の設備や人員を含めた実質的な「生産能力」です。主要な協力会社とは定期的な対話を通じて稼働状況をリアルタイムで把握しており、稼働率が上限に達して納期遅延などのリスクが表面化する前に、発注量の事前調整や内製への切り替えを行います。これにより、急激な需要変動下でも、品質・納期・資本効率の最適なバランスを維持できるよう努めています。

緊急事態を乗り越える強固なパートナーシップ

Q. 協力会社への事業承継支援や伴走支援を行う目的と、サプライチェーン強靭化の成果を教えてください。

A：30年以上にわたる信頼関係がある「HDS協力会（加盟32社）」は、当社の持続的な成長に不可欠なエコシステムです。そのため、サプライヤー様の事業承継を当社の重要課題と捉え、当社経営陣が早い段階からヒアリングを行い、必要に応じて在庫の引き取りといった財務面の支援まで踏み込んだ伴走を行っています。また、当社の生産技術・設計・資材部門が一体となり、当社工場での技術研修をはじめとするきめ細かな技術支援も展開しています。この強固なネットワークはリスクマネジメントの観点からも、供給継続を支える重要な基盤となっています。2026年2月のホルムズ海峡封鎖により潤滑油、切削油などのオイル調達が停滞した際も、当社グループのドイツ子会社から空輸で緊急調達を行い、協力会社へ迅速に供給しました。サプライヤー様の課題を共に解決することが、強靭なサプライチェーンの構築に不可欠です。

複線化率90%の達成と予兆管理による調達リスクの極小化

Q. 重要部材の調達リスクにおける複線化の現状と、二次サプライヤー以下の可視化に向けた取り組みについて教えてください。

A: 主要な加工部品に関しては、シングルソースへの依存を排除し、現時点で90%の「複線化率」を達成しています。地政学リスクや自然災害などの突発的な環境変化、あるいは急激な需要の立ち上がり局面においても、協力会社への部材供給を滞らせないよう、最適な「戦略在庫のカバー率」を設定し、機敏に対応できる体制を構築しています。一方で、二次サプライヤー以下の供給状況の可視化については、今後の重要な課題であると認識しています。現在は、二次サプライヤー以下のボトルネックの予兆が表れやすい指標として「納期遵守率」と「不適合率」を注視しています。これらの数値にわずかでも変化があれば、即座にリスクを検知し、当社での内製化対応を含めた迅速な協議・対策を実行できる体制を心掛けています。

SAQ評価に基づく「5M改善支援」と持続可能な生産性向上

Q. サプライヤー SAQ（自己評価質問票）から見えた課題と、スコア改善・生産性向上に向けた具体的な支援策をお聞かせください。

A: 2025年度のサプライヤー SAQの結果、「品質」と「納期」のスコアにばらつきがあるという課題が明らかになりました。この結果をスクリーニングのためのツールではなく、サプライヤー様の能力向上のための契機と位置づけています。具体的には、当社の資材部門が加工部会の加盟会社と直接車座になり、問題の要因を洗い出す「5M（Man, Machine, Material, Method, Measurement）」フレームワークを用いた改善活動を一心同体で推進しています。単に課題を示すだけではなく、目標に向けて共に行動することで、実際に評価スコアが向上する好事例が生まれており、サプライチェーン全体の持続可能な生産性向上に寄与しています。



サステナブル調達関連指標・目標（HDSI）

指標	2025年度実績	2026年度目標	2030年度目標
サプライヤー SAQ回収率（重要サプライヤー）	15社中8社 53.3%	100%	100%
サプライヤー SAQにおけるA・B評価比率	A 37.5% B 62.5%	A 50% B 50%	A 100%
CMRT/EMRT回収率	21社中13社 61.9%	100%	100%
主要サプライヤー CO_2データ取得率	21社中11社 52.4%	100%	100%

サステナブル調達方針

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

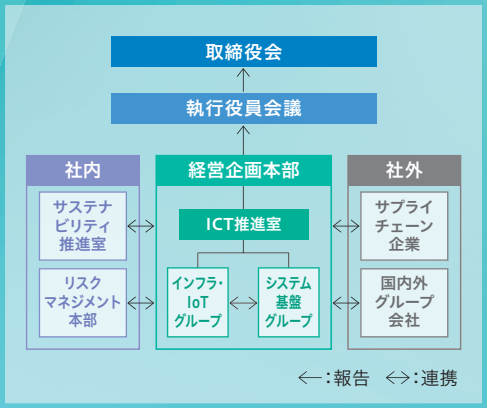
［当社WEBサイト］
サステナブル調達方針

サイバーセキュリティ責任者メッセージ



経営企画本部
ICT推進室 インフラ・IoTグループ
マネージャー
大塩 和道
KAZUMICHI OSHIO

ITガバナンス体制図



グローバル拠点およびバリューチェーン全体での連携を強化し、シャドーITや生成AIリスクに対する実効的な防御能力を深化させます。

全社一丸での意識向上と「止まらないインフラ」の追求

サイバー攻撃が連日のように報じられる中、当社も「次は自社かもしれない」という強い危機感と覚悟を持って対策を推進しています。サイバーリスクはIT部門だけでなく、全社が一丸となって立ち向かうべき課題です。従業員の誤操作ひとつが全社の製造や出荷停止につながるリスクを認識してもらえるよう、啓発活動にも注力しています。

特に、長年培ってきた製造ノウハウや知見・経験等の知的資産の防御、そして「止まらないインフラ」の確立を最優先テーマと位置付けています。具体的な取り組みとして、全社教育（年2回・受講率95%）に加え、年4回の不定期なフィッシングメール対応訓練を実施しています。訓練結果は4段階でモニタリングし、上司によるフォローや補習を実施することで、組織全体の防御力を着実に高めています。

システム障害耐性の強化とデータに基づく高度なモニタリング

システム停止がステークホルダーに及ぼす影響は極めて大きいと認識しており、万一の事態に備えたBCP（事業継続計画）の強化に取り組んできました。基幹となる生産・会計システムはクラウド基盤を活用し、複数のデータ拠点に分散することで、災害や障害発生時にも即座に切り替えられる体制を整えています。

サイバーレジリエンスの要は「早期検知と迅速な復旧」です。通信トラフィックの異常値やフィッシングメール着信数などを常時監視し、予兆の早期把握に努めています。

さらに、発生したインシデントはすべてデータ化し、発生日時、件数、原因、停止時間、対策などを統計的に管理・分析しています。教育受講率や訓練成績などの人的指標と合わせ、これらの数値指標を定量的KPIとしてモニタリングし、予防および早期復旧体制の継続的な改善に活かしています。

グローバル拠点の自主性と統制を両立したバリューチェーン全体のセキュリティ強化

海外拠点の統制においては、各地域の特性に応じた柔軟かつ最適なアプローチを採用しています。独自ERPを運用する欧米子会社とは定期的な情報交換を行い、先進的な取り組みを相互に採り入れることでセキュリティレベルを向上させています。一方、中国子会社に対しては現地の担当者と密に連携しながら本社主導のコントロールを効かせており、国内グループ会社は共通ネットワーク配下として本社から統一的に統制しています。

また、バリューチェーン全体でのセキュリティ強化も極めて重要なテーマです。サプライヤー様への対応については、経済産業省が主導し2026年度末頃から本格運用される「サプライチェーン強化に向けたセキュリティ対策評価制度」の枠組みに準拠する形で、官民の標準指針に沿ったセキュリティ対策を着実に推進していきます。

シャドー IT・AIリスクへの対応とITガバナンスの確立

DXの推進に伴い、許可なく外部クラウドや生成AI等を利用する「シャドー　IT」のリスクや、生成AIを悪用した高度な攻撃によるシステムの脆弱性発覚リスクが急増しています。これらに対応するため、利用ルールの周知と安全な代替手段の提供に加え、IT環境全体の可視化を進め、早期検知が可能な基盤・プラットフォームの構築を今後2～3年の重点課題として進めます。

DXによるビジネスモデルの進化とサイバーリスクの低減を両立させるには、全社的な防御意識と体制の強化が不可欠です。当社では、ICT推進室が属する経営企画本部を中心に、リスクマネジメント本部やサステナビリティ推進室と緊密に連携するITガバナンス体制を構築しています。

リスクマネジメント/コンプライアンス

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、役員、正社員、臨時社員、派遣社員、パート、アルバイト、一定の要件を満たすフリーランス、および退職または契約終了後1年以内の者を対象に、社内および社外（外部専門業者・弁護士）の通報窓口を各社ごとに設置し、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

	2023年度	2024年度	2025年度
通報件数	35件	78件	25件

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に実施しています。

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マネジメントレビューの際にも、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およ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努めております。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。

役員紹介

取締役

保有するスキル　企 企業経営・経営戦略　海 海外事業　営 営業・マーケティング　製 製造・生産　技 技術・研究開発　財 財務戦略・資本政策・会計　情 情報通信技術（ICT、DX）　サ サステナビリティ



長井（ながい） 啓（あきら）
取締役会長

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。

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

保有するスキル　企 海 営 財 情



丸山（まるやま） 顕（あきら）
代表取締役社長

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、全社の業務全般に抜本的に取り組む「全社コスト革新プロジェクト」を立ち上げるなど当社グループの経営全般を戦略的に指揮

保有するスキル　企 営 製 技 情



上條（かみじょう） 和俊（かずとし）
代表取締役

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。

重要な兼職の状況
株式会社ハーモニックプレシジョン　取締役
Harmonic Drive SE　監査役

保有するスキル　企 営 財



白澤（しらさわ） 直巳（なおみ）
取締役

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。哈默納科（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。

重要な兼職の状況
哈默納科（上海）商貿有限公司 董事長

保有するスキル　企 海 営 製 技



矢田（やた） 静華（しずか）
取締役

2014年当社入社。当社の主力製品である波動歯車装置およびこれに関連する各種要素技術の基礎研究に従事。当社製品の競争力向上や新製品開発において成果を上げる。優れた国際感覚とマネジメント能力をもって、日米欧にまたがる当社グループの開発部門を統括。高いコミュニケーション能力を発揮し、研究機関やパートナー企業と緊密かつ良好な関係を構築。

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

保有するスキル　海 技 情



吉田（よしだ） 治彦（はるひこ）
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）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　企 海 営



福田（ふくだ） 善夫（よしお）
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㈱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、合弁設立、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　企 海 営 製 財



林（はやし） 和彦（かずひこ）
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　企 海 技

監査役



北本 佳永子（きたもと かえこ）
社外取締役

1988年サッポロビール(株)入社。1993年太田昭和監査法人(現EY新日本有限責任監査法人)入所。パートナー・常務理事を歴任。財務・会計に関する相当程度の知見を有す。2018年経済産業省電力・ガス取引監視等委員会委員。CO_2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。

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

保有するスキル　企　財　サ



横越 善嗣（よこごし よしつぐ）
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、財務およ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。



今里 栄作（いまざと えいさく）
社外監査役

1979年日興證券(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)社外取締役および取締役会議長。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。



吉川 正夫（よしかわ まさお）
社外取締役

1981年(株)日本興業銀行入行。大手金融グループおよび建設会社の要職を歴任。信託銀行では投資責任者として、機関投資家の立場から多数の上場企業の研究・分析を行い、優れた実績を上げる。企業経営に関する豊富な経験と高い見識、国際的な経験に基づく提言と監督でグループガバナンスに貢献。

重要な兼職の状況
日本原子力発電株式会社　社外監査役

保有するスキル　企　海　営　財



東 伸之（ひがし のぶゆき）
監査役

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子会社の社外監査役。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。

重要な兼職の状況
株式会社リスキル　社外取締役



浅野 稔（あさの みのる）
監査役

1989年当社入社。2009年(株)エッチ・ディ・ロジスティクス取締役、2010年(株)ハーモニックプレシジョン取締役、2018年から2026年まで当社執行役員。長年にわたり当社事業に従事し、購買・資材部門および生産部門の責任者、並びに子会社役員などの要職を歴任。

執行役員

(兼)長井 啓（ながい あきら）	会長執行役員 グループ経営
(兼)丸山 顕（まるやま あきら）	社長執行役員 最高経営責任者
(兼)上條 和俊（かみじょう かずとし）	専務執行役員 経営会計・財務・税務担当
幾田 哲雄（いくた てつお）	執行役員 広報室長
清澤 芳秀（きよさわ よしひで）	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 品質責任者
矢代 道也（やしろ みちや）	執行役員 リスクマネジメント本部長
(兼)白澤 直巳（しらさわ なおみ）	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（おのまきこ）	執行役員 サステナビリティ推進室長 経営企画・IR室長
粟津原 剛（あわづはらつよし）	執行役員 サプライチェーン・生産管理担当 サプライチェーン本部長
花岡 浩毅（はなおかひろき）	執行役員 生産技術・製品情報統括担当 生産技術本部長
浅倉 修（あさくら おさむ）	執行役員 人事・総務本部長 環境責任者
(兼)矢田 静華（やたしずか）	執行役員 研究開発本部長
塩川 哲也（しおかわてつや）	執行役員 経営企画本部長 ビジネス開発室長
見村 功（みむら いさお）	執行役員 生産担当 第1生産本部長 第2生産本部長 全社コスト革新 プロジェクト推進責任者

(兼)……取締役兼務

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

HDS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」を柱とする経営理念の実践を通じて、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を目指しています。その実現に向け、経営の健全性・透明性を確保するとともに、迅速かつ適切な意思決定を可能にする実効性の高いコーポレート・ガバナンス体制の構築・強化に取り組んでいます。

企業統治体制の概要

当社は、迅速な業務執行と客観的な経営監督を高い次元で両立させるため、独立性の高い社外取締役の知見を活かせる「監査役会設置会社」の体制を選択しています。外部有識者である任意の取締役会諮問委員による助言体制を組み合わせることで、実質的なガバナンスの高度化を図っています。

❶ 取締役会

取締役会は、当社グループの経営方針・戦略の策定、重要事項の意思決定、および業務執行の監督を担い、中長期的な企業価値向上に向けた議論を行っています。社外取締役5名を含む10名で構成され、独立した視点から経営監督の実効性を高めています。

❷ 監査役会

監査役会は、監査方針および監査計画に基づき、取締役の職務執行を監査しています。取締役会など重要会議への出席、重要書類の閲覧、事業所・子会社の往査を通じて、経営執行を客観的かつ継続的に監視する体制を構築しています。

❸ 取締役会諮問委員

国内外の有識者である取締役会諮問委員を設置し、経営課題や取締役会の実効性向上に関して独立した外部視点から助言を受けています。

❹ 執行役員会議

執行役員制度の導入により、取締役会による監督・意思決定機能と執行役員による業務執行機能を分離しています。執行役員会議では、業務執行上の重要課題を審議し、迅速かつ機動的な経営判断を支えています。

❺ 指名・報酬諮問委員会

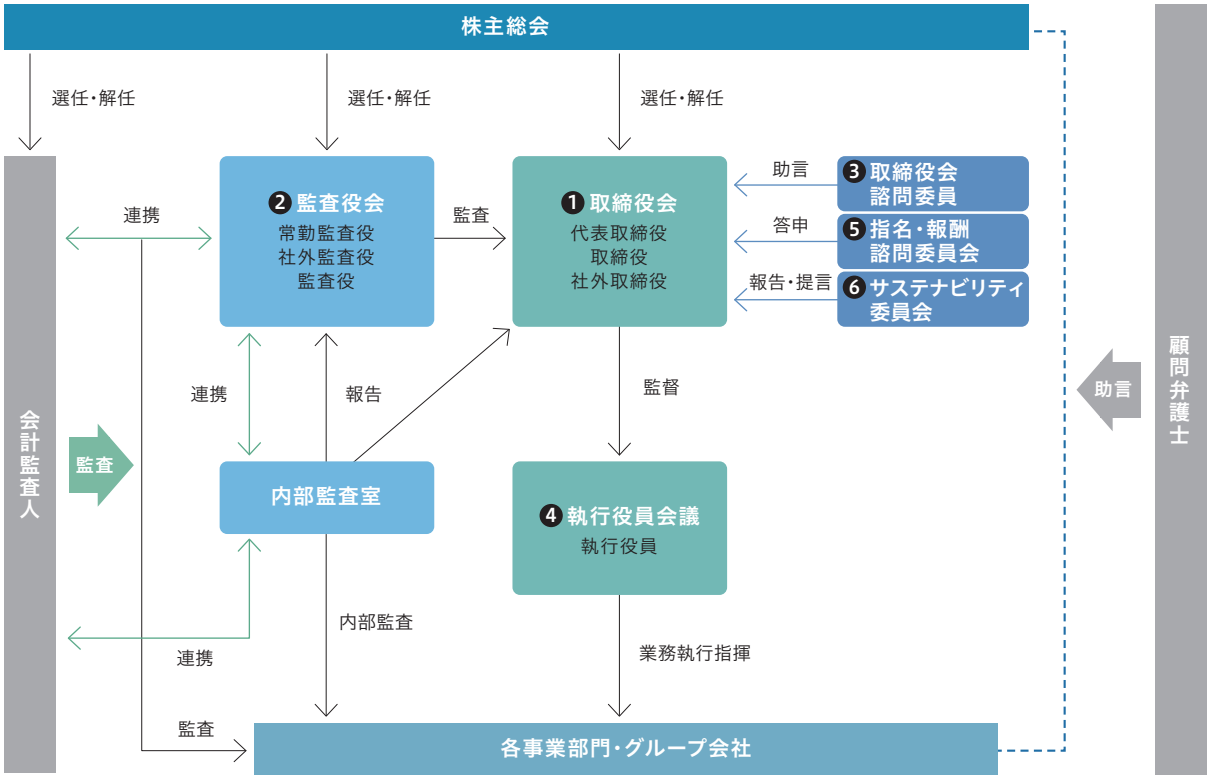
取締役会の諮問機関として任意の指名・報酬諮問委員会を設置しています。委員の過半数を独立社外取締役とし、取締役候補者の指名や報酬案について客観性・透明性の高い審議を行っています。

❻ サステナビリティ委員会

グループ全体のサステナビリティ戦略を推進・統括する機関としてサステナビリティ委員会を設置しています。気候変動、人権、サプライチェーンを含む重要課題への対応を通じて、中長期的な企業価値向上を支えています。

HDSグループは、これらの機関が相互に連携し、監督・執行・監査・助言の各機能を有効に発揮することで、実効性の高いガバナンス体制を構築しています。今後も、経営環境の変化に応じて継続的にガバナンスの高度化を図っていきます。

コーポレート・ガバナンス体制図

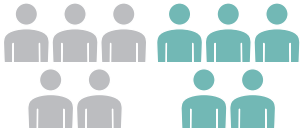


コーポレート・ガバナンス強化の歩み

当社は、変化する経営環境と資本市場からの要請に応え、機動性と透明性を高めるガバナンス改革を継続的に実施してきました。

年度	改革・施策の主な内容
2001年度	● 社外監査役の増員（2名から3名へ）
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名へ）
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名へ）
2019年度	● 内部通報制度の整備・拡充
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　● 社外取締役の増員（4名から5名へ、比率50%に） ● 女性取締役の選任　● 任意の指名・報酬諮問委員会の設置
2024年度	● 内部統制監査室の選任

監督機関の役割と構成（2026年6月19日現在）

機関	取締役会	監査役会
構成	 独立役員 **5**名 議長は取締役会長	 独立役員 **2**名 議長は常勤社外監査役
独立役員比率	**50**%	**50**%
目的・権限	● 経営に係る基本方針、その他重要事項の決定 ● 取締役・執行役員の職務執行の監督	● 取締役の職務の執行を監査 ● 監査報告の作成 ● 会計監査人の選解任等に関する議案内容の決定
2025年度開催実績	17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

取締役会議長メッセージ

監督と執行の分離を深化させ、企業価値向上を牽引する取締役会へ



取締役会長
長井 啓
AKIRA NAGAI

執行と監督の明確な分離と、中期経営計画達成を支える実効性

当社はこれまで、執行役員制度の導入、独立社外取締役比率50%の実現、女性取締役の登用など、取締役会の多様性と実効性向上に向けたガバナンス改革を実施してきました。執行と監督の機能を明確に分離することで、客観的かつ透明性の高い経営監督体制を確立しています。新たに策定した2026～2030年度の新中期経営計画では、社外取締役や取締役会諮問委員の多様な知見も取り入れ、事業環境の変化を捉えた目標のローリングと5年後の目指す姿を提示しました。既存事業に加え「AI・ヒト型ロボット」「航空・宇宙・防衛」「eモビリティ」の3つの成長領域を明確化し、市況変動に耐えうる強靭な事業ポートフォリオ構築を議論・監督しています。

規律ある資本配分と、イノベーションを先取りする戦略討議

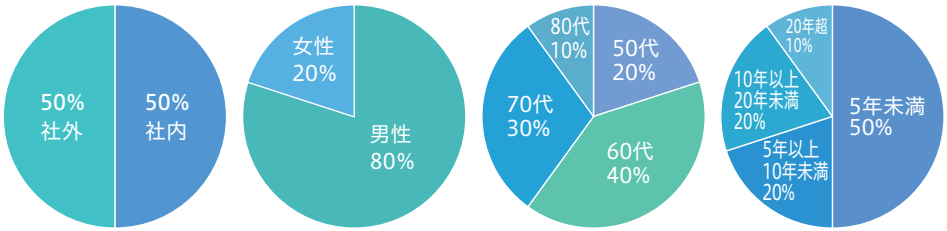
資本配分においては、「利益の3分の1は従業員、3分の1は株主還元、残る3分の1は成長投資および内部留保へ」という基本思想のもと、大規模投資に対して取締役会が厳格な監督を行っています。単に数値目標を追うための資本政策ではなく、持続的成長に必要な投資を見極める高い規律を重視しています。

さらに取締役会では、フィジカルAIの社会実装や半導体分野での「超小型・ミニマイクロ化」など、産業界の技術革新に当社グループの精密制御技術をどう適合させ競争優位を維持するか、社外の複眼的な視点を交えて徹底的に討議します。

四極連携の強化とトランスナショナル・ガバナンスの構築

日欧米中の四極展開においては、現地への権限委譲を確保しつつも、ものづくりの根幹である「品質の絶対的水準」と「財務規律」は世界共通の統制を敷くトランスナショナルオペレーションを徹底しています。事業環境の変化に伴って重要性が増すリスクについても、欧米子会社の取締役会・監査役会に当社役員が出席することで経営戦略と一体で監督しています。取締役会議長として、自由闊達で建設的な議論が行われる環境を整え、取締役会がその責務を着実に果たせるよう、不断の運営改革を進めます。

取締役会の各種構成比率（2026年6月19日現在）



独立社外取締役比率　男女比率　年齢構成　在任年数

取締役会の主な審議内容（2025年度・開催回数17回）

経営・事業戦略	（80%）	新中期経営計画の策定、単年度計画の進捗・業務執行状況のモニタリング、サステナビリティ戦略の推進
資本配分・資本政策	（5%）	年度計画・予算の承認、研究開発投資および設備投資計画の検証、自己株式取得、資金調達方針
内部統制・リスク管理	（5%）	内部監査報告の検証、内部通報制度の運用状況、業務の有効性評価、内部統制システムの運用状況監督
組織・体制	（5%）	業務執行体制の最適化、組織機構改組の審議
ガバナンス向上	（5%）	取締役会の実効性評価の実施および改善策の議論

（審議時間配分比率）

取締役会の構成（2026年6月19日現在）

氏名	役職名	出席状況（2025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
長井 啓（ながい あきら）	取締役会長	17回/17回	2013年6月	69,578株	●	●	●			●	●	
丸山 顕（まるやま あきら）	代表取締役社長	17回/17回	2016年6月	23,152株	●		●	●	●		●	
上條 和俊（かみじょう かずとし）	代表取締役	17回/17回	2020年6月	25,010株	●		●			●		
白澤 直巳（しらさわ なおみ）	取締役	17回/17回	2024年6月	12,761株	●	●	●	●	●			
矢田 静華（やた しずか）	取締役	該当なし	2026年6月	923株		●			●		●	
吉田 治彦（よしだ はるひこ）	社外取締役（独立役員）	17回/17回	2003年6月	27,349株	●	●	●					
福田 善夫（ふくだ よしお）	社外取締役（独立役員）	17回/17回	2020年6月	1,846株	●	●	●	●		●		
林 和彦（はやし かずひこ）	社外取締役（独立役員）	17回/17回	2022年6月	953株	●	●			●			
北本 佳永子（きたもと かえこ）	社外取締役（独立役員）	17回/17回	2023年7月	0株	●					●		●
吉川 正夫（よしかわ まさお）	社外取締役（独立役員）	該当なし	2026年6月	0株	●	●	●			●		

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	スキル選定理由
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、お客様にとっての高付加価値な製品を開発するためには、減速機とメカトロニクス製品における研究開発経験と業界に関する専門的な知識や経験を持った取締役が必要である。
財務戦略・資本政策・会計	強固な財務基盤を構築し、持続的な企業価値の向上に向けた成長投資、財務戦略の推進、株主還元を実施するためには、財務・会計分野における確かな知識と豊富な経験を持った取締役が必要である。
情報通信技術（ICT、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およ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	三井物産株式会社の要職を歴任され、企業経営に係る豊かな経験と高い見識ならびに豊富な国際経験を有しておられます。これらの能力・経験を活かし、当社の経営全般に対する適切な提言と監督を期待しています。
福田 善夫	帝人株式会社およ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、合弁設立、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、CO_2削減や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、当社の経営全般およ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。
吉川 正夫	みずほフィナンシャルグループと大成建設の要職を歴任され、企業経営に関する豊富な経験と高い見識と国際的な経験を有しておられます。また、信託銀行では投資責任者として、機関投資家の立場から上場企業分析を行い、企業価値向上に関する多様な知見も培ってこられました。これらの能力・経験を活かし、当社の経営全般に対して適切な提言と監督を期待しています。

役員指名・役員報酬

2025年度における指名・報酬諮問委員会の主な検討事項（開催回数：8回）

- 取締役候補者の選定に関する事項
- 取締役の報酬（月額報酬、賞与、譲渡制限付株式の割当）に関する事項
- 執行役員の人事、報酬等に関する事項
- 顧問および取締役会諮問委員の人事、報酬等に関する事項
- コーポレートガバナンス・コードに関連した事項

役員報酬制度

当社の役員報酬制度は、中長期的な企業価値向上と持続的な業績向上へのインセンティブとなるよう設計しています。

- 業務執行取締役：固定報酬（基本報酬および譲渡制限付株式報酬）と、業績連動報酬（賞与）で構成しています。
- 社外取締役：独立した監督機能を重視し、基本報酬および賞与で構成しています。
- 監査役：独立性確保の観点から、業績に連動しない固定報酬のみとしています。

業績連動報酬

業績連動賞与は、各事業年度の業績向上への意識を高めるため、単体当期純利益（目安：単体当期純利益金額の4%）および年度経営計画の達成状況を総合的に勘案して決定しています。指標として単体当期純利益を採用するのは、業績との連動性が高く、株主価値との関係が明確であるためです。なお、業績に応じて変動するため、固定報酬と変動報酬の比率は事前に定めていません。

報酬決定プロセス

取締役の個人別報酬は、役位、職責、貢献度などを踏まえ、代表取締役社長が決定します。決定にあたっては、指名・報酬諮問委員会での審議・答申を経ることで、客観性・透明性・公正性を確保しています。

業務執行取締役の報酬構成比率（2025年度実績：対象員数5人）

固定報酬		変動報酬
基本報酬	株式報酬	業績連動報酬（賞与）
65%	35%	0%

役員報酬の内容（2025年度実績）

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

指名・報酬諮問委員会 委員長メッセージ



社外取締役
（独立役員）
吉田 治彦
HARUHIKO YOSHIDA

グローバル経営を牽引する経営人材の育成と、中長期の価値創造を促す報酬設計

当社グループがナンバーワンであり続けるためには、現場の技術力と高い経営リテラシーを兼ね備えた経営人材の層を厚くすることが不可欠です。指名・報酬諮問委員会では、モノづくり人材を経営人材へと転換・育成できる環境整備に重点を置いています。また、日欧米中の四極を統合した戦略を牽引できる国際感覚や語学力を備えた経営人材の育成・拡充を図っていきます。

次世代CEOの選定・育成においては、変化を恐れずスピード感を持ち、従業員の総力を結集できる明るいリーダーシップを重視しています。当委員会は、代表取締役の責務である後継者育成計画に積極的に関与しつつ、重要な執行側の会議にも出席し、候補者の力量、人格、識見の把握に努めています。社外取締役に関しては、現在、バックグラウンドが金融、製造、監査、総合商社となっており、女性も1名含まれています。この多様性は確保しつつ取締役会全体としてスキルの充実と若返りを図り、実効性の高い監督体制を追求します。

報酬制度については、経営陣のモチベーション向上と株主の皆様との利害一致を図る仕組みづくりを進めます。当社はお客様業界の景気サイクルの影響を受けやすい体質であるため、ROEやROIC等の資本効率指標を組み入れる際には慎重な制度設計が求められますが、譲渡制限付株式報酬の活用も含め、中期経営計画達成へのインセンティブとなるよう議論を深めています。さらに中長期業績連動報酬の導入に向け、財務・株価指標に加え、人的資本やESG指標をKPIにどう反映させるかについても、税制面を含め幅広く検討を重ねます。

今後も独立した社外取締役の視点から客観性・透明性の高い審議を行い、企業価値の最大化に貢献します。

コーポレート・ガバナンス

取締役会の実効性に関する分析・評価

当社は、取締役会が意思決定機能および監督機能を適切に発揮しているかを毎年評価し、ガバナンスのさらなる強化に取り組んでいます。

1 評価プロセス

2025年度の実効性評価は、2025年12月に、全ての取締役・監査役を対象としたアンケート調査（①構成、②運営、③議題、④支援体制、⑤前年度改善策の実効性の5項目）を実施しました。結果は2026年1月開催の取締役会で共有・分析し、課題認識と今後の改善策について議論を行いました。

2 評価結果

集計の結果、各項目について「適切」または「概ね適切」とする回答が全体の約90%を占め、取締役会の実効性は概ね確保されていることを確認しました。一方で、持続的な企業価値向上に向けて、以下の課題が明確になりました。

• 中長期戦略に関する議論の深化

5～10年先を見据えた事業ポートフォリオ、成長市場（特にAI・ヒト型ロボット関連）への対応、競争優位の維持に向けた議論のさらなる充実。

• 取締役会での議論・意見交換の場の強化

取締役会の時間内でフリーディスカッションの時間を十分に確保し、社内取締役と社外取締役の意見交換の場をさらに強化。

• 将来の経営人材・ボード構成の強化

次世代経営人材の育成・サクセッションプランの具体化に加え、グローバル、AI・DX領域など新たな知見を持つ人材の登用と多様性の向上。

3 2026年度の取り組み

評価結果を踏まえ、2026年度は以下の施策を最優先で推進します。

① 月次報告の効率化による戦略議論の時間確保

取締役会での月次報告を要点に絞って効率化し、中長期の成長戦略、マテリアリティ、事業ポートフォリオなど、重要な経営テーマを議論する時間を確保します。

② 戦略テーマに関する研修・勉強会の継続

AI、DX、グローバル競争環境、資本市場の動向など、重要テーマに関するインプット機会を継続的に提供します。

③ 議題選定の高度化による議論の深化

事前説明や資料のさらなる充実により、報告主体の運営から、重要論点（経営戦略・リスク管理）に集中した議論を行う運営へと進化させます。

監査の状況

1 監査役監査の状況

監査役会の体制と監査プロセス

当社は監査役会設置会社として、監査役4名（常勤2名、非常勤2名）で監査体制を構築しており、このうち2名は独立した社外監査役です。各監査役は、監査役会で定めた監査方針、監査計画および業務分担に基づき、「監査役会規則」「監査役監査基準」「内部統制システムに係る監査の実施基準」に則って、取締役および執行役員の職務執行を監査しています。

監査役は、取締役会に加え、執行役員会議、業務革新会議、開発推進会議、関係会社会議などの重要会議に出席し、意思決定プロセスおよび業務執行状況を継続的に監視しています。加えて、代表取締役との定期的な対話、社外取締役との情報共有、取締役・執行役員・主要部門責任者・国内外子会社経営陣との意見交換、ならびに稟議書や与信申請書など重要書類の閲覧を通じて、経営の健全性と透明性を検証しています。

また、グループ監査役連絡会を主導し、グループ各社との情報共有や監査知見の蓄積を進めることで、グループガバナンスの強化にも取り組んでいます。

監査役会の活動状況

2025年度において、監査役会は定時・臨時を含め計17回開催しました。全監査役が17回すべてに出席し、出席率は100%でした。

2025年度の監査役会の重点審議・監査事項
- 各部門の事業計画・重点目標の進捗状況
- 内部統制システムの整備・運用状況
- 競業取引・利益相反取引の妥当性
- グループ会社管理およびリスク管理体制
- サステナビリティ関連課題への対応状況

特に、サステナビリティ委員会で審議される気候変動、人権、サプライチェーン管理などの重要テーマについては、取締役会および執行側から定期的な報告を受け、必要に応じて意見・提言を行っています。

常勤監査役は、監査計画の遂行に加え、内部監査室、会計監査人、国内外グループ会社との連携、内部通報制度の運用・対応状況の監査、棚卸監査などを通じて、リスクの早期把握と是正状況の確認に注力しています。これらの情報は非常勤監査役とも適時共有され、監査の実効性向上につなげています。

会計監査人との連携

監査役会は、PwC Japan有限責任監査法人 と定期的に意見交換を行い、監査計画、監査結果および監査上の主要な検討事項(KAM)について協議しています。監査の進捗や重点リスクに関する報告を受け、必要に応じて追加説明を求めることで、会計監査の妥当性および品質の確認を行っています。

2 内部監査の状況

内部監査体制

当社では、企業価値の維持・向上を目的として、業務の適正性・効率性および法令遵守状況を検証する内部監査を実施しています。内部監査は「内部監査規程」に基づき、独立性・客観性を確保したうえで運営されています。

内部監査室は社長直轄組織として設置され、室長1名、監査担当者1名の計2名で構成されています。当社およびグループ会社を対象に、年度監査計画に基づく監査を実施し、業務プロセスや内部統制の有効性を検証しています。

三様監査の連携

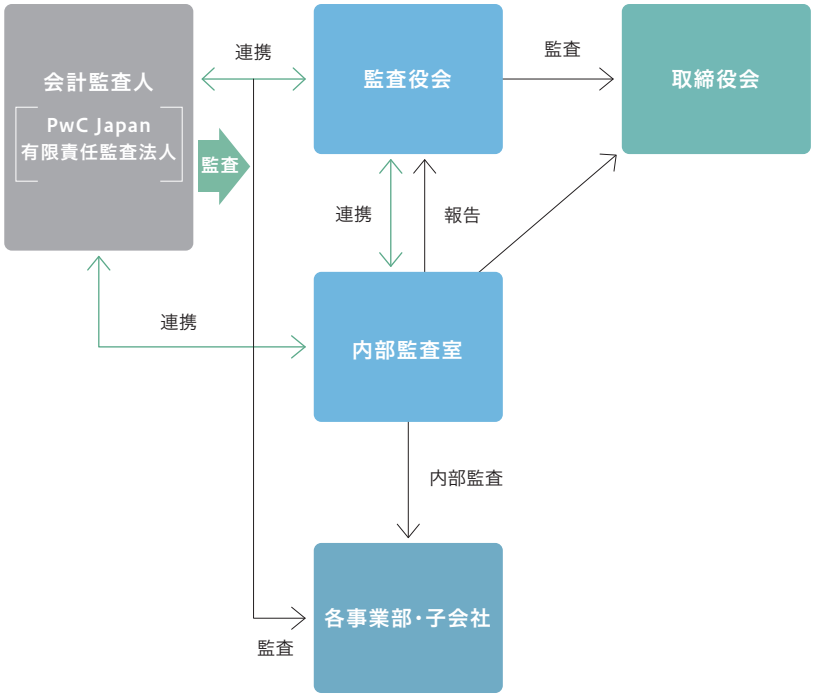
内部監査の結果は、社長に加え、取締役会および監査役会にも定期的に報告されています。また、監査役会および会計監査人と監査計画、重点リスク、監査結果を共有し、三様監査(内部監査・監査役監査・会計監査)の連携を図っています。

さらに、経営企画部門や会計・財務部門とも連携し、グループ全体の内部統制およびリスク管理体制との整合性を確保しています。

内部監査の実効性向上

内部監査室は業務執行部門から独立した立場を維持し、監査結果に基づく改善提言に加え、是正措置の履行状況を継続的にフォローしています。加えて、内部監査人の専門性向上や監査手法の高度化を通じて、監査品質の向上と内部統制の継続的改善に努めています。

監査体制図



2026年度重点監査項目

1	新中期経営計画基本方針(2026年度～2030年度)および2026年度の重点課題、特に重点成長分野の取り組み推進状況「AIロボット、航空・宇宙・防衛、eモビリティ」、マーケティング機能強化状況、新製品創出力など、経営基盤強化の取り組み推進状況および組織機構一部改組、執行役員の異動対応のモニタリング
2	国内外グループ子会社監査役、内部監査室、リスクマネジメント本部、監査法人と共に、国内外グループ会社の厳格な内部統制構築・運用・整備状況(特に内部統制、内部通報制度、不正対応など)をモニタリング
3	海外戦略・施策、重要子会社のHDSE、HDLLC(HDSys)、HDCHおよび三益ADMの協働体制・体質強化状況に関して、海外子会社往査・関係会社会議・社長監査・往査面談計画などを十分活用しモニタリング
4	テーマ監査① HDSグループ全般のITガバナンス・情報セキュリティ強化に向けた取り組み状況(特にサイバーセキュリティなど)を、定期的にモニタリング
5	テーマ監査② サステナビリティ方針・戦略・推進体制およびマテリアリティ、SDGs、ESGなどに関して、サステナビリティ委員会を通し、定期的にモニタリング

特集　独立社外取締役 × 取締役会諮問委員 座談会

社外の知見が促す「戦略の再定義」と「規律あるガバナンス」

中期経営計画の早期見直し、現場発のROIC経営、属人化からの脱却、
そしてサクセッションプランの透明化。激動のモーションコントロール市場において、
HDSグループが高収益企業であり続けるための条件とは何か。独立社外取締役と
取締役会諮問委員の4名が、監督機能の実効性と、企業価値最大化へのシナリオを語ります。



取締役会諮問委員
渡辺 覚
SATORU WATANABE
渡辺氏は、読売新聞東京本社にて経済部記者、ロンドン特派員、ジュネーブ支局長、調査研究本部主任研究員等を歴任。経済・国際報道や調査研究における豊富な知見に基づき、2021年6月より取締役会諮問委員

独立社外取締役
林 和彦
KAZUHIKO HAYASHI

独立社外取締役
吉川 正夫
MASAO YOSHIKAWA

取締役会諮問委員
小巻 亜矢
AYA KOMAKI
小巻氏は、株式会社サンリオエンターテイメント代表取締役社長（現任）。松竹株式会社等の社外役員を務め、組織開発や女性活躍推進、企業経営に豊富な知見を持つ。2022年7月より取締役会諮問委員

取締役会諮問委員の役割

取締役会諮問委員としての、視点と役割をお聞かせください。

小巻（諮問委員）：当社グループを取り巻く環境は激変しており、足元ではAIロボット市場の本格的な拡大期を迎えています。執行側や取締役が目の前の課題解決に集中しがちな局面だからこそ、諮問委員は「その議論は本質的な課題を捉えているか」「中長期の企業価値向上にどう直結するのか」といった未来志向の問いを投げかけます。あえて既存の枠組みから外れた視点や、少数意見の吟味を促すことで、意思決定の死角をなくす役割を心懸けています。

渡辺（諮問委員）：諮問委員制度は極めてユニークかつオープンな仕組みです。私には長年、報道機関の第一線で政治経済における国際動向や社会潮流を追ってきたバックグラウンドがあります。技術や個別製品の議論から一歩引き、「世の中の要請や政治経済のメガトレンドはどこに向かっているのか」を客観的にインプットすることが私の主な役割です。また、執行と監督の間に第三者的な立場が入ることで、両者の対話を触発し、経営の健全な緊張感を保つ「触媒」としても機能したいと考えています。

取締役会の実効性と議論の質

社外取締役と諮問委員の多様な知見が交差することで、取締役会の審議やカルチャーにどのような変化が生まれていますか。

吉川（社外取締役）：私自身、機関投資家での経験やこれまでの成功・失敗事例を踏まえ、資本市場の視点や人事戦略のベストプラクティスを取締役会に持ち込むようにしています。社外取締役と諮問委員がそれぞれの専門性をぶつけ合うことで、内向きの論理を排除し、株主・投資家目線に沿った経営判断を後押しできると考えています。

小巻：取締役会の実効性を高める鍵は「枠を外す議論」が

できるかどうかです。以前は報告・決議事項の消化が中心になりがちでしたが、最近は事前の資料精読を前提とし、取締役会の中で重要テーマを議論する「自由討議の時間」を設けるなど、運営方法が進化しています。この場があることで各役員からも本音の課題提起が出やすくなっています。



渡辺: 諮問委員という「執行でも監督でもない独立した立場」が自由に問題提起を行うことで、かえって監督と執行の役割が明確になり、取締役会全体が一段高い視座で議論できるようになってきたと感じています。

林(社外取締役): 社内の常識に縛られない諮問委員からの率直な問いかけは、我々社外取締役にとっても非常に心強く、議論を深めるきっかけや推進力になっています。

経営計画の軌道修正と戦略性の追求

2030年を見据えた新たな経営計画を策定されました。この軌道修正の背景と、取締役会での議論についてお聞かせください。

林: 前中計の目標未達を検証した際、私は取締役会で「これまでの延長線上にある成り行き経営の結果であり、主体的な戦略が不足していた」と指摘しました。競合参入や価格競争が進む中、単に注文を受けてデバイス単体を売るだけのビジネスモデルでは持続的な優位性は保てません。「3年ではなく5年先を見据え、他社が模倣できない高付加価値ソリューションを提供するための戦略と組織再編が必要だ」と申し上げました。そうした議論を通じて、成長領域を3つに特定し、研究開発とお客様との接点を一体化する組織改編が実現しました。大きな前進ですが、策定した5か年計画を「いかに実行し達成するか(How to)」の議論は、今後さらに深める必要があります。

小巻: 当社グループのビジネス慣習として、どうしても「何をどれだけ作り、売るか」という短期的な戦術や数値目標に議論が終始しがちでした。しかし、How to を議論する際に問われるべきは「成果を持続的に生み出せる組織になっているか」ではないでしょうか。目標の達成に向け、人的資本のギャップをどう埋めるか、チームとしてのケイパビリティをどう引き上げるかという「組織・人財の再構築」は取締役会の重要な論点になります。

渡辺: AIロボット市場の成長ペースが当初想定と乖離した際、取締役会でその理由を検証・共有できたことが計画刷新の原動力となりました。早期の見直しではありましたが、迅速に軌道修正できたことは極めて適切な経営判断です。新中計の社内発表にあたり、丸山社長が「信頼とスピード」を掲げて明確なメッセージを発信したことで、反省と検証に基づいた確固たる変革のベクトルが定まったと評価しています。

競争優位の源泉と組織力

代替困難な競争優位の確立に向け、取締役会はどのような課題を認識し、経営陣に働きかけていますか。

吉川: お客様自身も気づいていない潜在ニーズを先回りして具現化する「提案力」が差別化の源泉です。プロダクトアウトとマーケットインを高度に融合させた開発を進めるため、人財投資・研究開発投資・設備投資が戦略的に実行されているかをモニタリングしています。

林: 最大の課題は「属人化からの脱却」と「組織力の強化」です。従来は特定の個人の資質や職人技に依存しても事業が成り立っていましたが、これでは持続的な成長や技能継承は難しくなります。知財戦略ひとつをとっても、後から出願をまとめるだけではなく、事業戦略と連動した知財ポートフォリオを先行して描く組織体制が必要です。人件費の増加を恐れず、必要な高度専門人財を獲得・育成し、「組織として継続的に高品質な製品とお客様の期待に応える価値を生み出す仕組み」への転換を求めています。



資本コストを意識した経営と収益構造改革

資本収益性の向上と投資規律の定着に向けた進捗をどう評価されていますか。

吉川: ROE10%以上の達成は単なる目標ではなく、プライム上場企業として資本市場に対するコミットメントです。現在全社で推進しているコスト革新プロジェクトでは、原価低減のみならず資本回転率の向上に向けた抜本的な業務改革が進んでおり、着実に成果が出始めています。生産現場でのROIC管理手法の導入など、資本効率を意識した経営が現場レベルまで浸透しつつある点を前向きに評価しています。

林: かつては在庫管理や生産プロセスの効率化に対する意識が十分ではありませんでしたが、収益悪化への危機感を機に開始したコスト革新活動を通じて、現場の意識は劇的に変化しました。単なるコスト削減にとどまらず、適正価格への改定を含めた活動が進み、億単位の収益

特集　独立社外取締役 × 取締役会諮問委員 座談会

改善効果が現れ始めています。モノづくりの本質を磨きつつ、それが確実に資本効率の向上へと結びつく体制が整いつつあります。

人的資本経営とガバナンス

人的資本に対する課題認識と、取締役会でのモニタリング方針についてお聞かせください。

林：最重要課題は「管理職のマネジメント能力向上」です。背中を見て学ばせるような属人的な手法を排し、チームとして部下を動かし育成するプロセスを標準化しなければなりません。権限委譲や業務プロセスの可視化を進め、組織として機能する人財マネジメントの構築が求められています。

吉川：企業の競争力の根幹は「人」に他なりません。重要ポジションのサクセッションプランの確立は急務であり、取締役会でも強い問題意識を持って議論すべきです。加えて、従業員エンゲージメントの向上や心理的安全性の確保、健康経営の推進など、優秀な人財が定着・活躍できる組織風土の醸成に注目しています。



小巻：技術や技能の伝承を含め、人財投資は最大のリスクマネジメントであり成長エンジンです。「人を大切にする」という当社の美点を形式的なものに終わらせず、事業戦略と直結した採用・育成プログラムが機能しているかを取締役会でモニタリングしていく必要があります。

サクセッションプランの透明性

持続的な企業価値向上を牽引する「次世代経営人財の育成・選抜」について、取締役会はどのように関与していくべきでしょうか。

小巻：サクセッションプランは単なる人事施策ではなく、経営戦略そのものです。将来の企業価値を最大化するために「どのような経営人財が求められるのか」を明確に言語化・可視化することは取締役会の重要な責務です。内部育成のみならず外部からの登用も含め、選定・育成プロセスの透明性と妥当性を取締役会が主導して担保すべきです。

林：評価・選考基準をブラックボックスにせず、明確なプロセスを社内外に開示することが不可欠です。主観的な人事評価を排除し、透明性と納得性の高い客観的なプロセスを確立することで、従業員の挑戦意欲を刺激し、ひいては次世代リーダー層の質を高めることができます。

サステナビリティ経営と情報開示

サステナビリティ課題への取り組みと企業価値創出をどうお考えでしょうか。

吉川：サステナビリティへの対応は単なるコストや義務ではなく、将来への戦略的投資です。当社グループの2029年3月期でのSSBJ基準適用を見据え、特定の部署任せにするのではなく、経営陣および全従業員が「自らの事業課題」として捉える企業文化を浸透させたいです。お客様や投資家から選ばれ続けるための前提条件として、その実効性を取締役会でしっかり監督していきます。

渡辺：特定した5つのマテリアリティの実践が試されています。当社グループは高度な技術力を持つ「BtoE（Business to Engineer）」企業ですが、狭い専門領域に留まらず事業活動を通じて持続可能な社会の実現と社会課題の解決に寄与する「B for S（Business for Society）」の視座を明確に打ち出し、ブランド価値も含めた価値創造ストーリーを発信していくことを期待します。

未来へのコミットメント

10年後もモーションコントロール分野で「唯一無二の存在」であり続けるために、取締役会が果たすべき役割をお聞かせください。

林：目先の業績管理にとどまらず、取締役会では「5年後・10年後に向けてどのような技術・製品開発を仕込むべきか」という中長期の研究開発戦略についての議論を増やしたいですね。「すべてはお客様の期待を超えるために」という原点を全社で共有し、持続的な高付加価値を生み出す強靭な組織作りを目指したいです。

渡辺：唯一無二の技術的優位性を維持できているかを客観的に見極めるため、取締役会の議論をさらに深化させるとともに、独立した視点から建設的な問題提起を続けたいと考えています。



小巻：外部環境の変化を先取りし、「社会の潮流に対して当社の歩みは妥当か」という本質的な問いを投げかけ続けることで、経営陣の思考の枠を広げ、変革を後押しする機能の一翼を担いたいと思います。

吉川：外部環境の激変をチャンスに変える柔軟性を経営に求め、守りのガバナンスと攻めの戦略推進を両立させながら、グローバル市場で確固たる存在感を示し続けられるように貢献します。

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
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を追求できる企業であり続けるため、一人ひとりの自律的な活動を支援し、仕事を通じて能力を最大限発揮できる環境を整え、能力や業績に報う企業を目指します。	● 労働における人権の尊重 ● 安全な生産現場環境 ● 成長と自己実現の機会 ● 地球環境の保護、社会の文化・慣習の尊重 ● 多様性の確保と働き方の選択	● ジョブローテーション ● キャリアパスなどの自己申告制度 ● 定期的な人事考課、上司との面談 ● 社内公募制度 ● 各種能力開発研修 ● 内部通報制度
株主・投資家	当社は、金融商品取引法および東京証券取引所が定める「上場有価証券の発行者による会社情報の適時開示に関する規則」に則り情報開示を行います。また、当社を理解して頂くために有用と考えられる企業価値創造の仕組みや価値向上に向けた取り組み、各種会社情報を積極的かつ公平に開示する方針です。	● 企業価値の向上に向けた取り組み（株主還元の強化） ● 資本効率を意識した資本政策 ● 資本コストを上回る収益性の獲得 ● サステナビリティの取り組みと開示の強化 ● ガバナンスの実効性強化	● 代表取締役社長出席の決算説明会（年2回） ● 海外機関投資家向けスモールミーティング（2025年度:390名/14回、2024年度:373名/14回） ● 国内外機関投資家との個別面談（国内 2025年度:156名、2024年度:150名）（海外 2025年度:134名、2024年度:127名） ● 個人投資家向け会社説明会（2025年度：671名）
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基本方針としています。	● 高品質製品の安定的な供給 ● 納期への対応 ● 製品品質の維持向上 ● 地球環境の負荷を低減する製品の提供 ● 責任あるサプライチェーン	● 満足いただける製品、サービスの提供 ● お客様との継続的なコミュニケーショ ン ● CS部による様々な要求仕様への対応 ● 国際シンポジウムによる産官学での国際技術交流 ● 国際ロボット展などの製品展示会
サプライヤー様	2022年9月にサステナブル調達方針を策定しました。公正・公平な取引、法令・社会規範の遵守、人権の尊重と労働環境への配慮、サプライチェーン全体での地球環境への配慮などを考慮し、大切なパートナーである全てのサプライヤー様とともに相互の繁栄を目指します。	● 公平かつ公正で透明性の高い取引条件 ● 継続的かつ安定的な取引 ● 社会や地球環境に優しい調達活動 ● サステナビリティの協創	● 日々の調達活動 ● 品質に対する監査 ● サステナブル調達に関わる実地監査とSAQへの回答 ● サステナブル調達ガイドラインへの合意確認書 ● 環境負荷物質調査、グリーン調達基準書の提出
地域社会	経営理念に掲げている「共存共栄」、「社会への貢献」の実現に向けて、社会の良き一員として企業活動を通じ、社会や産業界へ直接的・間接的に広く貢献し、属する地域社会の環境や質的向上に役立つ企業を目指します。	● 地域社会の繁栄 ● 地域社会との共存共栄 ● 地域の雇用創出と発展	● ハーモニックコンサートへの協賛 ● ハーモニック講演会への協賛 ● 地元地域での清掃活動 ● 信州安曇野ハーフマラソンへの協賛 ● 寄付や支援活動
未来世代	小学生から大学生までの未来を担う若い世代に向けて、出張授業などの各種イベントを通じ、当社グループ製品の仕組みやロボットでの使われ方、モノづくりの楽しさや創出する価値、社会貢献などを伝えています。	● モノづくりの楽しさと大切さ ● 機械設計の役割 ● ロボットの仕組みや使われ方 ● 当社グループ製品の創出する価値	● 小学生向け絵画コンテスト ● サイエンス講義 ● 出張授業

過去10年間の主要財務データ

項目	単位	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
売上高	(百万円)	30,069	54,339	67,809	37,487
売上原価	(百万円)	16,202	28,636	37,363	25,484
売上総利益	(百万円)	13,866	25,703	30,446	12,003
販売費及び一般管理費	(百万円)	6,052	13,386	13,821	12,198
営業利益又は営業損失(△)	(百万円)	7,813	12,316	16,624	△195
経常利益	(百万円)	7,958	11,946	17,185	236
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)	19,732	7,777	11,322	△1,095
総資産	(百万円)	101,999	138,584	142,872	131,848
純資産	(百万円)	62,611	108,719	113,277	106,718
有利子負債	(百万円)	15,666	1,938	2,104	6,963
ネット・キャッシュ	(百万円)	△3,569	27,526	16,717	12,607
自己資本比率	(%)	54.0	71.7	72.5	73.3
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	7,225	9,233	15,121	10,950
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△32,522	△8,171	△22,399	△12,537
フリー・キャッシュ・フロー	(百万円)	△25,296	1,062	△7,277	△1,587
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	24,648	17,493	△3,271	2,362
現金及び現金同等物の期末残高	(百万円)	9,668	28,320	17,600	18,342
1株当たり純資産	(円)	601.1	1,032.4	1,076.7	1,003.8
1株当たり当期純利益又は当期純損失(△)	(円)	215.4	83.9	117.6	△11.4
1株当たり配当金	(円)	20.0	26.0	38.0	20.0
配当金総額	(百万円)	1,831	2,446	3,658	1,925
配当性向	(%)	9.3	31.5	32.3	―
DOE(純資産配当率)	(%)	4.0	3.2	3.6	1.9
売上高粗利益率	(%)	46.1	47.3	44.9	32.0
売上高営業利益率	(%)	26.0	22.7	24.5	△0.5
ROA(総資産当期純利益率)	(%)	26.2	6.5	8.1	△0.8
ROE(自己資本当期純利益率)	(%)	42.8	10.1	11.2	△1.1
設備投資額	(百万円)	4,576	8,757	23,876	7,892
減価償却費	(百万円)	1,774	5,852	6,247	7,773
研究開発費	(百万円)	1,383	2,114	2,476	2,195

＊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 減価償却費は減価償却費および減損損失、のれん償却額の合計額を表示しています。

過去10年間の主要財務データ

2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
37,034	57,087	71,527	55,796	55,645	**59,557**
24,451	34,661	45,741	40,189	40,791	**41,424**
12,582	22,426	25,786	15,606	14,854	**18,133**
11,716	13,686	15,561	15,481	14,847	**15,565**
865	8,739	10,224	124	6	**2,567**
1,366	9,108	10,757	570	151	**2,539**
662	6,643	7,595	△24,806	3,473	**1,608**
140,028	143,289	154,336	119,142	113,621	**111,400**
110,059	98,856	103,955	79,401	78,943	**80,390**
6,328	16,887	22,946	18,431	15,607	**13,219**
14,835	3,041	△2,133	1,923	9,345	**8,462**
73.5	69.0	67.4	66.6	69.5	**72.2**
9,555	9,881	10,850	12,728	7,516	**6,425**
△1,230	△4,703	△8,663	△5,950	1,480	**△4,941**
8,324	5,178	2,187	6,778	8,996	**1,483**
△6,561	△6,663	△1,599	△8,122	△5,874	**△5,874**
19,996	18,767	19,921	18,941	22,923	**19,091**
1,068.8	1,026.9	1,093.5	836.0	831.8	**849.2**
6.9	69.0	79.7	△261.0	36.6	**17.0**
20.0	21.0	28.0	20.0	20.0	**20.0**
1,925	2,021	2,661	1,900	1,898	**1,893**
290.6	30.4	35.1	—	54.7	**117.7**
1.9	2.0	2.6	2.4	2.4	**2.4**
34.0	39.3	36.1	28.0	26.7	**30.4**
2.3	15.3	14.3	0.2	0.0	**4.3**
0.5	4.7	5.1	△18.4	3.0	**1.4**
0.7	6.6	7.5	△27.1	4.4	**2.0**
1,959	5,690	9,236	4,955	3,765	**4,796**
7,389	8,308	9,574	38,520	9,212	**7,887**
2,444	3,012	3,274	3,613	3,776	**3,950**

業績動向

2025年度業績は、売上高595億円、営業利益25億円となり、前年度から増収増益となりました。受注環境の回復に加え、注力する成長領域における案件獲得を着実に業績へつなげることで、収益力の改善を図ります。

収益性と資本効率

2025年度の売上高営業利益率は4.3%と前年度(0.0%)から改善した一方、ROEは2.0%(前年度4.4%)となりました。引き続き収益性の向上に取り組むとともに、保有する経営資源を有効活用し、資本効率のさらなる向上を目指します。

バランスシート

2025年度末の総資産は1,114億円、純資産は803億円、自己資本比率は72.2%となりました。健全な財務基盤を維持しながら、持続的な成長に向けた投資とのバランスを図り、資産・資本の有効活用を進めていきます。

キャッシュ・フロー

2025年度の営業活動によるキャッシュ・フローは64億円を確保し、投資活動によるキャッシュ・フローは49億円の支出となりました。今後も安定的なキャッシュ創出に努め、成長投資と財務健全性の両立を図っていきます。

株主還元

2025年度の1株当たり配当金は20円とし、配当性向は117.7%、DOEは2.4%となりました。安定的な株主還元を継続するとともに、持続的な利益成長と資本効率の向上を通じて、企業価値の向上と株主還元の充実を目指します。

サステナビリティ関連データ

環境 Environment

項目		単位	範囲	2024年度	2025年度
Scope1	日本	t-CO_2	連結	37	88
	アジア(日本除く)			0	10
	欧州			79	86
	北米			82	115
	合計			★ **199**	★ **300**
Scope2 (ロケーション基準)	日本	t-CO_2	連結	13,234	12,198
	アジア(日本除く)			290	261
	欧州			1,932	2,029
	北米			1,234	1,235
	合計			★ **16,693**	★ **15,725**
Scope2 (マーケット基準)	日本	t-CO_2	連結	8,205	7,837
	アジア(日本除く)			290	261
	欧州			1,265	1,878
	北米			709	1,235
	合計			★ **10,471**	★ **11,212**
Scope3	1. 購入した商品・サービス	t-CO_2	連結	313,377	310,500
	2. 資本財			6,468	4,726
	3. Scope1,2に含まれない燃料及びエネルギー活動			21,183	19,589
	4. 輸送、配送(上流)			7,822	7,332
	5. 事業から出る廃棄物			1,082	948
	6. 出張			1,504	1,359
	7. 雇用者の通勤			727	728
	8. リース資産(上流)			―	―
	上流合計			**352,165**	**345,184**
	9. 輸送、配送(下流)			2,415	2,579
	10. 販売した製品の加工			―	―
	11. 販売した製品の使用			1,741,234	2,156,198
	12. 販売した製品の廃棄			342	474
	13. リース資産(下流)			262	262
	14. フランチャイズ			―	―
	15.投資			―	―
	下流合計			**1,744,255**	**2,159,515**
	その他(上流)			―	―
	その他(下流)			―	―
	合計			**2,096,421**	**2,504,699**

項目		単位	範囲	2024年度	2025年度
エネルギー消費量	燃料消費量	MWh	連結	1,046	1,449
	電力消費量			41,216	38,626
	合計			**42,262**	**40,075**
総取水量		m^3	連結	★ 28,041	★ 27,244
総排水量				★ 27,963	★ 27,186
一般廃棄物	焼却ゴミ	t	連結	1,927	1,980
	食堂ゴミ			9	10
	合計			**1,936**	**1,990**
有害廃棄物排出量				550	503
グリーン調達	グリーン調達基準書同意取得率	%	連結	60.8	50.8
	サプライヤー監査実施社数			68	91
環境負荷物質 含有調査実施社数		社	連結	281	285
銅材使用量		千t	連結	3.87	4.25
油脂類使用量		千t	連結	0.15	0.15
再生プラスチック原料使用量		t	連結	6.88	4.26
ISO14001認証	取得会社数	社	連結	14	14
	取得割合	%		87.5	87.5
ESH監査実施事業所数		社	連結	4	5
環境リスク評価が実施された事業所割合		%	連結	67.0	56.0
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	281	443
	受講者割合	%		20.3	31.2

★第三者検証を取得したデータ

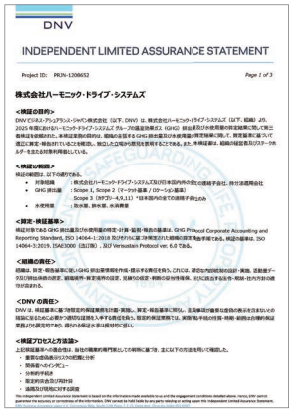
第三者検証

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

第三者検証声明書


DNV
INDEPENDENT LIMITED ASSURANCE STATEMENT


DNV
INDEPENDENT LIMITED ASSURANCE STATEMENT


DNV
INDEPENDENT LIMITED ASSURANCE STATEMENT

社会 Social

項目		単位	範囲	2024年度	2025年度
連結従業員数		人	連結	1,384	1,419
単体従業員数	男性	人	単体	419	421
	女性			101	107
	合計			**520**	**528**
	女性従業員比率	%		19.4	20.3
平均嘱託および臨時従業員数		人	連結	328	678
平均臨時従業員比率		%	連結	23.7	47.8
平均年齢		歳	連結	40.4	45.5
平均勤続年数		年	連結	8.6	9.8
外国籍従業員数	男性	人	連結	47	54
	女性			29	26
	合計			**76**	**80**
	外国籍従業員比率	%		5.5	5.6
新卒採用者数	男性	人	連結	16	16
	女性			4	4
	合計			**20**	**20**
中途採用者数	男性	人	連結	52	44
	女性			18	14
	合計			**70**	**58**
新卒採用者の定着状況（3年後離職率）	男性	%	連結	2.5	2.5
	女性			0.0	0.0
	合計			**2.2**	**1.7**
総離職率		%	連結	11.6	17.3
自己都合離職率		%	連結	11.6	17.3
管理職	男性	人	連結	210	211
	男性（うち外国籍）			6	7
	女性			13	15
	女性（うち外国籍）			0	0
	合計			**223**	**226**
	女性管理職比率	%		5.8	6.6
執行役員	男性	人	連結	26	27
	男性（うち外国籍）			2	2
	女性			3	3
	女性（うち外国籍）			0	0
	合計			**29**	**30**
	女性執行役員比率	%		10.3	10.0

サステナビリティ関連データ

社会 Social

項目		単位	範囲	2024年度	2025年度
障がい者雇用	男性	人	連結	25	26
	女性			5	6
	合計			**30**	**32**
	障がい者雇用率	%		2.2	2.3
月平均残業時間		時間	連結	16.3	34.6
有給休暇取得率		%	連結	80.0	70.2
育児休業取得者数	男性	人	連結	31	33
	女性			23	19
	合計			**54**	**52**
男性育児休業取得率		%	連結	47.1	60.6
労使会議平均実施回数		回	連結	12	19
安全衛生委員会開催回数		回	連結	12	53
安全衛生に関する従業員研修	開催回数	回	連結	74	77
	参加人数(累計)	人		698	2,666
ストレスチェックへの取り組み	ストレスチェック受験率	%	連結	85.3	92.3
	高ストレス者比率	%		20.8	15.3
	喫煙率	%		28.1	22.6
ハラスメント研修	実施回数	回	連結	9	5
	延べ参加人数	人		305	802
	参加者割合	%		22.0	56.5
児童労働・強制労働・人身売買の件数		件	連結	0	0
通信教育受講者		人	連結	382	345
認証取得状況(ISO9001他、業界固有規格含む)		社	連結	8	8
企業市民活動(社会貢献)実績	地域清掃	回	連結	14	10
	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			6	4

ガバナンス Governance

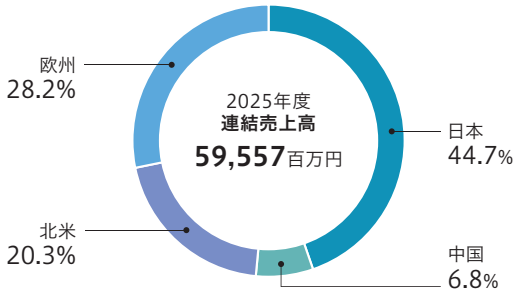
項目			単位	範囲	2024年度	2025年度
取締役	社内/非独立	男性	人	単体	5	5
		女性			0	0
		合計			**5**	**5**
	独立社外	男性	人		4	4
		女性			1	1
		合計			**5**	**5**
	総計		人		**10**	**10**
	女性取締役比率		%		10.0	10.0
独立社外取締役比率			%	単体	50.0	50.0
監査役	社内/非独立	男性	人	単体	2	2
		女性			0	0
		合計			**2**	**2**
	独立社外	男性	人	単体	2	2
		女性			0	0
		合計			**2**	**2**
	総計		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	78	25
腐敗行為件数			件	連結	2	0
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	8	8
	参加人数		人		1,020	1,024
	受講者割合		%		73.7	72.2
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	0	0
情報セキュリティ遵守率			%	連結	99.3	99.0
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	30	4
	参加者延べ人数		人		1,691	1,701
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	28	5

グローバルネットワーク

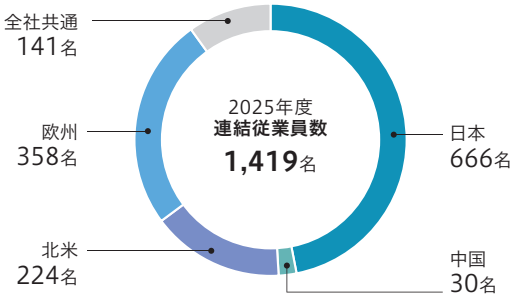
高品質な製品群のグローバル供給ネットワークを構築

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、当社が日本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納科(上海)商貿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）



Harmonic Drive SE

所在地	ドイツ ヘッセン州
事業内容	減速装置および メカトロニクス製品の 開発・製造・販売



三益ADM株式会社

所在地	韓国 大邱広域市
事業内容	精密遊星減速機の 製造



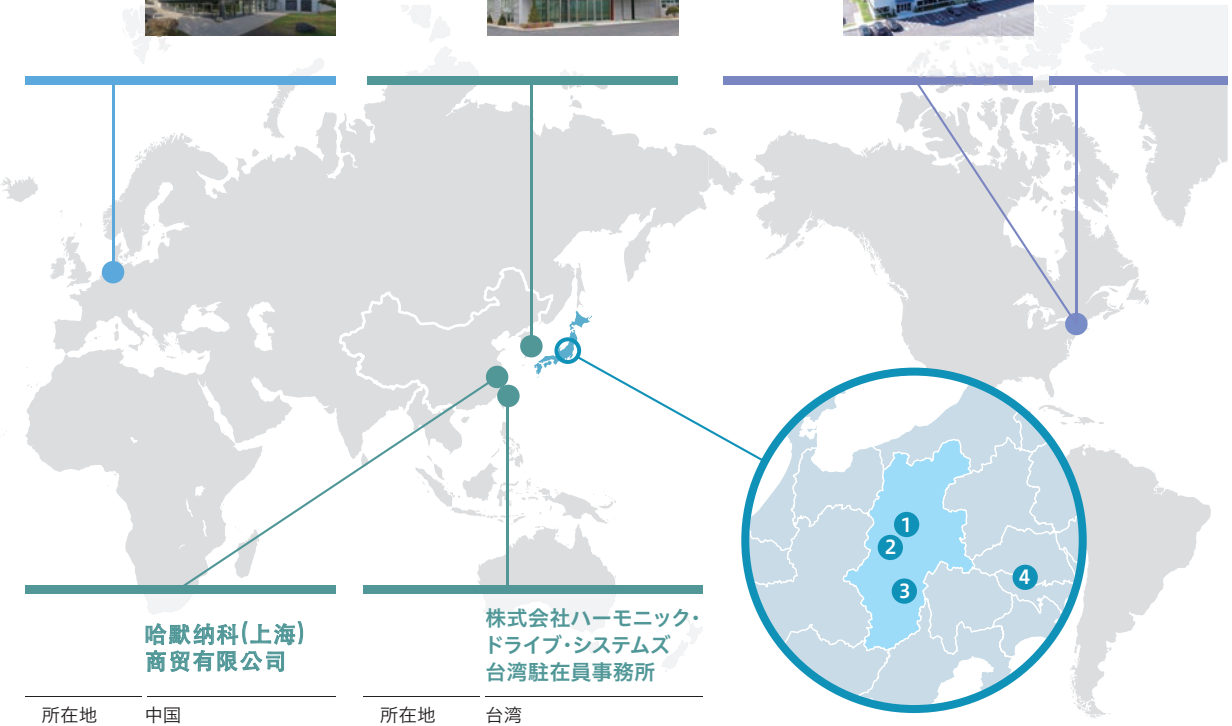
Harmonic Drive LLC

所在地	米国 マサチューセッツ州
事業内容	減速装置および メカトロニクス製品の 開発・製造・販売



HD Systems, Inc.

所在地	米国 マサチューセッツ州
事業内容	米国事業持株会社



哈默納科(上海)商貿有限公司

所在地	中国 上海市
事業内容	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



株式会社ハーモニック・ドライブ・システムズ台湾駐在員事務所

所在地	台湾 台北市
事業内容	市場調査および 技術サポート



1 株式会社ハーモニック・ドライブ・システムズ
穂高工場・有明工場
株式会社ハーモニック・エイディ
株式会社エッチ・ディ・ロジスティクス
2 株式会社ハーモニック プレシジョン
3 株式会社ハーモニックウィンベル
4 青梅鋳造株式会社

会社概要

会社情報（2026年3月31日現在）

商号	株式会社ハーモニック・ドライブ・システムズ
（英文表記）	Harmonic Drive Systems Inc.
本社所在地	〒140-0013 東京都品川区南大井六丁目25番3号
TEL	03-5471-7800（代表）
URL	https://www.hds.co.jp
設立	1970年10月27日
上場	東京証券取引所プライム市場 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595億円、単体334億円
従業員数	連結1,419名、単体526名


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

連結子会社名	議決権の所有割合	所在地	事業内容
株式会社エッチ・ディ・ロジスティクス	100.0%	長野県安曇野市	物流業務などの受託
株式会社ハーモニック プレシジョン	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
哈默納科（上海）商貿有限公司 *	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
青梅鋳造株式会社	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 2026 作成メンバー
サステナビリティ推進室

［編集後記］
HDS REPORT 2026をご覧いただきありがとうございます。投資家ニーズにお応えするため、当社グループの成長戦略やガバナンスに関するコンテンツを質・量の両面でさらに拡充いたしました。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。


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

株式情報

株式情報（2026年3月31日現在）

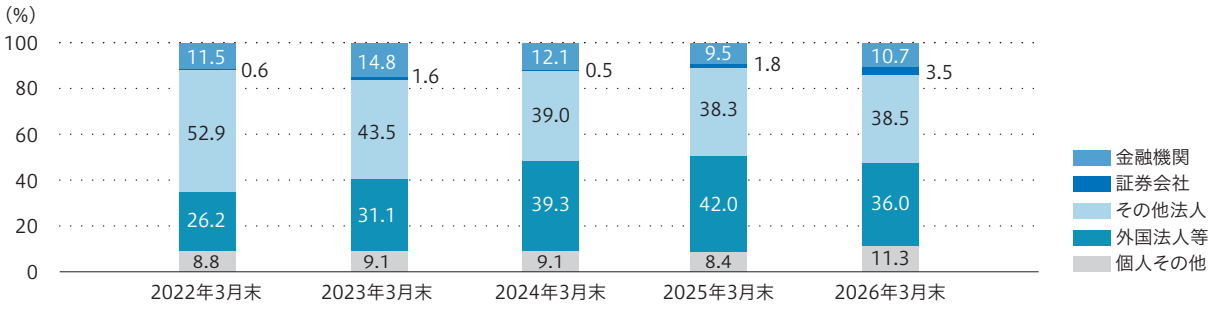
発行可能株式総数	356,400,000株
発行済株式の総数	96,315,400株
株主数	21,031名
上場金融商品取引所名	東京証券取引所プライム市場
証券コード	6324
事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会	毎年6月開催
基準日	3月31日
中間配当	9月30日
株主名簿管理人 特別口座口座管理機関	〒100-8241 東京都千代田区 丸の内一丁目3番3号 みずほ信託銀行株式会社
事務取扱場所	〒100-8241 東京都千代田区 丸の内一丁目3番3号 みずほ信託銀行株式会社 本店証券代行部

大株主の状況（2026年3月31日現在）

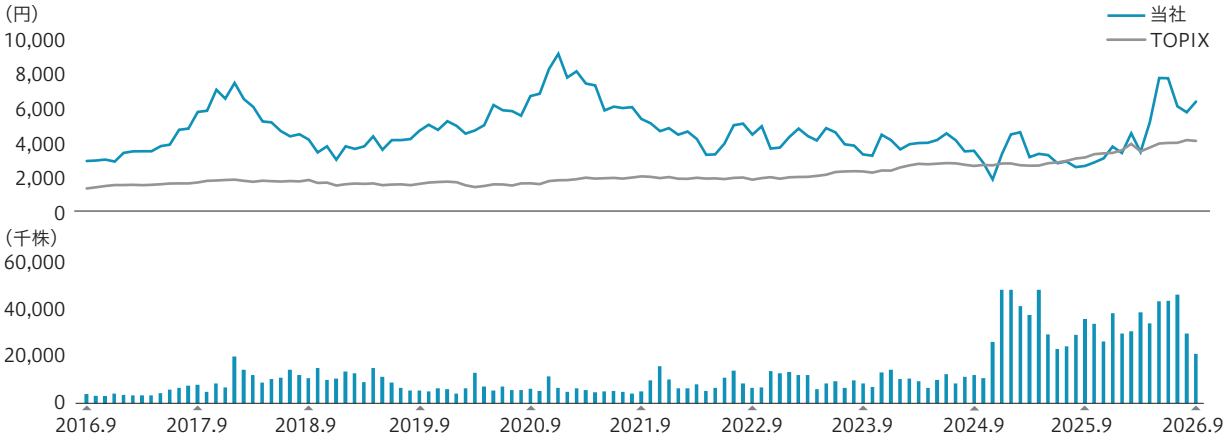
株主名	所有株式数（千株）	所有株比率（%）
株式会社ＫＯＤＥＮホールディングス	33,490	35.37
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	5,762	6.08
伊藤典光	3,041	3.21
JPモルガン証券株式会社	2,275	2.40
管理信託（A030）受託者 株式会社SMBC信託銀行	2,176	2.29
BNY GCM CLIENT ACCOUNT JPRD AC ISG (FE-AC)	2,079	2.19
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	1,994	2.10
HSBC HONG KONG-TREASURYSERVICES A/C ASIAN EQUITIES DERIVATIVES	1,536	1.62
GOVERNMENT OF NORWAY	1,235	1.30
BNYM AS AGT/CLTS NON TREATY JASDEC	1,165	1.23
計	54,758	57.84

＊ 所有株比率は、自己株式1,648,611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・出来高および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（25年3月末～26年3月末）	3年間（23年3月末～26年3月末）	5年間（21年3月末～26年3月末）	10年間（16年3月末～26年3月末）
ハーモニック・ドライブ・システムズ	10.3	-19.8	-52.2	28.4
TOPIX	34.6	87.4	102.2	228.2
東証業種別株価指数（機械）	50.0	109.7	119.2	315.6

＊ 上記の表は26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

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
期末株価（円）	4,220	4,395	3,985	3,160	3,465
PBR（倍）	4.1	4.0	4.8	3.8	4.1
ROE（%）	6.6	7.5	-27.1	4.4	2.0
PER（倍）	61.1	55.2	-15.3	86.4	72.9
配当利回り（%）	0.5	0.6	0.5	0.6	0.6
期末時価総額（億円）	4,065	4,233	3,838	3,044	3,337

株式会社ハーモニックドライブ・システムズ

問い合せ先　**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

2026年11月発行