

I トップメッセージ

「価値創出と変革への挑戦」

長期ビジョンの実現に向けて
個々の脳力をさらに結集して解き放ち、
モーションコントロールで
社会の技術革新に貢献する

代表取締役社長

丸山 顕

AKIRA MARUYAMA



はじめに — “ 挑戦を促進する ” 企業文化を再構築する

私は1985年に新卒採用で当社に入社し、これまで生産、設計、開発、営業といった様々な事業系の業務を経験した後、経営企画部門で会社全体の事業戦略の策定に携わってきました。私が入社した当時、従業員の平均年齢は20代で、若い従業員たちが会社を牽引している印象が強くありました。お客様である産業用ロボットメーカーを訪問し、若手従業員が技術提案を繰り返しながら認められるという経験を積み、良いと思うことはすぐに行動に移す、即断即決の文化が根付いていました。私自身、この文化の中で成長させていただき、その当時の仲間たちは現在も活躍しています。

■ 挑戦を促進する企業文化を再構築する

しかし、当社が成長して企業規模が拡大し、上場企業として社会的な責任が求められるようになると、組織全体に変化が生じてきました。自分の役割が画一化される一方で、自由な発想や挑戦が難しくなる部分も出てきました。そのような中で、若い世代の従業員と話しをすると、かつて自分が持っていた視点や考え方に共感してくれる部分も持っており、安心感を覚えま

経営者としてのミッションと事業モデルの強み

私の経営者としてのミッションは、当社が50年以上にわたって築いてきた事業を着実に成長させて、持続可能な形で次世代へつないでいくことです。そのためには、経営側として従業員が働きやすい環境を作っていくのが大切です。当社の歴史を振り返ると、創業から間もない1970年代から最初の10年間は波動歯車装置が認知されず、厳しい時代でした。その後、産業用ロボットの電動化が始まるに伴い、当社製品が世の中から求められるようになりました。それ以降も10年ごとに、半導体製造装置やフラットパネルディスプレイ製造装置、近年は先進医療機器、協働ロボット、航空宇宙など技術革新が進み、それに応じて当社グループの製品が必要とされることで成長してきました。このように技術の進歩に合わせて、新しい製品やアプリケーショ

す。そこで、私はいま一度、“挑戦を促進する”企業文化を再構築したいと考えています。では、どうすればそのような環境を再び築けるのか。それにはまず、組織内の風通しを良くすることが不可欠です。自分一人でボール(問題)を抱え込まず、社内やお客様と積極的に情報を共有し、ボールを返すために迅速な意思決定を行える環境を整えることが重要です。これは直接部門や間接部門、職位に関係なく、日常業務全般において従業員全員に共通する課題です。

私は日々のコミュニケーションが組織の強みを引き出し、課題解決につながると考えています。グループでの情報共有や会議だけでは、あくまで断片的なところしか見えないため、従業員一人ひとりの悩みや課題を解決するには日常的なコミュニケーションが欠かせません。特に、世代や職位による考え方の違いを越えるためにも、ギャップを理解してフランクなコミュニケーションをとることが大切と考えています。コロナ禍でコミュニケーションの機会が減少しましたが、5類移行後は懇親会なども復活させ、従業員同士が意見交換し、相互理解を深める場を積極的に作っています。このような機会を活用し、世代間のギャップを埋めて、全従業員が一丸となって成長していくことが私の心からの願いです。

ンの出現を予見し、先見性を持った製品を市場に提案することで、成長のサイクルを作り出してきました。これからもお客様にとって、魅力的な製品を提供し続けることで、持続的な成長を目指していきます。

私はこれまで事業第一の世界でキャリアを積んできました。このたび社長としての責務を担うにあたり、幅広い視野を持つため、外部との連携に積極的に時間を使いたいと考えています。会長の長井が持つ豊富な人脈も活用させてもらい、より多くの外部関係者と交流することは、当社グループの成長にとって重要と考えています。その分、工場にいられる時間は短くなりますが、グループ事業の成長拡大に責任を持つ立場である以上、世の中を俯瞰的に見られるよう

トップメッセージ

な人脈づくりも必要です。一方で従業員一人ひとりを重視した経営を今後はさらに大切に、彼ら、彼女らが最大限の能力を発揮できる働きやすい環境作りに注力することも私の重要な責任です。

■ カスタマイズを強化したアクチュエータの提供へ

当社グループの事業モデルの特徴は、波動歯車装置ハーモニックドライブ®をコアにして、お客様ごとにカスタマイズした製品を提供することで進化してきた点にあります。研究開発を含めて、そこがコアコンピタンスになります。お客様のエンジニアに「使いたい」と思っただけの仕様にカスタマイズできるのが当社グループの付加価値になっていると考えています。これを実現するためには、お客様の要求を超える技術力を常に我々が蓄え、それを継続できる体制が整っていることが不可欠です。また、時にはお客様のニーズでなくても、当社側から新たな提案をして興味を持っていただけるように、お客様のエンジニアを満足させる最適な仕様を提供することもあります。

研究開発においては、ハーモニックドライブ®の強度や寿命、精度をどこまで高められるかを追求しており、それらの蓄積された経験や知識が我々のベースにあります。現在、我々が最高の製品を持っていても、技術をさらに高める地道な研究を続け、さらなる軽量化や薄型化に取り組

んでいきます。これに加えて、モーターメーカーでは作れないアクチュエータの開発と提供も進めています。お客様が当社グループのアクチュエータを使いたくなるような製品を提供するには、多くの優れた提案が必要です。もちろん、すべてが採用に至るほど甘くはありません。しかし、一度採用いただくと、製品ライフサイクルは比較的長く、売上の安定化に大きく寄与します。



競合企業の台頭と長期ビジョン実現への想い

ここ5年間で、競合企業の台頭が顕著になっています。当社グループと競合企業の最大の違いは、当社グループのハーモニックドライブ®が50余年の間に経験した失敗からの学びができているところです。我々が日頃進めている小型化や設計・材料・生産面における改良・改善は、その経験が反映されたものです。今後も、競合企業に先を越されず我々が存在感を保ち続けるには、常に技術革新に取り組み、“新たな価値”を市場に提供する必要があります。数年前から米国の研究機関SRIと提携し、理論上高効率とされるAbacus®(アバカス)減速機の研究を進めています。そうした投資をしながら、積極的に新しいことに挑戦していきます。

最近の生成AIの加速度的な進歩により、産業用ロボットもより高知能化へ進んでいくと思わ

れます。一例として、ヒト型ロボットの物流やFA市場への深耕の可能性です。ここでの減速機の重要な課題は、軽量化と小型化であり、ロボットアーム部分をいかに軽くするかが鍵となります。軽量化の難しさはありますが、スペックを満たしつつ軽くする挑戦を続けています。

競合企業が脅威となりつつあるなか、当社グループはお客様が求める“価値の提供”への取り組みをさらに強化していく必要があります。そのためには、大胆なコストダウンを含む“新たな価値”の創出が求められます。これには、従業員一人ひとりの知恵と工夫、すなわち“脳力”を集約して、挑戦を続ける姿勢の継続が重要になってきます。新たな取り組みは、仮に失敗しても失うものはなく、むしろ失敗から学びを得ることができるという大きな利点があります。その学

びを次の挑戦に活かし、あきらめずに継続することが成功への道につながると信じています。

■ 2030年の長期ビジョン実現に向けて

2030年の長期ビジョンである「未来と調和するトータル・モーション・コントロールのベストプロバイダー」の実現に向けて、当社グループが主要ロボットメーカーから頼られる存在であり続けられるかが私の大きな関心事です。「ベストプロバイダー」であり続けるためには、お客様の

課題を解決する価値ある製品を提供し続けるとともに、お客様に不安を与えない確固たる供給能力が必要になります。現在、有明工場では自動化ラインを導入し、お客様に安心していただけるよう、直接見ていただいています。

一方で、多品種少量生産を行う穂高工場では、これまで職人技ともいえる高い技能を特長とした製造方法を採用して進めてきましたが、現在は脱属人化を目指した製造方法の導入も進めています。これまで自動化が難しいとされていた加工・組立の各ラインに、高度な計測技術を取り入れたことで、高い製品品質の維持と飛躍的な生産性の向上も実現できています。

事業環境認識とHDSグループの戦略

事業環境を認識するうえで、産業用ロボット向け市場の長期トレンドについてはIFR(国際ロボット連盟)の長期予測を参考にしています。先進国の労働人口の減少が深刻であることから、物流や工場における人員の確保が難しくなっており、モノづくりの現場では省人化が避けられない状況です。産業用ロボット分野は協働ロボットやヒト型ロボットなど、これからも進化しながら成長を続けていくと見えています。

世界の産業用ロボット需要の約半分は中国市場が占めています。中国市場の足元の需要は弱含みですが、ここに来て現地系企業が成長してきています。年々、外資系企業のシェアが現地系企業に浸食されており、現在は中国市場におけるロボットメーカー上位10社に現地系企業が4社入っています。なかでも中国の現地系企業のうち数社は、日本企業と同等の品質を目指しており、既に一部の現地系ロボットメーカーの中には日本企業と同等レベルの品質であることを謳う小型ロボットメーカーも登場しています。競争が激化している中国ロボット市場は当社グループにとって重要であるため、今後も注視していく必要があります。

実際、既に中国の現地系企業からハイエンドロボット向けの受注が当社にきています。この現地系企業は現時点では中国の国内市場をターゲットとしていますが、今後は輸出も視野に入れています。そのため、世界標準のロボット品質を確保する必要性から、当社製の精密減速機に切り替えることで、自社ロボットの信頼性をさらに高めたいというニーズが出てきそうです。当社もパートナーとして注力していかなければ、市場シェアが縮小するリスクがあるため、これらのニーズに対応するべく、現地系企業に満足してもらえる価格設定を検討していく必要があ

ります。協働ロボットの分野も同様で、今後、協働ロボットで世界展開を考えている中国現地系企業から既に当社製品について問い合わせが来ており、これを機に市場シェアを拡大したいと考えています。こういった背景の下、当社としては、ハーモニックドライブ®の核心部分は日本国内での生産を維持しますが、周辺部品の組み立てについては中国での現地生産も検討していく予定です。ただし、価格やコスト競争だけでなく、製造技術の流出といったリスクにも対応が必要なことから、慎重に進めてまいります。

■ 全社コスト革新プロジェクトが指すもの

現中期経営計画の目標達成には、販売シェアの維持・拡大のために健全なコスト体質に立脚した価格戦略が重要になります。そのため、会社全体でコスト革新プロジェクトを進めています。社内の全業務においてPDCAサイクルを強化し、どのようにコストを削減できるかを徹底的に追求する取り組みをスタートしました。具体的には、購入品も含めて、原価を従来50%に抑えた製品の生産に挑戦しており、そのための材料や加工方法の改善に取り組んでいます。全ての原価を50%にすることはできませんが、品質を落とさずにコストを抑えて、タイムリーに製品に反映していきたいと考えています。個別の工場や調達面だけでなく、間接部門も含めて全社的にコスト構造を見直し、過去の延長線上にない取り組みを展開しています。特に、ロボット向けではこの取り組みが重要になってきます。

トップメッセージ

従業員には、このプロジェクトはチャレンジだと伝えていきます。つまり失敗しても失うものはないということです。この意図は、縛りを設けずに自由な発想で、知恵と工夫を創出して欲しいからです。実施期間は取り組み内容で異なりますが、長いもので2年としています。重要なのは、何をしたら何ができるかの目途をつけることです。間接部門でも積極的なITの活用で業務効率を上げ、同じ仕事を短時間でどこまでできるかに挑戦する、会議時間を半減するなどの取り組みも進めています。

■ 「変えてはいけないこと」と「変えるべきこと」

これらの目標を実現するには、今までの延長線上を良しとしない反面、過去を全否定するのではなく、この50年間で培った貴重な土台を尊重しながら、環境の変化に応じて必要な部分を柔軟に変えていく姿勢が大切だと考えています。日々の業務において、問題意識や目標意識を持ちながら、そこに芽生えてくる改善やムダ取りの積み重ねが、数年後に大きな変革につながると私は信じています。会社は個々の役割を与えますが、そのやり方は従業員自身がより良い方向に変えていくものであり、それがプロフェッショナルです。自身の仕事に誇りを持ち、より高みを目指して、日々達成感を味わえるように心がけて欲しいと思います。

ここで、「変えてはいけないこと」としては、品質を高位安定させることが挙げられます。当社設立直後に作られ、今も事業活動の土台となっている当社の経営理念には、品質優先を経営の基盤とすることが明記されています。社長として今改めて経営理念を読むと納得感があり、自分

の中でこれを言葉に表して方針を書き出すことで、どの立場になっても根底にあるものは同じだということを実感しています。

一方で「変えるべきこと」は、まずはスピードです。お客様から引き合いがあった際、タイムリーに納期を回答できるかどうか重要です。そのスピードがなければ、そもそも検討の土台に乗せることすらできません。お客様の要求が全てのはずですが、今はまだ我々サイドの都合に落とし込んで計画を作成している部分もあります。当社側のルールや負荷に合わせるのはリスクがあります。この理由として、仕事のやり方が複雑化しており、ITで効率化が進んでいても全体最適を実現できていないことです。例えば、案件の判断が上層部に持ち込まれることが多いのですが、お客様に早く回答するには可能な限り現場で判断できる体制が必要です。ただ、お客様やサプライヤー様を訪問した際に、どの企業も同じ課題を抱えていることがわかりました。しかしながら、他の企業がそうだからと言って、当社もそれでいいという事はありません。そこで、前中期経営計画では目玉としてERチームが緊急案件に対応し、お客様に迅速に回答することを目標としました。ただ、ER案件を優先することで他の業務が遅れることもありました。今後は、新たな視点を持った人材も増やしていき、こうした課題に対応していきたいと考えています。私は所要時間を従来の半分にまで縮めたいと考えています。

加えて、コスト意識や挑戦する姿勢も「変えるべきこと」です。挑戦にマイナス評価はありません。「出来るわけがない」と決めつけることは成長の妨げになります。チャレンジをして失敗しても、それを寛容に受け入れる環境が何よりも重要です。

「2024-2026中期経営計画」の達成に向けて

2024年度から現中期経営計画がスタートしましたが、まず前中期経営計画の振り返りから行います。前中期経営計画では、定量的な面で営業利益が目標に達しなかったことを反省しています。定性的な面では、経営スピードの向上やER対応、生産性改善に取り組んできましたが、毎年同じアウトプットを出すことに集中してしまい、十分な成果を従業員の皆で共有できなかったと感じています。世の中が急速に進歩しているため、中期経営計画で掲げた目標を達成しても満点とは言えません。そのため、私の前中期経営計画の評価としては50点程度にとどまります。

一方で工場の自動化は一定の成果があり、IT化も前進が見られました。現場では以前から「IT化をなんとかしなければならぬ」との危機感を持っていましたが、これまでは戦略がなく他社の後追いでした。そこで、中途採用による増員を含め、新たにICTチームを編成しました。その結果、ICTチームにしっかりとした戦略ができ、各々の組織内で新しい業務の流れを作る際に真っ先にICTチームに相談が来るようになりました。ICTチームからの提案も積極的に行われており、工場の見える化も進展しています。

トップメッセージ

今後の課題は人財の育成です。質の高い人財を採用するというより、既存の人財の個々の能力(脳力)を向上させていく環境を如何に整えていくかが重要です。教育に力を入れるのは当然ですが、権限委譲を進めることで経験値を高めるなど、従業員各々の職位や特性を考慮した育成計画で、より大きな成果を生み出していきたいと考えています。

■ 2024-2026中期経営計画では収益性を重視して、価値を増やす

現中期経営計画では「価値創出と変革への挑戦」を基本方針に掲げています。ここでは、マテリアリティとの繋がりも意識しています。「何をしていくのか」では、収益性を重視した全事業の持続的な成長を掲げており、これを実行していく従業員への教育が重要と考えています。マテリアリティとの関係では「人的資本の価値最大化」になります。

人財教育は工場の稼働率が低い時期は、時間をとって行えますが、繁忙時期にどう対応する

かが課題です。現在は稼働率が低い時期にあたるため、OJTや手順書の改訂・整備、多能工化を進めています。これらの取り組みの成果は、2025年度以降に表れると期待しています。また、製品の値上げにも適切に組み込み、収益性を確保していきます。

収益性向上に関連するコスト革新プロジェクトは、単純にコストを下げるだけでなく、新たな価値の創出にも焦点を当てています。新しいアプリケーションを開拓するためには、どの技術が不足しているか、どのような製品が求められているかを考えなくてはなりません。例えば、ヒト型ロボットでは他社にない超軽量で信頼性の高い精密減速機が求められます。当社ではその技術がほぼ完成していますが、今後はアクチュエータ化への展開を考えています。当社では過去から精密減速機以外にモータ、センサ、ドライバも製造しており、これらをオールインワンで提供することで大きな付加価値を生み出すことが可能です。

また、新たな価値創出への取り組みとして、他社との協業やM&Aも検討してまいります。

おわりに — 株価と株主還元について

株主や投資家の皆様との関係で重要なのは、我々のミッションをオープンにし、それを着実に実行して、積極的な情報開示を通して、資本市場で評価を受けることです。成長が見込めない事業であれば、配当を優先して株主還元をしますが、当社は成長過程にあるため、投資を優先すべきと考える株主・投資家様が多いことは心強い支えになっています。私自身、現在は株主還元より成長投資を優先すべきだと考えています。

世界的な労働力不足やAIの進化を背景に、今後も自動化や新たなロボットの需要はますます拡大が見込まれます。当社グループでは引き続き“モーションコントロールで社会の技術革新に貢献し続ける”という不変のミッションのもと、従業員の脳力を結集して、さらに強い会社へ成長していく所存です。

ステークホルダーの皆様には、当社グループの成長に引き続きご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。



価値創造プロセス

〈ミッション〉 モーションコントロール技術で社会の技術革新に貢献する

〈長期ビジョン〉 未来と調和するトータル・モーション・コントロールのベストプロバイダー

2024-2026中期経営計画「価値創出と変革」への挑戦



外部環境・リスクと機会

I 経営資本と価値創造のつながり

当社グループが持続的な成長を実現するためには、取り巻く社会課題や事業環境を的確に把握した上で、リスクと機会を特定し、強みとなるインプットから経営理念に基づく独自の事業活動を経て、企業価値向上につながるアウトカムを生み出す必要があります。これにより、ミッション・長期ビジョンの達成につなげてまいります。

外部環境・リスクと機会

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

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

	強み	INPUT (2023年度)	関連性が高いマテリアリティ	OUTCOME (中期経営計画)	関連ページ
 人的資本	経営理念「個人の尊重」に基づいた一人ひとりの適切な評価と職場環境の整備	● 連結従業員数1,349名 (うち海外567名)	人的資本の価値最大化	● 個の成長と多様な能力の発揮 ● お客様の期待値に応えるQCDS+Speedの徹底 ● 固定観念から脱却する風土の醸成	P.53 P.54 P.56
 製造資本	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49億円、総資産に占める有形固定資産比率40.4%	お客様の期待値に応えるQCDSの実現	● 自動化・IT化の推進拡大による生産性向上 ● 製品品質の絶対優位性の確保	P.33 P.34
 知的資本	お客様の期待値に応える品質基準、トータル・モーション・コントロールの実現	● 研究開発費36億円 ● 研究開発要員141名	環境の変化に適合した新技術・新技能への挑戦と創出	● 新たな成長ドライバーの開拓 ● お客様ニーズに応えるソリューション	P.41 P.44
 社会関係資本	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協定会社38社 ● グローバル拠点数12カ国31拠点	お客様の期待値に応えるQCDSの実現	● 市場シェアNo.1の維持 ● サプライヤーとの共存共栄	P.51 P.73 P.74
 財務資本	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1,191億円 ● 自己資本794億円 ● 有利子負債184億円	時代に調和した経営基盤の構築	● 資本コストを上回るROEの実現 ● 財務安定性と成長投資の両立	P.29 P.60 P.69
 自然資本	地球環境に配慮した事業活動の推進	● エネルギー投入量37,815MWh ● 取水量29,909 m ³	企業活動を通じて持続可能な社会に貢献する	● 環境負荷を低減する製品の開発 ● GHG排出量ネットゼロの推進	P.45 P.47 P.49 P.77

I 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、お客様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、HDS 協力会を始めとするサプライヤーとの協働、生産能力の強化、需要の先を読む洞察力が重要です。強みとする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

- お客様課題の解決力強化
- トップメーカーの地位継続

中長期的に重要と考えるテーマ

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

取り組みと期待される創出価値

当社グループがコアとするハーモニックドライブ®は、お客様ごとに製品をカスタマイズする特徴があります。営業は、お客様の要求を超える独自の提案営業に磨きをかけて、システム改革などを活用した対応力の強化を図ることで、お客様満足度の向上を目指しています。具体的には、MC(モーションコントロール)開発グループと協力するなどして、お客様の要望を叶える提案営業を行っています。なお、国内は直接販売と代理店を通じた販売、海外は直接販売を基本としています。2024年10月からデータに基づいた最新の営業DXが本格的に稼働を始めました。これにより、需要予測や在庫状況、成功事例や失敗事例などのデータを収集・分析することが可能になるため、さらに戦略的に展開できる営業体制の構築を進めてまいります。

営業は、「お客様の期待値に応えるQCDSの実現」を最も重要なマテリアリティとしていますが、「人的資本の価値最大化」、「環境の変化に適合した新技術・新技能への挑戦と創出」も重要です。ここから期待される創出価値は、①新たな価値創出の製品、②トータル・モーション・コントロールの実現、③お客様対応力の向上、などとなります。



研究開発

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

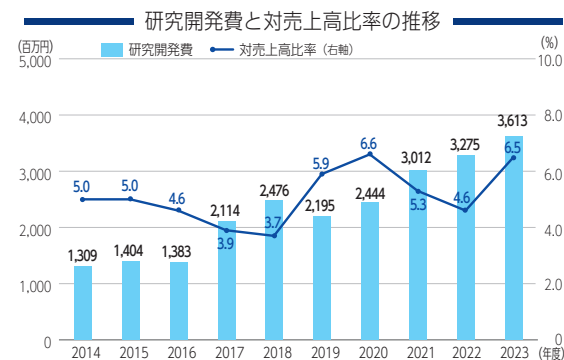
中長期的に重要と考えるテーマ

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

取り組みと期待される創出価値

当社の研究開発体制は、日本を中心として、カタログ標準製品やお客様の要求に基づく開発設計を行う「開発・技術本部」、自由な発想で既存製品の枠組みを超えた新しい原理や機構を追求する「新原理機構研究室」、ハーモニックドライブ®の基礎技術を深耕し、性能向上の可能性を見出す「ハーモニックドライブ研究所」の3部門体制を有しています。また、世界最先端のITやロボット技術が集積する米国シリコンバレーにオフィスを置き、ヒト型ロボットなどの次世代製品に対する調査・研究も行っています。

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、お客様の期待を超え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。ここから期待される創出価値は、①革新的な独自技術、②お客様の環境負荷低減、などとなります。



バリューチェーンの強化と創出価値

そのためには、当社グループの強みである人的資本を中心とする経営資本を駆使し、事業活動においてマテリアリティを考慮して優位性の高いバリューチェーンの強みを発揮することが欠かせません。市場や技術の動向とお客様からのニーズを早期に的確に捉え、将来を見据えた製品開発の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につなげてまいります。



調 達

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

中長期的に重要と考えるテーマ

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

取り組みと期待される創出価値

新たな事業機会を確実に捉えるためには、資材・部材の安定調達が不可欠です。当社では2022年度にサステナブル調達方針を策定し、サプライチェーン本部が、①安定的な供給体制の強化、②サプライチェーン全体の総合力の向上、③人財の育成、の3つを重点施策として取り組んでいます。経営理念にある「共存共栄」を体現するためには、1次サプライヤーであるHDS協力会をはじめとしたサプライヤーとの密接な関係を保つことが重要であり、品質や納期対応力の向上にもつながります。HDSグループでは、持続可能な社会の実現に向けて、サプライヤーと丁寧なコミュニケーションを続け、信頼関係に基づく協力体制の構築に取り組み、サプライチェーン全体で社会的責任を果たしてまいります。

調達では、「お客様の期待値に応えるQCDSの実現」が最も重要なマテリアリティとなりますが、サプライヤーのサステナビリティへの意識(例:Scope3、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。ここから期待される創出価値は、①納期への的確な対応、②地球環境保全への貢献、などとなります。



製 造

- 技能と生産技術の高度化
- お客様納期に合わせた製造リードタイム

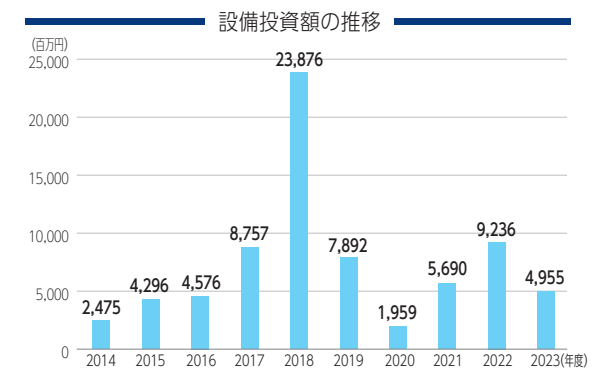
中長期的に重要と考えるテーマ

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

取り組みと期待される創出価値

当社グループは有形固定資産が総資産の40%を占めるバランスシートが示す通り、モノづくりで付加価値を生み出しており、高品質、高い信頼性を目指した生産革新を続けております。穂高工場では、高度な熟練技術で多品種少量生産を行っており、有明工場では、自動化・DX化推進による同品種量産生産による高品質の維持とさらなる生産性向上を図ることで、お客様の要求に応えています。

製造は、「お客様の期待値に応えるQCDSの実現」が最も重要なマテリアリティとなりますが、「人的資本の価値最大化」、「環境の変化に適合した新技術・新技能への挑戦と創出」、「企業活動を通じて持続可能な社会に貢献する」も重要です。ここから期待される創出価値は、①高品質・高信頼性製品の提供、②製造リードタイムの短縮、などとなります。



I 目指す姿の実現に向けたマテリアリティ

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

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

マテリアリティの特定においては、経営理念や事業戦略だけでなく、社会要請との整合性も重視し、社会の持続可能性と当社グループの持続的成長の両面から評価を行っています。

2024-2026中期経営計画の策定に伴ってサステナビリティ委員会で議論を重ねてマテリアリティを見直し、2023年11月20日に開催した取締役会で議論の上、新たに5つのマテリアリティを特定しました。本マテリアリティは、長期ビジョン「未来と調和するトータル・モーション・コントロールのベストプロバイダー」を実現するために優先して取り組むべき重要課題と位置付けています。

マテリアリティ抽出・特定のプロセス

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

Step 1

サステナビリティ
課題の抽出

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

Step 2

各課題の
インパクト評価

抽出した課題をサステナビリティ委員会で「社会の持続可能性に対するインパクト」と「当社グループの持続的成長へのインパクト」の両面から評価し、マテリアリティ・マトリックスを作成。その中から特にインパクトが強い課題項目を選定

Step 3

マテリアリティの
特定

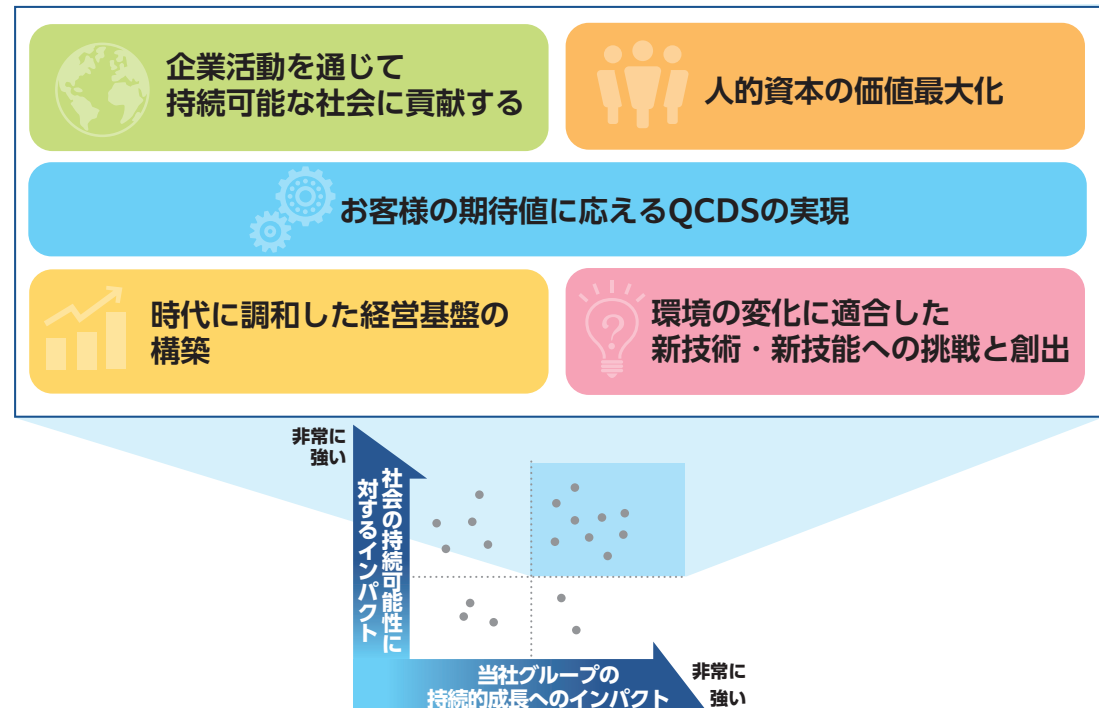
STEP2のマテリアリティ・マトリックスを基に議論を行い、当社グループの事業戦略を踏まえて5つのマテリアリティとして整理・統合

Step 4

取締役会による
承認

2023年11月20日に開催した取締役会においてSTEP3で整理したマテリアリティについて議論のうえ承認

マテリアリティ・マトリックス



目指す姿の実現に向けたマテリアリティ

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

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

「お客様の期待値に応えるQCDSの実現」は、中期経営計画の中核である「収益性を重視した全事業の持続的な成長」の達成に向けた重要課題です。当社ではQ(品質)、C(価格)、D(納






期)、S(サービス)に加え、もうひとつのS(スピード)の改善に全社を挙げて取り組んでいます。

「環境の変化に適合した新技術・新技能への挑戦と創出」は、ミッションである「モーションコントロール技術で社会の技術革新に貢献する」の達成に必要な不可欠な要素であり、技術革新や市場変化の早いこの時代においてはさらにその重要性が高まっています。

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

「時代に調和した経営基盤の構築」は、これらのマテリアリティを実現するための基軸となる財務基盤、ガバナンス・経営体制の持続可能性を高めることを目指して取り組んでいます。

HDSグループのマテリアリティ

マテリアリティ	主な施策	関連ページ
 人的資本の価値最大化	<ul style="list-style-type: none"> ● 安全・安心な職場環境の整備 ● 能力開発の推進 ● 多様性を高める人事制度・働き方の構築 ● チャレンジしやすい風土、環境の整備 	P.50,53,54,56
 お客様の期待値に応える QCDS の実現	<ul style="list-style-type: none"> ● 品質体制の強化 ● 全社コスト革新プロジェクトの完遂 ● 生産性の向上 ● ソリューション(企画・提案・技術)の強化 ● スピード重視の対応 	P.33,34,35,36,37,38,39,51
 環境の変化に適合した新技術・新技能への挑戦と創出	<ul style="list-style-type: none"> ● 次世代アプリケーションの開拓 ● 新たな技術・工法の創出 	P.40,41,44
 企業活動を通じて持続可能な社会に貢献する	<ul style="list-style-type: none"> ● 2050年ネットゼロ目標の達成に向けた取り組み ● 環境負荷物質の削減低減 ● 人権課題への対応 ● 強靱なサプライチェーンの構築 	P.45,47,49,52,73,77
 時代に調和した経営基盤の構築	<ul style="list-style-type: none"> ● 持続可能な経営の推進 ● 市場期待に見合った組織と経営体制 ● 成長を支える財務基盤の確立と資金調達強化 ● 実効性のあるサステナビリティ体制の構築 	P.29,60,66,67,69