

## I 過去の中期経営計画の振り返り

### 中期経営計画 (2012年度～2014年度)

#### 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

#### 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

#### 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についても14.7%を確保しました。

項目	2014年度 経営目標	2014年度 実績
売上高	260億円	259億円
営業利益	75億円	70億円
営業利益率	28.8%	27.2%
配当性向と 1株当たり配当金	-	27.2% (29円/株)
設備投資額(3ヵ年累計)	-	51億円
減価償却費(3ヵ年累計)	-	35億円
研究開発費(3ヵ年累計)	-	36億円

### 中期経営計画 (2015年度～2017年度)

#### 経営方針

- 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

#### 事業戦略

- 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

#### 成果と課題

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。

項目	2017年度 経営目標	2017年度 実績
売上高	350億円	543億円
営業利益	95億円	125億円
営業利益率	27.1%	23.2%
配当性向と 1株当たり配当金	-	31.5% (26円/株)
設備投資額(3ヵ年累計)	100億円	176億円
減価償却費(3ヵ年累計)	60億円	91億円
研究開発費(3ヵ年累計)	48億円	49億円

### 中期経営計画 (2018年度～2020年度)

#### 経営方針

- グローバル生産能力の大幅な引き上げ
- グループ各社の能力を引き上げ、総合力を強化
- QCDS能力引き上げによるお客様満足度の向上
- 成長を支える経営基盤を強化
- 将来に向けた成長の布石

#### 事業戦略

- 生産能力の引き上げと生産性改善の実現
- 主要製造拠点で増強投資を実施し、総合力を強化
- 生産リードタイムの正常化・短縮、新製品の市場投入、技術提案力サポート体制の強化
- 人財の確保・育成、ITの活用、ESGを考慮した経営の推進

#### 成果と課題

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、更には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施しました。

項目	2020年度 経営目標	2020年度 実績
売上高	1,000億円	370億円
営業利益	260億円	8億円
営業利益率	26.0%	2.3%
配当性向と 1株当たり配当金	-	290.6% (20円/株)
設備投資額(3ヵ年累計)	710億円	337億円
減価償却費(3ヵ年累計)	255億円	216億円
研究開発費(3ヵ年累計)	94億円	71億円

過去の中期経営計画の振り返り

## 前中期経営計画（2021年度～2023年度）

## 経営方針

## 長期ビジョン

～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・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

## 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  
(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

## 【人材への投資】

- 「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

## 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

## 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

## 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
- トルクセンサー内蔵ハーモニックドライブ<sup>®</sup>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

- 新製品、新用途が売上高に貢献
- コスト競争力の向上



## 経営成績

最終年度の2023年度に売上高700億円、営業利益150億円(営業利益率20%以上)、ROE10%以上、自己資本比率70%以上、配当性向30%以上を数値目標に掲げていました。

2022年度の業績は、ポストコロナのペントアップ需要の顕在化を追い風に、売上高が数値目標を上回る715億円に達しました。ただし、計画を上回る積極的な設備投資や研究開発投資、さらには人的リソースの確保と人材投資の強化などを背景に、営業利益は102億円、営業利益率は14.3%、ROEも7.5%となりました。

2023年度の業績は、中国経済の鈍化、半導体設備投資の低迷、産業用ロボットメーカーにおける在庫調整の長期化など外部環境の悪化を背景に、売上高が557億円、営業利益は1億円(営業利益率0.2%)となりました。また、連結子会社であるHarmonic Drive SEの無形固定資産(のれん、顧客関係資産、技術資産)の減損損失を計上したため、ROEは-27.1%となりました。

2023年度末の自己資本比率は、目標値を若干下回りましたが、高位安定の66.6%となりました。株主還元に関しては、公約配当性向を上回る配当を実施しました。

項目	前中期経営計画				2023年度(中期経営計画最終年度)経営目標
	2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績	2023年度(中期経営計画最終年度)経営目標	
売上高	570億円	715億円	557億円	700億円、売上高成長率24%/年	市場の拡大を当社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	安定配当を継続
設備投資額	56億円	92億円	49億円	150億円(3ヵ年累計)	当社の成長を支える設備投資
研究開発費	30億円	32億円	36億円	90億円(3ヵ年累計)	新技術・技能を創出

## 2024-2026中期経営計画

# 2024-2026中期経営計画「価値創出と変革」への挑戦

### 基本方針

当社は「トータル・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」という不変のミッションのもと、新たな長期ビジョン、マテリアリティの特定、2024-2026中期経営計画を策定しました。中期経営計画では、新たな価値を創出し、技術革新や新たなアプリケーションに適合していく「価値創出」と、未来のために従来の仕組みや常識、風土を変えていく「変革」を掲げています。そして、「価値創出と変革」を進めるための3つの基本方針「収益性を重視した全事業の持続的な成長」、「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」、「未来に続く企業価値向上への取り組み」を定め、結びつくマテリアリティと共に実践していきます。

### 1 収益性を重視した全事業の持続的な成長

#### 新たな成長ドライバーの開拓

**創出** ○次世代アプリケーションにマッチした技術・技能の創出、取り込み

#### お客様の期待値に応えるQCDS+Sの徹底

**変革** ○全社的なコスト革新プロジェクト  
○製品品質の絶対的優位性の確保  
○自動化、IoT化の推進拡大による生産性向上  
○お客様ニーズに応えるソリューション(企画・提案・技術)の強化  
○スピードを重視した全業務のシンプル化/DX推進

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

### 2 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

#### 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

**変革** ○失敗を許容する環境づくり  
○固定観念から脱却する風土の醸成  
○社内一流、社外一流

**創出** ○新技術創出に向けた体制構築

#### 資本効率を意識した成長投資

**変革** ○生産効率向上と省人化を最大限意識した設備投資  
○IT基盤の安定強化  
○業務のシンプル化/DX推進(生成AI含む)  
○新技術取り込みの推進

#### 財務基盤及びガバナンス強化

**変革** ○資本コストを前提とした経営  
○企業価値を向上させるガバナンス強化

人的資本の価値最大化

時代に調和した経営基盤の構築

### 3 未来に続く企業価値向上への取り組み

#### サステナビリティ基本方針に基づく本格的な活動展開

**創出** ○お客様の環境負荷低減を促進する製品の開発

**変革** ○多様な人材の登用、採用  
○ネットゼロの推進

企業活動を通じて持続可能な社会に貢献する

マテリアリティ

### 経営目標

項目		2023年度	2026年度(中期経営計画最終年度)経営目標		目指す姿(2030)
成長性	売上高	557億円	900億円	市場の拡大を当社グループの成長につなげる	1,000億円以上
収益性	営業利益率	0.2%	15~20%	高付加価値製品の提供とコスト削減	20%以上
	EBITDAマージン	18.8%	25~30%		30%以上
効率性	ROE	-	10%以上	株主資本コスト以上	10%以上
	ROIC※	-	10%以上		10%以上
安定性	自己資本比率	66.6%	70%以上	成長性と安定性を両立した財務基盤の構築	70%以上
株主還元	配当性向	20円/株	30%以上	業績拡大による増配	30%以上
設備投資	設備投資(3年合計)	198億円	275億円	当社グループの成長を支える設備投資	-
開発技術	開発費(3年合計)	99億円	123億円	新技術・新技能の創出	-

※ROIC=NOPAT(税引き後利益)÷投下資本(株主資本+有利子負債)

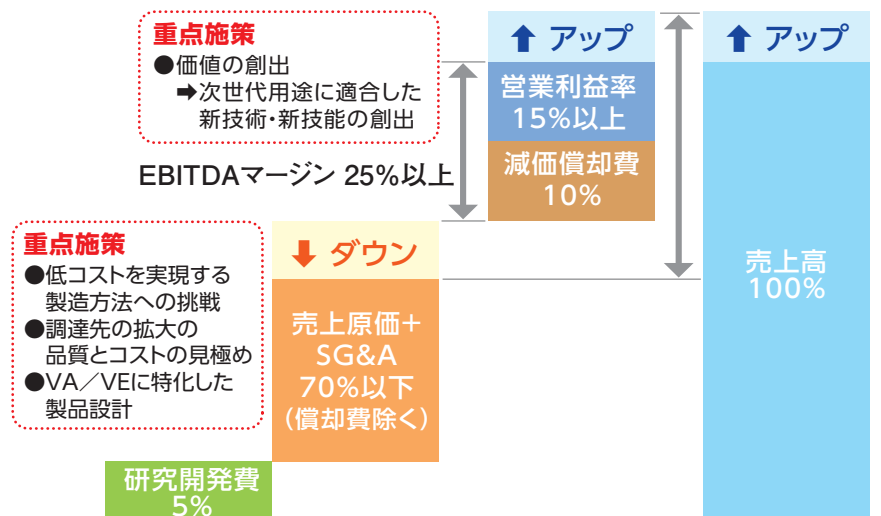
## 長期ビジョン「未来と調和するトータル・モーション・コントロールのベストプロバイダー」

### 「収益性を重視した持続的な成長」の実現に向けた重点施策

**売上高**：中期経営計画最終年度の2026年度における売上高は、既存用途向け売上高の拡大およびヒト型ロボット向けなどの新規用途向け売上高の成長を通じ、900億円を見込んでいます。

**収益性**：中期経営計画で掲げた各種重点施策の着実な実施に加え、新たにスタートしたコスト革新プロジェクトを通じた売上原価および販売管理費(SG&A)の抑制などを通じ、営業利益率15%以上を目指します。当社グループの製品価値を適切に反映した製品価格の改定を着実に実行することで、数値目標の達成と、更なる収益性の向上を目指します。中期経営計画期間中に275億円の設備投資を予定しており、営業利益に減価償却費を加えたEBITDAを売上高で除したEBITDAマージンは、25%以上を目標に掲げています。

#### 2026年度(中期経営計画最終年度)の収益性目標

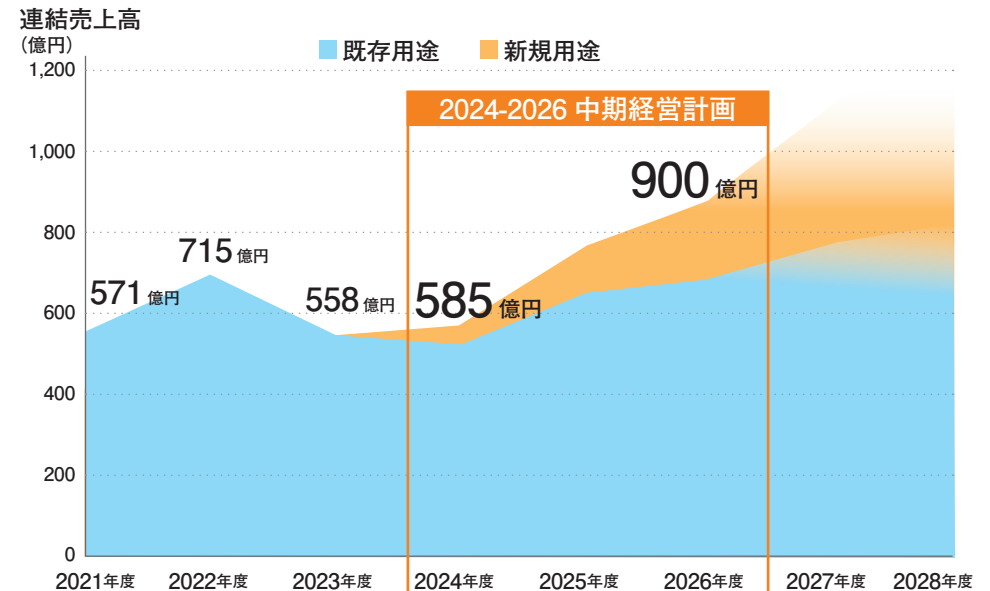


### 新規用途向け売上高が成長を牽引

**既存用途**：産業用ロボット・半導体製造装置・車載向けなどを中心とした既存用途向け売上高は、主力の産業用ロボットメーカーの在庫調整が進展してきていることから、2025年度以降の売上高は着実な回復が見込まれ、2026年度には過去最高水準を目指しています。

**新規用途**：2024年度以降、宇宙・モビリティ向けやヒト型ロボット等の新規用途向け売上高が成長局面を迎えると想定しています。特に、ヒト型ロボットの市場は、米国・欧州・中国などで新たなプレイヤーが誕生し、急速に成長期待が高まっています。小型かつ高精度な当社グループ製品の受注も緩やかにではありますが回復傾向にあります。今後の需要拡大に対応可能な生産能力は整っており、納期対応力を強化することで、目標売上高の達成を目指します。

#### 2024-2026中期経営計画の目標売上高



## I 財務責任者メッセージ



収益性を重視したグループ事業全体の持続的な成長に向けて  
環境変化に応じた経営資源の配分を財務面で推進し、  
長期ビジョンにもとづいた本質的な企業価値を、  
正しく株主や投資家へ伝えることを目指します

代表取締役  
専務執行役員  
経営会計・財務・税務本部長

上條 和俊  
KAZUTOSHI KAMIJO

### HDSグループの財務責任者としての役割

当社グループの業績は、世界の設備投資動向に大きく左右されるため、ボラティリティが相対的に大きく、適切な生産能力の設定や設備投資の判断が難しい面があります。特に、短期的な需要変動の対応に苦慮しますが、中長期的な需要予測をもとに適切なタイミングで設備投資を行い、その資金を確保するため営業キャッシュ・フロー(CF)以外にも、最適な資金調達方法を選択して、実行するのが財務責任者としての役割および責任です。

上場企業である当社にとって、株式の時価総額は企業価値を表す重要なものと考えています。理論的には、将来CFを現在価値に割り引いた総額が企業価値とされますが、2024年度の業績予想が低水準に留まる中においても、株価収益率などの指標は高く評価されるのは、株価に将来の成長期待が織り込まれているからと認識しています。こうし

た株主や投資家の皆様の期待値を正しく把握し、それに応じた情報開示、成長ストーリーを提示することも私の重要な役割です。

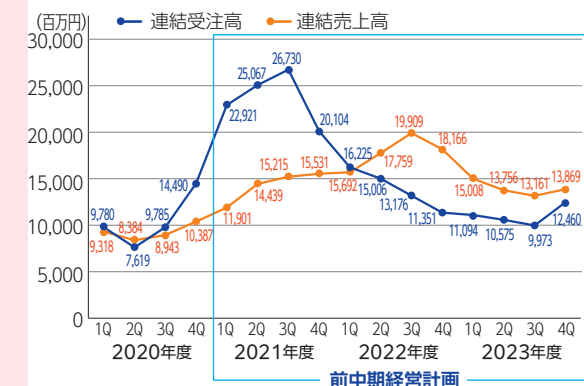
### 前中期経営計画の成果と課題

2023年度を最終年度とする前中期経営計画では、初年度から2年目にかけて生産能力の不足や人員確保面での課題により、事業運営が難しい状況にありました。想定を上回る短期的な需要増加に伴い製造リードタイムが次第に長期化してしまい、これがお客様の先行発注を誘発してしまいました。これに対処するため、生産能力を引き上げるべく、60億円を投じて有明工場に生産ラインを増設しましたが、残念ながら現在は、その後の需要減少により設備稼働率は低い水準にあります。しかしながら、長期的な視点では、不可欠な投資であると考えています。有明工場の成果

は、より自動化された新しい生産システムを実現し、生産技術面で大きな実績をあげられたことです。また、ここでの資金調達はデットファイナンスを活用し、WACC(加重平均資本コスト)を意識した財務戦略をとりました。結果として、金融機関から有利な金利条件を引き出せたこともあり、中長期的な企業価値向上につながる良い投資であったと個人的には考えています。

前中期経営計画の反省点としては、先ほども触れましたが、需要変動に追従できなかった期間があったことです。特に、工場の稼働率が短期間で大きく変動し、この3年の間に超繁忙期から低稼働期へと極端な振れ幅を見せたこと

### 四半期受注高と売上高の推移



## 財務責任者メッセージ

が経営に大きな影響を与えました。需要変動に対し、より柔軟に対応できるよう人的、物的の両面にわたる生産体制の整備が必要であることが浮き彫りになりました。

また、世界的な半導体デバイスの需給ひっ迫の影響を受け、メカトロニクス製品に使用する電子部品の調達難と価格上昇に直面したことから、より強靱なサプライチェーンを構築する必要性も痛感しました。

### ドイツ子会社の減損損失計上と今後の見通し

2023年度の連結決算で、ドイツ子会社Harmonic Drive SEに関連した無形資産について281億円の減損損失を計上しました。これは財務担当者として非常に残念な結果であり、厳粛に受け止めています。当社は決算説明会資料で主要子会社の業績を公表していますが、2023年度はドイツ子会社が営業利益を約20億円計上しており、当社グループでは最も利益を上げ会社でした。それにもかかわらず、今回の減損損失の計上に至った主な原因は、今振り返れば、買収時の期待値が高すぎたことにあります。ドイツ子会社の買収に関連し、毎年約30億円ののれん償却(顧客及び技術資産を含む)を行ってきましたが、一方でドイツ子会社の営業利益がこの額を下回る年度が続いていました。減損の兆候は数年前から認識しており、残存する回収期間をもとに、今後のキャッシュ・フロー予測に基づく回収可能性を毎年評価していました。その結果として、2023年度での減損処理が必要との判断に至りました。

当社は日本の会計基準を採用しており、買収時に発生したのれん等を20年の期間で均等償却してきました。これにより、連結の販売費および一般管理費には毎年約30億円の減価償却費が計上されていましたが、今回の減損処理により2024年度以降は、これが10億円程度へと減少する見

込みです。2024年度は現中計の初年度にあたりますが、今回の減損処理により純資産が圧縮されたことも併せ、ROE(自己資本利益率)の改善が期待されます。また、今般の減損損失の計上により、当社グループのバランスシートは一段と健全化されたと考えており、大きな痛みを伴う会計処理ではありませんが、後々の事業運営を考えるうえでプラスに働くものと考えています。

今後は、健全で強固なバランスシートを維持し、収益性と資本効率の双方に配慮しながら、企業価値の向上を図ってまいります。

### 2024-2026中期経営計画における財務・資本戦略

2024-2026中期経営計画では、“価値創出と変革への挑戦”を基本方針として掲げています。これを実現するために、①収益性を重視した全事業の持続的な成長、②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未来に続く企業価値向上への取り組みを重点施策としています。これらを達成するには、的確な財務・資本戦略が求められており、以下の取り組みを行っていきます。

①については、これまでも収益性を重視してきましたが、残念ながら過去のピークと比較すると足元の営業利益率は低下しており、その水準は非常に物足りないものとなっています。これを過去の利益水準に近づけていくにあたり、収益性の回復が喫緊の課題となっています。特に、日本の主な工場の稼働率が50%を下回っている現状においては、固定費をカバーすることが難しく、まずは受注額を回復することにより生産量を増加させ、工場の稼働率を引き上げることが必要です。既に、当面の増産に必要な設備と人員は整っている状況にありますので、今後は固定費の上昇を最小限に留めながら増収の果実を刈り取ることが可

能と考えています。また、それでも新たな投資が必要な場合は、性能、コスト、納期などを総合的に勘案し、幅広い選択肢から最適な設備を選定する方針です。これらの取り組みは、価値の創出と全社的なコストダウンを両立するプロジェクトの一環でもあり、デジタル化を通じて業務の効率化とコスト削減を進めるIT投資も含まれています。

②については、経営資源を有効活用することにより、成長機会を最大限に活かすことが目的です。特に、ヒト型ロボット市場の拡大は今後の成長に大きな可能性を秘めています。部品メーカーである当社グループは、お客様の技術革新に貢献すべく、共にチャレンジする姿勢を堅持することが当社グループの成長を支える基盤になると考えています。財務責任者としては、経営資源を的確に配分することが必要であり、投資額やタイミング、収益性について事業部門と協力して、複数のプランを策定したうえで、リスクをマネジメントしながら実行する役割を担ってまいります。

③については、IRやSRを通じた株主や投資家の皆様との積極的な対話や情報開示を行い、長期ビジョンにもとづいた本質的な企業価値を正確に伝えることが私の役割だと考えています。

現中計では、世界的なロボット市場の拡大を成長機会として注目していますが、全てのロボットへの採用を求めるとは得策ではないと考えています。今後ロボットがより多様化する中で、当社グループが進出すべき分野とそうでない分野を冷静に見極めながら、当社グループの強みである技術力に磨きをかけ、より高い付加価値をお客様に認めていただける製品開発を進めることが重要だと考えています。将来的に売上拡大が見込まれる場合でも、赤字覚悟で進出するのではなく、収益性を慎重に見極めながら、戦略的に進めていく方針です。また、特定の分野ではお客様とリス

## 財務責任者メッセージ

クを分担し、他社との協調を視野に入れて成長ポテンシャルの高い分野に投資することも考えてまいります。

### 2026年度の経営目標に対する取り組み

現中計の最終年度となる2026年度の売上高目標は900億円ですが、既存用途での成長と新規用途の積み上げによってこれを実現する計画です。将来の需要動向については、当然に不確実性があるのですが、小型、軽量、高精度を特長とする波動歯車装置ハーモニックドライブ®やハーモニックドライブ®にモータ、センサ、ドライバ、コントローラなど組み合わせたメカトロニクス製品は、今後の成長が期待される各種装置との親和性が高く、需要増が期待できると考えています。

生産能力面につきましては、既に当面の需要に対応できる設備能力はあるため、稼働率を引き上げていきます。また、今後の当社グループの成長を牽引すると見込んでいる自律型ロボット向けの製品については、より小型、軽量、扁平形状タイプのものが選好されると考えていますので、これら製品の需要増加に連動した生産ラインの整備を進めていく計画です。

### (1) 営業利益率、EBITDAマージンの向上

当社グループは製造業を生業としており、高精度加工を強みとするモノづくりによって付加価値を生み出しています。利益体質としては、比較的高い限界利益率を維持していますので、売上高が損益分岐点を超えると、収益性にギアリング効果が働いていきます。この段階に、一日も早く返り咲くことを目指しています。また、高付加価値製品の開発にも注力しており、50年以上にわたり波動歯車装置のパイオニアとして蓄積した知見を一段と高め、競合他社にない差別化された製品の提供を進めます。精密減速装置やアクチュエータに求められる高トルク、軽量、コンパクト、高精度、長寿命といった普遍的なニーズに対し、高い品質と技術・技能で応え、お客様にとってより魅力ある製品を提供することで付加価値を高めていきたいと考えています。

変動費の削減による収益性の向上に関しては、サプライヤー各社との共存共栄を念頭におきながら、最適な内外製の振り分けを検討していきます。また、製品開発の設計初期段階から、さらなるコスト意識を高めることも重要です。開発部門では、材料、部品等の共通化や設計の合理化を進めており、材料費や加工費の削減に取り組んでいます。加

えて、在庫管理も重要であり、適正な在庫水準を保ちながら、キャッシュ・フローの改善を目指します。これまで購入品は主として国内から調達していましたが、品質を最優先に置きながら海外調達も視野に入れ、さらなるコスト削減を図っていきます。

固定費については、今後の需要拡大と事業基盤の強化を見据え、必要な経営資源の投下を進めますが、まずは既存の設備や人員の最大活用を優先することにより、投資の増加を抑制し、収益改善を進めたいと考えています。

これらの取り組みにより、2026年度の連結営業利益率は15%以上への回帰を目指します。

### (2) 株主資本コスト、WACCの低下

資本生産性の向上は当社の重点事項です。ROEやROIC指標を注視しながら、資本効率の向上を目指してまいります。また、引き続き株主資本コストやWACC(加重平均資本コスト)を意識した経営を推進していきます。資本コストをコントロールすることは容易ではありませんが、業績の変動を抑えることは、これに貢献するものと考えています。このため、お客様への安定した供給能力を維持・向上させ、短期的な需要増加によるリードタイムの長期化で仮需を生んでしまうことを抑制したいと考えています。また、当社グループは部品メーカーですので、用途の多様化を進めることで、お客様や用途で構成されるポートフォリオの分散化を図り、成長と業績変動抑制の両立を目指してまいります。例えば、手術支援ロボット、自動車、アミューズメント、eVTOL(電動垂直離着陸機)を含むモビリティなどの市場は、FA投資とは相関の低い安定的な需要動向が期待される分野です。

さらに、IR・SR活動を積極的に行うことにより、投資家の皆様とのコミュニケーションを充実させ、その結果として株

### 2024-2026 中期経営計画の経営目標と長期ビジョン

項目		2023年度	2026年度(中期経営計画最終年度)経営目標		目指す姿(2030)
成長性	売上高	557億円	900億円	市場の拡大を当社グループの成長につなげる	1,000億円以上
収益性	営業利益率	0.2%	15~20%	高付加価値製品の提供とコスト削減	20%以上
	EBITDAマージン	18.8%	25~30%		30%以上
効率性	ROE	-	10%以上	株主資本コスト以上	10%以上
	ROIC※	-	10%以上		10%以上
安定性	自己資本比率	66.6%	70%以上	成長性と安定性を両立した財務基盤の構築	70%以上
株主還元	配当性向	20円/株	30%以上	業績拡大による増配	30%以上
設備投資	設備投資(3年合計)	198億円	275億円	当社グループの成長を支える設備投資	-
開発技術	開発費(3年合計)	99億円	123億円	新技術・新技能の創出	-

※ROIC=NOPAT(税引き後利益)÷投下資本(株主資本+有利子負債)

## 財務責任者メッセージ

主資本コストを下げられるよう取り組んでいきます。

### (3) 安定的な自己資本比率

当社グループの事業特性を踏まえた財務の安定性を確保するため、自己資本比率の目安を70%程度としています(2023年度末:66.6%)。資金調達にあたっては、前中計ではデットファイナンスを活用しましたが、今後もデットを最優先に柔軟な財務運営を進めていきます。開発型の製造業である当社グループは、短期的に業績が低迷した際にも資金面の安定性を保ち、中長期の目線で揺るがない経営を遂行することが重要であり、これは株主や投資家の皆様の利益や期待にも適うものと考えています。ただし、自己資本比率70%にこだわることなく、事業環境に柔軟に対応し、必要に応じてデットを増やすことも視野に入れていきます。

### (4) 研究開発費の増加

現中期経営計画では研究開発投資を123億円(前中計実績:99億円)に増やす計画であり、当社グループの生命線である研究開発に経営資源を重点配分します。高い品質に裏打ちされた高付加価値製品を提供するためには、開発段階で数多くの試験を行い、データを蓄積して製品開発に活用する必要があります。また、新たな生産技術へのチャレンジや工程改善により、製品品質の向上とコストダウンを同時に進めていきます。

### (5) キャッシュアロケーションと設備投資の方針

キャッシュアロケーションでは、営業キャッシュ・フロー(CF)を約430億円とし、前中計の334億円から100億円程度の増加を見込んでいます。キャッシュアウトは、設備投資として275億円(前中計198億円)を計画しており、株主

還元70億円(同65億円)を充てる予定です。配当性向は30%を維持し、有利子負債は約定返済の実行などにより200億円強への削減を見込んでいます。さらに売上債権の回収期間の短縮化にも取り組み、お客様との交渉を通じ地道に成果を挙げていきたいと考えています。

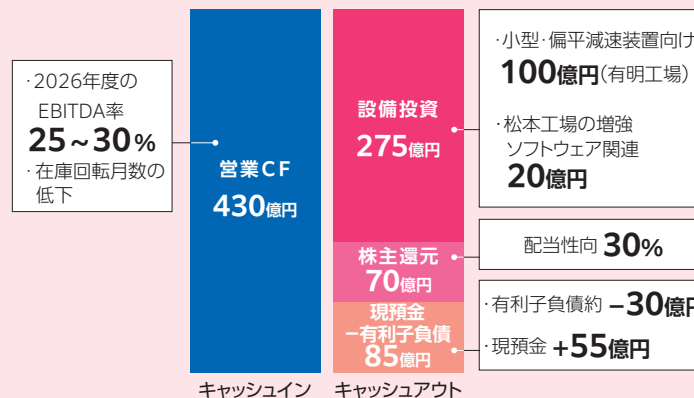
設備投資の275億円の内訳としては、今後の成長が見込まれる自律型ロボット向けの小型減速装置の生産能力を整備すべく、3年間で100億円規模の投資を見込んでいます。そのほかは、機械設備の更新、ITを含むインフラ整備、工具等への設備投資などを予定しています。

また、政策保有株式の縮減についても、経営上の重要な課題と捉えていますので、適切なタイミングでの実行を検討してまいります。これにより獲得する資金については、設備投資等の成長投資へ優先的に配分する予定ですが、その時点の資金ポジションや株価などを総合的に勘案し、自社株買いをはじめとする株主還元についても検討したいと考えています。

### 株主資本コストの社内への浸透、株価への意識

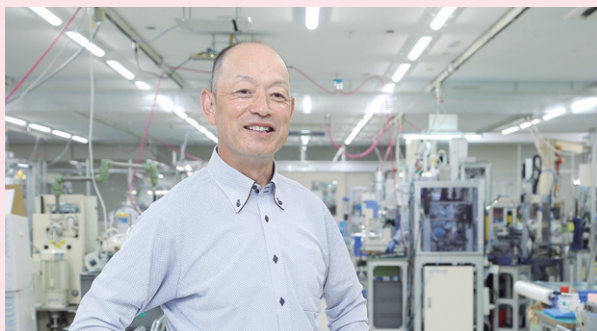
東京証券取引所の要請でもある「資本コストを意識した経営の推進」にあたっては、設備投資の意思決定プロセスにおいて、担当部門の幹部従業員が自らDCF法に基づく投資経済性計算を行っており、その際のハードルレートは10%に設定しています。今後はROIC(投下資本利益率)の考え方を各事業部門に啓蒙し、資本効率の改善に繋がって行きたいと考えています。また、TSR(株主に対する総リターン)については、配当性向30%の方針を基本にインカムゲインにも注力していますが、当社は成長企業と自認していますので、キャピタルゲインが重要な要素と考えています。そのため、EPS(1株当たり当期純利益)の向上を優先し、成長ストーリーを資本市場により具体的に示すことでPER(株価収益率)を適切な水準に維持することを目指しています。また、透明性の高い情報開示を積極的に行い、丁寧なコミュニケーションを続けていくことで企業の価値の向上につなげてまいります。

### 2024-2026 中期経営計画のキャッシュアロケーションイメージ





## I 生産責任者メッセージ



### 人財の育成と製品品質の向上に取り組むとともに、エンジニアの感性を形式知化することで属人化を解消し、生産体制の強化によるアウトプットの最大化を図ります

執行役員 生産・生産管理担当  
第1生産本部長

栗津原 剛

TSUYOSHI AWADUHARA



#### 生産責任者としてのミッション

生産部門は、お客様が求めるQ(品質)、C(コスト)、D(納期)、S(スピード)を全て満たしながら、クレームをゼロにすることが求められています。その中で、私に課せられたミッションは、次の需要回復期において、穂高工場・有明工場をはじめとした、各工場の生産能力を最大限に引き出し、グループとしてのアウトプットを最大化することです。最近、海外のお客様から数千台の減速機を2週間以内に納品して欲しいという特急案件を頂きました。これだけの数量の注文を営業と生産計画の密な連携により、納期遅れなく有明工場ですmoothに生産できたのは、生産性向上の取り組みを継続してきたことの成果だと自負しています。

#### 人的資本の価値最大化について

穂高工場では、製造部門の従業員を生産技術やICTなどの他部署へ派遣し、業務の視野を広げるとともに、社内連携を強化しています。特に、DX業務を担当するICT推進室で、各工程のスケジュール管理や製造データの活用方法などを学ぶことで、製造部門の意識改革にもつながっています。また、製造部門の技術者・技能者のスキルを可視化するため、各人の力量評価表を作成しています。これにより、各個人のスキルや、任せられる業務内容が把握でき、効果的な人財育成を進めることができていると、この成果として、

過去1年間で延べ385名が組立や機械加工など複数の工程をこなせる多能工(多能工化率50%)に成長しました。今後、需要が急速に回復し、製品ミックスに偏りが生じた場合でも、柔軟に対応できる生産体制を構築しています。

#### お客様の期待値に応える QCDS の実現について

当社では品質保証、生産技術、設計、サービスなどの各担当者が参加する「品質ミーティング」を週3回開催し、品質改善に取り組んでいます。当社グループの製品は、お客様の特別仕様に応じたものが多いことから、技術者、技能者の経験や直感に頼る部分が多く、人に依存していることが課題でもあります。属人的な業務を数値化し、DX化を進めることで、より合理的で効率的な生産を実現させる活動を進めています。また、月に1度、「品質のムダ取りミーティング」を開催しています。これは品質のバラツキを抑えることを目標とし、不適合製品の原因を特定し、対策を講じることで、検査工程の効率化と生産効率の向上を図る取り組みです。

#### 中期経営計画数値目標の達成に向けて

現中期経営計画では、2026年度に連結売上高900億円を目指しています。穂高工場と有明工場の既存設備がフル稼働すれば、当社だけで800億円程度までは対応可能です。現在当社グループでは、ヒト型ロボット向けの新規需要を見

込んでいます。ヒト型ロボット向け製品においては、既存の減速機だけでなく、両手のハンドに組み込まれる小型減速機の需要も期待できます。現中期経営計画では3年間で合計275億円の設備投資を計画しており、着実な成長投資を通じて、中期経営計画数値目標の達成だけでなく、2030年度の連結売上目標1,000億円以上の実現を目指します。また、新しい工法の導入、各工程のデータ化や3D管理、技術者および技能者のさらなる多能工化を進めることで、収益性の向上にも努めます。当社グループ独自の差別化された製品のQCDSを実現する生産体制、人財育成に注力することで中期経営計画の達成に向けて生産性の向上に取り組めます。

#### 生産能力について

有明工場では、産業機械向けに月産4万台、車載用として月産9万台の生産能力を持っています。今後は需要動向に応じて、車載用の自動化ラインをヒト型ロボット対応製品の専用ラインへ置き換えることを検討するなど、生産能力の適正化に注力していきます。メカトロニクス製品を手掛けるハーモニックウィンベルは、現在月産5,000台の生産能力がありますが、新製品の投入に伴い、2026年には約8,000台へ引き上げる計画です。精密遊星減速機を生産するハーモニック・エイディの生産能力は現在月産6,000台ですが、需要に応じて月産10,000台まで対応可能です。

## 生産技術責任者メッセージ



### 高品質を維持しつつ、従来のモノづくりから脱却した“新しいモノづくり”に挑戦することで、製造プロセスのさらなる最適化を目指します

執行役員  
生産技術本部長

花岡 浩毅

HIROKI HANAOKA



#### 生産技術責任者としてのミッション

保有する製造資本(機械設備、人財、技術)のパフォーマンスを最大化し、製造工程の効率化を通じて、製造コストの低減と製造プロセスを最適化することが私に課せられたミッションです。2023年度は、有明工場を中心に生産の自動化率向上に取り組みました。次の需要回復期には、この自動化設備が本格的に収益貢献することに期待しています。また従来の考え方にとらわれず、“新しいモノづくり”に挑戦することで、2030年の目指す姿の実現を目指します。

#### マテリアリティの解決に向けた施策について

当社ではマテリアリティの1つに「お客様の期待値に応えるQCDSの実現」を掲げています。Q(品質)、C(コスト)、D(納期)、S(スピード)は、モノづくりの基本であり製造業である当社グループにとっては、最も重要な取り組みです。当社グループの製品は、独特の構造を持ち、製品の組立や検査の工程では、エンジニアの技術・技能と感覚に依存している部分が多くあります。現在、各工場では生産の自動化が進んでいますが、今後はAIなどを活用し、品質判定や測定工程の自動化を進めることで、特にQ(品質)の向上と安定化を図ってまいります。これにより、D(納期)やS(スピード)の改善にも繋がるため、さらなる自動化と新しい生産技術の導入を急いでいます。また、競合企業の台頭により価

格競争が進んでいることから、従来のモノづくりの考え方を根本的に見直し、製品の性能やサイズに最適な生産設備を導入し、新たな加工方法を模索することで、C(コスト)の大幅な削減を目指します。

#### 中期経営計画の実現に向けた施策について

本年、2024年度からスタートした現中期経営計画の数値目標を達成するために、「新たな工法の開発」、「生産性向上：技能向上+自動化、DX化によるQCの徹底的な追求」を重点施策として掲げ、取り組んでいます。また、現中期経営計画と並行して、競争力を強化し長期的な収益性を高めるため、全社的なコスト低減を目指し、業務の効率化と生産性向上のプロジェクトも開始しました。部品加工では、新しい機械の導入に加え、革新的な量産工法の導入も検討しています。材料の選定やサイズ、工具の選定、加工工法、設備選定を見直すことで、材料費や工具費の削減、段取り時間の大幅な短縮、設備スペースの効率化を進めており、年率3%の生産性向上を社内KPIに設定して取り組んでいます。この目標達成に向けて、資材調達、開発、設計、製造、品質保証などの各部署との連携を強化しています。さらに、各地域のお客様のご要望に基づき、地産地消の拡大を目指した生産についても検討を始めました。設計思想を現地のお客様に合わせることで新たなお客様の開拓を図る方針です。

#### 自動化レベルの向上が進む

穂高工場では多品種少量生産品、有明工場では同品種量産品を扱っています。両工場の自動化率を比較すると、穂高工場では、各工程が連結した自動化設備「レベル4」が37%を占めますが、有明工場では90%に達しています。穂高工場は、お客様の仕様に合わせたカスタム製品の多品種少量生産が中心のため、生産品目の変更が容易で柔軟性が高い手動脱着設備「レベル1」の設備工程が約40%(ウエスト棟とイースト棟の平均)を占めています。穂高工場にも自動化設備の導入や既存設備の自動化改造を進めることで、現在の「レベル1」を自動脱着機能付き設備「レベル2」、もしくは自動脱着+自動判定機能付き設備「レベル3」へ引き上げる施策を展開しています。

#### リスクと課題について

当社では自動化設備の導入や業務の脱属人化を進めていますが、一方で経験豊富な技術者、技能者の存在も重要であり、彼ら、彼女らの引退により、技術水準が低下することを懸念しています。対応策としては、技術者・技能者が持つ技術や経験を可視化し、不足している技能や人財、属人化されている工程を把握することで、多能工化を進めています。また、採用の強化とともに、技術や技能の伝承を含めた教育にも力を入れています。

## I 国内営業責任者メッセージ



### 営業DX戦略を加速させ、中期経営計画目標の早期達成を実現するとともに、お客様の課題解決に注力できる営業体制を目指します

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



#### 国内営業責任者としてのミッション

2024年度からスタートした現中期経営計画の実現だけでなく、長期ビジョンで掲げた2030年度の連結売上高1,000億円以上を早期に達成することを目指し、営業を変革するための様々な施策に取り組んでいます。その中核として、営業DXを加速させています。お客様データを有効活用するための仕組みを構築し、生産やサプライチェーンにまで情報を展開することで、従来の属人的な営業方法を再構築しています。お客様の課題解決に注力できる営業体制にすること、またこの取り組み成果を確実に収益アップにつなげていくことが私に課せられたミッションです。

#### 営業DX戦略について

約2年前に「本社営業部」を設置し、専任体制を敷いて、産業用ロボットメーカーを中心とした主要なおお客様の動向を把握する機能を強化しています。これにより、お客様の6か月先の需要予測などの情報を集約・分析し、生産部門やサプライチェーン部門にフィードバックする体制を整えました。今後は、急激な需要変動に対しても、6か月先の状況のある程度予測できれば納期遅延を防ぐことができると考えています。また、10年先を見据え、属人的な営業から脱却し、データを分析・活用することで、変化の激しい時代に適した効率的かつ生産性の高い働き方への改革を進めています。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・分析することを可能にし、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。

#### 中期経営計画の達成に向けた施策について

当社製品をリピートされるお客様は多いものの、新規のお客様の獲得面で伸び悩んでいます。そのため、2年前から韓国子会社の三益ADMが製造する汎用性の高い精密遊星減速機を日本国内でも販売し、新規のお客様の開拓を進めています。当社グループの精密遊星減速機をご存知ないお客様にもアプローチし、新たな用途を提案するPR活動を積極的に展開しています。さらに、ロボット、半導体、モビリティ、宇宙などの各分野の社内エキスパートや国内外の営業拠点、MC(モーションコントロール)開発のメンバーが月に1度、情報交換を行い、将来の展望や開発テーマについて議論しています。波動歯車装置の主要なおお客様である産業用ロボット分野では、協働ロボットやヒト型ロボットへ市場拡大が進み、最近では宇宙用途での採用も急速に増えるなど、市場の変化を確実に捉えるべく情報収集活動を活性化しています。

#### 製品価格の改定について

近年、競合企業の参入や、お客様からの価格協力依頼に

対応するため、当社では継続的かつ大幅なコスト低減を実現するとともに、納期改善のための投資も実行してきました。一方で、昨今の労務費の上昇、材料費、エネルギー費用、輸送費用などが高騰する中で、販売価格についてお客様と深く議論する機会が増えています。現時点では、サステナビリティの観点や当社サプライヤーの状況を理解くださり、価格の引き上げについて前向きに話し合っただけのお客様が増えています。お客様に助けられ、我々は成り立っていると感謝しています。

#### 今後の需要動向について

2024年7月頃から産業用ロボットメーカーのお客様からの引き合いが徐々に回復し始めています。主要なおお客様の動向は把握できており、半数強のお客様は在庫の適正化が進んでいます。残りのお客様も在庫が切れた型番の発注が出始めており、年内には在庫調整が完了し、年末頃から発注が再開されるとみています。一方、半導体製造装置向けでは、現段階では大幅な受注回復は見られませんが、設備投資は始まっています。自動車の自動運転やAIなどの普及に伴うサーバーやデータセンター向けの需要増加を背景に、前回のピークを上回る需要拡大が見込まれます。これにより、2024年末に向けて発注の転換期となり、2025年～2026年にかけて次の需要のピークを迎えると想定しています。

## I 海外営業責任者メッセージ



### 大型案件の獲得に加え、営業 DX の導入を 着実に実行することで、中期経営計画数値 目標の達成を実現します

執行役員  
海外営業本部長 兼 営業統轄本部長  
(2024年10月1日より執行役員 リスクマネジメント本部長)

矢代 道也

MICHIYA YASHIRO



#### 海外営業責任者としてのミッション

市場特性に合わせて現地の販売会社を効果的に活用し、その投下資本に見合った売上高を実現するとともに、市場動向やお客様のニーズを的確に把握した営業活動により、当社の存在感を高めることが海外営業には求められています。責任者である私のミッションは、各販売会社や営業担当者が最大限のパフォーマンスを発揮できる環境と体制を整えることです。短期的にはビジネスの具体的目標を示し、収益化を図りつつ、同時に長期的な市場動向やお客様情報などを収集し、それを基に的確に分析して将来に向けて対応してまいります。さらに、開発部門や生産部門との連携を強化し、お客様の要求にスピーディーに応える体制の構築と組織運営を行うことで売上高の拡大を目指します。

#### 中期経営計画の実現に向けた施策について

中期経営計画の数値目標に織り込まれているヒト型ロボット関連の案件は、お客様ニーズを把握し、当社で技術提案を行いながら、ロボットの需要や生産計画に合わせた製品の供給体制を構築するとともに、新たなお客様が多く、日々変化する情報に素早く対応する必要があるため、全社で連携を強化し取り組んでいます。

中期経営計画の数値目標に対しても、大きな可能性を感じています。定性的な施策としては、国内営業と同様に海外営業でも、中期経営計画の期間内に営業DXの導入を計画しています。営業DXに海外の各種情報を蓄積することで、営業担当者や管理者はリアルタイムで最新の状況を把握し、それに基づいて次の戦略を展開できるようになります。まずは当社の海外営業本部と台湾駐在員事務所を導入し、地域特性などを考慮しつつ、順次、海外販売ネットワークにも展開する計画です。営業DXの活用で営業戦略を強化し、新規案件の開拓を着実に実行することで、中期経営計画の達成を目指します。

#### 製品価格について

当社は過去15年間、サプライヤー様やサブベンダー様の協力を得ながら、コスト削減に努めつつ、販売価格を据え置いてきました。しかし、エネルギー価格や各種部材費用、梱包や運送費、人件費などの高騰が続いていることもあって、各地域の販売会社に対し、価格改定を通知しました。お客様や販売代理店様に価格改定を理解していただけるよう丁寧に説明することにより、当社製品の価値を適切に反映できるのではないかと考えています。

#### 海外を中心とした今後の需要動向について

海外需要の回復ペースは予想よりも遅い印象です。中国経済の低迷やEV市場の減速、さらに製造業各社が米国大統領選挙を前に設備投資を手控える動きを強めていることが影響しています。海外の産業用ロボットメーカーからの受注状況もまだ模様で、一部では過剰在庫を抱えるメーカーも見られます。半導体関連の設備投資は、ロジックを中心に回復傾向にありますが、メモリーも立ち上がりが見られるところです。このため、今後の需要回復に備えて様々なシミュレーションを行っているところです。大きなトレンドとして、製造業を中心とした世界的な労働力不足や自動化・省力化ニーズの高まり、さらに半導体分野での需要拡大と微細化・多層化といった動きは構造的かつ中長期的な事業機会でもあります。2025年に向けては、米国市場において手術支援ロボットを中心とした医療機器や宇宙・衛星分野での需要増加が期待されます。欧州では半導体や医療機器分野、中国ではハイエンド向けの産業用ロボット、アジア地域では半導体や通信インフラ関連などの需要拡大が期待されます。2024年末～2025年初頭にかけて本格的な需要回復を見込んでおり、2025年後半～2026年にかけて次の需要のピークが到来すると予想しています。

## I Harmonic Drive SE (ドイツ) トップメッセージ



Our employees are the heart of our company and the foundation of our success.

— 従業員は当社のハート(核)であり、  
成功の基盤です

Harmonic Drive SE  
Chief Executive Officer

Thomas Berger

### 私のキャリアとミッション

私は、ハーモニック・ドライブ・グループの一員として、20年以上に渡りさまざまなマネジメントの職務を担い、2022年にHarmonic Drive SE(以下、HDSE)のCEOに就任しました。我々の事業戦略を通じて、未来に向けてさらなる成長を実現できる企業へ導くことができたことを誇りに思っています。ハーモニック・ドライブ・グループはグローバル集団であり、お客様・製品・ブランドを中心に、グループ間連携をさらに強化することで、グループ全体の利益につながると考えています。この取り組みを今後のアクションプランに反映させることが私のミッションです。

### 高い精度、信頼性、柔軟性など全ての要素を追求します

HDSEでは、「高精度、信頼性、柔軟性など、求められる全ての要素の追求」をビジョンとして掲げています。我々は、高度な機械とメカトロニクス駆動技術を持つ企業として、幅広い専門知識と経験を活かし、お客様と当社の利益創出を目指しています。また、長期的な価値創造の実現を目指し、継続的に人材育成に投資し、意思決定の際は持続可能性の原則を重要視しています。我々は2022年に、10年先を見据えた「HDSEビジョン」を策定し、達成に向けて具体的な施策に取り組んでいます。

### 卓越したエンジニアリングスキルが当社の強み

HDSEの大きな強みは、エンジニアリングに関する卓越した専門知識、製造に関する深い知見、そして高い製品品質を実現する卓越した技術力です。これにより、当社はさまざまな市場に対して、お客様

に応じた優れたソリューションを提供しています。また当社は、適用される全ての条件と品質要件を順守することで、業界固有の厳格な要求事項を満たしており、特に航空宇宙分野では、事業戦略としてこの点に注力しています。

### HDSE ビジョンの実現に向けた 5 つの施策

現在、HDSEビジョンに基づき、2027年を最終年度とした経営目標を「HDSE戦略 2027」として設定し、5カ年戦略を実行しています。毎年、大幅な売上高の拡大と収益性の確保を目指しており、ハーモニック・ドライブ・システムの2024-2026中期経営計画とも連動しています。この経営目標を達成するために、5つの戦略的施策として「卓越したチームと魅力的な企業」、「イノベーションの促進」、「既存事業の維持・安定」、「新規市場の開拓」、「持続可能な組織とプロセスの構築」を策定し、推進しています。

特に、「卓越したチームと魅力的な企業」をHDSE戦略のベースとなる重要施策としています。「高い能力を有し、且つ満足度が高い従業員」がもたらす大きな価値創造と重要性を深く理解しているためです。従業員こそ、当社のハート(核)であり、成功の「基盤」なのです。この信念のもと、当社は先進的な人材戦略を展開し、時代に則した魅力的な労働条件を提供しています。

### 今後の需要牽引役と差別化戦略

2027年に向けては、特に航空宇宙、防衛、ロボット分野の需要拡大を見込んでいます。また、これらの分野は、2027年以降においても成長を牽引すると考えています。一方で、競争による課題も認識し

なければなりません。当社では、今後も、お客様ごとにカスタマイズしたソリューション(製品、エンジニアリング、品質、アフターサービス)を提供し、当社の「戦略」と「多品種少量生産」を貫くことで、競合他社との差別化を図ってまいります。

### 社会的責任と持続可能性

当社では、2024年7月に行動規範を制定するなど、欧州企業サステナビリティ報告指令(CSRD)への対応に取り組んでいます。この取り組みの一環として、エネルギーチームを結成し、全社的なエネルギーと資源の節減を目的とした多数のプロジェクトが進行しています。また、生物多様性への取り組みとして、工場の敷地内に5つの蜂の巣を設置し、養蜂を通じた自然共生社会の実現に貢献しています。採取した自社製の蜂蜜は、従業員やお客様へ贈り物として提供しています。さらに、従業員の自発的かつ積極的な支持により、地元慈善団体の支援活動を長年に渡り続けています。また、毎年多くの女性従業員が、地元の女性保護団体を支援する女性限定のマラソンレースに参加しています。当社のこのような活動は、現代の企業に求められる要件を満たすものと考えています。私たちは、未来に対して前向きな展望を持ち、社会的責任と持続可能性を考慮した事業活動を行ってまいります。



HDSE製蜂蜜

## I Harmonic Drive LLC (米国) トップメッセージ



It is people, not machines, that enable growth of our business. I am proud to say that we have an amazing, knowledgeable and dedicated workforce.

— 事業成長を導くのは、機械ではなく人です  
素晴らしい人財が当社の誇りです

Harmonic Drive LLC  
President & CEO

Douglas Olson

### 私のキャリアと HDLLC のビジョン

私は米国のハーモニック・ドライブに勤務して34年になります。以前は医療機器製造会社のオーナーとして、医療機器やサーボアクチュエータを含むさまざまな製品を製造していました。当時、波動歯車装置ハーモニックドライブ®と出会い、顧客として株式会社ハーモニック・ドライブ・システムズの米国販売子会社であったHD Systems, Inc. (現Harmonic Drive LLC)の従業員と仕事をしながら、その製品品質と従業員の献身的な姿勢に深く感銘を受けました。そのため、同社に入社することは私にとって難しい決断ではありませんでした。私はHD Systems, Inc. (現在Harmonic Drive LLCの持株会社として存続)の社長を14年間務めた後、当社の社長を16年間、誇りをもって務めてきました。この期間に会社は大きく成長し、現在さらなる急成長を遂げようとしています。HDLLCのビジョンは、「高精度アクチュエータとモーションコントロール製品の北米市場をリードするメーカーになること」です。成長と革新というこのエキサイティングな時代に、当社を率いることができ光栄に思います。

### お客様の成功が我々の成長と成功につながる

事業成長を導くのは、機械ではなく、人です。当社の経営陣、中間管理職、チームメンバーの何れのレベルにおいても、豊富な知識を持つ、熱心で素晴らしい人財が揃っていることを誇りに思います。当社は、トレーニングやコーチングを通じて従業員に投資し、お客様に最高のサービスを提供できるようサポートしています。私は従業員に対して常に「我々の仕事は、お客様を成功させること。それを実現することができれば、私たちも成長と成功を享受することができる。」

と伝えています。時々、私は「なぜハーモニック・ドライブに長年勤務するのか?」と質問を受けることがあります。主な理由は2つです。1つは、毎日素晴らしい人々と共に働けること、もう1つは、当社の製品が社会に役立つユニークな用途に使用されていることです。

### 医療、半導体、航空宇宙分野は今後も高成長が期待される

北米における当社の主要な市場セグメントは、手術支援ロボットを含む医療機器、半導体製造装置、航空宇宙分野です。品質と信頼性が最も重要であり、人々の生活に多大な恩恵と改善をもたらす用途に使用される製品を製造していることが、当社の従業員全員にとって大きな原動力となっています。実際に当社製品が搭載された手術支援ロボットで医療処置を受けた従業員も数名います。医療分野は、高齢化社会のニーズや術後の回復時間の短縮化への要求の高まりを背景に成長が加速しており今後益々需要が増加することが見込まれています。半導体市場は、携帯電話、IoTデバイス、電気自動車など、あらゆる場所で使用される半導体への高い需要に支えられており、現在は特に人工知能の情報処理に対するニーズが牽引しています。航空宇宙市場は、低軌道衛星コンステレーションや、月面探査プログラム、火星旅行といった進行中のプロジェクトにより拡大しています。地球の周回軌道に留まらず、太陽系内のあらゆる惑星、さらにその先を探索する宇宙船には、何千台もの当社の波動歯車装置ハーモニックドライブ®が搭載されています。未来に目を向ければ、今後10年のうちに、AIを搭載したヒト型ロボットが労働現場に普及することは明らかです。世界中で数多くのプレイヤーが開発を進めているこの新しい高成長市場に貢献するため、当社においても準備を

整えています。

### 競合他社と一線を画す当社グループの強み

長年にわたるハーモニック・ドライブ・グループの成功を目の当たりにし、近年、競合他社が当社グループの製品を模倣し、既存のビジネスや新たな事業機会の獲得を狙っています。しかし、芸術作品を模倣したからといって、その人が芸術家になれるわけではありません。60年にわたる経験は、真似できるものではありません。当社が競合他社と一線を画すのは、蓄積された知識、経験、そして研鑽の結晶があるからです。当社グループは、設計、製造ノウハウ、市場、サプライチェーンに関する知見を共有することで、グループの強みを最大限に活かせる独自の環境を有しています。

### 工場の自動化と技能者のスキルレベル向上

当社では、優れた品質を維持しながら、製品の生産に必要な直接労働力を最小限に抑え、製造機械の稼働率を最大限に高めるために、工場の自動化に重点的に取り組んできました。今後もその方針は変わりません。また、これにより従業員のスキルレベルも向上しています。例えば、技能者が新しいスキルを習得し、自動化設備のセットアップやメンテナンスができるようになれば、より高い給与を得ることが可能です。なお、新たに自動化設備を導入する際に人員削減を行ったことはなく、熟練のチームメンバーでより多くの生産を可能にしてきました。今後も、当社の強みをさらに高め、グループ全体として企業価値の向上に取り組んでまいります。

## I 哈默纳科(上海)商贸有限公司トップメッセージ



中国ローカルメーカーへの対応、そして高い成長が見込まれる新たな収益機会の獲得を目指します

哈默纳科(上海)商贸有限公司  
董事 兼 総経理

中平 剛史  
Takeshi Nakahira

### 中国ローカルメーカーの台頭

当社は2011年の設立以来、主に中国で現地生産する外資系産業用ロボットメーカーへの販売拡大により成長してきました。近年は中国ローカル産業用ロボットメーカーが高いコスト競争力を背景に市場シェアを伸ばしており、2024年上半期はローカルメーカーの市場シェアが50%を超えたとの調査結果が報告されています。中国ローカルメーカーが製造するロボットの性能や品質が向上しており、当社に寄せられる技術的な問い合わせや要求水準も高まっています。

### コスト低減と納期短縮に向けた取り組みを強化

当社はローカル産業用ロボットメーカーへの販売拡大が続く中、コスト低減と納期短縮も目指し、外部パートナー企業において一部製品の現地組立を行っています。競争優位性を維持し、利益を確保しつつ更なる販売拡大に向けて、取り組みを強化する方針です。

### 中長期的な需要ポテンシャルは引き続き拡大

中国市場では、半導体製造装置、医療機器に加えて、今後の成長期待が高まっているヒト型ロボットに着目しています。半導体製造装置は、中国ローカルメーカーの開発および生産活動が活発化しています。主に前工程装置の分野で波動歯車装置の採用が拡大しています。また、中国は2035年に60歳以上の国民が全人口の30%に達すると言われており、医療機器やヒト型ロボット向け減速機の大規模な需要増加が期待されます。豊富な知見を有する北米、欧州の当社グループ会社と連携し、注力する方針です。最近ではローカル大手総合電機メーカーが製造するサーボドライバとつながる当社アクチュエータの製品ラインアップ強化を進めています。市場を問わず潜在的な収益機会の拡大につながっています。

## I 三益ADM(韓国)トップメッセージ



革新的なコスト低減施策への挑戦を続け、安定利益を生む企業への変革を進めます

三益ADM株式会社  
代表理事

陳 炫佑  
Hyun-Woo Jin

### 三益ADMの特長と強み

当社は、中国や韓国など東アジア圏における精密遊星減速機の製造を担う目的として、2013年に韓国大邱廣域市に設立されました。2022年6月には、HDSグループをあげて精密遊星減速機の拡販を強化することを目的に、ハーモニック・エイディ(HAD)が当社の親会社(出資比率51%)となりました。ハーモニック・ドライブ・システムズ(HDSI)による設計および生産技術の支援、親会社のHADとは品質・技術交流を行い、世界各地域の営業販売網との連携を強めています。当社は高品質な精密遊星減速機を安定供給するとともに、短納期・緊急案件への対応力が評価され、拡販の成果が出ています。

### 2030年目標の達成に向けた施策

当社は、高い製品品質を維持しつつ、安定した利益を創出する体制構築を進めています。現在、各地域や用途の特性を考慮した価格戦略や、多様な素材及び加工方法を工夫したコスト低減に果敢にチャレンジしており、これまで採用が難しかった鍛造や押出加工部品に挑戦するなど、サプライヤーと共に取り組んでいます。2030年度の目標として、月間生産・販売台数約1,700台(今期目標1,200台)を目指しています。目標の達成に向けて、品質、生産能力、価格競争力、短納期・緊急案件への対応力の向上に取り組んでいきます。

### サステナビリティへの取り組み

サステナビリティへの取り組みとして、最適生産の実現、工場屋上への太陽光発電設備の設置、高効率設備の導入等を行うとともに、改善提案制度を通じた従業員の自発的な活動を促進しています。HDSグループの一員としての連携を深めつつ、お客様、自社、従業員が幸せな企業を目指しています。

## I 経営企画責任者メッセージ



### 経歴と経営企画本部長としてのミッション

私は大手商社での営業を経験した後、米国のビジネススクールを卒業し、M&A業務や外資系企業でのマネジメント業務に携わってきました。その後、日本で経営リーダーの教育を行う大学院大学「至善館」の設立に関わり、副学長として教壇にも立ちました。経営企画本部長としての私のミッションは、何が起こるか予測が難しいVUCA時代において、「進化と深化」の両面を重視した経営を企画・推進し、サステナブルな成長を実現させることです。新たなビジネス機会を模索し、会社の進化を図りつつ、既存事業の深化を通じて競争力をさらに強化していきます。

### 理想の企業像とビジネスモデルについて

当社には外国籍の取締役がいませんが、海外事業の成長を考えると、取締役会の多様性が必要です。多様性により、グローバルな経営判断が適切に行われ、賃金や採用、人材交流、勤務形態、共同購買などのグローバル化が進み、組織全体の効率化と競争力の強化が期待されます。また、当社はエリア別の販売体制を採用していますが、今後は各拠点とのコミュニケーションを強化し、効率性を重視したビジネスモデルの構築を進めたいと考えています。さらに、サステナビリティの向上において、組織と人材が重要な役割を果たすこ

## グローバル One Team の構築を目指すとともに、全てのステークホルダーとの積極的な対話を通じた企業価値の向上を目指します

執行役員  
経営企画本部長  
兼 ビジネス開発室長

塩川 哲也  
TETSUYA SHIOKAWA



とは明白です。

米国子会社のHDLLCでは、他の地域に先行して従業員満足度調査(ES)を実施しており、マネジメントと従業員双方向のコミュニケーションが強化されることで、組織力が向上しています。この取り組みを他の地域にも広げるとともに、今後はお客様満足度調査の実施も検討し、One Teamとしての活動をさらに強化していくことを目指します。

### プライム市場への上場に向けた考え

国内外の投資家の皆様からは、プライム市場への移行に対するコメントを求められることがありますが、そのためには、サステナビリティの取り組みを強化し、納得のいく中長期的な成長ストーリーの策定を進める必要があると考えています。また、人材の採用・育成も強化し、女性の管理職数を増やすなど、プライム上場企業にふさわしい体制基盤を整えるとともに、組織の活性化と好循環を実現することも必要だと考えています。

### DX戦略を含む IT 情報システム構築について

現在当社ではDXの推進に注力しています。当社には属人化されたアナログ工程が多く残っています。例えば、設計や品質保証では、紙ベースの図面作成や情報管理が行わ

れています。これらをMES(製造実行システム)を活用して電子化することで、生産活動におけるQCDSの改善が期待できます。また、生産現場とDXを推進するICT推進室が常に連携しながら、DX化を加速させています。最近の事例では、治工具のデータ管理を行い、稼働状況を可視化することで、コスト削減を実現しました。他社との差別化と優位性の要素としてアナログ工程を大切にしつつも、効率化を追求するためにデジタル化を進めることで、さらなる効率性の向上とデジタル化推進によるサステナビリティの向上を目指してまいります。

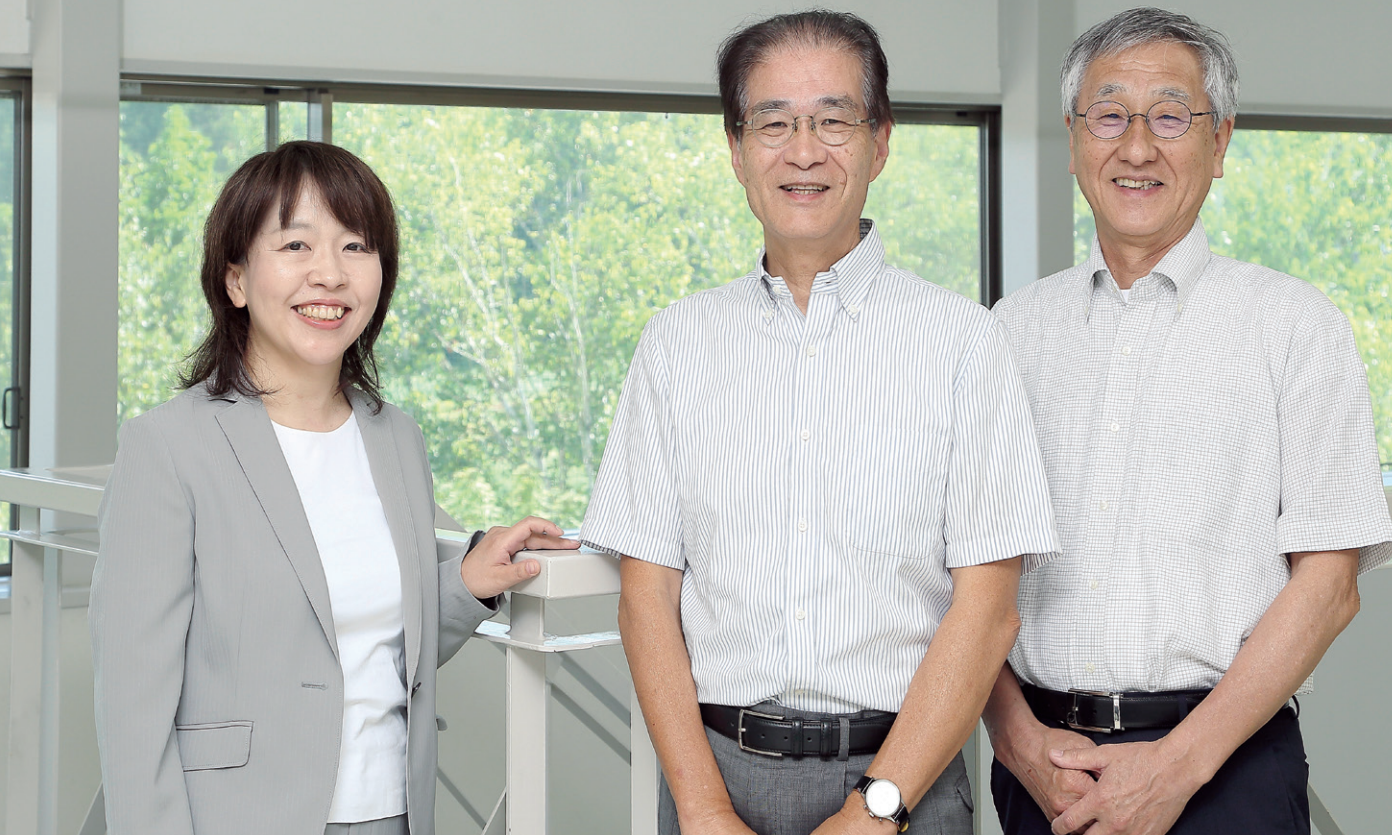
### 課題について

当社グループの海外拠点はそれぞれの地域で強固な基盤を築いていますが、グループとしての統合が十分に進んでいません。例えば、ブランドロゴ色ひとつとっても、米国(HDLLC)と日本は色がブルーでロゴ自体も似ていますが、ドイツ(HDSE)の色はマゼンタでロゴも異なります。グループ各拠点がOne Teamとしての意識を持ち、対話を通じてグローバルネットワークを推進することで、情報共有や共同開発が進み、企業価値が強化されると考えています。そのため、グローバル会議の開催頻度を増やすなど、さらなるコミュニケーションの促進を図ってまいります。



## 技術開発責任者座談会

新たなコスト革新プロジェクトの取り組みやヒト型ロボットなどの事業機会の獲得に向けて、組織連携の強化を通じた競争優位性の強化を図ってまいります



### 矢田 静華

SHIZUKA YATA

執行役員  
ハーモニックドライブ研究所長

### 谷岡 良弘

YOSHIHIRO TANIOKA

取締役  
執行役員 技術・品質担当  
開発・技術本部長

### 清澤 芳秀

YOSHIHIDE KIYOSAWA

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

司 会：中期経営計画の実現に向けた施策についてお話しください。

谷岡：新製品開発をとりわけ重要視しています。2023年は新製品が少ない年でしたが、2024年は新製品として波動歯車装置ハーモニックドライブ®の超軽量製品「ULWシリーズ」を投入し、信頼性向上のための施策に取り組んでいます。量産段階での生産性の課題を克服することで、製品性能と生産の歩留まり向上が期待されます。また、メカトロニクス製品においては、新しいドライバを市場投入します。機能は現行ドライバの代替ですが、長年取り組んできた研究成果を織り込み、ハーモニックドライブ®と組み合わせることで最適な制御を実現するドライバです。新製品のアクチュエータと組み合わせ、位置決め精度を向上させることで、振動抑制を目指しています。ハーモニックドライブ®の弱点を補い、より使い易いサーボシステムとして、メカトロニクス事業の中期経営計画数値目標の実現に向けた戦略の1つです。

清澤：当社の主力製品である波動歯車装置ハーモニックドライブ®は、1964年にアメリカUSM社の技術、図面に基づいて製品化しました。歯車の波形など様々な部分において、当社独自の変更を加えていますが、当時の技術に依存した部分も残っています。今後は当社独自の設計や技術に置き換えを進めることで、新しい製品へ進化させることを目指しています。例えば、CSFシリーズは従来のCSSシリーズの改良版として1992年に製品化しました。また、その高強度版としてCSGシリーズを1999年に市場投入しました。その後も小型化・軽量化・長寿命化などの付加価値を織り込み、製品ラインアップを拡大しているのですが、依然としてCSFシリーズの製造・販売は継続しています。今後は、CSFとCSGシリーズの統一化と標準化を進めることで、生

## 技術開発責任者座談会

産性・収益性の改善と品質の安定化を図っていきます。また、このような活動を他の製品にも展開し、中期経営計画で掲げた数値目標の実現を目指していきます。

**矢田**：社長の丸山の下で進める新たなコスト革新プロジェクトの実現のためには、例えばCSFとCSGシリーズの統一化などを検討する必要があります。新たなソリューションを作り出すお客様の期待に応え続ける姿勢は大切にしたい一方、自ら収益性を犠牲にする過度なカスタマイズ対応には疑問を感じています。一視点として、CSGシリーズへの統一化は、お客様への提案や製品展開の基軸を作ることができず、作り方や材料などを見直すことでどこまで収益性を改善できるか、新製品を開発する目線で検討を開始しています。ハーモニックドライブ研究所(以下、研究所)では、開発部門と協働しつつ、要素技術の開発を担っています。売れ筋の製品や他社に対して優位性を有する製品に対して、新たな付加価値の創造を目指し、開発提案、材料、設計面から改善の取り組みを強化しようとしています。中期経営計画数値目標を実現するには、自助努力による新たな価値創造やさらなる生産性の向上を図る活動が求められます。

**司 会**：コスト革新プロジェクトとはどのような内容ですか。

**谷岡**：社長の丸山が立案したプロジェクトで、固定費から変動費までの全てのコストを見直し、収益性を拡大させることを目指したプロジェクトです。私が総責任者を務め、2024年7月にスタートしました。QCDSをベースに5つの分科会を作り、全社で取り組んでいます。Q(品質)に関しては、品質の無駄をとり、仕損費の削減を進めます。C(コスト)では、新しい工法の模索をはじめ、半分のコストで作るとどのような品質・寿命の製品ができるのかなどのアプローチで

進めています。D(納期)では、お客様の希望納期に対応するため、MES(生産管理システム)による生産プロセスの可視化やデータを活用したDX化を進めています。S(スピード)は営業と管理部門が、製品の価格改定を含む売上高拡大に向けた施策と業務の効率化で間接費用の削減を進める計画です。定量的なKPIを策定し、定期的なモニタリングを行うことで、実効性を高める方針です。

**司 会**：部門を越えた組織連携は進んでいますか。

**矢田**：研究所では、要素技術の開発などを担っていますが、コスト革新プロジェクトの分科会にも参加しています。分科会の中では、「コスト減となる材料を使用した場合、減速機の性能にどのような影響が出るか」などを裏付ける各種解析結果の提供も求められています。過去には部門間のサイロ化を感じることもありましたが、最近では部門間の壁を取り払おうとする動きが活発化しており、多様な専門分野のエンジニアや異なった視点を持つ部門を巻き込んだ横串のミーティングが増えています。

**谷岡**：新しい材料メーカーから部材調達を始める際は、調達部門が開発・設計部門、品質保証部門などと相談し、実効性の可否を問うています。また、開発部門と生産部門ではDXの導入をはじめ、横串の活動を進めています。実際、生産部門から開発部門への相談も増えています。加えて、最高技術責任者の清澤が3年前に品質責任者を兼務するようになってから、組織横断のコミュニケーションが活発になりました。従来は、開発、品質保証、生産部門がバラバラに活動していましたが、品質責任者が責任を持つとってくれるため、様々な経験や課題を共有化できる風通しの良い組織運営ができるようになりました。コスト革新プロジェクトを通じ

て、各部門の横連携の強化と全社的な一体感の醸成が加速することを期待しています。

**清澤**：お客様からの無理難題を解決し、お客様の要求を上回る製品の提供と品質の改善を進めることで目標売上高の実現は可能と考えます。技術担当兼品質担当としては、現在、製品品質の向上に注力しています。不適合製品やクレームの発生は明らかに無駄であり、減らした分がダイレクトに利益の増加に繋がります。加えて、コスト革新プロジェクトの取り組みやヒト型ロボット向けの製品開発などにより、品質保証部では開発・設計部、研究所、生産技術部などと双方向で情報交換を行っています。例えば、加工機械を入れ替える際も生産技術部以外の部門も参加するなど、関係部署で課題を共有し、解決に向けたコミュニケーションを図るなど、組織横断的な活動が随所で見られています。



清澤

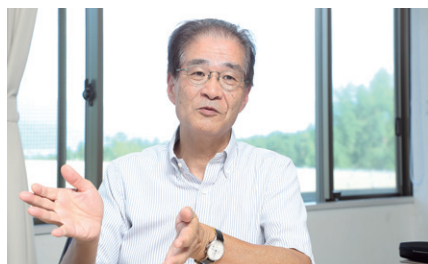
**司 会**：ヒト型ロボットに対する見解とアドバンテージについて教えてください。

**矢田**：開発製造している製品が、どのようなロボットのどこに使われるものなのかについて、言える範囲ではありますが社内で共有することで、担当者個々のモチベーションを上げ、全社を挙げて取り組む方針です。一般的に製造業で使用される自動化設備は、投資負担が重く、機械と機械を

## 技術開発責任者座談会

つなぐ部分は汎用性を持たせすぎると、かえって投資コストがかさみます。しかし、ヒト型ロボットが普及することで、自動化設備の導入コストの低減につながる可能性があると思います。また、精密な作業をするためにヒト型ロボットの導入を検討されるケースもあり、高速、高精度、高トルクが要求されることから、当社の小型減速装置の採用が進みそうです。難易度の高い技術的な課題を時には“State of the art”の適用も含めて克服することで、他社が追いつく5年後には更に先に進んでいるよう挑戦を続けていきます。

**清澤**：労働者の単なる代替としてのロボットではなく、実際の工場内において労働者を上回るスピードと正確な位置決め精度が求められそうです。このため、トルクセンサーを搭載した高度な制御が必要で、当社も研究開発を加速させています。当社では既に、ヒト型ロボット向け小型減速装置の製品化に成功しており、量産化に向けてデザインレビューを進めているところです。他社も開発を進めているとは思いますが、多くの失敗から得た当社の技術的なアドバンテージを加味すると、5~10年程度は他社に先行していると考えています。



谷岡

**谷岡**：どこまで小さい減速機が、波動歯車の機構で製品化可能かについて検討を進めています。現在は、外径5ミリサイズの製品化に挑戦しつつ、外径3~5ミリ用の試験装置

の改良にも取り組んでいます。バックラッシの問題はクリアし、強度や安定度の向上を図っているところです。今後は搭載されるアクチュエータの開発も強化する計画です。また、当社独自の技術が流出するのを防ぐために、情報セキュリティ対策も強化しています。

**司会**：競合企業に対する参入障壁をどのようにお考えですか。

**谷岡**：参入障壁の創出には、競合企業よりも早く、数多くの製品開発案件に挑戦し、失敗を重ねつつ解決し、製品化につなげるという製品開発のサイクルを早めることが必要になってきます。当社は人財、設備、経験が揃っていますので、高い参入障壁を有しているとともに、今後も引き続き維持していけると自負しています。

**矢田**：製品開発にチャレンジする姿勢を失ったらおしまいだと思います。要素技術では最新の技術を積極的に取り入れています。宇宙用途では10年前に言われた製品が現実のものとなり、市場を形成しています。他社に先行し、優位性を維持するためには、繰り返しになりますが、お客様の期待に応え続けつつ、収益性を確保するために、挑戦し続けることです。挑戦をやめたら終わりだと思います。

**清澤**：言われた業務だけをこなしてはダメですね。自ら考え挑戦し、挫折を味わう中で、新しいアイデアが生まれてきます。他社に先駆けて新しい課題やテーマに立ち向かい、大失敗する中で答えが見つかるとう成功に繋がります。失敗しない技術は他社に真似されてしまいます。失敗の多さが参入障壁の源泉につながりますので、皆さんドンドン挑戦し、ドンドン失敗しましょう(笑)。

**司会**：最後にリスクと課題についてお話しください。

**谷岡**：徐々に権限委譲を進めることで後継者を育成し、若返りを図りたいと考えています。現場の技術者とも話しているのですが、10年、20年先を担うリーダーやマネージャークラスの中堅従業員に頑張ってもらい、会社を牽引して欲しいと思っています。

**矢田**：新しいことにチャレンジする基盤整備も必要です。直近では英語での契約書取り交わしに時間を要したことが原因で、共同で研究を行おうとしていた先方の熱意を削いでしまい、話が白紙になった苦い経験があります。ここでもグローバル化に対応した体制強化とスピードが求められます。また、当社の開発力を対外的にアピールするためにも、開発試験設備を充実させた開発研究棟の必要性を改めて感じています。



矢田

**清澤**：現状に満足し挑戦しないならば、競合企業に追いつかれるという危機感を持っています。お客様の仕様に応じた高品質な製品供給が当社のビジネスモデルの根幹です。お客様の期待を超える製品供給、プロダクトアウトの思想で新たな市場創造に貢献し、企業価値と社会価値の向上を実現していきます。

## I 「絶えることのない研究開発」と「品質優先」を基盤とする経営

当社グループは、経営の基盤を「絶えることのない研究開発活動」と「品質最優先」に置き、お客様に満足していただけるような魅力ある製品を作り上げ、お客様の立場に立ったサービスを行うことを基本方針としております。

### 研究開発体制

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

これにより、様々なお客様の要求に応じるのはもとより、将来を見据えた先行的な研究開発や全ての研究開発の基本となる基礎技術の追求、さらには将来的にお客様に革新的な価値を提供できるような新原理や新機構の研究にも積極的に取り組み、加速する時代の変化にも対応できる体制を構築しております。

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

### ■ 研究開発体制

<b>グループ連携</b> 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	<b>製品開発</b>	<b>次世代技術</b> <b>【新原理機構研究室】</b> 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 <b>【ハーモニックドライブ研究所】</b> 基盤技術の深耕と拡充を中心に将来予測に基づいた先行研究や製品開発	<b>産官学との共同研究</b> 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
		<b>お客様対応</b> <b>【開発・技術本部】</b> お客様要求に応じた開発・設計	
	<b>モノづくりノウハウ</b> <b>【生産技術本部】</b> 製品の生産を行うために必要な工法や設備の研究・開発		

### 品質推進体制

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

品質責任者は、当社ブランド製品の開発、生産、サービスなど製品に関する全てにおいて品質レベルを高めるため、グループ各社の品質保証部門を通じて各社の品質状況を把握するとともに、毎月1回開催される各社定例の品質会議において重要な品質問題を含めた月々の品質状況について報告を受ける体制が整備されており、当社グループ内で品質情報を統括する仕組みとなっております。

また、グループ各社の品質保証部門を通じて国内外の工場、サプライヤー、製造委託先である協力会社等を指導、監督しております。

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

## お客様の期待値を満足させる HDSグループの5つの強み

### ① 波動歯車装置に係る技術・技能の蓄積

創業以来50年以上にわたって、減速装置の可能性を追求し蓄積した開発技術、生産技術、加工・組立の技術・技能、生産システムは、当社グループ最大の強みと考えています。

### ② 小型・軽量・高精度を提供する製品群

メカトロニクス製品と減速機は、高度なモーションコントロールや各種装置のコンパクト化・軽量化を求めるお客様に採用いただいております。幅広い用途で、他の機構では実現の難しい差別化された付加価値を提供しています。

### ③ 「トータル・モーション・コントロール」の提供を可能とするコア技術

減速機を中心に、モータ、センサ、ドライバ、コントローラ、その他システム要素を統合したメカトロニクス製品の研究開発とモノづくりを通じて、トータル・モーション・コントロールの技術・技能を蓄積してきました。このようにして培ったコア技術に係る有形・無形の技術と技能は、当社グループの競争力の源泉です。

### ④ 営業・製造・開発が一体となった事業運営

営業部門、製造部門、技術・開発部門が密に連携し、お客様のニーズや技術者のアイデアを素早くモノづくりに反映し、お客様の期待値に応える製品を提供する体制も当社グループの強みです。

### ⑤ 国際的な事業展開

当社グループは、日本、欧州、米国、韓国、中国、台湾に事業拠点を展開し、各地域の特性に合わせた事業戦略を推進するとともに、各拠点が相互に連携しながら世界に広がるお客様へ最適な製品・サービスを提供しています。