

■ サステナビリティ推進責任者インタビュー



マテリアリティと経営戦略を結びつける議論を通じて 2024-2026中期経営計画を策定したことで、当社グループの サステナビリティ推進は大きく前進したと考えます

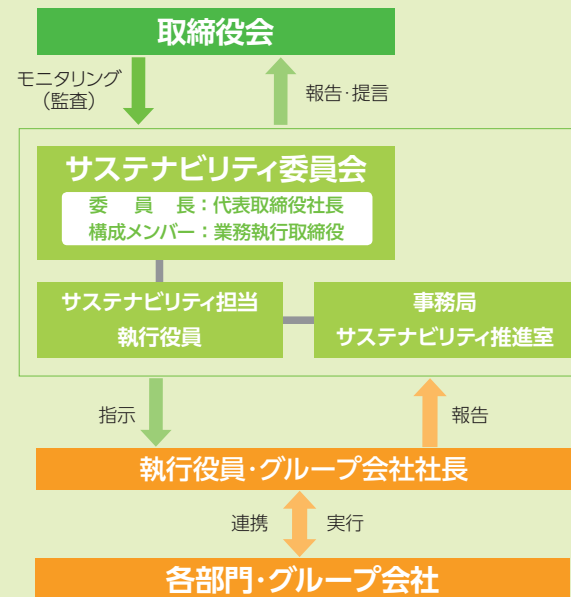
執行役員
サステナビリティ推進室長
兼 経営企画・IR 室長

小野 牧子
MAKIKO ONO

Q. HDSグループの長期ビジョンおよびマテリアリティを改定されました。改定の目的と議論のプロセスを教えてください。

2024年度からスタートした中期経営計画をサステナビリティ戦略に連動させるために、2030年のありたい姿を示す長期ビジョンとともにマテリアリティの見直しと特定を行い「2024-2026中期経営計画」に反映しました。マテリアリティの見直しでは、事業とは別の一過性の施策ではなく、当社グループの強みを活かして社会の持続可能性の実現に貢献できる施策であることを重視しました。そもそも企業が取り組むべきサステナビリティは事業そのものをサステナブルにしていくことだと認識しています。そのためには、当社グループの事業と社会が求めるサステナビリティが一致していることが大事だと考えています。サステナビリティ委員会で議論して特定した5つのマテリアリティは、取締役会の承認を受けたうえで、中期経営計画の基本方針へ落とし込まれ、各部門のマネジメントプログラムの中で具体的な施策として展開しています。

HDSグループ サステナビリティ・ガバナンス体制図



Q. 5つのマテリアリティのうち将来の財務情報に影響度が特に大きいと考えるマテリアリティはどれでしょうか。経営戦略との連動や実務への実装についても教えてください。

どのマテリアリティも将来財務情報に影響を与えますが、いま敢えて1つ選ぶとすると「人的資本の価値最大化」と考えます。2024年度からスタートした中期経営計画のテーマとして「価値創出と変革への挑戦」を掲げ公表しております。ただ、社内では「個の脳力を解き放て～価値創出と変革への挑戦」として周知されています。個とは人的資本である従業員一人ひとりのことです。前回の統合報告書でも言及しましたが、経営戦略を実行するのは日常業務を担っている従業員です。他の4つのマテリアリティを実現するのも人的資本である従業員です。そう考えると、5つのマテリアリティは並列ではなく、「人的資本の価値最大化」の上に他の4つが載っているというのが正しいのかもしれませんが。現中期経営計画では、「人的資本の価値最大化」への取り組みとして、個の成長と多様な「脳力」が発揮され、各々が尊重される環境づくりを進めています。特に重要なのは、失敗を恐れず挑戦できる環境づくりと固定観念にとらわれない組織風土の醸成と考えています。従業員のチャレンジを奨励し、正しく評価することを重視しています。加えて、上席者からの権限委譲を進め、どの階層の従業員も主体的にキャリア構築できるようサポートし、意識改革と行動変容につなげたいと考えています。

サステナビリティ推進責任者インタビュー

Q.海外を含むHDSグループとしてのサステナビリティ経営はどのように進められますか。

海外グループ会社とは中期経営計画を共有しており、現中期経営計画期間中のマテリアリティについては相互連携が取れていると認識しています。ただ、具体的なサステナビリティ推進についてはこれからになります。まずは2030年や2050年といった長期視点のグループサステナビリティ戦略について海外グループ会社と共有する必要があります。ドイツ連結子会社のHarmonic Drive SEでは2025年から欧州CSRD(欧州企業サステナビリティ報告指令)への対応が義務付けられています。マテリアリティに関する長期的なグループ目標や指標を明確にし、連結グループとしてのサステナビリティ戦略を推進してまいります。

Q.サステナビリティ委員会の設置から1年半が経過しましたが、サステナビリティ経営の成果と課題、今後の運営方針を教えてください。

マテリアリティの見直しと特定を中心に、当社グループのサステナビリティ推進と経営戦略を結びつける議論を通じて中期経営計画を策定したことで、サステナビリティ経営

**サステナビリティ基本方針**

私たちは、「個人の尊重」、「存在意義のある企業」、「共存共栄」、「社会への貢献」という4つの柱で構成された“経営理念”に基づき、トータル・モーション・コントロールを提供する技術・技能集団として、社会をより良くするための技術革新に貢献することで、持続可能な社会の実現と企業価値の向上を目指します。

は大きく前進したと考えています。最近では株主や投資家だけでなく、主要なお客様からもサステナビリティに関する情報開示の要請が増加しており、その内容も気候変動に加え、人権への対応状況などへと拡大しています。グローバル企業のサプライチェーンに組み込まれている当社グループにとって、これからはサステナビリティへの取り組みが企業としての競争力に影響する可能性があるという認識を強めています。今後の運営方針としては、次の3点に注力します。1点目は5つのマテリアリティの取り組みを実務に実装するプロセスの整備と取り組みの進捗管理、2点目は2030年、2050年に向けた長期的なサステナビリティ目標の設定と海外を含めたグループ各社との連携強化、そして3つ目はビジネスと人権への取り組みや腐敗防止など企業倫理に関する方針を整備し、グループ内での浸透を図ることで

す。いずれも経営理念とサステナビリティ基本方針との整合を重視し、当社グループの企業価値向上の視点で実施してまいります。

Q.HDSグループのサプライチェーンにおけるサステナビリティ戦略をどのように進められますか。

当社グループは、サプライヤー様とサステナブルな関係を築くことでここまで成長してまいりました。ハーモニックドライブ®は、産業用ロボットや半導体製造装置、航空宇宙、医療機器などの小型・軽量・高精度が要求される用途に多く採用されています。これらのお客様からの高い要求にお応えするには、高度な技術力や高い品質を追求し続けるサプライヤー様のご協力が不可欠です。世界的にサステナビリティへの取り組みが進んできたことで、自社の製造工程だけでなく、サプライヤー様の工程も含んだ取り組みが求められています。また、その範囲も環境負荷低減だけでなく、人権対応などにも広がっています。サプライヤー様と一緒に取り組まない限り、社会に求められるサステナビリティに配慮した高品質な製品を社会に提供することは出来なくなっています。社会やお客様の要請に応じていくため、サプライヤー様との取り組みを強化し、HDSグループサプライチェーン全体での取り組みを推進してまいります。

サステナビリティ委員会の主な審議内容(2023年度)

開催時期	審議内容
2023年 6月	2023年3月期有価証券報告書のサステナビリティ記載内容の確認・議論
2023年 8月	サステナビリティ委員会の今後の活動計画
2023年10月	マテリアリティの見直し（候補の抽出）
2023年11月	マテリアリティの見直し（重要度評価）
2023年11月	マテリアリティの見直し（最終案決定）

I 気候変動への対応

ITCFDフレームワークに基づく情報開示

当社グループは、気候変動が社会に与える影響を認識し、取り組むべき経営上の重要な社会課題として「2050年ネットゼロ」を長期目標に掲げています。

1. ガバナンス

当社グループの気候変動に関するガバナンスは、サステナビリティ全般のガバナンスに組み込まれております。詳細については、サステナビリティ推進責任者メッセージ(P.45～46)の「HDSグループ サステナビリティ・ガバナンス体制図」および当社WEBサイト「サステナビリティ推進体制」(以下リンク)をご参照ください。

 [当社WEBサイト | サステナビリティ推進体制](#)



シナリオ分析

参照シナリオ：IEA NZE2050(1.5℃シナリオ)、RCP8.5(4.0℃シナリオ)

時間軸の定義：短期0～3年、中期4～10年、長期11～30年、超長期30年～

シナリオ	バリューチェーン	リスク/機会	関連する事業活動	リスク/機会の要因	内容	顕在化時期	発生の可能性	影響の大きさ
4.0℃	上流	リスク	調達・物流	洪水、豪雨等	自然災害(台風・豪雨等)の激甚化・頻発化により、サプライチェーンの混乱が生じ、原材料の調達遅延や停止が発生	短期	中	中
		機会	調達・物流	評判	調達先の分散等により自然災害にレジリエントな物流を可能にすることでお客様からの信頼性向上	短期	低	大
	直接	リスク	技術・生産	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	低	中
		リスク	技術・生産	洪水、豪雨等	海面水位上昇による沿岸部事業拠点の浸水被害増加	超長期	低	小
		リスク	技術・生産	洪水、豪雨等	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	短期	中	中
		リスク	技術・生産	気温上昇	気温上昇により労働生産性が低下	中期	低	小
		リスク	技術・生産	気温上昇	気温上昇に対応するため、事業拠点の冷房設備の増設・更新費用、空調費用が増加	中期	中	大
1.5℃	上流	機会	調達・物流	評判	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向上	短期	低	大
		リスク	調達・物流	エネルギー価格高騰	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
	直接	リスク	調達・物流	原材料価格高騰	電化や脱炭素に伴う原材料価格の高騰(鋼材・アルミ・銅・レアアース等)	中期	低	大
		リスク	技術・生産	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
		リスク	技術・生産	規制強化	サステナビリティ関連法規制等の拡大・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	短期	中	大
		リスク	技術・生産	省エネ技術の普及	排出削減に向けた設備投資や省エネ化の負担増	短期	中	大
		リスク	技術・生産	規制強化	カーボンプライシングにより排出に伴う支出(課税)が増加	中期	高	大
		リスク	技術・生産	低炭素技術の開発	低炭素材料(グリーン材料・リサイクル材料)への切り替えのための技術開発費増加	短中期	低	大
		機会	技術・生産	省エネ技術の普及	低排出設備への更新の結果、エネルギーコストの削減や炭素税の負担が軽減	中期	中	大
		機会	技術・生産	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(EV等)関連への売上増加	中期	高	大
		機会	技術・生産	低炭素技術の開発	低炭素材料に対する需要拡大	中期	高	大
		リスク	技術・生産	既存技術の需要減	石油・天然ガス・紙の需要減少に伴う関連用途向け製品の売上減	中期	低	小
		リスク/機会	販売・評判	評判	気候変動対応が不十分と判断されることによるレピュテーションリスク(社会、消費者、従業員)	中期	中	大

気候変動への対応

3. リスク管理

当社は「危機・リスク管理規程」に則り、気候変動に係るリスクや機会を特定・評価・対応する体制を構築しており、リスクを「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」については経営企画担当執行役員及び経営企画部門が把握・分析・評価を実施し、「業務プロセスのリスク」については各部門がリスクを抽出・特定し、内部統制監査室によって短・中・長期の時間軸で発生頻度と損害規模の観点からリスク評価を実施し、法令と人命の観点から方針を策定します。さらに、これらを合わせて総合的なリスク評価を実施し、リスクマネジメントを掌管する人事・総務担当執行役員が評価結果をもとに優先順位付けを行ったうえで、代表取締役社長が承認します。法令遵守と人命優先の観点から策定された方針に基づき、部門責任者が各リスクについて管理目標を設定するとともに、リスク内容に応じて回避、受容、低減、移転等の対策行動を判断し、

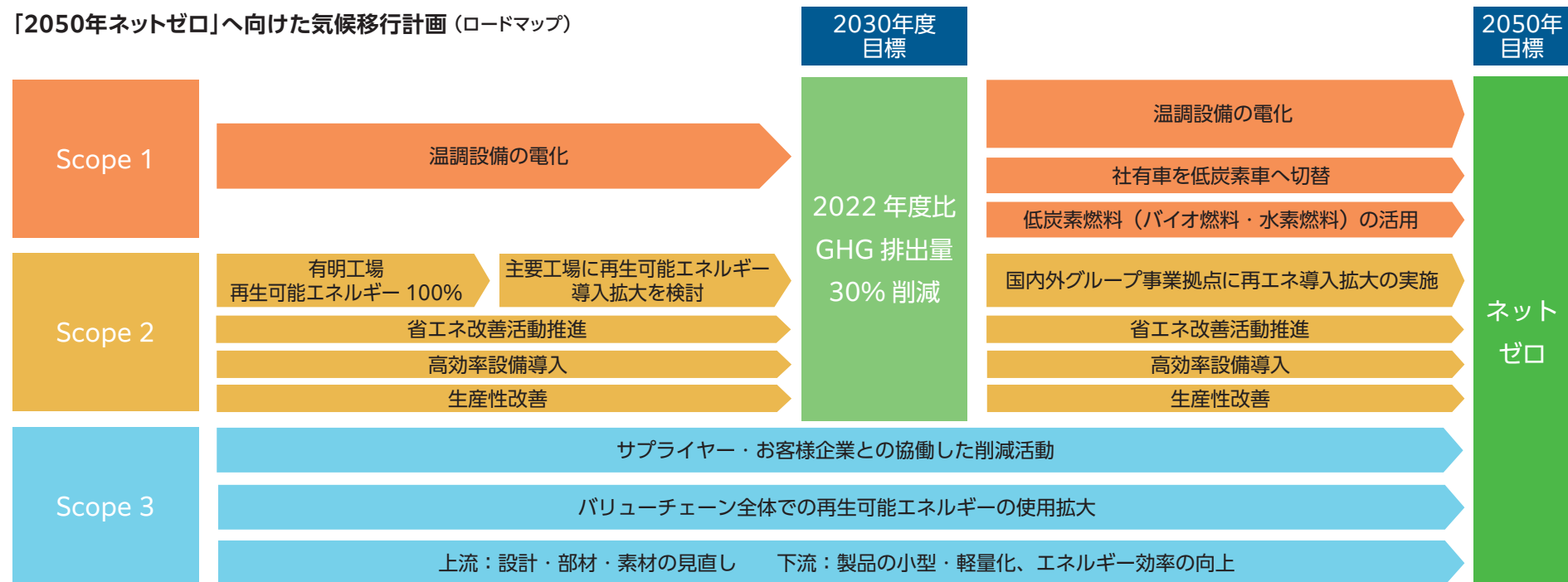
リスク低減活動を実施します。その実施状況については、人事・総務担当執行役員が年に1回進捗をレビューし、そのレビューをもとに代表取締役社長が次年度の方針を示し、各部門に展開しています。

4. 指標と目標

当社グループでは、気候変動に関する長期的なGHG排出量削減目標として「2050年ネットゼロ」を掲げています。また、ネットゼロ目標のマイルストーン（中間目標）としては「2030年度GHG排出量30%削減」（Scope1+2、2022年度比）とするとともに、ネットゼロへの気候移行計画（削減ロードマップ）を構築しています。

加えて、目標達成に向けた正確な進捗状況の把握と、開示情報の信頼性向上を目的として、2023年度よりGHG排出量（Scope1,2）データの第三者検証を取得しています。

「2050年ネットゼロ」へ向けた気候移行計画（ロードマップ）



I 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・ムーション・コントロールの追求を通して、自然破壊を抑えるべく優れた技術・サービスを社会に提供し、地球環境の保護に努めることを方針としています。

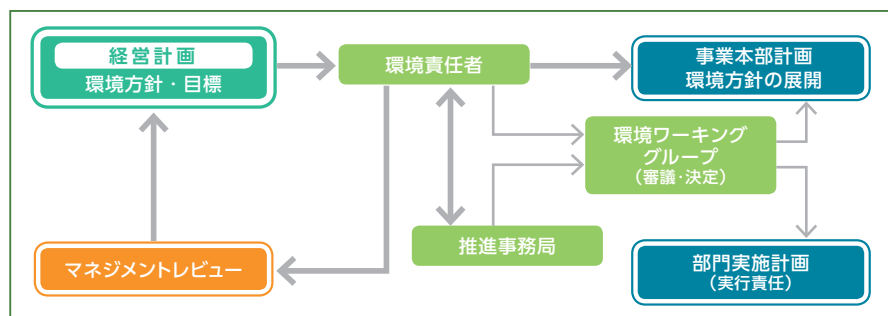
環境方針

1. 開発から回収・廃棄に至る全ての生産プロセスにおける環境負荷の評価と環境破壊抑制型の技術開発に努め、環境に調和した商品を創出し提供する。
2. 環境関連法・条例を遵守し、且つ自主管理目標を設定し、活動計画の見直しを通じて管理レベルの向上を継続的に実行する。
3. 資源・エネルギーの効率的利用を図り、廃棄・排出物の低減とリサイクルに努め、環境負荷の低減を目指す。
4. 環境方針を従業員及び当社に関連する関係会社・協力会社へ周知する。
5. 地域社会での環境保護活動に参加し、地域との共存に努める。

環境マネジメント推進体制

当社は、環境方針に基づき、年度ごとに各事業本部が取り組むべき重要課題と目標を設定し、マネジメントプログラムに展開する仕組みを設けることにより、各職制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



水セキュリティへの対応

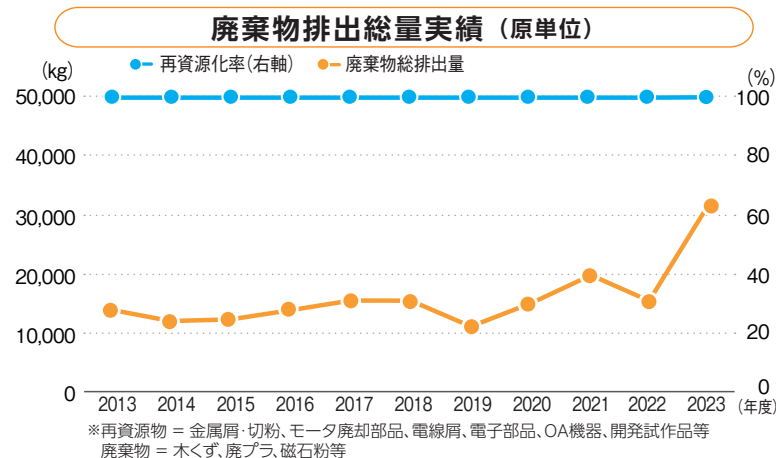
近年、世界的な気候変動に伴う干ばつや大規模な洪水の頻発、人口増加や消費パターンの変化、経済成長に伴う淡水需要の増大が予想されるなど、当社グループの事業活動に対する水セキュリティの影響は無視できなくなっています。とりわけ、日本では、台風、豪雨、洪水等の水害によるサプライチェーンの寸断、生産設備の被災による生産能力の減少、バリューチェーンの混乱による物流・販売への影響など、資材調達・販売の両面で影響を受けることが多くなってきており、気候変動への対応とともに企業が対応すべき重要な環境問題に位置づけられています。

当社グループでは、2022年度より取水・排水について目標を定めて使用量の削減に取り組んでいるとともに、World Resources Institute (世界資源研究所)が提供する水リスク評価ツール「AQUEDUCT」と国土交通省の「浸水ナビ」を用いて各拠点の水リスク分析を実施し、特定したリスクへの対策を講じています。

産業廃棄物の抑制と再資源化促進

2023年度における廃棄物排出総量実績(原単位)は、36,962キログラムで前年度比70.3%増となりました。再資源化率は前年度比0.8%減の99.1%となり、年度目標の“再生化率99%以上”を達成しています。

(対象:ハーモニック・ドライブ・システムズ 穂高工場)



I 人権の尊重

基本的な考え方

HDSグループは、グローバルに事業を展開する企業として、人権の尊重を事業活動における重要な要素のひとつと認識し、基本的人権の尊重についての考え方を定め、安心して働く事ができる職場環境の整備に取り組んでいます。

ハーモニック・ドライブ・システムズ行動規範では、個人に関する非合理的あらゆる差別を排除し、プライバシーの保護と基本的人権を尊重することを明記しています。また、サプライチェーンにおける人権尊重への取り組みとして、2022年に差別の撲滅、強制労働や児童労働の禁止を定めたHDSサステナブル調達方針を策定し、さらに2024年にはセルフ・アセスメント質問表(SAQ)を用いて、サプライヤーの人権および労働環境整備に関する意識や取り組み状況を確認しています。

国際規範に基づく人権啓発活動を通じて、人権を尊重する企業文化の醸成と事業活動全般にわたる人権尊重の取り組みを推進することで、あらゆる人々に対する人権尊重の責任を積極的に果たしてまいります。

人権に関するHDSグループの取り組み

2004年度 HDS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への周知
 2022年度 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 役職者向け「ハラスメント・コミュニケーション研修」の実施
 2024年度 重要サプライヤーに対する人権対応を含むサステナブル調達SAQの実施

サステナビリティ委員会が取り組む主な人権課題

- HDSグループにおけるDE&Iの理解促進
- 活き活きと活躍できる職場環境、ハラスメントのない職場づくりの徹底
- 人権に関する国際規範に準じたサステナブル調達の実施

人権教育

「多様な人財の活躍」と「人権の尊重」の実現に向けて、人権意識の向上に関する啓発、教育プログラムを実施しています。

人権意識の啓発・教育(ハラスメント防止など)プログラムの参加人数

	2021年度	2022年度	2023年度
実施回数	3	3	9
参加人数(累計)	381	144	320

※ 2023年度より連結データに変更

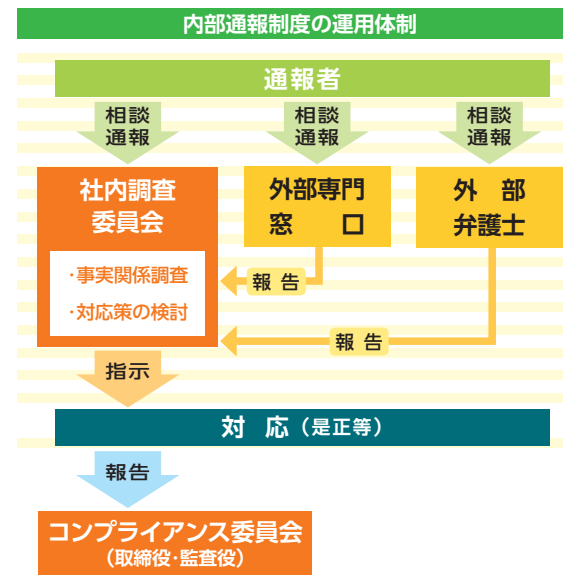
内部通報制度の運用

当社は内部通報制度運用規定に則り、臨時社員、派遣社員、パート、アルバイト等を含む従業員を対象とする、社内および社外(外部専門業者・弁護士)の通報窓口を設置・運用しています。本通報窓口は、コンプライアンス違反の他、ハラスメント行為などの人権に関する通報も受付けています。通報案件は、社内調査委員会による調査が行われ、迅速かつ適切に対処しています。また、内部通報制度運用規定には、通報者に対して解雇その他のいかなる不利益扱いを行わないこと、個人情報を開示しないことを定めています。本内部通報制度は、コンプライアンス委員会で実効性についてレビューするとともに、必要に応じて見直しています。

内部通報件数の推移

	2021年度	2022年度	2023年度
通報件数	17	21	35

※ 2023年度より連結データに変更

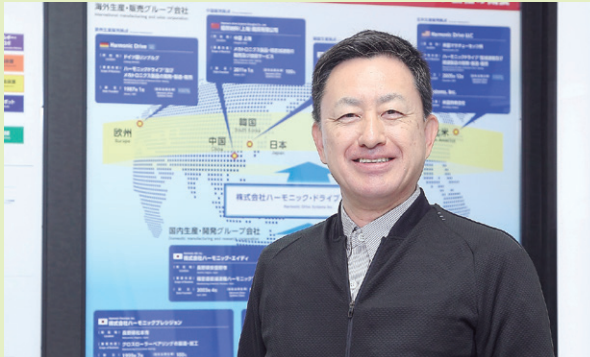


人権に対する今後の取り組み

人権教育と内部通報制度を人権尊重の基盤とし、すべてのステークホルダーとの関係において、人権リスクの影響の特定・評価、防止・軽減に向けての体制整備を強化してまいります。2024年以降の主な取り組みとして、以下の3点を実行します。

- ① HDSグループ人権方針の策定
- ② 人権デューデリジェンスの体制構築
- ③ 人権教育の実施、拡大

■ サプライチェーン責任者メッセージ



二つのマテリアリティ「お客様の期待値に応えるQCDSの実現」と「企業活動を通じて持続可能な社会に貢献する」を踏まえたサプライチェーンマネジメントを実践します

常務執行役員
サプライチェーン本部長 浅野 稔
MINORU ASANO



「お客様の期待値に応える QCDS の実現」に向けた取り組み

お客様からの品質要求が年々高まるなか、サプライチェーン本部では、調達部材における不適合ゼロを目指して、受け入れ品質の向上に取り組んでいます。特に重要と位置付けている約30社のサプライヤー様に対して年間を通じて当社独自のQCDS評価基準に基づいた評価を行っています。評価結果はサプライヤー様と共有し、基準に達していない場合は、改善実施計画書を作成して一緒に改善に取り組んでいます。また年間計画に加えて、月次でも納入部材の品質実績を評価しています。月次評価で重要な品質課題があれば迅速にサプライヤー様と共有し、共に品質向上に取り組んでいます。サプライヤー様に高いQCDSレベルを維持していただくことで、お客様からの新たなニーズにも機動的に対応できるようになります。お客様の要求は常に変化しています。サプライチェーンマネジメントを強化し、変化への対応力を高めることで機会損失を防ぐことが重要だと考えています。

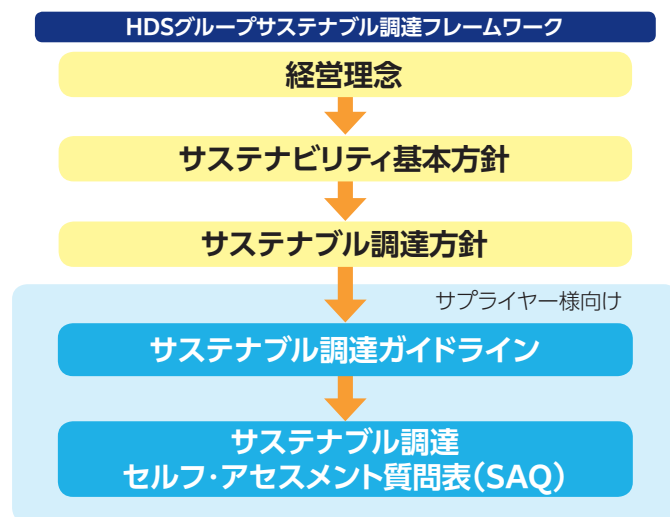
サステナブル調達の推進

当社では、2023年10月にHDSグループサステナブル調達ガイドラインを策定し、サステナブル調達の推進に取り組んでいます。それ以前もグリーン調達方針で基本的な考え方を明確にしていたましたが、さらに一步進めてサプライヤー様とHDSグループが認識を共有し、ともにサステナブル調達に取り組むための行動規範を配布して周知徹底を図っています。加えて、紛争鉱物資源などのリスクが高い電子部品や原材料の調達先については、国際規範に準拠したサステナブル調達セルフ・アセスメント質問表を展開しています。この質問表には人権、労働、環境など10の調査カテゴリにわたる全126問が含まれており、サプライヤー様に依頼した回答について、順次回収を進めています。セルフ・アセスメントで顕在化したリスクについては、サプライヤー様に改善を求めるとともに、必要に応じて改善に向けた支援を行っています。HDSグループでは、持続可能な社会の実現に向けて、サプライヤー様との共存共栄を目指し、丁寧なコミュニケーションを続けることで、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。

サプライチェーンが抱える社会課題解決への支援

調達部材の加工を依頼しているサプライヤー様の多くは安曇野地方を中心とした長野県域で事業を展開されているため、サプライチェーンの課題は地域社会の課題でもあります。事業継承に悩まれているサプライヤー様に対しては、後継者を当社の生産現場や品質保証部門で受け入れるなど、人財育成面でも支援しています。また、若手経営者が率いるサプライヤー様には、当社の主要サプライヤー様で構成する「HDS協力会」の幹事会社として活動していただき、協力会加盟会社の経営者の方々とさまざまな課題について協議する機会も設けています。こうした取り組みを通じて、当社グループは高い技術水準を持つ強靱なサプライチェーンを構築し、サプライヤー様とともに持続的な成長の実現につなげてまいります。

■ 持続可能なサプライチェーンマネジメント



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](#)



サステナブル調達セルフ・アセスメント(SAQ)の実施

環境や人権に配慮したサプライチェーンの実現を目指し、廃棄物を最小限に抑え、健康で安全な労働環境を促進するため、HDSグループのサステナブル調達方針に沿ってサプライヤー各社とコミュニケーションを行ってきました。さらに2024年7月から鉱物調達などハイリスク材を取り扱っている電子部材・部品関連のサプライヤー様21社に対して「サステナブル調達セルフ・アセスメント質問表」への協力をお願いしています。この質問表は、一般社団法人グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン サプライチェーン分科会が公表するCSRセルフ・アセスメント質問表に準じて作成しています。

今後は、サプライヤー各社と評価結果を共有し、自社の状況を理解していただくことで、改善活動を促進してまいります。また、段階的に当アンケートの実施対象先をさらに拡大し、責任ある調達におけるPDCAサイクルを確立・定着させて持続可能なサプライチェーンの構築を目指します。

HDSサステナブル調達セルフ・アセスメント質問表： 10の調査カテゴリ

(全126問)

調査カテゴリ	質問数（自由記述設問含む）
1. ガバナンス	21
2. 人権	10
3. 労働	24
4. 環境	16
5. 公正な企業活動	21
6. 品質・安全性	8
7. 情報セキュリティ	10
8. サプライチェーン	8
9. 地域社会との共生	5
10. サプライヤー各社への浸透	3

サステナブル調達ガイドラインの周知徹底

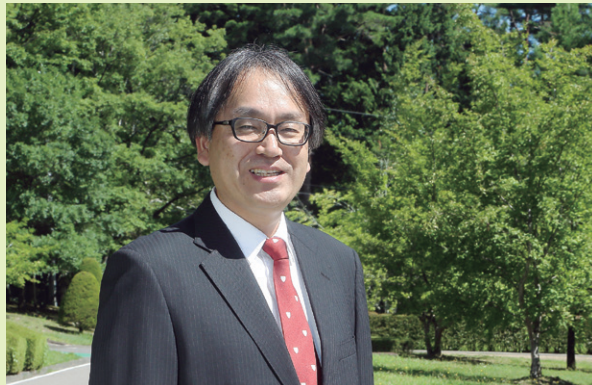
社会要請やお客様ニーズに応えるため、HDSグループはサプライヤー各社と認識を共有し、共にサステナビリティを推進するための行動規範としてサステナブル調達ガイドラインを策定しております。このガイドラインは、原則としてすべての1次サプライヤー約200社に加え、1次サプライヤーを通じて2次サプライヤーにも周知徹底を図っています。

同ガイドラインには倫理、人権、労働慣行など7項目にわたって、サステナブル調達方針に沿った具体的な行動規範が含まれています。この行動規範にご理解と賛同をいただいたサプライヤー様には、合意確認書の提出を依頼しています。2024年7月末時点で約160社に配布し、43社から合意確認書を受領しています。本ガイドラインは年に1回見直し、社会要請に応じて都度改訂いたします。

[当社WEBサイト | サステナブル調達ガイドライン](#)



人事・総務責任者メッセージ



「価値創出と変革への挑戦」に向けて、
個の成長と多様な能力が発揮され、
尊重される組織の実現を目指します

執行役員
人事・総務本部長

浅倉 修

OSAMU ASAKURA



経営理念に根ざす HDS の人的資本経営

当社の経営理念の筆頭には、「個人の尊重」を掲げています。創業時より50年以上、社員一人ひとりの権利を尊重し、働きがいのある企業であることを目指してきました。人材こそが価値創造の源だという考え方は当社のDNAとして脈々と受け継がれています。当社はハーモニックドライブ®のパイオニアとしてさまざまな産業の発展に寄与してきましたが、その道のりは技術力も含めてヒトの力で切り拓かれてきました。また、長期ビジョンの実現に向けて優先的に取り組むべき重要事項であるマテリアリティの1番目にも「人的資本の価値最大化」を掲げています。当社の人的資本である社員一人ひとりがその能力を最大限に発揮できるよう、働く環境の整備に努めてまいります。

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」の実現と人材プール

ハーモニックドライブ®のパイオニアとして、お客様のありとあらゆるニーズに対応すべく挑戦してきましたが、今後も、時代とともに変化していくモーションコントロールのニーズに応え、最適な提案を行うことが求められます。

ハーモニックドライブ®のさらなる小型化や軽量化を進めると同時に、モータやコントローラ、センサなどの周辺分野についても強化を図っています。これらを実現するためには、広くさまざまなことに関心を持ち、挑戦する意欲を持つ人材が必要となります。当社では技術系を中心に、新卒と中途採用を合わせて、毎年30名ほどの人材を採用しています。近年お客様の要求難易度が高くなっていることから、機械分野だけでなく、電気、通信、潤滑、材料、化学といった隣接分野においての専門技術も必要になっており、多様な人材の獲得を行っています。短期的な課題に対処するためには、特定分野の人材を強化することが有効な場合もありますが、長期的には、多様な人材が共に切磋琢磨することで、持続的な価値の創出と変革が可能になると考えています。

個の成長と能力が発揮され、尊重される組織の実現

若手や中堅社員が自身の成長を実感できるように、上席者から権限を委譲し、彼ら、彼女らが権限と責任を持って業務を遂行できる環境の整備に着手しました。従来、実務に多忙であった管理職側も、権限を部下に委譲すること

で、中長期的な課題への取り組みや人材育成により多くの時間を割けるようになって考えています。同時に、組織のフラット化も推進しています。技術開発部門では、従来の部や課といった区分を廃止し、技術領域ごとに緩やかなチーム編成へと再編しました。これにより、組織の形にとらわれず迅速な意思決定と技術の確立ができる体制を目指しています。

社員の能力開発については、計画的にスキルアップできるような人材育成プログラムを策定し、さまざまな能力開発研修を実施しています。また、社員が自己啓発を通じてさらに成長できるような支援もしています。成長意欲の高い社員に対しては、公募形式で博士号やMBAの取得、海外への語学留学、海外グループ会社へのトレーニー派遣など、越境学習の機会も提供しています。加えて、当社のモノづくりを中長期的に支える技術者・技能者に対しては、社内資格制度や外部の技能検定資格の取得を積極的に支援しています。本年2024年度からスタートした現中期経営計画で対処すべき課題としている「環境変化に適合できる経営資源の強化」に向けて、個の成長と能力が発揮され、尊重される組織の実現を目指しています。

I 人的資本の価値最大化

社員エンゲージメント(働きがい)の向上

社員エンゲージメント(働きがい)の向上には、3つの取り組みが重要だと考えています。一つ目は、社員が自分のキャリアを主体的に選択できる環境を整えることです。これまでも自己申告制で異動希望を表明できましたが、今年度から新たに公募制を導入し、既に運用が始まっています。これにより、人員を必要とする部署は求人情報を社内公開し、社員は上司に言わずとも自由に応募できることで自律的にキャリアを選択できるようになります。また、やりたい仕事に挑戦できることでモチベーションも高まります。会社からの一方的な指示ではなく、社員自らの意思で自己実現を目指すことができるようにしたいと考えています。

二つ目は、社員が自分の仕事がどのように業績に貢献したかを実感できるようにすることです。そのためには、業績を含めた企業情報を社内でもっと共有する必要があると感じています。経営課題などの定性情報も全社員に向けて発信し、課題解決や業績への貢献度を実感して貰えるようにしたいと考えています。また、業績への貢献度を賞与に反映することによる会社への帰属意識や働きがいの向上を期待し、具体的な取り組みを進めます。

最後三つ目は、積極的に褒める文化を醸成することで、企業文化の変革を目指したいと考えています。楽しく、気持ち良く働くことができる職場環境はとても大切です。そのために、上司と部下のコミュニケーションの質を向上させる取り組みから着手しています。具体的には、全役職者に、「聞く力」、「伝える力」に関する研修を受講して貰い、リーダー層の意識改革を図っています。

HDSグループが求める人材像

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

人材育成方針

当社では、「経営理念」を実現できる人材の育成を基本方針としており、以下の3段階に分けた育成方針に基づき、HDSグループが求める人材像が具現化できるように育成に取り組んでいます。

第一段階:教育・育成段階

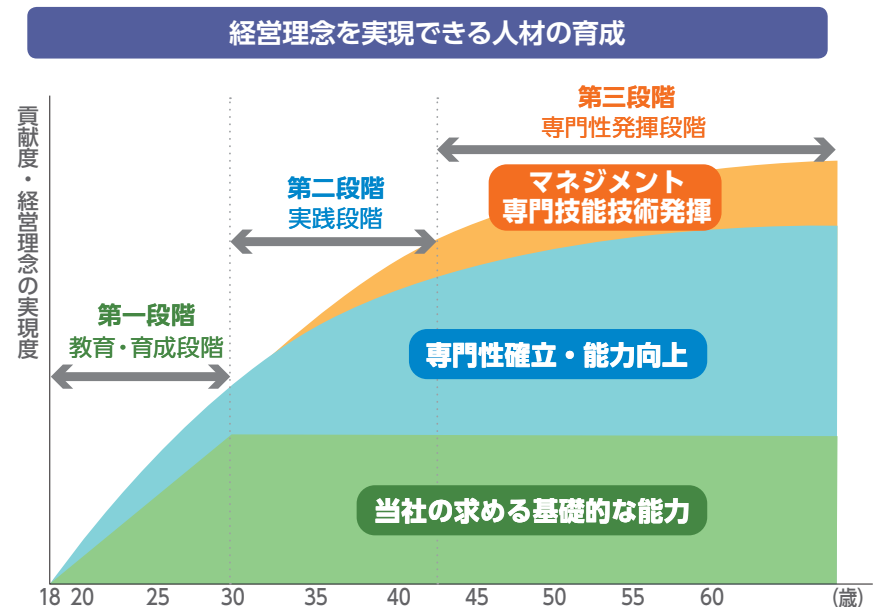
「求める人材像」の基本の徹底

第二段階:実践段階

主に実務を通して能力向上、専門性の確立を図る中で、個人の取り組みを支援。また、戦略的に将来の幹部候補の育成を行う。

第三段階:専門性発揮段階

マネジメント力、専門技能技術等これまで培ってきた能力・経験を発揮し、部門運営・後進育成に貢献する(育成する側となる)。



人的資本の価値最大化

社内環境の整備

個々人が意欲的に活躍する組織を構築するため、多様な人材が活躍できる職場環境の整備を進めています。

1. 多様性の確保

性別、国籍、年齢、障がい等の有無等に関係なく、全ての従業員が持てる能力を発揮し、活躍できる職場環境の構築を目指しています。2023年度末の女性従業員比率は20.7%、外国籍従業員比率は1.7%、障がい者従業員比率は1.9%となり、いずれも前年度比で増加しています。

項目	2021年度	2022年度	2023年度
女性従業員比率	14.6%	17.6%	20.7%
外国籍従業員比率	-	1.2%	1.7%
障がい者従業員比率	1.9%	1.8%	1.9%

(単体)

2. 採用

経営理念を共有でき、当社グループに必要な能力を持った人材を確保するため、新卒を対象とした定期採用に加え、様々な経験、スキル、資格等を有し、即戦力として期待できる中途採用も積極的に実施し、多様性のある組織を目指しています。なお、当社グループでは、従前から新卒採用者、中途採用者の区別なく能力本位で管理職登用を行っており、中途採用者比率及び管理職数については十分な数となっていることから目標値は設定しておりません。

項目	2021年度	2022年度	2023年度
新卒採用者数	6人	9人	12人
中途採用者数	16人	13人	15人
中途採用者比率	72.7%	59.0%	55.6%

(単体)

3. 人事制度・多様な働き方

当社グループでは、従業員の能力向上や働く意欲の向上が、経営ビジョンや目標達成を可能にするとの考えのもと人事制度を構築しています。従業員個々の能力開発を目的に実施するジョブローテーション、従業員が将来のキャリアパスや自身の能力開発の希望を直接人事担当役員に申告できる自己申告制度、社内公募制度、雇用形態に関係なく利用できる育児・介護休業制度など、他にも様々な制度を整備しています。特に、仕事と育児の両立支援を強化するため、出産・育児における休暇・休職・復帰制度、時短勤務、テレワーク等の諸制度で働きやすい職場環境の整備を進めています。また、女性活躍および従業員の働き方改革の一環から、男性従業員による育児休暇制度の利用促進を積極的に推進しており、2024年3月期における当社単体の男性育児休暇取得率は81.8%でした。

項目	2021年度	2022年度	2023年度
男性育児休業取得率	55.6%	56.3%	81.8%

(単体)

4. 能力開発制度

従業員の能力開発にあたり、中長期スパンによる計画的な人材育成計画を立案し、誰もが当社の従業員に求められる能力を効果的・継続的に向上・開発できる制度を構築しています。

能力開発研修には、役割に求められる能力を発揮するために階層ごとに実施する必修の「階層研修」、業務遂行とキャリア開発のために必要な「基礎研修」、業務における専門性を向上し、キャリア開発のための専門能力を習得するための「専門研修」、より高度な経済環境や技術水準、国際化の進展等を踏まえ、国内外の大学等高等教育機関におけるMBAやMOTなどの学位取得をはじめ、海外関係会社での海外研修や海外の大学のAEIプログラムによる語学留学など、従業員自身の自己啓発によ

る一層の能力向上を会社として支援する「特別研修」があります。また、当社の中長期的な成長を支える技術者・技能者に対しては、社内資格制度や外部の技能検定試験の取得を積極的に支援しています。

項目	2021年度	2022年度	2023年度
大学院・MBA・MOT 通学制度	0人	2人	4人
海外研修制度	0人	0人	1人
通信教育制度・受講者	234人	131人	167人

(単体)

5. 健康推進

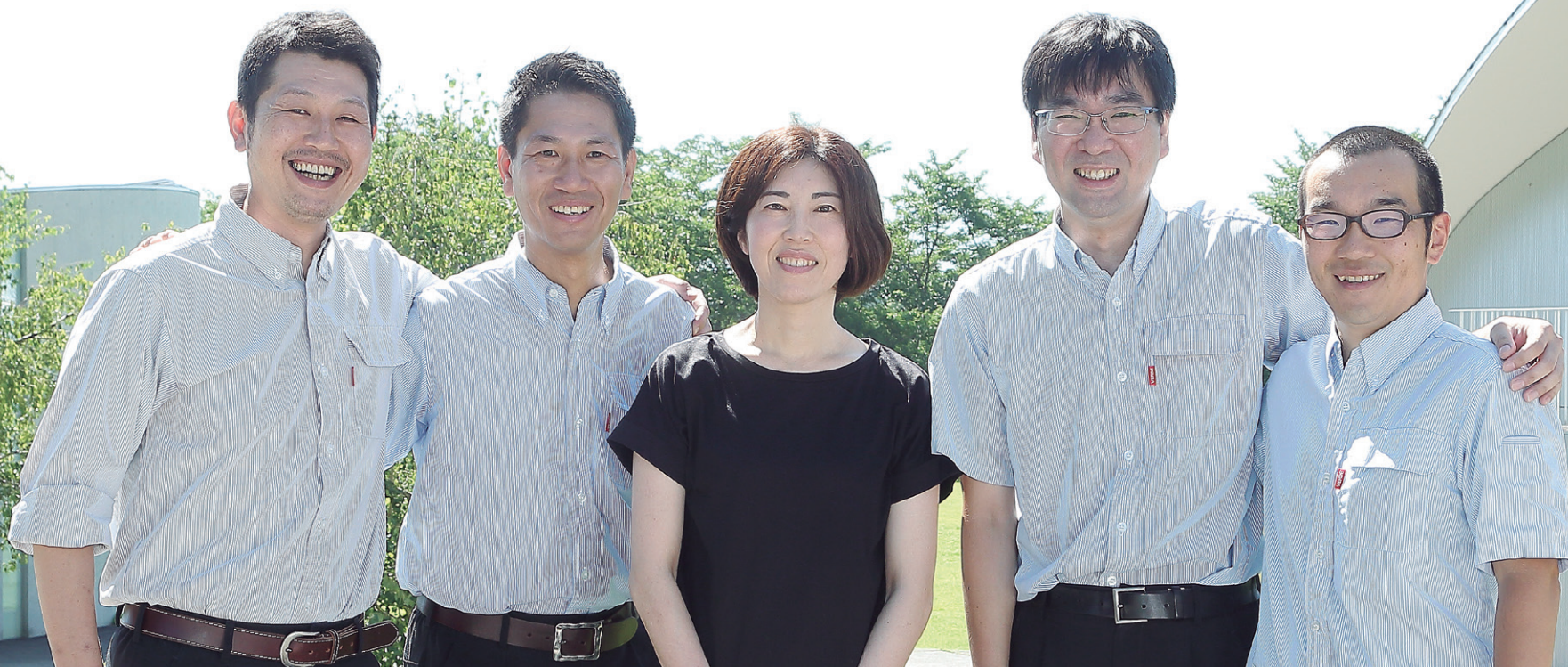
従業員の健康は、「人的資本の価値最大化」を実現するための基盤です。当社では、定期健康診断、ストレスチェック等による従業員の体調とメンタル不調の未然防止や、健康推進に係る専門部署「健康推進センター」の設置、社内産業保健師によるきめ細かな健康相談・指導、社内・社外にハラスメント等の通報/相談窓口の設置するなどにより、従業員の心身の健康を守り、安心して働ける環境の整備に努めています。

項目	2021年度	2022年度	2023年度
ストレスチェック受検率	88.6%	86.0%	85.0%
高ストレス者比率	17.8%	17.8%	12.5%
喫煙率	31.0%	30.9%	29.8%

(単体)

特集1 次世代リーダー座談会

2024年度からスタートした中期経営計画および2030年の目指す姿や長期ビジョンの実現に向けて、当社の次世代を担うリーダー5名が集まり、各部門での取り組みや課題などについて話し合いました



三枝 勇輝

YUKI MIEDA

第1生産本部
精機製造1部（メイン）
第1F/Sラインマネージャー

佐々木 崇

TAKASHI SASAKI

経営企画本部
ICT推進室 室長

高嶺 香里

KAORI TAKAMINE

開発・技術本部
技術管理室 リーダー

武居 大作

DAISAKU TAKEI

生産技術本部
生産技術部 第1生技
加工チームリーダー

嶋田 裕

HIROSHI SHIMADA

サプライチェーン本部
資材・開発購買部
購買リーダー

特集1 次世代リーダー座談会

司 会：皆さんの自己紹介をお願いします。

三 枝：今年で入社22年目となります。2年前に第1フレクスのマネージャーに登用されました。フレクスライン(柔歯車)の製造ラインは、スタンダード製品を製造する第1フレクスと小型・大型製品を扱う第2フレクスがあります。現在、第1フレクスで約40名を統括しています。

高 嶺：前職はトラックやバスを製造する大手自動車メーカーで3Dモデリングの業務に携わっていました。当社には2007年にキャリア採用で入社しました。当初はメカトロニクス事業部で開発を担当していましたが、2度の育児休暇から復帰後は、当時の法務知財部に配属となりました。現在は技術管理室のリーダーとして知財と化学物質法規制管理業務を担当しています。

佐々木：6年前にキャリア採用で入社し、今年6月にICT推進室の室長を任されました。前職では、各種部品を3Dデータなどで管理するモノづくり支援システムの構築に携わっていました。当社では、IoTを活用し、様々な業務の事象をデータ化して各部門をデータでつなぐことに取り組むとともに、IT人材の育成に注力しています。



佐々木

嶋 田：2010年に精密遊星減速機の製造子会社である株式会社ハーモニック・エイディ(HAD)に入社しました。HAD

で1年半経理業務に携わった後、当社の経営会計部に転籍しました。その後、ジョブローテーション制度を活用して、資材・開発購買部に異動しました。現在はサーキュラ・スプライン(剛歯車)などの部材調達のリーダーを務めています。

武 居：2018年にキャリア採用で入社し、生産技術部に配属され、昨年からリーダーを任されています。前職は光学部品や衛星部品などの試作品や単品加工を行う部品加工メーカーで金属加工業務に携わっていました。現在は、生産技術部で工作機械の加工ラインの立案や導入および設備保全、治具の構想などを行っています。

司 会：2024年度から新たにスタートした中期経営計画の達成に向けた取り組みについてお話しください。

三 枝：近年は、課題であった人材育成に力を入れています。具体的には、作業者のスキルや能力を5段階で評価(①できない②補助が必要③1人でできる④指導ができる⑤改善ができる)したうえで、各作業者が1人で作業をこなせるようになるための必要なステップを明確にし、評価シートを使って可視化しています。現在は、作業者ごと個別に評価を行っていますが、将来的には業務の標準化を含めたロードマップを作り、評価の公平性と作業者が自らスキルアップできる仕組みの構築も検討しています。作業者の業務は、加工ライン内の作業だけでなく、測定具の取り扱いや設備保全、形状測定など、加工以外にも数多くあり、評価項目は30~40項目にもなります。これらのスキルを数値化し、継続的にモニタリングすることで、効果的かつ効率的な教育につなげています。さらに、2023年度からは作業者全員の作業を観察する取り組みを始めました。新入社員から熟練作業員まで、3か月毎の作業内容を観察し、できていること、できていないことを評価したうえで教育することにより、作業者の質の向上を図っています。現在は、観察担当者

が目視で作業工程を確認していますが、今後は動画を使った作業分析システムの導入も検討しています。データに基づいた作業工程の最適化に取り組むことで、ワークの落下や工作機械の操作ミスなどのヒューマンエラーを防止し、中期経営計画の数値目標の達成に向けたアウトプットの最大化とさらなる生産効率のアップを目指します。またこの取り組みは、マテリアリティで掲げる「人的資本の価値最大化」にも繋がると考えています。



高 嶺：知財の特許戦略は、企業価値の向上だけでなく、競合企業との差別化にも効果的です。特許は単に申請の数が重要なのではなく、如何にキー技術を押さえられるかが鍵となります。当社グループは、波動歯車装置のリーディングカンパニーとして、これまでノウハウなどの公開を伴う特許申請は控えてきました。ただ、最近では、競合他社が数値を限定した詳細な内容を積極的に特許申請しています。他社の技術が特許登録されることで、場合によっては当社が訴えられるリスクもあることから、他社の参入障壁となる「守り」の特許出願は最低限必要だと考えます。技術管理室としては、開発部門との連携強化で、戦略的な知財管理を進めています。実際、情報を対外的に発表することで、新しいパートナー企業が見つかり、当社技術の新たな発展や深化に繋がる場合もあります。当社が50年間蓄積してきた技術は、数多くの失敗から得られたものです。これらの失敗から得た知見や経験を特許にすることで、効果的な参入障壁

特集1 次世代リーダー座談会



を築けると考えています。また、当社では、特許報奨制度を設けています。出願するだけで誰でも報奨金を獲得でき、特許登録された場合は追加で報奨金を獲得できます。さらに、1年に一度、出願最優秀賞、優秀賞、最多出願賞を選考するとともに、5年に一度、登録された案件の貢献度合いによる選考も行っており、選定された場合は、更なる報奨金を獲得することができます。これらは、マテリアリティで掲げている「環境の変化に適した新技術・新技能への挑戦と創出」への貢献になります。今後は社内での情報発信を一層強化し、効果的な特許戦略に取り組んでまいります。

佐々木： 当社では紙の文化が根強いうえに、各組織が各々部門ごとに最適化された運営が行われてきました。DXの目的は、紙やエクセルに散在している各データや情報を、組織を超えて全社的に繋げることです。AIが発達する中で、当社がこれまで積み重ねてきた過去の知見や経験に対し、他社が数年で追いついてくるリスクを感じています。それを防ぐためには、全社をデータでシームレスに繋ぐことです。それも5年以内にこの取り組みが実現すれば、さらなる生産性の改善と利益の最大化にも大きく貢献するとともに、マテリアリティで掲げる「お客様の期待値に応えるQCDS

の実現」にも寄与します。また、データを結びつけることは、組織と組織、人と人を繋ぐことにもなります。また、ITの視点から組織風土を改革し、組織の垣根をなくすことで、One Teamを実現するための意識改善も進めています。現在、ICT推進室では、DXの促進としてサプライチェーン、マニファクチャリングチェーン、エンジニアリングチェーンの3つのチェーン強化に向けた新たな取り組みを進めています。これにより工場全体を一体化することができるため、さらなる生産性の向上と情報の統合による新たなイノベーション創出への期待が高まります。

嶋田： 当社グループは市場シェアの高いニッチな重要部品を手掛けています。そのため、お客様に対する供給責任を果たすことは最重要課題です。マテリアリティで掲げている「お客様の期待値に応えるQCDSの実現」のためにも納期遅れは絶対に避けなければなりません。約2年前、受注高が過去最高に達した際、当社のサプライヤーさんの供給体制が逼迫する事態が起こりました。当社の生産能力不足を不安に思ったお客様からの先行発注が急増したことで、受注が集中したことが要因ではありますが、サプライヤーさんとの情報共有が十分でなかったことも原因の一つです。お客様の在庫情報や需要動向などを定期的にサプライヤーさんと共有できるシステムの構築は効率的な生産のために不可欠です。営業や生産部門との情報共有を含め、ICT推進室との連携の必要性を強く感じています。また、中期経営計画で掲げている数値目標の達成に向けて、新しいサプライヤーさんの開拓、不適合品の撲滅、アウトプットの最大化を目指した工法の変更など、最適な生産方式が求められます。購買部では、サプライヤーさんを直接訪問して、新しい工法や現場の環境改善などの提案を行っています。また、新製品を開発して生産を展開する際には、当社の設計部門、生産部門、品質保証部門とサプライヤーさんとの橋渡し役を担っています。万が一製品に不適合が

発生した場合は、サプライヤーさんに対して改善提案を行い、生産技術部門の協力を得ながら、課題を解決することが購買部の役割です。担当するサプライヤーさんとは、各購買担当者がコミュニケーションを取り、適宜訪問することで、信頼関係の構築に努めています。

武居： 生産技術の役割は、数値目標を達成するために生産能力を確保することと、生産コストの削減を通じて生産効率と収益性を向上させることです。コストの削減には、既存の工程を改良して自動化を進める手法や新しい加工工法を導入するアプローチ、さらには外部から調達していた部品を収益性の観点から内製化に切り替えるケースなど様々な方法があります。まず、生産能力の確保については、中期経営計画の数値目標を達成するための設備投資計画を着実に進めています。コスト削減については、既存工程で多能工化を進めることで、人的資本の強化を図りつつ、組立工程で自動化設備を導入し、生産効率と生産能力を向上させています。金属加工の工程では、加工データを活用することで設備稼働率を上げるとともに、加工の自動化を前提に複合加工機などの新設備の導入も検討しています。また、外注部品の内製化については、社内の加工技術を向上させながら、ブランクやフランジ加工など10品目程度の内製化を検討しています。新規受注案件に内製部品を取り入れ、外注加工費の抑制を目指します。



武居

特集1 次世代リーダー座談会

司 会：次世代を担うリーダーとして、HDSグループの10年先を見据え、何をすべきと考えますか。

武 居： どれほど高い技術力を持つ優良企業でも、時代の変化に対応しなければ衰退してしまいます。当社グループは波動歯車装置で確固たる地位を築いてきましたが、作業者の経験に頼る旧来のアナログ文化がいまだに根強く残っています。創業期を支えた経営者や技術者・技能者の経験や知見を引き継ぎ、当社グループの強みや良さを維持する取り組みが不可欠です。そのためには、あらゆる要素を数値化し、デジタル化することで時代の変化に柔軟に対応できる力を構築する必要があります。コスト削減についても、デジタル化することで、作業者の得意・不得意を見極め、スキルを可視化し、強みを伸ばしつつ、効果的な教育で弱点を克服するなど、長期的なテーマやロードマップに沿った展開が可能となります。現在、全社的に進めている施策を着実に実行することで、外部環境の変化に対応できる強い企業へ生まれ変わることができると思います。

高 嶺： 化学物質規制について、欧州では2006年にRoHS指令が施行され、2007年にはREACH規則が施行されました。現在、世界各国で規制物質が増え続けています。当社では化学物質管理システムを導入しており、グループとして規制に準拠した製品をお客様に供給しています。今

**高 嶺**

後は、年々増え続ける規制物質への対応を強化し、環境負荷物質を削減する活動を広めていきたいと考えています。特許については、新たな市場を開拓する「攻めの特許」と当社の強みとなる技術や製品を保護する「守りの特許」のバランスを考慮した戦略的な特許出願が必要だと考えています。攻めと守り両方に戦略的に取り組むとともに、特許以外の知財も含む当社グループとしての戦略を実現していくことが重要と考えます。

佐々木： 中期経営計画の実現に向けた施策に加えて、革新的なコストを実現するための新たなプロジェクトがスタートしています。実現するには、危機感を持ったDX戦略の実行が必要だと感じています。今後、需要の変動がこれまで以上に激しくなるとともに、新たな事業機会の出現も予想されます。外部環境の変化に柔軟に対応し、利益を最大化するためにはデータに基づいた体制の構築が必須です。また、参入障壁を強化するためには適切な情報開示と他社やサプライヤーさんとの協業を進めることも必要になります。さらに、働き方改革やイノベーションを促進する仕組み作り、新規事業の創出や多角化への取り組みも必要と考えます。現在進めている様々な施策を実現し、10年後には誰もが働きたくする超優良企業になりたいと考えています。

三 枝： これまで当社は、市場シェアが高く、安定した会社でした。しかし、競合企業の台頭や、新たな事業機会の登場で、今まさに変革のチャンスが到来していると感じます。この変革は新たな成長の局面の訪れとも考えられます。このチャンスを活かすため、従業員の意識改革を進め、従業員一人ひとりがオーナーシップの意識を持った組織を目指していきたいと考えています。全従業員が同じ目的に向かって力を合わせ、挑戦できる活気ある職場を実現していきます。モノづくりだけをこなして終わるのではなく、常に疑問を持ち、自ら考えながら行動して欲しいです。その実現に向

けて、現場の皆さんには、どんな些細な事に対しても改善意識を持ち、日常業務の中で見つけた問題点やムダを改善していくことを習慣にして欲しいと思います。小さな改善の積み重ねが大きな成果につながると考えています。

**嶋 田**

嶋 田： サプライヤーさんと当社グループがWin-Winの関係を築き、ともに仕事をしたいと考えるサプライヤーさんを増やしていきたいです。現在、一部のサプライヤーさんから、当社の品質要求が厳しいという意見もあるため、当社としても品質基準を明確にする必要があります。また、人手不足や後継者問題に悩むサプライヤーさんも見られます。当社グループにとって高い技術力を持つサプライヤーさんの存在は不可欠です。サプライヤーさんの課題を理解し、ともに解決に取り組むことで、当社グループのサプライチェーン全体で価値の創出を高めていきたいと考えています。これらの取り組みを怠ると、10年後には淘汰されるリスクがあると感じています。まさに今、企業風土や組織運営、DX化を含め、変革と飛躍のチャンスを迎えていると思います。10年後も競争優位が維持されているよう、危機感を持って対応する必要があると考えます。

司 会： 今回の座談会を通じて、HDSが全社一丸となって変革を進め、中期経営計画とその先の目指す姿の実現に向けて、活気ある組織運営が行われている印象を受けました。皆さん、本日はありがとうございました。

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

株式会社ハーモニック・ドライブ・システムズ(以下、当社)は、「個人の尊重」、「存在意義のある会社」、「共存共栄」、「社会への貢献」という4つの柱で構成する「経営理念」の実践を通じて、ステークホルダーの期待に応え、持続的な成長と長期的な企業価値の向上を図るために、企業経営の健全性と透明性の確保に努め、迅速・果断な意思決定を実現させることをコーポレート・ガバナンスの基本方針としています。

コーポレート・ガバナンス強化の歩み

2001年度 ● 社外監査役の増員（2名から3名）

2003年度 ● 執行役員制度の導入
● 社外取締役の選任（2名）
● 取締役会諮問委員の設置

2004年度 ● 社外取締役の増員（2名から3名）

2005年度 ● 取締役会議長と代表取締役社長の機能分離

2006年度 ● 内部統制システム基本方針の策定

2011年度 ● 内部統制監査室の設置

2013年度 ● 社外取締役の増員（3名から4名）

2019年度 ● 内部通報制度の整備

2022年度 ● 役員退職慰労金制度の廃止
● 譲渡制限付株式報酬制度の導入

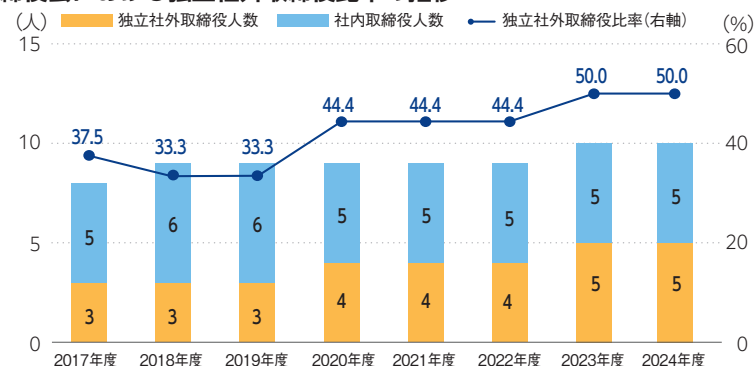
2023年度 ● サステナビリティ委員会の設置
● 社外取締役の増員（4名から5名）
● 女性取締役の選任
● 任意の指名・報酬諮問委員会 設置

監査役会設置会社の形態を選択する理由

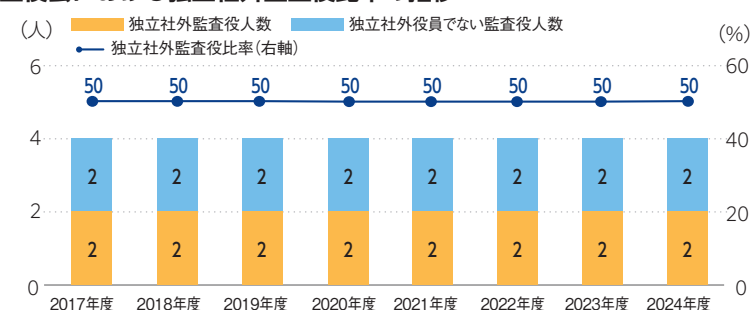
当社は監査役会制度を採用しております。会社法に定める監査役会設置会社に基づく機関制度を基本としており、現行のコーポレート・ガバナンスの体制が有効に機能しているものと判断していることから、現在の監査役会設置会社の体制を基礎として、継続的にガバナンスの体制を向上していくことが適当と判断しています。2024年6月21日の定時株主総会開催以降の監査役会は、常勤2名、非常勤2名の合計4名で構成されており、うち2名が社外監査役です。取締役会のみならず業務執行に係るその他の重要な会議にも積極的に出席するとともに、代表取締役との面談、社外取締役との情報共有、業務執行取締役・執行役員・主要部門の部長・国内外の子会社社長などとの意見交換など、業務執行状況を定期的に監査できる体制を構築しています。

取締役会・監査役会における独立社外役員比率の推移（2024年6月21日現在）

取締役会における独立社外取締役比率の推移



監査役会における独立社外監査役比率の推移



コーポレート・ガバナンス

■ 取締役会の構成 (2024年6月21日現在)

属性	氏 名	現在の地位 (担当)	出席状況 (2023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)	サステナ ビリティ
	なが い 啓 長 井 啓	取締役会長	18回/18回	2013年6月	54,713株	●	●	●			●	●	
	まる やま あきら 丸 山 顕	代表取締役社長	18回/18回	2016年6月	8,166株	●		●	●	●		●	
	かみ じょう かず とし 上 條 和 俊	代表取締役	18回/18回	2020年6月	12,123株	●		●			●		
	たに おか よし ひろ 谷 岡 良 弘	取締役	18回/18回	2021年6月	6,279株	●	●	●	●	●			
	しろ さわ なお み 白 澤 直 巳	取締役	新任のため 該当なし	2024年6月	7,099株	●	●	●	●	●			
社 外 独立役員	よし だ はる ひこ 吉 田 治 彦	社外取締役(独立役員)	18回/18回	2003年6月	22,011株	●	●	●					
社 外 独立役員	なか むら まさ のぶ 中 村 雅 信	社外取締役(独立役員)	18回/18回	2013年6月	13,205株	●	●	●			●		
社 外 独立役員	ふく だ よし お 福 田 善 夫	社外取締役(独立役員)	18回/18回	2020年6月	1,265株	●	●	●	●		●		
社 外 独立役員	はやし かず ひこ 林 和 彦	社外取締役(独立役員)	18回/18回	2022年6月	234株	●	●			●			
社 外 独立役員	きた もと か え こ 北 本 佳 永 子	社外取締役(独立役員)	12回/13回	2023年7月	0株	●					●		●

注) 北本 佳永子氏は、2023年6月21日開催の2022年度定時株主総会で新たに選任され、2023年7月1日に就任しました。上記出席状況は就任日以降に開催した回数を記載しています。

■ スキルマトリックス各項目の選定理由

スキル項目	選定理由
企業経営・経営戦略	「モーションコントロール技術で社会の技術革新に貢献する」をミッションに、社会をより良くするための技術革新に貢献し、持続可能な社会の実現と企業価値の向上を目指すためには、モノづくり企業をはじめ様々な企業でのマネジメント経験や経営実績、豊富な知識を持った取締役が必要である。
海外事業	国際的に事業展開する当社グループで成長戦略を推進するためには、海外での事業マネジメント経験や地域文化等における豊富な知識・経験を持った取締役が必要である。
営業・マーケティング	お客様の本質的なニーズを把握し、お客様にご満足いただけるような魅力ある製品を作り上げ、お客様の立場にたったサービスを提供するためには、営業・マーケティングにおける確かな知識と豊富な経験を持った取締役が必要である。
製造・生産	事業領域である「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	精密減速機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）	サイバー攻撃対策を含む情報インフラの整備や先進情報技術を活用し、全社レベルでICTを推進するためには、情報通信技術に関する確かな知識と経験を持った取締役が必要である。
サステナビリティ	持続可能な社会の実現と企業価値の向上を目的に策定したサステナビリティ基本方針及びマテリアリティに基づき、地球環境の負荷低減や働きがいのある職場環境の整備等を推進するためには、温室効果ガス削減のための再エネ導入やダイバーシティ・エグジティ&インクルージョンの推進を含む人的資本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

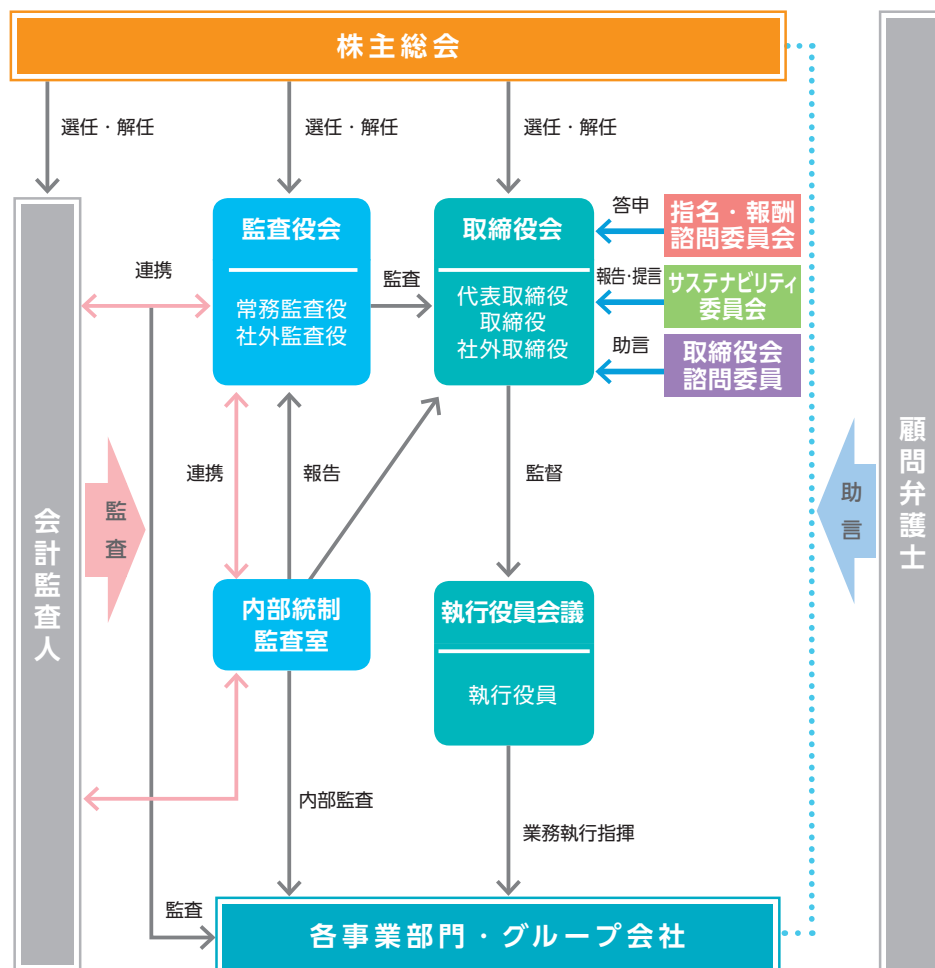
氏名	選任理由
吉田 治彦	三井物産株式会社の要職を歴任され、企業経営に係る豊かな経験と高い見識ならびに豊富な国際経験を有しておられます。これらの能力・経験を活かし、当社の経営全般に対する適切な提言と監督を期待しています。
中村 雅信	大手銀行・証券会社の要職を歴任され、企業経営に係る豊かな経験と高い見識ならびに豊富な国際経験を有しておられます。これらの能力・経験を活かし、当社の経営全般に対する適切な提言と監督を期待しています。
福田 善夫	帝人株式会社及び帝人グループの要職を歴任され、企業経営に係る豊かな経験と高い見識ならびに豊富な国際経験を有しておられます。また、同氏は戦略企画、合併設立、M&Aなどに関する高い知見を有しているため、独立した立場から国際的に展開する当社グループ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。
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、2018年からは経済産業省電力・ガス取引監視等委員会委員を務めており、CO ₂ 削減再エネ導入に関する知見を有しておられます。これらの経験・能力を活かし、当社の経営全般及び気候変動やダイバーシティ・エグジティ&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。

■ 2023年度取締役会の主な審議事項

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

コーポレート・ガバナンス

● コーポレート・ガバナンス体制図



● 監督機関の役割と構成 (2024年6月21日現在)

機 関	取締役会	監査役会
構 成	 独立役員5名 議長は取締役会長	 独立役員2名 議長は常勤社外監査役
独 立 役 員 比 率	50%	50%
目 的 ・ 権 限	・経営に係る基本方針の決定の決議等 ・執行役員の職務執行の監督	・取締役の職務の執行を監査 ・監査報告の作成 ・会計監査人の選解任等に関する議案内容の決定
2023年度開催実績	18回	17回
事 務 局	経営企画・IR室	監査役室

■ 2023年度における監査役会の活動状況

当社は監査役会設置会社であり、2023年度の当社の監査役監査につきましては、常勤監査役2名及び非常勤監査役2名の計4名(うち、社外監査役3名)で以下のとおり実施しました。

- 2023年6月21日開催の定時株主総会終了以後、監査役会において、監査方針・計画・業務分担を決定し、各監査役は「監査役会規則」、「監査役監査基準」、「内部統制システムに係る実施基準」に従い、取締役・執行役員などの職務執行について監査しました。
- 取締役会、執行役員会議、業務革新会議、開発推進会議、関係会社会議、社長監査などの重要な会議への出席を通じて取締役の職務の執行を監査
- 代表取締役との面談、社外取締役との情報共有、業務執行取締役、執行役員、主要部署の部長室長と営業所長、及び国内外の子会社社長などとの意見交換
- 稟議書・与信申請書などの重要書類の閲覧
- 関係会社の監査役とのグループ監査役連絡会を企画・開催し、グループ企業間の情報共有、監査職務に係る知見の向上などを主導

監査役会の開催状況は以下の通りです。

監査役会は原則、取締役会開催日同日に定時監査役会を開催し、必要に応じて臨時監査役会を開催しています。2023年度は合計17回開催しました。

氏 名	常勤・非常勤	社内・社外	独立	開催回数	出席回数	出席率
横越 善嗣	常勤	社外	独立	17回	17回	100%
井口 秀文	常勤	社内	—	17回	17回	100%
大橋 重人	非常勤	社外	—	17回	17回	100%
今里 栄作	非常勤	社外	独立	17回	17回	100%

2023年度の重点監査項目

- 中期経営計画最終年度の実施状況、進捗状況のモニタリング
- 海外3極体制における重要な子会社とのコミュニケーションの構築・強化状況などのモニタリング
- 国内外グループ子会社共通課題の内部統制システム構築・運用を継続的にモニタリング
- 重点検討事項(KAM)のHDSEグループ固定資産減損等のモニタリング
- グループリスク管理に関する取り組み状況のモニタリング
- 優良な上場企業としてのIRの強化及び、サステナビリティ(ESG)に対する取り組み状況のモニタリング

内部監査部門との連携

内部監査は、内部統制監査室がその役割を担っており、室長1名と監査員3名で事前に計画した監査日程に基づき、当社および国内外子会社に対して年間を通して内部監査を実施しています。

内部監査によって抽出された事項は、監査結果として社長に報告されるとともに、監査役会へも報告されるデュアル・レポーティングライン体制を敷いています。あわせて取締役会への報告を実施しています。また監査プロセスの中でも、内部統制監査室長は監査役および会計監査人と相互に情報を共有し密接な連携を図っています。

■ 役員の報酬額およびその算定方法の決定に関する方針

業務執行取締役の報酬は、当社グループの中長期的な企業価値の増大ならびに各事業年度の業績向上を図る職責を負うことを勘案し、固定報酬である現金による基本報酬と譲渡制限付株式による株式報酬および変動報酬の年度業績に連動した賞与で構成しています。社外取締役の報酬は、現金による基本報酬と賞与で構成しています。

取締役報酬の内訳

業務執行取締役

固定報酬
(現金報酬+譲渡制限付株式報酬)

+

業績連動賞与
(現金報酬)

社外取締役

固定報酬
(現金報酬)

+

業績連動賞与
(現金報酬)

コーポレート・ガバナンス

業績連動報酬決定指標

取締役の業績連動報酬については、事業年度ごとの業績向上に対する意識を高めるため、各期の業績(単体当期純利益額の4%を目処)および年度経営計画の達成状況等を総合的に勘案した上で、指名・報酬諮問委員会への諮問・答申プロセスを経た後、株主総会への付議事項として取締役会の決議を経て、株主総会において決定しています。単体当期純利益を役員賞与額決定の指標としている理由は、役員賞与は業績に連動させることが望ましいとの考えのもと、指標としての分かりやすさ、1株当たり当期純利益との連動性が高いことなどを総合的に勘案したものです。

報酬種類別比率

業務執行取締役報酬については、固定報酬(現金による基本報酬および譲渡制限付株式による株式報酬)と変動報酬(業績連動賞与)によって構成されており、賞与の財源となる単体当期純利益は業績に応じて変動するため、事前に報酬の種類別割合は決定せず、業績連動報酬決定指標による各期の賞与決定額によって事後的に決定されます。

取締役個人別の報酬額の決定方法

業務執行取締役の個人別の報酬額については、各取締役の代表権の有無、役位、職責、貢献度などを勘案の上、代表取締役社長にその決定を委任しています。ただし、報酬額の決定にあたり代表取締役社長は、事前に作成した各取締役別報酬額の原案について、他の代表取締役及び取締役会で選定した2名の社外取締役に諮問し、答申を考慮したうえで決定することとしています。なお、業務執行取締役の職責、業務執行内容、貢献度などについては、代表取締役が最も総合的にこれらの事項を把握していることから、上述のような諮問、答申のプロセスを経た上で、代表取締役社長に総合的な見地に立った決定を委任しています。

社外取締役の個人別の報酬額については、各社外取締役の職責、取締役会への出席状況、各種会議での発言や提言内容などを勘案・評価し、各社外取締役との協議を経た上で代表取締役社長に総合的な見地に立った決定をしています。

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

監査役報酬

監査役の報酬については、固定報酬となる現金による基本報酬のみで構成されています。

役員報酬の内容(2023年度実績)

役員区分	報酬等の総額(千円)	報酬等の種類別の総額(千円)			対象となる役員の員数(名)
		基本報酬	業績連動報酬	非金銭報酬等	
取締役 (社外取締役を除く)	199,387	127,600	—	71,787	5
監査役 (社外監査役を除く)	28,800	28,800	—	—	1
社外役員	119,400	119,400	—	—	8

※取締役の業績連動報酬につきましては、2023年度の業績を総合的に勘案したうえでゼロとしております。

■ 指名・報酬諮問委員会(任意)

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

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

2024年度の活動状況(2024年4月～10月末)

氏 名	社内・社外	独立	開催回数	出席回数	出席率
吉田 治彦	社外	独立	5	5	100%
中村 雅信	社外	独立	5	5	100%
長井 啓	社内	—	4	4	100%
丸山 顕	社内	—	1	1	100%

※長井 啓は、就任期間(2024年3月25日～2024年6月21日)の出席状況を記載しています。

※丸山 顕は、就任日(2024年6月21日)以降の出席状況を記載しています。

■ コンプライアンス & リスクマネジメント

■ コンプライアンス

企業活動の基本姿勢

当社グループは、お客様満足度の向上を図り、公正かつ適法な競争による企業活動を通して利益を追求すること、また、企業活動の執行に際し、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おります。



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集合研修を中心とした各種コンプライアンス教育を実施しております。

また、「経営理念」、「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員に義務付けております。

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おります。

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、監査については代表取締役社長の管掌下にある内部統制監査室が定期的実施しております。

また、年に2回、社長が各執行役員の業務執行状況を直接レビューする社長監査の際にも、社長が各執行役員に対してその維持・改善・遵守状況を確認する仕組みを整備しております。

■ 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」と定義しております。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に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、先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的な考えとしております。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おります。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、その結果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、規制及びその他の規範を遵守するため、当社グループで働くすべての人の情報セキュリティへの意識の向上を目的に、情報セキュリティ教育を実施しております。情報セキュリティチェックにつきましては、年に2度調査表を基に確認を実施して、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、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生産体制の強化に取り組み、日本、米国、ドイツ、韓国の4極が連携した生産体制を構築しております。

役員紹介 (2024年6月21日現在)

取締役

**長井 啓**

1948年3月26日生

1972年 4月 三井物産株式会社入社
2002年 4月 当社入社
2002年 4月 当社海外本部長就任
2002年 6月 エイチ・ディ・システムズ・インコーポレイテッド取締役会長就任
2003年 6月 当社マーケティング・営業執行役員 兼 海外本部長 兼 経営企画IT室長就任
2005年 12月 エイチ・ディ・システムズ・インコーポレイテッド取締役社長就任(現任)
2007年 6月 当社常務執行役員管理担当 兼 経営企画IT担当就任
2009年 4月 当社常務執行役員経営企画・財務担当就任
2011年 1月 哈默纳科(上海)商贸有限公司監事就任
2013年 6月 当社代表取締役社長 兼 社長執行役員就任
2015年 5月 株式会社ハーモニック・エディ取締役就任(現任)
2016年 6月 当社代表取締役社長 兼 社長執行役員マーケティング・営業担当就任
2016年 12月 合同会社エイチ・ディ・マネジメント職務執行者就任(現任)
2017年 3月 ハーモニック・ドライブ・アーゲー監査役会議長就任
2017年 6月 当社代表取締役社長 兼 社長執行役員マーケティング・営業担当 兼 品質担当就任
2019年 6月 当社代表取締役社長 兼 社長執行役員品質担当就任
2020年 1月 ハーモニック・ドライブ・エスイー監査役会議長就任(現任)
2020年 6月 当社代表取締役社長 兼 社長執行役員業務執行責任者
2024年 6月 当社取締役会長 兼 会長執行役員グループ経営就任(現任)

**丸山 顕**

1962年1月8日生

1985年 4月 当社入社
2007年 4月 当社マーケティング・営業本部長就任
2009年 4月 当社マーケティング・営業本部長 兼 営業企画部長就任
2009年 9月 当社精機本部技術部長就任
2012年 9月 当社技術本部長就任
2014年 6月 当社執行役員技術担当就任
2015年 5月 株式会社エッチ・ディ・ロジスティクス取締役就任
2016年 6月 当社取締役 兼 執行役員開発・技術担当就任
2018年 6月 当社取締役 兼 執行役員経営企画・IT担当就任
2019年 6月 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)監査役就任
2019年 6月 当社取締役 兼 執行役員経営企画本部長就任
2021年 6月 当社取締役 兼 執行役員経営企画本部長 兼 ICT推進室長就任
2022年 6月 当社代表取締役 兼 専務執行役員経営企画本部長 兼 ICT推進室長就任(現任)
2023年 5月 株式会社ハーモニックウィンベル取締役就任(現任)
2024年 6月 当社代表取締役社長 兼 社長執行役員業務執行責任者就任(現任)

**上條 和俊**

1968年6月9日生

1992年 4月 当社入社
2007年 7月 当社経営企画IT室経営企画部部長 兼 管理部部長就任
2012年 5月 青梅製造株式会社監査役就任
2013年 5月 哈默纳科(上海)商贸有限公司監事就任
2014年 7月 当社執行役員経営企画・財務担当就任
2016年 6月 当社執行役員経営企画・財務・会計担当就任
2017年 3月 合同会社エイチ・ディ・マネジメント職務執行者就任(現任)
2019年 6月 当社執行役員経営会計・財務・税務本部長就任
2020年 6月 当社取締役 兼 執行役員経営会計・財務・税務本部長就任
2021年 7月 ハーモニック・ドライブ・エスイー監査役就任(現任)
2022年 6月 当社取締役 兼 執行役員経営会計・財務・税務・人事・総務担当 兼 経営会計・財務・税務本部長就任
2023年 6月 当社取締役 兼 執行役員経営会計・財務・税務本部長就任
2024年 6月 当社代表取締役 兼 専務執行役員経営会計・財務・税務本部長就任(現任)

**谷岡 良弘**

1958年9月21日生

1982年 4月 当社入社
2006年 3月 当社メカトロニクス本部技術部部長就任
2007年 5月 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)取締役就任
2007年 7月 当社メカトロニクス本部本部長就任
2009年 10月 当社開発本部本部長就任
2010年 6月 当社執行役員開発本部長就任
2011年 9月 当社執行役員技術担当就任
2012年 9月 当社執行役員海外事業本部長就任
2015年 4月 当社執行役員営業戦略本部長就任
2015年 5月 株式会社ハーモニック・エディ代表取締役社長就任
2015年 5月 三益ADM株式会社理事就任(現任)
2017年 5月 当社執行役員遊星開発担当就任
2018年 5月 株式会社ハーモニック・エディ取締役就任(現任)
2018年 6月 当社執行役員開発・技術担当就任
2019年 6月 当社執行役員開発・技術本部長就任
2021年 6月 当社取締役 兼 執行役員開発・技術本部長就任(現任)

**林 和彦**

1954年4月25日生

1978年 4月 トヨタ自動車工業株式会社(現トヨタ自動車株式会社)入社
2001年 1月 同社先行車両開発企画室室長就任
2004年 1月 同社第2電子技術部長就任
2005年 1月 同社第1電子技術部長就任
2007年 4月 同社BR制御ソフトウェア開発室長就任
2010年 1月 住友電装株式会社常務執行役員就任
2012年 1月 住友電気工業株式会社執行役員 兼 住友電装株式会社常務執行役員 兼 株式会社オートネットワーク技術研究所取締役就任
2015年 6月 住友電装株式会社専務執行役員 兼 住友電気工業株式会社執行役員 兼 株式会社オートネットワーク技術研究所取締役就任
2019年 7月 長崎総合科学大学客員教授就任
2022年 6月 当社社外取締役就任(現任)

**北本 佳永子**

1965年4月15日生

1988年 4月 サッポロビール株式会社入社
1993年 10月 太田昭と監査法人(現EY新日本有限責任監査法人)入所
2009年 7月 EY新日本有限責任監査法人パートナー就任
2018年 9月 経済産業省電力・ガス取引監視等委員会委員就任(現任)
2019年 7月 EY新日本有限責任監査法人常務理事就任
2023年 7月 当社社外取締役就任(現任)

**横越 善嗣**

1953年11月16日生

1977年 4月 株式会社三和銀行(現 株式会社三菱UFJ銀行)入行
1995年 4月 同行 代々木支店店長就任
2005年 5月 株式会社UFJ銀行執行役員 広報部長就任
2007年 5月 株式会社三菱東京UFJ銀行常務執行役員 リテール部門副部門長就任
2009年 1月 三菱UFJ投信株式会社代表取締役副社長就任
2014年 6月 株式会社みどり会取締役社長就任
2017年 6月 コスモ石油株式会社常勤監査役就任
2020年 6月 当社常勤監査役就任(現任)

**井口 秀文**

1959年4月5日生

1983年 4月 当社入社
1999年 5月 当社品質保証推進室長就任
2009年 4月 当社業務プロセス革新部長就任
2011年 6月 当社内部統制監査室長就任
2013年 5月 株式会社ハーモニック プレジジョン監査役就任
2014年 7月 当社執行役員 コーポレートガバナンス担当 兼 内部統制監査室長就任
2020年 6月 当社執行役員 人事総務本部長 兼 環境責任者就任
2022年 4月 当社執行役員 人事総務本部長 兼 環境責任者 兼 健康推進センター長就任
2022年 6月 当社常勤監査役就任(現任)

役員紹介



白澤 直巳

1960年11月2日生

1983年 4月 当社入社
1998年 9月 当社マーケティング・営業本部 マーケティング部
精機担当部長就任
2001年 7月 当社アキュドライブ本部マーケティング部長就任
2003年 3月 株式会社ハーモニック・エディ常務取締役就任
2007年 5月 株式会社ハーモニック・エディ代表取締役社長就任
2010年 6月 当社執行役員AD事業推進室長就任
2011年 5月 株式会社ハーモニック・エディ専務取締役就任
2013年 6月 哈默纳科(上海)商貿有限公司営業部長就任
2016年 7月 哈默纳科(上海)商貿有限公司董事就任(現任)
2018年 6月 当社海外営業本部長就任
2019年 6月 当社理事国内営業本部長就任
2021年 6月 当社執行役員国内営業本部長就任
2023年 6月 当社執行役員マーケティング・営業担当 兼 国内営業本部長
就任
2024年 6月 当社取締役 兼 執行役員マーケティング・営業担当 兼
国内営業本部長就任(現任)



吉田 治彦

1943年9月2日生

1966年 4月 三井物産株式会社入社
1996年 2月 米国三井物産株式会社副社長就任
1998年 4月 三井物産株式会社通信・輸送・産業プロジェクト本部長就任
1998年 6月 同社取締役通信・輸送・産業プロジェクト本部長就任
2001年 6月 同社代表取締役常務取締役通信・輸送・産業プロジェクト
本部長就任
2002年 4月 同社常務執行役員通信・輸送・産業プロジェクト本部長就任
2002年 7月 同社常務執行役員機械・情報グループプレジデント付就任
2003年 6月 長野計器株式会社社外取締役就任
2003年 6月 当社社外取締役就任(現任)
2006年 6月 白銅株式会社監査役就任
2007年 6月 同社社外取締役就任



中村 雅信

1946年8月23日生

1970年 5月 株式会社三和銀行(現 株式会社三菱UFJ銀行)入行
1999年 6月 同執行役員日本橋支店長就任
2001年 4月 同執行役員ニューヨーク支店長就任
2002年 1月 株式会社UFJ銀行常務執行役員ニューヨーク支店長就任
2002年 5月 同執行役員常務執行役員法人カンパニー長就任
2004年 5月 同執行役員代表取締役常務執行役員戦略支援グループ担当
法人カンパニー長就任
2005年 6月 三信株式会社特別顧問就任
2005年 10月 ビー・エヌ・ピー・パブリシティ株式会社代表取締役社長就任
2005年 11月 ビー・エヌ・ピー・パブリシティ証券会社東京支店会長就任
2007年 6月 当社取締役会諮問委員就任
2011年 5月 BNPパブリシティ証券株式会社会長就任
2011年 9月 同社特別顧問就任
2013年 6月 当社社外取締役就任(現任)



福田 善夫

1953年3月1日生

1976年 4月 帝人株式会社入社
2006年 7月 帝人グループ執行役員
兼 帝人ファイバー株式会社取締役
原料重合事業部門長就任
2007年 5月 P.T.Teijin Indonesia Fiber Corporation Tbk社長就任
2010年 6月 帝人株式会社取締役執行役員経営企画部門長就任
2012年 6月 同社取締役常務執行役員電子材料・化成製品事業
グループ長 兼 樹脂事業本部長
兼 帝人化成株式会社代表取締役社長
兼 Chairman, Global Policy Board,
Teijin DuPont Films Global Joint Venture就任
2013年 6月 帝人株式会社取締役常務執行役員電子材料・化成製品事業
グループ長 兼 Chairman, Global Policy Board,
Teijin DuPont Films Global Joint Venture就任
2015年 4月 帝人株式会社取締役顧問就任
2015年 6月 同社顧問就任
2016年 6月 東洋建設株式会社社外取締役就任
2017年 6月 当社社外監査役就任
2017年 6月 一般財団法人日本インドネシア協会監事就任(現任)
2020年 6月 株式会社ハーモニック・エディ 社外取締役就任
2020年 6月 当社社外取締役就任(現任)
2021年 3月 一般財団法人日本スリランカ協会監事就任(現任)



今里 栄作

1956年3月2日生

1979年 4月 日興証券株式会社(現SMBC日興証券株式会社)入社
2002年 3月 日興コーディアル証券株式会社第二事業法人部長就任
2003年 3月 同社執行役員東京第二事業法人部長就任
2004年 12月 同社取締役営業企画担当 兼 法人業務担当就任
2005年 2月 同社常務取締役企画担当 兼 ホールセール事業推進担当就任
2007年 2月 同社専務取締役第一ホールセール営業部門統括就任
2008年 8月 日興シティグループ証券株式会社専務執行役員法人本部長
就任
2009年 2月 三菱UFJ証券株式会社常務執行役員共同法人本部長就任
2010年 5月 三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社常務執行役員
法人本部長 兼 事業法人グループ長、地区担当役員共同統括
就任
兼 三菱UFJ証券ホールディングス株式会社常務執行
役員法人連結担当就任
兼 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ執行
役員就任
2012年 6月 三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社専務執行役員法人
本部長就任
2016年 6月 丸三証券株式会社社外取締役取締役会議長就任
2020年 3月 丸三証券株式会社社外取締役就任(現任)
2020年 6月 当社社外監査役就任(現任)



東 伸之

1964年3月31日生

1987年 4月 株式会社野村総合研究所入社
1998年 4月 野村證券株式会社入社
2000年 7月 野村プリンス/ビル・ファイナンス株式会社出向
2012年 4月 株式会社産業革新機構(現株式会社産業革新投資機構)
投資事業グループマネージングディレクター就任
株式会社JOLED社外取締役就任(現任)
2017年 4月 ハーモニック・ドライブ・アーゲー
(現ハーモニック・ドライブ・エスイー)社外監査役就任
2017年 6月 株式会社ジャ/ンディスプレイ社外取締役就任
(2018年6月退任)
2018年 9月 株式会社INC執行役員投資事業グループマネージング
ディレクター就任
2020年 3月 株式会社ジャ/ンディスプレイ社外取締役就任
2021年 6月 株式会社INC常務執行役員投資事業グループ
マネージングディレクター就任(現任)
2024年 6月 当社監査役就任(現任)

執行役員

(2024年10月1日現在)

(兼)長 井 啓 会長執行役員 グループ経営
(兼)丸 山 顕 社長執行役員 業務執行責任者
(兼)上 條 和 俊 専務執行役員 経営会計・財務・税務本部長
浅 野 稔 常務執行役員 サプライチェーン本部長
幾 田 哲 雄 執行役員 広報室長
清 澤 芳 秀 フェロー(最高技術責任者) 執行役員 技術 品質担当 兼 品質保証本部長 兼 品質責任者
(兼)谷 岡 良 弘 執行役員 開発 技術本部長
矢 代 道 也 執行役員 リスクマネジメント本部長
(兼)白 澤 直 巳 執行役員 マーケティング・営業担当 兼 国内営業本部長
小 野 牧 子 執行役員 サステナビリティ推進室長 兼 経営企画・IR室長
栗津原 剛 執行役員 生産・生産管理担当 兼 第1生産本部長
花 岡 浩 毅 執行役員 生産技術本部長
浅 倉 修 執行役員 人事・総務本部長 兼 環境責任者
矢 田 静 華 執行役員 ハーモニックドライブ研究所長
塩 川 哲 也 執行役員 経営企画本部長 兼 ビジネス開発室長
(兼)……取締役兼務

特集2 社外役員座談会

2030年ビジョンの達成とその後の成長に向けて

HDSグループは、7名の社外役員(社外取締役5名、社外監査役2名)の客観的視点と多様な経験に基づく助言や監督を通じて、ガバナンスの強化と取締役会の実効性向上を図っています。当座談会では、2030年ビジョンの達成とその後の成長に対する期待と課題について、指名・報酬諮問委員でもある社外取締役2名と社外監査役2名が率直に意見を交わしました。



今里 栄作

EISAKU IMAZATO

独立社外監査役

横越 善嗣

YOSHITSUGU YOKOGOSHI

常勤独立社外監査役

吉田 治彦

HARUHIKO YOSHIDA

独立社外取締役
指名・報酬諮問委員会委員長

中村 雅信

MASANOBU NAKAMURA

独立社外取締役
指名・報酬諮問委員会委員

収益性と成長性を意識した経営

司 会：2030年ビジョンおよび2024-2026中期経営計画の進捗モニタリングにおいて注視されることは何でしょうか。

吉 田：ビジョンや中期経営計画の基本的な考え方や目標が組織の隅々まで共有されているかどうか、全社一丸となって取り組んでいるかどうかについて厳しくチェックしたいと考えています。かつて当社は、競合の少ないオンリーワン企業でしたが、現在は非常に厳しい競争環境に直面しています。社内に、「まだ大丈夫」という油断があると感じており、中期経営計画を完遂させるためには全従業員の意識改革が不可欠です。この点について取締役会でも警鐘を鳴らしています。

中村：前期末にドイツ子会社買収に伴う減損処理を行い、過去の問題に区切りを付けました。新社長のリーダーシップのもとで成長戦略の果敢な実行を期待しています。有明工場有能力拡大と生産性向上が進展しており、次の成長に向けた準備は整いつつあると考えています。

横越：経営戦略の遂行を監査・監督する際、二つの点を重視しています。一つは、経営戦略の基本的な考え方が現場の従業員にしっかり共有され、目標に向かって取り組めているかどうかです。そのために監査役として定期的に工場等の現場を訪れ、部門責任者をはじめ多くの方から意見を伺い、現場の声を執行側にフィードバックしています。もう一つはHDSグループ全体、特に主要な8社の国内外子会社を含めた内部統制の構築と運用が適切に行われているかどうかです。これにより、経営陣が適切なリスクを果敢に取れる環境を整えたいと思います。

今里：当社株の高いPERやPBRが示しているように、投資家からは成長への大きな期待が寄せられていると認識しています。その期待に応えるためには、より一層の経営努力が求められます。十数年前までは、競合がほとんどいない中で事業を展開していましたが、現在は競争が一段と激しくなっています。従前のようにお客様の声にじっくり向き合うことが難しくなることも想定されます。競争環境の変化の中で新たに生じるリスクや現地化が進む海外子会社に潜むリスクにも監査役として注意を払っていきたいと考えています。

司 会：資本コストを踏まえた事業ポートフォリオの変革や資本の再配分について、取締役会ではどのような議論が展開されていますか。

中村：当社では株主資本コストを8%と想定することが取締役会で共有されています。また、新規投資のハードルレートも10%以上に設定されており、資本効率を意識した投資配分ができていていると思います。当社のビジネスモデルはB2E、つまりBusiness to Engineerという考え方で、お客様企業のエンジニアのニーズに対応したカスタマイズ製品を提供しています。今後も成長市場を見定め、選択的かつ集中的な投資を行うことで資本効率の向上が達成できると考えています。

吉 田：当社は、精密減速機、モーションコントロール事業に特化しているので、事業ポートフォリオの変革という切り口は馴染まないところがあります。しかし、将来的に遊星歯車事業への資本配分が取締役会で重要な議題となる可能性はあると思います。資本効率の財務目標としている



ROE10%以上を達成するためには、生産の自動化やAIを活用したデジタルトランスフォーメーションに積極的に投資し、業務の効率化と生産性の向上を図る必要があると思います。

今里：資本市場からの評価として、国内外で競業企業が台頭し、競争が厳しくなることが織り込まれていると認識します。今後も投下資本に対して高いリターンを維持するためには、従来の意識と行動を変える必要があります。経営陣の目指す意識改革と行動変容が現場に浸透しているかを現場の方々との意見交換をしながら確認したいと考えています。

横越：当社の事業ポートフォリオは比較的シンプルなので、ROICとWACCのスプレッドを細かく分析して取締役会で議論する必要性は低いと思っています。しかし、今後はM&Aや企業出資の案件が増えることも想定されるため、資本効率を重視した投資判断が求められます。監督側としても、そうした理解を深めておくことが重要です。

特集② 社外役員座談会

サステナビリティを意識した経営

司 会：資本市場から経営戦略とサステナビリティ戦略を統合させることが期待されています。2030年ビジョンを実現するためのマテリアリティの取り組みについてどのように評価されますか。

横越：2023年4月に代表取締役社長を議長とするサステナビリティ委員会を設置しました。長期ビジョンの達成に向けたマテリアリティを特定し、今期から始まった中期経営計画の具体的な施策に反映させています。今後はサステナビリティ経営体制や開示内容も監査の対象となるため、監査役会や取締役会での監督機能を強化していく必要があります。

吉田：マテリアリティのなかでも「お客様の期待値に応えるQCDSの実現」、特に「C」にあたる「コスト競争力の回復」が最重要課題です。全社で取り組んでいるコスト革新プロジェクトを結果にこたわって実現して欲しいと思います。また、ドイツ、米国、中国の海外グループ会社と連携し、新しいビジネスモデルの構築にチャレンジしたいと考えています。海外でバリューチェーンを確立すれば、国内で不測の事態が起きてもBCPとして機能します。「人的資本の価値最大化」も喫緊の課題ですから、その実現に向けて具体的な計画を明らかにして迅速に実行されることを期待しています。

中村：マテリアリティの1つである「お客様の期待値に応えるQCDSの実現」は、当社グループがお客様の製品を通じて社会から求められるモノを提供するために非常に重要です。変化し続けるニーズに応えるためには、開発、製造、営業などのバリューチェーン全体が一体となってお客様の課題を解決する技術や技能を高める必要があります。そのためには、もうひとつのマテリアリティである「環境の変化に

適合した新技術・新技能への挑戦と創出」と連動させ、これらの取り組みをさらに強化していきたいと考えています。



中 村

今里：当社におけるサステナビリティ経営の次のステップは、海外のグループ会社も含めグループ全体で一体となって推進していくことだと思います。ドイツ子会社や米国子会社とも共通の理念を共有して、社会の持続可能性に貢献することでHDSグループのサステナビリティを高めていきたいですね。また、サステナビリティに対する考え方や実践方法について、彼らから学ぶべき点もあるのではないのでしょうか。

横越：2024年度の監査役会では、今年度から始まった中期経営計画におけるサステナビリティへの取り組みや推進体制、マテリアリティの指標と目標、そしてその進捗状況を重要な監査項目に組み込んでいます。今後の法定開示への移行も見据え、情報開示の適正性についても監査対象としていきます。監査役会としては、サステナビリティ経営の適正性を監督することで、サステナビリティへの様々な取り組みが企業文化として根付くことに貢献したいと考えています。

司 会：海外グループ会社を含むHDSグループのガバナンスや内部統制に課題はありますか。

横越：グループガバナンスの実効性を高めるため、親会社である当社の経営陣が海外グループ会社の取締役や監査役を務め、監督機能を果たしています。監査役会としては、4名の監査役が定期的に現地を訪問し、詳細な業務監査を実施しています。また四半期ごとに国内外のグループ会社のトップから、それぞれの経営計画の進捗や課題について報告を受けています。さらに、監査役はグループ会社の月次報告を確認し、短期的な変化についても把握しています。グループ全体における監督機能は整っていると考えています。



横 越

吉田：海外を含めたグループ全体の内部統制については、監査役会および内部統制監査室から定期的に報告をいただいており、健全に機能していると考えています。しかし、海外グループ会社の業務執行は現地の経営陣に任せているため、中長期的には監督機能をさらに強化する必要があると感じています。例えば、指名・報酬諮問委員会として、現地

法人の経営陣の選任や指名プロセスに関与することも将来検討したいと思います。

中村：ドイツと米国の子会社については現地の経営陣に業務執行の権限を委譲しています。一方、中国は販売子会社という位置付けなので親会社である当社からトップを派遣しています。執行状況の監督として、当社の経営陣が現地子会社の取締役や監査役に就任しているほか、我々社外役員は、四半期ごとに開催される国内外のグループ会社による業務報告会の傍聴や監査役による報告、さらに私が直接関わっている内部通報制度の運用を通じてモニタリングを行っています。

今里：ドイツと米国の子会社では、現地化が進んで迅速な経営判断が可能になっていますが、当社からの出向者が少ないため、現場レベルでの意思疎通に課題を感じています。日本の若手や中堅従業員の現地派遣を増やしたいですね。そうすることで、相互理解が深まるとともに、人的ネットワークも強化されることで、業務での相乗効果が期待できると思います。海外でキャリアを積みみたいと考えている従業員は多いと思うので、執行側にはそうしたチャレンジができる環境を整えていただきたいと思います。



独立社外役員の機能発揮

司 会：指名・報酬諮問委員会の機能と役割をどのようにお考えでしょうか。また、今後の主な取り組みについて教えてください。

吉田：2024年3月に任意の指名・報酬諮問委員会が設置されました。当社では委員会発足以前から、役員報酬に関する議論に社外取締役が必ず参加しておりました。指名についても社外役員が執行側の会議や委員会に出席し、役員候補者の評価プロセスに自然な形で関与してきました。今回の委員会設置の目的は、そうした社外役員の参画も含めてプロセスの客観性と透明性を高め、ステークホルダーへの説明責任を果たすことです。株主総会までの3ヶ月間に4回の委員会を開催し、新社長・新会長の指名に関する答申を取締役に提出しました。社長は11年振り、会長は21年振りの交代となります。今後は、後継者育成計画の策定や当社グループの企業価値向上に資する報酬制度の検討を進めていきたいと考えています。

中村：今回の新社長・新会長の指名では、指名・報酬諮問委員会で議論を重ね、慎重に検討してまいりました。客観的

で透明性の高い審議を経て選任され、その正当性が確保されたと考えております。今後の課題として、中長期視点からもサクセッションプランの策定の取り組みを急ぎ、コーポレート・ガバナンスの強化に努めたいと思います。

横越：監査役会は指名・報酬諮問委員会の議事録を閲覧し、その答申内容の適法性を確認しています。役員の指名や報酬の議論に社外監査役がどのように関与すべきかについては、委員会に直接参画するべきだという意見があることは認識していますが、現時点では、当社の規模やガバナンス体制を考慮し、現状が妥当であると判断しています。

今里：次世代経営層の選抜や育成には、早期に選抜して長期で育成するという考え方が重要だと考えています。製造業の経営には豊富な経験が求められることは理解しますが、マネジメントの資質を持つ志の高い従業員には、早い段階でリーダーシップを発揮する機会を提供することで次世代経営層の人財プールを拡充できると思います。



Ⅰ 広報責任者メッセージ



当社グループの多様な社会への取り組みを内外のステークホルダーに発信し、社風変革の実現とHDSブランド価値の向上を通じて長期ビジョンの達成に貢献します

執行役員
広報室長 幾田 哲雄
TETSUO IKUTA

広報部門が社内や社外に果たす役割

当社では広報(Public Relations)を通じて社内外への情報発信を強化しています。社内向けには、従業員が事業活動に役立つ情報を共有し、経営理念に基づく企業文化の醸成に取り組んでいます。社外向けには、ブランディング戦略に沿った企業イメージを構築し、社会との信頼関係を築くことで、企業価値の最大化に貢献しています。社内広報の主要な媒体は、HDSグループ全従業員に配布する社内報“HD.Times”とエンジニアの啓発や教育を目的とする技術誌“HD技報”です。HD.Timesは1979年に創刊され、2024年12月で創刊300号を迎えます。これを機に英語版の充実や電子版の発行を計画しています。社外広報ではメディア対応や信州安曇野ハーフマラソンなど地域イベントへの協賛、会社行事のハーモニックコンサートやハーモニック講演会での広報活動が柱となっています。これらのスポーツや文化イベントでの広報活動を通じて、生産拠点を置く長野県安曇野地域における当社グループの認知の向上、当社グループで働く従業員の誇りにつながっていると考えています。

経営理念の継承や企業文化の醸成とステークホルダーへの情報発信強化

経営理念の継承や社風変革の実現を目指して、HD.Timesの編集を行っています。特に経営トップの考えや方針を従

業員と共有することに重点を置いています。ステークホルダーに向けた情報発信の取り組みとしては、新たに有明工場内に「企業ミュージアム」を開設する準備を進めています。具体的には、1階のエントランスホールにビデオパネルを設置し、会社案内や当社グループのさまざまな取り組みを動画で紹介します。さらに、製品ショールームも設置します。2階にはハーモニックドライブ®の発明者C.W. マッサーを紹介する「マッサー記念室」、また工場が見渡せるロビーを設け、デジタルアーカイブを使って社史や製品開発の歩みを展示します。このミュージアムは、従業員、株主、お客様、サプライヤー様、販売代理店、地域の皆様に当社グループの歴史と今後の目指す姿を伝える場として2025年の開館を目指しています。

地域社会や未来社会への貢献と成果

1970年代に長野県安曇野市に工場を設立して以来、地域社会への貢献を目的として、「ハーモニックコンサート」と「ハーモニック講演会」を開催しています。コンサートの収益金は全額、安曇野市内の小中学校の図書購入費として寄贈しています。また、人事部と広報室が連携し、長野県内の工業高等専門学校や工業高校で、当社の開発技術者が講師となりハーモニックドライブ®の原理やアプリケーションの実例を紹介する出張授業を行っています。今後も引き続

き、日本のモノづくり産業を支える未来世代の育成に貢献していきたいと考えています。さらに、地域イベントへの参加も積極的に行っており、信州安曇野ハーフマラソンにはゴールドパートナーとして協賛するとともに、従業員がランナーとして参加しています。今年は20名以上の従業員が安曇野を駆け抜けました。

当社グループは精密減速機メーカーとして常にお客様のニーズに応じた製品を提案し、その製品がお客様の革新的な装置やロボットに搭載されることで、社会の産業発展に大きく寄与してきました。これからも、将来を予見することで必要とされる製品を先取りして開発し、未来の社会に貢献していきたいと考えています。

長期ビジョンや現中期経営計画達成に向けた広報部門の役割

長期ビジョンや現中期経営計画の考え方や目標を従業員や関係者に共有することも広報室の重要な役割です。そのような中、グループ会社全体で統一された広報活動を展開することが当面の課題です。社内広報では、グループ各社や従業員同士のコミュニケーションを活性化することを目指し、社外広報ではグループ各社のマーケティング部門と連携して、未来志向で高品質なHDSブランドを世界的に確立することで長期ビジョンや中期経営計画の達成に貢献していきたいと考えています。

※ ハーモニックコンサートは2018年の第35回目から、ハーモニック講演会は2019年の第20回目から公益財団法人ハーモニック伊藤財団が主催しており、当社が協賛しております。

■ 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育み、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	SDGs
 従業員	従業員一人ひとりの権利を尊重し、個人が意義のある文化的な人生と生きがい追求できる企業であるため、一人ひとりの自律的な活動を支援し、仕事を通じて能力を最大限発揮できる環境を整え、能力や業績に報う企業を目指します。	●労働における基本的人権の尊重 ●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株主リターンの獲得 ●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（2023年度293名/10回、2022年度291名/14回） ●国内外機関投資家との個別面談（国内：2023年度106名、2022年度146名）（海外：2023年度89名、2022年度79名） ●個人投資家向け会社説明会（年1回以上）	
 お客様	当社グループは、経営の基盤に「絶えることのない研究開発活動」と「品質最優先」を置き、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目指します。	●高品質製品の安定的な供給 ●納期への対応 ●製品品質の維持向上 ●地球環境に優しい製品の提供 ●責任あるサプライチェーン	●満足いただける製品、サービスの提供 ●お客様との継続的なコミュニケーション ●様々な要求仕様に対応するCS部の設置 ●国際シンポジウムによる産官学での国際技術交流	  
 サプライヤー様	2022年9月、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 ●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	 