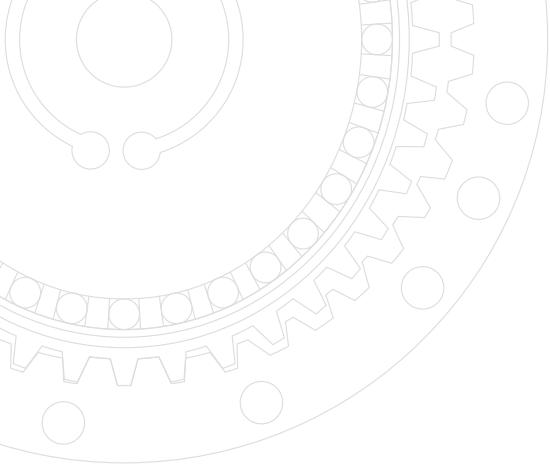
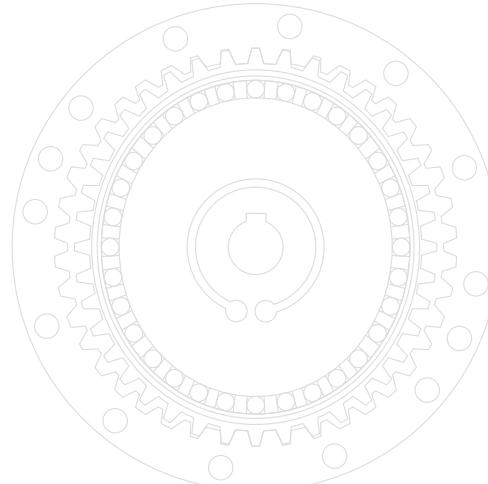




統合報告書

# HDS REPORT 2024

「価値創出と変革」への挑戦



## I 価値観と目指す姿

### ひとつの発明が、モーションコントロールの世界を変えた

ハーモニックドライブ®の斬新な発想、ユニークな原理は、米国の天才発明家C.W.マッサーによって生み出されました。従来の常識を覆し、金属のたわみを応用するマッサーの発明は、画期的な動力伝達方式として、当時一躍世界から注目を浴びました。そして、その製品化の可能性に賭け、名乗りを上げたのが、米国のUSM（ユニテッド・シュー・マニナリー）社及び私たちの前身である株式会社長谷川歯車でした。その後、日本で初めてハーモニックドライブ®の実用化に成功。精密な位置決めが要求されるさまざまな分野で、ニーズに応えています。我々、ハーモニックドライブ・システムズの価値観である経営理念には、トータル・モーション・コントロールの実現に向けた様々な想いが込められています。



### 企業活動を通じて達成する不变の目標

#### 経営理念

##### 個人の尊重

当社は、社員一人一人の権利を尊重し、個人が意義のある文化的な人生と、生き甲斐を追求できる企業でありたい。

一人一人の向上心を信じ、自立的な活動を援助し、仕事を通して能力が最大限に発揮できる環境を作り、能力や業績に報う企業とする。

##### 共存共栄

当社は、社員、株主、顧客、材料部品の購入先、協力会社、取引先などの多くの人々に支えられている。

当社は、これら関係者の全てに満足してもらえるように魅力ある製品、サービス、報酬、環境、取引関係を作り上げるよう最善の努力を払う。

##### 存在意義のある企業

当社は、存在意義のある、優れた企業として認められることを望む。

独創性を発揮し、個性と特徴をもち、経営の基盤を絶えることのない研究開発活動と品質優先に置く経営を貫く。

全ての部門が、全力を尽くすことに生き甲斐を感じる企業とする。

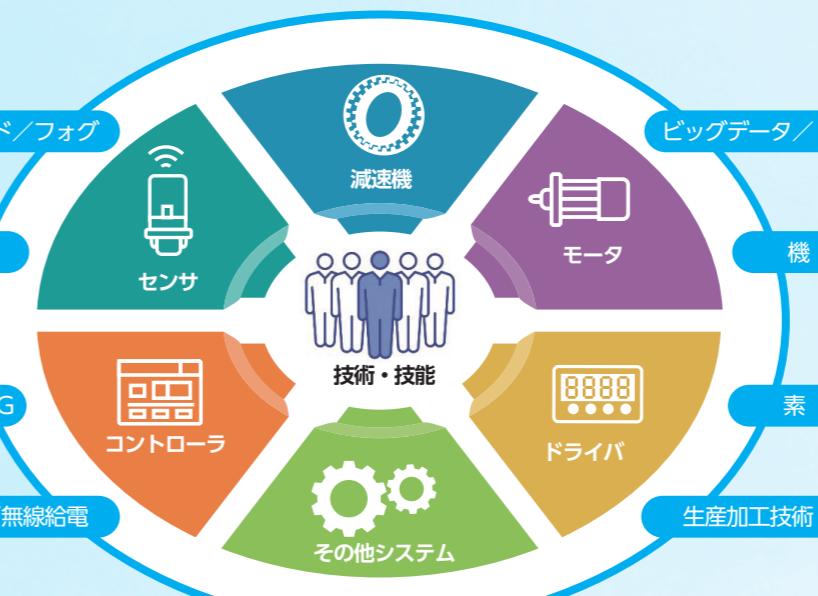
##### 社会への貢献

当社は、社会の良き一員として企業活動を通じ、広く社会や産業界に貢献していく。

我々が提供する製品やサービスが、直接的間接的に広く社会の向上に役立ち、属する地域社会の環境や質の向上に役立つ企業を目指す。

## 価値観と目指す姿

### トータル・モーション・コントロールの提供



### 優れたアクチュエータの追求

— 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

## ご挨拶

## ご挨拶

ナンバーワンを維持し  
未来と調和する  
ベストプロバイダーであり続けます



**Harmonic Drive Systems Inc.**

本社会社 ハーモニック・ドライブ・システムズ



**Harmonic Ito Foundation**

公益財団法人 ハーモニック伊藤財団



長井 啓

AKIRA NAGAI

取締役会長  
会長執行役員 グループ経営



丸山 顕

AKIRA MARUYAMA

代表取締役社長  
社長執行役員 業務執行責任者

### 経営理念についての想い

ハーモニック・ドライブ・システムズの経営理念は、「個人の尊重」「存在意義のある企業」「共存共栄」「社会への貢献」の4つの柱で構成されています。この経営理念は当社の創成期に作られ、現在も企業文化として受け継がれています。そして、当社グループが今後も存続し、さらに発展するための基盤となるものです。「個人の尊重」が1番目にあるように、当社グループでは人的資本を最も重要な経営資本に位置付けています。2024年度からスタートした中期経営計画のベースになっているマテリアリティでも、「人的資本の価値最大化」を筆頭に掲げています。中期経営計画の実現には、モノづくりや開発において失敗を恐れず、斬新な発想を持つ人財が多様な知恵やアイデアを出し、高い品質と技術力でお客様の期待に応えることが不可欠です。加えて、コスト、サービス、納期においてもお客様に満足していただかなければなりません。その第一線でお客様と接するのは人的資本である従業員です。また、当社グループの製品はHDS協力会をはじめとするサプライヤー様の存在無しには成り立ちません。サプライヤー様との共存共栄は今後一層重要なとなります。このように経営理念を基盤に新たな価値を提供することこそが社会の持続可能性への貢献につながると確信しています。

### 長期ビジョン実現への想い

「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」を長期ビジョンに決定するにあたり、2030年にどのような会社でありたいかを皆と議論しました。ここで掲げた売上高1,000億円以上、営業利益率20%以上という定量目標は皆に共通する認識です。この目標を牽引する新たな成長分野としてヒト型ロボットの市場拡大が挙げられます。また、産業用ロボットについても協働ロボットの進化形が予想されるなど、こうした将来の成長機会を確実に捉えることが重要です。特に、ヒト型ロボットメーカーであるお客様はAI(頭脳)を基にした、新たな市場や用途のアイデアを持ち込んでくることが多く、我々の予測を超えるニーズが出てくることが予想されます。これに対応するため、引き続き精密減速機市場でナンバーワンの地位を維持し、ベストプロバイダーであり続けることを目指します。それには短期的な利益を追求するのではなく、中長期的な視点での確かな投資を行うことが重要だと考えています。

### サステナビリティ活動への想い

企業に対するサステナビリティの取り組み要請は今後、益々高まる予想されます。その中でお客様をはじめとしたステークホルダーの皆様の要求に見合った取り組みを明確にし、確実に実行することが必要です。当社では、我々が普段気づかないうちにサステナビリティに貢献している行動もあります。例えば、従業員の改善提案に対して結果をフィードバックし、その取り組みのサステナビリティへの貢献度を社内に共有することなどです。サステナビリティ活動自体を目的とするのではなく、社会からの要請に適切に対応し、意義ある活動を行っていくことが大切であると考えています。

昨年、初のHDSレポート2023を作成した後、株主や投資家をはじめとするステークホルダーの皆様からたくさんのフィードバックを頂きました。トップだけでなく、各部門の責任者、さらに若手従業員や社外役員など多くのメッセージを掲載したことで、当社グループの事業活動や今後の方向性をより深く理解して頂けたことを嬉しく思います。

2024年6月21日に新たな経営体制となりました。今後も経営陣が一丸となって企業価値の向上に取り組んでまいります。引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。

取締役会長 長井 啓  
代表取締役社長 丸山 顕

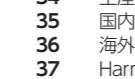
## I 目次／編集方針／情報開示体系

情報開示体系	
財務情報	サステナビリティ情報
会社案内	
統合報告書	
コーポレートWEBサイト	
•IR情報(当社WEBサイト)	•サステナビリティ情報 (当社WEBサイト)
•有価証券報告書、半期報告書	•製品、技術、展示会情報 (当社WEBサイト)
•決算短信、決算説明会資料	•コーポレート・ガバナンス報告書
•インベスターーズガイド	
•個人投資家向け説明会資料	

**当社WEBサイトのご紹介**  
決算短信や説明会資料などの財務情報やサステナビリティ情報の各種詳細情報は当社WEBサイトをご覧ください。

 株主・投資家情報 | ハーモニック・ドライブ・システムズ

 サステナビリティ | ハーモニック・ドライブ・システムズ

 ハーモニック・ドライブ・システムズ 創立50周年

### 編集方針

本HDS REPORT 2024は、HDSグループが創出する中長期的な経済価値のみならず、社会・環境価値の向上に向けて、HDSグループの経営理念、長期ビジョン、ビジネスモデル、競争力の源泉となる資本や強み、サステナビリティ推進体制などを説明することで、株主・投資家をはじめとする幅広いステークホルダーの皆様に理解を深めて頂くことを目的としています。編集にあたっては、IFRS財団の「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省の「価値協創ガイドライン」などの各種ガイドラインを参照しています。

### 報告対象範囲

対象組織：株式会社ハーモニック・ドライブ・システムズおよび連結・持分法対象のグループ会社とします。

対象期間：2023年度(2023年4月1日から2024年3月31日)を主な報告対象期間としています。対象期間が異なる場合は、注釈などを入れています。

社名表記：「HDSJ」「当社」は株式会社ハーモニック・ドライブ・システムズ単体を示し、グループ会社を含む場合は「HDSグループ」、「当社グループ」と表記しています。

### 将来予測に対する注意事項

本統合報告書に記載されている将来の業績に関する予測や見通しなどは、現在入手可能な情報に基づき当社が合理的と判断したものです。これらの将来予測は、リスクや今後の不確実性を含んでおり、実際の成果や業績などが本統合報告書の内容と異なる可能性がありますことをご留意ください。

### Contents

#### I: Introduction

- 39 哈默納科(上海)商贸有限公司(中国)・三益ADM(韓国)  
トップメッセージ
- 40 経営企画責任者メッセージ
- 01 価値観と目指す姿  
ご挨拶
- 03 目次／編集方針／情報開示体系
- 05 HDS REPORT 2024の注目トピックス
- 06 技術開発責任者座談会
- 07 「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
- 08 製品紹介
- 09 製品用途
- 10 沿革
- 11 価値創造の軌跡
- 12 財務ハイライト  
サステナビリティ指標ハイライト

#### II: Value Creation Story

- 13 トップメッセージ
- 19 価値創造プロセス
- 20 経営資本と価値創造のつながり
- 21 バリューチーンの強化と創出価値
- 23 目指す姿の実現に向けたマテリアリティ
- 45 サステナビリティ推進責任者インタビュー
- 47 気候変動への対応
- 49 地球環境への取り組み
- 50 人権の尊重
- 51 サプライチェーン責任者メッセージ
- 52 持続可能なサプライチェーンマネジメント
- 53 人事・総務責任者メッセージ
- 54 人的資本の価値最大化
- 56 【特集1】次世代リーダー座談会
- 60 コーポレート・ガバナンス
- 66 コンプライアンス&リスクマネジメント
- 67 役員紹介
- 69 【特集2】社外役員座談会
- 73 広報責任者メッセージ
- 74 ステークホルダー・エンゲージメント

#### III: Value Creation Strategy

- 25 過去の中期経営計画の振り返り
- 27 2024-2026中期経営計画
- 29 財務責任者メッセージ
- 33 生産責任者メッセージ
- 34 生産技術責任者メッセージ
- 35 国内営業責任者メッセージ
- 36 海外営業責任者メッセージ
- 37 Harmonic Drive SE(ドイツ)トップメッセージ
- 38 Harmonic Drive LLC(米国)トップメッセージ
- 75 過去11年間の主要財務データ
- 77 サステナビリティ関連データ
- 80 グローバルネットワーク
- 81 会社概要
- 82 株式情報

#### V: Data & Profile

## 1 新社長、新会長の就任

新社長と新会長のご挨拶では、長年受け継がれてきた「経営理念」と、新たに掲げた「長期ビジョン」に込めた意志をお伝えします。

ご挨拶 ..... P.03

HDSグループを率いる新社長として、長期ビジョン・中期経営計画の実現に向けた想いや戦略を語ります。

トップメッセージ ..... P.13



## 2 2024-2026中期経営計画始動

新たな経営体制のもと始動した「2024-2026中期経営計画」の概要をご説明します。

2024-2026中期経営計画 ..... P.27

当社グループの未来を担う次世代リーダーたちが集い、中期経営計画、長期ビジョンの実現に向けた現場の取り組み、課題を語り合います。

【特集1】次世代リーダー座談会 ..... P.56



## 3 HDSグループを深く知る「海外グループ会社のトップメッセージ」

HDSグループのグローバルネットワークの中核である海外グループ4社のトップが、各社独自のビジョン・戦略・強みを語ります。

Harmonic Drive SE(ドイツ) トップメッセージ ..... P.37

Harmonic Drive LLC(米国) トップメッセージ ..... P.38

哈默納科(上海)商贸有限公司(中国)・三益ADM(韓国)

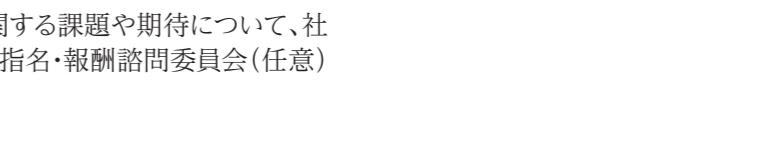
トップメッセージ ..... P.39



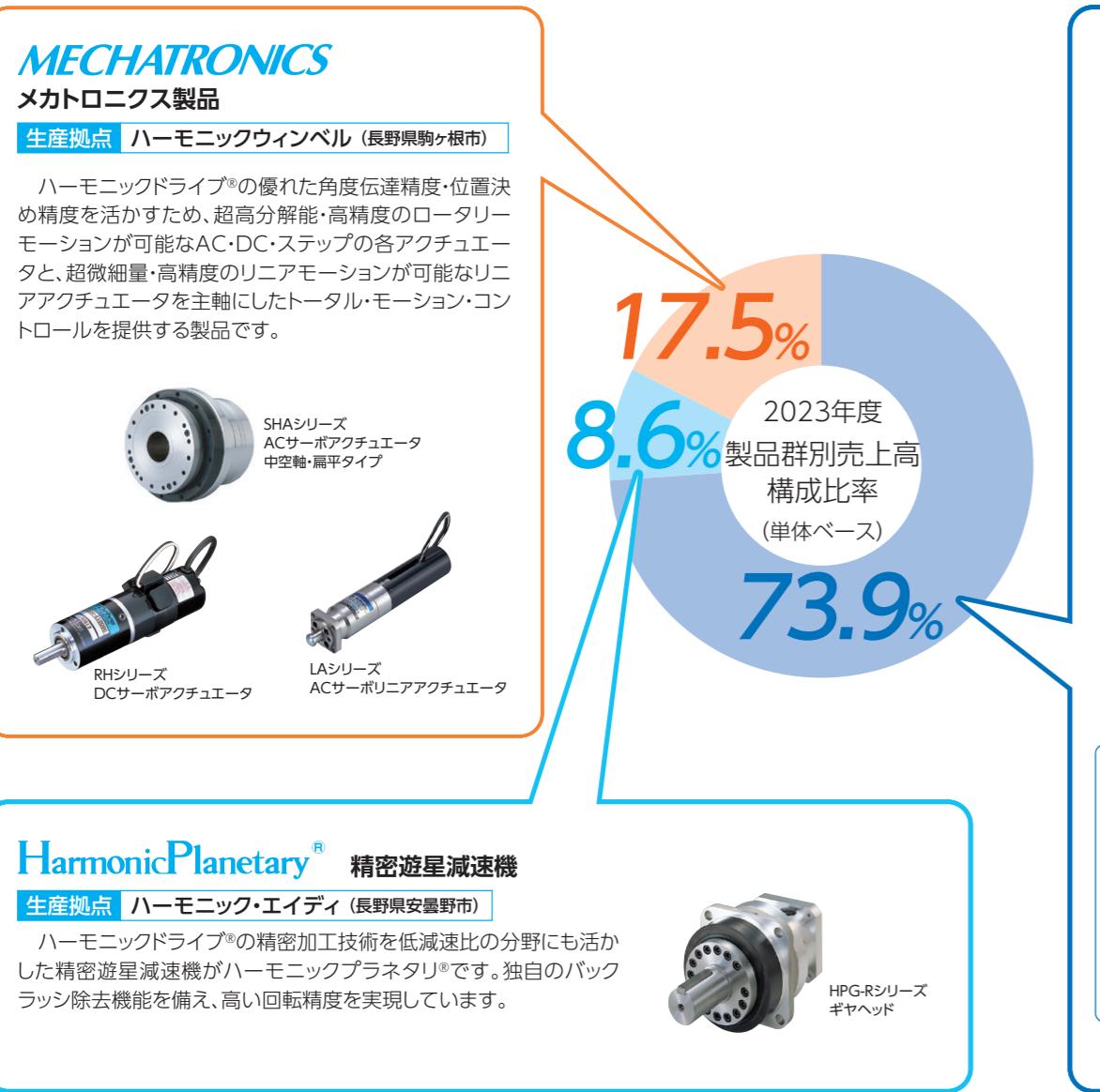
## 4 社外取締役・社外監査役からの「HDSグループの持続的成長に向けた期待と課題」

HDSグループの持続的成長に向けた事業戦略、内部統制やガバナンス強化に関する課題や期待について、社外取締役と社外監査役が率直に意見を交わします。また、2024年3月に設置した指名・報酬諮問委員会(任意)の役割について語ります。

【特集2】社外役員座談会 ..... P.69



## I 製品紹介



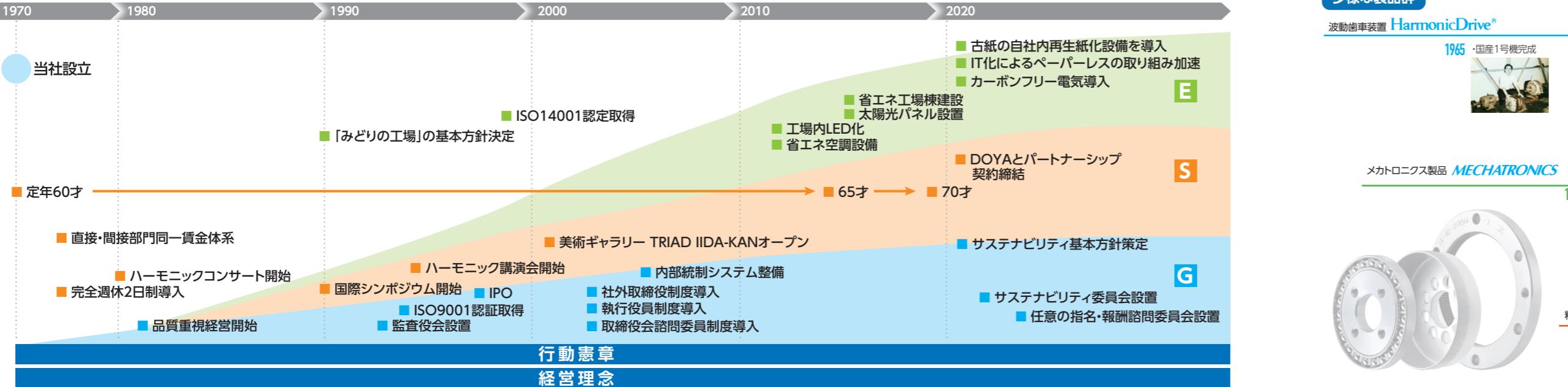
## I 製品用途



## 沿革

1911-1978 創成期・設立期	1979-1997 拡大期・独立期	1998-2013 発展期・安定期	2014～現在 未来投資期
<b>創成期「ハーモニックドライブ®の誕生」</b> 1911 長谷川喜代治が(株)長谷川歯車を設立 1955 C.W. マッサーがハーモニックドライブ®を発明 1964 長谷川歯車、米USM社と技術提携契約を締結 1965 ハーモニックドライブ®第1号機が完成	<b>拡大期「工場増築と米国進出」</b> 1979 HDSI : ハーモニック・ドライブ・システムズ HDSGmbH : Harmonic Drive GmbH(ドイツ) HDL : 株式会社エッチ・ディ・ロジスティクス 1985 HPI : 株式会社ハーモニック・プレシジョン HAD : 株式会社ハーモニック・エイディ HDLLC : Harmonic Drive LLC(米国) WB : 株式会社ウインペル(現 株式会社ハーモニックウインペル)	<b>発展期「株式店頭公開とサプライチェーン強化」</b> 1998 株式店頭公開 1999 HDL設立(物流会社) HP1設立(クロスローラベアリングの生産) 2000 創立30周年 2003 HAD設立(精密遊星減速機の製造) 2004 JASDAQへ上場 2005 北米にHDLLC設立	<b>将来に向けた企業体質と供給体制の強化</b> 2014 穂高工場の生産能力増強投資 2016 台湾駐在員事務所開設 2019 HP1新工場竣工 有明新工場竣工 2020 創立50周年 2021 HDLLC完全子会社化 HDSE完全子会社化 WB完全子会社化
<b>設立期「ハーモニック・ドライブ・システムズ創業」</b> 1970 合弁会社HDSI設立 ドイツにHDSGmbH設立 1976 米USM社の傘下へ 1977 メカトロニクス製品の製造・販売を開始	<b>独立期「海外資本からの独立」</b> 1989 旧HDSIの100%子会社として、新HDSI設立 1990 穂高工場竣工 HDS協力会設立	<b>定期「アジア市場及びメカトロニクス製品の強化」</b> 2007 WBと資本・業務提携(アクチュエータの開発) HP1を完全子会社化 2008 青梅鋳造と資本・業務提携(高強度鋳鉄材の製造) 2010 創立40周年 2011 HDCH設立(中国販売会社) 2013 ADM設立(韓国製造会社)	

## 企業価値を高めるサステナビリティの取り組み



1911-1978 創成期・設立期	1979-1997 拡大期・独立期	1998-2013 発展期・安定期	2014～現在 未来投資期
<b>創成期「ハーモニックドライブ®の誕生」</b> 1911 長谷川喜代治が(株)長谷川歯車を設立 1955 C.W. マッサーがハーモニックドライブ®を発明 1964 長谷川歯車、米USM社と技術提携契約を締結 1965 ハーモニックドライブ®第1号機が完成	<b>拡大期「工場増築と米国進出」</b> 1979 HDSI : ハーモニック・ドライブ・システムズ HDSGmbH : Harmonic Drive GmbH(ドイツ) HDL : 株式会社エッチ・ディ・ロジスティクス 1985 HPI : 株式会社ハーモニック・プレシジョン HAD : 株式会社ハーモニック・エイディ HDLLC : Harmonic Drive LLC(米国) WB : 株式会社ウインペル(現 株式会社ハーモニックウインペル)	<b>発展期「株式店頭公開とサプライチェーン強化」</b> 1998 株式店頭公開 1999 HDL設立(物流会社) HP1設立(クロスローラベアリングの生産) 2000 創立30周年 2003 HAD設立(精密遊星減速機の製造) 2004 JASDAQへ上場 2005 北米にHDLLC設立	<b>将来に向けた企業体質と供給体制の強化</b> 2014 穂高工場の生産能力増強投資 2016 台湾駐在員事務所開設 2019 HP1新工場竣工 有明新工場竣工 2020 創立50周年 2021 HDLLC完全子会社化 HDSE完全子会社化 WB完全子会社化
<b>設立期「ハーモニック・ドライブ・システムズ創業」</b> 1970 合弁会社HDSI設立 ドイツにHDSGmbH設立 1976 米USM社の傘下へ 1977 メカトロニクス製品の製造・販売を開始	<b>独立期「海外資本からの独立」</b> 1989 旧HDSIの100%子会社として、新HDSI設立 1990 穂高工場竣工 HDS協力会設立	<b>定期「アジア市場及びメカトロニクス製品の強化」</b> 2007 WBと資本・業務提携(アクチュエータの開発) HP1を完全子会社化 2008 青梅鋳造と資本・業務提携(高強度鋳鉄材の製造) 2010 創立40周年 2011 HDCH設立(中国販売会社) 2013 ADM設立(韓国製造会社)	

1911-1978 創成期・設立期	1979-1997 拡大期・独立期	1998-2013 発展期・安定期	2014～現在 未来投資期
<b>創成期「ハーモニックドライブ®の誕生」</b> 1911 長谷川喜代治が(株)長谷川歯車を設立 1955 C.W. マッサーがハーモニックドライブ®を発明 1964 長谷川歯車、米USM社と技術提携契約を締結 1965 ハーモニックドライブ®第1号機が完成	<b>拡大期「工場増築と米国進出」</b> 1979 HDSI : ハーモニック・ドライブ・システムズ HDSGmbH : Harmonic Drive GmbH(ドイツ) HDL : 株式会社エッチ・ディ・ロジスティクス 1985 HPI : 株式会社ハーモニック・プレシジョン HAD : 株式会社ハーモニック・エイディ HDLLC : Harmonic Drive LLC(米国) WB : 株式会社ウインペル(現 株式会社ハーモニックウインペル)	<b>発展期「株式店頭公開とサプライチェーン強化」</b> 1998 株式店頭公開 1999 HDL設立(物流会社) HP1設立(クロスローラベアリングの生産) 2000 創立30周年 2003 HAD設立(精密遊星減速機の製造) 2004 JASDAQへ上場 2005 北米にHDLLC設立	<b>将来に向けた企業体質と供給体制の強化</b> 2014 穂高工場の生産能力増強投資 2016 台湾駐在員事務所開設 2019 HP1新工場竣工 有明新工場竣工 2020 創立50周年 2021 HDLLC完全子会社化 HDSE完全子会社化 WB完全子会社化
<b>設立期「ハーモニック・ドライブ・システムズ創業」</b> 1970 合弁会社HDSI設立 ドイツにHDSGmbH設立 1976 米USM社の傘下へ 1977 メカトロニクス製品の製造・販売を開始	<b>独立期「海外資本からの独立」</b> 1989 旧HDSIの100%子会社として、新HDSI設立 1990 穂高工場竣工 HDS協力会設立	<b>定期「アジア市場及びメカトロニクス製品の強化」</b> 2007 WBと資本・業務提携(アクチュエータの開発) HP1を完全子会社化 2008 青梅鋳造と資本・業務提携(高強度鋳鉄材の製造) 2010 創立40周年 2011 HDCH設立(中国販売会社) 2013 ADM設立(韓国製造会社)	

1911-1978 創成期・設立期	1979-1997 拡大期・独立期	1998-2013 発展期・安定期	2014～現在 未来投資期
<b>創成期「ハーモニックドライブ®の誕生」</b> 1911 長谷川喜代治が(株)長谷川歯車を設立 1955 C.W. マッサーがハーモニックドライブ®を発明 1964 長谷川歯車、米USM社と技術提携契約を締結 1965 ハーモニックドライブ®第1号機が完成	<b>拡大期「工場増築と米国進出」</b> 1979 HDSI : ハーモニック・ドライブ・システムズ HDSGmbH : Harmonic Drive GmbH(ドイツ) HDL : 株式会社エッチ・ディ・ロジスティクス 1985 HPI : 株式会社ハーモニック・プレシジョン HAD : 株式会社ハーモニック・エイディ HDLLC : Harmonic Drive LLC(米国) WB : 株式会社ウインペル(現 株式会社ハーモニックウインペル)	<b>発展期「株式店頭公開とサプライチェーン強化」</b> 1998 株式店頭公開 1999 HDL設立(物流会社) HP1設立(クロスローラベアリングの生産) 2000 創立30周年 2003 HAD設立(精密遊星減速機の製造) 2004 JASDAQへ上場 2005 北米にHDLLC設立	<b>将来に向けた企業体質と供給体制の強化</b> 2014 穂高工場の生産能力増強投資 2016 台湾駐在員事務所開設 2019 HP1新工場竣工 有明新工場竣工 2020 創立50周年 2021 HDLLC完全子会社化 HDSE完全子会社化 WB完全子会社化
<b>設立期「ハーモニック・ドライブ・システムズ創業」</b> 1970 合弁会社HDSI設立 ドイツにHDSGmbH設立 1976 米USM社の傘下へ 1977 メカトロニクス製品の製造・販売を開始	<b>独立期「海外資本からの独立」</b> 1989 旧HDSIの100%子会社として、新HDSI設立 1990 穂高工場竣工 HDS協力会設立	<b>定期「アジア市場及びメカトロニクス製品の強化」</b> 2007 WBと資本・業務提携(アクチュエータの開発) HP1を完全子会社化 2008 青梅鋳造と資本・業務提携(高強度鋳鉄材の製造) 2010 創立40周年 2011 HDCH設立(中国販売会社) 2013 ADM設立(韓国製造会社)	

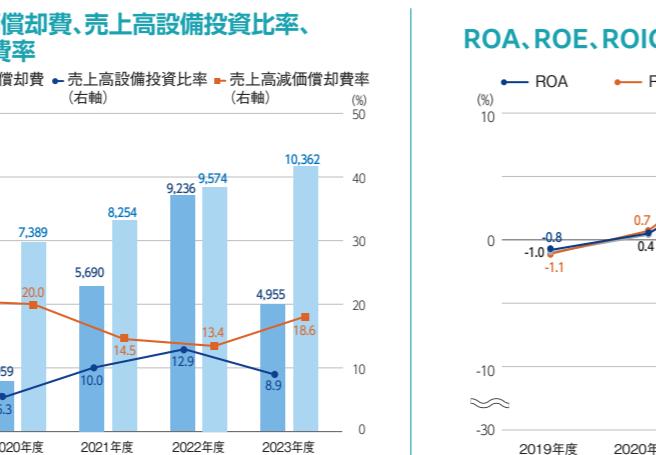
1911-1978 創成期・設立期	1979-1997 拡大期・独立期	1998-2013 発展期・安定期	2014～現在 未来投資期
<b>創成期「ハーモニックドライブ®の誕生」</b> 1911 長谷川喜代治が(株)長谷川歯車を設立 1955 C.W. マッサーがハーモニックドライブ®を発明 1964 長谷川歯車、米USM社と技術提携契約を締結 1965 ハーモニックドライブ®第1号機が完成	<b>拡大期「工場増築と米国進出」</b> 1979 HDSI : ハーモニック・ドライブ・システムズ HDSGmbH : Harmonic Drive GmbH(ドイツ) HDL : 株式会社エッチ・ディ・ロジスティクス 1985 HPI : 株式会社ハーモニック・プレシジョン HAD : 株式会社ハーモニック・エイディ HDLLC : Harmonic Drive LLC(米国) WB : 株式会社ウインペル(現 株式会社ハーモニックウインペル)	<b>発展期「株式店頭公開とサプライチェーン強化」</b> 1998 株式店頭公開 1999 HDL設立(物流会社) HP1設立(クロスローラベアリングの生産) 2000 創立30周年 2003 HAD設立(精密遊星減速機の製造) 2004 JASDAQへ上場 2005 北米にHDLLC設立	<b>将来に向けた企業体質と供給体制の強化</b> 2014 穂高工場の生産能力増強投資 2016 台湾駐在員事務所開設 2019 HP1新工場竣工 有明新工場竣工 2020 創立50周年 2021 HDLLC完全子会社化 HDSE完全子会社化 WB完全子会社化
<b>設立期「ハーモニック・ドライブ・システムズ創業」</b> 1970 合弁会社HDSI設立 ドイツにHDSGmbH設立 1976 米USM社の傘下へ 1977 メカトロニクス製品の製造・販売を開始	<b>独立期「海外資本からの独立」</b> 1989 旧HDSIの100%子会社として、新HDSI設立 1990 穂高工場竣工 HDS協力会設立	<b>定期「アジア市場及びメカトロニクス製品の強化」</b> 2007 WBと資本・業務提携(アクチュエータの開発) HP1を完全子会社化 2008 青梅鋳造と資本・業務提携(高強度鋳鉄材の製造) 2010 創立40周年 2011 HDCH設立(中国販売会社) 2013 ADM設立(韓国製造会社)	

1911-1978 創成期・設立期	1979-1997 拡大期・独立期	1998-2013 発展期・安定期	2014～現在 未来投資期
<b>創成期「ハーモニックドライブ®の誕生」</b> 1911 長谷川喜代治が(株)長谷川歯車を設立 1955 C.W. マッサーがハーモニックドライブ®を発明 1964 長谷川歯車、米USM社と技術提携契約を締結 1965 ハーモニックドライブ®第			

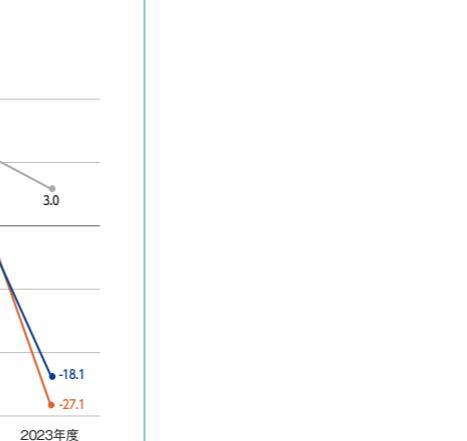
## 財務ハイライト



2023年度の売上高は、前期から継続している国内受注の低迷の影響を受け、前期比22.0%減少の55,796百万円となりました。営業利益は、生産能力強化投資を実施したことによる減価償却費の増加に加え、国内生産工場の稼働率低下の影響により前期比98.8%減の124百万円となりました。



設備投資額は、前年度比4.7%減の総額4,955百万円(日本3,548百万円、欧州942百万円、北米465百万円)となりました。前中期経営計画(2021年度～2023年度)における3ヵ年累計の設備投資額は合計19,881百万円となり、計画(15,000百万円)比32.5%増の実績となりました。無形を含む減価償却費は、前年度比8.2%増の10,362百万円となりました。



ROE(自己資本当期純利益率)は前年度比-34.6ptの-27.1%、ROA(総資産当期純利益率)は同-23.2ptの-18.1%、ROIC(投下資本利益率)は同-4.5ptの3.0%となりました。2023年度における各利益率の低下は、連結子会社Harmonic Drive SEIに係る無形固定資産の減損損失を28,159百万円計上したことが主因です。

## 総資産、純資産、自己資本比率



2023年度末の総資産は、前年度末比35,193百万円減の119,142百万円、純資産は同24,553百万円減の79,401百万円となりました。自己資本比率は前年度末比0.8pt低下の66.6%となりました。連結子会社Harmonic Drive SEIに係る無形固定資産の減損損失を28,159百万円計上したことが主因です。



営業キャッシュ・フローは前年度比1,878百万円増の12,728百万円、投資キャッシュ・フローは5,950百万円の支出を計上しました。財務キャッシュ・フローは8,122百万円の支出となり、現金及び現金同等物の期末残高は18,941百万円となりました。



1株当たり配当金は前年度比8円減の20円(中間期末10円、年度末10円)、配当性向は7.7%、純資産配当率は2.1%となりました。配当政策としては、配当性向30%を基本方針とし、短期的に大きな業績変動が生じた場合には一定の安定配当の実施にも配慮しつつ、機動的な資本政策を行う方針です。



温室効果ガス(GHG)排出量は、2022年度から連結ベースで開示しています。連結従業員数は、前年度末比25名増加の1,349名となりました。日本は同21名増加の642名、北米は同8名増加の205名、欧州が同15名減少の362名、全社共通で同11名増加の140名となりました。北米と欧州を合算した欧米従業員数は同7名減少の567名で、連結従業員数の42.0%を占めます。



2023年度における取締役の人数は10名、うち社外取締役は5名、社外取締役比率は50%となりました。また、女性取締役(社外)が1名増加し、女性取締役比率は10.0%に上昇しております。



育児休業取得者数(単体)は、2022年度が9名(男性6名、女性3名)、2023年度は15名(男性6名、女性9名)でした。男性従業員の育児休業取得率は81.8%(単体)となっています。育児休業取得者数と男性育児休業取得率は、1,079件です。



女性従業員数(単体)は、前年度末比22名増加の108名となり、単体従業員合計523名に対して20.7%です。執行役員の女性比率は16.7%(2名)、管理職の女性比率は2.2%(2名)です。2024年度の役員及び管理職の女性人数は、女性役員2名、女性管理職5名を目標といたします。

## 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 頭

**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かけると、かつて自分が持っていた視点や考え方に対する理解を深めることができました。安心感を覚えま

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思っています。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 frank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。

## 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。それ以後も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

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いました。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し、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」と思っていただける仕様にカスタマイズできるのが当社グループの付加価値になっていると考えています。これを見実現するためには、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

### 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で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が、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

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、一度採用いただければ、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。



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”的な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”を結集して、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ではなく、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る。

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来ています。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。

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目指すもの

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ち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、原価を従来の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くことを考えています。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

## 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でき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

## 「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。

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、タイマーに納期を回答できるかどうかが重要です。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財も増やしていく、こうした課題に対応していかないと考えています。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。

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く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、時間をとて行えますが、繁忙時期にどう対応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財も増やしていく、こうした課題に対応していかないと考えています。

## 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」という不变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。

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取り組み、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。

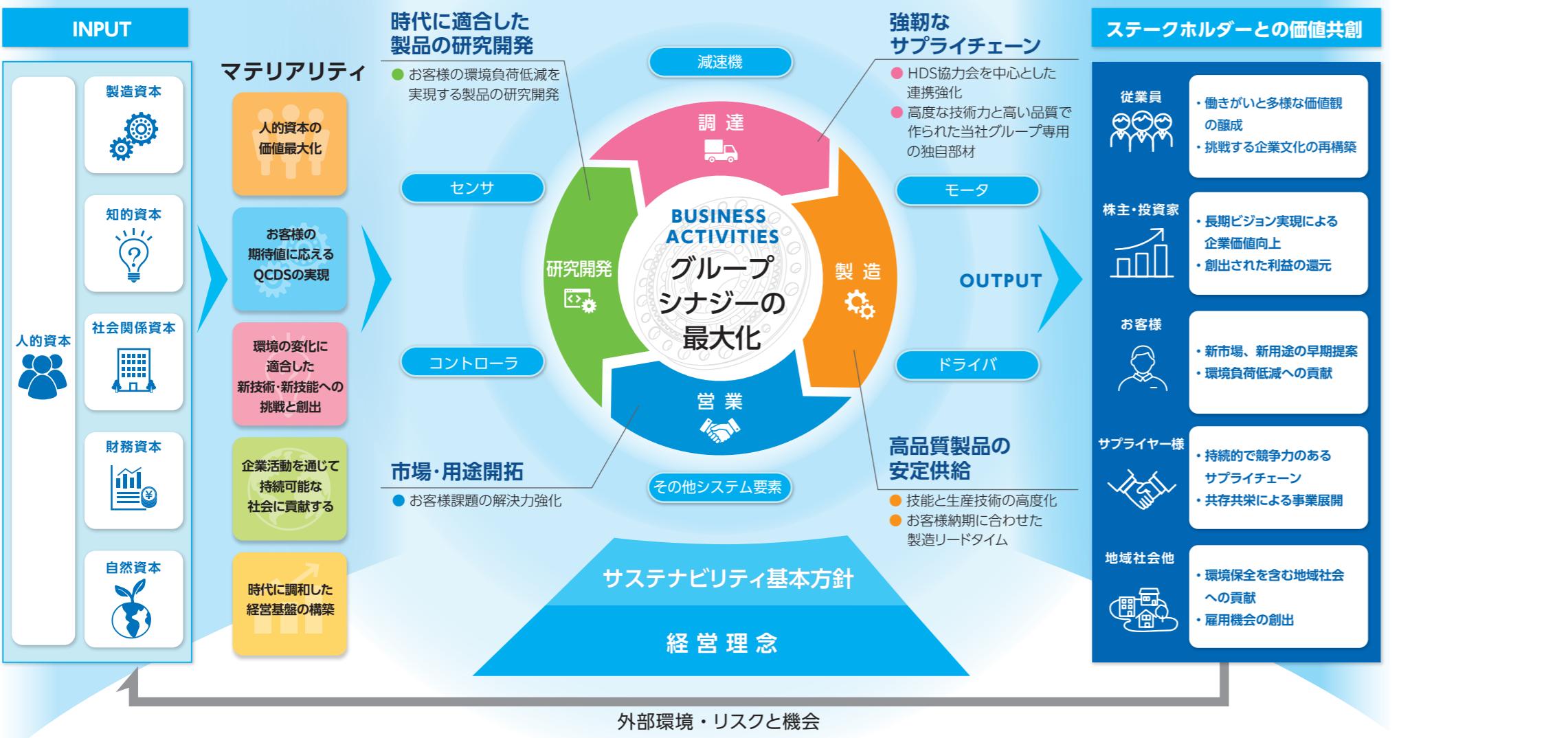


## I 価値創造プロセス

〈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



## 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
- 強靭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
<b>人的資本</b>	● 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
<b>製造資本</b>	● 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
<b>知的資本</b>	● 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
<b>社会関係資本</b>	● HDS協力会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
<b>財務資本</b>	● 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
<b>自然資本</b>	● エネルギー投入量37,815MWh ● 取水量29,909 m³	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協力会を中心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必要です。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

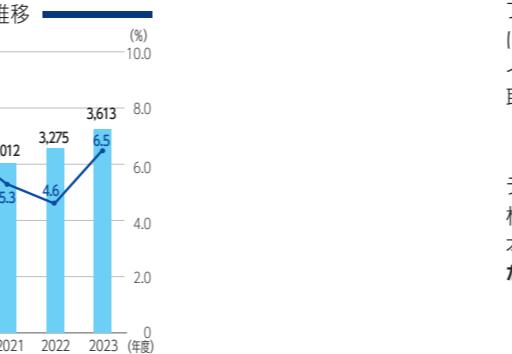
#### 中長期的に重要と考えるテーマ

- 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。



### 調達

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

#### 中長期的に重要と考えるテーマ

- 安定的な供給体制の構築・強化(HDS協力会との協働)
- サプライチェーン全体の総合力、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「共存共榮」を実現するためには、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。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。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。



## 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發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。

## 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。

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、人的資本の最大化を取り組んでいます。

「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せない取り組みです。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。

## II 目指す姿の実現に向けたマテリアリティ

### 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。

**Step1**  
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考し、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

**Step2**  
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

**Step3**  
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

**Step4**  
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



### 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"> <li>安全・安心な職場環境の整備</li> <li>能力開発の推進</li> <li>多様性を高める人事制度・働き方の構築</li> <li>チャレンジしやすい風土、環境の整備</li> </ul>	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"> <li>品質体制の強化</li> <li>全社コスト革新プロジェクトの完遂</li> <li>生産性の向上</li> <li>ソリューション(企画・提案・技術)の強化</li> <li>スピード重視の対応</li> </ul>	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"> <li>次世代アプリケーションの開拓</li> <li>新たな技術・工法の創出</li> </ul>	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"> <li>2050年ネットゼロ目標の達成に向けた取り組み</li> <li>環境負荷物質の削減低減</li> <li>人権課題への対応</li> <li>強靭なサプライチェーンの構築</li> </ul>	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"> <li>持続可能な経営の推進</li> <li>市場期待に見合った組織と経営体制</li> <li>成長を支える財務基盤の確立と資金調達の強化</li> <li>実効性のあるサステナビリティ体制の構築</li> </ul>	P.29,60,66,67,69

## 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に関しては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	- (29円/株)	27.2% 51億円
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
- メカトニクス製品の新製品を積極投入
- 精密遊星減速機の海外市場攻略
- アジア市場における積極的拡販
- 組織力の向上と人財の育成

#### 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も主因です。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	- (26円/株)	31.5% (20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

#### 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	- (20円/株)	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

### 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

##### 【人財への投資】

- 「ムダ取り」をキーワードとしたオペレーションの改善

#### 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。

#### 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

#### 経営成績

##### 基本方針

##### 新たな50年に向けて～確かな成長ステージへ～

- お客様の期待値を満足させるQCDSの実現
- 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
- 時代の要求に適合した経営基盤の構築
- 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
- 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

##### 【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
- トulkセンサー内蔵ハーモニックドライブ®開発
- ローカルコンテンツの採用
- 「世界共通品質」の維持・改善

##### 【人財への投資】

- 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

- 新製品、新用途が売上高に貢献
- コスト競争力の向上

#### 2023年度末の自己資本比率

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財投資の強化などを背景に、営業利益は102億円、営業利益率は14.3%、ROEも7.5%となりました。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」という不变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。

### 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 EBITDAマージン	0.2% 18.8%	15~20% 25~30%	高付加価値製品の提供とコスト削減	20%以上 30%以上
効率性	ROE ROIC※	- -	10%以上 10%以上	株主資本コスト以上	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)

### 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

#### 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

#### 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

#### 人的資本の価値最大化

#### 時代に調和した経営基盤の構築

#### 企業活動を通じて持続可能な社会に貢献する

### 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

**創出** ○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

**変革** ○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

○生産効率向上と省人化を最大限意識した設備投資

○業務のシングル化/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

### 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** ○多様な人財の登用、採用

○ネットゼロの推進

### 「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。

既存用途

売上高は、主力の産業用ロボット・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

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。

### 2026年度(中期経営計画最終年度)の収益性目標

#### 重点施策

●価値の創出  
→次世代用途に適合した新技術・新技能の創出

#### 重点施策

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

#### 研究開発費

↑ アップ

営業利益率  
15%以上

減価償却費  
10%

↑ アップ

売上高  
100%

↓ ダウン

売上原価+  
SG&A  
70%以下  
(償却費除く)

### 2024-2026中期経営計画の目標売上高

#### 連結売上高 (億円)

既存用途  
新規用途

2024-2026 中期経営計画

900 億円

585 億円

558 億円

571 億円

715 億円

558 億円

571 億円

600 億円

620 億円

640 億円

660 億円

680 億円

700 億円

720 億円

740 億円

760 億円

780 億円

800 億円

820 億円

840 億円

860 億円

880 億円

900 億円

## 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。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

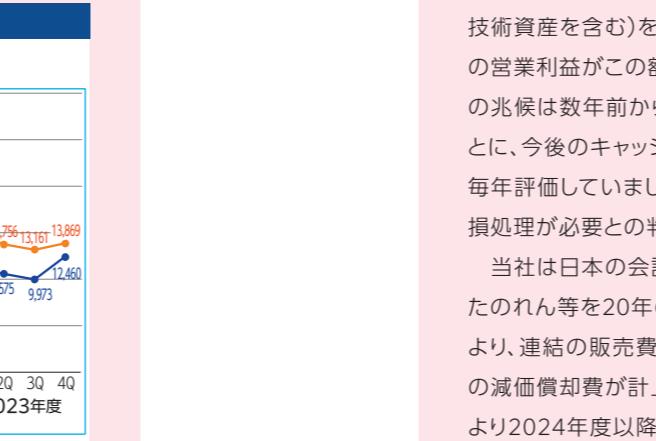
た株主や投資家の皆様の期待値を正しく把握し、それに応じた情報開示、成長ストーリーを提示することも私の重要な役割です。

### 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度期へと極端な振れ幅を見せたこと



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つ迫の影響を受け、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、より強靭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是、今振り返れば、買収時の期待値が高すぎたことがあります。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。

①については、これまで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付けていくにあたり、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材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

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。

### 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

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できます。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

が経営に大きな影響を与えた。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つ迫の影響を受け、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、より強靭なサプライチェーンを構築する必要性も痛感しました。

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

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できます。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・偏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。

## 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
収益性	営業利益率 EBITDAマージン	0.2% 18.8%	15~20% 25~30%	高付加価値製品の提供とコスト削減
効率性	ROE ROIC※	- -	10%以上 10%以上	株主資本コスト以上
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
株主還元	配当性向	20円/株	30%以上	業績拡大による増配
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)

## (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、まずは現有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、自己資本比率の目途を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

## 主資本コストを下げられるよう取り組んでいきます。

## 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



## 財務責任者メッセージ

## 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げ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。



## 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スムーズに生産できたのは、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ラ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ます。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大きく、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。

### 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・インペルは、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。

### 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

## 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 HANAKA



### 生産技術責任者としてのミッション

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も進めることで、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

### 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生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。

## 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ヵ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ヵ月先の状況をある程度予測できれば納期遅延を防ぐことができると思っていました。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



## 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) MICHIYA YASHIRO

矢代 道也



### 海外営業責任者としてのミッション

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。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。

### 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、価格改定を通達しました。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。

### 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。

### 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待たれるところです。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言えています。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、継続的に人財育成に投資し、意思決定の際は持続可能性の原則を重視しています。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ヵ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・システムズの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、当社は先進的な人財戦略を展開し、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つの蜂の巣箱を設置し、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。

私たち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。」



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)の従業員と仕事をするなかで、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

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、毎日素晴らしい人たちと共に働くこと、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。

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。

### 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。

半導体市場は、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。地球の周回軌道上に留まらず、太陽系内のあらゆる惑星、さらにその先を探査する宇宙船には、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

行なっています。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。

## | 哈默納科(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

哈默納科(上海)商贸有限公司  
董事 兼 総經理

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。

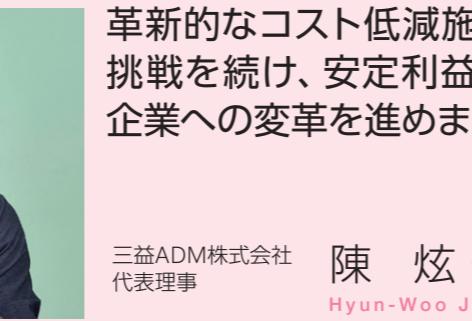
### コスト低減と納期短縮に向けた取り組みを強化

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幅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ともに、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。

## | 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  
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等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。

## | 経営企画責任者メッセージ



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



### 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方

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。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。

### 理想の企業像とビジネスモデルについて

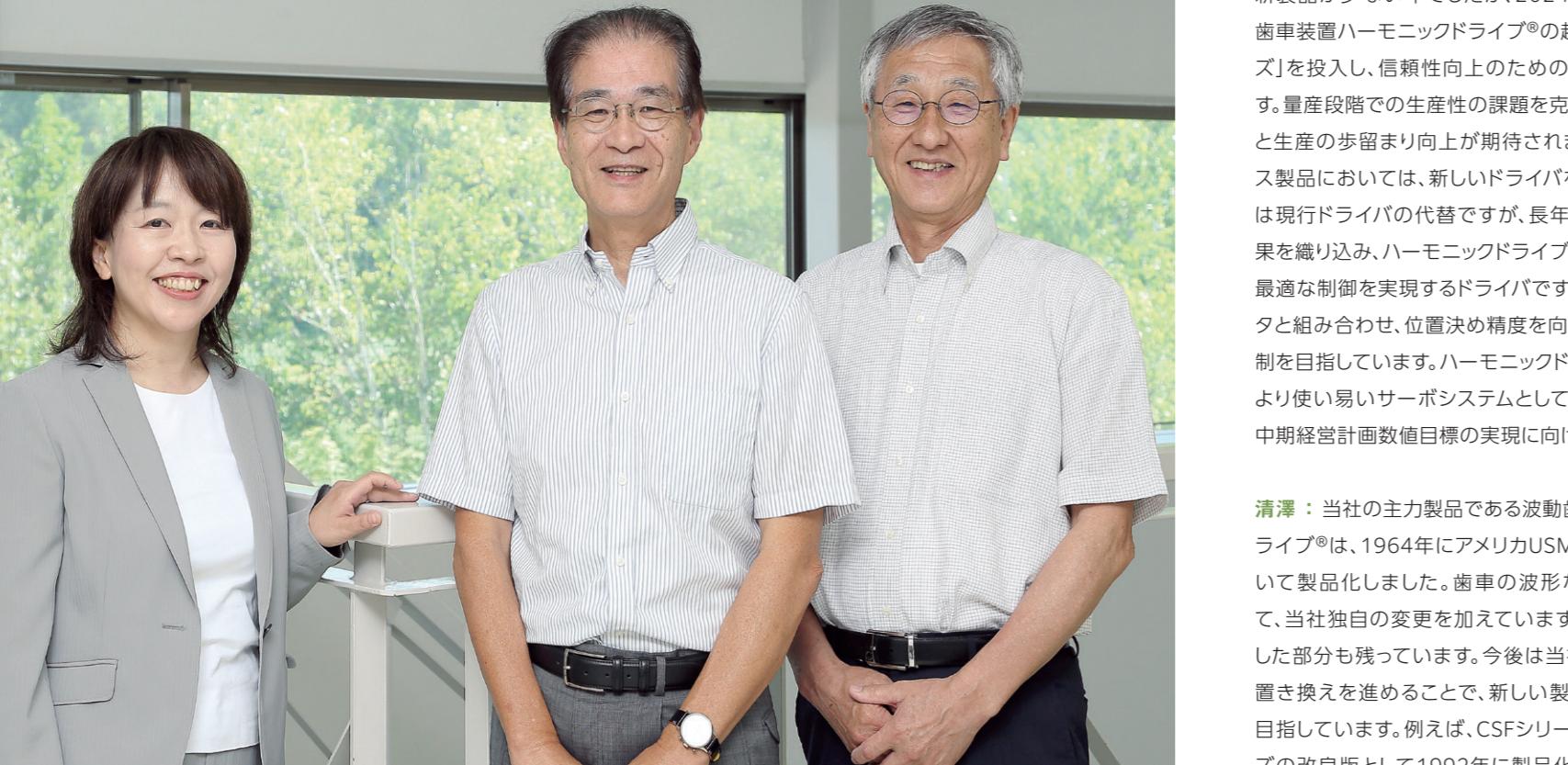
当社には外国籍の取締役がいませんが、海外事業の成長を考えると、取締役会の多様性が必要です。多様性により、グローバルな経営判断が適切に行われ、資金や採用、人財交流、勤務形態、共同購買などのグローバル化が進み、組織全体の効率化と競争力の強化が期待されます。また、当社はエリア別の販売体制を採用していますが、今後は各拠点とのコミュニケーションを強化し、効率性を重視したビジネスモデルの構築を進めたいと考えています。さらに、サステナビリティの向上において、組織と人財が重要な役割を果たすこと

### 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

# 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 TANIGUCHI

取締役  
執行役員  
開発・技術本部長

清澤 芳秀

YOSHIIHIDE 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下さい。

**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

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。一覧点として、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ますし、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。

**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、実効性の可否を問っています。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言ってくれたため、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。

**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



清澤

## 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。バックラッシュの問題はクリアし、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ります。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くと自信しています。

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こと成功に繋がります。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)。

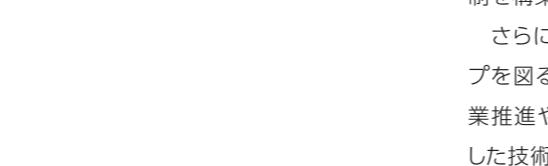
## 「絶えることのない研究開発」と「品質優先」を基盤とする経営

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。

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。

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

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ようの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。

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。

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

#### グループ連携

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

#### 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。

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。

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。

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。

#### 新原理機構研究室

現有製品や技術にとらわれることなく、これまでにない原理や機構の研究・開発

#### 次世代技術

【ハーモニックドライブ研究所】

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

#### 開発・技術本部

お客様要求に応じた開発・設計

#### 生産技術本部

製品の生産を行うために必要な工法や設備の研究・開発

#### 産官学との共同研究

企業・大学・研究機関の知見が交わることで、技術革新の起爆剤となる

### 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、ドライブ、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 國際的な事業展開

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。

## サステナビリティ推進責任者インタビュー



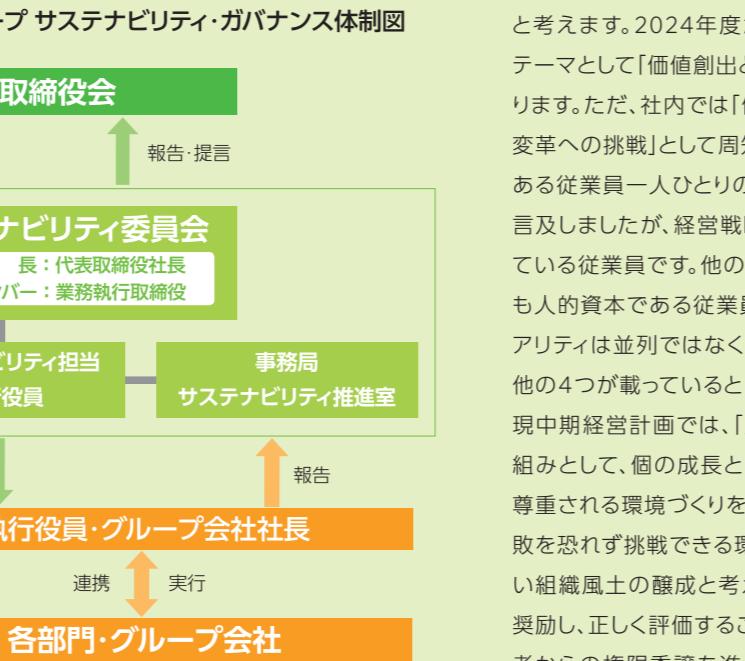
マテリアリティと経営戦略を結びつける議論を通じて  
2024-2026中期経営計画を策定したこと、当社グループの  
サステナビリティ推進は大きく前進したと考えます

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。



**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るますが、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。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。

**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う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。先ずは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、サステナビリティ経営に関する方針を整備し、グループ内の浸透を図ることで



## 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

### 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）

## 気候変動への対応

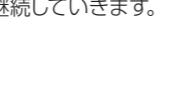
### ITCFDフレームワークに基づく情報開示

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°Cシナリオ)、RCP8.5(4.0°C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	内容			顕在化時期	発生の可能性	影響の大きさ	
		リスク	機会	関連する事業活動				
4.0°C	直接	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
		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
	下流	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
		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
		上流	リスク	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
		上流	リスク	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・鋼・レアアース等)	中期	低	大
1.5°C	直接	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
	下流	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ビュー・ションリスク(社会、消費者、従業員)	中期	中	大

#### 2. 戦略

当社グループの事業に影響を与えると想定される気候変動関連のリスクと機会を特定した上で、シナリオ分析を実施し、短・中・長期の時間軸における各リスク・機会の事業への影響度と顕在化時期などを分析しました。本シナリオ分析の結果に基づき、機会創出とリスク最小化に向けた取り組みを推進しています。4°Cシナリオにおいて激化すると想定されている豪雨・洪水リスクへの対応策として、当社グループ事業拠点及び国内主要サプライヤーのリスク評価を実施し、浸水被害が大きいと特定した拠点では水槽の設置を実施しリスクの低減に取り組んでいます。一方、1.5°Cシナリオでは、社会全体の低炭素志向が促進されることで、小型軽量により省エネ・省資源の特長をもつ当社グループ製品の需要が拡大する機会を認識しており、更なる小型軽量化と長寿命化に向けた研究開発を継続していきます。

#### 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管掌する人事・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、

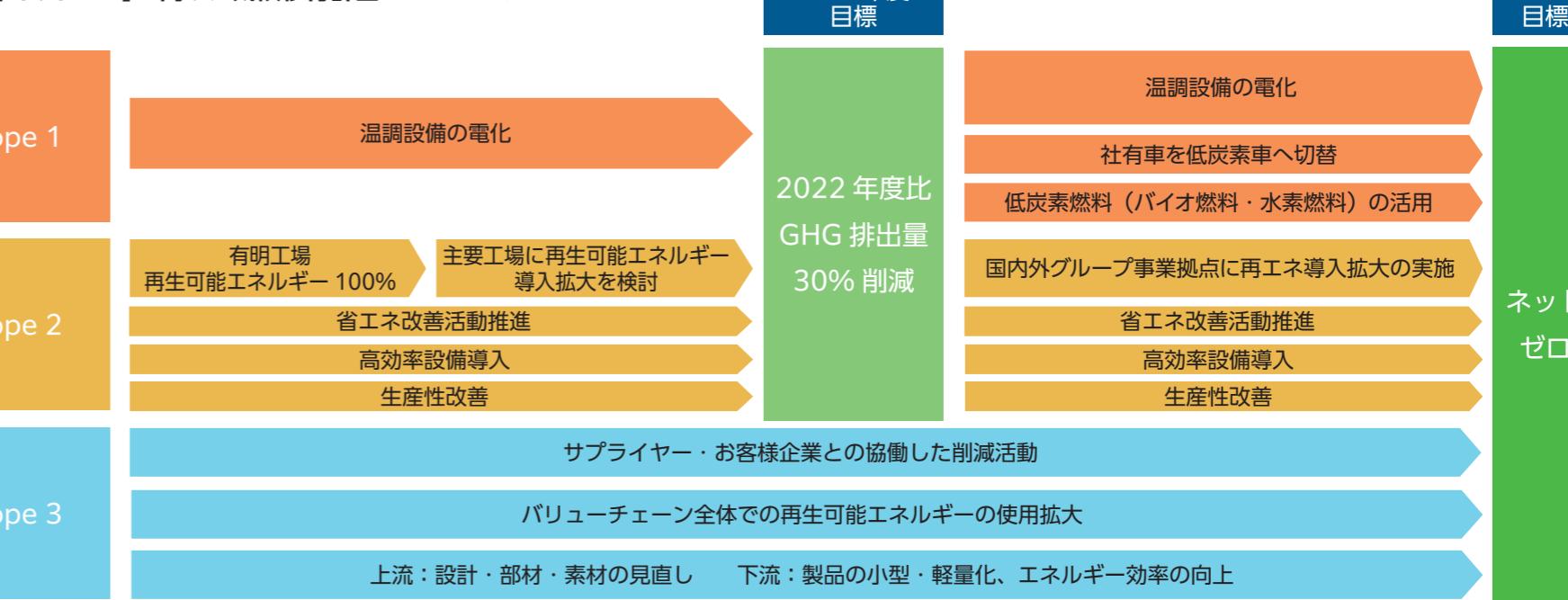
リスク低減活動を実施します。その実施状況については、人事・総務担当執行役員が年に1回進捗をレビューし、そのレビューをもとに代表取締役社長が次年度の方針を示し、各部門に展開しています。

#### 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)



## Ⅳ 地球環境への取り組み

### 地球環境への取り組みに関する基本的な考え方

当社グループは、地球環境に対する企業の社会的責任を強く認識し、当社グループの事業目的であるトータル・モーション・コントロールの追求を通して、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。

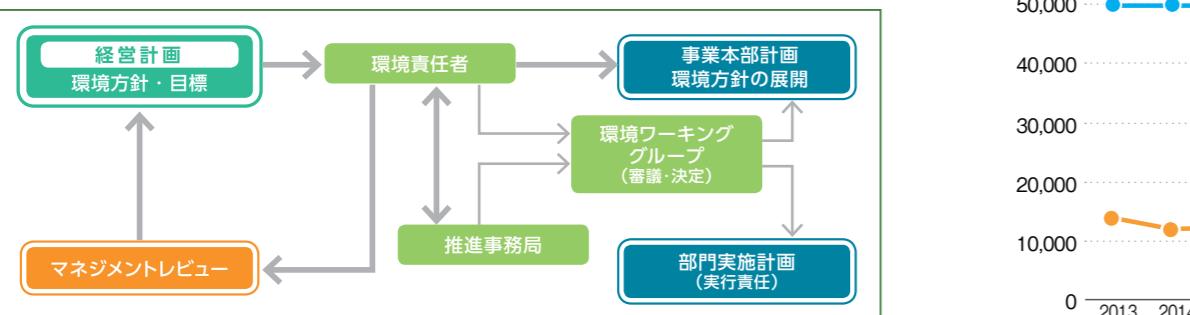
#### 環境方針

- 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。
- 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。
- 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。
- 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。
- 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。

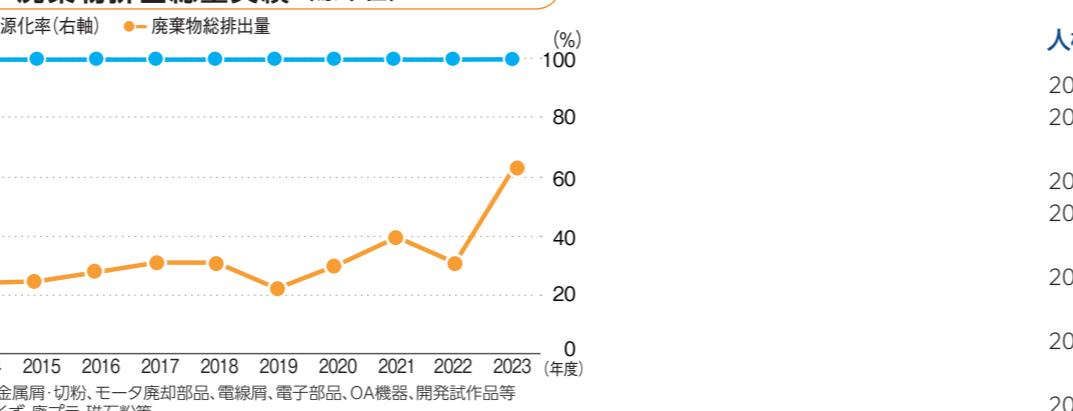
当社グループでは、2022年度より取水・排水について目標を定めて使用量の削減に取り組んでいます。World Resources Institute (世界資源研究所)が提供する水リスク評価ツール「AQUEDUCT」と国土交通省の「浸水ナビ」を用いて各拠点の水リスク分析を実施し、特定したリスクへの対策を講じています。

### 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 稲高工場)

### 廃棄物排出総量実績(原単位)



## Ⅴ 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なあらゆる差別を排除し、プライバシーの保護と基本的な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。

### 内部通報制度の運用

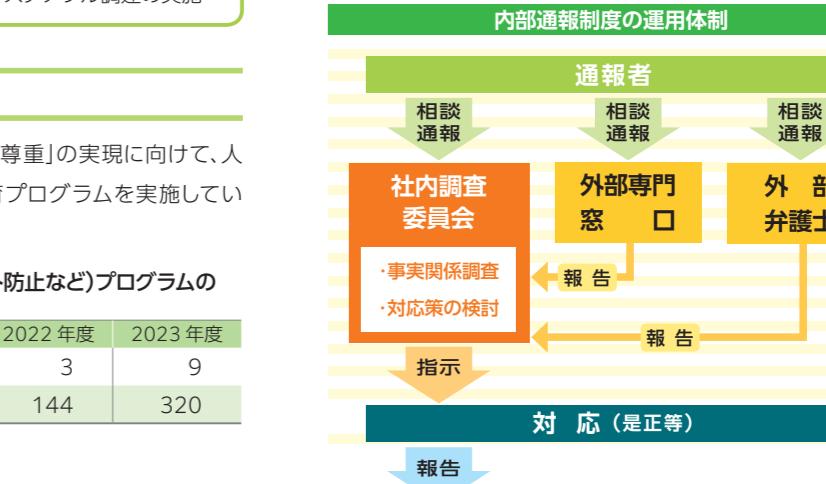
当社は内部通報制度運用規定に則り、臨時社員、派遣社員、パート、アルバイト等を含む従業員を対象とする、社内および社外(外部専門業者・弁護士)の通報窓口を設置・運用しています。本通報窓口は、コンプライアンス違反の他、ハラスメント行為などの人権に関する通報も受け付けています。通報案件は、社内調査委員会による調査が行われ、迅速かつ適切に対処しています。また、内部通報制度運用規定には、通報者に対して解雇その他のいかなる不利益扱いを行わないこと、個人情報を開示しないことを定めています。本内部通報制度は、コンプライアンス委員会で実効性についてレビューするとともに、必要に応じて見直しています。

#### 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

	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。

- HDSグループ人権方針の策定
- 人権デューデリジェンスの体制構築
- 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ましたが、さらに一歩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きます。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。



## 持続可能なサプライチェーンマネジメント



### サステナブル調達セルフ・アセスメント(SAQ)の実施

#### 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

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品・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。

## サステナブル調達方針

- 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
- 地球環境への配慮
- 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

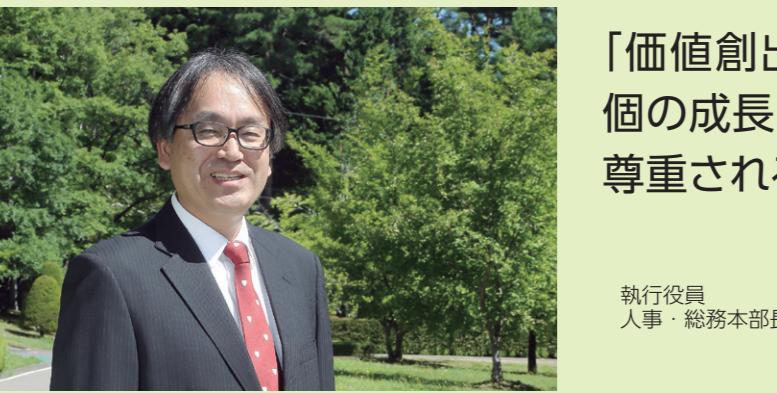
社会要請やお客様ニーズに応えるため、HDSグループはサプライヤー各社と認識を共有し、共にサステナビリティを推進するための行動規範としてサステナブル調達ガイドラインを策定しております。このガイドラインは、原則としてすべての1次サプライヤー約200社に加え、1次サプライヤーを通じて2次サプライヤーにも周知徹底を図っています。

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

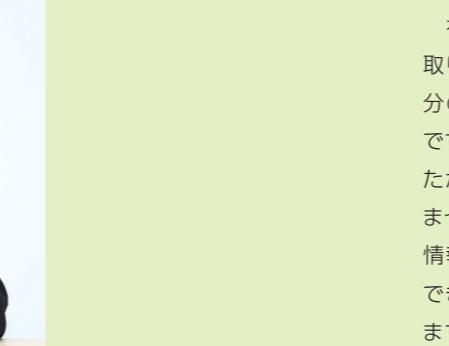
### 経営理念に基づく HDS の人的資本経営

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。

「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



### 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なります。

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。

### 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

## 人的資本の価値最大化

### HDS グループが求める人材像

- 自分で考え挑戦する意欲を持って行動する人
- 組織人としての協調性を持って行動する人
- 個性豊かな創造力を発揮できる人
- 環境変化の方向を正しく把握し、変化に適応できる人
- 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」の基本的徹底

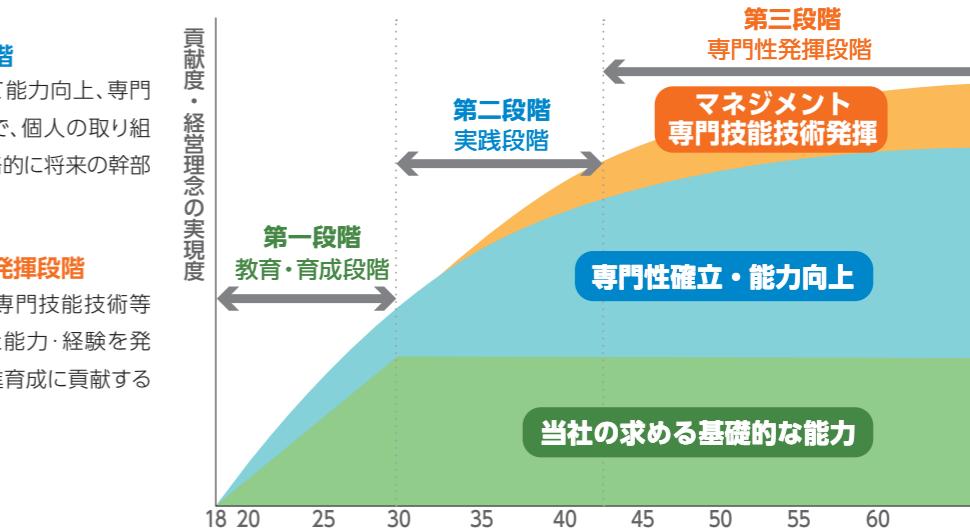
#### 第二段階：実践段階

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・経験を發揮し、部門運営・後進育成に貢献する(育成する側となる)。

### 経営理念を実現できる人材の育成



## 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、多様な人財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財を確保するため、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財育成計画を立案し、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

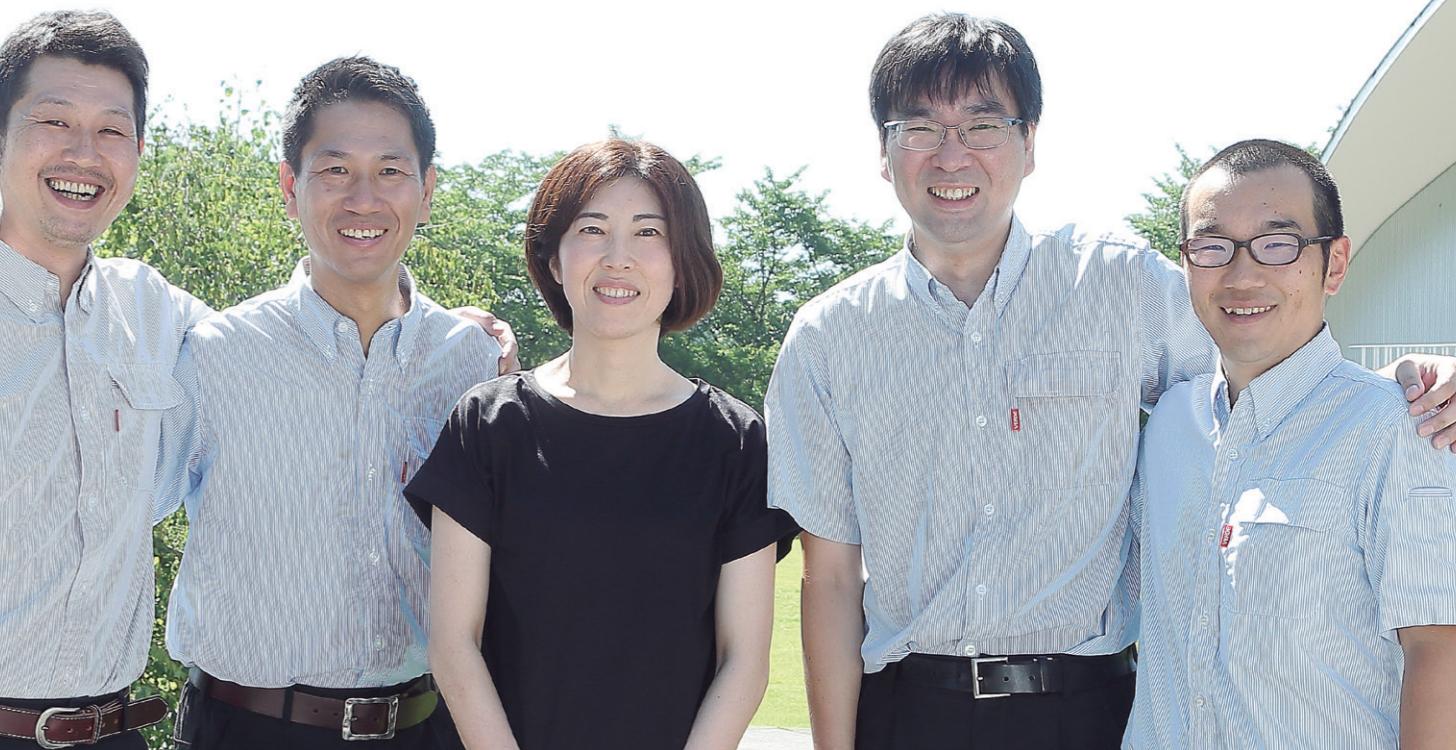
従業員の健康は、「人的資本の価値最大化」を実現するための基盤です。当社では、定期健康診断、ストレスチェック等による従業員の体調とメンタル不調の未然防止や、健康推進に係る専門部署「健康推進センター」の設置、社内産業保健師によるきめ細かな健康相談・指導、社内・社外にハラスマント等の通報/相談窓口の設置するなどにより、従業員の心身の健康を守り、安心して働ける環境の整備に努めています。

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フレックスのマネージャーに登用されました。フレクスプレイン(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フレックスと小型・大型製品を扱う第2フレックスがあります。現在、第1フレックスで約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人財の育成に注力しています。



**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せられています。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。

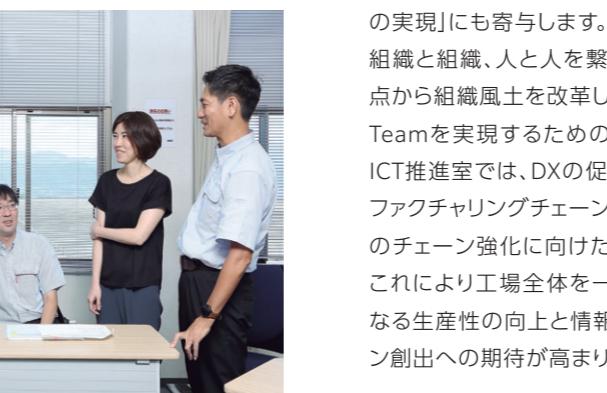
**司 会：2024年度から新たにスタートした中期経営計画の達成に向けた取り組みについてお話しください。**

**三 枝：**近年は、課題であった人財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者まで、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

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。



三 枝



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「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、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

**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、マニュ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。

**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る。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、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、マニュ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。

**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る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なる超優良企業になっていき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

## 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」、「共存共榮」、「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

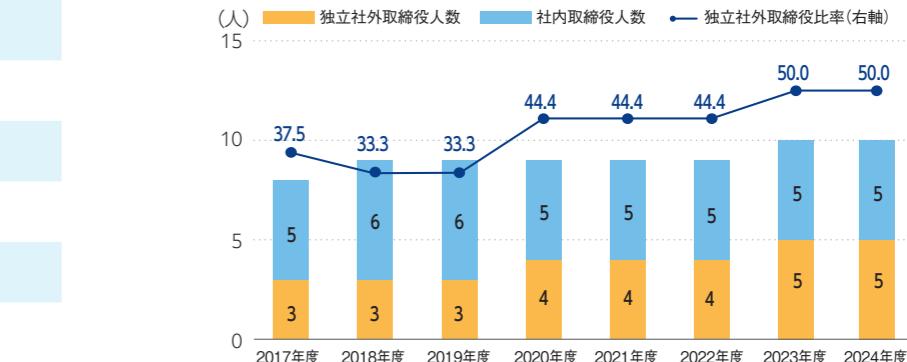
2023年度 ●サステナビリティ委員会の設置  
●社外取締役の増員（4名から5名）  
●女性取締役の選任  
●任意の指名・報酬諮問委員会 設置

### 監査役会設置会社の形態を選択する理由

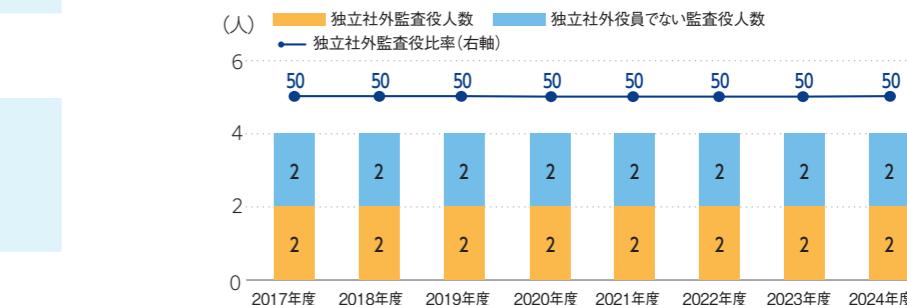
当社は監査役会制度を採用しております。会社法に定める監査役会設置会社に基づく機関制度を基本としており、現行のコーポレート・ガバナンスの体制が有効に機能しているものと判断していることから、現在の監査役会設置会社の体制を基礎として、継続的にガバナンスの体制を向上していくことが適当と判断しています。2024年6月21日の定時株主総会開催以降の監査役会は、常勤2名、非常勤2名の合計4名で構成されており、うち2名が社外監査役です。取締役会のみならず業務執行に係るその他の重要な会議にも積極的に出席するとともに、代表取締役との面談、社外取締役との情報共有、業務執行取締役・執行役員・主要部門の部長・国内外の子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
	長井 啓	取締役会長	18回/18回	2013年6月	54,713株	●	●	●		●	●		
	丸山 順	代表取締役社長	18回/18回	2016年6月	8,166株	●		●	●	●		●	
	上條 和俊	代表取締役	18回/18回	2020年6月	12,123株	●		●		●			
	谷岡 良弘	取締役	18回/18回	2021年6月	6,279株	●	●	●	●	●			
	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	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	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	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	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	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。

## コーポレート・ガバナンス

## ■ スキルマトリックス各項目の選定理由

スキル項目	選定理由
企業経営・ 経営戦略	「モーションコントロール技術で社会の技術革新に貢献する」をミッションに、社会をより良くするための技術革新に貢献し、持続可能な社会の実現と企業価値の向上を目指すためには、モノづくり企業をはじめ様々な企業でのマネジメント経験や経営実績、豊富な知識を持った取締役が必要である。
海外事業	国際的に事業展開する当社グループで成長戦略を推進するためには、海外での事業マネジメント経験や地域文化等における豊富な知識・経験を持った取締役が必要である。
営業・ マーケティング	お客様の本質的なニーズを把握し、お客様にご満足いただけるような魅力ある製品を作り上げ、お客様の立場にたったサービスを提供するためには、営業・マーケティングにおける確かな知識と豊富な経験を持った取締役が必要である。
製造・生産	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・エクイティ&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

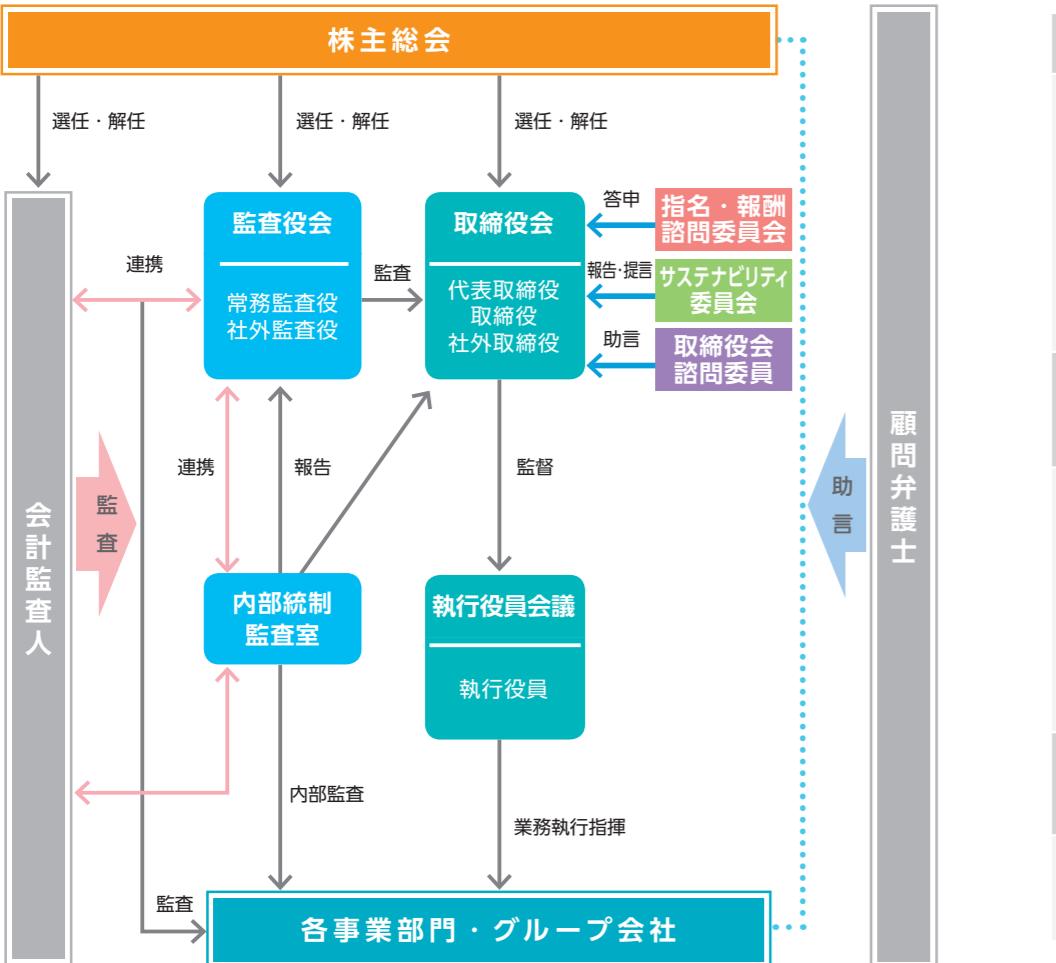
氏名	選任理由
吉田 治彦	三井物産株式会社の要職を歴任され、企業経営に係る豊かな経験と高い見識ならびに豊富な国際経験を有しておられます。これらの能力・経験を活かし、当社の経営全般に対する適切な提言と監督を期待しています。
中村 雅信	大手銀行・証券会社の要職を歴任され、企業経営に係る豊かな経験と高い見識ならびに豊富な国際経験を有しておられます。これらの能力・経験を活かし、当社の経営全般に対する適切な提言と監督を期待しています。
福田 善夫	帝人株式会社及び帝人グループの要職を歴任され、企業経営に係る豊かな経験と高い見識ならびに豊富な国際経験を有しておられます。また、同氏は戦略企画、合弁設立、M&A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出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 <sub>2</sub> 削減再エネ導入に関する知見を有しておられます。これらの経験・能力を活かし、当社の経営全般及び気候変動やダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン等サステナビリティへの取り組みに対し適切な提言と監督を期待しています。

## ■ 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
独立役員率	50%	50%
目的・権限	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営に係る基本方針の決定の決議等</li> <li>・執行役員の職務執行の監督</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・取締役の職務の執行を監査</li> <li>・監査報告の作成</li> <li>・会計監査人の選解任等に関する議案内容の決定</li> </ul>
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日開催の定期株主総会終了以後、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期監査役会を開催し、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・レポート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

## 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%を目標)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方のもと、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。

## 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。

### 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拠点が連携した生産体制を構築しております。

※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 順は、就任日(2024年6月21日)以後の出席状況を記載しています。



## 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。



## 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、競合の少ないオーナー型企業でしたが、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。

**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 :** 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斷な実行を期待しています。有明工場の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と共有され、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斷に取れる環境を整えたいと思います。

**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

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開拓していましたが、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っている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。

**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と共有され、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斷に取れる環境を整えたいと思います。

**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



## 広報責任者メッセージ



### 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、プ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方や方針を從

※ 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。

**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

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、将来を見越す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。

### 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、将来を見越す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。

## 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	<p>従業員一人ひとりの権利を尊重し、個人が意義のある文化的な人生と生きがいを追求できる企業であるため、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。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●労働における基本的人権の尊重</li> <li>●安全な生産現場環境</li> <li>●成長と自己実現の機会</li> <li>●定期的な人事考課、上司との面談</li> <li>●社内公募制度</li> <li>●各種能力開発研修</li> <li>●内部通報制度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●ジョブローテーション</li> <li>●キャリアパスなどの自己申告制度</li> <li>●定期的な人事考課、上司との面談</li> <li>●社内公募制度</li> <li>●各種能力開発研修</li> <li>●内部通報制度</li> </ul>		
株主・投資家	<p>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。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●企業価値の向上に向けた取り組み（株主還元の強化）</li> <li>●資本効率を意識した資本政策</li> <li>●資本コストを上回る株主リターンの獲得</li> <li>●サステナビリティの取り組みと開示の強化</li> <li>●ガバナンスの実効性強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●代表取締役社長出席の決算説明会(年2回)</li> <li>●海外機関投資家向けスマートミーティング（2023年度293名/10回、2022年度291名/14回）</li> <li>●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）</li> <li>●個人投資家向け会社説明会(年1回以上)</li> </ul>		
お客様	<p>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、お客様の立場に立つたサービスを行うことを目指します。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●高品質製品の安定的な供給</li> <li>●納期への対応</li> <li>●製品品質の維持向上</li> <li>●地球環境に優しい製品の提供</li> <li>●責任あるサプライチェーン</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●満足いただける製品、サービスの提供</li> <li>●お客様との継続的なコミュニケーション</li> <li>●様々な要求仕様に対応するCS部の設置</li> <li>●国際シンポジウムによる産官学での国際技術交流</li> </ul>		
サプライヤー様	<p>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。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●公平かつ公正で透明性の高い取引条件</li> <li>●継続的かつ安定的な取引</li> <li>●社会や地球環境に優しい調達活動</li> <li>●サステナビリティの協創</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●日々の調達活動</li> <li>●品質に対する監査</li> <li>●サステナブル調達に関する実地監査とSAQへの回答</li> <li>●環境負荷物質調査、グリーン調達基準書の提出</li> </ul>		
地域社会	<p>経営理念に掲げている「共存共榮」、「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。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●地域社会の繁栄</li> <li>●地域社会との共存共榮</li> <li>●地元地域での清掃活動</li> <li>●信州安曇野ハーフマラソンへの協賛</li> <li>●寄付や支援活動</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●ハーモニックコンサートへの協賛</li> <li>●ハーモニック講演会への協賛</li> <li>●地元地域での清掃活動</li> <li>●信州安曇野ハーフマラソンへの協賛</li> <li>●寄付や支援活動</li> </ul>		
未来世代	<p>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。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●モノづくりの楽しさと大切さ</li> <li>●機械設計の役割</li> <li>●サイエンス講義</li> <li>●ロボットの仕組みや使われ方</li> <li>●当社グループ製品の創出する価値</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●小学生向け絵画コンテスト</li> <li>●機械設計の役割</li> <li>●サイエンス講義</li> <li>●ロボットの仕組みや使われ方</li> <li>●当社グループ製品の創出する価値</li> </ul>		

## 過去 11 年間の主要財務データ

項目	単位	2013 年度	2014 年度	2015 年度	2016 年度	2017 年度	2018 年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度
売上高	(百万円)	21,083	25,951	28,278	30,069	54,339	67,809	37,487	37,034	57,087	71,527	55,796
売上原価	(百万円)	11,965	13,829	14,992	16,202	28,636	37,363	25,484	24,451	34,661	45,741	40,189
売上総利益	(百万円)	9,117	12,121	13,286	13,866	25,703	30,446	12,003	12,582	22,426	25,786	15,606
販売費及び一般管理費	(百万円)	4,449	5,054	5,667	6,052	13,386	13,821	12,198	11,716	13,686	15,561	15,481
営業利益又は営業損失 (△)	(百万円)	4,668	7,066	7,618	7,813	12,316	16,624	△ 195	865	8,739	10,224	124
経常利益	(百万円)	4,822	7,525	7,829	7,958	11,946	17,185	236	1,366	9,108	10,757	570
親会社株主に帰属する当期純利益又は当期純損失 (△)	(百万円)	2,993	4,833	5,001	19,732	7,777	11,322	△ 1,095	662	6,643	7,595	△ 24,806
総資産	(百万円)	38,625	49,440	48,749	101,999	138,584	142,872	131,848	140,028	143,289	154,336	119,142
純資産	(百万円)	30,520	37,680	38,891	62,611	108,719	113,277	106,718	110,059	98,856	103,955	79,401
有利子負債	(百万円)	217	745	892	15,666	1,938	2,104	6,963	6,328	16,887	22,946	18,431
ネット・キャッシュフロー	(百万円)	8,870	11,402	12,014	△ 3,569	27,526	16,717	12,607	14,835	3,041	△ 2,133	△ 1,923
自己資本比率	(%)	75.9	73.3	76.1	54.0	71.7	72.5	73.3	73.5	69.0	67.4	66.6
営業活動によるキャッシュフロー	(百万円)	3,643	5,494	6,499	7,225	9,233	15,121	10,950	9,555	9,881	10,850	12,728
投資活動によるキャッシュフロー	(百万円)	△ 1,102	△ 2,103	△ 4,394	△ 32,522	△ 8,171	△ 22,399	△ 12,537	△ 1,230	△ 4,703	△ 8,663	△ 5,950
フリー・キャッシュフロー	(百万円)	2,540	3,390	2,105	△ 25,296	1,062	△ 7,277	△ 1,587	8,324	5,178	2,187	6,778
財務活動によるキャッシュフロー	(百万円)	△ 5,591	△ 737	△ 1,384	24,648	17,493	△ 3,271	2,362	△ 6,561	△ 6,663	△ 1,599	△ 8,122
現金及び現金同等物の期末残高	(百万円)	6,883	9,730	10,439	9,668	28,320	17,600	18,342	19,996	18,767	19,921	18,941
1 株当たり純資産	(円)	320.1	395.7	405.3	601.1	1,032.4	1,076.7	1,003.8	1,068.8	1,026.9	1,093.5	836.0
1 株当たり当期純利益又は当期純損失 (△)	(円)	32.7	52.8	54.6	215.4	83.9	117.6	△ 11.4	6.9	69.0	79.7	△ 261.0
1 株当たり配当金	(円)	9.7	14.3	18.0	20.0	26.0	38.0	20.0	20.0	21.0	28.0	20.0
配当金総額	(百万円)	885	1,312	1,648	1,831	2,446	3,658	1,925	1,925	2,021	2,661	1,900
配当性向	(%)	29.6	27.2	33.0	9.3	31.5	32.3	—	290.6	30.4	35.1	—
DOE (純資産配当率)	(%)	3.3	4.0	4.5	4.0	3.2	3.6	1.9	1.9	2.0	2.6	2.1
売上高粗利益率	(%)	43.2	46.7	47.0	46.1	47.3	44.9	32.0	34.0	39.3	36.1	28.0
売上高営業利益率	(%)	22.1	27.2	26.9	26.0	22.7	24.5	△ 0.5	2.3	15.3	14.3	0.2
ROA (総資産当期純利益率)	(%)	7.9	11.0	10.2	26.2	6.5	8.1	△ 0.8	0.5	4.7	5.1	△ 18.1
ROE (自己資本当期純利益率)	(%)	11.0	14.7	13.6	42.8	10.1	11.2	△ 1.1	0.7	6.6	7.5	△ 27.1
設備投資額	(百万円)	1,304	2,475	4,296	4,576	8,757	23,876	7,892	1,959	5,690	9,236	4,955
減価償却費	(百万円)	1,170	1,305	1,524	1,774	5,164	5,566	6,826	6,464	7,278	8,520	9,189
研究開発費	(百万円)	1,235	1,309	1,404	1,383	2,114	2,476	2,195	2,444	3,012	3,274	3,613

注1) 2014年10月1日付けで普通株式1株につき普通株式3株の割合で株式分割を行っておりますが、2012年度期首時点において当該株式分割が実施されたと仮定し、1株当たり当期純利益/配当金/純資産を計算しています。

注2) 減価償却費は有形固定資産および無形固定資産に係る償却費の合計額を表示しています。

## 過去 11 年間の主要財務データ

## I サステナビリティ関連データ

### 環境 Environment

項目	単位	範囲	2022年度	2023年度
GHG総排出量	t-CO <sub>2</sub>	連結	3,835,340	903,178
Scope1	日本	t-CO <sub>2</sub>	81	54
	アジア（日本除く）		14	0
	欧州		103	72
	北米		145	82
	合計		342	★ 209
	日本	t-CO <sub>2</sub>	15,418	12,792
	アジア（日本除く）		264	287
	欧州		2,494	2,168
	北米		474	361
	合計		18,650	★ 15,609
Scope2 (ロケーション基準)	日本	t-CO <sub>2</sub>	9,839	7,828
	アジア（日本除く）		298	287
	欧州		1,785	1,207
	北米		291	361
	合計		12,213	★ 9,683
	日本	t-CO <sub>2</sub>	358,792	289,079
	資本財		11,237	12,441
	3. Scope1,2に含まれない燃料及びエネルギー活動		18,329	21,589
	4. 輸送、配送（上流）		8,466	6,568
	5. 事業から出る廃棄物		1,322	1,067
Scope3	6. 出張	t-CO <sub>2</sub>	702	1,301
	7. 雇用者の通勤		613	694
	8. リース資産（上流）		—	—
	上流合計		399,461	332,739
	9. 輸送、配送（下流）		3,837	2,287
	10. 販売した製品の加工	t-CO <sub>2</sub>	—	—
	11. 販売した製品の使用		3,428,809	※ 557,746
	12. 販売した製品の廃棄		1,400	※ 228
	13. リース資産（下流）	t-CO <sub>2</sub>	270	286
	14. フランチャイズ		—	—

★第三者検証を取得したデータ

※2023年度のScope3カテゴリ11,12は、算定方法を変更しております。

項目	単位	範囲	2022年度	2023年度
Scope3	15.投資	t-CO <sub>2</sub>	—	—
	下流合計		3,434,316	560,547
	その他(上流)		—	—
	その他(下流)		—	—
	合計		3,833,776	893,286
	燃料消費量	MWh	1,815	1,052
	電力消費量		45,780	36,762
	合計		47,595	37,815
	総取水量	m <sup>3</sup>	31,020	★ 29,909
	総排水量		31,020	★ 29,446
Scope3	焼却ゴミ	t	2,245	1,837
	食堂ゴミ		10	9
	合計		2,255	1,846
	有害廃棄物排出量	t	712	584
	グリーン調達	%連絡	56	56
	サプライヤー監査実施社数		43	54
	環境負荷物質 含有調査実施社数	社連絡	121	116
	銅材使用量	千t連絡	3	4
	油脂類使用量	千t連絡	0	0
	再生プラスチック原料使用量	t連絡	14	6
Scope3	ISO14001認証 取得会社数	社連絡	5	6
	ISO14001認証 取得割合		56	67
	ESH監査実施事業所数	社連絡	4	4
	環境リスク評価が実施された事業所割合	%連絡	57	79
	環境関連法令違反件数	件連絡	0	0
	環境問題を引き起こす事故・汚染件数	件連絡	0	0
	環境問題に関する苦情件数	件連絡	1	0
	環境問題に関する罰金額	円連絡	0	0
	環境研修 参加人数	人連絡	950	830
	環境研修 受講者割合	%連絡	72	62

★第三者検証を取得したデータ

※2023年度のScope3カテゴリ11,12は、算定方法を変更しております。

### 第三者検証

当社は、グループ全体における環境パフォーマンスデータの信頼性向上のため、2023年度のGHG排出量(Scope1、Scope2(マーケット基準/ロケーション基準))並びに水使用量(総取水量、総排水量、水消費量)に関して、DNVビジネス・アシュアランス・ジャパン株式会社による独立した第三者検証を取得しました。今後も継続的に検証を実施するほか、検証対象を拡大するなど、サステナビリティデータの信頼性向上に取り組んでまいります。

#### <検証データ>

- ・ GHG 排出量 Scope1
- ・ GHG 排出量 Scope2 (マーケット基準)
- ・ GHG 排出量 Scope2 (ロケーション基準)
- ・ 総取水量
- ・ 総排水量
- ・ 水消費量

### 第三者検証声明書



※2024年3月期より連結データに変更

### 社会 Social

項目	単位	範囲	2022年度	2023年度
連結従業員数	人	連結	1,324	1,349
単体従業員数	男性	人	389	415
	女性		86	108
	合計	単体	484	523
	女性従業員比率 %		17.8	20.7
平均嘱託及び臨時従業員数※	人	連結	156	689
平均臨時従業員比率※	%	連結	24.1	33.8
平均年齢※	歳	連結	41.8	40.0
平均勤続年数※	年	連結	14	9
外国籍従業員数※	男性	人	3	59
	女性		5	28
	合計	連結	8	87
	外国籍従業員比率 %		1.2	6.4
新卒採用者数※	男性	人	8	18
	女性		1	5
	合計		9	23
中途採用者数※	男性	人	10	68
	女性		3	24
	合計		13	92
管理職※	男性	人	0.0	6.0
	女性		0.0	0.0
	合計		0.0	6.0
自己都合離職率※	%	連結	3.0	8.6
	自己都合離職率※	人	2.8	8.3
	合計		82	205
管理職※	男性(うち外国籍)	人	0	8
	女性(うち外国籍)		2	14
	女性(うち外国籍)合計		0	0
執行役員※	男性	人	84	219
	女性		2.4	6.4
	女性管理職比率 %		12	29
執行役員※	男性(うち外国籍)	人	0	1
	女性(うち外国籍)		1	2
	女性(うち外国籍)合計		0	0
	女性執行役員比率 %		13	31

※2024年3月期より連結データに変更

## サステナビリティ関連データ

## 社会 Social

項目	単位	範囲	2022年度	2023年度
障がい者雇用※	男性	人	9	24
	女性		2	4
	合計	連結	11	28
	障がい者雇用率	%	1.8	2.1
月平均残業時間※	時間	連結	22.9	9.7
有給休暇取得率※	%	連結	73.2	66.7
育児休業取得者数※	男性	人	9	25
	女性		該当者なし	20
	合計	連結	9	45
	男性育児休業取得率※	%	56.3	47.2
労使会議平均実施回数※	回	連結	12	9
安全衛生委員会平均開催※	回	連結	12	9
安全衛生に関する研修※	開催回数	回	12	82
	参加人数	人	162	641
	参加者割合	%	75.3	29.4
ESHリスクアセスメント実施件数	件	連結	33	31
ストレスチェック受検率※	%	連結	86.0	90.1
ハラスメント研修※	開催回数	回	3	9
	参加人数	人	144	320
	参加者割合	%	75.3	29.4
児童労働・強制労働・人身売買の件数	件	連結	0	0
特別研修受講者(修士・博士・MBA・MOT・海外研修・語学留学等)※	人	連結	2	5
通信教育受講者※	人	連結	131	185
認証取得状況(ISO9001他、業界固有規格含む)	取得事業所数	社	7	7
	取得割合	%	77.8	77.8
特許保有件数	件	連結	1,004	1,050
企業市民活動(社会貢献)実績	地域清掃	回	7	10
	ハーモニック講演会		1	1
	ハーモニックコンサート	単体	0	1
	出張授業	回	5	5

※2024年3月期より連結データに変更

## ガバナンス Governance

項目	単位	範囲	2022年度	2023年度
取締役	男性	人	5	5
	女性		0	0
	合計	単体	5	5
	女性取締役比率		0.0	10.0
独立社外取締役比率	%	単体	44.4	50.0
取締役会の開催回数	回	単体	18	18
取締役会の平均出席率	%	単体	98.5	98.5
監査役	男性	人	1	1
	女性		0	0
	合計	単体	1	1
	女性監査役比率		0.0	0.0
独立社外監査役比率	%	単体	50.0	50.0
監査役会の開催回数	回	単体	18	17
監査役会の平均出席率	%	単体	98.6	100
内部通報件数※	件	連結	21	35
腐敗行為件数※	件	連結	0	1
腐敗関連の罰金額※	円	連結	0	0
コンプライアンス研修※	開催回数	回	6	4
	参加人数	人	293	931
	受講者割合	%	60.5	69.0
政治献金※	円	連結	0	0
汚職・収賄・摘発件数※	件	連結	0	0
競争法違反発生件数※	件	連結	0	0
情報セキュリティインシデント件数※	件	連結	0	1
情報セキュリティ遵守率※	%	連結	96.5	97.9
情報セキュリティ侵害防止ための啓発研修※	回	連結	2	29
第三者による情報セキュリティデューデリジェンスの実施回数※	回	連結	1,040	1,696

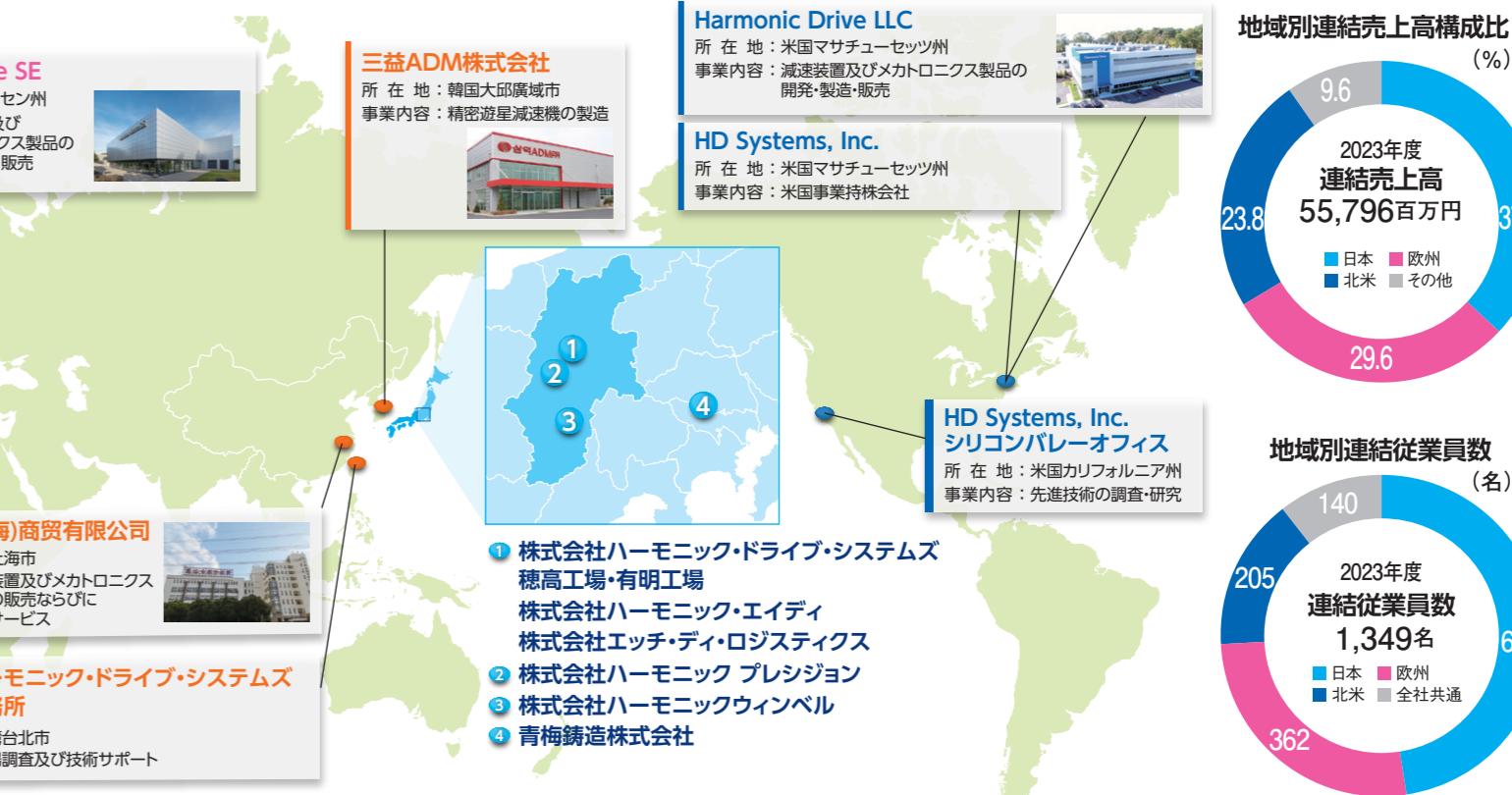
※2024年3月期より連結データに変更

## I グローバルネットワーク

## 高品質な製品群のグローバル供給ネットワークを構築

当社グループでは、日本、ドイツ、米国、韓国に製造拠点があり、日本、ドイツ、米国では開発も行っています。販売・技術サービスについては、当社が国内を含むアジア地域を、ドイツ子会社のHarmonic Drive SEおよびその連結子会社8社が欧州、中近東、アフリカ、インド、

南米地域を、米国子会社のHarmonic Drive LLCが北米地域を担当しています。なお、中国においては中国子会社の哈默納科(上海)商贸有限公司が販売および技術サービスを提供しています。また、韓国子会社の三益ADMは、精密遊星減速機を製造しています。



## I 会社概要

### 会社情報 (2024年3月31日現在)

商 号	株式会社ハーモニック・ドライブ・システムズ
(英文表記)	Harmonic Drive Systems Inc.
本社所在地	〒140-0013 東京都品川区南大井六丁目25番3号
T E L	03-5471-7800(代表)
U R L	<a href="https://www.hds.co.jp/">https://www.hds.co.jp/</a>
設立	1970年10月27日
上場	東京証券取引所スタンダード市場 証券コード 6324
事業内容	精密減速機およびその応用製品であるメカトロニクス製品 (アクチュエータおよび制御装置)の開発・製造・販売
決算期	3月
資本金	71億3万6,369円
売上高	連結557億円、単体285億円
従業員数	連結1,349名、単体523名
グループ会社	連結子会社 18社、持分法適用会社 1社

### 主要な営業所および工場

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

連結子会社名	議決権の所有割合	所在地	事業内容
株式会社エッチ・ディ・ロジスティクス	100.0%	長野県安曇野市	物流業務などの受託
株式会社ハーモニックプレシジョン	100.0%	長野県松本市	クロスローラベアリングの製造、加工
株式会社ハーモニック・エイディ	100.0%	長野県安曇野市	精密遊星減速機の製造
株式会社ハーモニックウインベル	100.0%	長野県駒ヶ根市	各種モータの開発、量産支援および生産、販売
HD Systems, Inc.*	100.0%	米国マサチューセッツ州ビバリー	Harmonic Drive LLCへの出資、減速装置 およびメカトロニクス製品の調査・研究
Harmonic Drive LLC *	100.0%	米国マサチューセッツ州ビバリー	減速装置およびメカトロニクス製品の開発、製造ならびに 北米地域の販売
哈默納科(上海)商貿有限公司 *	100.0%	中国上海市	減速装置およびメカトロニクス製品の販売ならびに 技術・サービス
三益ADM株式会社 *	51.0% (51.0%)	韓国大邱廣域市	精密遊星減速機の製造
合同会社エイチ・ディ・マネジメント *	100.0%	東京都品川区	Harmonic Drive SEへの出資を目的とした 持株会社
Harmonic Drive SEおよび連結子会社8社 *	100.0%(63.2%)	ドイツ ハッセンバーツブルグ	減速装置およびメカトロニクス製品の開発、製造ならびに 欧州・中近東・アフリカ・インド・南米地域における販売

注1) \*の連結子会社の決算期は12月31日です。

注2) 議決権の所有割合( )は間接所有の割合を示しています。

注3) 株式会社ハーモニックウインベルは、2023年4月1日付けで株式会社ウインベルより社名を変更しました。

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

### HDS REPORT 2024 作成メンバー

#### サステナビリティ推進室



### 〈編集後記〉

HDS REPORT 2024をご覧いただきまして  
ありがとうございます。2回目の発行となる  
本統合報告書では、2024年度からスタート  
した「2024-2026中期経営計画」の実現に  
向け、社長はじめ各担当執行役員、次世  
代リーダー、海外グループ会社トップの決意  
を余すことなく掲載しました。本書を通じて、  
HDSグループに対する理解を深め、目指す姿  
の実現に期待していただくとともに、全ての  
ステークホルダーの皆様との対話の一助に  
なりましたら幸いです。

## II 株式情報

### 株式情報 (2024年3月31日現在)

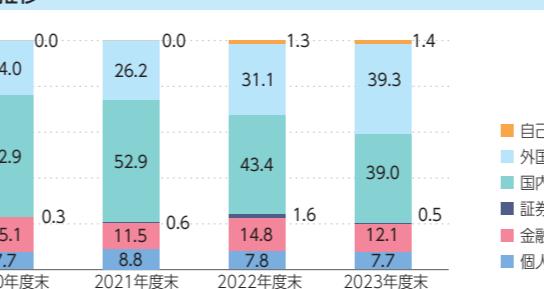
発行可能な株式総数	356,400,000株
発行済株式の総数	96,315,400株
株主数	8,302名
事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで
定期株主総会	毎年6月開催
基準日	3月31日
中间配当	9月30日
株主名簿管理人	〒100-824 東京都千代田区丸の内一丁目3番3号 みずほ信託銀行株式会社
特別口座口座管理機関	〒100-824 東京都千代田区丸の内一丁目3番3号 みずほ信託銀行株式会社 本店証券代行部
事務取扱場所	〒100-824 東京都千代田区丸の内一丁目3番3号 みずほ信託銀行株式会社 本店証券代行部

### 大株主の状況

株主名	所有株式数(千株)	所有株比率(%)
株式会社KODENホールディングス	33,490	35.3
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	7,058	7.4
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	3,752	4.0
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	3,345	3.5
伊藤 典光	3,041	3.2
管理信託(AO30)受託者 株式会社SMBC信託銀行	2,176	2.3
JP MORGAN CHASE BANK 385632	1,986	2.1
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	1,681	1.8
J.P. MORGAN BANK LUXEMBOURG S.A. 381572	1,571	1.7
NORTHEN TRUST CO. (AVFC) REIEDU UCITS CLIENTS NON LENDING 15 PCT TREATY ACCOUNT	1,448	1.5
計	59,553	62.7

注) 上記所有株比率は自己株式を控除して計算しています。

### 所有者別株式数比率の推移



### 株価チャート



### 株価パフォーマンス比較 (TSR : 株主総利回り、%)

投資期間	1年間	3年間	5年間	10年間
	(23年3月末～24年3月末)	(21年3月末～24年3月末)	(19年3月末～24年3月末)	(14年3月末～24年3月末)
ハーモニック・ドライブ・システムズ	-8.9	-45.8	8.0	305.5
TOPIX	41.3	52.5	96.2	188.6
東証業種別株価指数(機械)	46.2	52.8	117.0	201.8

注) 上記の表は24年3月末時点の配当込み投資収益率について、1年前、3年前、5年前、10年前時に投資した場合の累計リターンを示しています。

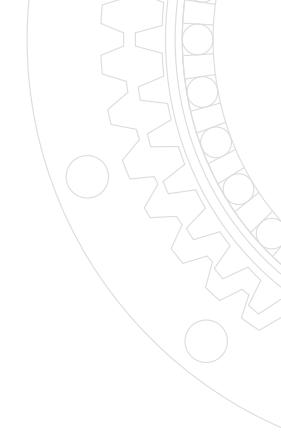
### 株価バリュエーション

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
期末株価(円)	4,725	7,480	4,220	4,395	3,985
PBR(倍)	4.7	7.0	4.1	4.0	4.8
ROE(倍)	-1.1	0.7	6.6	7.5	-27.1
PER(倍)	-415.2	1,087.2	61.1	55.2	-15.3
配当利回り(%)	0.4	0.3	0.5	0.6	0.5
期末時価総額(億円)	4,551	7,204	4,065	4,233	3,838



株式会社 ハーモニック  
ドライブシステムズ

問い合わせ先 サステナビリティ推進室  
〒140-0013 東京都品川区南大井6-25-3  
TEL : 03-5471-7810  
E-mail : sustainability@hds.co.jp  
URL : <https://www.hds.co.jp>



印刷サービス  
印刷サービスのグリーン購入に取り組んでいます



2024年12月発行