

価値観と目指す姿

企業活動を通じて達成する不変の目標

経営理念

個人の尊重

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

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

存在意義のある企業

当社は、存在意義のある、優れた企業として認められることを望む。

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

全ての部門が、全力を尽くすことに生き甲斐を感じる企業とする。

共存共栄

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

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

社会への貢献

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

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

ひとつの発明が、モーションコントロールの世界を変えた

ハーモニックドライブ®の斬新な発想、ユニークな原理は、米国の天才発明家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（ユナイテッド・シュー・マシナリー）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、ニーズに応じています。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。



マッサーの発明した波動歯車装置は、当時“Strain wave gearing”の名称で発表されました。同時にこの名称で特許が取られ、その後、株式会社ハーモニック・ドライブ・システムズがこの技術の実用化に成功。学術的・一般名称は「波動歯車装置」であり、「ハーモニックドライブ®」は、当社が製造販売する製品にのみ使用されている登録商標です。日本はもとより、韓国・台湾においても商標権を取得しています。



トップメッセージ

「トータル・モーション・コントロール」のビジネスを磨くには
モノカルチャーや固定観念からの脱皮がこれから必要です。
次の50年の新常識を創造するため、チャレンジに躊躇しない
従業員の意識改革を進めてまいります。

代表取締役社長

長村 啓

President and CEO AKIRA NAGAI



経営理念と事業モデルの強み、企業文化のつながり

当社の経営理念は初代社長の所敦夫を中心に、「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つと定められました。当時の経営者がどのような想いを込めて、この経営理念を策定したのか正確には分かりませんが、昨今のSDGs（持続可能な開発目標）への意識の高まりを見ても、立派で先見性のある経営理念と理解しています。

波動歯車装置ハーモニックドライブ®のブランドは「性能と品質」を保証するシンボル

経営理念で最も重要な「個人の尊重」は、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甲斐を追求できる企業でありたいということです。当社ではホワイトカラーとブルーカラーの給与体系が同じであり、これが社内の仕組みや事業モデルに活かされています。定年は1970年代から60歳を採用し、2015年に65歳、2019年からは70歳に引き上げています。このように「個」が優先されますが、同時に「個」としての責任を果たすことも期待していますので、自分が果たせる役割・責任を知ることが重要です。

「存在意義のある企業」は、今では多くの企業が掲げている言葉です。ハーモニックドライブ®は小さな動力で大きな力を生み出すため省エネで地球環境にやさしく、当社グループの製品無くして産業用ロボットは動きません。我々はこの重要部品だけを作っており、それが企業文化に浸透しています。すなわち「余計な事を考えない」とい

うことですが、悪く言えばモノカルチャーに陥っているとも言えます。当社グループの製品は汎用品がなく、お客様のニーズに合わせて個別にカスタマイズすることが特徴です。これに専念したことで、我々は世の中になくはならない存在となり、結果的に「存在意義のある企業」になりました。

当社グループの製品を作るために必要な鋳物や鍛造までは社内ではできないため、サプライヤーの皆様と協業していますが、我々の仕入先様や中間加工を請け負ってくださる取引企業様にも「自社製品が世界中の産業用ロボットに採用されている」というプライドを持って頂いております。こういったアイデンティティを感じて仕事に取り組んで下さっているのが「共存共栄」や「社会への貢献」にもつながっています。私はハーモニックドライブ®のブランドは「性能と品質」を保証するシンボルであり、存在価値と役割、メッセージを発する源泉と考えています。

ミッションを果たすため、今後も事業モデルを磨き続ける

このような経営理念をもとに、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」を果たすため、我々は事業モデルを磨き続ける必要があります。今後もハーモニックドライブ®やハーモニックプラネタリ®といった精密減速機を中心に、モータやセンサなどを組み合わせたアクチュエータ、その性能を引き出すドライバやコントローラ、その他システム要素を組み合わせた他社と差別化された高付加価値製品を提供していきます。

今後の事業環境認識、ここにおける機会とリスク

当社のインベスターズガイドには、売上高の長期推移とこれをけん引した外部要因である工作機械や産業用ロボット、半導体製造装置などが一緒に描かれています。このグラフを見れば、あたかも当社が成長を実現したように思えますが、機械や装置を

生産しているのは当社ではありませんので、これはある意味、結果論です。我々はイノベーションを創っているのではなく、イノベーションを生み出している人達に貢献しているのだと、社内では我々の立場を明確にしております。

中長期的に拡大が見込まれる産業用ロボット向けの機会とリスク

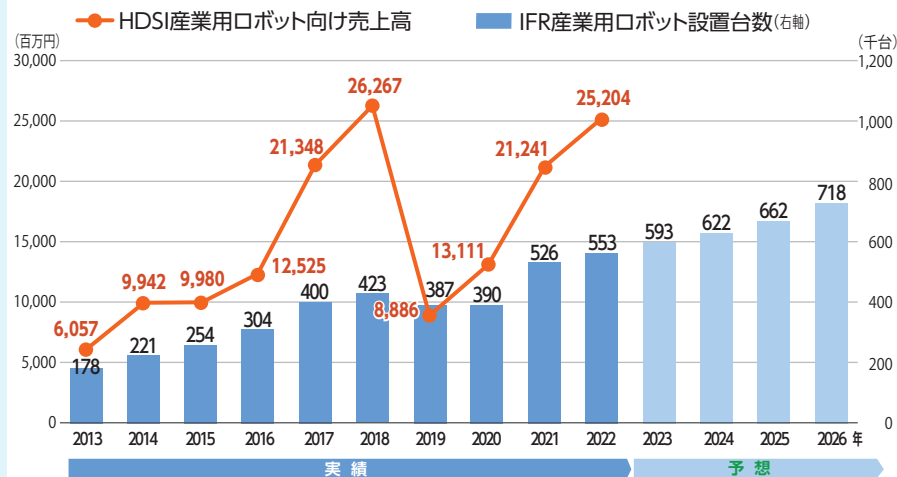
しかし受け身だけでなく、この先どのような分野が成長をけん引するかの予測も我々には必要です。ハーモニックドライブ®の特徴は小型・軽量・高精度でありながら力を出せることであり、宇宙用途と医療用機器が新たな市場として有望と見ています。宇宙用途は真空環境のため潤滑が難しいことから耐久性の維持が重要ですが、従来の実績から、ハーモニックドライブ®の用途や採用件数がさらに拡大することを期待しています。医療用機器は北米の医療機器メーカーの手術支援ロボットに当社グループの製品が採用されています。また昨今はここに日欧メーカーが参入し、市場が拡大しています。なお、従業員はお客様ニーズを満たすことに日々集中し、マネジメントが将来を予測することで会社の方向性を決めていきます。

当社の売上高の約半分は産業用ロボット向けです。直近のIFR(国際ロボット連盟)の予測によれば、2023~2026年の世界に設置される産業用ロボット台数は年平均7%で伸びると見込まれています。ここでのけん引役は引き続き中国市場と小型ロボットであり、我々のハーモニックドライブ®の需要は市場平均以上の成長になりそうです。

ロボットのなかでヒューマノイド(ヒト型)ロボットは新たな領域と認識しています。世界的に労働人口が減少し、今後も産業用ロボットの需要が増えるのは間違いなさそうですが、人間並みの速さや器用さを再現することが課題でした。これが、AIの自動運転技術の進化により現実味を帯びてきました。ヒューマノイドロボットが人間に近づくためには身体と脳がカギであり、身体は現在のロボット技術で実現可能です。腕と同じ動きは7軸のロボットで実現できますが、器用な人間の手の動きを再現するには、片手(5本の指)だけでも15個の超小型減速機が必要です。既に当社はヒューマノイドロボットの試作向けにハーモニックドライブ®を出荷していますが、将来の成長ポテンシャルは大きいと見ています。

一方、今後の課題は着実に力をつけている中国現地ロボットメーカーへの対応です。中国市場における産業用ロボットのシェアトップ10のうち6~7社は日欧メーカーと今はまだ中国現地メーカーに牙城を崩されていないと考えられますが、将来は、中国工作機械市場(トップ10に日本メーカーは3~4社)のような状況になる可能性も無いとは言えません。ハイエンドの中国ロボットメーカーへ納入するには、ハーモニックドライブ®のコスト低減だけでなく、同時に付加価値を維持することも必要です。

HDSI産業用ロボット向け売上高およびIFR産業用ロボット設置台数の推移



出典：IFR World Robotics 2023を基に当社作成

多くの失敗から得られた経験値がお客様の性能と品質基準と、将来を支える

当社グループは50年以上もハーモニックドライブ®をコアとしたビジネスを維持しており、製品用途が広く、競合と比べて量産体制も違います。ハーモニックドライブ®を使用した設備機械は、ハーモニックドライブ®の性能以上のパフォーマンスはだせないと考えています。業界シェアについては、老舗である我々が圧倒的に高いのですが、競合先が短期間で台頭してくる危機感も常に持っています。

ハーモニックドライブ®の基本特許は既に切れており、競合先はこれを利用して基本性能を維持し、価格対応などをすれば我々から仕事を取れる可能性があります。ここで競合先との違いを挙げるとするならば、ハーモニックドライブ®は50余年の間に経験した失敗からの学びで出来ていることです。我々が進めてきているコンパクト化や設計・材料・生産面における改良・改善は、その経験を反映したものです。これらを踏まえた「性能と品質」の未来に我々は自信を持っています。時としてお客様の設備機械の寿命以上にハーモニックドライブ®の製品寿命が長いと言われるのは、これらの所以によるものです。

モノカルチャーから脱し、変化にチャレンジする

当社グループはハーモニックドライブ®をコアとして、お客様ごとにカスタマイズするビジネスに集中しており、今後もこれを変えるつもりはありません。ハーモニックドライブ®を基軸に、これに適したモータやドライバを開発し、「トータル・モーション・コントロール」を提供すべく製品群の多様化を進めます。これが経営者としてのミッションです。

お客様の新たなニーズに応えるため、メカ技術に加え、電子技術にも対応

今後もハーモニックドライブ®だけを作り、成長を続けられればよいのですが、ここ数年で我々の周囲は急激に変化しています。これまではメカ技術のニーズが多く、瑕疵のない減速機をお客様に納めることに集中していました。現在はこれに加え、電子技術対応も求められており、お客様はサービスや設備の一貫として減速機を使用されています。このような新たな技術に対応するためにはM&Aなどの手法も否定するものではありませんが、あくまでもコアドメインを外さず、我々が理解できる範囲以上の技術には手を出しません。

モノカルチャーからの脱皮に向け、固定観念にとらわれずチャレンジする意識改革が必要

コアドメインに集中することの重要性を認識する一方で、当社グループの課題は一種のモノカルチャーの蔓延です。ハーモニックドライブ®だけを大切に守っていけば、今後も会社は存続していけると思います。しかし、モノカルチャーを変えようとする強い意志が社内において低いことを危惧しています。従業員はハーモニックドライブ®を真面目に寸法どおりに生産し、これを売ることに慣れているため、いきなり変化するのは難しい現実があります。

ここで、我々を変えてくれるのはお客様の力です。1998年3月に上場した時、標語として「未来と調和する」を掲げました。社会やお客様が新たなイノベーションを起こして進化していく、その未来に向けて我々も歩調を合わせて進化してきました。まさ



にダーウィンの言葉にある『最も強い者が生き残るのではなく、賢い者が生き延びるのでもない。唯一生き残る者は、変化できる者である。』の通りです。モノカルチャーでありながら我々が50年余も生き残れたのは、お客様のニーズや環境変化に真摯に対応してきたためです。特異なモノカルチャーを維持しつつ、今では電気や電子についても理解できるエンジニアも増え、開発領域、製品領域ともに広がってきています。これは自信をもって良いことです。

ハーモニックドライブ®に過度に依存してきた、いわばハーモニック病から脱皮するべく、米国の研究機関SRIとの協業を通じて、将来、我々の技術を破壊する可能性のある技術を模索しています。理論上高効率のAbacus®(アバカス)減速機などは、当社グループ製品群の一部を補完することになるかもしれない画期的な技術です。

中期経営計画の成果と課題、新たな50年に向けて

現在の中期経営計画は2021年4月1日からスタートし2024年3月末で終了します。そして、2024年4月1日からは新中期経営計画がスタートします。現行の中期経営計画を振り返ると、目標数字に対しては、最終年度は営業利益率などで厳しい結果となりそうですが、3年間の最大の成果は生産能力増強を達成したことです。当社単体の2017～2018年の生産能力は月産約5万～6万台程度でした。結果的には、月産10万台までは対応したものの、多くのお客様に納期面で多大なご迷惑をおかけすることとなりました。この反省に基づき、前中期経営計画では、将来を見据えて有明工場の新設を決断し、穂高工場と合わせて月産約20万台の生産体制を構築しました。

生産体制に対する経営方針、次なる課題へスピード感を高める必要性

生産体制に対する経営方針も変わりました。今までは、企業は黒字で利益率を一定にすることが重要と考えていたため、受注の減少により派遣社員の皆さんの業務が無くなると、契約期間満期で契約を終了するなどしてコストを削減してきました。しかし、これでは受注が増加した時に派遣社員の採用ができず、増産対応することができません。現在では考えを改め、派遣社員の皆さんも我々が育てた人財として、業績が悪化しても安易に減らさない方針にしました。このような影響もあり、利益率などの低下が相対的に大きく見えますが、会社の存続に必要な施策であると信念を持って行っております。あわせて生産現場の人員数を維持するだけでなく、自動化・省力化も積極的に進めているところです。

2024年4月1日から始まる新中期経営計画における次なる課題は、増強した穂高・有明両工場の生産能力をいかにフル稼働させるかです。そのためには受注獲得が必要になります。そこで、産業用ロボット以外の用途にも事業領域を広げるとともに、製品群の縦方向のインテグレーションを強化し、「トータル・モーション・コントロール」すなわちメカトロニクス製品を充実させることが必要です。

お客様ありきの品質基準に、スピードや変化に対する意識改革を加える

製造業として、Q(品質)、C(コスト)、D(納期)、S(サービス)を追求していくことに加え、S(スピード)も重視します。当社グループのビジネスはBtoCでもBtoBでもなく「BtoE」と言っております。すなわち、カスタマイズの詳細内容を決めるのはお客様のエンジニア(E)の皆様であるということです。エンジニアの皆様が何を求め、どのような動きを再現するかを掴むことが我々にとって最も重要であり、その結果として当社グループ製品の99%以上がカスタマイズ品になっています。一方で、お客様のエンジニアの皆様からの要求事項に、タイムリーに応えるためのスピードが課題と感じていました。

これに対応すべく、当社では救急外来(ER)の概念を取り入れました。ER対応においては、お客様からの検討依頼に対し、関連部署は今やっている仕事を一旦止めて、15分でもよいので集まって議論するようにしたのです。救急外来に運び込まれる患者に対し、医師たちが瞬時に診断を下すのと同じ考え方です。このような取り組みを通じて少しずつでも従業員のスピードに対するマインドが変わることを期待しています。

ER対応の明らかな効果としては、社内の方向性が常に「お客様前提」で一致したことです。当社グループの品質基準の定義は、単に製品寸法や性能を100%満たすだけでなく、お客様の「期待値すべて」を満足させることです。そこには納期も含まれており、お客様が製品を明日までに欲しいと言えば、これに対応することも期待値を満足させることにつながるのです。

当社グループがモノカルチャーから脱皮して、これからどのように変化していくかが中期経営計画の基本方針である“新たな50年に向けて～確かな成長ステージへ～”の「固定観念にとらわれず、次の50年(=2021年は創立51年目でなく、ゼロからのスタート)の新常識を創造する」へとつながっていきます。

サステナビリティ活動とステークホルダーエンゲージメントの取り組み

2023年4月にサステナビリティ委員会を発足しましたが、私の肌感覚ではサステナビリティに対する社内の意識はまだ弱いと感じています。当社では1998年から既にISO14001に則ったマネジメントプログラムを導入しており、課題、定例業務、チャレンジだけでなく、コンプライアンスや人財育成などの項目についても各部署で目標を定め、その目標を達成するための具体的な施策や誰がいつまでにやるかなどを社内で仕組み化しています。このように社内の整理は出来ているつもりですが、これを外部の目で実効性評価をしてもらうことも重要であると考えており、サステナビリティの取り組みを強化することは良い機会と考えています。

ガバナンスは、取締役会で計画をやり遂げるための有効な手段が選ばれているかの議論も重視

サステナビリティに関連して、マテリアリティのひとつに『時代に適合した経営基盤の構築』を掲げています。ここでは特にガバナンスが重要と考えていますが、ガバナンスは取締役会としての監督機能だけでなく、会社として計画をやり遂げるために有効な手段が選ばれているか否かについて議論することも重要と考えています。考え方や実行プロセスにおいて、客観的かつ専門性のある社外取締役各位のスキルは重要な役割を果たしており、我々の気づきとなる助言を頂いています。毎月開催する執行役員会議などにも社外取締役に参加して頂いており、業務執行レベルにおいても的確な助言を頂いています。

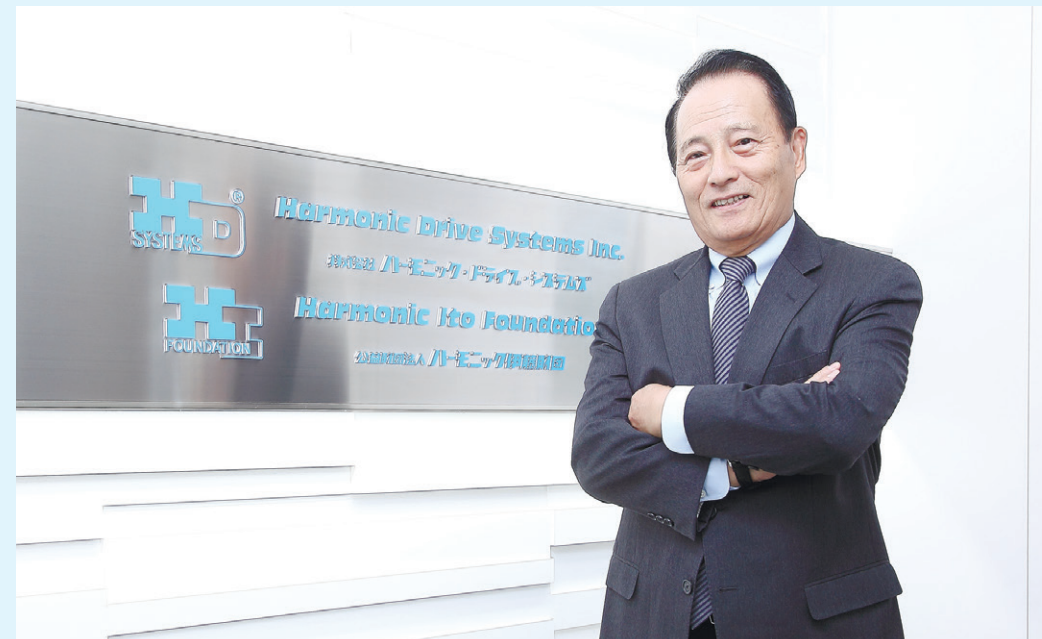
ステークホルダーとのエンゲージメントにおけるトップの責任

中長期的な企業価値を高めるにあたっては、ステークホルダーとのエンゲージメントが必要です。ここでの私の責任は「当社グループの現状・未来を正しくステークホルダーにお伝えし、ご理解頂くこと」であり、私自身のコミュニケーション能力も重要だと思っております。

ステークホルダーの中でもお客様には、我々がカスタマイズ中心で製品を提供していることから、日々の業務を通じてエンゲージメントがビルトインされています。

従業員とは、良いものを作るといった一つの目的が共有されているため、エンゲージメントが図りやすいと感じています。ただし、「会社規則がこうなっているから」といったカルチャーは、私が率先して変革を進めていきたいと思っています。サプライヤーの皆様とはTier1の38社が「HDS協力会」を組織し、研修会や懇親会なども含め、経営課題の共有を密に図っています。株主や投資家の皆様には当社グループを正しく知って頂くことが基本であり、我々も外部目線をしっかり意識することを心掛けています。単に株価目的で市場対策をするカルチャーはありませんが、投資して頂いた資金が価値以下にならないように意識しています。また、将来のステークホルダーになり得る新規採用対象者の皆さんについては、例えば高専や地元の工業高校へ出張授業を行うなど、当社グループの製品や事業内容を正しく伝えるようにしています。

このように、「トータル・モーション・コントロール」のビジネスを磨くため、これからも様々な新しい取り組みにチャレンジし、ステークホルダーの皆様への期待に応える経営を行ってまいります。



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重要と考えています。

マテリアリティ特定においては、経営理念や事業戦略だけでなく、持続可能な開発目標(SDGs)との整合性も重視しており、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。

さらに2024年度から始まる新中期経営計画の策定に向け、2023年4月に発足したサステナビリティ委員会で議論を重ね、現行マテリアリティの見直しおよびマテリアリティの実現に向けた具体的な施策やKPI(重要業績評価指標)の策定に取り組んでいます。

マテリアリティ抽出・特定のプロセス

Step 1 サステナビリティ 課題の抽出

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

Step 2 マテリアリティの 特定

抽出された課題を「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。その中からインパクトが特に強い課題項目を選定し、当社グループの事業戦略を踏まえて5つのマテリアリティとして整理・統合。

Step 3 妥当性の確認

特定したマテリアリティと中期経営計画との整合性を評価。また、株主・機関投資家とのエンゲージメントを通じてステークホルダーからの期待が反映されていることを確認。

Step 4 取締役会による 承認

5つのマテリアリティを取締役、監査役、執行役員が参加する会議体で議論し、妥当性を確認。最終的に取締役会における議論・承認を受け、当社WEBサイトにて公表。

マテリアリティ・マトリックス

地球環境への負荷低減

- GHG排出量の削減
- 再生可能エネルギーの使用
- 廃棄物・有害物質の管理

働きがいのある職場環境の整備

- 安全・安心な職場環境の整備
- 能力開発の推進
- 多様性を高める人事制度・働き方の構築

お客様の期待値を満足させる製品・サービスの提供

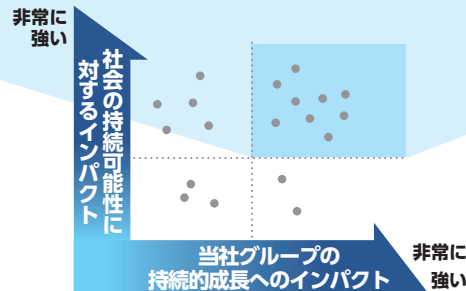
- 品質体制の強化
- 環境変化と多様化するニーズに応える製品・サービスの提供
- 新技術・新市場の創出

時代に適合した経営基盤の構築

- 持続可能な経営の推進
- 市場期待に見合った組織と経営体制
- 成長を支える財務基盤の確立と資金調達強化

安定的な調達・供給体制の確立

- 生産変動に耐えうるシステムの確立
- サプライチェーンマネジメントの構築
- グローバル生産体制の確立



5つのマテリアリティで、社会の持続性へのインパクトが大きいものは「地球環境への負荷低減」であり、当社グループへのインパクトが大きいものは「働きがいのある職場環境の整備」「お客様の期待値を満足させる製品・サービスの提供」「安定的な調達・供給体制の確立」「時代に適合した経営基盤の構築」となります。

「地球環境への負荷低減」に関しては、当社グループおよび製品納入先を含めたGHG排出量の削減（＝再生可能エネルギーの活用など）、水使用量の抑制や廃棄物の削減、資源循環などを考慮した製品開発などへの取り組みをすすめてまいります。小型・軽量を特長とするハーモニックドライブ®は、組み込んだ装置も小型化が可能になることから使用段階の省エネ効果が向上するとともに、資源採取から廃棄に至るライフサイクルの環境負荷が低減される地球環境に優しい製品です。引き続き「性能と品質」を磨き続けていきます。「働きがいの

ある職場環境の整備」は当社経営理念の最重要項目である「個人の尊重」と関連しております。安全・安心な職場環境の整備に加え、従業員の能力開発や多様性を高める人事制度や働き方など人的資本の強化を図ります。「お客様の期待値を満足させる製品・サービスの提供」「安定的な調達・供給体制の確立」は性能と品質を含めた多様化するお客様ニーズに応えるため、トータル・モーション・コントロールのさらなる高度化に取り組んでまいります。サプライチェーンの確立については、当社グループのビジネスの需要変動が激しいことから、先行きを予測する精度を高めることと合わせて強靱な体制の構築が求められます。「時代に適合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、財務面でのサポートに加えて、経営体制の持続可能性を高める必要性があります。

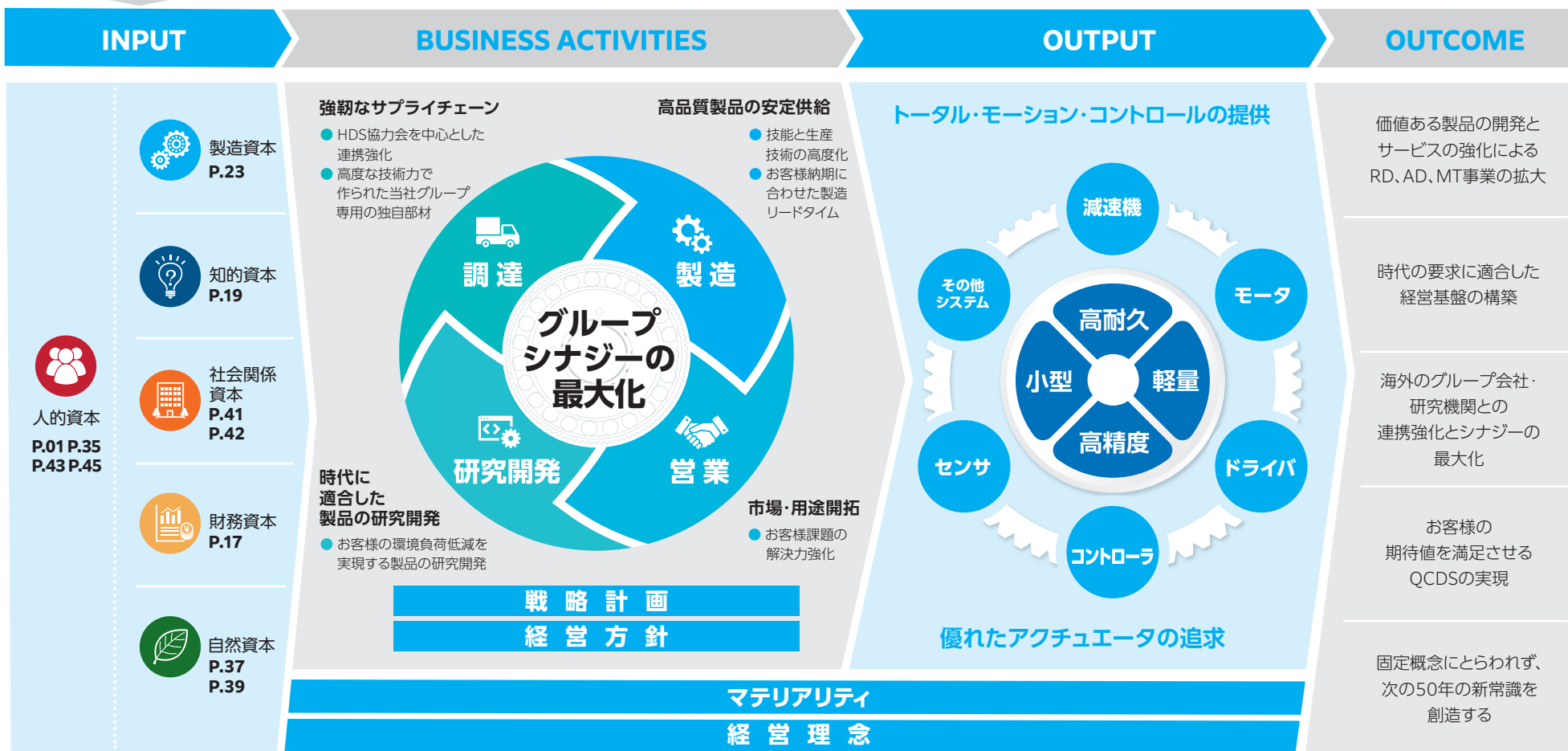
HDSグループのマテリアリティ

| マテリアリティ | 主な施策 | 関連する SDGs | 関連ページ |
|---|--|---|--|
|  働きがいのある職場環境の整備 | <ul style="list-style-type: none"> ●安全・安心な職場環境の整備 ●能力開発の推進 ●多様性を高める人事制度・働き方の構築 |      | P.43,P.45 |
|  お客様の期待値を満足させる製品・サービスの提供 | <ul style="list-style-type: none"> ●品質体制の強化 ●環境変化と多様化するニーズに応える製品・サービスの提供 ●新技術・新市場の創出 |    | P.15,P.19,P.21 P.23,P.25,P.26 P.41 |
|  安定的な調達・供給体制の確立 | <ul style="list-style-type: none"> ●生産変動に耐えうるシステムの確立 ●サプライチェーンマネジメントの構築 ●グローバル生産体制の確立 |   | P.42,P.66 |
|  地球環境への負荷低減 | <ul style="list-style-type: none"> ●GHG排出量の削減 ●再生可能エネルギーの使用 ●廃棄物・有害物質の管理 |    | P.37,P.39 |
|  時代に適合した経営基盤の構築 | <ul style="list-style-type: none"> ●持続可能な経営の推進 ●市場期待に見合った組織と経営体制 ●成長を支える財務基盤の確立と資金調達の強化 |  | P.17,P.49,P.52 |

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

外部環境・リスクと機会



価値創造プロセスのインプットからアウトカム

当社グループが持続的な成長を遂げるためには、取り巻く社会課題や事業環境を的確に把握した上で、リスクと機会を認識し、強みとなるインプットから経営理念に基づいた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ことが重要です。これにより、ミッションの達成につながってまいります。

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
- 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問題は世界的な社会課題であり、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り、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。

INPUT

強みを持つ事業活動に磨きをかける経営基盤、インプットから期待する効果



【人的資本】

連結従業員数1,324名(うち海外574名)

→ 経営理念「個人の尊重」に基づいた一人ひとりの適切な評価と職場環境



【製造資本】

総資産に占める有形固定資産比率31.7%、設備投資92億円

→ 国内6拠点・海外3拠点の生産拠点、競争力を生み出す受注生産の体制



【知的資本】

研究開発費32億円、研究開発要員137名

→ お客様の期待値に応える品質基準、トータル・モーション・コントロールの実現



【社会関係資本】

HDS協会の38社、グローバル拠点数12カ国28拠点

→ 競争力を支えるサプライチェーン体制、グローバルでのプレゼンス向上



【財務資本】

総資産1,543億円、自己資本1,039億円

→ 高い財務安定性、有利子負債の活用を含む成長投資



【自然資本】

エネルギー投入量47,595 MWh 水使用量(取水量) 31 ML(メガリットル)

→ 地球環境に配慮した事業活動の推進

OUTCOME

アウトカムと価値創造につながる経営資本、時間軸を意識した取り組み

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

競争力強化による事業拡大には、精密減速機における「真似できない製品の開発」が欠かせません。メカトロニクス製品においてはお客様の「やりたい」を実現し得る「真似したい製品の開発」が必要です。これにより財務資本、製造資本、知的資本、社会関係資本の拡大につながると考えています。

時代の要求に適合した経営基盤の構築

持続可能な経営の推進には、事業拡大をけん引できる人財の育成、多様性を高める人事制度や働き方の構築を図り、同質的な企業風土からの脱却が必要です。またIT強化戦略、成長を支える財務基盤の確立、資金調達力の強化も重要であり、財務資本、人的資本、知的資本の拡大につながると考えています。

海外のグループ会社・研究機関との連携強化とシナジーの最大化

地域最適・世界最適による価値の追求には、各拠点の経営資源活用、海外研究機関との積極的な連携、グローバル生産体制の確立が必要です。これを果たすことは製造資本、人的資本、知的資本、社会関係資本の拡大につながると考えています。

お客様の期待値を満足させるQCDSの実現

品質(Q)・コスト(C)・納期(D)・サービス(S)のQCDSに対して、不適合・クレームゼロ(Q)、生産性向上(C)、お客様の希望納期に対するコミット(D)、スピードアップ(S)を果たすことで、お客様満足の実現を図り、製造資本、人的資本、社会関係資本の拡大につながると考えています。

固定観念にとらわれず、次の50年の新常識を創造する

事業活動から直接アウトカムにつながる取り組みであり、時間軸は長めとなります。当社グループ製品の強みである、小型・軽量・高精度を活かした積極的な挑戦が当社グループの価値拡大に重要であり、これには社会変化に敏感な感覚、非常識を受け入れる風土の醸成が必要です。ここは長期的な人的資本、知的資本、自然資本の拡大につながると考えています。

MISSION

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