



## 株式会社ハーモニック・ドライブ・システムズ

2022年3月期 決算説明会

2022年5月20日

## イベント概要

---

[企業名] 株式会社ハーモニック・ドライブ・システムズ

[企業 ID] 6324

[イベント言語] JPN

[イベント種類] 決算説明会

[イベント名] 2022 年 3 月期 決算説明会

[決算期] 2021 年度 通期

[日程] 2022 年 5 月 20 日

[ページ数] 43

[時間] 10:00 – 11:14  
(合計：74 分、登壇：38 分、質疑応答：36 分)

[開催場所] 電話会議

[会場面積]

[出席人数]

[登壇者] 3 名  
代表取締役社長 長井 啓 (以下、長井)  
取締役 経営企画本部長 丸山 顕 (以下、丸山)  
取締役 経営会計・財務・税務本部長 上條 和俊 (以下、上條)

---

### サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



[アナリスト名]*	ゴールドマン・サックス証券	諫山 裕一郎
	東海東京調査センター	大平 光行
	岡三証券	諸田 利春
	みずほ証券	宮城 大和

\*質疑応答の中で発言をしたアナリストの中で、SCRIPTS Asia が特定出来たものに限る

---

#### サポート

日本	03-4405-3160	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptsasias.com



## 登壇

---

**司会：**ご参加の皆様、お待たせいたしました。これより、株式会社ハーモニック・ドライブ・システムズの2022年3月期決算説明会、テレフォンカンファレンスを開催いたします。

なお、会議開始に当たり、ご参加の皆様にお願いがございます。ハウリング防止のため、お近くに携帯電話などの通信機器がある場合は、電源をお切りいただくか、電話機から遠ざけていただきますようお願いいたします。また、会議中、ハウリングがひどい場合には、主催者の方の了承を取って、いったん会議を中断させていただき、該当のご参加者の回線にお声掛けさせていただく場合もございますので、ご了承ください。

本日の出席者をご紹介します。代表取締役社長、長井啓様。

**長井：**長井です。どうぞよろしくお願いいたします。

**司会：**取締役、経営企画本部長兼ICT推進室長、丸山顕様。

**丸山：**丸山です。よろしくお願いいたします。

**司会：**取締役、経営会計・財務・税務本部長、上條和俊様。

**上條：**上條でございます。よろしくお願いいたします。

**司会：**本日のご説明は、決算の概況および今期の業績予想を上條取締役より、今後の展望を長井社長よりご説明いたします。

それでは、上條取締役、よろしくお願いいたします。

---

### サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



## 2022年3月期 連結業績(対従来予想比)

単位:百万円

	従来予想(2021年11月12日発表)		22年3月期		対従来予想比	
	金額	百分比(%)	金額	百分比(%)	増減額	増減率(%)
売上高	56,500	100.0	57,087	100.0	587	1.0
営業利益	8,200	14.5	8,739	15.3	539	6.6
経常利益	8,200	14.5	9,108	16.0	908	11.1
当期純利益	5,500	9.7	6,643	11.6	1,143	20.8
EPS(円)	57.14	—	69.02	—	11.88	20.8

※当期純利益は、親会社株主に帰属する当期純利益の額を表示しております。

**上條**：ただ今ご紹介いただきました、上條でございます。本日はお忙しい中、弊社の決算説明会にご参加いただきまして、ありがとうございます。それでは私から、22年3月期の決算の概要と、23年3月期の業績予想につきまして、本日、弊社Webサイトにアップいたしました資料に沿い、ご説明申し上げます。

まずは、22年3月期の決算概要でございます。それでは、右下のページ番号、2ページをご覧ください。昨年11月12日に公表いたしました業績予想に対する連結実績はご覧のとおりです。売上高、利益ともに予想額を上回る実績となりました。

売上高は、車載向け減速装置がお客様の減産の影響を受け想定を下回りましたが、産業用ロボット向け、半導体製造装置向けが増加し、これを補いました。利益面は増収に加え、販管費等の費用計上が、保守的に見込んでいた予想額を下回ったことなどから、増益となりました。

### サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

## 2022年3月期 連結業績(対前期比)

単位:百万円

	21年3月期		22年3月期		対前年同期比	
	金額	百分比(%)	金額	百分比(%)	増減額	増減率(%)
売上高	37,034	100.0	57,087	100.0	20,053	54.1
営業利益	865	2.3	8,739	15.3	7,873	909.3
経常利益	1,366	3.7	9,108	16.0	7,741	566.4
当期純利益	662	1.8	6,643	11.6	5,981	902.9
EPS(円)	6.88	—	69.02	—	62.14	902.9
設備投資額	1,959	—	5,690	—	3,730	190.4
減価償却費	7,389	—	8,254	—	865	11.7
研究開発費	2,444	—	3,012	—	568	23.3

※当期純利益は、親会社株主に帰属する当期純利益の額を表示しております。

※減価償却費は有形固定資産、無形固定資産(のれん含む)に係る償却費の合計額を表示しております。



3

Copyright © 2022 Harmonic Drive Systems Inc.

次に、3ページをご覧ください。こちらは、対前期比の連結業績です。当期の実績は、前期比で大幅な増収増益となりました。当期の売上高は期初から続いた高水準の受注高に支えられ、生産能力の引き上げを図りながら、期初から期末に向かって順次増加する結果となりました。

また、売上高を地域別に見ますと、日本を含むアジア、米国、欧州の各地域で、前期比で増収となりました。

利益面では、生産能力引き上げのための増員に伴う人件費の増加、長野県の有明工場が本格稼働し始めたことに伴う償却費や経費の増加、研究開発費の積み増しなどのコストアップ要因がありましたが、増収がこれを補い、増益となりました。

設備投資は、将来の需要増加を見据え、有明工場に自動車部品用の設備投資を行ったことなどから、前期比で増加いたしました。

### サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



## 2022年3月期 主要グループ会社の業績

単位:百万円

	出資比率	売上高		営業利益	
		金額	対前期増減率(%)	金額	対前期増減率(%)
(株) ハーモニック・ドライブ・システムズ	—	41,120	69.5	8,358	224.7
※2 米国子会社(連結) エイチ・ディ・システムズ (ハーモニック・ドライブ・エルエルシー)	100% (100%)	6,660	29.3	762	136.0
(株) ハーモニック・エイディ	100%	2,765	62.0	365	2,463.8
※3 哈默纳科(上海)商贸有限公司 (中国)	100%	4,039	69.3	265	80.5
※4 ハーモニック・ドライブ・エスイー (ドイツ)	100%	13,293	35.4	1,532	216.3

※1 海外子会社の決算日は12月31日です。  
 ※2 為替レート 2020/12期:1US\$ =106.82円 2021/12期:1US\$ =109.80円  
 ※3 為替レート 2020/12期:1元 =15.48円 2021/12期:1元 =17.03円  
 ※4 為替レート 2020/12期:1€ =121.81円 2021/12期:1€ =129.89円



4

Copyright © 2022 Harmonic Drive Systems Inc.

次に、4ページをご覧ください。こちらは主要グループ会社の業績です。まずは上から2番目、米国子会社につきましては、新型コロナウイルス感染拡大による一時的な経済の停滞が次第に解消されたことから、半導体製造装置向け、手術支援ロボット向けなどの需要が増加し、増収増益となりました。

精密遊星減速機を製造しているハーモニック・エイディにつきましては、モーターメーカー向けギアヘッド、産業用ロボット向けなどが増加し、増収となりました。前期は損益均衡水準だった収益性も増収に伴い回復しました。

次に、中国の販売子会社につきましては、中国に開発・製造拠点を有する欧州ロボットメーカー様向け、ローカルロボットメーカー様向けの売上高が大幅に増加しました。

最後に、ドイツの子会社につきましては、人協働ロボットメーカーをはじめ、産業用ロボット向け減速装置の需要が回復したことにより増収となりました。

また、小口の新規案件も増加し、市況が全般に回復しました。

### サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com





## 2022年3月期 単体業績(対前期比)

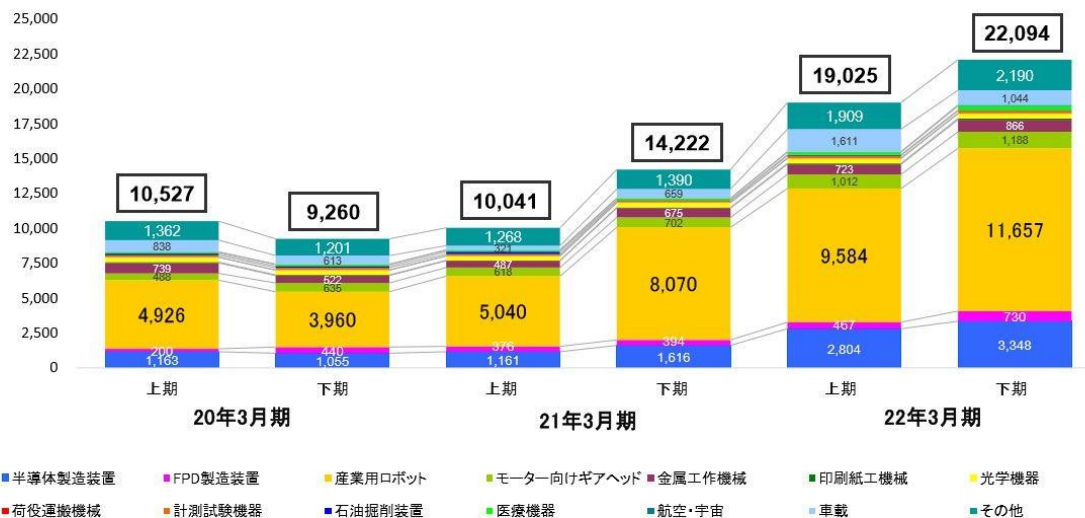
単位:百万円

	21年3月期		22年3月期		対前年同期比	
	金額	百分比 (%)	金額	百分比 (%)	増減額	増減率 (%)
売上高	24,264	100.0	41,120	100.0	16,855	69.5
営業利益	2,573	10.6	8,358	20.3	5,784	224.7
経常利益	2,764	11.4	8,702	21.2	5,938	214.8
当期純利益	1,868	7.7	6,545	15.9	4,677	250.4
EPS (円)	19.41	—	68.00	—	48.59	250.4
設備投資額	545	—	4,589	—	4,043	741.3
減価償却費	2,872	—	3,502	—	630	22.0
研究開発費	1,807	—	2,251	—	443	24.5

次は 5 ページです。単体の業績をご覧のとおり、前期比で増収増益となりました。売上高、利益の増減要因はこの後ご説明いたします。

## 単体用途別売上高

単位:百万円



次に、6 ページをご覧ください。こちらは単体の半期ベースの用途別売上高の推移です。ご覧のように、今期は前期に引き続き右肩上がりの実績となり、生産能力の引き上げと相まって、使用用途全般に売上高が増加しました。

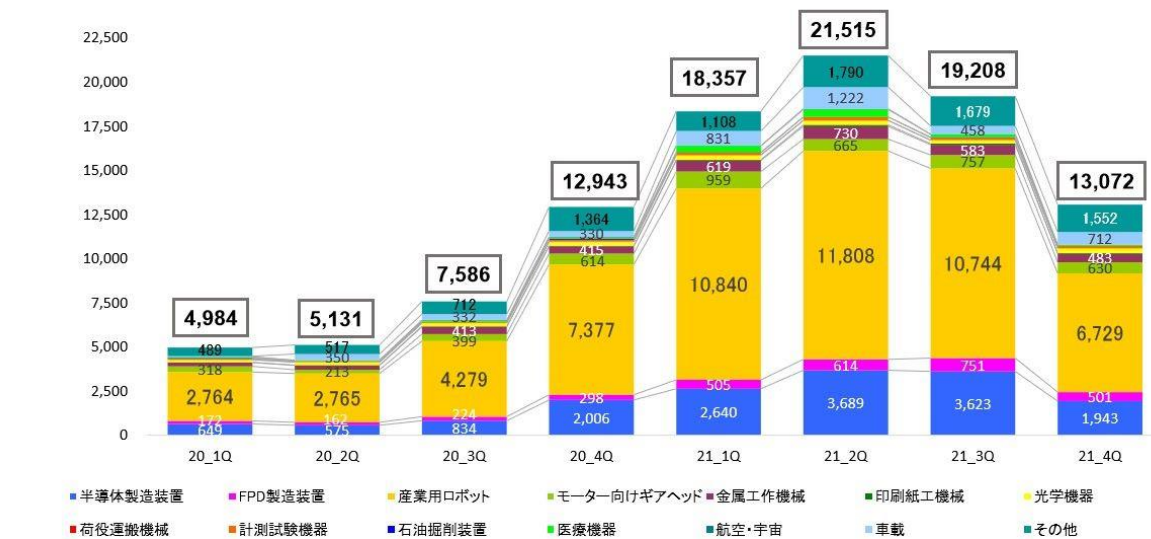
### サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



# 単体用途別受注高【四半期】

単位:百万円



Harmonic Drive Systems Inc.  
 株式会社ハーモニック・ドライブ・システムズ

7

Copyright © 2022 Harmonic Drive Systems Inc.

次に、7ページをご覧ください。こちらは、単体の四半期ベースの用途別受注高の推移です。ご覧のように、期初から第3四半期にかけ、受注が前年同期比でおよそ3倍の過去最高レベルとなり、高水準の実績となりました。これは、産業用ロボット向け、半導体製造装置向けを筆頭に、使用用途全般の受注が増加したことが主な要因です。

産業用ロボット向けにつきましては、当社のお客様であるロボットメーカー様から小型の垂直スカラロボットに加え、人協働ロボット向け減速装置の需要が増加しました。

また、EV用バッテリーの製造ライン関連を含め、自動車産業で使われるロボット向け減速装置の需要も増加しました。

また、このような需要の増加に加えまして、お客様が当社製品の確実な調達を企図し、長納期の先行的な発注を増加されたことが、受注額をさらに押し上げる要因となりました。

なお、第4四半期に入り受注額が減少しましたが、足元のお客様の生産活動は高水準を維持しており、これは先ほどご説明いたしましたお客様の先行的発注が落ち着きを見せたことによる健全な調整と考えております。

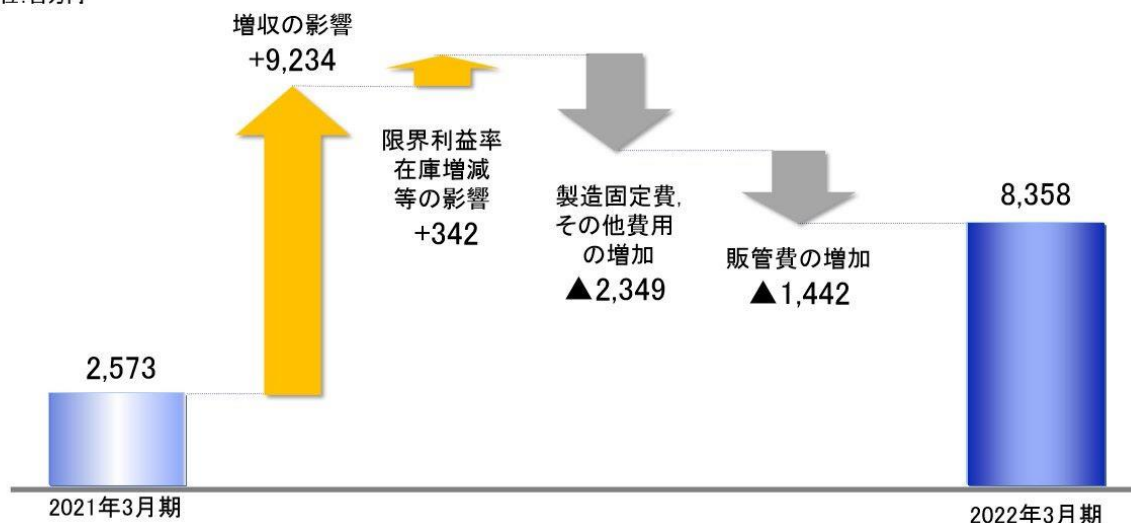
## サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



## 2022年3月期 単体営業利益 対前期比増減要因

単位:百万円



Harmonic Drive Systems Inc.  
株式会社ハーモニック・ドライブ・システムズ

8

Copyright © 2022 Harmonic Drive Systems Inc.

次に、8ページをご覧ください。こちらは、単体営業利益の増減要因です。増収に伴う影響は92億3,400万円でした。限界利益率、在庫増減等の変化は3億4,200万円の増加要因となりました。

なお、製品単価や原材料価格に著しい変化はなく、主な増益要因は仕掛品等の在庫変動の影響によるものです。

製造固定費は23億4,900万円増加しました。これは、生産部門の人員増加により人件費が増加したことに加え、工場の操業が高まったことに伴い一般経費が増加したことによるものです。販管費は14億4,200万円増加しました。これは主に研究開発費の増加や人件費の増加によるものです。

次に、9ページは連結貸借対照表です。内容は決算短信と併せ、後ほどご確認をお願いしたいと思います。

次に、10ページも同様でございます。

### サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

**SCRIPTS**  
Asia's Meetings, Globally

## 連結キャッシュ・フローの状況

単位:百万円	2021年3月期	2022年3月期
営業活動によるキャッシュ・フロー	9,555	9,881
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲4,180	▲19,490
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲3,611	8,123
換算差額	▲108	256
現金及び現金同等物の増(▲減)額	1,654	▲1,229
現金及び現金同等物の期末残高	19,996	18,767

次に、11 ページはキャッシュ・フローです。今期はドイツ子会社を 100%子会社化したことにより、投資活動によるアウトフローが高水準となりました。

## 2023年3月期 連結業績予想

単位:百万円	22年3月期		23年3月期(予想)		対前期比	
	金額	百分比(%)	金額	百分比(%)	増減額	増減率(%)
売上高	57,087	100.0	75,000	100.0	17,912	31.4
営業利益	8,739	15.3	13,000	17.3	4,260	48.7
経常利益	9,108	16.0	13,000	17.3	3,891	42.7
当期純利益	6,643	11.6	9,000	12.0	2,356	35.5
EPS (円)	69.02	—	93.49	—	24.48	35.5
設備投資額	5,690	—	14,500	—	8,809	154.8
減価償却費	8,254	—	9,500	—	1,245	15.1
研究開発費	3,012	—	3,800	—	787	26.1

※23年3月期(予想)の前提為替レート: 1US\$ = ¥123.00 1€ = ¥133.00 1元 = ¥19.00  
 ※当期純利益は、親会社株主に帰属する当期純利益の額を表示しております。  
 ※減価償却費は有形固定資産、無形固定資産(のれん含む)に係る償却費の合計額を表示しております。

それでは、引き続き、23年3月期の業績予想についてご説明いたします。

13 ページをご覧ください。こちらは通期業績予想の前期実績比較です。

### サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

ご覧のように、22年3月期と比較して増収増益を予想しております。売上高は前期比31.4%増収の750億円を見込んでおります。今期は、既に期首時点で503億円の豊富な受注残高を有しておりますので、これの売上計上を進めるとともに、残る部分は新規受注により積み上げてまいります。日本、中国、欧州、中国の主要市場全てで増収を計画しております。

営業利益は130億円を見込んでおります。営業利益率は、早い段階で20%台への回帰を目指しておりますが、今期は先行投資の実施による固定費の増加や、部品価格の上昇などによる影響もあり、現時点では17.3%を予想しております。

設備投資は、長野県の有明工場の増産投資を実施しますので、減価償却費が12億4,500万円増加する見通しです。また、これに対応する人員の増加、研究開発費の積み増しなどを見込んでおります。

## 2023年3月期 主要グループ会社の業績予想

単位:百万円

	出資比率	売上高		営業利益	
		金額	対前期増減率(%)	金額	対前期増減率(%)
(株)ハーモニック・ドライブ・システムズ*	—	55,000	33.8	11,000	31.6
※2 米国子会社(連結) エイチ・ディ・システムズ (ハーモニック・ドライブ・エルエルシー)	100% (100%)	10,000	50.1	1,200	57.4
(株)ハーモニック・エイディ	100%	3,000	8.5	400	9.4
※3 哈默纳科(上海)商贸有限公司 (中国)	100%	5,000	23.8	200	▲24.7
※4 ハーモニック・ドライブ・エスイー (ドイツ)	100%	15,000	12.8	2,500	63.2

※1 海外子会社及び海外関連会社の決算日は12月31日です。

※2 為替レート 2021/12期:1US\$ = 109.80円 2022/12期予想:1US\$ = 123.00円

※3 為替レート 2021/12期:1元 = 17.03円 2022/12期予想:1元 = 19.00円

※4 為替レート 2021/12期:1€ = 129.89円 2022/12期予想:1€ = 133.00円



14

Copyright © 2022 Harmonic Drive Systems Inc.

次に、14ページをご覧ください。こちらは、主要グループ会社の通期業績予想です。米国子会社につきましては、売上高は50.1%の増加を見込んでいます。用途別では、半導体製造装置向けが引き続き堅調を維持する見通しであることに加え、医療向け、サービスロボット向けも好調を維持する見込みです。費用面では、新工場の償却費負担増加なども加わり、相応の固定費の増加もありますが、増益を見込んでおります。

次に、ハーモニック・エイディにつきましては、精密遊星減速機の需要も堅調を維持し、前期比で増収を見込んでいます。また、増収に伴い、増益を見込んでおります。

### サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com





中国子会社につきましては、足元では上海のロックダウンの影響を受けておりますが、今後、お客様であるロボットメーカー様の生産は順次回復していくものと見込んでおりますので、通期では前期比で増収を見込んでいます。営業利益は、プロダクトミックスの影響やマーケティングコストの増加により、わずかな減益を予想しております。

ドイツの子会社につきましては、ロボットメーカー様向け、工作機械向けなど、需要が堅調に推移しており、増収を見込んでおります。電力費アップなどのコストアップの影響も予想されますが、増収がこれらを補い、増益を見込んでおります。

## 2023年3月期 単体業績予想

単位:百万円	22年3月期		23年3月期(予想)		対前期比	
	金額	百分比(%)	金額	百分比(%)	増減額	増減率(%)
売上高	41,120	100.0	55,000	100.0	13,879	33.8
営業利益	8,358	20.3	11,000	20.0	2,641	31.6
経常利益	8,702	21.2	11,200	20.4	2,497	28.7
当期純利益	6,545	15.9	7,500	13.6	954	14.6
EPS (円)	68.00	—	77.91	—	9.91	14.6
設備投資額	4,589	—	11,500	—	6,910	150.6
減価償却費	3,502	—	4,500	—	997	28.2
研究開発費	2,251	—	2,500	—	248	11.1

※23年3月期(予想)の前提為替レート: 1US\$ = ¥123.00 1€ = ¥133.00 1元 = ¥19.00  
 ※減価償却費は有形固定資産、無形固定資産(のれん含む)に係る償却費の合計額を表示しております。

次に、15 ページは、単体の業績予想です。単体ベースでの受注残高は約 390 億円となっており、このうちのほとんどが、23 年 3 月期の売上高に寄与する見通しです。目下、長野県の工場はフル操業で稼働しておりますが、夏に実施予定の設備投資による生産能力の引き上げによって、33.8%の増収を見込んでおります。

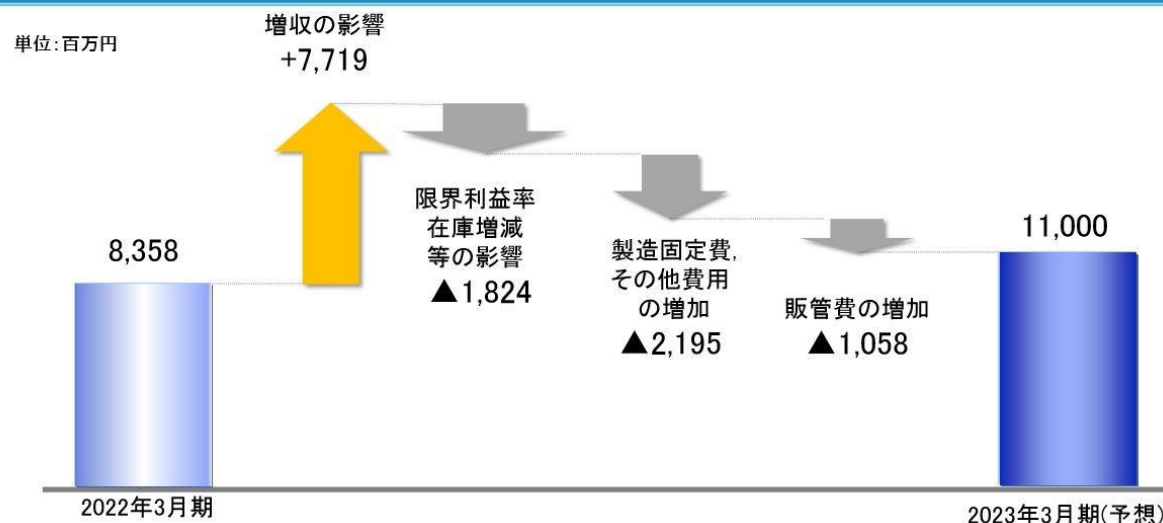
ロボットメーカー、半導体製造装置メーカーのお客様ともに、この先の生産計画は高水準かつ増加を見込んでいる会社が多いことから、お客様の生産計画に連動した適切な出荷を進めてまいります。

減価償却費は約 10 億円。研究開発費は 2 億 5,000 万円の増加を見込んでおります。

### サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

## 2023年3月期予想 単体営業利益 対前期比増減要因



最後に、16 ページをご覧ください。こちらは通期予想の単体営業利益の対前期比増減要因分析です。増収に伴う増益効果は 77 億 1,900 万円です。限界利益率等の影響は、18 億 2,400 万円の減益要因を見込んでおります。

このうち約 10 億円程度は、メカトロニクス製品に組み込まれる半導体などの電子部品の調達コスト上昇を織り込んでおります。

また、車載用途向けについて、前期に政策的に積み上げた在庫の消費が進む見込みでありますので、約 3 億円の在庫減少によるコスト増加を織り込んでおります。なお、売価の大きな変動は見込んでおりません。

製造固定費は 21 億 9,500 万円の増加を見込んでおります。これは製造人員の増員や、業績連動賞与の増加などによる人件費の増加、自動化ラインの増設に伴う減価償却費の増加が主なものです。

販管費も人件費の増加、研究開発費の積み増しなどにより 10 億 5,800 万円のコスト増加を見込んでいます。

以上、駆け足でございましたが、私からのご説明を終わりにいたします。ご清聴ありがとうございました。

### サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

# 1-1. 当社製品に対する需要環境

<b>見込み</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 自動化・高度化投資意欲は旺盛</li> <li>■ お客様の生産活動・規模はさらに拡大</li> </ul>	<b>懸念</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 部材の逼迫、原材料の価格高騰</li> <li>➔ 設備投資の遅延・停滞</li> </ul>
------------	---	-----------	--



**アジア** EVや半導体の設備投資拡大、中国の設備投資需要の過熱感は一服

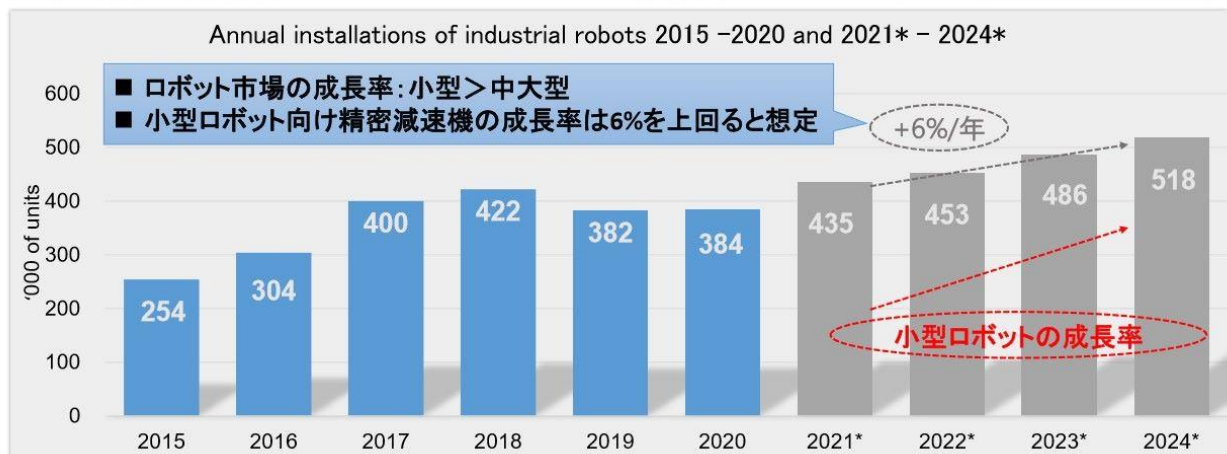
**欧州** 市況の正常化に伴い、受注が回復、特に産業用ロボット向けの受注が増加

**北米** 半導体・医療向け用途の受注が旺盛、アミューズメント用途は回復

**長井:** 続きまして、私、長井から、今後の展望についてご説明申し上げます。

17 ページ、続きまして、18 ページ、飛ばしまして、19 ページをご覧ください。当社を取り巻く環境につきましては、従来どおり自動化、設備投資は旺盛なものと考えておりますけれども、原材料の高騰、それから一部中国などでのロックダウンの影響などで、設備投資の遅延や停滞が懸念材料としてはございます。

# 2-1. FAロボット市場



## サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com



続きまして、20 ページ、21 ページをご覧ください。これは従来からお示ししておりますけれども、FA ロボット関連の市場動向で、小型ロボットの成長率は、その中では大きいとは思いますが、ロボットの需要は年率、少なくとも 6%程度以上で推移していくと思っております。

## 2-2. 協働ロボット市場

- 非接触需要と労務管理対策の1つとして協働ロボット需要が加速
- 主要ロボットメーカーの本格参入によりアプリケーション拡大 ➡市場拡大が加速



提供: 株式会社安川電機様



人型の協働ロボット誕生も?



注: 2021年は見込値、2022年以降は予測値、メーカー出荷台数ベース  
Source: (株)矢野経済研究所「協働ロボット世界市場に関する調査(2021年)」2022年3月28日発表を基に当社作成

続きまして、22 ページをご覧ください。従来からお話ししております協働ロボットの伸び率は、一般的な産業ロボットに比べましてはるかにスピードが速く、年率 22%、少なくとも 20%レベルで伸びていくであろうと予想しております。さらにこの人協働型のロボットになりますと、小型・軽量を特徴とする当社の減速機がほぼ 6 軸全部に使われる状況でございます。

### サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

## 2-3. 半導体製造装置、車載

### 半導体製造装置

- データ需要急増に伴う世界的な半導体不足
  - ▶ 半導体大手の大規模投資が2023年以降も継続
  - ▶ 各国政府が自国の半導体産業を支援
- ファウンドリによる最先端技術への投資が加速
- 中国で半導体国産化の動きが加速
  - ▶ 生産能力を拡張しており、半導体製造装置の需要が増加



### 車載:可変圧縮比(VCR)エンジン用途

- 搭載性、燃費性能、高速走行時の静粛性の向上を実現
- 日産自動車次世代エンジンの中心へ
- 発電専用エンジンとして、e-POWERにも応用
- 半導体不足で生産台数は減少 ▶ 総需要に変更なし



提供：日産自動車株式会社様

続きまして、23 ページをご覧ください。半導体製造装置、車載関連です。半導体製造装置につきましては、新聞等で報道されておりますとおり、今年を含めて少なくともあと2年ぐらいは、世界的にも大規模な設備投資が継続すると言われておりまして、半導体製造装置メーカー様からの引き合いは相変わらず強いものがございます。

それから車載でございますけれども、今回の終わった期の売上調整の一要因になりましたが、日産自動車様の計画に変更がございました。これもひとえに半導体不足で、日産自動車様のみならず、自動車メーカー全般で生産台数が落ちたということで、総需要に変更はございません。

### サポート

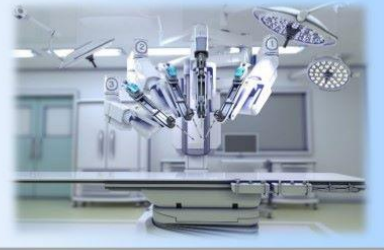
日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

## 3-1. 医療・ヘルスケア

### 手術支援ロボット

- 日米欧の多様なメーカーが当社製品を採用
- ハーモニックドライブ®、遊星減速機、メカトロニクス製品を高度に融合させたトータル・モーション・コントロールを提供
- 治療領域の広がり **+** 参入企業増加

↓  
本格的な普及到来



### ヘルスケアの用途例



#### 医療機器

・検体分析/検査装置/PCR検査用途



#### アシストスーツ

・保険適用・補助金拡大により、  
実用段階のフェーズに移行



#### 電動車いす

・自律走行化により、利便性向上

続きまして、24 ページ、25 ページをご覧ください。将来を見据えたということでもありますが、新たなアプリケーション、既に動いているものもごございますけれども、医療・ヘルスケア、これはますます増えてきております。

その他、アシストスーツ、電動車いす、これも単に駆動部分に使われるというよりも、自律走行で、むしろ操舵部分のところに精密さが要求されますので、当社の製品をご検討されているベンチャー企業様がごございます。

### サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

## 3-2. アミューズメント

### アニマトロニクス

- 人、動物、架空生物の動きをリアルに再現するために、ハーモニックドライブ®が貢献
- 大手アミューズメント会社がウィズコロナ/アフターコロナを見据えた投資を再開
- その他にも、アトラクションやショーにアニマトロニクスを活用した製品開発・投資が活発化



Harmonic Drive SEホームページより

続きまして、26 ページ。以前から紹介しておりますアニマトロニクスです。テーマパークなどで見かけるキャラクターをロボット化したもので、これも単に人形が動くというだけではなくて、限りなく人間、もしくは生き物を再現した、現実に近い形を再現するために、内部にかなり細かい動きが必要とされます。そこにも当社の小型の減速機とアクチュエーターがかなりの数使われております。

これも一時、新型コロナウイルス感染拡大の影響でテーマパークが閉まったりしておりましたけれども、再開し出しまして、またプロジェクトが動き出しております。

### サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



## 3-3. 航空・宇宙

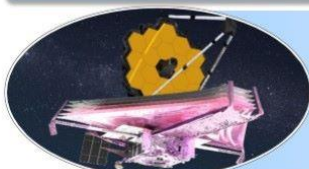
### eVTOL(空飛ぶ車)

- 航空機の電動化 ➡ CO2排出削減、静粛性向上
- 小型・軽量を生かせる当社製品はニーズと合致
- eVTOLのトップランナーは事業化レベルに突入
- 大型機は？



### 宇宙産業

- 宇宙への民間企業の参入により、商業の場が拡大
- 宇宙用途で実績のあるハーモニックドライブ®の活躍の場が広がる。
- 当社の取組みがBSテレビ東京「日本が挑む！シン・宇宙ビジネス」で紹介(2021年12月)



### ジェイムズ・ウェッブ宇宙望遠鏡

- ハッブル宇宙望遠鏡の後継機(2021年12月打ち上げ)
- NIRCam(赤外線カメラ)に1台、アンテナに2台ハーモニックドライブ®を使用

Credit: NASA GSFC/CI/Adriana Manrique Gutierrez

Harmonic Drive Systems Inc.  
HARMOONIC DRIVE SYSTEMS

27

Copyright © 2022 Harmonic Drive Systems Inc.

27 ページをご覧ください。宇宙・航空の分野です。以前から NASA の関連などがございましたけれども、ここへ来て、空飛ぶタクシー、空飛ぶ自動車と言われている航空機の電動化、そのまずは小型化の垂直離着陸のものが活発化してきており、今後一挙に増えてくるものと思われます。

それから宇宙ですが、従来は、当社にとっても宇宙は単なる科学の実験場でしかなかったものが、宇宙ゴミの回収、それから実際に民間企業の力で宇宙旅行をするなど、宇宙というものがだいぶ身近なものになってきましたので、商業の場が生まれつつあると認識しております。

### サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

**SCRIPTS**  
Asia's Meetings, Globally

## 3-4. バリアフリー

### 駅ホームと車両の段差隙間解消機

(西日本旅客鉄道株式会社様/株式会社小松製作所様 (松本市))

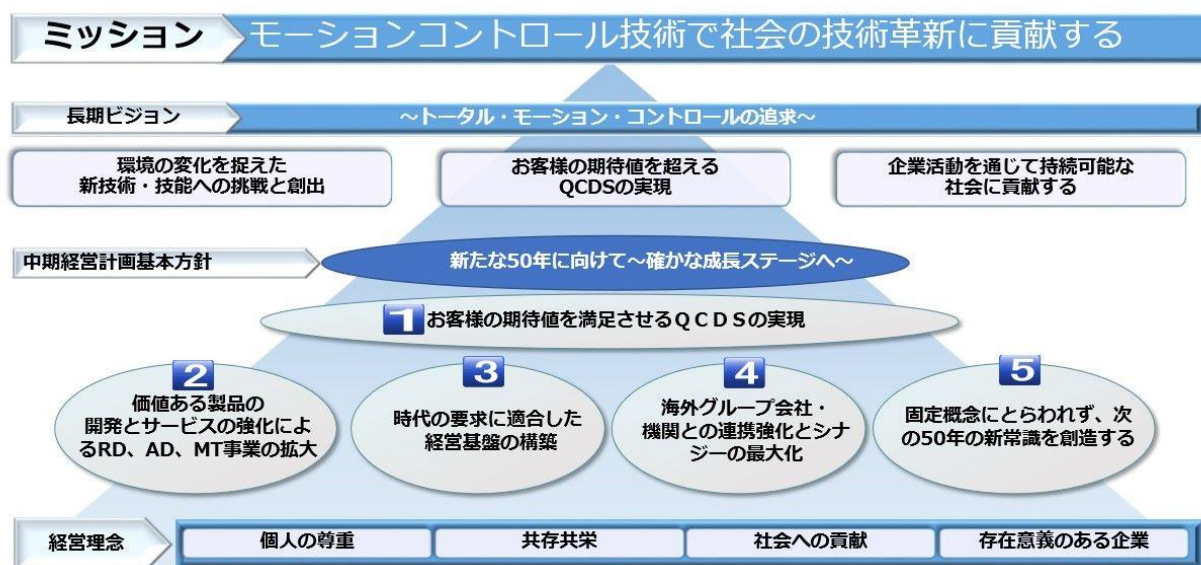
- 当社遊星減速機を装置1台につき複数台使用
- 屋外の使用に耐える特殊対応、安全性、性能が評価され試作機に採用
- 車いす利用者が介助なしに電車の乗り降りすることを実現
  - ➡ バリアフリー社会の実現に貢献



提供:小松製作所様

続きまして、28 ページをご覧ください。これはバリアフリーというくりにしておりますけれども、駅のホームと車両の段差の隙間を解消するための装置、ここに当社の精密遊星減速機が使われるという話が今、進んでおります。

## 4-1. ミッション・長期ビジョン・中期経営計画基本方針



29 ページ以降をご覧ください。現在進行中の中期経営計画についてご報告します。

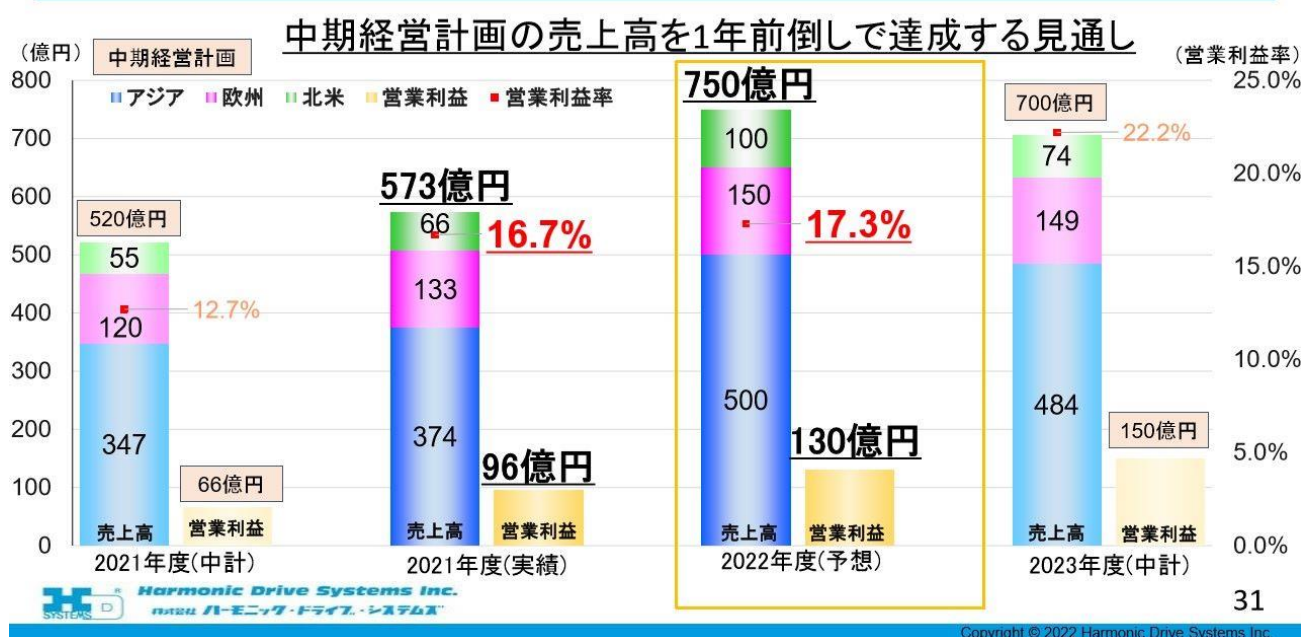
### サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasia.com

30 ページをご覧ください。弊社の場合、中期経営計画は固定で考えておりまして、1年ごとのローリングはしておりません。従いまして、ミッション、長期ビジョン、中期経営計画の数値等に変更はございません。

一番下のところにある経営理念の「個人の尊重」、「共存共栄」、「社会への貢献」、「存在意義のある企業」については、あらためて今回取り出したテーマではありません。創業以来、この理念は変わっておりません。

## 4-2. 中期経営計画 (2021年度～2023年度) 連結売上高・営業利益



31 ページをご覧ください。連結の売上と営業利益でございます。まず、一番左の棒グラフが初年度の計画値でございます。2番目の色の濃い棒グラフが実績でございます。見ていただくとお分かりのように、わずかではございますけれども計画を達成しまして、573億円という結果になっております。

中間の年の2022年度は、もともと予想は出しておりませんが、先ほど上条から説明がありましたように、今走っている期は750億円を予定しております。中計の最終年度は、700億円をお示ししてございましたけれども、おかげさまで最終年度を待たずに目標を今年度に達成できるという見通しになっております。

### サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



## 4-3. 生産能力増強 ①有明工場

基本方針 1 お客様の期待値を満足させるQCDSの実現

- 前中期経営計画(2018-2020)で決定していた穂高工場と有明工場の2工場による合計20万台/月の生産体制構築に着手
- 自動化レベルの高いラインを構築
- 2022年3月～8月にかけて順次搬入・設置
- 各種情報のデジタル化とIoT化促進
- 設備投資総額:65億円



設備能力増加

70,000台増加  
(産機40,000台、車載30,000台)

安定供給能力の向上

生産性向上

自動化・省人化  
向上

原価力の向上

 Harmonic Drive Systems Inc.  
harmonic ハーモニック・ドライブ・システムズ

32

Copyright © 2022 Harmonic Drive Systems Inc.

続きまして、32ページをご覧ください。今の計画を達成できる大事な要素としまして、われわれの課題であります生産能力の増強ですが、やや苦しいときに、有明工場の建物を完成させたことで、目下、生産能力の増強、先日、新聞発表もしましたけれども、一般産業向けの減速機だけで、ハーモニックドライブ®13万個という体制を実現するための設備投資を現在着々と実行しております。

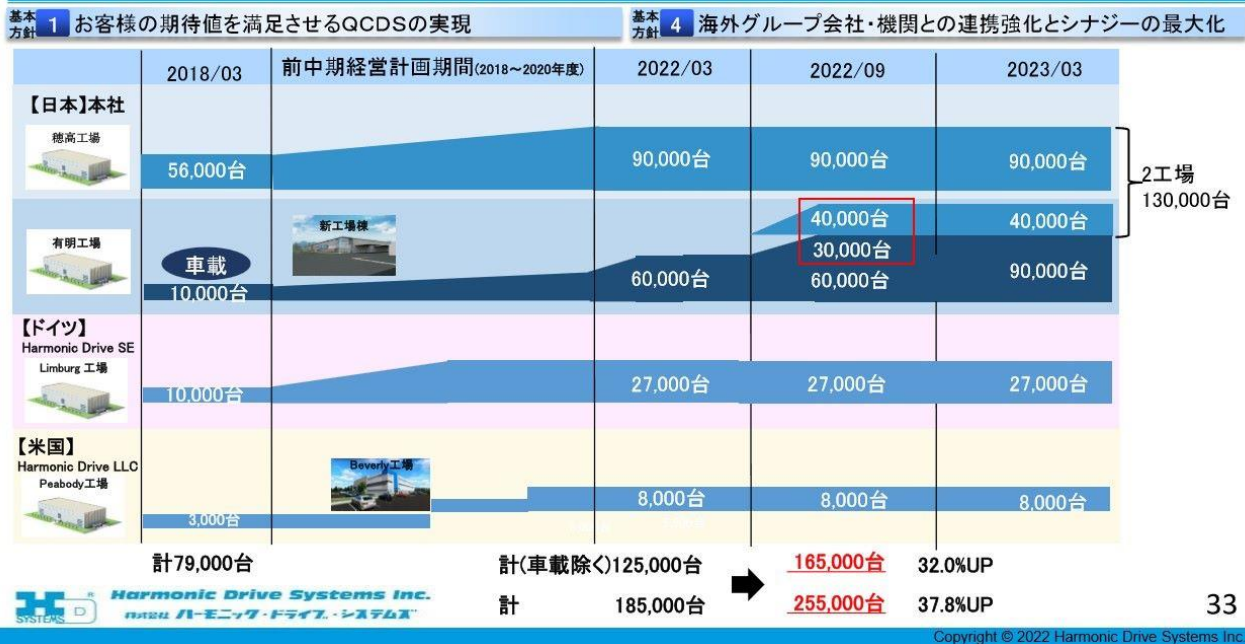
そして、この有明工場は、従来の穂高工場と比べまして、さらに生産性向上アップ、具体的に言いますと自動化を念頭に、コンサルタントにも入っていただいて着々と準備を進めております。

### サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

 **SCRIPTS**  
Asia's Meetings, Globally

## 4-3. 生産能力増強 ②グループ会社の設備能力



33

33 ページをご覧ください。今申し上げたことのまとめです。特に上のブルーの2段が穂高工場と有明工場の数字です。2工場で、一番右端に13万台と書いてございますが、車載向けを除き月産13万台を達成する見通しでございます。

その他、車載向けも着々と準備を進めておりまして、先ほどお話ししたように、日産自動車様の車の生産台数の停滞に伴って、まだフル生産にはなっておりませんが、9万台をつくれる体制を構築してございます。

ドイツ、アメリカもそれぞれ微量ではございますけれども、生産量をアップする体制になっております。

### サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

## 4-4. 省エネルギーに貢献

基本方針 2 価値ある製品の開発とサービスの強化によるRD、AD、MT事業の拡大

↑ さらなる小型・軽量化により、省エネルギーに貢献 ↑



Harmonic Drive Systems Inc.  
harmonic ハーモニック・ドライブ・システムズ

34

Copyright © 2022 Harmonic Drive Systems Inc.

34 ページをご覧ください。中期計画のテーマの中にあります、価値ある製品を提供という部分で、そもそも弊社のハーモニックドライブ®という製品は、小型・軽量が売りでございまして、これにより装置の設計に当たりましては、省スペース、コンパクトな設計ができます。

また、われわれの減速機そのものの重量が軽いものですから、例えばロボットの動きについてもある程度早い計算をした設計ができると、そういう意味でも装置のスピードアップが可能になり、従いまして生産性も向上します。

小型・軽量ということは消費電力も少ないということで、そもそもグリーンな製品であることを、あらためてここで強調しておきたいと思えます。

### サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

SCRIPTS  
Asia's Meetings, Globally

## 4-4. 省エネルギーに貢献 ①「MINI-MICRO」の展開

基本方針 2 価値ある製品の開発とサービスの強化によるRD、AD、MT事業の拡大

先端医療・  
アミューズメント



卓上ロボット



www.mecademic.com

提供: Mecademic Inc.

小型協働ロボット・  
半導体製造装置



提供: Techman Robot Inc.



世界最小  
Φ5mm



CSFマイクロシリーズ\*  
Φ10mm~



CSFミニシリーズ\*  
□20mm~



CSF-2UPシリーズ\*  
□50mm~



CSF-ULWシリーズ\*  
Φ54mm~

■ 当社グループのみが成し得る、強い競争力を持つ製品群

■ 著しい成長市場での業界標準としての地位確保

 Harmonic Drive Systems Inc.  
harmonic ハーモニック・ドライブ・システムズ

35

Copyright © 2022 Harmonic Drive Systems Inc.

35 ページをご覧ください。今の続きでございますが、省エネルギーに貢献ということで、われわれは、そもそも小型・軽量ではありますが、さらに小型化の展開の開発をやっておりまして、営業も MINI-MICRO というテーマでマーケティングを展開しております。

何度か一部のアナリストや投資家の皆様にはお見せしていますが、ボールペンの先ほどの小さい、指でつまんでいる写真がございますが、それぐらいのもの。それから、その隣の1円玉クラスのもの、先ほどのアミューズメントの内部機構に既にかかなりの数が使われております。

### サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

 **SCRIPTS**  
Asia's Meetings, Globally



## 4-4. 省エネルギーに貢献 ②軽量・扁平化の追求

基本方針 2 価値ある製品の開発とサービスの強化によるRD、AD、MT事業の拡大



36

続きまして、36 ページをご覧ください。同じく省エネルギーということで、軽量に加えまして、省スペースという意味で扁平化も図っております。当社としましては ULW (Ultra Light Weight) シリーズをここ 2 年ほど展開しております。ドローン、それから手術用のロボットも、これもアバターロボットの一種でございますけれども、あと半導体の製造装置、それからアシストスーツに使われています。

半導体製造装置については、新規にできる工場の場合はあまり問題ないでしょうが、既存の工場では半導体装置メーカー様から、さらに小さく、薄く、軽くという要求があります。それは、クリーンルームの大きさがある程度決まっております。つくる半導体の製品の密度を上げていくためには、同じスペースの中でさらに高密度な機械をつくらなくてはならない、そのために部品の一点一点をさらに小さく、薄く、軽くということが要求されているという背景もございますので、ますます当社の製品が評価される世界があると思っております。

### サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

## 4-4. 省エネルギーに貢献 ③micromotion®のご紹介

基本方針 2 価値ある製品の開発とサービスの強化によるRD、AD、MT事業の拡大

**■ Micromotion GmbH**

- ・当社の孫会社
- ・LIGAプロセス※による超小型ギアボックス、超小型アクチュエーターの開発・製造・販売
- ※化学処理による微細加工技術





宇宙

用途例

半導体



検査装置

光学機器

**■ 製品について**

- ・超小型波動歯車
- ・超小型精密遊星減速機
- ・サイズ: ギア外径6mm～
- ・減速比バリエーション: 1/40～1/1000
- ・ノンバックラッシュ

37

Copyright © 2022 Harmonic Drive Systems Inc.

続きまして、37ページをご覧ください。これは指に乗っている写真をご覧いただければ、一目瞭然ですが、これはドイツの子会社のさらに子会社である、孫会社がLIGAプロセスによってつくっております。これは切削ではございません。化学処理でつくっております。これも先ほどお話ししました、半導体の、非常に微小な検査装置の駆動部分に使われております。

## 4-5. 次の50年

基本方針 5 固定概念にとらわれず、次の50年の新常識を創造する

### 研究・開発

SRI他との共同研究  
(新原理・周辺技術)

日本・海外ベンチャーとの共同研究  
(新素材・新技術)

### 生産

異業種からの  
生産技術習得

低コスト化の  
実現と水平展開

### 販売

実態面で協業が  
生まれる  
パートナーを模索

海外パートナーとの  
アジア市場深耕

Harmonic Drive Systems Inc.  
HDS ハーモニック・ドライブ・システムズ

38

Copyright © 2022 Harmonic Drive Systems Inc.

### サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

**SCRIPTS**  
Asia's Meetings, Globally

続きまして、38 ページをご覧ください。この中期経営計画は、数字の面ではほぼほぼ達成できると思いますし、定性面でも MINI-MICRO と、われわれの狙った分野でのアプリケーションも増えるだろうと考えておりますけれども、次の 50 年、将来ということで、研究・開発、生産、販売、それぞれについて引き続き努力を怠らざにしております。

以前から申し上げておりますけれども、SRI や大学等と、材料、新しい原理の歯車などそういったところの研究も続けております。生産も、従来の、もちろん切削だけではなく、新しい生産技術も実際に今、展開しております。

販売面では、われわれとしましては、ナブテスコさんとの協業が終わりになったわけですが、いろいろな意味で協業可能なパートナーも現実にあると思っております。われわれは部品、しかも部品 1 点しかつくっていないメーカーとしてできることには限りがありますので、パートナーといえますか、アライアンスを組むなどして、販売面での力を付けていきます。

それからアジアも、中国の弊社の販売網、現地法人である程度カバーできておりますが、中国の内陸部、さらに言うとアジアのその他の地域、日本を除くアジア全域と言っても差し支えございませんが、そこを当社一社の力でカバーするのはなかなか難しいと考えておりますので、海外パートナーとの連携も模索している最中でございます。

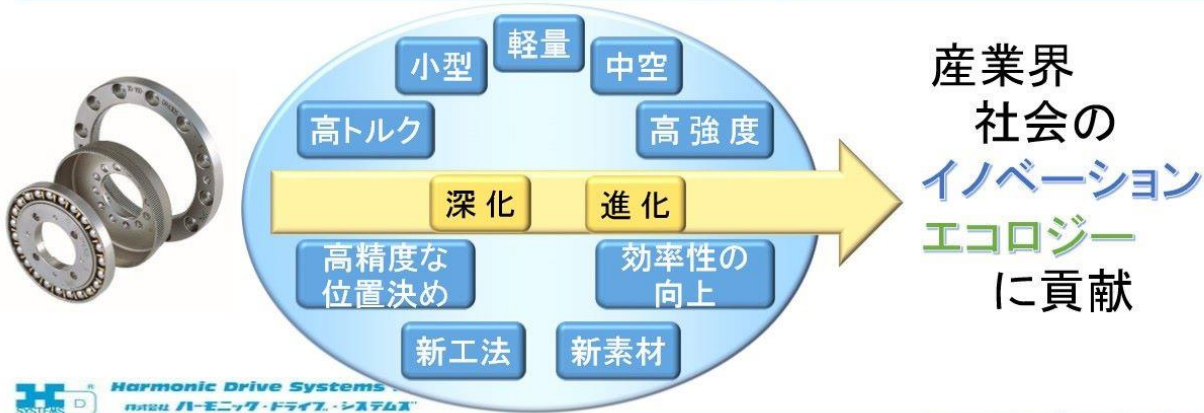
## 4-6. 当社のサステナビリティとは

**Strain Wave Gearing**という  
**稀有な発明を更に深化・進化させ、**  
**「当社」が作り続けること**

サステナビリティ基本方針(2022年3月25日策定)

私たちは、「個人の尊重」、「存在意義のある会社」、「共存共栄」、「社会への貢献」という4つの柱で構成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。

### 我々の使命



39 ページをご覧ください。これは昨年の 11 月からご紹介しておりますが、当社としてのサステナビリティです。つい最近、3 月 25 日にホームページにサステナビリティの基本方針を掲載しまし

### サポート

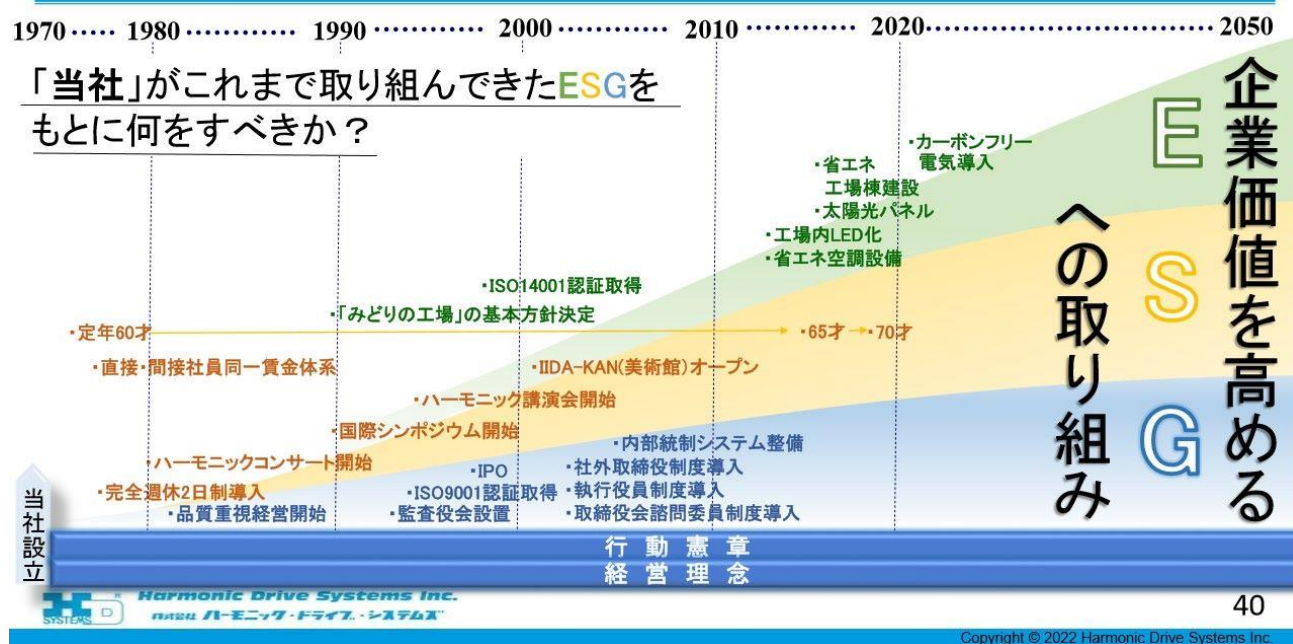
日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com





た。ここに書いてありますように、われわれの使命は、このハーモニックドライブ®という、希代稀なる発明をさらに深化・進化させる。先ほどからお話ししております小型、軽量、中空、薄くというところを進化させていくのがわれわれの使命だと思っております、最終的には産業界のイノベーションやエコロジーに貢献することと定義付けております。

## 4-7. 当社のサステナビリティの歩み



40 ページをご覧ください。一番下の2本のブルーのラインを見ていただきますと、当社の設立からの経営理念、それに基づいた行動憲章がございまして、昨今、社会から要請される前から、ある程度のことばやっていたという自負がございまして、ここに簡単にまとめてございまして、見ていただければと思います。

### サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

## 4-8.社員の高い意識により生まれる取り組み

基本方針 3 時代の要求に適合した経営基盤の構築

**各部門がESG×SDGsを意識し、「草の根運動」的な取り組みを実施**

**2021年度ESG×SDGs成果**

総務

**有明工場：安曇野産CO2フリー電気に全面切替え  
(2022年4月1日より)**

安曇野の水でつくった  
CO2フリー電気を使っています

営業

**DOYA社(アフリカを支援する企業)とパートナーシップ  
契約を締結。同社のシャツを展示会で着用**



会計

**有明工場への設備投資が経済産業省の  
「カーボンニュートラル投資促進税制」事業に認定**



Harmonic Drive Systems Inc.  
harmonic ハーモニック・ドライブ・システムズ

41

Copyright © 2022 Harmonic Drive Systems Inc.

続きまして、41 ページをご覧ください。そうは言いながらも、昨今、ESG、SDGs は会社として本格的に取り組まなければいけないという認識がございます。ただ、SDGsなどは、会社が上から押し付けて何かが成果が出るとはあまり考えておりません。当社では、社内の改善提案制度が以前からございますので、これはISOに基づくものですが、それに似たような動きをすべきとわれわれは考えております。この改善提案と併せまして、SDGs 提案を社員から募集するなど、本当に日常の些細なことからやっっていこうと考えております。

昨年度は具体的には、当社の工場で使う電力を安曇野産 CO2 フリーという、これは中部電力のブランドでございますが、それに全面切り替えました。3月のロボット展におきましては、アフリカを支援する企業とのパートナーシップ、そこの製品をアメニティやユニフォームに使うというようなことをしました。また、有明工場の設備投資がカーボンニュートラルの投資促進税制として認定をされました。

ささやかでございますけれども、そういう細かいことを積み重ねて SDGs を達成していきたいと思っております。

私からは以上でございます。

### サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

SCRIPTS  
Asia's Meetings, Globally

## 質疑応答

---

**司会 [M]**：それでは、ご質問のある方は、お手元の電話機のプッシュキー、0、1 を押してください。もしご質問をキャンセルされる場合は、0、2 を押してください。ご質問をいただく方は、オペレーターより指名させていただきます。なお、ご質問は一问一答形式にてお願いいたします。

最初のご質問は、ゴールドマン・サックス証券、諫山様です。それでは諫山様、お願いいたします。

**諫山 [Q]**：いつも大変お世話になっております。ゴールドマン・サックス証券、諫山でございます。ありがとうございます。よろしくお願いいたします。三つ、簡単にお伺いさせていただければと思います。よろしく申し上げます。一つ目は、受注高動向に関してで、残り二つは中期の話等々をぜひ伺わせてください。

まず、受注高動向ではありますが、これは感覚的なものになってしまいましたが、今の実需に即した受注レベルは、この第4クォーターの130億円前後でしょうか。この確認をさせていただきたいのは、結局、過去3四半期、上條様のご説明にもありましたように、先行発注があったので、その反動は今年出てしまうのかなと思っております。

売上は全く問題ないと思いますが、受注が一回落ちてまた戻るには、どれぐらい時間がかかるのかなというのを考えるためにも、実際の需要に即した受注レベルが今どれぐらいとにらんでいらっしゃるのか。

お客様の先行発注というのは、御社の能力が立ち上がる下期にもう全部一巡するので、年内ぐらいにはBBレシオ1ぐらいに戻っていくというフェーズがあるとお考えなのか。

このあたりの受注動向の考え方を伺えればと思います。よろしく申し上げます。

**丸山 [A]**：それでは、経営企画の丸山から、今のご質問にお答えいたします。

確かにこの受注の動向は、先行発注が非常に多かった昨年を受けて、非常に読みづらいといったところは、私どももまさにそういう思いです。

肌感覚から申し上げますと、この第4クォーターで、今ご指摘のあった単体130億円で、恐らく実需ベースになっているのではないかなという印象を受けております。これはお客様の今の生産の状態等々含めてです。

---

### サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



需要動向としては、恐らくこれが下期以降、われわれはもう一度上がるという認識をしていて、まさにそこに向けた先行発注も相当今、厚くいただいております。それに向かって投資をして、これから生産能力を上げていきます。

われわれも、この非常に高い先行発注の背景として、当面の間、受注そのものが、額としては少し下回るだろうという予測はしており、それを見込んだ経営計画を立てております。

ただし、BB レシオがまた 1 以上に復活するそのタイミング等々においては、これは社内でもいろいろと見方が違うところもありまして、ちょっと今いま、軽々にいつ頃というお話は難しいですけども、少なくとも今、年内というお話がありましたけれども、間違いないとは言い切れませんが、前回のような、需要そのものが減った上での受注の低迷ということでは現在ないという認識を持っておりますので、比較的早い段階でカムバックしてくるのではないかという見方をしております。以上でございます。

**諫山 [Q]**：丸山さん、非常にクリアな回答、ありがとうございます。一応確認といいますが、実際にキャンセルの金額も明示していらっしゃるの、ほとんどないと思いますが、前のサイクルは、やはり二重発注的なものもあってとか、キャンセルがあつてとか、ひも付いていないものがありました。

今回はかなり気をつけていらっしゃるということを重々おっしゃっていただいていたので、あまりわれわれとしては、悪さが悪さを巻き込むような連鎖反応みたいなものは今のところないし、何が起きているかも本当は正確に把握できているという認識でよろしいですか。

**丸山 [A]**：そうです。基本的にそれでよろしいかと思えます。社長から補足がございます。

**長井 [A]**：長井でございます。このところかなり大手のロボットメーカーさんとお話することがありましたけれども、ものすごい強気です。ロボットメーカーさんの営業部隊からは、生産側にロボットをよこせ、よこせという話が来ているようでして、それで、それに対応できていないということで、ロボットの生産側はだいぶ苦勞されております。

前回のときは、当社の製品がネックになったりしておりましたけれども、はっきり言われたのは、生産が上がらないのはハーモニックさんが原因ではありません、その他の部材が手に入らなかったり遅れたりしているからだということを言われております。

ですので、現在、発注がスローダウンしているのは、今、あわててハーモニックをさらに先行手当しておく意味があまりないとロボットメーカー様側で考えているからだと理解をしております、

---

## サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com





しかるべきタイミングになれば、また従来のかかなり分厚いベースでの受注回復が起きると思っております。

**諫山 [Q]**：長井社長、ありがとうございます。

二つ目の質問です。今回、特に説明のところでは触れていただきませんでしたでしたが、前向きな変化と  
いいますか、株主還元について非常に前向きな変化というか、アクションを起こされていて、なお  
かつ経営陣が少し、丸山様が新しく代表取締役になられたりとか、伊藤会長が代表取締役から外れ  
られたりとかがあったと思います。

せっかくですので、あらためて今、株主還元についてどういったことを考えていらっしゃるのか。  
今回のバイバックは、今回の形では初めてだと思いますので、あらためてメッセージをいただき  
たいです。あとは今回、伊藤会長が代表取締役から外れられてということもありますので、新しいハ  
ーモニック・ドライブとしての変化のようなものがあるのであれば、ぜひ伺いたいと思ったところ  
です。これが二つ目です。よろしくお願いいたします。

**上條 [A]**：上條でございます。では、最初の株主還元関係につきまして、私からご回答させていた  
だきたいと思っております。

私ども、株主還元の基本的な方針は、配当性向 30%を置いていまして、これについては今でも何  
ら変更はないという状況です。

われわれの自己認識としては成長企業で、まだなるべくお預かりした資金を、再投資に充てて企業  
価値を上げていく、そういうステージにある会社だと思っておりますので、資金については優先的に  
はそういった先行的な投資に充てていくのを基本方針にしていきたいと思っております。

ただ、今回は、残念ながら株価がこのような形で下がってきてしまったことなども踏まえまして、  
当社として、現在の株価が割安だという判断をいたしましたので、そういった局面が訪れれば、機動的  
に資本政策を実施するというので、今後もやっていきたいと思っております。

**長井 [A]**：長井です。会長の伊藤が代表取締役から退いたことについては、新型コロナウイルス感  
染拡大の前から、私も含めて、次の世代へということはずっと話をしており、たまたま新型コロナ  
ウイルス感染拡大のこともありまして、いろいろなことが現実にはできなかったところもありました  
ので、それが普通に起きたただけだにご了解いただければと思います。

**諫山 [Q]**：よく分かりました。ありがとうございます。

---

## サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



最後、3点目についてですが、競争環境についてです。上條さんのご説明の中で、売価に関しては全然問題ないとあらためておっしゃっていただいておりますし、実際にシェアについても、ロボットメーカー等々の話をしてもあまり変化はないんだろうなというのは、おっしゃるとおりだと思います。

ただ、あらためてですけど、Nidec さんの話とか、中国のリーダードライブの話とかも、もう1回出てきているということもありますし、今回の技術について、長井社長に触れていただいたスライド、36 ページも非常に興味深いですが、実際どれぐらい、まだ技術的なハードルは彼らに対してあるのか、ギャップはまだまだ広いと考えていいのか。あらためてお金を使ってこよよといった話になってきているので、御社が[音声不明瞭]を盤石にするタイミングのような気がしますし、やはり気にしなければいけないような気もいたします。

最後に、この競争環境の現状と見立てのところ、他社についても踏み込んだコメントをいただければ幸いです。これが最後です。よろしくお願いいたします。

**長井 [A]**：長井です。競合メーカーの製品の性能については、以前からお話ししていますように、当社の今の姿をそっくりまねすることは、今の科学技術の力では全く問題なくできます。ですので、見た目は当社の今の姿が実現できていると思います。ただ、当社製品の今の姿の中には、過去の失敗がいっぱい入っておりまして、それが競合の中には反映されていないとっております。

ハーモニック減速機は、どなたがつくっても一応動きます。ただし、使われ方によっては、あっという間に壊れる、もしくは使われ方によっては、当社製のものでもなくとも、ある程度の期間動くという、これは事実でございます。

そういったことがありますので、これの答えが出るのはあと数年、5年以内には、やはり穂高製のハーモニックドライブ®とは違うねという答えが出るのではないかとっております。当面は、ある意味、価格面でも相当無茶苦茶な値段を出しておられるので、多少の影響がないわけではありませんが、本当の意味の答えが出るのは、あと2~3年先とっておいていただければと思います。

**諫山 [M]**：大変よく分かりました。どうもありがとうございます。

**司会 [M]**：次のご質問は、東海東京調査センター、大平様です。それでは大平様、お願いいたします。

**大平 [Q]**：東海東京調査センター、大平です。いつもありがとうございます。2点お伺いします。よろしくお願いいたします。2点とも資料19ページの話でいけると思います。

---

## サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



一つ目が、半導体とか EV の話が出てきました。ここのお客様からのフォーキャストは、過去 6 カ月前と比べて変わっているのか、変わっていないのかについてコメントをいただいていますか。

**長井 [A]**：半導体メーカーさんからは、ご存じのように、なかなかフォーキャストはいただけません。従いまして、半導体の製造装置メーカーさんも、ある程度の見込みは下さいますが、ある日突然持って来るとかキャンセルというのが多いのが、この半導体の業界です。今は半導体製造装置メーカーさんの装置すらモーターが手に入らない、半導体が手に入らないということで、先ほどのロボットと同様、ちょっともたもたしている局面がありますので、われわれも先の計画をいただけるに越したことはありませんが、今のところ、ここでわれわれの部品に起因して納期遅延が起きているとか、そういうトラブルは起きておりません。

それから、EV 等は車ですので、いわゆる産業用ロボットメーカーさんで自動車メーカーさんに入っておられる大手のロボットメーカーさんの生産計画の中に EV 向けの数字も入っておりますので、十分アンダーコントロールできていると思っています。

**大平 [Q]**：ロボットメーカー全体で見てもあれですか、フォーキャストはなかなか手に入らないですか。

**長井 [A]**：われわれは 17 年のときの影響が、不幸中の幸いで、やはりハーモニックさんとは情報を共有しておいたほうが良いと皆さんも思っています。今は、ロボットメーカーさんの向こう 3 カ月の生産計画数字はいただいており、それに基づいて、われわれも資材の調達等の参考にさせていただいています。

**大平 [Q]**：恐らく足元で中国の動きとか、お客様の部材不足の話があるので、それはもう仕方ありませんが、長い目で見たときの生産計画とかは、ここは変わっていないですか。

**長井 [A]**：変わっていません。

**大平 [Q]**：OK です。分かりました。

2 点目が、長井社長はこの 19 ページの説明のときに、リスクとして、お客様の設備投資の遅延というコメントがちらっと出ましたが、現状、遅延は出ていますか。

**長井 [A]**：それに起因しているものはあるだろうと思っています。これは、具体的に言いますと、中国のロックダウンです。ご存じのように、世界のロボットの売上の 35%以上が中国でございしますが、物流が滞っている。それから中国に生産拠点を持つ欧州ロボットメーカー様なども社員が出勤できない。当然その先のロボットを使うメーカー様のところも、本来ロボットを導入しようと思ったけれども社員が出て来られない。そういったかなり短期的なものです。

---

## サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com





ただ、この資料を作った段階では、上海のロックダウンが来月にはある程度見通しがつくということがございせんでしたので、中国がゼロコロナ政策を取る限り、上海が終わっても、また深圳、今度は瀋陽とか、どこで起きるか分からないので、これは一応リスク材料として頭に入れておこうということでございます。

**大平 [Q]**：すみません、ロックダウンの話というのは、あくまでも投資の延期はするがキャンセルにはならないという感じですか。

**長井 [A]**：なりません。

**大平 [M]**：分かりました。以上です。ありがとうございました。

**司会 [M]**：次のご質問は、岡三証券、諸田様です。それでは諸田様、お願いいたします。

**諸田 [Q]**：すみません、岡三証券、諸田です。簡単に3点いただきたいです。

最初の方のご質問にちょっとかぶるところがありますが、まずサイクルの話です。現在の130億円の単体受注のレベルが、大体実需ベースとお答えがあったかと思えます。これはそうすると、ほぼ前回のサイクルのときは15%ぐらいまでピーク比が落ちたと思えますが、今回はピーク比、今だと大体60%ぐらいだと思えますが、この辺りは130億円レベル、少なくとも100億円を割らないようなところがボトムだと考えていらっしゃるのかを確認させてください。

**丸山 [A]**：丸山でございます。なかなか具体的な見込みは難しいですが、われわれは、先ほど申しましたように、需要環境に非常にネガティブな要因は前回と違って持っていませんので、そこについても断定は難しいですが、可能であればピーク比50%近辺ぐらいで収まってほしいなという気持ちです。

**諸田 [Q]**：引き合い等からなんとなく推定するようなことは難しいですか。

**丸山 [A]**：やはりお客様のいわゆる調達リードタイムに対する不安の払拭をある程度できたという背景も、われわれの投資によって出ています。アクセルブレーキの踏み加減について、お客様のコントロールをわれわれ自身がそこまで踏み込んでやるのは非常に難しいです。

あと、いわゆる案件と引き合いというものは堅調に継続しておりますので、どちらかというところ前者の要因で、需要ではなくて受注の金額そのものは多少振れるとご理解いただければと思います。

**諸田 [Q]**：この質問に対する追加です。前はマイナスになって、大体4四半期ぐらいでボトムアウトしたかと思えます。今回、もう2四半期マイナスになっていきますので、前回と同じだったらあ

---

## サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



と2四半期ぐらいがマイナス期間になるかなとも思いますが、それはどう思われますか。今回はそうはいかないのか、それよりも短くなる可能性もありますか。

**丸山 [A]**：可能性に関しては、なかなか言及は難しいです。可能性としてはそうなる可能性も当然あるでしょうし、なかなか限定的なご回答はできません。ご容赦いただきたいと思います。

**諸田 [Q]**：分かりました。これは結構です。

2点目です。22ページの長井社長の説明のときに、協働ロボットについては、ほぼ御社が6軸全てに使われるということをおっしゃられました。これは御社がパイオニアだとか、そういうことではなくて、何か協働ロボットならではの技術的な障壁みたいなものがあるのかどうか。

それに絡めてシンポさんから、御社との違いは協働ロボットをメインで考えているんだとか、減速機にトルク・センサを入れているんだといった話が出ているようです。そもそもこういったことが技術的にも難しいことなのかどうかも併せて、ご説明いただけると助かります。これが2点目です。

**長井 [A]**：長井です。そもそも協働型ロボットというのは、金網、柵なしで使えるロボットのことで、実は昨日、一昨日も、大手ロボットメーカーさんの新商品展示会で、この写真にあるものではありませんが、同じような白い協働型ロボットを見てきましたけれども、やはり何かにぶつかる と止まる、しかも優しく止まる、こういう機能がこの関節部に入っておりますので、関節部にトルク・センサを入れたり、いろいろな工夫をロボットメーカーさんでされております。

あと、やる作業が軽作業になります。当然減速機が重いことがネックになりますので、先ほどお話ししましたように、軽量である弊社の製品がほぼ6軸で使われます。そこに当然ながら、シンポさんも狙いを定めてきておられまして、今回、トルク・センサ付きのものを発表されましたが、これは実は何も新しい話ではございませんで、当社も長年研究をしており、現にあるロボットメーカーさんとはトルク・センサ付きの話はしております。お客様のエンジニアの方がどういう動きを考えておられるかによります。全くトルク・センサなしでも向こうでその分を手当てされる場合には余分なものが付いていなくてもいい場合もあります。

ですから、新製品を発表したから汎用的にどこのロボットメーカーの関節に入る、使われるというものではなくて、あくまでもロボット設計者が、どういう用途で、どういう動きが必要か、どういう安全性が担保されなければいけないかによって、使われる減速機、それから減速機に付随した機能も決まってきます。これを発表したからといって、当社のシェアが一気に食われるとか、そういった現象は全く起きないのご理解いただいでよろしいと思います。

---

## サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

**諸田 [Q]**：分かりました。そうすると協働ロボットに関する技術的な部分は、御社のほうが軽量化できているし、ロボットメーカーの細かいニーズをつかんでいる。その辺りでちょっとリードしているという理解でよろしいでしょうか。

**長井 [A]**：当然ながら、シンポさんは波動減速機に関しましては後発ですので、当然、われわれの減速機をベースに、各ロボットメーカーのエンジニアは設計等を進めておられます。

ただし、価格の面でいろいろと切り込んでこられますと、資材からなんでこれを使わないのかという声が当然ロボットメーカーさんの中でも起きますので、検討はされていると思います。

ですので、先ほどちょっとお話ししましたように、用途によっては十分使えるものもあると思いますが、本場の意味での歯車としての A、B の比較は、5 年ぐらい経たないと答えが出てこないと思っています。われわれのものは、ロボットの寿命よりも減速機の寿命の方が長い、当社の製品のほうが長いという現実が長年ありますので、そう簡単にはシェアは取られないと思っています。

**諸田 [Q]**：もし差し支えなかったら、今のお話の中で、御社の減速機の寿命と、あとシンポさんが価格面でも相当なというお話ですが、以前大体 7 掛けぐらいで出しているという話はちょっと聞いているんですけど、今もそんな感じなのか。それともさらに安値攻勢をしているかどうかというのはいかがでしょうか。

**長井 [A]**：聞こえてくる話は 4 割、3 割減です。

**諸田 [Q]**：分かりました。御社の減速機の寿命はどれぐらいと考えたらよろしいですか。

**長井 [A]**：ほぼ永遠に回ります。理論的に。

**諸田 [Q]**：まだ 5 年ぐらいたたないとシンポさんのものが 5 年で駄目になるかどうかは分からないということですね。

**長井 [A]**：そうだと思います。

**諸田 [Q]**：最後、3 点目ですが、今回、中計をほぼ前倒しでということですが、この中計の見直しは近々お考えなのかどうかを最後に教えてください。

**丸山 [A]**：丸山からご説明します。冒頭、社長からもお話がありましたように、当社の中計は 3 年固定でローリングはしません。確かに前中期もそうでしたが、2 年目にもう 3 年目の目標値を上回るというところがございます。ただ、われわれは、最終的にその 3 年前に作ったわれわれのこの中

---

## サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



計と足元、これの比較、振り返りをしっかりやって、何が違ったんだというところをしっかりと残すために、中計自体を変更しないということです。以上でございます。

**諸田 [Q]**：すみません、丸山さんせっかくですので。先ほど、ピーク比で50%ぐらいがボトムかなと、ちょっと聞き忘れましたが、50%ぐらいがボトムかなとおっしゃられたと思いますが、逆に次のピークは今回の215億円でしたっけ、そのピークに対して何%ぐらい上に行きそうだと思いますものかもしあったら教えてください。

**丸山 [A]**：ピーク比の話は、あくまでも私の個人的な希望的観測ですので、公式のコメントではありません。仮に次のピークというのは、やはり今回の振り返りにおいても、われわれの先行発注も、長納期による先行発注部分も相当そのピークを押し上げておりますので、やはり投資見合いで受注ベースでなるべく、モノをつくり上げたいと思っておりますので、次のピークを今見通すのは難しいと思っておりますが、需要見合いで必ず伸ばしていきます。

**諸田 [M]**：分かりました。どうもありがとうございました。

**司会 [M]**：そろそろ終了予定時刻となりましたので、次の方を最後のご質問とさせていただきます。最後のご質問は、みずほ証券、宮城様です。それでは宮城様、お願いします。

**宮城 [Q]**：お世話になっております。みずほ証券の宮城です。ありがとうございます。ごめんなさい時間が過ぎて。二つお願いします。

1点目が、中計との比較ですが、売上計画1年前倒し超過の一方で、営業利益は中計目標150に対して今期計画130で、売上は超えるんだけど、利益はまだちょっと届かないという今期計画だと思いますが、このギャップの理由をもう一度確認させてください。お願いします。

**上條 [A]**：上條でございます。この大きな点は、この夏に予定していた有明工場の設備投資がございます。もともと中期計画では設備投資の実行は、いわゆる来年度のその次の中期計画の1年目ぐらいを前提にしておりましたので、償却費の発生も含めて次期中計から固定費が上がっていくという前提でしたけれども、このような需要動向を踏まえて、設備投資を前倒しした、こういったことが大きな要因です。また、中計で折り込めていなかった部材の材料費アップ、こういったものも要因となっております。

**宮城 [Q]**：分かりました。ありがとうございます。

二つ目が、次の50年というところのスライドですけれども、販売値のところだけにパートナーを模索、海外パートナーとの市場深耕という話がありますけれども、具体的にはどんな形態の企業と組むかをイメージされていますか。

---

## サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com





例えば直接の競合関係にはないような他の FA 機器、メーカーさんなのか、Sler さんなのか。どう  
いうパートナーさんとの可能性が一番考えられ得るのか。また、それがナブテスコさんに代わる新  
たな資本提携パートナーということも意識されたようなイメージなのか、お聞かせいただける範囲  
内で、パートナー戦略をもう少し教えてください。

**長井 [A]**：ご指摘のとおり、全く畑違いの企業とアライアンスを組んでも意味がございませんの  
で、当社同様、FA の業界、ロボットメーカーさんを主に顧客にしているような異業種他社だけど  
同じ業界というところをイメージとして持っています。

これもナブテスコさんに振られたからいきなり次の相手を探しているということではありません  
で、われわれとしても、展示会などで同じ業界におられる他のメーカーさんの方と話しますと、う  
ちが持っている情報以上に持っておられたり、逆にうちが持っている情報を向こうが全然ご存じな  
かったりということもありますので、まずは営業情報の交換で、本当に必要があったときには資本  
の面での提携ということも考えていきます。

というのはナブテスコさんも、投資家さんのプレッシャーもあって、シナジーが何も無いのに株だ  
け持っているあまり健全ではないということだったので、実態面での協業があれば、当然資本の  
提携もありかなとは思っています。

**宮城 [Q]**：なるほど。繰り返しですが、当然 FA 産業に知見のある企業はもちろんだと思います  
が、Sler とか商社とかではなく、メーカーというのが一つのイメージにあるという理解でよろしい  
ですか。

**長井 [A]**：そうです。商社さんとは、情報はいろいろな意味で常に入手できております。

**宮城 [M]**：分かりました。ありがとうございます。以上です。

**司会 [M]**：それでは、以上で質疑応答を終了させていただきます。最後までご清聴いただき、誠に  
ありがとうございました。

以上をもちまして、株式会社ハーモニック・ドライブ・システムズ、2022 年 3 月期決算説明会、  
テレフォンカンファレンスを終了いたします。本日は、お忙しい中ご参加いただき、誠にありがと  
うございました。電話をお切りください。

[了]

---

## 脚注

---

### サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



1. 音声不明瞭な箇所に付いては[音声不明瞭]と記載
2. 会話は[Q]は質問、[A]は回答、[M]はそのどちらでもない場合を示す

---

## サポート

日本	03-4405-3160	米国	1-800-674-8375
フリーダイヤル	0120-966-744	メールアドレス	support@scriptsasias.com



## 免責事項

本資料で提供されるコンテンツの信憑性、正確性、完全性、最新性、網羅性、適時性等について、当社は一切の瑕疵担保責任及び保証責任を負いません。さらに、利用者が当社から直接又は間接に本サービスに関する情報を得た場合であっても、当社は利用者に対し本規約において規定されている内容を超えて如何なる保証も行うものではありません。

本資料または当社及びデータソース先の商標、商号は、当社との個別の書面契約なしでは、いかなる投資商品（価格、リターン、パフォーマンスが、本サービスに基づいている、または連動している投資商品、例えば金融派生商品、仕組商品、投資信託、投資資産等）の情報配信・取引・販売促進・広告宣伝に関連して使用してはなりません。

本資料を通じて利用者に提供された情報は、投資に関するアドバイスまたは証券売買の勧誘を目的としておりません。本資料を利用した利用者による一切の行為は、すべて会員自身の責任で行っていただきます。かかる利用及び行為の結果についても、利用者自身が責任を負うものとします。

本資料に関連して利用者が被った損害、損失、費用、並びに、本資料の提供の中断、停止、利用不能、変更及び当社による本規約に基づく利用者の情報の削除、利用者の登録の取消し等に関連して会員が被った損害、損失、費用につき、当社及びデータソース先は賠償又は補償する責任を一切負わないものとします。なお、本項における「損害、損失、費用」には、直接的損害及び通常損害のみならず、逸失利益、事業機会の喪失、データの喪失、事業の中断、その他間接的、特別的、派生的若しくは付随的損害の全てを意味します。

本資料に含まれる全ての著作権等の知的財産権は、特に明示された場合を除いて、当社に帰属します。また、本資料において特に明示された場合を除いて、事前の同意なく、これら著作物等の全部又は一部について、複製、送信、表示、実施、配布（有料・無料を問いません）、ライセンスの付与、変更、事後の使用を目的としての保存、その他の使用をすることはできません。

本資料のコンテンツは、当社によって編集されている可能性があります。

---

## サポート

日本 03-4405-3160 米国 1-800-674-8375  
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

