

No	項目	Q	A
1	全社	新長期ビジョンについて、業績目標を据えていないのは何故か。また、新中計の考え方として、どういったKPIを設定するのか？(ハーモニック・ドライブ・システムズ社(以下HDS社)の株式評価益等で自己資本が変化するため、ROEを目標に据えるのは難しいのではないか。)	長期ビジョン作成プロセスの中で、社内では業績を含め目標の数字を立てているが、現時点では開示の予定はない。新中計の策定プロセスの中で公開範囲を検討していく。 ROEに関しては、今回の決算説明会で参考開示したように、HDS株売却の影響を除いた実力ベースの数値をモニタリングする方法もあるが、新中計のKPIは、その策定プロセスで検討していく予定。
2	全社	21年度は設備投資を大きく増やさない計画だが、投資再開のタイミングや条件などを教えてほしい。状況次第で、21年度中の投資再開も有り得るのか。	現時点では21年度の計画に沿って投資を実行していくつもりだが、需要動向等踏まえて柔軟に判断する。 精密減速機事業は、今期の計画を現在の生産能力で賄えるため、今年は浜松新工場の立ち上げには至らないと考えている。(浜松新工場のもう一つの設立目的であるBCPの観点からは、なるべく早く立ち上げたい) 垂井工場(油圧機器事業)の設備投資については、できるだけ早く着手したい考えである。
3	全社	統合報告書において自社を「緑の下の力持ち」と定義しているが、新長期ビジョンで「イノベーションリーダー」を目指すあたり、こうした定義に変化はあるか？特にコンポーネントソリューションセグメントを見た時に、どのような変化をイメージすればよいか。	従来の「ベストソリューションパートナー」という位置づけが変わるわけではなく、従来からの「お客様に寄り添い期待に応えていく」という姿勢は継続するが、新長期ビジョンにおいては、そこに加える形で、顧客に対して当社側からソリューションを提案していきけるような姿勢を打ち出していきたい。例えば、産業用ロボットでは耐久性の向上など、顧客の潜在ニーズに自発的に対応するべく、研究開発を進めていく。 まだまだ議論の途中であり、具体的に開示できるものはないが、例えばデジタル、情報面でのビジネス展開や、製品の幅の拡張(例えば、油圧機器であれば電動化の対応)などをイメージしている。
4	全社	全社での在庫が減っているが、これは適正水準か？4Qで見た時には受注が増えているが、1Qに生産を増やす必要があるか？	生産効率を高めて在庫を圧縮する姿勢は常に持っている。 事業によっては変動はあるものの、12月末の在庫に関しては適正在庫だと考えている。 1Qで在庫が増える可能性はあるが、回転率でみれば大きな変化はない見込み。
5	全社	HDS株の売却益の使い道として、浜松工場、垂井工場等への投資はどの程度の規模を見ているか。	大綱として、浜松工場、垂井工場などへの設備投資は、複数年度で250~300億円規模を想定している。
6	全社	設備投資の「その他」に記載のある「基幹システム更新」「PLMシステム構築」について、具体的な内容や対象のカンパニーなどを教えてほしい。	基幹システム更新については、全社的にレガシーシステムからSAP S4/HANAへの刷新を行う。2020年後半から既に津工場を更新を開始しており、21年度には各拠点に順次展開を行っていく。 PLMシステムの構築についても前述の基幹システム刷新と密接に関連するものであり、21年度には油圧機器事業(垂井工場)を筆頭に複数事業にて実施する予定。
7	コンポーネントソリューションセグメント	21年度計画において、コンポーネントソリューションセグメントの売上高の増加に関わらず、利益率が上がらない理由は何か。	20年には経費節減をおこなった利益改善要因もある。20年から21年に投資を遅らせた分を含めて、21年には成長投資に資金をつかっていく。
8	精密減速機事業	精密減速機事業の需要について、今期の売上計画の前提となる外部環境を含めて、教えてほしい。	精密減速機事業は、20年4Qに受注が大きく伸びた。21年は前年比で約20%の増収を見込んでいる。各産業で設備投資需要が上向いてきている状況と捉えており、当社としても、17年度ほどの強い勢いではないものの、18年度並みの売上水準には戻ると期待。 21年度については、上期から下期にかけて需要が回復していく計画であり、自動車メーカーをはじめ各産業の設備投資動向を注視したい。
9	精密減速機事業	17年までの水準への回復がみられないのはなぜか。また、20年の業種別や地域別の引き合い動向について教えてほしい。	17年に精密減速機の需要が急拡大した際は、あらゆる産業でロボットの導入が進み、当社の生産が追いつかないような事態だった。17年の水準に届くためには、前年比40%以上の成長が必要となる計算になるが、この1年でそこまでの勢いはないと考えている。 地域別で見ると、特に中国や北米でEV/HV車向けの産業用ロボット向け需要が増加している。
10	精密減速機事業	精密減速機の回復サイクルの考え方を教えてほしい。21年下期で直近のピークに届く計画だが、その後はピークを越えていくのか？	減速機事業の成長モデルの周期性として、約3~4年スパンのサイクルがあり、一度伸び始めると右肩上がりであり前周期のピークを超える水準に到達する、といった傾向があった。コロナ影響など、過去のトレンドにない要因もあるため、不確実性はありながら、足元の動きは上昇傾向の初期段階であることを期待している。

11	精密減速機事業	精密減速機事業の21年度計画で、上期よりも下期の売上が増える背景を教えてください。21年度は、協働ロボットや非自動車向けロボット向けの拡販や計画に織り込まれているのか。	21年度の精密減速機事業の売上高は、産業用ロボット需要の回復が進むことや、ロボット以外の自動化用途(工作機械・一般産業向け)の需要も下期から回復すると想定しているため、下期に一段と売上が増える計画になっている。
12	精密減速機事業	21年度の計画を考える上で顧客別の動向を教えてください。	特定の顧客に限らず、需要は増加している。地域別でも、日系ロボットメーカーからの受注がやや強い印象はあるが、欧州ロボットメーカーも含めて、全体的として需要は増加傾向にある。
13	精密減速機事業	日本ロボット工業会のデータについて、ロボットの受注ベースでは前年比プラスだと認識しているが、出荷台数のデータを用いた背景は何か？	日本ロボット工業会のデータについては、20年度の全体感を振り返るために、生産動向まで反映された出荷ベースの数字を掲載している。受注ベースの動きは必ずしも当社まで届いていない需要であるため、出荷台数を使用。また、全体データには当社が直接恩恵を得ない領域のロボットについても含まれるため、当社の受注トレンドを直接反映するものではない。
14	鉄道車両用機器事業	中国地下鉄市場でシェアを落としている事実はあるか？	21年度には中国向け案件の入札遅れ等の影響はあるものの、欧州、ローカルの競合メーカーに市場シェアを奪われているという事実は認識していない。
15	OVALO社について	OVALO社が21年においても赤字計画である要因は、売上額によるものか、生産面で何か問題があるのか、背景を教えてください。	売上減によるもの。当初計画より生産台数が少なくなったため、適宜、値上げ交渉等の自助努力を実施している。生産面、技術面に問題があるとは考えていない。
16	OVALO社について	OVALO社の今後の戦略について、方向感を聞かせてほしい。	調達先の見直しや生産ラインの構成見直しなどによるコスト削減を実施している。また、OVALO社はその子会社adcos社とともに、当社に従来なかった開発技術を保有しており、既存事業においても積極的に活用していきたい。
17	OVALO社について	OVALO社の事業売却等は検討しているか？	当社の今後の欧州展開における重要拠点という位置づけは変わらず、現時点で売却は検討していない。