

Hirata

平田機工株式会社

証券コード：6258 / 2025年5月

中期経営計画

(2025-2027年度)

2025-2027年度 中期経営計画の要旨 #1

➤ 前中計期間の振り返り:売上高1,000億円、営業利益100億円、ROE11%と掲げた数値目標は未達

- 自動車セグメントにおいて、売上高および営業利益の数値目標を達成したが、高い利益率を維持しさらなる成長が今後のポイントとなる
- 半導体セグメントにおいて、売上高および営業利益ともに数値目標未達となり、顧客価値最大化に向けたより一層の生産体制強化が成長の鍵
- ROEは11%を目標としていたが、未達成の状況でありROE向上を核とした資本戦略の強化を重点施策として推進
- “成長市場でのビジネス拡大”、“グローバル企業としての競争力強化”、“ESG経営の強化”、“ニューノーマル時代に即した経営の実現”という4つの基本方針を掲げ各種施策を実行、数値目標達成には至らなかったが収益性と経営基盤双方の強化は着実に進捗したと認識

➤ 本中計の位置づけと戦略の柱:早期の高利益体質の実現とビジネス領域の拡大の両立

- 過去2回の中期経営計画での数値目標未達の状況を重く受け止め、本中計においては蓋然性と実効性を重視した計画を立案
- 収益性の早期改善を最優先とし、その成果を基にビジネス領域の拡大を図り、次の経営ステージへの挑戦を目指す3年間とする
- 戦略の柱を以下の5つと見立て事業活動を推進し、本中計の目標達成、企業としての成長を目指す
「半導体関連事業における事業規模の拡大」「受注生産ビジネスにおける収益性の強化」「収益基盤のさらなる強化」
「量産ビジネスの拡大」「新規ビジネスの事業部化」

➤ 本中計の数値目標: 2027年度連結 ROE9.3%以上 営業利益額100億円以上 売上高CAGR6~8%

➤ 実行体制とモニタリング

- 本中計の確実な達成に向け、各KPIに対する責任者を明確にしたプロジェクトを組成し、全社横断的な実行体制を構築
- デジタル技術を活用し、多層的にKPIモニタリング環境を実現し、定期的な徹底した進捗レビューと戦略調整の実施、そして各部門横断でのフォローアップ体制などの連動強化により、環境変化に機動的に対応しながら目標達成への実効性を高める

2025-2027年度 中期経営計画の要旨 #2

1 半導体関連事業における事業規模の拡大

- 中長期的な半導体需要の拡大によるお客様の生産拠点のグローバル化に追従すべく、当社グループでの営業・生産・販売・サービス体制の強化と半導体業界の技術革新を見据えた製品開発を推進し、さらなる事業規模の拡大を図る
 - ・需要増に応え得る高品質なコンポーネントの安定供給
 - ・既存顧客への当社設備の採用範囲拡大に向けた営業推進
 - ・半導体市場の技術進化に応じた対応領域の拡充

2 受注生産ビジネスにおける収益性の強化

- 培ってきた強みを活かし、地域や案件の選択と集中、エンジニアリングを重視したビジネスの展開、資本効率の改善によって受注生産ビジネスにおける収益性を強化する
 - ・自動車関連設備は国内と北米自動車メーカーへの集中
 - ・エンジニアリングを軸にした組織体制確立やバリューチェーン全体でのDX推進によって付加価値の高い事業活動に注力
 - ・売掛金の回収期間短縮等CCC改善に向けた活動や設備標準化活動によって資本効率の改善を推進

3 収益基盤のさらなる強化

- 経営・財務基盤強化やコスト構造の最適化を推進し、中長期的に高いROEの実現を目指す
 - ・経営情報の可視化や主要指標の管理体制改善等を通じた経営基盤強化により、効果的な利益改善策の導出と実行を図る
 - ・CCC改善等の施策により営業CFの最大化を図り、成長投資と株主還元を両立するキャッシュアロケーションを行う
 - ・事業部門での原価低減活動とともに、間接費のコスト改善やコストモニタリング体制を強化し全社としてコスト低減活動を推進

4 量産ビジネスの拡大

- 当社の技術資産を活用し、幅広い産業の顧客ニーズに応える量産製品を販売し、既存事業の高収益化と新規事業創出を目指す
 - ・量産製品の企画・推進を主導する部門の設置と事業部門との連携体制の整備により量産製品のラインナップ拡充を図る
 - ・拡充した量産製品を拡販するためのWebマーケティング強化と営業体制の整備を行う

5 新規ビジネスの事業部化

- 当社の強みと市場予測を踏まえ、バッテリー分野・制御盤分野・電動化部品分野を事業部化することを目指す
 - ・2027年度に各分野売上50億円水準に到達することを目標に活動を推進
 - ・生物遺伝資源事業や集束超音波(HIFU)がん治療装置の事業は2028年度以降に飛躍的な成長を目論む

2025-2027年度 中期経営計画の要旨 #3

➤ 機能別戦略

● 財務・資本戦略

- ・売上債権・棚卸資産の回転期間の改善を進め、営業キャッシュフロー改善を図ることで、成長投資確保と株主還元確保を両立させる
- ・営業キャッシュフロー改善を前提に、35%を目標とした配当性向を想定
- ・持続可能な成長投資と中長期的な企業価値向上を実現するため、資本効率を意識したバランスシートを構築

● サステナビリティ戦略

- ・前中計期間の成果を踏まえ、10のマテリアリティの2030年度目標達成に向け、サステナビリティ推進委員会を軸に継続的に活動を実施
- ・ESGに関する動向は常に注視し、適宜最適な対応を検討する

● 人事戦略

- ・社員一人ひとりの内発的動機づけを高め、多様な人材が適材適所で活躍する仕組み・組織風土の醸成を目指し、採用や育成、配置、人事制度の見直しといったテーマ別の活動を推進する
- ・事業ポートフォリオの変化に応じた機動的な人員配置等の実現により企業価値向上に寄与する

● 知財戦略

- ・企業価値や競争力の源泉となる知的資本の強化を行い持続的競争力の向上を図るとともに、知的創造活動ができる知財人材の育成と啓発および風土形成に取り組む
- ・戦略実行の土台となる経営層、事業部門、知財部が参画する知財戦略会議の新設や知財部門内で戦略推進部門の設置を実施

● IT・DX戦略

- ・全社横断的にDXを進めるための専門組織を情報システム部門に新設し、レガシーシステムの刷新やAI活用を中心にDXを推進するものづくりにおいても、XRやデジタルツイン技術を軸とした付加価値の創出と生産プロセスの効率化に取り組む
- ・ISMSの推進やゼロトラスト対応を通じて、情報セキュリティレベルの維持・向上も目指す

● コーポレート・ガバナンス グループガバナンス戦略

- ・取締役会の実効性向上を軸に各種ガバナンス強化の取り組みを進め、より実質的なガバナンスの構築を目指す
- ・グループ全体での資金管理体制の強化やコンプライアンス・リスク管理の強化など重点事項を設定し、グループガバナンスの強化を推進

目次

- I. 前中期経営計画(2022-2024年度)の振り返り
- II. 本中期経営計画における戦略の柱と目標
- III. 事業／機能サイドの主な施策

前中期経営計画

I. (2022-2024年度)の振り返り

前中期経営計画(2022-2024年度)の達成状況(定量面)

自動車関連は概ね目標達成ができたものの、半導体関連の目標未達等の影響により売上1000億円/営業利益100億円を達成することができなかった

セグメント		2021年度 実績	2024年度 実績	2024年度 目標(前中計)	差異/背景
売上高 [億円]	自動車関連	260	431	400	<ul style="list-style-type: none"> ■自動車 <ul style="list-style-type: none"> 主要顧客である北米メーカーの設備投資需要が高まったことによる引合増 ■半導体 <ul style="list-style-type: none"> 生産体制の強化として、効率化や外部リソースの活用等取り組み中であるが目標に対しては未達 ■その他自動省力機器 <ul style="list-style-type: none"> 顧客の設備投資計画変更のあおりを受けて売上減期中でのリカバリー対応が困難で目標未達
	半導体関連	260	302	400	
	その他自動省力機器・その他	150	152	200	
	合計	670	885	1,000	
営業利益 [億円 /%]	自動車関連	2	42(9.7%)	20(5%)	<ul style="list-style-type: none"> ■自動車 <ul style="list-style-type: none"> 物価上昇・円安・為替の影響を受けたものの、価格転嫁の対応が進み、目標以上の営業利益を見込む ■半導体 <ul style="list-style-type: none"> 原材料や輸送費高騰に伴う原価の上昇に対して、価格転嫁が遅れ、目標未達 ■共通 <ul style="list-style-type: none"> 将来を見据えた投資(人件費、研究開発費、減価償却費の増加)に伴う固定費の上昇
	半導体関連	26	29(9.5%)	60(15%)	
	その他自動省力機器・その他	10	▲2(▲0.8%)	20(10%)	
	合計	38	69(7.8%)	100(10%)	
ROE		5.1%	7.2%	11%	

前中期経営計画(2022-2024年度)の主要施策と進捗状況

前中計期間では、4つの基本方針に従って収益性と経営基盤の双方を強化

収益性強化		経営基盤強化	
<p>成長市場での ビジネス拡大</p>	<ul style="list-style-type: none"> EV(電気自動車)、ICE(内燃機関車)双方で大型受注拡大 七城工場(熊本)・関西工場で生産能力拡大 半導体後工程の自動化・標準化への参画(SATAS) バッテリー専門部署新設による新分野への移行・製品開発の加速、キーデバイス開発進行 がん治療装置に参入・業務提携、量産に向けた開発進行 生物遺伝資源研究で機能性を評価する設備・機器・ソフトを備えたラボ完成、生物遺伝資源研究事業化へ移行(製品開発支援サービス「ぷらんっプロ」で事業化を判断) 	<p>ESG経営の 取り組み強化</p>	<ul style="list-style-type: none"> 「エコ電動シリーズ」ラインナップ拡充 サステナビリティ推進委員会を設置し、ESG推進体制を構築 EcoVadis社の評価シルバーメダル獲得 国際的な規範・ルールを踏まえた「Hirataグループ行動規範」制定 気候変動への対応としてCO₂排出量算定方法決定および中間指標検討 「人権方針ガイドライン」策定およびアセスメントの実施
<p>グローバル 企業としての 競争力強化</p>	<ul style="list-style-type: none"> 海外関係会社で半導体関連の受注拡大(中国、東南アジア) グループ全体の事業成長・リスクマネジメント、内部統制システムの高度化・適正化に向けて、関係会社との対話進行 	<p>ニューノーマル 時代に即した 経営の実現</p>	<ul style="list-style-type: none"> 基幹業務をカバーする情報システム(PLM, ERP)導入検討進行 エミュレータの活用分野拡大と機能向上 物流解析をはじめとして、さまざまなシミュレータの活用が進行 ソフト標準化の検討が進行

Ⅱ. 本中期経営計画における 戦略の柱と目標

Hirataの変遷

当社は時代や顧客のニーズに合わせたオーダーメイドの価値を提供し続けてきたことが、他社にはない、創業以来の強みであった

産業用車両の製造・販売 活人倍力^{*1}の考え方下、生産設備の受注を拡大
 ロボット開発やコンベヤを主体とした生産設備の自動化を進める
 制御技術とソフトウェア技術を導入し、より高度な自動化を実現。組立設備だけでなくプロセス装置を製造・販売する

自動車・半導体・家電分野を主力事業とする
生産システムインテグレーター

時代の変化に対応し変化する
Hirataの生産システム

1951年

株式会社創立

産業用車両の製造および販売を目的として熊本県熊本市に平田車輛工業株式会社を設立。リヤカーなどの産業用車両およびベルトコンベヤで受注を伸ばす。



「MEPチェーン」コンベヤ
 製品を作業者の前で停止する作業視点のフリーフローシステムを採用

*1 設備の自動化によって人を減らす「省力化」ではなく、人はより付加価値の高い仕事につくことで、人を活かすという考え方を表す当社の造語。

1974年

平田機工株式会社の誕生

家電業界などに向けた自動組立機などにより事業が拡大する中、主にポータブルコンベヤを手がけていた大平コンベヤ、家電関係のコンベヤを担当していた平田車輛工業、平田機工商事の関連3社が合併し、平田機工株式会社が誕生。



ブラウン管設備



1980年

海外拠点の拡充

国内だけでなく、海外大手家電メーカーにも組立設備を納入するようになり、さらなる販路開拓のため、アメリカに初の海外拠点を設立。これを皮切りに、欧州、東南アジア、中国などの各エリアに関係会社を設置。



自動車関連事業拡大に向け、北米のトレードショーへ出展

4軸 SCARA型^{*2}ロボット「ARM-BASE」
^{*2} Selective Compliance Assembly Robot Arm (水平多関節型ロボット)

1990年

「ACS」^{*3}コンセプトで海外自動車メーカーから高評価

スタンダードの組み合わせによりさまざまな要望に応える「ACS」コンセプトの誕生により、90年代半ばから海外自動車メーカーの評価が高まる。自動車の組立設備の進化を加速。

*3 Assembly Cell Systemの頭文字



「ACS」コンセプトの自動車エンジン組立設備

2000年

時代のニーズに合わせ事業を拡大

ブラウン管テレビ市場の縮小を予測し、FPD(フラットパネルディスプレイ)市場に参入。半導体関連事業にも参入し、海外大手メーカーなどと取引。生産システムインテグレーターとして、世界の舞台へ。



ブランスDCモータ
 「Hirata BLUE MOTOR」



「エコ電動シリーズ」

現在

持続可能な社会の実現に向け、選択と集中

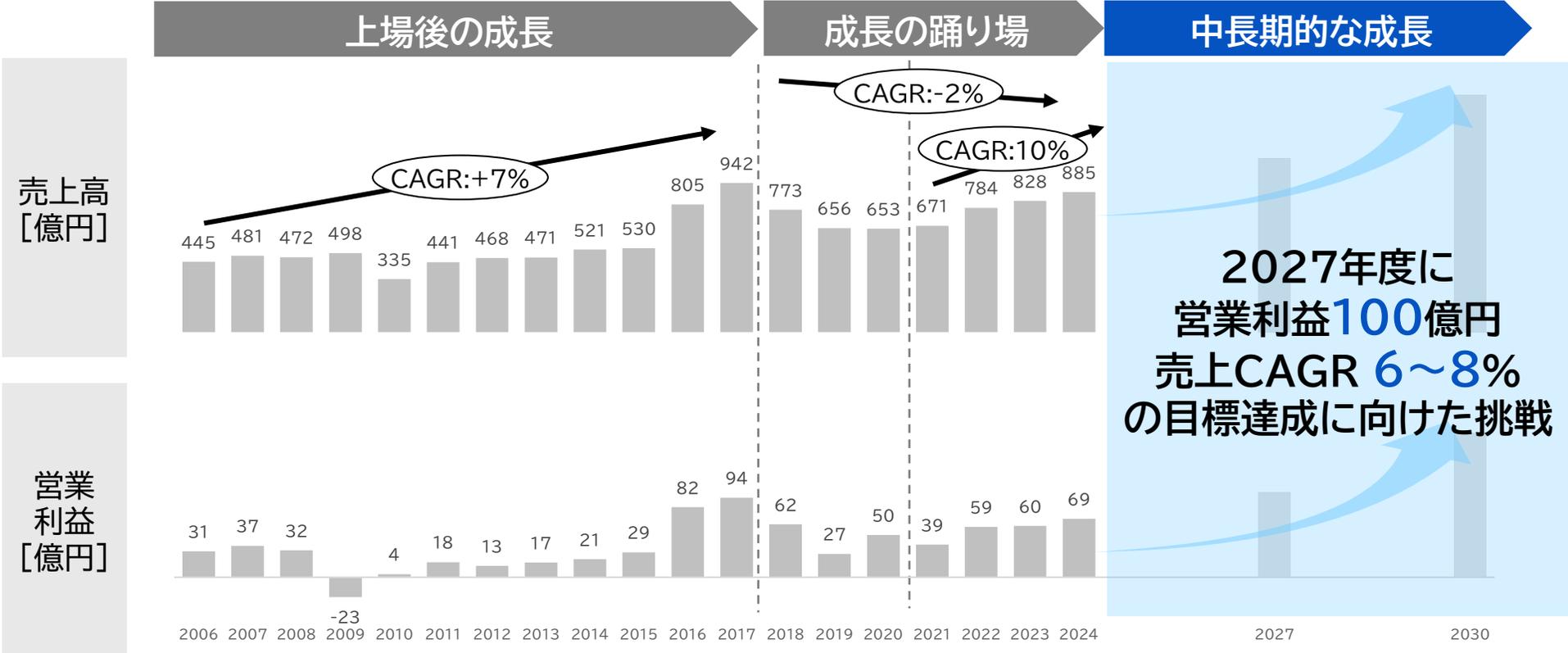
100年に一度と言われる自動車産業の変革期や、持続可能な社会の実現に向けたニーズの変化に対し、確かな品質と技術で応える。デジタル技術・DX活用により、利便性・環境貢献度の高いスマートファクトリーを提案。EV(電気自動車)関連のキーデバイスなど、今後需要増が見込まれる製品の開発を強化。



EDU(Electric Drive Unit)組立設備

現状に対する認識

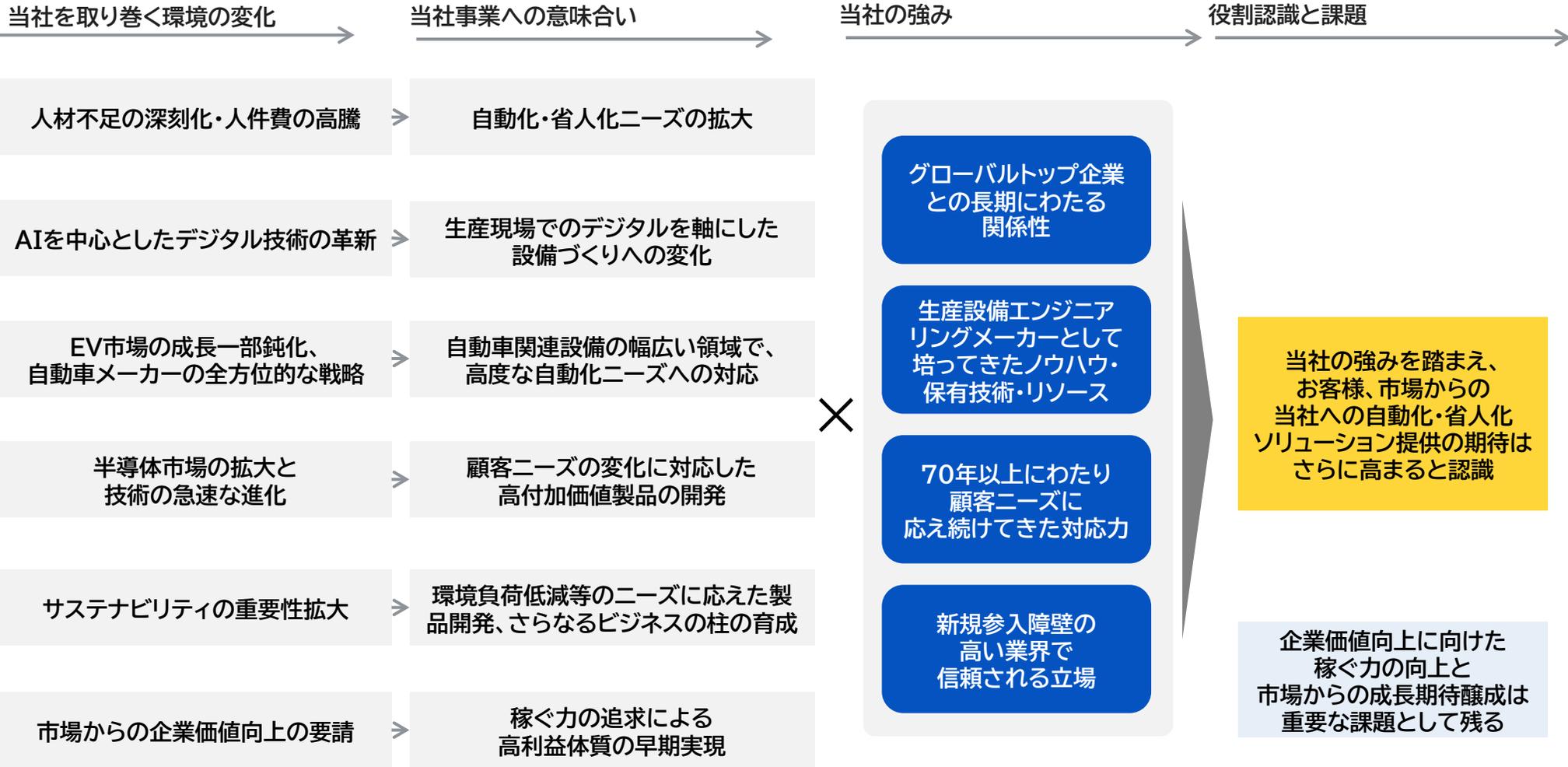
近年は成長のペースが緩やかとなっており、踊り場にあると認識
 Hirataの強さに立ち返り、新たなステージへ挑戦する機会と捉える



- 創業以来、時代や顧客に沿った価値を柔軟に提供
- 引合は活発も、当社のキャパシティ拡大が追いつかず成長は緩やかに
- キャパシティ、リソースへの積極投資を前中計期間から推進

Hirataを取り巻く外部環境変化と成長機会

マクロ環境や各業界における市場環境の変化は、当社のさらなる成長への追い風となる



企業価値向上に向けた稼ぐ力の向上と市場からの成長期待醸成は重要な課題として残る

本中計の位置づけ

綱領：「我々は勇敢に技術革新を追求し 人格を養い能力を高め 社会の発展に寄与する」
 人技幸献：Hirataに関わるすべての人を幸福にするとともに、社会に技術で貢献する

本中期経営計画

2025-2027年度

設備革新による利益の最大化

- お客様の次世代製品に対応
- お客様と当社、双方の利益の最大化を目指す
- 自動車セグメントは全方位対応
- 半導体セグメントは製造技術の進化に対応、AI向け需要取り込み

前中期経営計画

2022-2024年度

2025年3月期

▷ 売上高	885億
▷ 営業利益	69億
▷ 営業利益率	7.8%
▷ ROE	7.2%

2027年度
数値目標

ROE 9.3%以上

営業利益額 100億円以上 売上高CAGR 6~8%

戦略の柱

半導体関連事業における事業規模の拡大

受注生産ビジネスにおける収益性の強化

収益基盤のさらなる強化

量産ビジネスの拡大

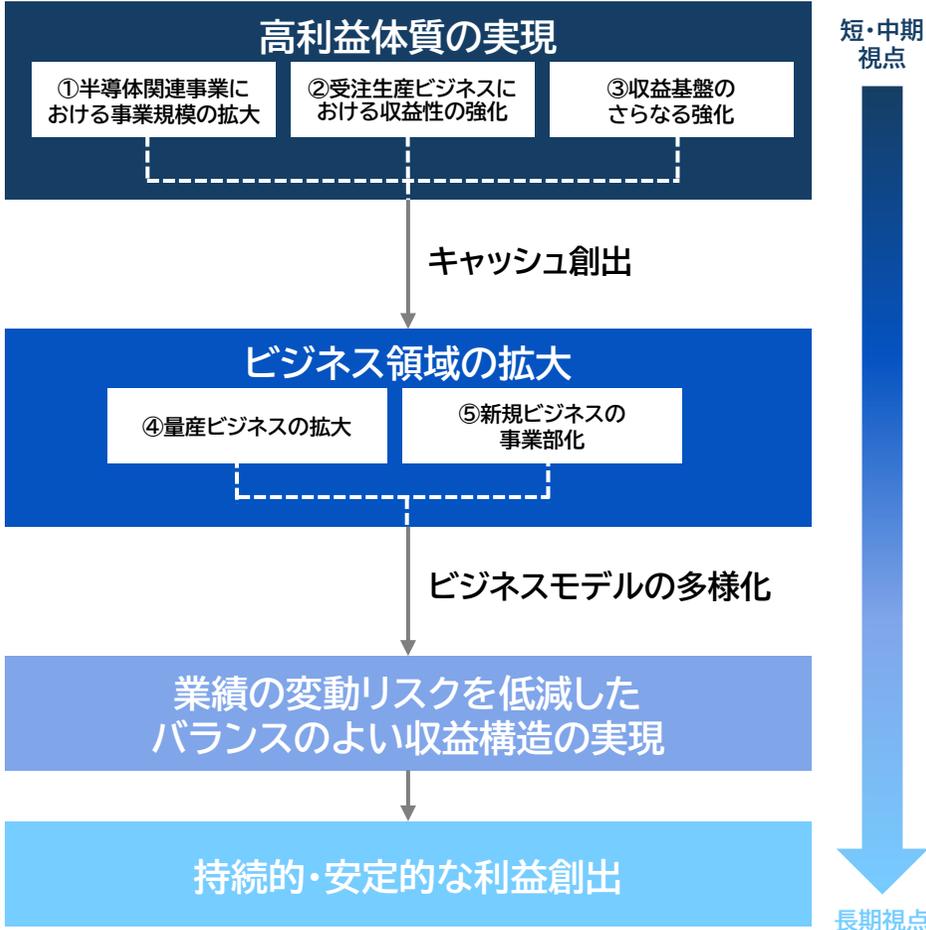
新規ビジネスの事業部化

本中計の戦略の柱と成長の方向性

5つの戦略の柱

- ① **半導体関連事業における事業規模の拡大**
 - ✓ 需要増に応え得る高品質な量産製品の安定供給
 - ✓ 既存顧客への当社設備の採用・範囲拡大に向けた営業推進
 - ✓ 市場の技術進化に応じた対応領域の拡充
- ② **受注生産ビジネスにおける収益性の強化**
 - ✓ 案件・地域を選択と集中
 - ✓ エンジニアリング中心の業務へのシフト
 - ✓ 製品・サービスの高付加価値化
- ③ **収益基盤のさらなる強化**
 - ✓ 経営・財務基盤の強化
 - ✓ コスト構造の最適化
- ④ **量産ビジネスの拡大**
 - ✓ 製品の標準化推進に向けた体制・プロセスの整備
 - ✓ 量産製品の拡充に向けた開発の促進
- ⑤ **新規ビジネスの事業部化**
 - ✓ バッテリー事業、制御盤事業、電動化部品事業の事業部化
(各事業にて50億円以上の売上を目指す)

戦略の位置付けと成長の方向性

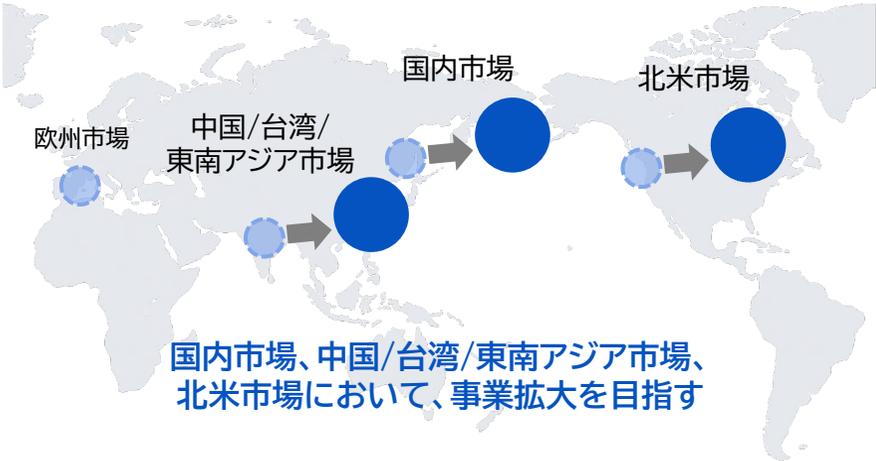


戦略の柱①:半導体関連事業における事業規模の拡大

中長期的な半導体需要の拡大による、お客様の生産拠点のグローバル化に追従すべく、当社グループでの営業、生産、販売、サービス体制の強化と、半導体業界の技術革新を見据えた製品開発を推進し、さらなる事業規模の拡大を図る

各地域での事業展開

● 現状 ● 目指す姿



事業規模の拡大のための取り組み

グローバル事業展開の推進

対応領域の拡充

STEP1

- ✓ 国内の生産拠点の再編や生産方式の見直しによる生産キャパシティの拡大
- ✓ 生産リードタイム短縮のための取り組みの推進

STEP2

- ✓ 関係会社への技術移転の推進
- ✓ グローバル顧客の新規開拓の促進
- ✓ 設計からアフターサービスまでグローバルで一貫体制の強化

STEP3

- ✓ 外部リソースの活用や新たな生産拠点の設立等、コストを抑えつつ、需要増に応え得る生産体制の確立

- ✓ 半導体業界の技術革新に追従した製品のリニューアルと新たな視点による新製品開発を推進
- ✓ 今後も市場規模の拡大が見込まれるPLPや後工程市場への事業拡大の加速

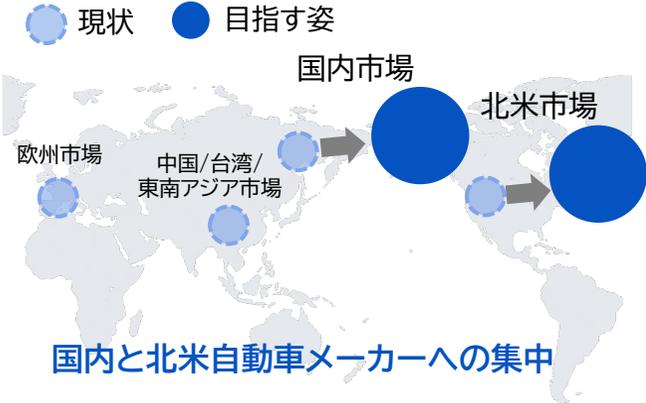
戦略の柱②: 受注生産ビジネスにおける収益性の強化

培ってきた強みを活かし、地域や案件の選択と集中、エンジニアリングを重視したビジネスの展開、資本効率の改善によって、受注生産ビジネスにおける収益性を強化する

培ってきた受注生産ビジネスの強み



案件・地域の選択と集中



さらなるエンジニアリング重視の事業活動への転換

- エンジニアリングを軸にした組織体制確立**
- プロジェクトマネジメント力の強化に向けた組織設置
 - 生産設備への量産品の組み入れを専門的に推進する設計部隊の設置
 - 量産性の高い案件のものづくり工程は海外関係会社や協力会社へシフト

- バリューチェーン全体でのDX推進**
- 設計・制御プロセスのDXのみならず、製造・コミッションングプロセスにおけるDXも推進

資本効率の改善 (戦略の柱③と連動)

- CCC改善に向けた活動推進**
- 受注基準の見直し
 - 売掛金の回収期間短縮
 - 営業部門のDXによる営業力強化

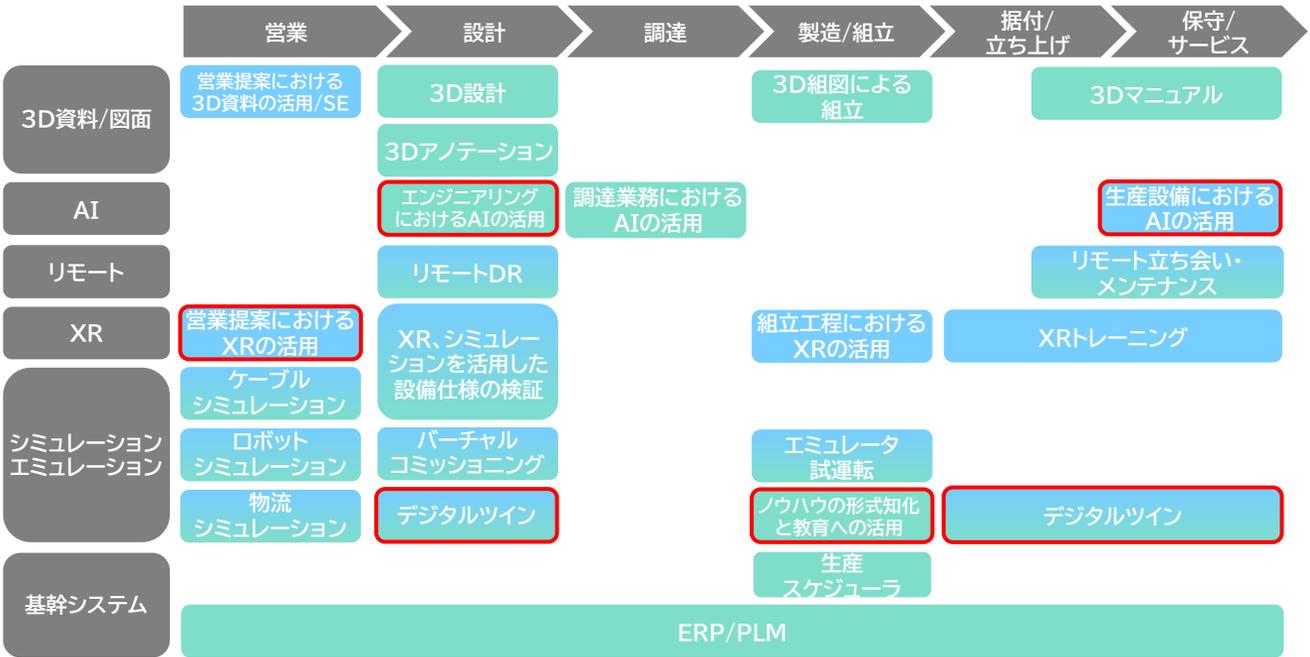
- 設備標準化によるコスト競争力の獲得**
- 得意設備や直近での投資が見込まれるパワートレイン系の設備の標準化と量産製品化を推進

戦略の柱②・③トピック:ものづくりにおけるDXの取り組み①

「高利益体質の実現」のため、より一層DX推進を通じた「付加価値の創出」と「生産プロセスの効率化」に取り組む



バリューチェーン別のDXの取り組み



本中計期間の重点施策

XR/デジタルツインのさらなる活用

- XR:拡張現実を使った現実と仮想の融合で価値創造
- デジタルツイン:生産ラインのソフト定義による生産プロセスの最適化



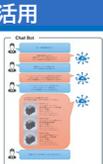
社内技術継承への活用

仮想環境と動画を用いたナレッジのデジタル化と伝承



エンジニアリングにおけるAIの活用

AIを活用した、早く正確に過去資産を引き出すための設計支援システムの構築、等



生産設備におけるAIの活用

AIを活用した生産設備の故障判断や予兆の事前検知、自動教示/補正、等



戦略の柱③:収益基盤のさらなる強化

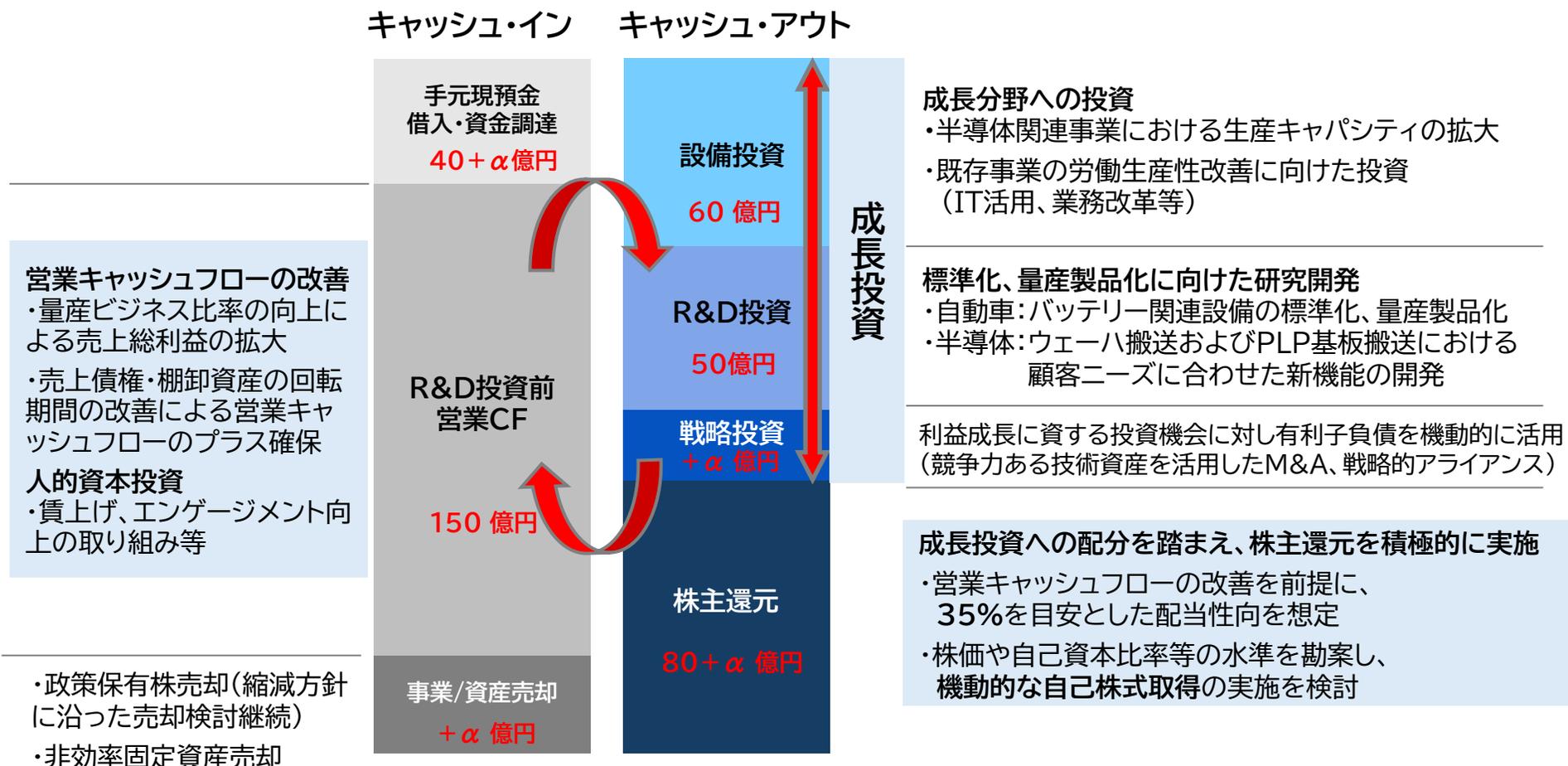
コスト構造の最適化や経営・財務基盤強化を推進し、中長期的に高いROEを実現させる

施策	概要	状態目標
経営基盤強化	経営情報のタイムリーな可視化	中計達成に必要な経営情報の透明性を高め、経営層の意思決定スピードや質の向上を図る
	経営指標の管理体制改善	売上・利益のみならず、中計達成に向けた収益向上ドライバー等のKPIを設定し、実効性を高める
	管理会計の高度化	最適な意思決定に活用できるグローバルでの原価管理の強化の推進
財務基盤強化	キャッシュアロケーションの改善	営業CFを最大化するため、営業利益率の向上やCCC改善に取り組む 創出したキャッシュを成長投資(設備投資、R&D投資、戦略投資)に充てるとともに、株主還元を進める
	コストモニタリング体制の強化	コーポレート系部門のコストコントロールやモニタリングの体制強化に取り組む
コスト構造の最適化	間接費のコスト改善	AIを活用した業務効率化やアウトソーシング等のコスト低減策の推進
	原価低減活動の推進	自動車:設計効率化やデジタル技術活用によるコストダウン 半導体:原価管理高度化と原価低減活動の実行
		効果的な改善策の導出
		利益率向上に寄与するKPIを高頻度で確認し改善を講じる
		事業の適切な評価
		事業特性や変化に応じた最適な事業評価が出来ている
		成長&株主還元の両立
		成長投資と株主還元を両立するキャッシュアロケーションを行う
		コスト競争力獲得
		コストダウン活動が全社として推進され、削減効果がモニタリング出来ている

戦略の柱③トピック:キャッシュ・アロケーション方針

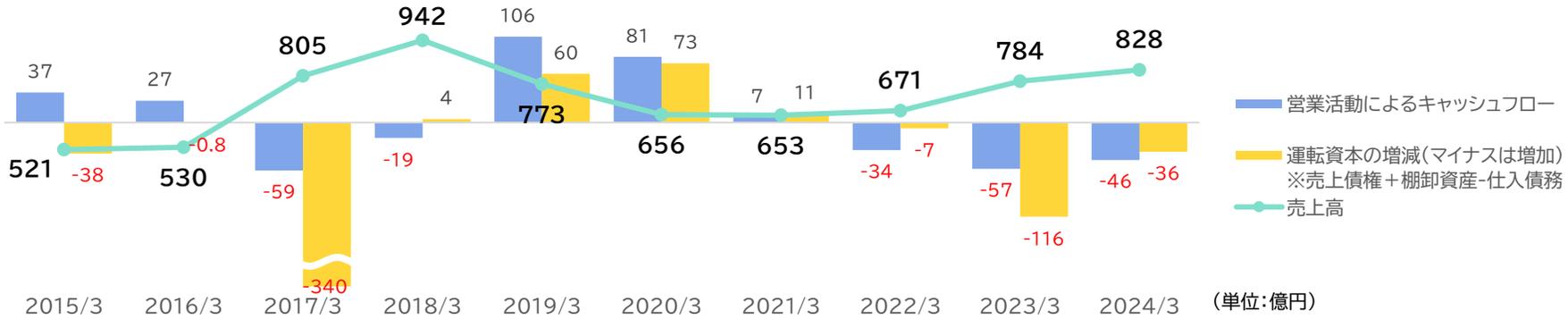
営業キャッシュフローの改善を図ることで、成長投資確保と株主還元拡大を両立させる

2025-2027年度 3か年合計のキャッシュ配分のイメージ



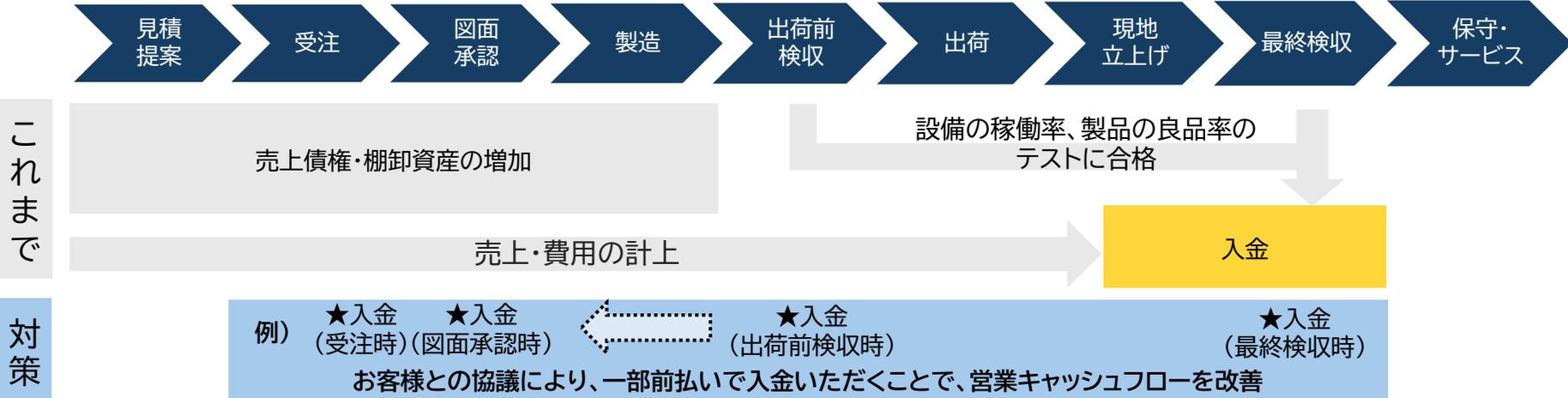
戦略の柱③トピック:営業キャッシュフローについての問題認識

過去10年(2014~2023年度)の営業キャッシュフローと運転資本の推移



当社のビジネスプロセスに起因した営業キャッシュフローマイナスの背景と対策

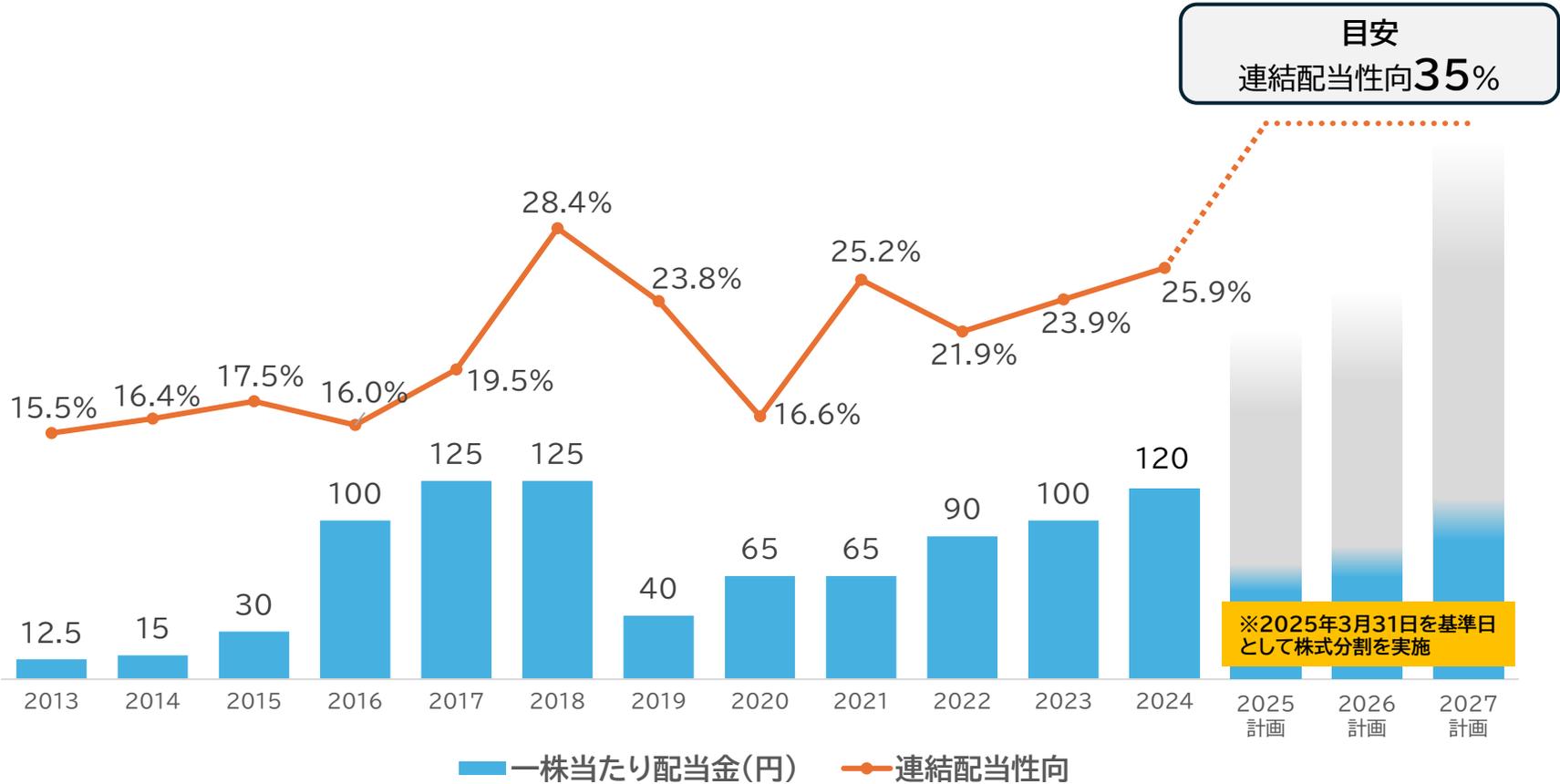
工事の進捗に応じて売上・費用は計上されるが、お客様からの対価は完成した設備の稼働率や組立品の良品率が確認されて初めて大きな入金となる(特に大型の生産ラインは工期が1年以上と長期にわたる)



戦略の柱③トピック:株主還元

キャッシュアロケーション方針による成長投資を踏まえ、
連結配当性向の目安を35%とする

一株当たり配当金と連結配当性向

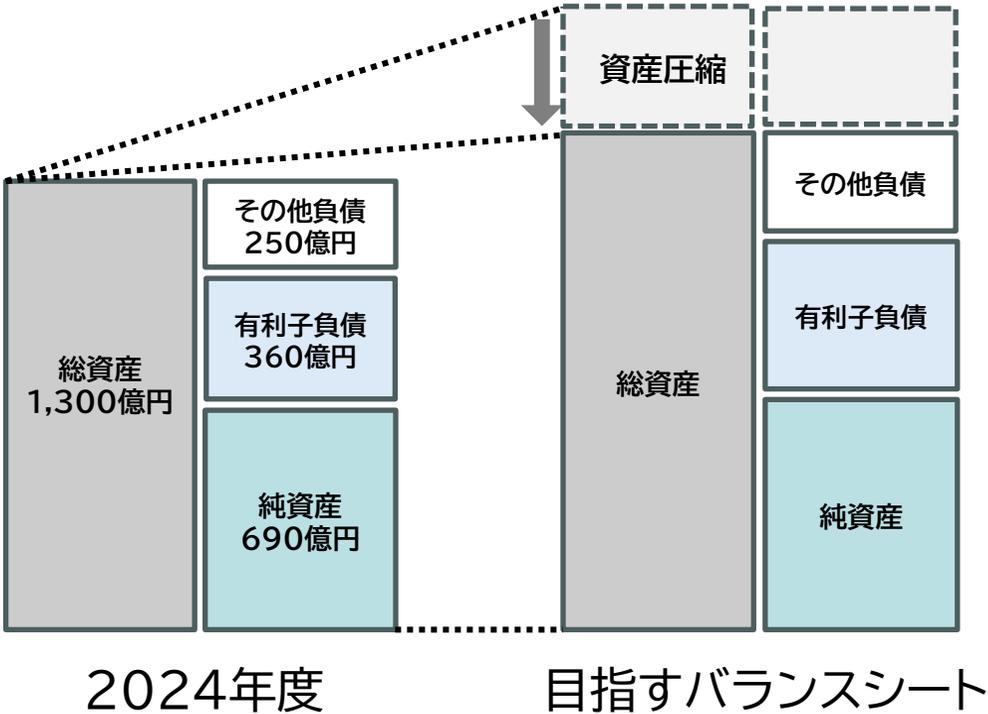


戦略の柱③トピック:目指すバランスシート構成

持続可能な成長投資と中長期的な企業価値向上を実現するため、資本効率を意識したバランスシートを構築

2024年度と中期的に目指すバランスシート

方針と施策



資産圧縮による総資産回転率の向上

- ・売上債権の圧縮
- ・在庫の適正化
- ・政策保有株式売却
- ・非効率固定資産売却

財務レバレッジを活かした有利子負債の活用

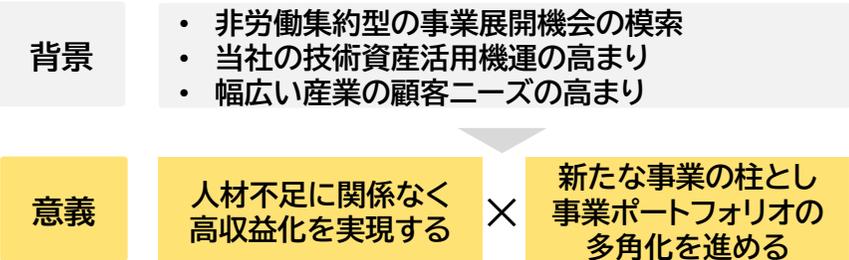
目指す自己資本比率:45~50%
 事業リスクや資本コストダウンを加味した必要自己資本額を想定

自己資本比率の水準を勘案し、機動的な**自己株式取得**を実施

戦略の柱④: 量産ビジネスの拡大

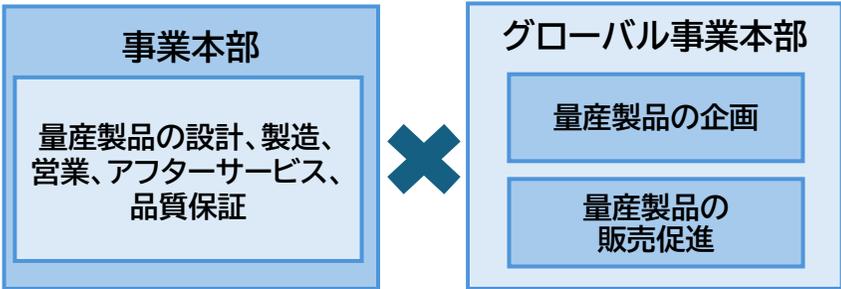
当社の技術資産を活用して、幅広い産業の顧客ニーズに応える量産製品を創出、販売することで、既存事業の高収益化と新規事業創出を目指す

量産ビジネス立ち上げの背景と意義



実現するための部門横断体制の強化

各部門の強みを活かし、迅速に量産ビジネスの仕組み作りをする
量産製品検討及びビジネスプラン策定を共同で実施



量産製品の具体例

半導体 関連	
電動化 製品	
ロボット	
物流関連	
電池関連	
自動車 関連	

戦略の柱⑤:新規ビジネスの事業部化

Hirataの培ってきたノウハウ・強みをベースに、M&Aや戦略的なアライアンスを選択肢の一つとし、新規ビジネスの確立を目指す

合計150億円以上の売上達成を目標とする

2027年度までに各分野で売上50億円以上を目指す事業

電動化部品事業

- 人と環境にやさしい「オール電動搬送システム」を本格的に展開
- ブルーモータを活かした新製品の投入およびプロモーション投資を強化



バッテリー事業

- 車載用のみならず、他の電池事業(全固体・燃料・ペロブスカイト等)へ参入
- 車載用に限定せず電池関連市場での地位を築く



制御盤事業

- 半導体装置メーカーに向けた制御盤ビジネスの販売をさらに拡大



新規ビジネスとして育む

集束超音波(HIFU)がん治療装置

- ソニア社との提携による集束超音波(HIFU)がん治療装置を開発中
- 2027年度の国内薬事承認を目指す
- 将来的には海外薬事承認・展開も視野



生物遺伝資源

- 「未使用の植物遺伝資源」を活用し、新たな機能性食品、医薬品等の商品開発の可能性を広げる「ぷらんつプロ」サービスの提供
- アルゼンチンとインドネシアの2ヶ国との資源提供の契約

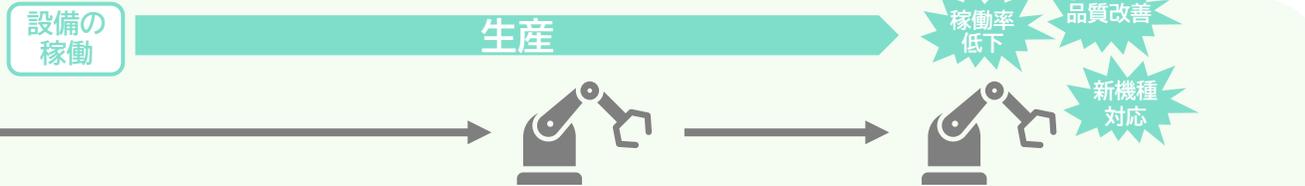


戦略の柱④・⑤トピック:ものづくりにおけるDXの取り組み②

生産設備とデジタル技術を掛け合わせて、お客様の生産現場での課題に対してソリューションを提供するために、本中計においては「ライセンス/ソリューションの販売」にも注力する



生産設備とデジタル技術の掛け合わせにより「目指す姿」と「達成に向けた取り組み」



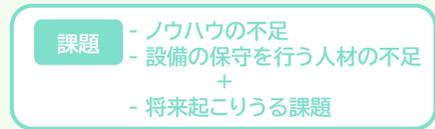
STEP1

目指す姿達成に向けた取り組み

従来のSierとしてのビジネスに加えて、**デジタル技術**を駆使した**先進的な設備づくりプロセス**の提供に注力する

次期3か年における主な施策

- ✓ 製品・サービスの拡充
- ✓ 営業/マーケティングの強化
- ✓ 販路の開拓



デジタルツインによる設備と仮想空間との連携

技術力を駆使したソリューションの提供

STEP2

仮想空間上で、お客様の**設備の状態**を把握する

STEP3

生産設備とデジタル技術の掛け合わせにより**目指す姿**

お客様の生産現場での課題に対して、**プロとしてソリューション**を提供する

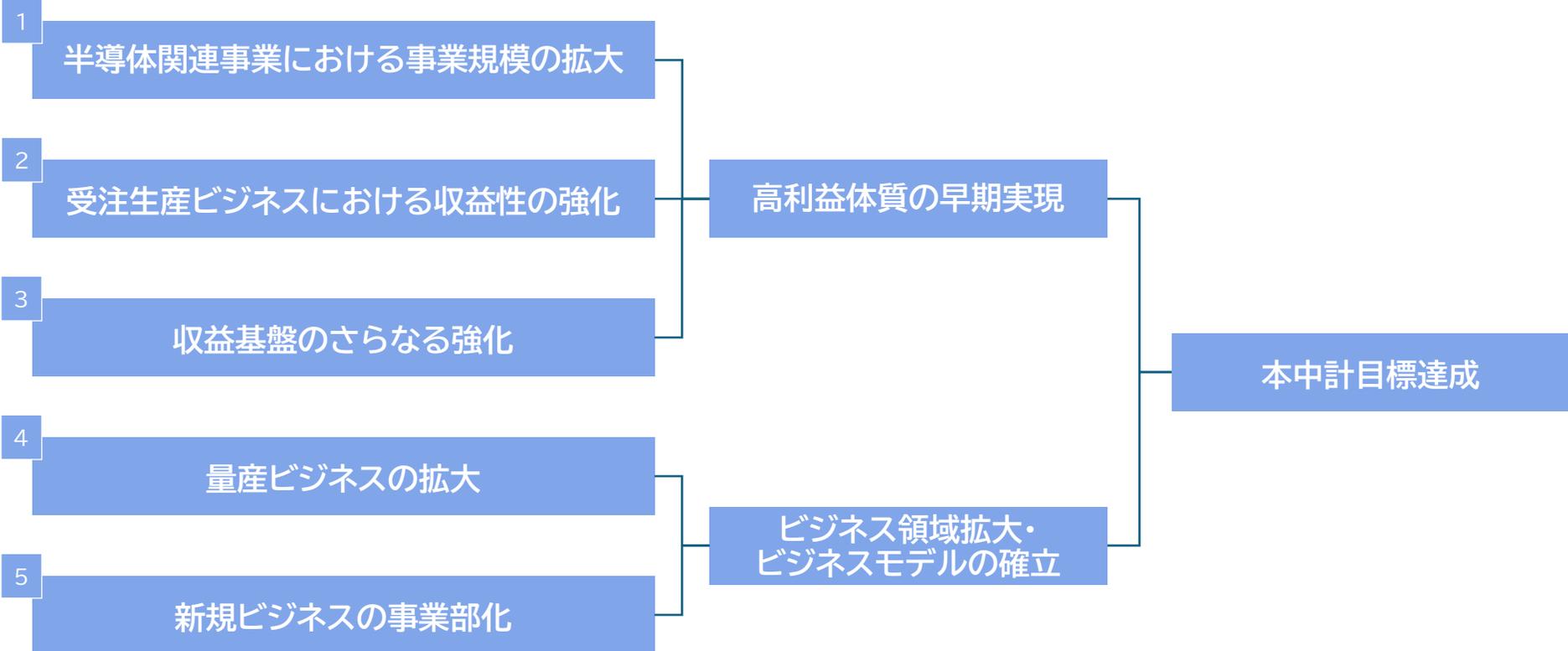
フィジカル面での高い技術力 + デジタル面での先進的な取り組み (XR/AI/3D)

本中計の数値目標(連結)

本中計期間では、資本効率を意識し、高利益体質の早期実現と中長期的な成長に向けた活動を実践、利益の最大化を目指す

2027年度 数値目標

ROE **9.3%**以上 営業利益額 **100**億円以上 売上高CAGR **6~8%**



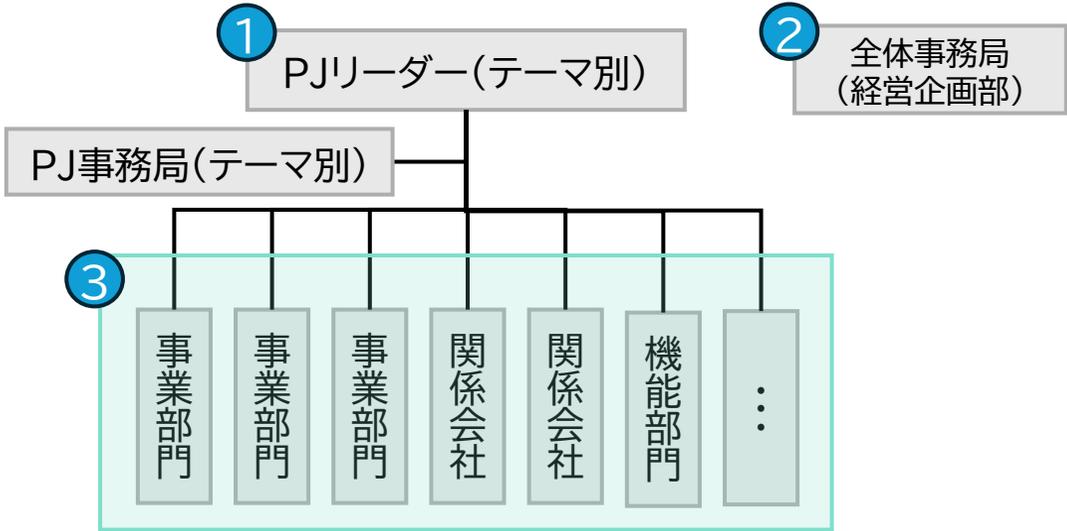
本中計の実効性を担保する体制

中計を確実に達成するために、中計推進PJを組成して実効性を高める

重要な活動テーマのプロジェクト化

概要	本中計の活動テーマの中で、特に重要であり、かつ本部横断の検討が必要な活動テーマをプロジェクト化する
中計 推進PJ	自動車戦略 (事業部・関係会社横断)
	半導体戦略 (事業部・関係会社横断)
	量産ビジネス拡大
	経営管理高度化
	IT/DX戦略
	財務・資本戦略
	コーポレート・ガバナンス
	人事戦略

部門横断のプロジェクト推進体制(イメージ)



- 1** PJリーダーはプロジェクトの最終責任者として、経営会議等でプロジェクト進捗情報を報告する
- 2** 経営企画部が全体事務局の役割を担い、部門を跨ぐ論点の調整や課題発見/解決を支援する
- 3** プロジェクトに参画する事業部や関係会社、機能部門は課題に応じて機動的に変更し推進を図る

Ⅲ. 事業／機能サイドの主な施策

各事業の位置づけ

外部環境の変化を踏まえ、半導体関連事業を成長事業、自動車関連事業を基盤事業と位置づけ成長を目指す

区分	区分の意味合い	事業セグメント (会計セグメント単位と差異あり)	本中計期間の事業方針
成長事業	<ul style="list-style-type: none"> 高い成長率を示し、将来的に収益の増加が期待される事業 	半導体関連事業	<ul style="list-style-type: none"> 市場ニーズに対応する供給能力の拡大と成長 新製品開発を基軸として市場シェア拡大
基盤事業	<ul style="list-style-type: none"> 収益の主要な源泉となる安定した事業 	自動車関連事業 (EV・ICE)	<ul style="list-style-type: none"> 自動車市場の転換/顧客の戦略変更に伴った対応 エンジニアリング中心の事業構造への転換で利益を重視した活動実施
新規/ 次世代事業	<ul style="list-style-type: none"> 売上成長やビジネスモデルの確立による事業部化を狙う事業 次期中計(2028-)期間や長期的な観点での事業確立を狙う分野 	バッテリー事業 制御盤事業 電動化部品事業 生物遺伝資源事業 医療・理化学機器事業	<ul style="list-style-type: none"> バッテリー <ul style="list-style-type: none"> -車載用+他電池分野への参入 制御盤 <ul style="list-style-type: none"> -半導体装置メーカーの制御盤製作を拡大 電動化部品(エコ電動シリーズ等) <ul style="list-style-type: none"> -新規量産製品を開発し、市場/顧客(物流・建設等)を開拓
継続事業	<ul style="list-style-type: none"> 市場の変化を踏まえ、継続・縮小等を検討する事業 	FPD関連(有機EL含む)設備事業 家電関連設備事業	<ul style="list-style-type: none"> 収益性の高い引合等への対応に集中

半導体関連事業戦略

基本戦略

- ① 需要増に応え得る高品質なコンポーネントの安定供給
- ③ 市場の技術進化に応じた対応領域の拡充

- ② 既存顧客への当社設備の採用範囲拡大に向けた営業推進

市場環境

【半導体市場】

半導体の需要は世界各国で年々増加しており、2030年には、半導体市場は約1兆米ドルに達する見通しである。特に、AIや環境対応等が半導体需要を押し上げると見られている。また、技術面では、処理速度や効率性向上のための微細化ニーズが高まっており、開発競争が激化している。同様に、半導体生産設備においても成長していく見込みであり、特に近年は中国・台湾・韓国の半導体メーカーによる設備投資が加速している。



主な施策

注力市場

- ✓ 国内市場、中国/台湾/東南アジア市場、北米市場に注力する。
- ✓ 国内市場においては、ターゲット顧客との関係性強化と当社設備の採用範囲拡大に向けた営業推進による半導体事業の拡大に注力する。
- ✓ 中国においては、中国の半導体メーカーとの関係性構築による強固な顧客基盤の構築と中国国内で生産できる体制の構築、また、高い品質管理体制の構築を図り、半導体事業の確立に注力する。
- ✓ 台湾においては、ターゲット顧客との関係性強化による半導体事業の拡大に注力する。
- ✓ 東南アジア市場においては、東南アジアに拠点を持つ大手半導体メーカーとの関係性構築による強固な顧客基盤の構築と技術移転による生産能力と品質管理体制の構築を図り、半導体事業の確立に注力する。
- ✓ 北米市場においては、新規顧客の開拓と最適な生産体制の構築による半導体事業の拡大に注力する。

2027年度目標

生産能力
(各製品の台数ベース)
50%増*

海外での生産拠点
+2拠点*

* 2024年度対比

注力カテゴリー

ウェーハ関連

ロードポート 真空ロボット

大気ロボット アライナ EFEM

PLP関連

ロードポート EFEM

後工程

フープストック
フロントエンドモジュール メインフレーム(搬送)

個別の取り組み

- 【生産キャパシティの拡大/生産効率の向上】**
 - ✓ 国内の生産拠点の再編
 - ✓ より効率的な生産方式への見直し
 - ✓ 生産リードタイム短縮のための取り組みの推進
 - ✓ 関係会社への技術移転の促進と現地生産体制の構築
 - ✓ 量産品の生産における積極的な外部リソースの活用や新たな生産拠点の設立検討
- 【販売拡大】**
 - ✓ グローバル顧客の新規開拓の促進と既存顧客との関係性強化
 - ✓ 既存顧客への当社設備の採用範囲拡大に向けた営業推進
- 【研究開発の促進】**
 - ✓ PLPにおける専門設計部隊の設置と開発の加速
 - ✓ ウェーハ・PLP関連のコンポーネント及びシステムのリニューアル促進

自動車関連事業戦略

戦略
基本

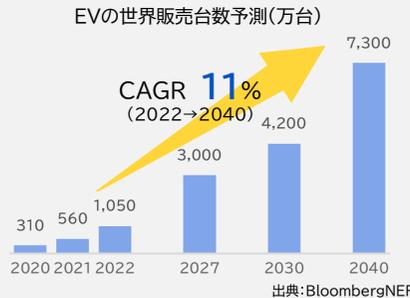
① 案件・地域を選択と集中

② エンジニアリング中心の業務へのシフト

市場環境

【EV市場】

中国やアジア地域においてEV(電気自動車)販売は順調に伸びているが、欧米ではEV普及の鈍化傾向が見られる。また、HV(ハイブリッド車)等が再び注目を浴び、PHV(プラグインハイブリッド車)の新車投入が加速する見通しである。一方で、長期的に見れば次世代バッテリー技術の進歩等によりEV販売台数は増加しつづけ、2030年には年間4,200万台に達する見込みである。



【ICE市場】

ICE(内燃機関車)とEVの価格差や不十分な充電インフラ、また、エンジン効率向上に向けた開発の進捗状況等を踏まえると、足下では、ICEにおいても継続的な需要が見込まれ、従来のパワートレイン設備に対する投資も継続される見込みである。



主な
施策

注力市場

- ✓ 国内市場と北米市場に注力する。
- ✓ 国内市場においては、国内自動車メーカーによる国内・海外でのEV展開が順調に進むと見込んでいることから、EV案件の引合に積極的に参加し、安定的な受注を確保する。
- ✓ 北米市場においては、EV販売の伸びの鈍化が見られることから、当面は従来のパワートレイン設備受注を狙う。また、関税等の外部環境の変化には注視し、状況に応じて北米地域での生産を行う等、生産体制を柔軟に変動させる。

注力カテゴリ

EV、HV、FCV関連



ICE関連



個別の取り組み

【生産効率の向上】

- ✓ プロジェクトマネジメント力の強化に向けた組織設置
- ✓ 生産設備への量産品の組み入れを専門的に推進する設計部隊の設置
- ✓ 製造・コミッションングプロセスを含む、バリューチェーン全体でのDX推進
- ✓ EV、パワートレイン関連設備における標準化の推進

【販売拡大】

- ✓ 既存顧客との関係性強化と顧客ニーズの積極的な取り込みの推進

【資本効率の向上】

- ✓ 受注基準の見直し
- ✓ 売掛金の回収期間の短縮
- ✓ 交渉力と営業力の強化

【研究開発の促進】

- ✓ 以下のカテゴリにおける開発機やパイロットラインでの実績の蓄積
 - 全固体電池を筆頭とした次世代電池
 - 燃料電池
 - EV部品関連

2027年度目標

自動車セグメント
営業利益率 **10%以上**

※連結

CCC
20%短縮*

* 2024年度対比

機能戦略の概要

事業戦略の着実な遂行に向け、人事・知財・IT/DX・ガバナンス・サステナビリティの各機能の充実を本中計期間内で図っていく

		主な方針	本中計期間内の主な施策
サプライチェーン全体に及ぶ活動	サステナビリティ戦略	<ul style="list-style-type: none"> 10のマテリアリティの2030年度の目標達成に向けグループ全体でサステナビリティ活動を推進 	<ul style="list-style-type: none"> 2027年度マテリアリティ別KPIを達成するための施策実行 一部関係会社も含め活動
当社グループ内の活動	人事戦略	<ul style="list-style-type: none"> 各社員の内発的な動機付け向上 多様な人材が活躍できる仕組み・組織風土の醸成 	<ul style="list-style-type: none"> 研修のさらなる充実 必要スキルの可視化・適正な評価 キャリア支援
	知財戦略	<ul style="list-style-type: none"> 知的資本の強化 知財人材の育成 ガバナンス構築と実行体制担保 	<ul style="list-style-type: none"> 質と量を担保した特許申請によるHirata保有技術の保護 報奨制度・社内外発明表彰の強化
	IT/DX戦略	<ul style="list-style-type: none"> レガシーシステムの刷新 DXの推進 セキュリティレベルの維持・向上 	<ul style="list-style-type: none"> 基幹システムの刷新 デジタル人材の育成とデータドリブン経営の推進 ISMS推進、ゼロトラスト対応
	ガバナンス戦略	<ul style="list-style-type: none"> より実効性の高いコーポレート・ガバナンス体制の構築 グループガバナンスも同様に実効性向上を図る 	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトベースでの部門横断的な活動 役割・責任・権限の見直し

(参考)本中計によるビジネスモデルの深化

当社の事業成長のベースとなる標準化活動と戦略実行によりビジネスモデルを深化させる

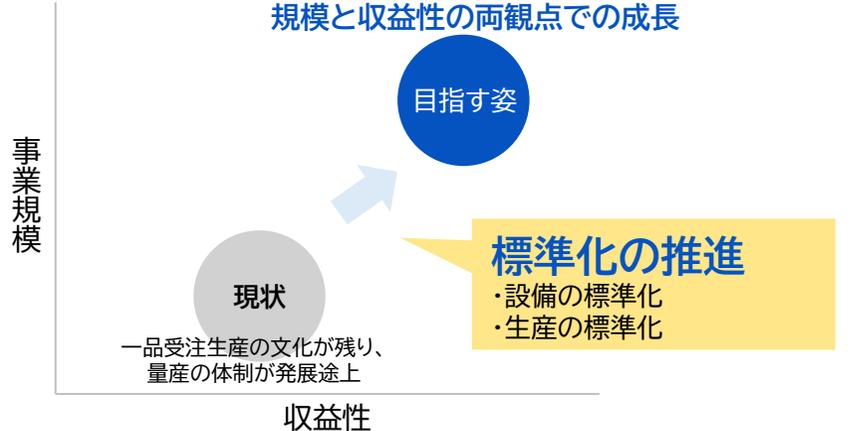
受注生産ビジネス

Hirataの受注生産ビジネス特性
一品受注・顧客別の高度なカスタマイズ・一貫生産体制



量産ビジネス

Hirataの量産ビジネス特性
顧客個別カスタマイズによる多品種対応



標準化の推進

生産設備業界で当社が培ってきた専門性やエンジニアリング力など強みを生かした標準化を推進し、QCDを飛躍的に向上させ、ビジネスモデルの深化を実現する

経営的なメリット

標準化推進による受注生産ビジネスの収益性向上と量産ビジネス拡大を進め、2本柱で安定的かつ持続的な成長を実現

飛躍的な成長を実現するための戦略的投資を推進する新たな経営フェーズへ



本資料のお取り扱い上のご注意

ご注意

本資料中の業績予想ならびに将来予測は、本資料作成時点で入手可能な情報に基づき当社が判断したものであり、経済動向、他社との競争状況、為替レートなど潜在的なリスクや不確実性が含まれています。そのため、事業環境の変化などのさまざまな要因により、実際の業績は言及または記述されている将来見通しとは大きく異なる結果となり得ることをご承知おきください。