

中期经营计划 (2022-2024年度)

2022年5月13日

平田机工株式会社

1 上一个中期经营计划（2018～2020年度）回顾

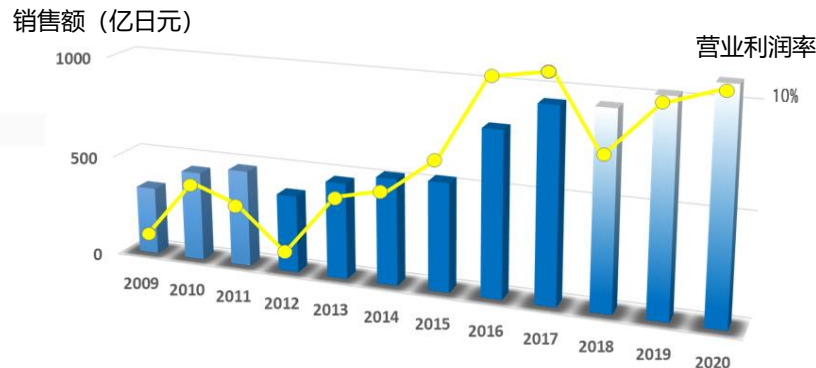
2 中期经营计划（2022～2024年度）

1 上一个中期经营计划（2018～2020年度）回顾

2 中期经营计划（2022～2024年度）

上一个中期经营计划 (2018-2020年度) 概要

集团口号	成为全球客户青睐的独一无二的生产设备系统集成商
最终年度(2020)目标	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 合并销售额 稳定在1000亿日元规模 ➢ 营业利润率 达到10%以上
本经营计划目的	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 扩大规模 (销售额和利润) 以确保发展潜力 ➢ 改善收益性以确保稳定性



条目		计划内容
基本战略	强化接单、生产和开发体制	设备投资金额 150亿日元 研究开发费 50亿日元 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 为应对成长市场订单和生产的增加, 建设新工厂 ➢ 作为成长战略工具, 活用M&A和战略联盟
	深化和扩大现有事业	开拓EV领域和半导体领域的新地区与新客户
	打入成长市场	
	量产型事业的确立和商品化	量产化: 通过将个别设计产品模块化向量产化扩展 商品化: 开发和扩大销售目录商品
公司治理相关举措		<ul style="list-style-type: none"> ➢ 新设集团合规专职部门 ➢ 整顿报告丑闻和紧急事态的渠道 ➢ 掌握与强化IT基础设施配备以及信息安全

上一个中期经营计划的经营指标与基本战略等回顾

经营指标 回顾	目标	上一个中期经营计划			3年累计	参考： 2021年度
		2018年度	2019年度	2020年度		
销售额	1,000亿日元	773亿日元	656亿日元	653亿日元	—	670亿日元
销售额营业利润率	10%以上	8.1%	4.2%	7.7%	—	5.7%
设备投资	累计 150亿日元	41.3亿日元	25.8亿日元	31.6亿日元	98.7亿日元	14.7亿日元
研究开发费	累计 50亿日元	11.6亿日元	10.0亿日元	8.6亿日元	30.3亿日元	10.2亿日元

基本战略等 回顾	业绩 (2018-2020年度)	课题	经营课题认识
基本战略	强化接单、生产和开发体制 <ul style="list-style-type: none"> 推进了骨干零部件产品化 新事业相关投资 整顿了促进投资开发的组织运营体制及公司内部规则 	<ul style="list-style-type: none"> 对推进事业战略的现有资源的补充 增强投资及研究开发计划推进体制的执行力 	<p>课题是进一步强化技术优势和收益性</p> <p>为了强化目前的收益性</p> <ul style="list-style-type: none"> 投资关键技术、强化人才、不拘泥于本公司内资源积极与外部协助，以提高在成长市场（EV、半导体领域）的收益性和效率 共享价值观、强化组织、加强合作，以提高计划的可行性 <p>为了强化经营基础支持长期持续收益性</p> <ul style="list-style-type: none"> 制定有关为可持续发展社会做贡献的Hirata集团方针并扩大具体举措 针对数字化的加速，推进业务和工厂的数字化
	深化和扩大现有事业/打入成长市场 <ul style="list-style-type: none"> 扩大了在半导体搬运领域的事业规模 在EV领域大型和新兴企业的顶级制造商中积累了业绩 通过成长领域（EV、半导体）的要素技术开发扩展了应对工序 	<ul style="list-style-type: none"> 贯彻项目核算管理 适应客户需求的技术开发 强化集团公司间的协作体制 	
	量产型事业的确立和商品化 <ul style="list-style-type: none"> 扩充了采用本公司开发的小型高效直流无刷电机的生态电动系列商品阵容（扩充至共61种） 生态电动系列商品被汽车顶级制造商采纳为标准品 	<ul style="list-style-type: none"> 进一步扩充以HIRATA BLUE MOTOR*为核心技术的生态电动系列商品阵容 通过开拓生态电动系列商品的新销售渠道扩大事业规模 <p>*HIRATA BLUE MOTOR为本公司的注册商标。</p>	
	公司治理相关举措 <ul style="list-style-type: none"> 通过董事会实效性评估明确了课题 引进了委托式执行董事制度 新设了合规部门 	<ul style="list-style-type: none"> 充实董事会对有关中长期经营战略等的讨论 强化包括集团公司在内的内部控制系统和风险管理体制 	

1 上一个中期经营计划（2018～2020年度）回顾

2 中期经营计划（2022～2024年度）

中期经营计划 (2022 ~ 2024年度) 定位

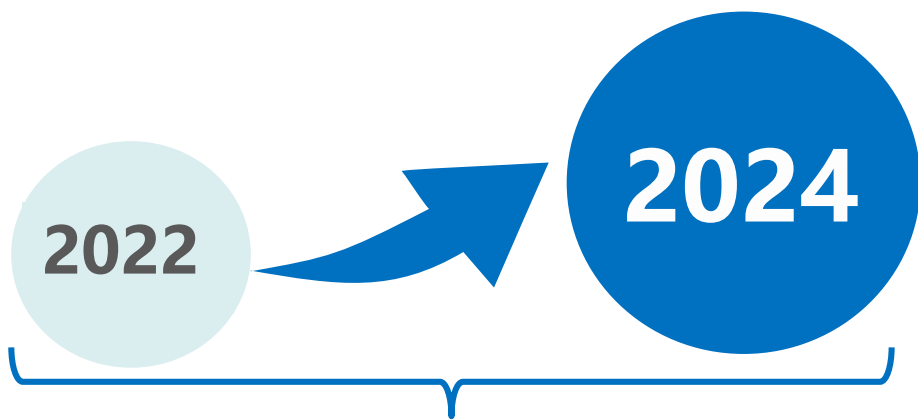
纲领 “我们勇敢地追求技术革新，培养人格，提高能力，为社会发展贡献力量”

基本方针

- (1) 扩展在成长市场的事业
- (2) 强化作为全球性企业的竞争力
- (3) 加强ESG经营举措
- (4) 实现适应新常态时代的经营

重点措施

活用DX 贯彻核算管理	EV相关设备 事业成长战略	半导体相关设备 事业成长战略	创建新事业 举措
----------------	------------------	-------------------	-------------



向具有竞争力的体质变革

巩固集团的经营基础，通过现有事业确保利润，同时谋求在成长市场的事业扩展



人技幸献

Jin - Gi - Kou - Ken

让所有与Hirata有关的人都幸福、
通过**技术**为社会做**贡献**

强化收益性

(1) 扩展在成长市场的事业

将EV市场和半导体市场视为成长市场

- 重审事业组合
- 将资源集中到汽车相关设备事业的EV领域和半导体相关设备事业上，推动发展
- 对创建新事业和扩展事业领域的举措

(2) 强化作为全球性企业的竞争力

全球化应对

- 集团内开发和生产体制的最优化
- 加强集团内部合作

事业举措

- 活用DX贯彻核算管理
- 强化产品竞争力

强化经营基础

(3) 加强ESG经营举措

通过ESG经营提高企业价值

- 制定可持续发展基本方针
- 构建推动体制
- 选定Materiality（重要课题）、将目标设定和举措可视化
- 恰当的信息披露以及加强与利益相关者之间的对话

(4) 实现适应新常态时代的经营

针对DX的举措

- 利用模拟器进行虚拟调试
- 灵活运用新技术（XR、AI等）※
- 远程列席/保养维护

(1) 扩展在成长市场的事业

(2) 强化作为全球性企业的竞争力

(3) 加强ESG经营举措

(4) 实现适应新常态时代的经营

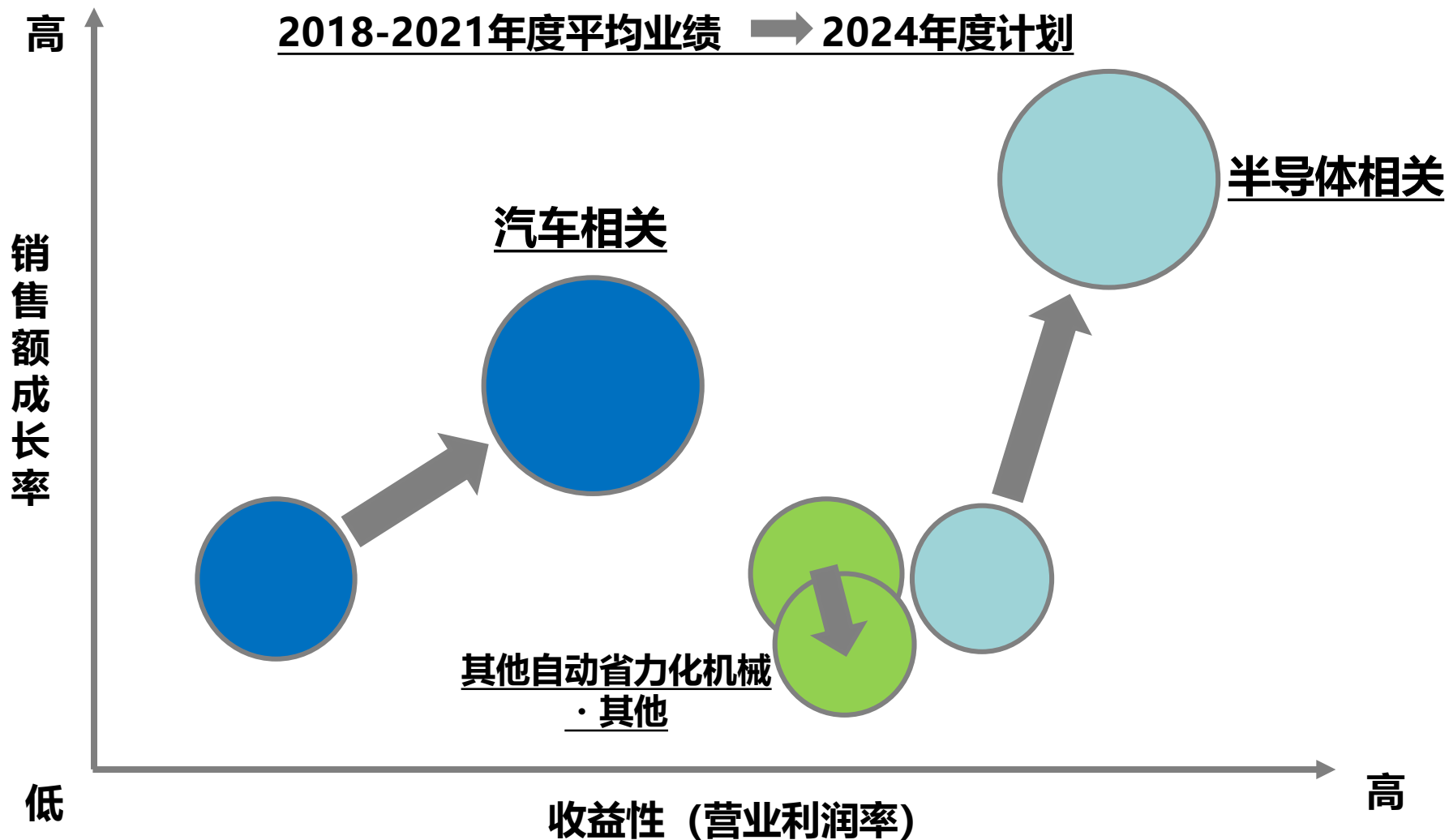
各事业在中期经营计划期间的定位

贯彻现有事业的“选择与集中”、将新的生物遗传资源事业定位为挑战事业



各事业板块成长计划

提高汽车相关和半导体相关事业板块的
收益性和销售额成长率， 拉动集团收益



※箭头起点侧圆圈表示2018-2021过去4个事业年度平均值、终点侧圆圈表示2024年度计划。
圆圈大小显示销售规模。本事业成长计划基于从2022年度起变更的新披露板块的产品分类。

定位为成长市场的背景

将资源集中到EV、半导体相关设备事业这一
“市场成长性”高、可充分发挥“本公司优势”的事业领域

EV市场

- EV世界销售量
CAGR: 24% (2021 ~ 2030)
- 成品车制造商
设备投资额的增加

半导体市场

- 世界半导体相关市场规模预测
CAGR: 8.6% (2020 ~ 2030)
- EV装载的半导体量增加

市场
成长性



本公司
优势

价值观

- 希望实现让所有与Hirata集团有关的人都幸福的意志

技术知识经验·业绩

- 具体实现客户要求的能力
汽车流水线
半导体搬运装置
家电流水线等
- 全球性
据点/工程师/业务伙伴关系
等带来的信息能力

EV相关设备事业

强化电池领域

- ① 选定专业化工序
- ② 开发和改良关键装置
- ③ 通过标准化增强商品吸引力
- ④ 明确目标客户
- ⑤ 不拘泥于本公司内资源、
积极与外部协助
- ⑥ 重申人力资源分配

半导体相关设备事业

实现生产体制最优化

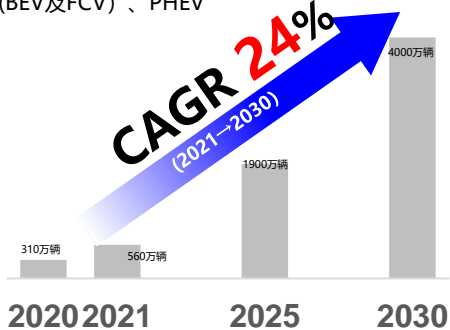
- ① 明确目标领域
- ② 引进新生产管理系统
- ③ 提高生产能力
增加制造人员
扩大生产区域
- ④ 推动EFEM采纳标准品的举措

EV相关设备事业电池领域的战略与措施 (1)

市场潜力

EV车 世界销售量预测

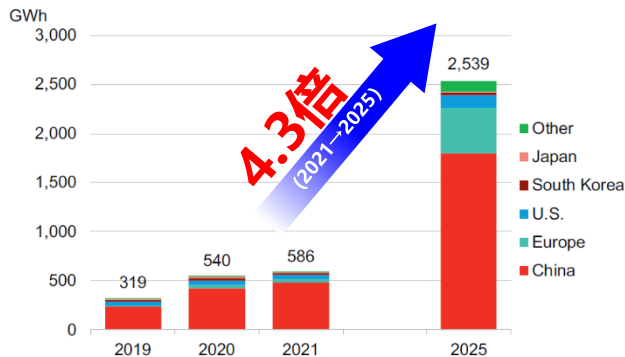
※ZEV(BEV及FCV)、PHEV



预测2030年新车销售量中EV车所占比例在全球范围将达到约30%

引自: BloombergNEF

锂离子电池制造能力预测



引自: BloombergNEF

优势

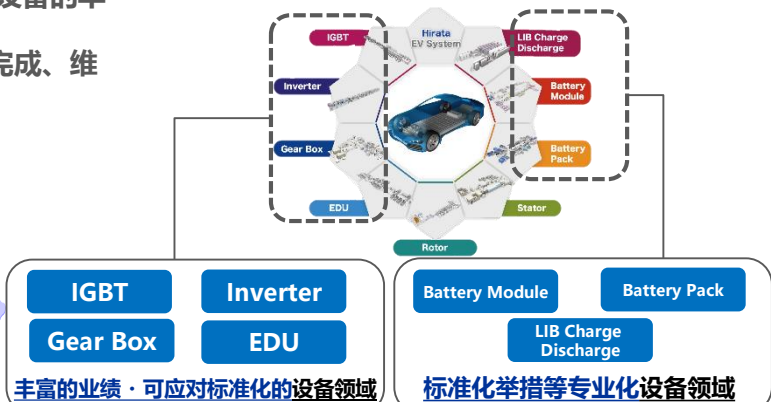
全球据点

- ✓ 向欧美大型汽车制造商提供EV相关设备的丰富业绩
- ✓ 从构想提案到设计、生产系统最终完成、维护服务的一站式解决方案



EV相关设备应对类别

- ✓ 可覆盖以电池相关、变速箱、转子为首的主要领域



具体举措

强化电池领域

- ① 选定专业化工序
充放电系统 (Cell制造工序)、Module制造工序、Pack制造工序
- ② 开发和改良关键装置
通过参与客户的开发项目, 开发提供解决方案的产品
通过整顿公司内部规则, 促进开发项目举措
- ③ 通过标准化增强商品吸引力
Module制造工序、Pack制造工序的组装系统
- ④ 明确目标客户
- ⑤ 不拘泥于本公司内资源、积极与外部协助
- ⑥ 重申人力资源分配

EV相关设备事业电池领域的战略与措施 (2)

通过开发和改良电池的各种制造工序中的关键装置、
将其作为各工序生产系统的内置标准品列入产品阵容，力求事业扩展

专业化工序

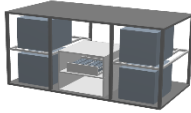
Cell制造工序的
充放电系统

Module制造工序的
所有工序

Pack制造工序的
所有工序

开发和改良关键装置

充放电机



自动仓库的改良



DualHead Wire
Bonding Machine



AGV的改良



Plant Simulation
(软件)

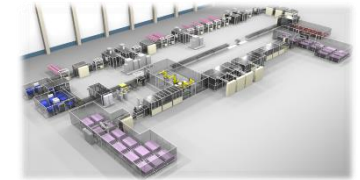


通过标准化增强商品吸引力

将Cell制造工序中的
充放电系统标准化，
作为商品进行提供



将Module制造工序中的
整个系统标准化，
作为商品进行提供



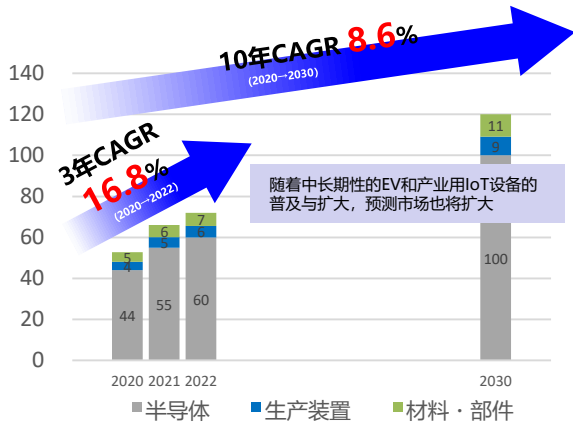
将Pack制造工序中的
整个系统标准化，
作为商品进行提供



半导体相关设备事业的战略与措施

市场潜力

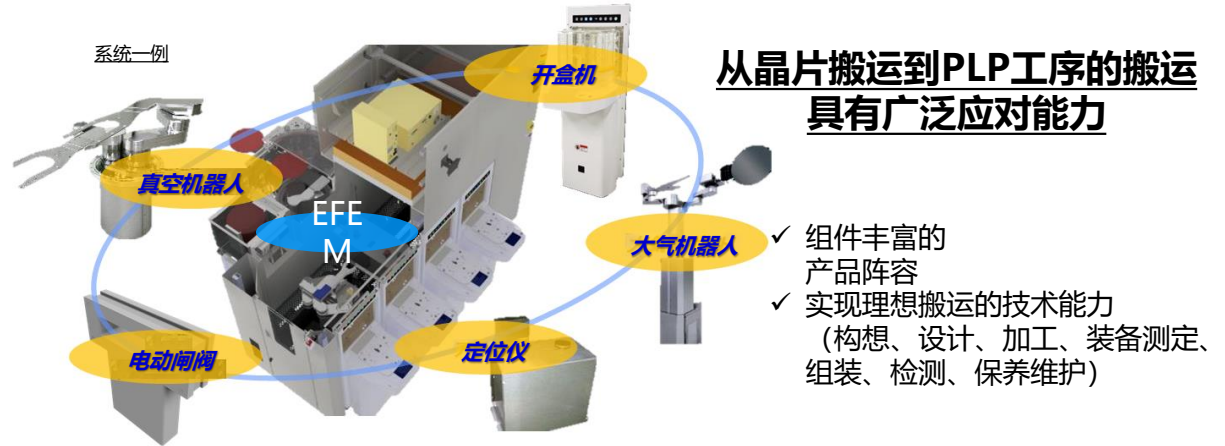
世界半导体相关市场规模预测



单位：100亿美元、引自：基于JEITA、经济产业省等各种数据
(半导体、生产装置、材料部件的构成比基于经济产业省“半导体战略(概略)”2021年6月、假想至2030年止比例不变)

- **微小化要求**：半导体行业以芯片小型化和提高效率为目标，要求低成本的“微小化”，这一需求拉动行业成长。后工序中的先进的安装(3D封装)也在不断发展。
- **碳中和要求**
TSMC要求半导体装置制造商在2030年之前节能20%，并将此作为供应商选择标准。
(每个半导体芯片的水电气等化学材料的使用量比目前减少20%)
- **设备投资动向**：
 - 对中美对立的应对
由于中国交易客户HiSilicon (Huawei子公司) 被美国列为出口限制强化对象，TSMC对中国的销售额减少，但另一方面发表声明将在美国亚利桑那州新建生产5nm工艺半导体的工厂，以及将与索尼联合在熊本新建半导体生产工厂。
 - 半导体制造商动向
TSMC、Intel、Samsung、SMIC等鉴于需求扩大等因素计划进行历史最高水平的设备投资，预计生产能力将进一步扩大。

优势



用词说明

- **EFEM**：位于处理晶片及平板的工艺装置的前端，于高洁净环境下在容器和工艺装置之间传输晶片和平板
- **真空机器人**：对应真空的晶片搬运机器人
- **大气机器人**：对应大气的晶片搬运机器人
- **开盒机**：将晶片放入各种处理装置的装置
- **电动闸阀**：保持真空状态的电动装置
- **定位仪**：决定晶片位置的装置
- **PLP工序**：将很多芯片放到比晶片更大的矩形面板上的工序。PLP为平板级封装简称。

具体举措

实现生产体制最优化

- ① **明确目标领域**
根据明确化重申相关部门组织编制
- ② **引进新生产管理系统**
- ③ **提高生产能力**
半导体相关事业的制造人员 增加约25%
扩大生产区域 增加至约2倍
- ④ **推动EFEM采纳标准品的举措**



将生物遗传资源研究相关内容商业化的举措



**通过活用开放式创新，
加速现有事业打入新领域**



**彻底分析协同效应，
为最大发挥收购后整合效果
正式商讨意识整合过程的M&A**

对生物遗传资源研究的举措 (1)

继续对活用生物遗传资源 (主要为植物遗传资源) 的研究开发采取举措

有效利用生物遗传资源 + 通过独自开发的解析技术 提供附加价值 = 对健康产业等的提案

与阿根廷国立农牧技术院 (INTA) 在植物遗传资源的探索及利用方面开始共同研究开发 (2019年)

与印度尼西亚农业研究和发展局 (IAARD) 在植物遗传资源的探索及利用方面开始共同研究开发 (2020年)

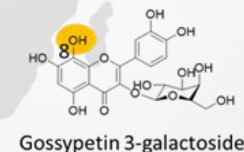
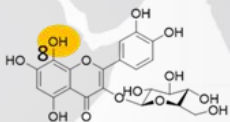


功能性食品·营养补充剂

改善少子老龄化 = 不孕症
改善减肥·贫血
骨质疏松症
眼睛疲劳
怕冷
大肠功能

医药品开发领域

1. 改善记忆·认知
2. 改善神经症状 (疼痛)
3. 改善肾脏功能
4. 改善肝脏功能



普通食品领域

赋予高附加值

乳畜业·海洋养殖领域

提高配合饲料原料品质

提供原料·原材料

赋予高附加值

Prediction of biosynthetic pathway of glycoside at position 3 of gossypetin (flavonol) and isolation of flavonoid 8-hydroxylase with gossypetin synthase activity from model Legume plant (*Lotus japonicus*).



对生物遗传资源研究的举措 (2)

将运用藻类和植物的事业开展列入视野，
建成生物遗传资源研究方面世界最先进的实验室

藻类和植物的潜力

为可持续发展社会做贡献

- 作为CO₂吸收剂的特征
吸收CO₂进行光合成
CO₂吸收率为禾本科植物的数十倍
- 水质净化能力
可回收氮和磷



作为资源的广泛应用性

- 喷气燃料
- 动物和鱼类饲料
- 食品
- 营养补充剂
- 化妆品
- 医药品



强化研究开发体制

2023年左右 研究开发实验室开始正式运作

- ✓ 在总公司/熊本工厂建设生物遗传资源研究开发实验室
占地约1500m²的研究开发区域设施完备
- ✓ 通过强化本公司内的研究开发体制加速研究开发
- ✓ 为实现商业化构建推进体制



生物遗传资源研究实验室示意图

- (1) 扩展在成长市场的事业
- (2) 强化作为全球性企业的竞争力**
- (3) 加强ESG经营举措
- (4) 实现适应新常态时代的经营

为强化作为全球性企业竞争力的举措

实践集团经营加强集团内合作等、创造对各事业的协同效应 各事业活用DX贯彻核算管理等、提高竞争力

全球化应对

集团内开发和生产体制的最优化

- 探讨在中国、北美和欧洲进行当地化采购应对
- 开发和生产体制的最优化(在日本开发、在当地生产当地消费体制)
- 探讨有关全球化采购

加强集团内部合作

- 通过明确各事业部门与各关联公司的合作体制实现合作最优化
- 构建集团内营业信息等的共享体制
- 各关联公司的定位、重新定义各自功能
- 对培养全球化人才的举措

活用DX贯彻核算管理体制

- 推进负荷前移活动 (front-loading)
在询价和营业阶段进行各部门合作、实施资源管理
实施3D设计、使用模拟器实施事先检测

强化产品竞争力

- 以掌握需求为目的的开发
通过参与客户的开发项目, 进行提供解决方案的销售和产品开发
通过与其他公司协作灵活运用外部资源
- 以增加利润为目的的标准化
通过实现产品标准化强化竞争力

事业举措

- (1) 扩展在成长市场的事业
- (2) 强化作为全球性企业的竞争力
- (3) 加强ESG经营举措**
- (4) 实现适应新常态时代的经营

Hirata集团理念与企业价值的关系

事业成长与解决社会课题两者兼顾、实践ESG经营提高企业价值

重视三大价值以提高企业价值

提高环境价值

提高经济价值

提高社会价值

通过Hirata的事业为可持续发展的社会基础设施的普及做贡献

力求成为拥有多样化人才和变化应对能力的全球性企业

利益
相关者

股东·投资者·员工·客户·业务伙伴·地区社会等

中期经营计划·
事业活动

以Materiality（重要课题）为基础的
具体经营计划、事业规划

Materiality（重要课题）

以基本方针为基础的
本公司10项Materiality（重要课题）

可持续发展基本方针

以企业理念为基础的
有关提高企业价值和
采取可持续发展举措的基本思想

纲领

经营理念

本公司的存在意义·目的

可持续发展基本方针

Hirata集团的目标是让所有与本公司有关的人都幸福，同时为构建可持续发展的社会做贡献。

为此，我们以创业精神“纲领”为基础，通过提供尊重人类和保护地球环境的产品和服务，力求在确保透明和健全经营的同时，兼顾事业成长和解决社会课题。

Hirata集团的Materiality (重要课题)

有关Hirata集团的Materiality
将在本中期计划期间执行具体行动计划，为解决社会课题做贡献

类别	主题	10项Materiality (重要课题)
E	I. 应对气候变化	① 减轻本公司及供应链过程中的环境负担
		② 通过产品和服务为碳中和做贡献
S	II. 构建可持续发展的社会	③ 创造适应社会变化的新的客户需求
		④ 应对数字化发展
	III. 人尽其才	⑤ 确保和培养人才
		⑥ 营造安全放心的多样性职场
	IV. 强化经营基础	⑦ 提高产品的安全和品质
		⑧ 供应链管理
G		⑨ 强化公司治理
		⑩ 风险管理

通过Hirata的事业为可持续发展的社会基础设施的普及做贡献

相关SDGs



关键词

Green Market

Green Product

Green Factory

力求成为拥有多样化人才和变化应对能力的全球性企业

相关SDGs



关键词

Diversity

Well-being

通过本公司产品为碳中和做贡献

通过Hirata的ALL电动搬运系统 实现减轻客户工厂环境负担、为碳中和做贡献

ALL电动搬运系统的特点

着眼于客户工厂内空气压缩机耗电量大

通过引进装配了本公司开发的直流无刷电机的
ALL电动搬运系统，不再需要空气设备
实现大幅度减少用电量、CO₂排放量和运行成本



Green Market

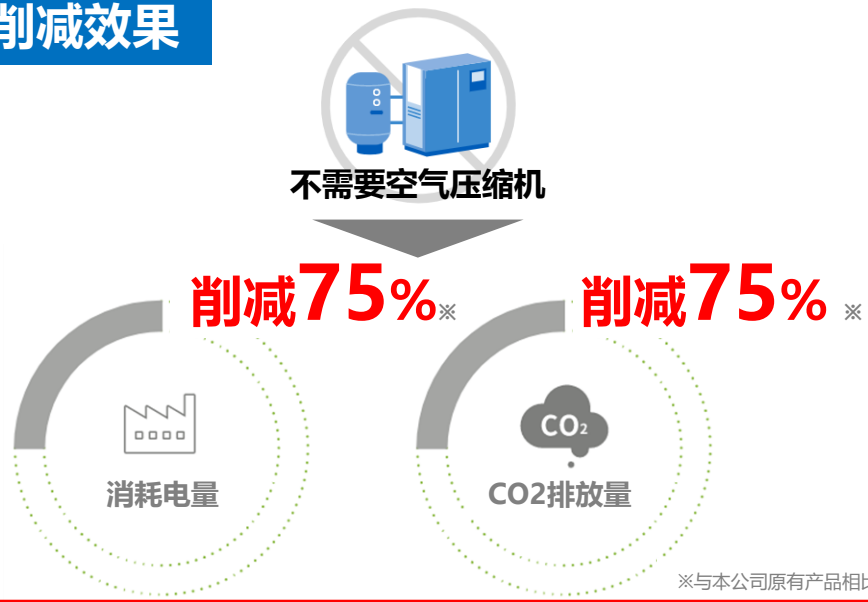
Green Product

Green Factory

商品阵容



削减效果



- (1) 扩展在成长市场的事业
- (2) 强化作为全球性企业的竞争力
- (3) 加强ESG经营举措
- (4) 实现适应新常态时代的经营**

为实现适应新常态时代经营的举措

活用数字技术，对业务整体进行改革

业务DX

- 利用模拟器进行虚拟调试
- 活用新技术 (XR · AI)
- 远程列席/远程保养维护
- 票据方面的电子化和云化
- 工厂运行状况可视化



事业活动举措事例



举措效果

通过推进DX 扩大提供价值

提高品质/
早期打磨完善

缩短交期

非面对面
接触增加

提高安全性

提高作业效率

经营指标

经营指标 (1)

力争实现上一个中期计划未能完成的最终年度销售额1000亿日元和营业利润100亿日元

	2021年度业绩	中期计划最终年度 (2024年度)
销售额	670亿日元	1,000亿日元
营业利润	38亿日元	100亿日元
营业利润率	5.7%	10.0%
ROE*	5.1%	11.0%
确保高于资本成本 (WACC) 的ROIC, 提高资本效率		

* ROE按 (各年度留存收益增加额) = (归属于母公司股东的净利润) - (股息支付×派息率20%) 设想

经营指标 (2)

以视为成长市场的汽车EV相关设备和半导体相关设备事业为支柱，力争实现下表数值

【各板块数值计划】

2024年度计划	汽车相关	半导体相关	其他自动省力化 机械·其他	合计
销售额	400亿日元	400亿日元	200亿日元	1,000亿日元
营业利润	20亿日元	60亿日元	20亿日元	100亿日元
营业利润率	5%	15%	10%	10%

【设备投资计划】

投资计划	生产·开发 能力提升投资	生物遗传资源 研究开发设备投资	信息系统 相关投资	合计
中期计划 期间 3年合计	60亿日元	40亿日元	10亿日元	110亿日元



Hirata

The Global Production Engineering Company

本资料中的见解、瞻望及预测等是本公司根据制作本资料时能够获得的信息而决定的内容，并不保证这些信息的准确性。由于事业环境变化等各种原因，今后的业绩可能与本资料内容有所不同。