



中期経営計画  
(2022-2024年度)

2022年5月13日

平田機工株式会社

1

前中期経営計画（2018～2020年度）の振り返り

2

中期経営計画（2022～2024年度）

1

前中期経営計画（2018～2020年度）の振り返り

2

中期経営計画（2022～2024年度）

# 前中期経営計画（2018-2020年度）の概要

グループスローガン

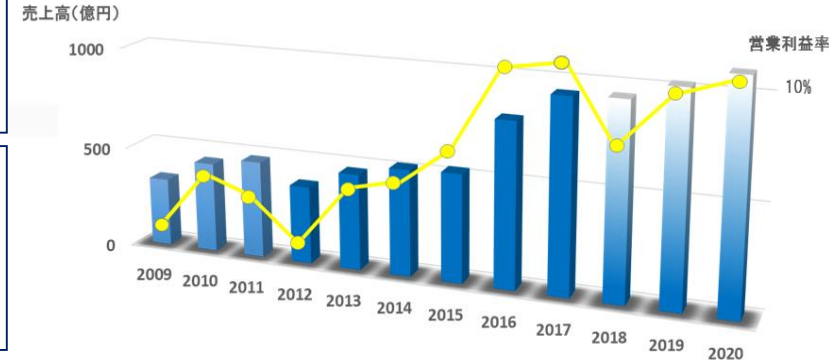
世界のお客様に選ばれるオンリーワンの生産設備システムインテグレータへ

最終年度(2020)  
に向けた目標

- 連結売上高 1000億円台を定着させる
- 営業利益率 10%以上とする

本経営計画  
の狙い

- 成長性確保のための規模(売上高・利益)拡大
- 安定性確保のための収益性の改善



| 項目                   |                | 計画内容  |
|----------------------|----------------|---|
| 基本戦略                 | 受注・生産・開発体制の強化  | 設備投資金額 150億円<br>研究開発費 50億円<br>➤ 成長市場における受注・生産の増加に対応すべく新工場の建設<br>➤ 成長戦略のツールとしてのM & A・戦略的アライアンス活用 |
|                      | 既存事業の深耕と拡大     | EV分野と半導体分野での新しい地域・顧客の開拓   |
|                      | 成長市場への進出       |   |
|                      | 量産型ビジネスの確立と商品化 | 量産化：個別設計製品をモジュール化することによる量産化への展開<br>商品化：カタログ商品の開発・拡販   |
| コーポレート・ガバナンスに関する取り組み |                | ➤ グループコンプライアンス専任部署の新設<br>➤ 不祥事、非常事態の報告ルート整備<br>➤ ITインフラ整備・情報セキュリティの把握と強化                        |

# 前中期経営計画の経営指標および基本戦略等の振り返り

| 経営指標<br>振り返り | 目標      | 前中期経営計画 |        |        | 3年累計   | 参考:<br>2021年度 |
|--------------|---------|---------|--------|--------|--------|---------------|
|              |         | 2018年度  | 2019年度 | 2020年度 |        |               |
| 売上高          | 1,000億円 | 773億円   | 656億円  | 653億円  | —      | 670億円         |
| 売上高営業利益率     | 10%以上   | 8.1%    | 4.2%   | 7.7%   | —      | 5.7%          |
| 設備投資         | 累計150億円 | 41.3億円  | 25.8億円 | 31.6億円 | 98.7億円 | 14.7億円        |
| 研究開発費        | 累計 50億円 | 11.6億円  | 10.0億円 | 8.6億円  | 30.3億円 | 10.2億円        |

| 基本戦略等<br>振り返り | 実績<br>(2018-2020年度)  | 課題  | 経営課題認識   |  |
|---------------|----------------------|---|--|--|
| 基本戦略          | 受注・生産・開発体制強化         | <ul style="list-style-type: none"> <li>基幹部品の製品化推進</li> <li>新事業に関連した投資</li> <li>投資開発を促進する組織運営体制および社内ルールの整備</li> </ul>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>事業戦略を推進する既存資源の補完</li> <li>投資・研究開発計画の推進体制の実行性強化</li> </ul>   | <p><b>技術優位性および収益性のさらなる強化が課題</b></p> <p>足元の収益性強化に向けて</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>成長市場（EV・半導体分野）での収益性と効率性を高めるためのキーテクノロジーへの投資、人材強化、自社リソースのみに囚われない社外との積極的協業</li> <li>計画の実行性を高めるための価値観共有、組織強化、連携強化</li> </ul> <p>長期持続的な収益性を支える経営基盤の強化に向けて</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>持続可能な社会への貢献に関するHirataグループ方針策定と具体的取り組みの拡大</li> <li>デジタル化の加速に対して、業務および工場のデジタル化推進</li> </ul> |
|               | 既存事業の深耕と拡大／成長市場への進出  | <ul style="list-style-type: none"> <li>半導体搬送分野で事業規模拡大</li> <li>EV分野での大手・新興企業ともにトップティアメーカーで実績積上げ</li> <li>成長分野（EV・半導体）における要素技術開発による対応工程拡張</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>案件採算管理の徹底</li> <li>顧客ニーズを捉えた技術開発</li> <li>グループ会社間の協業体制の強化</li> </ul>  |  |
|               | 量産型ビジネスの確立と商品化       | <ul style="list-style-type: none"> <li>自社開発の小型・高効率DCブラシレスモータを採用したエコ電動シリーズ商品のラインアップ拡充（全61種類に拡充）</li> <li>エコ電動シリーズ商品の自動車トップティアメーカーでの標準品登録</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>HIRATA BLUE MOTOR*を中核技術とするエコ電動シリーズ商品のさらなるラインアップ拡充</li> <li>エコ電動シリーズ商品の新規販路開拓による事業規模拡大</li> </ul> <p>*HIRATA BLUE MOTORは当社の登録商標です。</p> |  |
|               | コーポレート・ガバナンスに関する取り組み | <ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会の実効性の評価による課題の明確化</li> <li>委任型執行役員制度の導入</li> <li>コンプライアンス部門新設</li> </ul>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>中長期経営戦略等に関する取締役会の議論の充実</li> <li>グループ会社を含めた内部統制システム、リスク管理体制の強化</li> </ul>  |  |

1

前中期経営計画（2018～2020年度）の振り返り

2

中期経営計画（2022～2024年度）

# 中期経営計画（2022～2024年度）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」

## 基本方針

- (1) 成長市場でのビジネス拡大
- (2) グローバル企業としての競争力強化
- (3) ESG経営の取り組み強化
- (4) ニューノーマル時代に即した経営の実現

## 重点施策

DXを活用した  
採算管理の徹底

EV関連設備  
事業の成長戦略

半導体関連設備  
事業の成長戦略

新規事業へ  
の取り組み

持続的な  
企業価値  
向上

2022

2024

## 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

## 競争力のある体質へ変革

グループとしての経営基盤を固め、既存事業で利益を確保しながら成長市場でのビジネス拡大を図る

## 収益性強化

### (1) 成長市場でのビジネス拡大

- EV市場と半導体市場を成長市場と認識
- ・ 事業ポートフォリオの見直し
  - ・ 自動車関連設備事業のEV分野と半導体関連設備事業に資源を集中し、成長を推進
  - ・ 新規事業創出や事業領域拡充への取り組み

### (2) グローバル企業としての競争力強化

- グローバル対応
- ・ グループ内の開発・生産体制の最適化
  - ・ グループ内の連携強化
- 事業取り組み
- ・ DXを活用した採算管理の徹底
  - ・ 製品競争力の強化

## 経営基盤強化

### (3) ESG経営の取り組み強化

- ESG経営による企業価値向上
- ・ サステナビリティ基本方針の策定
  - ・ 推進体制の構築
  - ・ マテリアリティ（重要課題）を特定し、目標設定と取り組みを可視化
  - ・ 適切な情報開示およびステークホルダーとの対話の充実

### (4) ニューノーマル時代に即した経営の実現

- DXへの取り組み
- ・ エミュレータを活用したバーチャルコミッションング
  - ・ 新技術（XR・AIなど）の活用\*
  - ・ リモート立ち合い/メンテナンス



- (1) 成長市場でのビジネス拡大**
- (2) グローバル企業としての競争力強化
- (3) ESG経営の取り組み強化
- (4) ニューノーマル時代に即した経営の実現

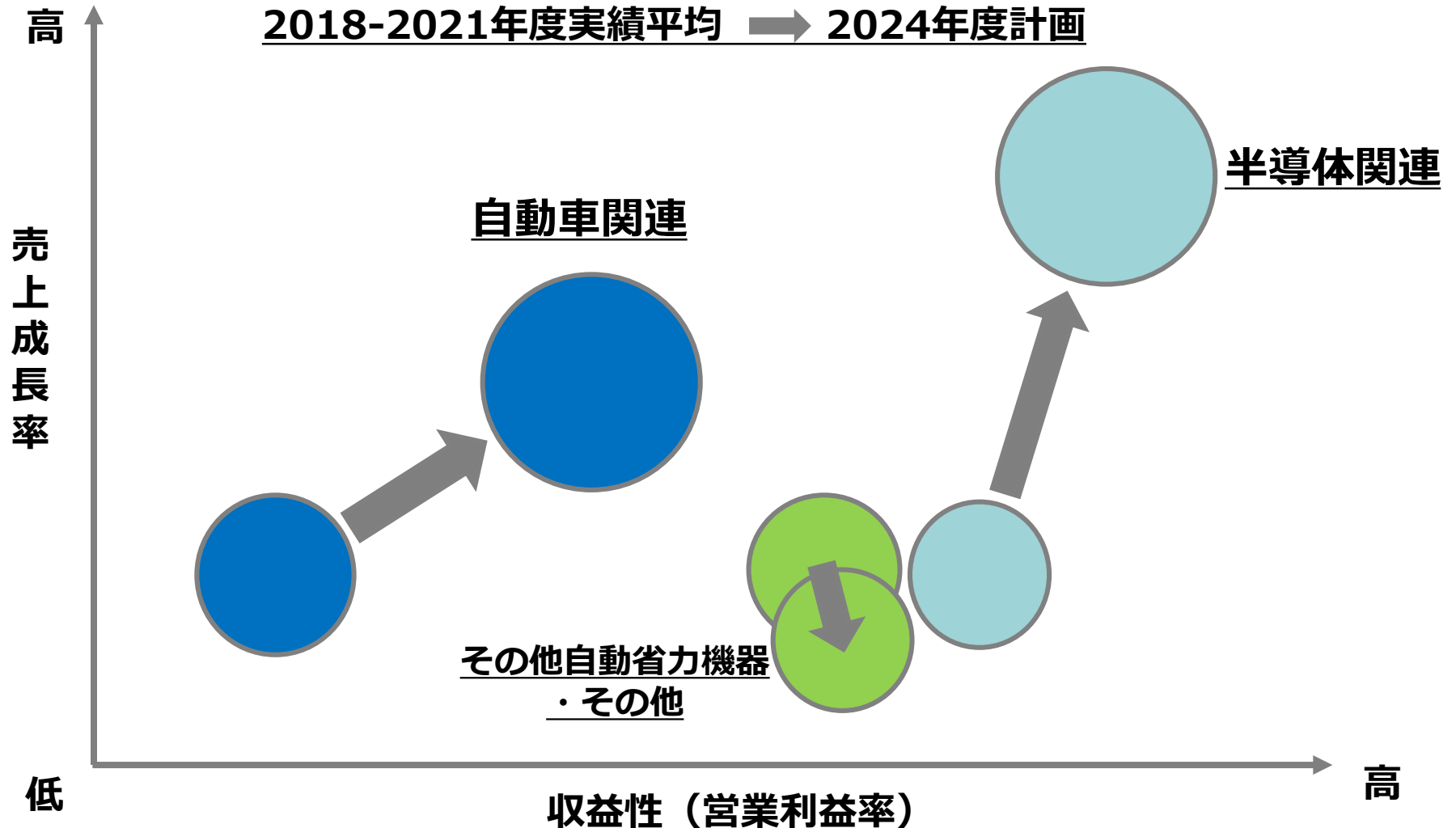
# 各事業の中計期間の位置づけ

既存事業の「選択と集中」を徹底、新規の生物遺伝資源ビジネスを挑戦事業と位置づけ



# 事業セグメント別の成長計画

自動車関連、半導体関連の事業セグメントの  
収益性、売上成長率を拡大し、グループ収益を牽引



※矢印の起点側のバブルが2018-2021過去4事業年度平均値、終点側のバブルが2024年度計画を表す。  
バブルの大きさは売上規模を示す。本事業成長計画は、2022年度から変更する新開示セグメントの製品区分に基づく。

# 成長市場として位置づける背景

「市場成長性」が高く、「自社の強み」を活かせる事業領域である  
EV、半導体関連設備事業に資源を集中する

## EV市場

- ・EV世界販売台数  
CAGR：24%（2021～2030）
- ・完成車メーカー  
設備投資額の増加

## 半導体市場

- ・世界半導体関連市場規模予測  
CAGR：8.6%（2020～2030）
- ・EV搭載半導体量の増加

市場  
成長性



自社  
の強み

## 価値観

- ・Hirataグループに関わる全ての人の幸福を実現したいという意志

## 技術ノウハウ・実績

- ・顧客の要望を具現化する力  
自動車ライン  
半導体搬送装置  
家電ライン等
- ・グローバルな  
拠点/エンジニア/取引先関係  
などによる情報力

## EV関連設備事業

### バッテリー分野の強化

- ①特化工程の選定
- ②キーデバイスの開発・改良
- ③標準化による商品力の強化
- ④ターゲット顧客の明確化
- ⑤自社リソースのみに囚われない、  
社外との積極的協業
- ⑥人的リソース配分の見直し

## 半導体関連設備事業

### 最適生産体制の実現

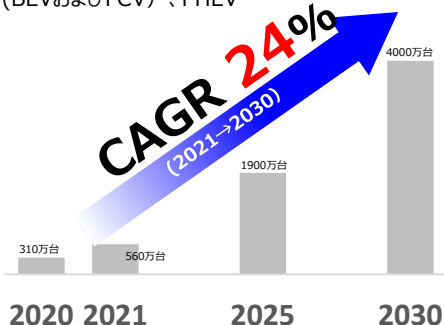
- ①ターゲット分野の明確化
- ②新生産管理システムの導入
- ③生産能力向上  
製造人員増加  
生産エリア拡充
- ④EFEMの標準品採用へ向けた取り組み

# EV関連設備事業のバッテリー分野の戦略・施策（1）

## 市場ポテンシャル

### EV車 世界販売台数予測

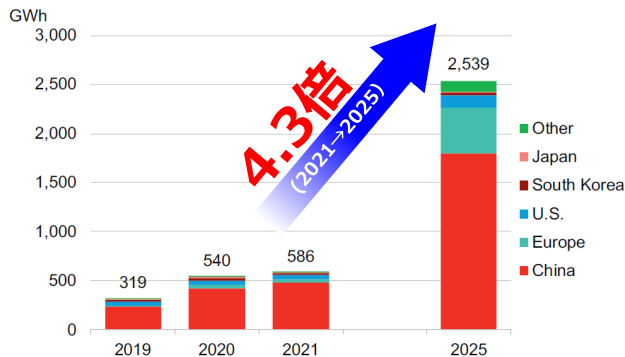
※ZEV(BEVおよびFCV)、PHEV



2030年新車販売台数にEV車が占める割合は、グローバルベースで約30%と予測される

出所：BloombergNEF

### リチウムイオンバッテリー製造能力予測



出所：BloombergNEF

## 強み

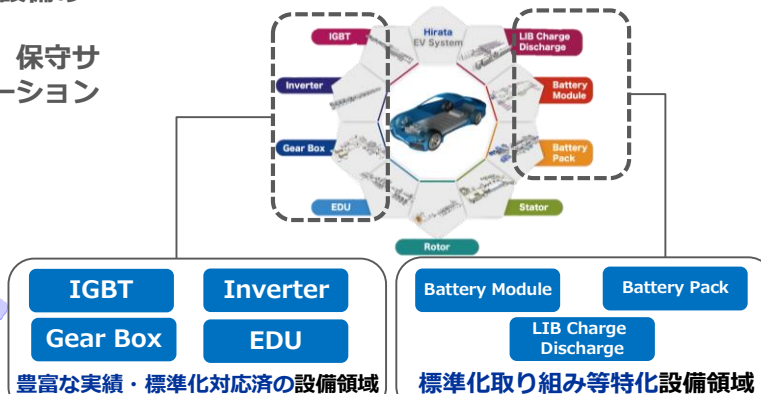
### グローバル拠点

- ✓ 欧米大手自動車メーカーへEV関連設備の豊富な納入実績
- ✓ 構想提案から設計、生産立ち上げ、保守サービスまでのワンストップソリューション



### EV関連設備対応カテゴリ

- ✓ バッテリー関連、ギアボックス、ローターをはじめとした主要領域をカバー



## 具体的取り組み

### バッテリー分野の強化

- ① 特化工程の選定  
充放電システム（Cell製造工程）、Module製造工程、Pack製造工程
- ② キーデバイスの開発・改良  
お客様開発案件への取り組みによるソリューション製品の開発  
開発案件の社内ルール整備による取り込み促進
- ③ 標準化による商品力強化  
Module製造工程、Pack製造工程の組み立てシステム
- ④ ターゲット顧客の明確化
- ⑤ 自社リソースのみに囚われない、社外との積極的協業
- ⑥ 人的リソース配分の見直し

# EV関連設備事業のバッテリー分野の戦略・施策（2）

バッテリーの各種製造工程において、キーデバイスを開発・改良、各工程の生産システムへ組み込み標準品としてラインナップすることで、事業拡大を目指す

## 特化工程

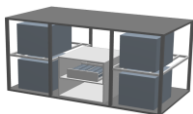
Cell製造工程の  
充放電システム

Module製造工程の  
全工程

Pack製造工程の  
全工程

## キーデバイスの開発・改良

充放電機



自動倉庫の改良



DualHead Wire  
Bonding Machine



AGVの改良

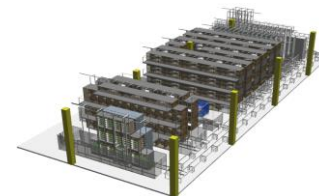


Plant Simulation  
(ソフト)

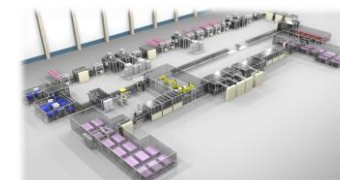


## 標準化による商品力強化

Cell製造工程における  
充放電システムを標準化し、  
商品として提供する



Module製造工程の  
システム全体を標準化し、  
商品として提供する



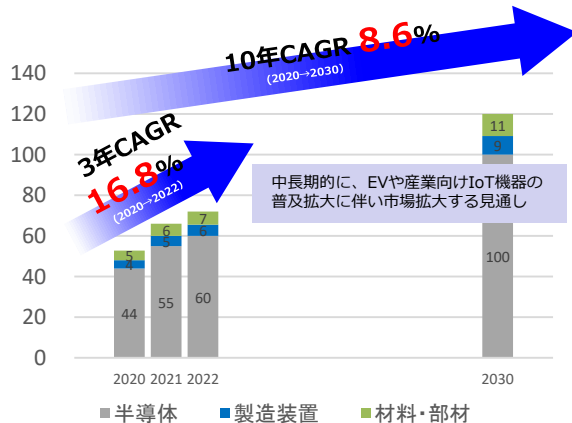
Pack製造工程の  
システム全体を標準化し、  
商品として提供する



# 半導体関連設備事業の戦略・施策

## 市場ポテンシャル

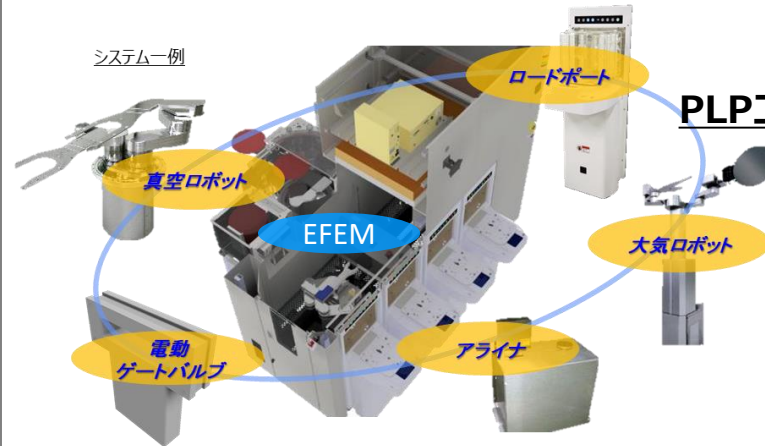
### 世界半導体関連市場規模予測



単位：100億米ドル、出所：JEITA、経済産業省など各種データに基づく  
 (半導体、製造装置、材料部材の構成比は経済産業省「半導体戦略(概略)」  
 2021年6月に基づき、2030年まで同じ比率で想定)

- **微細化の要求**：チップの小型化と効率性向上を目指す半導体業界からの低コストな「微細化」ニーズが業界の成長をけん引。後工程でも先端実装（3Dパッケージ化）が進む
- **カーボンニュートラルの要求**  
 TSMCは、半導体装置メーカーに対して2030年までに20%省エネを調達先選定基準として要求  
 (半導体チップ1個当たりの電気、水、ガス等の化学材料の使用量について現行の20%削減)
- **設備投資動向**：
  - 米中対立への対応  
 TSMCは中国取引先HiSilicon (Huawei子会社) が米国の輸出規制強化の対象となったことで中国向け売上高が減少する一方で、米国アリゾナ州にて5nmプロセス半導体の生産工場の新設、ソニーと熊本にて半導体生産工場の新設を発表
  - 半導体メーカーの動向  
 TSMC、Intel、Samsung、SMIC等は需要増等を受けて過去最高水準の設備投資を計画し生産能力は一段と拡大する見通し

## 強み



### ウェーハ搬送からPLP工程の搬送まで幅広い対応力

- ✓ コンポーネントの豊富なラインナップ
- ✓ 理想的な搬送を実現する技術力  
 (構想・設計・加工・計装・組立・検査・メンテナンス)

### 用語説明

- **EFEM**：ウェーハおよびパネルの処理を行うプロセス装置の前面にあり、クリーンな環境で容器とプロセス装置間においてウェーハおよびパネルの受け渡しを行う
- **真空ロボット**：真空対応のウェーハ搬送ロボット
- **大気ロボット**：大気対応のウェーハ搬送ロボット
- **ロードポート**：ウェーハを各種処理装置に取り込む装置
- **電動ゲートバルブ**：真空状態を保持する電動装置
- **アライナ**：ウェーハの位置決め装置
- **PLP工程**：ウェーハより大型で四角い基板に多数のチップを載せる工程。PLPはパネルレベルパッケージングの略

## 具体的取り組み

### 最適生産体制の実現

- ① **ターゲット分野の明確化**  
 明確化に即した関連部門の組織編制見直し
- ② **新生産管理システムの導入**
- ③ **生産能力向上**  
 半導体関連事業の製造人員 約25%増加  
 生産エリアの拡充 約2倍に増加
- ④ **EFEMの標準品採用へ向けた取り組み**



**生物遺伝資源研究関連の事業化へ向けた取り組み**



**オープンイノベーションの活用により、  
既存事業における新領域への進出を加速**



**シナジー効果を徹底的に分析し、  
買収後の統合効果を最大化するための  
統合プロセスを意識したM&Aを本格検討**



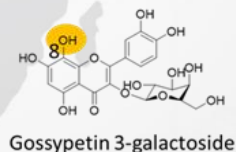
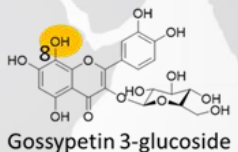
# 生物遺伝資源研究への取り組み（1）

生物遺伝資源（主に植物遺伝資源）を活用した研究開発へ継続して取り組む

生物遺伝資源の有効利用 **+** 独自開発の解析技術による付加価値提供 **=** ヘルスケア産業等への提案

アルゼンチン国立農牧技術院（INTA）と植物遺伝資源の探索・利用で共同研究開発を開始（2019年）

インドネシア農業研究開発庁（IAARD）と植物遺伝資源の探索・利用で共同研究開発を開始（2020年）



## 機能性食品・サプリメント

少子高齢化 = 不妊症改善  
ダイエット・貧血  
骨粗しょう症  
眼精疲労  
冷え性  
大腸機能改善

## 医薬品開発分野

1. 記憶・認知 改善
2. 神経症状（痛み）改善
3. 腎臓機能改善
4. 肝臓機能改善



## 一般食品分野

高付加価値付与

## 酪農・海洋養殖分野

配合飼料原料品質向上

## 原料・原材料提供

高付加価値付与



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

# 生物遺伝資源研究への取り組み（2）

藻類・植物を用いたビジネス展開を視野に、  
生物遺伝資源研究における世界最先端のラボ完成

## 藻類・植物が持つポテンシャル

### 持続可能な社会への貢献

- CO<sub>2</sub>吸収材としての特徴  
CO<sub>2</sub>を取り込んで光合成を行う  
CO<sub>2</sub>吸収効率はイネ科植物の数十倍
- 水質浄化能力  
窒素やリンの回収ができる



### 資源としての汎用性

- ジェット燃料
- 動物魚類飼料
- 食品
- サプリメント
- 化粧品
- 医薬品



## 研究開発体制強化

### 2023年頃 研究開発ラボ本格稼働開始

- ✓ 本社/熊本工場に生物遺伝資源研究開発ラボの建設  
約1500m<sup>2</sup>の研究開発エリア完備
- ✓ 自社内での研究開発体制強化により研究開発加速
- ✓ 事業化へ向け、推進体制を構築



生物遺伝資源研究ラボイメージ

- (1) 成長市場でのビジネス拡大
- (2) グローバル企業としての競争力強化**
- (3) ESG経営の取り組み強化
- (4) ニューノーマル時代に即した経営の実現

# グローバル企業としての競争力強化に向けた取り組み

グループ内の連携強化等のグループ経営を実践し、各事業への相乗効果を生み出す  
各事業においては、DXを活用した採算管理等に取り組み、競争力を高める

グローバル対応

## グループ内の開発・生産体制の最適化

- ・ 中国、北米・欧州での現地調達化対応の検討
- ・ 開発・生産体制の最適化（日本で開発、現地での調達・生産による地産地消体制）
- ・ グローバル調達に関する検討

## グループ内の連携強化

- ・ 各事業部門と各関係会社の協力体制の明確化による連携の最適化
- ・ グループでの営業情報等の共有体制の構築
- ・ 関係会社各社の位置づけ、機能の再定義
- ・ グローバル人材の育成への取り組み

## DXを活用した採算管理体制の徹底

- ・ フロントローディング活動推進  
引合・営業段階での各部門連携、リソースマネジメントの実施  
3D設計の実施、エミュレータによる事前検証の実施

## 製品競争力の強化

- ・ ニーズを掴むための開発  
お客様開発案件への参画によるソリューション営業の実施と製品開発  
協業による外部リソース活用
- ・ 稼ぐための標準化  
製品の標準化による商品力強化

事業取り組み

- (1) 成長市場でのビジネス拡大
- (2) グローバル企業としての競争力強化
- (3) ESG経営の取り組み強化**
- (4) ニューノーマル時代に即した経営の実現



# Hirataグループの理念と企業価値との関係性

事業成長と社会課題の解決の両立に取り組み、ESG経営を実践し企業価値を向上させる

## 企業価値の向上へ向けて3つの価値を重視

環境価値の向上

経済価値の向上

社会価値の向上

持続可能な社会インフラの普及に  
Hirataの事業で貢献する

人材多様性と変化対応力を持った  
グローバル企業を目指す

ステーク  
ホルダー

株主・投資家・従業員・お客様・お取引先・地域社会など

中期経営計画・  
事業活動

マテリアリティ（重要課題）に基づく、  
具体的な経営計画、事業計画

マテリアリティ（重要課題）

基本方針に基づく、  
当社の10のマテリアリティ（重要課題）

サステナビリティ基本方針

企業理念に基づく、企業価値向上  
とサステナビリティの取り組みに  
関する基本的な考え

綱領

経営理念

当社の存在意義・目的

### サステナビリティ基本方針

Hirataグループは、当社に関わるすべての人を幸福にし、持続可能な社会の構築に貢献することを目指しています。

そのために私たちは、創業の精神「綱領」に基づく、人間尊重の精神と地球環境に配慮した製品・サービスの提供を通じ、経営の透明性と健全性を確保しながら、事業成長と社会課題解決の両立に取り組みます。

# Hirataグループのマテリアリティ（重要課題）

Hirataグループのマテリアリティについて、  
本中計期間で具体的な行動計画を実行し、社会課題解決に貢献する

| カテゴリー | テーマ           | 10のマテリアリティ（重要課題）           |
|-------|---------------|----------------------------|
| E     | I.気候変動への対応    | ① 自社およびサプライチェーン上の環境負荷低減    |
|       |               | ② 製品・サービスによるカーボンニュートラルへの貢献 |
| S     | II.持続可能な社会の構築 | ③ 社会変化に伴う新たな顧客ニーズの創出       |
|       |               | ④ デジタル化の進展への対応             |
|       | III.人を活かす     | ⑤ 人材確保・育成                  |
|       |               | ⑥ 多様で安全安心な職場づくり            |
| G     | IV.経営基盤の強化    | ⑦ 製品安全・品質の向上               |
|       |               | ⑧ サプライチェーンマネジメント           |
|       |               | ⑨ コーポレート・ガバナンスの強化          |
|       |               | ⑩ リスクマネジメント                |

持続可能な社会インフラの普及に  
Hirataの事業で貢献する

関連SDGs



キーワード

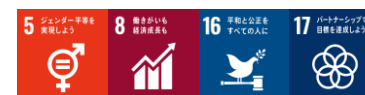
Green Market

Green Product

Green Factory

人材多様性と変化対応力を持った  
グローバル企業を目指す

関連SDGs



キーワード

Diversity

Well-being

# 当社製品によるカーボンニュートラルへの貢献

お客様工場の環境負荷を低減、カーボンニュートラルへの貢献を  
HirataのALL電動搬送システムによって実現する

## ALL電動搬送システムの特徴

お客様工場内のエアコンプレッサによる電力消費が大きい点に着目

当社開発のDCブラシレスモータを搭載した  
ALL電動搬送システムを導入することによりエア機器が不要となり、  
電気使用量、CO<sub>2</sub>排出量、およびランニングコストの大幅な低減を実現

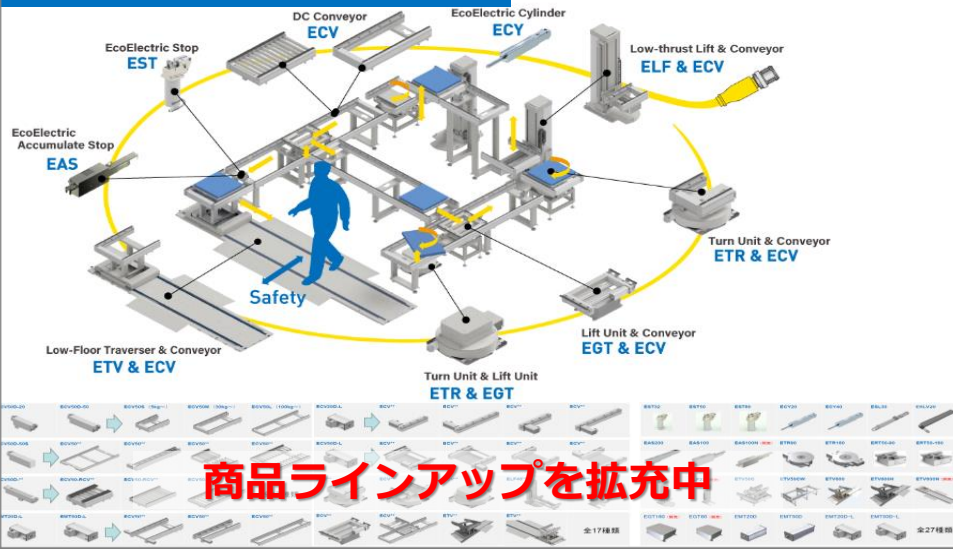


Green Market

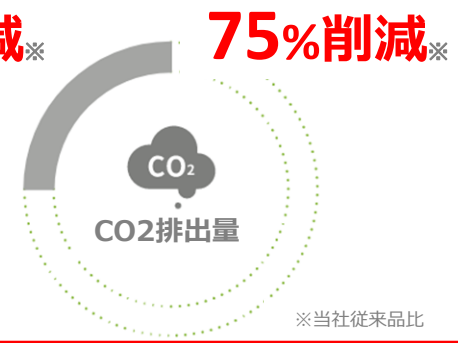
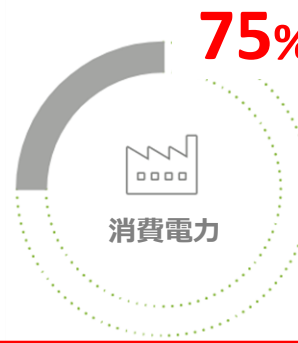
Green Product

Green Factory

## 商品ラインナップ



## 削減効果



※当社従来品比



- (1) 成長市場でのビジネス拡大
- (2) グローバル企業としての競争力強化
- (3) ESG経営の取り組み強化
- (4) ニューノーマル時代に即した経営の実現**

# ニューノーマル時代に即した経営の実現に向けた取り組み

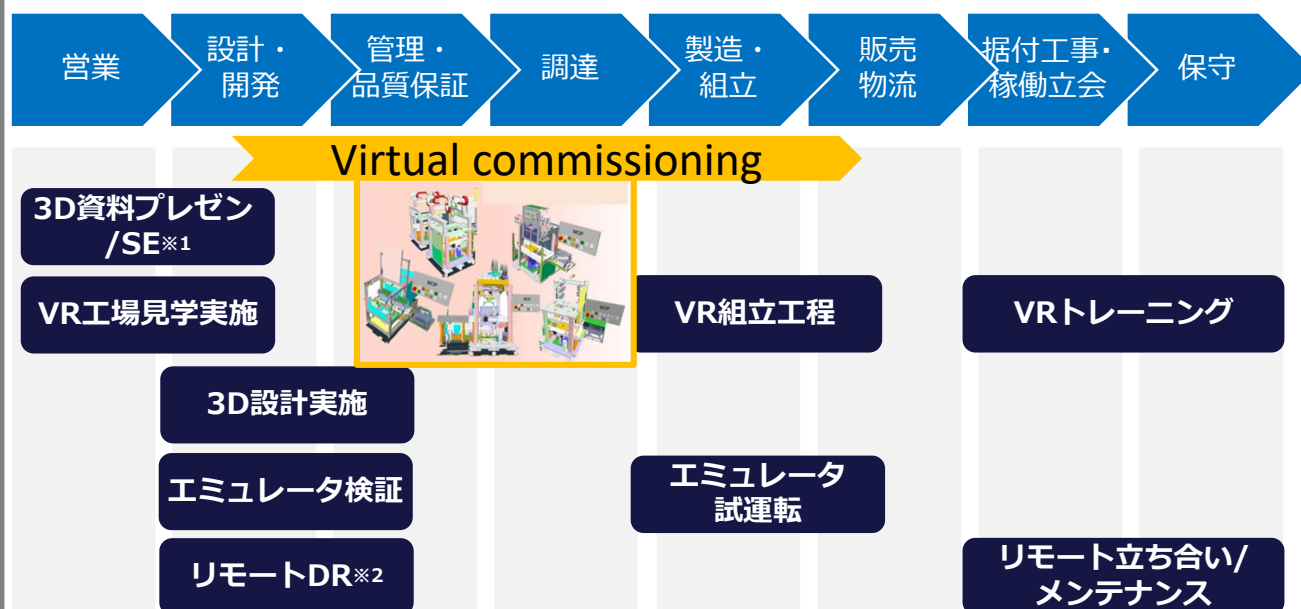
デジタル技術を活用して、業務全体を変革していく

## 業務のDX

- ・ エミュレータを活用したバーチャルコミッショニング
- ・ 新技術（XR・AI）の活用
- ・ リモート立ち合い/リモートメンテナンス
- ・ 帳票関連の電子化・クラウド化
- ・ 工場稼働状況の見える化



## 事業活動における取り組み事例



## 取り組み効果

**DXの推進により  
提供価値を拡大する**

品質向上/  
早期作りこみ

納期短縮

非対面  
コンタクト拡大

安全性向上

作業効率向上

---

# 経営指標

## 経営指標（1）

前中計で未達となった最終年度での売上高1,000億円、営業利益100億円を目指す

|  | 2021年度実績 | 中計最終年度<br>(2024年度) |
|--|----------|--------------------|
| 売上高                                    | 670億円    | 1,000億円            |
| 営業利益                                   | 38億円     | 100億円              |
| 営業利益率                                  | 5.7%     | 10.0%              |
| ROE*                                   | 5.1%     | 11.0%              |
| 資本コスト（WACC）を上回るROICを確保し、<br>資本効率を向上させる |          |                    |

\*ROEは（各年度の利益剰余金の増加額）＝（親会社株主に帰属する純利益）－（配当金支払い※配当性向20%）で想定

## 経営指標（2）

成長市場と捉えた自動車のEV関連設備、半導体関連設備事業を柱に下表数値を目指す

### 【セグメント別数値計画】

| 2024年度計画 | 自動車関連 | 半導体関連 | その他自動省力<br>機器・その他 | 計       |
|----------|-------|-------|-------------------|---------|
| 売上高      | 400億円 | 400億円 | 200億円             | 1,000億円 |
| 営業利益     | 20億円  | 60億円  | 20億円              | 100億円   |
| 営業利益率    | 5%    | 15%   | 10%               | 10%     |

### 【設備投資計画】

| 投資計画          | 生産・開発<br>能力増強投資 | 生物遺伝資源<br>研究開発設備投資 | 情報システム<br>関連投資 | 計     |
|---------------|-----------------|--------------------|----------------|-------|
| 中計期間<br>3か年合計 | 60億円            | 40億円               | 10億円           | 110億円 |



# Hirata

The Global Production Engineering Company

本資料中の見解、見通しならびに予測などは、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、その情報の正確性を保証するものではありません。事業環境の変化などのさまざまな要因により、今後の業績は本資料の内容と異なるものとなる可能性があります。