



证券代码：6258/2025年5月

中期经营计划

（2025-2027年度）

2025-2027年度 中期经营计划摘要#1

➤ 回顾上一个中期经营计划：未达成设定的销售额1,000亿日元、营业利润100亿日元、ROE11%的数值目标

- 在汽车领域，虽达成了销售额和营业利润的数值目标，但未来的关键在于维持高利润率并实现进一步发展
- 在半导体领域，销售额和营业利润均未达成数值目标，发展的关键在于进一步强化生产体制，以实现客户价值最大化
- ROE未达成11%的既定目标，未来将着重强化以提高ROE为核心的资本战略
- 我们提出了“扩大发展型市场业务”、“强化作为全球性企业的竞争力”、“强化ESG经营”、“实现适应新常态时代的经营”四项基本方针，并推进执行了各项措施，虽然未能达成数值目标，但在强化收益性和经营基础两方面均取得了稳步进展

➤ 本次中期经营计划的定位和战略支柱：尽早实现高利润体质并同步扩大业务领域

- 我们深刻反思了前两次中期经营计划未达成数值目标的情况，在本次中期经营计划的制定中更为注重可行性和实效性
- 未来3年，我们将把提前改善收益性作为重中之重，并在此基础上扩大业务领域，迎接下一个经营阶段的挑战
- 我们将根据以下五大战略支柱推进事业活动，力求达成本次中期经营计划的目标，实现企业的发展
“扩大半导体相关事业的规模” “强化订货型生产业务的收益性” “进一步强化收益基础”
“扩大量产业务” “将新业务发展为事业部”

➤ 本次中期经营计划的数值目标：2027年度合并 ROE9.3%以上 营业利润额100亿日元以上 销售额CAGR6~8%

➤ 执行体制与监控

- 为切实达成本次中期经营计划，我们将成立项目，明确各KPI的责任人，构建全公司范围内的跨部门执行体制
- 通过运用数字技术构建多层次的KPI监控环境，定期贯彻实施进度审查和战略调整，以及跨部门的跟进体制等联动强化措施，在灵活应对环境变化的同时提高达成目标的实效性

2025-2027年度 中期经营计划摘要#2

1 扩大半导体相关事业的规模

- 随着中长期半导体需求的扩大，客户的生产基地也在不断全球化，为适应这一趋势，本公司集团将强化营业、生产、销售和服务体制，推进着眼于半导体行业技术革新的产品开发，力求进一步扩大事业规模
 - ・ 稳定供应能够应对需求增长的高品质部件
 - ・ 推进针对现有客户的营业活动，扩大对本公司设备的采用范围
 - ・ 扩充业务范围，以应对半导体市场的技术发展

2 强化订货型生产业务的收益性

- 利用所积累的优势，选择并集中地区和项目，开展工程导向型业务，改善资本效率，从而强化订货型生产业务的收益性
 - ・ 汽车相关设备集中于日本国内和北美的汽车制造商
 - ・ 通过建立以工程为中心的组织体制，并在价值链整体中推进DX，重点开展高附加值的事业活动
 - ・ 通过缩短应收账款的回收期等的改善CCC活动和设备标准化活动，推进改善资本效率

3 进一步强化收益基础

- 强化经营和财务基础，优化成本结构，力求在中长期内实现较高的ROE
 - ・ 通过经营信息可视化、改善关键指标的管理体制等，强化经营基础，从而能够制定并执行有效的利润改善措施
 - ・ 通过改善CCC等的措施实现营业CF的最大化，实施兼顾增长投资和股东回报的现金分配
 - ・ 除了在事业部门开展成本削减活动外，还要强化间接费用的成本改善以及成本监控制度，在全公司范围内推进成本削减活动

4 扩大量产业务

- 运用本公司的技术资产，销售满足各行各业客户需求的量产产品，从而实现现有事业的高收益化并开拓新事业
 - ・ 通过成立主导量产产品企划与推进的部门，并完善与事业部门的协作体制，扩充量产产品阵容
 - ・ 强化网络市场营销并完善营业体制，以扩大所扩充量产产品的销售

5 将新业务发展为事业部

- 基于本公司的优势和市场预测，计划将电池领域、控制盘领域和电动化零部件领域发展为事业部
 - ・ 推进各项活动，争取在2027年度各领域的销售额能够达到50亿日元的水平
 - ・ 生物遗传资源事业和聚焦超声波（HIFU）癌症治疗装置事业预计将从2028年度起实现大幅发展

2025-2027年度 中期经营计划摘要#3

➤ 职能战略

● 财务、资本战略

- 通过改善应收账款和库存的周转期、改善营业现金流，从而确保增长投资和股东回报
- 在改善营业现金流的前提下，预计将股息支付率目标定为35%
- 构建注重资本效率的资产负债表，以实现投资的可持续增长并提高中长期的企业价值

● 可持续发展战略

- 在上一个中期经营计划成果的基础上，继续以可持续发展推进委员会为中心开展活动，以达成2030年度的10个重要目标
- 密切关注ESG的相关趋势，探讨最合适的应对措施

● 人事战略

- 旨在提升每位员工的内在动机，营造让多元化人才能够在合适岗位上充分发挥作用的机制和组织文化，推进招聘、培养、配置、重新评估人事制度等主题活动
- 通过根据事业组合的变化灵活配置人员等，为提高企业价值做出贡献

● 知识产权战略

- 强化作为企业价值和竞争力源泉的知识资本，努力提高可持续竞争力，同时致力于培养和启发具有知识创造力的知识产权人才，并营造企业文化
- 新设由经营层、事业部门和知识产权部共同参与的知识产权战略会议，并在知识产权部门内成立战略推进部门，作为战略执行的基础

● IT/DX战略

- 为了在全公司范围内推进DX，信息系统部门将新设专门组织，并以遗留系统的更新和AI的运用为重点推进DX
在制造方面，还将致力于利用XR和数字孪生技术创造附加值，提升生产流程的效率
- 通过推进ISMS和零信任（Zero Trust）支持，旨在维持和提高信息安全水平

● 公司治理/集团治理战略

- 以提高董事会的实效性为中心，推进各种强化治理的举措，旨在构建更具实质性的治理
- 设定强化集团整体的资金管理体制、强化合规和风险管理等重点事项，推进强化集团治理

目 录

- I.回顾上一个中期经营计划（2022-2024年度）
- II.本次中期经营计划的战略支柱和目标
- III.事业/职能方面的主要措施

I. 回顾上一个中期经营计划 (2022-2024年度)

上一个中期经营计划（2022-2024年度）的达成情况（定量层面）

虽然汽车相关事业基本达成目标，但受到半导体相关事业未达成目标等因素影响，未能达成销售额1000亿日元/营业利润100亿日元的目标

	领域	2021年度 实绩	2024年度 实绩	2024年度 目标（上一个 中期经营计划）	差异/背景
销售额 [亿日元]	汽车相关	260	431	400	■汽车 - 由于主要客户北美制造商的设备投资需求增加，导致询价量增加 ■半导体 - 正在努力通过提高效率和运用外部资源等方式来强化生产体制，但尚未达成目标 ■其他自动省力机器 - 由于受到客户设备投资计划变更的冲击，目前正处于销售额下滑期且难以恢复，因此未达成目标
	半导体相关	260	302	400	
	其他自动省力机器/其他	150	152	200	
	合计	670	885	1,000	
营业利润 [亿日元 / %]	汽车相关	2	42(9.7%)	20(5%)	■汽车 - 虽然受到物价上涨、日元贬值、汇率等影响，但价格转嫁方面取得进展，预计营业利润将达到目标以上 ■半导体 - 由于原材料和运输费上升导致成本上涨，且价格转嫁滞后，未达成目标 ■共通 - 着眼于未来的投资（人工费用、研究开发费用、折旧费用的增加）导致固定成本上升
	半导体相关	26	29(9.5%)	60(15%)	
	其他自动省力机器/其他	10	▲2(▲0.8%)	20(10%)	
	合计	38	69(7.8%)	100(10%)	
ROE		5.1%	7.2%	11%	

上一个中期经营计划（2022-2024年度）的主要措施和进度情况

在上一个中期经营计划期间，根据四项基本方针同时强化了收益性和经营基础

强化收益性	强化经营基础
扩大发展型市场业务 • 扩大EV（电动汽车）和ICE（内燃机汽车）两个领域的大规模订单 • 扩大七城工厂（熊本）和关西工厂的生产能力 • 参与半导体后道工序的自动化和标准化（SATAS） • 通过新设电池专业部门进军新领域，加速产品开发，推进关键设备开发 • 进军癌症治疗装置领域并开展业务合作，面向量产方向推进开发 • 完成配备用于评估研究生物遗传资源功能性的设备、仪器和软件的实验室建设，转向研究生物遗传资源事业化阶段（通过产品开发支援服务“Plantspro”判断事业化）	强化ESG经营的举措 • 扩充“ECO电动系列”产品阵容 • 成立可持续发展推进委员会，构建ESG推进体制 • 荣获EcoVadis银牌评级 • 根据国际规范和规则制定“Hirata集团行为规范” • 为应对气候变化，确定CO₂排放量计算方法并探讨中期指标 • 制定“人权指导方针”并实施评估
强化作为全球性企业的竞争力 • 扩大海外相关公司的半导体相关订单（中国、东南亚） • 与相关公司积极对话，促进整个集团的事业发展和风险管理，升级并优化内部控制系统	实现适应新常态时代的经营 • 推进覆盖核心业务的信息系统（PLM、ERP）的引入探讨 • 扩大仿真器的运用领域并改进其功能 • 推进运用以物流分析为首的各种模拟器 • 推进软件标准化的探讨

II. 本次中期经营计划的战略支柱和目标

Hirata的变迁

本公司自创立以来，一直能够根据时代和客户的需求不断提供量身定制的价值，这是其他公司无法比拟的优势

工业车辆的制造和销售

以人尽其才 为理念，扩大生产设备订单

推动以机器人开发和传送带为主的生产设备自动化

引入控制技术和软件技术，实现更高水平的自动化。除组装设备外，还制造并销售各种加工装置

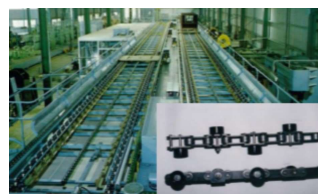
以汽车、半导体、家电领域为主要事业的生产系统集成商

与时俱进的Hirata生产系统

1951年

成立株式会社

为进行工业车辆的制造和销售，于熊本县熊本市设立了平田车辆工业株式会社。两轮拖车等工业车辆和传送带的订单量增加。



“MEP链”输送机
采用从作业人员视角出发、使产品停在作业人员面前的自由流动系统

1974年

平田机工株式会社的诞生

随着面向家电等行业的自动装配机等相关事业不断扩大，主营便携式运输的大平运输机、负责经营家电相关运输机的平田车辆工业和平田机工商事这三家相关公司合并，平田机工株式会社由此诞生。



显像管设备

1980年

扩充海外基地

不仅限于日本国内，公司还开始向海外大型家电制造商供应组装设备，为了进一步拓展销售渠道，在美国设立了首个海外基地。以此为起点，在欧洲、东南亚、中国等各个地区成立了相关公司。



为扩大汽车相关事业，
参加北美贸易展

1990年

“ACS”^{*3} 概念 受到海外汽车制造商的高度评价

随着通过组合标准来满足各种需求的“ACS”概念诞生，从90年代中期开始受到越来越多海外汽车制造商的赞誉。汽车组装设备加速发展。



“ACS”概念的汽车
发动机组装设备

^{*3} Assembly Cell System的首字母

2000年

顺应时代需求 扩大事业

公司预测显像管电视市场将萎缩，开始进军FPD（平板显示器）市场。同时还进军半导体相关事业，与海外大型制造商等开展合作。作为一家生产系统集成商，逐渐登上世界舞台。



无刷DC电机
“Hirata BLUE MOTOR”

“Dual Head
引线键合机”

“ECO电动系列”

现在

为实现可持续社会，进行选择 与集中

公司以可靠的品质和技术，应对汽车产业百年一遇的变革期和为实现可持续社会而带来的需求变化。运用数字技术和DX，提出具有高便利性和高环境贡献度的智能工厂方案。强化开发EV（电动汽车）相关的关键设备等预计未来需求将增长的产品。



EDU（Electric Drive Unit）组装设备

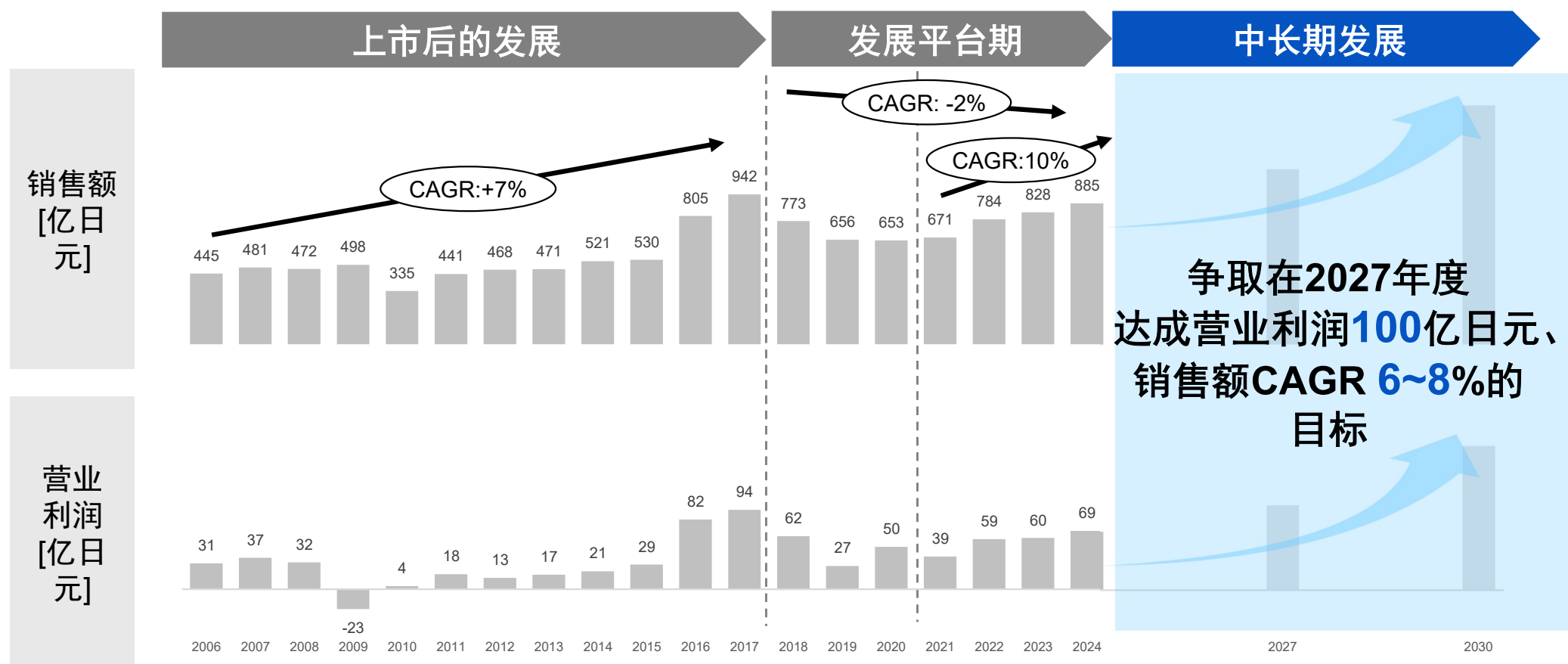
^{*1} 本公司创造的艺术语，表达了这样一种理念：与其通过设备自动化实现减少人力“省人省力”，不如将人力分配到附加值更高的工作中以充分发挥其作用。



4轴 SCARA型^{*2} 机器人“ARM-BASE”
^{*2} Selective Compliance Assembly Robot Arm
(水平多关节型机器人)

对现状的看法

近年来发展速度有所放缓，已进入平台期
这是重拾Hirata优势、向新阶段发起挑战的良好时机



- 自创立以来，灵活提供符合时代和客户需求的价值
- 虽然询价活跃，但本公司的产能扩张并未跟上步伐，发展逐渐放缓
- 自上一个中期经营计划以来，一直积极推动产能和资源投资

Hirata所处外部环境的变化和发展机会

宏观环境和各行业市场环境的变化将为本公司的进一步发展提供助力



本次中期经营计划的定位

纲领：“我们勇于追求技术革新，塑造人格，提升能力，为社会发展做出贡献”

人技幸献：让每一个与Hirata有关的人都感到幸福，并通过技术为社会做出贡献

本次中期经营计划

2025-2027年度

通过设备革新实现利润最大化

- 应对客户的下一代产品
- 力求实现客户和本公司双方利润的最大化
- 全方位应对汽车领域
- 在半导体领域应对制造技术的发展，捕捉AI相关需求

上一个中期经营

2022-2024年度

2025年3月结算

▷ 销售额	885亿
▷ 营业利润	69亿
▷ 营业利润率	7.8%
▷ ROE	7.2%

2027年度
数值目标

ROE **9.3%**以上

营业利润额 **100**亿日元以上 销售额CAGR **6~8%**

战略支柱

扩大半导体相关事业的
规模

强化订货型生产业务
的收益性

进一步强化
收益基础

扩大量产业务

将新业务发展为
事业部

本次中期经营计划的战略支柱与发展的方向性

五大战略支柱

① 扩大半导体相关事业的规模

- ✓ 稳定供应能够应对需求增长的高质量产产品
- ✓ 推进针对现有客户的营业活动，扩大对本公司设备的采用范围
- ✓ 扩充业务范围，以应对市场的技术发展

② 强化订货型生产业务的收益性

- ✓ 项目/地区的选择与集中
- ✓ 转向以工程为中心的业务
- ✓ 产品和服务的高附加值化

③ 进一步强化收益基础

- ✓ 强化经营和财务基础
- ✓ 优化成本结构

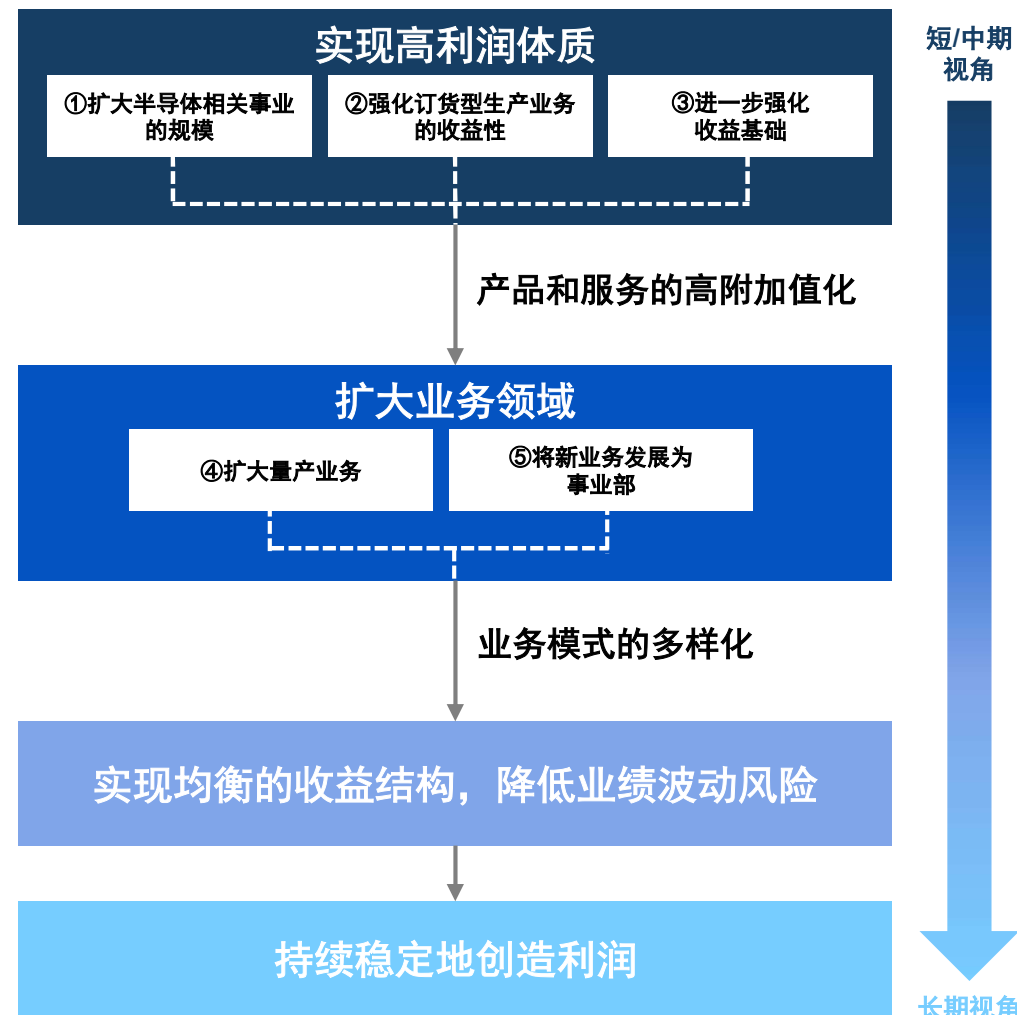
④ 扩大量产业务

- ✓ 完善推进产品标准化的体制和流程
- ✓ 推进开发以扩充量产产品

⑤ 将新业务发展为事业部

- ✓ 将电池事业、控制盘事业、电动化零部件事业发展为事业部（各事业的销售额目标均为50亿日元以上）

战略定位与发展的方向性

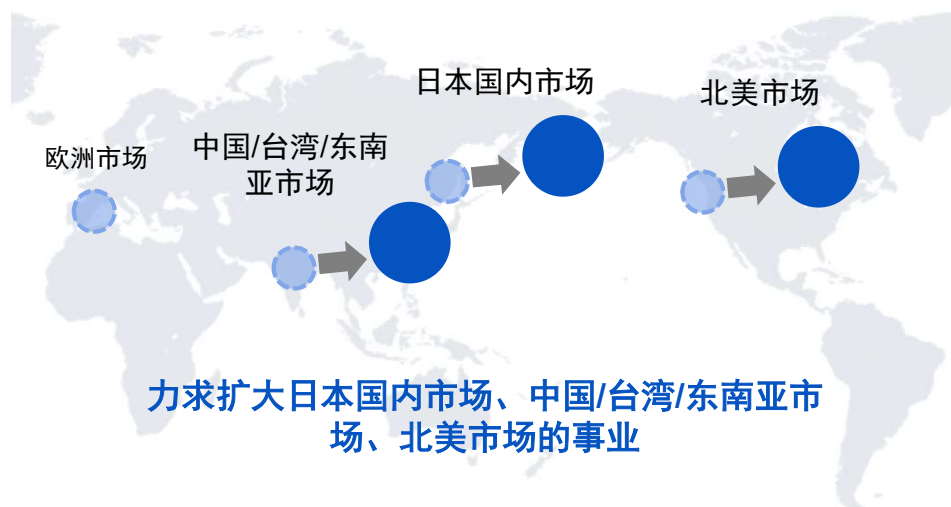


战略支柱①：扩大半导体相关事业的规模

随着中长期半导体需求的扩大，客户的生产基地也在不断全球化，为适应这一趋势，本公司集团将强化营业、生产、销售及服务体系，推进着眼于半导体行业技术革新的产品开发，力求进一步扩大事业规模

各地区的事业开展

● 现状 ● 目标状态



为扩大事业规模采取的举措

推进全球事业的开展

扩充业务范围

STEP1

- ✓ 通过重组日本国内的生产基地以及重新审视生产方式来扩大产能
- ✓ 推进缩短生产周期的举措

STEP2

- ✓ 推进向相关公司的技术转移
- ✓ 促进开拓全球新客户
- ✓ 强化从设计到售后服务的全球一体化体制

STEP3

- ✓ 通过运用外部资源、设立新的生产基地等，制定能够在应对需求增长的同时降低低成本的生产体制

- ✓ 顺应半导体行业的技术革新，推进产品更新换代，并以全新的视角开发新产品
- ✓ 加速拓展PLP及后道工序等未来市场规模有望持续扩大的事业。

战略支柱②：强化订货型生产业务的收益性

利用所积累的优势，选择并集中地区和项目，开展工程导向型业务，改善资本效率，从而强化订货型生产业务的收益性

所积累的订货型生产业务的优势

与以北美、日本为主的全球领先企业建立的长期合作关系



足以应对100亿日元以上的大型项目的能力和资源



为满足客户需求而积累的应对能力和工程能力



项目/地区的选择与集中



转向更加注重工程的事业活动

确立以工程为中心的组织体制

- 成立组织机构以强化项目管理能力
- 成立设计团队，专门负责推进量产品导入生产设备
- 将量产性较高项目的制造工序转移到海外相关公司或合作公司

价值链整体中的DX推进

- 除设计、控制流程外，在制造、调试流程中也应推进DX

改善资本效率 (与战略支柱③联动)

推进改善CCC的活动

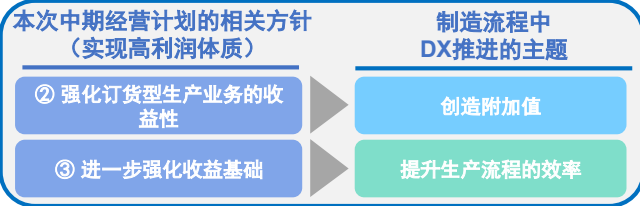
- 重新审视订单标准
- 缩短应收账款的回收期
- 通过营业部门的DX来强化营业能力

通过设备标准化获得成本竞争力

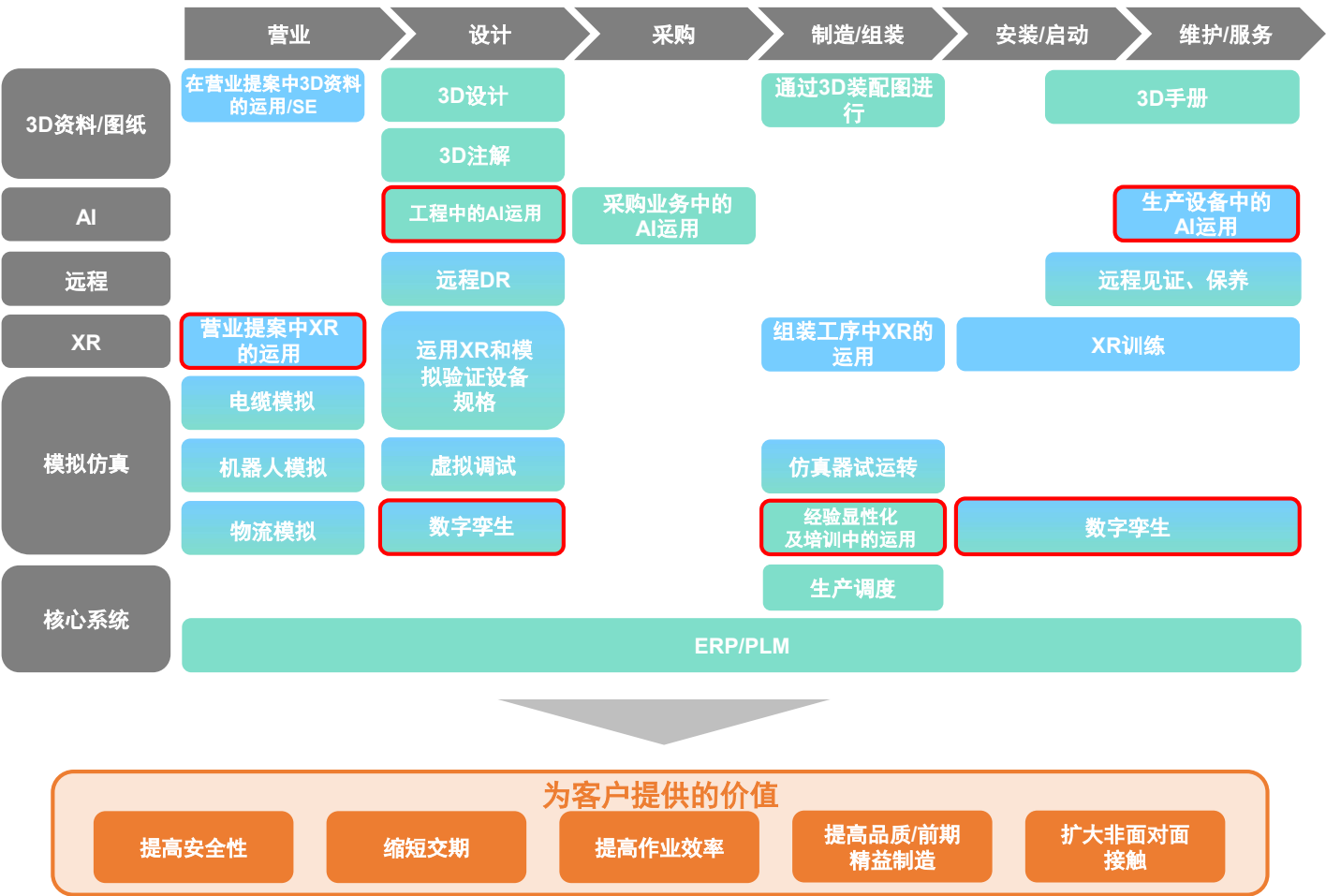
- 推进优势设备及近期有望实现投资的动力总成相关设备的标准化和量产产品化

战略支柱②、③的主题：制造流程中DX的举措①

为“实现高利润体质”，将通过进一步推进DX，致力于“创造附加值”和“提升生产流程的效率”



针对各价值链的DX举措



本次中期经营计划期间的重点措施

进一步运用XR/数字孪生

- XR：通过扩展现实，将现实与虚拟相融合，实现价值创造
- 数字孪生：通过生产线的软件定义优化生产流程

运用于公司内部技术传承

利用虚拟环境和视频实现知识数字化与传承

工程中的AI运用

运用AI构建设计支援系统，以快速准确地调用过去资产等

生产设备中的AI运用

运用AI进行生产设备的故障判断或故障征兆的事前检测、自动指点/补正等

战略支柱③：进一步强化收益基础

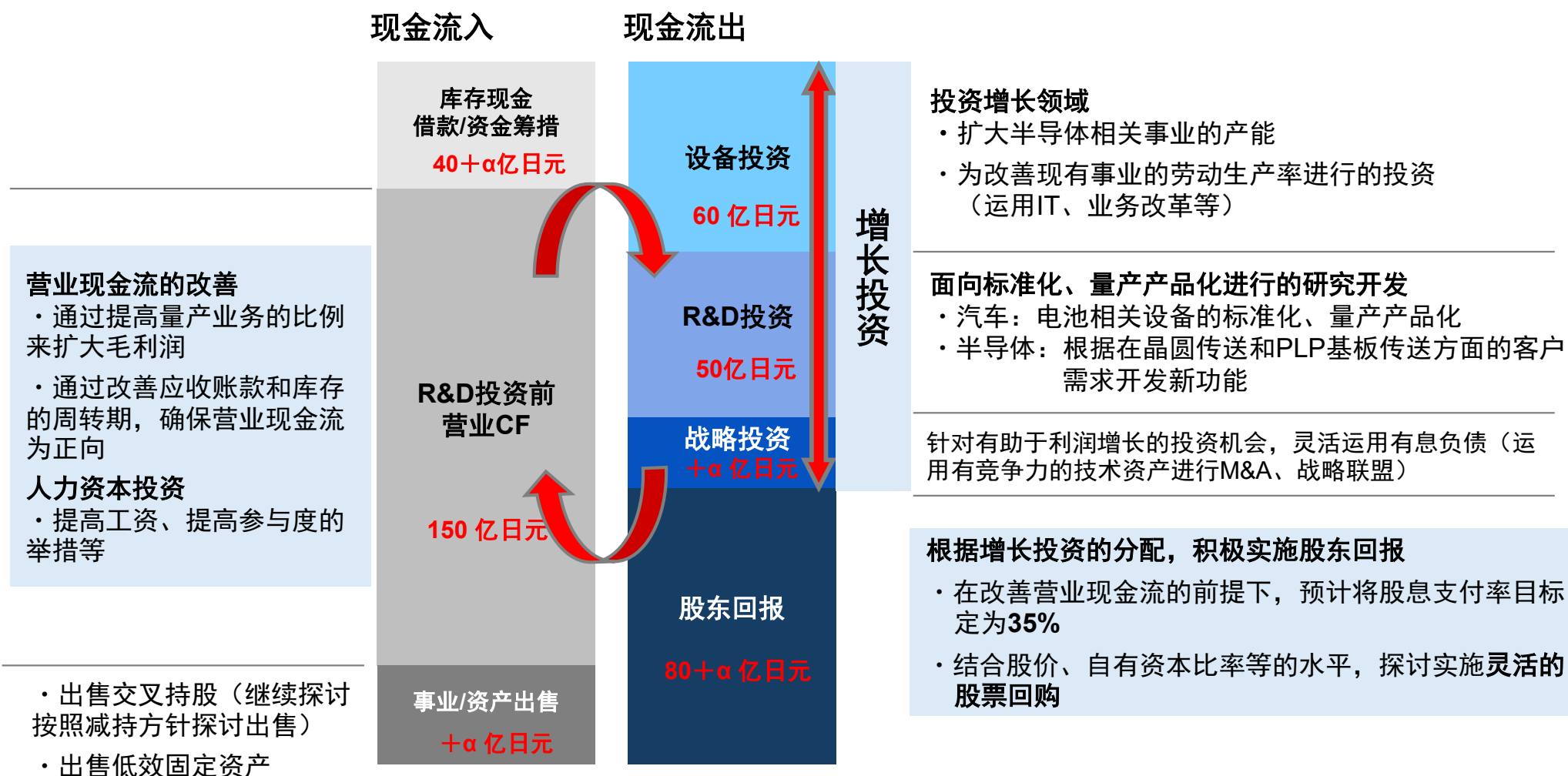
优化成本结构，强化经营和财务基础，力求在中长期内实现较高的ROE

措施	概要	状态目标
强化经营基础	经营信息的及时可视化	提出有效的改善措施
	改善经营指标的管理体制	高频率确认有助于提高利润率KPI，并加以改善
	管理会计的升级	对事业进行适当评估
强化财务基础	改善现金分配	能够根据事业特性和变化进行最优事业评估
	强化成本监控体制	兼顾增长与股东回报
	改善间接费用的成本	实施兼顾增长投资和股东回报的现金分配
优化成本结构	推进成本削减活动	获得成本竞争力
		在全公司范围内推进成本削减活动，并对削减效果进行监控

战略支柱③主题：现金分配方针

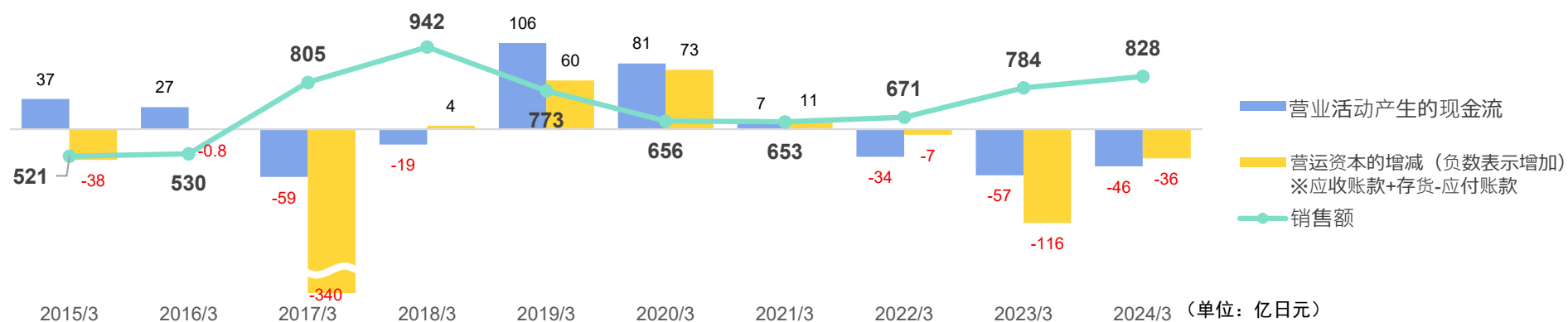
通过改善营业现金流，在确保增长投资的同时，兼顾股东回报的扩大

2025-2027年度 3年合计现金分配示意图



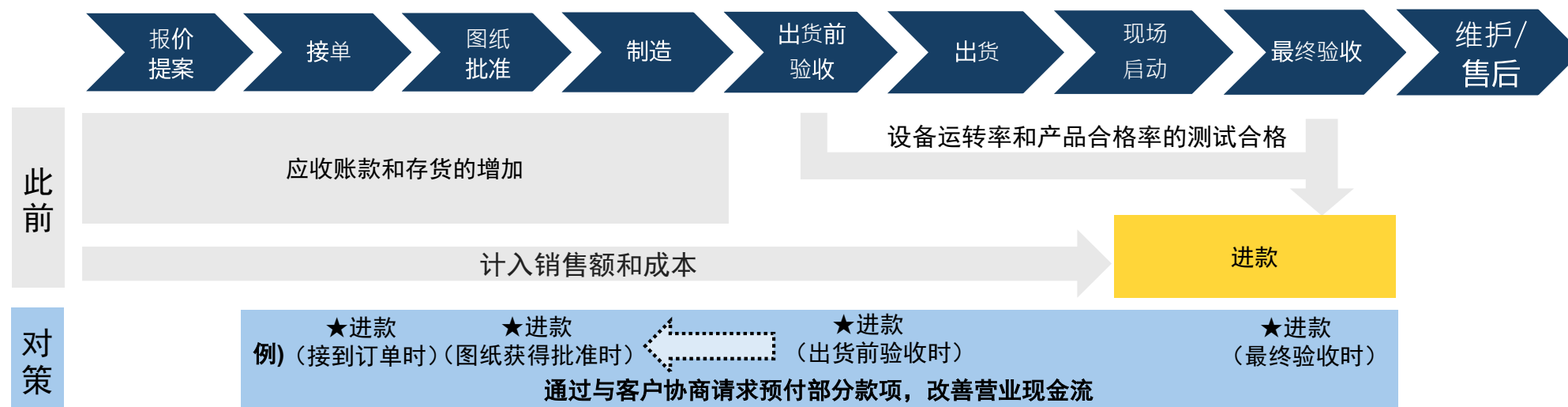
战略支柱③主题：营业现金流相关的问题认知

过去10年（2014~2023年度）的营业现金流和营运资本的变化趋势



因本公司业务流程导致营业现金流为负的背景及对策

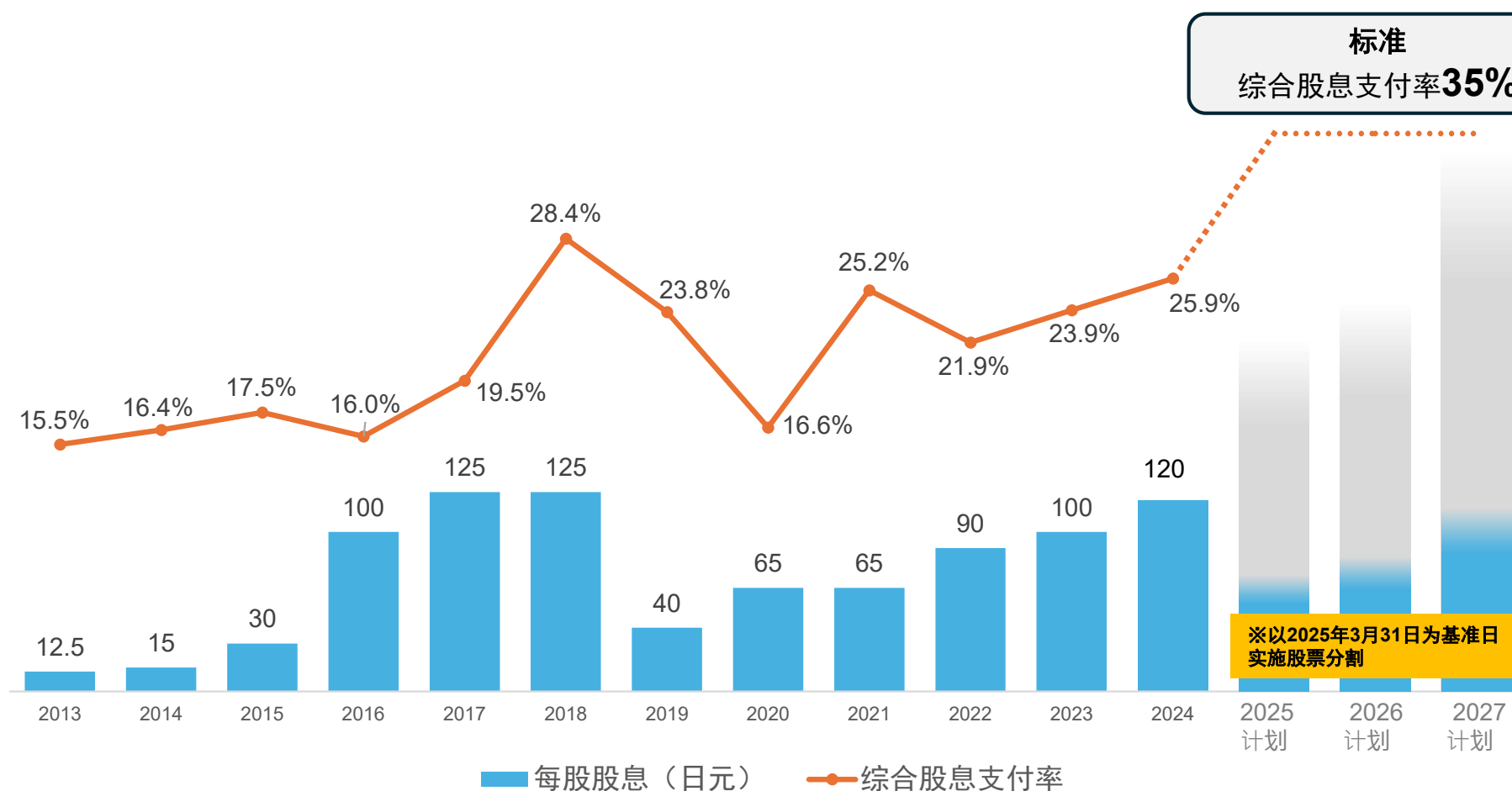
销售额和成本随施工进度计算在内，但客户要在对完工设备的运转率和组装产品的合格率进行确认之后才会支付大笔款项（尤其是大型生产线，工期可达1年以上）



战略支柱③主题：股东回报

根据基于现金分配方针的增长投资，
综合股息支付率的目标将为35%

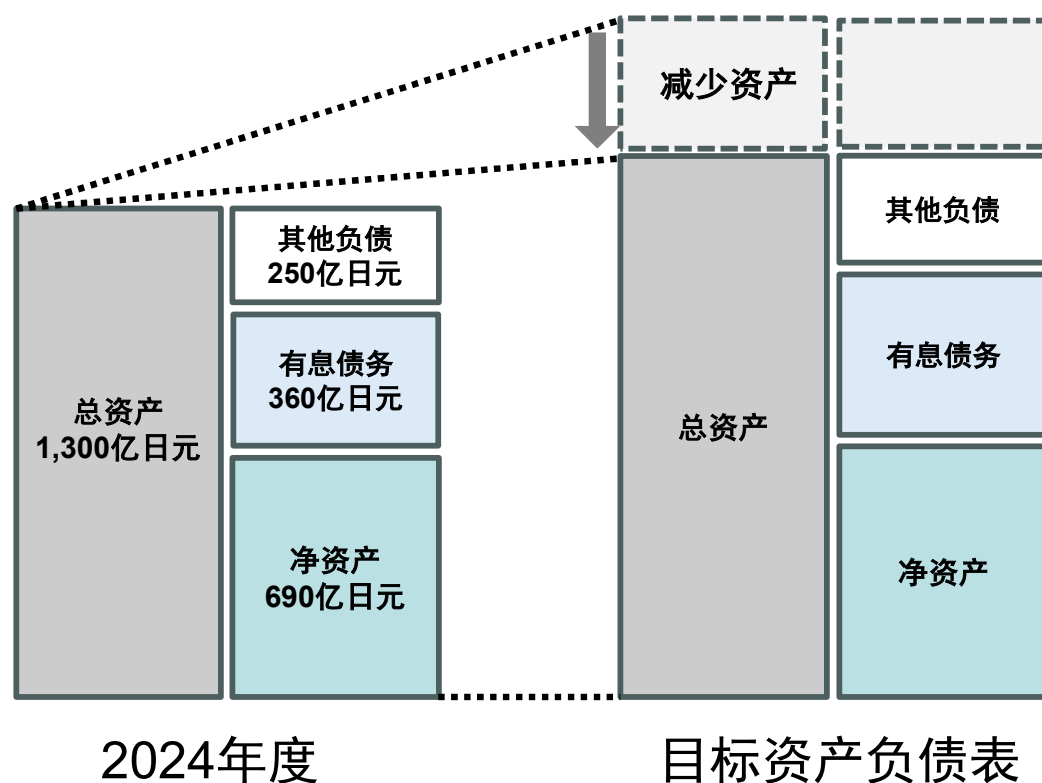
每股股息和综合股息支付率



战略支柱③主题：构建目标资产负债表

构建注重资本效率的资产负债表，以实现可持续增长投资并提高中长期企业价值

2024年度及中期目标资产负债表



方针和措施

通过减少资产来提高总资产周转率

- 减少应收账款
- 优化库存
- 出售交叉持股
- 出售低效固定资产

利用财务杠杆运用有息负债

目标自有资本比率：45~50%

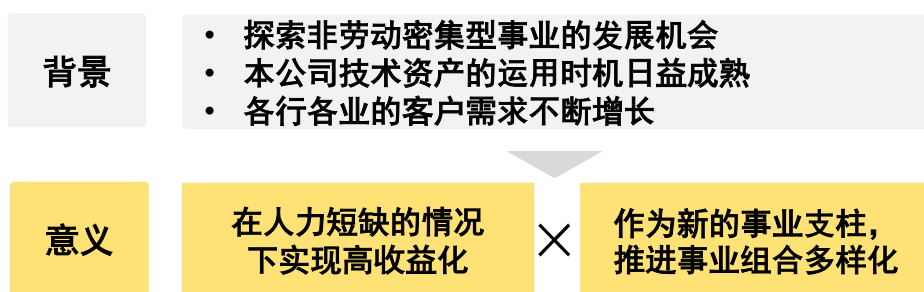
考虑到事业风险和资本成本的降低，
估算所需自有资本额

结合自有资本比率水平，
实施灵活的股票回购

战略支柱④：扩大量产业务

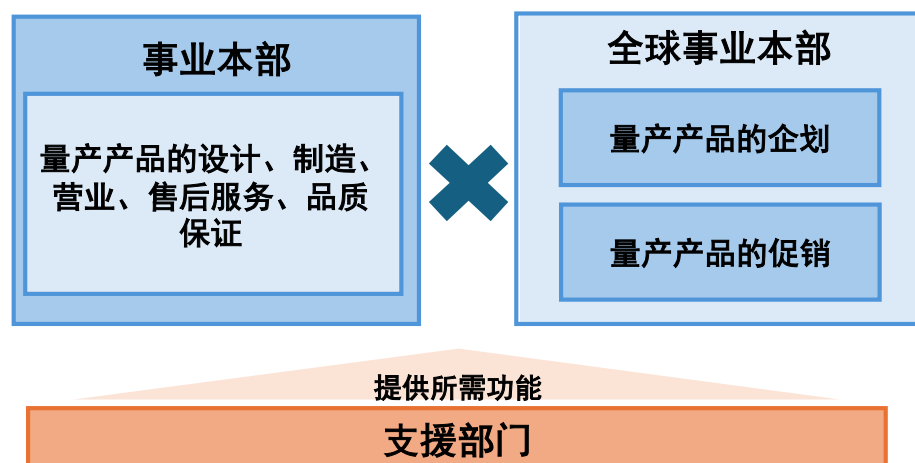
运用本公司的技术资产，创造并销售满足各行各业客户需求的量产产品，从而实现现有事业的高收益化并开拓新事业

量产业务启动的背景与意义

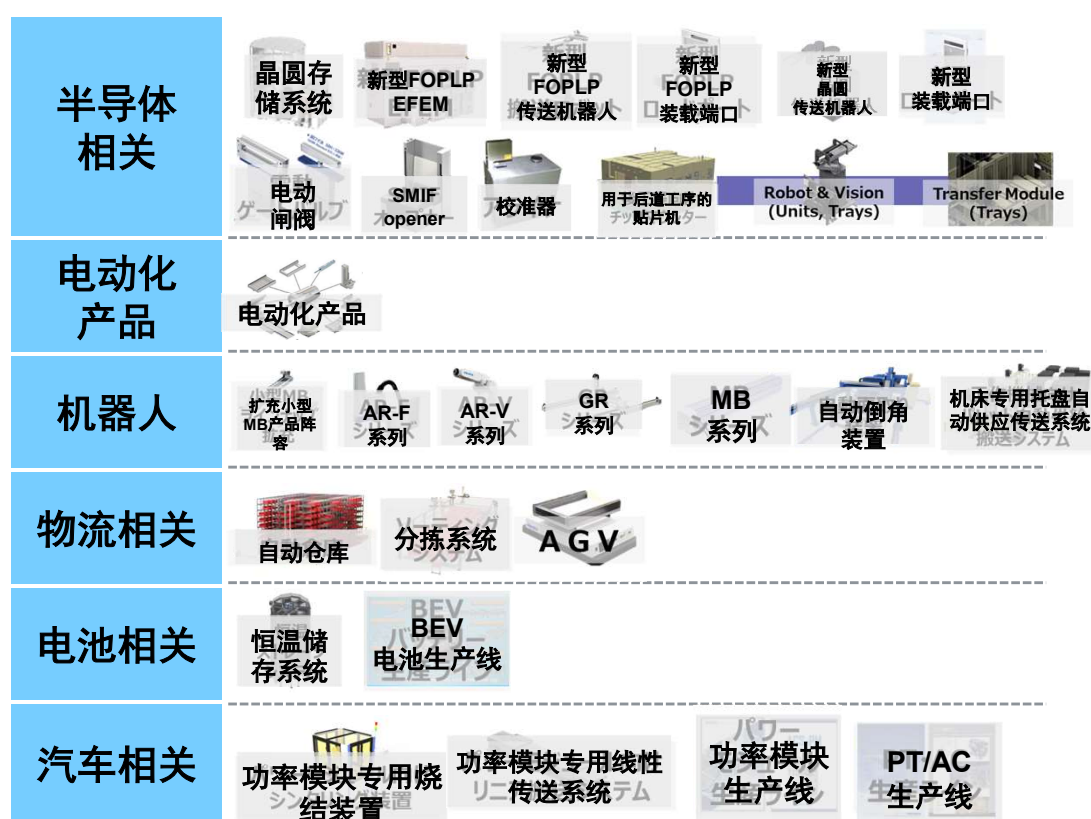


强化跨部门体制以实现目标

发挥各部门的优势，迅速构建量产业务机制
共同探讨量产产品并制定业务计划



量产产品的具体示例



战略支柱⑤：将新业务发展为事业部

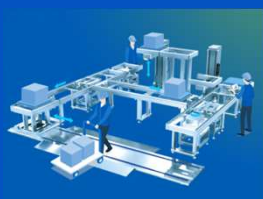
基于Hirata积累的经验和优势，将M&A和战略联盟作为选项之一，力求开拓新业务

目标是达成合计150亿日元以上的销售额

到2027年度各领域销售额目标为50亿日元以上的事业

电动化零部件事业

- 全面推出人与环境友好型“全电动传送系统”
- 投入使用BLUE MOTOR的新产品并强化宣传投资



电池事业

- 除车载用电池外，进军其他电池事业（全固态、燃料、钙钛矿电池等）
- 不仅限于车载用电池，在电池相关市场确立地位



控制盘事业

- 面向半导体装置制造商进一步扩大控制盘业务的销售



作为新业务培育

聚焦超声波（HIFU）癌症治疗装置

- 目前正与SONIRE公司合作开发聚焦超声波（HIFU）癌症治疗装置
- 力求在2027年度获得日本国内药事批准
- 未来也将考虑海外药事批准和事业开展



生物遗传资源

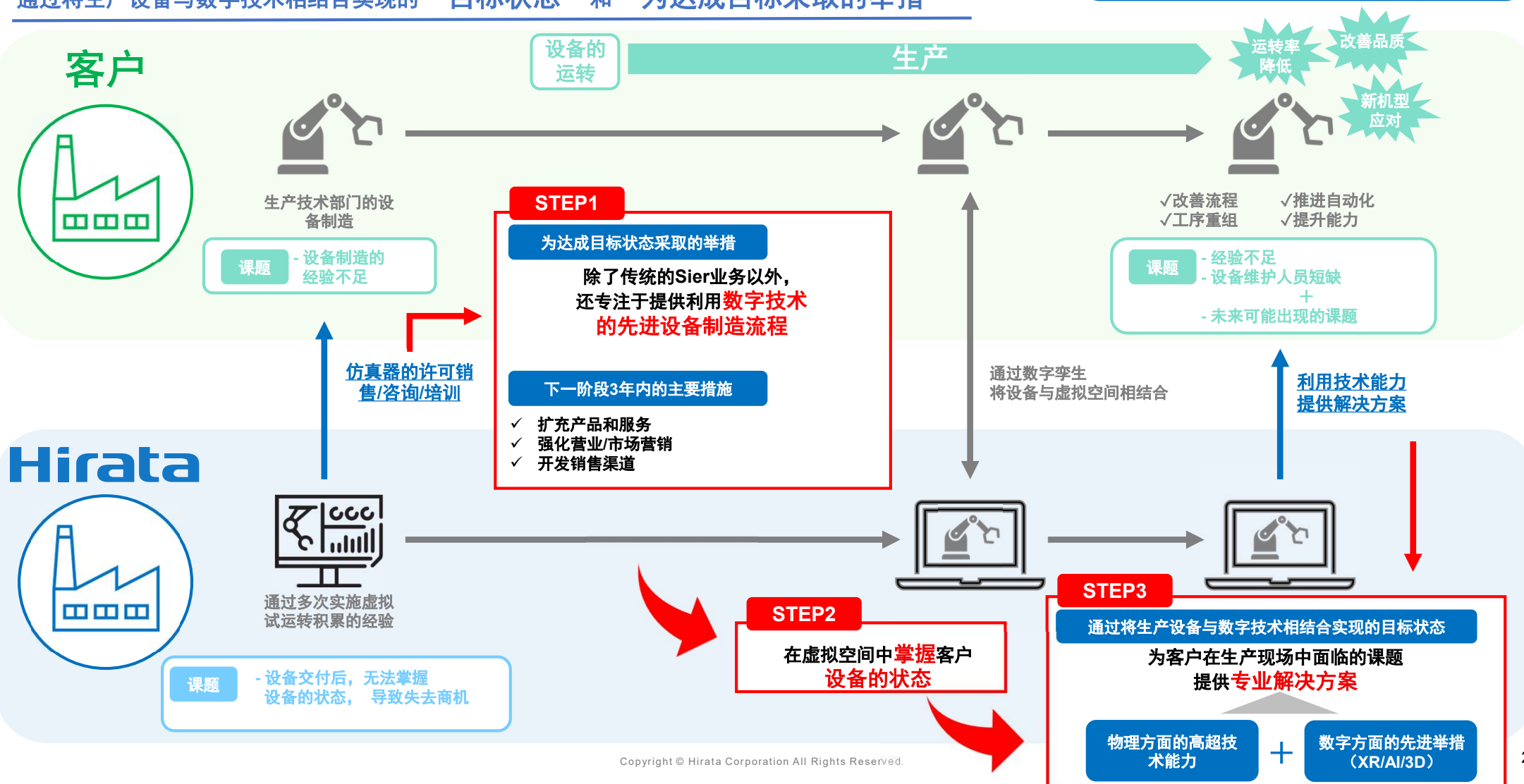
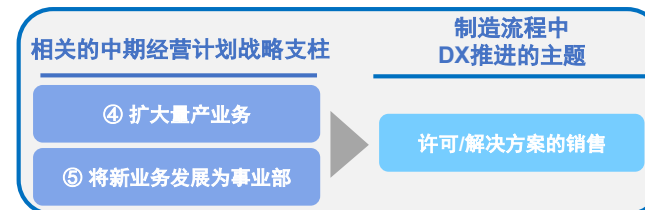
- 提供“Plantspro”服务，运用“未使用的植物遗传资源”，拓展新的功能性食品和药品等商品开发的可能性
- 与阿根廷和印度尼西亚两国签订了资源提供协议



战略支柱④、⑤的主题：制造流程中DX的举措②

为了将生产设备与数字技术相结合，为客户在生产现场面临的课题提供解决方案，本次中期经营计划还将重点关注“许可/解决方案的销售”

通过将生产设备与数字技术相结合实现的“目标状态”和“为达成目标采取的举措”

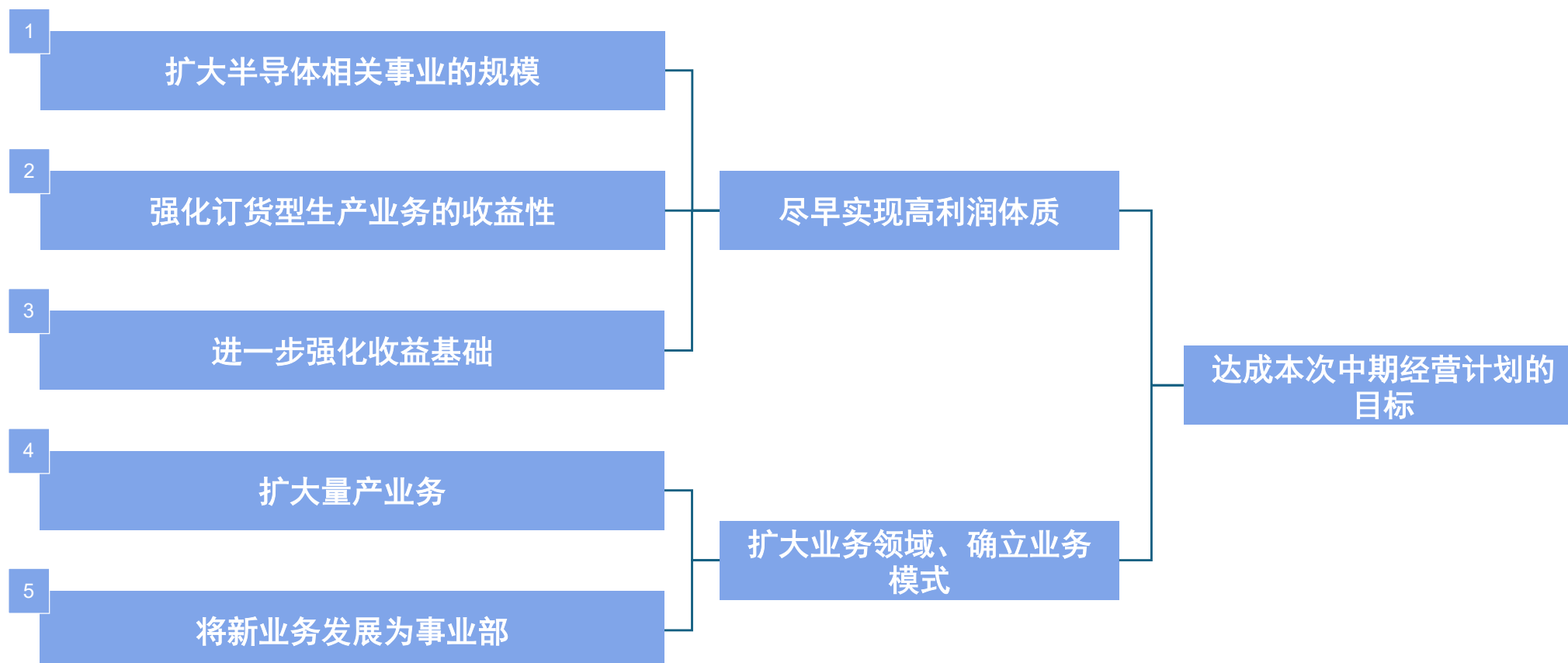


本次中期经营计划的数值目标（综合）

在本次中期经营计划期间，我们将注重资本效率，以尽早实现高利润体质和中长期发展为目标开展各种活动，力求实现利润最大化

2027年度 数值目标

ROE **9.3%**以上 营业利润额 **100**亿日元以上 销售额CAGR **6~8%**

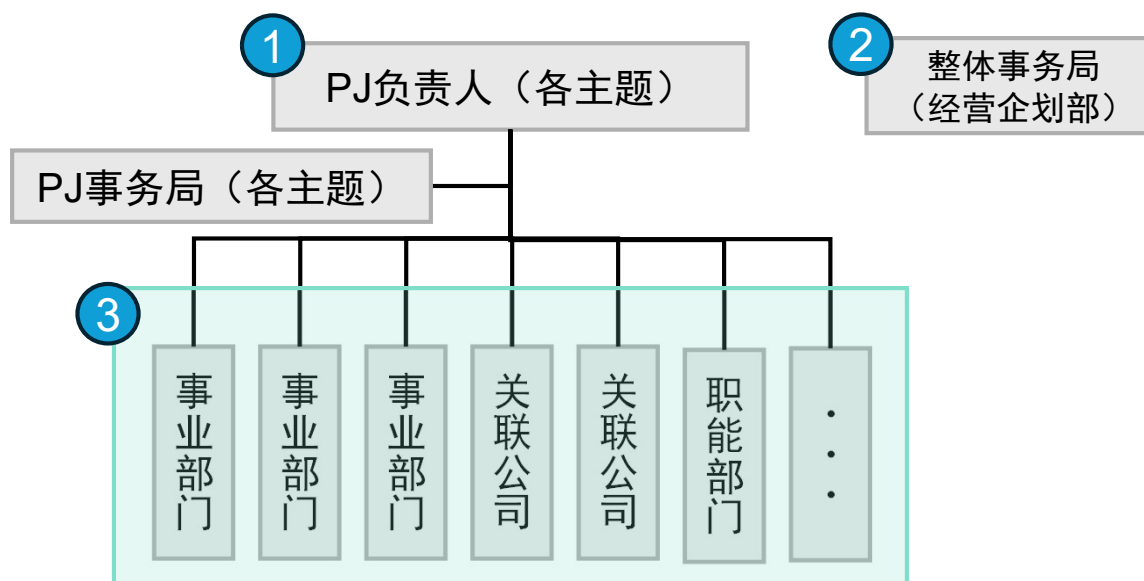
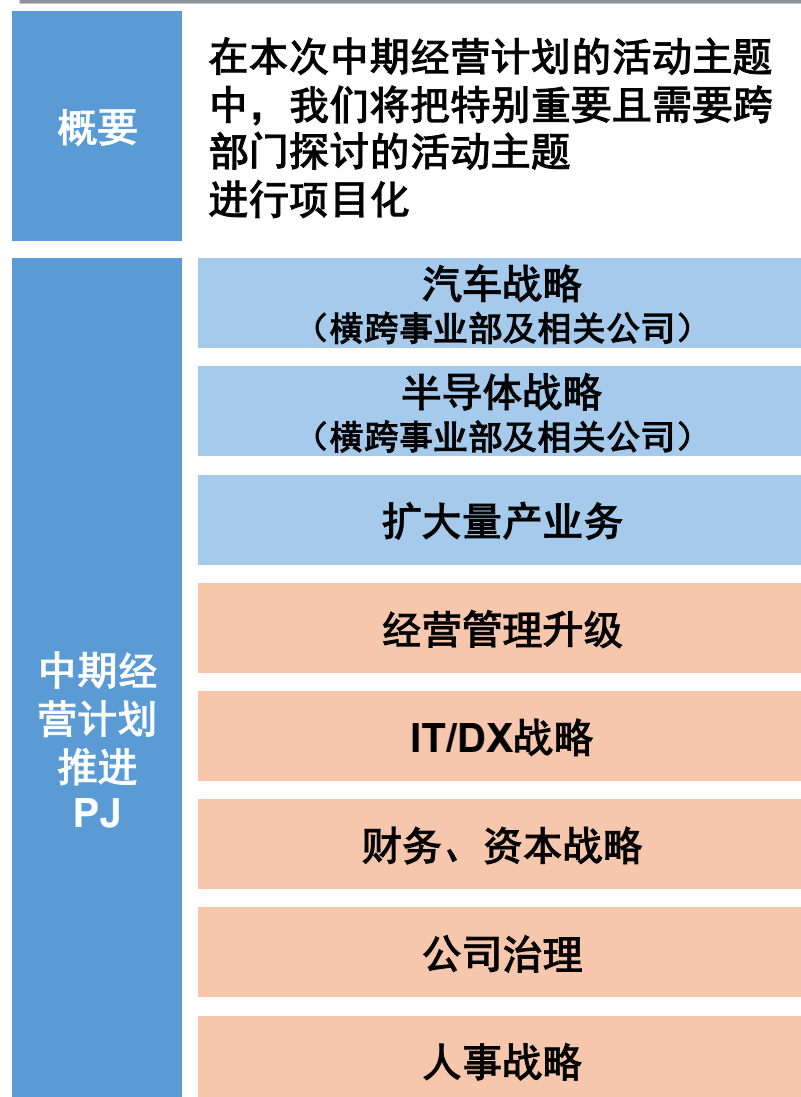


确保本次中期经营计划实效性的体制

为切实达成中期经营计划，组成中期经营计划推进PJ，提高实效性

重要活动主题的项目化

跨部门的项目推进体制（示意图）



- 1 PJ负责人作为项目的最终责任人，应在经营会议等场合汇报项目进度信息
- 2 经营企划部承担整体事务局的职责，应开展横跨各部门调整论点、发现/解决课题的支援工作
- 3 参与项目的事业部、相关公司、职能部门应根据课题情况灵活应变

III. 事业/职能方面的主要措施

各事业的定位

鉴于外部环境的变化，我们将半导体相关事业定位为成长型事业，将汽车相关事业定位为**基础事业**，力求实现增长

分类	分类的意义	事业领域 (与会计领域的分类单位有差异)	本次中期经营计划期间的事业方针
发展型事业	呈现高增长率且未来有望增加利润的事业	半导体相关事业	- 扩大并提高供应能力，满足市场需求 - 以新产品开发为中心，扩大市场份额
基础事业	成为收益主要来源的稳定事业	汽车相关事业 (EV/ICE)	- 应对汽车市场的转变/客户的战略变更 - 转向以工程为重点的事业结构，开展注重利润的活动
新事业/下一代事业	- 致力于通过销售增长和业务模式的确立发展为事业部的事业 - 在下一个中期经营计划（2028-）期间和长期视角下致力于确立事业的领域	电池事业 控制盘事业 电动化零部件事业 生物遗传资源事业 医疗/理化学设备事业	- 电池 -进军车载用+其他电池领域 - 控制盘 -扩大半导体装置制造商的控制盘制作 - 电动化零部件（ECO电动系列等） -开发新的量产产品，开拓市场/客户（物流、建设等）
持续事业	根据市场变化，探讨持续进行或缩减规模等的事业	FPD相关（含有机EL）设备事业 家电相关设备事业	专注于应对收益性较高的询价等

半导体相关事业战略

基本战略

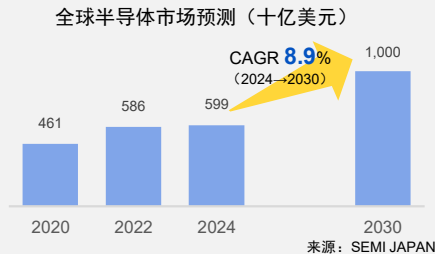
- ① 稳定供应能够应对需求增长的高品质部件
- ③ 扩充业务范围，以应对市场的技术发展

- ② 推进针对现有客户的销售活动，扩大对本公司设备的采用范围

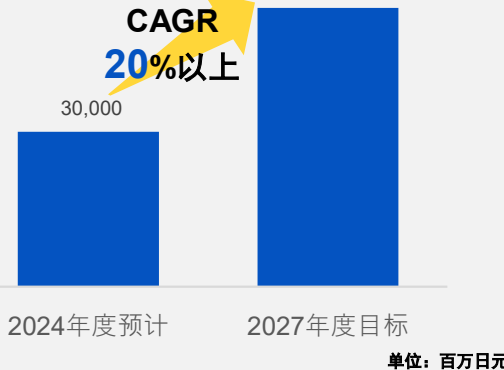
市场环境

【半导体市场】

世界各国对半导体的需求逐年增加，到2030年半导体市场规模预计将达到约1万亿美元。尤其是AI、环境响应等因素有望促进半导体需求的增长。此外，在技术方面，为了提高处理速度和效率，对微型化的需求日益增长，开发竞争也日趋激烈。同样，半导体生产设备方面也有望取得发展，尤其是近年来中国、台湾、韩国半导体制造商的设备投资正在加速。



事业规模目标



主要措施

重点市场

- ✓ 重点关注日本国内市场、中国/台湾/东南亚市场、北美市场。
- ✓ 在日本国内市场，我们将致力于扩大半导体事业，强化与目标客户的关系，推进营业活动以扩大本公司设备的采用范围。
- ✓ 在中国，我们将致力于通过构建与中国半导体制造商的合作关系，构建稳固的客户基础，并且建立能够在中国国内进行生产的体制和高水平品质管理体制，以此确立半导体事业。
- ✓ 在台湾，我们将致力于通过强化与目标客户的关系来扩大半导体事业。
- ✓ 在东南亚市场，我们将致力于通过构建与在东南亚拥有基地的大型半导体制造商的合作关系，构建稳固的客户基础，并且通过技术转移建立生产能力和品质管理体制，以此确立半导体事业。
- ✓ 在北美市场，我们将致力于通过开拓新客户、构建最优生产体制来扩大半导体事业。

2027年度目标

生产能力
(基于各产品的台数)
增加50%*

海外的生产基地
+2个基地*

* 2024年度对比

重点类别

晶圆相关



PLP相关



个别举措

【扩大产能/提高生产效率】

- ✓ 重组日本国内的生产基地
- ✓ 重新审视更高效的生产方式
- ✓ 推进缩短生产周期的举措
- ✓ 促进向相关公司的技术转移，构建当地生产体制
- ✓ 在量产品的生产方面，积极运用外部资源，探讨设立新的生产基地

【扩大销售】

- ✓ 促进开拓全球新客户，强化与现有客户的关系
- ✓ 推进针对现有客户的销售活动，扩大本公司设备的采用范围

【促进研究开发】

- ✓ 成立PLP方面的专业设计团队，加速开发
- ✓ 促进晶圆及PLP相关部件及系统的更新换代

汽车相关事业战略

战略基本

① 项目/地区的选择与集中

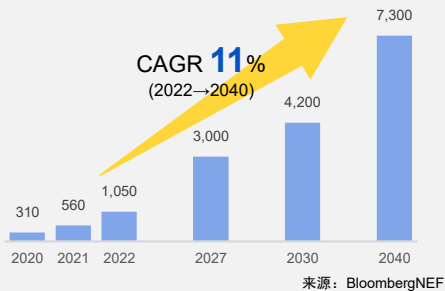
② 转向以工程为中心的业务

市场环境

【EV市场】

中国和亚洲其他地区的EV（电动汽车）销量正在稳步增长，但欧美的EV普及却呈现出放缓的迹象。此外，HV（混合动力汽车）等再次受到关注，PHV（插电式混合动力汽车）的投放预计也将加速。另一方面，从长远来看，新一代电池技术的进步等将继续增加EV的销量，预计到2030年将达到每年4,200万辆。

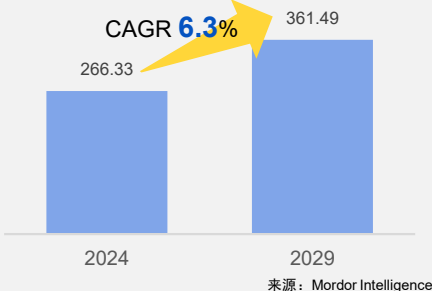
全球EV的销量预测（万辆）



【ICE市场】

考虑到ICE（内燃机汽车）和EV之间的价格差异、充电基础设施的不足以及为提高发动机效率的开发进展等，预计在不久的将来，对ICE的需求仍将持续，对传统动力总成设备的投资也有望持续下去。

全球ICE的市场预测（十亿美元）



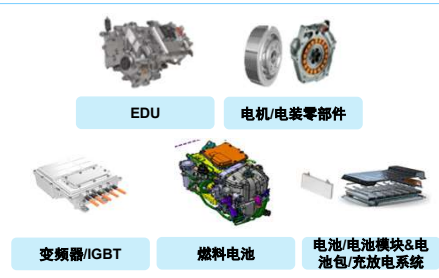
主要措施

重点市场

- ✓ 重点关注日本国内市场 and 北美市场。
- ✓ 在日本国内市场，预计日本国内汽车制造商能够在日本国内外顺利开展EV事业，我们将积极参与EV项目的询价，确保获得稳定的订单。
- ✓ 在北美市场，由于EV销量增长放缓，目前暂时专注于传统动力总成设备的订单。此外，我们将密切关注关税等外部环境的变化，并根据情况灵活调整生产体制，例如在北美地区进行生产等。

重点类别

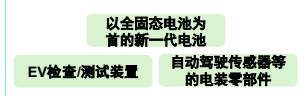
EV、HV、FCV相关



ICE相关



面向未来的挑战类别



个别举措

【提高生产效率】

- ✓ 成立组织机构以强化项目管理能力
- ✓ 成立设计团队，专门负责推进量产产品导入生产设备
- ✓ 推进价值链整体中的DX，包括制造、调试流程
- ✓ 推进EV、动力总成相关设备的标准化

【扩大销售】

- ✓ 强化与现有客户的关系，积极满足客户需求

【提高资本效率】

- ✓ 重新审视订单标准
- ✓ 缩短应收账款的回收期
- ✓ 强化谈判能力和营业能力

【促进研究开发】

- ✓ 积累以下类别中开发设备和试制生产线的实绩
 - 以全固态电池为首的新一代电池
 - 燃料电池
 - EV零部件相关

2027年度目标

汽车领域
营业利润率 10%以上

※综合

CCC
减少20%*

* 2024年度对比

职能战略的概要

为了稳步执事业战略，本次中期经营计划期间内将致力于充实人事、知识产权、IT/DX、治理、可持续发展等各个职能

		主要方针	本次中期经营计划期间内的主要措施
涉及供应链整体的活动	可持续发展战略	在集团整体范围内推进可持续发展活动，以达成2030年度的10个重要目标	- 采取措施以达成2027年度各重要目标的KPI - 包括部分相关公司在内的活动
本公司集团内的活动	人事战略	- 提高各员工的内在动机 - 营造多元化人才蓬勃发展的机制和组织文化	- 进一步充实培训 - 所需技能的可视化、适当的评价 - 职业支援
	知识产权战略	- 强化知识资本 - 培养知识产权人才 - 构建治理体系并确保执行体制	- 通过保质保量的专利申请保护Hirata所持技术 - 强化奖励制度和公司内外发明奖励
	IT/DX战略	- 更新遗留系统 - 推进DX - 维持并提高安全等级	- 更新核心系统 - 推进数字人才的培养与数据驱动经营 - 推进ISMS和零信任（Zero Trust）支持
	治理战略	- 构建更高实效性的公司治理体制 - 同时致力于提高集团治理的实效性	- 以项目为基础的跨部门活动 - 职责、责任、权限的重新审视

（参考）通过本次中期经营计划深化业务模式

通过标准化活动和战略执行来深化业务模式，为本公司的事业发展奠定基础

订货型生产业务

Hirata订货型生产业务的特性
一品一单、客户专属个性化定制、集成生产体制

在现有规模内实现高收益化



量产业务

Hirata量产业务的特性
通过客户个性化定制提供多种产品

规模和收益性同步发展



标准化的推进

本公司将充分发挥在生产设备行业积累的专业性和工程能力等优势，推进标准化，实现QCD的大幅提高，深化业务模式

经营层面的优势

通过推进标准化提高订货型生产业务的收益性，同时扩大量产业务，以两大支柱实现稳定、可持续的发展

迈向推进实现大幅发展的战略性投资的新经营阶段

依赖于订货型生产的不平衡经营



通过多元化的收益结构实现稳定经营



使用本资料时的注意事项

注意

本资料中的业绩预测和未来预测均由本公司根据撰写本资料时可掌握的信息判断，存在潜在风险和不确定性，例如经济趋势、与其他公司的竞争情况和汇率等。因此，由于事业环境变化等各种因素，实际业绩可能与所提及或描述的未来展望存在很大差异，敬请知悉。