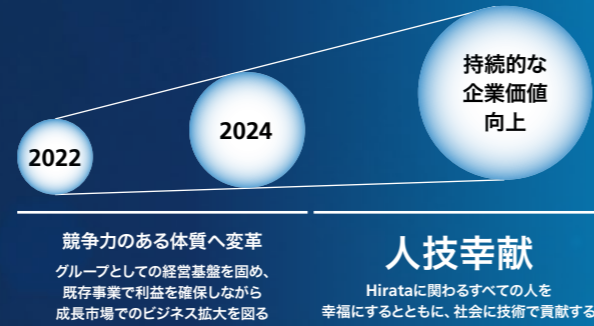


## 中期経営計画(2022-2024年度)

### 中期経営計画(2022-2024年度)の位置付け

現中期経営計画の策定に当たっては、創業の精神である綱領と経営理念を見つめ直し、「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」こと(=人技幸献)こそ当社グループの使命であると考えました。



#### 基本方針と施策

「人技幸献」の考え方にに基づき、中期的に事業活動を通じて社会課題を解決するための4つの基本方針とその施策を定めました。

収益性の強化に向けては、

**基本方針 1 成長市場でのビジネス拡大**

**基本方針 2 グローバル企業としての競争力強化**

経営基盤の強化に向けては、

**基本方針 3 ESG経営の取り組み強化**

**基本方針 4 ニューノーマル時代に即した経営の実現**

に取り組みます。

#### 基本方針 1

##### 成長市場でのビジネス拡大

既存事業については、環境負荷低減、DXといった社会課題を追い風とする成長市場に対応する事業とそれ以外の事業と定義しました。

特にEV(電気自動車)、半導体という2つの市場を成長市場と位置付け、資源を集中させるとともに、FPD、家電などその他の事業を継続事業として効率化を追求します。

また生物遺伝資源(主に植物遺伝資源)に関するビジネスを挑戦事業と位置付け、事業化を見据えた社内体制構築に努めます。

### 経営指標

現中期経営計画では、右記のとおり経営指標を設定しています。2022年度は、売上高784億43百万円、営業利益59億20百万円、営業利益率7.5%、自己資本利益率(ROE)7.5%となっており、資本コスト(WACC)5.5%を上回るROIC7.1%を確保しています。

	2022年度実績	2023年予想*	2024年度計画
売上高	784億円	900億円	1,000億円
営業利益	59億円	54億円	100億円
営業利益率	7.5%	6.0%	10.0%
ROE	7.5%	-	11.0%

\*2023年11月時点

#### 基本方針 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	デジタル技術を活用した採算管理体制の徹底
	製品競争力の強化

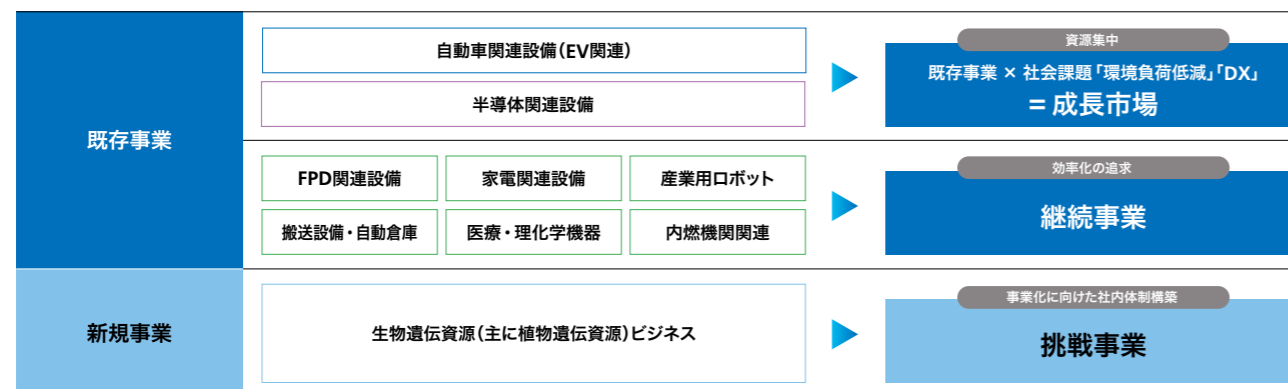
#### 基本方針 3

##### ESG経営の取り組み強化

事業成長と社会課題の解決の両立に取り組み、企業価値の向上を図るため、サステナビリティ基本方針の策定とマテリアリティの特定、当社理念体系と企業価値との関係性の整理を行いました。現中期経営計画期間中にマテリアリティごとの目標を設定するなど具体的なロードマップを策定していきます。

▶ 詳細はP.38「サステナビリティマネジメント」をご覧ください。

### 各事業の中期経営計画期間の位置付け



### 成長市場における個別事業施策

#### 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とらわれない、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

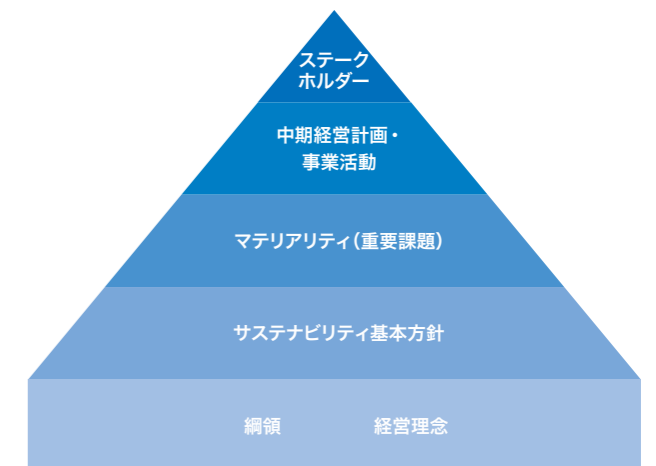
##### 最適生産体制の実現

- 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
- ④ EFEMの標準品採用へ向けた取り組み

#### 基本方針 4

##### ニューノーマル時代に即した経営の実現

既存の3D設計データをそのまま取り込み、VR空間上で装置を確認しながら打ち合わせできるCADVR、開発システムのCADデータと産業プログラムを実機レスでシステム検証するエミュレータ、あらゆる製造工程をデジタル化・数値化・見える化して24時間連続で稼働可能な工場を目指すIoT、といった業務のDX推進により、お客さまと社会に対する提供価値を拡大します。



## 基本方針 1

## 成長市場でのビジネス拡大

社会課題を追い風とするEV(電気自動車)と半導体を成長事業と位置付け、資源を集中させます。同時にFPDや家電などの継続事業は収益性が見込まれる分野を見極め、効率化を追求します。

## 自動車関連事業 ～EV関連の新工程で受注獲得へ～

## 特化工程の選定と標準化による商品力強化

実績のあるEV用EDU組立ライン、IGBTモジュール組立ライン、インバーター組立ラインに特化し、ライン全体の標準化および顧客開拓への取り組みを進めています。また、注力分野であるバッテリー分野において、実績のあるバッテリーモジュール製造工程、バッテリーパック製造工程、充放電システムでライン全体の標準化を進めています。さらに、新たな工程として、バッテリーセル製造工程への参入に向けた開発および施策に取り組み、ノウハウの蓄積を図っています。

## キーデバイスの開発・改良

中期経営計画で目標に定めた5テーマのうち4テーマ(自動倉庫の改良、「Dual Head ワイヤーボンダー」、AGVの改良、プラントシミュレーション(ソフト))が完了しました。

## 半導体関連事業

## 技術進化への追従

半導体の微細化に対応した装置開発の活動を推進しています。

## 生産能力の強化

納品までのリードタイムを短縮するため、サプライヤーさまとの協力やDX推進などによる生産能力の向上と部材の安定調達に取り組みます。

## 半導体関連事業のグループ生産体制の整備

海外関係会社との協力体制構築にも注力しており、既存の中国・台湾エリアに加え、東南アジア・北米などのほかのエリアにおいて、連携を強化しています。

外部環境の変化への対応力を上げるため、海外拠点の機能と戦略について再検討し、策定する予定です。

## 生産能力の向上

受注が拡大する中で、工場スペースや人的リソース不足といった生産に関する課題への対応も実施しています。

## ● 2023年10月 関西工場(滋賀県野洲市)本格稼働

2021年より段階的に行ってきた関西工場のリニューアル工事を2023年10月をもって完了し、本格稼働を開始しました。2,800m<sup>2</sup>の組立建屋やエンジニアリングセンターを新設し、生産性向上を図っています。

## ● 2024年4月 七城工場(熊本県菊池市)増設エリア稼働予定

当初予定(2024年6月の稼働開始)を前倒しし、2024年4月の稼働開始を予定しています。

## その他自動省力機器事業

## 収益性が見込まれる分野に集中

搬送設備および医療・理化学機器など、高付加価値かつ高い収益性が見込まれる分野を見極めながら開発および生産を実施しています。

医療・理化学機器においては、ソニア・セラピューティクス株式会社と連携し、切除不能の膵がん患者を対象に、治験用の集束超音波がん治療装置を共同開発しており、人での臨床試験がスタートしています。今後は量産用装置の開発を進めていきます。

新規事業創出や事業領域拡充に対しては、事業可能性の検証や研究開発体制の構築に取り組んでいます。

M&Aや協業についても、積極的な情報収集や検討を行い、一部協業を実施するなど取り組みを進めています。

## 基本方針 2

## グローバル企業としての競争力強化

国内外のグループ連携や、パートナー企業との協業を進め、グループとして成長市場における競争力を強化します。また、デジタル技術を活用した採算管理の徹底に取り組みます。

## グローバル対応

## グループ内の開発・生産体制の最適化

各拠点の事業ポートフォリオを整理し直し、高付加価値が見込め、量産が見込める分野への経営資源の投入を進めます。現在、中国拠点における半導体関連設備の生産体制構築に向け、現地従業員の教育などを行っています。また、東アジア・東南アジアを中心に国内事業所から営業担当者を派遣し、展示会などでの営業活動や受注活動に関するノウハウを共有しています。

## グループ内の連携強化

これまで事業面・営業面を中心に各社間で連携をとっていましたが、グループとしてさらなるシナジーを発揮するため、ガバナンスの観点でも連携を強化します。海外関係会社も含むグローバルガバナンス強化に向けた方針の見直しや計画の策定、各海外関係会社のグループ内での位置付けおよび機能に関する議論をはじめしています。

## Topics

## 海外関係会社との協業体制の拡大

日系自動車関連のお客さまを中心に、海外工場の設備投資における現地調達化に関するご要望などが増加しており、グローバル化\*の動きが進んでいます。そのような状況で、当社がグローバルな対応力を強化することは、市場における競争力の強化につながる取り組みだと認識しています。お客さまの現地調達化への要求水準を満たす活動や、納入後のトラブルへの迅速なサポート体制を構築することで、Hirataグループとしてのグローバル対応力を強化し、お客さまにこれまで以上に安心して設備をご利用いただける環境の提供を目指しています。

\* 世界規模で物事を考えながら、地域文化に根付いた経済活動を行う流れ

## 事業の取り組み

## デジタル技術を活用した採算管理体制の徹底

デジタル技術を活用した案件別の採算管理体制の強化として、設計初期の段階に負荷をかけ、作業を前倒しで進めるフロントローディングの活動を推進しています。計画段階で各部門が横断的に連携し、日程、負荷、調達計画、原価管理について認識を合わせ、開発難易度や技術問題の発生リスクを明確にします。さらに、コラボレーションツールや3Dエミュレータなどの活用により、情報共有の効率性向上や早期の事前検証を可能にします。このような取り組みにより、本来不要なコストの抑制や納期短縮、品質の向上、収益性の低い案件の削減を目指します。

## 製品競争力の強化

グローバル企業としての競争力を強化するためには、市場の変化への対応力が重要と捉え、コストや納期、生産能力、品質、フレキシビリティなどの観点において、各種取り組みを進めています。

お客さまのお困りごとに寄り添い、開発・改良を重ね、独自のご提案をすることで差別化を図ります。また、パートナー企業との協業に向けた取り組みを推進し、外部リソースを有効に活用することで、不足している技術や生産能力を補い、お客さまへの提供価値向上を目指します。

## Topics

## 利益重視の行動定着

「顧客を優先する」という経営理念の一つにもあるように、品質の確保やお客さまへの納期遵守などは最も優先すべき事項として取り組んでいます。一方で、コスト面に関しては、原価低減の活動は重点的に取り組んでいるものの、案件ごとの採算性の意識には課題感がありました。個別案件の安定的な利益率の確保のために、案件別の採算管理のプロセスやリスク管理体制を強化・整備し、出図の遅延や改版率の増加を防ぐことで、設計費の増加などの不要なコストの削減を行います。そうすることで、会社全体の利益率向上を図っています。

## 基本方針 4

## ニューノーマル時代に即した経営の実現

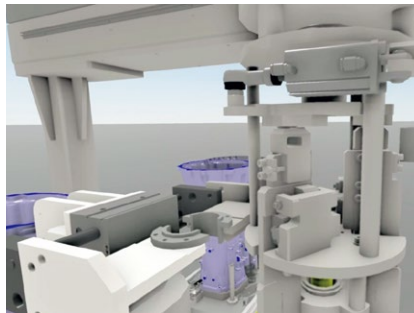
次の時代を見据え、デジタル技術を活用したバリューチェーン変革を推進し、お客さまをはじめとするステークホルダーに提供する価値の拡大と新たな価値創造を目指します。



## ■ エミュレータの活用によるバリューチェーン改革の推進

当社では、Rockwell Automation社と連携し、同社が展開するEmulate3Dを採用することで、仮想試運転の実施による設計者を中心とした業務改善を進めています。前工程の遅れによるデバッグ時間の不足の問題や実機の干渉問題における待ち時間の短縮に効果を発揮します。特に設計業務を中心とし

たバリューチェーンの工程において、組立・電気工事完了前にプログラムデバッグを実施することで、実装置でのデバッグ期間の大幅短縮が可能となります。現在、活用事業分野の拡大を進め、活用実績を増やしています。



## ■ お客さま価値の向上

VRを使用したデザインレビュー  
〈エンジニアリング・設計フェーズ〉

これまでデザインレビューは2Dで実施していましたが、VRを用いてメタバース上で設備を再現し、実際のサイズ感や距離感を把握しながら意見交換を行うことで、お客さまの設備における潜在的なニーズを発掘でき、実機立会時の手直しや修正の無駄を削減することが可能です。

3Dシミュレーション  
〈設計/試運転フェーズ〉

内部構造が外側から見づらい設備において、設計後のエミュレータで動作をつけ、実際の動きを3Dで再現する動画を作成し、お客さまとの打ち合わせに活用することで、構造の理解や不具合のチェックなどが容易になります。

仮想試運転  
〈バーチャルコミッションング〉

仮想試運転の実施によって、現地での据え付け時の動作確認前に設備の不具合を発見することができます。現地でのトラブルを防ぎ、確認工数の40%を削減できます。作業時間の短縮によりお客さまの工場での早期立ち上げに貢献します。

## Voice デジタルエンジニアリングを推進する部門の社員より

デジタルエンジニアリング推進部門の初期メンバーとして活動をはじめてから約4年が経ち、これまでの取り組みの成果が社内外で見えはじめていることを喜ばしく感じています。現在は既存のバリューチェーンにおけるQCDの改善と並行して、Emulate3Dを活用した生産設備のバリューチェーン改革に関するコンサルティング業務もお客様の希望にそって対応をはじめています。デジタル技術によるバリューチェーン改革はものづくり業界にとって重大なテーマであり、Hirataグループとして業界をリードする存在を目指しています。

