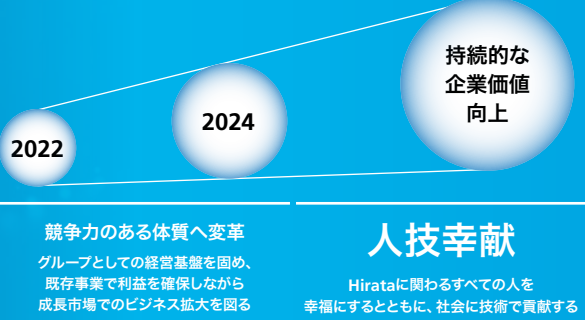


# 中期経営計画(2022–2024年度)

## 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)こそ当社の使命であると考えました。

「人技幸献」の考え方にに基づき、中期的には、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り、競争力のある体質へ変革することを目指し、4つの基本方針を定めました。



### 経営指標

|       | 2022年度<br>実績 | 2023年度<br>実績 | 2024年度<br>目標 | 2024年度<br>予想 |
|-------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 売上高   | 784億円        | 828億円        | 1,000億円      | 1,000億円      |
| 営業利益  | 59億円         | 60億円         | 100億円        | 75億円         |
| 営業利益率 | 7.5%         | 7.3%         | 10.0%        | 7.5%         |
| ROE   | 7.5%         | 7.0%         | 11.0%        | –            |

2023年度は、資本コスト(WACC)6.1%を上回る投下資本利益率(ROIC)6.3%を確保しました。

### 基本方針と主な施策

#### 収益性強化

##### 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に分類しました。

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。

##### 基本方針 2

#### グローバル企業としての競争力強化

EV・半導体といった成長市場で利益を拡大するための「グローバル対応」として、各ビジネスユニットと関連会社の事業連携を最適化し、受注・開発・生産体制などにおいて相乗効果を生み出します。

また、競争力強化のための「事業取り組み」として、フロントローディングに取り組みます。各部門が連携し合い、プロジェクトの初期段階で、引合の内容についてリスクを洗い出し、計画対応することで、利益を拡大します。DX推進により、この活動をさらに強化していきます。

#### 経営基盤強化

##### 基本方針 3

#### ESG経営の取り組み強化

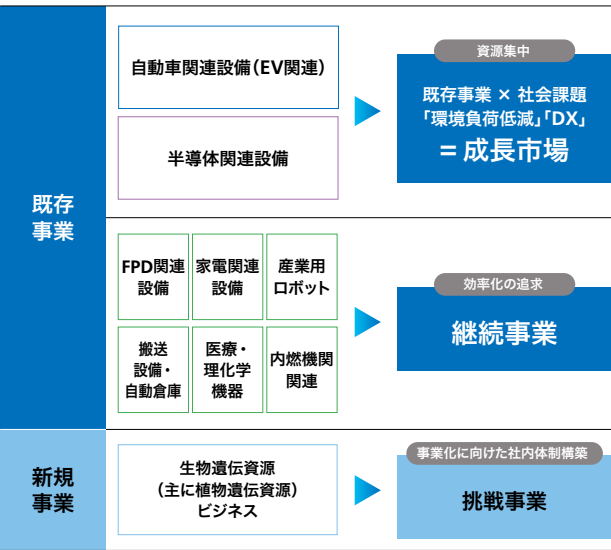
事業成長と社会課題の解決の両立に取り組み、企業価値の向上を図るため、サステナビリティ基本方針の策定とマテリアリティの特定、当社理念体系と企業価値との関係性の整理を行いました。現中期経営計画期間中にマテリアリティごとの目標を設定するなど具体的なロードマップを策定していきます。

▶ 詳細はP.34「サステナビリティマネジメント」をご覧ください。

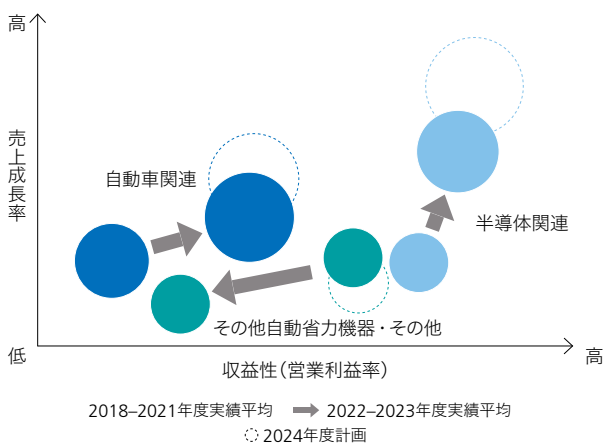
<Hirataグループのマテリアリティテーマ>

- I. 気候変動への対応
- II. 持続可能な社会の構築
- III. 人を活かす
- IV. 経営基盤の強化

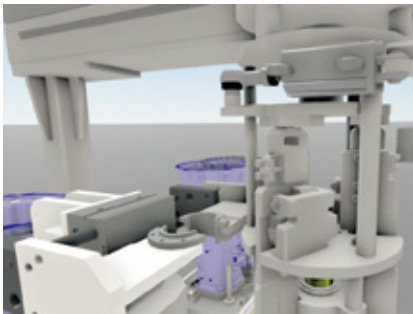
#### 各事業の中期経営計画期間の位置付け



#### ポートフォリオのイメージ



(注) 矢印の起点側のバブルが2018–2021過去4事業年度の実績平均、終点側のバブルが2022–2023年度の実績平均を表す。点線のバブルは、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年度から変更した新開示セグメントの製品区分に基づく。



## 中期経営計画(2022-2024年度)

## 基本方針における成果と課題

|            |                                  | 2022-2023年度の成果<br>(実績)  | 2024年度の成果<br>(見通し)  | 今後の課題  |
|------------|----------------------------------|---|---|--|
| 収益性<br>強化  | 基本方針 1<br>成長市場での<br>ビジネス拡大       | <ul style="list-style-type: none"> <li>EV(電気自動車)、内燃機関車双方で大型受注拡大</li> <li>七城・関西工場で生産能力拡大</li> <li>バッテリー向けキーデバイス開発進行</li> <li>がん治療装置に参入・業務提携</li> <li>植物遺伝資源研究で機能性を評価する設備・機器・ソフトを揃えたラボ完成</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>半導体後工程の自動化・標準化への参画(SATAS)</li> <li>がん治療装置の量産向け開発</li> <li>植物遺伝資源研究で事業化へ移行(製品開発支援サービス「ぶらんつプロ」で事業化を判断)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>売上高1,000億円規模に安定的に対応できる生産能力の確保(設計・製造オペレーション効率化・増強)</li> <li>資産(事業用固定資産・運転資本)効率性の向上によりキャッシュ・フロー改善</li> </ul>                                  |
|            | 基本方針 2<br>グローバル企業としての競争力強化       | <ul style="list-style-type: none"> <li>中国における関係会社で半導体関連の受注拡大</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>関係会社で半導体関連の受注拡大(マレーシアを加える)</li> <li>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</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>本社機能および各関係会社の役割・責任・権限と、紐付く地域戦略の合意形成</li> <li>本社と連携がなく業績低迷する関係会社に対する再編および本社関与</li> </ul>   |
|            |                                  | 2022-2023年度の成果<br>(実績)  | 2024年度の成果<br>(見通し)  | 今後の課題  |
| 経営基盤<br>強化 | 基本方針 3<br>ESG経営の<br>取り組み強化       | <ul style="list-style-type: none"> <li>サステナビリティ推進委員会でマテリアリティごとの議論・報告および取締役会を監督するESG推進体制を構築</li> <li>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</li> <li>EcoVadis社のブロンズ評価獲得</li> <li>気候変動への対応としてCO<sub>2</sub>排出量算出方法決定および中間指標検討</li> <li>「人権方針ガイドライン」策定およびアセスメントの実施</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>サステナビリティの方向性の定義付け、活動ロードマップ策定(KPI策定)、社内理解浸透</li> <li>CO<sub>2</sub>排出量の把握・削減</li> <li>「エコ電動シリーズ」ラインナップ拡充</li> </ul>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>関係会社への活動浸透およびKPI評価</li> <li>CO<sub>2</sub>排出量(Scope3含む)把握の仕組み確立と詳細目標設定</li> <li>環境負荷低減、省エネ推進製品の拡大</li> <li>人材戦略の経営戦略・事業戦略と連動した検討</li> </ul> |
|            | 基本方針 4<br>ニューノーマル時代<br>に即した経営の実現 | <ul style="list-style-type: none"> <li>基幹業務をカバーする情報システム(PLM、ERP)導入検討進行</li> <li>エミュレータの活用分野拡大と機能向上</li> <li>物流解析(シミュレータ)の活用が進行</li> <li>組立メンテナンスAR作業マニュアルの試験導入</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>基幹システム2026年度本稼働に向けた検証</li> <li>AR作業マニュアルをヒラタフィールドエンジニアリング株式会社で試験導入</li> <li>ソフト標準化の検討が進行</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>PLMの業務運用検討、3Dモデル整備、データ移行の進捗遅れ挽回、ERP連携</li> <li>AI・RPAの検討(設計業務など)、AR導入部門拡大</li> <li>ソフトウェア技術の強化へ論点整理(組織体制含む)</li> </ul>                      |