

# 2024年3月期決算及び 新中期経営計画説明会

萩原電気ホールディングス株式会社  
(東証プライム・名証プレミア 7467)  
2024年6月3日

萩原電気ホールディングス、代表取締役社長の木村です。

これより、当社の2024年3月期決算概要ならびに当期スタートした中期経営計画「MakeNewValue2026」についてご説明いたします。

2024年3月期決算概要

2025年3月期業績予想

前中期経営計画 MNV2023総括

新中期経営計画 MNV2026の基本方針

計数計画および重点戦略

こちらは本日のご説明概要です。

## 2024年3月期決算概要

2025年3月期業績予想

前中期経営計画 MNV2023総括

新中期経営計画 MNV2026の基本方針

計数計画および重点戦略

まずは、2024年3月期決算のご説明です。

## 2024年3月期業績

- ・売上高・営業利益・経常利益は3期連続で過去最高を更新した。
- ・当期純利益は、前期の特別利益にM&Aに伴う負ののれん発生益6.7億円を計上した反動減があった。

(単位：百万円)

	2023年3月期		2024年3月期		前期比	
	金額	構成比	金額	構成比		
売上高	186,001	100%	225,150	100%	+39,149	+21.0%
売上総利益	18,214	9.8%	20,003	8.9%	+1,789	+9.8%
販管費	11,489	6.2%	12,292	5.5%	+803	+7.0%
営業利益	6,725	3.6%	7,711	3.4%	+986	+14.7%
経常利益	6,417	3.5%	7,221	3.2%	+804	+12.5%
親会社株主に帰属する 当期純利益	4,912	2.6%	4,421	2.0%	▲491	▲10.0%
*1 1株当たり当期純利益 (円)	554.71	—	458.80	—	▲95.91	—
1株当たり年間配当金 (円)	155	配当性向 27.9%	185	配当性向 40.3%	+30	—

\*1 新株予約権の権利行使により前年同期と比較し発行済株式数が増加しております。期中平均株式数は、2023年3月期は8,856,783株、2024年3月期は9,637,615株となります。

萩原電気ホールディングス株式会社

3

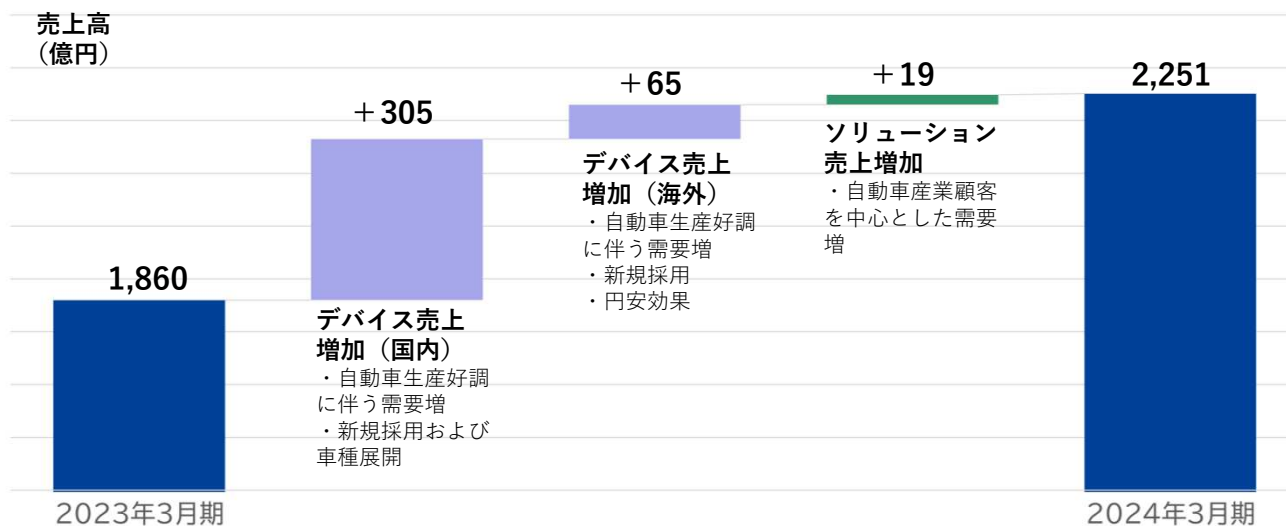
売上は2,251億円で前期比21.0%増加、営業利益は77億1,100万円で前期比14.7%増加、経常利益は72億2,100万円で前期比12.5%増加となっております。

23年3月期の特別利益に、M&Aに伴う負ののれん発生益6億7,000万円を計上したことの反動減により、当期純利益は4億9,100万円減少し44億2,100万円となりました。

売上、利益ともにふた桁増加しており、売上高、営業利益、経常利益については3期連続で過去最高を更新いたしました。

## 売上高の増加要因

・自動車産業の顧客を中心に、生産が好調であったことや旺盛な設備投資需要を取り込んだことで、売上は前期比較で391億円（+21.0%）増加した。



売上高の増加額、391億円の概要がこちらとなります。

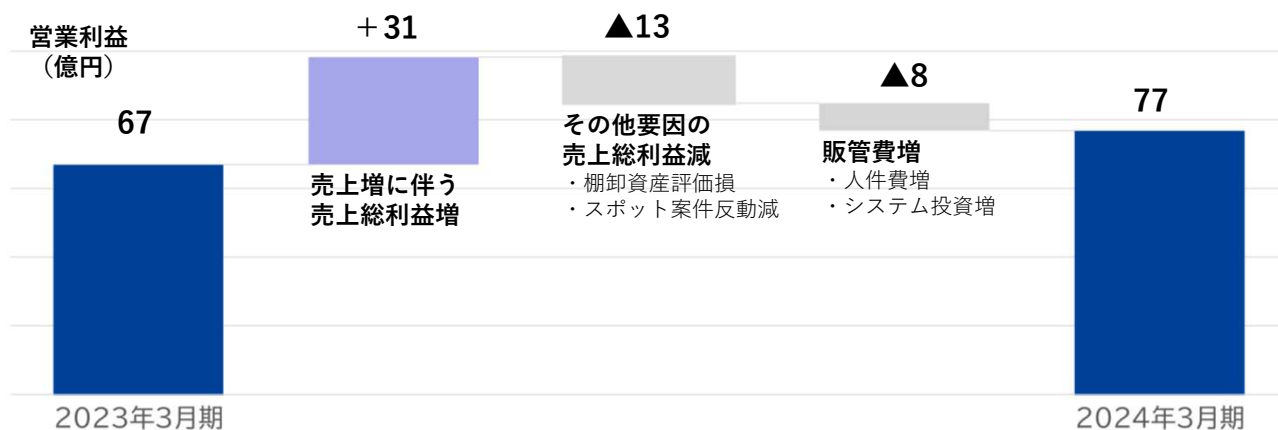
デバイス事業、ソリューション事業ともに売上が増加しております。

デバイス事業では、半導体不足が緩和されたこともあり自動車の生産が前期と比べて好調だったことに加えて、電動化の伸展により採用品の新規立ち上げや車種展開などがあつたことで売上が増加しております。

また、ソリューション事業についても、自動車産業の顧客を中心とした設備投資需要を取り込み、売上が増加いたしました。

## 営業利益の増減要因

- ・前期比較で9億円（+14.7%）増加。
- ・棚卸資産評価損の計上や前期スポット利益の反動により売上総利益率が低下したものの、売上増加による利益高の押上げや販管費増加率の抑制により営業利益が増加した。



つぎに、営業利益は、前期と比較して9億円増加いたしました。

売上増加に伴う売上総利益が約31億円増えたことに対し、23年3月期に発生したスポット利益の反動減や棚卸資産評価損の増加による13億円のマイナスと、販管費8億円の増加がございました。

販管費の増加は、人件費やシステム投資の増加などが主な要因です。

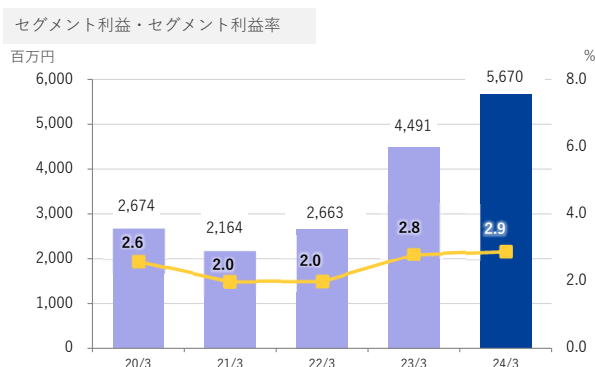
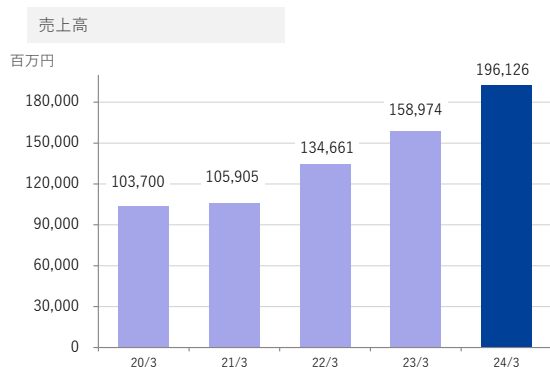
金額は増加したものの、販管比率は前の年と比較し0.7%下げたことで、営業利益を14.7%伸ばしております。

## デバイス事業 業績概要

- ・自動車生産台数の増加や当社取り扱い品の採用車種拡大などにより売上が増加した。
- ・棚卸資産評価損の計上などにより売上総利益率が低下したものの、売上増加による利益高の押上げや販管費増加率の抑制によりセグメント利益が増加した。

(単位：百万円)

	2023年3月期		2024年3月期		
	金額	構成比	金額	構成比	前期比
売上高	158,974	100%	196,126	100%	+37,151 +23.4%
セグメント利益	4,491	2.8%	5,670	2.9%	+1,179 +26.3%



萩原電気ホールディングス株式会社

6

それでは、事業別の業績について説明いたします。

デバイス事業の売上高は1,961億2,600万円で前期比23.4%増加、セグメント利益は56億7,000万円で前期比26.3%増加となりました。

先程もご説明しましたが、売上増加は、自動車の生産台数が前期と比べて増加し主要顧客の生産が好調だったことや、当社取り扱い品の新規採用や車種展開などにより需要が高まったことが主な要因です。

売上が増加したことで売上総利益は増加しましたが、棚卸資産評価損の計上が前の期と比べ9億円増加したことなどで、売上総利益率は低下いたしました。

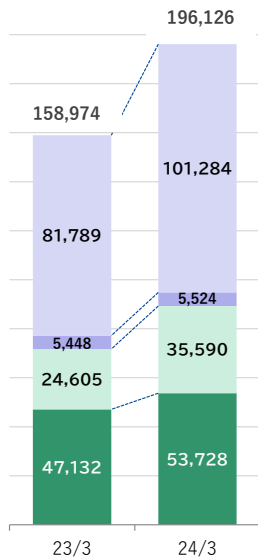
一方で経費面では、物流費が1.3億円減少したことに加えて、商流移管に伴う移管補償金の額も1.3億円ほど減少したこともあり、経費の伸びを抑えることができおり、セグメント利益率は0.1ポイント向上し、金額で12億円増加いたしました。

## デバイス事業 得意先別売上

・自動車生産台数の増加に加えて、車載マルチメディアや先進運転支援システム等に関連する当社取扱い品の採用車種拡大や新規採用により売上が増加した。

(単位：百万円)

(単位：百万円)



	2023年3月期		2024年3月期		
	金額	構成比	金額	構成比	前期比
デンソー	81,789	51.4%	101,284	51.6%	+19,494 +23.8%
東海理化	5,448	3.4%	5,524	2.8%	+76 +1.4%
その他	24,605	15.6%	35,590	18.1%	+10,985 +44.6%
海外拠点 得意先 <sup>*1</sup>	47,132	29.6%	53,728	27.4%	+6,596 +14.0%
<b>合計</b>	<b>158,974</b>	—	<b>196,126</b>	—	<b>+37,151 +23.4%</b>

\*1 海外拠点得意先には、デンソーを含む主要顧客の海外事業所向けの売上が含まれております。

デバイス事業の売上については、補足として、得意先別とエリア別に分解してご説明いたします。

こちらは得意先別の売上です。

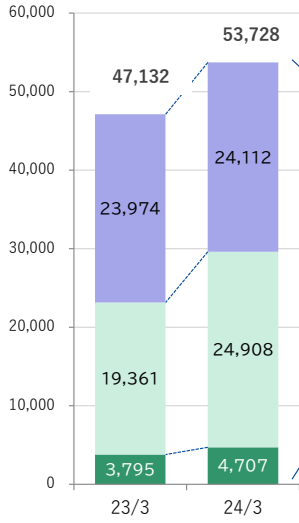
車載液晶パネルといった当社取扱い品の新規採用や車種拡大などもあり、国内のお客様、海外のお客様ともに前期比でプラスになっております。

## デバイス事業 エリア別売上

- ・国内を中心に、全エリアで前期を上回った。
- ・シンガポールおよび中国拠点は累計で前期を割り込んだものの、第4四半期会計比較では2ケタ増加した。

(単位：百万円)

(単位：百万円)



	2023年3月期		2024年3月期			
	金額	構成比	金額	構成比	前期比	
*1 日本	111,842	70.4%	142,397	72.6%	+30,555	+27.3%
アジア	23,974	15.1%	24,112	12.3%	+138	+0.6%
アメリカ	19,361	12.2%	24,908	12.7%	+5,546	+28.6%
欧州	3,795	2.4%	4,707	2.4%	+911	+24.0%
海外計	47,132	29.6%	53,728	27.4%	+6,596	+14.0%
合計	158,974	—	196,126	—	+37,151	+23.4%

\*1 地域名は当社グループ拠点の所在地域（グループ内取引は除く）です。また、当社グループのシンガポール、中国、アメリカ拠点の決算期は12月となるため、2024年3月期に織り込まれる業績は2023年1月～2023年12月の期間のものとなります。

つづいて、エリア別の売上状況です。

国内を中心に好調であり、欧米での売上も2割増加となりました。

中国市況の影響が色濃く出たアジア圏での売上は、第3四半期までは前年を割り込んでいたものの、第4四半期会計期間で中国やシンガポール拠点の売上が前年同期比で伸びており、年間累計で前期の数字を堅守しております。

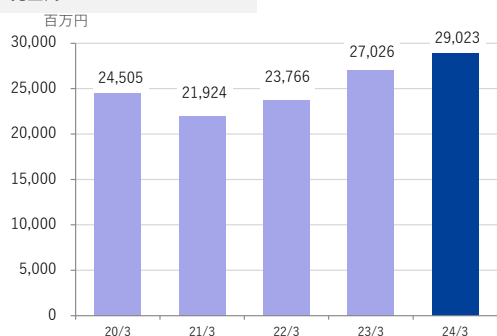
## ソリューション事業 業績概要

- ・中国市況などの影響により一部顧客において在庫調整などの動きがみられたものの、自動車産業の顧客の投資需要を取り込んだことで、売上は堅調に推移した。
- ・売上構成の変化により売上総利益が伸び悩んだことと併せ、次世代機開発やマーケティングなどの投資を積極的に実行したことでセグメント利益が減少した。

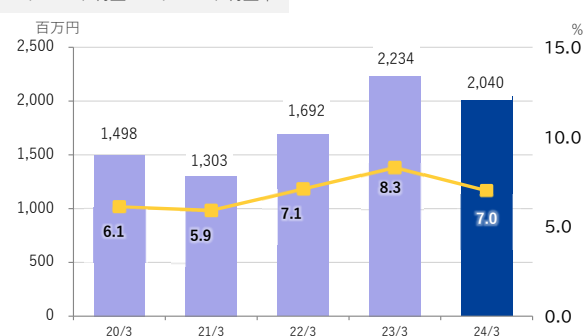
(単位：百万円)

	2023年3月期		2024年3月期		
	金額	構成比	金額	構成比	前期比
売上高	27,026	100%	29,023	100%	+1,997 +7.4%
セグメント利益	2,234	8.3%	2,040	7.0%	▲193 ▲8.7%

売上高



セグメント利益・セグメント利益率



萩原電気ホールディングス株式会社

9

つづいて、ソリューション事業の業績をご説明いたします。

売上高は290億2,300万円で、前期比7.4%増加しました。セグメント利益は20億4,000万円で、前期を1.9億円下回る結果となりました。

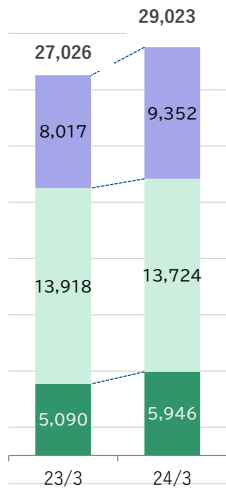
ソリューション事業は、中国市況の影響を受けて一部顧客で在庫調整などの動きがみられましたが、自動車産業のお客様の積極的な投資需要を取り込むことで売上は前年を上回りました。

一方で利益面では、当社の利益を牽引する組込領域の売上が伸び悩んだことで売上総利益率が低下したことや、今後の成長に向けた研究開発やマーケティングを積極化し経費が増加したことなどにより、前年を割り込んでおります。

## ソリューション事業 事業別売上

・中国市況などの影響により一部顧客において在庫調整の動きがみられたことで組込領域の売上が伸び悩んだものの、自動化や効率化を目的としたシステム投資などが好調だった。

(単位：百万円)



(単位：百万円)

	2023年3月期		2024年3月期		
	金額	構成比	金額	構成比	前期比
システムソリューション	8,017	29.7%	9,352	32.2%	+1,335 +16.7%
組込	13,918	51.5%	13,724	47.3%	▲194 ▲1.4%
FAソリューション	5,090	18.8%	5,946	20.5%	+856 +16.8%
合計	27,026	-	29,023	-	+1,997 +7.4%

\*1 2024年3月期より、事業名を、従来のIT・組込・計測FAから、システムソリューション、組込（変更なし）、FAソリューションに変更しております。各事業の内容は以下の通りです。

システム : IT機器販売、アプリ開発、IoTシステム開発、セキュリティ対策等  
 組込 : 産業用コンピュータ開発・製造、機械装置向け組込産業用コンピュータ販売等  
 FA : 計測機器・検査装置・FA機器販売、各種自動化・省力化製造装置の開発・製造・販売等

萩原電気ホールディングス株式会社

10

ソリューション事業の売上については、補足として事業別と顧客の業種別に分解してご説明いたします。  
 まずは、事業別の売上状況です。

ソリューション事業は、システムソリューション、組込、FAソリューションの三つのビジネスで構成しています。

システムソリューションは、業務系のIT機器をベースにDXやセキュリティ、スマートファクトリー、ITプラットフォームといった領域に対し、当社のSIを付加し構築するビジネスです。

組込は、産業機器メーカー様向けにお客様の製造される機器に組み込まれる産業用コンピュータ、制御ボードなどを販売しておりますが、当社内にメーカー機能を持ち自社で産業用コンピュータの開発、生産も行なっております。

FAソリューションは、主に自動車関連の顧客向けにECU検査システムなどを主力とし製造ライン全体の提案、構築をしております。

組込ビジネスは、他のシステムソリューション、FAソリューションと比較して付加価値が高くソリューション事業の利益の牽引役でもあります。

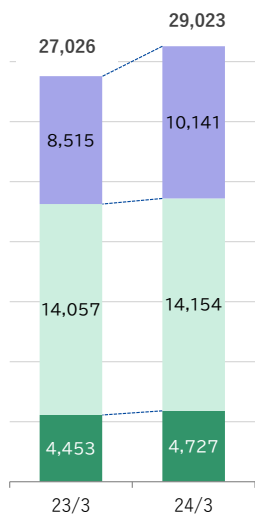
24年3月期の組込ビジネスは、主要顧客である産業機器メーカー様や工作機械メーカー様において在庫調整等の動きなどもあり売上が伸び悩む結果でございました。

一方、自動車産業の顧客においては高い投資意欲が見られ、ITプラットフォームや製造ライン構築などを受注し、システムソリューションとFAソリューションの売上が伸びております。産業機器のお客様についても、将来の需要サイクルに向けたシステム投資などに積極的な動きがございました。

## ソリューション事業 業種別売上

・自動車産業の顧客においてシステム更新需要や製造ライン構築にかかる投資需要を取り込んだ。

(単位：百万円)



(単位：百万円)

	2023年3月期		2024年3月期		
	金額	構成比	金額	構成比	前期比
自動車	8,515	31.5%	10,141	34.9%	+1,626 +19.1%
FA・産業機器	14,057	52.0%	14,154	48.8%	+97 +0.7%
その他	4,453	16.5%	4,727	16.3%	+273 +6.1%
合計	27,026	-	29,023	-	+1,997 +7.4%

こちらの顧客の業種別の売上をみていただくと状況がお判りいただけるかと思ます。

以上が、2024年3月期決算の概要です。

2024年3月期決算概要

**2025年3月期業績予想**

前中期経営計画 MNV2023総括

新中期経営計画 MNV2026の基本方針

計数計画および重点戦略

続いて、2025年3月期の通期予想を説明いたします。

## 2025年3月期業績予想

- ・デバイス事業およびソリューション事業ともに増収増益を計画。
- ・中計最終年度に向けた先行投資を予定。また、金利上昇や為替動向等を織り込み利益を想定。

(単位：百万円)

	2024年3月期		2025年3月期（予想）		前期比	
	金額	構成比	金額	構成比		
売上高	225,150	100%	269,000	100%	+43,849	+19.5%
営業利益	7,711	3.4%	7,900	2.9%	+188	+2.4%
経常利益	7,221	3.2%	7,100	2.6%	▲121	▲1.7%
親会社株主に帰属する 当期純利益	4,421	2.0%	4,600	1.7%	+178	+4.0%
1株当たり当期純利益（円）	458.80	-	461.73	-	+2.93	-

デバイス事業、ソリューション事業共に増収増益を見込んでおり、通期売上は 2,690 億円、営業利益は79億円で計画しております。

自動車生産が堅調に推移する見通しであり、デザインインした製品の量産や車両展開などを踏まえ、特にデバイス事業の売上成長を見込んでおります。

ソリューション事業については、引き続き中国経済の動向には注意が必要かと考えておりますが、自動車の電動化に関しての開発費予算の増大や設備増強なども見込まれており事業全体では増収を見込んでおります。

デバイス事業の売上構成が高まる予測であることから、グループ全体の売上総利益率は低下する見通しです。

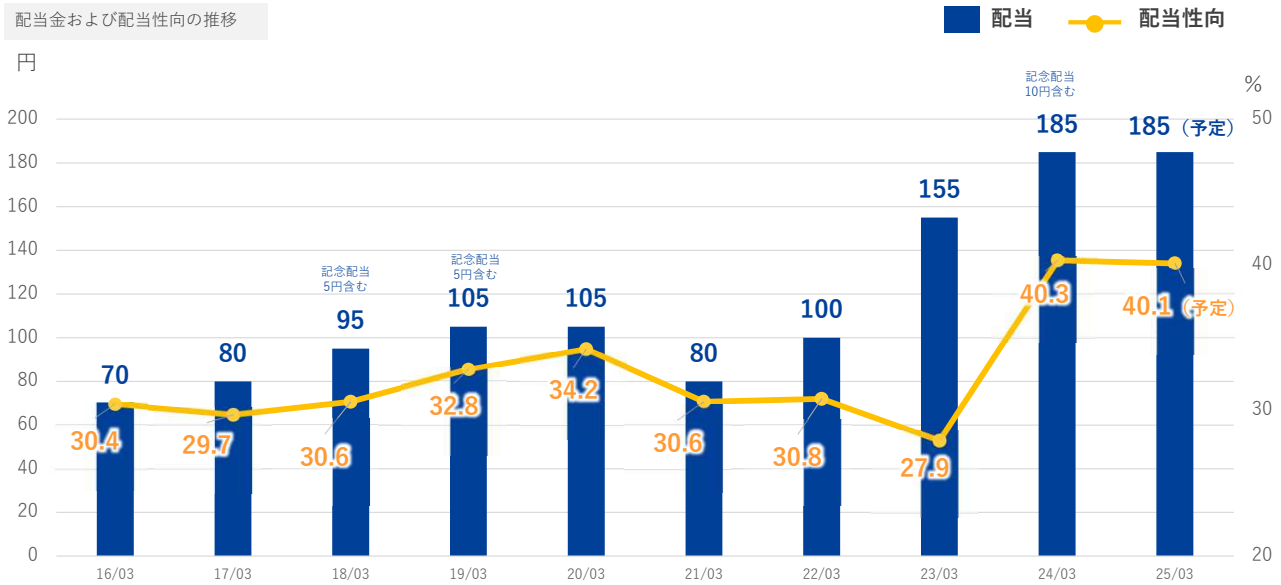
また、販管費につきましては、売上成長や事業構造改革に向けたシステム投資や人材投資を積極化させる計画です。

経常利益につきましては、これら要因に加えて、為替変動リスクや金利上昇等を織り込み、1.7%減少となる71億円を計画しております。

## 株主還元

・2025年3月期より配当性向の目安を30%~40%に変更しており、2025年3月期の年間配当予想は185円、配当性向40.1%を計画。

配当金および配当性向の推移



つぎに配当に関してですが、2025年3月期より、配当性向の目安を変更しており、従来の30%から、30%~40%という上方に幅を持たせた形に変更させていただきました。

業績予想を踏まえた1株当たり年間配当は185円、配当性向は40.1%を予定しております。

2024年3月期決算概要

2025年3月期業績予想

## 前中期経営計画 MNV2023総括

新中期経営計画 MNV2026の基本方針

計数計画および重点戦略

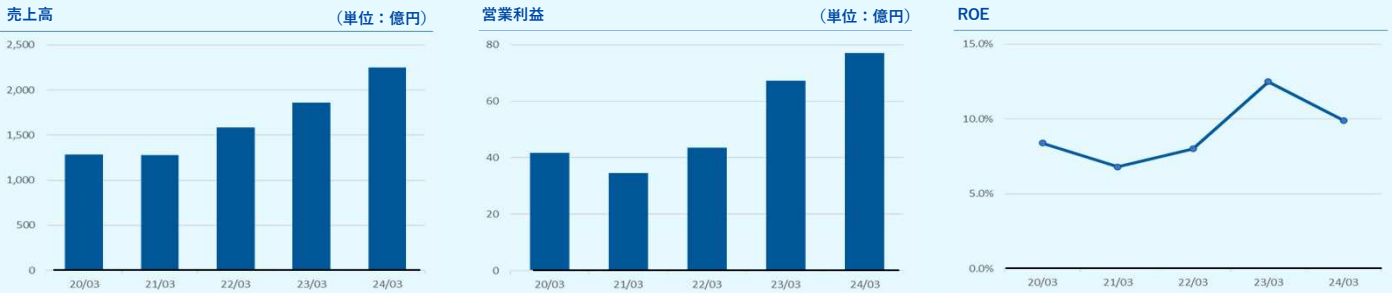
それでは、つづいて中期経営計画に関するご説明に移りたいと思います。  
まずは、前中期経営計画の振り返りです。

# 前中期経営計画MNV2023総括

事業環境変化とその中での計画の前倒し達成から、  
戦略シナリオの遂行と新体制による実行力を付けてきた。

最終年度目標 (修正値※)	売上高	営業利益	ROE
	<b>1,700</b> 億円 (2,275 億円)	<b>50</b> 億円 (83 億円)	<b>8.0%</b> (10.0%以上)
※カッコ内の数値は2023年11月公表の修正後計画値			
(最終年度の経営目標を1年前倒しで達成)			
結果 (2024年3月期)	売上高	営業利益	ROE
	<b>2,251</b> 億円	<b>77</b> 億円	<b>9.9%</b>

- 策定当初から、顧客の生産台数増加、パンデミックの影響を受けながらも当初目標を前倒しで達成
- 基本的なビジネス方針は策定当時の状況にふさわしい計画であったと評価するとともに、実行力は着実にアップ



前中計で掲げた計数目標ですが、当初計画は「売上高1,700億円、営業利益50億円、ROE8.0%」を掲げておりました。

策定当初からパンデミックの影響を受けながら、激しい事業環境変化の中で力強く着実に成長することができ、当初計画については1年前倒しで目標を達成することが出来ました。

期間中に上方修正した最終年度目標に対しては、中国市況の悪化や検査不正による一時的な生産調整などの影響もあり未達となりましたが、2024年3月期実績である「売上高2,251億円、営業利益77億円、ROE9.9%」という結果を踏まえると、戦略シナリオにより実行力は着実に上がってきたと考えております。

2024年3月期決算概要

2025年3月期業績予想

前中期経営計画 MNV2023総括

**新中期経営計画 MNV2026の基本方針**

計数計画および重点戦略



外部環境変化

### Make New Value 2023策定時、企業価値向上を宣言しつつ施策を検討したが、当社を取り巻く環境は大きく変化

- ・ パンデミックに端を発した自動車生産環境やリモートワーク等の働き方の環境
- ・ お取引先様との取引環境の変化、デバイス業界における取引環境の激化
- ・ モビリティソフト化の進行、全業界にわたるDXニーズ拡大
- ・ 為替、投資家の期待、ステークホルダーの目利き力



課題認識

### 計数計画前倒しの一方で、継続成長に向けたマネジメントの質的向上、効率化や収益性の更なる向上が必要

- ・ 経営管理の進化
- ・ 計画達成のための重点施策の実行力強化
- ・ グループシナジーの最大化の仕組みづくり等

それでは新中期経営計画のご説明にあたり、まずは経営環境認識をお示いたします。

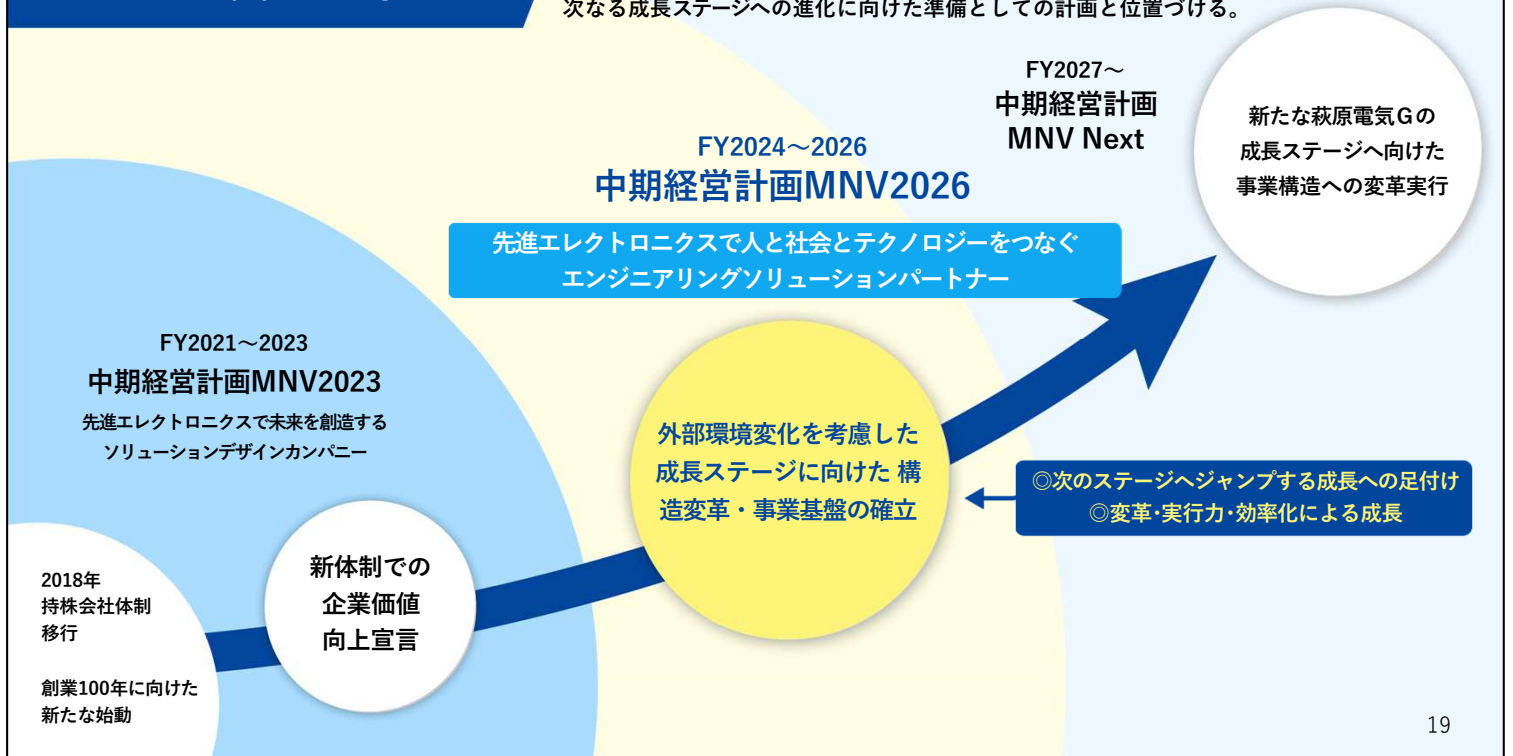
当社グループの事業規模が急激に拡大する中、ここ数年で外部環境についても大きく変化いたしました。

モビリティ領域における電動化やソフト化の進行、お客様や仕入先様との取引環境の変化、働き方環境の変化、オペレーションの複雑化など、さまざまな変化に対応する仕事の仕方へと変化させる必要があると考えております。

このような環境変化を踏まえ、次の成長ステージへ進化していくためには、変化に追従するだけでなく、自ら新しい変化を起こし、スピード感を持って進めていくことが必要だと考えております。

## MNV2026の位置づけ・考え方

企業価値向上を重視したマネジメントスタイルへの変革を目指すとともに、次なる成長ステージへの進化に向けた準備としての計画と位置づける。



19

このような環境認識を元に、新中期経営計画であるMake New Value 2026の位置づけを次のように設定いたしました。

前中計では、「先進エレクトロニクスで未来を創造するソリューションデザインカンパニー」という経営ビジョンを掲げ、ビジネスに新たな価値を付加することによって、お客様やパートナー様から選ばれる存在になることを目指したいと考えました。

そして新中計では、これをさらに前進させ、新たな経営ビジョンを「先進エレクトロニクスで人と社会とテクノロジーをつなぐエンジニアリングソリューションパートナー」と決めました。

基本的な方向性は前中計を承継しつつ、経営環境認識を踏まえ、サステナブル経営の視点でオペレーションやマネジメントの質的変革を実行し、次の成長ステージへの準備期間として位置付けています。

## 経営ビジョンとありたい姿

目指したい社会

### 持続可能な豊かな社会

最先端テクノロジーによる未来のモノづくりが豊かな社会を支え、

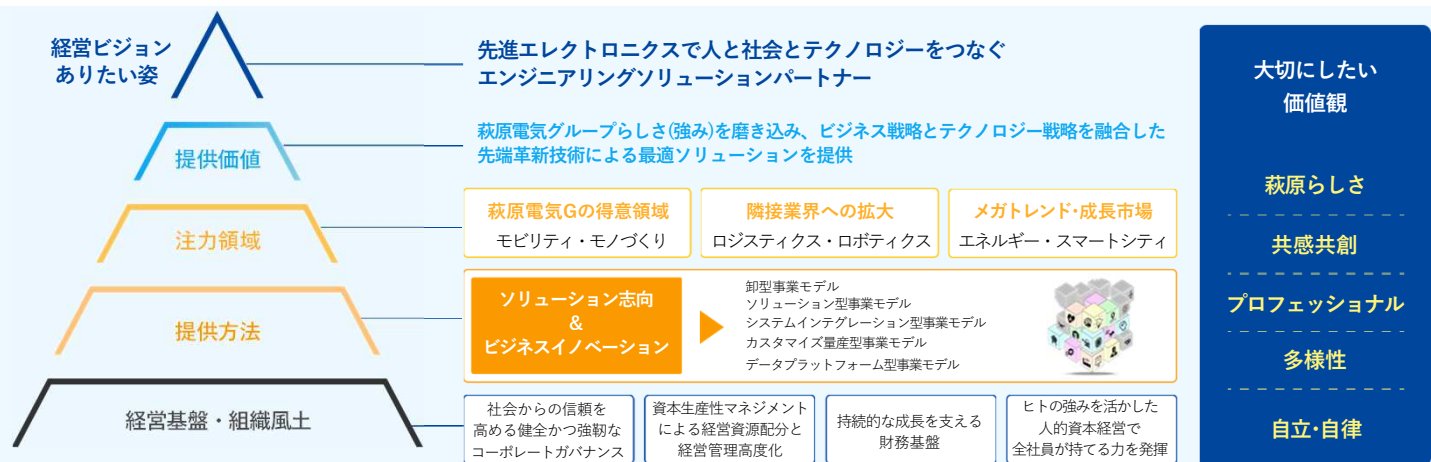
人々が幸せや生きがいを感じられる持続可能な社会

経営理念

### 創造と挑戦

創造：全従業員が変化に適応し、新たな価値を創造し続ける

挑戦：全従業員が現状に満足することなく、更なる成長に挑戦し続ける



萩原電気ホールディングス株式会社

20

当社はこれまでも、先端テクノロジーによる未来のモノづくりが豊かな社会を支え、人々が幸せや生きがいを感じられる持続可能な未来への貢献を目指し、経営理念である「創造と挑戦」を全従業員が体現することで、成長し続けてきました。

そして今回、「先進エレクトロニクスで人と社会とテクノロジーをつなぐ エンジニアリングソリューションパートナー」を掲げ、得意領域であるモビリティ・モノづくりに加え、ロボット産業 半導体産業などの産業別の切り口、エネルギーやスマートシティといったデジタル活用として横断的な切り口での拡大など、ソリューション志向やイノベーション活動を通じて更なる成長を目指してまいります。

従来から培われてきた萩原らしさ、当社の強みをさらなる業界、地域、ソリューションへと展開すると共にビジネスモデル変革により当社の存在価値、企業価値を高めていきたいと考えております。

# Make New Value 2026

～外部環境変化を考慮した成長ステージに向けた構造変革・事業基盤の確立～

## 重点方針 企業価値向上～稼ぐ力の向上～



続いて新中計の基本骨子についてご説明いたします。

前中計から一貫して「企業価値の向上」を目指してまいります。  
3つの構造改革を6つの重点戦略で推し進め、重要経営指標で定めた計数計画の達成に向けて取り組んでまいります。

重点戦略に共通して言えることは、「スピード感を持った“変革”の推進」、「“実行力”、即ち打ち手の数を増やすこと」、そして「徹底した“効率化”」を推進することです。

つぎから3つの構造改革についてご説明いたします。

## ビジネスモデル変革による提供価値の向上

付加価値と収益性を意識した事業構造への変革に挑戦。

社会・顧客課題に対する解決策(ソリューション)を提案、提供価値に合わせた適正利益を得ることで稼ぐ力を強化。

ビジネスモデル  
変革による  
提供価値の  
向上

価値  
提供

ソリューション志向(品揃え/提案内容/提供形態等)

- ・既存事業におけるソリューション志向の考え方の下、付加価値となる付帯開発、サービス事業等を拡大

収益  
意識

収益性を狙ったビジネスモデルの構築

- ・データプラットフォーム型事業などの新たなビジネスモデルづくり
- ・デバイス応用技術、IoT構築技術など当社グループ知見活用

共創  
促進

ビジネスイノベーションの活性化

- ・グループ内シナジー、他社ビジネスコラボによる付加価値イノベーション(創発)の促進
- ・共創イノベーション活動拠点の利用活性化(2023年12月開設)

## ソリューション志向による 当社グループの利益構造

(イメージ)



2024年  
3月期



2027年  
3月期

■ソリューション型事業モデル ■卸型事業モデル

ソリューション型事業\*の利益

※従来のソリューション事業(セグメントに加え、デバイス事業におけるソリューション型事業を合算した数値(売上総利益ベース)

まずはビジネスモデル変革による提供価値の向上です。

当社が目指すビジネスモデル変革とは、「稼ぐ力」を高めていくことです。

具体的には、社会や顧客課題に対する解決策を提案、提供し、提供価値を高めることで稼ぐ力を強化していきたいと考えています。

もちろん、コア事業である卸型ビジネス、システムインテグレーション、メーカービジネス等においても、グループ全体でソリューション志向の考え方のもと、付加価値となる付帯開発やサービス事業を拡大してまいります。

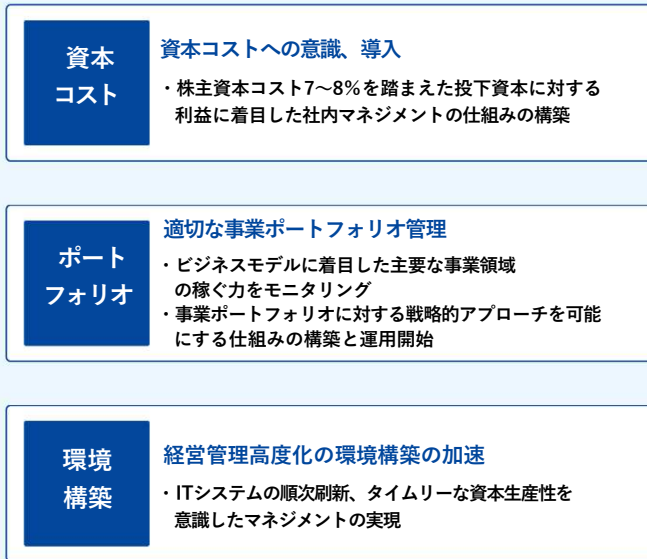
さらに、既存のビジネスモデルに加え、データを価値化することで収益性が期待できるプラットフォーム事業などの新たなビジネスモデル作りに取り組むことで、市場での存在感を示してまいります。

これらの取組により、当社グループの利益構造の中のソリューション型事業の利益構成を最終年度までに10%以上高めてまいりたいと考えております。

## 資本生産性を意識したマネジメント改革

ビジネスモデル変革と併せて資本生産性を意識した  
マネジメントスタイル変革に着手。

資本生産性を  
意識した  
マネジメント  
改革



次に、資本生産性を意識したマネジメント改革についてです。

当社の株主資本コストを踏まえた適切な事業ポートフォリオ管理を実装する環境構築やモニタリング手法を取り入れ、利益率向上や、在庫効率化などの資本生産性に着目したマネジメントスタイルを強化してまいります。

## 人的資本活用による従業員パワーの最大化

ソリューション志向によるビジネスモデル変革の推進を担う  
「創造と挑戦する人材」の育成と人材育成の基盤強化を加速。



- ・従業員のパフォーマンスを最大化、経営目標と達成に向けた従業員の活動をシンクロ
- ・一人一人が会社目標とスケラブルに連動した目標管理

次の成長ステージに向け全従業員の経営参加意識を醸成  
全従業員で企業価値を向上させる思想での企業運営を目指す

### 【萩原電気グループらしいヒトの強みを活かした人的資本経営を実践】

#### 人的資本経営骨子(2024年4月策定)

- ・ 全員参加型のイノベーション活動推進
- ・ 「ジリツ」の精神
- ・ 「挑戦・変革の促進」×「ワークデザイン改革」
- ・ 従業員エンゲージメントの更なる向上

### 【人材を育成する考え方や仕組みを導入 ヒトと組織の活性化を促進】

#### 人事制度の刷新(2024年4月スタート)

- ・ チャレンジ・フェア・オープン思想
- ・ イノベーションマインドの醸成と経験値獲得のための多様な成長の場の提供
- ・ 事業環境変化に対応する適材適所の人材活用・育成
- ・ 期待役割や目標達成による成果評価をより重視

3つの構造改革の最後は、人的資本活用による従業員パワーの最大化です。

ソリューション志向によるビジネスモデル変革などを推進するためには、創造と挑戦を体現する人材の育成、活躍が必要不可欠です。  
この人財育成の基盤として、24年4月から人事制度を刷新いたしました。

従業員のポテンシャルを最大化し経営目標と達成に向けた従業員の活動をシンクロさせるため、専門性を活かす処遇や異動による経験値の獲得、そして会社目標と従業員目標がスケラブルに連動した目標管理、会社として人財を育成する考え方、仕組みなどを導入することで、次の成長ステージに向け全従業員の経営参加意識を醸成しながら、全員で企業価値を向上させる事を目指してまいります。

2024年3月期決算概要

2025年3月期業績予想

前中期経営計画 MNV2023総括

新中期経営計画 MNV2026の基本方針

## 計数計画および重点戦略

最後に計数計画、重点戦略についてご説明いたします。  
まず、計数計画です。

# Make New Value 2026

新たな成長ステージに向けて、構造変革・事業基盤の確立を目指す

事業規模拡大と新たな収益モデルへの積極投資を行い、  
売上高3,000億円、営業利益110億円を目指す

	2024年3月期実績	MNV2026 最終年度(2027年3月期)
売上高	2,251億円	3,000億円
営業利益	77億円	110億円



適切な財務レバレッジを効かせた規模拡大と成長投資を加速させ、  
ROE11%以上を目指す



配当性向の目安を30~40%で設定し、  
純資産配当率も勘案した上で安定配当を行う

配当性向 30%を目標 ▶ 30~40%

新たな成長ステージに向けて、構造改革・事業基盤の確立を目指し、最終年度である2027年3月期における目標を売上高3,000億円、営業利益110億円と決めました。

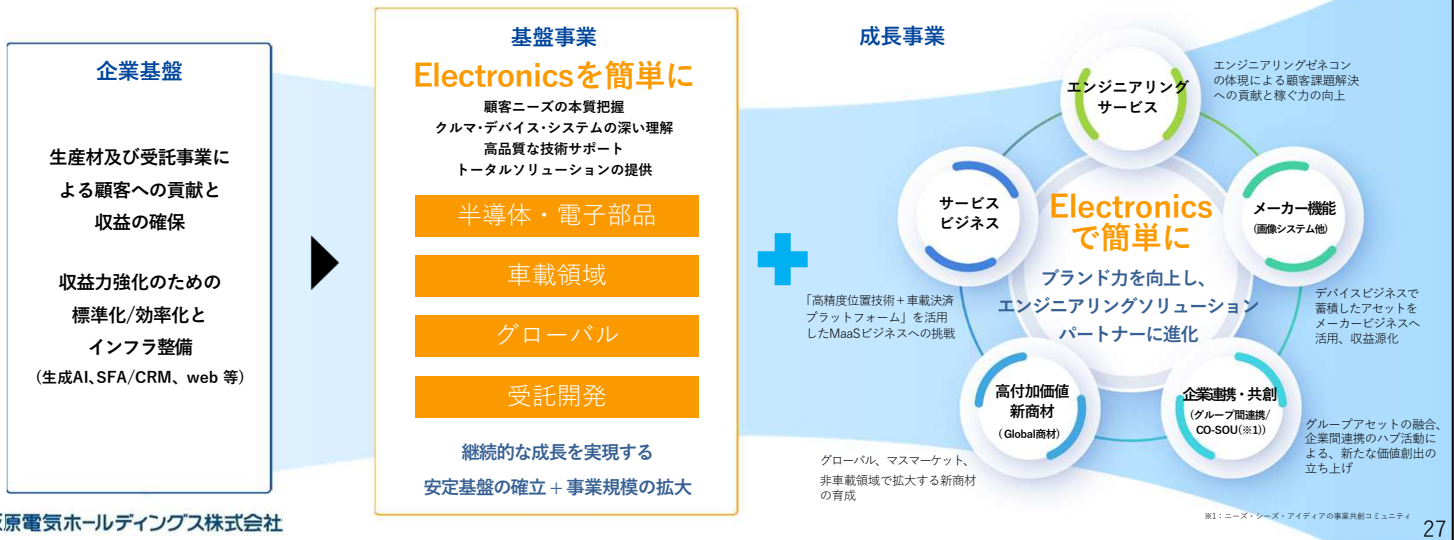
ROEは、当社の株主資本コスト7%~8%を上回る11%以上を目標とし、引き続きエクイティスプレッドの拡大に取り組んでまいります。

また、株主還元を強化するため、2025年3月期より配当性向の目安を従来の30%から、30%~40%と上方に幅を持たせた数値へと変更いたしました。成長投資や株主還元への適切な経営資源配分を行ってまいりたいと考えております。

## デバイス事業戦略

### 事業方針

- ・生産材(半導体・電子部品)及び受託ビジネスによる基盤事業の規模拡大
- ・クルマ・デバイス・システムの深い理解と高品質な技術サポートにより、お客様の課題に寄り添うサービス等の提案・提供領域の拡大
- ・ソリューション型事業を開拓・拡大し、新たな価値創出による収益性の高いビジネスモデルを構築し「稼ぐ力」を強化



続いて、6つの重点戦略についてご説明します。

まずはデバイス事業戦略です。

デバイス事業は、現在主力の「半導体・電子部品の卸事業」つまり、「生産材」と「受託開発」を中心とした基盤事業における規模を拡大する取り組みと、5つの成長を期待する事業領域を定義して、収益性を高める取り組みを同時に進めてまいります。

デバイス事業拡大で蓄積してきた車載・電装領域の知見を活かし、モビリティ領域のソフト化伴うエンジニアリング事業や、メーカーとしての事業など、付加価値の期待できる事業を社内外のパートナーとともに開拓することで、稼ぐ力を向上させたいと考えております。

## ソリューション事業戦略

### 事業方針

- ・社会や顧客の課題解決や価値創造を通じて利益率の高い事業を推進する
- ・第4の柱としてデータプラットフォーム事業を立ち上げ、既存3事業の強みを活かした融合ビジネスを確立し、新たな市場と高付加価値事業の更なる拡大に挑戦

### データ活用で未来の現場づくりを支えるエンジニアリングカンパニー

インテグレーション力による製造業DXの実現

新たな組込ソリューションによる顧客の価値創造に貢献

データ活用による企業の新たな付加価値を創出

### ものづくりを基点に幅広い産業で通用するサービスと技術を育成しビジネスモデルの磨き上げ

セキュリティ

DXサービス

IoTプラットフォーム

ITアセスメント・コンサルティング

自社製品  
ボードコンピュータ

検査・計測内製技術

エンジニアリング  
技術

#### ITソリューション

- アカウント戦略深耕(選択と集中)
- 新たな市場獲得に向けた付加価値の定義とソリューション整備による戦略推進
- ・ 関東エリアや他業種(建設や流通等)
- ・ セキュリティ/データバックアップ領域

#### データプラットフォーム

- データに基づいた新たな価値をサービス提供
- 既存3事業の強みを活かした融合ビジネスを確立
- ソフトウェアライセンスのリカーリングビジネスによる高付加価値事業推進

#### 組込ソリューション

- シナジー可能なFA商社との協業促進による新市場への進出
- 開発生産製品の新規領域の開拓、価値訴求と生産能力拡大によるメーカービジネスの拡大

#### FAエンジニアリング

- 高付加価値事業である内製事業拡大
- 萩原エンジニアリングの連携による相互補完とシナジー効果の最大化
- ・ アカウント/エリア戦略の再整備
- ・ 技術部門の最適配置

萩原電気ホールディングス株式会社

28

つぎにソリューション事業戦略です。

萩原テクノソリューションズが中心となり、当社グループ利益の牽引役を担いつつ、事業規模の拡大を推し進めてまいります。  
事業規模の拡大については、地域軸での拡大、ソリューション軸での拡大、パートナーとのアライアンスなどにより実現してまいります。

また、当社グループには、デバイス事業と共に培った、自動車関連のお客様や自動車電装領域への知見があります。  
この強みを最大限活かして、今後はデータ収集や価値化など、データを活用したライフサイクルマネジメントなどのトータルソリューションの志向を以て、データプラットフォーム事業を拡大してまいります。

萩原エンジニアリングは、萩原テクノソリューションズとの一体感を強めるとともに、インテグレーション力の強化によって提供できる技術の底上げを図り、グループシナジー効果を、より高めていきたいと考えております。

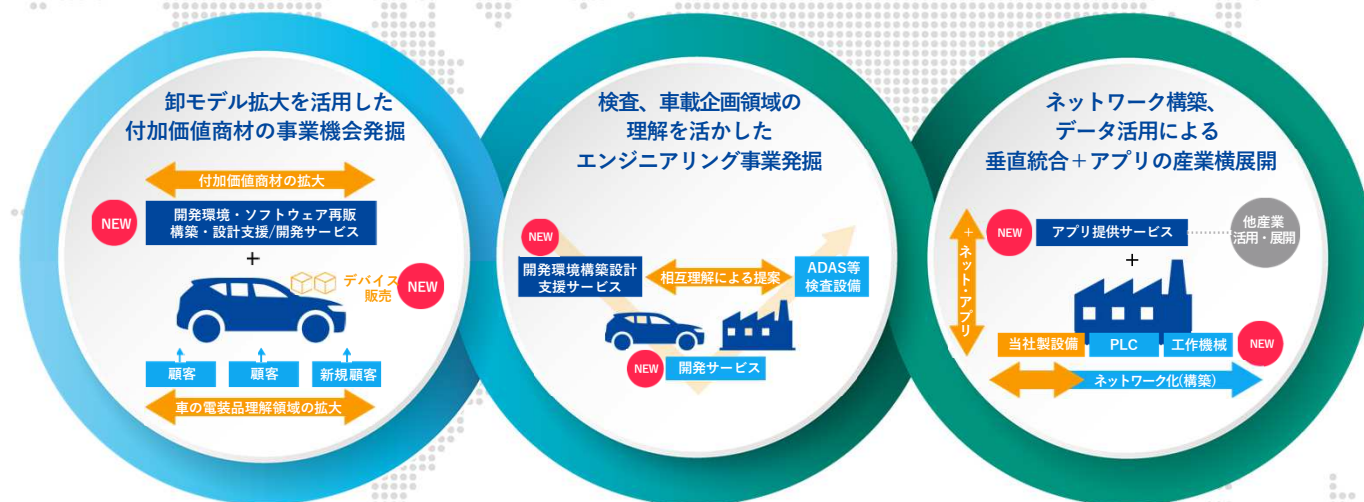
## ビジネスイノベーション戦略(新規事業／共創活動)

### 事業方針

- ・ 萩原電気グループらしいモビリティ領域に対する深い理解からの事業創出・拡大・展開
- ・ グループ内シナジー、他社ビジネスコラボによる付加価値イノベーション(創発)の促進

萩原電気グループの新たな価値創出機能を備えた発信型拠点

Hagiwara Innovation center TOKYO



萩原電気ホールディングス株式会社

29

ビジネスイノベーション戦略については、社内の共創はもちろん、他社とのコラボレーションや技術協業によるイノベーションで、新しい「稼ぐ力」の立ち上げを加速してまいります。

車載デバイス事業を通じて得た、車載領域の知見を活かして、製品やモノづくりの変化と共に、開発手法や、開発環境の変化に対応した環境構築や開発支援サービス、検査設備への展開などを一層推し進めてまいります。

具体的には、ソリューション事業を担う萩原テクノソリューションズと萩原エンジニアリングのコラボを中心に、工場などの現場でのエッジデータを収集する組込やシステムインテグレーション技術と、データ活用サービスによる、スマートファクトリーや、多くの産業で高まっているデータ活用ニーズに応える事業拡大など、当社らしさを活かして、付加価値、収益性が期待できるビジネスを拡大したいと思います。

# 経営管理高度化戦略

IT・DXの推進によりオペレーションの効率化や経営資源の最適化を図り、資本生産性を意識したマネジメントスタイルへの転換に向けた取り組みを加速させる。

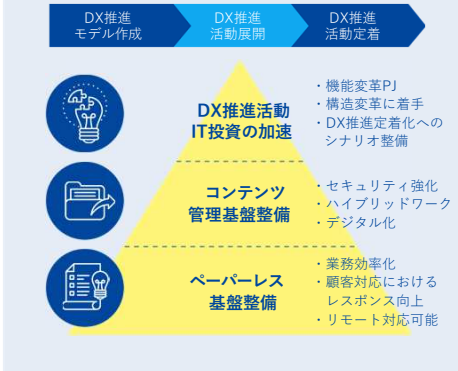
MNV2023

MNV2026

- ・DX推進活動の定着
- ・システム基盤の高度化
- ・オペレーションの高度化
- ・グループ経営基盤の強化・スピード化

## 経営管理機能の高度化による資本生産性を意識したマネジメントへの変革

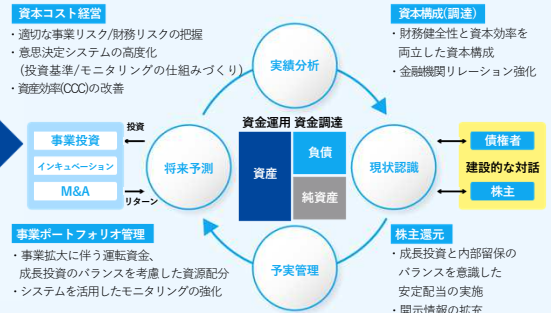
- ・ITインフラの構築によりデータの見える化/意思決定の迅速化を図る
- ・投資判断スキームの構築により意思決定プロセスを迅速化、成長を加速させる
- ・物流管理の標準化/効率化、適正在庫管理等を通じたサプライチェーンマネジメントの強化を図る



## システムを活用した新しいマネジメントスタイルへの変革



## 資本生産性を意識したマネジメントスタイルの実践



萩原電気ホールディングス株式会社

30

続いて、経営管理高度化戦略です。

事業環境や活動の変化に柔軟に対応しながら、人・もの・資金・情報の経営リソースを高度にマネージし、事業ポートフォリオ変革を推進してまいります。

事業推進に必要な、資本を効率よく使って“効率的に稼ぐ”ことを意識したうえで、ITシステムを活用した新しいマネジメント基盤を構築し、収益構造の変革を、スピード感を持って推進していきたいと考えています。

社員が財産 萩原電気グループらしい「ヒト」の強みを活かした人的資本経営で、全社員の持てる力を最大化



萩原電気ホールディングス株式会社

続いて、人材戦略についてです。

これまで新人事制度の導入の検討とともに、当社グループにおける人的資本経営について議論を重ねてまいりました。

議論の中で、技術系商社を生業とする当社グループは「社員が財産」ということを改めて認識するとともに、「当社グループらしいヒトの強み」を活かす、つまり「当社はヒトで勝つ」ことを実践していきたいと考えました。

社員ひとりひとりが二つのジリツで変革を進め、更なる企業価値の向上を目指してまいります。

人事戦略

挑戦・変革の促進



ワークデザイン改革

KGI

人的資本生産性

サブKGI

人的資本投資 / 従業員エンゲージメント

重点戦略テーマ

タレントマネジメント

新人事制度による変革推進を実現  
(採用・配置・育成・評価)

Diversity, Fairness & Inclusion (DFI)

すべての社員に公正・公平にニーズに適した機会  
を提供し、多様な知を自由に出し合い融合する

Activity Based Working (ABW)

状況に応じた自律的な働き方の促進

健康経営

社員の健康なくしてイノベーションもない

コンプライアンス

社会の一員としての強い自覚を徹底

また、人や組織風土に関わる戦略テーマをこちらのように設定いたしました。

「挑戦・変革の促進」と「ワークデザイン改革」の2つを、成長のドライバーとし、やりがいを持ってイノベーションに挑戦できるように人的資本に投資し、また、モチベーションが高い状態を保つ観点から、従業員エンゲージメントを常に意識した施策を展開してまいります。

新人事制度を浸透させながら、タレントマネジメントの積極的な推進による社員の自律的なキャリア形成と人材育成を促し、ダイバーシティ・フェアネス・インクルージョンを通じた公正・公平な機会を従業員に提供してまいります。

こうした活動で組織力を高めることで、多様な視点や知見の融合によって共感・協創やひいてはイノベーションの促進につながると考えています。

また、社内環境整備面では、社員自らが状況に応じた自律的な働き方を促進するアクティビティ・ベースド・ワーキングやイノベーションに挑戦する基盤となる健康経営、コンプライアンスの意識を高める活動に継続的に取り組んでまいります。

## ESG推進

MNV2023での成果や活動を活かした継続的な取り組みと深化。  
人材成長とイノベーション創出を支える社内環境整備を加速。  
新たなサステナビリティテーマへの対応・呼応を模索。

サステナビリティ  
経営の深化

- ・有価証券報告書にてサステナビリティ情報開示
- ・ESG経営支援私募債による資金調達
- ・健康経営優良法人認定取得
- ・DBJ健康経営格付取得
- ・TCFD提言賛同
- ・TCFDコンソーシアム加盟
- ・人事制度改革推進
- ・ワークスペース変革の促進

- ・サステナビリティ委員会設置
- ・GHG排出量(Scope)算定開始
- ・健康経営宣言
- ・テレワーク・フリーアドレス推進
- ・サステナビリティ専門部署設置
- ・TCFD提言HP公開
- ・CDP回答開始

- ・マテリアリティの決定
- ・HPサステナビリティコンテンツ公開
- ・SDGs社内導入教育開催
- ・一般事業主行動計画の見直し・再宣言

2023

2022

2021

Make New Value  
2026

チャレンジテーマ

- ／Scope1,2削減目標(2020年度比▲25%以上)
- ／オープンイノベーション創出によるSDGs活動活性化
- ／人的資本経営実践による人材成長
- ／人権DD推進
- ／ESG情報開示充実化
- ／コーポレート・ガバナンス強化



秋原電気ホールディングス株式会社

33

最後にサステナビリティに係る取り組みについてです。

今後も、社外からのE・S・Gの要請に応えながら、気候変動や人的資本などの取り組みを向上させてまいります。

各種の情報開示を通じて株主様・投資家様をはじめとする幅広いステークホルダーの皆様とのコミュニケーションを充実させることで、環境価値・社会価値・経済価値を高め、サステナビリティの深化を目指してまいります。

社会と企業のサステナビリティが同期する領域を増やすことで、社会に対して当社グループの存在価値をより高めるられるような意識を持って企業活動に取り組むと考えています。

以上で、本日の説明を終了いたします。

新中計において構造変革と事業基盤を確立させることで長期的な成長を実現し、当社の存在価値、企業価値を高めてまいりたいと考えております。

本日はご静聴いただき誠にありがとうございました。



## 萩原電気ホールディングス株式会社

### 【本資料お取り扱い上のご注意】

本資料作成にあたっては正確性を期すために慎重に行っておりますが、情報の正確性および完全性を保証するものではありません。本資料中の業績予想ならびに将来予測は、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、潜在的なリスクや不確実性が含まれています。そのため、事業環境の変化等の様々な要因により実際の業績は将来見通しとは大きく異なる場合がございます。

従いまして、本資料のみに依拠した投資判断をされますことをご控えいただきますようお願いいたします。また、本資料利用により生じたいかなる損害についても、当社は一切の責任を負いません。