

萩原電気グループ 中期経営計画

Make New Value 2026

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)



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

重点戦略

事業環境変化とその中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

1,700 億円
(2,275 億円)

営業利益

50 億円
(83 億円)

ROE

8.0%
(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

2,251 億円

営業利益

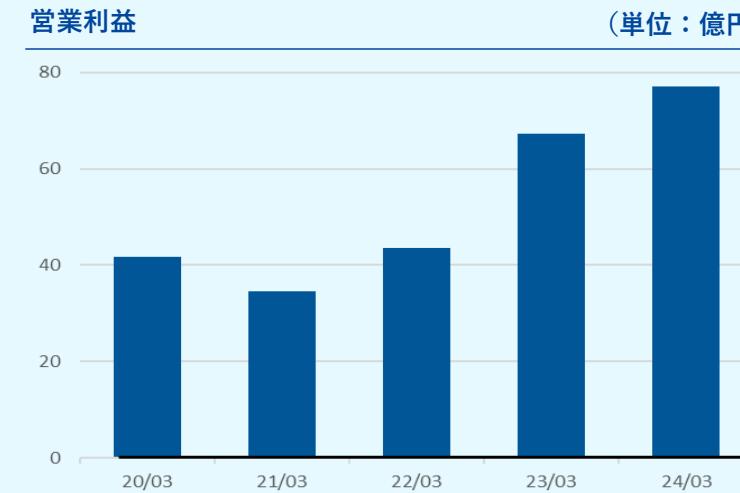
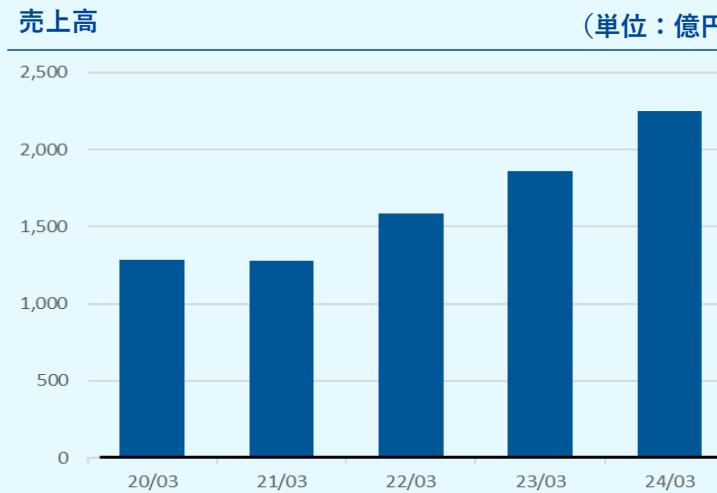
77 億円

ROE

9.9%

- 策定当初から、顧客の生産台数増加、パンデミックの影響など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しているとともに、実行力は着実にアップ



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

重点戦略

事業規模拡大の中、外部環境は大きく変化。企業価値向上を目指し、環境変化を踏まえた新しい成長のステージへ進化するため、経営改革とマネジメント変革による質的改善が急務。



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

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。

FY2027～
中期経営計画
MNV Next

新たな萩原電気Gの
成長ステージへ向けた
事業構造への変革実行

FY2024～2026

中期経営計画MNV2026

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

FY2021～2023

中期経営計画MNV2023

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

2018年
持株会社体制
移行

創業100年に向けた
新たな始動

新体制での
企業価値
向上宣言

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

- ◎次のステージへジャンプする成長への足付け
- ◎変革・実行力・効率化による成長

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

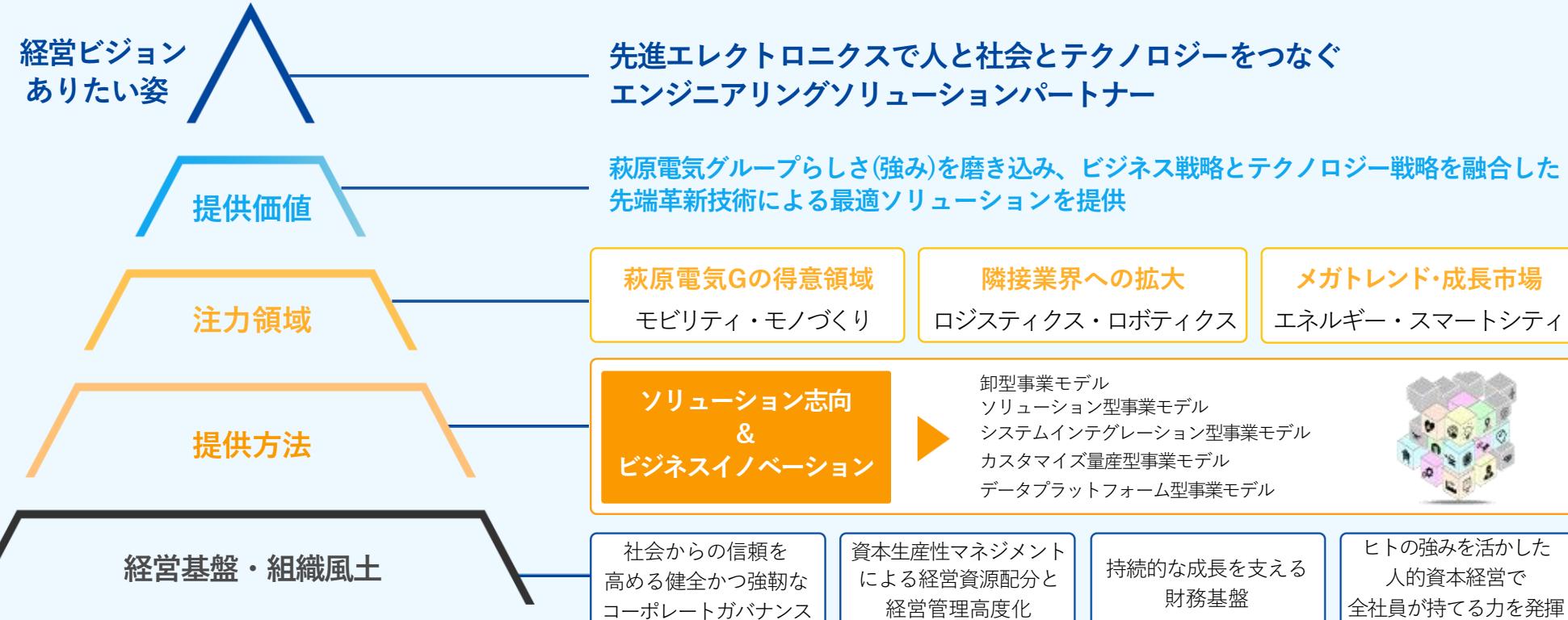
最先端テクノロジーによる未来のモノづくりが豊かな社会を支え、
人々が幸せや生きがいを感じられる持続可能な社会

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



大切にしたい
価値観

萩原らしさ

共感共創

プロフェッショナル

多様性

自立・自律

次の当社グループの成長に向けて、MNV2023での課題認識と合わせて
「企業価値向上～稼ぐ力の向上～」を改めて中計テーマとして掲げ推進する。

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～

3つの構造改革

事業構造

ビジネスモデル変革による
提供価値の向上



資本生産性

資本生産性を意識した
マネジメント改革



人的資本

人的資本活用による
従業員パワーの最大化

6つの重点戦略



デバイス
事業戦略



経営管理
高度化



ソリューション
事業戦略



人材戦略



ビジネス
イノベーション
戦略



ESG推進

◎変革・実行力・効率化による成長

重要経営指標

売上
3,000 億円

営業利益
110 億円

ROE
11 %以上

配当性向
30~40%

ビジネスモデル変革による提供価値の向上

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)

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。

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)



■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)

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

資本 コスト

資本コストへの意識、導入

- ・株主資本コスト7~8%を踏まえた投下資本に対する利益に着目した社内マネジメントの仕組みの構築

ポート フォリオ

適切な事業ポートフォリオ管理

- ・ビジネスモデルに着目した主要な事業領域の稼ぐ力をモニタリング
- ・事業ポートフォリオに対する戦略的アプローチを可能にする仕組みの構築と運用開始

環境 構築

経営管理高度化の環境構築の加速

- ・ITシステムの順次刷新、タイムリーな資本生産性を意識したマネジメントの実現

KPIの内部管理による 中計進捗モニタリング

中長期的事業ポートフォリオ構成 の適切運営

コーポレートとしての リソース配分等へ反映

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ー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

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

重点戦略

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

■ 売上高 ■ 営業利益



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



↑
エクイティスプレッド拡大
↓

資本コスト
7.0~8.0%

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%を目指す

30~40%

前中期経営計画 MNV2023総括

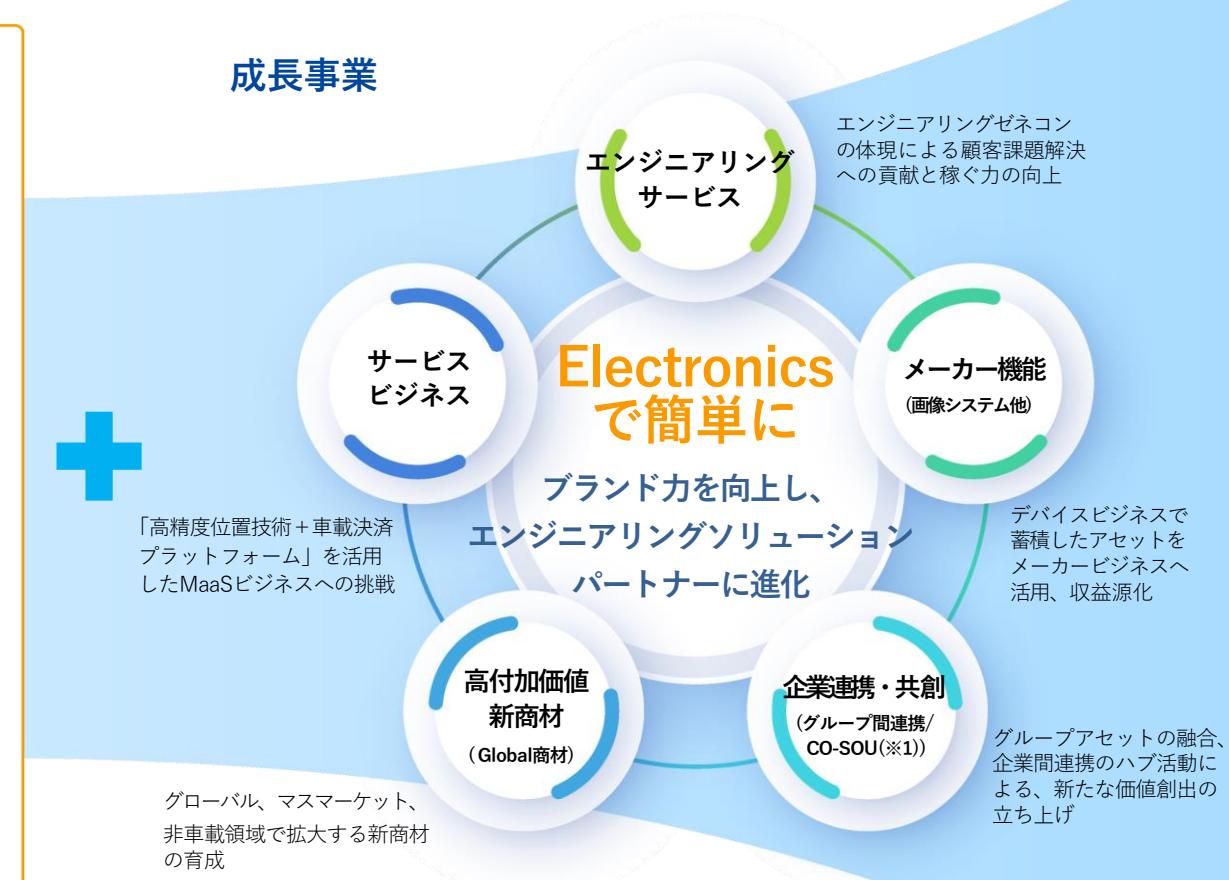
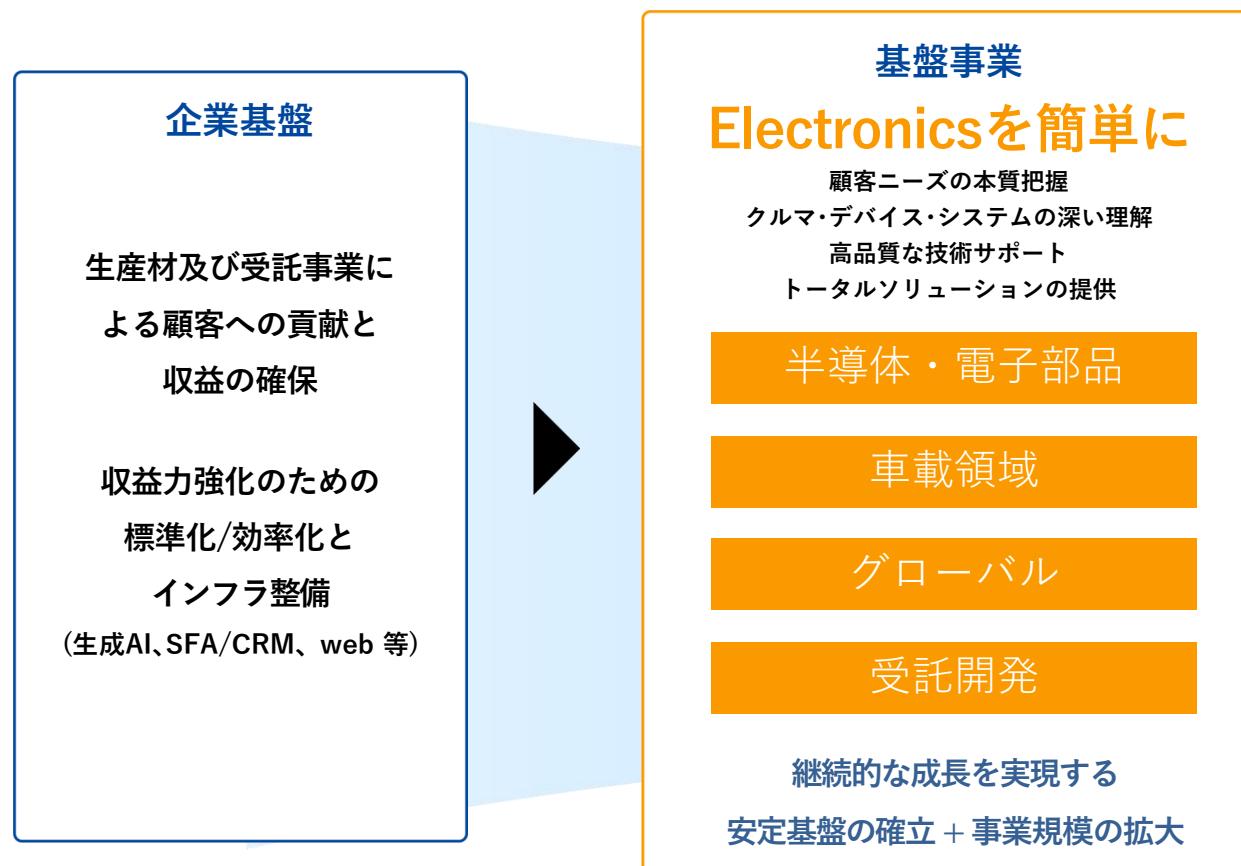
新中期経営計画 MNV2026の基本方針

計数計画

重点戦略

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



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
- 開發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

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



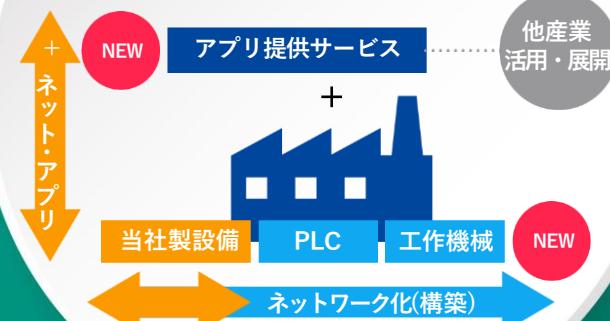
卸モデル拡大を活用した付加価値商材の事業機会発掘



検査、車載企画領域の理解を活かしたエンジニアリング事業発掘



ネットワーク構築、データ活用による垂直統合+アプリの産業横展開



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

DX推進
モデル作成

DX推進
活動展開

DX推進
活動定着



DX推進活動 IT投資の加速

- ・機能変革PJ
- ・構造変革に着手
- ・DX推進定着化へのシナリオ整備



コンテンツ 管理基盤整備

- ・セキュリティ強化
- ・ハイブリッドワーク
- ・デジタル化



ペーパーレス 基盤整備

- ・業務効率化
- ・顧客対応におけるレスポンス向上
- ・リモート対応可能

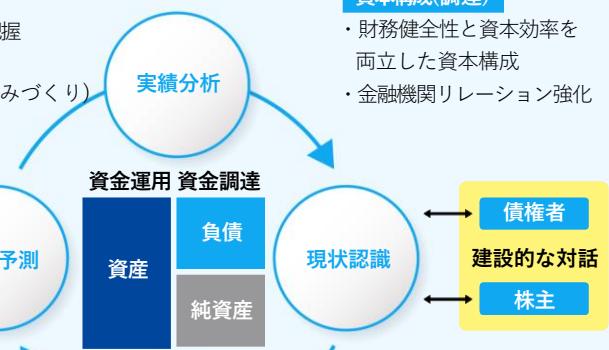
システムを活用した新しい マネジメントスタイルへの変革



資本生産性を意識したマネジメントスタイルの実践

資本コスト経営

- ・適切な事業リスク/財務リスクの把握
- ・意思決定システムの高度化
(投資基準/モニタリングの仕組みづくり)
- ・資産効率(CCC)の改善



資本構成(調達)

- ・財務健全性と資本効率を両立した資本構成
- ・金融機関リレーション強化

株主還元

- ・成長投資と内部留保のバランスを意識した安定配当の実施
- ・開示情報の拡充

事業ポートフォリオ管理

- ・事業拡大に伴う運転資金、成長投資のバランスを考慮した資源配分
- ・システムを活用したモニタリングの強化

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

人的資本経営で目指す姿・全体像

企業価値向上

3つの「イノベーション」→「シンカ」

ヒト
新規領域
拡大領域
既存領域テクノロジー
事業

全員参加によるイノベーションへの挑戦

Myイノベーションへの挑戦

振り切った
斬新なイノベーション ➤ 新化思い切った
大胆なイノベーション ➤ 進化地に足を付けた
着実なイノベーション ➤ 深化

一般社員

創造と挑戦の主役

管理職

イノベーションをけん引

経営陣

イノベーションの環境づくり

▲ 「ジリツ」の精神で一人ひとりが「自ら」行動変容

萩原電気グループらしい「ヒト」の強み

モビリティ関連技術
・ものづくりへの
広く深い知見顧客・パートナーとの
深く長期にわたる
信頼関係の構築力モビリティ産業・
顧客のニーズへの
深い理解

2つの「ジリツ」の精神

自立
自らつながる・つなげる自律
高い職業倫理
を発揮する

人事戦略のKGI・重点戦略テーマ

企業価値向上

イノベーション

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

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
- ・ワークプレース変革の促進

- ・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

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

2023

2021

2022





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お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いかなる損害についても、当社は一切の責任は負いません。