

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

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

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

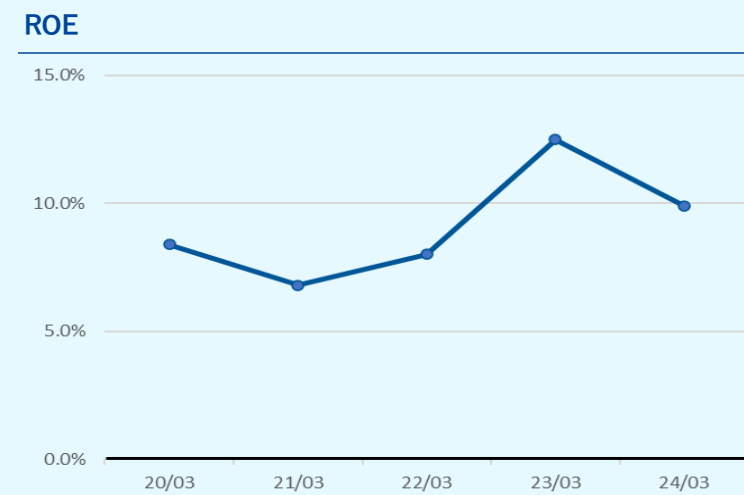
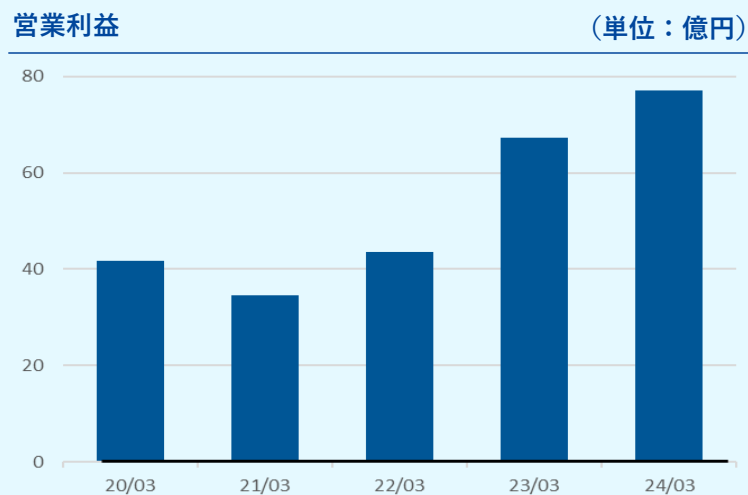
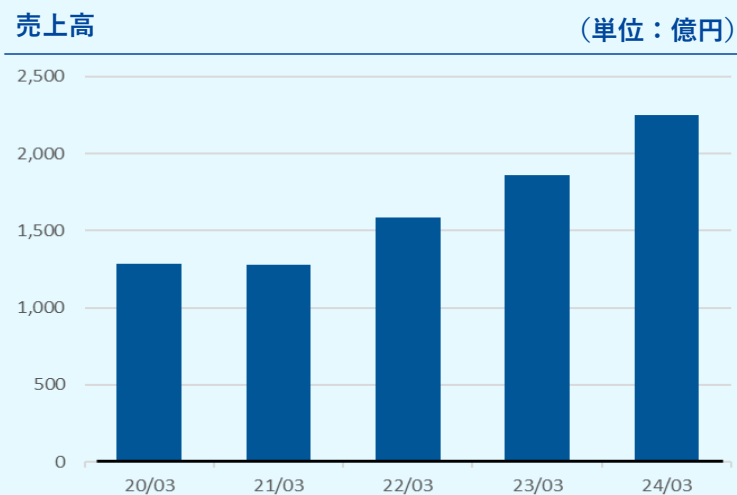
営業利益

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するとともに、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。

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

FY2027～ 中期経営計画 MNV Next

新たな萩原電気Gの
成長ステージに向けた
事業構造への変革実行

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

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

新体制での
企業価値
向上宣言

2018年
持株会社体制
移行

創業100年に向けた
新たな始動

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

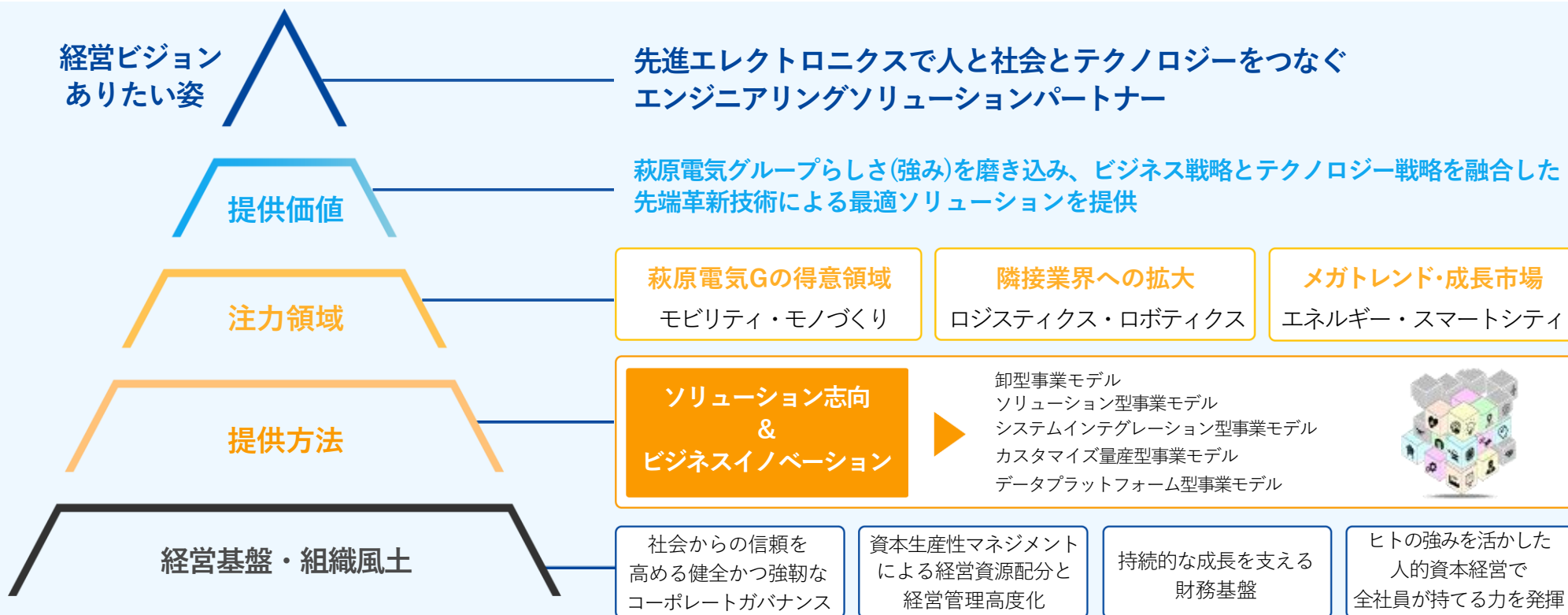
最先端テクノロジーによる未来のモノづくりが豊かな社会を支え、
人々が幸せや生きがいを感じられる持続可能な社会

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

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

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)

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

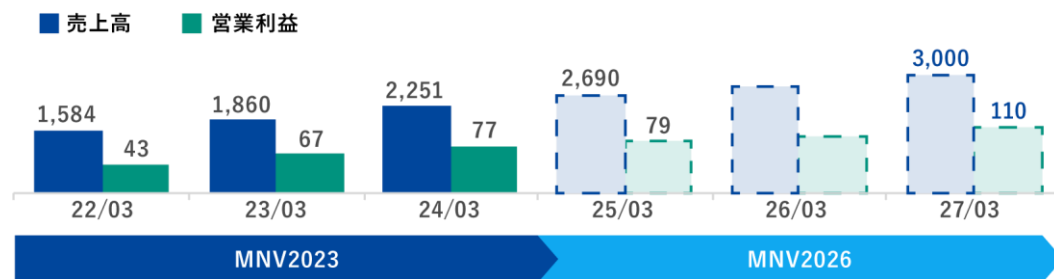
重点戦略

Make New Value 2026

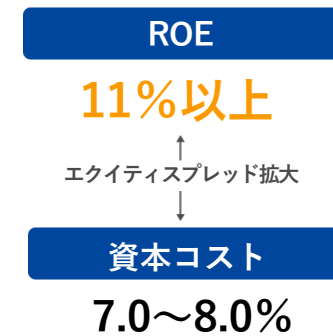
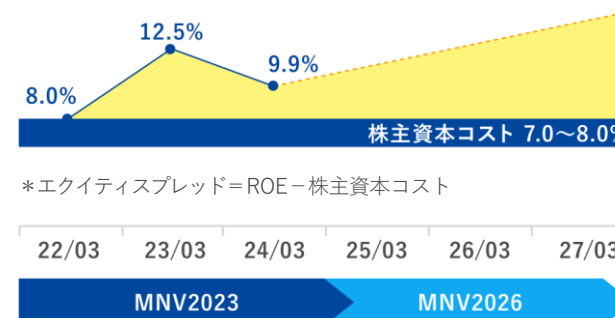
新たな成長ステージに向けて、構造変革・事業基盤の確立を目指す

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



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、
ROE**11%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%を目途 ▶ **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

企業基盤

生産材及び受託事業による顧客への貢献と
収益の確保

収益力強化のための
標準化/効率化と
インフラ整備
(生成AI、SFA/CRM、web 等)

基盤事業

Electronicsを簡単に

顧客ニーズの本質把握
クルマ・デバイス・システムの深い理解
高品質な技術サポート
トータルソリューションの提供

半導体・電子部品

車載領域

グローバル

受託開発

継続的な成長を実現する
安定基盤の確立 + 事業規模の拡大

成長事業



「高精度位置技術+車載決済プラットフォーム」を活用したMaaSビジネスへの挑戦

グローバル、マスマーケット、非車載領域で拡大する新商材の育成



※1：ニーズ・シーズ・アイデアの事業共創コミュニティ

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

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

付加価値商材の拡大

NEW

開発環境・ソフトウェア再販
構築・設計支援/開発サービス

+



デバイス
販売 NEW

顧客 顧客 新規顧客

車の電装品理解領域の拡大

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

NEW

開発環境構築設計
支援サービス

相互理解による提案

ADAS等
検査設備



NEW

開発サービス

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

+

ネット・アプリ

NEW

アプリ提供サービス

他産業
活用・展開



当社製設備

PLC

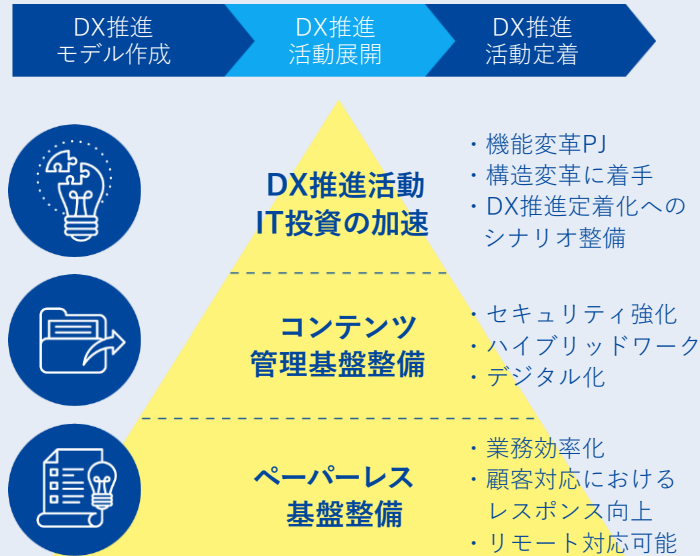
工作機械

NEW

ネットワーク化(構築)

MNV2023

- ・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



MNV2026

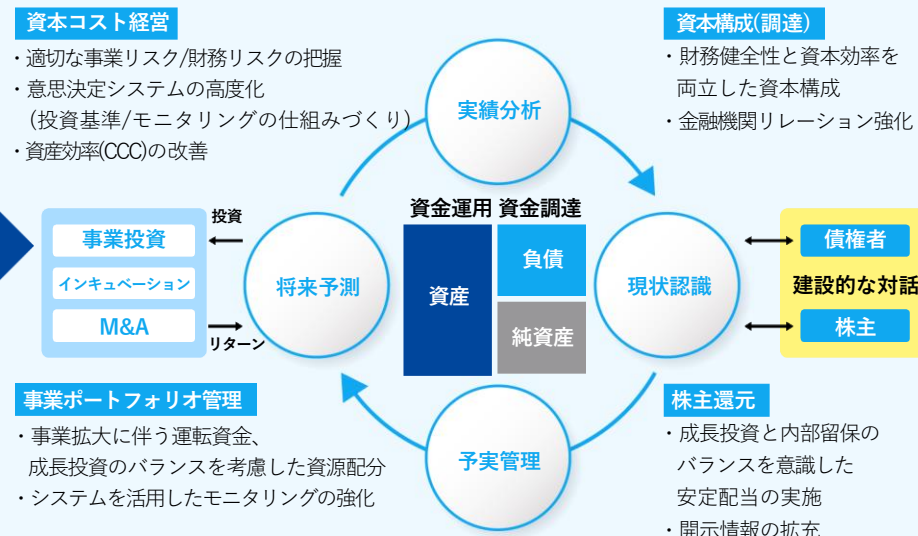
経営管理機能の高度化による資本生産性を意識したマネジメントへの変革

- ・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



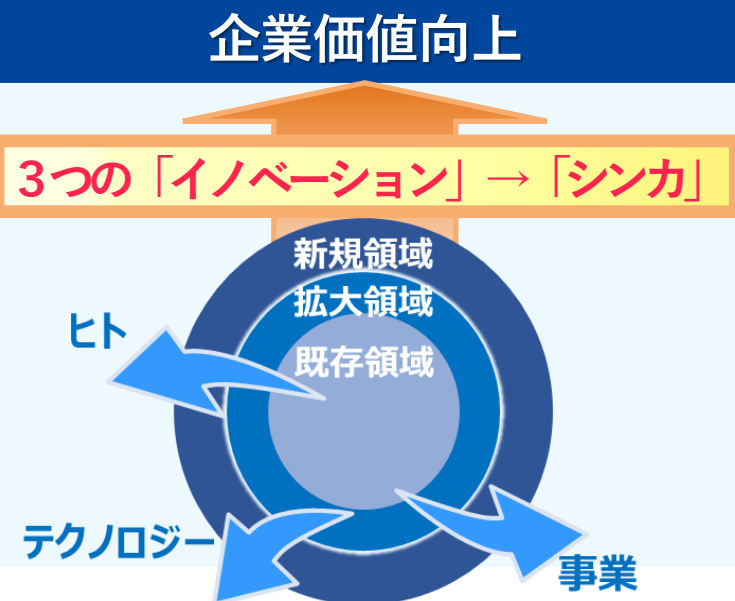
資本生産性を意識したマネジメントスタイルの実践



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



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



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

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

2022

2021





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。