



長期ビジョン2034
中期経営計画（2025年度～2027年度）

A & D ホロンホールディングス 証券コード 7745

<ご注意>

本資料に含まれる予想に関する記載は、現時点における情報に基づき判断したものであり、今後、日本及び世界の経済動向、新たな技術開発の進展により変動することがあります。従って、当社としては、その正確性を保証するものではありません。

Contents

01 前中期経営計画（2022年度～2024年度）振り返り

02 長期ビジョン2034

03 中期経営計画（2025年度～2027年度）

Contents

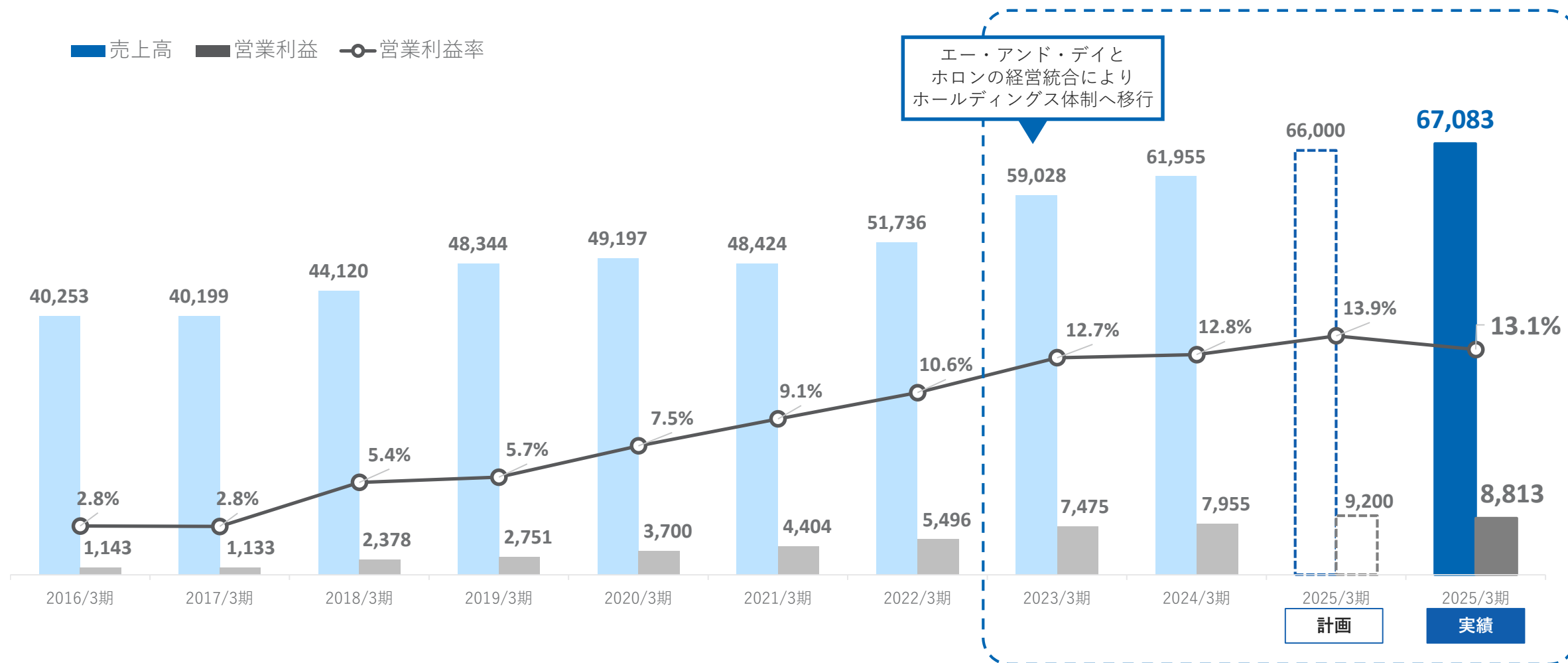
01 前中期経営計画（2022年度～2024年度）振り返り

02 長期ビジョン2034

03 中期経営計画（2025年度～2027年度）

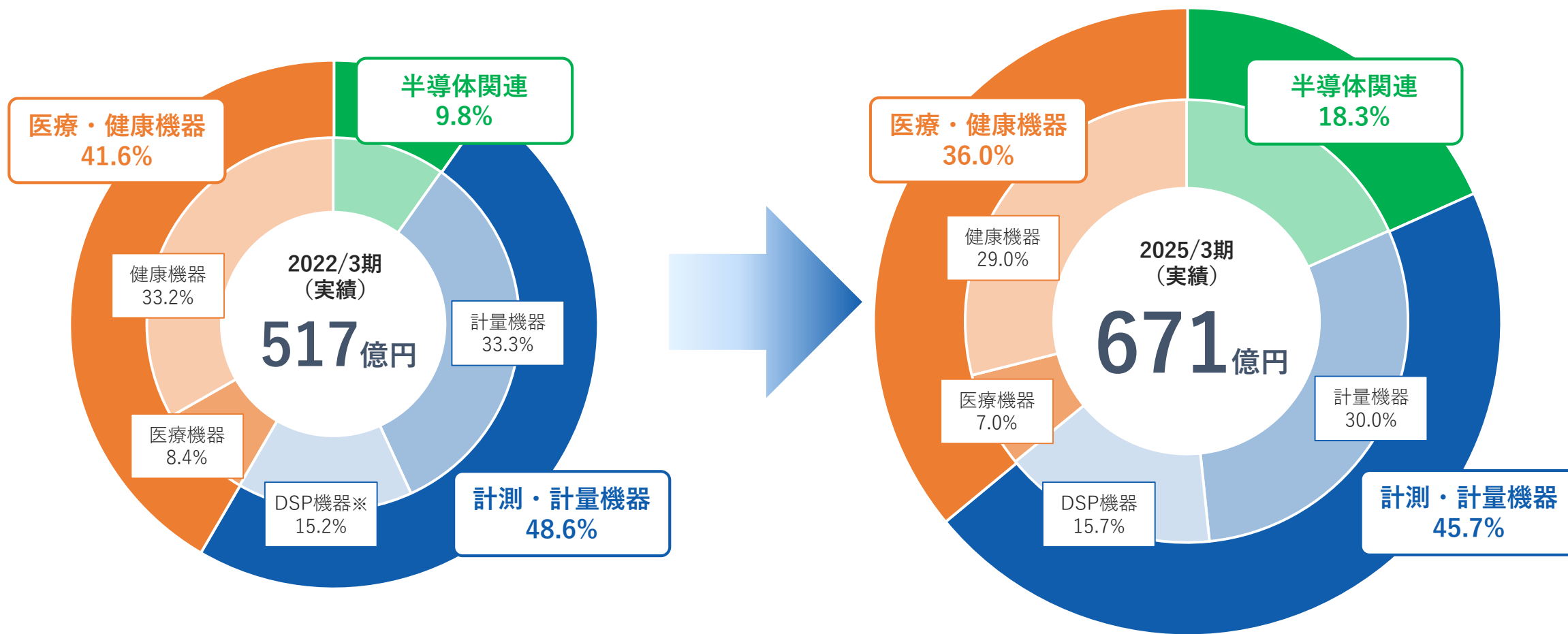
前中計最終年度（25/3期）売上高は計画比101.6%と達成、営業利益は計画比95.8%で未達

直近10ヵ年の業績推移（単位：百万円）



前中計期間で成長ドライバーと位置付けた半導体関連事業が大幅伸長し売上高計画達成に貢献

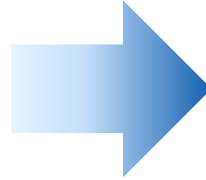
セグメント別売上高



※ 2025/3期のセグメント構成に合わせ、DSP機器と計測機器の合計割合で表示

1 開発体制の連携強化

- A&Dからホロンへ技術者9名を派遣
- A&DでCD-SEMの重要ユニットを製作

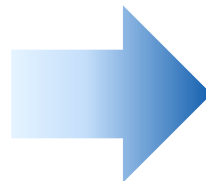


複数のプロジェクトで共同開発進行中

重要ユニット内製化によるQCD向上

2 グループ購買機能の活用

- 部材調達ルートを複線化
- 国内外の新規サプライヤー開拓

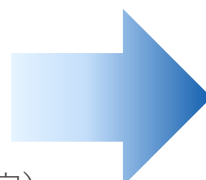


部材調達リスクへの対応

安定生産体制の構築

3 事業拠点の増加

- ホロン台湾支店設立（2023年10月）
- 半導体関連新工場建設開始（2025年12月竣工予定）



台湾での営業・サービス体制強化

新製品開発促進および生産能力増強

重点戦略の振り返り

事業	重点施策	成果	課題
半導体関連	- 半導体技術強化による製品開発力の向上 - 次世代機市場投入	エー・アンド・デイとホロンの技術連携により複数の新製品開発を推進	顧客要求の優先度を踏まえた次世代機のリリース
	拠点ネットワークの活用によるマーケット戦略	グループ購買機能活用による部材調達強化 拠点拡充（台湾支店設立、新工場建設開始）	グローバルでの更なる販売活動強化
計測・計量機器	二次電池生産ライン向け製品強化	電池の大容量化に対応した新型計量センサー「AD-4212F」のリリース	EV関連市場の成長鈍化を踏まえた対策
	北米での計量機器販売強化	Eコマース流通での販売増加	流通ルートや販売チャネルの再考など販売戦略の立て直し
	コネクテッド/自動化への対応強化	当社プラットフォーム供給の受注を獲得	自動車業界以外の他分野への展開
	電動化への対応強化	電動車開発向けリアルシミュレータ「EV-Sim HELIOS Edition」の販売増加	製品のグローバル展開
医療・健康機器	製品ポートフォリオ拡大によるシェア拡大	セルラー血圧計（北米）、ホースレス血圧計（国内）の新規リリース	新規エリア（韓国、中国、欧州、南米）でのプレゼンス向上
	産学連携による地域遠隔医療システムの構築	当社製品を用いた南三陸町での家庭血圧データ、タブレットアプリのデータを多数蓄積	システムのフォローアップ継続と本スキームによる新製品への寄与
	企業や教育機関へのデータ収集システムの提供	データ連携可能な全自動血圧計および身長体重計（体組成計含む）の販売増加	医療機関だけでなく健康経営推進企業の検診需要の取込強化

Contents

01 前中期経営計画（2022年度～2024年度）振り返り

02 長期ビジョン2034

03 中期経営計画（2025年度～2027年度）

10年後の当社グループを取り巻く環境変化



社会 Society

価値観多様化・働くヒトの構造変化
ボーダレス社会、コモディティ化の加速



技術 Technology

デジタル技術革新
(AI/IoT/ 6 G/ロボット/自動運転/遠隔医療/仮想空間)



経済 Economy

脱自前主義 (M&A/アライアンスが前提)
内需縮小、外需拡大



環境 Environment

カーボンニュートラル・脱炭素
次世代エネルギーへのシフト



政治 Politics

地政学リスクと各国パワーバランスの変化

X

長期ビジョン策定の背景

1

ホロンとの経営統合後、半導体関連事業を成長ドライバーとして業績拡大
グループ全体としてマーケットを捉えた成長領域を設定するため

2

技術継承、グローバル経営人材育成が喫緊に求められる中、グループとしての方向性や意思決定の指針が必要であるため

3

持続的な成長に向け、目の前の課題への対応だけでなく、10年後のありたい姿から考えるバックキャスト型の思想で意思決定をしていくため



長期ビジョン構想 FY2025 ~ FY2034

Sensing the Future

～「はかる」を究め、世界を支える～

これまでの「はかる」こだわりは持ちつつ、マーケット目線を最重要視するのが今後10年のテーマ

「はかる」を究める

創業以来こだわりを持って育ててきた

「はかる」技術

- 本物にこだわり、イノベーションを推進する
- 産業界や社会に価値をもたらす競争優位性のある技術を追求する

世界を支える

創業以来

「グローバル市場」

を舞台に事業を展開

- お客様の声をグローバルに広く取り入れ、信頼性の高いデータやソリューションを提供し続ける
- お客様の課題解決に貢献することで、世界の発展を支える存在となる

長期ビジョン
2034

Sensing the Future ～「はかる」を究め、世界を支える～

“Sensing the Future”を
実現する
5つの基本戦略

1

社会課題解決に向けた事業ポートフォリオの改革

- ・社会課題視点、マーケット視点で事業領域をリデザイン
- ・新たな成長エンジンとなる次世代セグメントの創造

2

マーケットインによる顧客への価値提供ができるビジネスモデルへ転換

- ・各事業領域でマーケティング力を高め、ユーザーの課題解決へみちびく
- ・マーケティングプラットフォームを構築し、AIを活用したビジネススタイルを創出

3

“「はかる」を究め、世界を支える”を実現する新たな開発・生産機能の構築

- ・基盤技術のより進化した研究と、マーケットイン・プロダクトアウトを両立させるR&D機能の強化
- ・メーカーとしての強みを発展させるグローバルサプライチェーンの構築と生産DXの実現

4

ポートフォリオマネジメントの高度化

- ・企業価値向上の源泉となる継続的な成長投資の推進
- ・成長投資を支えるポートフォリオマネジメントにより持続的な企業価値向上に貢献

5

サステナビリティ経営の推進

- ・社会価値と経済価値の両立によるサステナビリティ企業への転換
- ・戦略的人事体制の構築による人的資本経営の推進と組織デザインの構築

事業価値の再定義と
基盤の再構築

STEP 1

FY2025 ~ FY2027

事業を見つめ直し
経営基盤を強固にする期間

FY2027
売上高
800億円
営業利益
117億円

1,000億企業への成長

STEP 2

FY2028 ~ FY2030

事業戦略推進によるシェア拡大
事業部制への完全移行

更なる飛躍と新事業確立

STEP 3

FY2031 ~ FY2034

次世代セグメントを創出
確立し続ける
サステナビリティ企業へ

FY2034
売上高
1,500億円
営業利益
300億円

基本戦略 1. 社会課題解決に向けた事業ポートフォリオの改革

現在のセグメント体制から、マーケット・社会課題視点による事業領域の再設定を踏まえた新たな事業体制へ変革

半導体関連事業

計測・計量機器事業

医療・健康機器事業

マーケット・社会課題

事業領域の再設定

新事業領域

方針

産業セグメント

ラボ 領域

インダストリアル 領域

モビリティ 領域

半導体 領域

グローバルニッチトップの追求

業界ソリューションリーダー

妥協なき性能で業界をリード

ヘルスケア
セグメント

メディカル 領域

ホームヘルスケア 領域

呼吸器と循環器で医療現場ニーズに対応

グローバルマーケティングドリブン

フィールド
エンジニアリング

ソリューションサービスの提供による顧客満足度向上

次世代セグメント
FY2031 - FY2034

新領域

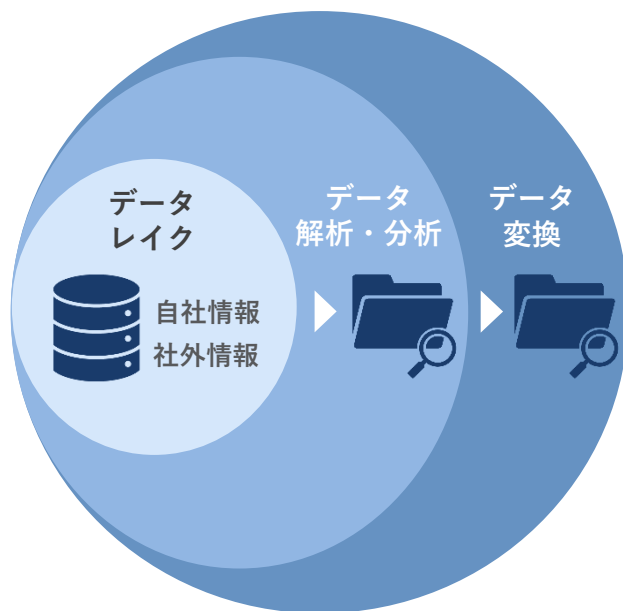
事業領域間シナジーでの新たな価値創造
コア技術を進化させ未開拓市場に参入

データ連携を基礎としたマーケティングモデルを確立し、開発・生産機能の高度化を実現

1

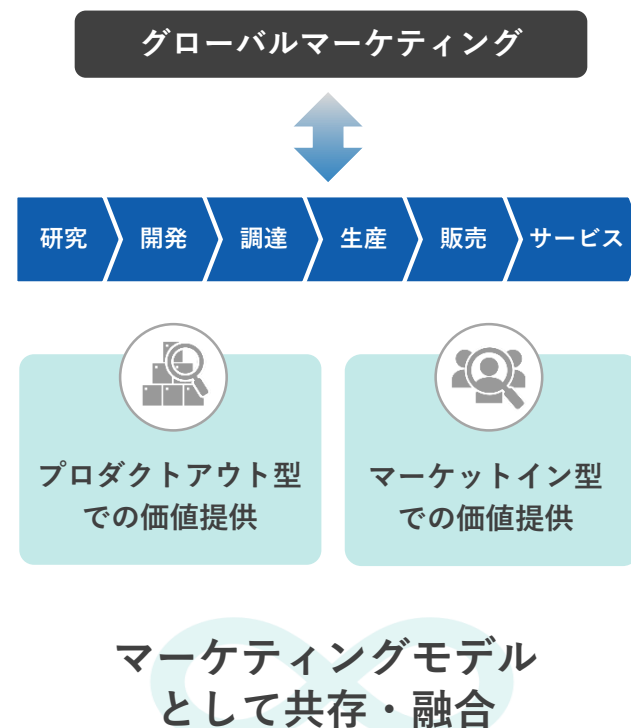
「はかる」を究め、世界を支えるための
データプラットフォームの構築

データプラットフォーム
(API連携・AIの実装)



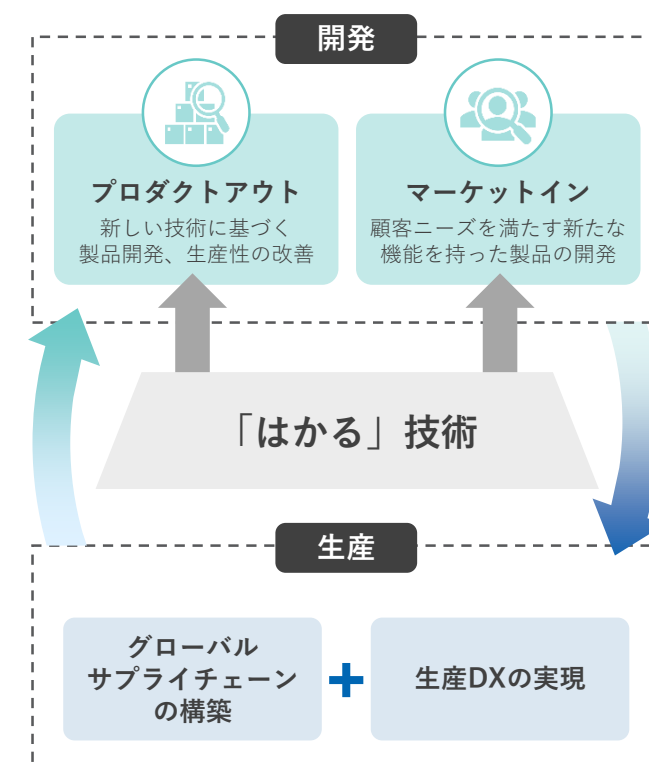
2

マーケットイン・プロダクトアウトが
共存するマーケティングモデルの確立

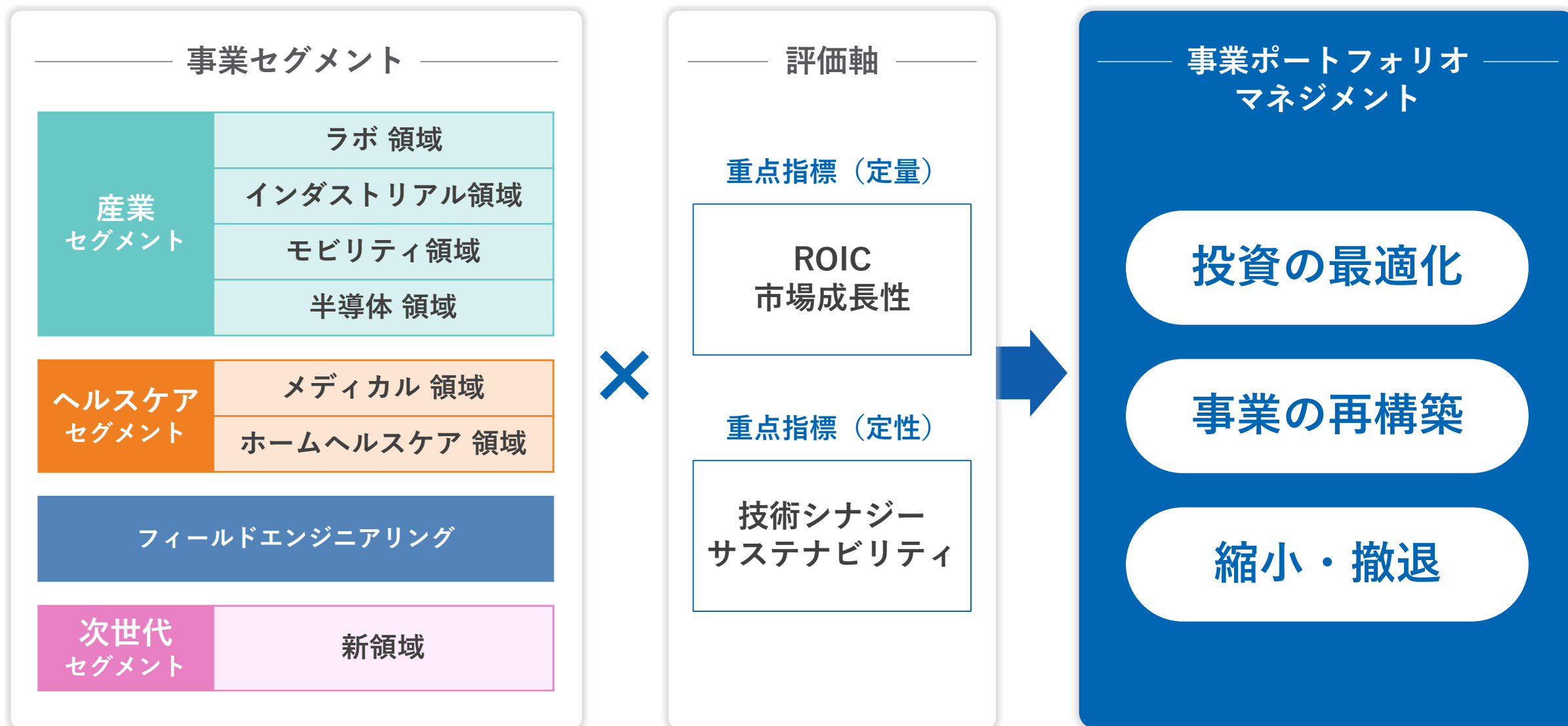


3

マーケティングモデルを基にした
開発・生産機能の高度化



事業セグメントを細分化し、機動的なポートフォリオマネジメントを実現



サステナビリティ方針の実現に向けて、マテリアリティへの取り組み推進により環境・社会・ステークホルダーの発展に貢献

マテリアリティ

1 社会課題解決と経済の両輪を実現できる経営の高度化



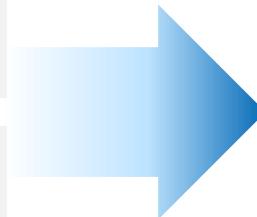
2 地域・ステークホルダーとの連携強化により未来を豊かにするサステナビリティ企業への挑戦



3 多様性・持続性のある人的資本経営の強化



4 強固な企業基盤構築により顧客・企業価値の最大化



対応方針

- 環境負荷低減などに代表される社会課題解決の推進を我が社の成長・発展の源泉とすることによって、社会性と経済性の両輪企業を目指します。
- 連携の力による新たな価値の創造によって、地球・国・地域・ステークホルダーの未来に貢献するサステナビリティ企業を目指します。
- 我が社の多様性溢れる社員一人ひとりの自己変革を促進する人的投資を加速化させることによって、社員から選ばれる高エンゲージメント企業を目指します。
- IT技術を当社のマネジメントシステムに組み入れることで顧客価値の最適化・最大化を図ると共に、透明性高い企業経営の更なる強化によって、顧客と社会から選ばれるグローバル企業を目指します。

Contents

01 前中期経営計画（2022年度～2024年度）振り返り

02 長期ビジョン2034

03 中期経営計画（2025年度～2027年度）

半導体関連事業

技術革新の進展により
更なる市場拡大

- アプリケーションの拡大を背景に中長期的に成長
- 更なる高性能や消費電力の低減が求められており、微細化、構造化・複雑化など技術革新が進展
- 各地域（特にアジア圏）でのサプライチェーン構築が加速

計測・計量機器事業

AI・IoTなどの技術進展による
精密な技術ニーズの高まり

- 環境規制対応のための投資活動がグローバルで加速
- インフレによる人件費高騰などに対処するため、無人化、自動化、遠隔化などの開発・生産投資が増加
- 規制強化による品質管理や認証取得の重要性が高まる

医療・健康機器事業

医療DX領域や予防医療などの
先端技術の需要拡大

- デジタルヘルスやヘルステックへの投資拡大
- 個人の健康情報を基にした個別化医療が注目
- AIやビッグデータ解析を用いた診断支援や治療計画の最適化が進展

長期ビジョン
2034

Sensing the Future

～「はかる」を究め、世界を支える～

中期経営計画テーマ
(FY2025～FY2027)

事業価値の再定義と基盤の再構築

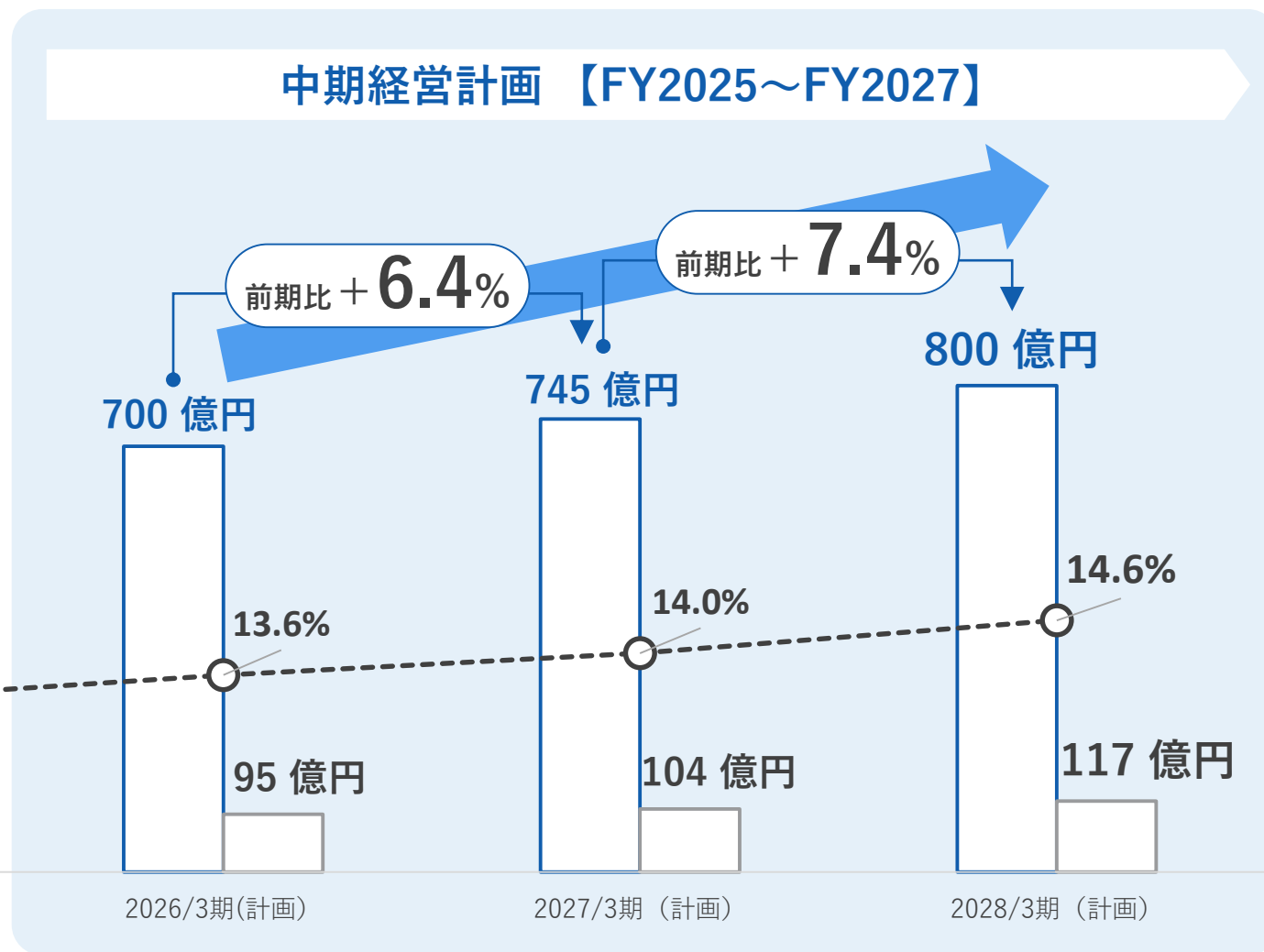
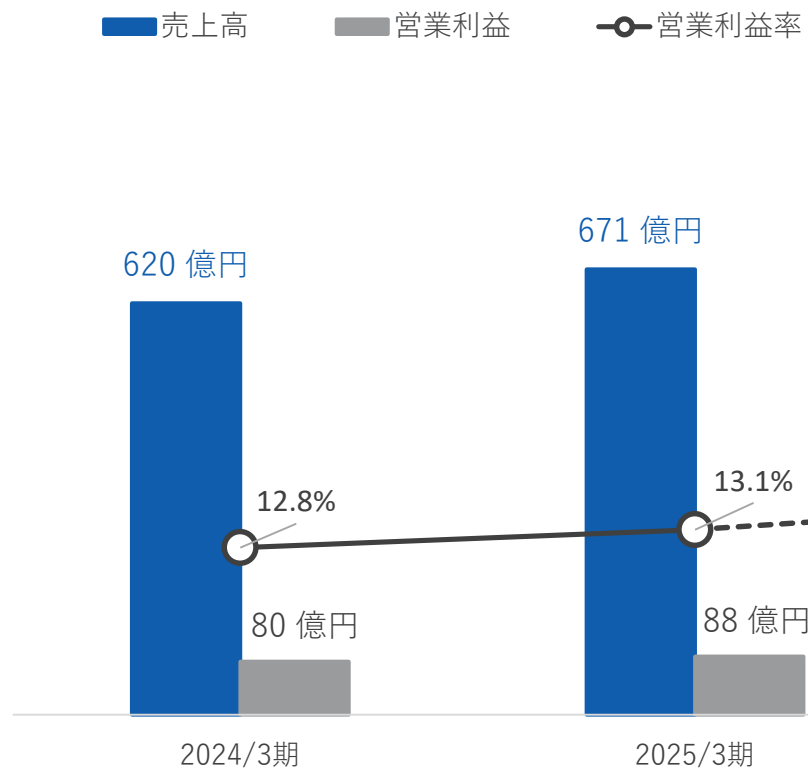
事業価値の再定義

- ・ グローバルマーケティング機能の構築
- ・ グローバル展開加速と事業ポートフォリオを意識した成長の実現
- ・ 事業成長を支える研究開発/生産機能の強化

基盤の再構築

- ・ 事業ポートフォリオマネジメントの運用
- ・ 環境変化に順応するサステナビリティ経営の実装

2027年度（28/3期）計画 売上高800億円 営業利益117億円



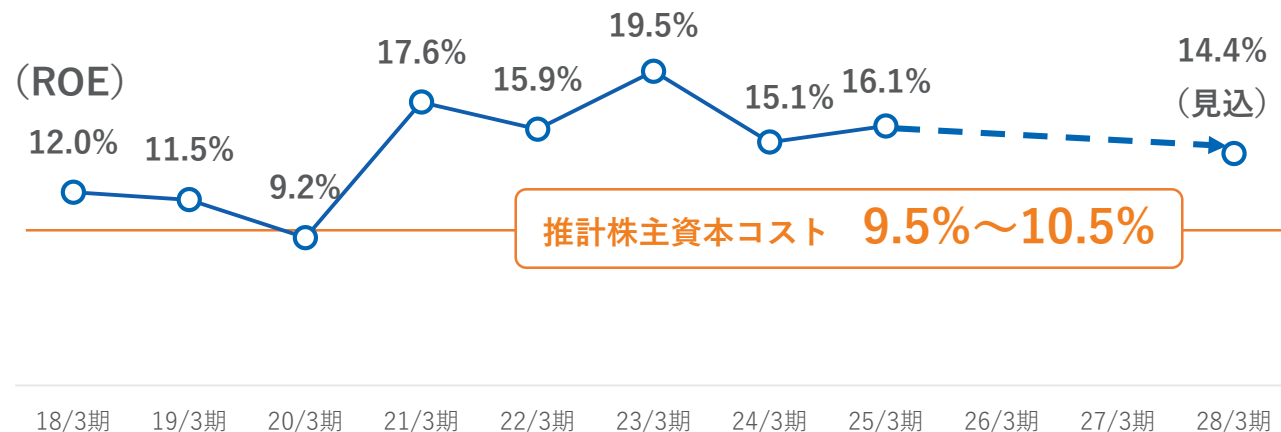
		中期経営計画【FY2025～FY2027】							
(単位：億円)		2024/3期 実績	2025/3期 実績	2026/3期		2027/3期		2028/3期	
				計画	前年対比	計画	前年対比	計画	前年対比
半導体 関連事業	売上高	103	123	107	-13.0%	120	+12.1%	140	+16.7%
	営業利益※	38	41	35	-16.4%	38	+10.1%	47	+23.7%
	営業利益率	36.7%	33.6%	32.2%	-	31.7%	-	33.6%	-
計測・計量 機器事業	売上高	281	307	333	+8.6%	353	+6.0%	373	+5.7%
	営業利益※	18	27	35	+29.4%	39	+10.0%	42	+9.1%
	営業利益率	6.3%	8.8%	10.5%	-	10.9%	-	11.3%	-
医療・健康 機器事業	売上高	236	241	260	+7.8%	272	+4.6%	287	+5.5%
	営業利益※	42	41	44	+7.1%	48	+8.0%	50	+5.3%
	営業利益率	18.0%	17.0%	16.9%	-	17.5%	-	17.4%	-

※：各事業別の営業利益には、全社費用およびセグメント間の取引調整額は含まれておりません

株主資本コストを認識した資源分配、積極的な投資家との対話によりエクイティスプレッドの拡張を図る

ROEと株主資本コスト

株主資本コストを上回るROEを維持していく



株主資本コストの推計

$$\text{株主資本コスト (期待収益率)} = \text{① リスクフリーレート} + \text{② } \beta \times \text{③ リスクプレミアム}$$

①	リスクフリーレート	10年物国債利回りを参考
②	β値	弊社株価と株式市場全体(TOPIX)を比較
③	リスクプレミアム	6.0%~7.0%とする

IR活動の強化

積極的な資本市場との対話推進と
情報開示により株主資本コストを低減

1. 株主・投資家向けミーティング強化
2. 株主・投資家からの意見を踏まえた情報開示の拡充
3. 施設見学会実施
(ホロン新工場、A & D開発・技術センター)

投資家との個別面談実績 (2025年3月期)

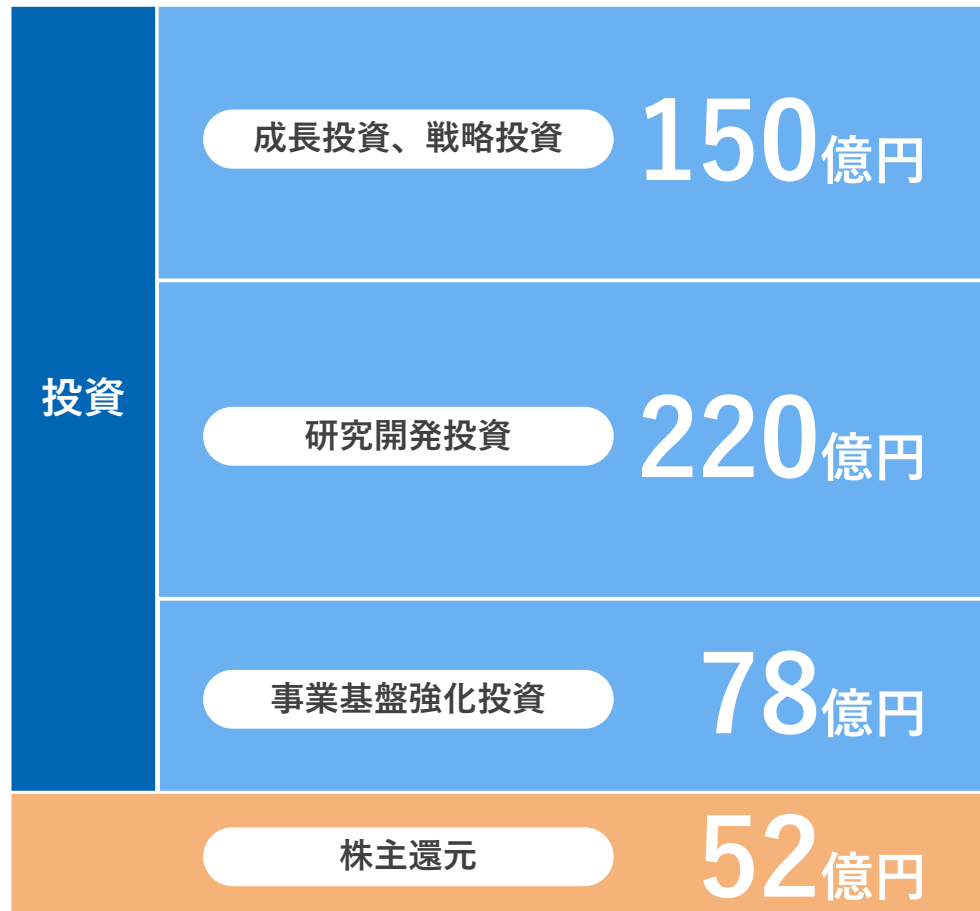
ミーティング回数	投資家概要	対応者 (案件により異なる)
107回	幅広い投資スタイルの 国内外機関投資家	代表取締役執行役員社長、 IR担当役員、IR担当

持続的な成長に向けた成長・戦略投資、株主還元を実施

FY2025～FY2027累積

— キャッシュイン —

— キャッシュアウト —



継続的な成長に向けた投資

- ✓ R&Dセンター
- ✓ DX推進
- ✓ スマートファクトリー
- ✓ M&A 他

イノベーションのための継続投資

- ✓ 新製品開発
- ✓ グローバルでの開発体制推進

事業維持および基盤強化のための投資

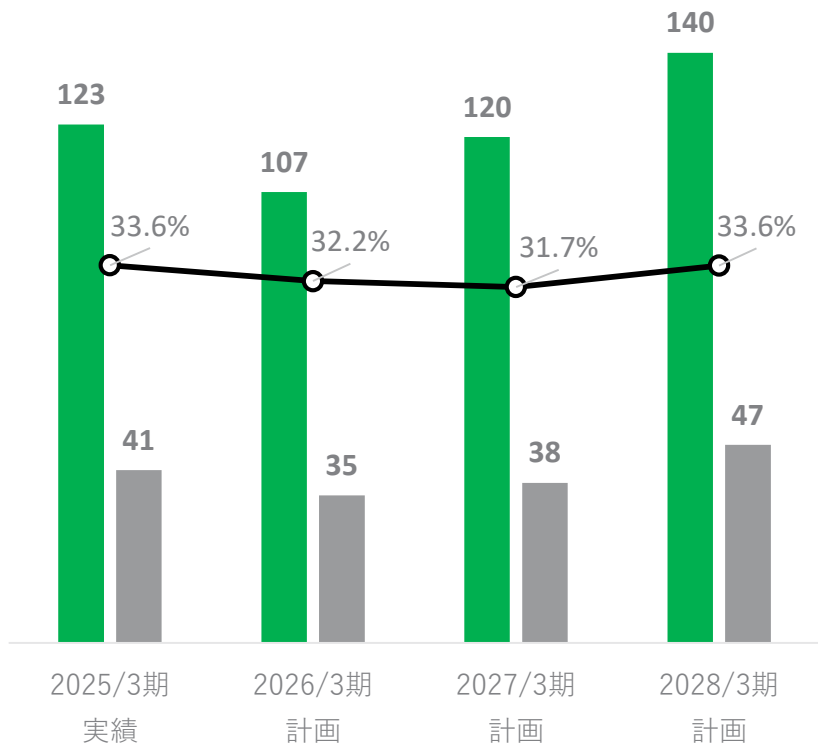
- ✓ 既存設備維持・更新
- ✓ ITインフラ整備

2027年度（28/3期） 配当性向30%

アナログ技術で業界内高性能の頂点へ

3ヵ年計数計画（単位：億円）

■ 売上高 ■ 営業利益 ○ 営業利益率



※：半導体関連事業は国内のみ

※：事業別の営業利益には、全社費用およびセグメント間の取引調整額を含まず

1 グローバルシェア拡大

- ターゲット市場（アジア圏）におけるプレゼンス向上
- 電源、電子銃のグローバル展開

2 新製品開発推進

- 次世代CD-SEMのリリース
- 電子ビーム技術を応用した革新製品の創出
- AD/DA変換技術を用いた高付加価値製品の開発

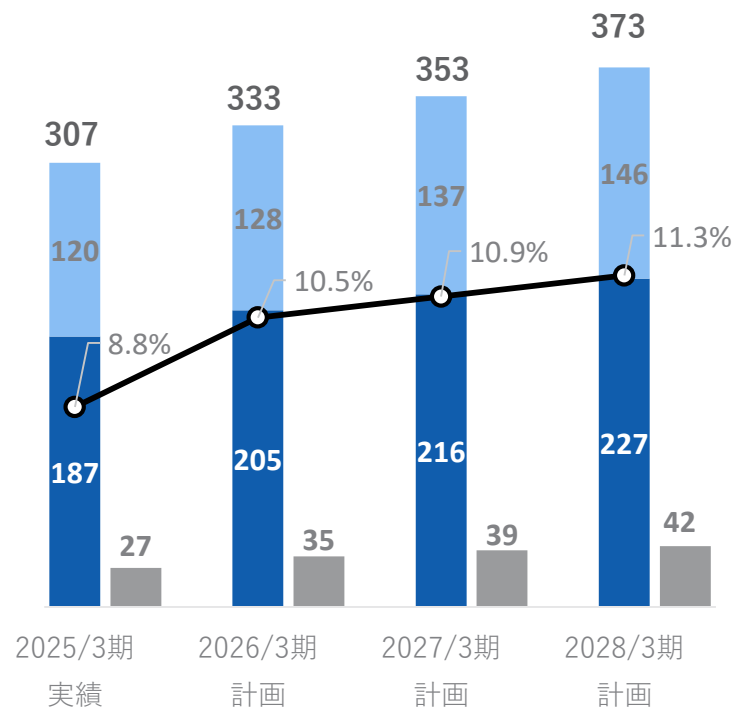
3 グループ先端技術の強化

- エー・アンド・デイ + ホロンの基礎技術の融合
- AIを活用した画像解析技術などの処理能力向上

戦略マーケットの特定と参入による収益力強化

3ヵ年計数計画（単位：億円）

■ 国内売上高 ■ 海外売上高 ■ 営業利益 ○ 営業利益率



※：事業別の営業利益には、全社費用およびセグメント間の取引調整額を含まず

1 グローバルシェア拡大

- 重点地域（北米・中国）での販売強化
- グローバルでのエンジニアリング機能強化

2 新製品開発推進

- ラボ市場向け新製品開発（分析天びんなど）
- ファクトリーオートメーション市場向け新製品開発（計量モジュールなど）
- 新たな規制に対応するタイヤ試験機の開発

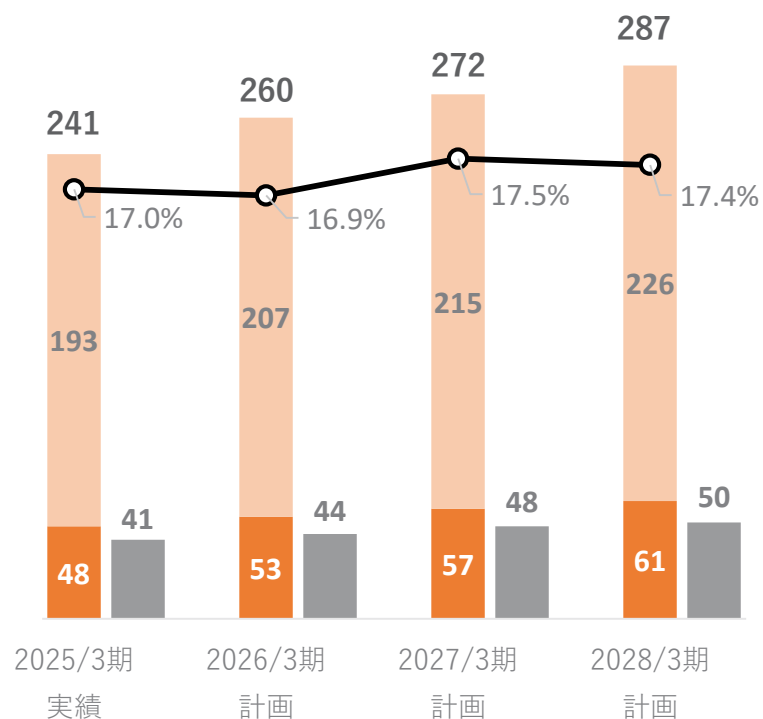
3 エネルギーシフトへの対応

- 熱マネジメントシステムの開発
- 電動車向けエンジニアリングサービス拡大

医療の最先端をグローバル市場に

3ヵ年計数計画（単位：億円）

国内売上高 海外売上高 営業利益 営業利益率



※：事業別の営業利益には、全社費用およびセグメント間の取引調整額を含まず

1 グローバルシェア拡大

- 家庭向け血圧計のカバレッジ拡大
- 医療施設向け製品の未開拓国に対するプロモーション強化

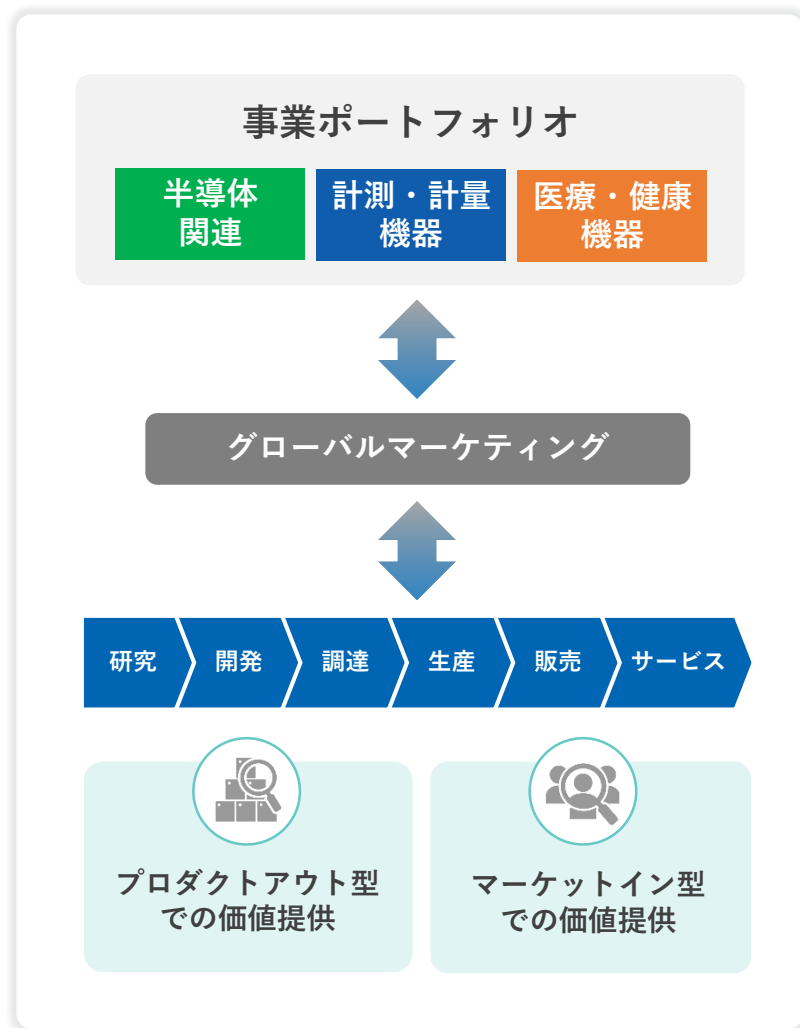
2 新製品開発推進

- 医療DX向けソリューションのグローバル展開を見据えた製品拡充
- 業界に先駆けた睡眠血圧測定可能な家庭向け上腕血圧計の開発

3 最先端技術へのアプローチと事業基盤の強化

- 産学連携によるイノベーション製品開発活動の推進
- プロダクトバリューチェーンの強化

世界各地域の市場を意識したマーケットインとプロダクトアウトの共存型モデルへとシフト



開発機能の強化と生産機能の最適化により、市場競争力を強化



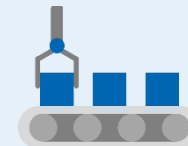
開発

1 開発機能の強化

- 新製品計画プロセスの高度化
- 開発のグローバル化

2 マーケットイン志向を取り入れた研究開発機能の構築

- 基盤技術の確立と技術シーズの探索
- 製品企画力の向上



生産

1 グローバルサプライチェーン構築

- 需給バランスを考慮した在庫最適化および原材料の在庫削減
- 国内/海外工場の最適配置

2 プロダクトバリューチェーン強化

- 生産ラインおよび生産インフラの自動化推進
- 生産DX推進（AI活用による需要予測および生産計画システム導入）

守りと攻めのDXによる事業基盤の強化、競争優位性の確保

守りのDX

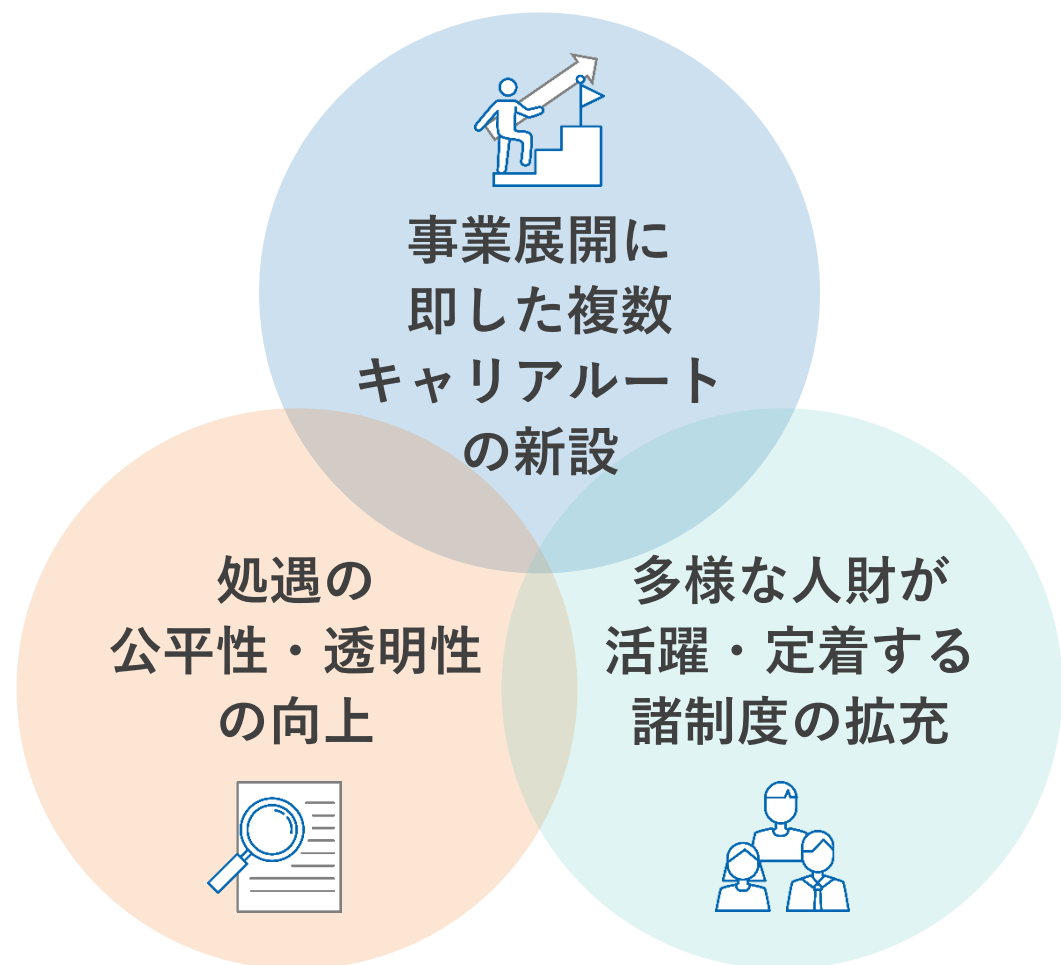
- 1 各種システム導入による経営基盤の強化
- 2 セキュリティシステム強化によるサイバーリスクの低減
- 3 マーケット情報収集のためのデータプラットフォーム構築

攻めのDX

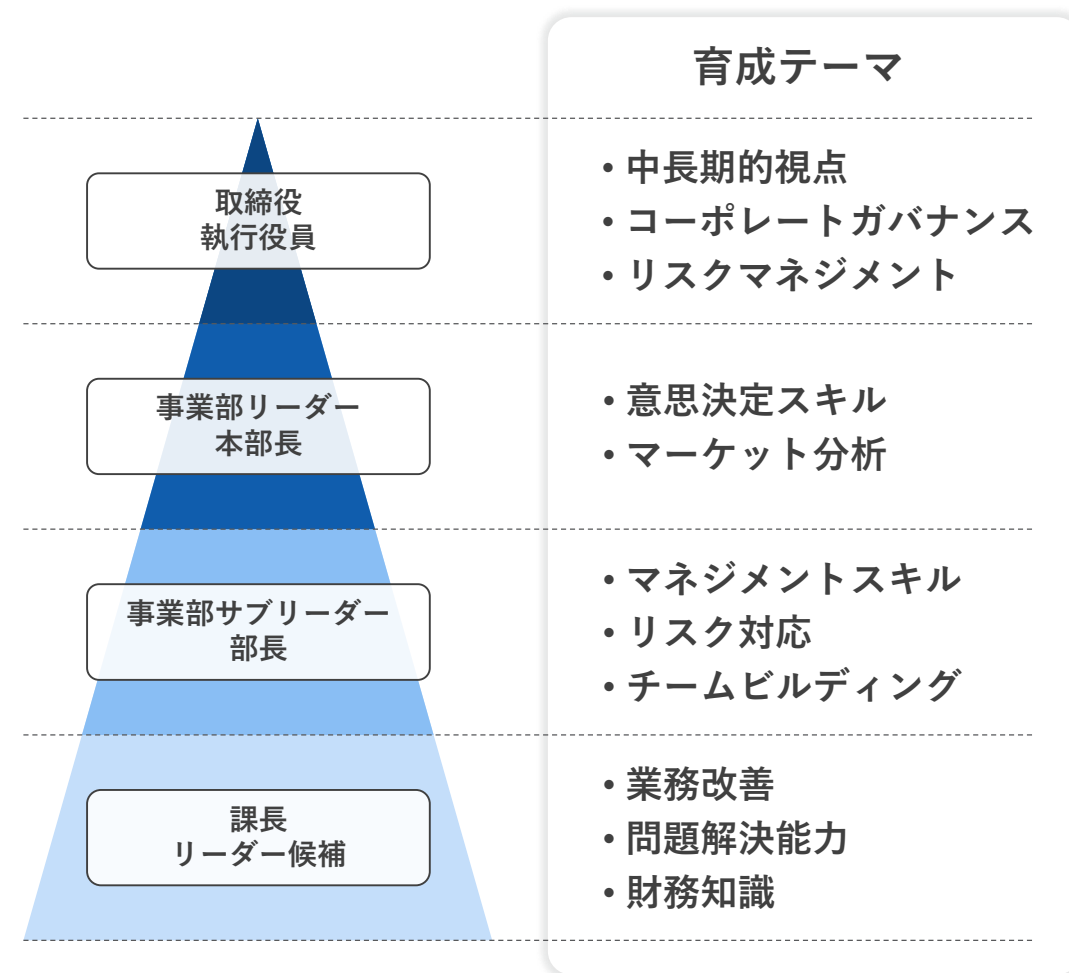
- 1 デジタルマーケティングの高度化
- 2 サプライチェーン強化のためのシステム導入
- 3 AI・IoTを活用したスマートファクトリー化

ハイレベルな人財輩出により企業価値の向上を図る

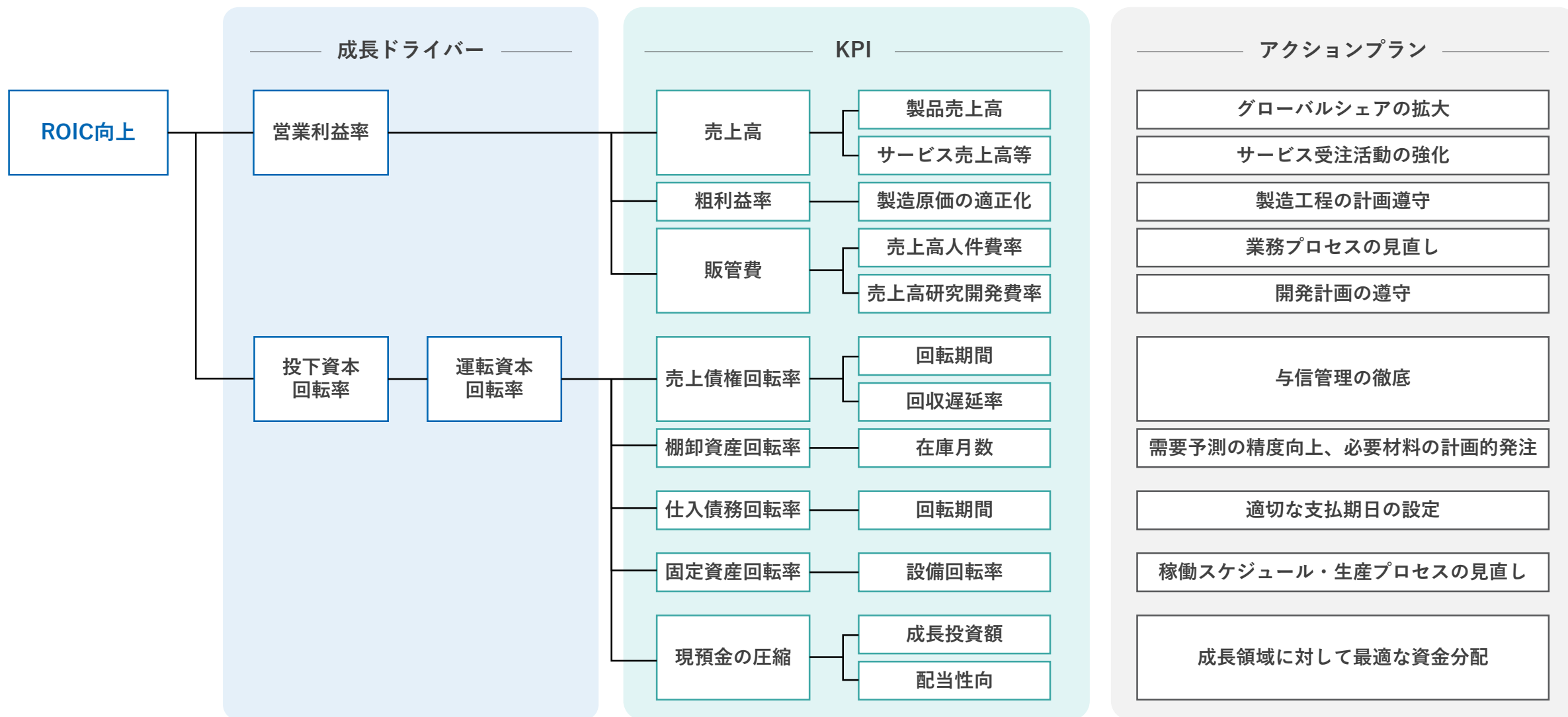
人事制度改定の要旨



サクセッションプラン(人財育成制度)



ROICツリーと現場アクションプランをリンクさせた運営を導入する



当社は2027年5月に創立50周年を迎える予定です。これもひとえに皆様のご支援とご愛顧の賜物であり、心より感謝申し上げます。この半世紀にわたり、私たちは製造業としての使命を果たし、品質と信頼を第一に考え日々努力を重ねてまいりました。グローバル市場においても多くのお客様に支えられ、世界中で信頼される企業へと成長することができました。

これからも技術革新と品質向上に努め、皆様のご期待に応える製品とサービスを提供してまいります。お客様の声を大切にし、さらなる飛躍を目指して邁進してまいりますので、今後とも変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。



代表取締役執行役員社長 森島 泰信



A & D ホロンホールディングス
IRサイトは[こちら](#)から