



2026年3月期 本決算説明会

Growing Together with Our Customers

株式会社アマダ

代表取締役社長執行役員
取締役上席執行役員

山梨 貴昭
三輪 和彦

2026年5月14日

中期経営計画2030

Growing Together with Our Customers

Transform to AMADA 2030 >> For Growth Acceleration

～変革を原動力に、新たな成長ステージへ～

代表取締役社長執行役員 山梨 貴昭

2026年5月14日

1. 前中期経営計画の振り返り

2. グループ理念体系 / 長期ビジョン

3. 中期経営計画2030

前中期経営計画の振り返り

- M&A(H&F社・ビアメカ社)も奏功し売上高は目標達成。一方、コスト高・価格転嫁が進まず利益率は未達
- 成長投資や株主還元は当初の目標を上回る水準で実行

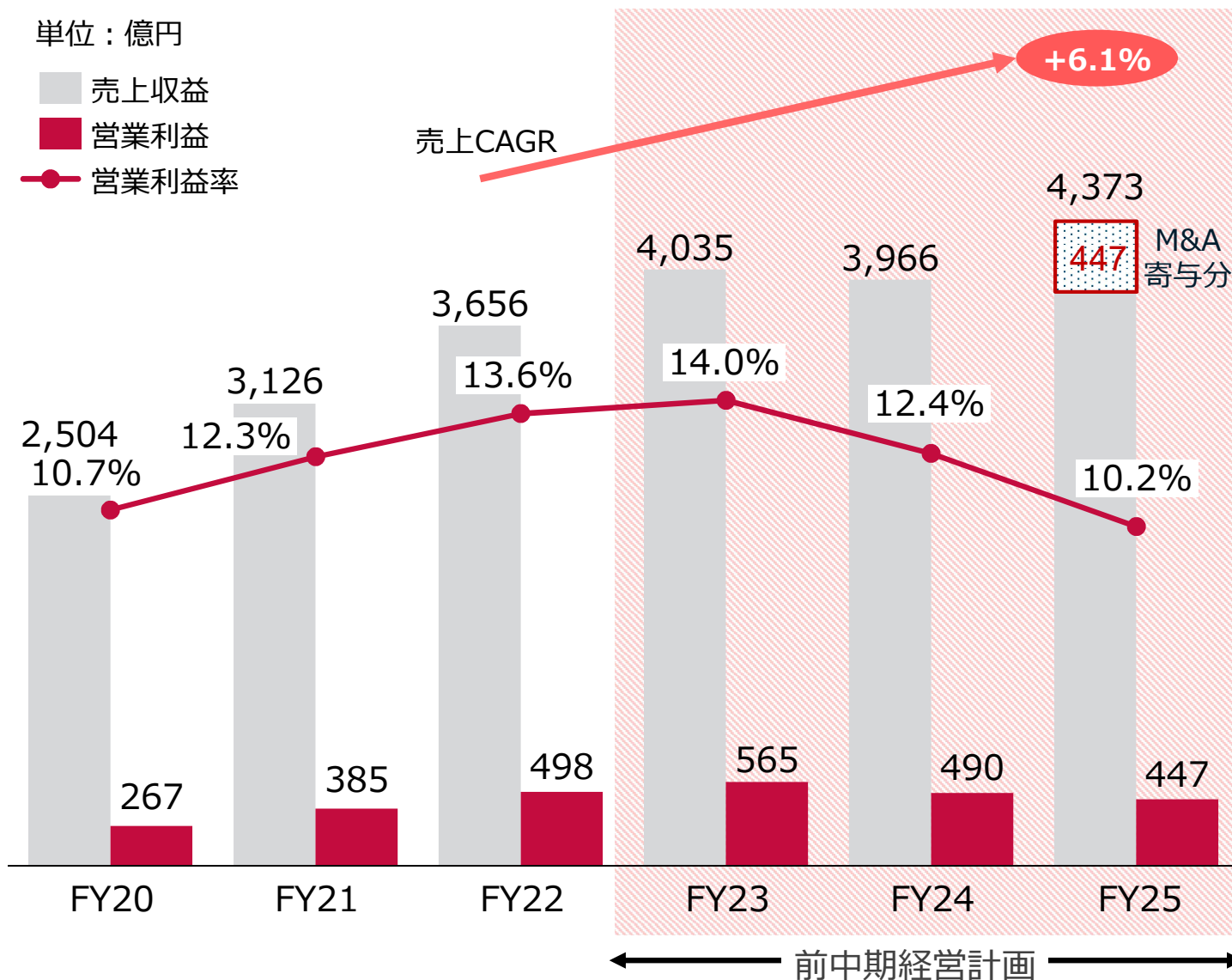
	2022年度実績	2025年度計画	2025年度実績	評価
売上収益	3,656億円	4,000億円	4,373億円	達成
営業利益 (営業利益率)	498億円 (13.6%)	640億円 (16.0%)	447億円 (10.2%)	未達
ROE	6.9%	8.0%以上	5.8%	未達
成長投資 (3年累計)	-	1,000-1,200億円	1,068億円 (内M&A:687億円)	達成
配当性向	48.9%	50%	64.1% (3年累計:57.8%)	達成
自己株式取得 (3年累計)	-	600億円	600億円	達成

前中期経営計画の振り返り（売上収益）

- 設備投資の一巡や物価高等による購買意欲の低下を背景に、既存事業の売上は微増ながらも成長領域への足掛かりとなる大型M&Aが奏功したことで売上目標を大幅達成

単位：億円

■ 売上収益
■ 営業利益
● 営業利益率



前中計の成果

総合プレス機械メーカーの買収

- 2025年5月よりアマダグループへ参加
- 成長分野と位置付けるMobilityへの参入基盤を獲得



半導体基板穴あけ機メーカーの買収

- 2025年7月よりアマダグループへ参加
- 成長分野と位置付ける半導体産業への参入基盤を獲得



前中期経営計画の振り返り（基本戦略）

- ❑ 前中期経営計画では、事業領域拡大に向けたM&Aの実行や、十分な還元を実現できたことは成果
- ❑ 一方で、収益性・資産効率の改善や組織経営の高度化等が課題として残る

	主な成果 	課題 
前中計の基本戦略	1 売上高4,000億円必達と収益性改善 ✓ 新商品投入及び、積極的なM&Aによる売上目標の達成 ✓ 国内における販売価格の改善	△ 新商品の展開遅れ・コスト高を背景とした収益性の低下 △ 「モノ売り」偏重の事業構造
	2 長期成長戦略への活動開始 （レーザ技術、新市場開拓、M&A等） ✓ M&AによりMobility・半導体領域等の成長分野への基盤確保 ✓ LABO活動による新顧客の創出 ✓ レーザ技術を活用した新加工技術の開発	△ 組織多様化によるグループ連携の複雑化 △ グループ間シナジー・他社共創による成長市場の開拓余地
	3 資本政策 （キャッシュアロケーション、株主還元等） ✓ 成長投資・株主還元共に目標達成	△ 事業別のメリハリのある投資の実行 △ 資産効率・資本構成の高度化余地
	4 ESG経営・体制強化 ✓ 環境：CO₂排出量削減目標の達成 ✓ 社会：教育研修拡充、休暇取得率向上 ✓ ガバナンス：取締役の多様性確保 役員報酬制度改革	△ リスク・機会評価に基づくサステナビリティ課題の特定 △ グローバル経営を可視化・高度化するためのDX基盤の整備/組織体制の構築

1. 前中期経営計画の振り返り

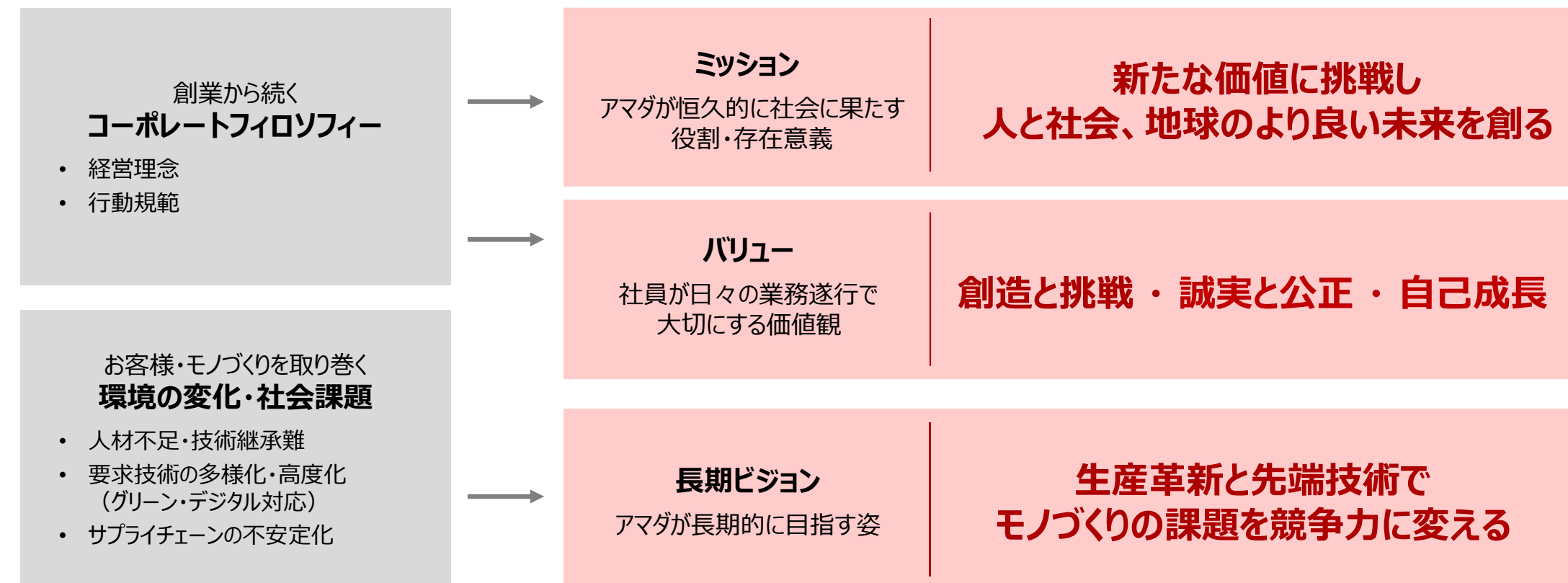
2. グループ理念体系 / 長期ビジョン

3. 中期経営計画2030

アマダグループの理念体系

- 社会やお客様を取り巻く急激な環境変化および、M&Aなどによる事業拡大・組織の多様化を受け、アマダを新たなステージへ昇華させるべく企業文化を司るグループ理念体系を再整理
- 創業から続くコーポレートフィロソフィーをミッションとしてまとめ、長期的に目指すべき姿（ビジョン）を再定義、役員・社員が大切にしている価値観を明確化し、ミッション、ビジョンの実現を目指す

アマダグループ理念体系



ビジョン／長期に目指す姿

- お客さま・モノづくり現場が直面する課題がより一層顕在化されていく中、
アマダは営業・開発・サービスが一体になり、各事業の強みを先鋭化していくことで、課題解決に貢献していく

想定される変化 ・トレンド

労働人口減少と
高齢化

GX投資加速
／水素・EV転換
／医療高度化

デジタルインフラ高度化
／AIの普及

国際秩序多極化
／アジア経済成長

お客さま・ モノづくりの課題

人材不足／技術継承難

要求技術の
多様化・高度化

サプライチェーンの
不安定化

アマダの コアコンピタンス ／強み

レーザ加工・溶接コア技術

直販・直サービス体制

フィジカルAI・ロボティクス

超高精度加工

グローバル生産体制

自動化・省人化ソリューション

アマダの 貢献価値

先端技術をリードする
お客さまとの共創環境整備

グローバル共通の
お客さま1人ひとりに寄り添う
製品・サービスの提供

モノづくり現場の持続力を高める
自動・自律ソリューションの提供

アマダの目指す姿 (長期ビジョン)

生産革新と先端技術でモノづくりの課題を競争力に変える

ビジネスユニット(BU)制の導入

□ “課題解決を競争力に”という長期ビジョンの実現に向けてビジネスユニット(BU)制を導入する

前中期経営計画

事業区分/事業活動

レーザ・溶接事業
e-Mobility/医療/半導体
市場への進出

アフターサービス事業
DX活用の稼働保証と提案

**自動化システム・
AI化・先端技術事業**
工程生産の見える化と
全行程自動化

**長期
ビジョン**

現中計の成果から次期中計にて
さらに発展させるため、
市場・産業への打ち手を進化・
拡大し、推進力・機動力を強化
させる組織構造へ

新中期経営計画 2030

事業区分/事業活動

業績責任 ビジネスユニット制(BU)導入

顧客課題 A領域 B領域 C領域 D領域 E領域

事業戦略

設計開発

製造

販売サービス

ビジネス
ユニット

ビジネス
ユニット

ビジネス
ユニット

ビジネス
ユニット

ビジネス
ユニット

- 目的：顧客課題解決型の事業体制の最適化
- ：中長期成長戦略の立案と執行責任の明確化
- ：収益責任の明確化

ビジネスユニット(BU)制の導入



- 新たに6つのビジネスユニット(BU)を組成し、事業運営を図っていく

板金

『工程』から『工場全体』へ
板金加工の進化に伴走するパートナー

シートメタル ソリューションズ
Sheet Metal Solutions

微細溶接

様々な『接合』要求に応える
新しい加工を創り出す技術メーカー

ジョイニング テクノロジーズ
Joining Technologies

切削・構機

『鋼材』加工を未来へ導く価値を創造し
将来のモノづくりを持続可能にする

カッティング ファブリケータ
Cutting Fabricator

研削

蓄積された『高精度』研削技術で
新たな加工ニーズを実現するクリエイター

グラインディング テクノロジーズ
Grinding Technologies

プレス

『プレス』の加工領域を拡大し
課題を解決するソリューションを創造

アドバンスドフォーミング ソリューションズ
Advanced Forming Solutions

ビアメカニクス

『最先端基板』の進化を牽引し
ビア加工から領域を拡大

エレクトロニクスプロセス
Electronics Process

1. 前中期経営計画の振り返り

2. グループ理念体系 / 長期ビジョン

3. 中期経営計画2030

長期ビジョンと中期経営計画の関係性・ロードマップ

- 新たに策定した長期ビジョン達成への起点として、新中期経営計画を展開する



スローガン

Transform to AMADA 2030 >> For Growth Acceleration

～変革を原動力に、新たな成長ステージへ～

新中計のフェーズで
目指す姿

アマダ本来の稼ぐ力を強化し、持続的成長を実現する

Transformation

Acceleration

① 構造改革（稼ぐ力の強化）

② 経営基盤の強化

③ 事業ポートフォリオ経営

④ 事業成長を支える新商品展開

⑤ 「モノ売り」から「モノ×コト売り」への変革

⑥ 新規事業の創出・強化

新中計における
戦略の柱

アウトカム

中期経営計画の実行を通じて**企業価値の最大化**を目指す

中計目標（財務）



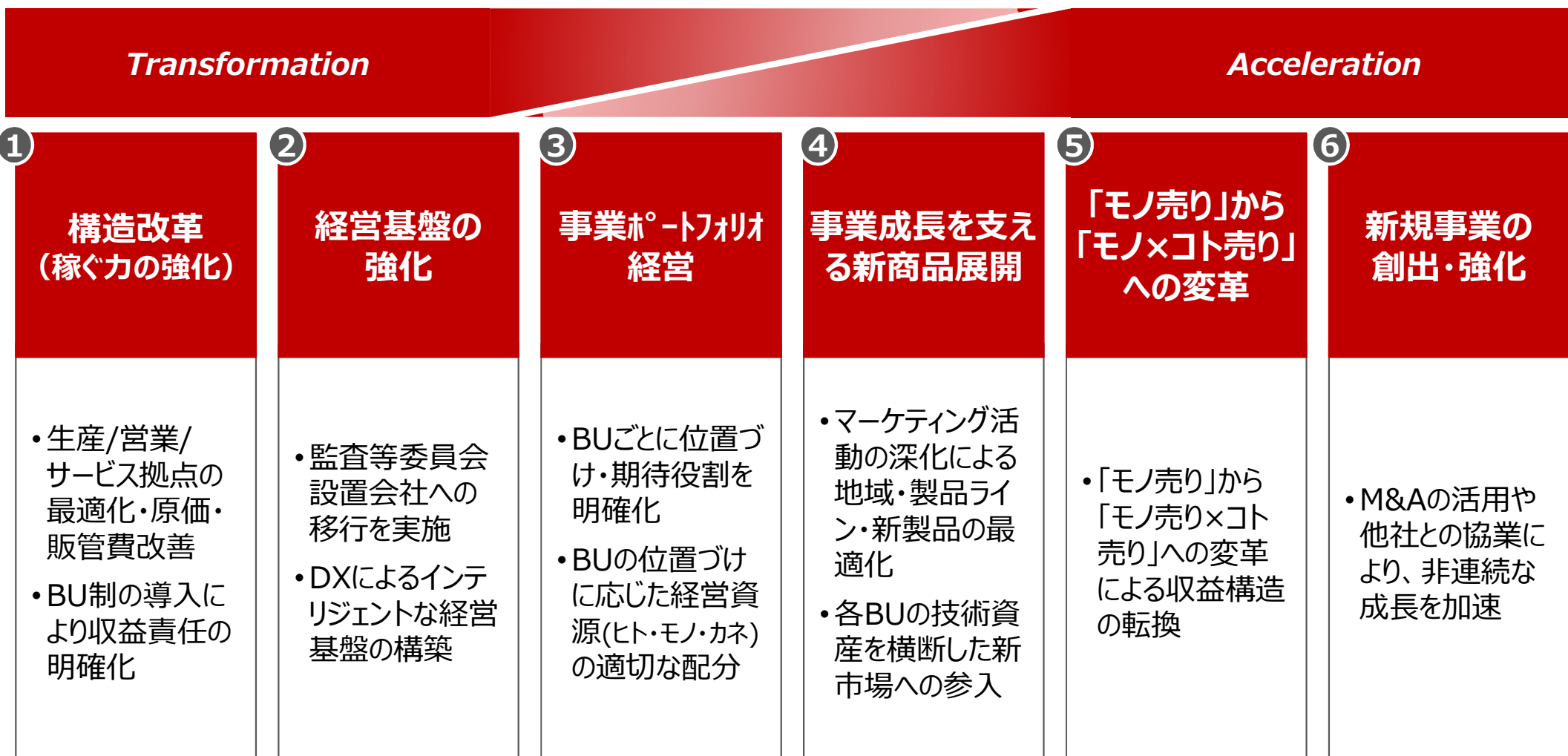
□ 売上収益5,000億円以上、営業利益700億円、ROE10%以上を目標に設定

		2025年度 計画	2025年度 実績	2030年度 目標
主要 財務目標	売上収益	4,000億円	4,373億円	5,200億円
	営業利益 (営業利益率)	640億円 (16.0%)	447億円 (10.2%)	730億円
	ROE	8%以上	5.8%	10%以上
	成長投資 (更新投資・M&A含む)	1,000-1,200億円 (3年累計)	1,068億円 (3年累計)	1,500億円 (5年累計)
	配当性向	50%	64.1%	50%



6つの戦略の柱

□ 中期経営計画の達成に向けて、“変革・成長”と“成長加速”をもたらす6つの重点戦略を制定



戦略の柱 1. 構造改革



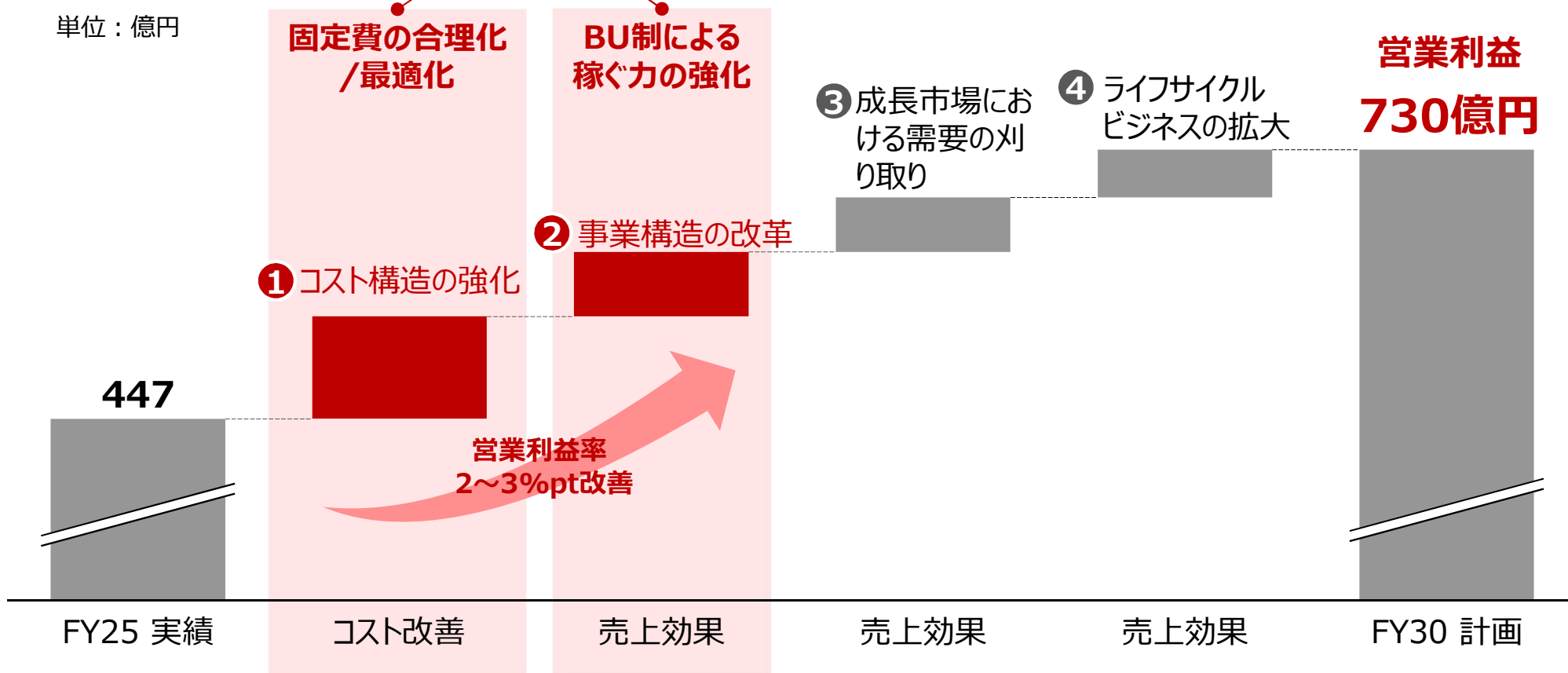
業績回復 ドライバー

- ① コスト構造の強化（製造原価/販管費改善）
- ② 事業構造の改革（BU制による稼ぐ力の強化）

- ③ 成長市場における
需要の刈り取り（モビリティ、半導体需要）
- ④ ライフサイクルビジネスの拡大（モノ×コト売りの強化）

構造改革テーマ

単位：億円



戦略の柱 1. 構造改革

前中計からの課題

本中期経営計画における取組

1

収益率の悪化

徹底した固定費の合理化/最適化

製造、販売・サービス拠点の最適化

- ・ 売上に対して適正な供給体制を構築
- ・ 事業・地域横断した拠点統廃合および人員最適化

生産プロセスの改革

- ・ 全社標準とするプロセスを定義
- ・ グローバルフレキシブル生産体制の構築

サプライチェーン見直しによる原価改善

- ・ リードタイム短縮による在庫削減

販管費
製造原価

2

販売低迷 / 稼ぐ力の低下

各BUに責任者を配置し、業績責任を明確化

顧客課題	A領域	B領域	C領域	D領域	E領域
事業戦略	ビジネスユニット	ビジネスユニット	ビジネスユニット	ビジネスユニット	ビジネスユニット
設計開発					
製造					
販売サービス					

目的：顧客課題解決型の事業体制の最適化
： 中長期成長戦略の立案と執行責任の明確化
： 収益責任の明確化

□ 強固な経営基盤とDX経営によるレジリエンスの強化、“TRANSFORM AMADA”の実現

強固な経営基盤の構築

監査等委員会設置会社への移行 事業体制の抜本的改革

「攻め」のガバナンス（迅速な意思決定）

- ・ グローバル市場における優位性確保に向けた機動的な経営と競争力の強化

「守り」のガバナンス（リスク管理）

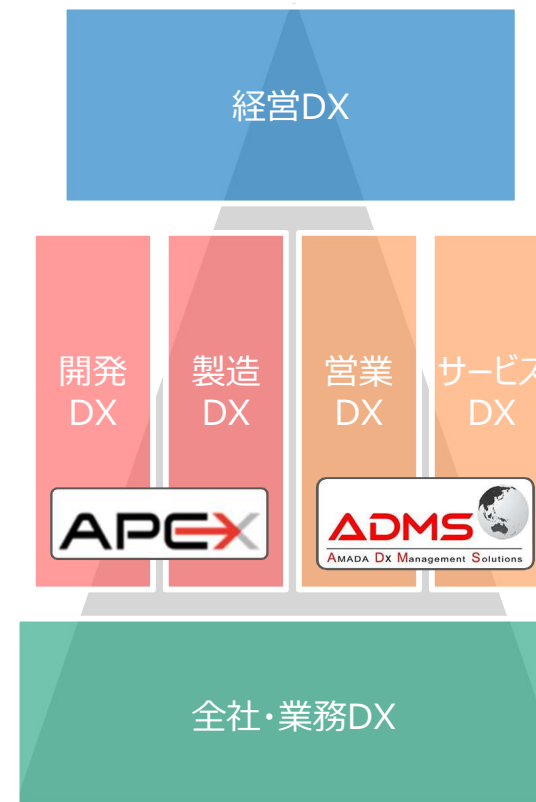
- ・ 経営の透明性、公正性を確保し、社会的信頼の維持・向上を図る

「稼ぐ力」の強化へ

- ・ BU制の目的と連動した機動力の向上
- ・ リスクテイクを抑止しつつ、適切な投資を実行

DX経営 / AMADA DX

DXによるインテリジェントな経営基盤の構築



経営高度化・迅速化

- ・ 経営ダッシュボードによる事業ポートフォリオ管理

事業深化・強靱化

- ・ お客様データの活用による製品・サービス開発
→ 「モノ×コト」売りの創造
- ・ グローバルサプライチェーン管理
- ・ 生産シミュレーションによるフレキシブル生産の実現

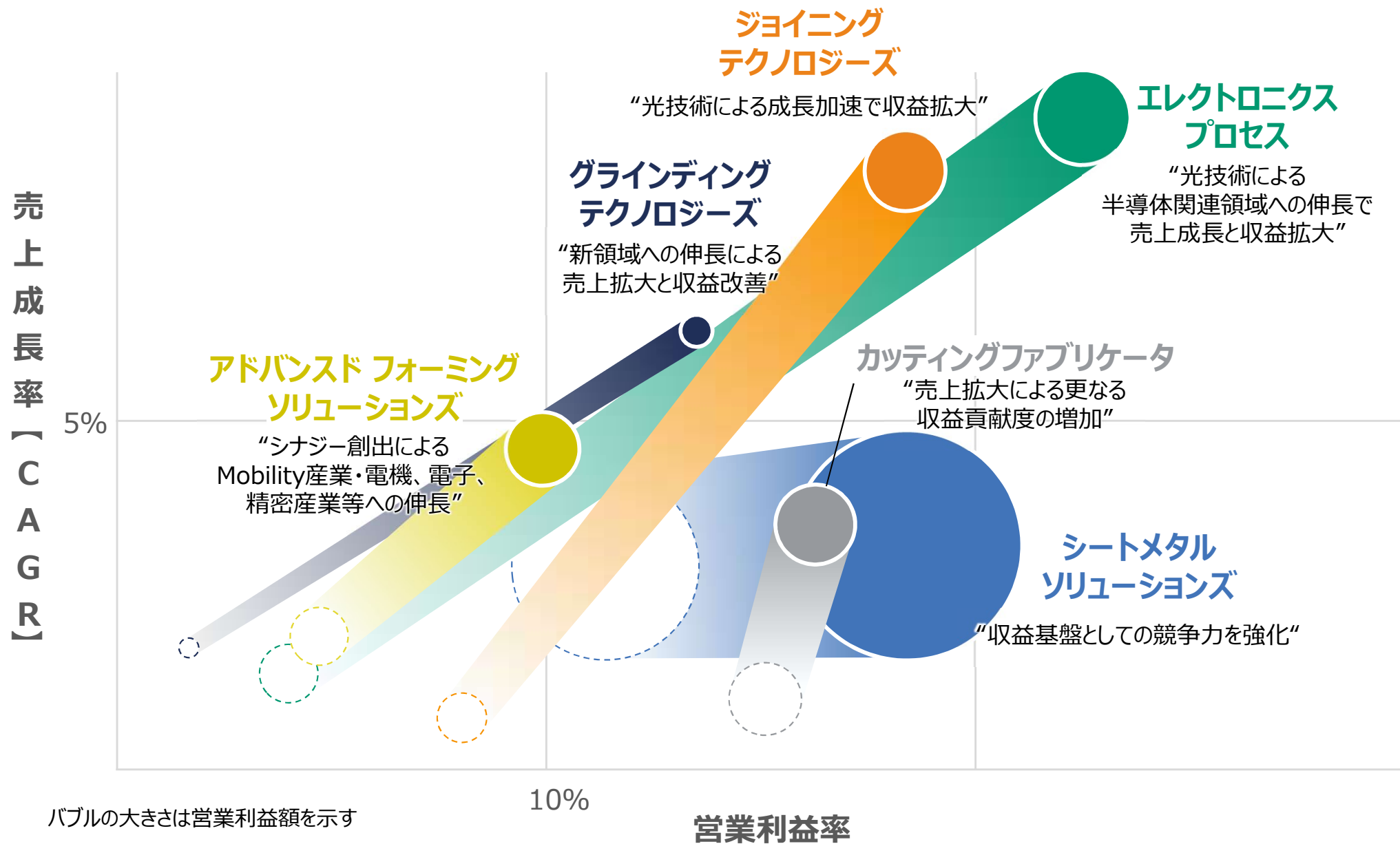
業務効率化・生産性向上

- ・ 共通業務の自動化・効率化

戦略の柱 3. 事業ポートフォリオ経営

- 各事業の期待役割を明確にし、位置づけに応じたメリハリあるリソースアロケーションを実行

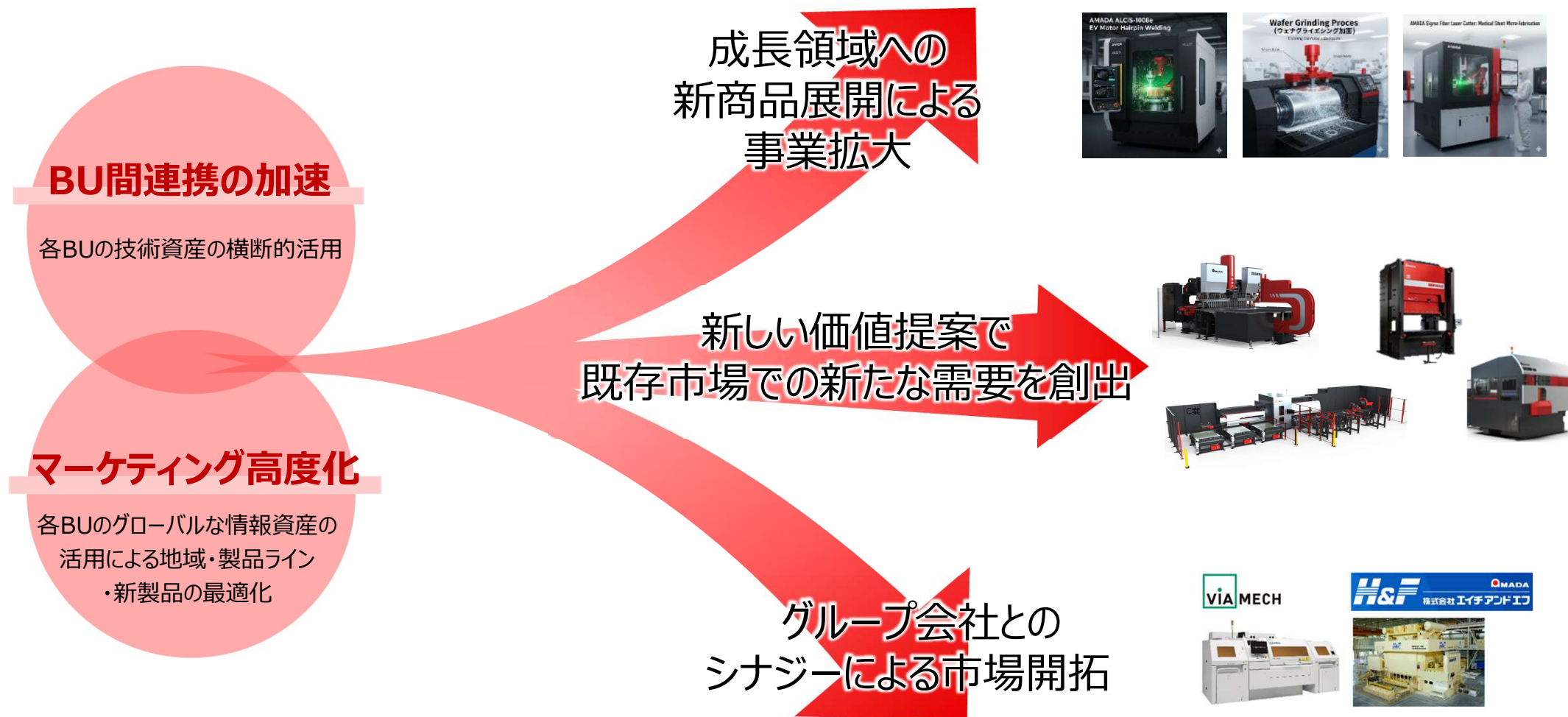
	基盤事業 	成長牽引事業 	変革事業 
位置付け	安定的に収益・キャッシュを生み出す事業	更なる市場の成長が大きく見込める事業	収益性向上を目指す事業
戦略の方向性	シェアを維持し安定した収益を確保できるよう必要な投資は継続	積極投資を行うことで、将来の基盤事業へと育成する	収益構造変革のための施策・投資を実施し、収益を安定化させる
対象BU	シートメタルソリューションズ	ジョイニングテクノロジーズ エレクトロニクスプロセス	グライディングテクノロジーズ アドバンスド フォーミングソリューションズ カッティングファブリケータ



戦略の柱 4. 事業成長を支える新商品展開



- 総合加工メーカーとして事業成長を支える新商品を継続的に市場投入



Before

人に依存したモノ中心の販売
“直線型ビジネス”



人×データで
輪っかを拡大する
“Expand the loop”

After

蓄積データを基盤としたソリューション（コト売り）の融合により、
モノの提供価値を最大化する“循環モデル”



戦略の柱 6. 新規事業の創出と拡大

□ M&Aの活用や他社との協業により、非連続な成長を目指す

1

既存買収2社との シナジー強化・顧客拡大

- アマダ、H&F、ビアメカニクスで生み出した融合技術を礎に、国内外での新市場創造に挑戦
- 自動車産業における大型プレスソリューションの高度化、最先端電子基板加工の拡張を通じ、従来の枠を超えた顧客層と長期的な関係を築く

2

成長領域でのM&A による非連続な成長

- 成長領域における更なる非連続な成長を目指し、新たなM&Aにも挑戦

3

LABOを活用した 新市場・顧客開拓

- ジョイニングテクノロジーズ及びグラインディングテクノロジーズ事業において、これまでLABOで検証を重ねてきた新たな加工技術をもとに、新たな商品へと繋げ、新たな市場を開拓

4

自律化工場の実現 に向けた提携強化

- 他社との協業を促進し、人とロボットとAIが協働し、自律的に判断・最適化を行う「自律化工場」の実現に向けた取り組みに挑戦

総投資額
700億

財務戦略の基本方針

基本方針

「稼ぐ力」の強化と資本・資産の最適化により、ROEの向上を実現

収益性の向上

- ✓ 事業ポートフォリオマネジメント高度化
- ✓ BU制による収益コミット向上
- ✓ BEP引き下げに向けた継続的な改善活動（拠点統廃合・人員最適化等）

資本効率の向上

－ ROE10%以上の実現 －

BSマネジメントの高度化

- ✓ ノンコア資産の売却
- ✓ 手元現預金の適正化
- ✓ 売掛金・在庫の回転サイトの改善
- ✓ 資本コストを低減する借入の積極活用

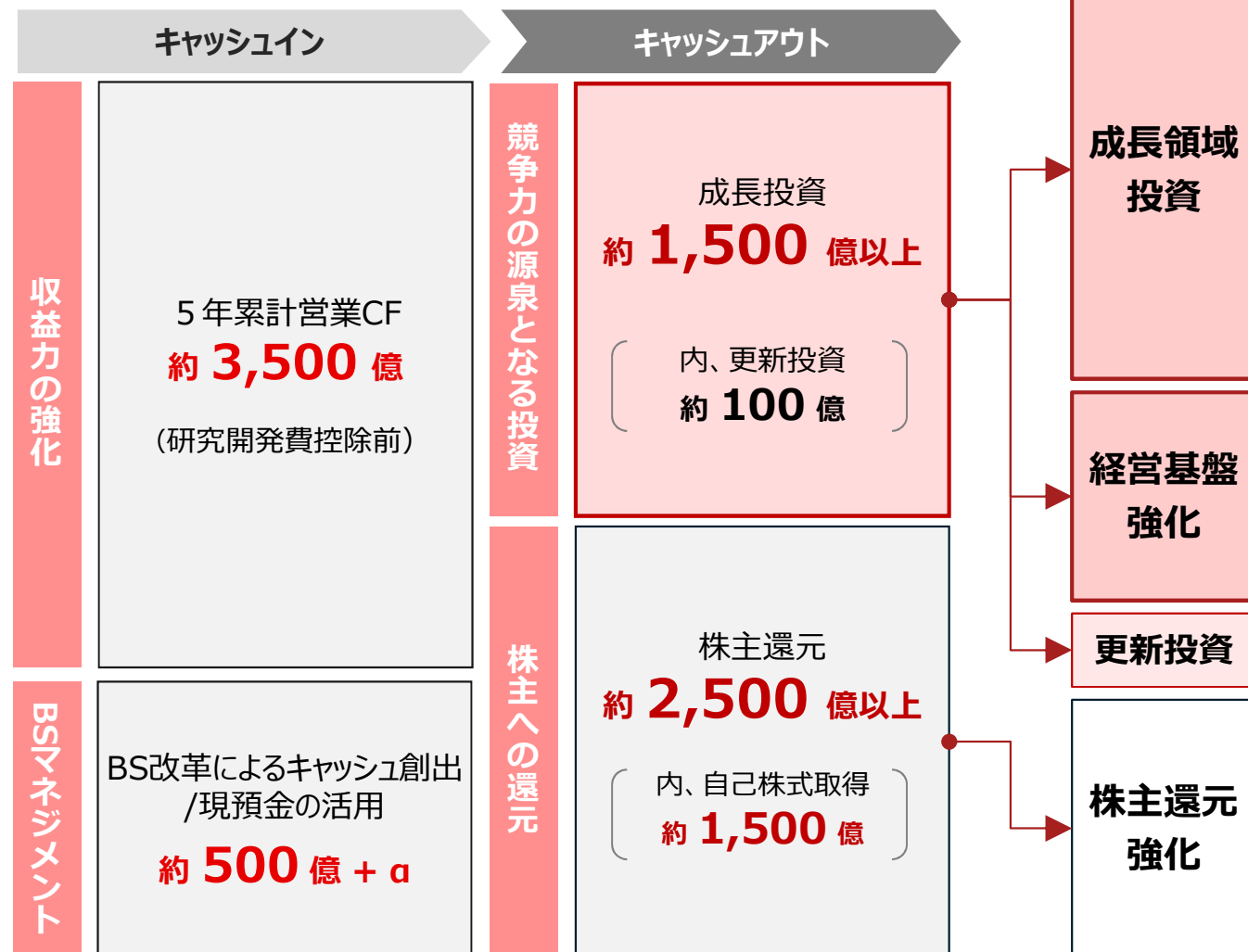
戦略的
キャピタルアロケーション

- ✓ 資本コストを上回る領域への成長投資、M&A
- ✓ DOE引上げ・積極的な自社株買いによる還元強化

キャッシュアロケーション方針・中期投資計画

- バランスシート改革の推進及び有利子負債の活用によりキャッシュインフローを最大化。
- 創出したキャッシュは事業のさらなる成長と株主還元適切に配分。

FY26～FY30 中計5カ年累計

**戦略的設備投資・M&A 700 億円**

- ・ 成長けん引事業/新規事業のための戦略投資
- ・ 成長領域におけるM&Aの実施

競争力強化に向けた研究開発投資 600 億円

- ・ 既存事業の競争力向上に向けた研究開発の強化及びフィジカルAI搭載等による高度化
- ・ 新加工技術の構築
- ・ 環境に配慮した商品の開発

成長に向けた経営基盤の強化 100億円

- ・ 生産性向上に向けたAI・DX投資
- ・ 人的資本投資
- ・ ガバナンス/セキュリティ強化

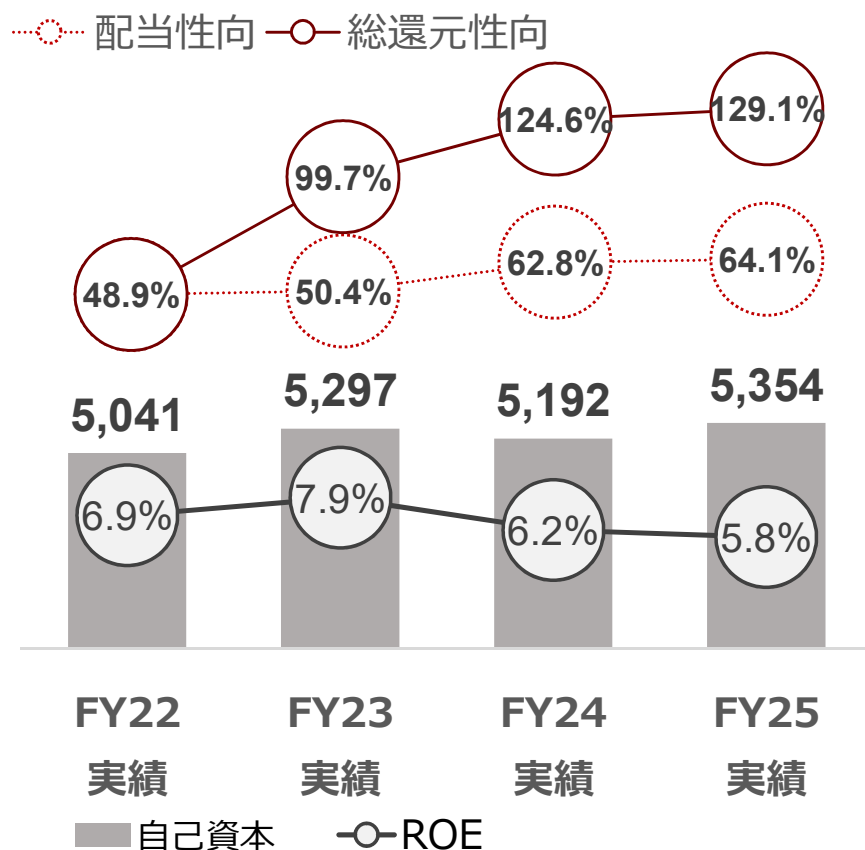
既存事業維持・更新投資 100億円**積極的な株主還元の実施 2,500億円**

- ・ 総還元性向120%程度（5年間累計）
- ・ 連結配当性向50%およびDOE3%～5%
- ・ 適正自己資本水準を意識した自己株式の前倒し取得の実行

積極的な株主還元により、ROE10%以上の達成を目指す

前中計株主還元方針

- 連結配当性向50%を目安に、DOE3%～4%程度で年間配当額を決定
- 400億～600億の自己株取得枠を設定



本中計株主還元方針

- 連結配当性向50%を目安に、**DOE3%～5%に引き上げ**
- 自己資本適正化に向けた**積極的な自己株式取得**の実行

2026年度還元方針

- ✓ 年間配当金見通し：64円/株
- ✓ 自己株式取得：500億
(手元資金+ノンコア資産の売却資金原資活用)



- 長期ビジョンの実現に向けた価値創造を加速するための基盤として、マテリアリティを特定し取り組みを実行
- マテリアリティは環境・社会に与える影響、およびアマダへの財務影響（リスク・機会）が大きいトピックを選定

**長期
ビジョン**

生産革新と先端技術でモノづくりの課題を競争力に変える

貢献価値

モノづくり現場の持続力を高める
自動・自律ソリューションの提供

グローバル共通で
お客さま1人ひとりに寄り添う
製品・サービスの提供

先端技術をリードする
お客さまとの共創環境整備

**価値創造
基盤
(マテリア
リティ)****環境負荷の低減**

- ・ 気候変動
- ・ サーキュラーエコノミー

**人的資本経営の
深化**

- ・ 人材能力開発
- ・ 働きがいのある
職場づくり
- ・ ダイバーシティ

**トータル・クオリティ
の向上**

- ・ 品質・製品安全
- ・ 情報セキュリティ
- ・ 人権の尊重

技術革新の進展

- ・ 持続可能なモノづくり

経営基盤の強化

- ・ 企業統治
- ・ 企業文化

□ 長期ビジョンの実現に向けた貢献価値に寄与する指標を設定

領域	取り組み方針	指標	2025年度 実績	2030年度 目標
環境負荷の低減	環境に配慮した商品・サービスの提供	GHG排出量 (Scope3)	72.5%減	75%減
人的資本経営の深化	労働生産性と働きがいの向上	エンゲージメントスコア (eNPS*)	—	肯定回答率 20%以上向上
トータル・クオリティの向上	信頼に応える品質と事業継続性の追求	NIST CSF(*)準拠のセキュリティ成熟度	全業種平均	15%以上向上
技術革新の進展	持続可能なモノづくりに貢献する商品・サービスの提供	新領域売上(*) 成長率	—	60%以上

範囲：GHG排出量、セキュリティ成熟度、新領域売上成長率 連結 / エンゲージメントスコア 国内
基準年：GHG排出量 2013年度 / エンゲージメントスコア、セキュリティ成熟度、新領域売上成長率 2025年度
*eNPS：従業員ネット・プロモーター・スコア (Employee Net Promoter Score)
*NIST CSF：米国標準技術研究所によるサイバーセキュリティフレームワーク
*新領域売上：新領域（新市場、成長市場）における売上高