

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）



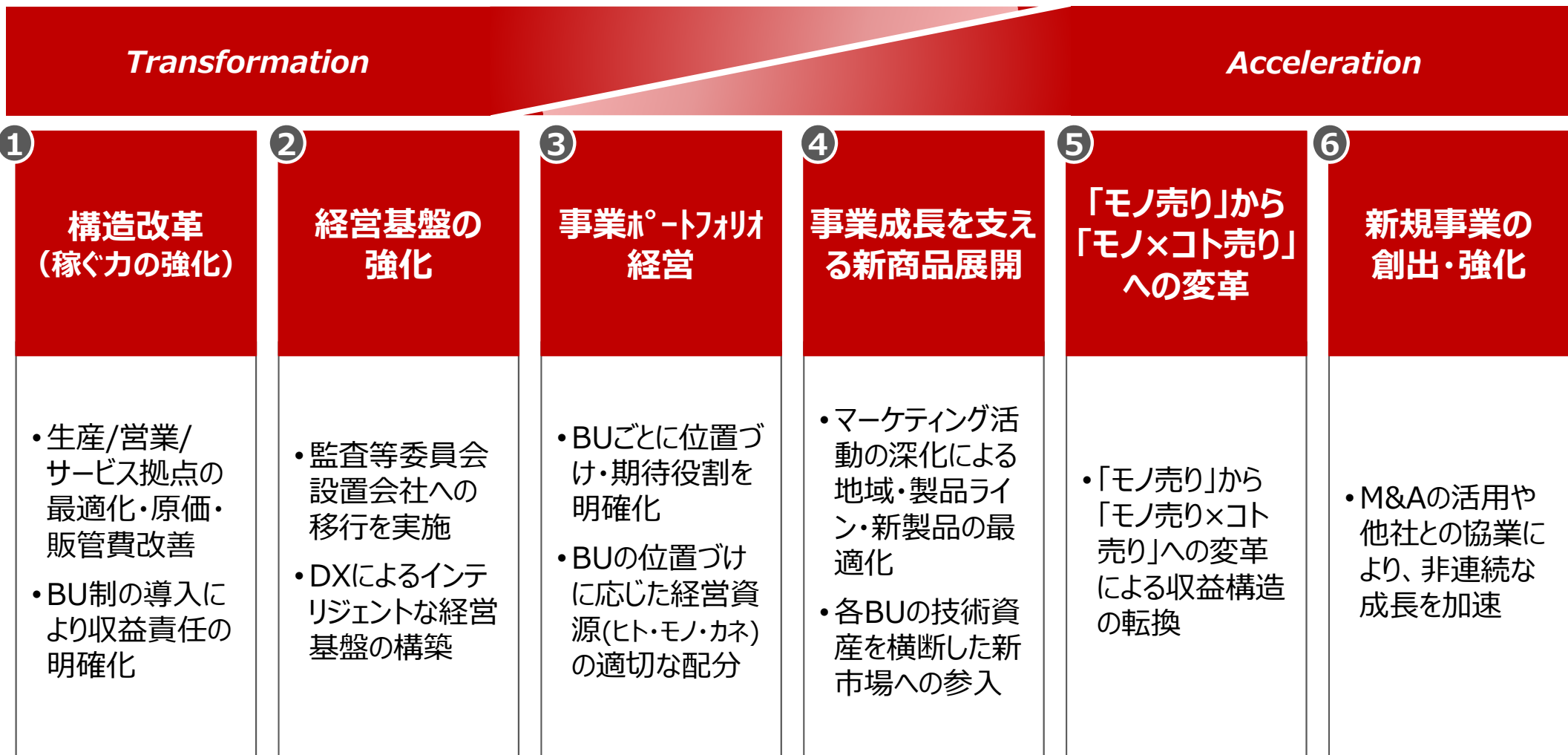
□ 売上収益5,000億円以上、営業利益700億円、ROE10%以上を目標に設定

		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

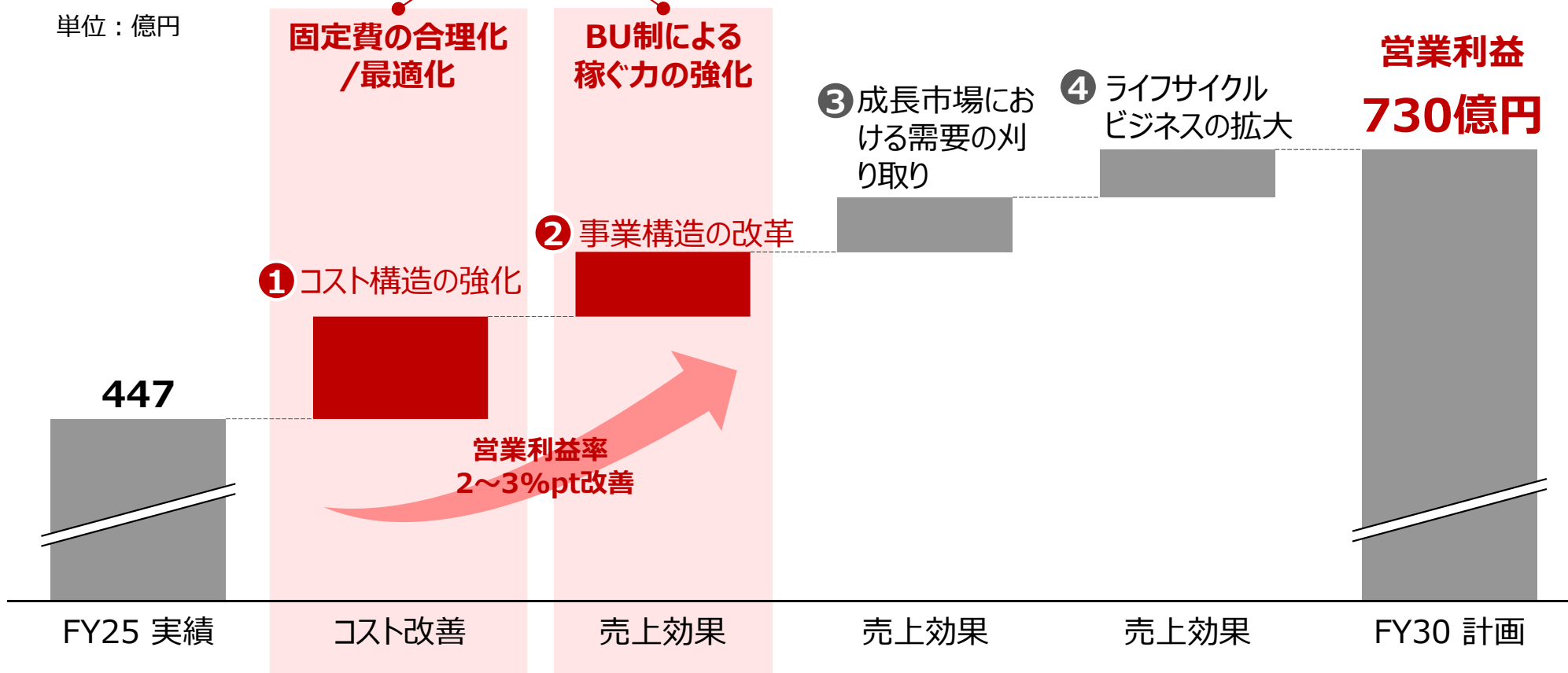
業績回復
ドライバー

- 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



前中計からの
課題

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

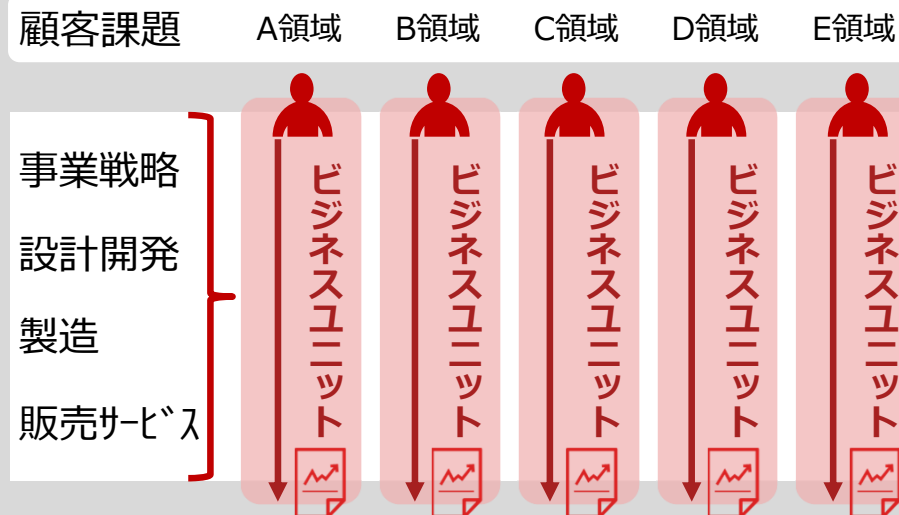
販
管
費

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



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

本中期経営計画
における取組

戦略の柱 2. 経営基盤の強化

□ 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

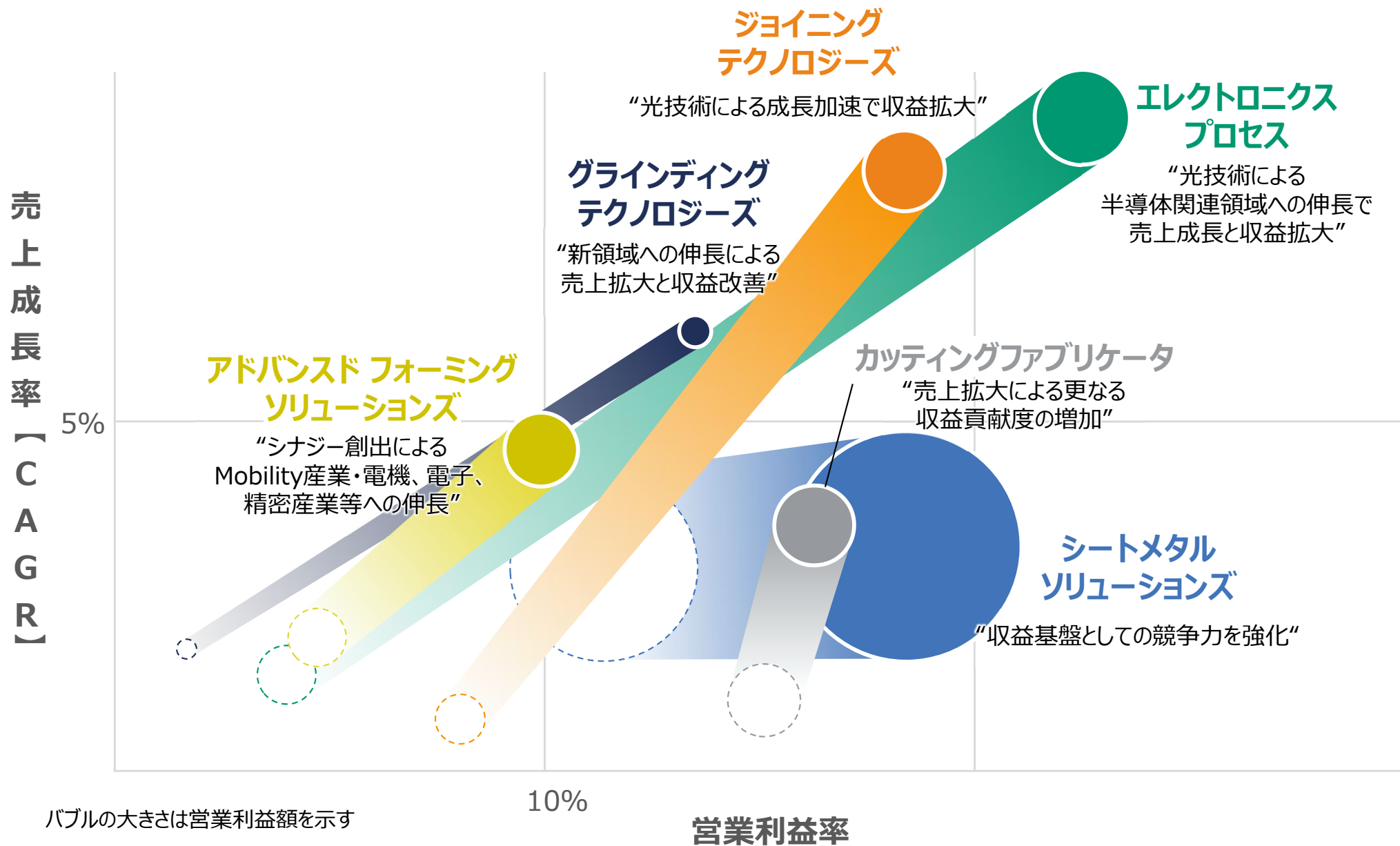
業務効率化・生産性向上

- ・ 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

BU間連携の加速

各BUの技術資産の横断的活用

マーケティング高度化

各BUのグローバルな情報資産の
活用による地域・製品ライン
・新製品の最適化

成長領域への
新商品展開による
事業拡大

新しい価値提案で
既存市場での新たな需要を創出

グループ会社との
シナジーによる市場開拓



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

キャッシュイン

キャッシュアウト

収益力の強化

5年累計営業CF
約 **3,500 億**
(研究開発費控除前)

競争力の源泉となる投資

成長投資
約 **1,500 億以上**
〔内、更新投資
約 **100 億**〕

株主への還元

株主還元
約 **2,500 億以上**
〔内、自己株式取得
約 **1,500 億**〕

BSレバレッジ

BS改革によるキャッシュ創出
/現預金の活用
約 **500 億 + α**

成長領域
投資経営基盤
強化

更新投資

株主還元
強化戦略的設備投資・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

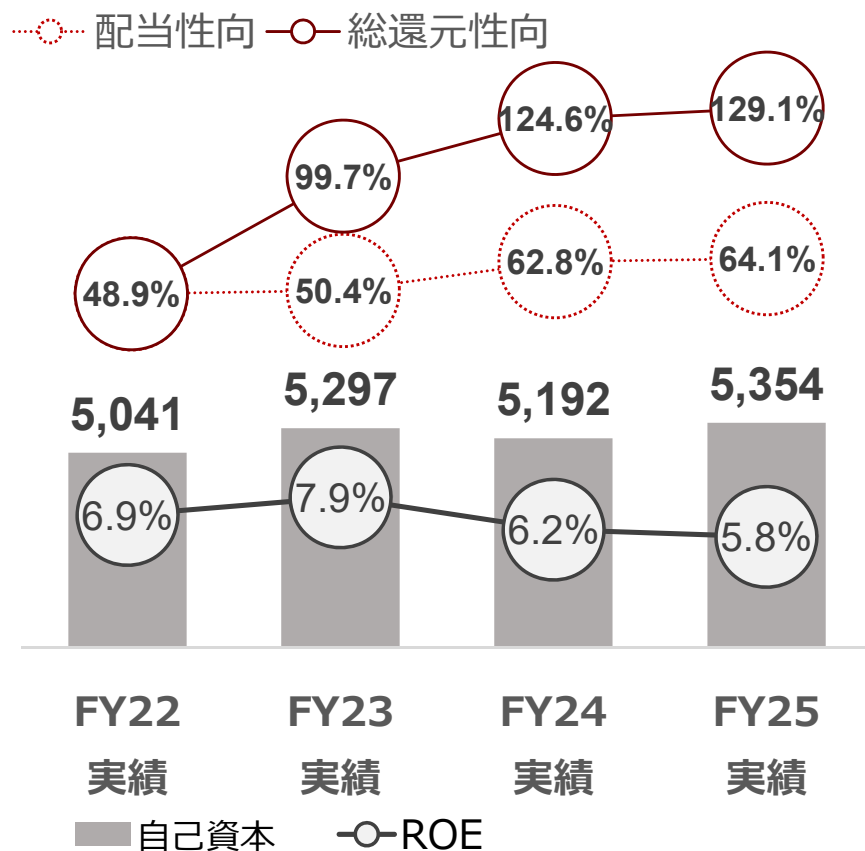
既存事業維持・更新投資 100億円積極的な株主還元の実施 2,500億円

- ・ 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）における売上収益