



2025 年 5 月 15 日

各 位

会社名 豊 和 工 業 株 式 会 社
代表者 代表取締役社長 塚本 高広
(コード番号 6203 東証スタンダード・名証プレミア)
問合せ先 取締役総務部門長 北村 誠
(TEL 052-408-1001)

中期経営計画の策定に関するお知らせ

当社は、2028 年 3 月期を最終年度とする 3 ヶ年中期経営計画（2026 年 3 月期～2028 年 3 月期）を策定いたしましたので、下記の通りお知らせいたします。

具体的な内容につきましては、添付の資料をご参照ください。

記

1. 中期経営計画策定の背景

当社は、前中期経営計画の最終年度となる 2025 年 3 月期におきまして、連結売上高 248 億円、連結営業利益 20 億円、ROE8.0%の数値目標を掲げました。

前中期経営計画期間中では、政府より防衛予算の増額方針が示され防衛装備品の納入数が大幅に増加する一方で、世界的な EV 車需要の鈍化や中国市場の景気低迷などにより自動車関連設備投資が減退しました。このような変化の中、防衛装備品の生産ラインの拡張による生産量増強並びに生産性の向上を図り、ものづくりを通じた企業価値の向上と持続的な成長を目指し、企業競争力の強化と収益力の抜本的な改善に取り組んでまいりました。

しかしながら、最終年度では、中期経営計画で掲げた財務目標達成には至らず、企業価値向上の取組は道半ばの状況でございます。

今般策定した新中期経営計画におきましては、「工作機械関連事業の市場規模に適合した収益構造への変革」と「既存事業の生産性向上による収益力の向上」が喫緊の課題であると認識し、工作機械関連事業を主体とする体制から事業ポートフォリオを変革し、4 つの事業領域がそれぞれの特性を生かしたニッチな分野を探索して事業戦略に取り組む体制とし、「収益力の向上」を図ります。また、当社の特性を活かすことができる新規事業の創出に取り組み、将来の事業拡大に向けた基盤を構築します。さらに、収益力の向上により得た原資により財務基盤の健全性を維持しながら「成長投資」と「株主還元」の強化を図ることで、企業価値向上と持続的な成長を目指します。

2. 新中期経営計画戦略骨子

① 基本方針

収益構造の抜本的な改革

② 事業戦略

事業環境の変化に応じて経営資源を配分し、事業特性を生かしたニッチトップを目指す体制の構築により既存事業の強化及びオーガニック成長による稼ぐ力の向上を図る

(1) 低成長・不採算事業の構造改革を実施し、資本効率性の向上を図る

(2) 既存事業の生産性向上、コスト低減、販売力の強化による稼ぐ力の強化を図る

(3) 顧客ニーズを捉えた競争力のある製品開発や新市場への投入により将来事業の創出を図る

③ 財務戦略

財務基盤の健全性を維持しながら、成長投資と安定的な株主還元を実現することで、持続的な成長による企業価値向上を図る

(1) 設備投資や人的資本投資などの成長投資により、生産力、現場力、開発力、経営基盤の強化を図る

(2) 株主還元は、継続的・安定的な配当を基本方針とし、事業成長に伴う増配を目指す

(3) 将来のインオーガニック戦略などの成長投資のための資金確保や現預金や有利子負債のコントロールにより財務基盤の強化を図る

④ ESG 経営

特定したマテリアリティに基づき、優先項目への取組みを推進

(1) カーボンニュートラルの実現に向けた推進

(2) 人的資本・DX 推進による経営基盤の強化

3. 新中期経営計画数値目標

新中期経営計画の主要な財務目標として、以下の数値を掲げております。(連結ベース)

	実績値(2025 年 3 月期)	目標値(2028 年 3 月期)
売上高	248 億円	250 億円
営業利益	12.5 億円	22.0 億円
ROE	4.2%	8.0%
ROIC	3.5%	6.0%

本資料は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、その達成を当社として約束する趣旨のものではありません。また実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。

以 上



HOWA values today and leaps toward the future.

中期経営計画

(2026年3月期～2028年3月期)

2025年5月15日

豊和工業株式会社

第Ⅰ部 経営理念と中長期ビジョン

1. 経営理念
2. パーパス
3. サステナビリティの基本方針
4. 中長期ビジョン

第Ⅱ部 新中期経営計画

1. 前中期経営計画の振り返り
2. 事業環境認識と対処すべき課題
3. 新中期経営計画の基本方針
4. 新中期経営計画の位置づけ
5. 財務目標
6. 重点施策
7. キャッシュ・アロケーション
8. 株主還元方針
9. サステナビリティへの今後の取組み
10. カーボンニュートラルに向けた取組み
11. 人的資本・DXへの取組み

第 I 部 経営理念と中長期ビジョン

「ものづくりを通じて、社会に貢献し、
企業価値の向上を目指します。」

■ 期待に応える

より良い商品とサービスを提供し、顧客の期待と信頼に応えます

■ 社会からの信頼

コンプライアンスを重視し、社会から信頼される会社であり続けます

■ 活力ある企業風土

議論・対話を尽くし、活力ある企業風土を醸成します

当社は長年にわたり、この経営理念を軸に事業活動を展開してまいりました
社会的責任を果たしながら、持続的な企業価値の向上に努めてまいります

まもる：人々の幸せな社会生活をまもり、
ものづくりと共に成長し続ける会社



技術の発展

技術の発展を支え、
世界のものづくりを**まもる**



社会インフラ

社会インフラ整備の貢献し、
社会の発展を**まもる**



国防

国防に貢献し、
国の安全と平和を**まもる**



安心な生活

災害から人々を防ぎ、
安心な生活を**まもる**

サステナビリティの基本方針



当社は「ものづくりを通じて、社会に貢献し、企業価値の向上を目指す」ことを経営理念として掲げ、100年を超える長い歴史の中で蓄積された技術とノウハウを結集し、幅広い分野において革新的な製品を産み出し、日本のものづくりの発展に貢献してまいりました。

これからも、当社の「人々の幸せな社会生活をまもり、ものづくりと共に成長し続ける」というパーパスに基づき、透明性の高い企業統治体制の下で事業活動を展開してまいります。特に環境課題の解決や社会との調和に対しては、より積極的かつ意欲的に取り組んでいく所存です。

当社はステークホルダーの皆様との信頼関係を大切にしています。株主・投資家の皆様、お客様、取引先の皆様、従業員、そして地域社会との対話を通じて、より良い関係構築に努めます。こうした取り組みにより、中長期にわたる持続的な企業価値の向上を実現してまいります。



ステークホルダーとの 信頼関係構築

透明性の高いコミュニケーションを通じてすべてのステークホルダーとの信頼関係を深めます



環境課題への取り組み

カーボンニュートラルをはじめとする環境課題に積極的に取り組み、持続可能な社会の実現に貢献します



革新的なものづくり

100年を超える歴史で培った技術とノウハウを活かし、社会に貢献する製品開発を継続します

国防、防災、環境保全など、社会を**まもる**ものづくりで、
ニッチ分野を探索し、独自のポジションを確立する

- 新たなマーケット参入や製品の投入により事業領域を拡大
- M&Aなどにより新たな資源やリソースを得ることで、インオーガニック成長も追求

- 内部資源を有効活用し、生産性の向上などによる収益力の増強
- 需要に対応した生産能力の確保による安定供給
- 既存技術を活かし、新事業や新市場の開拓

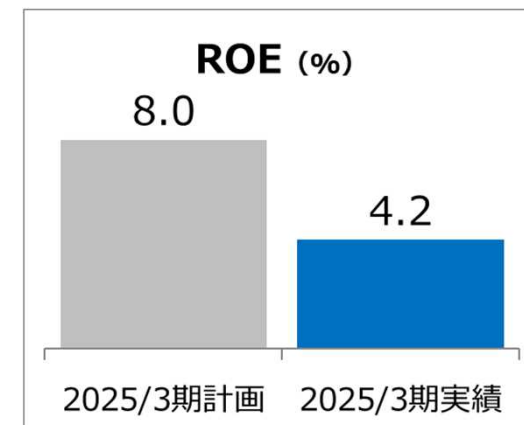
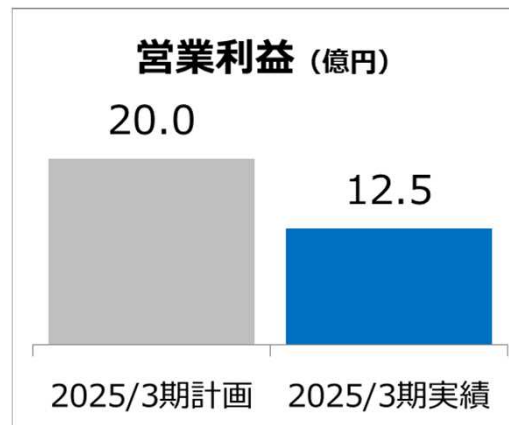
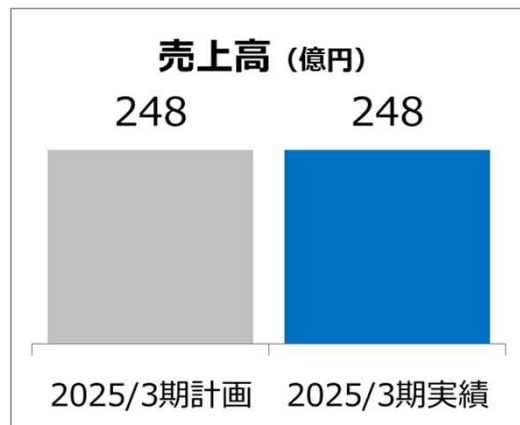
第Ⅱ部 : 新中期経営計画

(26/3月期-28/3月期)

前中期経営計画の振り返り



売上高は計画通りも、営業利益、ROEは計画未達



主な振り返り

火 器	防衛予算増大による防衛装備品の納入数増による売上・利益過達 増産に対応する生産体制を構築
特装車両	路面清掃車販売目標超も生産性低下による利益未達 ICT、IoT技術を活用した製品開発を推進
建 材	原材料価格上昇の価格転嫁遅れで売上・利益未達 防水製品のバリエーションを拡充
工作機械	EV需要鈍化・中国市場低迷、生産性低下による売上・利益未達
組織改革	成果重視の組織変革を目指し、評価・賃金制度変更、J-ESOPを導入

前中期経営計画の振り返り



2025年3月期事業別実績（単位：百万円）

	売上高			営業利益		
	計画値	実績 (25/3期)	差異	計画値	実績 (25/3期)	差異
全社計	24,800	24,827	+27	2,000 8.1%	1,253 5.0%	▲747
工作機械関連	10,400	6,962	▲3,438	800 7.7%	-457 -6.6%	▲1,257
工作機械	6,000	4,994	▲1,006			
空油圧機器	2,900	1,406	▲1,494			
電子機械	1,500	561	▲939			
火器	4,300	7,903	+3,603	200 4.7%	911 11.5%	+711
特装車両	3,200	3,328	+128	250 7.8%	129 3.9%	▲121
建材	3,300	3,014	▲286	150 4.5%	39 1.3%	▲111
不動産	500	494	▲6	380 76.0%	396 80.2%	+16
その他	3,100	3,124	+24	220 7.1%	230 7.4%	+10

事業環境の変化に対応した**収益構造の抜本的な改革**が必要

事業環境認識

- 自動車のEV化の流れが鈍化しており、サプライチェーンの不確実性により自動車関連メーカーの設備投資需要が不透明である
- 防衛予算の増大や地政学的なリスクの増加により防衛装備品に対する需要は増加すると想定される
- ニッチマーケットである路面清掃車や防音サッシは継続して一定の需要が維持される見込み

対処すべき課題

- 工作機械関連事業において市場規模に適合した収益構造への変革
- 既存事業の生産性向上による収益力の向上
- 新しいマーケット開拓や新しい製品の開発

基本方針

収益構造の抜本的な改革

事業戦略

事業環境の変化に応じて経営資源を配分し、事業特性を活かしたニッチトップを目指す体制の構築により既存事業の強化及びオーガニック成長による稼ぐ力の向上を図る

財務戦略

財務基盤の健全性を維持しながら、成長投資と安定的な株主還元を実現することで、持続的な成長による企業価値の向上を図る

ESG経営

特定したマテリアリティに基づき、優先項目への取り組みを推進

- ・ カーボンニュートラルの実現に向けた推進
- ・ 人的資本、DX推進による経営基盤の強化

収益構造の抜本的な改革により、中長期ビジョンにおける事業拡大や企業価値向上につなげるための基盤構築

新市場・新規事業

- 当社の特性を活かすことができる新たな市場ニーズの調査
- 将来の事業拡大に向けた財務体質の強化

- 新たなマーケット参入や製品の投入により事業領域を拡大
- M&Aなどにより新たな資源やリソースを得ることで、インオーガニック成長も追求

既存事業

- 内部資源を有効活用し、生産性の向上などによる収益力の増強
- 需要に対応した生産能力の確保による安定供給
- 新商品、新サービスの投入

新中期経営計画

中長期ビジョン

2026/3期

2028/3期

将来

資本コストと利益を意識した戦略により下記の指標を目標とする

	目標値	2025/3期実績
営業利益	22.0億円	12.5億円
ROE	8.0%	4.2%
ROIC	6.0%	3.5%

重点施策

①

工作機械関連事業 の収益構造改革

- 市場規模に合わせた体制への再編（人員削減、工場縮小、中国子会社の縮小）
- 採算性を重視した製品戦略・販売戦略の推進
- 生産性向上とコストダウンの推進
- ニッチトップとなる領域の開拓と競争力の強化

②

既存事業の 収益力向上

- 生産性向上、コスト低減による利益率向上
- 安定供給体制の確立による安定収益の確保
- 営業力強化による販売促進
- 成長分野へのメリハリのあるリソース再配分
- 本社及びグループ会社の最適化

③

新事業・将来事業 の創出

- 既存製品の拡充、新市場への投入
- 関連ビジネスの創出やサービスの転換
- 当社の特性を活かすことができる新たな製品・市場の調査

重点施策① 工作機械関連事業の収益構造改革



取組テーマ	取組内容	
市場規模に合わせた体制への再編	共通	人員、工場設備のリソース再配分により事業規模にあった体制とする
	工作機械	中国子会社の縮小
採算性を重視した製品戦略・販売戦略の推進	工作機械	製品カテゴリの絞り込みによる採算性向上
	空・油圧機器	機種統合再構築による販売/開発/生産の最大効率化
	電子機械	当社仮積層機の主力領域である高精度積層需要に対応し、国内市場でのシェア拡大を目指す
生産性向上とコストダウンの推進	共通	設計・生産工程管理の最適化と人材育成の強化
	空・油圧機器	自動化加工ライン構築による工程集約 内製化拡大による付加価値向上と競争力強化
ニッチトップとなる領域の開拓と競争力の強化	工作機械	二輪・四輪以外の分野での競争力を強化 インド拠点設立によるエンジニアリングサービス展開
	空・油圧機器	生産性と効率性を大幅に向上させる、クイックチェンジパワーチャック、重切削対応中空パワーチャック、スピコンレスクランプシリンダの市場投入による競争力強化
	電子機械	半導体関連市場への進出 新技術、新製品開発による収益基盤強化

重点施策② 既存事業の収益力向上



	取組テーマ	取組内容
火器	防衛装備品の安定供給	防衛装備品（20式小銃・120mm迫撃砲など）の安定供給体制と後方支援体制の強化
	スポーツライフルの収益力強化	ブランド認知度向上を推進 為替変動に依存しない収益力の強化
特装車両	路面清掃車の安定受注	営業力強化による安定需要の確実な取り込み
	顧客満足度と生産性の向上	営業～設計～生産の各プロセスの改善と連携強化 安定需要に対応した計画的な生産体制の確立
建材	防音サッシの収益力強化	営業力の強化と単価改定、原材料価格高騰分の価格転嫁の促進
	防水製品の販路拡大	防水扉・ミズヲトメの拡販活動促進 新製品投入、ラインナップ拡充
その他 共通	利益率の向上	直接・間接問わない全社横断的なコスト低減による利益率向上
	リソースの再配分	全社の人材、設備等のリソースを再配分し最適化
	本社・グループ会社の最適化	本社及びグループ会社のあるべき姿・機能を再定義し、業務の最適化と管理機能を強化する

重点施策③ 新事業・将来事業の創出



	取組内容
火器	次世代装備品の提案を通じた新規防衛関連ビジネス創出
	高命中精度を活かした製品バリエーション拡充とハイエンドモデル開発による海外市場シェア拡大
特装車両	海外市場や中古車市場への参入による新たな収益機会の獲得
	ICT・IoT技術を活用した高付加価値製品と新サービスの創出
	脱炭素社会に貢献するEV製品の販売推進
建材	スマート防水製品の開発を通じたシステム提案型ビジネスへの転換
	新たな収益基盤確保のための製品開発に向けた取組み推進

事業戦略 セグメント別目標数値



2028年3月期事業別計画（単位：百万円）

	売上高			営業利益		
	実績 (25/3期)	目標 (28/3期)	増減	実績 (25/3期)	目標 (28/3期)	増減
全社計	24,827	25,000	+173	1,253 5.0%	2,200 8.8%	+947
火器	7,903	8,200	+297	911 11.5%	700 8.5%	▲211
特装車両	3,328	3,500	+172	129 3.9%	360 10.3%	+231
建材	3,014	3,300	+286	39 1.3%	210 6.4%	+171
工作機械関連	6,962	6,400	▲562	-457 -6.6%	360 5.6%	+817
不動産	494	500	+6	396 80.2%	400 80.0%	+4
その他	3,124	3,100	▲24	230 7.4%	170 5.5%	▲60

収益力の強化などにより創出したキャッシュは、財務基盤の健全性を維持しながら「成長投資」と「株主還元」に積極的に配分する

キャッシュイン

営業CF
50億円程度

キャッシュアウト

成長投資
15～30億円

株主還元
8～15億円

財務基盤
強化
10～20億円

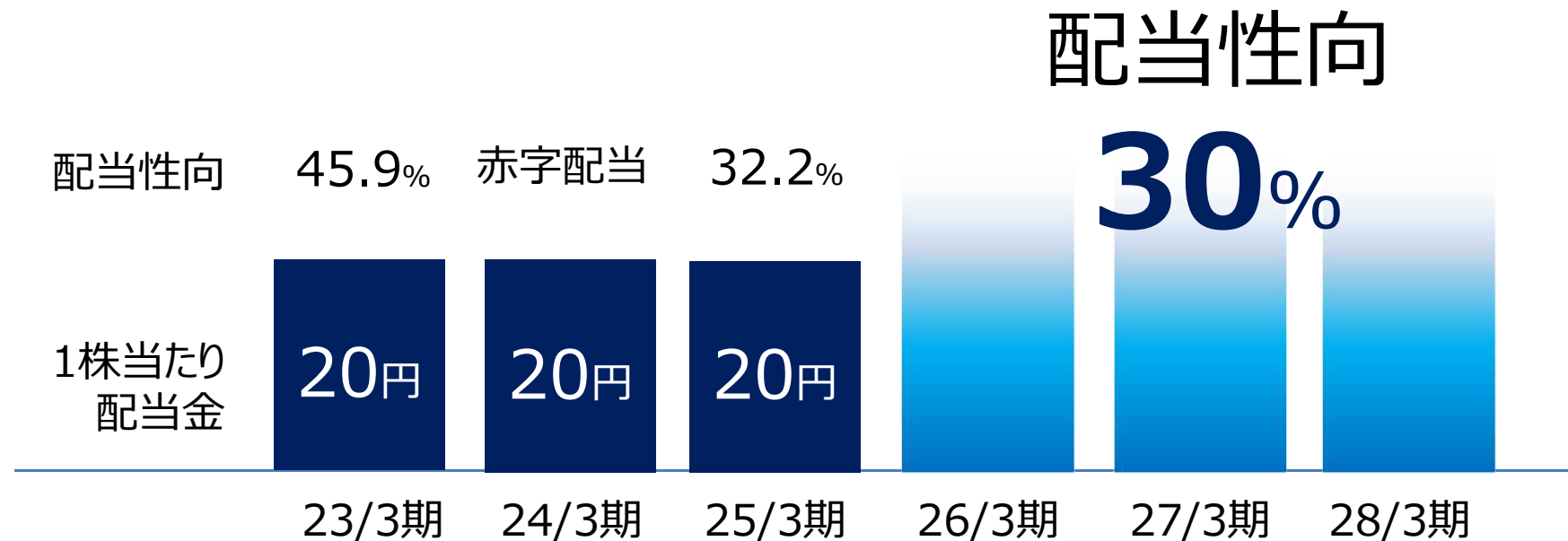
- ・ 生産設備の刷新による生産力強化
- ・ 研究開発投資による新製品開発
- ・ ITやインフラの整備による経営基盤強化
- ・ 人的資本投資による人材育成

- ・ 安定配当を基本とし、業績と連動し利益の上昇に応じた配当の積み上げ
- ・ 配当性向30%を目途に利益還元

- ・ インオーガニック戦略など成長投資のための資金確保
- ・ 現預金や有利子負債のコントロールにより適切なDEレシオ水準を維持

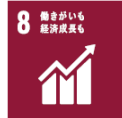
※金額は3年間の累計

継続的・安定的な配当を基本方針とし、事業成長に伴う増配を目指します



経営基盤の強化を図りつつ、資本効率の向上と株主価値の増大を図るため、配当による株主還元に加え、IR活動強化による株主・投資家との対話の促進を図ります

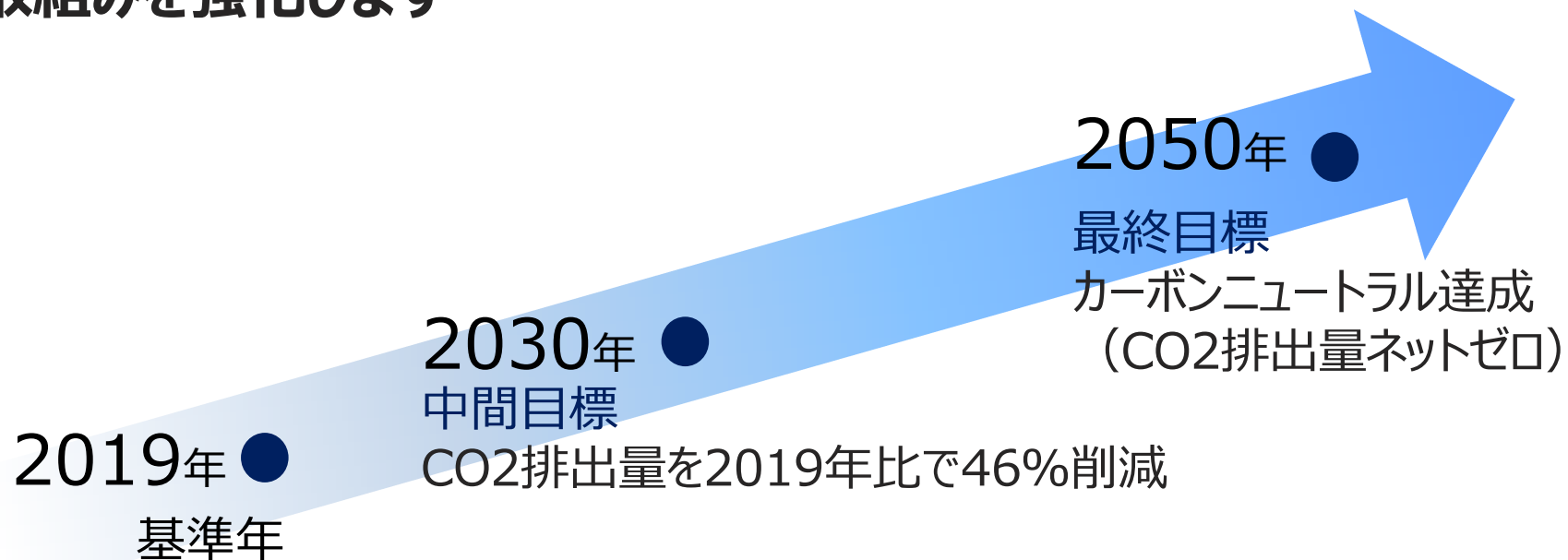
サステナビリティへの今後の取組み

今後の取組		マテリアリティ	
重要課題	事業を通じた価値創造と社会的課題の解決	①脱炭素社会に必要な新事業創出 ②防災・減災社会への貢献 ③社会・経済に付加価値をもたらすビジネスの創出  	
	持続的成長に向けた経営基盤の強化	<i>Environment</i> 環境	④気候変動対応 ⑤資源効率化  
		<i>Social</i> 社会	⑥人的資本の強化 ⑦デジタル化対応 ⑧サプライチェーンマネジメント ⑨労働安全・安心確保     
		<i>Governance</i> 統治	⑩コーポレートガバナンス ⑪コンプライアンス ⑫リスクマネジメント 

カーボンニュートラルに向けた取組み



当社は、持続可能な社会の実現に向けて、カーボンニュートラルへの取組みを強化します



この目標を達成するために、以下の取組みを計画

- 製造プロセスの効率化によるエネルギー使用量の削減
- 再生可能エネルギーの導入拡大
- 環境負荷の少ない材料・部品の調達と使用
- 省エネ技術の研究開発と製品への適用
- カーボンオフセットの活用

当社は、人的資本の強化とDX推進を通じて、新たな価値創造を目指します



従業員エンゲージメント向上

エンゲージメントサーベイによる組織課題の明確化
1 on 1 ミーティングの浸透定着
株式報酬制度による企業価値向上への意欲の上昇



人材育成・スキルアップ

次期経営人材の育成
基礎知識・専門知識を習得するための社内外研修の実施



DX推進への取り組み

社内研修によるDX人材の育成
AI・RPA等の技術活用による業務改善

本資料における注意事項



本資料には豊和工業株式会社（以下、当社）の業績、戦略、事業計画などに関する将来的予測を示す記述および資料が記載されております。

これらの将来的予測に関する記述および資料は過去の事実ではなく、発表時点で入手可能な情報に基づき当社が判断した予測です。

また経済動向、他社との競合状況などの潜在的リスクや不確実な要因も含まれています。そのため、実際の業績、事業展開または財務状況は今後の経済動向、業界における競争、市場の需要、その他の経済・社会・政治情勢などの様々な要因により、記述されている将来予測とは大きく異なる結果となる可能性があることをご承知おきください。

