

CONTENTS

- P.2 不易流行で100年企業を目指す
- P.3 アマノのあゆみ
- P.4 Amano Snapshot
- P.5 事業一覧
- P.6 社長メッセージ

01

価値創造と経営戦略

- P.11 価値創造プロセス
- P.13 アマノの強み
- P.15 強みを持続的な成長につなげるための課題と変革
- P.16 マテリアリティ
- P.19 第10次中期経営計画
- P.21 財務資本戦略

02

価値創造に向けた事業戦略・施策

- P.23 事業戦略
 - P.23 情報システム／時間管理機器
 - P.24 パーキングシステム
 - P.25 環境システム
 - P.26 クリーンシステム
- P.27 海外展開
- P.28 製品開発から製造までを支える技術基盤
- P.29 人材戦略
- P.32 人権の尊重
- P.33 ステークホルダーとの関わり
- P.34 環境への取り組み
- P.38 コーポレート・ガバナンス
- P.44 コンプライアンス／リスクマネジメント
- P.45 サプライチェーンマネジメント

03

データ

- P.47 財務サマリー
- P.48 非財務サマリー
- P.49 会社情報および株式情報

本冊子に掲載している一部の画像は、生成AIを活用して制作したイメージ画像です。使用にあたっては、差別的・不公正な表現や人種・性別等に偏ったバイアスが含まれていないこと、ならびに著作権で保護された素材に依拠していないことを確認しています。

編集方針

本報告書は、アマノグループの持続的な価値創造ストーリーを紹介し、財務・非財務の複数の観点から戦略や取り組みを統合的に説明することで、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまに当社グループへの理解を深めていただくことを目的としています。本報告書を通じて、ステークホルダーの皆さまとの対話をより深めながら、企業価値の向上に努めていきます。

報告対象期間

2025年度（2025年4月1日～2026年3月31日）過去の主要な活動や2026年度の最新情報も一部含まれます。

報告対象範囲

アマノ株式会社および連結子会社。環境報告については、明記がない限りアマノ単体を対象としており、本社および相模原事業所、細江事業所の3サイト、全国支店・営業所サイトの単位としています。なお、本社に隣接するアマノギャラクシービルと、本社敷地内の株式会社アマノエージェンシーは、本社サイトとして本報告の対象に含んでいます。

他の開示媒体との関係

本報告書は、当社グループの企業価値向上に対して、ステークホルダーの皆さまの関心が高いと思われる内容を選定の上、記載しています。各テーマについては他媒体で詳細に開示していますので、ご参照ください。

「事業情報、製品情報」について

- 事業紹介サイト
<https://www.amano.co.jp/business/>

「財務・業績」について

- 決算短信
- 有価証券報告書
- 決算説明会資料／決算概要
すべてIRライブラリよりご覧いただけます。
<https://www.amano.co.jp/ir/library/>

「サステナビリティ」について

- アマノサステナビリティサイト
<https://www.amano.co.jp/sustainability/>

● コーポレート・ガバナンスに関する報告書

https://www.amano.co.jp/sustainability/dl/20260629_governance_report.pdf

発行年月

2026年10月

注意事項

本報告書に記載している計画、将来予測は、現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、さまざまな要因の変化により実際の結果と大きく異なることがあることをご了承くださいませよう願いたします。

不易流行で100年企業を目指す

「不易流行」

歴代受け継いでいる基本戦略は「不易流行」です。

残すべきものはきちんと残して後世に伝え、新しいことにも果敢にチャレンジしようという姿勢です。
残し伝えるものは、企業文化や社訓。

チャレンジについては、新しい技術や手法を積極的に取り入れていきます。
言い換えれば、既存のお客さまを大事にしながら新しいお客さまをつくる、
新しい技術をお客さまにご提供し、新しい市場をつくる。
不易流行の実践を続けることで、100年企業を目指します。



アマノのあゆみ

1931年、タイムレコーダーの製造・販売から始まったアマノは、今日まで、人々の生活や労働環境の改善に向けて事業を展開してきました。こうした経営活動を通じて蓄積してきた経営資本は、当社ならではの強みとして、持続的な価値創造の源泉となっています。2031年の創業100周年、そしてその先を見据え、これからも成長を続けていきます。

1931～1980年

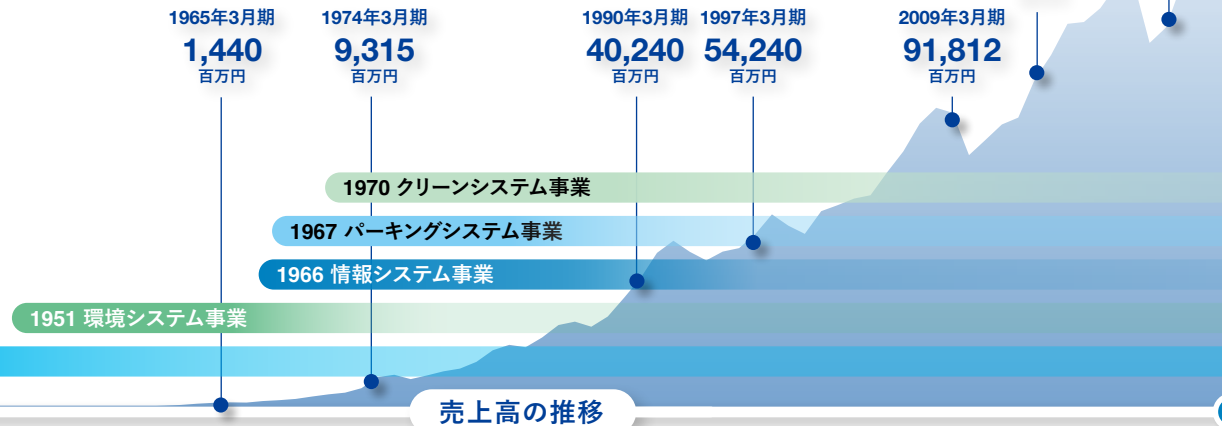
- 1931 国産タイムレコーダー製造**
創業者天野修一が、日本で初めての時刻記録機の製造を目的として、「天野製作所」を創立
- 1950 国鉄にアマノタイムレコーダー納入**
- 1951 工業用クリーナー販売開始**
環境システム事業のはじまり
- 1958 完全自動化タイムレコーダー**
「アマノタイムレコーダーNR型」の開発
- 1964 米ニューヨークに海外初の現地法人設立**
- 1966 ARECODATAシステム誕生**
電子機器分野に挑戦
情報システム事業のはじまり
- 1967 駐車券発行機販売開始**
パーキングシステム事業のはじまり
- 1970 業務用掃除機発売**
クリーンシステム事業のはじまり
- 1973 全自動料金精算機発売**

1981～2010年

- 1989 AMANO ELECTRONICS OF AMERICA, INC.設立**
日・米・欧3極生産体制実現／
人材や部品の現地調達／
市場密着の生産体制を確立
- 1996 Amano Korea Corporation設立**
完成品だけでなく、駐車場の経営管理等にも進出
- 2007 米国の駐車場事業会社買収**
(AMANO McGann, Inc.)
- 2008 Horoquartz S. A.を買収**
欧州でクラウドサービスを中心とした勤怠管理システムの販売の足掛かりに

2011年～現在

- 2013 株式会社クレオを持分法適用関連会社化**
人事・給与・就業ソリューション強化に向け
中堅・大企業向け提案強化と相互販売を推進
- 2021 Preferred Roboticsへ出資**
業務用清掃ロボットを共同開発
- 2020～2025**
ベトナム・インドに営業拠点、
タイに製造拠点を設立
環境事業を中心としたアジア地域での
事業基盤を強化



蓄積された経営資本

人的資本

新しい技術に挑戦する人材
海外現地採用による
市場密着人材

知的資本

クラウドをはじめとした
デジタル製品の開発技術
海外市場への導入ノウハウ

製造資本

サポート体制
効率的な製造

社会関係資本

顧客基盤
社会からの信頼
海外ローカルからの信頼

1931年 創業

売上高の推移

2026年現在

2031年

創業100周年

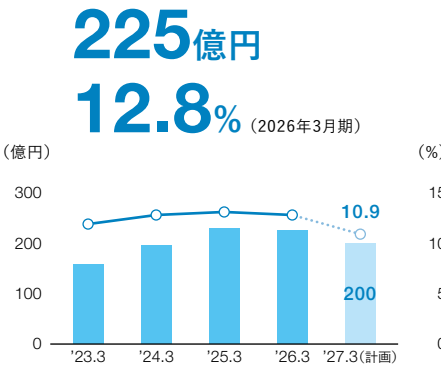
Amano Snapshot

財務情報

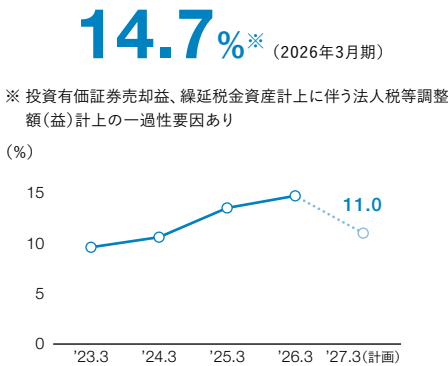
連結売上高



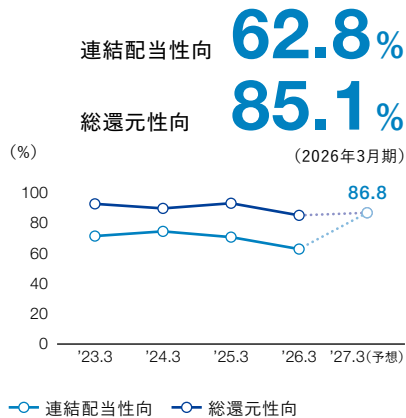
連結営業利益／連結営業利益率



ROE



連結配当性向／総還元性向



非財務情報

生産・販売・研究開発拠点数

(2026年3月末時点)

日本
75拠点



海外
95拠点



従業員数(正社員)

(2026年3月末時点)

連結

5,532名



単体

1,945名



女性管理職比率

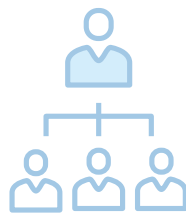
(2026年3月末時点)

5.8%



女性従業員に占める管理職比率

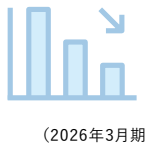
8.3%



CO₂排出量削減率(対象 Scope1+2)

2013年度比

42.4%



廃棄物総排出量
原単位削減率
前年度比



事業所

5.8%

本社

20.9%

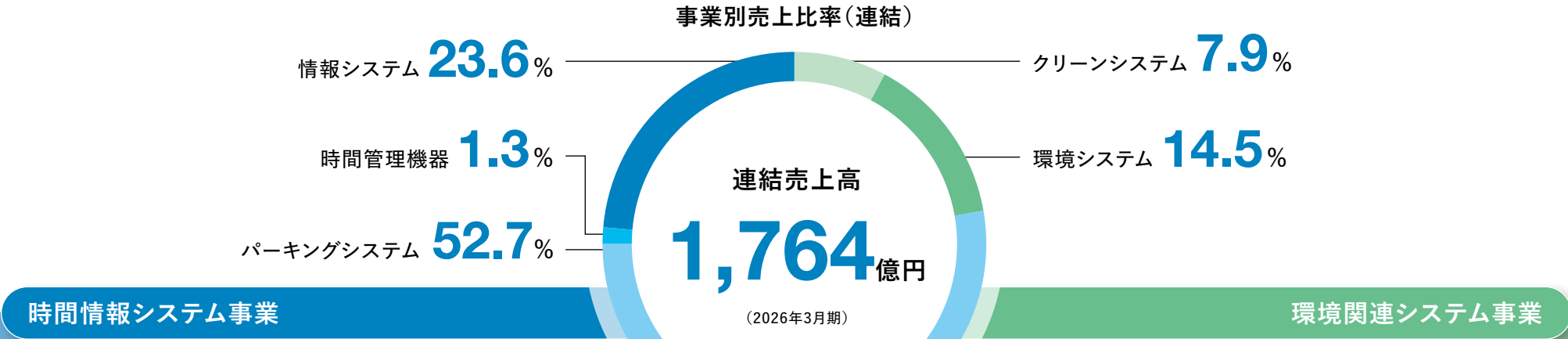
(原単位：総廃棄物量／生産高)

(原単位：総廃棄物量／社員数)

(2026年3月期)

事業一覧

私たちアマノグループは、人々がより良く豊かな毎日を送れるよう、「時間」と「空気」の分野で取り組みを続けてきました。各領域で高いシェアを築いてこられたのは、創業以来大切にしてきた顧客視点に基づくイノベーションの積み重ねによるものです。これからも挑戦を重ね、快適な社会づくりに貢献していきます。



Time 「人と時間」

情報システム・時間管理機器

多様な働き方に対応できる勤怠管理・給与管理システムにとどまらず、採用から退職まで一貫したさまざまな人事労務ソリューション・クラウドサービスを提供しています。

利用ユーザー

1,500万人※1

(システム・クラウドサービス・タイムカードの利用ユーザー)

パーキングシステム

駐車場機器やクラウドサービスの提供はもちろん管理やメンテナンスもワンストップで対応し、車と人の快適な街づくりに貢献しています。

ゲート式駐車場

国内シェア**60%**※2

Air 「人と空気」

環境システム

工場で発生する粉塵を捕集する集塵機やミストコレクター等を提供し、働く現場のきれいな環境・空気を追求し続けています。

集塵機

国内シェア**TOP**※2

クリーンシステム

人手不足解消に役立つ業務用清掃ロボットやポリッシャー・床洗浄機やCO₂削減が期待できる電解水を活用したECO清掃を提案しています。

自動床洗浄機

国内シェア**TOP**※2

※1 当社調べ
※2 当社推計値

社長メッセージ

コーポレート・
トランスフォーメーションを実現し、
100年企業を目指します

代表取締役社長 山崎 学

Message
from
the President



アマノ株式会社代表取締役社長の山崎学です。このたび、統合報告書を初めて刊行することとなりました。まもなく創業100周年という節目を迎え、その先の「次の100年」へと歩みを進めるにあたり、私たちが何を大切にし、どのような価値を生み出し、持続的に企業価値を高めていくのかを、ステークホルダーの皆さまにお伝えすることを目的としています。初めての発行であり、至らぬ点もあると思いますが、この一冊を、皆さまとの対話をより深めるための出発点としたいと考えています。

経歴と原点にある「営業」

1986年に入社して以来、私はキャリアの大半を営業の現場で過ごしてまいりました。そこで約28年にわたりお客さまと向き合い、情報システム事業を中心にパーキングシステム事業やクリーンシステム事業に携わってきました。その後は本社で事業総括や管理総括、営業総括を担い、また2年弱の間、北米での駐在も経験しています。

2023年4月の社長就任にあたり、率直に感じたのは、これほど多くの経験をさせてくれた会社に恩返しをしたいという思いです。営業現場で多くのお客さまと向き合う中で、当社を支えているのは製品そのものだけではなく、お客さまとの長年にわたる信頼関係であることを実感してきました。そのため私が果たすべき使命は、当社の価値の源泉として連綿と受け継がれてきた強固な顧客基盤を、さらに強く、より大きなものとして次の世代へ託していくことだと考えています。

社長メッセージ

アマノの価値の源泉

当社はメーカーでありながら、その本質は「カスタマーオリエンテッド」、すなわちお客さまを起点として価値を生み出すことにあります。黙っていても売れる商品一つもなく、お客さまの課題と向き合い、なぜこの商品が必要なのかをお客さまとともに考え、他社にない付加価値をお示しすることで選ばれ続け、現在のシェアを築いてきました。

これは、全国およそ70カ所に営業とエンジニアのネットワークを張りめぐらせ、開発から製造、販売、そして保守までを一気通貫で自社が担う直販体制によって実現できています。当然、これらのプロセスをすべて自社で担うには、人手もコストもかかります。技術革新によって参入障壁が下がり、Webでの商談や通販の普及によって遠隔でもビジネスが成立する今、価格だけを見れば、私たちの競争力が高いとは言えません。それでもお客さまに選ばれ続けているのは、価格に代わる確かな価値を提供しているからです。

私たちが提供しているのは、単に製品だけではありません。業種ごとのお客さまの課題を深く理解し、たとえ競合と同質の製品であってもより高い効果を引き出す運用のあり方まで提案しています。営業だけでなく、ソフトやハードのエンジニアも含め、現場に足を運んで満足も不満も含めた生の声を直接聞き、製品開発や運用提案に反映するとともに、ノウハウとして蓄積し、それを横展開するというサイクルが回っています。まさに当社の社訓である「鈍根運」に通ずる愚直さが、競争優位を生んでいるのです。

「人と時間」「人と空気」を結ぶ 顧客基盤とその強化

当社の事業は、出退勤を記録するタイムレコーダーに始まり、時間で料金が生じるという発想からパーキングシステム事業へと広がりました。一方、創業者が納入先の劣悪な作業環境を目にし、そこで働く人の環境を良くしたいと考えたことから、集塵機をはじめとする環境システム事業が生まれ、粉粒体の空気輸送やクリーンシステム事業へと発展していきました。「時間」と「空気」という一見異なるこの二つの領域で、当社は約95年にわたり事業を展開してきたのです。

この二つの事業領域に直接的な相乗効果はないという見方もありますが、実は顧客基盤がこれらの領域の橋渡しとなるが多々あります。例えば大規模病院では、複雑な勤務形態を支える勤怠管理に始まり、来院者向け駐車場の運営、院内の清掃に至るまで、一つのお客さまに対して複数の価値をお届けできます。このように人の時間と空気をともに快適にするという点が、事業の枠を超えて一貫する当社のコアバリューです。

近年、当社ではフロー型からストック型のビジネスへの転換を進めており、お客さまとの関係性はこれまで以上に長くなっていきます。だからこそ、製品をお使いいただいている期間を通じて、いかにお客さまに継続的に満足いただけるかが決定的に重要になります。数年に一度の買い替えの際、次も当社を選んでいただけるか、それとも他社に移られるかの分かれ目は、日々の満足の積み重ねにほかなりません。こうした考えから、私たちは2年ほど前にカスタマーサクセスの専門部署を立ち上げ、お客さまとのより強固な信頼関係の構築を進めています。



顧客基盤は守るだけでは広がりません。仮に当社が高いシェアを持つ分野であっても、まだお取引のないお客さまは必ずいらっしゃいます。そうした企業との接点を積極的に広げ、顧客数そのものを増やしていくことで顧客基盤を強化していきます。

第9次中期経営計画の振り返り

前中期経営計画(以下、前中計)において、私たちが最大のテーマとしたのは、売り切って終わりのフロー型のビジネスから、リカーリングを軸としたストック型のビジネスへ収益構造を転換することでした。具体的には、成長ドライバーと位置づけた情報システム、パーキングシステム、クリーンシステムの3本柱において、クラウドやレンタル、保守やサブライといった、継続的にお客さまとつながり続けるビジネスモデルへと軸足を移すことに注力したのです。

結果として、パーキングシステム事業の新紙幣需要や情報システム事業のソフトウェア更新需要、パンデミックからの回復、円安といった追い風にも恵まれ、売上高、営業利益をはじめとす

社長メッセージ

私たちの本質は、お客さまを起点として 価値を生み出すことにあります。

るほぼすべての指標が当初計画を大きく上回りました。2026年3月期の連結売上高は1,764億円、連結営業利益は225億円、ROEは14.7%となり、強固な財務基盤を築くことができました。着実な収益構造の転換が、こうした成果の土台になったと考えており、2026年4月から始まった第10次中期経営計画（以下、第10次中計）でも、この流れをさらに加速させます。

第10次中計における企業変革

第10次中計は、「100年企業への5th Stage サステナブル経営を実現するコーポレート・トランスフォーメーションの加速」と位置づけています。最終年度となる2029年3月期には、連結売上高2,000億円、連結営業利益280億円、営業利益率14%、ROE14%超を目標として掲げています。

率直に申し上げます、前中計のような大きな特需は今後の3年間には見込んでおらず、年平均およそ5%の売上伸長という着実な成長を土台に置いた計画としています。前中計の実績に比べて控えめであることから、資本市場には慎重な見方があることも承知しています。しかし、この年平均5%成長はあくまでオーガニックな成長を見込んだ土台であり、成長への意欲を抑えたものでは決してありません。むしろ私は、この計画を変革への強い意思表示として受け止めていただきたいと考えています。

第10次中計では成長投資を重視し、前中計に引き続き、成長ドライバーとして位置づけている情報システム、パーキングシステム、クリーンシステムの3本柱でビジネスモデルの転換を加速させます。さらに事業提携や販売提携、そして条件が整えばM&Aも視野に入れ、持続的な成長のための機会を切り拓いていきます。当社の各事業には、なおニッチトップを狙える分野が数多く残されています。例えば情報システムでは、勤怠管理で高いシェアを持つ一方、その周辺のHR領域にはシェアを伸ばす余地があります。こうした分野を一つずつ、着実に増やしていきます。そして海外です。当社が展開する事業と、アジア、北米、欧州という展開地域をマトリクスで見渡すと、まだ手をつけられていない空白領域が数多くあります。国内で培った事業を軸に、現地に顧客基盤を持つ企業との連携も含めて、この空白を一つずつ埋めていきます。これが、3本柱に「+One」として海外を加えた狙いです。

なお、環境システム事業については、リカーリング型のビジネスモデルへ移行しにくいという観点から、さまざまなご意見をいただくことがあります。しかし、他の事業だけでは接点を持ちにくい大手のお客さまとのつながりが多く、環境システム事業を起点に清掃や駐車場、勤怠管理へと商談を広げられるという強みがあります。目先の収益性だけでは測れない価値がここにあり、引き続き収益性の向上を図りながら、クロスセルの拡大につなげてまいります。

サステナビリティを経営の中核に

私たちが掲げるコーポレート・トランスフォーメーションは、事業だけの変革を意味するものではありません。社会、環境、そしてガバナンスを含めた、会社そのもののあり方を変えていく取り組みです。事業を通じて経営インフラの強靱化と高度化を進めると同時に、その土台となる人的資本経営、責任ある調達、そして環境負荷の低減を、一体のものとして推し進めてまいります。

環境の分野では、カーボンニュートラルの実現に向けた取り組みをはじめ、さまざまな環境負荷低減への取り組みを進めています。「人と空気」の領域で事業を営む当社にとって、環境への貢献は、事業そのものと分かちがたく結びついています。そして、これらすべての取り組みを支えるのが、コーポレート・ガバナンスとコンプライアンスの一層の強化です。とりわけ、「+One」として海外展開を積極的に進めていく上で、グループガバナンスのさらなる強化は取り組むべき課題だと認識しています。そのためには、単に仕組みを整えるだけでなく、当社の価値観と基準を深く理解し、健全な経営を担える海外人材を育てていく必要があると考えています。規律ある経営の基盤があつてこそ、持続的な成長は実現できるという考えのもと、グループ全体でサステナブルな経営を前へ進めます。

人的資本経営への取り組み

変革を成し遂げるのは、社員一人ひとりであり、人的資本経営は重点的に取り組むべきテーマです。

社長メッセージ

当社は営業力に強みを持つ企業であり、それは大きな誇りである一方、経営の中核が営業目線に偏りがちだという課題も感じています。製造、開発、管理を含めた多様なバックボーンを持つ人材が中核を担ってこそ、経営は健全な判断を下すことができます。私自身、営業以外の部署を経験する中で、どの現場にも確かな見識を持つ人材がいることを何度も実感してきました。こうした一人ひとりに光を当てるのが、人材の多様化を進める上で必要です。

そのために私が重視しているのが、現場に足を運び、管理職層だけでなく若手社員とも直接対話することです。実際に若手社員と話した際には、忸度のない率直な意見から多くの気づきを得ました。とりわけ育成については、若手が将来像を描ける存在として部門長を育てること、すなわち志を持って部下と向き合える管理職を育てることこそが、組織全体の活力を高める最短の道だと改めて気付かされました。これからも現場との対話を続けていきます。

そして、すべての土台にあるのは、社員とご家族が心身ともに豊かであることです。社員とご家族が当社に愛着を持ち、思う存分に力を発揮できるような会社であり続けたいというのが私の願いです。

成長を支えるキャピタルアロケーション

企業価値の持続的な向上には、規律ある資本政策が欠かせません。当社のROEは、直近5カ年にわたり、6～8%程度とみられる株主資本コストを上回って推移してきました。今後は、これをさらに上の水準へと高めていくことを目指します。第10次中計の3年間で創出する営業キャッシュ・フローは、約660億円を見込んでいます。これを、既存設備の維持更新のための設備投資、M&Aや開発、人的資本を含む成長投資、そして株主還元へと、規律を持って配分します。中でも私が最も重視しているのは、成長投資です。今回、キャッシュアロケーションの配分目安を具体的な数値のレンジでお示したのは、変革に本気で取り組むという私たちの姿勢を、明確にお伝えするためにほかなりません。掲げた目標と資本市場の期待との乖離を埋められるかどうかは、この成長投資をどれだけ具体的な成果へと結びつけられるかに尽きると考えています。

一方、株主還元も、経営の最重要課題の一つです。安定配当に業績に応じた成果配分を加え、機動的な自己株式取得を組み合わせるという方針は変わりません。第10次中計では、連結配当性向60%以上、総還元性向70%以上を目標に掲げ、還元水準を一段と引き上げます。業績を高め、1円でも多くを株主の皆さまにお返しする姿勢を、これからも貫きます。

株主・投資家の皆さまへ

2031年11月、当社は創業100周年を迎えます。この節目、そしてその先にある次の100年を見据えた時、私が強く意識しているのは、諸先輩が築き上げてきた確かな基盤を守り抜くと同時に、これまでの延長線上にとどまらず、自らを大きく変えていく覚悟です。

第10次中計で「サステナブル経営を実現するコーポレート・トランスフォーメーションの加速」を掲げたのは、まさにその決意の表れにほかなりません。その中で、長期成長戦略として時価総額5,000億円超という水準も掲げました。現時点では明確な時間軸はお示ししていませんが、それだけの規模へと成長していくという確固たる意思の表れです。その実現に向けて、まずは足元の第10次中計を確実にやり遂げてまいります。守るべきものを見極め、変えるべきものを大胆に変えていく。この「不易流行」の経営の先に当社の未来があると考えています。

その歩みを支えるのが、社訓「鈍根運」です。愚直であること、粘り強くあること、そしてその積み重ねがやがて幸運を呼び込むというこの精神を、これからも変わらず大切にします。お客さまとの信頼関係をさらに強固なものとし、選ばれ続けることでニッチトップの領域を一つずつ広げ、持続的な成長と企業価値の向上を実現し、その成果を株主の皆さまに還元していく。私たちはこれからも、着実に前へ進んでまいります。今後とも、変わらぬご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

アマノ株式会社

山崎 学

