

TAMURA REPORT

統合報告書

2025



One TAMURA for Next 100

TAMURA

目次・編集方針

C O N T E N T S

価値観 02

トップメッセージ

浅田会長メッセージ 03

中村社長メッセージ 05

タムラグループについて

タムラの歩み 09

社会・産業・暮らしを支える タムラの製品 10

タムラグループ At a Glance 11

財務・非財務ハイライト 12

タムラグループの成長戦略

価値創造プロセス 14

第13次中期経営計画振り返り 15

第14次中期経営計画 16

財務戦略 20

研究開発 23

知的財産 24

事業別戦略

事業概況 25

■ 電子部品 26

■ 電子化学実装 28

■ 情報機器 30

サステナビリティ戦略

サステナビリティマネジメント 31

環 境 34

品質／人権／サプライチェーンマネジメント 37

人材戦略 38

ステークホルダー・エンゲージメント 40

コーポレートガバナンス

役員紹介 41

コーポレートガバナンス 43

社外取締役座談会 49

リスクマネジメント 54

コンプライアンス 55

企業データ

11年間の連結財務サマリー 56

連結財務諸表 57

会社概要／事業拠点 61

株式情報 62

■ 編集方針

本報告書は、ステークホルダーの皆様と信頼関係を築き、対話を深めるためのコミュニケーションツールです。当社グループが目指す「2050ありたい姿」に向けて、社会に提供していく価値やそれらを実現するための戦略や経営基盤を整理し、価値創造の全体像をわかりやすく伝えることを目的としています。

2025年版では、新体制のもとで始動した第14次中期経営計画の内容を中心に、当社グループの成長に向けた取り組みをご紹介します。

■ 報告対象期間

2024年4月1日～2025年3月31日
(一部、2025年4月以降の活動も含みます)

■ 発 行

2025年10月

■ 参考としたガイドライン

IFRS 財団「国際統合報告フレームワーク」
経済産業省「価値協創ガイダンス2.0」

■ 将来見通しに関する注意事項

本報告書の業績予想、見通しおよび事業計画については、現時点における将来環境予測等の仮定に基づいております。本報告書において当社の将来の業績を保証するものではありません。

■ お問い合わせ先

経営管理本部コーポレートコミュニケーション統括部
<https://www.tamuracorp.com/inquiry/>

情報開示体系

財務情報

非財務情報

タムラ製作所Webサイト
<https://www.tamuracorp.com>

● 投資家情報



- 製品情報
- 会社情報
- サステナビリティ

- 決算短信
- 有価証券報告書
- 決算説明会資料
- コーポレート・ガバナンス報告書 など



TAMURA REPORT
統合報告書(本誌)

価値観

■コーポレートスローガン

オンリーワン・カンパニーの実現を目指します

企業理念

当社は、ミッションを頂点とし、ビジョン・ガイドラインから成る「タムラグループミッション」を企業理念として定めています。
また、創業者の「お客様に世界の一流品を提供する」という志を「オンリーワン」と表現し、理念を象徴するスローガンとしています。
さらに、ガイドラインを具体的な行動に落とし込んだ「タムラグループ行動規範」も制定しています。

MISSION

存立の理由

タムラグループが、
社会において果たすべき使命

私たちは、タムラグループの成長を支える全ての人々の幸せを育むため、
世界のエレクトロニクス市場に高く評価される独自の製品・サービスを
スピーディに提供していきます。

VISION

経営の基本方針

タムラグループの事業の在り方と、
社会に表明する到達目標

- 1 タムラグループは、世界的視野にたち、エレクトロニクス産業が求める事業を経営基盤とします。
- 2 タムラグループは、市場本位をつらぬき、世界のお客様が求める技術を事業基盤とします。
- 3 タムラグループは、公正な視点で社員を評価し、努力によって成果をもたらす人を最も賞賛します。
- 4 タムラグループは、国際社会の一員として行動し、各国の法規制を順守し文化・慣習を尊重します。
- 5 タムラグループは、地球環境の保全に努め、資源の有効化と再資源化を推進します。

GUIDELINE

行動基準

役員および従業員が日々、
どのように思考し行動するかの心構え

1. 私たちは、パートナーシップを大切にする。
2. 私たちは、革新する勇気を大切にする。
3. 私たちは、多彩な個性を大切にする。
4. 私たちは、社会的な責任を大切にする。

タムラグループ行動規範

私たちが事業活動と職務を遂行する上での
具体的な行動規範を示したもの



創業者 田村得松の理念

タムラ製作所は必ずしも大会社になるを欲せず、
されどその製品は世界第一流品たらざるべからず。
これは絶対的にして当社の生命なり。

創業者田村得松は、米国の高度な科学技術に憧れ、20歳で単身渡米、デトロイトのフォード社で
技術者として研鑽を積みます。帰国後は独学でラジオの研究を重ね、1924年に田村ラヂオ商会を
開店。ラジオおよび電子部品の販売を開始し、やがてラジオの品質や音質の要となるトランスの
自社開発に注力。「トランスのタムラ」としての基礎をつくりました。

そして1939年、電子部品メーカーとして世界の一流品を提供する会社となることを目指して、
株式会社タムラ製作所を設立。常に進歩と向上を求める精神は、現在にも引き継がれています。

新しい経営体制で、
タムラ製作所は次の100年へ

代表取締役会長兼 CEO 兼 CFO

浅田 昌弘

激変する環境に対応するため 「Oneタムラ」を推進

2025年4月、タムラ製作所は私が代表取締役会長兼CEO兼CFOに、中村充孝が代表取締役社長兼COOに就く新体制をスタートしました。2019年4月、代表取締役社長に就任して私がまず取り組んだのが「Oneタムラ」を掲げた全社一丸での「三位一体改革」です。これは、事業戦略の策定、業務改革、そして働きがい改革の三つを同時に進めるものであり、グループ全体での変革を目指す取り組みです。こうした改革を急いだ背景には、米中の貿易摩擦、新型コロナウイルスの感染拡大など、当社を取り巻く環境が想定を超えるスピードで激変していたという現実があります。

経営トップとして予測が困難な時代を乗り越えるため、事業部間の壁をなくし、グループ一丸で取り組んでいくことが必要と考えたのです。特に事業戦略については、会社が目指す姿を明確にしたうえで、統一した



フォーマットの戦略図を各事業部に提示し、それぞれの事業部で具体的な戦略へと落とし込んでもらいました。大学教授などの専門家を招いて所属部署を問わず従業員がともに学ぶ「Oneタムラ交流会」もスタートしました。また、働きがい改革の一環として心理的安全性の浸透を図りました。

次の100年に向けての製品開発と 取り組むべき課題

1924年5月の創業以来、100年にわたって磨いてきた技術力と製品開発力で、それぞれの事業で魅力ある製品ラインナップを拡充してきました。

創業100周年を経て次の100年を目指すには、タムラグループが得意とする電子化学の素材技術と電子部品の設計技術を融合した他社にない唯一無二の電子部品づくりが必要と考えて2022年に開発戦略推進室を設置。電子部品、電子化学実装の両部門が連携して新製品・新規事業の創出を目指す取り組みを開始しました。東北大学などとの共同研究によって、素材から新しい磁性受動部品（エネルギー変換のための電子部品）の開発を進めてきました。2024年4月には東北大学産学連携先端材料研究開発センター内に研究室として仙台アドバンスドラボを開設し、需要が高まっている次世代半導体に適した磁性受動部品の実用化に取り組んでいます。これも二つの事業部が連携して「Oneタムラ」として次世代の製品づくりを目指す成果の一つと自負しています。さらには2025年7月に、先端パワーエレクトロニクス技術研究所を設立し、次世代製品開発を加速しています。

私が社長時代の第12次、第13次中期経営計画においては、不透明な市場環境にあっても着実な業績の向上を目指して推進してまいりました。2023年3月期は100年の歴史の中で初めて1,000億円の大台を超える売上高を達成できました。しかしながら、営業利益やROEなどの財務目標は未達に終わりました。さらに2024年7月に中国の連結子会社で不正会計が発覚するなど、コンプライアンス遵守とガバナンス面での課題も明らかになりました。この課題の解消へ向け、速やかに外部調査チームを設けて11月に調査報告書を公表。12月には具体的な再発防止策と役員の処分を明らかにするとともに、再発防止策の進捗状況を定期的に報告しています。再発防止策にあるとおり、コンプライアンス遵守とガバナンス面の課題を根底から解消するには、企業文化・企業風土を大きく変える必要があることをあらためて痛感しています。

新しい世代へ

これまで約6年にわたり「Oneタムラ」という共通の旗印のもと、全社が一体となって取り組んできた改革の基盤が整い、それぞれの施策を着実かつ誠実に実行していく段階に入ったと確信しています。こうした想いのもと、次のリーダーである、新社長の中村へとバトンを託しました。

株主・投資家の皆様には、新たなリーダーのもと次の100年に向けて歩み始めたタムラ製作所に、今後一層のご期待をお寄せいただきたく存じます。

働きがいのある職場づくりを進めて、
だれもが“利他の想い”でつなぐ
「Oneタムラ」を目指します

代表取締役社長兼COO

中村 充孝



新体制のスタートにあたって

**だれもが話しやすい、
相談しやすい職場づくりを推進**

2025年4月、タムラ製作所は新体制となり、浅田が代表取締役会長兼CEO兼CFOに、私が代表取締役社長兼COOに就任しました。2019年から浅田が推進してきた「Oneタムラ」の三位一体改革（「事業戦略の策定」「業務改革」「働きがい改革」）を継承し、創業100年を一つの節目として、次の100年に向けた成長の基盤を築くことが、私の使命だと受け止めています。

社長就任後は海外拠点にも足を運び、現地では「社長」や「ラオパン（中国語で社長の意味）」とは呼ばず、「中村さん」と呼んでほしいと伝えています。話しやすく、相談しやすい職場づくりを大切にしているからです。国内外の現場で実感したのは、従業員一人ひとりがタムラ製作所をより良い会社にしたいという強い意志と、将来への大きな期待を抱いていることです。三位一体



改革に関わる様々な取り組みが進むにつれ、私たちの働きかけに多くの従業員から“打てば響く”反応が返ってくるようになってきました。いま、全ての従業員に「利己ではなく利他の想いでつなぐOneタムラ」と呼びかけて浸透を目指しています。この想いが浸透していけば、会社の文化や風土も大きく変わっていくものと確信しています。

2025年3月期の業績

**海外のデータセンター向け需要を受けて
増収増益を達成**

2025年3月期は、電子部品関連事業および電子化学実装関連事業の両事業において増収増益を達成し、売上高は1,140億5,100万円、営業利益は51億9,500万円となりました。売上高は過去最高を更新しました。

地域別では、注力している欧米において、特に米国のデータセンター関連需要が高く推移するなど、電子部品関連、電子化学実装関連ともに好調な売上を維持しています。電子部品関連の市場はエネルギー、家電および住宅などの分野での需要が堅調で、製品別では大型トランス・リアクタ、チャージャなどの売上の伸びが顕著です。電子化学実装関連でも需要は堅調に推移しており、プリント基板向けの材料であるソルダーペースト、ソルダーレジストで増収となり、為替相場が円安傾向だったことも収益・利益を押し上げる結果となりました。

一方で、電子部品関連の市場では産業機械分野、製品別ではリアクタ・コイル、トランス、LEDの売上が減少。電子化学実装関連では実装装置が減収となっ

ており、今後の需要の推移を的確に予測して収益の安定化を図る必要があると考えています。

第14次中期経営計画について

**有望な4つの分野を選択して、
高い需要が見込める製品に集中**

2025年5月、タムラ製作所は第14次中期経営計画を公表しました。2025年3月期を最終年度とする第13次中期経営計画では、財務基盤の強化を目的に60億円以上の営業利益を達成して営業利益率を6%、ROE（自己資本利益率）を8%とする業績目標を掲げていましたが、いずれも未達となりました。

要因としては事業ポートフォリオの見直しが遅れたこと、余剰在庫の削減が計画どおりに進まなかったことと分析しています。これを踏まえ、2028年3月期を最終年度とする第14次中期経営計画では、今後注力していく市場へ向けて需要増が見込めるコア事業で増収増益を目指す重点施策を明記しています。

2024年5月の創業100周年を機に、タムラ製作所は次の100年を見据えた長期ビジョン「2050ありたい姿」として、「世界のエレクトロニクス市場に高く評価される脱炭素社会実現のリーディングカンパニー」を掲げました。注力する市場はクリーンエネルギー関連であり、電力インフラ、ヘビーインダストリー、次世代通信、モビリティの4分野に絞っています。電子部品では大型や高周波のトランス／リアクタ、電子化学材料ではパワーエレクトロニクス向けの各種材料や先端半導体向け材料など、パワーエレクトロニクス関連製品の提供に注

力し、さらなる増収増益を目指します。

また、電子部品関連では欧米で需要が拡大するデータセンター向け売上が好調です。今後は東南アジアや日本でも市場の拡大が見込まれており、こうした動向を注視しながら販路拡大を進めてまいります。

タムラ製作所の強みを生かした製品開発

次世代パワー半導体向け新製品の 実用化を加速

第14次中期経営計画では、注力市場やコア事業に加え、当社の強みを活かした新製品の開発への取り組みについても明記しています。これは、「Oneタムラ」のもとで、経営と現場がグループ一体となって取り組んできた成果の一つと捉えています。その一例として、東北大学などとの共同研究のもと、電子部品事業および電子化学実装事業が連携し、新たな磁性受動部品の開発が進行しています。2024年4月に東北大学産学連携先端材料研究開発センター内に研究室「仙台アドバンスドラボ」を開設し、2025年7月には、「先端パワーエレクトロニクス技術研究所」を設立しました。本社部門内の開発部門も取り込み、体制を強化して次世代製品の開発を加速させていきます。

ここでは、電子化学の素材技術と電子部品の設計技術を融合した製品の開発を進めています。その成果の一つとして、次世代パワーモジュール用の複合多層基板を開発しました。これをゲートドライバモジュールの基板に使用した場合、従来の基板に比べて高精度・高信頼で、より高電圧・高周波に対応し、厚みを1/2以

下に抑えることができました。次世代パワー半導体は業務用・民生用を問わず幅広い用途が見込まれ、市場の拡大が予想されています。この新製品を通じて新たな市場の創出を目指しています。

企業文化・企業風土改革

あらためて明らかにした 文化と風土の改革を推進

第14次中期経営計画では事業戦略とサステナビリティ戦略を、財務戦略が支える一体推進で利益率とROIC（投下資本利益率）を高めて、課題となっているROEの向上を目指すことを明記しています。

サステナビリティ戦略はマテリアリティ（重要課題）を設定して推進しています。大きく「成長戦略の推進」と「経営基盤の強化」の二つに分類し、前者では「脱炭素社会実現への貢献」と「働きがいの追求」、後者では「コーポレートガバナンスの強化」「全社的なリスクマネジメントの強化」「品質重視の文化醸成」を課題としました。「働きがいの追求」の取り組みとしては、心理的安全性の浸透を目的とした研修を、役員から全従業員までが2021年度までに受講済みです。さらに2022年度からは、半期ごとに国内の関連会社を含む全事業所から参加者を募るワークショップを開催するなど、グループ全体での浸透が進んでいます。

グループ一丸となって企業文化・企業風土を変える取り組みを進める中、2024年7月に中国の連結子会社による不正会計が明らかになりました。事案発覚後、外部調査チームの設置、調査報告書および再発防止策

と役員の処分の公表をスピーディに進めましたが、コンプライアンスへの意識やガバナンス面の課題の根本が当社の企業文化、企業風土にあることがあらためて明確になりました。

創業から100年という歴史ある製造業のタムラ製作所は、2019年4月に浅田が社長として経営トップに就くまでは、創業家の強いリーダーシップと求心力のもと事業を継続してきました。長年にわたる安定した経営スタイルは、従業員にとって安心感をもたらす一方で、指示されたことを真面目に愚直にこなすという文化、風土が定着していきました。執行役員会は求められたことだけを報告するのではなく、常に皆で相談し、議論するという姿勢に変わりつつあります。私たち執行トップから話しやすい雰囲気をつくっていけば、コーポレート部門と事業部門の風通しもよくなって会話しやすい雰囲気へと変わっていくものと思います。そしてそれが全社に波及し、従業員のだ



れもがやりたいことを自由に発言できる組織へと変わっていくことで、若手の従業員も挑戦しようという意欲が湧いてくるはずです。そんな文化、風土へと少しずつ変わってきているのを実感しています。

組織全体で進める世代交代

経営層のスリム化と若手の抜擢で 意思決定スピードをアップ

歴史ある会社だからこそ、思いきって世代交代を進めなければ大きく企業文化、企業風土を変えられないと考えています。タムラ製作所では執行役員に次ぐ肩書としてバイスプレジデントという役職を設けていますが、このバイスプレジデントに40代を積極起用しています。また、めまぐるしく変化する市場環境に即応していくために10人いた取締役を7人に減らしました。これまでは重要な経営判断の際、取締役会で意思決定をしていましたが、この体制では変化に追いつけないと認識。そこで権限を執行側に委譲



し、意思決定のスピードを高める体制へと移行しました。ふだんからコーポレート部門と事業部門が自由闊達に意見を交わしていれば、即時に判断して、すぐに各事業部の取り組みへと反映させていくことができます。取締役会はそのプロセスをしっかりとモニタリングして管理する構図に変えました。

この役割分担によって、取締役会は企業価値をさらに高めるための事業戦略やサステナビリティ戦略の立案といった、中長期的な視野での意思決定に専念できます。執行側は戦略どおりに事業を進め、いま直面している課題を解決するといった実務に専念できる体制へと変わってきています。

当社では新卒採用、キャリア採用を積極的に進めた結果、有望な若手従業員が数多く活躍しています。創業100年の製造業という長く在籍しているベテランばかりのイメージがあります。しかし、現場では新卒採用とキャリア採用の従業員が同じチームでともに切磋琢磨しています。他社で身につけた知識やスキルだけでなく、こうした新しい風をどんどん入れることで、これからさらに社風が大きく変わっていくことを期待しています。

企業価値向上を目指して

財務基盤の強化を進めて、 株主の皆様へ利益を還元

2025年3月期の実績において、当社は第13次中期経営計画で設定した営業利益額と営業利益率、そしてROEの財務目標を達成できませんでした。この要因については、中国市場からの脱却を進めた結果として、余剰在庫の削減が計画どおりに進んでいないことが挙

げられます。加えて、海外の事業拠点における生産と供給の全体最適化に向けた取り組みが遅れていることも、その一つです。余剰在庫の削減と生産・供給体制の全体最適化をいかにスピーディに断行していくかが喫緊の課題となっています。2026年3月期の業績予想は売上高、営業利益ともに2025年3月期をわずかに下回るものとしていますが、これらの施策を計画どおり断行していくことが経営トップとしての私の使命です。

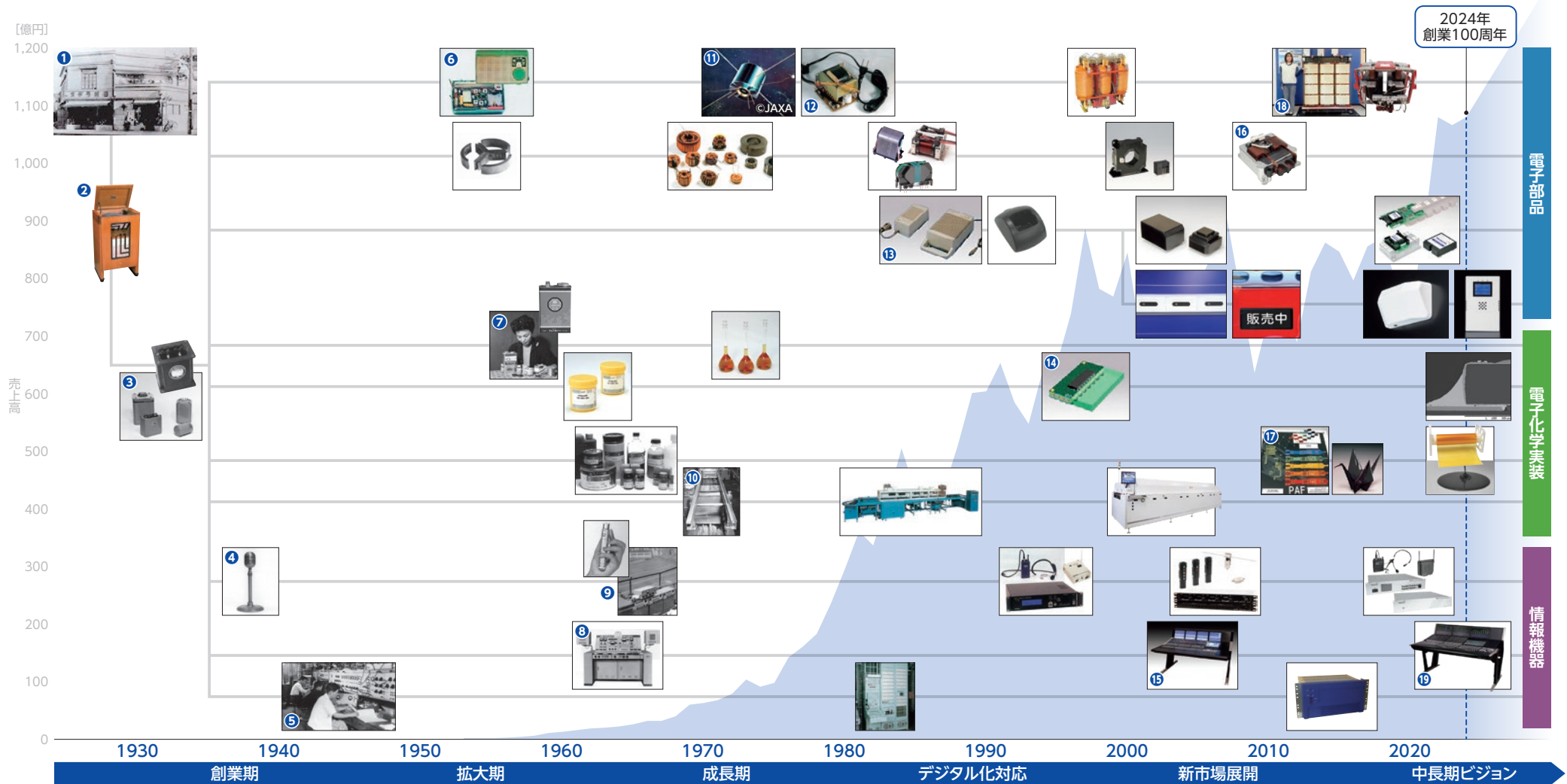
第14次中期経営計画では、2027年度までに需要が好調なデータセンター向けの売上高を2024年度比で約30%増加させ、欧米市場における電子部品の売上比率も同じく40%引き上げるという成長シナリオを描いています。現在注力している市場の選択とコア事業へのリソース集中を通じて、計画どおりの売上増加を確実に達成する強い決意を持っています。この取り組みで2027年度には80億円の営業利益と7%の営業利益率、ROEは8%の達成を目指します。

東証プライム市場に上場している企業として、株主の皆様への適正な利益還元は最重要課題の一つです。2025年度は10億円を上限とする機動的な自社株買いを実施して財務基盤の強化に努め、安定的な配当を基本としつつ、体質改善後にはDOE（株主資本配当率）3%を目途にした株主還元を目指してまいります。

株主・投資家、お客様、取引先、従業員の皆様には、創業100周年をステップに次の100年へと歩み始めたタムラ製作所の今後に期待を寄せていただき、一層のご支援をお願いいたします。

タムラの歩み

タムラ製作所は、2024年に創業100周年を迎えました。基盤とするのは、独自のエレクトロニクス技術。常に時代の変化を先取りして、世の中に求められる製品を提供してきました。



1924年 [写真①]
日本のラジオ放送開始に先駆けること1年、東京・新宿に田村ラヂオ商会設立

1933年 [写真②]
自社ブランドの電気蓄音機の販売開始

1935年 [写真③]
トランスの自社開発を開始

1937年 [写真④]
ムービングコイル型マイクロフォンを販売開始

1939年
世界の一流品を提供するメーカーを目指し「株式会社タムラ製作所」を設立

1941年 [写真⑤]
情報機器事業の礎となる通信機や中継線輪の開発を行うための「柏木研究所」を新設

1944年
練馬区に大泉工場(現・本社)を竣工

1955年 [写真⑥]
国内初のトランジスタラジオに小型トランスが採用、民生用品部の大量生産へ本格進出

1956年 [写真⑦]
日本初の完全非腐食性はんどう接剤「ソルダーライト」フラックスを開発

社内に化学専門の研究所を設置

1961年 [写真⑧]
放送用機器として、音声調整卓の当社1号機を開発

1962年 [写真⑨]
微弱無線機器事業に進出、東京オリンピックにてワイヤレスマイクが採用

1968年 [写真⑩]
自動はんだ付装置当社1号機を開発

1972年 [写真⑪]
日本初の実用衛星「うめ (ISS)」搭載のトランス／コイルを開発

1972年 [写真⑫]
民生用VTR機器向けに電源トランスを供給開始

1984年
スイッチング電源の普及に伴い、テレビ・VTR用高周波トランスの供給開始

1985年 [写真⑬]
ノートパソコン等の携帯機器向けにスイッチング方式の外付け電源アダプタの供給を開始

1994年
セラミックを用いた圧電トランスを実用化、ノートパソコンの液晶ディスプレイバックライトインバータ用として供給

1995年 [写真⑭]
半導体パッケージ用ソルダーペーストを開発、大手半導体メーカーからCPU向け製品として認証を取得

2000年
RoHS指令発効(2006年)に伴い、鉛フリートータルソリューション推進

2003年 [写真⑮]
地上波デジタル放送開始に伴い、放送局に音声調整卓をはじめとするデジタル対応放送設備を納入開始

2009年 [写真⑯]
ハイブリッド車向けに車載用リアクタの量産開始

2010年 [写真⑰]
フレキシブル基板用ソルダーレジストを開発、スマートフォンやタブレット端末等に採用

2010年 [写真⑱]
再生可能エネルギー等に応用する大型トランス／リアクタ市場に参入

2013年
"酸化ガリウム (Ga₂O₃) MOSトランジスタ"を世界で初めて実現

2023年 [写真⑲]
IP伝送の放送システムに対応した音声調整卓を開発

社会・産業・暮らしを支える タムラの製品

電子部品

電子化学実装

情報機器

タムラの製品は「材料」「部品」「装置」として、自動車や電子機器など身近な製品から製造現場の装置や再生可能エネルギー分野、さらには宇宙まで、様々な産業や社会インフラを支えています。

風力・太陽光発電／データセンター

大型トランス／リアクタ



再生可能エネルギーの発電や直流送電の効率向上に寄与

電流センサ／電源モジュール ゲートドライバモジュール

導電性接合材

白色反射材／フラックス

駅

駅用ワイヤレスマイクロホン



発着案内などの情報通信手段として鉄道運行を支える

工場

はんだ付装置



あらゆる電子機器に搭載されるプリント配線板に電子部品をはんだ付接合する装置

産業機械

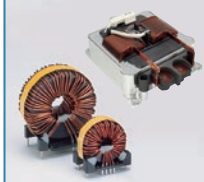
電流センサ／電源モジュール ゲートドライバ



ロボットや産業機械を制御するパワー半導体の駆動に欠かせない、ゲートドライバ

トランス／リアクタ

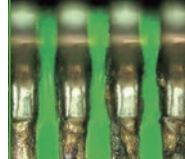
車載用リアクタ／コイル



ハイブリッド車・電気自動車の電圧を最適に制御

EV・HEV充電器用リアクタ／コイル

糸はんだ／棒はんだ 高信頼性溶剤ペースト



厳しい温度環境でもクラックが生じない、高信頼性溶剤ペースト

高信頼性溶剤レジスト

航空・宇宙

トランス／リアクタ



航空機からロケット・人工衛星まで、究極の耐環境性を有す

通信基地局

溶剤ペースト

溶剤レジスト

デジタル通信システムを支える通信基地局用の基板材料

放送局

音声調整卓 DECT規格インターカム



視聴者に届ける音声を調整する音声調整卓

エアコン・パワコン

リアクタ

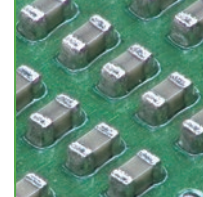
電流センサ／電源モジュール



エアコンやパワコンの省エネに寄与する電流センサ(左)と電源モジュール

スマートフォン・タブレット

溶剤ペースト ポイントはんだ付材料



微小な0201サイズ部品を接合可能なType-6溶剤ペースト

フレキシブル基板用溶剤レジスト 感光性カバーレイ(PICC)



柔軟性、耐熱性に優れ、モバイル機器で高い実績を誇る溶剤レジスト

タムラグループ At a Glance

タムラは電子部品、電子化学実装、情報機器の三つの事業分野で様々な市場のニーズに応える製品・サービスを提供しています。

素材からシステムまで、タムラのテクノロジーは人々の暮らしの安全・快適や脱炭素社会の実現に貢献しています。



創業

1924年



売上高

1,141 億円



営業利益

52.0 億円



自己資本比率

51.3%



設備投資

46.2 億円



研究開発関連費用

39.7 億円



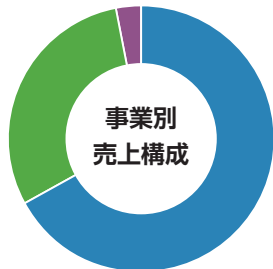
グループ従業員数
(連結)

4,318 名

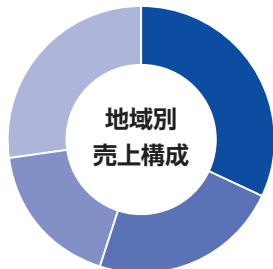


グループ会社数
(連結)

31 社



■ 電子部品 768億円 67%
■ 電子化学実装 346億円 30%
■ 情報機器 29億円 3%

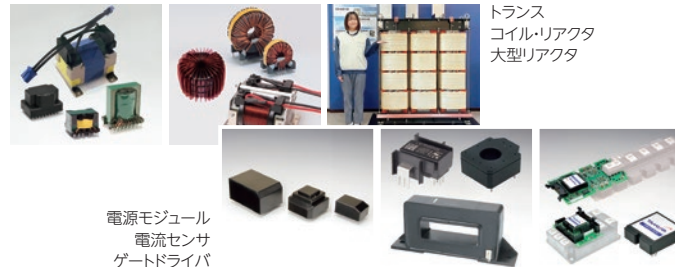


■ 日本 365億円 32%
■ 中国 263億円 23%
■ その他アジア 205億円 18%
■ 欧米 308億円 27%

電子部品

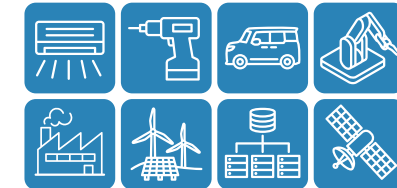
主要製品

トランス
リアクタ
コイル
大型トランス/リアクタ
バッテリーチャージャ
電源モジュール
ゲートドライバ
電流センサ など



用途

家電、自動車、産業用ロボット・工作機械、風力・太陽光
発電、データセンター、ロケット・人工衛星 など



コア技術

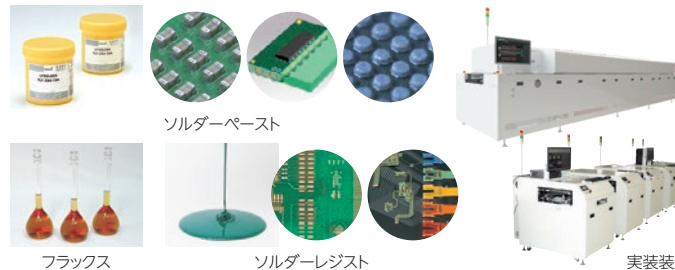
エネルギー変換技術



電子化学実装

主要製品

溶剤ペースト
フラックス
溶剤レジスト
実装装置 など



用途

自動車、スマートフォン・PC、家電、
通信基地局、プリント配線板 など



コア技術

接合技術
絶縁技術



情報機器

主要製品

音声調整卓(ミキサー)
ワイヤレスインターカム
ワイヤレスマイクロホン
など



用途

放送局、駅、劇場、コンサートホール など



コア技術

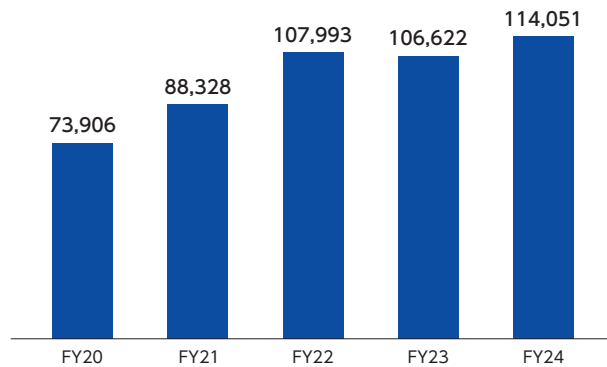
音声・通信技術



財務・非財務ハイライト

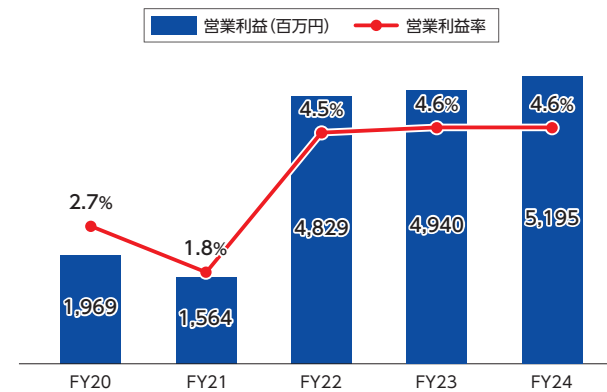
主要財務データ

売上高 (百万円)



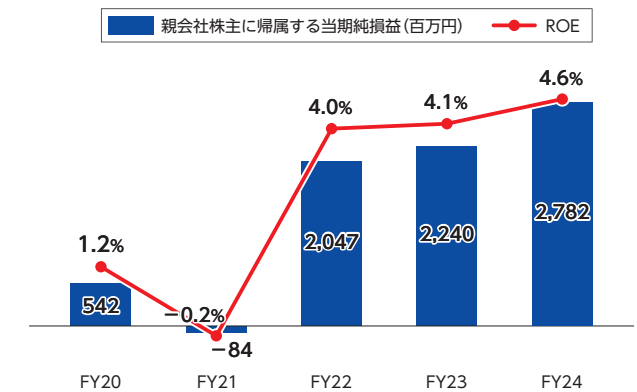
2024年度の売上高は過去最高を記録しました。米国のデータセンター関連の大型トランス・リアクタの需要増加、電動工具向けチャージャの売上回復、スマートフォン向けフレキシブル基板用ソルダーレジストの堅調な需要などがけん引したことに加え、円安の追い風もありました。

営業利益／営業利益率



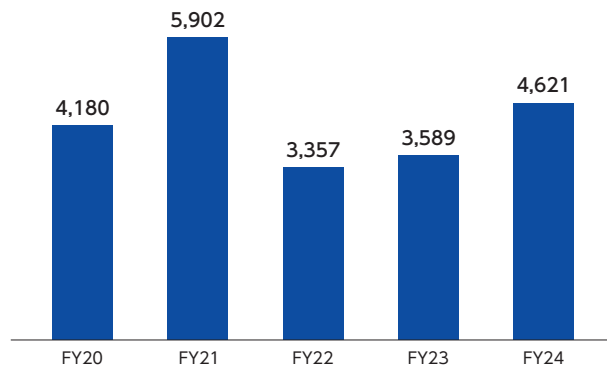
2024年度は、労務費の上昇や放送機器向け音声設備の更新案件の延期などがあったものの、増収や円安効果があり、増益、利益率は前年度並みとなりました。

親会社株主に帰属する当期純損益／ROE



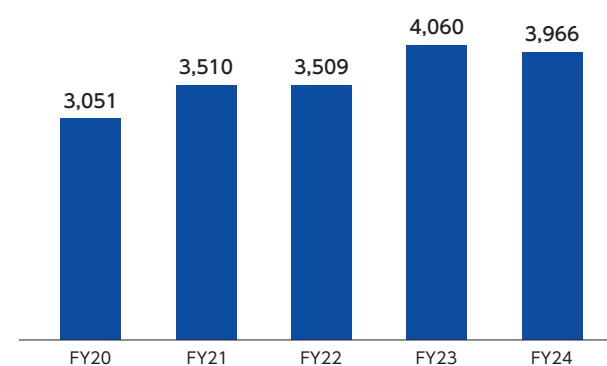
2024年度は、増収増益に加えブラジル関連会社に持分法を適用したことなどから純利益が増加し、ROEは0.5ポイント上昇しました。

設備投資額 (百万円)



パワーエレクトロニクス・モビリティ・IoTという成長市場に向けた設備投資を強化しています。2024年度は、電子化学実装事業の日本国内の生産拠点移管のための製造棟新設に関わる投資を行いました。新製造棟は2025年9月に完成しました。

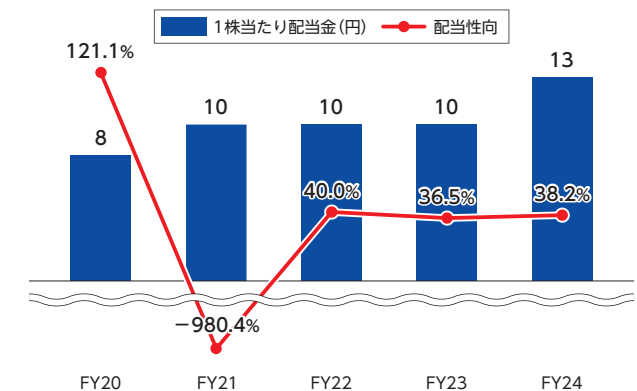
研究開発関連費用 (百万円)



次世代パワー半導体向けの要素技術開発や製品開発に注力しています。次世代高機能磁性受動部品の開発を推進するため、2024年4月に東北大学産学連携先端材料研究開発センター内に仙台アドバンスドラゴを開設しました。

※ 研究開発関連費用は、研究開発テーマに関わる経費・労務費・設備投資などを、当社の基準で集計。

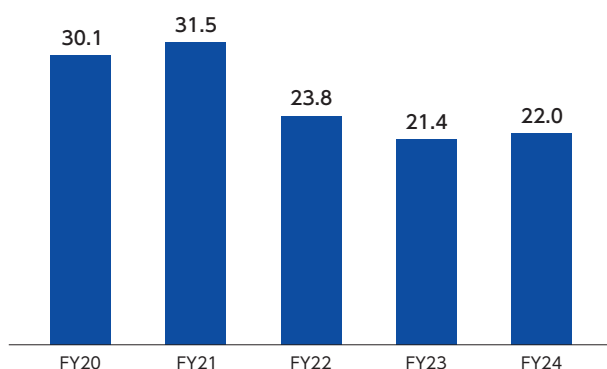
1株当たり配当金／配当性向



年間配当が前期の水準を下回らないよう、配当水準の安定と向上に努めてまいりました。今後は、安定的な配当を基準としつつ、体質改善後は株主資本配当率3%を目標とした株主還元を目指します。

主要非財務データ

温室効果ガス排出量 (Scope1, 2) (千t-CO₂)

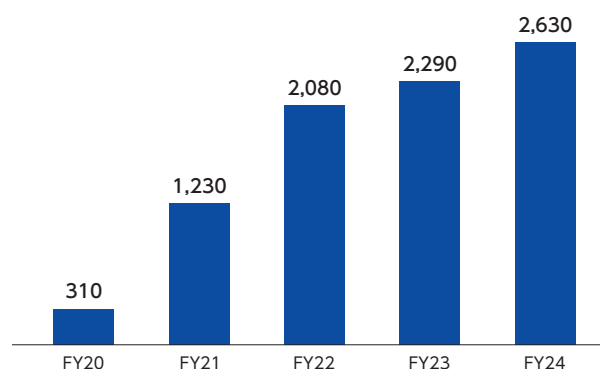


2030年度の温室効果ガス排出量の削減目標を、2013年度比51%以上に設定し、2024年度は2013年度比38%削減となりました。2025年4月から温室効果ガス排出量削減目標と再生可能エネルギー導入指針を再設定し、取り組んでまいります。

※ Scope1は、活動量に排出原単位をかけて算出。

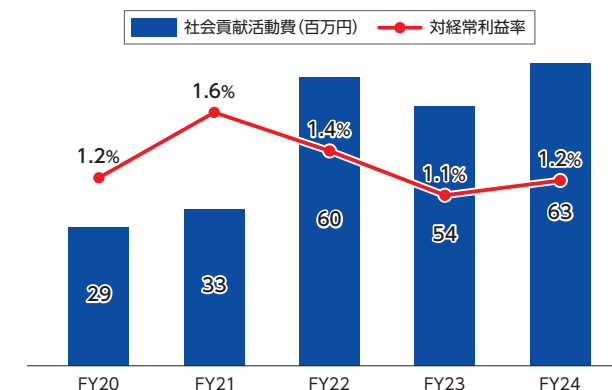
Scope2は、マーケット基準にて算出。不明な場合、IEA Emissions Factorsを使用。

自家生成電力(再生可能エネルギー)使用量 (MWh)



温室効果ガス排出量削減の取り組みの一環として、国内外の事業所に太陽光発電設備等を導入しています。2024年度は前年度に導入した太陽光発電設備が本格稼働し、再生可能エネルギー使用量が増加しました。

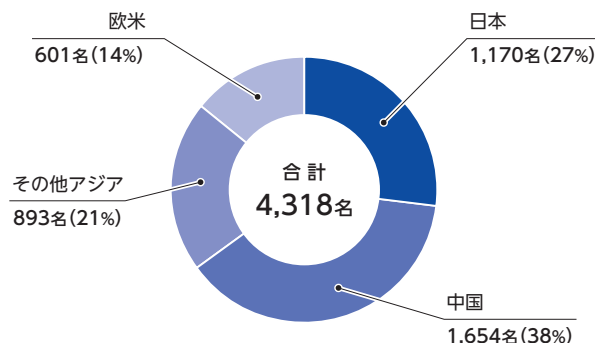
社会貢献活動費(連結)



国や地域との相互理解を深め、信頼関係を築くとともに、地域に貢献する事業経営を積極的に行っています。社会貢献活動費として、経常利益1%以上の拠出を目標としています。

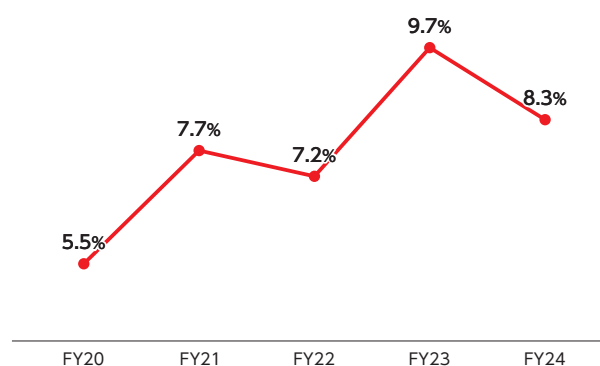
※ 金銭・物品提供、施設提供、活動に携わった従業員の人件費を金額換算して算出。

従業員数 (2025年3月31日現在)



海外拠点従業員比率は73%です。主要工場のあるアジア地域の比率が高いですが、売上・生産高が伸長している欧米地域で増加傾向にあります。

女性管理職比率



海外拠点に比べ相対的に人材多様性の低い日本において、多様な人材の管理職登用を推進しています。女性管理職比率について、2024年度末目標の10%には届かなかったものの引き続き早期の10%達成を目指します。

価値創造プロセス

タムラグループは、長期ビジョンとして掲げる2050ありたい姿の具現化に向け、

第14次中期経営計画のもと、持続可能な社会の実現と企業価値の向上を両立させる新たな価値創造に取り組んでいます。

2050ありたい姿：世界のエレクトロニクス市場に高く評価される脱炭素社会実現のリーディングカンパニー



第13次中期経営計画振り返り

100周年とその先の成長を目指して

当社グループは、2022年4月1日から2025年3月31日までの3年間を対象とする、第13次中期経営計画「Energize the Future 100」に取り組んでまいりました。最終年度である2024年度が当社の創業100周年にあたることから、100周年とその先の成長に向け、事業戦略とサステナビリティ戦略の両輪で推進しました。

事業環境と事業成長に向けた取り組み

第13次中期経営計画は、新型コロナウイルスの世界的な感染拡大から日常を取り戻す3年間でした。サプライチェーンの分断等の混乱からは落ち着きを取り戻した一方、地政学的リスクの高まりによる先行きの不透明感から中国や欧州において景気が停滞しました。加えて、素材価格の高騰や労務費の上昇、急激な為替変動など、予断を許さない状況が継続しました。

こうした状況の中、当社グループはグローバル展開の強化として、欧米における売上拡大を推進しました。特に北米データセンターの無停電電源装置(UPS)、電源分配ユニット(PDU)向けに大型トランス・リアクタの需要が拡大し、旺盛な需要に対応すべく、2023年度、2024年度と2度にわたり北米市場向け当該製品を生産するメキシコ工場の生産能力を増強しました。この結果、欧米売上比率は目標20%以上に対し、24%と目標を達成しました。さらに、為替や素材価格の変動に連動した適正価格の設定により、売上高は1,000億円を超える過去最高を記録し、収益性は改善方向で推移しました。

新製品・新市場の創出に向けては、電子化学事業の素材技術と電子部品事業の設計技術を融合した、素材から差別化した新しい磁性受動部品の創出を目指し、本社部門に共通研究開発部門を新設しました。さらに、国立大学法人東北大学産学連携先端材料研究開発センター内に「仙台アドバンスドラボ」を開設し、産学連携を強化しています。

第13次中期経営計画の実績

事業戦略：成長と効率の二本柱

	2021年度 (基準年)	2022年度	2023年度	2024年度 目標	2024年度 実績	
事業収益と 資産効率の向上	財務目標					
	営業利益	16億円	48億円	49億円	60億円以上	52億円
	営業利益率	1.8%	4.5%	4.6%	6%	4.6%
	ROE (ガイドライン) 売上高 (ガイドライン) ROIC	▲0.2% 883億円 1.6%	4.0% 1,080億円 3.8%	4.1% 1,066億円 3.8%	8% 1,000億円以上 6%	4.6% 1,141億円 4.8%
カーボンニュートラルに 貢献する 事業成長	グローバル展開強化 (欧米売上比率)	17%	19%	24%	20%以上	24%
	新製品・新事業創出 (新製品・新市場売上比率)	—	12%	22%	30%	24%

サステナビリティ戦略

マテリアリティ	持続的な事業成長	新製品・新市場向け売上比率：30%	24%
	製品品質の向上	不良損金率：15%削減(第12次中期経営計画平均対比)	32%増加
	適正なサプライチェーン	主要調達先SAQ実施率：100%	76%
	コンプライアンス	コンプライアンス研修実施率：100%	96%
	働きがいの実現	①(グローバル)従業員サーベイ実施ポイント向上：3Pt/年 ②(日本)女性・外国人・中途採用管理職比率：10%、5%、50%	①±0pt ②8.3%, 1.8%, 39.1%
	地域社会との共生	社会貢献費：経常利益の1%	1.2%
	地球環境保全・ 脱炭素社会の実現への貢献	①サステナビリティ貢献製品比率：27% ②温室効果ガス排出量(Scope 1,2)削減：33%以上(2013年度比)	①24%、②38%
	情報開示の充実	統合報告書発行・TCFD準拠情報開示	発行・開示

※働きがいの実現②は2025年4月1日時点

第14次中期経営計画に向けた課題

事業成長に向けた取り組みが進んだ一方で、財務目標である営業利益、営業利益率、ROEは目標に至らない結果となりました。資産効率の改善に向け、新たな社内管理指標としてROICを導入し、コロナ禍における半導体不足に端を発して肥大化した半導体をはじめとする在庫の適正化などに取り組みました。しかしながら、在庫回転日数は目標とするコロナ禍前水準には戻らず、また、さらなる新製品・市場の拡大、および低成長・低収益領域の抜本的な見直しが課題であることが浮き彫りとなりました。

サステナビリティ戦略においては、温室効果ガス(Scope1、2)削減目標の達成、「働きがい改革」の一環である心理的安全性浸透

施策の推進など成果を上げた一方、中国子会社において社内ルールに反した在庫の会計処理が行われていたというコンプライアンス問題が顕在化しました。再発防止プロジェクトを立ち上げ、コンプライアンスおよび適切な会計処理の周知徹底、子会社管理体制の強化、内部統制の強化など項目分けをし、プロジェクトを軸にして教育・研修の実施、本社部門によるモニタリング・コミュニケーションの強化などに取り組んでいます。経営陣が先頭に立ち全社一丸となって再発防止策を遂行しており、今後もガバナンス強化とコンプライアンス意識向上に向けた取り組みを継続していくことが課題と認識しています。

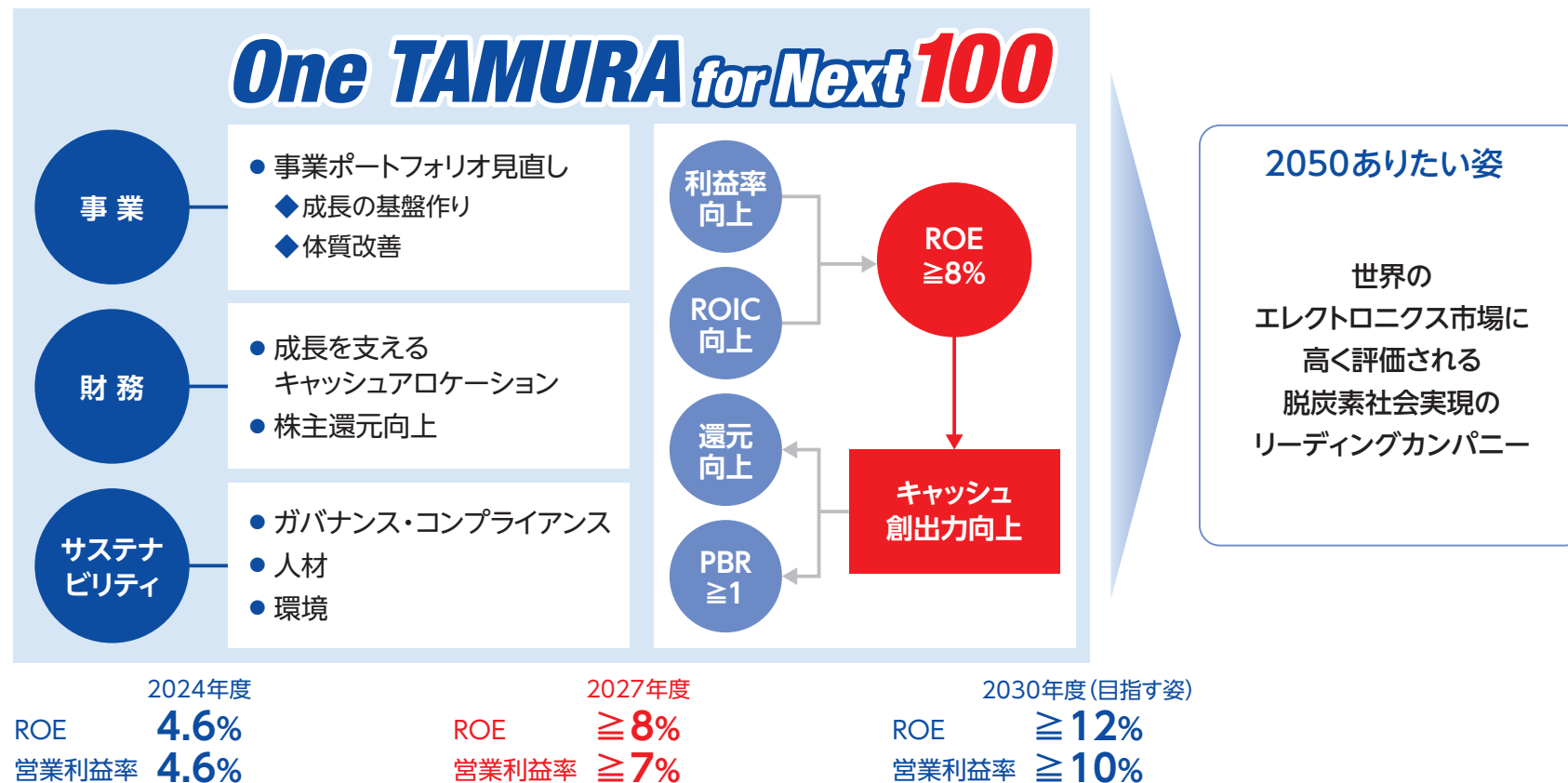
第14次中期経営計画

第14次中期経営計画「One TAMURA for Next 100」

2025年度より、新しい中期経営計画「One TAMURA for Next 100」を始動しました。前中期経営計画に引き続き、脱炭素社会実現に向けた世界的な潮流を市場機会と捉え、長期ビジョンで掲げる「世界のエレクトロニクス市場に高く評価される脱炭素社会実現のリーディングカンパニー」の具現化を目指します。

第13次中期経営計画は、事業戦略とサステナビリティ戦略の二本柱で取り組みました。事業戦略における事業収益の向上と資産効率向上が未達に終わった反省を踏まえて、第14次中期経営計画では財務戦略の施策をさらに具体化し、事業戦略・サステナビリティ戦略と、その二つを支える財務戦略を一体で推進して

まいります。そして最終年度の2027年度にROE8%以上、営業利益率7%以上を達成し、PBR1倍以上を目指します。

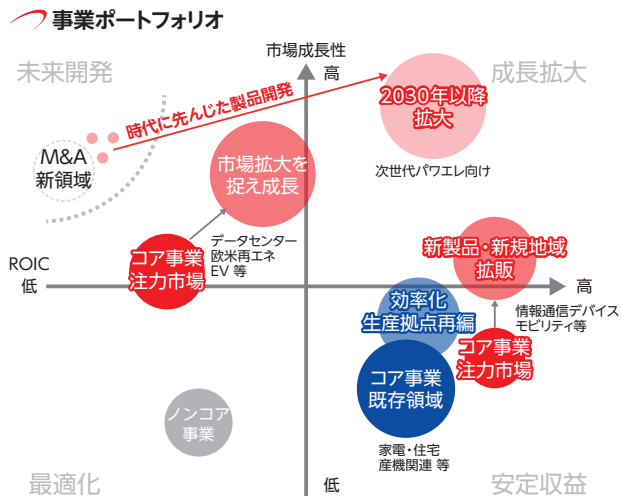


「成長の基盤作り」

目標達成に向け、事業戦略では初年度と第2年度で「成長の基盤作り」と「体質改善」に集中的に取り組めます。

「成長の基盤作り」では、収益性の向上と持続的な成長に向け、市場や技術の変化を先取りした事業ポートフォリオを再構築します。カーボンニュートラルに関連する事業、具体的には電子部品事業および電子化学材料事業をコア事業と定め、注力市場であるクリーンエネルギー関連市場をターゲットに、売上・利益を拡大します。

クリーンエネルギー関連市場とは、電力インフラ・ヘビーイン



成長への取り組み

コア事業・注力市場に注力

コア事業 カーボンニュートラルに関連する事業（電子部品・電子化学材料）
注力市場 クリーンエネルギー関連市場（電力インフラ・ヘビーインダストリー・次世代通信・モビリティ）

体質改善の推進

コア事業既存領域およびノンコア事業の効率化・最適化を推進

ダストリー・次世代通信・モビリティの領域であり、脱炭素社会の推進による拡大が見込まれます。大型トランス・リアクタ、大容量電流センサ、高耐熱・高信頼パワエレ関連化学材料など、コア事業の次世代パワーエレクトロニクス関連製品を、これらの領域に展開します。

足元では、米国データセンター向けの大型トランス・リアクタの旺盛な需要が期待されています。データセンターには、空調システム（HVAC）におけるトランス・リアクタ、無停電電源装置（UPS）におけるゲートドライバモジュール、電流センサ、溶剤レジストなど、当社グループが提供可能な製品が多く使用されて

成長への取り組み

注力市場

クリーンエネルギー関連市場

電力インフラ 風力・太陽光・水素
 送配電・蓄電
 ヘビーインダストリー インバーター
 データセンター
 次世代通信 端末・IoT機器
 モビリティ EV・V2H
 電鉄

次世代パワー半導体に進化
 脱炭素社会の実現に向け拡大

注力製品

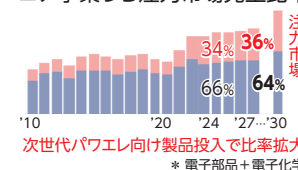
次世代パワーエレクトロニクス
 関連製品

大型トランス・リアクタ
 高周波トランス・リアクタ
 高耐圧ゲートドライバ
 大容量電流センサ
 パワエレ関連化学材料
 先端半導体材料

次世代パワー半導体用
 磁性受動部品

コア事業*の目標

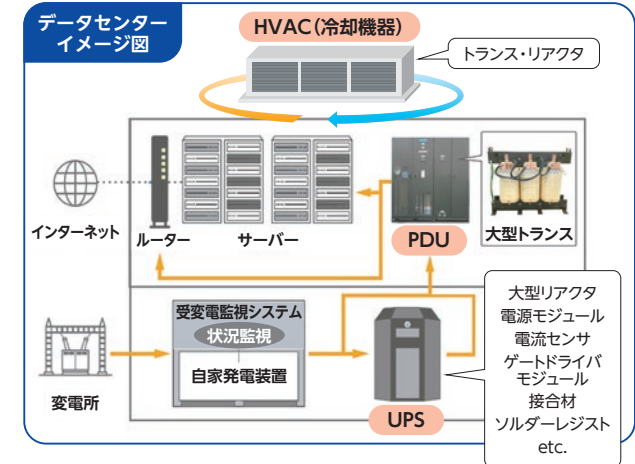
コア事業 2024年度実績 2027年度目標
 売上高(円) 約1000億 **≥1000億**
 営業利益(円) 約60億 **≥80億**
 営業利益率 約6% **≥8%**



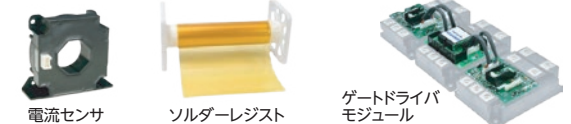
います。当社製品によるトータルソリューションを提案し、北米を中心にデータセンター市場向けの売上を高めていきます。

また、次世代通信分野では、AIを搭載したスマートフォンの登場など技術の進化により、フレキシブル基板のさらなる高密度化、高機能化、薄型化が見込まれます。当社グループでは、カバーレイと溶剤レジスト機能を併せ持つ感光性カバーレイ（Photo Imageable Coverlay Coat）の販売を開始しました。高密度部品実装や低反発性などに優れており、AI搭載スマートフォンをはじめ、SDVのセンサやディスプレイ、ヘルスケア機器、ウェアラブル機器など、拡大する市場のニーズを捉えます。

データセンター設備向けの多様な製品



- ◆ PDU用大型トランス、UPS用大型リアクタ向けの製品をはじめ多様な製品を展開
- ◆ HVAC用の製品群も取り揃えトータルソリューションを提供可能



新たな事業の柱の創出

当初の市場予想より遅れてはいるものの、クリーンエネルギー関連市場は次世代パワー半導体への進化が見込まれています。シリコンカーバイドをはじめとする次世代パワー半導体のデバイスは、小型化・高集積化が進むことで、加圧による破損の回避、接合強度の確保、高熱対応などが要求されます。当社グループでは、金属接合技術とペースト技術を掛け合わせた、信頼性および生産性の高い高耐熱接合材の開発を推進しており、次世代パワー半導体への移行に伴う事業の成長を目指します。

さらに、コア事業である電子部品と電子化学の技術を融合した、次世代パワー半導体に対応する高効率・高電力・高周波駆動の受動デバイスとその関連素材の研究開発を進めています。社内外の人材活用や産学連携の促進により研究開発体制を強化しており、2025年7月に当該研究開発部門の名称を「先端パワーエレクトロニクス技術研究所」に改称しました。当社グループの次の100年を支える技術基盤の確立と、新たな事業の柱の創出に向け、挑戦を続けます。

「体質改善」

「体質改善」では、前中期経営計画の積み残しの課題である在庫の早期適正化、地政学的リスクへの対応を踏まえた国内外の生産販売拠点の最適配置、そして成長性と採算性を意識した事業および製品の集中と選択、人員配置の見直しなどを進めます。これらにより資本効率(ROIC)と収益性(営業利益率)を向上させ、コア事業および注力市場に経営資源を集中する体制を構築します。

資本効率の向上

資本効率を向上させるため、特に中国拠点の在庫を圧縮し、在庫回転日数をコロナ禍前水準に引き下げます。電子部品事業の生産体制が中国偏重であることを課題と捉えており、中国生産拠点の再編を進める中で、在庫の削減にも取り組みます。

中国以外では、生産体制を強化する方針です。日本では、電子部品事業の拠点の一つである坂戸事業所内にモジュール製品(電流センサ)の生産ラインを設置し、2025年度後半から生産を開始する予定です。従来モジュール製品は中国工場で生産していましたが、坂戸事業所で生産することで顧客ニーズに素早く対応し、大型トランス・リアクタと組み合わせたトータルソリューション提案を強化します。電子化学実装事業においては、入間事業所にあるはんだ粉末生産工程およびその検査工程を、狭山事業所の敷地内に新たに建設した製造棟に移管します。既存の製造棟が老朽化していることなどを踏まえたものですが、新しい製造棟では生産性の改善を図るとともに、建物および製造工程における環

境対応や省エネ性能の向上も目指します。

日本以外では、東南アジアにおいて、外注業者を活用しながら生産体制の強化を目指します。

収益性の向上

収益性の向上施策では、成長性と採算性を意識し事業および製品の集中と選択を進めます。収入および支出を最適化するために、生産の効率化等により原価を低減するのに加え、低採算品目に対しては撤退も視野に入れながら適正価格化を推進します。さらに、グローバルでの人員配置の見直しを検討しています。

ノンコア事業では、事業体制の見直しを進めます。その一環として、2025年6月に連結子会社である株式会社光波のネットワークソリューション事業を、会社分割により第三者へ事業承継しました。ノンコア事業に対しては、今後もプロダクトミックスの改善や新領域の検討を行いながら、最善の選択肢を見定め、実行してまいります。

体質改善の推進

資本効率の向上

事業拠点の配置見直し

中国生産拠点の再編
東南アジア生産体制の強化(含む外注活用)
モジュール製品の日本生産開始

※そのほか環境変化に対してスピーディに生産販売ロケーション見直しを敢行

在庫水準・在庫回転日数適正化

中国拠点の在庫圧縮
在庫回転日数をコロナ禍前水準に



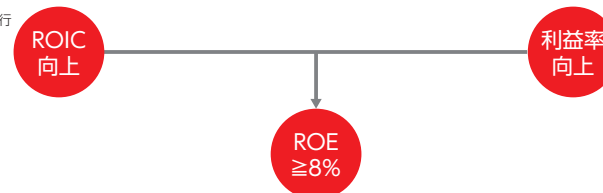
収益性の向上

ノンコア事業の最適化

事業体制見直し
●第三者への事業承継
●プロダクトミックスの改善
●新領域の検討 等

収入・支出の最適化

低採算品目の適正価格化・撤退
人員配置の見直し
生産効率化等による原価低減
(狭山事業所に新製造棟建設、はんだ粉生産工程移管)



財務目標と株主還元

第14次中期経営計画の初年度および第2年度で「成長の基盤作り」と「体質改善」を確実に進め、財務目標である2027年度ROE8%以上、営業利益率7%以上を達成します。収益性と資本効率の向上によりキャッシュ創出力を高め、キャッシュアロケーションとして、「成長の基盤作り」と「体質改善」に再投資します。それにより企業価値を向上し、2027年度より先には、さらに一段高いレベルの数値を目指してまいります。

2027年度にはPBR1倍以上に評価される企業となるため、創出したキャッシュで株主還元の強化にも取り組みます。第14次中期経営計画の開始にあたり、剰余金の配当等の基本方針を「安定的な配当を基本としつつ、体質改善後は株主資本配当率(DOE)3%を目途にした株主還元を目指す」と見直しました。また、経営環境や財務状況を考慮したうえで、株主還元の一部については機動的な自己株式取得を行うことも検討するとし、2025年度は5月から、上限350万株および上限10億円の自己株式取得を実施しました。

グループ財務目標

	2024年度実績	第14次 中期経営計画 2027年度目標	2030年度 目指す姿
資本効率			
ROE	4.6%	≥8%	≥12%
(ガイドライン) ROIC	4.8%	≥6%	≥8%
収益性向上			
営業利益率	4.6%	≥7%	≥10%
(ガイドライン) 売上金額	1,141億円		≥1,500億円
(ガイドライン) PBR	0.6倍	≥1.0倍	
(ガイドライン) 株主還元[DOE]	2.1%		≥3%

成長基盤の構築・体質改善により
企業価値向上

サステナビリティ戦略

サステナビリティ戦略は、前中期経営計画と同じくマテリアリティを軸に推進します。第14次中期経営計画では、社会環境の変化および事業戦略との一体化のため、マテリアリティの見直しを行いました。成長戦略の推進と経営基盤の強化を大分類とし、成長戦略の推進では、前中期経営計画に引き続き、脱炭素社会の実現に貢献する取り組みを進めるとともに、当社グループにおける働きがいを追求します。経営基盤の強化では、特に前中期経営計画期間に発覚した、中国連結子会社における不適切な会計処理の反省を踏まえ、コンプライアンスの徹底とコーポレートガバナンス・リスクマネジメントの強化に取り組みます。研修の実施やマニュアルの整備に加え、グループガバナンスの強化や浸透を目的に、

2025年4月には本社部門にグループ会社の業務改革を推進する部署を新設しました。さらに、取締役会から執行への権限委譲を推進し、取締役会は2025年6月の株主総会を経て社外取締役が過半数となる構成として、監督機能を強化しています。

コンプライアンスの徹底に向けては、グループ会社も含め、タウンホールミーティング等による経営トップからのメッセージの発信、管理職に対するコンプライアンス研修の実施、内部通報制度の改善・拡充などを進めています。

このように、第14次中期経営計画「One TAMURA for Next 100」では、事業戦略・財務戦略・サステナビリティ戦略を一体で推進し、次の100年に向けた成長基盤をグループ一丸で構築してまいります。

マテリアリティ

大分類	中分類	KPI	2027年度目標	施策
成長戦略の推進	脱炭素社会実現への貢献	温室効果ガス排出量 (Scope 1,2) 削減率	2021年度比 25%以上削減	省エネ対策の推進 再エネ調達の推進
		再生可能エネルギー調達比率	35%以上	再エネ調達の推進 太陽光発電設備の導入
		注力市場売上比率	36%	欧米エネルギー関連市場攻略 製品群の拡充
	働きがいの追求	グローバルエンゲージメントスコア	毎年3pt改善	心理的安全性の更なる浸透 リーダーシップを発揮できる人材の育成 企業パーパスの浸透と従業員の自分事化
経営基盤の強化	コーポレートガバナンスの強化	取締役会実効性評価の継続的実施	実効性の改善	DXを含む取締役会運営改善 執行への権限委譲の推進と 中長期の企業価値に関する議論充実
		グループ管理職対象 コンプライアンス研修受講率	100%	コンプライアンス方針策定・周知 コンプライアンス教育対象拡大 およびコンテンツの改善
	全社的 リスクマネジメントの強化	リスク管理委員会による安定したPDCA	実効性の改善	対象リスクの拡大
		情報開示	リスク開示の充実	有報/統合報告書におけるリスク開示充実
	品質重視の文化醸成	顧客満足度	前年比改善	部門施策の推進 グループ従業員の知識・意識の向上

当社グループは、創業100周年の2024年度を最終年度とする第13次中期経営計画において、事業収益および資産効率の向上を掲げ、営業利益60億円、営業利益率6%、ROE8%を目指しました。しかしながら、材料費や労務費の上昇、中国の景気低迷、顧客の設備投資抑制などの影響を受け、目標に届かない結果となりました。第14次中期経営計画では、財務戦略をさらに具体化し、事業戦略とサステナビリティ戦略と一体で推進することで、2027年度にROE8%以上、営業利益率7%以上を達成します。

2024年度実績

2024年度は、第13次中期経営計画の最終年度でした。AI関連市場の拡大を背景に、データセンター向けの設備投資が北米を中心に世界で拡大し、また、スマートフォンを中心とする情報通信関連が、力強さは欠くものの回復基調で推移しました。一方で、自動車関連は、電装化進展に伴う需要拡大基調は継続しましたが、EV市場の成長には停滞感が見られるようになりました。産業機器関連の需要は、国内外製造業で設備投資への慎重姿勢が継続したことから低位で推移しました。

売上高は、米国のデータセンター用電源分配ユニット(PDU)・無停電電源装置(UPS)向け大型トランス・リアクタの需要増加、電動工具向けチャージャの売上回復、スマートフォン向けフレキシブル基板用ソルダーレジストの堅調な需要などがけん引した

ことに加え、円安の追い風もあり、1,141億円と過去最高を記録しました。営業利益は52億円でしたが、親会社株主に帰属する当期純利益は、特別損失として連結子会社の会社分割に係る損失や関係会社株式評価損を計上したことにより28億円となりました。

財政状態は、総資産が前連結会計年度末に比べ95億円増加し、1,243億4千8百万円となりました。流動資産は、現金および預金ならびに売上債権の増加により、68億円増加しました。固定資産は、設備更新および電子化学実装事業の製造棟新設を中心とした有形固定資産の増加により、27億円増加しました。製造棟新設は、日本国内の生産拠点移管によるもので、新棟は2025年9月に完成しました。負債合計は、仕入債務の増加により603億円となりました。純資産は、利益剰余金の増加や円安を受けて為替換算調整勘定が増加したことにより640億円となりました。

この結果、自己資本比率は51.3%となりました。

(自己資本比率は、純資産より新株予約権・非支配株主持分を控除して計算した比率を用いています)

キャッシュ・フローは、投資活動によるキャッシュ・フローが、設備更新および電子化学実装事業の製造棟新設を中心とした有形固定資産の取得により、39億円の資金支出となりました。そのため、フリーキャッシュ・フローは、52億円と、前年度比で減少しました。

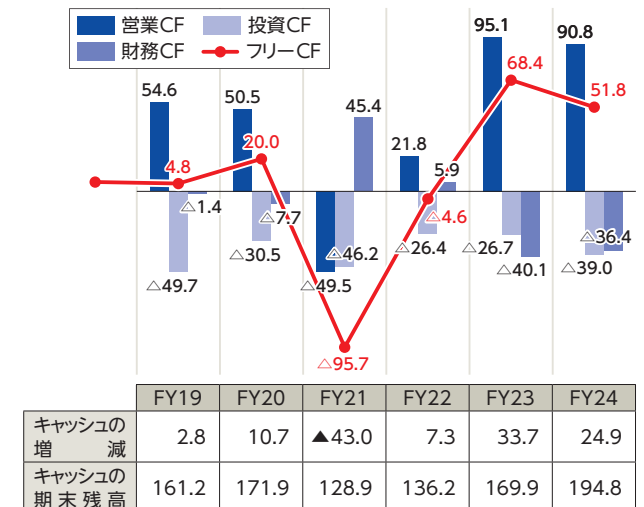
貸借対照表・キャッシュ・フロー計算書 (億円)

	FY23	FY24	増減額
現金・預金	175	203	28
売上債権	275	301	26
棚卸資産	238	243	5
有形固定資産	299	310	12
資産合計	1,148	1,243	95
仕入債務	124	148	24
有利子負債	339	339	0
純資産	578	640	62
負債・純資産合計	1,148	1,243	95

	FY23	FY24	増減
自己資本比率	50.1%	51.3%	1.2pt

キャッシュ・フロー	FY23	FY24	増減額
営業CF	95.1	90.8	▲4.2
投資CF	▲26.7	▲39.0	▲12.3
財務CF	▲40.1	▲36.4	3.7
フリーCF	68.4	51.8	▲16.6
キャッシュの増減	33.7	24.9	▲8.9
キャッシュの期末残高	169.9	194.8	—

キャッシュ・フロー推移 (億円)



2025年度予想

米国政権による関税措置をはじめとする通商政策の変化、それに伴うサプライチェーンの混乱や地政学的分断の進行、世界各地で起きている争いや災害による影響など懸念材料が多く、事業環境は予断を許さない状況が続いています。そのため2025年度は、売上高1,120億円、営業利益46億円、親会社株主に帰属する当期純利益16億円と減収減益の予想です。

当社グループにおいては、直接的な関税影響は限定的と見込んでおりますが、関税問題などを背景とした市場環境の悪化を踏まえ、慎重な見通しを設定しました。連結子会社である株式会社光波のネットワークソリューション事業を2025年6月に第三者に譲渡したことによる減少や、為替が円安から円高に進むことのマイナス影響も考慮しています。さらに、第14次中期経営計画で体質改善策として取り組む、事業および拠点の最適配置に関わる費用も織り込んでいます。

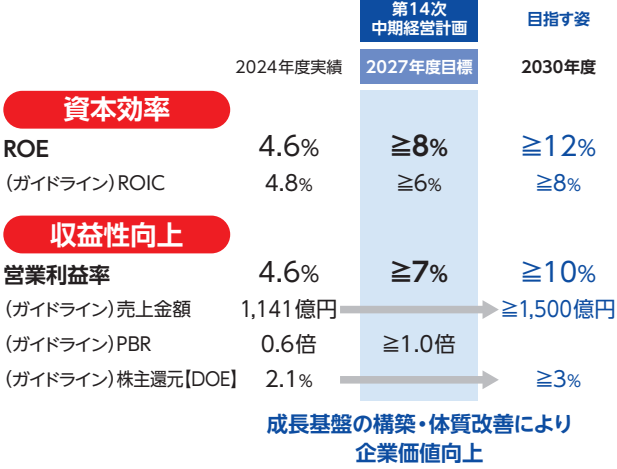
2025年度 通期業績予想 (百万円)

	FY24	FY25	
	通期実績	通期予想	通期増減
売上高	114,051	112,000	▲1.8%
営業利益 (営業利益率)	5,195 (4.6%)	4,600 (4.1%)	▲11.5% (▲0.4pt)
経常利益	5,061	4,300	▲15.0%
親会社株主に帰属する 当期純利益	2,782	1,600	▲42.5%
為替 期中平均 (米ドル/円) 期 末	152.50	145	▲4.9%
	149.52	145	▲3.0%
1株当たり配当金	13.0円	10.0円	▲3.0円
配当性向	38.2%	51.1%	12.9pt
ROE	4.6%	2.5%	▲2.1pt
ROIC	4.8%	3.7%	▲1.1pt

第14次中期経営計画における財務戦略

2025年4月より始動した第14次中期経営計画「One TAMURA for Next 100」では、財務戦略をより具体化し、事業戦略およびサステナビリティ戦略と一体で推進します。初年度と第2年度で「成長の基盤作り」と「体質改善」に集中的に取り組み、最終年度である2027年度にROE8%以上、営業利益率7%以上を目指します。目標達成に向けたガイドラインとして、ROIC6%以上、PBR1倍以上と設定しました。資本効率および収益性を向上させることでキャッシュ創出力を高め、さらに株主還元も強化し、PBR1倍以上に評価される企業になることを目指してまいります。

グループ財務目標



「成長の基盤作り」と「体質改善」のための投資

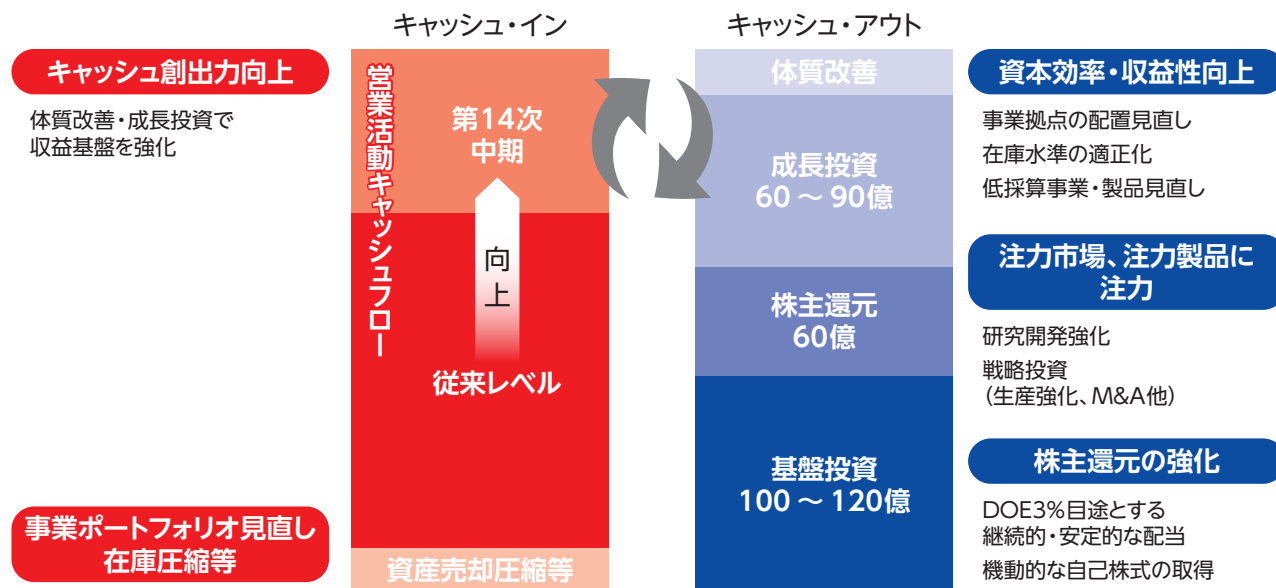
「成長の基盤作り」と「体質改善」では、前中期経営計画の積み残し課題である在庫の早期適正化を進めるとともに、中国生産拠点の再編や中国以外のエリアの生産体制強化など、地政学的リスクへの対応を踏まえた国内外の生産販売拠点の最適配置を行います。2025年度は特に中国拠点の再編を重点的に行う予定です。また日本では、坂戸事業所におけるモジュール製品の生産開始や、狭山事業所に製造棟を新設し入間事業所からはんだ粉生産工程を移管することなどを予定しています。

さらに、人員配置の見直しや、成長性と採算性を意識した事業および製品の集中と選択を推進します。第14次中期経営計画では、注力する領域を、市場はクリーンエネルギー関連、製品は次

世代パワーエレクトロニクス関連、地域は欧米と決めました。注力領域に経営資源の集中を進める方針のもと、2025年6月には、連結子会社である株式会社光波のネットワークソリューション事業を、株式会社ココオを承継会社として会社分割を行いました。

「成長の基盤作り」と「体質改善」により収益基盤を強化し、営業活動によるキャッシュ・フローを従来レベルよりも引き上げ、成長への再投資を行います。将来の事業成長に向けた取り組みとして、前中期経営計画より、電子化学の素材技術と電子部品の設計技術を融合した、素材から差別化した磁性受動部品の創出を目指しています。2025年7月には、研究開発部門を「先端パワーエレクトロニクス技術研究所」とし、2030年頃の次世代磁性受動部品およびその関連製品の事業化を目指して研究開発を強化・推進します。

キャッシュアロケーション(3年間累計)



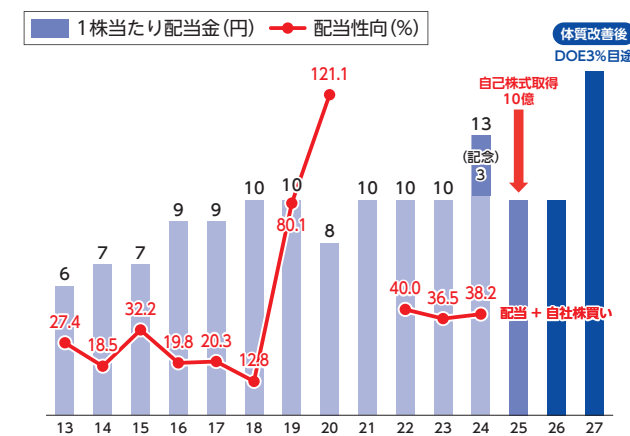
株主還元

これまで、剰余金の配当等の基本方針は「年間配当が前期の水準を下回らないよう、配当水準の安定と向上に努める」でした。第14次中期経営計画では、株主還元の強化を目的に方針を「安定的な配当を基本としつつ、体質改善後は株主資本配当率(DOE)3%を目途にした株主還元を目指す」に見直しました。初年度と第2年度で「成長の基盤作り」と「体質改善」を果たし、最終年度である2027年度での配当水準の引き上げを目指します。

また、経営環境や財務状況を考慮のうえ、株主還元の一部については機動的な自己株式の取得を検討します。2025年度は、5月より上限350万株および上限10億円の自己株式取得を実施しています。

株式市場からPBR1倍以上に評価される企業となり、その先の企業価値のさらなる向上を見据えながら、第14次中期経営計画の財務目標達成を目指してまいります。

株主還元



研究開発

タムラグループの研究開発

研究開発活動を通じ、当社のグループミッションに掲げる「世界のエレクトロニクス市場に高く評価される独自の製品・サービスをスピーディに提供」し続けるオンリーワンカンパニーの実現を目指しています。

近年、企業の競争力は、有形資産から無形資産にシフトしていると言われています。重要な無形資産の一つとして、知的資産が挙げられます。知的資産は、特許やノウハウなどの、いわゆる「知的財産」だけでなく、組織や人材、ネットワークも含まれると考えられます。研究開発部門の成果物はまさにこの知的資産であり、研究開発が企業価値向上に貢献する度合いが、これまで以上に増すと考えています。

当社は、ラジオやその部品であるトランスで事業を開始し、そこから派生した様々な電子部品、溶剤ペーストなどの接合材料、溶剤レジストなどの絶縁材料、リフローはんだ付装置等、様々な事業を手掛けています。100年にわたる多様な技術蓄積が、当社の強みの源泉です。

当社の企業理念を達成するために、保有する技術のさらなるレベル向上に加え、革新的な新技術の創出に取り組んでいます。主な取り組みは以下の二つです。

1. 多様な保有技術の有機的組み合わせ

当社は、電子工学、電磁気学、物理学、化学、機械工学、情報工学等、豊富な技術を蓄積しています。これらを組み合わせることにより、新たなイノベーションを創出し、オンリーワンの製品を提供します。

2. 「市場研究」への資源投入

エレクトロニクス市場は今、生成AIの登場で重大な変革期を迎えています。当社の次なる100年への取り組みは、この変化に対応することが必要条件となります。そのためには、技術だけでなく政治や経済、社会の変化を敏感に察知し、世の中の潜在ニ

ーズをつかみ取ることで、タムラにしかできないこと、タムラだからできることを極めていきます。

先端パワーエレクトロニクス技術研究所の設立

当社は、「世界のエレクトロニクス市場に高く評価される脱炭素社会実現のリーディングカンパニー」を「2050ありたい姿」として掲げています。

炭化ケイ素 (SiC) や窒化ガリウム (GaN) 等の次世代半導体を用いたパワーエレクトロニクスは、カーボンニュートラルへの貢献が期待されています。そのためには、トランスやリアクタなど的高機能磁性受動部品が必要とされます。

当社では、電子部品事業と電子化学実装事業の連携による新事業・新製品の創出のため、開発戦略推進室を2022年4月に設立しました。また2024年4月に研究開発の強化・推進のため、東北大学産学連携先端材料研究開発センター内に、仙台アドバンスドラボを開設しました。社内外の連携による体制強化によって、次世代高機能磁性受動部品の開発が進められています。

2025年7月には開発戦略推進室を、先端パワーエレクトロニクス技術研究所として改組し、新事業・新製品開発の飛躍的な加速を目指しています。

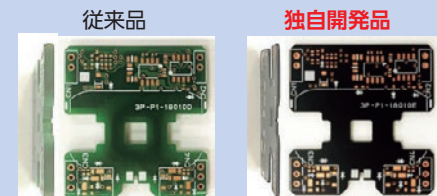
開発戦略推進室設立以来、様々な新規素材を開発してきました。これらを用いた高機能磁性受動部品の開発・事業立ち上げのため、マーケティング機能の強化にも取り組んでいます。ますます高まる不確実性に柔軟に対応するため、想定シナリオを設け、最適なビジネスモデルやサプライチェーンを実現するためのマーケティング活動を行い、市場ニーズを的確に捉えた画期的な製品開発を行ってまいります。

TOPICS パワーモジュール用複合多層基板の開発

電子部品と電子化学の技術を融合した製品として、パワーモジュール用の複合多層基板を独自開発し、その試作品を2025年5月にドイツで開催された展示会 PCIM Europe 2025に出展しました。本基板をゲートドライバモジュール用基板に応用した場合、従来基板の1/2以下の厚みで、従来品を上回る特性を発揮し、高精度かつ高信頼性を確保しながらパワーモジュールを駆動することが可能となりました。

次世代パワー半導体の進化に伴い拡大する市場に向けて、今後も国内外の複数のパワー半導体メーカーと連携しながら、ゲートドライバモジュールの開発を進め、市場に投入してまいります。

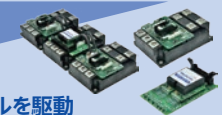
(試作例) ゲートドライバモジュール用基板



■ 従来品との比較

● 厚み	従来品 (2.4mm) 比 1/2以下
● 耐電圧性能	同等
● 誘電率 寄生容量	30%以上低減 大幅な削減可

高精度・高信頼性を確保しながら
高電圧・高周波のパワーモジュールを駆動



知的財産

タムラグループの知的財産活動

タムラグループでは、経営課題である新規事業創出を実現するために、時代に先んじた製品開発を目指しています。その一つに次世代パワー半導体に対応する磁性受動部品の創出を目指した開発があります。

当社の知的財産部門では、2025年7月に新設された先端パワーエレクトロニクス技術研究所および既存事業部門と連携しながら、お客様への価値提供につながる技術に関する知的財産権の保護・活用に関する活動を推進しています。

知的財産戦略と特許出願の状況

当社の知的財産戦略として、以下を掲げています。

1. お客様への高い価値提供につながる、高周波磁気デバイス関連の素材・材料に関する特許を増やす
2. 素材・材料から部品・モジュールまでの社内サプライチェーンを十分に活用する「One タムラ」の取り組みで、部品・モジュールを担う電子部品事業と素材・材料を担う電子化学実装事業の部門間技術融合型特許を増やす

■ 高周波磁気デバイス関連の素材・材料に関する特許出願

2022年度は全特許出願の3%程度でしたが、2024年度において全特許出願の約20%になっています。磁性受動部品の場合、製品特許だけでなく、部品を構成する材料、材料のもとになる素材に関する特許も包括的に権利獲得を進めています。次世代パワーモジュール向け複合多層基板関連の開発においては、当該分野の素材・材料技術に精通した知財担当者が、知識の発芽時点から開発担当者に寄り添うことで素材・材料で特許出願に結び付けています。

■ 部門間技術融合型の特許出願

部門間技術融合型特許は、2022年度では全特許出願の7%でしたが、2024年度では全特許出願の25%を占めるようになり、「One タムラ」の取り組みの成果が表れてきています。その軸となっているのが、新規事業創出に向けた研究開発と、既存技術の新用途展開による特許出願です。

新規事業創出に向けた研究開発においては、次世代パワー半導体駆動による回路の受動部品の課題をいち早く見出し、その対策

実施から特許出願につながった事例があります。本件は産学連携による新技術の創出の取り組みにおいての成果で、部門間技術融合型特許を拡張した事例です。

既存技術の新用途展開としては、電子化学材料の既存製品である接合・導電材料を電子部品に適用したことで、電子部品の耐ノイズ性が向上し、知財化につなげることができた事例があります。

今後とも、「One タムラ」での継続的な活動により、さらに調査検討を進め、知的財産の創出と活用を促していきます。

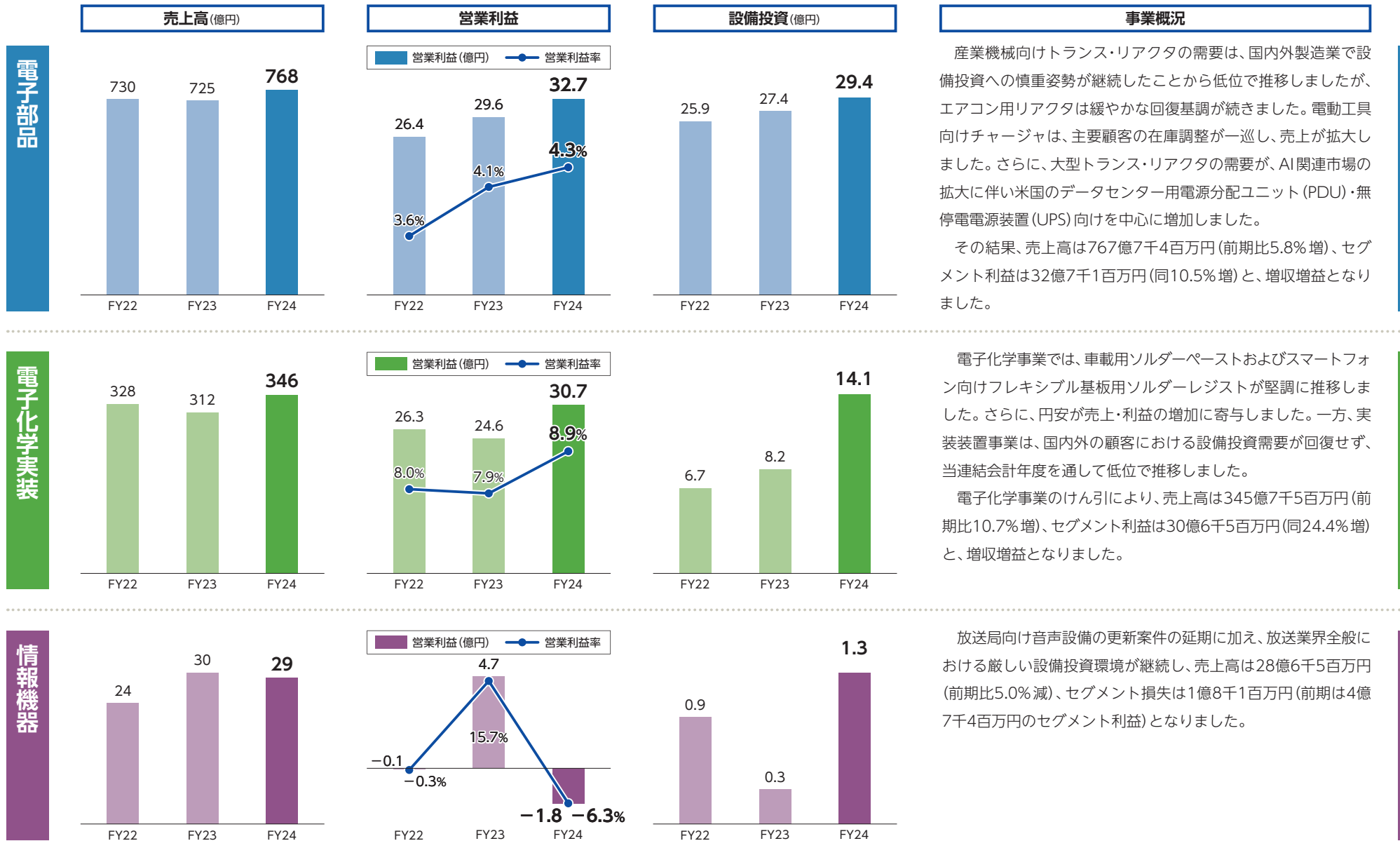
知的財産情報を活用した市場分析

時代に先んじた製品開発につながる将来市場動向を得るため、知財部門では、公開されている知財情報を活用した市場分析をマーケティング部門と連携して行い、市場動向を読み解く取り組みを、今後進めていきます。社内外の先行市場情報をもとに、開発部門と連携して市場価値につながる製品開発と並走する特許創出を目指します。

事業概況 (2024年度)

タムラは電子部品、電子化学実装、情報機器の三つの事業分野で様々な市場のニーズに応える製品・サービスを提供しています。

素材からシステムまで、タムラのテクノロジーは人々の暮らしの安全・快適や脱炭素社会の実現に貢献しています。



電子部品

高効率・高信頼性に対応した電子部品のスピーディなグローバル展開で、
パワーエレクトロニクスの未来を創り脱炭素社会の実現に貢献します。



EVP
電子部品事業本部長

中津 良

事業のありたい姿

脱炭素社会の実現に向けて市場ニーズが急速に変化していく中で、当部門はクリーンエネルギー関連市場に対して高効率・高信頼性に対応した独自性のある製品を、スピーディにグローバル展開することで社会課題の解決に取り組み、持続的な事業成長を目指します。

特に脱炭素社会の実現に向けて市場が伸長する欧米エリアに対しては、大型トランス・リアクタと合わせて電流センサや半導体駆動用ゲートドライバモジュールも含めたトータルソリューションの提供で、グローバルでのさらなるプレゼンス向上を図ります。また、省電力の実現に向けて期待されている次世代パワー半導体の技術革新が進む中、高周波・大容量化に対応した製品開発の取り組みを強化するとともに、サプライチェーン含めグローバルでの生産体制の最適化も図ることで事業基盤を強化してまいります。

第13次中期経営計画振り返り

2024年度 財務目標ガイドライン

実績

連結売上高	720億円	}	768億円
営業利益	36億円		32.7億円
営業利益率	5.0%		4.3%

成果

- データセンターや再生エネルギーの需要増加により欧米売上比率拡大
- 北米データセンター市場の需要増加に対応したメキシコ工場の生産能力増強
- 素材や部材価格の高騰に対応した適正価格設定の浸透による収益性の改善

課題

- 事業ポートフォリオ変革に向けた、生産再編を含む低成長・低収益領域の構造改革、および高付加価値製品の開発と拡販強化による収益性の改善
- 在庫の適正化による資産効率の改善
- 品質強化による顧客満足度向上

市場環境

リスク

- 既存製品のライフサイクル短縮による競争力低下
- 地政学的リスクに伴う事業機会の逸失
- 顧客の製品需要の変動による販売機会の逸失

機会

- 脱炭素社会の進展により、欧米を中心にクリーンエネルギー関連市場が伸長しており、当社製品の市場規模もグローバルで拡大
- クリーンエネルギーおよびモビリティ市場において、省電力システムの実現に寄与する高周波・大容量に対応した高性能・高信頼性の電子部品のニーズ拡大

事業の強み

- ◆ 技 術
 - 電力変換機器に使用されるキーパーツの市場ニーズに対応した技術力
 - 磁性材料から部品、モジュールまで幅広いソリューション提供
- ◆ 生 産
 - エリア完結に対応したグローバル生産体制
- ◆ 営 業
 - 顧客との高い信頼関係構築
 - グローバル顧客へのアカウントマネジメント力
- ◆ 体 制
 - グローバル供給・サービス体制
- ◆ 人的資本
 - グローバル経験豊富なシニアマネジメント層と若手の融合
 - エリア特性を熟知した海外拠点ナショナルスタッフ

事業戦略

成長戦略として高付加価値製品の開発・拡販を強化、重点戦略として低成長・低収益領域の構造改革等に取り組み、収益性の向上を目指します。

成長戦略

- 脱炭素社会の進展に伴い、欧米を中心に拡大するクリーンエネルギー関連市場に向けて、高付加価値製品を投入することで収益性の改善を図ります。電力変換機器のキーパーツである大型トランス・リアクタに、電流センサや半導体駆動用ゲートドライバモジュールも組み合わせてトータルソリューションを提供できる当部門の強みを活かして、さらなるビジネス拡大に取り組みます。
- 今後の市場ニーズに対応した磁性材料、磁性部品からモジュール製品の開発までを統合した一貫開発体制で技術革新を促進し、独自性ある高付加価値製品の創出に取り組みます。

重点戦略

- 産業機器市場および民生市場における既存製品の競争力強化に向けて、グローバルでの生産体制の最適化を推進します。継続的な原価低減と生産性向上の取り組みを強力に推進し、シェアの維持拡大を図ります。
- 地政学的リスクによる供給網の不安定化に備え、グローバルフットプリントを活用した代替生産体制の整備を進めることで、事業継続性を確保し、変化する市場環境にも柔軟に対応できる体制を構築します。
- コロナ禍に端を発した材料在庫の適正化を推進し、資産効率の改善に努めます。
- 製品品質とグローバル拠点におけるサービスの強化を通じて、顧客満足度の向上を図ります。

TOPICS

データセンター市場への電子部品拡販

電子部品事業では、データセンター需要が集中する北米市場をメインに、東南アジア市場・日本市場もターゲットに拡販を強化しています。当社の技術力、供給体制、大手顧客におけるプレゼンスを活かし、引き続きシェア拡大や新規案件の獲得につなげてまいります。

現在データセンター市場向け売上は大型トランス・リアクタ

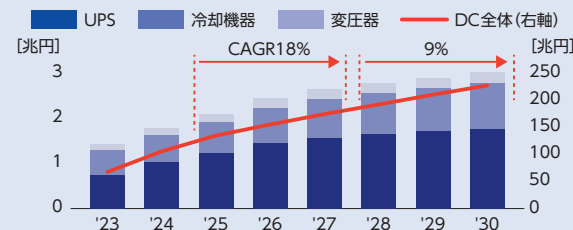
がメインですが、モジュール製品と組み合わせたトータルソリューション提案に向け、日本でもモジュール製品の生産を開始する予定です。

これら施策により、2027年度のデータセンター市場向けの電子部品売上を2024年度比で30%アップするとともに、電子部品の欧米売上比率を約40%まで高めることを目指します。

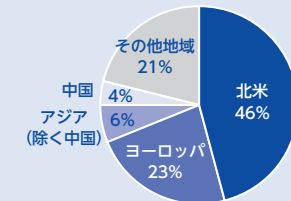
大型トランス・リアクタ&モジュール製品によるトータルソリューションを提案



データセンターの市場規模および地域別分布



出典：富士キメラ総研「2024 データセンター・AI/キーデバイス市場総調査」
データセンター・AI/キーデバイス市場_カテゴリー別市場規模推移(全体、電源系、冷却系)
を基にタムラ製作所作成



出典：VISUAL CAPITALIST
[Ranked: The Top 25 Countries With the Most Data Centers]
を基にタムラ製作所作成

生産体制の強化

メキシコ

2025年2月、第2工場稼働
大型トランス・リアクタ需要拡大に対応



日本

坂戸事業所にモジュール製品生産体制構築



電子化学実装

高密度実装に対応する高信頼の接合技術と絶縁技術を極め環境に配慮した材料・装置を提供することで、持続可能なエレクトロニクス産業の発展に貢献します。



EVP
電子化学実装事業本部長
曽我 義治

事業のありたい姿

電子化学実装事業は、はんだ(接合材料)やソルダーレジスト(絶縁材料)などの素材と、はんだ付装置(実装装置)という二つの事業から成り、エレクトロニクス製品の回路基板を軸に相乗効果を発揮して事業を展開しています。

カーボンニュートラル社会の実現に向け、省エネ、再エネ、創エネへの対応が求められていますが、当事業もその潮流を捉え、環境負荷低減に資する取り組みを積極的に推進しています。自社のモノづくりにおける省エネ、再エネ、創エネはもとより、お客様の省エネ、リサイクルにも寄与する製品やサービスの提供をさらに強化してまいります。その一例として、はんだ付装置ではデンソー様より「総智・努力賞(環境賞)」を受賞しました。協働での省エネ開発、設計が評価されたもので、環境への取り組みが事業価値の創出につながりました。

これまでの「モノ売り」に加え、エレクトロニクス産業の脱炭素に貢献する「コト売り」の提案を強化し、新たな事業価値の創出で第14次中期経営計画の実現をリードしてまいります。

第13次中期経営計画振り返り

2024年度 財務目標ガイドライン

連結売上高	330億円
営業利益	33億円
営業利益率	10.0%

実績

346億円
30.7億円
8.9%

市場環境

リスク

- 地球温暖化による気候変動や環境破壊による製造拠点やサプライチェーンへの影響
- 不安定な国際情勢や世界的インフレの長期化など、原材料の価格高騰や調達リスクの高まり
- 地政学リスクの高まりに伴う景気悪化、世界経済低下による、顧客の需要減

機会

- カーボンニュートラルへの対応として、省エネ、再エネ、創エネに寄与する材料や実装技術へのニーズ拡大
- AI活用による進展による、半導体を含む電子デバイスの技術革新に伴う、高密度実装への需要拡大
- 自動運転、EV、EVインフラの拡大と技術革新による、車載電子基板の耐環境性や信頼性を高める材料・装置のニーズ拡大

成果

- フレキシブル基板用ソルダーレジストが、スマートフォン、データセンター向けに採用増加
- ソルダーペーストが、AIサーバー、通信分野において非日系の顧客に採用され、販売伸長
- 黒色ソルダーレジストが、AIサーバー向けに採用され、販売伸長
- リフローはんだ付装置における、省エネ性能をさらに高めた製品開発の進展、カスタマーサービスの売上伸長と事業安定化

課題

- パワーエレクトロニクス分野での新製品、サービスの創出
- 既存製品の販売網拡大
- グローバル生産拠点再編と仕入れ部材のBCP対策強化

事業の強み

- | | |
|--------|--|
| ◆ 技 術 | <ul style="list-style-type: none"> ● ソルダーペースト、ソルダーレジスト、はんだ付装置で、エレクトロニクス産業の多用な業種、市場ニーズに応える技術力 ● 車載エレクトロニクス向けの高信頼性製品で顧客の生産性向上に貢献 |
| ◆ 生 産 | <ul style="list-style-type: none"> ● 日本のマザー工場を基盤としたグローバル生産体制による製品の安定供給 ● 品質をつくり込む、現場重視のモノづくり |
| ◆ 営 業 | <ul style="list-style-type: none"> ● グローバルな販売サービス網と顧客からの高い信頼 ● 深い技術知識を活かし、顧客の製品と生産性向上を支援 |
| ◆ 体 制 | <ul style="list-style-type: none"> ● タムラブランドをグローバルに展開、強化する経営体制 |
| ◆ 人的資本 | <ul style="list-style-type: none"> ● 社会や顧客のために各人の知識、スキル、考えを活かすチーム力 |

事業戦略

「脱炭素社会」の実現に貢献するため、エレクトロニクス市場が求める製品を接合と絶縁のコア技術で創造する

成長戦略

- カーボンニュートラルへの対応が求められる、モビリティ（HV、EV、自動運転）、デバイス（パワー半導体、ロジック半導体、モジュール）、通信（IoT、AI、DC、モバイル）に注力する
- カーボンニュートラルに貢献する製品・サービスを開発し、社会・市場ニーズに応じて迅速に顧客に提供する

重点戦略

体質改善：社会やグローバル市場の変化に対応する体質改善を推進

- 脱炭素社会に求められるニーズを具現化し、コト売りの新規ビジネス創出
- 競合攻略と「OUT-OUT 戦略」で、既存製品の海外販路を拡大
- 顧客指向の業務体制に再編し、ムダ削減と労働生産性を向上

新製品開発：パワーエレクトロニクス向けの製品ラインナップを拡充

- 次世代パワー半導体向け金属接合材料の製品化推進
- 先端パワーエレクトロニクス技術研究所（23ページ）との連携による素材開発と、垂直統合型ビジネスの計画立案を推進
- 現行モデルより消費電力を50%削減するリフローはんだ付装置の開発と、そのコア技術を活用した環境貢献型加熱炉の開発

生産体制の再構築

- 狭山事業所における新製造棟の稼働開始、グローバル市場の変化に対応した生産再編の推進
- 新製品（高耐熱接合材、PICC など）生産アロケーションおよびスケジュール設定

TOPICS

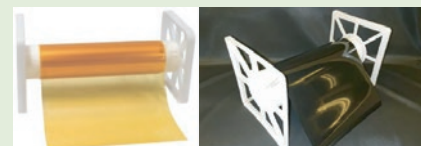
フレキシブル基板用感光性カバーレイ (PICC) 拡販

感光性カバーレイ、PICC (Photo Imageable Coverlay Coat) は、カバーレイとソルダーレジスト機能を併せ持つ、高密度部品実装や低反発性などに優れた製品です。

AI搭載スマートフォンの登場などの技術進化により、フレキシブル基板はさらに高密度化、高機能化、薄型化が進む見込みです。

AI搭載スマートフォン、SDVのセンサやディスプレイなど、市場が拡大する次世代情報通信分野のフレキシブル基板向けに、PICCの拡販を進めています。

また、高まる効率化要求に対応し、伝送損失をさらに低減する製品の開発を進めています。



感光性カバーレイ (PICC) の特性

	従来品 (カバーレイ)	PICC	競合製品
微細加工性 (写真現像対応)	×	○	○
高密度部品実装	×	○	△
屈曲性	○	○	○
低反発性	△	○	○
繰り返し屈曲	○	△	×



SDVセンサ/
ディスプレイ



ヘルスケア/
ウェアラブル



AIサーバ周辺
センサ基板

高耐熱接合材の開発

パワーエレクトロニクス市場では、SiC パワーデバイスへの進化が進むと考えられています。

小型化・高集積化が進む SiC パワーデバイスでは、加圧によ

る破損回避、接合強度の確保、高熱対応などが求められます。

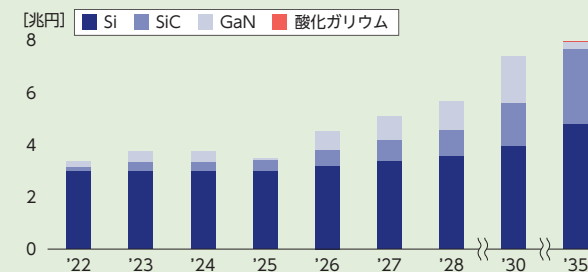
金属接合技術とペースト技術を掛け合わせた、信頼性および生産性の高い製品の開発を推進しています。

高耐熱接合材の適用が期待されるデバイス構造



- 小デバイス構造
- 印刷/ディスペンスで安定的な連続供給性
- 銅材の接合強度対策
- パワーサイクル200℃以上対応
- 鉛フリーで環境対応

パワー半導体の世界市場



出典：富士経済「2025年版次世代パワーデバイス関連市場の現状と将来展望」
パワー半導体の世界市場を基にタムラ製作所作成

情報機器

音を通して社会基盤の安全・安心の向上を図り、お客様に価値・感動を提供します。



事業のありたい姿

第13次中期経営計画の最終年度において、情報機器事業部は、放送局向け音声設備更新の延期や業界全般の設備投資抑制の影響を受け、セグメント利益は赤字となりました。この結果を真摯に受け止め、第14次中期経営計画では「事業構造改革」を断行し、事業基盤の再構築と、既存市場に加え新市場への展開を視野に入れた取り組みを加速してまいります。

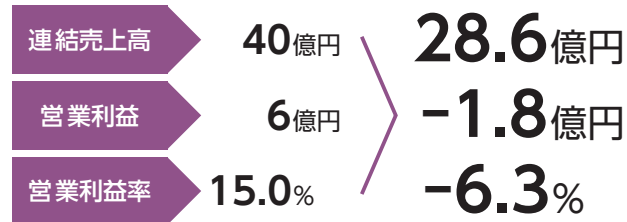
国内では、ハイエンド音声調整卓 (NTXシリーズ) を中心に、開発から生産・保守までの自社一貫体制で重要放送インフラの高度化と安定運用を支え、社会的使命を果たします。また新たな成長の柱として、コンパクトタイプの音声調整卓を国内外に展開し、幅広い顧客ニーズへの対応を強化します。さらに、ソリューション提案による新市場への展開や、“音”に関する技術分野における産学連携での研究開発を推進し、新たな商品・用途の創出を目指します。

こうした取り組みを通じて、事業部一体となって変革を推進し、次の時代を見据えた価値創造と事業成長に取り組んでまいります。

第13次中期経営計画振り返り

2024年度 財務目標ガイドライン

実績



市場環境

リスク

- 国内放送市場の設備投資停滞が長期化
- 事業ポートフォリオが限定的で成長余地に制約

機会

- 唯一の国内ハイエンド音声調整卓メーカーとして独自ポジションを確立
- 海外展開やIPネットワーク関連等の新技術を活かした成長加速
- 商材強化による新市場の攻略

事業戦略

事業構造改革を通じて収益体質への転換を図り、持続可能な事業基盤を構築します。IP化対応のハイエンド音声調整卓を展開し、放送局の多様な運用ニーズに応えるとともに、国内唯一のメーカーとして培ってきた保守・サービス力を活かし、顧客からの信頼を一層高めます。さらに、商材強化による新市場やラジオ市場への展開や海外市場の開拓、IOWNなど次世代技術の取り込み、生産子会社のEMS機能の活用を通じて、新たな事業領域を切り拓きます。これらの取り組みにより、社会的使命を果たしながら新たな成長軌道を描いてまいります。

成果

- IP化に対応したハイエンド音声調整卓を国内で初納入し、国内市場シェアNo.1を堅守
- コンパクトタイプ音声調整卓の開発を完了、新たな製品群の基盤を構築

課題

- 国内放送業界の設備投資抑制が長期化し、収益環境が悪化
- 音声調整卓に次ぐ新たな事業の柱を早期に創出する必要性

事業の強み

- ◆ **体制** ハイエンド音声調整卓の国内メーカーとしては唯一、国内事業拠点での開発・生産・保守の一貫体制を維持
- ◆ **営業** 60年以上にわたる音声調整卓事業の取り組みで得た顧客との深い信頼関係
- ◆ **生産** 有事の際でも公共性の高い放送インフラを支える、安全性・信頼性の高い製品力とモノづくり力
- ◆ **技術** 顧客の要望に沿ったカスタマイズの開発力、提案力
- ◆ **サービス** 保守・メンテナンスにおける迅速、適切な対応力



コンパクトミキサー「f100」

ラジオ局での使用イメージ

サステナビリティマネジメント

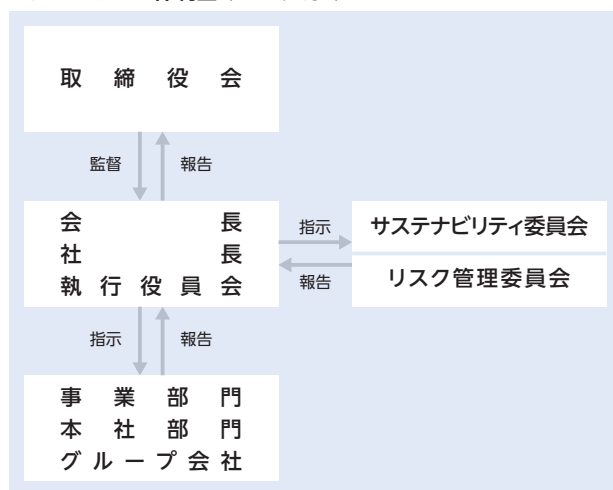
タムラグループのサステナビリティ

タムラグループにおいては、「コンプライアンス・倫理」「リスクマネジメント」「人権・労働」「環境」「品質」「社会貢献」の6分野をサステナビリティ領域として戦略の推進に取り組んでいます。

サステナビリティ領域のガバナンスや推進体制については、2023年6月にタムラ製作所が監査等委員会設置会社へ移行したことなどを契機に、全面的な見直しを行い、関連する会社機関の役割などを再定義しました。（下図参照）

取締役会は、監督機関と位置づけ、サステナビリティに関する基本方針・戦略の決定とその執行の監督を行います。執行は、社長を議長とする執行役員会以下の執行部門が担い、具体的な施策立案やその遂行に責任を有します。2024年4月には、執行役員会の下部組織として、「サステナビリティ委員会」を設置しました。これは、執行部門が、事業戦略だけではなくサステナビリティ戦略も一体として推進することを明確にし、その推進力を強化することを意図したものです。サステナビリティ委員会の構成メンバー

ガバナンス体制図（2024年4月～）



は、執行役員会メンバーと同一です。マテリアリティの推進を含め、部門横断的かつ中長期の課題や施策を適切に議論できるよう、専門の委員会として運営しています。委員会は原則年2回開催し、サステナビリティ戦略の進捗を管理するとともに関連議題を審議の上、執行役員会に報告し、執行役員会は取締役会に報告を行います。

サステナビリティ方針

さらに2025年度からの第14次中期経営計画「One TAMURA for Next 100」の策定においては、2024年4月からのサステ

タムラグループ サステナビリティ方針

タムラグループは、ミッションである「私たちはタムラグループの成長を支えるすべての人々の幸せを育むため、世界のエレクトロニクス市場に高く評価される独自の製品・サービスをスピーディに提供していきます」に基づき、すべての企業活動を通じて持続的な社会の実現への貢献と企業価値の向上に取り組めます。

- 社会の課題およびニーズに応える製品・サービスの提供に取り組めます。
- 高い倫理観をもって公正・誠実な事業活動に取り組めます。
- ステークホルダーと建設的な対話を行い、透明性のある経営に取り組めます。

2025年4月1日 社長兼COO 中村 充孝

ナビリティ推進体制の強化に伴い、事業戦略、財務戦略との融合を加速させ、企業価値増大と持続可能な社会への貢献に向けた、タムラグループに関わる全ての人にとっての行動指針として、サステナビリティ方針を制定しました。（下図参照）

本方針では、タムラグループの企業理念に基づき、持続可能な社会の実現への貢献と企業価値の向上を両立することを宣言しています。そして、三つの具体的な取り組み方針を挙げています。一つ目は、「社会の課題およびニーズに応える製品・サービスの提供に取り組めます」で、カーボンニュートラルやDXなどのサステナビリティ課題の解決に貢献する事業戦略を展開することを指しています。二つ目は、「高い倫理観をもって公正・誠実な事業活動に取り組めます」で、コンプライアンスを強化し、全てのステークホルダーに対する誠実な行動を求めています。三つ目は「ステークホルダーと建設的な対話を行い、透明性のある経営に取り組めます」とし、ガバナンスを強化し、適時適切な情報開示により、社会に対する説明責任を果たすことで、ステークホルダーからの信頼を獲得し、企業価値の向上と持続的な成長を実現することを目指しています。

タムラグループでは、本方針の下、グループ一丸となって社会課題の解決と企業価値向上に取り組んでまいります。

サステナビリティ戦略

タムラグループでは、創業100周年にあたる2024年を最終年度とする第13次中期経営計画において、長期ビジョン「2050ありたい姿」を、「世界のエレクトロニクス市場に高く評価される脱炭素社会実現のリーディングカンパニー」と定め、世界的なカーボンニュートラルへの潮流を事業機会と捉え、力強い未来を創る変革を進めています。

世界に展開するタムラグループにとって、地球環境の変化、地政学的変化、技術の進化、人的資本の重大性の増大など、大きな

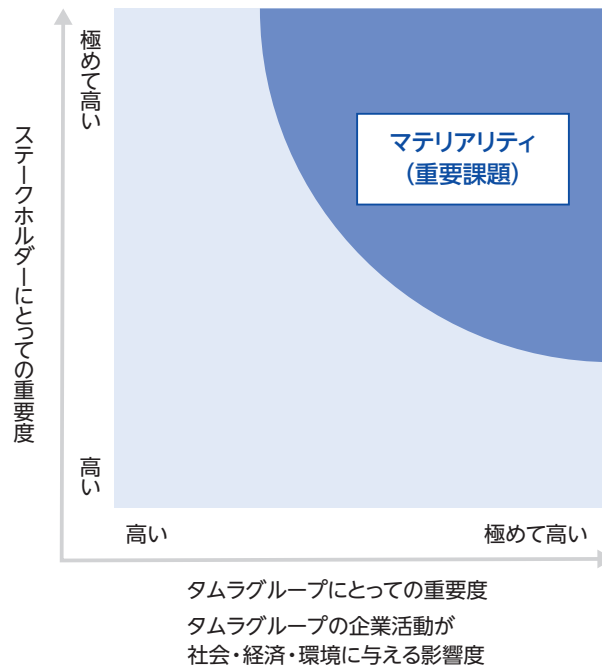
事業環境の変化が起こり続けています。その中で、機敏に機会をつかみ、リスクを低減することが、企業価値創出の根幹と考え、第13次中期経営計画では事業戦略とサステナビリティ戦略の統合をさらに深化させ、全社一体となって戦略の推進に取り組んでまいりました。

マテリアリティ(重要課題の特定)

事業戦略と両輪で進めているサステナビリティ戦略については、マテリアリティを軸に展開しています。

マテリアリティの特定は、第12次中期経営計画期間中の2022年3月期に最初の取り組みを行い、3段階のプロセスで進めました。Step1として、国連グローバル・コンパクト、ISO26000、GRIスタンダードなどの国際的なガイドラインや評価指標の要請事項を参照しながら、タムラグループの事業領域を踏まえて、評価対象とする約30の項目を抽出しました。Step2においては、抽出された項目に関して、ステークホルダーにとっての重要度とタムラグループにとっての重要度の二軸で評価しました。ステークホルダーにとっての重要度は、ステークホルダーからの各種調査や当該ステークホルダーに対応する部門からのフィードバック情報に基づき評価しました。タムラグループにとっての重要度は、事業活動や経営への影響を、リスクと機会の両面から分析を行い評価しました。Step3では、評価結果をマテリアリティ・マトリクスとして可視化し、ステークホルダーおよびタムラグループの両方にとって重要度が高い課題の中から、取締役会における審議を経てマテリアリティを特定しました。

マテリアリティは、第13次中期経営計画の開始に合わせて見直し、「持続的な事業成長」「製品品質の向上」「適正なサプライチェーン」「コンプライアンス」「働きがいの実現」「地域社会との共生」「地球環境保全・脱炭素社会の実現への貢献」「情報開示の充実」の8項目にまとめられ、項目ごとのありたい姿を規定すると



同時に、KPIと定量的な目標を設定し、具体的な施策を推進してまいりました。(次ページ上段参照)

第14次中期経営計画策定にあたってはサステナビリティ方針の制定や、社会環境の変化および経営戦略のさらなる一体化のためにマテリアリティを見直しました。今回の見直しでは、タムラが取り組む課題を、①ステークホルダーにとっての重要度、②タムラグループにとっての重要度、③タムラグループの企業活動が経済・社会・環境に与える影響度、の三つの観点から評価し、②と③を合わせた総合評価を横軸に、①の評価を縦軸にしてマトリクス(上図参照)を作成し、マテリアリティを特定しています。(次ページ下段参照)

新たに制定したマテリアリティでは、成長を支える経営基盤の

強化、企業風土改革に向けた取り組みをさらに推進し、会計不正発覚により失った信頼の回復と企業価値向上のためにガバナンス、コンプライアンス、リスクマネジメントを強化してまいります。

ガバナンスについては、監督部門において、取締役会実効性評価を継続的に実施するとともに、執行部門への権限委譲を進め、中長期の企業価値に関する議論を充実させます。これにより、取締役人数を削減し、取締役会はモニタリングボードに移行します。執行部門には、特に海外拠点に対するガバナンスを強化するために、グループ会社管理組織を新設しました。

コンプライアンスについては、コンプライアンス意識の向上を目指し、トップのコミットメントとグループ全体への周知を実施しました。さらに経営層を対象とする会計およびコンプライアンス教育を実施、管理職に対しては、昨年度に開始した行動規範を中心としたE-ラーニングを、今後継続して毎年実施してまいります。さらに、違法行為等やその恐れのある行為を対象とした内部通報制度のグローバル展開を推進し、違法行為等の抑制やリスクの増大化防止を図ります。

リスクマネジメントについては、2023年度よりグループリスクマネジメントの仕組みを導入するとともに、リスク管理委員会を発足。リスクアセスメントの実施や、重要リスクの特定と進捗管理、対応改善のPDCAを回す仕組みづくりを行ってきました。今後はこの実効性を改善してまいります。

高い倫理観をもって公正・誠実な事業活動に取り組むとともに、ステークホルダーとの建設的な対話と情報開示を充実させ、透明性のある経営に取り組んでまいります。

第13次中期経営計画マテリアリティと実績

マテリアリティ	2024年度 目標	2022年度 実績	2023年度 実績	2024年度 実績
持続的な事業成長	新製品・新市場向け売上比率:30%	12%	22%	24%
製品品質の向上	不良損金率: 15%削減(第12次中期経営計画平均対比)	52%増加	44%増加	32%増加
適正なサプライチェーン	主要調達先SAQ実施率: 100%	調達ガイドライン/SAQ改訂準備	SAQ実施中	76%
コンプライアンス	コンプライアンス研修実施率: 100%	94%	94%	96%
働きがいの実現	①(グローバル)従業員サーベイ実施ポイント向上: 3Pt/年 ②(日本)女性・外国人・中途採用管理職比率: 10%、5%、50%	① ベースとなる初回実施 ② 7.8%, 0.6%, 40.3%	① 7pt改善 ② 9.9%, 0.6%, 42.2%	① ±0pt ② 8.3%, 1.8%, 39.1%
地域社会との共生	社会貢献費: 経常利益の1%	1.4%	1.1%	1.2%
地球環境保全・脱炭素社会の実現への貢献	① サステナビリティ貢献製品比率: 27% ② 温室効果ガス排出量 (Scope 1,2)削減: 33%以上(2013年度比)	① 20% ② 45%	① 24% ② 39%	① 24% ② 38%
情報開示の充実	統合報告書発行・TCFD準拠情報開示	発行・開示開始	改善の上発行・開示	発行・開示

※働きがいの実現②は2025年度は2024年4月1日時点、2024年度は2025年4月1日時点

第14次中期経営計画マテリアリティと計画

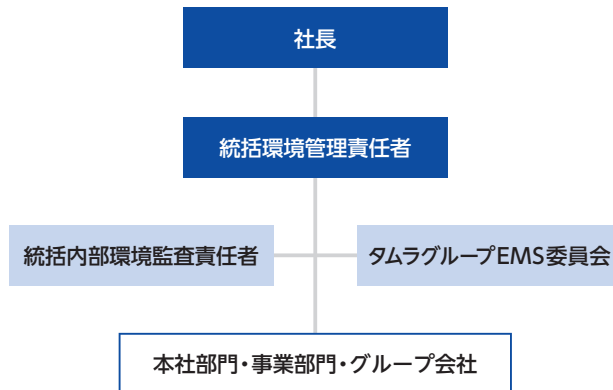
大分類	中分類	KPI	2027年度 目標	施策
成長戦略の推進	脱炭素社会実現への貢献	温室効果ガス排出量 (Scope 1,2)削減率	2021年度比 25%以上削減	省エネ対策の推進 再エネ調達の推進
		再生可能エネルギー調達比率	35%以上	再エネ調達の推進 太陽光発電設備の導入
		注力市場売上比率	36%	欧米エネルギー関連市場攻略 製品群の拡充
	働きがいの追求	グローバルエンゲージメントスコア	毎年3pt改善	心理的安全性の更なる浸透 リーダーシップを発揮できる人材の育成 企業パーパスの浸透と従業員の自分事化
経営基盤の強化	コーポレートガバナンスの強化	取締役会実効性評価の継続的实施	実効性の改善	DXを含む取締役会運営改善 執行への権限委譲の推進と中長期の企業価値に関する議論充実
		グループ管理職対象 コンプライアンス研修受講率	100%	コンプライアンス方針策定・周知 コンプライアンス教育対象拡大およびコンテンツの改善
	全社的なリスクマネジメントの強化	リスク管理委員会による安定したPDCA	実効性の改善	対象リスクの拡大
		情報開示	リスク開示の充実	有報/統合報告書におけるリスク開示充実
	品質重視の文化醸成	顧客満足度	前年比改善	部門施策の推進 グループ従業員の知識・意識の向上

環境

環境マネジメントシステム

タムラグループは、2006年度よりグローバルに統一した環境マネジメントシステムを構築し、運用しています。2024年度までに18社の28サイトを統合し、グループ全体の環境パフォーマンスの向上、環境ガバナンスの強化に取り組んでいます。

推進体制図(2025年6月1日現在)



タムラグループ環境方針改定

2025年4月、タムラグループは、顧客要求事項や社会のあるべき姿の変化などを踏まえ「タムラグループ環境方針」を改定しました。

新しい環境方針では「企業理念」に基づき、「すべての企業活動を通じて気候変動の緩和、気候変動への適応、持続可能な資源の利用、ならびに生物多様性および生態系の保護を推進」することを宣言しています。

基本方針では、継続的改善に加え、環境目標を決定するための枠組みとなる「脱炭素社会への貢献」「資源循環型社会への貢献」「自然共生社会への貢献」の三つを挙げています。



温室効果ガス排出量削減目標

タムラグループでは、「脱炭素社会実現への貢献」をマテリアリティ(重要課題)の一つとして認識し、温室効果ガス排出量の削減に取り組んでいます。

この度、顧客や投資家をはじめとするステークホルダーからの要求や期待の高まりを踏まえ、2025年4月からの温室効果ガス排出量削減目標と再生可能エネルギー導入指針を再設定いたしました。

今後もこれまで以上の活動を継続してまいります。

●温室効果ガス排出量削減目標* (Scope1,2)

2030年度 **38%以上削減**(2021年度比)
(年4.2%以上削減)

2050年度 **カーボンニュートラル**

*: ●Scope1(自社での燃料使用や生産プロセスからの直接排出)、Scope2(自社が購入した電気や熱の使用による間接排出)を対象。

- 排出係数は、原則として契約に基づいて購入した電力の排出係数を使用する。
- 企業構造や企業活動が大きく変化した場合は、目標を再設定する。

●再生可能エネルギー導入指針

再生可能エネルギー利用率(非化石証書を含む)

2030年度 **50%**

TCFD 提言に関する取り組み

ガバナンス

タムラグループでは、気候変動への対応をサステナビリティの一環として取り組んでおり、サステナビリティと同一のガバナンス体制で運営しています。(➡P.31 ガバナンス体制図)

戦略

タムラグループとして認識している気候変動に関するリスク(移行リスクおよび物理的リスク)と機会とは以下のとおりです。

移行リスクとしては、炭素税や温室効果ガス排出規制強化への対応に伴うコストの増加、石油化学製品、金属鉱物資源などの原材料価格の上昇、低炭素原材料の調達や自社の製造プロセスの低炭素化に向けた設備投資によるコストの増加等が想定されます。物理的リスクとしては、気候変動に起因する自然災害激甚化や気候パターンの変化に伴う事業所の被災、サプライチェーンの寸断による営業機会損失等が想定されます。これらのリスクに対しては、まずは自社やサプライチェーンの排出する温室効果ガスの削減に取り組み、気候変動緩和に貢献することが必須で、その他には、グループリスクマネジメント(ERM)や事業継続マネジメント(BCM)の推進と、損失が発生またはその恐れがある場合に速やかに経営陣に対し情報を伝達するアラームエスカレーションWeb報告システムの運用により対応しています。

一方、機会としては、太陽光発電、風力発電などの再生可能エネルギー発電施設の増加、化石燃料使用から電力使用への切り換えやIoT推進などに伴う電力需要の増加、新興国の発展などにより、事業機会が増大すると認識しています。また、こうした大容量の電気エネルギーを効率的に利用するためにはパワー半導体の進化が不可欠であり、それに関わる周辺部品・材料についても技術革新が求められています。この機会を最大化するために、

タムラグループでは、注力市場であるクリーンエネルギー関連市場に対して、注力製品である次世代パワーエレクトロニクス関連製品を注力地域である欧米にタイムリーに投入して拡販を図ります。

タムラグループは、気候変動への対応を重要課題と捉え、2022年6月に「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」提言への賛同を表明しました。ステークホルダーとの建設的なコミュニケーションを推進するため、TCFDのフレームワークに基づき、情報開示に取り組んでいます。

TCFDに基づく情報開示の詳細は、当社Webサイトをご参照ください。

 <https://www.tamuracorp.com/sustainability/environment/tcf.html>

リスク管理

タムラグループは、直接または間接的に経営または事業運営に影響を及ぼす可能性のあるリスクに対して迅速かつ的確に対処するため、リスク管理・危機管理規程、内部通報規程、情報管理規程等の社内規程を整備し、それに基づいたリスク管理を行っています。気候変動に関するリスクもその一環として、P.31に記載のガバナンス体制のもと管理しています。

指標と目標

タムラグループは、2050年度までのカーボンニュートラル達成を見据え、2030年度までにScope1^{*1}およびScope2^{*2}の温室効果ガス排出量を2013年度比^{*3}で51%削減することを目指しました。

この目標に向かって、2024年度は、自社工程の省エネによる電気使用量削減に取り組むとともに、再生可能エネルギーの調達などを推進し、2024年度の削減目標(33%)を上回りました。

項目	2030年度目標	中期計画最終年度 2024年度目標	2024年度実績
削減率	51%以上	33%	38%

^{*1}:Scope1(直接排出量)／自社の工場や事務所、車両等から排出される温室効果ガス排出量
^{*2}:Scope2(間接排出量)／他社から供給された電気等を自社が使用したことによる温室効果ガス排出量
^{*3}:各工場の状況に応じ、2013年度基準値を調整しています。

 脱炭素社会に向けたリスクと機会の事業に与えるインパクトの概要

種別	側 面	内 容	部門	全社共通						事業部門											
			気温上昇 時間軸	1.5℃			4℃			電子部品						電子化学実装					
				27	30	50	27	30	50	1.5℃			4℃			1.5℃			4℃		
										27	30	50	27	30	50	27	30	50	27	30	50
物理的リスク	急 性	自然災害激甚化				1	3	3				1	3	3				1	3	3	
	慢 性	物理的リスクの顕在化によるマクロ経済がもたらす負の影響				2	2	3													
		風水害リスクの高い地域の土地・物件価値の低下				1	2	3													
		高潮、海面水位上昇による対策コストの発生				1	2	3				1	2	3				1	2	3	
		平均気温の上昇による空調コストの増加				1	2	3													
		熱波による太陽光発電設備の効率低下、 耐久性・耐候性の高い製品・機器への交換				1	1	2													
移行リスク	政 策 法 規 制	各種規制強化によるマクロ経済に生じる負の影響	1	3	2																
		低炭素化取り組みに係るコスト増加	2	3	2				2	2	1				2	3	2				
		梱包方法、輸送・配送手段の変更によるコスト増加							1	2	2				1	2	2				
		新規・既存建造物の環境対応コスト増加	2	2	3																
		環境対応不動産の運用コスト増加	1	2	3																
		社有車両のEV、FCV化によるコスト増加	1	1	1																
		規制強化による機器入れ替えの発生	1	3	2																
	市場技術評判	ナフサ価格の上昇に関連する原材料のコスト増加							1	2	3					1	3	3			
		低炭素製造プロセスによる原材料コスト増加							1	2	2					1	2	3			
		鉱物資源使用による原材料のコスト増加							2	2	3					2	3	3			
		開示不足による企業価値低下、人材確保困難化 低炭素化取り組み不足による取引の縮小・停止	1	2	3																
		機 会	製品・サービス 関連市場拡大	自然災害発生時の被災企業の事業継続への貢献										1	3	3					
耐久性・耐候性の高い製品・機器の需要が拡大												2	2	3							
低炭素化、省エネ関連の製品・機器の需要が拡大									3	3	3				3	3	3				
自動化・省人化関連の製品・機器の需要が拡大									2	3	3										
マテリアルリサイクルを活用した製品の需要が拡大									2	3	3				2	3	3				
再エネ関連設備の製品・機器の需要が増加									2	3	3				3	3	3				
各種規制強化による関連製品・機器の需要が拡大									1	3	2				1	3	2				
温室効果ガス 排 出 量 削 減	低炭素製造プロセスによる原材料使用で炭素税負担削減								—	2	2				—	2	2				
	再エネ市場拡大によるエネルギー調達コスト低減		1	1	2																
	5G・IoTにより、自社活動の効率化・脱炭素化実現		2	2	3																
企 業 価 値 人 材 確 保	適切な情報開示を通じた企業価値の向上 および中長期的に安定的な人材確保の実現		1	2	3																

※影響度評価 ●営業利益への影響額 1:1千万円以上、2:1億円以上、3:5億円以上 ●時間軸:27(2027年)、30(2030年)、50(2050年)

品質／人権／サプライチェーンマネジメント

品質

■タムラグループ品質方針改定

タムラグループは、2025年4月に品質方針を改定しました。

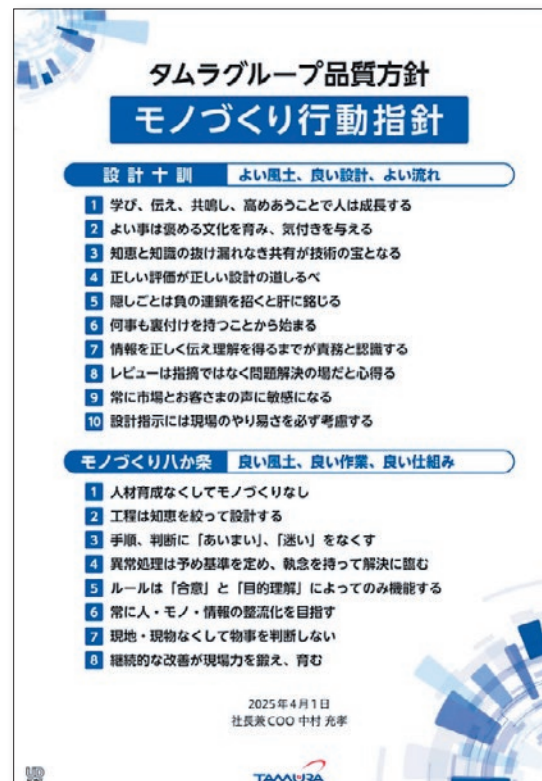
この改定では、第14次中期経営計画においてマテリアリティとして設定された「品質重視の文化醸成」の基本方針として、モノづくり関係者だけでなく、全ての従業員がより自分事と意識できるようにしました。さらなる顧客満足度向上を目指して品質改善に取り組んでまいります。

新しい品質方針の「Biltriteの理念に基づき、正しく立派な仕事をする」



をする」とは、全ての従業員が、「正しく立派な仕事をする」ことの積み重ねによって、品質重視の企業文化が醸成され、創業時の理念である「Biltrite」が意味する「正しく立派な製品を作る」に結びつくことを意味し、グループの全従業員が主体性を持ち、業務品質改善に取り組むことを目指しています。

2025年3月期は、失敗学の実践教育や品質マネジメントに基づくトップマネジメントの品質レビューを基に、改善活動に取り組みました。



人権

タムラグループは、2007年に「タムラグループ行動規範」を制定し、この中で「基本的人権の尊重」を掲げ、国際労働機関（ILO）の「労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言」などの国際的な人権規範を支持、尊重するとともに、人権を尊重する取り組みを進めています。また、2008年に国連グローバル・コンパクトの10原則を支持することを表明し、署名しました。

2025年度は、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、従業員や取引先をはじめとする事業活動に関わる全てのステークホルダーの人権を尊重するために「人権方針の策定」「人権デュー・デリジェンス」「救済メカニズムの整備・運用」に取り組んでまいります。

サプライチェーンに対する取り組み

タムラグループは、顧客に満足いただける製品・サービスを提供することで、持続可能な事業として発展するべく、取引先の協力を得ながら、サプライチェーンマネジメントに取り組んでいます。

2007年3月に「タムラグループ調達ガイドライン」を制定し、「グローバルカンパニーとして世界的な視野で資材調達を推進し、タムラグループビジョンに理解を示し、継続的なパートナーシップを構築できる会社と共に利益創出を追求」することを方針として掲げました。その後、外部環境やステークホルダーからの要請の変化を踏まえ、「タムラグループ調達ガイドライン」は内容を見直すとともに名称も変更し、2023年に「サプライチェーンにおける責任ある企業行動ガイドライン」（以下「ガイドライン」という）として再発行しました。

2025年3月期は、ガイドラインに「人権に対する支援、救済措置」「責任ある採用」を追加しました。

今後は、対象に人材斡旋会社を加え、「ガイドライン」に基づく同意書の実施を依頼してまいります。



SVP兼CHRO
人事総務本部長

場本 潤

タムラグループでは、長期ビジョン「2050ありたい姿」の実現に向け、サステナビリティ戦略に基づく人材戦略を推進しています。事業目標の推進や、サステナブルな事業の実現のためにはそれを担う人材こそが重要であるとの考えに立ち、「人が憧れる会社」「人が集まる会社」を目指しています。

働きがいの追求へ

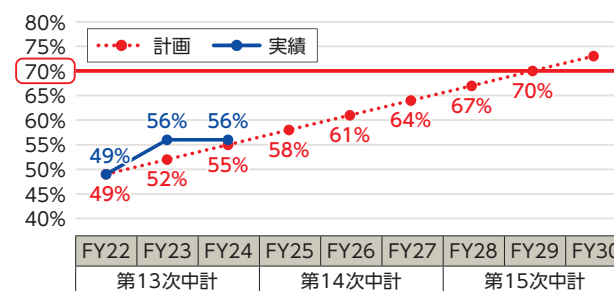
タムラグループでは、第13次中期経営計画がスタートした2022年度より、グループ全体で「働きがい改革」に着手し、2025年度からは、この取り組みをさらに発展させた「働きがいの追求」を人材戦略の柱に据えています。

人材戦略の効果を測定するため、2022年度より国内外の連結会社26社/約2,700名を対象に、グローバルでの従業員エンゲージメント調査を導入しました。スコアを毎年3pt改善させ、2030年までに70%に到達することを目標としています。

初回の2022年度のスコアは49%でしたが、2023年度には56%(+7pt)に向上しました。しかし2024年度は56%(±0pt)となり、横ばいの結果となりました。

この結果を詳細に分析したところ、従業員は経営陣に対し、当社のビジョンや戦略、変革の方向性等を明確に伝えるメッセージの発信と、自ら率先垂範して行動で示すリーダーシップの発揮を強く求めていることが分かりました。

従業員エンゲージメントスコア



そこで、2025年4月よりスタートした第14次中期経営計画における人材戦略の具体策として、①リーダーシップを発揮できる人材の育成、②心理的安全性の更なる浸透、③企業パーパスの浸透と従業員の自分事化の3点を設定し、各種施策を推進していきます。

① リーダーシップを発揮できる人材の育成

当社は2023年6月にCXO制を導入し、2024年6月にはCHRO、CLOも設置し、執行体制を強化しました。同時に、取締役と執行役員に求められる人材像を明確化し、その内容を従業員に公開しました。人材登用の透明性を確保するとともに、従業員のチャレンジを促すことを図りました。

特に当社が重視するのは、自己変革を通じて周囲に良い影響を与えて組織変革をリードできるリーダー人材です。ここでいうリーダーとは役職を意味するものではなく、自らの意思で周囲に働きかけ、組織に良い変化をもたらすことができる人材を指します。周囲に忖度することなく、自らの価値観や目標を軸に、リーダーシップを発揮して行動できる人材こそが、当社の長期的な成果を生み出す源泉であると考えています。

■ 経営幹部の育成

2025年より経営幹部(執行役員および次世代候補)を中心に約10カ月間の「リーダーシップ研修」を実施しています。本研修では、自らの価値観や使命感と結び付けた行動計画を策定し、成果創出へつなげる力を養います。変革を自ら体現し、その姿勢を組織全体に波及させることを狙い、2025年1月に執行役員を中心とした第1期生の研修を開始しました。

■ 人材開発委員会

2024年度に人材開発委員会を新設し、将来の経営層を全社的に計画的に育成するための体制を構築しました。当委員会では、人材プーリング基準に沿って選抜された将来の経営層候補者の評価・育成、および重要職務のサクセッションプラン、および若手人材を含む課長層・主任層候補者に対しての育成やキャリア開発計画を策定しています。

こうした、上位層までを見据えた一貫通貫のキャリアパスの整

備を通じて、リーダーシップの発揮できる人材を着実に育成し、全社的な人材活性化を推進していきます。

② 心理的安全性の更なる浸透

従業員一人ひとりの働きがいを実現するためには、心理的安全性が担保された組織風土の実現が不可欠であるとの考えに基づき、2019年から心理的安全性の浸透活動をスタートしました。2021年度までに役員を含む全従業員への心理的安全性研修を完了させ、2022年度からは日本国内の全事業所（関連会社含む）から毎半期ごとに参加者を募り心理的安全性浸透ワークショップを開催し、2025年3月期までの3年間で約100名が参加しました。これらの参加者はワークショップ終了後も各職場で心理的安全性の浸透を推進しています。

■ 安全で信頼できる職場づくりのための リーダーシップ育成プログラム

執行役員・上級管理職を対象に、従業員エンゲージメント調査や360度評価の結果に基づき参加メンバーを選抜し、リーダーとして安全で信頼できる職場づくりを促す約1年間のリーダーシップ育成プログラムを実施します。



さらに、これまでの心理的安全性浸透ワークショップ参加者約100名と各事業部門における上層部との協働を促進し、また新入社員を含む若手層への教育も継続することで、世代や職層を超えて安心して意見を交わせる職場環境を広げていきます。

■ 人材多様性の確保

タムラグループで働く全ての従業員が、その能力を最大限に発揮し、日々働きがいを持ってイキイキと働ける会社を実現させるためにも、海外拠点に比べ相対的に多様性の低い日本において、人材の多様性確保が必要となります。そのためにも心理的安全性の浸透は欠かすことのできない重要施策です。第13次中期経営計画では、日本国内における女性、外国人および中途採用者の管理職登用推進に取り組みました。当初掲げた2025年3月期の目標に対して、女性管理職比率はスタート時に比べ改善させることができたものの、女性、外国人、中途採用者のいずれも目標を達成することができず（下表）、多様な人材が活躍できる組織風土の醸成に課題が残る結果となりました。今後は、当初掲げた目標をできるだけ早期に実現できるよう、引き続き心理的安全性の更なる浸透に取り組みます。

女性・外国人・中途採用管理職比率（2025年3月期）

	女性	外国人	中途採用
目標	10%	5%	50%
実績	8.3%	1.8%	39.1%

③ 企業パーパスの浸透と従業員の自分事化

最新の従業員エンゲージメント調査結果から、「なぜタムラで働くのか」「タムラの社会的役割は何か」といった根源的な問いに対して、経営層を含めた従業員一人ひとりが自ら考え、語れるようになることが、「働きがいの追求」、エンゲージメントの向上にとって重要であると考えています。

■ 次の100年に向けた想いの共有

2025年8月に経営陣から社員に向けて「次の100年に向けた想い」を語る動画メッセージが制作され、従業員に公開されました。今後、グループ従業員がこの動画に応える形で、自身の想いを語る動画を制作していきます。動画の制作過程で従業員の本音や想いを引き出し、それらを共有することで組織の一体感を高め、さらには従業員の「想い」をパーパス（タムラの存在意義）にまで昇華させ、従業員一人ひとりがパーパスを自分事化して行動できる企業文化の醸成を目指します。

■ タウンホールミーティング

従業員が会社のビジョンや戦略をより深く理解できるよう、2022年度に社長と従業員が直接意見を交わせる場として、タウンホールミーティングを導入しました。これまで毎年複数回にわたって開催しています。2025年度からは、社長だけではなく他の執行役員も国内・海外各拠点に出向き、従業員との対話を重ね相互理解の更なる促進に努めています。



ステークホルダー・エンゲージメント

タムラグループは、株主・投資家、お客様、取引先、従業員、地域社会といった多様なステークホルダーとの対話を通じて、信頼関係の構築と持続可能な成長を目指しています。

それぞれのステークホルダーに対する責任を果たし、誠実かつ透明性のあるコミュニケーションを通じて、共に価値を創造していきます。

ステークホルダー	タムラグループの責任	アプローチ方法
株主・投資家	株主・投資家の皆様の利益・期待に応えられる事業経営に努めるとともに、タムラグループの企業活動を正しくご理解いただけるよう、適時適切な情報開示に努めます。	●株主総会 ●決算説明会 ●IR面談、SR面談の実施 ●統合報告書TAMURA ReportなどIRツールの発行 ●Webサイトによる情報提供
お客様	お客様の要望を積極的に把握し、品質・安全面において、常にお客様の信頼、満足が得られる製品・サービスの提供に努めます。 また福祉や環境保全など、社会に高く評価される製品・サービスを提供し、お客様の発展とともに、持続可能な社会の実現に貢献します。	●営業活動を通じたコミュニケーション ●品質保証のサポート ●Webサイトによる情報提供 ●お客さまお問い合わせ窓口
取引先	事業活動がもたらす社会・環境影響を考えると、取引先の皆様との協力体制は必要不可欠です。公平・公正な取引を行うとともに、CSR調達やグリーン調達を推進し、サプライチェーンマネジメントによる社会・環境影響への配慮に努めます。	●購買活動を通じたコミュニケーション ●サプライチェーンにおける責任ある企業行動ガイドライン(調達ガイドライン)、グリーン調達基準によるサステナビリティ調達の推進 ●取引先通報・相談窓口
従業員	従業員一人ひとりの成長がタムラグループの成長を支えています。 従業員が、「パートナーシップ」「人間的な成長」「革新する勇氣」「多彩な個性」を大切に、能力を最大限に発揮でき、自己実現を図れるような職場環境の整備に努めます。	●従業員向け各種サーベイ ●従業員向け各種研修 ●社内報・社内イントラネット ●社長によるタウンホールミーティング ●労使協議会 ●倫理法令相談窓口
地域社会	地域の皆様から親しまれ、信頼されるよう、各国・各地域の歴史、文化や慣習を尊重した行動を取るとともに、地域社会に密着した社会貢献活動に努めます。 また、コミュニケーションを大切に、地域の発展に貢献します。	●国際イニシアティブへの参画(UNGC) ●Webサイトによる情報提供 ●社会貢献活動

役員紹介

タムラ製作所は、2023年の監査等委員会設置会社への移行とCXO制導入に続き、2025年6月に業務執行取締役の員数削減を実施しました。
取締役会の監督機能強化と執行体制の充実を両立し、企業価値向上を目指します。





1 代表取締役会長兼 CEO 兼 CFO 浅田 昌弘

1982年 4月 当社入社
2003年 4月 TAMURA EUROPE LIMITED取締役
2005年 4月 当社上席執行役員
2007年 6月 当社取締役上席執行役員
2009年 6月 当社取締役常務執行役員
2016年 6月 当社取締役専務執行役員
2018年10月 株式会社光波代表取締役会長
2019年 4月 当社代表取締役社長
2023年 7月 当社代表取締役社長兼CEO
2024年12月 当社代表取締役社長兼CEO兼CFO
2025年 4月 当社代表取締役会長兼CEO兼CFO (現職)
2025年 7月 先端パワーエレクトロニクス技術研究所長

2 代表取締役社長兼 COO 中村 充孝

1997年 9月 タムラ化研株式会社
(現株式会社タムラ製作所) 入社
2016年10月 当社電子化学事業本部営業本部長
2017年10月 当社執行役員電子化学実装事業本部
回路機材事業部長
2019年 4月 当社上席執行役員
電子化学実装事業本部回路機材事業部長
2021年 4月 当社上席執行役員
TAMURA CORPORATION(THAILAND)CO., LTD.
社長
2022年 4月 当社上席執行役員
電子部品事業本部副事業本部長
2023年 4月 当社電子部品事業本部営業本部長
2024年 6月 当社取締役EVP兼CSO、経営戦略担当
2024年10月 マーケティング推進室長
2025年 4月 当社代表取締役社長兼COO (現職)
2025年10月 マーケティング推進本部長 (現職)

3 社外取締役 今村 昌志

1979年 4月 ソニー株式会社
(現ソニーグループ株式会社) 入社
2014年 4月 ソニービジュアルプロダクツ株式会社
代表取締役社長
2015年 4月 ソニー株式会社執行役EVP
生産・物流・調達・品質・
環境エンジニアリングプラットフォーム担当
2019年 2月 株式会社ゼンショーホールディングス入社
常務執行役員
株式会社ゼンショーファクトリーホールディングス
代表取締役社長
2019年 6月 株式会社ゼンショーホールディングス
常務取締役
2022年 6月 同社退職
2023年 6月 当社社外取締役 (監査等委員)
2025年 6月 当社社外取締役 (現職)

4 筆頭社外取締役 監査等委員 窪田 明

1978年 4月 通商産業省(現経済産業省) 入省
2005年 9月 同省経済産業政策局調査統計部長
2006年 7月 オリンパス株式会社入社
2009年 6月 同社執行役員研究開発センター
精密技術開発本部長
2014年 4月 同社常務執行役員研究開発センター長
2016年 4月 同社常務執行役員
メディカルアフェアーズ・CSR統括室長
2017年 5月 一般社団法人日本電気制御機器工業会
専務理事
2018年 6月 当社取締役
2023年 6月 当社取締役(監査等委員) (現職)
2024年 6月 一般社団法人日本電気制御機器工業会
参与 (現職)

5 社外取締役 監査等委員 渋村 晴子

1992年 4月 最高裁判所第46期司法修習生
1994年 4月 第二東京弁護士会登録
本間・小松法律事務所
(現本間合同法律事務所)
1999年 4月 同所パートナー弁護士 (現職)
2009年 4月 最高裁判所司法研修所民事弁護教官
2015年 6月 ニチレキ株式会社社外監査役
2018年 6月 当社取締役
2019年 6月 アステラス製薬株式会社社外取締役
(監査等委員)
ニチレキ株式会社社外取締役 (現職)
2023年 6月 当社取締役(監査等委員) (現職)
2024年 6月 株式会社横河ブリッジホールディングス
社外取締役(監査等委員) (現職)

6 社外取締役 監査等委員 豊田 明子

1992年 4月 株式会社第一勧業銀行
(現株式会社みずほ銀行) 入行
2000年 9月 株式会社みずほホールディングス
(現株式会社みずほフィナンシャルグループ) 配属
2001年 1月 みずほ証券株式会社配属
2006年10月 株式会社ラザードフレール入社
2008年10月 株式会社ヒューロンコンサルティンググループ
入社
2010年 7月 同社より独立
(トラスティーズコーポレートファイナンス株式会社)
2011年12月 みずほコーポレートアドバイザリー株式会社
入社
2016年10月 PwCアドバイザリー合同会社入社
2023年 6月 当社取締役(監査等委員) (現職)
PwCアドバイザリー合同会社
シニアアドバイザリー (現職)
2024年 6月 ENEOSホールディングス株式会社社
外取締役(監査等委員) (現職)

7 取締役 監査等委員 横山 雄治

1987年 4月 当社入社
2015年 4月 当社電子部品事業本部
グローバル事業推進本部長
2015年 6月 TAMURA EUROPE LIMITED取締役
2017年 4月 当社経営管理本部副本部長
2019年 4月 当社執行役員電子部品事業本部
HPM事業部長
TAMURA EUROPE LIMITED
取締役社長
2020年 4月 当社執行役員
電子部品事業本部副本部長 (欧米圏統括)
2020年 9月 当社監査役
2023年 6月 当社取締役(常勤監査等委員) (現職)



タムラグループは、株主をはじめとするステークホルダー重視の経営の基本理念の下、コンプライアンスの推進と企業価値の最大化を目指しています。これらを基盤として支えるものがコーポレートガバナンスであると考えています。昨年の海外子会社の会計不正事案で判明した問題点を真摯に受け止め、改善すべき点を改善し、一層のコンプライアンスの推進を図りたいと考えています。

コーポレートガバナンス強化のあゆみ

当社は2002年に社外取締役を導入し、その後、社外取締役比率の向上を進めてきました。また、取締役会がより効果的に機能を発揮できるよう、2005年に執行役員制度を導入し、監督と執行の分離を図ってきました。

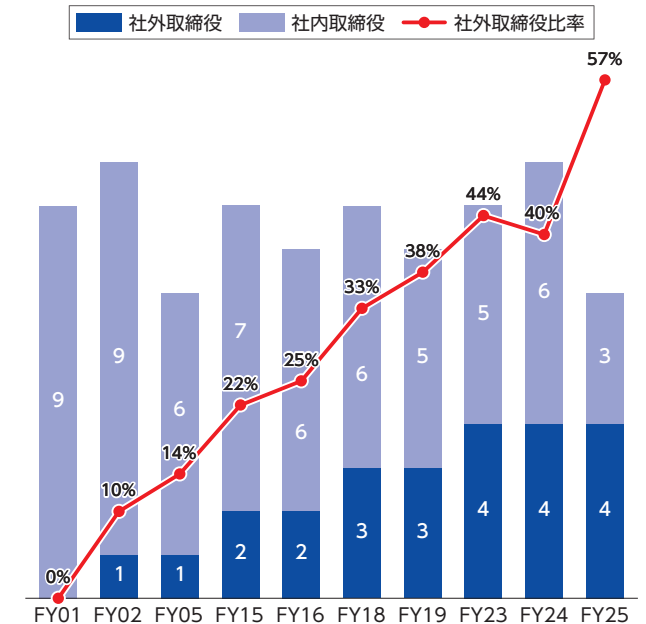
さらなるガバナンスの改善を目指し、2023年6月に監査等委

コーポレートガバナンス強化のあゆみ

1994年	監査役会に社外監査役を導入
2002年	取締役会に社外取締役を導入(社外取締役1/10名)
2005年	執行役員制度を導入 取締役10名から7名に減員(社外取締役1/7名) 役員退職一時金制度を廃止、業績連動型報酬制度と株式報酬型ストックオプション制度を導入 役員報酬委員会(任意)を設置
2007年	CSR経営委員会を設置
2015年	指名・報酬諮問委員会を設置 社外役員の独立性基準を制定
2016年	取締役会の実効性評価を開始
2018年	女性社外取締役を選任、社外取締役3人制に(社外取締役3/9名)
2022年	ストックオプション制度を廃止し、株式報酬制度を導入 CSR経営委員会をサステナビリティ経営委員会に改称
2023年	監査等委員会設置会社に移行(社外取締役4/9名) CXO制を導入 リスク管理委員会設立
2025年	モニタリングボード化のため業務執行取締役の員数を削減(社外取締役4/7名)

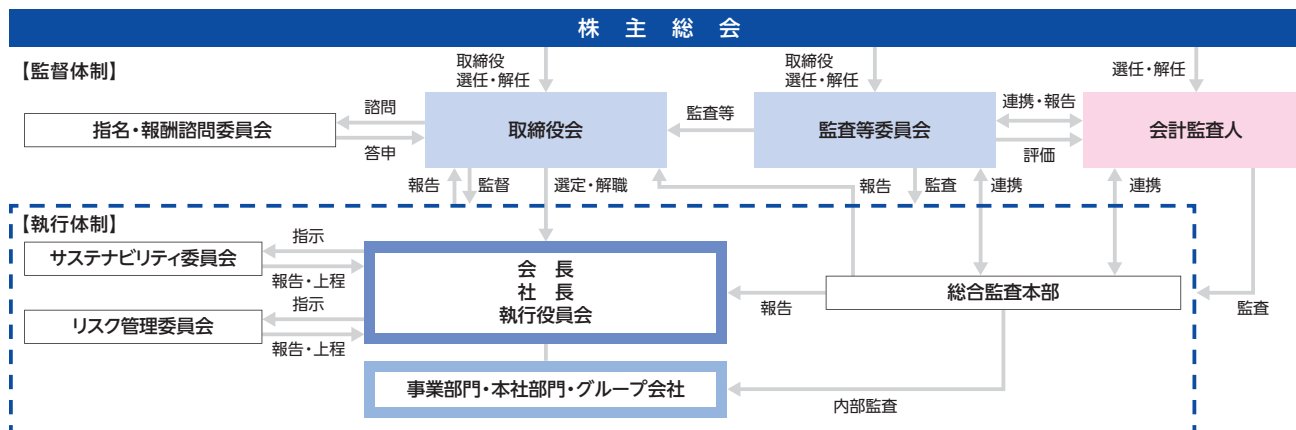
員会設置会社へ移行し、同年7月にCXO制も導入。2025年6月には、取締役会を監督機能に特化したモニタリングボードとするため、業務執行取締役の員数削減を実施。企業価値向上に向けて、取締役会の監督体制の充実と執行体制の強化の両面での取り組みを推進しています。

取締役会構成推移



コーポレートガバナンス体制

コーポレートガバナンス体制図



■ 取締役会

取締役会は法令で定められた事項や経営に関する重要な事項の決定および取締役の職務執行の監督を行います。7名で構成され、3分の1以上に当たる4名が独立社外取締役です。当社では、独自の「社外役員の独立性基準」を定め、開示しています。独立社外取締役候補者については、会社法や東京証券取引所が定める基準に加え、当社独自の独立性基準を満たす候補者を選定しています。毎月1回定時取締役会を開催、必要に応じて臨時取締役会を開催しています。また、社外取締役と社内取締役は、取締役会の外でも随時懇談や意見交換を行うことで関係強化を図っています。

議長） 会長 浅田昌弘

構成） 監査等委員ではない取締役3名（浅田昌弘、中村充孝、今村昌志）および監査等委員である取締役4名（窪田明、渋谷晴子、豊田明子、横山雄治）、合計7名
うち、窪田明、渋谷晴子、今村昌志および豊田明子は独立社外取締役です。

■ 監査等委員会

監査等委員会は監査の方針、業務および財産の状況の監査方法その他の監査等委員の職務執行に関する事項の決定を行うとともに、監査に関する重要事項の報告を受け、監査報告を作成します。また、常勤、選定および特定監査等委員の選定および解職、ならびに株主総会に提出する会計監査人の選解任に関する議案の内容の決定を行うことができます。さらに、監査等委員会である取締役の選任や報酬についての同意権を有し、また監査等委員でない取締役の選任や報酬に対する意見陳述権を有します。原則として毎月1回定時監査等委員会を開催し、必要に応じて臨時監査等委員会を開催しています。

議長） 常勤監査等委員 横山雄治

構成） 監査等委員である取締役4名（窪田明、渋谷晴子、豊田明子、横山雄治）
うち、窪田明、渋谷晴子、および豊田明子は独立社外取締役です。

■ 指名・報酬諮問委員会

当社は、役員等の指名および報酬について公正・透明に決定するため、取締役会の諮問機関として、指名・報酬諮問委員会を設置し、年に数回委員会を開催しています。指名に関しては取締役および執行役員について、報酬に関しては取締役（監査等委員を除く）、執行役員、理事、相談役、および顧問について、公正・透明に審議し、取締役会に答申します。

議長） 筆頭独立社外取締役 窪田明

構成） 会長浅田昌弘および独立社外取締役4名（窪田明、渋谷晴子、今村昌志、豊田明子）、合計5名

■ 執行役員会

当社は執行役員制度を採用し、経営の意思決定を速め、取締役の職務執行の効率化に資する体制を構築しています。執行役員会は、取締役会から委譲された権限の範囲で、タムラグループの重要な業務の執行にあたり、報告を受け、重要な事項を決定し、または取締役会に付議することを決定しています。

議長） 社長 中村充孝

構成） 執行役員（浅田昌弘、中村充孝、中津良、曾我義治、場本潤、西江佐千由）および社長が任命するその他の執行役員

※当社において、執行役員の役職は、会長、社長、エグゼクティブバイスプレジデント(EVP)およびシニアバイスプレジデント(SVP)と称します。

■ サステナビリティ委員会

執行役員会の下部組織として、コンプライアンスやCSRを含むサステナビリティ全般について執行役員会に報告します。年に2回開催します。

議長) 会長 浅田昌弘
構成) 関係執行役員等

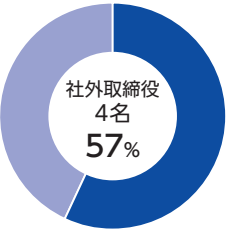
■ リスク管理委員会

執行役員会の下部組織として、リスク管理全般について執行役員会に報告します。年に3回開催します。

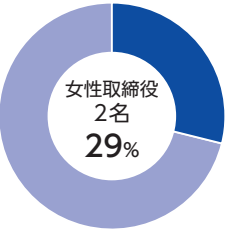
議長) 会長 浅田昌弘
構成) 関係執行役員等

取締役会の構成

社外取締役比率

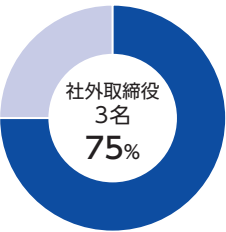


女性取締役比率



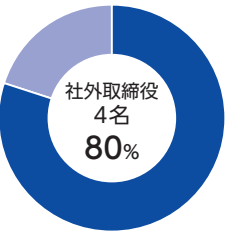
監査等委員会の構成

社外取締役比率



指名・報酬諮問委員会の構成

社外取締役比率



取締役会、監査等委員会、指名・報酬諮問委員会の活動状況

2024年度における、取締役会、監査等委員会、指名・報酬諮問委員会の具体的な検討事項と活動状況は以下のとおりです。

■ 取締役会における具体的な検討事項

- 年度事業計画の決定および中期経営計画の進捗確認
- 計算書類の承認
- 設備投資および資金調達の承認
- 役員候補を含む重要人事・組織変更の承認
- 役員報酬の承認
- 重要規程の承認
- 情報開示を含めサステナビリティに関する事項の承認
- 中国での会計不正問題についての第三者委員会の起用、同委員会からの報告受領、および、同報告を受けた再発防止策・人事異動の検討
- 業績不振等の子会社の外部への売却の検討・進捗確認

■ 監査等委員会における具体的な検討事項

- 監査の方針、業務および財産の状況の監査方法の決定
- 監査に関する重要事項の報告受領
- 常勤、選定および特定監査等委員の選定
- 株主総会に提出する会計監査人の選解任に関する議案の内容の決定

■ 指名・報酬諮問委員会における具体的な検討事項

- 取締役候補選任に関する審議
- 執行役員候補選任に関する審議
- 取締役・執行役員の報酬および賞与に関する審議
- 取締役・執行役員の報酬制度改定に関する審議

2024年度会議・委員会出席状況

氏 名		取締役会	監査等委員会	指名・報酬諮問委員会
浅 田 昌 弘	代表取締役	15回／15回 (100%)	—	13回／13回 (100%)
橋 口 裕 作	取締役	15回／15回 (100%)	—	—
齋 藤 彰 一	取締役	15回／15回 (100%)	—	—
中 村 充 孝 (2024年6月26日取締役就任)	取締役	11回／11回 (100%)	—	—
田 村 陽 平	取締役	15回／15回 (100%)	—	—
窪 田 明	独立社外取締役	15回／15回 (100%)	13回／13回 (100%)	13回／13回 (100%)
渋 村 晴 子	独立社外取締役	14回／15回 (93%)	13回／13回 (100%)	13回／13回 (100%)
今 村 昌 志	独立社外取締役	15回／15回 (100%)	13回／13回 (100%)	13回／13回 (100%)
豊 田 明 子	独立社外取締役	14回／15回 (93%)	13回／13回 (100%)	13回／13回 (100%)
横 山 雄 治	取締役	15回／15回 (100%)	13回／13回 (100%)	—

取締役候補者の指名

■ 指名の方針と手続き

取締役会は、3分の1以上を社外取締役で構成するものとし、東京証券取引所および当社の定める独立性基準を満たす者を選任するよう努めています。また、執行役員制度に加えていわゆるモニタリングボードを採用、業務執行取締役を減員して、執行と監督を分離して監督に特化することで、取締役会が機能する適正な人数規模となるようにしています。取締役および執行役員の選解任については、役員等選解任基準に基づき、指名・報酬諮問委員会の答申を経て、取締役会において慎重に審議しています。

【取締役（監査等委員を除く）候補者】

当社の事業内容、規模、経営環境等を考慮し、取締役会の機能の発揮に貢献できる知識・経験と資質を有する人材を、取締役会全体のバランス、多様性に配慮した上で取締役候補者として選任しています。指名・報酬諮問委員会にて取締役指名基準に基づいて候補者を推薦し、取締役会において慎重に審議し、決定しています。

【監査等委員である取締役候補者】

当社の事業内容、規模、経営環境および監査体制等を考慮し、公正かつ客観的な立場から取締役（監査等委員を除く）の業務執行状況を監査し、経営の健全性および透明性の向上に貢献できる資質を有し、また経営管理、事業運営に関する豊富な知識・経験を有する人材を、監査等委員である取締役候補者として選任しています。指名・報酬諮問委員会にて取締役指名基準に基づいて候補者を推薦し、取締役会による慎重な審議・決議を経て監査等委員会に提案し、同意を得て決定しています。

取締役会の主な専門性と経験（スキルマトリックス）

当社における 地位・氏名・性別	当社における 担当など	企業 経営	国際性・ グローバル 経験	研究開発・ 技術	製造・品質	営業・ マーケティング	法務・ コンプライアンス・ リスク管理	財務・会計
代表取締役会長 兼CEO兼CFO 浅田 昌弘 (男性)	取締役会議長／ 指名・報酬諮問委員	●	●			●	●	
代表取締役社長兼COO 中村 充孝 (男性)		●	●			●		
社外取締役 今村 昌志 (男性)	独立役員／ 指名・報酬諮問委員	●	●	●	●			
社外取締役(監査等委員) 窪田 明 (男性)	独立役員／社外筆頭／ 指名・報酬諮問委員長	●	●	●				
社外取締役(監査等委員) 渋谷 晴子 (女性)	独立役員／ 指名・報酬諮問委員／弁護士						●	
社外取締役(監査等委員) 豊田 明子 (女性)	独立役員／ 指名・報酬諮問委員		●				●	●
取締役(監査等委員) 横山 雄治 (男性)	監査等委員長		●				●	●

※ 上記の一覧表は、各役員が有する全ての知見を表すものではありません。

スキル項目の選定理由

必要とされるスキル	スキル項目の選定理由
企業経営	急激に変化する不透明な事業環境の中で、長期ビジョン「2050ありたい姿」を目指して事業の持続的成長と企業価値の増大を実現するためには、経営や経営戦略についての経験や知見が必要である
国際性・グローバル経験	グローバルな開発・生産・販売体制を有する当社のさらなる事業発展には、多様な地域を理解する国際性やグローバルな事業運営・業務に関する経験や知見が必要である
研究開発・技術	当社の事業成長には顧客ニーズに応える新製品・新市場開発が必須であり、それを支える研究開発や技術に関する経験や知見が必要である
製造・品質	世界に一流品を届けることを創業の理念とし、「品質重視の文化醸成」をマテリアリティの一つとする当社にとって、モノづくりと品質は事業の根幹であり、品質およびそれを支える製造に関する経験および知見が必要である
営業・マーケティング	当社の事業成長には顧客ニーズに応える新製品・新市場開発が必須であり、多様な市場や顧客のニーズを的確に把握し、需要のある製品・サービスを提供するためには、営業やマーケティングに関する経験および知見が必要である
法務・コンプライアンス・リスク管理	グローバルな事業展開において各国法制を理解し順守することや様々な事業リスクを適切に把握し管理することは企業価値の維持・向上に必須であり、法務やリスク管理に関する経験や知見が必要である
財務・会計	当社の戦略実現のためには、適正な財務報告にとどまらず、健全な財務基盤の構築、持続的な成長のための積極的な投資推進、株主還元強化などの財務戦略策定が必須であり、財務・会計に関する確かな経験や知見が必要である

役員報酬

■取締役(監査等委員である取締役を除く)の報酬

当社は、取締役(監査等委員である取締役を除く)の個人別の報酬等の内容に係る決定方針を取締役報酬規程に定めており、当該方針の決定方法は、公正・透明性の確保のため、社外取締役が過半数を占め、かつ、筆頭社外取締役を委員長とする指名・報酬諮問委員会にて検討・答申し、取締役会の決議により決定しています。

報酬は、「月額報酬」「業績連動報酬」および「株式報酬」により構成されています。種類別の報酬割合は、各事業年度における業績の向上ならびに中長期的な企業価値の増大に向けた健全なインセンティブの付与に資するように決定する方針としています。

① 月額報酬 取締役報酬規程に定めた取締役個人別の固定報酬。

② 業績連動報酬

取締役(監査等委員である取締役および社外取締役を除く)の賞与を、当該年度の業績に応じ、取締役評価規程および取締役報酬規程に定めた手順により算出しています。評価指標は、売上高・親会社株主に帰属する当期純利益・ROE等を選択しています。収益性向上と株主価値向上の評価視点から本評価指標を選定しています。

③ 株式報酬

取締役(監査等委員である取締役および社外取締役を除く)に対し、信託を用いた株式報酬制度を導入しています。本制度は、当社が金銭を拠出することにより設定する信託(以下「本信託」という)が当社株式を取得し、当社が当該取締役に付与するポイントの数に相当する数の当社株式が本信託を通じて当該取締役に對して交付される、という株式報酬制度です。本制度に基づき付与するポイントは、役位等に応じて付与する固定ポイント、役位および業績目標の達成度等に応じて付与する業績連動ポイントの2種類です。なお、取締役が当社株式の交付を受ける時期は、原則として取締役の退任時です。

報酬構成: KPIを100%達成の場合



業績連動報酬の算出式: 月額報酬×基準月数×業績評価合計点に応じた役位別支給比率

業績評価合計点:
各評価指標の計画達成率(上限120%)×ウェイトの合計点

評価視点	評価指標	ウェイト
収益性向上	売上高	20%
	営業利益	20%
	親会社株主に帰属する当期純利益	20%
	営業利益率	10%
	オンリーワン商品売上比率	10%
	ROA	10%
株主価値向上	ROE	10%
		100%

役位別支給比率の決定方法

業績評価合計点の範囲	評価標語	代表取締役	取締役
110以上	S	116%	112%
100以上 110未満	A	100%	100%
80以上 100未満	B	84%	88%
60以上 80未満	C	67%	71%
60未満	D	50%	54%

■監査等委員である取締役の報酬

監査等委員である取締役の報酬等は、監査等委員報酬規程において月額報酬と定めており、月額報酬は、社会的地位、会社への

貢献度および就任事情などを総合的に勘案し、監査等委員の協議にて決定しています。

■取締役の報酬等の総額(2024年度)

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の員数(人)
		月額報酬	業績連動報酬	非金銭報酬等	
取締役(監査等委員を除く) (うち社外取締役)	158 (―)	96 (―)	56 (―)	5 (―)	5 (―)
取締役(監査等委員) (うち社外取締役)	57 (39)	57 (39)	― (―)	― (―)	5 (4)

(注)非金銭報酬等の総額の内訳は、報酬の対象期間に応じて複数年にわたって費用を計上する株式報酬制度の当事業年度の費用計上額です。

取締役会実効性評価

当社取締役会は、取締役会の実効性をより一層向上させる取り組みの一環として、毎年、取締役会の実効性評価を行い、その概要を開示しています。

■ 分析・評価の方法

2025年3月期については、監査等委員会および任意の指名・報酬諮問委員会を含む、取締役会全体の実効性の評価を行いました。全ての取締役を対象に、選択回答式と自由回答式を併用した無記名(ただし、社内取締役・社外取締役は分別)でのアンケート調査、回答の集計および分析評価を外部機関に委託して実施しました。全取締役が結果の報告を受領し、改善策等について議論を行う予定です。

■ 2025年3月期の取締役会実効性評価の概要

【質問概要】

取締役会の構成、運営、議論、モニタリング機能、取締役のパフォーマンス、取締役に対する支援体制、トレーニング、株主(投資家)との対話、監査等委員会、指名・報酬諮問委員会等

【実効性評価概要】

定量評価において、全体の約2／3を占める昨年と同一質問では評価が改善しましたが、入れ替えた質問の評価を含めて平均すると、点数は昨年並みとなりました。しかし、引き続き各取締役から、多くの建設的・意欲的な意見が出され、全体としては、取締役会の実効性が確保されていることが確認されました。

【課題として特定された事項】

- ①昨年より評価が悪化した項目：
子会社を含む取締役会のモニタリング機能、監査等委員会の機能
- ②その他の課題エリア：
取締役会の運営(審議項目、時間、資料)、議論(戦略と持続的成長・企業価値創出、資本コスト、DX)、モニタリング機能(子会社を含めた内部統制)、指名・報酬諮問委員会(年間活動計画・目標設定)、監査等委員会(内部統制システムに関する監査、グループの内部統制に関する監査、会計監査人候補選定)

政策保有株式

当社は、事業戦略等を総合的に勘案し、企業価値向上のための中長期的視点から、みなし保有株式を含む政策保有株式を保有する場合があります。ただし、保有高は連結純資産の10%以下に縮減し、毎年定期的に、取締役会で、政策保有株式ごとの投資に対する取引規模・直近3年間の取引動向等定量的保有効果等を含め、そのリスク・リターンを検証しています。保有状況と検証内容は有価証券報告書で開示しています。

過年度実効性評価結果と対策

年	課題エリア	対策
2023年3月期	●取締役会運営 ●経営幹部後継計画議論 ●取締役トレーニング	年間議題設定、機関設計変更、執行体制見直し 指名・報酬諮問委員会議論内容の取締役会への共有充実 研修内容見直し
2024年3月期	●取締役会運営 ●経営幹部後継計画議論 ●取締役トレーニング ●株主・投資家との対話	事前送付資料充実、社外取締役向け議題説明充実 サクセッション計画の導入 外部セミナー紹介等追加 株主・投資家との対話内容のフィードバック充実
2025年3月期	●取締役会運営 ●取締役会議論 ●取締役のパフォーマンス	会議時間・審議時間につき多様な意見がある中でのコンセンサス形成 企業価値、資本効率、中期経営計画に関する議論の充実 社内外取締役の情報や議論参加度合いの格差解消

自由闊達に意見を交わして、ともに中長期の成長ストーリーを描く

2023年6月以来、タムラ製作所は4人の社外取締役が加わる取締役会のもとで経営されてきました。2025年4月、新体制のスタートとともに、取締役7名中4名と過半数を社外取締役に、業務執行取締役を2名として、執行側に権限を大幅に委譲するモニタリングボード化を実現しました。中長期的な視野で成長ステージを目指すタムラ製作所の新体制について、監査等委員会設置会社へ移行した成果と課題、ガバナンスの強化、第14次中期経営計画などについて4名の社外取締役のみなさんに意見を交わしていただきました。



筆頭社外取締役(監査等委員)

窪田 明

社外取締役(監査等委員)

渋谷 晴子

社外取締役(監査等委員)

豊田 明子

社外取締役

今村 昌志

2025年4月に浅田代表取締役会長、中村代表取締役社長の新体制がスタート。経営陣の選定プロセスなど、サクセッションプランに沿った議論の振り返り

窪田 | 新体制とともに、第14次中期経営計画がスタートしました。成長が期待されているクリーンエネルギー分野や高い需要が見込めるデータセンター向けに販路を広げていくなどの事業戦略を明確に打ち出しています。新しい経営トップを選任するとともに執行役員の大幅な刷新も実現しました。このことで、タムラ製作所がこれから新しい市場の開拓、新製品の開発など、スピード感をもった事業展開にチャレンジしていく姿勢を内外に強くアピールできるものと期待しています。

渋谷 | 中村新社長の選任とともに、執行役員にこれまでより若い世代を抜擢しました。タムラ製作所は2026年3月期に、次の100年を目指す大きな節目を迎えたと言えます。これが刺激になって、若手の人たちが失敗を恐れずにチャレンジできて、クリー

ンでフラット、そして風通しのいい組織へと変わっていけるよう私たち社外取締役もサポートしていきたいと思っています。

今村 | 浅田会長を含めた執行側も、リスクはあっても思いきって経営体制を変えようという強い意欲がありました。そのため私たち社外取締役も、執行役員の候補だったメンバー全員と事前にインタビューを実施しました。そのおかげでスムーズに決まったように思います。よく人材が足りないと言いますが、タムラ製作所にはポテンシャルを持った有望な人材が数多く在籍していると思います。ただ画一的な人材が多いと、事業環境が大きく変化するようなときはとても脆いものです。ですから社内の人材が持っているポテンシャルと社外にあるポテンシャルを融合させて、人材の多様化を進めていく必要があるという議論をしています。

豊田 | 浅田会長、中村社長が目指す方向性が、私たち社外取締役と一致していましたので議論が紛糾することはありませんでした。従業員のみなさんが、それぞれの立場や役割を一生懸命にやっていたいてるのは十分に伝わっています。ただ「意見や

要望は上司を通す」といった枠にはまった考えかたではなく、意見や要望をどんどん発信できる組織へと変わってほしいです。従業員一人ひとりがそんな発信をしていくことが、結果として企業価値を高めることにつながっていきます。私たちはあくまで社外取締役ですが、従業員のみなさんの声に耳を傾けて、必要なサポートをしたいと思っています。

2023年6月に監査等委員会設置会社へ移行して2年あまりが経過。達成した成果と現状での課題

渋谷 | 監査等委員会設置会社へ移行する前と、移行してからの2年間で最も大きな変化は、監査等委員会が独立した組織として機能している点です。タムラ製作所は、以前から、社外取締役がはっきりと意見を言う会社でした(笑)。しかしこの2年間で監査等委員会の総意としてグループ全体の課題と、その解消のための改善点の実施を執行側に求めていく役割が果たせるようになったという点が成果です。この関係性を進めて、社内の執行側と私たち社外取締役とがさらに建設的な議論を深めて、様々な課題を良いかたちで解消していけるようにしたいと考えています。

窪田 | 監査等委員会設置会社へ移行して、事業戦略の具体的な施策を提案してくる執行側の意識が大きく変わりましたね。単に良いか悪いかだけではなくて、なぜその施策に取り組むのかという根拠、裏づけになるデータを踏まえて議論するようになったのが一番大きな成果だと思います。監査等委員会設置会社へ移行したばかりの頃は根拠を色々掘り下げるあまり、膨大な資料が必要になって事務局側の負担が増えるようなこともありました。しかし、経験を積み重ねた結果、今はとても効率的にできるようになったと感じています。

今村 | 私と豊田さんが社外取締役に就任したときと同じタイミングで監査等委員会設置会社へ移行しました。取締役会の運営をどのようにすべきかや社外取締役と社内取締役との関係をどのように築くかなど、模索しながらの2年間だったように思います。私はまったく先入観なく第三者の視点から色々指摘しましたが、模索する中でも経営のあり方をみんなで議論できています。

豊田 | 今村さんがおっしゃったように、社外取締役に選任されてすぐに遠慮なく発言したので色々混乱することもあったかと思いますが(笑)。ただ結果として、監査等委員会が設けられただけ





今村 昌志

日本を代表する大手グローバル電機メーカーや外食産業において要職を歴任し、製造、物流、調達、品質など幅広い事業経験と企業経営に関する知見を有しています。取締役会において、経営戦略立案、技術開発、モノづくり、品質、成長施策など、広範な事項に関して積極的な発言・提言を行っています。指名・報酬諮問委員会においては企業経営経験を活かして、取締役・執行役員の選定や報酬の決定に貢献しました。また執行役員会等の重要会議に出席し、当社グループの成長や体質強化を目指した戦略立案およびその実行を通じた企業文化の変革や中長期的な企業価値創出の実現に資する重要な貢献をしています。

でなく取締役会の体制も変わり、新体制の下で新しい中期経営計画を策定してスタートするなど、有意義な2年間でした。

2024年9月に中国の連結子会社による不正会計処理の疑義を公表以来、外部調査チーム設置、調査報告書、再発防止策と役員の処分、再発防止策の進捗状況などを随時公表している。現在の企業風土改革、意識改革の取り組みへの、社外取締役としての評価

今村 | この事案が発覚したとき、渋谷さんを中心に私たち社外取締役も当事者にインタビューをするなどまず事態の把握を

進めました。ルールを守らなかったのが問題ではありませんが、特定の個人が自分の利益のためとか、悪意があってルールと異なる対応をしたわけではありません。創業から100年続く企業ですから、タムラ製作所は組織の中のルールもきちんとしてきています。ただ歴史があるだけに、ルールが設けられた背景や、何のためのルールなのかが受け継がれてこなかったのがこの事案の背景の一つではないでしょうか。

渋谷 | 海外の連結子会社に対するガバナンスが甘かったというのはもちろんですが、社内でも連綿と受け継がれてきたルールが実態とマッチしていなかったというのは大きいと思います。ルールが守られていないのであれば、ルールを変えるべきだったと考えます。

豊田 | 長い歴史の中でそういうことがあっても、これまでは“よくあること”とされてきたのだと思います。それが表面化して、組織として体制を含めた再発防止策が策定できたので、誤解を恐れずに言えばよいきっかけになったと感じています。今後は再発防止策にどれだけ“魂”を込めていくかが問われますが、有効に機能するよう深めていければと思います。

渋谷 | 再発防止策にも明記されていますが、中国の連結子会社だけではなく、国内外のグループ全体を横串で見え業務プロセスを見直し、改善するための組織も設けました。この事案を反省材料として、いまはグループが一体となって透明性の高いガバナンス構築を目指していることは評価できますね。

窪田 | 長く続いてきた企業だからこそそのタテ割り組織の弊害だろうと思います。ある問題が起きた後、その部署では徹底されても、隣の部署で同じようなことが起きていないかまで目を行き届かせていくのは取締役会の大きな責任です。私たちもしっかり監視・監督していきたいと思っています。

2025年5月に公表した第14次中期経営計画に沿った企業価値向上のための取り組みにおいて、取締役会および社外取締役が果たすべき役割

豊田 | 従業員のみなさんはそれぞれの現場で、それぞれの立場で事業をどう進めればいいのか、市場での競合もよくご存じなので真摯に取り組んでいただいていると思っています。私たち社外取締役はそれぞれ専門分野が違うからこそ、第三者の視点で“こういう考え方はできませんか”と問いかけていくのが役割だと自覚しています。現場のみなさんは今期、3年後といったタームで業務に取り組んでいると思います。そのため、もう少し中長期的な視点から意見を述べて議論を深めていくことによって、社内でも同じように議論が広がっていけばいいなと考えています。



窪田 明

行政機関や大手グローバル企業の経営における経験と高い見識を有しています。取締役会および監査等委員会においては、グローバル事業戦略立案、リスク管理、品質改善、技術開発等の事項について、積極的な発言・提言を行っています。指名・報酬諮問委員長として取締役・執行役員の選定や報酬の決定に主導的役割を果たしました。筆頭独立社外取締役として、業務執行取締役との連携強化を図るとともに、独立した立場から取締役会の意思決定および監査・監督機能の強化に貢献しています。

渋谷村 | 第14次中期経営計画には中長期的に“あるべき姿”を目指すとして明記しています。そのビジョンからバックカスティングした成長ストーリー、事業戦略を議論して策定しました。今後5年後、10年後にタムラ製作所はどこを目指すのかという議論を重ねるのが社外取締役の役割だと感じています。

窪田 | お客様の話をよく聞いて、誠実に対応してお客様の望むものを提供してきたというのがタムラ製作所の強みです。この姿勢でこれまで堅実に成長してきました。しかし、既存事業の延長だけで成長を期待するには限界があります。やはり一歩踏み出して、新規市場の開拓、新製品を開発して市場へ投入するといったチャレンジが必要です。チャレンジする姿勢、取り組みが活発になるよう私たち社外取締役もおおいに指摘していきたいですね。

今村 | 窪田さんがおっしゃるとおり、お客様がやりたいこと



渋谷村 晴子

弁護士としての高度な専門知識と社外役員としての幅広い経験を有しています。当社の監査等委員である取締役および指名・報酬諮問委員を務めています。リスク管理、コンプライアンス、ダイバーシティなど、コーポレートガバナンスの根幹に関する事項への積極的な提言を行い、取締役会のモニタリングボードへの転換および監督と執行の分離を推進しました。指名・報酬諮問委員会においては、法律の専門家としての立場から取締役・執行役員の選定や報酬の決定に貢献しています。

第一がいいところではあります。しかし創業の原点や歴史に立ち戻ってみると、他社にはない独自の、それも一流の技術・製品こそがタムラ製作所の強みだと思います。ですからお客様に言われたものではなくて、お客様がびっくりするようなもの、「そんなことできるの?」とか「これすごいね」と言われるようなものをつくってきたのがタムラ製作所です。タムラ製作所は、トランスの「コア材」と「巻線」に関わる要素材料を創業時から100年にわたって独自に磨き上げてきました。このような企業は世界でも業界でもほとんどありません。いま、次世代パワー半導体が目玉を集めていますが、シリコンカーバイドや窒化ガリウムを含むトータルの変圧磁気回路、その中でトランス・リアクタの特性の重要性はますます高まっています。ですから中長期的な視野で需要が見込める分野へ、今後どう経営資源とリソースを振り向けていくかという成長ストーリーを描けるようサポートするのも私たち社外取締役の使命と感じています。

窪田 | 成長を目指す方向だけではなくて、今後はあまり需要が見込めない分野や非効率な事業については思いきって縮小や撤退を決断できるような指摘をしていくのも私たち社外取締役の大切な役割です。個別の事業についての議論は活発ですが、グループ全体の事業ポートフォリオについての議論をもっと深めていく必要はありますね。

取締役会をモニタリングボード化していくうえでの現状認識、課題と社外取締役が果たすべき役割

窪田 | 2025年6月に取締役会の機能を監督に特化するモニタリングボード化しました。事業の執行側からはなかなか言い出しにくい改革や問題点に対して、指摘したり、大胆な提案をしたりするのが私たち社外取締役の役割の一つと捉えています。



豊田 明子

長年にわたりクロスボーダーおよび国内M&Aのフィナンシャルアドバイザー業務に従事し、企業の事業ポートフォリオ戦略、財務・会計、税務および法務に関する幅広い知見を有しています。取締役会および監査等委員会において、当社の経営計画、投資計画や事業成長施策について、財務的な検討、判断基準やプロセスの改善に関する積極的な発言・提言を行っています。指名・報酬諮問委員会においては戦略やリスク管理の観点から取締役・執行役員の選定や報酬の決定に貢献しています。

みなさん利益を上げようと一生懸命に取り組んでいますから、執行側はなかなか指摘できません。そこをあえて問題提起として「この事業をやめたらどうなりますか?」と切り出せるのも社外取締役だからこそと思っています。

渋谷村 | 社内取締役が3人で社外取締役が4人になって、取締役会のバランスが大きく変わりました。責任と権限を明確にしたうえで執行側に大きく権限を委譲して、とにかく意思決定のスピードアップを図ります。取締役会では中長期的な視野で今後目指すべき方向性や、いま窪田さんがおっしゃったような事業の縮小や撤退について議論する場へと変わりつつあります。社外取締役の役割は“アクセルとブレーキの両方”と言われますが、タムラ製作所の場合はアクセル役として大胆な決断を後押しする役割を担うべきだと考えています。

豊田 | 社外取締役に就任して2年あまりが経って、ベースの部

分で執行側との理解が深まってきているのを感じているところです。取締役会の一員としてチェック機能、モニタリング機能を発揮して、中長期的な視野で将来展望が描けるようにはたらきかけていくのが私たちの役割だと思います。

今村 | 取締役会はマネジメント型がいいのかモニタリング型がいいのか、多くの企業が課題としています。タムラ製作所はマネジメント型でした。私も2年あまり社外取締役として執行側と意見を交わしてきて、窪田さんがおっしゃっていたとおり提案の根拠などがあいまいだったこともあり。執行側へ大幅に権限を委譲するわけですが、これからは実施しようとする施策について、どんな根拠があって実施すると意思決定したのか、きちんと監督したいです。私たち社外取締役として、執行側が判断したことに対して、広い視野でほかの選択肢もあることを指摘していきたいと思います。

ステークホルダーである株主・投資家、お客様、取引先、従業員の皆様へのメッセージ

今村 | 透明性のある情報開示が求められている時代です。株式を上場している企業として経営上の意思決定がどんなプロセスでなされたのか、どんな根拠に基づいてなされたのかをステークホルダーに説明する責任があると思います。従業員もステークホルダーですから、従業員に影響を与えるようなことが、知らないうちに、いつのまにか決まっていたというのではおかしいです。そんなことにならないためにもチェック機能、モニタリング機能が必要です。

窪田 | 新体制がスタートして第14次中期経営計画の達成を目指す3か年が今後のタムラ製作所を決定づける重要なときだと感じています。先ほどからみなさんがおっしゃっているとおり、人材、技術、製品、そして今後目指す市場とタムラ製作所は良いポジションにつ

けていますし、ポテンシャルも十分にあります。それを業績に反映させていく新体制がスタートして、実行すべき事業戦略も明確です。目標どおりに達成できるよう私たち社外取締役もサポートしますし、ステークホルダーの皆様もぜひ期待を寄せていただきたいですね。

浜村 | 繰り返しになりますが、タムラ製作所は“変革”のスタートラインに立ちました。3か年で、中長期の成長ステージへと飛躍するために、人材、組織、事業に種まきをしている段階です。ですからステークホルダーの皆様もぜひ、中長期で成長を目指すタムラ製作所をあたたく見守り、応援していただきたいと思っています。

豊田 | これまでお話ししたとおり、タムラ製作所にはまだまだ課題があります。解決すべき課題があるということは、チャレンジして成長していく伸びしろがまだまだあるということです。私たち社外取締役は様々な意見を述べることで、経営上の議論をより深めています。今期にかぎらず、また事業だけでなく人材やガバナンスなどに関しても、成長のための施策がステークホルダーの皆様にも見えるかたちで示せるよう取り組んでまいります。

今村 | 浅田会長が社長を務めているときから「One タムラ」が合言葉になっています。いまはこの「One タムラ」を具現化するとチャレンジのときでもあると思います。これまでタテ割り

とされていた事業構造、日本と海外とに分かれていたグループ会社などが一つになって、本当の意味での「One タムラ」はどうあるべきなのかをしっかりと発信していきたいですね。ステークホルダーの皆様に、多彩な技術を有しているのが「One タムラ」、総合的な事業展開が「One タムラ」なんだと理解していただけるような情報発信も大切だと思います。

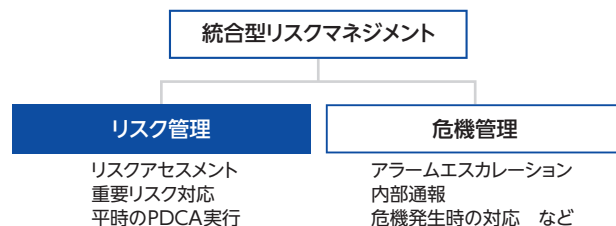
浜村 | 従業員みんなが、自分が担当している業務や部署だけでなく、タムラ製作所全体を見て日々働くような環境こそ「One タムラ」なんだと思います。

豊田 | よく言われますが足し算ではなくてかけ算のように、一つの事業部だけが伸びるのではなくて、いろんな事業部が成長することでタムラ製作所全体の成長スピードが加速するような、“かけ算が得意”な組織こそが「One タムラ」と言えるでしょう。



リスクマネジメント

タムラグループでは、企業に影響しうる多様なリスクを統一的・包括的・戦略的に把握・評価・最適化し、企業価値最大化を図ることを目的としてリスクマネジメントに取り組んでいます。そのため、社内体制は、リスク管理・危機管理規程、内部通報規程、情報管理規程、グループ緊急事態対策構築ガイドライン等を制定し、管理体制を構築しています。一方、近年は様々なリスクが発現し、社会・経済に多大な影響を及ぼすようになってきており、タムラグループにおいても、各部門が主導するリスク管理や危機管理に主眼をおいた従来の仕組みでは不十分と判断しました。それを受け、2024年3月期に制度の見直しを行い、全社リスクを把握し管理する統合型リスクマネジメント(ERM)としてグループリスクマネジメント体制を整備しています。



グループリスクマネジメント体制

グループリスクマネジメント体制は、取締役会を監督機関として位置づけ、執行役員会を中心にした執行部門においてリスクへの対応方針を決定するなど、リスク管理推進の役割を明確にしています。また、執行役員会をサポートし、そのマネジメント活動を推進するために、リスク管理委員会も設置しました。リスク管理委員会は、執行役員会メンバーで構成されています。

リスクマネジメントプロセス

タムラグループのリスクマネジメントのプロセスは、次表のとおりです。リスクアセスメントは、事業部門や本社部門の責任者

グループリスクマネジメント(ERM) プロセス

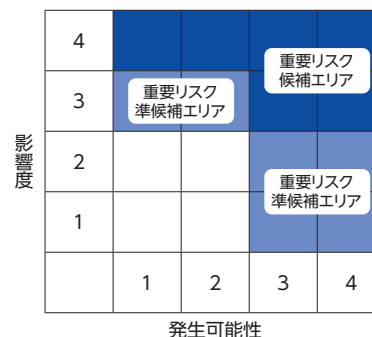
ステップ	担当	内容
リスクアセスメント(年1回)	リスク管理委員会	タムラグループを取り巻く潜在リスクを抽出し、発生可能性と影響度、現状対応度の三つの視点で評価し、優先して取り組むべきリスク、部門横断的に対応が必要なリスクを、重要リスク案として特定する。リスクオーナーを決定し、対策案を策定する。
重要リスク案と対策案の検討	執行役員会	リスク管理委員会で特定した重要リスク案とその対策案を審議し、取締役会に上程する。
承認	取締役会	重要リスクとその対策を承認する。
対策実施	執行役員会 執行部門	執行役員会から執行部門に対し、対策実行を指示し、執行部門で実行する。
進捗確認(年2回)	リスク管理委員会	執行部門の対策進捗状況を確認し、執行役員会に報告する。
進捗確認・是正	執行役員会	執行部門の対策進捗を確認し、必要に応じ是正対策を指示する。結果を取締役に報告する。
進捗確認	取締役会	リスクマネジメントの進捗を監督する。

が参加し、3年に一度詳細アセスメント、残り2年は簡易アセスメントを行います。詳細アセスメントは、潜在リスクの洗い替えと、新たなヒアリングにより懸念事項を抽出し、評価するもので、簡易アセスメント

は、評価者自身の前年評価をアップデートするものです。2024年度は簡易アセスメントを実施しました。

リスクアセスメントは100近い項目に影響度と発生可能性の二軸で評価する定量評価と、定性評価で構成され、アセスメント結果をマッピングし(上図参照)、重要リスクを特定します。特定されたリスクについてはリスクオーナーを決定し、対応を進めるとともに、その他注意すべきリスクも含めて、上述のプロセスに従いPDCAを回していきます。

リスクマップのイメージ



当社における主な事業リスク

- ① 事業環境に関するリスク
- ② 素材価格に関するリスク
- ③ 海外展開におけるリスク
- ④ 自然災害をはじめとする緊急事態に対するリスク
- ⑤ 自国以外の赴任者・出張者におけるリスク
- ⑥ 製品やサービスの品質不良に起因する補償に関するリスク
- ⑦ 知的財産権に関するリスク
- ⑧ 情報セキュリティに関するリスク

危機管理

タムラグループでは、経営に影響を及ぼす可能性のある危機が発生した場合、またはその恐れがあることを覚知した場合は、通常のレポートラインを通しての報告以外に、直ちに経営陣および取締役会に情報伝達し迅速な対応ができるよう、独自のアラームエスカレーションという制度を設けています。

事業継続上重度なリスクを伴う緊急事態が発生した場合は、社長を長とする危機管理対策本部を立ち上げ、全社的な体制で対応にあたります。

タムラグループは、企業理念において法規制の順守をうたい、タムラグループ行動規範においても法令遵守を最優先事項として掲げています。

また、グループ内では、コンプライアンスはサステナビリティの一領域と位置づけ、サステナビリティ戦略推進体制の中で方針決定し、施策を推進しています。取締役会の方針設定・監督下で執行部門が戦略を遂行しています。執行役員会の下でのサステナビリティ委員会で、定期的にコンプライアンス関連事項についても審議をしています。

コンプライアンスの実効性確保のため、内部通報窓口である倫理法令相談窓口や取引先通報システムを整備し、通報者の匿名性の保護や通報者への報復禁止などを規程で明記したうえで、イントラネット等で窓口・システムを周知して、通報・相談しやすさを確保しています。また、経営陣や取締役会・監査等委員会への迅速な情報伝達の手段として、前述のアラームエスカレーションという仕組みも有しています。

中国の連結子会社での不正会計問題

〈経緯〉

2024年7月に中国の連結子会社で在庫についての会計に関する社内ルール違反の疑惑が判明しました。同年9月に外部調査チームにより調査を実施したところ不適切な会計処理をしたのは中国連結子会社2社のみとのことでした。これに対しては、2025年3月期第2四半期で過去分も含めて訂正処理を実施しました。

〈再発防止策〉

再発防止策として、外部調査チームからの提言を基に、問題のあった中国連結子会社2社への内部統制強化に加えて、本社の新部門を通じての海外子会社を含めたグループ管理体制の強化を図ります。また、グローバルな内部通報制度の拡充と浸透も段階的に実施していきます。

コンプライアンスは、タムラグループのマテリアリティの一つであり、上記施策とともに、トップコミットメントの明確化と周知、会計およびコンプライアンスの教育拡充等に取り組み、法令遵守体制の一層の充実を図っていきます。

企業データ

11年間の連結財務サマリー

3月31日に終了した事業年度、または3月31日現在

		FY14	FY15	FY16	FY17	FY18	FY19	FY20	FY21	FY22	FY23	FY24
経営成績												
売上高	(百万円)	86,248	84,642	79,607	85,558	87,008	79,655	73,906	88,328	107,993	106,622	114,051
営業利益	(百万円)	4,029	4,266	5,117	5,407	4,600	2,289	1,969	1,564	4,829	4,940	5,195
親会社株主に帰属する当期純利益／純損失(△)	(百万円)	3,106	1,783	3,727	3,630	6,397	1,024	542	△84	2,047	2,240	2,782
総資産額	(百万円)	80,239	76,411	75,939	82,097	86,073	88,593	91,064	104,055	111,786	114,843	124,348
純資産額	(百万円)	38,164	36,488	38,588	42,996	47,155	46,664	48,143	50,221	52,918	57,796	64,034
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	3,132	8,345	8,140	2,652	4,669	5,456	5,049	△4,949	2,180	9,505	9,082
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△1,888	△2,199	△777	△4,822	△4,097	△4,973	△3,052	△4,622	△2,642	△2,667	△3,900
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△1,839	△2,674	△3,966	△2,575	1,096	△141	△767	4,536	591	△4,012	△3,640
フリー・キャッシュ・フロー	(百万円)	1,244	6,146	7,363	△2,170	572	483	1,997	△9,571	△462	6,838	5,182
設備投資額	(百万円)	3,004	2,389	1,658	4,993	6,119	4,522	4,180	5,902	3,357	3,589	4,621
減価償却費	(百万円)	2,352	2,659	2,259	2,001	2,219	3,266	3,491	3,361	3,915	3,940	4,289
研究開発費	(百万円)	1,233	1,240	1,209	1,268	1,067	1,035	874	951	757	788	913

1株当たり指標

1株当たり純資産額(BPS)	(円)	463.03	442.05	468.04	519.59	570.00	565.34	583.09	607.89	644.49	703.85	780.03
1株当たり当期純利益／純損失(△)(EPS)	(円)	37.88	21.75	45.44	44.27	78.00	12.48	6.61	△1.02	25.01	27.42	34.03
1株当たり配当金	(円)	7	7	9	9	10	10	8	10	10	10	13

財務指標

営業利益率	(%)	4.7	5.0	6.4	6.3	5.3	2.9	2.7	1.8	4.5	4.6	4.6
自己資本比率	(%)	47.3	47.5	50.6	51.9	54.3	52.4	52.6	48.0	47.1	50.1	51.3
自己資本利益率(ROE)	(%)	8.9	4.8	9.8	9.0	14.3	2.2	1.2	—	4.0	4.1	4.6
配当性向	(%)	18.5	32.2	19.8	20.3	12.8	80.1	121.1	—	40.0	36.5	38.2

従業員数

連結従業員数	(名)	5,874	5,634	5,248	5,410	5,021	4,753	4,447	4,405	4,576	4,410	4,318
--------	-----	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

(注) 1. 「税効果会計に係る会計基準」の一部改正(企業会計基準第28号 2018年2月16日)等を2018年度の期首から適用しており、2014年度から2017年度の経営指標等については、当該会計基準等を遡って適用した後の指標等となっています。

2. 「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を2021年度から適用し、2021年度以降の経営指標等については、当該会計基準等を適用した後の指標等となっています。

3. フリー・キャッシュ・フロー = 営業活動によるキャッシュ・フロー + 投資活動によるキャッシュ・フロー

連結財務諸表

【連結貸借対照表】

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2024年3月31日)	当連結会計年度 (2025年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	17,481	20,295
受取手形	1,503	1,157
売掛金	25,317	28,248
契約資産	2	—
電子記録債権	699	731
商品及び製品	8,026	8,997
仕掛品	2,524	3,129
原材料及び貯蔵品	13,286	12,269
その他	2,989	3,839
貸倒引当金	△22	△61
流動資産合計	71,809	78,607

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2024年3月31日)	当連結会計年度 (2025年3月31日)
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	25,256	26,109
減価償却累計額	△13,408	△14,288
建物及び構築物(純額)	11,848	11,821
機械装置及び運搬具	21,333	21,684
減価償却累計額	△15,564	△16,490
機械装置及び運搬具(純額)	5,769	5,193
工具、器具及び備品	10,532	11,670
減価償却累計額	△8,778	△9,566
工具、器具及び備品(純額)	1,754	2,103
土地	5,395	5,346
リース資産	6,945	8,531
減価償却累計額	△2,663	△3,297
リース資産(純額)	4,281	5,234
建設仮勘定	802	1,340
有形固定資産合計	29,851	31,039
無形固定資産		
のれん	203	160
リース資産	161	231
その他	740	718
無形固定資産合計	1,106	1,110
投資その他の資産		
投資有価証券	7,091	6,922
退職給付に係る資産	3,914	4,832
繰延税金資産	515	839
その他	639	1,071
貸倒引当金	△85	△76
投資その他の資産合計	12,075	13,590
固定資産合計	43,033	45,740
資産合計	114,843	124,348

連結財務諸表

【連結貸借対照表】

	(単位:百万円)	
	前連結会計年度 (2024年3月31日)	当連結会計年度 (2025年3月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	8,600	11,854
電子記録債務	3,841	3,015
短期借入金	16,152	16,919
1年内返済予定の長期借入金	2,324	4,549
リース債務	816	1,057
未払法人税等	566	806
契約負債	201	179
賞与引当金	1,234	1,424
役員賞与引当金	38	64
事業整理損失引当金	—	470
その他	3,501	3,697
流動負債合計	37,278	44,037
固定負債		
長期借入金	11,237	7,184
リース債務	3,368	4,238
繰延税金負債	2,022	1,984
退職給付に係る負債	2,496	2,167
株式給付引当金	21	54
役員株式給付引当金	6	16
長期未払法人税等	—	15
その他	615	614
固定負債合計	19,768	16,276
負債合計	57,046	60,314

	(単位:百万円)	
	前連結会計年度 (2024年3月31日)	当連結会計年度 (2025年3月31日)
純資産の部		
株主資本		
資本金	11,829	11,829
資本剰余金	17,032	17,028
利益剰余金	20,745	23,283
自己株式	△543	△523
株主資本合計	49,064	51,618
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	1,191	1,133
為替換算調整勘定	6,020	8,782
退職給付に係る調整累計額	1,263	2,275
その他の包括利益累計額合計	8,475	12,190
新株予約権	141	127
非支配株主持分	114	97
純資産合計	57,796	64,034
負債純資産合計	114,843	124,348

連結財務諸表

【連結損益計算書／連結包括利益計算書】

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年4月 1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月 1日 至 2025年3月31日)
売上高	106,622	114,051
売上原価	77,866	83,738
売上総利益	28,756	30,313
販売費及び一般管理費	23,816	25,117
営業利益	4,940	5,195
営業外収益		
受取利息	96	127
受取配当金	241	98
持分法による投資利益	250	508
為替差益	33	—
補助金収入	121	1
受取補償金	92	114
その他	259	247
営業外収益合計	1,094	1,097
営業外費用		
支払利息	990	1,007
為替差損	—	60
その他	88	164
営業外費用合計	1,078	1,232
経常利益	4,956	5,061
特別利益		
固定資産売却益	9	4
投資有価証券売却益	72	113
為替換算調整勘定取崩益	—	23
関係会社株式売却益	2	—
特別利益合計	84	140
特別損失		
固定資産除売却損	47	51
投資有価証券売却損	2	0
退職給付費用	975	—
減損損失	—	33
関係会社株式評価損	—	823
事業整理損失引当金繰入額	—	470
特別損失合計	1,025	1,378

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年4月 1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月 1日 至 2025年3月31日)
税金等調整前当期純利益	4,015	3,823
法人税、住民税及び事業税	1,252	1,607
法人税等調整額	520	△552
法人税等合計	1,773	1,055
当期純利益	2,242	2,768
非支配株主に帰属する当期純利益 又は 非支配株主に帰属する当期純損失 (△)	1	△14
親会社株主に帰属する当期純利益	2,240	2,782

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年4月 1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月 1日 至 2025年3月31日)
当期純利益	2,242	2,768
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	680	△58
為替換算調整勘定	1,787	2,783
退職給付に係る調整額	856	1,011
持分法適用会社に対する持分相当額	131	142
その他の包括利益合計	3,456	3,879
包括利益	5,698	6,648
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	5,692	6,665
非支配株主に係る包括利益	6	△16

連結財務諸表

【連結キャッシュ・フロー計算書】

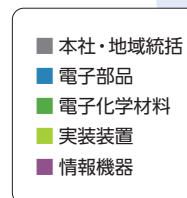
(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年4月 1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月 1日 至 2025年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	4,015	3,823
減価償却費	3,940	4,289
減損損失	—	33
賞与引当金の増減額(△は減少)	△47	189
役員賞与引当金の増減額(△は減少)	△21	25
株式給付引当金の増減額(△は減少)	12	33
役員株式給付引当金の増減額(△は減少)	1	9
事業整理損失引当金の増減額(△は減少)	—	470
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△5	23
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	954	△13
受取利息及び受取配当金	△337	△226
支払利息	990	1,007
為替差損益(△は益)	25	152
持分法による投資損益(△は益)	△250	△508
投資有価証券売却損益(△は益)	△70	△113
固定資産除売却損益(△は益)	37	47
関係会社株式評価損	—	823
関係会社株式売却損益(△は益)	△2	—
売上債権の増減額(△は増加)	709	△1,212
棚卸資産の増減額(△は増加)	2,915	814
仕入債務の増減額(△は減少)	△1,959	1,843
その他	502	△648
小計	11,411	10,865
利息及び配当金の受取額	505	674
利息の支払額	△994	△1,041
法人税等の支払額	△1,415	△1,415
営業活動によるキャッシュ・フロー	9,505	9,082

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年4月 1日 至 2024年3月31日)	当連結会計年度 (自 2024年4月 1日 至 2025年3月31日)
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	△90	△166
定期預金の払戻による収入	459	—
有形固定資産の取得による支出	△2,993	△3,341
有形固定資産の売却による収入	98	202
有形固定資産の除却による支出	△3	△4
無形固定資産の取得による支出	△87	△69
投資有価証券の取得による支出	△510	△214
投資有価証券の売却による収入	235	215
貸付けによる支出	△0	△255
貸付金の回収による収入	184	11
その他	40	△277
投資活動によるキャッシュ・フロー	△2,667	△3,900
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	△1,298	△421
長期借入れによる収入	151	—
長期借入金の返済による支出	△1,071	△2,010
リース債務の返済による支出	△968	△996
セール・アンド・リースバックによる収入	—	606
自己株式の取得による支出	△0	△0
自己株式の売却による収入	0	0
配当金の支払額	△819	△818
非支配株主への配当金の支払額	△6	—
財務活動によるキャッシュ・フロー	△4,012	△3,640
現金及び現金同等物に係る換算差額	547	944
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	3,372	2,486
現金及び現金同等物の期首残高	13,620	16,992
現金及び現金同等物の期末残高	16,992	19,479

(2025年3月31日現在)



株式情報

(2025年3月31日現在)

株式の概況

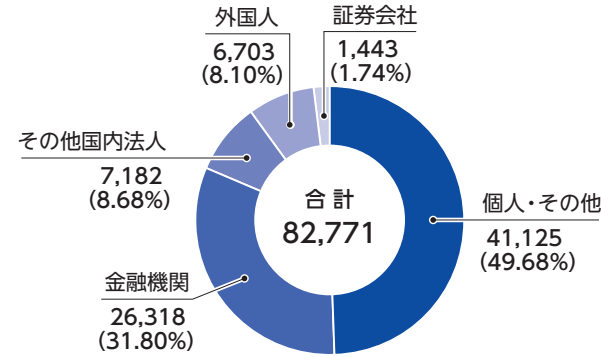
証券コード	6768
上場証券取引所	東京証券取引所
発行可能株式総数	252,000,000株
発行済株式の総数	82,299,673株 (自己株式471,800株を除く)
株主数	26,585名

大株主(上位10名)

株主名	当社への出資状況	
	持株数(千株)	持株比率
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	11,385	13.83%
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	4,263	5.18%
タムラ協力企業持株会	3,416	4.15%
株式会社三井住友銀行	3,200	3.88%
株式会社みずほ銀行	1,999	2.42%
タムラ製作所従業員持株会	1,226	1.49%
タムラ開発有限会社	1,161	1.41%
JP MORGAN CHASE BANK 385781	1,075	1.30%
住友生命保険相互会社	1,018	1.23%
日本生命保険相互会社	1,000	1.21%

(注)持株比率は、自己株式471,800株を除いて算出しております。

所有者別株式分布状況 (単位:千株)



(注)自己株式471,800株(0.57%)は個人・その他に含まれております。

株主メモ

事業年度 毎年4月1日から翌年3月31日まで

定時株主総会 毎年6月開催

基準日
定時株主総会 毎年3月31日
期末配当金 毎年3月31日
中間配当金 毎年9月30日
そのほか必要があるときは、あらかじめ公告して定めた日

公告方法 電子公告
<https://www.tamuracorp.com/ir/>

株主名簿管理人および特別口座の口座管理機関 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社

株主名簿管理人事務取扱場所 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社証券代行部

(郵便物送付先) 〒168-0063 東京都杉並区和泉二丁目8番4号 三井住友信託銀行株式会社証券代行部

(電話照会先) ☎0120-782-031

(インターネットホームページURL) <https://www.smtb.jp/personal/procedure/agency/>

株式会社 **タムラ製作所**

TAMURA CORPORATION

<https://www.tamuracorp.com>

〒178-8511 東京都練馬区東大泉1-19-43