

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

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

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

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

企業理念

当社の企業理念として、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」という意志・姿勢をオンリーワンと表現し、企業理念を象徴するスローガンとして掲げています。タムラグループミッションには、オンリーワンカンパニーであるとともに、国際社会から認められるグローバル企業を目指したい、従業員が誇りと夢を持ち続けられる企業でありたい、という想いが込められています。

また「タムラグループミッション」の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」を制定しています。

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。

- 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。

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。

世界の一流品を目指して

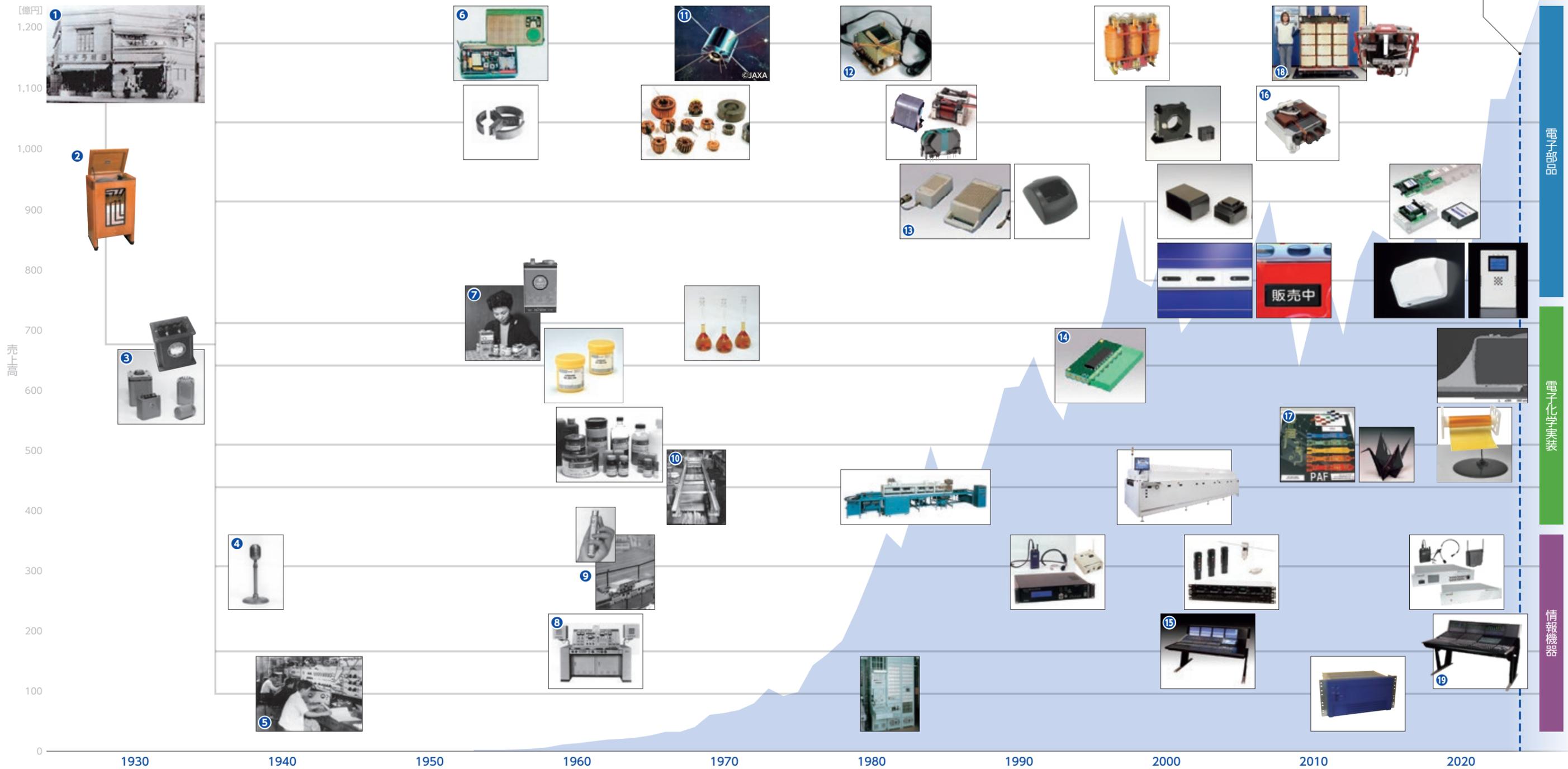
創業者田村得松は、米国の高度な科学技術に憧れを抱き、20歳で単身渡米、デトロイトのフォード社で技術者としての研鑽を積みます。帰国後ラジオの実験放送に立ち会う機会を得てラジオの時代の到来を予見、独学で研究を重ねます。1924年に田村ラジオ商会を開店、ラジオおよび電子部品の販売を開始します。やがてラジオの品質や音質の要となる部品であるトランスの自社開発や製作に注力するようになり、「トランスのタムラ」としての基礎をつくりました。

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、タムラ製作所を設立。世界一の製品を目指して常に進歩と向上を求める精神は、トランスを核として電子部品、電子化学実装、情報機器の各事業へと発展を遂げた現在にも引き継がれています。

タムラの歩み

タムラは、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。

2024年
創業100周年



創業期 (1930-1950) | 拡大期 (1950-1970) | 成長期 (1970-1980) | デジタル化対応 (1980-2000) | 新市場展開 (2000-2024) | 中長期ビジョン (2024)

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・新宿に田村ラジオ商会設立

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、民生用部品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だろう接剤「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用いる大型トランス/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

通信基地局

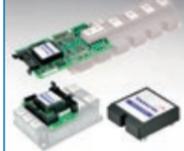
ソルダーペースト

ソルダーレジスト

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

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

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け接合する装置

エコカー

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 高信頼性ソルダーペースト



厳しい温度環境でもクラックが生じない、高信頼性ソルダーペースト

高信頼性ソルダーレジスト

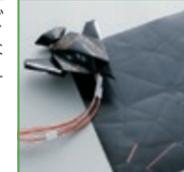
スマートフォン・タブレット

ソルダーペースト 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ソルダーペースト

フレキシブル基板用ソルダーレジスト 写真現像型カバーレイコート(PICC)



柔軟性、耐熱性に優れ、モバイル機器で高い実績を誇るソルダーレジスト

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

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

コンビニ・店舗

看板・ショーケース用LED照明



店舗サインやショーケースなど省エネに寄与するLED光源

自動販売機

商品選択ボタン/金額表示器



日本国内の自動販売機でトップシェアの商品選択ボタン

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(上)と電源モジュール

家庭

人感センサ/環境可視化センサ

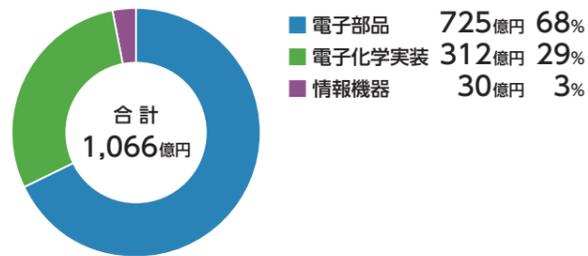


居室内で人の活動状況や快適性を見守るセンサ

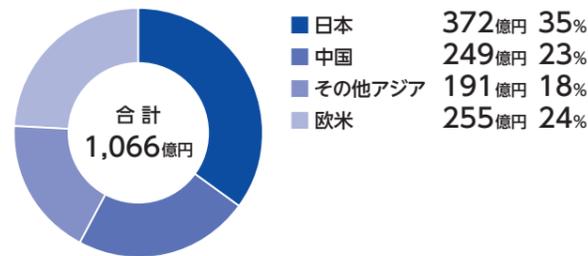
タムラグループ At a Glance

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。

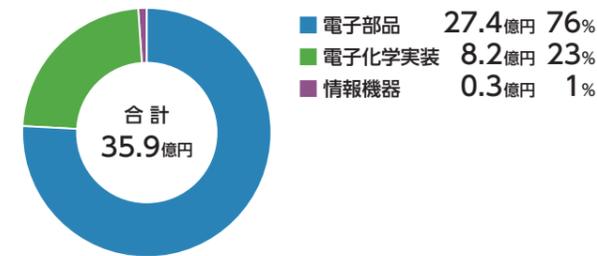
2023年度 事業別売上高



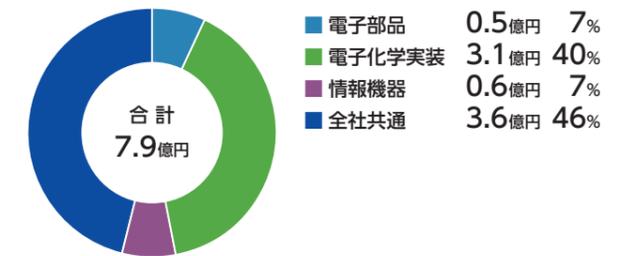
2023年度 地域別売上高



2023年度 設備投資



2023年度 研究開発費



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
- LED関連製品 など

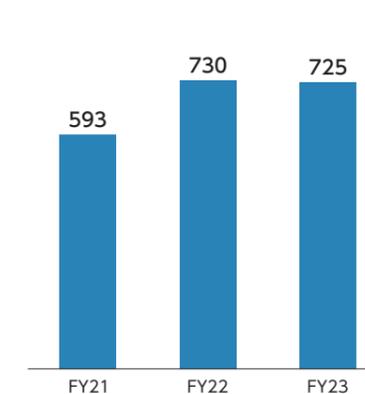


用途

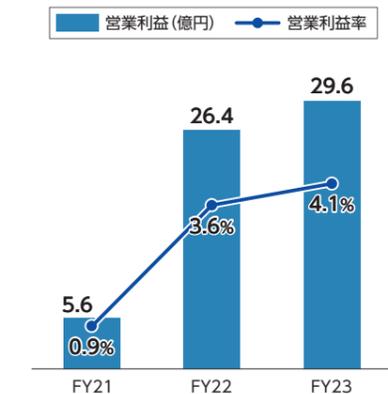
家電、自動車、産業用ロボット・工作機械、風力・太陽光発電、データセンター、ロケット・人工衛星、自動販売機 など



売上高の推移 (億円)



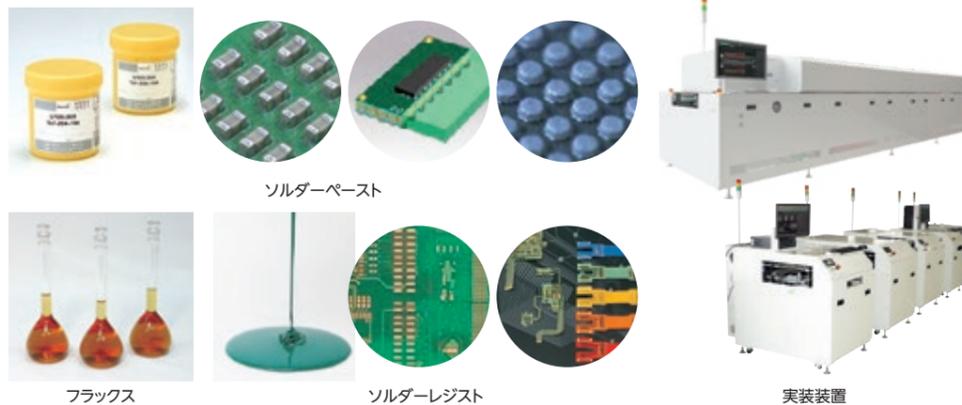
営業利益/営業利益率の推移



電子化学実装

主要製品

- ソルダーペースト
- フラックス
- ソルダーレジスト
- 実装装置 など

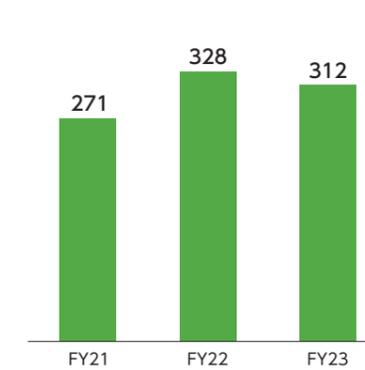


用途

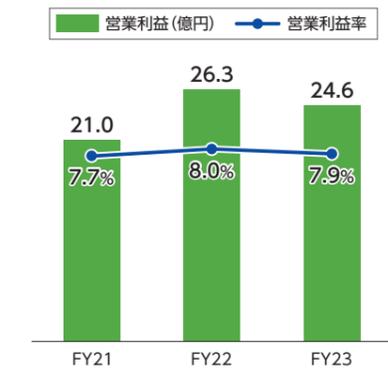
自動車、スマートフォン・PC、家電、通信基地局、プリント配線板 など



売上高の推移 (億円)



営業利益/営業利益率の推移



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

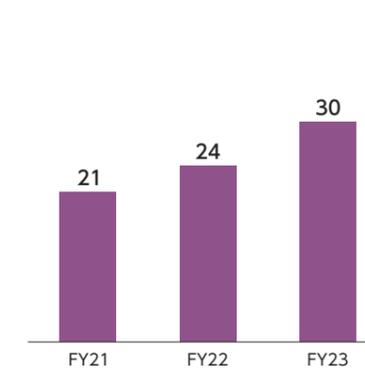


用途

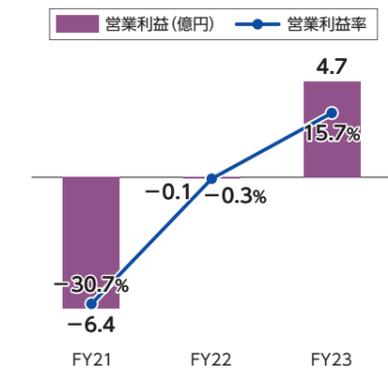
放送局、駅、劇場、コンサートホール など



売上高の推移 (億円)



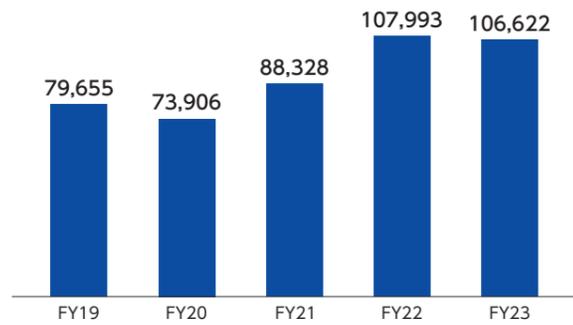
営業利益/営業利益率の推移



財務・非財務ハイライト

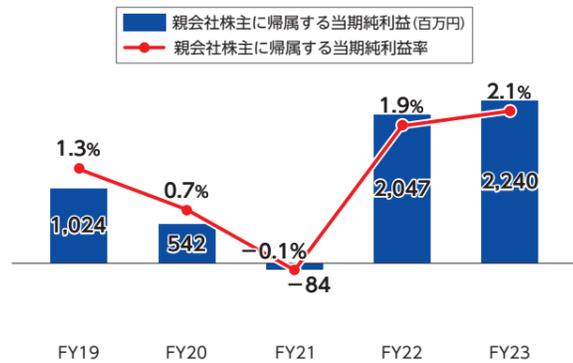
主要財務データ(連結)

売上高 (百万円)



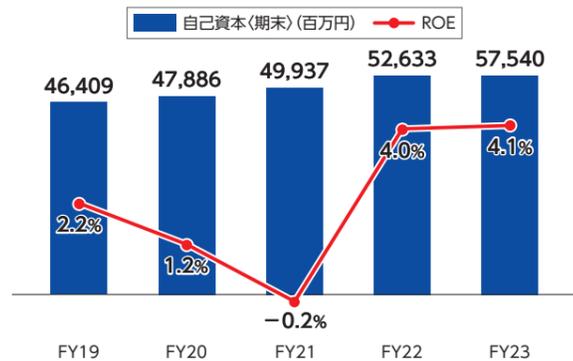
地域別では中国や欧州で景気の停滞が続いた一方、北米市場は底堅く推移しました。市場別では、自動車関連などの生産活動は回復基調で推移したものの、家電や産業機器関連の需要は低調に推移しました。その結果2023年度はわずかに減収となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益 / 親会社株主に帰属する当期純利益率



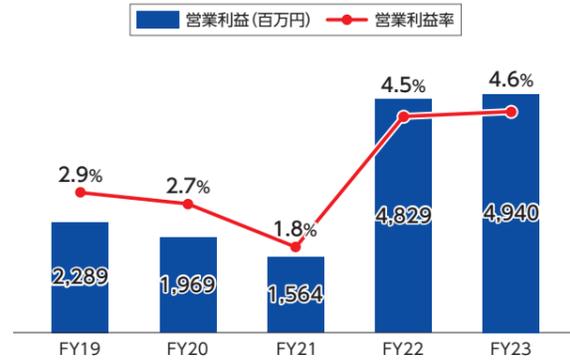
英国子会社の年金パイアウトに伴う特別損失を計上したものの、営業利益の増加に加え為替差益が計上されるなど経常利益が増加したこともあり、2023年度は増益、利益率も増加しました。

自己資本 / ROE(自己資本当期純利益率)



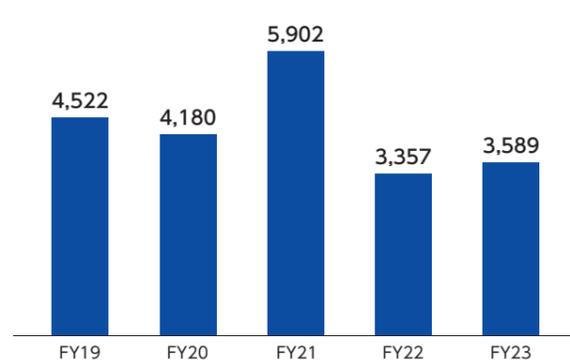
円安の影響を受けた為替換算調整勘定や利益剰余金の増加などにより自己資本も増加したため、2023年度のROEは前年度並みとなりました。

営業利益 / 営業利益率



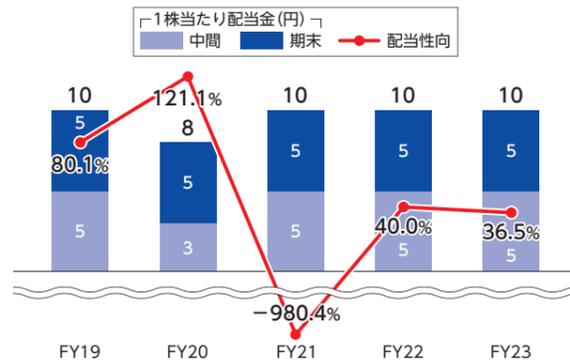
基幹システム更新費用などにより経費が増加したものの、電子部品関連事業の売上構成の改善や情報機器関連事業の増収などに加え円安効果もあり、2023年度は増益、利益率は前年度並みとなりました。

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て設備投資を強化しています。2023年度は北米市場向け受注増加に対応するため、メキシコ工場拡張工事に4億円強を投資し、2024年3月から本格生産を開始しました。

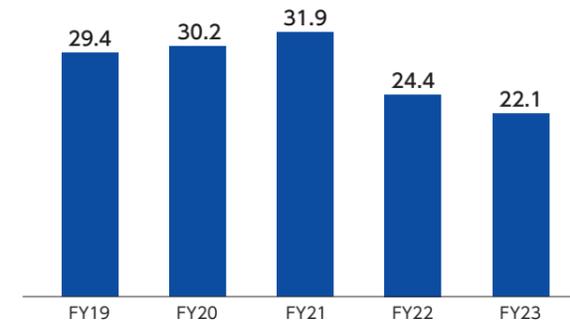
1株当たり配当金 / 配当性向



株主の皆様への適正な利益還元を経営の最重要課題の一つと認識し、配当水準の安定と向上に努め、年間配当が前期の水準を下回らないことを目指しています。

主要非財務データ

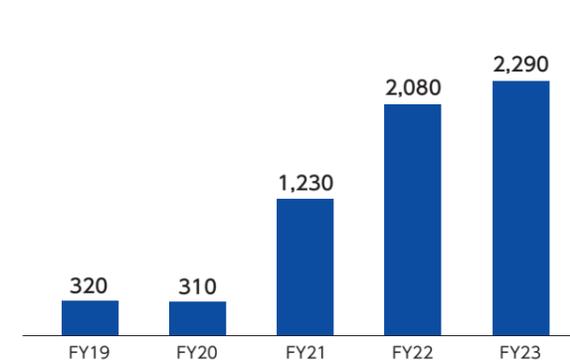
温室効果ガス排出量 (Scope 1, 2) (千t-CO₂)



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、徹底した省エネや再生可能エネルギーの活用に取り組んでいます。2023年度は2013年度比39%削減となりました。

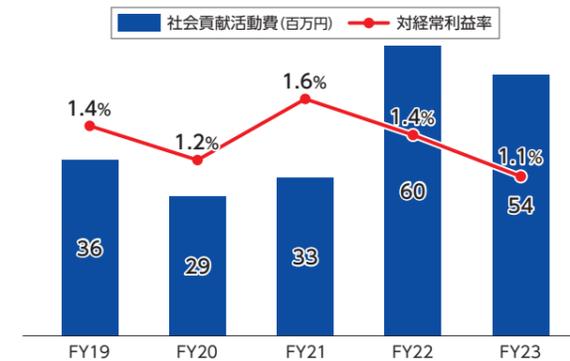
※ 排出係数: 日本(マーケット基準)、その他(IEA Emission factors 2023)

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。2023年度は、チェコ、マレーシアの拠点に太陽光発電設備を新設しました。

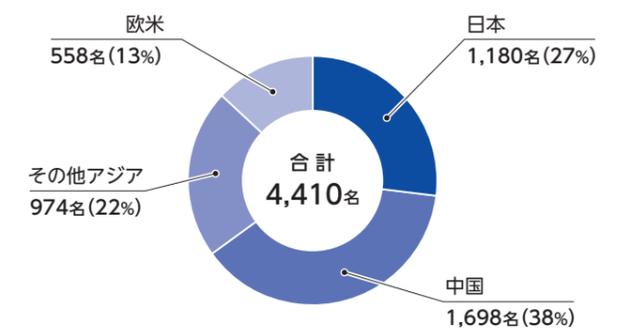
社会貢献活動費(連結)



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。

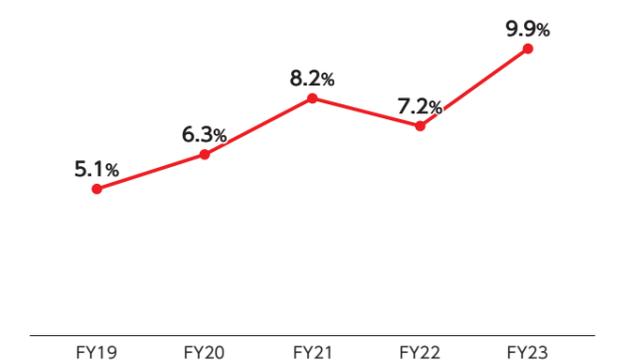
※ 金銭・物品提供、施設提供、活動に携わった従業員の人件費を金額換算して算出しています。

地域別従業員数 (2024年3月31日現在)



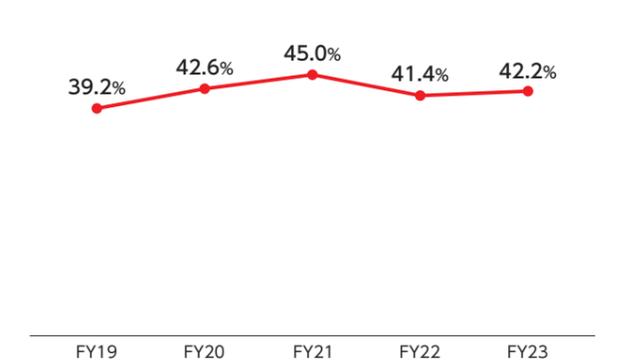
海外拠点従業員比率は73%です。主要工場のあるアジア地域の比率が高いですが、売上・生産高が伸長している欧米地域で増加傾向にあります。

女性管理職比率(タムラ製作所)



海外拠点に比べ相対的に多様性の低い日本において、女性、外国人、および中途採用者の管理職登用を推進しています。2024年度末までに女性管理職比率10%を目指します。

中途採用管理職比率(タムラ製作所)



海外拠点に比べ相対的に多様性の低い日本において、女性、外国人、および中途採用者の管理職登用を推進しています。2024年度末までに中途採用管理職比率50%を目指します。

CEOメッセージ

創業100周年はこれからの未来に向けた マイルストーンのひとつであり、今後も 次世代技術・製品開発に一層邁進します。

創業100周年を迎えたタムラグループでは、長期ビジョン「2050ありたい姿」に向けて、第13次中期経営計画に取り組んでいます。さらに来年度からの次期中期経営計画では、カーボンニュートラル社会の実現に向けて、次世代技術や製品の開発に積極的に挑戦することで、環境問題をはじめ各種社会課題の解決を目指します。

代表取締役社長兼CEO

浅田 昌弘

創業100周年を迎えて

2024年5月11日、タムラ製作所は創業100周年を迎えました。ラジオ本放送開始の1年前、いち早く受信機の製造・販売を開始した当社は、トランスなど磁性部品を主体とする部品専門メーカーとなり、その後日本のエレクトロニクス産業の発展とともに、電子部品事業に加え電子化学実装事業、情報機器事業へと事業領域を拡大してきました。その間、戦争をはじめとする世界情勢の変化や、予測不可能な国内外の景気変動など、厳しい事業環境を乗り越えて現在まで企業活動を継続・発展してこられたのは、お取引先や株主をはじめとするステークホルダーの皆様による長年にわたるご支援と、諸先輩方や従業員のたゆみない努力の結果であり、心よりお礼申し上げます。

ただし100周年というのは、当社の歴史におけるマイルストーンの一つにしか過ぎないとも言えます。私自身は、創業家から3代続いた社長からバトンを受け継いだ、初の創業家

以外の4代目社長であり、さらに次の100年を見据えて会社を伸ばしてもらいたいという想いを託されたものと考えています。従業員も含めてわれわれに残された者たちがその想いを引き継ぎ、一丸となってさらなる未来の発展に向けて邁進すべく、決意を新たにしているところです。

第13次中期経営計画2年目の業績

第13次中期経営計画2年目にあたる2023年度は、地政学的リスクの高まりによる不透明感が継続し中国や欧州では景気停滞の影響を受けました。特に夏以降、中国市場が大きく減速し、当社グループでは一時大幅な業績低下が予想されました。

しかし実際には、北米市場が底堅く推移したこと、2022年度より素材の価格高騰や為替変動対策として、電子部品関連および電子化学関連では相場連動による販売価格改定が浸透してきたこと、前期の為替差損に対し今期は為替差益が

計上されたこと、さらに円安の進行も追い風となり、懸念された業績の大きな落ち込みは回避できました。

セグメント別の業績については、電子部品事業は、夏以降の中国市場減速の影響を大きく受けましたが、半導体不足の緩和による車載向け昇圧リアクタや、LED製品の売上大幅増により、全体として堅調に推移しました。電子化学実装事業では、実装装置事業において10月頃からは中国のみならず日本でも設備投資が抑制され、需要が激減したものの、電子化学事業も含めた全体では、円安の寄与により大幅な売上減少には至りませんでした。情報機器事業は、2023年に上市し、放送システムのIP化に対応した次世代音声調整卓「NTXシリーズ」が、放送局の建て替え・設備更新に伴う大型受注を獲得し、売上・利益ともに大きく伸長しました。

その結果、当社グループの2023年度の連結売上高は、1,066億2,200万円(前期比1.3%減)とわずかに減少しました。また、営業利益は49億4,000万円(同2.3%増)、経常利益は49億5,600万円(同14.5%増)、親会社株主に帰属

する当期純利益は22億4,000万円(同9.4%増)といずれも増加しました。

第13次中期経営計画の最終年度である2024年度の業績見通しについては、エレクトロニクス市場の回復により、特に下期における売上・利益拡大を見込んでおり、売上高1,120億円、営業利益52億円、当期純利益34億円と予想しています。

中期経営計画の策定当初は、営業利益の目標値を50億円以上(2023年度)、60億円以上(2024年度)に設定していました。しかし、その後主要顧客の在庫調整や中国市場の需要低迷など、事業環境の悪化を考慮し、2年目以降の目標値を下方修正しました。ところが、2023年度はその修正目標を超える結果となりました。現在も市場環境が回復傾向にあることから、2024年度は当初目標の60億円到達は難しいと思いますが、今期予想の52億円を上回る結果を出せるよう、全員で頑張ってお祝いすべき100周年の業績向上を目指したいと思っています。

CEOメッセージ

新執行体制への移行と目的

当社は2023年6月、監査等委員会設置会社への移行と同時にCXO制を導入し、CEO、CFO、CTOを置きました。さらに2024年6月にはCSO、CHRO、CLOを新たに任命いたしました*。

これまで当社は、電子部品事業、電子化学実装事業など一つの分野を専門とするトップが各事業部門の責任者となり、その縦串を創業家の社長・会長が束ねてきました。しかし創業家出身ではない私の社長就任を機に、社長だけでなく経営層全体で、より強力に横串を通して全社を見られるよう、「Oneタムラ」戦略を推進してきました。

執行役員を軸にしたCXO制の導入は、それをさらに強化・発展させ、チームによる企業運営を行うことで激しい時代の変化に対応することが目的です。専門分野を持った一人ひとりの英知を結集して執行することで各自の能力アップを図るとともに、経営層の世代交代も目指しています。そのために、7月に役員制度も改定し、経営層に求められる人材像を明確化しました。人材登用の透明性を確保することで、次世代への経営の引き継ぎを図っていきます。

世の中の変化スピードはどんどん早まっています。この会社が生き残っていくためには、今後20年、30年働く人たちが一刻も早く自分ごととして考えていかないとはいけません。新CSOには電子化学事業、電子部品事業の営業畑での経験を生かし、次期中期経営計画の策定に向けた戦略立案と実行に期待しています。

また、企業の社会的責任として、経営戦略や人事関係、サステナビリティ、各種法規制等へのよりの確な対応が求められるようになってきました。CHRO、CLOの設置で本社機

能の強化と体制の充実も図ります。

一方、研究開発面では、早くも横串の効果が始まっています。現在、次世代半導体に適した磁性受動部品の開発に取り組んでいますが、電子化学だけ、電子部品だけの知識やノウハウでは実現は困難です。CTOが全体を見ることで、電子化学事業の素材の能力やノウハウと、電子部品事業が長年培ってきた知識、設計・開発の考え方などを融合させた、高電圧・高耐圧に対応できる新しい電子部品の開発を進めています。

*：CEO=最高経営責任者、CFO=最高財務責任者、CTO=最高技術責任者、CSO=最高戦略責任者、CHRO=最高人事責任者、CLO=最高法務責任者

サステナビリティの取り組みと「働きがい改革」の推進

当社はサステナビリティ戦略として8つのマテリアリティに基づき、KPIと目標を設定し取り組んでいます。2023年度の状況については、これらのうち「製品品質の向上」、および「働きがいの実現」における外国人管理職比率が、2024年度の最終目標に対してビハインドではあるものの、他の6項目については、目標達成に向けて確実に進捗しています。

現在、次期中期経営計画に向けて、様々な人の意見を取り入れながら、次の段階にアップデートしたマテリアリティの見直しに着手しているところです。

私は社長就任当初より「三位一体改革」として、「事業戦略の策定」「業務改革」「働きがい改革」に取り組んでおり、それらの取り組みの核となるDX推進に注力する方針を掲げています。「業務改革」のためのツールである経理系の基幹システム更新はすでに終了しました。事業系の基幹システム導入は精査中ですが、費用対効果を含め、慎重に検討を進めています。

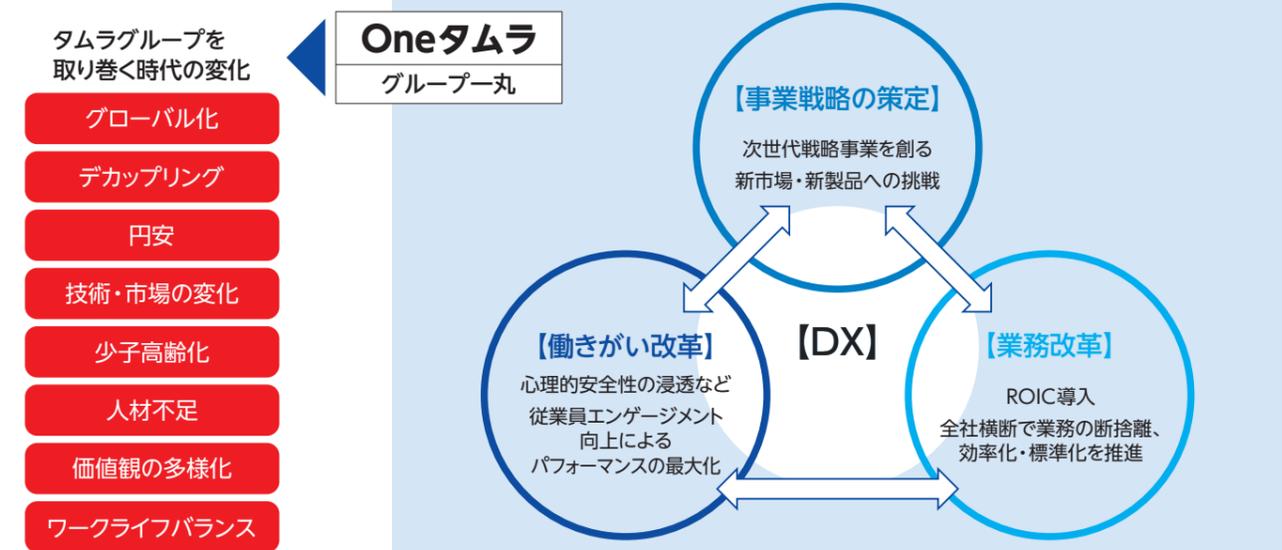
一方、「働きがい改革」については、これまで一貫して私自身の主導で取り組んできました。単なる働きやすさを求める「働き方改革」ではなく、従業員にとって働くことが楽しく、会社に来てハッピーになれる「働きがい」を持ってもらいたい。そのために、上下の隔てなく意見を言えるような「心理的安全性」の浸透など、安心して働ける風土づくりに注力してきました。また、その成果を見極め、次の手を打つために、海外拠点も含めて従業員エンゲージメント調査を実施しています。

今後、ますます仕事に対する個人の価値観が多様化し、各自が求める「働きがい」も違ってきます。意見を出し合っ、なるべく多くの従業員が共感、納得して「働きがい」を感じられる会社になれるよう、これから力を尽くしていきます。



三位一体改革

予測不能な時代の変化に立ち向かうため、グループ一丸となり改革に取り組んでいます



次期中期経営計画の方針と次世代製品開発の取り組み

現在、当社では新CSOが中心となり第14次中期経営計画の策定に向けて準備を進めています。これは、従来よりも半年以上早い取り掛かりです。プライム市場の上場企業としての社会的責任やステークホルダーの皆様の期待にどう応えるかなど、様々な視点も加味した目標を設定し、さらに世代交代も意識して次の100年を見据えた開発方針等を盛り込むなど、時間をかけて計画を策定する必要があります。

現時点における概略方針としては、中国で生産体制の再編・見直しを検討する一方で、欧州と米国での拡大戦略を推進します。特に米国におけるデータセンター市場拡大に伴い、サーバー機器向けUPS(無停電電源装置)・PDU(電源分配ユニット)に使用する当社の大型トランス/リアクタの需要が急増中です。そのため2024年3月にメキシコ工場の生産能力を増強し、さらに第2工場の建設も予定しています。また、将来的にはインドや南米などでの市場開拓も構想しています。

中長期的な製品開発の方向性としては、温室効果ガス削減およびカーボンニュートラル市場を牽引する、炭化ケイ素(SiC)、窒化ガリウム(GaN)の次世代パワー半導体用のデバイスに加え、当社が関与しているβ酸化ガリウム(β-Ga₂O₃)の研究開発が将来進めば、そこにも商機を求めたいと考えています。

ゲートドライバモジュールや電流センサについては、すでに国内外のパワー半導体メーカーと協業・共創して製品開発を行い、欧州などでの拡販を目指しています。

トランスやリアクタについては、当社の開発戦略推進室と東北大学の産学連携で、従来と全く異なる素材を利用した新しい磁性受動部品の開発を進めています。2024年4月には東北大学内に「仙台アドバンスドラボ」を開設し、研究開発体制を強化しました。

さらに、次世代半導体や、ロジック半導体のチップレット化工法に対応する接合材の開発等も含め、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て挑戦を続けています。

さらに次の100年に向けて

当社では、2024年から2025年までの2年間で「100周年イヤー」とし、100周年記念サイトの開設や、社史の編纂、お客様向けの展示会など様々な企画を行い、ステークホルダーの皆様や従業員に向けて感謝の意を伝えていきます。ただ、冒頭でも述べたように100周年は、当社にとっての通過点に過ぎません。時代の変化に対応し、自ら進化を続けていける会社にならないと、次の100年の世界を生き抜いていけません。

ステークホルダーの皆様には、ぜひ当社の新たな時代に向けたチャレンジを見守っていただくとともに、今後とも引き続き変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

価値創造プロセス Creating Value

タムラグループは、事業活動を通じて社会に貢献していくことで、企業価値を向上し、社会課題の解決に向けて、新たな価値創造に取り組みます。

第13次中期経営計画

Energize the Future 100

→P.19

Input

(2023年度、または2024年3月31日現在)

財務資本
総資産
1,148億円
自己資本比率
50.1%

製造資本
設備投資額
35.9億円
製造拠点
日本：**5**拠点
海外：**15**拠点

知的資本
長年にわたる
技術・ノウハウの蓄積
研究開発関連費用
40.6億円

人的資本
連結従業員数
4,410名

社会・関係資本
創業100年で培った
ステークホルダーとの
信頼関係

自然資本
原材料や、エネルギーなどの
天然資源

Business Activity

カーボンニュートラルに貢献する事業領域

コア技術の強み

高周波磁性部品用ダストコア
パワー半導体用高耐熱接合材
リフロー装置用熱対流制御技術
次世代パワー半導体関連技術

戦略市場

パワーエレクトロニクス
モビリティ
IoT

サステナビリティ戦略

→P.31

環境
人的資本
サプライチェーンマネジメント
品質
社会貢献

マテリアリティ

- ① 持続的な事業成長
- ② 製品品質の向上
- ③ 適正なサプライチェーン
- ④ コンプライアンス
- ⑤ 働きがいの実現
- ⑥ 地域社会との共生
- ⑦ 地球環境保全・脱炭素社会の実現への貢献
- ⑧ 情報開示の充実

コーポレートガバナンス

→P.43

企業理念

→P.03

Output

電子部品

→P.25



電子化学実装

→P.27



情報機器

→P.29



Outcome

(2024年度目標)

財務資本
営業利益
60億円以上
営業利益率
6%
ROE
8%

製造資本
エリア完結型
グローバル生産体制
再構築

知的資本
創業100周年の先を支える
製品・技術開発

人的資本
管理職比率(日本)
女性：**10%**
外国人：**5%**
中途採用：**50%**

社会・関係資本
主要調達先SAQ実施率
100%

自然資本
CO₂排出量削減
33%以上
(2013年度比)

2050 ありたい姿

→P.19



関わりの深い 社会課題

- 脱炭素社会の実現
- エネルギー・資源の保全
- ダイバーシティの推進
- 働きがい改革の推進
- 自然災害への備え
- 超高齢社会への対応
- 地域社会との共存

第13次中期経営計画



第13次中期経営計画最終年度を迎え
積み残した課題に正面から取り組みます

取締役EVP兼CSO

中村 充孝

Energize the Future 100

創業100周年とその先の力強い未来を創る変革

事業戦略：成長と効率の二本柱

- 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
 - 新製品新事業創出
- 事業収益・資産効率向上
 - 営業利益 60億円 (6%)
 - ROE 8%

2024
100周年

サステナビリティ戦略

マテリアリティを軸に、2030年温室効果ガス削減目標達成と「2050ありたい姿」実現を目指す

マテリアリティ

- ① 持続的な事業成長
- ② 製品品質の向上
- ③ 適正なサプライチェーン
- ④ コンプライアンス
- ⑤ 働きがいの実現
- ⑥ 地域社会との共生
- ⑦ 地球環境保全・脱炭素社会の実現への貢献
- ⑧ 情報開示の充実

2050

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

長期ビジョンと第13次中期経営計画

タムラグループが100周年を迎える2024年を最終年度とする第13次中期経営計画を策定するにあたり、長期ビジョンを見直しました。取締役も入り議論を重ね、創業の精神や企業理念を基盤とし、事業課題、環境・社会課題、ステークホルダー課題などを踏まえて、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」を長期ビジョンに設定しました。

第13次中期経営計画は、長期ビジョン実現のための第一

歩です。本計画は、2022年度から2024年度までの3年間を対象としており、スローガンとして「Energize the Future 100」を掲げています。このスローガンには、創業100周年とその先の力強い未来を創る変革を進めていく、という意味を含めています。力強い未来の実現に向け、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、グループ丸となって中期経営計画を推進し、企業価値の創出に取り組んでいます。

第13次中期経営計画の進捗

計画初年度である2022年度は、堅調な需要、価格改定や為替の影響により、計画を上回る好調な滑り出しとなりました。しかし、2023年度は、中国市場の減速や巣ごもり需要の一巡などの影響で、需要が低調に推移したことに加え、基幹システム更新費用の計上などにより、営業利益および営業利益率が中期経営計画に対してわずかに未達となりました。さらに最終年度である2024年度においても、上期において不透明な事業環境が継続しており、財務目標の達成は厳しい見通しとなっています。一方で、収益性の改善や資産効率向上に向けた各種施策の成果は利益率の改善として徐々に顕在化しています。

事業戦略は、成長戦略と収益および資産効率の向上という二本柱で進めています。成長戦略では、カーボンニュートラルに貢献し当社の強みを生かせる領域である、パワーエレクトロニクス、モビリティ、およびIoTの3分野に注力しています。グローバル展開の強化においては、カーボンニュートラルに向けた取り組みが先行している、欧米市場向け売上比率を20%超とすることを目標とし、売上を拡大してまいりました。その結果、2024年3月期の欧米売上比率は24%と既に目標を達成しました。北米市場向けの大型トランスノリアクタの堅調な需要を背景に、メキシコ工場の生産能力の増強を進めており、最終年度である2024年度で、さらなる拡大を目指します。(▶P.26)

さらに、将来のパワーエレクトロニクスを支えるワイドバンドギャップ半導体に対応した、素材から差別化した新しい磁性受動部品の研究開発を推進するため、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」を開設しました。(▶P.24)

サステナビリティ戦略は、働きがいの実現や脱炭素社会の実現に向けた施策など、8項目のマテリアリティを軸に推進し、目標に向けて着実に進展しています。(▶P.30)

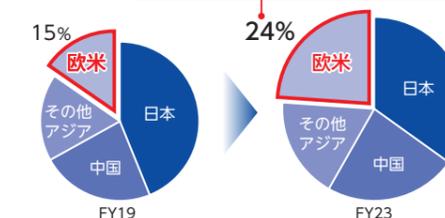
欧米市場の拡大

欧米エリア売上高(億円)



エリア別売上比率

第13次中期経営計画目標：欧米売上比率20%超を達成!



グループ財務目標と実績・予想

第13次中期経営計画 達成 未達

■ 財務目標	FY22計画		FY22実績		FY23計画		FY23実績		FY24計画		FY24予想		第14次中計以降
	目標	実績	実績	実績	目標	実績	目標	実績	目標	実績	目標	実績	
営業利益	30億円	48億円	48億円	49億円	50億円以上	49億円	60億円以上	52億円	60億円以上	52億円	52億円	8%	
営業利益率	3.2%	4.5%	4.5%	4.6%	5%	4.6%	6%	4.6%	6%	4.6%	4.6%	10%	
ROE		4.0%	4.0%	4.1%		4.1%	8%	5.8%	8%	5.8%	5.8%		
■ 財務目標達成のためのガイドライン													
連結売上高	940億円	1,080億円	1,080億円	1,066億円	≒1,000億円	1,066億円	1,000億円以上	1,120億円	1,000億円以上	1,120億円	1,120億円	1,300億円以上	
ROIC		3.8%	3.8%	3.8%		3.8%	6%	4.3%	6%	4.3%	4.3%	8%	

第14次中期経営計画に向けて

第13次中期経営計画においては、電子部品事業の利益率改善や欧米での事業拡大など、掲げた目標に向けて進展した事項もある一方、グループ全体の収益性や資産効率向上など改善に着手するも途上にとどまっている施策もあります。

2025年4月から開始する第14次中期経営計画については、これら積み残しの課題に正面から取り組み、第13次中期

経営計画で掲げた「力強い未来を創る変革」を推し進めたいと考えています。そのため、中期経営計画立案プロセスを早期に開始することで、経営チームとの議論を深めています。不透明な事業環境にOneタムラで一致団結して立ち向かい、当社グループのステークホルダーとともに持続的な成長と企業価値の向上を目指します。

財務戦略



事業収益を高め資産効率を上げることで
企業価値の向上を目指しています

取締役EVP兼CFO
橋口 裕作

2023年度実績

2023年度は、第13次中期経営計画「Energize the Future 100」の2年目にあたります。中国市場の減速や巣ごもり需要の一巡などを背景に、家電や産業機器関連の需要が低調に推移し、売上高は1,066億円と前年をわずかに下回りました。しかし営業利益は、電子部品関連事業の売上構成の改善および為替相場連動制の価格改定の推進による収益性の改善、情報機器事業における新製品の売上本格化による増収などに加え、円安効果もあり49億円と増益となりました。経常利益および親会社株主に帰属する当期純利益は、英国子会社における年金バイアウト費用が発生したものの、関係会社からの配当金収入が売上利益の拡大に伴い増加したことや為替差益の拡大により、それぞれ50億円、22億円と前年同期比増益となりました。

財政状態は、2024年3月末総資産は前年度末に比べ、30億円増加し、1,148億円となりました。流動資産は、現金および預金の増加により13億円増加、固定資産は、投資有価証券

が株式市況の影響および関係会社への出資により18億円増加しています。一方、負債合計は前年度末に比べ18億円減少しました。増益に伴うキャッシュ・フローの増加を受けて借入金を返済し、有利子負債合計(短期借入金・1年内返済予定の長期借入金・短期リース債務・長期借入金および長期リース債務の合計額)が14億円減少したことなどによるものです。純資産は、利益剰余金および円安影響により為替換算調整勘定が増加したこと、前年度末に比べ49億円増加し、578億円となりました。この結果、自己資本比率は50.1%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・フローにおいては、売上債権および棚卸資産の減少により営業キャッシュ・フローが95億円と前年度より大幅に増加しました。棚卸資産に対しては、回転日数を指標とした削減活動を推進しています。営業キャッシュ・フローが増加したことで、フリーキャッシュ・フローは68億円と大幅なプラスに転じました。

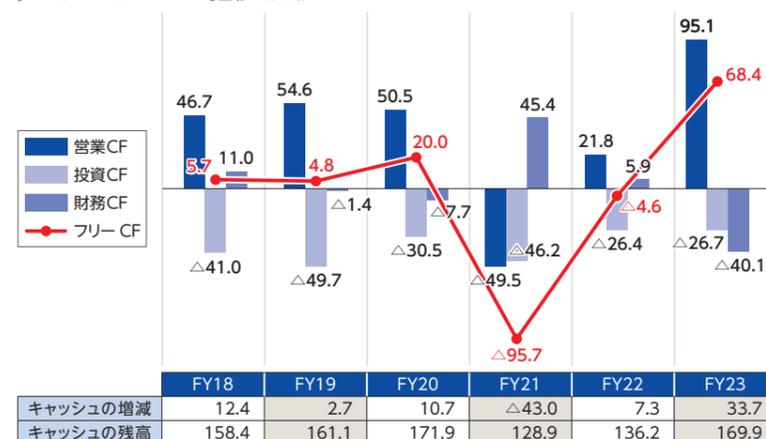
貸借対照表・キャッシュ・フロー計算書 (億円)

	FY22	FY23	増減額
現金・預金	144	175	30
売上債権	273	275	2
棚卸資産	257	238	△18
有形固定資産	294	299	5
資産合計	1,118	1,148	30
仕入債務	140	124	△15
有利子負債	353	339	△14
純資産	529	578	49
負債・純資産合計	1,118	1,148	30

	FY22	FY23	増減
自己資本比率	47.1%	50.1%	3.0pt

	FY22	FY23	増減額
営業CF	21.8	95.1	73.2
投資CF	△26.4	△26.7	△0.2
財務CF	5.9	△40.1	△46.0
フリーCF	△4.6	68.4	73.0
キャッシュの増減	7.3	33.7	26.4
キャッシュの残高	136.2	169.9	—

キャッシュ・フロー推移 (億円)



2024年度見込み

2024年度は、地政学リスクの継続から不透明な事業環境が続くものの、エレクトロニクス市場は、在庫調整局面から徐々に回復に向かうと想定しています。第1四半期は、昨年度比で売上がわずかに減収となったものの、営業利益は大きく伸長し、下期にかけて売上・利益の拡大を見込んでおり、売上高1,120億円、営業利益52億円の予想です。中期経営計画最終年度の財務目標は未達になる予想ながら、収益性の改善や資産効率の向上に向けた各種施策の成果は確実にあらわれており、目標に向けた改善を引き続き目指してまいります。

企業価値向上に向けた取り組み

タムラグループは、2022年5月に発表した第13次中期経営計画において、成長と効率を二本柱とする事業戦略とサステナビリティ戦略の融合を通して、事業収益を高め資産効率を上げることで企業価値の向上を目指しています。

資本効率の目標として2024年度にROE8%を設定し、達成に向けた社内指標としてROICを導入しました。各事業がROIC目標を設定し、ROICツリーを活用しながら利益率の改善や棚卸資産の削減などに取り組んでいます。2024年度目

成長投資

米国データセンター市場が活況を呈していることから、2023年度に当該市場向けの大型トランスノリアクタを生産するメキシコ工場の生産能力を拡大しました。市場のさらなる伸長が期待できることから、2024年度においても生産能力をさらに一段階引き上げることを決定しています。さらに、将来に向けた投資として、高効率・高電力・高周波駆動の受動デバイスおよびその関連素材の研究開発推進を目的に、新しい研究室「仙台アドバンスドラボ」を開設しました。素材から差別化した新しい磁性受動部品およびその関連製品の事

株主還元

当社は、株主の皆様への適正な利益還元を経営の最重要課題の一つと認識し、配当水準の安定と向上に努め、年間

2024年度 通期業績予想

(百万円)	FY23	FY24	
	実績	予想	通期増減率
売上高	106,622	112,000	5.0%
営業利益 (営業利益率)	4,940 (4.6%)	5,200 (4.6%)	5.3%
経常利益	4,956	5,000	0.9%
親会社株主に帰属する 当期純利益	2,240	3,400	51.7%
為替 (円/米ドル)	期中平均 143.08	145.00	1.3%
	期末 151.41	145.00	△4.2%
1株当たり配当	10.00円	10.00円	—
配当性向	36.5%	24.3%	△12.2pt
ROE	4.1%	5.8%	1.7pt
ROIC	3.8%	4.3%	—

標には届かない予想ですが、引き続き各施策を推進し、将来的にはROE10%、ROIC8%を上回ることを目指します。

設備投資においては、投資採算性の判断にも資本効率の観点を追加し、より慎重に厳しく選択的に投資判断をしています。また、政策保有株式の保有方針も見直し、連結純資産の10%以下に縮減する方針を新たに打ち出しました。縮減で得られるキャッシュを成長投資にも割り当て、企業価値の向上につなげてまいります。

業化に挑戦することで、タムラグループの次の100年を支える技術基盤の確立と新たな事業の柱の創出を目指します。

設備投資額・減価償却費・研究開発関連費用* (億円)

	FY23	FY24	
	実績	予想	増減 増減率
設備投資額	35.9	22.1	△13.8 △38.5%
減価償却費 ※リース含む	39.4	40.9	1.5 3.8%
研究開発関連費用 (売上比率)	40.6 (3.8%)	44.8 (4.0%)	4.2 10.3%

*:「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・設備投資額などを、当社の基準で集計している値です。

配当が前期の水準を下回らないことを目指しています。

研究開発・知的財産



タムラグループの総力を結集して
次の100年を支える新たな礎を築きます

取締役EVP兼CTO
齋藤 彰一

タムラグループの研究開発

当社は100年前に創業し、ラジオとその部品であるトランスの販売・製造から事業を始めました。その後、トランスだけでなく様々な電子部品を開発し、さらには、部品を接合する技術に着目し、接合材(はんだ)や、はんだ付装置など幅広く事業を発展させてきました。長い歴史の中で、トランスのタムラ、フラックスとソルダーペーストのタムラ、音声調整卓のタムラなどとして認知されることとなった技術力は、当社の強みである顧客との信頼関係を醸成してきました。

現在当社グループの技術の核となっているのは、電子部品

事業を支えるパワーエレクトロニクスとその応用技術、電子化学実装事業を支える導電性材料と接合の技術や絶縁性材料の技術、そして情報機器事業を支える音声通信技術です。当社グループでは、これらの堅固たる技術力を基礎に、素材から、部品、モジュール、装置まで多様な製品を展開しています。現在は日本国内だけでなく、世界複数国に開発・設計部門を要し、各国や地域の顧客のニーズを先取りし、きめ細かくスピーディに対応できる体制を整えています。

中長期的な開発戦略

2024年度を最終年度とする第13次中期経営計画「Energize the Future 100」においては、中長期的成長に向けて、カーボンニュートラルに貢献する事業領域である、パワーエレクトロニクス、モビリティ、およびIoTの3分野に注力しています。そしてコア技術の強みを生かして、素材からエレクトロニクスにアプローチし、オンリーワン製品をつくることを方針に掲げています。既存製品・既存市場だけでは飛躍的な成長は望めないという認識を持ち、新市場・新技術の拡大を目指しています。

新市場・新技術の拡大のためには、素材・材料開発を起点とした製品開発による事業基盤の強化と新規事業の創出が必要です。電子機器の性能は使われる素材の限界特性に依存するものです。優れた素材や材料を開発することは優れた部品やモジュールの開発につながり、競争力の高い製品をつくることができます。当社グループも、素材からアプローチする戦略で、持続的に成長する高収益企業を目指します。

素材・材料技術の基盤強化には、10年先を見据えた具体的な目標設定とそのロードマップが必要です。そこで改めて

長期的な開発戦略を策定し、その推進のための事業横断型技術開発プロジェクトを2020年に立ち上げました。脱炭素社会に貢献できる競争力のある製品を提供するための新たな礎石を創り出し、ベースとした事業の再構築と拡大を図っていくというものです。若い世代を中心にグループの総力を結集しOneタムラで取り組みを進めています。

グローバル展開強化と新製品・新事業創出による成長



新しい磁性受動部品の創出に向けて

カーボンニュートラル社会の実現に向けて、大容量電力エネルギーへの需要が高まる中、スイッチング素子は、ワイドバンドギャップ半導体に移行することが予測されます。ワイドバンドギャップ半導体が性能を十分に発揮するには、トランス/リアクタなどの磁性受動部品や、パワーエレクトロニクス回路などの技術進化が必要不可欠であり、当社は新しい磁性受動部品の創出を目指し取り組んでいます。

2022年4月に当社の2大事業である電子部品事業と、電子化学実装事業が連携して、新規事業・新製品の創出を目指す、共通研究開発部門(開発戦略推進室)を設立しました。そして東北大学と共同で、素材から差別化した新しい磁性受

動部品の研究開発を開始しました。2024年4月には、研究開発の強化・推進などを目的に、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」を開設しました。

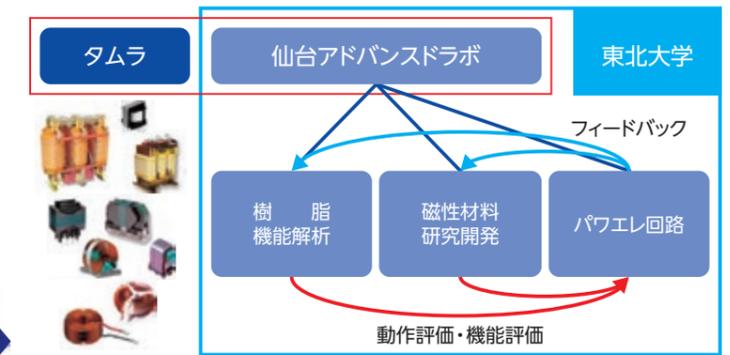
仙台アドバンスドラボでは、新しい磁性材料の研究開発、AIを用いた樹脂機能の解析、そして社会実装を見据え、それら新材料を用いた試作部品を、パワーエレクトロニクス回路内に組み込んで、動作評価・機能評価を実施しています。

当社の、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た挑戦であり、2030年頃の新しい磁性受動部品、および、その関連製品の事業化を目指しています。

ワイドバンドギャップ半導体へのニーズ拡大



新しい磁性受動部品の創出



知的財産の考え方

当社の新規事業開発はグループ内での垂直統合、加えて社外パートナーとの垂直分業のハイブリッドで進めています。当社グループには材料から装置まで多岐にわたる分野の専門人材が開発に携わっており、新規開発した素材を使った材料、

その材料を使用した部品開発や回路設計を行うことができます。知財戦略も、素材からモジュールまで重層的に権利化して市場での優位性を担保していくことで、強固な事業基盤をつくり、持続的に成長可能な高収益企業を目指します。

TOPICS

若手人材の啓発活動

若手従業員が、志を持ち、激動の荒波を乗り越える力を備えていくためのきっかけを提供することを目的としたプロジェクトを実施してきました。CTOが主導し、各事業部門の様々な職種の若手従業員30名ほどが集まり、勉強会や見学会、事業検討会などを行いました。自立して、自分で考えて行動し、新しいことに果敢に挑戦することで、未来のタムラグループを牽引する人材への成長を強く願っています。

