

役員紹介



タムラグループの価値創造

事業別戦略

サステナビリティ戦略

コーポレートガバナンス



タムラ製作所は、2023年に監査等委員会設置会社に移行するとともに、CXO制を導入しました。中長期的な企業価値向上に向けて、さらなるコーポレートガバナンスの充実と執行体制の強化に努めています。

1 代表取締役社長兼CEO 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 ㈱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(現)

2 取締役EVP兼CFO 橋口 裕作

1986年 4月 当社入社
2009年 6月 当社上席執行役員
2014年 6月 当社経営管理本部長
2015年 6月 当社取締役上席執行役員
2018年 6月 当社取締役常務執行役員、
㈱ノベルクリスタルテクノロジー
非常勤取締役(現)
2023年 7月 当社取締役常務執行役員兼CFO
2023年 10月 ㈱光波代表取締役会長(現)
2024年 4月 当社電子部品事業担当(現)
2024年 6月 当社取締役EVP兼CFO(現)

3 取締役EVP兼CTO 齋藤 彰一

1988年 4月 タムラ化研(株)入社
2005年 4月 同社執行役員
2007年 6月 同社取締役執行役員
2010年 4月 当社上席執行役員
2013年 6月 当社取締役上席執行役員
2015年 8月 TAMURA CORPORATION
SINGAPORE PTE. LTD.取締役
2022年 4月 当社開発戦略担当(現)、
当社開発戦略推進室長(現)
2022年 10月 当社安全保障貿易管理担当(現)
2023年 7月 当社取締役上席執行役員兼CTO
2024年 4月 当社電子化学実装事業担当(現)
2024年 6月 当社取締役EVP兼CTO(現)

4 取締役EVP兼CSO 中村 充孝

1997年 9月 タムラ化研(株)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 TAMURA CORPORATION
(THAILAND) CO., LTD.社長
2022年 4月 当社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(現)、
経営戦略担当(現)

5 取締役VP 田村 陽平

2010年 4月 横河電機(株)入社
2013年 4月 横河ソリューションサービス(株)移籍
2016年 4月 当社入社
2018年 4月 TAMURA ELECTRONICS(M)SDN.
BHD.取締役
2019年 4月 同社取締役社長
2021年 10月 TAMURA CORPORATION
(THAILAND) CO., LTD.取締役
2023年 4月 当社社長室長
2023年 6月 当社取締役
2023年 7月 当社執行役員
2024年 6月 当社取締役VP(現)、
経営戦略本部長(現)

6 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)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)
2024年 6月 一般社団法人日本電気制御機器工業会
参与(現)

7 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)
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)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)社外取締役
(監査等委員)
2019年 6月 ニチレキ(株)社外取締役(現)
2023年 6月 当社取締役(監査等委員)(現)
2024年 6月 ㈱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)

8 取締役(監査等委員) 今村 昌志

1979年 4月 ソニー(株)(現 ソニーグループ(株))入社
2014年 4月 ソニービジュアルプロダクツ(株)
代表取締役社長
2015年 4月 ソニー(株)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 ㈱ゼンショーホールディングス入社、
常務執行役員
㈱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 ㈱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 当社取締役(監査等委員)(現)

9 取締役(監査等委員) 豊田 明子

1992年 4月 ㈱第一勧業銀行(現 ㈱みずほ銀行)入行
2000年 9月 ㈱みずほホールディングス
(現 ㈱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)配属
2006年 10月 ㈱ラザードフレール入社
2008年 10月 ㈱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))
みずほコーポレートアドバイザー(株)入社
2011年 12月 PwCアドバイザー(同)入社
2016年 10月 PwCアドバイザー(同)入社
2023年 6月 当社取締役(監査等委員)(現)
PwCアドバイザー(同)
シニアアドバイザー(現)
2024年 6月 ENEOSホールディングス(株)
社外取締役(監査等委員)(現)

10 取締役(常勤監査等委員) 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、
当社電子部品事業本部HPM事業部長、
TAMURA EUROPE LIMITED取締役社長
(欧米圏統括)
2020年 4月 当社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)

コーポレートガバナンス



SVP兼CLO
コーポレートガバナンス推進本部長
西江 佐千由

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。

2023年6月には、さらなるガバナンスの改善を目指し、

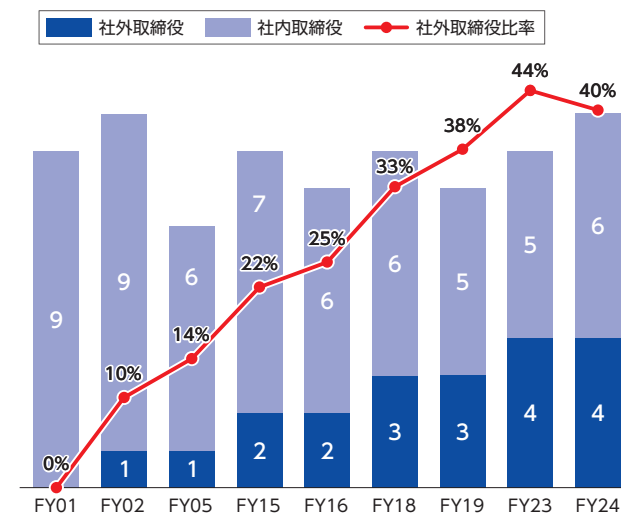
コーポレートガバナンス強化のあゆみ

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

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を経営の基本理念としています。株主から経営を負託された経営陣は、強い使命感と高い企業倫理観を持ち、経営の効率性・透明性を向上させることで、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。

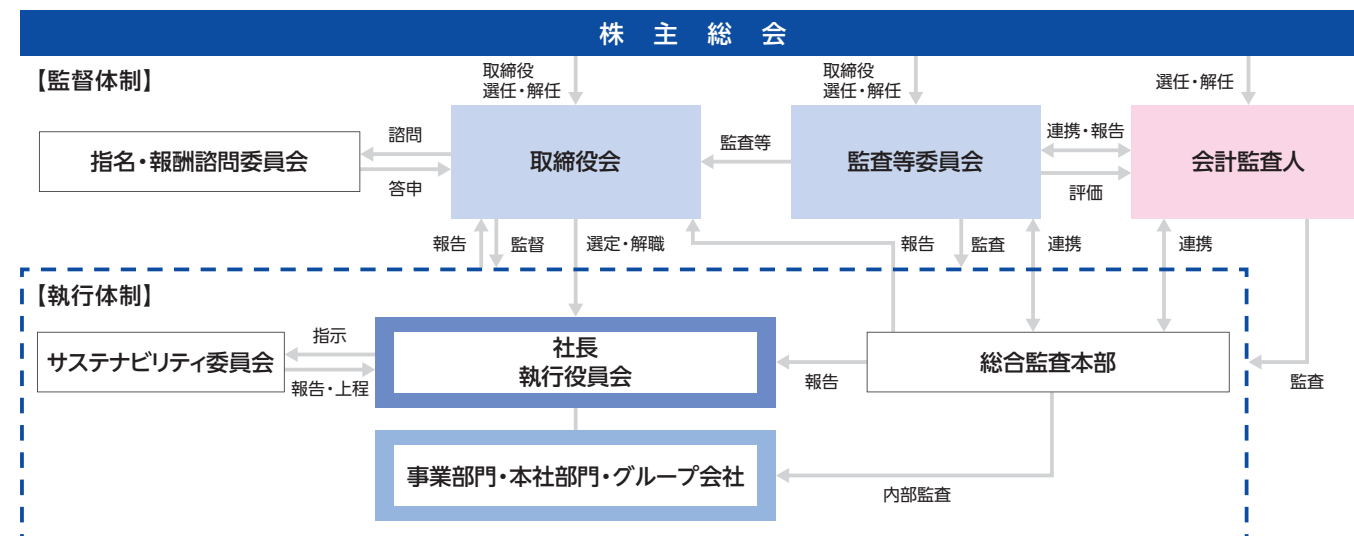
監査等委員会設置会社へ移行しました。また、同年7月にはCXO制も導入。企業価値向上に向けて、取締役会の監督体制の充実と執行体制の強化の両面での取り組みを推進しています。

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。10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) 社長 浅田昌弘

構成) 取締役5名(浅田昌弘、橋口裕作、齋藤彰一、中村充孝、田村陽平)および監査等委員である取締役5名(窪田明、渋谷晴子、今村昌志、豊田明子、横山雄治)、合計10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、監査等委員である取締役の選任や報酬に関しての同意権を有し、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5名(窪田明、渋谷晴子、今村昌志、豊田明子、横山雄治)
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。

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(監査等委員である取締役および社外取締役を除く)、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) 社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、取締役会から移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 浅田昌弘

構成) 執行役員および社長が任命する者
※当社において、執行役員の役職は、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) 社長 浅田昌弘

構成) 関係執行役員等

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、執行役員制度を採用し執行と監督を分離することで、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。

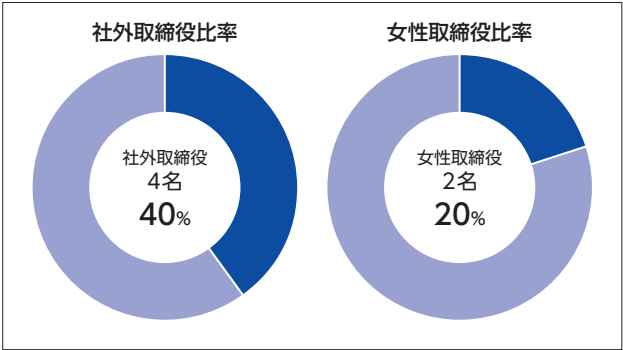
取締役の主な専門性と経験(スキルマトリックス)

	氏 名	当社における地位・担当 など	性別	会議体および 委員会の構成 ★＝議長または委員長			取締役の主な専門性と経験 (スキルマトリックス)						
				取締役会	監査等委員会	指名・報酬諮問委員会	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・リスク管理	財務・会計
監査等委員でない取締役	浅 田 昌 弘	代表取締役社長兼CEO	男性	★		●	●	●			●	●	
	橋 口 裕 作	取締役EVP兼CFO	男性	●			●	●	●				●
	齋 藤 彰 一	取締役EVP兼CTO	男性	●			●	●	●	●			
	中 村 充 孝	取締役EVP兼CSO	男性	●			●	●			●		
	田 村 陽 平	取締役VP	男性	●				●			●		
監査等委員である取締役	窪 田 明	社外取締役 独立役員／筆頭社外	男性	●	●	★	●	●	●				
	渋 村 晴 子	社外取締役 独立役員／弁護士	女性	●	●	●						●	
	今 村 昌 志	社外取締役 独立役員	男性	●	●	●	●	●	●	●			
	豊 田 明 子	社外取締役 独立役員	女性	●	●	●		●				●	●
	横 山 雄 治	取 締 役	男性	●	★			●				●	●

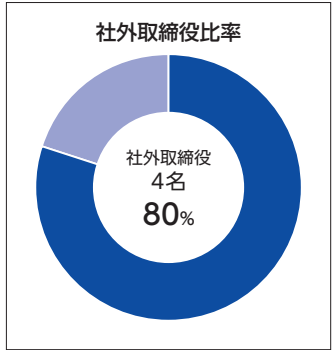
【監査等委員である取締役候補者】

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、同意を得て決定します。

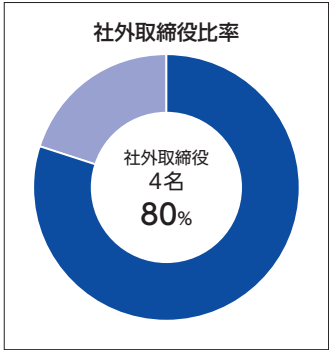
取締役会の構成



監査等委員会の構成



指名・報酬諮問委員会の構成



取締役会、監査等委員会、指名・報酬諮問委員会の活動状況

2023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
- 監査等委員会設置会社への移行を含むコーポレートガバナンス体制変更の承認
- 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

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

2023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	16回／16回(100%)	—	12回／12回(100%)
橋 口 裕 作	取締役	16回／16回(100%)	—	—
齋 藤 彰 一	取締役	16回／16回(100%)	—	—
田 村 陽 平	取締役 ^{*1}	12回／12回(100%)	—	—
窪 田 明	独立社外取締役	16回／16回(100%)	11回／12回(91%)	12回／12回(100%)
渋 村 晴 子	独立社外取締役	16回／16回(100%)	12回／12回(100%)	12回／12回(100%)
今 村 昌 志	独立社外取締役 ^{*1}	12回／12回(100%)	12回／12回(100%)	7回／7回(100%)
豊 田 明 子	独立社外取締役 ^{*1}	12回／12回(100%)	12回／12回(100%)	7回／7回(100%)
横 山 雄 治	監査役 取締役 ^{*2}	16回／16回(100%)	12回／12回(100%)	—

*1: 2023年6月28日取締役就任

*2: 2023年6月28日まで監査役、2023年6月28日取締役就任

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

2024年3月期については、監査等委員会設置会社移行初年度の実効性評価であり、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。

2024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】

複数取締役の交代があったことも影響し、社外取締役を中心に定量評価の点数が下がりました。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】

- 取締役会の運営：
会議時間や審議時間について多様な意見があり
コンセンサスの形成が必要
- 取締役会での議論：
企業価値、資本効率、中期経営計画に関する
議論の充実が必要
- 取締役のパフォーマンス：
社内外取締役の情報や議論参加度合いの格差解消

〽 過年度実効性評価結果と対策

年	課題エリア	対策
2022年3月期	a) 取締役会運営 b) 経営幹部後継計画議論 c) 取締役トレーニング	a) 年間議題設定、機関設計変更、執行体制見直し b) 指名・報酬諮問委員会議論内容の取締役会への共有充実 c) 研修内容見直し
2023年3月期	a) 取締役会運営 b) 経営幹部後継計画議論 c) 取締役トレーニング d) 株主・投資家との対話	a) 事前送付資料充実、社外取締役向け議題説明充実 b) サクセッション計画の導入 c) 外部セミナー紹介等追加 d) 株主・投資家との対話内容のフィードバック充実

役員報酬

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)の報酬

当社は、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。

【報酬構成】 KPIを100%達成の場合



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。

- 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			役位別支給比率の決定方法			
評価視点	評価指標	ウェイト	業績評価合計点の範囲	評価標語	代表取締役	取締役
収益性向上	売上高	20%	110以上	S	116%	112%
	営業利益	20%	100以上 110未満	A	100%	100%
	親会社株主に帰属する当期純利益	20%	80以上 100未満	B	84%	88%
	営業利益率	10%	60以上 80未満	C	67%	71%
	オンリーワン商品売上比率	10%	60未満	D	50%	54%
	ROA	10%				
	株主価値向上	10%				
		100%				

③ 株 式 報 酬

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に対して交付される、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。

取締役(監査等委員および社外取締役)の報酬

監査等委員および社外取締役の報酬等は、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・監査役の報酬等の総額(2023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	退職慰労金	非金銭報酬等	
取締役(監査等委員を除く) (うち社外取締役)	214 (6)	83 (6)	28 (―)	97 (―)	4 (―)	9 (3)
取締役(監査等委員) (うち社外取締役)	37 (24)	37 (24)	― (―)	― (―)	― (―)	5 (4)
監査役 (うち社外監査役)	9 (4)	7 (3)	― (―)	1 (1)	― (―)	3 (2)

※1 当社は、2023年6月28日付で監査等委員会設置会社に移行しており、監査役に対する支給額は監査等委員会設置会社移行前の期間に係るものであり、監査等委員である取締役に対する支給額は監査等委員会設置会社移行後の期間に係るものです。
※2 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4百万円です。
※3 取締役の支給額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれていません。

社外取締役メッセージ

Q1

監査等委員会設置会社への移行から1年が経ちましたが、その成果や課題について教えてください。

Q2

指名・報酬諮問委員会での活動状況、およびその成果や課題について教えてください。



筆頭社外取締役(監査等委員)

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のもとに、グローバルな事業展開やリスク管理について積極的な発言・提言を行っています。また、筆頭独立社外取締役および指名・報酬諮問委員長として、取締役会の意思決定および監査・監督機能の強化に尽力するとともに、技術開発を含む幅広い知見に基づき、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値創出の実現に資する積極的な貢献をしています。

A1 この1年を振り返ると、体制移行に伴って取締役会の討議が一段と活発化したと感じています。提案内容に対して、前提条件や裏付けとなるデータについて十分な時間を割いて妥当性を吟味しています。想定されるリスクとそのインパクト、必要な対応策についても積極的に討議を重ねています。こうしたプロセスを経て、提案をより強靱なものにすることができていると思いますし、時には従来の延長線からの視点の転換をもたらすことも生じています。こうした点で取締役会の役割はより大きくなっていると思いますが、他方、検証と対応に労力を割くあまり、スピード感を失ったり大胆な提案に躊躇したりすることがないよう、執行サイドとの緊密な意見交換に努めています。

A2 今後中長期にわたり継続的に成長するためには、経営幹部人材の育成・登用が極めて重要と考えています。優秀な若手も育ってきており、サクセッションプランの策定を重要課題として位置づけて、討議を重ねています。これまでに経営幹部の選定プロセスを整備するとともに、必要な知識、スキル、経験等の明確化を進めています。

また、報酬については、その水準自体に留意するとともに、業績連動の仕組みについてさらに改善すべき点はないかなど、望ましい報酬体系の在り方について検討しています。

A3 100周年という節目にあたり、創業の原点であるものづくりの強みを発揮できるよう、事業構成、組織、

業務プロセス等を点検・再構築することが重要と考えています。

タムラは、素材から部品に至るコア技術を一貫して保有しており、これらを生かした製品開発力、そして創業以来の品質重視の生産機能が競争力の源となっています。また、カーボンニュートラルを見据えたエネルギー、エレクトロニクスを事業領域としていることも大きな強みと言えます。ただ、この分野は社会的関心が高だけに競争が激しく、環境変化も著しいので、先取の姿勢で果敢な挑戦を繰り返すことが不可欠と考えます。

中期経営計画の策定にあたって、重点を置くべき基幹製品・顧客セグメントを今一段明確にして、メリハリをつけた戦略を立案することが必須となります。また、若手の積極的登用、多様性への取り組み、グローバル拠点の連携緊密化などの課題も共有されており、迅速な対応が求められます。計画策定の初期段階から、全社一丸となって目標に向けて邁進することができるよう、取締役会としても積極的に関与していきたいと考えています。

A4 活発な意見交換を通じて議案を建設的に練り上げるという、取締役会の運営を強化していくことが基本となります。その際、タムラの企業文化を尊重することは重要ですが、同時に、慣行・前例にとらわれず、社内常識を疑って本質的な議論・判断を進めることが必要と考えています。タムラの持てる力を存分に発揮して企業価値を高めていけるよう戦略的な事業展開を進めるとともに、是正すべき点があれば速やかに指摘、適正化していきたいと思っています。

Q3

第14次中期経営計画策定に向けて、タムラのコアコンピタンスと注力すべき経営課題は何だとお考えでしょうか。

Q4

社外取締役として今後果たしていきたい役割について教えてください。



社外取締役(監査等委員)

渋村 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に基づき、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を中心に積極的な発言・提言を行っています。監査等委員である取締役および指名・報酬諮問委員として、当社のガバナンス強化および当社グループの健全で持続的な成長と中長期的な企業価値創出の実現に資する有益な貢献をしています。

A1 成果は、監査等委員会が適法性監査だけではなく妥当性監査も行うという命題を徹底して実行したことだと思います。この1年間、監査等委員会では、執行側に必要な情報や説明を求め、侃々諤々の議論を重ねました。重要課題を整理・分析し、執行側に意見を述べ、改善すべきは改善を求める、という流れは定着したと思います。対応する執行側はかなり大変だったと思いますが、その緊張感こそが必要な変化であったと思いますし、監査の実効性強化という初期の目的は達成したと思います。他方で、監査の手法についてはまだ課題があると感じています。内部監査部門との連携強化、執行側との建設的議論の深掘り、重要拠点の往査など、より実効性ある手法を模索しなければならないと感じています。

A2 後継者プランニングを含め、次世代経営者育成、サクセッションプランニングについて、制度設計も含めて議論できたことは成果であったと思います。役員報酬については、業績連動比率の拡大やサステナビリティ指標との連動など、企業価値の向上を意識した報酬設計によりシフトしていくことが課題だと思います。

A3 タムラの独自技術と品質。それをどう成長につなげていくのか。市場分析を踏まえた技術開発力が重要で、短期的な数字の積み上げだけではなく中長期的な経営戦略、グローバルな市場分析、そのための高度人材の登用も含めたチーム強化、が不可欠だと思います。

A4 ガバナンスを最適化することに引き続き注力したいと考えています。長年弁護士として企業不祥事や企業リスクに携わってきて、ガバナンスをいかに最適化するか組織を透明にしてブラックボックスをつくらないこと、意思決定のプロセスの明確化、現場から問題がすぐにあがってくる仕組みなどが何より重要だと確信しているからです。またダイバーシティの推進にも引き続き意見を述べ続けたいと考えています。人材こそが企業の財産であると言われるますが、現実には、若手や異文化の人間の意見や価値観が企業価値を左右する時代になっていると強く感じるからです。また、私自身は性別でものごとを語ることは好きではありませんが、グローバルでは経営層に女性がいいることはネガティブに捉えられ違和感しかありませんので、グローバル基準を常に意識して発言していきたいと思っています。

社外取締役メッセージ

Q1

監査等委員会設置会社への移行から1年が経ちましたが、その成果や課題について教えてください。

Q2

指名・報酬諮問委員会での活動状況、およびその成果や課題について教えてください。



社外取締役(監査等委員)

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に基づき、監査等委員である取締役および指名・報酬諮問委員として、事業展開や経営管理プロセスを含む広範な事項に関して積極的な発言・提言を行い、当社グループの事業成長および企業体質の強化および中長期的な企業価値創出の実現に資する有益な貢献をしています。

A1

私自身初めての社外取締役就任で、いろいろと模索しながら活動してきた1年でした。監査等委員会の役割である「妥当性監査」の観点から、執行経営判断が合理的な情報・調査・検討のプロセスを経て行われているかという観点での指摘を行ってきました。取締役会では社内・社外問わず真摯な議論が展開されたと感じています。一方で、「執行」と「監督」機能の在り方については、執行側により大きな権限移譲を行い、取締役会を会社の持続的な成長・中期的な企業価値の向上に向けた議論の場に進化させていく必要性を感じています。

A2

執行取締役・執行役員と社外取締役とのインタビューなどを通じてCXOや事業責任者のサクセッションプランについての議論を行い、大きな成長の可能性を持つ人材の存在を認識しました。同時に彼らが今後のタムラ製作所の成長を「Oneタムラ」という観点、そして外部のステークホルダーの視点から課題・施策を自ら考え実行していくための育成策を、重要な経営課題として捉えていくべきだと感じています。

A3

100年続く企業には脈々と受け継がれた理念があります。常に時代の変化を先取りして、お客様に求められる世界第一級品の製品を創造する。働くということは自ら考え、自ら働き、自らの努力によりものを創りあげること。これらタムラ創業の理念に基づく強みをさらに伸ばしていくと同時に、社内的内向き姿勢や、画一性・同一性的な思考様式という課題も内在しているように思います。先の読めないVUCA(Volatility/Uncertainty/Complexity/Ambiguity)の時代にあって、変えるべきこと、変えてはいけないことをしっかり捉え、失敗をおそれず挑戦する姿勢が大事だと感じています。

A4

自分の経験や知見をベースに外部の視点から、引き続きタムラ製作所の企業価値の向上ならびに将来を担う人材の育成に貢献していきたいと思っています。

Q3

第14次中期経営計画策定に向けて、タムラのコアコンピタンスと注力すべき経営課題は何だとお考えでしょうか。

Q4

社外取締役として今後果たしていきたい役割について教えてください。



社外取締役(監査等委員)

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基に、監査等委員である取締役および指名・報酬諮問委員として、当社の経営計画、投資計画や事業成長施策について、積極的な発言・提言を行い、戦略策定や投資判断プロセスの改善を通して、当社グループの中長期的な企業価値創出の実現に資する有益な貢献をしています。

A1

多種多様な経歴・経験を持つ社外取締役(監査等委員)が取締役会に参画することによるひとつの成果としては、従来はトップダウンで、あるいは担当事業部・部署内で阿吽の呼吸もしくは暗黙の了解のような形で合意形成・決定されてきた事柄に対して、日常業務に携わっていない社外取締役(監査等委員)が、多角的な視点から、そして、良くも悪くもまっさらな感覚で質問や問題提起をさせていただくことで、一定の緊張感が生まれ、これまで当たり前と考えられてきた事柄についての社内での振り返りが行われるなど、議論の活性化・意思決定プロセスの透明性向上が一層進んだことではないかと感じています。

今後は社内の監査部門との連携をより密にするなど、特に監査等委員会としての活動の強化と明確化が課題だと考えています。

A2

今後5年、10年、その先の中長期的な未来を見据えて、将来のタムラの事業成長を支える次世代経営体制の構築および人材の育成計画など、広い意味でのサクセッションプランに重きを置いた議論を重ねてきました。その結果として、次世代経営人材の育成強化と円滑な引き継ぎに向けた体制づくりという方向性で、まずは一步前進できたのではないのでしょうか。また、昨年からのCEO、CFO、CTOに加えてCSO、CHRO、CLOを新設し、全社的な人事戦略と法務

管理・ガバナンス戦略の重要性にフォーカスした体制を構築できたことはひとつの成果であり、さらなる強化が今後の課題でもあると考えます。

A3

創業の精神である「お客様に世界の一流品を提供する」「オンリーワンカンパニーを目指す」意志・姿勢に裏付けされたものづくりがタムラのコアコンピタンスであると考えます。その意志・姿勢を貫き、お客様のニーズを先行して捉え、他社と差別化した品質の良い製品の技術開発に努め、それらの製品を半導体関連・エネルギー関連を含む成長市場に提供し続けることができた先に、結果として、重要な経営課題である収益性の向上、目標ROEの達成が実現できるものと考えています。

A4

私は長年にわたり、M&Aを通じてクライアント企業様の事業ポートフォリオ戦略、成長戦略に関わってきました。また、M&Aプロセスの中で事業の成長性というアップサイドの評価と併せて、リスク精査というダウンサイドの評価も行ってきました。当該経験を生かして、中長期的かつ客観的な視点で、タムラの事業ポートフォリオ戦略・成長戦略に係る社内議論のさらなる活性化と投資判断における意思決定プロセスの適正化を通じた企業価値の最大化に貢献していきたいと考えています。

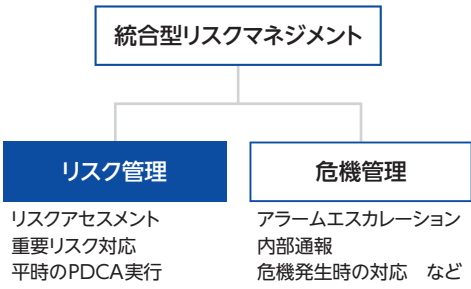
リスクマネジメント／コンプライアンス

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合的・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。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ました。



リスク管理

グループリスクマネジメントの導入にあたり、ガバナンス体制も見直しました。

取締役会は監督機関として位置づけ、執行役員会を中心と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ました。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、社長を委員長とし、執行役員会メンバーで構成されています。タムラグループのリスクマネジメントのプロセスは以下に示すとおりです。

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。

リスクアセスメントは、事業部門や本社部門の責任者が参加し、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。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(右図参照)、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、上述のプロセスに従いPDCAを回していきます。

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、

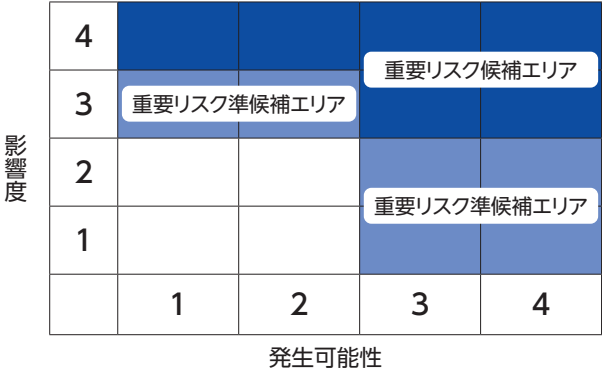
コンプライアンス

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ており、サステナビリティ戦略の推進体制の中で方針を決定し、施策を推進しています。具体的には、取締役会の方針設定と監督の下、執行役員会をトップとする執行部門で戦略を遂行しています。執行役員会の下部委員会であるサステナビリティ委員会において、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。コンプライアンスは、タムラグループが特定している8項目のマテリアリティの一つであり、第13次中期経営計画においては、コンプライアンス研修実施率の向上を進めています。(➡P.32)

コンプライアンスの実効性を確保するべく、倫理法令遵守規程をはじめとする社内規程に基づき、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ています。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、イントラネット等で窓口・システムについて周知することで、通報・相談しやすさを図っています。また、経営陣や取締

リスクマップのイメージ



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、社長兼CEO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。

役会・監査等委員会への迅速な情報伝達の手段として、上述のアラームエスカレーションという仕組みを有しています。

しかしながら、グローバルに展開するグループの事業に対して、現状のコンプライアンス施策の展開は日本中心となっている面があり、教育研修のグローバル展開や通報体制の拡充に対する取り組みを進めています。2024年3月期には、安全保障貿易管理の体制についてよりグローバルかつ体系的な取り組みへの見直しを行いました。

安全保障貿易管理体系図

