

2024

Energize the Future 100



SUSTAINABLE
DEVELOPMENT
GOALS

Energize the Future 100

100周年のその先も、正しく立派な製品を

タムラ製作所は、2024年5月11日に創業100周年を迎えました。

様々な事業環境の変化を乗り越え、この日を迎えることができたのは、お客様や株主の皆様をはじめとする関係各位のご支援、また諸先輩方や全従業員の努力の賜物であり、心よりお礼申し上げます。

当社は、創業当時のラジオおよび電子部品の製作・販売から始まり、現在は「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。創業者の理念である「我々の製品は世界の中で一流品でなければならない、それが絶対的に我々の命である」をひたむきに追求し、製品開発に取り組んでまいりました。こうして培ったコアコンピタンスは、次の100年を築いていくものと確信しています。

100周年のその先も、コーポレートスローガンである「オンリーワンカンパニーの実現」に向け、良い企業文化を継承しながら激動する時代の変化に挑戦します。そして、世界に貢献するグローバル企業として、これからも成長を続けてまいります。



C O N T E N T S

タムラグループの価値創造

価値観	03
タムラの歩み	05
社会・産業・暮らしを支える タムラの製品	07
タムラグループ At a Glance	09
財務・非財務ハイライト	11
CEOメッセージ	13
価値創造プロセス	17
第13次中期経営計画	19
財務戦略	21
研究開発・知的財産	23

事業別戦略

■ 電子部品	25
■ 電子化学実装	27
■ 情報機器	29

サステナビリティ戦略

サステナビリティ戦略	30
環境	33
サプライチェーンマネジメント／品質	37
人的資本	39

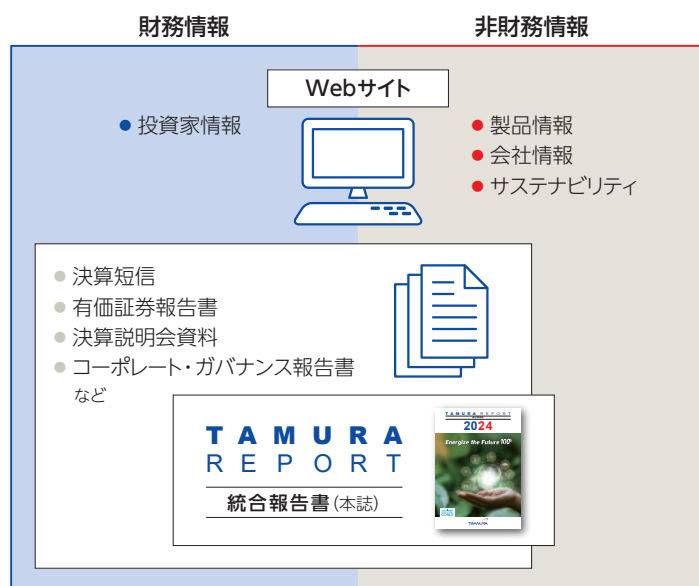
コーポレートガバナンス

役員紹介	41
コーポレートガバナンス	43
社外取締役メッセージ	49
リスクマネジメント／コンプライアンス	53

企業データ

11年間の連結財務サマリー	55
連結財務諸表	
連結貸借対照表	57
連結損益計算書／連結包括利益計算書	59
連結キャッシュ・フロー計算書	60
会社情報	
会社概要／事業拠点	61
株式情報	62

情報体系図



編集方針

本冊子は、ステークホルダーの皆様とのコミュニケーションツールとして、当社グループの事業活動を通じた価値創造とサステナビリティの主要な取り組みについてご報告するものです。財務情報、およびサステナビリティについての詳細は、当社Webサイトに掲載しています。

報告対象期間

2023年4月1日～2024年3月31日
(一部、2024年4月以降の活動も含みます)

発行

2024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」

お問い合わせ先

経営戦略本部
<https://www.tamura-ss.co.jp/jp/inquiry/>

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



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。

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

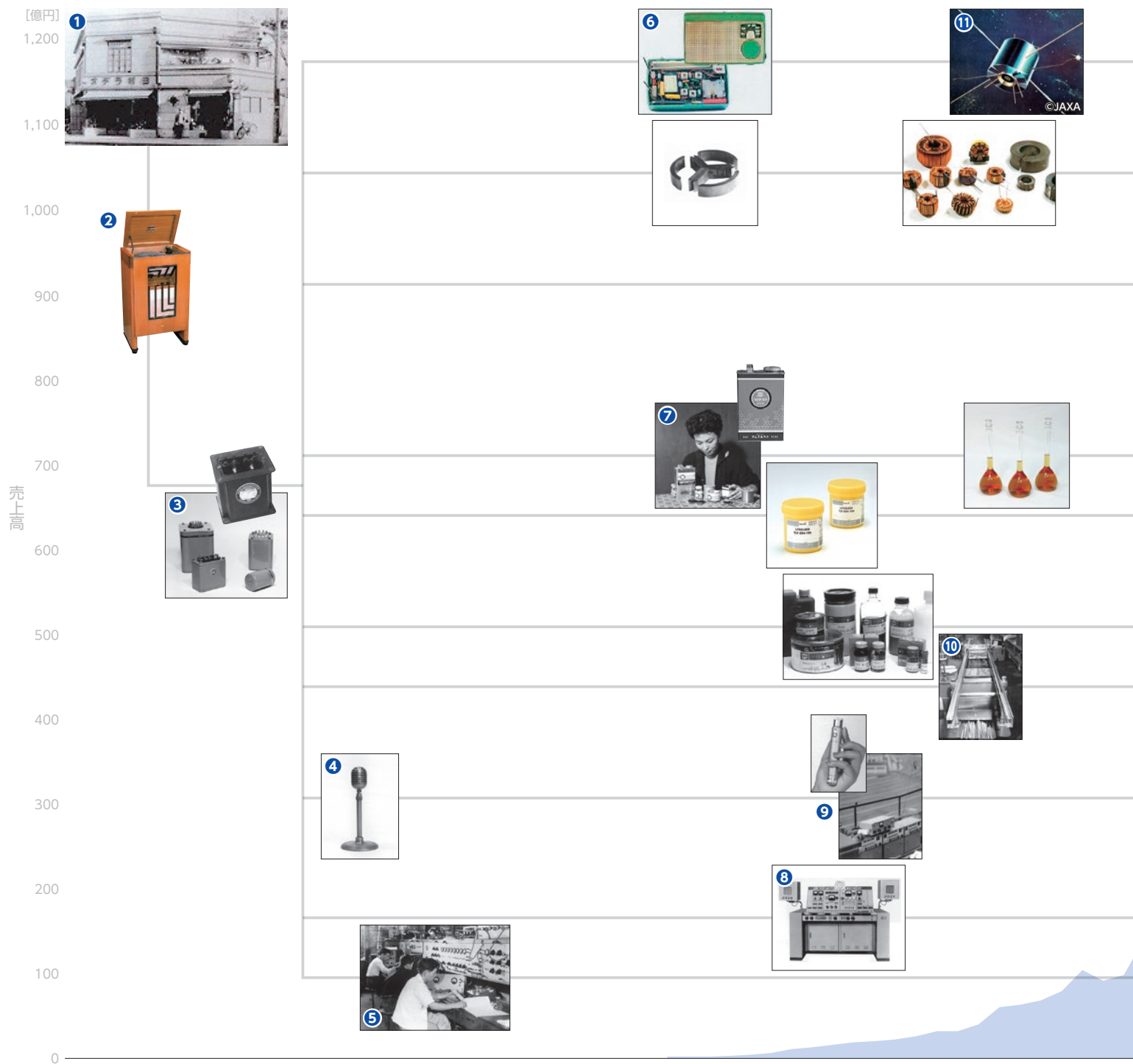
世界の一流品を目指して

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。



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

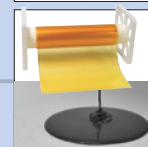
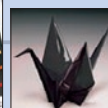
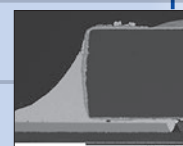
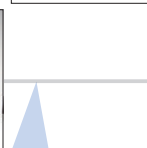
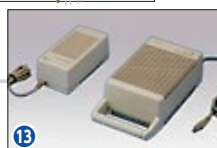
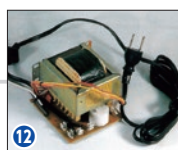
1972年 [写真⑪]
日本初の実用衛星「うめ(ISS)」搭載のトランス/コイルを開発

2024年
創業100周年

電子部品

電子化学実装

情報機器



1980

1990

2000

2010

2020

デジタル化対応

新市場展開

中長期ビジョン

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溶剤ペーストを開発、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溶剤レジストを開発、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)MOST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

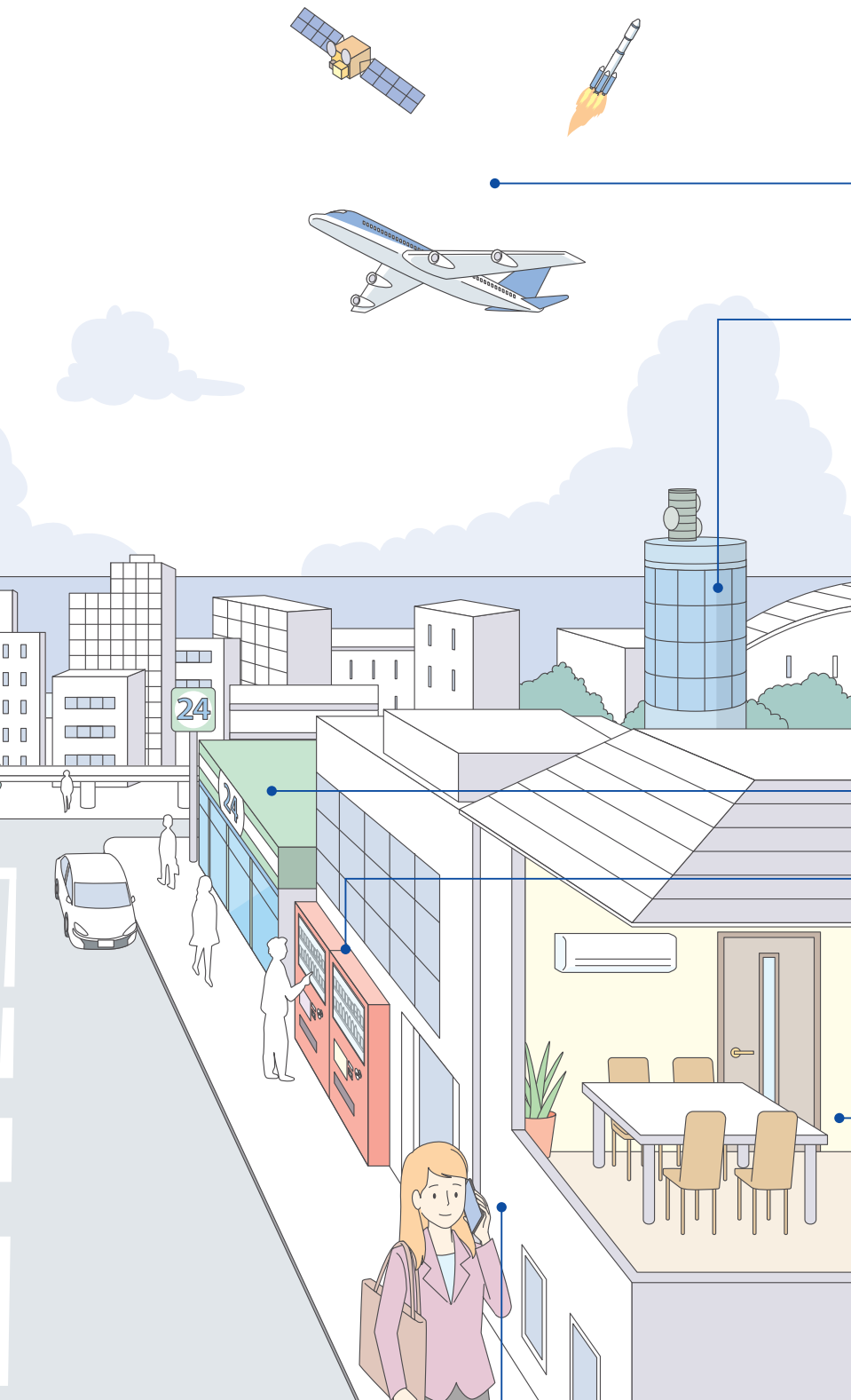
EV・HEV充電器用リアクタ／コイル

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



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

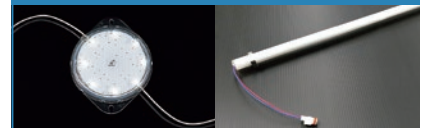
音声調整卓 DECT規格インターカム



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

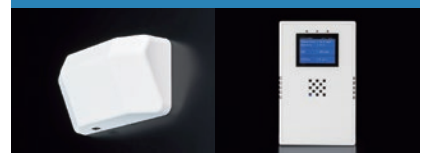
電流センサ／電源モジュール



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

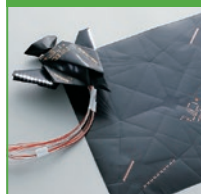
スマートフォン・タブレット

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)

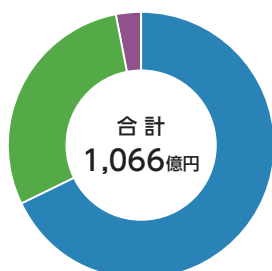


柔軟性、耐熱性に優れ、モバイル機器で高い実績を誇るソルダーレジスト

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



電子部品	725億円	68%
電子化学実装	312億円	29%
情報機器	30億円	3%

2023年度 地域別売上高

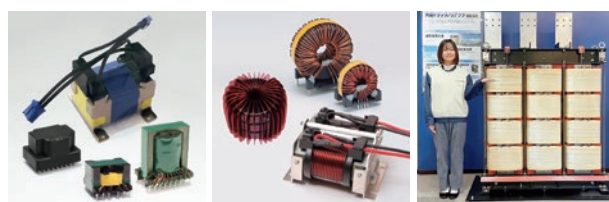


日本	372億円	35%
中国	249億円	23%
その他アジア	191億円	18%
欧米	255億円	24%

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



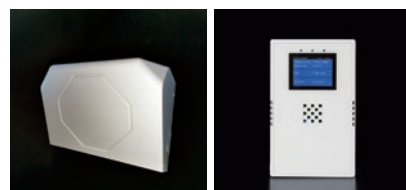
トランス/コイル/リアクタ/大型リアクタ



自動販売機用LED関連製品



電源モジュール/電流センサ/ゲートドライバ

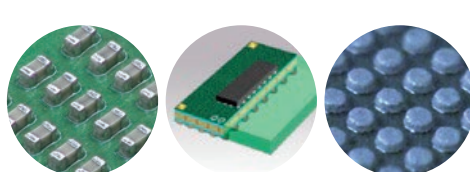


セキュリティ・IoT関連製品

電子化学実装

主要製品

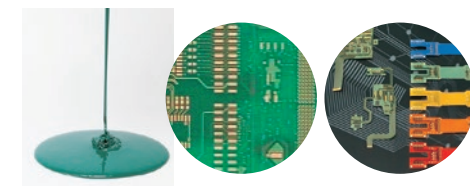
溶剤ペースト
フラックス
溶剤レジスト
実装装置 など



溶剤ペースト



フラックス



溶剤レジスト



実装装置

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

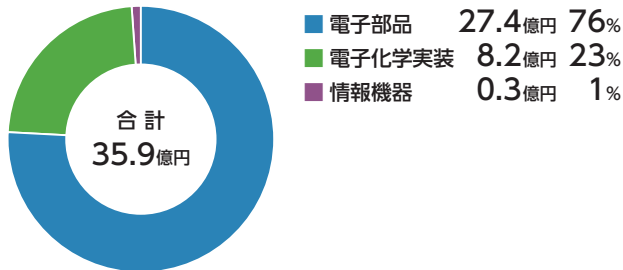


放送用音声調整卓

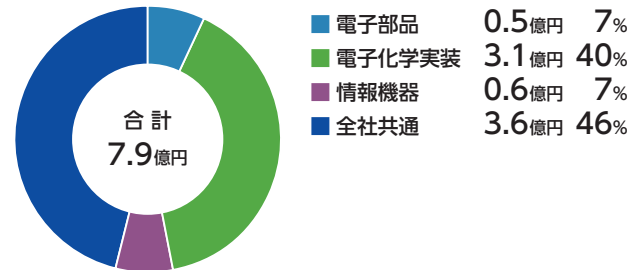


ワイヤレス機器

〉2023年度 設備投資



〉2023年度 研究開発費

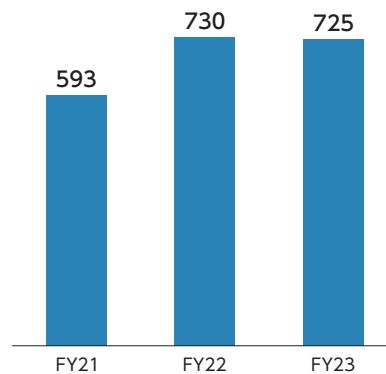


用途

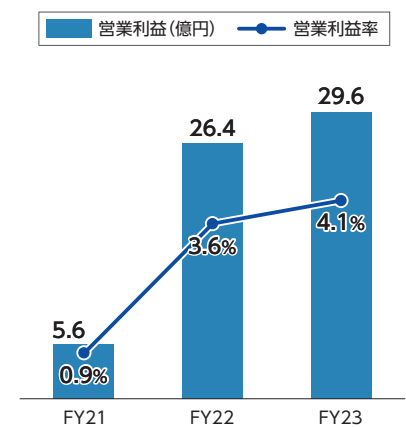
家電、自動車、産業用ロボット・工作機械、風力・太陽光発電、データセンター、ロケット・人工衛星、自動販売機 など



〉売上高の推移 (億円)



〉営業利益／営業利益率の推移

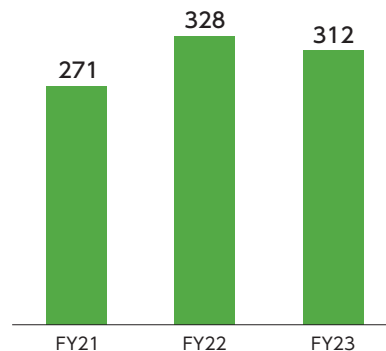


用途

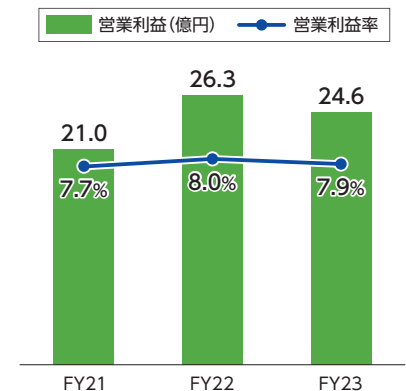
自動車、スマートフォン・PC、家電、通信基地局、プリント配線板 など



〉売上高の推移 (億円)



〉営業利益／営業利益率の推移

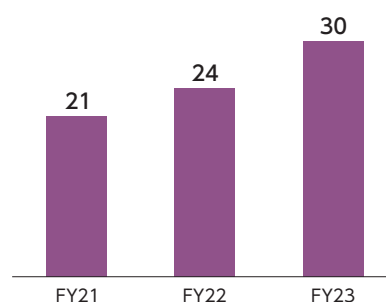


用途

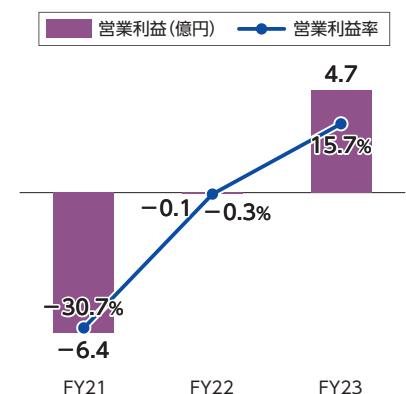
放送局、駅、劇場、コンサートホール など



〉売上高の推移 (億円)



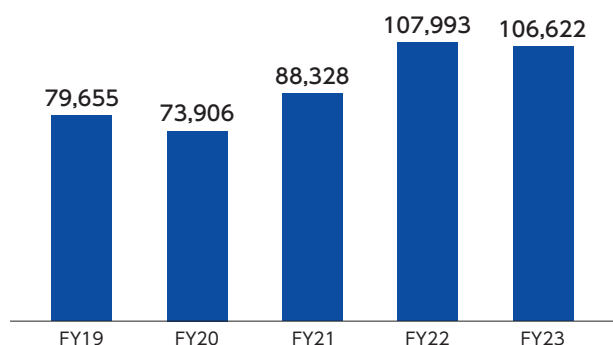
〉営業利益／営業利益率の推移



財務・非財務ハイライト

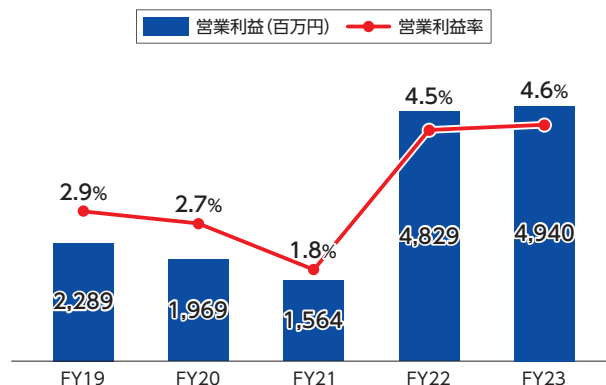
主要財務データ〈連結〉

〉売上高 (百万円)



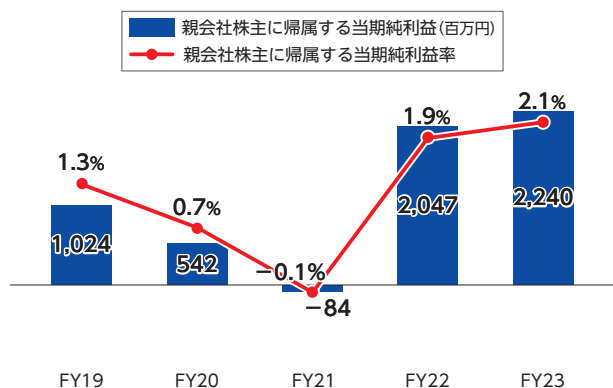
地域別では中国や欧州で景気の停滞が続いた一方、北米市場は底堅く推移しました。市場別では、自動車関連などの生産活動は回復基調で推移したものの、家電や産業機器関連の需要は低調に推移しました。その結果2023年度はわずかに減収となりました。

〉営業利益／営業利益率



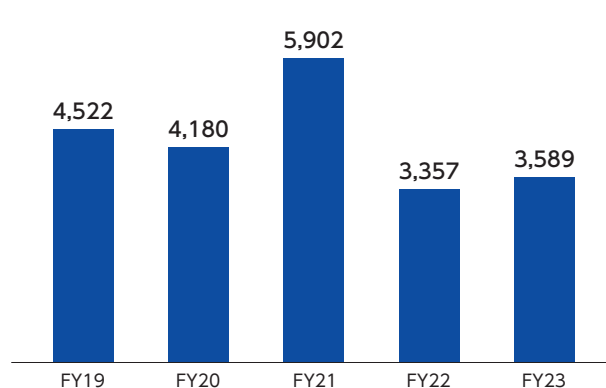
基幹システム更新費用などにより経費が増加したものの、電子部品関連事業の売上構成の改善や情報機器関連事業の増収などに加え円安効果もあり、2023年度は増益、利益率は前年度並みとなりました。

〉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



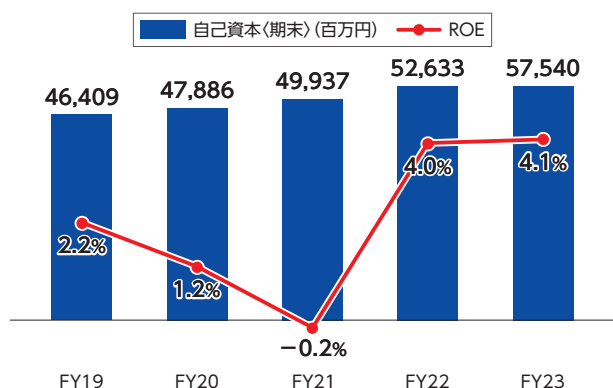
英国子会社の年金パイアウトに伴う特別損失を計上したものの、営業利益の増加に加え為替差益が計上されるなど経常利益が増加したこともあり、2023年度は増益、利益率も増加しました。

〉設備投資額 (百万円)



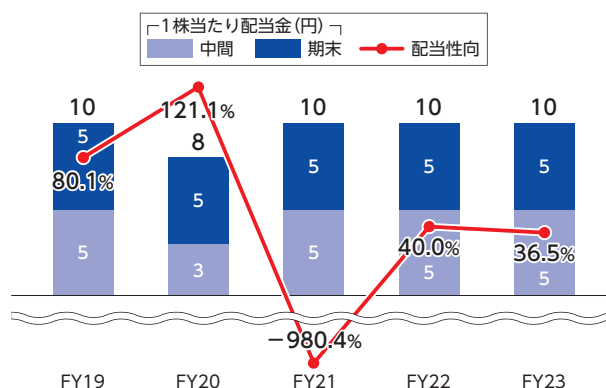
パワーエレクトロニクス・モビリティ・IoTという成長市場に向けて設備投資を強化しています。2023年度は北米市場向け受注増加に対応するため、メキシコ工場拡張工事に4億円強を投資し、2024年3月から本格生産を開始しました。

〉自己資本／ROE(自己資本当期純利益率)



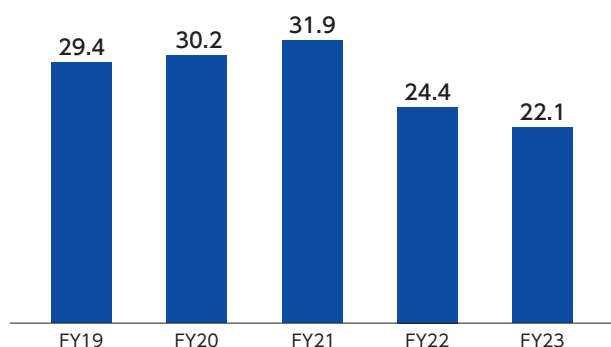
円安の影響を受けた為替換算調整勘定や利益剰余金の増加などにより自己資本も増加したため、2023年度のROEは前年度並みとなりました。

〉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。

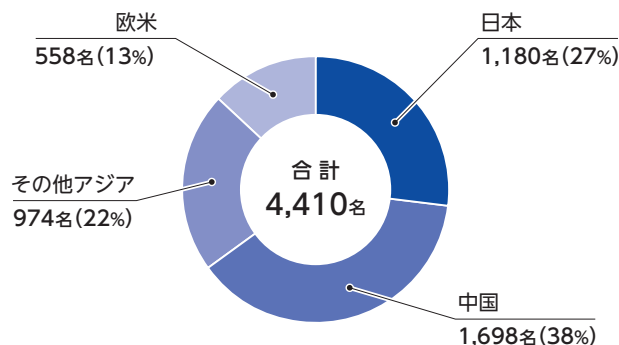
主要非財務データ

温室効果ガス排出量 (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、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。

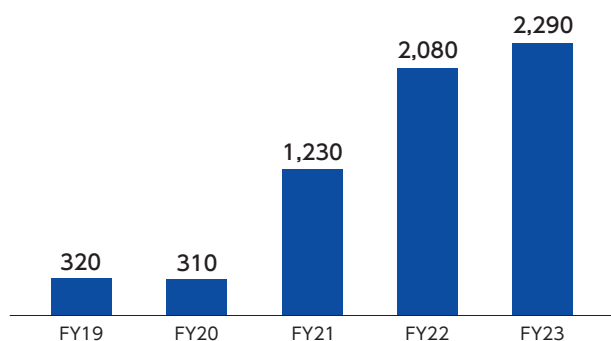
※ 排出係数: 日本 (マーケット基準)、その他 (IEA Emission factors 2023)

地域別従業員数 (2024年3月31日現在)



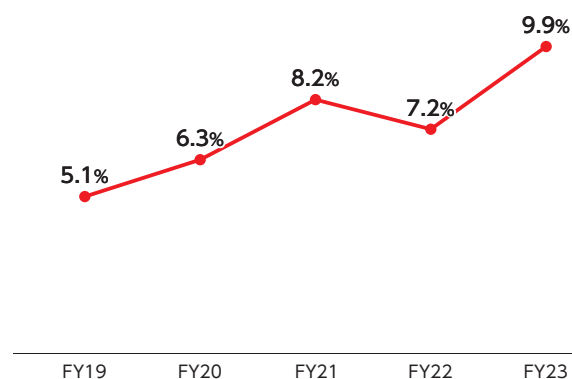
海外拠点従業員比率は73%です。主要工場のあるアジア地域の比率が高いですが、売上・生産高が伸長している欧米地域で増加傾向にあります。

自家生成電力 (再生可能エネルギー) 使用量 (MWh)



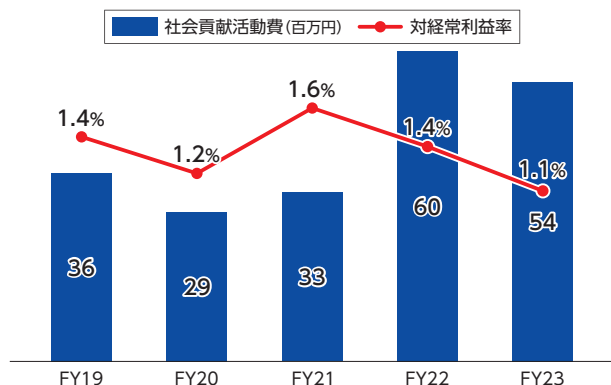
温室効果ガス排出量削減の取り組みの一環として、国内外の事業所に太陽光発電設備等を導入しています。2023年度は、チェコ、マレーシアの拠点に太陽光発電設備を新設しました。

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。

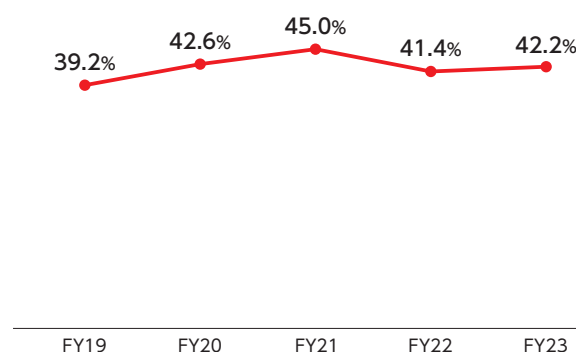
社会貢献活動費 (連結)



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、活動に携った従業員の人件費を金額換算して算出しています。

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。

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後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



代表取締役社長兼CEO

浅田 昌弘

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、全員で頑張って記念すべき100周年の業績向上を目指したいと思っています。

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、社長だけではなく経営層全体で、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いきます。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。

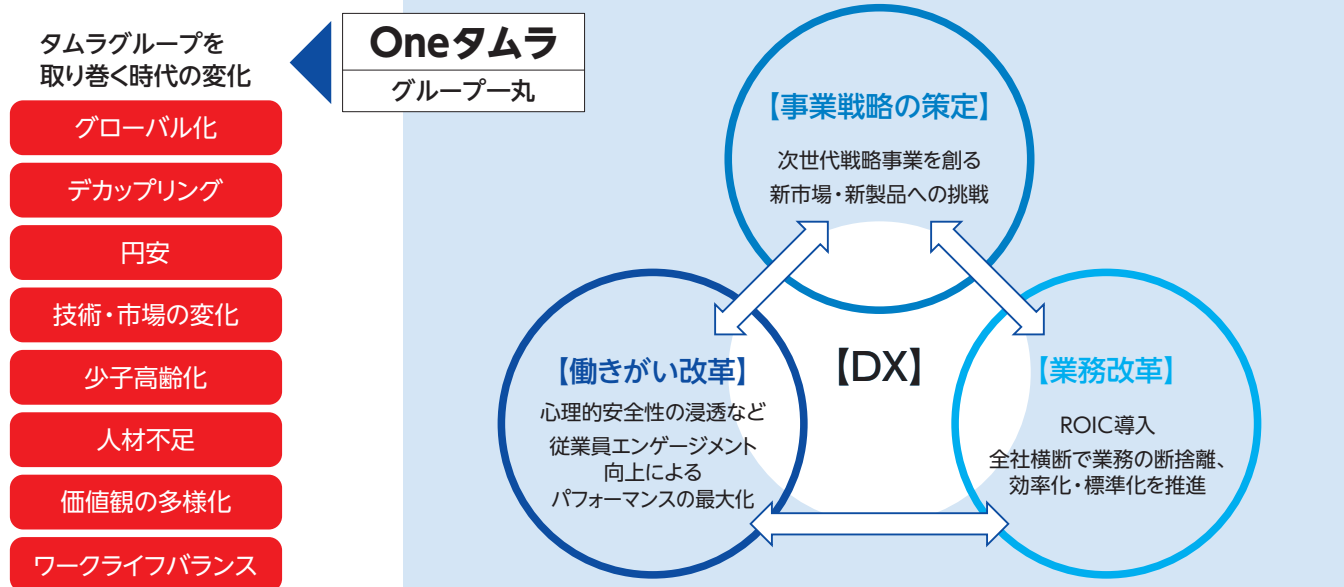
一方、「働きがい改革」については、これまで一貫して自身の主導で取り組んできました。単なる働きやすさを求める「働き方改革」ではなく、従業員にとって働くことが楽しく、会社に来てハッピーになれる「働きがい」を持ってもらいたい。そのために、上下の隔てなく意見を言えるような「心理的安全性」の浸透など、安心して働ける風土づくりに注力してきました。また、その成果を見極め、次の手を打つために、海外拠点も含めて従業員エンゲージメント調査を実施しています。

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。意見を出し合って、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、これからも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組みです。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るためです。

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。

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

Input

(2023年度、または2024年3月31日現在)



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

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

サステナビリティ戦略

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

コーポレートガバナンス

企業理念

Energize the Future 100

→P.19

Output

Outcome

(2024年度目標)

戦略市場

パワーエレクトロニクス
モビリティ
IoT

→P.31

マテリアリティ

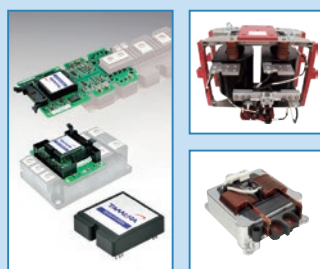
- ① 持続的な事業成長
- ② 製品品質の向上
- ③ 適正なサプライチェーン
- ④ コンプライアンス
- ⑤ 働きがいの実現
- ⑥ 地域社会との共生
- ⑦ 地球環境保全・脱炭素社会の実現への貢献
- ⑧ 情報開示の充実

→P.43

→P.03

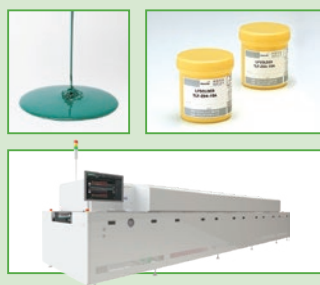
電子部品

→P.25



電子化学実装

→P.27



情報機器

→P.29



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

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、グループ一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)

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

	FY22計画	FY22実績	FY23計画	FY23実績	FY24計画	FY24予想
■ 財務目標						
営業利益	30億円	48億円	50億円以上	49億円	60億円以上	52億円
営業利益率	3.2%	4.5%	5%	4.6%	6%	4.6%
ROE		4.0%		4.1%	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	≒1,000億円	1,066億円	1,000億円以上	1,120億円
ROIC		3.8%		3.8%	6%	4.3%

第14次中計以降

8%

10%

1,300億円以上

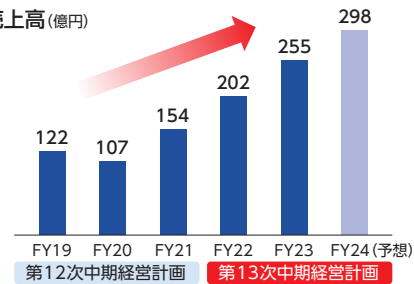
8%

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)

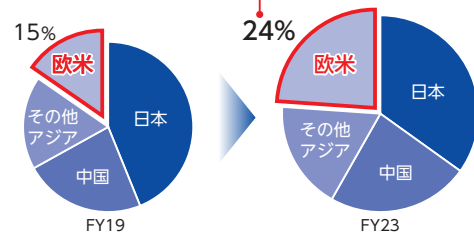
欧米市場の拡大

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！



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。



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。

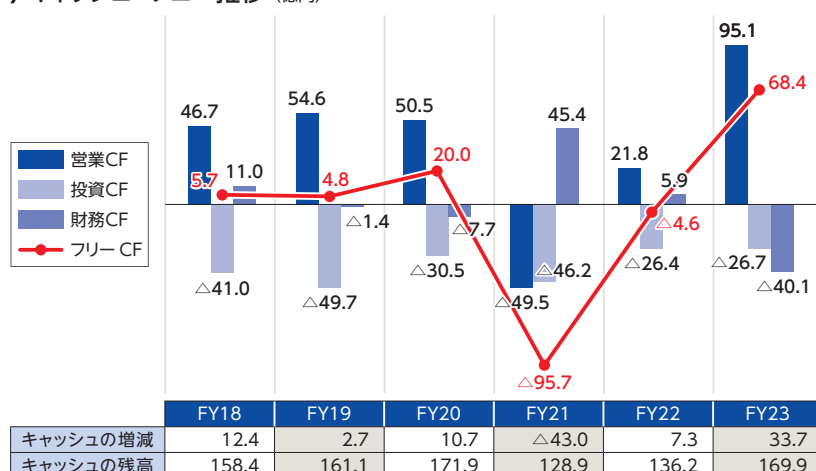
貸借対照表・キャッシュ・フロー計算書（億円）

	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

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
R O E		4.1%	5.8%	1.7pt
R O I C		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。

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

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。

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

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、中長期の成長に向けて、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かうというものです。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への創出に向けて

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。

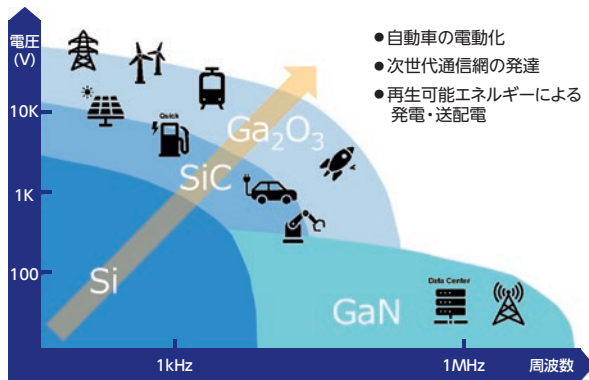
2022年4月に当社の2大事業である電子部品事業と、電子化学実装事業が連携して、新規事業・新製品の創出を目指す、共通研究開発部門（開発戦略推進室）を設立しました。そして東北大学と共同で、素材から差別化した新しい磁性受

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。

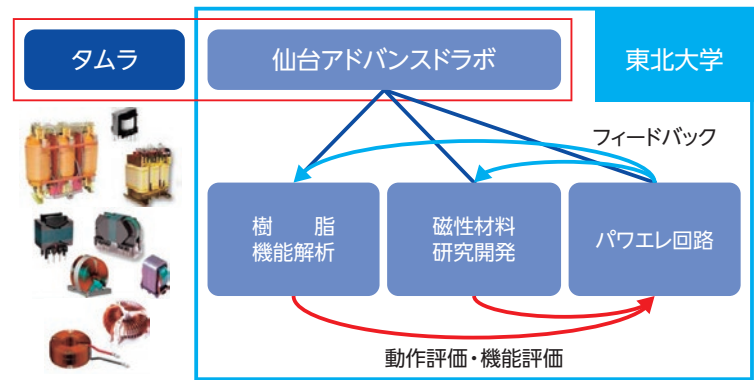
仙台アドバンスドラボでは、新しい磁性材料の研究開発、AIを用いた樹脂機能の解析、そして社会実装を見据え、それら新材料を用いた試作部品を、パワーエレクトロニクス回路内に組み込んで、動作評価・機能評価を実施しています。

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に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。



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。



SVP
電子部品事業本部長

中津 良

中長期の成長に向けた想い

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、当部門はパワーエレクトロニクス市場や電鉄などのモビリティ市場に向けて、高効率・高信頼性に対応した電子部品をスピーディにグローバル展開することで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。

2024年度 財務目標ガイドライン

連結売上高

720億円

営業利益

36億円

営業利益率

5.0%

コア・コンピタンス(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

- ◆ 不確実な事業環境を踏まえ、多様なニーズに柔軟に対応することで事業拡大を狙う
- ◆ 製品開発・地域拡大により半導体駆動モジュール、大型トランス／リアクタの事業拡大を図る

CN市場の本格化

×

市場・エリア拡大

×

高収益化

■ カーボンニュートラル市場の本格化

- モビリティ:昇圧リアクタ、充電器用トランス／コイル(車載・定置)
高耐圧高周波ゲートドライバ、EMC強化電流センサ
- エネルギー:大型トランス／リアクタ、ゲートドライバ

■ 市場・エリア拡大

- 欧米地域:
再エネ市場・データセンター市場向け大型トランス／リアクタ
再エネ市場・HVDC市場向けゲートドライバモジュール、電流センサ

■ 高収益化

- 高付加価値モジュール製品の拡大
- 高周波対応ダストコアの開発による差別化
- エリア完結に向けた生産体制再編

事業ハイライト

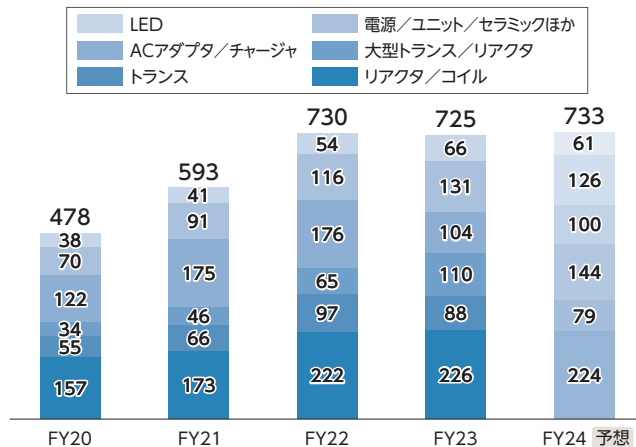
2023年度営業概況

巣ごもり需要の一巡や中国市場の減速を背景に、主要顧客の在庫調整の影響が続き、電動工具向けチャージャ、エアコン用リアクタ、および産業機械向けトランス／リアクタは当連結会計年度を通して低調に推移しました。一方、半導体不足の緩和に伴い、車載向け昇圧リアクタや自動販売機向けLED製品の売上が伸長しました。米国では、データセンター向け大型トランス／リアクタが堅調に推移しました。その結果、売上高は725億3千5百万円(前期比0.6%減)と減収ながら、売上構成の改善によりセグメント利益は29億5千9百万円(同12.0%増)と、増益となりました。

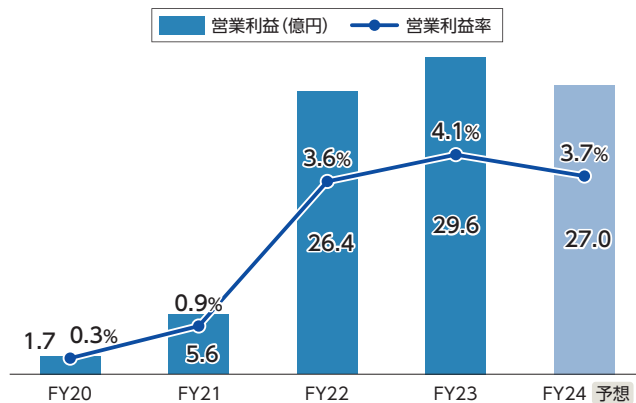
2024年度業績予想

電動工具向けチャージャ、エアコン用リアクタ、産業機械向けトランス／リアクタなどは、足元の受注が回復してきており、年度後半に向けた増加を見込んでいます。米国データセンター向け大型トランス／リアクタの需要は引き続き堅調に推移する見込みです。拡大する需要に対応するため、メキシコにおいて当該製品の生産能力を増強し、2024年3月から本格生産を開始しています。一方、自動販売機向けLED製品は更新需要の一巡により売上が減少する見込みです。以上を踏まえ、増収ながらもわずかに減益となる予想です。

製品別売上高推移(億円)



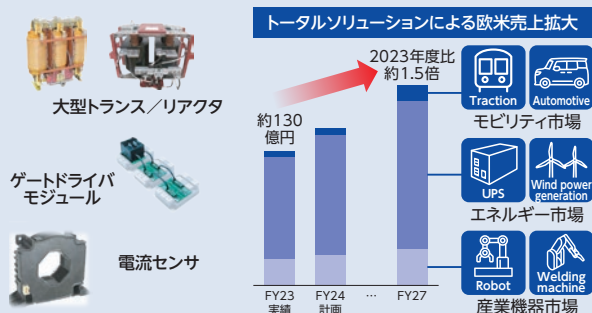
営業利益・営業利益率推移



TOPICS

欧米市場における拡販戦略

欧米市場に向けて、大型トランス／リアクタ、ゲートドライバモジュール、電流センサを戦略製品と位置づけ拡販しています。これらは、パワーエレクトロニクスシステムの特性を決定する主要部品です。主要部品をトータルで供給できる強みを生かし、電鉄などのモビリティ市場、発電や送配電システムなどのエネルギー市場、工場ロボットなどの産業機器市場で、売上拡大を目指しています。



大型トランス／リアクタ

北米市場において、2022年米国インフレ抑制法成立による

再生可能エネルギー関連需要、および生成AIの広がりによるデータセンター関連需要が拡大しています。市場の拡大から増加する大型トランス／リアクタの受注に対応するため、メキシコ工場の生産能力を増強しました。

メキシコ工場生産能力増強

- 2024年3月～:
生産能力約1.5倍(2023年度比)に
- 2024年後半～:
生産能力約2倍(2023年度比)を予定



ゲートドライバモジュール

パワー半導体市場は、2035年には2022年度比5倍となると言われており、この市場での成長を目指しています。複数の国内外のパワー半導体メーカーと、製品開発における技術協業や、共同でのマッチング評価の実施など、協業・共創の取り組みを行っています。特に欧州において、電鉄などのモビリティ市場や、再生可能エネルギー市場をターゲットにしています。

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。



SVP
電子化学実装事業本部長

曽我 義治

中長期の成長に向けた想い

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、エレクトロニクス製品に使われている回路基板を軸に相乗効果を生み出すことのできる二つの事業で構成されています。信頼性の高い製品を、自動車や通信機器、半導体産業向けに長年供給してきた実績は、顧客との強固な関係を構築しており、今後も新たなビジネス機会を得る事で事業の成長を目指していきます。しかしながら近年、電子化学事業は、主に地金相場や為替の変動に影響を受けた成長となっています。また、実装装置事業はフラックス回収能力を追求した高機能機種を中心に展開していますが、中国の景気閉塞感から顧客の設備投資抑制の影響を受けています。将来に向けては、高周波対応デバイスやパワー半導体の技術革新に対応し、顧客にとってより魅力的で高性能な製品を提供し次世代の事業基盤をつくるべく、技術・製品開発を強力に推進することを最優先に取り組んでいます。

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%

コア・コンピタンス(事業の強み)

- ◆ 技 術
 - 無鉛はんだやフレキシブル基板用レジストを開発してきた市場ニーズに応える技術力
 - 事業に密着した特許戦略とビジネス活用
- ◆ 生 産
 - 日本のマザー工場を基盤としたグローバル生産体制
 - 品質をつくり込む現場重視のモノづくり
- ◆ 営 業
 - 顧客からの高い信頼
 - 深い技術知識を有する営業人員
- ◆ 体 制
 - グローバル対応可能な供給体制
 - 先端産業に対応できる堅固な品質管理体制
- ◆ 人的資本
 - 若手とベテランが相乗効果を生む開発陣
 - グローバル経験豊富なシニアマネジメント

事業戦略

- ◆ 材料価格の変動に対し、機動的な価格戦略を展開
- ◆ 高付加価値製品開発・原価低減による利益拡大、伸長市場へのカスタマイズ・市場創出を図る

新製品開発

×

新市場拡大

×

生産改善

■ 新製品開発

- 次世代パワー半導体向け高耐熱接合材
- カバーレイ市場用製品
- 半導体新工法向けソルダーペースト
- 省エネルギー装置

■ 生産改善

- 地域別生産体制見直しによる収益性改善

■ 新市場拡大

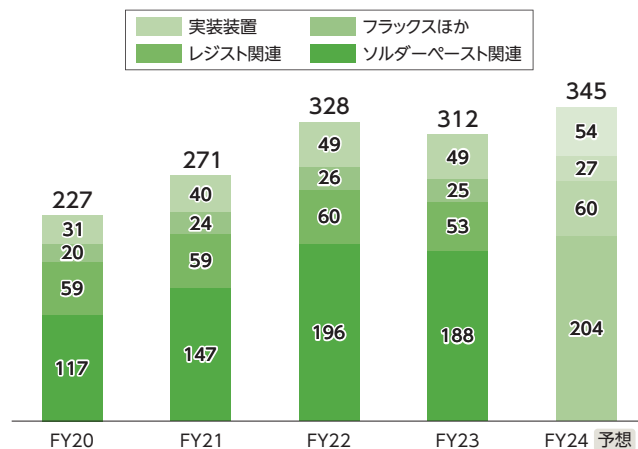
- 欧米系顧客への車載用ソルダーペースト承認活動
- Mini LED市場向けレジスト拡販
- 非日系向けリフロー装置拡販

事業ハイライト

2023年度営業概況

電子化学事業では、車載向け需要は回復基調で推移しましたが、中国市場の停滞や情報機器向けの需要減速により、ソルダーペーストおよびソルダーレジストの売上は前期を下回りました。また、半導体需要の減速により、半導体用ソルダーペーストは軟調に推移しました。実装装置事業では、中国における設備投資抑制の影響を受けたものの、日系企業への拡販や保守サービス活動の強化により、前期並みの売上を確保しました。その結果、売上高は312億4千4百万円(前期比4.6%減)、セグメント利益は24億6千3百万円(同6.2%減)と、減収減益となりました。

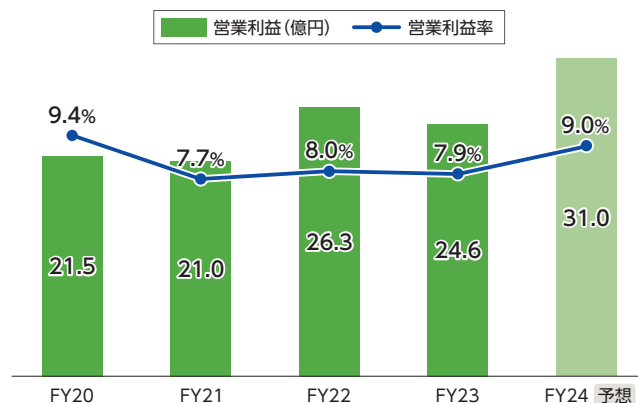
製品別売上高推移(億円)



2024年度業績予想

電子化学事業においては自動車関連市場の回復基調が続き、半導体関連市場も年度の後半に回復すると想定しています。実装装置事業では、中国市場における顧客の投資抑制傾向は続くものの、他の地域での更新需要は継続すると想定しています。そのため、増収増益となる予想です。

営業利益・営業利益率推移



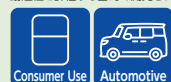
TOPICS パワエレ向け高耐熱接合材

パワーエレクトロニクス関連市場向けに、加圧不要でTCT耐性の高い優れた特性を持つ接合材を開発し、顧客に提案しています。ワイドバンドギャップ半導体のニーズ拡大に伴い、さらに高い特性を有する接合材の要求が見込まれ、次世代の接合材の研究開発も推進しています。

パワーエレクトロニクス向け高耐熱接合材			
項目	要求特性		高耐熱接合材
接合温度	低	省エネ	△
加圧要否	無	工程短縮	○
環境負荷	低	環境貢献	○
TCT耐性*1	温度高	高熱ストレス対応	○
PCT耐性*2	高	高湿対応	△
熱伝導率	高	放熱性に優れる	△
コスト	低	原価低減	△

*1. TCT: Temperature Cycling Test
*2. PCT: Pressure Cooker Test

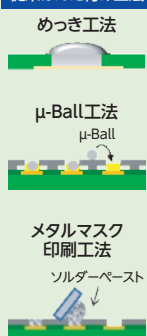
温度変化による熱ストレスの耐性を確認する試験
耐湿性を評価する目的で開発された試験



ロジック半導体チップレット化への対応

ロジック半導体の性能向上の要求から、将来、ロジック半導体のチップレット化がさらに進むことが見込まれています。めっき工法、マイクロボール(μ-Ball)工法など、従来のはんだ付け工法では、はんだ量のばらつきなど、多くの課題が予想されます。半導体基板メーカーと協力しながら、合金組成、生産性、コスト面などで従来工法よりも優位な新しいはんだ付け工法、および接合材の研究開発を推進しています。

従来はんだ付け工法



半導体チップレット化に伴うはんだ付け課題への対応

チップレット化による変化	はんだ付課題	開発中 新工法	めっき 工法	μ-Ball 工法
合金	ばらつき	○	△	○
基板の大型化	パンパッチ	○	○	×
I/Oの分割	生産性	○	×	△
微細化	コスト	○	×	△
	カーボンニュートラル	○	×	○
	ミッシングバンプ	△	○	△
	ボイド	△	○	△

組成で対策

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。



VP
情報機器事業部長

石田 和好

中長期の成長に向けた想い

情報機器部門では、第13次中期経営計画の重点戦略として、「単独採算確保(事業価値創出)」とサウンド事業の安定収益化」を掲げて取り組んでいます。次世代音声調整卓NTXシリーズの上市に続き、コンパクトタイプの音声調整卓の開発にも着手し、国内だけでなく海外展開も視野に入れた販売活動をスタートしました。また将来に向けて音に関する研究開発を産学連携で進めており、新たな商品開発につながることを期待しています。

これまでの既存市場ありきの思考を転換し、新たな社会価値の創出と事業成長に向けて、事業部が一体となり恐れることなくチャレンジしてまいります。

2024年度 財務目標ガイドライン

連結売上高

40億円

営業利益

6億円

営業利益率

15.0%

コア・コンピタンス(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ものづくり力
- ◆ 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

事業戦略

- ◆ 放送機器のネットワーク化をはじめとする技術やニーズの変化への対応
- ◆ 製品開発・地域拡大により既存市場から新規市場へ事業拡大を狙う

重要顧客のニーズにタイムリーに対応して市場機会をつかむ

■ 次世代音声調整卓 NTXシリーズ

- IPベースの次世代放送システムに対応
- 放送市場の更新需要への確実な対応



■ コンパクト音声調整卓の新規開発

- ラジオ放送に必要な機能を担保したコストパフォーマンスに優れた商品
- 日本およびASEAN地域で展開予定

事業ハイライト

2023年度営業概況

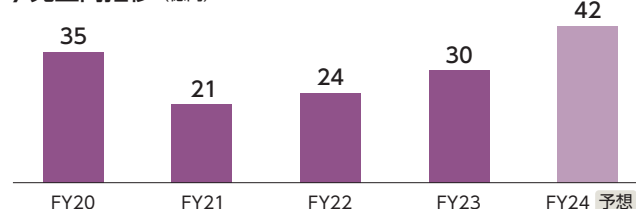
放送局の更新需要に対して、IP対応の次世代音声調整卓の売上が本格化したことにより、売上・利益ともに大きく伸長しました。

その結果、売上高は30億1千6百万円(前期比23.4%増)、セグメント利益は4億7千4百万円(前期は6百万円のセグメント損失)と、増収および黒字転換しました。

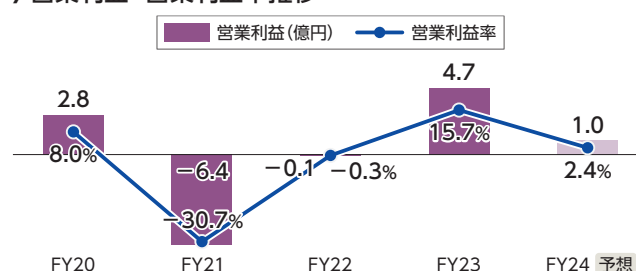
2024年度業績予想

放送局の更新需要に伴う次世代音声調整卓の販売が見込まれることなどから増収予想ですが、売上構成の悪化や経費の増加により減益を見込んでいます。

〉売上高推移(億円)



〉営業利益・営業利益率推移



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次中期経営計画を策定するにあたり、長期ビジョンを見直しました。創業の精神や企業理念を基盤として議論を重ね、事業課題、環境・社会課題、ステークホルダーにとっての課題を考慮し、「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「2050ありたい姿」として定めました。

この実現に向けた第一歩となる第13次中期経営計画「Energize the Future 100」では、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、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、人的資本の重要性の高まりなど、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います。

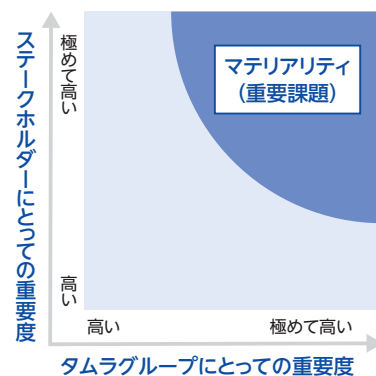
マテリアリティ（重要課題）の特定

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。Step 1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。Step 2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。Step 3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。



8項目のマテリアリティと目標

現在のマテリアリティは、第12次中期経営計画期間中に特定したものを、事業戦略とサステナビリティ戦略の統合を企図した第13次中期経営計画の開始に合わせて見直し、設定したものです。マテリアリティは、「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項目です。それぞれの項目について、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います。

サステナビリティ戦略の推進体制

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。

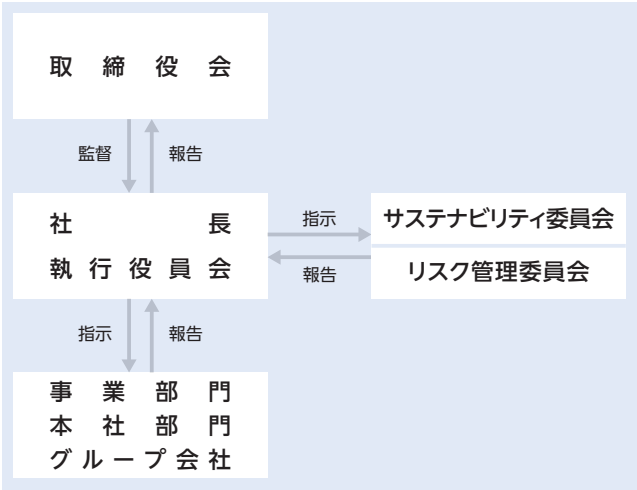
サステナビリティ領域のガバナンスや推進体制については、2023年6月にタムラ製作所が監査等委員会設置会社へ移行したことなどを契機に、全面的な見直しを行い、関連する会社機関の役割などを再定義しました。(右図参照)

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。ガバナンス体制の変更に伴い、取締役会での議論に基づき、従来取締役会の諮問機関として位置づけていた「サステナビリティ経営委員会」を廃止し、2024年4月に執行役員会の下部委員会として「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貫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を開始しました。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。

※ 本項は2024年6月26日時点の情報を記載しています。
※ リスク管理委員会については、P.53「リスク管理」をご参照ください。

ガバナンス体制図 (2024年4月～)



サステナビリティ戦略の目標と進捗

マテリアリティ	ありたい姿
① 持続的な事業成長	常に新しいこと、人がやらないことに挑戦する企業文化を基に、持続的な成長と社会課題解決を両立し、世界のエレクトロニクス産業に存在価値が認められる
② 製品品質の向上	品質第一の発想が当たり前の企業文化を基に、お客様に世界一と評価される製品・サービスを継続して提供する
③ 適正なサプライチェーン	世界のサプライチェーン全体でCSR調達(労働・安全衛生・環境・倫理・マネジメントシステム等)、グリーン調達(環境配慮調達、製品含有化学物質管理等)を推進する
④ コンプライアンス	グループ全体で、国際社会の一員として、社会的責任を理解し、法令や社会規範および企業倫理を順守し、社会から信頼される
⑤ 働きがいの実現	人が憧れ、人が集まる企業である(人種・国籍・性別・年齢などに関係なく、多様性を尊重し、従業員一人ひとりを公正な視点で評価することで、従業員が誇り・やりがい・働く喜びを持てる)
⑥ 地域社会との共生	国際社会の一員として各国、各地域の発展に貢献し、信頼される
⑦ 地球環境保全・脱炭素社会の実現への貢献	国際社会の一員として地球環境保全に貢献する(グローバルでカーボンニュートラル(Scope1,2)を目指し、サプライチェーン全体で脱炭素社会の実現に貢献する)
⑧ 情報開示の充実	世界中のステークホルダーから信頼され、社会に必要とされる存在であり、ステークホルダーの期待に応えられる

サステナビリティ戦略の進捗

マテリアリティを軸にしたサステナビリティ戦略は、「持続的な事業成長」で掲げている、新製品・新市場向け売上比率の進捗が遅れていること、および「製品品質の向上」において不良損金率が増加していることについて、一層の取り組みが必要な状況です。また、働きがい改革の指標の一つである人材の多様性においても、外国人管理職比率は伸び悩んでいます。一方、マテリアリティの中でも特に注力している、温室効果ガス削減については、国内主要5拠点(本社、坂戸、入間、狭山、児玉)の再生可能エネルギー使用率100%を、2023年

3月期に続き2024年3月期も達成し、海外拠点でも太陽光発電による電力の利用を拡大し、目標に向けて大きく前進しています。また、環境とともに重点領域である働きがい改革においては、社内コミュニケーションの推進などを通してグローバル従業員サーベイ(エンゲージメント調査)の結果が、前期比で7ポイント改善し、目標の3ポイントを大きく上回りました。

引き続き、第13次中期経営計画で設定した目標を目指し、遅れている分野を中心に施策を展開していきます。

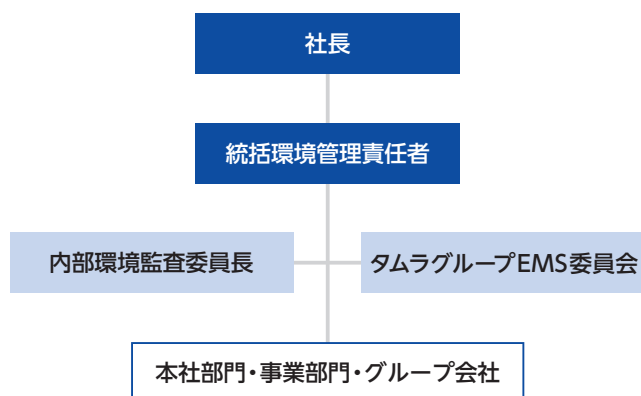
FY24目標	FY22実績	FY23実績
新製品・新市場向け売上比率: 30%	12%	22%
不良損金率: 15%削減(第12次中期経営計画期間平均対比)	52%増加	44%増加
主要調達先SAQ実施率: 100%	調達ガイドライン/SAQ改訂準備	SAQ実施中
コンプライアンス研修実施率: 100%	94%	94%
(グローバル)従業員サーベイ実施ポイント向上: 3pt/年	ベースとなる初回実施	7pt改善
(日本)多様性推進 女性・外国人・中途採用管理職比率: 10%、5%、50%	7.8%、0.6%、40.3%	9.9%、0.6%、42.2% (2024年4月1日時点)
社会貢献費: 経常利益の1%以上	1.4%	1.1%
サステナビリティ貢献製品比率: 27%	20%	24%
温室効果ガス(Scope1, 2)削減: 33%以上 (2013年度比。各工場の状況に応じ基準値を調整済)	45%	39%
統合報告書発行	発行開始	改善の上発行
TCFD準拠情報開示	開示開始	改善の上開示

環境

環境マネジメント体制

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。2023年度までに19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(2024年4月1日現在)



温室効果ガス削減目標

2022年度からは温室効果ガス削減目標(Scope1, 2)を再設定し、その達成に向けて、省エネ推進および再エネ調達の二本柱で取り組んでいます。

省エネ推進では、省エネの第一歩であるエネルギー使用量の見える化をはじめ、省エネ診断の活用、老朽化した設備の省エネ型への更新や、運転制御の効率化、エネルギー使用効率の改善に取り組んでいます。

再エネ調達では、太陽光発電設備の導入や再エネ証書の戦略的な活用に取り組んでいます。

タムラグループ環境方針

環境理念

タムラグループミッションである「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」に基づき、持続可能な資源の利用、気候変動の緩和及び気候変動への適応、並びに生物多様性及び生態系の保護を推進し、全ての企業活動において環境との調和を図ります。

重点施策

SDGs(持続可能な開発目標)やパリ協定をはじめとするグローバル目標を認識し、事業の継続的な成長を目指して、タムラグループの事業である電子部品、電子化学材料、はんだ付装置、情報機器関連の設計・開発・製造・サービス活動において、環境マネジメントシステムを運用し、資源の有効活用、汚染の予防及び法規制等を順守すると共に、その継続的な改善を図り、次に示す環境保全活動を重点的に実施します。

1. 環境貢献製品を提供します。
2. 環境負荷物質を抑制し、削減します。
3. 省エネルギー、省資源を推進します。



温室効果ガス削減目標

- 温室効果ガス排出量*(Scope1, 2):
2030年度 **51%以上**削減(2013年度比)

再生可能エネルギー導入目標

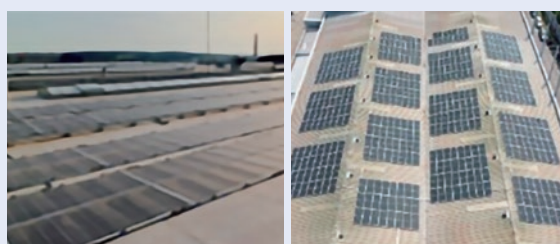
- 再生可能エネルギー導入量:
2030年度 **2倍以上**(2019年度比)

- *: ● 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。
- 新工場に係る排出量は基準年を含む過去年度へ上乗せし、事業開始後の削減努力を適切に評価。
- 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。

TOPICS

タムラ電子(マレーシア)、タムラ・ヨーロッパ(チェコ)にて太陽光発電設備を導入しました

タムラグループは、事業活動による温室効果ガス排出量削減の取り組みの一環として、2023年7月にタムラ・ヨーロッパ(チェコ)、2023年10月にタムラ電子(マレーシア)にて太陽光発電設備を導入しました。今回の取り組みによりタムラ・ヨーロッパ(チェコ)は電気使用量の約10%を、タムラ電子(マレーシア)は電気使用量の約20%を再生可能エネルギーでカバーできます。タムラグループでは、今後も温室効果ガス排出量の削減を推進し、脱炭素社会の実現に貢献してまいります。



タムラ・ヨーロッパ(チェコ)

タムラ電子(マレーシア)

サステナビリティ貢献製品

タムラグループでは、持続可能な社会への貢献を目指し、開発・設計段階で製品環境アセスメントを実施することで、環境影響の最小限化に取り組んでいます。また、環境評価の高い製品を「サステナビリティ貢献製品」として定義し、その開発と販売促進を図っています。サステナビリティ貢献製品には以下のような製品が含まれています。

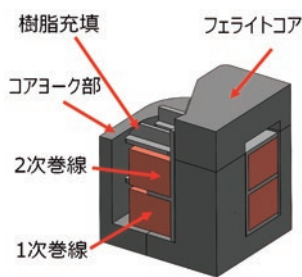
近傍磁界を50%低減するHDF スイッチングトランス (Heat dissipation ferrite switching transformer)

パワーコンディショナーや急速EV充電器などに使用される大容量のスイッチングトランスには、小型、高効率、高周波化の要求が高まっています。そのことが原因で発生する、近傍磁界による周辺部品へのノイズ影響に対する解決策を講じる必要も生じています。さらに近年採用されることが多いDABコンバータ(Dual Active Bridge Converter)回路やLLCコンバータ回路には、回路上必要なリーケージインダクタンスを抽出するための共振コイルなどを使用しており、コスト増の要因にもなっています。

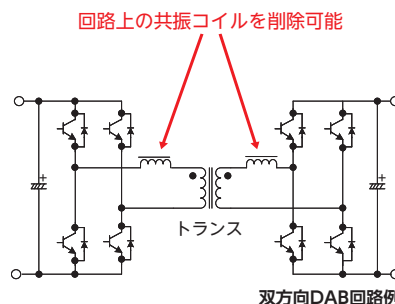
これらの課題を解決するために開発したHDF スイッチングトランスは、独自のコア形状採用により近傍磁界を50%低減し、放熱性に優れ、小型高密度を実現したものです。また1次／2次巻線間の磁気結合面積を小さくできる分割巻き構造を採用しており、回路上最適な10～20%程度のリーケージインダクタンスを容易に確保できます。これにより回路上の共振コイルが不要となり、コストの削減、取り付け床面積の縮小による機器の小型化につなげることができます。



HDF スイッチングトランス外観



HDF スイッチングトランスの構造:
独自のコア形状と1次／2次巻線の
分割巻き構造を採用



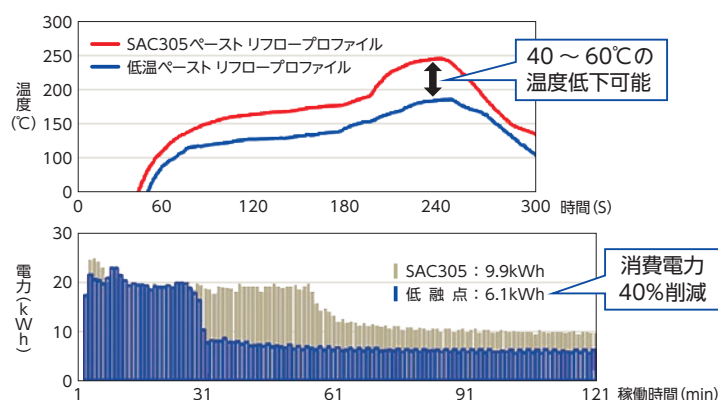
双方向DAB回路例

低温実装用はんだ(ソルダーペースト)「TLF407-LT01」

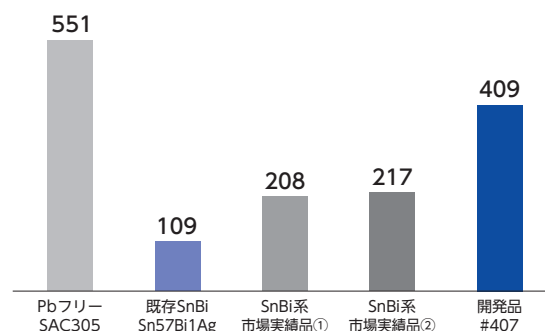
地球環境の持続性に対する関心が高まる中、工程の環境負荷を下げる可以降低の低温はんだが注目されています。市場で多く使用されている従来のはんだSAC305(Sn-3Ag-0.5Cu)に比べて、低温はんだ(Sn-Bi系)は溶融温度が融点≠プロファイル温度程度低く、リフロー工程における消費電力の削減が可能になります。当社の試算では年間消費電力の

40%削減が期待できます。

新しく開発したTLF407-LT01は、低温はんだ(Sn-Bi系)の課題であった落下衝撃耐性を向上させた新合金(Sn-Bi+α)を使用しています。また、窒素を使わない大気リフロー工程でも使用可能であり、消費電力の削減に加えて環境負荷低減にも貢献します。



落下衝撃試験における合金ごとの特性寿命比較 (回)



気候関連財務情報開示タスクフォース(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、気候変動についてもサステナビリティの一環として取り組んでいます。そのためガバナンス体制は、サステナビリティガバナンスと同一となります。(➡P.31 サステナビリティ戦略の推進体制)

戦略

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。

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、BCM(事業継続マネジメント)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情報を伝達するアラームエスカレーション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、新興国の発展等により、事業機会が増大すると認識しており、この機会を最大化するために、タムラグループの主力事業であり、カーボンニュートラルに貢献する事業成長分野でもあるパワーエレクトロニクス、モビリティ、およびIoTの3分野に注力する取り組みを進めています。

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.tamura-ss.co.jp/jp/sustainability/e_report/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ています。第13次中期経営計画においては、最終年度(2024年度)までに33%削減することを目指しています。

この目標に向かって、2023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、太陽光発電設備の設置や再生可能エネルギーの調達などを推進し、2023年度の削減目標(30%)を大きく上回りました。

項目	2030年度目標	中期計画最終年度 2024年度目標	2023年度実績
削減率	51%	33%	39%

^{*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	1.5℃			4℃			電子部品						電子化学実装								
				時間軸	24	30	50	24	30	50	24	30	50	24	30	50	24	30	50	24	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	2	3															
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					1	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		1	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化のコスト増加		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	ナフサ価格上昇関連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									—	2	2					—	2	3				
		鉱物資源使用の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		2	3	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												1	2	3								
		低炭素化、省エネ関連の製品機器の需要が拡大									2	3	3					2	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、製品機器の需要が増加									1	3	3					2	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	3	2																		
		5G・IoTにより、自社活動の効率化・脱炭素化実現		2	3	3																		
	企 業 価 値 人 材 確 保	適切な情報開示を通じた企業価値が向上 および中長期的に安定的な人材確保の実現		2	3	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: 24(2024年)、30(2030年)、50(2050年)

サプライチェーンマネジメント／品質

サプライチェーンに対する取り組み

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

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」として再発行しました。

「適正なサプライチェーン」に向けた取り組み

サステナビリティ戦略の主軸としているマテリアリティ（重要課題）では、「適正なサプライチェーン」を項目の一つとして掲げており、第13次中期経営計画では主要調達先SAQ（自己評価）実施率100%を目標にしています。

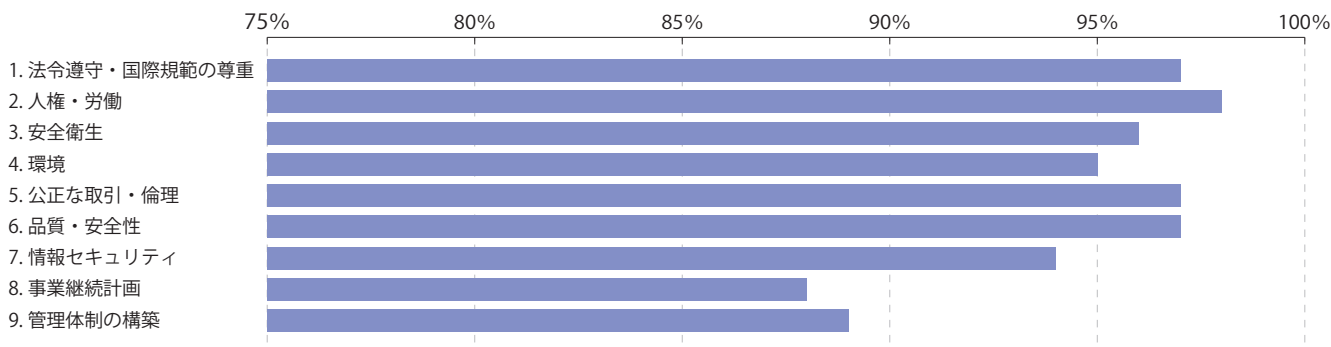
2024年3月期においては、事業部門別にグローバルで取引合計金額の80%を占める取引先を主要調達先として特定し、「サプライチェーンにおける責任ある企業行動ガイドライン」に基づき、自己チェック(SAQ)の実施を依頼しています。

回答率は、2024年3月末時点で76%ですが、事業継続・管理体制の構築の面において課題があるものの、それ以外は概ね良好な回答となっています。今後回答率100%を目指すとともに、取引先と協力しながら課題エリアの改善に取り組み、サプライチェーン全体でのサステナビリティ向上を推進していきます。

SAQの設問

区分	設問
1. 法令遵守・国際規範の尊重	(1)法令遵守・国際規範の尊重
2. 人権・労働	(2-1)強制的な労働の禁止、(2-2)児童労働の禁止、若年労働者への配慮、(2-3)労働時間への配慮、(2-4)適切な賃金と手当、(2-5)非人道的な扱いの禁止、(2-6)差別の禁止、(2-7)結社の自由、団体交渉権
3. 安全衛生	(3-1)労働安全、(3-2)緊急時への備え、(3-3)労働災害・労働疾病、(3-4)産業衛生、(3-5)身体的負荷のかかる作業への配慮、(3-6)機械装置の安全対策、(3-7)施設の安全衛生、(3-8)安全衛生のコミュニケーション、(3-9)労働者の健康管理
4. 環境	(4-1)環境許可と報告、(4-2)エネルギー消費および温室効果ガスの排出削減、(4-3)大気への排出、(4-4)水の管理、(4-5)資源の有効活用と廃棄物管理、(4-6)化学物質管理、(4-7)製品含有化学物質の管理
5. 公正な取引・倫理	(5-1)腐敗防止、(5-2)不適切な利益供与および受領の禁止、(5-3)適切な情報開示、(5-4)知的財産の尊重、(5-5)公正なビジネスの遂行、(5-6)通報者の保護、(5-7)責任ある鉱物調達
6. 品質・安全性	(6-1)製品の安全性の確保、(6-2)品質管理、(6-3)正確な製品・サービス情報の提供
7. 情報セキュリティ	(7-1)サイバー攻撃に対する防御、(7-2)個人情報の保護、(7-3)機密情報の漏洩防止
8. 事業継続計画	(8)事業継続計画の策定と準備
9. 管理体制の構築	A.マネジメントシステムの構築、B.サプライヤーの管理、C.適切な輸出入管理、D.苦情処理メカニズムの整備、E.取り組み状況の開示

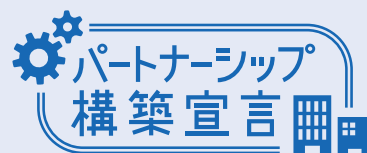
SAQの結果 (得点率)



TOPICS

パートナーシップ構築宣言を公表しました

タムラ製作所は、取引先とのより良い関係構築および取引の健全化を一層強化し、継続的に取り組むことで、社会的な要請に対応しながら、サプライチェーン全体での新たな価値の創出を推進するよう「パートナーシップ構築宣言」を公表しました。



品質

タムラグループは、「正しく立派な製品を作る」という方針の下、事業セグメントごとに最適な品質マネジメントシステムを構築するとともに、さらなる顧客満足度向上を目指して様々な品質改善の取り組みを行っています。

タムラグループ品質方針は、事業の持続的な発展のためには品質が必要不可欠であるとの認識に基づき、品質第一の発想が当たり前の企業文化を改めて醸成するべく、2021年1月に改定しました。見直した品質方針では、創業期に掲げられた「Bilrite (ビルトライト)」に立ち返し、その言葉に込められた「正しく立派な製品を作る」ことをグループの羅針盤として

定めました。さらに、品質方針に基づく具体的な行動指針は、生産においてはモノづくり八か条、開発においては設計十訓という形で定義しました。これにより、世代を超えてタムラの品質文化を定着させることを目指しています。

2024年3月期は、品質方針の社内周知徹底のため、解説用短編ビデオ制作や社内報での発信などを行いました。また、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、チェックリストを作成・展開し、浸透度合いの定量的評価を行いました。今後ともグループ全体のさらなる品質改善に向けた活動に取り組めます。

タムラグループ品質方針

正しく立派な製品を作る

Bilrite Tamura

正しく

- お客様のニーズ、業界のあたりまえを正しく把握し理解
- ニーズに見合う品質要件を定義し、正しい判断、行動

立派な製品

- お客様の期待にこたえ嬉しさを提供する製品

作る

- 仕事のプロセスと出来栄にこだわったモノづくりの実践

私たちは

- 一流の知識、技能、正しい基準を学び、学ばせ、プロフェッショナルを目指します。
- 決めたことを守り、守らせ、常に最適な判断と行動に努めます。

2021年1月1日 代表取締役会長 田村 直樹

タムラグループ品質方針 行動指針

モノづくり八か条

よい風土、よい作業、よい仕組み

- 人材育成なくしてモノづくりなし
- 工程は知恵を絞って設計するものと理解せよ
- 手順、判断に「あいまい」、「迷い」があってはならず
- 異常処理は予め基準を定め、執念を持って解決に臨むべし
- ルールは「合意」と「目的理解」によって機能すると認識せよ
- 常に人・モノ・情報の整列化を目指せ
- 現地・現物なくして物事を判断するべからず
- 改善の継続こそが現場力を鍛え、育む

設計十訓

よい風土、よい設計、よい流れ

- 学び、伝え、共鳴し、高めあうことで人は育つ
- よい事は褒める文化を育み、気付きを与えよ
- 知恵と知識の抜け漏れなき共有が技術の宝となる
- 正しい評価が正しい設計の道しるべ
- 隠しことは負の連鎖を招くと肝に銘じるべし
- 何事も裏付け持たずに語るべからず
- 情報を正しく伝え理解を得るまでが責務と認識せよ
- レビューは指摘ではなく問題解決の場と心得よ
- 常に市場と顧客の声に敏感であれ
- 設計指示には現場のやり易さを必ず考慮せよ

2021年1月1日 代表取締役会長 田村 直樹

人的資本



SVP兼CHRO
人事総務本部長

場本 潤

働きがい改革(グローバル)

企業価値の継続的な向上には、タムラグループで働く全ての人がその能力を最大限発揮し、日々やりがいを持ってイキイキと働ける会社であることが重要と考え、グローバルで働きがい改革に取り組んでいます。改革の効果を測定するため2022年度より国内外26社／約2,700名を対象にエンゲージメントサーベイを実施しており、2023年度のスコアは2022年度の49%から56% (+7pt)に向上しました。また同サーベイへの参加率も6割から8割へと改善がみられ、今後もより多くの従業員の声を分析し、やりがいを持ってイキイキと働ける職場の実現に向け取り組んでいきます。

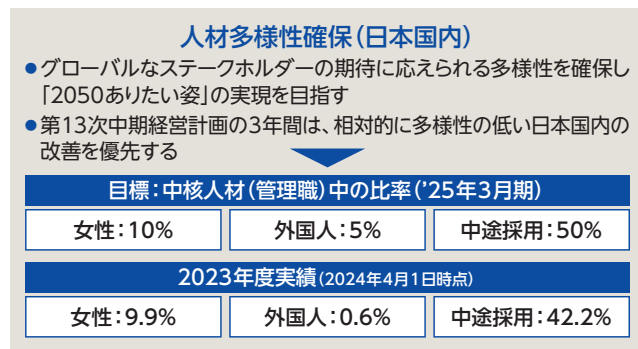
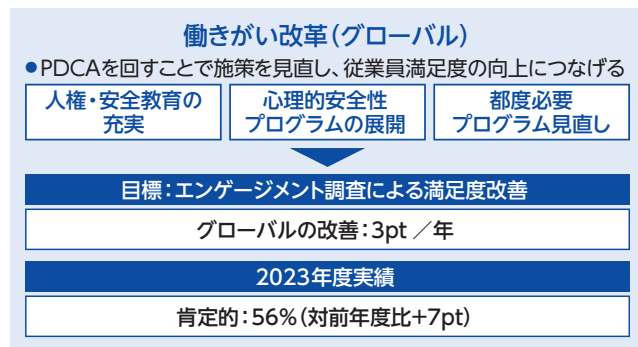
人材の多様性確保(日本)

グローバルなステークホルダーの期待に応えられる企業を目指し、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積極的に推進しています。2024年3月期の実績は表のとおりとなり、外国人比率について課題を残すものの目標に向けて前進しました。今後もさらなる環境整備に取り組み、多様な人材が活躍できる会社の実現を目指します。

人的資本強化のための取り組み 次世代経営層の育成

将来のタムラグループを牽引する次世代経営層の育成に取り組んでいます。当社は2023年6月のCXO体制の導入に続き、2024年6月にCSO、CHRO、CLOも設置し、執行体制の強化を図っています。それと同時に、取締役と執行役員に求められる人材像を明確化しました。また人材開発委員会を新設し、将来の経営層を全社レベルで計画的に育成していく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

タムラグループでは、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考えています。そのため、「人が懂れる会社」「人が集まる会社」を目指して、人材戦略を進めています。



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の策定、さらに課長層・主任層候補者の若手も含めた育成やキャリア開発計画を策定しています。上位層までの一気通貫のキャリアパスを見据えた取り組みを通じて、会社全体の人材活性化を推進していきます。

心理的安全性

従業員一人ひとりの働きがいを実現するため、また日本国内における人材の多様性を確保するためには、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考え、2019年から心理的安全性の浸透活動をスタートし、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ました。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、2024年3月期までの2年間で約70名が参

加しました。参加者は2024年度終了までに合計100名に達する計画で、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。さらに2023年度からは心理的安全性を高めるマネジメント手法を学ぶ管理職向け選抜研修や、製造部門における他社製造業との協働ワークショップを開催するなど、多層的なアプローチで施策展開しています。これらを通じて企業風土改革を進め、従業員一人ひとりが高みを目指す職場をつくり、組織力の底上げを図っています。

従業員一人ひとりのキャリア支援

従業員一人ひとりが働きがいを持ってイキイキと働ける会社の実現を目指し、従業員一人ひとりが自分にとっての働きがいとは何かを定期的に考える機会を持ってもらうために、これまで50代が中心だったキャリアデザイン研修を、20～40

代の従業員も対象とし、かつ各年代のキャリア課題に即した研修プログラムに改め拡充を図りました。また、社内公募やキャリアチャレンジ制度などを常設し、自律型従業員の成長を支援しています。

健康経営の取り組み

働きがいのある会社であるためにはタムラグループで働く従業員の健康が経営の基盤であるとの考えに基づき、健康経営推進に取り組んでいます。過去の定期健康診断結果から当社の健康課題として「睡眠」に着目し、2023年度からは睡眠の質向上のための従業員教育(研修)や残業時間の削減対策などを実施しています。また、コロナ禍以降テレワークの増加に伴う運動不足などによる従業員の腰痛も健康課題となっていたことから、2023年度には腰痛セミナーも開催し、従業員の健康増進を支援しています。

※ 2024年3月には「健康経営優良法人2024(大規模法人部門)」に認定



坂戸事業所で開催した腰痛セミナー

多様な働き方のための環境整備

これまで在宅勤務制度や、育児介護・ボランティアなどを目的とした多目的休暇制度、時間単位の有給休暇制度、また正社員が勤務地や勤務時間を限定できる制度なども導入し、従業員の多様な働き方に対応する施策や仕事と家庭の両立支援も順次拡充してきました。特に2022年10月にスタートした産後パパ育休制度により、2021年度には1割未満だった

男性育児休業取得率が2022年度より2年連続して3割を上回り、社内に多様な価値観の浸透が進んでいます。



パパ育休取得中の従業員

役員紹介



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、
㈱ノバ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)

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㈱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㈱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㈱社外取締役
(監査等委員)
2019年 6月 ニチレキ㈱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)



3

取締役EVP兼CTO

齋藤 彰一

1988年 4月 タムラ化研㈱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㈱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㈱入社
 2013年 4月 横河ソリューションサービス㈱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)

8

取締役(監査等委員)

今村 昌志

1979年 4月 ソニー㈱(現 ソニーグループ㈱)入社
 2014年 4月 ソニービジュアルプロダクツ㈱
 代表取締役社長
 2015年 4月 ソニー㈱執行役員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
 みずほ証券㈱配属
 2001年 1月 ㈱ラザードフレール入社
 2006年10月 ㈱ビ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㈱)
 みずほコーポレートアドバイザリー㈱入社
 2016年10月 PwCアドバイザリー(同)入社
 2023年 6月 当社取締役(監査等委員)(現)
 PwCアドバイザリー(同)
 シニアアドバイザリー(現)
 2024年 6月 ENEOSホールディングス㈱
 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
 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



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。

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。

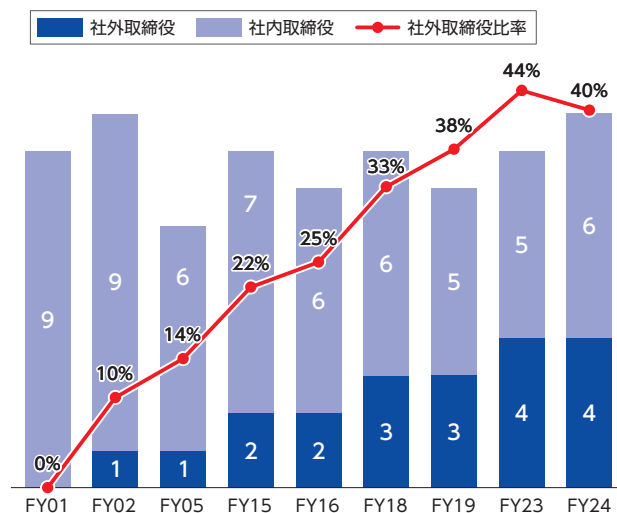
2023年6月には、さらなるガバナンスの改善を目指し、

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。

コーポレートガバナンス強化のあゆみ

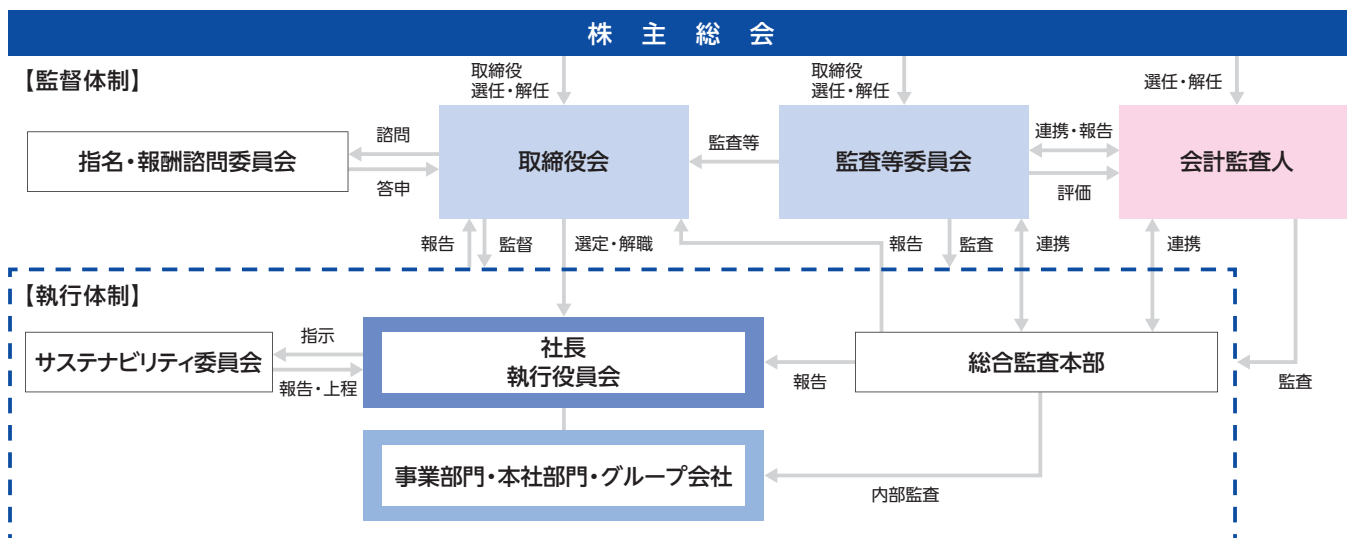
1994年	監査役会に社外監査役を導入
2002年	取締役会に社外取締役を導入(社外取締役1/10名)
2005年	執行役員制度を導入 取締役10名から7名に減員(社外取締役1/7名) 役員退職一時金制度を廃止、業績連動型報酬制度と株式報酬型ストックオプション制度を導入 役員報酬委員会(任意)を設置
2007年	CSR経営委員会を設置
2015年	指名・報酬諮問委員会を設置 社外役員の独立性基準を制定
2016年	取締役会の実効性評価を開始
2018年	女性社外取締役を選任、社外取締役3人制に(社外取締役3/9名)
2022年	ストックオプション制度を廃止し、株式報酬制度を導入 CSR経営委員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

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。

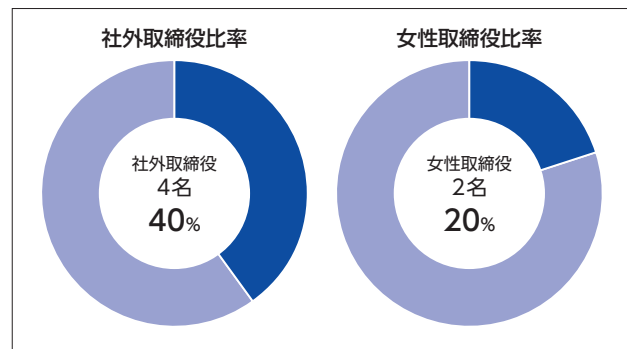
【監査等委員である取締役候補者】

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。

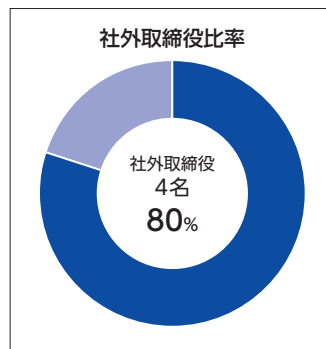
）取締役の主な専門性と経験（スキルマトリックス）

	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	●	★			●				●	●

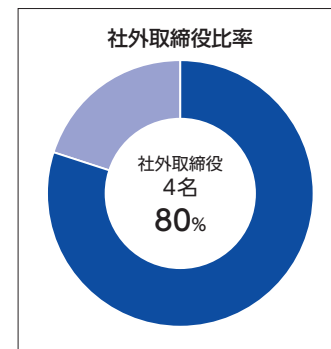
）取締役会の構成



）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

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%

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。

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對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と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い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い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ー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ー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ない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。

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、まずは一歩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。

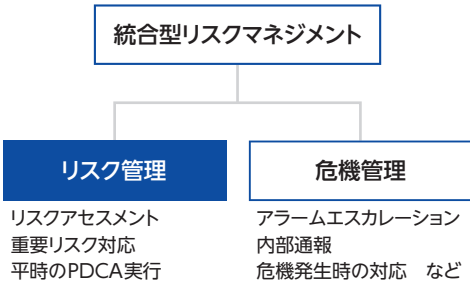
リスクマネジメント／コンプライアンス

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近い項目を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

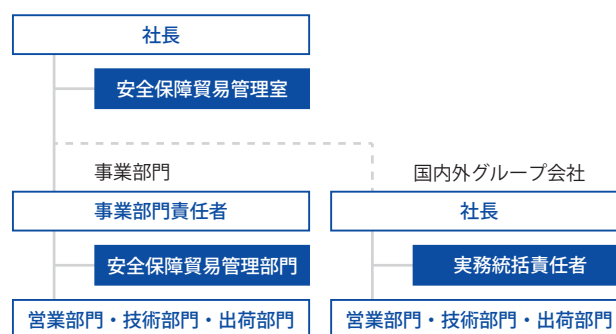
影響度	4				
	3	重要リスク準候補エリア			重要リスク候補エリア
	2				重要リスク準候補エリア
	1				
		1	2	3	4
		発生可能性			

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



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		FY13	FY14	FY15	FY16
経営成績					
売上高	(百万円)	81,176	86,248	84,642	79,607
営業利益	(百万円)	2,409	4,029	4,266	5,117
親会社株主に帰属する当期純利益／純損失(△)	(百万円)	1,797	3,106	1,783	3,727
総資産額	(百万円)	74,767	80,239	76,411	75,939
純資産額	(百万円)	31,895	38,164	36,488	38,588
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	2,940	3,132	8,345	8,140
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△3,475	△1,888	△2,199	△777
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	1,335	△1,839	△2,674	△3,966
フリー・キャッシュ・フロー	(百万円)	△535	1,244	6,146	7,363
設備投資額	(百万円)	3,707	3,004	2,389	1,658
減価償却費	(百万円)	2,183	2,352	2,659	2,259
研究開発費	(百万円)	1,096	1,233	1,240	1,209

1株当たり指標

1株当たり純資産額(BPS)	(円)	386.77	463.03	442.05	468.04
1株当たり当期純利益／純損失(△)(EPS)	(円)	21.92	37.88	21.75	45.44
1株当たり配当金	(円)	6	7	7	9

財務指標

営業利益率	(%)	3.0	4.7	5.0	6.4
自己資本比率	(%)	42.4	47.3	47.5	50.6
自己資本利益率(ROE)	(%)	6.0	8.9	4.8	9.8
配当性向	(%)	27.4	18.5	32.2	19.8

従業員数

連結従業員数	(名)	6,131	5,874	5,634	5,248
--------	-----	-------	-------	-------	-------

- (注) 1. 「[税効果会計に係わる会計基準]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

FY17	FY18	FY19	FY20	FY21	FY22	FY23
85,558	87,008	79,655	73,906	88,328	107,993	106,622
5,407	4,600	2,289	1,969	1,564	4,829	4,940
3,630	6,397	1,024	542	△84	2,047	2,240
82,097	86,073	88,593	91,064	104,055	111,786	114,843
42,996	47,155	46,664	48,143	50,221	52,918	57,796
2,652	4,669	5,456	5,049	△4,949	2,180	9,505
△4,822	△4,097	△4,973	△3,052	△4,622	△2,642	△2,667
△2,575	1,096	△141	△767	4,536	591	△4,012
△2,170	572	483	1,997	△9,571	△462	6,838
4,993	6,119	4,522	4,180	5,902	3,357	3,589
2,001	2,219	3,266	3,491	3,361	3,915	3,940
1,268	1,067	1,035	874	951	757	788
519.59	570.00	565.34	583.09	607.89	644.49	703.85
44.27	78.00	12.48	6.61	△1.02	25.01	27.42
9	10	10	8	10	10	10
6.3	5.3	2.9	2.7	1.8	4.5	4.6
51.9	54.3	52.4	52.6	48.0	47.1	50.1
9.0	14.3	2.2	1.2	—	4.0	4.1
20.3	12.8	80.1	121.1	—	40.0	36.5
5,410	5,021	4,753	4,447	4,405	4,576	4,410

連結財務諸表

(単位:百万円)

【連結貸借対照表】

前連結会計年度
(2023年3月31日)

当連結会計年度
(2024年3月31日)

資産の部

流動資産		
現金及び預金	14,441	17,481
受取手形	1,412	1,503
売掛金	25,149	25,317
契約資産	19	2
電子記録債権	706	699
商品及び製品	9,615	8,026
仕掛品	2,711	2,524
原材料及び貯蔵品	13,364	13,286
その他	3,144	2,989
貸倒引当金	△26	△22
流動資産合計	70,537	71,809
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	24,552	25,256
減価償却累計額	△12,376	△13,408
建物及び構築物(純額)	12,176	11,848
機械装置及び運搬具	19,865	21,333
減価償却累計額	△14,655	△15,564
機械装置及び運搬具(純額)	5,210	5,769
工具、器具及び備品	9,894	10,532
減価償却累計額	△8,370	△8,778
工具、器具及び備品(純額)	1,523	1,754
土地	5,354	5,395
リース資産	6,868	6,945
減価償却累計額	△2,251	△2,663
リース資産(純額)	4,617	4,281
建設仮勘定	486	802
有形固定資産合計	29,369	29,851
無形固定資産		
のれん	229	203
リース資産	236	161
その他	762	740
無形固定資産合計	1,228	1,106
投資その他の資産		
投資有価証券	5,577	7,091
退職給付に係る資産	3,816	3,914
繰延税金資産	598	515
その他	743	639
貸倒引当金	△83	△85
投資その他の資産合計	10,651	12,075
固定資産合計	41,249	43,033
資産合計	111,786	114,843

(単位:百万円)

前連結会計年度
(2023年3月31日)当連結会計年度
(2024年3月31日)

負債の部

流動負債		
支払手形及び買掛金	10,479	8,600
電子記録債務	3,475	3,841
短期借入金	16,546	16,152
1年内返済予定の長期借入金	730	2,324
リース債務	852	816
未払法人税等	703	566
契約負債	149	201
賞与引当金	1,282	1,234
役員賞与引当金	59	38
その他	3,241	3,501
流動負債合計	37,520	37,278
固定負債		
長期借入金	13,532	11,237
リース債務	3,650	3,368
繰延税金負債	1,192	2,022
退職給付に係る負債	2,513	2,496
株式給付引当金	8	21
役員株式給付引当金	4	6
その他	444	615
固定負債合計	21,348	19,768
負債合計	58,868	57,046
純資産の部		
株主資本		
資本金	11,829	11,829
資本剰余金	17,028	17,032
利益剰余金	19,326	20,745
自己株式	△575	△543
株主資本合計	47,609	49,064
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	511	1,191
為替換算調整勘定	4,105	6,020
退職給付に係る調整累計額	407	1,263
その他の包括利益累計額合計	5,024	8,475
新株予約権	176	141
非支配株主持分	108	114
純資産合計	52,918	57,796
負債純資産合計	111,786	114,843

連結財務諸表

(単位:百万円)

【連結損益計算書】

	前連結会計年度 (自 2022年4月 1日 至 2023年3月31日)	当連結会計年度 (自 2023年4月 1日 至 2024年3月31日)
売上高	107,993	106,622
売上原価	80,565	77,866
売上総利益	27,428	28,756
販売費及び一般管理費	22,599	23,816
営業利益	4,829	4,940
営業外収益		
受取利息	72	96
受取配当金	80	241
持分法による投資利益	341	250
為替差益	—	33
補助金収入	83	121
その他	235	351
営業外収益合計	813	1,094
営業外費用		
支払利息	725	990
為替差損	512	—
その他	75	88
営業外費用合計	1,313	1,078
経常利益	4,329	4,956
特別利益		
固定資産売却益	195	9
投資有価証券売却益	1	72
為替換算調整勘定取崩益	193	—
関係会社株式売却益	—	2
特別利益合計	389	84
特別損失		
固定資産除売却損	97	47
投資有価証券売却損	—	2
退職給付費用	—	975
減損損失	1,333	—
関係会社株式評価損	485	—
関係会社整理損	5	—
特別損失合計	1,921	1,025
税金等調整前当期純利益	2,798	4,015
法人税、住民税及び事業税	1,244	1,252
法人税等調整額	△504	520
法人税等合計	740	1,773
当期純利益	2,057	2,242
非支配株主に帰属する当期純利益	10	1
親会社株主に帰属する当期純利益	2,047	2,240

(単位:百万円)

【連結包括利益計算書】

	前連結会計年度 (自 2022年4月 1日 至 2023年3月31日)	当連結会計年度 (自 2023年4月 1日 至 2024年3月31日)
当期純利益	2,057	2,242
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	316	680
為替換算調整勘定	1,908	1,787
退職給付に係る調整額	△520	856
持分法適用会社に対する持分相当額	113	131
その他の包括利益合計	1,818	3,456
包括利益	3,875	5,698
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	3,850	5,692
非支配株主に係る包括利益	24	6

(単位:百万円)

【連結キャッシュ・フロー計算書】

前連結会計年度
(自 2022年4月 1日
至 2023年3月31日)当連結会計年度
(自 2023年4月 1日
至 2024年3月31日)

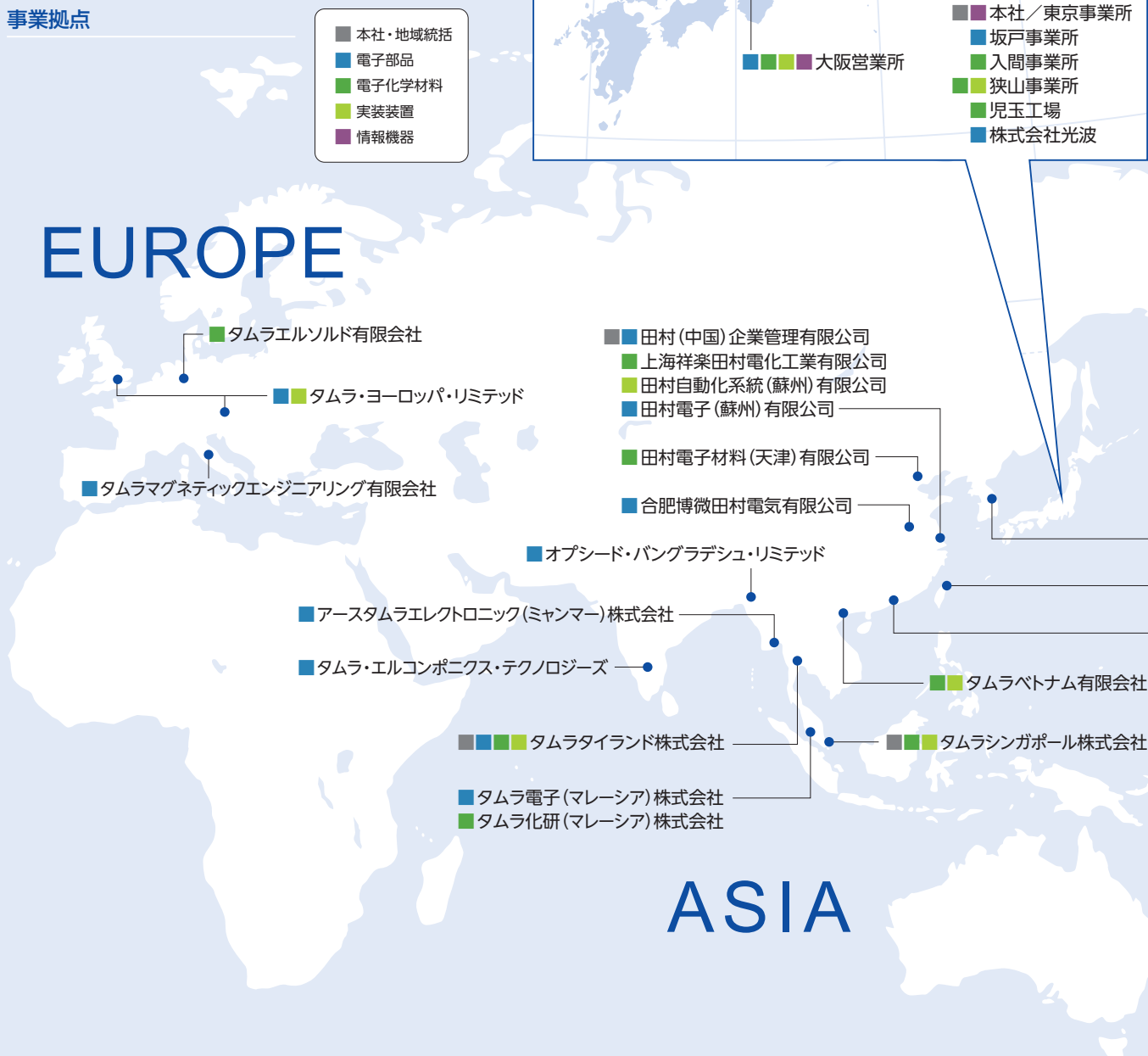
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	2,798	4,015
減価償却費	3,915	3,940
減損損失	1,333	—
賞与引当金の増減額(△は減少)	261	△47
役員賞与引当金の増減額(△は減少)	28	△21
株式給付引当金の増減額(△は減少)	8	12
役員株式給付引当金の増減額(△は減少)	4	1
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△9	△5
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△13	954
受取利息及び受取配当金	△152	△337
支払利息	725	990
為替差損益(△は益)	198	25
持分法による投資損益(△は益)	△341	△250
投資有価証券売却損益(△は益)	△1	△70
固定資産除売却損益(△は益)	△97	37
関係会社株式評価損	485	—
関係会社株式売却損益(△は益)	—	△2
関係会社整理損	5	—
売上債権の増減額(△は増加)	△3,783	709
棚卸資産の増減額(△は増加)	△2,446	2,915
仕入債務の増減額(△は減少)	400	△1,959
その他	204	502
小計	3,524	11,411
利息及び配当金の受取額	271	505
利息の支払額	△694	△994
法人税等の支払額	△920	△1,415
営業活動によるキャッシュ・フロー	2,180	9,505
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
定期預金の払戻による収入	50	459
有形固定資産の取得による支出	△2,460	△2,993
有形固定資産の売却による収入	241	98
有形固定資産の除却による支出	△8	△3
無形固定資産の取得による支出	△180	△87
投資有価証券の取得による支出	△267	△510
投資有価証券の売却による収入	3	235
関係会社の整理による収入	4	—
貸付けによる支出	△0	△0
貸付金の回収による収入	0	184
その他	△25	40
投資活動によるキャッシュ・フロー	△2,642	△2,667
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)	3,409	△1,298
長期借入れによる収入	165	151
長期借入金の返済による支出	△827	△1,071
リース債務の返済による支出	△1,006	△968
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
自己株式取得のための金銭の信託の増減額(△は増加)	△347	—
配当金の支払額	△817	△819
非支配株主への配当金の支払額	△7	△6
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	△3	—
その他	27	—
財務活動によるキャッシュ・フロー	591	△4,012
現金及び現金同等物に係る換算差額	602	547
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	732	3,372
現金及び現金同等物の期首残高	12,887	13,620
現金及び現金同等物の期末残高	13,620	16,992

会社情報 (2024年3月31日現在)

会社概要

会 社 名	株式会社タムラ製作所 TAMURA CORPORATION
創 業	1924年 5月11日
設 立	1939年11月21日
資 本 金	11,829百万円
従 業 員 数	連結:4,410名 単独:895名
Webサイト	https://www.tamura-ss.co.jp/
本 社	東京都練馬区

事業拠点

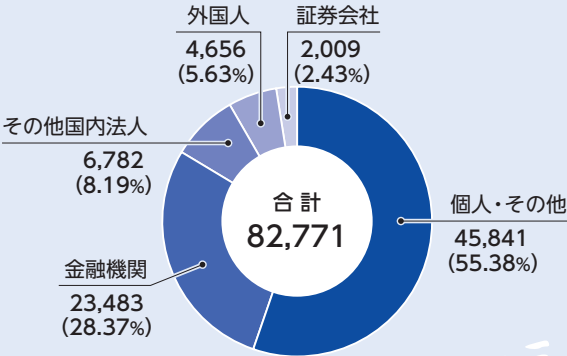


株式情報

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	82,247,343株 (自己株式524,130株を除く)
株主数	28,409名

所有者別株式分布状況 (単位:千株)



(注) 自己株式524,130株(0.63%)は個人・その他に含まれております。

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)	9,422	11.45%
タムラ協力企業持株会	3,656	4.44%
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	3,367	4.09%
株式会社三井住友銀行	3,200	3.89%
株式会社みずほ銀行	1,999	2.43%
タムラ製作所従業員持株会	1,238	1.50%
タムラ開発有限会社	1,161	1.41%
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%
株式会社りそな銀行	955	1.16%

(注) 持株比率は、自己株式524,130株を除いて算出しております。

AMERICAS



株式会社タムラ製作所

TAMURA CORPORATION

<https://www.tamura-ss.co.jp/>

〒178-8511 東京都練馬区東大泉1-19-43