

第14次中期経営計画

One TAMURA *for Next* **100**

2026年3月期-2028年3月期

内容

- ◆ 第13次中期経営計画の振り返りと事業環境
- ◆ 第14次中期経営計画
 - － 事業戦略
 - － 財務戦略
 - － サステナビリティ戦略

第13次中期経営計画の実績

事業戦略：成長と効率の二本柱

財務目標		2021年度 (基準年)	2022年度	2023年度	2024年度 目標	2024年度 実績	
事業収益と 資産効率の向上	営業利益	16億円	48億円	49億円	60億円以上	52億円	財務目標 大きく未達
	営業利益率	1.8%	4.5%	4.6%	6%	4.6%	
	ROE	▲0.2%	4.0%	4.1%	8%	4.6%	売上高ガイドライン 到達
	(ガイドライン) 売上高	883億円	1,080億円	1,066億円	1,000億円以上	1,140億円	
	(ガイドライン) ROIC	1.6%	3.8%	3.8%	6%	4.8%	
カーボンニュートラル に貢献する 事業成長	グローバル展開強化 (欧米売上比率)	17%	19%	24%	20%以上	24%	北米市場での 売上拡大 既存領域からの脱 却遅延
	新製品・新事業創出 (新製品・新市場売上比率)	-	12%	22%	30%	24%	

サステナビリティ戦略

		2024年度 KPI	実績
マテリアリティ	持続的な事業成長	新製品・新市場向け売上比率: 30%	24%
	製品品質の向上	不良損金率: 15%削減 (第12次中期経営計画平均対比)	32%増加
	適正なサプライチェーン	主要調達先SAQ実施率: 100%	76%
	コンプライアンス	コンプライアンス研修実施率: 100%	96%
	働きがいの実現	① (グローバル) 従業員サーベイ実施ポイント向上: 3Pt/年 ② (日本) 女性・外国人・中途採用管理職比率: 10%、5%、50%	①±0pt ②8.3%, 1.8%, 39%
	地域社会との共生	社会貢献費: 経常利益の1%	1.2%
	地域環境保全・脱炭素社会の実現への貢献	① サステナビリティ貢献製品比率: 27% ② 温室効果ガス (スコープ1&2) 削減: 33%以上 (2013年対比*)	①24%、②38%
情報開示の充実	統合報告書発行・TCFD準拠情報開示	発行・開示	

※働きがい実現②は2025年4月1日時点

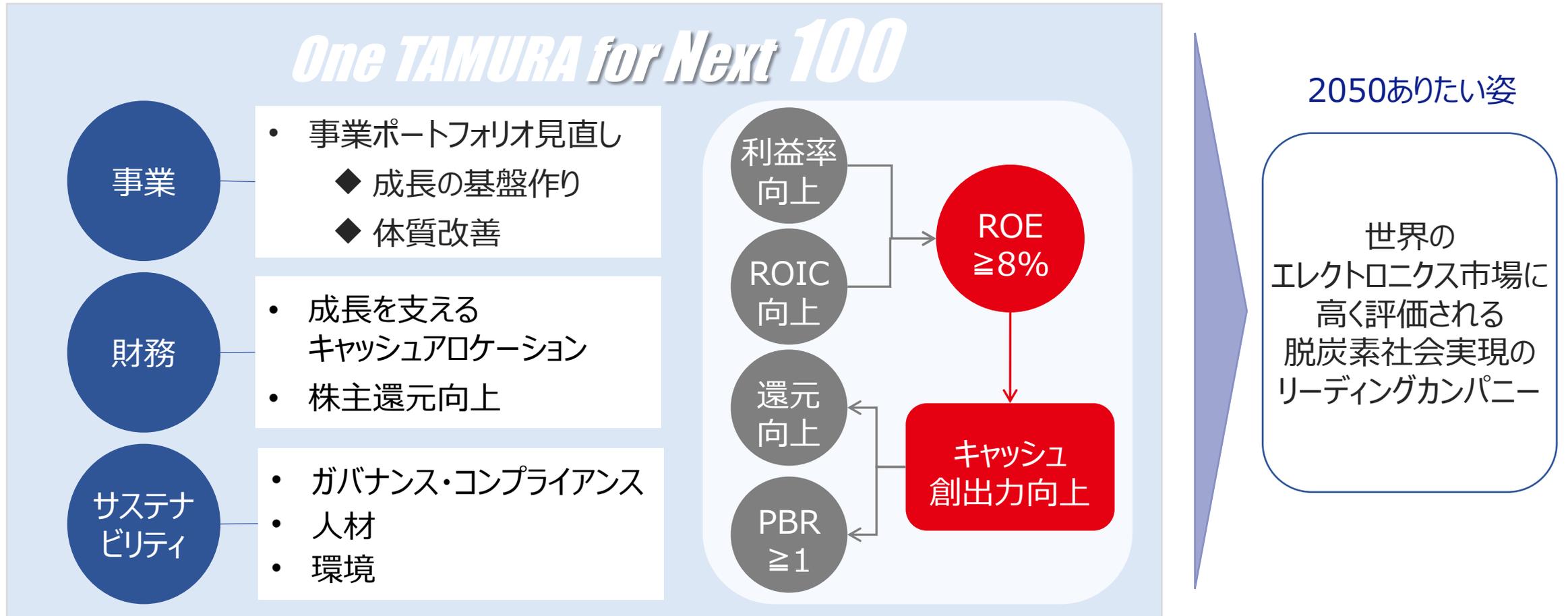
第13次中期経営計画の振り返り

	事業収益と資産効率の向上	カーボンニュートラルに貢献する 事業成長	サステナビリティ戦略
戦略	<p>パワエレ、モビリティ、IoTに注力</p> <p>欧米中心に市場を拡大</p> <p>ROICによる社内管理</p> <p>高付加価値製品の拡大</p>	<p>次世代パワー半導体に対応する磁性</p> <p>受動部品の創出を目指した開発</p>	<p>電気使用量削減・再エネ調達</p> <p>サステナビリティ貢献製品売上比率拡大</p> <p>人材多様性の確保</p> <p>「働きがい改革」推進</p>
事業環境	<p>材料費や労務費の上昇</p> <p>中国市場の減速、欧州景気低迷</p> <p>急激な円安進行</p>	<p>AI関連需要の拡大</p>	<p>欧州再エネ市場の停滞</p> <p>次世代パワー半導体の広がり遅延</p> <p>Scope3の排出量管理要請</p>
成果 ・ 課題	<p>電子部品関連事業の収益力強化</p> <p>最終年度財務目標未達</p> <p>事業ポートフォリオの見直し遅延</p> <p>在庫の削減目標未達</p>	<p>欧米売上比率の上昇</p> <p>次世代製品開発体制の強化</p> <p>新製品・新市場の開発遅延</p> <p>車載事業見込み違い</p>	<p>温室効果ガス(Scope1,2)削減 目標達成</p> <p>心理的安全性の浸透施策の推進</p> <p>コンプライアンス問題発生</p>

収益性の向上・資産効率の改善・ガバナンス強化
必達

第14次中期経営計画(2025/4~2028/3)の概要

◆ 事業戦略・サステナビリティ戦略とそれを支える財務戦略の一体推進で、ROE向上施策を推進しPBR1倍超を目指す



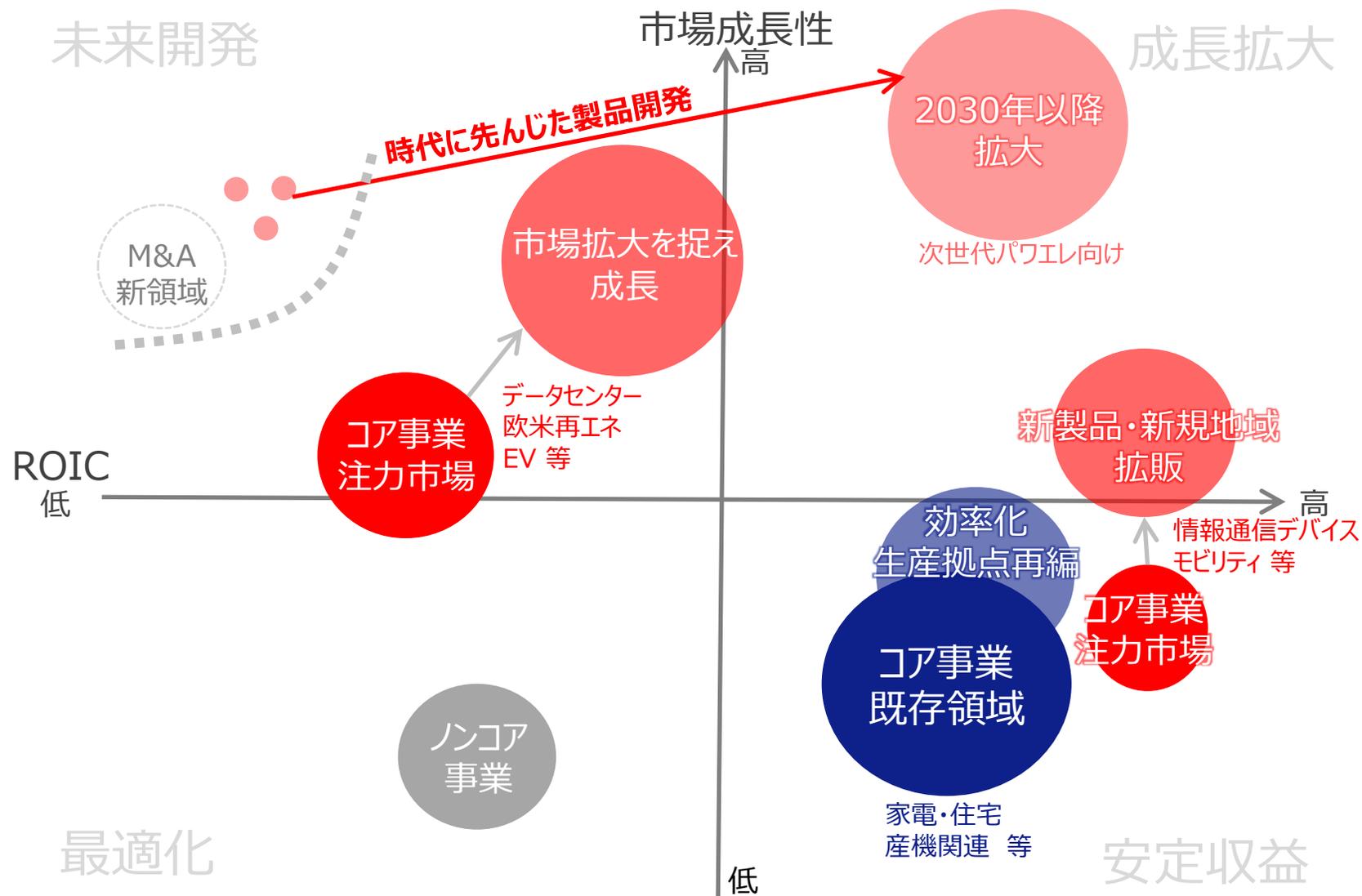
2024年度
ROE **4.6%**
営業利益率 **4.6%**

2027年度
ROE **≥8%**
営業利益率 **≥7%**

2030年度 (目指す姿)
ROE **≥12%**
営業利益率 **≥10%**

事業ポートフォリオ

◆ 市場や技術の変化を先取りした事業ポートフォリオに再構築し、収益性の向上と持続的な成長を図る



成長への取り組み

コア事業・注力市場に注力

コア事業

カーボンニュートラルに関連する事業
(電子部品・電子化学材料)

注力市場

グリーンエネルギー関連市場
(電力インフラ・ヘビーインダストリー・
次世代通信・モビリティ)

体質改善の推進

コア事業既存領域およびノンコア
事業の効率化・最適化を推進

成長への取り組み

- ◆ 欧米を中心に、グリーンエネルギー関連市場において、コア事業注力製品の拡販を図る
- ◆ 次世代パワー半導体への進化をビジネス機会とし、素材から差別化した磁性受動部品の創出を目指す

注力市場

グリーンエネルギー関連市場

電力
インフラ 風力・太陽光・水素

送配電・蓄電

ヘビーインダ
ストリー

インバーター
データセンター

次世代
通信

端末・IoT機器

モビ
ティ

EV・V2H
電鉄

次世代パワー半導体に進化
脱炭素社会の実現に向け拡大

注力製品

次世代パワーエレクトロニクス
関連製品

大型トランス・リアクタ

高周波トランス・リアクタ

高耐圧ゲートドライバ

大容量電流センサ

パワエレ関連化学材料

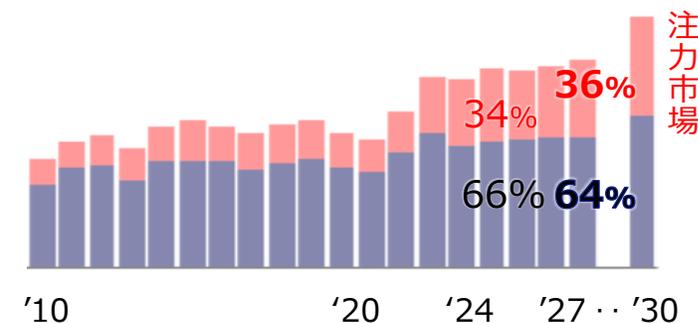
先端半導体材料

次世代パワー半導体用
磁性受動部品

コア事業*の目標

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

コア事業うち注力市場売上比率



次世代パワエレ向け製品
投入で比率拡大

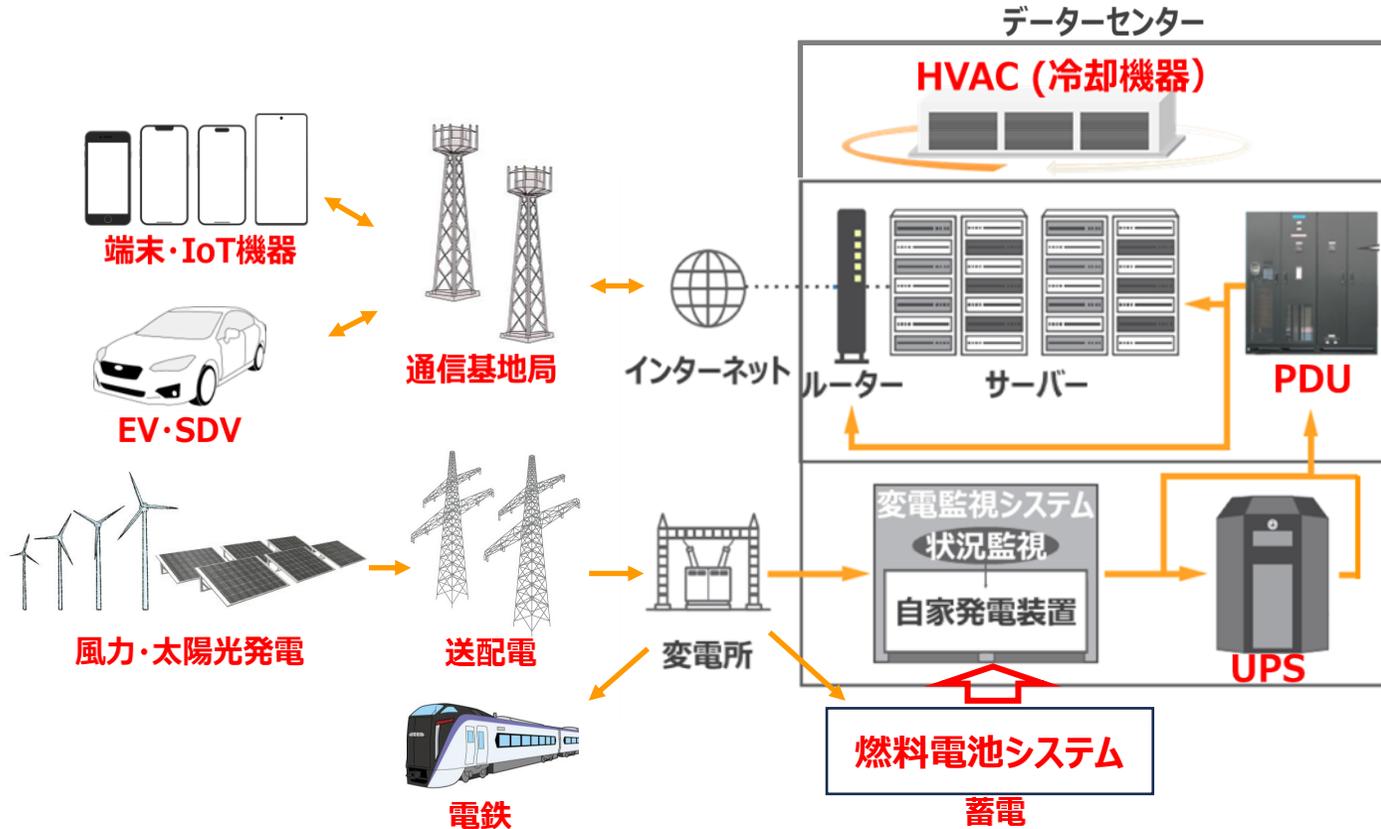
*電子部品 + 電子化学

注力市場におけるタムラの強み

◆ 脱炭素社会の実現に向け拡大するクリーンエネルギー関連市場に、化学材料から電子部品まで幅広い製品を提供

高周波・高耐圧・高機能製品を幅広く展開、脱炭素社会の実現に貢献

クリーンエネルギー関連市場

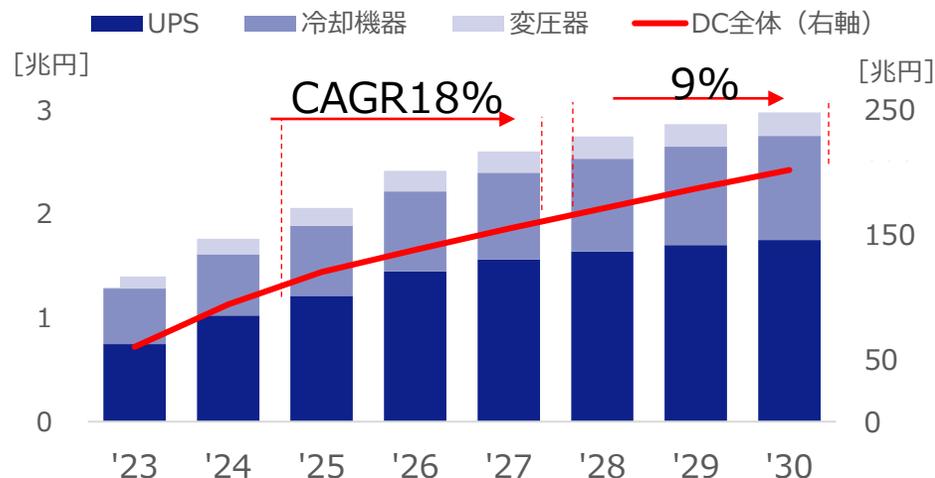


注力市場	コア事業製品
端末・IoT機器 通信基地局 EV・SDV	ソルダーペースト ソルダーレジスト パワエレ関連電子化学材料 先端半導体材料
HVAC(冷却機器)	トランス・リアクタ
PDU	大型トランス
UPS	大型リアクタ ゲートドライバモジュール 電流センサ
燃料電池システム 送配電 電鉄 風力・太陽光発電	大型トランス・リアクタ ゲートドライバモジュール 電流センサ パワエレ関連電子化学材料

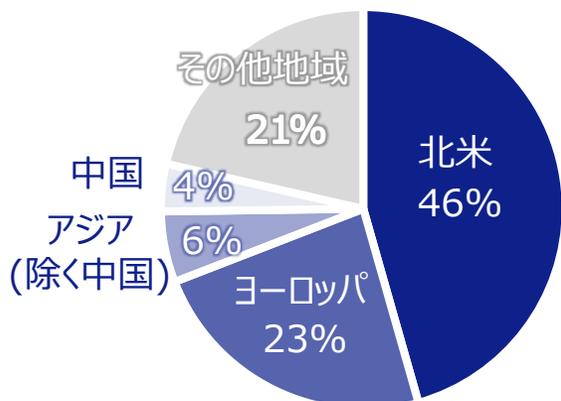
データセンター市場への電子部品拡販

◆ データセンターの需要が集中する北米市場をメインに、アセアン市場・日本市場もターゲットに拡販を強化

データセンターの市場規模および地域別分布



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



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

データセンター市場への電子部品拡販戦略

既存顧客のシェア拡大、新規案件の獲得

- 強み**
 - 技術力 高周波・大容量・高耐圧化に対応
 - 生産供給体制 大型トランス・リアクタ、世界8拠点から供給可能
 - トータルソリューション提案 モジュール製品 & 大型トランス・リアクタ
 - 高シェア 大手主要顧客PDUにおけるシェア増加
(北米データセンター市場PDUトランスのシェア約20%※当社調べ)

欧米市場をターゲットとした生産・拡販体制の強化

- 対応**
 - メキシコ 第2工場2025年2月稼働。大型トランス・リアクタ生産強化
 - 日本 モジュール製品生産体制の構築
 - 北米中西部 販売拠点の設立検討、カバーエリア強化・拡大

2027年度目標

データセンター市場売上 2024年度比 約 **30%UP** 電子部品の欧米売上比率 約 **40%**

フレキシブル基板用感光性カバーレイ（PICC） 拡販

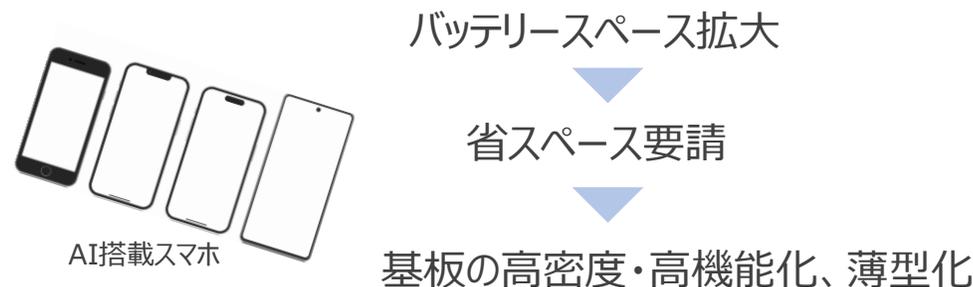
◆ 高密度・高機能化、薄型化するフレキシブル基板向けに、感光性カバーレイ（PICC）の拡販を推進

感光性カバーレイ（PICC）の特性

PICC = Photo Imageable Coverlay Coat
（感光性カバーレイ）



技術進化による拡販機会の増加



感光性カバーレイ（PICC）への置き換え進展

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

※当社調べ



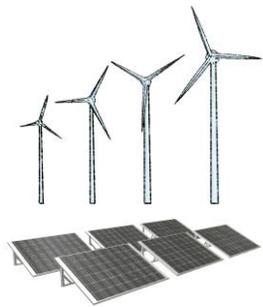
パワーエレクトロニクス向け高耐熱接合材の開発

◆ 小型化・高集積化が進むSiCパワーデバイス向けに、金属接合技術とペースト技術を掛け合わせた接合材の開発を推進

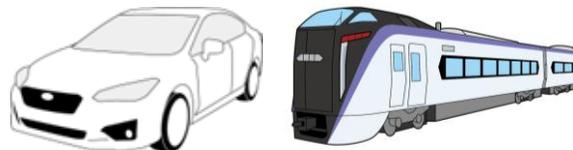
パワー半導体の世界市場と拡大する領域



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

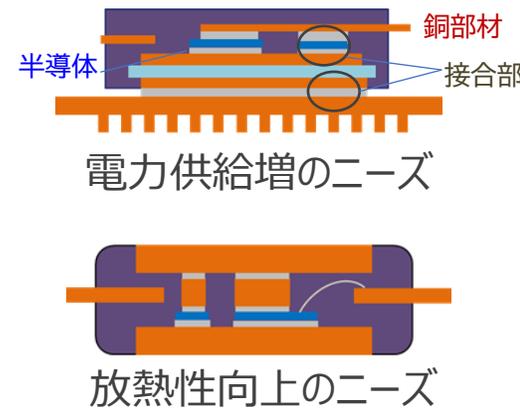


再エネ市場

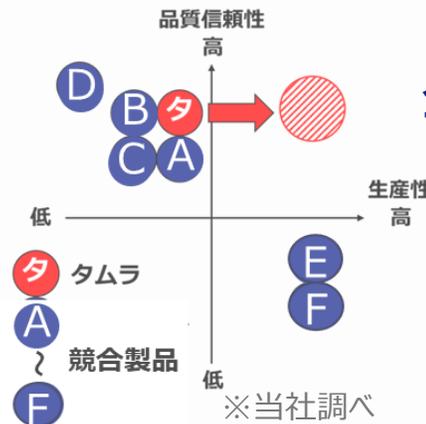


モビリティ

適用が期待されるデバイス構造



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



金属接合技術 x ペースト技術

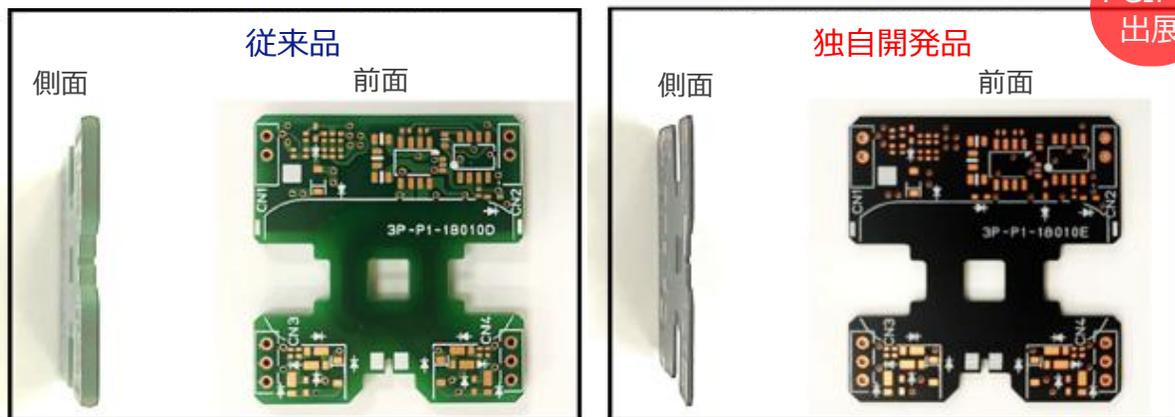
SiCパワーデバイス向け
高耐熱接合材の
開発推進

次世代パワーモジュール用複合多層基板の開発

- ◆ 電子部品と電子化学の技術を融合し、高精度かつ高信頼性の複合多層基板を独自開発

独自開発複合多層基板の試作例

ゲートドライバモジュール用基板に用いた場合



厚み (2.4mm) → **1/2以下**
耐電圧性能 → **同等**
誘電率 ⇒ 寄生容量 → **30%以上低減**
⇒ **大幅な削減可能**

高精度・高信頼性を確保しながら
高電圧・高周波のパワーモジュールを駆動

2025年7月、「先端パワーエレクトロニクス技術研究所」設立予定
化学材料と部品の技術を融合した次世代製品開発を加速

ゲートドライバモジュールの拡販戦略



・次世代パワー半導体への進化で市場拡大
(風力発電・太陽光発電、蓄電、送配電等)

・国内外複数のパワー半導体メーカーとの
協業・共創で参入
(製品開発時の技術協業、拡販用インバースタック共同開発など)

体質改善の推進

◆ コア事業の既存領域およびノンコア事業を効率化・最適化し、コア事業・注力市場に経営資源を集中

資本効率の向上

事業拠点の配置見直し

中国生産拠点の再編
東南アジア生産体制の強化
(含む外注活用)
モジュール製品の日本生産
開始
※そのほか環境変化に対して
スピーディに生産販売ロケー
ション見直しを敢行

在庫水準・在庫回転日数 適正化

中国拠点の在庫圧縮
在庫回転日数を
コロナ前水準に

収益性の向上

ノンコア事業の最適化

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

収入・支出の最適化

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



ROIC
向上

利益率
向上

ROE
≥8%

グループ財務目標

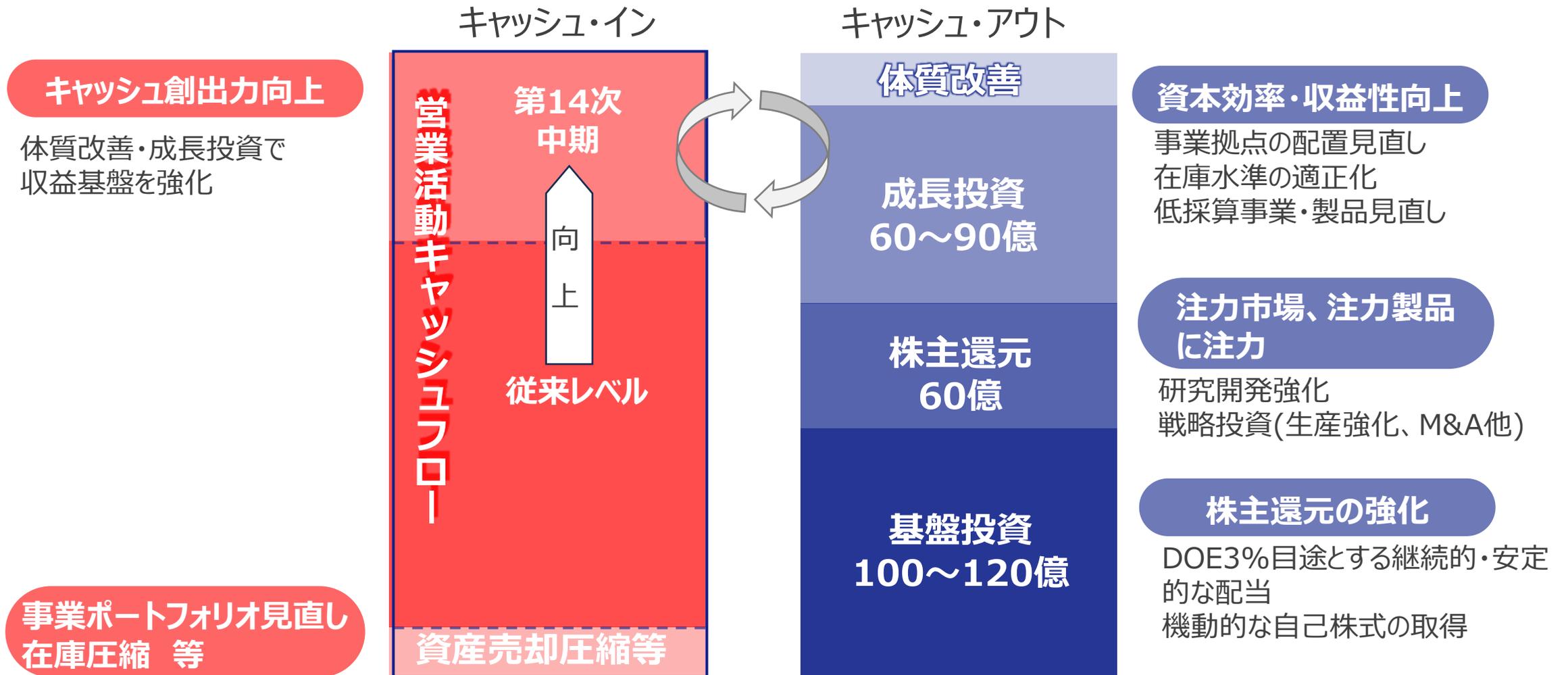
◆ 恒常的に、注力領域への経営資源投下ができる体質への昇華を目指し、ROEを最重要KPIとする

		第14次中期経営計画	目指す姿
	2024年度実績	2027年度目標	2030年度
資本効率			
ROE	4.6%	≧8%	≧12%
(ガイドライン) ROIC	4.8%	≧6%	≧8%
収益性向上			
営業利益率	4.6%	≧7%	≧10%
(ガイドライン) 売上金額	1,140億円		≧1,500億円
(ガイドライン) PBR	0.6倍	≧1.0倍	
(ガイドライン) 株主還元【DOE】	2.1%		≧3%

成長基盤の構築・体質改善により
企業価値向上

キャッシュアロケーション（3年間累計）

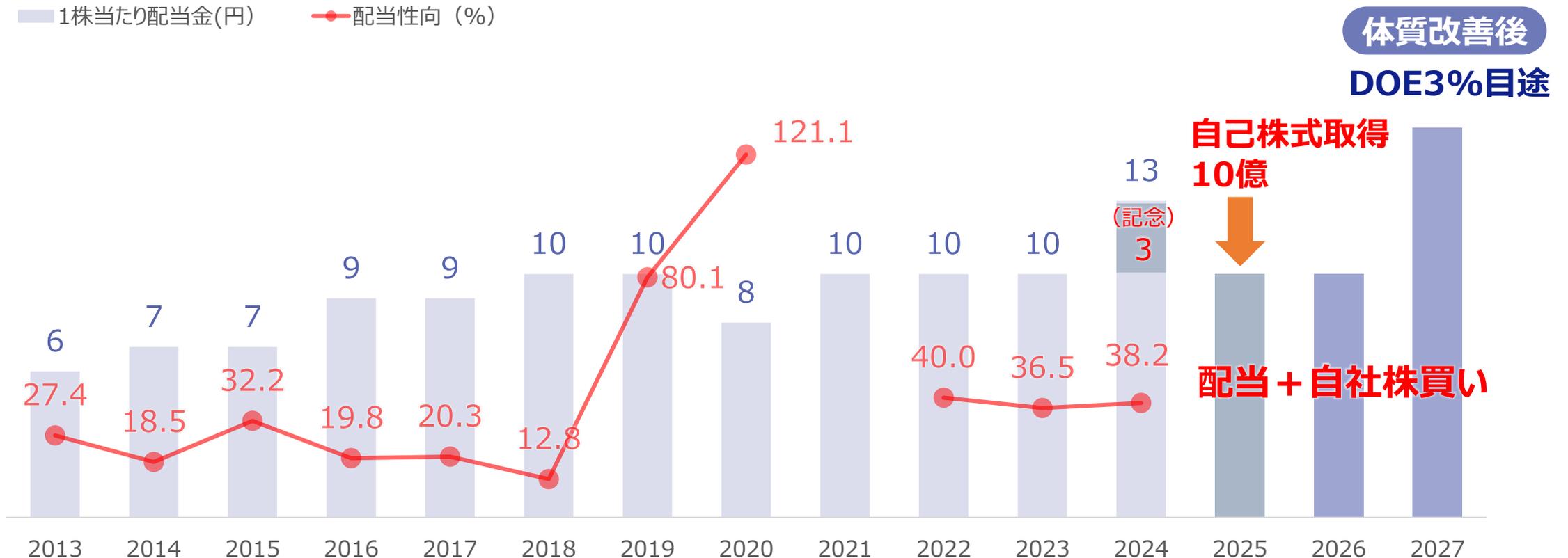
◆ 体質改善でキャッシュ創出力を向上。さらに、注力領域への投資や株主還元の強化により企業価値を向上



株主還元

- ◆ 配当方針：年間配当が前期の水準を下回らないよう、配当水準の安定と向上に努める
- ◆ 目指すべき姿：財務健全性確保のうえ、株主資本配当率（DOE）3%を目途にした株主還元
- ◆ 機動的な自己株式の取得：2025年度、買い付け総額10億円（上限）、買付株数350万株（上限）で実施

基本方針：配当水準の安定と向上



サステナビリティ戦略

- ◆ 社会環境変化および経営戦略とのさらなる一体化のためマテリアリティ見直し。マテリアリティを軸にサステナビリティ戦略推進
- ◆ 成長を支える経営基盤の強化に向け、コーポレートガバナンス、リスクマネジメントの強化に取り組む

マテリアリティ

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

* 2021年度対比

コーポレートガバナンス・コンプライアンス・リスクマネジメント

◆ ガバナンスとリスクマネジメントの強化で企業風土改革に向けた取り組みをさらに推進。信頼回復と企業価値向上を図る

2024年度に発覚した問題(※)

事実・事象

- ・在庫に対し、保存期間に応じて減価処理をする社内ルールを運用
- ・中国の連結子会社2社で過去からの社内ルール違反発覚
- ・2025年3月期第2四半期で過去分も含め訂正処理実施

再発防止策

- ・子会社管理態勢の強化
- ・中国連結子会社2社への内部統制強化
- ・内部通報制度の拡充と浸透等

※ [外部調査チームの調査報告書受領に関するお知らせ](#)
[再発防止策の進捗状況に関するお知らせ](#) 参照

第14次中期経営計画での取り組み

ガバナンス

- ・取締役会実効性評価の継続的实施によるガバナンス強化
- ・グループ会社管理組織の新設
- ・執行へのさらなる権限移譲と中長期の企業価値に関する議論の充実
- ・**取締役人数の削減、モニタリングボードへの移行**

2024年度 2025年度予定*

取締役人数 **10人 ⇒ 7人**

社外取締役比率 **40% ⇒ 57%** * 2025年6月株主総会選任後

コンプライアンス

- ・トップコミットメントの明確化と周知
- ・会計およびコンプライアンスの教育拡充
- ・内部通報制度のグローバル浸透の推進

リスクマネジメント

- ・リスクマネジメント実効性の改善、情報開示の充実

当社からのお願い

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

株式会社タムラ製作所
コーポレートコミュニケーション統括部

