

証券コード 6768
東京証券取引所 プライム上場

株式会社タムラ製作所

構造改革の推進

— 体質改善と成長の基盤作りによる
企業価値の向上 —

2026年2月6日



目次

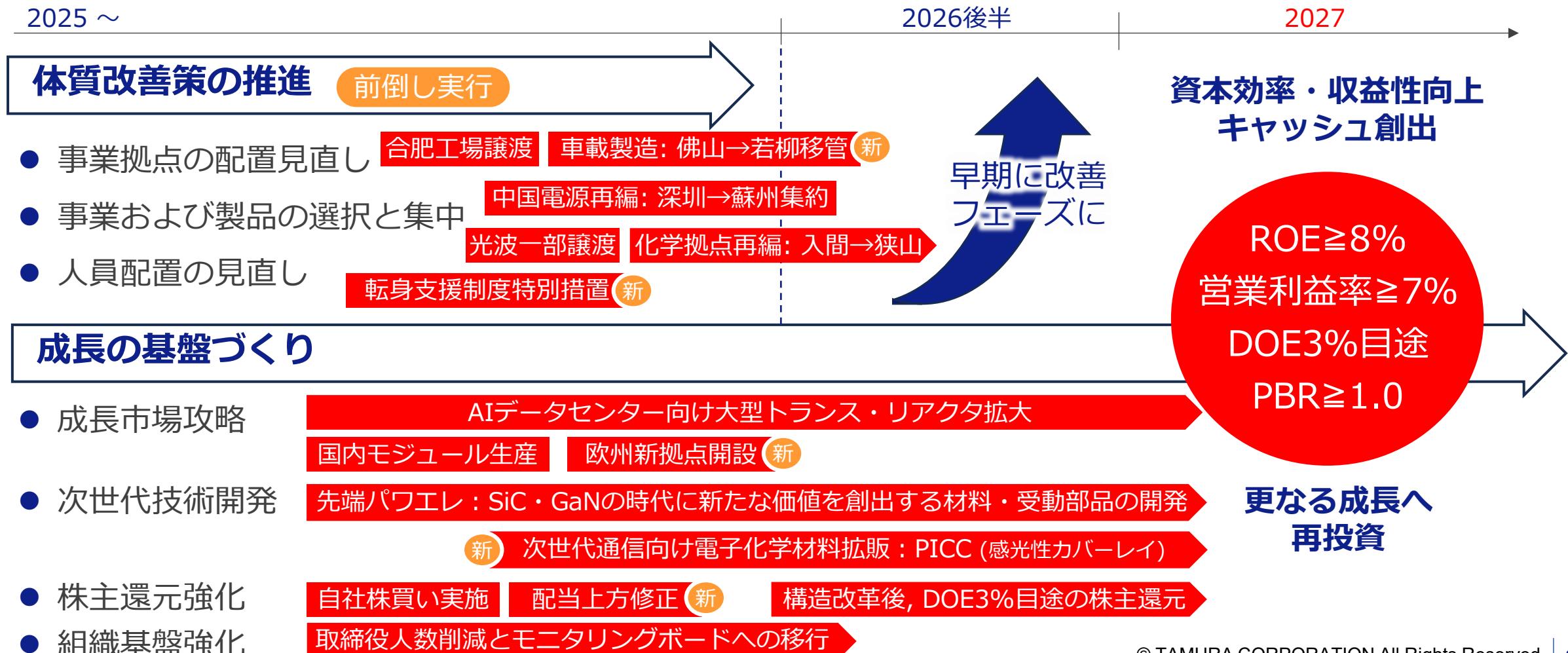
- 1.本日のメッセージ
- 2.現状と課題、第14次中期経営計画の概要
- 3.体質改善の推進状況
- 4.成長の基盤作り
- 5.まとめ



代表取締役社長兼COO
中村 充孝

中期計画の確実な達成に向けた改善施策の前倒し

- ◆ 中期経営最終年度目標（2027年度）を確実に達成するため、構造改革施策の一部を前倒しで実行
- ◆ 2025年度は一時的に費用が増加するが、2026年度後半から改善フェーズに切り替える



2.現状と課題、第14次中期経営計画の概要

業績および事業運営における課題

- ◆ 外部環境および事業・財務・組織における構造的課題を踏まえ、第14次中期経営計画で改革を加速

事業環境と構造的な課題

- 外部**
- 地政学リスク・サプライチェーンリスクの高まり
 - 産業構造の変化（生成AIの普及、自動車産業の電動化等）
 - 国際競争激化・人材不足

構造改革の加速

- ✖ 前中期経営計画における、財務目標未達（営業利益・営業利益率・ROE）
- ✖ 市場評価の低位推移
- ✖ 株式流動性に改善余地



事業構造
生産拠点の偏在（中国集中）
新製品・新規事業創出の遅れ

財務
資本効率・収益性改善の遅延
在庫残高の高止まり、
在庫回転率の低下

組織
ガバナンス・コンプライアンス
要請への対応
人員構成の不均衡

第14次中期経営計画において、
持続的成長に向けた
構造改革を加速

第14次中期経営計画

One TAMURA for Next 100

内部



事業構造



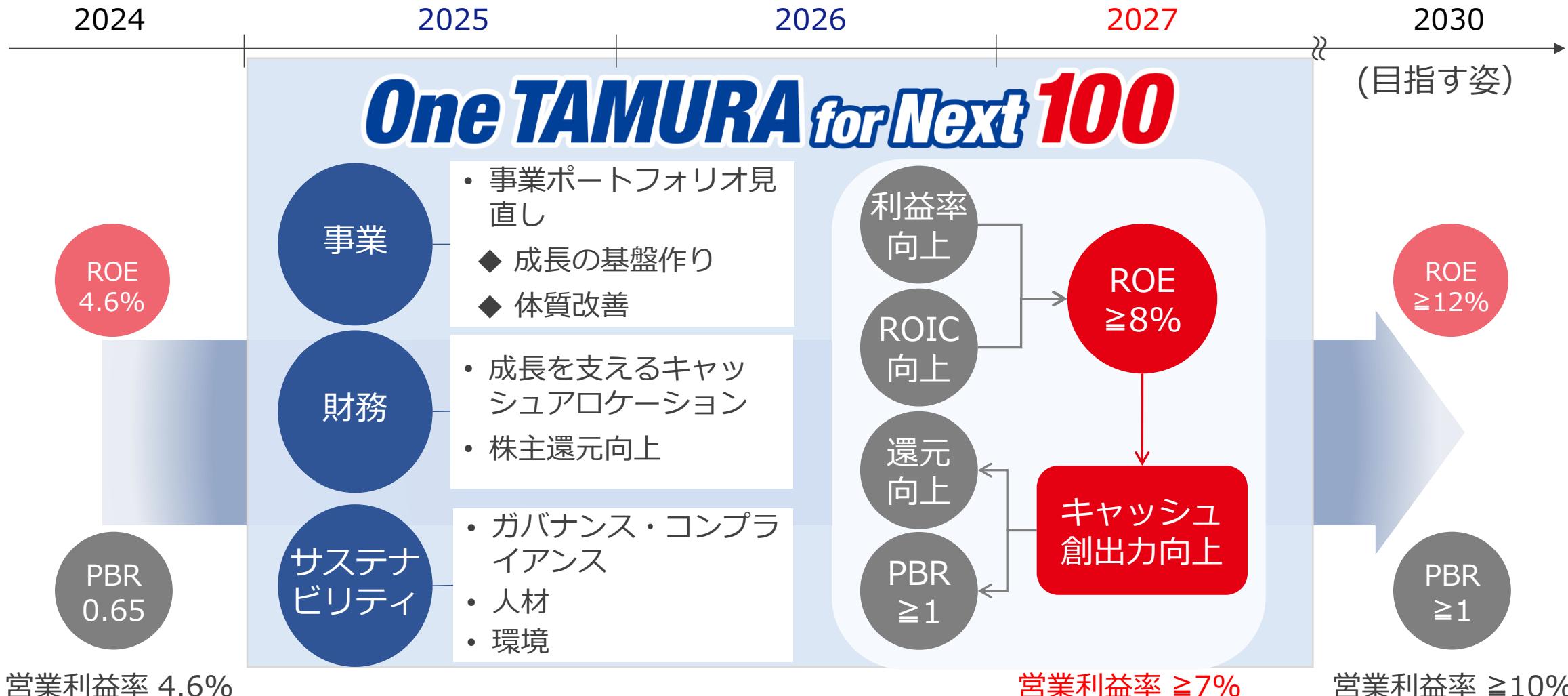
財務



組織

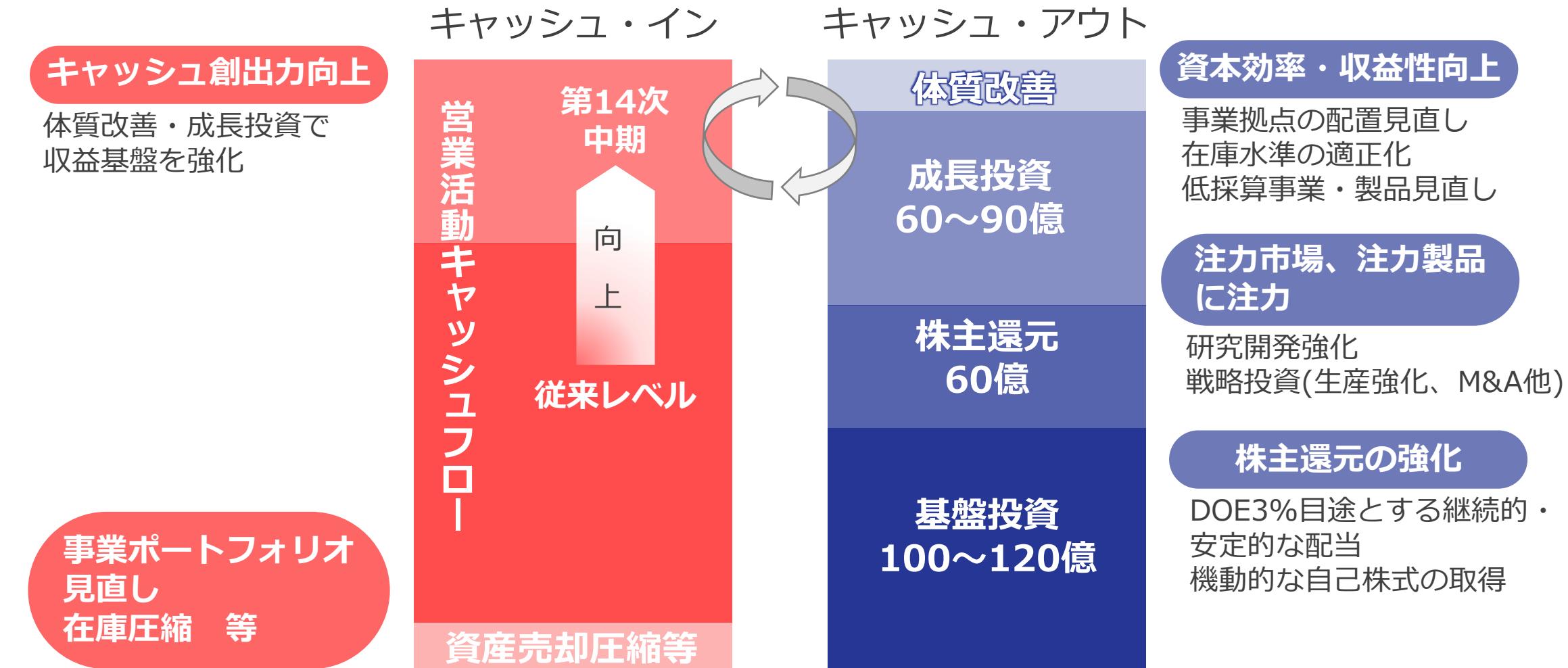
第14次中期経営計画(2025/4~2028/3)の概要

- ◆ 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



キャッシュアロケーション（3年間累計）

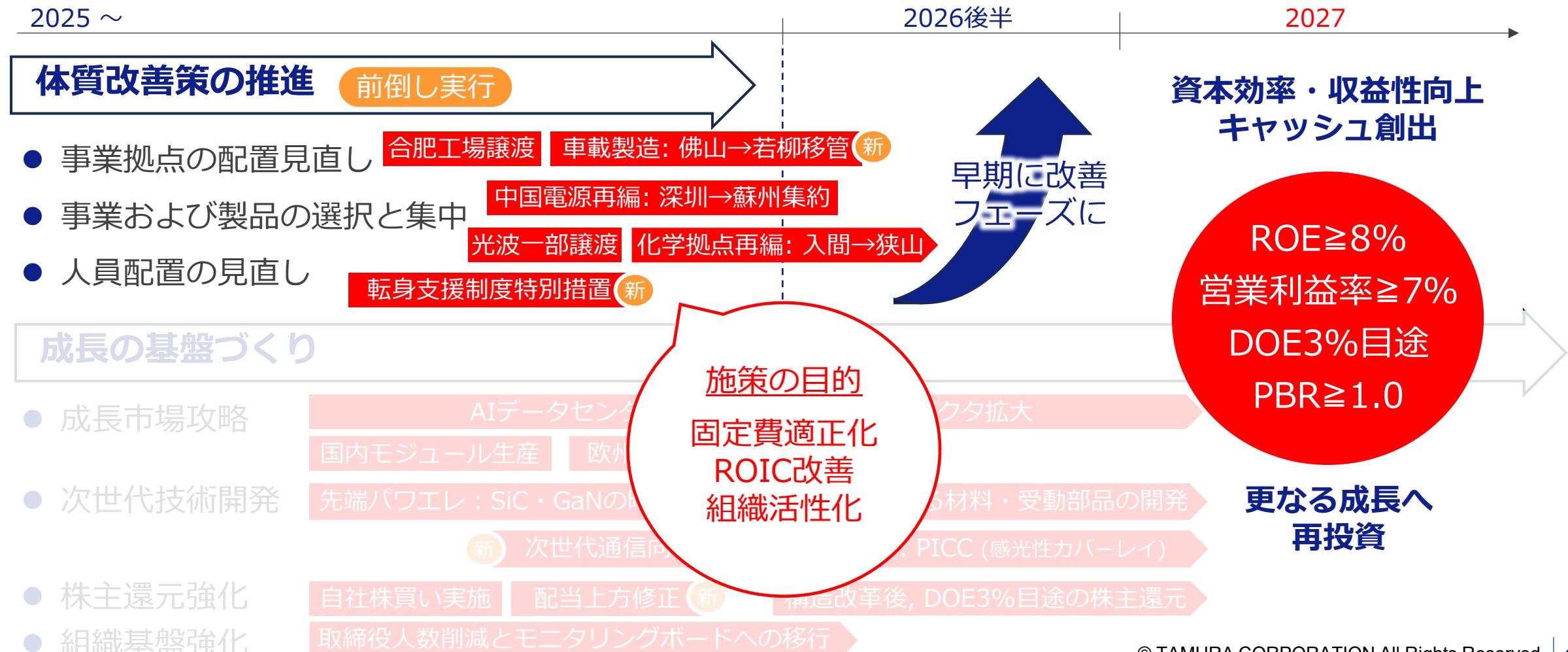
- ◆ 体質改善や成功投資で収益基盤を強化し、キャッシュ創出力を前中期経営計画レベルより向上させる
- ◆ 注力領域への投資や株主還元の強化により、企業価値を向上



3. 体質改善の推進状況

中期計画の確実な達成に向けた改善施策の前倒し

- ◆ 中期経営最終年度目標（2027年度）を確実に達成するため、構造改革施策の一部を前倒しで実行
- ◆ 2025年度は一時的に費用が増加するが、2026年度後半から改善フェーズに切り替える



体質改善の推進状況①：中国拠点の再編

◆ 中国の生産拠点の集約と機能再配置を推進。より効率的で安定した供給網の構築を目指す

体質改善

課題	直近の取り組み	狙いおよび成果
<p>中国に生産集中</p> <ul style="list-style-type: none">・国際情勢の不確実性の高まり・材料費や人件費の上昇・効率性の悪化や競争力激化による収益性の低下・BCP対策	<p>中国生産拠点の再編と効率化</p> <ul style="list-style-type: none">・合肥博微田村電気の持分譲渡★中国国内および日本への生産移管による生産最適化・中国以外での生産検討	<p>中国拠点3割減へ</p> <p>資産効率・資本効率の改善</p> <p>連結人員および在庫の適正化</p> <p>特定地域に偏らない供給体制の構築</p>

中国国内および日本への生産移管による生産最適化

- ◆ 生産効率の向上と競争力強化を目的に、中国国内および日本への生産移管を段階的に推進

戦略のシフト

- ▶ **注力領域：クリーンエネルギー関連市場**
電力インフラ・ヘビーアイナストリー・次世代通信・モビリティ
- ▶ **戦略地域：欧米**
- ▶ **注力領域に経営資源を集中**
既存領域は収益基盤として効率化・最適化を推進

外部環境

国際情勢の不確実性の高まり
⇒グローバルサプライチェーン
リスクを取り巻く環境変化

生産再編の推進

田村電子(深圳)の電源製品を田村電子(蘇州)へ移管

- ・生産効率化を目的に、民生向け電源製品の生産を段階的に田村電子(蘇州)に集約
- ・移管完了に伴い、2025年3Qに田村電子(深圳)の人員配置見直し・在庫圧縮

⇒**中国内顧客をメインターゲットに価格競争力を強化**

田村汽車電子(佛山)の車載用昇圧リアクタを若柳タムラに移管

- ・車載用昇圧リアクタの用途は主にHEV
↔ 中国市場ではEVシフトが加速

※後述スライド13参照

体質改善の推進状況②：国内体制の整備

◆ 収益構造の改善に向け、国内においても事業構造や生産体制の整備、人員配置の見直しを推進

体質改善

課題	直近の取り組み	狙いおよび成果
国内構造の改善 <ul style="list-style-type: none">・事業および製品の集中と選択・生産効率の改善・人員配置の見直し	国内体制の整備 <ul style="list-style-type: none">・子会社(光波)の一部事業を譲渡・狭山に製造棟新設し、入間のはんだ粉生産工程を移管!* 電子部品車載事業の国内生産体制強化 (若柳タムラ)!* 持続的な成長に向けた組織構造の構築 (転身支援制度の特別措置実施)	収益構造の改善 固定費削減 販管費率改善 在庫削減

電子部品車載事業の国内生産体制強化

- ◆ 車載用昇圧リニアタの生産を国内に集約。生産効率および収益性を改善し、技術部門との連携も強化する
- ◆ 日本・米国・ASEAN向けに高付加価値製品の供給を拡大

車載市場における変化

- 世界的なEV化潮流から一部地域でHEV回帰が進む
- 地政学的リスクの高まりから各企業がサプライチェーンの見直しを推進

車載用昇圧リニアタ戦略

国内生産体制強化

中国から車載用昇圧リニアタの生産を若柳に移管し、若柳の同製品の生産能力を引き上げ

2027年度生産台数

2025年度比 **2.5倍見込み**



株式会社若柳タムラ製作所

さらに

技術開発による差別化

自社開発コア材料の高付加価値製品提供

期待する効果

- ✓ 収益性向上
生産集約による効率化
高付加価値製品の販売
- ✓ 戰略地域への供給拡大
HEV成長が見込める日本・米国・ASEAN市場へ展開

地域	車載市場の動向
中国	急速なEV拡大 EV競争激化
欧州 米国 日本	補助金の縮小などを背景にEVシフト減速
ASEAN	国により温度差



持続的な成長に向けた組織構造の構築

- ◆ 体质改善を実現し持続的成長を果たすため、組織および人員構成の最適化に向けた取り組みを実施
- ◆ 新たに転身支援制度の特別措置を行い、組織の活性化を意識した人員構成見直しと次世代への継承を進める

組織・人員構成最適化に向けた取り組み

- ✓ 次世代人材の計画的育成・登用
- ✓ 若手・中堅層の採用強化
- ✓ DXを活用した業務効率化と生産性向上
- ✓ **転身支援制度の特別措置**

今回新たに
実施

期待する効果

1. 組織の活性化

従業員に対し新たな機会を
後押し
社内外で活躍の場やキャリアを支援

2. 次世代への継承

現状組織では、2030年に
50歳以上が6割になるため、
組織の新陳代謝を意識的に
促進

転身支援制度の特別措置	
対象会社	タムラ製作所および光波
対象者	2026年3月31日時点で、勤続3年以上かつ満55歳以上の正社員および契約社員
募集人数	約100名
募集期間	2026年2月9日～2月27日
退職日	2026年3月31日

※ 2026年3月期決算において、特別退職金および再就職支援費用を計上する予定です。

4.成長の基盤作り

中期計画の確実な達成に向けた改善施策の前倒し

- ◆ 中期経営最終年度目標（2027年度）を確実に達成するため、構造改革施策の一部を前倒しで実行
- ◆ 2025年度は一時的に費用が増加するが、2026年度後半から改善フェーズに切り替える



成長の基盤作り①：成長領域の売上拡大

- ◆ 成長を見込む欧米・クリーンエネルギー関連市場の需要を確実に取り込むため、生産・販売体制を強化し、売上拡大

課題	直近の取り組み	狙いおよび成果
<p>成長需要の獲得</p> <ul style="list-style-type: none">・需要の急拡大・成長領域で生産および供給体制の構築・ターゲット市場でのプレゼンス向上・グローバル人材の育成 <p>体质改善</p>	<p>成長領域の生産・販売体制強化</p> <ul style="list-style-type: none">・メキシコ工場：大型トランス・リアクタの生産能力を増強 北米AIデータセンター向けの旺盛な需要を確実に取り込む・国内でモジュール製品の生産体制を構築 欧米向け売上の拡大・トータルソリューション提案を強化 <p>★ 欧州クリーンエネルギー関連市場拡販戦略（ドイツ新事務所）</p>	<p>成長領域の売上拡大</p> <p>欧米売上比率上昇</p> <p>クリーンエネルギー関連市場の売上拡大</p>

欧洲クリーンエネルギー関連市場拡販戦略

- ◆ 欧州クリーンエネルギー関連市場の成長機会をとらえ、中長期的な収益拡大につなげる

市場機会とタムラの強み

- 欧州の状況：
クリーンエネルギー関連市場
の投資拡大見込み
電力需要の拡大
電力網の老朽化対応
- タムラの強み：
歐州再エネ・電力インフラ
顧客への実績
大型トランス・リアクタで確立
パワエレシステム特性を決定す
る主要部品を提供
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

拡販戦略

トータルソリューション提案で差別化



期待する効果

- ✓ 欧州市場での売上成長加速
長期的に拡大する市場で主要部品の採用増加を狙う
- ✓ 欧州プレゼンスの向上および
次世代製品開発の強化
ドイツ新事務所を軸に、
 - ・ 欧州企業との取引機会拡大
 - ・ 開発・技術情報を取込み、先を見据えた製品を開発

さらに

2026年度上期、ドイツ新事務所を
開所予定
顧客接点および技術・開発情報の
収集強化

成長の基盤作り②：次世代パワー半導体・次世代通信向け製品開発

◆ 中長期の成長を支える新たな収益源の創出に向け、次世代技術開発と成長領域での事業化を推進

課題	直近の取り組み	目指す姿
<p>成長の基盤作り</p> <p>新たな収益源の創出</p> <ul style="list-style-type: none">事業部間の連携次世代技術の開発	<p>成長領域における製品開発・市場拡販</p> <ul style="list-style-type: none">先端パワーエレクトロニクス技術研究所の設立 パワーエレクトロニクス市場で新たな価値を創出する素材、材料、デバイス、モジュールの研究開発を加速次世代通信向け製品（PICC：感光性カバーレイ）の拡販 2024年AIサーバー向けで採用。さらにAI搭載スマホ、ウェアラブル端末、SDV用途に展開	<p>成長領域で次世代収益源を確立</p>

成長の基盤作り③：株主還元・情報開示の強化

◆ 持続的な株主価値向上に向けて、資本効率の改善に加えて株主還元強化・情報開示の充実を推進

成長の基盤作り

課題	直近の取り組み	目指す姿
PBR1倍割れ ・市場評価が低位で推移 ・株式流動性に改善余地あり	株主還元と情報開示を強化 ・機動的な自社株買い (2025年度は上限10億円の自己株式を取得) ・配当予想の上方修正 <small>新規公表</small> (2025年度 従来予想10円 ⇒ 修正予想13円) ・コーポレートサイト刷新 (開示情報の整理・拡充、ユーザビリティ向上)	DOE3%目途 企業価値向上

成長の基盤作り④:組織構造・組織風土の改革

- ◆ 組織構造の見直しとガバナンス強化を推進。さらに、機動力やエンゲージメントを高め、持続的成長を支える強固な組織基盤を構築

課題	直近の取り組み	成果・進捗
<p>成長の基盤作り</p> <p>組織基盤の強化</p> <ul style="list-style-type: none">・ガバナンス・コンプライアンス要請への対応・従業員エンゲージメントの向上	<p>組織構造および組織風土の改革</p> <ul style="list-style-type: none">・取締役人数の削減、執行役員会への権限移譲・グループ会社管理組織の新設・経営層によるタウンホールミーティングをグローバルに実施・グローバル内部通報制度導入	<p>進化し続ける組織に</p> <p>執行体制の次世代化</p> <p>心理的安全性の浸透 (エンゲージメントスコア上昇)</p> <p>取締役会のモニタリングボード化</p> <p>トップコミットメントの明確化と周知</p>

4.まとめ

まとめ

- 資本効率向上・収益性向上およびキャッシュ創出に向け、体質改善および成長の基盤作りを並行して推進
- 中期経営最終年度目標を確実に達成するため、当初計画より前倒しで施策を実行
- 2025年度は一時的に費用が増加するが、2026年度後半から改善フェーズに切り替える
- 体質改善：固定費改善・ROIC改善を目的に、中国再編や国内体制の再整備といった事業拠点の配置見直し等を実施
- 成長基盤作り：売上・利益成長を目的に注力するクリーンエネルギー関連市場に関わる製品の生産・販売体制を強化
持続的な成長を目指し、次世代の事業の柱となる製品の研究開発を推進
株主還元および情報開示を強化し、PBR1倍以上に評価される企業となることを目指す
コーポレート・ガバナンスの強化や従業員満足度の向上させ、組織基盤を強化する

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

