

TAMURA
REPORT

統合報告書

2023

Energize the Future 100



SUSTAINABLE
DEVELOPMENT
GOALS

TAMURA

創業100周年とその先の力強い未来を創る変革

Energize the Future 100



TAMURA REPORT

統合報告書

2023

C O N T E N T S

タムラグループの価値創造

タムラの歩み	03
社会・産業・暮らしを支える タムラの製品	05
価値創造プロセス	07
CEOメッセージ	09
第13次中期経営計画の進捗	13
CFOメッセージ	15

事業別戦略

タムラグループ At a Glance	17
■ 電子部品	19
■ 電子化学実装	21
■ 情報機器	23

サステナビリティ戦略

サステナビリティ戦略	24
環境	26
サプライチェーンマネジメント／ 品質／社会貢献	30
人的資本	31

コーポレートガバナンス

役員紹介	33
ガバナンス座談会	35
コーポレートガバナンス	39
リスクマネジメント／ コンプライアンス	44

企業データ

財務・非財務ハイライト	45
11年間の連結財務サマリー	47
連結財務諸表	
連結貸借対照表	49
連結損益計算書／連結包括利益計算書	51
連結キャッシュ・フロー計算書	52
会社情報	
会社概要／事業拠点	53
株式情報	54

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

企業理念

MISSION

VISION

GUIDELINE

タムラグループ行動規範

MISSION

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。

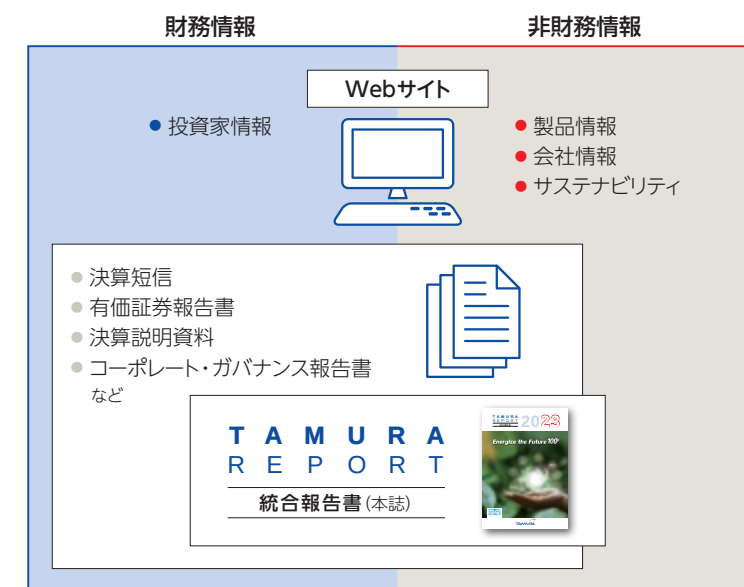
VISION

- 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。

GUIDELINE

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。

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 2022年4月1日～2023年3月31日
(一部、2023年4月以降の活動も含みます)

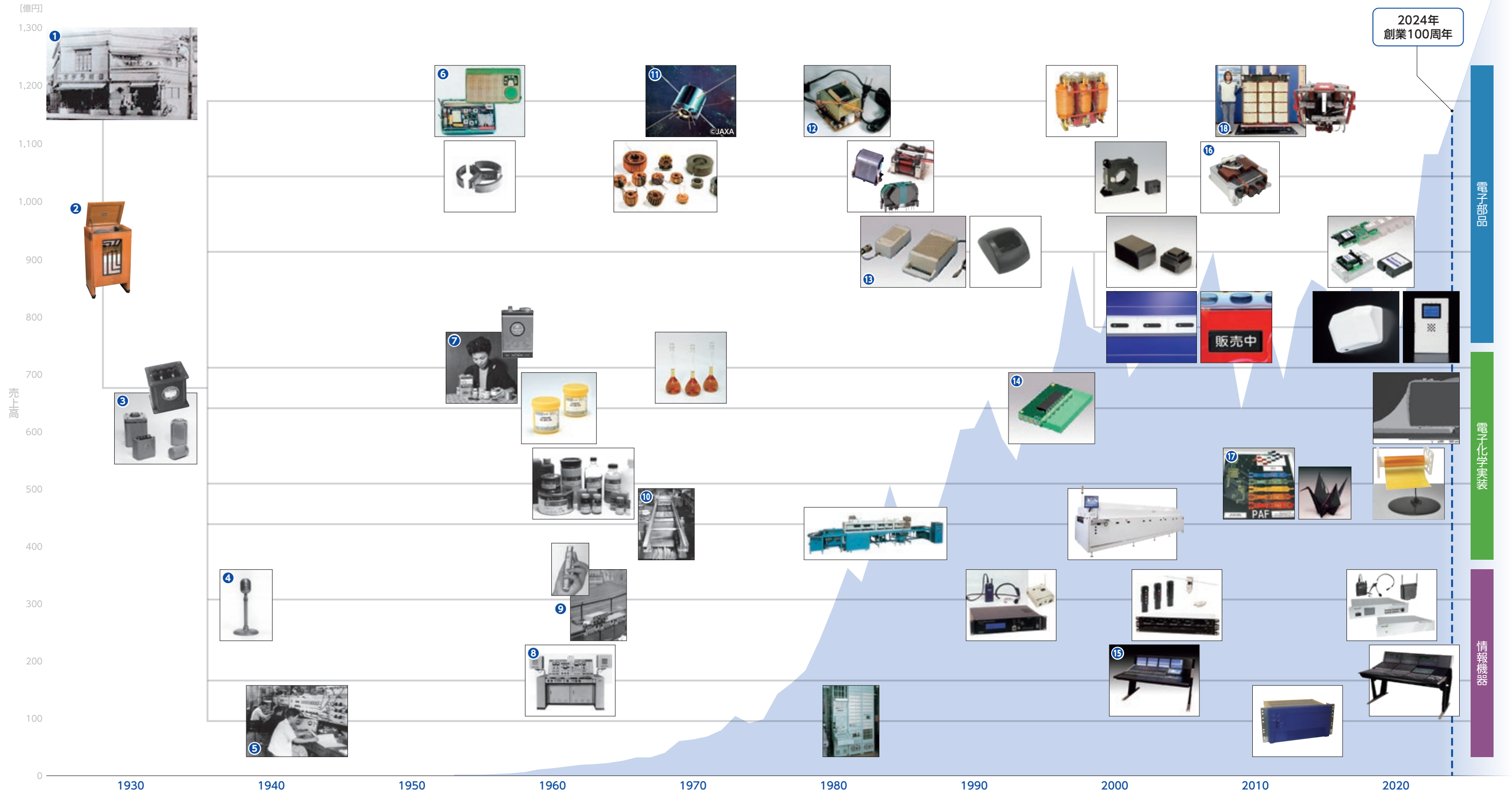
発行 2023年11月

参考とした
ガイドライン ISOガイダンス規格「ISO26000」
国際統合報告評議会(IIRC)「国際統合報告フレームワーク」

お問い合わせ先 コーポレートガバナンス推進本部
<https://www.tamura-ss.co.jp/jp/inquiry/>

タムラの歩み

タムラは、2024年に創業100周年を迎えます。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
世界の一流品を扱うメーカーを目指し「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、東京オリピックにてワイヤレスマイクが採用

1968年 [写真⑩]
自動はんだ付装置当社1号機を開発

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

1972年 [写真⑫]
民生用VTR機器向けに電源トランスを供給開始

1984年
スイッチング電源の普及に伴い、テレビ・VTR用高周波トランスの供給開始

1985年 [写真⑬]
ノートパソコン等の携帯機器向けにスイッチング方式の外付け電源アダプタの供給を開始

1994年
セラミックを用いた圧電トランスを実用化。ノートパソコンの液晶ディスプレイバックライトインバータ用として供給

1995年 [写真⑭]
半導体パッケージ用ソルダーペーストを開発、大手半導体メーカーからCPU向け製品として認証を取得

2000年
RoHS指令発効（2006年）に伴い、鉛フリー・トータルソリューション推進

2003年 [写真⑮]
地上波デジタル放送開始に伴い、放送局に音声調整卓をはじめとするデジタル対応放送設備を納入開始

2009年 [写真⑯]
ハイブリッド車向け車載用リアクタの量産開始

2010年 [写真⑰]
フレキシブル基板用ソルダーレジストを開発、スマートフォンやタブレット端末等に採用

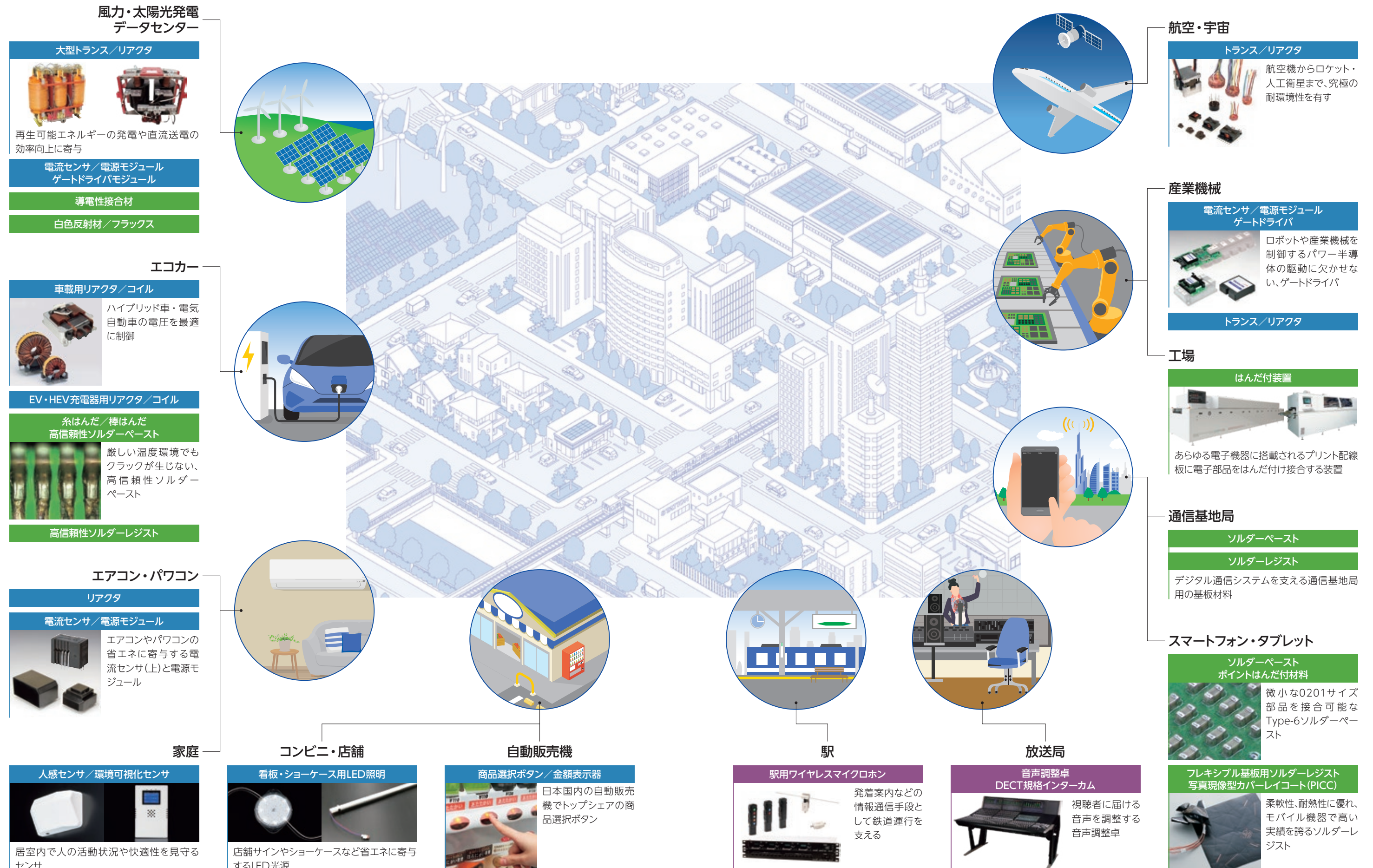
2010年 [写真⑱]
再生可能エネルギー等に用いる大型トランス／リアクタ市場に参入

2013年
“酸化ガリウム（Ga₂O₃）MOSトランジスタ”を世界で初めて実現

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。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。



価値創造プロセス Creating Value

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

第13次中期経営計画

Energize the Future 100

→P.13

Input

(2022年度、または2023年3月31日現在)

財務資本

総資産

1,118億円

自己資本比率

47.1%

製造資本

設備投資額

33.6億円

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

35.1億円

人的資本

連結従業員数

4,576名

社会・関係資本

創業99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

→P.14

コア技術の強み

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

戦略市場

パワーエレクトロニクス
モビリティ
IoT

サステナビリティ戦略

→P.24

環境

人的資本

サプライチェーンマネジメント

品質

社会貢献

マテリアリティ

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

コーポレートガバナンス

→P.33

企業理念

→P.01

Output

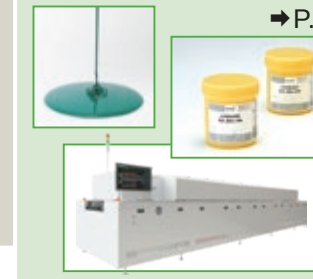
電子部品

→P.19



電子化学実装

→P.21



情報機器

→P.23

Outcome

(2024年度)

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.09



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
- 働き方改革の推進
- 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

CEOメッセージ

「2050ありたい姿」実現に向けて 次世代技術・製品の開発に取り組むことで 企業価値の向上に努めてまいります。



タムラグループでは現在、長期ビジョン「2050ありたい姿」の実現に向けて、第13次中期経営計画に取り組んでいます。事業活動を通じて脱炭素社会の実現を目指すことで、企業価値向上を図ると同時に、各種社会課題の解決にも貢献していきます。

代表取締役社長兼CEO

浅田 昌弘

過去最高の売上高1,000億円を達成

2022年度は、原燃料価格の高騰や為替の変動、インフレーションの進行、米中のデカップリング、サプライチェーン分断による部品調達難など不安定な状況が続きましたが、世界経済は概ね回復基調で推移しました。

エレクトロニクス市場では、半導体不足による自動車の減産や、巣ごもり需要の反動によるスマートフォンやPCなどの減産の影響を受ける一方、エアコンなどの家電やロボットなどの産業機械は底堅い需要が継続しました。当社では、原材料調達難により増加した受注残に対応し、電子部品関係の売上が伸びたほか、販売価格改定の推進に加えて円安効果もあり、業績は伸長しました。

その結果、当社グループの2022年度の連結売上高は1,079億9,300万円(前期比22.3%増)と過去最高を記録しました。また、営業利益は48億2,900万円(同208.6%増)、当期純利益は20億4,700万円(前期純損失8,400万円)と黒字転換を果たしました。

2023年度も世界経済はインフレーションの進行などで成長の鈍化が懸念されます。また、米中デカップリングの影響で、欧米メーカーによる中国からの撤退圧力が強まり、当社も生産拠点の分散化の検討を迫られるなど先行き不透明な状況が予測されています。

「2050ありたい姿」 実現に向けた事業戦略

当社グループは「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」を掲げています。

その実現の鍵となるのはパワーエレクトロニクス、モビリティ、IoTといったカーボンニュートラルに貢献する領域での事業成長です。成長と効率の二本柱からなる「事業戦略」と「サステナビリティ戦略」を両立しながら、3年ごとの中期経営計画の成果を積み上げていくことで、「2050ありたい姿」の実現を目指します。

ただし、従来の製品群だけでは、このビジョンを実現することは不可能です。そのためには、世の中をリードする新技術を、2030年頃までに確立し、事業の新たな柱として育てていく必要があります。

そのメインとなるターゲットの一つが、次世代パワー半導体です。当社では、関連する材料や部品・製品等の開発に取り組んでおり、新事業として展開することで2050年に向けて飛躍を図ります。

まさにそのスタート地点に立っている現在は、当社の歴史において、非常に重要な転換点にあると言えます。

第13次中期経営計画2年目の見通し

第13次中期経営計画では、「Energize the Future 100」をスローガンとして掲げ取り組んでいます。この言葉には創業100周年およびその先の「2050ありたい姿」実現に向けた第一歩として、パワーアップしたタムラグループに進化するとともに、力強く素晴らしい未来を社会のためにつくってきたいという決意が込められています。

中期経営計画1年目の2022年度は、円安の後押しなどもあり、これまで達成できなかった売上高1,000億円を超えました。

2年目にあたる2023年度は、電子部品事業については、受注残がまだ残る一方で顧客の在庫調整も増えて需要が低迷しています。また、半導体の需給逼迫は、半導体を駆動させるユニット製品の生産にも影響を与えています。上半期はこうした状況が続きますが、下半期以降は回復に向かうと想定しており、その需要の変化をいち早くつかみ、生産体制を整えて対応することが重要となります。

電子化学実装事業は、スマートフォン関連市場の低迷や中国市場の需要低調等によって厳しい立ち上がりとなっていますが、徐々に需要回復することが見込まれます。課題は高付加価値の新製品開発強化で、現在、次世代半導体向けのソルダーペーストの開発に取り組んでいます。次期中期経営計画の期間中における上市を目指しており、実現すれば当社の電子化学実装事業は、次のステージへと進化することになります。

情報機器事業に関しては、このほど新製品の次世代音声調整卓「NTXシリーズ」を市場に投入しました。フルIPの音声調整卓は日本メーカーでは当社が唯一であり、放送局等を中心に販売の拡大を期待しています。

当社グループでは、第13次中期経営計画の最終年度であり、創業100年にあたる2024年度の業績目標達成を目指して、2023年度も各種施策に取り組んでいきます。

CEOメッセージ

タムラグループ従業員に求められる人材像

タムラグループの従業員の強みは、これまで100年間にわたって培ってきた技術と目標達成まで諦めない気質にあります。しかしその一方で、周囲の環境の変化を敏感に察知して、自分から進んで変わっていくことにはやや弱く、上司や先輩からの指示待ちの傾向が見られます。

そこで“上意下達”だけでなく、逆方向の“下意上達”によるコミュニケーションを積極的に増やすよう、私自身が従業員と直接対話するタウンホールミーティングをはじめ様々な機会を捉えて、リーダーやマネージャークラスを中心に意識改革をお願いしています。

また、従業員全員が“変化を恐れずに自分からチャレンジする”ようになり、まず自分のチームを変え、そして会社全体を変えていくことを期待しています。経験者採用も積極的に行い、外部での経験を積んだ能力ある人材によって組織を活性化することで、社内の風土改革を進めます。

人材の多様性確保については、女性管理職比率、外国人管理職比率、中途採用管理職比率の向上に取り組んでいます。女性管理職に関しては、ベースとなる女性社員の割合を増やすとともに、女性活躍推進の流れの中で管理職への登用を図り、2024年度末までの女性管理職比率10%の目標達成を目指します。また女性の社外取締役も増員しています。外国人管理職比率についても、執行役員に外国人2名が就任しており、管理職への登用も積極的に進めています。

さらに、私自身が主導している働きがい改革においても、人が憧れる会社、人が集まる会社を目指して、従業員エンゲージメント向上の取り組みを推進していきます。特に、働きがいの土壌となる「心理的安全性」を浸透させるための各種施策に引き続き注力します。また、国内に続いて、今回初めてグローバルでの従業員エンゲージメント調査を実施するなど、海外も含めたタムラグループ全拠点でエンゲージメント向上の取り組みを進めます。

働きがい改革実現のために、社長として従業員に期待するポイントが三つあります。一つ目が「双方向」で、年齢や立場を超えて、お互いの意見や時代感覚を理解することで変化に強い組織をつくります。二つ目は「健全な野心」で、新しいものに挑戦する意欲を持ち、重要だと信じることややってみたいことを、時には上司と意見がぶつかってでもやり通す、そんな気概を持ってほしいと考えています。

三つ目は「高みを目指す」ことです。努力と勉強を日々積み重ねることで、自分自身も変化していきます。これら三つを常に意識することで、多様な人材が働きがいを持てるようになり、会社の新しい未来を切り開く大きな力になると考えています。

ガバナンス体制の充実・強化に向けて

コーポレートガバナンスの基本的な方針については、株主の皆様から経営の付託を受け、高い企業倫理観に基づくコンプライアンス経営を実現するため、経営の効率性と透明性を重視し、株主の視線に立って企業価値を最大化することと考えています。特にリスクマネジメントと内部統制を重要視しており、全社的・体系的なリスクマネジメント体制を整備するべく、現在リスクアセスメントを進めているところです。

2023年6月、当社は監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しました。取締役会で議決権を有する取締役が監査等委員になることで、取締役会の監督機能の強化を図り、一層透明性の高いコーポレートガバナンスを目指すためです。当社はこれまでも常に先進的な取り組みを進めてきましたが、ちょうど創立100周年を目前に控えたタイミングで、ガバナンス体制を強化することにしました。

CXO制も導入しました。これまで当社は各事業を縦串にした体制でしたので、「Oneタムラ」戦略を打ち出すことで横串での事業推進を強化してきました。CXO制はそれをさらに発展させる形で、会社が一体となって激しい時代の変化に機動的に対応していくことを目的としています。

執行部門のトップである執行役員会と取締役会がきちんと相対し、執行と監督が相互に高めあっていける充実したガバナンス体制を構築していきたいと考えています。

2023年度の業績予想とサステナビリティ強化

2023年度のエレクトロニクス市場は、景況悪化による一時的な減速はあるものの、電動化の進む自動車関連、産業機械関連の自動化、クリーンエネルギー・省エネ

ギー関連のニーズの高まりによる、手堅い需要が継続すると想定しています。しかしながら、同年度の連結業績予想は、売上高が1,080億円、営業利益46億円で、当初中期経営計画に掲げた2年目の目標値を下回っています。

この厳しい状況に対して、グループ全体で売上向上と収益改善に取り組み、計画の最終年かつ創業100年にあたる2024年度における目標達成を目指しています。

サステナビリティ戦略については、前述したリスクマネジメントの見直しを含め、第13次中期経営計画で定義したマテリアリティを軸に施策を展開しています。また、当社グループの企業理念であるタムラグループミッションを実行するための基礎となる「タムラグループ行動規範」を見直しました。「行動規範」は2007年に制定されたものですが、この度、時代の変化に合わせて国際基準に沿った内容に改定したもので、グループ従業員全員に対してその浸透を図っていきます。

環境については、サステナビリティ貢献製品のさらなる拡充に努めるとともに、温室効果ガス削減に取り組み、国内事業所の再生可能エネルギー使用率100%を達成しました。当社は、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、「気候変動

が企業経営にとってリスクや機会になりうる」という認識の下、TCFD提言に基づく情報を開示しています。

企業価値向上による社会貢献を目指して

当社グループは「2050ありたい姿」を最終目標に掲げ、創業100周年の2024年、SDGsの目標年である2030年をマイルストーンとして、3年単位の中期経営計画を積み重ねることで目標達成を目指しています。

なお、当社は2024年の1月から2025年12月までの2年間で「100周年イヤー」と位置づけ、社史の編纂やお客様向けの展示会など、ステークホルダーの皆様からの長年にわたるご支援に感謝の意を表す様々な企画を考えています。

これからも当社グループは、100周年のさらにその先の未来に向けて、自社の企業価値向上のみならず、社会全体の価値向上を高める取り組みを推進し、グローバル社会に貢献していきます。ステークホルダーの皆様には、引き続き変わらぬご理解とご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。



第13次中期経営計画の進捗

創業100周年の2024年度をターゲットとする第13次中期経営計画「Energize the Future 100」に取り組んでいます。当社グループの長期ビジョンとして設定した「2050ありたい姿」実現に向けて施策を推進しています。

Energize the Future 100

創業100周年とその先の力強い未来を創る変革

2050

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
- 事業収益・資産効率向上

グローバル展開強化

新製品新事業創出

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

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、「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いたしました。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となります。

第13次中期経営計画

第13次中期経営計画「Energize the Future 100」においては、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る構想です。

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、人的資本の重大性増大など、今後とも大きな事業環境の変化が継続すると想定されます。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ています。第13次中期経営計

画ではサステナビリティ戦略と事業戦略の統合をさらに深化させ、全社一体となって不確実な未来に立ち向かう施策を展開しています。

中期経営計画の進捗

2023年3月期は、堅調な需要、価格改定、為替影響などにより過去最高の売上高を記録しました。また、電子部品事業と情報機器事業の収益性改善がけん引して営業利益も目標を大きく上回り、好調な初年度となりました。注力しているカーボンニュートラルに貢献する事業成長の施策として、成長する欧米での能力増強を行っています。メキシコにおいて北米市場で再生可能エネルギーなどの用途に使われる大型トランス/リアクタの増産のための工場拡張を、またルーマニアにおいてはチャージャやモジュール製品の生産拠点を新設する決定をしました。(➡P.20)

一方、第12次中期経営計画中に行った車載関係投資については、戦略の見直しを進めています。車載用昇圧リアクタについては中長期的に想定の需要が見込めないものの、モビリティ分野は引き続き重要市場と位置づけ、製品・用途開発を進めるとともに、工場稼働率と事業収益改善を目指

します。(➡P.20)

好調な事業業績を反映し、財務目標についても初年度は大きく目標を上回りました。

サステナビリティ施策についても、働きがいの実現や脱炭素社会の実現に向けた施策を着実に実行し、目標に向けて進展しています。(➡P.25)

グループ財務目標

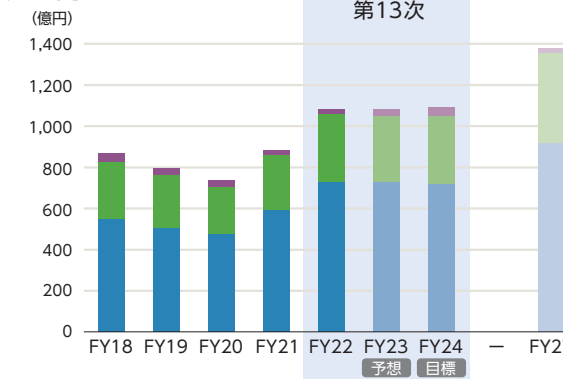
第13次中期経営計画財務目標

	FY22目標	FY22実績	FY23目標	FY23予想	FY24目標	第14次中期以降
営業利益	30億円	48億円	50億円以上	46億円	60億円以上	8%
営業利益率	3.2%	4.5%	5%	4.3%	6%	10%
ROE		4.0%			8%	

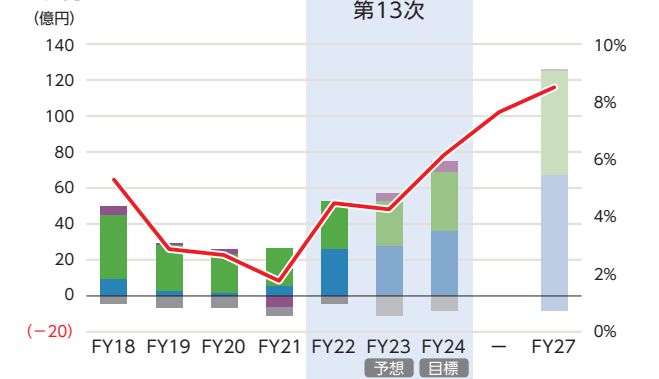
	940億円	1,080億円	≒1,000億円	1,080億円	1,000億円以上	1,300億円以上
連結売上高						
ROIC		3.8%			6%	8%

財務目標達成のためのガイドライン

売上高



営業利益



カーボンニュートラルに貢献する事業領域

自動車電動化、再生可能エネルギー需要拡大、各国の省エネ規制強化に伴うニーズの高まりに対応し、大容量の電気コントロール・エネルギー変換の効率化に伴う高周波化対応技術を生かした成長を目指します。

コア技術の強みを生かした成長

- 高周波磁性部品用
ダストコア (圧粉磁心)
- 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
- 高周波・高耐圧
次世代パワー半導体関連技術 (酸化ガリウム)

パワエレ

- 風力発電用 大型トランス/リアクタ
- エアコン用リアクタ
- 車載用リアクタ
- 高耐熱接合材
- 産業用トランス/リアクタ

モビリティ

- リフローはんだ付装置

IoT

- 高周波対応絶縁材

CFOメッセージ



中期経営計画財務目標の達成を目指します

社内管理指標としてROICを導入し、目に見える形で収益性の改善および資産効率の向上に取り組めます。

取締役常務執行役員兼CFO

橋口 裕作

2022年度実績および2023年度見込み

中期経営計画「Energize the Future 100」の初年度となる2022年度は、産業機械や家電関連を中心とした堅調な需要と価格改定の浸透に加えて円安効果もあり、売上高は過去最高を記録し、利益面においても、営業利益、経常利益ともに大幅に増加しました。親会社株主に帰属する当期純利益は、中国の連結子会社における減損損失を特別損失として計上したものの黒字転換しました。

好調であった初年度に対し、2023年度は顧客の在庫調整や一部市場の弱含みに加え、基幹システム更新に伴う費用や海外子会社年金バイアウトに伴う特別損失の計上を見込み、売上高は前年度並み、利益面は減益の予想です。しかし、中期経営計画最終年度の財務目標に変更はなく、達成を目指し引き続き施策に取り組んでまいります。

中期経営計画達成に向けた2022年度の取り組み内容

中期経営計画最終年度の財務目標、営業利益60億円以上、営業利益率6%、ROE8%の達成に向け、社内管理指標としてROICを導入しました。収益性改

善および資産効率向上の取り組み成果を目に見える形で示し、各事業部門が従来から取り組んできた施策を加速させる狙いです。

貸借対照表・キャッシュフロー（2023年3月末）

（億円）

	22.3末	23.3末	増減額
現金・預金	137	144	7
売上債権	225	273	48
棚卸資産	221	257	36
有形固定資産	304	294	△10
資産合計	1,041	1,118	77
仕入債務	133	140	7
有利子負債	312	353	41
純資産	502	529	27
負債・純資産合計	1,041	1,118	77

	22.3末	23.3末	増減
自己資本比率(%)	48.0%	47.1%	△0.9pt

キャッシュフロー	22.3	23.3	増減額
営業CF	△49.5	21.8	71.3
投資CF	△46.2	△26.4	19.8
財務CF	45.4	5.9	△39.4
フリーCF	△95.7	△4.6	91.1
キャッシュの増減	△43.0	7.3	50.3
キャッシュの残高	128.9	136.2	—

電子部品事業では、特に営業利益率の向上が課題でした。材料費率の高い事業であり、材料価格や材料輸入時の為替影響を受けやすく、従来から材料価格連動制、為替連動制の販売価格の設定に取り組んでいました。しかしながら、近年の不安定な材料相場、為替相場への対応として、より強く連動制価格の導入を推進し、営業利益率の改善につなげました。一方、電子化学実装事業は当社の利益面をけん引する事業ですが、コロナ禍の影響や材料価格の高騰で営業利益率の低下傾向が続いていました。そこで、当事業でも材料価格連動制の販売価格設定を推進しました。材料相場高騰時に購入した材料の在庫の使用により、2022年度第四半期から営業利益率が大きく低下し

成長投資

中期経営計画「Energize the Future 100」で「カーボンニュートラルに貢献する事業成長」を掲げています。そこで、カーボンニュートラルの取り組みが先行しており、ビジネス機会の大きい欧米市場に向けた投資を行います。メキシコ工場では北中米のエネルギー関連市場向けに大型のトランスノリアクタを生産しています。旺盛な需要に対応するため生産能力の増強に取り組んでおり、2023年9月に工場増設が完了しました。ヨーロッパ向けでは、ルーマニアにチャージャをはじめとしたモジュール製品を生産する拠点を新設しました。2024年11月の生産開始を予定しています。

また、既存工場の生産体制の再整備にも取り組みます。特に、中国の佛山工場では、需要の変化から稼働率が低迷しており、2023年3月に減損損失を計上しました。佛山工場は自社の保有資産であり、他の中国工場のように賃借料が発生しません。生産品の多様化を

株主還元

当社は、株主の皆様への安定的な配当を経営の最重要課題と捉えています。安定配当の方針に則り、株主様への利益還元策としては、現金配当を中心に考えていますが、配当性向の安定的な上昇を目指しつつ、「総配分性向」についても検討を進めていきます。

ましたが、当該在庫の消費および市場回復に伴い、2023年度後半から利益率の改善を見込んでいます。

資産効率面では、在庫の適正化に取り組んでいます。コロナ禍での物流混乱や部材不足に備えるため、在庫金額、在庫回転日数ともに大きく膨らみました。在庫回転日数をコロナ禍前の水準に戻すことを目標に、現在も活動を続けています。

また、ROIC導入に伴う全社的な取り組みとして、大型投資前に、キャッシュフローをベースとした従来よりも精緻な投資採算性計算プロセスを追加しました。投資判断をより慎重に行うとともに、案件の優先度に対して、成長投資という面をこれまで以上に意識しています。

進めるなど、佛山工場の稼働率を向上させるとともに、グループ外への金銭流出を抑制します。

設備投資・減価償却費・研究開発関連費用*（2024年3月期）（億円）

	23.3期 実績	24.3期		
		予想	増減	増減率(%)
設備投資	33.6	39.4	5.9	17.5%
減価償却費 ※リース含む	39.3	39.8	0.5	1.3%
研究開発 関連費用 (売上比率)	35.1 (3.2%)	42.3 (3.9%)	7.2	20.5%

*:「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・設備投資などを、当社の基準で集計している値です。

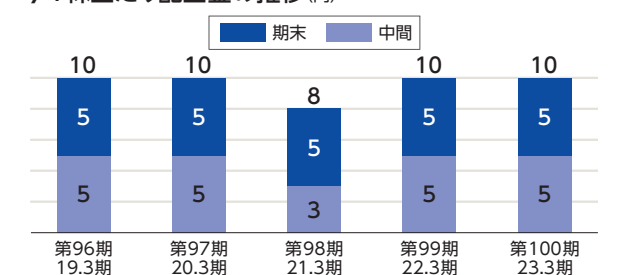
主な設備投資

- 電子部品:生産設備増強
- 全社:基幹サーバー更新費用

主な開発投資

- 高耐圧・高周波対応ゲートドライバ、EMC性能強化電流センサ
- 高機能絶縁材開発
- 環境貢献型リフロー装置
- 次世代半導体利用高効率電源

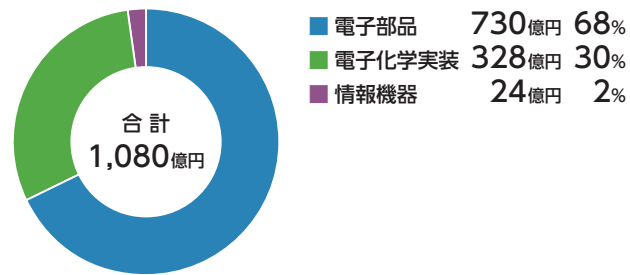
1株当たり配当金の推移(円)



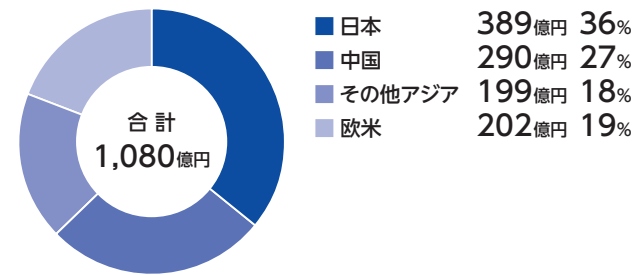
タムラグループ At a Glance

2022年度売上(事業別／地域別)

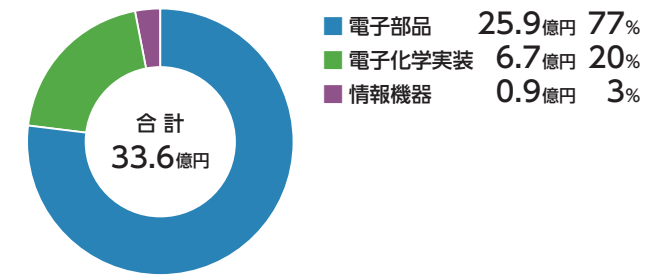
〉2022年度 セグメント別売上高



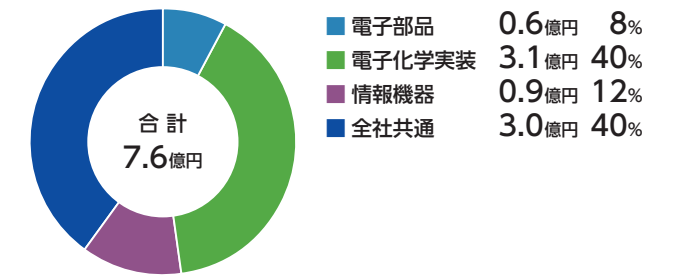
〉2022年度 地域別売上高



〉2022年度 設備投資



〉2022年度 研究開発費



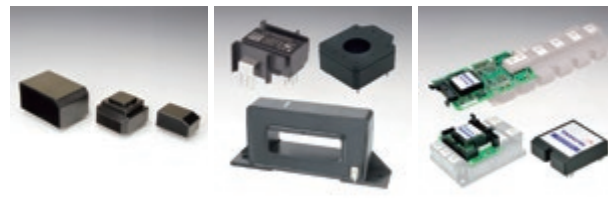
電子部品

主要製品

トランス
リアクタ
コイル
大型トランス／リアクタ
バッテリーチャージャ
電源モジュール
ゲートドライバ
電流センサ
LED関連製品 など



トランス／コイル／リアクタ／大型リアクタ



電源モジュール／電流センサ／ゲートドライバ



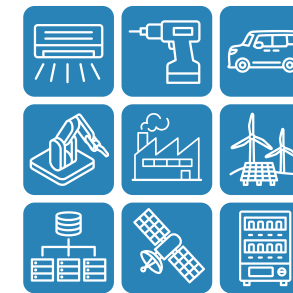
自動販売機用LED関連製品



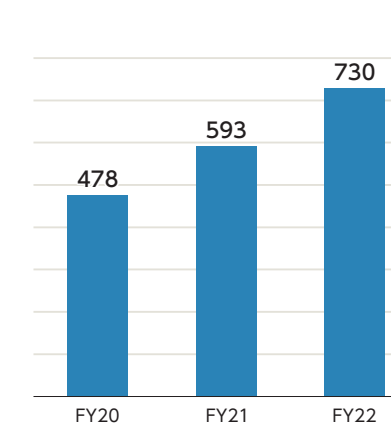
セキュリティ・IoT関連製品

用途

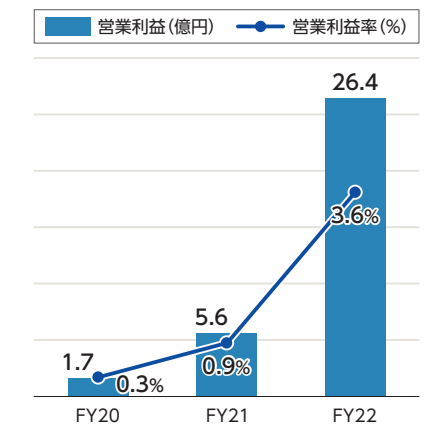
家電、自動車、産業用ロボット・工作機械、風力・太陽光発電、データセンター、ロケット・人工衛星、自動販売機 など



〉売上高の推移 (億円)



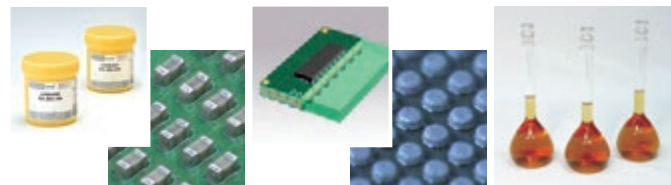
〉営業利益の推移



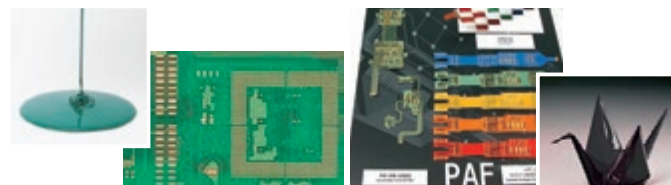
電子化学実装

主要製品

ソルダーペースト
フラックス
ソルダーレジスト
実装装置 など



ソルダーペースト／フラックス



ソルダーレジスト



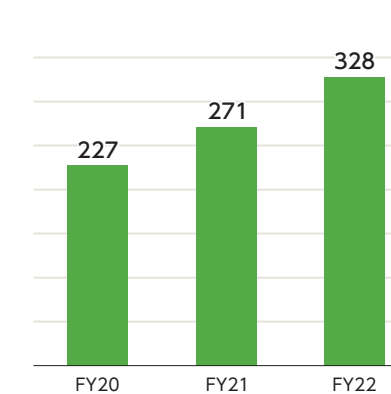
実装装置

用途

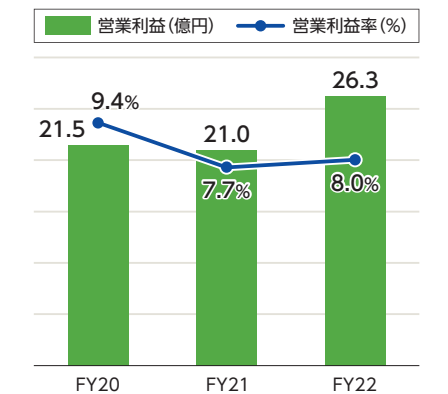
自動車、スマホ・PC、家電、通信基地局、プリント配線板 など



〉売上高の推移 (億円)



〉営業利益の推移



情報機器

主要製品

音声調整卓(ミキサー)
ワイヤレスインターカム
ワイヤレスマイクロホン など



放送用音声調整卓



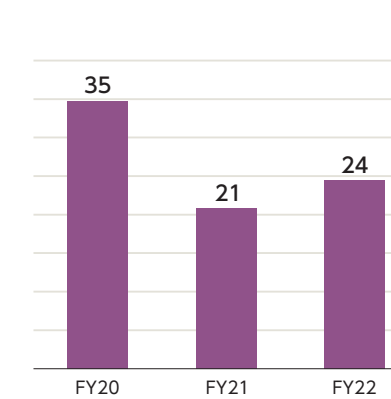
ワイヤレス機器

用途

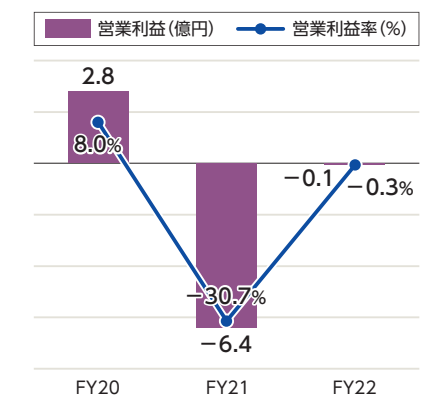
放送局、駅、劇場、コンサートホール など



〉売上高の推移 (億円)



〉営業利益の推移





電子部品

「高信頼」「高効率」のパワーテクノロジーで
パワーエレクトロニクスの未来をつくり、
安全・安心な暮らしと脱炭素社会の実現に貢献します。



2022年度営業概況

エアコン向けリアクタ、産業機械向けトランス／リアクタなどの売上高は、年度を通じて堅調に推移しました。一方、電動工具向けチャージャは、主要顧客における在庫調整により、第4四半期に販売が減少しました。自動車関連の顧客では、半導体不足による生産調整は解消の兆しが見られたものの、ゆるやかな需要回復にとどまり、関連製品の売上高は低調に推移しました。自動販売機向けLED製品は、コロナ前水準の安定的な売上高を維持しました。利益面では、価格改定の効果や前中期より取り組んできた生産改善活動の効果が年度を通じて寄与し、収益性が大きく改善しました。その結果、売上高は過去最高の729億6千5百万円(前期比23.1%増)、セグメント利益は26億4千2百万円(同370.1%増)と、増収増益となりました。

2023年度業績予想

電動工具向けチャージャの主要顧客における在庫調整や車載用昇圧リアクタの需要低迷継続に加え、エアコン向けリアクタや産業機器関連顧客の設備投資に対する慎重姿勢から年度前半は需要低迷を想定しています。一方、大型トランス／リアクタや自動販売機向けLED製品の需要は引き続き堅調に推移すると見込まれます。



上席執行役員
電子部品事業本部長／
ユニット事業部長

中山 勇二

中期経営計画

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%
-------	-------	------	------	-------	------

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できるマルチパスで事業拡大を狙う
- ◆ 製品開発・地域拡大により、半導体駆動モジュールを電源と並ぶ事業へと育成する

CN市場の本格化

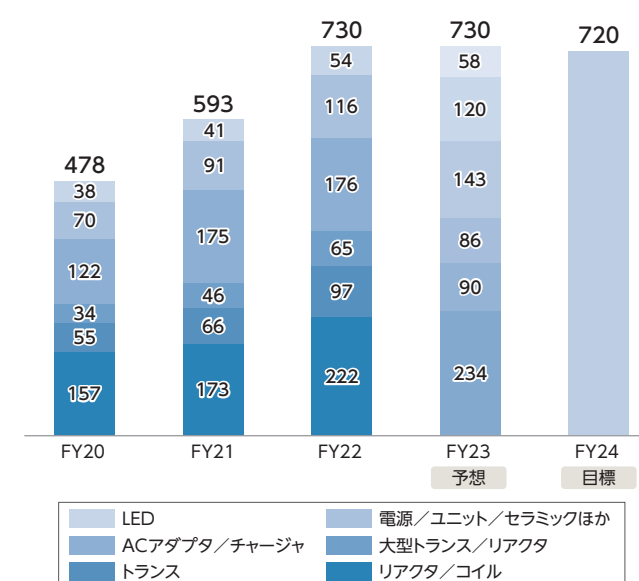
市場・エリア拡大

高収益化

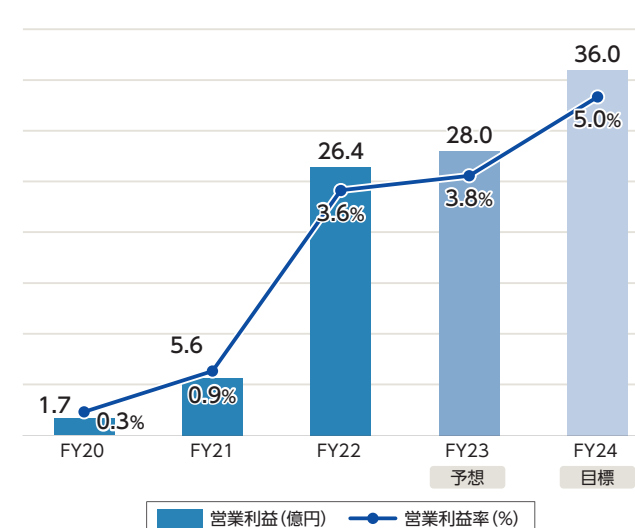
- 市場機会：カーボンニュートラル市場の本格化
 - モビリティ：昇圧リアクタ、充電器用トランス／コイル（車載・定置）
高耐圧高周波ゲートドライバ、EMC強化電流センサ
 - エネルギー：大型トランス／リアクタ、ゲートドライバ
 - 地域：欧米拡大（再エネ市場・充電製品）

- 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

製品別売上高推移 (億円)



営業利益・営業利益率推移



欧米市場向け売上拡大

ルーマニアに電子部品事業の生産拠点を新設

- チャージャをはじめとしたモジュール製品を生産予定
- 欧州の再エネや電動化の推進による需要拡大に対応
- 生産拠点の地理的分散を図る



拠点概要
設 立：2022年12月
場 所：ヤロミツァ県フェテシュティ
生産開始：2024年11月予定

メキシコで大型トランス増産計画

- 北米のデータセンターや再エネ関連等の堅調な需要に対応
- 2023年度後半に生産設備増設完了予定



車載事業見直し

車載用昇圧リアクタ事業計画の見直し

- EV化への潮流、顧客の内製化推進など事業環境の変化により、想定需要が半減
- 事業計画を見直し車載用昇圧リアクタ中心の戦略から、より広くモビリティ市場全体を視野に入れ挽回を図る

車載用昇圧リアクタ市場戦略

前中期経営計画
車載用昇圧リアクタ
中心の事業成長を狙うも
需要想定減少



2022

モビリティ市場戦略

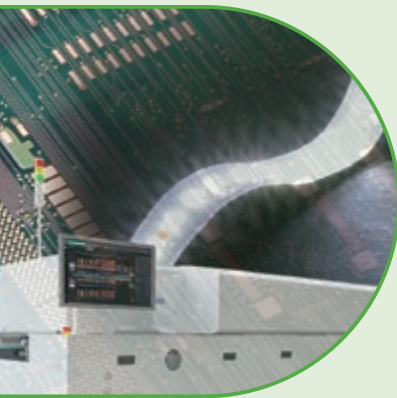
製品の拡充・拡販

- 急速充電・V2H・V2X用
大容量高周波トランス／リアクタ
- 車載用・電鉄用
電流センサ
- 電鉄用
ゲートドライバ
- 電鉄用
大型トランス／リアクタ

より広く
モビリティ市場
を開拓

車載用昇圧リアクタ

2030



電子化学実装

「高信頼」「高密度実装」のはんだ接合技術を極め、環境に配慮した材料・装置で持続可能なエレクトロニクス産業の成長に貢献します。



上席執行役員
電子化学実装事業本部長

柴田 誠治

2022年度営業概況

電子化学事業では、溶剤ペーストの堅調な販売、価格改定努力、円安などにより、売上高が増加しました。一方、溶剤レジストは、自動車関連顧客の減産やスマートフォン向けフレキシブル基板用の需要低調の影響を受けたものの、為替効果もあり前年度並みの売上となりました。実装装置事業では、日系自動車関連顧客を中心に回復基調が継続しました。その結果、売上高は過去最高の327億5千2百万円(前期比20.7%増)、セグメント利益は26億2千6百万円(同25.2%増)と、増収増益となりました。

2023年度業績予想

一部市場の弱含みと前年度第4四半期から継続する価格下落などにより、電子化学事業を中心に年度前半は厳しい状況を想定しています。自動車用需要の回復継続に加えて、スマートフォン向けの需要が季節的要因により増加するため第2四半期以降は徐々に売上が回復することを見込んでいます。

中期経営計画

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%
-------	-------	------	------	-------	-------

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・原価低減により利益拡大、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
- 半導体新工法向け溶剤ペースト
- 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

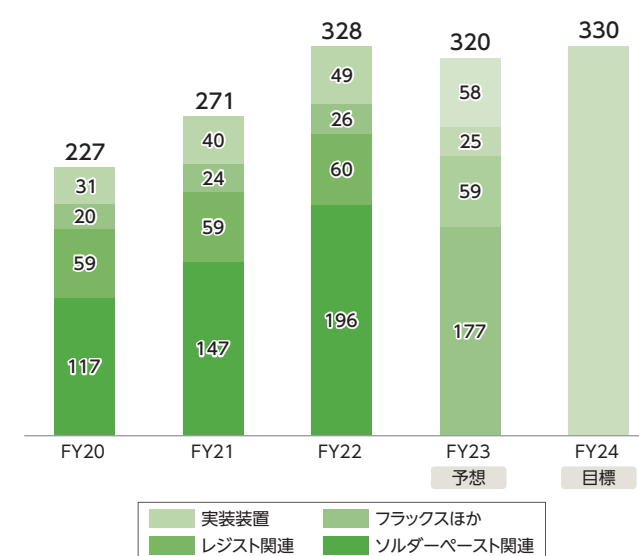
新市場拡大

■ 新市場拡大

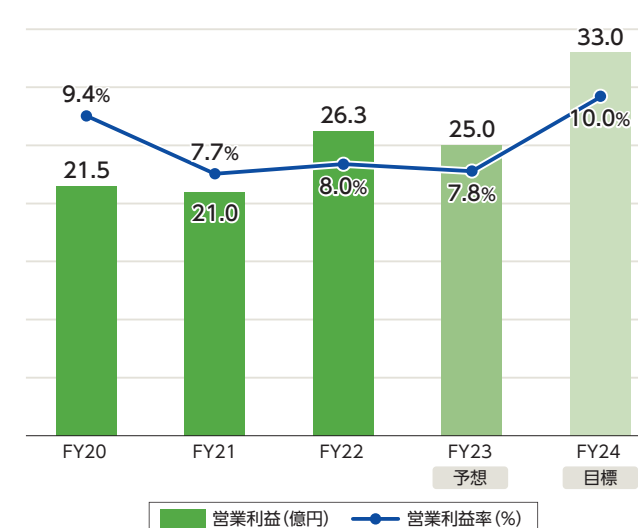
- 欧米系顧客への車載用溶剤ペースト承認活動
- Mini LED市場向けレジスト拡販
- 非日系向けリフロー装置拡販

生産改善

製品別売上高推移 (億円)



営業利益・営業利益率推移



リフロー装置のグローバル展開



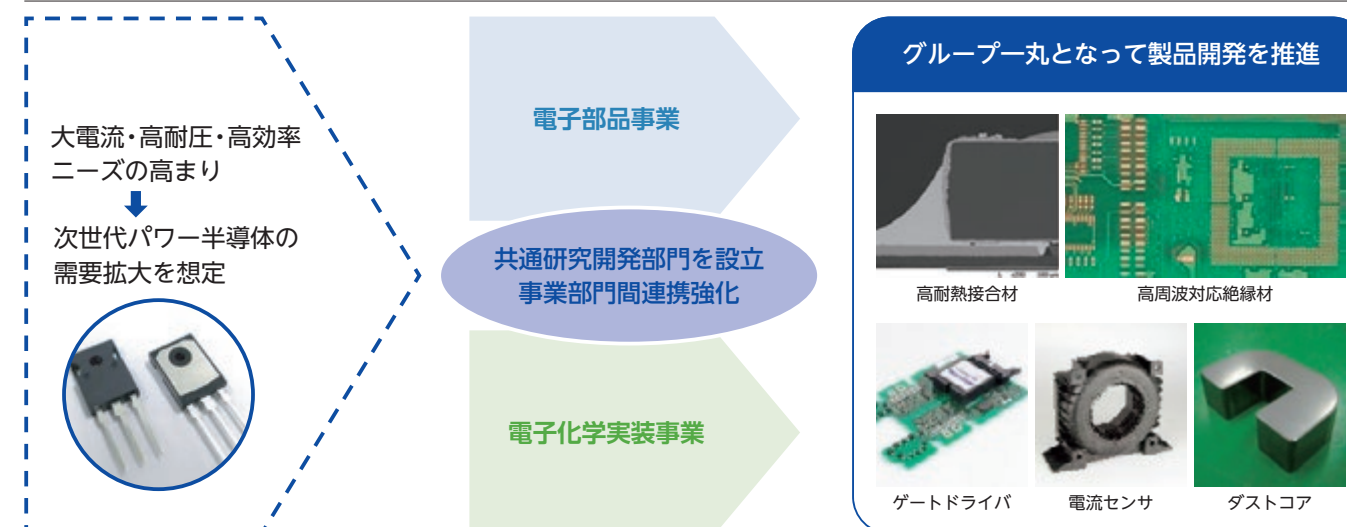
- 非日系顧客ニーズに応えるフレキシブルな機能設計
- 顧客の生産効率向上・省エネ貢献：
機種切替時の温度変更時間が当社従来品比1/3
→ 待ち時間削減により工場全体の省エネに貢献
- IoT (BIG DATA) を活用した設備管理

グローバル展開推進



- グループネットワークを生かし、中国・ASEAN地域の顧客など各国に製品を展開
- 電子化学材料とともにメキシコショールームにデモ機を設置、欧米顧客の攻略につなげる

部門間連携による製品開発





情報機器

「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。



2022年度営業概況

情報機器関連事業の主力市場である放送業界では、設備投資抑制の局面から徐々に設備更新への動きが見られましたが、本格的な回復には至りませんでした。利益面では、次世代音声調整卓の開発が完了したことにより前年比で開発費用が減少したため、損失が大きく縮小しました。その結果、売上高は24億4千4百万円(前期比17.6%増)、セグメント損失は6百万円(前期は6億3千8百万円のセグメント損失)となりました。

2023年度業績予想

顧客の設備更新需要に確実に対応することで、年度後半にかけて次世代音声調整卓の販売拡大を見込んでいます。



執行役員
情報機器事業部長

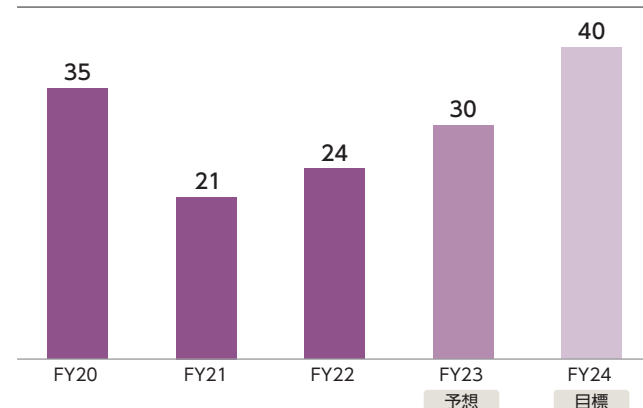
石田 和好

中期経営計画

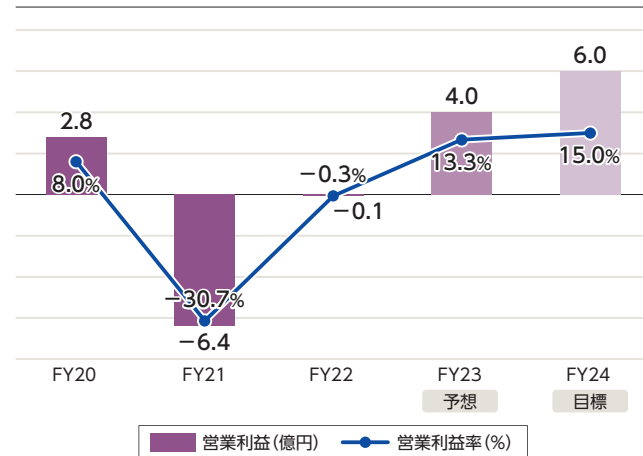
2024年度 財務目標ガイドライン

連結売上高	40億円	営業利益	6億円	営業利益率	15.0%
-------	------	------	-----	-------	-------

製品別売上高推移 (億円)



営業利益・営業利益率推移



事業戦略

- ◆ 半導体などの部材確保を着実に遂行。次世代音声調整卓の販売を進め、早期の黒字化・利益拡大を図る
- ◆ 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対応

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

- キー局の更新需要への確実な対応
- 半導体など部材の安定確保
- 事業体制・生産体制の効率化
- ネットワーク化などの技術変化に対して、周辺製品やサービスとのコラボレーション推進

NTX
series



フルIP対応次世代音声調整卓

サステナビリティ戦略

タムラグループは、企業理念や創業の精神に基づき、長期ビジョン「2050ありたい姿」を定め、「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」となることを目指しています。この実現に向けた第一歩として、2022年4月から2025年3月までの3カ年を対象とする第13次中期経営計画を策定しています。本中期経営計画においては、事業戦略とサステナビリティ戦略を統合して取り組みを推進しています。

■ マテリアリティ (重要課題) の特定

タムラグループでは「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分野においてサステナビリティを推進し、企業の社会的責任を果たすとともに、長期的な視野でタムラグループが目指す姿を明確にし、戦略的にサステナビリティに取り組むことで、タムラグループの持続的な成長を目指し、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。その一環として2050年をターゲットとし、様々な社会的課題とどのように向き合い、アプローチをしていくべきなのか取締役会の諮問機関であるサステナビリティ経営委員会で議論し、2021年5月に取締役会にてマテリアリ

ティを特定しました。

さらに2022年、第13次中期経営計画を策定するにあたり、長期ビジョンとして2050年のありたい姿を、企業理念や創業の精神を基盤として、「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」と決めました。

また、マテリアリティについても、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見直すとともに、第13次中期経営計画と連動させ、2024年度に向けた管理指標と目標を設定しました。

マテリアリティの特定プロセス

ステップ 1

評価対象とする課題の抽出

国連グローバル・コンパクト、ISO26000、GRIスタンダードなどCSR・ESGに関する国際的なガイドラインや評価指標の要請事項から、タムラグループの事業領域を考慮し、タムラが取り組むべきマテリアリティの候補として評価対象とする約30の項目を抽出しました。

ステップ 2

重要性の評価

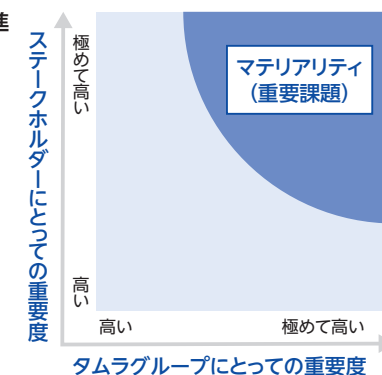
ステップ1で抽出したマテリアリティ候補に関して、ステークホルダーにとっての重要度とタムラグループにとっての重要度の視点から評価しました。ステークホルダーの視点は、ステークホルダーの皆様との継続的な対話やCSRに関する各種調査等から得られた情報を基に、その関心度合いを考慮し、定量評価しました。タムラグループにとっての重要度は、各課題に関するリスクと機会の側面から分析を行い、事業活動や経営へのインパクトを考慮して定量評価しました。

ステップ 3

マテリアリティの特定

評価結果をマテリアリティ・マトリクス上に可視化し、ステークホルダーにとってもタムラグループにとっても重要度が高いと位置づけられた課題について、取締役会の諮問機関であるサステナビリティ経営委員会において議論し、取締役会にてマテリアリティを特定しました。

〉評価基準



環境

サステナビリティ戦略の進捗

働きがいの実現や脱炭素社会の実現に向けた施策を着実に実行し、目標に向けて進展しています。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%を実現し、目標に向けて大きく前進しました。また、働きがい改革としては、社内有志が参加する心理的安全性プログラムを推進し、従業員エン

ゲージメント調査を初めてグローバルに実施しました。

各KPIの進捗は以下のとおりです。

タムラグループは、事業戦略とサステナビリティ戦略を統合し、創業100周年とその先の力強い未来を創る変革に取り組んでまいります。

マテリアリティ	2025年3月期 目標	2023年3月期 実績
1. 持続的な事業成長	新製品・新市場向け売上比率 30%	11.8%
2. 製品品質の向上	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
3. 適正なサプライチェーン	主要調達先SAQ実施率:100%	調達ガイドライン/SAQ改訂準備
4. コンプライアンス	コンプライアンス研修実施率:100%	94%
5. 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日本多様性:女性・外国人・中途採用管理職比率:10%、5%、50%	①ベースとなる初回実施 ②7.8%、0.6%、40.3%
6. 地域社会との共生	社会貢献費:経常利益の1%	1.4%
7. 地球環境保全・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(Scope1&2)削減:33%以上(2013年対比*)	①20% ②45%
8. 情報開示の充実	①統合報告書発行 ②TCFD準拠情報開示	①発行開始 ②開示開始

*:各工場の状況に応じ、2013年度基準値を調整しています。

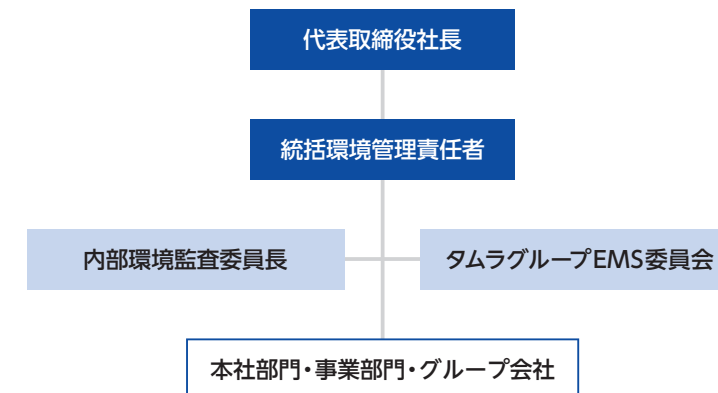
環境マネジメント体制

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、2022年度までに19社28サイトを統合し、タムラ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。

タムラグループは、代表取締役社長をトップとし、環境マネジメントシステムを管理するため、統括環境管理責任者を設置し、各サイトの事業部門の責任者を委員とした「タムラグループEMS委員会」を組織しています。

タムラグループEMS委員会は、システムの運用に関わるコミュニケーションの向上や水平展開、グループ全体の環境パフォーマンスの改善を推進しています。

▶推進体制図(2023年7月1日現在)



温室効果ガス削減目標

2022年度からは新たな温室効果ガス削減目標(Scope1、2)の達成に向けて、省エネ推進、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、創エネとなる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み、2022年度目標である27%削減に対し、45%削減となり目標を達成しました。

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

主要5事業所の使用電力を実質再生可能エネルギー由来の電力に切り替え ～非化石証書を活用して年間約6,900トンのCO₂を削減～

当社は、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、2022年3月より国内主要5事業所*の電力契約を、東京電力エナジーパートナー株式会社が提供するグリーンベーシックプランに切り替えました。

非化石証書相当分の使用電力は、実質再生可能エ

ネルギー由来の電力と同様の扱いとなり、CO₂排出量ゼロの電力と見なされます。今回の取り組みにより2022年度は約6,900トンのCO₂を削減することができました。

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。

*:本社・東京事業所、坂戸事業所、入間事業所、狭山事業所、児玉工場の5拠点・首都圏事業所 再エネ使用率100%達成

環境

サステナビリティ貢献製品

タムラグループでは、開発・設計段階で製品環境アセスメントを実施し、環境影響の最小限化に取り組むとともに、サステナビリティ貢献製品の開発・提供を通じて持続可能な社会への貢献を目指します。

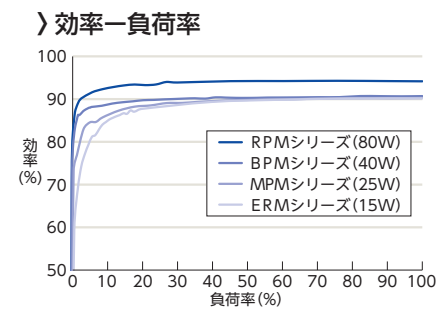
電源モジュール(xPMシリーズ)

カーボンニュートラル実現に向けて省エネの規制強化が進んでおり、電源の高効率化要求が高まっています。

省エネ型電源モジュール(xPMシリーズ)は、3～80Wクラスまでの広範囲を5シリーズのラインアップでカバーしており、電力や電圧の使用条件に合うものをセレクトできます。また、無負荷時の消費電力特性と、軽負荷時(製品の待機状態)の効率特性を、大幅に向上させたモジュールです。お客様の省エネ課題に対応し、使用電力量の削減と開発工数の削減に貢献します。

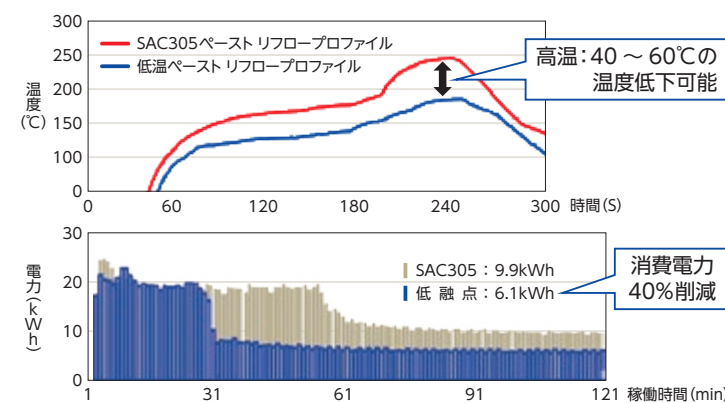


RPMシリーズ(80W)

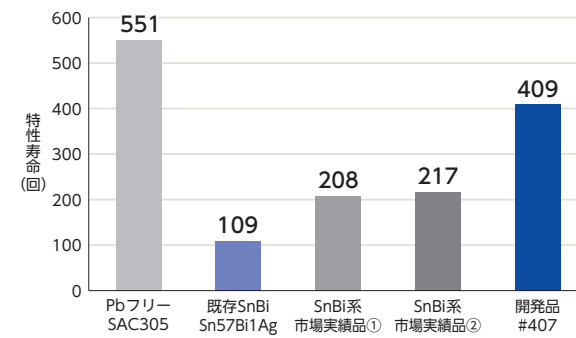


低融点(SnBi+α)ソルダーペースト「TLF407-18-HF」

カーボンニュートラルに対する関心が高まる中、低融点はんだが注目されています。市場で多く使用されているSAC305(Sn/3Ag/0.5Cu)に比べて低融点はんだ(SnBi系)は融点が80℃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。当社の算出によると年間消費電力40%削減効果が期待されます。TLF407-18-HFは低融点はんだ(SnBi系)の課題であった耐落下衝撃性を向上させた新合金(SnBi+α)を開発し使用しています。その他に課題であった大気リフロー工程で使用可能になり、N₂リフロー工程で使用する窒素が必要ないため、前述の消費電力の削減と合わせて環境負荷低減に貢献します。



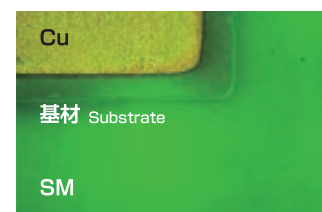
落下衝撃試験における合金ごとの特性寿命比較



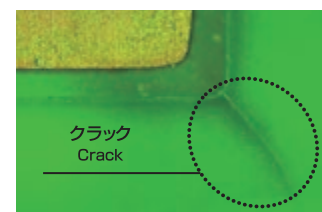
車載用高耐熱性・耐クラック性ソルダーレジスト「DSR-2200ACR-19M」

ハイブリッド自動車、電気自動車の拡大に伴い、制御に必要となる電子制御ユニット(ECU)の車1台当たりの搭載数は増加傾向にあり、省スペース、軽量化のためにはこれらECUがより厳しい高温環境下に設置されることが想定されます。そのためECUに使用されるプリント基板用のソルダーレジストにも高温環境下への耐久性向上が求められます。

本製品は従来品よりも高温耐久性と低弾性特性を向上させることで、高温環境を想定した-40℃⇔+160℃の冷熱衝撃試験でのソルダーレジスト中のクラック発生を大幅に抑制し、かつ高温放置性(160℃ 2,000時間)に優れたマットタイプのスクリーン印刷用アルカリ現像型のソルダーレジストです。また柔軟性に優れることから湾曲させて搭載が想定されるリジットフレキシ基板にも適用可能であり、曲げて搭載することでの省スペース化にも貢献するハロゲンフリー対応品です。



本製品



従来品

NTX音声調整卓

NTX音声調整卓は、音声ルーティングおよび音声信号処理を行うX COREを中心とする生放送・番組収録に適するデジタルミキシングコンソールです。X COREはST2110-30、AES67、ST2022-7規格に対応するメディアポートを備えており、IPベースの次世代放送システムに対応します。同等機能規模で従来のNTシリーズに比べ、主機能部(音声ルーティングおよび音声信号処理部)で約34%、コンソール部で約68%の低消費電力化を実現するとともに、主機能部の小型化、高密度化を実現しています。



消費電力

NTシリーズ	削減率	NTXシリーズ
ROUTERとDSP(4台)	→ 約34%削減	X CORE
NT880(40Fader)	→ 約68%削減	NTX800(36Fader)

最大構成時の主機能部ラック占有度

NTシリーズ	削減量	NTXシリーズ
6U	→ 2U削減	4U

※ Uとは、ラック収容時の高さの単位で、1U=約44.45mmです。

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、取締役会が、気候変動や人的資本をはじめとするサステナビリティ課題全般について基本方針・戦略の決定とその執行の監督を行っています。効率的・効果的な監督のため、取締役会は、その諮問機関としてサステナビリティ経営委員会を設置しています。サステナビリティ経営委員会は、代表取締役社長、監査等委員である取締役5名全員およびサステナビリティ担当執行役員などで構成されています。年2回委員会を開催し、サステナビリティ戦略の進捗を監督するとともに関連議題を審議の上、取締役会に対して答申します。

基本方針および戦略に基づき、具体的施策や取り組みは、代表取締役社長を議長とする執行役員会以下の執行部門で推進しています。

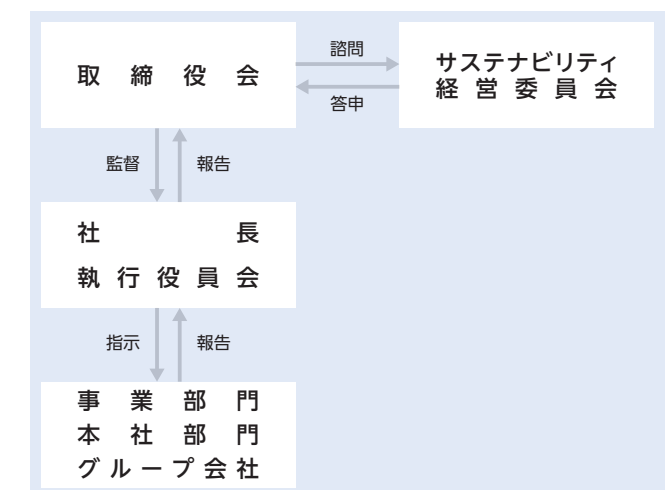
戦略

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

ガバナンス体制図



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。

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替えや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、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分野は、事業機会が増大するものと認識しており、この機会を最大化するための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/tcfd.html

環 境

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的確に対処するため、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、上述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年度対比^{*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、2022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、当初の削減目標27%に対し、温室効果ガス排出削減45%を達成しました。

^{*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															
							電子部品									電子化学実装						
			気温上昇	1.5℃			4℃			1.5℃			4℃			1.5℃			4℃			
			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																	
	市場技術評判	規制強化による機器入替の発生	1	3	2																	
		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／社会貢献

サプライチェーンマネジメント

お客様に満足していただける製品をお届けするために、取引先の皆様と協力して、サプライチェーン全体で品質・環境・社会的責任への配慮に取り組んでいます。

CSR調達の推進

タムラグループでは、製品の製造から販売までの事業プロセス全体に対するステークホルダーの関心の高まりに応えるため、サプライチェーン全体でのCSRの取り組みを推進するため、「タムラグループ調達ガイドライン(以下「調達ガイドライン」という。)」で「タムラグループ購買基本方針」を示すと

もに、CSR調達に関し、取引先の皆様へご理解とご協力をお願いしています。2023年6月に調達ガイドラインを改定し、調達ガイドラインへの同意書や、SAQ(自己評価アンケート)への回答要請に向けた活動に取り組む予定です。

品 質

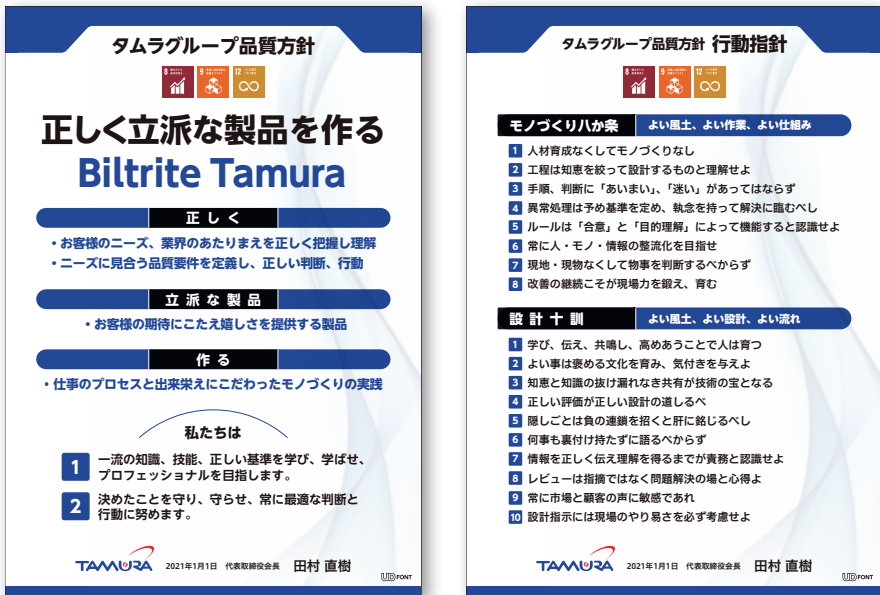
「正しく立派な製品を作る」という方針の下、事業セグメントごとに最適な品質マネジメントシステムを構築するとともに、さらなる顧客満足度向上を目指して様々な取り組みを行っています。

タムラグループ品質方針

今後、さらなる企業成長要素の一つとして必要不可欠な「品質」について、改めて品質第一の発想が当たり前の企業文化を醸成する必要があるとの思いから、2021年1月に品質方針を改定しました。新しい品質方針では、創業期に掲げられた「Biltrite」が意味する「正しく立派な製品を作る」をグループの羅針盤として定めました。また、この品質方針の意味を具体的な行動指針(生産系はモノづくり八か条、開発系は設計十訓)として示すことで、世代を超えたタムラの品質文化として定着することを目指しています。

2022年度以降も、解説用短編ビデオ、社内報などを活用し、継続的に周知、浸透活動を推進しています。また、トップマネジメントの品質レビューを基

にして、チェックリストを作成・展開し、部門ごとの浸透度合いを定量的に判断し改善する活動を開始しました。引き続きグループ全体のさらなる品質意識向上を図っています。



社会貢献

社会との調和および共存を図るために、国や地域社会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。タムラグループの2022年度の社会貢献活動費総額は、約6千万円、経常利益の約

1.4%でした。2022年度も新型コロナウイルス感染症の影響で休止した活動が多くありますが、今後も新たなテーマに取り組みながら、活動の強化を図っていきます。

人的資本

タムラグループでは、事業目標の推進・サステナブルな事業の実現のためにはそれを担う人材と、その人材の持つ力を発揮できる環境の双方が重要であると考えています。これらの取り組みを進めていくことで、長期的な目線で「人が憧れる会社」「人が集まる会社」になることを目指しています。

働きがい改革(グローバル)

企業価値を向上させるためには、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。まず働きがいを実現するための土壌づくりとして、心理的安全性への取り組みを2019

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。2023年3月期の実績は以下の

働きがい改革(グローバル)		
●PDCAを回すことで施策を見直し、従業員満足度の向上につなげる		
人権・安全教育の 充実	心理的安全性 プログラムの展開	都度必要 プログラム見直し
目標:エンゲージメント調査による満足度改善		
グローバルの改善:3pt / 年		
2022年度実績		
肯定的:49%		

年度より開始しました。さらに2022年度からは、働きがい改革の効果を測る指標としてエンゲージメントサーベイを導入し、初年度のスコアは49%でした。従業員一人ひとりの声を分析し、より良い施策を推進することで、スコアの向上に取り組んでいます。

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。

人材多様性確保(日本国内)		
●グローバルなステークホルダーの期待に応えられる多様性を確保し「2050ありたい姿」の実現を目指す		
●第13次中期経営計画の3年間は、相対的に多様性の低い日本国内の改善を優先する		
目標:中核人材(管理職)中の比率('25年3月期)		
女性:10%	外国人:5%	中途採用:50%
2022年度実績		
女性:7.8%	外国人:0.6%	中途採用:40.3%

人的資本強化のための取り組み 人事マネジメント制度の刷新

タムラ製作所は、従業員個々人の価値観や働き方の多様化に対応しながら能力を最大限発揮できる組織を目指し、2021年4月に管理職と専任職・高度専門職からなる複線型人事制度を刷新しました。管理職層には高いマネジメント力の発揮と従業員が安心して活躍できる環境づくりを期待し、「心理的安全性」の概念の導入や360度評価の実施など、チーム力の発揮に重点を置いた施策を推進しています。高度専門職層は役割定義を厳格化、高い専門性を発揮して市場に競争力のある製品やサービスを提供することを使命とし、その成果によりメリハリのある処遇を実践しています。

また、あらゆるジェンダーや年代層が活躍できるよう、人事評価における行動特性項目を全般的に見直しました。特に若年層においては、グレード階層を減らすとともに、最短昇格年も大幅に短縮し、早期により高度な仕事に携われる機会を設けています。

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には、心理的安全性の担保されたチームという土壌が不可欠です。当社では2019年より心理的安全性の浸透活動を開始、2022年には全社横断プロジェクトとして「心理的安全性浸透チーム」を発足させました。年齢や役職などの属性に制限されずに双方向に意見を交わせる企業風土へと変革することで、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。



心理的安全性
浸透チームの
活動

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、従業員一人ひとりが健康で働き続けられることが何よりも重要です。そこでタムラグループでは、健康診断の結果から抽出した健康課題の改善に取り組んでいます。当社では睡眠により十分な休養

健康経営宣言(健康経営推進の目的)

私たちタムラ製作所は、お客さまに世界の一良品を提供することができるオンリーワンカンパニーを目指します。そのためには、タムラ製作所で働く社員の健康が経営の基盤と考え、社員が充実した生活を送れる健康で働きがいのある会社づくりに取り組んでいます。

代表取締役社長 浅田 昌弘

多様な働き方のための環境整備

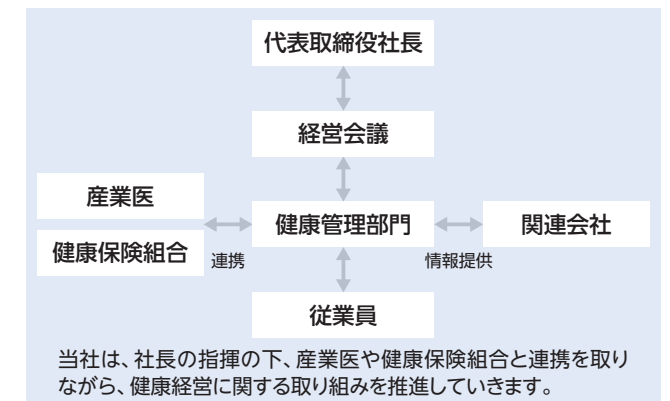
多様な働き方に対応する施策として、育児や介護、ボランティアなどの理由で取得のできる多目的休暇や、時間単位での有給休暇を取得できる制度を導入しています。また、育児、介護、配偶者の転勤など一定の理由による退職者を再び社員

タムラグループで働く従業員



がとれていると感じている人の割合が低いことから、睡眠の質向上のための従業員教育や残業時間のさらなる削減等を推進しています。

健康経営推進体制



として受け入れる制度を設けるほか、2022年には限定正社員制度も新たに導入し、仕事と家庭の両立支援を実施しています。在宅勤務制度も導入し、IT環境や規程などインフラ面の整備を行っています。

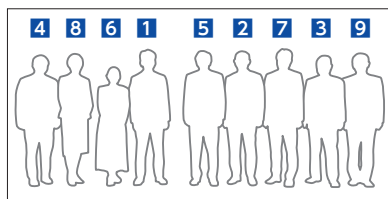
役員紹介

タムラグループの価値創造

事業別戦略

サステナビリティ戦略

コーポレートガバナンス



2023年6月の定時株主総会での承認を経て、タムラ製作所は監査等委員会設置会社に移行しました。
あわせてCXO制も導入し、新たな体制の下、ガバナンスの充実と執行体制の強化を図ります。

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	タムラ・ヨーロッパ・リミテッド取締役	
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	(株)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	取締役常務執行役員兼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(現)	
2015年 4月	当社取締役上席執行役員	
2018年 4月	当社本社部門統括(現)	
2018年 6月	当社取締役常務執行役員、 (株)ノベルクリスタルテクノロジー 非常勤取締役(現)	
2022年 4月	(株)光波代表取締役社長(現)	
2023年 7月	当社取締役常務執行役員兼CFO(現)	

3	取締役上席執行役員兼CTO	齋藤 彰一
1988年 4月	タムラ化研(株)入社	
2005年 4月	同社執行役員	
2007年 6月	同社取締役執行役員	
2010年 4月	当社上席執行役員	
2013年 6月	当社取締役上席執行役員	
2015年 8月	タムラシンガポール(株)取締役	
2020年 4月	タムラ・ヨーロッパ・リミテッド取締役 常務執行役員	
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(現)	

4	取締役執行役員	田村 陽平
2010年 4月	横河電機(株)入社	
2013年 4月	横河ソリューションサービス(株)移籍	
2016年 4月	当社入社	
2018年 4月	タムラ電子(マレーシア)(株)取締役	
2019年 4月	同社取締役社長	
2021年 10月	タムラタイランド(株)取締役	
2023年 4月	当社社長室長(現)	
2023年 6月	当社取締役執行役員(現)	

5	筆頭社外取締役(監査等委員)	窪田 明
1978年 4月	通商産業省(現・経済産業省)入省	
2005年 9月	同省経済産業政策局調査統計部長	
2006年 7月	オリンパス(株)入社	
2009年 6月	同社執行役員、 研究開発センター精密技術開発本部長	
2014年 4月	同社常務執行役員、 研究開発センター長	
2016年 4月	同社常務執行役員、 メディカルアフェアーズ・CSR統括室長	
2017年 5月	一般社団法人日本電気制御機器工業会 専務理事(現)	
2018年 6月	当社取締役	
2023年 6月	当社取締役(監査等委員)(現)	

6	社外取締役(監査等委員)	渋村 晴子
1992年 4月	最高裁判所第46期司法修習生	
1994年 4月	第二東京弁護士会登録、 本間・小松法律事務所 (現・本間合同法律事務所)	
1999年 4月	同所パートナー弁護士(現)	
2009年 4月	最高裁判所司法研修所民事弁護教官	
2015年 6月	ニチレキ(株)社外監査役	
2018年 6月	当社取締役	
2019年 6月	アステラス製薬(株) 社外取締役(監査等委員)	
2019年 6月	ニチレキ(株)社外取締役(現)	
2023年 6月	当社取締役(監査等委員)(現)	

7	社外取締役(監査等委員)	今村 昌志
1979年 4月	ソニー(株)(現・ソニーグループ(株))入社	
2014年 4月	ソニービジュアルプロダクツ(株) 代表取締役社長	
2015年 4月	ソニー(株)執行役EVP、 生産・物流・調達・品質・ 環境エンジニアリングプラットフォーム担当	
2019年 2月	(株)ゼンショーホールディングス入社 常務執行役員	
	(株)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	(株)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)	

8	社外取締役(監査等委員)	豊田 明子
1992年 4月	(株)第一勧業銀行(現・(株)みずほ銀行)入行	
2000年 9月	(株)みずほホールディングス (現・(株)みずほフィナンシャルグループ)配属	
2001年 1月	みずほ証券(株)配属	
2006年 10月	(株)ラザードフレール入社	
2008年 10月	(株)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(株)) みずほコーポレートアドバイザー(株)入社	
2011年 12月	PwCアドバイザー合同会社入社(現)	
2016年 10月	当社取締役(監査等委員)(現)	
2023年 6月	当社取締役(監査等委員)(現)	

9	取締役(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	タムラ・ヨーロッパ・リミテッド取締役	
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、 タムラ・ヨーロッパ・リミテッド取締役社長 (欧米圏統括)	
2020年 4月	当社電子部品事業本部副本部長 (欧米圏統括)	
2020年 9月	当社監査役	
2023年 6月	当社取締役(常勤監査等委員)(現)	

ガバナンス座談会



筆頭社外取締役(監査等委員)
窪田 明

社外取締役(監査等委員)
渋谷 晴子

社外取締役(監査等委員)
今村 昌志

社外取締役(監査等委員)
豊田 明子

新取締役体制で目指すコーポレートガバナンス ～ 当社の課題と社外取締役の果たす役割 ～

2023年6月の定時株主総会における承認を経て、タムラ製作所は監査等委員会設置会社に移行しました。同時に、社外取締役2名、社外監査役2名という体制から、社外取締役4名の体制になりました。2018年6月就任の窪田取締役、渋谷取締役は、新たに今村取締役と豊田取締役が加わり、全員監査等委員である取締役として選任されました。創業100周年を目前に会社のガバナンス体制を大きく変更したのは、事業の推進力を高めて外部の変化に適応し、次の時代に向けて会社を前に進めるためです。今回、社外取締役全員による座談会を実施し、それぞれの視点から、タムラ製作所の現状や課題、新ガバナンス体制で目指すべき方向性、各取締役の決意などについて意見を交わしました。

企業価値向上のために目指すべき方向と課題

窪田 まずは第13期中期経営計画(※2022年4月～2025年3月までの3年)をやり切ることが基本です。この経営計画については、かなり早い段階から取締役会でも議論を行い、戦略や取り組みについて時間をかけて検討しました。取締役会としては、その進捗をモニターし、必要に応じて助言をしたり、外部環境の変化に合わせた見直しを行ったりしています。そのようにして、会社としての方向性を明確にしていけることが大事だと思います。

渋谷 企業価値を上げるには、中長期を見据えた企

業戦略を明確に打ち出し、経営陣それぞれの権限と責任を明確にした上で、皆が一丸となって進むことが大切です。それを実現するために、組織づくりなど様々な施策を現在進めているところです。施策の中には中長期のあるべき姿を目指して取り組むべきものもあるため、会社が進むべき方向性をグループ全体で共有できるようにしたいと考えています。

今村 今回監査等委員会設置会社に移行するにあたり、社外取締役全員が監査等委員会のメンバーになるという非常にユニークな決断がなされました。会社を大きく変えようという意思を新任取締役としても肌で感じています。

タムラのように100年も続いている企業には、コアコンピタンスとも呼ぶべきものがあります。それは今後も大切にすべきですが、世の中が大きく変わる時代に、これまでと同じことをしているだけでは生き延びることはできません。タムラ自身が変わることを決断した今、将来の企業価値向上のために、何を変え、何を残すべきなのか、自分の経験も生かしてアドバイスできればと思います。

豊田 私はキャリアを通じてポートフォリオ戦略の立案などに関わってきましたので、今後はその経験を企業価値向上に生かせればと思っています。10年後、20年後、さらには50年後のタムラのあるべきポートフォリオはどのようなものなのか。理想のポートフォリオを実現する手段にはM&Aもあれば、オーガニックなグロースを目指す開発投資もあります。私たち社外取締役が、外からの視点で様々な方策を提案することで、タムラ内部の議論が活性化するようなお手伝いができれば嬉しいです。

監査等委員会・執行役員会の機能、CXO制の導入

渋谷 監査等委員会設置会社に移行したことは非常に大きな決断でした。これは執行側に覚悟が求められる体制だからです。これからは、取締役会は執行権限を大幅に委譲し、移譲された執行役員会が、主体的に物事を決めて業務を遂行しなくてはなりません。一方で監査等委員会は、執行の適法性と妥当性を監査します。妥当性の監査とは、執行側がやり過ぎているときはブレーキをかける、逆に停滞しているように見えるときには、アクセルを踏むよう執行側に助言することです。この体制を早く軌道に乗せたいですね。

同時にCXO制度を導入したことにより、経営陣の責任と権限がより明確になりました。責任は重くなりますが、やりがいも大きいはずですよ。

豊田 アクセルとブレーキがバランス良く機能することが理想です。もう少しアクセルを踏むべきだね、というところには積極的に意見を申し上げたいです。

窪田 100年続いてきた会社ということもあり、仕事を従来の延長で考えがちなのがあるように感じ

ることがありますが、事業の発展のためにはそこから先に踏み出さないとはいけません。そのための戦略を内部で掘り下げるべきですし、そこに刺激を与えるためのディスカッションを執行部と行いたいですね。

今村 混迷する時代にあっては、トップの言うことを黙って実行するだけではなく、各人がプロアクティブに考えて発言することができるかが重要になります。それを実現するための新しい仕組みがCXO制度ですし、今回こうやって新たな一步を踏み出したことを、私は非常にポジティブに捉えています。

渋谷 私たちは、執行役員会やCXOにとっても期待しています。あるべきタムラをつくるための企業戦略を、若手も含めて大いに語りあってほしいです。

監査等委員会の初年度方針・取り組み

渋谷 監査等委員会設置会社は、良いほうにも悪いほうにも転ぶ制度だと言われています。良く転べば、ガバナンスが強化されてバランスが良くなる。悪く転べば、監査役会設置会社のほうが良かったということになる。良い方向に転ぶためには、私たち監査等委員が、事業部門など執行の人たちや経営陣と、きちんと情報を共有しなければいけない。どこで誰が何をやろうとしているのか、どこに課題があるのかを、私たちが分かるようにならなければいけないと思っています。

監査等委員会の役割は、執行がスピード感を持って会社を動かすのをサポートすることです。そのためには、執行側に、監査等委員会設置会社になって良かったと思ってもらわないといけない。今年はそのための第一歩ですし、まずはお互いを知るための意見交換を行いたいです。信頼関係を構築しないとできないことですので、大事な初年度だと思っています。

今村 会社の主役は経営陣であり、従業員です。タムラで働いている全員が「この会社で働けて良かった」と心から誇れる会社になることが大切ですし、そこに対して役立てるように活動したいと思っています。改革はスピード感を持ってやらなくてはいいませんが、正しくやらないと元に戻すのも難しくなります。ですから、正しく、早くやる。そして、間違えたらすぐにやり

ガバナンス座談会



窪田 明

行政機関において幅広い経験を積むとともに、大手グローバル企業において研究開発を含む事業経営の経験と見識を有しています。2018年より当社の取締役および指名・報酬諮問委員として、独立した立場から、取締役会の機能強化に貢献してきました。

直す。何もやらない、踏み出さないことが一番のリスクだと思います。

豊田 企業経営には100%の正解はなく、議論して、納得感を持って結論を出していくという繰り返しが大事です。そこで我々のような外部の人間が起爆剤となって、前進させられればいいと思います。そのために、まずは社内の方々とお話しして意見交換できる機会を多く設けたいです。

窪田 会社として、意思決定のプロセスを整理し直すことを提案したいですね。これまではトップの力が強く、お伺いを立てるような体質がないとはいえませんでした。これからは、経営判断の理由について、執行がよりオープンにすべきですし、そのためにも会議体の機能について点検し、改善することが必要になるでしょう。

今村 窪田さんが今とても重要なことをおっしゃった気がします。ガバナンス不全などのニュースでは、忖度という言葉をよく聞きますが、どこで誰が何を決めるのかが見えにくいから部下が忖度するのです。

渋谷 私も、そこはとても大事なポイントだと思います。意思決定のプロセスや組織の透明性は、ガバナンスにとって何よりも大切です。どこか一つでも、たとえそれがわずかでも、アンタッチャブルな部分やブラックボックスがあってはダメです。

見えない部分をなくすことはガバナンスの第一歩ですが、多くの企業ができていません。私もガバナンスに長年関わっていますが、忖度は有益なものを何も生み出さないと思います。

指名・報酬諮問委員会の方針や取り組み

窪田 大きな課題は、役員の選任プロセスの改善と後継者計画の策定です。役員の選任については、前広に候補者を選定して絞り込んでいくスタイルを検討しています。そのためには、役員の選任基準を見直して、どんなタイミングで、どんなプロセスにするのかを決める必要があります。

渋谷 後継者計画は、プランニングしても全然そのとおりにいかないから難しいのです。ですから窪田さんがおっしゃるとおり、前広にするのが重要なポイントだと思います。次の世代だけでなく、その次の次の世代まで前広に人材を見つけて、育成の仕方考えることが必要でしょうし、どうしても人が足りないのであれば社外から獲得するという選択肢も検討しなくてはならないかもしれません。指名・報酬諮問委員会の議論をきちんと取締役会に報告し、どこで何を決めているのか透明にしていけばいいと思います。

豊田 役員の候補者を選定することは、こういう人が要職に就くんだというメッセージを若手に伝えることでもあります。それは会社が向かう方向を示すことでもあるので、指名・報酬諮問委員会は本当に重要な役割を担っていると思いますし、我々も全社的、長期的視点で見ることのできる候補者をサポートしていきたいです。

今村 同じようなことをしている人が同じようなリーダーになるということが一番良くないと思います。リーダーになる人は、皆と同じである必要はなく、



渋谷 晴子

弁護士としてコーポレートガバナンスやリスク管理を含む企業法務全般に高い見識を有するとともに、社外役員としても豊富な経験を有しています。2018年より当社の取締役および指名・報酬諮問委員として、独立した立場から当社のガバナンス強化に貢献してきました。

ここは誰にも負けないという「個」が必要です。僕は、会社人生を通じて大きな失敗をせずに社長まで上り詰めた人が一番危ないと思っているので、失敗してどん底を経験したことをきちんと評価して、そういう人を引っ張り上げることでできる仕組みをつくりたい。指名・報酬諮問委員会が、タムラの将来的な企業価値向上のためにはこの人が適任だということを提言できるように、有益な情報を取っていきたいと思います。

渋谷 今村さんが、画一的なものはダメだとおっしゃいましたが全く同感です。企業の幹部が似たような世代の似たような人ばかりなのは、ガバナンス面でも良くないと思います。そういう意味でもう一つの課題は、やはり、若手、外国人、女性の登用を含む、ダイバーシティの推進でしょう。タムラには優秀な人材がたくさんいますから、若手や外国人や女性などにどう活躍してもらうのかを皆で考えないといけません。

執行部門への期待・取締役会との連携

渋谷 今、新しい風を吹かせたいとCEO以下の経営陣全員が思っています。ぜひそれに乗って、現場からどんどん声が上がっていくような風土をつくってほしい。私たち監査等委員は、それを実現するための推進力になりたいし、そのためにも執行が主体になって動いてほしいと思います。

豊田 明子

長年にわたリ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有しています。2023年より当社の取締役および指名・報酬諮問委員に就任。



豊田 今までのやり方に対してそれでいいのかという自問自答してみてほしいです。会社のことをよく分かっていない外部の人間に言われることに対する反発心もあると思いますが、一旦は耳を傾けてもらいたい。それに対してフィードバックをもらえれば、我々の立場からお伝えできることがあると思います。ぜひお互いに心を開いて、オープンな会話ができると嬉しいです。

今村 従業員には、主役は自分たちであり、自分たちがこの会社を担っていくのだという意識を持ってほしいです。会社を良くするためには、いろんなことを考える必要があるし、広く情報を取らないといけません。そんなときに、我々社外取締役をうまく利用してもらいたいと思います。

窪田 タムラの従業員は、堅実にもものづくりをしようという意識が高く、それが強みになっていると感じます。一方で、変化を恐れず迅速に判断して行動する力は少しもの足りないかもしれません。それを変えるためには、従業員一人ひとりの自覚も必要ですが、風土を変える仕組みづくりがより大切だと思います。

そのときに鍵を握っているのは、執行サイドの経営陣です。経営陣が迅速な決断、行動、あるいは新しいチャレンジを示して、会社を変えていってほしい。それを束ねる役割として、CEO以下のCXOがあります。CEO、CXOは、大きな戦略を策定し、そこを目指して事業を進めていくんだという方向性を示しながら、執行部隊をリードしていく。それが実現することを期待しています。

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスの考え方

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。株主から経営を付託された経営陣は、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。

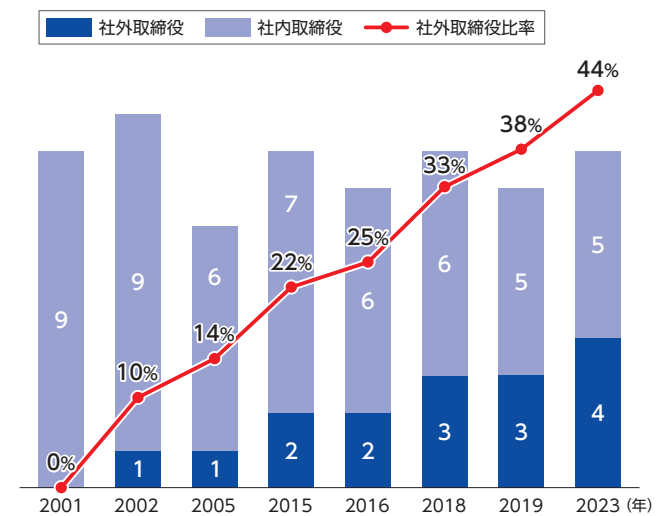
コーポレートガバナンス強化のあゆみ

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。

取締役会構成推移

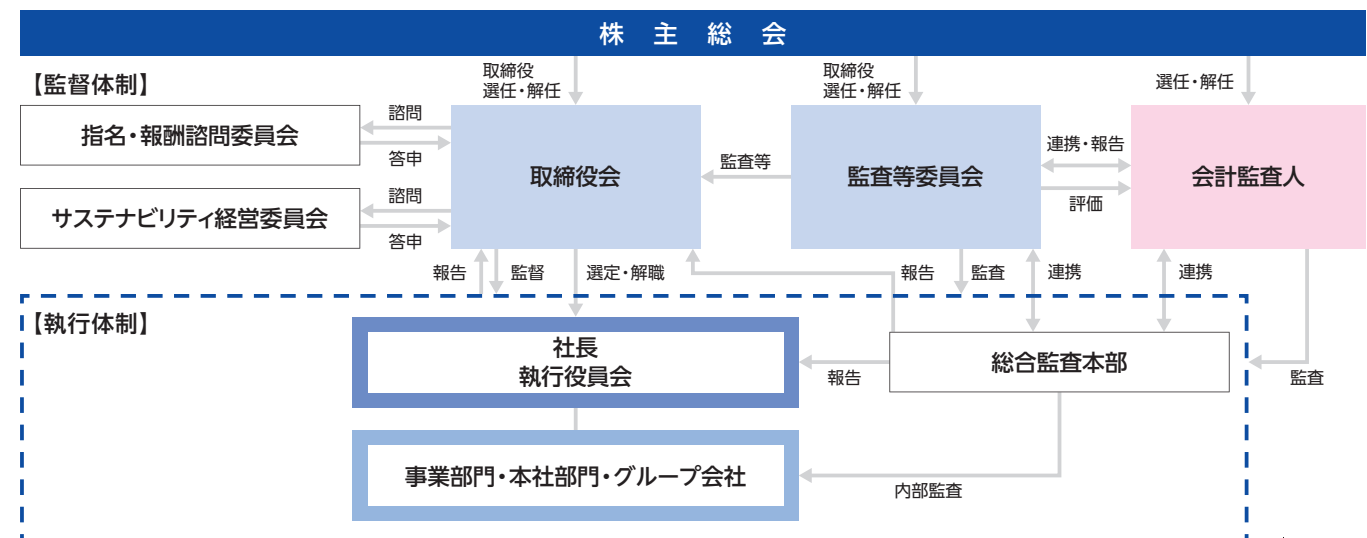


コーポレートガバナンス強化のあゆみ

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

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。9名で構成され、3分の1以上にあたる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。

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、監査等委員会である取締役の選任や報酬に関する同意権を有し、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。

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や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。

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。

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。委員会は代表取締役社長および独立社外取締役4名で構成され、筆頭社外取締役を委員長としています。

サステナビリティ経営委員会

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取締役会に答申します。年に2回開催します。

【監査等委員である取締役候補者】

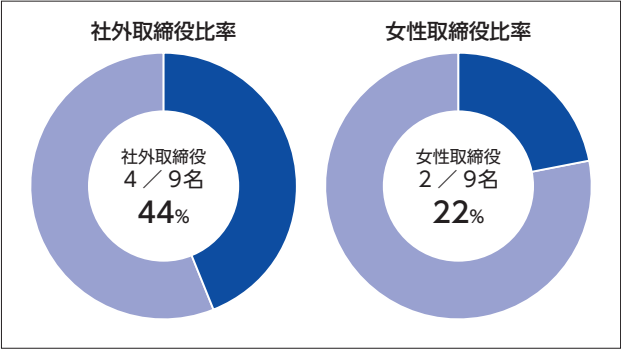
当社の事業内容、規模、経営環境および監査体制等を考慮し、公正かつ客観的な立場から取締役(監査等委員を除く)の業務執行状況を監査し、経営の健全性および透明性の向上に貢献できる資質を有し、また経営管理、事業運営に関する豊富な知識・経験を有する人材を、監査等委員である取締役候補者として選任しています。指名・報酬諮問委員会にて取締役指名基準に基づいて候補者を推薦し、取締役会による慎重な審議・決議を経て監査等委員会に提案し、同意を得て決定します。

コーポレートガバナンス

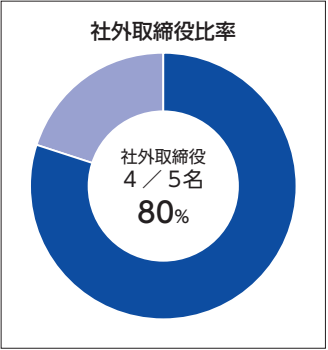
取締役の主要な経験分野・専門性(スキルマトリックス)

氏 名	当社における地位 および担当など	経営スキル		執行スキル			管理スキル		
		企 業 経 営	国 際 性 グローバル経験	研 究 開 発 技 術	製 品 造 質	営 業 マーケティング	法 務 リスク管理	財 会	務 計
代表取締役社長兼CEO 浅田 昌弘	取締役会議長／ 指名・報酬諮問委員	●	●		●	●			
取締役常務執行役員兼CFO 橋口 裕作		●	●	●				●	
取締役上席執行役員兼CTO 齋藤 彰一		●	●	●	●				
取締役執行役員 田村 陽平			●			●			
筆頭社外取締役(監査等委員) 窪田 明	独立役員／社外筆頭／ 指名・報酬諮問委員長	●	●	●					
社外取締役(監査等委員) 渋谷 晴子	独立役員／ 指名・報酬諮問委員／弁護士						●		
社外取締役(監査等委員) 今村 昌志	独立役員／ 指名・報酬諮問委員	●	●	●	●				
社外取締役(監査等委員) 豊田 明子	独立役員／ 指名・報酬諮問委員		●				●		●
取締役(監査等委員) 横山 雄治			●				●		●

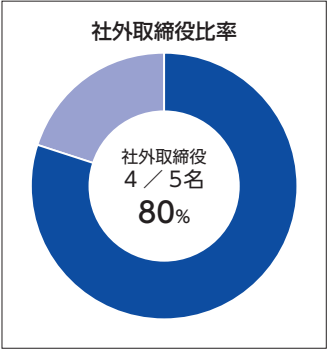
取締役会の構成



監査等委員会の構成



指名・報酬諮問委員会の構成



役員報酬

取締役(監査等委員である取締役を除く)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という観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 × 業績評価点に応じた役位別支給比率

業績評価点: 各評価指標の計画達成率(上限120%)×ウェイトの合計点			役位別支給比率の決定方法			
評価視点	評価指標	ウェイト	業績評価合計点の範囲	評価標語	代表取締役	取締役
収益性向上	売上高	20%	110以上	S	116%	112%
	営業利益	20%	100以上 110未満	A	100%	100%
	親会社株主に帰属する当期純利益	20%	80以上 100未満	B	84%	88%
	営業利益率	10%	60以上 80未満	C	67%	71%
	オンリーワン商品売上比率	10%	60未満	D	50%	54%
	ROA	10%				
	株主価値向上	10%				
		100%				

③ 株式報酬

本制度は、当社が金銭を拠出することにより設定する信託(以下「本信託」という。)が当社株式を取得し、当社が当該取締役に付与するポイントの数に相当する数の当社株式が本信託を通じて当該取締役に對して交付される、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。

監査等委員である取締役の報酬

監査等委員である取締役の報酬等は、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。

監査等委員会設置会社への移行に伴う報酬制度の改定

2023年6月の監査等委員会設置会社への移行に伴い、役員報酬の対象者および報酬限度額等が改定されました。

● 改定前

金銭報酬

非金銭報酬

取締役(社外取締役を除く)

月額報酬

業績連動報酬

株式報酬

報酬限度額: 250百万円

社外取締役

月額報酬

報酬限度額: 50百万円

監査役

月額報酬

報酬限度額: 48百万円

● 改定後

金銭報酬

非金銭報酬

取締役(監査等委員である取締役を除く)

月額報酬

業績連動報酬

株式報酬

報酬限度額: 200百万円

監査等委員である取締役

月額報酬

報酬限度額: 98百万円

取締役・監査役の報酬等の総額(2022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	非金銭報酬等	
取締役(うち社外取締役)	178(24)	125(24)	48(—)	4(—)	8(3)
監査役(うち社外監査役)	27(11)	27(11)	—(—)	—(—)	3(2)

※1 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。
※2 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。

取締役会実効性評価

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っています。

分析・評価の方法

2023年3月期については、任意で設置している指名・報酬諮問委員会を含む、取締役会全体の実効性の評価を行いました。全ての取締役・監査役を対象に、選択回答式と自由回答式を併用した無記名(ただし、社内役員・社外役員は分別)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いたしました。同年6月23日開催の取締役会において、結果の報告を受け、改善策等について議論を行いました。

前年度に認識した課題への取り組み

前年度(2022年3月期)の実効性評価に基づき課題として認識されていた、取締役会における審議時間確保、CEO後継計画等についての議論、および役員のトレーニングについて、これらの対策として、付議事項の見直しおよび年間アジェンダの事前設定、指名・報酬諮問委員会およびCSR経営委員会(現・サステナビリティ経営委員会)での議論の取締役会との共有化推進、ならびに外部セミナー・社内研修受講機会の充実等の取り組みを行いました。

2023年3月期取締役会実効性評価結果概要

前年に引き続き、各取締役・監査役から、多くの建設的・意欲的な意見が出され、全体的に肯定的な評価がなされました。

また、取締役会が適切に運営されていることが確認されました。さらに、リスク管理体制が適切に整備されていること、

その運用状況が適切に監督されていること、社外取締役・社外監査役が取締役会における建設的な議論に貢献していること、取締役会が課題について多角的かつ十分な検討を行っていること、経営陣の意思決定を支援していること等も確認されました。これらを踏まえ、当社取締役会の実効性が確保されていることを確認いたしました。

今後の課題

前年度(2022年3月期)の実効性評価に基づき課題として認識されていた、取締役会における審議時間、経営陣の後継計画等についての議論、および役員のトレーニングについては、対策が進んだことを踏まえた上で、今後も一層の取り組みが必要であることが確認されました。また、株主(投資家)との対話についてフィードバックの充実が求められていることも確認されました。

今後の取り組み

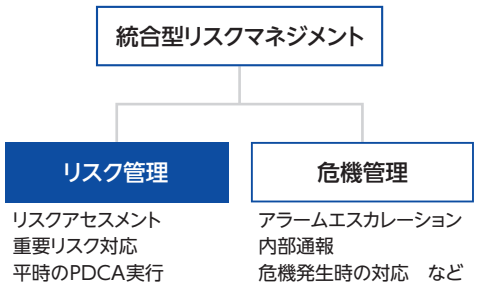
上記の評価結果に基づき、その対策として、議題・時間配分に関する各取締役へのアンケート調査およびその結果に基づく議題設定の実施、指名・報酬諮問委員会の議題・審議の概要に関する指名・報酬諮問委員長による取締役会への説明の充実、全取締役に対するオンラインセミナーの機会提供の拡充、ならびにIR／SR情報の取締役会への提供の機会・手段の充実化の取り組みを進めていきます。

今後も、取締役会の実効性をより一層向上させるべく、取り組みを継続していきます。

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。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。近年、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から、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へ発展させるべく、取り組みを行っています。



リスク管理

タムラグループでは、取締役会の諮問機関としてサステナビリティ経営委員会を設置し、サステナビリティ関連事項の一環としてリスクマネジメントについても監督する体制を整えています。執行部門においても、執行役員会に対する諮問機関として、2023年10月にリスク管理委員会を設立しました。各

事業部門・本社部門の責任者により構成され、サステナビリティに責任を有する取締役常務執行役員兼CFOが委員長を務めます。この体制により、リスクアセスメント、重要リスクおよび対応計画の決定、対応およびモニタリングのプロセスを回していきます。

機 関	取締役会	サステナビリティ経営委員会	執行役員会	リスク管理委員会	主管部門
役 割	基本方針決定 重要リスク決定 リスクマネジメントプロセスの運用・監督	基本方針答申	リスクアセスメントを受けた重要リスク案の決定 対応策の指示・監督	全社リスクアセスメント案を答申 リスク対応策の進捗管理	部門内リスクアセスメント 重要リスク対応 進捗報告

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、直ちに経営および取締役会に情報伝達できる独自のアラームエスカ

レーションという制度を設けて迅速な対応ができる体制を備えています。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、代表取締役社長兼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。

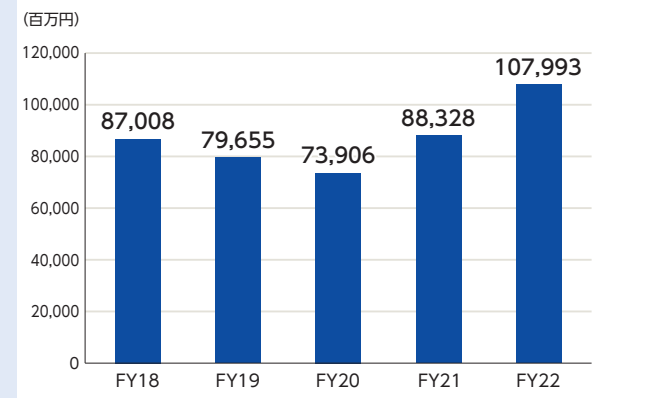
コンプライアンス

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。株主から経営を付託された経営陣は、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。そのため、企業理念に則り、倫理法令遵守規程を制定し、タムラグループで働く人員が、法令、社会規範、会社定款および規程類を順守する体制を整備しています。また、サステナビリティ推進組織規程に基づき、サステナビリティ経営委員会を組織して、コンプライアンスを含むサステナビリティ推進体制を確立・監督しています。さらに、違法行為等またはその恐れのある行為に関する通報または相談先として内部通報窓口を設置し、適切な業務執行を確保する体制の維持および強化を図っています。内部通報窓口としては、社内窓口に加えて、非業務執行取締役が対応する独立窓口や取引先通報窓口も設置しています。

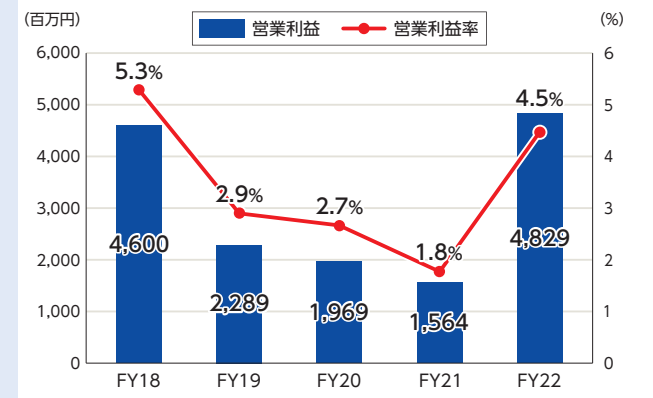
財務・非財務ハイライト

主要財務データ(連結)

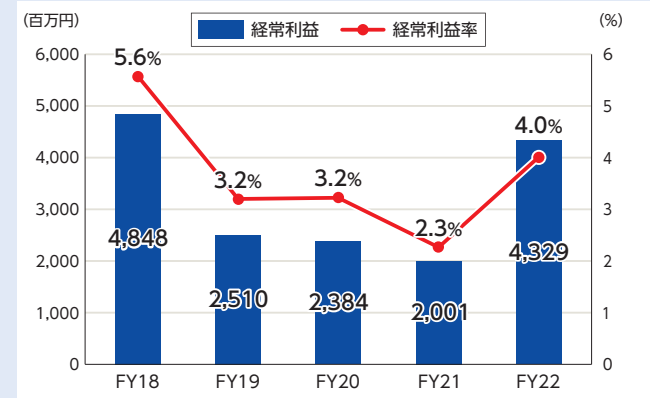
売上高



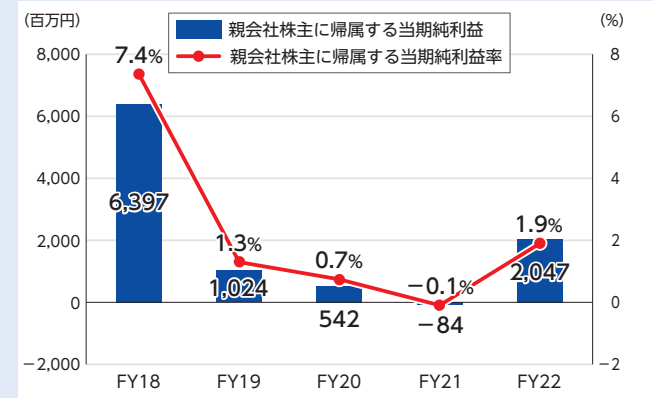
営業利益／営業利益率



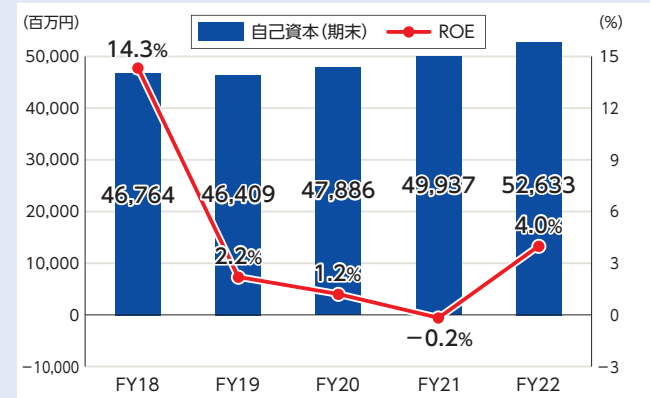
経常利益／経常利益率



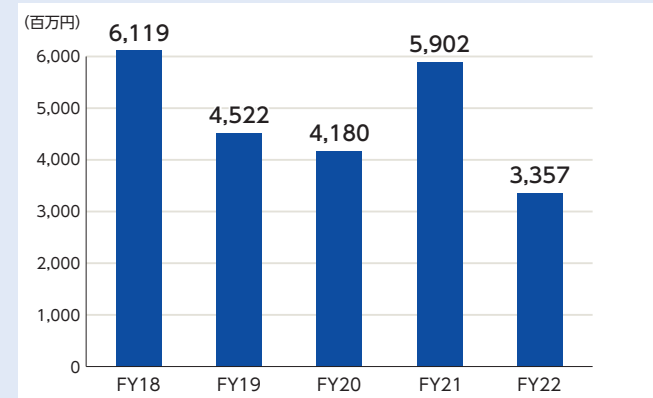
親会社株主に帰属する当期純利益／親会社株主に帰属する当期純利益率



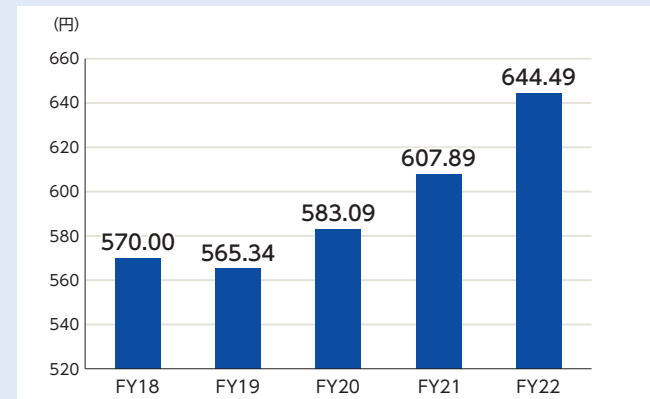
ROE(自己資本当期純利益率)



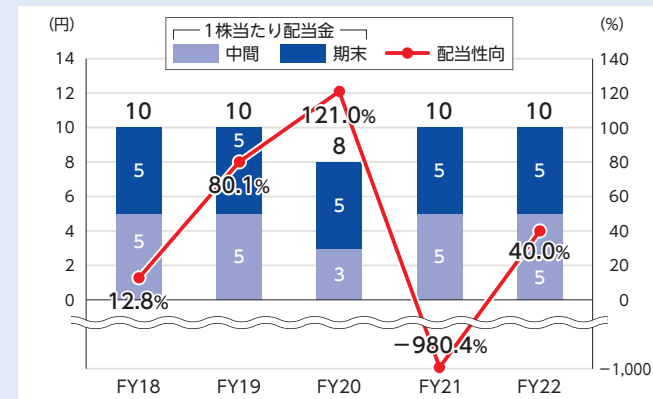
設備投資



1株当たり純資産額

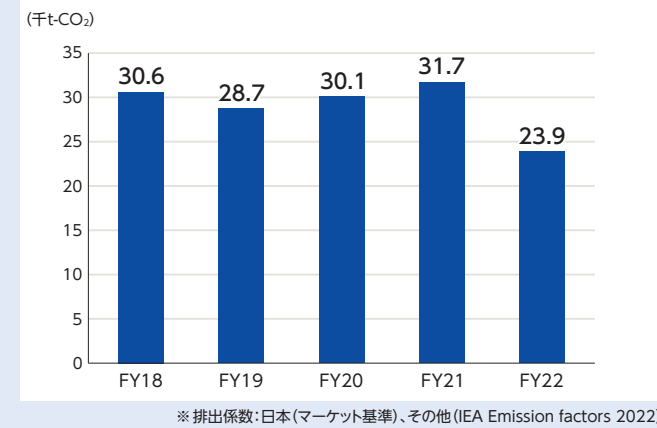


1株当たり配当金／配当性向

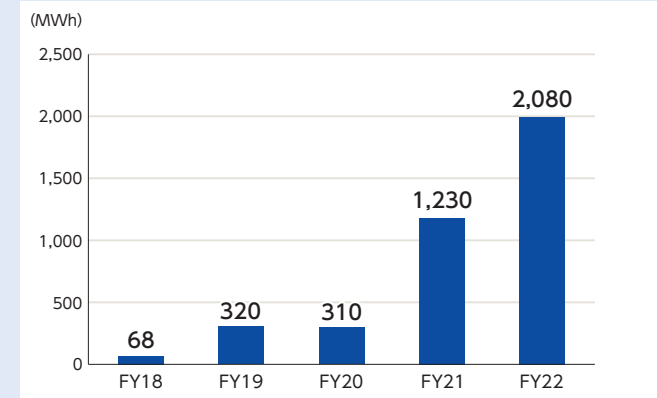


主要非財務データ

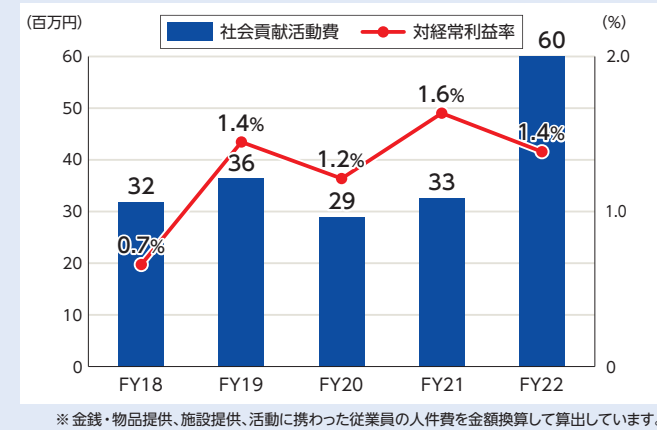
温室効果ガス排出量(Scope1, 2)



自家生成電力(再生可能エネルギー)使用量

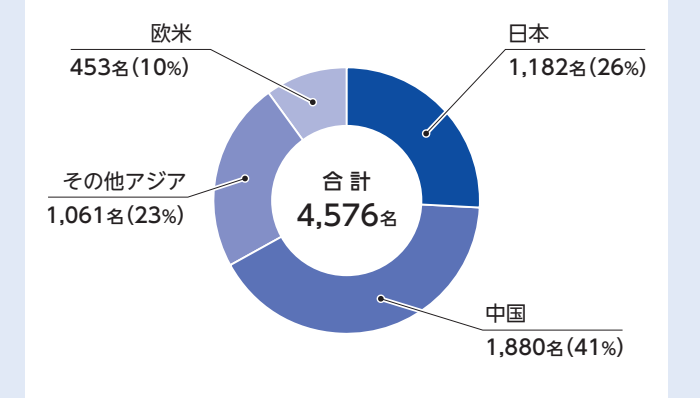


社会貢献活動費(連結)

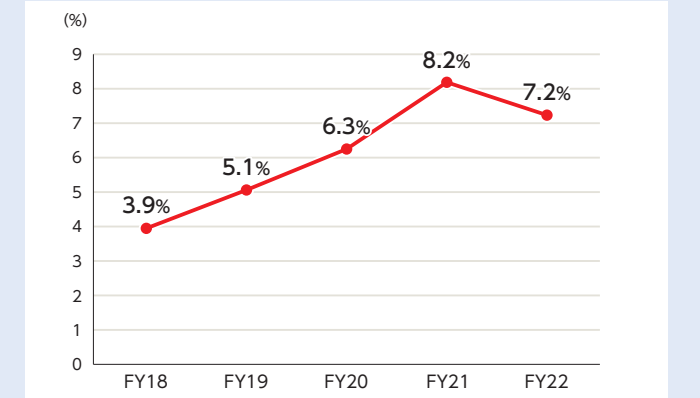


地域別従業員構成(連結)

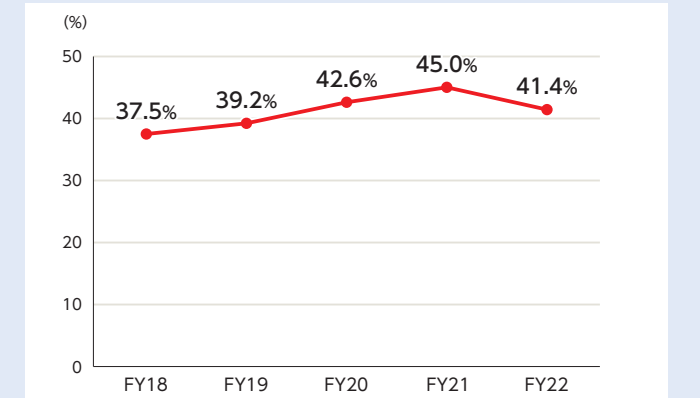
(2023年3月31日現在)



女性管理職比率(タムラ製作所)



中途採用管理職比率(タムラ製作所)



非財務データの詳細はWebサイトをご覧ください。

<https://www.tamura-ss.co.jp/jp/sustainability/data/index.html>

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		2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
経営成績												
売上高	(百万円)	68,913	81,176	86,248	84,642	79,607	85,558	87,008	79,655	73,906	88,328	107,993
営業利益	(百万円)	561	2,409	4,029	4,266	5,117	5,407	4,600	2,289	1,969	1,564	4,829
親会社株主に帰属する当期純利益／純損失(△)	(百万円)	△767	1,797	3,106	1,783	3,727	3,630	6,397	1,024	542	△84	2,047
総資産額	(百万円)	66,658	74,767	80,239	76,411	75,939	82,097	86,073	88,593	91,064	104,055	111,786
純資産額	(百万円)	28,135	31,895	38,164	36,488	38,588	42,996	47,155	46,664	48,143	50,221	52,918
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	3,630	2,940	3,132	8,345	8,140	2,652	4,669	5,456	5,049	△4,949	2,180
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△1,715	△3,475	△1,888	△2,199	△777	△4,822	△4,097	△4,973	△3,052	△4,622	△2,642
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△1,959	1,335	△1,839	△2,674	△3,966	△2,575	1,096	△141	△767	4,536	591
フリー・キャッシュ・フロー	(百万円)	1,915	△535	1,244	6,146	7,363	△2,170	572	483	1,997	△9,571	△462
設備投資額	(百万円)	2,522	3,707	3,004	2,389	1,658	4,993	6,119	4,522	4,180	5,902	3,357
減価償却費	(百万円)	2,066	2,183	2,352	2,659	2,259	2,001	2,219	3,266	3,491	3,361	3,915
研究開発費	(百万円)	1,162	1,096	1,233	1,240	1,209	1,268	1,067	1,035	874	951	757

1株当たり指標

1株当たり純資産額(BPS)	(円)	341.91	386.77	463.03	442.05	468.04	519.59	570.00	565.34	583.09	607.89	644.49
1株当たり当期純利益／純損失(△)(EPS)	(円)	△9.35	21.92	37.88	21.75	45.44	44.27	78.00	12.48	6.61	△1.02	25.01
1株当たり配当金	(円)	3	6	7	7	9	9	10	10	8	10	10

財務指標

営業利益率	(%)	0.8	3.0	4.7	5.0	6.4	6.3	5.3	2.9	2.7	1.8	4.5
自己資本比率	(%)	42.1	42.4	47.3	47.5	50.6	51.9	54.3	52.4	52.6	48.0	47.1
自己資本利益率(ROE)	(%)	△2.8	6.0	8.9	4.8	9.8	9.0	14.3	2.2	1.2	—	4.0
配当性向	(%)	—	27.4	18.5	32.2	19.8	20.3	12.8	80.1	121.1	—	40.0

従業員数

連結従業員数	(名)	6,733	6,131	5,874	5,634	5,248	5,410	5,021	4,753	4,447	4,405	4,576
--------	-----	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

(注) 1. 「『税効果会計に係る会計基準』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

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 (2022年3月31日)	当連結会計年度 (2023年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	13,707	14,441
受取手形	1,112	1,412
売掛金	20,816	25,149
契約資産	16	19
電子記録債権	581	706
商品及び製品	8,912	9,615
仕掛品	2,475	2,711
原材料及び貯蔵品	10,729	13,364
その他	3,419	3,144
貸倒引当金	△24	△26
流動資産合計	61,746	70,537
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	23,549	24,552
減価償却累計額	△11,392	△12,376
建物及び構築物(純額)	12,157	12,176
機械装置及び運搬具	18,039	19,865
減価償却累計額	△13,738	△14,655
機械装置及び運搬具(純額)	4,301	5,210
工具、器具及び備品	9,552	9,894
減価償却累計額	△8,130	△8,370
工具、器具及び備品(純額)	1,422	1,523
土地	5,313	5,354
リース資産	6,506	6,868
減価償却累計額	△1,774	△2,251
リース資産(純額)	4,732	4,617
建設仮勘定	2,471	486
有形固定資産合計	30,399	29,369
無形固定資産		
のれん	253	229
リース資産	342	236
その他	720	762
無形固定資産合計	1,316	1,228
投資その他の資産		
投資有価証券	5,054	5,577
退職給付に係る資産	4,439	3,816
繰延税金資産	381	598
その他	808	743
貸倒引当金	△90	△83
投資その他の資産合計	10,592	10,651
固定資産合計	42,309	41,249
資産合計	104,055	111,786

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2022年3月31日)	当連結会計年度 (2023年3月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	10,640	10,479
電子記録債務	2,631	3,475
短期借入金	12,040	16,546
1年内返済予定の長期借入金	803	730
リース債務	814	852
未払法人税等	440	703
契約負債	76	149
賞与引当金	1,020	1,282
役員賞与引当金	30	59
その他	3,364	3,241
流動負債合計	31,862	37,520
固定負債		
長期借入金	13,815	13,532
リース債務	3,711	3,650
繰延税金負債	1,536	1,192
退職給付に係る負債	2,517	2,513
株式給付引当金	—	8
役員株式給付引当金	—	4
その他	389	444
固定負債合計	21,970	21,348
負債合計	53,833	58,868

	前連結会計年度 (2022年3月31日)	当連結会計年度 (2023年3月31日)
純資産の部		
株主資本		
資本金	11,829	11,829
資本剰余金	17,019	17,028
利益剰余金	18,102	19,326
自己株式	△235	△575
株主資本合計	46,716	47,609
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	195	511
為替換算調整勘定	2,097	4,105
退職給付に係る調整累計額	927	407
その他の包括利益累計額合計	3,220	5,024
新株予約権	181	176
非支配株主持分	102	108
純資産合計	50,221	52,918

負債純資産合計	104,055	111,786
---------	---------	---------

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 2021年4月 1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月 1日 至 2023年3月31日)
売上高	88,328	107,993
売上原価	65,996	80,565
売上総利益	22,332	27,428
販売費及び一般管理費	20,767	22,599
営業利益	1,564	4,829
営業外収益		
受取利息	68	72
受取配当金	73	80
持分法による投資利益	221	341
為替差益	21	—
補助金収入	105	83
その他	413	235
営業外収益合計	904	813
営業外費用		
支払利息	394	725
為替差損	—	512
その他	73	75
営業外費用合計	468	1,313
経常利益	2,001	4,329
特別利益		
固定資産売却益	9	195
投資有価証券売却益	2	1
為替換算調整勘定取崩益	—	193
特別利益合計	11	389
特別損失		
固定資産除売却損	89	97
減損損失	503	1,333
投資有価証券評価損	100	—
関係会社株式評価損	33	485
投資有価証券売却損	0	—
関係会社整理損	75	5
特別損失合計	801	1,921
税金等調整前当期純利益	1,210	2,798
法人税、住民税及び事業税	916	1,244
法人税等調整額	364	△504
法人税等合計	1,280	740
当期純利益又は当期純損失(△)	△69	2,057
非支配株主に帰属する当期純利益	14	10
親会社株主に帰属する当期純利益又は親会社株主に帰属する当期純損失(△)	△84	2,047

(単位:百万円)

【連結包括利益計算書】	前連結会計年度 (自 2021年4月 1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月 1日 至 2023年3月31日)
当期純利益又は当期純損失(△)	△69	2,057
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	183	316
繰延ヘッジ損益	1	—
為替換算調整勘定	2,440	1,908
退職給付に係る調整額	66	△520
持分法適用会社に対する持分相当額	254	113
その他の包括利益合計	2,947	1,818
包括利益	2,877	3,875
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	2,861	3,850
非支配株主に係る包括利益	15	24

(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 2021年4月 1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月 1日 至 2023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	1,210	2,798
減価償却費	3,361	3,915
減損損失	503	1,333
賞与引当金の増減額(△は減少)	78	261
役員賞与引当金の増減額(△は減少)	△17	28
株式給付引当金の増減額(△は減少)	—	8
役員株式給付引当金の増減額(△は減少)	—	4
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△36	△9
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△155	△13
受取利息及び受取配当金	△142	△152
支払利息	394	725
為替差損益(△は益)	△163	198
持分法による投資損益(△は益)	△221	△341
投資有価証券売却損益(△は益)	△2	△1
投資有価証券評価損益(△は益)	100	—
固定資産除売却損益(△は益)	80	△97
関係会社株式評価損	33	485
関係会社整理損	9	5
売上債権の増減額(△は増加)	△2,544	△3,783
棚卸資産の増減額(△は増加)	△6,665	△2,446
仕入債務の増減額(△は減少)	913	400
その他	△508	204
小計	△3,772	3,524
利息及び配当金の受取額	232	271
利息の支払額	△379	△694
法人税等の支払額	△1,029	△920
営業活動によるキャッシュ・フロー	△4,949	2,180
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	△367	—
定期預金の払戻による収入	—	50
有形固定資産の取得による支出	△3,294	△2,460
有形固定資産の売却による収入	75	241
有形固定資産の除却による支出	△7	△8
無形固定資産の取得による支出	△93	△180
投資有価証券の取得による支出	△492	△267
投資有価証券の売却による収入	72	3
関係会社の整理による収入	—	4
貸付けによる支出	△180	△0
貸付金の回収による収入	11	0
その他	△346	△25
投資活動によるキャッシュ・フロー	△4,622	△2,642
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)	5,411	3,409
長期借入れによる収入	4,802	165
長期借入金の返済による支出	△4,029	△827
リース債務の返済による支出	△823	△1,006
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	△817
非支配株主への配当金の支払額	△6	△7
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	4,536	591
現金及び現金同等物に係る換算差額	735	602
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△4,300	732
現金及び現金同等物の期首残高	17,187	12,887
現金及び現金同等物の期末残高	12,887	13,620

会社情報 (2023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:4,576名 単独:889名
Webサイト <https://www.tamura-ss.co.jp/>
本 社 東京都練馬区

事業拠点

- 本社・地域統括
- 電子部品
- 電子化学材料
- 実装装置
- 情報機器

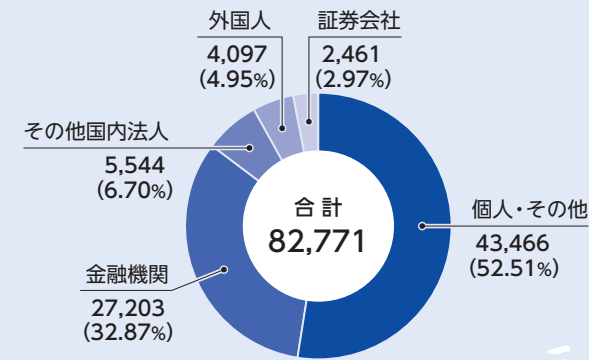


株式情報

〉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 82,168,201株 (自己株式603,272株を除く)
株 主 数 29,514名

〉所有者別株式分布状況 (単位:千株)



(注) 自己株式603,272株(0.72%)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)	10,836	13.18%
タムラ協力企業持株会	3,560	4.33%
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	3,400	4.13%
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%
株式会社りそな銀行	1,911	2.32%
三井住友信託銀行株式会社	1,412	1.71%
タムラ製作所従業員持株会	1,178	1.43%
田村直樹	1,146	1.39%
住友生命保険相互会社	1,018	1.23%

(注) 持株比率は、自己株式603,272株を除いて算出しております。

EUROPE

- タムラエルソルド有限公司
- タムラ・ヨーロッパ・リミテッド
- タムラマグネティックエンジニアリング有限公司

- 田村(中国)企業管理有限公司
- 上海祥楽田村電化工業有限公司
- 田村自動化系統(蘇州)有限公司
- 田村電子(蘇州)有限公司

- 田村電子材料(天津)有限公司
- 合肥博微田村電気有限公司

- オブシード・バングラデシュ・リミテッド

- アースタムラエレクトロニック(ミャンマー)株式会社

- タムラ・エルコンポニクス・テクノロジーズ

- タムラタイランド株式会社

- タムラ電子(マレーシア)株式会社

- タムラ化研(マレーシア)株式会社

- タムラベトナム有限公司

- タムラタイランド株式会社

- タムラシンガポール株式会社

ASIA

- タムラ化学韓国株式会社
- 株式会社韓国タムラ

- 台湾田村科技股份有限公司

- 田村香港有限公司
- 田村化研(東莞)有限公司
- 田村電子(深圳)有限公司
- 田村電子(惠州)有限公司
- 田村汽車電子(佛山)有限公司

- タムラ化研(アメリカ)株式会社

- タムラ・コーポレーション・オブ・アメリカ
- タムラ電子(メキシコ)株式会社

AMERICAS

- テレパート・タムラ
- インドサル・エムジー
- インドサル・エスシー

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