

| 特集 |

# NEW TAMRON

新体制、新事業を通じて  
真なる「心豊かな社会」へ



## TOP MESSAGE

# 焦点を「未来」に合わせ、 光学技術の新たな可能性に挑みます。

新代表取締役社長 桜庭 省吾

この度、代表取締役社長に就任した桜庭省吾です。1981年の入社以来、光学技術をはじめとする、技術畑でキャリアを積んできました。最初は弘前工場のレンズ製造課にてレンズ研磨機のエンジニアとしてスタートし、その後は本社へ異動となり、ビデオカメラのレンズ設計、立ち上げに携わりました。それ以降も生産技術やレンズエレメントの開発などに携わり、マネジメント職などを経て当社の根幹となる光学技術部門を確立してまいりました。仲間たちと一緒に築き上げてきた技術の数々やモノづくりの革新は私にとって貴重なものであり、かけがえのない財産です。

この財産を糧に、光学技術を生業とするタムロングループ全体を率いて行くとともに、将来にわたって持続可能な企業となるため、長期ビジョン「社会に尊敬され、真に必要とされる会社」の実現に向け、新中期経営計画「Value Creation26」の達成に邁進していくとともに、企業の価値を高めていきます。





## 収益回復の「Vision23」 課題は新中期経営計画へ

2021年からスタートした中期経営計画「Vision23」では、1年目で利益面は計画を達成し、新型コロナウイルス感染症の影響前の高収益体質へと、早期にV字回復を果たしました。そして2年目には、売上高、営業利益、ROE全ての面で中期経営計画を1年前倒しで達成し、営業利益は初の100億円を超え、過去最高益を15期ぶりに大幅更新するまでに至りました。そして最終年の2023年は、中期経営計画比で売上高20%増、営業利益は倍増となり、ROEは15%以上となる成長を遂げることができました。

「Vision23」では大きな進化を遂げることができましたが、これらは既存事業の収益改善によるところが大きく、成長分野の飛躍、新規事業創出という点では課題が残る結果となりました。これらを踏まえ、既存事業での高収益体制は維持しつつも、将来を見据えた研究開発などの成果を事業へと結び付けていくことが最重要と考えています。

## タムロンのさらなる挑戦 事業創出で企業価値を向上

当社を取り巻く経営環境は、地政学リスクの高まりやインフレの長期化懸念により、依然として不確実性は高い状況です。加えて、サプライチェーンの安定性、デジタル化、脱炭素などの多様で複雑化する社会・産業・個人のニーズ

に対して、先見性を持ち、多様に迅速かつ柔軟に対応し、企業として様々な価値を創出・提供していくことが重要だと考えています。

これらを実現するため、新中期経営計画「Value Creation26」(P.15)では、「着実な既存事業成長と新規事業創出の加速」と「働きがいのある、企業価値の高い企業へ」を基本方針としています。さらに、「Vision23」の成果と課題を踏まえ、「事業戦略」、「財務戦略」、「ESG / サステナビリティ戦略」を通じて、「持続可能な事業基盤」を構築し、「質の高い飛躍、企業価値最大化」を実現していきます。

事業戦略では、事業ポートフォリオ最適化と新規事業の育成、創出を加速させていきます。そして財務戦略においては、効率的かつ安定性を確保した経営の構築、還元政策の拡充を図ります。ESG / サステナビリティ戦略においては、コーポレート・ガバナンス体制の構築、経営インフラ/人的資本の拡充、環境負荷の低減を行い、カーボンニュートラルの達成を目指します。売上高は830億円とし、当社初の800億円台を目指しています。また、営業利益は153億円とし、2023年比で売上高・利益ともに2桁成長を目指します。

そして将来に向けた投資も積極化していきますが、EBITDA率22%以上の高収益性を保ちます。また、株主還元も総還元性向60%へと約倍増させることで、ROE 14%以上の高効率性も維持しつつ、売上高・利益成長を実現し、これまでの財務価値、事業規模を大きく上回る企業価値を創出していきたいと考えています。

各事業についての詳細はこちら

写真関連事業

▶P.24

監視 & FA 関連事業

▶P.26

モビリティ & ヘルスケア、その他事業

▶P.28





# 経営体制

## ガバナンス体制を再構築し 取締役会の監督機能を強化

2023年8月に代表取締役社長に就任して以来、経営の公正性・透明性の向上とともに、意思決定や業務執行の迅速化や効率化を図った、実効性の高いコーポレート・ガバナンス体制を構築してきました。2023年11月には、取締役会の監督機能強化を目的としたガバナンス検討委員会を設置し、コーポレート・ガバナンス体制改善に向け様々な施策を検討してきました。

その結果、従来以上に迅速かつ機動的な対応を可能にするとともに、取締役会における意思決定の透明性と、経営監督の実効性を一層高めることができるガバナンス体制の構築が必要と判断しました。

そのため、当社を監査等委員会設置会社に移行することとし、取締役会から取締役へ権限を委譲することで、意思決定と業務執行の迅速化を図ってまいります。また、指名

委員会における指名手続きのさらなる厳格化と運用改善、委員会活動の取締役会への報告などを実施し、取締役会の監督機能を強化します。そして、取締役の職務執行における監査等を担う監査等委員を取締役会の構成員とすることにより、取締役会の監督機能を強化することを通じて、さらなるコーポレート・ガバナンスの充実を図ります。

## 新経営体制で“撮る”から“測る”へ そして多彩な分野で「心豊かな社会」を実現

健全な企業経営を目指すことはもちろんのこと、経営ビジョンにもある通り、事業を通じて「心豊かな社会」の実現に貢献するためにも、新規事業創出の加速は重要であり、新中期経営計画における課題と考えています。光学技術の可能性は無限であり、これからもさらに進化し、私たちの生活に心の豊かさをもたらしてくれる素晴らしい技術で

あると信じています。

1950年の創業以来、当社は写真レンズに象徴される光学技術を磨いてきました。写真レンズで培ってきた技術は、セキュリティ分野(都市監視、ITS、顔認証)、工業分野、自動車分野、医療分野への参入を可能としてきました。今後はこれまでに培ってきた技術を強みに、社会課題の解決に貢献する、新たな製品や新規事業の創出を目指します。当社の長期ビジョンとして目指す姿は「社会に尊敬され、真に必要なとされる会社」になることです。

各産業において“撮る”から“測る”へ技術戦略を転換し、多彩な分野で「心豊かな社会」への実現を目指していきます。そして光学技術の可能性を広げ、未来の社会課題に立ち向かい、新たな価値を世界中に提供していきます。



### Profile

<b>氏名</b>	桜庭 省吾 Shogo Sakuraba	<b>生年月日</b>	1958年4月1日	<b>職務経歴</b>	1981年タムロンに入社。弘前工場(現:青森工場弘前サイト)レンズ製造課に配属。入社1年目で本社の光学設計部門に異動となる。その後、弘前工場生産技術部門、本社GM(ガラスモールド)推進室長、光学開発部門の本部長などを務め、現在に至る。
<b>役職名</b>	代表取締役社長	<b>最終学歴</b>	弘前大学理学部卒		
<b>出身地</b>	青森県	<b>座右の銘</b>	ネバーギブアップ		



## 人的資本

### 人的資本経営を推進するとともに「働きがいのある会社」へ

企業は「人」との観点から、人的資本経営を推進していきます。DE&Iの推進、人的資本投資の拡充、健康経営の推進、エンゲージメント活動の拡充を図り、社長方針の一つでもある「社員の幸福」、Value Creation26の基本方針の一つでもある「働きがいのある会社」への取り組みを強化します。

光学開発部門のマネジメント職に就いていた頃、社員の退職が続き、なぜ退職したのか理由を分析しました。その理由を裏返すと、社員一人ひとりが創造性を発揮すること



でモチベーションを感じられること、そしてそれに対し会社が適切に評価すること、健全な人間関係とコミュニケーションを維持すること、そして心身ともに健康を維持することだったのです。当時からそれらを大切にすることで、退職や離職を防ぐことができるのではないかと考え実行してきました。今後は会社の一部にとどまらず、社長として全ての社員を対象に、この4箇条を軸に、人的資本経営を推進していきたいと考えています。

### 健康経営を基盤として、社員が創造性を発揮できる環境を整備

中長期的な企業価値向上には、付加価値となるイノベーションを非連続的に生み出すことが重要であり、これには多様な人材の掛け合わせが大切です。様々な視点からの意見、アイデアなどが相まってシナジーが生み出され、イノベーションや新規事業創出へ繋がると考えています。そのために、社員それぞれが創造性を発揮できる職場環境を整備していきます。意見やアイデアを自由に発言できる環境が必要であり、そしてその意見やアイデアを否定するのではなく、様々な角度から考察し、肯定的に受け止めながら、ブラッシュアップすることが大事です。試行錯誤の繰り返しができる職場こそ、創造性が発揮されやすい職場だと考えています。

社員も意見やアイデアを職場に受け入れてもらえることでモチベーションを感じることができ、次の創造性の発揮

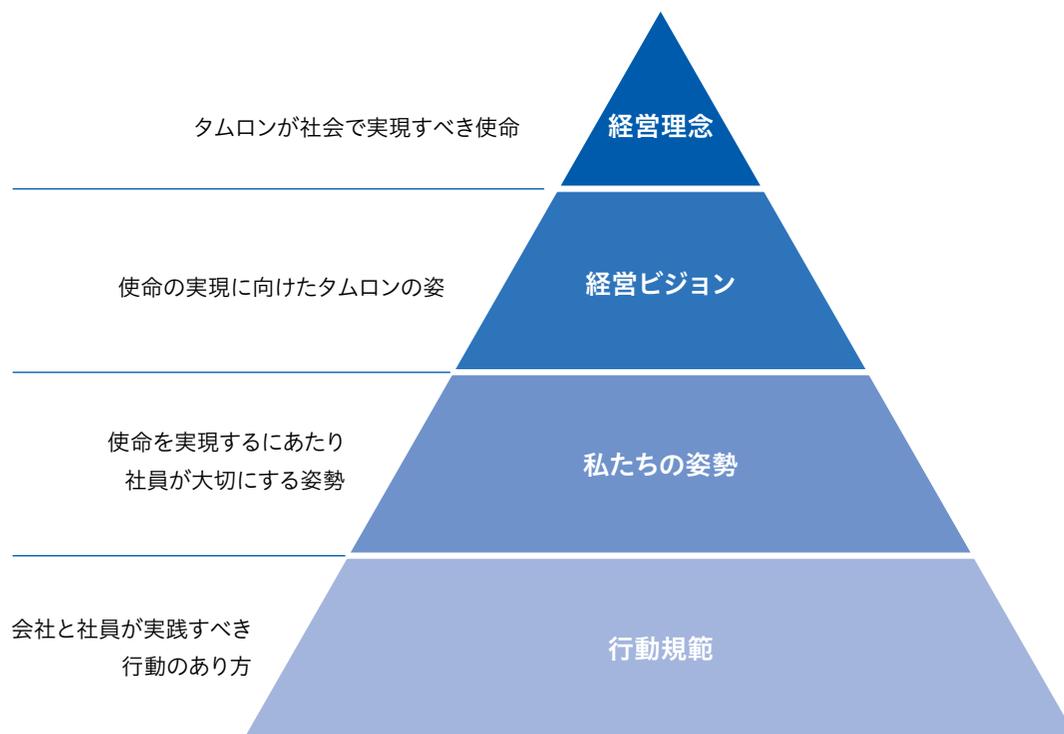
へつながるといふ、良い循環も生まれます。

一方で結果だけに着目せず新しいアイデアが生まれるまでの工程や準備期間などのプロセスを評価することも必要です。会社が適切な評価をすることで、社員は挑戦することの楽しさや喜びを感じることができ、新たなイノベーションの創出と組織の活性化につながります。

社員が健全な人間関係とコミュニケーションを保ち、心身ともに健康で、やりがいを持って働くことが、企業価値向上に直結する一丁目一番地だと考えています。組織の活性化も社員のモチベーションも、健康経営のもとに成り立つため、法的に義務付けられている配慮にとどまらず、より積極的に社員の健康保持・増進を図ってまいります。

社員一人ひとりが幸福に満たされることで高付加価値の技術や製品が生まれます。この技術と製品を通じ、当社の経営理念にある「心豊かな社会の実現に貢献」していくことが当社の使命であると考えています。

# 経営理念体系



## 長期ビジョン

当社の目指す姿

社会に尊敬され、真に必要とされる会社

## 経営理念

光を究め、感動と安心を創造し、  
心豊かな社会の実現に貢献します。

## 経営ビジョン

光とともに未来へ

喜びと感動にあふれ、安心して暮らせる「心豊かな社会」を目指して、  
私たちは光学の技術を追及します。その可能性を拡げ、未来の社会課題に立ち向かい、  
新たな価値を世界中に提供していきます。

## 私たちの姿勢

- 誠実** 何事にも真摯に、現場・現物・現実に向き合い、公平・公正に取り組みます。
- 挑戦** 常識に捉われず、広い視野を持ち、無限の可能性に挑みます。
- 創造** 社会課題に対し、チームの力で立ち向かい、新たな価値を創造します。

## ブランドスローガン/ステートメント

Focus on the Future

タムロンが見つめているのは、未来です。

創業以来、積み重ねてきた光学の技術で光の新たな価値と使命を切り拓き、  
未来の社会課題に立ち向かうことは光学のスペシャリストである、私たちの責任です。  
「心豊かな社会」の実現に貢献するため、感動と安心を創造し、世界中へと届けていく。

私たちの挑戦はこれからも続きます。

# NEW MANAGEMENT PLAN 新中期経営計画

「着実な既存事業成長と新規事業創出の加速」と「働きがいのある、企業価値の高い企業へ」を基本方針とし、前中期経営計画「Vision23」の成果と課題を踏まえ、新たなチャレンジを通じて、質の高い飛躍、企業価値最大化の実現を図るべく、新たなステージへ。

新中期経営計画「Value Creation26」は5年、10年先を支える事業創出とその事業成長を加速させ、その先の「社会に尊敬され、真に必要とされる会社」となることを目指します。

## 基本方針

- 着実な既存事業成長と新規事業創出の加速
- 働きがいのある、企業価値の高い企業へ

- 中核事業の高収益化
- 成長分野での事業拡大
- 企業体質の改善

- ポートフォリオ最適化
- 技術テーマの創出・育成
- 機能戦略の構築
- 人材育成・組織活性化

中期経営計画  
2018-2020

中期経営計画  
**Vision23**  
2021-2023

新中期経営計画  
**Value  
Creation26**  
2024-2026

『Vision23』の成果、課題克服、  
新たなチャレンジを通じた  
質の高い飛躍、企業価値最大化の実現

目指す姿

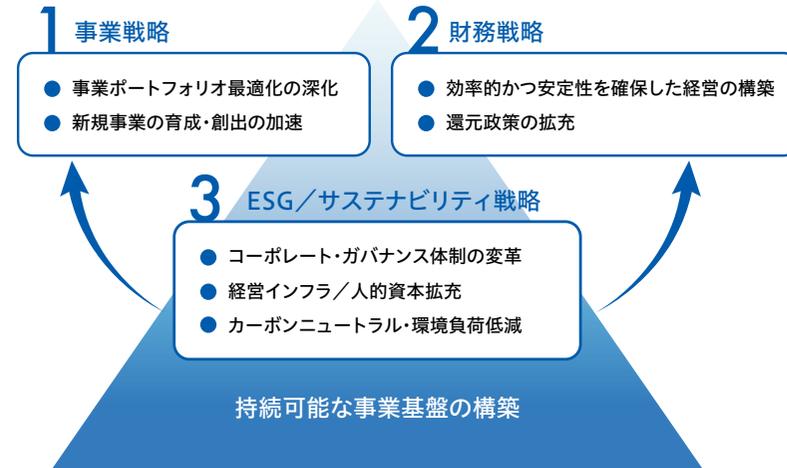
社会に尊敬され、  
真に必要とされる会社

## 『Value Creation26』骨子

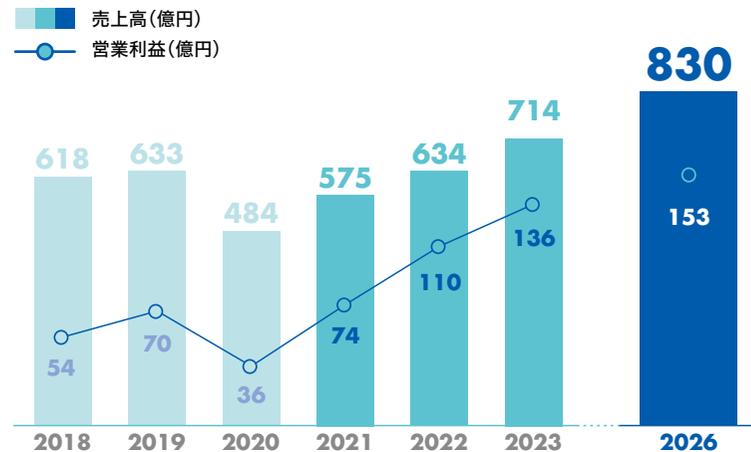
連結の経営数値目標としては、売上高は2014年の過去最高売上高を大きく上回り、2023年比で100億円以上の増収となる830億円とし、当社初の800億円台を目指します。

営業利益は153億円とし、2023年比で売上高・利益ともに2桁成長を目指します。なお、将来に向けた投資も積極化していく局面となりますが、EBITDA率22%以上の高収益性を保ちます。

また、株主還元も総還元性向60%へと約倍増させることでROE14%以上と高効率性も維持しつつ、売上高・利益成長を実現して、財務価値、事業規模を大きく上回る企業価値を創出していきたいと考えています。



### これまでの振り返りと数値目標



- 高収益性・高効率性を維持しつつ、売上高・利益成長を実現。当社初の売上高800億円台、営業利益150億円以上を目指す
- 財務価値、事業規模を大きく上回る企業価値創出

	2023年実績	Value Creation26
売上高	714億円	830億円
営業利益	136億円	153億円
営業利益率	19.1%	18.4%
	Vision23 平均	Value Creation26
EBITDA率	21%台	22%以上
ROE	13%台	14%以上
株主還元	配当性向30%台	総還元性向60%程度

# 1 『Value Creation26』事業戦略

## 事業戦略

### 各事業への適正なリソース配分を実施し、各事業で継続的な事業成長

- 写真事業のキャッシュカウ化を進展
- 監視&FA、モビリティ&ヘルスケア、その他事業の事業規模拡大
  - ▶ 監視&FA、モビリティ&ヘルスケアの売上構成比は各15%以上(ともに23年比40%以上の増収)
  - ▶ 写真事業の売上構成比を3/4から2/3へ

## 機能戦略

### 既存事業成長、新規事業創出を支える各機能の進化

#### 生産・調達

- ベトナム第2工場稼働による世界3極生産体制の強化
- サプライチェーンの強靱化、アロケーションの柔軟性強化
- 自動化・省力化・省人化の推進
- 独立採算の再徹底、競争優位性確立

#### マーケティング・販売

- 米州/欧州市場での挽回
- 中国市場の内需獲得
- 新興国市場の需要取り込み
- デジタルマーケティングの強化
- グローバルでのニーズ発掘機能強化

#### 研究開発・事業企画

- 基礎の光学・要素技術の高度化
- 製品開発/設計の生産性向上
- シーズの発掘/ニーズ結びつけの強化
- 新規事業創出機能強化
- オープンイノベーション加速

1 『Value Creation26』事業戦略

写真関連事業

人々に感動を、心を豊かに

□ P.24

写真関連事業では中核事業としての高収益体質を向上させ安定的な収益確保を目指します。

2026年の数値目標としては、売上高は2023年に対して自社ブランドで2桁増収を果たす560億円とし、機能戦略のもと生産性向上、販売・マーケティング機能強化、製品の高機能・高性能化により利益率を向上させ、営業利益150億円以上を目指します。そのための戦略として、従来は新機種投入方針を年間5本程度としていましたが、新中期経営計画では年間6~7本とし、自社ブランド新製品の投入ペースを加速させます。

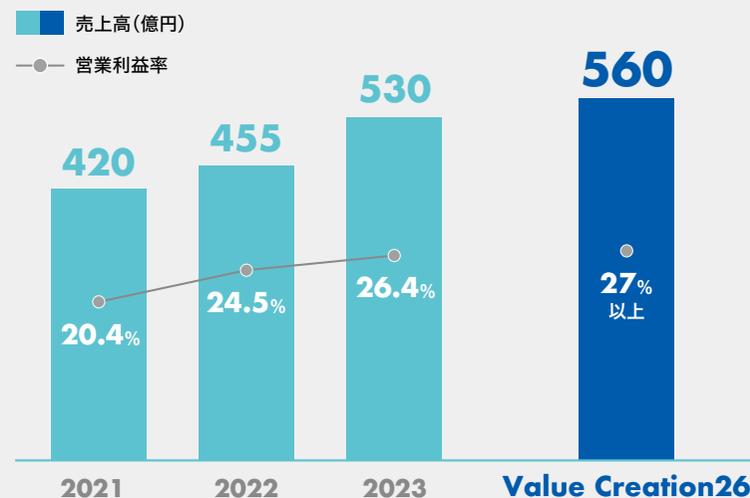
また、今後も新規フォーマットへの対応に継続して注力していきます。これらの戦略も踏まえ、自社ブランドでは米州、欧州市場での売上を挽回、中国・アジア市場での継続的なシェア拡大、新興国市場の開拓も図り、金額ベースのシェアを現状の5%台から7~8%へと拡大していきます。

なお、OEMにおいても、引き続きOEM先とのパートナーシップを強化し、継続受注による事業の安定化を図ります。

中核事業として高収益体制向上

- ✓ 自社ブランド新製品の投入ペース加速  
※従来:年間5本 → 新中期経営計画:年間6~7本
- ✓ 新規フォーマットへの継続対応
- ✓ 既存参入マウント拡充、キヤノンRFマウントへの新規参入
- ✓ 自社ブランドシェアの向上
  - 米州、欧州市場での売上挽回
  - 中国、アジア市場の継続拡大
  - 未開拓市場(中南米、アジア、中東、アフリカ)開拓  
※ 金額シェア:5% → 新中期経営計画:7~8%
- ✓ OEM先とのパートナーシップ強化

数値目標



1 『Value Creation26』事業戦略

監視&FA関連事業

安心・安全な社会づくりに

□ P.26

監視&FA関連事業では成長事業への再転換、営業利益率10%以上確保を目指します。

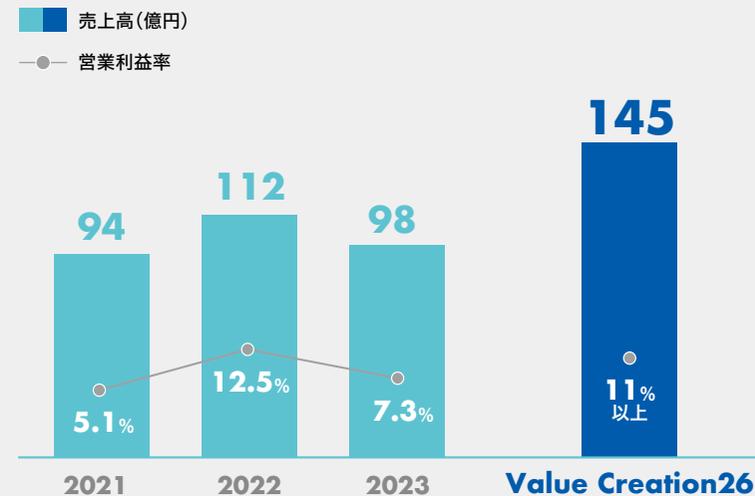
2026年の数値目標としては、売上高は2023年に対して約1.5倍となる145億円、営業利益は倍増以上の16億円とチャレンジングな目標となりますが、下記の戦略を実行することにより実現していきます。監視事業は、従来は当社の高い技術力を駆使し高付加価値製品にて売上拡大を目指してきましたが、今後はハイエンド市場だけでなく、ボリュームゾーンも狙った製品展開も図り、2面戦略へと転換していきます。FA事業はラインアップの拡充、新規分野においては、SWIR、ズームレンズ等拡販と顧客開拓を推進し、カメラモジュールにおいては4K・高倍率・小型化の実現によるラインアップ拡充、および、OEMと自社ブランドの両輪戦略により売上を拡大していきます。

一方で、需要減により伸び悩んでいるTV会議分野は事業の縮小を見込む等、成長分野、縮小分野を選別し、監視&FA全体での事業構造の見直しを進めていきます。また、中国工場における中国内でのニーズに合った製品開発から生産、販売までの一貫体制を強化し、中国内でのシェアを獲得していきます。

成長事業への再転換、営業利益率10%以上へ

- 監視市場での2面戦略への転換
  - 高付加価値製品に加えてボリュームゾーン受注強化
- FA市場、新規分野での顧客開拓
  - FAラインアップ拡充、OEM受注、SWIR、FAズーム
- カメラモジュールラインアップ拡充
  - 4K・高倍率・小型化を実現
  - OEMおよび自社ブランドの両輪で売上を拡大
- 事業の選別、事業構造の見直し
- 中国内での開発・生産・販売体制強化

数値目標



1 『Value Creation26』事業戦略

モビリティ&ヘルスケア、その他事業

安全な暮らしと健康を

□ P.28

モビリティ&ヘルスケア、その他事業では「安全な暮らしと健康を」をテーマに、車載事業、医療事業のさらなる成長を図り、新規事業の創出を加速します。

2026年の数値目標としては、売上高は2023年に対して約1.4倍となる125億円を目指します。営業利益は新規事業創出のための先行投資加速等もあり利益率は低下するも、利益率13%以上は維持し増益は確保します。車載事業では2026年には売上高100億円事業へと成長させるべく、ADASの進展にともないセンシング用途に集中し、コスト競争に対応するための体制も確立し次期モデルの受注を獲得していきます。また高画素、高耐久、高耐熱等を実現する技術構築による信頼性向上、企画段階から参画するアプローチ方法への受注活動シフトを図ります。

一方、医療事業においては、2026年には2023年比で3.5倍増の売上高10億円超の事業、2030年には売上高30億円事業への成長を目指します。既存の硬性内視鏡ビジネスの継続成長とともに、手術顕微鏡やライフサイエンス分野へと医療分野での事業領域を広げ、2030年に向けた事業成長を強力に推し進めていきます。

車載・医療事業のさらなる成長と  
新規事業の創出を加速

- ✓ ADAS進展にともなセンシング用途への集中
- ✓ コスト競争に向けた次世代コスト体制の確立
- ✓ 高画素、高耐久、高耐熱等、信頼性確保技術の構築
- ✓ 受注活動の変革、企画上流段階からの参画アプローチ
  - 車載事業を100億円事業へ
- ✓ 硬性内視鏡ビジネスのさらなるステップアップ
- ✓ 手術顕微鏡、ライフサイエンス分野への本格参入
  - 医療事業を10億円事業へ(2030年30億円を目指す)
- ✓ 新事業創出への先行投資もあり利益率低下も増益

数値目標



## 2 『Value Creation26』財務戦略 P.30

財務戦略では、適切な資本構成と株主還元政策の強化により、安定性を確保した上での効率的な経営の構築を図ります。

財務安全性も考慮しつつ手元資金の有効活用、自己資本比率の段階的の低減等により、資本コストの倍となるROE水準14%程度を確保し、資本構成の見直しを進めます。また、株主還元政策の強化として、年間配当金100円を下限とした上で配当性向目標を引き上げるとともに、総還元性向目標を新たに掲げ、機動的な自己株式取得も実施していきます。

新中期経営計画では、まず当社の持続的成長を見据えた投資の積極化のため、投資額を前中期経営計画期間に対して倍増としていきます。その上で目指す資本構成や現預金水準等にも鑑み、株主還元拡大の拡充として、現状の配当性向30%程度から総還元性向60%へと還元率を倍増、還元額としては2.5倍以上とさせていくものとなります。投資と還元、両輪の積極化を図っていきます。詳細については、財務戦略ページをご覧ください。

### 安定性を確保した上で 効率的な経営の構築

#### 適切な資本構成

- ROE14%程度を維持
- 資本コストの倍を確保
  - 財務安全性を確保した上で手元資金を活用し、効率的な経営を実現
  - 自己資本比率は75%を目安に段階的の低減
  - 手元資金は月商3ヶ月分程度を目安

#### 株主還元政策の強化

- 安定的な株主還元と機動的な自己株式取得
- 総還元性向60%を目安
  - 年間配当金100円を下限に、配当性向40%を目安
  - 総還元性向60%を目安に、機動的に自己株式取得を実施

### 3 『Value Creation26』ESG／サステナビリティ戦略 P.34

環境面では、環境ビジョン2050で掲げる脱炭素社会、資源循環社会、自然共生社会の実現を推進すると同時に、進化させねばなりません。CO<sub>2</sub>削減は、Scope1、2での着実な削減に加えて、自社の排出量だけでなくScope3も含めた削減へ、資源循環ではサーキュラーエコノミーへと進化させていきます。

社会面では、企業はヒトとの観点から、人的資本経営を推進していきます。DE&Iの推進、人的資本投資の拡充、健康経営の推進、エンゲージメント活動の拡充を図り、社長方針の一つである「社員の幸福」、「Value Creation26」の基本方針の一つでもある「働きがいのある会社」への取り組みを強化します。また、2023年から着手した人権DDも、SAQ実施等によって、より実効性の高いものにしていきたいと考えています。

ガバナンス面では、監督機能強化、意思決定の迅速化をテーマに、機関設計そのものを変化させ、ガバナンス全般の実効性向上を図っていきます。

## Environment

カーボンニュートラル・自社製品・サービスを通じた環境負荷低減

環境ビジョン2050の推進・進化

- GHG排出量の削減
  - Scope1、2…18%削減(2015年比)  
※30年:30%削減  
※50年:ゼロ
  - Scope3…測定手法、削減目標設定
- 資源循環社会への貢献度向上
  - サーキュラーエコノミーへの進化
- 自然共生社会への取り組み推進
  - 生物多様性の保全と持続可能な利用への施策強化
- CDP評価の改善

## Social

人的資本経営、DE&I、働きがいの推進

人的資本経営の推進

- DE&Iの推進
  - 女性管理職比率:12%以上
  - キャリア採用比率:60%以上
  - 男性育児休業取得率:80%以上
  - 人事制度拡充(採用、育成、評価等)
- 人的資本投資の拡充
  - 教育研修費:倍増
  - HRシステムの刷新、機能拡充
  - 技術者育成強化(研究開発費の増加)
- 人権DD体制の充実
  - SAQ実施によるリスク分析と改善
- 健康経営の推進
- エンゲージメント活動の拡充

## Governance

コーポレート・ガバナンス体制の変革

監督機能強化、意思決定迅速化

- 監査等委員会設置会社への移行
  - 監督機能強化、意思決定迅速化
- 社外取締役比率の向上
  - 過半数の確保
- 取締役会の実効性評価の改善
  - 実効性評価への第三者関与
  - 各委員会への監督強化
- 取締役会諮問委員会の改善
  - 透明性あるプロセス強化
- 執行機能の充実
  - 権限移譲の推進
- 内部統制体制の拡充
- 企業風土の改善