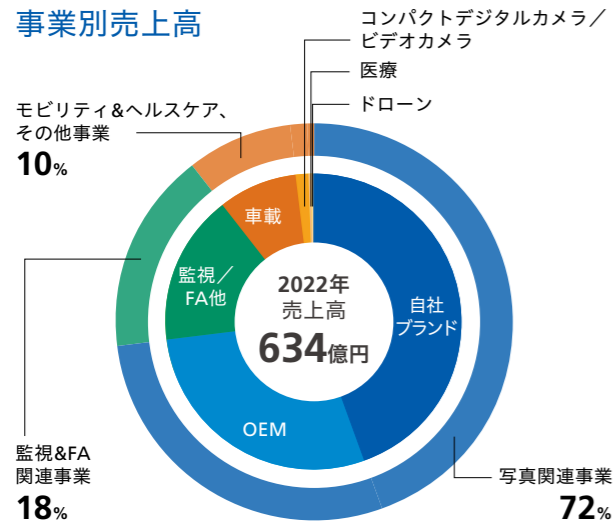


ビジネス展開

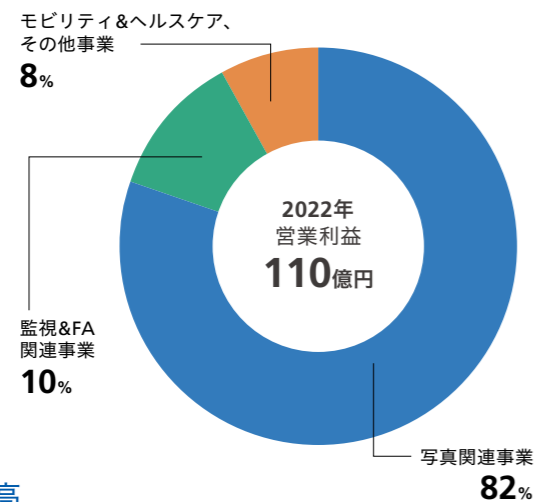
成熟市場である写真関連分野と、安定成長市場である監視&FA関連分野で得られる利益を資本として、高成長市場・新規市場である車載や医療分野に経営資源を振り向け、事業規模の拡大を目指します。

売上高／営業利益構成比

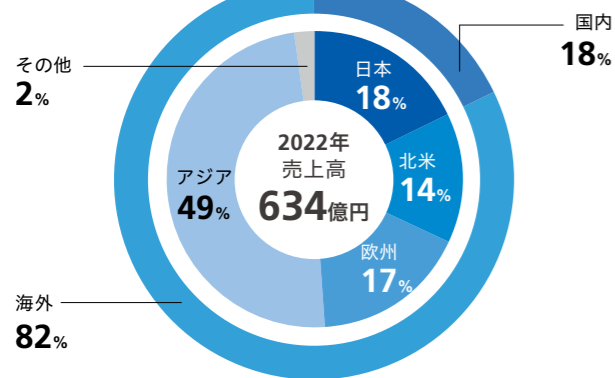
事業別売上高



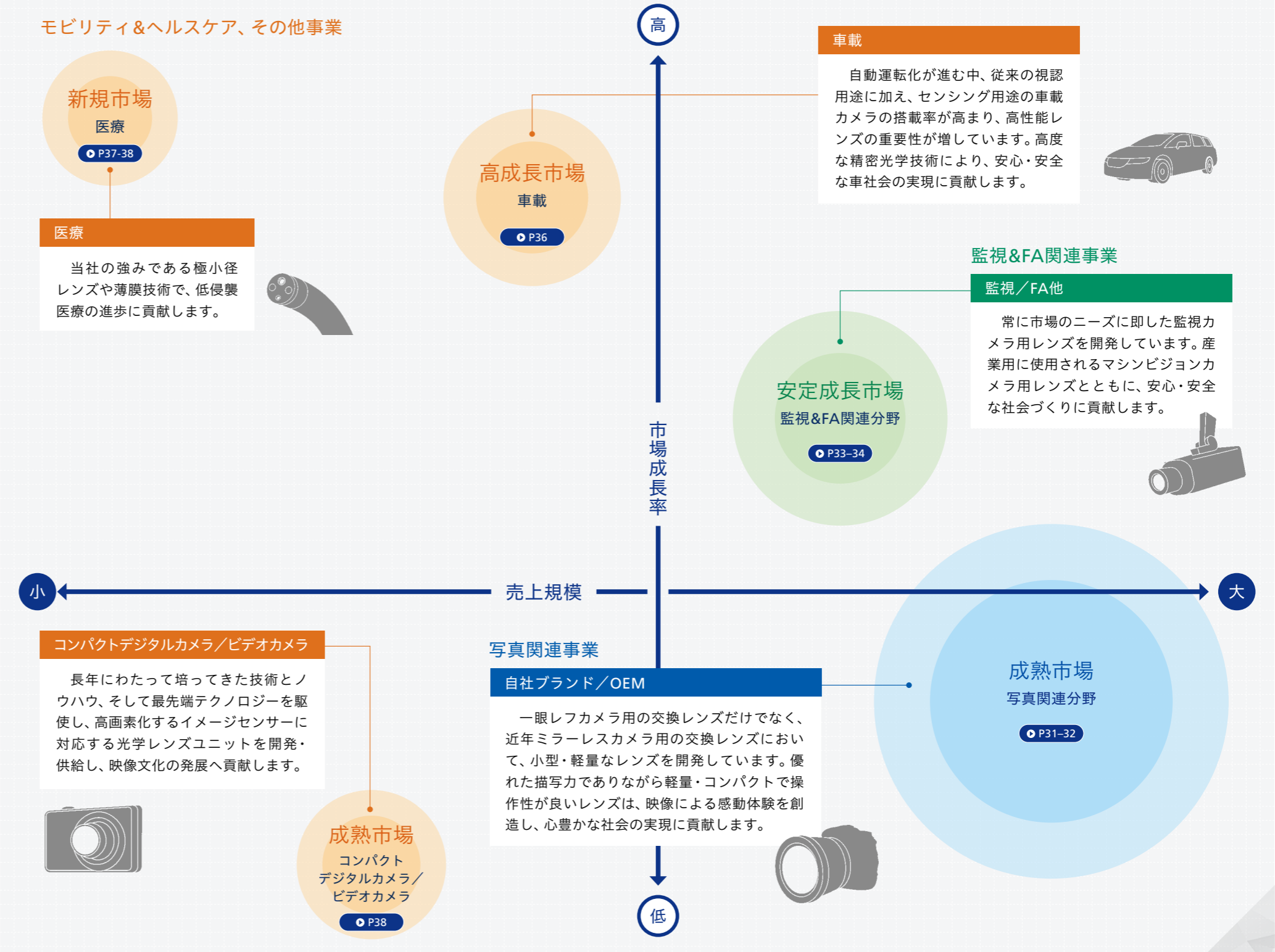
事業別営業利益



地域別売上高



事業ポートフォリオ



リスクマネジメントと経営戦略

リスクマネジメント

タムロンを取り巻く事業環境は、日々変化しており、当社の持続的成長のために備えるべきリスクと成長機会の両面からリスクマネジメントを実施し、リスクをコントロールしています。重要な経営課題として認識したリスクと機会は、中期経営方針である「基本方針と大綱」

と各部門の経営計画に展開され、各部門で方針管理を行うマネジメント体制を構築しています。またCSR面での重要な課題は「CSR重要課題」として認識し、管理目標を定め、CSR委員会で四半期に1回、定期的にモニタリングしています。

重点リスクと機会

●重点リスク ●重点機会

リスク要因	重点リスク/重点機会	リスクとその機会への対応
・デジタルカメラ市場の縮小 ・写真関連事業への依存 ・特定顧客への依存	● デジタルカメラ市場縮小の拡大 ● 写真関連事業、特定顧客への依存 ● ミラーレスカメラ市場の成長 ● 産業向けカメラ市場の成長	・ミラーレス用交換レンズに特化した販売戦略 ・成長する産業向けレンズの売上拡大 ・医療等の新規事業への積極投資
・急速な技術革新	● 先端技術の開発または製品への適用が予定通り進展しなかった場合の競争力低下 ● 画期的な技術開発による成長機会の獲得	・中長期的な戦略に基づく技術開発と新規事業の創出 ・産学官とのオープンイノベーション
・新規事業への投資 ・M&Aなどへの投資	● 新規事業への研究開発投資や設備投資の失敗 ● 強固な財務体質を活かしたM&A等への積極対応 ● 新たな経営資源獲得による成長基盤の構築	・医療向け製品の本格事業化に向けた戦略 ・経営会議や取締役会での様々な視点からの分析と議論の実施
・製品需給	● 製品の価格変動、過剰/過小在庫 ● 硝子材料の調達不足	・各地域の需要変動への適切な対応や生産管理 ・複数購買や代替調達先候補の把握
・地政学的なリスク	● グローバルな政治・社会・経済動向によって受ける様々な影響	・グローバルな政治・社会・経済情勢を定常的にモニタリングし、企業活動における影響を分析
・気候変動、地球環境問題 詳しくはP.23-26をご参照ください。	● 国内外の工場の罹災による生産活動への影響 ● 炭素税や再生可能エネルギー購入費用負担 ● 脱炭素社会への早期対応による受注機会の増加	・「環境ビジョン2050」に基づく戦略の実施 ・国内外における事業継続計画(BCP)による対応と継続的改善
・人材確保	● 有能な人材の採用・確保の競争激化による新規採用や雇用継続への影響 ● 優秀な人材の雇用による成長機会の獲得	・職種別採用、役割等級制度、社内公募制度 ・働きやすい職場環境の構築 ・健康経営の推進
・新型コロナウイルス感染症	● 経済活動停滞による業績への影響 ● 需要減少による生産活動への影響 ● 従業員やステークホルダーの健康と安全への影響	・リモートでの製品開発体制の構築・運用 ・テレワーク環境の整備
・人権侵害への加担	● 人権侵害への直接、間接的加担による不買運動、法律違反による企業活動への影響	・人権方針の策定、人権デューデリジェンスの実施 ・サプライヤーへの要請とSAQによる確認
・交換レンズ事業特有のリスク	● カメラとのアンマッチングによる不具合発生	・製品出荷前の品質保証検査 ・出荷後のファームアップ書き換え対応
・製品の品質と安全	● 製品の品質低下や欠陥によるブランド価値の棄損	・品質保証体制の構築と強化 ・品質不良発生時の対策と流出防止
・情報セキュリティ	● コンピュータウイルスなどでの情報システムの破損による企業情報や個人情報の流出	・情報セキュリティ管理体制の構築 ・情報セキュリティポリシーに基づく管理
・コンプライアンス	● 知的財産権侵害や贈賄をはじめとした法令違反や社会規範を逸脱した企業行動による企業価値の棄損	・コンプライアンス管理体制の構築 ・行動規範の周知と徹底

重点リスクと機会の詳細は、当社ホームページ「事業等のリスク」をご参照ください。 https://www.tamron.com/jp/ir/management/management_04.html

マテリアリティ

タムロンが社会とともに持続的に成長するためのマテリアリティは、事業戦略の策定や意思決定における重要な項目と位置づけられ、中期経営方針に展開されています。特定されたマテリアリティは、「感動と安心の創

造」、「新しい光の創造」、「事業構造改革」、「持続可能な地球への貢献」、「社員の活躍」、「信頼と持続的成長の基盤構築」の6つです。

CSR重要課題	マテリアリティ	中期経営方針
・事業による社会課題への貢献	感動と安心の創造	・マーケティング力・商品企画力・営業力を強化し、市場動向・ユーザー目線に立った感動する商品を提供し、市場毎に応じた販売戦略で、シェア向上をはじめとした事業拡大を図る。
	新しい光の創造	・既存事業の拡大に加え、SDGsの理念に則し「社会の課題解決」に目を向けたマーケティングの強化、M&Aを含む共創により、新規事業創出を強化する。 ・当社のコア技術である光学技術を中心とした要素技術開発に加え、新たな技術領域での研究開発、共創等の水平分業(産学官連携含む)にも注力する。
	事業構造改革	・既存事業のグローバル展開を加速させ、アジア市場の強化を最優先に新興国市場の需要の取り込み、収益性の向上を図り、事業基盤を強化する。 ・激しい外部環境変化に対応するため、中国の開発体制を強化し、開発から量産までのリードタイムの短縮を図り、市場毎の顧客ニーズに応じた商品をタイムリーに提供する。 ・効率的な生産の世界3極体制を構築し、第4次産業革命を念頭にスマートファクトリー化による自動化・省力化・省人化等によるさらなる生産効率向上・原価低減を推進する。
・CO ₂ 削減 ・資源循環の実現 ・環境配慮設計 ・有害化学物質の削減 ・水の管理	持続可能な地球への貢献	・持続可能な地球環境の実現に貢献するため、気候変動対策として温室効果ガスを削減するとともに、資源循環を推進する。
・人材育成 ・次世代育成 ・働きやすい職場環境の整備 とダイバーシティの推進	社員の活躍	・ワークライフバランスの向上、ダイバーシティの推進、人材育成を図り、全社員が最大限の能力を発揮できる職場環境を整備する。
・CSR調達の推進		
・製品品質・安全管理の強化	信頼と持続的成長の基盤構築	・戦略・戦術の実効性を向上すべくコーポレート・ガバナンスを強化し、持続的成長を実現する。
・ガバナンス体制の改善 ・大規模災害への備え ・内部通報制度の充実 ・非財務情報の開示拡大		

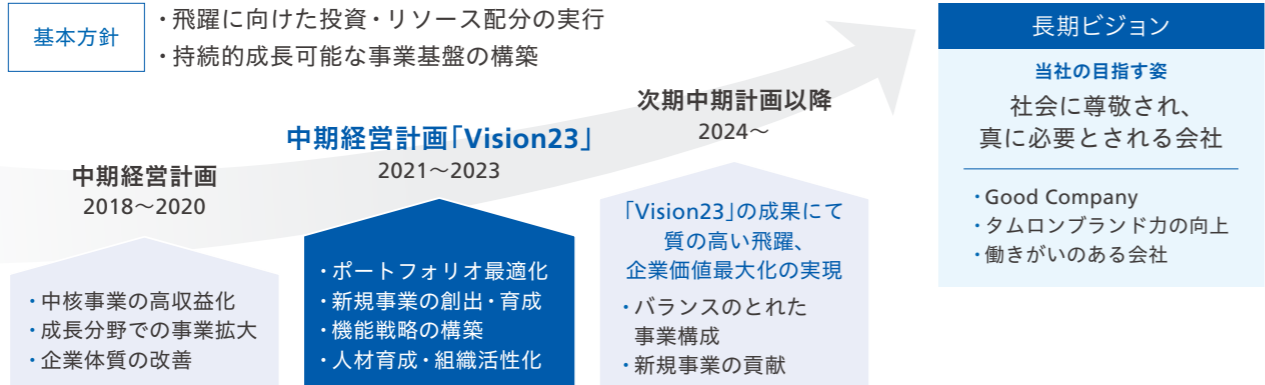
中期経営計画「Vision23」と進捗

2021年より新たに中期経営計画「Vision23」を始動し、持続的成長可能な事業基盤構築を基に新たな飛躍を目指してきましたが、2年目で中期経営計画を1年前倒しで達成しました。計画の達成に満足することなく、今後も更なる飛躍を目指します。

中期経営計画「Vision23」の位置づけ

「Vision23」は基本方針として、長期的な視点にたった飛躍に向けての投資・リソース配分の実行、持続的成長可能な事業基盤の構築を着実に実行することとしました。そしてその礎のもとに、次期中期経営計画における質

の高い本格的な事業成長と企業価値の最大化を図り、その先の長期ビジョンを実現すべく、グループ丸となって新たな一歩を踏み出していくべく、スタートを切りました。



「Vision23」は、最終年度の2023年に、売上高は2019年には届かないものの、2020年比で約25%増の610億円を目指し、営業利益はここ10年間で最も高い2019年を上回り、再びコロナ影響前の高収益体質へとV字回復を図る70億円を目指したものです。

	2020年実績	2023年中期計画
売上高	484億円	610億円
営業利益	36億円	70億円
営業利益率	7.4%	11.5%
ROE	3.9%	9%以上

※ 為替前提
ドル = 105円
ユーロ = 123円

「Vision23」連結業績の進捗

1年目で利益面は中期計画を達成

- コロナ影響前の高収益体質に早期V字回復を実現
- 過去最高となる粗利率40%達成
- 全セグメントで増収達成

◆2年目で全ての面で中期計画を1年前倒し達成
◆利益面は更に積み増し、中期計画の約1.6倍

- 主力の写真関連の安定成長・高収益化
- 成長/育成分野の2桁増収（監視&FA、モビリティ&ヘルスケア）
- 第2の柱の監視&FAは利益成長も実現

◆15期ぶりに過去最高益を更新
初の営業利益100億円の大台も突破

- ※ 営業利益、経常利益、当期純利益の全てにおいて、過去最高益を大幅に更新

最終年度
中期計画を大幅に超える
3期連続増収増益を目指す

	1年目進捗		2年目進捗	
	2021年実績	2022年期中計画	2022年実績	2023年計画
売上高	575億円	610億円	634億円	700億円
営業利益	74億円	76億円	110億円	115億円
営業利益率	12.9%	12.5%	17.4%	16.4%
ROE	10.5%	9.7%	14.8%	13.2%

ドル = 109.91円
ユーロ = 129.95円

ドル = 110円
ユーロ = 128円

ドル = 130円
ユーロ = 138円

	2023年計画
売上高	700億円
営業利益	115億円
営業利益率	16.4%
ROE	13.2%

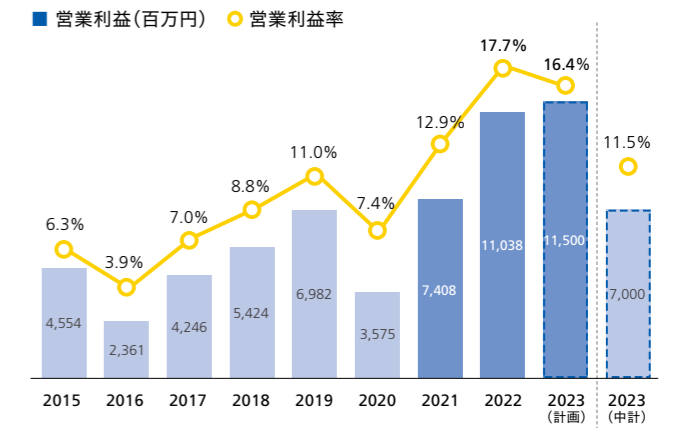
ドル = 130円
ユーロ = 138円

1年目で利益面は中期計画を達成し、コロナ影響前の高収益体質へと早期にV字回復を果たすことができました。

そして2年目では、主力事業、成長/育成分野ともに売上高を拡大したことで、全ての面で中期計画を1年前倒しで達成すると共に、営業利益は中期計画の約1.6倍、営業利益率15%以上にまで達することができました。過去最高利益を大幅に更新するに至りました。

なお、最終年度においては、その達成に満足することなく、新たに中期計画を大きく上回る、2015年以来となる売上高700億円への到達、全ての利益段階で増益となる営業利益115億円を計画し、更なる高みを目指していきます。

連結業績と計画(営業利益、営業利益率)

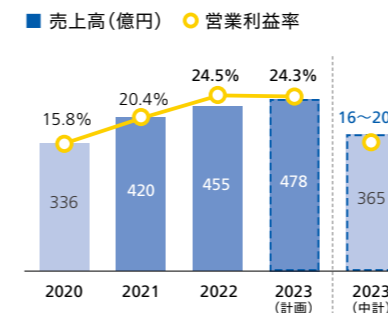


22年までの達成状況等も踏まえ、新たな目標設定

「Vision23」事業別動向

- ◆監視&FA関連、モビリティ&ヘルスケア、その他の事業規模拡大 → 監視&FAは100億円、車載は50億円の売上達成
- ◆全セグメントにて利益率10%超となる事業ポートフォリオを構築 → 全セグメント利益率10%超を1年前倒しで達成

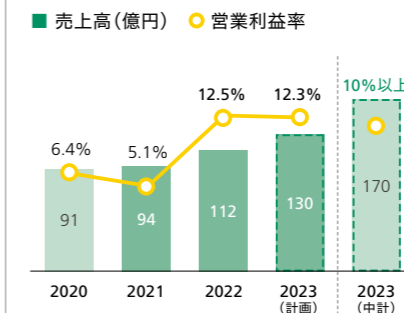
	2020年実績	2023年中期計画
売上高	336億円	365億円
営業利益率	15.8%	16~20%



売上高/利益率目標を大幅に達成

- ※ ミラーレスラインアップ数8本(2020年末) → 21本(2022年末)
- ※ 新規2マウント対応

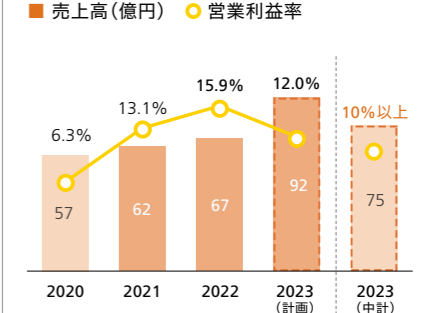
	2020年実績	2023年中期計画
売上高	91億円	170億円
営業利益率	6.4%	10%以上



売上高100億円突破/利益率目標達成

- ※ 主力の監視&FAは2期連続2桁の増収
- ※ FAでの製品ラインアップ刷新、OEM案件の獲得

	2020年実績	2023年中期計画
売上高	57億円	75億円
営業利益率	6.3%	10%以上



売上高は計画通り進展/利益率目標を達成

- ※ 主力の車載は2期連続2桁の増収
- ※ 医療に加え、次期ビジネス分野を創出