

TOP MESSAGE

無限に広がる光学技術の可能性を探求し、
未来の社会課題に新しい価値をグローバルに
提供していきます。

代表取締役社長 桜庭 省吾

当期を振り返って

2024年12月期は、全セグメントで2桁を上回る増収増益を達成し、大きな飛躍を遂げた1年となりました。売上高は前期比24%増の885億円と10期ぶりに過去最高を更新したほか、営業利益は同41%増の192億円となり3期連続で最高益を更新しました。中期経営計画「Value Creation26」の初年度に、最終年度の目標数値を大幅に上回る実績を出し、さらなる飛躍に向けて目標を上方修正した「Value Creation26 ver2.0」を2025年2月に発表しました。

好業績となった要因は、自社ブランド並びにカメラモジュールを計画通りに伸ばしつつ、写真のOEMや車載で大幅増産に応えられたことが大きく、全グループの従業員が同じベクトルを向いて仕事を進め、事業部、調達、工場が一体となって迅速かつフレキシブルにお客様からのご要望に対応してきた力が数値に表れたと評価しています。



TOP MESSAGE

当社の競争優位性

タムロンの特徴・強み P04

レンズ専門唯一の上場会社である当社には、交換レンズ専門メーカーとして世界トップシェアを有するなど、比類ない特徴や独自性があります。

当社の競争優位性を改めて考えますと、自社で商品企画から開発、設計、調達、生産、販売、サービスまで



べてを一気通貫で提供できる体制が大きな強みとなっています。

源流となる商品企画では、事業本部、各販売子会社を跨いで社会経済情勢やマーケティング情報を集約し、顧客満足を念頭にした議論を進めています。その企画を実現するのが、当社の高度な光学設計、メカ設計、製造技術です。これら技術を全社で融合させることで、スムーズな設計・試作・量産に至るプロセスと高い量産品質の維持につながっています。生産、調達面では、早くから中国に進出していたこともあり、産地によらないものづくりを実現しています。部材の内製化も進み、ほとんどのキーパーツを自社で品質管理することで、サプライヤーに対する品質要求やコスト面での優位性を保っています。工場では自動化や多能工化がかなり進み、工場間での連携強化によりフレキシブルな生産体制も確立しています。

日本企業が世界シェアの9割を握り、日本の産業の最後の砦とも言われる写真業界の中で、当社は自社製品に加えOEMも手がけてきました。販売面では、世界中の写真ユーザー様と世界中の数百社の企業様という強固な顧客基盤を確立してきました。多様なお客様と、数多くの種類のOEM製品に携わり、開発・調達・生産などの各領域で、技術や管理面で相互に学び、吸収し合う関係性を培ってきたことは、当社の強みを今後も磨き続ける基盤にもなっています。

人的資本経営と
フィロソフィー

人材戦略 P32

人権への取り組み P41

当社が過去から蓄積してきた強みを最大限に発揮するのが人材です。私は2023年8月の社長就任以来、「既存事業の最大化」「新規事業の育成」「社員の幸福」の3つを社長方針に掲げてきました。

過去に私は、多数の優秀な技術者の退職に直面したことがあり、「社員の幸福」には、特別な思いを込めています。また、社員には「一人ひとりが創造性を発揮して仕事にやりがいを感じてほしい」「成果を会社が適正に評価する」「人間関係、コミュニケーションを大事にしてほしい」「人間の根幹である心の健康と体の健康を大事にしてほしい」ということを「4か条」として伝えています。人材の退職理由は、これら4つのいずれかが満たされていないことに起因しており、4か条の遵守が、働きがいを感じる職場をつくると信じています。

また、社員のベクトルの統一を図る上で、特に重視しているのがコミュニケーションです。当社には国内以外に、アメリカ、ドイツ、フランス、中国、香港、インド、ロシアの7販社と、日本、中国、ベトナムの3生産拠点がありますが、現在はアフターサービスが主体のロシアを除く全拠点を私は年1回訪問し、現地社員とのコミュニケーションの機会を大切にしています。現場、各部門長、マネジメントが情報を早期に共有し、全社視点でマネジメントが迅速に調整や意思決定をするこの風通しの良さが、組織としての力を高め、業績にもつながっています。

事業ポートフォリオの変革

事業ポートフォリオの変革 P20

事業戦略においては、長期的視点で各事業への適正なりソース配分を行い、写真関連事業はキャッシュカウとして安定成長を継続させながら、監視&FA関連事業とモビリティ&ヘルスケア、その他事業の売上構成比をそれぞれ15%以上へと拡大させていきます。それにより、現在売上構成比として約75%を占める中核の写真関連事業の比率は約70%になります。経営環境の変化が著しく不確実性が高い中では、会社としての持続的成長性の観点やレジリエンスを高める観点から、適切な事業ポートフォリオを形成する必要性を強く感じています。

また、新規事業の育成にも注力します。人間の目に見える可視光は紫外線から遠赤外線領域において1万分の1ぐらいしかなく、無限にある目に見えない光を光学技術の力で解析・分析可能とすることで、農業や食品、化粧品、通信などの新たな領域で、社会課題の解決に資する商品の開発につなげていきます。

新たな目標達成に向けたリスク対応

「Value Creation26 ver2.0」で上方修正した目標の達成に向けて、阻害要因となり得るリスクは社内にも社外にもあります。社内では、以前私が経験したような優秀な人材の退職が大きなリスクになります。4か条を

徹底し、人的資本経営に注力することでこのリスクの最小化に努めています。社外のリスクとしては、気候変動や地震などの自然災害リスク、地政学リスクや為替変動リスクなどを認識しており、これらリスクに対する対応策も講じています。

例えば自然災害で本社機能が被害を受けた際のBCPとして、青森の拠点を中心に重要な設計やデータなどのバックアップ体制を構築しています。また中国生産の割合が高い当社では、対中関税の引き上げ再燃に代表される地政学リスクの顕在化も見据え、ベトナムに第2工場を建設するなど、グローバルでの安定供給体制のリスクヘッジを強化しています。また海外売上高の高い当社では、特に為替が円高に振れた際には業績に一定程度の影響を受けることになります。利益に対する為替変動リスクを最小化するために、海外生産シフトによる為替持高をスクウェアに近づけるいわゆる為替のマリーによってドル円相場の為替変動リスクの回避を図っています。

5年先、10年先に向けて

「Value Creation26 ver2.0」では、長期ビジョンである売上高1,000億円企業に迫る売上高目標950億円を掲げました。売上高1,000億円企業は、当社の東証一部上場時にも描いた目標ですが、当時主力のコンパクトデジタルカメラ市場の急減や、デジタル一眼レフカメラ



市場の伸び悩み、携帯用レンズの終焉などでなかなか辿りつけませんでした。今回その目標値にようやく目途がつけられたことは大きな成果です。

さらに10年以上先を見据えれば、次なる目標はもう一つの長期ビジョンである新規事業売上高100億円の創出です。当社の使命は、無限に広がる光学技術の可能性を探求し、未来の社会課題に新しい価値をグローバルに提供していくことです。多様な分野で当社の技術が価値を提供できれば、自ずと事業成長につながり、その結果、事業ポートフォリオも強化されると考えています。新たな事業ポートフォリオの形成と同時に、自分が立ち上げた研究開発部門の種を今後花咲かせること、そして優秀な人材が当社に根付いて力を発揮し、社員の幸福を実現することで、5年先、10年先の目標達成に向けて歩みを進めたいと思います。

TOP MESSAGE

財務戦略と資本政策

財務戦略 P16-17

財務戦略については、財務安全性も考慮しながら、手元資金の有効活用による積極投資と株主還元の充実の両輪で、自己資本比率や手元流動性の適正水準化を図っていきます。新中計では、前中計期間の倍増以上の投資を実行しながら、株主還元率も倍増させます。

手元資金は月商の3ヶ月程度を目安として活用を進め、同時に自己資本比率75%程度を目安に段階的な低減を図ります。これらにより、ROE目標も資本コストの倍以上となる16%以上へと引き上げ、高収益性と高効率性を保った経営を推し進めます。

株主還元については、配当性向の目標を従来実績の約30%から40%へと引き上げ、同時に資本政策の機動性向上も踏まえ、自己株式取得枠も新たに設けて総還元性向60%を目指す形へと、大幅に拡充しています。加えて、利益に応じた還元だけでなく、配当下限を定めることで、株主の皆様には安定的かつ継続的な還元を実施していく方針です。

また、株式流動性の向上と投資家層の拡大を目的に、2024年の1対2の株式分割に続き、2025年にも、1対4の株式分割を決定しています。

サステナビリティの
取り組み

ESG/サステナビリティ戦略 P35

当社は精密機器メーカーとして、本業の製造によって生じる環境配慮は、常に意識しています。2020年に

は「環境ビジョン2050」の中で、CO₂排出量の削減に定量目標を定めて資源循環にも積極的に取り組んでおり、今後はサーキュラーエコノミーへの取り組みも強化していきます。

人的資本経営については、ウェルビーイング施策を順次進めており、エンゲージメントサーベイも開始しました。また知的資本に関しても、特許出願件数などのKPIを設けながら、攻めと守りの両面でさらに強化していきます。

ガバナンスに関しては、過去に発覚した不祥事への反省とその原因分析結果に基づき、チェック機能をさらに強化すべく再発防止策を講じてきました。ガバナンス全体についても監督機能の強化や意思決定の迅速化を推し進め、ガバナンス全般の実効性向上を図りました。今

後も、経営層が率先する形で透明性の高い、風通しのよい経営に取り組んでいきます。

ステークホルダーの皆様に向けて

当社は光学技術に特化した会社です。既存事業の最大化はもちろん、その光学技術を活かして、SDGsにある17のゴールや社会課題の解決を図る新規事業にも注力することで、社会に尊敬され、信頼され、必要とされる企業であり続けたいと思います。光学技術を活用できる分野は無限にあり、ビジネスの可能性も無限です。ステークホルダーの皆様には引き続きご支援を賜りたくよろしくお願い申し上げます。

