



光学の力を社会課題解決へ接続し、 「心豊かな社会」を未来につなぐ

代表取締役社長 桜庭 省吾

2025年の総括： 逆風下で蓄積した「目に見えない資産」

2025年は、地政学リスクの継続に加え米国の関税政策による先行き不透明感の高まりなど、事業環境としては逆風が吹く中、私たちの変化対応力が試された1年でした。連結業績は、交換レンズ市場の停滞等により、写真関連事業においてOEM機種的大幅な受注減を主因として計画未達、前期比でも減収減益となる厳しい結果となりました。この結果を真摯に受け止め、外部環境の変化に早期に対応するための変革を加速させています。

また、2025年は「100年企業」への道程に必要な数値には表れない「目に見えない資産」を蓄積することができました。その一つが「共創」を前提とした開発マインドです。「私たちの経営資源で何ができるか」という視点から、「解決すべき社会課題に対し、自社の経営資源に加え、外部からどのピースを補完すべき」という思考への転換が組織全体に浸透してきました。もう一つは、環境変化を捉え、対応するためのDX基盤の整備です。主力の写真関連事業でここ数年苦戦していた米国市場において、データを駆使したデジタルマーケティングを導入した結果、販売回復という成果につなげることができました。

私には、「目先の利益のために未来への投資を削ることはしない」という信念があります。2025年は、約40億円を投資し建設を進めていたベトナム・ビンフック工場の稼働を開始したほか、研究開発費も過去最高を更新するなど、当社の基盤強化に一切の妥協をしませんでした。

同時に、自社の強みを最大化させるための「外部との共創」も加速させています。2025年は地理空間DXを推進するマプリー社やSBIベンチャーファンドへの出資、2026年には世界初の「採血が不要な血糖値センサー」を開発したライトタッチテクノロジー社への出資も実行しました。

こうした外部企業への出資や協業は、良い意味で、従来の自前主義からの脱却にもつながっています。光学技術を核とした自社の強みを活かしながら、外部の知見と融合させる、「自立と共創の両立」が具現化してきています。

中計経営計画 『Value Creation26 ver2.0』の完遂に向けて

2026年は、現中期経営計画の最終年です。これまでの2年間では、経営基盤を着実に強化しながら、「監視&FA関連事業」と「モビリティ&ヘルスケア、その他事業」を合わせた売上高の比率が全体の約3割にまで拡大するなど、将来の成長に向けた事業ポートフォリオの骨格を着実に構築してきました。

中核事業である「写真関連事業」は、長年、注力してきた開発QCD(品質、コスト、納期・開発期間)の改革が実を結び、2026年には10本以上の自社ブランドの新製品投入を計画しています。また米国市場に続き、2026年は欧州での売上・シェア回復を図り、増収・2桁増益を目指します。

「監視&FA関連事業」は、2025年には売上高120億円、営業利益率10%超とこの2年で大きく成長しました。2026年はこれまで種を蒔いてきた新規分野で、少なくとも1テーマは新製品の上市を図ります。

「モビリティ&ヘルスケア、その他事業」では、2025年に売上高100億円を突破した車載用レンズにおいて、2026年は引き続きADAS(先進運転支援システム)の進展に伴う

センシング用途にリソースを集中していきます。医療用レンズも2030年の売上高目標30億円に向けて順調に成長しており、2026年はガン細胞を可視化する蛍光ガイド手術用の「蛍光フィルター」など、手術顕微鏡やライフサイエンス領域への本格参入を目指します。

新長期ビジョンに込めた思い

2026年2月には、2035年に向けた新たな長期ビジョン「撮り、測り、つなぐ。人と自然の健康を創造する企業へ」を策定・公表しました。

このビジョンは、「北極星」のように、事業環境が変化してもぶれることなく進むべき方向を示すものです。単なるスローガンで終わらせず、私たちがレンズ専門メーカーの枠を超えて、社会課題を解決する「総合光学・センシングソリューション企業」へと変革する決意を込めています。

特に「つなぐ」という言葉は、当社の「撮る」「測る」などの光学技術を、他の先端技術や解析技術、デジタル技術などと組み合わせることで社会課題の解決につなぐことを意味しています。例えば、マプリー社との連携は、森林や土壌の健康状態を測定・解析することで、自然回復や生物多様性保全などネイチャーポジティブに向けた取り組みにつなげる試みですし、ライトタッチテクノロジー社への出資も医療・ヘルスケアで人の健康に資する取り組みにつなげていくものです。

また、新長期ビジョンの策定に続いて、「人と自然の健康」という新たな提供価値を経営の軸に据えるべく、マテリアリティ(重要課題)の更新に向けた検討を開始しています。



経営者としてのリーダーシップと人的資本経営

私の最大の役割は、こうしたビジョンを、社員一人ひとりの行動に結びつけることです。「北極星」の言葉の力をもとに、全社員のベクトルを合わせ、同時に「社員の幸福」の実現に向けてもリーダーシップを発揮します。

具体的には、三つのアクションを通じて、失敗を恐れずに挑戦できる組織風土を構築します。第一に、新長期ビジョンと現場の仕事を1本の線でつなぐ対話です。例えば、レンズ設計担当者が向き合う「1ミクロンの精度」が、将来「ガンの早期発見」として世界中の健康を守る光になる。こうした具体的なストーリーとともに新長期ビジョンとつなげることで、ビジョンとベクトルを合わせていきます。

第二に、挑戦を幸福の源泉とする文化の醸成です。真の「社員の幸福」は単なる福利厚生の実現だけではありません。自分の仕事が社会の役に立つと実感し、新しいことにワクワクし挑戦できることが、やりがいや達成感に通じます。特に新規事業の創出には失敗はつきものですが、「まずはやってみる」というスピード感を重視し、挑戦を全力で後押しします。

第三に、私自身が「共創」の最前線に立ち、変革を楽しむ姿を示すことです。「まずはやってみる」のスピード感を実現できる環境をつくり、そして社員のエンゲージメントを高めていきたいと思えます。

社員が生き活きと挑戦し、その成果として社会が良くなっていくサイクルが回ることで、タムロンが持続的に成長していくことができる。これが私の人的資本経営の考え方です。これまでも、「さん付け」呼称の推奨など、風通しの良い職場環境づくりを心がけてきました。また、現場の技術者たちと対話をするときの私は、社長としてではなく一技術者として耳を傾けています。高度な専門技術の議論になれば、技術者たちが何に



ワクワクし、何に苦しみ、その技術の先にどんな社会を見ているのかを深く引き出すようにしています。経営トップが、現場の技術者が追求する技術を理解し、その可能性を信じていると実感すれば、それは大きなモチベーションとなり、「失敗を恐れない挑戦」の礎となります。そしてひいてはそれが、社員のエンゲージメントを高めると考えます。

競争優位の源泉： 光学技術と一気通貫体制によるレジリエンス

当社の競争優位性は、光学技術・機構技術・電子技術・生産技術の四つの基盤に依拠した、「小型・軽量・高精度・高機能」を高い次元で両立できる技術力にあります。カメラ用交換レンズで培った技術を応用展開し、性能を維持しながら大幅なコンパクト化が求められる車載カメラ用レンズや硬性内視鏡用レンズなどの製品展開に成功したことが、その技術力を裏付けています。私が自ら立ち上げた研究開発部門では今、次世代の芽も生まれつつあります。特に手応えを感じているのは、SWIR(短波赤外線)レンズなどの、目に見えないものを可視化する光学技術です。SWIRレンズは検査対象物を破壊することなく水分量や糖度などを測れるため、農業現場での省力化や品質管理の高度化、さらには食品などの出荷作業の自動化・省人化など、様々な業界に革命を起こしうるポテンシャルを感じます。

もう一つの強みが、製品企画から開発・設計・調達・生産・販売・アフターサービスの全てを一気通貫で提供する体制です。この強みが困難や逆境の中でもしなやかに立ち直るレジリエンスの源泉となっています。2025年は、地政学リスクの高まりの中で、中国によるレアアースの輸出規制、さらには一部重要部材の調達危機という事態に際して、一気通貫体制を活かした組織横断的な連携で迅速な対応ができました。代替材選定から物流再構築までを短期間で完遂し、生産停止を回避して利益を確保したのです。この自律的な危機対応力を発揮したチームには社長賞を授与しました。

環境への取り組みと社会的価値の創造

環境への取り組みに関しては、「環境ビジョン2050」のもと、2050年にCO₂排出量ネットゼロの目標達成を掲げています。2025年のCO₂排出量は、工場・本社での再生可能エネルギーへの切り替えや生産工程の自動化・効率化によるエネルギー効率の改善などを通じて、基準年の2015年比で売上高が大幅増となった一方で約22%削減と、目標を上回るペースで進めました。ほかにもプラスチックの再生材の使用など、循環型社会の実現に向けた廃棄物削減の取り組みも広げています。

社会課題への対応が、リスクの低減や事業機会の創出となり、当社の成長が、人類や地球環境のサステナビリティにも直結していく。そのような「人と自然の健康を創造する企業」になるべく、技術・製品開発に取り組んでいきます。

企業価値の持続的な向上に向けて

企業価値の向上に向けて、資本コストや株価を意識した経営を推し進めています。私が重視するのは、安全性を確保した上での効率的な経営の構築です。現在の中期経営計画では、策定時に算定した株主資本コスト(約7%)の倍以上となるROE16%以上を財務指標として掲げています。2025年のROEは14%台と、目標に対し一歩及ばなかったものの、引き続き16%以上の水準をターゲットとし、高効率な経営を徹底していきます。

株主還元についても経営の重要課題の一つとして、安定配当と機動的な自己株式の取得を継続的に実施しています。2025年は、期初の配当予想を維持し、前期から若干の増配とし、自己株式も前年の2倍規模での取得を進めた結果、総還元性向は80%超となりました。今後も『Value Creation26 ver2.0』に沿って総還元性向60%を目安に、一時的な業績変動に左右されることなく、中長期での資本効率の向上に努めていきます。

またコーポレート・ガバナンスの高度化も企業価値の向上に不可欠です。監査等委員会設置会社への移行から2年、取締役会は報告の場から議論の場へと質的に進

化を遂げました。ボードメンバーの過半数を超える社外取締役からは、独立・客観的な視点に基づく鋭い指摘や建設的な提言がなされており、私を含む執行側の意思決定の解像度が格段に向上しました。2026年3月からは、事業会社におけるCFO経験者や金融・資本市場に精通したボードメンバーを新たに迎え、新体制で取締役会での議論を一段と深化させていきます。

ステークホルダーへのメッセージ

当社は今、創業から培ってきた光学という盤石な土台の上に、外部パートナーとの共創という新たな翼を広げ、未知の領域へと踏み出していきます。良い意味で自前主義を脱却し、オープンイノベーションへの舵を切り、財務マネジメントを強化した新体制で、「売上高1,000億企業」、そしてその先に「100年企業」へと成長していく、濃厚な変革期にあります。

ステークホルダーの皆さまには、タムロンが、レンズ専門メーカーから、真に「心豊かな社会」を実現する「総合光学・センシングソリューション企業」へと進化を遂げるダイナミックな挑戦に、ぜひご期待いただきたいと存じます。

