

株式会社タムラ製作所

2016年3月期 決算概要

2016年5月16日



TAMURA

Your One and Only Company

1. 2016年3月期 決算概要
2. 第11次中期経営計画 (2016～2018年度)
3. 2017年3月期 通期業績予想

1. 2016年3月期 決算概要

損益計算書（要約）

- 売上高は減収ながら、収益の確保に努めて営業利益は増益
- 経常利益は年初からの円高による為替差損で減益。親会社株主帰属当期純利益は子会社再構築に伴う繰延税金資産の取崩、追加納付が見込まれる税金額の計上で減益。

[百万円]

	FY2014	FY2015	前年同期 増減額	前期比
売上高	86,248	84,642	△1,605	98%
営業利益	4,029	4,266	237	106%
営業外損益	69	△338	△407	—
経常利益	4,098	3,928	△170	96%
特別損益	△1	△369	△368	—
税引前利益	4,097	3,558	△538	87%
親会社株主帰属 当期純利益	3,106	1,783	△1,322	57%

16/03 期中平均実績為替レート \$1= 119 円15 銭
 16/03 期中平均社内為替レート \$1= 119 円76 銭
 16/03 期末日実績為替レート \$1= 112 円68 銭
 参考) 計画為替レート（上期） \$1= 120 円
 計画為替レート（下期） \$1= 120 円

損益の増減分析【14実績 vs 15実績】

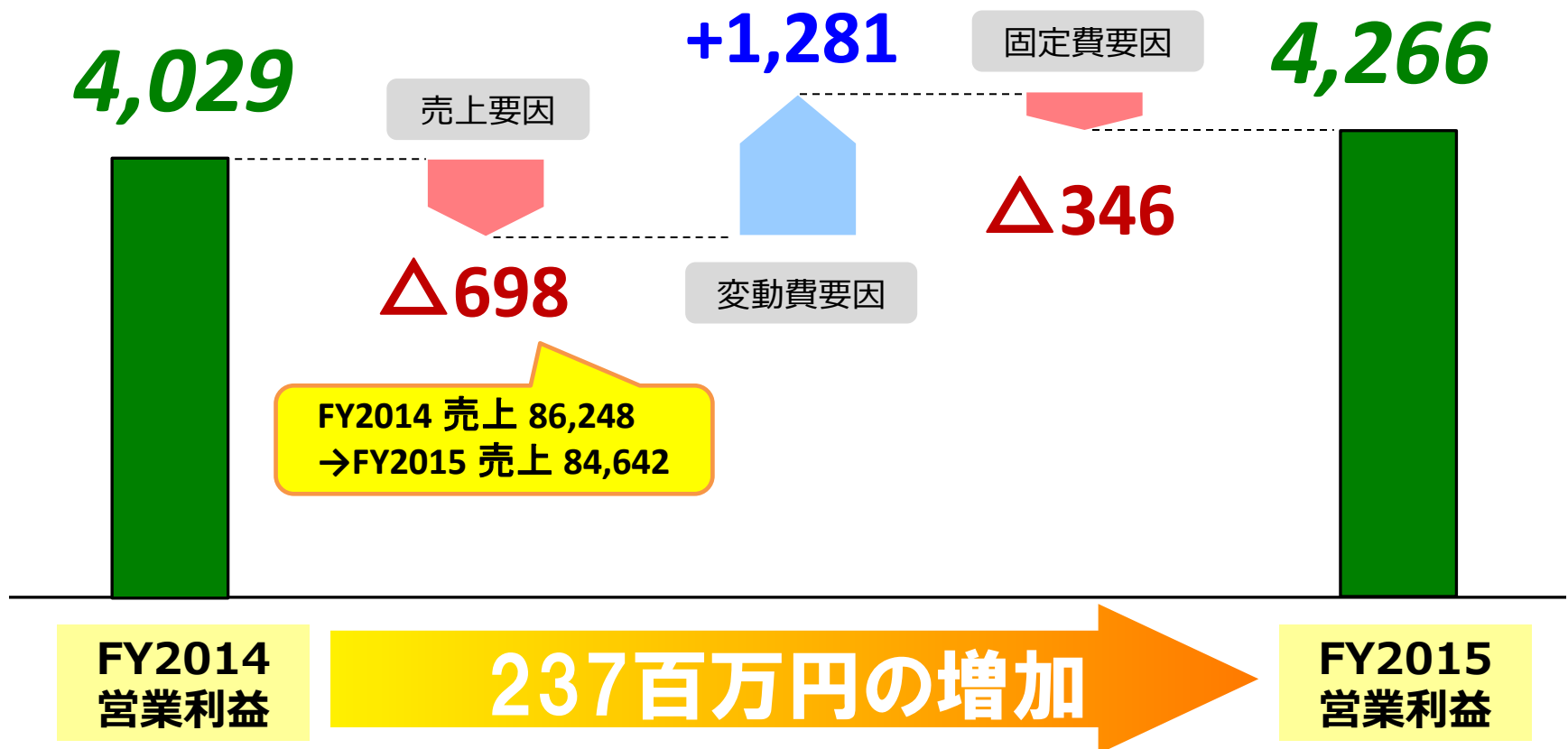
売上要因

ターゲット市場の伸長が力強さを欠き、売上減少に伴い減収

変動費要因

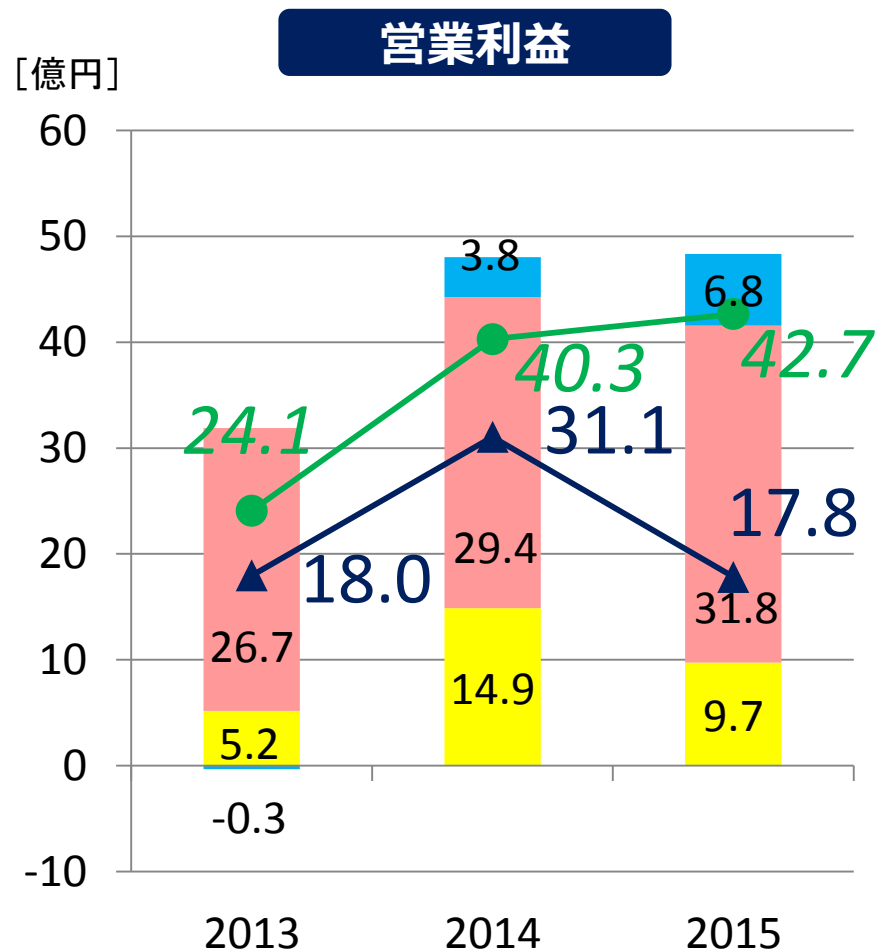
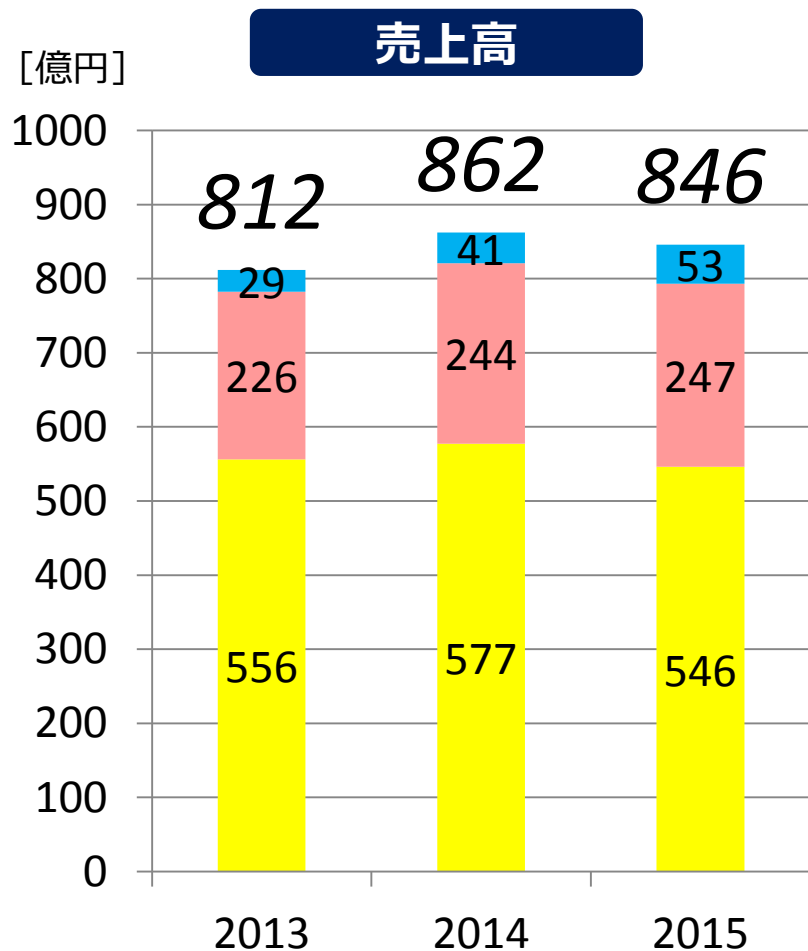
きめ細かな顧客対応や原価改善・管理の徹底により収益を確保

[百万円]



事業部門別の売上高・損益推移

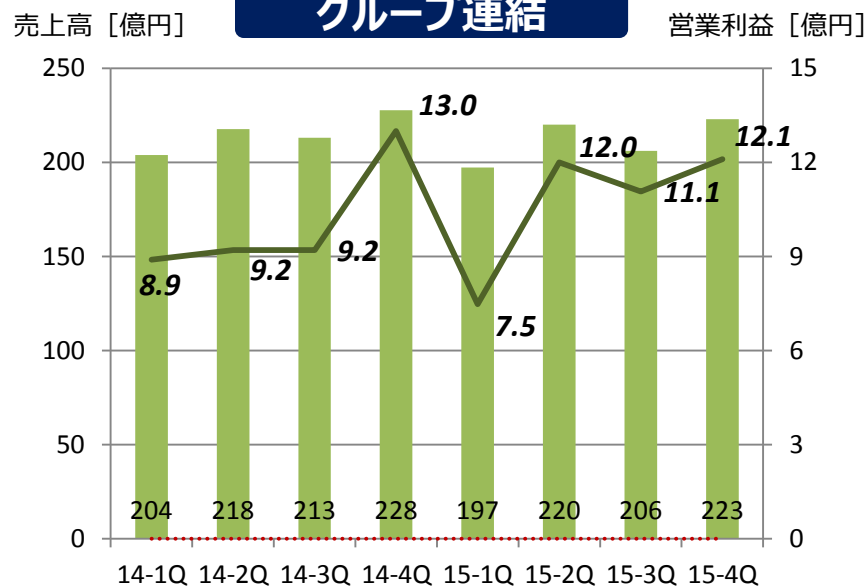
- 電子部品：産業機械・エネルギーなどのターゲット市場の減速により減収減益
- 電子化学実装：市場は弱含みながら、生産工程の改善などにより収益確保
- 情報機器：放送機器、セキュリティ機器などが堅調に推移



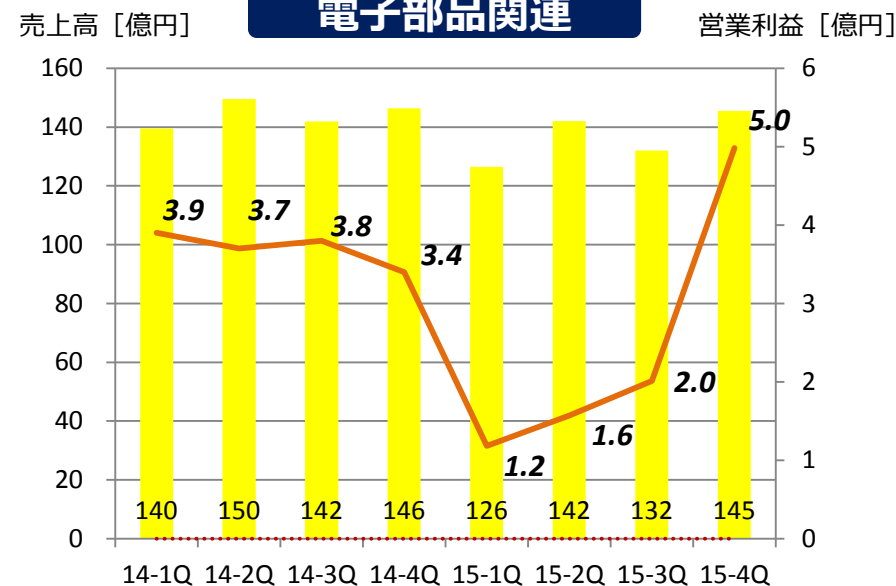
■ 電子部品関連事業 ■ 電子化学実装関連事業 ■ 情報機器関連事業 ● 営業利益 ▲ 純利益

事業部門別の売上高・損益（四半期推移）

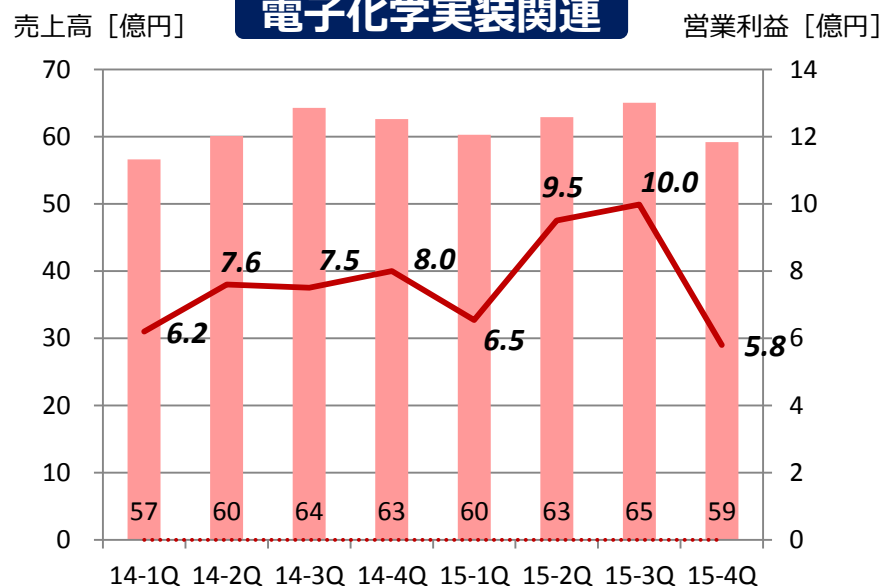
グループ連結



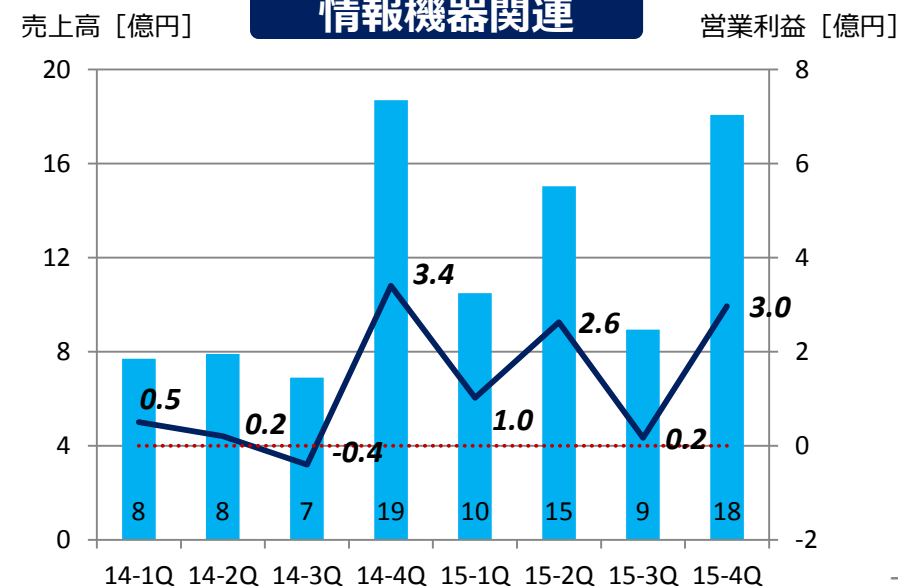
電子部品関連



電子化学実装関連

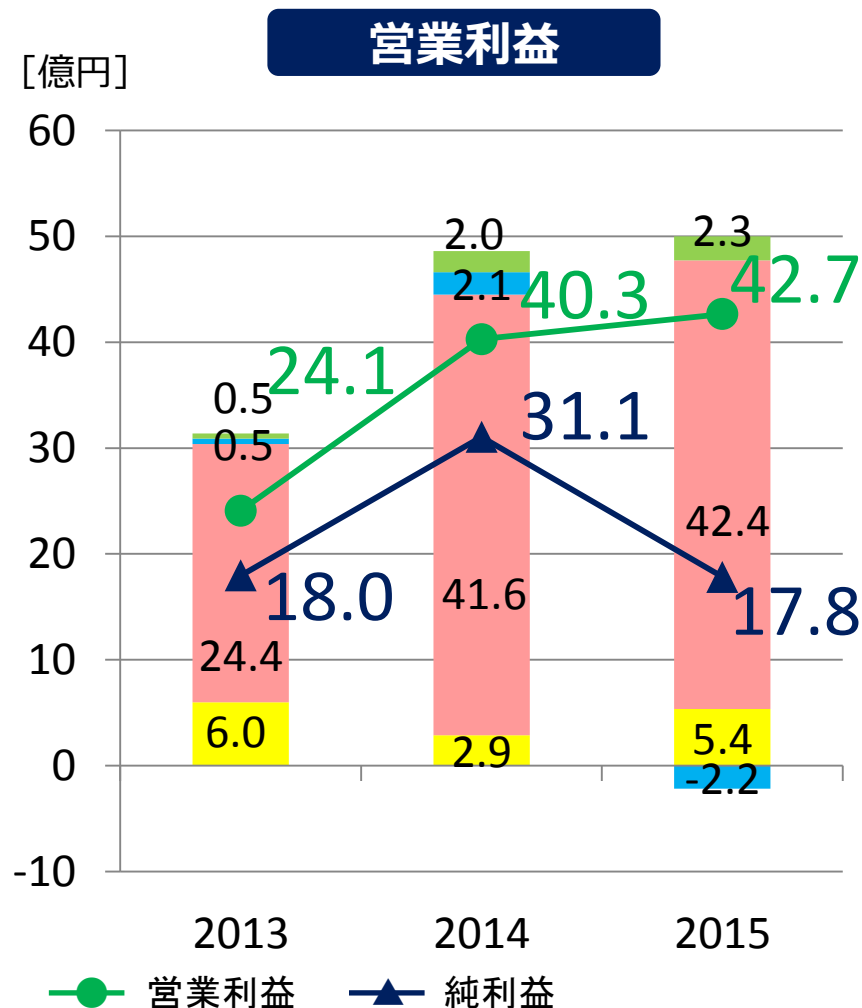
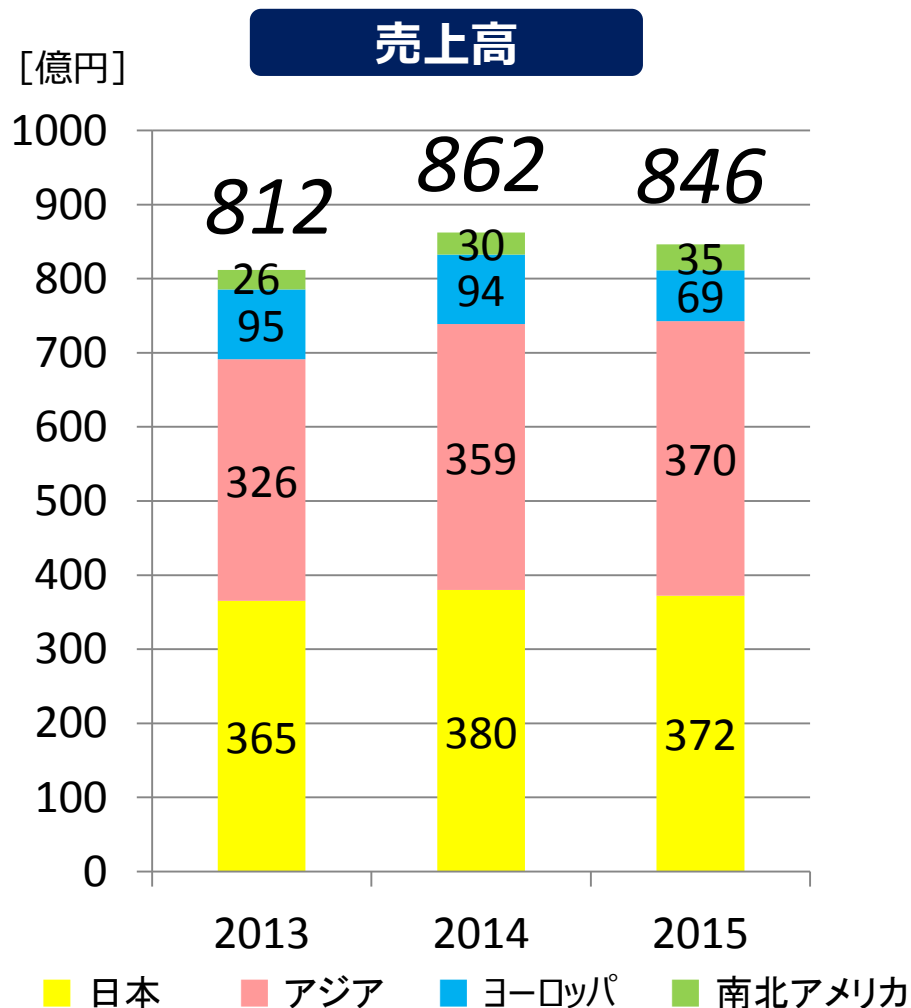


情報機器関連

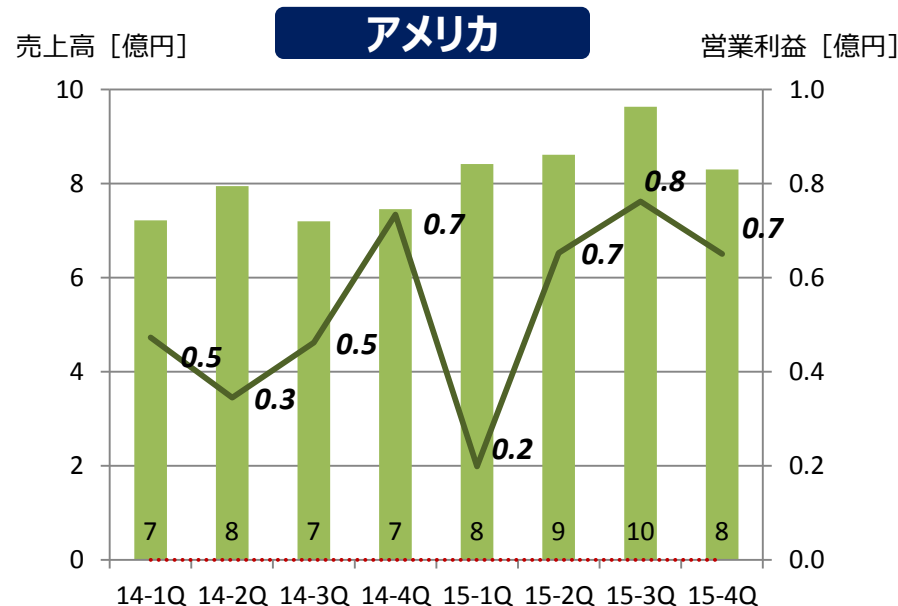
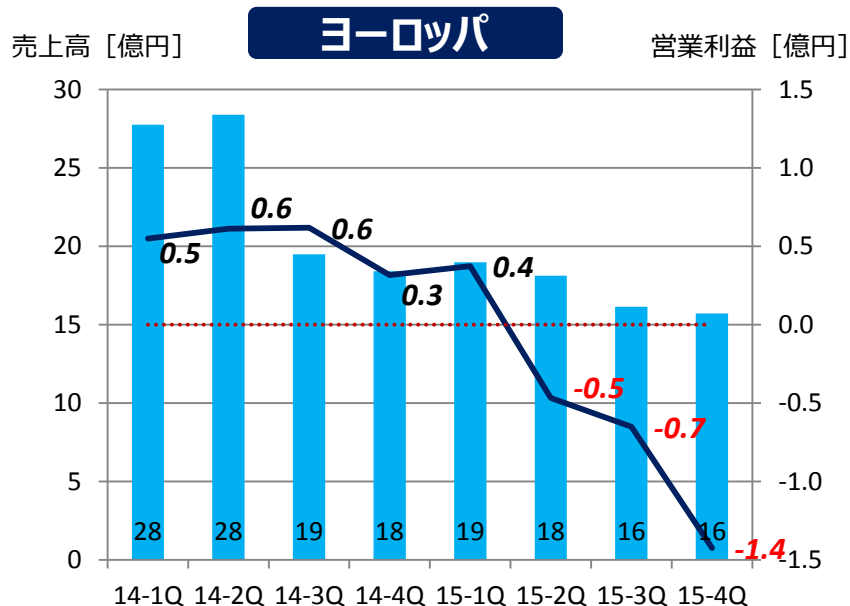
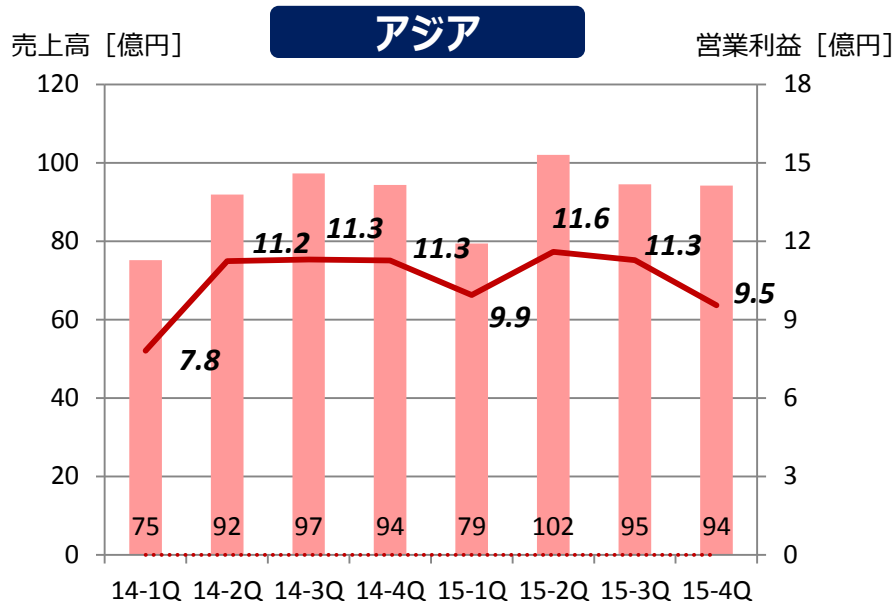
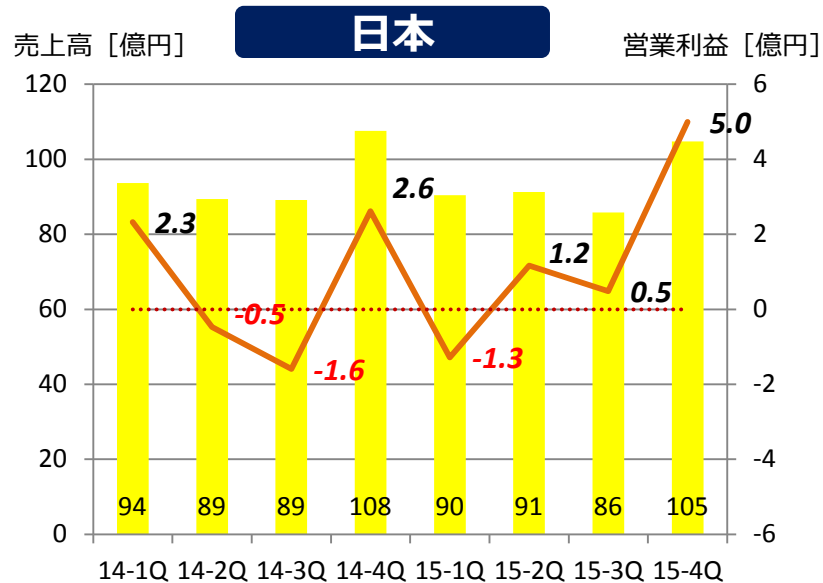


地域別の売上高・損益推移

- 日本：日本向け取引の多い情報機器事業が好調で増益
- アジア：中国市場に減速感が見られるが、引き続きグループ業績を牽引
- 欧米：市場の不透明感を背景に、エネルギー関連などが低調



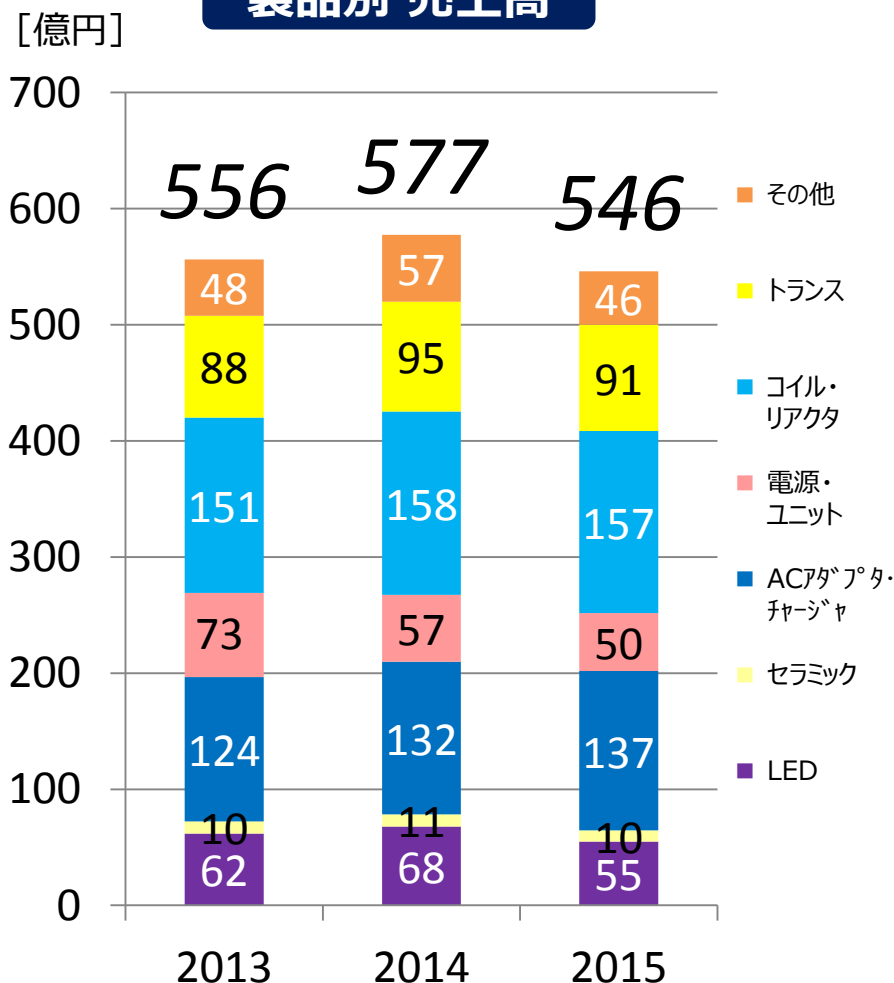
地域別の売上高・損益（四半期推移）



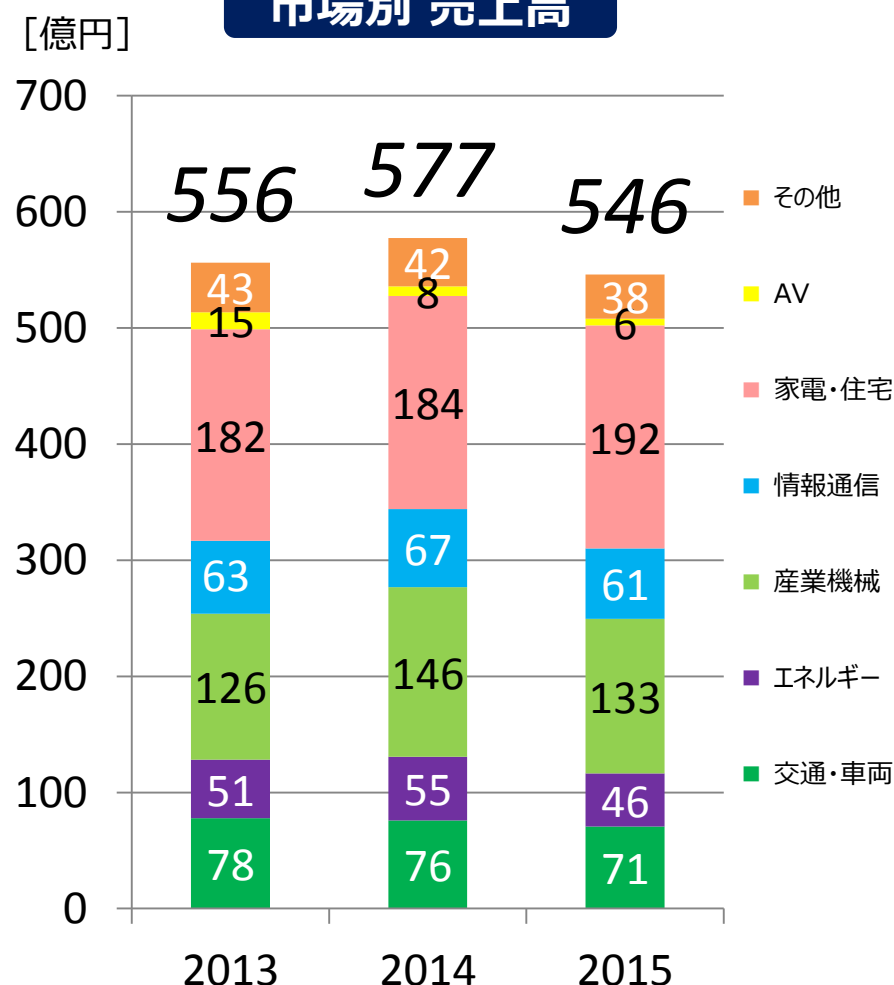
電子部品関連事業の売上高推移

- 産業機械やエネルギー関連は、中国や欧州市場の不透明感などを背景に弱含み
- LED関連は、アミューズメント向けの需要低下などにより低調
- エアコンやエコカー関連は、秋口以降は新モデル量産・顧客開拓などにより堅調に推移

製品別 売上高

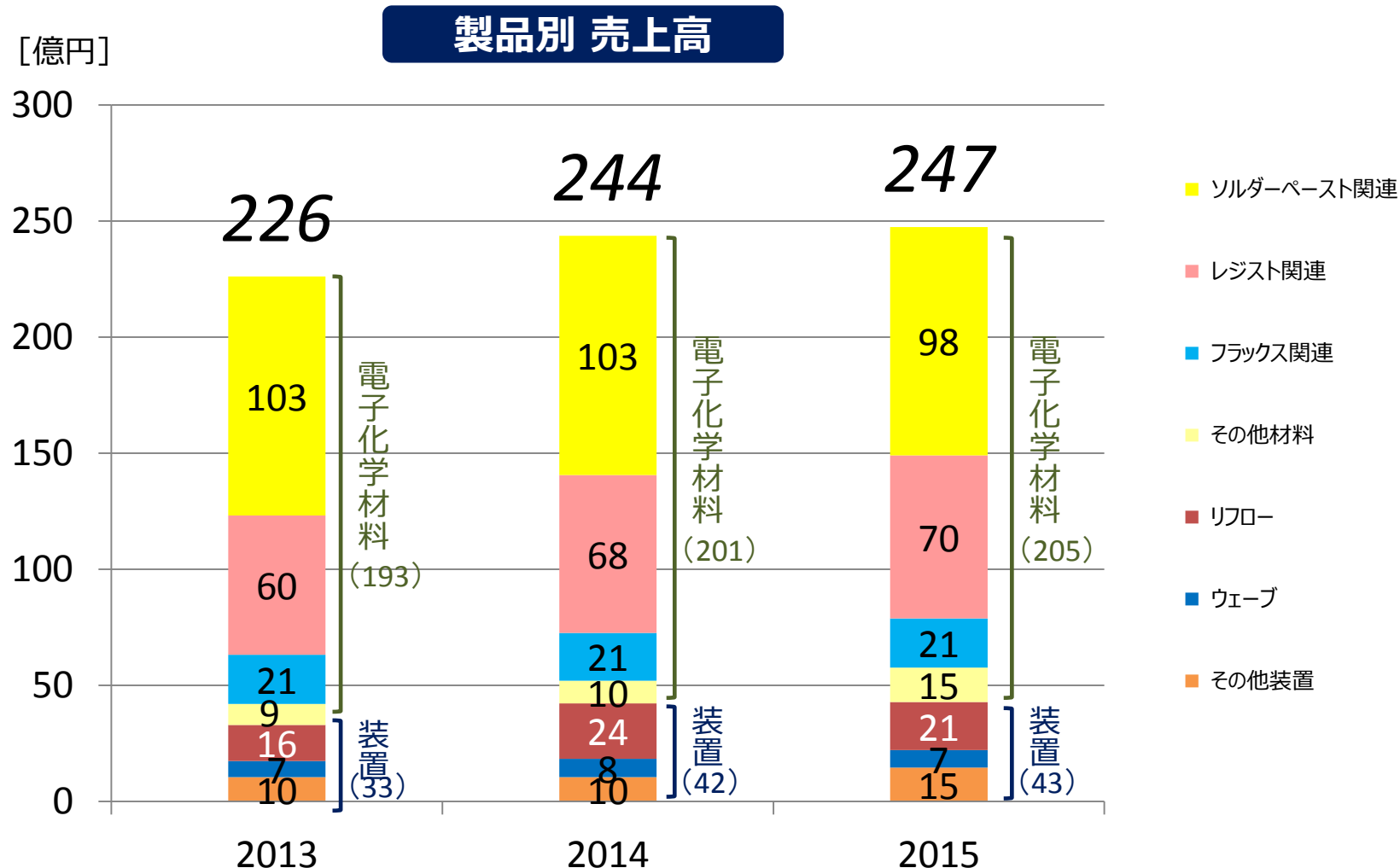


市場別 売上高



電子化学実装関連事業の売上高推移

- 電子化学事業は、スマートフォンや車載などのターゲット市場向けの展開が進むも、後半は市場減速に伴い力強さを欠く
- 実装装置事業は、省力化に対する市場ニーズを取り込み堅調に推移



貸借対照表（要約）

- 総資産は34.7億円減少
- 有利子負債は20.0億円減少、純資産は17.2億円減少

[百万円]

	15/3	16/3	対期末増減
流動資産	52,968	51,647	△1,320
（現預金）	11,816	15,133	3,317 ※1
（売上債権）	23,684	21,518	△2,166 ※2
（棚卸資産）	14,411	12,532	△1,879 ※3
（その他流動資産）	3,055	2,463	△591
固定資産	27,287	25,141	△2,145
（有形固定資産）	19,762	19,003	△758
（無形固定資産）	1,536	1,195	△340
（投資、その他）	5,988	4,941	△1,046
資産合計	80,255	76,788	△3,466
流動負債	23,427	26,017	2,589
（仕入債務）	11,656	10,844	△811
固定負債	18,663	14,322	△4,340
〔有利子負債〕	22,610	20,611	△1,999
負債計	42,091	40,339	△1,751
純資産合計	38,164	36,448	△1,715 ※4
負債・純資産合計	80,255	76,788	△3,466

■ 主な増減

※1 現預金 +3,317

※2 売上債権 △2,166

※3 棚卸資産 △1,879

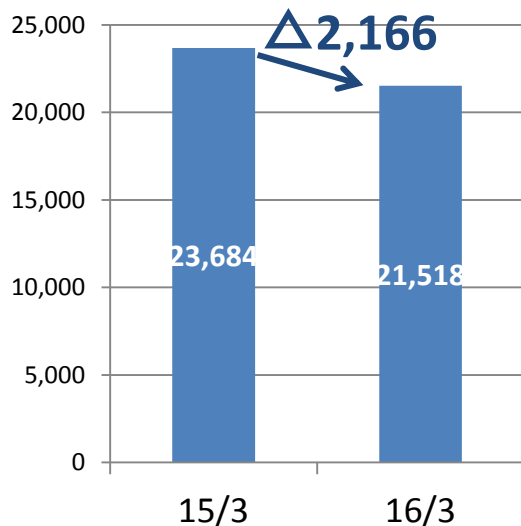
※4 純資産 △1,715

利益剰余金 +1,218
 (当期純利益 +1,783、配当△573、
 会計基準改正+12、自己株処分△3)
 為替換算調整勘定 △939
 退職給付に係る調整累計額△1,577

貸借対照表（主な増減）

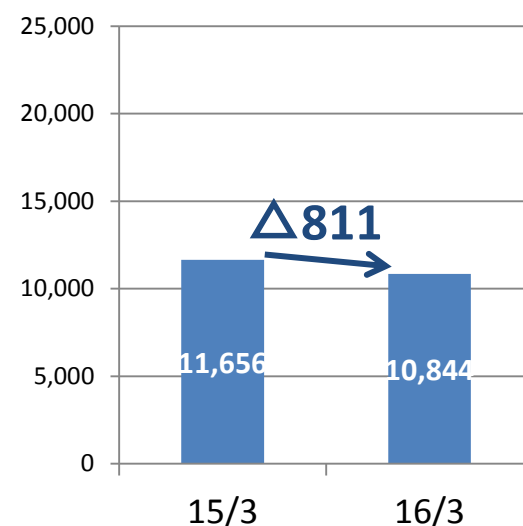
[百万円]

売上債権



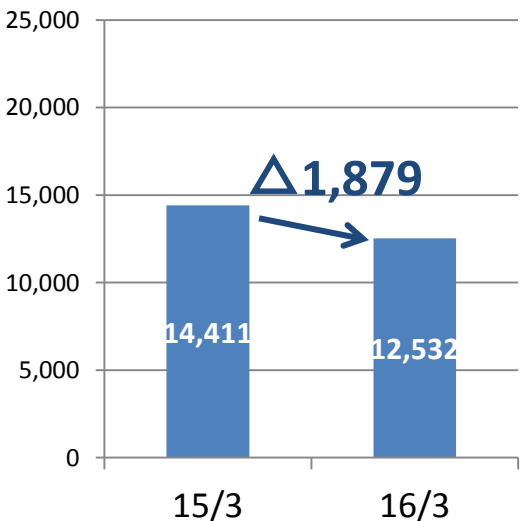
[百万円]

仕入債務



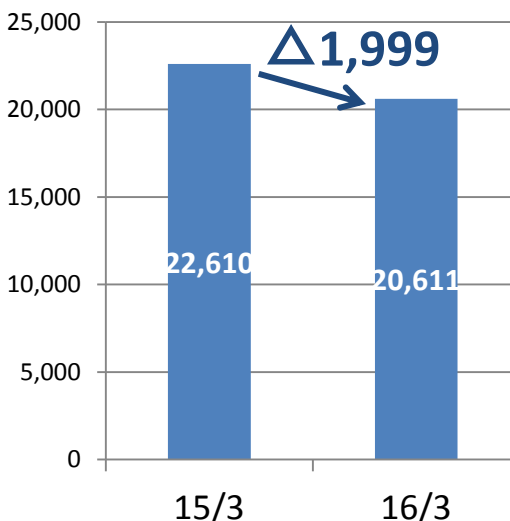
[百万円]

棚卸資産



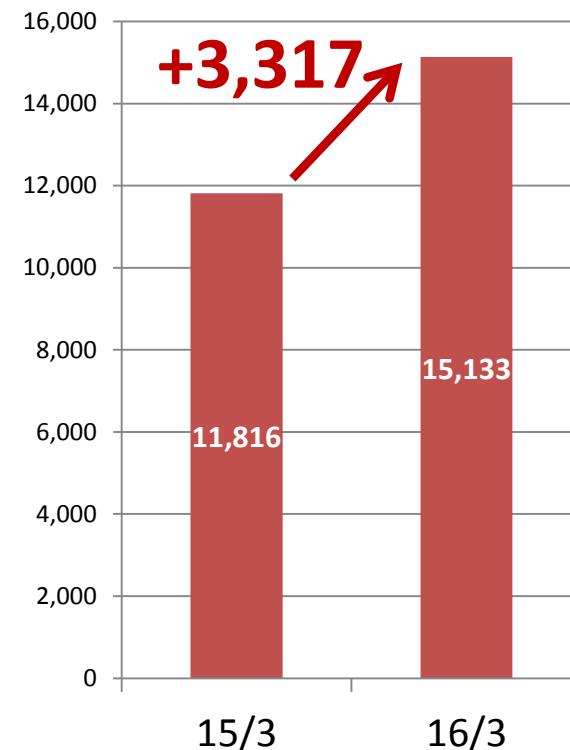
[百万円]

有利子負債



現預金

[百万円]



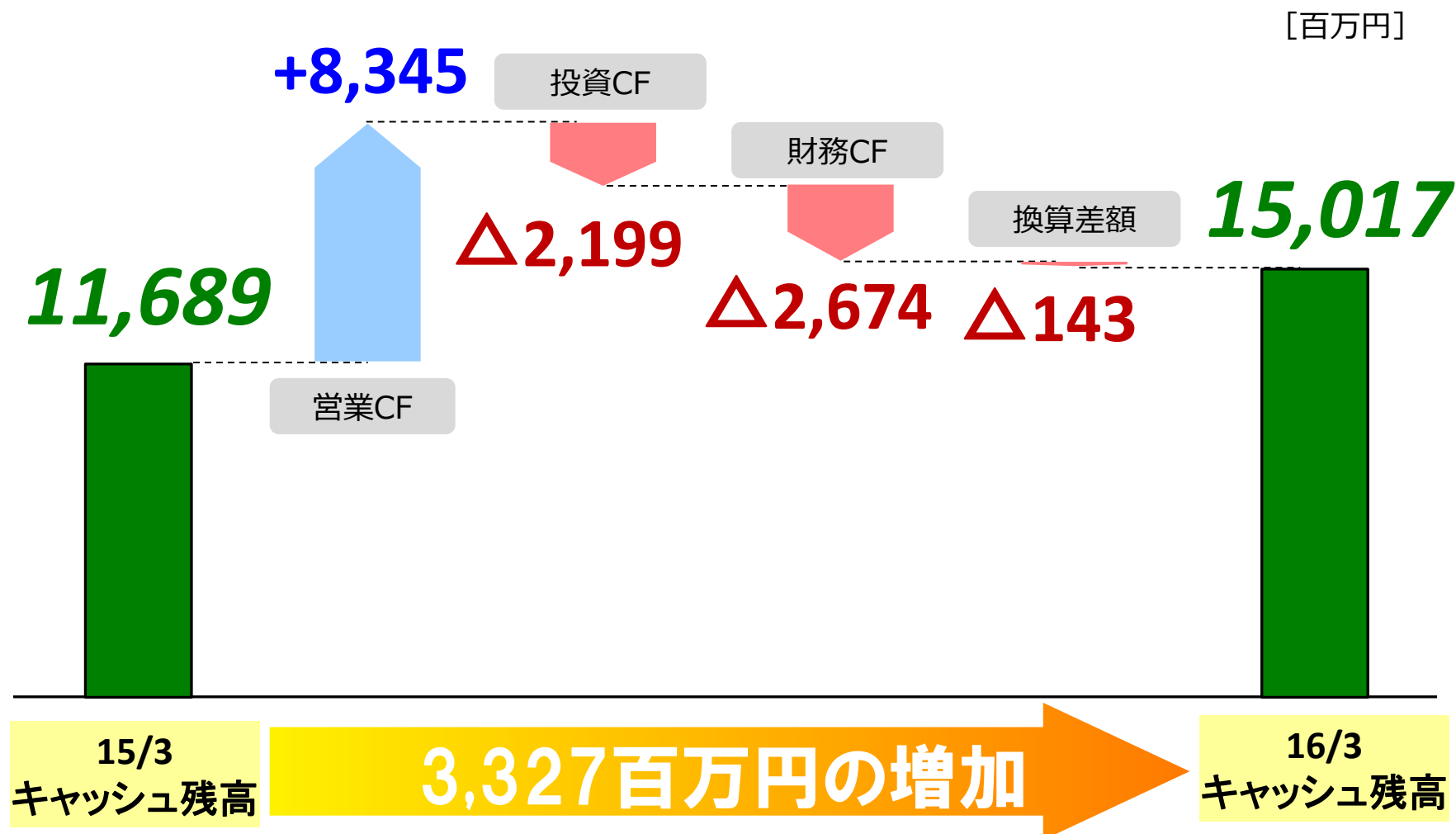
キャッシュフロー（要約）

- 営業CF：売上債権および棚卸資産が減少しキャッシュ創出力が大幅向上
- 投資CF：前期は固定資産売却収入（子会社の本社建物売却収入）があり、前期比で減少
- 財務CF：主に短期借入金の返済による支出

	15/3	16/3	前年同期 増減額
営業活動によるキャッシュフロー	3,132	8,345	5,212
投資活動によるキャッシュフロー	△1,888	△2,199	△310
フリーキャッシュフロー	1,244	6,145	4,901
財務活動によるキャッシュフロー	△1,839	△2,674	△834
キャッシュの増減	△283	3,327	3,611
キャッシュの残高	11,689	15,017	3,327

キャッシュフロー（要約）

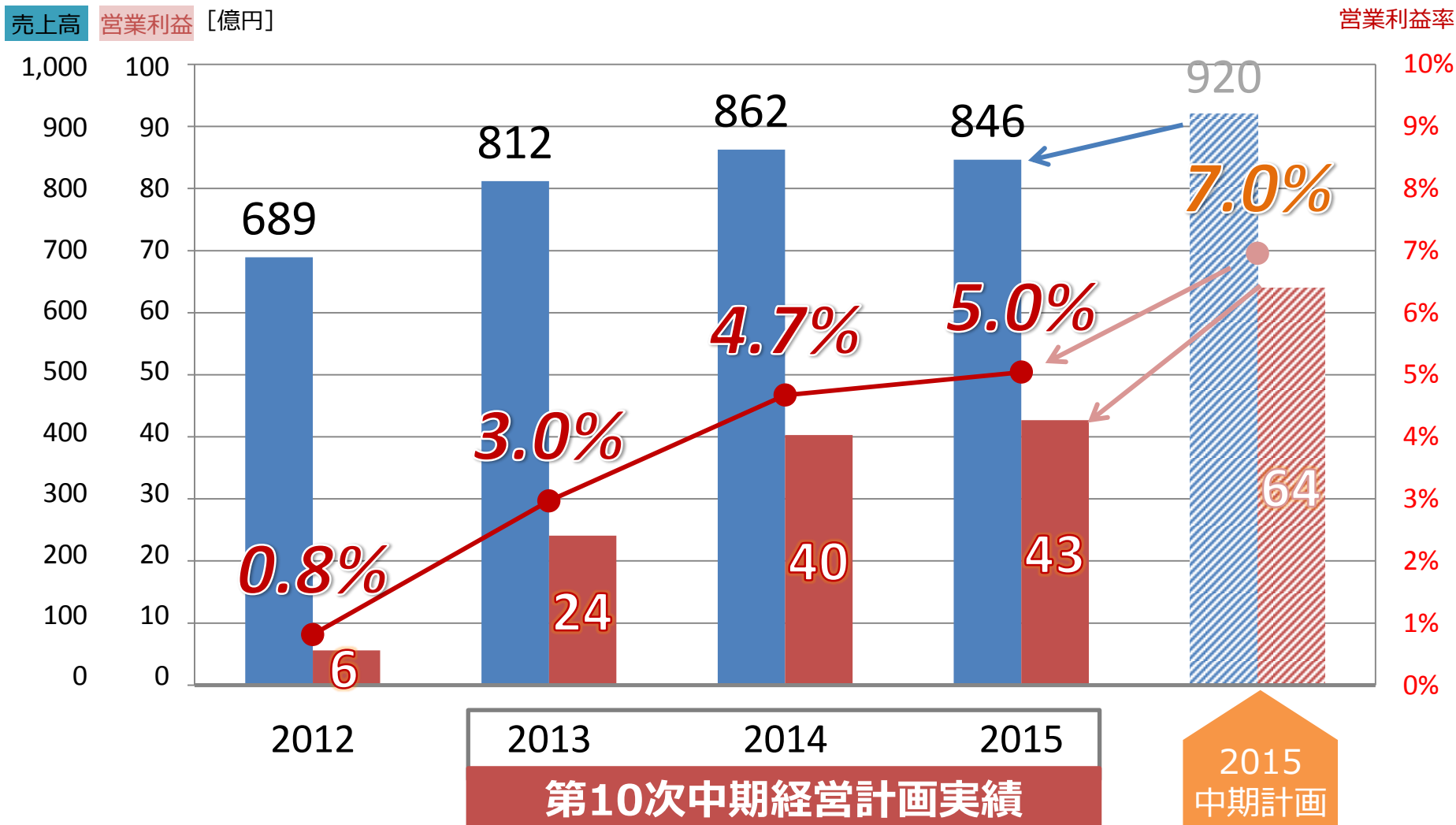
- 営業CF：売上債権および棚卸資産が減少しキャッシュ創出力が大幅向上
- 投資CF：前期は固定資産売却収入（子会社の本社建物売却収入）があり、前期比で減少
- 財務CF：主に短期借入金の返済による支出



2. 第11次中期経営計画（2016～2018年度）

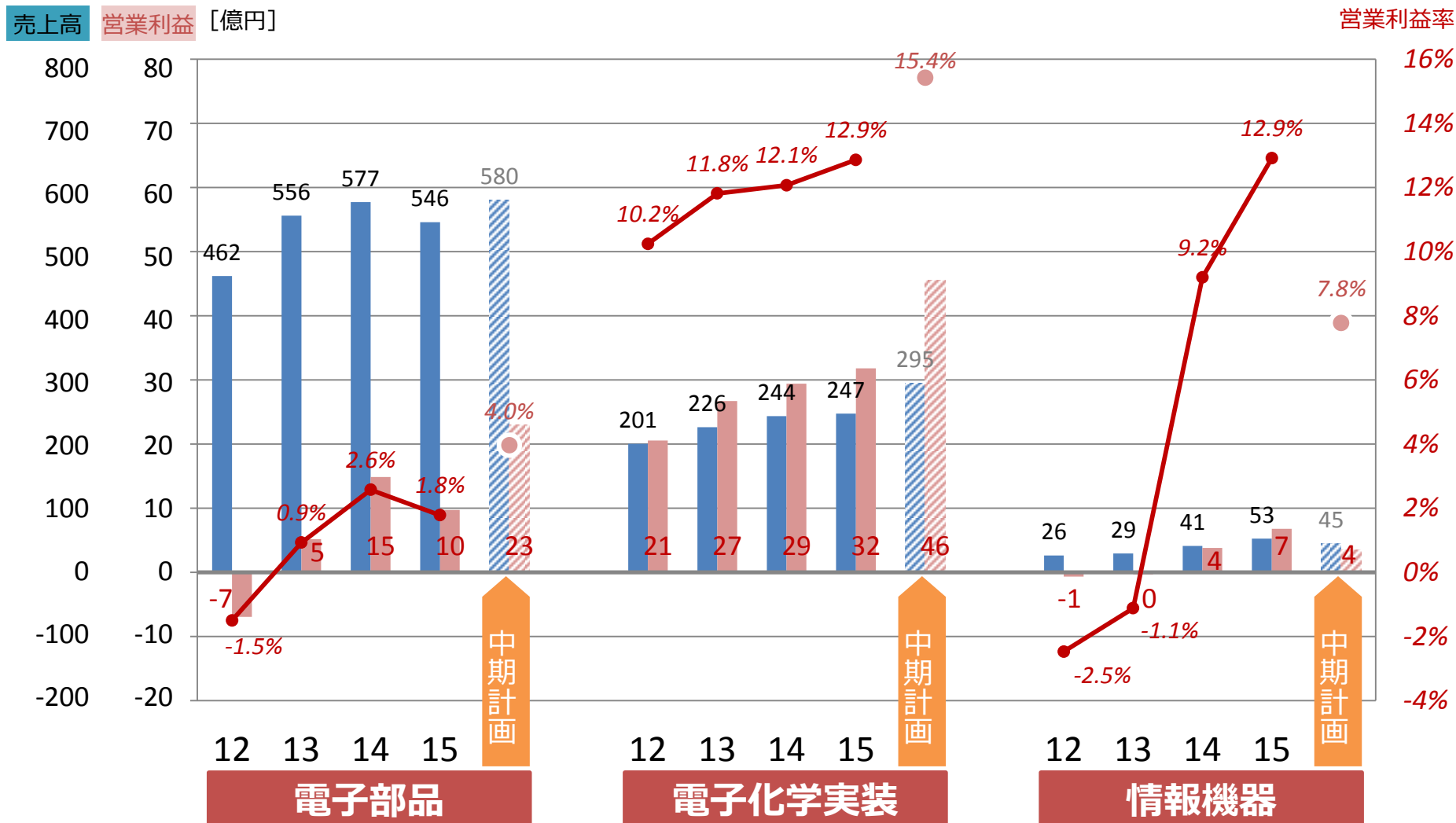
前中期計画（第10次中期経営計画）の振り返り

- 前中期（2013～2015年度）は収益性の向上（＝営業利益率7%）が最大の目標
- ターゲット市場への拡販、構造改革効果などにより目指す方向に進んでいるが、2015年度営業利益率は5%で計画未達成



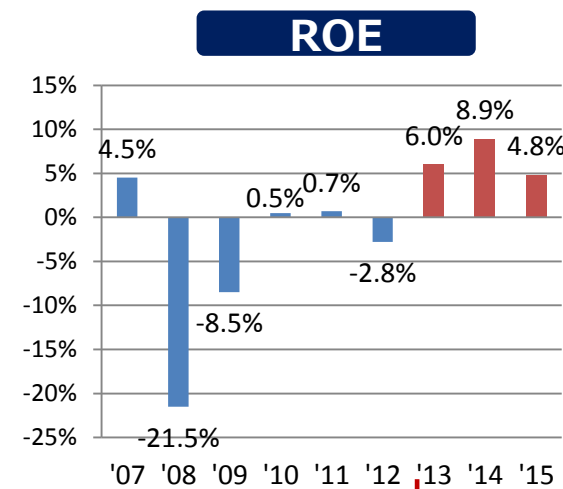
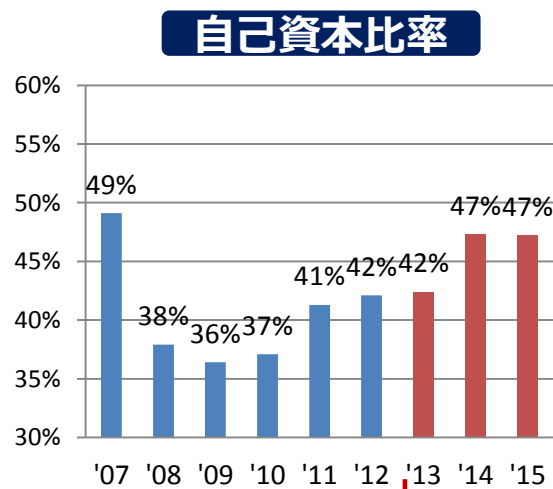
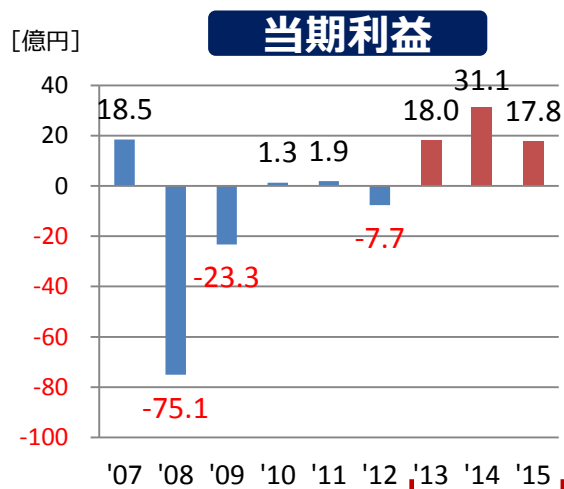
事業部門別 前中期計数計画振り返り

- 電子部品の収益性は改善方向だが、中期目標の営業利益率4%に至らない
- 電子化学実装が引き続き利益を牽引。しかし、新製品などで期待した大きな成長は実現できず
- 情報機器は当初予定外のセキュリティ需要の取り込みなどにより、中期計画以上の結果を達成



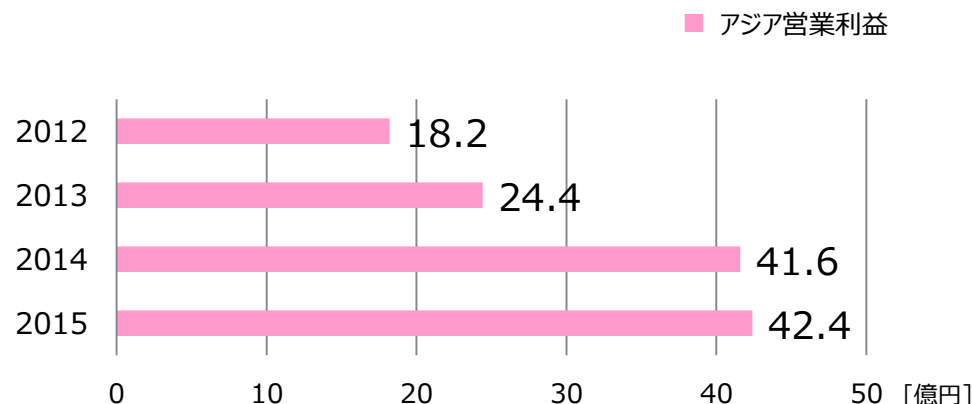
● 財務体質の改善

- ・リーマンショックで毀損した財務指標が、それ以前のレベルまで回復しつつある
- ・2014年度は過去最高の当期利益を達成



● 売上・営業利益の構造変化

- ・電子部品事業の収益向上、産機市場拡大
- ・電子化学実装事業のフレキシブル基板用
ソルダーレジスト拡大
- ・情報機器事業の売上・利益拡大
- ・アジア（中華圏・アセアン）の収益拡大



戦略製品

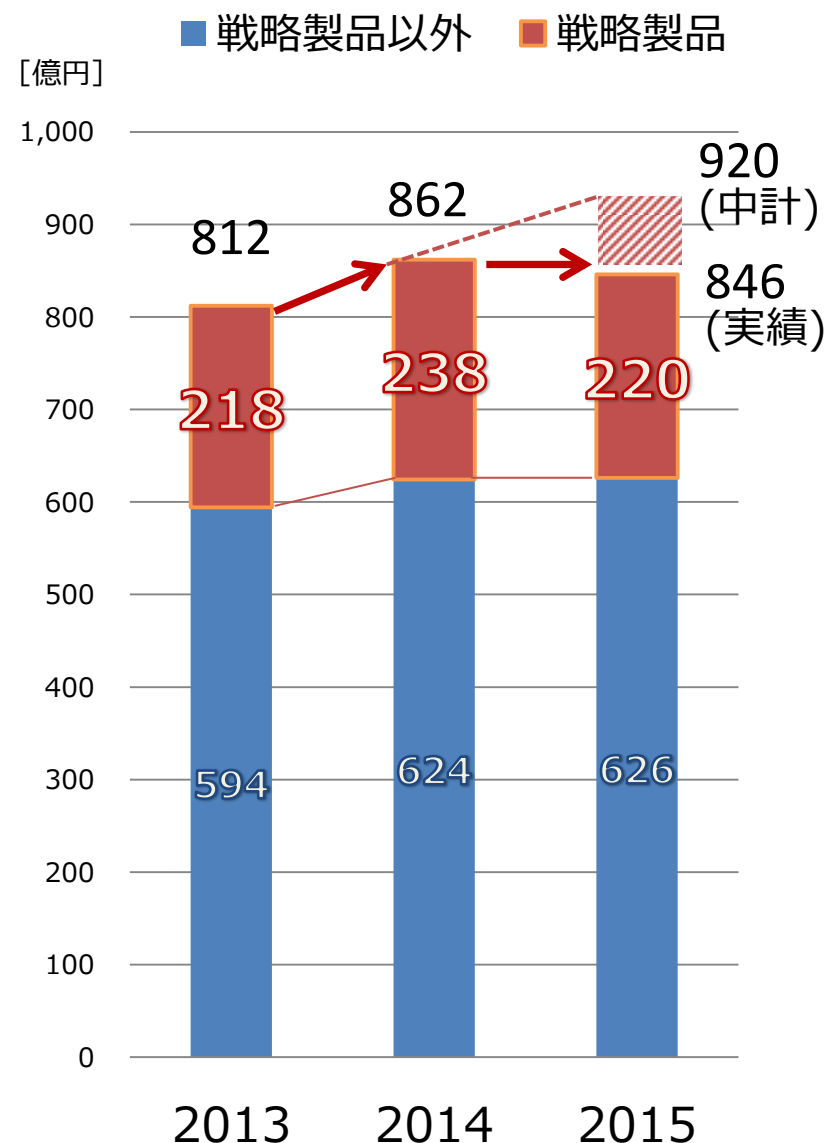
戦略製品（将来の収益源を目指す成長製品）の育成・拡大により売上・利益向上を目指す

■ 第10次中期の反省

- ・ 牽引役の「戦略製品」の停滞で、中期計画売上目標に届かなかった。
- ・ これらの開発や生産等に要した投資も、多くが回収できなかった。

■ 第11次中期経営計画の課題

- ・ 製品技術マーケティングを強化し戦略製品の成長への道筋を明確化
- ・ 市場への「目利き」感度を高め、開発投資効率の改善を図りつつ、戦略製品の成長を促進
- ・ 早期育成が必須な際は、M&Aや協業なども視野に入れてスピーディーに取り組む



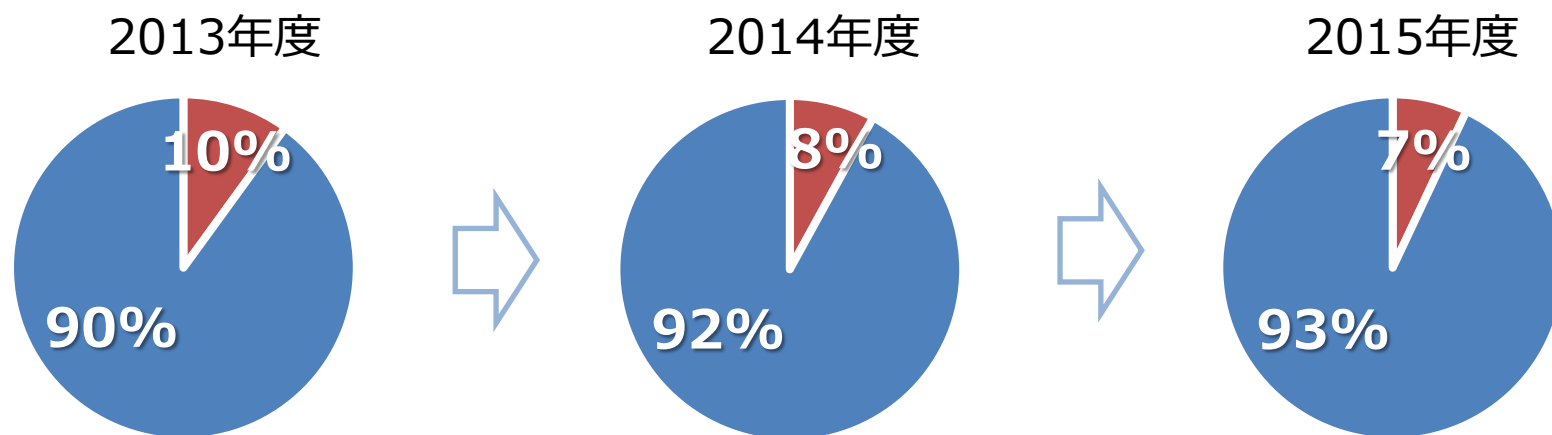
適正な「つなぎ利益」の確保

「つなぎ利益」とは販売会社における最終客先への販売価格と、製造会社や流通拠点における各種費用を、当社グループ独自のシステムでつないで、品目別に連結で算出した利益。

■ 第10次中期の反省

第10次中期では「つなぎ利益」の監視により、不採算品目の削減に取り組んだ。これにより利益率も回復傾向だが、様々な要因で製品コストは日々変化し、十分な水準に至っていない。

変動要因の例：原材料価格、為替、海外の給与水準、グローバル競争、コストダウン要求



■ 品目件数ベースの「つなぎ利益」不採算

■ 第11次中期経営計画の課題

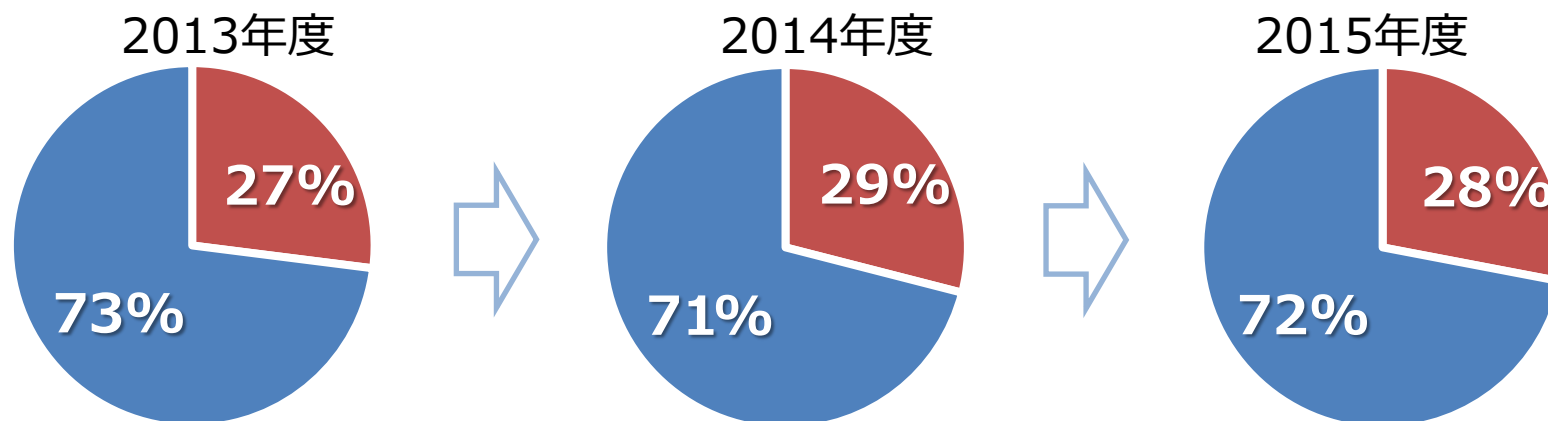
- ・引き続きつなぎ利益の監視を進めて不採算を最小化
- ・品目別利益分析を高利益品の拡大にも活用して、収益拡大を目指す。

非日系売上比率

当社グループが今後も健全に成長していくためには、
従来からの日本中心・日系企業中心の取引だけでは難しい。
非日系顧客への売上比率を30%以上へ拡大する。

■ 第10次中期の反省

拡大方向だが、道半ば。非日系顧客への取引拡大には、真のグローバル体制の構築が必要。



■ 第11次中期経営計画の課題

■ 非日系売上比率

① 「地開（開発）地承（承認）」

現地のスタッフが現地の顧客に対して、製品開発から承認取得までをスピーディに展開

② グループ各拠点の業務見直し、グローバルで最適な役割配置の推進

海外に関する業務は現地完結型に移行し、コストの高い日本は付加価値の高い業務に集中
役目を終えた拠点や業務は整理統合を進め、グローバルで戦えるコスト競争力と収益性を確保

③ ナショナルスタッフの育成・登用

長期ビジョンとして創業100周年（2024年）を見据えながら、
2018年度をターゲットとする第11次中期経営計画

“Bilrite Tamura **GROWING**” を策定。

■ 目標とする経営指標

- ① 収益性の向上を第一の目標として、連結営業利益率7%以上を目指します。
- ② 資本効率に関する目標として、連結ベースでROE9%以上を確保していくことを目指します。
株主資本を充実し経営基盤の安定化を推進しつつ、資本効率を高めてまいります。
- ③ むやみに売り上げを志向するのではなく、お客様に価値ある「オンリーワン製品」を提供することにより、健全な企業成長を目指します。

■ 2018年度計数目標

営業利益率 **7** %以上 営業利益 **67** 億円 売上高 **950** 億円
ROE 9 %以上

「正しく立派な製品を作る」「正しい健全な経営体質を作る」「正しい最適なグローバル体制を作る」の3つの目標は第10次中期計画を継承しています。それに前中期の反省を踏まえた「正しく豊かな成長への道筋を作る」という目標をプラスして、第11次中期を当社100周年（2024年）に向けた「成長（GROWING）」のステージと位置づけました。

① 正しく豊かな成長への道筋を作る

- ・収益の源泉である「オンリーワン製品」の種を「戦略製品」と位置づけ、その育成並びに開発投資効率の向上を目的に、「製品技術マーケティング」を推進いたします。
- ・「戦略製品」の早期育成のために、M&Aや協業も視野に入れて取り組んでまいります。

② 正しく立派な製品を作る

- ・当社の独自性と強みを十分に発揮し、顧客価値の視点に立った優位性のある「オンリーワン製品」を強化し、競争力と収益性向上を図ってまいります。

③ 正しい健全な経営体質を作る

- ・役目を終えた業務・製品は見極め、事業ポートフォリオの見直しも含め、経営資源の適正な配分を推進いたします。

④ 正しい最適なグローバル体制を作る

- ・グローバルで戦えるコスト競争力と収益性を確保するために、海外に関する業務は現地完結型に移行し、コストの高い日本は付加価値の高い業務に集中いたします。
また、それを実現するために、ナショナルスタッフの活躍を推進いたします。
- ・当社グループがグローバルに成長するためには非日系企業との取引拡大が必須として、非日系顧客への売上比率30%以上を目指してまいります。

Biltrite Tamura
GROWING

正しく豊かな成長への道筋を作る

正しく立派な
製品を作る

正しい健全な
経営体質を作る

正しい最適な
グローバル体制を作る

財務

営業利益率
7%以上

ROE
9%以上

非日系売上
30%以上

顧客

戦略製品の拡大

開発の見極め
M&A、協業

地開(開発)地承(承認)

業務

製品技術マーケ
ティングの推進

「つなぎ利益」による
品目別利益分析

開発投資効率の向上

拠点・業務の
役割再構築

人材

プロダクトマネージャー
人材の育成

ナショナルスタッフ(海外現地スタッフ)
の育成・登用

↑ 市場の「目利き」感度向上



100周年

タムラ100周年（2024年）に向けた「成長」のステージ

第11次中期（2016-2018）

Biltrite Tamura
GROWING



製品技術マーケティング

正しく豊かな成長
への道筋を作る

第10次中期（2013-2015）

Biltrite Tamura

正しい最適な
グローバル体制を作る

正しい健全な
経営体質を作る

正しく立派な
製品を作る

“Biltrite”とはタムラ創業期の製品である電気蓄音機・アンプに使用され、特に高級品、高品位品に付けられた由緒ある商標です。現存するカタログとして最も古い昭和12年発行のカタログ第3号の冒頭に、次のようなコメントが記されています。

「当製作所の製品にはBiltriteの商標を付けてあります。是は製品に対して絶対的に責任を持つ意味であります。御買求めに際し、Biltriteの商標は品質に対する一種の保険証書として御承知置き下さい。」

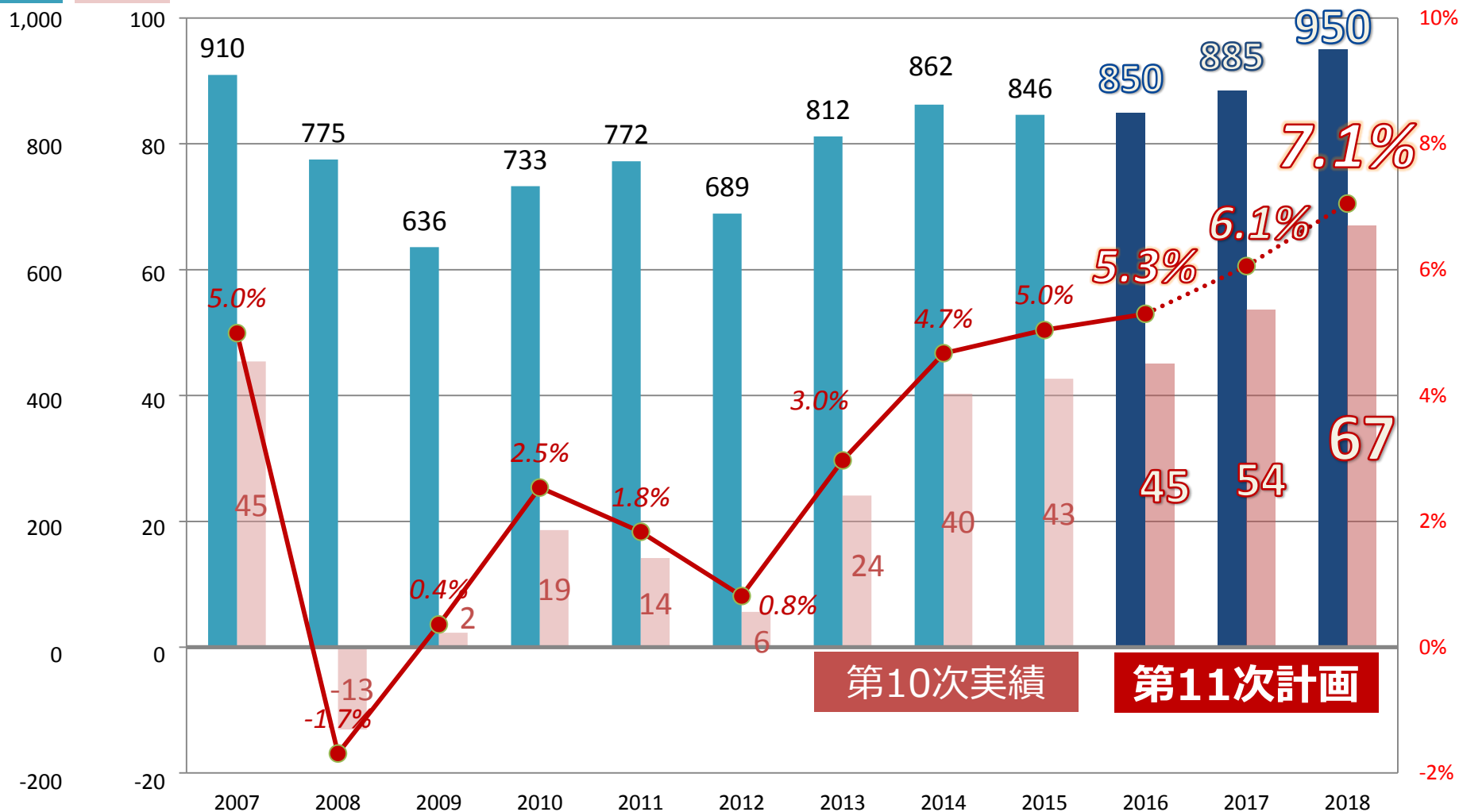
Build up + right

Biltrite

第11次中期 計数計画

- 2018年度 営業利益 **67億円** 1997年度 < **50億円** > を超える過去最高更新
- 2016年度 当期利益 **32億円** 2014年度 < **31億円** > を超える過去最高更新
- 2018年度 売上高 **950億円** 2007年度 < **910億円** > を超える過去最高更新

売上高 営業利益 [億円]

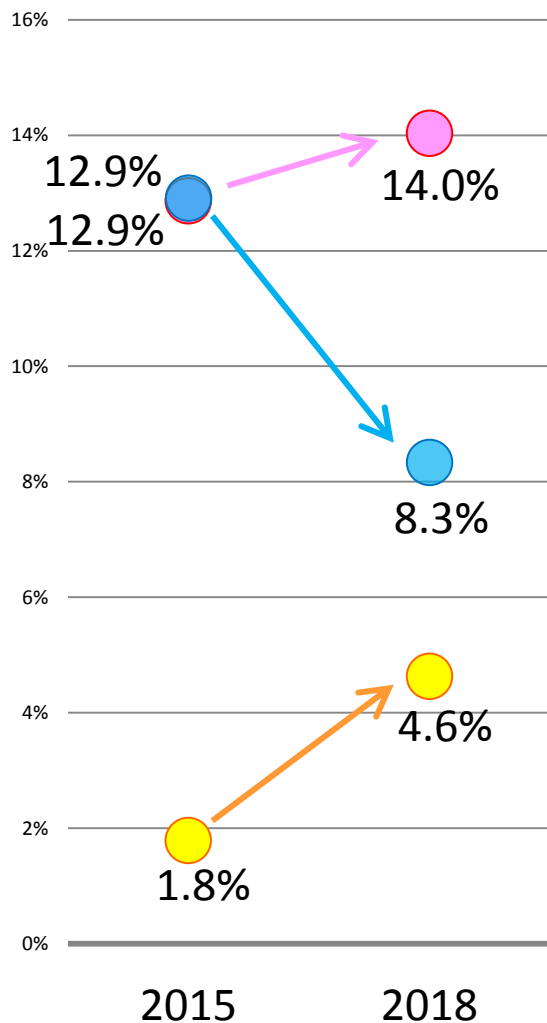


第10次実績

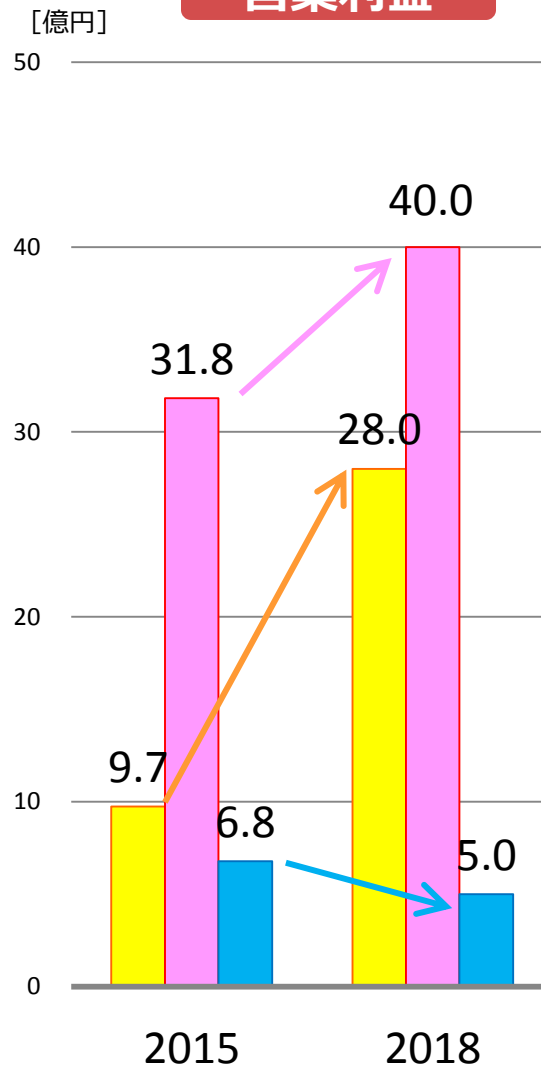
第11次計画

事業部門別 中期計数計画

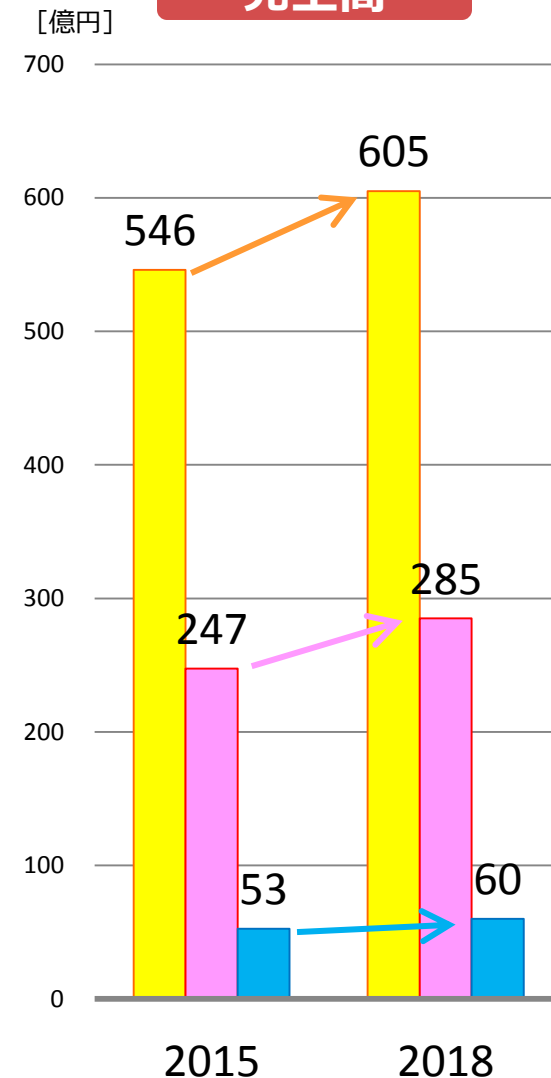
営業利益率



営業利益



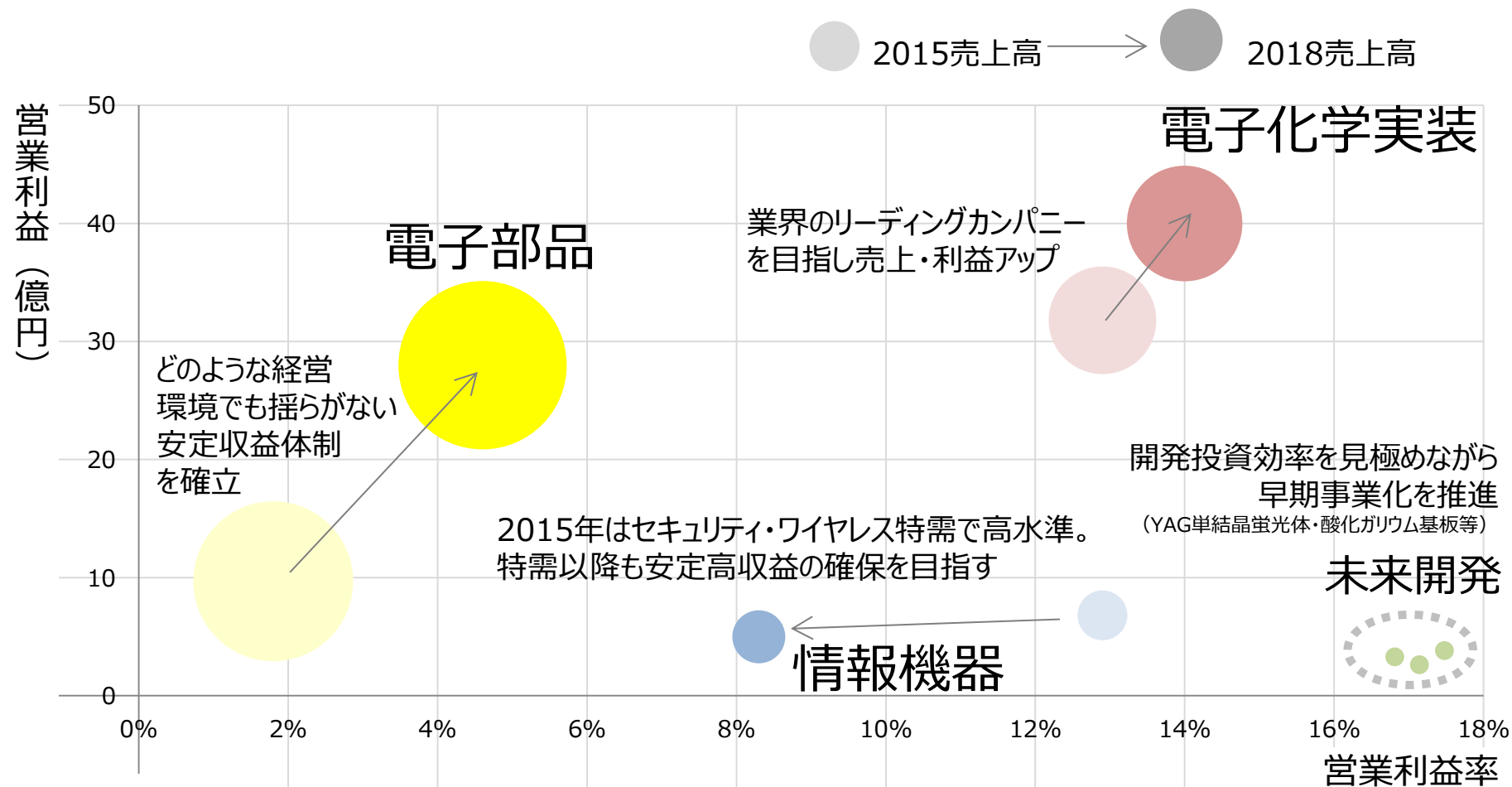
売上高



電子部品関連事業

電子化学実装関連事業

情報機器関連事業



事業	2015年度			2018年度		
	売上高	営業利益	営業利益率	売上高	営業利益	営業利益率
電子部品	546	9.7	1.8%	605	28.0	4.6%
電子化学実装	247	31.8	12.9%	285	40.0	14.0%
情報機器	53	6.8	12.9%	60	5.0	8.3%
合計	846	43	5.0%	950	67	7.1%

第11次中期成長戦略

中長期ビジョン

電子部品 関連事業

- 環境車向け昇圧リアクタ
- モータードライブ市場向けリアクタ
- ハイパワーマグネティックス：送配電向け大型リアクタ

3つの製品群で
グローバルNo.1
を目指す

電子化学実 装関連事業

- 車載市場：大電流・高電圧対応、高信頼性材料
- IoT市場：ファインピッチ化・薄型化対応
- 実装装置のIoT化

電子化学実装の
リーディングカンパニー
を目指す

情報機器 関連事業

- キー局・地方局の放送機器更新
- 位置認識機能を高めた次世代セキュリティシステム開発
- 現地スタッフによる海外ビジネス強化

ローカルコミュニケーション
グローバルニッチで
No.1を目指す

未来開発

- YAG単結晶蛍光体の早期事業化。
光波との連携による高輝度光源モジュール化。
- 酸化ガリウムパワーデバイスは、カーブアウトベンチャー
で助成金などを活用して開発を加速。

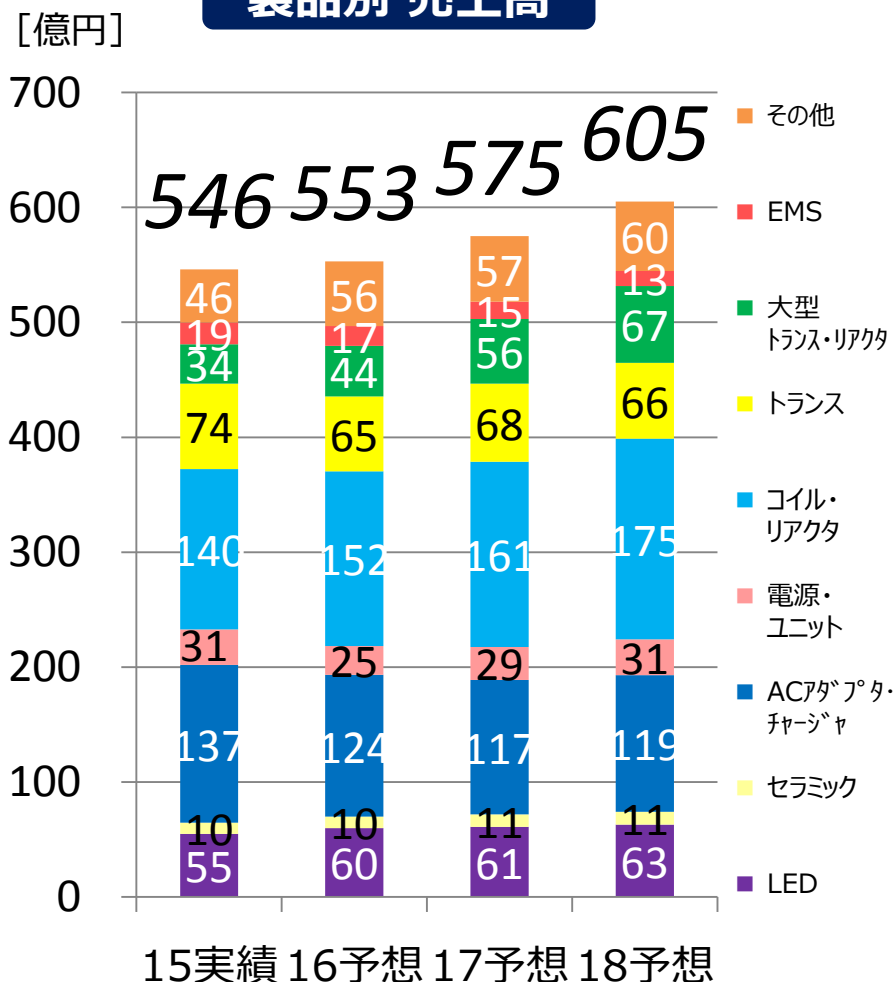
オンリーワン製品
として早期事業化

市場の本格化は
2020年以降

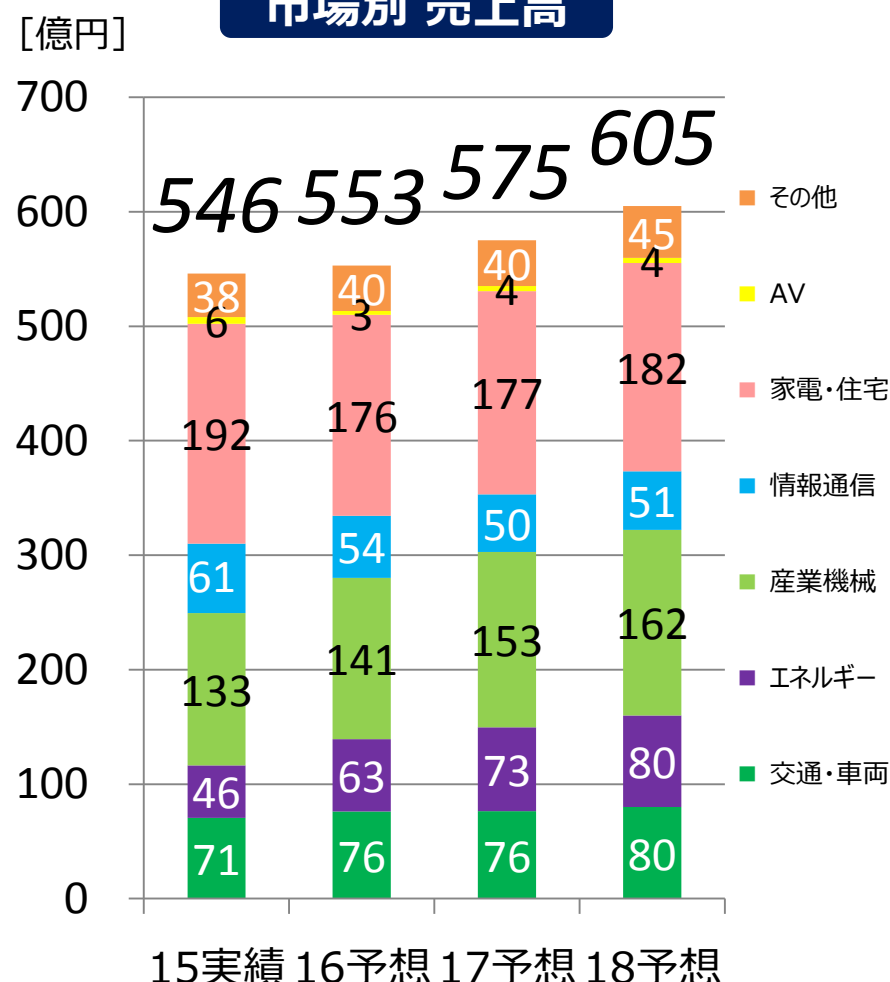
電子部品関連事業の中期見通し

- 産業機械・車載向けをはじめとしてリアクタが当事業の主力製品として伸長
- 大型トランス・リアクタは送配電向けなどの高付加価値品に集中しながら拡大を図る
- 個別原価管理を徹底し、低採算品は縮小

製品別 売上高



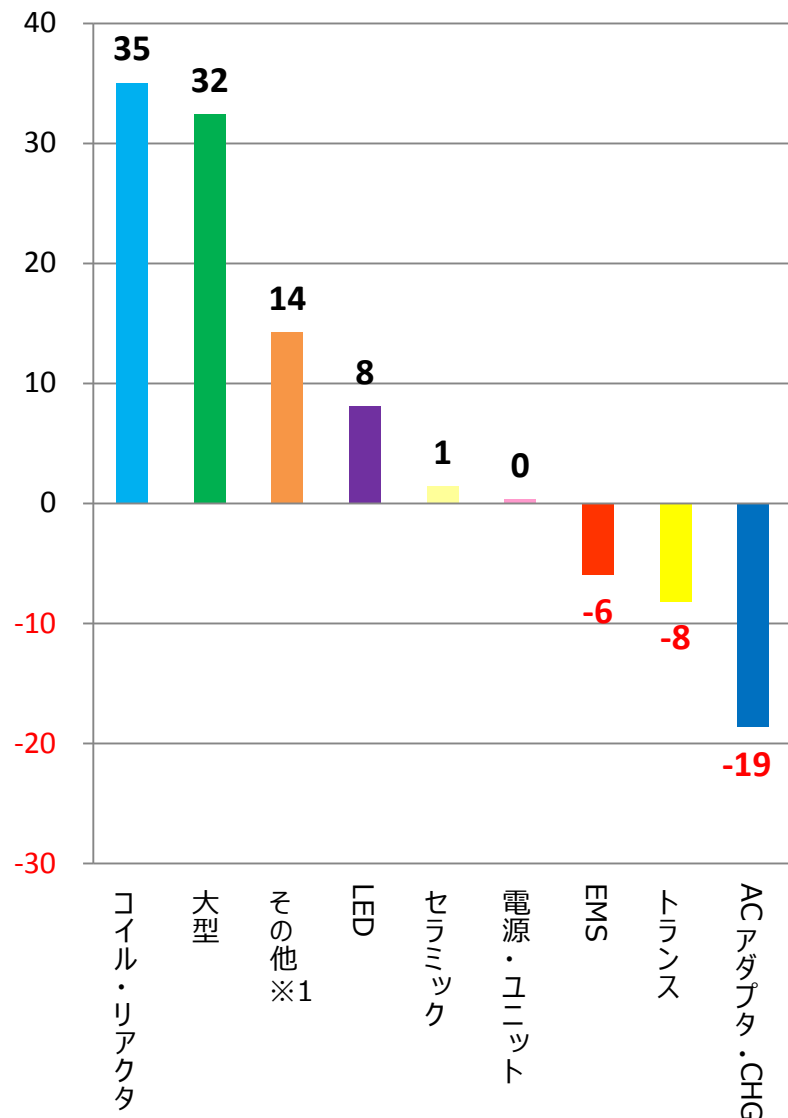
市場別 売上高



製品別 売上高増減

(18年予想 - 15年実績)

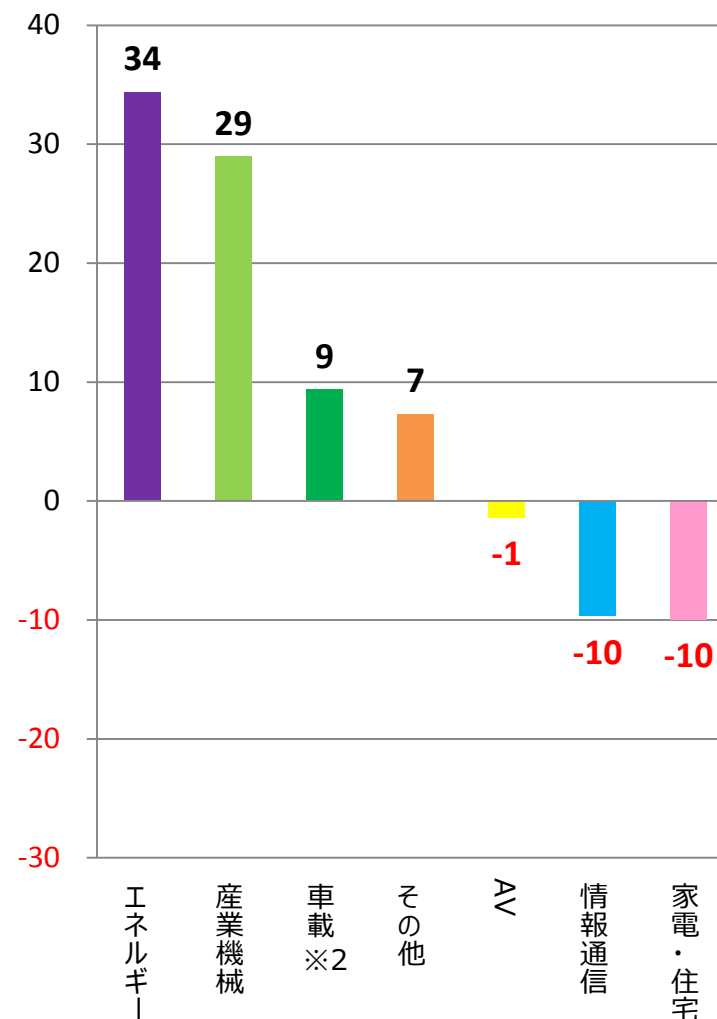
[億円]



市場別 売上高増減

(18年予想 - 15年実績)

[億円]



※1 製品別「その他」に電流センサ・電源モジュールを含む
 ※2 車載は製品の構造変化により単価が減少し、売上増加は緩やかだが取扱数量は増加している。

■ 発電・送配電・蓄電・充電・電力効率等のエネルギー市場でイノベーション

グローバルNo.1を目指す3つの製品群

- 環境車向け昇圧リアクタ → ハイブリッド車・電気自動車
- モータードライブ市場向けリアクタ → 産業機械インバータ用・エアコン用
- ハイパワーマグネティックス（大型トランス・リアクタ） → 送配電などの分野に特化



車載用リアクタ



エアコン用リアクタ



HVDC(高圧直流)
可飽和水冷リアクタ

第11次中期

財務

高付加価値化による経営安定・収益性向上

高信頼性製品

標準化製品

大型化製品

顧客

低炭素社会（省エネ）を実現する競争力のある製品

大電流化

高電圧化

高周波化

自動化

業務

突出した技術の構築

素材（コア材）技術

充填技術

巻線技術

人材

メリハリとスピード感のある人材配置・補充・育成

ナショナルスタッフ育成

戦略的配置換え・M&A

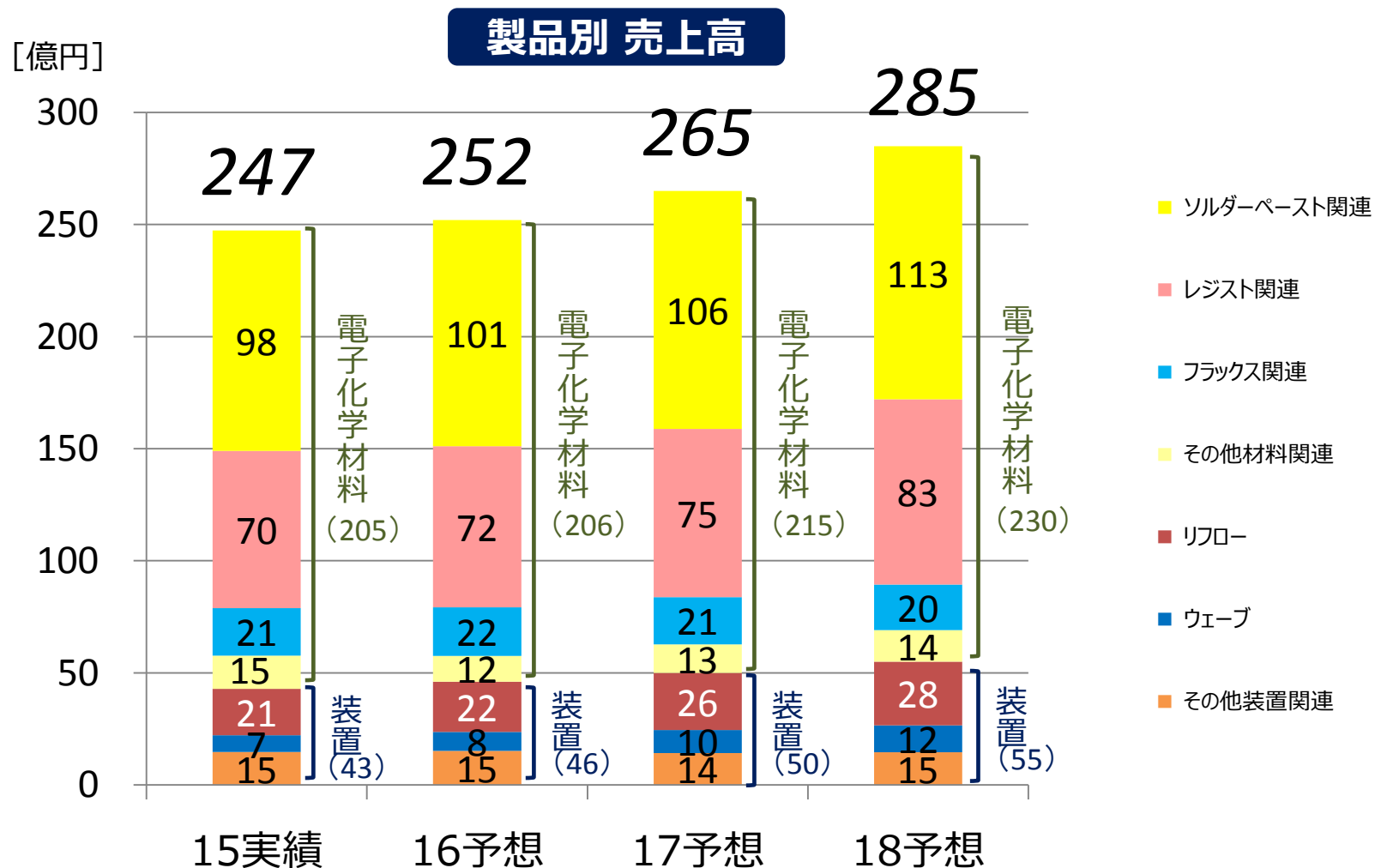
百年企業に向けた
安定収益体制の確立

第10次中期

産業機械・エネルギー市場拡大、大型トランス・リアクタ拠点整備/欧州再構築、光波(浜松)再構築

電子化学実装関連事業の中期見通し

- IoT、車載市場を戦略市場とし、戦略製品を開発し拡販
- 非日系顧客を中心に、溶剤ペースト新製品ラインアップを投入し拡販
- フレキシブル基板用溶剤レジスト新製品と新工法提案で需要用途を拡大



■ IoT、車載市場を戦略市場とし、戦略製品を開発し拡販する

電子化学事業

- 非日系顧客を中心に、 solder パースト新製品ラインナップを投入
- 高付加価値実装材料（PKG用 solder パースト、導電性接合材など）の拡販
- フレキシブル基板用 solder レジスト新製品と新工法提案で需要用途を拡大
- リジッド基板用 solder レジスト新製品で市場シェアを拡大



ソルダーペースト



ソルダーレジスト

実装装置事業

- 次世代デュアルリフロー装置、新型ウェーブ装置で市場シェアを拡大
- 実装機メーカーとのアライアンスと非日系顧客への拡販強化
- 実装装置のIoT化で業界をリード



リフローはんだ付装置



■ オプシード・Bangladesh女子寮オープン

- ・当社グループ会社のオプシード・Bangladeshは、LED関連の海外製造拠点として1997年に設立されました。最近では、チャイナ・プラスワンの拠点として、電子部品事業の各種製品の生産も開始しました。
- ・今後も重要拠点として期待されることから、良い人材の安定的確保と従業員の定着率向上に寄与することを期待して、オプシード・Bangladeshが直接管理する最大700名収容の女子寮を開設いたしました。
- ・現地でもめずらしい大規模寮で、2016年2月1日に現地要人を招いて盛大に開所式が行われました。



3. 2017年3月期 通期業績予想

- 収益性の向上を第一の目標として、高付加価値製品の拡大を図るとともに、事業活動・開発活動の見直しにより、競争力と収益性の向上を図る
- 当期純利益は前期の特殊要因が解消。2014年度を超える過去最高益更新を目指す。

[百万円]

	FY2015 通期 実績	FY2016 通期 予想	対前年 増減額	前期比
売上高	84,642	85,000	358	100%
営業利益	4,266	4,500	234	106%
経常利益	3,928	4,400	472	112%
親会社株主帰属 当期純利益	1,783	3,200	1,417	180%

17/03 計画為替レート

\$1 = 115円

損益見通し【15実績 vs 16予想】

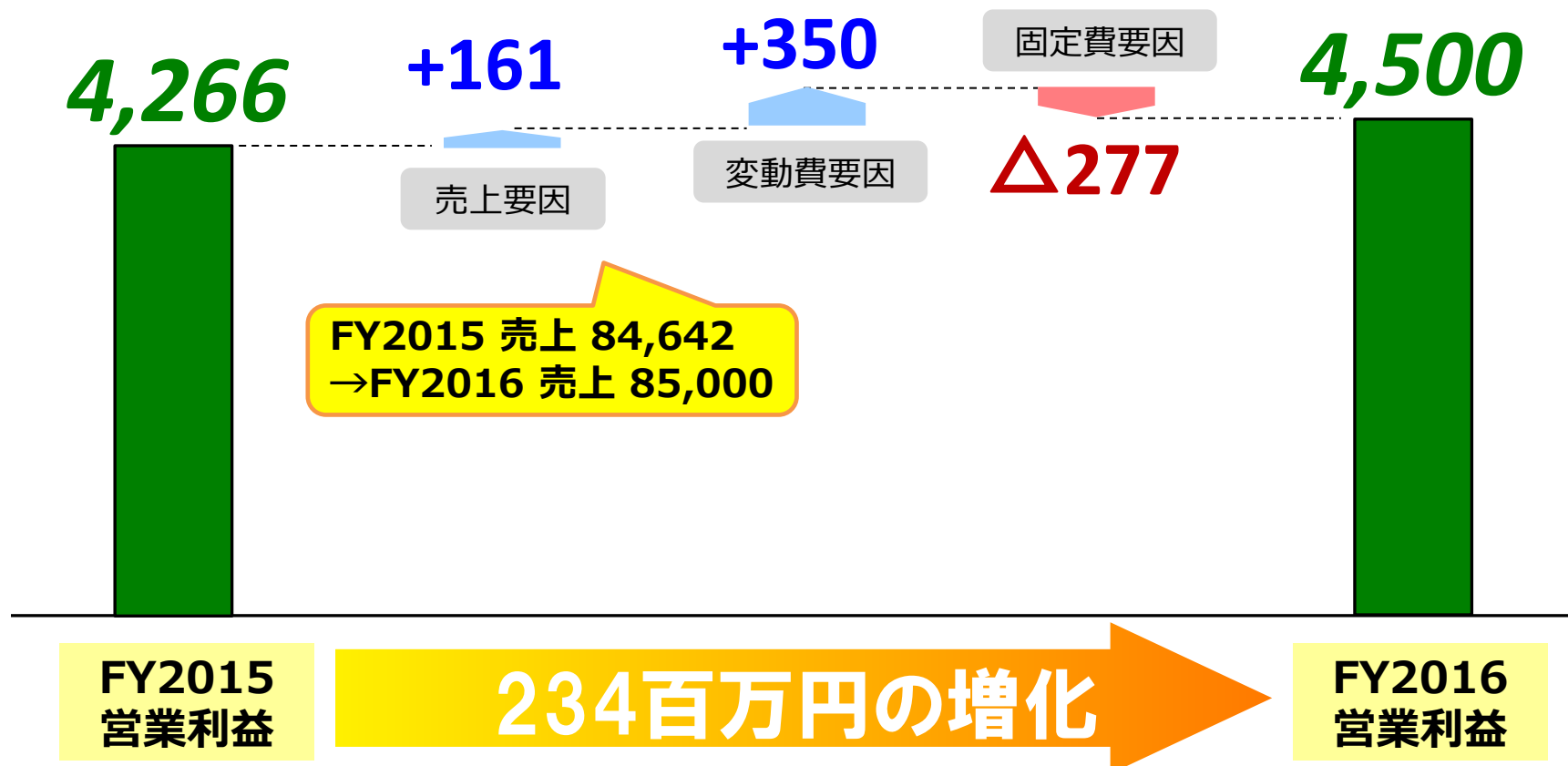
売上要因

中国の減速、スマートフォンの停滞などで厳しい市場環境が予想されるが、

変動費要因

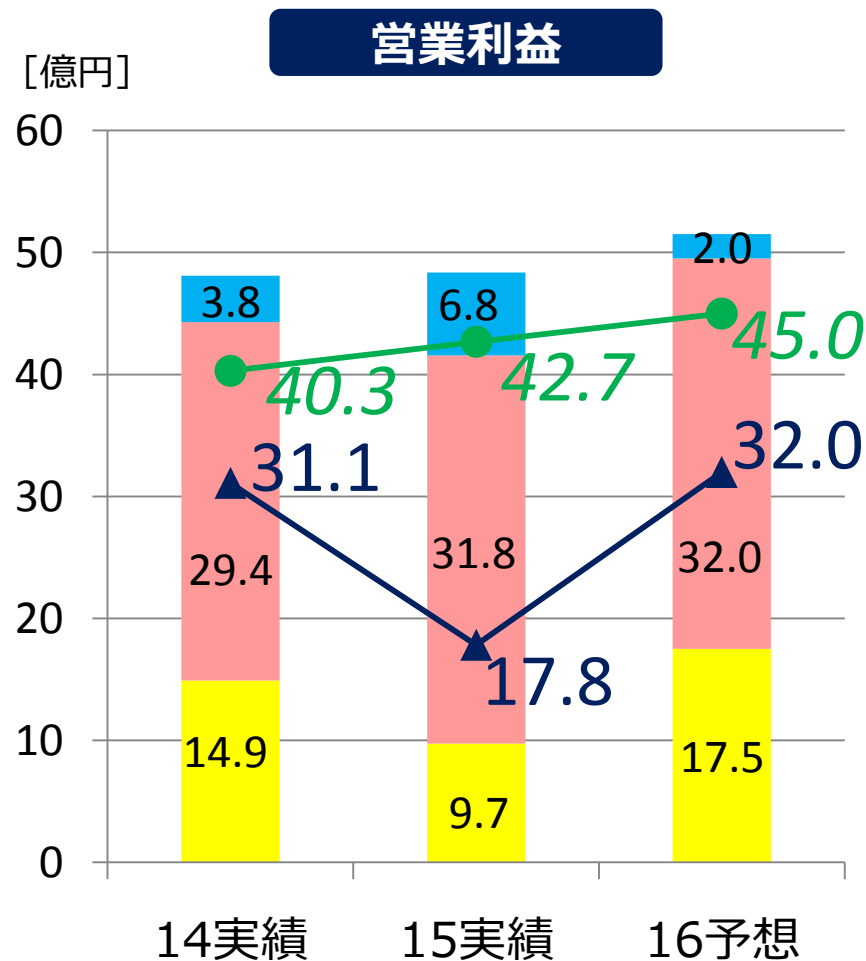
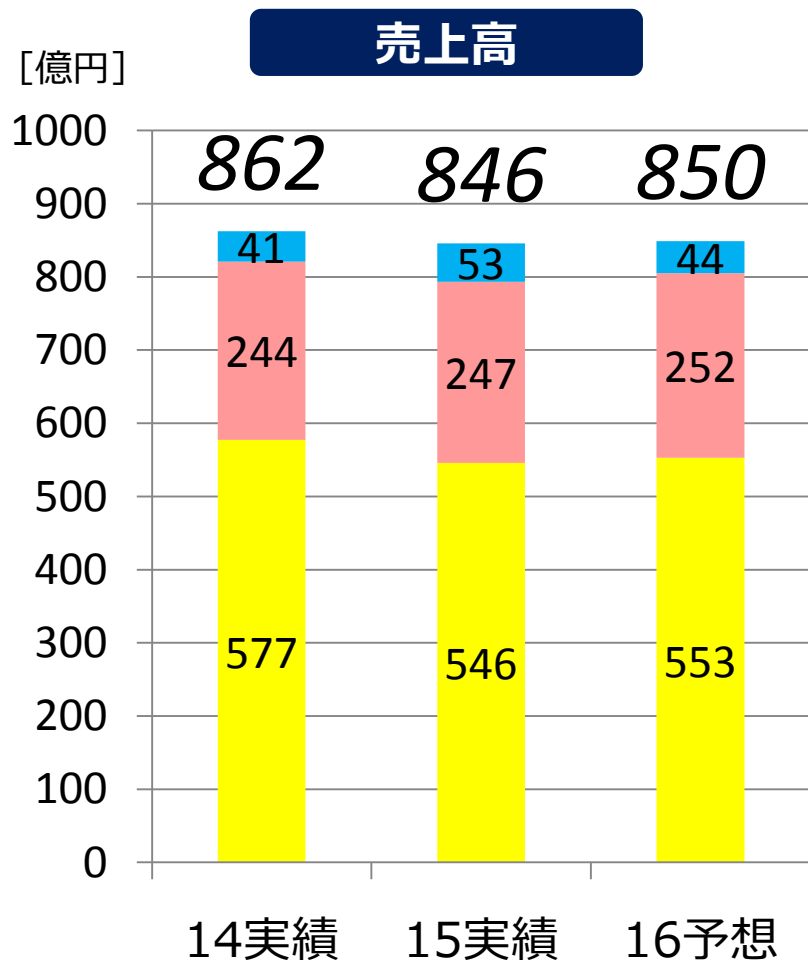
高付加価値品の拡大、原価管理の徹底で増益を図る

[百万円]



事業部門別の売上高・損益見通し（年次）

- 電子部品：収益性向上を第一に、ターゲット市場・製品の見極めを徹底
- 電子化学実装：ターゲット市場の拡販と共に、SCM推進で安定収益確保
- 情報機器：セキュリティ需要が一服。放送機器を中心に拡販。

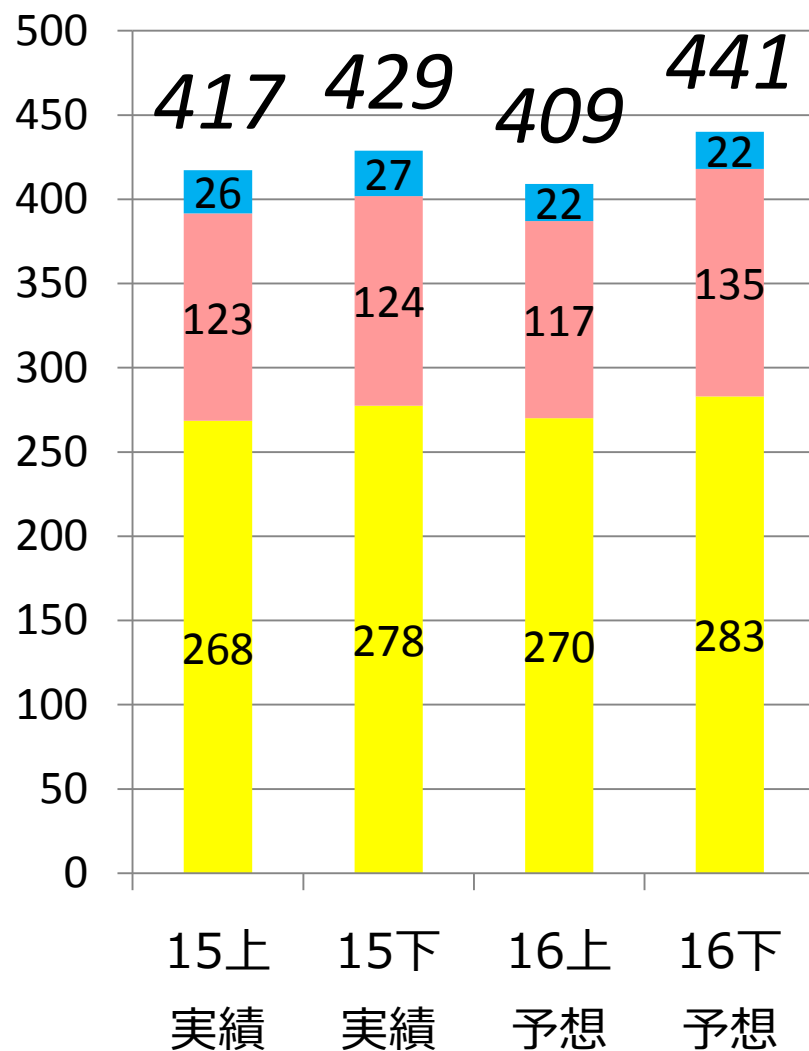


■ 電子部品関連事業 ■ 電子化学実装関連事業 ■ 情報機器関連事業 —●— 営業利益 —▲— 純利益

事業部門別の売上高・損益見通し（半期）

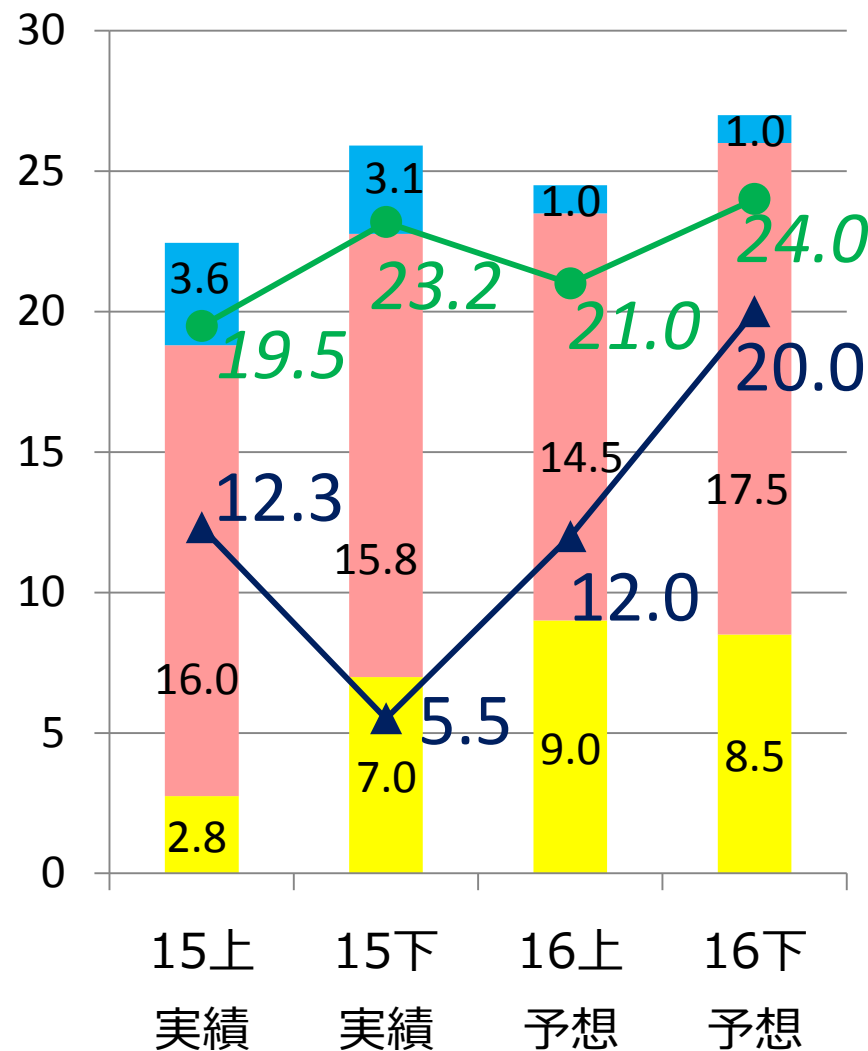
売上高

[億円]



営業利益

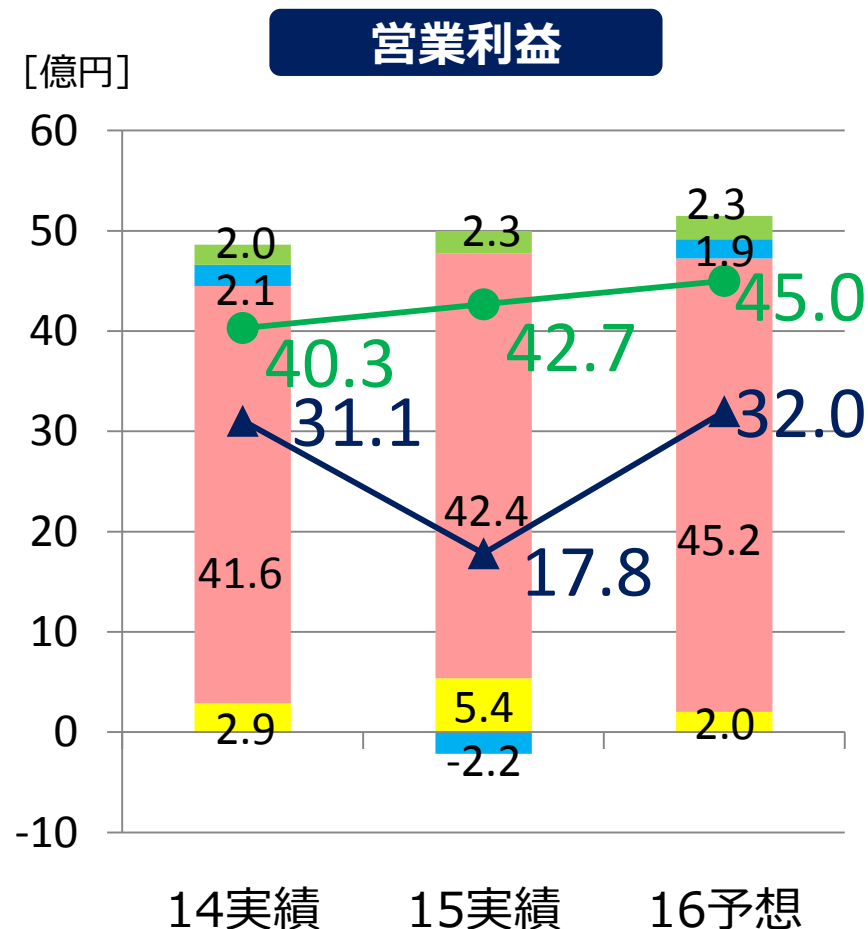
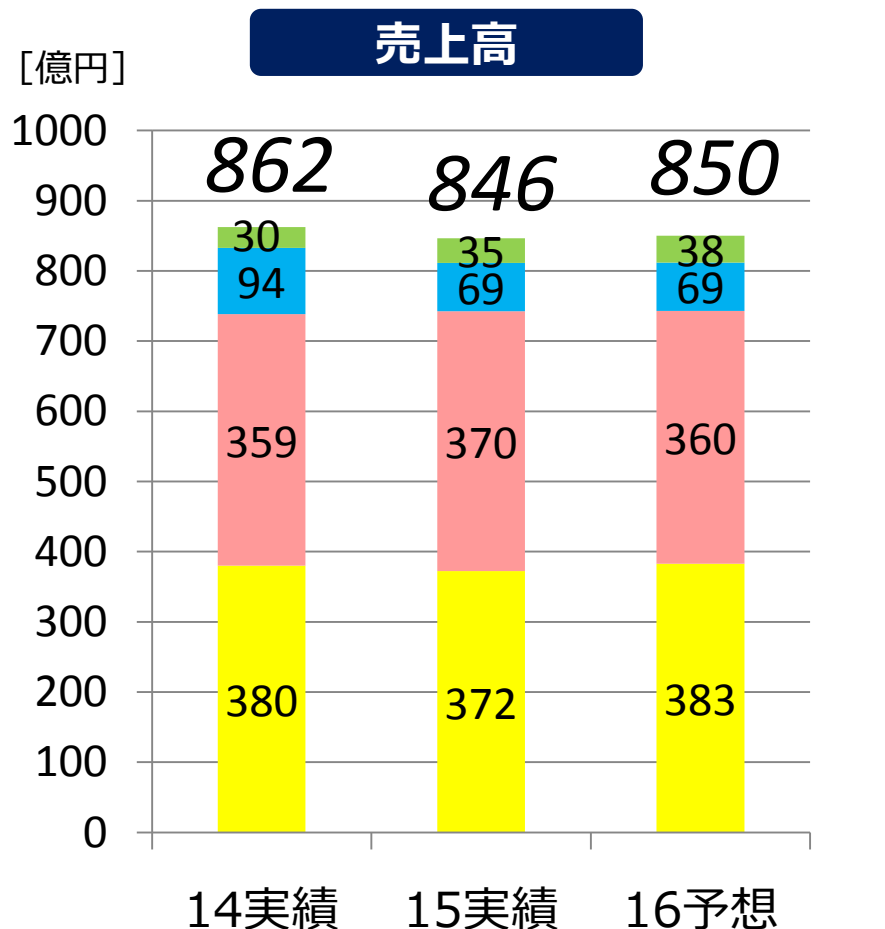
[億円]



■ 電子部品関連事業 ■ 電子化学実装関連事業 ■ 情報機器関連事業 —●— 営業利益 —▲— 純利益

地域別の売上高・損益見通し

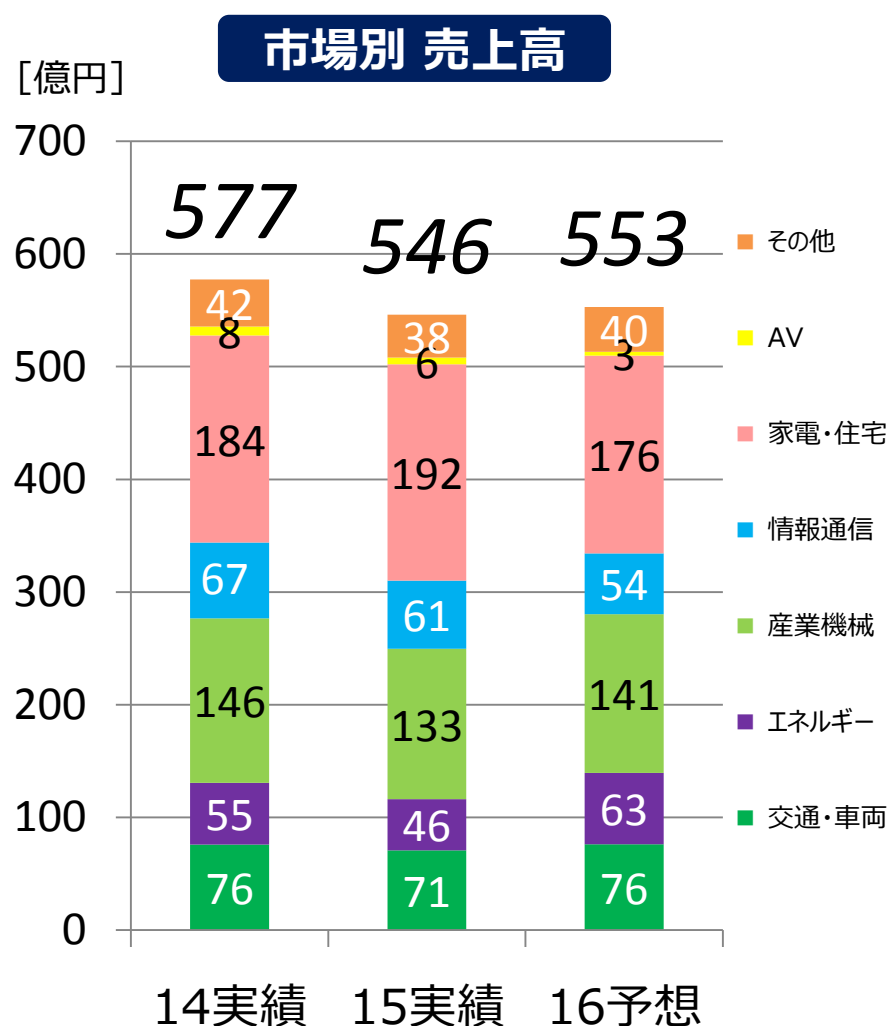
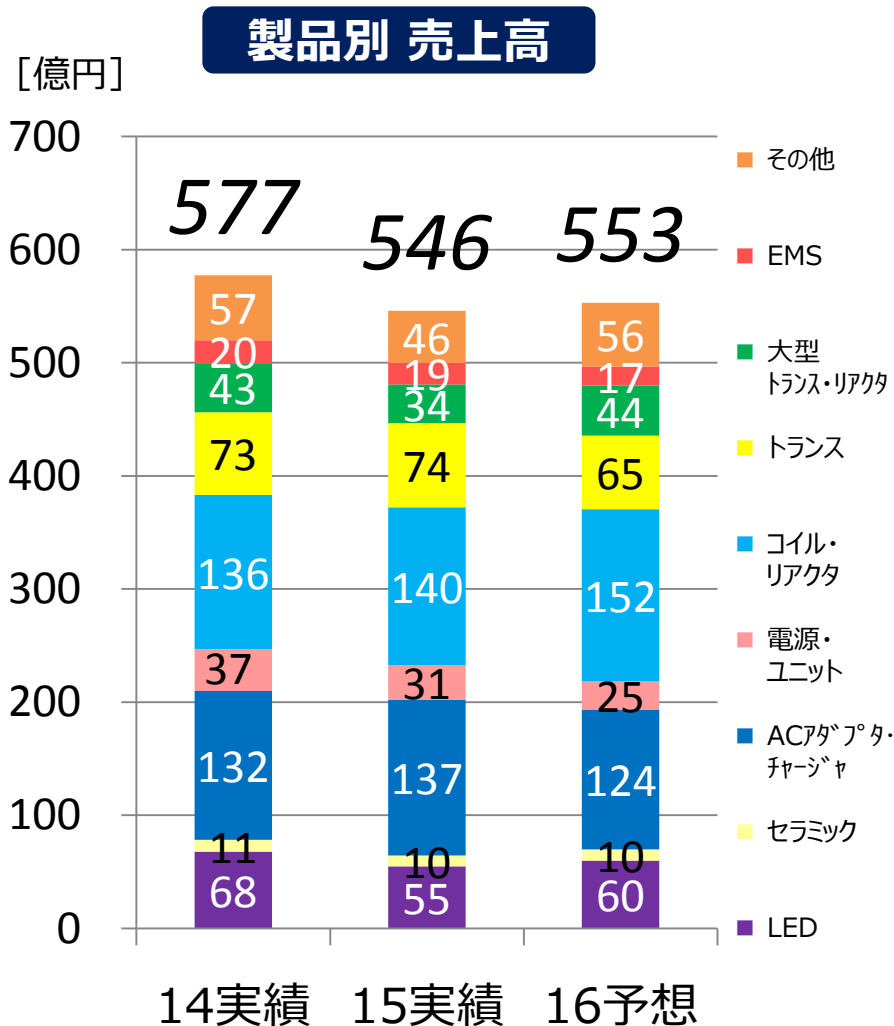
- 日本：2015年度に利益を牽引した情報機器事業の需要が一服
- アジア：各拠点の業務見直し、エリア内での最適配置や業務の整理統合で更に収益拡大
- 欧米：事業再構築が完了し、安定収益体制へ移行



■ 日本 ■ アジア ■ ヨーロッパ ■ 南北アメリカ

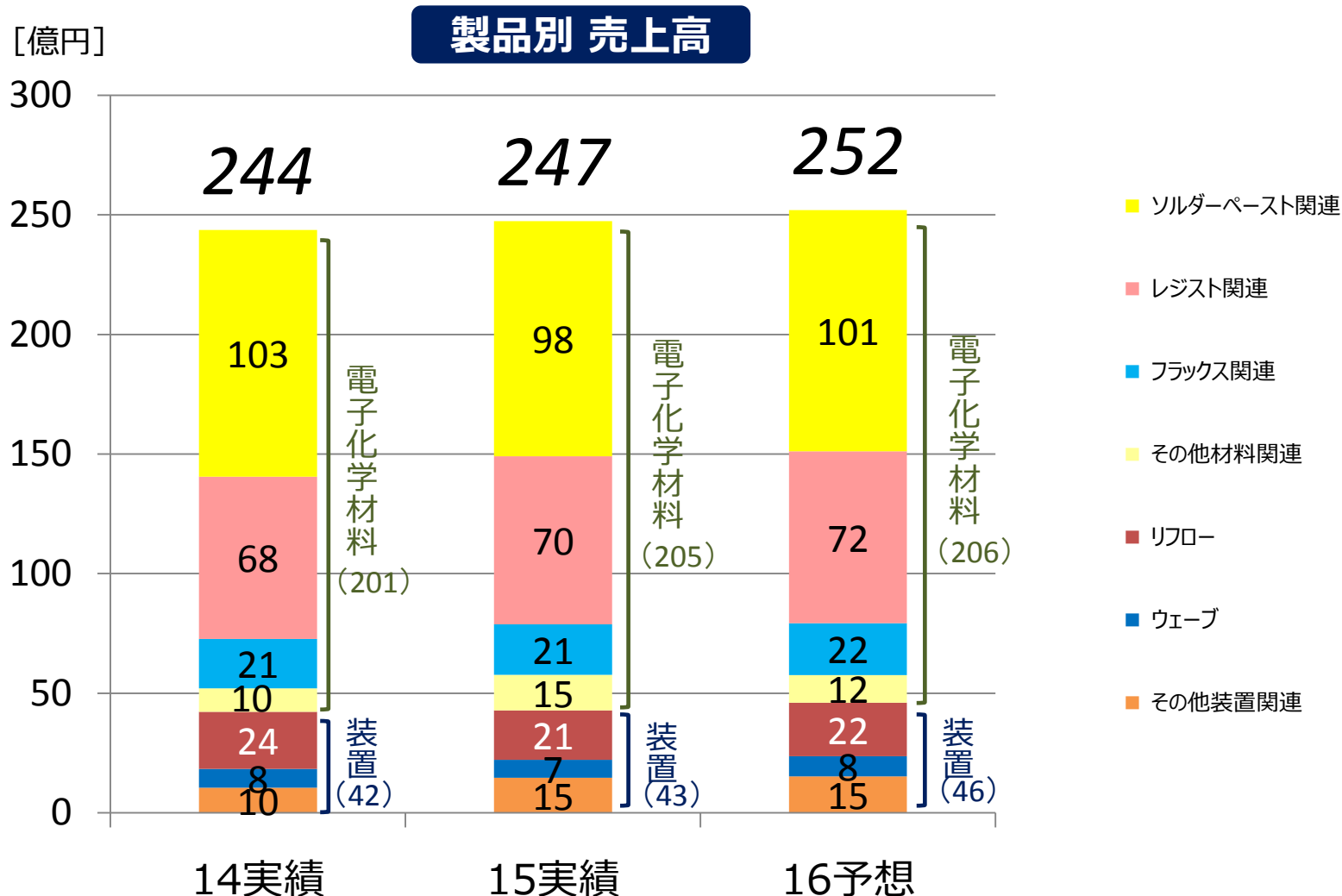
● 営業利益 ▲ 純利益

- 昨年度後半より新モデル量産を開始した車載用リアクタは通年売上貢献
- 大型リアクタは送配電(HVDC)向け、LEDは自販機向けモジュールが拡大
- 家電住宅市場向け電動工具・エアコン関連は、市場冷え込みを背景に慎重に見込む



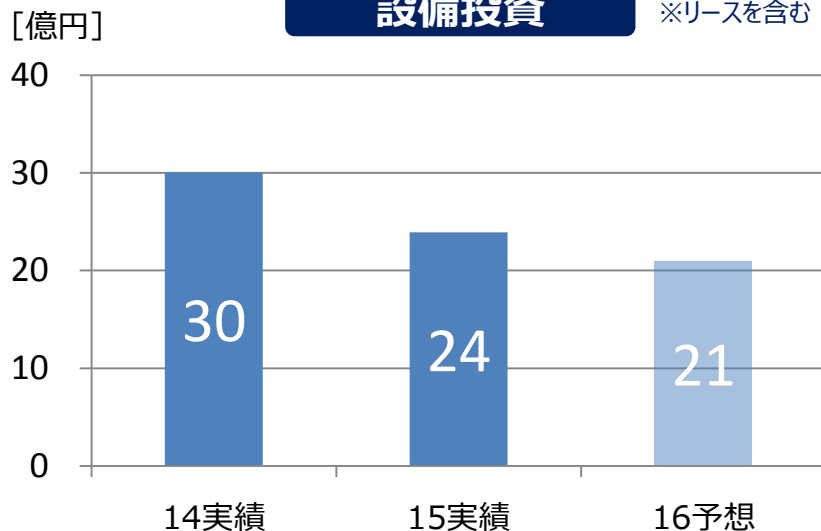
電子化学実装関連事業の見通し

- スマートフォン・車載をターゲットに販売を展開するが、市場鈍化に伴い売上伸長は緩やか
- SCM活動を推進し、社内工程の適正化を図り、顧客満足度向上を目指す
- 実装装置事業は省力化ニーズを取り込むとともに、保守サービス活動で安定収益を確保



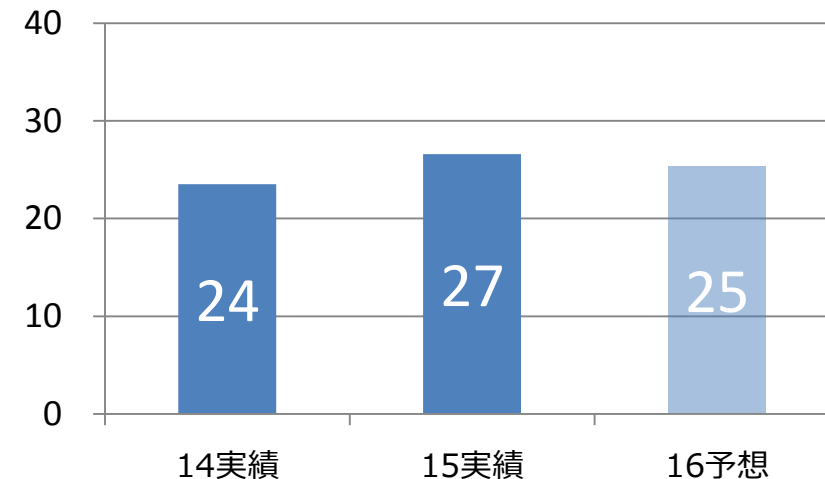
設備投資

※リースを含む



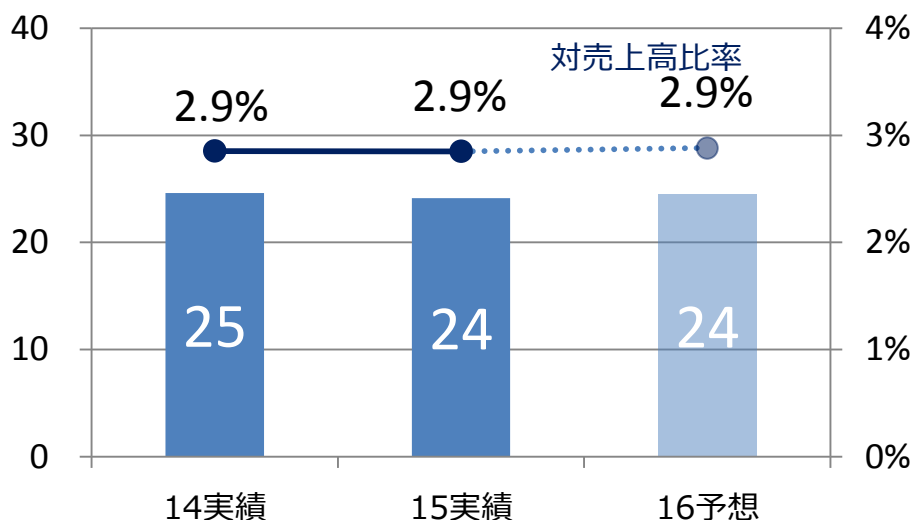
減価償却費

[億円]



研究開発関連費用

[億円]



主な設備投資

- 電子部品：車載関連生産設備増強
- 電子化学：生産設備増強

主な開発投資

- 電子化学材料 新素材関連
- 車載用電子部品関連
- 次世代ワイヤレス技術
- センシング技術
- セミコン・結晶開発（酸化ガリウム）関連

本資料中の業績予想、見通し及び事業計画については、
現時点における将来環境予測等の仮定に基づいております。
本資料において当社の将来の業績を保証するものではありません。