

2025 年 11 月 7 日

各 位

会 社 名 太陽ホールディングス株式会社
代表者名 代表取締役社長 齋藤 齊
(コード:4626 東京証券取引所 プライム市場)
問合せ先 常務執行役員 CFO 富岡 さやか
(TEL 03-5953-5200 (代表))

2030 Committee の最終報告に関するお知らせ

当社は、2025 年 5 月 28 日付「2030 Committee 設置に関するお知らせ」及び 2025 年 6 月 12 日付「2030 Committee の詳細に関するお知らせ」のとおり、中長期的な企業価値向上及び株主共同の利益の確保の実現に向けた、客観性及び透明性を担保した会議体として 2030 Committee を設置し、活動を進めてまいりました。

2025 年 8 月 1 日には、「2030 Committee の中間報告に関するお知らせ」において各種検討の途中経過を公表し、2025 年 8 月 28 日には、2030 Committee での検討を踏まえて策定した中期経営計画を「中期経営計画策定に関するお知らせ」にて公表いたしました。

その後も各種検討を継続し、2025 年 11 月 7 日、当社は、2030 Committee より、同 Committee の最終的な評価及び提言を取りまとめた最終報告書を受領いたしました。

つきましては、最終報告書の要旨及びそれを踏まえた当社の今後の対応について、下記のとおりお知らせいたします。詳細は、添付資料をご参照ください。

記

1. 2030 Committee の評価・提言の要旨

① 新たに公表された中期経営計画は、意欲的かつ合理的な内容である

- ・ 各ワーキンググループでの検討及び委員会での議論を踏まえ、2025 年 8 月 28 日に公表された中期経営計画は、2031 年 3 月期に ROE30%などの達成を目指す意欲的なものであり、各種目標は事業環境や経営体制を踏まえると、十分に達成を目指すことが可能な水準であると考えます。

② 現経営陣の下で目標達成を追求することが、企業価値向上の実現につながる

- ・ 本計画を策定した現経営陣の下で、各種目標の達成を追求することにより、当社は持続的な成長と収益力の強化を実現し、その結果として企業価値の向上につながると期待される。
- ・ 今後も適切な経営体制を持続するために、重要ポジションのサクセッションプランの実効的な運営が求められる。

③ 上場維持/非公開化は、当社単独で実現し得ない企業価値向上の可能性を主要判断基準に

- ・ 当社が保有する経営資源や独自戦略のみでは得られない付加価値を生み出す（延いてはそれら以上の企業価値向上及び株主共同の利益の確保に資する）提案を受領した際には、積極的な検討が求められる。

2. 当社の今後の対応

当社は、2030 Committee より受領した評価及び提言を踏まえ、企業価値向上に向けた各種施策を実行してまいります。併せて、資本政策に関する検討プロセスを引き続き進め、非公開化の是非を含む選択肢について十分に検討を行い、2025 年度内に資本政策の方針を公表することを目指します。

以上

2030 Committee

最終報告

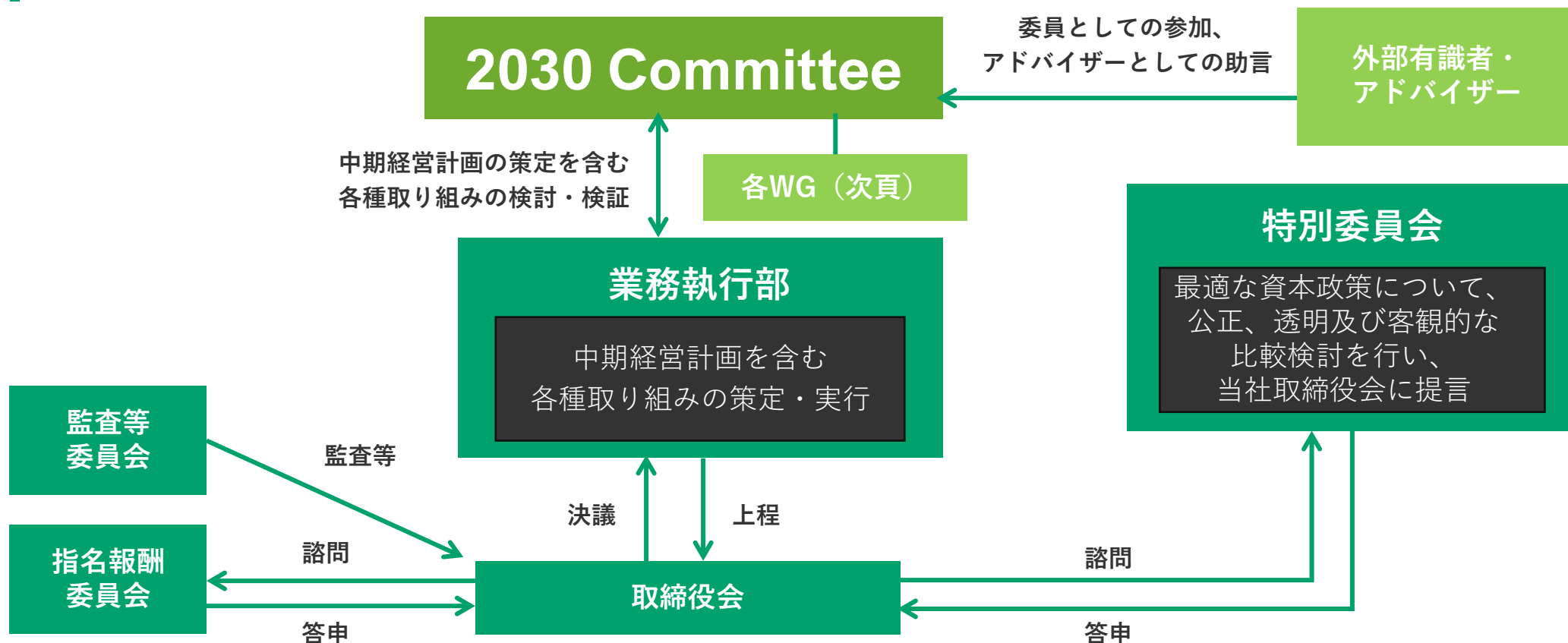
太陽ホールディングス株式会社 | 2025年11月7日

2025

2030 Committee設置の目的及び検討体制

- 中期経営計画策定を含め、2030年の長期経営構想実現に向けた経営課題の精査・取り組みにあたって、2030 Committeeを設置。客観性・透明性が担保されたプロセスの実現及び、外部専門家の知見が活用できる体制を構築
- また、当社取締役会が検討する最適な資本政策について、公正、透明及び客観的な比較検討を行い、当社取締役会に提言することを目的として、社外取締役及び社外有識者からなる特別委員会を設置

2030 Committeeの設置を踏まえた、当社の検討体制



2030 Committeeでの検討項目

- 2030 Committeeの下にアジェンダ毎のワーキンググループ (WG)を設置。各WGメンバーはアジェンダ毎に適切な社内・社外のメンバーで構成し、具体的な検討を実施

検討項目

1 基盤強化WG

- 会社の継続的な成長を支える基盤である自律型人材育成やDX等のあり方を検討
- 今後の成長戦略を踏まえた、自律型人材育成プロセスの再精査

2 成長戦略・事業ポートフォリオWG

- あるべき事業ポートフォリオの検討。特に医療・医薬品事業は進出から一定の期間が経っている中、改めて全社での位置付けを整理
- 中期経営計画策定に向け、M&Aを含む成長戦略を検討

3 キャピタルアロケーションWG

- 成長戦略・事業ポートフォリオWGを踏まえた、最適資本配分の検討
- 新規事業やM&Aなどにおける投資規律の確認・検証
- 適切な株主還元方針の策定

4 ガバナンスWG

- 一般株主の皆様からより強く信任をいただけるコーポレートガバナンス体制の構築
- 現在のコーポレートガバナンスの課題を検証し、実効性を高める施策を検討
- サクセッションプランの検討

5 株主・投資家対応WG

- 株主・投資家との対話方法を検証
- 適切な情報開示 (財務・非財務)やIR活動のあり方を改めて検討

6 資本政策WG

- Beyond Imagination 2030の達成を通じた当社の企業価値向上及び株主共同の利益の確保を目指すうえでの、資本政策のあるべき姿について検討

各種検討を踏まえた2030 Committeeの考え 1/3

- 当社は、2030 Committeeより大きく以下3つの内容の評価・提言を受領

2030 Committeeの評価・提言の要旨

01 新たに公表された中期経営計画は、意欲的かつ合理的な内容である

- ・ 各WGでの検討及び委員会での議論を踏まえ、2025年8月28日に公表された中期経営計画は、2031年3月期にROE30%などの達成を目指す意欲的なものであり、各種目標は事業環境や経営体制を踏まえると、十分に達成を目指すことが可能な水準であると考え

02 現経営陣の下で目標達成を追求することが、企業価値向上の実現につながる

- ・ 本計画を策定した現経営陣の下で、各種目標の達成を追求することにより、当社は持続的な成長と収益力の強化を実現し、その結果として企業価値の向上につながると期待される
- ・ 今後も適切な経営体制を持続するために、重要ポジションのサクセッションプランの実効的な運営が求められる

03 上場維持/非公開化は、当社単独で実現し得ない企業価値向上の可能性を主要判断基準に

- ・ 当社が保有する経営資源や独自戦略のみでは得られない付加価値を生み出す（延いてはそれら以上の企業価値向上及び株主共同の利益の確保に資する）提案を受領した際には、積極的な検討が求められる

※現時点で開示が困難な事項は、本資料には含めていない

各種検討を踏まえた2030 Committeeの考え 2/3

- 当社は、2030 Committeeより「各WGの検討結果を踏まえて策定された中期経営計画は企業価値の向上に資するものである」との評価を受領

各WGの検討を踏まえた2030 Committeeの考え 1/2

- ① 基盤強化WG** 
 - 中期経営計画の推進には、従業員の人的資本を最大限に活用することが不可欠であり、この観点から**基盤強化WGにおいて検討した人事施策は、従業員の潜在力を十分に引き出すものである**
- ② 成長戦略・事業PF WG** 
 - 医療・医薬品事業は、成長戦略・事業ポートフォリオWGにおいて戦略的選択肢を含めて検討した結果、**現経営陣の下で中期経営計画の収益改善施策を推進し、WACCを上回るROICの早期実現を図ることが、企業価値の最大化に資する**と判断
- ③ キャピタルアロケーションWG** 
 - キャピタルアロケーションWGの議論を踏まえ、中期経営計画で公表された方針は、営業キャッシュフローを全額投資と株主還元に充当することで余剰現預金の蓄積を防ぐなど、**資本効率の一層の向上を志向する内容**である
- ④ ガバナンスWG** 
 - 計画推進の要となる**取締役会は社外取締役が過半を占めており、独立性は高い**。従前の課題であった重要ポジションのサクセッションプランについては、ガバナンスWGの検討を踏まえて整備。**暫定措置であった佐藤氏のサクセッションについては早期公表が望まれる**
- ⑤ 株主・投資家対応WG** 
 - これらの取り組みの実効性について**株主・投資家の信頼を確保するには、各種施策の進捗状況の適時・適切な開示と積極的な対話が不可欠**であり、株主・投資家対応WGの検討を踏まえたIR／SR活動の一層の活性化が望まれる

※現時点で開示が困難な事項は、本資料には含めていない

各種検討を踏まえた2030 Committeeの考え 3/3

- 当社は、2030 Committeeより「第三者からの非公開化を含む各種提案は、上場維持を前提とした当社単独での取り組みでは実現し得ない企業価値向上及び株主共同の利益の確保が可能であるかを主要論点とした評価を行うべきである」との提言を受領

各WGの検討を踏まえた2030 Committeeの考え 2/2

- 現在、当社は、法的拘束力のない、非公開化を含む各種提案を受領しており、法的拘束力のある提案の受領に向けて進めているところだが、**今後のプロセスは以下の点を踏まえ、適切に進めるべきである**
 - － 最終的な上場維持/非公開化の判断については、**特別委員会の判断を最大限尊重して行う**
 - － 現経営陣の下で中期経営計画を推進することは企業価値向上に資すると考えられる。一方で、前頁のとおり、**主要論点を踏まえた提案を受領した場合には、企業価値向上及び株主共同の利益確保の観点から、その提案を真摯に検討する**
 - － いずれの選択を行う場合においても、十分な分析・検討を行った上で、その判断に至ったプロセスと合理性について、株主を含む**市場に対し必要な説明責任を果たす**

6 資本政策WG



中間報告からのアップデート

中期経営計画の公表

- WGでの各種検討を踏まえ、2031年3月期に売上高1,800億円、営業利益470億円、EBITDA580億円、ROE30%を目指す中期経営計画を公表

中期経営計画における財務目標

財務目標	2025年3月期 実績	2031年3月期 目標
売上高	1,190億円	1,800億円
営業利益 (営業利益率)	220億円 (19%)	470億円 (26%)
EBITDA (EBITDAマージン)	317億円 (27%)	580億円 (32%)
ROE	10.6%	30%
(参考) 期中平均為替レート	1USD=152.5円	1USD=145.0円
(参考) 為替感応度*1	売上高 +5億円	売上高 +8億円

*1 為替が1ドルあたり1円円安に振れた場合のエレクトロニクス事業売上高の変化額

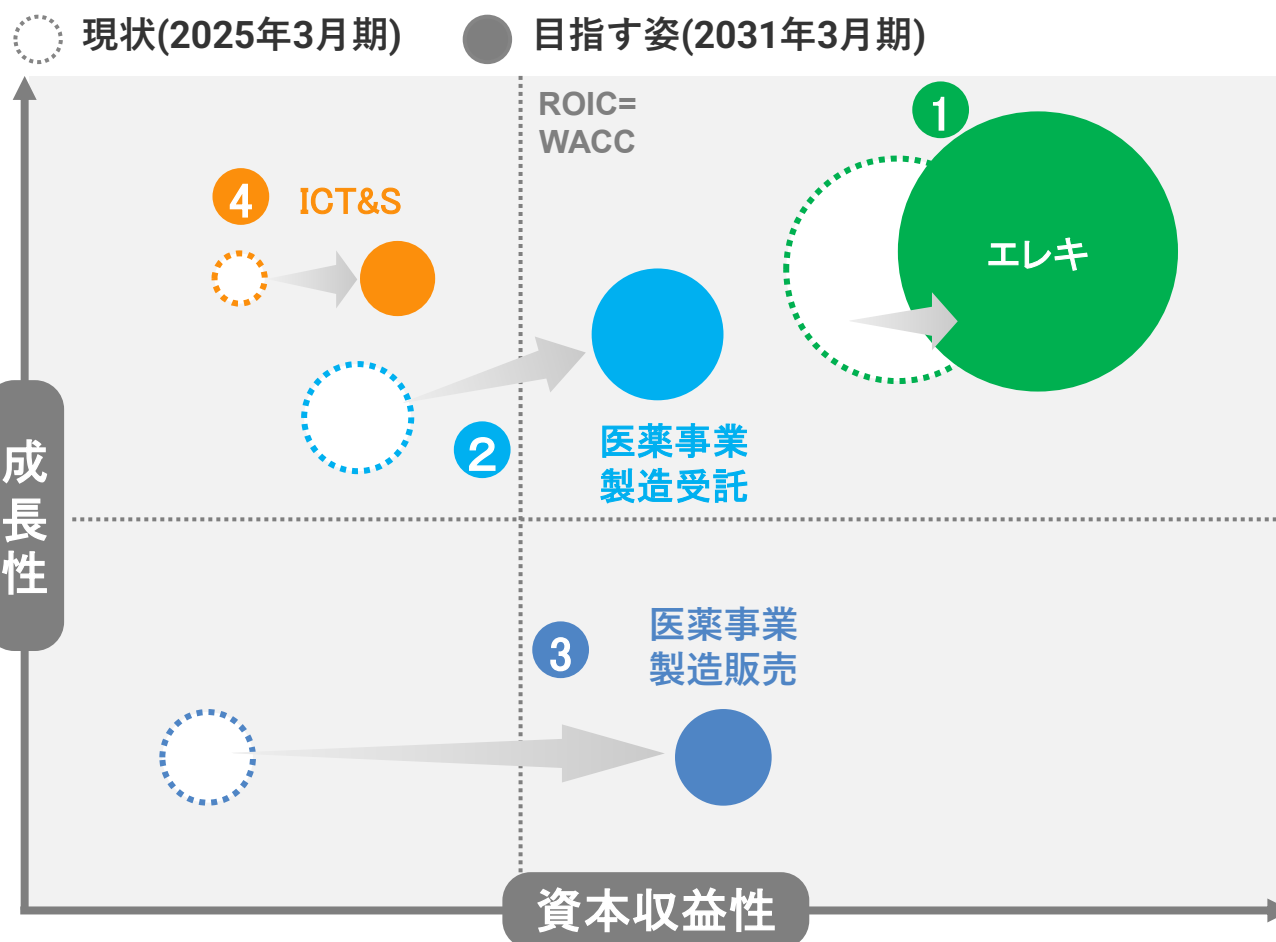
② 成長戦略・事業ポートフォリオWG

事業ポートフォリオ方針

- エレクトロニクス事業を引き続き当社におけるコア事業と位置づけ、医薬品製造受託事業の収益性改善に取り組む方針を中期経営計画にて公表

中期経営計画における事業ポートフォリオ方針

円の大きさは売上規模のイメージ



① エレキ事業

コア事業 売上高の拡大に伴い
利益率・資本収益性の向上

② 医薬事業 製造受託

収益性改善事業
計画期間に高い成長率を見込み、
諸施策が実を結ぶフェーズに

③ 医薬事業 製造販売

改革・戦略的選択肢検討事業
戦略的選択肢検討と同時に、投資を
抑制し資本収益性の改善を図る

④ ICT&S事業

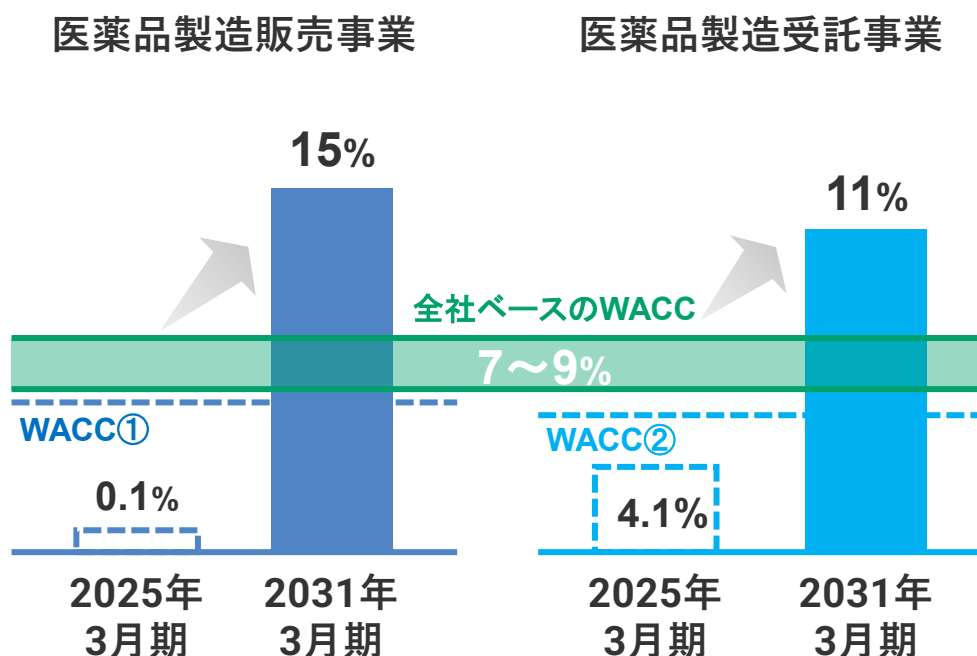
グループ貢献事業 エレキ/医療・
医薬品事業への運営上の貢献

② 成長戦略・事業ポートフォリオWG

医療・医薬品事業の資本収益性の検証

- 足元の2025年3月期では医薬事業のROICがWACCを下回っているが、2031年3月期にはROICがWACCを超過する見込み

医療・医薬品事業の資本収益性改善計画



全社ベースのWACC: 7~9%

事業リスクを踏まえると、医薬事業のWACCは全社ベースのWACCを下回る可能性があるが、より高い目標である全社ベースWACCの超過を目指す

*1 WACC①②: 各事業それぞれの個別の事業リスクを踏まえたWACC

医薬事業が直面する事業状況

- 長期収載品を扱う医薬品製造販売事業は2025年3月期までに計約118億円の減損を計上するなど低迷したが、減損処理により今期以降は業績回復を見込む
- 医薬品製造受託事業は想定どおりの成長

医薬品製造販売事業と医薬品製造受託事業の一体運営に関する当社の考え方

- 製造販売事業は製造受託事業への進出に必要な事業であった
- 現在も先発薬の製造販売事業を行っていることが、製造受託事業においても顧客からの信頼獲得、規制当局との関係やノウハウの共有といった観点で有益

医薬事業における検討状況

- 医薬品製造販売事業は資本効率性の視点からの改善及び戦略的選択肢の検討を同時に実施
- 医薬事業の当社グループにおける位置づけを再検討

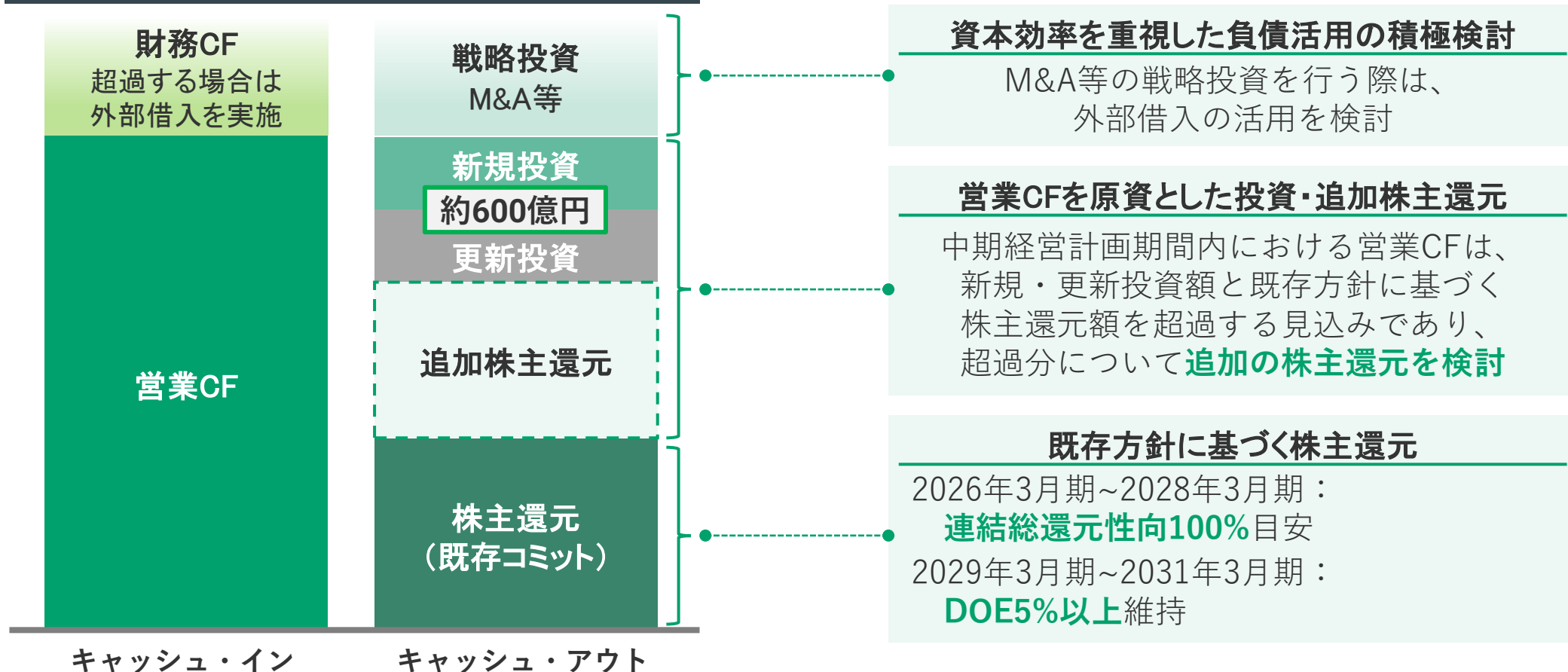
③ キャピタル・アロケーションWG

キャピタルアロケーション方針

- 中期経営計画にて方針を公表。既存の株主還元方針を維持しつつ、営業CFが既存方針に基づく株主還元額と新規・更新投資額を超過する場合、超過分について追加の株主還元を検討

中期経営計画におけるキャピタルアロケーション方針

2026年3月期-2031年3月期累計



サクセSSIONプラン

- 当社と重要子会社のキーポジションについてサクセSSIONプランを策定
- 暫定措置となっていた佐藤氏のサクセSSIONについては、方針は既に固まっているものの、最終調整中であり、正式に決定次第速やかに公表する予定

キーポジションの選定

プラン策定を重点的に行う
ポジションを選定

太陽HD

社長 カンパニー
CEO ...

重要子会社

子会社A 子会社B 子会社C ...
社長 社長 社長

HDの重要ポジションと重要
子会社のトップを選定

人材のリスト化

コンピテンシーリストに基づき
人材を評価し人材をリスト化

	社内情報	社外情報
業績	~~	~~
経験	~~	~~
能力	~~	~~
人格	~~	~~

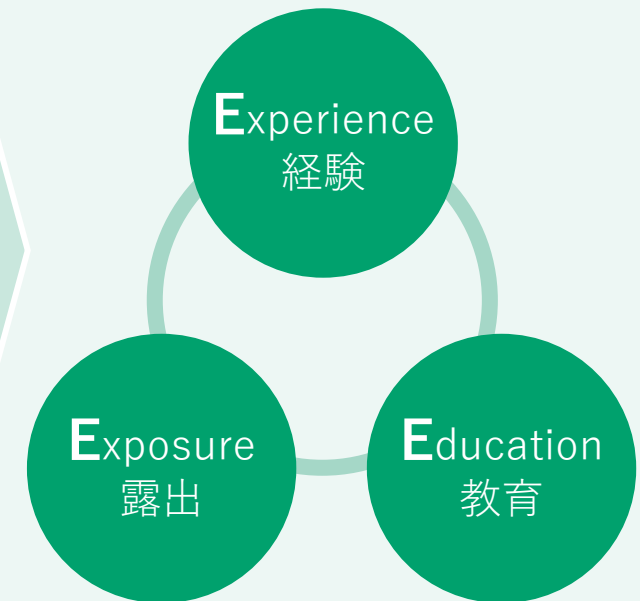
人材プール

A氏 B氏 C氏 D氏 ...

後任者候補となる人材を
リスト化

育成計画の立案

各人の育成計画を3Eの枠組み
に沿って策定



緊急度に応じて期間を設定し、
具体的な育成計画を策定

今後の資本政策検討の進め方

- 当社は、2030 Committeeより受領した提言を踏まえ、資本政策検討のためのプロセスを引き続き進める

今後の検討の在り方

提言を踏まえた 対応方針

- 上場維持を前提とした当社単独での中期経営計画については、その実現に向け各種施策を実行していく
- 他方で、非公開化を含む各種提案の検討に際し、当社が保有する経営資源や独自戦略のみでは得られない付加価値を生み出す（延いてはそれら以上の企業価値向上及び株主共同の利益の確保に資する）提案であるかを考慮に入れ検討を行う
- 引き続き法的拘束力のある提案を受領するプロセスを進めた上で、上記観点を満たす提案を受領した場合には、非公開化の是非を含む資本施策について、十分に比較検討を行う

意思決定の透明性の 確保・ 対外的な説明

- 最終的な上場維持/非公開化の判断については、特別委員会の判断を最大限尊重して行う
- いずれの選択をする場合でも、十分な分析・検討を行った上で、当該判断に至った過程を含め、その合理性について、株主を含めた市場に対して、必要な説明責任を果たす

検討スケジュール

- 2025年8月末に中期経営計画を発表。本日、Committee最終報告を開示

買収提案受領以降の検討スケジュール



資本政策検討の全体プロセス（第三者からの提案については、追加提案の受付やデュー・ディリジェンス受け入れを含む）については、特別委員会の確認を経て順次実行中
2025年度内の方針公表を目指す

①基盤強化WG



① 基盤強化WG

基盤強化に向けた取り組みの概要

- 長期経営構想の基本方針にあるとおり、持続的な成長を支える基盤として、**自律型人材の育成**や、**DXの推進**に注力

基盤強化に向けた主な取り組み

各事業の持続的な成長

エレクトロニクス事業

医療・医薬品事業

ICT&S事業

すべての事業を支える基盤

自律型人材育成

DX

自律型人材育成

- 当社では「自らの意思に基づき、自ら目標を設定し、能動的に業務を遂行し、その目標達成のためのプロセスと成果の創出を楽しめる」人材を自律型人材と定義し、人材育成に取り組んできた
- 2019年から**全社共通の取り組みとして「未来共創イニシアティブ」**を実施。2021年の「太陽バリュー」公表等、組織変容に注力
- 2025年からは管理職がけん引する取り組みとして**各組織にあった個別施策**を推進。自律型人材育成は、**マネジメント力強化に向けた活動**にシフト

DX

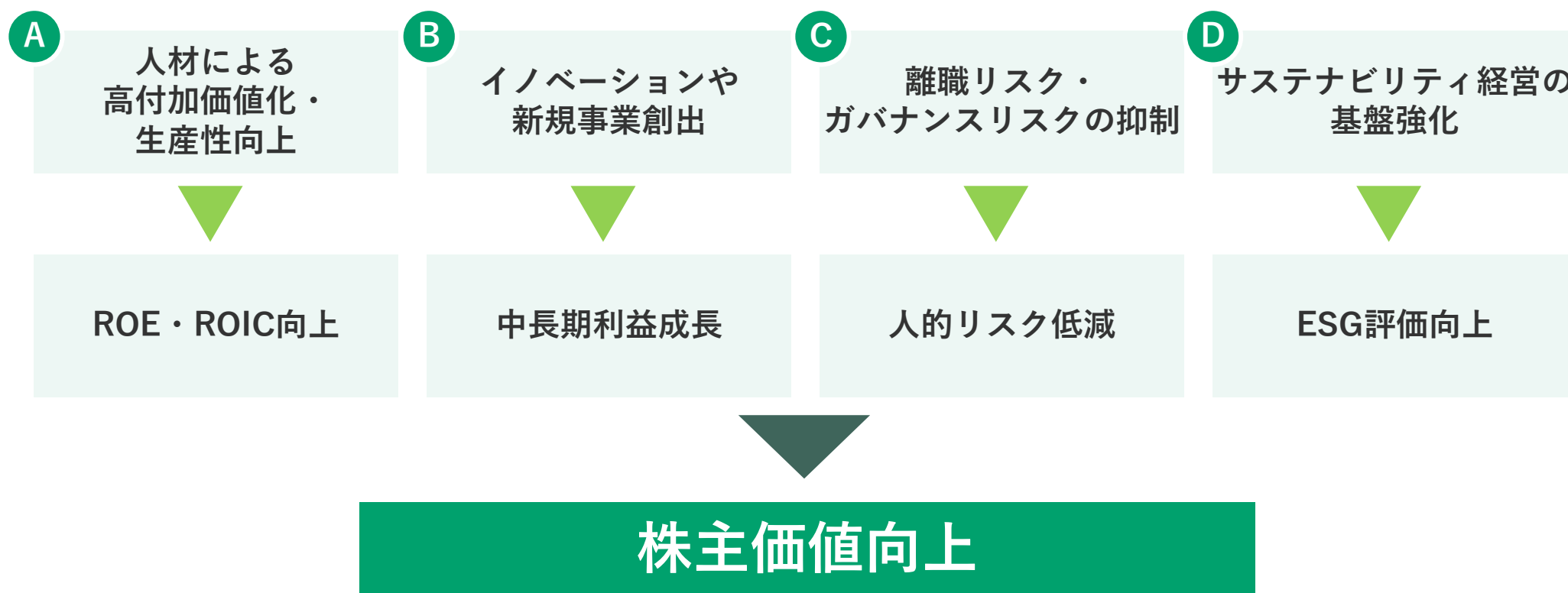
- 「**DXを進めるうえでの基盤強化**」としてインフラ統合、マスタ標準化、ERP導入等を実施。またDX人材育成を実施
- 「**守りのDX**」として生産性向上・業務の高度化、「**攻めのDX**」として自社で蓄積したデータ・経験をもとに新規事業の創出を推進

① 基盤強化WG

自律型人材育成：人事施策を通じた株主価値向上

- 「人材こそが会社の持続的成長と株主価値向上の根幹」と位置づけ、自律型人材育成を核に、経営戦略と連動した人事施策を実施。離職率低下や新規事業の成長、労働生産性の向上といった成果を上げる
- これらは、ROE・ROIC向上、利益成長、といった形で株主価値の向上につながる

人事施策を通じた株主価値の向上

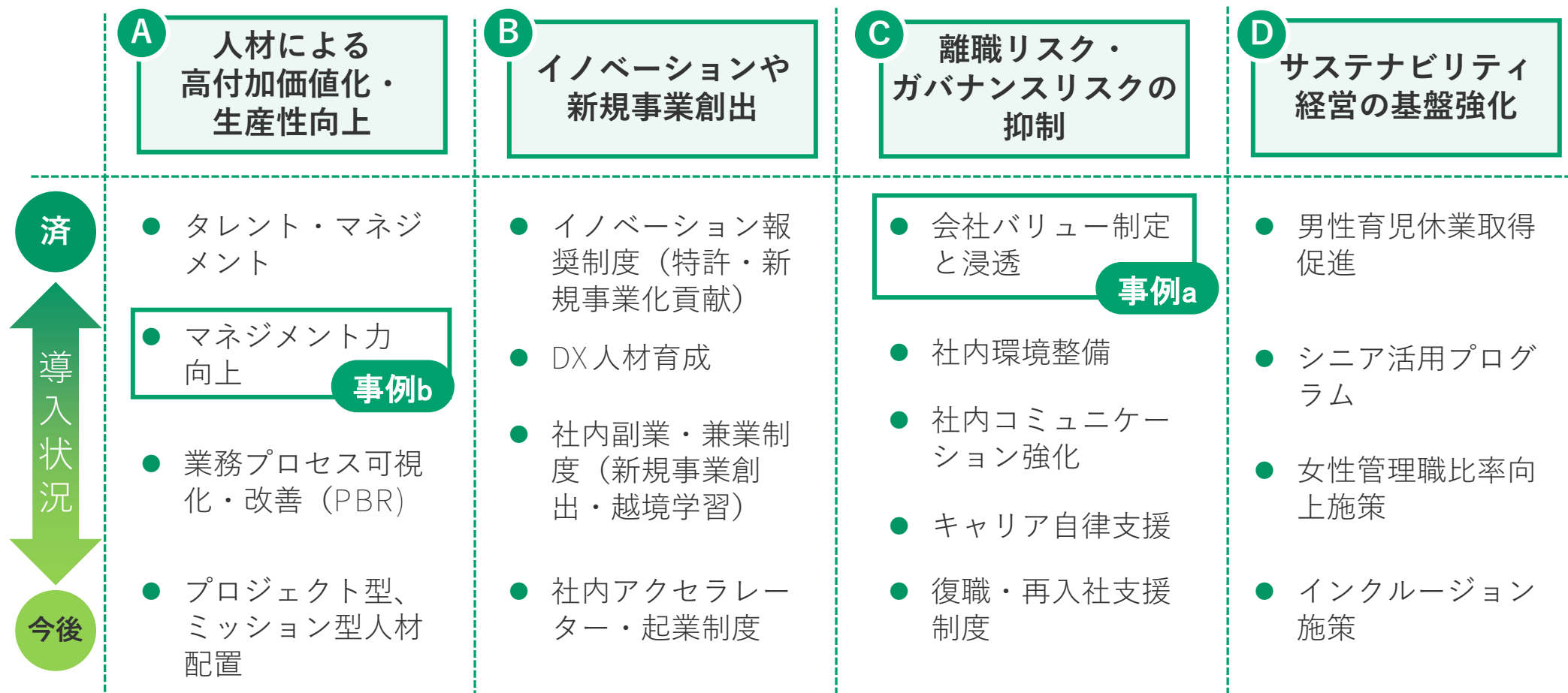


① 基盤強化WG

これまでの取り組みとこれからの取り組み

- 株主価値向上に向け人的資本投資にこれまでも注力してきており、会社が成長する中でも長期経営構想の基本方針である「自律型人材育成・活用」に向け柔軟な施策を推進していく

自律型人材育成に向けた施策の一例



① 基盤強化WG

自律型人材育成：取組事例 a ー未来共創イニシアチブ

- 「未来共創イニシアティブ」では、個人やチームのありたい姿や現状等を共有する「未来共創ミーティング」と、社員全員が大切にすべき価値観として定めた「太陽バリュー^{*1}」を具体化
- 2つの取り組みは、すでに当社の個人や組織に様々な変化をもたらしている

未来共創イニシアティブの概要と主な成果

未来共創イニシアティブ

① 未来共創ミーティング

- グロース・マインドセット^{*2}を獲得すること、チームの関係性や行動の質を高めることを通じ、強い個人や強い組織になることを狙いとして実施
- 個人やチームのありたい姿や現在の状態などについて共有するミーティングを繰り返し実施

② 太陽バリューの具現化

- グループ社員全員が大切にしていける価値観を「太陽バリュー」として社員と経営陣が創り上げ、2021年10月にリリース
- 社員一人ひとりが太陽バリューを体現していけるよう「バリューリーダー」を選出。加えて、「オフサイトセッション」によりチームのありたい姿の共有や具現化プロセスの検討などを実施

主な成果

- 「未来共創ミーティング」を実施した職場では、継続的な対話によってメンバーの意思疎通・相互理解が大きく促進
- 本活動以外でも「太陽バリュー」に関するキーワードが使われる等、日常の仕事での具体化の進展

*1 「楽しむ」「スピード」「誠実」「コミュニケーション」の4つを大切にしている価値観

*2 スタンフォード大学のキャロル・ドゥエック教授が提唱した概念で、経験や努力によって自らの成長を促進させようという考え方

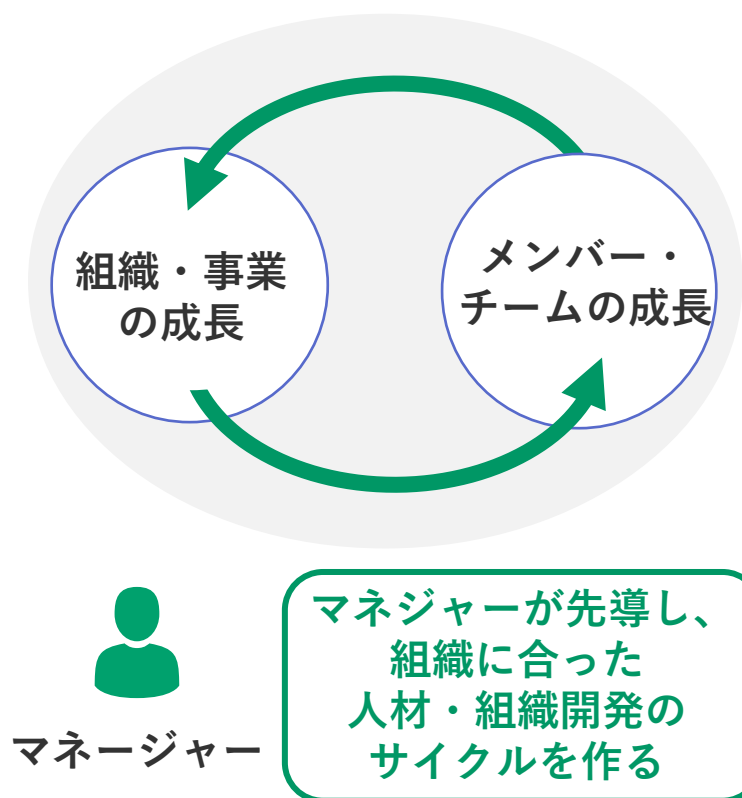
① 基盤強化WG

自律型人材育成：取組事例 b マネジメント力向上

- 2025年からは各組織において、マネージャーが先導する形で「メンバー・チームの成長」と「組織・事業の成長」の好循環を創出することを目指す

マネジメント力向上に向けた取り組み

チームのパフォーマンス最大化



マネジメント支援ツール

- e-learning** : 役割とマネジメントポイントの理解を深める
- ハンドブック** : マネジメントプロセスにおける場づくりのヒントを得る
- キャリア対話シート** : キャリア自律に向けた棚卸しを支援する

提供機会・仕組み・制度

- 育成体系** : 役割期待に照らした育成・成長機会を提供する
- 情報基盤の整理** : 人材データの活用によって一人ひとりの活躍を支援する

組織・人材の状態把握

- エンゲージメントサーベイ** : 組織・メンバーの状況を俯瞰し、より良いチームづくりにつなげる

② 成長戦略・ 事業ポートフォリオ WG



成長戦略・事業ポートフォリオに関する主な検討内容

- 事業ヒアリング、事業所見学等を通じ当社の理解を深めた上で、将来性・収益性等から事業ポートフォリオに関する議論を実施。特に、医療・医薬品事業に関しては長期収載品を扱う製造販売と製造受託それぞれの外部環境に対する理解・議論に基づき、成長戦略及び事業の位置づけを検討

主な検討内容

事業ヒアリング

- 事業理解を深めるための各グループ会社とのヒアリング・ディスカッションを実施
 - － エレクトロニクス事業における事業の成長性、為替やシリコンサイクルを含む事業環境の整理
 - － 医療・医薬品事業の参入から現在までの変遷の整理
 - ✓ 長期収載品を扱う製造販売の事業環境の変化、減損の背景、収益改善の可能性・手法等
 - ✓ 製造受託の拡大余地、リスク等

2030 Committee における 検討内容

- 会社事業計画の検証
- エレクトロニクス事業と医療・医薬品事業の関係
- エレクトロニクス事業の経営課題（為替リスクやシリコンサイクル等）への対応方針
- 医療・医薬品事業における製造販売と製造受託の関係
 - ✓ 業界他社動向の把握
 - ✓ それぞれの事業の成長性や資産効率性に関する議論
 - ✓ 事業ポートフォリオを検討する上での取り得る選択肢とその実現可能性、メリット・デメリットの検討

(再掲) 中期経営計画の公表

- WGでの各種検討を踏まえ、2031年3月期に売上高1,800億円、営業利益470億円、EBITDA580億円、ROE30%を目指す中期経営計画を公表

中期経営計画における財務目標

財務目標	2025年3月期 実績	2031年3月期 目標
売上高	1,190億円	1,800億円
営業利益 (営業利益率)	220億円 (19%)	470億円 (26%)
EBITDA (EBITDAマージン)	317億円 (27%)	580億円 (32%)
ROE	10.6%	30%
(参考) 期中平均為替レート	1USD=152.5円	1USD=145.0円
(参考) 為替感応度*1	売上高 +5億円	売上高 +8億円

*1 為替が1ドルあたり1円円安に振れた場合のエレクトロニクス事業売上高の変化額

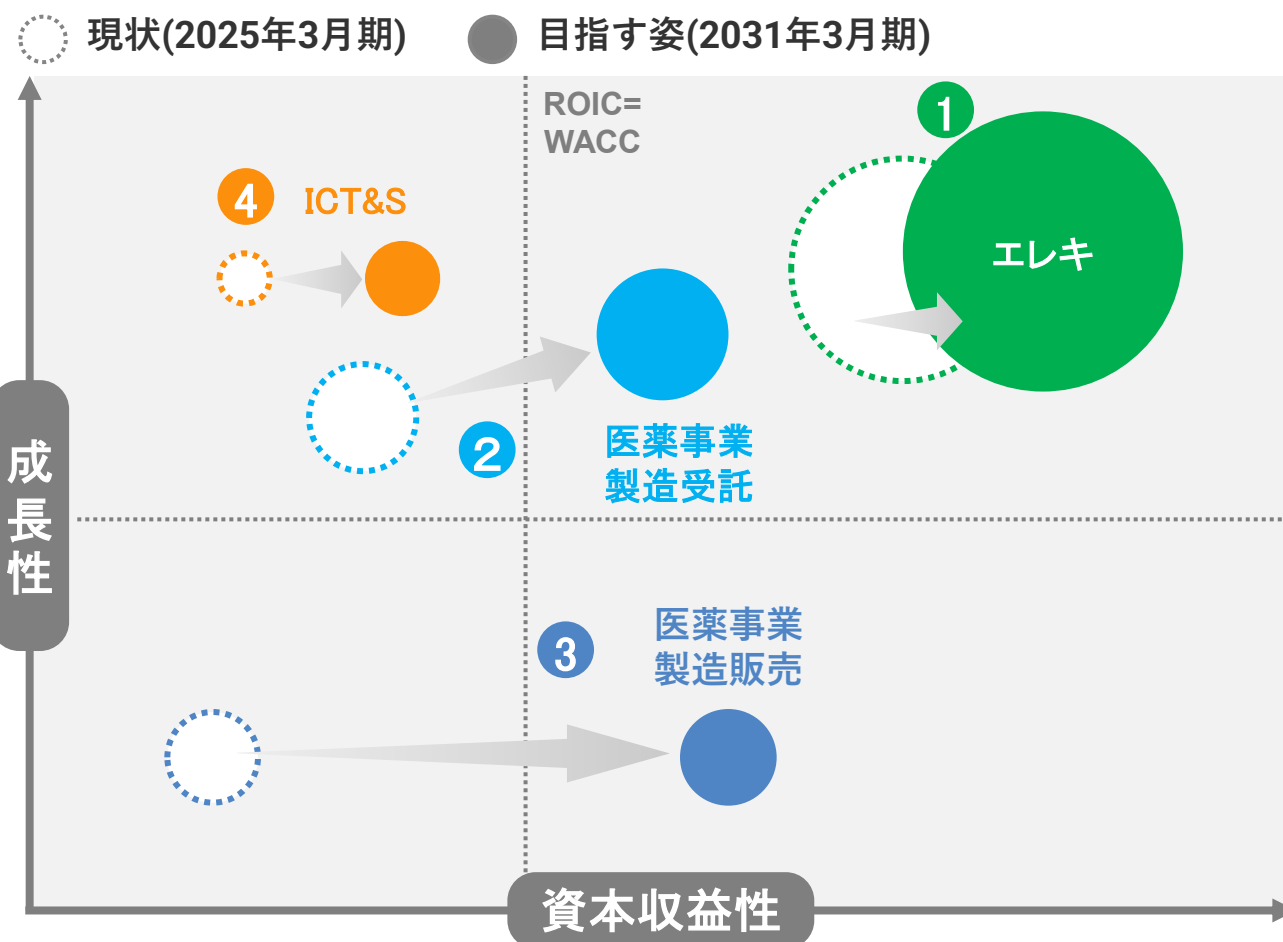
② 成長戦略・事業ポートフォリオWG

(再掲) 事業ポートフォリオ方針

- エレクトロニクス事業を引き続き当社におけるコア事業と位置づけ、医薬品製造受託事業の収益性改善に取り組む方針を中期経営計画にて公表

中期経営計画における事業ポートフォリオ方針

円の大きさは売上規模のイメージ



① エレキ事業

コア事業 売上高の拡大に伴い
利益率・資本収益性の向上

② 医薬事業 製造受託

収益性改善事業
計画期間に高い成長率を見込み、
諸施策が実を結ぶフェーズに

③ 医薬事業 製造販売

改革・戦略的選択肢検討事業
戦略的選択肢検討と同時に、投資を
抑制し資本収益性の改善を図る

④ ICT&S事業

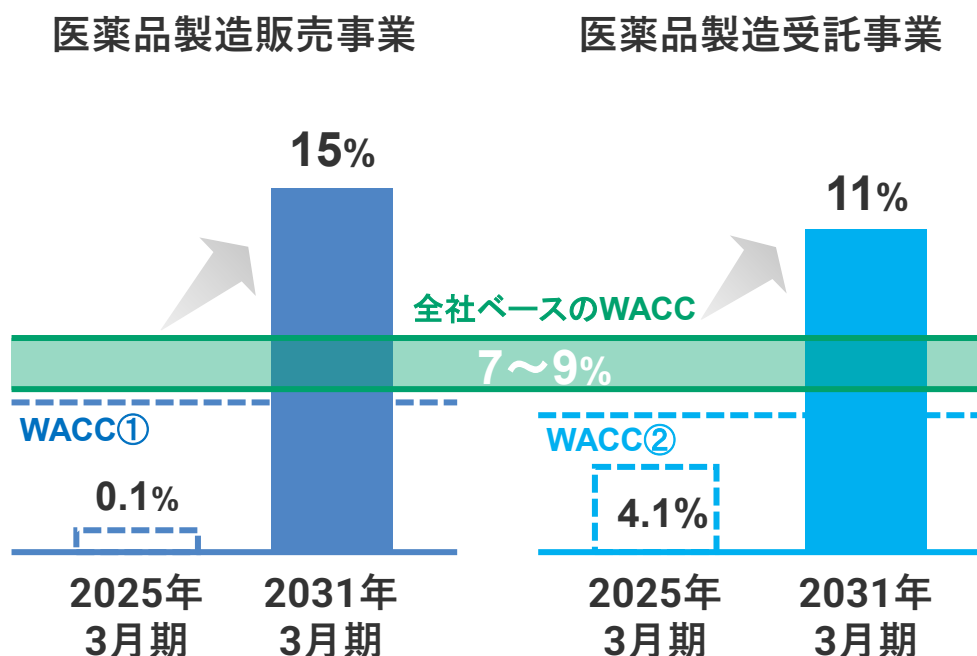
グループ貢献事業 エレキ/医療・
医薬品事業への運営上の貢献

② 成長戦略・事業ポートフォリオWG

(再掲) 医療・医薬品事業の資本収益性の検証

- 足元の2025年3月期では医薬事業のROICがWACCを下回っているが、2031年3月期にはROICがWACCを超過する見込み

医療・医薬品事業の資本収益性改善計画



全社ベースのWACC: 7~9%

事業リスクを踏まえると、医薬事業のWACCは全社ベースのWACCを下回る可能性があるが、より高い目標である全社ベースWACCの超過を目指す

*1 WACC①②: 各事業それぞれの個別の事業リスクを踏まえたWACC

医薬事業が直面する事業状況

- 長期収載品を扱う医薬品製造販売事業は2025年3月期までに計約118億円の減損を計上するなど低迷したが、減損処理により今期以降は業績回復を見込む
- 医薬品製造受託事業は想定どおりの成長

医薬品製造販売事業と医薬品製造受託事業の一体運営に関する当社の考え方

- 製造販売事業は製造受託事業への進出に必要な事業であった
- 現在も先発薬の製造販売事業を行っていることが、製造受託事業においても顧客からの信頼獲得、規制当局との関係やノウハウの共有といった観点で有益

医薬事業における検討状況

- 医薬品製造販売事業は資本効率性の視点からの改善及び戦略的選択肢の検討を同時に実施
- 医薬事業の当社グループにおける位置づけを再検討

③ キャピタル・ アロケーション WG



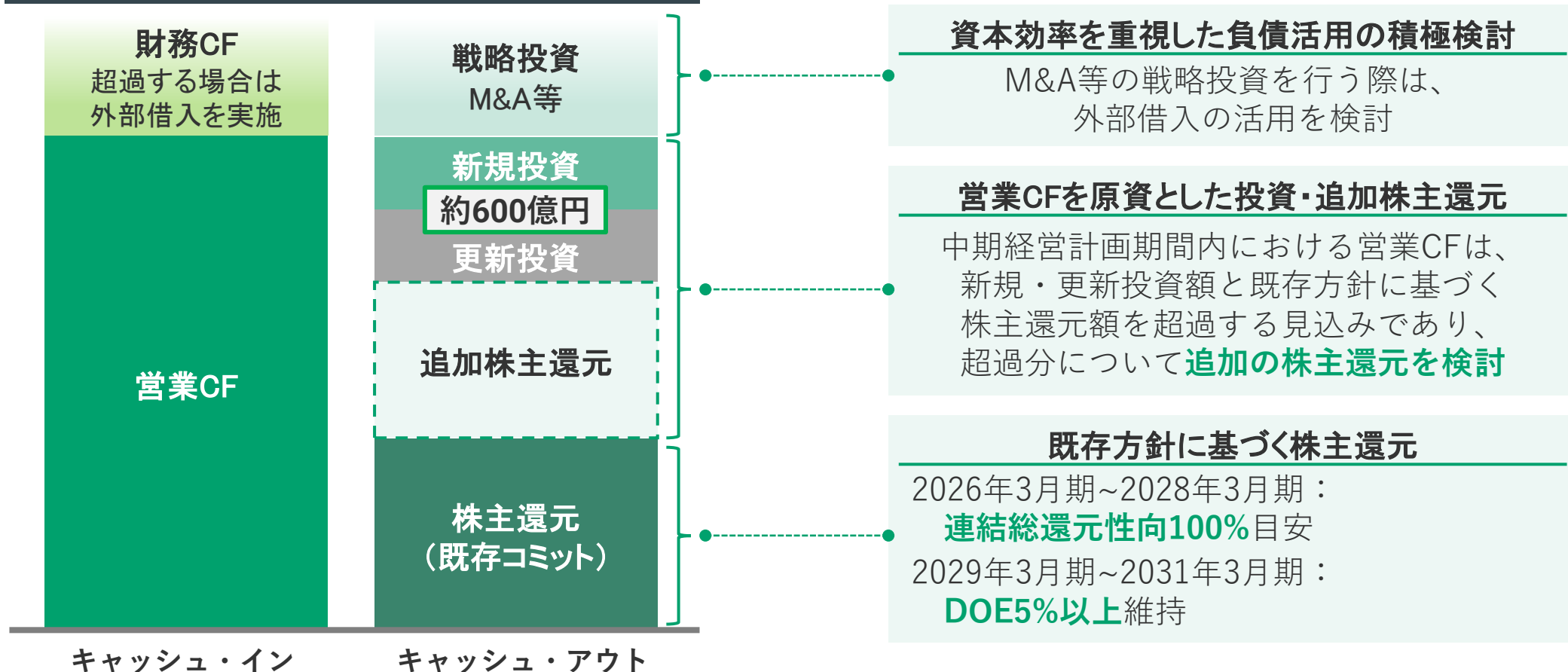
③ キャピタル・アロケーションWG

(再掲) キャピタルアロケーション方針

- 中期経営計画にて方針を公表。既存の株主還元方針を維持しつつ、営業CFが既存方針に基づく株主還元額と新規・更新投資額を超過する場合、超過分について追加の株主還元を検討

中期経営計画におけるキャピタルアロケーション方針

2026年3月期-2031年3月期累計



④ガバナンスWG

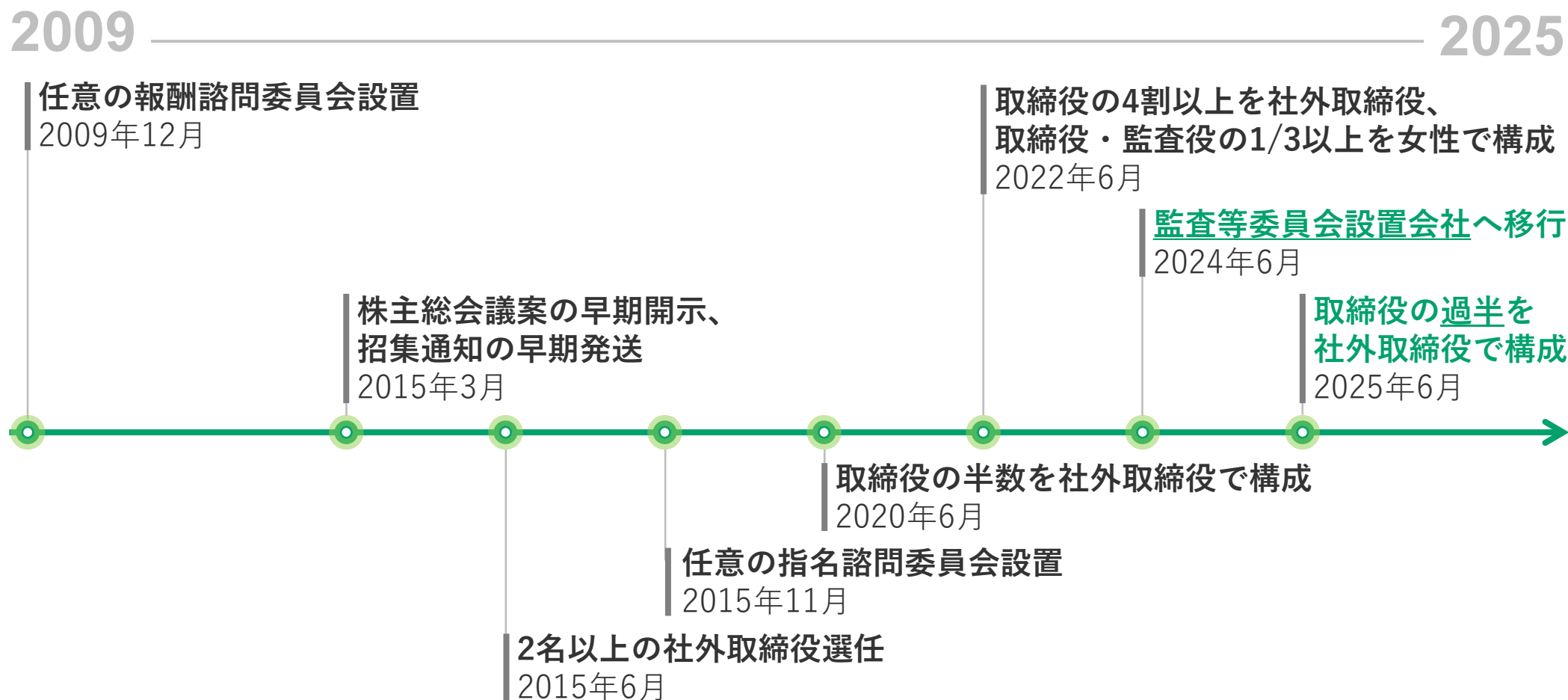


4 ガバナンスWG

これまでの取り組み

- 当社は、2024年6月に監査等委員会設置会社へ移行し、2025年6月には取締役の過半を社外取締役で構成する等、取締役会の監督機能の強化を継続的に実施

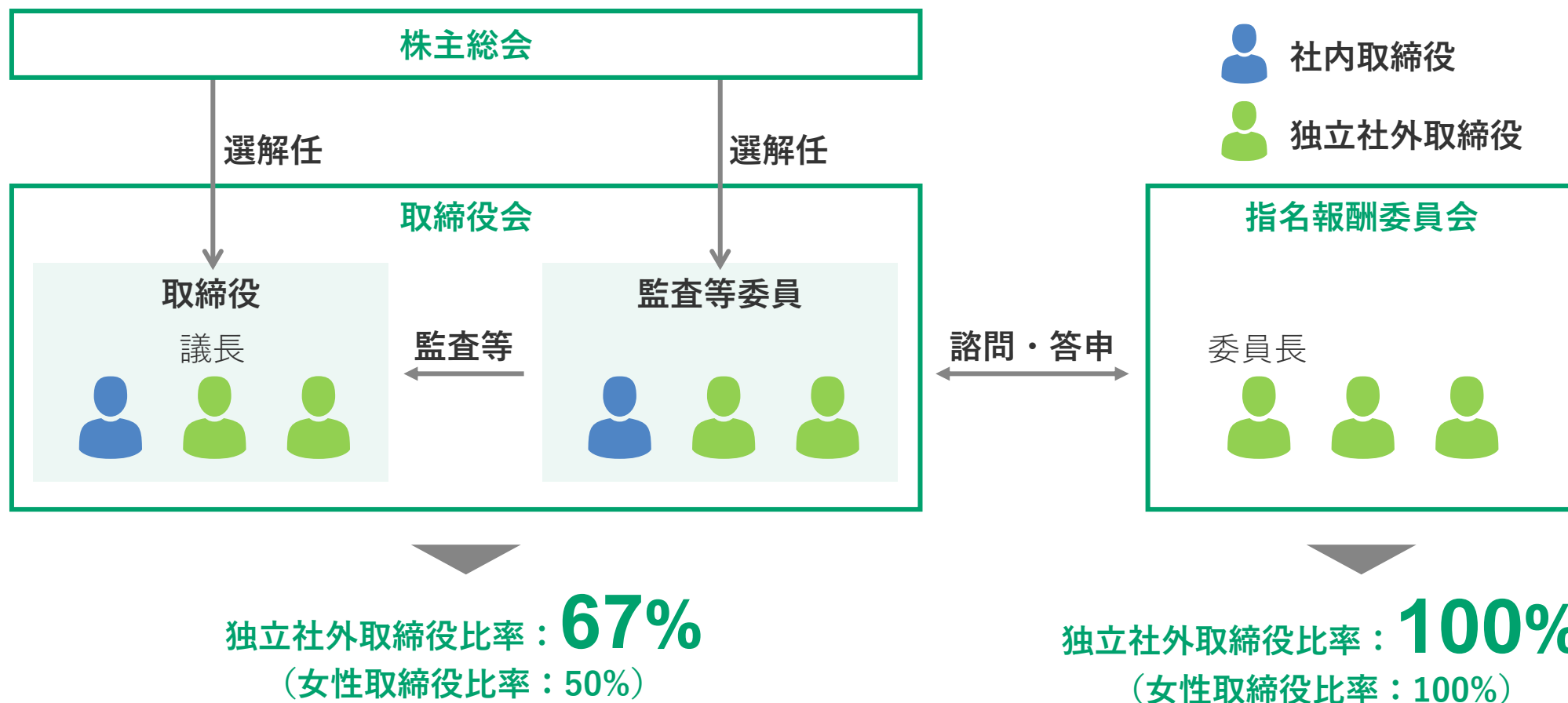
ガバナンス強化に関するこれまでの取り組み



取締役会構成

- 取締役会全体に占める社外取締役の比率は過半を超過しており、取締役会の議長は社外取締役が務める。また、指名報酬委員会全員が社外取締役
- 独立性・客観性のある取締役会構成を整備

取締役会の構成



(再掲) サクセションプラン

- 当社と重要子会社のキーポジションについてサクセションプランを策定
- 暫定措置となっていた佐藤氏のサクセションについては、方針は既に固まっているものの、最終調整中であり、正式に決定次第速やかに公表する予定

キーポジションの選定

プラン策定を重点的に行う
ポジションを選定

太陽HD

社長 カンパニー
CEO ...

重要子会社

子会社A 子会社B 子会社C ...
社長 社長 社長

HDの重要ポジションと重要
子会社のトップを選定

人材のリスト化

コンピテンシーリストに基づき
人材を評価し人材をリスト化

	社内情報	社外情報
業績	~~	~~
経験	~~	~~
能力	~~	~~
人格	~~	~~

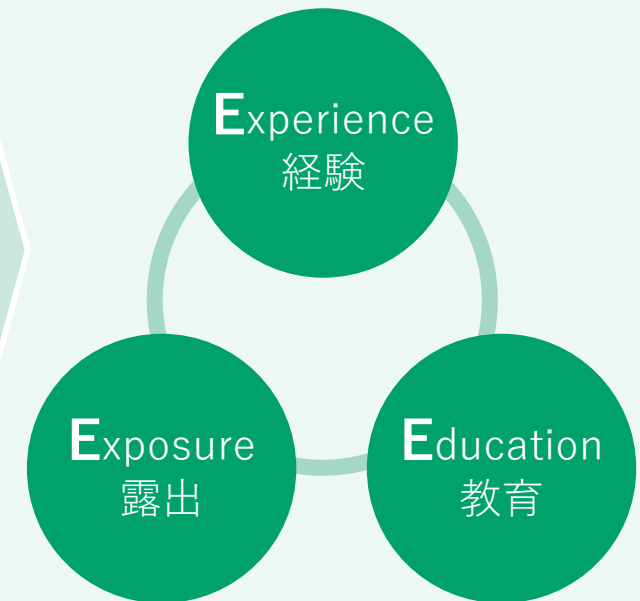
人材プール

A氏 B氏 C氏 D氏 ...

後任者候補となる人材を
リスト化

育成計画の立案

各人の育成計画を3Eの枠組み
に沿って策定



緊急度に応じて期間を設定し、
具体的な育成計画を策定

今後の検討事項

- ガバナンスの実効性向上に向け、第三者による取締役会の実効性評価や、社外取締役のみを構成員とするエグゼクティブセッションの定期開催等を検討

今後の主な検討事項

取締役会の 実効性評価 (第三者評価)

- 取締役へのアンケートを活用した取締役会の実効性評価を定期的に実施
- 現在、実効性評価は自社のみで行っており、今後はガバナンスに知見を持つ第三者を活用し、より客観性の高い評価の実施を検討

エグゼクティブ セッションの実施

- 社外取締役のみを構成員とするエグゼクティブセッションを定期に開催
- 業務執行取締役が参加しない場で議論を行い、社外取締役としての意見を執行側にフィードバックすることで、機能を強化

⑤株主・投資家対応WG



株主・投資家との対話の実施状況（2024年度） 1/2

- これまで、各種説明会の開催や個別の対話等を通じて、株主・投資家との対話を継続的に実施

2024年度の対話実績 1/2

実施事項	回数	当社対応者（役職は対応当時）
機関投資家向け決算説明会 （通期・第2四半期）	2回	- 代表取締役社長、常務執行役員CFOが対応 - アナリスト・ファンドマネージャー等が参加
機関投資家向け会社説明会	1回	- 代表取締役社長、上席専務執行役員CTO、常務執行役員CFOが対応 - アナリスト・ファンドマネージャー等が参加
当社個人株主向け会社説明会 （オンデマンド配信）	1回	- 代表取締役社長、常務執行役員CFOが対応 - 事前質問を受付
アナリスト・機関投資家向け 国内拠点ご案内	1回	代表取締役社長、上席専務執行役員CTO、経営企画室担当者が対応

株主・投資家との対話の実施状況（2024年度） 2/2

- 2024年度は機関投資家・アナリストとの個別対話を約200回実施
- 当社の状況について積極的に発信すると共に、資本市場の視点や評価の把握にも努めてきた

2024年度の対話実績 2/2

実施事項	回数	当社対応者（役職は対応当時）
機関投資家とのスモールミーティング	3回	①代表取締役社長、上席専務執行役員CTO、常務執行役員CFOが対応 ②常務執行役員CFO、経営企画室担当者が対応 ③常務執行役員CFO、経営企画室担当者が対応
海外投資家向けIRカンファレンス	1回	- 常務執行役員CFOが対応 - 海外投資家との面談実施
機関投資家・アナリストとの個別対話	約200回	常務執行役員CFOが9割以上の面談に対応
（国内機関投資家）	（100回）	
（海外機関投資家）	（70回）	
（アナリスト）	（30回）	

主な対話テーマ

- 株主・投資家とは、エレクトロニクス事業に関するテーマを中心に対話を実施

対話テーマ	内容
経営戦略全般・ 長期経営構想	- ROE18%の達成方法 - 株主還元方針変更の背景と自己株取得を実施する時期の目安 - M&Aを実行するうえでの方針や、重視するKPI、今後のターゲット - 事業ポートフォリオの考え方（医療・医薬品事業の参入背景と戦略等）
エレクトロニクス事業	- スマホ関連、車載関連が好調な背景と今後の見通し - 半導体パッケージ基板の成長市場への参入状況 - 新製品の動向・採用状況 - リジッド高機能におけるドライフィルム化の進捗 - 米国トランプ政権による関税の影響や中国地域の動向 - 為替感応度と影響額 - 鶴ヶ島の生産技術センターの建設状況
医療・医薬品事業	- 薬価改定や選定療養の影響 - 減損損失計上の背景と今後の見込 - 今後の投資計画 - 工場の稼働キャパシティと新規受注案件の進捗 - マイ・スターズの将来的な貢献度合いと時間軸
サステナビリティ	- サステナビリティ推進委員会、人的資本経営の取り組み - 監査等委員会設置会社へ移行した効果と進捗

5 株主・投資家対応WG

経営陣・取締役へのフィードバックと取り入れた次項

- 株主・投資家との対話結果については、経営陣や取締役会にフィードバックし、取り入れるべき事項等について議論
- 2024年度は決算説明会の改善や事業説明会の開催などの対応を実施

経営陣・取締役へのフィードバックと取り入れた事項

フィードバック方法	回数	内容
四半期定例報告	4回	● 四半期に1回、株主・投資家との対話状況を取締役会に報告 ● 株主・投資家の関心事項を把握し、取り入れるべき事項等を議論
面談記録の共有	随時	● 必要に応じて対話内容を議事録として整理し、取締役へ共有



取り入れた事項	内容
決算説明会資料の充実化	● 決算説明会へ参加できなかった投資家のために、説明会における対話内容をスクリプト付き資料に掲載
決算説明会資料の適時開示	● 公平な情報開示の観点から、決算説明資料の東証適時開示を実施
決算説明会の開催時間帯変更	● 決算説明会の開催時間帯を、投資家の参加しやすい時間帯へ変更
事業説明会の開催	● 決算説明会とは別に、事業説明会を開催（現在は定期開催に）

今後の検討事項

- 株主・投資家との対話を強化するため、今後は以下の事項について取り組みを検討

今後の主な検討事項

社外取締役と 投資家の対話

- 社外取締役が投資家と直接対話する機会の設定
- 社外取締役は、投資家が会社の状況をどのように見ているかを把握すると共に、有用となり得るものは取締役会の議論に反映

投資家との 対話内容の開示

- 質問が多かった事項や対話内容を開示
- 直接の対話の機会が限定されている一般株主等への情報提供や、機関投資家により興味を持ってもらい、理解を促進

IRデーの開催

- 機関投資家、アナリストを対象としたIRデーを開催し、事業戦略、財務戦略、ガバナンス体制、サステナビリティへの取り組み等について対話
- 当社への総合的な理解を深めてもらうと共に、事業面に限らず、幅広いテーマに関して資本市場の視点や評価を把握

⑥資本政策WG



6 資本政策WG

2030 Committee資本政策WGと特別委員会の棲み分け

- 2030 Committeeは業務執行サイドの会議体であり、最終的に取締役会に対して提言するのみ。取締役会が諮問し、答申する特別委員会とは異なる。
- 2030 Committeeは、業務執行が経営課題解決の取り組みについて客観性及び透明性を確保するための会議体。各種提案のベースとなる事業計画策定のみならず、**執行の視点でその事業計画の実行に際してあるべき資本政策を検討することもスコープ内（資本政策WG）**
- **特別委員会は、取締役会からの諮問を受けて、非公開化を含む各種提案と2030Committeeにて検討・検証された中期経営計画の比較検討を行いその結果を取締役会に答申する。取締役会は、特別委員会の答申を受けて、上場維持・非公開化の意思決定を行う。**

上場維持・非公開化の意思決定に向けた、当社の検討体制



(再掲) 今後の資本政策検討の進め方

- 当社は、2030 Committeeより受領した提言を踏まえ、資本政策検討のためのプロセスを引き続き進める

今後の検討の在り方

提言を踏まえた 対応方針

- 上場維持を前提とした当社単独での中期経営計画については、その実現に向け各種施策を実行していく
- 他方で、非公開化を含む各種提案の検討に際し、当社が保有する経営資源や独自戦略のみでは得られない付加価値を生み出す（延いてはそれら以上の企業価値向上及び株主共同の利益の確保に資する）提案であるかを考慮に入れ検討を行う
- 引き続き法的拘束力のある提案を受領するプロセスを進めた上で、上記観点を満たす提案を受領した場合には、非公開化の是非を含む資本施策について、十分に比較検討を行う

意思決定の透明性の 確保・ 対外的な説明

- 最終的な上場維持/非公開化の判断については、特別委員会の判断を最大限尊重して行う
- いずれの選択をする場合でも、十分な分析・検討を行った上で、当該判断に至った過程を含め、その合理性について、株主を含めた市場に対して、必要な説明責任を果たす

(再掲) 検討スケジュール

- 2025年8月末に中期経営計画を発表。本日、Committee最終報告を開示

買収提案受領以降の検討スケジュール



資本政策検討の全体プロセス（第三者からの提案については、追加提案の受付やデュー・ディリジェンス受け入れを含む）については、特別委員会の確認を経て順次実行中
2025年度内の方針公表を目指す



本資料の如何なる情報も、弊社株式の購入や売却などを勧誘するものではありません。
また、本資料に記載された意見や予測等は、資料作成時点での弊社の判断であり、その情報の正確性を保証するものではなく、今後、予告なしに変更されることがあります。
万が一この情報に基づいて被ったいかなる損害についても、弊社は一切責任を負うものではありません。