

2025 年 8 月 1 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 の中間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。

つきましては、2030 Committee の現在の活動状況（中間報告）について下記のとおりお知らせします。詳細は、添付資料をご参照ください。

記

1. 各ワーキンググループ（WG）活動の進捗と今後のアクション

① 基盤強化 WG

- ・当社が大事にする「自律型人材」を育成してきた仕組みや環境を把握し、これまでの活動及び今後の注力施策を検討
- ・本中間報告にて概ね検討完了。新たな論点があれば追加検討を実施

② 成長戦略・事業ポートフォリオ WG

- ・エレクトロニクス事業の事業環境、医療・医薬品事業における製造販売事業と製造受託事業の戦略や各事業の定量面を把握したうえで、事業ポートフォリオに関する議論を開始
- ・8 月下旬に本 WG での検討結果を踏まえた中期経営計画を公表予定

③ キャピタルアロケーション WG

- ・②成長戦略・事業ポートフォリオ WG の検討結果を踏まえたうえで、更なる検討を実施し、8 月下旬に本 WG での検討結果を反映した中期経営計画を公表予定

④ ガバナンス WG

- ・上席専務執行役員佐藤氏を含む主要ポジションのサクセッションプランについて、指名報酬委員会が中心となり検討を実施
- ・ガバナンスの体制整備にとどまらず、実効性を高めるための取り組みを検討し、11 月の最終報告で具体的な内容を公表予定

⑤ 株主・投資家対応 WG

- ・これまでの株主・投資家との対話の状況を確認し、当社で更に対話を強化できる施策を検討
- ・社外取締役と投資家との対話機会の新設等を検討
- ・本中間報告にて概ね検討完了。新たな論点があれば追加検討を実施

⑥ 資本政策 WG

- ・ ②成長戦略・事業ポートフォリオ WG の検討結果を踏まえたうえで、更なる検討を実施し、8 月下旬に本 WG での検討結果を反映した中期経営計画を公表し、その後 11 月の最終報告に向けた取り組みを進める予定
- ・ PE ファンドや事業会社からの各種提案の検討を特別委員会で実施中

2. 今後の見通し

2025 年 8 月下旬：2030 Committee を踏まえた中期経営計画を公表

2025 年 11 月上旬：第 2 四半期決算発表と同時に最終報告を公表

以上

2030 Committee

中間報告

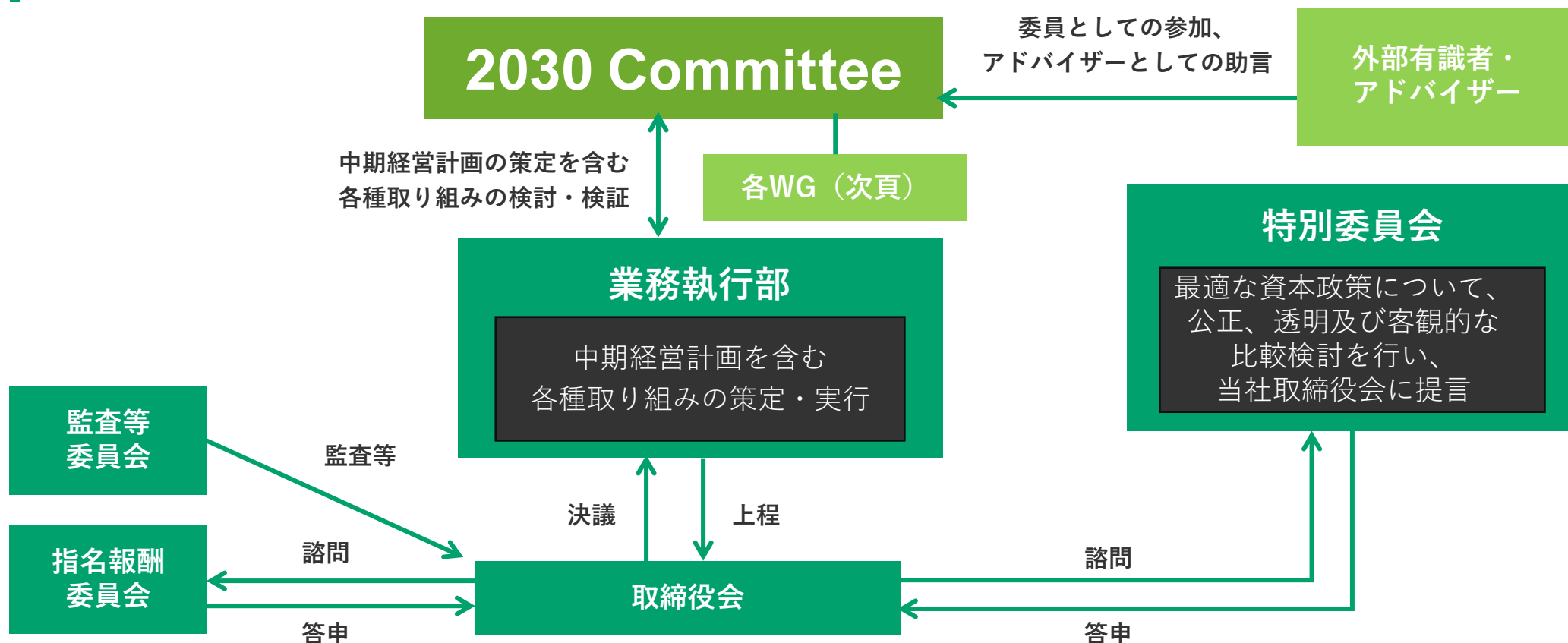
太陽ホールディングス株式会社 | 2025年8月1日

2025

2030 Committee設置の目的及び検討体制（再掲）

- 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（再掲）

- 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、具体的な検討を推進中

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

2030 Committee検討の進捗

- これまで①基盤強化WG、②成長戦略・事業PF WG、④ガバナンスWG、⑤株主・投資家対応WGを中心に検討。事業計画に関する事項については8月末の報告を予定

これまでの検討状況

1 基盤強化WG

- 当社が大事にする「自律型人材」を育成してきた仕組みや環境を把握し、これまでの活動及び今後の注力施策を検討

2 成長戦略・事業ポートフォリオWG

- エレクトロニクス事業の事業環境、医療・医薬品事業における製造販売事業と製造受託事業の戦略や各事業の定量面を把握したうえで、事業ポートフォリオに関する議論を開始

3 キャピタルアロケーションWG

- ②の後に検討予定

4 ガバナンスWG

- 佐藤氏を含む主要ポジションのサクセッションプランについて、指名報酬委員会が中心となり検討を実施
- 11月の最終報告では具体的な内容を公表予定

5 株主・投資家対応WG

- これまでの株主・投資家との対話の状況を確認し、当社で更に対話を強化できる施策を検討
- 社外取締役と投資家との対話機会の新設等を検討中

6 資本政策WG

- ②の後に検討予定

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

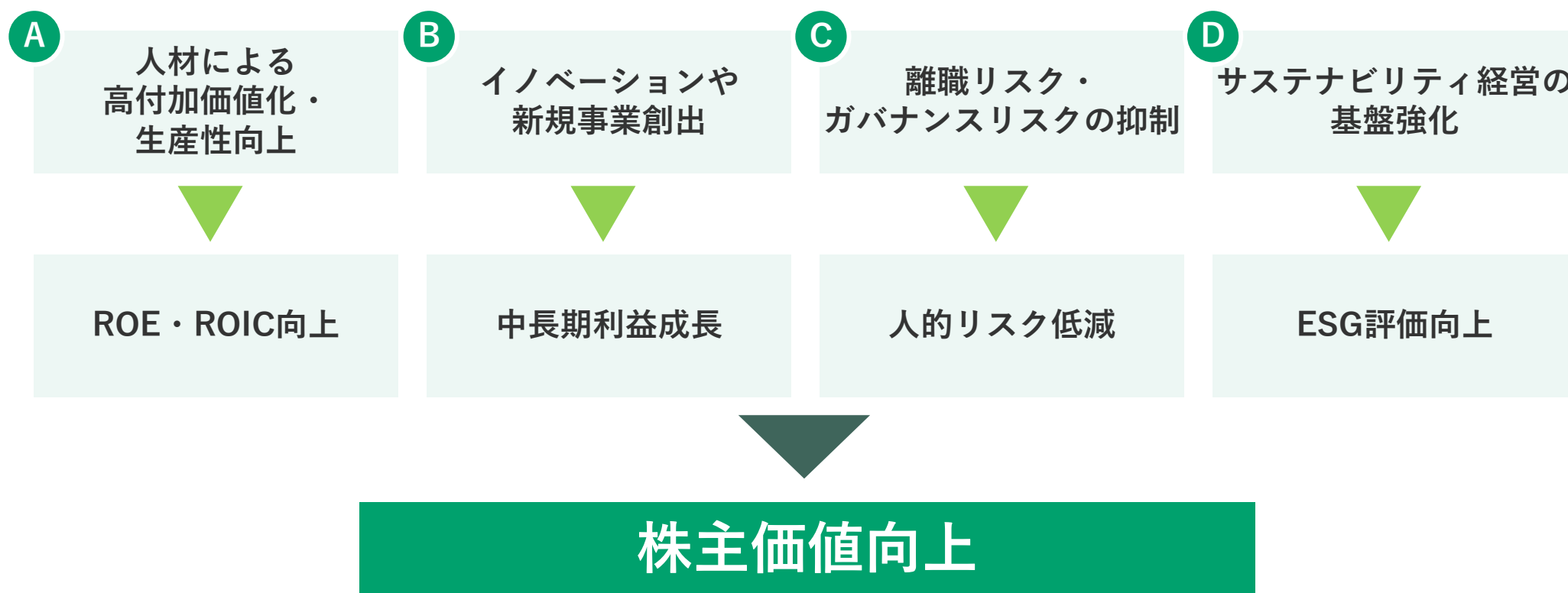
DX

- 「**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

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

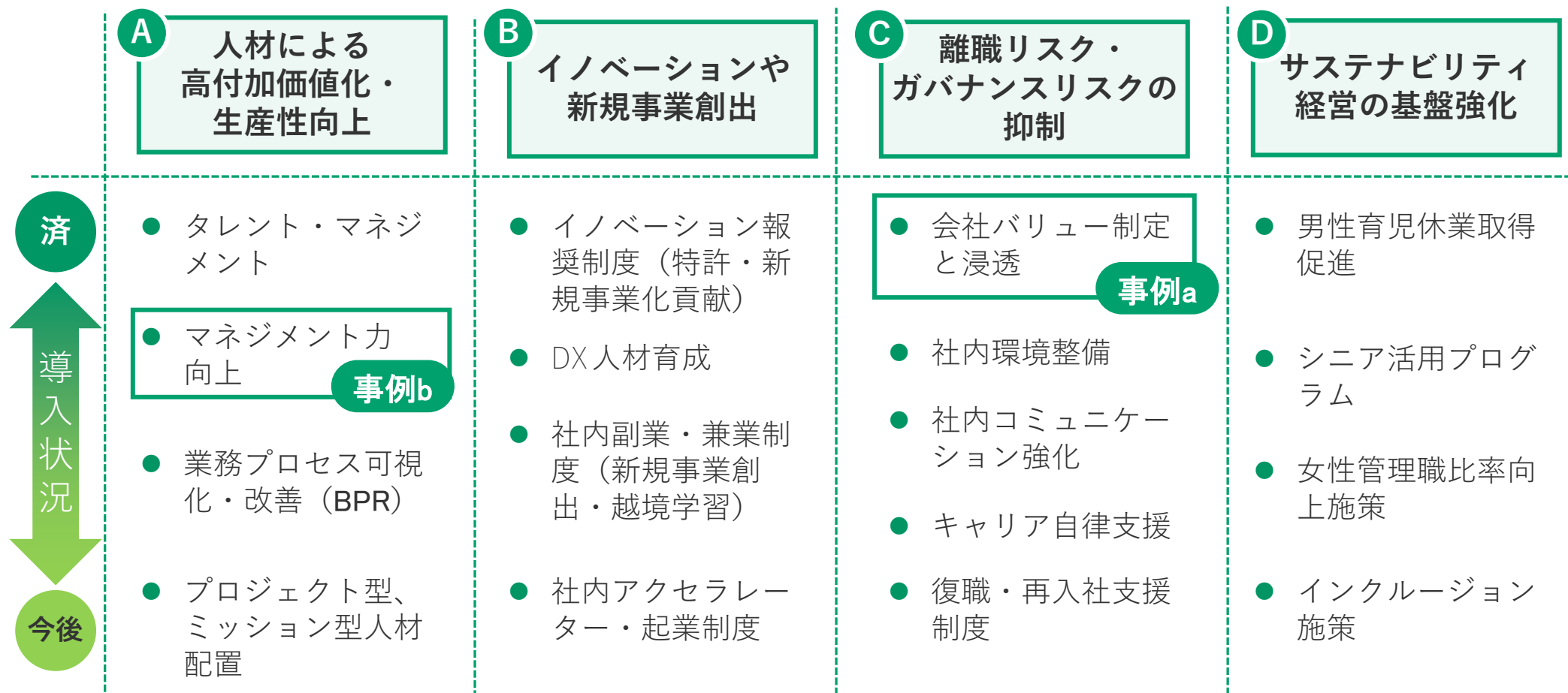
人事施策を通じた株主価値の向上



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



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く価値観を「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つを大切にす価値観

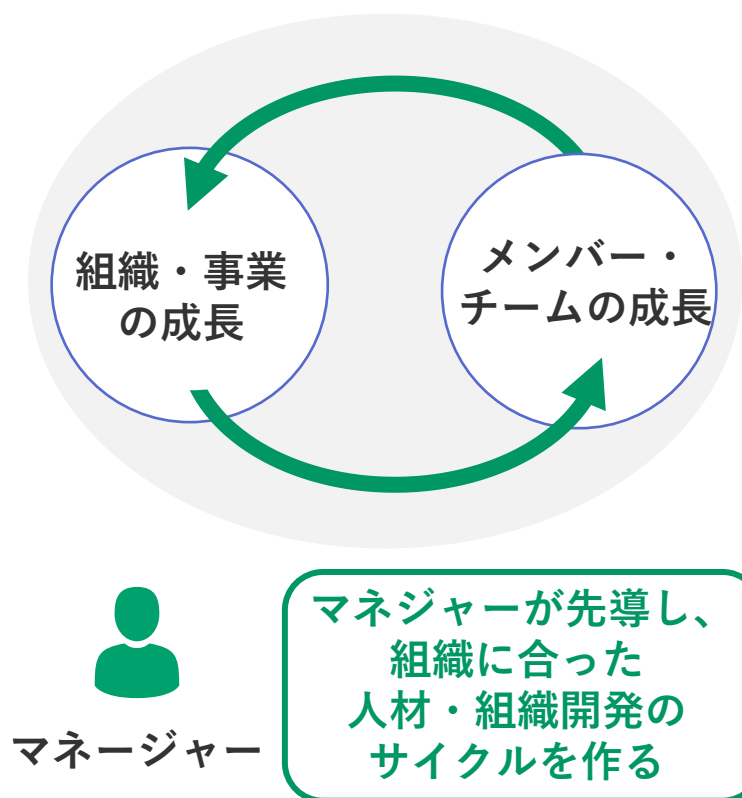
*2 スタンフォード大学のキャロル・ドゥエック教授が提唱した概念で、経験や努力によって自らの成長を促進させようという考え方

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WG

- 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うえで、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開始。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
- 8月末に事業計画の発表、11月の最終報告に向けて更なる検討を行っていく

検討の状況

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うえ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

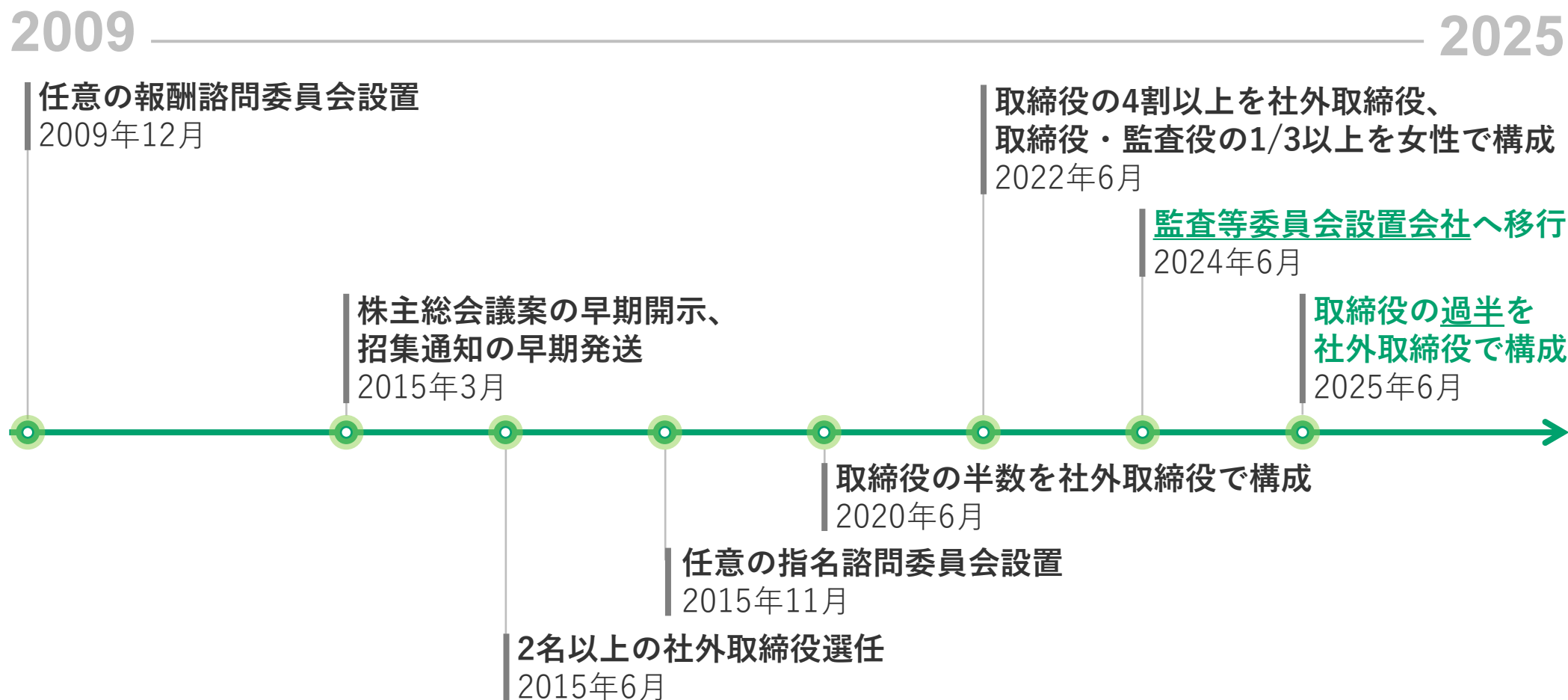
④ガバナンスWG



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

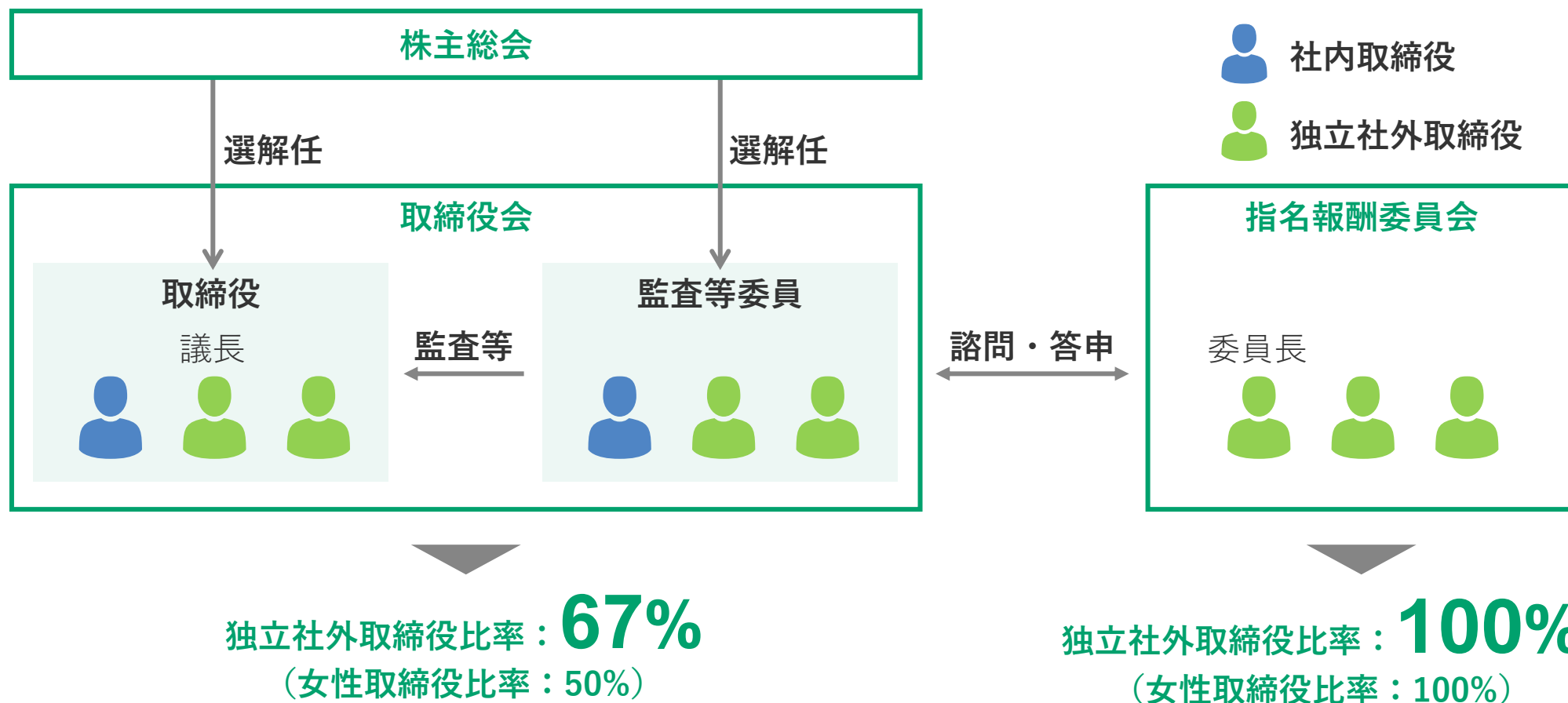
ガバナンス強化に関するこれまでの取り組み



取締役会構成

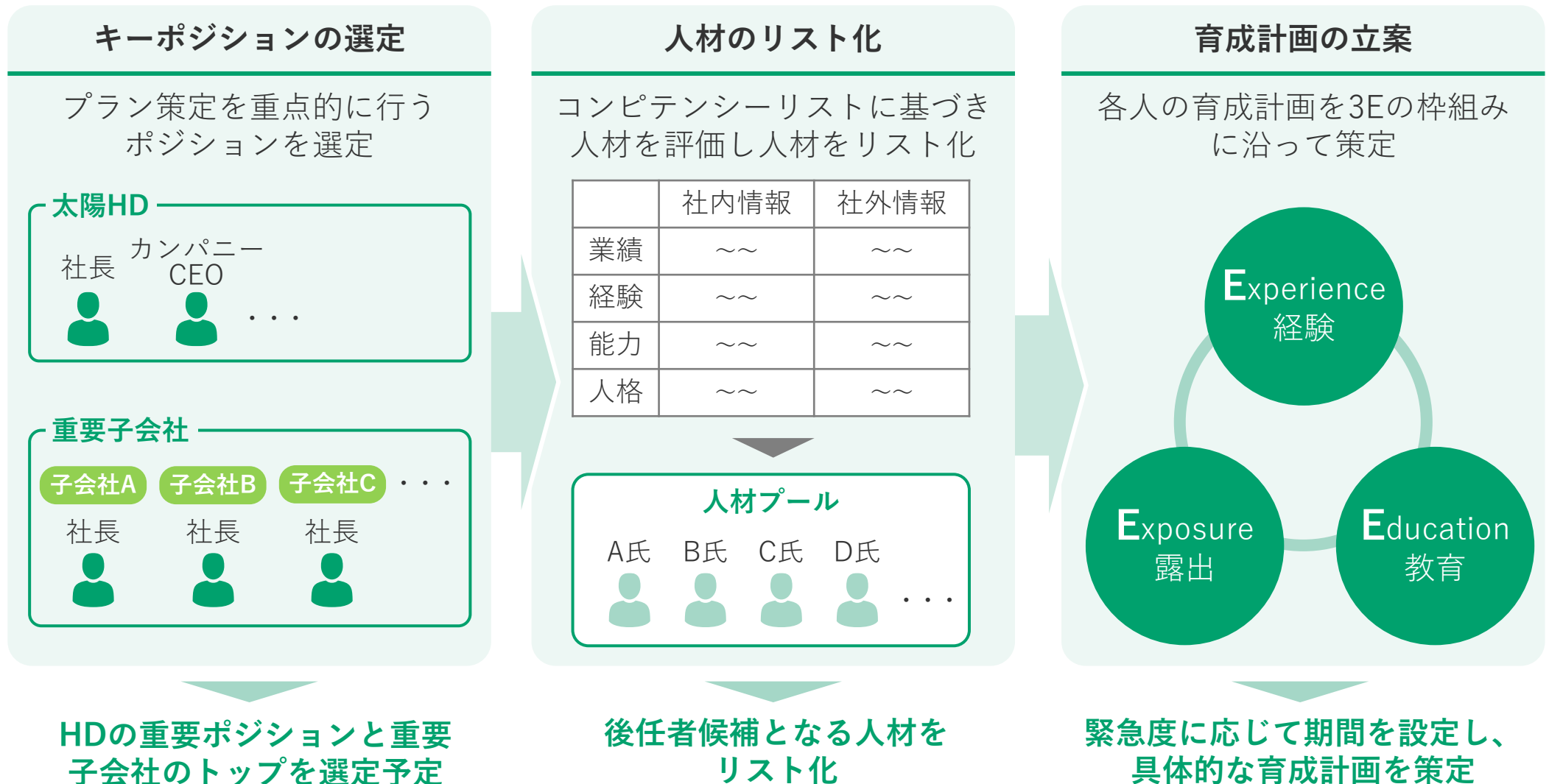
- 取締役会全体に占める社外取締役の比率は過半を超過しており、取締役会の議長は社外取締役が務める。また、指名報酬委員会は全員が社外取締役
- 独立性・客観性のある取締役会構成を整備

取締役会の構成



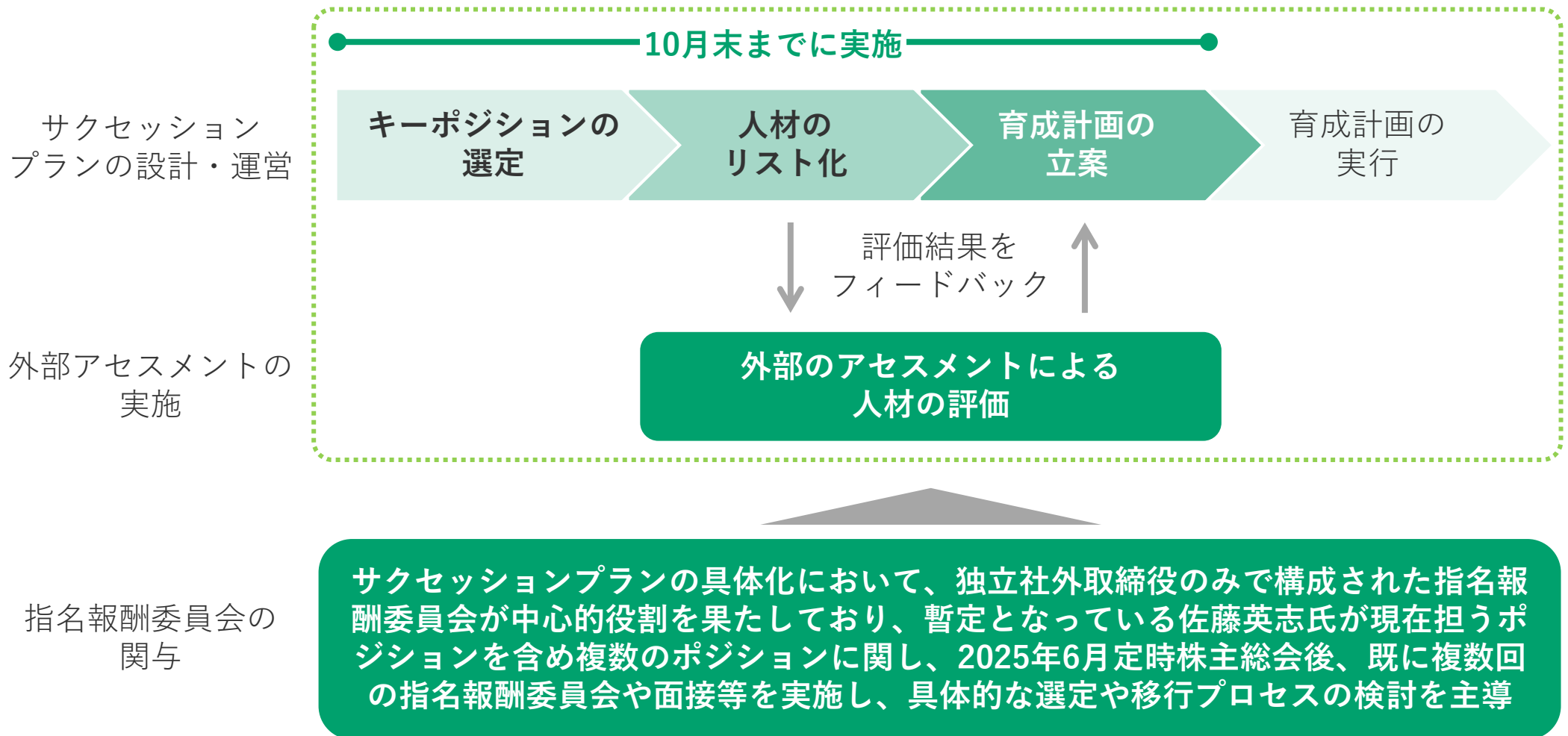
サクセッションプラン 1/2

- 10月末を目途に、以下のステップを通じてサクセッションプランの実効性強化を図る



サクセSSIONプラン 2/2

- 外部のアセスメントによる人材の客観的な評価、独立社外取締役のみで構成された指名報酬委員会の関与により、透明性の高いサクセSSIONプランを整備・運営
- 中長期的には後継者候補について、外部人材の探索も行っていく方針



今後の検討事項

- ガバナンスの体制整備にとどまらず、実効性を高めるための取り組みを検討
- 特にサクセSSIONプランの設計は持続的な成長と中長期的な企業価値の向上の観点から重要度が高い。11月の最終報告では、具体的な内容を公表予定

今後の主な検討事項

サクセSSION プランの設計

- 暫定措置である上席専務執行役員佐藤氏を含む経営陣幹部のサクセSSIONプランの設計と、そのプランを適切に運営するための体制整備
- 当社における重要ポジション、及び重要子会社の社長を主たる対象とし、10月末を目途にプランの実効性強化を進め、11月の最終報告において公表予定

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

- 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	- スマートフォン関連、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

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会社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
会社説明会の開催	● 決算説明会とは別に、会社説明会を開催（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

サマリー及び次ステップの方向性



2030 Committee今後のアクションプラン

- 8月下旬：2030 Committeeを踏まえた中期経営計画を公表
- 11月上旬：第2四半期決算発表と同時に最終報告を公表

1 基盤強化WG

- 本中間報告にて、概ね完了
- 論点があれば追加検討

2 成長戦略・事業ポートフォリオWG

- 8月下旬：本WGでの検討結果を踏まえた中期経営計画を公表

3 キャピタルアロケーションWG

- 8月下旬：本WGでの検討結果を踏まえた中期経営計画を公表

4 ガバナンスWG

- ガバナンスの体制整備にとどまらず、実効性を高めるための取り組みを検討
- 既存のサクセSSIONプランの実効性強化に取り組み、11月の最終報告では、具体的な内容を公表予定

5 株主・投資家対応WG

- 本中間報告にて、概ね完了
- 論点があれば追加検討

6 資本政策WG

- PEファンドや事業会社からの各種提案の検討を特別委員会で実施中
- 8月の中期経営計画公表、11月の最終報告に向けて取り組み中

事業ポートフォリオ検討の方向性

- 全社戦略の検討にあたり、前提となる、あるべき事業ポートフォリオを検討
- 特に医療・医薬品事業に関しては、製造販売と製造受託とに分けたうえで、これまでの業績、今後の成長戦略、その他事業との親和性、資本収益性等の観点から全社における位置づけを再整理。複数のオプションを検討したうえで、時間軸を踏まえた今後の取り組み等を決定

2030 Committeeにおける事業ポートフォリオ検討の方向性

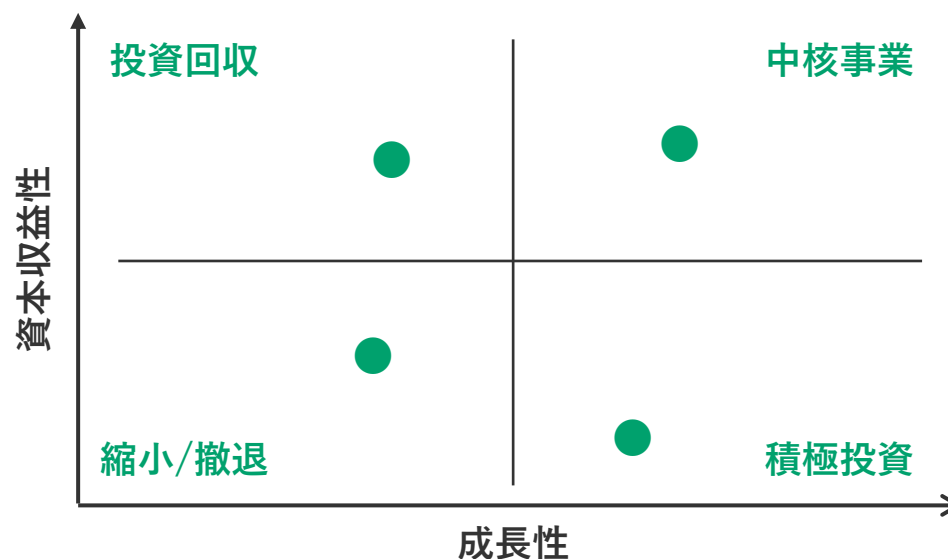
成長戦略の検討

- 各事業の環境、成長性や新規ビジネスの創出余地等を検討
- 定量的な事業計画に落とし込み

資本収益性の再精査

- 今後の投資を含め、各事業のバランスシートを再精査
- 実態に近い事業ROICを導出し、中長期のROIC-WACCスプレッド予測を作成

事業ポートフォリオ方針の策定



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。**

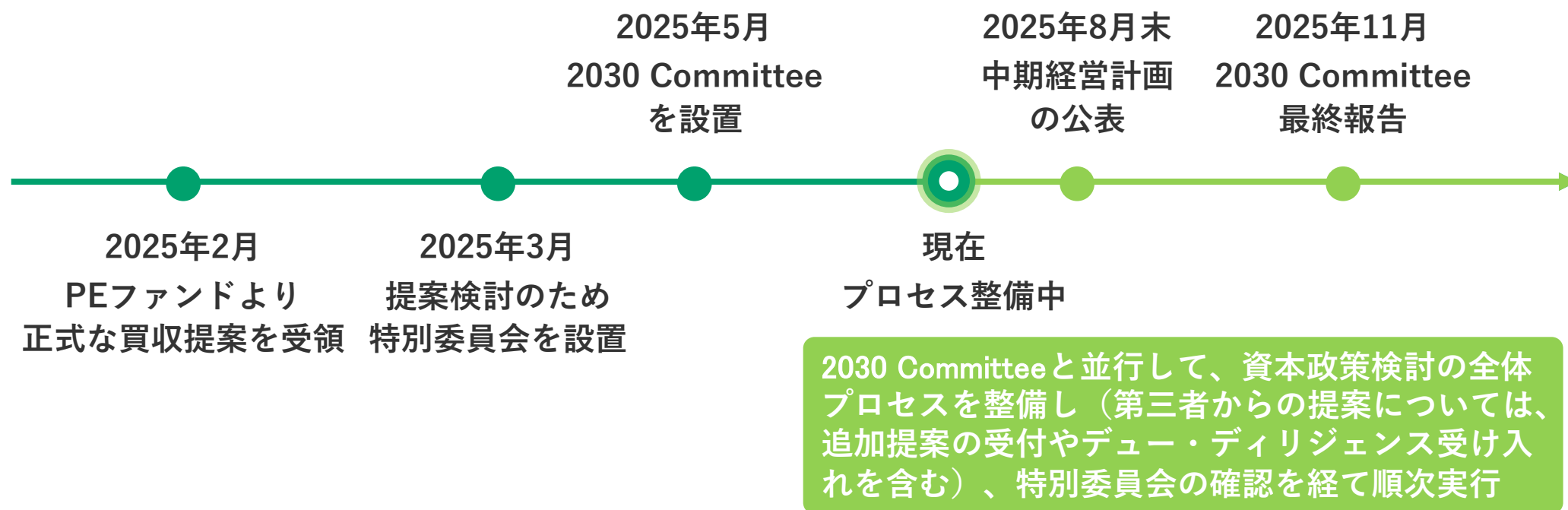
上場維持・非公開化の意思決定に向けた、当社の検討体制



今後の検討スケジュール

- 2025年8月末に中期経営計画を発表。その後、Committee最終報告を11月に実施予定

買収提案受領以降の検討スケジュール





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。