

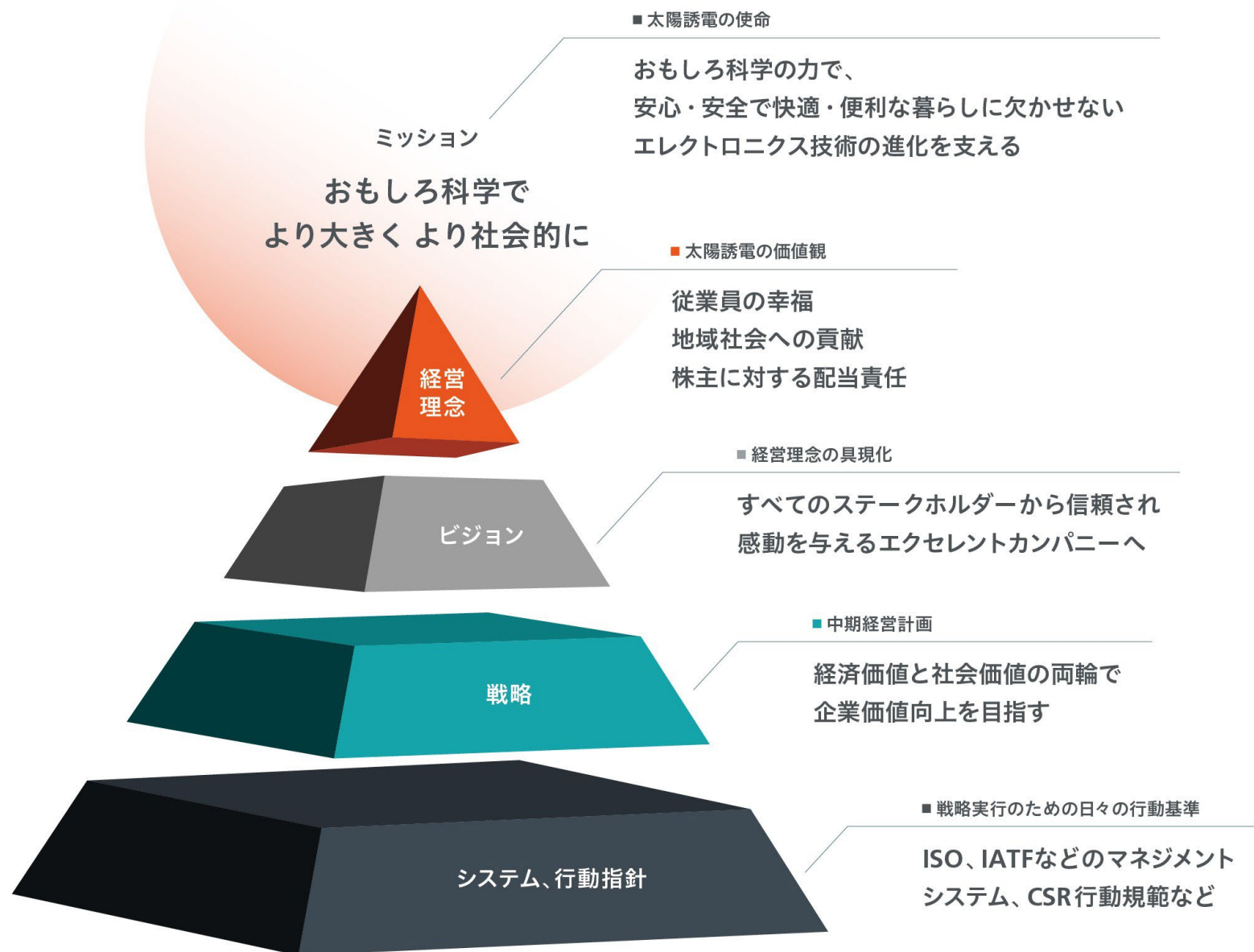
# 経営方針

1. 太陽誘電グループが目指すもの
2. 中期経営計画2025の進捗状況
3. 企業価値向上に向けた取り組み  
～次期中期経営計画の方向性～

# 1. 太陽誘電グループが目指すもの

---

# 太陽誘電グループが目指すもの



# 中期経営計画2025 マテリアリティ

| 分類                 | マテリアリティ                                                                                                  | SDGs目標                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 経済価値               | <ul style="list-style-type: none"> <li>•基幹事業成長のためのコア技術の強化</li> <li>•社会課題解決のためのソリューション創出</li> </ul>       | <div>7 エネルギーをみんなに<br/>そしてクリーンに<br/></div> <div>9 産業と技術革新の<br/>基盤をつくろう<br/></div>                                                                                                                 |
| 社会価値<br>E<br>環境    | <ul style="list-style-type: none"> <li>•気候変動への対応強化</li> <li>•資源の有効活用と循環型社会構築への貢献</li> </ul>              | <div>6 安全な水とトイレ<br/>を世界中に<br/></div> <div>12 つくる責任<br/>つかう責任<br/></div> <div>13 気候変動に<br/>具体的な対策を<br/></div>  |
| 社会価値<br>S<br>社会    | <ul style="list-style-type: none"> <li>•安全第一な職場で健康経営と働き方改革を実現</li> <li>•ダイバーシティを基盤とした人材の開発と育成</li> </ul> | <div>3 すべての人に<br/>健康と福祉を<br/></div> <div>5 ジェンダー平等を<br/>実現しよう<br/></div> <div>8 働きがいも<br/>経済成長も<br/></div> |
| 社会価値<br>G<br>ガバナンス | <ul style="list-style-type: none"> <li>•事業の成長を支える経営品質の向上</li> <li>•災害や感染症に対するBCM構築と進化</li> </ul>         | <div>11 住み続けられる<br/>まちづくりを<br/></div> <div>16 平和と公正を<br/>すべての人に<br/></div>                                                                                                                   |

## 2. 中期経営計画2025の進捗状況 (2021～2025年度)

---

# 中期経営計画2025 経営指標

2022年度後半からの需要低迷、先行投資で経済価値の目標は未達成の見込み  
GHG排出量と水使用量の削減、女性活躍推進は計画通り進捗

青文字：達成、赤文字：未達成見込み

|                | 項目          | 2021   | 2022   | 2023   | 2024   | 2025<br>予想 | 中期経営計画2025<br>目標     |
|----------------|-------------|--------|--------|--------|--------|------------|----------------------|
| 経済価値           | 売上高（億円）     | 3,496  | 3,195  | 3,226  | 3,414  | 3,400      | 4,800                |
|                | 営業利益率       | 19.5%  | 10.0%  | 2.8%   | 3.1%   | 4.7%       | 15%以上                |
|                | ROE         | 20.0%  | 7.5%   | 2.6%   | 0.7%   | 2.5%       | 15%以上                |
|                | ROIC        | 15.7%  | 5.9%   | 1.9%   | 0.5%   | 1.7%       | 10%以上                |
| 社会価値<br>（E 環境） | GHG排出量      | △5.2%  | △18.2% | △13.5% | △20.9% | －          | 2030年度 △42%（△4.2%/年） |
|                | 廃棄物         | △3.4%  | +12.8% | +2.0%  | △0.3%  | －          | △10%（△2%/年）          |
|                | 水使用量        | △17.2% | △4.5%  | △7.6%  | △10.2% | －          | △10%（△2%/年）          |
| 社会価値<br>（S 社会） | 度数率         | 0.10   | 0.07   | 0.10   | 0.13   | －          | 0.08未満               |
|                | ワークエンゲージメント | 2.25   | 2.28   | 2.30   | 2.28   | －          | 2.5以上                |
|                | 新卒女性採用率     | 27.9%  | 38.0%  | 35.3%  | 32.6%  | 36.4%*     | 30%以上                |
|                | 女性管理職比率     | 2.4%   | 3.7%   | 4.2%   | 5.9%   | 6.5%*      | 2030年度 10%以上         |

\* 4月1日時点実績

|           |       |     |     |     |     |          |
|-----------|-------|-----|-----|-----|-----|----------|
| 設備投資額（億円） | 340   | 505 | 922 | 642 | 460 | 累計 3,000 |
|           | 2,869 |     |     |     |     |          |

# 中期経営計画2025 重点施策と現状

## 経済価値と社会価値を両輪とした企業価値向上を目指す

|   | 重点施策                                                                                                           | 現状                                                                                                                                                                                                  |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | <b>商品戦略</b><br>積層セラミックコンデンサ（MLCC）のさらなる成長に加え、インダクタと通信用デバイスを強化し、コア事業として確立<br>－ ハイエンド商品、高信頼性商品を中心とした高付加価値な電子部品を創出 | <ul style="list-style-type: none"><li>・ <b>MLCC</b>：中長期的な需要増に対応する積極投資を実行したが、短期的にはコスト先行</li><li>・ <b>インダクタ</b>：新商品展開による用途拡大で、高付加価値市場での成長と収益性改善を実現</li><li>・ <b>通信用デバイス</b>：構造改革を実施し、事業再構築中</li></ul> |
| 2 | <b>市場戦略</b><br>注力すべき市場（自動車＋情報インフラ・産業機器）の売上比率を50%へ                                                              | <ul style="list-style-type: none"><li>・ AIサーバーや自動車向けを中心に需要増、注力すべき市場向けの売上比率は目標の50%に到達</li><li>・ 当初の予測に対してスマートフォン向け小型形状品の需要拡大は減速、MLCCの投資をAIサーバーや自動車で使用される高信頼性品・大型形状品にシフト</li></ul>                    |
| 3 | <b>財務戦略</b><br>1. 電子部品の需要拡大に対応するため、継続的な能力増強を実施<br>2. 株主還元の充実、安定的な配当性向30%実現へ                                    | <ul style="list-style-type: none"><li>・ <b>設備投資</b>：新工場建設を含む大型投資が続いたが2025年度はFCF創出のため投資を抑制、5年間累計の設備投資額は3,000億円から2,869億円に減額</li><li>・ <b>株主還元</b>：方針を見直し、株主資本配当率（DOE）3.5%を株主還元の指標として追加</li></ul>      |
| 4 | <b>ESGへの取組み</b><br>数値目標を掲げて取り組みを加速、社会価値向上へ<br>－ (E)気候変動への対応、(S)安全第一で健康経営と働き方改革、(G)経営品質の向上                      | <ul style="list-style-type: none"><li>・ <b>環境</b>：GHG排出量と水使用量は順調に削減、廃棄物の削減は計画に対し遅れているが挽回中</li><li>・ <b>社会</b>：女性活躍施策は順調に進捗するも、労働災害発生率やワークエンゲージメントは改善足踏み</li></ul>                                   |

# 経済価値の向上

---

### つながる世界の到来

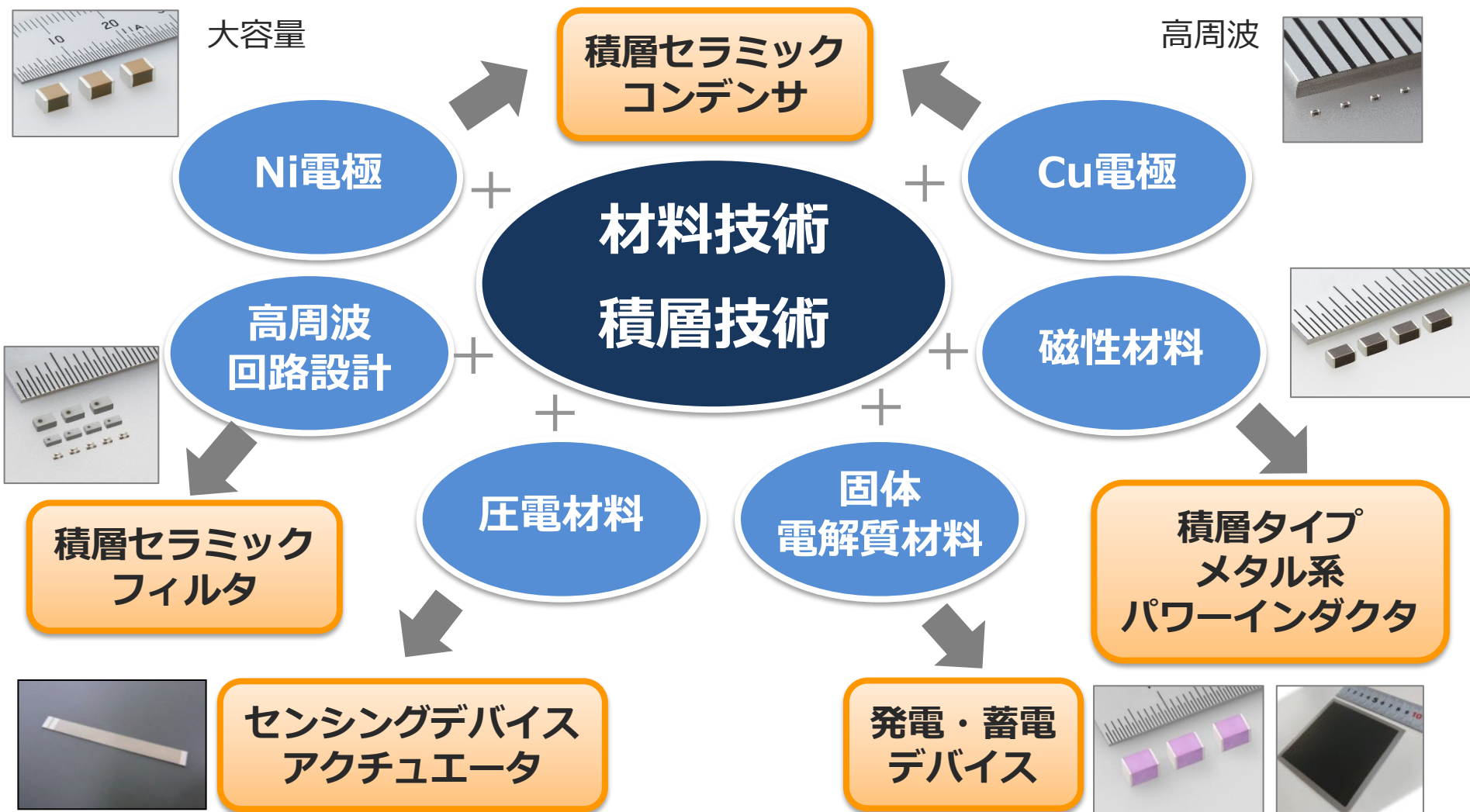
-Web3.0、生成AI、デジタルツインがもたらす社会の変化-  
新時代・経済活動のソリューション  
これに伴い、電子機器やシステムの爆発的発展



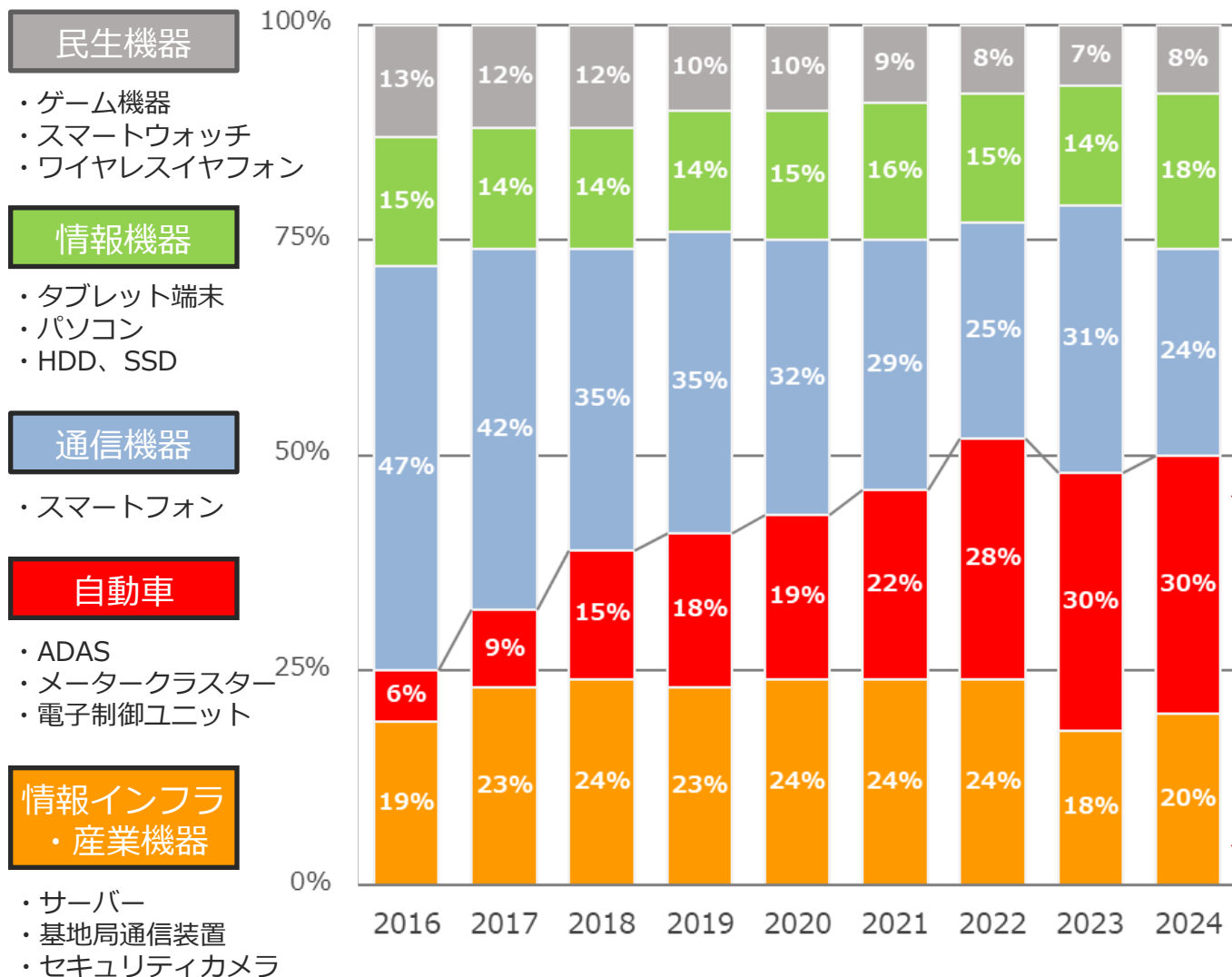
- 半導体の動作に不可欠な受動部品
- 生成AI技術の急成長、IoT通信、CASE
- センシングソリューションの爆発的増加

# 材料技術、積層技術を中心とした商品展開

卓越した技術力を駆使し、5G、自動車電装化などの  
技術進化を支えるハイエンド電子部品を供給



# 用途分野別売上構成



## ターゲット

### 注力すべき市場

**50%**

自動車 25%  
情報インフラ・  
産業機器 25%

▶ **成長市場の  
売上比率拡大**

**注力すべき  
市場**

**50%**

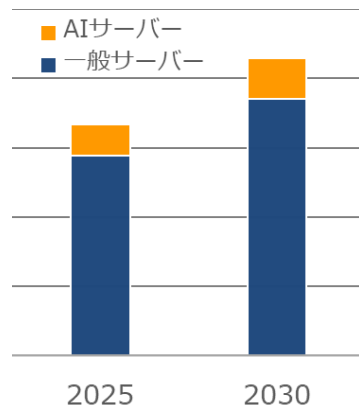
※当社推計値

# 製品戦略：積層セラミックコンデンサ（MLCC）

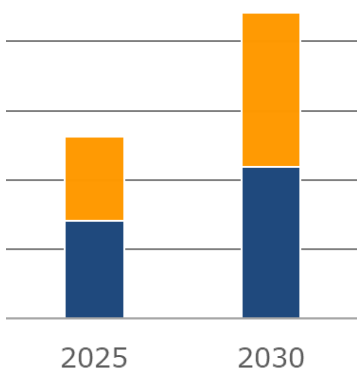
## AIサーバー、自動車向けなど高付加価値ゾーンに注力

- AIサーバーの電力アップにより、MLCCの総静電容量が拡大。員数増と大容量化（ハイエンド化）が進む

サーバー台数予測



サーバー向けMLCC需要予測 (金額)



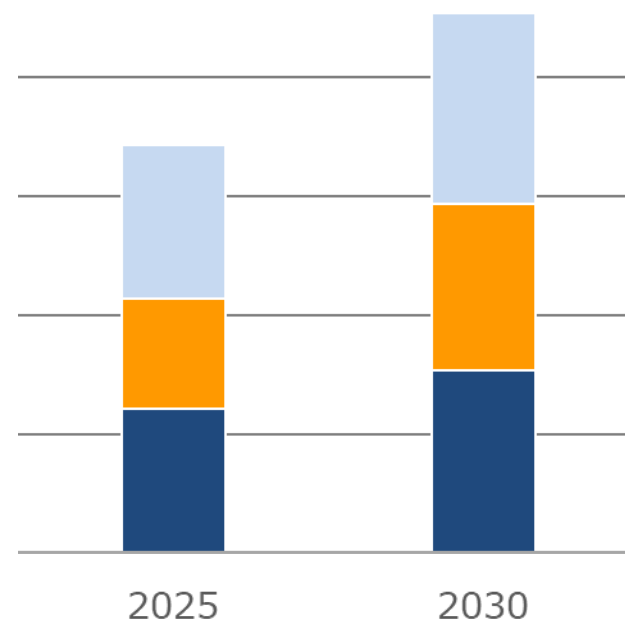
※当社予測

サーバー1台当たりMLCC員数

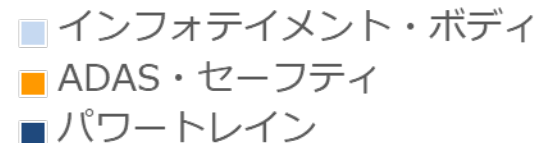


- 自動車の電動化、自動運転化に加え、AI機能の搭載でMLCCの需要を牽引

自動車向けMLCC需要予測 (金額)



※当社予測

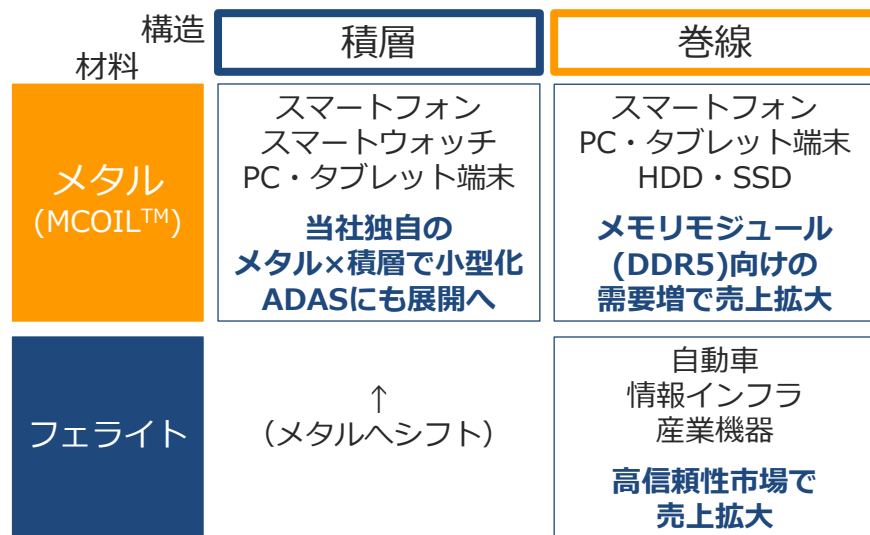


# 製品戦略：インダクタ

## パワーインダクタで競争優位性発揮、ミックス改善で収益性向上

### ■ 高度な要素技術を組み合わせた パワーインダクタを豊富にラインアップ

スマホに加え、IoT、自動車、情報インフラ・産業機器への展開で市場と顧客を多様化



### ■ メタル材料を活用したコア技術で、機器トレンドにマッチした商品開発

半導体の高性能化に伴う低電圧・大電流化でコアロスが増加、電源変換効率の改善ニーズに対応

従来の  
ニーズ

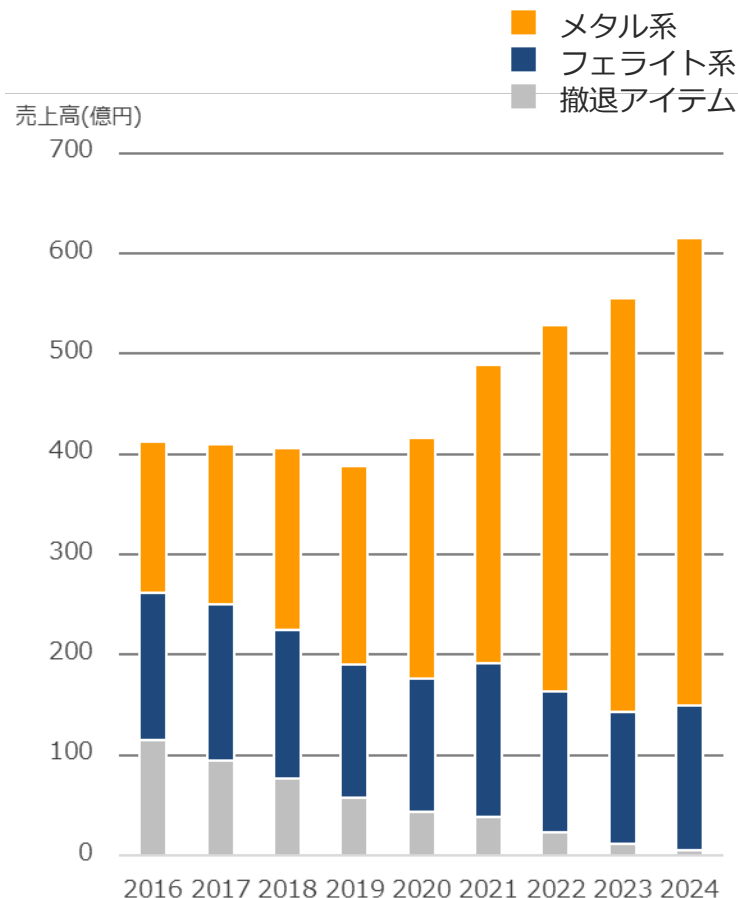
直流抵抗を下げる



現在～

直流抵抗 + 交流抵抗を下げる

### ■ アイテムミックスを改善し、 高収益体質ヘシフト

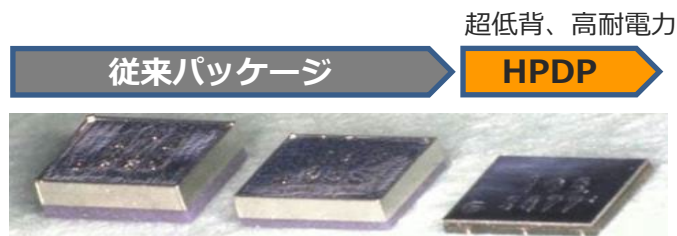


※「MCOIL」は日本およびその他の国における  
太陽誘電株式会社の登録商標または商標です。

# 製品戦略：複合デバイス、その他

## 複合デバイス

- **通信用デバイス** FBAR/SAW、積層セラミックフィルタ
  - ・ 構造改革を実施して事業再構築、需要状況に見合う規模に縮小、収益性改善へ
  - ・ 新技術「TLSAW™」(素子)、「HPDP」(構造)をベースに、最先端商品で顧客ニーズに応える
  - ・ 小型化・薄型化・高集積化に加え、高耐電力化を実現して市場トレンドに対応
  - ・ ハイエンドスマートフォンをベースに、テレマティクス、M2M、IoT、基地局向けに高信頼性・高付加価値商品を提供



## ■ 回路モジュール

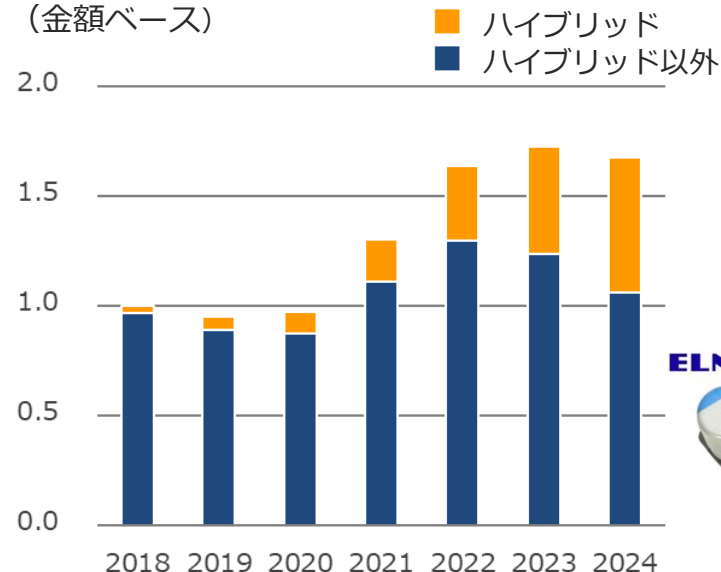
- ・ 選択と集中による対象商品の譲渡・撤退が完了、拠点再編へ

## その他

### ■ 導電性高分子ハイブリッドアルミニウム電解コンデンサ

- ・ xEV化、パワートレイン電動化、ADAS高度化などにより、自動車向け高付加価値市場の需要が急速に拡大
- ・ 開発から生産まで、効率的な国内一貫体制を構築し、生産能力を増強

アルミニウム電解コンデンサ売上推移  
(金額ベース)



※「TLSAW」は日本およびその他の国における太陽誘電株式会社の登録商標または商標です。

## 当社の独自技術と社外の技術リソースを融合し、 社会課題解決型ソリューションを創出

スマートモビリティで  
脱炭素社会の実現へ

回生電動アシスト  
システム  
(電動アシスト自転車向け)

 **FEREMO™**  
(フェリモ)

1回の充電で  
最大1,000km (注1) の  
長距離走行が可能



防災・減災で  
暮らしを守る

河川モニタリング  
システム

IoTで安全・安心、  
快適・便利な社会を

IoTエンジン  
「soliot™」  
(例：ワンコイン浸水センサ)

効率的な  
社会インフラの構築

セルラーLPWA  
モジュール  
(例：スマートメーター)

注1：試作車のJIS規格 (JIS D9115:2018) による測定パターンによる (エコモード1000km、ミドルモード200km、ハイモード100km)。  
※「FEREMO」、「」、「soliot」は、日本およびその他の国における太陽誘電株式会社の登録商標または商標です。

# 社会価値の向上

---

## GHG排出量

### ■ 新工場が「ZEB Ready」認証を取得

MLCCの開発・技術力強化のために建設した新工場が、先進的な建築設計によるエネルギー負荷抑制や高効率な設備導入等により、大幅な省エネルギー化を実現



2025年2月竣工  
玉村工場 5号棟  
(群馬県佐波郡)

### ■ 「CDP気候変動」最高評価のAリスト企業に3年連続で選定

国際環境非営利団体のCDPから、省エネ・創エネ・再エネの取組みやTCFDに基づく気候変動対応、SBT認定取得に向けた取り組みが高く評価される



### ■ GHG削減目標でSBT認定を取得



SCIENCE  
BASED  
TARGETS

DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION

国際的イニシアティブである「SBTi」から、GHG削減目標が科学的根拠に基づいた目標と認められる

#### GHG排出量削減目標（2030年度）

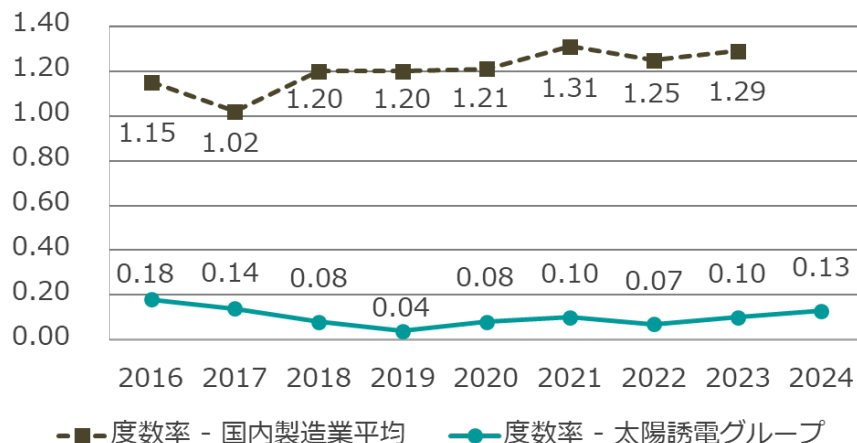
|          |                |
|----------|----------------|
| Scope1+2 | 42%削減（2020年度比） |
| Scope3   | 25%削減（2021年度比） |

（カテゴリ1,3）

# ESGの取組み ～S：社会～

## 安心安全な職場

### ■ 製造業トップクラスの安全な職場環境



$$\text{度数率} = \frac{\text{労働災害による被災者数[休業1日以上]}}{\text{在籍労働者の延べ実労働時間数}} \times \text{百万}$$

### ■ 「5M」で安心して働ける職場を追求

|             |                     |
|-------------|---------------------|
| Man         | 基礎教育の徹底と「安全行動意識」の醸成 |
| Machine     | 設計者の設備安全設計水準アップ     |
| Method      | バラツキのない安全作業         |
| Material    | 化学物質の有害性/危険性の最小化    |
| Measurement | チェック水準の深化           |

## 働き方改革・ダイバーシティ

### ■ 5つの指標に着目し、健康経営を推進



### ■ ダイバーシティ推進の取り組み

**ジェンダー** 2025年度までを女性活躍推進の意識醸成期とし、選抜型の育成研修や全従業員対象のアンコンシャスバイアス研修、国内・海外合同の国際女性デーイベントなどを実施。多様な人材が活躍できる制度・環境整備やキャリアアップ支援を継続。

**障がい者雇用** 障がい者雇用と従業員の福利厚生を目的としたカフェ・ベーカリーを拡充。各部門の業務補佐を請け負うオフィスサポートチームを新設し、専門職域、一般職域で雇用拡大と定着支援を推進。

## ワークエンゲージメント向上

従業員が仕事を通して活力を得て、健康でいきいきと能力を発揮する企業へ

# キャピタル・アロケーション

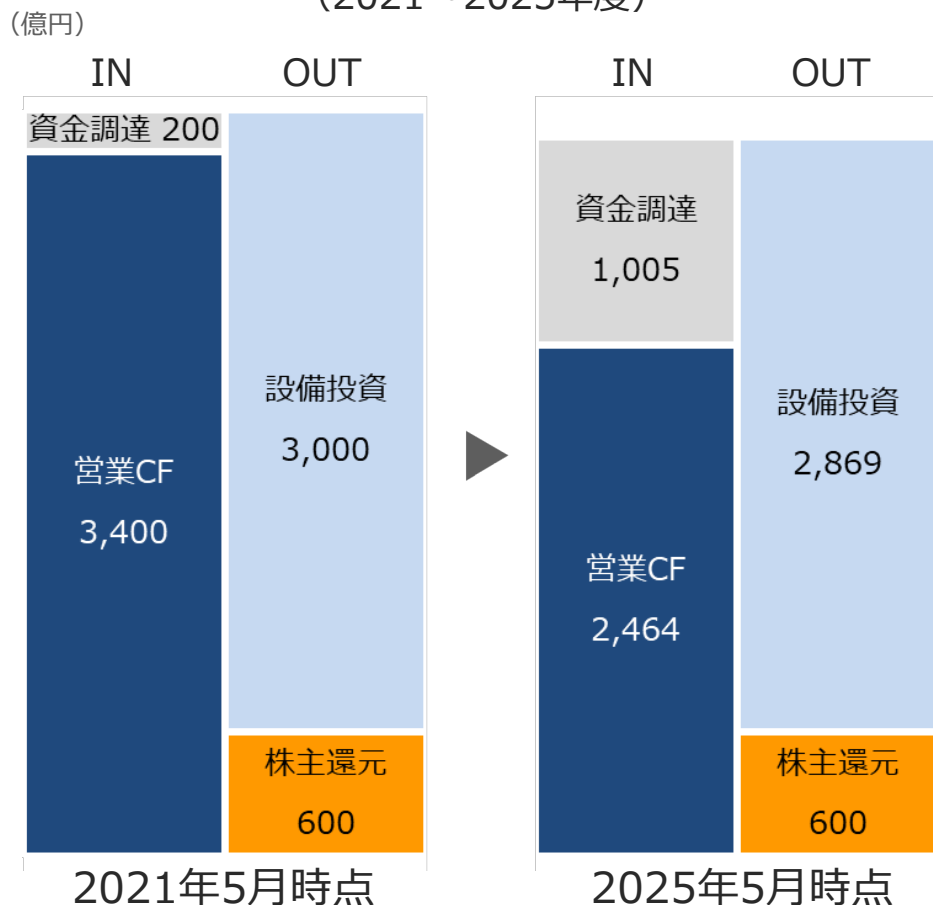
---

# キャピタル・アロケーション

## 設備投資に見合った営業CFが創出できず、資金調達額が増加

### 中期経営計画2025

(2021～2025年度)



### 資金調達

- 借入金と500億円の転換社債型新株予約権付社債発行により、資金を調達

### 設備投資計画

- 新工場建設を含む大型投資が続いたが、2025年度はFCF創出のため投資を抑制
- 設備投資額は2,869億円に減額

### 株主還元方針

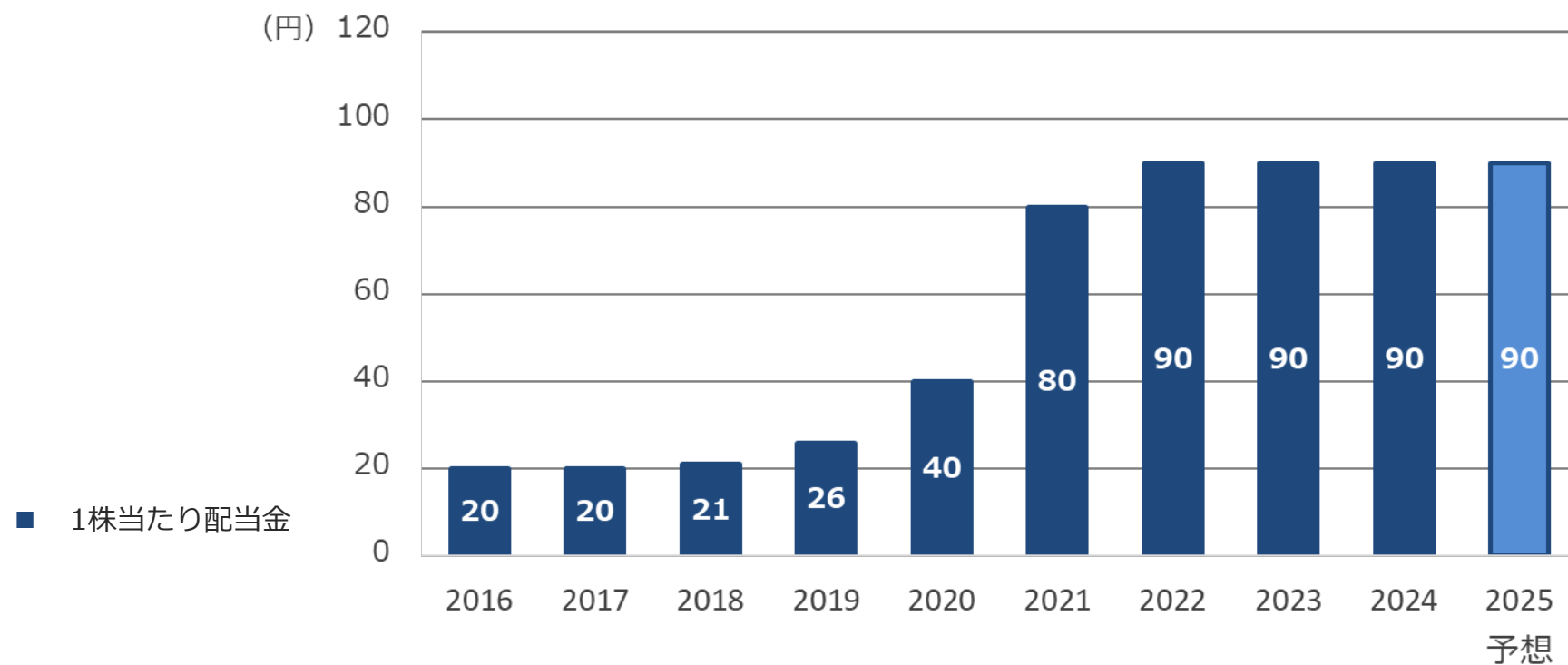
- 方針を見直し、従来の配当性向30%に加え、株主資本配当率（DOE）3.5%を株主還元の指標として追加
- 必要に応じ、自己株式の取得を実施

### 財務規律

- 政策保有株式などの余剰資産は保有しない
- 自己資本比率60%前後、手元流動性比率2.5か月分を目安とした財務設計

# 株主還元方針

株主還元方針を見直し、従来の配当性向30%に加えて  
株主資本配当率（DOE）3.5%を株主還元の指標として追加



|                 |      |      |      |      |      |      |      |       |       |       |
|-----------------|------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|-------|
| 配当性向(%)         | 43.4 | 14.4 | 11.1 | 18.2 | 17.5 | 18.5 | 48.3 | 134.8 | 482.1 | 140.3 |
| 株主資本配当率(DOE)(%) | 1.5  | 1.4  | 1.3  | 1.6  | 2.1  | 3.3  | 3.5  | 3.4   | 3.5   | 3.5   |
| 総還元性向(%)        | 43.4 | 14.4 | 24.0 | 40.3 | 17.5 | 27.6 | 48.3 | 134.8 | 482.1 | —     |
| 自己株式取得額(億円)     | 0    | 0    | 30   | 40   | 0    | 50   | 0    | 0     | 0     | —     |

### 3. 企業価値向上に向けた取り組み ～次期中期経営計画の方向性～

---

# 現在の当社に対する資本市場からの評価

## 株価純資産倍率（PBR）



需要と設備投資の  
タイミングが  
マッチせず、  
資本効率が低下

- 主力事業である積層セラミックコンデンサ（MLCC）の収益力の回復が急務
- 収益性が低下している事業の立て直しや、選択と集中が必要

## 2026年度から始まる次期中期経営計画を策定中

### QCD強化を軸とした経済価値向上 (事業継続と拡大、企業成長力の強化)

#### ■ビジネスモデル

電子部品事業を基盤とし、素材から開発し、技術力の高さという強みを活かして高付加価値かつ高品質の商品を安定的に創出し続ける。

○コア事業のMLCCは確固たるポジションを目指す。インダクタを第二の柱とし、バランスのとれた企業体質を構築。

**開発力(Q)** 各市場における最先端ゾーンをメインターゲットとし、高付加価値商品を中心としてシェアを拡大。

**収益力(C)** 商品の価値が適切に評価される領域で、安定的な利益創出にこだわった事業展開。

**供給力(D)** 将来の需要拡大に向けた能力増強、災害や地政学的なリスクが発生しても顧客への供給を止めないボーダーレスな生産体制を実現。

### 環境・社会活動を通じた社会価値向上 (社会、地球の持続性向上)

#### ■サステナビリティアクション

企業活動全体を通して「サステナブル・ウェルビーイング」の実現を目指す。

#### ○社会課題の解決

**環境(E)** 事業活動と一体となったGHG削減活動、再エネ・再資源の活用を強化し、循環型社会の実現に貢献する。

**社会(S)** 安全第一を事業活動の根幹とする。人的資本経営の推進によって従業員の価値を高め、能力を発揮できる場を醸成する。

#### ○社会価値の創出

**環境(E)・社会(S)** 健康・安全・安心な市民生活に貢献する商品やソリューションを生み出し、世の中に貢献する。

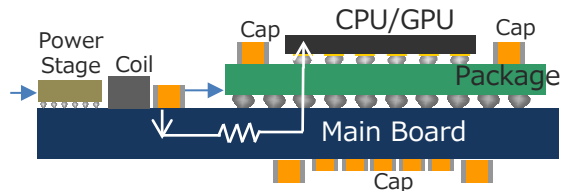
**[ガバナンス(G)]** 持続的な経営品質の向上により、企業活動を支え、ステークホルダーからの信頼を高めるガバナンスを追求する。

# AIサーバーによる需要機会

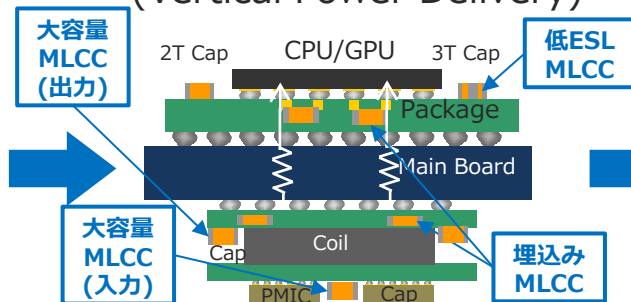
## ■ AIサーバー向け電圧レギュレータ（VR）の進化

※当社予測

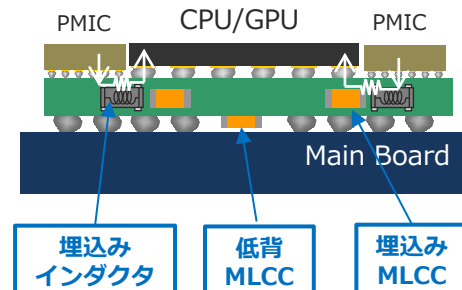
VR Solution step1  
(Mother Board VR)



VR Solution step2  
(Vertical Power Delivery)

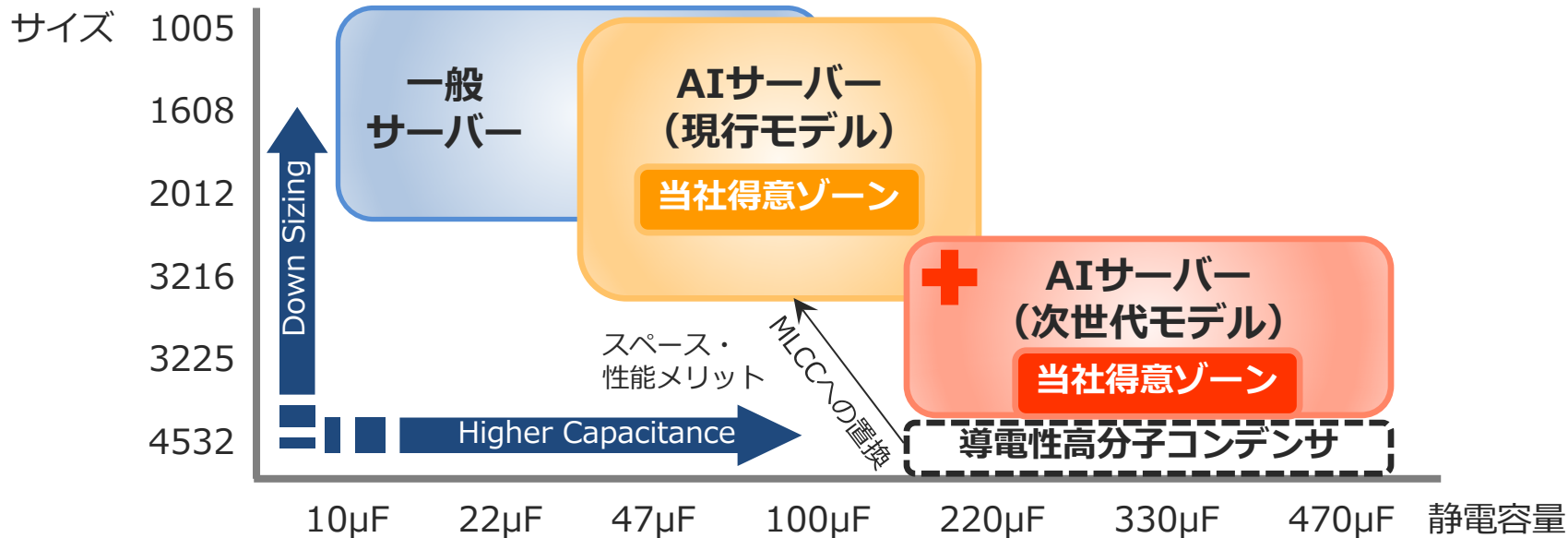


VR Solution step3  
(IVR : Integrated VR)



低配線損失/省スペースのため高密度実装が必要 → MLCC : 小型大容量、低ESL、低背、埋込み  
インダクタ : 小型大電流、低DCR、埋込み、低ACR

## ■ AIサーバー向けMLCCの需要変化



当資料に記載されている、当社（太陽誘電株式会社、および当社グループ）に関する計画、業績見通し、戦略、確信等のうち、将来の記述をはじめとする歴史的事実ではないものは、すべて現在、当社が入手している情報に基づいて行った予測、想定、認識等を基礎として記載しているものであり、その性質上、客観的に正確であるという保証、ならびに将来その通りに実現するという保証はありません。実際の業績は、数々の要素により、現状の見通し等とは大きく異なる結果となりえ、かつ、当社が事業活動の中心とするエレクトロニクス市場は変動性が激しいことから、当資料に全面的に依拠することはお控えくださるようお願いいたします。

**TAIYO YUDEN**