

サンケンレポート2021

Power Electronics for Your Innovat!on

SanKen

サンケン電気株式会社

埼玉県新座市北野 3-6-3

TEL.048-472-1111

FAX.048-471-6249

<https://www.sanken-ele.co.jp/>

サンケン電気は、 社会と共創する。

Power Electronics for Your Innovat!on

スローガンの意味

「2018年中期経営計画」(18中計)のスタートを機に、この中計に対する我々の思いを「Power Electronics for Your Innovation」というスローガンに表現しました。お客様のイノベーションのために、社員一人ひとりのイノベーションのために、そして、社会のイノベーションのために、サンケン電気はパワーエレクトロニクスを通じて貢献していく企業になるという意志を込めています。

経営理念

私たちは、半導体をコアビジネスに、パワーエレクトロニクスとその周辺領域を含めた最適なソリューションを提供することを使命とし、世界各地の産業・経済・文化の発展に寄与する。

私たちは、常に技術力と創造力の革新に努め、品質の確かさを追求する。さらに顧客と価値観を共有し、独自の技術をもってグローバルに事業を展開する。

私たちは、従業員一人ひとりを尊重し、すべての従業員に公正に接する。また、従業員は信頼される個人、そして企業人として成長するよう努める。

私たちは、技術と創造を重んじる企業人として、高い倫理観に依って業務を遂行し、公正さと高潔さをもって顧客や取引先に対して接する。

私たちは、株主のために会社の価値を最大限に高め、社会的な責任を果たし、環境との調和に努める。

プロフィール

1937年、(財)東邦産業研究所は、旧東邦電力(株)の創立50周年記念事業として、当時同社の社長であった故松永安左エ門氏により、実際の社会に役立つ産業開発を行うことを目指し創設されました。同研究所の半導体研究室主任であった故小谷鍊治氏は、終戦により解散となった同研究所の技術者と設備を継承し、1946年、東邦産研電気(株)を設立。その後1962年、現社名のサンケン電気(株)へ商号を変更しました。

研究所時代から続く亜酸化銅、セレン整流器での成果をもって半導体専門の工場を創設。1958年には、当時世界でも画期的な熱拡散型シリコンダイオード、引き続いてシリコンパワートランジスタの試作に成功。以降、エレクトロニクス産業とともに成長し、パワーエレクトロニクス分野のメーカーとして確かな地位を築き、そして時代の変化を捉え、社会が、お客様が求める多様なニーズにお応えする電源およびその周辺事業領域において高品質のソリューションを提供してきました。これまでも、またこれからも、独創的で先進的な製品を供給し、パワーエレクトロニクスの分野で卓越した革新者であり続けることに挑戦していきます。



松永安左エ門



小谷鍊治

“ 2021年、半導体専門メーカーとして新たな スタートを切りました

サンケン電気は、最先端のパワー変換技術やモーションコントロール技術等を基に、省エネルギー・ソリューションの提供により、グローバル市場で確固たる競争力を有する会社です。2021年度より、パワーモジュール、パワーデバイス、センサー等の半導体専門メーカーとして新たなスタートを切りました。

「電気」は人間が現代的な生活を営むために不可欠なもので、パワー半導体は「電気」を使うときに常に必要となる製品です。自動車やエアコン、テレビなど身近なものの中の、普段は目に触れない場所にサンケン電気の製品が使用され、人々の暮らしを70年以上に亘って支えてきました。

グローバルな視点で見たとき、環境問題や省エネルギーは喫緊の課題です。当社は高効率・省電力に繋がる多数の製品・技術を有しており、エアコンに搭載するインバータ向け製品や自動車における低燃費・高効率化用途の製品などを通じ、グローバルな省エネルギー化に大いに貢献しています。さらに、今後はカーボンオフセットなど、企業活動により発生する二酸化炭素(CO₂)の削減活動も推し進め、持続的な成長と社会貢献が実現できる企業を目指していきたいと考えています。

IoT、AI(人工知能)、ビッグデータ、自動運転、5Gなど新たな産業革命による事業機会が次々と生まれる一方、パンデミックによる経済社会へのインパクトなど、

グローバル社会の持続可能性は大きな転換点を迎えています。サンケン電気は1946年の設立以来、不断の研究開発を積み重ねてまいりました。これからも、常に技術力の革新に努め、確かな品質の製品提供を通じ、グローバルな環境・社会課題の解決と産業・経済・文化の発展に寄与してまいります。本レポートをご一読いただき、当社の経営に対するご理解を深めていただければ幸いです。

代表取締役社長
高橋 広



取締役会長
和田 節



代表取締役社長
高橋 広



Contents

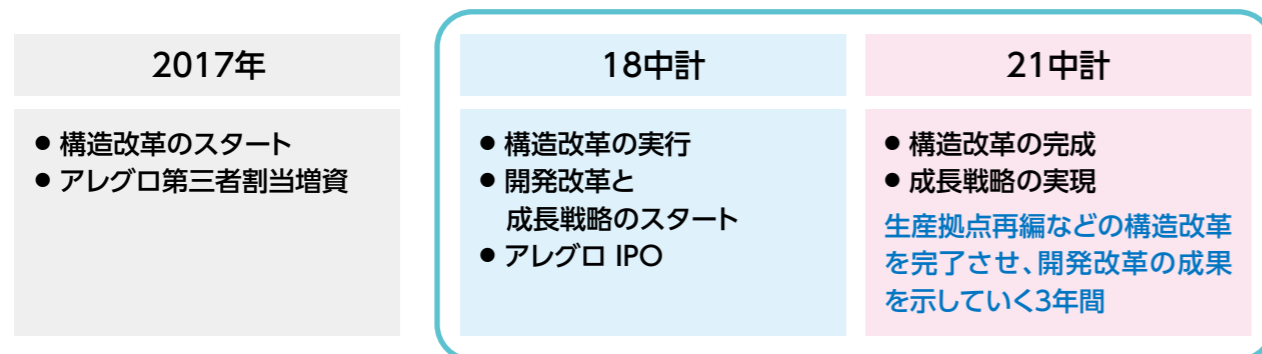
- 1 経営理念
- 2 ステークホルダーの皆様へ
- 4 特集:新中期経営計画
- 6 特集:サンケンニューノーマルへ
- 8 売上高と主力製品
- 10 社長メッセージ
- 16 事業概況
- 18 技術トップインタビュー
- 20 CSR Vision
 - 22 サンケングループの社会への貢献 (ESG経営における重点施策)
 - 24 サンケン製品が果たす持続可能な社会への貢献
 - 26 事業活動での環境負荷低減への貢献
 - 28 事業活動に関連した社会への貢献
- 30 コーポレート・ガバナンス
 - 34 役員一覧
 - 36 社外取締役メッセージ
- 38 財務・非財務データ(11年分)
- 40 連結貸借対照表
- 42 連結損益計算書
- 43 連結キャッシュ・フロー計算書
- 44 事業等のリスク
- 46 会社情報

2021年中期経営計画の概要

2021年度で構造改革を完了させ、開発改革が軌道に乗り、生産最適化と成長戦略の成果を21中計で発揮
 「独自性のある技術、人と組織のパフォーマンスで成長し、社会のイノベーションに貢献する高収益企業」の実現を目指す



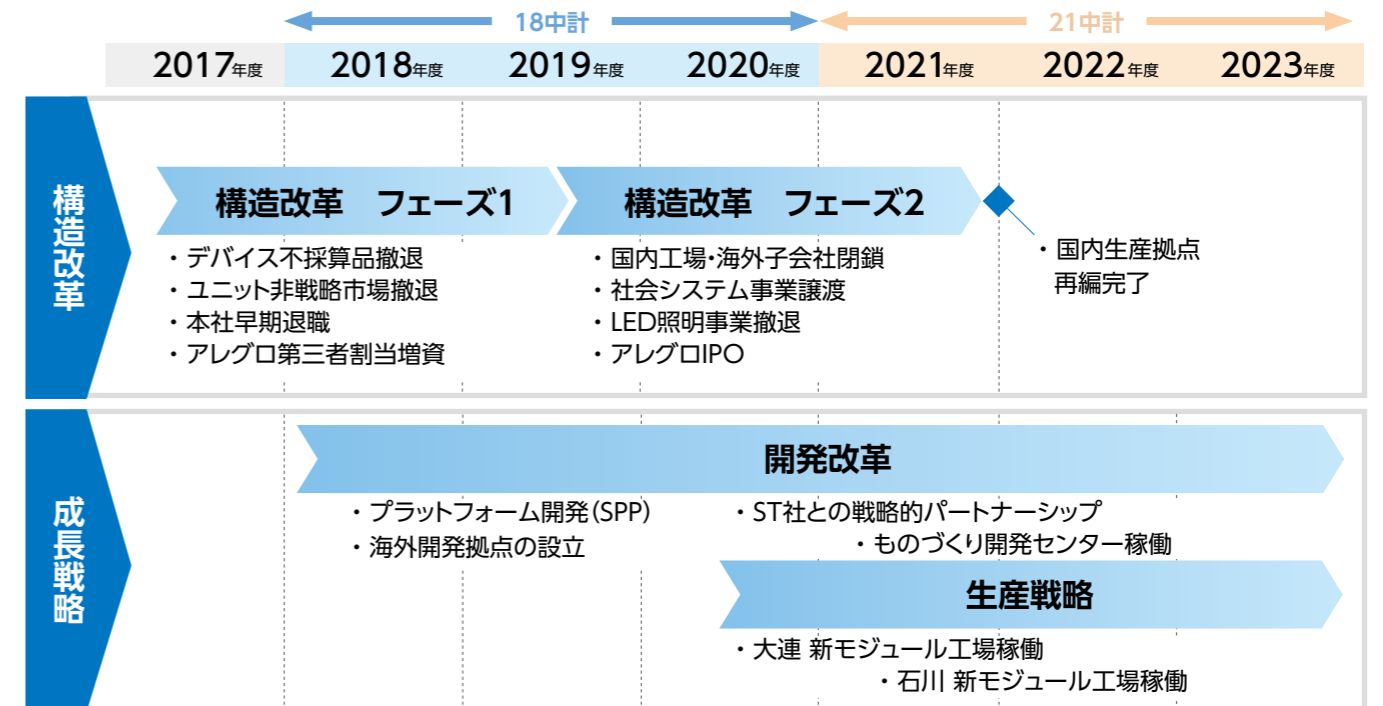
◆中期経営計画の全体像



- 18中計と21中計が継続して一体化した経営戦略
この6年間でサンケンコアの復活を実現
- アレグロは連結子会社として技術・開発・販売での連携を継続

※サンケンコア：アレグロを除くサンケン半導体ビジネスを指す。

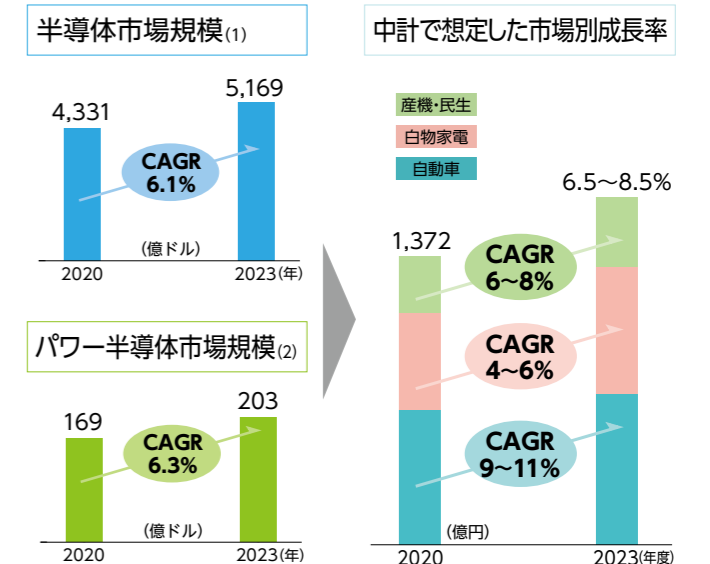
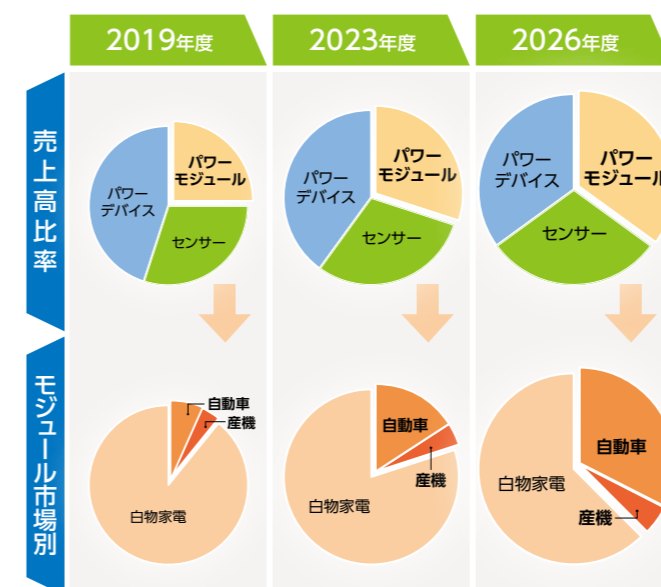
◆企業価値向上に向けた取り組み



構造改革が完了し、生産最適化と成長戦略の成果を21中計で実現

パワーモジュール、パワーデバイス、センサーの3本柱で成長
 自動車、産業機器向けを伸ばしてパワーモジュールを強化

サンケングループ全体で市場成長率を超える売上成長を目指す
 パワー半導体市場は自動車の環境対応とDXを追い風に本格的な増加基調へ



※出典：(1)「2020年12月 世界半導体市場統計(WSTS)」をもとに当社作成
 (2)「2020 進展するパワー半導体の最新動向と将来展望」(株)矢野経済研究所をもとに当社作成



取締役会長

和田 節

世代交代によって
経営のスピードアップを図り、
新たな成長ステージへ

構造改革と成長戦略を同時に進めた成果をもとに、新社長とともにサンケングループの成長戦略を支えていく

2015年に社長に就任して以来、ここまでの市況を振り返ると、米中貿易摩擦の激化と経済停滞、そして2020年からの新型コロナウイルス感染症拡大など、まさに激動の6年間だったと思います。就任した当初、サンケンコアは収益力の低下という課題に直面していました。これを打破するため、魅力ある製品を数多く生み出すための新たな戦略が必要でした。そのような状況の中、どのようにしたら成長軌道に戻せるのかと模索し、構造改革と成長戦略を同時に進めることにしたのです。2017年以降、米国子会社であるアレグロ マイクロシステムズ インク (以下、アレグロ) の第三者割当増資で原資を得た後、構造改革はフェーズ1からフェーズ2へと進み、開発改革は海外

開発拠点の整備から、プラットフォーム開発のコンセプトを構築するなど、企業価値向上に向けた経営施策を「18中計」の中で着実に進めてきました。

ただ近年では、予期せぬ変化に伴ってパラダイムシフトが起きるといった前提に立った企業経営の舵取りをしなければならない時代となっており、世代交代によって経営のスピードアップを図りたいと考えました。構造改革にも見通しが立ち、2020年にはアレグロのNasdaq上場も果たしました。サンケングループが新たなステップに入ったことを内外に示したいという思いもあり、社長交代を決断しました。私自身は、思い残すことはなく、やりきったという思いです。この間、構造改革は少なからず痛みを伴うものでしたが、2021年度からスタートした「21中計」では、成長戦略を実現するためのフェーズに入ったものと認識しています。

今後は、ガバナンスの観点から会長と社長の役割

分担を明確にし、私は取締役会議長の役割として、上場企業であるアレグロを含めたグループガバナンスの維持・強化に努めるとともに、ESG経営の推進に注力する考えです。社長は経営会議の議長であり、経営判断の最終決定者です。この経営判断が社外からどのように評価されるか、という観点で取締役会の運営にあたらなければなりません。さらには、重要な案件について事前に社外取締役と十分な議論を尽くす機会も設け、よりガバナンスの効く経営体制を敷いています。今後は、新社長とともにサンケンコアの復活を含めたグループの成長戦略を支えていきたいと考えています。

独立系のビジネスモデルを構築し、グローバル市場で確実にチャンスをつかむ

現在、私たちと競合するパワー半導体メーカー各社は大規模化し、市場占有、価格支配を強める傾向にあります。それに対して当社の顧客である最終製品メーカーは、サプライヤーに対して、「特定企業の傘下になく、独自性のある技術力を持ったミドルサイズの独立系企業」を常に求めていると考えています。これらの顧客が、当社にモジュールやデバイスへの対応を要請してくるのはその証であると捉えています。私たちが創業以来築いてきたのは、独立系でどこも企業系列にも属さないビジネスモデルです。例えば自動車では、系列を問わず、各OEM企業に繋がる販路としてTier1企業との関係を構築しており、家電も国内だけでなく中国・韓国ローカルのトップ企業に当社の製品を納入しています。このように、国内外で幅広い顧客基盤を有していることがサンケンの強みであり、このビジネスモデルがあればこそ、グローバル市場で私たちの成長のチャンスがあるのです。

また、「21中計」のスローガンに掲げる「お客様のイノベーションのために、社員一人ひとりのイノベーションのために」を実現していくために、『パワー半導体』が今後のビジネスモデルの中心になっていきます。そして、特定の顧客向けにカスタム製品を供給する従来のビジネスモデルから、プラットフォーム開発を基盤とした製品の提供にシフトしていくことで、着実な成

長を遂げていくことができると考えています。

「21中計」を着実に遂行し、サンケンコア復活の実現と次期中計以降に向けた将来の仕込みに取り組んで欲しい

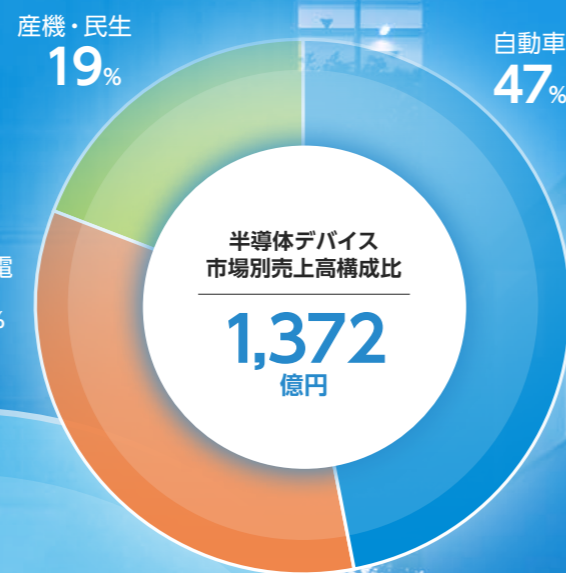
新社長の選任にあたっては、社外取締役を委員長とする任意の「指名委員会」で、社内外問わず広い視野で候補者を検討し、度重なる議論の末、最終的に技術・顧客・新製品開発などに精通している高橋社長に決定しました。高橋社長は技術畑出身で、モーションコントロールビジネスの分野で事業部長としての経験を積み、現在の白物家電向けIPM (インテリジェント・パワー・モジュール) 製品のビジネス拡大を主導してきた人物です。さらに、生産部門のトップの経験も有し、サンケンコアの商品力をさらに上げてくれると期待しています。当面は、「21中計」を着実に進め、成長戦略の遂行によるサンケンコア復活の実現と、次期中計以降に向けた将来の仕込みに取り組んで欲しいと思います。そして、その先の世界を描いていって欲しい。2030年のその先にはカーボンニュートラルやDX、働き方改革など課題が数多くある中で、パワー半導体、そしてサンケングループの社会における位置付けを確固たるものにして欲しいと思います。

今後、ESG経営は企業が生き残るための必須条件であると考えています。CO₂排出量削減や環境対応などは私たちが長年にわたって取り組んできた事業そのものであり、サステナビリティこそが私たちの活動の原点です。2021年、創立75周年を迎えるにあたり、これらの取り組みを基盤として、サンケングループをさらに一段上のステージに上げていくために、全力を尽くして新経営体制を支えていく考えです。



“

半導体をコアビジネスに、技術力と創造力の革新に努め、独自技術によるグローバルな事業展開を進める



2020年度
連結売上高
1,568
億円

パワーシステム事業
12.5%

半導体デバイス事業
87.5%

※パワーシステム事業のうち社会システム事業は、2021年5月1日付で株式会社GSユアサに事業譲渡しています。

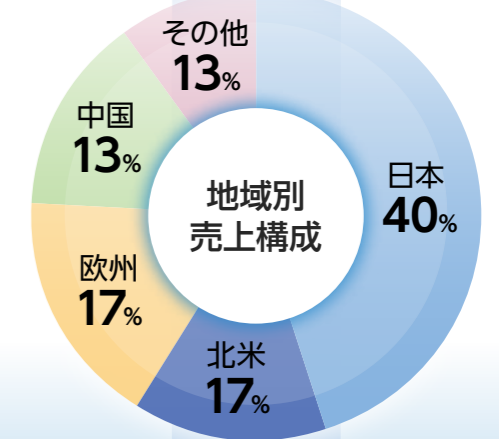
サンケン電気が誇る 主力製品

自動車向け製品



快適性や安全性、走行性能の追求などにより、自動車搭載部品は急速にエレクトロニクス化が進んでいます。従来より高い実績を持つオルタネータ用ダイオードやレギュレターICなどの製品ラインアップに加え、近年はハイブリッド車や電気自動車向けの製品が着実に増えてきています。また、自動車向け磁気センサーでは世界トップクラスのシェアを誇ります。

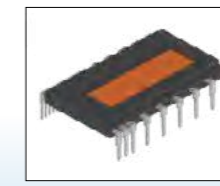
自動車向け製品の地域別売上構成



磁気センサー



オルタネータ用ダイオード



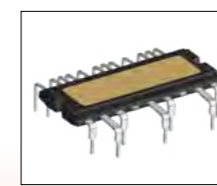
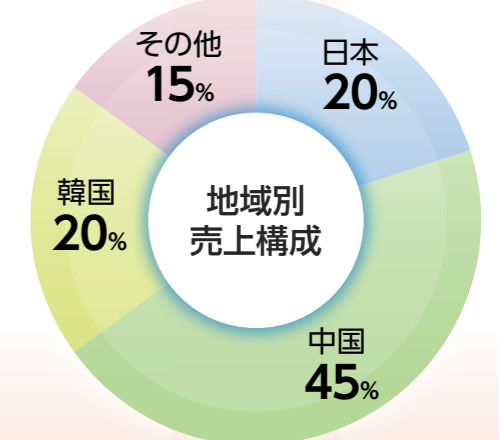
高圧3相モーター駆動用IC

白物家電向け製品

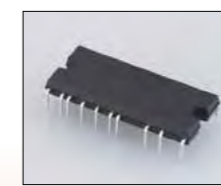


環境問題を背景として、各国で二酸化炭素(CO₂)排出規制や電力供給の制限が強化される傾向の中、エアコン・洗濯機・冷蔵庫などの家電製品において、省エネ効果の高いインバータ化の動きが加速しています。モーションコントロールの要となるサンケン電気のIPM(インテリジェントパワーモジュール)は、世界の家庭の電力消費量の削減に貢献しています。

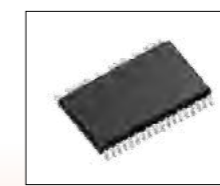
白物家電向け製品の地域別売上構成



エアコンコンプレッサ駆動用IPM



エアコン室外機ファンモーター駆動用IPM



エアコン室内機ファンモーター駆動用IPM



代表取締役社長

高橋 広

略歴

1986年 4月 サンケン電気入社
2010年 10月 技術本部IPMプロジェクトリーダー
2012年 4月 技術本部MCD事業部副事業部長
2015年 4月 技術本部MCBD事業統括部長
2018年 4月 デバイス事業本部生産本部長
2018年 6月 執行役員就任
2020年 6月 取締役上級執行役員就任
2021年 6月 代表取締役社長就任

社長就任にあたっての決意、抱負を教えてください。

社長就任にあたっては、「会社を変える」「技術の強み、優位性を明確にし、さらに強くする」「社員のマインドを変える」の3つのテーマに力を尽くしたいと考えています。

まず、『会社を変える』についてです。アレグロの一層の成長はもとより、アレグロを除くサンケンコアの収益性改善が最重要課題と捉えており、構造改革で進めている生産最適化と、「18中計」から取り組んできた開発改革による採算性の高い新製品の売上拡大が改善の大きな柱となります。「21中計」でも前中計で掲げた“Power Electronics For Your Innovation”のスローガンのもと、選択と集中を進め、グローバルで競争優位性のある、収益力の高いパワー半導体専門メーカーへと変貌さ

せる考えです。これこそが、私たちの進むべき道だと確信しています。

次に、サンケンコアの『技術の強み』です。私たちの強み、優位性がどこにあるかですが、これは、擦り合わせ・組み合わせの技術力であり、さらに強化していくべきだと考えています。チッププロセスやパッケージ技術に加え、ものづくりを支える生産技術、評価・検査技術など各要素技術のレベルアップとともに、それぞれの複合的な組み合わせから成る、より価値の高い製品を創出することが、新たなサンケンコアの強みになっていくと考えています。これが、まさにパワーモジュールの世界そのものであり、注力すべきポートフォリオの一つに据えたものです。

また、SPP (Sanken Power-electronics Platform) という開発コンセプトは、製品開発を進める上で各要素技術をプラットフォームとして共用

できるようにし、マーケットを意識した製品開発プロジェクトを効率的に実現するためのものです。メッシュの細かい進捗管理をプログラムマネジメント室が専任で担い、開発ロードマップに沿ったアウトプットをより確実にを行う仕組みが整っています。また各工場に分散していたものづくりに要する重要な生産技術開発のリソースを結集させ、本年2021年に「ものづくり開発センター」として本社に開設しました。すばやく、かつ長期的に要素技術の開発力を伸ばすため、リソースを集中させ、SPPコンセプトに基づく組み合わせ技術のプラットフォーム化でよりよい製品開発に取り組むことにしたのです。この新たな体制が私たちの進める開発改革の中心的な役割を担っています。

最後に『社員のマインドを変える』ということについてですが、ものを作ることには人一倍誠実に努力する社員が多い反面で、利益を上げていこうという意識が、まだ不十分であると感じています。顧客ニーズやマーケティングの視点から価値を認めてもらうための考え方に転換し、より戦略的な思考・構造へと社員のマインドを立て直していく必要があると考えています。価値をお金に換える思考を持っていれば、魅力ある製品を相応の価格で買っていただける顧客が存在するのです。そこを見据えて原価を管理していけば、自ずと利益は出てきます。これを可能にする組織体制に変え、責任の明確化と仕事のやりやすい環境を整えていきます。しっかりと組織・仕組みが構築されていれば、思考が行き詰まったときに総合力で動けるようになり、時間短縮や問題解決への答えに繋がります。一人で考えているよりは組織での方がうまくできるようになります。社内では

常に「創造性を発揮し、自らの変革を促し、現状維持バイアスを打破することを目指していこう」と話しています。

ご自身のキャリアについて教えてください。

私は1986年に新卒で当社に入社し、技術開発部門に配属され、そこで30年に亘って商品開発に携わってきました。近年では生産を統括する立場として、現在、最終段階にある構造改革の工場統廃合をリードしてきました。技術開発部門では、プリンタなどの小型低圧モータドライバの開発からエンジニアとしてのキャリアが始まり、開発のみでなく顧客の要望を吸い上げる活動を積極的に行いました。この経験こそがコミュニケーションの大切さ、そしてその要望を形にする喜びを覚えて、いまの人との関わりを大切に作る姿勢が生まれたと思っています。

そして、もう一つ、私の会社人生のターニングポイントとなったのが、2010年に、白物家電の成長が著しい中国・韓国市場を狙った高圧IPM展開の特別プロジェクトリーダーに抜擢されたことです。それまで、高圧IPMを自身で開発し、国内販売を中心に活動していましたが、事業の柱となるまでには至らず、会社として大きな勝負に出るものでした。ここでは、当時の役職では持てない大きな権限を与えてもらい、経営陣の強力なバックアップを武器に現場で即決する大胆な拡販とマーケティング活動を展開したことで、参入から数年の間に大きなシェアを獲得することができました。文化の違いでは苦労しましたが、誠実に行動し、要求を形にすれば成功できることがわかり、ここでの経験が、キャリアだけではなく



自分の人格形成と、自信を持った行動ができる要因になったと信じています。当社では技術者が社長となるのは創業者以来のことですが、これまでの経験を経営に生かしていきたいと考えています。

経営ビジョンについて、その考え方、想いをお聞かせください。

私たちは、サンケン電気が長期的に目指す姿を、以下の経営ビジョンとして掲げています。

**独自性のある技術、
人と組織のパフォーマンスで成長し、
社会のイノベーションに貢献する高収益企業の実現
“Power Electronics for Your Innovat!on”**

私は、この経営ビジョンを実現することが社長としての使命だと考えています。

当社は、パワー半導体とその周辺領域でビジネスを行っています。ますます厳しさを増す世界の競合との戦いに勝つためには、さらに独自性のある技術に磨きをかけなければなりません。そのためには、個である社員一人ひとりが、昨日の自分より少しで

も成長することを目指し、個の集合体である組織は、その一つひとつの成長を相乗効果として生かしていくことが重要です。そして、これらの日々の努力と成果を半導体という製品の中に結集し、様々な国、顧客、市場、用途に向け供給することで、人々の生活を豊かにし、安心で安定した社会の実現を支えるイノベーションに貢献する高収益企業となること、これが私たちのビジョンです。

新中期経営計画「21中計」で目指すことと、それを実現するための施策をお聞かせください。

当社の企業価値向上における重要な課題は、サンケンコアの収益性改善とアレグロの一段の成長であり、これを踏まえた「21中計」の骨子として、事業ポートフォリオを「パワーモジュール・パワーデバイス・センサー」とし、この3本柱で成長していく計画としました。また、半導体の市場成長率を上回る売上成長の実現を目指し、最終年度の2023年度連結目標はKPIとして営業利益率13%以上、売上高1,700億円以上、ROE12%以上と設定しました。これは、私たち本来の技術力、優位性を明確にし、選択と集

中の結果として事業効率を上げていくことを目的としたものです。中期経営計画の全体像としては、「18中計」と「21中計」を一体化した経営戦略と位置付け、この6年間を通じて“サンケンコア”の復活を実現することが最大の使命です。

「21中計」の具体的な施策は、『未来市場に適合した製品』での売上・利益拡大を追求すること、『SPPの浸透・徹底』によって技術で認知される企業に変革すること、『革新的ものづくり』で強固なバリューチェーンを築きグローバルで競争力を確保すること、成長市場における『マーケティング強化』、絶え間ない『働き方改革とデジタル化』の推進で成長戦略を実現すること、『多様性を尊重』するとともに、ステークホルダーからの信頼を重ねていく組織文化を実現すること、そして地球環境保全に寄与する製品開発と環境負荷低減活動による『持続可能な社会の実現に貢献』することであり、これらが経営ビジョンを支える骨格として、事業活動に展開していく考えです。

機構改革を実施されました。その目的と内容を教えてください。

2020年度までの機能別組織を改め、戦略と組織

の一体性・効率性を重視し、また、責任を明確にするための組織体系や機能に再編しました。従来の技術部門は、マーケットインの発想で、市場に望まれる、価値を利益に転換するマーケティングを重視した組織に改めました。開発から生産に関わる全技術部門を集約したことに加え、販売と技術部門にあったマーケティング機能も統合し、市場要求にマッチした新製品開発を行う体制の強化と、新製品開発に専念できる環境を整備しました。また、パワーモジュール、パワーデバイスへのポートフォリオ再構築に伴い、それぞれ製品別に売上、利益、在庫の責任を持つ生販一体組織に再編し、サプライチェーンを重視した顧客密着体制を実現していきます。

また、サンケンコアの開発進捗・収益性管理、品質管理、資材調達について、部門横断的に統制する組織を新たに設置しました。経営の意思決定および業績向上に役立てるための管理会計に基づき、「21中計」の目指す新製品開発および商品力の向上を支えます。

そして、全社スタッフ機能は社長の直轄組織として、財務体質の強化・働き方改革・DXの推進など、重要な経営テーマのスピードアップを図っていきます。

この新体制については、私が社長に就任する前か



ら1年以上をかけて考えてきたものです。この組織機構を軸にして、サンケンコアの収益性改善に向け、様々な経営課題の解決に積極的に取り組んでいきます。

ESG経営の考え方と取り組みについてお聞かせください。

近年、ESGに対する企業の取り組みの重要性は急速に高まっており、企業のあるべき姿・ありたい姿を映す鏡となって、その取り組みを公表することが求められています。こうした環境のもと、私たちもESGへの対応を加速しています。これらの取り組みを実行するためには、一定のリソースを費やすことが必要になりますが、私たちは企業の社会的責任を果たすことに加え、企業として生き残りかつ成長していくために必要な命題として、言い換えればESGに真剣に取り組まない企業に未来はないという考えのもと、今後、ESG推進を経営の主軸として取り組んでいきます。

このESGという考え方が普及する以前から、私たちは「エコと省エネ」を具現化する多くの製品を開発してきましたが、それをさらに拡大させ、本業の推

進によるCO₂排出量削減に貢献していきます。例えば、インバータエアコンに採用されているIPMはインバータ機の性能を左右する中心部品の一つであり、それによる消費電力の低減効果はきわめて大きく、ノンインバータ機に比べ約30%の省エネ効果があると言われています。当社のIPM販売数から試算したその省エネ効果は294億kWhとなります。一方、中規模の火力発電所の年間発電量は約40億kWhとされており、当社のIPMがもたらす省エネ効果は、いわば火力発電所7基分と同等となり、非常に大きなインパクトがあります。

さらに、当社グループの環境負荷低減活動として、石川サンケンでは「堀松工場カーボンオフセット推進プロジェクト」を設置し、2025年までに堀松地区の電力使用によるCO₂排出をゼロ化する計画です。堀松工場の敷地内に太陽光発電設備を設置するとともに、北陸地区の豊富な水力発電を由来とする電力に置き換えることで実現を目指します。このように、今後、当社が持続的成長を果たす企業となっていくためには、企業活動で発生するCO₂の削減活動を、自ら計画、そして宣言して推進していかなければなりません。当社は、今後も省エネエネルギーに繋がる製品開発を進め、本業を通じた社会貢献を継

続していく考えです。

働き方改革においても、リモートワークなどの制度改革に取り組んでおり、「ものづくり開発センター」では、「入社してくる人が働きやすく」をコンセプトに、フリースペースでかつアイデア創出に集中できるよりサイレントなエリアや、自由にディスカッションができるコミュニケーション主体のエリアなど、その日の仕事内容や人と人の繋がりに応じてより働きやすさを重視した環境が選択・提供できるようになっています。人事面においては、人材強化の観点から、社内育成にも力を入れながら、技術者の中途採用など外部人材の採用も積極的に進めていく考えです。国内のみならず、海外の開発センターにおける優秀な人材の確保も進めながら、外国人や女性の採用を活発化させ、女性管理職も増加させていく計画です。

ガバナンスの面では、取締役会の諮問機関である任意の指名・報酬各委員会が、社外取締役3名を軸にしっかりと機能しています。従来から継続している構造改革委員会は「成長改革委員会」へと名称を改めて月1回開催しており、構造改革の議論から、成長に向けた活発な議論にシフトしています。2021年6月の株主総会で、半導体業界において技術的な知

見にも精通する企業経営の経験者を社外取締役として迎えました。サンケンコアの企業価値向上に向けた様々な成長戦略の議論において、異なる経歴や知見を持つ社外取締役の、私たちとは違った視点からの助言に期待しています。

私たちがステークホルダーに求められるものは、高品質な製品によって顧客の利益に貢献し、社会に貢献していくことだと考えています。特にESG経営の観点では、制度的に求められている活動だけでは社会に認知されないとも考えており、より高い志を持って社会的責任を果たしていきたいと考えています。サンケン電気の今後、是非、ご期待いただきたいと思います。



“ 構造改革の完成と成長戦略の実現を通じ、サンケンコアの収益性改善と中長期的な事業拡大を目指します。

サンケングループは、「21中計」からポートフォリオの再構築を行い、パワーモジュール、パワーデバイス、センサーの3本柱で製品を構成していきます。これらはパワーエレクトロニクスと呼ばれる分野を中心に、モーションコントロールや電力変換技術を駆使した製品で、自動車、白物家電、産業機器、OA機器、テレビ・オーディオなど、あらゆるアプリケーションのキーデバイスとして使用されています。



取締役 常務執行役員
半導体事業本部長 **鈴木 和則**

2020年度の実績

売上高 **1,372**億円 営業利益 **12**億円*

*米国子会社アレグロ マイクロシステムズ インクのNasdaq上場に伴うIPO関連費用として、51億28百万円を計上

2020年度(2021年3月期)の半導体デバイス事業の売上高は、新型コロナウイルス感染症拡大(以下、コロナ禍)の影響による第1四半期の大幅な落ち込みを下半期で挽回し、1,372億33百万円と、前年度と同水準まで回復させることができました。

市場別では、期前半において、コロナ禍によりグローバルで生産減の影響を受けた自動車市場向けの売上は、前年度比8.8%減収の640億45百万円となりました。同市場向けの売上は第3四半期から急速に回復し、第4四半期単独では前年同期比で8.5%の増収となりました。

エアコン、洗濯機、冷蔵庫を中心とする白物家電は、中国のエアコン規格統一によるインバータ化率の上昇や、欧米における需要増に支えられ、主力のIPM製品

が好調に推移しました。この結果、白物家電市場向けの売上高は、前年度比4.1%増収の462億68百万円となりました。

産業機器・民生市場については、リモート環境の増大による通信需要の増加やコロナ禍での巣ごもり需要の拡がりにより、前年度比15.5%増収の269億円20百万円となりました。

損益面につきましては、営業利益は前年度比82.5%減の11億90百万円と大幅に減少しましたが、これは主に上半期後半から下半期前半にかけての生産調整の影響と、米国子会社アレグロのNasdaq上場に伴うIPO関連費用として51億28百万円を計上したことなどによるものです。

サンケンコアの成長戦略

「21中計」における市場別の戦略につきまして、まず自動車市場は、電動化へのシフトによりxEV*向け新製品が2023年度から拡大することを見込んでいます。xEV向けの代表的な製品であるトラクションモーター用パワーモジュールは、昨今のEVシフトの加速により、受注済案件の売上ピーク時期が当初の想定よりも前倒しとなる見通しです。採用モデルの拡大を通じて、本製品を車載モジュール成長の大きな柱にしていきます。また、トラクション用パワーモジュールの次世代製品として、当社製のSiC搭載モジュールを、2025年中にリリースする計画です。一方、内燃エンジン向けビジネスも、一定比率の売上を維持することができると想定しています。

白物家電市場では、インバータ化による持続的な成長が見込まれます。エアコンのインバータ化率は少なくとも2026年まで上昇し、以降もエアコンの世界市場は拡大して行くと考えています。洗濯機は、環境対応への要求と大型モデルの需要増により、インバータ化が従来想定よりも早

く上昇する見通しです。この白物家電市場で確実に利益を上げるために、SPP開発品の拡大を加速してまいります。

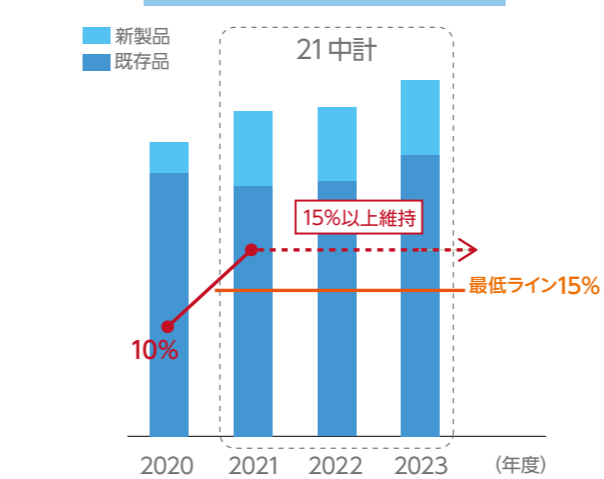
また産機市場では、STマイクロエレクトロニクスと共同開発したIPM製品の売上拡大を進めます。

売上高新製品比率につきましては、「18中計」の開発成果が「21中計」期間中に現れ、目標ラインである15%を超える見通しであり、その後も目標を維持する施策を講じていきます。利益改善の取り組みとしては、設計段階では、チップのシュリンク、材料変更・統一、部品点数の削減、生産段階では、混流生産ラインの構築、IoTを活用した画像検査による自動化の推進、AIを活用した設備管理による生産性向上、徹底した搬送の自動化を重点的に取り組んでいきます。

「21中計」の目標達成に向けて、グループの一段の成長と、サンケンコアの復活を果たしてまいります。

*電気自動車(EVもしくはBEV)、ハイブリッド車(HEVもしくはHV)、プラグインハイブリッド車(PHEVもしくはPHV)、燃料電池車(FCEVもしくはFCV)の総称

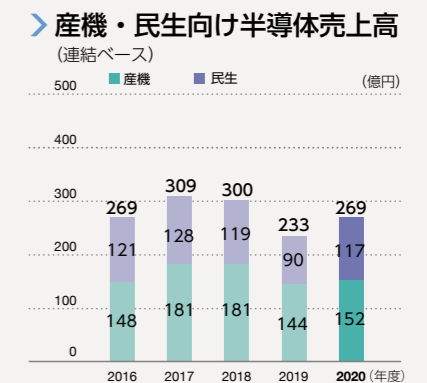
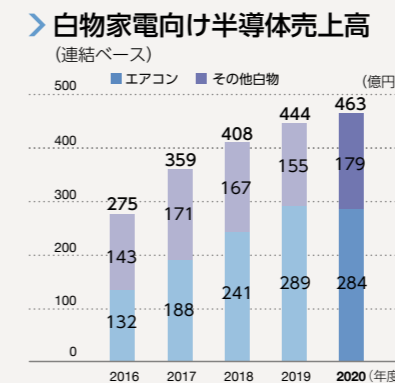
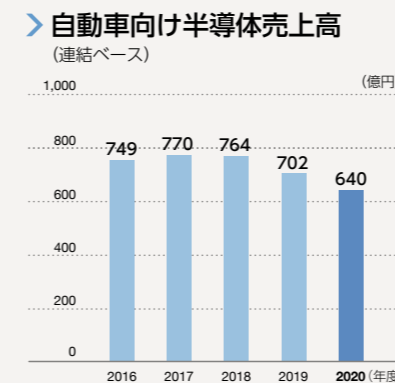
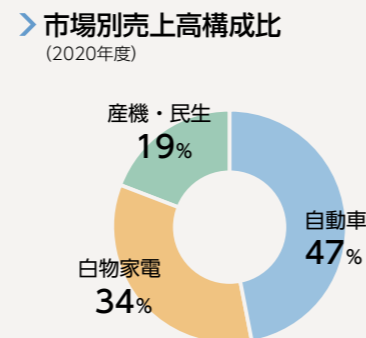
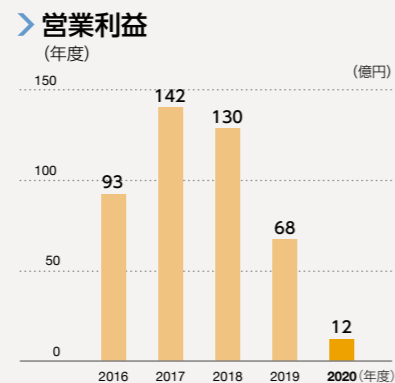
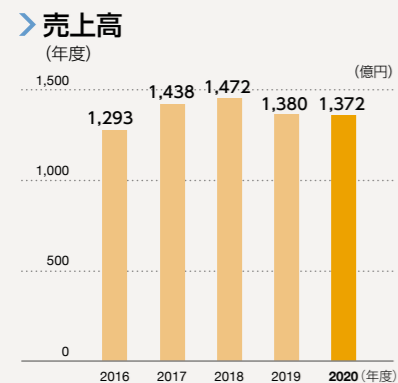
売上高新製品比率



*新製品定義:リリースから車載3年・その他1.5年以内。SPP開発品以外にカスタム開発品も含む。

利益改善の取組み

- 設計・チップシュリンク
 - ・材料変更・統一
 - ・部品点数の削減
- 生産・混流生産ラインの構築
 - ・IoTを活用した画像検査による自動化推進
 - ・AIを活用した設備管理による生産性向上
 - ・徹底した搬送の自動化



“

マーケティングをより重視した技術開発へのシフトにより、顧客に軸足を置いたマーケットオリエンテッドな製品開発を実現します。



取締役 上級執行役員
半導体事業本部副事業本部長 中道 秀機

要素技術開発をマーケット志向で進め、成長戦略を担うマーケティング本部

2021年4月の組織改編により、製品開発部門、要素技術開発部門とマーケティング機能を一体化させ、新たにマーケティング本部としました。これは、要素技術開発をマーケット志向で進めるといふ成長戦略の主軸として、機能そのものを組織化したもので、チップからパッケージ、生産ライン設計（ものづくり開発）に至るすべての要素技術の開発部門を集約しています。「18中計」の戦略として開発改革に取り組み、SPP（Sanken Power-electronics Platform）の構築を3年に亘って進めてきました。これにより、顧客に軸足を置いたマーケットオリエンテッドな製品開発を実現、マーケティング本部の果たすべき役割としています。

「21中計」は、この開発改革の具体的成果を発揮するフェーズと位置付け、従来の顧客のニーズに沿うカスタム志向の開発からプラットフォーム開発へとシフトしています。このプラットフォームは、先に述べた要素技術、すなわちチップ、パッケージ、制御回路、ICを共通化するもので、これにより開発リードタイムの短縮をはじめ、材料や生産手法の統一によるコスト低減を実現し、より採算を重視した新製品開発を可能とすることで、サンケンコアの収益性改善を狙います。

収益性改善に向けては、売上高新製品比率15%以上をKPIとして、サンケンコアの売上のボリュームゾーンである白物家電向けの既存製品を採算の高い新製品に置き換えていく考えです。具体的に

は、今期に量産を開始する高機能IPMの新製品を皮切りに、SPP開発による新製品のアウトプットを増やしていく予定です。

マーケティング本部は、市場動向、顧客動向、競合動向に加え、製品企画からプラットフォーム開発の進捗管理に至るまで、すべてを統括します。これにより、マーケティングをより重視した技術開発へのシフトを進め、個別の顧客のみならず、幅広い市場やアプリケーションに通用する製品ラインアップを充実させていきます。また、SPP開発によってプラットフォーム化した要素技術は、市場投入後の顧客フィードバックにより半年ごとに更新し、変化の速い市場に対応します。今後、このSPPによる開発改革によって持続的に成長可能な高収益企業へと転換を図るとともに、革新的なものづくりの追求と生産改革を加速させ、キャッシュ・フローを創出していきます。さらに、電動化・自動化を背景に変貌する自動車を最注力市場と位置付け、EV、ADAS向け製品で売上および利益の拡大を目指していく計画です。

2021年度は、「21中計」目標を達成するために、売上高新製品比率、製品流動化件数、顧客向けESサンプル件数などを指標に、開発および販売拡大に取り組みます。また、私たちの技術・製品は省エネルギーや省資源、CO₂削減に繋がるという自負を持ち、社会課題の解決を通じ、社会の利益に貢献することを使命として、力を尽くしていく考えです。



ものづくり開発
センターから世界へ

始動!

研究開発費
売上高の約10%

※売上高の約10%を研究開発予算に投資しています。
※ものづくり開発センターのみの割合ではありません。



ものづくり開発センターの役割、期待する効果

「ものづくり開発センター」では、SPP開発に必要な技術の集約と新製品開発から量産に向けた体制強化を図っています。従来、各工場独自に進めていた技術開発や、これに携わる技術者をものづくり開発センターに集約することで、効率的かつ方向性を統一する動きをとっています。

ここ数年、要素技術開発の時間的な制約の中、試作検証が成されてもなお量産立ち上げロスが生じるという大きな課題がありましたが、プラットフォームの先行開発および量産設備で検証可能なパイロットラインの設置など、改善に向けた環境整備を順次進めています。

プラットフォームとして確立した要素技術を新製品開発へ展開するという本来の開発スタイルに向けた舵取りを行い、より開発スピードを加速させます。また、デジタル化の動きに追従すべく、画像化・自動化・IT化の3本柱を軸とした開発環境の機能も兼ね備えています。

人目視からAI-Verifyシステムによる画像処理判定、人による工程間搬送の自動化システム(i-TS: intelligent-transport system)構築、BIツールによる工程・設備データ取り込みなど、DX、IoT、AIを最大限活用したデジタル化技術の積極導入を図り、異常予知・予知保全に繋がる取り組みを加速させます。これらの活動により、開発サイクル1/2・生産性2倍を目標に、利益拡大を目指します。



執行役員 半導体事業本部
マーケティング本部副本部長
兼 ものづくり開発センター長

赤石 和夫

CSR Vision

サンケン電気は

持続可能な社会の実現に向け

環境(E)・社会(S)・ガバナンス(G)の

課題に取り組み、「創造」に繋げる

新たな価値創造

企業の持続可能な成長を達成するためには、様々な社会課題をリスクと機会として整理し、サンケングループとして取り組むべき課題としています。

■ 社会課題への基本的な姿勢

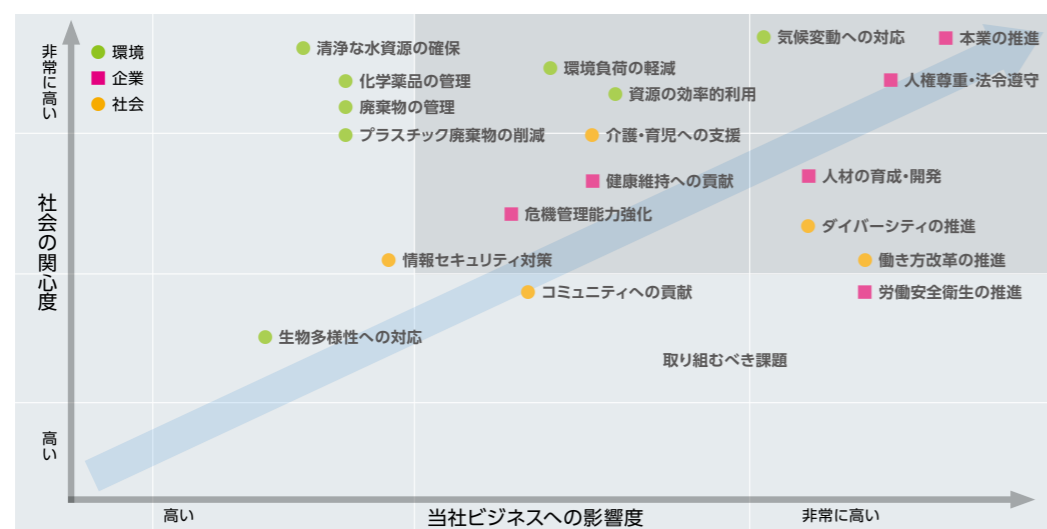
サンケングループの経営理念には、「半導体をコアビジネスに、パワーエレクトロニクスとその周辺領域を含めた最適なソリューションを提供することを使命とし、世界各地の産業・経済・文化の発展に寄与する」とあり、社会課題に対する当社の基本的な姿勢を表しています。

また21中計の経営方針には、電動化・デジタル化が加速する未来市場に適合した製品での売上拡大を掲げ、社会課題に対する具体的なアプローチ方法を定めています。そしてそれらの考え方を「Power Electronics for Your Innovation」というスローガンに表現しています。

■ マテリアリティの特定方法

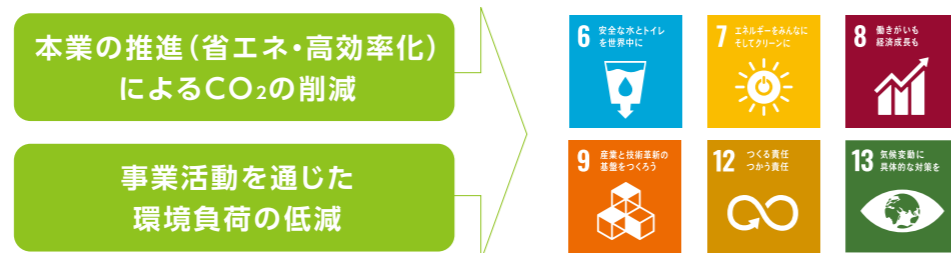
サンケングループにおける重点課題を中期経営計画など総合的な角度から検討しました。その過程において「社会の関心度」「当社ビジネスへの影響度」でマッピングを行い、サンケングループの重点課題(マテリアリティ)を特定しています。

マテリアリティの整理 重要度と影響度



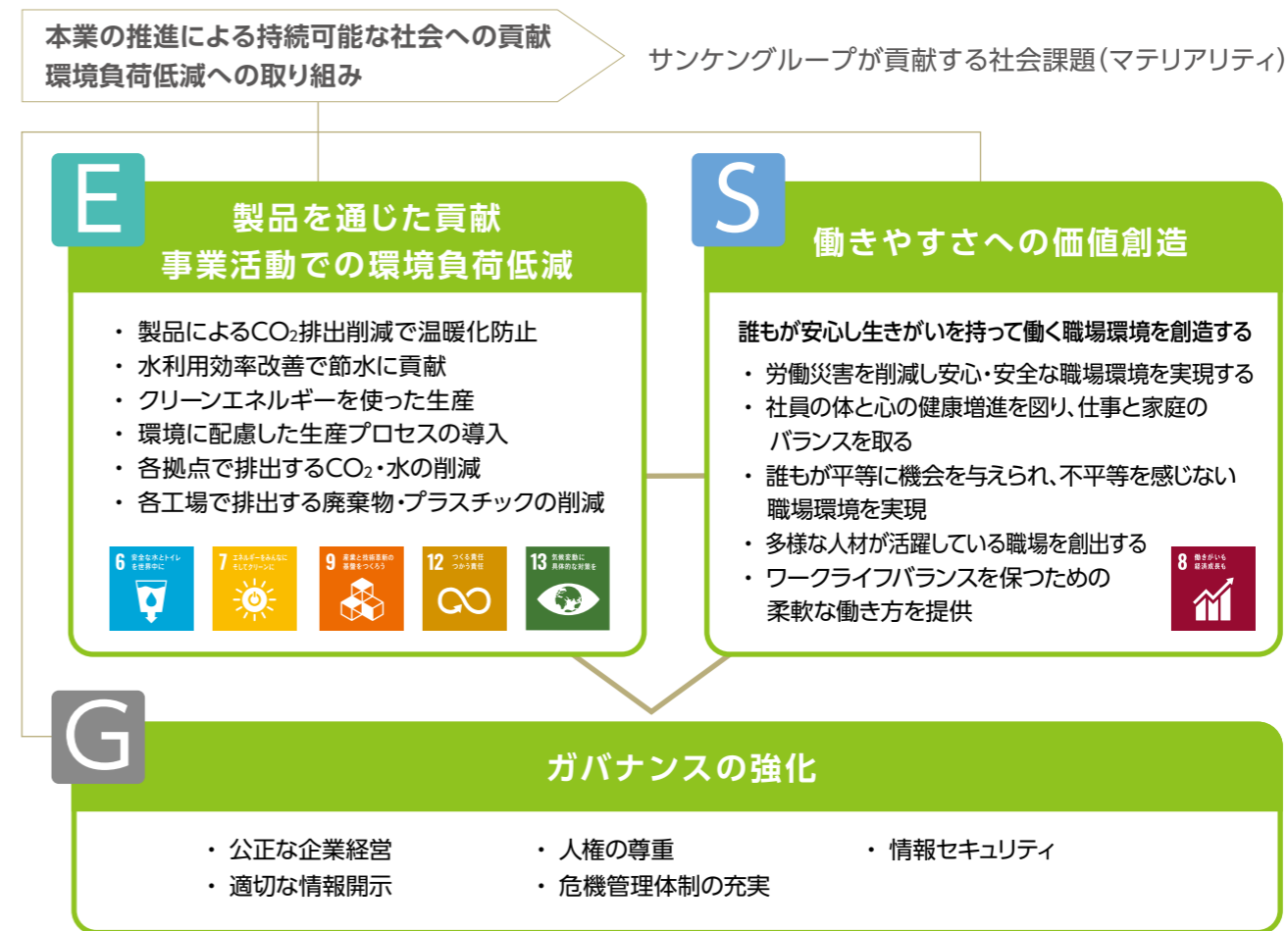
■ サンケンの重点課題 マテリアリティ

経営理念の確認、重点課題の分析という過程を経て、サンケングループが社会課題の解決に向けて取り組むべき課題を「本業の推進(省エネ・高効率化)によるCO₂の削減」と「事業活動を通じた環境負荷の低減」と定めています。



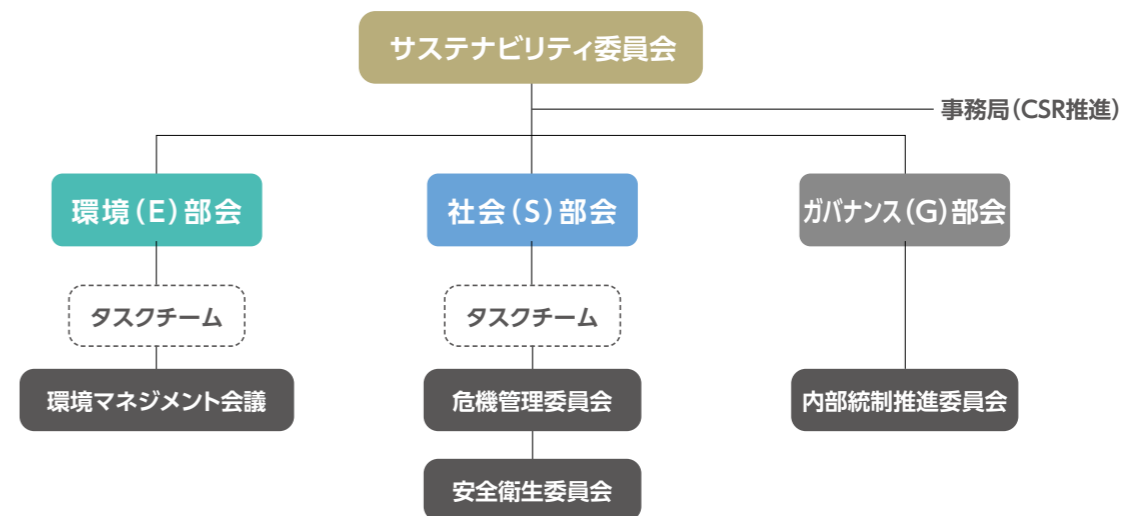
■ ESG経営への展開

特定されたマテリアリティをESG経営の中に落とし込み、社会への貢献と当社の持続的発展を結び付けています。各テーマにおいてそれぞれKPI・目標を定め、進捗を管理してまいります。



■ ESG経営 推進体制

特定された重点課題を環境・社会・ガバナンスというカテゴリーでさらに細分化し、目標(KPI)を定め、ESG経営としてグループ全体で取り組んでいます。



サンケン製品が果たす持続可能な社会への貢献

サンケン電気のデバイスが地球温暖化に解決策を与える

サンケングループは、「エコ・高効率化」を開発目標に、デバイスの可能性を追求しています。開発テーマは様々で、環境負荷低減に繋がる省資源設計や省エネルギー化を実現するべく、パワーデバイスのリーディング企業として、多様な人材が研究・開発を進めています。



海外技術拠点でのプロセスデザイン

製品の開発 5年目 Lさん



ソウルのオフィスはテクノパークに隣接しているので、仕事の合間には外でリフレッシュできます



※APTC:アドバンスド パワーデバイス テクノロジーズ(株) ※SiC:シリコン(Si)と炭素(C)で構成される化合物半導体材料 ※SBD:ショットキーバリアダイオードの略

EVインバータ用MOSFETとOBC用SBD製品の変換効率の改善および信頼性向上に焦点を当て研究

APTC*のプロセスデザインチームにて、SiC*基板のMOSFETおよびSBD*の特性シミュレーション、デザイン設計並びに測定を通じた特性評価をしています。

私たちが使用するすべての電子製品は電力を消費します。電力の伝送および変換時に損失を減らし、高電圧・大電流・高周波数にて使う半導体をパワー半導体と言います。SiCはSiに比べて高温・高電圧特性が優れており、これは、パワー半導体分野で最も必要とされるメリットでもあります。

このパワー半導体を使うことで、電力を得る過程において必要なエネルギーの損失を減らすことができます。また、EV部品をSiC半導体に代替すれば、冷却システムの簡素化および電力消費量の減少とともに効率的なエネルギー使用が可能になるため、環境問題や公害問題の解決に大きく役立ちます。

化合物半導体SiC/SBD開発

製品の開発 14年目 Mさん



部下とコミュニケーションを取りながら、開発の進捗を確認しています



化合物半導体SiCを使ったSBDの開発を担当

私たちの部署は、スイッチング電源の力率改善回路(PFC)用途へ、電力損失の低減を目的とし、SiC-SBDを開発しています。

PFCは、シリコンFRD*を高速スイッチングさせることで動作しますが、FRDがオフした際に流れるリカバリー電流で電力損失が発生します。そのため、リカバリー電流を抑えられるシリコンSBDを使えば改善しますが、FRDほどの耐圧を出せない問題があります。そこで、シリコンよりも絶縁破壊強度が高いSiCをSBDに適用することで、高耐圧化とリカバリー電流低減を可能とし、低損失に繋がります。

ただ、SiCは上記のようなメリットを持つ反面、サージ電流耐性が低いデメリットもありますが、チップ構造を変えることで改善を図りました。これにより、異常動作によるサージ電流が発生しても回路は壊れず、ロバスト性に優れた機器の製造を可能にします。

このように、低損失な製品を開発することでSDGsに貢献したいと思います。

※FRD:ファーストリカバリーダイオードの略

SAM2パッケージを使ったIPM開発

IPM開発 17年目 Nさん

海外協業パートナー企業との共同プロジェクトをマネジメント

SAM2パッケージを使ったIPM(インテリジェント・パワー・モジュール)の開発において、海外協業パートナー企業との共同プロジェクトをマネジメントするのが主業務です。

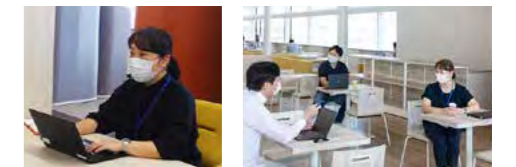
開発している製品は、拡大するxEV市場および産機市場において技術革新の基盤となるモータ制御をターゲットアプリケーションとしています。

海外の協業パートナーと協議していくことで、世界的な環境課題の解決やCO₂削減目標に対するアクションも取り込んでいけると考えています。

海外でのxEV動向も追っており、特に欧州での環境対応規制は厳しいことから、要求に応じていけるよう開発を進めています。同時に、当社の環境対応力を高めることへ繋がれると考えています。



海外赴任時の趣味でもあった旅行ができないのが残念。コロナ禍の収束が待ち遠しいです



SIM689xMシリーズ開発

製品の開発 7年目 Yさん

モータドライバシリーズの開発

私の担当はIPMの一つであるSIM689xMシリーズの開発。主に白物家電(冷蔵庫、洗濯機、エアコンなど)のファン、コンプレッサ駆動用モータドライバに使用されています。

納入先は国内のほか、中国、韓国、インドなどアジアを中心に展開しており、特徴としては、従来品にも増して保護機能を強化し、市場からも大変好評をいただいています。

白物家電業界からのニーズが高い温度モニタ機能をMICに搭載し、製品の性能アップを実現しています。

SIM689xMシリーズは幅広いラインアップを展開しており、出力素子にSJ-MOS*やFS-IGBT*を搭載した製品もあり、従来品よりもさらに低損失化することが可能です。これら製品の普及を通じて、自身の開発が日本はもとより、世界各地で「エコ・高効率化」に貢献していると実感しています。

※SJ-MOS:スーパージャンクション構造のMOSFET ※FS-IGBT:フィールドストップ構造のIGBT

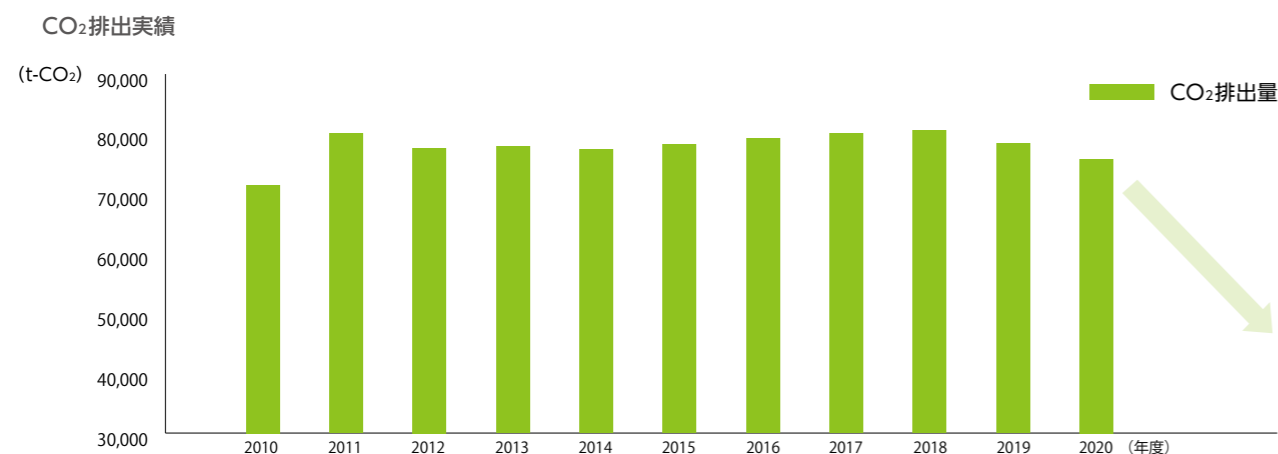


新設の「ものづくり開発センター」では、仕事のオン&オフを切り替えて活用しています



気候変動対策 (カーボンオフセットへの取り組み)

気候変動への対応は、自然災害の大規模化・激甚化という現象を見ても、もはや避けられない課題であり、当社としても最優先の課題として取り組んでまいります。サンケン電気の国内におけるCO₂の排出量は約76千トン (SCOPE1・2)。この削減とともに事業の上流・下流工程でのCO₂ (SCOPE3) を早期に捉え、削減計画を展開していきます。



CO₂の削減に向けて、現在2030年に向けた削減計画を検討中です。今後は、サンケングループを挙げて下記の取り組みに注力します。

<CO₂削減への考え方>

カーボンオフセットに向け、サンケングループとして下記2つの方針に取り組んでまいります。

1) 現状の把握と情報開示

CO₂の実態を正確に把握することが非常に重要であり、サンケングループが排出するCO₂(SCOPE1・2)の把握は無論のこと、部材の調達・製品の廃棄といった過程でのCO₂排出(SCOPE3)の把握を早期に行います。またTCFD(気候変動タスクフォース)に沿ったリスクの把握と情報開示を進める予定です。

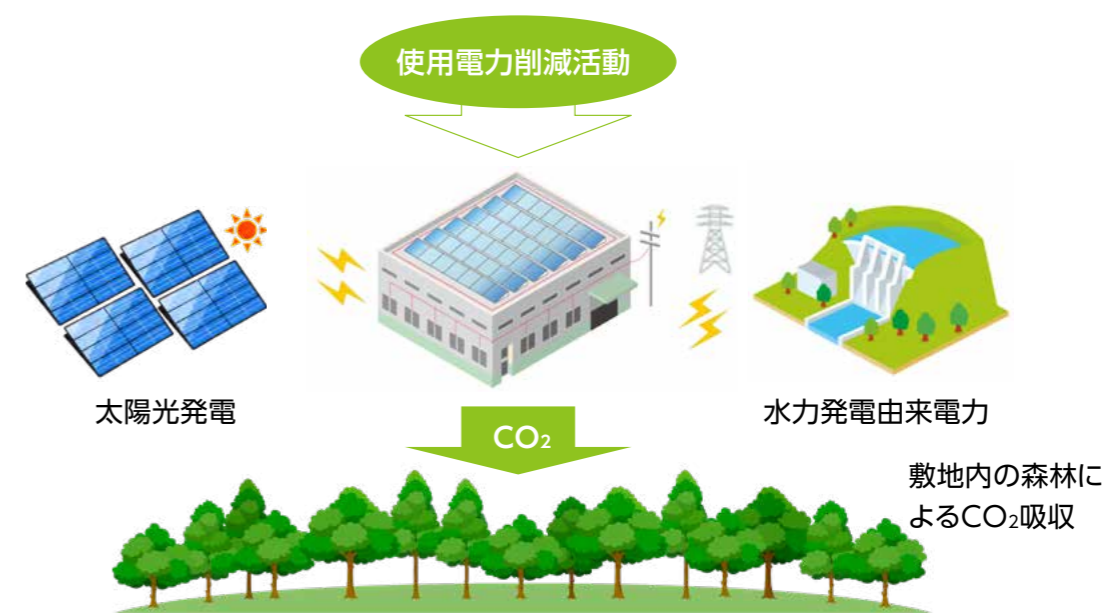
2) 削減活動と自然エネルギー電力の設置・採用

従来から行っている各工場・事業所での「省エネ活動」に加え、太陽光発電設備の設置や省エネ機器への設備更新を進めていきます。また、CO₂を排出しない電力(例:水力発電など)を積極的に取り入れます。石川サンケン堀松工場でのカーボンオフセットへの取り組みは、その具体的事例となります。

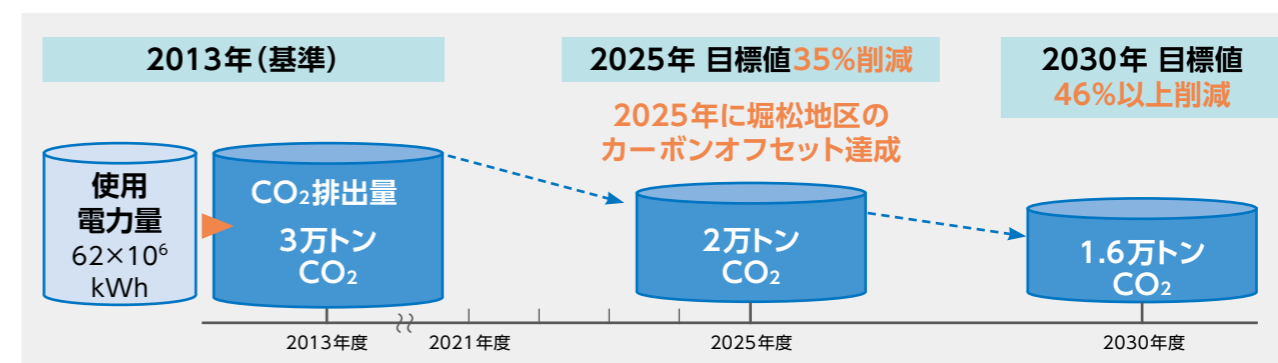
カーボンオフセットへの具体的な取り組み

石川サンケン 堀松工場カーボンオフセット計画

- ◆ 最終目標 2025年 電力使用によるCO₂排出量を「ゼロ」に
- ◆ CO₂排出量削減の割合
太陽光発電:15%、水力発電由来電力:80%、電力削減活動および森林吸収:5%



2025年までに堀松地区CO₂排出量ゼロ化、石川サンケン全体で2030年に46%以上削減を目指す



▲石川サンケン堀松地区 全景
敷地面積:306,543m² 延床面積:全体24,680.46m²



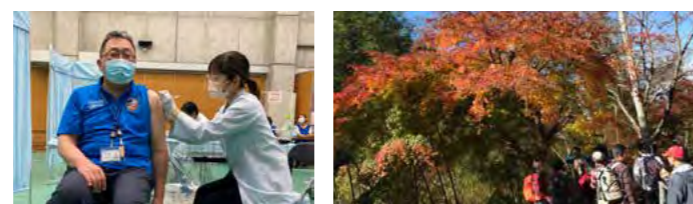
▲堀松工場B棟・先進技術推進センター
延床面積:10,253.25m²

人と社会への貢献活動

社員や社会への貢献活動として様々な取り組みを行っています。

SanKen ヘルスオリエンテッドカンパニー、ノンスモーキングカンパニーの実現 ～社員の健康増進とご家族の幸福のために～

サンケン電気では、社員とご家族が心身ともに健康であることが重要と考えています。社員の健康増進を通して、元気にイキイキと働ける職場環境を実現するために、2018年「健康宣言」を制定。2020年2月、前年に続き「健康経営優良法人認定制度」において「健康経営優良法人2020」に認定。さらに上位500位以内の「ホワイト500」にも認定されました。また同年5月には、日本政策投資銀行の「DBJ健康経営格付」において、ランクAを取得しました。



ALLEGRO microsystems 「アレグロの健康経営」 Wellness@Allegro 活動の推進

米国子会社のアレグロ マイクロシステムズ インクでは、「健康経営」の一環として、従業員とその家族が健康的な生活習慣を選択できるように支援することで、健康を意識する文化を創造し、個人的および専門的な生産性を促進しています。2016年には、機能横断型のウェルネス専任チームが発足。このチームは、事業のあらゆる階層や機能のボランティア従業員で構成され、外部のベネフィット・コンサルタントと健康保険会社の協力を得て、ウェルネス関連のプログラミングを設計し、実行しています。特に注力している4分野として、「ウェイト・マネジメント」「身体的活動の増進」「栄養管理」「ストレス・マネジメント」などのプログラムを全社レベルで推進し、Wellness@Allegroブランドのギアを誇りとしています。



社会への支援活動

「ペットボトル」を使った地域振興支援



「環境教育」「電気知識」など当社独自のノウハウを活かした次世代育成



障がい者の「社会参加の機会を増やす」 目的の障がい者支援



個人の社会支援 (ボランティアへの参加を促す)



コーポレート・ガバナンス

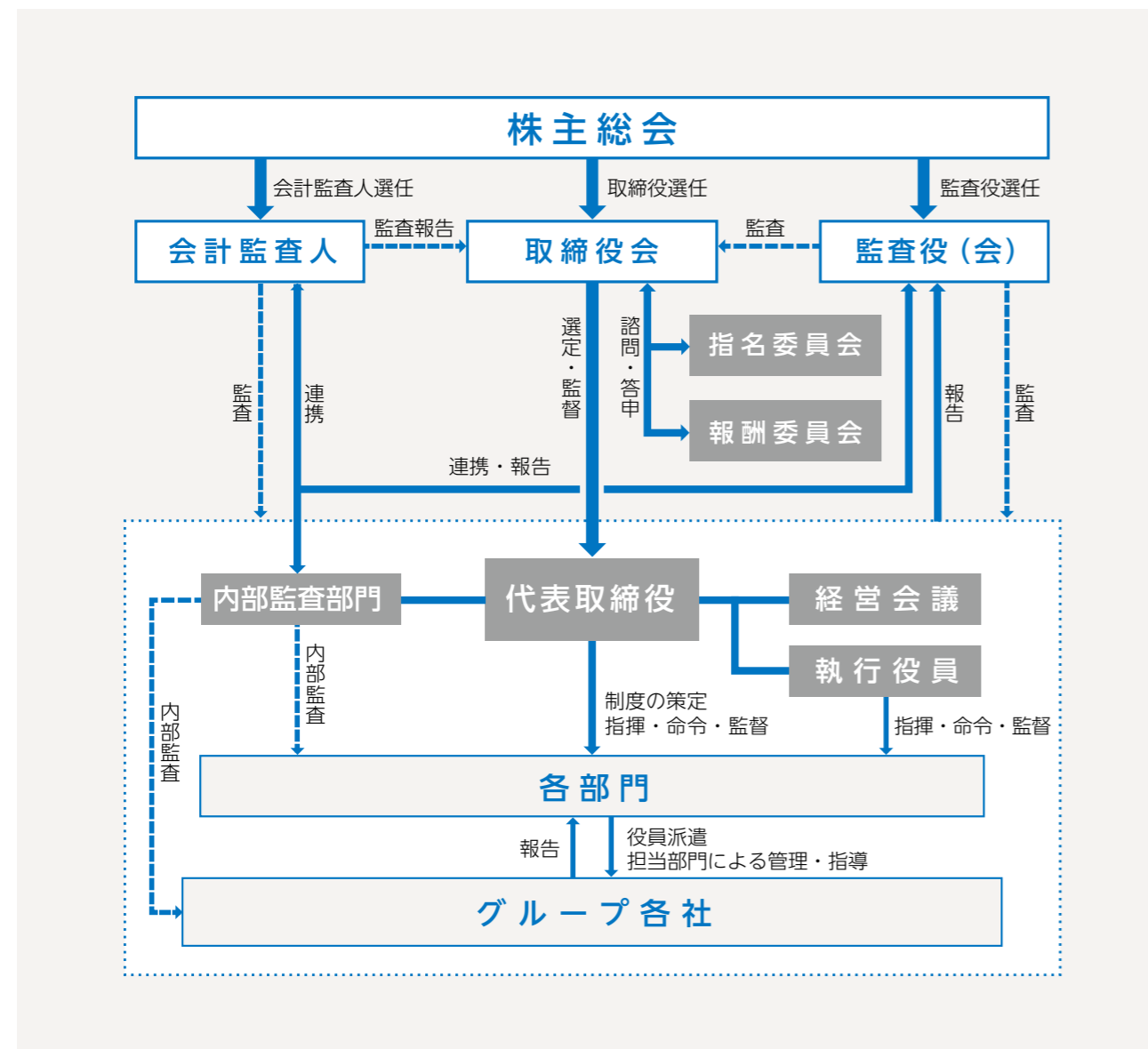
経営の効率化、透明性の向上及び健全性の維持を図るべく、社外取締役及び社外監査役の選任並びに任意の指名・報酬委員会の設置により、取締役会の迅速かつ適確な意思決定と業務執行の監督機能の強化を推し進めています。

コーポレート・ガバナンス体制

グローバルビジネスを展開する当社としては、広範なステークホルダーからの要請事項を踏まえつつ、『現状の当社における最良のコーポレート・ガバナンス体制』を選択すべきであると考えています。この考えに基づき、当社は監査役制度を採用しており、取締役9名(うち3名は社外取締役)、監査役4名(うち2名は社外監査役)により取締役会及び監査役会を構成しています。また、当社は執行役員制度の採用によって、経営の意思決定・監督機能と

業務執行機能を分離し、経営環境の変化に迅速に対応しうる体制を敷いています。2021年6月30日現在、執行役員は13名(うち4名は取締役が兼務)となっています。現在当社では3名の社外取締役及び2名の社外監査役による適切な職務執行によって、客観的かつ中立的な経営監視機能が確保されているものと考えています。今後も、ステークホルダー並びにコーポレート・ガバナンスに係る社会的な要請等を総合的に勘案した上で、当社における適切な体制を継続的に検討してまいります。

コーポレート・ガバナンス体制図



役員候補者の指名に関する方針とプロセス

取締役会がその役割・責務を実効的に果たすためには、取締役会メンバーとして当社の事業やその課題に精通する者が一定数必要であると考えています。また、取締役会の独立性・客観性を担保するためには、取締役会メンバーの独立性に加え、知識・経験・能力の多様性を確保することも重要であると考えています。このような観点から、当社では、戦略的な方向付けのため、当社の事業やその課題などに精通する者を業務執行取締役の候補者として指名することとし、社外取締役の候補者については、独立性と多様な知見・バックグラウンドを有し、客観的な立場から業務執行の妥当性確保に寄与いただける方、企業価値向上に繋がるアドバイスなどが期待できる方を指名することとしています。

上記方針に基づき、取締役候補者及び執行役員については、過半数の独立社外取締役で構成される任意の指名委員会に諮問し、同委員会での審議を経た後、同委員会からの答申内容を最大限尊重した上で、取締役会において決定します。また、監査役候補者については、当社の監査に必要な能力、経験、知見を有し、経営の健全性確保に寄与できる方を指名することとしており、監査役会の同意を得た上で、取締役会にて決定します。

役員報酬

当社は、役員報酬制度(業務執行役員を対象とする報酬制度)をコーポレート・ガバナンスにおける重要事項と認識し、以下を基本的な考え方としています。

- ・優秀な人材の確保に資すること
- ・役位ごとの役割の大きさや責任の範囲に相応しいものであること
- ・当社の企業価値向上と持続的成長に向けた動機付けとなること
- ・報酬決定の手続きに透明性と客観性が担保されていること

上記の基本的な考え方に基づき、また、社外取締役が委員の過半数を占める報酬委員会での審議結果を踏まえ、取締役の個人別の報酬等の内容についての決定方針を取締役会において決定しており、その概要は以下の通りです。

・当社の取締役報酬は、役位・役割に応じて決定され、月ごとに支給される基本報酬と、業績の達成度によって変動する業績連動報酬により構成されます。さらに、業績連動報酬は、短期業績に基づき変動し、事業年度ごとに支給される短期インセンティブ及び中長期の業績に基づき変動し、原則退任時に当社株式が交付される長期インセンティブとしての株式報酬(株式交付信託型)に展開される仕組みとします。

・取締役の報酬水準の設定については、各役位に対して総報酬の基準額を定めており、市場競争力を担保するため、国内の大手企業が参加する報酬調査結果をベンチマークとし、毎年、基準額の水準の妥当性を検証することとします。また、業績連動報酬における業績指標及び比率については、上記の基本的な考え方及び報酬委員会での審議結果に基づき設定することとし、2020年度における業績連動報酬の比率は、業績目標達成時に概ね30%となるよう設計しています。なお、2021年度については、この比率が概ね40%となるよう設計を見直しています。

・社外取締役に対する報酬は、その職務の性格から業績との連動を排除し基本報酬のみとし、また、監査役に対する報酬についても、監査という業務の性格から業績との連動を排除し、基本報酬のみを監査役の協議により支給することとしています。

固定部分	変動部分	
基本報酬 70%	業績連動報酬 30%	
	短期インセンティブ 20%	長期インセンティブ (株式報酬) 10%

※2021年度については、業績連動報酬の比率を概ね40%となるよう設計しております。

短期インセンティブについては、単年度の業績目標への達成意欲をさらに高めることを目的として、単年度の業績指標に応じて、原則として標準支給額に対し0~150%の範囲で変動します。業績連動指標は、報酬委員会の審議を通じ、重要な業績目標である「連結売上高」と「連結営業利益」を共通項目として設定しています。その他、個人別に期待する役割に応じて個別の指標も設定します。なお、2020年度の短期インセンティブに対する業績指標(共通項目)の結果は以下の通りです。

	目標値	実績値	達成率
連結売上高	1,505億円	1,567億円	104%
連結営業利益	60億円	78億円	130%

(注)連結営業利益の実績値については、一時費用を除いたNon-GAAP値です。

長期インセンティブについては、中長期的な企業価値向上への貢献意欲を高め、株主の皆様と利害共有を図るとともに、中期経営計画(以下、中計)における業績目標及び構造改革の達成等に向けた意欲を高めることを目的として、株式報酬制度を導入しています。役位及び中計期間での業績指標に応じ、原則として、標準支給額に対し0~150%の範囲で変動します。業績連

動指標は、報酬委員会での審議を通じ、中長期的に事業の収益力向上を重視し、「連結営業利益」及び「連結ROE」を設定し、これに加え、適切な株主還元を含めた株主価値向上へのコミットメントを示すことを目的に、「相対TSR」(電気機器TOPIXとの相対評価)を業績連動指標に設定しています。

上記の方針に基づき、取締役の報酬額については、過半数の独立社外取締役で構成される任意の報酬委員会に諮問し、同委員会での審議を経た後、同委員会からの答申内容を最大限尊重した上で、取締役会において決定します。

報酬委員会の活動内容

- ・構成：委員長を社外取締役とし、委員の過半数が社外取締役
- ・開催回数：5回(2020年度)
- ・審議概要：取締役及び執行役員個々の短期インセンティブの報酬額、業績連動報酬に係る業績指標の設定等に関する審議を行い、その決定内容を取締役会に答申

監査役監査の実効性確保に関する取り組みの状況

監査役は監査役会を構成し、監査の方針、監査計画、その他の法定事項の決定並びに情報の共有を行っています。各監査役は、監査役会の定める職務分担に従い、取締役会をはじめ経営会議その他重要な会議に出席するほか、主要な文書を閲覧し、その内容を監査役会において報告するとともに、取締役、内部監査部門であるCSR室及び会計監査人と、それぞれ定期的または必要に応じて会合を持ち、情報交換を行い、監査の実効性を高めています。さらには、国内外の当社グループの各事業所の往査を通じて厳正な監査を実施し、その結果を監査役会に報告しています。

当社は、会社法に基づく会計監査人及び金融商品取引法監査を行う監査法人としてEY新日本有限責任監査法人を選任しています。また当社は、同監査法人から監査役会に対して行われる報告会の定期的な開催及び内部統制についての意見交換などを通じ、同監査法人との連携を図っています。同監査法人及び当社監査に従事する同監査法人の業務執行社員と当社との間には、特別の利害関係はありません。

内部統制システムとコンプライアンス体制

当社は、従業員に対する行動規範として「行動指針」を制定しているほか、倫理法令遵守の指針として「コンダクトガイドライン」を制定し実施しています。また、代表取締役によるコンプラ

イアンス精神及びその重要性の役職員への徹底、継続的な教育研修の実施を通じて、法令及び定款の遵守徹底を図っています。内部通報制度については、従業員の内部情報の通報・相談窓口となる「ヘルプライン制度」を設けるなど、コンプライアンス体制の確立のための規程・制度の充実に努めています。

当社は必要に応じ、グループ各社に当社の役員を取締役として派遣し、当社のグループ経営方針の徹底、重要な業務執行の決定並びに効率的な経営の推進に努めています。また、「関係会社管理規程」「マネジメントガイドライン」などにより、当社ならびにグループ各社間における職務範囲と権限を明確化するとともに、グループ各社に当社の担当組織を定め、綿密な情報交換のもと、各社への必要な経営指導並びに業績管理を行っています。

リスクマネジメント体制と活動の状況

当社グループは、総合的なリスク管理体制の強化と対策の促進を図るため、社長直轄の組織として「危機管理委員会」を設置し、定期的に開催しています。委員会では、非常用備蓄など万が一への備えの拡充、災害対応実績や効果的な訓練方法などを共有することでグループ全体の災害対応力を底上げするなど、様々な施策に取り組んでいます。

また、当社グループでは、地震や火災など、事業継続に大きな影響を及ぼすリスクに対応するため、災害発生時の被害最小化と復旧手順を定めた「災害対策マニュアル」「事業継続計画(BCP)」を策定するとともに、非常時における従業員の安否確認システムを導入しています。定期的な訓練などを通じてこれらを効果的に運用し、重大災害への対応力をさらに高める活動に継続的に取り組んでいます。

情報セキュリティ

情報セキュリティについては、取引先との契約条件、技術情報、製造条件等の企業秘密、個人情報、情報資産の保護管理を強化するため、「情報管理規程」を制定し、グループ全体で教育や情報管理手順などの監査を実施するなど、情報管理体制を徹底しています。

外部と接続する通信ネットワークに関しては、不正侵入の防止対策強化を図るとともに、通信記録の保護と監視、ネットワーク使用に当たってのガイドライン策定といった対策を講じており、実効性を確保しています。さらに、サイバーセキュリティに対応するためのガイドラインを策定し、定期的に緊急対応訓練を行っています。

新経営体制におけるスキルマトリクス

当社グループでは、取締役・監査役は業務執行の監督と重要な意思決定が求められることから、多様な経験、多様かつ高度なスキルが必要となるため、性別、年齢及び国籍等の区別なく、それぞれの人格・識見に基づいた選定をしています。

氏名	企業経営	財務会計	業界知見	研究開発製造	営業マーケティング	国際性	法務リスク管理
 取締役会長 和田 節	●	●	●	●		●	
 代表取締役社長 高橋 広	●	●	●	●		●	
 取締役 鈴木 善博	●	●	●	●		●	
 取締役 鈴木 和則	●	●	●		●	●	
 取締役 中道 秀機	●		●	●	●	●	
 取締役 吉田 智			●		●	●	
 社外取締役(非常勤) リチャード R. ルーリー						●	●
 社外取締役(非常勤) 藤田 則春		●				●	
 社外取締役(非常勤) 山田 隆基	●	●	●	●	●	●	
 常任監査役 太田 明	●	●	●			●	●
 監査役 鈴木 昇		●	●				●
 社外監査役(非常勤) 南 敦							●
 社外監査役(非常勤) 平野 秀樹	●	●					

役員一覧

コーポレート・ガバナンス
サンケングループを支えるマネジメント

企業活動を支える基盤

2021年7月1日現在
取締役(9名)



取締役会長 和田 節



社外取締役(非常勤) リチャード R. ルーリー



代表取締役社長 高橋 広



取締役 中道 秀機



社外取締役(非常勤) 藤田 則春



取締役 鈴木 善博



取締役 鈴木 和則



取締役 吉田 智



社外取締役(非常勤) 山田 隆基

監査役(4名)



常任監査役 大田 明



監査役 鈴木 昇



社外監査役(非常勤) 南 敦



社外監査役(非常勤) 平野 秀樹

社外取締役メッセージ



社外取締役(非常勤)
リチャード R. ルーリー

米国ニューヨーク州弁護士
日立造船株式会社
社外取締役
アレグロ マイクロシステムズ インク
独立社外取締役
2014年より 当社取締役

社外取締役を過半数とする委員会は、 会社の中長期目標を達成するために 重要な役割を果たしています。

2020年度は会社にとって多くの課題があった年でした。新型コロナウイルスの感染拡大は、会社の売上と利益に与える影響とは別に、渡航禁止令によって2名の社外取締役は出張制限を余儀なくされ、取締役会や委員会の機能を果たすべく、すべての会議にリモートで出席することとなりました。幸い、世界的な大流行が始まる前に、私たちは、これまでに着手してきた構造改革の遂行に目途を付け、競争力と収益力を高めるための事業再編を行うに至りました。ご存じのように、数年前に取締役会には任意の「指名委員会」と「報酬委員会」の設置に加え、「構造改革委員会」が設置されました。メンバーの過半数を社外取締役が占めるこれらの委員会は、サンケングループ(以下、サンケン)が中長期に亘る目標を達成可能とするために重要な役割を果たしています。



社外取締役(非常勤)
藤田 則春

アーンスト アンド ヤング
エルエルビー ニューヨーク事務所
元パートナー
中国中信集团有限公司
元社外取締役
アレグロ マイクロシステムズ インク
独立社外取締役
2016年より 当社取締役

モニタリングとアドバイザー機能としての 役割を發揮し、サンケングループへの貢献を 持続していきます。

社外取締役の役割は、大きく2つあると考えています。1つは、コーポレート・ガバナンスの観点からのモニタリングの役割であり、もう1つは、企業の持続的な発展を支えるため経営陣へのアドバイザーの役割です。株主、顧客、従業員などの利害関係者の期待に応え、この2つの役割をバランス良く果たして行くことが重要だと考えています。

まず、モニタリング機能については、取締役会で活発な議論をすることが重要ですが、当社では年に数回、「社外役員ディスカッション」と称し、社外役員のための勉強会を開催して会社のビジネスおよび経営陣の考え方を理解する機会を設けていただいております。



社外取締役(非常勤)
山田 隆基

元 沖電気工業株式会社
半導体生産カンパニープレジデント
タイ スペシャル ガス カンパニー
リミテッド副社長
2021年より 当社取締役

会社の成長と収益の目標を実現する ために潜在リスクと変化を先取りし、 先手で実行するよう サポートしていきます。

2021年6月に社外取締役に就任いたしました。大変な重責と重々承知の上、お受けしました。サンケン電気は、事業ポートフォリオの最適化、構造改革の推進、SPPに見られる開発改革、モジュール開発などをスピード感を持って取り組まれ、新たな成長の土台を作られました。ありがたい姿として、自動車、産業機器、白物家電市場で「パワー半導体だったらまずサンケン電気」と示されています。オリンピックで例えれば、パワー半導体種目別でメダリストになり、人々から大きな期待を受けるイメージを想い描きます。そのためにはいかに多くのトップシェア商品を創出できるかに尽きると思います。サンケン電

この中で「報酬委員会」は、取締役会の承認を得て、上級役員および管理職の報酬体系のかなりの部分を、重要な業績の指標に連動し、長期的な個人報酬は会社全体の業績および相対TSRに連動するよう変更しました。この変更は段階的に実施され、2021年度にはすべての会社役員および主要管理職が新しい報酬体系の対象となります。「報酬委員会」が各個人について、経営陣が特定した主要な業績インシアチブと目標、およびこれらの目標に連動する年間報酬の割合を検討、評価、修正し、承認しました。ほとんどの役員にとっては、アレグロを除くサンケンコアの業績の収益性を向上させることが焦点となっています。今後は、報酬全体を重要なKPIに結び付けることを引き続き重視していくことで、会社の業績向上の起爆剤になると期待しています。

構造改革委員会は、社会システム事業の売却を決定する上で重要な役割を果たしました。当委員会は、サンケンにとって将来的に収益性確保が難しい事業にリソースを配分し続けることは

発な意見交換がなされています。当社は委員会設置会社ではありませんが、任意で「指名委員会」と「報酬委員会」を設けており、構成員は3名の社外取締役が過半数を占めています。2020年度の指名委員会の重要な役割は、新社長の選任でした。3名の社外取締役が、各取締役と個別にインタビューを行い、会社の現状の課題は何か、今後会社をどのように変えて行くべきか、それを実行できるにふさわしいリーダーは誰か、について、真剣な議論をしました。また、一部の執行役員にも個別にインタビューし、会社の現状分析や将来展望について意見交換しました。この透明度の高いプロセスを通じ、現和田会長を含めた指名委員会メンバーの全員一致により高橋社長を選び、取締役会に推荐しました。また、報酬委員会についても、企業価値の向上と持続的成長に向けた動機付けとなるように業績連動報酬の比率を増加させました。

気には、すでにトップレベルの商品があります。優れたリーダーシップ、チャレンジできる環境、オーナーシップマインドを持たれた社員の皆様が成し遂げた大きな成果であります。この強みをダントツに磨きあげるとともに、開発リソースの創出が重要と考えます。ありがたい姿の構想について、経営陣とワクワク感を持って議論させていただきたく思います。

2021年中期経営計画においては、新たな経営目標と施策が示されています。多岐に亘り不確定要素が増大する中で経営目標を実現するには、過去の挑戦、失敗事例から謙虚に学び、その上で先を見据えての潜在リスクを炙り出し、また変化を予見し、優先をつけて先手で着手し実行する、フィードフォワードの考え方が大事であると考えます。

例えば、売上目標を実現するには先を見てリスクを考慮し、オポチュニティーの獲得目標を決めますが、仮にオポチュニティー

合理的ではないと考えました。また、当委員会は、サンケンの経営陣とともに生産拠点の統廃合をはじめとする構造改革を行い、コスト削減、革新的な技術改善、生産性の向上を目指しました。これらの改革の効果が十分に発揮されるまでにはなお数年を要すると思われませんが、サンケンの将来の成功に向けた強固な基盤を築くことができたと確信しています。今後は、より効率的に成長性と収益性の確保を目指すため、戦略、方向性、オペレーションの変更を進め、実行するよう、引き続き経営陣に働きかけていくことに注力します。

また、この1年でアレグロの株式公開により、多額の現金が得られ、負債を減らし、構造改革の費用の一部を賄うことができました。これにより、サンケンの企業価値を引き出し、マーケットの評価も大幅に改善しました。引き続き、サンケンとアレグロの取締役として、両社が本来の力を発揮できるように努力してまいります。

もう1つのアドバイザー機能については、過去2年間、社外取締役が過半数を占める構造改革委員会における役割が顕著であり、半導体デバイス事業の生産体制最適化に伴う工場の閉鎖や統合、並びに社会システム事業の売却を実行しました。2021年7月以降、委員長が高橋社長に交代し、構造改革から成長戦略に軸足を移すと同時に、改革の継続も重要であるため、「成長改革委員会」と名称を変更しました。サンケンコアの復活を実現し、稼ぐ力を発揮できる会社へと変貌させることを目指します。

なお、アレグロは2020年にNasdaq上場を果たしましたが、引き続き高い技術力や収益力を維持し、サンケングループへの貢献が持続できるよう、アレグロの社外取締役としての役割も果たしていきたいと思っております。

の不足が生じた時の分析課題、売上達成の鍵は、新商品や新規顧客開拓であります。大きな案件では受注必要条件、競合分析を通してリスクを抽出し、対応策を考え受注までのシナリオを描きます。しかし、ステージアップ活動では苦戦はつきもの、この時の詳細な観察力からの課題解決は、改善への大きなチャンスであり、経営陣も関わり、これらを確実に是正し、オポチュニティーマネジメントを最高レベルにすることでコミットメント力の向上が図られると私は考えます。

私は、「ついていないことはついてる」と信じています。想定外の試練の場で奮闘したことが糧となり、解決能力や諦めない突破力のあるマインドが身に付き、後々の役に立つと考えます。

社外取締役として、サンケン電気のビジネスをよく知り、経営陣のお考えをよくお聞きし、経営目標を実現するために培ってきた視点で経営陣と議論し、サポートしてまいります。

財務・非財務データ (11年分)

財務	(年度)	百万円										
		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
(経営成績)												
売上高		¥144,882	¥131,803	¥126,386	¥144,467	¥160,724	¥155,919	¥158,772	¥ 175,209	¥ 173,650	¥ 160,217	¥ 156,795
営業利益		6,149	4,048	4,625	7,777	11,199	6,803	5,930	12,026	10,531	4,309	(1,198)
営業利益率 (%)		4.2	3.1	3.7	5.4	7.0	4.4	3.7	6.9	6.1	2.7	(0.8)
税金等調整前当期純利益 (損失)		1,144	2,545	4,099	5,468	11,575	2,068	4,582	(6,505)	9,028	(1,638)	(7,197)
親会社株主に帰属する当期純利益 (損失)		(922)	436	2,272	5,029	7,942	171	1,739	(11,421)	3,967	(5,559)	(6,952)
(キャッシュ・フロー)												
営業活動によるキャッシュ・フロー		7,392	5,345	6,339	10,658	9,973	7,799	19,237	14,521	14,604	13,118	7,629
投資活動によるキャッシュ・フロー		(10,272)	(8,614)	(6,390)	(11,176)	(14,234)	(11,344)	(10,931)	(16,644)	(21,783)	(8,311)	(12,294)
財務活動によるキャッシュ・フロー		3,728	509	1,294	2,714	5,692	5,044	(3,360)	13,233	(1,990)	12,215	21,086
(財務指標)												
総資産経常利益率 (ROA) (%)		3.8	2.2	2.8	4.8	5.8	2.0	2.7	6.4	4.9	1.4	(1.6)
自己資本当期純利益率 (ROE) (%)		(2.6)	1.3	6.3	11.4	14.3	0.3	3.2	(20.8)	7.0	(10.3)	(10.4)
(1株当たり指標)*												
1株当たり純資産 (円)		274.05	272.21	322.92	401.75	516.22	441.96	448.87	2,283.31	2,405.01	2,063.21	3,463.44
1株当たり当期純利益 (損失) (円)		(7.60)	3.60	18.73	41.47	65.50	1.41	14.35	(471.22)	163.70	(229.83)	(287.96)
1株当たり年間配当金 (円)		6.00	3.00	6.00	6.00	6.50	3.50	3.50	30.00	30.00	30.00	0.00

* 2017年度より、2018年10月1日付で実施しました株式併合 (5株を1株に併合) 後の値に調整しております。

非財務	(年度)	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
CO ₂ 排出量* ¹ (t-CO ₂)		71,466	80,004	77,632	77,870	77,415	78,291	79,158	80,069	80,609	78,463	75,803
水使用量* ¹ (m ³)		2,585,823	2,206,556	2,190,217	2,112,286	2,186,104	2,262,152	2,405,162	2,364,990	2,328,615	2,193,787	2,075,822
廃棄物排出量* ¹ (t)		6,462	4,871	4,508	5,295	5,146	4,417	4,623	5,277	5,127	4,620	4,507
連結従業員数 (人)		9,981	9,788	10,427	10,377	10,454	10,044	9,770	9,725	9,481	9,183	8,431
L国内従業員数 (人)		—	—	—	—	—	—	3,623	3,502	3,437	3,327	3,092
L海外従業員数 (人)		—	—	—	—	—	—	6,102	6,223	6,044	5,856	5,339
L海外従業員比率 (%)		—	—	—	—	—	—	62.7	64.0	63.7	63.8	63.3
L女性管理職比率* ² (%)		—	—	—	—	—	—	0.9	0.9	1.3	2.3	2.2
有給休暇取得率* ² (%)		—	—	—	—	67.74	69.13	68.82	70.46	69.57	62.80	52.90
障がい者雇用率* ² (%)		—	—	—	—	2.39	2.32	2.32	2.40	2.29	2.05	1.96
労働災害度数率* ² (%)		—	—	—	—	—	0.00	0.45	0.00	0.00	0.54	0.00
労働災害強度率* ² (%)		—	—	—	—	—	0.000	0.003	0.000	0.000	0.019	0.000

*1 国内製造拠点合計

*2 サンケン電気単体

連結貸借対照表

	百万円	
	前連結会計年度 (2020年3月31日)	当連結会計年度 (2021年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	¥ 40,779	¥ 60,990
受取手形及び売掛金	31,888	36,962
商品及び製品	14,422	15,864
仕掛品	21,231	19,782
原材料及び貯蔵品	5,425	5,592
その他	3,741	9,027
貸倒引当金	(114)	(46)
流動資産合計	117,375	148,173
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物(純額)	20,383	20,635
機械装置及び運搬具(純額)	31,577	30,328
工具、器具及び備品(純額)	1,788	1,317
土地	5,699	5,812
リース資産(純額)	74	47
建設仮勘定	6,538	9,425
有形固定資産合計	66,062	67,566
無形固定資産		
ソフトウェア	2,483	2,065
のれん	—	1,959
その他	2,244	4,116
無形固定資産合計	4,728	8,141
投資その他の資産		
投資有価証券	892	990
繰延税金資産	1,704	3,484
退職給付に係る資産	—	1,776
その他	3,262	3,617
貸倒引当金	(2)	(76)
投資その他の資産合計	5,858	9,792
固定資産合計	76,649	85,500
資産合計	¥194,024	¥233,673

	百万円	
	前連結会計年度 (2020年3月31日)	当連結会計年度 (2021年3月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	¥ 17,774	¥ 20,870
短期借入金	27,619	12,357
1年内返済予定の長期借入金	10,133	646
1年内償還予定の社債	15,000	15,000
コマーシャル・ペーパー	10,000	4,000
リース債務	44	31
未払費用	10,254	12,615
未払法人税等	659	2,151
業績連動役員報酬引当金	16	72
事業譲渡損失引当金	—	1,339
事業構造改革引当金	615	2,414
その他	1,233	5,128
流動負債合計	93,351	76,627
固定負債		
社債	20,000	5,000
長期借入金	1,643	33,329
リース債務	40	23
繰延税金負債	975	1,018
株式報酬引当金	8	43
役員退職慰労引当金	39	41
事業構造改革引当金	1,351	—
退職給付に係る負債	3,402	2,632
その他	1,435	1,706
固定負債合計	28,896	43,795
負債合計	122,248	120,422
純資産の部		
株主資本		
資本金	20,896	20,896
資本剰余金	24,465	60,882
利益剰余金	13,915	6,599
自己株式	(4,159)	(4,226)
株主資本合計	55,118	84,153
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	(75)	46
為替換算調整勘定	(477)	1,332
退職給付に係る調整累計額	(4,723)	(1,955)
その他の包括利益累計額合計	(5,275)	(577)
非支配株主持分	21,933	29,674
純資産合計	71,776	113,250
負債純資産合計	¥194,024	¥233,673

連結損益計算書

百万円

	前連結会計年度 (自 2019年4月 1 日 至 2020年3月31日)	当連結会計年度 (自 2020年4月 1 日 至 2021年3月31日)
売上高	¥160,217	¥156,795
売上原価	121,768	117,659
売上総利益	38,448	39,135
販売費及び一般管理費	34,139	40,333
営業利益(営業損失)	4,309	(1,198)
営業外収益		
受取利息	250	91
受取配当金	28	28
作業くず売却益	77	162
雇用調整助成金	—	256
雑収入	221	360
営業外収益合計	578	899
営業外費用		
支払利息	555	891
為替差損	1,115	615
製品補償費	72	7
借入金繰上返済関連費用	—	960
雑損失	469	632
営業外費用合計	2,212	3,107
経常利益(経常損失)	2,674	(3,406)
特別利益		
固定資産売却益	3,952	42
投資有価証券売却益	—	20
受取和解金	112	—
特別利益合計	4,065	63
特別損失		
固定資産処分損	414	212
投資有価証券評価損	26	54
特別退職金	350	—
関係会社整理損	205	42
減損損失	513	18
事業構造改革費用	5,175	1,663
事業構造改革引当金繰入額	1,691	523
事業譲渡損失引当金繰入額	—	1,339
特別損失合計	8,377	3,854
税金等調整前当期純損失	(1,638)	(7,197)
法人税、住民税及び事業税	2,050	1,818
法人税等調整額	594	(2,671)
過年度法人税等	941	(357)
法人税等合計	3,586	(1,210)
当期純損失	(5,224)	(5,986)
非支配株主に帰属する当期純利益	334	965
親会社株主に帰属する当期純損失	¥ (5,559)	¥ (6,952)

連結キャッシュ・フロー計算書

百万円

	前連結会計年度 (自 2019年4月 1 日 至 2020年3月31日)	当連結会計年度 (自 2020年4月 1 日 至 2021年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純損失	¥ (1,638)	¥ (7,197)
減価償却費	12,398	12,683
減損損失	513	18
事業構造改革費用	5,175	1,663
事業構造改革引当金の増減額(減少)	1,691	446
事業譲渡損失引当金の増減額(減少)	—	1,339
貸倒引当金の増減額(減少)	(189)	7
退職給付に係る資産の増減額(増加)	(44)	372
退職給付に係る負債の増減額(減少)	(264)	392
受取利息及び受取配当金	(279)	(119)
株式報酬費用	—	5,128
支払利息	555	891
有形固定資産売却損益(益)	(3,952)	(42)
投資有価証券売却損益(益)	—	(20)
売上債権の増減額(増加)	1,219	(4,975)
棚卸資産の増減額(増加)	(259)	225
仕入債務の増減額(減少)	174	2,547
その他	672	(3,591)
小計	15,775	9,769
利息及び配当金の受取額	284	118
利息の支払額	(559)	(908)
法人税等の支払額	(2,381)	(1,350)
営業活動によるキャッシュ・フロー	13,118	7,629
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得による支出	(11,114)	(10,175)
有形固定資産の売却による収入	4,392	80
無形固定資産の取得による支出	(946)	(620)
投資有価証券の売却による収入	—	42
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	—	(1,225)
貸付けによる支出	—	(4)
貸付金の回収による収入	0	1
その他	(644)	(393)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(8,311)	(12,294)
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の増減額(減少)	14,754	(15,090)
コマーシャル・ペーパーの増減額(減少)	(1,000)	(6,000)
ファイナンス・リース債務の返済による支出	(36)	(45)
長期借入れによる収入	—	62,931
長期借入金の返済による支出	(638)	(41,970)
社債の償還による支出	—	(15,000)
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の売却による収入	—	19,389
社債の発行による収入	—	31,166
自己株式の売却による収入	0	—
自己株式の取得による支出	(136)	(68)
非支配株主への配当金の支払額	(4)	(13,859)
配当金の支払額	(724)	(365)
財務活動によるキャッシュ・フロー	12,215	21,086
現金及び現金同等物に係る換算差額	(408)	3,487
現金及び現金同等物の増減額(減少)	16,613	19,909
現金及び現金同等物の期首残高	23,288	39,902
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 39,902	¥ 59,812

事業等のリスク

当社グループの経営成績、財政状態等に影響を及ぼす可能性のあるリスクには以下のようなものがあります。なお、本項に記載した将来に関する事項は、当連結会計年度末（2021年3月31日）現在において判断したものであり、不確実性を内在しているため、将来生じる実際の結果と大きく異なる可能性もありますのでご留意ください。

(1) 事業上のリスク

①感染症の拡大

当社グループは、日本国内のほか、海外各国、地域において生産及び販売を行っております。当該各地域では新型コロナウイルスをはじめとする感染症の拡大により経済が悪影響を受けるリスクがあります。新型コロナウイルス感染症では、ワクチンの普及までは、変異株の発生による感染拡大のリスクがあり、感染拡大地域における経済回復が遅れる可能性があり、これが当社グループの業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。新型コロナウイルスの感染拡大に対しては、前期に設置した特別対策本部による事業影響に関わる情報収集と対応、感染防止策の導入、在宅勤務の定着及びそのためのIT基盤の整備、希望する従業員に対するPCR検査の実施等の対策に取り組んでまいりました。

②事業構造改革

当社グループは、収益構造の抜本的改善策として事業構造改革を推進しております。この事業構造改革には一定の費用が伴う一方で、経済・事業環境の変化、将来の不確実な要因、予期できない要因などにより、その遂行が困難になる可能性や当初計画していた効果を得られない可能性等があり、その結果、当社グループの業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

③新製品開発

当社グループは、市場のニーズに合った製品を開発し、市場に投入していく必要があります。当社グループは常に市場動向を把握し研究開発に取り組んでおりますが、製品のタイムリーな市場投入が出来なかった場合あるいは製品が市場に受け入れられなかった場合、当社グループの収益性が低下し業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。こうしたリスクに対しては、新製品の創出力向上を目指し、半導体設計におけるコンセプト・プロセス・パッケージング・ソフト12プログラム・製造ライン・品質信頼性評価といった一連の開発フローに沿った、あらゆる領域での開発改革推進に取り組んでおります。

④価格競争

半導体業界における価格動向は需要変化により上下するものの、長期的には価格低減による競争力確保が必要となります。特に、海外競合企業の台頭は当社製品の価格決定に大きな影響を及ぼしております。価格競争は今後とも厳しさを増していくものと予想されますが、当社グループは一層の原価低減に努めるとともに、当社固有の技術を生かした付加価値の高い製品を市場投入することなどによってこれに対応してまいります。しかしながら、当社の価格引下げへの対応力を上回るような競合企業による低価格製品の出現あるいは取引先の需要の変化があった場合、当社グループの収益性を低下させ、業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可

性があります。こうしたリスクに対しては、設計段階からの部材共通化・材料コストダウンといった調達改革に取り組んでおります。

⑤為替変動

当社グループは、日本国内のほか、アジア、北米等の海外各国において生産及び販売を行っているため、当該各地域における経済動向などの環境変化が、当社グループの業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。また、当該各国、地域における現地通貨もしくは米ドルにて会計処理を行っていることから、円換算時の為替レートにより、業績に影響を及ぼす可能性があります。また、当社グループが生産を行う国の通貨価値の上昇は、製造と調達のコストを押し上げる可能性があります。コストの増加は、当社グループの利益率と価格競争力を低下させ、業績に悪影響を及ぼす可能性があります。なお、当社グループは、製品並びに原材料の海外調達の拡大による債権債務・取引高のバランスヘッジ並びに為替予約取引等によりリスクヘッジを行い、米ドル及び円を含む主要通貨間の為替レートの短期的な変動による悪影響を最小限に止める努力をしております。

⑥資金調達

当社グループは、設備投資、研究開発などのための必要資金の調達方法として、社債の発行、コマーシャル・ペーパーの発行、コミットメントライン契約、銀行借入等を行っております。当社グループに対する債券市場あるいは金融機関からの信用が低下した場合、こうした資金調達手段が制限されるか、もしくは調達コストが上昇し、業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

⑦知的財産権

海外の国、地域によっては、知的財産権による保護が不十分な場合があり、第三者が当社グループの知的財産を使って類似した製品を製造するのを効果的に防止できない可能性があります。一方、当社グループの事業に関連した知的財産権が第三者に成立した場合、または、当社グループの認識し得ない知的財産権が存在した場合においては、知的財産権を侵害したとの第三者の主張に基づき、ロイヤリティーの支払要求、当該知的財産権の使用禁止もしくは訴訟の提起がなされ、これらにより費用負担の増加が生じた場合は製品の開発・販売が制限される可能性があります。当社グループでは、自ら開発した技術とノウハウを用いて競合他社との製品の差別化を図っており、これら独自の技術を保護するために必要に応じ、でき得る限り知的財産権の出願、登録を行っております。

⑧情報セキュリティ

情報セキュリティについては、システム上の防御機能の導入に加え、取引先との契約条件、技術情報、製造条件などの企業秘密、個人情報、情報資産の保護管理を強化するため「情報管理規程」を

制定し、グループ全体で教育や情報管理手順などの監査を実施するなど、情報管理体制を徹底しています。

一方、情報セキュリティに対する侵害又はその他の不正行為があった場合、当社グループのブランドイメージ及び評判や事業に悪影響を及ぼす可能性や、当社グループが法的な責任を追及される可能性があります。サイバー攻撃がますます高度化し、より容易にツールやリソースを利用できるようになりつつあることから、不正侵入の防止あるいは検知、不正侵入への対応、データアクセス制限など、損害を防止するために当社グループが行っている対策、セキュリティへの取り組みや管理が、不正アクセス等に対し完全に安全な情報セキュリティを確保できる保証はありません。その結果、個人情報を含むビジネス情報の消失、破壊、漏洩、悪用、改変、または承諾を得ない第三者による不正アクセスが発生し、当社グループや取引先の情報システムまたは事業が破壊される可能性があります。こうした情報セキュリティに対する事象によって、多額の復旧費用が発生する可能性があります。さらに、売上の喪失、取引先及びその他の第三者との関係悪化、情報の不正漏洩、改変、破壊あるいは悪用などが生じ、当社グループの事業や活動に悪影響を及ぼす可能性があります。また、これらが当社グループのブランドイメージや評判を傷つける可能性があります。その結果、当社グループの業績及び財政状態に悪影響を与える可能性があります。

⑨災害リスク

大規模な災害や停電などが生じた場合、当社グループの設備や事業活動が被害を受け、それがサプライチェーンや製造その他の事業遂行における混乱を引き起こし、当社グループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。当社グループの生産拠点の多くは、地震のリスクが比較的高い日本国内にあり、本社機能がある埼玉、生産拠点が所在する東北・北陸地方で大地震が起きた場合、建物や機械設備、棚卸資産が被害を受け、また、当該生産拠点での生産活動の中断といった被害を受ける可能性があります。また、原材料、部品、ネットワーク、情報通信システムインフラ、研究開発、資材調達、製造、物流、販売に使用される、当社グループや資材調達先及びその他の取引先の世界各地にある拠点や設備は、自然災害、伝染病などの疫病、テロ、大規模停電といった予期できない事象により、破壊、あるいは一時的な機能停止等の可能性があります。これらの拠点や設備のいずれかが前述の大惨事により重大な損害を受けた場合、事業活動の停止、設計・開発・生産・出荷・売上計上の遅れ、または拠点や設備の修繕・置換えにかかる多額の費用などが生じる可能性があります。これらの場合には、当社グループの業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

⑩法的規則

当社グループは、日本を含め世界13の国、地域に生産・販売拠点を有し、各国、地域の定める様々な法令、規則、規制等(以下、「法的規制」)の適用を受け、事業が成立しております。また、当社グループが全世界において生産・販売等に必要技術・製品・材料等の輸出入につきましては、展開する各国、地域の定める関税、貿易、為替、戦略物資、特定技術、独占禁止、特許、環境等に関する法的規制の適用を受け、事業活動を展開しております。万一、これらの法的規制を遵守できなかった場合、当社グループの事業活動が

制限されることはもとより社会的信用の低下を招き、当社グループの業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

(2) 品質・環境リスク

①品質問題

当社グループは、顧客の品質基準及び当社の品質基準を満足する各種製品を供給しております。品質管理体制を維持向上させるため、品質管理に関する国際基準ISO9001及びIATF16949の認証を取得し、必要に応じてUL規格等、製品の安全規格への適合認定も取得しています。しかしながら、将来、全ての製品について欠陥がなく、また製品の回収、修理等が発生しないという保証はありません。大規模な製品の回収、修理等及び損害賠償責任につながるような製品の欠陥は、多額のコストや社会的信用の低下を招き、当社グループの業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

②環境問題

当社グループは、各生産拠点が存在する国の環境汚染、公害防止に関する法的規制を遵守することは勿論のこと、SDGsへの取り組みとして、中期経営計画において当社としてのマテリアリティを明確化し、環境問題の解決に貢献する企業像を目指しております。また、環境保護に関する国際基準ISO14001を取得するなど、環境対策に取り組んでおります。更に、製品の製造過程で使用する環境負荷物質及び製品に含有する環境負荷物質の把握・削減に努めております。これらの規制を遵守できなかった場合、環境負荷物質を大量漏洩させる事故を起こした場合、あるいは含有が禁止されている環境負荷物質を製品から排除できなかった場合、その改善のために多額のコストが生じるほか、事業活動の制限、顧客への賠償責任、社会的信用の低下を招き、当社グループの業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。


(3) 上場子会社の取り扱い

当社グループの上場子会社につきましては、開発戦略、事業ポートフォリオ戦略といった成長戦略との整合性の観点から、今後も一体的運営を継続すべきと考えており、これが、当社グループとしての企業価値最大化の実現に繋がるものと認識しています。しかし、経済・事業環境の変化、将来の不確実な要因、予測できない要因などにより、想定していた効果を得られない可能性があります。

上記項目のほか、当社製品がエレクトロニクス製品の技術動向や市場環境が激変することで、当社製品に対する需要が減少する可能性があります。また、原材料の高騰や、生産拠点、税制等の大幅な変更や戦争、貿易摩擦など予期し得ないカントリーリスク、さらには、製品の欠陥による人命、社会環境、企業活動への影響と、これによる訴訟・賠償等のリスク、退職給付債務の算定基礎率の変動リスク、他社との協業ビジネスが大規模な市場変動等の理由により効果を受容できないリスクなどが発生する可能性があります。

これらリスクのいずれかあるいは複数が発生し、結果として社会的信用の低下や事業活動の停滞、多額の損失の発生などに繋がった場合、当社グループの業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

会社概要

商号	サンケン電気株式会社 Sanken Electric Co., Ltd.
商標	
本店	埼玉県新座市北野三丁目6番3号
資本金	20,896,789,680円
発行済株式総数	25,098,060株
設立年月日	1946(昭和21)年9月5日
目的	1. 電気機械器具の製造および売買 2. 電気工事、電気通信工事その他前号に付帯する建設工事 3. 前各号に付帯する一切の業務

決算情報

事業年度	毎年4月1日から翌年の3月31日まで
定時株主総会	毎年6月
定時株主総会の基準日	毎年3月31日
剰余金の配当の基準日	期末配当金 毎年3月31日 中間配当金 毎年9月30日
上場証券取引所	株式会社東京証券取引所 市場第一部

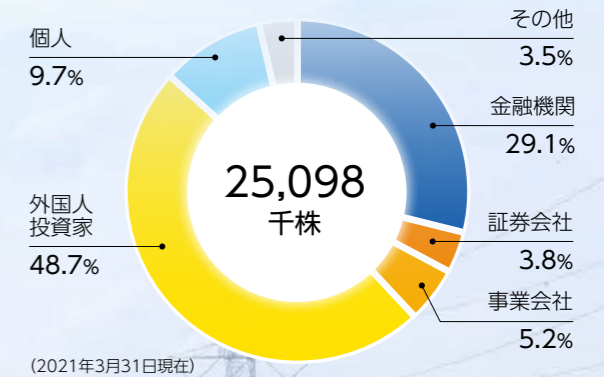
社債の状況 (2021年3月31日現在)

社債名	発行日	社債残高(円)
第十一回無担保社債	2016年9月27日	10,000,000,000
第十二回無担保社債	2018年9月20日	5,000,000,000
第十三回無担保社債	2018年9月20日	5,000,000,000

株式の状況

発行可能株式総数	51,400,000株 (2021年3月31日現在)
発行済株式総数	25,098,060株 (2021年3月31日現在)
株主数	6,705名 (2021年3月31日現在)

所有者別分布状況



大株主 (2021年3月31日現在)

株主名	持株数(千株)	持株比率
イーシーエム マスターファンド エスピービィ ツー	2,404	9.92%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,410	5.82%
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,261	5.20%
株式会社埼玉りそな銀行	1,202	4.96%
ゴールドマン サックス インターナショナル	1,022	4.21%
J.P.MORGAN SECURITIES PLC FOR AND ON BEHALF OF ITS CLIENTS JPMSP RE CLIENT ASSETS-SEGR ACCT	858	3.54%
クレディ・スイス・アーゲー ダブリン ブランチ プライム クライアント アセット エクイティ アカウント	800	3.30%
イーシーエム エムエフ	648	2.67%
ビーエヌワイエム エスエーエヌブイ ビーエヌワイエム ジーシーエム クライアント アカ운ツ エム エルエスシービー アールデイ	634	2.61%
日本電産株式会社	573	2.36%

(注) 1. 当社は、自己株式を869千株(3.46%)所有しておりますが、上記の大株主からは除外しております。
2. 持株比率は、発行済株式総数から自己株式を控除して算出しております。