



サンケンレポート 2022

Contents

01 サンケングループの全体像	
About Sanken	1
ステークホルダーの皆様へ	2
あゆみ	4
At a Glance	6
財務・非財務ハイライト	8
02 中長期の成長戦略	
社長メッセージ	10
特集セクション	18
事業戦略	22
技術トップインタビュー／R&D 戦略	24
03 サステナビリティ情報	
マテリアリティ	26
環境	28
社会	32
社会貢献活動	35
ガバナンス	36
社外取締役メッセージ	42
重要なリスクと対応	44
04 データ編	
財務・非財務データ（11年分）	46
会社情報	48

編集方針

本レポートは、すべてのステークホルダーの皆様に向けて、当社の中長期的な企業価値向上に向けた取り組みに関するご理解を深めていただくことを目的に発行しています。
発行にあたっては、IFRS 財団が提唱する「国際統合報告フレームワーク」を参考にしています。

〈見通しに関する注意事項〉

本レポートにおけるサンケン電気株式会社の業績予測や将来の予測に関する記述は編集時点における見通しであり、潜在的なリスクや不確実性、その他の要因が内在されています。したがって、これらの見通しは、将来の業績を保証するものではなく、様々な重要な要素により、大きく異なる結果になることがあります。

報告対象範囲等

対象期間：2021年4月1日～2022年3月31日
（一部2022年4月以降の内容を含みます）
対象組織：サンケン電気株式会社

お問合せ先

サンケン電気株式会社
コーポレートデザイン本部 経営企画室 IR部
埼玉県新座市北野三丁目6番3号
TEL: 048-472-1111

お問合せフォーム

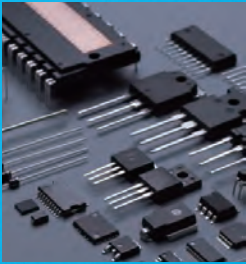
<https://www.sanken-ele.co.jp/corp/tousika/contact/form.htm>

About Sanken

グローバルな省エネルギーの一翼を担っています

サンケン電気は「電気」という幅広い領域の中で、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ている会社です。「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す。
パワー半導体^{*}は「電気」を使うとき常に必要となるデバイスです。電圧を調整し、交流を直流に変換することでモータを駆動させ、バッテリーの充電を行うなど、電源の制御や供給を行うものです。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年以上にわたって支えてきました。
2020年代の今日、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。サンケン電気はパワーエレクトロニクスを通じ、グローバルな省エネルギーに大いに貢献しています。
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、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。

※ パワー半導体とは



パワー半導体は、モータや照明などの制御や電力の変換を行う半導体です。扱う電圧や電流が大きいことが特徴です。
半導体といえば、マイコン（CPU）やメモリなどのLSIがよく知られていますが、これらは「演算」や「記憶」などの動きをする半導体です。これに対しパワー半導体は、交流を直流にする、電圧を5Vや3Vに降圧するなどし、モータを駆動したり、バッテリーを充電したり、あるいはマイコンやLSIを動作させるなど、電源（電力）の供給を行う半導体をいいます。



ステークホルダーの皆様へ

パワーエレクトロニクスを通じて社会に貢献し、 企業価値の向上を実現していきます。

平素はサンケングループに対しまして格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

サンケン電気は 1946 年の設立以来、経営理念に則り、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とともに、企業に対する社会的要請や環境調和への着実な対応を通じて、企業価値を最大限に高めるべく邁進しております。

私たちを取り巻く環境は、現在、大きな変化の只中にあります。電気自動車の普及や自動運転の進化に対する新たな技術が求められ、また、サステナブルな社会

の実現への取り組みなど、時代の要請は増えています。

変化の著しい時代に勝ち残り、企業に課せられた社会のニーズに対応するために、持続可能な発展を目指す ESG 経営を着実に実行していきます。そして、時代の変化を見据えながら、「独自性のある技術、人と組織のパフォーマンスで成長する高収益企業」を実現させ、未来のあるべき姿を目指してまいります。

サンケングループが今後、どのように事業活動を通じて社会的課題に取り組み、持続的に企業価値の向上と社会への貢献を果たしていくかということについてステークホルダーの皆様にお伝えするために、「サン

ケンレポート」を発行しています。

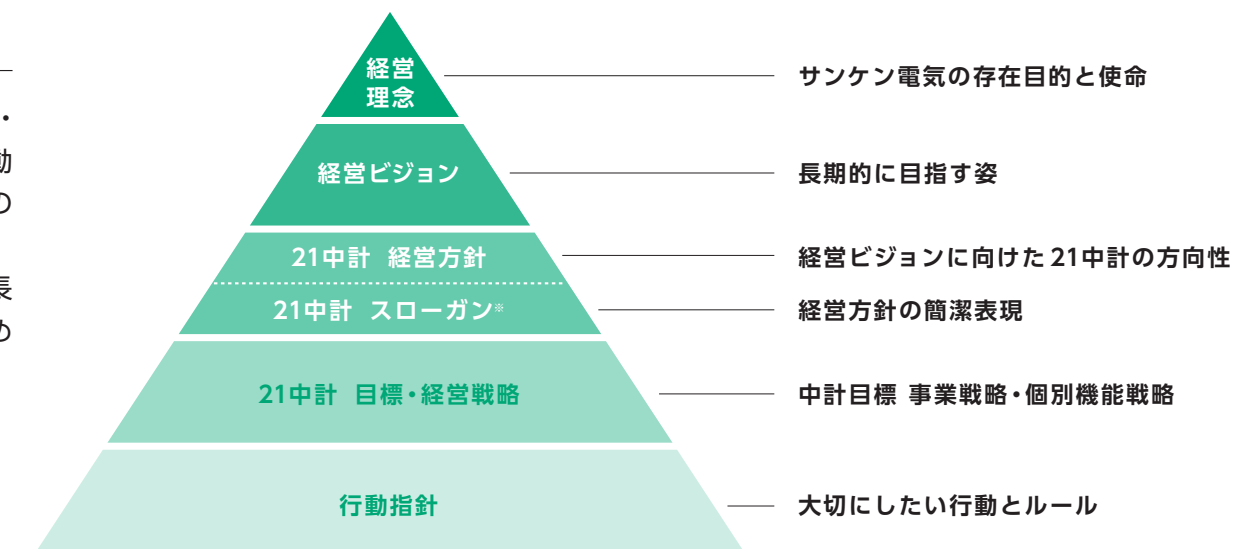
サンケングループが成長発展するうえでの基本となる考え方や取り組み、さらにはそれらが社会にもたらす多くの可能性を示すことで、皆様との価値共有を図り、一層の企業価値の向上を目指します。当レポートがサンケングループに対するご理解の一助となれば幸いです。

代表取締役社長
高橋 広

サンケングループが共有する価値観

「経営理念」「経営ビジョン」「21 中期経営計画（経営方針・スローガン）」「21 中期経営計画（目標・経営戦略）」「行動指針」の 5 つで構成される理念体系は、サンケングループの全従業員が拠り所とする価値共創のベースです。

サンケングループは、理念体系に基づき、さらなる成長を目指し、全員が一体となってグローバルに活動を進めていきます。



※ スローガン

**Power Electronics
for Your Innovat!on**

「2018 年中期経営計画」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 Innovat!on」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。

あゆみ

サンケン電気の経営理念は、ものづくりの視点だけではなく、世界の産業の発展、経済の発展、文化の発展に貢献することを謳い、その精神は社員一人ひとりに受け継がれています。

サンケン電気が様々な産業を支え、世界中でビジネスを広げ、技術と品質をもって社会に貢献する企業としてのさらなる発展を考える上で、何をもって必要とされ、どのようにコミュニケーションし、社会から必要とされる企業となるのか、サンケン電気の企業理念にはその指針として5つの想いが込められました（詳細は右ページ 経営理念とともに）。

歴史



松永 安左エ門

1937年、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的とする科学的試験研究機関として（財）東邦産業研究所が創設されました。

同研究所の半導体研究室主任であった故小谷鉄治氏は、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年に現社名であるサンケン電気（株）へ社名を変え、現在に至ります。研究機関が事業の始まりだったためか、研究に対する真面目で真摯な風土が今もなお強く息づいています。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いてきました。これからもパワーエレクトロニクスの分野で革新者であり続け、独創的で先進的な製品の開発に挑戦し続けていきます。



小谷 鉄治

経営理念とともに



半導体をコアビジネスに

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。≫ pp.22-23 事業戦略



独自の技術をもってグローバル事業を展開

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。≫ pp.6-7 At a Glance pp.24-25 技術トップインタビュー



従業員一人ひとりを尊重

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。≫ pp.32-33 人材



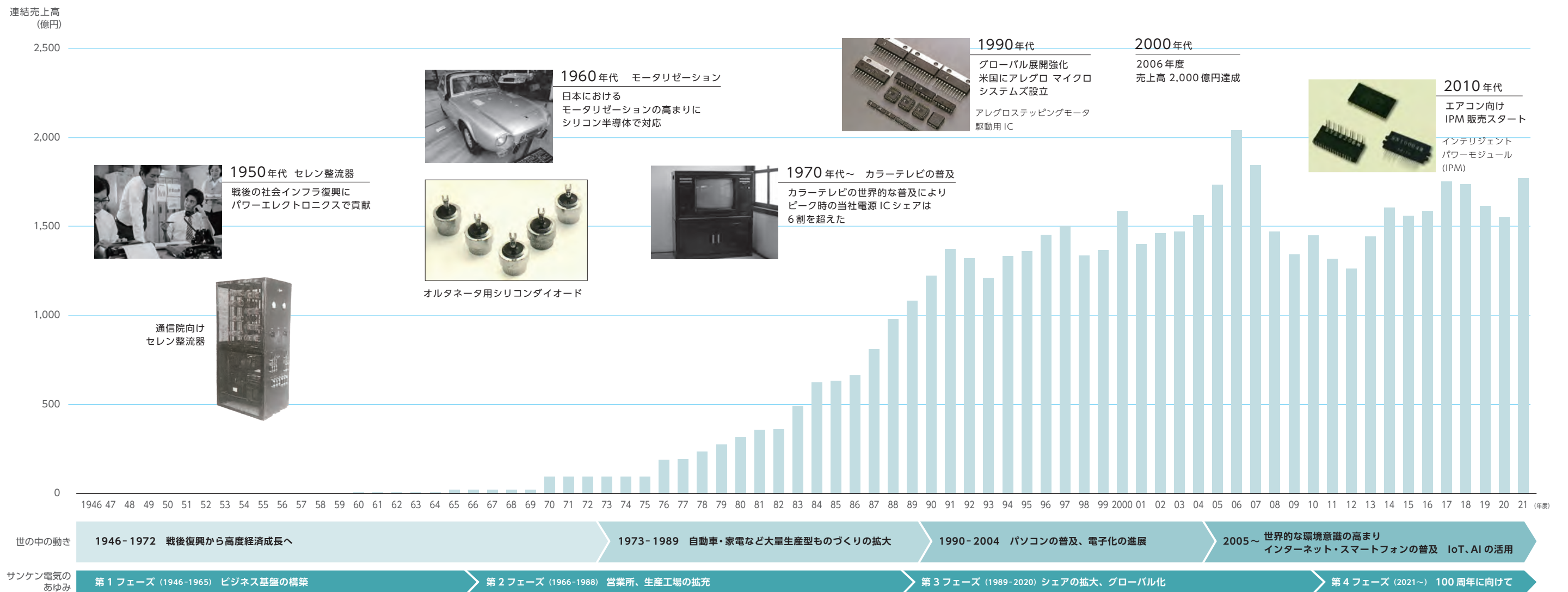
高い倫理観によって業務を遂行

私たちは、技術と創造を重んじる企業人として、高い倫理観によって業務を遂行し、公正さと高潔さをもって顧客や取引先に対して接する。≫ pp.36-41 ガバナンス



社会的な責任と環境との調和

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。≫ pp.28-31 気候変動



At a Glance

私たちは、半導体デバイスの製造・販売ならびにこれらに付随するサービスを主な内容として事業活動を展開しています。

当社売上高全体での海外売上高比率は 70% を超えており、全世界を相手に業界最先端の「エコ・省エネ」への取り組みに力を注いでいます。

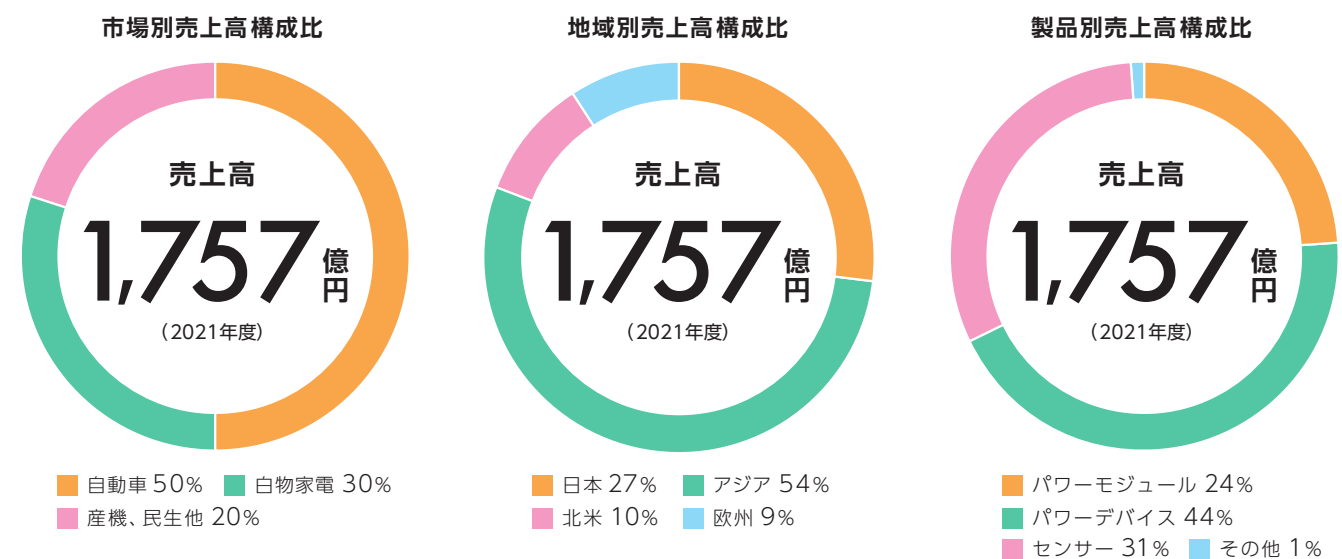


サンケン電気の事業に関する主な競争優位性

- ≫ パワー半導体メーカーとしての幅広いラインアップ
- ≫ 独立系企業であり国内外に幅広い顧客基盤を有する
- ≫ 高効率・省電力につながる技術ノウハウの蓄積
- ≫ グローバルネットワーク体制を基としたグローバル生産力・供給力・技術サポート力

売上高構成比 (市場別/地域別/製品別)

サンケン電気は、半導体デバイス事業以外のセグメントの重要性が低下したことから、セグメント別の記載を省略し、市場別、地域別、製品別に集計しています。

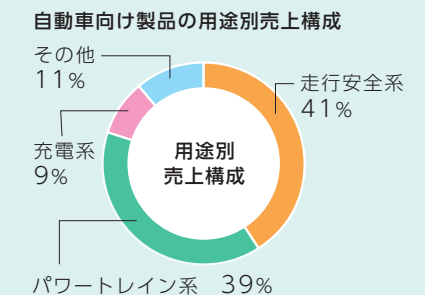


自動車向け製品



879 億円

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ータ 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。

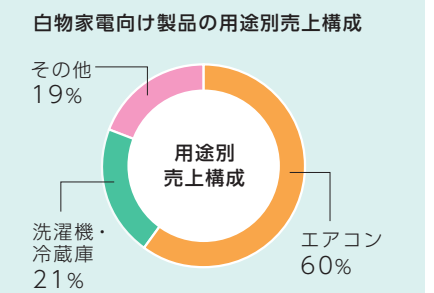


白物家電向け製品



534 億円

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。

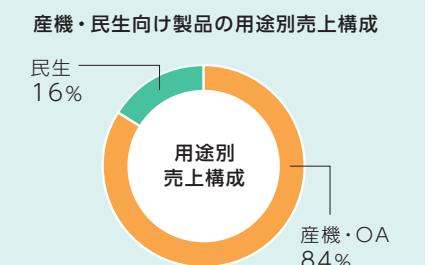


産機・民生向け製品

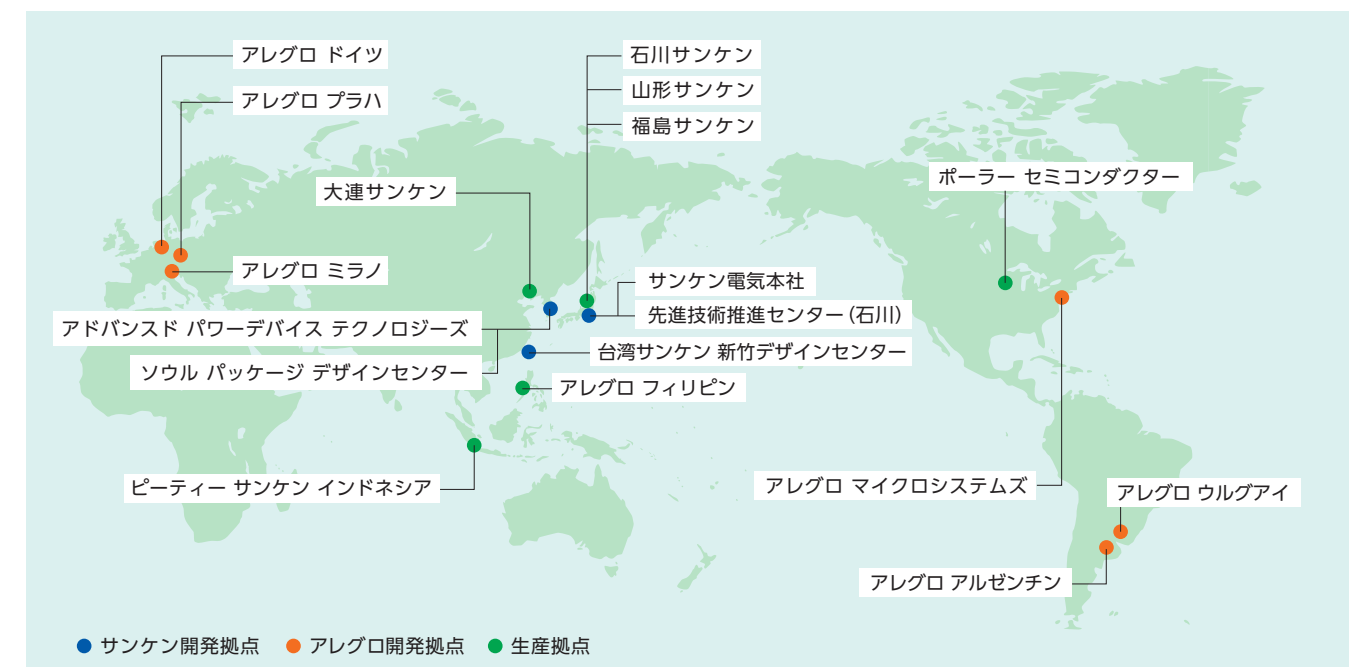


344 億円

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サーバーやプリンタ向けを中心に堅調に推移しています。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。



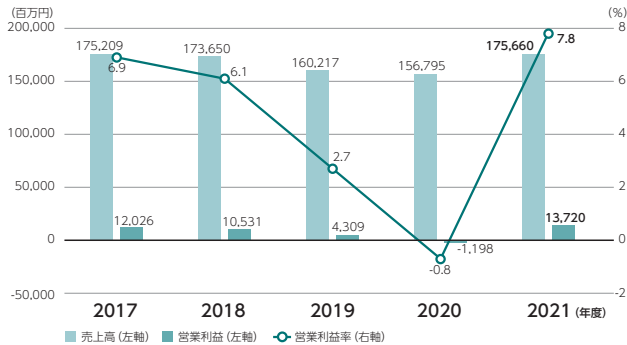
主なグローバル開発・生産拠点



財務・非財務ハイライト

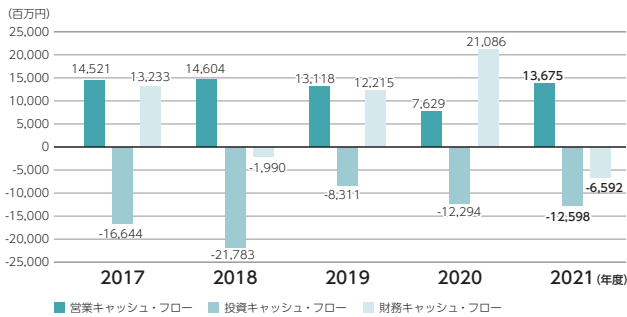
財務ハイライト

業績（売上高、営業利益、営業利益率）



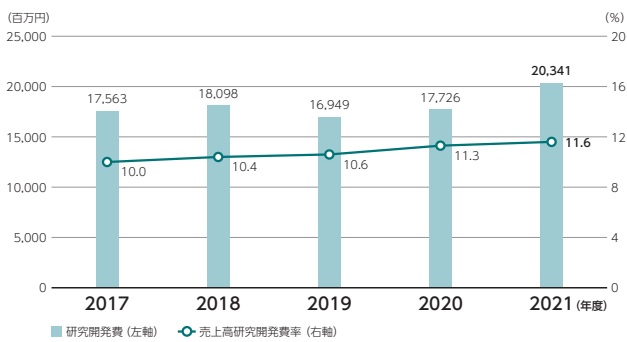
新型コロナウイルス感染症による影響を大きく受けた 2020 年度に比べ、強い半導体需要の追い風を受け、2021 年度の連結売上高は増加し、2021 年中期経営計画（21中計）の目標値である連結売上高 1,700 億円以上を初年度で達成しました。また損益面についても、売上増加に伴い、2021 年度は連結営業利益率が 7.8% と良化しました。

キャッシュ・フロー



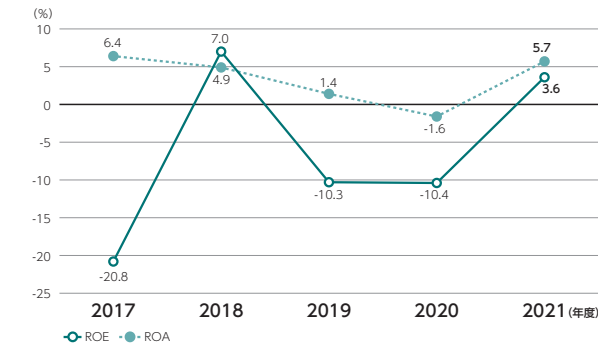
営業キャッシュ・フローは、主に当期純利益の増加により 136 億 75 百万円となりました。投資キャッシュ・フローは、主に有形固定資産の取得による支出の増加により 125 億 98 百万円のマイナスとなりました。財務キャッシュ・フローは、主に有利子負債の返済により 65 億 92 百万円のマイナスとなりました。

研究開発費／売上高研究開発費率



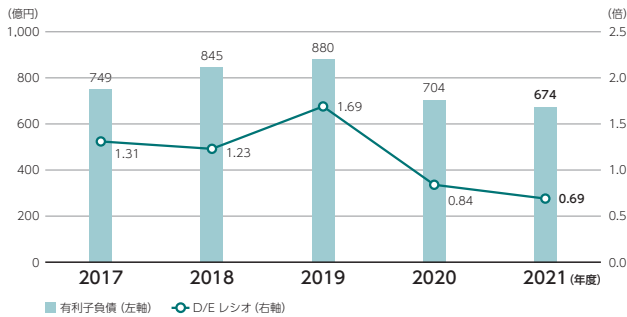
当社は、エコ・省エネ、グリーンエネルギー市場を核にした成長戦略の実現および技術マーケティングの確立と効率的な開発マネジメントによる新製品開発の促進を掲げ、毎年度、売上高の約 10% 以上を研究開発に投資しています。

ROE／ROA



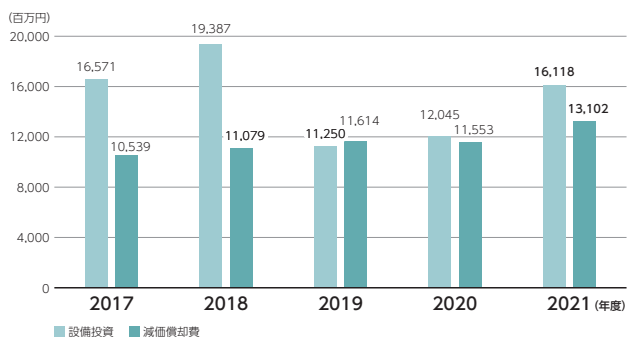
アレグロの IPO と構造改革を経て、2021 年度は当期純利益が黒字転換し、ROE、ROA が改善しました。

有利子負債／D/E レシオ



財務体質の強化が進み、有利子負債残高はここ数年、減少傾向にあります。サンケングループでは、21 中計二次における重点項目の一つに「財務戦略の強化」を設定しています。構造改革を終え、財務基盤の安定と格付向上による資本蓄積を 21 中計の柱としています。

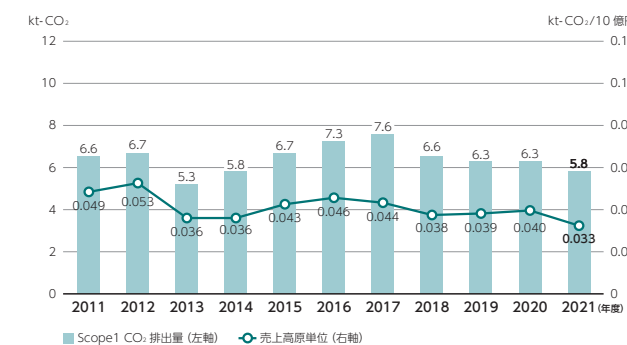
設備投資／減価償却費



2021 年度の設備投資額は、161 億 18 百万円であり、その主なものは生産設備・試験研究設備の購入等です。

非財務ハイライト

Scope1 CO₂ 排出量／連結売上高原単位



サンケングループは、TCFD 提言に基づく地球温暖化対策に取り組むため、各事業所の CO₂削減活動を取り入れながら、その抑制・削減に努めています。2021 年度は、前年度比 7.9% 減少し、削減目標を上回ることができました。2022 年度もエネルギーロス削減を図り、削減目標達成を目指します。

Scope1：自社による温室効果ガスの直接排出（燃料の燃焼、工業プロセス）

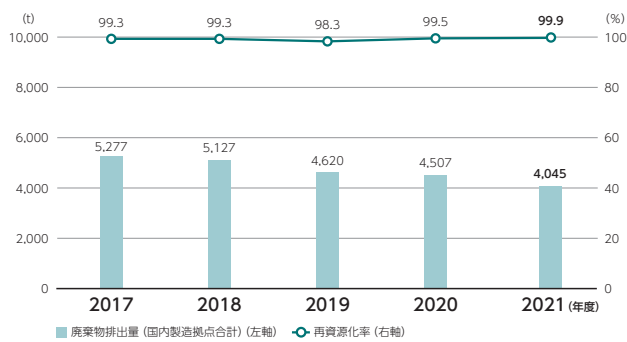
Scope3 における CO₂ 排出量算定

カテゴリ	合計 (t-CO ₂)	備考
① 購入した製品・サービス	204,823	
② 資本財	9,437	
③ Scope1,2 に含まれない燃料及びエネルギー関連活動	11,651	
④ 輸送、配送（上流）	3,933	
⑤ 事業から出る廃棄物	288	
⑥ 出張	463	
⑦ 雇用者の通勤	1,072	
⑧ リース資産（上流）	-	算定対象外
⑨ 輸送、配送（下流）	9,632	
⑩ 販売した製品の加工	-	算定対象外
⑪ 販売した製品の使用	-	
⑫ 販売した製品の廃棄	1,538	
⑬ リース資産（下流）	-	算定対象外
⑭ フランチャイズ	-	算定対象外
⑮ 投資	-	算定対象外
計	242,837	

2020 年度の Scope3 における CO₂排出量は、242.8 kt-CO₂

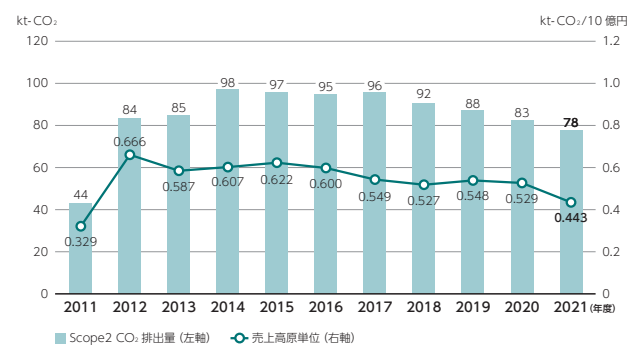
Scope3：Scope1、Scope2 以外の間接排出（事業者の活動に関連する他社の排出）

廃棄物排出量／再資源化率



資源の有効利用および枯渇防止の一環として、「ごみの発生抑制」「排出量の削減」「再資源化の推進」を継続的に展開し、国内各拠点での再資源化率 99% 以上を維持しています。

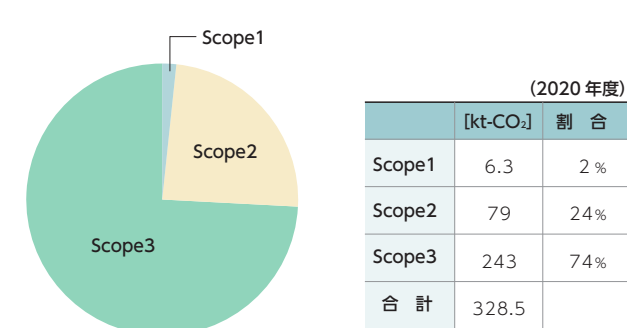
Scope2 CO₂ 排出量／連結売上高原単位



Scope2 では、電力会社から供給された電気使用する際に、その電気を生み出す過程で発生した温室効果ガスの排出量を計算。サンケングループでは、構造改革による事業所再編、太陽光発電等による再生可能エネルギー導入により、2021 年度は、前年度比 6.3% 減少し、削減目標を上回ることができました。

Scope2：他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出

Scope1,2,3 全体像



サンケングループの CO₂総排出量は 328.5kt-CO₂

Scope 3 が全体の 7 割以上を占めている。

労働災害指数

サンケングループ（国内）労働災害 度数率・強度率

	度数率			強度率		
	2019 年	2020 年	2021 年	2019 年	2020 年	2021 年
サンケン電気	0.47	0.00	0.00	0.01	0.00	0.00
石川サンケン	0.86	1.48	1.38	0.00	0.04	0.00
山形サンケン	0.00	2.20	2.11	0.00	0.00	0.07
福島サンケン	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

度数率：労働災害による死傷者数 ÷ 延べ実労働時間数 × 1,000,000

強度率：延べ労働損失日数 ÷ 延べ実労働時間数 × 1,000

社長メッセージ

卓越した独創技術と強固な経営体制を基盤に、 サンケンコア成長戦略の遂行とESG経営の深化に取り組み、 企業価値の持続的な拡大を追求してまいります

事業ポートフォリオの変革により、半導体専門メーカーとして新たな歩みを開始してから1年あまり――。
当社グループは今、昨年度から始動した「2021年中期経営計画」(21中計)のもと、
サンケンコアとアレグロコアを両輪とする中長期の成長戦略に経営資源を集中しています。
当社グループの市場環境認識と将来ビジョンを代表取締役社長・高橋広よりご説明します。

代表取締役社長

高橋 広



社長就任2年目を迎えて

エンゲージメントを基軸とした経営を追求

私は1986年にサンケン電気に入社して以来、今日まで主に技術畑を中心に、当社の成長とともに歩んでまいりました。2021年6月に代表取締役社長に就任してから、現在2年目を迎えておりますが、私が当社グループの運営にあたって心がけているのは、様々なステークホルダーの意見に真摯に耳を傾けながら、そうした方々とのエンゲージメントを大切にしたい経営を推進していくことです。特に成長力の源泉である社員に対しては、映像によるメッセージの配信に加え、積極的に社員とのディスカッションす

る場を毎月設けています。その対話を通じ、戦略や施策に対する当事者意識を喚起させるとともに、私自身も若手・中堅社員の意見を聞いて経営に生かしていくよう努めています。

「達成するまで、それは不可能に見える」。これは、かのネルソン・マンデラ氏が残した言葉です。27年間も獄中にいながら信念を失わず、幾多の困難を乗り越えてアパルトヘイトの撤廃を成し遂げたマンデラ氏。私の尊敬する偉人であり、その軌跡はまさに不可能を可能にする前人未踏の道のりだったと言えます。私もまた、経営上の様々な困難や課題に対して諦めることなく、常に挑戦者の気概を持って小さな努力を積み重ね、当社グループのありたい姿を具

現化していきたいと決意しています。

当社の強みを生かす

独自のすり合わせ技術で産業社会の発展に貢献

サンケン電気の最大の強みは、他の追随を許さない圧倒的な技術力です。1946年の会社設立後、トランジスタや集積回路の研究開発を本格化し、日本の工業界で半導体が主役の座に就いてからは、特にパワー半導体の開発と生産を通じて、エレクトロニクスや自動車など基幹産業の発展を支えてきました。中でも複数の要素技術を統合し、モジュールやシス

テムとして製品化する「すり合わせ技術」に関しては、幅広い業界のお客様から高い評価を獲得しています。

当社グループのもう一つの強みは、卓越したグローバル展開力です。早くからグローバルマーケットの成長性を見据え、1990年のアレグロ マイクロシステムズ インク (米国) の設立を端緒として全世界に生産・販売のネットワークを形成してきました。

当社グループは現在、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を駆使して、様々な産業分野にソリューションを提供するわが国屈指のグローバル企業となっています。2021年5月には、社会システム事業を譲渡し、サンケン電気はパワーモジュール、パワーデバイス、センサーを主力製



品とする半導体専業メーカーとして新たなスタートを切りました。2022 年 4 月に実施された東京証券取引所の市場区分再編に際してはプライム市場を選択、世界の株主・投資家との間に緊密な連携体制を保持していくことを内外に表明しています。

2021年度の振り返り

生産体制の最適化により需要の拡大に対応

2021年度は「2021年中期経営計画」(以下、21中計)の初年度でした。21中計の始動にあたっては、サンケン電気が開発するサンケンコアと米国のアレグロマイクロシステムズが開発するアレグロコアの両輪でさらなる成長を目指していくことを経営戦略として掲げました。同時に、ここ数年の事業構造改革を踏まえ、パワーモジュール、パワーデバイス、センサーの3領域に経営資源を集中していくことを基本的な製品戦略として打ち出しています。さらに2021年4月の組織改編では、要素技術の開発をマーケット志向で推進するための組織基盤として、従来の製品開発部門、要素技術開発部門とマーケティング機能を一体化したマーケット本部を新設しています。

新たな歴史をスタートさせた2021年度の経営環境は、新型コロナウイルス感染症の再拡大やロシアのウクライナ侵攻に伴う地政学的リスクの高まりなど、先行きに不透明感を残す状況で推移しました。こうした中、当社グループは国内2工場を閉鎖する一方、パワーモジュールの新工場を稼働させ、当該事業における生産体制の最適化を実現するとともに、2021年5月に開設した本社の「ものづくり開発センター」を中核組織として新製品開発を一段と加速しました。また、ESG経営とDX(デジタルトランスフォーメーション)の進展にも力を注ぎ、石川サンケン堀松

工場や福島サンケンにおいて、カーボンオフセットの実現に向けた取り組みを推進しています(詳細はP.31カーボンオフセットへの具体的な取り組み)。

これらの取り組みの結果、当期の連結業績は、売上高が前期比12.0%増の1,757億円となり、営業利益は137億円と前期比189億円のプラスで黒字転換、また経常利益は137億円と過去最高を更新しました。後述する21中計の各種施策を着実に遂行できたこと、ならびに自動車向けや産業機器向けを中心とした旺盛な半導体需要をグループ内に取り込めたことが好業績の主要因と受け止めています。一方、コロナ禍を背景に、米国のポーラー セミコンダクター エルエルシー社の生産効率が低下したこと、サンケンコアの利益率が伸び悩んだことなど、今後に向けて課題も残る1年となりました。

2021年中期経営計画の進捗状況

半導体の市場成長率を上回る売上成長を追求

当社グループは、<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>を長期的に目指す姿＝経営ビジョンとして掲げています。当社グループの将来像に対する私たちの思いと決意を「Power Electronics for Your Innovat!on」というスローガンに託しました。

半導体市場は今後、あらゆる産業の共通課題である環境対応を追い風に、拡大基調で推移することが予想されます。良好な市場環境を業績につなげ、中長期的な成長実現をするため、経営ビジョンに基づく戦略を策定し、実行します。

経営ビジョンを実現するためのプロセスを明示し、私たちがなすべきことを体系化したのが、現在取り

組んでいる21中計です。21中計では、自動車および産業機器向けのパワーモジュールを強化することで、パワーモジュール、パワーデバイス、センサーの3本柱が並立するバランスの取れた事業ポートフォリオを構築していきます。また最適化された生産体制のもとで、戦略的な営業活動を展開し、半導体の市場成長率を上回る売上成長を達成します。

KPIとしては、2023年度の連結目標を営業利益率13%以上、売上高1,700億円以上、ROE(自己資本当期純利益率)12%以上と掲げていますが、このうち売上高については計画初年度である2021年度に達成しました。今後は収益性のさらなる強化と資本効率の向上に注力し、営業利益率とROEの目標達成を目指してまいります。



新製品開発戦略

射程内に入った売上高新製品比率15%

当社グループでは、21中計の目標の一つとして売上高新製品比率15%を掲げています。既存製品と比較して付加価値が高く、収益への貢献が大きい新製品の比率を高めることにより、グループ全体の利益拡大を目指すものです。2021年度の売上高新製品比率は約12%ですが、お客様の新製品評価が再開していることや当社のトップセールスによる新製品の採用が加速していることから、2024年3月期には

15%を超え、20%近い水準に到達するものと見ています。また、新製品に留まらず、xEV 向けパワーモジュールやADAS (先進運転支援システム) 向けデジタル IC など、利益率の高い戦略製品の拡販が順調に進捗していることも、当社の収益力強化に結実する動きとして評価しています。

当社グループにおける新製品開発を支えているのが、ものづくり開発センターです。埼玉県新座市の本社敷地内に建設した同センターでは、国内各拠点から結集した数十人のエンジニアが、品質検査の自動化や混流生産システムの整備など、主として生産技術に関わる開発に携わっています。

新製品開発の迅速化と早期の市場浸透を図るには、各研究開発拠点における要素技術の開発だけでなく、量産ラインに乗せるための生産技術の開発が欠かせません。ものづくり開発センターでは、技術センターや評価解析センターと連携しつつ、新製品等の生産



ものづくり開発センター内部

過程における問題点の抽出と、効率的な製造手法の確立に力を注いでいます。また、ものづくり開発センターで経験を積んだ技術者が、全国の生産拠点に戻り、現場の生産・開発業務に従事することにより、拠点間における技術交流が促進され、当社グループとしての一体的な開発・生産活動がより一層前進するものと期待しています。

リスクマネジメント

外部環境の変化によるリスクへの対応

新型コロナウイルス感染症を背景とした新たな生活様式の定着、DXやデジタル化の進展、ロシアのウクライナ侵攻に伴う地政学的リスクの高まり、原材料やエネルギー供給の逼迫など、私たちは今、歴史的な変動期に直面しています。当社グループが持続的な成長を実現するためには、経済環境の最新動向を把握し、従来以上に、経営上のリスクマネジメント強化が重要となっています。当社グループは、重層的なリスク管理体制のもと、経営や事業に影響を及ぼす諸要因の把握と解析、そして適切な対策の立案と実行に努めています。

グローバルに生産拠点を有する当社グループとしては、地政学リスクが高まる今、万が一の場合に生産活動が停止することのないよう、サプライチェーンの最適化も含め、世界経済の変動に抗するための体制づくりをしっかりと進めてまいります。

サステナビリティへの貢献

持続可能な経済社会の構築をリード

当社グループは、ESG 経営とDX 推進を企業存続の基礎条件と考えています。21 中計においても、事業活動と社会的存在価値の向上の一体化、そしてデジタル変革を通じた経営と事業の高度化を今後の重点テーマとして設定しました。

ESG 経営については、2021 年10月に設置したサステナビリティ委員会を中心に、環境、社会、ガバナンスの3 部会と、テーマごとのチーム活動を展開しています。各部会およびチームには、当社グループ各社からも参加者を募るなど、グループ全体の活

動体制としました。

E (環境) の主軸を成すのは、本業の推進によるCO₂ の削減(省エネ・高効率化)と、事業活動を通じた環境負荷の低減です。当社グループは、xEV 向けのパワーモジュールなど、経済社会の脱炭素化に貢献する製品群を擁しています。引き続き、自動車、産業機器、白物家電など、幅広い産業に高品質の製品を供給することにより、対象分野の省エネルギーと高効率化に寄与していきます。また、省エネ生産設備への更新やオンサイトPPA(電力販売契約)の導入などを通じて、自社の生産活動における環境負荷の低減と気候変動問題の解決に向けた取り組みを加速していきます。

S (社会) に関しては、ダイバーシティと働き方改革の推進により、すべての社員が能力を存分に発揮できる働きやすい職場環境の確立に努めると同時に、社員の心身の健康を企業活動の根幹に置く健康経営のさらなる進捗に力を注いでいます。こうした取り組みが評価され、2022 年3 月には、経済産業省と日本健康会議が共同で主催する健康経営優良法人認定制度において、4年連続で健康経営優良法人に選定されました。

G (ガバナンス) に関しては、サステナビリティ委員会の委員長を務めるESG 担当役員を任命しているほか、2022 年6 月にダイバーシティに造詣の深い女性弁護士を社外取締役として招聘するなど、取締役会の機能強化と経営の透明性向上に注力しています。

ESG への取り組みは、いわゆる社会貢献活動ではなく、企業が経済社会に対して果たすべき使命だと考えています。当社グループでは、経営トップからの情報発信を通じて、社員一人ひとりの環境意識、社会意識を喚起しつつ、ESG 経営のさらなる深化を追求していく考えです。

DXの推進

デジタル技術の活用で、 社会のイノベーションを牽引

ESG 経営とともに、当社グループがサンケンコア・レジリエンスの基盤と位置づけているのが、DX の推進です。グループ共通のビジョンとして「サンケンデジタルビジョン」を制定し、デジタル技術の積極活用を通じて、事業と業務の生産性を高めると同時に、お客様に革新的な製品・サービスを提供し、社会のイノベーションに貢献することを宣言しました。

当社グループでは、サンケンデジタルビジョンの具現化に向けて、ふたつの戦略を実行しています。第 1 の「生産性向上に向けた取り組み」では、製造プロセスをデジタルで変革することにより、高い生産性を有するスマートファクトリーの実現を目指しています。また、様々な業務情報や属人的な知識・知見をデータ化し活用することで業務品質の向上と一層の効率化を図っていきます。

第 2 の「人財の強化に向けた取り組み」では、すべての従業員を対象に、デジタル技術ならびに業務変革スキルに関する教育を実施するなど、次代の IT を担う人財の育成に力を注いでいます。すでに 3,000 名の従業員を対象とした DX 教育をオンラインで実施済みですが、今後も新たに策定したデジタル人材の育成計画に従って、段階的な教育を継続していく方針です。

2023年3月期下期の経営方針

サンケン電気の独自価値を社会に発信

21 中計の 2 年目となる 2023 年 3 月期もすでに後半に入りました。当期のスタートにあたっては、

①構造改革の成果出し、②成長戦略の実現、③ESG 経営、④DX 推進、⑤財務戦略の強化 ― を重点項目として設定しています。引き続き、この 5 つの重点項目に経営資源を積極投入するとともに、財務基盤の安定と格付向上による資本増強をさらなる成長投資へと帰結させる新たな仕組みの構築に取り組んでいきます。

下期の事業環境については、予断を許さない状況が続くものと予測しています。ウクライナ危機の長期化に伴う原油・原材料価格の高騰やサプライチェーンの混乱など、懸念材料も多く、慎重な舵取りが求められる半期となるでしょう。当社グループが軸足を置くパワー半導体については、白物家電のインバータ化やEVの浸透などを背景に、需要が堅調に推移するものと見ています。

こうした状況のもと、当社グループは収益力強化の鍵となる新製品の開発に注力し、自動車ならびに産業機器分野の深耕を進めていく計画です。また、デジタル技術の活用により、顧客と従業員双方に価値を提供し、広く社会に向けて発信していきます。さらに当社エンジニアによる技術サポート強化など顧客に密着し、新製品の新規採用や既存品からの切り替えを促進していく考えです。良好な市場環境とお客様の当社製品に対する高い評価に慢心することなく、サンケンコアならびにアレグロコアの成長に取り組み、社会のイノベーションに貢献する高収益企業を目指してまいります。

株主・投資家の皆様への利益還元

株主価値の最大化を図るために

当社は株主・投資家の皆様に対する利益還元を経営の重要課題に位置づけています。2021 年 3 月期

は配当を見送らせていただきましたが、2021年度は、業績の回復を受けて 1 株当たり 30 円の配当を実施しました。今後も重要なステークホルダーである株主・投資家の皆様のご支持とご期待に応えるため、連結業績を勘案した適正かつ安定した配当に注力していく方針です。

配当と並んで大切なことは、着実な利益成長による株主価値の拡大です。当社は今後、安定配当を継続するとともに、将来投資の源泉となる内部留保の充実にも留意し、持続的な利益成長による株主価値、企業価値の最大化を追求してまいります。また、株主・投資家の皆様との良好な関係を維持するため、経営状況、財務状態、ならびに成長戦略の進捗について適時的確な情報発信を行っていきます。

今後の決意

すべてのステークホルダーから 信頼される企業グループを目指す

当社グループは 1946 年の会社設立以来、多くのステークホルダーの方々に支えられ、着実な発展を遂げてまいりました。2021 年 3 月期は、新型コロナ

ウイルス感染症拡大による景気の失速や、アレグロマイクロシステムズ インクの上場に伴う IPO 関連費用の支出により不本意な成績に終わりましたが、2021 年度はいち早い業績回復を達成し、成長軌道への回帰を確実なものとししました。

当社グループは今後も、21 中計で掲げた諸目標を見据え、最重要の経営資源である人財の強化を図りつつ、サンケンコアのさらなる成長を目指してまいります。私はサンケングループのリーダーとして、中長期の成長戦略の遂行と経営体制の一層の進化に全力を傾注し、すべてのステークホルダーから信頼され、期待される企業グループを目指してまいります。皆様にはこれまでと同様のご理解とご支援を賜りますよう心よりお願い申し上げます。



特集1 ESGとDXを経営の基軸に

わたしたちは、「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」という経営ビジョンの実現に向けて、ESG 経営や DX（デジタルトランスフォーメーション）を推進するために、新たな体制を構築しました。特集 1 では、これらの具体的戦略についてご説明します。

コーポレートデザイン本部の創設

2022 年 4 月に、コーポレートデザイン本部を設置しました。同本部は、従来の管理系の部門を統制するだけでなく、ESG 経営の実行にあたり、サンケングループの司令塔の役割を担っています。グループ間における緊密な連携とスピード感をもった対応と同時に、プロアクティブな組織として当社の企業価値向上を目指して活動しています。

コーポレートデザイン本部が有する機能は多岐にわたります。中計 KPI の進捗管理を行うとともに、次の 24 中計以降を見据えた中長期戦略を立案しています。IR 活動については、積極的に各ステークホルダーに情報発信を行うとともに、株主・投資家・アナリストとの対話に努め、経営に密着した IR 統括管理を行っています。

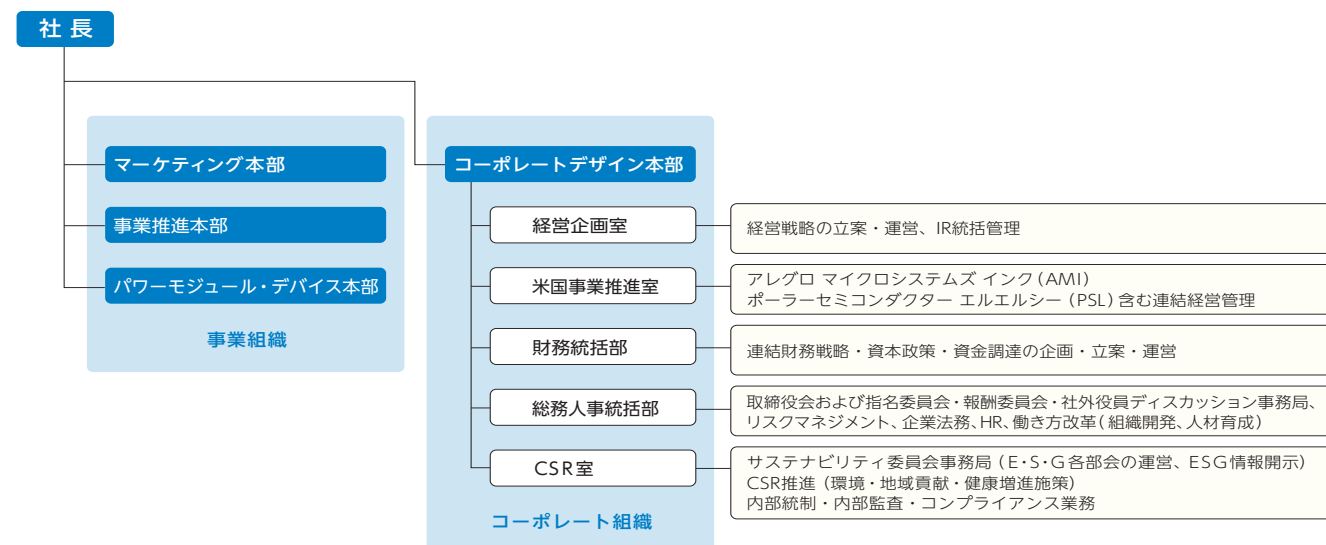
サンケングループにおいて重要な米国事業に関しては、「アレグロコア」をさらに伸長させるために、米国事業に対するガバナンス強化およびトップマネジメント間の緊密な連携対応を進めています。

財務面では、当社が目指す社会貢献の実現に向けて事業部門との密接な連携を図り、投資用途を環境改善目的に限定した資金調達（グリーンボンド債の発行等）を行っています。また、格付け向上の活動を推進し、財務の安定基盤の確立を図ります。

人財面については、採用・育成・働き方改革の強化を行っています。専門スキルを有する人財や、海外人財を含む多様性のある採用を積極的に進めています。育成については、グループ全体に対する教育体制を構築するとともに、スキルマップを活用したキャリア支援を含む統括管理をしています。また、より柔軟な働き方を実現するため、コアタイムなしのフレックスタイム制の導入、在宅勤務や育児休業取得のための環境整備など、様々な制度改革を推し進めています。

ESG 経営の推進にあたっては、特定されたマテリアリティを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。それらを支える要として、サステナビリティ委員会を設置し、環境・社会・ガバナンスの取り組みを全社的に強化しており、その中心的役割をコーポレートデザイン本部が担っています。また、社外役員向けの定期的なディスカッションや勉強会を実施しており、より実効性のあるガバナンスを目指し、邁進しています。

コーポレートデザイン本部は、これら種々様々な戦略によって、当社グループが目指す新たな姿をデザインし、それを実現してまいります。



DX戦略

DXの推進でサンケンのビジネスを刷新します

パワー半導体を巡るビジネス環境の変化に対して、サンケングループでは先進的なデジタル技術の採用による大幅な生産性向上を狙い、DX を積極推進しています。わたしたちは、「パワー半導体によって人々の生活を豊かで満ち足りたものにする」という全ての従業員の思いを DX で研ぎ澄まし、一段と「皆様のお役に立つビジネス」へと昇華させてまいります。

■ サンケンデジタルビジョン

DX 推進に向けたグループ共通のビジョンを制定

DX の推進には、サンケングループの全ての組織と業務、携わる全ての従業員が、漏れなく参画し、目指す目標を共有して取り組む必要があります。そこで、当社では DX 推進に向けたグループ共通のビジョンを制定しました。

サンケンデジタルビジョン

わたしたちはデジタル技術の積極活用を通じて
全ての従業員の業務を快適で生産性の高いものに変革することにより
お客様に革新的な製品・サービスを提供し
社会のイノベーションに貢献していきます

■ DXの取り組み

1. 製造業のDX

スマートファクトリー化による生産性向上に向けた施策を推進しています。
具体的には、装置運用保守の予兆管理の徹底や、無人化、製品品質の官能検査の自動化を通して、オペレーター人当たりの生産性 2 倍を目指します。

2. 人財育成

業務に携わるすべての人財が DX に取り組めるよう、DX 教育プログラムを策定しています。DX を使いこなす人財として、2021 年度より、国内工場を含めた全従業員への DX 浸透教育を実施しています。サンケン電気本社では、まずコア人財として 250 名のデジタル人財の育成を進めています。

3. DX 経営

DX 推進に必要な IT 施策の選定と投資の最適化を目指し、新たに DX 推進統括部を設置しました。デジタル施策の投資効果を判定する「DX 推進プロデューサー」を任命し、部門の課題に沿ってデジタル変革の効果が期待できるテーマを設定しています。
さらに、当社グループの DX 推進における意思決定のため、経営トップ主催の「DX 推進会議」を設置しました。経営トップの意思を DX プロデューサーの取り組みに確実に反映させていきます。DX 推進会議において投資効果を見極め、最終投資判断は社長承認としており、全社的な DX 推進に向けたガバナンスを強化しています。



特集2

環境貢献製品の開発と普及の加速 経済価値×社会価値

サンケン電気の「パワー半導体」は、大きな電流・電圧を効率よく制御するパワーエレクトロニクス分野において、家電から自動車、産業機器まで幅広く採用され各機器のエコ・省エネ、高効率化に貢献しています。環境と経済の好循環を生み出す製品の開発・普及に戦略的に取り組むことで、持続可能な社会の構築に貢献するだけでなく、競争優位なポジションの獲得による市場競争力の強化を図ることが重要であると考えています。



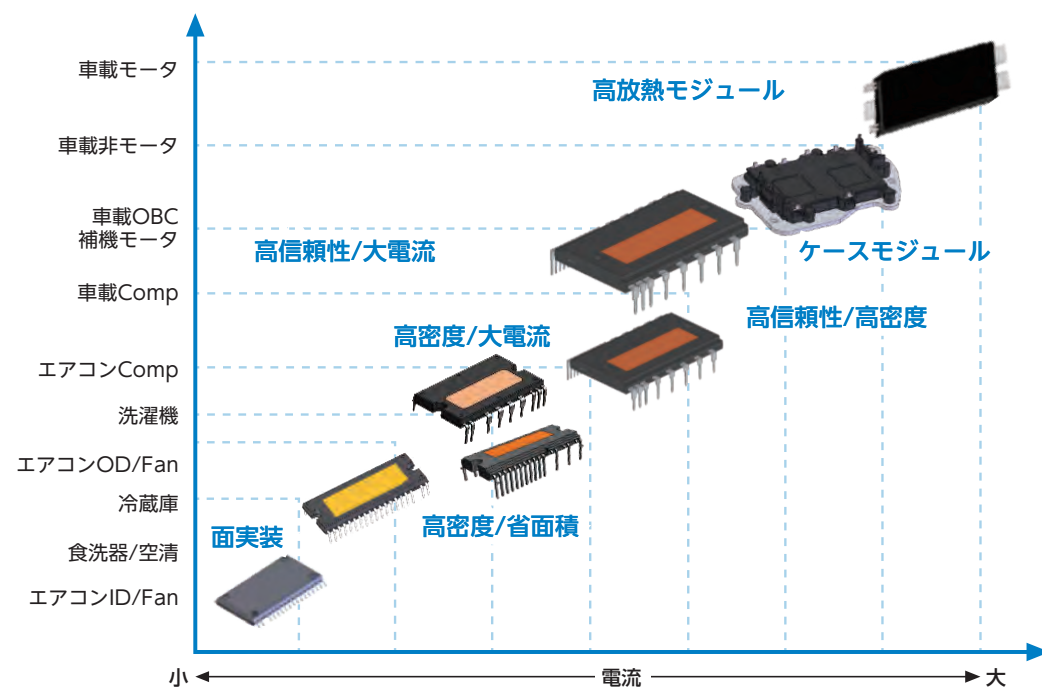
CO₂ 排出削減による温暖化防止に貢献 省エネ効果が大きい製品に部品を供給

戦略市場と捉える省エネ・環境対応製品において、白物家電では「インバータ化」による高効率化、自動車市場では、ADAS(先進運転支援システム)やxEVに代表される新たな関連技術に対するフォローなど、永年培ったパワーエレクトロニクスで貢献していきます。

ガソリン車の燃料噴射装置制御用半導体で高い評価を得ていますが、高信頼性が要求される車載用半導体のノウハウをxEVのフィールドへ展開を図っていきます。

成長戦略の中核となるパワーモジュールは、自動車向けの電動コンプレッサ向け次世代IPM(インテリジェントパワーモジュール)や、EVトラクションモータ用パワーモジュールなどの新製品が量産開始となっています。白物家電市場向けで培ったモータ制御技術を駆使し、さらに小型・高出力化によるIPMラインアップの拡充で一段上の売上を実現。複合化・高機能化により自動車や産業機器市場へとビジネス領域を広げ、パワー半導体事業の持続的な成長と社会的貢献を実現します。

製品の拡充/パワーモジュール ラインアップ強化



水利用効率改善で貢献 節水型製品に部品を供給



IPMに搭載するパワーデバイスとして初めてフィールドストップ型IGBT(以降FS-IGBT)を採用したSIM6897Mを開発。FS-IGBTを搭載することにより、既存のIGBTに比べ低い飽和電圧とスイッチング損失が実現可能となり、電流定格を5Aから10Aまで拡大することに成功。従来製品に比べ、より小さいパッケージで洗濯機(〜10kg)のドラム駆動が可能となり、新たな市場価値の獲得が期待できます。



ドラム型洗濯機



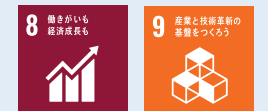
高圧3相モータ用ドライバ
[SIM6897M]

サンケン電気は、インバータ洗濯機向けに年間約900万個のIPMを販売しています。緻密なモータ制御により洗濯時間、使用水量を大幅に削減することができます。

従来型の洗濯機に比較し、1台当たり年間約6,656ℓの節水が見込まれ、当社IPMを使用しているインバータ洗濯機の台数で乗じると総量592億ℓの試算となります。これは、東京ドーム48杯分に相当し、水資源の節減に貢献しています(試算は自社調べ)。

column コラム

「技術発表会」で戦略製品のIPMに係る プロジェクトが多数展開!



当社では、技術者が日頃の成果を発表する場として「技術発表会」を開催しています。今年は、第56回を迎え当社および国内外グループ会社より、多くの先進的なテクノロジーについてプレゼンテーションが行われ、世界各地で同時中継を行いました。

特に当社が注力しているIPM製品について、要素技術や関連周辺技術に関し様々なプレゼンが行われ、白物家電から産業機器、電気自動車まで広範な領域にわたり、技術の深耕が示されました。当社は、IPMを専門とする多くのエンジニアによって、省エネ・高効率、CO₂排出削減に寄与する「環境貢献製品」を生み出していきます。



パワーモジュール開発部門 Mさん

当社のIPM技術は、世界のモータ制御技術のあらゆる場面に使われ、エアコン、洗濯機、冷蔵庫分野で、高いシェアを誇っています。

当社の製品が多様な機器に使われることで、省エネ・高効率化はもちろん、部品点数の削減、信頼性の向上につながり、会社が進める『ESG経営』戦略の環境貢献製品にも当てはまると思い、やり甲斐を感じています。



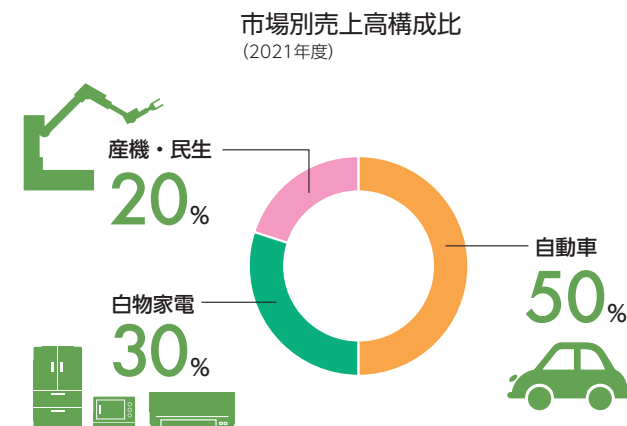
アッセンブリ開発部門 Fさん

近年のxEV化では、大電流・高圧化のニーズが高まっており、当社のIPM技術にも注目が集まっています。ガソリン車からxEVへと転換が進む中、私の技術知識もCO₂削減や地球環境保護へ貢献していることが感じられ、SDGsの取り組みとつながっていると認識しています。



事業戦略

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本柱で成長戦略を構成しています。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、電力変換およびセンシング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。



2021 年度の実績

売上高 **1,757** 億円

2021 年度（2022 年 3 月期）は、強い半導体需要の追い風を受け、連結売上高は 1,756 億 60 百万円と、新型コロナウイルス感染症による影響を大きく受けた前年度に比べて 188 億 64 百万円（12.0%）増加しました。

市場別では、自動車向けは、コロナ禍でのサプライチェーンにおける高水準な部材確保の動きとともに、xEV 化や ADAS の伸長もあり旺盛な需要が継続し、前年度比 37.2% 増収の 878 億 99 百万円となりました。

エアコン、洗濯機、冷蔵庫を中心とする白物家電市場向け製品は、家電のインバータ化、DC モータ化の進行によ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、前年比

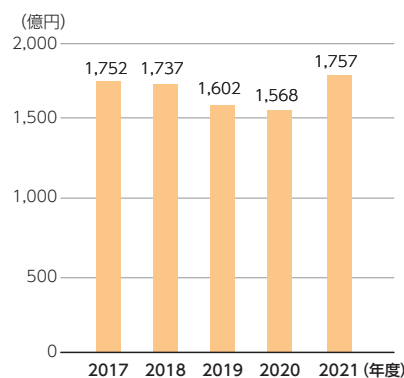
営業利益 **137** 億円

15.4% 増収の 533 億 83 百万円となりました。

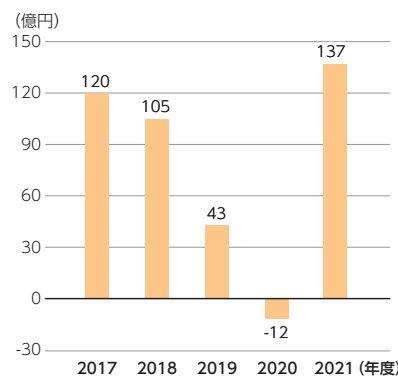
産業機器・民生市場については、リモート環境の増大による通信需要の増加やコロナ禍での巣ごもり需要の拡がりにより、サーバーやプリンタ向けが堅調に推移し、前年度比 27.7% 増収の 343 億 77 百万円となりました。

損益面につきましては、売上増加に伴い、連結営業利益は 137 億 20 百万円となりました。なお、連結経常利益につきましては、過去最高値となる 137 億円を計上しました。

■ 売上高



■ 営業利益



サンケンコアの成長戦略

サンケンコアの成長戦略を支えるパワーモジュール製品は、白物市場中心から、自動車・産機市場に展開・拡大させ、その市場要求である高信頼・高密度・高放熱を実現する製品の拡充を進める戦略を推し進めています。さらに、SiC を含む新世代パワーチップの開発も加わり、2021 年に世界シェア 6 位であったパワーモジュールの売上について、さらに上位を目指していきます。

サンケンコアの中長期的な成長イメージについては、2021 年から 2026 年までの売上高年平均成長率 (CAGR) で、自動車市場向けは 15%、産機・民生市場向けは 8%、白物家電市場向けは 6% を狙います。

主要市場別戦略 (指針)	売上高成長率 2021年 ▶ 2026年
【自動車】 xEV 向けパワーモジュール ADAS 向けデジタル IC	CAGR 15 %
【産機・民生】 高信頼性 / 大電流パワーモジュール 電源 IC 拡販 (デジタル / アナログ)	CAGR 8 %
【白物家電】 モジュール / デバイスの両輪で トップシェア維持	CAGR 6 %

まず自動車市場向けは、電動化へのシフトの加速により、xEV 向け新製品が 2023 年度から拡大する見込みです。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、2023 年度の需要は当初に

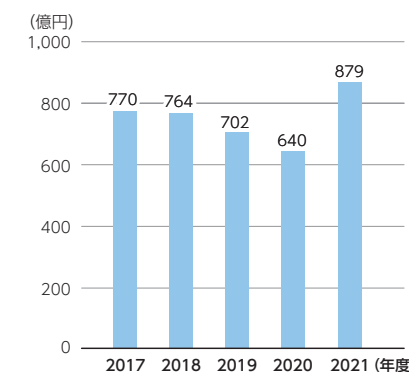
比べ増加が見込まれており、能力増強へ追加投資を決定しました。2024 年度以降も、さらに需要が増加すると想定し、2023 年度から 2027 年度の年平均成長率は、22% を予測しています。2024 年度以降に向けた投資に関する判断を 2022 年度中に実施する予定です。パワーデバイス製品では、ADAS 向けデジタル IC への確実な参入を進めていきます。

産機・民生市場向けは、高耐圧・大電流領域へ対応する製品の拡販が進んでおり、業務用空調向けの採用が拡大しています。ST マイクロエレクトロニクスと進めてきた戦略的パートナーシップによる共同開発品は、産機市場向けに販売が開始されており、市場の評価は高く、想定より強い需要が見込まれています。セカンドプログラムの開発に向けた協議も進んでおり、さらなるビジネス拡大を期待しています。

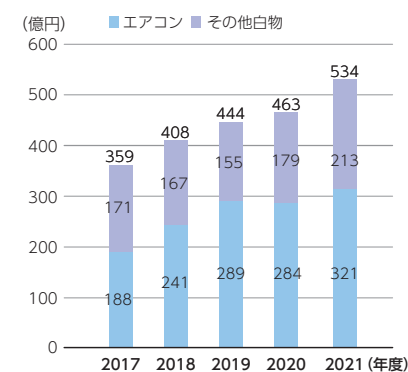
白物家電市場向けは、エアコン・洗濯機向けに従来製品比で面積を 40% 削減した新製品の開発が完了し、今秋から市場投入を予定しています。これは、既存品の高採算化を意図した置き換え目的で、着実に拡大させることにしています。今後 2024 年にかけてアジアの白物家電メーカーでの採用が見込まれ、これら拡販の進行により、生産能力の拡充および実施時期の前倒しを決定しました。引き続き、主力の IPM 製品の高いシェアを維持し、電源 IC のラインアップ拡充も進めていきます。

次の 24 中計に向けて、新製品の確実な投入と、生産体制の整備により、パワー半導体企業としてさらなる成長を目指してまいります。

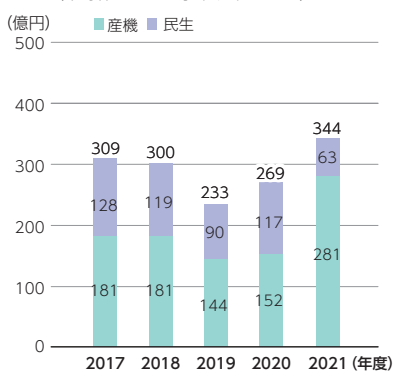
■ 自動車向け半導体売上高 (半導体デバイス事業 連結ベース)



■ 白物家電向け半導体売上高 (半導体デバイス事業 連結ベース)



■ 産機・民生向け半導体売上高 (半導体デバイス事業 連結ベース)



技術トップインタビュー

マーケティングと 独自のプラットフォーム技術を強みに、 市場を変革する新製品の開発を 加速し、持続可能な社会の構築に 貢献してまいります

取締役 常務執行役員
マーケティング本部長

中道 秀機

独自のプラットフォーム技術である SPP の構築に 経営資源を投入

サンケングループは、開発技術、生産技術、製造、資材調達、マーケティング等を包含した共通プラットフォーム SPP (Sanken Power-electronics Platform) の構築に力を注いでいます。

サンケン電気はこれまで、お客様ごとに異なる仕様の製品を開発・提供するカスタム志向を基軸に研究開発戦略を展開してきました。しかし昨今は電動化が進行する自動車産業を中心に、使用される電子部品の種類が急激に増加し、従来のカスタム開発では顧客ニーズに十分対応できないことに加え、当社の開発・生産効率が低下するという問題も顕在化してきました。こうした外部環境の変化と課題認識を踏まえ、2018 年 4 月にスタートした「2018 年中期経営計画」では、カスタム開発中心から共通コンセプトに基づく開発を主体とした SPP 構築へと大きく舵を切りました。SPP の構築においては、ウェーハプロセス、パッケージ、制御回路、IC の要素技術を共通化することで開発リードタイムを大幅に短縮するとともに、生産ラインの共用化によりコストの低減を実現しています。

マーケットオリエンテッドな製品開発を推進

当社グループは SPP 構築に向けた取り組みとして、研究開発体制の高度化にも注力しています。2021 年 4 月の組織改編においては、従来の製品開発部門、要素技術開発部門とマーケティング機能を一体化したマーケティング本部を立ち上げました。当本部では、市場に軸足を置いたマーケットオリエンテッドな研究開発活動を推進しています。そして開発コストと開発進捗の管理を行う事業推進本部と連携することにより、開発の効率化を図っています。

また、2021 年 5 月にはものづくり開発センターを新設しました。本社敷地内に立地するものづくり開発センターには全国の生産拠点から技術者が集結し、品質検査の自動化や混流生産（複数パッケージを同一ラインで生産）など、新たな生産技術の開発に従事しています。技術者は計画に基づき開発を終えると、それぞれの出身拠点において当センターで培った生産技術の現地導入に取り組んでいく予定です。

サンケン電気の強みはすり合わせ技術です。すり合わせ技術とは、各部品あるいは各要素技術の特性をすり合わせで最適化することです。SPP のすり合わせ技術の特徴は、製品開発で想定されるすり合わせを要素技術の段階で盛り

込み、開発の手直しを極力排除し、開発効率の最大化や、製品設計品質の向上を実現しています。私たちが手掛けるパワーモジュールは最大 20 個ほどのチップで構成されています。マーケティング本部という一体化した組織のもとで、すり合わせという縦糸と SPP という横糸が有機的に連動することで、市場の潜在ニーズに的確に対応する製品開発が可能になりました。



ものづくり開発センター

売上高新製品比率15%以上を目指す

2021 年 4 月に始動した「2021 年中期経営計画」では、サンケン電気が開発するサンケンコアと米国のアレグロ マイクロシステムズが開発するアレグロコアの両輪でさらなる成長を追求していくことを中長期戦略として打ち出しました。また収益性の向上を視野に、利益率の高い新製品の売上高比率を 15% 以上に高めていくことも重要な経営テーマとして掲げました。2021 年度の売上高新製品比率は 12% でしたが、これは主に新型コロナウイルス感染拡大に端を発した顧客企業における新製品評価の遅れによるものであり、企業活動の平常化が見込まれる 2023 年 3 月期には、目標の 15% を達成できるものと考えています。引き続き、市場の成長が期待できる車載向けや産業機器向けを中心に新製品開発を加速していく方針です。

マーケティング本部は SDGs と DX (デジタルトランスフォーメーション) への対応にも注力しています。SDGs

については、省エネルギーに寄与する高効率な製品の開発・提供を通じて世界の生産活動における環境負荷の低減に貢献するとともに、製品の小型軽量化により一層の省資源化に努めています。DX については、デジタル技術の導入を通じて生産システムの高度化を図るスマートファクトリーの実現に取り組んでいます。

これらの取り組みにより、SPP の成果も出ています。自動車市場では、xEV に搭載される空調用電動コンプレッサ向けに IPM (インテリジェントパワーモジュール) の新製品が採用され、量産が始まりました。さらに xEV のトラクションモータを駆動するパワーモジュールの生産も開始しました。民生機器市場においては、当社独自の制御技術を用いたデジタル IC は、厳しくなる省エネ規制へ対応できるソリューションとして大手メーカの大画面薄型テレビに採用されています。また、独自のデジタル制御は、負荷電力の異なるマルチチャンネル電源、負荷電力の急激な変化、複雑な電源構成などに対応可能であり、今後自動運転の実現とともに複雑化する ADAS (先進運転支援システム) への採用も期待されており開発を進めています。今後も SPP を磨き育て、新市場に向けた新たなコンセプトに基づく製品や、顧客のニーズを先取りした製品を新たに開発し、競争優位性を高めていきたいと考えています。

サンケングループは今後も、マーケティング本部を中核組織に、パワーモジュール、パワーデバイス、センサーの 3 本柱をより強化し、半導体の市場成長率を上回る売上成長を目指していきます。そして、独創的な技術開発と SDGs、DX への積極的な取り組みを通じて、持続可能な社会に貢献していく決意です。

カーボンニュートラル実現に貢献するパワーモジュール開発戦略

省エネ家電のみならず、ロボット、ドローン、急拡大する EV など、幅広い分野で電動化が進展し、パワーモジュールの活躍の場が増えており、サンケンとしても多彩なパワーモジュールを開発し製品化してきました。

もとより、サンケンには「顧客に寄り添い、顧客の期待を理解し、最後までつくりきる」という DNA に加え、技術の軸として構築してきた SPP があり、この両軸が開発の原動力となっています。

世界はカーボンニュートラル実現に向けた動きが加速し、パワーモジュールに対する期待もさらに高まっています。より効率よく電気を使いモータを動かす、これにはモジュール搭載機器の構造、動作を深く理解したうえで、期待に応える提案をしていくことが必須です。

そこで、前述の DNA をさらに磨きシステム理解を深めつつ、同時に SPP を発展させることで期待に応える製品開発に注力していきます。

特にクルマの電動化については、複雑なシステムやエネルギーマネジメントを理解しなければなりませんが、そこは私自身の自動車業界での電動車開発経験が生かせると確信しており、チームへの貢献を図っていく所存です。

また、開発のスピードアップも必須です。ここはものづくり開発センターと連携し、より早く、賢くつくりあげる努力を継続していきます。

サンケンの DNA と SPP を軸にお客様満足度のさらなる向上とカーボンニュートラル実現への貢献を果たしてまいります。



執行役員 マーケティング本部
パワーモジュール開発統括部長

福田 光伸

マテリアリティ

ESG 経営における重点施策

グローバル化、デジタル化、災害激甚化と地球環境保全への要求の高まり、多様性への対応、そして新型コロナウイルス対応等、時代・環境の変化はますます加速し予測することが難しくなっています。このような時代の変化に対応し、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。

ESG に対する姿勢をロゴマークとして表現

「持続的な繁栄」を現わすカタバミの葉に ESG 3 分野の色調（グリーン、オレンジ、ブルー）を配し、それぞれ「クリーン・清潔、多様性、未来・成長」を示しています。



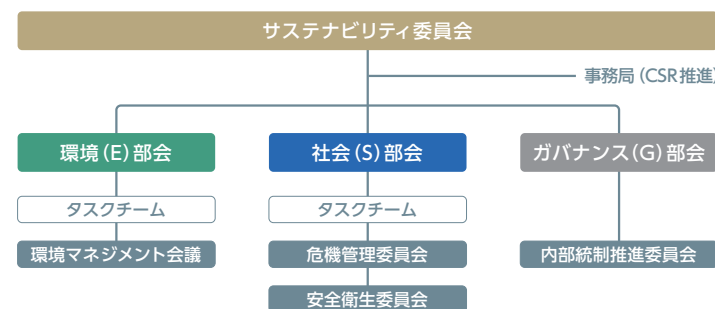
マテリアリティの特定

サンケングループにおける重点課題を、経営理念の確認、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「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。

なお、2022 年度には、企業活動における人権尊重の高まりや、「人を大切」にする当社の企業文化を守るため、SDGs 目標（ゴール）5、10、16 を新たに設定しました。

ESG 推進体制

ESG 経営を推進するにあたり「サステナビリティ委員会」を中心に、環境・社会・ガバナンスの 3 部会と気候変動等のテーマごとのチーム活動を展開しています。この部会・チーム活動はサンケングループのメンバーで構成されており、グループ丸の活動体制としています。また、サステナビリティ委員会への報告は、半期に 1 回行われ、その結果は経営会議または取締役会にも上申されています。委員長は「ESG 担当役員」である取締役 吉田 智が担務しております。



ESG 経営の取り組み

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 (Key Performance Indicator) を定め、進捗を管理しています。

	区分	項目	KPI	関連SDGs	KPI達成のための施策
環境	脱炭素	CO ₂ 排出量削減 電気使用量削減	CO ₂ 5G別排出量の削減 ⇒ Scope 1・2 33%削減(2030年度) 電気使用量の削減 ⇒ 売上原単位 1%削減 環境貢献製品品の展開 ⇒ エアコン向け環境貢献製品品の納入数量拡充 太陽光等自然エネルギー電力の活用・見える化 省エネ証書購入	7 気候変動に具体的な対策を 13 気候変動に具体的な対策を	⇒ オンサイトPPA(石川サンケン)の展開 ⇒ 電気削減目標: 売上原単位 1%削減/年度 ⇒ エアコン向け環境貢献製品品の納入数量 ⇒ 太陽光等自然エネルギー電力の活用 ⇒ 省エネ証書確保 ⇒ SG全体電気代の削減 (LED照明導入、コンプレッサー電力削減)
	生物多様性	水使用量削減	水使用量の削減 ⇒ SG別 水使用量開示(売上原単位 1%削減)	6 安全な水と衛生	⇒ 水使用量削減目標: 売上原単位 1%削減(SG別)
	廃棄物管理	総廃棄物量削減 プラスチック廃棄量削減	有害物質排出削減量 ⇒ 売上原単位 1%削減 廃棄物リサイクル率・廃棄物排出量 ⇒ 廃棄物リサイクル率 99%以上 廃プラスチック排出量 ⇒ 売上原単位 1%削減	9 産業と消費の持続可能性を高めよう 12 つきとことば	⇒ SG別総廃棄量目標: 売上原単位 1%削減 ⇒ 廃棄物リサイクル率 99%以上 ⇒ 廃プラスチック総量削減: 売上原単位 1%削減
社会	ダイバーシティ	女性管理職比率	課長以上の女性管理職比率⇒3.7%(2022年7月) ⇒2024年3月 4.6%目標 ※サンケン電気単体	5 ジンダリティと平等 8 豊かさを分かちあう	⇒ SG別総廃棄量目標: 売上原単位 1%削減 ⇒ 廃棄物リサイクル率 99%以上 ⇒ 廃プラスチック総量削減: 売上原単位 1%削減
		男性育休制度	男性育休取得時の有給休暇付与: 5日間⇒20日間(2022年10月より制度変更)		⇒ 男性育休について、管理職研修実施: 1回/年
		社内制度改革	男性育休取得日数の拡大: 5日間⇒20日間 介護休暇取得日数の拡大: 5日間⇒20日間		⇒ 社内の制度改革の実施 (育休取得日数の拡大、給与・評価)
		社内教育	ハラスメント研修、人権研修の実施: 1回/年		⇒ 社内浸透教育回数: 1回/年 (Eラーニング等)
	障がい者雇用比率の向上	女性社員比率	女性社員の採用数(新卒・中途): 1人(2021年4月)→ 3人(2022年4月) ※サンケン電気単体	5 ジンダリティと平等 8 豊かさを分かちあう	⇒ 新卒・中途採用の効率化の採用推進 参考: 従業員全体の女性社員比率: 20.0% (2020年) → 18.5% (2021年) ※サンケン電気単体
		障がい者雇用比率の向上	従業員全体の障がい者雇用比率: 前年比増 ⇒ 1.96% (2020年) → 2.38% (2021年) ※サンケン電気単体	8 豊かさを分かちあう 10 人々の権利と平等	⇒ 障がい者に適した 職場環境提供、効果的採用の推進
社会	健康経営	有所見者率の削減	健康診断早期受診推奨と再検実施率: 90%以上 被扶養者への特定保健指導の実施 健康診断受診後の有所見率の低下: 前年比減を目標 生活習慣指標数値の改善(食事・睡眠・運動)	8 豊かさを分かちあう	⇒ 健康診断早期受診推奨と再検実施率 90%以上 ⇒ 被扶養者への特定保健指導の実施率向上の啓蒙 ⇒ 睡眠研修の実施回数: 1回/年 ⇒ 運動機会の提供回数: 1回/年
		喫煙率の低下	従業員全体の喫煙者比率 ⇒ 前年比 1/2 へ。(経営層が率先垂範)	8 豊かさを分かちあう	⇒ 喫煙者数の把握と数値管理 ⇒ 喫煙者の Eラーニング・卒煙プログラムの体験者の受講率管理
		メンタルヘルス	相談窓口の定期開催 ⇒ 1回/年 有給休暇取得率の向上: 52.9% (2020年) → 57.0% (2021年) ※サンケン電気単体	8 豊かさを分かちあう	⇒ 相談窓口の定期的開催回数: 1回/年(10月) ⇒ 職場改善プログラムの実施回数
	安全衛生	業務災害の発生件数	業務災害数前年比減: サンケン電気および国内グループ各社の休業災害ゼロの継続	8 豊かさを分かちあう	⇒ リスクアセスメントの改善件数把握、 業務災害発生件数の減少
	社会貢献	社会貢献見える化	社会貢献実施回数⇒53回(2021年度実績)⇒76回(2022年度予定) 社会貢献参加率⇒延べ1,200時間、1,900人(2022年度目標)	10 人々の権利と平等	⇒ サンケングループ社会貢献実施回数 ⇒ 社会貢献実施人数/社員数の目標値設定
		内部監査	監査計画に基づく監査実施率: 100%	16 平和と公正な社会	⇒ 監査計画に基づく監査実施率
ガバナンス	ガバナンス	コンプライアンス	コンプライアンス研修実施回数: 全社・全従業員 1 回以上 コンプライアンス通信発信回数: 毎月 1 回以上	16 平和と公正な社会	⇒ 法令意識度合(ES調査項目にリンク) ⇒ 全従業員向け内部研修の実施回数
		内部通報	内部通報相談(ハラスメント含む)件数: 前年比減 16件(2020年)→ 7件(2021年)	16 平和と公正な社会	⇒ 格付向上対策の完了数
		格付	格付目標値 ⇒ FTSE 評価 4.0 以上、MSCI 評価 A ランクの獲得	8 豊かさを分かちあう	⇒ 人権教育実施回数 ⇒ 取引先等・人権調査件数
		人権	人権教育実施回数 ⇒ 経営層へ実施	5 ジンダリティと平等 10 人々の権利と平等	⇒ セキュリティ監査の実施 ⇒ 情報セキュリティ教育・サイバー攻撃訓練件数 年 1 回必須
		情報セキュリティ	セキュリティ認証の取得 セキュリティ訓練での合格比率		⇒ 外部機関からの評価改善項目改善数
		非財務情報	サステナビリティページのアクセス数 YouTube アクセス数		

気候変動

気候変動の影響は年々深刻さを増し、その原因の一つとされる異常気象・自然災害が多発し、当社グループの提供価値の根幹である半導体のサプライチェーンへの影響も大きくなってきています。

こうした気候変動に伴う外部環境の変化によって及ぼされるリスクへの適切な対応を進めるとともに、新たな事業機会の想定も踏まえた複数のシナリオを検討・準備していくことが重要だと認識しています。

そこで当社では、気候変動の影響について気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) が開示を推奨する「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」のフレームワークに沿って気候変動シナリオを検討し、適切な情報開示を通じ、ステークホルダーとの建設的な対話につなげていきたいと考えています。



TCFDに係るガバナンス体制

TCFD 提言の「ガバナンス」項目では、気候関連のリスクと機会に対応するガバナンス体制の設置と開示が求められており、当社では「ESG 経営」を組織横断的に審議する「サステナビリティ委員会」がその役割を担っています。

サステナビリティ委員会は、業務執行の最高責任者である代表取締役社長の諮問機関として、気候変動への対応を含む様々な環境課題について審議し、その審議内容を経営会議に答申・報告します。

また、経営会議における気候関連の審議事項は、取締役会にも定期的に報告、議論され、適宜情報開示も行っています。



気候関連では以下のような内容について審議を行います。

- 気候関連のシナリオ分析
- 短期・中期・長期の気候関連のリスクおよび機会の特定と重要度評価
- 特定された重要な気候関連のリスクおよび機会に対する戦略的な取り組み方針
- 気候関連のリスクおよび機会への具体的な対応策の検討
- 気候関連のリスクおよび機会に関して採用された対応策の進捗管理

戦略

サンケングループは、半導体・電子応用機器製品の設計、開発、製造、販売事業を展開しており、気候変動による影響を多方面に受けることが想定されます。

このたび、国際エネルギー機関 (IEA) の STEPS (公表政策シナリオ)・SDS (持続可能な開発シナリオ)・APS (公表された各国の野心反映シナリオ) や国連気候変動に関する政府間パネル (IPCC) の RCP2.6・RCP8.5 などに基づき、1.5℃・2℃および 4℃ の 3 つの温度帯シナリオに従い、気候変動に伴う中長期 (2030 年および 2050 年) の社会環境およびビジネス環境の変化を分析しました。

当社サステナビリティ委員会において、当社製品およびそのサプライチェーン全体を通じて、気候関連の問題および問題への社会的な対応がどのような影響を及ぼしうのかについて審議し、気候関連のリスクおよび機会を特定しています。

リスク

シナリオ分析の結果、炭素税の導入など気候変動対策を進める政策手段の導入や規制強化によるエネルギーコスト等の上昇により、当社の業績が大きな影響を受ける可能性があります。

種 類		主なリスク	施 策	重要度
移行リスク	政策および規制	化石燃料価格上昇により、電気代が高騰し 操業費用が上昇	CO ₂ 排出量の削減 ・省エネ活動 ・再生可能エネルギーの電力置換え	大
		炭素税導入により、操業費用が上昇	・生産時の効率化 ・輸送の最適化 ・リサイクルの促進	大
		気候変動の新たな規制の強化により、既存 製品の需要減少に伴う売上の減少	中期経営計画による省エネ・高効率の新製品 開発で売上拡大	中
	評判	気候変動対策が遅れることにより、ステーク ホルダーからの信頼が下がり、市場評価が低下	カーボンニュートラル実現に向けた計画を策 定し実行	中
物理リスク	急性	自然災害等により生産への影響、サプライ ヤーの操業停止や物流機能被害によって売上 が減少	危機管理体制の充実等リスク管理の強化	小

機会

シナリオ分析の結果、効率的なエネルギー資源の利用、社会やお客様の低炭素ニーズに合った製品の提供などが、当社の業績に大きな影響を与える可能性があります。

種 類	概 要	施 策	重要度
製品およびサービス	カーボンニュートラルに向けた商品の市場拡 大 (車載・白物家電等) により売上増	・インバータ向け製品の開発 ・IPMの開発 ・高効率電源デバイスの開発 ・次世代半導体の開発	大
資源の効率	生産ラインおよび社内インフラの省エネ・ 省資源化	DX・スマートファクトリー導入	大
評 判	生産段階のカーボンニュートラルを推進するこ とでステークホルダーからの信頼向上	カーボンニュートラル実現に向けた計画を策定 し実行	中

リスクと機会の特定方法

製品およびそのサプライチェーン全体に係る気候変動関連のリスクおよび機会を各 STEP に従い特定しました。

STEP 1	考えられるリスクと機会の列挙
STEP2	本社・工場の各部門長により、重要度を以下の5項目基準、3段階分類にて分析 ・リスクが顕在化した場合に受ける影響の大きさ (財務的・戦略的) ・影響を受ける期間 (どの程度の期間、影響が続くか) ・発生頻度 (リスクが顕在化した際に影響を受ける頻度はどの程度か) ・顕在化する可能性 (リスクが顕在化する可能性はどの程度考えられるか) ・顕在化する時期 (リスクが顕在化するのはどの程度先の将来か)
STEP3	結果の集計 (項目の重みや重要度高の頻度も考慮) と類似項目をまとめ、 リスク5個、機会3個を特定し、その重みを「大」「中」「小」に評価・分類

(要約)

- ・1.5℃、2℃の分析のために3つのシナリオ、4℃の分析のために2つのシナリオを使用。
- ・リスクとして炭素税導入による、電気代高騰、原材料価格、輸送費用高騰等を考慮。
- ・リスク低減の施策として多面的な省エネ活動、水力由来の電力など自然エネルギーの購入。
- ・機会として、気候変動による低炭素商品ニーズが高まる中で、「EV向けパワーモジュール」等の販売拡大の期待、SiC 等の次世代デバイスの開発加速を見込む。
- ・リスク管理体制として、サステナビリティ委員会 (ESG 各部会) と危機管理委員会等が連携し監視。

環境

リスク管理

気候変動関連リスクについては、サステナビリティ委員会で審議し、審議された内容は経営会議で周知され、取締役会に報告されています。

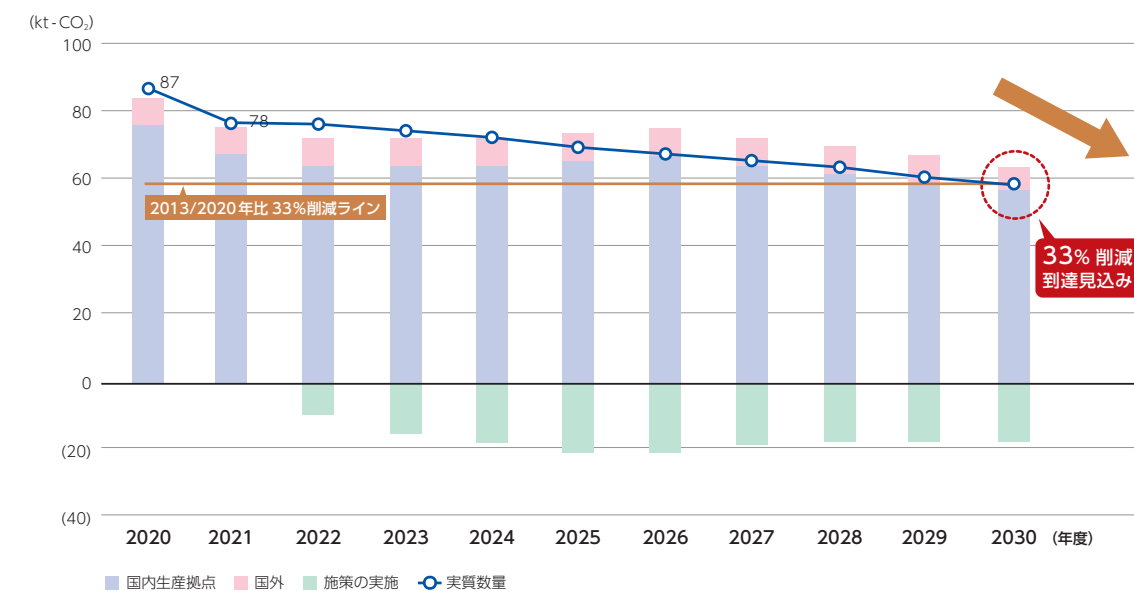
また、サステナビリティ委員会の下に環境 (E)・社会 (S)・ガバナンス (G) に特化した部会を設置、その社会 (S) 部会の下に危機管理委員会を設置し、自然災害や情報管理リスクなどに対応しています。さらにガバナンス (G) 部会の下に内部統制推進委員会を設置することで、当社およびグループ会社の各部門における業務の点検を支援するとともに、全社レベルおよび業務プロセスレベルにおける統制活動の有効性を審査・評価しています。これらのリスク管理の内容はサステナビリティ委員会に報告され、そこで気候変動関連リスクを含むすべての事業リスクについて統合的に管理されます。

指標と目標

温室効果ガス (CO₂) の排出は、当社グループの財務における大きなリスク要因となり得ます。またカーボンニュートラルに対応する製品を提供することでビジネスチャンスにもつながります。当社ではグループ全体における CO₂ 排出量の削減を、サステナビリティにおける最重要課題の一つとして認識し、削減に向けた中長期の排出削減目標を設定するとともに、削減に向けた具体的な取り組みを計画し、指標も設定して取り組みの進捗を管理しています。

■サンケングループの Scope1,2 の目標設定

CO₂ 排出量推移 (見込み)



■サンケングループの中長期 GHG (温室効果ガス) 排出削減目標

- ・サンケングループは国内・国外 (大連) を対象に、2020 年を基準年とし、2030 年度 Scope1 および 2 において 33% 削減を目標として位置づけております (産業革命後の気温上昇を 2℃未満に抑えるシナリオ)。
- ・今後は、2030 年に向けて削減活動を加速させ、さらなる施策の展開を図り、気候変動リスクの低減に努めるとともに、2050 年カーボンニュートラルに向けて取り組んでまいります。

具体策

- ・国内外省エネの活動の推進
- ・太陽光発電の導入
- ・再生可能電力への転換

Scope 3 について

サンケングループにおける Scope3 の排出量は 243kt-CO₂ (2020 年度・自社調べ) となっています。今後 Scope 3 算出の精度を向上させるとともに削減目標を定めてまいります。

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

石川サンケンでは気候変動対策の取り組みとして「堀松工場カーボンオフセット推進プロジェクト」を発足し、2025 年までに堀松地区の電力使用による CO₂ 排出量ゼロに向けた施策を展開しています。

- ・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%



石川サンケン堀松地区 全景

■福島サンケン「再生可能エネルギー」の積極的導入、使用電力を100%再生エネルギー由来に

2022 年 4 月から使用するすべての電力を 100% 再生可能エネルギー由来に切り替えました。東北電力様から水力・地熱などで発電した電力を購入し年間 7 千トンの CO₂ 排出量削減効果を実現していきます。



福島サンケン 全景

■サンケン電気 ものづくり開発センター

室内照明にライトシェルフやトップライトを採用し、昼光を取り入れ、自然エネルギーの利用により CASBEE 評価 A を達成しています。

*CASBEE

「CASBEE」(建築環境総合性能評価システム) とは、建築物の環境性能で評価し格付けする手法で、省エネルギーや環境負荷の少ない資機材の使用といった環境配慮はもとより、室内の快適性や景観への配慮なども含めた建物の品質を総合的に評価するシステム。A ランクは、「大変良い」評価ランク。



本社「ものづくり開発センター」3階実験室

ESG課題を「自分事」に



節電コンペ 表彰式

「ESG 節電コンペ」の実施

2022 年夏の猛暑による政府・電力会社からの節電要請に応えるために、従業員から節電アイデアを広く募ったところ、380 件の応募がありました。「ESG 節電コンペ」の目的は、世の中における ESG 課題を「自分事」として捉えること、そして、明るく・楽しく社会課題にチャレンジすることです。

今後もサンケングループの ESG 経営の考え方などについて、従業員の理解・浸透を深めるために様々な取り組みを行ってまいります。

社会

人財

サンケングループでは、「社員一人ひとりを尊重し、すべての社員に公平に接する」という経営理念のもと、事業と人・組織の好循環による成長を実現するため、社員のアイデンティティの尊重、多様な人財が挑戦できる環境の整備を進めています。



人権・労働に対する基本的な考え方

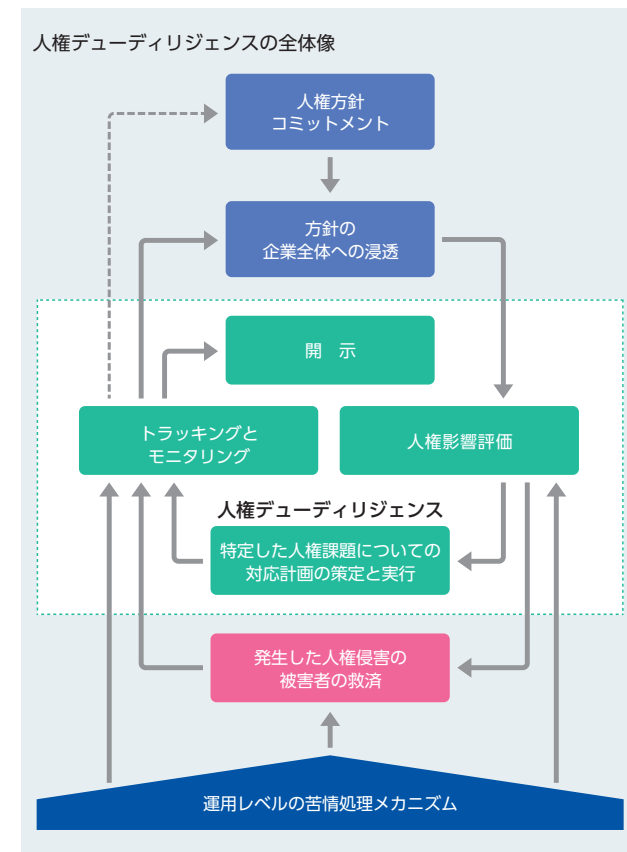
サンケングループは、労働における基本的原則および権利に関するグローバルな基準を支持・尊重し、人権・労働に関する方針を定め、すべての労働者の人権と意思を尊重します。人権尊重の活動を促進するために、人権教育、リスクの把握と対策、評価といった対応を軸に、PDCAサイクルを構築して強化を図ります。サンケングループの人権への考え方・行動は、お取引先さまを始めすべてのステークホルダーに明確に伝えていきます。

基本方針の骨子

- ・基本的人権の尊重
- ・ハラスメントの防止
- ・強制労働・児童労働の禁止
- ・ジェンダーの平等
- ・労働条件の適切な管理

人権デューディリジェンス

サンケングループは人権デューディリジェンスの構築に取り組みます。「ビジネスと人権に関する指導原則」にある尊重と救済の2つの観点から「サプライチェーンにおける人権リスクへの対応」、「従業員における人権リスク対応」、「救済へのアクセスの構築」を優先的に進めていきます。



人権尊重への取り組み

サンケングループでは人権尊重への取り組みをより確実なものとするため、経営層をはじめ、管理職・一般社員に対するハラスメント防止に関する教育を定期的実施しています。今後は、グループ全体での人権リスクの把握に努め、課題を抽出して対応を行う予定としています。



人権ワークショップの様子

ハラスメント対策

2022年6月より「改正公益通報者保護法」が施行され、当社および国内グループ会社では、管理職向け講習会だけでなく、すべての従業員（派遣社員等含む）に対し、講習会と理解度確認を行いました。情報共有ツールの“Yammer”を活用し、ハラスメント撲滅の啓蒙活動を進めています。



ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン

労働力人口の減少や、with/after コロナの生活様式など、当社を取り巻く社会構造や経済状況は大きくかつ急速に変化しています。当社はこのような急激な環境変化に柔軟かつ機能的に対応するための変革に取り組んでおり、この変革に向けた重要な戦略の一つがダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンです。国籍や文化、性別、年齢、障がい、職歴、価値観など属性に関わらず、個を尊重し、認め合い、公平性を保つことでそれぞれの能力を最大限発揮できるよう職場環境づくりに取り組んでいます。

ダイバーシティの基本的価値観

サステナビリティ委員会のタスクチームの一つである「ダイバーシティ推進チーム」では、各事業所から選出された推進メンバーにより、日々の行動や業務遂行の拠り所となる「大切にしたい価値観」を策定し、ダイバーシティの一層の推進に取り組んでいます。

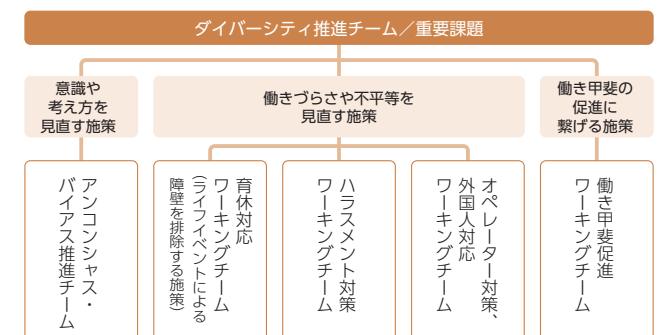
大切にしたい価値観

サンケンにとってのダイバーシティとは、社員（国籍、性別、年齢、職種に関わらず）すべての人がダイバーシティの目的を理解し一人ひとりが等しく尊重されることをめざす。そのために以下の考え方を大切にする。

- お互いを尊重し認め合う
- 互いが成長するために前向きな言葉をかけあっていこう
- ワークライフバランスを大切にしよう

ダイバーシティの推進体制

ダイバーシティマネジメントを推進するにあたり、ダイバーシティ推進チーム下にさらに5つのワーキングチームを設け、それらが中心となって方針ならびに活動内容、今後の計画を検討し、その結果を定期的に経営会議や取締役会において報告し議論しています。



アンコンシャス・バイアス（無意識の思い込み）研修の実施

アンコンシャス・バイアスを放置すると、個人のやる気をそいだり組織のパフォーマンスを低下させるなど、様々な悪影響があります。サンケングループでは、国内拠点を中心に、様々な無意識に対する「気づき」の促進や、女性活躍推進に対する管理職の意識改善の研修を行いました。それぞれのバイアスで起こり得る影響を理解し、その対応方法を把握することで、業務効率の改善・向上を目指し、よりよい職場環境を実現してまいります。

LGBTQ への取り組み / ALLYとは

LGBTQ への取り組みとして、CSR 室では埼玉県「LGBTQ に関する企業を対象とした取り組み」の企業向け研修を受講し、社内へ展開しています。

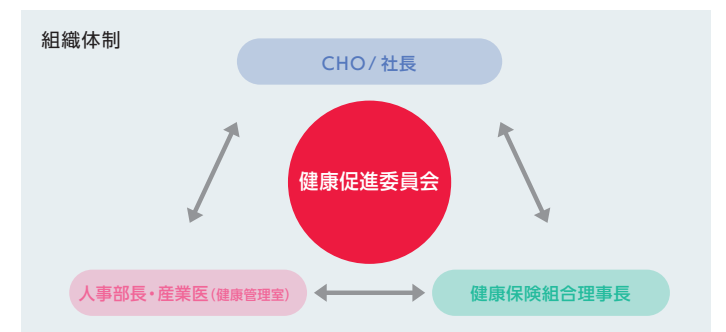
また、活動の一環としてアライ (ALLY) を表明しました。アライ (ALLY) とは、英語で「同盟」や「味方」を表す言葉で、性的マイノリティ (LGBTQ) を理解し、支援している人、または支援したいと思う人のことを指します。



健康経営の推進

サンケングループでは、従業員の健康・維持に向けた積極的な取り組みが、企業全体の持続的な成長に影響を与える重要な要素であることに鑑み、グループ一丸となって職場の健康づくりを推進しています。

社長をヘルスケアの最高責任者 (Chief Health Officer) とし、人事部長・産業医・健康保険組合理事長を補佐として構成する「健康促進委員会」を設置。会社と健康保険健康組合が一体となり、経営の基幹戦略と位置づける健康経営の促進に向けた諸施策に取り組んでいます。





社会

■喫煙に関する健康被害から従業員を守る施策

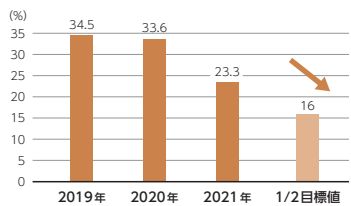
喫煙率は年々減少傾向にあります。2021年度の喫煙率 23.3%の 1/2 を目指し、「ノンスモークカンパニーの実現」を発布しました。その一環として、2022 年 4 月 1 日より、就業時間中の禁煙への取り組みを強化・加速させるため、会社敷地内外での禁煙を実施するとともに、経営層自らが率先禁煙するなど、アクティブに進めています。

今後も喫煙が及ぼす健康・環境リスクの低減に向けた取り組みを推進していきます。



禁煙啓発ポスター

サンケングループ 喫煙率推移



人財開発

「企業は人なり」と言われることがありますが、独創的な発想、先進的な技術等は、正に「人」から生まれます。

当社は、人財育成・能力開発に強い拘りを持ち、社員のキャリアプラン形成に際し、個々のスキルマップを基軸に多面的・多段階的な育成プランを進めています。

人財育成ポリシー

- 会社は、成長機会を提供し、自己研鑽・OJT・研修を基本とし、社員一人ひとりの成長を積極的にサポートしながら、「学ぶ風土」、「育てる風土」を醸成する。
- 管理者は、部下の成長支援の責任がある。成長意欲の醸成、成長機会の提供、フィードバックを行うと共に、率先垂範し、自己成長に努める。
- 社員は自己成長に責任を持ち、主体的・計画的に取り組む。
- 管理職の部下育成力の強化、社員の成長・自立を支援する。

社員の成長は会社の成長につながるという考えの下、教育研修を積極的に行っています。

カテゴリ	新入社員	若手クラス	中堅クラス	管理職クラス
選抜研修		次世代リーダー研修		
		Global career development		
		女性キャリア支援研修		
階層別研修	入社時研修(座学・工場実習)	マネジメント研修		
	OJT			
語学教育	英語、日本語(外国人向け) 他			
その他		キャリア研修(ライフプラン研修等)		
		職種別研修		
		自己啓発・通信教育		
		コンプライアンス教育・メンタルヘルス教育 等		

- ・**選抜研修** 次世代リーダー研修 / 将来の経営幹部候補者を選抜し、経営者として必要な知識・視野・リーダーシップ等の習得のための研修を継続的かつ計画的に実施しています。
Global career development / 語学だけでなく、異文化におけるビジネス習慣、技術や知識習得のための海外研修を実施し、グローバル人材およびグローバルリーダーの育成に取り組んでいます。
女性キャリア支援研修 / ダイバーシティ推進の一環で、女性活躍推進のためのキャリア研修を 2013 年 3 月からサンケングループ共催で実施し、女性が活躍できる企業風土づくりを行っています。
- ・**階層別研修** 各階層にふさわしい知識を身に付けるための研修を実施しています。昇格進級に伴った研修を実施することでスムーズなキャリアアップを支援しています。
- ・**新入社員研修** 学生から社会人へのマインドの切り替えや基本的なビジネスマナーを身に付ける研修に始まり、会社について理解を深めるための座学講座や生産実習を行います。
- ・**語学教育** グローバルな事業展開を支える人財を育成するために、語学教育を積極的に実施しています。英語はもちろん、それ以外の言語についても学ぶことができます。
- ・**キャリア研修** 社員一人ひとりに合った将来のキャリアプランを見出すため、30 代、50 代と、年齢の節目に研修を行っています。
- ・**職種別研修** 技術、営業、事務と職種ごとに必要とされる知識や技術力を高めるために、それぞれの部門で研修を行っています。

社会貢献活動



“格調のある灯り”「ペットボトル®」を使った地域振興支援

当社の社会貢献推進活動の基本方針として、『ステークホルダーから信頼され』持続的な発展を目指す事を大切にしています。

LED を使った「ペットボトル®」は、ロウソクのようにゆらぎ、星のように瞬く、“格調のある灯り”として全国各地において様々な町おこしなどに利用されています。また、「ペットボトル®」によるイルミネーションは観光客の誘致だけではなく、地域の一体感醸成にも役立っているとお声をいただいています。この「ペットボトル®」の光は北は北海道から南は九州まで累計約 260 件に広がり、地域における経済効果としては、40 億円を超えるとも試算されています。



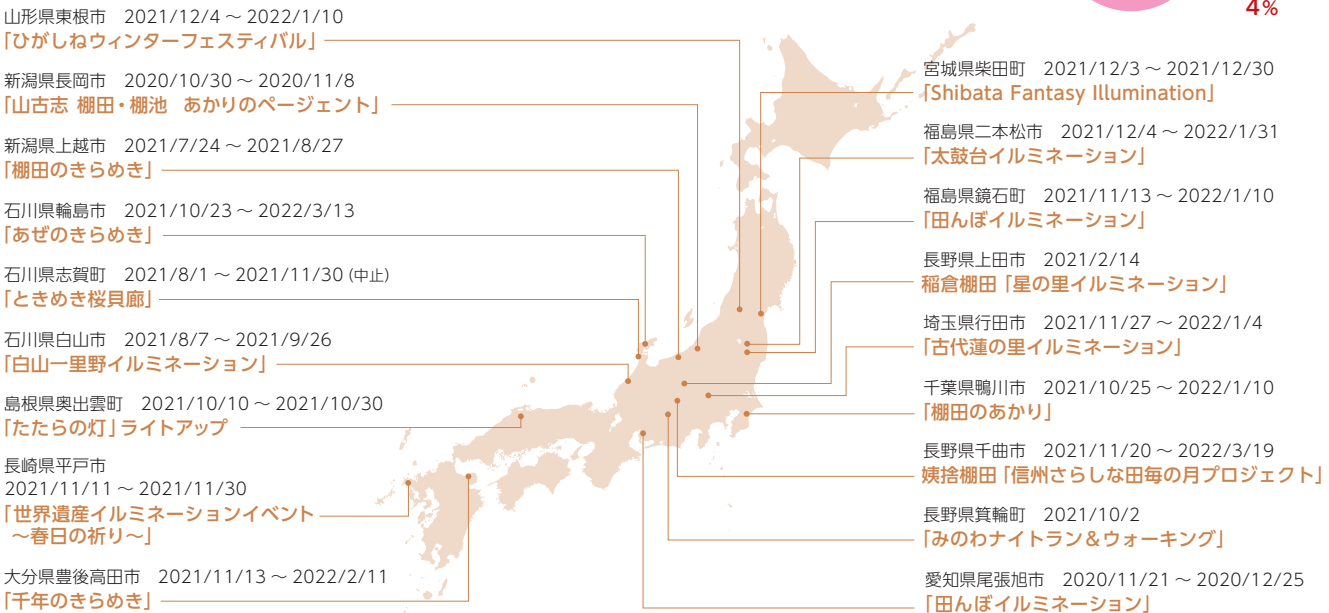
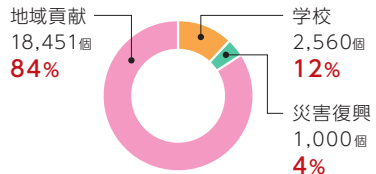
ペットボトル®について

容器に「太陽光パネル」、「蓄電池」と「LED」を組み込んだもので、昼の太陽エネルギーで発電・蓄電し、暗くなると自社製 LED が自動的に点灯する環境に優しい発光装置です。ホテルのように発光するため、「ペットボトル®」と呼ばれています。「ペットボトル®」は、サンケン電気の登録商標です。

■地域貢献の拡大「ペットボトル®」が地域社会に光を灯す

サンケングループは、石川県輪島市での千枚田イルミネーションイベントをはじめとした、全国各地で自社製品を活用した LED 「ペットボトル®」で、地域社会の活性化のため、光を灯しています。

ペットボトルの社会貢献実績 (2021年度)



Topics

「環境教育」、当社独自のノウハウを生かした次世代育成 ~年間 7,000 人の小学生が参加

次世代を担う人財に、環境の大切さ、エコ・省エネ活動の推進、ゴミの削減活動などの重要性を伝えていくことは、最優先の CSR 課題と認識し、これまでも小学生を対象とした「子供環境教室」を開催しています。

この「子供環境教室」活動は、サンケングループ各社で定着しつつあり、各地域の小学校や地域センターで定期的に開催されています。当社グループとして、このような活動を継続することで、環境保全意識の高揚に寄与していきたいと考えています。



🤝 ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

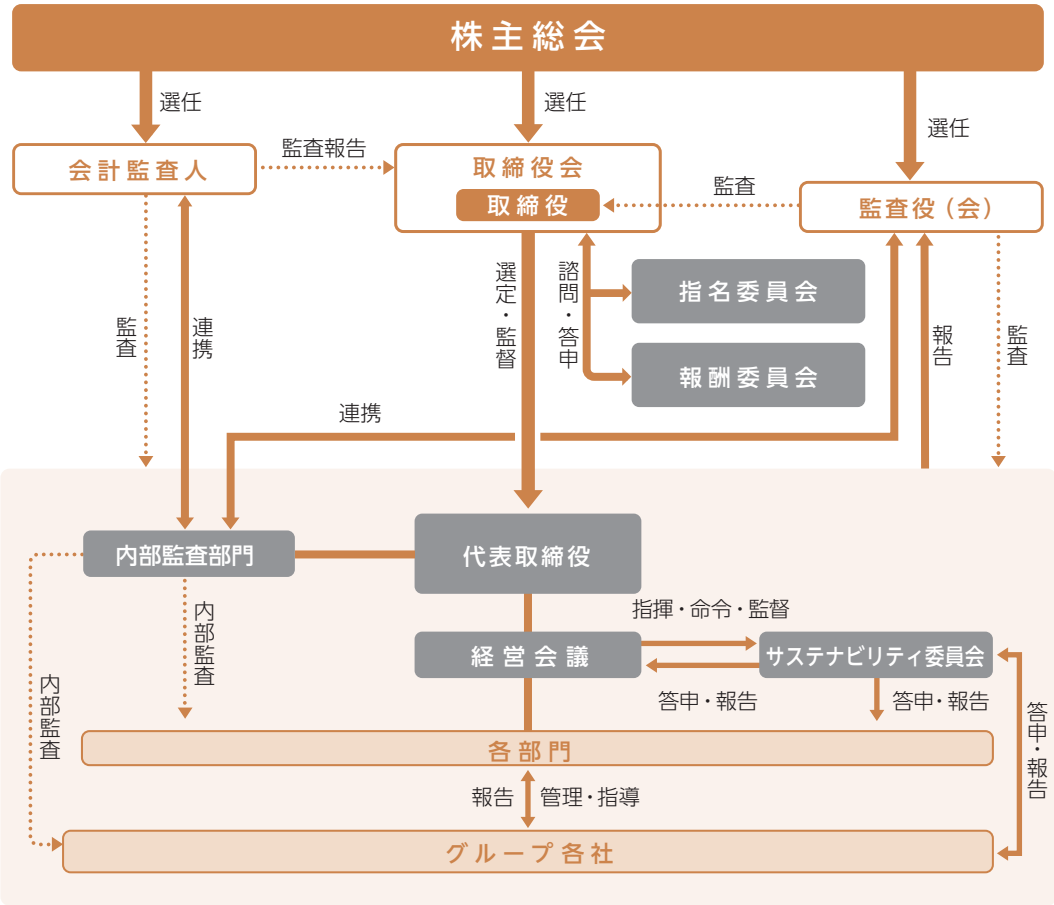
当社は、経営の効率化、透明性の向上及び健全性の維持を図るべく、社外取締役及び社外監査役の選任並びに任意の指名・報酬委員会の設置により、取締役会の迅速かつ適確な意思決定と業務執行の監督機能の強化を推し進めています。

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。2022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



取締役会のバランス、多様性及び規模に関する考え方

当社の取締役会の人数は、グループ経営に求められる実効性ある経営体制と取締役会における実質的な議論を確保するため、必要かつ適切な人数で構成することを基本的な考え方としています。また、企業経営の知見や海外経験を有する方、弁護士資格を有する方や財務会計の知見を有する方を社外取締役及び社外監査役として選任するとともに、外国籍の取締役を選任するなど、多様性と専門性の確保にも努めています。

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。

■取締役及び監査役の主な経験分野（スキルマトリクス）

当社では、経営戦略に照らして取締役会全体として必要なスキルが備わっているかとの観点からの検討を行うため、スキルマトリクスを作成しております。取締役候補者の選任に当たっては、指名委員会での審議を経た後に、このスキルマトリクスの内容を踏まえ、取締役会にて審議・決定しています。社外取締役には、経営環境の変化を経営戦略に反映させるために重要な役割を果たすことが求められていることを踏まえ、当社では、半導体業界の企業経営経験を有する社外取締役を選任しております。

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	ESG SDGs	DX	国際性	法務リスク管理
代表取締役社長 高橋 広	●	●	●	●		●	●	●	
取締役 中道 秀機	●		●	●	●			●	
取締役 吉田 智			●		●	●		●	
取締役 李明濬	●	●	●	●	●			●	
取締役 川嶋 勝巳	●	●	●			●			●
取締役 宇津野 瑞木	●	●	●	●	●		●		
社外取締役（非常勤）藤田 則春		●						●	
社外取締役（非常勤）山田 隆基	●	●	●	●	●			●	
社外取締役（非常勤）佐貫 葉子						●			●
常任監査役 鈴木 昇		●	●						●
監査役 加藤 康久			●	●		●			
社外監査役（非常勤）南 敦									●
社外監査役（非常勤）平野 秀樹	●	●							

ガバナンス

取締役会の実効性についての分析・評価並びにその結果の概要

・評価の方法

2022年2月～3月に、取締役会の実効性を評価するため、全ての取締役および監査役を対象に（1）取締役会の機能・構成、（2）取締役会の運営、（3）社外役員に対する情報提供、（4）前年からの改善状況、（5）総合評価についてのアンケートを配布するとともに、社外役員に対するインタビューを実施し、アンケートの集計・分析結果及びインタビューでの聴取内容を取締役会において審議しました。

・評価結果の概要

取締役会実効性評価の結果、当社のコーポレート・ガバナンスは引き続き改善状況にあると考えられ、総合評価においても概ね実効性が確保されているとの結果となりました。アンケート及び社外役員へのインタビューの結果、指名委員会、報酬委員会並びに成長改革委員会が実効性を伴って運営されており、当社のコーポレート・ガバナンスは改善していることを取締役会で確認しました。この一方で、将来的な取締役会の人数と社外取締役の比率については検討を継続すべき事項であり、また、評価時点においてはジェンダーでの多様性が確保されていないことや、取締役に対するトレーニングの機会提供を更に向上させるべきとの指摘があり、これらを課題として、取締役会で認識を共有しました。

・今後の対応

これらの評価結果を踏まえ、課題の認識、改善策の検討など、今後も取締役会において議論を重ね、取締役会の実効性の更なる向上を図ってまいります。

指名委員会の活動内容

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：4回開催（2021年度）

審議概要：役員に求められる資質、経営目線での判断力について、社外取締役からその知見に基づく意見を頂きながら、経営トップの後継者の在り方や、次世代の役員育成について審議を行うとともに、取締役及び執行役員の候補者選任について審議を行い、その決定内容を取締役会に答申

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。

- 優秀な人財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、2021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40%となるよう設計しています。

- 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 60%	業績連動報酬 40%	
	短期インセンティブ 27%	長期インセンティブ (株式報酬) 13%

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、2021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	1,560億円	1,756億円	113%
連結営業利益	115億円	137億円	119%

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（2021年度）
審議概要：取締役及び執行役員の個別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。

ガバナンス

取締役・監査役に対するトレーニングの方針

当社では、役員がその役割・責務を果たす上で必要となる知識等の習得のため、新任取締役及び将来の幹部候補に対する研修プログラムを実施しており、今後、対象を拡大するとともに、更なる高度化を図ってまいります。また、個々の取締役・監査役に適合したトレーニングの機会の提供・斡旋に努め、各取締役・監査役による自己研鑽を奨励し、必要となる費用について支援することとしております。

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。

- 取締役及び従業員の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制
- 取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制
- 損失の危険の管理に関する規程その他の体制
- 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制
- 当社及びグループ各社における業務の適正を確保するための体制
- 監査役がその職務を補助する従業員を置くことを求めた場合における当該従業員に関する事項
- 監査役への報告に関する体制
- 監査役の職務の執行について生ずる費用または債務の処理に係る方針
- その他監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

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「ヘルプライン窓口」等を設けるなど、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。この内部通報制度は、職制を通じて報告・相談が困難な場合の利用を想定しています。

内部通報制度の通報窓口は、社外の第三者機関に委託して、匿名性を確保し、CSR 室に「匿名」で通知されます。CSR 室では通報内容を調査して、問題が確認されたものに対して是正処置を行い、問題解決にあたっています。また、この制度において内部通報したことを理由とした、通報者及び調査協力者に対する不利益な取り扱いを禁止するなど、通報者及び調査協力者の保護に配慮し運用しております。

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。

情報セキュリティ

情報セキュリティについては、システム管轄部門によるサイバー攻撃対応、内部監査部門による情報管理方法の監査が行われているほか、情報管理に関する教育が都度なされており、情報管理強化が図られています。

教 育：毎年度のコンプライアンス教育に情報管理の項目を入れており、情報管理について意識を持たせるようにしています。

監 査：子会社や、本社各部門監査の際に、情報の管理方法、特に書類の保管状況について、確認するようにしています。

その他：IT 推進部により、フェイクメールによるフィッシングメールのテストを実施し、ウイルス対策ソフトの自動更新、Windows の最新版への更新管理、電子メールの暗号化、DX 教育なども実施しています。

IT ガバナンスの一環として、経営トップも含めて定期的なチェックを行うほか、新たな脅威に対するガードを随時、実行しています。具体的には、CSR 室が事務局となっているサステナビリティ委員会にて情報セキュリティ諸施策の実施状況や効果などについて年 2 回報告を行い、経営会議にも報告されます。

政策保有に関する方針

当社では、取引先等との事業上の関係を維持・強化し、当社の中長期的な企業価値向上を目的として、取引先等の株式を保有することがあり、取引関係の強化によって得られる当社グループの利益と投資額等を総合的に勘案して、その投資可否を判断することとしています。取締役会は、毎年、個別の政策保有株式について、取引関係の維持・強化等によって得られる効果等を総合的に勘案し、中長期的な観点から政策保有株式を保有することの合理性を検証します。政策保有株式として保有することの合理性が認められない場合には、当該株式の保有を縮減することとしています。

企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮

当社の企業年金の運用は、経理等の業務に関わる者から選出された会社側委員と労働者側から選出された委員で資産運用委員会を構成しています。

同委員会では、目標達成のために設定した政策的資産構成割合に沿った運用を行う体制を構築しており、運用状況については、随時、運用受託機関のモニタリングを行い、目標との大幅な乖離が想定される場合には、随時、委員会を開催し見直しを行う等の対応を実施しています。こうした委員会の構成・運営により、当社と企業年金の受益者との利益相反について、適切に管理・監督する仕組みを構築しています。

また、当社は、企業年金の運用の専門性を高め、運用受託機関に対するモニタリング機能を発揮できるよう、適切な資質を持った人材の登用・配置並びに教育機会の提供に努めています。

株主との建設的な対話に関する方針

当社は、株主との建設的な対話を重視し、経営陣幹部を中心に様々な機会を通じて対話を持つように努めております。こうした対話を通じ、当社経営方針に対し、株主からの理解が得られるよう努力するとともに、経営分析や意見を吸収・反映し、当社グループの持続的な成長と、中長期的な企業価値向上に取り組んでいます。この考えに基づき、コーポレートデザイン本部を中心に、決算説明会及び IR 活動を行なっています。機関投資家との面談においては、必要に応じ、代表取締役社長およびコーポレートデザイン本部長が出席することとしております。

社外取締役メッセージ



社外取締役（非常勤） **藤田 則春**

元 アーンスト アンド ヤング エルエルピー ニューヨーク事務所 パートナー
藤田則春公認会計士事務所 代表
2016 年より当社取締役

サンケン電気の社外取締役に就任してから 6 年が経ちました。この間、社会システム事業の譲渡を含む二度の構造改革、米国子会社の Nasdaq 上場等、一企業として大きな変革を遂げた時期でした。こうした重要な経営判断を決断するにあたり、緊張感を持って社内経営陣と有効な議論を重ね、社外取締役としての役割を果たしてきました。2019 年 6 月から社外取締役が 3 名体制となり、3 名それぞれが専門分野を有する独立役員として経営に参画しています。会社に対して有意義な提言ができるよう社内外役員間で相互にコミュニケーションを図り、会社の課題や方向性について常に共通の認識を持つように努めています。社外取締役の役割には、大きく分けて二つあり、一つは、コーポレートガバナンスの観点からモニタリングを行う役割であり、もう一つは、企業の持続的な発展を支え、企業価値を高めるため、経営陣に適切なアドバイザリーを行う役割があると考えます。この二つの役割について、株主、顧客、従業員などステークホルダーの期待に応えるとともに、企業文化が生み出す大きな成果にも着目し、 balan

スよくその役割を果たして行くことが重要だと考えています。特に 2022 年 6 月の株主総会以降に半数の取締役が交代し、若い世代での経営が始まりましたので、経験豊富な社外取締役の役割が一層重要になるものと思われます。

モニタリングの役割については、まず取締役会において活発な議論をすることが重要であると考えています。これに加え、サンケン電気では年に数回、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社内経営陣の考え方を理解する機会を設けており、活発な意見交換がなされています。さらに、2022 年度からは、四半期ごとの業績レビュー時に、遅滞なきアクションプランが採れるようにするべく、取締役会メンバーで十分に議論する時間を取ることも設定されました。一方、制度としては、サンケン電気は委員会設置会社ではありませんが、任意の指名委員会と報酬委員会

を設けており、これら委員会の過半数は 3 名の社外取締役が占めていますので、十分なモニタリング機能が発揮できています。

もう一つのアドバイザリー機能については、山田社外取締役は半導体事業経験があり、収益力、競争力、経営力等についての提言を積極的にしていますし、新たに就任された佐貫社外取締役には、法律家としての専門知識や経験に加えて、25 年を超える他業種での社外役員経験があり、今まで気づかなかった視点からの提言を期待しています。今後も社外取締役 3 名の連携を図り、緊張感を持って、会社がさらに発展していくことを応援したいと考えています。



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

2021 年 6 月の就任以来、会社や経営課題を知るために経営トップ、部門の責任者との議論の場を大変多く設けていただきました。

サンケンコアの計画目標と実績を長いスパンで概観すると、あるパターンの繰り返しを読み取れました。

その本質的な要因を掘むために、開発・営業・生産・管理の各分野でテーマを選定し、議論させていただき、その結果を助言「きづき」として纏め、社外取締役、社内経営陣に提供してきました。

サンケンコアの復活のためには、収益の実現力を高めることが重要であると考えています。具体的にはゴール（収益目標）に至るトラッキングの仕組みの変革のほか、ゴール設定のプロセスに潜在リスクとそのリスクヘッジ策を織り込むことで、収益構造の現状と目標の差異を分析し、そのギャップを埋めるための打ち手（行動計画）が立案されることです。ここまでの段階で管理会計は極めて重要な役割を果たすことになります。その打ち手は実行部門の実行者に明確に託され、誰が背負っているかを組織で共有していること、実行者はオーナーシップマインドで縦横のコミュニケーションから協働して計画を実現することになります。もちろん、その取り纏めは経営トップであり、今期および来期の目標とゴールに対して

四半期ごとに社内経営陣による業績レビューを行い、先を読み、打ち手の評価をするとともに、新たな打ち手の創出、仕組みの改善・定着を議論して収益実現力を高める支援をしてまいる所存です。

サンケン電気は、日米二つの地域に開発と販売が一体となった会社を有しています。子会社の米国アレグロ社は Nasdaq に上場され、分権経営で成功を収めています。そして、この 2 社によって 3 つの事業領域であるパワーモジュール・パワーデバイス・センサーで差別化された強い商品をもっており、特定市場においてトップシェア商品を有する等、パワー半導体業界で「きらり」と光るユニークな企業集団であると評価しています。サンケン電気の長期成長戦略を考えると、アレグロ社とのシナジーは極めて重要であり、私の視点は、まずは経営トップ、次世代リーダーによってオープンに語りあうことを推奨したいです。グローバル経営者としての肌感覚が養われ構想力が一段と磨かれると信じています。

サンケンコアに目を向けると成長を実現する課題は多々あります。先を読むためのニーズ、競合、自社リソースの各視点から長期成長

シナリオを描ける組織と人材の育成です。営業は、売上・収益の要で、かつ経営のドライビングフォースでもあり、大いなる活躍を期待したいです。開発は特定市場でトップシェア、金メダル商品に拘る、脱低シェア汎用品から特定用途市場の顧客に指定されるような高付加価値商品の創出、そのためには M&A を含めた開発リソースの優先確保も必要になります。特に次世代の柱になる EV 向け商品のリソースに集中が必要です。生産については、コストセンターとして競合視点で市場コストに対応できるか否かをベースに、生産 MAP (Manufacturing Automation Protocol) と技術開発を評価、会社の資源（4M+情報）価値を最大限活用しているか否か、他社のベンチマーク、ベストプラクティスを通して無駄を省くスキルを磨き全社活動で生産性指標の改善に努めるように支援したいです。

これらのことを経営陣と議論し、収益実現力を高め、会社の成長に貢献したいと考えます。



社外取締役（非常勤） **佐貫 葉子**

元 リソナホールディングス 社外取締役監査委員会委員長
NS 総合法律事務所 所長
2022 年より当社取締役

2022 年 6 月 24 日開催の株主総会において新たに選任されました佐貫葉子と申します。どうぞよろしくお願い致します。これまで 40 年、弁護士として活動し、主には、金融法務を中心に株主総会関連、不動産関連、継続的商品取引、債権回収、相続などを扱ってきました。社外役員としては、1996 年に医薬品卸会社の社外監査役に就任し、その後食品メーカーや銀行などに携ってきました。ただ半導体については、弁護士としても社外役員としても関係したことがありません。まずは業務に関する基本知識を得て、サンケングループの得意分野、強みや弱みなどを把握していきたいと思います。

株主総会終了後、本社内にある「ものづくり開発センター」を拝見させていただきました。フリーアドレスやオープンミーティングスペースなど先進的なオフィス仕様に感心するとともに、案内をして下さった女性社員から、二人のお子様を育てながら勤務が続けられる育児との両立に適した会社と伺えたのはとても嬉しいことでした。ダイバーシティの推進が当社

の課題の一つであるとのことでしたので、さらに多くの方々の実際の声をお聞きたいと思いました。

ところで、当社が今般作成された第 105 期の有価証券報告書を見ると、売上（連結）の約 70% が海外で、そのうち約 50% がアジアであること、また従業員の国内外別の規模は、国内がおよそ 30%、海外がおよそ 70% であり、改めてグローバルに事業展開している企業であるとの感を強く持ちました。連結業績の中では、アレグロ社の利益貢献が優っていますが、これは国内事業であるサンケンコアの構造改革が昨年度までで完了し、今まさに成長の途上にあることと関係しているものと思います。

昨年改訂されたコーポレートガバナンス・コードにおいては、国内での親子上場に関する規程が追加され、ここでは主に上場している子会社の（親会社からの）独立性や少数株主の保護に

ついて課題とされています。企業集団全体で成長していく過程において、傘下の子会社が大きな成長を遂げた際、特にその子会社グループがグローバルに展開されている場合の親会社のガバナンスをどうしていくのかについては明確な指針がありません。こうした中で、現在、当社は米国子会社の Nasdaq 上場後もしっかりと連携を図りながら、親会社と海外子会社の運営が上手く実行できているものと考えておりますが、様々な観点・角度から、さらに理解を深めていきたいと考えています。

重要なリスクと対応

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（2022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。

リスク	リスク認識	リスクへの対応
事業上のリスク		
国際情勢	各国・地域における政治や外交上の問題、地政学的リスクの高まり、法制度・規制変更、経済状況の悪化、貿易摩擦、エネルギー不足、原材料価格・物流価格の高騰などのリスク	現地法人を通じた情報収集、各所管部門の統制による法令遵守等の対応を図っています。
感染症の拡大	新型コロナウイルス感染症が新たな変異株発生による感染が拡大した場合、経済の回復が遅れるリスク	特別対策本部の活動を継続し、事業への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、出張者及び希望する従業員へのPCR検査の実施、ワクチン職域 接種等を行っています。
新製品開発	新製品のタイムリーな市場投入ができ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のリスク	SPP（プラットフォーム開発）のコンセプトに基づき、ものづくり開発センターを核とする新製品開発活動を一層加速するとともに、STマイクロエレクトロニクスとの戦略的パートナーシップにより競争優位性の確保に取り組んでいます。
価格競争	当社の価格対応力を上回る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のリスク	SPPのコンセプトに基づき、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います。
為替変動	連結会計上、売上比率の高い米ドルから円に換算した時の為替レートによっては、業績に影響を及ぼすリスク	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います。
資金調達	債券市場あるいは金融機関からの信用が低下し、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するリスク	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、グリーンボンドを含む社債の発行、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、銀行借り入れ等、複数の資金調達を行っています。
知的財産権	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リスク 当社グループの認識し得ない知的財産権が第三者によって成立した場合、製品の開発・販売が制限されるリスク	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、登録を行っています。
情報セキュリティ	情報セキュリティに対する侵害また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および評判や事業に影響を及ぼすリスク	情報セキュリティについては、システム管轄部門によるサイバー攻撃対応、内部監査部門による情報管理方法の監査が行われているほか、情報管理に関する教育が都度なされており、情報管理強化が図られています。

リスク	リスク認識	リスクへの対応
災害リスク	大規模な自然災害、疫病、テロ、停電といった予期せぬ事象によって、サプライチェーンの混乱、事業活動の遅れ・停止となるリスク	危機管理委員会により、自然災害対策をはじめ、業務運営上の様々なリスクに対する調査、評価・分析、対策計画の立案並びに実施を通じて、リスクマネジメントの実践を図っています。
法的規則	各国、地域の定める様々な法的規制によって、事業活動の制限、もしくは社会的信用の低下を招き、業績に影響を及ぼすリスク	主として、輸出入業務全般を管理している「輸出入管理委員会」では、法令遵守と通関事故防止向上のために社員へのeラーニングや講習会等を定期的に実施し、スキルアップ、コンプライアンスの向上に努めています。
品質・環境リスク		
品質問題	大規模な製品の回収につながるような製品の欠陥が、多額のコストや社会的信用の低下を招き、業績に影響を及ぼすリスク	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。また、人財育成を含む品質改善活動を計画・実施し、その進捗を監視します。
環境問題	環境法規制を遵守できなかった場合、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に、事業活動の制限、もしくは業績に影響を及ぼすリスク	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につきましては、その把握・削減に努めております。サステナビリティへの取り組みにつきましては、気候変動への取り組み、環境マネジメント、環境リスク管理、省資源・生物多様性への取り組みを進めています。
上場子会社の取り扱い		
上場子会社の取り扱い	経済・事業環境の変化により、企業価値最大化の実現に向けて、想定していた効果を得られないリスク	事業ポートフォリオ戦略、開発戦略といった成長戦略の実現のために、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つながるものと認識しています。

上記項目のほか、当社製品が使われる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、資材調達先における火災、社会通信インフラ障害の発生等、様々な災害の発生に加え、各国、地域の法令、税制等の大幅な変更や、ロシアによるウクライナ侵攻といった地政学的リスクの急激な高まり、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享受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つながった場合、当社グループの業績に影響を及ぼすリスクがあります。

財務・非財務データ (11年分)

財務	(年度)					百万円						
		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
(経営成績)												
売上高		¥131,803	¥126,386	¥144,467	¥160,724	¥155,919	¥158,772	¥ 175,209	¥ 173,650	¥ 160,217	¥ 156,795	¥ 175,660
営業利益		4,048	4,625	7,777	11,199	6,803	5,930	12,026	10,531	4,309	(1,198)	13,720
営業利益率(%)		3.1	3.7	5.4	7.0	4.4	3.7	6.9	6.1	2.7	(0.8)	7.8
税金等調整前当期純利益(損失)		2,545	4,099	5,468	11,575	2,068	4,582	(6,505)	9,028	(1,638)	(7,197)	13,275
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)		436	2,272	5,029	7,942	171	1,739	(11,421)	3,967	(5,559)	(6,952)	3,204
(キャッシュ・フロー)												
営業活動によるキャッシュ・フロー		5,345	6,339	10,658	9,973	7,799	19,237	14,521	14,604	13,118	7,629	13,675
投資活動によるキャッシュ・フロー		(8,614)	(6,390)	(11,176)	(14,234)	(11,344)	(10,931)	(16,644)	(21,783)	(8,311)	(12,294)	(12,598)
財務活動によるキャッシュ・フロー		509	1,294	2,714	5,692	5,044	(3,360)	13,233	(1,990)	12,215	21,086	(6,592)
(財務指標)												
総資産経常利益率(ROA)(%)		2.2	2.8	4.8	5.8	2.0	2.7	6.4	4.9	1.4	(1.6)	5.7
自己資本当期純利益率(ROE)(%)		1.3	6.3	11.4	14.3	0.3	3.2	(20.8)	7.0	(10.3)	(10.4)	3.6
(1株当たり指標)*												
1株当たり純資産(円)		272.21	322.92	401.75	516.22	441.96	448.87	2,283.31	2,405.01	2,063.21	3,463.44	3,934.87
1株当たり当期純利益(損失)(円)		3.60	18.73	41.47	65.50	1.41	14.35	(471.22)	163.70	(229.83)	(287.96)	132.79
1株当たり年間配当金(円)		3.00	6.00	6.00	6.50	3.50	3.50	30.00	30.00	30.00	0.00	30.00

※ 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)	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Scope1 ^{*1} CO ₂ 排出量(t)		6,593	6,722	5,261	5,844	6,688	7,286	7,650	6,606	6,312	6,343	5,838
Scope2 ^{*1} CO ₂ 排出量(t)		44,100	84,188	84,755	97,511	97,029	95,302	96,174	91,600	87,773	82,923	77,756
(使用電力量)												
サンケン電気(kWh)		8,322,378	8,082,164	8,173,302	7,769,256	7,668,870	7,564,602	7,069,500	4,703,184	3,110,784	3,194,934	3,835,146
石川サンケン(kWh)		64,973,429	63,051,628	61,761,829	62,566,302	62,112,358	62,123,150	62,750,541	63,937,630	61,116,674	56,214,491	61,606,203
山形サンケン(kWh)		52,779,278	57,042,789	55,228,588	56,341,888	55,171,078	55,208,678	56,205,078	58,015,966	58,865,217	57,969,267	58,732,367
福島サンケン(kWh)		8,076,257	9,072,695	9,885,143	7,980,988	10,550,358	11,160,127	11,965,254	13,462,756	13,800,156	12,966,175	12,942,227
グループ合計 電力量(kWh)		155,810,680	158,558,465	150,003,130	148,572,485	148,562,564	148,941,439	150,476,696	153,401,607	149,347,690	143,510,114	145,162,372
(水使用量)												
サンケン電気(m ³)		123,392	108,643	118,644	110,262	123,816	115,116	126,252	112,176	46,041	39,486	38,881
石川サンケン(m ³)		1,163,629	909,942	857,245	787,495	867,816	958,649	918,982	884,502	769,711	735,289	761,595
山形サンケン(m ³)		852,860	894,994	914,904	999,380	1,010,875	1,055,959	1,093,539	1,099,354	1,117,710	1,065,264	1,129,439
福島サンケン(m ³)		63,496	46,478	54,657	45,114	35,566	36,079	36,066	40,169	42,772	39,790	51,128
グループ合計 水使用量(m ³)		2,642,076	2,186,795	2,118,552	2,191,922	2,269,128	2,405,022	2,364,990	2,333,727	2,193,787	2,084,644	2,018,547
廃棄物排出量 ^{*2} (t)		6,464	4,567	4,891	5,146	4,417	4,623	5,277	5,127	4,620	4,507	4,045
連結従業員数(人)		9,788	10,427	10,377	10,454	10,044	9,770	9,725	9,481	9,183	8,431	8,101
└ 国内従業員数(人)		—	—	—	—	—	3,623	3,502	3,437	3,327	3,092	2,547
└ 海外従業員数(人)		—	—	—	—	—	6,102	6,223	6,044	5,856	5,339	5,554
└ 海外従業員比率(%)		—	—	—	—	—	62.7	64.0	63.7	63.8	63.3	68.6
└ 女性管理職比率 ^{*3} (%)		—	—	—	—	—	0.9	0.9	1.3	2.3	2.2	3.0
有給休暇取得率 ^{*3} (%)		—	—	—	67.74	69.13	68.82	70.46	69.57	62.80	52.90	57.00
障がい者雇用率 ^{*3} (%)		—	—	—	2.39	2.32	2.32	2.40	2.29	2.05	1.96	2.38
労働災害度数率 ^{*3} (%)		—	—	—	—	0.00	0.45	0.00	0.00	0.54	0.00	0.00
労働災害強度率 ^{*3} (%)		—	—	—	—	0.000	0.003	0.000	0.000	0.019	0.000	0.000
男性育児休暇取得率 ^{*3} (%)		—	—	—	—	—	—	—	7.7	16.7	44.4	40.0
1人当たりの総労働時間 ^{*3} (年間)		—	—	—	—	—	1,784	1,768	1,785	1,730	1,790	1,804
1人当たりの総労働時間 ^{*3} (1日換算)		—	—	—	—	—	7.59	7.59	7.66	7.45	7.61	7.61
喫煙率 ^{*3} (%)		—	—	—	—	—	—	24.53	21.84	19.72	15.93	15.18
内部通報件数 ^{*2}		—	—	—	—	—	—	13	9	22	16	7

※1 国内拠点・国外拠点(大連)合計 ※2 国内拠点合計 ※3 サンケン電気単体 * 各数値は、各年度末(3月31日現在)の値。

会社情報

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. 電子部品、デバイス、電子回路の製造および販売 2. 電気機械器具の製造および販売 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 プライム市場

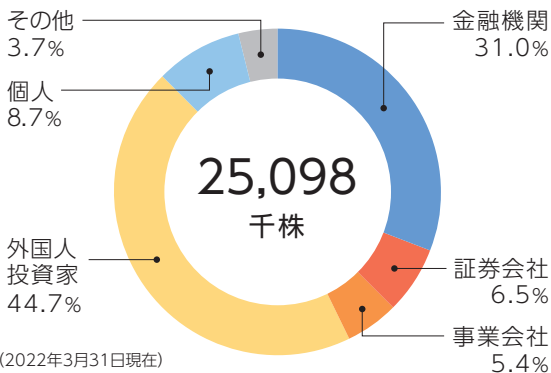
社債の状況 (2022年3月31日現在)

社債名	発行日	社債残高(円)
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 (2022年3月31日現在)
発行済株式総数	25,098,060株 (2022年3月31日現在)
株主数	6,324名 (2022年3月31日現在)

所有者別分布状況



大株主 (2022年3月31日現在)

株主名	持株数(千株)	持株比率
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	2,984	12.32%
イーシーエム エムエフ	2,722	11.23%
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,264	5.21%
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	959	3.96%
モルガン・スタンレーMUFG証券株式会社	910	3.75%
UBS SECURITIES LLC－HFS CUSTOMER SEGREGATED ACCOUNT	851	3.51%
ステート ストリート バンク アンドトラスト カンパニー 505103	699	2.88%
新生信託銀行株式会社ECM MF信託口8299005	650	2.68%
MSCO CUSTOMER SECURITIES	541	2.23%

(注) 1. 当社は、自己株式を871千株(3.47%)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。

株価と出来高の推移

