

Power Electronics for Your Innovat!on

サンケンレポート 2023



サンケン電気株式会社

サステナブルな未来を、サンケン電気の技術・製品で創ります

サンケン電気は、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ています。サステナブルな社会の実現に向けて、サンケン電気は、確かな品質の製品提供を通じて社会全体のエネルギー効率の向上や電力の安定供給に努め、グローバルな環境・社会課題の解決と産業・経済・文化の発展に貢献します。

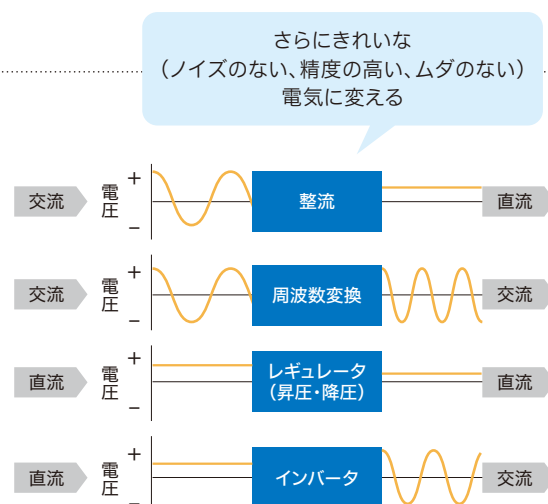
パワー半導体とは

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、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」などの働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。

パワー半導体の機能

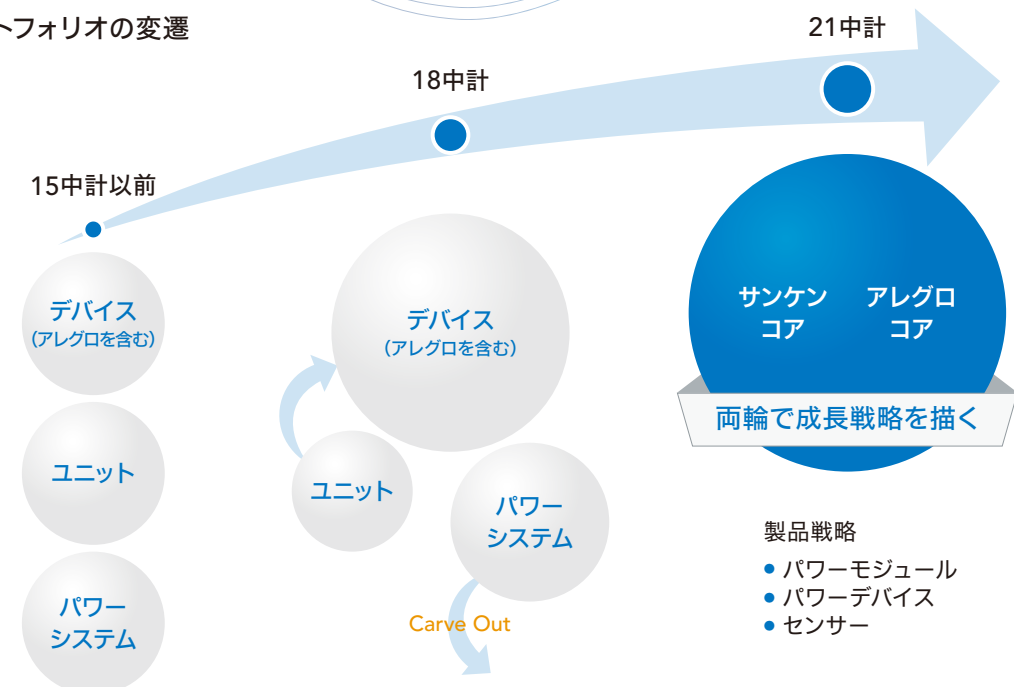
1. 整流 交流の電気を直流の電気に変換する
2. 周波数変換 周波数を最適に切り替える
3. レギュレータ 電圧の大きさを変換する
4. インバータ 直流の電気を交流に変換する



サンケングループのポートフォリオ

パワーモジュール、パワーデバイス、センサーの3本柱で成長を加速させます。

事業ポートフォリオの変遷



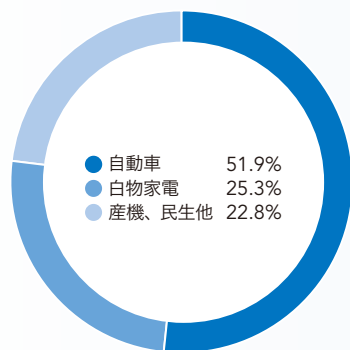
私たちは、半導体デバイスの製造・販売ならびにこれらに付随するサービスを主な内容として事業活動を展開しています。当社売上高全体での海外売上高比率は70%を超えており、全世界を相手に業界最先端の「エコ・省エネ」への取り組みに力を注いでいます。

連結売上高構成比

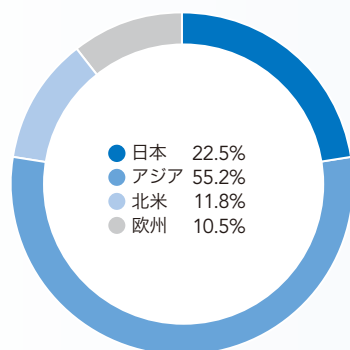
(市場別／地域別／製品別)

売上高
2,254 億円
(2022年度)

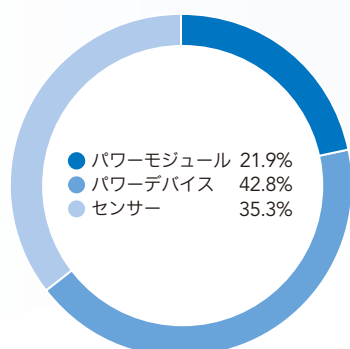
市場別売上高構成比



地域別売上高構成比

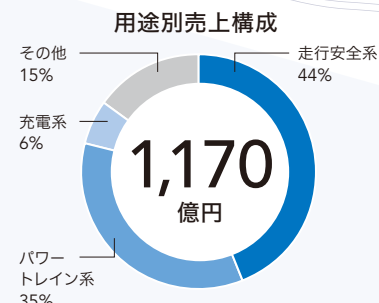


製品別売上高構成比



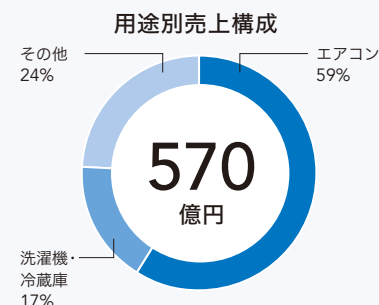
主な販売用途

自動車市場



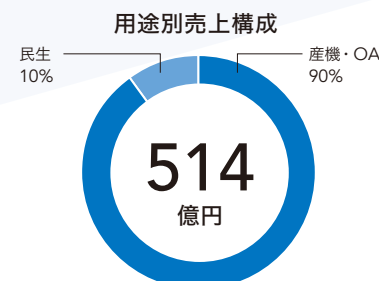
当市場の製品ポートフォリオは、パワーモジュール・パワーデバイス・センサーで構成。自動車用の半導体として、1960年代にICE(内燃機関)向けに採用されたパワーデバイスに始まり、パワートレイン・コンフォートの用途から最新のxEV・ADASなど成長著しい領域で、より高度なニーズに応える確かな技術力に支えられた高い信頼性と堅牢性を兼ね備えるラインアップを誇ります。

白物家電市場



当市場の製品ポートフォリオは、パワーモジュールを主体とし、一部パワーデバイスで構成。世界の電力量の多くを消費するルームエアコンを始め、洗濯機・冷蔵庫用途に高いエクスポージャーをもちます。環境問題を背景に省エネ効果の高いインバータ機への移行が進み、当社の白物家電向けIPM(インテリジェントパワーモジュール)が世界トップクラスのシェアを有し、世界の家庭の電力消費量の削減に貢献しています。

産機・民生市場



産機市場は、過去から産業機器の電源用パワーデバイスが中心でしたが、近年では、FAやクリーンエネルギー用途にパワーデバイスやセンサーが大きく拡大。また、大型の業務用空調や産業モータ向けに高圧のパワーモジュールが新製品として今後伸長。民生市場では、有機ELの大画面TVなどに高効率のパワーデバイスが高シェアで採用されています。

グローバルの主要拠点

サンケン電気は、国内外に広がる生産拠点で各工程を担い、高品質・高性能な製品を製造し、グローバルのお客様に製品をお届けしています。また、国内をはじめアジア・欧米など世界各地の現地企業ともネットワークを構築し、迅速な製品開発と製品サポートに取り組んでいます。

当社及び連結子会社 **33** 社 従業員 **8,707** 名



マーケットポジション

パワーモジュール **7** 位

出所: Omdia (英) Aug, 2023

磁気センサー **1** 位

出所: Omdia (英) June, 2022

経営理念

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。

独自の技術をもってグローバルに事業を展開

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。

従業員一人ひとりを尊重

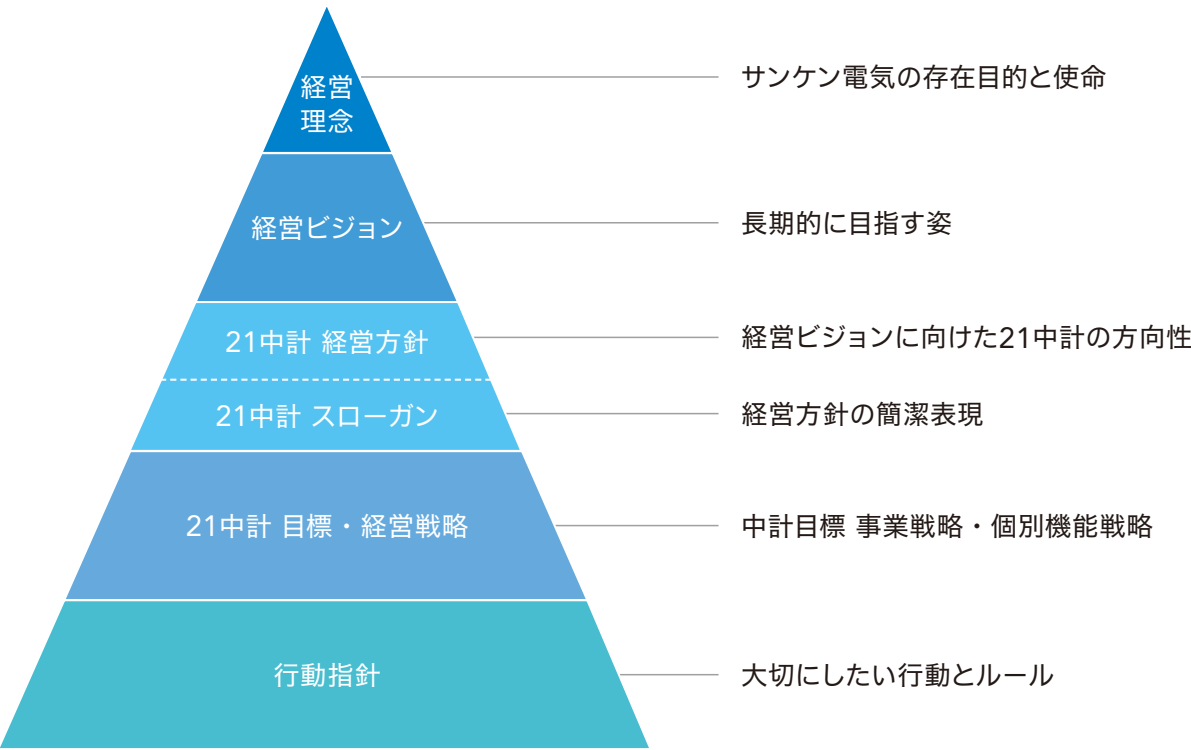
私たちは、従業員一人ひとりを尊重し、すべての従業員に公正に接する。また、従業員は信頼される個人、そして企業人として成長するよう努める。

高い倫理観に依って業務を遂行

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。

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。



21中計スローガン

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。

目次

01 サンケン電気の価値創造

About Sanken..... 1

At a Glance 2

経営理念 4

社長メッセージ 6

サンケン電気の価値創造 12

価値創造のあゆみ 14

サンケン電気独自のプラットフォーム（SPP） 16

価値創造事例 18

02 価値創造戦略

成長戦略の軌跡 20

成長戦略
～市場成長率を上回る売上成長の実現に向けて～ 22

財政状態および経営成績等の分析 26

マテリアリティ（重要課題）／ESG経営 28

03 価値創造を支える基盤

環境 30

社会 34

社外取締役メッセージ 38

ガバナンス 40

事業等のリスク 46

04 データ

財務・非財務データ（11年分） 48

会社情報 50

報告対象範囲等

対象期間：2022年4月1日～2023年3月31日
（一部2023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

見通しに関する注意事項

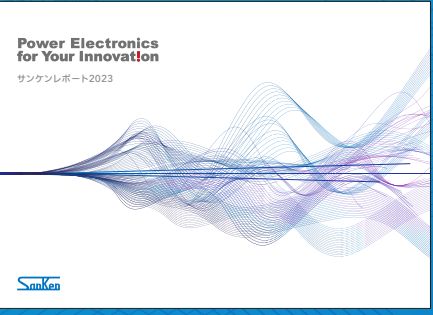
本レポートにおけるサンケン電気株式会社の業績予測や将来の予測に関する記述は編集時点における見通しであり、潜在的なリスクや不確実性、その他の要因が内在されています。したがって、これらの見通しは、将来の業績を保証するものではなく、様々な重要な要素により、大きく異なる結果になることがあります。

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。

表紙のご説明

これまでサンケン電気が成長してきた過程と、サステナブルな未来に向けてさらなる成長を目指すサンケン電気の様子を電気の波形である直線や曲線を用いて表現しています。



お問い合わせ先

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

お問い合わせフォーム
<https://www.sanken-ele.co.jp/corp/tousika/contact/form.htm>

組織のパフォーマンスを一層高め、 成長への取り組みを加速し、 持続的な企業価値の向上を目指します。

エレクトロニクスの分野で、パワー半導体は自動車や家電など基幹産業の発展を支え、省エネへの意識が強まる社会とともに発展してきました。当社は、長年にわたり培った技術のもと、顧客の要望に応える製品を開発・供給し、社会のイノベーションに貢献しています。

パワー半導体の進化、サンケン電気の強み 着実に積み上げた信頼と技術

私がサンケン電気に入社したのは、約40年前になりますが、その時と比べると現在のパワー半導体の性能は桁違いで、大幅に進化しています。モータで大きな自動車が動くという、当時は夢物語であったことが今や現実となっていますが、これはパワー半導体の進歩がなければあり得なかったことです。

この大きな変化の中で当社は、徹底して顧客の要望に応えることをDNAとして、国内外の自動車部品メーカーや家電機器メーカーとのお取引において着実に信頼を積み上げ、強固な顧客基盤を構築しています。私自身、入社以来、エンジニアとして、そして経営者として最も大事にしてきたことが、顧客の要望の実現に向けて徹底して対話し、思考したうえで取り組むことでした。この取り組みは、顧客が求めていることをしっかりとヒアリングして真の課題を探り、社内外を巻き込んで、なすべきことを徹底して実行することが大切です。こうして完成した製品は、さらに対話を通じたフィードバックを踏まえ、改善プロセスを繰り返すことが次のビジネスにつながります。特に、製品開発の過程で出てきた課題を咀嚼してアイデアを考える時は一人で悩まず、複数の人で考えを出し合って進化させる、膨らませることが大切です。これらの思考や価値観は、サンケン電気の先達から私自身も受け継ぎ、試行錯誤を繰り返しながら実践してきたことで、その重要性を社員に伝え続けており、当社の企業文化として根づいています。

そして、このような活動を通じて培ってきたのが、当社独自の「すり合わせ技術」です。パワーモジュールの開発で、蓄積してきた技術や解析データのもと、パワーチップ・部品・回路の最適な組み合わせにより耐久性・効率性に優れた製品を開発し、社会のイノベーションに貢献しています。

▶ P.12-13：サンケン電気の価値創造

▶ P.14-15：価値創造のあゆみ

代表取締役社長
高橋 広

社長メッセージ

2022年度の振り返り

2021年中期経営計画の2年目は、 売上・利益ともに過去最高を更新

当社は、経営ビジョンである「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」に向けて、2021年4月にスタートした「2021年中期経営計画」（以下、21中計）では「Power Electronics for Your Innovat!on」というスローガンを掲げました。「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、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。

計画2年目となる2022年度においては、売上高は前期比28.3%増の2,254億円、営業利益は前期比90.6%増の262億円、親会社株主に帰属する当期純利益は前期比197.5%増の95億円となり、売上・利益ともに過去最高を更新しました。自動車市場向け製品はxEV・電動化やADAS（先進運転支援システム）など環境対応や安全機能への展開が拡大、そして、産機市場向け製品はクリーンエネルギーやFA市場向けの需要が大幅に伸びましたが、白物家電市場向け製品は欧米・中国における市況悪化の影響から、顧客の在庫調整局面が継続しました。

▶ P.26-27：財政状態および経営成績等の分析

サンケンコアの成長に向けた戦略

中長期の市場環境を見据えた戦略投資

21中計で当初設定した目標値は、最終年度である2023年度に営業利益率13%以上、売上高1,700億円以上、ROE12%以上としました。2年目となる2022年度においては、売上高が2,254億円と大きく上回る結果となりました。

サンケンコアの収益性改善とアレグロの一段の成長の総仕上げを図るとともに、中長期の市場環境を見据えた成長への戦略投資を進めていきます。設備投資は3年間で400億円を計画しましたが、これを650～700億円に増額し、国内外工場におけるライン新設・能力増強など、さらなる成長に向けた投資を実行しています。

サンケンコアの収益性改善に向けた取り組み

サンケンコアの事業ポートフォリオであるパワー半導体の顧客への提供価値の一つは、「堅牢性」です。当社が長期にわたり培ってきた堅牢性はQCDD（クオリティー・コスト・デリバリー・ディベロップメント）の中に息づいてきました。2018年度に始まった新たな開発コンセプトである「SPP（Sanken Power-electronics Platform）」は、カスタム志向からプラットフォーム化へとシフトするための手法です。SPPの推進は、開発部門と販売・生産部門に加え、これらの組織を横串で連携させる「事業推進本部」がドライバーとなり、マーケティングの強化、材料や生産手法の統一、コスト低減の実現、そして開発および生産リードタイムの短縮を可能としました。このSPPをベースとしたプラットフォームで共通化を進め、開発面でのコストダウンと高採算な製品のアウトプットにより、サンケンコアの収益性改善につなげていきます。

また、DX（デジタルトランスフォーメーション）の取り組みは、当初「DXで目指す姿」の構築からスタートしましたが、今では全部門において日々の業務の中にDXの活動を取り込んで、デジタル技術とデータを活用した変革を実践しています。「ものづくり」におけるDXでは、生産ライン改革として、工程の中で得られるデータの活用に向けて取り組んでいます。業務プロセス改革においては、設計・製造・販売と各部門にまたがるような仕事にデジタル化を取り込み、次の工程に様々な情報をデータにして渡せるようにすることを目指しています。受け取る側が理解しやすく、仕事を進めやすい状態にすることで、効率性の向上につなげていきます。

こうしたDXを支えるインフラのセキュリティについても、サイバー攻撃への対策には最新技術を導入しています。

▶ P.20-21：成長戦略の軌跡

▶ P.22-25：成長戦略

ESG経営の推進

社員一人ひとりが自分事化し、活動を推進

当社では、急速に変化する時代の要請に対応し「社会価値創出と経済価値創出の調和」を図るためには、企業としての社会的存在価値と事業活動の向上を一体化させたESG経営を着実に実施することが重要であると考えています。ESGへの取り組みは、企業が経済社会に対して果たすべき

使命と捉えています。特定したマテリアリティを経営に組み込み、社会への貢献と当社の持続的発展を結びつけ、ESG経営を推進しています。今後は、社員一人ひとりがESG経営、マテリアリティの取り組みを自分事化し、できることから意識して自然に自ら動ける状態となることを目指します。

▶ P.28-29：マテリアリティ（重要課題）／ESG経営

E（環境）

当社が社会課題の解決に向けて取り組むべきマテリアリティを「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」と定めており、中でも、地球温暖化への対応、カーボンニュートラルへの取り組み、環境汚染にもつながるプラスチック廃棄物削減の対応は、次世代に豊かな自然環境を伝える観点においても早急に対応すべき課題と認識しています。

環境への取り組みにおいては、GHG（温室効果ガス）を、Scope1,2において、2030年度に33%削減（2020年度比）することを目標としており、製造工程におけるCO₂排出量削減に向けて、各工場で再生可能エネルギーの活用を推進し、石川サンケン、福島サンケンにおいてオンサイトPPA（電力販売契約）を開始したほか、水力、地熱由来の電力を導入しました。

足元では、Scope3への社会的な取り組み要請がさらに高まっています。Scope3に対応することは、当社のためだけでなく、当社を取り巻くサプライチェーンの上流・下

流に影響を及ぼす重要な取り組みであることを、全社員に継続して伝えていきます。パワーエレクトロニクスを通じた当社のビジネスそのものが、最終製品における消費電力の削減に貢献するなど省エネにつながり、サステナビリティに貢献しているという意識を持てば、仕事へのモチベーションと当事者意識も高まってくると考えており、私自身からの発信も増やしていきます。

▶ P.30-33：環境

S（社会）

「働きやすさの価値を創造する」という考え方のもと、人権尊重、健康経営、ワーク・ライフ・バランスの向上、ダイバーシティの推進を図り、全社員が生き生きと自己の能力を伸ばし活躍できる環境づくりに取り組んでいます。

社員が能力を発揮し、活躍できるように取り組んでいるのがスキルマップの活用で、社員一人ひとりが持っているスキル・能力をデータにして見える化をしています。データを見ることで、社員は客観的に自分に足りない部分を把握することができ、上司との面談では、キャリアプランについて具体的な話し合いをすることができます。また、他部門の管理職がスキルマップを見て、その部門で活かせる能力を持った人材を登用するといったことも可能になります。

また、人材育成に向けた研修においては、これまで次世代リーダー研修は、新たに管理職に任命された社員が受け

2022年度は、売上・利益ともに過去最高を更新しました。
さらなる成長に向けて、戦略投資を実行していきます。



社長メッセージ

るものでしたが、将来のリーダー候補者にも受けてもらい、会社全体を見る力を養っていくようにしました。加えて、議論などをスムーズに進めるため、コミュニケーション能力を重視しており、その強化に向けて、部課長クラスを対象にグループコーチングの研修を始めましたが、いずれは非管理職へも広げていこうと考えています。

新たに入社した社員や外部のステークホルダーから、当社社員の特長として、「本当に真面目ですね」とたびたび言われます。お客様からの要望を真摯に受け止め、真剣に取り組む社員が多く、難しい課題でも逃げずに物事に取り組む当社の特長が伝わっていると考えています。こうした誠実さを企業文化として活かしながら、社員一人ひとりが自ら考え行動することでサンケン電気らしいイノベーションを起こせるようになることを目指し、経営がリーダーシップを発揮して仕組みづくりを進めていきます。

▶ P.34-37：社会

G（ガバナンス）

当社は、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するために、コーポレート・ガバナ

ンスを経営上の重要課題と位置づけ、絶えず体制と機能の向上を図っています。サンケンコア成長戦略の実行ステージとなる次期中計を支えるガバナンス体制を整えるため、2023年6月の定時株主総会決議をもって監査等委員会設置会社へ移行しました。委員の過半数を社外取締役で構成する監査等委員会が監査、監督を実施し、より透明性の高い経営の実現を目指すとともに、取締役会の適切な監督のもと、業務執行の決定権限を取締役に委任することにより、経営の意思決定および執行のさらなる迅速化を図ります。また、取締役会の構成は、監査等委員である取締役を含め、社内取締役6名、社外取締役7名となり、社外取締役が過半数を占める体制となりました。さらに、取締役会構成メンバーのうち、外国人が1名、女性取締役が3名就任となり、ダイバーシティ経営を推進しています。これらのガバナンス改革により、透明性・公正性を確保したうえで、様々な視点を取り入れた迅速・果斷な意思決定を実現させ、コーポレート・ガバナンスの向上を図っていきます。

▶ P.38-39：社外取締役メッセージ

▶ P.40-45：ガバナンス

自分で考え、意見を口にできる
社員を増やしていきたい。
新しいアイデアを積極的に取り入れ、
企業価値を発信していきます。

当社が創出する価値をさらに高めていくために 技術力・提案力を強化し、 より快適な社会の実現に貢献

現在の当社は、顧客との対話を通じて得られた情報や世の中の状況も分析したマーケティング情報により自らの開発コンセプトに基づくSPP開発製品を数多くリリースしています。これに加え、当社が持つパワー半導体に関する長年の知見や経験を活かし、採算を重視したカスタム対応も行っています。近い将来に向け、社会・市場ニーズからバックキャストした当社らしい製品の提案力を発揮し、この創造的なアイデアを顧客と共有することで、より快適なアプリケーションの進化につなげられればと常に考えています。

パワー半導体市場は省エネやグリーンイノベーションにおいて不可欠なものであり、今後、さらなる成長が期待されます。自動車市場では、xEV化がますます加速するとともに、ADASなど安全機能も拡充しています。また、世界の電力量の多くを消費するルームエアコンや業務用空調ではインバータ化、DCモータ化がさらに進むほか、新たな市場として欧州を中心にヒートポンプ式温水暖房の需要が期待されます。これらの、より快適な社会の実現に向けた技術革新に対し、当社がどのように貢献できるか、技術力を強化して製品の性能を高め、必要となる機能を考えることが重要です。パワー半導体の技術において日本はまだまだ上位にあり、当社もその一翼を担う企業として、高効率・高耐圧・高放熱のパワーモジュール製品を中心に、世界にアピールしていきたいと思いをしています。

社員との対話

社員との対話会を実施し、活発に議論

私が社長に就任した2021年はコロナ禍でしたので、動画配信で社員全体に向けて、私の想いを伝えてきました。2022年からは、社員5～6名を集めて直接対話する場を設け、2022年度は13回実施しました。今年度も、同程度の対話を行う予定です。参加する社員全員と話ができるちょうどいい人数で、部門に関係なく20～30代の社員を集めたり、技術部門の社員だけを集めたり、様々な組み合わせで行っています。

社員から私には、会社を将来どうしたいのかといった質問がどんどん出てきており、非常によい、対話、意見交換ができています。中でも印象に残っているのは、堂々と、会社の進め方に対してこうしたほうがよいと意見を言う社員がいたことです。私はそれについての考えを伝え、対話の最後には、その社員は対話に参加することができてよかったと言っていました。重要なのは、その意見が正しいのか正しくないのかではなく、自分で考えること、そしてそれを口に出すことです。それができる社員を増やすべく、さらなるコミュニケーション施策を実行していきます。

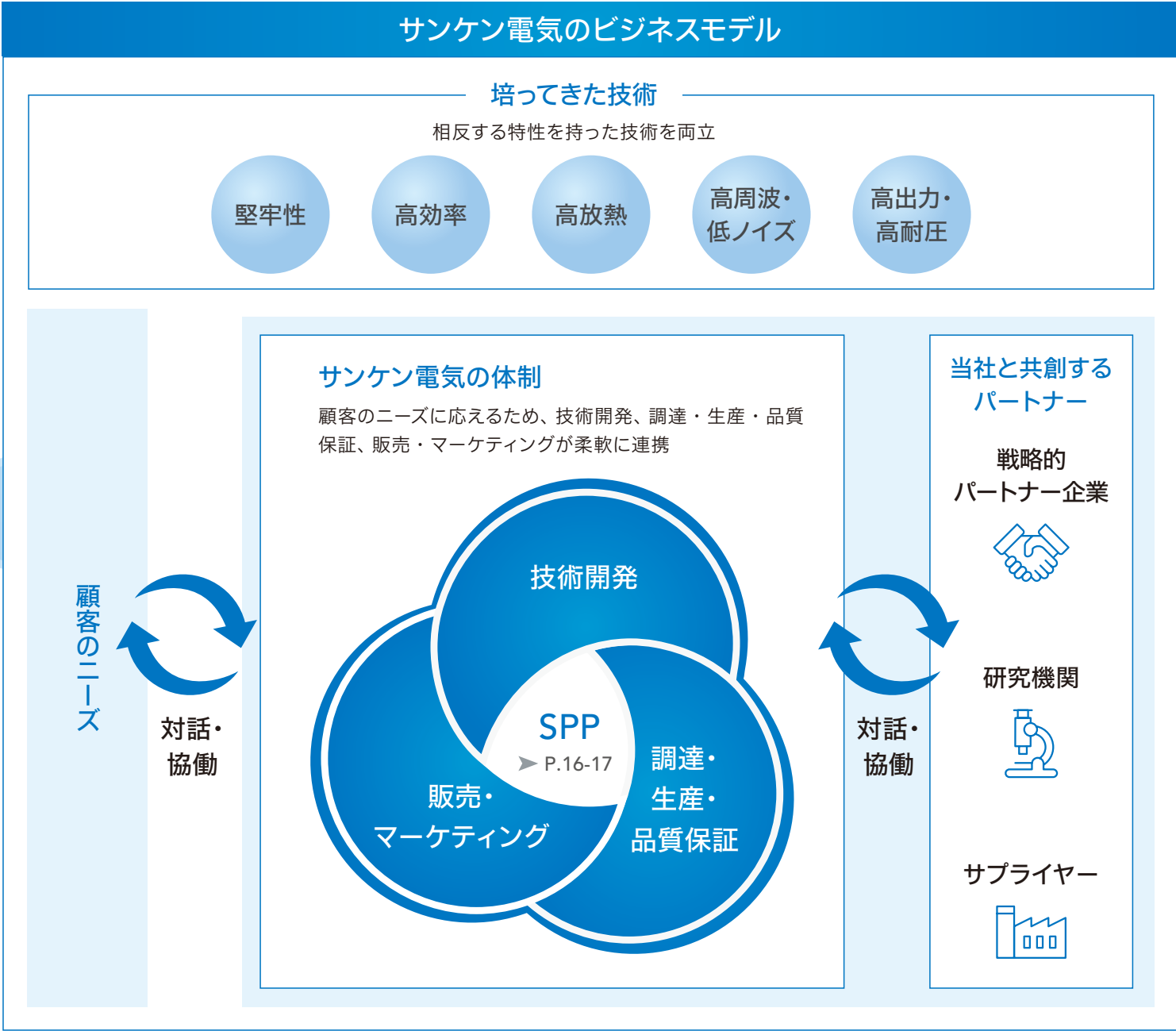
ステークホルダーとの共創

当社の創出価値・企業価値を積極的に発信、 理解促進を図る

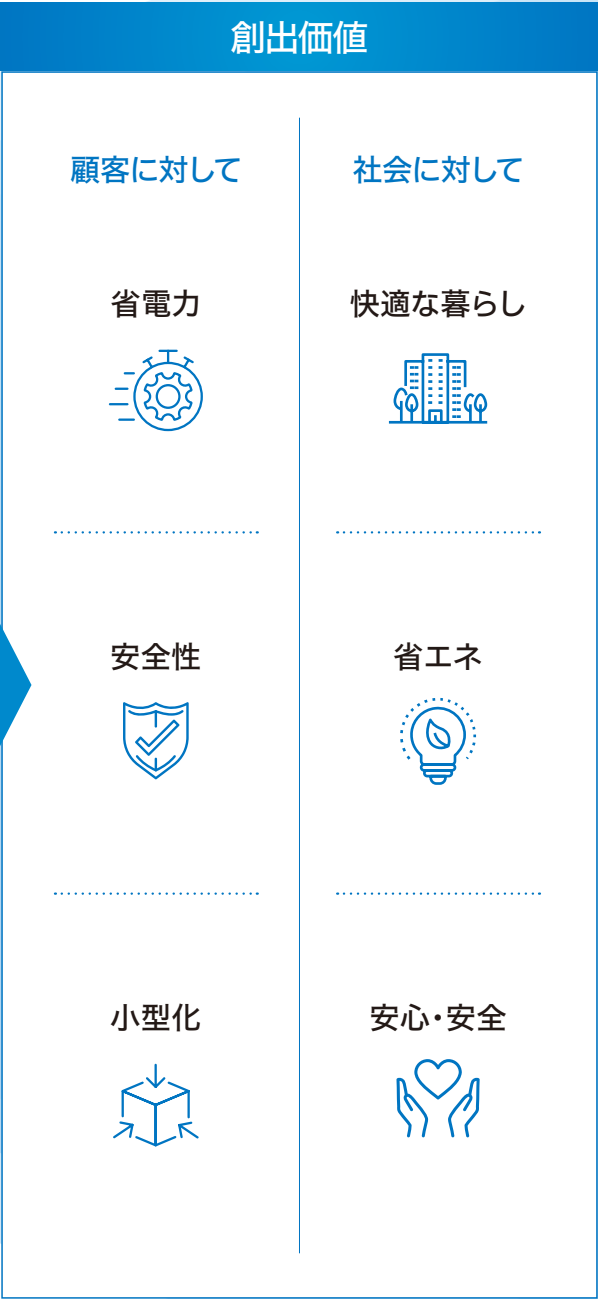
当社のパワー半導体ビジネスは「縁の下の力持ち」という言い方もできますが、世の中にはなくてはならないビジネスを行っています。そうした当社の創出価値・企業価値を広く発信していくことも私の重要な使命だと捉えています。社員からの提案で、公式YouTubeチャンネルを2021年に開設しました。公開している動画には、製造工程を紹介するものがあり、専門家が見ればノウハウを読み取ることができるため、公にすることはこれまではタブーでしたが、当社の魅力を伝えることを優先し、広く公開しています。そのほかにも、社員から今までになかったアイデアが数多く出ており、積極的に取り入れて、当社ならではの価値をステークホルダーにお伝えすることで、ステークホルダーとの対話・共創するプロセスを企業活動に組み込み、社会にとって真に価値のある技術・製品を提供していくことを目指していきます。

皆様のご期待に応えられるように、全力で取り組んでまいります。変わらぬご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

サンケン電気ならではの技術を磨き上げることで
価値を生み出し、社会課題の解決に貢献しています



サンケン電気は、創業以来、常に社会の要請や顧客ニーズに向き合い、当社ならではの技術を磨き上げ、製品を創出してきました。これからも、顧客やパートナーとのすり合わせを軸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いきます。



目指す姿

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



価値創造の源流

1937年、東邦電力(株)社長の松永安左衛門は、社会に役立つ新興産業の開発を目的とする科学的試験研究機関である、(財)東邦産業研究所を設立。1939年に同研究所の東京試験所(当時：埼玉県北足立郡志木町)が新設され、機械・電気・冶金・無機化学・有機化学・鉱物の6つの研究室が置かれました。電気分野担当の堤秀夫工学博士の研究室で主任を務め、半導体の研究に研鑽を重ねてきたのが、当社創業者の小谷鍔治です。電気をより効率的に使用するための半導体材料の基礎研究に傾注、1942年にはセレン整流器として国内トップレベルの品質を有する製造法を発明し、2件の特許を出願しました。同研究所は、その後終戦により解体を余儀なくされましたが、同研究所時代に成果を出していた半導体の企業化を目指し、小谷鍔治は1946年に東邦産研電気(株)を設立。研究機関を端緒とする当社は、新たな技術開発に挑戦し続ける風土が息づいています。



松永 安左衛門



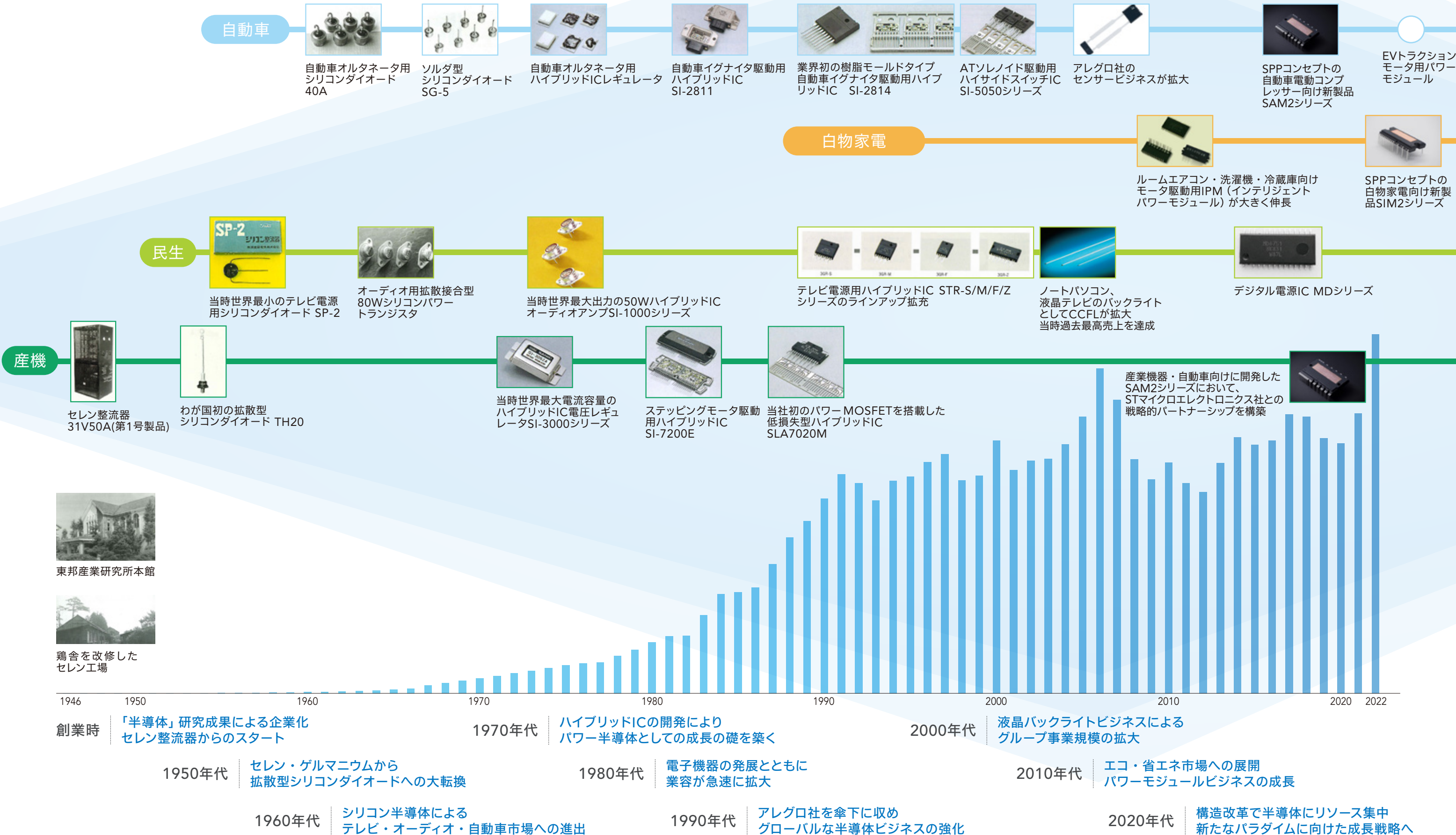
小谷 鍔治

ものづくりの姿勢

パワー半導体の特性は、自動車や家電製品のパフォーマンスを大きく左右します。そのため、当社では、顧客の最終製品で望む性能と課題を徹底的に調査し、目標とする性能と品質を実現するために、サプライヤーやパートナー企業との対話を重ねるところからものづくりを始めます。社会のニーズに対して、技術的に不可能だと決め込まずに設計し、量産化を可能にすること、顧客からのフィードバックをさらなる改善へとつなげることなど、すべてのものづくりのプロセスで、当社の技術力・対応力が発揮されています。

幾多のパラダイムシフトの変遷に揉まれながら、コアとなる半導体の技術を研ぎ澄まし、その価値と成果が社会に貢献するさまを表しています。

社会を支えるサンケン電気の製品

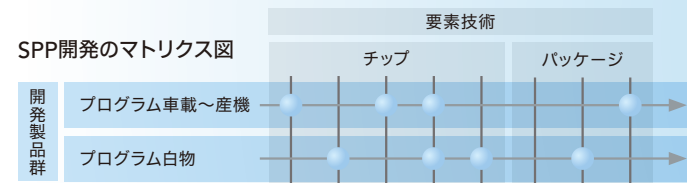




上級執行役員 技術開発本部長
福田 光伸

SPPコンセプト

2018年から始まった開発改革の皮切りは、当社がこれまで蓄積してきたすべての要素技術および今後必要となる要素技術を洗い出し、開発製品と要素技術のマトリクスを作ること、使える技術、共通化できるもの、転用できるものを誰が見ても分かるようにすることでした。具体的には、図のように横軸に製品開発プロジェクト、縦軸に要素技術をプロットしたマトリクスを並べてみるとわかりやすいでしょう。横軸にはメガトレンド予測や市場調査から想定する製品開発プロジェクトを置き、各要素技術と交差するポイントの組み合わせから、パラダイムシフトとも言える技術上のアイデアが出てきています。このようにして、開発プロセスの上流段階からプラットフォームを意識した要素技術と新製品を開発し、標準化するというものが「SPP」です。培ってきた技術の蓄積は、プラットフォーム開発のコンセプトに沿って、さらにデジタル技術で高度に最適化することにより、次世代を担う製品として産声をあげるようになります。また、アプリケーションによっては、顧客と共同開発したカスタム製品もあり、SPP開発品とあわせて、採算をより重視したポートフォリオの柱になる製品になっていくことを期待しています。



ものづくり技術(スマートファクトリー) × DX

当社が考えるDX推進のひとつとして、工場の生産性を高めるスマートファクトリー化を進めており、この活動の展開に必要な9つのステップを設定しています。生産ライン改革はペーパーレスによりデータ化を行うステップ1からスタートし、業務プロセス改革はデータ取得が終わり、データ活用が始まるステップ3からのスタートになります。両改革ともにビッグデータを活用するステップ9へ向かって進行することで、これまでの生産方式、業務スタイルを大きく変えていくことになります。将来的には、スマートオフィスへ発展させ、より効率を高めた働き方にも寄与させていきます。本社に開設した「ものづくり開発センター」では、工場独自に進めていたものづくりに関する技術開発や、これに携わる技術者を集約し、効率的かつ方向性を統一する動きをとっています。過去、時間的な制約の中で試作検証がなされても、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、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、プラットフォームとして確立した要素技術を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。

スマートファクトリー化に向けた9つのStep



上級執行役員
技術開発本部
ものづくり開発センター長
赤石 和夫

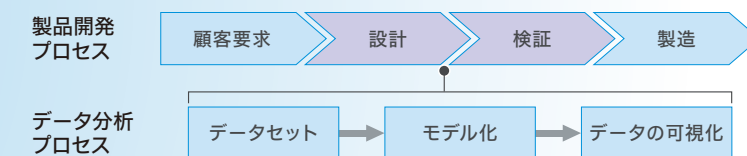
Sanken Power-electronics Platform (SPP) × DX



開発手法のプラットフォーム化により、設計の効率化と標準化を図り、製品開発スピードを加速します。

要素技術開発(半導体チップ) × DX

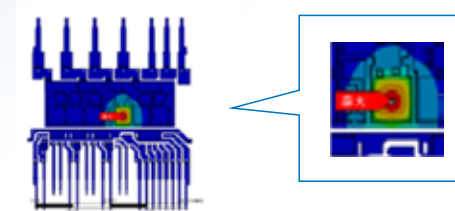
1950年代後半から脈々と続く、当社の半導体チップの要素技術開発は、そのアプリケーションが様々なパラダイムシフトで変化していきながら、一貫して堅牢性を重視した高耐压パワーの領域で進化を遂げてきました。この進化の過程では、高周波・低ノイズあるいは高耐压・高放熱など高い技術ハードルを同時に実現させることにも果敢に挑戦し続けて来ました。この挑戦こそが、アプリケーションに高度な信頼性をもたらす、電力供給に欠かせないIGBT、MOSFET、ダイオードなどのパワーチップに加え、それらを駆動する高集積BCDプロセスによるコントロールIC、自在なマルチ出力を実現させ高温下でも動作するマイコンやそのファームウェアの開発そのものであります。こうした多様な半導体チップの開発と、これを搭載する高耐压、高放熱が特徴のパッケージ開発も連動・連携して行われており、その組み合わせがSPPとしてプラットフォーム化された製品開発に繋がっています。将来的には、開発段階の評価データや生産段階の品質データなど膨大な情報を活用する際、図のようなデータ分析のプロセスでフィードバックを行うとともに、ワークベンチやレイアウト設計へのAI活用など、積極的にDXを推進し、開発業務の効率化にさらに取り組んでいきます。



プロセス技術開発部門長
半貫 恵司

要素技術開発(パッケージ) × DX

省エネ家電のみならず、ロボット、ドローン、急拡大するBEVなど、幅広い分野で電動化が進展し、より高耐压で高放熱な性能を求められるパワー半導体の活躍の場が増えています。当社には「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。プラットフォームの要素技術は多岐にわたりますが、私が担当するパッケージ開発の領域では、日本と韓国の開発センターをオンラインで結び、活発なコラボレーションが行われています。この二元開発体制では、それぞれの国・カルチャーの中で優秀な人材の確保と相互の異なる経験を活かしたシナジーが奏功し、優れた技術開発をスピーディーに行うことができています。また、顧客側で当社の製品検討を行う際、その設計に必要なスライスデータの迅速な提供に加え、電源回路構成の設計支援ツールも充実してきています。パッケージ技術という観点では、放熱性に関するサーマルシミュレーションデータを活用した顧客とのコミュニケーションに、DXが活かされ始めています。



サーマルシミュレーションの例

ものづくり開発センター
アッセンブリ開発部門長
松元 貴志

1 高効率デジタルパワーマネジメントICによる サステナブルな未来への貢献

「MD6750シリーズ」の提供価値

サンケン電気は、かけがえのない地球環境を健全な状態で次世代に引き継いでいくために、事業活動と環境活動の融合を図り、カーボンニュートラル、循環型社会、自然共生社会を目指し、「最先端のエコ・省エネ・高効率製品で地球環境に貢献」をキャッチフレーズに製品開発・環境活動を推進しています。

サンケン電気が開発した高効率デジタルパワーマネジメントIC「MD6750シリーズ」は、家電以外でも産業機器など、様々な分野で展開が期待されています。本製品は、マイコンチップと高耐圧アナログチップをワンパッケージ化することで、アナログとデジタルのメリットを両立しました。従来のアナログ電源ICに対して、動作条件に対する最適な制御が可能、GUIを使用した開発・評価が可能（調整工数とコストを削減）、電源制御以外の付加価値の追加が可能となっています。また、一般のデジタル電源用マイ

コンに対して、マイコン用電源ICやゲートドライバICの追加が不要（コストを削減）、専用回路によりシンプルな設計が実現できています。従来のアナログ制御回路よりも構成部品が少なくなり、コストパフォーマンスの高い、高効率、低ノイズな電源システムを容易に構成することができます。現在、中小電源で多く使用されているアナログ制御電源の効率化を図るため、消費電力の少ないデジタルパワーマネジメントICの開発に取り組み、部品点数の30%削減、電源サイズの20%削減や全負荷における2%以上の変換効率向上を実現しました。テレビでいえば、視聴時と待機時など、各条件で効率を高めることが重要で、そのようなニーズに応えた製品となっています。同ICの競合品はほぼなく、いわばオンリーワン。サンケンコアの成長戦略の要として、民生市場・産業機器市場だけでなく、車載市場への展開も図っていきます。

2022年度省エネ大賞（製品・ビジネスモデル部門）「経済産業大臣賞」受賞 ISO14001ストロングポイント（優秀活動賞）受賞

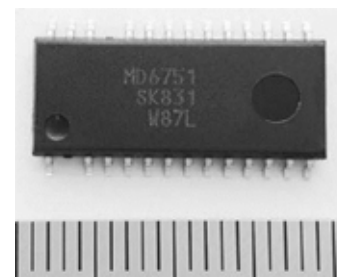
本製品は、2022年度の省エネ大賞（製品・ビジネスモデル部門）の経済産業大臣賞を受賞しました。省エネ大賞受賞の理由は、世界的電子化製品の拡大のもと、電源回路は必ず必要とされるものであり、この効率向上は大きな効果が期待できるとして評価されたことです。

また、環境分野の認証規格であるISO14001の審査では、優秀活動賞（ストロングポイント）を受賞しました。優秀活動賞の受賞ポイントは2%以上の変換効率向上を実現したことにあります。この製品を国内の大型テレビ431万台（有機EL85万台、4K以上のテレビ346万台）に適用した場

合、2,379万kW／年（CO₂換算で3万トン／年）削減することになり、地球環境への貢献が期待されます。



ISO14001
ストロングポイント盾



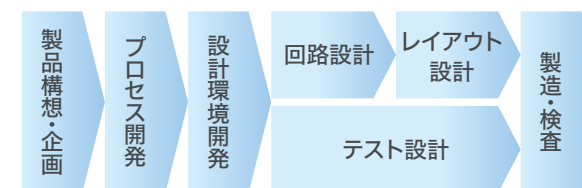
MD6750シリーズ

2 サンケン電気のIC製品の開発における 価値創造プロセス

サンケン電気独自の半導体チップ開発プロセス

サンケン電気はパワーエレクトロニクスを通じて顧客や社会に貢献するために、主にパワーデバイスを駆動するIC製品を開発しています。高効率で堅牢なIC製品の実現に向け、個々の工程は他の工程とすり合わせながら全体最適化が行われています。

IC製品開発のバリューチェーン



プロセス開発では製品構想に沿った性能を出すための素子構造をシミュレーションし、最適な工程や条件を開発します。サンケン電気の集積回路プロセスであるBCDプロセスには60～1200Vまでのラインアップがあります。



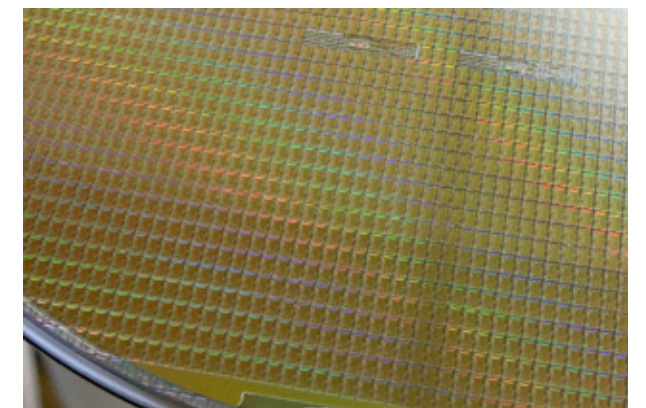
レイアウト設計

回路設計では、プロセス開発で提供された素子を使ってアナログ回路やデジタル回路を設計し、目標の製品性能を実現します。完成した回路図から半導体製造用のフォトマスクへ変換するためにレイアウト設計を行います。

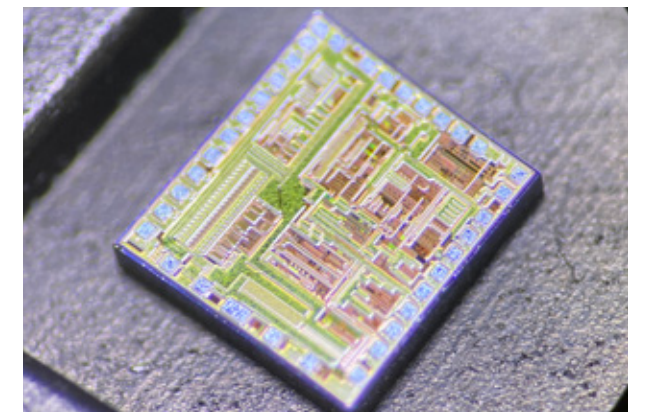
電源開発で培った高耐圧素子搭載の集積化技術のノウハウを活かし、高耐圧・高効率なICを開発しています。

さらに、IC製品開発では良品選別のためにテスト設計を行います。サンケン電気のテスト設計では、プロセス開発、回路およびレイアウト設計とのすり合わせを行い、検出能力の高い検査を実現しています。これにより、安定した高品質なICチップの供給を可能にしています。

これら一連の開発において、素子レベルの特性から回路全体の特性までをシミュレーションするためCADの設計環境開発が行われます。高精度、短時間のシミュレーション環境を提供し、開発期間の短縮を支えています。



ICウェーハ

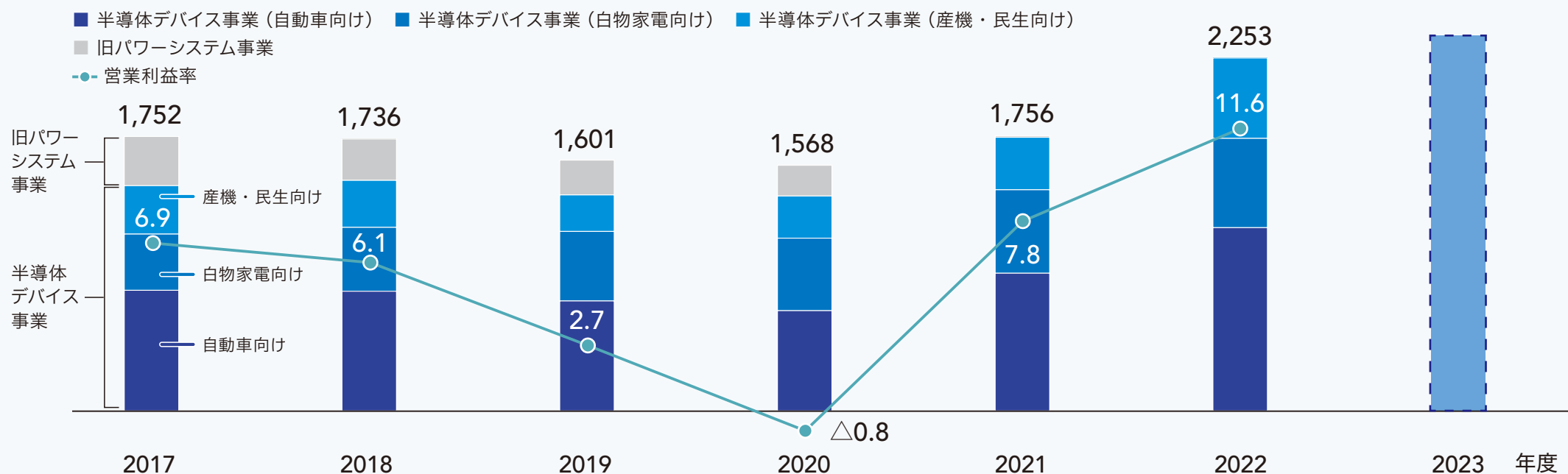


ICチップ

サンケン電気は、「2021年中期経営計画」のもと、事業ポートフォリオの変革に取り組み、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、半導体専業メーカーとして新たな歩みを進めています。

サンケングループ成長の軌跡

連結売上高（億円）／営業利益率（％）の推移



経営ビジョン

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

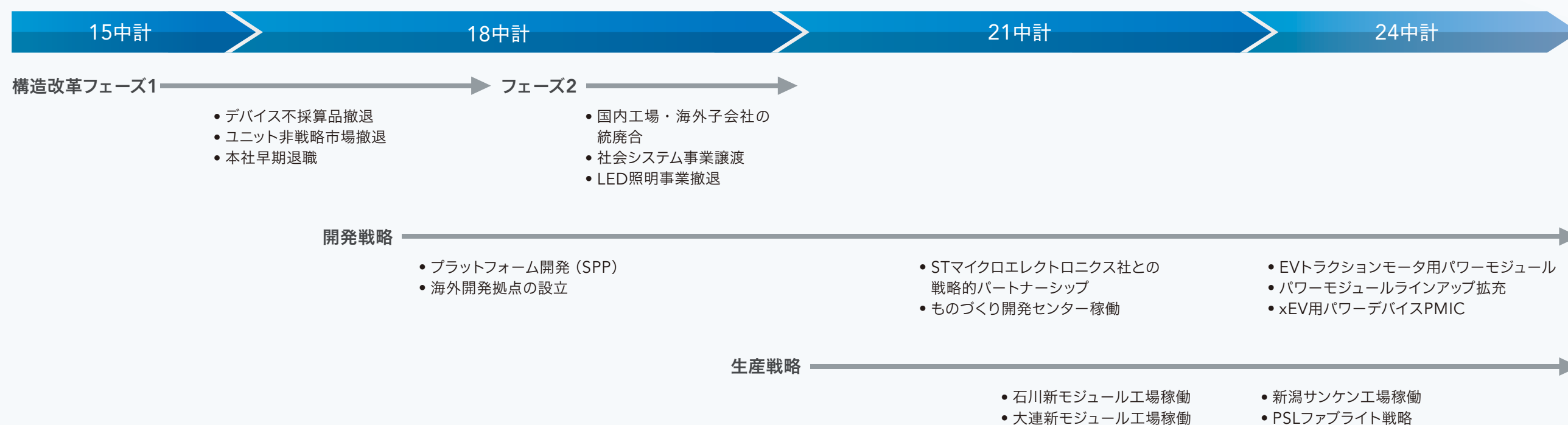
Power Electronics for Your Innovation

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

サンケンコア強化のための重点戦略



EVの普及、産業機器や白物家電における省エネ機能の強化に伴い、パワー半導体の需要拡大が見込まれます。当社は、これらパワーエレクトロニクスの領域で、パワーモジュール、パワーデバイス、センサーに製品ポートフォリオを整理し、経営リソースを集中させることで、半導体市場の成長率を上回る売上成長の実現を目指します。

2021中期経営計画(21中計)の概要

経営ビジョン



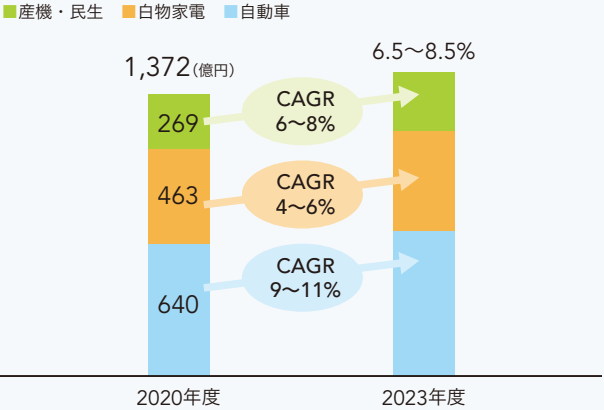
2021年度～2023年度における21中計では、スローガン「Power Electronics for Your Innovation」を掲げ、「お客様のイノベーションのために、社員一人ひとりのイノベーションのために、そして、社会のイノベーションのために、パワーエレクトロニクスを通じて貢献していく企業になる」ことを目指しています。

この実現に向けて、「構造改革」「開発戦略」「生産戦略」を推進するとともに、これらの基盤となる「ESG経営」を通じて事業活動と当社の社会的存在価値の向上の一体化を進め、また、経営に直接寄与する「DX」に注力します。これらの取り組みを通じて、半導体市場の成長率を上回る売上成長の実現を設定しました。

パワー半導体をめぐるビジネス環境の変化に対して、当社ではRPAやAIなど先進的なデジタル技術を駆使した業務の大幅な生産性向上を狙い、DXを積極推進しています。

私たちは、「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」というすべての社員の想いをDXで研ぎ澄まし、一段と「皆様のお役に立つビジネス」へと昇華させていきます。

中計で想定した市場別成長率



当初の目標値

2023年度連結目標	営業利益率	13%
	売上高	1,700億円以上
	ROE	12%以上

当社の「DX推進」は、以下の4つの観点に集約されます。

- 技術の活用 — バリューチェーン全般にわたるデジタル技術の適用による業務変革
- 環境の整備 — デジタル変革を支える安全・柔軟・堅牢なIT基盤の整備
- 人材の育成 — 全社員のデジタル・スキル向上を支援する育成環境の整備
- 施策の統制 — 全社のデジタル変革を包括的にコントロールする組織の設置・強化

生産性の向上に向けた具体的な取り組みとして、デジタル技術を活用したペーパーレス化を始め、画像装置とIT技術を融合させた官能検査の自動化、生産設備とIT技術を融合させた工程間搬送の自動化により工数削減を図っています。また、生産設備より取得したITデータをリアルタイムに可視化することで、関係部門が必要な形で常時活用することが可能となりました。製造業務をデジタルで変革し、IT基盤の強化とともに、IT人材強化の一環として、社員の役割に応じた、デジタル技術と業務変革のスキル教育を講じ、DX推進に必要なIT施策の選定と投資の最適化を目指した、DXガバナンスを組織的に実施できる体制となっています。

21中計 これまでの取り組み・成果

サンケンコアの企業価値向上のため、2017年から進めてきた「構造改革」は、中計1年目の2021年度に国内2工場の閉鎖をもって完了しました。同時に進めてきた成長戦略に向け、本社では、各工場に分散していた生産技術の開発リソースを集約した「ものづくり開発センター」を開設し、スマートファクトリー構想の実現に向けて、混流生産方式の次世代型生産ラインや、最新のAIを駆使した画像検査の仕組みなどを、石川サンケンの新モジュール工場に導入しました。

21中計の重要KPIとして売上高新製品比率15%以上を設定し、新製品開発のハードルとして粗利率22%以上としました。このKPIに沿って、SPPコンセプトのもと、パワーモジュールの新製品として「SAM2」「SIM2」などの新たなパッケージによる新製品が市場投入されました。また、将来的に需要の増加が見込まれるEVトラクションモータ用パ

ワーモジュールについては、大連サンケンでの生産ライン構築が完了し、2021年度第4四半期より出荷がスタートしました。

2022年度の売上高新製品比率の実績は15%に達していますが、円安の進行とともに、原材料や外部委託の高騰が続く、国内の電気料金も歴史的な高値となっており、コスト上昇に対する抑制策として、生産用力の省エネ化推進をはじめ、低価格部材への置き換え、販売価格の値上げを精力的に進めてきました。今後についても、企業としてのレジリエンスの強化を図るため、変化を予測し、想定外への対応とともに代替案の準備を含めたリスク管理を強化していきます。こうした内部要因に対する管理強化、外部要因に対する対応策構築により、サンケンコアの収益性改善につなげ、企業価値向上の実現を図っていきます。

計画実現（サンケンコア復活）に向けた進捗状況

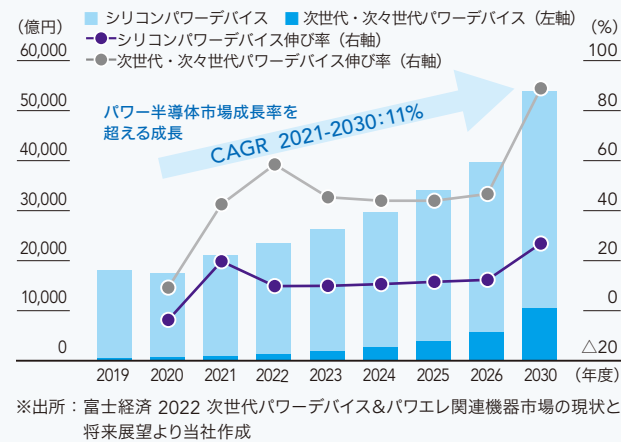
利益に対し影響を与える主要ドライバー			
	+	↑	↓
要素	売上高新製品比率	開発品粗利率	コスト（材料、電気代等）
計画	15%以上	22%以上	コストダウン
進捗	14%（2022 / 上実績）	条件クリア	コストアップ
評価	比率UP中 ◎	SPP製品効果 ◎	● 想定以上のコスト増 ● 新たな変化要因発生

計画実現（サンケンコア復活）に向けて

内部要因	新製品比率	15%～20%	パワーモジュール製品を中心に量産供給開始	レジリエンスの強化 ・ 変化を予測 ・ 想定外への対応 ・ 代替案の準備 ・ リスク管理
	コスト	上昇抑制策構築	生産の省エネ化推進 低価格部材へ置換	
外部要因	市況変化	悪化リスク増大	xEV/ICE需要精査 白物WW動向確認	
	為替レート	歴史的な変動状況	為替リスク最小化	

今後の成長イメージ

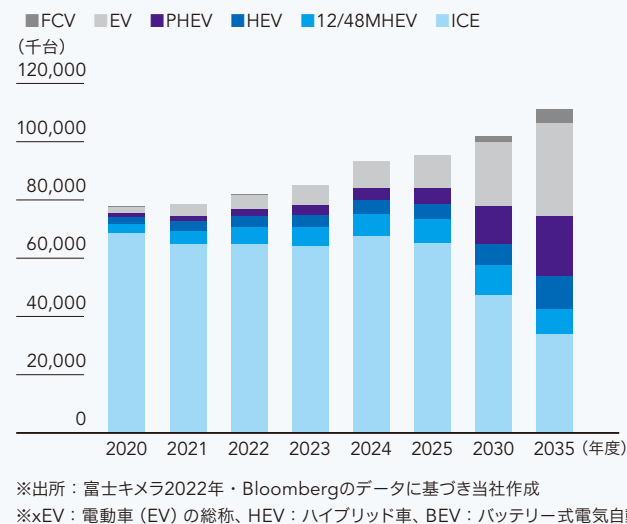
サンケンコア 新たな成長イメージ



今後、エレクトロニクスの領域で様々な省エネ化やグリーンイノベーションが進むと考えられますが、パワー半導体はエネルギー効率の向上に不可欠であり、その重要性は一層高まります。パワー半導体市場の2021年～2030年における年平均成長率（CAGR）は11%と予想されており、当社はパワー半導体企業としてこれを上回る成長を目指しています。サンケンコアの2021年～2026年におけるCAGRの想定については、自動車市場は、成長著しいBEV向け、および電動コンプレッサーなどのモータコントロール領域で

自動車市場

xEV市場拡大



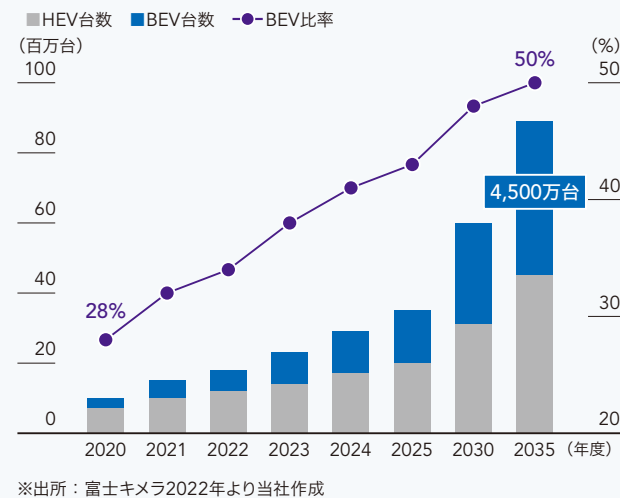
CAGR15%を目標とする自動車市場においては、増加するEVや電動化の需要を取り込み、市場成長を超えるシェアの獲得を目指します。xEVインバータユニットの潜在需要におけるBEVの割合は、2020年の28%から2035年には

サンケンコア売上高成長率
(2021→2026年)

自動車市場：CAGR15%
産機・民生：CAGR 8%
白物家電：CAGR 6%

高い成長性を確保し、ベースとなるICE向けの売上と合わせ、15%と置きました。産機市場は、自動車向けと同様、モータコントロール領域への新たな拡大を見据え、8%の成長としました。ビジネスのベースとなる売上規模の最も大きい白物家電の成長は6%と設定し、戦略的には採算の良い新製品による置き換えで利益創出を狙います。こうした成長分野へのリソースに一層集中し、提供価値の進化とともに、マーケットの拡大、および顧客満足度のさらなる向上に取り組んでいきます。

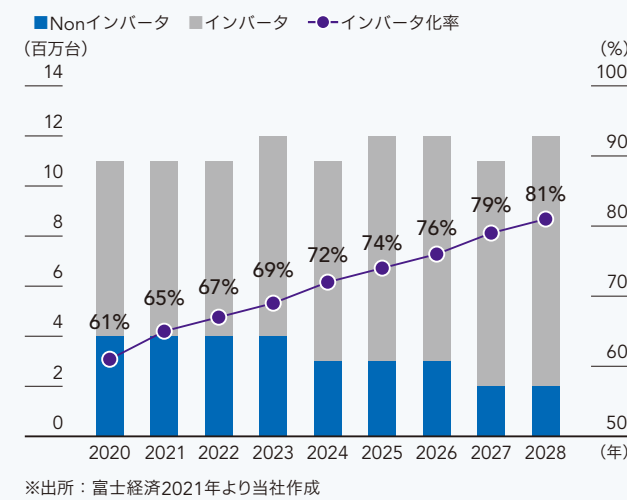
xEVインバータユニット潜在需要



50%となり、4,500万台規模に拡大すると予測されています。当社としては、BEV用のインバータユニット向け製品をターゲットにして成長を加速させていきます。

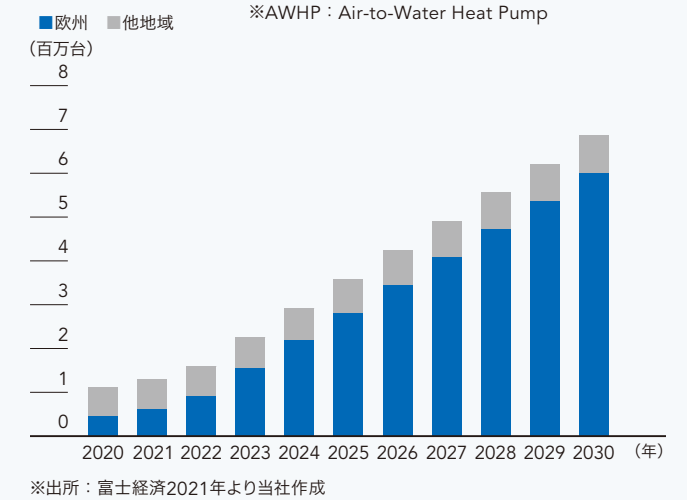
産機市場

業務用エアコン インバータ化成長予想



CAGR8%を目標とする産機市場においては、エネルギー価格が高騰し、省エネへのニーズが高まる中、業務用エアコンやヒートポンプ温水暖房のコンプレッサーやファンに使わ

ヒートポンプ温水暖房（AWHP※）需要予想



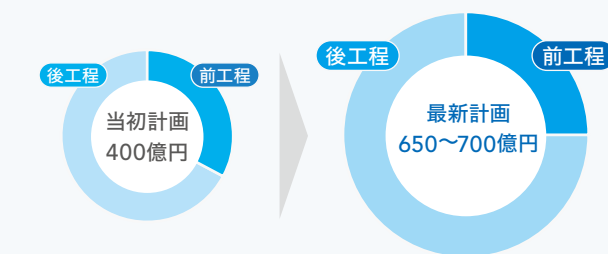
れるパワーモジュールの新製品をSTマイクロエレクトロニクス社との戦略的パートナーシップにより開発・投入しており、これらの新たな市場の深耕を図っていきます。

21中計 | 最終年度における取り組み

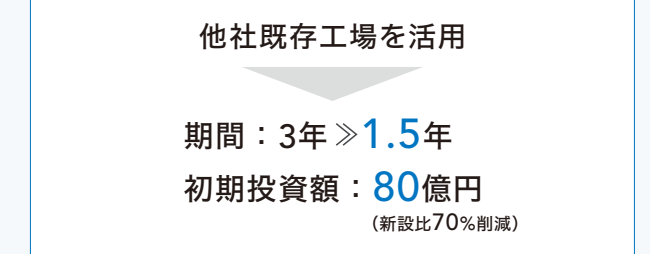
21中計の仕上げとなる2023年度においては、成長戦略の成果を実現すべく各取り組みを実行していきます。「CAPEXマネジメント」においては、新製品による成長戦略の実現を支える基盤の構築に向けて戦略的な先行投資を進めた結果、本中計期間中の累計設備投資額は、当初計画の400億円から650～700億円へ増額しました。前工程ではMICおよびパワーチッププロセスの拡充、後工程では新製品・既存品ラインの新設・能力増強を計画しています。

「生産改革マネジメント」においては、前工程ではファブライト戦略、後工程ではNeoプロダクション戦略を推進してい

21中計期間（2021～2023年度）連結・設備投資計画



新潟サンケン 立ち上げプラン



2022年度の財務レビュー

当年度における経営環境は、世界的なインフレの拡大と為替・金融動向の大幅な変動、中国におけるゼロコロナ政策とその緩和後の感染再拡大、ロシアによるウクライナ侵攻の長期化の影響などから、消費経済の先行きに不透明な状況が継続しました。

こうした環境下、自動車市場向け製品は、xEV・電動化、およびADASなど環境対応や安全機能への展開が拡大したことから、好調に推移しました。白物家電市場向け製品は、欧米・中国における市況悪化の影響から、顧客の在庫調整局面が継続しました。産機市場向け製品については、クリーンエネルギーやFA市場向けの需要が大幅に伸長し

2022年度の連結業績

	2021年度	2022年度	増減額	増減率 (%)
売上高	175,660	225,387	49,727	28.3
営業利益	13,720	26,156	12,436	90.6
経常利益	13,700	27,229	13,528	98.7
当期純利益	3,204	9,533	6,328	197.5
1株当たり当期純利益 (円)	132.79	394.87	262.08	197.4

財政状態

当年度末における資産の部は、3,019億51百万円となり、前年度末より572億18百万円増加しました。これは主に、棚卸資産が172億58百万円増加し、有形固定資産が139億45百万円増加し、投資その他の資産が98億38百万円増加したことなどによるものです。負債の部は、1,287億55百万円となり、前年度末より214億27百万円増加しました。これは主に、社債が70億円増加し、未払費用が44億37百万円増加し、コマーシャル・ペーパーが40億円増加し、支払手形及び買掛金が22億44百万円増加したことなどによるものです。純資産の部は、1,731億95

たことから、売上が大幅に増加しました。

当年度の業績については、連結売上高は過去最高となる2,253億87百万円となり、前年度比497億27百万円(28.3%)の大幅増となりました。損益面も、売上的大幅増に伴い、連結営業利益は261億56百万円と前年度比124億36百万円(90.6%)増加し、連結経常利益は、272億29百万円と前年度比135億28百万円(98.7%)増加し、親会社株主に帰属する当期純利益も、95億33百万円と前年度比63億28百万円(197.5%)の増加となり、それぞれ過去最高値を計上しました。

百万円となり、前年度末より357億90百万円増加しました。これは主に、非支配株主持分が196億71百万円増加し、為替換算調整勘定が45億61百万円増加し、利益剰余金が88億4百万円増加したことなどによるものです。

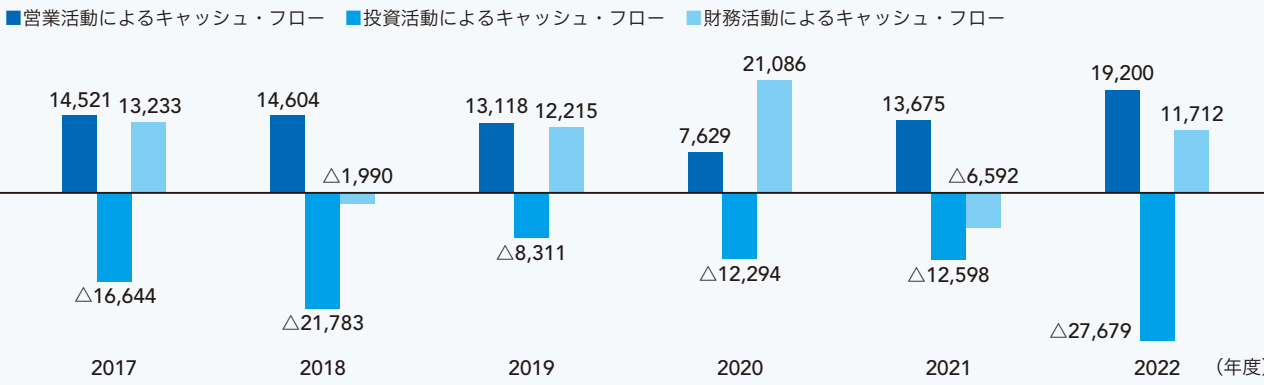
当社グループの資金調達の手段は、社債の発行、コマーシャル・ペーパーの発行、コミットメントライン契約、銀行借入などですが、2023年3月31日現在の残高は、1年内返済予定の長期借入金を含む短期借入金309億33百万円、コマーシャル・ペーパー100億円、社債120億円、長期借入金263億72百万円となっています。

当社グループは、運転資金及び設備投資資金の調達は内部資金によることを基本としていますが、当社グループの成長を維持するために将来必要な運転資金及び設備投資資金については、営業活動によるキャッシュ・フローのほか、未使用のコマーシャル・ペーパー発行枠200億円、当座貸越未実行分219億円およびコミットメントライン契約166億円などにより調達可能と考えています。

キャッシュ・フローの状況

当社グループの資金状況は、営業活動によるキャッシュ・フローは、192億円の収入(対前年度比55億24百万円増)となりました。前年度比の主な要因は、税金等調整前当期純利益の増加によるものです。投資活動によるキャッシュ・フローは、276億79百万円の支出(対前年度比150億81百万円増)となりました。前年度比の主な要因は、有形固定資産の取得による支出の増加によるものです。財務活動によるキャッシュ・フローは、117億12百万円の収入(対

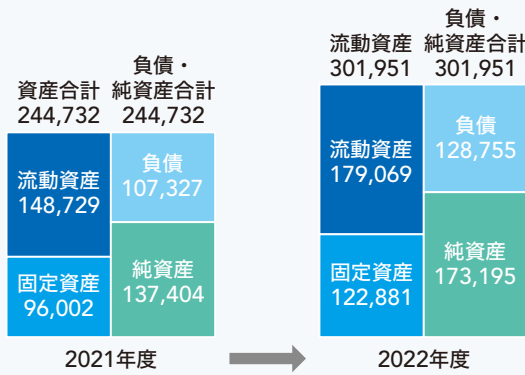
キャッシュ・フローの推移 (百万円)



株主還元の方針

当社では、かねてより、株主の皆様への利益還元を経営上の最重要施策の一つと位置づけ、事業の積極展開により収益力の向上と財務体質の改善を進め、経営全般の基盤強化を図るうえで必要となる内部留保を確保しつつ、安定的かつ着実な配当を実施することを基本的な考え方としています。

連結貸借対照表の概要 (百万円)



前年度比183億4百万円増)となりました。前年度比の主な要因は、前年度において社債の償還を行ったこと、および当年度において社債の発行を行ったことによるものです。これにより、当年度末における有利子負債残高は820億90百万円となり、有利子負債依存度は27.2%となりました。これらの活動の結果、当年度末における現金及び現金同等物の残高は、638億14百万円(対前年度末比63億70百万円増)となりました。

当社の剰余金の配当は、中間配当および期末配当の年2回を基本的な方針としており、配当の決定機関は、中間配当は取締役会、期末配当は株主総会です。

当年度については、上記の配当に関する基本的な考え方に沿って、1株につき30円(うち中間配当金15円)としています。

サンケングループは、ESG経営への取り組みをいわゆる社会貢献活動にとどまらず、企業が経済社会に対して果たすべき使命だと捉えています。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するために、マテリアリティ（重点課題）を経営の中に組み込み、社会への貢献と当社の持続的発展を結びつけて、ESG経営を推進しています。

マテリアリティ(重要課題)の特定

近年の災害激甚化と地球環境保全への社会的要請の高まり、多様性への対応など、時代・環境の変化はますます加速し、予測困難な事象も増えています。このような時代の変化に対応し、サンケングループの持続可能な成長を実現するために、マテリアリティは、経営理念、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マテリアリティ（重要課題）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、取り組みを推進しています。また、マテリアリティについては、外部環境の

変化などを踏まえ、定期的に確認と見直しを行い、効果的な取り組みを推進していきます。

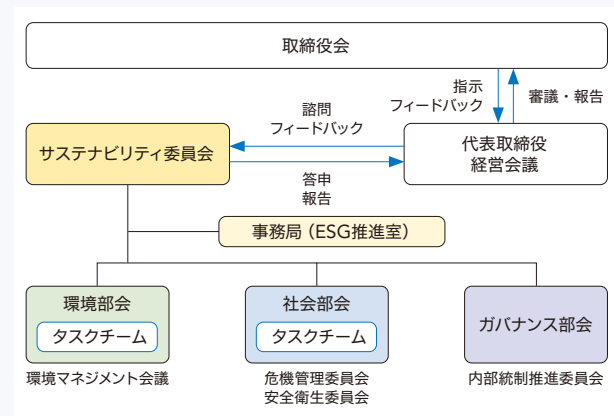


ESG推進体制

当社のサステナビリティに関する取り組みは、2020年にSDGsを経営に取り込み、2021年10月に「サステナビリティ委員会」を設置。ESG経営としての施策の明確化・指標化を行うなど、推進体制の整備を実施してきました。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部会と気候変動などのテーマごとのチーム活動を展開しています。この部会・チーム活動は当社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。その結果は、代表取締役社長を最高責任者とする業務執行の決定機関である経営会議に付議・報告し、必要に応じて取締役会にも付議・上程されています。そこで協議・決議した内容は、サステナビリティ委員会および配下の各部会・チームにフィード

バックしています。サステナビリティ委員会の委員長は、ESG担当役員である取締役 吉田智が務めています。

ESG経営推進体制図



2022年度の活動状況

- サステナビリティ委員会会議：3回
- 各部会会議：4回ずつ
- チーム会議：50回
- サステナビリティに関する事項は経営会議に13回答申
- サンケングループ一体となって活動し、会合への参加者数は延べ734名

マテリアリティのKPI

特定したマテリアリティをESG経営の中に組み込み、社会への貢献と当社の持続的発展を結びつけています。各テーマにおいて、それぞれKPI（Key Performance Indicator）を定めて進捗を管理しており、事業を取り巻く環境の変化、社会情勢などを勘案して、適宜KPIの見直しを行います。

マテリアリティ	取り組みテーマ	目標（KPI）	KPI達成のための取り組み	指標の進捗【2022年度】	貢献できるSDGs
環境	CO ₂ 排出量削減	● Scope1,2の範囲にて2030年度までに33%削減（2020年度基準）※1	● インターナルカーボンプライシングの導入※3 ● 第三者検証の取得（Scope1,2,3）※1 ● オンサイトPPA、自己託送モデルの導入※1 ● 環境データ管理システムの導入（CO ₂ 、電力、水、廃棄物）※3 ● 設備更新による効率向上※3 ● 省電力製品の開発・生産・販売（省エネ仕様製品、省エネ機能製品）	● Scope1,2:75,681t-CO ₂ （2021年度比△7,913t-CO ₂ （△9.5%）） ● 福島サンケン：購入電力の大部分を再生可能エネルギー由来に切り替え（2022年4月から） ● 電気使用量：143,655,463kWh（2021年度比△4,163,134kWh（△2.8%））※1 ● 高効率デジタルパワーマネジメントIC「MD6750シリーズ」の開発（全世界の有機ELテレビ全体に本製品を適用した場合、7,050kWh／年の省エネ効果）2022年度経済産業大臣賞受賞	13
	電力使用量削減	● 電力使用量：売上高原単位1.5%削減／年			
	水使用量削減	● 水使用量：売上高原単位1%削減／年	● 設備更新による漏水の防止※3 ● 生産設備冷却用水のリユース（オーバーフロー水の削減）※3	● 水使用量：1,990,970t（2021年度比△10,953t（△0.55%））※1	6
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：4%（2023年度）※2、11%（2025年度）※3 ● 男性育児休職取得率：前年比増※2 ● ハラスメント研修、人権研修の実施：1回／年※3 ● 女性社員比率：前年比増※2	● 廃棄物の3R（Reduce・Reuse・Recycle）活動の推進 ● 梱包材の削減（原料、素材、書類等受入資材の梱包削減） ● プラ梱包材のリユース（スティック、リール、ウェーハケース）※3 ● 持続可能な資源の活用（Renewable）の推進	● 4.5%（2021年度比+1.3ポイント）[2021年度3.2%] ※2、6.3%※3 ● 男性育児休職取得率：53.8%（2021年度比+6.7ポイント） ● 国内グループ社員全員を対象にEラーニングにてアンコンシャスバイアス研修を実施（2022年度） ● 20.1%（2021年度比+0.7ポイント）※2	5, 8, 9, 10
	障がい者雇用比率の向上	● 社員全体の障がい者雇用比率：前年度比増※2	● 障がい者に適した職場環境の提供、効果的採用の推進	● 2.5%（2021年度比+0.12ポイント）※2	
	健康経営	● 健康診断受診後の有所見率の低下：前年比減を目標 ● 社員全体の喫煙者比率 ⇒ 全国平均16.7%へ（経営層が率先垂範）	● 健康管理システムの導入によるデータの見える化、有所見者との面談の実施 ● 生活習慣に関するアンケート・意識調査等の実施	● 有所見率：74.8%（2021年度比+2.5ポイント）※2 ● 運動習慣者率：25.33%（2021年度比+0.75ポイント）※2,4 ● 喫煙者数の把握と数値管理※3 ● 喫煙者向けEラーニング・卒煙プログラムの実施者の受講率管理※3	3, 8
ガバナンス	メンタルヘルス	● 相談窓口の定期開催 ⇒ 1回／年※2 ● 有給休暇取得率の向上：前年度比増※2	● 相談窓口の定期開催の確保 ● ストレスチェック後の職場環境改善プログラムの実施（管理職研修）	● 年2回実施 ● 59.2%（2021年度比+2.2ポイント）	8
	安全衛生	● 業務災害発生日数前年比減：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 ● 業務災害発生日数の把握	● 安全衛生の方針および年間計画の周知 ● 業務災害発生日数の把握	● 業務災害発生日数：0.00（2021年度比±0.00）※2 ● 業務災害発生日数：3件（2021年度比△2件）※2	8
	社会貢献	● 社会貢献実施回数 ⇒ 76回（2022年度目標） ● 社会貢献参加率 ⇒ 延べ時間1,200時間、1,900人（2022年度目標）	● 社会貢献計画の立案と実施 ● サンケングループ全体で4つの柱で推進「地域振興」「障がい者支援」「次世代育成」「ボランティア」	● 社会貢献実施回数：71回（2021年度比+18回）※3 ● 社会貢献参加率：2,385時間、3,477人（2021年度比：+517時間、+524人）※3	10
ガバナンス	コンプライアンス意識の向上	● コンプライアンス研修実施：全役職員参加年1回以上実施 ● コンプライアンス通信発信：月次習慣化として毎月1回以上配信	● 役員、社員、派遣社員等を含めた、コンプライアンス研修・教育の実施 ● 社内浸透教育の実施（Eラーニングなど）	● 年1回 全社コンプライアンス教育月間（Eラーニング）の実施※2 ● 社内SNSにてコンプライアンス通信を発信：12回※2	15
	内部通報制度の浸透	● 内部通報相談（ハラスメント含む）件数の開示と運営：開示と啓蒙活動により確実に利用される制度の運営	● 役員、社員などの全役職員向け内部研修の実施 ● 社報・イントラネットなどによる周知	● 6件（2021年度比△1件）※3 ● 法改正に合わせた「内部通報規程」を改定・制定（2022年6月）し、全社研修も実施	15
	外部評価の向上	● 外部評価機関からの評価	● 外部評価向上対策の実施 ● 対外公表データの適時適切な発信	● SOMPOアセットマネジメント株式会社の構成銘柄「SOMPOサステナビリティ・インデックス」に2012年より継続認定 ● 東洋経済・CSR調査結果232位（2021年度比134位UP [2021年度366位]）	8
ガバナンス	人権DDの周知・浸透	● 人権教育の実施 年1回以上実施	● 人権方針の策定・開示 ● 人権デュー・ディリジェンスの周知・浸透	● 人権方針の策定・周知・HP公開 ● 人権講習会の実施（対象：経営幹部、サンケングループ各社役員）	8, 10
	情報セキュリティ／サイバーセキュリティの強化	● DX認定の取得 ● サイバーセキュリティ訓練の実施：年1回以上	● サイバーセキュリティ内部監査の実施 ● 情報セキュリティ教育・サイバー攻撃訓練の実施	● 2023年度実施に向けて体制整備・実施※2 ● サイバー攻撃訓練 年1回実施※2	

※1 サンケンコア：（サンケン電気、石川サンケン（堀松・志賀・能登）、山形サンケン、福島サンケン、サンケンプラザ、半導体信頼性評価センター、大連サンケン）

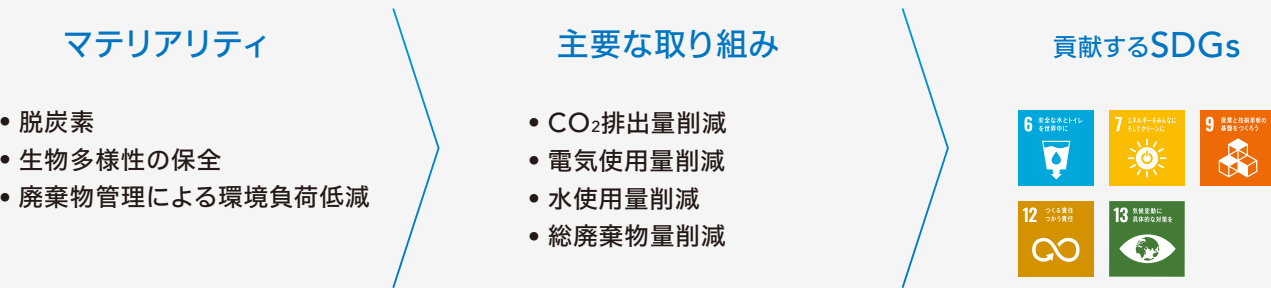
※2 サンケン電気単体

※3 国内サンケングループ：サンケン電気株式会社、石川サンケン株式会社、山形サンケン株式会社、福島サンケン株式会社

※4 運動習慣：週2回以上、1回当たり30分以上の運動（40歳以上）

基本的な考え方

サンケングループは、「脱炭素」「生物多様性の保全」「廃棄物管理による環境負荷低減」をマテリアリティ（重要課題）と定め、気候変動や生物多様性、循環型社会づくりといった地球規模の共通課題に対して、本業（省エネ・高効率化）によるCO₂の排出削減と、事業活動を通じた環境負荷の低減に取り組んでいます。事業機会の拡大および社会課題の解決により、持続可能な社会環境の実現を目指しています。



気候変動（TCFDに沿った開示）

ガバナンス体制

TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）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では、気候関連のシナリオ分析、気候変動に関するリスクと機会の特定・評価、およびリス

クと機会への対応策の検討と進捗状況の確認に関する協議・審議を行っています。また、サステナビリティ委員会は、年に2回以上、経営会議に付議・審議した議案を取締役会に報告しており、適宜、情報開示も行っています。

サンケン電気では世界中の機関投資家・購買企業・インシアチブの要請に応える目的でCDPを通じた気候変動に対する環境活動の情報開示を行っています。

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と機会の特定および重要度評価
- 特定した重要な気候関連のリスクと機会に対する戦略的な取り組み方針
- 気候関連のリスクと機会への具体的な対応策の検討
- 気候関連のリスクと機会に関して採用された対応策の進捗管理

TCFD

TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES

CDP

DISCLOSURE INSIGHT ACTION

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予想されます。そのため、中・長期的な視点で気候変動のリスクと機会を特定し、当社グループの事業への影響を把握するとともに、適切な対応を経営計画に組み込むために、シナリオ分析を通じた気候関連影響評価を行っています。従来の4℃シナリオに加え、2022年度には低炭素経済における1.5℃シナリオを用いた分析を行い、炭素税の導入による移行リスクおよび電力価格高騰による財務リスクなどがあることがわかりました。

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に対応するため、当社サステナビリティ委員会において、当社製品およびサプライチェーン全体を通じて、気候関連の課題および課題への社会的な対応がどのような影響を及ぼしうるかについて審議し、気候関連のリスクと機会を特定しています。気候変動のリスクと機会は、事業活動そのもののリスクや機会でもあるため、その他のリスクとともに経営計画に組み込んでいます。

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と機会を各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
STEP 2	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）
STEP 3	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

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などの上昇により、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	施策および規制	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 ●生産時の効率化 ●輸送の最適化 ●リサイクルの促進	大
		炭素税導入により、操業費用が上昇		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	自然災害など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などリスク管理の 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・白物家電など）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、その内容を経営会議および取締役会に報告しています。

また、サステナビリティ委員会のもとに環境（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

2015年のパリ協定の決定を踏まえ、シナリオ分析を行った結果、気候変動により平均気温が4℃上昇するシナリオでは物理的リスクとして拠点の洪水など被災リスクの上昇による財務リスク、低炭素経済に移行する1.5℃シナリオでは炭素税の導入による移行リスク、電力価格高騰による財務リスクが大きいことがわかりました。一方で、1.5℃シナリオにおいては、自動車のEV化の進展により、当社グループが製造するxEV向け半導体デバイスの売上機会が生じることもわかりました。

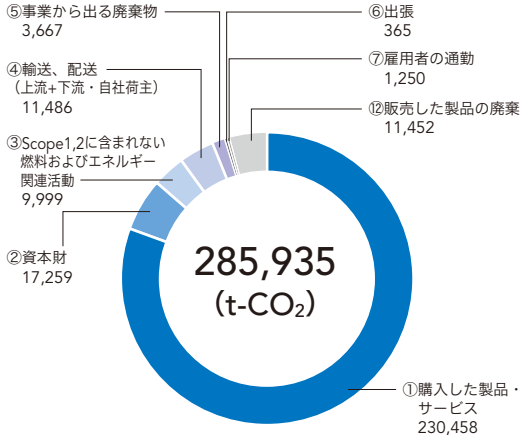
これら気候関連リスク・機会のうち、炭素税の財務インパ

クトが最も大きく、最優先で取り組むべき気候関連課題であることが判明しました。この結果を踏まえ、GHG（温室効果ガス）中長期排出削減目標を策定しました。これは2020年を基準年とし、2030年度までにScope1,2を33%削減、2050年カーボンニュートラルを目指すものです。この目標達成に向け、すでに行っている取り組み事例として、2022年4月、福島サンケンにおいて使用電力の大部分を再生可能エネルギー由来に切り替えています。また、石川サンケン堀松工場は2025年までの電力使用によるCO₂排出ゼロを目指し、再生可能エネルギーの導入・省エネ施策を進めています。

2022年度 Scope3カテゴリ別排出量※1

カテゴリ	合計(t-CO ₂)	カテゴリ	合計(t-CO ₂)
①購入した製品・サービス（製造用主材、副材の調達のみ）	230,458	⑧リース資産（上流）※3	—
②資本財	17,259	⑨輸送、配送（下流）※4	—
③Scope1,2に含まれない燃料およびエネルギー関連活動	9,999	⑩販売した製品の加工	—
④輸送、配送（上流+下流・自社荷主）※2（製造用主材、副材の調達のみ）	11,486	⑪販売した製品の使用※5	—
⑤事業から出る廃棄物	3,667	⑫販売した製品の廃棄	11,452
⑥出張	365	⑬リース資産（下流）※3	—
⑦雇用者の通勤	1,250	⑭フランチャイズ※3	—
		⑮投資※3	—
		計	285,935

※1 第三者検証機関による検証実施済み（2023年10月数値確定）
※2 製品出荷（自社荷主）による排出量を含む
※3 算定範囲内に排出源がないため算定対象外
※4 カテゴリ4に計上
※5 未算定



2022年度からの取り組み（継続中）

- Scope1,2,3の第三者検証の実施：2023年10月検証取得。
自社によるGHG排出量（Scope1,2）およびサプライチェーンに関わるGHG排出量（Scope3）について、第三者検証機関による検証を行い、開示内容の確からしさを証明。
- インターナルカーボンプライシング（ICP）の導入：2024年度より運用開始予定。
GHG排出量の削減を推進するため、当社の事業成長を前提とする2030年削減目標達成のため、ICPの導入を検討。
- 環境データ管理システムの導入：2024年度より運用開始予定。
CO₂排出量を含む環境に関するデータの開示要求が増す中、環境面で重要となる各種指標の管理強化と精度の向上が必須。環境データ管理システムの導入により、迅速に精度の高い環境情報を提供。

- 梱包材のリユース：2024年度より運用開始予定。
製品梱包用のプラスチックケースである「スティック」の一部をリユースすることにより、新品スティックの購入量を削減し、プラスチック使用料を削減。最大477,600本／年の削減効果推定。
- 環境ISOの1/2化：2024年度より本格始動予定。
国内サンケングループ4社でそれぞれ展開していた環境ISO活動を一本化することで、環境ISO活動のスリム化、グループ全体のリソース共有化による効率的な運用、ESG・SDGs融合によるグループ体系的な環境活動を推進し、グループ統合を前提としたEMS（Environmental Management System）を新規構築。

2022年度のトピックス

再生可能エネルギーの活用：GHG（温室効果ガス）排出量削減

サンケングループでは、GHG排出削減に向けて、再生可能エネルギーの積極活用を推進しています。福島サンケンでは2022年度4月以降、使用する電力の大部分を再生可能エネルギー由来へと切り替えました。2023年度からは、主にオンサイトPPA※を活用した太陽光発電を導入しました。石川サンケン堀松工場、能登工場においても導入しており、GHG中長期排出削減目標に向けた取り組みを進めています。

※発電事業者（PPA事業者）が需要家の敷地内に発電設備を設置して、電気を提供する仕組み



福島サンケン

オンサイトPPA活用状況

事務所	オンサイトPPA電力比率	一般家庭の電力に換算
石川／堀松	19%	約1,500世帯の年間使用電力に相当
石川／能登	9%	
福島	5%	
計	12%	

経済産業省「省エネ大賞」受賞

高効率デジタルパワーマネージメントIC「MD6750シリーズ」

当社の高効率デジタルパワーマネージメントIC「MD6750シリーズ」が、2022年度省エネ大賞（製品・ビジネスモデル部門）の最高位である経済産業大臣賞（節電分野）を受賞しました。「MD6750シリーズ」は電源回路の部品点数を30%削減、サイズを20%削減、さらに全負荷における変換効率を2%以上向上することに成功しています。



省エネ大賞表彰式

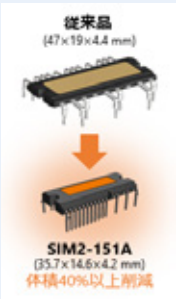
日本品質保証機構ISO14001「ストロングポイント」受賞

ISO14001の定期監査において、当社のデジタルパワーマネージメントIC開発の取り組みがストロングポイントを受賞しました。国内の大型テレビ431万台（有機EL85万台、4K以上のテレビ346万台）に適用した場合は、2,379万kW／年（CO₂換算で3万トン／年）が見込まれ、今後、経営への大きな貢献が期待されています。

従来品から体積を40%以上削減

高圧3相モータドライバ「SIM2-151A」

「SIM2-151A」は、出力素子、ブリドライバおよび制限抵抗付きブートストラップダイオードを1パッケージにした、高圧3相モータドライバです。パワー素子の低損失化に加え、高放熱を実現できるDCB（Direct Copper Bonding）構造を採用することで、当社従来パッケージからモールド体積を40%以上削減しました。本製品は業界最小クラスながら、放熱性は従来パッケージと同等を維持しています。



基本的な考え方

サンケングループは、企業としての責任を果たし、経営のサステナビリティを確保するため、「ダイバーシティ」「健康経営」「安全衛生」「社会貢献」をマテリアリティ（重要課題）と定め、社員の多様な個性と価値観を尊重し、一人ひとりが持つ能力を最大限に発揮し活躍できる企業グループとして、事業活動を通じ、当社グループに関わるすべての人々との共生、地域社会の持続可能な発展・振興を目指します。

マテリアリティ

- ・ダイバーシティ
- ・健康経営
- ・安全衛生
- ・社会貢献

主要な取り組み

- ・女性管理職・管理職比率の向上
- ・人権デュー・ディリジェンスの実施
- ・喫煙率の低下
- ・業務災害の低減
- ・社会貢献活動の見える化

貢献するSDGs



人権

人権・労働に対する基本的な考え方

サンケングループは、国際連合の「ビジネスと人権に関する指導原則」「国際人権章典」ならびに国際労働機関（ILO）の「労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言」「子どもの権利とビジネス原則」をはじめとした人権に関する国際的な規範・原則を支持し、人権尊重に取り組みます。2022年11月に「サンケングループ人権方針」を制定したほか、「コンダクトガイドライン」を改訂し、国内外の全グループ会社に周知しました。

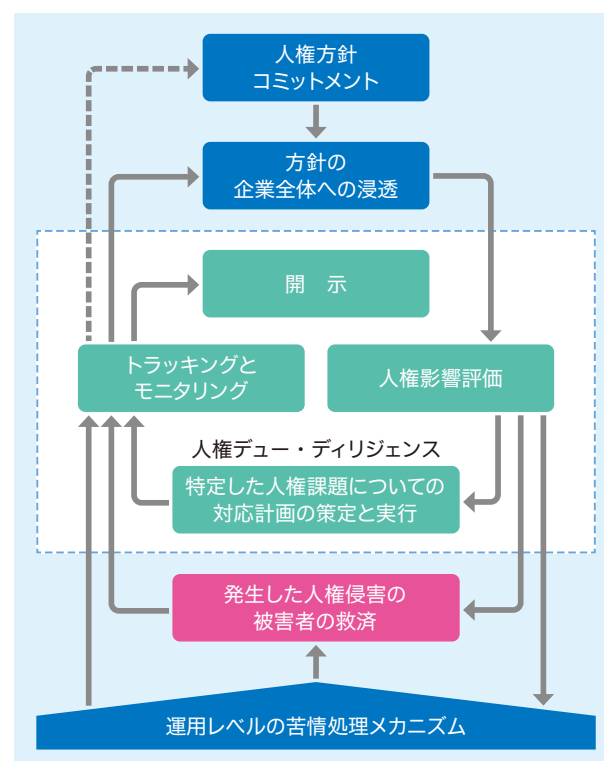
人権尊重の活動を促進するため、人権教育、リスクの把握と対策、評価といった対応を軸に、PDCAサイクルを構築して強化を図ります。サンケングループの人権への考え方・行動は、顧客・株主・社員など、すべてのステークホルダーに明確に伝えていきます。

■ 人権デュー・ディリジェンス

サンケングループは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に則り、人権デュー・ディリジェンスのプロセス構築を進めています。「サプライチェーンにおける人権リスクへの対応」「社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ます。これらの対応においては、前述の人権に関する国際的な規範・原則に従うと同時に、電子部品のサプライチェーンのための国際的CSR基準である「レスポンシブル・ビジネス・アライアンス（RBA）行動規範」ならびに諸基準・手続きに準拠して取り組みを行っていきます。

基本方針

- ・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、経営層における人権講座の開催、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。

2022年度は、グループ全体で「人権方針」の理解と浸透を図るため、役員、社員などを対象に「人権方針 研修講座」を社内イントラネットに開設。当社で働く全役職員向け、人権課題やコンプライアンス事案についての啓発活動を行っています。



経営層に対する人権講座

■ 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、

ダイバーシティの推進

サンケングループにおけるダイバーシティの推進は、持続的に成長できる強い企業になるための経営戦略の一つです。国籍や文化、性別、年齢、障がいの有無、職歴、価値観など属性にかかわらず、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に発揮できる職場環境づくりを進め、新しい価値創出を目指します。

■ 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、各事業所から選出し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

サンケングループにとってのダイバーシティとは、社員（国籍、性別、年齢、職種にかかわらず）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します。

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

■ ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン マネジメント研修の実施

ダイバーシティ推進活動の一環として、2023年2月に、

当社および国内グループ会社では、管理職向け講習会（当社・グループ各社計6回、250名参加）だけでなく、すべての社員に対し、オンライン講習と理解度確認（当社・グループ各社計2,300名参加）を行いました。また、社内向けSNSを活用し、コンプライアンス学習の月次習慣化を目的に、社内イントラネットにおいて定期教育講座を開催しています。

■ 責任ある鉱物調達

サンケングループは、紛争鉱物問題に関する国際的な取り組みに賛同し、一般社団法人電子情報技術産業協会（JEITA）責任ある鉱物調達検討会主催の「責任ある鉱物調達 調査説明会」に参加し、最新情報の入手、知識の習得に努めています。また、お取引先様と協力してサプライチェーンの透明性を確保し、人権侵害に加担することのない部品・材料の調達を進めていきます。

■ 男性育児休職制度の拡充

サンケングループでは、2023年4月より、男性社員の育児休職に向けて、1カ月の有給休暇取得を可能とするなど、制度面での充実を図っています。そのほか、男性育児休職取得を促進するべく、Eラーニングを実施。サンケングループ全体で2,861名が受講しました（受講率96%。2023年6月時点）。



育児休職を応援するために社員が「サンゴババ応援団！」をデザイン、社内で展開中。

石川サンケン子育てサポート企業として、石川県で初の「くるみんプラス」に認定され、山形サンケン「くるみん」に認定されました。また、山形サンケンおよび福島サンケンは、女性活躍推進企業として、「えるぼし3つ星」認定、石川サンケンは「えるぼし2つ星」認定を取得しています。

人財

人財開発

「企業は人なり」といわれますが、独創的な発想、先進的な技術などは、まさに「人」から生まれます。

当社は、人財育成・能力開発に強いこだわりを持ち、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。社員一人ひとりが主体的に学び・磨き続ける組織をつくり、成長支援を行うという方針のもと、必要とされる教育を体系化し、毎年、計画的に研修を実施するとともに、定期的な見直しを行っています。

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。
- 管理職は、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ともに、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。

教育体系

社員の成長が会社の成長につながるという考えのもと、2023年度より教育体系を刷新し、教育研修を積極的に行っています。

	基礎教育フレスタ	技術教育Nスクール	階層別	マネジメント	グローバル	その他
管理職		発展		研修 ほか 次世代リーダー		
チームリーダー					GCD 語学教育	女性キャリア・留学 DX 通信教育、自己啓発 ほか
一般社員	基本	入門 専門実践	戦略 ほか リーダーシップ コーチング キャリア			
新入社員			研修 新入社員			

研修内容および受講者数実績（2022年度）

教育研修	内容
基礎教育	フレックス スタディー（フレスタ）：若手社員を対象とした社員のビジネス基礎スキルの底上げを目指し、デジタル学習コンテンツ（動画）を使い、いつでも・どこでも学び、成長する楽しさを実感し、学習の習慣化に結びつける教育を2023年度より実施しています。
技術教育	Sanken Nexus School（Nスクール）：「社員一人ひとりが繋がり（Nexus）、次世代の個人と会社の成長・成功に繋げる」という理念のもと、コアビジネスとなるパワー半導体について、理系・文系を問わず学ぶことができる基礎教育と、技術者がより専門的な技術知識を学ぶ実践教育を実施する「技術学校」として開校し、成長を支援する技術教育を2023年度より実施しています。
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・リーダーシップなど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。▶ 受講者数：10名
GCD（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、グローバル人財およびグローバルリーダーの育成に取り組んでいます。▶ 受講者数（累計）：29名
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、女性リーダー候補者の育成に取り組んでいます。▶ 受講者数：16名
階層別研修	各階層にふさわしい知識を身につ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つける研修に始まり、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、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。

健康経営の推進

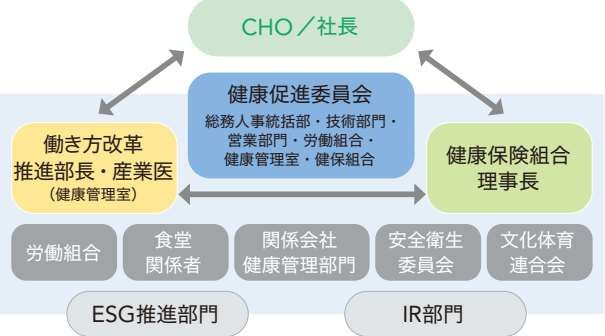
サンケングループでは、従業員の健康・維持に向けた積極的な取り組みが、会社全体の持続的な成長に影響を与える重要な要素であることに鑑み、グループ一丸となって職場の健康づくりを推進しています。

社長をヘルスケアの最高責任者（Chief Health Officer）とし、人事部門長・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。

喫煙率低下への取り組み

サンケングループは、2021年度に「ノンスモーキングカンパニーの実現」を宣言。取り組みの一つとして、2022年4月より、就業時間中の禁煙を推進するため、会社敷地内外での禁煙を実施するとともに、経営層自らが率先垂範で

組織体制



禁煙するなど、積極的に進めています。

2023年6月時点の喫煙率は17.8%になりました（2022年5月比5.5ポイント削減。※国内サンケングループ連結値）。

社会貢献活動

サンケングループでは、「CSR基本方針」の中で、社会との関わりに関する基本方針について明確化しています。

良き企業市民として、あらゆる事業活動において地域社会の文化や習慣を尊重しつつ、地域社会と協調し、教育活

動やボランティア活動、地域振興事業への支援を通して、相互信頼関係を築き地域社会の持続的な発展に寄与するために様々な社会貢献活動を行っています。

環境教育

サンケングループでは、地域貢献製品として位置づけている自社CSR製品「ペットボトル[®]※」を活用し、グループ各社が各地の小学校や地域センターなどで「こども環境教室」を定期的に開催しています。2022年度は1,054名の小学生が参加しました。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、ごみの削減活動などの重要性を伝えることが最優先のCSR課題と認識して、活動を行っています。

※「ペットボトル[®]」は、サンケン電気の登録商標です。

WEB「ペットボトル[®]」を活用した地域振興支援

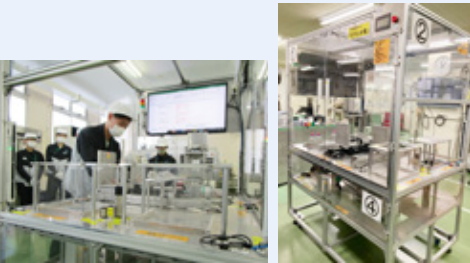


東北大学サイエンスキャンパスにて小学4年生～6年生23名を対象に環境教室および「ペットボトル[®]」工作教室を実施しました。

2022年度のトピックス

体験機による安全教育の実施

サンケングループでは、「業務災害ゼロ、通勤途上災害ゼロ、職業性疾病ゼロ」を管理目標として掲げており、今年度は体験機「ビビらせ君」を用いた安全教育を実施しました。講習会の実施に加え、挟まれ体験の実演によって安全意識の向上を継続的にを行っています。





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

社外取締役（非常勤）
平野 秀樹

社外取締役（非常勤）
生越 由美

社外取締役 監査等委員（非常勤）
南 敦

社外取締役 監査等委員（非常勤）
森谷 由美子

サンケン電気は、2023年6月の株主総会を経て、社外取締役が過半数を占める監査等委員会設置会社に移行し、女性取締役の増員を含めガバナンスの強化が図られました。新たな体制で臨む社外取締役7名が、それぞれの抱負や課題などを語ります。

社外取締役としての役割も8年目を迎えました。過去には、二度の構造改革、非戦略事業部門の売却、米国子会社の上場など、様々な局面で社外役員として提言してきました。会社は社外役員の重要性を十分に理解しており、本年6月の株主総会で、監査等委員会設置会社への移行ならびに取締役会の過半数を社外役員で占めることを付議し、承認していただきました。社外役員は計7名になりましたが、出身業界、ビジネス知識や経験の深度、ジェンダーなど、まさに多様な人財が集まりました。我々社外役員は、従来どおり、会社の執行側と緊張感を持って向き合い、サンケンコアの収益力向上のため、スピード感を持った改革を目指す取締役にしたいと思っています。

社外取締役（非常勤）**藤田 則春**

社外取締役に就任して2年が過ぎました。当社のさらなる企業価値向上には、サンケンコアの収益性を高めることに尽きますが、様々な視点から検証を行い、課題は見えました。これを徹底的に解決することで、強い仕組みを構築できると信じています。

サンケンコアの成長に向けては、商品開発力の一層のレベルアップを図るとともに、開発スピードを一段上のレベルで加速します。また、開発リソース補完のための外部とのアライアンスもあると思います。半導体業界においてはファブの大規模化・自動化が進展する中、当社は競争力を基軸にファブ戦略を描くとともに、より安定的な調達を目指します。社外役員として、スピード感を持って改革を応援し、社員、株主の期待にお応えしたいと思います。

社外取締役（非常勤）**山田 隆基**

2022年6月、社外取締役に就任して1年が過ぎました。今まで医薬品、食品、金融業界など複数の企業の社外取締役および社外監査役を務めましたが、特に変化の著しい半導体業界の中にあって、持続的に成長する会社の状況を実感するとともに、そのような業界動向を踏まえたモニタリングに力を入れています。実際に、各工場の現場を視察した際、本当に真面目に業務に励み、コスト削減に真剣に取り組む姿勢があることが見てとれました。サンケンコア全体の収益を上げるにはどうしたらよいか、これは、取締役会が速やかに答えを見出さなければならないと考えています。

社外取締役（非常勤）**佐貫 葉子**

この4年間、サンケン電気の社外監査役として重責を担うとともに、様々なステークホルダーの視点から経営に対する提言を行ってきましたが、当社の長い歴史の中でも激動の4年間であったと確信します。3名の社外取締役と社長で構成する「構造改革委員会」で激論を交わし、かつてないスピードで意思決定し、事業の選択と集中を行ってきました。本来なら誰もがV字回復の業績を期待するところですが、依然、サンケンコアの収益力は厳しい現実があります。この1年が勝負の年であることを役員および社員の全員が認識を共有し、サンケンコアの収益力向上に向けて、社外取締役として責務を果たしてまいります。

社外取締役（非常勤）**平野 秀樹**

今般、社外取締役に就任した生越由美です。特許庁では20年にわたり、審査官および審判官として半導体を含めた様々な分野の特許の審査・審判に携わり、その後、大学教員・弁理士の職に転じ20年が経過しました。その間、先端技術の動向を様々な審議会や審査会の活動を通して見続けてきました。近年、政府は半導体を筆頭に産業競争力の巻き返しを図っています。『サンケン電気50年史』によれば、創業当初から「会社経営が独善的なものにならないよう」株主の最適な構成を考えていたことに驚きました。当社の遺伝子の一つは、「ステークホルダーとともに共創する」です。当社の企業価値向上に尽力してまいります。

社外取締役（非常勤）**生越 由美**

これまで6年間、社外監査役を務めましたが、ガバナンス体制の変更に伴い、社外取締役（監査等委員）に就任しました。私は、企業の法律顧問での経験から、事業成績を伸ばす企業は必ず、営業・開発部門とともにコーポレート部門が充実し、かつそれらの連携が適切に行われているとみています。誠実かつ適確な業務を遂行するコーポレート部門は、会社全体をフォロー、リードして、サンケンコアの発展につながるような新しい視点で改革を進めています。私は今後も、役員、社員の業務執行の適法性を監査するとともに、妥当性・適切性をチェックし、取締役会における責務を果たす所存です。当社の飛躍の時であると信じています。

社外取締役 監査等委員（非常勤）**南 敦**

2023年6月に、新たに社外取締役（監査等委員）に就任しました森谷由美子です。私は銀行とその関連会社に38年にわたり勤務し、本部、営業現場の両方を経験しました。銀行では監査役、関連会社では専務取締役、その後、システム関連の上場企業で社外取締役を務め、監督・執行の両面から経営に携わってきました。

以前から「ものづくり」への興味は大いにあることから、業務内容を一日も早く理解し、「監査等委員会設置会社」へ移行した当社で、今までの経験を活かし、社外取締役（監査等委員）としての責務を果たせるよう、努めてまいります。

社外取締役 監査等委員（非常勤）**森谷 由美子**

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

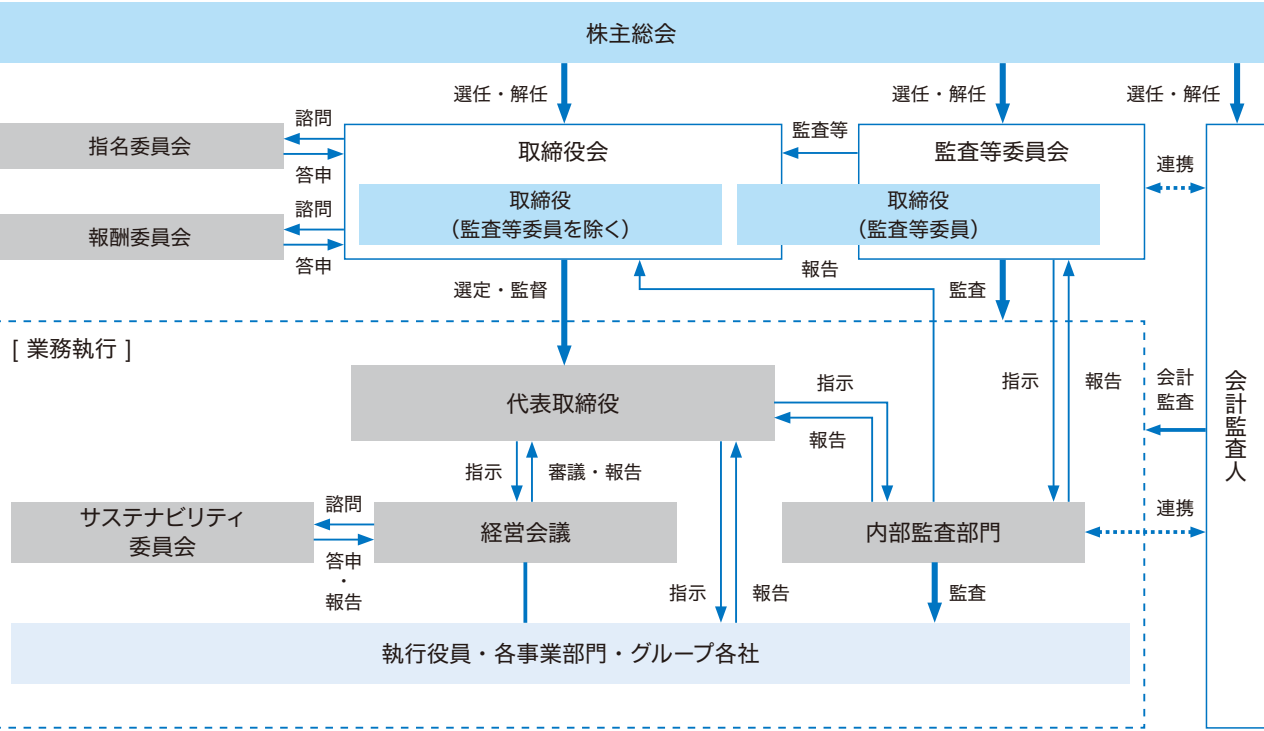
パワーエレクトロニクスを通じて社会に貢献し、企業価値の向上を実現するために、コーポレート・ガバナンスを経営上の重要課題と位置づけ、絶えず体制と機能の向上を図っています。当社におけるコーポレート・ガバナンスは、広範なステークホルダーからの要請事項を踏まえつつ、多様化・複雑化を続けるグローバルビジネスにおいて適時適切な対応を可能とし、かつ、透明性・公正性を確保したうえで、迅速・果断な意思決定を実現するための仕

組みであると認識しています。このために必要となる施策を実施するとともに、説明責任を果たし、広範なステークホルダーとの積極的な対話を行うことで、さらなるコーポレート・ガバナンスの向上を図っていきます。今後につきましても、ステークホルダーならびにコーポレート・ガバナンスに係る社会的な要請などを総合的に勘案したうえで、当社における適切な体制の検討を継続していきます。

コーポレート・ガバナンス体制変更のポイント

- ①監査等委員会設置会社への移行
 - 2023年6月23日開催の第106回定時株主総会の決議により、監査等委員会設置会社に移行
 - 委員の過半数が社外取締役で構成される監査等委員会が、業務執行の適法性、妥当性の監査・監督を担うことで、より透明性の高い経営を実現し、国内外のステークホルダーの期待に、よりの確にこたえる体制構築が可能
 - 業務執行の決定権限の取締役への委任範囲を拡大することで、取締役会の適切な監督のもと、経営の意思決定および執行のさらなる迅速化が可能
- ②取締役会において独立社外取締役が過半数
 - 取締役13名のうち7名の独立社外取締役（監査等委員である社外取締役2名を含む）を選任
 - 客観的かつ中立的な経営監視機能を確保

■ コーポレート・ガバナンス体制図



取締役会

取締役会は、おおむね年間9回程度開催され、会社の重要な業務執行について審議を行うとともに、取締役の職務の執行を監督する機能を有しています。また、当社は執行役員制度を採用しており、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。2023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）です。また、重要な議題については必要に応じて提案の背景、目的、その内容などにつき、社外役員に対する事前説明を行いました。このほか、重要なテーマについて社外役員とのディスカッションを目的とする会議を取締役会以外場で定期的を実施しています。

- 構成：13名（うち7名が独立社外役員）
- 議長：代表取締役社長
- 2022年度の開催回数：9回
- 主な審議内容：監査等委員会設置会社への移行に関する事項、サステナビリティ委員会の活動状況、役員向け株式報酬制度の期間設定、業績連動型役員報酬の指標設定、取締役会実効性評価の結果および重要な設備投資など

監査等委員会

監査等委員会は、監査方針、監査基準、監査計画を定めるほか、内部監査規程の制改定および内部監査部門の監査計画の事前承認を行います。監査等委員会は、内部監査部門と連携のうえ、当社各部門およびグループ会社への往査、当社の業務や財産状況の調査および内部統制システムの活用などにより、取締役の職務執行の適法性や妥当性に関する監査を行います。また、監査等委員会には内部監

査部門長が出席し、報告および情報提供を行います。当社は、2023年6月23日開催の第106回定時株主総会の決議により、監査等委員会設置会社に移行しております。2022年度における監査の状況等は有価証券報告書をご参照ください。

- 構成：3名（うち2名が社外役員）
- 議長：監査等委員 加藤 康久

指名委員会

指名委員会は、代表取締役、取締役、執行役員等の指名に係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化することを目的とし、代表取締役社長の後継者の候補

者やその育成計画、取締役および執行役員の選任等について審議のうえ、その結果を取締役会に対して答申します。

- 構成：4名（うち過半数が社外役員）
- 議長：独立社外取締役 平野 秀樹
- 2022年度の開催回数：3回
- 主な審議内容：取締役会の在り方や方向性と、それを踏まえた取締役会の構成等について議論、社長の後継者人材の要件を確認、スキルマトリックスを活用した育成計画の妥当性について審議

報酬委員会

報酬委員会では、取締役の報酬等に係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化することを目的とし、取締役および執行役員の報酬制度の在り方、個人別の

報酬等を審議のうえ、監査等委員でない取締役および執行役員に関する内容の協議結果について取締役会に答申します。

- 構成：5名（うち過半数が社外役員）
- 議長：独立社外取締役 平野 秀樹
- 2022年度の開催回数：4回
- 主な審議内容：業績連動報酬に係るレビュー、指標の見直しに関する審議、企業価値向上に向けた役員報酬における課題や検討項目の意見交換、役員報酬額について取締役会への答申内容を決定

取締役会のバランス、多様性およ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、独立社外取締役の過半数選任など、取締役会としての独立性に加え、ジェンダーや国籍、知識・経験・能力といった観点での多様性を確保することも重要であると考えています。こうしたことを踏まえ、当社では、戦略的な方向づけのため、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、

■ 取締役の主な経験分野（スキルマトリックス）

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、スキルマトリックスを作成し、取締役会において内容の審議を行いました。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	ESG SDGs	DX IT	国際性	知財	法務 リスク 管理
取締役	高橋 広	●	●	●	●		●	●	●	●	
	吉田 智	●		●		●	●		●		
	李 明濤	●	●	●	●	●			●	●	
	川嶋 勝巳	●	●	●			●				●
	宇津野 瑞木	●	●	●	●	●		●		●	
社外取締役	藤田 則春		●	●					●		
	山田 隆基	●	●	●	●	●			●	●	
	佐貫 葉子						●				●
	平野 秀樹	●	●								
	生越 由美	●			●					●	
取締役 （常勤監査等委員）	加藤 康久			●	●		●				
社外取締役 （監査等委員）	南 敦									●	●
	森谷 由美子	●	●					●			

取締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・責務を果たすうえで必要となる知識などの習得のため、新任取締役およ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、さらなる高度化を図っていきます。

また、個々の取締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います。

取締役会の実効性についての分析・評価ならびにその結果の概要

● **評価の方法**
2023年2月～3月に、取締役会の実効性を評価するため、すべ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・分析結果およびインタビューでの聴取内容を取締役会において共有し、審議しました。

実効性は前年と比べ改善しているとの結果となりました。アンケートおよび社外役員へのインタビューの結果、定期的を実施している重要テーマの審議と社外役員への情報提供を目的とするディスカッション、重要な取締役会議案の社外役員への事前説明、社外役員だけのミーティングの実施などを評価する意見がありました。一方で、執行内容についてさらに報告を求める意見や、より監督に軸足を移すべきとの意見があるなど、多様な意見が出る結果となりました。これらの内容を取締役会で認識共有し、審議しました。

● **評価結果の概要**
前回の実効性評価で指摘があった取締役会のジェンダーでの多様性確保、取締役に対するトレーニングの機会向上については、それぞれ改善したものと考えています。今回の実効性評価の結果については、総合的に当社の取締役会の

● **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さらなる向上を図っていきます。

役員報酬についての考え方

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ふさわ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づけとなること
- 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

役員報酬制度の概要

当社は、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（監査等委員である取締役を除く）の個人別の報酬等の内容に係る決定方針（以下「報酬決定方針」といいます）を取締役会において決定しており、その概要は以下のとおりです。
- 当社の取締役（監査等委員である取締役を除く）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、およ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（監査等委員である取締役を除く）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および比率については、上記の基本的な考え方

および報酬委員会での審議結果に基づき設定することとしています。なお、業績連動報酬の比率は、業績目標達成時におおむね40%となるよう設計しています。

- 社外取締役（監査等委員である取締役を除く）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、監査等委員である取締役に対する報酬につきましても、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等委員である取締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	業績連動報酬 40%	
60%	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、報酬委員会における審議を通じ、重要な業績目標である「連結営業利益」などを設定しているほか、個人別に期待する役割に応じて個別の指標も設定しています。なお、当事業年度の短期インセンティブに対する主な業績指標の結果は以下のとおりです。

	目標値	実績値	達成率
連結営業利益	210億円	299億円	143%

（注）指標の連結営業利益については、一時的費用を除いたNon-GAAP値を用いています。

政策保有株式についての考え方

当社では、取引先など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、取引先など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など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・強化などによって得られる効果などを総合的に勘案し、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

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」）における業績目標および構造改革の達成など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。役位およ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、中長期的な事業の収益力向上を重視し、「連結営業利益」および「連結ROE」を設定しています。また、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。これに加え、2023年4月1日以降は、ESG経営強化を目的に「ESG項目」を追加設定しています。

長期インセンティブにおける主な評価項目につきまして、2020年度設定の目標値と当期の実績値は以下のとおりです。

	目標値	実績値	達成率
連結営業利益	168億円	299億円	178%
連結ROE	9.0%	9.3%	103%
相対TSR	電気機器TOPIXとの相対評価	275	274%

（注1）指標の連結営業利益については、一時的費用を除いたNon-GAAP値を用いています。

（注2）相対TSRの対象期間は、連続する3事業年度（2020年4月1日から2023年3月末日）です。

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。

	銘柄数（銘柄）	貸借対照表計上額の合計額（百万円）
非上場株式	7	68
非上場株式以外の株式	10	774

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います。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、決算説明会およびIR活動を行っています。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います。

内部統制システムとコンプライアンス体制

当社は、役員・社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」を制定しています。さらに、役員・社員の内部情報の通報・相談窓口となる内部通報制度（ヘルプライン）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。

- 取締役および社員の職務の執行が法令およ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およ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
- 当社およ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
- 監査等委員会の職務を補助すべき取締役および社員に関する事項
- 監査等委員会への報告に関する体制
- 監査等委員の職務の執行（監査等委員会の職務の執行に関するものに限る）について生ずる費用または債務の処理に係る方針
- その他監査等委員会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、社員の通報・相談窓口となる「ヘルプライン窓口」などを設け、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。

内部通報窓口は、社外の第三者機関に委託して、匿名性を確保し、内部監査室に「匿名」で通知されます。内部監査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、通報者および調査協

力者に対する不利益な取り扱いを禁止するなど、通報者および調査協力者の保護に配慮し運用しています。

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なら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ならびに業績管理を行っています。

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（2023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	ロシア・ウクライナ情勢、米中関係の複雑化などの地政学的リスクの高まりや、法制度・規制変更、エネルギー不足、原材料価格・物流価格の高騰などにより、生産・物流・営業活動が制限を受け、顧客への製品供給に支障をきたす場合のリスク	各所管部門の統制および現地法人による政治経済情勢、市場動向、税制、法規制動向などの情報収集、モニタリング、法令遵守対応を行っています。不測の事態への対策については、「非常時対応マニュアル」の中で発生した事象の性格とその重大性、影響度に応じて対応する社内体制を定めており、危機管理委員会に状況報告されます。海外拠点の人的安全管理に関しては「国際危機対策マニュアル」を策定するとともに、平常時から危機管理委員会は情報の収集および共有を行うことで、非常時の迅速な対応と事業活動への悪影響の最小化を図っています。
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、あるいは市場に受け入れられなかった場合のリスク	各事業部門による市場動向・顧客ニーズ・競合製品に関する情報収集と、マーケティング機能による情報分析に基づく市場戦略の立案・管理および次世代製品の企画策定を推し進めるとともに、本社ものづくり開発センターを核とする開発改革の推進により新製品開発活動を加速させ、顧客の潜在ニーズを先取りした製品開発、タイムリーな市場投入と収益性の改善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ような競合企業による低価格製品の出現、お取引先様の需要の変化、エネルギー価格および原材料価格の大幅な高騰などによる収益性の低下のリスク	一層の原価低減に努めるとともに、当社固有の技術を活かした高付加価値製品の市場投入、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より対応を図っています。
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	製品なら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ならびに為替予約取引などによるリスクヘッジを行い、米ドルおよ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の最小化を図っています。
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	将来のキャッシュ・フロー予測に基づく資金計画を策定し、計画の進捗状況を随時把握・報告し、適切な経営判断を下すことにより、財務規律を遵守した事業活動に取り組んでいます。また、資金調達においては手段の多様化とともに、保有資産に応じた期間・満期を考慮することによりリスクの軽減を図っています。当社グループは今後もディスクロージャーの透明性に一層努めるとともに、事業・財務状況についての市場、金融機関、信用格付機関との適切なコミュニケーションの維持により、安定的な資金調達を実現していきます。
知的財産権	第三者が当社グループの知的財産を用いた類似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、日本、米国、中国を中心として必要に応じ可能な限りの知的財産権の出願、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悪影響を及ぼすリスク	システム管轄部門によるサイバー攻撃対応、不正侵入の防止あるいは検知、データアクセスへの制限や対応訓練の実施など、損害防止に向けた対応を行っています。また、内部監査部門による監査においては、情報の管理方法、特に書類の保管状況についての確認が行われているほか、情報管理に関する教育を都度実施しており、情報管理強化を図っています。毎年度実施しているコンプライアンス教育においても情報管理の項目を設けており、情報管理についての意識向上を図っています。

リスク	リスク認識	リスクへの対応
災害リスク	ゲリラ豪雨、記録的大雨、大型台風、大型地震、大雪などの異常気象などにより、事業活動の停止やサプライチェーンの寸断が想定され、業績に悪影響を及ぼすリスク	危機管理委員会による自然災害などに関するリスクの把握と対策、備蓄品の準備、防災訓練などを実施しており、また、同委員会と各拠点による緊密な連携によりさらなる体制強化を図っています。当社グループの生産拠点の多くは、地震リスクが比較的高い日本国内にあり、大地震が起きた場合に備えた基本方針として、大地震発生に伴う直接被害を最小限に抑え、早急かつ円滑な操業再開を可能とすべく、当社およびグループ各社の地震災害対策の計画・具体化を進めています。平常時の取り組みとしては、災害発生に備え、災害対策マニュアル（地震、風水害、雷害、電力停止、火災）を策定しており、災害避難訓練についてはフリーアドレス化やフレックスタイム制度導入に伴い、従来の部署ごとの点呼確認や役割分担を改め、新たに避難時の点呼方法をシステム構築により対応するなど、重大災害への対応力をさらに高めるべく、継続的に取り組んでいます。また、安否確認システム（ECS）を導入し、危機発生時には迅速に安否を確認し、速やかな支援につなげる体制を構築しています。事業継続に関する取り組みとしては国内、海外ともに生産拠点ごとに事業継続マニュアルを策定しており、災害発生時の被害を最小限に抑え、早急かつ円滑な操業再開が可能となるよう努めています。
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	法的規制については、各事業の所管部門、グループ各社、法務部門における情報収集・分析・検討を実施し、必要に応じて弁護士などの外部専門家への相談・助言を得られる体制を構築しています。また、役職員の行動規範である「サンケンコンダクトガイドライン」をはじめとする社内規程の整備と、定期的な研修実施による周知・啓発を推進しています。重大な影響が予想されるものについては、取締役会または経営会議での審議を経て対応を検討することとしています。
感染症の拡大	新型コロナウイルス感染症が感染再拡大した場合、感染症拡大が経済活動に悪影響を与えるリスク	基本的な感染予防対策としての構内各所へのアルコール噴霧器の設置などを継続し、感染が再拡大した場合においては、経営会議メンバーを委員とした特別対策委員会を設置し、影響の最小化と事業継続のための施策検討を行うこととしています。また、グループ各社においても当社との連携・情報共有を図ることとしています。

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およびIATF16949の認証を取得し、必要に応じてUL規格など、製品の安全規格への適合認定も取得しています。また、人材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	サステナビリティ委員会に設置された環境・社会・ガバナンスの各部会のうち環境部会において、環境・気候変動に関連するリスクを管理し、その内容はサステナビリティ委員会に報告・集約され、そこで気候変動関連リスクを含む事業リスクについて、統合的な管理を実施しています。

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く考えており、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。

(単位:百万円)

財務	年度	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
(経営成績)												
売上高		¥126,386	¥144,467	¥160,724	¥155,919	¥158,772	¥175,209	¥173,650	¥160,217	¥156,795	¥175,660	¥225,387
営業利益		4,625	7,777	11,199	6,803	5,930	12,026	10,531	4,309	(1,198)	13,720	26,156
営業利益率(%)		3.7	5.4	7.0	4.4	3.7	6.9	6.1	2.7	(0.8)	7.8	11.6
税金等調整前当期純利益(損失)		4,099	5,468	11,575	2,068	4,582	(6,505)	9,028	(1,638)	(7,197)	13,275	26,250
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)		2,272	5,029	7,942	171	1,739	(11,421)	3,967	(5,559)	(6,952)	3,204	9,533
(キャッシュ・フロー)												
営業活動によるキャッシュ・フロー		6,339	10,658	9,973	7,799	19,237	14,521	14,604	13,118	7,629	13,675	19,200
投資活動によるキャッシュ・フロー		(6,390)	(11,176)	(14,234)	(11,344)	(10,931)	(16,644)	(21,783)	(8,311)	(12,294)	(12,598)	(27,679)
財務活動によるキャッシュ・フロー		1,294	2,714	5,692	5,044	(3,360)	13,233	(1,990)	12,215	21,086	(6,592)	11,712
(財務指標)												
総資産経常利益率(ROA)(%)		2.8	4.8	5.8	2.0	2.7	6.4	4.9	1.4	(1.6)	5.7	10.0
自己資本当期純利益率(ROE)(%)		6.3	11.4	14.3	0.3	3.2	(20.8)	7.0	(10.3)	(10.4)	3.6	9.3
(1株当たり指標)*												
1株当たり純資産(円)		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	4,601.59
1株当たり当期純利益(損失)(円)		18.73	41.47	65.50	1.41	14.35	(471.22)	163.70	(229.83)	(287.96)	132.79	394.87
1株当たり年間配当金(円)		6.00	6.00	6.50	3.50	3.50	30.00	30.00	30.00	0.00	30.00	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）後の値に調整しています。

非財務	年度	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Scope1 CO ₂ 排出量 ^{※1} (t)		6,722	5,261	5,844	6,688	7,286	7,650	6,606	6,312	6,343	5,838	6,223
Scope2 CO ₂ 排出量 ^{※1} (t)		84,188	84,755	97,511	97,029	95,302	96,174	91,600	87,773	82,923	77,756	69,458
(使用電力量)												
サンケン電気 (kWh)		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	3,900,330
石川サンケン (kWh)		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	56,894,935
山形サンケン (kWh)		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	57,307,047
福島サンケン (kWh)		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	12,544,887
グループ合計 電力量 ^{※1} (kWh)		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	143,655,463
(水使用量)												
サンケン電気 (m ³)		108,643	118,644	110,262	123,816	115,116	126,252	112,176	46,041	39,486	38,881	34,466
石川サンケン (m ³)		909,942	857,245	787,495	867,816	958,649	918,982	884,502	769,711	735,289	761,595	802,855
山形サンケン (m ³)		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	1,061,949
福島サンケン (m ³)		46,478	54,657	45,114	35,566	36,079	36,066	40,169	42,772	39,790	51,128	41,099
グループ合計 水使用量 ^{※1} (m ³)		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	1,990,970
廃棄物排出量 ^{※2} (t)		4,567	4,891	5,146	4,417	4,623	5,277	5,127	4,620	4,507	4,045	3,318
連結従業員数(人)		10,427	10,377	10,454	10,044	9,770	9,725	9,481	9,183	8,431	8,101	8,707
└国内従業員数(人)		—	—	—	—	3,623	3,502	3,437	3,327	3,092	2,547	2,479
└海外従業員数(人)		—	—	—	—	6,102	6,223	6,044	5,856	5,339	5,554	6,228
└海外従業員比率(%)		—	—	—	—	62.7	64.0	63.7	63.8	63.3	68.6	71.5
└女性管理職比率 ^{※3,4} (%)		0.6	0.6	0.5	0.6	0.6	0.6	1.5	1.5	2.0	3.2	4.5
有給休暇取得率 ^{※3,4} (%)		—	—	55.40	58.50	58.90	60.10	56.20	62.80	52.90	57.00	59.20
障がい者雇用率 ^{※3,4} (%)		—	—	2.39	2.32	2.32	2.49	2.17	2.11	1.96	2.38	2.50
労働災害度数率 ^{※3} (%)		—	—	—	0.00	0.45	0.00	0.00	0.48	0.00	0.00	0.00
労働災害強度率 ^{※3} (%)		—	—	—	0.000	0.003	0.000	0.000	0.020	0.000	0.000	0.000
男性育児休暇取得率 ^{※3} (%)		—	—	—	—	—	—	8.3	12.5	18.8	47.1	53.8
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	1,884
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	8.40
喫煙率 ^{※3} (%)		—	—	—	—	—	24.53	21.84	19.72	15.93	15.18	13.01
内部通報件数 ^{※2}		—	—	—	—	—	13	9	22	16	7	6

※1 2022年度よりサンケンコアで算出（対象：サンケン電気・石川サンケン（堀松・志賀・能登）・山形サンケン・福島サンケン・サンケンプラザ・半導体信頼性評価センター・大連サンケン）

※2 国内製造拠点合計

※3 サンケン電気単体

※4 過去データも含め算定方法を変更して算出。

会社情報

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
余剰金の配当の基準日	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（コード: 6707）

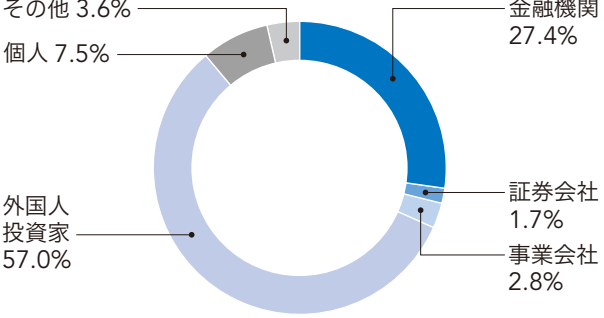
社債の状況（2023年3月31日現在）

社債名	発行日	社債残高（円）
第13回無担保社債	2018年9月20日	5,000,000,000
第14回無担保社債	2022年6月16日	5,000,000,000
第15回無担保社債	2022年9月30日	2,000,000,000

株式の状況（2023年3月31日現在）

発行可能株式総数	51,400,000株
発行済株式総数	25,098,060株
株主数	6,109名

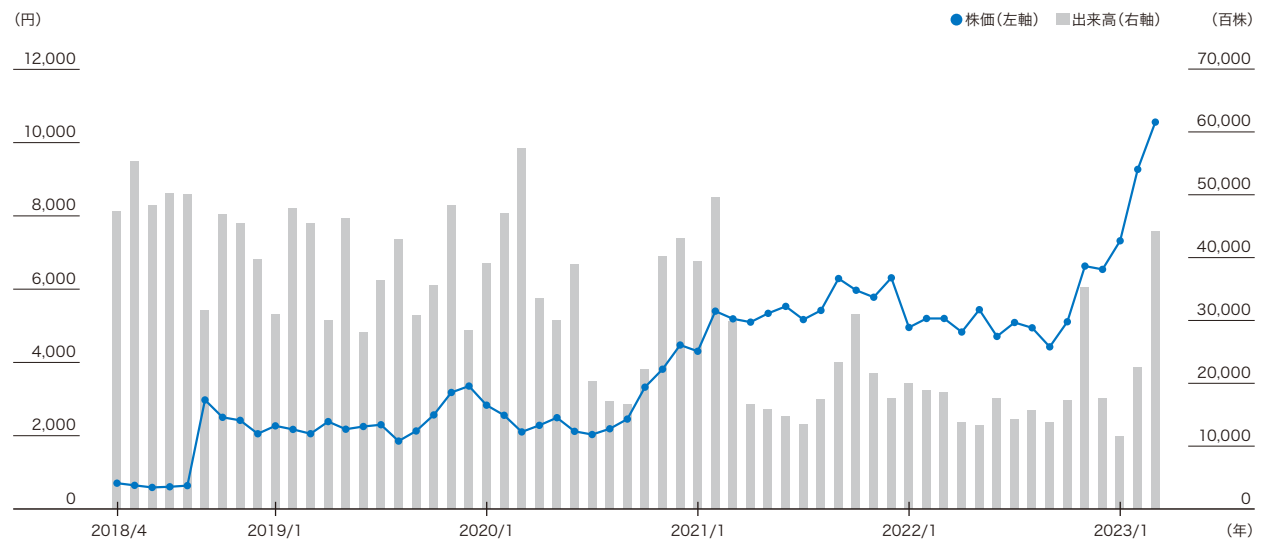
所有者別分布状況（2023年3月31日現在）



大株主（2023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 エムエフ	2,722	11.23%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	2,566	10.59%
ゴールドマン サックス インターナショナル	1,640	6.76%
株式会社埼玉りそな銀行	1,202	4.96%
UBS SECURITIES LLC－HFS CUSTOMER SEGREGATED ACCOUNT	985	4.06%
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	921	3.80%
MSCO CUSTOMER SECURITIES	920	3.79%
ザ バンク オブ ニューヨーク メロン 140044	676	2.79%
新生信託銀行株式会社ECM MF信託口8299005	650	2.68%
J.P. MORGAN SECURITIES PLC FOR AND ON BEHALF OF ITS CLIENTS JPMSP RE CLIENT ASSETS-SEGR ACCT	548	2.26%

株価と出来高の推移



▶ より詳細な情報は下記ウェブサイト・動画サイトをご覧ください

ホームページ



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

IR情報



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

サステナビリティ



<https://www.sanken-ele.co.jp/corp/csr/index.htm>

公式YouTube



<https://www.youtube.com/@sankenelectric/about>

お問い合わせフォーム

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