

サンケン電気株式会社

Power Electronics for Your Innovation

サンケンレポート 2024

目次／編集方針

イントロダクション

サンケン電気が大切にしている理念・価値観と、
これまでのあゆみを解説します。

1 目次／編集方針
2 サンケン電気の価値観
3 About Sanken
4 グローバルの主要拠点
5 At a Glance
6 サンケン電気の「パワー半導体技術」の系譜

サンケン電気の価値創造

サンケン電気がどのように持続的な企業価値向上を
実現するのか、ESGやバリューチェーン・
資本の観点を踏まえて解説します。

7 社長メッセージ
13 サンケン電気の価値創造
1. アウトカム
2. サンケン電気の製品価値
3. 培ってきた知的資本
4. バリューチェーン
5. 価値創造と人財
6. 価値創造に繋がるDX推進
21 マテリアリティ（重点課題）

戦略解説

中長期的な成長の前提として、
現在の中期経営計画の目標達成への道筋を
解説します。

22 18中計～24中計 軌跡と変化
23 24中計骨子とサンケンコア成長イメージ
24 成長戦略
26 財務状況解説

ESG経営

中長期的な企業価値向上を支えるESGの取り組みを
解説します。

27 ESG推進体制
27 環境
30 社会
33 経営基盤の強化

コーポレート・ガバナンス

35 役員一覧
37 社外取締役メッセージ
39 コーポレート・ガバナンス
44 リスクマネジメント

データ

46 財務データ（11年分）
47 非財務データ（5年分）
48 会社情報・株式情報

ページ右上のボタンを押すと目次に戻ります

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

トンネルを抜けて明るい未来へ向かうように、震災の影響からのリカバリーを果たし、成長戦略を軌道に乗せ、24中計を着実に遂行する決意を表現しています。



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：2023年4月1日～ 2024年3月31日
（一部2024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

サンケン電気の価値観

サンケン電気の経営理念は、創立より50余年を経た2003年に、21世紀を「サンケン電気株式会社及びサンケングループの第二の創業期」と位置づけて掲げられました。
この経営理念のもと、経営ビジョン・カンパニースローガンの実現、社会のイノベーションの貢献を目指します。

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。更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。

行動指針

- 顧客との価値観の共有を目指し、最適なソリューションを提供しよう。
- 世界の動きに目を向け、広い視野をもってビジネスに取り組もう。
- 柔軟な発想と独創性を発揮して、新たな文化をつくっていこう。
- 世界に通用するスピードで日々改革に取り組み、環境変化に対応しよう。
- プロの意識を持って個の力を高め、質の高い仕事に挑戦しよう。
- 一人ひとりが信頼をかさね、チームワークで最大の成果を出そう。
- ルール遵守を第一とし、高い倫理観に依って公明正大な行動をとろう。
- 地域・社会の持続的発展のために、環境問題の解決に貢献しよう。

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

カンパニースローガン

Power Electronics for Your Innovat!on

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り、

そして、サステナブルな未来を実現する

経営ビジョン　サンケングループCSR基本方針

About Sanken

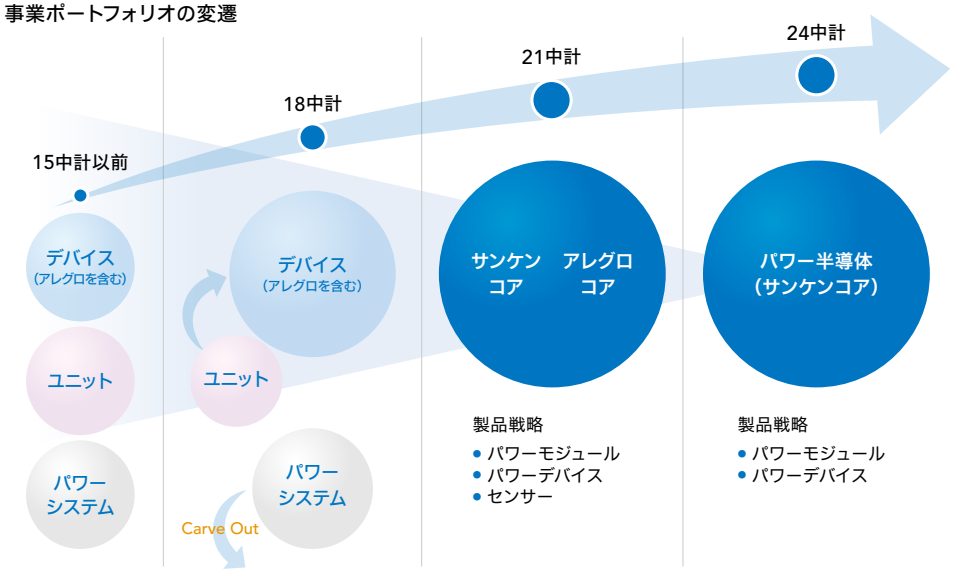
サステナブルな未来を、サンケン電気の技術・製品で創ります

サンケン電気は、最先端のパワー変換技術やモータコントロール技術等を駆使し、
グローバルマーケットに省エネルギーソリューションを提供することで、
持続可能な社会の実現に貢献することを目指しています。
技術力の革新とともに、確かな品質の製品提供を通じ、持続的な成長と社会に
貢献できる企業を実現させ、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。



サンケン電気のポートフォリオ

事業ポートフォリオの変遷



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、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。

更にきれいな
（低ノイズで、精度の高い、ムダのない）
電気に変える

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

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。

グループ企業 **17**社　従業員 **3,868**名（2024年9月30日現在、アレグロ・PSL除く）



At a Glance

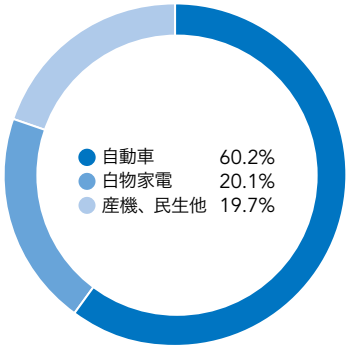
私たちは、半導体デバイスの製造・販売ならびにこれらに付随するサービスを主な内容として事業活動を展開しています。
当社売上高全体での海外売上高比率は70%を超えており、全世界を相手に業界最先端の「エコ・省エネ」への取り組みに力を注いでいます。

連結売上高構成比（市場別／地域別／製品別）

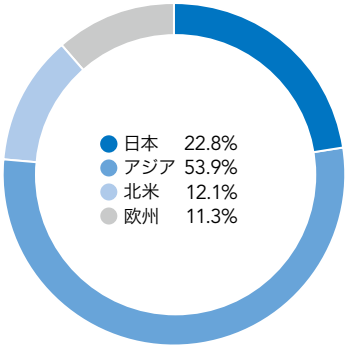
売上高
2,352億円
（2023年度）

2024年7月に子会社のアレグロ社株式を一部売却し、2024年度第2四半期以降は持分法適用関連会社となるため、2024年度の売上・利益は変動を見込んでいます。

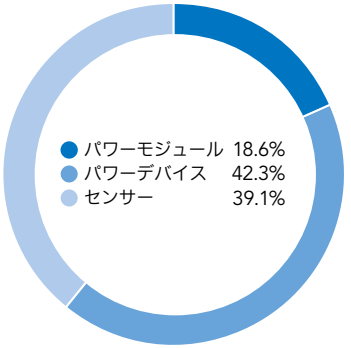
市場別売上高構成比



地域別売上高構成比



製品別売上高構成比

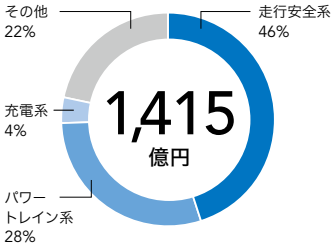


主な販売用途

自動車市場



用途別売上構成

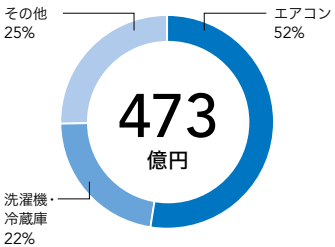


自動車用の半導体として、1960年代にICE（内燃機関）向けに採用されたパワーデバイスに始まり、パワートレイン・コンフォートの用途から最新のxEV・ADASなど成長著しい領域で、より高度なニーズに応える確かな技術力に支えられた高い信頼性と堅牢性を兼ね備えるラインアップを誇ります。

白物家電市場

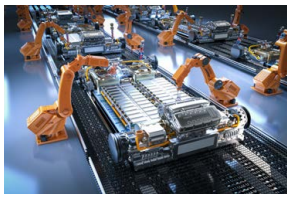


用途別売上構成

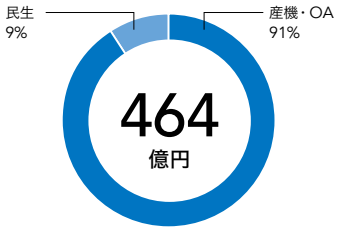


世界の電力量の多くを消費するルームエアコンを始め、洗濯機・冷蔵庫用途に高いエクスポージャをもちます。環境問題を背景に省エネ効果の高いインバータ機への移行が進み、当社の白物家電向けIPM（インテリジェントパワーモジュール）が世界トップクラスのシェアを有し、世界の家庭の電力消費量の削減に貢献しています。

産機・民生市場



用途別売上構成



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。

サンケン電気の「パワー半導体技術」の系譜

サンケン電気は、幾多のパラダイムシフトに対応するため、コアとなるパワー半導体の技術を研ぎ澄まし、その価値と成果によって社会に貢献してきました。

創業時

「半導体」研究成果による企業化
セレン整流器からのスタート


セレン整流器31V50A
（第1号製品）

1950年代

セレン・ゲルマニウムから
拡散型シリコンダイオードへの大転換


わが国初の拡散型
シリコンダイオード TH20

1960年代

シリコン半導体による
テレビ・オーディオ・
自動車市場への進出


オーディオ用拡散
接合型80Wシリコン
パワートランジスタ

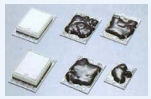

自動車オルタネータ用
シリコンダイオード40A



当時世界最小のテレビ電源用
シリコンダイオード SP-2

1970年代

ハイブリッドICの開発により
パワー半導体としての
成長の礎を築く


自動車オルタネータ用
ハイブリッドICレギュレータ


当時世界最大電流容量の
ハイブリッドIC電圧レギュレータ
SI-3000シリーズ

創業（サンケン電気の源流）

1937年、東邦電力社長の松永安左ヱ門は、新興産業の開発を目的に東邦産業研究所を設立し、1939年には機械、電気、冶金、無機化学、有機化学、鉱物の6研究室を設置しました。当社創業者の小谷銕治は、電気分野の研究室で半導体研究に取り組み、1942年にセレン整流器の製造法を発明しました。終戦後、研究所は解体されましたが、小谷は半導体開発の企業化を目指し、1946年に東邦産研電気を設立しました。


松永 安左ヱ門


小谷 銕治

創業 1950 1960 1970 1980 1990 2000 2010 2020

2020年代

構造改革を経て、パワー半導体にリソース集中
- xEVの伸長する自動車
- 省エネ・高効率化が進む白物
- ロボット・FAが拡大する産機

↓

新たなパラダイムに向けた成長戦略へ


SPPコンセプトの
自動車電動コンプレッサー
向け新製品SAM2シリーズ


デジタル電源IC
MDシリーズ

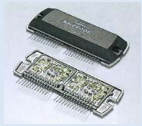

SPPコンセプトの白物
家電向け新製品
SIM2シリーズ

EVトラクション
モータ用
パワーモジュール

1980年代

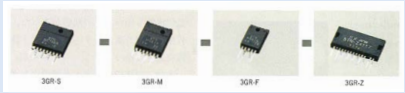
電子機器の発展とともに
業容が急速に拡大

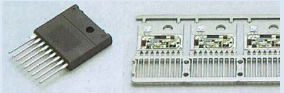

自動車イグナイタ駆動用
ハイブリッドIC
SI-2811


ステッピングモータ駆動用
ハイブリッドIC
SI-7200E

1990年代

アレグロ社を傘下に収め
グローバルな半導体ビジネスの強化


テレビ電源用ハイブリッドIC STR-S/M/F/Zシリーズの
ラインアップ拡充


業界初の樹脂モールドタイプ自動車
イグナイタ駆動用ハイブリッドIC SI-2814

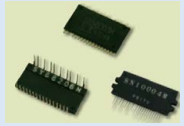
2000年代

液晶バックライトビジネスによる
グループ事業規模の拡大


ノートパソコン、液晶テレビの
バックライトとしてCCFLが拡大し、
当時過去最高売上を達成

2010年代

エコ・省エネ市場への展開
パワーモジュールビジネスの成長


ルームエアコン・洗濯機・冷蔵庫向け
モータ駆動用IPM（インテリジェント
パワーモジュール）が大きく伸長

社長メッセージ



サンケン電気の企業価値向上に向けて、震災影響からのリカバリーを果たし、成長戦略を軌道に乗せ、24中計を着実に遂行していきます。

代表取締役社長　**髙橋 広**

24中計初年度の本年は、能登半島地震の震災影響からのリカバリーに注力するとともに、利益改善の取り組みを推進し、中長期的な成長を見据えた財務体質改善策も実行しました。今後はサンケンコアの成長を加速させ、市場成長率を上回る成長の実現と収益性の向上に取り組んでいきます。

Q：サンケン電気が持続的な成長を実現していくために、
ご自身のミッションをどのように捉えていますか。

組織が狙い通りに機能しているかに注目しながら、より強靭なビジネスモデルの構築、最適な戦略と資源配分をリードします。

私は企業経営において、日頃から、どのような変化が起きているか、それに対応して組織が狙いどおりに機能しているかに注目しています。十分に機能していなければ、課題の解決から遠ざかることになるからです。組織が機能するために重要となるのが、社員の目標設定です。自分の目標と組織の目標が繋がっていることがわかり、プロセスをしっかり追えるようにすることが、社員のモチベーション向上には重要です。社員が経営ビジョンの実現、収益性改善に向けた適切な目標を設定し、達成に向けて着実に取り組むことが、当社の持続的な成長や価値創出に繋がるという信念をもって経営にあたっています。



当社の短・中・長期における価値創造能力を支えるガバナンス体制については、2023年6月に監査等委員会設置会社に移行し、取締役会は社外取締役が過半数となったことで、執行に対するモニタリング機能がより強化されたことに加え、女性役員の増加により多様性が一段と高まり、議論が活性化しています。持続的な成長の実現に向けて、私が先頭に立ち、より強靭なビジネスモデルを構築し、リスクと機会を踏まえて最適な戦略と資源配分をリードしていきます。

Q：サンケン電気の目指す姿、
それを実現可能にする強みについて教えてください。

**当社の優位性である高度なすり合わせ技術と
その実現性の高さに加え、世の中への変化対応力の
視点を持つことが、レジリエンスの実現につながります。**

パワー半導体の種類は幅広く、ダイオード・トランジスタなどのディスクリートの性能はより高速で大容量に進化しており、これに高耐圧のコントロールICを組み合わせてモジュールとする高度なすり合わせ技術とその実現性の高さが、私たちの技術的な優位性です。当社の歴史を振り返れば、ブラウン管テレビの時代にはどのメーカーの製品にも当社の電源ICが組み込まれていました。白物家電向け、車載向けのモジュールにおいても、お客様とともに歩み、ニーズに沿った製品を生み出し、期待に応えることで大きなシェアを獲得してきました。

このようなビジネスモデルを機能させるプロセスにおいては、投下したインプット（資本）が、アウトプットのリターンに確実につながっているかということを重要視し、リターンにつながっていないと認識した時には、機能しなくなった部分はどこか、強みであるはずのものが弱みになっていないかという視点で迅速に分析してフォローアップします。事業部門には、収益を低下させる要因、

競争力を落とす要因というのは、プロセス全体を俯瞰してみる必要があることを伝え、対応しています。そのため、DX（デジタルトランスフォーメーション）を駆使して、需要変化への柔軟な生産対応力の強化、品質安定化に向けた各種製造データの収集、生産設備のリスク予知による生産性向上等、仕事の精度・速度を高めるための施策を実行しています。

Q：アレグロ マイクロシステムズ（アレグロ）の保有株式の一部売却、及びポーラーセミコンダクター（PSL）の第三者割当増資について、経営判断の背景や戦略的な意義についてお聞かせください。

資本毀損を早期に解消し、サンケンコアの財務体質の改善と成長分野への投資を進め、企業価値向上の取り組みを一層加速・強化します。

今般、アレグロ株式について一部売却の実施を判断した理由は、3つあります。1つ目は、2024年1月に発生した能登半島地震の被災による資本毀損の影響が甚大であったことです。当社創立以来の未曾有の被災により、前期で特別損失を計上し、これにより単体自己資本が毀損して分配可能額が欠損となり、配当が不可能な状態となりました。

2つ目は、24中計の推進にあたり、事業活動によるキャッシュインフローのみでは資本に一定のリスクが存在するとみており、資本増強の必要性を強く認識したことです。5月の業績予想においては、今期は震災リカバリー途上であり、キャッシュインフローによる早期かつ大幅な資本毀損の解消は見込みづらい状況でした。一方、資本毀損が定常化することは、様々な取引への影響を鑑み、早急に回避する必要があると認識しました。特に、24中計の遂行にあたり、競合他社対比でも、より強固な資本が求められると、従前から強く認識しておりました。

そして、3つ目は、24中計の達成に向けた成長投資など、目先の資金需要への対応が必要であったことです。これら資本・資金ニーズへの対応として、当社の資産の活用を経営陣ならびに取締役間で検討し、戦略的資産であるアレグロ株式の一部売却の決断に至りました。

本売却によって、アレグロは持分法適用関連会社となり、連結対象から外れました。アレグロとの関係性として、株式の継続保有方針に変わりはなく、当社はアレグロの取締役会における取締役指名権を引き続き有します。

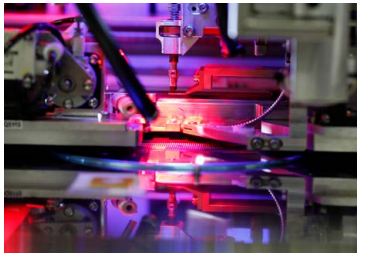
PSLは、当社においてウェーハ生産を担う重要な位置づけですが、一方で、競争力不足や業績悪化は当社の重大な経営課題と認識していました。幸いにも、米国での半導体産業に対する補助金政策が活用可能となったことを受け、第三者割当増資の具体的な検討に進むこととなりました。

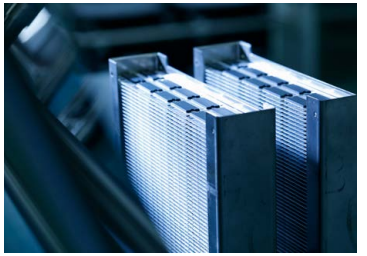
今回の第三者割当増資の戦略的意義については、まず生産能力拡大によるサードパーティの需要確保によって、PSLのファンダリとしての競争力が向上することは、当社における調達コストの低下にも繋がることが挙げられます。

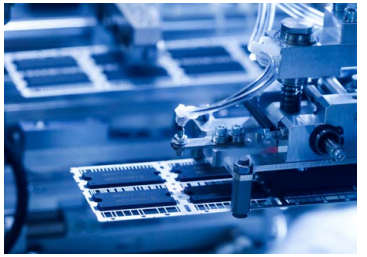
次に、様々なサプライチェーンの混乱リスクが想定される中、安定調達体制の確保は、サンケンコアの成長戦略の確度向上に寄与します。また、PSLが保有する、差別化された高耐圧パワー半導体の高度な生産技術を引き続き活用できることも、当社としてメリットがあります。そして、ファンダリの生産能力確保のため外部資金を活用できることは、長期的視点から当社の設備投資負担の軽減となることから、大きな意義があると考えています。

今回のPSL第三者割当増資は、当社支援金に加えて投資会社からの出資や、米国政府等の助成を活用しPSLを米国籍のファンダリとして再生するスキームであり、当社単独の運営では困難であったことが今回実現できたと考えています。

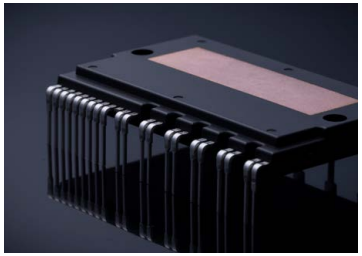
PSLは当社グループを離れ、米国資本のファンダリとして再出発しました。PSLとの今後の関係性は、差別化された高耐圧パワー半導体の高度な生産技術を持つファンダリとして継続的に活用するとともに、中長期的な調達環境の最適な在り方については、今後も継続的に検討します。













Q：24中計の狙いと策定の過程について教えてください。

21中計の反省を踏まえ、稼ぐ力、変化に対応するレジリエンスの強化にフォーカスし、目標達成に向けた精度の高い新たな施策を策定しました。

21中計では、プラットフォーム開発の推進、モジュールビジネスの拡大、xEV向けビジネスの成長に向けた取り組みを進めていく過程で、コロナ禍による未曾有のサプライチェーンの混乱、円安の加速や高インフレなどに伴うコスト増などの影響を受けました。更に2024年1月には能登半島地震による被災が財務基盤の毀損に影響しました。

稼ぐ力の不足、変化に対応するレジリエンスの弱さを反省点として、事業戦略や利益向上への施策の高い実現性を織り込んで策定したのが24中計です。従来のやり方では、業界の成長よりも高い成長率を実現し、利益を着実に積み上げていくことは困難です。新たな取り組みについて集中して議論を行うとともに、外部の知見を取り入れながら計画策定における客観性を高め、目標達成に向けた精度向上を図りました。

Q：24中計で掲げた施策をどのようにやり切り、業績につなげていくのでしょうか。

24中計はトップダウンで施策を展開し、会社全体の活動に繋げ、収益性向上を図ります。

これまでの中期経営計画は期間を3年としていましたが、24中計は4年としました。初年度を震災の立て直し期間と位置付け、リカバリーを早期に完了させるとともに、その後の3年間での成長に向けて様々な施策を実行していきます。

目標の実現性を高めるため、常に客観的な評価を軸として施策の進捗を見極めるとともに、経営がトップダウンで施策を展開し、推進していきます。

最優先課題であるサンケンコアの収益性改善に向けては、計画最終年度の2027年度に、売上高1,000億円以上、営業利益率10%とすることを目指します。技術的な性能・機能・堅牢性や信頼性を維持・向上させながら、想定外のことが起きてもカバーできるように、複数の利益改善レバーを設定し、中計の確度向上を図ります。

1つ目は、新製品売上比率15%を目標として、開発において利益が確実に見込まれる製品を上市していきます。これは21中計から継続して設定している目標となりますが、24中計では開発ゲート管理を見直し、開発品の実現性について、その進捗を適宜確認し、実現性を高めます。

2つ目は、既存製品の収益改善です。販売数量の変動や、当社製品の有する付加価値などあらゆる項目を精査し、個々の製品の収益性をあらためて検証し、価格を適正化していきます。

3つ目は、調達・生産における原価低減に向けた取り組みです。社員1人当たりの売上高や生産額を指標として設定することにより、各現場の社員が生産性向上への意識を高め、達成に向けて徹底して取り組んでいきます。

これらの施策の推進に向けては、DXを活用し、収益管理や新製品開発管理を可視化して効率化するシステムや、全社最適な生産システム・データ管理体制の構築を進めていきます。DX推進への体制強化も進めており、本社のDX推進統括部門とともに、これまでは在籍する拠点のIT業務に携わっていた国内外のIT人財を、リモートワークを活用して1つの組織として活動するようにしました。全社横断的な体制のもと、社内リソースを最大限に活用したDX開発により投資費用を抑えながら、各部門から選出したメンバーが効率的に開発を推進します。

更に、DXの人財教育では、全社員がスキルを高め、一人ひとりの業務の生産性を上げることが重要です。設計・製造・販売などの各部門にまたがる業務において、自らの仕事だけでなく、次の工程を担う人が仕事を進めやすい状態を作ることも重要と考えています。全社員が各々必要なスキルを習得することで、会社全体として生産性の向上を図っていきます。

Q：24中計における財務施策の考え方について教えてください。

事業施策から創出した利益で、あるべき成長資本に配分します。

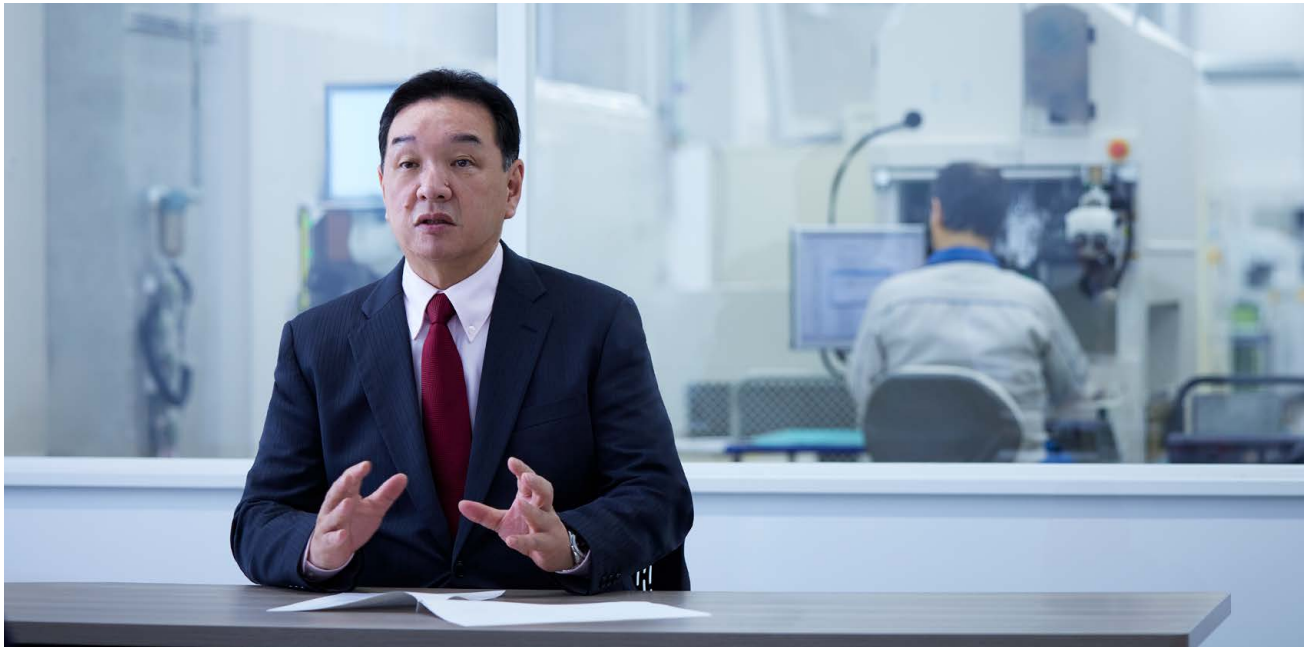
24中計では、営業利益を改善してキャッシュを創出することで、次の成長投資に繋がる原資を確保するというサイクルを構築するため、従来の新製品投入のみに頼る一本足打法を改め、3つの利益改善レバーを骨子に据え、強力にドライブしていきます。24中計は安定した財務基盤のもと、積極投資を遂行します。キャピタルアロケーションの方針として、事業拡大に向けた投資活動と、将来の成長に資する投資活動に加え、PSL支援金、負債返済、株主還元に配分します。

配当方針については、安定的配当を基本方針とし、中長期的な株価上昇によるトータルリターンの実現を目指すことで、従来から変わりありません。また、IR・SR活動に力を入れて取り組んでおり、私も投資家の皆様と直接対話をするように努めています。多くの投資家の皆様に当社のことを知っていただき、当社の中長期的な企業価値向上の取り組みについてご理解をいただけるよう今後も尽力します。

Q：マテリアリティとESG経営の進捗状況はいかがでしょうか。

「本業の推進によるCO_2の削減」「事業活動を通じた環境負荷の低減」への取り組みに注力するとともに、人的資本、ガバナンス体制の強化を着実に進めています。

当社では2020年からSDGsを経営に取り込み、2021年10月にはサステナビリティ委員会を設置し、サステナブルな未来に向けてESG経営を推進してきました。長年にわたり省エネに貢献するパワー半導体の開発に取り組み、パワー半導体をコアビジネスとして展開する当社は、社会課題の解決に向けて取り組むテーマとして、「本業の推進（省エネ・高効率化）によるCO_2の削減」



と「事業活動を通じた環境負荷の低減」を掲げています。持続可能な社会の実現に向けて、環境負荷低減製品（省エネルギー・高効率な製品）の開発を進めるとともに、事業を推進する上でCO_2排出量、電力使用量、水使用量、廃棄物量の削減に取り組み、地球環境の保全、サーキュラーエコノミーの一翼を担っていきたいと考えています。これらの取り組みについては、TCFD提言やGRIに沿った情報開示を適時行うことにより、ESG関連外部機関からの評価や投資家からの注目度向上を図り、グローバルなインデックスに組み入れられることで、企業価値の向上を図っていきます。

また、社会課題解決に向けた取り組みを推進しながら、持続的な競争優位性を確保するには、人的資本を強化することが重要となります。社員の成長は会社の成長に繋がるという考えのもと、社員の知識・スキル向上に向けて「人財育成ポリシー」を制定し、2023年4月には社内に技術学校「Sanken

Nexus School」をつくりました。「社員一人一人が繋がり（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、新たな価値の創出、イノベーションに向けた様々な支援を行っています。

そして、社員の能力が最大限に発揮されるように、社員が高いモチベーションでお互いに思いやりを持って長く働くことができ、また、当社への入社を希望する優秀な人財が増えるように、健康経営の推進、働きやすい職場環境の整備など、社員の心身に寄り添った取り組みに注力します。

コンプライアンス教育をはじめとした人権やガバナンスに関する教育、安全衛生に関する教育も引き続き実施していきます。人権については、人権デューデリジェンスの仕組みづくりを進めており、ステークホルダーやサプライチェーン全体のリスクマネジメントの強化、救済メカニズム制度の構築を行っていきます。

ガバナンスについては、監査等委員会設置会社への移行、社外取締役の過半数体制の構築などにより、更なる強化に努めています。2024年6月以降の新たな取締役会体制は、経営と執行の分離を更に進め、社外取締役過半数体制を維持しながら、経営環境の変化に迅速に対応するため取締役会構成をスリム化するとともに、事業領域における執行役員体制の強化を図りました。

Q：最後に、ステークホルダーへのメッセージをお願いします。

社会にとって真に価値のある技術・製品を提供し、24中計ではパワー半導体の市場成長率を上回る成長を実現することにより、企業価値の向上を図ります。

私たちのカンパニースローガンに込めた思いは、「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り、そして、サステナブルな未来を実現する」ことで、様々なステークホルダーと「共創」することを目指しています。当社が提供する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・製品を提供していきます。

ステークホルダーへの発信においては公式YouTubeチャンネルを2021年に開設し、設計者向けの当社製品の特長や製造工程を説明する動画や、当社の働き方や働く環境・制度を紹介する動画などを公開しています。お客様から反響は増えており、採用活動においても動画を見て応募したという方が増えています。引き続き、発信を強化していきたいと考えています。

24中計では、震災からのリカバリーを経て、成長分野への投資により事業戦略の基盤を強化してキャッシュフローを創出し、パワー半導体の市場成長率を上回る成長を実現することにより、企業価値の向上を図っていきます。

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

アレグロ株式の一部売却／PSLの第三者割当増資について

当社は、2024年7月にアレグロ株式の一部売却、及び9月にPSLの第三者割当増資ならびに特別損失の計上に関するお知らせを公表しました。この2つの大きなコーポレート・アクションにつき、投資家向けに説明会を開催しました。説明会資料は以下のリンクよりご覧ください。

当社グループに関する説明会資料（PDF）

サンケン電気の価値創造

経営資源を効率よく活用し、より多くの省電力製品を開発、提供

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連携を深め、技術力の革新から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。

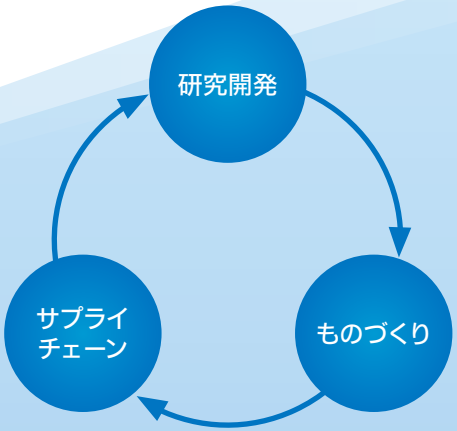
社会課題・ニーズ

- 技術革新による半導体製品の需要拡大
- 気候変動への対応
- 地球環境保全の社会的要請の高まり
- 多様性への対応
- 人権の尊重
- 労働力人口減少への対応
- 透明性の高い経営

インプット

- 財務資本
- 製造資本
- 知的資本
- 人的資本
- 社会・関係資本
- 自然資本

ビジネスモデル



- 経営戦略（中期経営計画）
- DXの推進
- ESG経営・マテリアリティ
- 財務戦略
- 管理会計機能の強化
- 変わらないものづくりの姿勢

アウトプット

アウトプット

- パワーモジュール（IPM、モータドライバIC等）
- パワーデバイス（車載IC、電源IC、デジタルIC、ディスクリート、LED等）

培ってきた技術の強み
複数の特性を両立する技術の活用

- 高効率 ⇔ 高出力
- 高放熱 ⇔ 低ON抵抗
- 高周波 ⇔ 低ノイズ
- 堅牢性 ⇔ 高耐圧

アウトカム
製品がもたらす創出価値

顧客に対して

- 省電力
- 安全性
- 小型化

社会に対して

- 快適な暮らし
- 省エネ
- 安心・安全

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

1. アウトカム

サンケン電気はこれまで多くの顧客やパートナーとのものづくりを通じて、競争優位性のある資本を培ってきました。
パワー半導体専業メーカーとしてのブランドと知見を活かし、財務的価値と社会的価値の両面で価値創出に取り組みます。

インプットする資本

財務資本
- 純資産合計：1,497億円（2024年9月30日現在）
- 自己資本比率：52.5%
- アレグロ株式一部売却による資本毀損の解消・自己資本の増強

製造資本
- 生産拠点：合計9（国内6、海外3）
- 設備投資額：160億円
- パワー半導体における高い品質を伴う生産ノウハウの長年にわたる蓄積
- 度重なる地震災害から復旧した経験からBCP対応としてノウハウを蓄積

知的資本
- 研究開発費売上高比率：6%（2024年度予想値）
- パワー半導体における長年の研究開発成果や品質・評価対応能力の蓄積
- パワー半導体の成立に必要な周辺回路IPの充実
- パワー半導体に関するIPの技術的価値が複数にまたがることで価値が増幅

人的資本
- 従業員数：3,868名（2024年9月30日現在）
- 女性比率：20.2%（2024年9月30日現在）

社会・関係資本
- パワー半導体としての確固たるブランド
- 顧客、サプライヤーとの信頼関係
- 地域社会における事業活動の基盤

自然資本
- 非再生可能エネルギー使用量：119,659MWh
- 再生可能エネルギー使用量：16,466MWh
- 取水量：1,711千㎥

アウトカム

財務資本
- 売上高予想：882億円（2024年11月時点）
- D/Eレシオ：0.5倍（2024年9月30日現在）
- 営業利益率予想：0.5%（2024年11月時点）
- 自己株式取得：300億円

製造資本 / 知的資本 / 人的資本 / 社会・関係資本 / 自然資本
- パワーモジュール世界シェア10位
  出所：Omdia（英）、CY2023
- 特許保有数：1,413件
  （グローバル保有件数、出願中を含む）
- 女性管理職比率：3.3%
- 社会貢献延べ活動時間：8,964時間
- 社会貢献活動参加人員：5,555名
- 自社のCO_2排出量（Scope1,2 CO_2排出量）
  - Scope1（エネルギー起源）：6,126t-CO_2
  - Scope2：61,338t-CO_2（再エネ率13.6%）
- サプライチェーンCO_2排出量（Scope3）：
  329,213t-CO_2
- 再エネ電力によるCO_2削減効果：8,324t-CO_2
  <内訳>
  太陽光発電分（PPA・自家発電）：2,542t-CO_2
  風力発電分：645t-CO_2
  再エネ電力分：5,136t-CO_2

2. サンケン電気の製品価値

パワー半導体は、電流を無駄なく効率よく使うための製品であり、環境負荷低減や資源の有効活用に貢献できる特性があります。
サンケン電気では、製品としての価値を高めるため、「高出力かつ低ノイズ」のように複数の特性を両立する技術を磨いています。

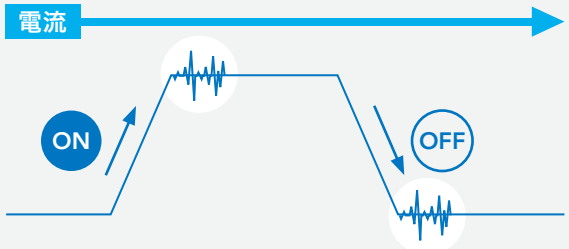
パワー半導体の基本的な技術セオリー

ON **電流を流したい時に、低損失できちんと流す**

OFF **電流を止めたい時、もらさずにしっかり止める**

電流を無駄なく使うことにより
省エネ・高効率
高信頼性

電流のON/OFF時にかならず
スイッチングノイズが発生する



- 省エネ・高効率の性能を得るために低ノイズ化の技術が必要
- 低ノイズ化により、回路の動作が安定するため、信頼性が向上

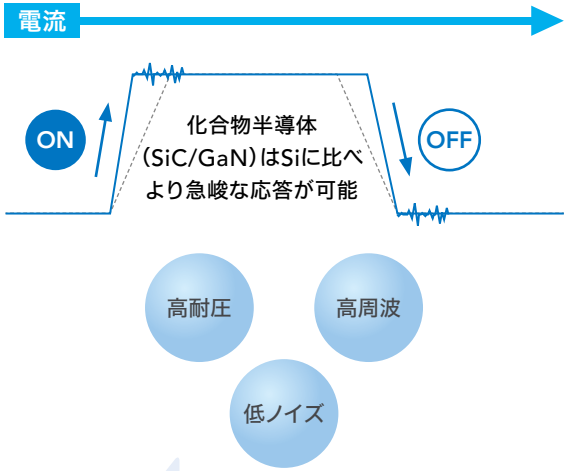
高効率　堅牢性

培った技術で付加価値を更に向上

複数の特性を両立する製品開発において、培った技術を巧みにコントロールし、環境へのインパクトを低減します。

展開例1　高耐圧／高周波／低ノイズ

- 高耐圧（壊れない）素子プロセス開発力
- 高速・高精度スイッチング技術とのすり合わせ
- 両要素のバランスをコントロールできる制御回路技術とIC技術

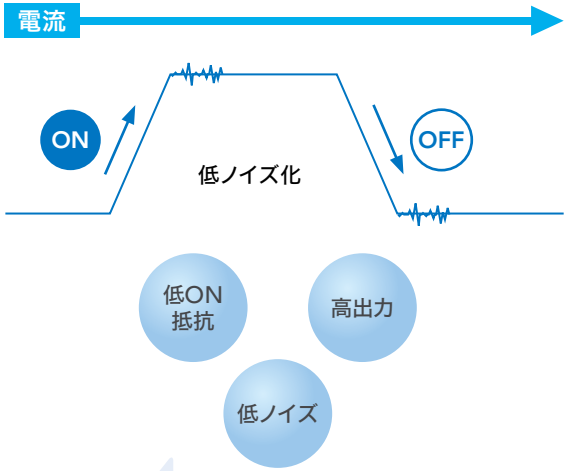


高耐圧・高周波の特性を持つ場合、ノイズも増えてしまうのが普通だが、サンケン電気の技術により低ノイズも同時に実現が可能

※化合物半導体による高耐圧パワーモジュールへの展開

展開例2　低ON抵抗/高出力/低ノイズ

- 発熱が少ない、低ON抵抗な素子プロセス開発力
- 高速・高精度スイッチング技術とのすり合わせ
- 両要素のバランスをコントロールできる制御回路技術とIC技術



低ON抵抗と高出力の特性を追求する場合、ノイズも増えてしまうのが普通だが、サンケン電気の技術により低ノイズも同時に実現が可能

※高速・高効率ディスクリート及びモジュールへの展開

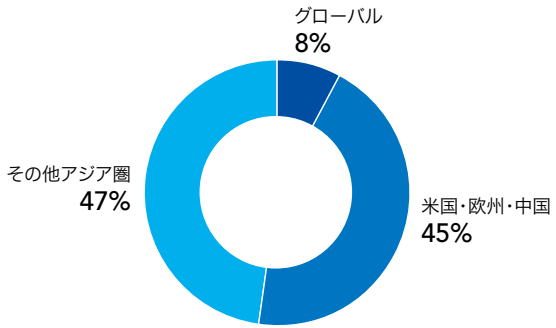
3. 培ってきた知的資本

当社が保有するパワー半導体に関する特許は、創立以来 70有余年にわたり蓄積された、培ってきた技術そのものです。
特色のあるサンケン電気の保有特許によって新たなパラダイムに対応するイノベーションの創出を実現し、次世代に向けた製品を送り出していきます。

特許保有数 1,413件
（グローバル保有件数、出願中を含む）

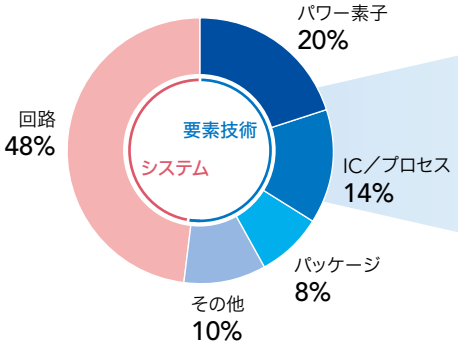
価値細分化特許件数 約3,200件
（保有特許1件当たりの価値を細分化して集計）

国／地域別　特許割合



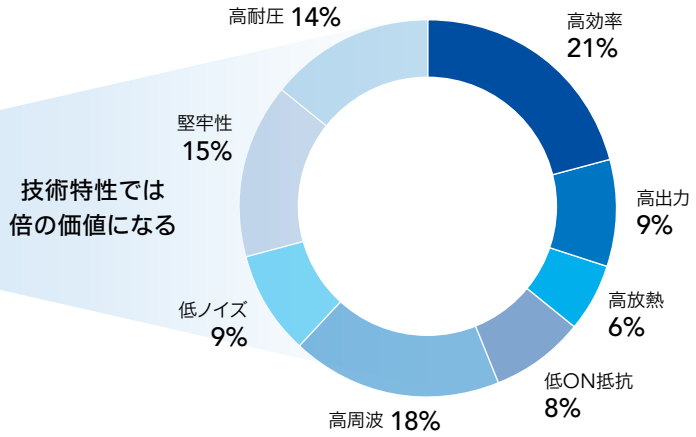
グローバルなビジネスがスムーズに展開できるように、世界各国・地域における特許戦略をとっています。これにより、ワールドワイドでの拡販に繋がる活動を支えています。

技術分類別　特許割合



要素技術とシステムが半々であり、個々の要素技術の組み合わせ、すり合わせを可能とするシステム技術の要件を熟知しているからこそ、高出力・高効率のパワーモジュールの開発が可能です。

細分化区分後の特許割合



当社特許の特色は、様々な技術エッセンスを兼ねた複数の技術特性を持たせ、効率を追求したところにその価値が存在し、技術特性では倍の価値になります。

複数の特性を両立する技術こそが、差別化されたパワーの領域で高い顧客価値を生み、それが社会課題の解決に繋がることを私たちは確信しています。

今後もイノベーションの醸成を図り、革新的な技術開発に取り組んでいきます。

4. バリューチェーン

高付加価値な製品の提供に向けて、研究開発・ものづくり・サプライチェーンにかかわる各部門が連携し、バリューチェーンの高度化を図っています。
事業成長と ESG 経営の観点でバリューチェーンを最適化することで、持続的な企業価値向上を目指します。

研究開発

● 要素開発　● 製品開発

概要

複数の特性を両立させるための要素開発
- パワー素子開発
- ICプロセス開発
- パッケージ開発

市場、顧客の要望に応える製品開発
- 製品コンセプトの構想
- 技術仕様の決定・試作・シミュレーション
- 要素技術の組み合わせ設計

事業面で重要な取り組み
- 信頼性の高い製品を生み出すための取り組み
- 複数の要素技術を最適に組み合わせる設計の工夫
- 市場投入のスピードを高め、競争優位性を確保するための取り組み
- 設計段階から収益性を意識した取り組み

ESG経営の観点で貢献すること
- 生産段階での環境負荷低減を意識した製品設計、検証
- 省エネ・高効率のパワー半導体開発によって環境改善に貢献
- 海外における開発体制を確保し、開発スピードアップとともに多様性のある海外人財の積極活用を図っている

ものづくり

● 最適調達　● スマートファクトリー
● 生産再編　● ファブライト戦略

概要

工場の生産性を高めるスマートファクトリー化の推進

スマートファクトリー化に向けた9つのStep

生産ライン改革

Step1　ペーパーレスによるデータ化
Step2　設備データ収集
Step3　データ分析活用
Step4　自動化
Step5　生産システム連携
Step6　予知・予測
Step7　工程コントロール
Step8　自動流動
Step9　ビッグデータ展開

業務プロセス改革

効率的な生産プロセスの構築と高い品質管理
- 半導体チップの製造プロセス（前工程）
- 半導体チップの特性検査（前工程）
- アッセンブリ（組立/後工程）

事業面で重要な取り組み
- 生産性を高める取り組み（最適な量産体制、品質管理）
- 安定した材料調達の実践（QCDの追求）

ESG経営の観点で貢献すること
- 環境負荷低減を意識した生産体制、生産工程の構築
- 安定かつガバナンスを考慮した調達マネジメント

サプライチェーン

● 販売　● 市場戦略
● 生産戦略　● 最適物流

概要

顧客ニーズを汲み取り、新たな価値提供を推進
- 市場ニーズの把握
- 顧客ニーズのヒアリング
- 顧客サポート、フィードバックの収集
- 中華圏における販売・FAE体制推進
- アセアン圏における販売・FAE体制推進
- 韓国における販売・FAE体制推進
- 欧米における販売体制構築

最適地生産によるサプライチェーンの供給安定化
- BCPやデリバリーの効率化を考慮した地産地消の最適地生産体制
- センターコントロールによる生産管理体制
- 最適物流施策

事業面で重要な取り組み
- 顧客満足度向上の取り組み
- 製品ラインアップの提案
- 販売パートナー企業との密な連携
- サーマルシミュレーション等の大容量技術データをDXの活用で顧客へ提供

ESG経営の観点で貢献すること
- 環境負荷低減に寄与する製品の販売促進
- 特に中華圏・韓国における販売・FAE人財を確保しており、多様性のある海外人財の積極活用を図っている

5. 価値創造と人財

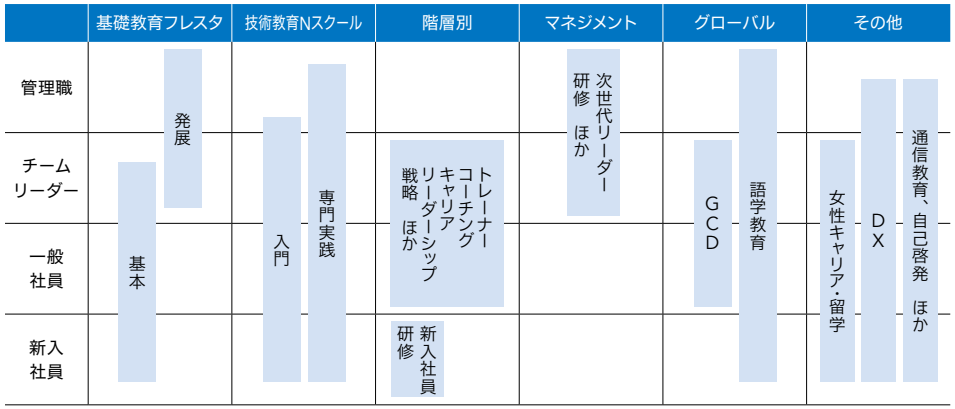
価値創造において、人財は新たな価値を生み出し、企業の成長と持続可能性を支える重要な存在です。
サンケン電気では、社員の能力を最大限に引き出す環境づくりに注力し、多様な人財の協働を促進することで、企業価値向上を目指します。

人財育成ポリシーと人財育成体系

社員の成長が会社の成長に繋がるという考えのもと、人財育成ポリシーを制定し、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。

- 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。
  また、管理職の部下育成力の強化、社員の成長・自立を支援する。
- 管理者は、部下の成長支援の責任がある。
  また、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。

人財育成体系

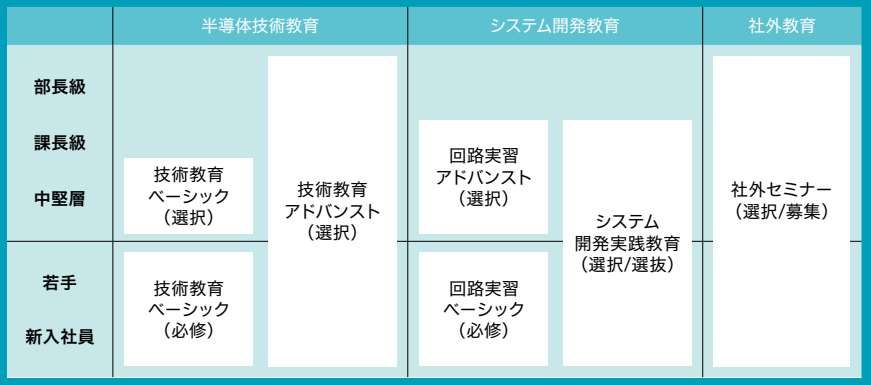


技術教育（NEXUSスクール）



「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（Next success）に繋げる」という理念のもと、ますます成長するパワー半導体分野に対して、高性能な製品の開発力や新たな価値提案力を高めるべく、社内技術学校を運営しています。新卒や事務系社員に向けた基礎講座群から、より高度な技術力習得を目的とした中堅層、管理職までをカバーする、幅広い分野のカリキュラムを設定しています。講座ごとの修了履歴は各自のキャリア情報に登録し、技術力向上のエビデンスとしてキャリア検討に活用し、各個人のモチベーション向上を図っています。
今後は更に実習形式の講座も含めて拡充していきます。

NEXUSスクール カリキュラム



5. 価値創造と人財

主な研修と受講者の声

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。

受講者の声

- 座学講座ではビジネスマナーやコミュニケーションについて実践を通して学ぶことができ、サンケン電気という会社についての理解を様々な講義を通じて深めることができました。
- 工場実習では半導体がどのように工場の中で作られているか、自分の目で見ることができたので、これからの自分の仕事の理解につながりました。





グローバル教育：GCD（グローバル・キャリア・ディベロップメント）研修

外国語（英語、中国語、韓国語）によるコミュニケーションを必須とする職場を対象に、グローバル人財を短期間で育成するための選抜研修を2024年10月に導入しました。国内で勤務しながら、定期的な会話のオンラインレッスンによるスピーキングスキルの向上と短期合宿でコミュニケーションスキルを強化するとともに、異文化対応力を習得することを目的としています。

基礎教育：フレスタ（フレックス スタディー）

若手社員を対象とした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。

受講者の声

- 経営の基礎、論理思考、分析、アカウンティング、マーケティングなど体系的に基礎から学ぶことができました。
- プレゼンテーションやファシリテーションなどは、動画視聴後の実践課題を通じて、やり方やコツなどを習得することができました。

コーチング研修

役職・立場に関係なく、社員同士が信頼関係で結ばれ、コミュニケーションを取り合い、気持ちよく働ける職場をつくること、また自立した社員の育成を目的とし、コーチング研修を実施しています。研修受講後は、社内トレーナーの支援の下、受講者同士でセッションを行うコーチングコミュニティ（管理職クラス）を実施し、スキルの維持向上に繋げています。

受講者の声

- 傾聴を意識し、部下の話をしっかり聴くようにしたことで、意見や発言が多くなったと感じています。
- コーチングを行ってみて、自分のコミュニケーションの取り方に改善が必要であると認識できました。
- 部下が自ら答えを見つけ出していくような受け答えが出来るようになりました。

6. 価値創造に繋がるDX推進

パワー半導体をめぐるビジネス環境の変化を、その予兆から捉えて迅速に対応するために、当社グループではデジタル基盤の構築・導入、スマートファクトリー推進をはじめとするDX戦略の様々な施策の展開を進めています。

経済産業省により「DX認定事業者」に、2023年12月1日付で認定されました。
デジタル技術の積極活用を具体的な成果に繋げていく取り組みとしては、まだまだこれからの段階ですが、環境を重視する市場や多様性を尊重する社会の動きの「変化の兆し」を捉え、素早くアクションして新たな価値を創出していきます。

DX認定

24中計においては、当社のDX推進を「データ活用」「標準化」「自動化」「セキュリティ強化」などの基本方針に基づいて重点化し、具体的な変革施策に適用していきます。私たちは、従来業務の『当たり前』を変革するための必須アイテムとしてデジタル技術を使いこなし、パワー半導体の価値を最大限に引き出すことで、事業活動を通じた産業・経済・文化の発展と人々の幸福に寄与していきます。
当社グループでは、サンケンデジタルビジョンに基づいて、すべての組織と業務、携わるすべての従業員が、DX推進に漏れなく参画し、目指す目標を共有して様々なDXの施策に取り組んでいます。
サンケンデジタルビジョンの実現に向け、以下のような取り組みを行っており、取り組みの成果を確実に積み上げ、お客様課題の解決による満足度向上に繋げていきます。

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

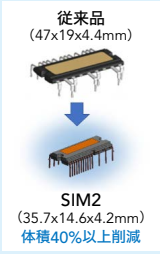
サンケンデジタルビジョン

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

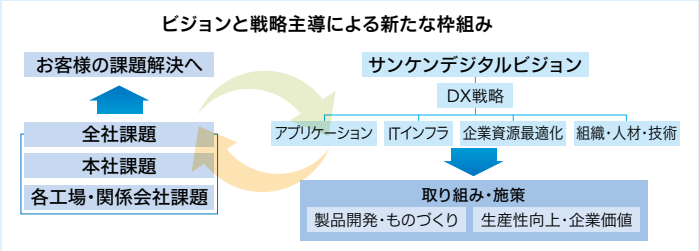
製品開発・ものづくりに関する取り組み

- 化合物半導体を加えたSPPの拡充による更なる商品力向上と製品開発期間の短縮
- 更に加速するクルマの電動化・知能化に向けた高出力パワーモジュール拡大と高機能デバイス開発
- デジタル技術の活用による生産ライン改革・業務プロセス改革で、ビジネスプロセスを変革
- データ管理と活用の効率化による生産性向上の実現



従業員の生産性向上・企業価値に関する取り組み

- アプリケーション：人の勘や経験ではなくデータ分析に基づく判断、現場主導による業務のルール化・手順化・仕組み化
- ITインフラ：業務プロセスの自動化・無人化を支援する、セキュアなデジタル基盤構築・クラウドシフト
- 企業資源最適化：半導体製造業として、自社の保有する経営資源の有効活用による価値の最大化
- 組織・人材・技術：DX推進をリードする組織と人材の統合・育成、利用技術の探索と評価



マテリアリティ（重点課題）

パワー半導体をコアビジネスとする当社ならではのマテリアリティを設定し、ESG経営を推進

当社は、グローバルな環境・社会課題の解決と産業・経済・文化の発展に寄与する企業となるために、取り組むべき2つの重点課題をマテリアリティとして掲げています。
このマテリアリティを経営に組み込んでESG経営を推進することにより、事業成長と環境・社会への貢献の同時実現を目指します。

サンケングループの社会課題に対する考え方

サンケングループの経営理念は「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」であり、社会課題に対する当社の基本的な姿勢を表しています。ESGの取り組みは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。そのため、マテリアリティ（重点課題）を設定し、経営の中に組み込んでESG経営を推進していきます。

サンケン電気の価値観を表すマテリアリティ

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。「社会の関心度」「当社ビジネスへの影響度」でマッピングして整理するとともに、パワー半導体をコアビジネスとして展開する当社だからこそ、貢献できる重点課題を特定しました。

当社はパワー半導体を提供することにより、社会全体のエネルギー効率の向上に貢献し、省エネを推進することを目指しています。一方で、パワー半導体の開発・生産の過程では水資源の利用やCO_2、廃棄物の排出も発生するため、事業活動での環境負荷低減も必要不可欠です。サンケングループは、自社の事業活動と密接にかかわっている「本業の推進（省エネ・高効率化）によるCO_2の削減」と「事業活動を通じた環境負荷の低減」に焦点を当ててマテリアリティと定めています。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。

マテリアリティの整理　重要度と影響度

マテリアリティ（重点課題）と取り組みテーマ

当社のマテリアリティは環境負荷低減の側面を強く打ち出していますが、マテリアリティの実現に向けては、人的資本を活用して組織としての成果を向上させること、またその土台となる経営基盤を強化していくことも重要だと考えています。そのため、健康経営、安全衛生などの社員が働きやすい職場づくりを目指した取り組みや、コンプライアンス・人権といったガバナンス強化の取り組みなど、ESGのそれぞれの観点からマテリアリティの実現に繋がる取り組みテーマを設定し、推進していきます。

マテリアリティ（重点課題）



マテリアリティ実現のための取り組みテーマ

環境

- 脱炭素
- 生物多様性

P.27：環境

社会

- 健康経営
- 安全衛生
- 社会貢献
- ダイバーシティ
- 人権の尊重

P.30：社会

経営基盤の強化

- コンプライアンス意識の向上
- 内部通報制度の浸透
- 情報セキュリティ・サイバーセキュリティの強化

P.33：経営基盤の強化

18中計～24中計 軌跡と変化

24中計では、18中計・21中計で実行してきた構造改革や成長戦略をベースに、能登半島地震からの復活・復興を果たし、「新サンケンコア」の高収益企業への変革を目指します。この実現のために、市場成長率を上回る成長を掲げ、最終年度の2027年度では自動車市場向け製品が50%以上を占めるポートフォリオにしていく考えです。

18中計

- 構造改革
- 開発改革
- 成長戦略

の取り組み開始

- パワー半導体にリソース集中
- SPP新製品投入開始
- ものづくり開発センター新設
- スマートファクトリー導入

21中計

PSL第三者割当増資計画

アレグロIPO

震災からのリカバリー

能登半島地震
石川サンケン被災
全面再開まで3カ月

アレグロ株式一部売却
志賀工場閉鎖決定
臨時決算→株主還元

PSL第三者割当増資完了

24中計

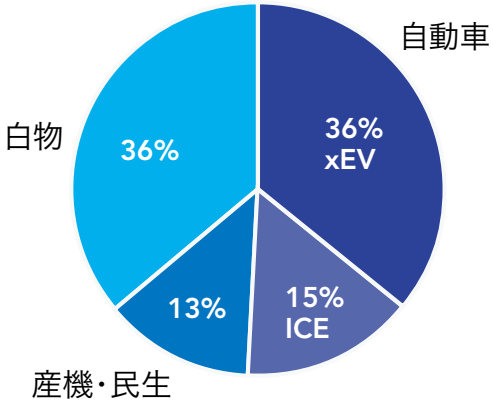
- 新サンケンコア 高収益企業への変革
- 市場成長を上回る成長の実現
- DX推進／ESG経営

市場別ポートフォリオ

自動車：xEV向けさらに拡大

産機：新用途・新製品で拡大

白物：高採算品へのシフト



2027年度で自動車比率50%以上

24中計骨子とサンケンコア成長イメージ

2021年度～2023年度における21中計では、サンケンコアの収益性の改善を目標とし、前半は増益基調で推移したものの、サプライチェーンの混乱や円安による部材コストの上昇、そして2024年1月に発生した能登半島地震による被災などの影響により、後半は減益基調となりました。
この結果を踏まえ、24中計では、レジリエンスを高め、着実な成長と利益獲得に向けた取り組みを推進していきます。

24中計の骨子

項目	21中計（21~23年）		24中計（24~27年）	
	取り組み	評価／課題	メイン・シナリオ	注力要素
期間	3年	震災インパクト大	4年（24年を震災影響立て直し期間と位置づけ）	
策定	自社対応	レジリエンスの弱さ	戦略コンサルティングファームの活用による施策立案	
利益改善レバー	新製品比率向上	置換製品が中心 計画マージン不足 外的変化による遅延	新製品比率向上（継続）	開発ゲート管理 実現力の向上
			既存製品の収益改善	適正売価条件の獲得
			原価改善 （固定費削減含む）	原価低減活動 調達・前工程・後工程
PSL	原価低減	生産規模の限界 コスト上昇	第3者割当増資で規模拡大 3rd party受託生産獲得	ファブライト戦略
開発リソース	開発効率改善	SPP開発推進 Sanken Power-Electronics Platform	SPP開発の更なる推進 産学連携での要素技術開発	プロセス／パッケージ 連動した開発管理
新技術	自社開発	開発領域の限定	社外との協業推進	化合物デバイス

24中計 サンケンコア 成長イメージ

売上高

2024年度予想
882億円
→ 2027年度目標 1,000億円以上

パワー半導体の市場成長を上回る成長率

製品戦略
- SPP-プラットフォーム製品とカスタム製品の両輪で成長

拡販戦略
- セグメント別成長戦略に基づき、自動車・白物・産機の各市場へ取り組む

売上高営業利益率

2024年度予想
0.5%
→ 2027年度目標 10%

利益改善レバー
- 新製品比率向上
- 既存製品の収益改善
- 原価改善

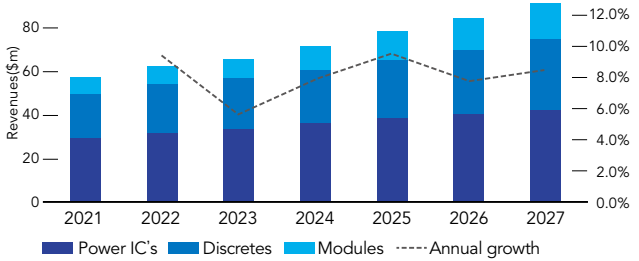
売上拡大とともに利益を生み出す企業への変革を目指し、今期予想売上高882億円に対し、「パワー半導体」の市場成長率を上回る成長率を置き、2027年度目標を "1,000億円以上" としました。製品ポートフォリオのパワーモジュール・パワーデバイスを軸に、SPPを介したプラットフォーム製品とカスタム製品の両輪で成長を狙う製品戦略とし、これをもって自動車・白物・産機の各市場に深耕していく拡販戦略に展開させ、売上拡大を図ります。営業利益は、今期ほぼ0ベースの予想に対し、売上高営業利益率で10%を確保することを目標に据えます。営業利益を改善してキャッシュを創出することで、次の成長投資に繋がる原資を確保するというサイクルを構築するため、従来の新製品投入のみに頼る一本足打法を改め、3つの「利益改善レバー」を骨子に据え、強力に推進していきます。

成長戦略

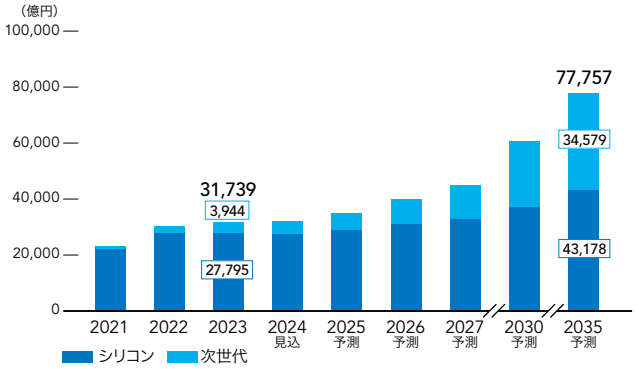
当社は24中計で、パワー半導体の市場成長率を上回る売上高成長率の実現を目指します。自動車市場での成長に向けて、これまで培ってきた技術を活かし、
ICE（内燃機関）ビジネスを維持するとともに、EVトラクションモータ用パワーモジュールの拡大に注力し、2027年度における自動車向け売上比率を50%超とする計画です。

市場成長予測

Power discretes, modules, IC's forecast by Omdia/2024



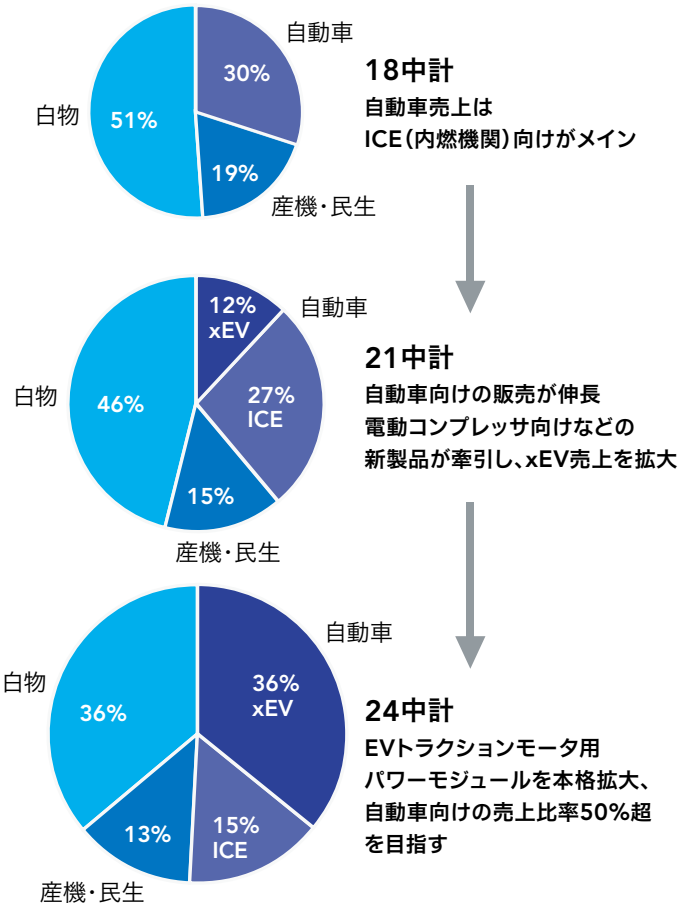
パワー半導体の世界市場



※出所：富士経済グループ「次世代パワーデバイス&パワエレ関連機器市場の現状と将来展望

市場別成長戦略

自動車 | 産機・民生 | 白物



セグメント別成長戦略

24中計において拡大を図る自動車市場においては、車載向けアナログ半導体は引き続き堅調な需要、成長が見込まれ、また、パワートレインのBEVシフトは中長期的に継続していくと認識しています。

このような中、当社は、「パワーモジュール」「パワーデバイス」の各セグメントにおいて、SPP（Sanken Power-electronics Platform）による開発製品とカスタム製品の両輪で、成長に向けて取り組んでいきます。

当社の強みであるすり合わせ技術を活用した「EVトラクションモータ用パワーモジュール」は、中長期的に高い成長を見込んでおり、カスタム技術により高耐圧・大電流の製品を開発し、差別化を図っていきます。生産は、中国の大連サンケン、新潟サンケンの2拠点体制を確立します。

また、「パワーモジュール」については、車載向けには電動化における高効率モジュールの提案、白物家電向けにはSPP新製品ラインアップの拡充、産機向けには高耐圧・大電流パッケージの開発と戦略的コラボレーションの推進に注力していきます。

「パワーデバイス」については、車載向けにはICE領域でのプレゼンス維持により利益を確保しつつ、複数のECU（電子制御ユニット）機能を統合したZone ECU領域への電源ICの提案や、デジタル製品による各市場への展開に注力していきます。

それぞれのセグメントにおいて、保有する要素技術を活かした戦略を推進し、顧客価値と自社価値を更に高めていきます。

成長戦略

パワーモジュール製品拡販施策

パワーモジュールの販売については、各市場の市況やニーズを捉え、これまで培ってきた製品の強みを発揮できる市場へ展開することにより、売上の拡大を図ります。

自動車

- 市況：xEVの成長
- 強み：主機（大電流）及び補機（中～小電流）の両面展開
  パッケージ小型化、高放熱製品
- 施策：1）EVトラクションモータ、E-Comp、EOP、EWP※用拡販
  2）HEV、PHEVインバータ向け受注でBEV減速を補う

白物

- 市況：省エネ化、高効率化の需要増
- 強み：インバータ化・DCモータ化へのモジュール技術力
- 施策：1）日中韓顧客でのプレゼンス維持、高採算製品へシフト
  2）新規顧客の獲得（欧米への展開加速）

産機

- 市況：ロボット・FA・業務用インバータ機器の拡大
- 強み：自動車・白物で培った要素技術に基づく産機向け展開
- 施策：1）ラインアップ拡充（高耐圧/大電流パッケージ開発）
  2）戦略的コラボレーションの次期展開（STマイクロ）

※E-Comp: 電動コンプレッサ　EOP: 電動オイルポンプ　EWP: 電動ウォーターポンプ

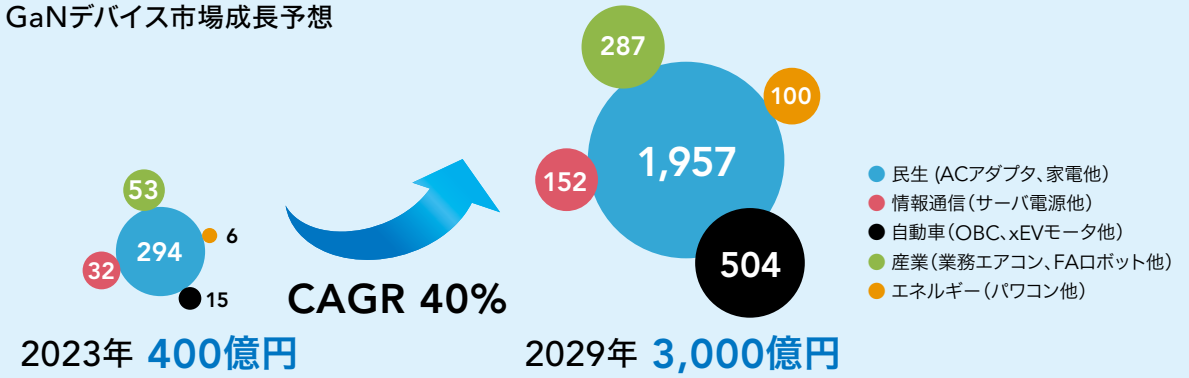
社外との協業によりGaNデバイス開発を加速

GaNデバイスの市場は、2023年の400億円から、2029年に3,000億円へ拡大する見込みです。当社では、民生・自動車を中心に次世代のパワー半導体としてGaNデバイス市場が大きく拡大すると想定し、小電流から中電流領域をカバーする横型GaNデバイスの開発をスタートしました。

今後は段階的に対応する電力領域・用途を拡大し、2030年に大電流領域の自動車/産機向けディスクリート及びモジュールに搭載する縦型GaNの開発、量産化を進めていく構想です。

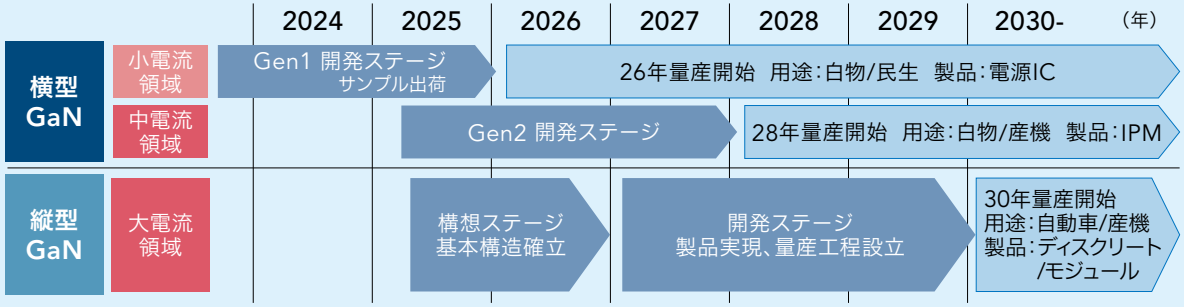
当社がこれまでに蓄積した化合物デバイスのノウハウを活かし、社外協業によるスピードを重視した開発・量産化を推進します。

GaNデバイス市場成長予想



※Yole社市場データと当社調べに基づく市場予測

GaNデバイス開発～量産構想



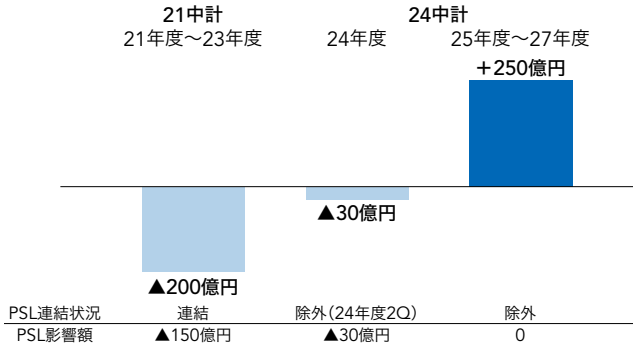
財務状況解説

当社は、サンケンコアの安定した財務基盤の維持を図るため、事業施策から創出した利益で、あるべき成長資本に配分し、自己資本比率を50%以上に維持・継続できるよう、キャッシュインフローとキャピタルアロケーションの最適な配分を徹底します。

営業キャッシュ・フロー改善の必然性

サンケンコアの営業キャッシュ・フローは、21中計の3年間（アレグロを除く）で200億円のマイナスとなりました。その最大の要因はPSLによる影響額（マイナス150億円）とともにサンケンコアの低収益が課題でありました。

営業キャッシュ・フローの改善推移 ※アレグロを除く連結ベース



この状態を改善させるため、当社は、PSLによる米国投資会社を引き受け先とする第三者割当増資を行いました。当社は、継続的なウェーハの安定供給を前提に今後6年にわたり拠出する支援金を一括で特別損失に引当することで、将来的な影響を回避することが、当社のキャッシュ・バーンを解消する施策であると考え、実行しました。

もう一つの要因であるサンケンコアに関しては、コロナ禍のサプライチェーン混乱以降、材料・エネルギーコストの悪化による収益力の低下を踏まえ、様々な経営環境の変化に対し、より強靭なレジリエンスへの対応を図るべく24中計の準備を進めていました。しかしながら、2024年1月に発生した能登半島地震による影響で約80億円の損失が生じ、分配可能額の欠損となったことから、様々なステークホルダーへの影響を鑑み、資本毀損の回復を早急に図る必要がありました。

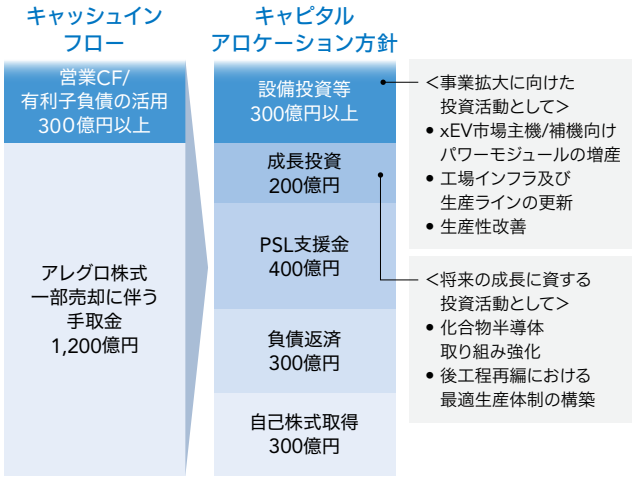
また、将来に向けては、成長投資など、目先の資金需要への対応も必要であり、震災影響からのリカバリー途上にあったことを踏まえると、キャッシュインフローのみでこれらを賄う前提で24中計を推し進めることには、一定のリスクが存在すると考え、これら喫緊の資本・資金ニーズを充たすべく、当社の保有する資産を活用することについて具体的な検討を進め、経営陣、取締役間でも十分に議論を重ねたうえで、アレグロ株式の一部売却を決断し、実行しました。

キャピタルアロケーションの考え方

24中計期間において、事業から創出する営業キャッシュ・フローと適切なモニタリングによるデット（借入）の活用で300億円以上のキャッシュインフローを構成し、「事業活動の拡大に向けた投資活動」として、設備投資等に300億円以上を使用していきます。次に、アレグロ株式の一部売却で得た手取金約1,200億円を、以下のキャピタルアロケーションの方針に基づき配分しました。

- 「将来の成長に資する投資活動」として、化合物半導体の取り組み強化と、後工程再編における最適生産体制の構築（最新のスマートファクトリー化技術の取り込み）に200億円を配分。
- 先述のPSL支援金については、一括特損処理を実施するにあたり、当社単体自己資本の増強を図るため400億円を充当。
- 財務体質の改善に向けては、有利子負債の削減に300億円を充当する計画。2024年9月末日現在、約180億円を返済、D/Eレシオは0.5倍へと大幅に改善。
- 直近で無配となる中、ご支援いただいた株主の皆様に対する株主還元として、300億円の自己株式取得を2024年12月から開始。

キャピタルアロケーション



自己株式取得に関する内容

(1) 取得対象株式の種類	当社普通株式
(2) 取得し得る株式の総数	6,000,000株（上限） （発行済株式総数（自己株式を除く）に対する割合24.8%）
(3) 株式の取得価額の総額	300億円（上限）
(4) 取得期間	2024年12月2日から2025年9月30日
(5) 取得方法	東京証券取引所における市場買付

配当方針

能登半島地震の影響に伴う特別損失の計上により、配当原資である分配可能額に欠損が生じたために、誠に遺憾ながら、2023年度の配当は無配となりました。配当方針は、安定的配当を基本方針とし、中長期的な株価上昇によるトータルリターンの実現を目指します。

ESG経営

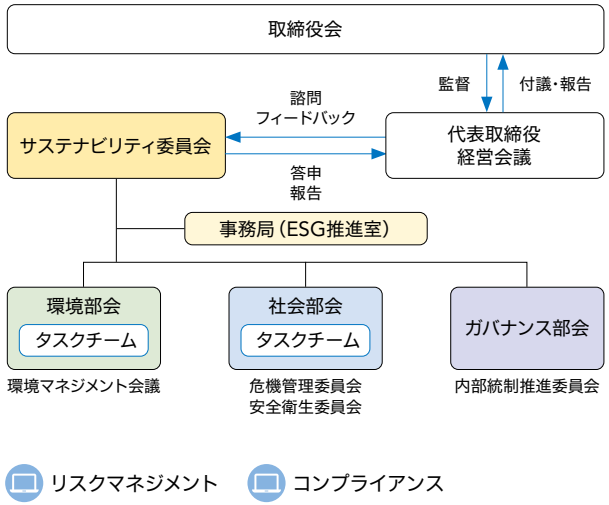
地球環境保全への対応、人権尊重への取り組み、健全な企業統治など、ビジネスを取り巻く環境の多様な変化に対応し「社会価値の創出と経済価値創出の調和」を図るため、事業活動と企業としての社会的存在価値の向上を一体化させた「ESG経営」を着実に推進していきます。

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」を設置しました。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、グループ一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報告し、必要に応じて取締役会にも付議・報告されています。そこで協議された内容は、サステナビリティ委員会及び配下の各部会・チームにフィードバックされています。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 川嶋勝巳が務めています。

ESG経営推進体制図



環境

サンケングループは、半導体をコアビジネスとしており、省エネ・高効率な製品を提供することで環境負荷低減に貢献しています。一方、半導体製造プロセスにおいては大量の水を使用するため、気候変動における事業リスクと水資源への依存を認識しています。「気候変動」「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（重点重要課題）と定め、事業活動を通じて、脱炭素、自然共生、循環型社会の構築を目指します。

取り組みテーマ1 脱炭素

CO_2排出量は気候変動に影響を及ぼし、環境問題を引き起こす原因となります。サンケン電気が本業の製品を提供することで、環境負荷低減に貢献できるため、脱炭素を重要な取り組みテーマと考え取り組んでいます。

取り組みテーマとKPI	2023年度の実績
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）※	Scope1,2：67,464 tCO_2 22%削減（2020年度基準）
電力使用量削減 売上高原単位1.5%削減／年	前年度比 10%削減（売上高原単位） （8,025,530kWh削減）

※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）

■サンケン電気の気候変動に関する考え方・取り組み

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んでいます。

当社では、グループ全体におけるCO_2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ており、現在は長期的目標を2050年にカーボンニュートラル、中期目標を2030年度33%削減（2020年度排出量を基準）としています。2020年度以降のCO_2排出量は削減が進んでおり、2023年度は計画的な削減と2024年1月の能登半島地震の影響を受け大幅な削減となりました。

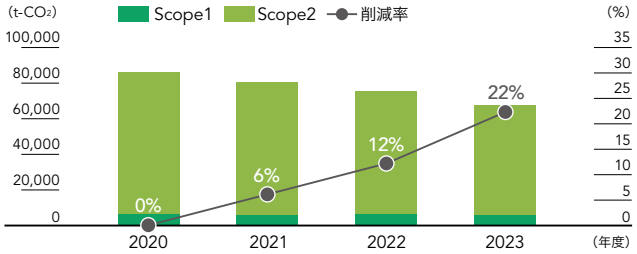
これまでの具体的な取り組み

2021年　サステナビリティ委員会発足

2022年　サンケングループ　CO_2削減目標の設定
福島サンケンにて再エネ電力100%購入

2023年　石川サンケンにて堀松工場及び能登工場にてオンサイトPPA導入
福島サンケンにてオンサイトPPA導入
大連三墾電気にてオンサイトPPA導入、購入電力の一部を風力発電へ切替

Scope1,2 排出量と削減率



P.47 環境データ

2023年度 Scope3カテゴリ別排出量

	カテゴリ	2023年度 合計 (t-CO_2)	前年比
1	購入した製品・サービス	244,216	106%
2	資本財	18,087	105%
3	Scope1、2に含まれない燃料及びエネルギー関連活動	40,956	410%
4	輸送、配送（上流）	8,926	78%
5	事業から出る廃棄物	2,654	72%
6	出張	340	93%
7	雇用者の通勤	4,144	331%
8	リース資産（上流）	対象外	
9	輸送、配送（下流）	対象外※	
10	販売した製品の加工	対象外	
11	販売した製品の使用	―	
12	販売した製品の廃棄	9,890	86%
13	リース資産（下流）	対象外	
14	フランチャイズ	対象外	
15	投資	対象外	
計		329,213	

※ カテゴリ4に計上
（注）当社の排出量は2次データでの算定
カテゴリ3は原単位を環境省DBからAIST-IDEAへ変更した影響
カテゴリ7は昨年度算定時の活動量の計上に誤りがあり修正した数値

■第三者検証について

サンケングループでは、温室効果ガス（GHG）の排出量に関して、データの信頼性と透明性を確保するために、第三者専門機関による検証を受けています。2024年9月に検証を取得しました。

検証意見書（PDF）

TCFDに沿った気候変動対策の開示については、Webサイトをご参照ください。

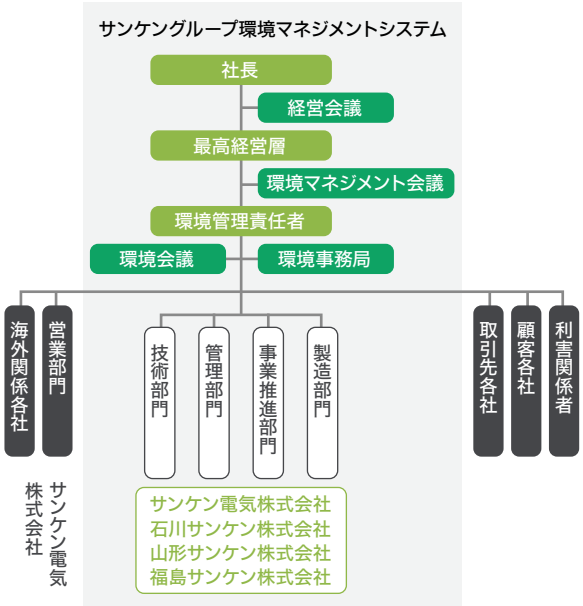
気候変動への取組み

ISO14001認証の取得と環境マネジメントシステム統合

サンケングループは、国内、海外の製造拠点のすべてにおいて環境マネジメントシステムを構築し、ISO14001認証を取得しました。特に国内主要４社では、環境保全活動を効率的に推進するために、2023年8月より４社統合の環境マネジメントシステムを構築しました。

ISO14001登録証(PDF)

4社統合での環境マネジメント体制図



取り組みテーマ２ 生物多様性

サンケン電気は、半導体の洗浄工程において多くの水を使用しているため、水に依存した事業と言えます。また、地域や流域で水を必要としている他の産業や生活者、あるいは生態系に影響を及ぼす可能性があります。適切な水の利用が、事業や地域にとって重要な取り組みテーマと考え取り組んでいます。

取り組みテーマとKPI	2023年度の実績
水使用量削減 売上高原単位1%削減／年	前年度比 17.6%削減 (279,737 ㎥削減)

LEAPアプローチ

当社はTNFD（自然関連財務開示タスクフォース）の提言に基づき、自然への依存と影響を把握し、リスクと機会の分析・評価に取り組んでいます。今年度は、半導体チップの生産拠点であり、取水量が多く自然資本への影響を懸念する山形サンケンにて、TNFDが推奨するLEAPアプローチ※1に沿って事業活動が自然資本に与える影響を調査しました。

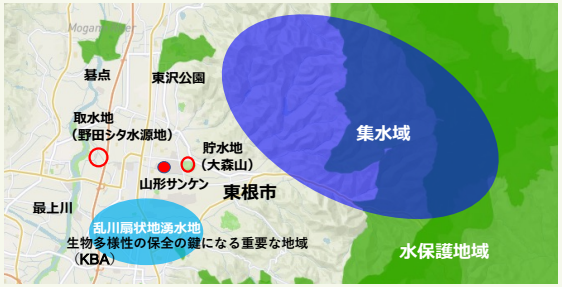
■調査の概要

ENCORE※2を利用し、半導体の製造及び直接操業の主要な依存と影響を絞り、水、化学物質、廃棄物、気候変動について調査しました。Water Risk Filer※3とAquadict※4で大まかにリスクを把握したうえで、取水口と排水地の確認、Key Biodiversity Area(KBA)※5、World Database on Protected Areas (WDPA) ※6及び文献調査による周辺の希少生物、気候変動による降雨や積雪の変化などの調査を行いました。

■調査結果

水への依存が大きいことが分かり、洪水リスクも一定程度あることを確認しました。多様な化学物質を利用する産業であるため、排水管理や廃棄物処理によるリスクが大きいことを認識しました。法令・条例を遵守し、更なる対応要否を含め、準備（Prepare）していきます。一方で、気候変動による取水への影響は十分な情報が得られていないため、今後調査を継続します。また、サンケングループ全体に広げ調査を行う予定です。

※1 Locate（発見）、Evaluate（診断）、Assess（評価）、Prepare（準備）のプロセスから構成される、自然関連課題の特定と評価のためのアプローチ
※2 組織による自然関連の依存やインパクトの把握を支援するオンラインツール
※3 水環境にかかわるリスクを調査、評価するオンラインツール
※4 水リスクを特定及び評価するためのツール
※5 国際基準で選定された、生物多様性の保全の鍵となる重要な地域
※6世界の陸域及び海洋保護区に関するデータベース



The World Database on Protected Areas (WDPA) をもとに当社作成

社会

サンケングループは、企業としての社会的責任とサステナブルな事業活動を目指し、会社で働く従業員の多様性を尊重し安全で快適な職場環境の提供、フレックス勤務といった柔軟な勤務制度の導入など従業員の声を尊重し反映しています。また、地域社会への貢献も率先して実行しています。

取り組みテーマ1 健康経営

従業員はサンケングループにとって重要な経営の基幹資源であり、社員とその家族が心身共に健康であることは企業の価値創出につながります。そのため、社員一人ひとりが常に安全と健康を最優先する意識をもって考え、自律的な健康保持・増進活動に取り組める職場環境を目指します。

取り組みテーマとKPI	2023年度の実績
有所見者率の削減 健康診断受診後の有所見率 前年度比減	有所見率 70.5% （前年度比 4.3ポイント減）
喫煙率の低下 社員全体の喫煙者比率 16.7%	喫煙率 17.1% （前年度比 0.7ポイント減）
メンタルヘルス 相談窓口の定期開催（年1回） 有給休暇取得率の向上 前年度比増	相談窓口の開催（年2回） 有給休暇取得率 63.0% （前年度比 3.8ポイント増）

■健康経営の考え方

高齢化に伴う生産人口の減少といった社会問題の中、健康長寿の実現へ向けて従業員の健康管理を経営的な視点で考え持続的に健康の保持増進に繋がる取り組みを戦略的に実践することを経済産業省で推進しています。

サンケン電気では、社員とその家族が心身ともに健康であることが重要と考えています。

こうした考えのもと、社員の健康増進を通して、社員が元気にイキイキと継続して働ける職場環境を実現するために、2018年5月より「健康宣言」を掲げています。

■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。

健康経営推進体制

健康経営優良法人

サンケン電気株式会社は、2024年3月11日に経済産業省と日本健康会議が主催する『健康経営優良法人2024（大規模法人部門）』に認定されました。

2019年から6年連続となります。

国内サンケングループ※1全体での認定となりました。中でも、石川サンケン株式会社は、中小規模法人部門で認定された上位500法人の「ブライト500」に選出されました。

健康経営優良法人認定制度とは：健康課題に即した取組みや日本健康会議が進める健康増進の取組みをもとに、特に優良な健康経営を実践している大企業や中小企業等を顕彰する制度。
出典：経済産業省
※1 国内サンケングループは、石川サンケン、山形サンケン、福島サンケン



取り組みテーマ２ 安全衛生

社員が健康であり続けるよう職場内の危険、労働災害に繋がる因子の低減活動をサンケングループ全体で展開し、この活動が会社の生産性パフォーマンス向上に寄与する最大の活動と捉え、職場環境改善と労働災害ゼロを目標に社員が安全で働きやすい職場づくりに取り組みます。

取り組みテーマとKPI	2023年の実績
業務災害の発生件数 労働災害度数率 前年比減 ● サンケン電気及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3件（前年比横ばい） ● 業務労働災害度数率0.00（前年比横ばい） ● サンケン電気本社、福島サンケンは休業災害ゼロを達成

安全教育（びびらせ君を用いた社内研修）

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、体験機「びびらせ君」を用いた安全教育を実施しています。講習会の実施に加え、挟まれた体験の実演によって安全意識の向上を継続的に行っています。




取り組みテーマ３ 社会貢献

国内、海外の地域に根差した生産拠点を持つサンケングループにおいて、ステークホルダーから信頼される企業経営が重要であり、「地域振興」、「障がい者支援」、「次世代育成」、「ボランティア」を4つの柱として地域社会へのCSR活動に取り組んでいます。

取り組みテーマとKPI	2023年度の実績
社会貢献活動の可視化 ● 社会貢献延べ活動時間 3,000時間 ● 社会貢献活動参加人数 4,000人	● 時間：8,964時間（前年度比 6,579時間増） ● 参加人数：5,555人（前年度比 2,078人増）

清掃美化活動 彩の国ロードサポート制度（サンケン電気本社）

サンケン電気は、2024年3月埼玉県県土整備部道路環境課より「彩の国ロードサポート」の認定を受けました。これは、ボランティアで地域の道路の清掃活動・美化活動をする団体が認定を受けることができるものです。毎月1回、部門別にSocial Action Leaders（CSR活動を推進する社内選抜メンバー）が中心となって地域の清掃活動を行っています。



ペットボタル®を活用したあぜのきらめき（輪島市）

環境授業を開催（蕨市）

取り組みテーマ４ ダイバーシティ

従業員（国籍、人種、性別、年齢、職種、宗教にかかわらず）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活躍することを目指します。

取り組みテーマとKPI	2023年度の実績
女性活躍 ● 女性社員比率 前年度比増 ● 課長以上の女性管理職比率 2023年度：4%、2025年度：11% ● 男性育児休職取得率 前年度比増※2	● 女性社員比率 20.2%（前年度比+0.1ポイント） ● 課長以上の女性管理職比率 3.3%（前年度比−0.7ポイント） ● 男性育児休暇取得率93.8%（前年度比+40ポイント）
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 障がい者雇用率2.3%（厚労省）	雇用比率2.43%（前年度比−0.07ポイント）

※2 サンケン電気単体

男性育児休暇制度の理解と浸透

サンケン電気では多様性を活かす1つの施策として、ジェンダー平等、ライフイベントでの社内活躍の機会を失うことなく大切な家族のため男女共に育児に専念できるように社内制度を充実させており、社内浸透ツールとして「産後」と「珊瑚」をかけて『サンゴファミリー』として育児応援キャラクターを展開しています。



このキャラクターのステッカーを経営層や管理職をはじめ社内に配布することで職場の理解を進めます。

取り組みテーマ５ 人権の尊重

経済活動の発展・複雑化・グローバル化に伴い、企業としてステークホルダーの人権を尊重することが必要不可欠になっています。サンケングループでは、国連指導原則に則り、人権に対する企業としての基本的な考え（人権方針）を示し、体制を整備しています。

取り組みテーマとKPI	2023年度の実績
人権教育 人権教育の実施 年1回以上	●23年度：コンプライアンス教育コンテンツを毎月1回実施 ●24年度：下期よりe-ラーニングによる研修をサンケングループ全体で開始

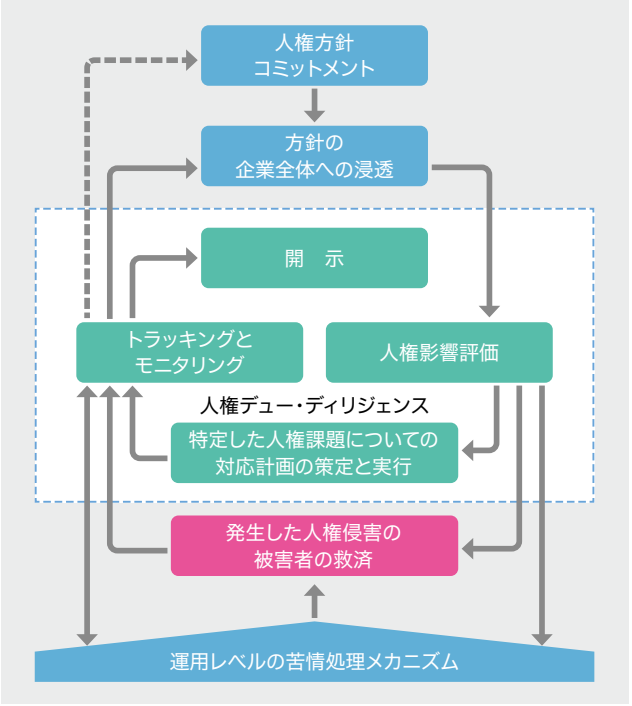
■基本的な考え方

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。

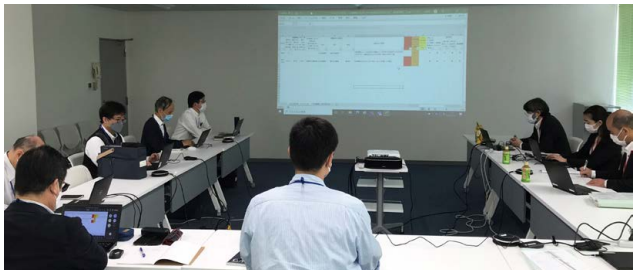
基本方針

- 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。


人権ワークショップの様子

■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。

経営基盤の強化

サンケングループは、ガバナンスを重視し、企業の持続的な成長と社会的責任を達成するため「コンプライアンス意識の向上」「内部通報制度の浸透」「外部評価の向上」「人権の尊重」「情報セキュリティ /サイバーセキュリティの強化」をマテリアリティ（重要課題）と定めています。私たちは、透明性、責任、公正さを基本とし、内部統制システムの強化、情報の公開、ステークホルダーとのコミュニケーションを通じて、信頼と信用の構築を目指します。

取り組みテーマ１ コンプライアンス意識の向上

法令遵守という枠組みにとどまらず、規程やルールを守ることが事業基盤の安定と更なる企業価値向上に繋がると考え、取り組みを強化しています。

取り組みテーマとKPI	2023年度の実績
コンプライアンス教育の強化 ●『下請法についてすべての社員が理解する』趣旨により「下請法研修」を実施 ●サンケン電気、国内SGの役職員に対し「コンプライアンス意識調査」の実施（年1回） ●コンプライアンス通信　学習の習慣化（毎月1回以上配信）受講率：80%以上／受講対象者	●全役職員に対し実施（基礎編・実務編 1～2月実施） ●6月サンケン電気、7～8月国内SG（合計 2,750人） ●毎月１回発信（コンプライアンス便り、ミニテスト、コンプラ4コマ漫画） 23年度受講率：80%（延べ学習人数 8,400人）

コンプライアンス

サンケン電気の人権教育

当社はグローバルに事業を展開していくうえで、人権の尊重は企業の責任であると考えており、従業員一人ひとりの人権意識を高めることは、事業の健全な発展に不可欠であると捉えています。人権教育を通じて従業員が互いに尊重し合う文化を醸成することで、働きやすい職場環境を作り出し、離職率の低下や生産性の向上を目指しています。また、ハラスメント防止やLGBTの理解を進めることは、多様性を活かす職場づくりに重要だと考えています。

そのため、当社では下記の目的で人権教育を実施しています。

① 人権への取り組みが自社のビジネスに与える影響を社員が理解すること
② 従業員が人権意識を持ち多様性を尊重する文化を醸成し自分事化とすること
③ 社内の労働環境改善や倫理的な経営への取り組みを促進し、企業の信頼と競争力を向上させること

日本国内では、社内SNSを活用したコンプライアンス教育の中で様々なハラスメントに対する注意、心理的安全性の重要性等について配信しています。今後は、Eラーニングも活用し、人権リテラシーを向上させる活動を更に推進していきます。

コンプライアンス教育の継続実施

各部署の部長級管理者が「コンプライアンスリーダー」となり、自部門の「コンプライアンス課題」について内部展開し、所属員との共有を図っています。

また、グループ内の全役職員に対し、社内のコンプライアンス状況や社員の意識、組織風土の可視化のため、年に一度「コンプライアンス意識調査」を実施しています。社員一人ひとりの意見が、現状を正確に認識する重要な情報となり、当社のガバナンスを強化し、より良い会社づくりにつなげることを目的としています。

2023年4月より「コンプライアンス学習の月次習慣化」と題してイントラネット上にコンプライアンス学習コンテンツを毎月掲載しています。各コンテンツでは、単に法令遵守を学ぶのではなく、ビジネスや家庭など各シーンに応じた事例が設定され、役員・社員一人ひとりの行動の原点として学習を促しています。不正取引、品質偽装、ハラスメント、人権課題など様々なテーマについて知識を深めることで、コンプライアンス意識の重要性を周知・浸透していきます。


コンプライアンスリーダー研修



コンプライアンス教育コンテンツ

取り組みテーマ２ 内部通報制度の浸透

会社内の不正行為、違法行為、社内規程違反、ハラスメント等を早期に発見し是正することが、公正な企業運営に必要であると考え、内部通報制度（ヘルプライン）体制を整備するとともに役職員への定期的な研修を通じて、制度の正しい理解と浸透を進めています。

取り組みテーマとKPI	2023年度の実績
内部通報制度の運用強化 内部通報相談（ハラスメント含む）件数の開示と運営	●相談件数15件（国内サンケングループ合計） ●社内外4つの通報窓口により内部通報の受付を実施

取り組みテーマ３ 情報セキュリティ・サイバーセキュリティの強化

サンケングループでは、経営・技術・営業に関する情報は、貴重な資産であると認識しており、「経営理念」「サンケンコンダクトガイドライン」のもと「情報管理規程」を定めています。個人情報、顧客や取引先の秘密情報を含む情報の適切な管理と漏えい防止、ITセキュリティ環境に関する遵守すべき各種ガイドライン等を規定し、情報セキュリティの維持・向上を図ります。

取り組みテーマとKPI	2023年度の実績
DX認定の取得	認定取得（2023年12月）
サイバーセキュリティ訓練の実施 年1回以上	サイバー攻撃訓練　年2回実施

リスクマネジメント（情報セキュリティ）

外部からの評価

「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」構成銘柄に選定

サンケン電気はこのたびFTSE Blossom Japan Sector Relative Indexの構成銘柄となりました。

グローバルインデックスプロバイダーであるFTSE Russellにより構築されたFTSE Blossom Japan Sector Relative Indexは、各セクターにおいて相対的に、環境、社会、ガバナンス（ESG）の対応に優れた日本企業のパフォーマンスを反映するインデックスで、セクター・ニュートラルとなるよう設計されています。また低炭素経済への移行を促進するため、特に温室効果ガス排出量の多い企業については、TPI経営品質スコアにより改善の取り組みが評価される企業のみを組み入れています。

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index
https://www.lseg.com/ja/ftse-russell/indices/blossom-japan

役員一覧



1 **菅原 万里子**
社外取締役（非常勤）

2 **森谷 由美子**
社外取締役 監査等委員（非常勤）

3 **宇津野 瑞木**
取締役

4 **平野 秀樹**
社外取締役（非常勤）

5 **髙橋 広**
代表取締役社長

6 **藤田 則春**
社外取締役（非常勤）

7 **川嶋 勝巳**
取締役

8 **加藤 康久**
取締役（常勤監査等委員）

9 **生越 由美**
社外取締役（非常勤）

10 **南 敦**
社外取締役 監査等委員（非常勤）

11 **山田 隆基**
社外取締役（非常勤）



取締役

髙橋 広
代表取締役社長

川嶋 勝巳
取締役 常務執行役員

宇津野 瑞木
取締役 上級執行役員

社外取締役

藤田 則春
重要な兼職 藤田則春公認会計士事務所 代表

山田 隆基
重要な兼職 タイ スペシャル ガス カンパニー リミテッド副社長

平野 秀樹

生越 由美
重要な兼職 東京理科大学専門職大学院（MOT）教授

菅原 万里子
重要な兼職 大原法律事務所 弁護士、一般社団法人租税訴訟学会理事

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
重要な兼職 南法律特許事務所 パートナー

森谷 由美子

執行役員

専務執行役員

吉田 智	サプライチェーンマネジメント本部長

常務執行役員

川嶋 勝巳	コーポレートデザイン本部長
李 明濬	戦略事業本部長

上級執行役員

宇津野 瑞木	事業推進本部長
福田 光伸	技術開発本部長
赤石 和夫	ものづくり本部長
原田 裕介	ものづくり本部副本部長 兼 素子量産統括部長

執行役員

野口 敏雄	ものづくり本部副本部長
荘 裕信	技術開発本部副本部長 兼 パワーデバイス開発統括部長
丸尾 博一	コーポレートデザイン本部経営企画室長
幡野 耕治郎	コーポレートデザイン本部米国市場調査室長 兼 出向サンケンエレクトリックユーエスエーインク
鈴木 充博	コーポレートデザイン本部内部監査室長 兼 リスク管理部長
水野 博文	事業推進本部DX推進統括部長

■ 取締役の主な経験分野（スキルマトリックス）

	氏名	企業経営	財務会計	業界知見	ESG	DX	国際性	リスク管理 コンプライアンス
取締役	髙橋 広	●		●		●	●	●
	川嶋 勝巳	●	●		●		●	●
	宇津野 瑞木	●	●	●		●		
社外取締役	藤田 則春		●	●			●	
	山田 隆基	●		●			●	
	平野 秀樹	●	●					
	生越 由美	●			●			●
	菅原 万里子				●			●
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	●	●		●	●		

取締役の経歴一覧（有価証券報告書）

社外取締役メッセージ

サンケン電気は、2023年より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体制を刷新しました。
2024年6月以降もこの体制を維持し、社外取締役7名からそれぞれの知見に基づく期待をいただき、更なる経営基盤の強化に取り組みます。

サンケン電気の企業価値向上とガバナンス

主な観点
- ガバナンス体制の変化
- 取締役会の役割、目指す姿
- 24中計における当社への期待
- 社外取締役としてのご自身の抱負



社外取締役（非常勤）
藤田 則春

私は8年前に独立役員として社外取締役に就任しましたが、取締役会の実効性を高めるため、経営側の理解を得てコーポレート・ガバナンスの強化を着実に実行してきました。2019年には、社外取締役が取締役会の3分の1以上を占める3名体制となり、2023年からは、監査等委員会設置会社への移行に伴い7名の社外取締役体制となり、取締役会の過半数を占めるようになりました。人数やジェンダーも重要ですが、社外役員の知見や経験の深度が、とりわけ重要です。その点、得意分野の異なる7名の社外役員は、独自の視点から活発な質疑応答を展開しており、取締役会での議論は更に進化しています。執行側も情報提供には協力的ですので、確実に実効性が向上しています。社外役員の今後の課題としては、ジェンダーや得意分野の違いを活かしながら、世代交代を進めていくことだと思っています。



社外取締役（非常勤）
山田 隆基

2021年の社外取締役就任以来、サンケンコアの収益目標の実現力を高めるため、各部門とのヒアリングを重ねてまいりました。しかしながら、2023年度は2024年1月に起きた震災や中国市場の需要減などにより収益は大幅な未達となりました。この要因を謙虚に学び、新たな課題と捉えています。一方、収益実現力を高める仕組みの抜本的改善がされ、施策、進捗管理の目的が社内外で納得できるような全社活動を評価します。24中計で目指す高収益化には収益改善活動の定着化とEVトラクションモータ用パワーモジュールの量産拡大、顧客に指定される商品の創出力が不可欠です。その鍵は人材投資です。先を読み戦略を描ける人材、マーケティングや開発人材の確保の視点が重要と考えており、今後も経営陣を応援してまいります。



社外取締役（非常勤）
平野 秀樹

2019年から収益構造を抜本的に再構築するため取り組んできた構造改革。多くの痛みを伴う施策は収益体質強化に必須のものであると確信しながら、意思決定を行ってきましたが、直近では、能登半島地震での被害が追い打ちをかけ大幅な赤字計上、期末配当は無配となり、経営に携わる者として、大きな課題と捉えています。24中計では、外部の知見を取り入れながら、企業価値向上に向けた全社的な活動を開始しており、成果も表れてきました。当社の長い歴史を支えてきたのは、真面目な社員が弛まぬ努力をしてきたがゆえの賜物であり、24中計が目指す「新しいサンケン」をつくり上げる主役は「従業員の総力」です。役員を含め目標に向けて邁進してまいります。

社外取締役メッセージ



社外取締役（非常勤）

生越 由美

2023年6月から社外取締役になり、この1年間でサンケン電気の企業風土が見えてきました。サンケン電気の長所は「真面目で素直」。この資質は後から得ることができないもので、指導が良ければ成長が早いというものです。一方、短所は「野性味が足りない」ことだと感じています。ビジネスはグローバル競争ですから、”猛獣”に食べられないための知恵と体力と工夫の醸成が喫緊の課題と思います。

2024年6月から取締役会は社外取締役の比率が更に高まる体制となりました。この体制を通じて、アウトサイドイン（社外人材活用）で改革を進め、多様性で成長することが期待されます。今年はサンケン電気の更なる改善に寄与できるよう、努めてまいりたいと考えています。



社外取締役（非常勤）

菅原 万里子

新たに取締役に選任されました菅原万里子と申します。私は、M&A、コーポレートなどの企業法務を中心とする弁護士業務に約30年間携わってまいりました。2024年度は、能登半島における地震による被災影響が残るほか、米国連結子会社の持分法適用関連会社への異動など、サンケン電気にとって激動の一年となり、サンケンコア自体の真価が問われる重要な局面と認識しています。会社には、株主・従業員・取引先・地域社会の皆様など様々なステークホルダーが関わっています。そのため、これらのステークホルダーの立場を踏まえ、独善的にならないように広い視点を持ち、会社の価値を最大化していくことを意識しながら意見を述べていきたいと考えています。



社外取締役 監査等委員（非常勤）

南 敦

監査等委員会設置会社への移行に伴い、監査役から監査等委員である取締役となり1年が経過しました。この間、当社のガバナンス体制は大きく変化しています。執行側をモニタリングする、社外取締役が過半数を占め、女性取締役も増員されました。取締役会での議論は、執行側とのいい意味での緊張を伴って、より活発化し、執行側も刺激を受けているものと思われます。その中で、私としては、コンプライアンスを中心に、経営判断の適法性、妥当性をチェックしていく所存です。これからもサンケンコアは更なる成長を遂げると信じていますし、その一助を担うことを約束します。



社外取締役 監査等委員（非常勤）

森谷 由美子

社外取締役（監査等委員）に就任して2年目を迎えます。2023年6月に監査等委員会設置会社移行と同時に社外役員が取締役会の過半数を占め、企業価値向上に向けた議論を展開しています。また、監査等委員会においては多様化するリスクについての議論を重ね、より強固なガバナンス体制の構築に努めています。1月に発生した能登半島地震で石川サンケンの工場が被災、その影響から立ち上がるためにも最重要課題であるサンケンコアの収益改善に向け全社一丸となって取り組んでいます。

サンケンコアにとって正念場となる今年度は、スピード感を持って改革が進んでいく中で、業務執行の適法性や妥当性を監督することで社外取締役・監査等委員としての責務を果たしてまいります。

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、中長期的な企業価値向上の実現に資する仕組みであるべきと認識しています。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、更なるコーポレート・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。

ガバナンスの特徴

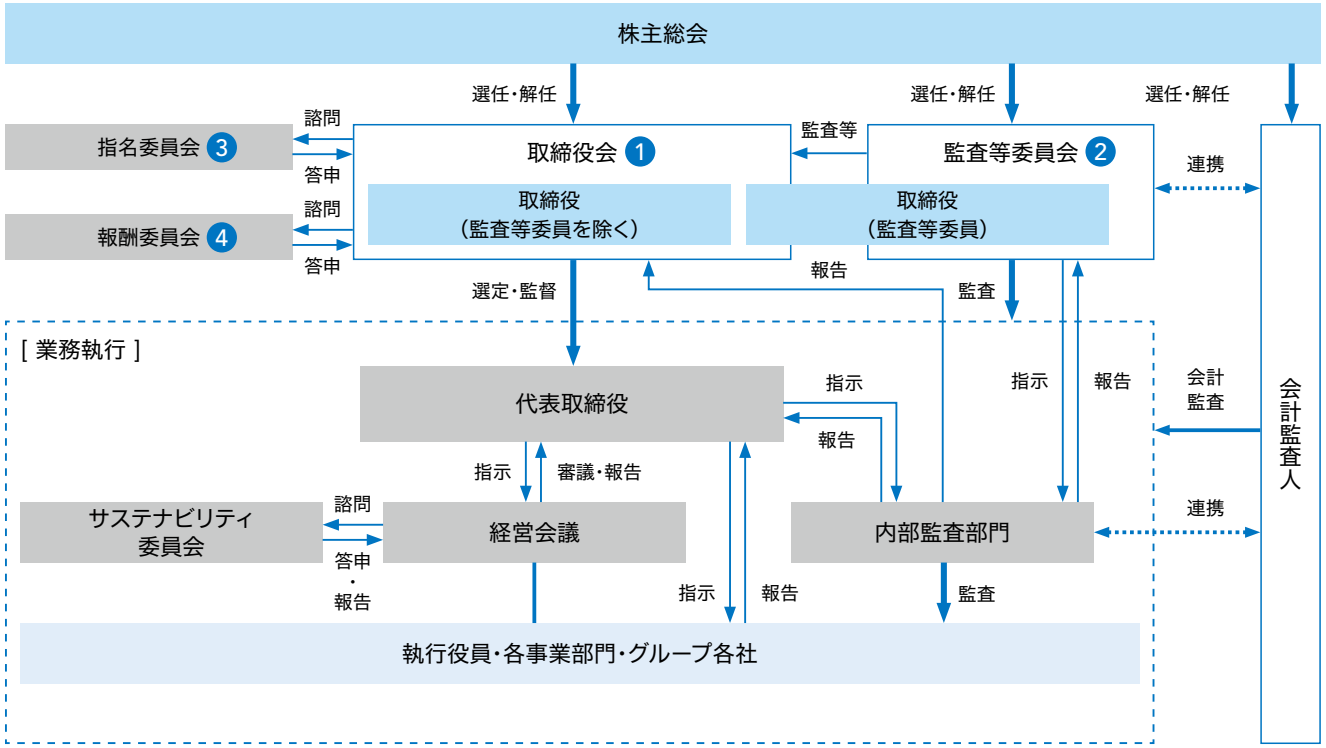
① 監査等委員会設置会社

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、より的確に応えうる体制構築が可能

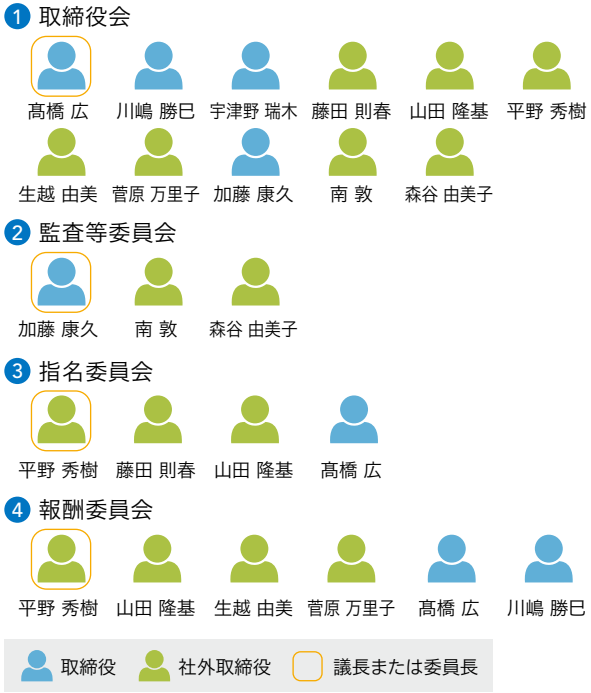
② 取締役会において独立社外取締役が過半数

取締役11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）を選任し、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



取締役会及び委員会の構成



コーポレート・ガバナンス

取締役会

取締役会は、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。その構成は、取締役11名のうち7名が独立社外取締役であり、独立社外取締役が過半数となるよう構成されています。取締役のうち監査等委員である取締役は3名（うち2名が社外取締役）です。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。2024年6月30日現在、執行役員は13名（うち2名は取締役が兼務）です。

2023年度は、取締役会は臨時開催を含め12回開催され、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、社外取締役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取締役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の場で定期的に実施しています。

主な審議内容

- 監査等委員会設置会社移行に伴う取締役会関連規程・基準及び内部統制システム基本方針の改定
- 公正取引委員からの下請代金支払遅延等防止法に基づく勧告及び指導に関する事項
- 海外子会社での第三者割当増資に関する事項
- サステナビリティ委員会の活動状況
- 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
- 重要な設備投資等

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。

主な審議内容

- 監査方針
- 監査等委員会監査に係る規程・基準及び監査計画
- 内部監査に係る規程類及び内部監査部門の監査計画の事前承認
- 会計監査人の再任・不再任
- 会計監査人の監査の方法及び結果の相当性
- 経営会議の主要決裁事項

指名委員会

指名委員会は、社外取締役過半数により構成されており、議長は社外取締役が務めています。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。

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

報酬委員会は社外取締役過半数により構成されており、議長は社外取締役が務めています。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。

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

コーポレート・ガバナンス

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、女性社外取締役を選任するとともに、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、企業価値向上につな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。監査等委員である取締役の候補者については、当社の監査・監督に必要な能力、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います。上記の方針に基づき、取締役候補者およ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うえで、取締役会において決定します。また、監査等委員である取締役の候補者については、監査等委員会の同意を得たうえで、取締役会にて決定します。

スキルセットの考え方について

当社の取締役会及び監査等委員会は、右記の定義に基づくスキルセットをバランスよく備え、適切な監督機能の発揮を通して、中長期的な企業価値向上に貢献すべきであると考えています。

P.36 取締役の主な経験分野（スキルマトリックス）

項目	スキルの定義
企業経営	事業環境が変化する中、大局的な視点での経営実現に貢献する。
財務・会計	最適な資本配分やリスクに備えた財務基盤の強化等、中長期的視点も踏まえた財務戦略に貢献する。
業界知見	半導体をはじめとする、当社の事業に関する知見や人脈を有し、これに基づく事業上の高度な経営判断に貢献する。
ESG	持続的な企業価値向上を図るとともに、事業活動を通じて当社グループに関わる全ステークホルダーとの共生を図り、サステナブルな社会を実現する上で貢献する。
DX	デジタル技術とデータを活用した変革により、開発・生産・販売の各業務における効率化を進めるとともに、サイバー攻撃への対応力強化に貢献する。
国際性	顧客・ビジネス領域の多くが海外にある中、市場動向とカントリーリスクに関する知見と国際ビジネス経験に基づく事業推進に貢献する。
リスク管理 コンプライアンス	外部環境の変化を察知するとともに関係法令等を理解し、経営に重大な影響を与えるリスクの把握と適切な対処に貢献する。

コーポレート・ガバナンス

取締役会の実効性に関する分析・評価

当社では取締役会の実効性向上のため、定期的に実効性評価を実施しています。今後につきましても継続的にさらなる実効性の向上に努めてまいります。

■ 評価プロセス

全ての取締役を対象に アンケートを実施し、社外役員へ 個別のインタビューを実施	**評価項目** (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

▼

取締役会においてアンケートおよびインタビュー結果の共有と審議

■ 評価結果

全体評価

- 当社のコーポレート・ガバナンスは概ね実効性が確保されている

アンケート及び社外役員へのインタビューの結果

- 取締役会構成の多様性が向上した
- 定期的に実施している重要テーマの審議と社外取締役への情報提供を目的とするディスカッションの実施を評価する
- 社外取締役へのタイムリーな情報提供の仕組みについて課題が存在している
- 現在の取締役の人数は適切か、年齢面での多様性は確保されているか、検討が必要

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

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、その概要は下図のとおりです。

<table>
<tr><th colspan="2">固定部分</th><th colspan="3">変動部分</th></tr>
<tr><td colspan="2" rowspan="2">基本報酬 60%</td><td colspan="3">業績連動報酬　40%</td></tr>
<tr><td>短期インセンティブ
27%</td><td colspan="2">長期インセンティブ
（株式報酬）13%</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="2">取締役（監査等委員である取締役を除く）</td><td rowspan="2">監査等委員である
取締役</td></tr>
<tr><td></td><td>うち社外取締役</td></tr>
<tr><td>金銭報酬</td><td colspan="2">500百万円以内</td><td rowspan="2">80百万円以内</td></tr>
<tr><td></td><td>200百万円以内</td></tr>
<tr><td>株式報酬
（信託に拠出する
信託金の上限金額）</td><td colspan="2">90百万円以内</td><td rowspan="2">（対象外）</td></tr>
<tr><td>株式報酬
（取締役等に付与される
ポイント数の上限）</td><td colspan="2">90,000ポイント
以内</td></tr>
</table>

① 基本報酬

各取締役（監査等委員である取締役を除く）の基本報酬は、役位・役割に応じて決定しています。
監査等委員である取締役に対する報酬については、監査等委員である取締役の協議により決定しています。

② 業績連動報酬（短期インセンティブ）

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。

③ 業績連動報酬（長期インセンティブ）

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。

コーポレート・ガバナンス

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、保有目的が純投資目的である投資株式はありません。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。

■ 株式の保有状況

	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	6	58
非上場株式以外の株式	9	1,167

■ 2023年度に株式数が減少した銘柄

	銘柄数（銘柄）	株式数の減少に係る売却価額の合計額(百万円)
非上場株式	1	10
非上場株式以外の株式	1	68

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。

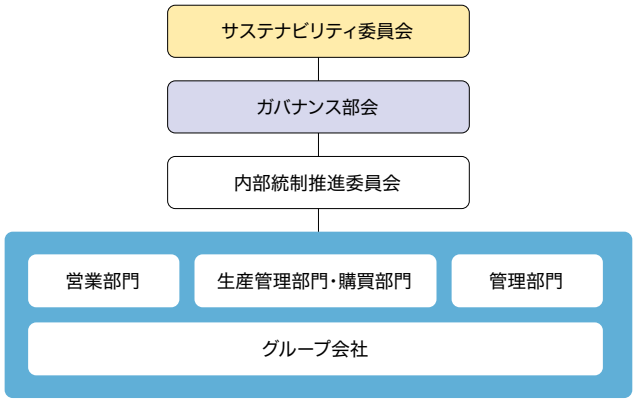
コンプライアンス

当社は、内部監査室長を委員長とする内部統制推進委員会を設置し、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。また、業務プロセスのコントロール項目の見直しと評価作業の効率化に継続的に取り組んでいます。

当社は、「コンダクトガイドライン」（行動基準）を基本に倫理法令遵守、リスクマネジメント、不正の抑止と発見、経営の効率化を目的とした「内部監査」および「モニタリング」を実施しています。監査手法としては、リスクアプローチに基づく重要性、影響度を評価したうえで選定したテーマを重点的に監査し、また、国内外グループ会社も監査の対象とし、経営者のニーズに合った内容での監査を実施することにより、内部監査の付加価値の実現（改善提案）を図り、経営リスク管理を支援・推進しています。

内部監査の結果は、代表取締役、取締役会及び監査等委員会に報告され、当社およびグループ会社の業務やシステム並びにこれらの管理方法の是正・改善に反映されます。また、各種法改正対応、会議体付議事項や基幹システムに蓄積されたデータのモニタリングを通じて事業活動を観察し、発見事項については現場部門にフィードバックをして改善を促すこととしています。2024年4月には「リスク管理部」を新設し、当社を取り巻く内外リスクを「見える化」することで、それらリスクの軽減活動と進捗管理を推進しています。

■ 内部統制推進体制図



内部通報制度（ヘルプライン）

サンケン電気と国内のサンケングループでは、会社内の不正行為、違法行為、社内規程違反、ハラスメント等を早期に発見し、是正することを目的として内部通報制度を設けています。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、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います。

リスクマネジメント

当社は、グループ全体の企業価値向上と持続的成長を実現するため、事業活動に関連する様々なリスクを適切に管理するリスクマネジメント体制の構築を進めています。
また、事業活動全般に係わる各リスクを分析・評価し、優先度に応じて事前に対策を講じるなど、事業に重大な影響を及ぼすリスクの発現を低減させるための活動を行っています。

■ 事業等のリスクと対応

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として以下の事項を想定しています。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（2024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ます。このため、将来生じる実際の結果と大きく異なる可能性が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
外部環境リスク		
国際情勢	ウクライナ及び中東情勢、米中関係といった地政学的リスクの高まりや、これに伴う原材料価格の高騰、法制度・規制変更などにより、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	各所管部門の統制及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、法令順守対応を行っています。不測の事態への対応については、発生した事象の内容とその重大性、影響度に応じて対応する社内体制を定めており、定期的に開催される危機管理委員会に状況報告され、適切な対応を適時行うこととしています。海外子会社の人的安全管理に関しては、危機管理委員会において情報の収集及び当社グループ内での共有化を行い、非常時における迅速な対応と事業活動への影響の最小化に努めています。
為替変動	各国、地域における現地通貨、もしくは米ドルにて会計処理を行っていることから、円換算時の為替レートにより業績に影響を及ぼすリスク 部材調達、及び生産を行う国の通貨価値の上昇が製造コストの押し上げ要因となるリスク	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、並びに為替予約取引等による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、信用格付機関からの信用が低下した場合、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確保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、安定的な資金調達実現に向け努めていきます。
環境問題	法的規制や環境負荷低減への対策が遅れた場合、その改善に多額のコストが生じるほか、事業活動の制限、顧客への賠償責任、社会的信用の低下を伴って業績や財政状態を悪化させるリスク	環境に係る規制は環境マネジメントシステムにおいて、定期的に関連法規制の確認を行い、グループ会社内で情報を共有し、適切な管理を行っています。 サステナビリティ委員会傘下の環境部会において、各種対策を検討・審議し、その内容は、サステナビリティ委員会に報告・集約され、経営会議において周知、取締役会に報告されており、事業活動への影響の最小化と持続可能な事業活動の推進を図り、リスク回避を行っています。
災害・感染症リスク	地球温暖化の影響と推定される大雨、大型台風・ハリケーンなどの異常気象や大規模地震の影響により、事業活動の停止やサプライチェーンの寸断が発生するリスク	平時より危機管理委員会による自然災害等に関するリスクの把握と対策、備蓄品の準備、防災訓練等を実施し、また、同委員会と各拠点による緊密な連携を図っています。当社グループの生産子会社の多くは、地震リスクが比較的高い日本国内にあるため、大規模地震が発生した場合に備え、直接的な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ることを基本的な方針とし、地震災害対策の計画・具体化を進めています。具体的な有事対応として、2024年1月1日に発生した能登半島地震では、震源地に近い石川サンケン株式会社の3工場（堀松工場、志賀工場、能登工場）が被害を受け、同工場における製品の生産・出荷が一時的に停止する事態が生じたため、災害対策本部を速やかに設置し、従業員の安否確認を第一優先として対応し、工場の早期再稼働に向けた対応を進め、3月末までに全ての工場において、全面的に生産を再開しました。 平常時の取り組みとしては、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に対応した方式を新たに構築するなど、災害対応力の向上を図っています。また、安否確認システムを導入しており、危機発生時には迅速な安否確認と、速やかな支援に繋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、主に大規模地震のリスクを想定し国内生産子会社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。 感染症のリスクに関しては、新型コロナウイルス感染症対策での経験をもとに、新たな感染症が発生した場合においても、災害対策本部を設置し、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。

リスク	リスク認識	リスクへの対応
事業活動リスク		
新製品開発	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、当社グループの収益性が低下するリスク	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・管理及び次世代製品の企画策定を推し進め、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。新製品開発においては、開発ゲート管理の強化により、その実現力を向上させるとともに、新製品開発活動を加速すべく、当社ものづくり開発センターを核とする開発改革を推進しています。
価格競争	当社グループの価格引下げへの対応力を上回るような競合企業による低価格製品の出現、取引先の需要の変化、エネルギー価格及び原材料価格の大幅な高騰等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、適正売価条件獲得による既存製品の収益改善、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。
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 当社グループの事業に関連した知的財産権が第三者に成立した場合や、当社グループにおいて認識し得ない知的財産権が存在した場合、ロイヤリティーの支払い、当該知的財産権の使用禁止もしくは訴訟の提起がなされる可能性があり、これらにより費用負担の増加または製品の開発・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。
品質問題	大規模な製品の回収、修理等及び損害賠償責任につながるような製品の欠陥が、多額のコストや社会的信用の低下を招くリスク	保有する設計ノウハウや過去から蓄積している品質不具合情報の随時更新を行うほか、製品企画や設計、試作、量産化の各審査ステージを通じて開発段階から品質の作り込みを実現するための様々な施策を実施し、高度化、複雑化する製品の信頼性確保に努めています。
コーポレートリスク		
情報セキュリティ	外部からのサイバー攻撃や、当社役職員の不正行為による情報の流出、改ざん、消失、あるいは当社グループや取引先の情報システムの停止が発生した場合、社会的信用の低下、損害賠償費用が発生するリスク	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、全従業員を対象とする対応訓練など、リスク低減に向けた対応を実施しているほか、サイバーセキュリティについての定期的な内部評価も実施しています。また、人的セキュリティに関しては、SNSの適正な取り扱い、持ち出し可能な記録媒体の使用制限、退職者に対する機密情報の持ち出し防止などを徹底するほか、役職員に対するコンプライアンス教育においても情報管理に対するテーマを充実させ、意識向上を図っています。
コンプライアンス	重大なコンプライアンス上の問題が発生した場合、当社グループの事業活動が制限されることはもとより社会的信用の低下を招くリスク	法的規制については、各事業の所管部門、グループ会社、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等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。社会規範については、全役職員に対するコンプライアンス意識調査を定期的に実施するほか、個人単位で行われていたコンプライアンス教育に職場単位の教育も追加し、教育内容を質・量の両面で充実させています。また、既に運用している「内部通報制度」についても常に見直しを行い、実効性の向上を図っています。
税務リスク	各国税務当局との間で見解の相違が生じる場合、多額の追徴課税を課されるリスクおよび移転価格税制の課税による二重課税リスク等の税務リスク 税制の変更が当社グループの予想を超えて実施された場合に、当社グループの経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼすリスク	税務に関するガバナンス体制を整備するとともに、各国・地域における税制の変化に関して海外子会社と情報共有を実施することで、早期に税務リスク情報を収集し、法令の立法趣旨に照らして税務処理の決定を行っています。また、税務処理に不確実性が残った場合は、外部専門家への相談を行い税務リスク低減に努めています。
人財採用・確保	急速な市場規模の拡大、技術革新における専門性の高い人財獲得競争の激化により、今後さらに優秀な人財の維持確保が難しくなるリスク	計画的な定期・中途採用に加え、外国籍社員採用やリファラル採用等様々な採用手法の実施・強化、シニア層の活用、働き方改革の促進、教育制度の充実を図り、多様な人財の確保・定着に努めています。

財務データ（11年分）

（単位：百万円）

年度	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	**2023**
（経営成績）											
売上高	¥144,467	¥160,724	¥155,919	¥158,772	¥175,209	¥173,650	¥160,217	¥156,795	¥175,660	¥225,387	**¥235,221**
営業利益	7,777	11,199	6,803	5,930	12,026	10,531	4,309	(1,198)	13,720	26,156	**19,539**
営業利益率（%）	5.4	7.0	4.4	3.7	6.9	6.1	2.7	(0.8)	7.8	11.6	**8.3**
税金等調整前当期純利益（損失）	5,468	11,575	2,068	4,582	(6,505)	9,028	(1,638)	(7,197)	13,275	26,250	**9,530**
親会社株主に帰属する当期純利益（損失）	5,029	7,942	171	1,739	(11,421)	3,967	(5,559)	(6,952)	3,204	9,533	**(8,112)**
（キャッシュ・フロー）											
営業活動によるキャッシュ・フロー	10,658	9,973	7,799	19,237	14,521	14,604	13,118	7,629	13,675	19,200	**15,528**
投資活動によるキャッシュ・フロー	(11,176)	(14,234)	(11,344)	(10,931)	(16,644)	(21,783)	(8,311)	(12,294)	(12,598)	(27,679)	**(89,111)**
財務活動によるキャッシュ・フロー	2,714	5,692	5,044	(3,360)	13,233	(1,990)	12,215	21,086	(6,592)	11,712	**51,275**
（財務指標）											
総資産経常利益率（ROA）（%）	4.8	5.8	2.0	2.7	6.4	4.9	1.4	(1.6)	5.7	10.0	**(7.0)**
自己資本当期純利益率（ROE）（%）	11.4	14.3	0.3	3.2	(20.8)	7.0	(10.3)	(10.4)	3.6	9.3	**(7.0)**
（1株当たり指標）※											
1株当たり純資産（円）	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	**4,943.45**
1株当たり当期純利益（損失）（円）	41.47	65.50	1.41	14.35	(471.22)	163.70	(229.83)	(287.96)	132.79	394.87	**(335.99)**
1株当たり年間配当金（円）	6.00	6.50	3.50	3.50	30.00	30.00	30.00	0.00	30.00	30.00	**15.00**

※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。

非財務データ（5年分）

環境データ

年度	2019	2020	2021	2022	**2023**
電力使用量（kWh）	159,258,107	150,688,423	153,251,762	143,655,463	**135,629,933**
Scope1 CO_2排出量（t-CO_2）	6,462	6,440	5,882	6,223	**6,126**
Scope2 CO_2排出量（t-CO_2）	86,620	79,855	74,938	69,458	**61,338**
Scope3 CO_2排出量（t-CO_2）	–	242,837	–	285,935	**329,213**
取水量（m^3）	2,246,563	2,120,489	2,062,447	1,990,970	**1,711,233**
上水（m^3）	373,652	343,314	319,945	301,649	**296,696**
地下水（m^3）	753,947	720,002	620,965	634,982	**458,260**
工業用水（m^3）	1,118,964	1,057,173	1,121,536	1,054,339	**956,277**
取水量の売上高原単位（m^3/10億円）	14,022	13,524	11,741	8,834	**7,275**
廃棄物 総排出量（t）	4,659	4,521	4,170	3,318	**1,915**

※グループ合計の範囲：サンケン電気本社、石川サンケン※1、山形サンケン、福島サンケン、大連サンケン※2、旧川越工場※3、サンケンオブトプロダクツ※4、鹿島サンケン※5、半導体信頼性評価センター、 非生産拠点（営業拠点、サンケンプラザ）
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）
※1 2022年1月 石川サンケン内工場再編（町野工場を内浦工場に統合し、能登工場として再編）。2023年4月現在は堀松工場、志賀工場、能登工場が対象
※2 2022年4月 算定対象に追加
※3 2021年4月 グループ内事業再編（他社へ譲渡）
※4 2021年4月 グループ内事業再編（石川サンケン堀松工場に統合）
※5 2021年12月 グループ内事業再編（石川サンケン堀松工場に統合。2022年5月閉鎖）

人財データ

年度	2019	2020	2021	2022	**2023**
連結従業員数（人）	9,183	8,431	8,101	8,707	**8,534**
└国内従業員数（人）	3,327	3,092	2,547	2,479	**2,408**
└海外従業員数（人）	5,856	5,339	5,554	6,228	**6,126**
└海外従業員比率（%）	63.8	63.3	68.6	71.5	**71.8**
└女性管理職比率※6,7（%）	1.5	2.0	3.2	4.5	**3.3**
有給休暇取得率※6,7（%）	62.80	52.90	57.00	59.20	**63.00**
障がい者雇用率※6,7（%）	2.11	1.96	2.38	2.50	**2.43**
労働災害度数率※6（%）	0.48	0.00	0.00	0.00	**0.00**
労働災害強度率※6（%）	0.020	0.000	0.000	0.000	**0.000**
男性育児休業取得率※6（%）	12.5	18.8	47.1	53.8	**93.8**
1人当たりの総労働時間※6（年間）	1,730	1,790	1,804	1,884	**1,834**
1人当たりの総労働時間※6（1日換算）	7.45	7.61	7.61	8.40	**8.40**
喫煙率※6（%）	19.72	15.93	15.18	13.01	**10.89**
内部通報件数※8	22	16	7	6	**15**

※6 サンケン電気単体
※7 過去データも含め算定方法を変更して算出。
※8 国内拠点合計

会社情報・株式情報

会社情報

商号	サンケン電気株式会社 Sanken Electric Co., Ltd.
商標	SanKen
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、電子回路の製造及び販売 2. 電気機械器具の製造及び販売 3. 前各号に付帯する一切の業務

► 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



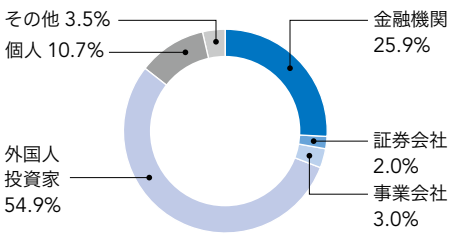
https://www.youtube.com/@sankenelectric/about

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

株式の状況（2024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 （自己株式874,214株を含む）
株主数	9,535名

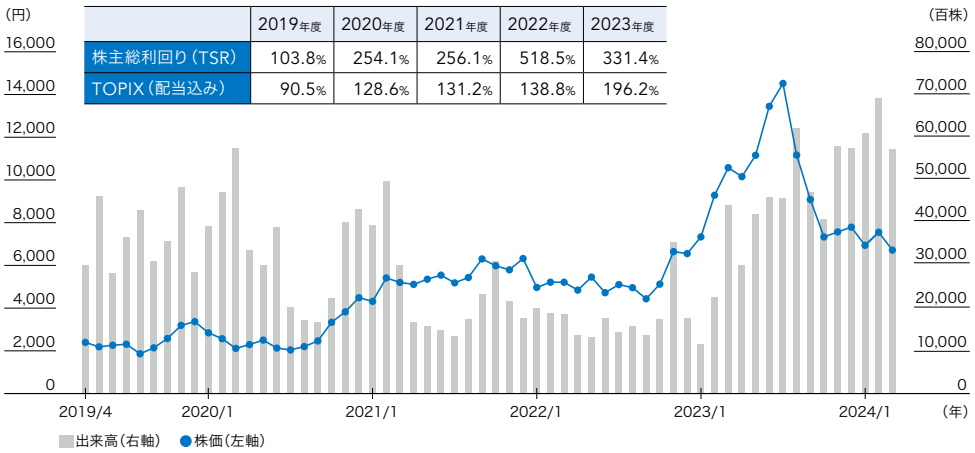
所有者別分布状況（2024年3月31日現在）



大株主（2024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）	2,450	10.11%
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	941	3.88%
サンテラ（ケイマン）リミテッドアズトラスティオブイーシーエム マスターファンド	905	3.73%
BNP PARIBAS LUXEMBOURG / 2S / JASDEC SECURITIES / UCITS ASSETS	839	3.46%
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	787	3.25%
エムエルアイフォークライアントジェネラルオムニノンコラテラル ノントリーティーピービー	767	3.16%
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	561	2.31%

株価と出来高の推移



	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
株主総利回り（TSR）	103.8%	254.1%	256.1%	518.5%	331.4%
TOPIX（配当込み）	90.5%	128.6%	131.2%	138.8%	196.2%