

The SanKen logo is rendered in a white, stylized, bold font. The letters 'S' and 'K' are particularly prominent, with the 'S' having a thick, horizontal top bar that extends across the top of the 'K'.

サンケン電気株式会社

埼玉県新座市北野三丁目 6 番 3 号

Tel : 048-472-1111 Fax : 048-471-6249

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

The SanKen logo is rendered in a white, stylized, bold font. The letters 'S' and 'K' are particularly prominent, with the 'S' having a thick, horizontal top bar that extends across the top of the 'K'.

サンケン電気株式会社

The background of the entire page is a high-resolution photograph of the Earth as seen from space. The curve of the planet is visible, showing a mix of blue oceans, white clouds, and brownish-green landmasses. The lighting is soft, suggesting a sunrise or sunset from the perspective of the viewer in space.

## サンケンレポート2019

# サンケン電気の製品には 社会課題を解決する チカラがある

## フィロソフィー

### 経営理念

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

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

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

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

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

# Power Electronics for Your Innovat!on

## スローガンの意味

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

## プロフィール

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

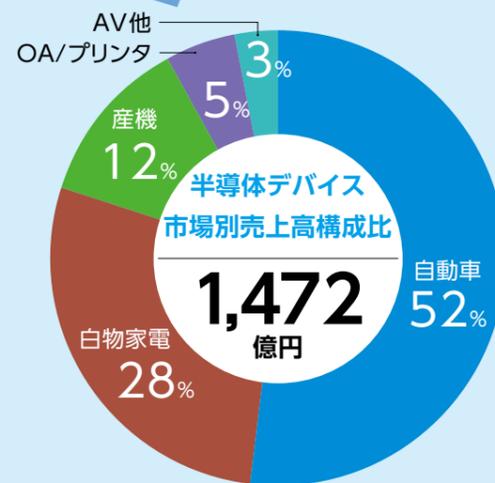
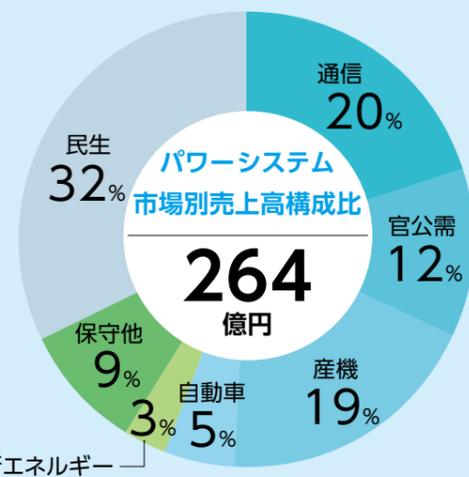
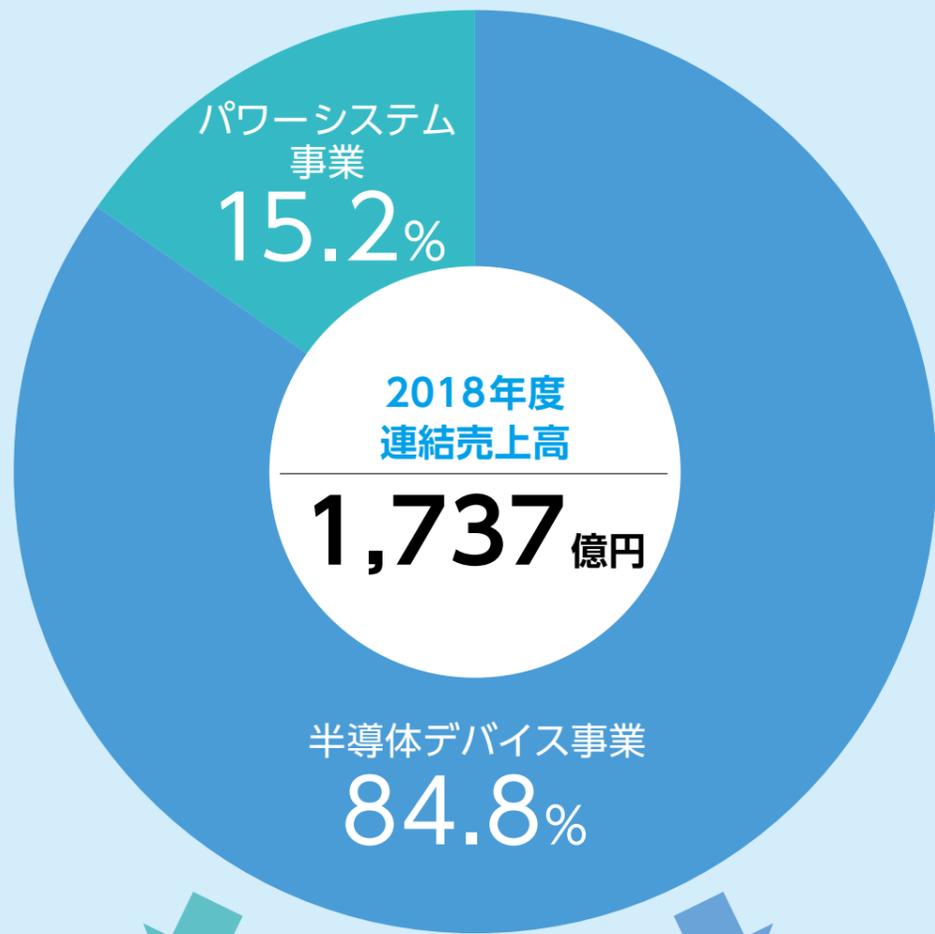
研究所時代から続く亜酸化銅、セレン整流器での成果をもって半導体専業の工場を創設。1958年には、当時世界でも画期的な熱拡散型シリコンダイオード、引き続いてシリコンパワートランジスタの試作に成功。以降、エレクトロニクス産業とともに成長し、パワーエレクトロニクス分野のメーカーとして確かな地位を築き、そして時代の変化を捉え、社会が、お客様が求める多様なニーズにお応えする電源およびその周辺事業領域において高品質のソリューションを提供してきました。これまでも、またこれからも、独創的で先進的な製品を供給し、パワーエレクトロニクスの分野で卓越した革新者であり続けることに挑戦していきます。

## 目次

プロフィール	CTOメッセージ	32
フィロソフィー	CSR	34
事業概要	環境貢献製品	36
主要製品群	環境パフォーマンス	38
ターゲット領域	環境貢献活動	39
ステークホルダーの皆様へ	社会貢献活動	40
価値創造の歴史	コーポレート・ガバナンス	42
製品のInnovation	コーポレート・ガバナンス	44
人のInnovation	サンケングループを支えるマネジメント	46
社会のInnovation	社外取締役メッセージ	48
社長インタビュー	役員一覧	49
財務・非財務ハイライト	IR/SR活動	50
事業別概況	主要連結財務・非財務データ(11年分)	52
半導体デバイス事業	財務諸表	56
パワーシステム事業	事業等のリスク	58
特集1 グローバル生産拠点とものづくり	株式情報	59
特集2 エンジニアのグローバル登用と育成	会社情報	59
特集3 「ペットポタル®」によるCSR活動		

事業概要～セグメント別売上高～

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



主要製品群

サンケン電気が誇る **主力製品**

自動車向け製品

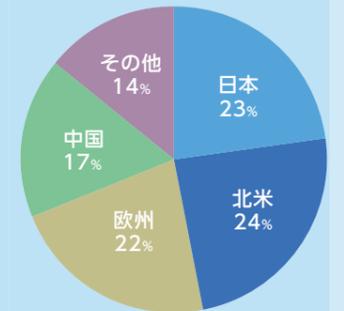


快適性や安全性、走行性能の追求などにより、自動車搭載部品は急速にエレクトロニクス化が進んでいます。従来より高い実績を持つオルタネータ用ダイオードやレギュレータICなどの製品ラインアップに加え、近年はハイブリッド車や電気自動車向けの製品が着実に増えてきています。また、自動車向け磁気センサーでは世界トップクラスのシェアを誇ります。



地域別・市場別売上構成

磁気センサーの地域別売上構成



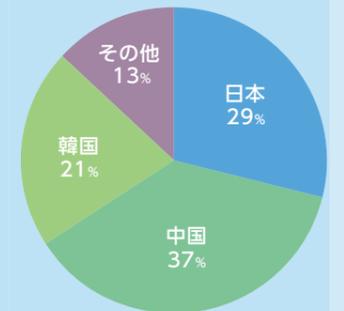
白物家電向け製品



環境問題を背景として、各国で二酸化炭素(CO<sub>2</sub>)排出規制や電力供給の制限が強化される傾向の中、エアコン・洗濯機・冷蔵庫などの家電製品において、省エネ効果の高いインバータ化の動きが加速しています。インバータ家電の中にはモータ駆動用IPMと呼ばれる当社のICが使われており、サンケン電気のIPMは、家電製品の中で世界の家庭の電力消費量の削減に貢献しています。



白物IPMの地域別売上構成



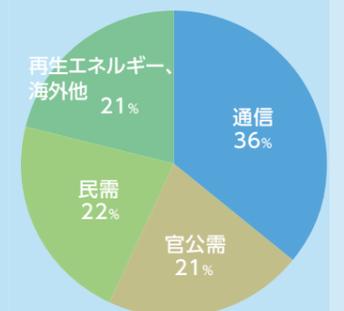
社会インフラ向け製品



サンケン電気のUPS(無停電電源装置)は、IT機器、工場生産設備やトンネル照明設備などの社会インフラ市場において高い実績を誇ります。また、近年は監視カメラや通信機器のバックアップなど屋外で使える電源装置の需要も高まっており、防水・防塵性能に優れた製品を展開しています。通信市場では、基地局向け電源装置の実績も豊富で、5G通信規格の普及に向けた製品の開発を強化しています。



社会システム市場別売上構成



## ターゲット領域

「2018年中期経営計画」(18中計)では、以下の成長分野をターゲット領域に定め、注力していきます。



## ステークホルダーの皆様へ

時代の変化を見据え、サンケングループの未来づくりに向け、経営を押し進める。

私たちサンケングループは、経営理念に則り、半導体をコアビジネスに技術力と創造力の革新に努め、独自技術によるグローバルな事業展開を進めるとともに、企業に対する社会的要請や環境調和への着実な対応を通じて、企業価値を最大限に高めるべく、確固たる経営基盤の確保に邁進しております。私たちを取り巻く環境は、現在、大きな変化の只中にあります。高度経済成長を達成した新興国での環境意識や規制の高まり、電気自動車、自動運転技術の発展、AIやIoT、5Gをはじめとする新技術の台頭から変化が加速する一方、社会の持続的成長を目標とするSDGsへの対応、職場での多様性への対応、効率的な働き方へのシフトなど、時代の要請は増えています。こうした中で、当社が「18中計」で戦略市場と位置付ける「自動車」「白物家電」「産業機器」「通信」「新エネルギー」の5つの市場は、ともに拡大が予測され、社会はやがて技術的特異点(Technological Singularity)へと到達し、新たな未来へと導かれるかもしれません。

変化の著しい時代に勝ち残り、そして企業に課せられた社会のニーズに対応するために、事業活動とCSR活動を一体化させたESG経営を着実に実施することはますます重要性を高めています。そうした時代を見据えながら、「独自性のある技術、人と組織のパフォーマンスで成長する高収益企業」を実現させ、10年後のあるべき姿を目指してまいります。

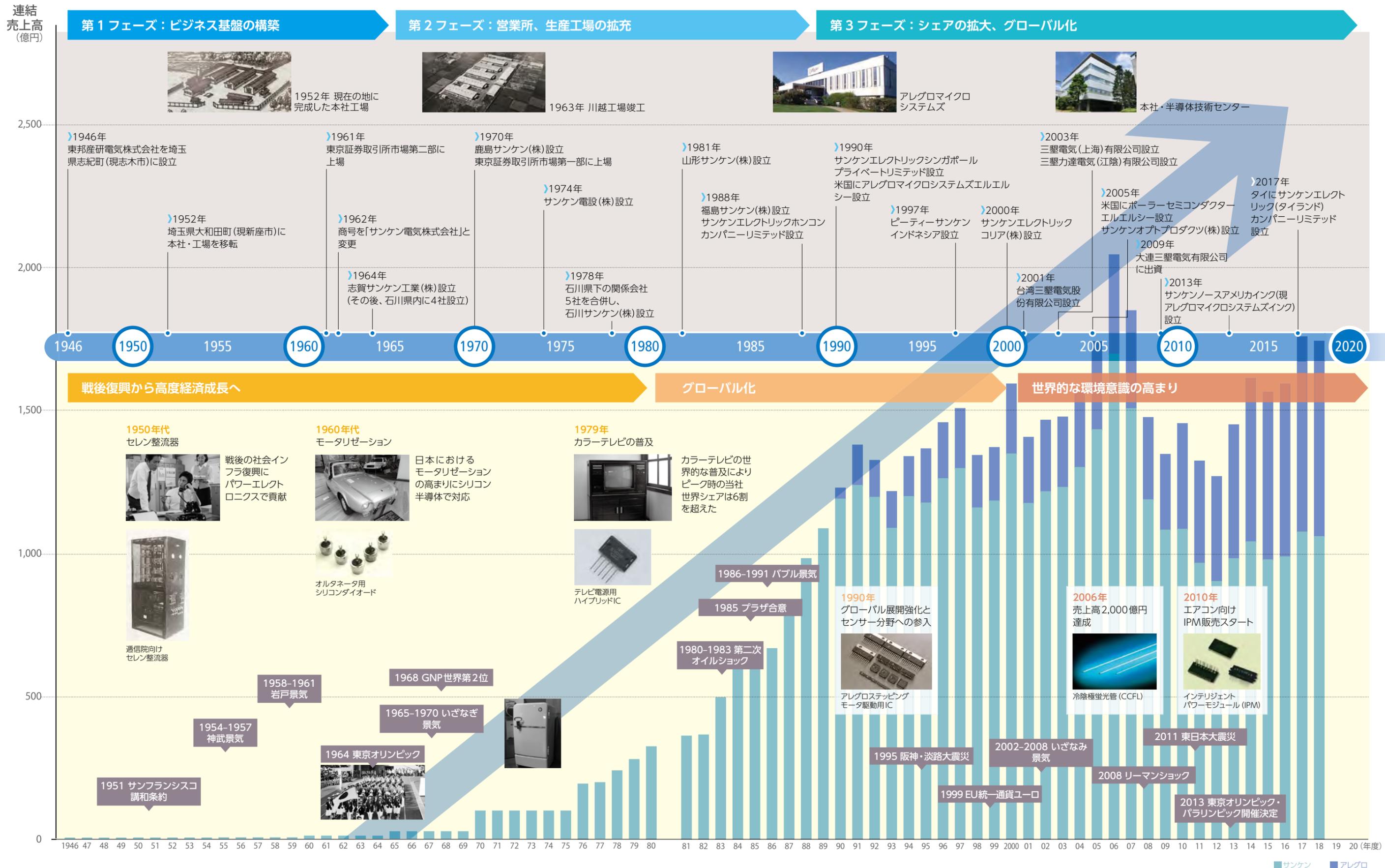
ステークホルダーの皆様から、これまで以上に産業・経済・文化の発展に貢献する価値ある企業と認めていただくとともに、社員一人ひとりが尊重され自己の成長を実感できる企業になりたいと考えております。

本レポートをご一読いただき、当社の経営に対するご理解を深めていただければ幸いです。



代表取締役社長 和田 節

# 価値創造の歴史 1946年の設立以来、不断の研究開発を積み重ね、時代のニーズに応え、グローバルな社会課題の解決に挑戦しています。



節電効果  
**40億**  
**kWh**  
(自社推定)

# 製品の *Innovation*



## 地球規模での省エネを実現

サンケン電気のパワー半導体は、信頼性の高いアナログパワーデバイスから高効率のデジタル制御デバイスまで様々な製品を展開しています。近年急速に売上規模を拡大させているのが高圧のモータドライバ製品です。その背景にあるのは、地球規模での環境保護意識の高まりからくる、エアコン、洗濯機、冷蔵庫などの白物家電の省エネルギー化への要請です。

例えば、中国は世界で最も環境規制の厳しい国です。従来の高度経済成長路線を転換し、持続的成長が可能な経済社会へと構造改革を推進しようとしています。白物家電における省エネルギー化技術には、モータ制御のインバータ化

が大きな役割を担っています。モータのインバータ制御にはパワー半導体による制御が必要となり、そこには当社のIPM(インテリジェント・パワー・モジュール)が多く使われています。家電の中でも電力消費量の大きいのがルームエアコンです。インバータエアコンは、非インバータ機に比べ30%程度の省エネルギー効果があるとされています。日本市場でのエアコンのインバータ化率が100%であるのに比べ、中国やアジア諸国では半数ま

でに達しない水準であり、特に中国では、政府主導により数年以内にエアコンのインバータ化率100%を目標とする環境規制強化の動きがあります。

当社の2018年度のIPM製品売上純増分から市場でのインバータエアコンの台数増を換算し、そのエアコンの一般的な節電効果を試算した合計は、一般的な中規模火力発電所の年間発電量に匹敵する約40億kWhという結果になりました。サンケン電

気のIPMはこの大きな省エネルギー効果の一端を担っています。またこの40億kWhという節電効果は、日本国内サンケングループの年間総使用電力量の約26年分に相当します。

二酸化炭素(CO<sub>2</sub>)排出量の削減が、地球規模で解決すべき課題となっている現在、私たちの生み出した半世紀以上に亘る半導体技術のイノベーションと、車載デバイスで培った確かな品質とものづくりがこれを支え、製品となって、お客様の、そして社

会のイノベーションに貢献しています。サンケン電気製品へのニーズはますます高まっています。

事業別概況 半導体デバイス事業・・・P22～P23

地球環境貢献製品の開発に努めて・・・P26～P27



# 人のInnovation

海外拠点従業員

# 64%

(連結ベース)

## 価値創造の源泉は人にある — Allegro —

(右より)

アレグロ マイクロシステムズ インク  
取締役会長

鈴木 善博

アレグロ マイクロシステムズ インク  
取締役社長兼CEO

Ravi Vig

アレグロ マイクロシステムズ インク  
上席副社長兼CFO

Paul Walsh

法は米国式に改めました。また、アレグロの強みである独自性のある製品開発へは集中的に投資しました。経営改革の過程では、大幅な人員削減や、米国2工場のうち設備の老朽化した1工場を閉鎖するという決断も冷静に実行しました。そのリストラクチャリングも、アレグロの経営陣とサンケン電気が徹底的な議論を尽くすことで、相互の人と人の信頼のエンゲージメントにより実行されたのです。そして改善が始まり会社が変わり始めると、当初は傍観していた人たちも積極的に関与し始め、さらに行動にもコミットし始め、指示を待つ受け身集団から自律的にチャレンジする集団へと変革しました。この変革を、人と人

現在、サンケン電気の成長を牽引しているのが、売上高の約4割を占める米国アレグロマイクロシステムズインク(以下、アレグロ)。自動車への安全機能強化に対する希求の増大、電気自動車と自動運転の本格化により、磁気センサーに対するニーズは日増しに高まっており、アレグロの世界的なプレゼンスも増しています。しかしながら、アレグロが今日の成功に至るまでには、10年以上に及び粘り強い経営改革の歴史がありました。

アレグロがM&Aによりサンケングループの仲間入りをしたのは1990年。サンケン電気では、念願の海外進出を果たしたこともあり、M&A直後はアレグロの高い技術力とのシナジーが期待

されていました。しかし、期待に反して、最初の10年間は経営状態は悪化の一途を辿りました。以降、経営改革を加速し、日本本社から異なる分野(技術、生産、経理、営業)の専門家人材4名を現地に派遣し、一年間常駐させることで、アレグロの実態を徹底的に精査させました。4名の専門家が下した総合的な判断は、「素晴らしい人材のいる集団と判断でき、そこから志のある人と将来への明確なエンゲージメントを結ぶ。そして経営の基本に立ち返って利益体質への改善の徹底と独自の差別化技術開発を推進することで製品の付加価値を向上させ、短期間で黒字化を実現する」というものでした。アレグロへの出資は継続され、現地経営との

徹底した本音の議論から本格的な経営改革がスタートしました。改革実施にあたっては、アレグロの中でも現場の出身であり、アレグロの将来をサンケン本社と共有でき、強い危機感を持つ人物を社長に抜擢しました。

最初に取り組んだのは、会社の将来像としてのSCV(Strategic corporate vision)を現地の徹底的な議論により策定したことでした。製品ポートフォリオを見直し、組織体制をビジネスユニット制に変更、権限委譲と同時に責任所在の明確化から賞罰を徹底させました。さらに、日本の経営手法をそのまま米国企業であるアレグロに中途半端に導入するのではなく、すべての会社運営方

との信頼の中で、欧米的ロジックにより進められたことは、一人ひとりの達成感と満足感に繋がり、その後アレグロが成長を実現する礎となりました。

現在のアレグロの磁気センサーにおける世界的なプレゼンスは、文化の違いを踏まえたコミュニケーションと、人と人との信頼関係構築によるものであり、まさにサンケン電気のヒューマン・マネジメントが実を結んだ、クロスボーダーM&Aの成功例と言えます。

エンジニアのグローバル登用と育成・・・P28～P29

# 社会の *Innovation*

## 地域社会への貢献

—輪島・白米千枚田あぜのきらめき—

地域社会への  
貢献金額

31億円  
の経済効果

(輪島市役所推定)



輪島市役所 古戸 直美さん

「ペットボトル®」の仕組みは、容器に「太陽パネル」と「充電電池」「LED」を組み込んだもので、昼の太陽エネルギーで発電・蓄電し、暗くなるとLEDが自動的に点灯するというシンプルな発光装置です。

化石燃料による発電ではなく、太陽光エネルギーを利用するものなので、地球環境に優しく経済的と大変好評をいただいています。

石川県輪島市には、日本海に面した斜面にたくさんの田んぼが棚のように広がる通称「千枚田」があります。その美しさから国の名勝にも指定されているほど。輪島市の白米千枚田は甲子園球場とほぼ同じ広さの4ヘクタール。しかし、2007年、能登半島を襲ったマグニチュード6.9の大地震により、輪島市を中心に石川県の被害は、死者1名、負傷者356名、家屋全壊684棟にも及び、輪島市の観光客は激減していました。

2011年11月、LED「ペットボトル®」を使って千枚田をイルミ

ネーションする「輪島・白米千枚田あぜのきらめき」プロジェクトがスタート。キャンドル使用の時に比べ、期間はおよそ2ヵ月間にも延びました(現在は10月~3月の6ヵ月間の開催)。2019年には9回目を迎える千枚田のイルミネーションは「ペットボトル®」の数が25,000個まで増え、能登地方の冬の観光資源にまで成長しています。

輪島市役所産業部観光課の古戸直美さんは、「輪島市には白米千枚田など数多くの観光名所がありますが、宿泊されるお客様は

全体の15%程度です。通過型観光から滞在型観光への転換が長年の課題でした。能登半島地震というピンチを乗り越え、観光オフシーズンである冬場に夜のイルミネーション「あぜのきらめき」を開始したことで、冬場の宿泊客が少しずつ増えてきています。まさに、ピンチがチャンスに変わりました」と語っています。震災からの復興を目指す輪島市に協力してサンケンの技術を地域貢献に役立てることができたCSR活動です。

「ペットボトル®」は1色からスタートしましたが、2013年には

2色になり、2017年には鈴虫の鳴き声が聞こえる「鈴虫型ペットボトル®」が登場し、2018年には千枚田の四季をイメージした「桜のピンク」「稲と木の緑」「稲穂の黄金」「日本海の荒波の青」の4色が15分ごとに変化するタイプへと進化しています。

ペットボトル®によるCSR活動.....P30~P31

社会貢献活動.....P40~P41

## サンケン電気の存在意義に触れる

半世紀以上に及ぶパワーエレクトロニクスでの実績が物語る  
堅牢性と信頼性で培われたお客様との深い繋がり

**【サンケン電気】をひとことで言うとしたらどのような会社ですか。**

「電気」という幅広い領域の中で、パワーエレクトロニクスに主たるビジネスを置いた会社です。「電気」そのものは、扱いによっては人間にとって危険なものになる場合もありますが、人類が近代的な生活を送るためにはなくてはならぬもので、ここをパワーエレクトロニクスが下支えしているのです。当社がビジネスとして手掛ける領域は極めてニッチで、ワールドワイドに展開しているという点で「グローバルなニッチプレーヤー」でもあります。また、ビジネスの性格は「縁の下の力持ち」という言い方もできます。世の中にはなくてはならないビジネスを行っている、サンケン電気はそのような存在であると言えます。

**【サンケン電気】が得意とするパワー半導体とは？**

パワー半導体をひとことで言うと、省エネや環境対応車に不可欠なパワーマネジメントのキーデバイスであり、社会の変革を根底から支えているものです。当社の売上に占める比率はパワー半導体が最も高いのですが、事業そのものはパワー半導体をコアにした「パワーエレクトロニクス」という見方をしています。消費者の目にあまり触れない様々な機器の中で機能するデバイスとしての領域から、例えばスマートフォンの通信機能を支える通信基地局用電源や、高速道路トンネルの照明をバックアップする大型電源、あるいは空港の滑走路上で安定的に灯火させる電源システムなどのパワーエレクトロニクスまでが私たちの主力商品ですので、「半導体」だけではなくその周辺領域の「パワーソリューション」もビジネスの範疇であることを付け加えさせていただきます。

代表取締役社長

和田 節

# 18中計スローガン「Power Electronics for Your Innovat!on」に込められた思い

「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ます」



## 18中計初年度(2018年度)をどのように評価していますか？

2018年の秋頃までほぼ計画線上をトレースしてきましたが、年が変わってから米中貿易摩擦の影響で自動車を中心にかなり減速し、中計初年度は残念ながら若干の未達に終わりました。2019年度は、当初夏前から回復基調になるだろうとの見方が多かったのですが、時間の経過とともにますます先行きの不透明感が強くなるという見方に変ってきています。サプライチェーンの様々な段階で在庫調整が始まると、自動車の場合は調整が長引く傾向にあります。18中計2年目である2019年度以降は成果を出していく年になりますが、世界的な経済の変調から当社の経営環境も非常に厳しい中での運営が想定されます。中国の白物家電向け製品のように、貿易問題の影響をほとんど受けないビジネスでどこまで自動車や産業機器向けの落ち込みを下支えできるか、まさに正念場です。

## 18中計で掲げられた3つのイノベーションの繋がりに、そこに込められた思いを教えてください。

当社のお客様である自動車や家電メーカーは、社会の要望に応えるための製品を作ろうと、もっと機能や性能の良いものを作りたい

い、もっとコストを低く作りたいなど、色々なニーズをお持ちになっています。そのようなニーズに対して、パワーエレクトロニクスの観点から、もっと性能の良い製品、もっとエネルギーセービングが可能な製品を私たちが提案し、お客様が私たちがうまく活用していただくことによって、お客様が思いもかけないような良い商品を生み出すことができる、このような活動こそが「お客様のイノベーション」に繋がると考えています。

今、当社が保有する主力のアプリケーションとして、自動車と白物家電があります。自動車と言えば「安全」であり、これを機能として成立させるために「二重化」を特にクローズアップしています。これは例えば、ブレーキやステアリングの作動など走行を制御するシステムの故障によって制御が効かなくなる状態を避けるため、一系統が故障してももう一系統が作動するという機能を指します。単にこれを二重化するだけでは2倍の価格・容積になってしまい、なかなか課題解決として前に進みません。技術的なハードルはありますが、より小さく、より低価格でシステムが構成できることを、私たちのパワーエレクトロニクスの中で提案し、解決していくということになります。さらに今後普及が望まれているADAS(先進運転支援システム)があります。ADASでは、車外の環境をカメラやレーダーが見て、様々なセンシングを機能させながら人間の運転を支援することになります。センシングされた情報によって、しっかりと作動する半導体を私たちが作り、その役割を果たすことで、初めてお客様がやりたいことを実現していただく、またサポートさせていただくということになります。また、エアコンをはじめとする冷蔵庫・洗濯機などの白物家電領域では、完全にエネルギー効率を高め、結果省エネにしっかりと貢献することになります。日本では既にエアコンのインバータ化率は100%に達していますが、世界ではまだ50%に届かない状況です。インバータ化率を上げるために、お客様が生産するエアコンにより効率を高めた当社のIPM(インテリジェントパワーモジュール)を提案していくことが、お客様のイノベーションに貢献すると考えています。

「社員のイノベーション」についてですが、これはお客様のイノベーションに繋がっていくところがあります。自分の仕事がお客様に貢献しているという社会貢献への意識も醸成され、一人ひとりの

考え方のベースが変わり、モチベーションも上がってくる、さらには勉強熱心になって、知識レベルも意識レベルも変わっていくことこそ社員のイノベーションに繋がります。

「社会のイノベーション」というと、これまで述べてきたことの総合になりますが、地域貢献も推進しながら、私たちの作っているパワーエレクトロニクス商品を使うことで、社会での課題を解決し、より良い社会になって行くことに尽きます。

現在、情報・通信の分野では5G(第5世代移動通信システム)が注目されていますが、これは通信の方式であって、通信端末を揃えただけでは5Gとしての通信は成立しません。スマートフォンは電池で起動しても、周囲に通信するための無線基地局がなければ、メールも通話もできません。そしてその無線基地局に電気が供給されていなければ、通信そのものが成立しません。その無線基地局網を作るためのさらにベースとなる電源インフラを含め、私たちがしっかりその構築を担っていくことで社会に貢献する。そうなる人間一人ひとりの生活が変わって、これがイノベーションに繋がる、そういう領域を私たちは手掛けているのです。このようなインフラの構築に携わっているビジネスの一環として、インドネシアでの活動が挙げられます。インドネシアには電気が供給されていない島が数多くあります。無電化地域と呼ばれるこれらの場所で、私たちのパワーエレクトロニクス技術と太陽光発電、電気を貯める蓄電の技術を組み合わせた商品の提供を目指そうというものです。これも社会への貢献とともにイノベーションに繋がるとみています。また、このような国家レベルのプロジェクトに社員が参画するには、現地の大学からの協力も得ながら、様々な視点で知見・知識を養っていく必要があり、こうした活動を通じても社員一人ひとりのイノベーションに繋がっている、そう考えています。

## 自動車のワールドワイドでの成長、アジア地域を中心とした白物家電向けでの大きな伸びなど、「グローバルにパワーエレクトロニクスを通じて社会課題を解決している」という自負はありますか？

売上規模では自動車と白物家電が多くを占めますが、18中計では産業機器や民生・新エネルギーも含め5つの戦略市場を成長分野に置いています。産業機器には上記の通信も含めてとなりますが、ロボットやデータセンターのサーバー向けの製品も含まれます。もともとサンケンブランドでは、自動車向け半導体が得意ですし、米子会社のアレグロマイクロシステムズも自動車向けの比率が高くなっています。自動車向けの半導体では、当社は既に50年以上の実績がありますが、自動車の電子化がますます進んでいく中で、私たちのアプローチも従来とは異なる領域に移ろうとしています。従来、内燃エンジン系の半導体が主力でしたが、今取り組んでいることは、より低燃費に貢献することはもとより、安全系あるいは環境対応車や自動運転に対応する半導体など、開発案件の半分以上が新分野へシフトしています。自動車向けとしては5年程度のスパンでの開発を行っていますが、2025年ぐらいから内燃エンジン車がピークアウトするとも言われており、先を見据えた安全・環境・電動化案件に着々と開発リソースのシフトが進んでいます。自動車の動力が内燃エンジンから電気モーターへと変わり、自動運転



となっても様々なコンピュータ制御には電気が必要になります。自動車の生産台数は著しく増えるわけではないのですが、電子化が一層進むと1台当たりを使う半導体の搭載数は増えていき、私たちの出荷も増えます。時代の先を読み、どのような自動車になっていくのか、ということをお客様と一緒に考えながら、私たちのできることを提案することになります。白物家電も同様に、環境対応とエネルギー効率を上げていくということになりますが、効率を良くするための半導体として一番効果が高いのは、コンプレッサやファンなど容量の大きなモーターの駆動部であり、その効率が良くなるのがベストプラクティスだとみています。マイコンできめ細かく演算しながら電気の供給量をコントロールし、モーターの回転数をコントロールする、まさに「心臓部」を担っているという自負を当社の技術者は持っています。

さらに精査は必要ですが、次のような技術者の試算があります。世界的にインバータ化が進むエアコン市場において、2018年度1年間に販売増となった当社の製品がインバータエアコンに搭載・出荷されることによって、省エネにどう貢献したかを改善金額として試算してみたところ、中規模の火力発電所1基分に相当する効果が得られたことが分かりました。CO<sub>2</sub>排出による大気汚染の深刻な原因の一つとも言える火力発電所を1基削減できるのであれば、環境に対する相当なインパクトがあると言えます。日本に旅行で来るアジア諸国の方々から「日本は空気が綺麗だ」とおっしゃいます。私たちは、保有する技術を駆使し、社会の根本課題をどうしたら解決できるのかという観点を開発段階から視野に入れていくことも必要と考えており、また私たちの製品がどのように社会の課題を解決したかを認識していくことも、社員にとっては次なるモチベーションであり、それがイノベーションに繋がれば、私たちの社会的意義、社会的価値の創出を自覚できると考えます。そこに様々なビジネスチャンスがあり、またビジネスとして成立するための利益をきちんと確保しながら事業計画を運営していく所存です。

## 「環境」を一種のビジネスチャンス、事業機会として捉える、というのはそれ自体がまさにSDGsそのものだと思います。

今までは、意識的にやっていたわけではありませんでした。特に厳しい品質管理体制をとっている自動車のサプライチェーンの



ように、グローバルスタンダードを超えた高いものづくりの意識で取り組んできたことは確かです。外から(SDGsのような)のスタンダードにどう対応しようかと戸惑うのではなく、今まで実現させてきたことをベースに新たなスタンダードをうまく取り込んで、サンケン電気の考え方をよりブラッシュアップさせ、明確にする機会になれば良いと考えています。それが社員に対するメッセージにもなります。

例として、有機ELテレビの中の電源基板に使われる当社のデジタル電源ICは、従来の電源構成の外側の様々な機能を取り込むことで部品点数を少なくし、電源の基板サイズを30%削減しています。お客様には薄型化、コストダウンというメリットがあり、資源という観点で見ると、資源の保護、廃棄物の削減に繋がっているとも言えます。火力発電所の話もそうですが、電力量削減などの新たな切り口で当社の開発や製品を見ていくと、さらに社内での見方が多様化し、様々な発想ができるようになると思います。

また、半導体の製造工程においては電気や水を沢山使いますので、工場では電気や水の使用量を減らす取り組みも実施しています。売上に比例して消費量自体は増えますが、売上に対する電気・水の使用率は下がっています。こうした自社での環境に対する取り組みとともに、当社の製品をお客様にご使用いただくことで、その輪が広がり、さらに大きい効果が生み出される、というバリューチェーンを意識すべきだと考えています。

**実際に製品を開発するのは大変かと思えます。「働き方改革」についてはどうお考えですか?開発や生産の効率を変えていく、という点ではいかがでしょうか?**

18中計の目標を達成するために部門ごとにKPIを設定しており、開発部門では新製品の売上比率や新製品開発件数をKPIに置いています。限られた時間の中で効率を上げていく、ということが重要になってきますので、経営としては環境を整えてあげる必要があります。SPP(サンケン パワーエレクトロニクス プラットフォーム)では後戻りをゼロとし、同時並行的なコンカレント手法で開発を進めています。材料の選定や設備・製造方法の検討にあ

たり、購買・技術・製造といった複数の部門が製品コンセプトの最初の段階で問題点を潰し込んでいく、という発想です。それを実行するためには、場所やITインフラを整える必要があり、社員がどれだけこのリソースを生かせるかが鍵となります。

このような新しい開発環境をしっかり作るため、本社構内に「ものづくり開発センター」を建設中であり、このセンターではパイロットラインを充実させ、製造方法の実験や、試作品による新たな製造ノウハウの蓄積などのための環境を整えていきます。技術者は、色々な考えの人が交じって、色々な刺激を感じたほうがより良いものが生まれるとも考えています。

**海外にデザインセンターを設けてグローバルで技術者を採用していますが、そのきっかけは?**

アメリカの東海岸など「特定の地域」を例にとると、半導体技術者の採用には限界があり、そうなると、視点を海外に広げざるを得ません。

この取り組みは米国子会社のアレグロから始まっていますが、多国籍な社会の中にあっても自国に帰りたいという技術者もあり、Uターンする優秀な技術者を核にして、Uターン先にデザインセンターを立ち上げるというものでした。

海外拠点をマネジメントする方法は地域によっても異なりますが、台湾の開発センターを例にすると、まず現地のトップ人材を決め、その人に現地の技術者を採用してもらいました。SPPは開発コンセプトなのでグローバルに定着させていきますが、今までの課題であった「開発手戻り」を無くすという発想は、むしろ海外では受け入れられると思っており、最初の段階で説明し、納得してもらうようにしています。

この先、将来に亘って人材は世界中から求める時代になります。社員には共通言語である英語を勉強してもらっており、1年間の海外研修制度も用意しています。昨年立ち上げた、サンケン電気の海外各開発センターの技術者は、元欧米系企業の出身者が多いため、今までサンケン社内では当たり前だと思っていた開発業務のやり方についてもよく議論しているようです。

**自動車、白物家電がメインというのはポートフォリオ上での強みだと思いますが、一方でリスクは何でしょうか?**

白物家電市場では、中国景気の落ち込みそのものです。環境規制が後退することはないと思いますが、景気の影響で進捗が遅れることは出てくるかもしれません。

自動車は、米中の貿易摩擦による影響が考えられますが、自動車の世界販売台数が減るとするのが一番のリスクだと思います。自動運転やシェアリングによって自動車の総台数が減るとも言われていますが、電子化の進展による半導体使用個数の増加が見込まれるので、まだそこまでは意識していません。

**ロードマップや18中計に絡めて、さらなる新しい領域は何だとお考えでしょうか?**

デバイスとパワーシステムの両事業の融合部分、技術のシナジー領域に参入できる市場があると思っています。1つは5Gの市場です。今後5Gが主流の世の中になると、28GHz帯などの新しい電波領域では超小型基地局が想定されます。数百メートル程度しか電波が飛ばないため、信号機や電柱、ビルの中などへのアンテナの設置が想定されます。サンケン電気は、パワーシステムの通信基地局用大型電源と、デバイスのモジュール技術を融合させ、さらには無線給電のような機能を備えた形で新しい提案をしていきたいと考えています。それから、ロボットのモータコントロールにも可能性を感じています。モータのコントロールは、エアコンでの駆動技術と同じですが、パワーがより大きくなりますので、パワーシステムとデバイスの技術を融合させたものが想定されます。これらの領域で一つの柱を作り、次世代のイノベーションへの橋渡しになればと考えています。

**最後に貴社のガバナンスやCSR活動への取り組みについて、またサステナビリティ(事業の持続可能性)などについて教えてください。**

ガバナンスの面では、経営の効率化と透明性の向上を図るべく、社外取締役役に米国弁護士のリチャード R. ルーリー氏、会計士の藤田則春氏、国際ビジネスに精通した東恵美子氏を招聘し、多様性を推進していきます。また、2018年度から設置している指名委員会、報酬委員会を本格的にスタートさせ、取締役の選解任や評価、業績に連動した報酬などの運用を実施していきます。

地域社会への貢献活動では、小中学生を対象とした環境教室や工作教室を各地で開催しています。当社が開発した製品を使用した「ペットポタル®」という太陽光発電パネル付きLEDを用い、次世代の環境意識の醸成と地域の活性化に努めています。

私たちの事業環境には、高い成長性が見込まれます。あとは、その中で勝ち残れるか、というところがポイントです。企業間の競争を踏まえ、将来を見据えたロードマップをしっかりと作り、より高付加価値を実現できる技術力・ものづくり力を強化し、それによって得た利益で次の技術開発に繋げる、という正のスパイラルを作っていきます。私たちは、利益だけではなく社会貢献性もしっかり意識していくことが、今後の会社の理想的なあり方だと思っています。

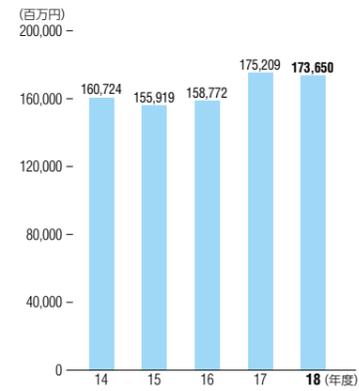
私たちサンケングループの事業活動が世界各地の産業・経済・文化の発展に寄与することを目指し、SDGsの考え方も取り入れながら、どのようなゴールへのアプローチを行うのか、常に意識した経営をしております。

株主をはじめとするステークホルダーの皆様におかれましては、サンケングループの将来の発展に是非ご期待いただき、今後とも末永いご支援を賜りますようお願い申し上げます。

## 財務ハイライト

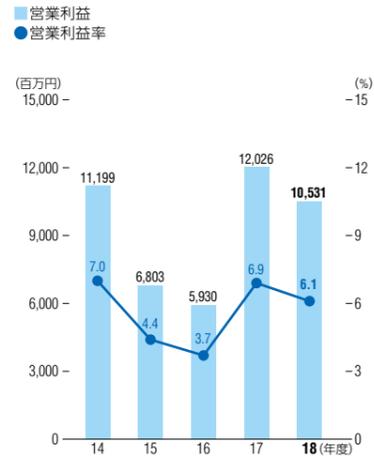
### 売上高

173,650 (百万円)



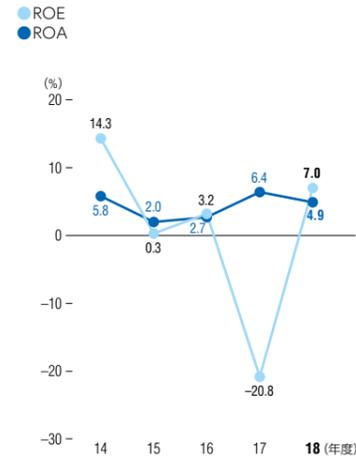
### 営業利益／営業利益率

営業利益 10,531 (百万円)  
営業利益率 6.1 (%)



### ROE／ROA

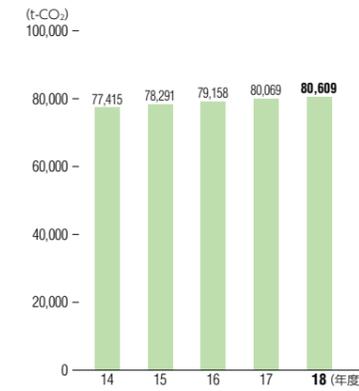
ROE 7.0 (%)  
ROA 4.9 (%)



## 非財務ハイライト

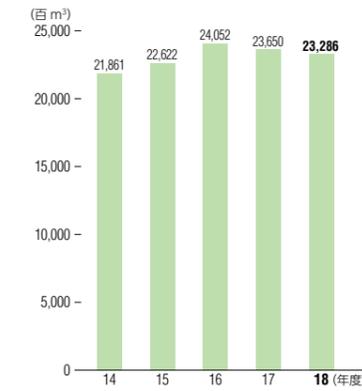
### CO<sub>2</sub>排出量 (国内製造拠点合計)

80,609 (t-CO<sub>2</sub>)



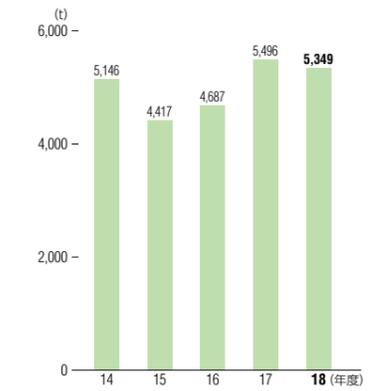
### 水使用量 (国内製造拠点合計)

2,328,615 (m<sup>3</sup>)



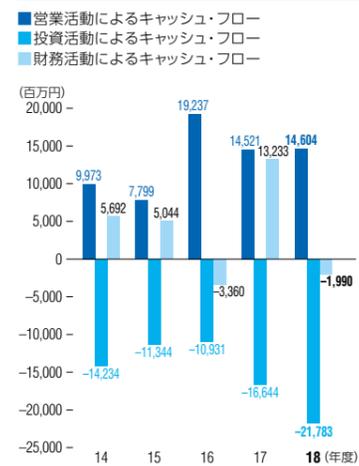
### 廃棄物排出量 (国内製造拠点合計)

5,349 (t)



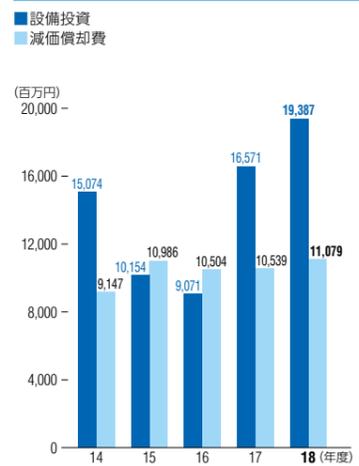
### キャッシュ・フロー

営業活動による  
キャッシュ・フロー 14,604 (百万円)  
投資活動による  
キャッシュ・フロー -21,783 (百万円)  
財務活動による  
キャッシュ・フロー -1,990 (百万円)



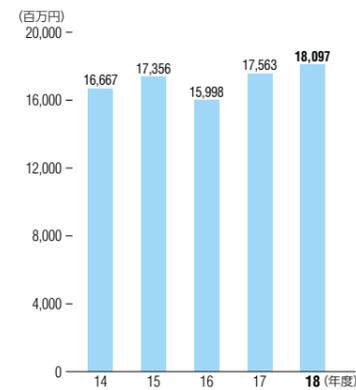
### 設備投資／減価償却費

設備投資 19,387 (百万円)  
減価償却費 11,079 (百万円)



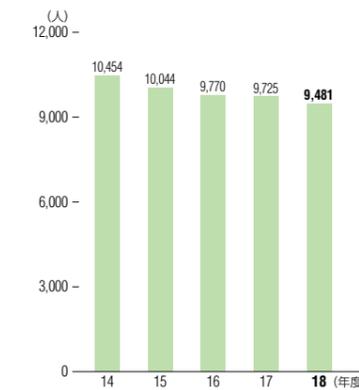
### 研究開発費

18,097 (百万円)



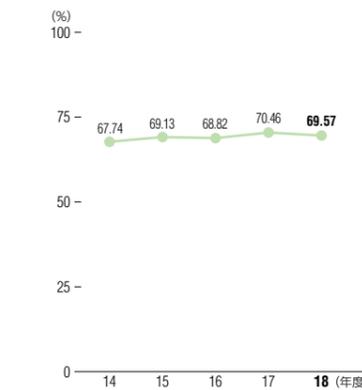
### 従業員数 (連結)

9,481 (人)



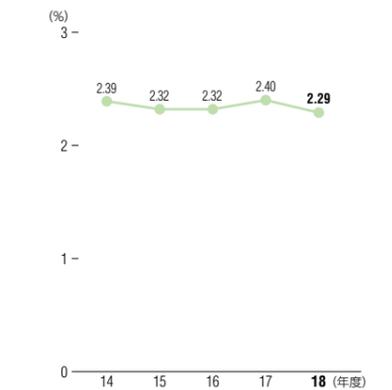
### 有給休暇取得率 (国内拠点合計)

69.57 (%)



### 障がい者雇用率 (サンケン電気本社)

2.29 (%)



## 事業別概況 半導体デバイス事業



独自の技術開発を推進し、  
顧客ニーズを捉えた製品を  
提供しています



取締役(兼)専務執行役員  
デバイス事業本部長 星野 雅夫

半導体デバイス事業は当社グループのコアビジネスであり、ICやトランジスタ、ダイオード、LED、ホールエフェクトセンサー (Hall-effect Sensors) などを主力製品として取り扱っています。当社の半導体デバイスは、パワーエレクトロニクスと呼ばれる分野を中心とした製品であり、自動車、白物家電、産業用機器、AV・OA機器、通信機器、LED照明など、あらゆる分野のキーデバイスとして使用されています。サンケン電気と子会社であるアレグロ マイクロシステムズ エルエルシーは、独自の技術開発を推進し、顧客ニーズを捉えた製品を提供しています。

### 2018年度の実績

売上高 **1,472** 億円

営業利益 **130** 億円

2018年度(2019年3月期)の半導体デバイス事業の売上高は1,472億11百万円と、前年度比2.3%の増収に留まりました。

市場別では、まず主力の自動車市場向け製品については、上半期までは堅調に推移しましたが、下半期に入り、中国の景気減速などの影響を受けて売上が伸び悩んだことから、自動車向け売上は、前年度比0.8%減収の764億42百万円となりました。

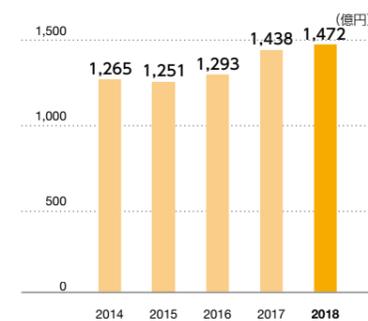
一方、エアコン、洗濯機、冷蔵庫などの白物家電市場に関しましては、中国をはじめとするアジア地域で省エネ性能に優れたインバータ化が加速した結果、中国経済全般の成長鈍化や非インバータ機を含むエアコン市場全体の生産調整等のマイナス要因はあったものの、

引き続き好調に推移しました。この結果、白物家電向けの売上高は、前年度比13.6%増収の408億8百万円と、順調に拡大しました。

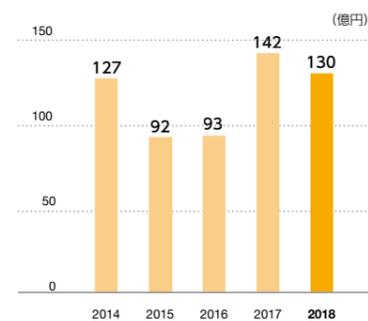
産業機器・民生市場については、主にプリンター・複合機などのOA機器の販売が低調に推移した結果、前年度比3.0%減収の299億61百万円となりました。

損益面につきましては、下半期からの需要減少に伴う稼働率低下のほか、ウェーハ購入価格の上昇、開発拠点新設に伴う人件費増加など固定費の増加、設備投資の増加による償却費の上昇などを要因として、営業利益は前年度比8.5%減の130億25百万円と減少いたしました。

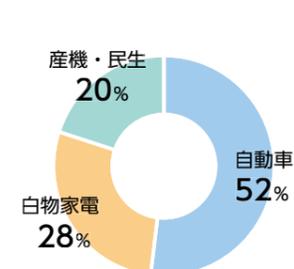
### 売上高 (年度)



### 営業利益 (年度)



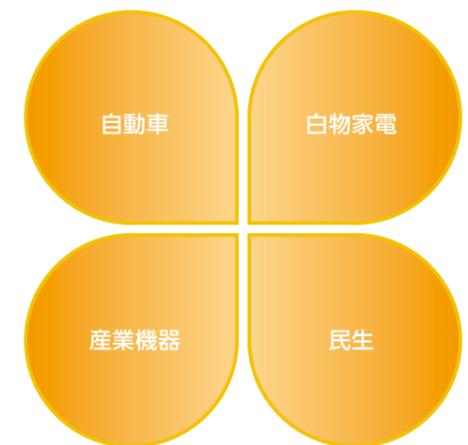
### 市場別売上高 (2018年度)



## 中長期的な成長に向けて

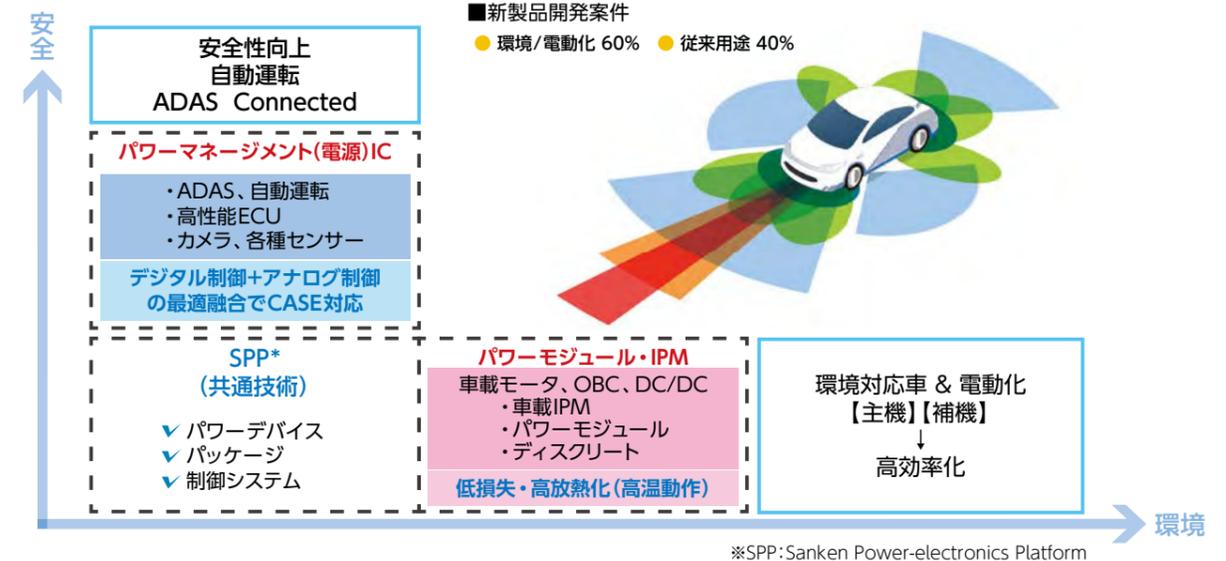
半導体デバイス事業の使命および最大の課題は、コアビジネスとして事業を取り巻く経済変化や市場競争の激化を乗り越え、それらの変動に左右されない、独自性のある差別化製品の早期開発と市場投入にあります。これは、開発改革ときちんと同期させながら、ものづくり力の強化をベースに、生産性向上を通じた一層の原価低減、不採算製品の置換も含め、競争力の高い製品で収益性の改善に大きく貢献することです。利益面では、従来の内燃エンジン系の自動車向け製品やアレグロのセンサーなど高収益製品に支えられていた半面、昨今の世界同時的な市況変動による売上減の影響も大きく、早急に第2・第3の安定した収益の柱を構築する必要があります。私たちは、従来から熟成させてきたアナログ半導体技術に加え、新たに開発したデジタル制御技術を組み合わせ、低損失・高放熱・高機能のデバイスやモジュールを駆使し、より高効率の性能が求められる環境対応車向け、インバータ化の著しい白物家電向けあるいはロボットなどIoT化が一層進む産業機器向けに、売上を拡大させていきます。

## 半導体デバイス事業における戦略市場

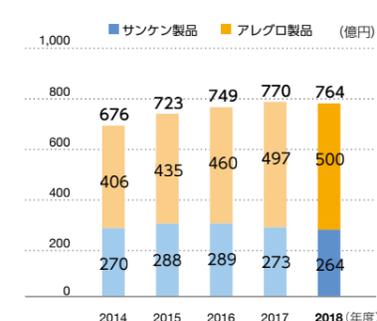


## 自動車市場

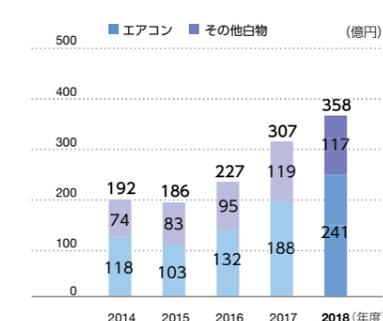
### CASE 安全と環境への展開



### 自動車向け半導体売上高 (連結ベース)



### 白物家電向け半導体売上高 (単体ベース)



### 産機・民生向け半導体売上高 (連結ベース)



## 事業別概況 パワーシステム事業



### 事業規模のさらなる拡大と デバイスとの融合による成長戦略を 早期に実現します



取締役(兼)上級執行役員  
パワーシステム本部長 伊藤 茂

パワーシステム事業は、大型の電源装置を主とする「社会システム」と、中小型の電源装置・モジュールを主とする「ユニット」の2つに分かれています。社会システムの製品は、直流電源装置、高光度航空障害灯、無停電電源装置、モータ制御用汎用インバータなどです。これらの当社製品は、携帯基地局などの通信システム、ダム、変電所、空港設備、高速道路設備、トンネルなど、一瞬の停電も許されない重要な社会インフラにおいて使用されており、お客様より高い信頼をいただいています。また、後者のユニットビジネスでは、通信、産業機器・サーバー用の電源に加え、車載用ボードビジネスなどモジュール化を進め、注力市場での売上拡大を推し進めています。

#### 2018年度の実績

売上高 **264** 億円

営業利益 **5.5** 億円

2018年度(2019年3月期)のパワーシステム事業の売上高は、264億38百万円と、前年度比15.7%減少しました。

社会システムでは、中国の景気減速に伴う設備投資抑制の影響を受け、国内の資本財輸出メーカー向けの電源システム製品の販売が先送りされたことや、携帯基地局向けの電源装置などの売上が伸び悩んだことなどにより、社会システムの売上高は147億46百万円と前年度比6.4%減少しました。

ユニットでは、戦略市場である車載・産業機器・通信向けの売

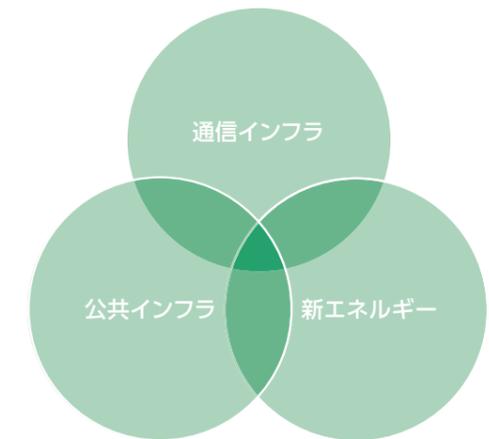
上拡大に注力する一方で、採算性が悪化しているAV・OA市場向け製品の販売撤退を主とする構造改革を進めていることから、ユニットの売上高は116億92百万円と前年度比で25.1%の大幅な減少となりました。

損益面につきましては、ユニットの構造改革により製品構成が改良し、パワーシステムの連結営業利益は5億49百万円と、前年度比15.8%増加いたしました。

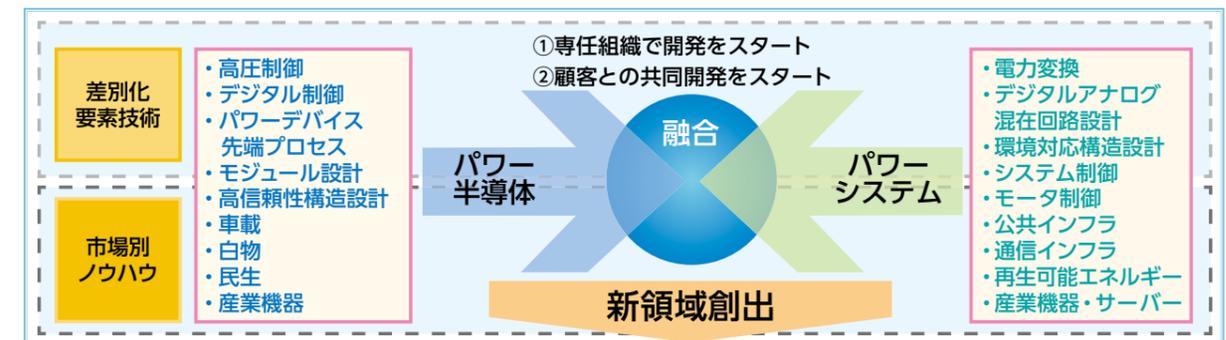
## 中長期的な成長に向けて

パワーシステム事業の課題は、売上規模の拡大と市場競争に負けないコスト体質の構築にあります。幸いにも、政府の主導する「国土強靱化計画」や通信規格の5G化を見据えた携帯基地の更新需要など、日本国内での社会インフラの整備に基づく安定した受注基盤を持っています。特に5Gの広がりによって、人口の密集地におけるビルの谷間など電波の障害になる部分をカバーするための小型基地局の増設が想定されます。信号機や電柱など公共の構築物にアンテナとして搭載するには、超小型の電源システムが必要になります。私たちは、パワー半導体としての高圧技術・デジタル制御・パワーデバイスの先端プロセス・モジュール設計技術など差別化できる要素技術を持っており、これをパワーシステムとしての電力変換・デジタルアナログ混在回路・環境対応の構造設計などと融合させる開発をスタートさせています。5GやIoTをはじめとする様々な新領域分野の創出で、次なる成長市場と見定め、収益性の拡大に努めていきます。

パワーシステム事業における戦略市場

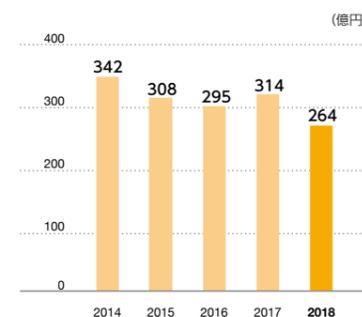


## パワーシステムとデバイスの融合



【融合エリア】	狙う効果	短期的目標	中期的目標
5G向け超小型基地局電源	小型軽量化 (装置→ボード→モジュール)	ローカル5G対応	ネットワーク共用対応
車を中心とした無線給電システム	小型、高効率、高性能化	小容量急速充電	中容量急速充電
IoTに対応する統合電源	多CH・分散電源を統合管理	環境対応された電源	電力ネットワーク対応電源
ロボットサーボモータ用電源システム	小型軽量、機電一体化	ドライバのモジュール化	インテリジェント化

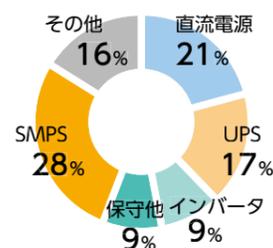
### 売上高 (年度)



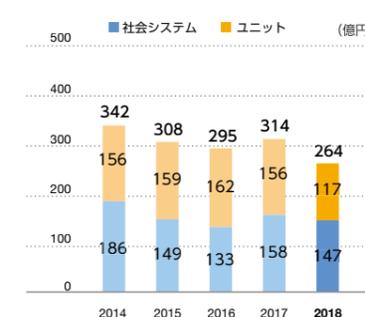
### 営業利益 (年度)



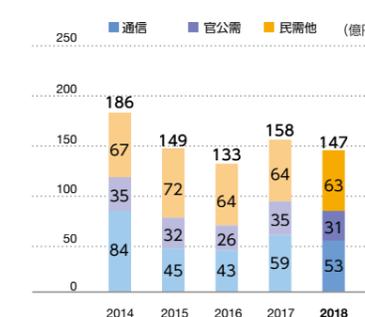
### 製品別売上高構成比 (2018年度)



### 売上高内訳 (年度)



### 社会システム市場別売上高 (年度)



### ユニット市場別売上高 (年度)



## 特集1:グローバル生産拠点とものづくり

# 地球規模の省エネルギーの一翼を担う環境貢献製品の開発・生産・品質向上に努めています。

世界的な環境保護意識の高揚に伴い、各国でもCO<sub>2</sub>排出規制強化が進み、自動車の燃費を向上させるための内燃エンジンの高効率化や電動化へのシフトなど環境性能向上へのニーズは日を追うごとに高まっています。また、ADAS(先進運転支援システム)や自動運転など安全機能の強化に対するニーズとともに、カーシェアリングといったモビリティを取り巻く変化は、人や社会と自動車の関わりに大きなイノベーションを生み、これに対応するためのパワーエレクトロニクスとしての電子化のさらなる進展は、安心・安全・快適性の向上をもたらす、多様化した新たなニーズの創出に繋がります。

身近な電化製品においても、省エネルギーへの指向は一層強まっており、エアコンや冷蔵庫のコンプレッサやファンモータをインバータ制御化するニーズはますます高まっています。

サンケングループでは「エコ・省エネ」「グリーンエネルギー」をキーワードに、競争優位性のある技術の向上に加え、信頼性評価をベースとした高品質・堅牢なパワー半導体の生産を通じ、お客様の信頼を得てきました。こうした実績が数多くの製品分野において業界屈指のグローバルシェアを確保できた所以です。今後も、活躍の舞台を大きく広げる新市場・新用途の開拓に向け、環境貢献との高い意識を持ち、新技術・新製品の開発を加速させていきます。

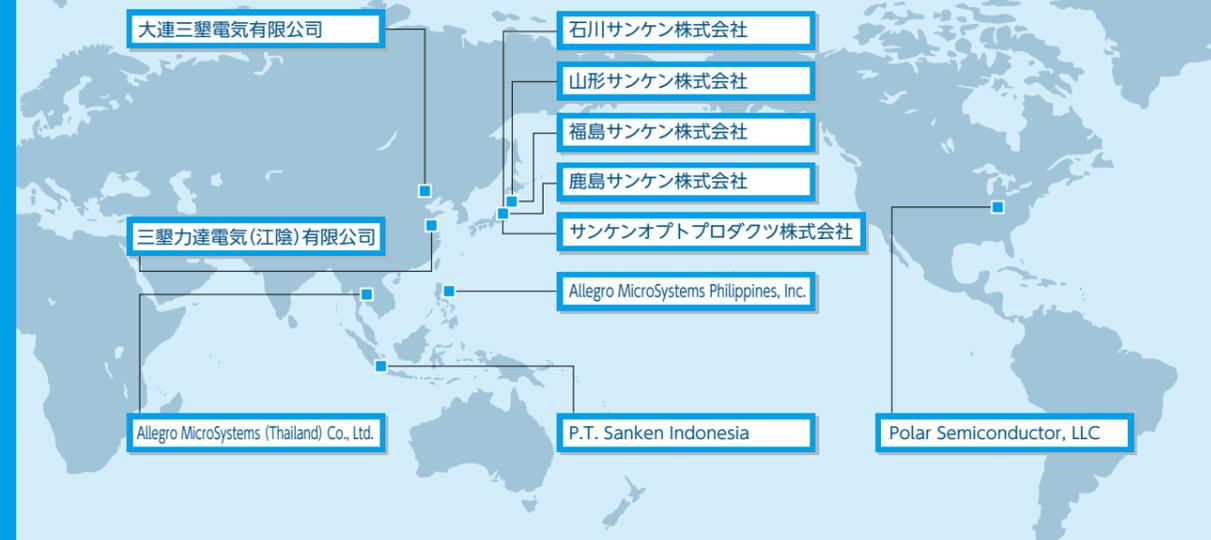
### パワー半導体とは・・・

パワー半導体とは、モータや照明などの制御や電力の変換を行う半導体です。扱う電圧や電流が大きいたことが特徴です。

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)の制御や供給を行う半導体をいいます。

パワー半導体  
電力の  
制御や供給  
を行う

### グローバル生産拠点



## 半導体信頼性評価センターの設立

サンケン電気本社構内のリソース再構築計画と信頼性評価効率の向上を狙い、2019年4月、石川県に「半導体信頼性評価センター」を竣工させました。各拠点に分散していた評価設備を集約し、パワー半導体の開発ステップにおける評価工数の効率化、評価ボードの内製化などの合理化・効率化を図りました。



半導体信頼性評価センター外観(石川)

## ものづくり開発センター構想

サンケン電気本社構内のリソース再構築として、生産技術・ものづくり力の強化と、SPPに掲げる生産設備の標準化と生産ライン構築時間の半減を実現させるためのラボとして、「ものづくり開発センター」が着工しました。パイロットラインの設置によるものづくり力の研究開発と実践の状況が社員にわかりやすいレイアウトを想定し、技術の変遷をステークホルダーにご理解いただくコミュニティエリアも併設。竣工は2021年3月を予定しています。



ものづくり開発センター外観(本社)

## パワーエレクトロニクスのイノベーションを加速

私の使命は、まず「SPP」の伝道師として全部門全工場に開発コンセプトを浸透させることにあります。また、技術としてマーケットを重視した開発戦略立案と、厳正な分析による利益創出立案を行うプロフィットセンターの機能も担います。開発の入口と出口管理を営業部門と連携しながら効率良く進め、不採算品の新製品による置き換えや高付加価値製品の企画を積極的に実現させ、利益率向上に貢献する所存です。サンケンパワー半導体の一層の飛躍を、10年後のあるべき姿を描きながらリードしていきます。



デバイス事業本部  
技術本部マーケティング 宇津野 瑞木  
統括部長

## 特集2: エンジニアのグローバル登用と育成

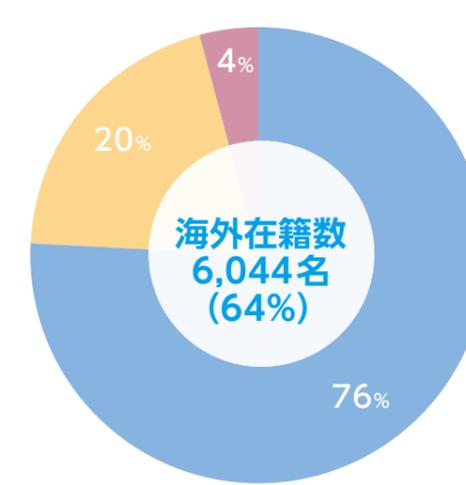
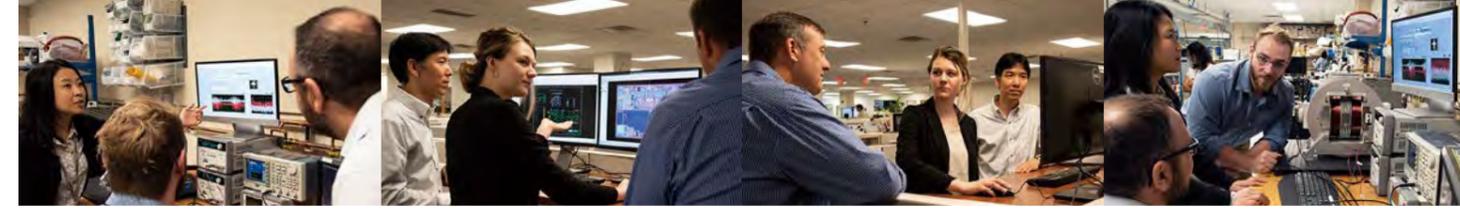
絶えず革新による成長を追求し、グローバルに存在感のある企業グループを目指し、海外展開を積極的に行っています。



### グローバルに展開する人材確保戦略

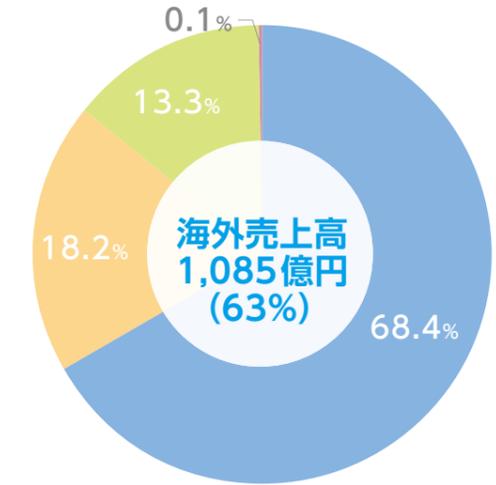
独自性と創造力にあふれた技術開発を進めていくために、常に優秀な技術者の確保に弛みなく力を注ぎ続けることが、イノベーションを生み出す企業の使命と言っても過言ではありません。私たち日本のサンケン電気および米国のアレグロでは、社会環境の変化から、それぞれの自国での技術者の採用が年々難しくなっています。こうした課題に対して、ダイバーシティ・ジェンダーなど人材の多様性への対応と、グローバルでの知識・知見を深めた人材発掘・登用に踏み切り、古くはアレグロが2000年頃より、

スコットランドのエジンバラへ帰郷を希望した同国人の技術者をサテライトオフィスで技術者として就業させ、グローバルな開発体制を初めて構築しました。その後、アルゼンチンやウルグアイでも展開。2018年には、チェコのプラハに20名のデザインセンターを立ち上げました。サンケン電気においても、近年の日本における少子高齢化の進展から、国内採用と併せて海外での現地採用を拡大し、現在までに韓国および台湾で合計70名規模の体制を確立、開発スピードのアップに貢献しています。



連結従業員数 9,481名 (2018年度)

■ アジア ■ 北米 ■ その他



連結売上高 1,737億円 (2018年度実績)

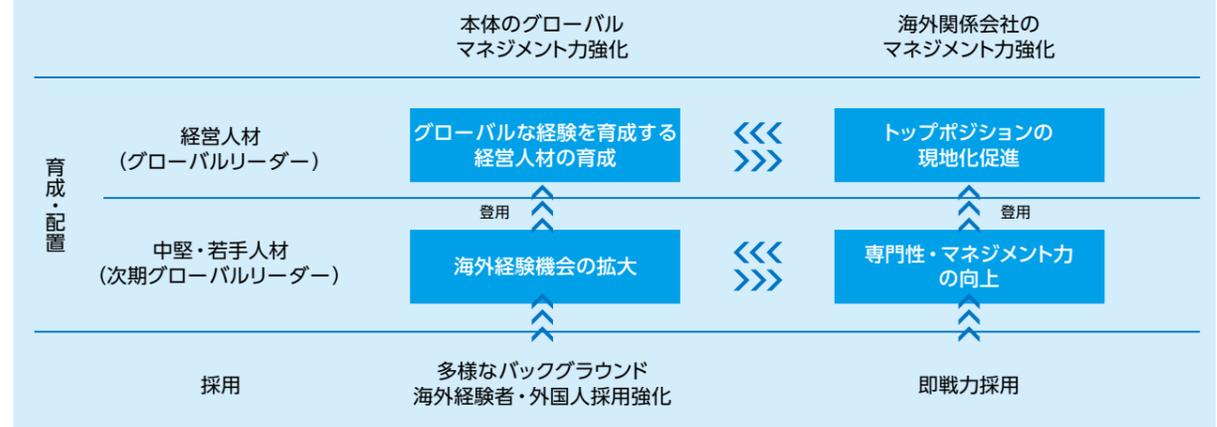
■ アジア ■ 北米 ■ 欧州 ■ その他

### グローバル人材マネジメント戦略

1946年の創業当初、東邦産業研究所から引き継いだわずかばかりの技術者と作業員で始まった私たちの仲間は、現在、約9,500名(連結)まで増え、うち64%が海外拠点の現地従業員となります。1990年のアレグロ買収後、販売・生産・開発を担う多くの海外拠点の立ち上げにより、グローバルな人材を着実に確保して現在のサンケングループを構成しています。また、こうした海外拠点も含めた経営・事業オペレーションに就くための資質として、地域性も考慮したマネジメント力の強化を図っています。従来の業務ニ

ズに特化した育成方針から、より企業戦略に呼応した人材の育成に積極的に取り組んでいます。世界に通用するビジネス知識を備えている(知的能力)、異文化への寛容さと変化への順応力がある(心理的能力)、政治的あるいは文化的に見解の異なるステークホルダーに影響を与える能力を持つ(社会的能力)、国際公用語(英語)で意思疎通を図ることができる、まさにグローバル戦略を担う人材マネジメントの推進こそが企業価値をより高めていくものと考えています。

### グローバル人材マネジメント



# 地域貢献の拡大 「ペットボトル®」が地域社会に光を灯す

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



石川県西能登里浜「ときめき桜貝廊」

石川県志賀町 商工観光課 参事 村井 直様

志賀町には、石川県の能登地域振興の一環施策により町が誘致した第一号企業として、石川サンケン株式会社の本社があります。このご縁に加え、現存する日本最古の木造灯台である旧福浦灯台を有する町の「灯りのイベント」として、2016年から町のランドマークの一つである「世界一長いベンチ」において、「ペットボトル®」を活用した「西能登里浜イルミネーション「ときめき桜貝廊」」をスタートし、今年で4回目を迎えます。

8月から11月までの期間中、来場者は2万人を超え、町を代表するイベントとして広く周知されるようになりました。また、周辺地域の経済団体や住民によるイベントボランティアも組織され、石川サンケンとサンケンオプトプロダクツの社員の参加もいただき、活発な活動による地域コミュニティの醸成に寄与しています。



石川県白山市「灯りであなぐ 1300年」

石川県白山市 観光文化スポーツ部観光課 松田 肇様

「灯りであなぐ白山」～灯りに祈りを込めて～  
2019年7月6日には186名のボランティアが参加し、白山一里野温泉スキー場に2万個のイルミネーションが完成しました。また、7月13日のオープニングイベントには多くの方が来場し、太鼓や音楽演奏を聴きながら、七色に彩られた幻想的なイルミネーションを楽しみました。  
今回で3回目を迎える白山一里野イルミネーション、今年も市内外はもとより県外からも多くの観光客にお越しいただき、夏の里野の夜を楽しんでいただきたいと思います。



福井県越前町「水仙岬のかげやき」

福井県越前町 商工観光課 上坂 佳一様

浜のおじちゃん、おばちゃんが、町花である越前水仙の持つ魅力と越前岬の自然景観を十分に生かしながら、水仙のオフシーズンも楽しめるようにと「ペットボトル®」を活用し、地域の魅力の一つとして、ボランティアとともに地域活性化を図っています。オフシーズンも観光客が増え、やりがいも増えています。



大分県豊後高田市「千年のきらめき」

大分県豊後高田市 田染荘千年のきらめき実行委員会 加口 昌平様

「ホタル銀河」と呼ばれるほど、ホタルが無数に飛び交う大分県豊後高田市田染小崎地域。  
“冬のホタル”として、貴社の「ペットボトル®」を活用したイルミネーションイベントを開催しています。大変ご好評をいただいております。地域が活性化されていると感じております。



石川県輪島市「あぜのきらめき」

石川県輪島市役所 産業部観光課 主幹 古戸 直美様

イルミネーションイベント「輪島・白米千枚田あぜのきらめき」は2011年から始まり、今年で9回目の開催となります。棚田では、電気の配線をするのは非常に困難で、石川サンケン様と輪島市が共同で開発した独立型LEDライト「ペットボトル®」により、棚田での幻想的なイルミネーションを実現することができました。このイベントを始める前は、冬の夜の千枚田を訪れる人はいませんでしたが、今では棚田を散策する人であふれ、冬の能登を代表するイベントに成長しました。

2018年度は設置エリアを拡大し、4色に輝く新型「ペットボトル®」を投入しました。新たな魅力を取り入れながら、リピーターを増やし、輪島市への誘客に繋がりたいと思います。



富山県富山市「虹のかけはし（牛岳温泉スキー場）」  
富山県富山市 牛岳ライトアップ実行委員会 会長 山田 憲彰様

7色のペットボトル型LEDライトで、牛岳温泉スキー場のグレンデを虹の模様で彩り、その幻想的なイルミネーションは、牛岳温泉スキー場の夏の風物詩となっています。今年で7回目を迎えますが、毎年少しずつ来場者が増え、人気を博しています。



千葉県鴨川市「棚田の夜祭り」

千葉県鴨川市役所 商工観光課 川名 亮平様

日本の棚田百選に選定されている大山千枚田を舞台に開催される棚田の夜祭りは、「ペットボトル®」を取り入れて5年以上が経ちます。里山の夜に輝く松明とLEDの幻想的な風景は、鴨川の秋の定番イベントとしてお客様から好評をいただいております。



島根県奥出雲町「たたら灯」

一般社団法人 奥出雲地域活性化プロジェクト 代表理事 田辺 俊成様

毎年、田植時期と、稲刈り後の秋と2回開催しています。観光客の増加はもちろんです。我々の取り組みに対し、県外の企業様からの助成と行政のクラウドファンディングという形で御支援いただいております。今後も「ペットボトル®」を活用しての地域づくりを行っていき、地域を明るく照らしてまいります。

・経済効果としては、あぜのきらめき8年間で推定31億円(輪島市役所推定)  
・全国60カ所へ拡大。累計効果としては40億円を超える効果が出ていると推測

## CTOメッセージ

# 社会のイノベーションを進め、 未来を作る技術開発を進めていきます

新製品の開発には、“Sanken Power-electronics Platform (SPP)”という新たな開発手法を取り入れます。これは開発手法のプラットフォーム化により設計の効率化と原価の引き下げを図るとともに、共通部材化、生産ラインの共通化・自動化を進めるものです。

### 「18中計」における技術本部の重点活動方針

私が統括するデバイス事業本部の技術本部は、サンケン電気の半導体デバイス製品の技術・開発の責任部門です。

技術本部は、マーケティング統括部、IPM事業部、パワーデバイス事業部、電源IC事業部などの事業部と、プロセス技術統括部(ウェーハ)、アセンブリ技術統括部(パッケージ)を擁しています。マーケティング統括部では、営業部門とも連携しながら最新の技術動向を捉え、いち早く市場のニーズを汲み上げ、各事業部門に展開しています。

「18中計」における技術本部の重点活動方針として、

1. Sanken Power-electronics Platform (SPP)の推進
  2. 商品力の強化、マーケティングの強化と設計段階からのコストダウン
  3. グローバル開発コラボレーション
- の3つを掲げています。

1つ目の「Sanken Power-electronics Platform (SPP)の推進」では、従来の開発手法を改革し、開発期間の短縮と原価の低減を図ります。事業部門ごとに行っていた製品開発について、デバイス事業本部とパワーシステム本部の2部門で開発コンセプトを共通化し、それに基づいた開発・設計を行うことで、すべての業務を共通のプラットフォーム上で展開しています。狙うのは次世代のパワー半導体づくりであり、標準化による開発工数の削減(業務改革)、材料の事前選定(調達改革)、部材の共通化(設計・開発改革)、生産ラインの共通化・自動化(生産改革)を推進していきます。具体的な数値目標としては、開発効率の35%向上などを目指しています。

2つ目はSPPを中心とした「商品力の強化と設計段階からのコストダウン」です。



上級執行役員  
デバイス事業本部  
技術本部長  
中道 秀機



社会のパラダイムシフト  
に対応できるリソース  
シフトを行っていきます。



3つ目は、「グローバル開発コラボレーションの強化」です。これまでのサンケン電気本社の技術本部、センサーやモータドライバを得意とするアレグロマイクロシステムズ、素子開発技術力を有するポーラーセミコンダクターの3社に加え、2017年には、韓国にパッケージの開発センターとパワーデバイス素子を開発する新会社、台湾にデジタル電源用のソフトウェアを開発する新会社を設立し、開発拠点の拡充を行いました。

### 製品開発コンセプトとしてのSPP

SPPは、共通コンセプトによって設計改革、業務改革を志向する開発手法です。前提として、デバイスのプラットフォーム、パワーシステムのモジュラーデザインを進めることが必要となります。マーケティング、開発、生産技術、資材、製造の融合を目指し、開発から製造までの仕事の進め方を見直します。プラットフォームが同じであれば、部材の購入から部品の取付け、アセンブリ手順などの作業、設備を共通化して効率化を進めることができます。同時に、新製品や新技術に必要な要素技術、材料技術、アセンブリ技術などの共通基盤の開発も合わせて進めていきます。開発という仕事の進め方改革として、開発、生産技術、工場、マーケティングが加わって進めているデバイスの次世代IPM開発、パワーシステムの小型UPS開発がスタートケースとして位置付けられています。

### 製品開発型から技術開発型へ

従来、製品開発はティーチングカスタマーにヒアリングを繰り返した上で、顧客それぞれに異なる製品と技術を開発し納品していました。結果的に多くの手戻りが発生し、採算を悪化させていました。今後は、市場や顧客のニーズに先行し、これまでにない新たな価値を持つ製品を開発するために、先行で要素技術を数多く開発していきます。これらの要素技術の組み合わせにより新製品を開発することで、開発リードタイムの短縮を図ります。また、開発プロセスの見える化を進め、開発の手戻りを防ぎます。製品開発型から技術開発型へのシフトにより、長期的な時間軸で世の中のトレンドを予測し、技術開発のロードマップを描いていきます。

市場戦略としては、自動車(CASE)、白物家電(省エネ・インバータ化)、産業機器、海外顧客の拡大に注力していきます。また、商品戦略としては、車載用高機能パワーマネジメントICおよび、機電一体電動化モジュールの開発強化、制御内蔵(SLVC)高機能IPMおよび低価格低損失IPMの市場投入、車載用大容量パワーモジュールの開発を進めていきます。

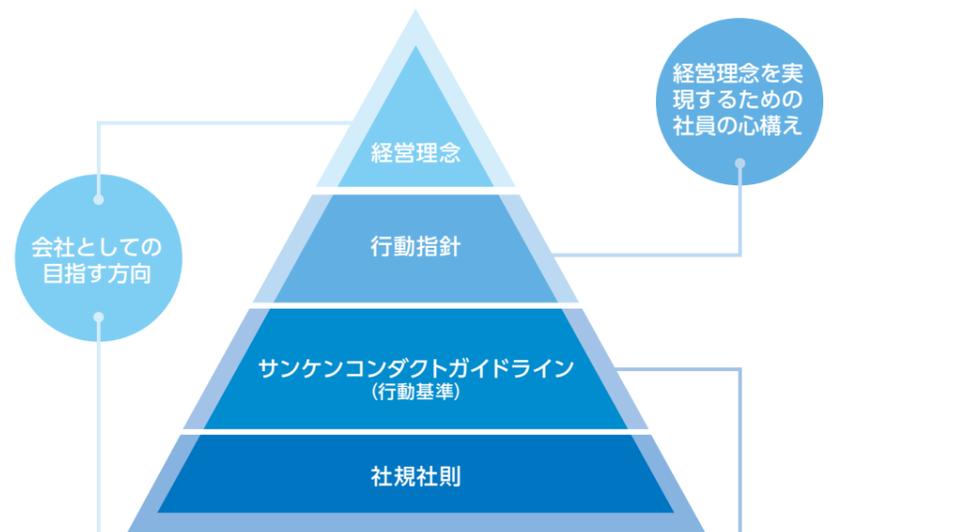
### 『開発革命』の推進

開発フロー	成長戦略に向けた施策	狙い
設計コンセプト	SPPの定着 Sanken Power-electronics Platform	・デバイス：プラットフォーム開発 ・パワーシステム：モジュラー設計
プロセス設計	Seoul Power Device Design Center	・最先端パワープロセスの早期開発
パッケージ設計	Seoul Package Design Center	・次世代パッケージと必要な要素技術の早期開発
プログラム設計	Taiwan Sanken Design Center	・デジタル制御ICに必要なファームウェア設計
製造ライン設計	ものづくり開発センター	・グループ生産技術力の徹底強化 ・自動化やIoT/AIの推進
信頼性評価	半導体信頼性評価センター	・信頼性評価スピードアップ ・効率化、機能強化

「経営理念」の実践を通じ、社会貢献することをCSR活動の軸として、「社会との関わり」「厳正な企業経営」そして「地球環境の保全」といった観点からCSRの取り組みを行っています。

サンケングループのCSR

サンケングループの理念体系は、経営理念、行動指針、コンダクトガイドライン(行動基準)の3つで構成されています。



**経営理念**

- 私たちは、半導体をコアビジネスに、パワーエレクトロニクスとその周辺領域を含めた最適なソリューションを提供することを使命とし、世界各国の産業・経済・文化の発展に寄与する。
- 私たちは、常に技術力と創造力の革新に努め、品質の確かさを追求する。さらに顧客と価値観を共有し、独自の技術をもってグローバルに事業を展開する。
- 私たちは、従業員一人ひとりを尊重し、すべての従業員に公正に接する。また、従業員は信頼される個人、そして企業人として成長するよう努める。
- 私たちは、技術と創造を重んじる企業人として、高い倫理観に依って業務を遂行し、公正さと高潔さをもって顧客や取引先に対して接する。
- 私たちは、株主のために会社の価値を最大限に高め、社会的な責任を果たし、環境との調和に努める。

サンケン電気株式会社  
サンケングループ

- 社長の基本姿勢とコミットメント
- 行動指針に定める、遵守すべき重要なルール具体化
- 社員の行動責任の明確化
- ステークホルダーへのコミットメント

サンケングループCSR基本方針

<https://www.sanken-ele.co.jp/csr/governance.htm#policy>



サンケン電気の  
SDGsへの貢献  
持続可能な社会を  
支える企業として

SDGsに対する考え方

SDGsは2015年に国連で採択された世界共通の目標であり、「持続可能な世界を実現する」ために経済・社会・環境の側面からバランスが取れた社会を目指す必要があるとの認識のもと定められました。

具体的には、2030年を目標達成期限とし、17のゴール(目標)と169のターゲット(達成基準)で構成され、国や企業などすべての関係者が役割を果たすことが求められています。

サンケン電気としても、グループ全体でSDGsに取り組んでまいります。

サンケン電気の経営理念に掲げる「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、世界各国の産業・経済・文化の発展に寄与する」という考え方は、SDGsの「エネルギーをみんなにそしてクリーンに」および「産業と技術革新の基盤をつくろう」という目標と合致しており、事業の推進がSDGsの貢献へ繋がるものと考えています。その上でSDGsの各ゴールを深く理解し具体的な行動に繋げることで、ビジネスリスクの軽減や新たなビジネスチャンスの創出を図りたいと考えています。

当社のSDGsへの取り組みを展開するにあたり、事業を通じた社会貢献、法令遵守・人権擁護、環境保全、地域貢献に関する考え方を「サンケングループCSR基本方針」に取りまとめました。

この「サンケングループCSR基本方針」の考え方をベースとして、SDGsの具体的な行動計画を展開します。

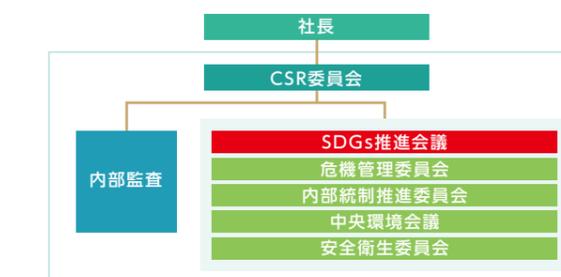


推進組織

SDGsをサンケングループ全社で展開する推進機関として、「SDGs推進会議」を設置し、SDGsの具体的な行動計画の立案や推進および事業計画への取り込みなどを確認します。

SDGs推進会議の審議内容は、CSR委員会を経て経営に報告/審議されます。

CSR推進体制



取り組み

現状の分析から行動計画を立案し、定期的に進捗確認を行い、その結果をもって新たに計画を見直すといったPDCAを実践します。

また、SDGsへの理解を深めるため、経営層をはじめとした社員全体への教育を様々な形で実施します。



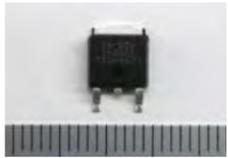
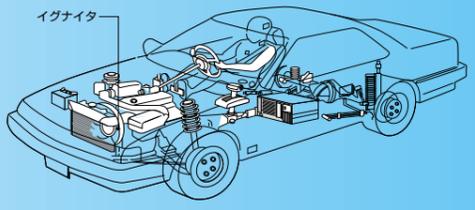
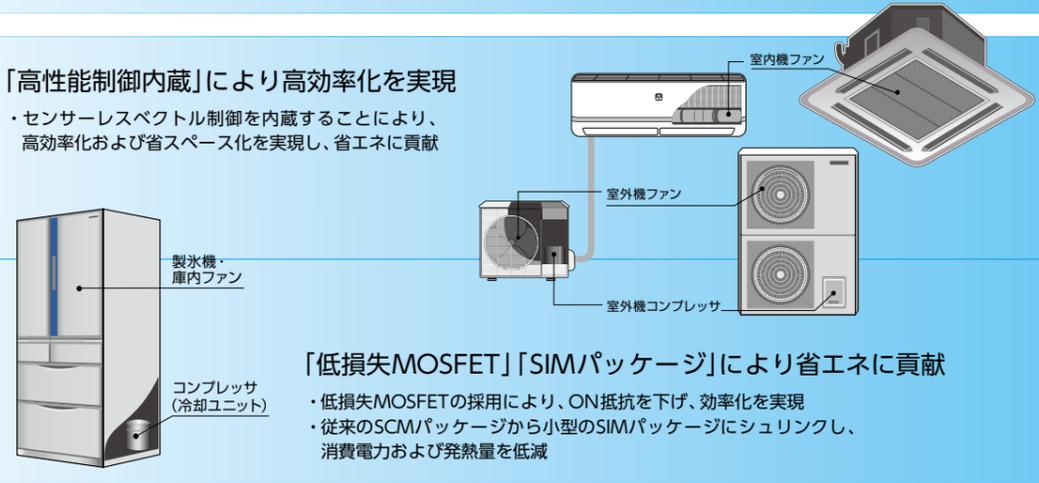
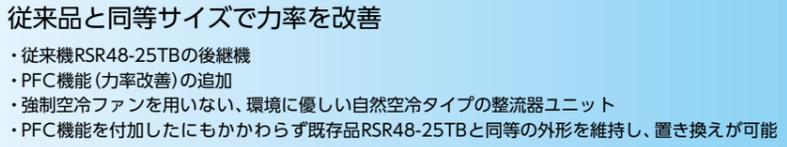
# 私たちの製品が使われているところ

当社製品は、省エネルギーへの要求やデジタル化が加速する市場において、自動車・白物家電・民生・LED照明・産業機器などの様々な製品に使われています。さらには、新エネルギー・グリーン・インフラ市場へ商品を展開していくことで、社会に貢献しています。



サンケン電気の  
環境貢献製品で  
グローバル社会に寄与



これまで開発してきたもの		使われているところ／アピールポイント	
求められていること	製品名		
<p><b>自動車</b></p> <p>燃費向上 軽量化 小型化</p>	<p>■IGBT</p>  <p>エンジンの点火装置 (イグナイタ)</p>	<p>「実装面積55%」「重量75%」「消費電力20%」削減</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>小型化実現 (パッケージ(TO263)→(TO252)) ⇒従来品に比べて実装面積約55%削減、重量約75%削減</li> <li>低損失化実現VCE (SAT)の低減 競合1.62Vに対して1.29V ⇒消費電力20%削減</li> </ul>	
<p><b>白物家電</b></p> <p>省エネルギー 省資源</p>	<p>■高圧IPM</p>  <p>エアコン・ 空気清浄機ファン</p>	<p>「高性能制御内蔵」により高効率化を実現</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>センサーレスベクトル制御を内蔵することにより、高効率化および省スペース化を実現し、省エネに貢献</li> </ul>	
	<p>■高圧IPM</p>  <p>冷蔵庫コンプレッサ</p>	<p>「低損失MOSFET」「SIMパッケージ」により省エネに貢献</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>低損失MOSFETの採用により、ON抵抗を下げ、効率化を実現</li> <li>従来のSCMパッケージから小型のSIMパッケージにシュリンクし、消費電力および発熱量を低減</li> </ul>	
<p><b>民生</b></p> <p>省資源</p>	<p>■デジタル制御電源IC</p>  <p>有機ELテレビ</p>	<p>部品点数の大幅な削減、基板サイズの縮小</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>デジタル制御にしかできない高度なPFC制御により、低負荷時の効率を従来から大幅に改善</li> <li>PFC制御とLLC制御を1つのICで実現。システム部品点数を50点以上削減し、基板サイズを約20%縮小</li> <li>デジタル制御であるにもかかわらず、従来の同等レベルの待機電力を実現</li> </ul>	
<p><b>産業機器</b></p> <p>高効率化 小型化</p>	<p>■整流器ユニット</p>  <p>通信用電源</p>	<p>従来品と同等サイズで力率を改善</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>従来機RSR48-25TBの後継機</li> <li>PFC機能 (力率改善)の追加</li> <li>強制空冷ファンを用いない、環境に優しい自然空冷タイプの整流器ユニット</li> <li>PFC機能を付加したにもかかわらず既存品RSR48-25TBと同等の外形を維持し、置き換えが可能</li> </ul>	
	<p>■電流センサー</p>  <p>太陽光発電システム</p>	<p>「低損失化」および「省スペース化」を実現</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>太陽光発電システムで使用されるパワーコンディショナーの電流検出機能として、従来の抵抗方式 (損失が大きい)とコイル方式 (スペースが必要)に代え、ホール素子を応用した非接触構造の電流センサーを活用し、低損失化および省スペース化を実現</li> <li>従来製品に比して約30%導体抵抗を低下させ大電流へ対応。さらに絶縁距離を確保できるパッケージを採用することで高圧の電流検知に対応</li> </ul>	

持続可能な社会に貢献

## 環境パフォーマンス

# 地球の環境負荷低減に向けて 着実に取り組んでいます



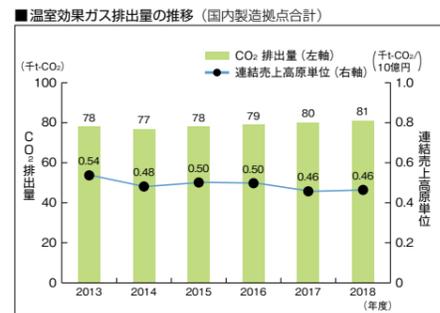
2018年度の国内製造拠点のエネルギー消費量、化学物質などの生産に伴う資源投入量と、二酸化炭素(CO<sub>2</sub>)・廃棄物などの排出量は下記の通りです。

### 省エネ対策と温室効果ガス排出量削減

地球温暖化防止に取り組むため、各事業所において、CO<sub>2</sub>排出量の効率的削減に努めています。一例として、2016年には川越工場、2017年には福島サンケンにそれぞれ太陽光発電を導入しました。また、2017年には川越工場、2018年には本社の重油ボイラーを廃止し、さらには本社CR棟の再編を行いました。猛暑などの影響によりCO<sub>2</sub>排出量は前年度比でほぼ横ばいとなりました。

今年度も引き続きエネルギーロス削減策を講じ、削減目標達成を目指します。

2018年度	目標 (%)	実績 (%)	2019年度 目標 (%)
CO <sub>2</sub> 削減量	前年度比 -1	+0.7	前年度比 -1

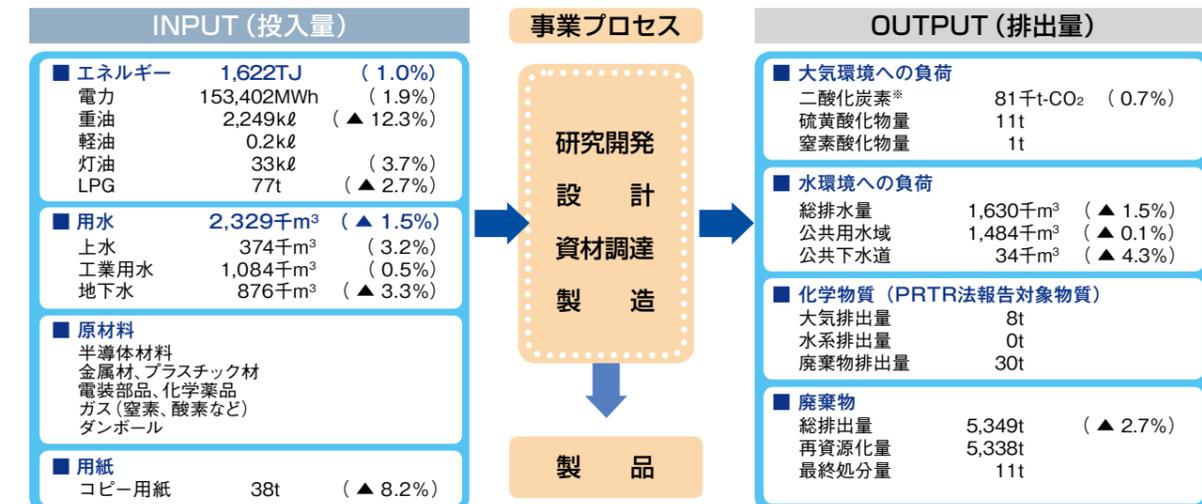


### 廃棄物の削減と資源循環

資源の有効利用および枯渇防止の一環として、「ごみの発生抑制」「排出量の削減」「再資源化の推進」を継続的に展開し、国内10拠点での再資源化率99%以上を維持しています。また、本社の廃棄物については、27分類以上に分別し、細かく管理することにより、リサイクル化の推進に努めています。

昨今注目されている「プラスチックごみ」については、「マイカップ・マイ水筒運動」を展開し、社内のペットボトル廃棄量の削減に向けて取り組んでいます。また、梱包材や通箱などのプラスチックについても順次見直しを行っていきます。

2018年度	目標 (%)	実績 (%)	2019年度 目標 (%)
再資源化	99.0 以上	99.8	99.0 以上



( )内は前年度比の増減率  
国内製造拠点、非製造拠点含む。ただし、廃棄物は営業拠点含まず

\* 二酸化炭素のうち、電力は電気事業連合会発表値、他は温暖化対策法の値を使用

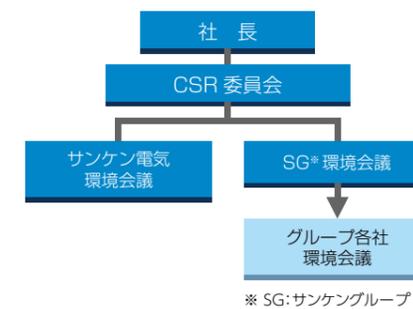
## 環境貢献活動

# 環境活動の推進体制と具体的な取り組み

### 環境マネジメントシステム推進体制

効率的かつ確実に環境経営を推進するため、社長の直属組織である「CSR委員会」を母体として、グループを横断する環境管理体制を構築しています。

当社は、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認証を取得しています。また、事業の特性に応じた環境に配慮した製品開発や、廃棄物や資源エネルギーの削減などを通じて環境保全に取り組んでいます。



### 半導体信頼性評価センター

#### 空調効率の改善

2019年4月、石川県内に新設した「半導体信頼性評価センター」が稼働を始めました。

これまで、本社・川越工場・石川サンケンと3カ所に分散していた製品評価を1カ所に集約することにより、製品開発の評価スピードを改善することができました。

また、環境面においても、排熱を考慮したフロア設計および評価装置を集約したことによる空調効率の改善によって、年間22百万円の大幅な電力料金削減が実現する見通しです。



### 山形サンケン

#### 排水設備増強

生産増強に伴う工程排水の増加による処理能力不足を解消する目的および、工場排水が水質汚濁防止法の排出基準に適合できなくなるリスクを低減する目的で、2018年10月から2019年5月にかけて排水処理施設の増強工事を実施しました。

フッ化水素酸排水処理は土壌汚染の問題で建屋に収納する必要があり、本来であれば建屋を増築しなくてはならないところ、生産への影響を考慮しつつ、かつ費用の削減を図るという難しい課題に取り組み、増築ではなく現行レイアウトの追加を行うことで増強を図りました。

その結果、排水処理能力は2014年度比で研磨排水の「バックグラウンド(BG)排水処理22%アップ」「フッ化水素酸排水処理およびBOD\*排水処理61%アップ」を達成することができました。



\* BOD (Biochemical Oxygen Demand): 生物化学的酸素要求量。

### 福島サンケン

#### 太陽光発電の設置

福島サンケンでは、再生可能エネルギーである太陽光発電をサンケングループの中では比較的早く設置しました。

2013年に小規模ながら5.16kWのシステムを導入し、2018年には下記の通り39.2kWのシステムを追加しました。

これらの年間発電量は41千kWhになり、約70万円/年の削減効果を上げています。

さらに、省エネ効果を高めるため、電力デマンド設置も導入しています。



#### 概要

発電出力	39.2kW
パワーコンディショナー	当社製品×4
投資総額	12.4百万円

## 社会貢献活動

# 地域と社会へのつながりを大切にしています

「私たちは、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じて相互信頼関係を築き地域社会の持続的な発展に寄与します」

サンケングループCSR基本方針より

私たちサンケングループは、地域社会の持続的な発展こそが企業の発展を支えるという認識のもと、地域との良好な関係を土台として様々な活動を行ってきました。

活動の中心軸として、「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」という当社経営理念の実践においては環境分野への貢献が大きく期待されており、その知識・経験を伝えることは、重要な地域貢献の一つと認識しています。

特に、次世代を担う人材に、環境の大切さ、エコ・省エネ活動の推進、ゴミを減らす活動などの重要性を伝えていくことは、最優先のCSR課題と認識し、これまで小学生を中心に「子供環境教室」として実施してきました。

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

また当社LEDを使用した「ペットポタル<sup>®</sup>」は、災害被災地の復興や地域振興・村おこしに使用されており、単なる省エネ器具としてのLEDではなく、希望の灯りの象徴、あるいは観光資源として貢献しています。

このような経営理念の実践を通じた活動以外にも、サンケングループは地域への貢献の一つとして、定期的に障がい者施設への支援を実施しています。

具体的には、「障がいのある方が、自立した日常生活・社会生活を営むことができるように、当社の多くの社員とのふれあいを通じ、それぞれの障がい者が力を発揮し、自己実現が図れ、社会参加へのきっかけとなる」ことを目的として、施設で作ったクッキーなどを障がい者の方々自身が当社内で販売するほか、障がい者の方に当社内の軽作業を体験してもらうなどの活動を行い、彼らが「働く喜び」「仕事の楽しさ」を実感し、社会参加へ繋がるための支援としています。

これらの活動を通じ、サンケングループは、地域の人々からこれまで以上に地域・文化に寄与する価値ある企業と認めいただけるよう活動していきます。



- ① 新座市立野火止小学校「環境教室」
- ② 新座市立東北小学校「エコ調査」
- ③ 海外の子供たち(ミクロネシア連邦ポンペイ島)
- ④ 川越市南公民館「夏休み子供体験講座」
- ⑤ 石川サンケン「子供のづくり教室」
- ⑥ 鹿島サンケン「神栖市消費生活展(かみすフェスタ)」
- ⑦ リソナキッズマネーアカデミー「お金の教室」
- ⑧ 「エコ省エネ」LED工作
- ⑧ ペットポタル
- ⑨ 福島サンケン「夏休み親子LED体験教室」
- ⑩ 川越市大東公民館「環境教室+LED工作教室」
- ⑪ 新座市畑中公民館「電子工作教室」
- ⑫ 新座市栗原公民館「夏休み子供教室」
- ⑬ 「福祉工房さわらび」によるクッキー販売(本社)
- ⑭ 「川越ワークいちばん星」によるクッキー販売(川越工場)
- ⑮ 「福祉工房さわらび」の軽作業体験

## コーポレート・ガバナンス

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

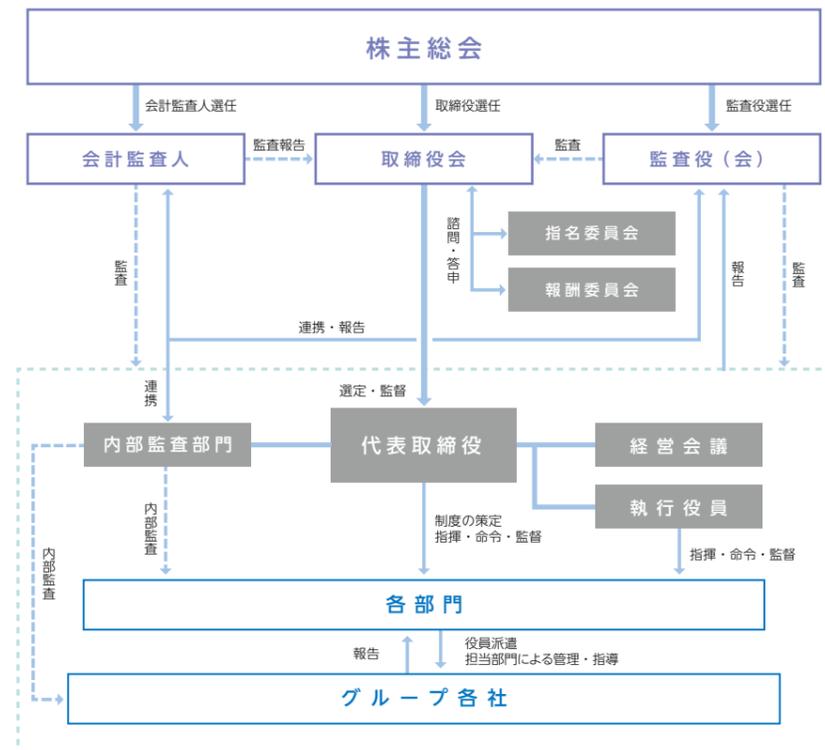
### コーポレート・ガバナンス体制

グローバルビジネスを展開する当社としては、広範なステークホルダーからの要請事項を踏まえつつ、『現状の当社における最良のコーポレート・ガバナンス体制』を選択すべきであると考えています。この考えに基づき、当社は監査役制度を採用しており、取締役9名(うち3名は社外取締役)からなる取締役会、監査役4名(うち2名は社外監査役)による監査役会を構成しています。また、当社は執行役員制度の採用によって、経営の意思決定・監督機能と業務執行機能を分離し、経営環境の変化に迅速に対応しうる体制を敷いています。2019年6月21日現在、執行役員は16名(うち5名は取締役が兼務)となっています。

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

上記方針に基づき、取締役候補者及び執行役員については、過半数の独立社外取締役で構成される任意の指名委員会に諮問し、同委員会での審議を経た後、同委員会からの答申内容を最大限尊重した上で、取締役会において決定します。また、監査役候補者については、監査役会の同意を得た上で、取締役会にて決定します。



### 役員報酬

当社の取締役の報酬は、固定部分の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の構成としています。さらに業績連動報酬は、短期業績に基づき変動する短期インセンティブ及び中長期の業績に基づき変動する長期インセンティブである株式報酬に展開される仕組みとしており、業績連動報酬の報酬総額に占める比率は、原則として、業績目標達成時に概ね30%程度となるように設計しています。

なお、社外取締役に対する報酬は、その職務の性格から業績との連動を排除し、基本報酬のみとしており、監査役に対する報酬は、監査という業務の性格から業績との連動を排除し、基本報酬のみとしています。

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

### 監査役監査、会計監査の状況

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

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

### 内部統制システムとコンプライアンス体制

当社は、従業員に対する行動規範として「行動指針」を制定しているほか、倫理法令遵守の指針として「コンダクトガイドライン」を制定し実施しています。また、代表取締役によるコンプライアンス精神及びその重要性の役職員への徹底、継続的な教育研修の実施を通じて、法令及び定款の遵守徹底を図っています。内部通報制

度については、従業員の内部情報の通報・相談窓口となる「ヘルプライン制度」を設けるなど、コンプライアンス体制の確立のための規程・制度の充実に努めています。当社は必要に応じ、グループ各社に当社の役員を取締役として派遣し、当社のグループ経営方針の徹底、重要な業務執行の決定並びに効率的な経営の推進に努めています。また、「関係会社管理規程」「マネジメントガイドライン」などにより、当社並びにグループ各社間における職務範囲と権限を明確化するとともに、グループ各社に当社の担当組織を定め、綿密な情報交換のもと、各社への必要な経営指導並びに業績管理を行っています。

### リスクマネジメント体制と活動の状況

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

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

### 情報セキュリティ

情報セキュリティについては、取引先との契約条件、技術情報、製造条件などの企業秘密、情報資産の保護管理を強化するため、「情報管理規程」を制定し、グループ全体で徹底を図っています。また、個人情報保護法や不正競争防止法に則り、保護すべき情報の範囲やその管理方法を定めた手順書の整備も随時行っています。教育や情報管理手順などの実施状況についてはCSR室の監査もなされており、その結果をもとに各部門の情報管理体制の強化が図られています。

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

# サンケングループを支えるマネジメント



取締役(9名)

取締役  
高荷 英雄

取締役  
鈴木 善博

代表取締役社長  
和田 節

社外取締役(非常勤)  
藤田 則春

取締役  
伊藤 茂

取締役  
鈴木 和則

取締役  
星野 雅夫

社外取締役(非常勤)  
リチャード R. ルーリー

社外取締役(非常勤)  
東 恵美子

## 監査役(4名)



常任監査役  
太田 明



監査役  
鈴木 昇



社外監査役(非常勤)  
南 敦



社外監査役(非常勤)  
平野 秀樹

## 社外取締役メッセージ



事業の再構築に  
真剣に取り組む  
ことが重要です



社外取締役(非常勤)  
リチャード R. ルーリー

米国ニューヨーク州弁護士  
日立造船株式会社 社外取締役  
2014年より 当社取締役

サンケン電気の社外取締役として新たな1年を迎えるにあたり、私が2014年に取締役に就任してからの会社の変化について、皆様とシェアしたいと思います。

取締役会に入ってから2年間は、私だけが社外取締役であり、それ以外の取締役は全員が当社社員出身でした。取締役会で提起された問題のほとんどは、かなり日常的な性質のものであり、私の印象としては、会社の経営陣が変化することから距離を置いていたように感じました。

しかし、最近の3年間、特にこの18ヵ月間で、顕著な変化が起こり始めています。もう1名の社外取締役が3年前から取締役に加わり、社外取締役が社長と個別に面談する機会が設けられ、戦略的な課題や懸念事項を議論しやすい環境を整えてきています。また、当社は昨年、社外取締役が過半数を占める指名委員会と報酬委員会の2つの諮問委員会を新たに設置しました。重要な成果の一つは、上級役員報酬体系の変更です。今年度から導入した新報酬体系では、個人別報酬の大部分を年功・勤続年数ベースから成果報酬へとシフトしており、特にサンケンの国内事業の収益性向上に重点が置かれています。この新しい報酬体系は、今後サンケンの組織に拡大導入することが予定されており、サンケンの業績は目覚ましい改善を見せ始めると予想されます。

しかしながら、今後、さらなる変革を実行する必要があることは明らかです。サンケンの国内事業は利益創出が求められており、株価は低迷しています。幸いなことに、サンケンの経営陣は、当社の収益性と成長性を大幅に向上させるためには、事業の再構築に真剣に取り組むことが重要であるとの認識を強めております。また、先般の取締役会において、コーポレートファイナンスや会社経営に精通した女性を社外取締役に指名・選任したことに見られるように、当社のリーダーシップの中で、よりダイバーシティを推進することの利点を認識し始めています。また、ESGやSDGsの目標をより明確に実施するための計画も策定中です。

**現**在、当社の社外取締役は3名であり、取締役会全体の3分の1を占めています。社外取締役が当社の方向性に与える影響力はますます大きくなることは避けられません。社外取締役には、当社の経営陣が積極的・迅速・断固たる行動をとり、すべてのステークホルダーの利益のために、当社の収益性と企業価値の向上に向けた活動を推進することを促す役割となることを期待しています。私は、サンケンの将来の成功を確実なものとするために、サンケンの経営陣を支援する機会と挑戦を個人的に楽しみにしています。



ステークホルダーの視点から、  
サンケングループの健全な成長を  
サポートしていきたいと考えています



**わ**が国でも近年コーポレート・ガバナンスの向上が叫ばれ、多くの上場会社では社外取締役が選任されていますが、今後は、数だけではなく質の向上が求められていると考えています。当社には、3名のユニークな知見や経験を持つ社外取締役がおり、自由闊達な雰囲気の中で議論を積極的に醸成しています。また、任意で指名委員会や報酬委員会が設けられ、社外取締役が過半数を占めるとともに委員長も務めるなど、時代の要請に合わせて大きく変わってきています。

**私**自身は、公認会計士資格を有していますが、英国化学会社での企画マーケティングをはじめ、米国では大手の会計コンサルティング事務所において、約20年間に亘って日本企業の北米事業戦略などのコンサルティングを経験してきました。また、最近では、中国国営の複合企業で独立取締役を歴任し、東アジアやアセアン諸国など、欧米とは異なる環境でのビジネスを経験したことも、サンケン電気のグローバル展開を理解することに役立っています。

社外役員として、取締役会への出席だけでは情報量に限界があります。会社の企業風土やそこで仕事をしている構成員の方々の



社外取締役(非常勤)  
藤田 則春

アーノスト アンド ヤング エルエルピー  
ニューヨーク事務所 元パートナー  
中国中信集团有限公司 元社外取締役  
2016年より 当社取締役

の考えを十分に理解するためにも、国内の営業拠点への訪問、さらには国内および海外の製造子会社へも訪問しています。本社内では、経営幹部のみならず、その他必要と思われる方々とは、グループあるいは1対1でのミーティングを行い、率直な意見交換をしています。コミュニケーションはとても重要であり、しばし時を忘れ深く語り合うこともあります。

今後も、独立社外役員として、マーケットで何が起きているのかを冷静に判断し、ステークホルダーの視点から、当社および米国での重要な子会社を通じてグローバル展開をしているサンケングループの企業風土をよく理解した上で、健全な成長をサポートしていきたいと考えています。



毎日ワクワク気分で会社に  
来たくなるのが良い会社  
の一つの姿だと思います



**初**めまして。新しく社外取締役に選任されました東(ひがし)恵美子です。2019年6月末に就任して以来すでに取締役会のメンバーではない10名弱のサンケン電気の皆さんとお話しする機会がありました。それぞれのサンケンでのご経験を忌憚なく共有していただき大変有意義な出会いであったと、この場をお借りして心より感謝します。

和田社長に「是非社外取締役に」とお誘いを受けた当初は大分悩みました。日本の会社へのアドバイザーとしては、ずっと日本との関わりはありましたが、過去30年程の私の仕事の本拠地は米国、しかもニューヨークのウォール街とカリフォルニアのシリコンバレーで、アメリカの資本主義を良い意味でも悪い意味でも代表する環境でしたので、そんな私が日本でサンケン電気になんかだけ貢献させていただけるとは甚だ疑問もありました。しかし、「何でも好きなことを言わせていただきます」と申し上げて「よろしいです。お願いします」とご理解を得ましたので私にとっても新しいチャレンジだと思い、お引き受けしました。



社外取締役(非常勤)  
東 恵美子

東門パートナーズ エルエルシー マネージングディレクター  
KLAコーポレーション 社外取締役  
武田薬品工業株式会社 社外取締役  
2019年より 当社取締役

**何**でも好きなことを言う、ということは、その後がなければ意味がありません。発言が議論を呼び、議論が会社全体の実践や実行プランに通ずる意思決定、判断に繋がらなくてはならないと思います。取締役会だけではなく、従業員一人ひとりが自分の発言と意見が会社の意思決定、さらには将来の成功に結びつくと感じ、毎日ワクワク気分で会社に来たくなる、そんな環境が私にとっては良い会社の一つの姿だと思います。皆さんに教えていただくことは山ほどあります。それを乗り越えて、皆さんとサンケン電気の将来の成功のために少しでもお力になれば大変光栄です。

## 役員一覧

取締役及び監査役	
代表取締役社長	和田 節
取締役	星野 雅夫
取締役	鈴木 善博
取締役	鈴木 和則
取締役	高荷 英雄
取締役	伊藤 茂
社外取締役（非常勤）	リチャード R.ルーリー
社外取締役（非常勤）	藤田 則春
社外取締役（非常勤）	東 恵美子
常任監査役	太田 明
監査役	鈴木 昇
社外監査役（非常勤）	南 敦
社外監査役（非常勤）	平野 秀樹

執行役員	
専務執行役員	星野 雅夫 (デバイス事業本部長)
常務執行役員	鈴木 善博 (欧米事業戦略本部長)
常務執行役員	鈴木 和則 (営業本部長)
常務執行役員	曹路地 剛 (働き方改革推進本部長)
上級執行役員	高荷 英雄 (管理本部長)
上級執行役員	中道 秀機 (デバイス事業本部技術本部長)
上級執行役員	伊藤 茂 (パワーシステム本部長)
執行役員	谷山 之康 (社長付兼福島サンケン株式会社代表取締役社長)
執行役員	折戸 清規 (営業本部副本部長兼名古屋営業統括部長 車載市場担当ゼネラルマネジャー)
執行役員	岩田 誠 (管理本部経営企画室長)
執行役員	李明濬 (デバイス事業本部技術本部副本部長 白物市場担当ゼネラルマネジャー)
執行役員	坂内 哲男 (デバイス事業本部技術本部アセンブリ技術統括部長)
執行役員	安斎 澄男 (パワーシステム本部パワーマーケティング統括部長)
執行役員	吉田 智 (営業本部東日本営業統括部長 産機市場担当ゼネラルマネジャー)
執行役員	柳澤 正幸 (管理本部総務人事統括部長)
執行役員	高橋 広 (デバイス事業本部生産本部長)

## IR / SR活動

株主・投資家・アナリストの皆様との建設的な対話を重視しており、経営トップをはじめとする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。これらの対話を通じて、当社グループの成長戦略や経営計画についてご理解を得る努力を行うとともに、いただいたご意見や当社に対する懸念などを適時経営陣幹部にフィードバックして課題認識を共有し、サンケン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。

### 機関投資家・アナリストとの対話

当社では、皆様の関心が高い事柄について、経営トップが説明し、直接ご質問にお答えすることを重視しています。機関投資家・アナリスト向けの決算説明会は年2回開催しており、社長自ら経営計画や成長戦略について説明する場を設けています。

#### 〈2018年度の主な活動実績〉

- ・機関投資家・アナリストの皆様との対話 延べ約240社
- ・社長・管理本部担当取締役による決算説明会および事業説明会 2回
- ・スモールミーティング 2回

また、証券会社主催の投資家向けカンファレンスにも積極的に参加し、国内外の機関投資家の皆様からのご意見を適時経営陣幹部に報告しています。そのほか、個人投資家様向けの説明会や工場見学会も開催しており、継続的かつ積極的なIR活動に努めています。



決算説明会



個人投資家様向け説明会

### IR情報

株主・投資家の皆様との対話を補足するため、IRライブラリには最新の決算資料やリリースを掲載しているほか、適時IRに関するご質問をいただけるよう、IRに関するお問い合わせフォームを設けています。

当社へのご理解をさらに深めていただくために、本レポートの充実にも取り組んでまいります。



サンケン電気 IR サイト

## 主要連結財務・非財務データ(11年分)

(各年度)

財務	(年度)	百万円										2018
		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
<b>(経営成績)</b>												
売上高		¥147,003	¥134,134	¥144,882	¥131,803	¥126,386	¥144,467	¥160,724	¥155,919	¥158,772	¥175,209	<b>¥173,650</b>
営業利益		(4,891)	(5,482)	6,149	4,048	4,625	7,777	11,199	6,803	5,930	12,026	<b>10,531</b>
営業利益率(%)		(3.3)	(4.1)	4.2	3.1	3.7	5.4	7.0	4.4	3.7	6.9	<b>6.1</b>
税金等調整前当期純利益(損失)		(10,611)	(18,166)	1,144	2,545	4,099	5,468	11,575	2,068	4,582	(6,505)	<b>9,028</b>
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)		(15,773)	(18,950)	(922)	436	2,272	5,029	7,942	171	1,739	(11,421)	<b>3,967</b>
<b>(キャッシュ・フロー)</b>												
営業活動によるキャッシュ・フロー		14,056	5,105	7,392	5,345	6,339	10,658	9,973	7,799	19,237	14,521	<b>14,604</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー		(12,181)	(4,568)	(10,272)	(8,614)	(6,390)	(11,176)	(14,234)	(11,344)	(10,931)	(16,644)	<b>(21,783)</b>
財務活動によるキャッシュ・フロー		2,999	(1,280)	3,728	509	1,294	2,714	5,692	5,044	(3,360)	13,233	<b>(1,990)</b>
<b>(財務指標)</b>												
総資産経常利益率(ROA)(%)		(4.8)	(4.3)	3.8	2.2	2.8	4.8	5.8	2.0	2.7	6.4	<b>4.9</b>
自己資本当期純利益率(ROE)(%)		(23.4)	(40.1)	(2.6)	1.3	6.3	11.4	14.3	0.3	3.2	(20.8)	<b>7.0</b>
<b>(1株当たり指標)*</b>												
1株当たり純資産(円)		471.98	306.54	274.05	272.21	322.92	401.75	516.22	441.96	448.87	2,283.31	<b>2,405.01</b>
1株当たり当期純利益(損失)(円)		(129.85)	(156.05)	(7.60)	3.60	18.73	41.47	65.50	1.41	14.35	(471.22)	<b>163.70</b>
1株当たり年間配当金(円)		10.00	0.00	6.00	3.00	6.00	6.00	6.50	3.50	3.50	30.00	<b>30.00</b>

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

非財務	(年度)	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
CO <sub>2</sub> 排出量* <sup>1</sup> (t-CO <sub>2</sub> )		97,683	80,911	71,466	80,004	77,632	77,870	77,415	78,291	79,158	80,069	<b>80,609</b>
水使用量* <sup>1</sup> (m <sup>3</sup> )		2,966,507	2,865,649	2,585,823	2,206,556	2,190,217	2,112,286	2,186,104	2,262,152	2,405,162	2,364,990	<b>2,328,615</b>
廃棄物排出量* <sup>1</sup> (t)		7,070	6,249	6,462	4,871	4,508	5,295	5,146	4,417	4,687	5,496	<b>5,349</b>
連結従業員数(人)		10,063	9,986	9,981	9,788	10,427	10,377	10,454	10,044	9,770	9,725	<b>9,481</b>
有給休暇取得率* <sup>2</sup> (%)		—	—	—	—	—	—	67.74	69.13	68.82	70.46	<b>69.57</b>
障がい者雇用率* <sup>2</sup> (%)		—	—	—	—	—	—	2.39	2.32	2.32	2.40	<b>2.29</b>

\*1 国内製造拠点合計

\*2 サンケン電気単体

## 連結貸借対照表

百万円

	前連結会計年度 (2018年3月31日)	当連結会計年度 (2019年3月31日)
<b>資産の部</b>		
流動資産		
現金及び預金	¥ 32,752	¥ 23,564
受取手形及び売掛金	34,656	33,586
商品及び製品	12,061	14,888
仕掛品	20,600	19,633
原材料及び貯蔵品	4,969	7,539
その他	5,644	4,757
貸倒引当金	(58)	(65)
流動資産合計	110,625	103,903
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物(純額)	20,833	24,027
機械装置及び運搬具(純額)	30,690	34,731
工具、器具及び備品(純額)	1,427	2,042
土地	5,712	6,166
リース資産(純額)	503	62
建設仮勘定	4,800	5,574
有形固定資産合計	63,968	72,604
無形固定資産		
ソフトウェア	2,936	2,786
その他	2,177	2,169
無形固定資産合計	5,114	4,955
投資その他の資産		
投資有価証券	1,407	1,093
繰延税金資産	1,302	1,221
退職給付に係る資産	399	18
その他	2,782	4,637
貸倒引当金	(242)	(241)
投資その他の資産合計	5,651	6,729
固定資産合計	74,734	84,288
資産合計	¥185,359	¥188,192

百万円

	前連結会計年度 (2018年3月31日)	当連結会計年度 (2019年3月31日)
<b>負債の部</b>		
流動負債		
支払手形及び買掛金	¥ 20,634	¥ 18,075
短期借入金	13,339	12,991
1年内返済予定の長期借入金	500	646
1年内償還予定の社債	15,000	—
コマーシャル・ペーパー	7,000	11,000
リース債務	87	30
未払法人税等	412	591
未払費用	11,337	11,705
その他	1,370	1,368
流動負債合計	69,683	56,409
固定負債		
社債	25,000	35,000
長期借入金	11,475	11,855
リース債務	67	41
繰延税金負債	1,796	1,508
役員退職慰労引当金	25	33
退職給付に係る負債	2,632	2,832
その他	2,395	1,970
固定負債合計	43,392	53,242
負債合計	113,076	109,651
<b>純資産の部</b>		
株主資本		
資本金	20,896	20,896
資本剰余金	26,003	26,214
利益剰余金	16,964	20,204
自己株式	(4,017)	(4,023)
株主資本合計	59,846	63,292
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	390	45
為替換算調整勘定	(909)	212
退職給付に係る調整累計額	(3,991)	(5,270)
その他の包括利益累計額合計	(4,510)	(5,012)
非支配株主持分	16,947	20,261
純資産合計	72,283	78,541
負債純資産合計	¥185,359	¥188,192

## 連結損益計算書

百万円

	前連結会計年度 (自 2017年4月 1 日 至 2018年3月31日)	当連結会計年度 (自 2018年4月 1 日 至 2019年3月31日)
売上高	¥175,209	¥173,650
売上原価	126,840	126,150
売上総利益	48,369	47,499
販売費及び一般管理費	36,342	36,968
営業利益	12,026	10,531
営業外収益		
受取利息	80	171
受取配当金	39	44
為替差益	719	—
補助金収入	207	139
作業くず売却益	91	105
製品補償費戻入益	—	128
雑収入	324	362
営業外収益合計	1,463	950
営業外費用		
支払利息	612	610
為替差損	—	1,069
製品補償費	102	69
雑損失	967	558
営業外費用合計	1,681	2,308
経常利益	11,808	9,173
特別利益		
固定資産売却益	—	258
投資有価証券売却益	—	297
退職給付制度終了益	69	—
受取補償金	585	—
特別利益合計	655	555
特別損失		
固定資産売却損	0	—
固定資産処分損	97	457
特別退職金	190	122
関係会社整理損	364	—
減損損失	—	119
事業構造改革費用	18,315	—
特別損失合計	18,968	700
税金等調整前当期純利益(当期純損失)	(6,505)	9,028
法人税、住民税及び事業税	3,496	2,226
法人税等調整額	470	89
法人税等合計	3,967	2,316
当期純利益(当期純損失)	(10,472)	6,712
非支配株主に帰属する当期純利益	948	2,745
親会社株主に帰属する当期純利益(当期純損失)	¥(11,421)	¥ 3,967

## 連結キャッシュ・フロー計算書

百万円

	前連結会計年度 (自 2017年4月 1 日 至 2018年3月31日)	当連結会計年度 (自 2018年4月 1 日 至 2019年3月31日)
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税金等調整前当期純利益(当期純損失)	¥(6,505)	¥ 9,028
減価償却費	11,068	11,975
減損損失	—	119
事業構造改革費用	18,315	—
貸倒引当金の増減額(減少)	(238)	4
退職給付に係る資産の増減額(増加)	(666)	(537)
退職給付に係る負債の増減額(減少)	(453)	(164)
受取利息及び受取配当金	(120)	(215)
支払利息	612	610
有形固定資産売却損益(益)	0	(258)
投資有価証券売却損益(益)	—	(297)
売上債権の増減額(増加)	(1,412)	1,567
たな卸資産の増減額(増加)	(3,552)	(3,873)
仕入債務の増減額(減少)	2,677	(2,886)
その他	808	2,820
小計	20,534	17,894
利息及び配当金の受取額	115	210
利息の支払額	(603)	(616)
事業構造改革費用の支払	(1,928)	—
法人税等の支払額	(3,596)	(2,883)
営業活動によるキャッシュ・フロー	14,521	14,604
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
有形固定資産の取得による支出	(15,695)	(19,692)
有形固定資産の売却による収入	128	210
無形固定資産の取得による支出	(1,142)	(1,194)
投資有価証券の取得による支出	—	(333)
投資有価証券の売却による収入	—	449
貸付金の回収による収入	2	1
その他	63	(1,222)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(16,644)	(21,783)
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
短期借入金の増減額(減少)	(9,445)	(656)
コマーシャル・ペーパーの増減額(減少)	(8,000)	4,000
ファイナンス・リース債務の返済による支出	(218)	(98)
長期借入れによる収入	7,000	1,046
長期借入金の返済による支出	(7,525)	(500)
社債の発行による収入	—	9,951
社債の償還による支出	—	(15,000)
自己株式の売却による収入	—	0
自己株式の取得による支出	(14)	(6)
非支配株主からの払込みによる収入	32,228	—
非支配株主への配当金の支払額	(4)	(0)
配当金の支払額	(787)	(727)
財務活動によるキャッシュ・フロー	13,233	(1,990)
現金及び現金同等物に係る換算差額	(755)	(134)
現金及び現金同等物の増減額(減少)	10,355	(9,304)
現金及び現金同等物の期首残高	22,237	32,593
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 32,593	¥ 23,288

## 事業等のリスク

当社グループの経営成績、財務状況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(2019年  
3月31日)現在において判断したものであり、不確実性を内在しているため、将来生じる  
実際の結果と大きく異なる可能性もありますのでご留意ください。

### (1) 戦略リスク

#### ①新製品開発

当社グループは、技術進歩や製品サイクルの変化が著しいエレクトロニクス業界にあって、市場のニーズに合った製品を開発し、市場に投入していく必要があります。当社グループは常に市場動向を把握し研究開発に取り組んでおりますが、製品のタイムリーな市場投入ができなかった場合あるいは製品が市場に受け入れられなかった場合、当社グループの収益性が低下し業績及び財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

#### ②価格競争

エレクトロニクス業界における価格競争は、激化の一途を辿っております。特に中国をはじめ東南アジアを生産拠点とする競合企業の台頭は当社製品の価格決定に大きな影響を及ぼしております。価格競争は今後とも厳しさを増していくものと予想されますが、当社グループは一層の原価低減に努めるとともに、当社固有の技術を生かした付加価値の高い製品を市場投入することなどによってこれに対応してまいります。しかしながら、当社の価格引下げへの対応力を上回るような競合企業による低価格製品の出現あるいは取引先の需要の変化があった場合、当社グループの収益性を低下させ、業績及び財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

#### ③資金調達

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

#### ④知的財産権

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

### (2) 外部環境リスク

#### ①経済環境

当社グループは、日本国内のほか、アジア、北米、欧州等の海外各国、地域において生産を行っており、連結ベースの生産高に占める海外生産高の割合は2017年3月期が57.5%、2018年3月期が54.9%、2019年3月期が59.3%となっております。また、連結ベースの海外売上高は2017年3月期が61.7%、2018年3月期が63.6%、2019年3月期が62.5%となっております。このため当該各地域における経済動向などの環境変化により、当社グループの業績及び財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

#### ②為替

当社グループの業績には、海外各国、地域における生産と販売が含まれており、当該各国、地域における現地通貨もしくは米ドルにて会計処理を行っていることから、円換算時の為替レートにより、業績に影響を及ぼす可能性があります。

また、当社グループの売上高に占める輸出比率は2017年3月期が42.7%、2018年3月期が43.6%、2019年3月期が42.6%となっており、このうち外貨建比率は2017年3月期が91.1%、2018年3月期が92.9%、2019年3月期が92.1%となっております。かかる取引に伴う為替変動リスクに対して、当社グループは、製品並びに原材料の海外調達拡大による債権債務・取引高のバランスヘッジ並びに為替予約取引等によりリスクヘッジを行い、米ドル及び円を含む主要通貨間の為替レートの短期的な変動による悪影響を最小限に止める努力をしております。

さらに当社グループが生産を行う国、地域の通貨価値の上昇は、製造と調達のコストを押し上げる可能性があります。コストの増加は、当社グループの利益率と価格競争力を低下させ、業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

### (3) 内部環境リスク

#### ①法的規制

当社グループは、日本を含め世界14の国、地域に生産・販売拠点を有し、各国、地域の定める様々な法令、規則、規制等(以下、「法的規制」)の適用を受け、事業が成立しております。加えて、当社グループが全世界において生産・販売等に必要技術・製品・材料等の輸出入につきましては、展開する各国、地域の定める関税、貿易、為替、戦略物資、特定技術、独占禁止、特許、環境等に関する法的規制の適用を受け、事業活動を展開しております。万一、これらの法的規制を遵守できなかった場合、当社グループの事業活動が制限されることはもとより社会的信用の低下を招き、当社グループの業績と財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

#### ②品質問題

当社グループは、顧客の品質基準及び当社の品質基準を満足する各種製品を供給しております。品質管理体制を維持向上させるために品質管理に関する国際基準ISO9001の認証を取得し、必要に応じてUL規格等、製品の安全規格への適合認定も取得していま

す。しかしながら、将来、すべての製品について欠陥がなく、また製品の回収、修理等が発生しないという保証はありません。大規模な製品の回収、修理等及び損害賠償責任に繋がるような製品の欠陥は、多額のコストや社会的信用の低下を招き、当社グループの業績と財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

#### ③環境問題

当社グループは、各生産拠点が存在する国、地域の環境汚染、公害防止に関する法的規制を遵守することはもちろん、環境保護に関する国際基準ISO14001の取得を進めるなど、環境対策に取り組んでおります。また、製品の製造過程で使用する環境負荷物質及び製品に含有する環境負荷物質の把握・削減に努めております。これらの規制を遵守できなかった場合、環境負荷物質を大量漏洩させる事故を起こした場合、あるいは含有が禁止されている環境負荷物質を製品から排除できなかった場合、その改善のために多額のコストが生じるほか、事業活動の制限、顧客への賠償責任、社会的信用の低下を招き、当社グループの業績と財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。

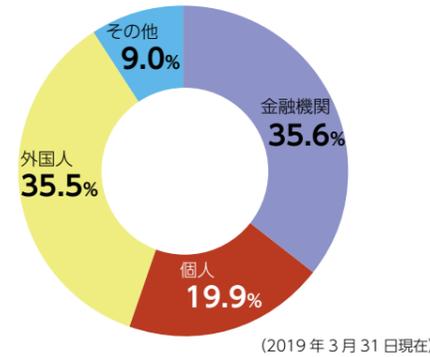
上記項目のほか、当社製品が使われるエレクトロニクス製品の技術動向や市場環境が激変することで、当社製品に対する需要が減少する可能性があります。また、原材料の高騰や、生産拠点、資材調達先における天災、火災、社会、通信インフラ障害の発生等、様々な災害の発生に加え、各国、地域の法令、税制等の大幅な変更や戦争、テロ、疫病の蔓延など、予期し得ないカントリーリスク、さらには、製品の欠陥による人命、社会環境、企業活動への影響と、これによる訴訟・賠償等のリスク、退職給付債務の算定基礎率の変動や、情報システムの拡大による個人情報を含む会社情報の不正使用に伴うリスクが発生する可能性があります。

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

## 株式情報

株式の状況	
発行可能株式総数	51,400,000株 (2019年3月31日現在)
発行済株式総数	25,098,060株 (2019年3月31日現在)
株主数	10,055名 (2019年3月31日現在)

### 所有者別分布状況



大株主			
株主名	持株数(千株)	持株比率	
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	2,104	8.68%	
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,794	7.40%	
株式会社埼玉りそな銀行	1,202	4.96%	
バンク オブ ニューヨーク ジーシーエム クライアント アカウント ジェイピーアールディ アイエスジー エフイー-エイシー	1,050	4.33%	
ステート ストリート バンク アンドトラスト カンパニー 505253	724	2.98%	
クレディ・スイス・アーゲー ダブリン ブランチ プライム クライアント アセット エクイティ アカウント	667	2.75%	
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE IEDU UCITS CLIENTS NON LENDING 15 PCT TREATY ACCOUNT	553	2.28%	
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	457	1.88%	
ビービーエイチ フィデリティ セレクト ポートフォリオズ エレクトロニクス ポートフォリオ インターナショナル イーキューサブ	448	1.85%	
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	383	1.58%	

(注) 1. 当社は、自己株式を865千株(3.44%)所有しておりますが、上記の大株主からは除外しております。  
2. 持株比率は、発行済株式総数から自己株式を控除して算出しております。

## 会社情報

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

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

社債の状況		
社債名	発行日	社債残高(円)
第九回無担保社債	2015年6月17日	15,000,000,000
第十一回無担保社債	2016年9月27日	10,000,000,000
第十二回無担保社債	2018年9月20日	5,000,000,000
第十三回無担保社債	2018年9月20日	5,000,000,000