

世

サンケンレポート2020

創

SanKen

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/>

SanKen

サンケン電気株式会社

サンケン電気は、 社会と共創する。

Power Electronics for Your Innovation

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敏治氏は、終戦により解散となった同研究所の技術者と設備を継承し、1946年、東邦産研電気(株)を設立。その後1962年、現社名のサンケン電気(株)へ商号を変更しました。

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

サンケン電気の 存在意義(パーパス)

サンケン電気は「電気」という幅広い領域の中で、半導体をコアビジネスに、パワーエレクトロニクスとその周辺領域を含めた最適なソリューションを提供することを使命としている会社です。

「電気」は人間が現代的な生活を営むために不可欠なものです。パワー半導体は「電気」を使うとき常に必要となるデバイスです。電圧を調整し、交流を直流に変換することでモータを駆動させ、バッテリーの充電を行うなど、電源の制御や供給を行うものです。

自動車やエアコン、テレビなど身近なものから、携帯電話の通信基地局や高速道路トンネルの照明用のバックアップ電源など、普段は目に触れない場所にも、サンケン電気の製品が使用され、人々の暮らしを70年以上に亘って支えてきました。

2020年、グローバルな視点で見ると、環境問題や省エネルギーは喫緊の課題です。サンケン電気はエアコンに搭載するインバータ向け製品などのパワーエレクトロニクスを通じ、グローバルな省エネルギーに大いに貢献しています。

IoT、AI(人工知能)、ビッグデータ、自動運転、5Gなど新たな産業革命による事業機会が次々と生まれる一方、パンデミックによる経済社会へのインパクトなど、グローバル社会の持続可能性は大きな転換点を迎えています。

サンケン電気は、常に技術力の革新に努め、確かな品質の製品提供を通じ、グローバルな環境・社会課題の解決と産業・経済・文化の発展に寄与してまいります。



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

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保護意識や規制の高まり、電気自動車の普及や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など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、ニューノーマルにおける新たな働き方へのシフトなど、時代の要請は増えています。

変化の著しい時代に勝ち残り、企業に課せられた社会のニーズに対応するために、事業活動とCSR活動を一体化させた経営を着実に実行していきます。そして、時代の変化を見据えながら、「独自性のある技術、人と組織のパフォーマンスで成長する高収益企業」を実現させ、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**

共創

Contents

- 1 サンケン電気の存在意識(パーパス)
- 2 ステークホルダーの皆様へ
- 4 事業概要 ーセグメント別売上高ー
- 5 主要製品群
- 6 事業構造の選択と集中
- 8 社長メッセージ
- 14 アレグロ マイクロシステムズ インクのコーポレート・ガバナンス
- 16 事業別概況 半導体デバイス事業
- 18 事業別概況 パワーシステム事業
- 20 CTOメッセージ
- 22 CSR
 - 24 サンケングループの社会貢献への取り組み
 - 26 環境貢献製品
 - 27 環境パフォーマンス
 - 28 社会パフォーマンス
 - 30 社会貢献活動
- 32 コーポレート・ガバナンス
- 34 役員一覧
- 36 社外取締役メッセージ
- 38 財務・非財務データ(11年分)
- 40 連結財務諸表
- 44 事業等のリスク
- 46 会社情報



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。

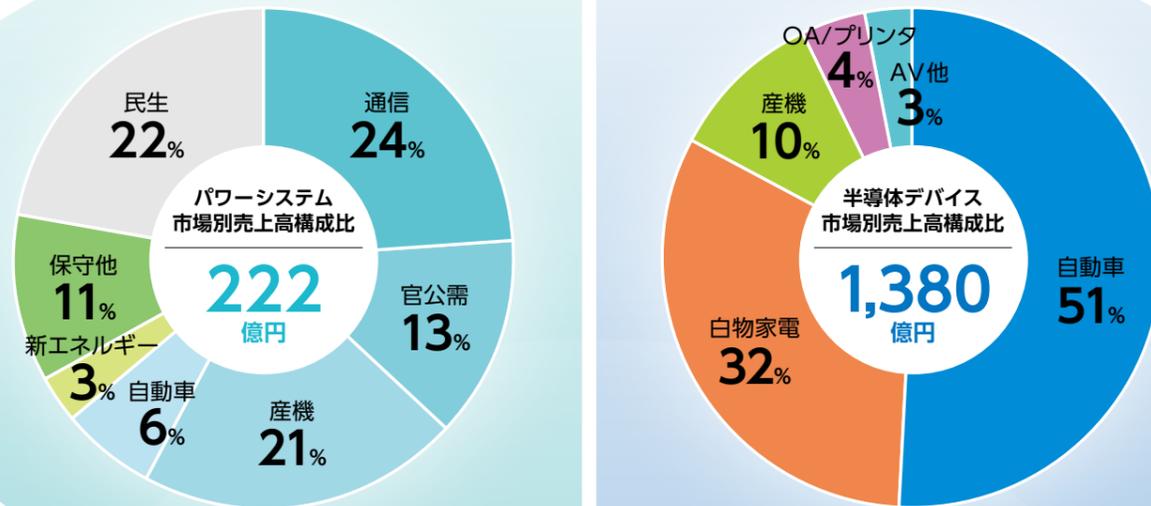
私たちは、常に技術力と創造力の革新に努め、品質の確かさを追求する。さらに顧客と価値観を共有し、独自の技術をもってグローバルに事業を展開する。

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。

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



パワーシステム事業

13.9%

半導体デバイス事業

86.1%

2019年度
連結売上高
1,602
億円

サンケン電気が誇る 主力製品

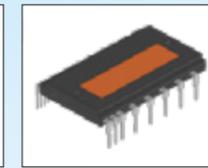


自動車向け
製品

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。



オルタネータ用
ダイオード

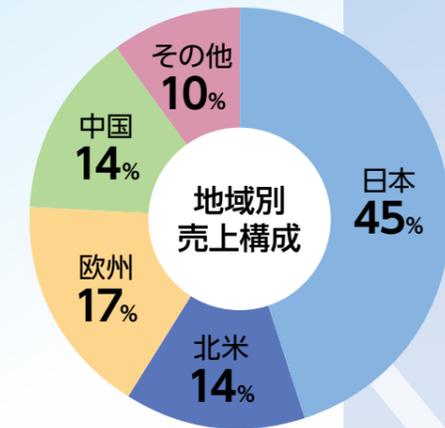


高圧3相モータ
駆動用IC



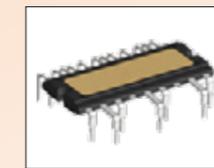
磁気センサー

■ 自動車向け製品の地域別売上構成

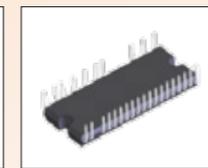


白物
家電向け
製品

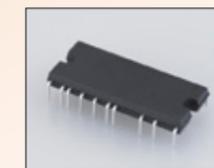
環境問題を背景として、各国で二酸化炭素(CO₂)排出規制や電力供給の制限が強化される傾向の中、エアコン・洗濯機・冷蔵庫などの家電製品において、省エネ効果の高いインバータ化の動きが加速しています。インバータ家電の中にはモータ駆動用IPMと呼ばれるICが使われており、サンケン電気のIPMは、家電製品の中で世界の家庭の電力消費量の削減に貢献しています。



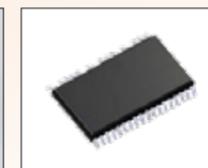
エアコンコンプレッサ
駆動用IPM



冷蔵庫コンプレッサ
駆動用IPM

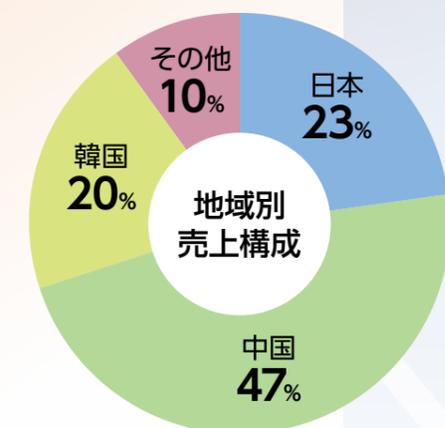


エアコン室外機ファン
モータ駆動用IPM



エアコン室内機ファン
モータ駆動用IPM

■ 白物家電用IPMの地域別売上構成



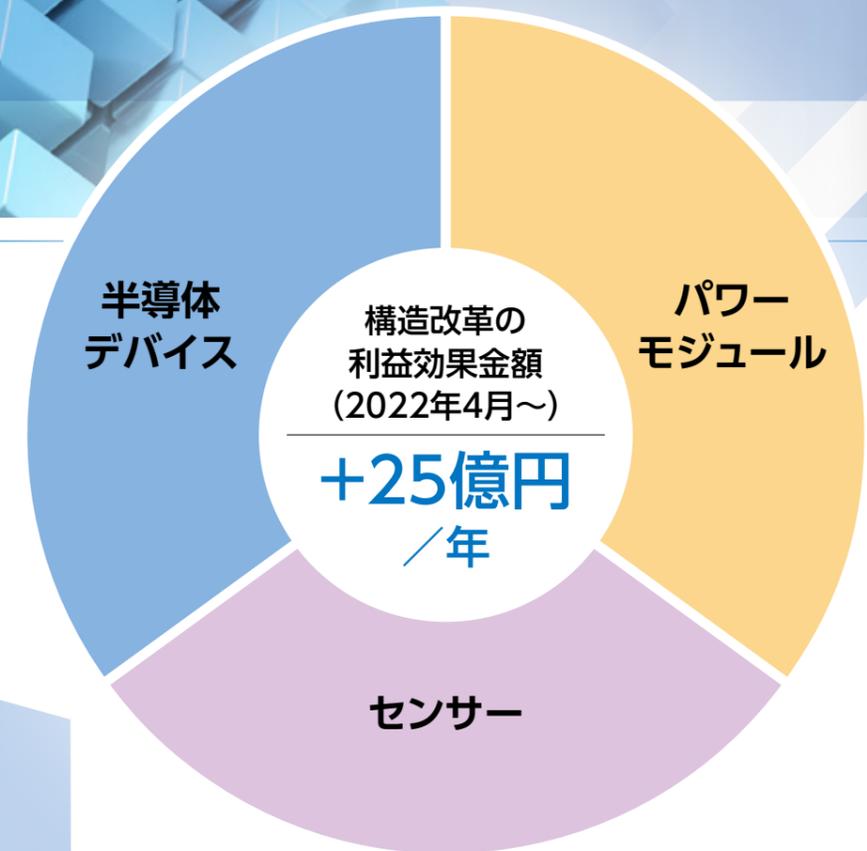
事業構造の選択と集中

サンケングループの将来像 - 成長戦略の加速

当社は2019年11月、新たな事業構造改革として「半導体デバイス事業を主力とする事業の選択と集中」を目指す方針を公表し、半導体デバイス事業に関わる工場の統廃合による生産体制の最適化、パワーシステム事業の売却を含めた戦略的オプションの検討、LED灯具事業からの撤退、一部拠点の売却などの施策を進めていくこととしました。その後、2020年2月には半導体デバイス事業の生産体制最適化のための工場統廃合具体化、続いて7月には韓国生産子会社の解散決定、インドネシア生産拠点における人員削減にも着手し、8月には社会システム事業の事業譲渡の具体的な内容の公表に至りました。一方で、次世代の成長を担うパワーモジュール生産拠点の整備もこの一連の生産最適化の中で実施することとし、中国生産子会社(大連三壘電気有限公司)の工場建屋増設および、サンケンオプトプロダクツ(株)のモジュール工場への転換も実施段階に入りました。これらの構造改革につきましては、社長を含む社内取締役3名および2019年6月から3名体制となった社外取締役で構成する「構造改革委員会」にて協議を重ねた上で、企業価値をより高めていくための具体的な価値向上プランとして決定し、実行してきています。引き続き、この改革全体の確実な遂行を図っていきます。

今後、当社は半導体デバイスおよびパワーモジュールに経営リソースを集中させ、一層の競争力強化や経営効率向上を推進していきます。社会経済環境における様々なパラダイムシフトに対応しながら成長するための事業基盤として、市場、顧客、技術・生産・販売のすべてのリソースにおいて構造改革を果たすことを通じ、事業の選択と集中による企業価値向上を積極的に推し進めることが使命であると考えています。当社の持つ最先端の電力変換およびモータ制御技術を基盤として、省エネルギー・ソリューションの提供により地球環境保全に寄与し、またグローバルな市場で確固たる競争力を有する「半導体デバイス」「パワーモジュール」「センサー」の3本の柱で、社会課題を解決するとともに成長する企業へと変貌を遂げていく所存です。

製品別
ポートフォリオ

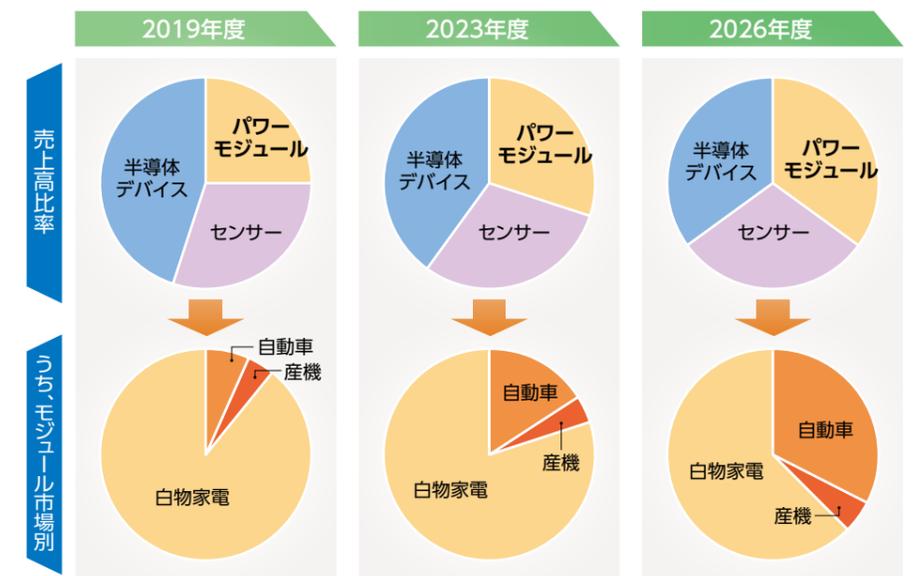
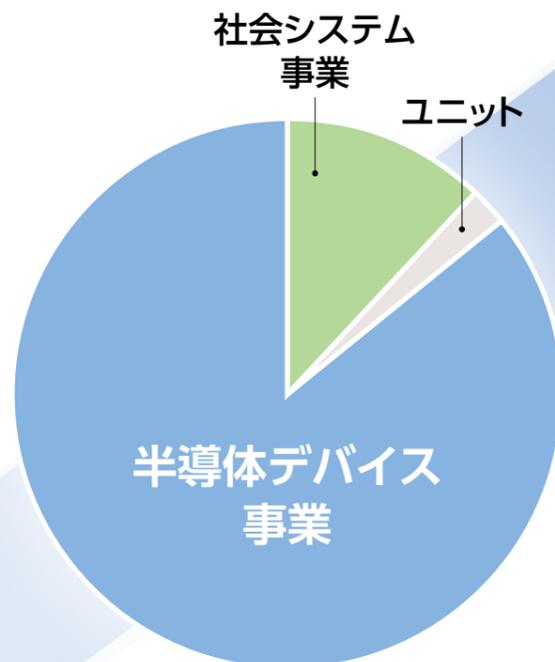


< 事業構造改革の施策 >

	2019年	2020年	2021年	2022年
半導体デバイス事業の生産体制最適化	→ 3月*			
社会システム事業の事業譲渡	→ 4月*			
物流業務委託化・拠点売却	→ 3月*			
LED灯具事業撤退	→ 3月*			

*完了または完了予定月

半導体デバイス事業の
生産体制最適化
社会システム事業の譲渡





代表取締役社長

和田 節

地球規模での省エネを実現。 目指すのは持続的成長をする企業。

2019年度を振り返ってください

2019年度は、米中貿易摩擦の影響が世界経済に大きな変調を与えた1年でした。当社の事業では自動車向け製品の比率が非常に高く、特に米国子会社アレグロ マイクロシステムズ インク（以下、アレグロ）の比率は60～70%を占め、その影響をダイレクトに受けました。その後、2020年度の動きを見定めていく中で、年が変わったところに新型コロナウイルスによる感染症の拡大が猛威を振るい始めました。

貿易摩擦による影響は、2019年末までは当年度第4四半期には状況の回復が期待できるとい見方もありましたが、残念ながらそうはならず3月が終わりました。一方、この期間は中国で新型コロナウイルス感染症の拡大が大きな問題になっていましたが、当社への直接的な影響はあまりありませんでした。年度が変わってからは大きな影響が出てきましたが、当社としては2020年度をどうみるかについて、なかなか予測のしづらい状況となりました。

未来に向けて、サンケン電気はどう変わろうとしていますか

企業の成長戦略は、1～3年の短～中期の時間軸と、10年単位の長期の時間軸の双方で考える必要があります。短～中期の場合には、数字を当然意識しつつ、今は何に集中し何を捨てるかという取捨選択の中、その実行のスピードを加速させることが肝要です。一方、長期的にみた場合には、自社だけでなく世の中全体の動きをみるのが大切になります。2019年度は、自動車業界に100年に1度の大変革が訪れているということが盛んにいわれていましたが、現在では、それよりもクルマそのものが売れるのかという方向に問題がシフトしています。もちろん、企業側もその問題を前にただ手をこまねているわけではなく、あらゆる手段を講じて変革の波を乗り越えようとしています。

当社の顧客市場の最大のものは自動車業界ですが、これ以外にも白物家電市場、産業機器市場などがあり、それぞれに大きな変化が訪れています。さらに2020年に入って新型コロナウイルス感染症の拡大（以下、コロナ禍）という人類にとって大きな問題が加わりました。

これまでも、リーマンショックや米中貿易摩擦など、予想もしなかった出来事が社会や経済に大きなダメージを与えてきました。今回は新型コロナウイルスという未知の脅威が世界を

コロナ禍の中で感じた変化があれば教えてください

襲っています。ですが、起きたことに対して恐れるばかりでなく、どう対処していくかを考えることが大切です。コロナ禍に対しては、様々な対応の中の1つではありますが、当社は2年前から「働き方改革」の一環として、在宅勤務制度などの取り組みを強力に進めてきました。このように、「ことが起きてから」対策するだけでなく、何も起きていなくても準備を進めておくことで、俊敏な対応が可能になると考えています。

今回のコロナ禍の中では、巣ごもり生活の増加による新たな需要なども生まれています。それらの変化をスピード感をもって見つめ、当社の商品力をもって、どこの市場に根を下ろし、どのような事業を進めていくか。当社の掲げるスローガン「Power Electronics for Your Innovation」に込めた「パワーエレクトロニクスで社会に貢献する」という思いが変わることはありません。

新型コロナ感染予防策として、当社は4月から5月まで在宅勤務を原則とし、社員の70～80%がテレワークを行いました。その中で社員全員にアンケートや聞き取り調査をしたところ、やはり若干の弊害がみられました。残念ながら今の当社のインフラと体制では、在宅勤務だけではカバーできない仕事も存在します。一方で、社員側の問題として、たとえば自宅に個室があって本当にストレスなく仕事ができる社員は限られているようです。今回、社員1,200人を対象に「働き方」に関するアンケートを実施し、自由記述欄に書かれたコメントを私もすべて読みましたが、予想外の問題にも気付かされました。

アンケートでは、テレワークで「効率が下がった」という意見が40%ほどありましたが、「ほとんど変わらない」「効率が良くなっている」という意見が8割を占める部門もありました。会社の設備を使って仕事をしている社員は、出社しなければ仕事そのものができないという場合もあります。テレワークについては、一概に「良い」「悪い」「やる」「やらない」ではなく、部門、役職、年代、性別、家庭環境（子供や要介護の家族がいるかなど）ごとに状況を把握し、判断すべきと思っています。

また、同じ状況でも社員それぞれに受け止め方も異なります。一人暮らしの社員は、集中しやすい環境にあり在宅勤務に向いているだろうと単純に考えていたのですが、そうではなく、「勤務中に会話をする相手がいないことで疎外感を感じ、ストレスとなる」という回答が相当数ありました。また、小さいお子さんのいる社員が自宅で仕事をするのは大変だというのは誰でも理解できます。ところが子供がいない、または子供が通常どおり通学している中でも、夫婦揃って在宅勤務の場合、仕事とプライベートの境目が非常に難しいなどの話も聞いています。

それに関連して、働き方改革の進捗とニューノーマルへの対応についてもお聞かせください

当社ではこの6月から、「N2プロジェクト」というニューノーマルに対応するための委員会を作り検討しています。

「N2プロジェクト」は、幹部の方々を中心にしたコミッティーと、現場の方々からなるコミッティーの2つのチームを作り、両チームの立場から問題点やその改善策などを忌憚なく議論していただいています。

たとえば当社はフレックスタイム制度ではなく、在宅勤務やセレクトティブタイム（時差出勤）制度を導入しているのですが、さらに効率的なテレワーク運用はどのようなものかなども話し合っています。サテライト拠点の検討もテレワークスタイルの変化に合わせて、より良い方向に進めていきたいと思っています。

テレワークの推進については、今回のことを契機に、開発者や技術者の観点から、どうすれば社員満足度を上げることができ、なおかつ生産性が上げられるのかという観点から考えたいと思っています。今回、緊急事態宣言下で原則在宅勤務となったことで、自宅でも同じように仕事ができると気付いた方々は多いと思いますし、今までの通勤時間は何だったのだろうと

思っている方々もいらっしゃるでしょう。ただ、すべての社員が自宅で100%の仕事をこなせるかといえばそうではないと私は思っています。仕事において、face to face のコミュニケーションが必要な場面は多々あります。「N2プロジェクト」を、仕事のやり方や仕事の成果の評価方法を全面的に変えていくきっかけにしていきます。それがピンチをチャンスに変えるということなのだろうと思います。ITインフラを含めて、来年度には次の動きに繋げていきたいと考えています。

コロナ禍の大きな弊害として、行動範囲にかかわらず人の行き来が制限される点があります。当社の売上の半分以上は海外向けであり、海外の顧客とのコミュニケーションは欠かせません。従来は当たり前のようにしていた出張はなくなりました。国内でも、新規の売り込み方法は大きく変わり、以前のように、ホワイトボードを前にして顧客の技術者と当社の技術者がブレインストーミングしながら議論を尽くし、一緒に解決策を見つける、といったことはやりにくくなっています。ITツールの発達により、電話会議やWeb会議などを活用できてはいますが、互いに同じ空間で直接やりとりするようには、なかなかいかないという声を聞きます。今後はこれらの問題に対して、IT活用スキルを向上させるだけでなく、各自の意識改革も必要になってくるのではないかと考えます。

なお、工場については、基本的にはスマートファクトリー化をどのような形で実現するかという点で考えています。生産ラインの無人化や、IoTの活用による設備の稼働状況の把握、生産性や歩留まりの向上への取り組みは、今回のコロナ禍とは無関係に継続的にやってきており、今後も進めてまいります。

パワー半導体は、コロナ禍の中で需要が少し落ちていますが、中長期的には7~8%の年成長率になるとみえています。市場別では、自動車と産業機器が伸長し、白物家電もある程度伸びるとみられますが、中でも、デバイス単品ではなくそれを集めたモジュールという形が当社の技術の集積になると考えています。モジュールでは、種類の違うチップが20個入り、それらを結び付けて1つの機能とする。それまで顧客は30センチ角の大きな基板を使っていたものが、集積されたモジュールにすることで、4センチ角にまで縮小できます。それが当社の強みである機能集約であり、ノウハウです。モジュールにはアナログ的な部分が多いのですが、今後は、コントロールする頭脳の部分だけはデジタル化する、デジタルとアナログが混在していく、という流れになっていくと考えます。そうなれば、1つのモジュールの中にデジタル技術が詰め込まれることになります。このように、材料技術や生産技術といった様々な要素技術が詰まっているものを「パワーモジュール」と当社では定義しています。たとえば、あるモジュールにモータをコントロールする技術を搭載すれば、センサーが必要になってきます。そのセンサー技術は、米子会社のアレグロが、磁気センサーとして世界トップクラスのシェアを持っています。このように、自社のみならず、子会社や協業する他社、または顧客とともに技術開発を行い、この製品分野をより強化して成長させていきます。

事業環境については、自動車という概念が劇的に変化したり、環境やエネルギー施策などが大きく変わったり、無尽蔵のエネルギーが発見されたりしない限りは、当面はほぼ変わらないと考えます。環境貢献という面では、当社の製品で今最も波に乗っているエアコンのインバータ用IPM (Intelligent Power Module) というモジュールがあります。家庭電化製品中で最も電力消費量の大きいのがエアコンであり、これは新興国でどんどん普及しています。2022年から2023年まで中国のエアコンのインバータ化率の伸びは続きますし、その後もインドや南米、新興国で伸びていくでしょうから、その波は変わらないとみえています。

自動車であれば、燃費を改善させるために、エンジンルーム内の補機類はモータ駆動によるものが多くなります。また、内燃エンジンそのものも、トラクションモータが動力源になってい

くので、そこへ当社のモジュールがどう切り込んでいくか、需要を広げていけるかが鍵となります。また工作機械も、ロボットアームなどの駆動部を動かすのはすべてモータです。それらの部分にしっかりと参入していくのが当社としては重要になると思っています。

当社とアレグロの協業やシナジーは、長期的に追求していくつもりです。アレグロは北米や欧州市場において当社以上の強みを持っていますし、相互に補完していければ良いと思っています。アレグロが得意とするデジタル技術を当社が取り込んで、1つのパッケージモジュールにすれば、無駄な開発投資をしなくて済みます。半導体のようなハイテク企業というのは、応分の開発投資をどれだけ継続できるかです。開発投資プラスIT投資をどれだけ賄っていけるかが勝負となります。そういった部分でアレグロと協業していければ良いと考えています。

SDGs (持続可能な開発目標) については、経営の中で常に強く意識しています。中期経営計画の年次見直しの際にも、この事業はSDGsのこのゴールに向けて貢献していくのだ、というように、それぞれの事業目標の中に取り入れてきています。これらをもとに経営会議の中で議論し、最終的には17のゴールのうち、6つを選んで、マテリアリティの特定を行いました。それが当社にとっての環境であり、エネルギーの問題であり、水の問題であり、SDGsの課題だということは、現在少しずつ社内においてPRや教育を通じて意識付けをしているところです。

社員に対しては、当社が取り組んでいることに対し私たち経営サイドが説明責任を果たす必要があります。そうすることによって社員のモチベーションも上がりますから、SDGsの考え方をうまく取り入れた手法でゴールを目指すような仕事の視点を見出してあげるべきだと考えています。会社がどのような意識を持ってやっているのかということをきちんと伝え、それに応えて社員はモチベーションを上げて仕事をやる、という良い循環を作っていきたいと思っています。

特に若い社員たちは高い意識を持っており、自分の子供たちの将来、たとえば30年後のことを考えると思うのです。今の地球環境に様々な課題がある中で、自分が開発しているこのエアコン用のIPMというものが実を結んで、その結果、石炭火力発電所1基分の電力を節約することができたなら、嬉しいし、モチベーションになると思います。自分のやったことが人に語れる、子どもに語れる、すると仕事が楽しくなる——そのような循環が作れると良いと思います。そうやって彼らが頑張ってくれることによって業績も上がるわけですから、その流れを作るのが経営の仕事だろうと思っています。

アレグロとの協業やシナジーについて教えてください

SDGsへの貢献の取り組みについて教えてください



今後の事業上の戦略的な焦点はどこにありますか



近年のビジネスモデルの 変化について 教えてください

元々当社の半導体はカスタム志向でした。顧客のニーズに沿ってカスタマイズすることが多く、それがDNAのように染み付いています。これが機能していた時代は良かったのですが、機能しなくなるとものすごく効率が悪い。そこで、しっかりとしたプラットフォームを作り、そのプラットフォームをベースに顧客と個別にしっかりとすり合わせを行い、プラットフォームの基本は変えず、部分的な小変更で留めて適合させるという方法に変化してきました。別の顧客から同じようなニーズが出てくれば、基本プラットフォームを変えずに別の顧客のニーズに沿うすり合わせで適合させることも可能ですので、今まではそれぞれのニーズを満たすために10ずつ工数がかかっていたものを、一方はプラットフォームをベースにして1だけ直せば良い、他方は少し大変だが3を直せば済む、そういうビジネスモデルに変えようとしており、変わりつつあります。そうすることによって開発リードタイムが2分の1になるというのが、当社が目指す開発改革「SPP (Sanken Power-electronics Platform)」です（詳細は20ページ）。

この開発改革をやりきらないと生き残れないだろう、という思いで進めています。今まではとにかく上から降りてきたものに対処する開発の仕方、少し失敗するとすぐに手戻りしてました。今後は、最初の段階で生産部門から購買部門まですべての部門が関わり、製品の設計をしっかりと適正化し、この製品は何のプラットフォームをもとに開発しているのだ、というところをやりきって、すべての開発がプラットフォームになっていけばいいと考えます。たとえカスタム仕様であったとしても、要素技術のプラットフォームは一緒なので、100%のカスタマイズが必要となることが70%のカスタマイズで済む、というようになっていくと思います。

SPPの タイムスケジュールを どのように 設定していますか

SPPは2018年からスタートし、3年間で定着させるとともに、2021年以降にしっかりと成果を出していくという設定にしています。新しい中期経営計画の中で具体的な成長規模を示すのはまだ検討段階ですが、現段階で要素技術開発の大半をSPPで担い、そこから生み出されてくる製品を、新しい生産ラインで生産をしていく。そこで生産性を上げていく、というイメージです。製品の切り替えが始まるのが2020年度後半で、その翌年から翌々年にかけて、いかに生産性を引き上げた段階に持っていくことができるかが勝負と考えています。

また、SPPを推進するためには、新しいやり方を取り入れ、新しい人材も確保する必要があります。日本国内だけではなかなか人材の採用が進まないため、開発拠点として韓国や台湾に拠点を置き、日本と海外をネットワークで繋いだ中で開発を行っています。日本には、製品設計、チップの要素技術の設計、アセンブリの設計に携わる技術者が集まっており、さらにサテライトの開発・技術拠点がソウル（韓国）や台北（台湾）、上海（中国）にあるというような関係になります。リモートで拠点間を結んで会議はできますし、CADも共有できますので、実際の往来はできませんが開発は順調に進んでいます。

コーポレート・ ガバナンス体制は、 経営の方向性に どのような影響を 与えていますか

2019年11月、当社は「構造改革委員会」を設置し、社外取締役3名と社内取締役3名の計6名で月2回議論を行っています。当初は構造改革案件に集中していたのですが、現在では、新しい成長戦略やコロナ禍とその対策なども議論できているので、当委員会が当社のガバナンス体制の中心となっているのではないかと思います。社外取締役のうちお二人が米国在住で、お一人は西海岸、お一人は東海岸なので時間調整が少し大変ですが、月2回の開催は継続しています。

またこれとは別に任意の指名委員会と報酬委員会があり、2019年からは業績連動型報酬を導入しています。さらに2020年からは、執行役員以上の職位であるゼネラルマネジャー以上の役職員全員に対し、業績連動型報酬としました。

社外取締役に対しては、取締役会の開催に際して毎回きちんとした社内資料を提供するよ

う心掛けています。当社からは、成長戦略に対する裏付けを示した上で考え方を説明し、社外取締役からは、各氏の得意な切り口から様々な意見や提言を頂戴しています。社外取締役との議論の中で新しい考え方のきっかけをいただけたことが沢山ありました。個別の投資判断一つとっても、当社と顧客との関係性を含め様々なことを重視して製品化を進めていきますが、進めたら、あるいは止めたらどうなるのかということ突き詰めるきっかけになりましたし、また、あるプロジェクトで、撤退するにはこれだけの期間が必要だろうという固定観念を持っていたものが、実際に動き出すと、すぐに顧客にも認めていただけたということがありました。これまで社内的な考えで常識としていたことが、必ずしもそうではなかったことに気付かせていただいています。

現在のガバナンス体制になってから、プロジェクト開始時の投資効率やキャッシュ・フローについても、より厳格化するようになっていきます。当社の製品開発は派生的なものが多かったため、案件の区別があまり明確ではありませんでした。自動車向けの部品では、当社の顧客はOEMメーカーではなく自動車部品メーカーですので、Tier1である顧客が受注を取るかどうかが当社のビジネスが成立するかどうかの境目となるのです。

一つひとつの案件に対して投資効率やキャッシュ・フローの試算を、これまで当社は徹底していなかった部分がありました。プロジェクトリーダーが開発を着手した後に引き返せなくなったときの責任も負うという、より厳格な投資判断をするようになったことは大きな変化とみています。

コロナ禍後 (ポストコロナ時代の) 事業環境を どう予測されますか

当社が2019年度の売上レベルに戻るのには、早くても2022年から2023年とみています。世界経済への影響は、リーマンショック時よりも今回のコロナ禍の方が圧倒的に大きいのは確実です。ただ今回は、金融不安は起きていません。当社は資金繰りに関しては、様々な手を打ち十分に確保はできています。したがって、シュリンクした状況の中でどのように利益を上げ、企業価値に結び付けられるかということを考えるのが肝要かと思えます。むしろ当社にとっては、コロナ禍よりも米中対立の激化や「中国製造2025」による中国の内製化進展の方が、当社の事業環境に対する影響は大きいものと思います。ただ、新興国も含めてコロナ禍による世界経済への影響はこれから本格化するとみています。当社製品の最終的な仕向け地のボリュームゾーンは欧米・中国・韓国市場ですが、その次の伸びを期待していたブラジル、インド、アフリカでコロナ禍がどこまで影響を及ぼすかは不明です。今後はそこを良くウォッチすべきと考えています。

サンケン電気の 5年後、10年後の ビッグピクチャーを どう描きますか

当社は、半導体という大きな業界の括りの中でも、パワー半導体というニッチな領域を主業にしていますが、「パワー半導体といえばサンケン電気をまず思い浮かべる」というような企業であり続けたいと願っています。電源ICにおいては、世界的にサンケン電気を思い浮かべていただけるまでになっています。それが、自動車の世界でも産業機器の世界でも白物家電の世界でも、モジュールも含めた「パワー半導体だったらまずサンケン電気」と顧客の技術者に思ってもらえるようになってほしいですね。

アレグロ マイクロシステムズ インクの コーポレート・ガバナンス



取締役会長
鈴木 善博
2001年より取締役



取締役社長・CEO
Ravi Vig
2006年より取締役



取締役
高荷 英雄
2016年より取締役



取締役
Andrew G. Dunn
2017年より取締役



取締役
Paul Chip Schorr
2017年より取締役



独立社外取締役
Richard R. Lury
2007年より取締役



独立社外取締役
Joseph R. Martin
2017年より取締役



独立社外取締役
藤田 則春
2018年より取締役



独立社外取締役
Reza Kazerounian
2018年より取締役

前年度のサンケンレポートでは、「人のInnovation ー 価値創造の源泉は人にあり」と題して、アレグロ マイクロシステムズ インク (以下、アレグロ) が磁気センサーにおける世界的なプレゼンスを確立し、今日の成功に至るまでの歩みを、経営改革の歴史とともにお伝えしました。

今回のレポートでは、コーポレート・ガバナンスに焦点を当て、アレグロの取締役会のメンバーやガバナンス体制についてご紹介いたします。

アレグロの取締役会は9名の取締役で構成されており、うち4名は独立社外取締役です。経営の意思決定の迅速化を図るため、監督と執行を明確に分離し、CEOを除く8名は業務執行を行わない取締役による構成としています。また、指名委員会、報酬委員会、監査委員会を設置し、経営の透明性と公平性を確保しています。

アレグロの取締役会メンバーには、大手半導体メーカーの米国拠点CEO出身者や、テクノロジー・通信・ヘルスケア業界の取締役、プライベートエクイティファームのシニアマネージングディレクター、公認会計士、弁護士などが選任されています。各取締役は、豊富な経営経験と、事業戦略、国際ビジネス、財務会計、法務等に関する高度な専門知識を有しています。このような多様なバックグラウンドから、アレグロの取締役会は、多角的な視点で議論ができる体制を確立しています。

現在は新型コロナウイルス感染症の流行により各国間の移動が制限されていますが、アレグロの取締役会はWeb会議を含むITインフラを駆使し、従前と変わらない活発な議論を継続しています。

アレグロは、今後もステークホルダーのご期待に応え、長期的な成功に向けて持続的な企業価値の向上を実現すべく、邁進していきます。

2020年7月1日現在

パワーモジュール戦略を推進し、 事業領域の拡大と 持続的な成長を目指します

取締役 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サンケン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、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 インクは、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。

2019年度の実績
売上高 | **1,380**億円 | 営業利益 | **68**億円

2019年度(2020年3月期)の半導体デバイス事業の売上高は1,379億円81百万円と、前年度比6.3%減少いたしました。2020年に入り、新型コロナウイルスの世界的な感染拡大が起こりましたが、2019年度の業績への影響は軽微に留まりました。市場別では、まず主力の自動車市場向け製品については、米中貿易摩擦の長期化による影響拡大などからグローバルでの自動車販売が減速した影響を大きく受け、自動車向け売上は、前年度比8.1%減収の702億33百万円となりました。一方、エアコン、洗濯機、冷蔵庫を中心とする白物家電市場につきましては、特に中国市場向けで当社技術力の強みを生かした省エネ性能の高いインバータエアコン向け製品が継続して

伸長しました。この結果、白物家電向けの売上高は、前年度比8.9%増収の444億31百万円と、引き続き好調に推移しました。産業機器・民生市場については、設備投資の抑制により産業機器市場が停滞したほか、OA・AV市場も低調な景況感から需要が減少した結果、前年度比22.2%減収の233億17百万円となりました。損益面につきましては、引き続き不採算製品への対策を進めるとともに、固定費削減策を実施するなど、売上の減少と工場稼働率の低下に対する諸施策を行いました。営業利益は前年度比47.8%減の68億5百万円と減少いたしました。

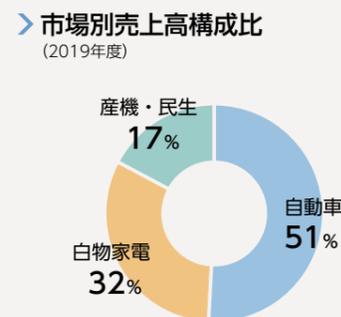
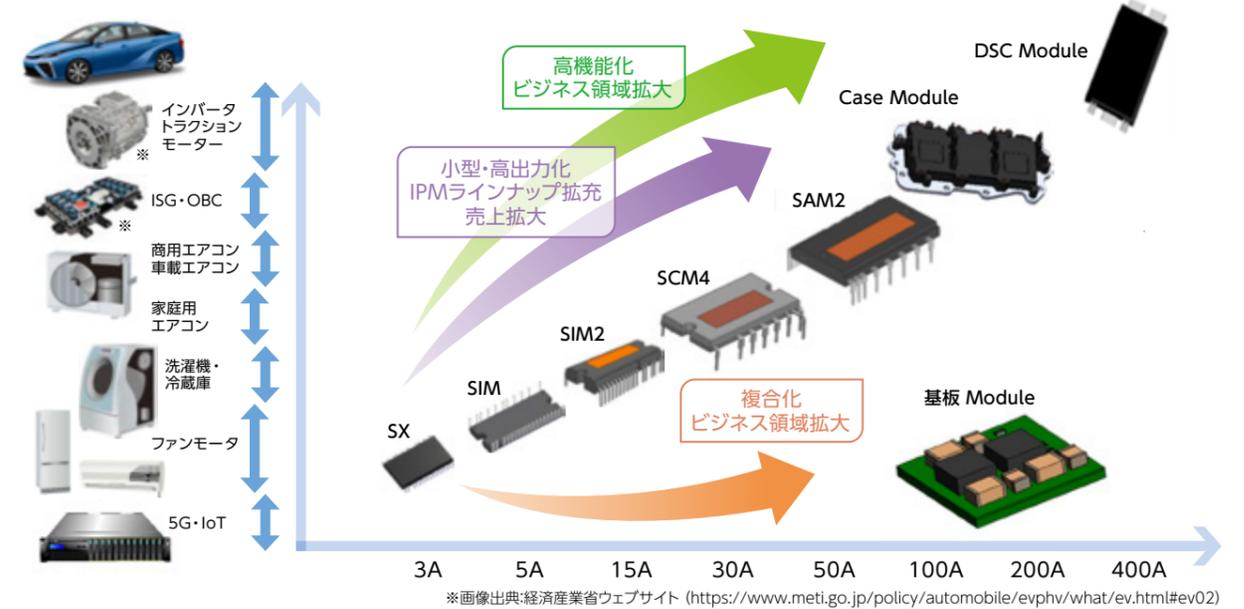
中長期的な成長に向けて

半導体デバイス事業の中長期的な市場環境は、戦略市場と定める省エネ・環境対応製品において、インバータが進む白物家電の市場拡大、およびADAS(先進運転支援システム)やxEV(次世代車)など安全性や快適性の向上が進む自動車向け市場での需要拡大が見込まれます。また、2019年11月より着手している構造改革では、収益構造の抜本的再構築を図るべく、ダイオード生産拠点の統合およびパワーモジュール国内生産拠点の集約などにより生産体制の最適化を進めるとともに、半導体デバイスの商品力向上を狙った開発改革に取り組んでいます。足元では厳しい市場環境が続いていますが、今後の成長戦略の中核となるパワーモジュールは、自動車向けの電動コンプレッサ向け次世代IPMや、EVトラクションモーター駆動用インバータ向けパワーカードなどの新製品が2021年から2022年に量産開始を予定されており、新規受注獲得が進みつつあります。白物家電市場向けで培ったモーター制御技術を駆使し、さらに小型・高出力化によるIPMラインナップの拡充で一段上の売上を実現し、また複合化・高機能化により自動車や産業機器市場へとビジネス領域を広げることで、半導体デバイス事業の持続的な成長を目指します。

パワーモジュール 新規ビジネスの 受注案件

<自動車>	量産開始予定
・電動コンプレッサ向け次世代IPM	2021年
・EVトラクションモーター駆動用インバータ向けパワーカード	2022年
・EPS向けMOSモジュール	2022年
<汎用>	量産開始予定
・欧州市場向け次世代IPM	2022年

パワーモジュールのロードマップ



顧客ニーズを的確に捉え、 社会インフラを支える製品を タイムリーに提供していきます

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、1946年の創業以来、電源装置の供給を行ってきました。
これら製品は、直流電源装置や無停電電源装置(UPS)として、
携帯基地局の通信システム、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社会インフラにおいて重要な役割を担っており、
顧客の高い信頼を得ています。
また、ユニット製品では、自動車、産業機器向けをターゲットに
ボードビジネスを展開しています。

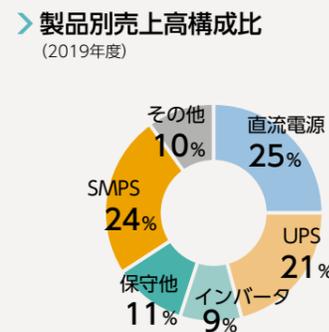
2019年度の
実績

売上高 **222**億円 営業利益 **5.5**億円

2019年度(2020年3月期)のパワーシステム事業の売上高は222億35百万円と、前年度比15.9%減少いたしました。

社会システム製品は、中国経済の減速を受け、民需向け製品が減少いたしました。通信基地局向け製品および国土強靱化計画を背景とした防災関連等の官公庁向け製品の売上が伸びました。この結果、社会システムの売上高は145億47百万円と

なり、前年度と同水準の売上を確保いたしました。ユニット製品は、非戦略市場向け製品の販売撤退が進んだことから、売上高は76億88百万円と前年度比34.2%の大幅な減少となりました。
損益面につきましては、当事業として営業利益が5億48百万円となり、前年度と同水準となりました。



2020年度の見通しと重点施策

2020年度のパワーシステム事業を取り巻く環境は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響による工事遅延や設備投資抑制の影響を受ける見通しですが、引き続きUPS事業の拡大、社会インフラ、産機市場への対応、5Gへの対応による成長戦略に取り組み、利益面では、コストダウンや固定費抑制などの効果により、前年度と同水準の利益を確保する計画です。

社会システムの市場環境は、通信市場での5G本格普及に向けた基地局用電源や日本国内における国土強靱化政策による河川用電源の需要拡大が期待されます。当社は、防水・防塵性能に優れた屋外電源の製品を有しており、防犯・防災向けや5Gなどの通信向けで広がる需要を背景に、販売活動を強化していきます。

パワーシステム事業の方向性

近年の海外競合企業の積極的な市場参入を背景に、価格競争に加えて電力変換効率等の性能面における競争は、今後も厳しさを増していくと予想されます。こうした中、パワーシステム事業のうち社会システム事業については、鉛蓄電池やリチウムイオン電池などの各種電池に強みを持つ株式会社GSユアサのもとで、両社が保有するリソースとノウハウを融合させ、対象事業の持続的な成長を目指すこととしました。ユニットについては、車載・産機向けを基板モジュールとして、パワーモジュールの領域で継続します。

CCTV用屋外電源の展開活用

◀ 屋外電源の需要増の背景 ▶

- ・カメラ・伝送装置・無線機等の屋外設置が増加
- ・電源の分散化・屋外化が進行
- ・台風にも耐えられる全天候型(強靱)の要求

◀ 当社の屋外電源(全天候型)の特長 ▶

- ・小型・軽量・堅牢+遠方監視・遠方操作・保守性
- ・市場ニーズに合わせて提案可能(スペックイン)



CCTV(防犯・監視カメラ)用屋外電源

需要の拡大



道路・電力関連

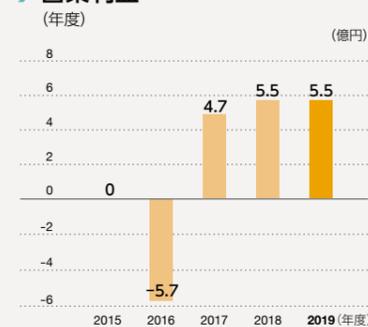
通信関連(5G)

防犯・防災関連

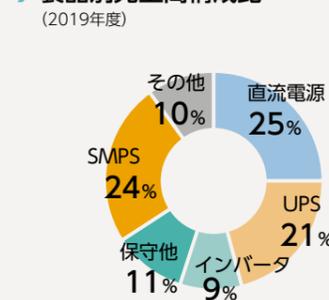
売上高



営業利益



製品別売上高構成比



売上高内訳



社会システム市場別売上高



ユニット市場別売上高



前年度のサンケンレポートでご報告した「SPP(Sanken Power-electronics Platform)」は、当社の「開発改革」の鍵となるコンセプトおよび開発手法です。今回のレポートでは、SPPによる開発の具体的な進捗をご報告するとともに、今、サンケン電気がどのように変貌しようとしているのか、何を目指しているのか、をお伝えします。



上級執行役員
デバイス事業本部技術本部長 **中道 秀機**

SPPは情報共有と議論の基盤

これまで当社の強みとされていたのは、顧客ごとにカスタマイズされた技術であり製品でしたが、結果的に多くの手戻りが発生し、開発効率を悪化させていました。また、顧客別、事業部ごとに独自に開発していたため、技術情報は社内に散在し他の事業部との共有が図れていませんでした。そこで、当社の持つすべての要素技術および今後必要となる要素技術を洗い出し、開発製品と要素技術のマトリックスを作ることで、使える技術、共通化できるもの、転用できるものを誰が見ても分かるようにしました。具体的には、横軸に製品開発プロジェクト、縦軸に要素技術をプロットしたマトリックスを思い浮かべていただくと良いでしょう。横軸にはメガトレンド予測や市場調査から想定する製品開発プロジェクトを置くことで、交差するポイントでの組み合わせから、パラダイムシフトともいえる技術上のアイデアが出てきています。SPPはこのように、開発プロセスの上流からプラットフォームを意識した要素技術と新製品を開発し、標準化していこうというものです。これまでの、こうした全社的な議論をするための共通理解の基盤がありませんでした。SPP開発の情報を共有しオープンイノベーションを促進するため、当社のイントラネットSharePoint内にSPP専用サイトを設け、「ロードマップ」「想定している製品ポートフォリオ」(＝「開発プロジェクト一覧」)「開発進捗状況」を全社で共有しています。

実際の開発の進め方においては、製品開発プロジェクト、要素技術開発プロジェクト(チップ、パッケージ)など複数のプロジェクトを設置し、それらを統合したプログラムとして進捗を監視しているのが特徴です。週に一度、プログラムマネジメント室が「SPP開発プロジェクト進捗会議」(Web会議を含む)を開催し、プログラムに参画しているプロジェクト(マーケティング、開発、設計、生産技術、製造・工場、資材、品質保証、海外の開発拠点)の責任者が一堂に会します。全社的に開発プロセスの「見える化」を図ることで、開発品に必要な品質、スペック、それを実現するために最適な材料の選定、部材調達の可能性、コスト、最適な生産ラインの検討、あるいは現在何%の進捗率なのか、どこがボトルネックで進捗が滞っているのか、などの状況・情報を共有化します。全体の推進はプログラムマネジメント室が行い、あるプロジェクトの遅れが関連する別プロジェクトの計画に影響が及ぼすと予想された段階で、プログラムマネジメント室から挽回策の策定指示を出します。指示されたプロジェクトは、直ちに関連プロジェクトと合意した挽回策と計画を策定し、実施しなくてはなりません。

SPPの導入以後、各部の要望が早い段階から反映されるようになることで手戻りがなくなり、開発リードタイムは、SPPエントリーの要素技術開発案件については従来の2分の1と大幅に短縮されてきています。開発スタイルが大きく変化してきている手応えを日々実感しています。

SPP開発プロジェクトの選定

各製品開発プロジェクト(想定される開発製品)は、メガトレンドを予測し技術開発のロードマップを描くマーケティング統括部のリサーチをもとに、各事業部を通じてヒアリングした顧客ニーズの視点を加え、メンバー間の議論を経て選定されます。

現在、次世代製品の開発プロジェクトとして選定されているのは、IPMを中心とした7製品です。特に、「車載向けパワーモジュール」については大きなテーマであり、「電動コンプレッサ向け次世代IPM」はその筆頭です。近い将来、電気自動車(EV)やハイブリッド車(HEV)の普及が見込まれ、搭載されるエアコンには、エンジン負荷に頼らないで冷媒を圧縮するための電動コンプレッサが必要となります。当社にとっては、従来よりも出力の大きいモータ

用のIPMの開発が必要となってきますが、ルームエアコンの室外機コンプレッサ用で培った技術を、次なる車載向けの技術への横展開として、最適なサイズのパッケージに落とし込むことを目指しています。EVやHEVなど環境対応車では、停止の際のアイドリングストップ時にもエアコンが作動しているため、音についてもより厳しい品質が求められます。そうしたニーズに応えるための要素技術すべてをトータルにクリアするべく、あらゆる可能性をSPPのメンバー全員で検討していきます。

以上は一例に過ぎませんが、2026年度に向け、白物家電向けを含む車載、産業機器向けの「パワーモジュール」「半導体デバイス」「センサー」の3本柱を事業の基軸として構成していきます。

SPPにおける「ものづくり開発センター」の役割

現在、サンケン電気本社構内に、2021年4月の稼働開始予定で「ものづくり開発センター」を建設中です。ここでは材料の共通化を通じて要素技術開発を加速させ、混流生産ライン、自動化、ネットワーク化を実現させることを目的としています。

本社のエレクトロニクスの設計者および生産技術者の英知を結集し、開発品のパイロットラインに最先端の技術を盛り込んでいきます。

前述したSPPの開発品として先行する「電動コンプレッサ向け次世代IPM」を生産するため、複数のパッケージと一緒に流せるフレキシブル・ラインを構築中です。SPPよりリリースされる次世代製品の生産拠点として、ものづくり技術とITを融合させたスマートファクトリーの実現を目指します。そのためにも、「ものづくり開発センター」の稼働は大きな意味を持ちます。

海外開発センターとのコラボレーションにより開発改革を推進

「開発改革」のキーとなるプラットフォームの要素技術は多岐に亘りますが、その中のパワーチップとパッケージ、ファームウェアの開発は、日本と韓国、台湾の新開発センター間のコラボレーションで行われています。優秀な人材の確保と相互の異なる経験を生かしたシナジー効果で、優れた技術の開発をスピーディーに行うことが狙いです。統計的な設計検証手法、APQP(先行製品品質計画)の品質、マスタープラン管理の導入による効率的な開発とリソースの運用で無駄をなくすとともに、英語を標準言語として行われる意思疎通はオープンネスを生み、ダイバーシティを生かしています。

SPPの実現に向け18中計期間中に立ち上げた海外の3つの開発センターとのコラボレーションは、従前の慣行にとらわれることなく異文化・多彩な経験を出し合い、SPPで選定した開発案件において開発納期2分の1をクリアしながらもレベルの高い技術の完成を実現しはじめています。中長期経営計画戦略商品のオンタイムリリースに向け、SPPによる開発改革をさらに加速させていきます。



執行役員
デバイス事業本部技術本部長
白物市場担当ゼネラルマネージャー **李明濤**

サンケン電気は
社会課題の解決に向け
SDGsを浸透させ
「創造」に繋げる

サンケングループの社会課題への取り組み

サンケン電気は 社会課題の解決に向け SDGsを浸透させ「創造」に繋げる

サンケングループのSDGsに対する基本的な考え方

< サンケングループCSR基本方針の制定 >

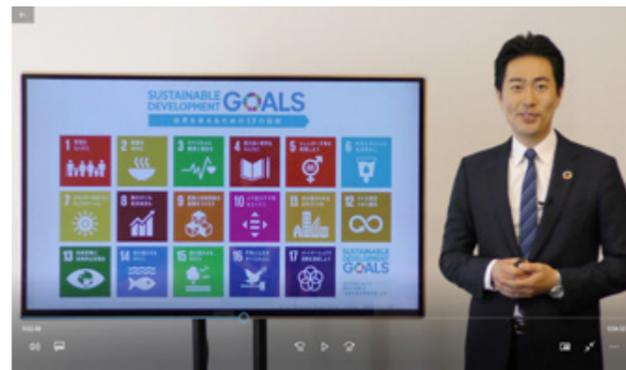
サンケングループがSDGsへの基本的なスタンスを取りまとめたのが「サンケングループCSR基本方針」です。これは法令遵守・誠実な事業活動、人権尊重と労働法規の遵守、環境保全、地域貢献に対する考え方をまとめています。サンケングループは、このCSR基本方針に沿って、社会課題の解決に向け行動してまいります。



< SDGsに対する理解の促進 >

サンケングループの全社員に向けたオリジナルの教育ビデオを作成し、視聴を通じて理解を深めています。教育ビデオは、SDGsの背景や目的とともに、SDGsの各ゴールをいかに「自分事」として考えるかにターゲットを当てた内容となっています。

教育ビデオ



< SDGsへの具体的な取り組み >

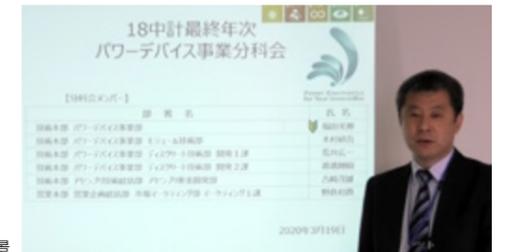
社会の様々な課題に対してサンケングループが貢献できることは何なのか、社内で論議を重ね、「パワーエレクトロニクス製品の開発・生産・販売を通じ、エコ・省エネ・高効率化という点から持続可能な社会の実現に寄与すること」そして「本業を推進する上での環境負荷を低減することで次世代の環境を守ること」を2つの大きな柱に、SDGsを展開してまいります。



< SDGsを部門ごとの中期経営計画に反映 >

SDGsを経営に取り込むために、各部門の部門長は、SDGsを事業にどのように生かすか戦略を練りました。そして、今年度の各部門の中期経営計画および部門施策とSDGsの関連性を明確にすることで、SDGsを経営施策の中に取り入れています。

中期経営計画プレゼン風景



サンケングループのSDGsに対する取り組みについて



元国連開発計画駐日事務所広報官
SDGsの創設に寄与
当社教育ビデオ講師
青柳 仁士 様
一般社団法人
SDGsアントレプレナーズ
代表理事

SDGsが目指す持続可能な世界の実現においては、地球環境の保護や社会の効率化に役立つ技術を持つ企業が本業で取り組むことが達成の鍵であるといわれています。そのような中、サンケングループは、自社が取り組む重要社会課題として、エコ・省エネ製品の開発・生産・販売を通じた社会の省電力化および高効率化、並びに企業活動を通じた環境負荷低減を定めました。これは、製品とその生産プロセスの両方をおして、本業でSDGsに取り組む決意を示したものです。今後は、掲げた決意を実行に移せるか、すなわち、特定した課題を経営、事業、および組織に具体的に落とし込めるかが重要です。経営面では自社の戦略や価値創造プロセスに結び付けられるか、事業面では収益を産む活動として具体化できるか、組織面では目標や計画に掲げるだけでなく社員の共通価値観や行動様式に浸透させられるか、といったことが鍵となるでしょう。こうした実施プロセスをおしてSDGsや社会課題起点でビジネスを考え、自ら動ける人材とノウハウを持つ企業として成長し続けることが期待されます。

本業の推進による 持続可能な社会への貢献

当社製品は白物家電、自動車、産業機器などの様々な用途に使われ、それらの製品の「エコ・省エネ・高効率化」に寄与することでCO₂排出量の削減に貢献しています。

サンケン電気の環境貢献製品でグローバル社会に寄与

部品 省エネ性能/電力貢献

エアコン用部品

低負荷時の電源効率向上に貢献
従来型エアコンに比べ、CO₂排出量が約3割低減されるインバータエアコンに搭載されています。

点火系部品

内燃機関の燃料効率向上に貢献
当社製品は、国内主要メーカー向けの一部で、日本の「2020年燃費基準」に対応しています。また、北米・欧州・中国・インド・新興国の各国の燃費規制もクリアしています。

充電系部品

充電系オルタネータ[※]の出力効率向上に貢献
オルタネータ用低損失ダイオードの効率が3%改善し、車両に平均8個使用され、生産の増加とともに、CO₂排出量削減効果が累積値で2017年0.9t、2018年4.5t、2019年15.3tと試算されています。

[※]オルタネータ:車の始動や走行に関わる重要な部品。

持続可能な社会に貢献

環境負荷低減を「創造」する 企業として

本業の推進の過程で環境へ負荷を与えているという認識に立ち、工場を中心に環境負荷低減策を展開し、次世代の環境保全への貢献を行っています。特に「CO₂(電気)」「水」「廃棄物(プラスチックごみ)」を重点的に管理しています。

CO₂排出量の削減

電気使用量の管理

<管理指標>
前年度比原単位1%削減

- 電気使用量削減施策の進捗管理
- 省エネ機器の導入
- 老朽化電気設備の更新
- 太陽光発電システムの導入

前年度比 3.6%削減

2018年度 80,609t-CO₂
2019年度 77,809t-CO₂ (96.4%)

CO₂排出量の推移(国内製造拠点合計)

■ CO₂排出量(左軸) ■ 連結売上高原単位(右軸)

年	CO ₂ 排出量 (千t-CO ₂)	連結売上高原単位 (千t-CO ₂ /10億円)
2014	77	0.482
2015	78	0.502
2016	79	0.499
2017	80	0.457
2018	81	0.464
2019	78	0.485

水の保全活動

排水の水質保全と水使用量の管理

<管理指標>
前年度比原単位1%削減

- 水使用量削減施策の進捗管理
- 排水基準の遵守
- リサイクル化の検討

前年度比 5.8%減

2018年度 2,328,615m³
2019年度 2,193,787m³ (94.2%)

水使用量の推移

■ 水使用量(左軸) ■ 生産高原単位(右軸)

年	水使用量 (千m ³)	生産高原単位 (%)
2014	2,186	13.60
2015	2,262	14.51
2016	2,405	15.15
2017	2,365	13.50
2018	2,329	13.41
2019	2,194	13.69

廃棄物調査・リサイクル化促進

処分方法の確認とリサイクル化の促進

- 処分方法の確認とリサイクル率向上策の検討
- 処分業者との連携強化
- 廃棄物減量の検討(3R)

[※]プラスチックごみに対する意識醸成「マイカップ・マイ水筒運動の展開」

前年度比 13.7%減

2018年度 5,349t
2019年度 4,611t (86.3%)

廃棄物総量と再資源化率の推移

■ 廃棄物総量(左軸) ■ 再資源化率(右軸)

年	廃棄物総量 (千t)	再資源化率 (%)
2014	5.1	99.70
2015	4.4	99.77
2016	4.7	99.78
2017	5.4	99.83
2018	5.3	99.80
2019	4.6	99.00

「働きやすさ」への 価値創造

当社は多様な人が効率的な働き方ができる場所の提供を通じて、新たな「価値創造」に結び付けるといった発想のもと、ダイバーシティや働き方改革を推進しています。また、ニューノーマルへの対応という新たな課題に対しても着実に対策を進めています。

■ ダイバーシティの推進とジェンダーの平等

サンケングループCSR基本方針「人権尊重・労働」の項で、「人種、民族、国籍、性別、年齢、宗教、信条、障害の有無、性的指向、性同一性などによる差別は一切行わない」とともに、「ダイバーシティとジェンダーの平等を推進する」ことを規定しています。この考えに基づき、「女性活躍の推進」として「仕事と家庭の両立、ワークライフバランスへの配慮」や「女性の能力向上」に向けての取り組みをグループ全体で進めています。この結果、着実に女性の管理職が増えるとともに、女性が大きな成果を上げ全社で表彰されることも増えるなど、女性の活躍のフィールドが広がっています。

女性管理職に関する数値

	会社員数(人)	女性社員比率(%)	女性管理職比率(%)
2016年4月1日	1,370	17.0	0.5
2017年4月1日	1,352	17.2	0.9
2018年4月1日	1,228	15.8	0.9
2019年4月1日	1,213	16.1	1.3
2020年4月1日	1,226	16.4	2.3

■ 働き方改革とニューノーマルへの対応

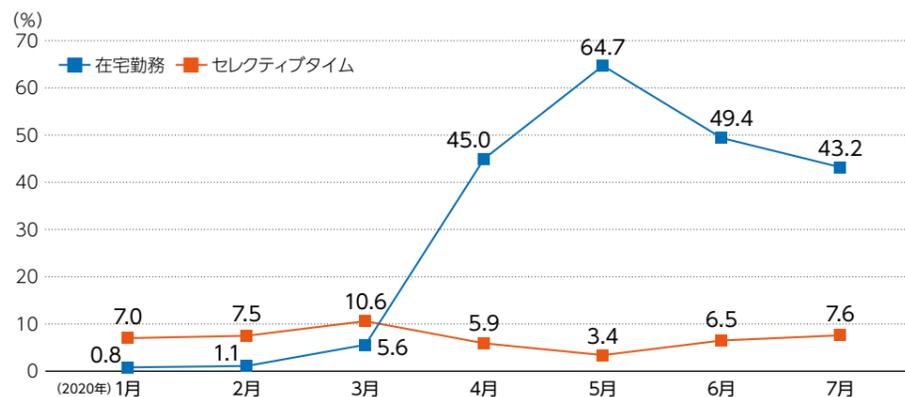
2018年「働き方改革本部」を設置後、「Happy Cycle サンケン電気とすべてのステークホルダーがHappyとなる循環を生み出している」をビジョンに、具体的には「業務改革」「制度改革」「人材開発」「組織開発」の4つを柱として働き方改革を進めてきました。その中でも「より効率的な働き方」という観点から、「在宅勤務」「時差勤務(セレクトティブタイム)」を2019年より運用を開始し、柔軟な働き方が浸透しつつあります。また、この間「会議改革」や「コミュニケーションの質的向上」を目指した各種研修、そして社長が若手社員とランチしながら意見交換する「ランチミーティング」を定期的に行うなど、社内のコミュニケーションの質的向上や組織風土の改革を目指した施策を進めています。

2020年に入り、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け、従来取り組んできた「働き方改革」も様々な制限を受けました。従来の延長線上の「働き方」ではなく「新しい日常」に対する対応が求められることとなり、6月に「ニューノーマルプロジェクト」を立ち上げて、検討を開始しています。このプロジェクトでは、管理手法、人事評価、会議、手当の見直しなど多くの課題について検討しています。このプロジェクトは若手社員を中心に構成され、そのうちの半数は女性で占められるなど、ここにも当社の女性活躍に対する期待が現れています。

ランチミーティング



在宅勤務およびセレクトティブタイムの実施率



安全・安心・事業継続への対策を通じた価値創造

異常気象や風水害などの様々な危機への対応力・事業継続力を高めることがステークホルダーの信頼感に繋がるとの認識のもと様々な活動を展開しています。

■ 度数率／強度率

年度初めに「安全衛生活動方針」を全社員へ周知し、年間計画およびスローガンとあわせて「管理目標」を定めています。管理目標は常に「業務災害／通勤路上災害／職業性疾病ゼロ」を目指し、安全衛生委員会を中心に活動を展開しています。

※1 度数率：100万延実労働時間当たりの労働災害による死傷者数で、災害発生頻度を表す。
※2 強度率：1,000延実労働時間当たりの労働損失日数で、災害の重さの程度を表す。

	度数率 ^{※1}	強度率 ^{※2}
2015年度	0.00	0.000
2016年度	0.45	0.003
2017年度	0.00	0.000
2018年度	0.00	0.000
2019年度	0.59	0.021

■ 主な取り組み

安全衛生の活動として、法定で定められているものを含め様々な活動を行っています。特に半導体メーカーとして、薬品やガスについては社員の安全だけでなく環境にも大きな問題を引き起こす可能性があるとの認識のもと、外部講師などを招き各工場で教育を実施しています。また、工場での業務災害防止として、各工場では業務災害の発

生状況をチェックし、ゼロデフェクト(Zero-Defect)に向けた活動を行っています。これ以外にも危機管理活動として、風水害災害発生時の「安否確認訓練」や「災害マニュアル」の見直しおよび更新を行っているほか、火災・大地震を想定した防災訓練や普通救命講習会も実施しています。



高圧ガス保安講習会(2019年10月)



薬品取扱講習会(2020年8月)



X線の特別教育(2019年12月)



フォークリフト安全運転講習会(2020年6月)



フォークリフト安全運転講習会(実技)(2020年6月)



普通救命講習会(2019年9月)



新型コロナウイルス感染対応訓練の新聞記事(石川サンケン)

■ 新型コロナウイルス感染対応訓練

新型コロナウイルスという「新たな危機」に対して、危機管理委員会を中心に「特別対策本部」を立ち上げ感染予防対策を行ってきました。在宅勤務およびセレクトティブタイムの推奨や「密を避ける施策」などを展開しています。また、石川サンケンでは工場内に感染者が発生したことを想定し、一連の訓練を実施しました。この訓練は国内でも珍しい事例として、マスコミなどに取り上げられています。



社会への価値創造

私たちの強みである「エコ・省エネ技術」を固有価値とし、その技術を通じて「環境の大切さ」を次世代に伝えることを中心に活動してきました。また、LED製品を使った「ペットボトル®」は、その手軽さと自然の景観に合ったイルミネーションが観光資源となり、各地方地域で大きな役割を果たしています。



■ 地元・地域に根差した活動

サンケングループは、地域社会の持続的な発展が企業の発展にも繋がり、両者が支え合うことで新しい価値が創造できるという認識のもと様々な活動を行ってきました。

活動の大きな柱として、「エコ・省エネ」といった固有技術をベースに、持続可能な社会の必要性と環境保護の大切さを伝えていくことを中心に「子供環境教室」を各所で実施しています。

2019年度は「子供環境教室」をグループ全体で約20回実施し、980人の小学生が受講しました。

また、当社のLEDを使った「ペットボトル®」は、全国各地において様々な町おこしなどに利用されており、「ペットボトル®」によるイルミネーションは観光客の誘致だけでなく、地域の一体感醸成にも役立っているとお声をいただいています。この「ペットボトル®」の光は北は北海道から南は九州まで約60カ所に広がり、海外でもミクロネシアで設置されています。

2つ目の大きな柱は「障がい者」の方々への支援です。

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社会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。



■ マスク寄贈

当社でも新型コロナウイルス感染症の拡大により様々な活動に制限が生じました。CSR活動も例外ではなく、これまで実施してきた小学生向けの「子供環境教室」は大きな影響を受ける結果となりました。

そうした中、社員とその家族の「安全・安心」を最優先として、海外子会社からマスクを調達し、いち早く社内販売を行いました。また、各拠点所在地地域の行政や医療機関をはじめ、学校や保育園などへの支援としてマスクを寄贈しました。寄贈したマスクは、埼玉県、石川県、山形県を中心に合計164,000枚となりました。

- ① 志賀町「ときめき桜貝廊」イベント/「ペットボトル」設置ボランティアに社員30名が参加
- ② 知的障がい者通所施設「大けやきの家」のお菓子販売/事前注文も多く大盛況
- ③ 山形県立東桜学館中学校インターンシップ受け入れ/実習生として「ペットボトル」作成、クリーンルーム見学、メサ部門の作業体験を実施
- ④ 知的障がい者通所施設「ハミングハウス」訪問販売/クッキーなどお菓子類は即完売
- ⑤ 神栖海岸清掃への参加/海開き前の清掃に社員14名が参加(10回目)
- ⑥ 子どもものづくり教室/LEDライト(防犯ブザー付)作成によるものづくり体験
- ⑦ 輪島市・白米千枚田「あぜのきらめき」ボランティア/社員140名が参加
- ⑧ 福島市立南向台小学校の震災復興イベントへ協賛/イベント自粛のもと「ペットボトル」づくり工作教室を開催(22名参加)
- ⑨ 千曲市立更級小学校および八幡小学校の環境教室+LED工作/地球環境問題や省エネの大切さを学び「ペットボトル」工作を体験
- ⑩ 夏休み親子LED体験教室/オリジナル色のLED作成体験(工業高校の生徒さん10名と41名の親子が参加)
- ⑪ 立教たかたコミュニティ大学/舛谷鋭教授による「SDGs」のお話、「ペットボトル」工作体験、飾り付け・点灯までを実施
- ⑫ リそなキッズマネーアカデミー2019/お金の流れや役割、環境座学、「ペットボトル」工作体験
- ⑬ 輪島市・白米千枚田「あぜのきらめき」
- ⑭ 川越市・関本記念病院
- ⑮ 山形県天童市・創学館高等学校
- ⑯ 福島県立安達東高等学校
- ⑰ 埼玉県朝霞市・村山クリニック
- ⑱ 福島県庁(中央・井出孝利副知事)
- ⑲ 埼玉県庁(右・大野元裕知事)
- ⑳ 石川県庁(右・谷本正憲知事)

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、「当社の現状を踏まえた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。2020年7月3日現在、執行役員は14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、当社の監査に必要な能力、経験、知見を有し、経営の健全性確保に寄与できる方を指名することとし、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います。取締役の基本報酬の設定と業績連動報酬の比率は、各役員に対して総報酬の基準額

を定めており、市場競争力を担保するため、国内の大手企業が参加する報酬調査結果をベンチマークとして、毎年基準額の水準の妥当性を検証します。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。

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

長期インセンティブについては、中長期的な企業価値向上への貢献意欲を高め、株主の皆様と利害共有を図るとともに、中期経営計画(以下、中計)における業績目標の達成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おり、役員ならびに中計における連結業績目標に応じて、原則として、標準支給額に対して0~150%の範囲で変動します。業績連動指標は、報酬委員会の審議を通じて、中長期的に事業の収益力を高めることが重要であることから「連結営業利益」及び「連結ROE」を共通項目として設定しています。また、適切な株主還元も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として、2020年度よりTSR(株主総利回り)を追加しています。

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、また、監査役に対する報酬についても、監査という業務の性格から業績との連動を排除し、基本報酬のみとしています。

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

当社は、会社法に基づく会計監査人及び金融商品取引法監査を行う監査法人としてEY新日本有限責任監査法人を選任しています。また当社は、同監査法人から監査役会に対して行われる報

告会の定期的な開催及び内部統制についての意見交換などを通じ、同監査法人との連携を図っています。同監査法人及び当社監査に従事する同監査法人の業務執行社員と当社との間には、特別の利害関係はありません。

内部統制システムとコンプライアンス体制

当社は、従業員に対する行動規範として「行動指針」を制定しているほか、倫理法令遵守の指針として「コンダクトガイドライン」を制定し実施しています。また、代表取締役によるコンプライアンス精神及びその重要性の役職員への徹底、継続的な教育研修の実施を通じて、法令及び定款の遵守徹底を図っています。内部通報制度については、従業員の内部情報の通報・相談窓口となる「ヘルプライン制度」を設けるなど、コンプライアンス体制の確立のための規程・制度の充実に努めています。

当社は必要に応じ、グループ各社に当社の役員を取締役として派遣し、当社のグループ経営方針の徹底、重要な業務執行の決定並びに効率的な経営の推進に努めています。また、「関係会社管理規程」「マネジメントガイドライン」などにより、当社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。

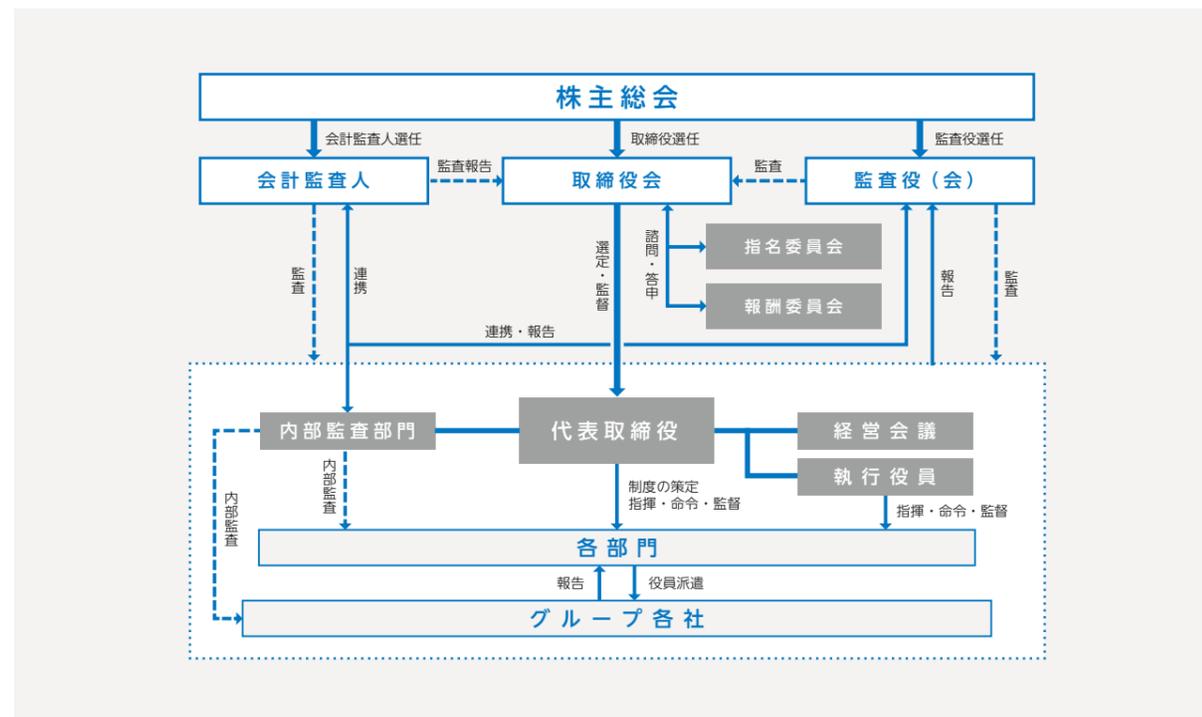
リスクマネジメント体制と活動の状況

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、定期的を開催しています。委員会では、非常用備蓄など万が一への備えの拡充、各種対策マニュアルの準備、災害対応実績や効果的な訓練方法などを共有することでグループ全体の災害対応力を底上げするなど、様々な施策に取り組んでいます。

また、当社グループでは、地震や火災など、事業継続に大きな影響を及ぼすリスクに対応するため、災害発生時の被害最小化と復旧手順を定めた「災害対策マニュアル」「事業継続計画(BCP)」を策定するとともに、非常時における従業員との連絡手段として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、システム上の防御機能の導入に加えて、取引先との契約条件、技術情報、製造条件などの企業秘密、個人情報、情報資産の保護管理を強化するため、「情報管理規程」を制定し、グループ全体で教育や情報管理手順などの監査を実施するなど、情報管理体制を徹底しています。



役員一覧

コーポレート・ガバナンス
サンケングループを支えるマネジメント

企業活動を支える基盤

2020年7月1日現在



取締役(9名)

監査役(4名)





会社の課題解決と 将来の成功に向けたプロセスには、 社外取締役が深く関与しています

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
アレグロ マイクロシステムズ インク独立社外取締役
2014年より 当社取締役

サンケン電気の2019年度は厳しい年となりました。事業面では、中国のインバータエアコン向けの売上が伸長した以外は、国内外ともに前年度比で横ばいか減少となりました。また、長年のパターンが一転し、連結業績へのアレグロ マイクロシステムズ インクの貢献度も大幅に低下しました。また、前年度は構造改革の過程で膨大な管理時間と一時的費用が発生した年でもありました。第4四半期には新型コロナウイルスによるパンデミックが発生し、中国をはじめ世界の自動車市場の販売が広く落ち込むこととなり、その影響は少なくとも2021年まで続く可能性があります。

これらの課題に直面する中で、当社の経営陣は、会社の将来の成功を実現すべく努力を続けています。このプロセスには、社外取締役3名が深く関与してきました。社長と社外取締役で構成される「構造改革委員会」に管理本部長と生産本部長が加わり、生産効率、コスト構造、経営・財務成績の改善に向けた戦略の検討、立案、実行を行っています。この委員会は、設置以来、隔週で開催してきました。会社は今後の成功に向けた第一歩を踏み出しましたが、委員会からは、今後数か月の間に、当社が直面する重大な課題への対応をより適切に

対処するため、さらなる対策を検討するよう推奨していきたくと考えています。

また、社外取締役3名は、指名委員会、報酬委員会のメンバーとして、他の監督機能にも深く関与しています。報酬委員会では、サンケンの社内取締役、役員、上級管理職の年次報酬を、具体的な業績目標や施策に結び付けるための重要な作業が行われました。

さらに、ROEと相対的TSR(株主総利回り)に連動した長期的な株式ベースのインセンティブ報酬制度が採用されています。これらの報酬制度の効果の実現には暫く時間を要するかもしれませんが、構造改革の実施と相まって、収益性の大幅な向上と今後の成長を牽引すると期待しています。

私は、サンケン電気の社外取締役として6年目を迎えるにあたり、すべてのステークホルダーの皆様へのリターン最大化を目指し、あらゆる手段を追求してまいります。課題は大きいですが、私は乗り越えられると期待しています。



ガバナンス機能の強化と 意思決定の加速化に貢献し、 会社の健全な成長をサポートしていきます

社外取締役(非常勤)
藤田 則春

アーンストアンド ヤング エルエル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
アレグロ マイクロシステムズ インク独立社外取締役
2016年より 当社取締役

私は社外取締役として2つの役割を意識しています。1つは、経営監視のためのガバナンス機能、もう1つは、経営意思決定の加速化です。これらの役割を果たすためには、会社のビジネスや経営幹部の考え方を理解することが大切ですが、その中でも最も重要なのは、社長と社外取締役がオープンで率直な意見交換をできる場を設けることです。2019年度には社外取締役が3名体制に増員となり、取締役会の3分の1を占めるようになりましたが、以前にも増して、社長との直接対話の機会を多く持ちました。

まず、ガバナンスに関しては、社外取締役が過半数を占める指名委員会及び報酬委員会について本格的な初年度を迎え、年間を通じて期待通りに運営することができたと思います。特に報酬に関しては初めて業績連動制を導入し、持続的な企業価値向上に対する意識の醸成を図ることにいたしました。

もう1つの役割は、経営意思決定の加速化に寄与することですが、一向に解決の兆しの見えてこない米中貿易紛争に加えて新型コロナウイルス感染症拡大(コロナ禍)の影響など、外部環境は厳しさが増す一方です。目まぐるしく変化する経営環境に対し、外部との接点を

より多く持っている社外取締役の役割は以前にも増して大きく、かつ重要になっています。年度の途中には、社長との直接対話を通じて設けられた「構造改革委員会」を立ち上げ、会社の置かれた環境を冷静に受け止め、あるべき経営戦略について月に2回のペースで議論しています。その結果として、2019年11月には、半導体デバイス事業を主力とする事業の選択と集中を目指す方針を発表、パワーシステム事業の売却を含めた戦略的オプションの検討を開始しました。そして2020年2月には、具体的施策として半導体デバイス事業の生産体制最適化に伴う国内工場の統廃合を発表しました。このように、会社には、社外取締役が経営判断に積極的に寄与できる体制づくりに前向きに取り組んでいただいています。

社外取締役が機能するためには、すべての面でコミュニケーションが重要です。3名の社外取締役のうち2名は、コロナ禍で日本へ出張できない米国在住ですが、適時電話会議を行っています。

以上2つの役割を通じて、これからも会社の健全な成長をサポートしていきたいと考えています。



会社の改革を積極的、能動的に スピード感をもって実践していくよう 構造改革委員会で検討・提案しています

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
ランパス インク 社外取締役
2019年より 当社取締役

2019年6月に社外取締役に就任以来、あっという間に1年が過ぎました。この1年は、サンケン電気としても「初めて」の経験が多かったのではなかったかと思えます。社外取締役の立場からそのいくつかを振り返りますと、まず「構造改革委員会」の設置を2019年11月に発表しました。同委員会は社外取締役3名がガバナンスの観点から、会社の改革をこれまで以上に積極的・能動的にスピード感をもって実践していくことを目的に、和田社長とともに戦略的選択肢を検討し事業の集中と選択を協議するもので、平均月2回開かれ、活発な議論が繰り返されています。その結果の一部としてパワーシステム事業の戦略的オプションが検討され、社会システム事業の売却を公表しました。また、工場の統合や閉鎖などについても、お客様及び従業員への影響を十分配慮・検討した上で現在着実に進めています。パワーシステムはサンケン電気創業以来の伝統的ビジネスであり、このような決断は社内の議論だけでは大変難しい背景もあったと思います。社外取締役の視点から従業員の皆様の将来、お客様への利点、株主様への長期的リターンを考え、「構造改革委員会」として提案・検討した結果がより良いサンケン電気の将来に繋がることを真に期待しています。

現在、世界中が新型コロナウイルスで混乱しています。この前代未聞の状態は、年内もさることながら来年にも続く可能性があります。将来が読みにくく、不確定要素が多めで曖昧な環境の中で、ビジネスを維持・成長させていくには、健全なバランスシートと敏捷な動きができる会社の体質が必要です。サンケン電気の経営陣の方々や常日頃からこの点を強調し、キャピタルアロケーション(財務資源の適切な配分)について今後も議論・検討していく考えです。また、サンケン電気の長期的戦略について、今後お客様のニーズをいかに満足させられるのか、真の付加価値がどこにあるのか、いかに競争力をつけ、維持していけるのか、収益性を向上するための条件は何でその弊害はどこにあるかなどの議論・検討もさらに行っていく考えです。

コロナ禍の中、私たちの周りには自分ではコントロールできない状況が広がっています。会社としての課題も沢山あります。しかし私が社外取締役としてサンケン電気のためにいかに貢献できるか、と毎日のように考える理由は、熱心で勤勉な経営陣と従業員の皆様の心意気があるからです。お客様や株主様のために毎日真摯に活躍なさっている皆様の顔を思い浮かべ、サンフランシスコからパーチャルのメッセージを送らせていただきます。

財務・非財務データ (11年分)

財務	(年度)	百万円										
		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
(経営成績)												
売上高		¥134,134	¥144,882	¥131,803	¥126,386	¥144,467	¥160,724	¥155,919	¥158,772	¥ 175,209	¥ 173,650	¥ 160,217
営業利益		(5,482)	6,149	4,048	4,625	7,777	11,199	6,803	5,930	12,026	10,531	4,309
営業利益率 (%)		(4.1)	4.2	3.1	3.7	5.4	7.0	4.4	3.7	6.9	6.1	2.7
税金等調整前当期純利益 (損失)		(18,166)	1,144	2,545	4,099	5,468	11,575	2,068	4,582	(6,505)	9,028	(1,638)
親会社株主に帰属する当期純利益 (損失)		(18,950)	(922)	436	2,272	5,029	7,942	171	1,739	(11,421)	3,967	(5,559)
(キャッシュ・フロー)												
営業活動によるキャッシュ・フロー		5,105	7,392	5,345	6,339	10,658	9,973	7,799	19,237	14,521	14,604	13,118
投資活動によるキャッシュ・フロー		(4,568)	(10,272)	(8,614)	(6,390)	(11,176)	(14,234)	(11,344)	(10,931)	(16,644)	(21,783)	(8,311)
財務活動によるキャッシュ・フロー		(1,280)	3,728	509	1,294	2,714	5,692	5,044	(3,360)	13,233	(1,990)	12,215
(財務指標)												
総資産経常利益率 (ROA) (%)		(4.3)	3.8	2.2	2.8	4.8	5.8	2.0	2.7	6.4	4.9	1.4
自己資本当期純利益率 (ROE) (%)		(40.1)	(2.6)	1.3	6.3	11.4	14.3	0.3	3.2	(20.8)	7.0	(10.3)
(1株当たり指標)*												
1株当たり純資産 (円)		306.54	274.05	272.21	322.92	401.75	516.22	441.96	448.87	2,283.31	2,405.01	2,063.21
1株当たり当期純利益 (損失) (円)		(156.05)	(7.60)	3.60	18.73	41.47	65.50	1.41	14.35	(471.22)	163.70	(229.83)
1株当たり年間配当金 (円)		0.00	6.00	3.00	6.00	6.00	6.50	3.50	3.50	30.00	30.00	30.00

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

非財務	(年度)	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
CO ₂ 排出量* ¹ (t-CO ₂)		80,911	71,466	80,004	77,632	77,870	77,415	78,291	79,158	80,069	80,609	77,809
水使用量* ¹ (m ³)		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	2,328,615	2,193,787
廃棄物排出量* ¹ (t)		6,249	6,462	4,871	4,508	5,295	5,146	4,417	4,687	5,496	5,349	4,611
連結従業員数(人)		9,986	9,981	9,788	10,427	10,377	10,454	10,044	9,770	9,725	9,481	9,183
有給休暇取得率* ² (%)		—	—	—	—	—	67.74	69.13	68.82	70.46	69.57	62.80
障がい者雇用率* ² (%)		—	—	—	—	—	2.39	2.32	2.32	2.40	2.29	2.05
労働災害度数率* ² (%)		—	—	—	—	—	—	0.00	0.45	0.00	0.00	0.59
労働災害強度率* ² (%)		—	—	—	—	—	—	0.000	0.003	0.000	0.000	0.021

*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 (2019年3月31日)	当連結会計年度 (2020年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	¥ 23,564	¥ 40,779
受取手形及び売掛金	33,586	31,888
商品及び製品	14,888	14,422
仕掛品	19,633	21,231
原材料及び貯蔵品	7,539	5,425
その他	4,757	3,741
貸倒引当金	(65)	(114)
流動資産合計	103,903	117,375
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物(純額)	24,027	20,383
機械装置及び運搬具(純額)	34,731	31,577
工具、器具及び備品(純額)	2,042	1,788
土地	6,166	5,699
リース資産(純額)	62	74
建設仮勘定	5,574	6,538
有形固定資産合計	72,604	66,062
無形固定資産		
ソフトウェア	2,786	2,483
その他	2,169	2,244
無形固定資産合計	4,955	4,728
投資その他の資産		
投資有価証券	1,093	892
繰延税金資産	1,221	1,704
退職給付に係る資産	18	—
その他	4,637	3,262
貸倒引当金	(241)	(2)
投資その他の資産合計	6,729	5,858
固定資産合計	84,288	76,649
資産合計	¥188,192	¥194,024

百万円

	前連結会計年度 (2019年3月31日)	当連結会計年度 (2020年3月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	¥ 18,075	¥ 17,774
短期借入金	12,991	27,619
1年内返済予定の長期借入金	646	10,133
1年内償還予定の社債	—	15,000
コマーシャル・ペーパー	11,000	10,000
リース債務	30	44
未払費用	11,705	10,254
未払法人税等	591	659
業績連動役員報酬引当金	—	16
事業構造改革引当金	—	615
その他	1,368	1,233
流動負債合計	56,409	93,351
固定負債		
社債	35,000	20,000
長期借入金	11,855	1,643
リース債務	41	40
繰延税金負債	1,508	975
株式報酬引当金	—	8
役員退職慰労引当金	33	39
事業構造改革引当金	—	1,351
退職給付に係る負債	2,832	3,402
その他	1,970	1,435
固定負債合計	53,242	28,896
負債合計	109,651	122,248
純資産の部		
株主資本		
資本金	20,896	20,896
資本剰余金	26,214	24,465
利益剰余金	20,204	13,915
自己株式	(4,023)	(4,159)
株主資本合計	63,292	55,118
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	45	(75)
為替換算調整勘定	212	(477)
退職給付に係る調整累計額	(5,270)	(4,723)
その他の包括利益累計額合計	(5,012)	(5,275)
非支配株主持分	20,261	21,933
純資産合計	78,541	71,776
負債純資産合計	¥188,192	¥194,024

連結損益計算書

百万円

	前連結会計年度 (自 2018年4月 1 日 至 2019年3月31日)	当連結会計年度 (自 2019年4月 1 日 至 2020年3月31日)
売上高	¥173,650	¥160,217
売上原価	126,150	121,768
売上総利益	47,499	38,448
販売費及び一般管理費	36,968	34,139
営業利益	10,531	4,309
営業外収益		
受取利息	171	250
受取配当金	44	28
補助金収入	139	—
作業くず売却益	105	77
製品補償費戻入益	128	—
雑収入	362	221
営業外収益合計	950	578
営業外費用		
支払利息	610	555
為替差損	1,069	1,115
製品補償費	69	72
雑損失	558	469
営業外費用合計	2,308	2,212
経常利益	9,173	2,674
特別利益		
固定資産売却益	258	3,952
投資有価証券売却益	297	—
受取和解金	—	112
特別利益合計	555	4,065
特別損失		
固定資産処分損	457	414
投資有価証券評価損	—	26
特別退職金	122	350
関係会社整理損	—	205
減損損失	119	513
事業構造改革費用	—	5,175
事業構造改革引当金繰入額	—	1,691
特別損失合計	700	8,377
税金等調整前当期純利益(当期純損失)	9,028	(1,638)
法人税、住民税及び事業税	2,226	2,050
法人税等調整額	89	594
過年度法人税等	—	941
法人税等合計	2,316	3,586
当期純利益(当期純損失)	6,712	(5,224)
非支配株主に帰属する当期純利益	2,745	334
親会社株主に帰属する当期純利益(当期純損失)	¥ 3,967	¥ (5,559)

連結キャッシュ・フロー計算書

百万円

	前連結会計年度 (自 2018年4月 1 日 至 2019年3月31日)	当連結会計年度 (自 2019年4月 1 日 至 2020年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益(当期純損失)	¥ 9,028	¥ (1,638)
減価償却費	11,975	12,398
減損損失	119	513
事業構造改革費用	—	5,175
事業構造改革引当金の増減額(減少)	—	1,691
貸倒引当金の増減額(減少)	4	(189)
退職給付に係る資産の増減額(増加)	(537)	(44)
退職給付に係る負債の増減額(減少)	(164)	(264)
受取利息及び受取配当金	(215)	(279)
支払利息	610	555
有形固定資産売却損益(益)	(258)	(3,952)
投資有価証券売却損益(益)	(297)	—
売上債権の増減額(増加)	1,567	1,219
たな卸資産の増減額(増加)	(3,873)	(259)
仕入債務の増減額(減少)	(2,886)	174
その他	2,820	672
小計	17,894	15,775
利息及び配当金の受取額	210	284
利息の支払額	(616)	(559)
法人税等の支払額	(2,883)	(2,381)
営業活動によるキャッシュ・フロー	14,604	13,118
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得による支出	(19,692)	(11,114)
有形固定資産の売却による収入	210	4,392
無形固定資産の取得による支出	(1,194)	(946)
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	1	0
その他	(1,222)	(644)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(21,783)	(8,311)
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の増減額(減少)	(656)	14,754
コマーシャル・ペーパーの増減額(減少)	4,000	(1,000)
ファイナンス・リース債務の返済による支出	(98)	(36)
長期借入れによる収入	1,046	—
長期借入金の返済による支出	(500)	(638)
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	0
自己株式の取得による支出	(6)	(136)
非支配株主への配当金の支払額	(0)	(4)
配当金の支払額	(727)	(724)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(1,990)	12,215
現金及び現金同等物に係る換算差額	(134)	(408)
現金及び現金同等物の増減額(減少)	(9,304)	16,613
現金及び現金同等物の期首残高	32,593	23,288
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 23,288	¥ 39,902

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（2020年3月31日）現在において判断したものであり、不確実性を内在しているため、将来生じる実際の結果と大きく異なる可能性もありますのでご留意ください。

(1) 事業上のリスク

①感染症の拡大

当社グループは、日本国内のほか、海外各国、地域において生産及び販売を行っております。当該各地域では新型コロナウイルスをはじめとする感染症の拡大により経済が悪影響を受けるリスクがあります。新型コロナウイルス感染症では、特に、欧州・北米等の感染者数が他の地域と比べ多数となっており、これらの地域での経済活動が著しく鈍化し、経済回復が遅れる可能性があり、これが当社グループの業績及び財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。新型コロナウイルスの感染拡大に対しては、特別対策本部の設置、事業への影響に関わる情報収集と対応、感染防止策の導入、在宅勤務の拡大、有給休暇に係る特例措置及びマスクの調達・寄贈等の対策に取り組んでまいりました。

②事業構造改革

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

③新製品開発

当社グループは、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出来なかった場合あるいは製品が市場に受け入れられなかった場合、当社グループの収益性が低下し業績及び財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。こうしたリスクに対しては、新製品の創出力向上を目指し、半導体設計におけるコンセプト・プロセス・パッケージング・ソフトプログラム・製造ライン・品質信頼性評価といった一連の開発フローに沿った、あらゆる領域での開発改革推進に取り組んでおります。

④価格競争

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

⑤経済環境

半導体市況は周期的に変動しており、この変動が当社グループの業績及び財務状況に影響を及ぼす可能性があります。また、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、2018年3月期が54.9%、2019年3月期が59.3%、2020年3月期が55.7%となっております。また、連結ベースの売上高に占める海外売上高の割合は2018年3月期が63.6%、2019年3月期が62.5%、2020年3月期が63.9%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。

⑥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。前期平均レート(110.93円/\$)と比較し、当期平均レート(108.71円/\$)は、2円22銭の円高となったことなどから、連結での為替差損が1,115百万円発生しております。また、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。

当社グループの売上高に占める輸出比率は2018年3月期が43.6%、2019年3月期が42.6%、2020年3月期が46.7%となっ

ており、このうち外貨建比率は2018年3月期が92.9%、2019年3月期が92.1%、2020年3月期が94.0%となっております。こうした為替変動リスクに対し、当社グループは、製品並びに原材料の海外調達の拡大による債権債務・取引高のバランスヘッジ並びに為替予約取引等によりリスクヘッジを行い、米ドル及び円を含む主要通貨間の為替レートの短期的な変動による悪影響を最小限に止める努力をしております。

⑦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。

⑧知的財産権

海外の国、地域によっては、知的財産権による保護が不十分な場合があります。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

(2) 品質・環境リスク

①品質問題

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

②環境問題

当社グループは、各生産拠点が存在する国、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、SDGsを導入・推進し、また、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。

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。当社グループでは、自ら開発した技術とノウハウを用いて競合他社との製品の差別化を図っており、これら独自の技術を保護するために必要に応じ、知的財産権の出願、登録を行っております。

⑨法的規則

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。また、当社グループが全世界において生産・販売等に必要技術・製品・材料等の輸出入につきましては、展開する各国、地域の定める関税、貿易、為替、戦略物資、特定技術、独占禁止、特許、環境等に関する法的規制の適用を受け、事業活動を展開しております。万一、これらの法的規制を遵守できなかった場合、当社グループの事業活動が制限されることはもとより社会的信用の低下を招き、当社グループの業績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、さまざま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、テロなどの予期し得ないカントリーリスク、更には、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、他社との合併事業が大規模な市場変動等の理由により効果を享受できないリスクなどが発生する可能性があります。また、当社は、2020年2月6日に米国子会社であるアレグロ マイクロシステムズ インク(以下、「アレグロ」)が、株式を公開・上場するための準備作業に入ることを承認し、開示いたしましたが、経済環境により株式公開時期等が影響を受ける可能性があります。なお、当社は、アレグロの株式公開後においても、技術・製品開発及び販売・マーケティングなどの分野で同社との連携を継続してまいります。

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

会社概要

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

決算情報

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

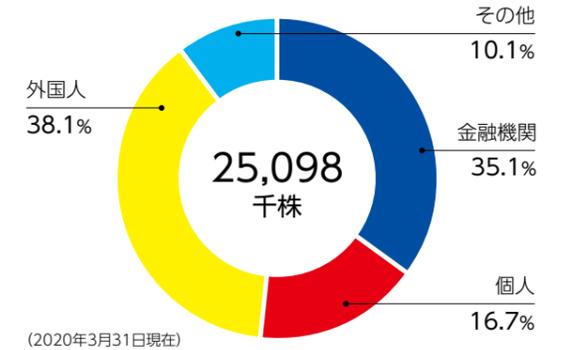
社債の状況 (2020年3月31日現在)

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

株式の状況

発行可能株式総数	51,400,000株 (2020年3月31日現在)
発行済株式総数	25,098,060株 (2020年3月31日現在)
株主数	9,034名 (2020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
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,991	8.22%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	1,738	7.17%
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운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	1,063	4.38%
J.P. MORGAN SECURITIES PLC FOR AND ON BEHALF OF ITS CLIENTS JPMSP RE CLIENT ASSETS-SEGR ACCT	898	3.70%
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	775	3.20%
ステート ストリート バンク アンドトラスト カンパニー 505103	499	2.06%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	447	1.84%
ジェーピー モルガン チェース バンク 385151	413	1.70%
ジェーピー モルガン バンク ルクセンブルグ エスエイ 1300000	389	1.60%

(注) 1. 当社は、自己株式を867千株(3.45%)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。