

# Power Electronics for Your Innovation

サンケンレポート 2025



# CEO Message

P. 6

## COO Message

P. 9

## CFO Message

P. 13



## Feature

特集:サンケンコアの変革に向けて

P. 16



P. 37

Messages from External Directors  
社外取締役メッセージ



## イントロダクション

サンケン電気の価値創造

ESG経営

コーポレート・ガバナンス

データ

Sanken Report 2025

1

## 目次／編集方針

### イントロダクション

サンケン電気の理念と価値観、培ってきた歴史にもとづいて、競争優位性を解説します。

- 1 目次／編集方針
- 2 サンケン電気の価値観
- 3 サンケン電気の独自性
- 4 サンケン電気の「パワー半導体技術」の系譜
- 5 サンケンコアのプレゼンス

### サンケン電気の価値創造

サンケン電気が持続的に企業価値を高めていくための戦略を、CxO体制のもと各役員の視点で解説します。

- 6 CEOメッセージ
- 9 COOメッセージ
- 12 24中計の進捗
- 13 CFOメッセージ
- 15 財務解説
- 16 特集:サンケンコアの変革に向けて
- 19 サンケン電気の価値創造
  - 1. アウトカム
  - 2. サンケン電気の製品価値
  - 3. サンケン電気の技術展開(GaN)
  - 4. バリューチェーン
  - 5. 価値創造と人財
- 26 マテリアリティ(重点課題)

### ESG経営

中長期的な企業価値向上を支えるESGの取り組みを解説します。

- 27 ESG経営
- 27 環境
- 30 社会
- 33 ガバナンス

### コーポレート・ガバナンス

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

### データ

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

### 編集方針

本レポートは、すべてのステークホルダーの皆様に向けて、当社の中長期的な企業価値向上に向けた取り組みに関するご理解を深めていただくことを目的に発行しています。

発行にあたっては、IFRS財団が提唱する「国際統合報告フレームワーク」を参考にしています。

### 表紙のご説明

青い蝶は、現在のサンケンコアの姿として『洗練された技術と柔軟な発想』を表しています。その蝶が落とす鷹の影は、私たちが秘める更なる可能性とパフォーマンスの象徴です。サンケン電気は、革新の翼を広げ、未来へと力強く羽ばたいていきます。



### 見通しに関する注意事項

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

### 報告対象範囲等

対象期間:2024年4月1日～2025年3月31日  
(一部2025年4月以降の内容を含みます)

対象組織:サンケン電気株式会社

### お問い合わせ先

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

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

# サンケン電気の 価値観

サンケン電気は創立より、

半導体事業に専念して日本の産業発展に貢献すること、  
関連企業と協力して互いの繁栄を図り日本経済を支えること、  
そして全社員が一体となって明るく文化的な生活環境を築き

日本文化の向上に寄与することを使命として、挑戦を続けてきました。

## 経営理念

### 半導体をコアビジネスに

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

### 独自の技術をもってグローバルに事業を展開

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

### 従業員一人ひとりを尊重

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

### 高い倫理観に依って業務を遂行

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

### 社会的な責任と環境との調和

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

## 行動指針

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

## 経営ビジョン

独自性のある技術、  
人と組織のパフォーマンスで成長し、  
社会のイノベーションに貢献する  
高収益企業の実現

## カンパニースローガン

**Power Electronics  
for Your Innovation!**

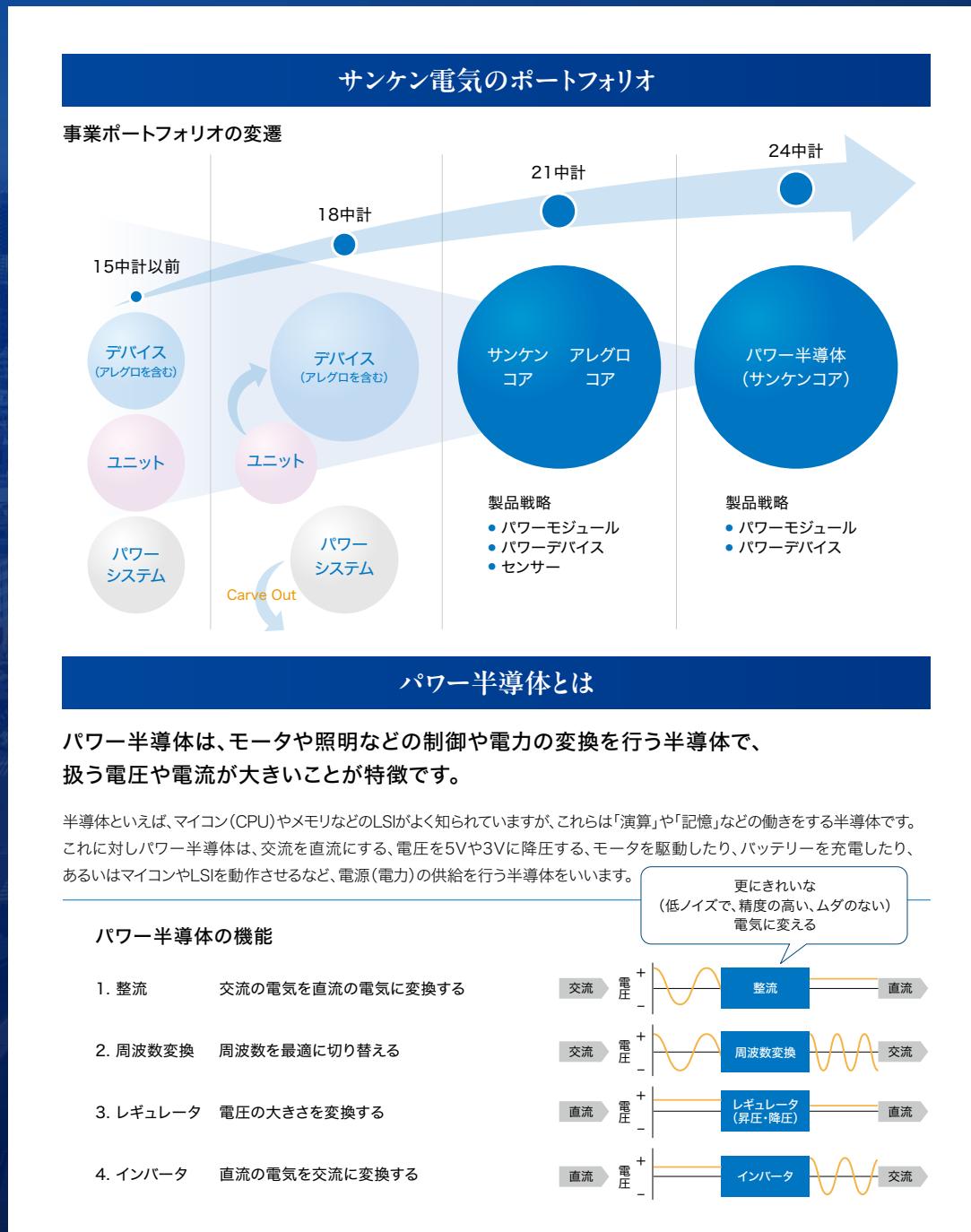
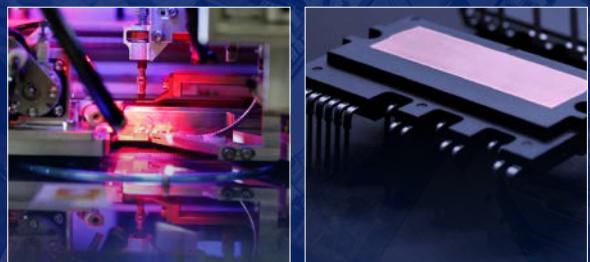
お客様のイノベーションのために、  
社員一人ひとりのイノベーションのために、  
そして、社会のイノベーションのために、

サンケン電気はパワーエレクトロニクスを通じて  
貢献していく企業になり、  
そして、サステナブルな未来を実現する

# サンケン電気の**独自性**

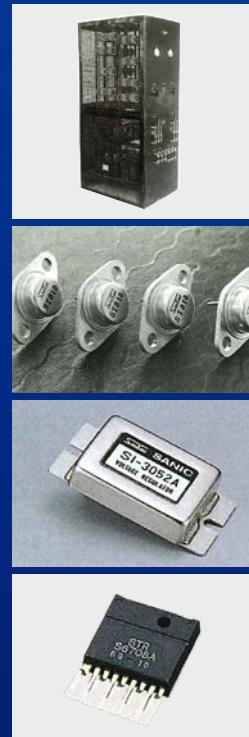
サステナブルな未来を、  
サンケン電気の  
**技術・製品** で創ります

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



# サンケン電気の「パワー半導体技術」の系譜

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



## 創業時

「半導体」研究成果による企業化セレン整流器からのスタート

## 1950年代

セレン・ゲルマニウムから拡散型シリコンダイオードへの大転換

## 1960年代

シリコン半導体によるテレビ・オーディオ・自動車市場への進出

## 1970年代

ハイブリッドICの開発によりパワー半導体としての成長の礎を築く

## 1980年代

電子機器の発展とともに業容が急速に拡大  
カラーテレビの普及により電源ICの世界シェアは6割を超える

## 1990年代

アレグロ社を傘下に収めグローバルな半導体ビジネスの強化

これからも、時代の変化を的確に捉え、  
タイムリーな新製品開発を通じた企業価値向上を目指します。

## 2025年～次世代

高耐圧GaNパワー半導体の製品化に注力

- 独自技術のPSJGaNを有する  
パウデック社を買収
- PSJGaN搭載製品を白物家電向けから  
上市、産機に展開
- 縱型GaNを新開発し、自動車向けに展開



RISC-V搭載先進マイコンMD6605の開発によるデジタル電源IC・デジタルIPMへの展開



## 2020年～2024年

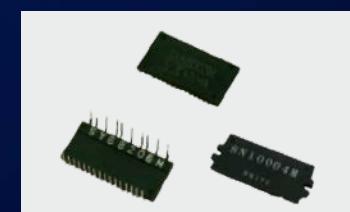
構造改革を経て、パワー半導体にリソース集中

- SPPコンセプトに基づく新世代IPM SAM2/SIM2シリーズを開発
- 将来のBEVシフトに対応するEVトラクションモータ用  
パワーモジュールを開発
- STマイクロエレクトロニクス社との戦略的パートナーシップを構築



## 2000年～2010年代

エコ・省エネ市場への展開  
ルームエアコン・洗濯機・冷蔵庫向けモータ駆動用IPMが  
大きく伸長



松永 安左エ門



小谷 鎌治

# サンケンコアのプレゼンス

パワー半導体専業の企業へと変貌し、パワーモジュール・パワーデバイスを中心事業とした製品展開をしています。

売上高構成比 (2024年度)<sup>※1</sup>

サンケンコア 合計900億円

パワーモジュール

パワーデバイス

その他

500億円

400億円

316億円

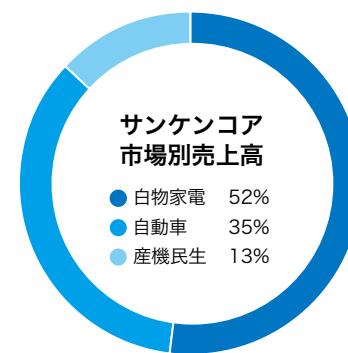
41.2%

32.9%

25.9%

## POINT 01

「IPM」を白物家電から自動車、産機へ展開

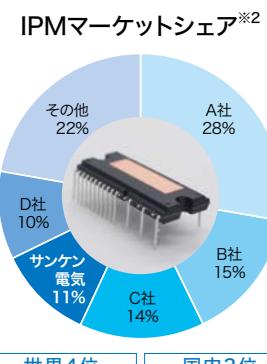


- 省エネ指向を背景に2010年代から白物家電のコンプレッサーやファンモータなどのインバータ化がグローバルで急速に進展
- ブラウン管テレビ電源用の「ハイブリッドIC」で培った変換などの制御技術と高耐圧パワー素子との組み合わせノウハウを応用し、さらに顧客価値をり合わせて取り込んだモジュール化技術をIPMとして集大成し、急速に成長した「インバータ化」に適用して投入
- 白物家電のノウハウから、より高耐圧で信頼性が要求される、自動車や産機への展開に注力

## 世界トップクラスのシェアを有するIPM

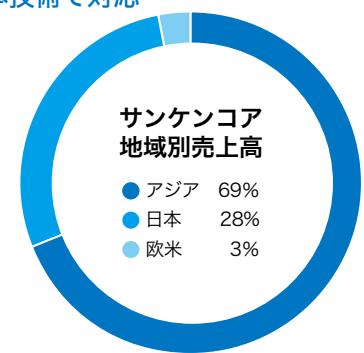
当社のIPM(インテリジェントパワーモジュール)は、制御ICとパワー素子を放熱性の高いフルモールドパッケージに一体化して複数個搭載し、小型・高効率・高信頼性を備えたモータ駆動用のパワー半導体製品です。従来から白物家電向けでは世界トップクラスのシェアを獲得しており、国内外の大手メーカーで広く採用されています。家庭用のルームエアコンや洗濯機・冷蔵庫などの省エネ化に貢献するとともに、電動コンプレッサーやオイルポンプで車載用途に、加えて業務用空調の分野で産機市場にも展開を拡げています。

※2 富士経済「2025年版 次世代パワーデバイス&パワエレ関連機器市場の現状と将来展望」より



## POINT 02

増え続ける世界の電力需要に  
独自のパワー半導体技術で対応



国際エネルギー機関(IEA)の最新の見通しによれば、世界の電力消費量は、工業生産の増加、空調利用の増加、電化の加速、そして世界規模のデータセンターの拡張を背景に、近年で最も速いペースで増加していくとされています。世界の電力需要は2024年に4.3%増加し、2027年まで4%近くの成長を続けると予測され、今後3年間で、世界の電力消費量は前例のない3,500TWh増加するとされています。中国の電力需要は2027年まで年平均6%で増加し、インド、東南アジア諸国、その他の新興市場でも、経済拡大とエアコン所有率の増加に支えられ、堅調な需要増加が見込まれます。特にインドの電力需要は、今後3年間で年平均6.3%増加するとされています。当社は、直近において中国における自国製半導体への切り替えで大きな影響を受けましたが、この電力消費の拡大に対応し、中国以外の国・地域(欧米・インドなど)への拡販及びAIデータセンターの空調や液体冷却システムなど新用途・新市場に注力し、当社の培った最先端のパワー半導体技術を駆使した高効率・低消費電力の価値の恩恵を世界中のステークホルダーに提供し続けることが私たちの最大のミッションと考えています。

A professional portrait of Hiroaki Takahashi, the CEO, wearing a dark suit, white shirt, and blue patterned tie. He is looking directly at the camera with a slight smile. The background is a solid dark blue.

新体制のもと、パワー半導体分野における  
競争力の更なる強化へ、  
スピード・生産性の向上、  
イノベーションの創出を図ります。

当社は2025年4月より、CxO体制(チーフオフィサー制)へ移行しました。新体制のもと、パワー半導体分野で競争力を持った製品を追求していきます。特に、将来の中心となるデバイスとして、高性能なGaNパワーデバイスの早期実現を目指します。

代表取締役社長 CEO 高橋 広

# CEO Message

CEOメッセージ

## 2025年4月より、CxO体制へ移行した狙い、実際の変化について教えてください。

意思決定を迅速化、戦略実行力を強化するため、CxO体制へ移行し、責任区分と役割分担を明確化しました。会社全体で積極的な取り組みが増え、良い循環が見え始めています。

24中計の推進と企業価値向上に向けて、多様な経営課題に的確に対応し、意思決定を迅速化、戦略実行力を強化するため、CxO体制に移行し、責任区分と役割分担を明確化しました。まず、私はCEOとして、将来に向けた経営の舵取りに軸を置いて活動を行います。変化の速い市場環境に対応するためには、意思決定のスピード向上が従来にも増して重要な感じています。グローバルな視点で変化を先取りし、成長分野にリソースを集中する必要があり、遅滞なく的確に判断を行う経営体制を構築します。

一方、COOには、事業オペレーションに関する意見を現場からタイムリーに吸い上げ、判断・意思決定して案件を進めるように指示しています。これまで私は判断を必要とする案件が集中した場合、時間的なロスが発生し、製品開発に遅れが生じるなどのリスクがあると感じていました。新体制では、これを改め、より迅速に取り組みを進めることができるようにしました。これにより、会社全体で積極的な取り組みが増え、良い循環が見え始めています。

また、お客様やお取引先様とのコンタクトを更に積極的に行います。加えて、投資家とのコミュニケーションにも注力します。様々なステークホルダーから得た情報をもとに多様な経営課題に対応してまいります。

今後、CxO体制を更に強固なものにしていくためには、CxOをサポートする人財の育成・配置が重要と考えています。各ポジションで最大限のパフォーマンスを発揮できるような体制づくりに注力していきます。

## 改めて、サンケン電気の存在意義について教えてください。

大きな省エネ効果を生み出す製品の供給を通じて、地球温暖化の抑制に貢献していきます。

近年、世界で気温が上昇し、多くの自然災害が発生していることを誰もが実感する中、近い将来、人類にとって危険な環境になってくる可能性も考えなくてはいけない状況になっています。

このような中で、サステナブルな未来に向けて当社ができるることは何かと言えば、世界における

電力の半分程度を消費しているモータに対し、より効率を高める製品の供給を通じて省エネ化に貢献することです。実際に、私は1986年に当社に入社して以来、省エネ性能を高めるインバータ制御によるモータ向けのICを開発するところから、それが多くのお客様に使われ、世の中に広がっていました。歴史を見てきて、その貢献を実感しています。

以前、私たちの製品の省エネ効果について試算を行った結果、当社が販売するIPMを搭載したインバータエアコンによる年間電力削減量は、火力発電所数基分の年間発電量に匹敵するという興味深い結果が得られました。そのデータにより、私を含めて社員は、当社が大きな貢献を果たしていることを実感し、より一層取り組みに打ち込むようになったことがありました。

このようにサンケン電気が長年にわたって社会に貢献していることに社員が誇りを持ち、より高いモチベーションを持って取り組んでもらえるように、改めて当社の社会的な意義を説明していきたいと考えています。

## サンケン電気の長期的な成長の方向性について、お聞かせください。

スピードの加速、可能性の拡大に向けてパートナーとの連携に注力、高性能なGaNパワーデバイスの早期実現を目指します。

厳しい競争の中で勝ち残っていくためには、スピード感を持って、経営の舵取りを行っていくことが必要です。そのために注力すべきと考えているのが外部パートナーとの連携です。当社と同じ目標に向かっていけるパートナーを見つけ、連携してスピードを加速し、アイデアを出し合って可能性を広げることが重要です。

そのような中、2025年4月に株式会社パウデックを買収しました。同社は、高性能なGaN（窒化ガリウム）パワーデバイスを実現する薄膜結晶成長技術を保有する企業です。GaNは、物性的にSi（シリコン）やSiC（シリコンカーバイド）より高電圧・高周波での動作に適していますが、量産化にはまだ技術的な課題があります。当社は以前からパウデックと共同開発を進めてきましたが、開発のスピードを加速し、より高いシナジーを創出するため、買収することを決断しました。

高電圧・高周波で動作する領域で成功している企業は少なく、当社はパウデックの技術を使って早期に商品化を実現、市場に参入し、シェアを獲得したいと考えています。「とにかく早く」をキーワードに開発を加速するとともに、2026年には量産体制を構築する計画です。より優れたパワー半導体製品を生み出すために必要不可欠な存在となることを目指し、取り組みを推進していきます。今後も、様々なパートナー候補と協議を進め、どのような取り組みが可能かを迅速に判断していきたいと考えています。

## サンケン電気の強みと、外部環境の変化、課題についてお聞かせください。

お客様からご評価いただいている「誠実」な風土を強みとして、スピード・生産性の向上、イノベーションの創出に注力し、競争力の更なる強化を図ります。

長くお付き合いいただいているお客様にお会いすると、失敗もありながら粘り強く期待に応えようとするサンケン電気のものづくりが好きだと言ってくださる方が多く、これまで当社が長い歴史のなかで貢献を積み重ねてきたことを実感します。サンケン電気ファンの皆様から、当社について多く言われるのが、「誠実」な風土です。お客様の要望を真摯に受け止め、それに応えるために誠実に取り組み、努力することが風土として根付いていることを高く評価いただいているいます。

人によって「誠実」の捉え方は異なると思いますが、大事なことは、まず会って対話することです。人と人の対話はいつの時代になっても機械では代替できないことであり、社員には、まず会うこと、そして、聞いてみる、言ってみるという姿勢を持つように話しています。

お客様に対しては、真摯に要望を聞くだけでなく、期待に応えるためには何をすれば良いのかを突き詰めて考え、行動することによって、「誠実」と受け止められると思います。そのためには、これが正しいと思える裏付けとなるものが必要であり、先輩は後輩に成功事例をどんどん伝えることが大切です。それが、後輩に対する「誠実」な姿勢です。世代を意識することなく、オープンに対話できる環境を整えていきたいと考えています。

一方、「誠実」な中で、昔からのスタイルが抜けきれないところがあることは課題として認識しており、成長が見込めないものは早期に見極め、取り組みを改めるようにしています。例えば、中国のローカル企業の工場を見せてもらうと、開発側には多くの人員がいる一方、製造工程にはごく限られた人員しかいない体制で、日本企業と遜色ない品質の製品をスピード感を持って市場に出しています。当社を含め日本企業は先に品質を考え、時間、手間をかけすぎてしまう側面もあり、製造だけでなく全部門で無駄を削ぎ落し、日々の仕事の生産性を上げることを強く意識してほしいと部門長に話しています。

そして、競争力を強化するためには、イノベーションを生み出すことが不可欠です。イノベーションは社内で考えるだけでは起きるものではなく、遊び心を持って、積極的に外にも出ていかないと良い発想は生まれません。私も現場にいた時は、お客様や研究機関、インバータの専門家などを多く訪れ、話を聞かせてもらうことによりヒントを得ていました。社員には、自分で時間を作って環境を変え、新たな世界に飛び込んでもらいたいと考えています。

## 最後に、ステークホルダーの皆様へのメッセージをお願いします。

更なる成長、企業価値向上に向けて、パワー半導体分野で競争力を持った製品を追求、将来の中心となるデバイスの開発を加速していきます。

24中計の初年度は震災からのリカバリー期間としており、企業価値が十分に高まったとは言えません。引き続き、更なる成長、企業価値向上に向けて、各取り組みを加速させていきます。

また、EV市場は一時的な停滞（キャズム）が見られますが、当社は競争力を持った製品を追求し続けており、市場が再び成長する局面において、確実に成果を出せると確信しています。「いかに早く市場に展開するか」にフォーカスし、技術革新を加速していきます。

将来の成長ドライバーの一つに定めたGaNパワーDEバイスを速やかに世の中に出し、モータの効率性向上、更に高度な領域への応用を通じて社会に貢献していきます。

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





24中計の目標達成、その先の成長に向けて、  
事業ポートフォリオの変革、  
GaNパワーデバイスの開発を加速します。

COOとして、24中計の目標達成、そして持続的な成長に向けた強固な  
体制・仕組みの構築へ、改革を進めていきます。

私は1985年に入社して以来、40年にわたり営業でキャリアを積み、2021年からは  
販売部門と生産部門を統括する本部長を担い、この度、2025年4月よりCOOに就任し  
ました。事業オペレーションに関してはすべて私のもとで運営し、責任を持って業績目標  
の達成に全力を尽くしていきます。

専務執行役員 COO 吉田 智

COO Message

COOメッセージ



これまで戦略の推進にあたり、部門ごとの責任範囲が把握しづらい場合がありました。新たな体制では、私のもとに「技術開発」「ものづくり」「戦略事業」「営業」の4本部を置き、事業オペレーションにおける業務執行領域の責任を明確にしました。私は、サンケンコアのバリューチェーンを担うこの4本部を一気通貫で統括し、24中計の目標である2027年度「売上高1,000億円以上、営業利益率10%」を達成すること、そして、当社が将来にわたって成長し続けることができる強固な体制・仕組みを構築することを、第一のミッションとして改革に取り組んでいきます。

目標の達成に向けては、利益をより重視します。利益があつてこそ、次の成長に向けた投資ができる、企業価値を高めていくことができます。市況により売上は変動する可能性がありますが、その中でも利益率は必ず達成したいと考えています。

社員には、お客様満足度を上げるために、お客様目線をもっと強く持とうと話しています。「サンケン電気と付き合うと、どのようなメリットがあるのか」を常に考え、お客様のニーズに対し可能な限りきめ細やかに対応し、使い勝手の良い製品を提供することに注力していきます。

### 競争力強化に向けて多数のプロジェクトを推進、スピード感を持って取り組みを実行していきます。

24中計の最終年度である2027年度に向けて、現在、私のもとで多数のプロジェクトを推進しています。具体的には、24中計の目標達成に向けた開発、調達、前工程製造、後工程製造等の事業の枠組みに関するプロジェクト、24中計以降の成長に向けた中長期の視点に基づくプロジェクト、そして、これらの各取り組みを支援するためのDX化や、日々の変化が明確に見えるようにする仕組みづくりなどを進めるプロジェクトです。

これらの進捗管理にあたっては、非常に細かいメッシュを持って状況を確認、対応しています。2025年4月からは、事業オペレーションに関わる本部長とともに毎週ミーティングを行っており、それぞれの部門の課題と対応について話し合い、情報を共有しています。何か問題があれば、その場で私から対応策の検討を指示し、誰がどの課題に対処するのかを明確にすることで、判断・実行のスピードが非常に速まっています。

開発中の製品については、将来予想される価格水準を想定し、そこからバックキャストする形で、各工程や材料の目標原価を設定して開発に取り組んでいます。取り組みの推進にあたっては、お客様の評価状況をしっかりと把握し、当社製品が採用される確度や得られる利益水準を確認しながら、社内のリソースを適切に配分していきます。

また、既存製品については、製品競争力の強化に向けて、無駄の削減を徹底し、原価低減を図っています。近年、中国メーカーのレベルは向上して品質も安定し、中国のトップメーカーの製品は私たちと遜色のないところまでできており、サプライチェーンも強固なものになると競争力が更に高まる可能性があると考えています。このような状況を踏まえ、プロジェクトの一つでは、「世界で一番安く製造するための施策を考えることをテーマとしています。市場、自社、競合他社の分析、将来の動向分析を繰り返し行っています。安く製造するために、自社でゼロから作るのが良いのか、外部へ委託するのがよいのかといったことも、中長期的な視点を持って考えるように指示しています。そして調達においては、比較検討の回数を増やすことにこだわっています。これまで日本企業のお取引先様とのお付き合いが多かったのですが、「本当にこれが世界一安いものか」を確認し、より良い選択肢があるはずだという意識を持って、海外のメーカーともコンタクトを増やし、妥協せず世界一安いものを探すことにも注力しています。

### EVトラクションモータと電動コンプレッサー用途のパワーモジュールを軸にxEV向けを拡大し、事業ポートフォリオの転換を進めます。

当社の事業ポートフォリオの変遷を振り返ると、時代のニーズの変化にあわせて、それまでに培ってきた技術を活かしながら、新たな製品を開発し続けてきたことがわかります。私が入社した頃は、日本企業が強かったオーディオ向けのダイオードやトランジスタが非常に好調でした。また、ブラウン管テレビの時代は、当社の電源ICが世界シェア7割近くを占めたこともあります。その後、自動車向けのビジネスも拡大していました。

インバータエアコンが主流になった際は、お客様の使い勝手の良い半導体パッケージを供給しました。テレビ用途で多く採用された電源IC製品や、ドットプリンター用途で培ったプラスチス

モータを制御する技術に基づくモータドライバー IC製品を、エアコン用途に向けていち早く展開しました。小型のモータドライバー ICは6割程のシェアを獲得し、現在でもその領域で強みがあり、5アンペア以下の製品では、数量ベースで世界3位のシェアとなっています。

24中計においては、2027年度における自動車向け売上比率を50%超とすることを計画しており、特にxEV向けを拡大し、2022年度の10%から33%とすることを目指しています。パワートレインのバッテリーEV車へのシフトは2年程伸びて2027年と予想されていますが、中長期的には不变であると見ており、その中で当社は、EVトラクションモータと電動コンプレッサー用途のパワーモジュールをビジネスの柱として展開していきます。

自動車向けの製品は、温度、湿度、振動など、非常に過酷な環境を想定して開発を進めています。また、同時に産業機器市場にも展開していきたいと考えています。



**高周波対応、高耐圧、小型化のニーズに応えるGaNパワーデバイスの開発を加速し、早期の製品化、量産を目指します。**

私は、高周波対応、高耐圧、小型化へのニーズに応える次世代半導体は、GaN（窒化ガリウム）が中核技術になると考えています。GaNの先進的な技術開発を専業とする株式会社パウデックを買収したこと、同社が多数特許を保有するPSJGaN（Polarization Super Junction GaN）技術を活用し、幅広い耐圧と低コストを実現することが可能になります。当社が従来得意としてきた、テレビや白物家電から自動車の中耐圧領域、そして産業機器の高耐圧領域までをカバーするパワー素子を持つことができます。

GaNパワーデバイスに対するお客様からの期待は、非常に高まっています。高効率かつ発熱を抑えたより高機能な製品開発を目指しています。2026年度に小電流領域の電源IC、2028年度に中電流領域のIPMの量産を開始する計画です。特に、エアコンのコンプレッサーの高周波ニーズに対応することで、競争力が増すと考えています。これらの新製品の販売を拡大していくことにより、高採算品へのシフトを加速していきます。更に、大電流領域のEVトラクションモータ用パワーモジュール製品を2030年度に量産開始する計画です。

このような取り組みを積み重ね、長期的にはパワー半導体分野で世界のトップ10に入る企業を目指しています。これからのサンケン電気にご期待ください。

# 24中計の進捗

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

## 24中計の骨子

項目	24中計(24~27年)	
	メイン・シナリオ	注力要素
期間	4年(2024年度を震災影響立て直し期間と位置づけ)	
策定	戦略コンサルティングファームの活用による施策立案	
利益改善レバー	新製品比率向上(継続)	開発ゲート管理 実現力の向上
	既存製品の収益改善	適正売価条件の獲得
	原価改善(固定費削減含む)	原価低減活動 調達・前工程・後工程
PSL	第3者割当増資で規模拡大 3rd party受託生産獲得	ファブライ特戦略
開発リソース	SPP開発の更なる推進 産学連携での要素技術開発	プロセス/パッケージ 連動した開発管理
新技術	社外との協業推進	化合物デバイス

## 24中計 サンケンコア 成長イメージ

### 売上高

2024年度実績 2027年度目標  
900億円 → 1,000億円以上

パワー半導体の市場成長を上回る成長率

### 製品戦略

- SPP-プラットフォーム製品とカスタム製品の両輪で成長
- 拡販戦略
- セグメント別成長戦略に基づき、自動車・白物・産機の各市場へ取り組む

### 営業利益率

2024年度実績 2027年度目標  
2.2% → 10%

### 利益改善レバー

- 新製品比率向上
- 既存製品の収益改善
- 原価改善

## 24中計の取組み状況

### 優先して取り組む課題

- トップライン積み上げ施策(他地域・新市場拡販)
- 原価低減(固定費削減・経費コントロール最適化)
- 原価低減(変動費削減:材質変更、プラットフォーム化範囲拡大)

24中計の骨子は、まず「製品戦略」において、IPMに代表されるプラットフォーム開発製品と、EVトラクションモータ用パワーモジュールなどのカスタム製品との両輪で成長することを描いています。また、「拡販戦略」としては、セグメント別成長戦略に基づく自動車・白物家電・産機の各市場に取り組みます。さらに、3つの「利益改善レバー」では、「新製品比率の向上」、「既存製品の収益改善」、「原価改善」を挙げて取り組んでいます。その上で、今般、特に中国向けの売上の急減を受け、「優先して取り組む課題」を設定し、挽回を図る活動を行っています。

1つ目は、「トップライン積み上げ施策」です。貿易摩擦や関税の影響を勘案しながら、グローバルでの地域に当社の製品を拡販していくが鍵となります。サンケンコアは、特に中国や韓国をはじめとするアジア顧客向けの比率が高いため、欧米やインド等の他地域への拡販を深耕させることが重要だと考えています。新市場への拡販に向けて、産機の領域で業務用空調向けのIPMに注力していますが、AIデータセンター向けの冷却システムもその対象に入れて進めていきます。

2つ目は、原価低減における「固定費の削減」と「経費コントロールの最適化」を図ることです。石川サンケンが進めてきた希望退職の募集は、計画どおり2025年7月に完了しました。さらに、グループ全体の経費を最適化するための施策も順次進めています。

3つ目は、原価低減における「変動費の削減」です。金相場の高騰を受け、製品原価への影響が少なからず出てきている中で、材質の変更適用製品の範囲を拡大し、徹底していきます。また、プラットフォーム化による部品の共用なども購入価格の低減に繋がるため、こうした取り組みによって、しっかりと原価を低減する方向に進みます。

これら「優先して取り組む課題」にしっかりと対処し、サンケンコアの収益性改善に向けた活動を一層強化してまいります。



取締役 常務執行役員 CFO 川嶋 勝巳

企業価値の向上に向けて  
「健全な財務体質」「安定的な収益力」  
「強固なガバナンス体制」を確立、長期的な  
目線で成長投資を着実に実施していきます。

「攻めのCFO」として、企業価値の創造に全力で取り組みます。

私は「攻めのCFO」として、財務の健全性を守るだけでなく、企業価値そのものを創り出す役割を担い、全力で取り組みます。従来、CFOは財務管理を中心とした領域を担う存在とされてきましたが、企業成長を牽引する戦略的な意思決定を行うことが、これから時代に求められるCFOの姿だと考えています。

私は、サンケン電気が持続的に成長していくために、「キャピタルアロケーション」「リスクマネジメント」「IR活動（投資家との対話）」の3つの柱を特に重視しています。これらを有機的に連動させ、企業の持続的な成長と価値創造を実現していきます。

成長と財務健全性を両立するキャピタルアロケーションを実現します。

企業価値を高めるためには、限られた経営資源をどの領域に、どのタイミングで投じるかが極めて重要です。私はCFOとして、健全な財務体質の維持を前提に、成長投資と株主還元を両立させる資本戦略を進めていきたいと考えています。

CFOメッセージ

# CFO Message

2024年1月の能登半島地震では、当社の生産拠点が甚大な被害を受けました。この厳しい状況を受けて、当社は財務構造の見直しと再設計に取り組みました。その一環として、連結子会社であったアレグロの株式の一部を売却し、得られた資金を①有利子負債の削減、②PSLの第三者割当増資に伴う支援金、③事業活動の拡大に向けた成長投資、④株主還元(自己株式取得)に活用することとしました。こうした一連のコーポレートアクションは、単なる資産の売却ではなく、企業価値を次のステージへと押し上げるための戦略的な資本再配分に向けた意思決定でした。

企業価値とは、最終的に市場からどのように評価されるかを示すものであり、その代表的な指標の一つが株価です。企業価値を向上させるためには、健全な財務体質の維持と、収益性向上の確からしさを示すことが欠かせないと考えています。そして、この2点を投資家の皆様に評価いただくためにサンケン電気がすべきことは、新製品比率の向上や原価改善を通じて、収益構造を改善していくことです。また、成長を支える経営基盤として、ガバナンス体制の強化も不可欠です。経営の監督機能を強化することで、透明性と説明責任を持った、投資家からの信頼に応える企業運営を推進していきます。

## 多様化するリスクに備え、レジリエンスを支えるリスクマネジメントを実践します。

外部環境の変化が激しい現代において、企業に求められるのは、何か起きてもすぐに立ち上がれる強さとスピードです。私はそれをレジリエンス(復元力)と捉えています。このレジリエンスを支える根底には、リスクマネジメントがあると考えており、企業価値向上の基盤として、しっかり取り組んでいきます。

企業を取り巻くリスクは年々多様化・複雑化しています。財務リスク、地政学的リスク、為替変動や関税政策など、私たちがコントロールしきれない外部要因もありますが、CFOとして重要なのは、これらを前提にリスクヘッジし、持続的に企業価値を守り、高めていくことだと考えています。

また、企業活動の根幹を支える内部統制の強化にも注力しています。モニタリング体制やリスク管理プロセスを見直し、経営判断のスピードを上げることがリスクを最小化することにつながります。更に、サイバーセキュリティなど、デジタル化に伴う様々な脅威についても、IT部門を中心に、継続的に対策を講じています。

財務面では、自己資本比率50%、デットエクイティレシオ0.9倍以下の水準を維持することを掲げています。現在の水準は良好ですが、企業が成長していくためには一定の投資が必要であり、その過程で外部調達を行う局面も生じます。しかし、デットエクイティレシオの上昇を安易に容認すれば、財務規律が緩みかねません。新たな投資を検討する際には、健全な財務体質を維持することを常に意識し、堅実な資本構成のもとで持続的な成長を追求していきます。

スピーディーな情報発信と国内外IR活動の更なる強化で、株主・投資家との積極的な対話を努めています。

IR活動においては、投資家との面談を積極的に行っており、長期的な視点から当社の企業価値を評価し、将来的なポテンシャルに期待を寄せてくださる投資家に対して当社株式の保有促進を図っています。海外IR活動は、これまで欧米・アジアを中心に注力してきましたが、今後は訪問都市を更に拡大し、新規投資家との面談機会も増やす計画です。

継続的に面談を行い、その場で投資家の疑問を解消するようにコミュニケーションを図っていきます。決算発表の場で四半期ごとに具体的な進捗を示すとともに、関税や自然災害など外部環境の大きな変化やネガティブな出来事が発生した時には、迅速に対策を実施し、投資家に不安を与えないよう、隨時、スピーディーに情報を発信していくことが重要であると考えています。

優秀な人財の獲得・育成に向けて人的投資を実施、社員が誇りを持てる企業風土の醸成を図ります。

企業価値を評価するポイントとしてサステナビリティの取り組みが重視されていることを感じます。当社では近年、人権尊重への取り組みを強化しています。人権に関する課題は、社会環境の変化に応じて毎年テーマが変化する領域であり、継続的に注視すべき重要なテーマであると認識しています。2024年度には、サンケン電気および国内グループ各社において、ハラスメント、コンプライアンス、人権尊重などを含む8つの人権課題の特定を行いました。今後は対策の実施に加え、段階的に海外関係会社およびサプライヤーに対しても人権影響評価を実施する予定であり、継続的に人権デュー・ディリジェンスを実施していきます。経営陣のリテラシー醸成も含め、所管部門として私が主体的に推進していくたいと思います。

企業価値を向上する土台となる人財については、優秀な人財を獲得・育成するために、人的投資が一層重要になると考えています。現在、年次別の研修プログラムはありますが、それを機械的に実施するのでは他社との差別化は難しく、毎年内容を見直し、拡充しています。次世代の幹部候補者向け、現経営陣向けの研修も、更に強化していきます。また、誰もが働きやすいのある環境を整備するため、人事制度の見直しに着手しています。社員が「サンケン電気で働いています」と誇りを持って言える風土を醸成し、そこにまた良い人財が集まつくる好循環を生み出したいと考えています。



# 財務解説

アレグロ株式の一部売却により、財務体質は大幅に改善しました。キャッシュインフローとキャピタルアロケーションの最適な配分を徹底し、「自己資本比率50%以上」「D/Eレシオ0.9倍以下」を維持・継続しながら、成長に向けた投資を実行していきます。

## 2024年度の財務レビュー

2024年度の連結売上高は、アレグロが連結対象から除外されたことから、前年度比48.3%減の1,216億19百万円となりました。損益面については、サンケンコアでの改善があったものの、アレグロでの収益環境の影響を受け、営業損失37億88百万円（前年度は営業利益195億39百万円）、経常損失142億76百万円（前年度は経常利益182億46百万円）を計上する結果となりました。親会社株主に帰属する当期純利益は、アレグロ株式の一部を売却したことにより、509億34百万円（前年度は当期純損失81億12百万円）となりました。なお、アレグロ株式の一部売却で得られた資金により、株主還元策として、2024年12月より自己株式の取得（上限株数600万株、上限金額300億円）を実施しました。

2024年度末における資産は2,590億67百万円となり、前年度末より1,245億24百万円減少しました。これは主に、棚卸資産が258億74百万円減少、有形固定資産が607億36百万円減少、無形固定資産が710億98百万円減少したことなどによります。負債は1,111億38百万円となり、前年度末より738億33百万円減少しました。これは主に、1年内返済予定の長期借入金を含む短期借入金が168億43百万円減少、未払費用が122億24百万円減少、長期借入金が492億45百万円減少したことなどによるものです。純資産は1,479億28百万円となり、前年度末より506億90百万円減少しました。これは主に、為替換算調整勘定が159億21百万円減少、非支配株主持分が787億49百万円減少したことなどによるものです。

## キャピタルアロケーションの考え方

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

- 「将来の成長に資する投資活動」として、化合物半導体の取り組み強化と、後工程再編における最適生産体制の構築（最新のスマートファクトリー化技術の取り込み）に200億円を配分。2024年度においては、パウデックの買収13億円を含む160億円を実施。
- PSL支援金については、一括特損処理を実施するにあたり、当社単体自己資本の増強を図るため400億円を充当。
- 財務体質の改善に向けては、有利子負債の削減に300億円を充当する計画。2025年3月末日現在、約300億円を返済、自己資本比率は56.9%、D/Eレシオは0.4倍へと大幅に改善。財務規律として「自己資本比率50%以上」「D/Eレシオ0.9倍以下」を設定。
- 直近で無配となる中、ご支援いただいた株主の皆様に対する株主還元として、300億円の自己株式取得を2024年12月～2025年9月に行い、2025年10月に消却を実施。

## キャピタルアロケーション

### キャピタルアロケーション方針

2025年5月現在

設備投資等 300億円以上	FY24実績+パウデック買収 160億円 FY25～FY27投資等 340億円以上 オントラックで推進	事業拡大に向けた投資活動として ●xEV市場 主機/補機向け パワーモジュールの増産 ●工場インフラ及び生産ラインの更新 ●生産性改善
成長投資 200億円	計画通り進捗	将来の成長に資する投資活動として ●化合物半導体 取り組み強化 ●後工程再編における最適生産体制の構築
PSL支援金 400億円／6年間	3/E時点で 前期比300億円返済済み	3/Eは削減規模を最大化 ●24中計における資金需要に柔軟に対応 ●FY25では負債償換や資金需要に応じた調達を想定
負債返済 300億円	4/E時点で取得率49% 9/Eまでに取得完了予定	※2024年12月～2025年9月に取得完了
自己株式取得* 300億円		

## 自己株式取得に関する内容

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

### ＜取得した自己株式の累計＞

(1) 取得した株式の総数	4,172,700株
(2) 株式の取得価額の総額	29,999,335,900円

### ＜消却後の株式の状況について＞

(1) 消却後の発行済株式総数	20,925,360株
(2) 消却後の自己株式数	875,766株*

※消却後の自己株式数は、2025年8月31日現在の自己株式数を基準に算出してあります。また、取締役等を対象とする株式報酬制度に係る信託が保有する当社株式は含めておりません。

## 配当方針

2025年度は旧ユニット製品の事業撤退、後工程の生産再編に取り組む現況に鑑み、誠に遺憾ながら無配となりました。今後は、2026年度のサンケンコアの収益性改善の見通しに応じて適切な配当方針を検討いたします。

## サンケンコアの変革に向けて



## 確かな収益性改善の取り組みと成長軌道の基盤作り

当社24中計の骨子では、「製品戦略」としてプラットフォーム製品とカスタム製品の両輪で成長するとしており、「拡販戦略」ではセグメント別成長戦略に基づく自動車・白物家電・産機の各市場に取り組む、としています。さらに、「3つの利益改善レバー」では、「新製品比率の向上」、「既存製品の収益改善」、「原価改善」を挙げて取り組んでいます。前頁で掲げた組織の役割5項目はまさに、サンケンコアの最重要課題である収益性改善に資する活動となります。

「製品戦略」「拡販戦略」に対しては、新製品によるトップラインの形成を目指すという目的に集約されます。SPPコンセプトによる開発管理の中では、将来トップラインを形成する新製品の適正な利益の獲得を目指したゲート管理に加え、開発パイプラインにおける事業性や設計品質のチェックが、実現性の高い新製品に繋げる鍵になります。これらの利益獲得・創出を重視した開発業務において必要な仕組みを改善し、開発進捗の統制、新製品売上の動向と将来の見立てを把握して全社へ展開しています。一方、社外との連携により外部リソースや情報を活用することで当社の成長を促すアライアンス戦略・施策も進めています。また、業務変革を通じた固定費・変動費の適正な原価構造への反映を実施した後、収益改善の立案を月次単位で評価し、トップラインから生産・在庫・経費の最適化をもって損益を算出する管理会計の機能も強化しています。こうした活動を通じて、企業価値のさらなる向上を果たすためのドライバーとなることを常に企図しています。

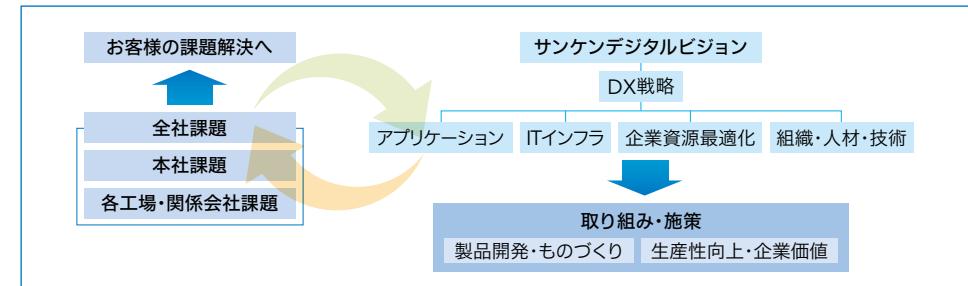
## 全社展開のDX推進と人財育成

パワー半導体を巡るビジネス環境の変化を、その予兆から捉えて迅速に対応すべく、デジタル基盤の構築・導入、スマートファクトリ推進をはじめとするDX戦略の様々な施策を展開しています。24中計では、当社のDX推進を「データ活用」「標準化」「自動化」「セキュリティ強化」などの基本方針に基づき重点化しています。デジタル技術の進化を使いこなし、パワー半導体の価値を最大限に引き出すことで、事業活動における具体的な変革施策へ適用させ、産業・経済・文化の発展と人々の幸福に資することが私たちのミッションです。そして、全社展開のDX推進を標榜するサンケンデジタルビジョンに則り、ビジョンの実現に向け、全ての組織・業務に携わる従業員がDX推進に漏れなく参画し、目指す目標を共有して様々なDXの施策に取り組んでいます。

**サンケンデジタルビジョン**

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

### ビジョンと戦略主導による新たな枠組み



### 製品開発・ものづくりに関する取り組み

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

### 従業員の生産性向上・企業価値に関する取り組み

当社のDX推進の取り組みはテーマ別に多岐にわたる活動を行っており、企業価値の一層の向上に努めています。アプリケーションとしては、人の勘や経験に頼らないデータ分析に基づく判断と、現場主導による業務のルール化・手順化・仕組み化を進めています。ITインフラにおいては、業務プロセスの自動化・無人化を支援するセキュアなデジタル基盤の構築・クラウドシフトを展開しています。企業資源最適化の観点では、半導体製造業として、自社の保有する経営資源の有効活用による価値の最大化を目指しています。組織・人材・技術の面においては、DX推進をリードする組織と人材の統合・育成、利用技術の探索と評価に注力しています。

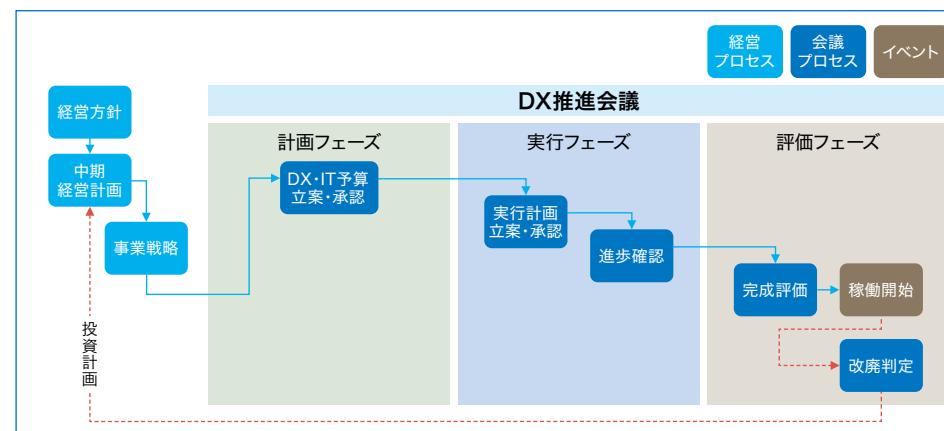
## DX推進の主な取り組み

テーマ	戦略の事例
アプリケーション	プログラム開発での生成AI適用により全体工数の3割を生成AIで創出
ITインフラ	サイバー攻撃対策による操業停止ゼロの維持
企業資源最適化	生産系基幹システム起因の不具合による稼働停止リスク排除
組織・人材・技術	専門的なITスキル教育の強化によるIT専門職の倍増

全社の業務変革と先進的なデジタル技術を融合させるための体制整備

DX推進会議

DX戦略に基づく当社のDX推進にあたっては、社長出席会議として「DX推進会議」を設置しており、経営トップが直接リードしています。



- DX戦略を施策として具体化するため、部門長クラスを「DXプロデューサー (DXP)」に任命し、部門の課題に沿ってデジタル変革の効果が期待できるテーマを設定しています。
  - DX推進会議では、各部門におけるDX・IT施策を計画・実行・評価の各フェーズで検討し、予算の適正配分と最適なデジタル技術の採用・導入の為の意思決定を行っています。

### ＜DX・IT人材の体制強化＞

当社では、業務に携わるすべての人材がDXに取り組めるよう、基礎教育からそれぞれのレベルに合わせたDX教育プログラムを策定・育成しています。これらの取り組みでデジタル技術への対応力を強化することで、全社課題の解決力を向上し、お客様課題の解決に繋げています。

- デジタル人材のDX教育

全ての従業員がDX浸透教育（基礎編）を受講しているほか、全従業員の1割をデジタル人材として育成し、国家資格である「ITパスポート」の取得を目指しています。

- 半導体技術者のDX教育

コアビジネスであるパワー半導体に関する基礎教育と実践教育を行う社内技術学校「Sanken Nexus School (Nスクール)」では、外部講師の招聘も含めた技術者教育の一環として、データサイエンス講座を実施しています。

#### ● 情報処理技術者の体制強化

DX戦略・施策の立案、技術探索にあたっては、外部のIT調査機関の提供する情報を活用して知見を得ています。また、各拠点に配置されていたIT部門の人材を組織的に統合し、技術領域別チーム編成によるスキルアッププログラムを進めています。

### ＜DX推進に寄与する統合デジタル基盤＞

当社ではDX戦略に基づき、業務変革活動を支えるデジタル技術の導入と、活動データの活用を担うデジタル基盤の整備を進めています。変革・標準化された業務プロセスを担う「アプリケーション」、企業情報の集約と活用を担う「データベース」、それらを支える「ITインフラ」などのレイヤー構成を『サンケン統合デジタル基盤 (Sanken Integrated Digital Base: SKID)』として順次整備・展開しています。

# サンケン電気の価値創造

経営資源を効率よく活用し、より多くの省電力製品を開発、提供

サンケン電気は、創業以来、常に社会の要請や顧客ニーズに向き合い、当社ならではの技術を磨き上げ、製品を創出してきました。

これからも、顧客やパートナーとの連携を深め、技術力の革新から確かな品質の製品提供を通じ、グローバルな環境・社会課題の解決と産業・経済・文化の発展に寄与していきます。

## 社会課題・ニーズ

技術革新による半導体製品の需要拡大

## 気候変動への対応

地球環境保全の社会的要請の高まり

## 多様性への対応

## 人権の尊重

労働力人口減少への対応

## 透明性の高い経営

## インプット



## ビジネスモデル

経営戦略(中期経営計画)

ESG経営・マテリアリティ

DXガバナンス

財務戦略

顧客価値

販売

研究開発

ものづくり

全社変革活動

SPP 開発管理

管理会計機能の強化

ITによる業務改革

アライアンスの推進

## アウトプット

### アウトプット

パワー  
モジュール

(IPM、モータ  
ドライバIC等)

パワー  
デバイス

(車載IC、電源IC、デジタル  
IC、ディスクリート、LED等)

培ってきた技術の強み  
複数の特性を両立する技術の活用

高効率

高放熱

高周波

堅牢性

高出力

低ON  
抵抗

低ノイズ

高耐圧

アウトカム  
製品がもたらす創出価値

### 顧客に対して



### 社会に対して



## 目指す姿

グローバルな環境・社会課題の解決と  
産業・経済・文化の発展に寄与

# 1. アウトカム

サンケン電気はこれまで多くの顧客やパートナーとのものづくりを通じて、競争優位性のある資本を培ってきました。

パワー半導体専業メーカーとしてのブランドと知見を活かし、財務的価値と社会的価値の両面で価値創出に取り組みます。

## インプットする資本 (2024年度実績値)



- 純資産合計: 2,590億円
- 自己資本比率: 56.9%
- アレグロ株式一部売却による資本毀損の解消・自己資本の増強



- 生産拠点: 合計8 (国内6、海外2)
- 設備投資額: 144億円
- パワー半導体における高い品質を伴う生産ノウハウの長年にわたる蓄積
- 度重なる地震災害から復旧した経験からBCP対応としてノウハウを蓄積



- 研究開発費売上高比率: 5.6%
- パワー半導体における長年の研究開発成果や品質・評価対応能力の蓄積
- パワー半導体の成立に必要な周辺回路IPの充実
- パワー半導体に関するIPの技術的価値が複数にまたがることで価値が増幅



- 従業員数: 3,312名 ※連結
- 女性比率: 20.8% ※サンケン電気単体



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



- 非再生可能エネルギー使用量: 127,973MWh
  - 再生可能エネルギー使用量: 20,323MWh
  - 取水量: 1,890千m<sup>3</sup>
- ※サンケンコア

## アウトカム (2024年度実績値)



### 財務資本

- 売上高: 900億円
- D/Eレシオ: 0.4倍
- 営業利益率: 2.2%
- 自己株式取得: 300億円 (2024年12月～2025年9月)



### 製造資本



### 知的資本



### 人的資本



### 社会・関係資本



### 自然資本

- 女性管理職比率: 3.8%<sup>※1</sup>
- 社会貢献延べ活動時間: 9,005時間<sup>※2</sup>
- 社会貢献活動延べ参加人数: 5,554名<sup>※2</sup>
- Scope1 (エネルギー起源): 6,235t-CO<sub>2</sub><sup>※3</sup>
- Scope1 (半導体製品の開発・製造で使用されるGHG): 16,711t-CO<sub>2eq</sub><sup>※3</sup>
- Scope2: 59,044t-CO<sub>2</sub> (再エネ率14%)<sup>※3</sup>
- サプライチェーンCO<sub>2</sub>排出量 (Scope3): 387,957t-CO<sub>2</sub><sup>※3</sup>
- 再エネ電力によるCO<sub>2</sub>削減効果: 10,591t-CO<sub>2</sub><sup>※3</sup>  
<内訳>  
太陽光発電分: 2,699t-CO<sub>2</sub><sup>※3</sup>  
風力発電分: 3,625t-CO<sub>2</sub><sup>※3</sup>  
再エネ電力分: 4,266t-CO<sub>2</sub><sup>※3</sup>

※1 サンケン電気単体

※2 国内グループ会社 (サンケン電気、石川サンケン、山形サンケン、福島サンケン、新潟サンケン)

※3 サンケンコア

## 2. サンケン電気の製品価値

パワー半導体は、電流を無駄なく効率よく使うための製品であり、環境負荷低減や資源の有効活用に貢献できる特性があります。

サンケン電気では、製品としての価値を高めるため、「高出力かつ低ノイズ」のように複数の特性を両立する技術を磨いています。

### パワー半導体の基本的な技術セオリー

- ON 電流を流したい時に、低損失できちんと流す
  - OFF 電流を止めたい時、もらさずにしっかり止める
- 電流を無駄なく使うことにより  
**省エネ・高効率  
高信頼性**

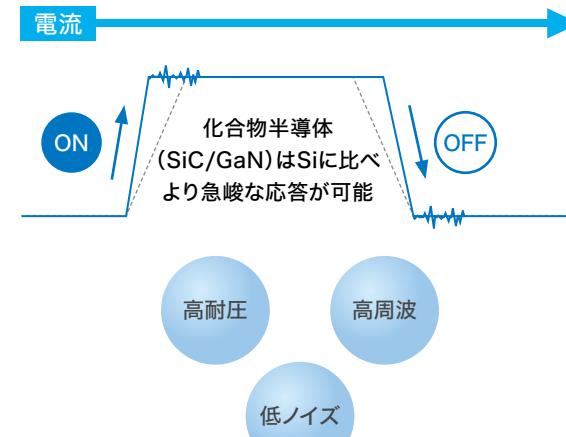


### 培った技術で付加価値を更に向上

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

#### 展開例1 高耐圧／高周波／低ノイズ

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

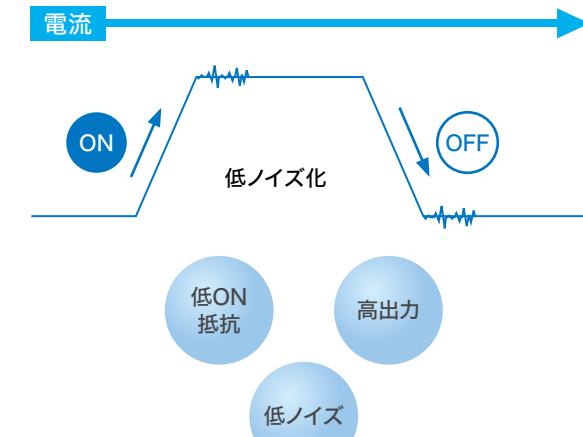


高耐圧・高周波の特性を持つ場合、通常ノイズも増えてしまうが、サンケン電気の技術により低ノイズも同時に実現が可能

※化合物半導体による高耐圧パワーモジュールへの展開  
▶ P.22:サンケンコアの技術展開 (GaN)

#### 展開例2 低ON抵抗／高出力／低ノイズ

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



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

※高速・高効率ディスクリート及びモジュールへの展開

### 3. サンケンコアの技術展開(GaN)

パワー半導体の市場規模は将来にわたり拡大し、特に GaNパワーデバイス市場は急成長が見込まれます。

当社は24中計における新技術領域として、化合物デバイスに注力する要素開発を掲げ、将来に向けた成長にも積極投資を進めていくと表明。また、最先端技術の開発推進に加え、その実現力を高める施策として、積極的な社外との協業を通じた、開発スピードの加速と開発の質的向上を両立した企業価値向上への取り組みを定義してまいりました。

#### ① GaNを開発する目的

- 顧客価値の向上:自動車・白物家電・産業機器の各市場における顧客の最終製品において、省電力、小型、軽量化に繋げることができる
- 社会価値への貢献:CO<sub>2</sub>削減などの環境面における貢献に寄与することが期待される

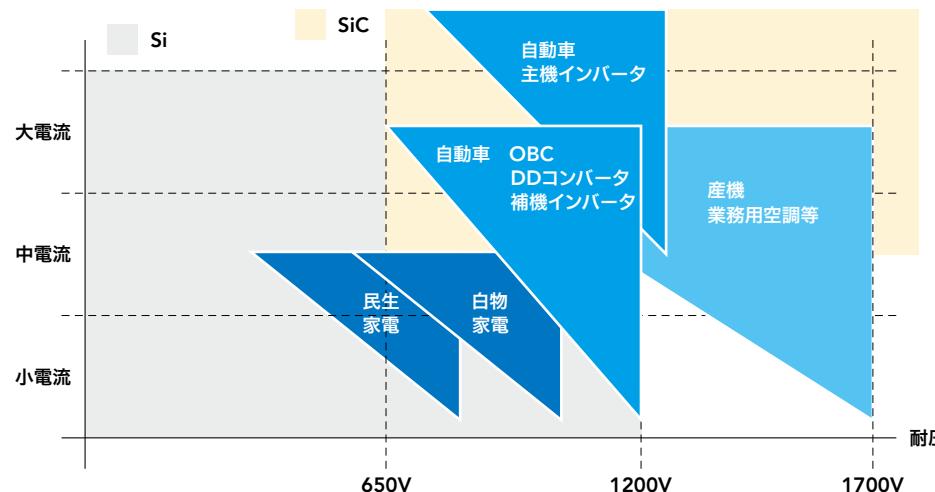
#### ② GaNの技術的な特性

- 従来のSi-IGBT/MOSFET、SiCデバイスよりも高耐圧、低損失、低発熱、高速スイッチングが可能
- PSJGaNでは、サファイア基板によって、絶縁のための高価なバッファー層の積み上げをほぼ不要とし、高耐圧化と低コスト生産を可能とする

#### ③ 当社製品群とのシナジー

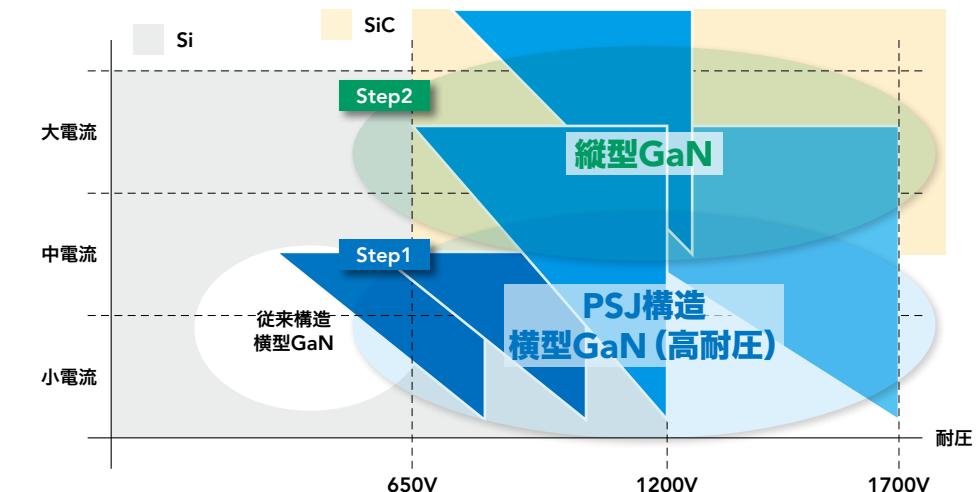
- 当社の強みの一つである制御技術によって最適なGaN駆動用ドライバーを開発し、同一パッケージにPSJGaNを組み込むことで、より顧客が設計しやすい製品を提供することができる

SiとSiCの対応領域とアプリケーションの分布



※三角形はマーケット電力領域を表現しており、色は数量規模をイメージしています。(■多 ■中 ■小)

開発予定のGaNの対応領域



Step1: 小～中電流領域を、Siから横型GaNに置き換えることで大幅な性能向上や小型化を実現

Step2: 将来的には大電流に対応出来る縦型GaNを開発し、SiC市場の一部を置き換える狙い

#### GaNに置き換えることのメリット

横型GaNは、Siよりも低損失であることから、機器の省電力、小型、軽量化に繋げることができる。なおかつ横型PSJGaNは1200、1700Vといった、従来の横型GaNよりも高耐圧の範囲をカバーすることができる

縦型GaNは、SiCよりも素子性能が良く、電力密度を高くすることで、チップサイズを小さくすることが可能。これにより、さらなる小型・軽量化に繋げることができる



## 4. バリューチェーン

高付加価値な製品の提供に向けて、研究開発・ものづくり・サプライチェーンにかかる各部門が連携し、バリューチェーンの高度化を図っています。

事業成長と ESG 経営の観点でバリューチェーンを最適化することで、持続的な企業価値向上を目指します。



### 概要

複数の特性を両立させるための要素開発

- パワー素子開発
- ICプロセス開発
- パッケージ開発

市場、顧客の要望に応える製品開発

- 製品コンセプトの構想
- 技術仕様の決定・試作・シミュレーション
- 要素技術の組み合わせ設計
- 競争優位性を意識した開発

### 事業面で重要な取り組み

- 信頼性の高い製品を生み出すための取り組み
- 複数の要素技術を最適に組み合わせる設計の工夫
- 市場投入のスピードを高め、競争優位性を確保するための取り組み
- 設計段階から収益性を意識した取り組み
- PSJGaN開発のスピード加速化と搭載製品の早期上市

### ESG経営の観点で貢献すること

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



### 概要

究極の製造コストの実現と高品質製品の両立を目指す

- 工場の生産性を高めるスマートファクトリー化の推進
- スマートファクトリ化に向けた9つのStep

### 生産ライン改革

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

### 効率的な生産プロセスの構築と高い品質管理

- 半導体チップの製造プロセス（前工程）
- 半導体チップの特性検査（前工程）
- アッセンブリ（組立／後工程）

### 最適地生産によるサプライチェーンの供給安定化

- BCPやデリバリーの効率化を考慮した地産地消の最適地生産体制
- センターコントロールによる生産管理体制
- 最適物流施策

### 事業面で重要な取り組み

- 生産性を高める取り組み（最適な量産体制、品質管理）
- 安定した材料調達の実践（QCDの追求）
- 生産再編から今後の生産アロケーションを構築
- 生産工場の財務責任と業績向上に向けた課題分析
- 低コスト部材への切り替え、海外材拡大による変動費削減
- 設計品質、製造品質の向上でゼロディフェクトの実現

### ESG経営の観点で貢献すること

- 環境負荷低減を意識した生産体制、生産工程の構築
- 安定かつガバナンスを考慮した調達マネジメント



### 概要

顧客ニーズを汲み取り、新たな価値提供を推進

- 市場ニーズの把握
- 顧客ニーズのヒアリング
- 顧客サポート、フィードバックの収集
- 中華圏における販売・FAE体制推進
- アセアン・インド圏における販売・FAE体制推進
- 韓国における販売・FAE体制推進
- 欧米における販売体制構築
- 新市場（データセンター・大型空調・ロボットなど）への注力

### 事業面で重要な取り組み

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

### ESG経営の観点で貢献すること

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

## 5. 価値創造と人財

価値創造において、“人財”は新たな価値を生み出し、企業の成長と持続可能性を支える重要な存在です。サンケン電気では、社員が最大のパフォーマンスを発揮できる環境づくりに注力し、多様な“人財”的協働を促進することでイノベーションを生み出し、付加価値を創造して利益へつなげ、更には企業価値の持続的な向上を目指しています。

### 人材における基本方針

1946年の設立以来、半導体をコアビジネスに、最適なソリューションを提供することを使命とし、実績を積み重ねてきましたが、これを実現するための人材基本方針として、「技術力と創造力の革新」「品質の追求」「価値観の共有」「公正な職場環境の提供」「個人及び企業人としての成長」「倫理観と公正さ」「社会的責任と環境配慮」を経営理念に掲げ、人材の育成、環境の整備を継続してきました。これらの人材基本方針のもと、持続的な成長を実現させ、会社を支える有能な人材形成を図るため、人的資本の充実に力を入れていくことが重要だと考えています。成長戦略に必要なスキルやメンタリティを持った人材の確保・育成のために、リファラル採用のほか、複数の採用手法を取り入れながら、マッチングや即戦力の度合いを高め、戦略人材・優秀人材の獲得を目指しています。

1. 働きがいを持って働ける環境づくり ..... ①人材の多様化の推進  
②働く環境の整備
2. 人材育成の促進 ..... ●人材育成ポリシー ●教育体系
3. 社員の健康づくり ..... ▶ P.32:健康経営
4. 組織の変革 ..... ①ES調査  
②ファシリテーション研修

### 人的資本経営の取り組み

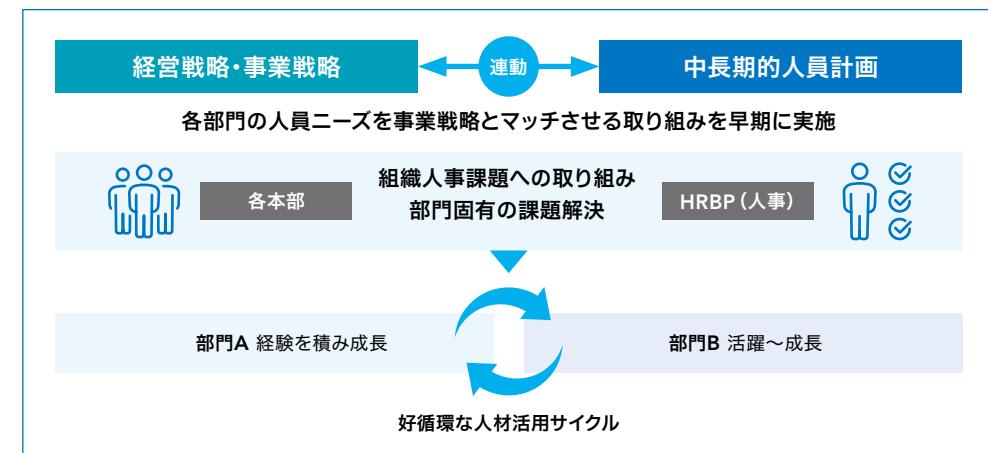
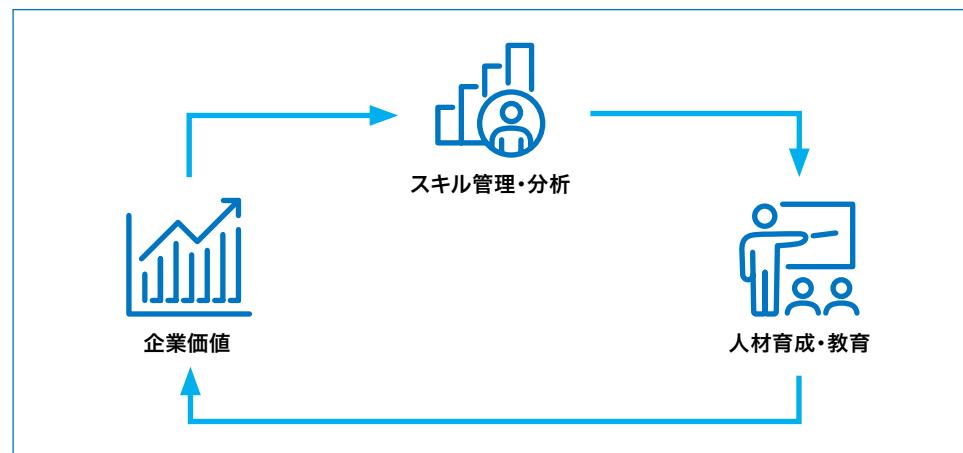
#### ① スキルの見える化とスキル教育の推進

スキル管理システムによる社員に必要なスキルの見える化を行い、スキル分析を行うことで、部下育成やスキルと紐づけた教育を継続的に実施することで、企業価値向上に結び付けています。

#### ② 最適人員管理のためのHRBP施策<sup>※</sup>の推進

事業戦略と連動した人事戦略を構築し、現場が抱える人材・組織面の課題解決に向けた取り組みを実施することで、持続的で好循環な人材確保・活用を進めていきます。

※HRBP施策: 現場が抱える人材・組織面の課題解決に向けた取り組み(異動・採用・育成等)の支援  
HRBP=Human Resource Business Partner





## 1.働きがいを持って働く環境づくり

多様な人が効率的な働き方を実現し、新たな「価値創造」に結び付けるという発想のもと、ダイバーシティや働き方改革を推進し、誰もが安心して働きがいを持って働くことができる環境づくりを進めています。

### ①人材の多様化の推進

国籍や性別等に関係なく、多様なバックグラウンドをもつ人材の採用を推進し、女性活躍だけでなく、シニア社員の活用等、組織変革の土台として人材基盤の強化を図っています。

### ②働く環境の整備

フレックスタイムやテレワークなどの柔軟な勤務制度を整えるだけでなく、自宅での勤務が難しい社員や出張者が最寄りで利用できるサテライトオフィスの導入や国内生産拠点を含めたオフィスの完全フリーアドレス化を実施するなど、働く場所の多様化だけでなく、よりフレキシビリティの高い働き方やコミュニケーションの活性化に繋げる取り組みを継続推進しています。

また、誰もが働きがいのある環境を整備するため、2024年度より人事制度を刷新するための検討に着手しています。



## 2.人材育成の促進

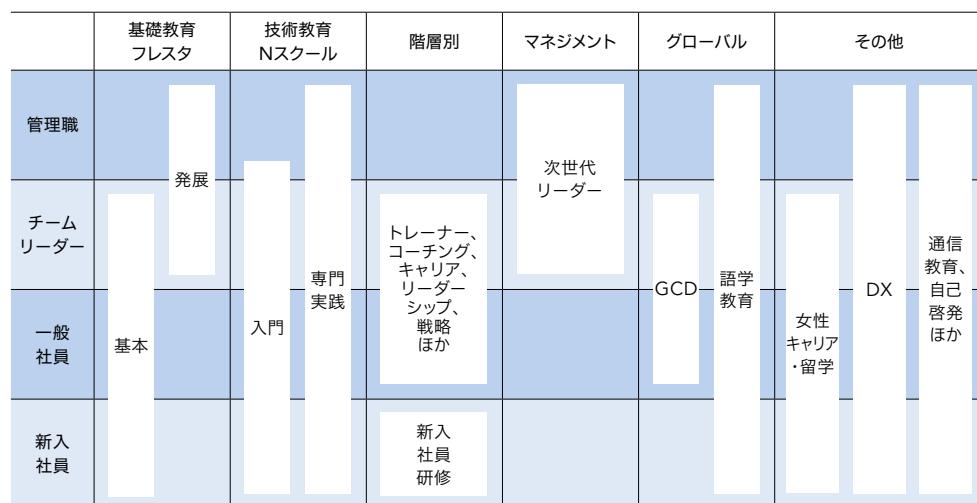
### 人材育成ポリシーと人材育成体系

社員の成長が会社の成長に繋がるという考えのもと、人材育成ポリシーを制定し、2023年度より教育体系を刷新し、教育研修を積極的に行ってています。中でも、2023年に開校したSanken Nexus Schoolでは、高度な要素開発技術、生産技術、製造技術、品質評価技術など、パワー半導体における技術の向上や生産性・付加価値の向上に資するカリキュラムを豊富にそろえ、必要な知識の習得や世代を超えた技術伝承がスムーズに行える学びの体制を構築しています。

### 人材育成ポリシー

- 会社は、成長機会を提供し、自己研鑽・OJT・研修を基本とし、社員一人ひとりの成長を積極的にサポートしながら、「学ぶ風土」、「育てる風土」を醸成します。
- 管理者は、部下に対する成長支援の責任があります。成長意欲の醸成、成長機会の提供、フィードバックを行うとともに、率先垂範し、自己成長に努めます。
- 社員は自己成長に責任を持ち、主体的・計画的に取り組みます。
- 管理職の部下育成能力の強化、社員の成長・自立を支援します。
- 国籍、人種、民族、宗教、年齢、性別等にかかわらず、様々なキャリア機会を提供し、ダイバーシティの推進に取り組み、イノベーションを促します。
- グローバルな事業展開を支えるグローバル人材およびグローバルリーダーの育成に取り組みます。

### 人材育成体系



### ファシリテーション研修

スキル管理システムの分析結果や従業員満足度調査(ES調査)をベースとした職場の対話会から「納得感のある合意形成スキル」向上が課題であることから、今年度からファシリテーション研修を開始しました。



# マテリアリティ(重点課題)

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

当社は、グローバルな環境・社会課題の解決と産業・経済・文化の発展に寄与する企業となるために、取り組むべき2つの重点課題をマテリアリティとして掲げています。

このマテリアリティを経営に組み込んでESG経営を推進することにより、事業成長と環境・社会への貢献の同時実現を目指します。

### サンケングループの社会課題に対する考え方

サンケングループの経営理念は「半導体をコアビジネスに、パワーエレクトロニクスとその周辺領域を含めた最適なソリューションを提供することを使命とし、世界各地の産業・経済・文化の発展に寄与する」であり、社会課題に対する当社の基本的な姿勢を表しています。ESGの取り組みはいわゆる社会貢献活動にとどまらず、企業が経済社会に対して果たすべき使命だと捉えています。そのため、マテリアリティ(重点課題)を設定し、経営の中に組み込んでESG経営を推進しています。

### サンケン電気の価値観を表すマテリアリティ

サンケングループの持続可能な成長を実現するために、マテリアリティは、経営理念、中期経営計画など総合的な角度から検討しました。「社会の関心度」「当社ビジネスへの影響度」でマッピングして整理するとともに、パワー半導体をコアビジネスとして展開する当社だからこそ、貢献できる重点課題を特定しました。

当社はパワー半導体を提供することにより、社会全体のエネルギー効率の向上に貢献し、省エネを推進することを目指しています。一方で、パワー半導体の開発・生産の過程では水資源の利用やCO<sub>2</sub>、廃棄物の排出も発生するため、事業活動での環境負荷低減も必要不可欠です。サンケングループは、自社の事業活動と密接にかかわっている「本業の推進(省エネ・高効率化)によるCO<sub>2</sub>の削減」と「事業活動を通じた環境負荷の低減」に焦点を当ててマテリアリティと定めています。また、マテリアリティについては、外部環境の変化などを踏まえ、定期的に確認と見直しを行い、効果的な取り組みを推進しています。

 マテリアリティの整理 重要度と影響度

### マテリアリティ(重点課題)と取り組みテーマ

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

### マテリアリティ(重点課題)



### マテリアリティ実現のための取り組みテーマ

環境	社会	ガバナンス
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 脱炭素</li> <li>● 生物多様性</li> <li>▶ P.27:環境</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 健康経営</li> <li>● 安全衛生</li> <li>● 社会貢献</li> <li>● ダイバーシティ</li> <li>● 人権の尊重</li> <li>▶ P.30:社会</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● コンプライアンス意識の向上</li> <li>● 内部通報制度の浸透</li> <li>● 情報セキュリティ・サイバーセキュリティの強化</li> <li>▶ P.33:ガバナンス</li> </ul>

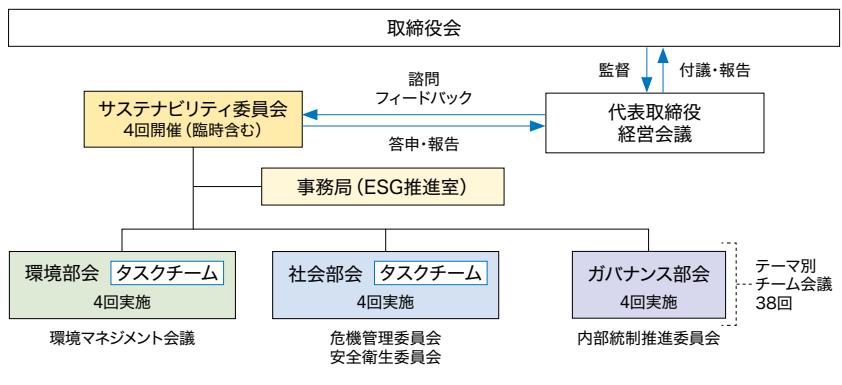
# ESG経営

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

## ESG経営 推進体制

当社グループは、2020年よりSDGsを経営に取り入れ、「省エネ・高効率化に貢献できるパワー半導体事業の推進」と「事業活動を通じた環境負荷、CO<sub>2</sub>の削減」を重点課題に掲げ、ESG経営を推進しています。2021年10月に発足したサステナビリティ委員会を中心に、環境・社会・ガバナンスの3部会と気候変動等のテーマ別チームが連携し、グループ一体となって活動に取り組んでいます。各部会・チームは半期ごとに委員会へ報告し、委員会には2024年度より社外取締役がオブザーバーとして参加し、ESGに関する多様な課題について議論を行っています。委員会の審議結果は、代表取締役社長を最高責任者とする経営会議に報告され、取締役会にも付議・報告されます。その内容は委員会及び各部会・チームにフィードバックされ、施策に反映されています。委員長はESG担当役員である取締役 川嶋勝巳が務め、取締役監査等委員には2カ月に1回、活動報告を行い、意見・助言を得ています。2024年度は、サステナビリティ委員会は、臨時を含めて4回開催されました。

### ESG経営推進体制図及び2024年度の活動実績



リスクマネジメント

コンプライアンス

## 環境

サンケングループは、半導体をコアビジネスとしており、省エネ・高効率な製品を提供することで環境負荷低減に貢献しています。一方で、半導体製造やサプライチェーン調達を通じて環境影響を及ぼしていることを認識しています。「気候変動」「生物多様性の保全」「廃棄物の管理」を取り組みテーマと定めていますが、取り組みの優先順位をつけるために組織全体を対象にLCA (Life Cycle Assessment) を用いて環境影響を評価しました。具体的な進め方や対応を環境活動推進チーム会議(月1回開催)で検討し、環境部会で確認しながら取り組みを進めています。

### 環境 (E) 部会: 4回

### 環境活動推進チーム会議: 9回 (臨時1回含む)

### ISO 1/2チーム会議: 6回

### メインの議題

- TNFD (自然関連財務開示タスクフォース) に沿ったリスクと機会及び方針と目標の検討
- 半導体製品の開発・製造で使用される温室効果ガス算定と検証
- 化学物質管理の社会動向と社内管理状況の実態把握
- 環境ISO1/2化: 環境マネジメントシステム統合(新潟サンケンを除く国内4社)

### 戦略、指標と目標

LCAの調査から、気候変動・水・廃棄物に加え、化学物質・製品調達による環境影響が大きいことが分かりました。2025年度下期から製品のカーボンフットプリントの算定の検討、化学物質管理の強化、サプライチェーンの水リスク調査を始めています。化学物質管理については、包括的に化学物質に対応するため、サンケングループ全体を管理するためのデータベース構築から始めます。

テーマ	KPI	2024年度の実績
脱炭素	CO <sub>2</sub> 排出量削減 Scope1,2の範囲にて2030年度までに33%削減 (2020年度基準) <sup>*</sup>	Scope1,2: 81,991 t-CO <sub>2</sub> 総量23%削減(2020年度基準)
	電力使用量削減 売上高原単位1.5%削減/年 (2030年度まで)	前年度比 4.5%削減(売上高原単位) (12,666MWh増)
生物多様性	水使用量削減 売上高原単位1%削減/年 (2030年度まで)	前年度比2.7%削減(売上高原単位) (197m <sup>3</sup> 増)

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



## 気候変動に関する取り組み

私たちサンケングループでは、「持続可能な社会環境の実現に向け、高い信頼性と最先端の技術を用いたパワーエレクトロニクスとその周辺領域の製品の開発・生産・販売を通じて、国際社会の発展に寄与」することをグループCSR基本方針のひとつとして掲げています。持続可能な社会環境を実現するためには、気候変動への対応が重要課題であると認識しており、また、当社の事業においても気候変動による影響を多方面に受けることが予想されます。そのため、中・長期的な視点で気候変動のリスクと機会を特定し、当社グループの事業への影響を把握するとともに、適切な対応を経営計画に組み込むために、シナリオ分析を通じた気候関連影響評価を行っています。TCFDに沿った気候変動対策の開示については、ウェブサイトをご覧ください。  気候変動への取り組み

### 2024年度進化点

- 半導体製品の開発製造で使用されるGHGについても第三者検証を行いました（半導体ウェーハの製造ではPFCガスなどの温室効果ガスの使用に伴い、未反応のガスが排出されます）。
- EK Co., LTD. (2023年11月完全子会社化) の環境データ (Scope3を除く) を2024年度分より追加計上しました。
- 大連サンケン風力発電購入量の拡大 (4.9%→30.6%)

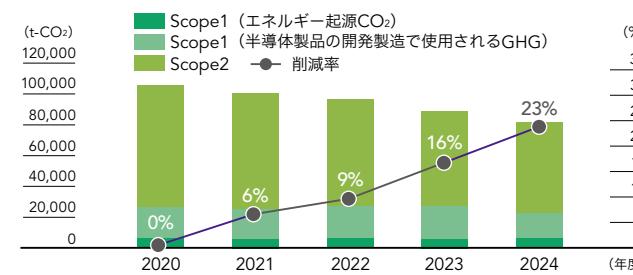
### 2024年度の活動結果

		2020年度 (基準年)	2024年度 (検証後)	単位	20年度比
Scope1	①エネルギー起源CO <sub>2</sub>	6,440	6,235	[t-CO <sub>2</sub> ]	96.8%
	②半導体製品の開発製造で使用されるGHG	20,002	16,711	[t-CO <sub>2</sub> e]	83.5%
Scope2 ③		79,855	59,044	[t-CO <sub>2</sub> ]	73.9%
Scope3		—	387,957	[t-CO <sub>2</sub> ]	—
合計(①+②+③)		106,297	81,990	[t-CO <sub>2</sub> ]	77.1%

※Scope1,2算定範囲:サンケンコア(新潟は含まず)

※Scope3算定範囲:サンケンコア(EK・新潟は含まず)

### Scope1,2 排出量と削減率



P.47 環境データ

### 2024年度 Scope3カテゴリ別排出量

	カテゴリ	2024年度 合計 (t-CO <sub>2</sub> )	前年比
1	購入した製品・サービス	306,712	126%
2	資本財	11,733	65%
3	Scope1、2に含まれない 燃料及びエネルギー関連活動	38,176	93%
4	輸送、配送(上流)	10,451	117%
5	事業から出る廃棄物	2,590	98%
6	出張	329	97%
7	雇用者の通勤	3,808	92%
8	リース資産(上流)	—	—
9	輸送、配送(下流)	—	—
10	販売した製品の加工	—	—
11	販売した製品の使用	—	—
12	販売した製品の廃棄	14,157	143%
13	リース資産(下流)	—	—
14	フランチャイズ	—	—
15	投資	—	—
計		387,957	118%

(注) 当社の排出量は2次データでの算定

### これまでの具体的な取り組み

- 2021年 サステナビリティ委員会発足
- 2022年 サンケングループ CO<sub>2</sub>削減目標の設定  
福島サンケンにて再エネ電力100%購入
- 2023年 石川サンケンにて堀松工場及び能登工場にてオンラインPPA導入  
福島サンケンにてオンラインPPA導入  
大連三墾電気にてオンラインPPA導入、購入電力の一部を風力発電へ切り替え
- 2024年 大連三墾電気風力発電購入割合の拡大

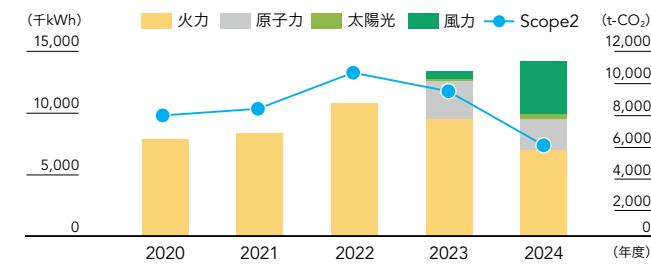
#### 堀松地区



#### 能登地区



### 大連サンケン 電力使用量とScope2



### 今後について

- 継続的な省エネ施策の実施中 (社内活動目標 電力使用量売上高原単位1.5%削減)
- 地域の温室効果ガス削減計画へ参画検討中
- 再エネ電力の購入拡大検討



## 生物多様性への取り組み

サンケン電気のコアビジネスである半導体製造は、半導体の洗浄工程で多くの水を使用し、水資源への依存度が高い事業です。このため、他の産業や生活者、生態系への影響を考慮し、地域や事業にとって重要な課題として、水の適切な利用と生物多様性保全に努めています。当社はTNFD(自然関連財務開示タスクフォース)の提言に基づき、自然資本への依存と影響を把握し、リスクと機会を分析・評価し、その結果を踏まえて、水と生物多様性に対する基本的な考え方と目標を設定しました。

### 生物多様性への取り組み

#### TNFDを踏まえた対応方針

#### TNFDガイダンスの参照

#### スコーピング

#### 半導体事業におけるTNFD(ENCORE<sup>※1</sup>)の参照

#### ロケーション特性の把握

#### 各種ツール<sup>※2</sup>による生態系の地域特性の把握

#### LEAPアプローチ分析の実施

#### 依存と影響、リスクと機会、管理指標の特定

※1 組織による自然関連の依存やインパクトの把握を支援するオンラインツール

※2 Water Risk Filter、Aqueduct、Key Biodiversity Areas(KBAs)、The World Database on Protected Areas (WDPA)

## 自然資本へのインパクト分析

### LEAPアプローチ

国内1工場から対象範囲を広げ、国内4県6サイト、海外1サイトで、TNFDが推奨するLEAPアプローチに沿って、事業活動が自然資本に与える影響や機会等を調査しました。

### 調査の概要

最初に、ENCOREを利用し、半導体の製造及び直接操業の主要な依存と影響を調査し、水、化学物質、廃棄物、気候変動に注目しました。

直接操業地及びその流域について、生物多様性上、重要な影響を受けやすい地域を確認するため、KBAsやWDPAを利用して事業と自然との接点を調べました。各工場の取水口とその集水域、排水域と下流等の位置関係を考慮しています。

更に詳しい調査を行うため、地域自治体が作成公開している自治体のレッドリストを参考に、生物や生息地への影響の可能性や特定外来生物も調べました。

### 採水地とその集水域、保護区、排水口及び関連河川(福島サンケン)



The World Database on Protected Areasの地図を使用

### 調査結果

使用している水が地域の山地(集水域)に依存しており、一部に水ストレスの高い地域があること、また特定の工場で洪水リスクがあることがわかりました。河川のBOD<sup>※3</sup>等の情報では、経年的に主要河川のBODは改善されてきており、排水の影響は限定的と判断しました。地下水を利用する工場もありますが、地盤沈下が生じている情報はありません。

生物への影響に関して、東根市の乱川扇状地や能登半島には、生物多様性上で重要な地域があり、希少種が生息しています。製造において多様な化学物質を利用しているため、その管理は重要です。一方で適切な管理をしている状況では、生物や生息地に大きな影響はないと判断しました。

以上の結果から、緊急に対応すべき工場はありませんでした。水ストレスがある、または取水制限のある地域もありますが、計画的な対応でリスクを低減できると判断しました。今後はサプライチェーンに対象を広げてリスクを調査する予定です。

※3 BOD (Biochemical Oxygen Demand) とは、水中の有機物が微生物によって分解される際に消費される酸素量を示す指標

### 特定されたリスクと機会

対象	リスク	機会
全社	化学物質の使用による生物・健康への影響懸念による評判の低下	化学物質管理に関するコミュニケーションを通じた信頼の醸成
山形 サンケン	河川洪水による送水ポンプの停止	—
	送水ポンプの供給能力制限	水の再利用による操業停止回避、水道代費用の削減
大連 サンケン	水ストレスの高い地域にあるため、将来的に水供給の制限を受ける可能性	水の再利用による操業停止回避、水道代費用の削減

※今回特定されたリスクの程度は小さいと判断しました。



# 社会

技術革新や働き方の多様化、価値観の変化が進む中、企業には従業員の成長と活躍を支える環境づくりがこれまで以上に求められています。当社は人的資本を企業価値の源泉と認識しており、人権の尊重を基本方針として、従業員一人ひとりの能力と多様性を尊重し、従業員の声を反映した柔軟な働き方の導入を通じて、働きがいのある職場づくりに取り組んでいます。また、地域社会との共生を重視し、環境保全活動や教育支援、災害時の支援などを通じて、企業市民としての責任を果たすべく取り組みを強化しています。健康経営、安全衛生、社会貢献、ダイバーシティ、人権の尊重を重要な取り組みテーマとして掲げ、持続的な企業成長と社会への貢献を実現していきます。

社会(S)部会:4回

安全健康推進チーム会議:10回

ダイバーシティ推進チーム会議:6回

PPAP<sup>※</sup> WT会議:16回

ワークパリアフリーWT会議:9回

## メインの議題

- 人権の尊重 ～人権デュー・ディリジェンスの実施～
- ダイバーシティの推進 ～介護と仕事の両立支援、社員インタビュー(PPAP)～
- 労働安全衛生 ～業務災害発生の共有と職場教育～
- 健康推進 ～SG合同健康チャレンジ(ウォーキングイベント)～

※PPAP:Positive-Thinking Promotion AND Phycological Safety  
目的:働きがいを促進するES向上・メンタルに向けた施策

## 戦略、指標と目標

直近の課題としているのは、人権尊重に関するグローバル基準への対応や、多様な働き方を可能にする環境整備です。そのため当社は、まず人権デュー・ディリジェンスを実施し、リスク把握と対応の仕組みづくりに着手しています。また、ワークパリアフリーと働きがい向上の2テーマでワーキングチームを発足し、働きやすい環境づくりを進めています。今後は、これらの取り組みを基盤として、従業員の多様なライフステージや価値観に更に対応できる制度・施策へと発展させていきます。

テーマ	KPI	2024年度の実績
人権の尊重	人権教育 従業員への人権尊重の意識づけ(人権教育の実施 1回／2カ月)	● 2024年度:Eラーニング実施(2025年1月、3月 計2回)
	有所見者率の削減 健康診断受診後の有所見率 前年度比減	有所見率 70.5% (前年度比 4.3ポイント減)
	喫煙率の低下 社員全体の喫煙者比率 16.0%	喫煙率 17.6% (前年度比 0.5ポイント増)
健康経営	メンタルヘルス ●相談窓口の定期開催(年1回) ●有給休暇取得率の向上 前年度比増	●相談窓口の開催(年2回) ●有給休暇取得率 64.7% (前年度比 1.7ポイント増)
	業務災害の発生件数 労働災害度数率 前年度比減 ●サンケン電気及び国内グループ各社の休業災害ゼロの継続	●業務災害発生3件(前年度比横ばい) ●業務労働災害度数率0.00(前年度比横ばい) ●サンケン電気本社、福島サンケン、新潟サンケンは休業災害ゼロを達成
	社会貢献活動の可視化 ●社会貢献延べ活動時間 4,000時間 ●社会貢献活動延べ参加人数 3,000人	●延べ活動時間:9,005時間(前年比 41時間増) ●延べ参加人数:5,554人(前年比 1名減)
ダイバーシティ	多様な働き方の支援 ●女性社員比率 前年度比増 ●課長以上の女性管理職比率 2023年度:4%、2025年度:11% ●男性育児休職取得率 前年度比増 <sup>※1</sup>	●女性社員比率 20.8% (前年度比 0.6ポイント増) ●課長以上の女性管理職比率 3.8% (前年度比 0.5ポイント増) ●男性育児休職取得率 114.3% <sup>※2</sup> (前年度比 20.5ポイント増)
	障がい者雇用比率の向上 社員全体の障がい者雇用比率 前年度比増 法定障がい者雇用率2.5%	障がい者雇用比率2.19% (前年度比 0.24ポイント減)

※1 サンケン電気単体

※2 男性の育児休業取得率は、母数がその年度内に配偶者が出産した人数であるのに対して、分子は当該年度に育児休業を実際に取得した男性社員の人数です。その中には年度をまたいで育児休業を取得している場合があるため100%を超えていきます。

## 人権の尊重

### 人権の尊重の考え方

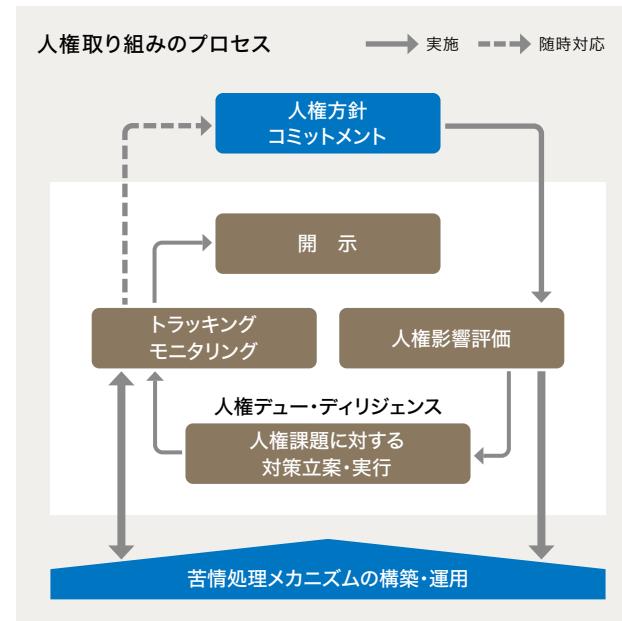
サンケングループは、国際連合の「ビジネスと人権に関する指導原則」「国際人権章典」並びに国際労働機関（ILO）の「労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言」「子どもの権利とビジネス原則」をはじめとした人権に関する国際的な規範・原則を支持し、人権尊重に取り組みます。2022年11月に「サンケングループ人権方針」を制定したほか、「コンタクトガイドライン」を改訂し、国内外の全グループ会社に周知しました。

製品やサービスを通じて、人々の心身の健康と持続可能な社会を実現するため、自社従業員に加えて、サプライチェーンにおけるすべての働く人々が尊厳と平等の中で働くための条件を提供することを目指しています。

### 基本方針

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

 サンケングループ人権方針



### 人権影響評価(国内自社)

当社の事業活動によって影響を受ける人々の人権を尊重するために、2022年11月に「サンケングループ人権方針」を制定し、人権デュー・ディリジェンスのプロセスを確立すべく、人権影響評価を進めています。2024年度には、サンケン電気および国内グループ各社のハラスメント、コンプライアンス、人権尊重などを含む8つの課題の特定を行いました。人権影響評価を行った結果、事業環境上、国内において発生可能性が想定される、労働安全衛生・ハラスメント・長時間労働を、当社における重要な人権課題と特定しました。

当社は、人権への取り組みにあたり、ライツホルダーの視点を取り入れる重要性を認識しており、それらのステークホルダーの皆様との対話・協議に努めています。

今後は、サンケン電気および国内グループ各社の対策の実施に加え、段階的に海外関係会社およびサプライヤーに対しても人権影響評価を実施予定で、継続的に人権デュー・ディリジェンスを推進していきます。

### サンケン電気の人権教育

従業員一人ひとりの人権意識を高めるために2024年度から、2ヶ月に1回、全14回のテーマを、Eラーニングにてサンケングループ全体で実施。人権教育を通じて従業員が互いに尊重し合う文化を醸成することで、働きやすい職場環境を作り出し、離職率の低下や生産性の向上を目指しています。また、ハラスメント防止やLGBTの理解を進めることは、多様性を活かす職場づくりに重要だと考えています。

### 責任ある鉱物調達

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

## 健康経営\*

### 健康経営の考え方

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

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

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

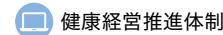


### 健康経営の推進

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

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

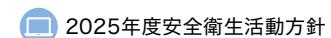
\*健康経営®は、NPO法人健康経営研究会の登録商標です。



## 安全衛生

### 安全教育

サンケングループでは、社員の安全意識向上を目的に、毎年普通救命講習会を開催しています。2025年度からは全新入社員への受講を義務化し、緊急時に対応できる体制づくりを更に強化しています。社員一人ひとりが応急手当の知識と意識を持つことが職場の安全文化の向上に繋がると考え、今後も継続的な教育と啓発活動に取り組んでいきます。



## 社会貢献

### 清掃美化活動

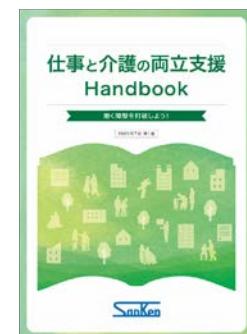
サンケン電気では、地域社会との共生を重視した社会貢献活動の一環として、毎月1回、ソーシャルアクションリーダーズ (SAL) が中心となり、事業所周辺のクリーンアップ活動を実施しています。この取り組みは、地域環境の美化に貢献するだけでなく、従業員の社会的責任意識や協働の精神を育む機会ともなっており、企業としての価値創造に繋がっています。今後も地域との信頼関係を深め、持続可能な社会の実現に向けた活動を継続していきます。



## ダイバーシティ

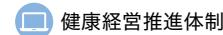
### 働く障壁を減らす取り組み(仕事と介護の両立)

サンケングループでは、従業員の年齢構成の変化に伴い、40代～50代の中核社員が増加する中で、仕事と介護の両立支援を重要な社会課題と捉えています。社員一人ひとりのワークライフバランスを尊重し、誰もが安心して働き続けられる環境づくりを目指して、柔軟な働き方の導入を進めています。具体的には、介護に直面する従業員への理解促進と制度活用を支援するため、「仕事と介護の両立支援Handbook」を制作・配布し、会社としても積極的な支援体制を整えています。これらの取り組みは、人的資本の活用と人権尊重の観点からも、ダイバーシティ推進の一環として位置づけられています。



### 働きがいワーキングチームの取り組み

当社では、従業員のES向上やウェルビーイングの推進を目的に、「働きがいワーキングチーム」を組成し取り組みを進めています。今年度は、前向きに働く社員の声を集めるため、インタビューを実施しました。インタビュー結果は整理したうえでグループ内に共有し、記事として公開・活用することで、社員同士が互いの働き方や価値観を理解する機会にも繋げています。今後は、その知見をもとにワーキンググループ内で働きがいを高める施策の検討を進め、次の具体施策へと展開していきます。加えて、従業員満足度調査 (ES調査) の自由記述分析を行い、課題の把握と改善点の明確化を進め、より実効性のある取り組みへと発展させていく予定です。



# ガバナンス

サンケングループは、企業の持続的な成長と社会的責任の達成に向け、ガバナンスを重視した経営を推進しています。マテリアリティ（重点課題）を実現するための取り組みとして「コンプライアンス意識の向上」「内部通報制度の浸透と改正公益通報者保護法への対応」「外部評価の向上」を掲げ、透明性・責任・公正さを基本に、内部統制システムの強化、情報開示の充実、ステークホルダーとの積極的なコミュニケーションを取り組んでいます。これらの活動を通じて、社会からの信頼と信用の構築を目指し、健全で持続可能な企業体制の確立に努めています。

## ガバナンス（G）部会: 4回

### 主な役割

- コンプライアンス体制の整備・運用  
社内規程の見直し、法令遵守の徹底、社員向け研修の企画・実施を通じて、コンプライアンス意識の向上を図る
- 内部通報制度の強化  
改正公益通報者保護法への対応を含め、通報制度の信頼性向上と社内浸透を推進
- 情報開示の充実と透明性の確保  
統合報告書やWebサイトを通じたESG関連情報の開示を強化し、説明責任を果たす

### 外部評価への対応

ESG格付けや第三者評価への対応を通じて、企業の信頼性と評価向上を目指す

- ステークホルダーとの対話促進  
2025年5月ホームページに「その他 お問い合わせ（総合窓口）」を設置し、意見収集と対応を通じて、企業と社会との信頼関係を構築

### メインの議題

- コンプライアンス強化
- 情報開示の充実～外部格付評価の分析による企業価値の向上～
- サプライチェーンマネジメント

## 戦略、指標と目標

グローバルに広がるサプライチェーンにおけるリスク管理や、企業倫理への社会的要請の高まりに対応するため、当社はサプライチェーンマネジメントを強化し、取引先を含めたコンプライアンス体制の確立に取り組んでいます。また、外部格付評価の分析を活用し、情報開示の充実を図っています。今後もこれらの取り組みを継続し、経営基盤の安定性と経営の透明性を一層高めていきます。

分野	KPI（指標）	2024年度～2025年度上期の実績
コンプライアンス (全社意識調査)	実施回答率	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2024年度 97%</li> <li>● 2025年度 98%</li> </ul>
内部通報制度	通報件数	2024年度 11件（国内サンケングループ合計）
外部評価	ESG格付けスコア	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」構成銘柄に選定</li> <li>● MSCI ESG評価: BBB</li> </ul>
情報公開	内容の充実化／公開件数	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 有価証券報告書においてサステナビリティ情報を開示</li> <li>● サステナビリティサイトの更改実施</li> <li>● 2024年度 33件（2023年度 28件）</li> </ul>
ステークホルダーとの対話	その他 お問い合わせ窓口への問い合わせ件数	<ul style="list-style-type: none"> <li>問い合わせ件数 118件（リスク関係問い合わせは0件）</li> <li>● 地域社会とのコミュニケーションを目的とした「ソーシャルアクション」活動（埼玉県ロードサポート参画、本社・石川・山形・福島等の地域清掃・ボランティア活動）</li> <li>● ES調査後の職場内対話会の実施</li> <li>● 経営層から社員へのメッセージ発信ツールとしての社内報再開</li> </ul>

## 外部からの評価

サンケン電気は「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」構成銘柄に選定されました

「FTSE Russell (FTSE International Limited と Frank Russell Companyの登録商標) はここにサンケン電気株式会社が第三者調査の結果、FTSE Blossom Japan Sector Relative Index組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE Blossom Japan Sector Relative Indexはサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。」

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



FTSE Blossom  
Japan Sector  
Relative Index



## コンプライアンス意識の向上

### コンプライアンス教育の継続実施

各部署の部長級管理者が「コンプライアンスリーダー」となり、自部門の「コンプライアンス課題」について内部展開し、所属員との共有を図っています。また、グループ内の全役員・社員に対し、社内のコンプライアンス状況や社員の意識、組織風土可視化のため、定期的に「コンプライアンス意識調査」を実施。社員一人ひとりが持つ夢や希望を実現するために、コンプライアンス遵守が組織風土の活性化やガバナンスの強化、より良い会社づくりに繋がるものと考えています。

2023年4月より「コンプライアンス学習の月次習慣化」と題してインターネット上に学習コンテンツを毎月掲載。各コンテンツでは、単に法令遵守を学ぶのではなく、ビジネスや家庭など各シーンに応じた事例が設定され、役員・社員一人ひとりの行動の原点として学習を促しています。不正取引、品質偽装、ハラスメント、人権課題など様々なテーマについて知識を深めることで、コンプライアンス意識の重要性を周知しています。毎年10月を「コンプライアンス強化月間」と定め、それまでに学習したコンプライアンス事例について理解度テストによる振り返りも行われています。



コンプライアンスリーダー研修



コンプライアンス教育コンテンツ

## 内部通報制度の浸透

### 内部通報制度の浸透と改正公益通報者保護法への対応

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

また、通報制度の重要性の高まり、通報者保護の厳格化を受け、公益通報者保護法の改正が行われました。当社では、同法施行に合わせ、内部通報制度の整備と運用見直し等を進めています。

### 取り組みテーマと実績

#### ● 内部通報制度の運用強化

内部通報相談（ハラスメント含む）件数の開示と運営の充実

#### ● 当社ホームページに「その他 お問い合わせ」を新設

環境課題、地域社会、人権、コンプライアンス、CSR等に係わる総合的な問い合わせに対応

#### ● 2024年度実績等

- ・相談件数11件（国内サンケングループ合計）
- ・社内外4つの通報窓口設置による通報受付ルートの充実
- ・全役員・社員対象に「コンプライアンス強化月間」として理解度テストを実施
- ・「その他 お問い合わせ（総合窓口）」（2025年5月より新設し8月時点で118件の照会。ただし、人権などの会社リスクに係る問い合わせは0件）

#### □ 内部通報制度

## 情報セキュリティの強化

当社グループは、事業を展開する上で、顧客及び取引先の機密情報や個人情報及び当社グループ内の機密情報や個人情報を有しております。これらの情報については、外部流出や改ざん、消失等を防止するため、「情報管理規程」をはじめとする関連規程類を整備するとともに、グループでの管理体制の構築やプライバシーポリシーの制定など、情報管理の徹底に努めています。しかしながら、外部からのサイバー攻撃や、当社役職員の不正行為により、これら情報の流出、改ざん、消失、あるいは当社グループや取引先の情報システムが停止する等のリスクが存在しており、こうした事象が発生した場合、社会的信用の低下、損害賠償費用の発生等、当社グループの業績及び財政状態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、サイバーセキュリティに関しては、システム管轄部門によるサイバー攻撃対応、不正侵入の防止あるいは検知、データアクセスへの制限、全従業員を対象とする対応訓練など、リスク低減に向けた対応を実施しているほか、サイバーセキュリティについての定期的な内部評価も実施しています。また、人的セキュリティに関しては、SNSの適正な取り扱い、持ち出し可能な記録媒体の使用制限、退職者に対する機密情報の持ち出し防止などを徹底するほか、従業員に対するコンプライアンス教育においても情報管理に対するテーマを充実させ、意識向上を図っています。

#### □ リスクマネジメント（情報セキュリティ）

## 役員一覧



1 濑木 達明  
社外取締役

2 柳澤 修  
社外取締役

3 森谷 由美子  
社外取締役 監査等委員（非常勤）

4 宇津野 瑞木  
取締役（上級執行役員）

5 高橋 広  
代表取締役社長 CEO

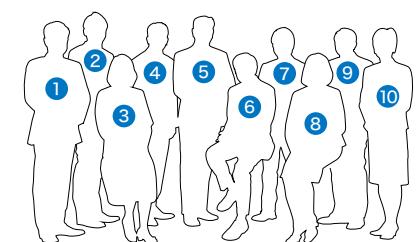
6 平野 秀樹  
社外取締役

7 川嶋 勝巳  
取締役（常務執行役員CFO）

8 生越 由美  
社外取締役 監査等委員（非常勤）

9 加藤 康久  
取締役（常勤監査等委員）

10 菅原 万里子  
社外取締役





## 取締役

代表取締役社長CEO

高橋 広

## 取締役

川嶋 勝巳 常務執行役員CFO

宇津野 瑞木 上級執行役員

社外取締役

平野 秀樹

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

瀬木 達明

柳澤 修 重要な兼職  
株式会社IGW Japan執行役員

取締役(常勤監査等委員)

加藤 康久

社外取締役(監査等委員)

森谷 由美子

生越 由美 重要な兼職  
東京理科大学専門職大学院 (MOT)  
嘱託教授

□ 取締役の経歴一覧(募集通知 P.10-21)

## 執行役員

専務執行役員COO

吉田 智

常務執行役員CFO

川嶋 勝巳 コーポレートデザイン本部長

常務執行役員

李 明済 戦略事業本部長

上級執行役員

宇津野 瑞木 事業推進本部長

福田 光伸 技術開発本部長

赤石 和夫 ものづくり本部長

野口 敏雄 営業本部長

執行役員

莊 裕信 技術開発本部副本長

丸尾 博一 コーポレートデザイン本部経営企画室長

幡野 耕治郎 コーポレートデザイン本部米国市場調査  
室長 兼 出向サンケンエレクトリック  
ユーエスエー インク

水野 博文 事業推進本部DX推進統括部長

半貫 恵司 技術開発本部プロセス技術統括部長

伊福 康弘 事業推進本部事業推進統括部長

## スキルセットの考え方について

当社では、経営戦略に照らして取締役会全体として必要なスキルが備わっているかの検討を行うため、定時株主総会後の新役員体制におけるスキルマトリックスを作成し取締役会において内容の審議を行いました。このスキルマトリックスにつきましては、定時株主総会招集通知に記載し開示しています。

また、社外取締役には、経営環境の変化を経営戦略に反映させるために重要な役割を果たすことが求められていることを踏まえ、当社では企業経営経験を有する社外取締役を選任しています。

## 取締役のスキルマトリックスと各スキルの定義

	氏名	企業経営	財務会計	業界知見	ESG	DX	国際性	リスク管理 コンプライアンス
取締役	高橋 広	●		●		●	●	●
	川嶋 勝巳	●	●		●		●	●
	宇津野 瑞木	●	●	●		●		
社外取締役	平野 秀樹	●	●					
	菅原 万里子				●			●
	瀬木 達明	●	●	●	●			●
取締役 (常勤監査等委員)	柳澤 修	●	●			●	●	
	加藤 康久			●	●			●
社外取締役 (監査等委員)	森谷 由美子	●	●		●	●		
	生越 由美	●			●			●

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



## 社外取締役メッセージ

当社は、社外取締役が過半数を占める監査等委員会設置会社の体制をとり、社外取締役の多様な知見や経験を経営に活かしています。今後は、それぞれの専門性を踏まえた建設的な議論を行うことで、より実効性の高い取締役会運営に取り組みます。本メッセージでは、各社外取締役の視点と抱負をお伝えします。

### メッセージの主な観点

- 社外取締役としての役割、専門性および経験
- 当社の企業価値向上に向けた議論のポイント



社外取締役（非常勤） 平野 秀樹

能登半島地震を機に、アレグロ株式の一部売却、PSLの第三者割当増資、痛みを伴う石川サンケン志賀工場の閉鎖など、2024年度の当社は変革のスピードを一気に加速させました。この結果、サンケンコア事業でいかに株主の皆様のご期待に応えていくか、背水の陣の体制で臨むこととなりました。

既に数年にわたり構造改革を地道に行ってきましたことから、なすべきことは全社員に浸透しており、徹底したコストダウン、新製品開発力強化、トップライン拡大に尽力しています。社外取締役として、株価ならびに企業価値の向上に向けた取り組みの進捗を株主の視点で注視し、その実現に向けてしっかりと監督してまいります。

2024年6月に社外取締役に就任して以降、サンケン電気を知ることに努めてまいりました。当社は、社外取締役が過半数を占める監査等委員会設置会社ですが、企業価値の向上及びリスクへの対応のためには取締役会の実効性向上が図られなければならず、これには社外取締役が各人有する多様なバックグラウンドを活かし、株主・従業員・取引先等ステークホルダーの目線を持って、積極的に議論することが必要だと思っています。

私は、弁護士として様々なリスク事案やコンプライアンス対応、M&A等の案件に携わってきましたが、それらを活かして、外部目線で取締役会の議論の活性化、執行側へのモニタリングの一翼を担っていきたいと思っています。



社外取締役（非常勤） 菅原 万里子



社外取締役（非常勤）瀬木 達明

今年、新たに取締役に就任しました。私は前職（セイコーエプソン株式会社）において、CFO（財務経理）、CCO（コンプライアンス）、CSO（経営戦略）、CSUO（サステナビリティ）の役割に加え、全社グローバルIT基盤の全面刷新の責任者という経験を積んできました。

私は会社経営において、いかに将来を見据えてリスク感度を上げ、現在の勝ちパターン（ポートフォリオやビジネスモデル、組織デザイン等）を変革する長期戦略を描き、ぶれない意思で実行していくかが大事だと考えます。

社外取締役として、外部視点やこれまでの経験を活かし、これらの議論を活性化させ、執行側経営陣の意思決定・実践を後押ししつつ、当社の企業価値向上に貢献してまいります。



社外取締役（非常勤）柳澤 修

新たに取締役に選任されました柳澤修です。複数の大手外資系企業で財務会計、経営戦略・企画、買収後PMI等に従事した後、過去10年間はスタートアップ事業の立ち上げなど幅広い経験を積んできました。また文部科学省プログラムの審査員・アドバイザーとして7年間携わっており、技術シーズの事業化に向けた支援もしておりました。半導体業界とは縁があり、過去にはファブ中古装置売買及び新規装置リース事業や、大手中央処理装置メーカーに勤めていました。

パワー半導体事業を取り巻く環境が大きく変化していることから、当社が国内外において、独立系メーカーとして確固たる業界ポジショニングを築くために、当社のアジャリティを高められるよう、社外取締役として経営を監督してまいります。

監査等委員に就任して2年が過ぎました。昨年度はサンケン電気の業歴の中でも稀にみる変化の年だったと思います。連結子会社であったアレグロ株式の一部売却、同じく連結子会社であったPSLの第三者割当増資により両社とともに連結から除外となりました。

アレグロ株式の売却資金を株主還元、新規投資、財務体質改善等へ活用したことは、半導体業界の中で生き残りをかける当社の本気度の現れだと思います。当社が健全かつ持続的に成長していくためにはサンケンコアの収益力の増強、今後を担う人材育成が優先的な課題です。不透明な社会情勢を注視しつつ、課題への取り組みをモニタリングすることで監督責任を果たしてまいります。



社外取締役 監査等委員（非常勤）森谷 由美子

この度、社外取締役・監査等委員に就任しました生越由美と申します。2023年より社外取締役を務めてまいりましたが、今年から社外取締役の職務に加えて、監査等委員の職務が加わりますので、気持ちを引き締めているところです。

これからも当社の企業価値向上のために、明確なビジョンと戦略の策定を支えるとともに、ガバナンスの強化、イノベーションの推進、人材育成と組織文化の醸成、サステナビリティへの取り組み、財務の健全性維持などを重視した意思決定をする所存です。

特許庁では企業間の知的財産事件への対応、大学では企業内部の経営問題や法的トラブルへのアドバイスを多数してきました。これらの経験を踏まえて、当社の持続的な発展に寄与したいと考えています。



社外取締役 監査等委員（非常勤）生越 由美

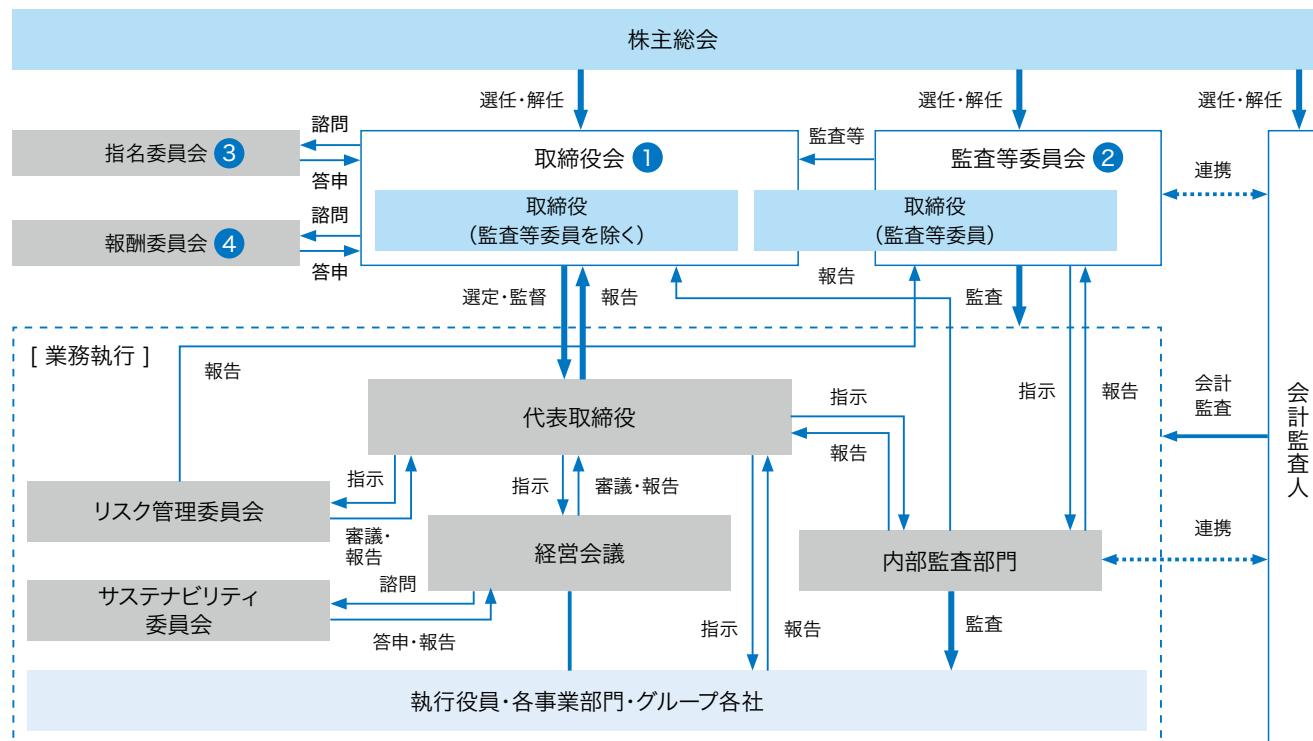
## コーポレート・ガバナンス

## 基本的な考え方

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

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

## ヨーポレート・ガバナンス体制図



## ガバナンス体制の特徴

### ① 監査等委員会設置会社

委員の過半数が社外取締役で構成される監査等委員会が、業務執行の適法性、妥当性の監査・監督を担うことで、より透明性の高い経営を実現し、国内外のステークホルダーの期待に、より的確に応え得る体制構築が可能となる

業務執行の決定権限の取締役への委任範囲を拡大することで、取締役会の適切な監督のもと、経営の意思決定及び執行の更なる迅速化を図る

## ② 取締役会において独立社外取締役が過半数

取締役10名のうち6名の独立社外取締役（監査等委員である社外取締役2名を含む）を選任し、客観的かつ中立的な経営監視機能を確保

### 取締役会及び委員会の構成

## 1 取締役会



## 2 監查等委員會



### 3 指名委員会



#### 4 報酬委員會



## 取締役 社外取締役 議長または委員長



## 取締役会

取締役会は、年間で9回程度開催され、会社の重要な業務執行について審議を行うとともに、取締役の職務の執行を監督する機能を有しています。その構成は、取締役10名のうち6名が独立社外取締役であり、独立社外取締役が過半数となるよう構成されています。取締役のうち監査等委員である取締役は3名（うち2名が社外取締役）です。また、当社はCXO（チーフオフィサー）体制を導入しており、業務執行における責任区分と役割を明確化するとともに、執行役員制度により経営の意思決定・監督機能と業務執行機能を分離し、経営環境の変化に迅速に対応し得る体制を敷いています。2025年6月26日現在、執行役員は13名（うち2名は取締役が兼務）となっています。

2024年度は、取締役会は臨時取締役会を含めて11回開催され、重要な議題については必要に応じて提案の背景、目的、その内容などにつき、社外役員に対する事前説明を行いました。このほか、重要なテーマについて社外役員とのディスカッションを目的とする会議を取締役会以外の場で定期的に実施しています。

### 主な審議内容

- 海外子会社の株式の一部売却及び第三者割当増資に関する事項
- 自己株式取得を通じた株主還元に関する事項
- 化合物半導体（GaNデバイス）の事業化加速に向けたM&Aに関する事項
- サステナビリティ委員会の活動状況
- 業績連動型役員報酬の指標設定
- 取締役会実効性評価に関する事項

## 監査等委員会

監査等委員会は、監査方針、監査基準、監査計画を定めるほか、内部監査規程の制定及び内部監査部門の監査計画の事前承認を行います。監査等委員会は、内部監査部門と連携のうえ、当社各部門及びグループ会社への往査、当社の業務や財産状況の調査及び内部統制システムの活用などにより、取締役の職務執行の適法性

や妥当性に関する監査を行います。また、監査等委員会には内部監査部門長が出席し、報告及び情報提供を行います。

### 主な審議内容

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

## 指名委員会

指名委員会は、社外取締役過半数により構成されており、議長は社外取締役が務めています。代表取締役、取締役、執行役員等の指名に係る取締役会の機能の独立性・客觀性と説明責任を強化することを目的とし、代表取締役社長の後継者の候補者やその育成計画、取締役及び執行役員の選任等について審議のうえ、その結果を取締役会に対して答申します。

### 主な審議内容

- 取締役会の在り方や方向性と、それを踏まえた取締役会の構成等について議論
- 社長の後継者人材の要件を確認
- スキルマトリックスを活用した育成計画の妥当性について審議

## 報酬委員会

報酬委員会は社外取締役過半数により構成されており、議長は社外取締役が務めています。取締役の報酬等に係る取締役会の機能の独立性・客觀性と説明責任を強化することを目的とし、取締役及び執行役員の報酬制度の在り方、個人別の報酬等を審議のうえ、監査等委員でない取締役及び執行役員に関する内容の協議結果について取締役会に答申します。

### 主な審議内容

- 業績連動報酬に係るレビュー
- 指標の見直しに関する審議
- 企業価値向上に向けた役員報酬における課題や検討項目の意見交換
- 役員報酬額について取締役会への答申内容を決定

## リスク管理委員会

代表取締役社長CEOを委員長とするリスク管理委員会は、サンケングループを取り巻く様々なリスクに対するレジリエンスを高めていくために2025年6月に設置されました。

現代社会は、複雑化とグローバル化が進展し、企業を取り巻く環境は目まぐるしく変化していることから、グループ全体のリスクマネジメントをより体系的に行う必要性が高まったことによります。本委員会において、サンケングループが直面するあらゆるリスクに対して識別、評価、管理、対策を行うことで、健全なグループ経営の維持と更なる企業価値向上を目指します。

また、その取り組み状況は、取締役会へ定期報告され、ステークホルダーに対しても、透明性の高い情報を発信していきます。

## 取締役会のバランス、多様性及び規模に関する考え方

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



## 役員等の選任・指名の方針と手続きについて

取締役会がその役割・責務を実効的に果たすためには、取締役会メンバーとして当社の事業やその課題に精通する者が一定数必要であると考えています。また、取締役会の独立性・客觀性を担保するためには、独立社外取締役の過半数選任など、取締役会としての独立性に加え、ジェンダーや知識・経験・能力といった観点での多様性を確保することも重要であると考えています。こうしたことを踏まえ、当社では、戦略的な方向づけのため、当社の事業やその課題などに精通する者を業務執行取締役の候補者として指名することとし、社外取締役の候補者については、独立性と多様な知見・バックグラウンドを有し、客觀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。監査等委員である取締役の候補者については、当社の監査・監督に必要な能力、経験、知見を有し、経営の健全性確保に寄与できる方を指名することとしています。

上記の方針に基づき、取締役候補者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うえで、取締役会において決定します。また、監査等委員である取締役の候補者については、監査等委員会の同意を得たうえで、取締役会にて決定します。

## 取締役に対するトレーニングの方針

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

## 取締役会の実効性に関する分析・評価

当社では取締役会の実効性向上のため、定期的に実効性評価を実施しています。評価結果を踏まえ、課題の認識、改善策の検討など、今後も取締役会において議論を重ね、取締役会の実効性の更なる向上を図っていきます。

### 評価プロセス

	評価項目
すべての取締役を対象に アンケートを実施し、社外役員へ 個別のインタビューを実施	<p>(1) 取締役会の機能・構成 (2) 取締役会の運営 (3) 社外役員に対する情報提供 (4) 前年からの改善状況 (5) 総合評価</p>

取締役会においてアンケート及びインタビュー結果の共有と審議

### 評価結果

#### 全体評価

- 当社のコーポレート・ガバナンスは概ね実効性が確保されている
- アンケート及び社外役員へのインタビューの結果出された意見・指摘
- 重要テーマに関する社外取締役への情報提供を目的とするディスカッションの実施を評価する意見
- 現状の当社の規模・業容を踏まえた取締役会人数の在り方や、年齢面での取締役会の多様性に関する指摘
- 業務執行の適正性を確保するため、社外取締役として業務執行の議論にどこまで深く関与すべきかについての意見

## 役員の報酬等

役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針に係る事項

### 役員報酬制度の基本的な考え方

当社は、役員報酬制度(業務執行役員を対象とする報酬制度)をコーポレート・ガバナンスにおける重要事項と認識し、以下を基本的な考え方としています。

- 優秀な人材の確保に資すること
- 役位ごとの役割の大きさや責任の範囲にふさわしいものであること
- 当社の企業価値向上と持続的成長に向けた動機づけとなること
- 報酬決定の手続きに透明性と客觀性が担保されていること

### 役員報酬制度の概要

当社は、上記の基本的な考え方に基づき、また、社外取締役が委員の過半数を占める報酬委員会での審議結果を踏まえ、取締役(監査等委員である取締役を除く)の個人別の報酬等の内容についての決定方針を取締役会において決定しており、その概要は以下の通りです。

- 当社の取締役報酬は、役位・役割に応じて決定され、月ごとに支給される基本報酬と、業績の達成度によって変動する業績連動報酬により構成されます。更に、業績連動報酬は、短期業績に基づき変動し、事業年度ごとに支給される短期インセンティブ、及び中長期の業績に基づき変動し、原則退任時に当社株式が交付される長期インセンティブとしての株式報酬(株式交付信託型)に展開される仕組みとします。

- 取締役の報酬水準の設定については、各役位に対して総報酬の基準額を定めており、市場競争力を担保するため、国内の大手企業が参加する報酬調査結果をベンチマークとし、毎年、基準額の水準の妥当性を検証することとします。また、業績連動報酬における業績指標及び比率については、上記の基本的な考え方及び報酬委員会での審議結果に基づき設定することとしています。なお、業績連動報酬の比率は、業績目標達成時に概ね40%となるよう設計しています。



- 社外取締役（監査等委員を除く。）に対する報酬は、その職務の性格から業績との連動を排除し基本報酬のみとし、また、監査等委員である取締役に対する報酬につきましても、監査という業務の性格から業績との連動を排除し、基本報酬のみを監査等委員会である取締役の協議により支給することとしています。

固定部分	変動部分	
基本報酬 60%	業績連動報酬 40%	
	短期インセンティブ 27%	長期インセンティブ (株式報酬) 13%

- 短期インセンティブについては、単年度の業績目標への達成意欲を更に高めることを目的として、単年度の業績指標に応じて、原則として標準支給額に対し0～150%の範囲で変動します。業績連動指標は、報酬委員会における審議を通じ、重要な業績目標である「連結営業利益」等を設定しているほか、個人別に期待する役割に応じて個別の指標も設定しております。なお、当年度の短期インセンティブの主要な指標となる連結営業利益につきましては、アレグロ マイクロシステムズインク及びポーラー セミコンダクター エルエルシー（以下、「米国事業」）を連結対象から除外すること等から、業績予想を未定としておりましたが、2024年11月に連結営業損失56億円を業績予想として公表しました。その後、サンケンコアにおいては、為替レートが想定よりも円安方向で推移し、外貨建の売上高が増加したことによる利益の押し上げ効果に加え、石川サンケン株式会社志賀工場の閉鎖決定に伴う製品作り込みによる稼働率上昇により、実績値は連結営業損失37億円に改善ましたが、米国事業の連結期間中の損失を黒字化するまでには至りませんでした。本来は、連結営業利益に準じた短期インセンティブの業績指標とすべきところ、当年度の特殊事情を踏まえ、サンケンコア営業利益も主要な指標としております。

	目標値	実績値
連結営業利益	△56億円	△37億円
サンケンコア営業利益	4億円	20億円

- 長期インセンティブについては、中長期的な企業価値向上への貢献意欲を高め、株主の皆様と利害共有を図るとともに、中期経営計画（以下「中計」）における業績目標及び構造改革の達成等に向けた意欲を高めることを目的として株式報酬制度を導入しております。役位及び中計期間での業績指標に応じ、原則として標準支給額に対し0～150%の範囲で変動します。業績連動指標は、報酬委員会での審議を通じ、中長期的な事業の収益力向上を重視し、「連結営業利益」及び「連結ROE」を設定しています。また、適切な株主還元を含めた株主価値向上へのコミットメントを示すことを目的に「相対TSR」（電気機器TOPIXとの相対評価）を業績連動指標に設定するとともに、ESG経営強化を目的に「ESG項目」を設定しています。

#### 役員報酬の株主総会決議に関する事項

当社の取締役に対する報酬は、2023年6月23日開催の第106回定時株主総会において、監査等委員会設置会社に移行したことにより、現行の制度に改定しました。

金銭報酬については、取締役（監査等委員を除く。）の報酬総額として、1事業年度当たり年額5億円以内（うち社外取締役2億円以内）の報酬枠を設け、また、監査等委員である取締役の報酬総額として、1事業年度当たり80百万円以内の報酬枠を設けております。

上記の金銭報酬とは別枠で、取締役（監査等委員及び社外取締役を除く。）を対象とする長期インセンティブとして、同株主総会において業績連動型株式報酬制度を導入し、1事業年度当たり90百万円以内の株式報酬枠を設けています。当社が取締役に対して付与するポイントの総数は、1事業年度当たり90,000ポイントが上限となります（1ポイントは当社株式1株に相当）。なお、第106回定時株主総会終結時点における取締役（監査等委員を除く。）の人数は10名（うち社外取締役は5名）、監査等委員である取締役は3名（うち社外取締役は2名）でした。

取締役（監査等委員である取締役を除く）	監査等委員である取締役	
	うち社外取締役	監査等委員である取締役
金銭報酬	500百万円以内	80百万円以内
株式報酬 (信託に拠出する 信託金の上限金額)	90百万円以内	
株式報酬 (取締役等に付与される ポイント数の上限)	90,000ポイント 以内	

(対象外)

#### 報酬委員会の活動内容

前述の基本的な考え方方に基づき、取締役会の意思決定に関わるプロセスの透明性確保と、コーポレートガバナンスの充実を目的に、取締役会の任意の諮問機関として、報酬委員会を設置しています。報酬委員会は、社外取締役が委員長を務め、また、委員の過半数を社外取締役としており、2024年度は4回開催しました。

報酬委員会では、報酬等に係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化することを目的とし、取締役及び執行役員の報酬制度の在り方、個人別の報酬等を審議のうえ、その協議結果について取締役会に答申することとしています。

当事業年度における主な審議内容は、業績連動報酬に係るレビュー、指標の見直しに関する審議、企業価値向上に向けた役員報酬における課題や検討項目の意見交換を行い、役員報酬額について取締役会への答申内容を決定しました。

#### 取締役の個人別の報酬等の内容の決定に係る委任に関する事項

取締役の個人別の報酬額は、他社の状況等を参考に設定された役職ごとの基準額や実績・会社への貢献度などを踏まえ、社外取締役が委員長を務め、かつ過半数を構成する任意の報酬委員会における審議を経た後に、同委員会からの答申内容を最大限尊重したうえで、取締役会決議をもって、取締役会から委任を受けた取締役会長（取締役会長不在の場合は取締役社長）が決定することとしております。

この方針に基づき、当事業年度に係る取締役の個人別の報酬額については、取締役会での審議により、報酬委員会からの答申結果の通りとし、定時株主総会後の新経営体制における機動的な報酬額決定を可能とするため、取締役会から取締役社長である高橋広に委任しております。

#### 取締役の個人別の報酬等の内容が決定方針に沿うものであると取締役会が判断した理由

当事業年度における取締役の個人別の報酬等の内容は、基本報酬については役位・役割に応じた支給基準に従っており、業績連動報酬については設定された指標の達成度に基づき決定されております。これらにつきましては、社外取締役が委員長を務め、かつ過半数を構成する任意の報酬委員会での審議を経ていることから、上記の報酬決定方針に沿うものであると判断しています。

#### 提出会社の役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる役員の員数(名)
		基本報酬	短期インセンティブ	長期インセンティブ(株式報酬)	
取締役 (監査等委員及び 社外取締役を除く。)	150	90	41	17	5
監査等委員である 取締役(社外取締役 を除く。)	24	24	—	—	1
社外取締役	84	84	—	—	8

(注) 1.取締役(監査等委員を除く)の基本報酬と短期インセンティブの合計額は、第106回定時株主総会の決議による報酬限度額である年額5億円以内(うち社外取締役は2億円以内)であり、また監査等委員である取締役の報酬額は同総会決議による報酬限度額である年額80百万円以内です。

(注) 2.短期インセンティブは、(注) 1に記載の株主総会決議に基づき、取締役会決議により支払う予定の当事業年度に係る短期インセンティブの額を記載しております。

3.長期インセンティブ(株式報酬)は、当事業年度における費用計上額を記載しております。

4.取締役(監査等委員及び社外取締役を除く)の支給人数及び報酬等の額には、第107回定時株主総会終結時に退任した取締役2名分を含んでおり、社外取締役の支給人数及び報酬等の額には、同総会終結時に退任した社外取締役1名分を含んでおります。

5.記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しております。

#### 政策保有株式についての考え方

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

#### 株式の保有状況

銘柄数(銘柄)	貸借対照表計上額の合計額(百万円)
非上場株式	6
非上場株式以外の株式	1,449

※当事業年度において株式数が増加及び減少した銘柄はありません。

#### 株主との建設的な対話に関する方針

当社は、株主との建設的な対話を重視し、経営陣幹部を中心とした様々な機会を通じて対話を持つように努めています。こうした対話を通じ、当社経営方針に対し、株主からの理解が得られるよう努力するとともに、経営分析や意見を吸収・反映し、当社グループの持続的な成長と、中長期的な企業価値向上に取り組んでいます。

- (i) 株主との対話全般において、当社のIR/SR活動はCFOコーポレートデザイン本部長が統括を行い、建設的な対話が実現できるよう組織・業務体制を整備しており、必要に応じて代表取締役社長CEOが出席することとしています。
- (ii) 当社のIR/SR活動は、コーポレートデザイン本部下の経営企画IR部門、経営企画法務部門及び財務部門が協働して対応する体制としています。
- (iii) 当社では、年4回の決算に関するIR活動のほか、定時株主総会に向けたSR活動等も積極的に行ってています。年2回の決算説明会の実施、証券会社が主催するカンファレンス、スマートミーティングへの出席のほか、自社主催の投資家面談では欧米・アジアを年に複数回訪問するなど、国内外の多様な株主・投資家の皆様との対話機会を設定しています。
- (iv) 当社は、株主・投資家の皆様との対話において把握されたご意見や当社に関する期待・懸念を経営企画IR部門において取りまとめ、その重要性や性質に応じ、これを定期的に経営陣幹部に報告することとしています。
- (v) 当社は、株主・投資家の皆様の実質的な平等性を確保すべく、公平な情報開示に努めることを基本的な考え方としています。この考え方に基づき、当社に関する重要情報については、適時かつ公平にこれを開示することとし、一部の株主・投資家の皆様に対してのみこれを提供することができないよう、情報管理の徹底に努めています。

# リスクマネジメント

当社は、グループ全体の企業価値向上と持続的成長を実現するため、事業活動に関連する様々なリスクを適切に管理するリスクマネジメント体制の構築を進めています。

また、事業活動全般に係わる各リスクを分析・評価し、優先度に応じて事前に対策を講じるなど、事業に重大な影響を及ぼすリスクの発現を低減させるための活動を行っています。

## 事業等のリスクと対応

当社グループの経営成績、財政状態等に影響を及ぼす可能性のあるリスクとして以下の事項を想定しています。なお、本項に記載した将来に関する事項は、

当連結会計年度末（2025年3月31日）現在において判断したものであり、不確実性を内在しています。このため、将来生じる実際の結果と大きく異なる可能性がありますのでご留意ください。

リスク	リスク認識	リスクへの対応
外部環境リスク	□ 有価証券報告書 P.19 環境リスク	
国際情勢	国際的な紛争の多発する状況や米国の政策変化による世界的な影響として原材料価格やエネルギーコストの高騰によるコスト増や部材調達難の発生による当社グループの事業及び財政状態に及ぼすリスクや相互関税による各顧客の需要変動や各国における法・制度改正や規制変更などによる当社グループの事業活動への影響を及ぼすリスク	当社グループでは、政治・経済・市場動向などの情報収集、モニタリングを行い、最適なサプライチェーンの構築と見直しに努めております。不測の事態への対応については、発生した事象の内容とその重大性、影響度に応じて対応する社内体制を定めており、定期的に開催される危機管理委員会に状況が報告され、適切な対応を適時行うこととしており、特に海外における人的安全管理に関しては、情報の収集及び当社グループ内での共有化を行い、非常時における迅速な対応と事業活動への影響最小化に努めています。
為替変動	各国、地域における現地通貨、もしくは米ドルにて会計処理を行っていることから円換算時の為替レートにより業績に影響を及ぼすリスク。部材調達、及び生産を行う国の通貨価値の上昇が製造コストの押し上げ要因となるリスク	当社グループではサプライチェーンにおける部材調達や生産場所の見直しに努め、また、為替予約取引等によるリスクヘッジや、固定金利・変動金利のバランス等を考慮した適切な資金調達等を行い、米ドル及び円を含む主要通貨間の為替レートや金利の短期的な変動による影響の最小化を図っております。
資金調達	債券市場あるいは金融機関、信用格付機関からの信用が低下した場合、資金調達手段が制限されたり調達コストが上昇するリスク	将来のキャッシュ・フロー予測に基づく資金計画を策定し、計画の進捗状況を隨時把握・報告し、適切な経営判断を下すことにより、財務規律を遵守した事業活動並びに財務制限条項の要求基準を安定的に充足するべく財務体質の改善・強化に取り組んでいます。また、資金調達においては手段の多様化とともに、保有資産に応じた期間・満期を考慮することによりリスクの軽減を図っています。当社グループは今後もディスクロージャーの透明性確保に一層努めるとともに、事業・財務状況についての市場、金融機関、信用格付機関との適切なコミュニケーションの維持により、安定的な資金調達実現に向け努めています。
環境問題	法的規制や環境負荷低減への対策が遅れた場合その改善に多額のコストが生じるほか、事業活動の制限、顧客への賠償責任、社会的信用の低下を伴って業績や財政状態を悪化させるリスク	環境に係る規制は環境マネジメントシステムにおいて定期的に関連法規制の確認を行い、グループ会社内で情報を共有し適切な管理を行っています。サステナビリティ委員会傘下の環境部会において各種対策を検討・審議し、その内容はサステナビリティ委員会に報告・集約され、経営会議において周知、取締役会に報告されており、事業活動への影響の最小化と持続可能な事業活動の推進を図り、リスク回避を行っています。
災害・感染症リスク	地球温暖化の影響と推定される大雨、大型台風・ハリケーンなどの異常気象や大規模地震の影響により事業活動の停止やサプライチェーンの寸断が発生するリスク、感染症拡大による事業活動への制限や顧客やサプライヤー状況の変化による業績への影響リスク	平時より危機管理委員会による自然災害等に関するリスクの把握と対策、備蓄品の準備、防災訓練等を実施しており、また同委員会と各拠点による緊密な連携により更なる体制強化を図っております。当社グループの生産子会社の多くは地震リスクが比較的高い日本国内にあるため、大規模地震が発生した場合に備え直接的な被害を最小限に抑え早急かつ円滑な操業再開を可能とすることを基本的な方針とし当社及びグループ会社の地震災害対策の計画・具体化を進めています。具体的な有事対応として、2024年1月1日に発生した能登半島地震では、震源地に近い石川サンケン株式会社の3工場（堀松工場、志賀工場、能登工場）が被災し、同工場における製品の生産出荷が一時的に停止する事態が生じたため災害対策本部を速やかに設置し、従業員の安否確認を第一優先とし工場の早期再稼働に向けた対応を進め、2024年3月末までに全ての工場において、全面的に生産を再開しました。それらを教訓に平常時の取り組みとしては、災害発生に備え災害対策マニュアル（地震、風水害、雷害、電力停止、火災）を策定しております。災害避難訓練については執務室のフリーアドレス化やフレックスタイム制度に対応した方式を新たに構築するなど災害対応力の向上を図っております。また安否確認システムを導入しており、危機発生時には従業員とその家族の迅速な安否確認と速やかな支援に繋げる体制を構築しております。事業継続に関する取り組みとしては、主に大規模地震のリスクを想定し国内生産子会社ごとに事業継続マニュアルを策定しており、災害発生時の被害を最小限に抑え早急かつ円滑な操業再開が可能となるよう努めるとともに被災時に培った教訓や経験を活かし災害発生時の対応計画の見直しを積極的に行い国内外に生産拠点を分散して配置する等、事業継続力の強化を目的とした活動や管理の仕組み作りに取り組んでおります。感染症のリスクに関しては、新型コロナウイルス感染症対策での経験を基に、新たな感染症が発生した場合においても災害対策本部を設置し影響の最小化と事業継続のための施策検討を行うこととしており、また当社グループ各社においても当社との連携・情報共有を図ることとしております。



リスク	リスク認識	リスクへの対応
<b>事業活動リスク</b>		
<b>新製品開発</b>	変化し続ける市場ニーズに沿った製品を開発し販売するビジネスを展開中ですが、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、業績及び財政状態に悪影響を及ぼすリスク	各事業部門による市場動向・顧客ニーズ・競合製品に関する情報収集と、マーケティング機能による情報分析に基づく市場戦略の立案・管理及び次世代製品の企画策定を推し進め、顧客の潜在ニーズを先取りした製品開発、タイムリーな市場投入と収益性の改善に取り組んでおります。新製品開発においては、開発ゲート管理の強化により、品質、コスト、日程順守状況を監視し、その実現力や状況変化に対する対応力を向上させるとともに、新製品開発活動を加速すべく、当社ものづくり開発センターを核とする開発改革を推進しております。
<b>価格競争</b>	半導体業界における価格動向は需要変化により上下するものの、長期的には価格低減による競争力確保が必要となります。競合企業の台頭等により、当社製品の価格は大きな影響を受けることから、価格競争は今後とも厳しさを増していくことが想定されます。当社グループの価格競争力を上回るような競合企業による低価格製品の出現、取引先の需要の変化、エネルギー価格及び原材料価格の高騰等による収益性の低下といったリスク	各事業部門による市場動向・顧客ニーズ・競合製品に関する情報収集と、マーケティング機能による情報分析に基づく市場戦略の立案・管理及び次世代製品の企画策定を推し進め、顧客の潜在ニーズを先取りした製品開発、タイムリーな市場投入と収益性の改善に取り組んでおります。新製品開発においては、開発ゲート管理の強化により、品質、コスト、日程順守状況を監視し、その実現力や状況変化に対する対応力を向上させるとともに、新製品開発活動を加速すべく、当社ものづくり開発センターを核とする開発改革を推進しております。
<b>知的財産権</b>	当社グループの事業に関連した知的財産権が第三者に成立した場合や、当社グループにおいて認識し得ない知的財産権が存在した場合、ロイヤリティの支払い、当該知的財産権の使用禁止もしくは訴訟の提起がなされる可能性があり、これらにより費用負担の増加または製品の開発・販売が制限されるリスク	当社グループでは、知財教育の充実による従業員の啓蒙や、製品開発及び設計にあたって第三者の知的財産権の調査を積極的に実施しております。また当社グループは、「2024年 中期経営計画」の骨子において、化合物半導体デバイス開発を加速させることとしており、その中で自ら開発した技術とノウハウを用いて競合他社製品との差別化を図っており、これら独自の技術を保護するため、日本を中心として必要に応じて知的財産権の出願・登録を行っております。
<b>品質問題</b>	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が、多額のコストや社会的信用の低下を招くリスク	現在生産している製品の品質管理を強化するとともに、保有する設計ノウハウや過去から蓄積している品質不具合情報を用いた検証と傾向分析を行い、新規点・変化点の管理強化と検証及び、製品企画や設計、試作、量産化の各審査ステージを通じて開発段階から品質の作り込みを実現するための様々な施策を実施し、高度化、複雑化する製品の信頼性確保に努めています。
<b>持ち分法適用関連会社及び出資先の業績</b>	関連会社及び出資先の業績が悪化した場合には、当社事業及び業績・財務状況への影響リスク	関連会社及び出資先を定期的にモニタリングし、経営状況を把握すべくヒアリングを行っております。
<b>コーポレートリスク</b>		
<b>情報セキュリティ</b>	顧客及び取引先の機密情報や個人情報及び当社グループ内の機密情報や個人情報の外部流出や改ざん消失等のリスク 外部からのサイバー攻撃や、当社役職員の不正行為による情報の流出、改ざん、消失、あるいは当社グループや取引先の情報システムが停止する等のリスク こうした事象の発生による社会的信用の低下、損害賠償費用の発生等、当社グループの業績及び財政状態に悪影響を及ぼすリスク	サイバーセキュリティに関しては、システム管轄部門によるサイバー攻撃対応、不正侵入の防止あるいは検知、データアクセスへの制限、全従業員を対象とする対応訓練など、リスク低減に向けた対応を実施しているほか、サイバーセキュリティについての定期的な内部評価も実施しております。また、人的セキュリティに関しては、SNSの適正な取り扱い、持ち出し可能な記録媒体の使用制限、退職者に対する機密情報の持ち出し防止などを徹底する他、従業員に対するコンプライアンス教育においても情報管理に対するテーマを充実させ、意識向上を図っています。
<b>コンプライアンス</b>	重大なコンプライアンス上の問題が発生した場合、当社グループの事業活動が制限されることはもとより社会的信用の低下を招くリスク	法的規制については、各事業の所管部門、グループ会社、法務部門における情報収集・分析・検討を実施し、必要に応じて弁護士等の外部専門家への相談・助言を得られる体制を構築しております。社会規範については、全従業員に対するコンプライアンス意識調査を定期的に実施するほか、個人単位で行われていたコンプライアンス教育に職場単位の教育も追加し、教育内容を質・量の両面で充実させています。また、既に運用している「内部通報制度」についても常に見直しを行い、利便性の向上を図っております。
<b>税務リスク</b>	各国税務当局との間で見解の相違が生じる場合、多額の追徴課税を課されるリスク及び移転価格税制の課税による二重課税リスク等の税務リスク 税制の変更が当社グループの予想を超えて実施された場合に、当社グループの経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼすリスク	税務に関するガバナンス体制を整備するとともに、各国・地域における税制の変化に関して海外子会社と情報共有を実施することで、早期に税務リスク情報を収集し、法令の立法趣旨に照らして税務処理の決定を行っております。また、税務処理に不確実性が残った場合は、外部専門家への相談を行い税務リスク低減に努めております。
<b>人財採用・確保</b>	急速な市場規模の拡大、技術革新における専門性の高い人財獲得競争の激化により、今後更に優秀な人財の維持確保が難しくなるリスク	HRBP施策を推進しながら、計画的な定期・中途採用、外国籍社員採用やリファラル採用等様々な採用手法の実施・強化、シニア層の活用、働き方改革の促進、福利厚生の充実を図り、多様な人材の確保に努めております。(HRBP施策:事業成長に対し人・組織面のサポートを強化)また離職率削減並びに人材育成の一環として採用後の各種資格取得に対する費用サポートの充実や社内での専門知識取得講座の拡充、並びに支援などを強化しております。



## 財務データ(11年分)

(単位:百万円)

年度 (経営成績)	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
売上高	¥160,724	¥155,919	¥158,772	¥175,209	¥173,650	¥160,217	¥156,795	¥175,660	¥225,387	¥235,221	¥121,619
営業利益	11,199	6,803	5,930	12,026	10,531	4,309	(1,198)	13,720	26,156	19,539	(3,788)
営業利益率(%)	7.0	4.4	3.7	6.9	6.1	2.7	(0.8)	7.8	11.6	8.3	(3.1)
税金等調整前 当期純利益(損失)	11,575	2,068	4,582	(6,505)	9,028	(1,638)	(7,197)	13,275	26,250	9,530	50,501
親会社株主に帰属する 当期純利益(損失)	7,942	171	1,739	(11,421)	3,967	(5,559)	(6,952)	3,204	9,533	(8,112)	50,934
(キャッシュ・フロー)											
営業活動による キャッシュ・フロー	9,973	7,799	19,237	14,521	14,604	13,118	7,629	13,675	19,200	15,528	(9,706)
投資活動による キャッシュ・フロー	(14,234)	(11,344)	(10,931)	(16,644)	(21,783)	(8,311)	(12,294)	(12,598)	(27,679)	(89,111)	98,051
財務活動による キャッシュ・フロー	5,692	5,044	(3,360)	13,233	(1,990)	12,215	21,086	(6,592)	11,712	51,275	(47,891)
(財務指標)											
総資産経常利益率 (ROA)(%)	5.8	2.0	2.7	6.4	4.9	1.4	(1.6)	5.7	10.0	(7.0)	(4.4)
自己資本当期純利益率 (ROE)(%)	14.3	0.3	3.2	(20.8)	7.0	(10.3)	(10.4)	3.6	9.3	(7.0)	38.2
(1株当たり指標)*											
1株当たり純資産 (円)	516.22	441.96	448.87	2,283.31	2,405.01	2,063.21	3,463.44	3,934.87	4,601.59	4,943.45	6,371.74
1株当たり当期純利益 (損失)(円)	65.50	1.41	14.35	(471.22)	163.70	(229.83)	(287.96)	132.79	394.87	(335.99)	2,119.53
1株当たり年間配当金 (円)	6.50	3.50	3.50	30.00	30.00	30.00	0.00	30.00	30.00	15.00	0.00

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



## 非財務データ(5年分)

### 環境データ

年度	2020	2021	2022	2023	2024
電力使用量 (MWh)	150,688	153,252	143,655	135,630	<b>148,296</b>
Scope1 CO <sub>2</sub> 排出量 (t-CO <sub>2</sub> )	26,442	25,486	27,572	27,541	<b>22,947</b>
Scope2 CO <sub>2</sub> 排出量 (t-CO <sub>2</sub> )	79,855	74,938	69,458	61,338	<b>59,044</b>
Scope3 CO <sub>2</sub> 排出量 (t-CO <sub>2</sub> )	242,837	-	285,935	329,213	<b>387,957</b>
取水量 (m <sup>3</sup> )	2,120,489	2,062,447	1,990,970	1,711,233	<b>1,908,155</b>
上水 (m <sup>3</sup> )	343,314	319,945	301,649	296,696	<b>333,731</b>
地下水 (m <sup>3</sup> )	720,002	620,965	634,982	458,260	<b>554,540</b>
工業用水 (m <sup>3</sup> )	1,057,173	1,121,536	1,054,339	956,277	<b>1,008,506</b>
取水量の売上高原単位 (m <sup>3</sup> /10億円)	13,524	11,741	8,834	7,275	<b>15,692</b>
廃棄物 総排出量 (t)	4,521	4,170	3,318	1,915	<b>1,972</b>

※1 Scope1 CO<sub>2</sub>排出量は、エネルギー起源CO<sub>2</sub>、半導体製品の開発製造で使用されるGHGの合計

※2 グループ合計の範囲:サンケン電気本社、石川サンケン<sup>※3</sup>、山形サンケン、福島サンケン、大連サンケン<sup>※4</sup>、旧川越工場<sup>※5</sup>、

サンケンオプトプロダクツ<sup>※6</sup>、鹿島サンケン<sup>※7</sup>、半導体信頼性評価センター、非生産拠点(サンケンプラザ)

2022年度よりサンケンコアで算出(対象:サンケン電気、石川サンケン(堀松・志賀・能登)、山形サンケン、福島サンケン、サンケンプラザ、半導体信頼性評価センター、大連サンケン、EK<sup>※8</sup>)

※3 2022年1月 石川サンケン内工場再編(町野工場を内浦工場に統合し、能登工場として再編)。2023年4月現在は堀松工場、志賀工場、能登工場が対象

※4 2022年4月 算定対象に追加

※5 2021年4月 グループ内事業再編(他社へ譲渡)

※6 2021年4月 グループ内事業再編(石川サンケン堀松工場に統合)

※7 2021年12月 グループ内事業再編(石川サンケン堀松工場に統合。2022年5月閉鎖)

※8 2023年12月 完全子会社化、2024年度より計上(Scope3を除く)

### 人財データ

年度	2020	2021	2022	2023	2024
連結従業員数(人)	8,431	8,101	8,707	8,534	<b>3,312</b>
└国内従業員数(人)	3,092	2,547	2,479	2,408	<b>2,353</b>
└海外従業員数(人)	5,339	5,554	6,228	6,126	<b>959</b>
└海外従業員比率(%)	63.3	68.6	71.5	71.8	<b>29.0</b>
└女性管理職比率 <sup>※9,10</sup> (%)	2.0	3.2	4.5	3.3	<b>3.8</b>
有給休暇取得率 <sup>※9,10</sup> (%)	52.90	57.00	59.20	63.00	<b>63.6</b>
障がい者雇用率 <sup>※9,10</sup> (%)	1.96	2.38	2.50	2.43	<b>2.19</b>
労働災害度数率 <sup>※9</sup> (%)	0.00	0.00	0.00	0.00	<b>0.00</b>
労働災害強度率 <sup>※9</sup> (%)	0.000	0.000	0.000	0.000	<b>0.000</b>
男性育児休業取得率 <sup>※9</sup> (%)	18.8	47.1	53.8	93.8	<b>114.3</b>
1人当たりの総労働時間 <sup>※9</sup> (年間)	1,790	1,804	1,884	1,834	<b>1,839</b>
1人当たりの総労働時間 <sup>※9</sup> (1日換算)	7.61	7.61	8.40	8.40	<b>8.3</b>
喫煙率 <sup>※9</sup> (%)	15.93	15.18	13.01	10.89	<b>9.50</b>
内部通報件数 <sup>※11</sup>	16	7	6	15	<b>11</b>

※9 サンケン電気単体

※10 過去データも含め算定方法を変更して算出

※11 国内拠点合計



# 会社情報・株式情報

## 会社情報

商号	サンケン電気株式会社 Sanken Electric Co., Ltd.
商標	
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
設立年月日	1946(昭和21)年9月5日
目的	1. 電子部品、デバイス、電子回路の製造及び販売 2. 電気機械器具の製造及び販売 3. 前各号に付帯する一切の業務

▶より詳細な情報は下記ウェブサイト・動画サイトをご覧ください

### ホームページ



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

### IR情報



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

### サステナビリティ



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

### 公式YouTube



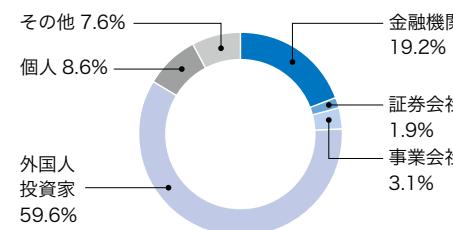
<https://www.youtube.com/@sankenelectric/about>

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

## 株式の状況 (2025年3月31日現在)

発行可能株式総数	51,400,000株
発行済株式総数	25,098,060株 (自己株式1,886,896株を含む)
株主数	7,334名

## 所有者別分布状況 (2025年3月31日現在)



## 大株主 (2025年3月31日現在)

株主名	持株数(千株)	持株比率
ゴールドマン サックス インターナショナル	2,406	10.36%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	2,025	8.72%
CGML PB CLIENT ACCOUNT / COLLATERAL	1,000	4.30%
エムエルアイ フォー セグリゲーティッド ピービー クライアント	1,000	4.30%
イーシーエム エムエフ	972	4.18%
株式会社埼玉りそな銀行	934	4.02%
J.P. MORGAN SECURITIES PLC FOR AND ON BEHALF OF ITS CLIENTS JPMSP RE CLIENT ASSETS-SEGR ACCT	930	4.01%
サンテラ(ケイマン)リミテッド アズ トラスティ オブ イーシーエム マスター ファンド	905	3.90%
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	890	3.83%
BNP PARIBAS LUXEMBOURG/2S/JASDEC SECURITIES/UCITS ASSETS	778	3.35%

(注) 1. 当社は、自己株式を1,886千株(7.52%)所有していますが、上記の大株主からは除外しています。

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います。

## 株価と出来高の推移

