

2024年3月期 決算説明会



**Power Electronics
for Your Innovat!on**

サンケン電気株式会社

2024年5月13日

- 2023年度 通期実績
- 2024年度 通期業績予想
- 2024年中期経営計画（24中計）

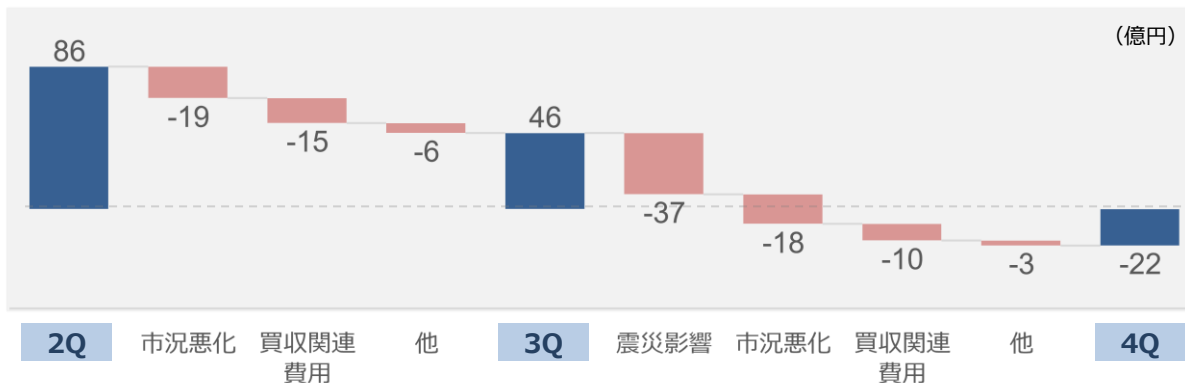
2023年度 通期実績

事業セグメント別売上・営業利益

(億円)	22年度					23年度					通期 前年比	
	1Q	2Q	3Q	4Q	通期	1Q	2Q	3Q	4Q	通期	金額	増減率
売上高	496	563	573	621	2,254	599	616	583	554	2,352	+98	+4.4%
サンケンコア	200	217	205	246	867	203	206	193	183	785	-82	-9.5%
米国事業 ※	283	328	351	358	1,319	383	399	378	358	1,517	+198	+15.0%
その他	14	19	18	17	67	13	12	12	13	50	-17	-26.0%
営業利益	9	73	87	93	262	85	86	46	-22	195	-66	-25.3%
サンケンコア	9	9	8	1	27	9	1	1	-41	-30	-57	—
米国事業	9	71	80	80	240	81	91	39	7	218	-22	-9.2%
連結調整他	-9	-7	-1	12	-5	-4	-6	6	12	7	+13	—
経常利益	12	72	89	99	272	79	88	40	-25	182	-90	-33.0%
特別損益	-2	-1	0	-7	-10	-2	-5	-10	-70	-87	-77	—
当期純利益	2	28	35	31	95	22	22	0	-126	-81	-177	—

為替レート(Yen/USD) 129.74 134.05 136.51 135.51 135.51 137.50 141.07 143.34 144.60 144.60

<23年度 営業利益 四半期推移 (2Q~4Q) >



<23年度 主な変動要素 (通期) >

特別損失	・震災損失	: 42 億円
	・アレグロ Voxel減損	: 19 億円
	・アレグロ 特別退職	: 10 億円
法人税等		: 71 億円
非支配株主持分		: 105 億円

※PSLの売上は連結内部取引により含めておりません

石川サンケン/生産再開状況

地震発生 24/1/1 16:10頃 最大震度7 (志賀町)



震災直後の状況 (1月復旧活動の経緯)

	堀松工場			志賀工場			能登工場		
	建物	電気	水	建物	電気	水	建物	電気	水
発生直後	倒壊なし	○	△	倒壊なし	×	×	倒壊なし	○	×
1月前半	—	○	△→○ 給水車	—	×→△ 非常発電	×	—	○	×→○ 上水復旧
1月後半	—	○	○ 上水復旧	—	△→○ 復旧	×→○ 上水復旧	—	○	○

<早期復旧に向けた活動>

- ・被害の最も大きい志賀工場製品を一部移管
- ・在庫状況を考慮した復旧トリアージの実施
- ・自治体/外部団体の支援協力体制を構築
- ・製品ライン毎に立上計画を立案

全面的な生産再開

堀松/能登：3月中旬、志賀：3月下旬

<今後の対応課題>

- ・志賀工場建物の震災影響評価
⇒ 恒久的な継続使用の可否判断へ
- ・生産性向上による後工程工場革新
⇒ 震災を機に一層の最適化/効率化
- ・BCP対応 (生産/在庫)
⇒ サプライチェーンのレジリエンス強化

中間配当/分配可能額欠損

<経緯>

- ・中間決算において中間配当を実施も、令和6年能登半島地震に伴う特別損失の計上により、23年度末時点の分配可能額に欠損が生じた
- ・この結果、23年度に実施した中間配当は、事後的に会社法465条1項に抵触が判明
- ・当社取締役の会社法上の責任に関する顧問法律事務所の見解は下記の通り
『震災に起因する特別損失の計上がなければ欠損は生じず、中間配当実施時点において予測は不可能であり、責任が生じる可能性は極めて低い』

<当社見解>

- ・本件に関し顧問法律事務所の見解通り、会社法に基づく注意義務を怠ったものではないと判断

期末配当

配当原資である分配可能額が欠損となり、遺憾ながら期末配当は無配とする
早期の業績改善と復配に向け努めていく

年間配当金の内訳 1株当たり配当金			
基準日	2Q末	期末	年間
23年度実績	15円	0円	15円
22年度実績	15円	15円	30円

参照リリース：剰余金の配当（無配）に関するお知らせ

2024年度 通期業績予想

～マクロ経済の動向～

- 世界経済の不透明感は継続
- 特に中国経済の成長鈍化が鮮明
- 地政学リスクに伴う経済影響は懸念される
- 半導体・電子部品の在庫調整はなお継続

自動車市場

- CY24 W/W OEM生産台数予測 91.7M台
(前年比+1M、CY25 +2.8M)
- 車載向けアナログ半導体の成長期待は高く、
需要は引き続き堅調の見込み
- サプライチェーン在庫の調整は、各顧客で強弱あり
- 中長期においてパワートレインのBEVシフトは不変

白物家電市場

- 中国市場は、住宅販売の調整が長期化の様相
エアコン大手の生産計画は前年比微増も、
部品の取り込みは調整継続の見込み
- 韓国顧客の生産計画は前年比増
米国での高級洗濯機の売れ行きが底堅い見込み
- 日系顧客は国内外とも需要が横ばい

産機/民生市場

<産機>

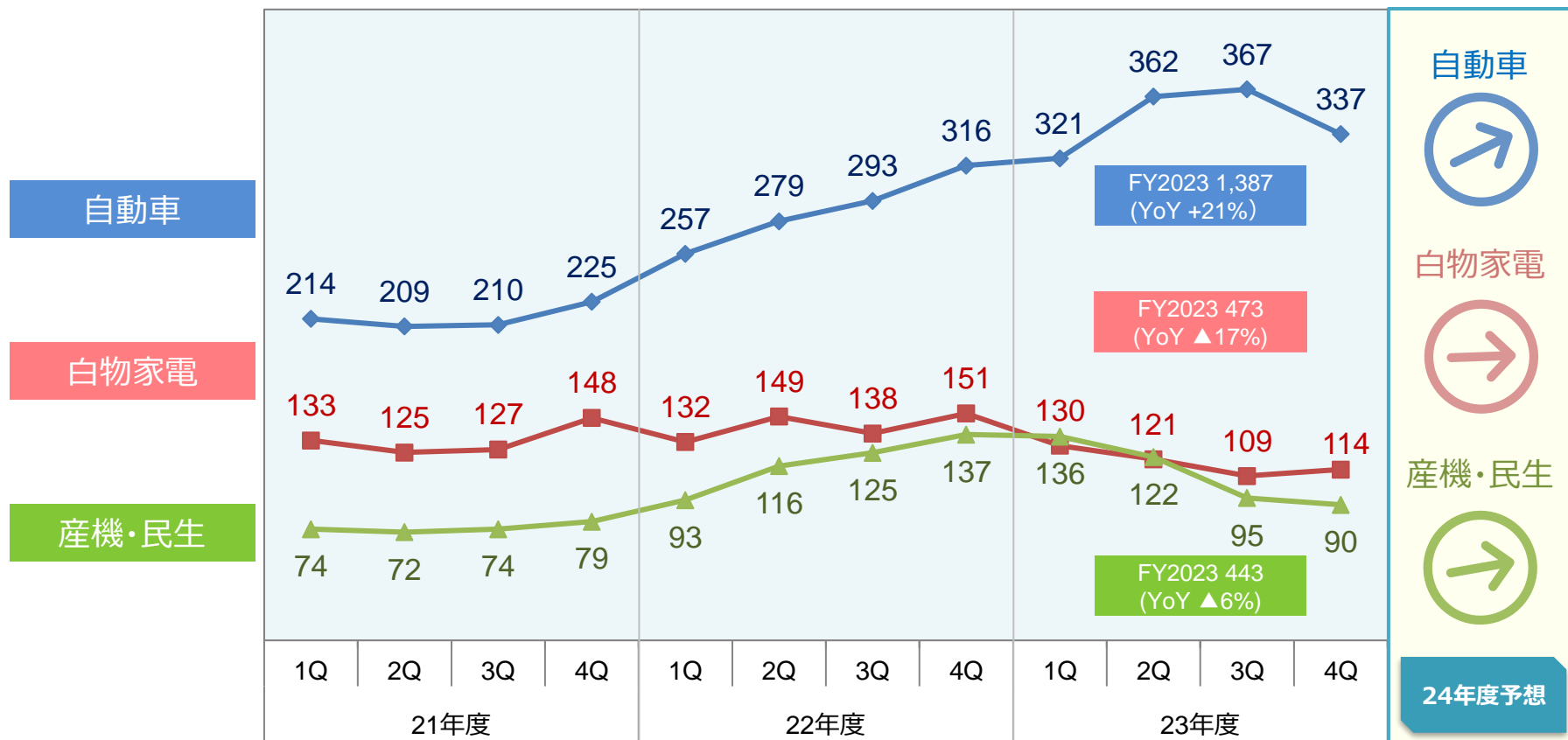
- データセンター向けを中心にサプライチェーン在庫の
調整が継続
- 産機向けのアナログ半導体は設備投資の回復に
期待

<民生>

- TV需要は横ばい基調が続く

市場別 デバイス連結売上高 四半期推移

(億円)



為替レート	累計平均	109.52	109.82	111.14	112.40	129.74	134.05	136.51	135.51	137.50	141.07	143.34	144.60
(Yen/USD)	3か月平均	109.52	110.11	113.71	116.34	129.74	138.29	141.38	132.44	137.50	144.64	147.87	148.63

24年度予想：各市場とも1Qをボトムに4Qに向けて回復を見込む

2024年度 業績予想

(億円)	23年度			24年度			通期 前年比	
	上期	下期	通期	上期	下期	通期	金額	増減率
売上高	1,216	1,137	2,352	900	1,110	2,010	-342	-14.5%
営業利益	172	24	195	14	125	139	-56	-28.9%
経常利益	167	15	182	-8	103	95	-87	-47.9%
当期純利益	44	-126	-81	-30	32	2	+83	—

為替レート (Yen/USD)

144.60

140.00

<上期／下期の変化>

市況回復および震災リカバリーにより、下期に利益増を見込む

ファブライツ戦略（PSL 第3者割当増資 進捗）

<2023/11/8 23年度上期 決算説明会 資料より抜粋>

ウェーハ生産能力確保/投資抑制の両立

■ PEファンドとの契約

- ・OEPとの正式契約締結は最終段階
- ・出資比率※：
OEP 55.5%、サンケン 31.15%、アレグロ 13.35%
- ・出資金額※：\$150M

※現時点の予定

■ PSLファンダリ化

PSL
供給体制の変化



設備搬入を順次行い、
2025年度に
生産能力拡大を計画

■ 補助金申請状況

- ・米国CHIPS法の補助金申請は、
9月下旬にチップス・プログラム・オフィス
(CPO)にて正式受理
- ・ミネソタ州政府の補助金も申請中

変化点② 補助金

米国チップス法補助金の申請状況

- ・申請書は全てCPO*にて受理
- ・CPOより審査の最終段階にある旨、
情報入手（5月初）

⇒結果連絡待ちの状況（5/10時点）

*CPO : Chips Program Office

変化点① 第三者割当増資 交渉進捗

4/25 出資取引契約締結

- ・出資者 OEP ⇒ 新投資企業(Niobrara/Prysm)
- ・出資金額 \$150M ⇒ \$175M

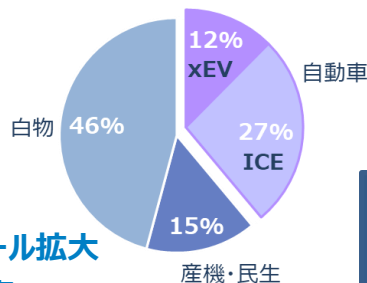
今後、クロージングへ向けて協議を実施へ

PSL非連結化へ向けた
次ステップへ進行予定

24年度業績への影響は
今後確定した段階で開示へ

PSL非連結化後の最適ファブ戦略を策定

2024年中期経営計画（24中計） 連結



21中計
 パワーモジュール拡大
 車載市場比率Up

サンケンコア復活/成長
 震災からのリカバリー
 高収益企業への変革
 DX推進/ESG経営
 市場成長を上回る成長計画

自動車：
 xEV向け さらに拡大

産機：
 新用途・新製品で拡大

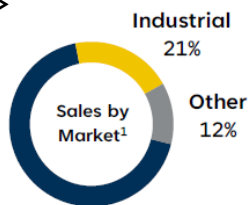
白物：
 高採算品へのシフト

生産拠点再編
 社会システム譲渡
 SPP浸透/新製品開発
 ものづくり開発センター
 スマートファクトリー

18中計
 ポートフォリオ転換
 海外白物市場拡大

構造改革・開発改革
 成長戦略の取組開始

<24中計>



<21中計>

✓e-Mobility/クリーンエネルギー/産機に集中
 ✓センサーとパワーICに集中
 ✓市場成長を上回る成長計画 (自動車/産機)

市場別売上比率
 (22年度実績)

	Automotive <ul style="list-style-type: none"> Automotive first Tied to secular megatrends in e-Mobility e-Mobility SAM CAGR of 25%²
	Industrial <ul style="list-style-type: none"> Leverage auto grade technology Focused on Clean Energy & Automation Allegro's Industrial SAM CAGR of 13%²
	Other <ul style="list-style-type: none"> Leverage products in adjacent markets Consumer & Computer Growth ~GDP

Allegro 3.0

<18中計>

~Allegro 1.0

Allegro 2.0



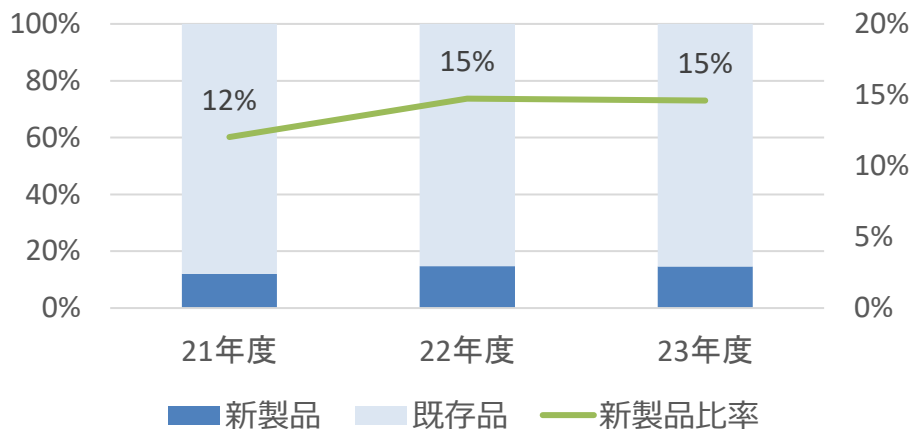
市場成長を上回る成長計画を実現

	21中計	24中計	
売上高	2,352億円 FY23実績	2,010億円 FY24予想	2,500億円以上 FY27目標
売上高成長率	Omdia予測 パワー半導体成長率 CAGR 7~8% CY23-CY27期間	9~10% FY24-FY27期間	
営業利益率	8% FY23実績	7% FY24予想	20%以上 FY27目標

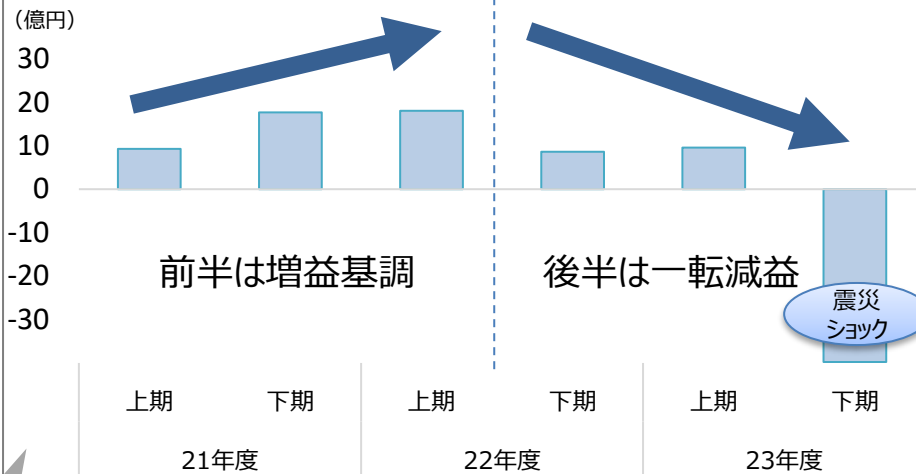
2024年中期経営計画（24中計） サンケンコア

目標：売上高新製品比率(15%以上)

サンケンコア 新製品比率



目標：サンケンコア営業利益の改善



21中計期間の変動要素

- ・コロナ禍における狂乱的な需要増
- ・サプライチェーンの混乱（適正在庫値の喪失）
- ・円安加速（電気代、部材コストの高騰）
- ・人件費を含むコスト増大
- ・プラットフォーム開発推進（SPP）
- ・モジュールビジネス拡大（白物⇒車載）
- ・xEV向けビジネス成長（トラクションモータ用）
- ・能登半島地震による被災影響（後工程）

21中計総括

・連結目標：2023年度基準

	<実績>	<目標>
売上高	FY23 2,352億円	1,700億円以上
営利率	FY22 12% FY23 8%	13%以上
ROE	未達	12%以上

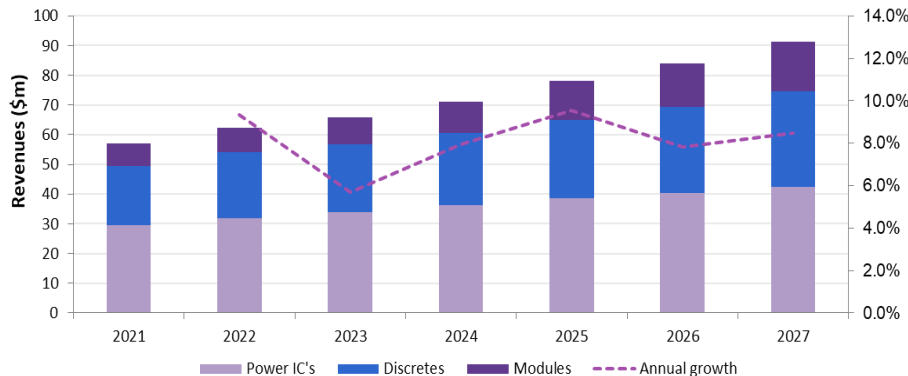
・サンケンコア未達要因

- 外部要因 市況悪化、為替変動、コスト高
- 内部要因 新製品の上市率低下、計画の脆弱性
- 反省点 稼働力の不足、レジリエンスの弱さ

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

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

Power discretes, modules, and ICs forecast



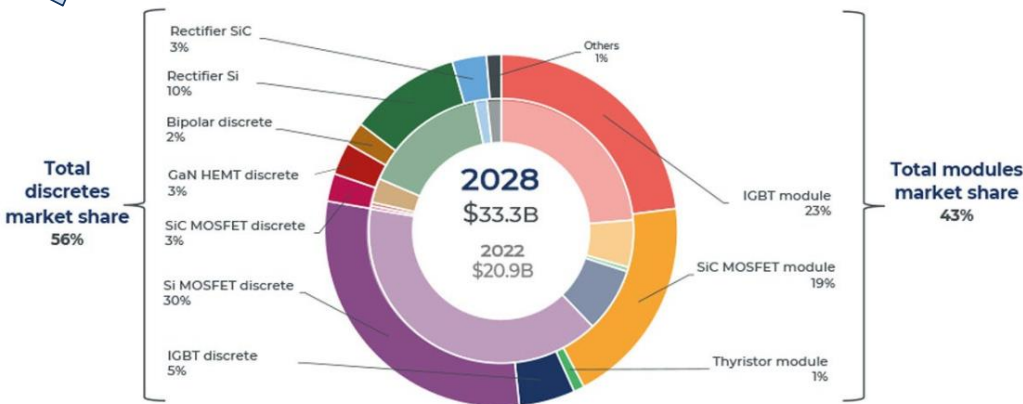
Omdia予測

2022-2027期間のパワー半導体成長率は
CAGR 7-8%を想定

※パワーモジュールの成長率は9%レベル予想

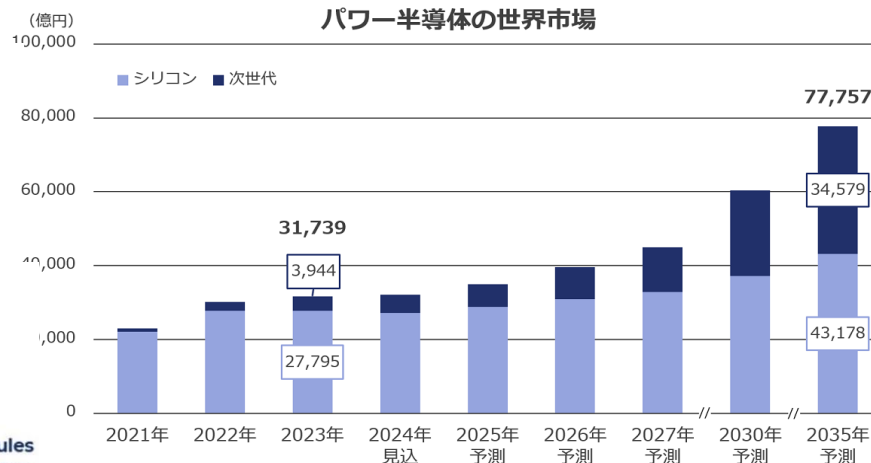
Yole予測

2022-2028期間のパワー半導体成長率は
CAGR 8.1%を想定



2022-2028 power electronics market in revenue - Discretes & modules splits by component type by Yole/2023

富士経済/2024年版 次世代パワーデバイス&パワーレ関連機器市場の現状と将来展望



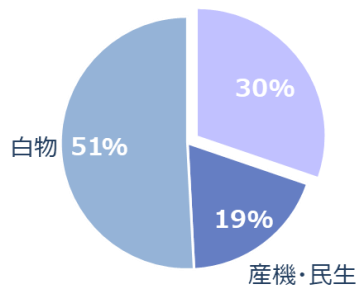
富士経済予測

2023-2035期間のパワー半導体成長率は
CAGR 7.8%を想定

培ってきた技術により自動車市場（xEV拡大/ICE維持）で成長

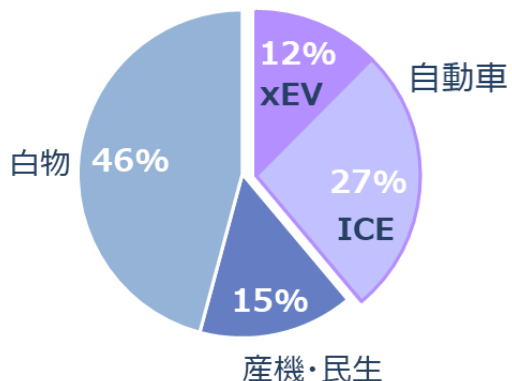
18中計

- 自動車売上はICE（内燃機関）向けがメイン
- 白物比率 51%



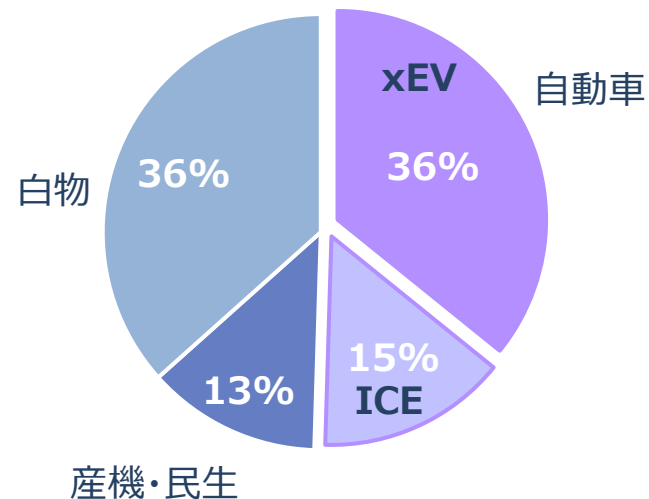
21中計

- 白物中心から自動車伸長へ
- 電動コンプレッサ向けなどの新製品が牽引、xEV売上拡大



24中計

- EVトラクションモータ用パワーモジュールが本格拡大
- 自動車向け売上比率は50%超を狙う



SPP-プラットフォーム製品とカスタム製品の両輪で成長

セグメント	成長イメージ
パワーモジュール	
パワーデバイス	
EVトラクションモータ用 パワーモジュール	

<セグメント別成長戦略>

- ◆ **パワーモジュール**
 - ・車載 電動化に向けた高効率モジュール提案
 - ・白物 SPP新製品ラインアップ強化
 - ・産機 高耐圧/大電流PKG、戦略的コラボ
- ◆ **パワーデバイス**
 - ・車載 ICE領域でプレゼンス維持 利益確保
Zone ECU領域へ電源IC提案
 - ・デジタル製品による各市場への展開
- ◆ **EVトラクションモータ用パワーモジュール**
 - ・高耐圧/大電流 カスタム技術による差別化
 - ・大連/新潟 2拠点生産体制の確立

要素技術の強化により顧客価値と自社価値を更に高める

徹底的に効率アップを図り利益を生み出す体質へ変革

石川サンケン 再編検討

生産性改善 打ち手拡大

DX戦略(標準化・共通化・統合化)

調達戦略

ファブライツ戦略

不採算事業の見直し

復旧対応から恒久施策へ

人材再配置/固定費大幅削減

スマートファクトリー実現

SPP開発連携/調達先見直し

自社(山形)/ファンダリー 最適化

旧ユニット事業清算(25年9月)

原価改善に向けた各施策をトップダウンで実行する

事業戦略の基盤強化 / 企業価値向上の実現

サンケンコア KPI

- ◆ 成長率 パワー半導体の市場成長率を上回る成長
 FY24 → FY27 CAGR 10%以上
- ◆ 営業利益 FY24 震災立て直し期間 ⇒下期からV字回復軌道へ
 FY27 営業利益率 10%以上
- ◆ 新製品比率 開発ゲート管理の徹底により新製品の上市を計画通りに実現
 15%以上

財務施策

- ◆ 戦略的ファイナンスによる成長分野への投資で事業戦略基盤を強化し、
営業キャッシュフローの創出に繋げる
- ◆ キャッシュインフローの中で、財務体質改善、生産性改善投資、
さらなる成長投資についてバランスをとりながら実行
- ◆ 安定的配当を基本方針とし、中長期的な株価上昇によるトータルリターンの
実現を目指す

新取締役会体制

21中計実績/ガバナンス体制の刷新

◆ 2023年6月 定時株主総会

- ・監査等委員設置会社へ移行
- ・社外取締役過半数体制

取締役会を、よりモニタリングモデルに近付けるべく、コーポレートガバナンス体制を刷新
企業としての中長期的な成長を狙ったもの

24中計目標/ガバナンス体制の強化

◆ 2024年6月 定時株主総会の承認後

- ・社外取締役過半数体制の維持
- ・取締役減員

経営と執行の分離をさらに進め、24中計を支える強固なガバナンス体制を確立

経営：経営環境の変化へ迅速に対応するため、取締役会構成をスリム化
執行：事業領域における執行役員体制の強化

DX戦略とESG経営の推進で企業価値向上に貢献

DX

- ・サンケンデジタルビジョン制定
- ・ITインフラ、人材強化等
基盤構築
- ・「DX認定事業者」に認定



<重点方針>

- ・収益管理、新製品開発管理をシステムでより効率的に可視化し、中計実現の確度向上
- ・グループIT人材の集約とスキル教育強化
- ・徹底した業務効率化への寄与

ESG

- ・サステナビリティ委員会設置
- ・工場含むグループ全体での
ESG経営推進



ESGシンボル：カタバミマーク

<重点方針>

- ・企業価値向上に向けた活動指標の設定
- ・E/S/Gを個人の業務レベルまで落とし込み
 E：省エネ推進、生物多様性への対応
 S：健康経営推進、人権・安全衛生
 G：リスクマネジメント強化

Power Electronics for Your Innovation

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



2024年3月期 決算説明会

将来に関する記述についての注意事項

この資料に記載されている当社及び当社グループに関する業績見通し、計画、方針、戦略、目標、予定、判断、認識などのうち既に確定した事実でない記述は、将来に関する記述です。これら将来に関する記述は、現時点で入手可能な情報と合理的と判断する前提を基礎として作成したものであり、既知または未知のリスク、不確実性、その他の要因を含んでいます。従って、実際の業績は、これらのリスク、不確実性、その他の要因により、業績見通しと大きく異なる可能性があります。また、当社は、適用法令の要件に服する場合を除き、業績見通しの見直しを含め、将来に関する記述を更新あるいは修正して公表する義務を負うものではありません。

当社が属するエレクトロニクス業界は、常に急激な変化に晒されていますが、当社の業績や財産に重大な影響を与えるリスク、不確実性、その他の要因には、(1) 経済環境、市場・需給動向、競争状態、(2) 為替レートの変動、(3) 技術進化への追隨の成否、(4) 原材料の高騰あるいは調達難、(5) 各国・地域における法制度の変更あるいは社会情勢の急変、(6) 偶発事象の発生などがありますが、これらに限定されるものではありません。