

2021年3月期 決算説明会



サンケン電気株式会社

2021年5月12日

業績説明

- 2020年度 通期業績
- 2021年度 業績予想

新中期経営計画 「21中計」

- 経営方針
- 成長戦略

2020年度 通期業績

- 通期の売上高は1,568億円と、2月公表値に対し上振れで着地。
- 4Qの市場別売上は、2月公表値に対してデバイスの自動車向けが+4%、白物家電向けが+9%。産機・民生向けとパワーシステムは計画どおり進捗。
- 通期の営業利益は、3QにアレグロのIPO関連費用として51億円を計上し、△12億円。IPO関連含む一時的費用を除いたNon-GAAP営業利益は78億円。
- 特別損失は、構造改革関連で△36億円を計上。

2020年度 通期 連結業績

(億円)

	19年度			20年度			前期比	
	上期	下期	通期	上期	下期	通期	金額	%
売上高	783	819	1,602	681	887	1,568	-34	-2.1
デバイス	679	701	1,380	600	772	1,372	-7	-0.5
パワーシステム	104	118	222	81	114	196	-27	-12.0
営業利益	3	40	43	-6	-6	-12	-55	-
経常利益	-7	34	27	-7	-27	-34	-61	-
特別損益	-16	-28	-43	-27	-11	-38	+5	-
当期純利益	-42	-13	-56	-49	-21	-70	-14	-

為替レート（通期）：19年度 108.71円/US\$ 20年度 106.11円/US\$ ※比率は百万円単位の数値から算出

2020年度 通期 連結業績概要

(Non-GAAPベース)

※当社が定める非経常的な項目やその他の調整項目を控除した業績。

(億円)

	20年度				
	1Q	2Q	3Q	4Q	通期
売上高	316	365	416	470	1,568
営業利益	-1	10	26	43	78
経常利益	-1	9	18	40	66
当期純利益	-8	-5	5	18	10

為替レート/US\$ 107.64 106.93 106.11 106.11 106.11

<主なNon-GAAP調整項目（20年度）>

営業費用 : アレグロ IPO関連 54、構造改革 31、海外コロナ対応 5

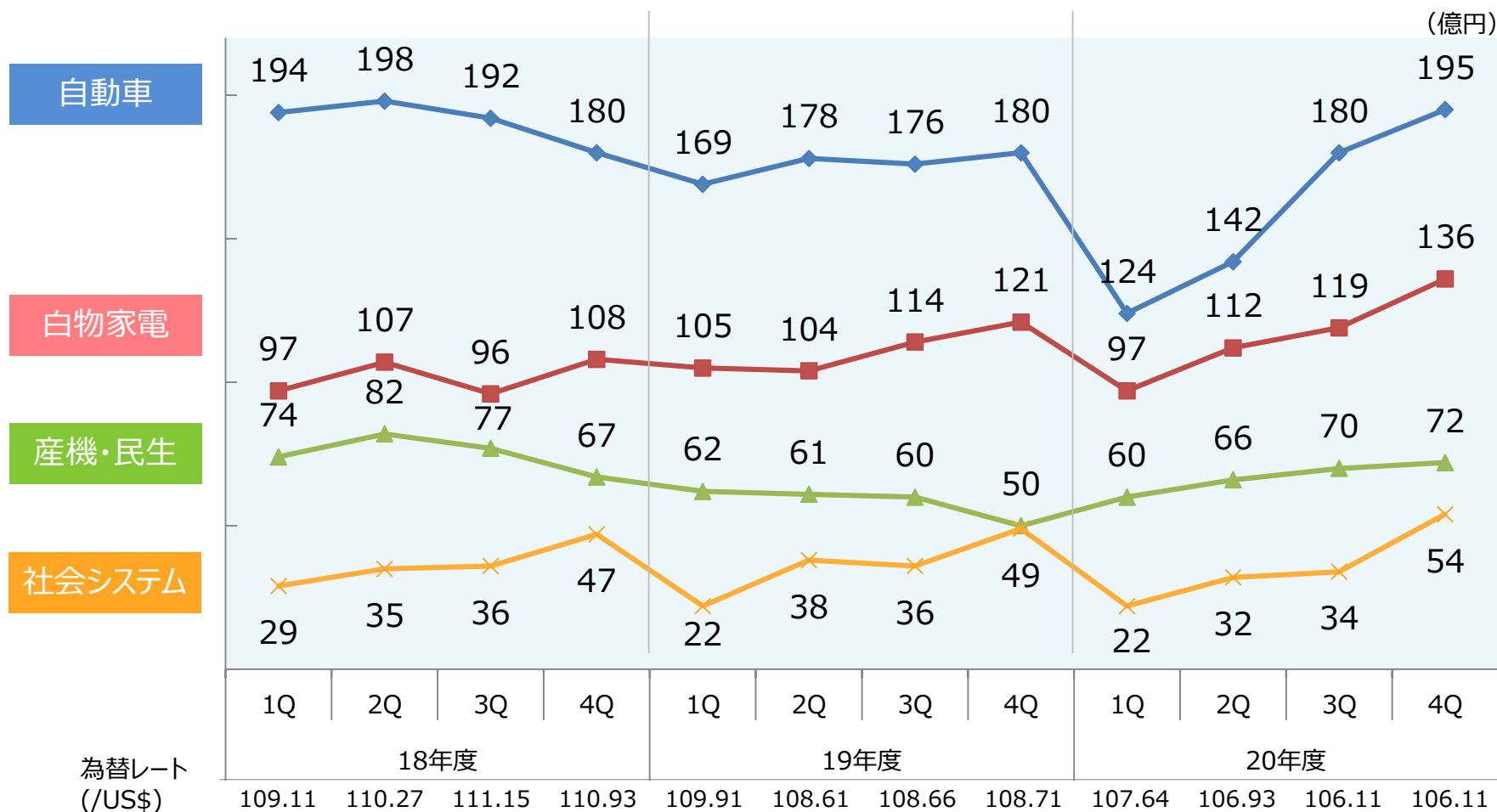
営業外費用 : アレグロ 配当関連 10

特別損失 : 構造改革 36

市場別 連結売上高 四半期推移

4Q実績は、

- ・自動車：3Qからの受注急回復による出荷増で、3Q比+8%、前4Q比+8%
- ・白物家電：中国のINV化増と韓国の需要拡大で、3Q比+14%、前4Q比+12%
- ・産機・民生：サーバーやTV向けの出荷増で、3Q比+3%、前4Q比+44%



2021年度 業績予想

連結業績予想の考え方と今後の見通し

<背景>

- 前期末の受注急回復を背景に、上期は好調継続の見通し。自動車・白物の市況は堅調とみるが、顧客のサプライチェーン在庫積み増しが進み、下期は調整局面に入るとみている。
- 自動車・白物ともに能力を超える受注状況であり、チップの生産能力やウエーハの供給がタイトになっている。
- 営業利益は、売上予想値に基づいた生産水準に、工場閉鎖に向けた設備移管に伴う稼働停止の影響を加味して算定した。
- 経常利益以下の項目は、最終段階にある構造改革の一時的費用などを考慮した。

デバイス市場別コメント

自動車市場

- 2021年の世界生産見通しは87M台程度を想定しているが、半導体不足の影響による下押しリスクも増してきている。
- 各顧客ともサプライチェーンの見直しを行っている。OEMは回転在庫を積み増しており、Tier1はBCP対応に向けた部材確保を進めている。
- 当社の足元の受注は好調。現時点は自動車減産の影響は直接的にはみられないが、先行発注の下期反動を織り込んだ。
- 前期末からの自動車生産の急回復に対し、未だ各半導体メーカーの生産は追いついておらず、各社状況は異なるものの、その解消には更に時間が必要であり現時点では早くても3Q後半頃になると予測。

デバイス市場別コメント

白物家電市場

- エアコンは、省エネ規格統一により中国市場向けの生産品は20年7月より全てインバータ機に移行済み。21年7月からは、販売も新規格適合品のみとなることから、在庫の適正化は各社完了済。
- 中国エアコン大手4社は輸出モデルにおいてもインバータ化を拡大中。
- 洗濯機は、コロナ禍におけるライフスタイル変化もあり、大型機の需要拡大を受けてインバータ機の販売が欧米中心に好調。当社の主要顧客である韓国メーカーは生産最大化を進めており強い需要が継続。
- 直近の需要は、シーズナリティはあるものの、引き続き高い水準で推移することが見込まれる。インバータ化、DCモータ化の進行による当社製品に対する要求は非常に強く、納期対応が喫緊の課題。

■ デバイス市場別コメント

産機市場

- 産機市場は設備投資の拡大基調を受け、回復局面に入ったと考える。前期より続くサーバー向け需要に加え、FA向け需要も増えており、受注は増加しているが、下期は一定の在庫調整を想定している。
- 在宅勤務の定着により、小型プリンタ向けの需要継続に加え小型MFP用途も増加傾向にあり、堅調に推移すると予測している。

民生市場

- 巣ごもり需要の広がりで高精細TVの需要は引続き拡大傾向にある。更に大型モデルに採用となった新規部品に対する需要も拡大し、高水準の受注が継続。今期も前年下期並みの売上を見込む。
- オーディオ向けも同様に需要が拡大しており、納期調整の局面である。

2021年度 通期 連結業績予想

(億円)

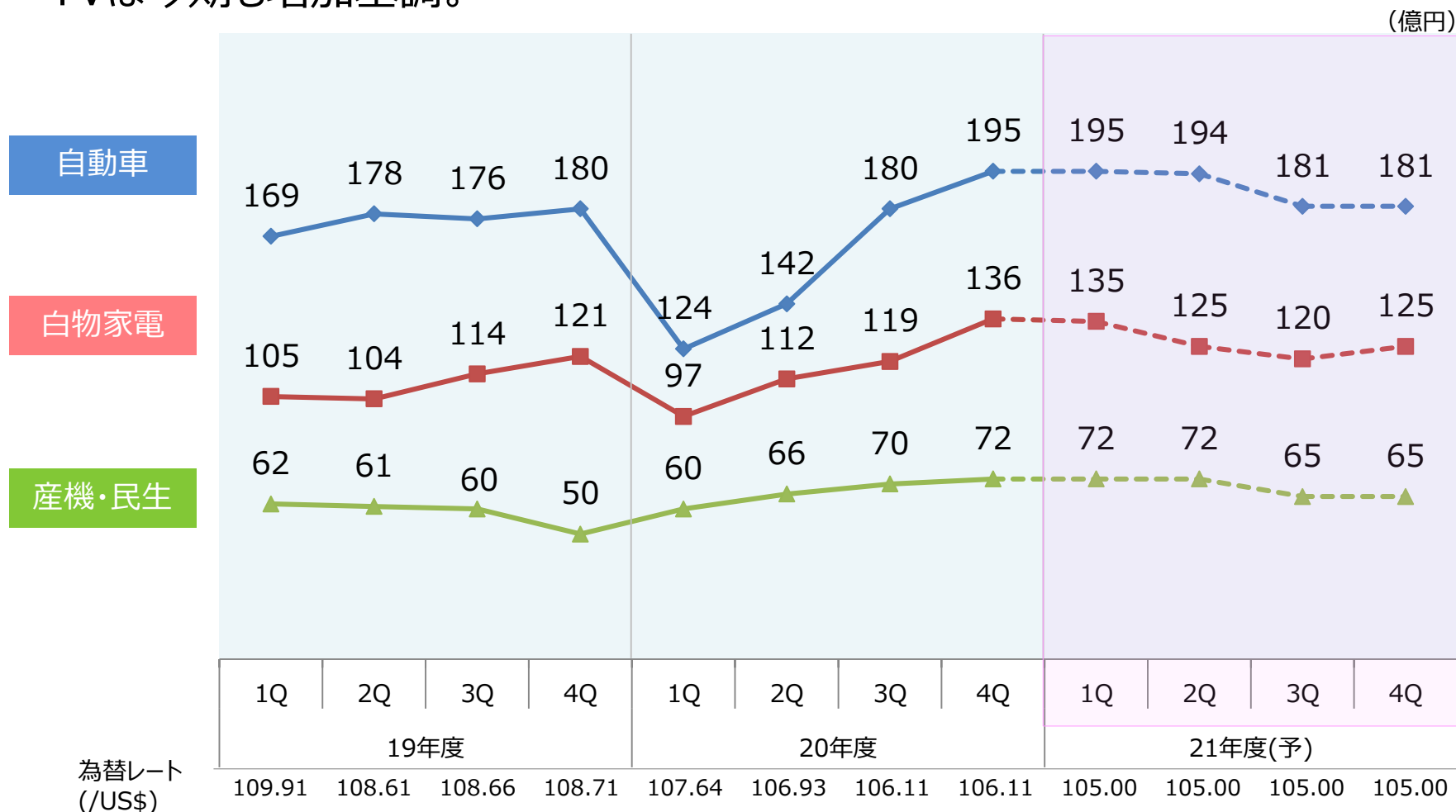
	20年度			21年度			前期比	
	上期	下期	通期	上期	下期	通期	金額	%
売上高	681	887	1,568	808	752	1,560	-8	-0.5
デバイス	600	772	1,372	793	737	1,530	+158	+11.5
旧ユニット	—	—	—	15	15	30	—	—
パワーシステム	81	114	196	—	—	—	—	—
営業利益	-6	-6	-12	59	56	115	+127	—
経常利益	-7	-27	-34	54	51	105	+139	—
当期純利益	-49	-21	-70	8	17	25	+95	—

為替レート: 20年度 106.11円/US\$ 21年度 105円/US\$

※前期比率は百万円単位の数値から算出

市場別 デバイス連結売上高 通期予想

- 自動車は、上期は好調継続を想定。下期は緩やかな調整リスクを織り込んだ。
- 白物は、韓国向けが好調継続、中国のINV化率の上昇もあり堅調な推移を見込む。
- 産機・民生は、下期調整も想定されるが、サーバー・プリンタが安定的に推移。
TVは今期も増加基調。



新中期経営計画「21中計」

新中期経営計画の考え方と開示前提

- 連結の中計目標数値に関しては、収益性、成長性、資本効率などを重視したKPIを設定した。
- 当社の企業価値向上における重要な課題は、サンケンコアの収益性改善とアレグロの一段の成長と認識している。
- アレグロ個別の将来目標数値・事業戦略に関しては、米国証券取引委員会（SEC）等の情報規制に抵触しない範囲で開示。
- 以上より、今回の中計発表では、まず連結の目標数値を説明し、それを達成するためのサンケンコアの取組みに焦点を当てて説明する。

※サンケンコア：アレグロを除くサンケン半導体ビジネスを指す。

■ 中期経営計画の全体像

2017年

- 構造改革のスタート
- アレグロ第3者割当増資

18中計

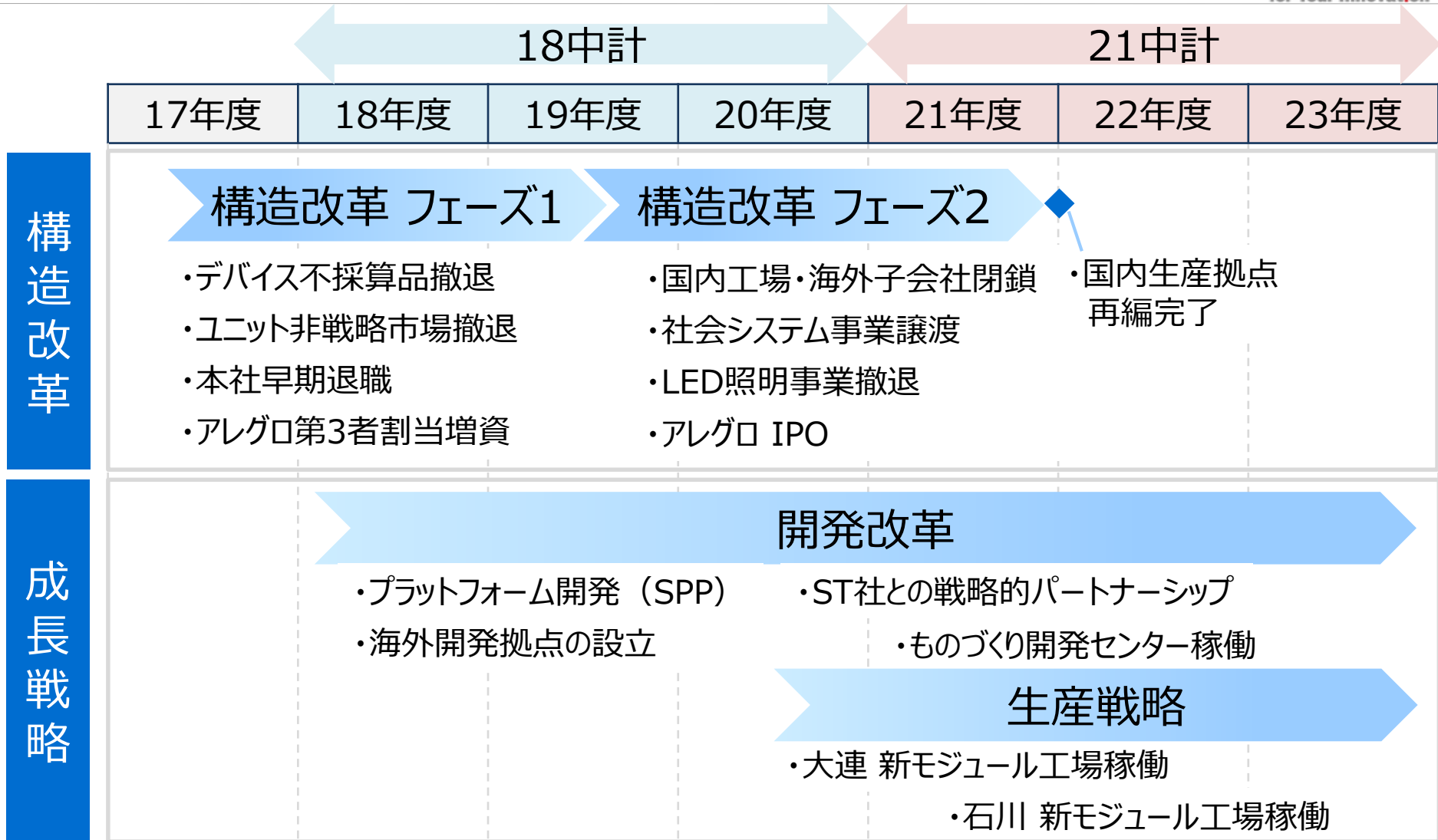
- 構造改革の実行
- 開発改革と成長戦略のスタート
- アレグロ IPO

21中計

- 構造改革の完成
 - 成長戦略の実現
- 生産拠点再編などの構造改革を完了させ、開発改革の成果を示していく3年間

- 18中計と21中計は、継続し一体化した経営戦略
この6年間でサンケンコアの復活を実現
- アレグロは連結子会社として技術・開発・販売での連携を継続

企業価値向上に向けた取組み



構造改革が完了し、生産最適化と成長戦略の成果を21中計で実現

**Power Electronics
for Your Innovat!on**

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

事業ポートフォリオ

パワーモジュール、パワーデバイス、センサー

成長性

半導体の市場成長率を上回る売上成長

K P I

2023年度 連結目標

- 営業利益率 : 13 %以上
- 売上高 : 1,700億円以上
- R O E : 12 %以上

- パワーモジュール、パワーデバイス、センサーの3本柱で成長
- 自動車、産業機器向けを伸ばしてパワーモジュールを強化

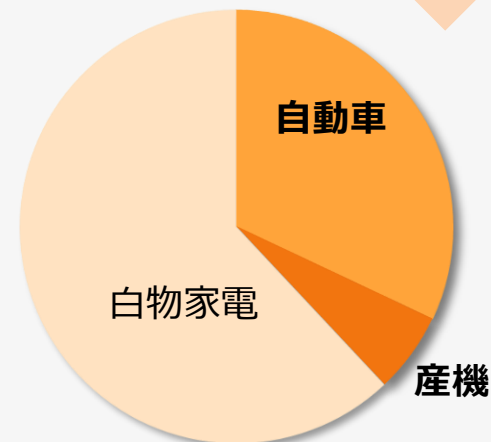
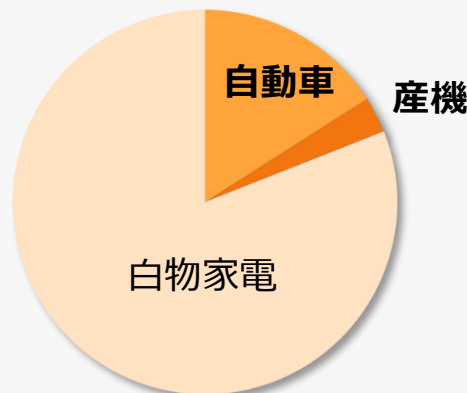
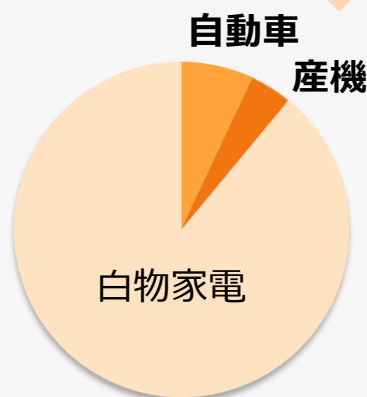
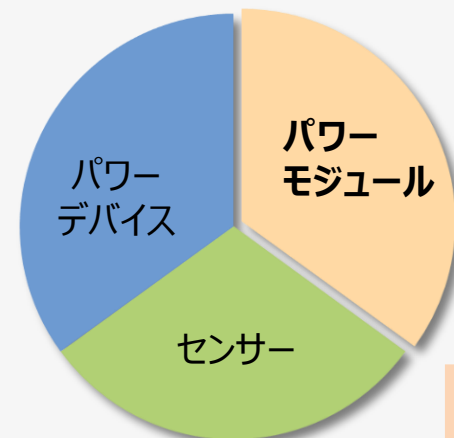
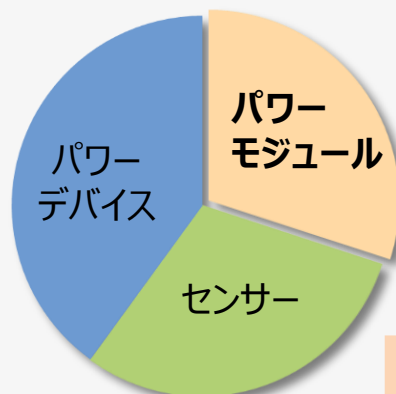
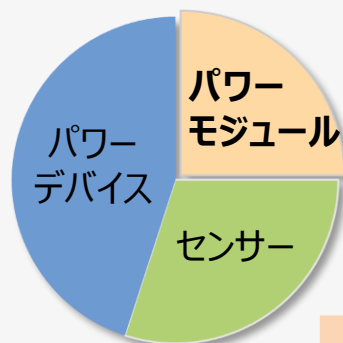
2019年度

2023年度

2026年度

売上高比率

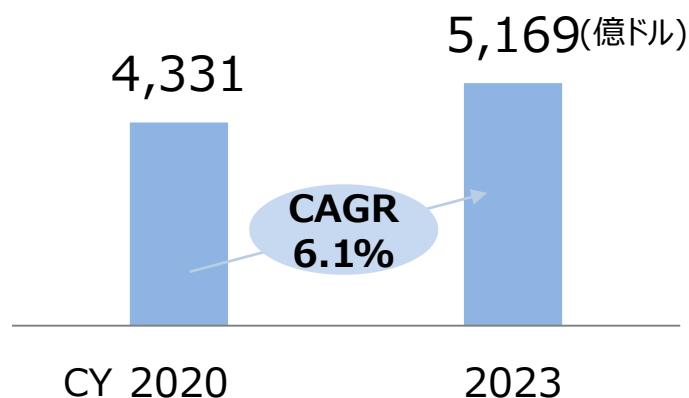
モジュール市場別



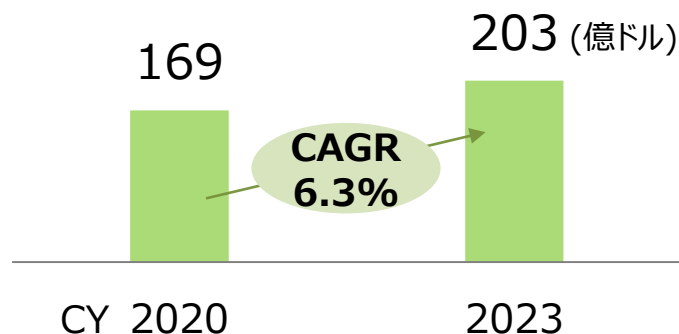
■ 成長性：21中計 連結 成長イメージ

- サンケングループ全体で市場成長率を超える売上成長を目指す
- パワー半導体市場は自動車の環境対応とDXを追い風に本格的な増加基調へ

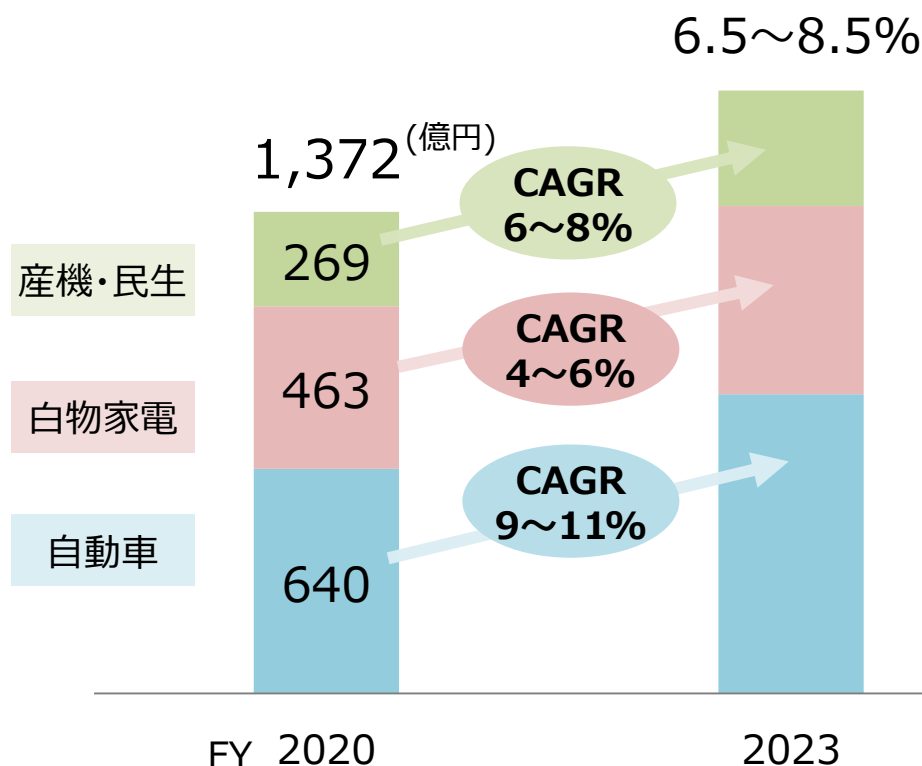
半導体市場規模 (1)



パワー半導体市場規模 (2)



中計で想定した市場別成長率

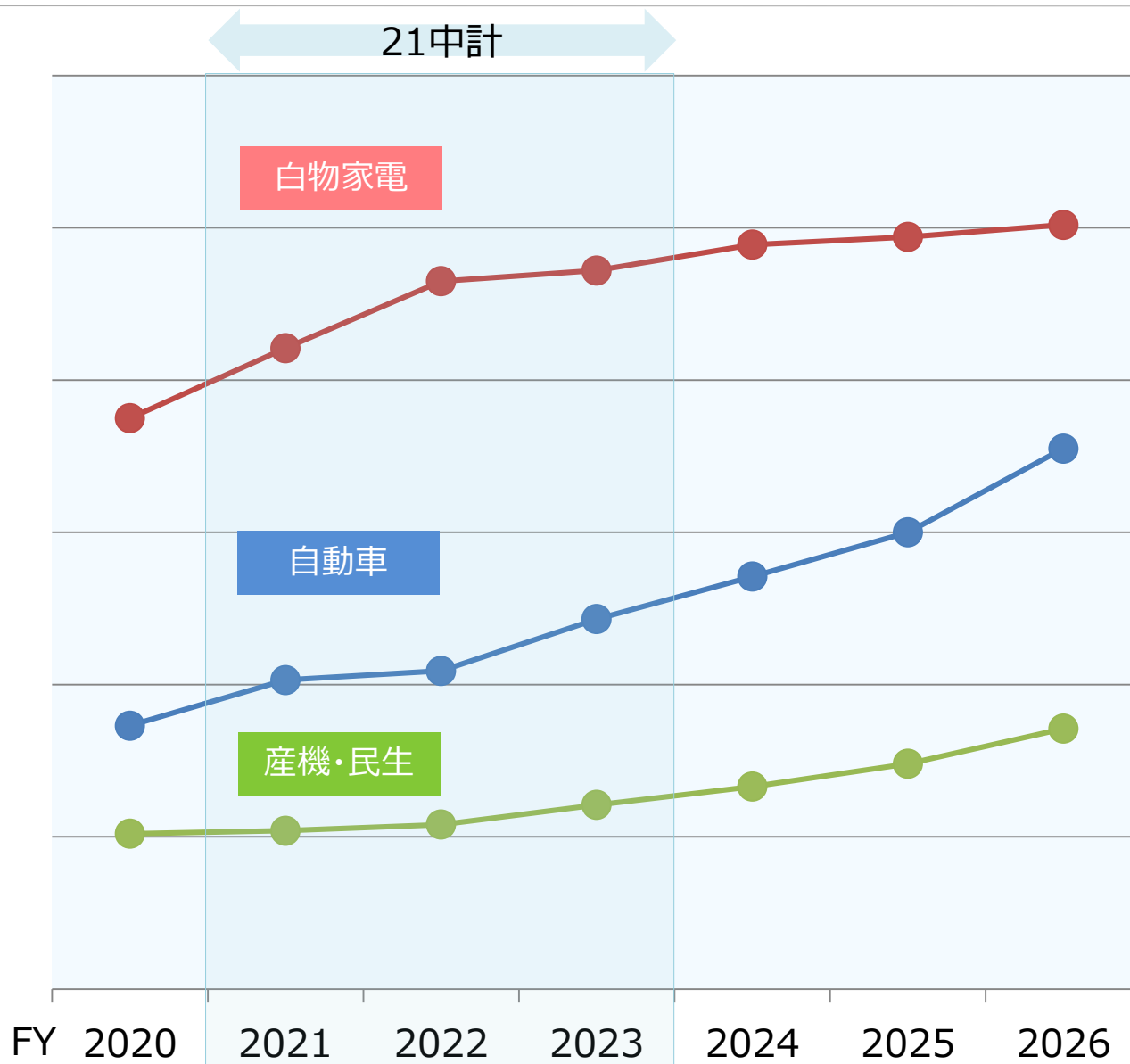


出典：(1) 2020年12月 世界半導体市場統計 (WSTS) をもとに当社作成

(2) 進展するパワー半導体の最新動向と将来展望2020 (株) 矢野経済研究所をもとに当社作成

サンケンコア 成長戦略

21中計 市場別売上 長期見通し



長期見通し

白物家電

白物家電のインバータ化による持続的な成長が見込める

自動車

電動化へのシフトでxEV向け新製品が2023年度から拡大

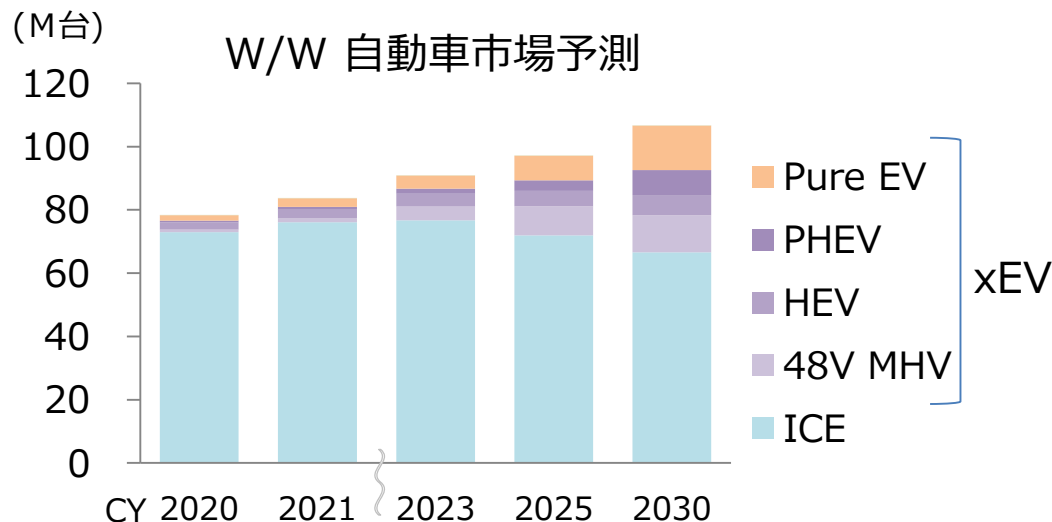
産機

ST社との共同開発などによるIPMビジネスの拡大

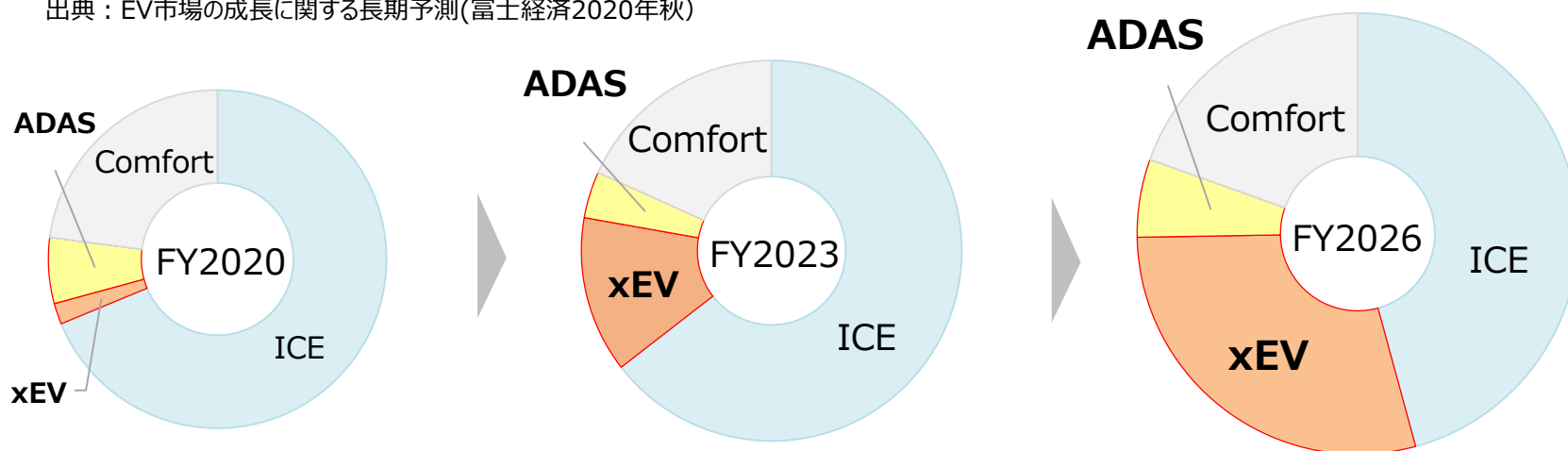
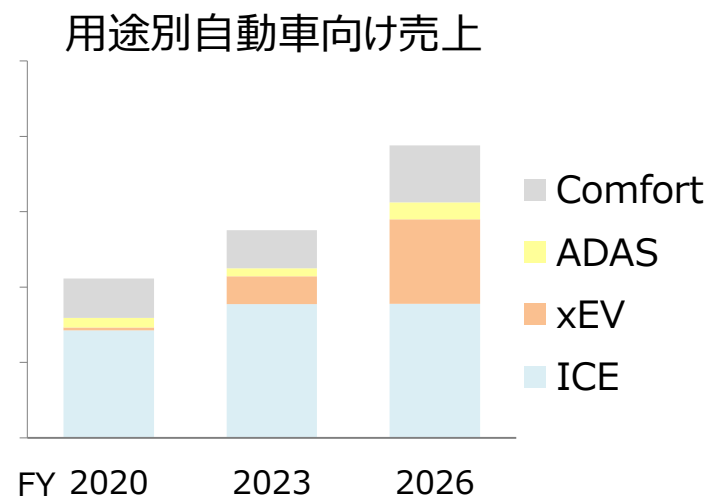
民生

高出力・高効率が活躍するパワー領域が拡大

- xEV向けモジュール、ADAS向けデジタルICを中心に売上拡大
- 内燃エンジン(ICE)向けビジネスも一定の売上を維持



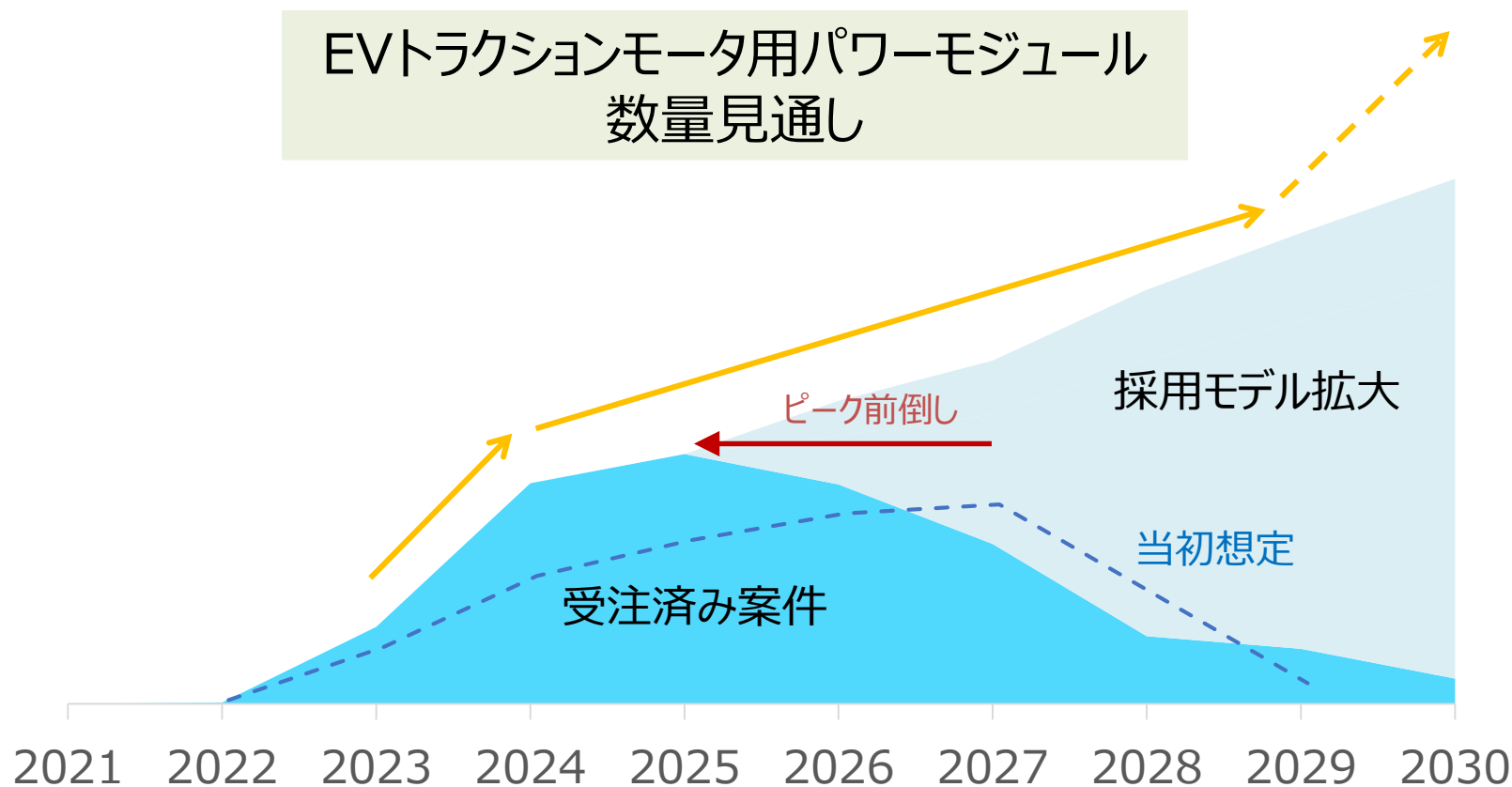
出典：EV市場の成長に関する長期予測(富士経済2020年秋)





自動車市場 トラクションモータ用パワーモジュール

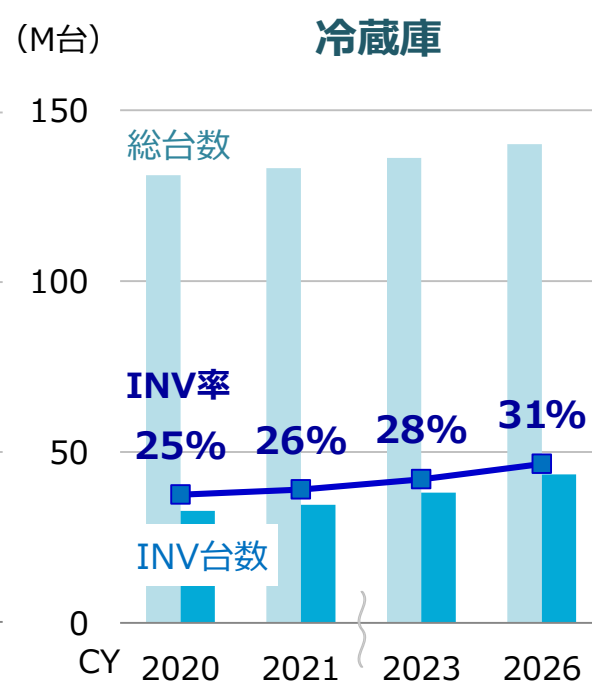
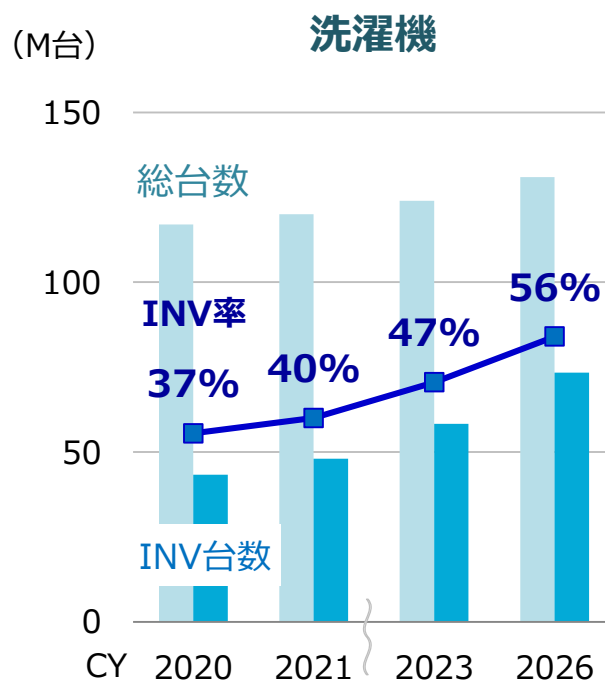
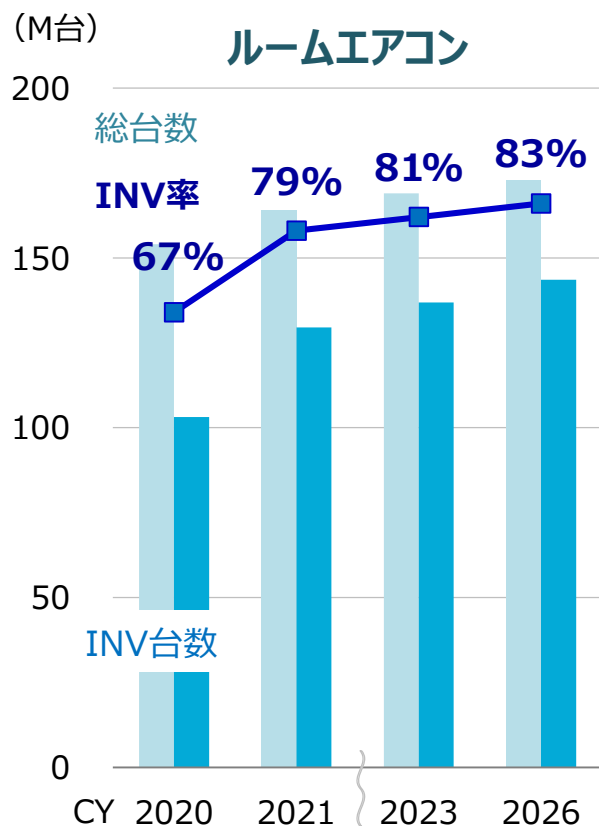
- EVトラクションモータ用パワーモジュールは、EVシフトの加速に伴い、受注済み案件のピーク売上時期が2025年に前倒しの見通し
- 採用モデルの拡大により車載モジュール成長の大きな柱となる
- 自社SiC搭載モジュールを2025年中にリリース予定



白物家電市場

- エアコンのインバータ化率は2026年まで上昇、以降も世界市場は拡大
- 環境対応要求と大型モデルの需要増に応えるため、洗濯機のインバータ化率も従来想定より早く上昇する見通し

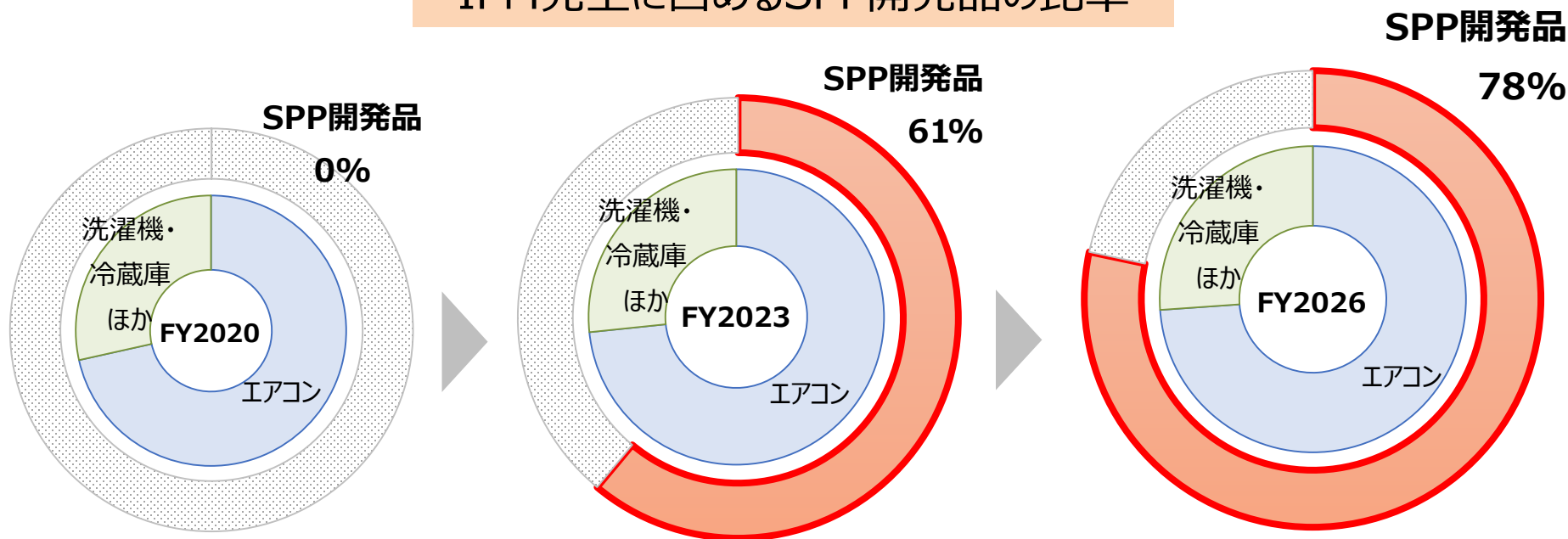
販売台数とインバータ化率のワールドワイド予測



出典：20年富士経済データを基に当社予測

- SPP開発品（プラットフォーム開発）の投入が収益性改善に寄与
 - ・APTCと本社でチップシュリンクを実現した新プロセスを共同開発
 - ・SPDCと本社で次世代IPMの新パッケージを共同開発
 - ・石川新モジュール工場の混流生産ラインで投資効率を向上

IPM売上に占めるSPP開発品の比率

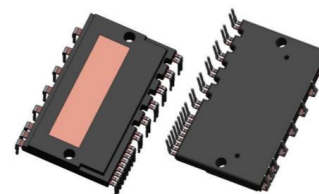


APTC : Advanced Power Device Technologies

SPDC: Seoul Package Design Center

1. ST社との戦略的パートナーシップで拡大

- 共同開発製品で販路・売上拡大
 - 業務用空調設備、ロボットサーボ用パワーモジュール



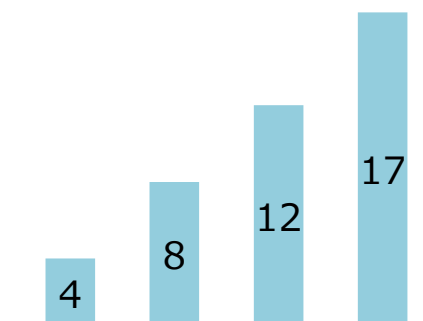
2. アレグロとの共同開発で産機新市場の開拓

- 共同マーケティングを進め、両社の固有技術を組み合わせた差別化製品を共同開発、産機向け売上を拡大

3. TV市場での復権

- 高精細、大画面用途など、よりパワーの必要な領域に特化して展開
- シェア拡大と他社展開による売上拡大、デジタルICの原価低減でTV市場での復権、トップシェアを狙う

W/W OLED TV市場予測
(M台)



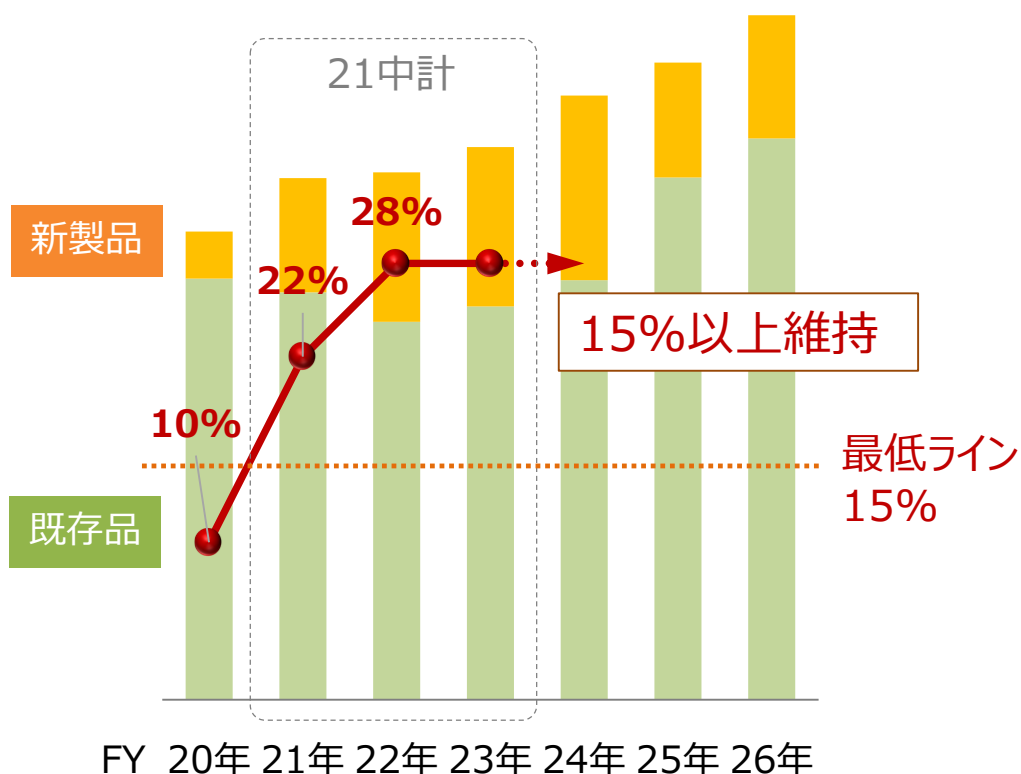
CY 2020 2021 2023 2025

出典：20年富士経済データをもとに当社作成

売上高新製品比率

- 売上高新製品比率は、目標ラインを15%以上と設定。
- 18中計の開発成果が21中計期間中に現れ、一時的に25%を超える。それ以降も15%以上を維持していく。

売上高新製品比率



開発着手条件

粗利率：原則22%以上

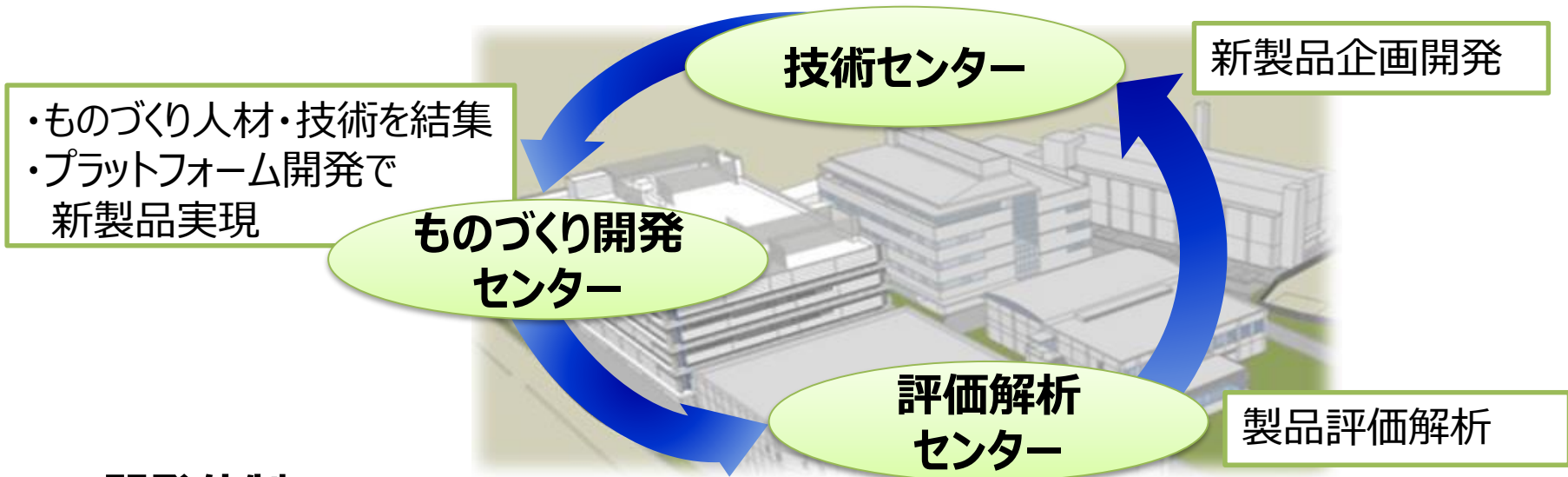
利益改善の取組み

- 設計
- ・チップシュリンク
 - ・材料変更・統一
 - ・部品点数の削減
- 生産
- ・混流生産ラインの構築
 - ・IoTを活用した画像検査による自動化推進
 - ・AIを活用した設備管理による生産性向上
 - ・徹底した搬送の自動化

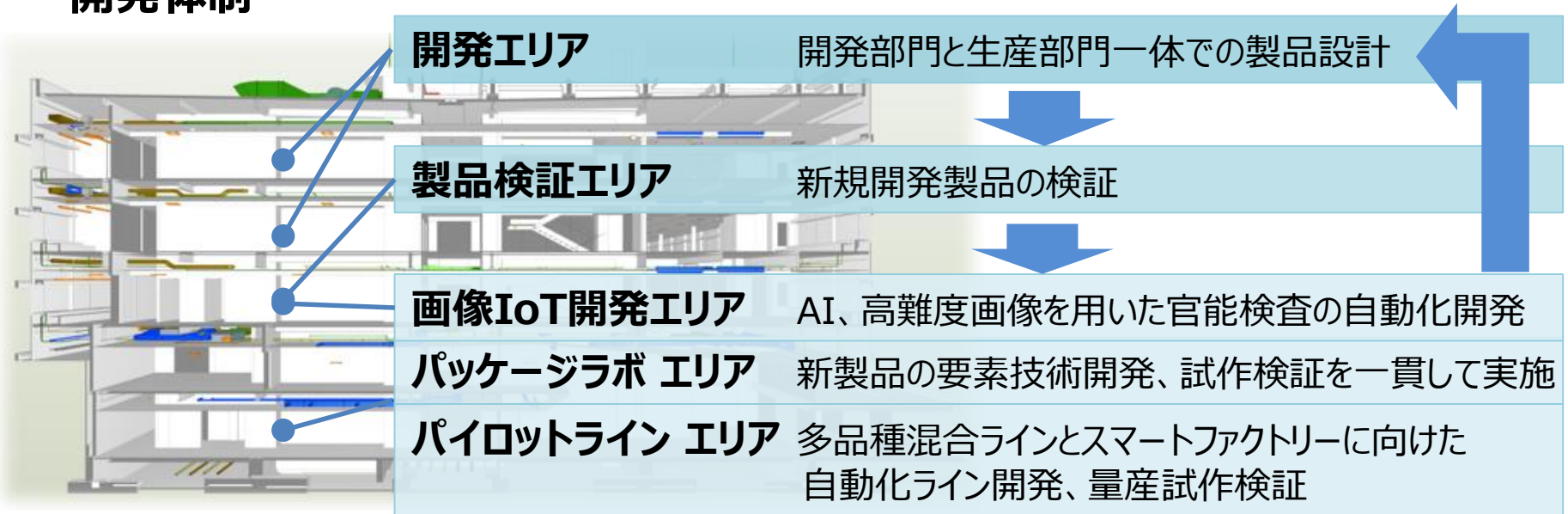
※新製品定義：リリースから車載3年・その他1.5年以内。
SPP開発品以外にカスタム開発品も含む。

開発改革の加速

3つのセンターで開発のPDCAサイクルを加速、開発サイクル1/2実現へ



開発体制



ものづくり開発センター (本社)



- ・新製品、新規ラインの要素技術企画・研究開発
- ・新製品開発

生産技術者が結集し、
SPP開発の効率化を加速

先進技術推進センター (石川サンケン構内に開設)



- ・新規ライン立上げフォロー
- ・AI、IoTなどDX技術の現場導入推進
- ・生産性改善の諸施策推進

本社組織として開設し、
ライン改革の諸施策を推進

サンケングループ工場 (石川・山形・福島・大連)



- ・安定生産の維持・管理
- ・歩留まり、原価改善

安定生産、生産性向上、
原価低減の更なる効率化

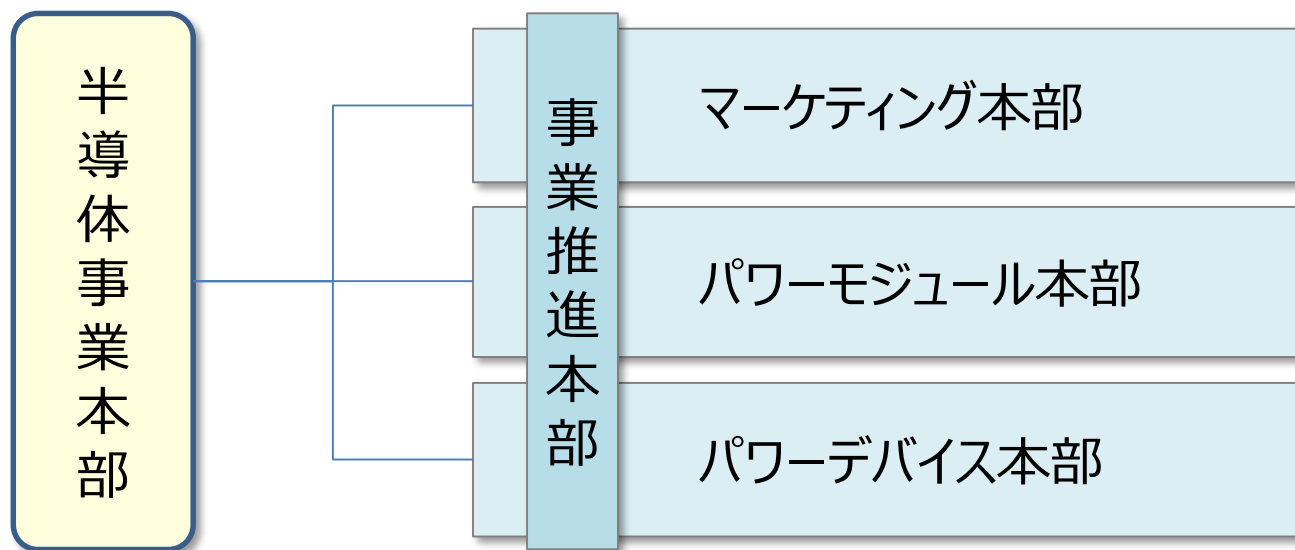
ものづくり開発センターを核とし、開発改革の仕上げが更に加速
新製品比率15%以上を維持する体制を整備

開発改革の具体的成果：プラットフォーム開発製品

- ・カーエアコン 電動コンプレッサ向けIPM
- ・EVトラクションモータ向けパワーモジュール
- ・白物向け次世代IPM

成長戦略を実現するために

ポートフォリオの再構築、成長性、収益性を実現させる組織体制



- マーケティング本部：
技術開発をよりマーケティング指向で市場要求にマッチした新製品を創出
- パワーモジュール本部・パワーデバイス本部：
サプライチェーンを重視した顧客密着の生販一体組織
- 事業推進本部：
開発・収益性管理、品質管理、資材調達の共通機能で統制する組織

ESG・SDGsへの取り組み

<p>環境</p>	<ul style="list-style-type: none"> 地球環境保全に寄与する製品・技術開発 <ul style="list-style-type: none"> -CO2削減 (xEV化・白物家電等の省電力化技術) -水利用の効率化 (節水型洗濯機向けのIPM開発) クリーンエネルギーの利用によるカーボンオフセットの推進
<p>社会</p>	<ul style="list-style-type: none"> 働き方改革 組織開発と人材育成の強化 DX推進に向けたデジタル人材の育成 ダイバーシティ推進 -女性・外国人・中途採用者の中核人材登用
<p>ガバナンス</p>	<ul style="list-style-type: none"> 業績連動報酬の対象範囲を幹部社員へ拡大、KPIは、営業利益、ROE、TSR (株主総利回り) とした 社外取締役候補に企業経営経験者を招聘

貢献する重要社会課題 (マテリアリティ)



本業の推進 (省エネ・高効率化) による
CO2排出量削減への貢献

環境負荷低減への取り組み



2021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。