

統合報告書
2026
SANYO DENKI

企業理念

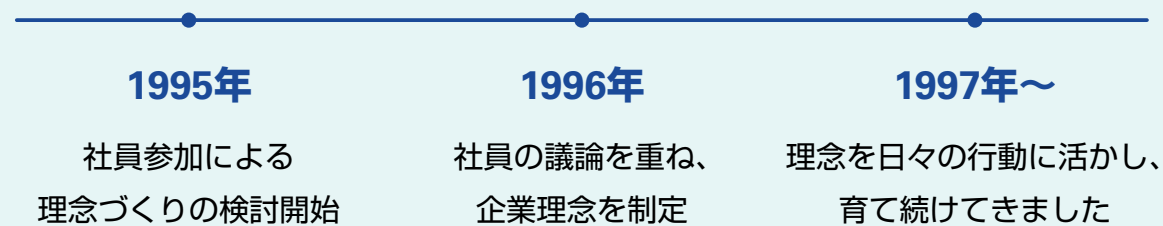
私たち山洋電気グループは、
すべての人々の幸せをめざし、
人々とともに夢を実現します。

——企業理念に込めた想い——

この企業理念は、社員一人ひとりの想いを重ねて、
1997年に制定されました。

山洋電気グループが約100年にわたり大切にしてきた、
経営の根幹であり、私たちのすべての活動の出発点です。

企業理念の制定プロセス



企業理念は、私たちの判断と行動のよりどころ

事業環境や社会の変化に直面しても、私たちはこの企業理念をよりどころに、
何を大切にし、どのように行動するのかを考え、
持続的な企業価値の向上につなげていきます。

1 「すべての人々の幸せ」とは

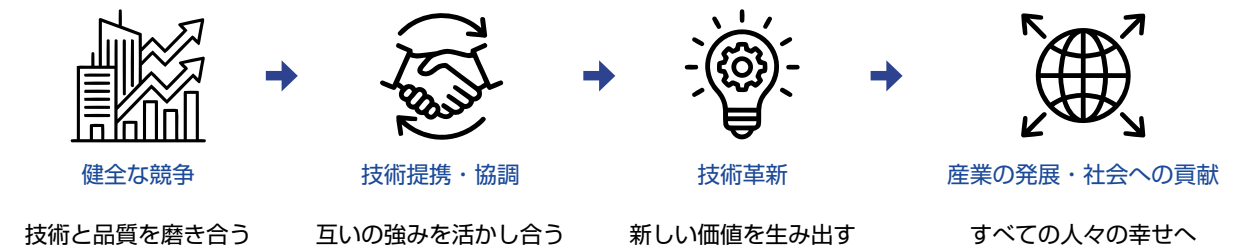
私たちがめざす「すべての人々の幸せ」とは、事業活動に関わる
すべてのステークホルダーの幸せを実現することです。
6つのステークホルダーに平等に価値を提供すること。
それが、私たちの原点であり、揺るぎない価値観です。

6つのステークホルダー



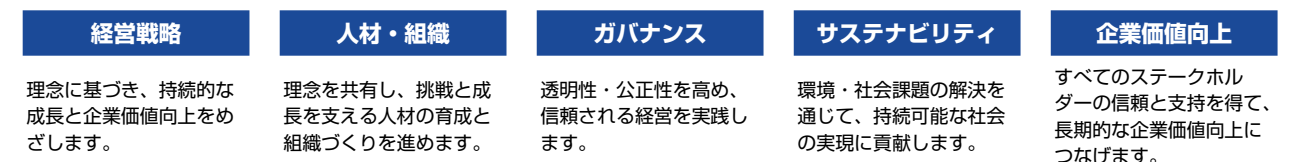
2 約100年受け継がれてきた経営思想

私たちは、企業理念に基づく経営活動を成長の原動力と捉え、
技術提携や健全な競争を通じて、ステークホルダーとともに成長を実現してきました。
この考えは、今も私たちの経営の根幹にあります。



3 経営への反映

企業理念は、経営戦略の立案や日々の意思決定、人材育成、
ガバナンスの実践など、あらゆる活動の基盤となっています。



統合報告書の発行にあたって

統合報告書2026をお届けするにあたり、改めてお伝えしたいことがございます。将来がどう変化するか、誰にも正確にはお約束できません。だからこそ私たちは、数字で将来を語るのではなく、今何をやり遂げたか、そして次に何をやるかを、具体的な事実でお伝えすることを大切にしています。

第9次中期経営計画「殻を破る」で掲げた732件の施策のうち、協業をはじめとする多くの取り組みが着実に実を結び、その手応えを土台に、2026年4月から開始した第10次中期経営計画「時間を力に」では、さらに踏み込んだ887件の施策を用意しました。

2024年に移行したカンパニー制も、それぞれの現場が自ら考え、動く力を確かに強めており、収益性は着実に高まりつつあります。

こうした変化を、社外の視点からもご覧いただきたいと考えています。社外取締役座談会では、経営やガバナンス体制について率直な意見を議論いただきました。厳しいご指摘も含めて真摯に受け止め、次の経営に活かしてまいります。

また、今回、当社グループが大切にしてきた企業理念と、日々の具体的な施策とのつながりを「企業理念を実現するための要素」として新たに整理しました。理念と、それを支える具体的な施策とのつながりを、投資家のみならず、みなさまにも分かりやすくお伝えしたいという思いからです。

この冊子が当社グループのご理解への一助となれば幸いです。

代表取締役会長
山本 茂生



編集方針

山洋電気は事業を通じた社会的課題の解決や、ESG（環境、社会、ガバナンス）の取り組みを通じて、持続可能な社会の形成に貢献しています。ステークホルダーのみなさまに対しては、これらの内容を積極的に情報開示しています。また、IFRS財団による「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省による「価値協創ガイダンス」を参照・活用し、当社グループのめざす中長期的な価値創造についてより一層の理解を深めていただくための一助となることをめざした構成としています。

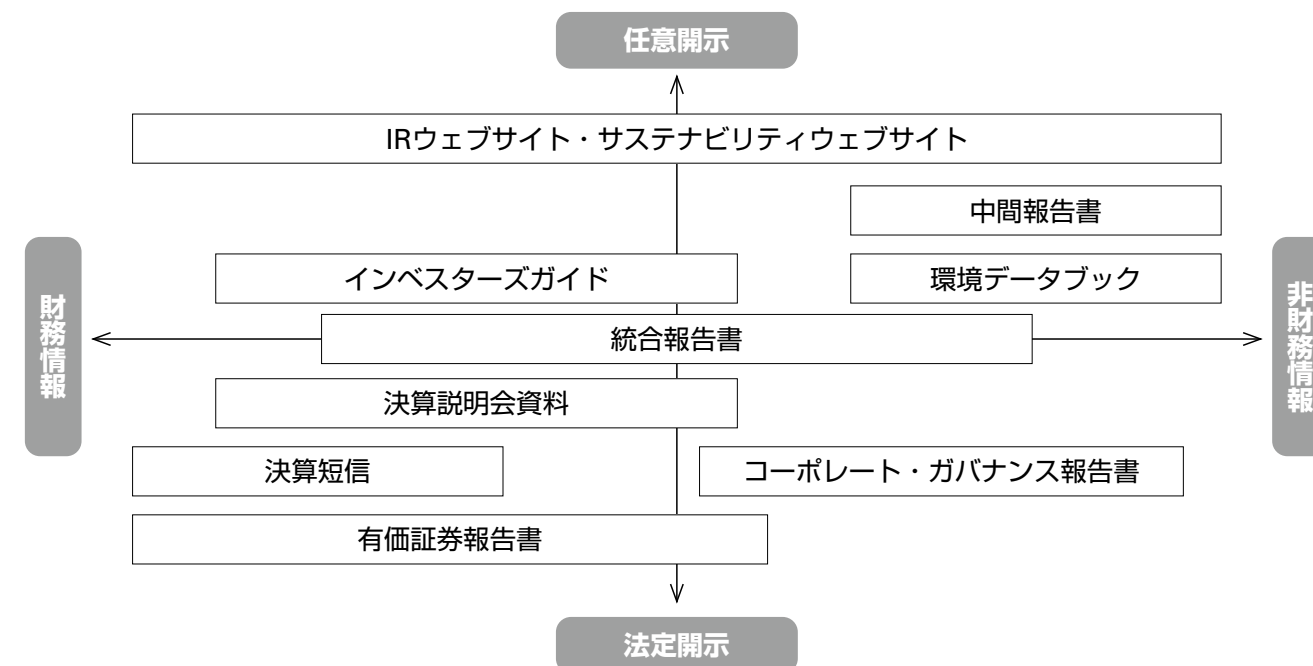
報告対象期間： 2025年4月1日から2026年3月31日
(一部、2026年4月以降の情報も含みます)

報告対象範囲： 山洋電気グループ全21社

将来の見通しに関する注意事項

この報告書に記載されている、山洋電気グループの現在の計画、戦略などのうち、歴史的事実でないものは将来の見通しであり、リスクや不確定な要因を含んでいます。実際の業績などは、さまざまな要因により、これらの見通しとは大きく異なる結果となりうることをご承知おください。なお、業績に影響を与える要因はこれらに限定されるものではありません。

情報開示体系



統合報告書2026のポイント

Point 1

企業理念を実現するための要素 (マテリアリティ)

当社グループがこれまで大切にしてきた価値観を「企業理念を実現するための要素（マテリアリティ）」として外部環境の変化を踏まえて整理しました。

Point 2

トップメッセージ

2027年に創業100周年を迎える当社グループ。創業以来大切にしてきた「技術で社会に貢献する」という理念と、競争優位性について振り返っています。2年前に導入したカンパニー制の効果と課題を率直に総括するとともに、第9次中期経営計画「殻を破る」の延長線上に、新たな第10次中期経営計画「時間を力に」を掲げた思いを語っています。

Point 3

カンパニー別戦略

2024年のカンパニー制移行とここまでの歩みを振り返る3カンパニーの社長のメッセージを掲載しました。各カンパニーが見据える成長の姿や、第10次中期経営計画に向けた戦略を語っています。

Point 4

中期経営計画

第9次中期経営計画の成果を振り返り、第10次中期経営計画における重点施策を語ります。今回新たに資本配分の考え方を示し、資本市場を意識した経営へと踏み出しています。

Point 5

社外取締役座談会

多様な専門性を持つ3名の社外取締役が、当社の強みや企業風土、ガバナンスの実効性を踏まえ、持続的な成長と企業価値向上への期待について語ります。

Contents

イントロダクション

- 05 企業理念を実現するための要素（マテリアリティ）
- 07 At a glance
- 09 トップメッセージ

価値創造ストーリー

- 13 山洋電気グループのあゆみ
- 15 山洋電気グループの価値創造プロセス

業績と事業戦略

- 17 財務・非財務ハイライト
- 19 セグメントハイライト
- 21 カンパニー別戦略
- 24 第9次中期経営計画の成果
- 25 第10次中期経営計画

新たな価値を生む基盤

- 27 製造資本
- 29 知的資本
- 31 財務資本
- 33 人的資本
- 37 自然資本
- 39 社会関係資本

コーポレート・ガバナンス

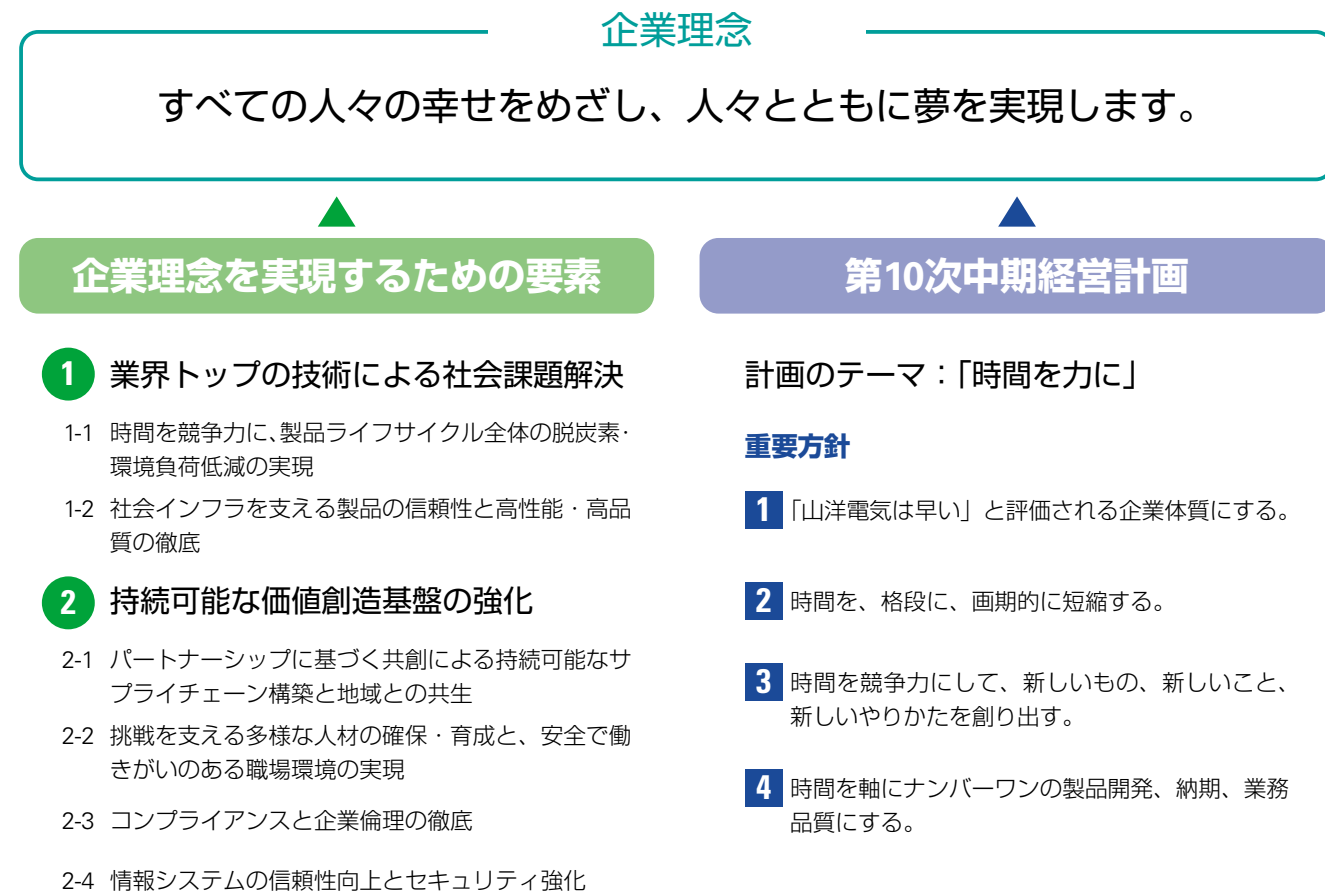
- 43 社外取締役座談会
- 47 コーポレート・ガバナンス
- 53 役員紹介

データセクション

- 55 10年間の主要財務・非財務データ
- 57 グローバルネットワーク
- 59 会社概要・株式情報
- 60 株主・投資家との対話の実施状況

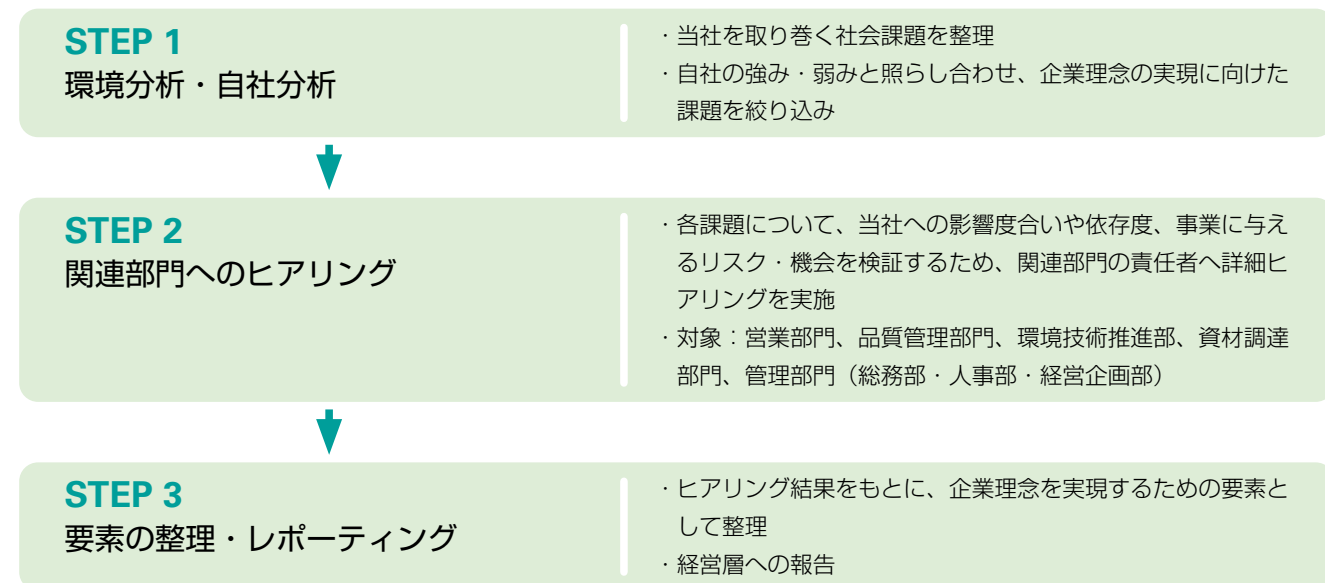
企業理念を実現するための要素（マテリアリティ）

山洋電気グループは企業理念として「すべての人々の幸せをめざし、人々とともに夢を実現します。」を掲げています。私たちは、この企業理念を実現するために必要な要素を特定し、社会課題の解決に向けた当社の活動を以下のように整理しました。



特定プロセス

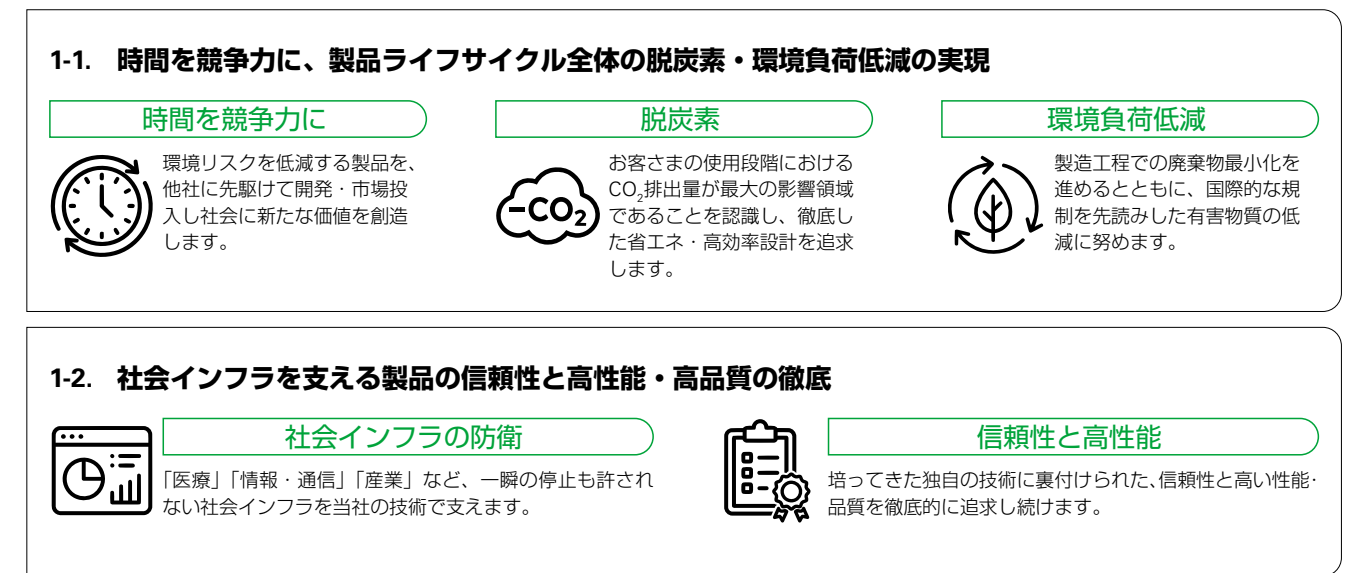
当社を取り巻く社会課題や、それに対する自社の強み・弱みを的確に捉えるため、社内の複数部門へのヒアリングを実施し、その結果を経営層へ報告するという以下の3ステップにより特定しました。



※当社では、「企業理念を実現するための要素」を「マテリアリティ」として扱っております。

以下の項目を、企業理念を実現するための要素であると特定しました。

1 業界トップの技術による社会課題解決



2 持続可能な価値創造基盤の強化



At a glance

山洋電気グループは「すべての人々の幸せをめざす」という企業理念のもと、3つの技術テーマをベースに6つの領域で新技術・新製品の開発に取り組んでいます。

3つの技術



地球環境を守るための技術



新しいエネルギーの活用と
省エネルギーのための技術



人の健康と安全を守るための技術

6つの領域



医療の領域

医療や介護など、
人間の健康に寄与する機器を製造する領域



産業の領域

工作機械やロボットをはじめとする、
産業機器を製造する領域



ホームオートメーションの領域

生活環境を改善する機器を製造する領域



情報や通信の領域

情報産業や通信サービスなど、コンピュータや
通信機器およびそれらの周辺機器を製造する領域



環境保護の領域

地球環境の保護を推進する
機器を製造する領域



エネルギー活用の領域

電力の生産および変換、省エネルギーや
新しいエネルギーを活用するための機器を製造する領域

社会の中の山洋電気

社会課題へのアプローチ

当社グループは、社会課題の解決に真摯に向き合い、これまでにない製品の開発や、サービスを提供していくことで、新たな価値の創出に取り組みます。

社会課題



食糧不足



労働力減少



データ量増大



地球温暖化



防災BCP

生産工場



協働ロボット

人手不足解消や生産性向上などに貢献する協働ロボットには、モータやアンプが使われています。



ファン



UPS



アンプ/モータ



コントローラ

半導体製造工場



半導体製造装置

精密な動きが求められる半導体製造では、モータやアンプ、コントローラが活躍しています。



ファン



UPS



アンプ/モータ



コントローラ

農業・水産業



植物工場

植物の生育に必要な気流を生み出す用途でファンが使用されています。



ファン



UPS



アンプ/モータ

自動運転車



自動運転車に搭載されている制御機器の冷却にはファンが使用されています。



ファン

航空宇宙



信頼性が求められる現場や厳しい環境にも使用可能なのが、当社の真空モータや耐環境ファンです。



ファン



アンプ/モータ

監視カメラ



道路・河川・港湾・上下水道などの社会インフラを維持するための監視カメラには、さまざまな当社製品が搭載されています。



ファン



UPS



アンプ/モータ

データセンター



生成AIに欠かせないGPUサーバは、データ量の増大にともない、電力消費、発熱が大きくなります。低消費電力ファン、高静圧・高風量のファンが活躍する分野です。



ファン



UPS

再生可能エネルギー



あらゆる再生可能エネルギーによる発電の電力変換に使用できるのが当社のパワーコンディショナです。

太陽光発電

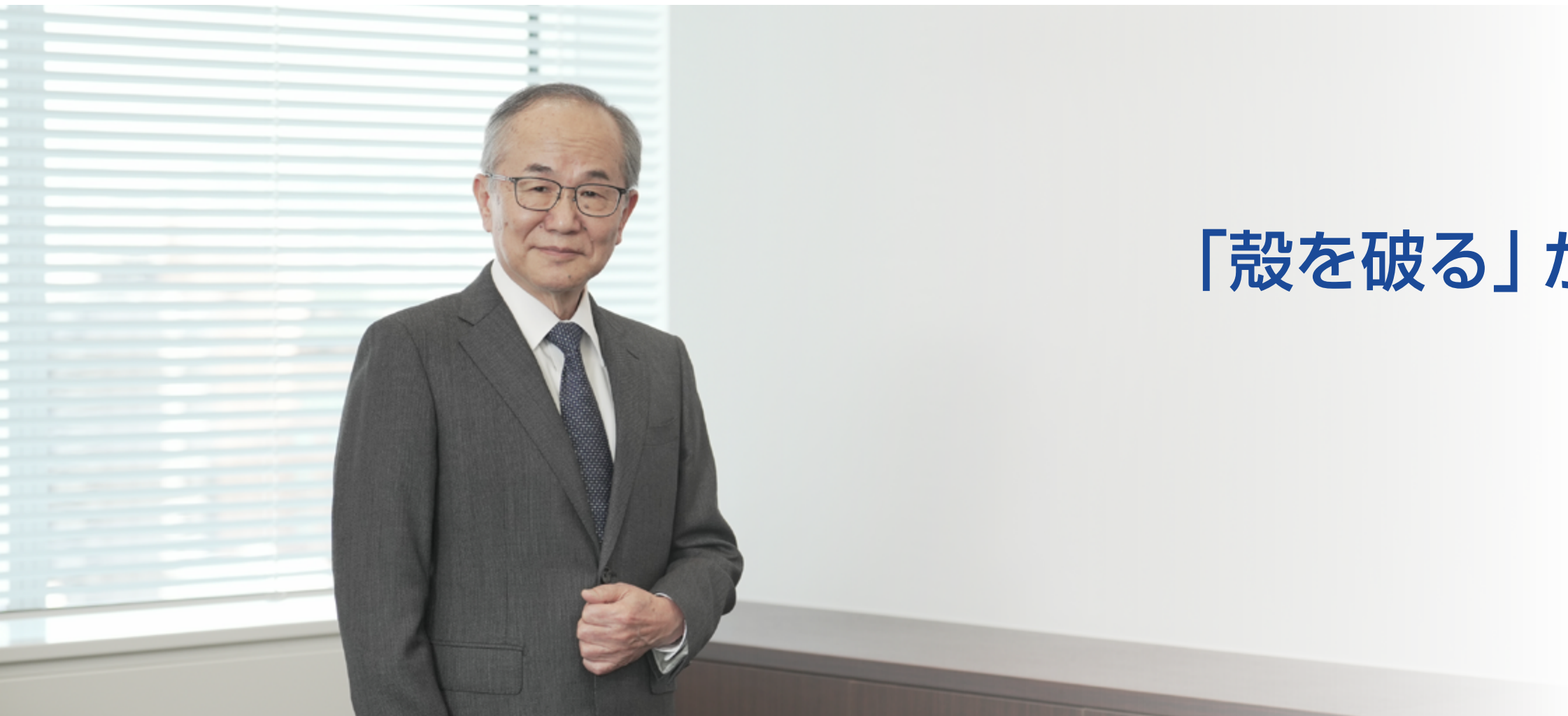
風力発電

バイオマス発電

水力発電



パワーコンディショナ



「殻を破る」から「時間を力に」

代表取締役社長 児玉 展全

技術と信頼で築きあげた100年 業界トップの製品開発と最適解を共創する姿勢

私たち山洋電気グループは1927年の創業以来、一貫して技術に挑戦し、製品とサービスを通じて社会に貢献してまいりました。来年いよいよ創業100周年を迎えますが、私が当社の歴史において特に実感しているのは、創業から現在までの「技術の追求」と、お客さま、サプライヤ、そして社員との間に培ってきた長年にわたる「揺るぎない信頼関係」こそが、私たちの価値創造の源泉であるということです。

当社はかつて、販売拡大のために価格競争を指向した時期もありました。しかし、その経験を通じて、価格競争だけでは持続的な成長は実現できないことを学び、その後は高性能・高品質・高信頼性経営へと舵を切りました。

現在の当社の強みは、業界トップ性能の製品開発と、設計の初期段階からお客さまと共に考え、お客さまの困りごとを解決する「カスタマイズ力」にあります。私たちにとって、お客さまの装置の競争力向上にとっても望ましい「最適解」

を共に創りあげることが重視しており、課題やトラブルにも真摯に向き合います。こうした姿勢により、絶対に止めてはならない電源装置やAIサーバ、半導体製造装置など、高性能・高信頼が必要な最先端の分野において、お客さまから継続的に当社を選んでいただける関係を築くことができました。

カンパニー制で強まる収益力と、 グループ成長の新たな可能性

私は、資本効率を高めるための基本は利益創出力の向上にあると考えており、経営指標のなかでも、営業利益率に注目しています。売上は外部環境に左右されやすい側面がありますが、営業利益率はお客さまが当社の技術や品質、カスタマイズ力に価値を認めてくださった結果です。私は、営業利益率は本業の力を最もよく表す指標だと考えています。

2025年度は材料費高騰などの厳しい環境下でしたが、そのなかでも利益の確保ができたのは、2024年度から導入したカンパニー制の最大の成果です。各組織の業績を可視化し、独立性と責任を明確にしたことで、現場に「自分たちでしっ

かり利益を確保しなければならない」という当事者意識が生まれたことは、大きな収穫であったと感じています。しかし、私は現在の結果に満足しているわけではありません。事業ごとの収益力にはまだ差がありますし、それぞれの強みを十分に発揮し切れているとは言えませんが、それだけ成長の余地が残されていると考えています。

一方、カンパニー制によって各事業の収益性が見えるようになったことで、当社のポートフォリオが抱える課題もより明確になりました。

3カンパニーと主な製品ブランド



San Aceブランドを展開するサンエースカンパニーは、AIサーバやデータセンター関連市場の拡大という追い風を受け、成長が著しい事業です。これまで最先端市場向けにハイエンドな製品づくりに取り組み、技術力を磨いてきました。その積み重ねが今まさに花開いていると感じています。私は、最先端技術へ追従する力をさらに高めるとともに、ラインアップの拡充や新市場の開拓により、今後も成長をつづけてほしいと考えています。

また、SANUPSブランドおよびSANMOTIONブランドのアンプ・ドライバを展開するエレクトロニクスカンパニーは、当社の創業期からつづく製品群を有し、長い時間のなかで堅実に収益力を高めながら着実に成長してきました。今後は、これまで培ってきた電源技術や蓄電技術をさらに発展させ、新たな価値創出につなげていくことを期待しています。

SANMOTIONブランドのモータを展開するモーションカンパニーは、高度なカスタマイズや制御技術を強みとしており、半導体製造装置や工作機械など幅広い産業分野を支えています。今後はその技術力をさらに磨き上げながら、新たな市場や用途の開拓を進め、国内市場に加えて海外市場でも一

層事業領域を広げてほしいと考えています。また、収益力の向上と事業基盤の強化にも継続して取り組み、次の成長につなげていくことを期待しています。

カンパニー制の目的は、事業を分けることではありません。それぞれの強みを伸ばしながら、ときには互いの技術やノウハウを組み合わせ、新たな価値を生み出していくことにあります。私は、各カンパニーの自律的な成長とカンパニー間の連携が、山洋電気グループの成長につながると考えています。

第9次中期経営計画の成果と、 第10次中期経営計画 「時間を力に」に込めた覚悟

新たな中期経営計画をご説明する前に、その前提となる第9次中期経営計画（2021～2025年度）を総括いたします。「殻を破る」をテーマとした前中計では、「どういう企業になりたいか」というめざす姿を共有し、社員一人ひとりが自ら考え、新しい挑戦に取り組むことを後押ししました。結果として、自前主義からの脱却を図る協業をはじめとする数多くの施策が現場から自発的に生まれ、その積み重ねが過去最高益につながりました。

しかし、AI関連や半導体製造装置など私たちが身を置く市場の技術進化は凄まじく、少しでも立ち止まれば一瞬で機会を逸してしまうという強い危機感を持っています。私は、第10次中期経営計画のテーマである「時間を力に」は、前中計の「殻を破る」を土台とした考え方だと捉えています。「殻を破る」で生まれた新しい取り組みや変化を、今度はよりスピード感をもって実行し、具体的な成果につなげていくことをめざしています。

そこで、2026年度からスタートした第10次中期経営計画では、「時間を力に」をメインテーマに掲げました。私たちはこれまで、高性能・高品質な製品によって評価をいただきました。一方で、市場や技術の変化が加速するなかで、お客さまが求めるスピードもますます速くなっています。ここでいう時間とは、納期を短縮することだけではありません。製品開発や試作品の提供、お客さまからのお問い合わせへの回答、社内の情報共有や意思決定、さらには調達・生産・サービスまで、製品を取り巻くあらゆる活動のスピードを高めていくことを意味しています。

「時間を力に」とは、開発や生産だけにとどまるテーマではありません。環境規制などの動向をキャッチアップする「先を読む力」を磨くこと、そして前中計で得た協業ノウハウや長年蓄積してきた知見を活かすことも含め、あらゆる時間軸を競争力へ変えていくという強い決意を示しています。

また、地政学的なリスクにともなう資材調達の懸念に対しても、特定メーカに依存しない複数の部品を使える設計への変更や、長年培った取引先との信頼維持などを通じて、リスクの低減に努めています。

持続可能なものづくりを支える 人材と技術への投資

私たちはこれからも、研究開発や生産能力の強化、グローバル展開に向けた投資を進めてまいります。2027年に稼働予定のベトナム新工場も、その取り組みのひとつです。

また、当社の競争力を支える技術を将来にわたって維持・発展させていくためには、人材への投資も欠かせません。私が重要だと考えているのは、技術者の確保と技術継承です。

当社の競争力の源泉は技術にあります。そして技術を生み出すのは人です。

当社の強みである高度なカスタマイズ力や技術力は、長年にわたり培われてきた知見によって支えられています。これらの技術や経験を次世代へ確実に引き継いでいくことは、持続的な成長に向けた重要なテーマです。

そのため当社では、65歳定年制の導入をはじめ、経験豊富な社員が引きつづき活躍できる環境づくりを進めています。シニア層が持つ知見を活かしながら、若手・中堅社員への技術継承を着実に進めることで、持続可能なものづくり体制の構築につなげていきたいと考えています。

ステークホルダーとの対話が導く 企業価値向上と、次の100年への挑戦

私たちはこれからもステークホルダーのみなさまとの対話を大切にし、相互理解を深めていきたいと考えています。

投資家のみなさまからは、「当社の競争優位性や実績をもっと発信すべきではないか」といったご意見をいただくこともありました。私自身、これまでは良い製品や技術を真摯に提供しつづけることが何より大切だと考えてきました。しかし、当社の考え方や強みを正しくお伝えすることも、企業として重要な責任のひとつだと感じています。引きつづきIR活動の充実にも取り組み、より多くの方々に山洋電気グループへの理解を深めていただきたいと考えています。

また近年は、投資家のみなさまとの対話を通じて、資本効率や株主還元の重要性についての認識を深めてきました。私は、本業でしっかり利益を生み出すことが企業価値向上の基本であると考えています。一方で、持続的な成長を実現するためには、成長投資と株主還元の両立も重要です。第10次中期経営計画ではROE10%以上を目標に掲げています。事業の競争力を高めながら、企業価値向上にも継続して取り組んでいきます。

私は、山洋電気グループにはまだまだ伸びしろがあると思っています。お客さまに提供できる価値はもっと高められるはずですし、その価値をお届けするスピードもさらに向上できるはずです。そのためにも現状に満足することなく挑戦をつづけ、技術と信頼を礎にしながら、お客さまへの貢献をこれまで以上に高めていきたいと考えています。

「良い製品」を作ることはメーカとしての大前提です。そのうえで今後は、製品そのものの良さだけでなく、時間の競争力を高めることで業務品質の向上につなげ、お客さまからさらに高い評価をいただけるよう努めてまいります。

当社はこれまで、「技術」と「信頼」で社会に貢献する企業として歩んでまいりました。これからも高性能・高信頼が求められる分野において、お客さまから選ばれつづける存在でありたいと考えています。そして、技術・信頼・時間の競争力を磨きあげ、業界のトップブランドとして選ばれつづける企業をめざしてまいります。



変化を価値に変えてきた、山洋電気グループのあゆみ

～社会のパラダイムシフトを先導し続けた、価値創造の100年～

第1期 創業～ 1960年代末

「よいものは売れるはず」と考え、お客さまの求めに応じて技術力を活かした特注品を開発し、通信インフラの土台を支えるコア技術確立しました。

1927年：山本秀雄、山洋商会を創立
1936年：株式会社に組織変更（株式会社山洋商会）
1942年：山洋電気株式会社に社名を変更
1944年：長野県上田市に工場を開設（上田北工場、旧緑が丘工場）

第2期 1970年代～ 1990年代

急拡大する市場の要求に応えるため量産体制を追求し、生産拠点を拡充しました。世界的なPC価格破壊の波による価格競争の限界を経験し、高付加価値ビジネスへと大きく舵を切りました。

1979年～生産拠点を拡充
（塩田工場、築地工場、青木工場、富士山工場）
1988年：SANYO DENKI EUROPE S.A.（フランス）を設立
1995年：SANYO DENKI AMERICA, INC.（アメリカ）を設立

山洋電気の歴史は、激変する外部環境を捉え、自らのビジネスモデルを先見的に進化させてきた変革の軌跡です。私たちは創業以来、市場の要請や技術のパラダイムシフトに対し、経営の「マインドセット」を柔軟に更新し続けてきました。いかなる不確実性や環境変動をも持続的成長の機会へと転換するこの適応力こそが、当社の強固な成長基盤であり、企業価値を向上させ続ける原動力となっています。

第3期 1990年代～ 2000年代末

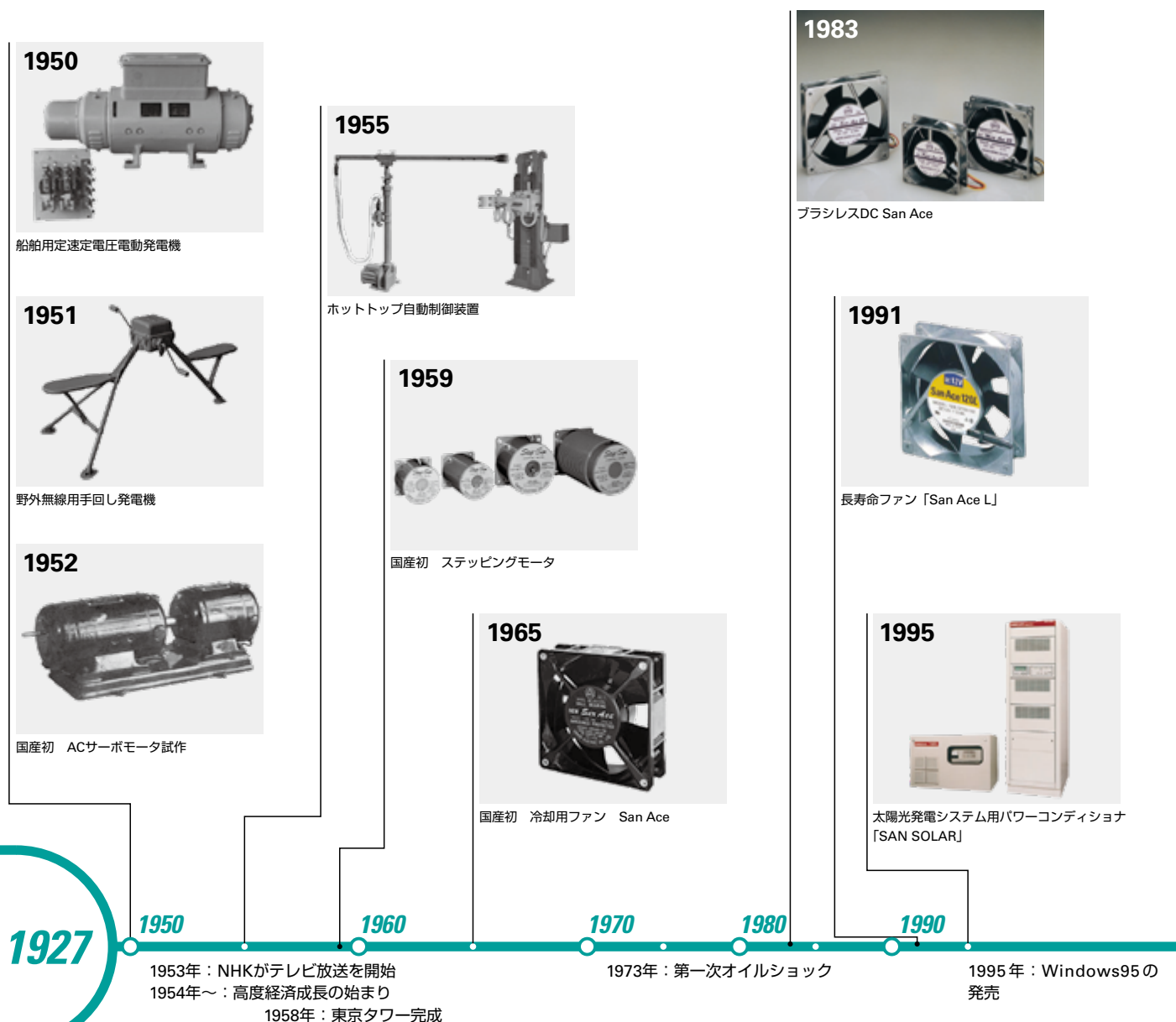
「世界No.1の性能・品質でお客さまの製品競争力を高める」との考えのもと、単なる低価格競争から脱却しました。さらに、装置の長寿命化や省エネ、クリーンエネルギーの普及に貢献するデバイスを開発し、独自のブランド価値を築き上げました。

1997年：長野県上田市にテクノロジーセンターを開設
1999年：山洋電気テクノサービス株式会社を設立
2000年～欧州、アジア各地域へ生産・販売拠点を拡充
（中国、シンガポール、ドイツ、韓国、台湾など）
2009年：長野県上田市に神川工場を開設
山洋工業株式会社を完全子会社化

第4期 2010年代～現在

「環境の変化を前提と捉え、あらゆる変動を成長の機会に変える」との考えのもと、生産の自動化やシステム化を推進しました。世界中のグループ会社で価値観を共有し、持続可能な社会インフラを支えるトップブランドへと成長を遂げました。

2013年：東京証券取引所市場第一部に指定
2021年：山洋電気ITソリューション株式会社を設立

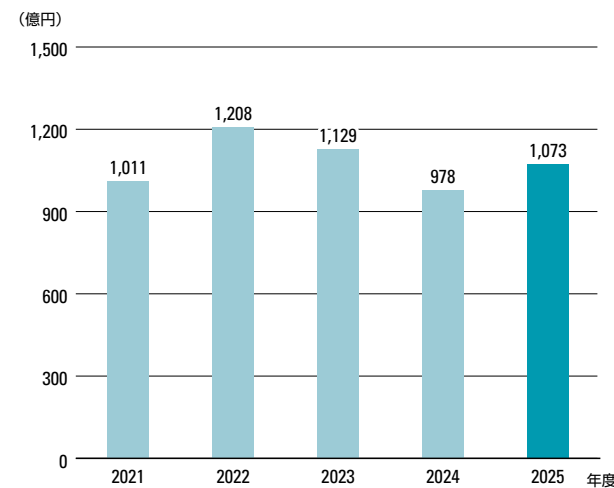


山洋電気グループの価値創造プロセス

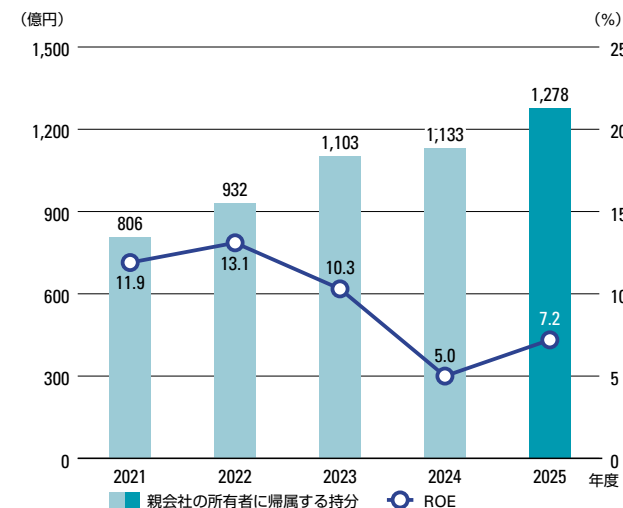


財務・非財務ハイライト

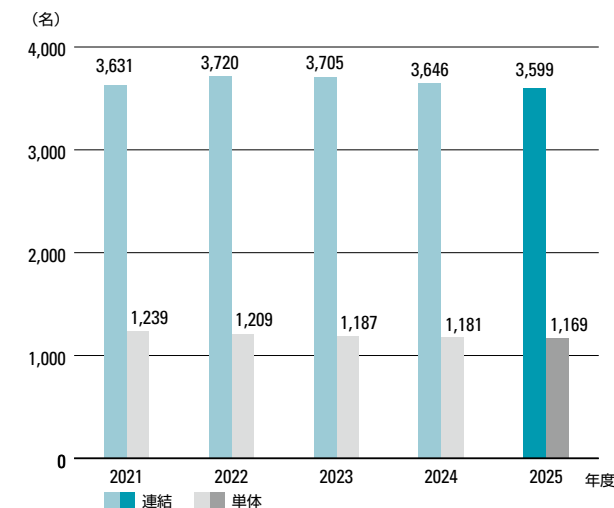
売上収益



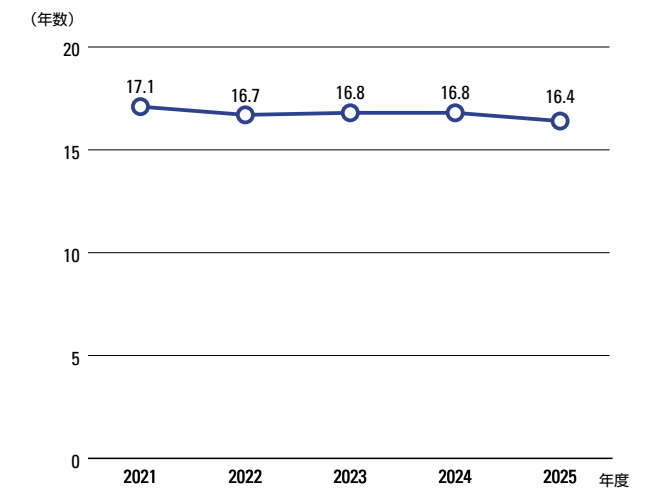
親会社の所有者に帰属する持分／ROE



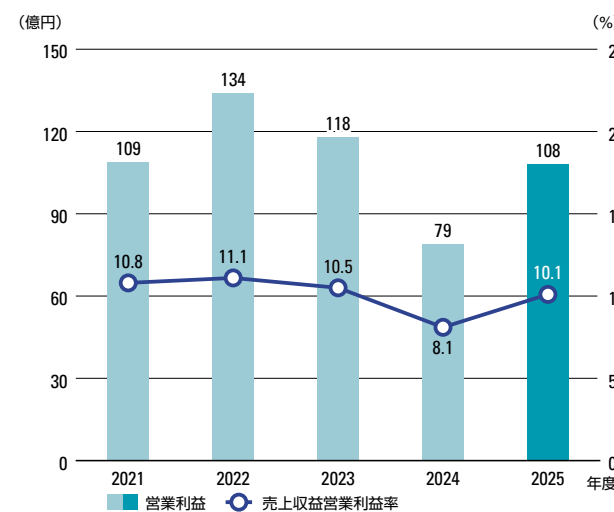
社員数



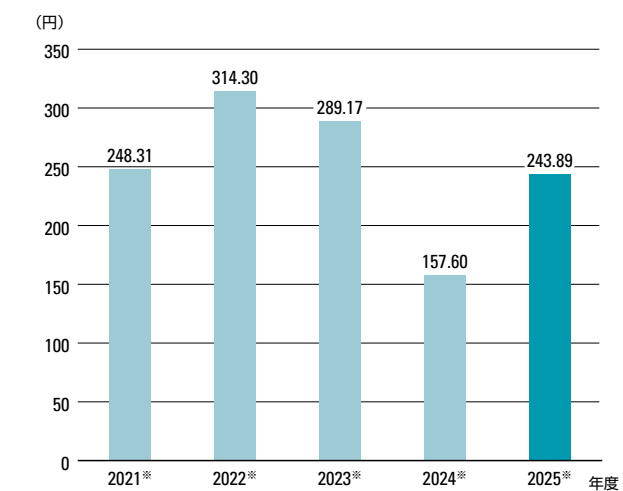
平均勤続年数



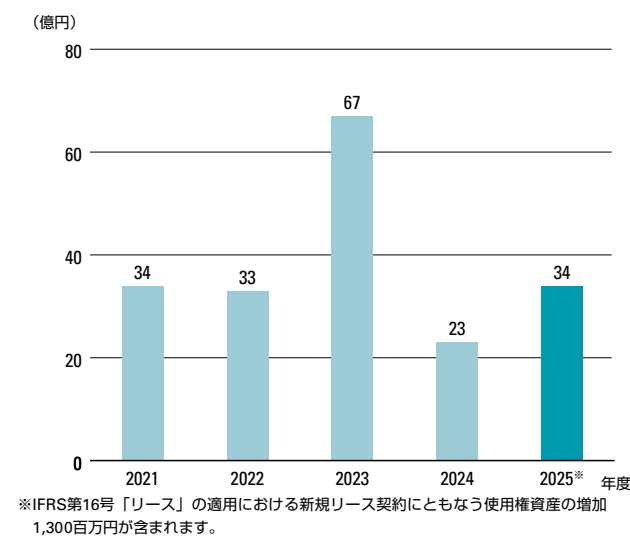
営業利益／売上収益営業利益率



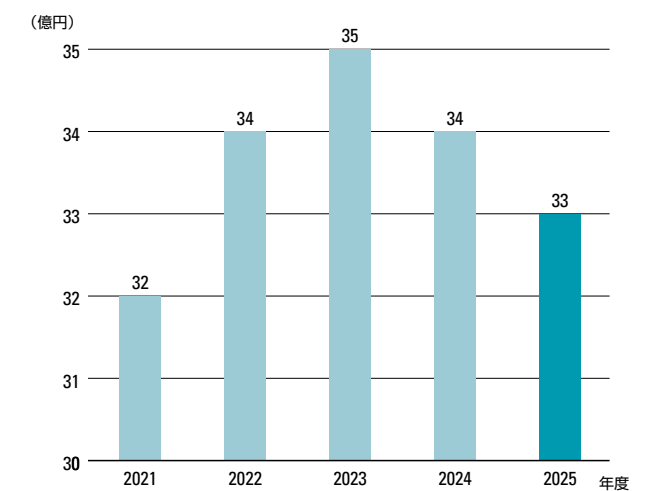
基本的1株当たり当期利益



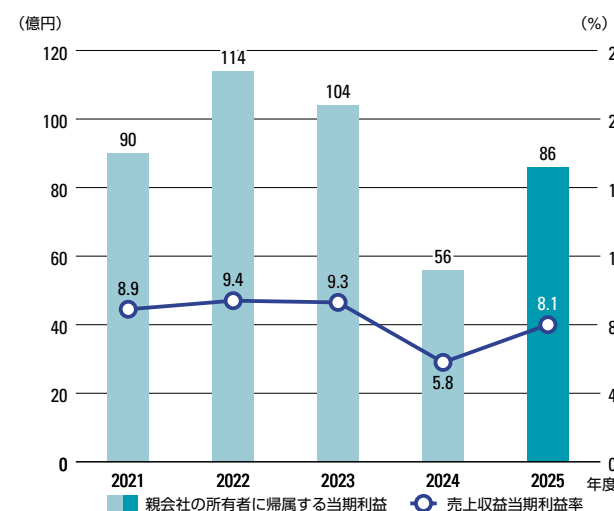
設備投資



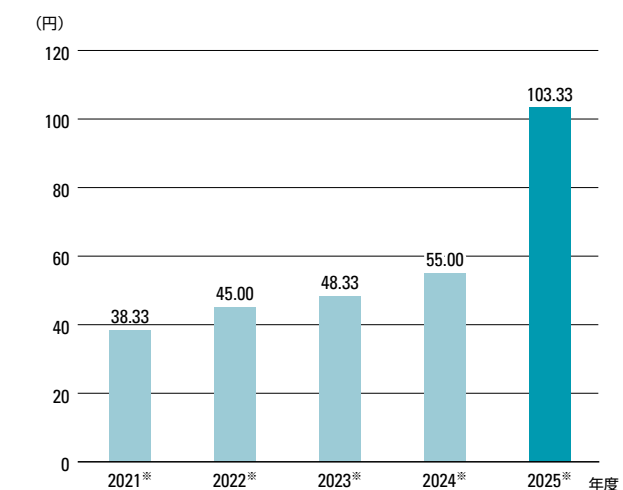
研究開発費



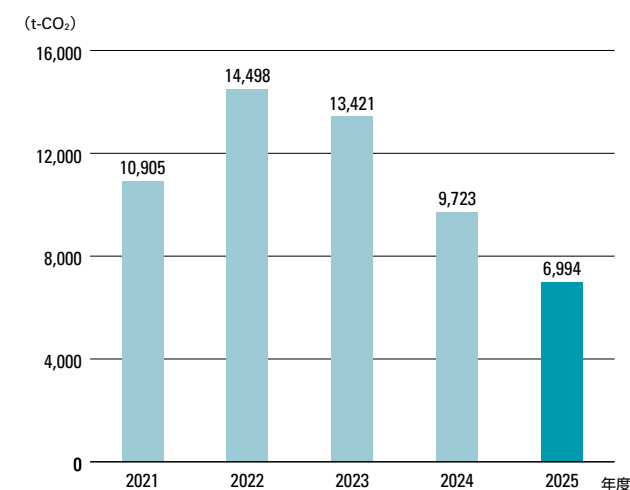
親会社の所有者に帰属する当期利益／売上収益当期利益率



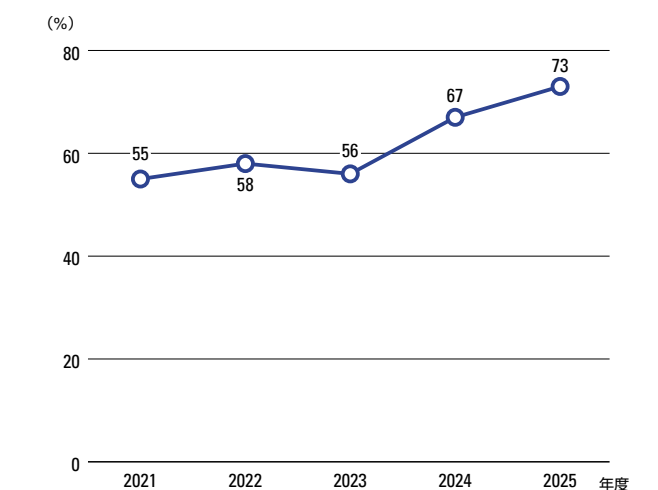
1株当たり配当金



CO₂排出量 (Scope1+2)



環境適合設計製品売上比率



※2025年10月1日付で、普通株式1株を3株に分割しています。これに伴い、2021年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定して算定しています。
2025年度の配当金は、株式分割後の基準で換算した中間配当額33.33円と期末配当額70円の合計です。

カンパニー別戦略

サンエースカンパニー

お客さまの期待に応える「共創力」と、
変化を先読みする「時間力」で、
持続可能な社会を支える

サンエースカンパニー
カンパニー社長
渡辺 道徳



高い技術と粘り強く応じる現場の力で、 お客さまの期待を超える価値を創出

私たちサンエースカンパニーは、「お客さまに常に満足していただける業界トップの性能・品質・信頼性を提供する」ことを使命としています。最大の強みは、他社であれば難色を示すような厳しい仕様や納期のご要望に対しても決して諦めることなく、設計・生産・品質管理・資材の各部門が一体となって「どうすれば実現できるか」を考え抜き、期待を超える価値の提供に挑み続ける姿勢です。業界トップの性能を達成しない限り製品化しないというこだわりの背景には、高い技術力と品質への徹底したこだわりとそれを支える現場力があります。

単に仕様どおりの製品を納入するのではなく、お客さまの課題に寄り添い、最適解を共に創り上げるカスタマイズ力と提案力こそが、長年にわたる信頼関係の源泉です。現在、当カンパニーの生産比率は国内（富士山工場）が約10%、海外（フィリピン工場）が約90%です。こうしたグローバルな製造基盤のもとで生み出される冷却ファンは、データ通信量の増大を背景に需要が拡大するAIサーバの冷却用途に加え、通信インフラやFA機器など、社会を支える機器・設備の安定稼働に貢献しています。

迅速な意思決定で成長市場を捉え、 増収増益につなげる

カンパニー制導入から2年が経過し、事業ごとの責任と権限が明確になったことで、市場変化やお客さまの要望に対して、より迅速に判断・実行できる体制が整いました。これにより、部材費の高騰や地政学的リスクによる調達難といった逆風下においても、AIサーバや通信市場など成長分野に向けたタイムリーな製品投入を進めるとともに、大型ファンの開発による市場拡大、換気・空調機器の需要増を見据えた新製品開発、GPUサーバの高性能化を支える技術開発に取り組んでいます。これらの活動を通じて、冷却ファンユニット製品の受注拡大など、成長市場での成果が現れ始めています。

一方、コスト面では、電子部品の見直しや構造・工法の改善、生産工程の自動化を通じて、生産効率の向上と原価低減を推進しています。今後も、迅速な意思決定を起点とした機動的な事業運営とコスト競争力の強化により、売上収益と営業利益のさらなる向上につなげていきます。

3年先を見据えた先行開発で、 新たな成長機会を創出

AIサーバや通信機市場では技術進化が速く、製品の量産化にも一定のリードタイムを要するため、足もとの需要に応じていくだけでは、必要なタイミングで製品を供給しきれない可能性があります。こうした市場環境を踏まえ、当カンパニーでは第10次中期経営計画の達成に向け、「時間」を競争力へと高めるための戦略プロジェクトを始動しました。製品マーケティング、R&D推進、オープンイノベーションの3チームが連携し、3年先の市場要求を見据えた高性能な製品をいち早く開発・供給する体制を強化することで、新たな成長機会の創出につなげていきます。

同プロジェクトで重点戦略として掲げているのは、AIサーバ市場や通信機市場における新規顧客の拡大です。AIサーバ向けには、液冷方式のリアドア空調機向けに低消費電力の大型ファン（φ200×70mm厚）を開発量産化しましたが、今後も市場要求を見極めながら、さらなる高性能化、低消費電力化、低騒音化に取り組んでいきます。

また、液冷方式の普及を見据え、当社は液冷用ポンプ「San Ace Pump」を市場投入いたしました。高い信頼性と省エネルギー性を備え、液冷システム全体の安定稼働を支える製品として、今後拡大が見込まれるAIサーバ市場での採用拡大をめざします。

さらに、今後の需要増に確実に応えるため、新たにベトナム工場を2027年に稼働する予定です。生産拠点の拡充により、世界中のお客さまへ高品質な製品を迅速かつ安定的にお届けできる体制を強化していきます。

これからもサンエースカンパニーは、さまざまな市場で期待される性能と品質を追求し、お客さまの期待に応える製品とサービスを提供することで、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

エレクトロニクスカンパニー

全員参加のチーム活動により
「得意」と「異質」を融合し、
お客さまの課題を本質から解決する

エレクトロニクスカンパニー
カンパニー社長
小野寺 悟



問題の本質を見極め、解決へ導く プロフェッショナル集団

私たちエレクトロニクスカンパニーは、山洋電気グループ企業理念に基づき、「お客さまの“よろこび”と私たちの“働きがい”と人々の“感動”を創ります！」という独自のカンパニー理念を掲げています。この理念のもとに、私たちはお客さまの課題に真摯に向き合い、その背景や本質を深く考え、最適な解決策を提供することを大切にしています。

そして、会社としての持続的成長や企業価値向上への貢献に向けて、「五つのチーム活動」を実践しています。「価値創造」、「品質向上」、「生産性向上」、「安心安全な職場づくり」および「独自技術を生かした独自ビジネス」。この五つを「全員参画」の「五つのチーム活動」として実践しています。

私たちの強みは、お客さまごとの多様なニーズに応える課題解決力にあります。その基盤となるのが、「小型軽量・高効率・低騒音」を追求したパワーエレクトロニクス技術と、お客さまごとに最適な製品を実現するカスタマイズ技術です。また、トラブルが発生した際には、原因の所在にかかわらず、お客さまとともに真因を追究し、解決に導く姿勢を貫いています。私たちプロフェッショナル・エンジニアの誇りが製品品質をつくっています。

このような高い技術力と誠実な課題解決力によって、高い信頼性と安定稼働が求められる社会インフラ分野をはじめ、さまざまな現場で当社製品が選ばれ続けています。お客さまへの新しい価値の提供と課題解決が、「よろこび」と「感動」の創出につながっています。そして、そのお客さまの「よろこび」がカンパニー社員の「働きがい」を高めています。

「技術と人材」の成長を力に、 成長市場への拡販と生産性向上を強化

カンパニー制の導入から2年目となる2025年度は、「技術と人材」の成長が形となって現れ始めました。SANUPSとSANMOTIONの「技術と人材」の相乗効果が発揮できています。

こうした成長を原動力に、事業環境の変化に応じながら、売上収益と営業利益の向上に向けた取り組みを進めました。

当カンパニーの製品群でも、既存のお客さまとの接点を生かした提案活動に加え、新たな用途や市場の開拓を進めました。特に、カーボンニュートラル関連市場、社会インフラ分野、半導体

製造装置、医療・介護分野など、社会課題の解決や人の安全と安心に貢献できる用途に向けた拡販に注力しました。新製品としては、さまざまな再生可能エネルギーに使用できる「SANUPS W83A」やスリムボディで過負荷耐量200%の余裕と安心を提供する「SANUPS N11D」を発売しました。再生可能エネルギーの普及や電力の安定供給に対するニーズが高まるなか、これらの新製品を通して、成長市場での事業拡大を進めています。新製品の売上拡大と従来製品の価格改定、基板工程の統合やデジタル技術を活用した生産性の向上を図り、収益力の強化につなげました。

なお、ものづくりの生産性を高める「強さ」と、環境や人への「やさしさ」を併せ持つACサーボシステム「SANMOTION G」が「2025年度グッドデザイン賞」を受賞しました。これは、当社の環境配慮と顧客価値の両立をめざした製品開発を高く評価していただいたものと受け止めています。

「得意」と「異質」の融合による新たな価値創造

私たちは、これまで培ってきたパワーエレクトロニクス技術とカスタマイズ技術をさらに深めるとともに、新たな事業機会の創出に取り組んでいます。その成長ドライバーは、「得意技術」と「異質技術」の融合です。「得意技術と強み」を深めると同時に、「得意技術」と「異質技術」の融合から「新しい技術」、「新しい意味と意義」、「新しい価値」を創っていきたいと考えています。

従来から、「異質技術の融合」から生まれた技術はたくさんあります。内燃機関と電動機を融合した「ハイブリッド自動車」、微弱な電子信号で大きな電力を変換・制御する「パワーエレクトロニクス」などです。私たちが得意なこの「パワーエレクトロニクス」と「異質技術」との融合を考えています。例えば、AI技術と融合して、ロボットや機械の自律的な動作・行動を実現する「フィジカルAI」や、サイバー空間とリアル空間を融合する「Digital Twin」、さらにはAIを搭載した生産誘導システムなど、新しい価値を創りたいと考えています。そして、この取り組みを加速する基盤として、「価値づくり・人づくり・ビジネスづくり」をめざした「未来づくりセンター」を設立します。

これからもエレクトロニクスカンパニーは、「お客さまの“よろこび”と私たちの“働きがい”と人々の“感動”を創ります！」という理念のもとに、技術力と課題解決力を磨き続け、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

モーションカンパニー

強みはカスタマイズ。
お客さまとともに磨き上げてきた
製品力・品質力に加え、
納期力の一層強化で社会インフラを支える

モーションカンパニー
カンパニー社長
小林 美範



お客さまとの共創で築く、
社会を支える製品価値

山洋電気グループの企業理念に基づき、私たちモーションカンパニーは、「お客さま」「社員」「社会やすべての人々」という3つの視点を大切にしながら、日々の事業活動に取り組んでいます。お客さまに対しては、製品起点ではなく、お客さまにとっての価値を起点に考え、期待に応える製品・ソリューションを提供することを大切にしています。社員に対しては、一人ひとりが主体的に創意工夫を重ね、技術・技能を高められる環境づくりに取り組んでいます。こうして培われた技術・技能は、お客さまの課題に応える製品づくりの源泉となり、社員自身の成長や仕事への誇り、やりがいにもつながっています。

こうした考えを具体化しているのが、お客さま固有のニーズに応じた高付加価値なカスタマイズ製品です。当カンパニーでは、カスタマイズ製品が多くを占めています。他社には真似できない特殊モータを生み出す「製品力」と、独自の生産システムで「一作業一品質の全数検査」や「トレーサビリティ」によって支える「品質力」が、私たちの強みです。さらに、設計の初期段階からお客さまの要望に耳を傾け、装置ごとに異なるさまざまな課題に応える製品をつくり込んでいく姿勢も、競争優位性の源泉となっています。

こうした取り組みから生まれる高効率なモータ製品などは、最先端の半導体製造装置や高い安全性が求められる医療機器などに組み込まれています。これにより、自動化による人手不足の解決、モータの高効率化による消費電力の削減、さらには脱炭素社会の実現に貢献しています。

意思決定のスピードアップと、
再認識した供給リスクという課題

需要を着実に取り込み、収益性を高めるためには、お客さまの要望や市場の変化に素早く応じる体制が重要です。カンパニー制の導入により、事業に関する判断をより現場に近いところでおこなえるようになり、意思決定のスピードが向上しました。この変化を活かし、当カンパニーでは、強みであるカスタマイズ製品およびユニット製品の販売を一層促進しています。お客さまの装置仕様や用途、課題を把握し、最適な製品・システムを提案することで、受注機会の拡大につなげています。

あわせて、営業利益の向上に向けては、材料価格の高騰分を適切に製品価格へ転嫁し、適正価格化による利益確保に取り組んでいます。また、より性能・機能に優れ、利益性の高い新製品への切り替えを提案し、製品構成の高度化を進めています。

さらに、主要部材のマルチベンダー化を推進し、安定調達とコスト削減の両立を図っています。地政学リスクなどを背景に部材調達リスクが高まるなかでも、代替部品への再設計や複数ルートからの購買を進め、品質を維持しながら安定供給を継続していきます。

「時間を力に」
—強靱なグローバル供給網の確立—

当社が得意とする、半導体製造装置、医療機器、工作機械向けに加え、近年人手不足を背景に自動化ニーズが高まる農業・林業・水産業などの分野への進出も加速していきます。

第10次中期経営計画のテーマ「時間を力に」のもと、過去の経験・データを活かし、業務効率化と意思決定の迅速化を進めながら、市場・技術変化を先取りして次の成長機会を創出することをめざします。

その実現に向け、「製品力」「品質力」「納期力」を一層強化します。製品力では開発スピードを高め、競争力ある製品を迅速に市場投入します。品質力では、品質データや解析技術、予兆検知、AIを活用し、不具合を未然に防ぐ仕組みを高度化します。納期力では、2027年稼働予定のベトナム新工場を含む3拠点体制により、強靱で柔軟なグローバル供給網を確立します。

これらを基盤に、新規顧客の拡大と、ヒューマノイド向けやモビリティ向けアクチュエータなどの新製品開発を進めます。

これからも私たちモーションカンパニーは、環境変化に左右されない安定供給を実現し、持続的な成長を通じて、社会課題の解決と企業価値の向上に貢献していきます。

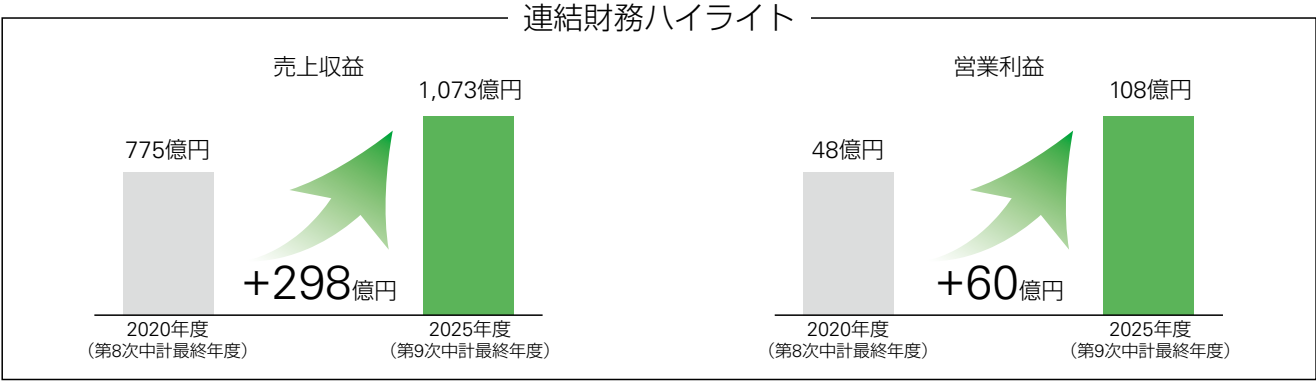
第9次中期経営計画の成果

2021年度から2025年度までの第9次中期経営計画では、グループ全体で732件の施策を推進し、事業基盤の強化と企業価値向上に取り組みました。グローバル化の進展、製品開発体制の拡充、新ビジネス・新市場の創出などにより、2022年度には過去最高の売上・利益を達成しました。

これらの成果を礎として、第10次中期経営計画では「時間を力に」をテーマに、さらなる企業価値向上をめざします。



成長基盤の進化 企業価値向上につながる5つの成果		
1 事業体制の変革 - カンパニー制を導入し、独立性・収益性を向上 - 各カンパニーの専門性・技術力が向上 - カンパニー間の技術交流・ノウハウ共有が進展	2 開発・生産体制の拡充 - グループ会社のテクノロジーセンター・テクニカルセンター機能を拡大 - フィリピン第4工場が本格稼働 - ベトナム工場の新設（2027年稼働予定）	3 グローバル化の進展 - アメリカ・フランスの営業拠点に生産機能を設置 - 国際拠点でのマルチベンダー調達の拡大 - 営業・マーケティング拠点の拡大
4 新ビジネス・新市場の創出 - 協業ビジネスの拡大 - 技術支援、生産支援ビジネスを開始 - 農林漁分野への進出拡大	5 ESG経営の強化 - カーボンニュートラルの推進 - 健康経営の推進「ホワイト500」を取得 - ガバナンス体制の強化（取締役の多様性、報酬委員会の設置等）	- 株主還元の充実（配当性向目安を50％へ引き上げ・機動的な自己株式取得） - ROE（第9次 中計 平均）9.5％。株主資本コスト（7～9％）を上回る資本効率を維持



第9次中期経営計画で進めた変革を、次なる成長の力に
732件の挑戦が、持続的成長を支える経営基盤へ

第10次中期経営計画「時間を力に」

時間を競争力に変え、持続的な企業価値向上を実現する

山洋電気グループは、2026年度から2030年度を計画期間とする第10次中期経営計画を策定し、「時間を力に」をテーマに掲げました。ここでいう「時間」とは、単なる業務スピードや納期短縮ではなく、創業以来の歴史、現在の取り組み、将来を見据えた製品・サービス開発までを含む、企業活動を貫く軸です。

市場環境の変化が加速するなか、競争相手に先んじて機会を捉え、最適な製品・サービスをいち早く提供する力は、これまで以上に重要になっています。一方で、スピードを追求することは、判断や対応の精度を損なうリスクにもつながります。だからこそ私たちは、単に急ぐのではなく、品質・信頼性・安全性を確保したうえで、意思決定や開発、生産、サービス提供にかかる時間を短縮することに取り組みます。変化を待つのではなく、自ら先んじて動くことで、お客さまの課題解決と新たな価値創造を実現します。

私たちは、技術力・製品力・生産力・カスタマイズ力・サービス力という従来の強みに「時間」という新たな軸を掛け合わせ、開発・納期・業務品質のすべてで「山洋電気は早い」と評価される企業体質を築いていきます。第10次中期経営計画を通じて、時間を競争力の源泉とし、世界中のお客さまに持続的な価値を提供し続けます。

外部環境

機会

冷却・電力インフラ・半導体市場が大きく拡大

- AI・データセンター向けインフラ投資の加速により、冷却市場が拡大
- AI関連分野で数百兆円規模のグローバル投資サイクルが発生
- 世界的な半導体需要の増加
- 電力需要の増大にともない、省エネ・エネルギー転換技術の開発が進展
- 地政学リスク回避の動きから、供給網が日本・ASEANへシフト



リスク

予測不能な事態が常態化

- 中東情勢の緊迫化によるエネルギー価格の高止まりと、物流網の不安定化
- 国際問題を背景とした資源供給の不安定化
- 国内需要の停滞と為替リスクの顕在化
- 国内労働人口の減少にともなう、技術者不足とノウハウの陳腐化



重要方針

- 「山洋電気は早い」と評価される企業体質にする。
- 時間を、格段に、画期的に短縮する。
- 時間を競争力にして、新しいもの、新しいこと、新しいやりかたを創り出す。
- 時間を軸にナンバーワンの製品開発、納期、業務品質にする。

カンパニー別成長戦略

サンエースカンパニー

スピードを競争力に、新市場の開拓と事業領域の拡大を通じてブランド価値を高める



重点施策

- AIインフラ市場の新規拡大
- 液冷市場向け製品の拡充
- 大型ファンのラインアップ拡充
- 新市場への早期参入に向け、戦略プロジェクトを発足

エレクトロニクスカンパニー

パワーエレクトロニクスで社会課題の解決と新たな価値創造へ



重点施策

- パワーエレクトロニクス技術の深化による競争力強化
- 異質技術との融合による新たな価値の創出

モーションカンパニー

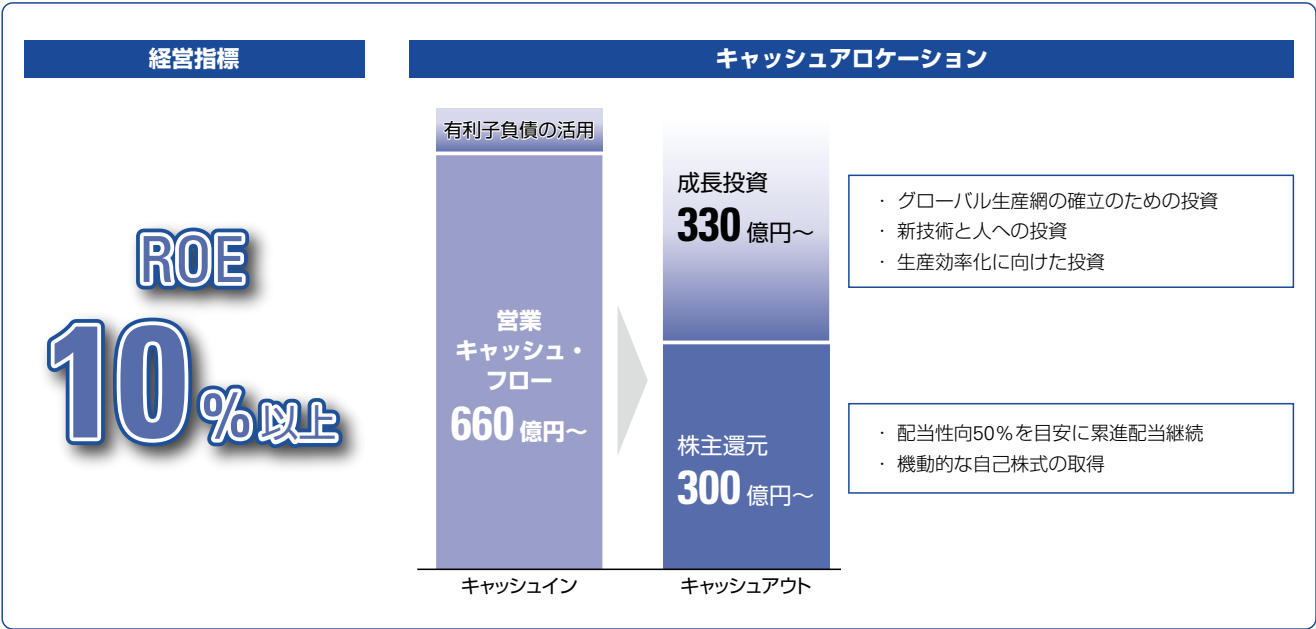
高度なモーション技術を核としたソリューション型製品で新たな市場を創出



重点施策

- 半導体製造装置・医療・宇宙関連市場の新規開拓
- ソリューション型製品の拡充
- 高性能・高品質・高信頼性製品の継続投入

財務方針



持続的な成長を支える非財務基盤

環境

カーボンニュートラルの実現に向け、CO₂削減目標の達成と環境適応製品のラインアップ拡充を推進

健康経営

グループ全体で健康経営を推進し、健康課題の把握とフォロー体制の構築を強化

人材活用

次世代人材の育成と組織力向上に加え、技術伝承、リーダー育成を重視したシニア人材活用を推進

ガバナンス

取締役会の多様性向上、指名委員会の機能強化、ガバナンスの実効性向上を推進

製造資本

高品質・高信頼のものづくりで、 お客さまの競争力向上に貢献します

当社グループでは、当社の製品を利用したお客さまの装置が、その業界で最も高い競争力のある装置になることを最大の目標として製品開発をおこなっています。

そのために、当社製品は、性能・品質・信頼性で業界の中で最高であることは当然であり、加えてお客さまの個々に最適なカスタマイズを施して全世界のお客さまに提供することをめざしています。

それを実現するためには、内製技術の追求、徹底した品質管理、そしてグローバルな生産体制が必要です。当社グループは、これらの目標を実現するため、製造資本を最大限に活用しています。

2025年度の主な実績

設備投資額

34 億円

技術拠点
(生産・開発・サポート)

22 拠点

Topics

ベトナム新工場の設立を決定



- 生産能力の拡充
- 製品競争力の強化
- 供給体制の強靱化

内製技術の追求

当社グループは、どの製品においても、性能・品質・信頼性で業界トップの製品の開発を進めていますが、それを支えるのが業界トップの生産技術です。

製品開発の技術と同様に、生産技術も驚くほどのスピードで進化しています。その生産技術においても業界トップであり続けるためには、あらゆる生産活動をグループの内部で完結させなければなりません。

グループ内で完結した生産技術は、生産に関するあらゆるデータが蓄積され、品質管理に活用されるだけでなく、そのノウハウは将来の生産技術に活かされます。このような進化し

お客さまの競争力向上へ

このように、当社グループでは、当社の製品を利用したお客さまの装置が、その業界で最も高い競争力のある装置になることを最大の目標としています。性能・品質・信頼性が市場の中で最高であることに加えて、お客さま個々の目的に最適なカスタマイズを施して、全世界のお客さまに供給しています。

しかしながら、お客さま個々へのカスタマイズを施しても供給リードタイムが長くなることは許されません。

そのために、長野県上田市、フィリピン・スービックの中核工場に加え、中国・深圳、アメリカ・カリフォルニア州、フラ

タ生産技術は、この技術そのものをお客さまに提供することで、お客さまの生産技術力の向上、さらにはお客さまの競争力の向上に寄与することができます。

ノウハウの蓄積

自社内で設計・管理		精度の高い生産体制の構築
金型加工	➤	設計の高度化
部品の生産		柔軟な製品カスタマイズ
生産設備開発		生産コスト・製品不良率の低減
組立・検査		需要の変化に強い安定供給

ンス・グッサンヴィルにカスタマイズができる工場を設置し、地域のお客さまの個々の需要に素早く応じられる体制を敷いています。さらに、2027年7月にはベトナム・フンイエン省で新工場の稼働を予定しています。

また、これらの生産活動においては、環境負荷を低減したもののづくりを推進しています。水力発電による電力を生産活動で利用することや、低消費電力の設備の導入、また廃棄物のリサイクルにも努めています。

AIを活用した生産・品質管理の高度化

当社グループでは、生産・品質管理部門を中心にAIを活用し、不具合分析や需要予測などを通じて、生産性・品質・供給力の向上に取り組んでいます。

製造現場で蓄積される品質データや生産データ、設備稼働データをAIで分析することで、不具合要因の早期特定や品質異常の予兆検知を実現しています。また、需要変動をAIで予測し、生産・在庫計画を最適化することで、設備稼働率の向上と安定

品質方針と目標

■品質方針

お客さまの期待を満たす高品質の製品およびサービスを提供する。品質マネジメントシステムの有効性を継続的に改善する。

■品質目標

社員一人ひとりは、品質方針が記載された「品質方針カード」に、各自の部門目標に基づいて、注意して守ることや日頃から心がけていることなどを「私の目標」として記載しています。これらの目標を共有し、目標達成に向けた具体的な取り組み

品質マネジメントシステムの運用と品質改善活動

■品質マネジメントシステム

山洋電気グループでは、国際的な品質管理規格であるISO 9001の要求事項に独自の仕組みを加えた、品質マネジメントシステムを構築しています。このシステムに基づき、品質方針の展開、品質保証活動、業務プロセスの改善を継続的に推進しています。

■組織体制

品質マネジメントシステムの統括経営者である品質管理担当執行役員および各カンパニー社長が、品質に関する活動を統括しています。

各カンパニー社長は、会社方針およびISO 9001品質方針に基づき、管理責任者に対して半期ごとの具体的な方針の策定を指示します。策定された方針は、関係部門へ展開され、各部門の活動に反映されます。

統括経営者から任命された統括管理責任者は、品質マネジメントシステムに必要なプロセスの確立および実施を担い、品質

リスク管理体制

■製品のリリース前審査

新製品および設計を変更した製品については、製品評価試験および品質保証試験が終了した段階で、量産製品として適切な水準に達しているかを判定する「製品リリース判定会議」を実施しています。

各カンパニーのトップマネジメントと関係部門の責任者が参加し、製品設計の妥当性、生産設備、工程管理、規格取得などの審査項目が確実にクリアされていることを確認します。厳しい審査基準を満たした製品のみがリリースされます。

供給体制の強化を図っています。

これらの取り組みにより、高品質・高信頼な製品の安定供給に加え、生産効率の向上、供給リスクの低減、需要変動への柔軟に応じる体制を実現しています。今後もAI活用の領域を拡大し、データに基づく継続的な改善を通じて、生産・品質管理体制のさらなる高度化をめざしていきます。

を推進しています。また、「工程内不具合率」、「出荷製品の不具合率」、「製品の納期遵守率」の分析結果に基づき、品質目標の達成度を評価するとともに、課題を抽出し、具体的な目標を設定しています。

出荷製品の品質目標については「不具合ゼロ」とし、工程内における不具合については、前期実績に対して毎期低減することを目標としています。この目標の達成に向け、実績の分析、課題の抽出、改善活動の実施および効果の確認を継続的にを行い、高品質な製品の提供と継続的な改善に取り組んでいます。

保証活動を推進します。また、各部門と連携しながら、品質目標の達成状況を確認し、継続的な改善につなげます。

■品質改善活動

品質改善活動の結果は、月度および半期ごとに開催する品質会議でレビューし、活動の有効性を確認します。レビューの結果、改善が必要と判断された場合には、適切な是正活動を実施します。

工程内で発生する不具合を低減するため、製造工程および検査工程の自動化を推進しています。さらに、人手による作業工程では、独自の生産誘導システムおよび検査誘導システムを導入しています。

これらのシステムにIoT技術を活用することで、作業状況や検査結果を把握しやすくするとともに、作業ミスや検査漏れなどの不具合を未然に防止しています。今後も、品質マネジメントシステムの運用強化と製造・検査プロセスの改善を通じて、製品品質のさらなる向上に努めます。

■品質管理の徹底と遵守

年間教育訓練の一環として、品質管理教育を実施しています。職能資格別に計画される品質管理教育では、次の知識・技術の習得を目的としたプログラムを実施しています。

法的・公的規格の理解、コンプライアンス、原因究明の手法、品質管理手法、内部品質監査、購買先に対する品質監査および指導技術などの教育を通じて、品質管理に関する知識と実践力を高め、各部門における品質管理の徹底と遵守を図っています。

知的資本

培ってきた技術と知見を活かし、 時間を力に新たな価値を創出する

当社グループは、第10次中期経営計画において「時間を力に」をテーマに掲げています。時間を競争力と捉え、世代を先取りした製品や、お客さまの課題解決に貢献する製品・サービスをこれまで以上に早く提供していきます。さらに、高い技術力や知的財産、研究開発ノウハウを活かし、業界トップ、世界一の製品を生み出し続けることで、持続的な成長と事業拡大を図ってまいります。

2025年度の主な実績

研究開発費

33.7 億円

(対売上収益比率 3.1%)

新製品発表件数

6 件

電機工業会
技術功績者受賞

過去最高

7 件

Topics

電機工業会技術功績者 社内表彰式



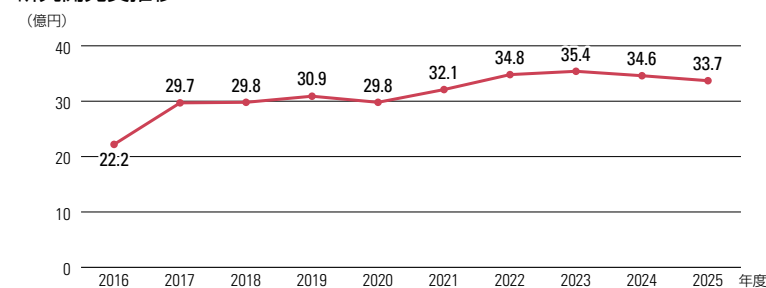
テクノロジーセンターでの表彰式。児玉社長から受賞者一人ひとりに表彰状が授与され、「さらに優秀賞・優良賞の受賞をめざして頑張ってください」と激励の言葉が贈られました。

研究開発への継続投資

中長期的な成長を支える研究開発を継続的に推進しており、2025年度の研究開発費への投資は33.7億円となりました。その成果として、2025年度は6件の新製品を市場に投入してきました。

今後も第10次中期経営計画に基づき、研究開発への投資の継続と、新たな価値創造を持続していきます。

研究開発費推移



知的資本を支える主な取り組み

発明創作活動の推進

- 三現知財ミーティングの実施
- 発明大賞による表彰制度
- 技術交流会の実施
- 知財教育・eラーニングの拡充

技術伝承・技能の継承

- 業務革新事例発表会の実施
- はんだ付けコンテストへの出場
- ベテラン技術者による技能継承
- 現場でのOJT・メンター制度

技術者育成・能力開発

- 通信教育・社内技術研修の充実
- 資格取得支援制度
- 若手技術者の計画的育成

グローバルな知財活動

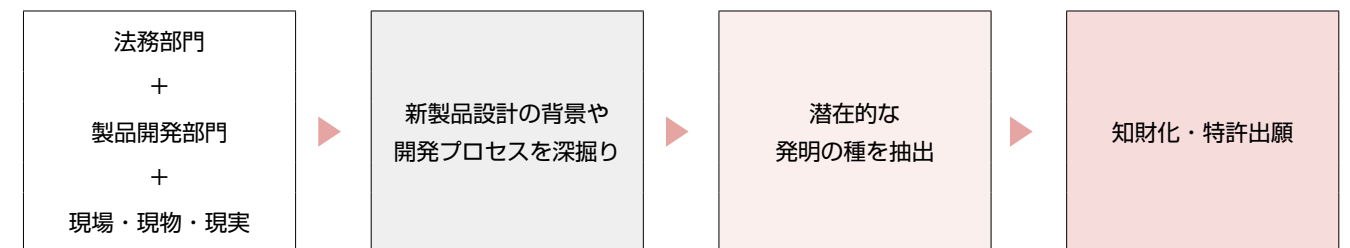
- 海外拠点での設計開発体制強化
- 知財教育・研修の実施

具体的な取り組み

三現知財ミーティング

当社グループは、「世界一の製品を絶え間なく開発し続けること」を方針とし、研究開発活動において十分な特許技術の保有と豊かな発明創作が不可欠と考えています。その取り組みの一つとして、法務部門と製品開発部門が連携し、現場・現物・現実（三現）の視点から知財を創出する「三現知財ミーティング」を実施しています。

「三現知財ミーティング」では、開発現場における技術やノウハウを多面的に整理し、特許などによる保護の対象となる技術であるかを検討しています。また、必要に応じて専門家や関連部門とも連携し、知的財産の創出・保護・活用につなげる取り組みを推進しています。



技術交流会

技術者同士の情報交換や若手技術者の育成を目的に、法務部主催による「技術交流会」を初めて開催しました。カンパニーや部署の垣根を越えた交流を通じて、各部門が有する技術・ノウハウや課題解決の知見を共有し、組織横断での知識の蓄積と活用を進めています。また、異なる技術分野に触れる機会を設けることで、製品開発に資する新たな視点や発想の創出につなげるとともに、技術を知的財産として捉える意識の醸成にも取り組んでいます。今後も、部門横断での知見共有を通じて、技術力の向上と新たな価値創出をめざしてまいります。

業務革新事例発表会

業務革新事例発表会を年2回開催し、各部門における改善活動や業務改革の成果を全社で共有しています。社員一人ひとりが実践を通じて得た知見やノウハウを部門横断で展開することで、組織全体の成長につなげる山洋電気グループならではの取り組みです。こうした知見やノウハウを組織の知的財産として蓄積・共有することで、組織力の向上につなげています。

取り組みの成果として、 特許出願件数は飛躍的に伸長しています。

質の高い発明創作活動と豊富な特許技術を組み合わせることで、高品質・高性能かつ競争力の高い製品づくりを実現してまいります。

技術情報はテクニカルレポートでご覧いただけます。



発表テーマ（例）

- 業務プロセスの効率化・自動化
- 品質向上・不良率低減への取り組み
- 顧客価値向上につながる改善活動
- DX・デジタル活用による業務革新

など

特許出願件数

約 2 倍

財務資本

持続的な成長を支える財務基盤のもと、 資本効率の向上をめざします

当社グループでは、持続的な成長を支える健全性の高い財務基盤の構築、収益の改善による資本効率の向上、および安定的な株主還元を資本政策の基本方針としています。

特にROEを重要経営指標と位置づけており、10%以上を目標としています。

また、持続的な成長に向けて、積極的な研究開発・設備投資、人への投資を実行し、その成果を株主のみなさまに適切に還元することをめざしています。

事業環境に必要な運転資金や設備投資のための資金は、基本的には営業活動によって利益を確保し、創出したキャッシュフローを資金源としています。また、事業拡大のための長期資金の調達など、必要に応じて金融機関からの借入れをおこないます。

2025年度の主な実績

ROE

7.2%

親会社の所有者に
帰属する持分

1,278億円

営業キャッシュフロー

108億円

Topics

2026～2030年度 キャッシュアロケーション

営業キャッシュフロー 660億円以上を原資に、成長投資330億円以上と株主還元300億円以上をほぼ同水準で配分し、事業成長と資本収益性の向上を両輪で実現することをめざしています。

企業価値向上に向けた取り組み方針

当社は、経営指標として「ROE10%以上」を目標に掲げています。株主資本コストについては、CAPMモデルに基づき7～9%の水準を想定しています。直近5年間のROE平均は9.5%と、株主資本コストを上回る水準で推移しています。

こうした収益性の向上や成長への期待を背景に、PBRは0.8倍から2025年度末には1.2倍へ改善し、2026年4月末には1.9倍まで上昇しました。

今後も、高付加価値製品・サービスを軸とした事業展開によりROE10%以上の実現をめざすとともに、資本効率の向上や株主還元の充実、適時・適切な情報開示を通じて投資家との対話を一層深め、「稼ぐ力（ROE）」と「投資家期待（PER）」の双方を高めることで、企業価値の向上に取り組んでまいります。

PBR分析と取り組み方針

PBR
1.2倍

ROE
7.2%

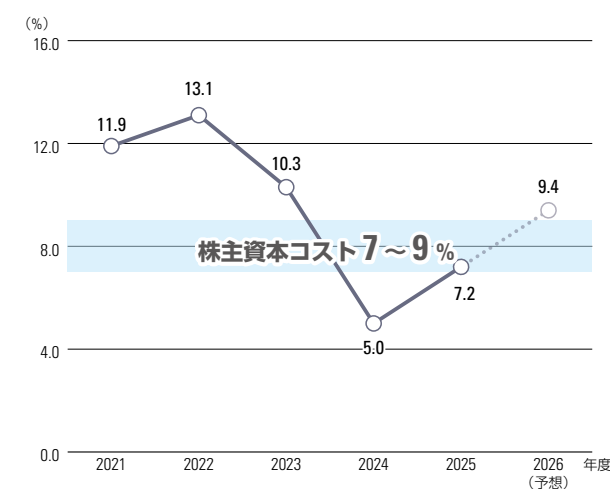
中長期的な経営指標である
「ROE10%以上」を継続して達成する

PER
17.9倍

投資家との対話の中で施策を具体化させていく
(資本効率の改善、株主還元、情報開示など)

※PBR・ROE・PERは2026年3月末時点

ROEと株主資本コスト

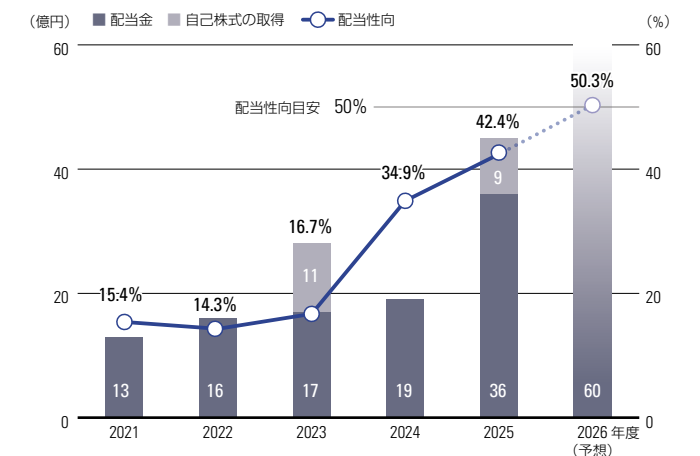


株主還元方針

当社は、競争が激化する業界において、企業体質の強化と将来の事業展開を見据え、株主還元と成長投資の両輪による持続的成長をめざしています。

株主還元については、配当による還元を基本とします。第9次中期経営計画期間における配当性向平均24.7%から、第10次中期経営計画期間では目安を50.0%に引き上げるとともに、機動的な自己株式の取得を組み合わせることで、一層の充実を図ってまいります。

一方で、次なるビジネス展開に向けた設備投資・研究開発投資・人的資本投資などの成長投資を積極的に実行するとともに、事業基盤の安定に向けた定常投資も継続して実施します。業績や財務状況、投資計画を総合的に勘案しながら、株主還元の充実と持続的成長を両輪で実現してまいります。



キャッシュフローの創出

当社は、事業活動に必要な運転資金や設備投資の原資として、キャッシュフローを重視しています。キャッシュフロー経営に基づき、当社グループ全体で資金効率を高めることをめざしてまいります。

1. 収益力の強化

社会課題の解決に向けて、お客さまの多様なニーズに応える製品展開や新規事業領域への参入、新製品・サービスの開発による販路拡大に努め、収益源の多様化を図ります。また、業務プロセスの効率化と生産の自動化を推進し、コスト削減と生産性向上を実現することで、収益力を高めてまいります。

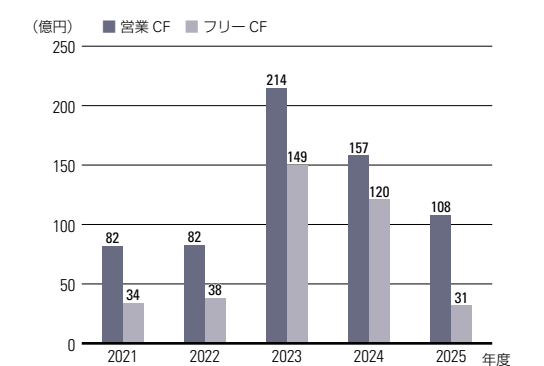
2. 運転資本の有効活用

棚卸資産については、カンパニーごとに責任範囲を明確にし、資産管理をしていくことで、在庫水準の適正化に取り組んでいます。在庫回転率を向上させるとともに、不測の事態にも備えながら、正確な需要予測を含む在庫管理を実施し、資金繰りの改善と機会損失の抑制を両立しています。さらに、効率的な在庫管理を通じてキャッシュフローを改善し、資本の有効活用を進めることで、財務体質の強化を図ってまいります。

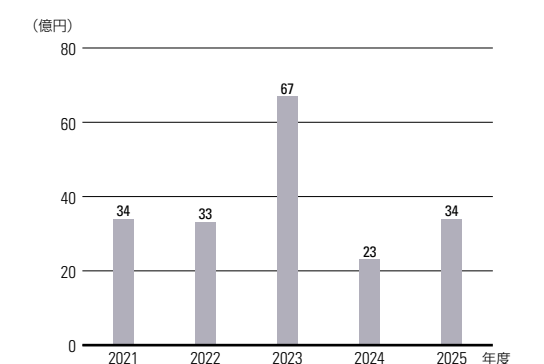
3. 資産効率の向上

遊休資産や設備については、統合・合理化による有効活用を進め、余剰設備を最小限に抑えます。最適ナリソース配分を実現するとともに、資産の稼働率を高め、資産効率の向上を実現します。また、設備の最適化により資金調達コストを低減し、資金を効果的に活用することで、競争力の強化につなげてまいります。

営業キャッシュフロー・フリーキャッシュフロー



設備投資



キャッシュアロケーション（2026～2030年度）

キャッシュアロケーション方針に基づき、事業成長と資本収益性の向上を同時に実現し、持続的な企業価値の向上につなげてまいります。

1. 資金の源泉

5年間累計で営業キャッシュフロー 660億円以上を確保し、必要に応じて有利子負債も活用しながら、成長投資と株主還元の原資とします。

2. 成長投資

日本・フィリピン・ベトナムの3拠点によるグローバル生産網の確立を柱に、新技術と人への投資（未来づくりセンターの

立ち上げ、研究開発への積極投資・技術者育成)、生産自動化・AI活用や設備刷新による生産効率化に投資します。

3. 株主還元

配当性向50%を目安として安定的な配当を実施し、5年累計で配当300億円以上を実施するとともに、機動的な自己株式の取得を組み合わせ、株主還元を充実させます。

4. 投資と還元のバランス

成長投資（330億円以上）と株主還元（300億円以上）に戦略的に配分することで、事業成長と資本収益性の向上を実現し、企業価値の向上をめざします。

人的資本



一人ひとりの成長を支え、多様な人材が活躍することで、企業価値の向上を実現します

当社グループは、社員一人ひとりが、仕事や会社生活を通じて、自己実現を図れる会社であることをめざしています。そして、社員が生き生きと働き、それぞれの能力を最大限に発揮することこそが当社グループの中長期的な成長と社会貢献につながると考えています。

2025年度の主な実績



人材戦略に関する基本方針

当社グループは、人材戦略において「何らの差別をせず、すべての社員を等しく処遇し、能力と成績を公平公正に評価する」ことを方針とし、厳守しています。当社グループはこの方針に誇りを持って堅持し、その個性と能力を十分に発揮できる環境を整備することで、ダイバーシティ&インクルージョンを実現しています。

人材戦略

[人材の獲得]

当社グループは、多様な採用手法を組み合わせ、最適な人材を採用しています。国籍にかかわらず優秀な人材を採用し、多様性による柔軟な組織をめざしています。新卒採用だけでなく、中途採用も積極的におこなっており、キャリアや経験、今後の成長を見据えた幅広い人材を採用しています。

[育成]

新入社員向けの体験型研修やキャリアデザイン研修を通じて主体的な成長を促すとともに、次世代リーダーの育成や経験・知識の継承を進めています。

また、将来の経営・組織運営を担う人材の計画的な育成にも取り組んでいます。階層別・職種別教育を通じて、社員一人ひとりの能力発揮と組織能力の向上を図り、持続的な価値創造につなげています。また、多様な学習機会と自己啓発支援により、自律的に学び続ける風土を醸成し、変化に適應できる人材基盤の強化に取り組んでいます。

[配置]

自己申告制度を導入しており、社員はいつでも、社員が感じる仕事・職場の状況や会社を知ってみたい事情を会社に伝えることができ、さらに異動や面接の希望も出すことができます。また、社内公募制度もあり、自己実現を図るための環境を整えています。このほか、社員の定年再雇用制度も導入しています。

[人事制度]

目標面接制度を通じて、社員が意欲をもって経営計画の達成をめざし挑戦できる環境を整備しています。

また、職能資格制度を採用しており、昇格審査を年1回実施しています。2023年度からは受審の条件である在任年数の制限を撤廃し、上位資格に挑戦しやすくしました。

これらにより、社員が能力を最大限発揮できる環境をめざします。

人材の採用

多様な人材の採用を通じて、新たな価値創造と持続的な企業成長を支える人材基盤の強化に取り組んでいます。

採用の特徴

新卒採用

学生一人ひとりとの丁寧な接点づくりを重視し、当社の事業内容、技術、働き方への理解促進に取り組んでいます。インターンシップ（短期、長期）や会社説明会、施設見学会、社員との交流会などを通じて、当社のものづくりや企業風土を伝える機会を設けています。

キャリア採用

事業環境の変化や技術革新に対応するため、専門知識や経験を有する人材、また新たな視点をもたらす人材の獲得に注力しています。採用広報や人材紹介会社との連携を強化し、多様な人材との接点創出を通じて、持続的な成長を支える人材基盤の強化に努めています。

グローバル採用

当社グループでは、グローバルな経営を推進するため、現地の人材を積極的に各国の経営層や管理職に登用しています。現在、各国拠点のうち三分の二において、現地の人材が代表者を務めています。さらに、そのうちの約半数を女性が占めています。

教育機関との連携

教育機関との連携を通じて、学生向け講義やインターンシップを実施しています。学生には当社の技術やものづくりへの理解を深める機会を、社員には知識や経験を次世代へ伝える機会を提供するとともに、将来を担う人材との接点づくりや採用活動につなげています。



2025年度も、長野工業高等専門学校からの学生がインターンシップに参加されました。

Topics

採用サイトを全面リニューアル

当社の事業、製品や働く環境、社員のリアルな姿を、より分かりやすくお伝えするために採用サイトを全面リニューアルしました。動画やインタビュー、社員のストーリーなど、リアルな情報を発信し、未来の仲間 に当社の魅力を届けていきます。

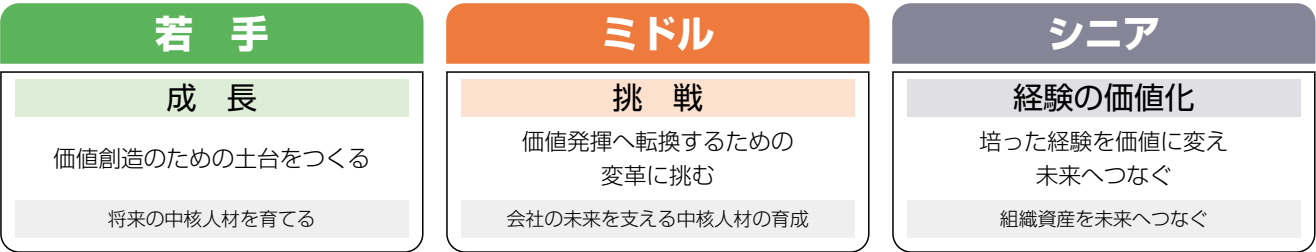


採用サイトはこちら →

個人の成長を支える人材育成

キャリア形成と人材育成の考え方

社員一人ひとりが自身のキャリアを通じて価値を発揮し、その価値を会社・社会の成長へつなげられるよう、成長段階に応じたキャリア形成を支援しています。若手・ミドル・シニアそれぞれのステージで、成長・挑戦・経験の価値化を通じ、一人ひとりの価値発揮をめざします。

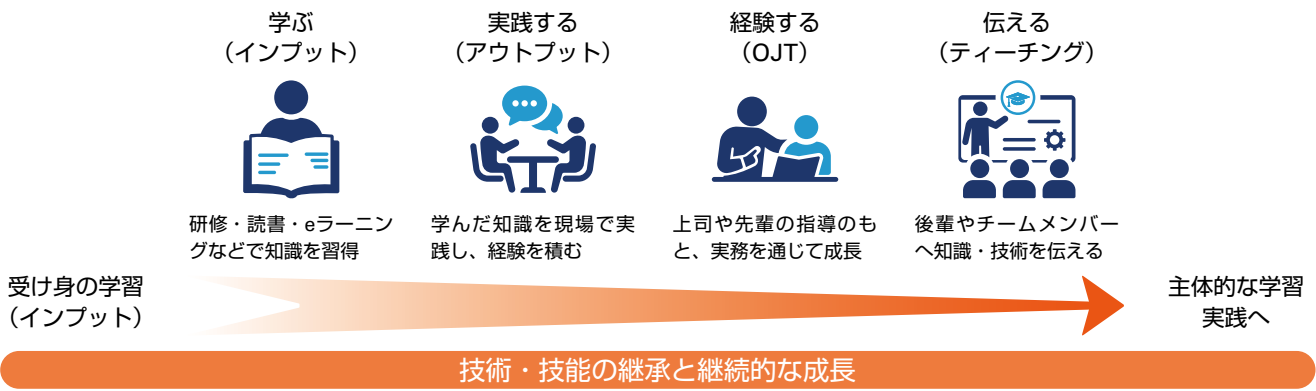


実践を通じて学ぶ人材育成

階層別・職種別・テーマ別の体系的な研修プログラムに加え、OJT教育や社内講師などを通じて、実践と対話を重視した人材育成を推進しています。

現場で培った知識や経験を実践の中で磨き、それを次世代へ継承することで、教える側・学ぶ側双方の成長を促し、技術・技能の継承と人材育成の好循環を実現しています。

社員一人ひとりが持つ価値を最大限に発揮し、その価値を会社や社会の成長へとつなげられるよう、世代別・階層別・職種別・テーマ別の教育体系のもと、成長段階に応じた学びと実践を通じたキャリア形成を支援しています。



ベテラン社員が担う次世代育成

経験豊富なベテラン社員は、後進育成や課題解決など幅広い分野で活躍し、人材育成や組織の成長を支える重要な存在です。当社は、多様なキャリア形成を支援するとともに、定年年齢の引き上げなどを通じて、経験や知見を活かし続けられる環境づくりを進めています。

▶ 65歳までの定年引き上げ

第10次中期経営計画の取り組みの一つとして、社員の定年年齢を現在の60歳から65歳へ引き上げ、人的資本の強化と中期的人材基盤の安定化をはかります。(制度実施 2027年4月)

▶ ベテラン社員の活躍

豊富な知識・経験を活かし、後進育成や課題解決、プロジェクト推進など、幅広い分野で活躍しています。

▶ 多様なキャリア形成

年齢やライフステージに合わせた多様な働き方やキャリアの選択を支援し、一人ひとりの力を最大限に発揮できる環境を推進します。

安心して長く活躍できる環境づくり

両立支援制度や健康経営の充実を通じて、社員一人ひとりが安心して長く活躍できる環境づくりを推進しています。

ワークライフバランスの推進

社員一人ひとりが持つ能力を最大限に発揮できるよう、働きやすい職場づくりに取り組んでいます。適正な労働管理を徹底し、長時間労働の防止や有給休暇取得の向上を推進しています。また、働き方の多様性を推進しており、社員が柔軟な働き方ができる環境を整えています。

育児と介護の両立支援

持続的に企業価値を向上していくために、すべての社員がそれぞれの能力を十分に発揮できるよう、性別にかかわらず育児・介護を両立できる環境づくりにグループを挙げて取り組んでいます。例えば、出産や介護を控えた社員ならびに育児・介護をしながら仕事をしている社員を対象に、社内の支援制度や公的給付金などの制度を含めた説明会をおこない、離職することなく、安心して制度を利用し復職できるための相談体制を整えています。また、男性社員の育児休暇取得も積極的に推進しており、山洋電気株式会社と山洋電気テクノサービス株式会社では、全国平均を上回る約半数の男性社員が育児休暇を取得しています。

健康経営の推進

当社グループでは、健康経営の推進が中長期的な成長と社会貢献につながるという考えのもと、2021年8月に「山洋電気グループ 健康経営宣言」を策定いたしました。

山洋電気グループ 健康経営宣言

私たち山洋電気グループは、グループ一体となり、社員が心身の健康を維持・増進できる職場づくりと健康促進活動に取り組みます。また、創業以来、長年培ってきた技術と製品によって、山洋電気グループに関わるみなさまの健康づくりに役立てるよう、社会に貢献してまいります。

山洋電気株式会社 代表取締役会長
健康経営委員会委員長

山本 茂生

Topics

「健康経営優良法人2026 ～ホワイト500～」に認定

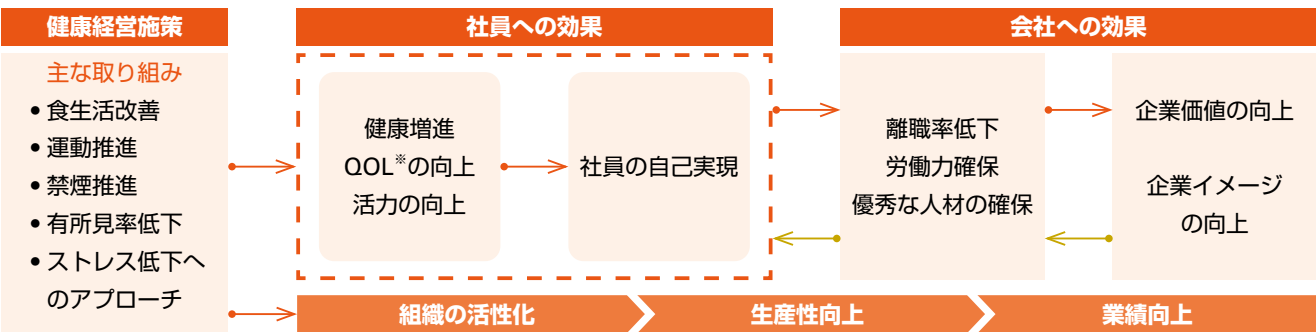
2026年は、山洋電気株式会社および山洋電気テクノサービス株式会社、山洋電気ITソリューション株式会社において、「健康経営優良法人2026 ～ホワイト500～」に認定されました。

健康経営優良法人には2022年以降5年連続の認定、そのうち、評価の高い上位500法人が認定される「ホワイト500」には、2023年・2025年に続き3度目の認定となります。



健康経営における戦略マップ

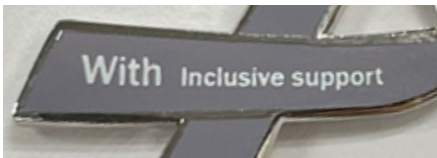
当社グループでは、健康経営を通じて解決したい課題とその解決に向けた取り組みなど、一連の流れをマップ化した「戦略マップ」を作成しています。



障がいのある社員の活躍を支える支援体制と、その継続的な学習・改善の仕組み

● Withサポーター (障がいに関わる相談支援者)の役割

障がいある社員とともに働く職場を支えるため、各拠点に「Withサポーター」を配置しています。本人や職場からの相談対応に加え、働きやすい環境づくりや必要な配慮の検討、職場理解の促進などに取り組んでいます。また、メンバーそれぞれの強みや専門性を活かしながら、定期的な情報共有や学習を通じて支援力の向上を図り、多様な人材が安心して能力を発揮できる職場づくりを推進しています。2026年度は18名体制で活動しています。



Withサポーターの目印となるピンバッジ。「With Inclusive support」と刻印されています。Withサポーターはピンバッジを着用し、自身の障がいをクローズする社員からも声をかけやすいように体制を整えています。

自然資本



製品ライフサイクル全体を通じて、お客さまの使用段階における脱炭素と、製造工程での環境負荷低減に取り組んでいます。

当社グループの事業活動は、水資源や原材料としての鉱物資源を使用したり、活動拠点の土壌の恩恵を受けるなど、自然資本と密接に関わっています。そのため、自然資本の劣化や気候変動問題は当社の事業継続に大きな影響をおよぼすものとして、重要な経営課題の一つに位置づけています。

環境に対する取り組みは、大きく分けて2つの活動で構成されており、①エコプロダクツ製品の開発を通じた環境負荷の低減と消費電力の低減、②事業活動における省エネと廃棄物の削減の取り組みの両輪で推進しています。

当社グループは、これまで培ってきた技術を駆使し、事業成長と環境保全を両立した企業活動で、持続可能な循環型社会と気候変動の抑制を実現してまいります。

2025年度の主な実績

エコプロダクツ認定数
(累計)

398機種

エコプロダクツ売上比率

73%
(2024年度から6% up)

Topics

地域の環境保全活動に参加



「にぎやかな森プロジェクト」と「東京グリーンシップ・アクション」に参加し、長野県上田地域での植樹活動や、八王子滝山山山保全地域での竹林整備・自然観察を通じて、森林および里山の保全に取り組みました。

環境方針

基本理念

山洋電気グループは、「私たち山洋電気グループは、すべての人々の幸せをめざし、人々とともに夢を実現します。」という企業理念のもと、社会や環境に対して、企業活動を通じて、地球環境の保全および人類の繁栄に寄与する経営をします。

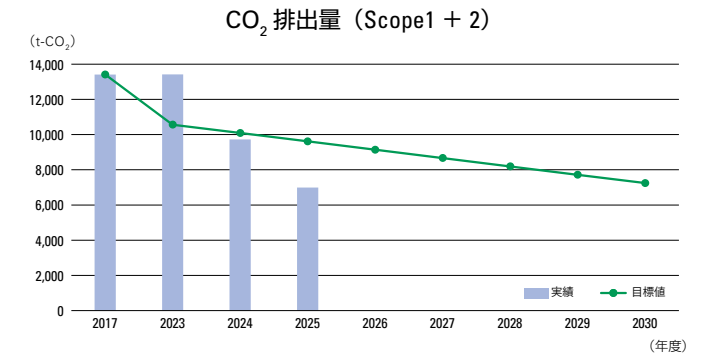
基本方針

山洋電気グループは、冷却ファン、無停電電源装置、再生可能エネルギー用パワーコンディショナ、エンジンジェネレータ、サーボシステム、ステッピングシステム、コントローラ、エンコーダ、駆動装置、生産設備の開発、設計、製造、サービスおよび販売をおこなっている企業であることを踏まえ、以下の方針に基づき、豊かな地球環境の保全に貢献するため、一人ひとりが環境を考えた活動を推進します。

- 環境パフォーマンスを向上させるために、環境マネジメントシステムの継続的改善をおこない、汚染の予防および環境負荷の低減に努めます。
- 当社企業活動における環境負荷を低減するために、次の項目を重点テーマとし、環境目標を定めて取り組みます。
 - 気候変動抑制のため、温室効果ガスの排出削減
 - 環境に配慮した製品の開発、設計、製造および販売活動
 - 有害な化学物質の使用抑制・削減
 - 業務改善活動の推進および業務活動における環境負荷（エネルギー消費、コピー用紙、廃棄物など）の低減
 - 地域社会への貢献
 - 生物多様性および生態系の保護
- サプライチェーンを含めた環境リスクの特定、評価に向けた体制を構築し、課題解決への取り組み計画を策定して、リスク発生予防および軽減を図ります。
- 当社企業活動が環境リスクを引き起こしている、あるいは、それを助長していることが明らかになった場合、関係するビジネスパートナーと対話、連携のうえ、適切な是正および救済に努めるとともに、再発防止に取り組みます。
- 環境関連の法規制および当社に關係するその他の要求事項を順守し、環境保全に取り組みます。
- 環境方針を文書化し、実行し、維持し、当社グループで働くすべての人々への周知と環境教育により意識向上を図ります。
- 定期的な本方針、環境マネジメントシステムを見直します。
- 本方針に基づく取り組みについて、ウェブサイトなどを通じて継続的に開示します。

カーボンニュートラル実現に向けたCO₂排出量削減の進捗

気候変動に対する取り組みの一環として、CO₂排出量を2030年度に46%削減（2017年度比）、2050年度までに実質ゼロとする中長期目標を策定しました。カーボンニュートラル実現に向けてCO₂排出量を削減しています。



CO₂ 排出量削減目標* (基準年度：2017 年度)

2030 年度目標	46% 削減
2050 年度目標	カーボンニュートラル達成

※山洋電気グループ全体を対象。CO₂ 排出量である Scope1（自社による CO₂ の直接排出）、Scope2（他社から供給された電気・熱・蒸気の使用に伴う間接排出）が対象。

2025 年度の省エネ対策による CO₂ 削減効果

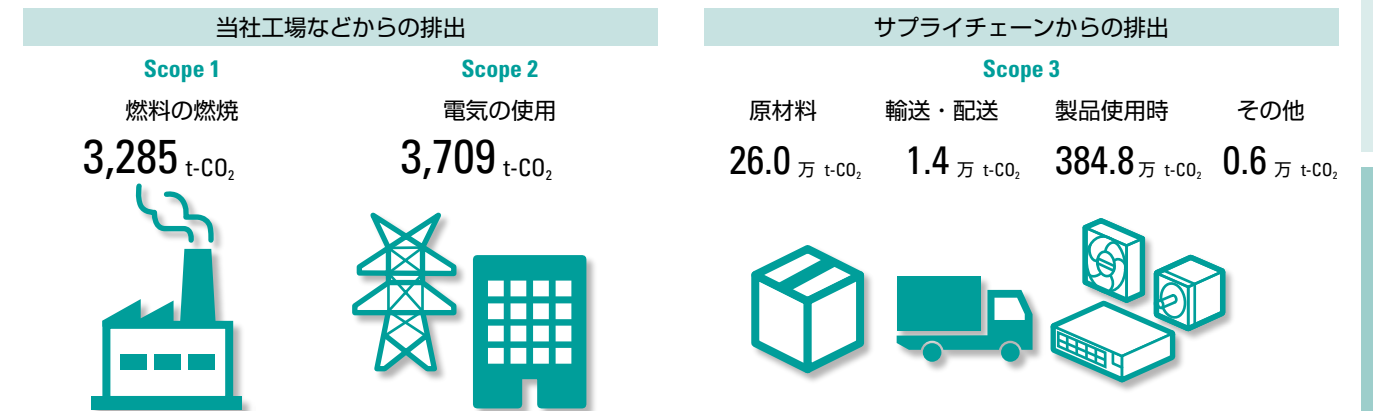
削減 CO₂ 排出量 (kg-CO₂/年) ……241,177 kg-CO₂

杉の本数…27,406 本、面積…東京ドーム約 5.8 個分 ※杉の換算方法：林野庁 HP より

CO₂ 換算排出量

気候変動問題の深刻化に伴い、当社では「省エネ活動」、「再生可能エネルギーの導入」を 2 つの柱と考え、国内拠点だけでなく海外を含むグループ会社においても CO₂ 排出量削減を推進しています。

当社のサプライチェーン排出量 (Scope1, 2, 3)



Scope1: 事業者自らによる温室効果ガスの直接排出 (燃料の燃焼、工業プロセス)

Scope2: 他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出

Scope3: Scope1、Scope2 以外の間接排出 (事業者の活動に関連する他社の排出) 15 のカテゴリーのうち 9 つのカテゴリー (1,2,3,4,5,6,7,9,11) について算出
対象拠点: Scope1,2: 国内全グループ会社、山洋電気フィリピン、山洋電気アメリカ Scope3: 国内全拠点

環境適合設計製品「エコプロダクツ」を通じた環境貢献

製品の設計においては、最新の省エネ技術の採用および3R (Reduce、Reuse、Recycle) の推進により、環境に配慮した開発を進めています。

製品の開発・改版時には製品アセスメントを実施し、省エネルギー、減量化 (小型・軽量化)、長寿命化、再資源化、流通、リサイクル、廃棄などの環境影響を評価しています。

製品アセスメントの評価結果が一定の基準を達成した製品は「環境適合設計製品 (エコプロダクツ)」, さらに環境負荷低減効果がより大きい製品は「エコプロダクツプラス」として認定されます。

『エコプロダクツ』『エコプロダクツプラス』は、カタログなどにシンボルマークが表示されています。

2025年度はエコプロダクツプラス5件、エコプロダクツ8件の計13件が認定され、累計398機種になりました。



社会関係資本



社会との信頼関係を大切にし、持続的な価値創造を支えています

当社グループでは、企業理念として「私たち山洋電気グループは、すべての人々の幸せをめざし、人々とともに夢を実現します。」を掲げ、この遂行のために多様なステークホルダーとの関係を大切にしています。

ステークホルダーのみなさまとの共栄共存をめざし、社会課題の解決につながる新しい価値創造をしていくために、お客さまや取引先さま、株主さま、金融機関、地域のみなさますべてのステークホルダーとの双方向の対話を積極的におこなっています。そして、強固なパートナーシップを築き上げることを当社グループの経営における重要かつ不可欠なことと位置づけています。

2025年度の主な実績

グループ

23 拠点

資材調達先

558 社

Topics

上海・深セン・台湾で初開催した事業動向説明会



国内では年2回（春・秋）開催しているサプライヤ向けの事業動向説明会を、上海・深セン・台湾の3拠点で初めて開催しました。主要サプライヤ116名が参加し、技術交流の強化やリードタイム短縮に向けた取り組みを説明しました。グローバルサプライヤとの直接対話を通じて、グローバルでの信頼関係強化と安定調達体制の構築を推進しています。

調達方針

山洋電気グループは、資材調達基本方針を通じて、取引先のみなさまとの健全で長期的な信頼関係の構築に努めています。取引先のみなさまに対しては、調達基本方針を通じて人権・差別や労働および環境へ配慮いただくよう願っています。

資材調達基本方針は、山洋電気グループの生産の一端を担う

取引先のみなさまに、当社の調達基本方針をご理解いただくだけでなく、社会貢献につながる調達活動の推進にご協力いただくことを目的に制定しました。以後、社会環境の変化に応じて、方針内容を改定しながら、取引先のみなさまに実施いただいています。

資材調達基本方針

1 国内外の法令および社会規範の遵守

- (1) 法令を遵守します。
- (2) 人権を尊重し、あらゆる差別をなくし、児童労働および強制労働を禁止します。

2 環境への配慮

- (1) 環境負荷の少ない部品材料の調達を推進します。
- (2) 有害化学物質の管理を徹底します。

3 公平・公正な取引の推進

- (1) 広く門戸を開放して、公平・公正にサプライヤを選定します。
- (2) 法令および契約に基づき、対等な立場での誠実な取引を実行します。

- (3) 過剰労働時間の削減、労働者の安全と健康の管理、労働団結権の支持を含む労働関連法上のコンプライアンスを徹底し、適切な労働環境を整備します。

- (3) 気候変動への影響を配慮したエネルギー使用量の削減および温室効果ガス排出量の削減に取り組みます。
- (4) 環境汚染を低減するために、廃棄物量の削減、資源のリサイクルなどに取り組みます。

- (3) 必要な情報提供に努め、入手した情報の管理および保護を徹底します。
- (4) 企業倫理に背く行為を排除します。

山洋電気グループは、上記の方針を、取引先さまとの合同方針として、取り組みを推進しています。

責任ある調達の推進

紛争鉱物排除への取り組み

紛争鉱物とは、中央アフリカのコンゴ民主共和国とその隣接国である周辺紛争地域で採掘された鉱物のことを指します。当社グループでは以下の方針に基づき、紛争鉱物排除に向けた取り組みを進めています。

方針

1. 山洋電気グループは、国際社会の一員としての責務を自覚するとともに内外の諸法令を遵守し、社会的良識をもって行動します。
2. 本問題の対象鉱物は、錫、金、タンタル、タングステン、およびコバルトとします。
3. 当該鉱物を使用している可能性の高い部品材料の仕入先さまに、随時、コンゴ原産鉱物使用の有無および原産地の確認をいたします。
4. コンゴ民主共和国および周辺紛争地域産の鉱物使用の事実が発覚した場合には、直ちに部品材料の購入を中止いたします。取引先さまにおかれましては、使用の事実、または使用の疑いの可能性が発覚した場合には、直ちに当社購買担当に連絡いただき、指示に従ってください。
5. 上記方針にもかかわらず、当該鉱物は希少金属や貴金属に相当し、さまざまな取引形態や調達ルートがあり、原産国・精錬所・上流商社の特定が困難な場合があります。適切な間隔で再調査をおこなうことにより、確度の高い調査をめざします。

安定調達に向けた取り組み

グローバル調達

当社グループは、国際的で開かれた調達活動を展開し、市場環境の変化に柔軟に対応できる体制づくりを進めています。安定した部品供給とコスト競争力の両立をめざし、海外に調達拠点を設置することで、調達効率の向上と最適化を推進しています。

また、調達活動と並行して、海外展示会への積極的な参加を通じて、新たな海外サプライヤの開拓にも取り組んでいます。今後も調達拠点のグローバルな拡充を進めることで、さらなる安定調達とコスト削減を実現してまいります。

サプライヤとのパートナーシップの強化

山洋電気グループは、サプライヤとの信頼関係を基盤に、オープンな対話と相互理解を大切にしています。

事業動向の共有や技術・品質の向上、サステナビリティの推進など、さまざまな機会を通じて協働し、長期的な価値創造と持続的な成長をめざします。

サプライヤとの継続的な対話と交流の場

事業動向説明会

経営方針や事業戦略、市場動向などを共有し、認識の一致と相互理解を深めています。

技術交流会

技術動向や製品開発の最新情報を共有し、技術力の向上と新たな価値創出をめざしています。

共同開発・設計改善

製品開発の初期段階から部品・材料の共同開発を推進。VE (Value Engineering) およびVA (Value Analysis) の手法を活用し、設計改善やコスト最適化、資源効率の向上と経済性の両立を図っています。

人権への取り組み

私たち山洋電気グループは、「すべての人々の幸せをめざし、人々とともに夢を実現します。」という企業理念のもと、人が幸せに生きるために欠かせない、人が生まれながらにして持っている基本的な権利である人権を尊重する企業としての責任を果たします。そのために、「山洋電気グループ人権方針」を定め、当社グループが掲げる企業行動規範に基づいた人権に関する最上位の方針として、すべての企業活動における基本とします。

山洋電気グループ
人権方針はこちら

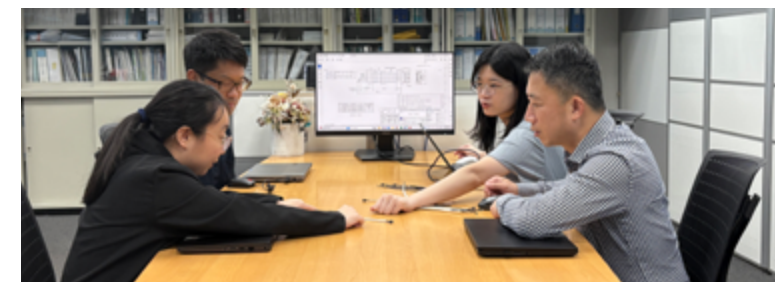


パートナーシップ構築宣言

2021年10月に経団連会長、日商会頭、連合会長および関係大臣をメンバーとする「未来を拓くパートナーシップ構築推進会議」において、「パートナーシップ構築宣言」が策定されました。当社もこの趣旨に賛同し、「パートナーシップ構築宣言」を作成・公表いたしました。

本宣言に基づき、当社グループは取引先のみなさまとの長期的な信頼関係の構築や、サプライチェーン全体の付加価値向上に向けた取り組みを推進しています。

近年、取引慣行の見直しや公正な取引の重要性が高まる中、当社グループは、取引先のみなさまとのよりよい関係の構築をめざし、定期的なアンケートを通じてご意見を伺い、改善に取り組んでいます。今後も取引先のみなさまと協力し、持続可能なサプライチェーンの実現に努めてまいります。



山洋電気グループの社会貢献活動



SANYO DENKI EUROPE S.A.

■ 地域猫活動への寄付
地域猫の適正管理や獣医療支援に取り組むボランティア団体への寄付をおこないました。



山洋電気(香港)有限公司

■ 学生支援
香港中文大学專業進修学院の学生向けに、進路などに関するアドバイスや社会人になるためのサポートをするプログラムへ参加しました。



SANYO DENKI (THAILAND) CO., LTD.

■ 学生支援
Phradabos Schoolの生徒を対象に、モータやオートメーションに関する基礎知識を紹介する教育活動を実施しました。



山洋電気貿易(深圳)有限公司

■ 公園清掃
地域社会の環境保全のため、荔枝公園にて清掃活動をおこないました。



山洋電気(上海)貿易有限公司

■ 森林清掃
森林を守るため、上海共青森林公園にて清掃活動をおこないました。



SANYO DENKI PHILIPPINES, INC.

■ 高齢者施設への支援
施設へ訪問し、食事・医薬品など日用必需品の支援のほか、社員が準備した歌やダンス・レクリエーションを一緒におこないました。

当社グループでは、社会や環境と共存し、持続可能な成長を図るために、社会貢献活動をおこなっています。これらの活動は、SDGs推進委員会の呼びかけに応じ、グループ各社の社員が主体的に取り組んでいます。



山洋電気テクノサービス株式会社

■ 地域交流と体験学習
上田地域の小学生やその父母向けに、工場見学や冷却ファンのものづくり体験などを実施しました。



山洋電気ITソリューション株式会社

■ 食品の寄付
上田市社会福祉協議会が主催する「フードドライブ事業」に参画し、社員から募った食料品を寄付することで、食品ロスの削減と食料支援に貢献しました。



山洋工業株式会社

■ 地域交流と植栽
営業所の近くにある通りの環境美化を地域の方々とおこないました。



SANYO DENKI AMERICA, INC.

■ 学生支援
カリフォルニア大学バークレー校のフォーミュラEVチームに協賛し、同チームの電気レーシングカー「SN5」の液冷システム向けにSan Ace冷却ファンを提供しました。

世界各国で、サプライヤや地域との交流会、チャリティー活動をおこなっています。



SANYO DENKI GERMANY GmbH

■ 生活困窮者への支援



SANYO DENKI CO., LTD. Singapore Branch

■ 献血イベント



SANYO DENKI CO., LTD. Jakarta Representative Office

■ マングローブの保護



上海山洋電気技术有限公司

■ 古着の寄付



山洋電気(天津)貿易有限公司

■ 地域清掃



中山市山洋電気有限公司

■ ステークホルダーとの交流



山洋電気(成都)貿易有限公司

■ 現地代理店との交流



山洋電気精密機器维修(深圳)有限公司

■ 地域清掃



SANYO DENKI KOREA CO., LTD.

■ 無料給食

社外取締役座談会



独立社外取締役

栗原 慎

自動車業界で40年以上にわたり、生産・経営に従事。2021年より当社社外取締役を務める。

独立社外取締役

宮城 典子

金融機関で支店長・商品企画・人事・経営に幅広く従事。2025年より当社社外取締役を務める。

独立社外取締役

三宅 雄大

企業法務を専門とする弁護士。2023年より当社社外取締役を務める。

多角的な視点で経営に伴走し 持続的な企業価値向上をめざす

大きく変化する社会状況の中、卓越した技術力を持つ当社が、持続的な成長と企業価値向上をめざすために必要なものは何なのか。異なるバックグラウンドを持つ3人の社外取締役が、ものづくり企業としての強み、ガバナンスへの提言、今後の飛躍への期待を語ります。

3つの角度から取締役会を支える

栗原 私は40年以上にわたり、自動車部品製造業に携わり、キャリアの半分は外資系企業で働いてきました。生産技術はもちろん、グローバル経営、OEM顧客対応などの長い経験があります。製造業としての経営監督、監視すべき共通点を見いだしながら、当社の経営を少しでもサポートするべく、さまざまな助言を心がけています。特に予算達成、目標管理、リスク回避、リソース効用の最適化などを注視しています。

宮城 私は銀行に約40年間勤務し、本店および支店で幅広い業務を経験しています。支店ではお客さまと直接向き合う融資担当者から組織を運営する支店長まで、本社では商品企画や、新組織の立ち上げ、人材育成部門の長を務め、より働きやすい職場をめざして課題解決に注力してきました。最後の5年間は銀行で監査役を務めています。社外取締役としての役割は、外部の独立した視点から当社の経営をモニタリングし、当社内での常識や慣行などを客観的に見て、必要に応じて問題提起をしていくことと考えています。

三宅 私は弁護士として約20年のキャリアがあり、企業法務、コンプライアンスなどを中心に業務をおこなっています。弁護士としてさまざまなトラブルを抱える企業と関わることがあり、その経験を当社の経営に生かすべく参加させていただいています。法的な問題がある場合はもちろん、法的な問題になる可能性のある事案、法的な問題はなくても、会社の評判に関わる可能性のある案件などについては指摘をするように心がけ、トラブルの芽を事前に摘むことが重要だと思っています。

社員と経営との間の厚い信頼関係に基づく 自律型の組織運営の強み

栗原 私が感じる当社の強みは、なんといってもその製品競争力です。グローバルに通用する製品であることはもちろん、業界ナンバーワンの性能、あるいは世界で初めてリリースするような製品を開発・販売する技術力と実行力の強さは代えがたいです。

三宅 社外取締役に就任して3年になりますが、社員のみな

さんは非常に真面目で、しっかりとした技術を持つ、手堅い技術者集団だと感じています。真面目で着実な企業文化は大きな強みですが、一方で変化への挑戦を後押ししていくことも重要だと感じています。そこが今後、注視すべきテーマでもあります。

宮城 これまで当社の海外拠点をいくつか訪問しましたが、当社の企業風土を気に入って、10年、20年という長期で勤務している優秀な現地スタッフが多数働いていることに驚かされました。その理由を考えると、現地との間で非常に円滑なコミュニケーションがあり、海外拠点のトップが会長や社長に遠慮なく物を申せる風土が影響していると思います。また会長、社長もこまめに海外拠点へ足を運んでいます。銀行に勤務していた時代、人材の確保が難しく海外拠点の運営でご苦労されていた企業を多く見てきましたから、その点は当社の強みの一つではないかと思います。

栗原 会社のさまざまな事業、そしてオペレーションを見ると、経営が社員を信じているし、社員も経営についてきている。通常、グローバル企業においては、厳格な数値目標を設定し、それで縛って管理するのが一般的ですが、当社はそうした縛りよりも、互いの厚い信頼関係によって自律的にプラスのスパイラルを生み出し、業績を伸ばしています。この性善説に基づく経営が、当社の強みとして上手く作用しているのですね。カンパニー制への移行以来、この強みが生き、持続的な成長が確保できる体質になってきたと感じます。

宮城 当社は山本茂生会長が長年リーダーシップを発揮され、企業統治という観点から見ると、非常に堅固な組織です。企業風土を創っていくのは、やはりトップの人柄というところがあります。

現場との対話で深化する、 透明性と実効性の高いガバナンス

宮城 取締役会の構成メンバーは社外役員が3分の1を超えていますし、監査役会でも独立社外役員が3名いますので、外部の視点がきちんと確保されています。スキルマトリックスを見ても、各人がさまざまな分野の知見や経験を持っています。独立性や多様性のある構成かと思います。

栗原 取締役会では経営計画と実績の細部にわたる説明があり、決定事項も明確で非常に整然と運営されています。社員のみなさんが取締役会を「経営会議」と呼んでいるのも頷けます。

しかし、社外の立場から月次の取締役会だけで事業や執行の細部までを完全に理解することは困難です。そのため私は随時、実務を遂行する執行役員との意見交換会を会社に依頼して実施したり、執行役員会へもオブザーバーとして参加し情報収集しています。現場の執行役員が物事の本質や背景を追及している姿勢には頼もしさを感じており、今後こうした能動的な対話を通じて監督機能を果たしていきたいと考えています。





三宅 取締役会では草案が出てきて、その場で議論するというより、経過が報告され、プロセスを見ながら取締役会で決議していくという流れです。事前の情報は不足なく提供されているので、社外取締役にに対するサポート体制は十分であると感じます。今後はもう少し、現場の方々との接点を増やしていきたいと思っています。

宮城 当社は社外取締役が取締役会以外の会議に出ることが比較的容易です。執行役員会や幹部会議などにもオブザーバーとして参加できるので、能動的な情報収集を心がけています。また社外取締役の要望に応じて執行幹部に直接ヒアリングをする場もありますので、取締役会では聞けないような細かな話もざっくばらんに聞けます。

また、その前段としてもものづくりの現場の視察も非常に重要です。上田工場やフィリピンの工場への視察により当社に対する理解が深まりました。

三宅 私もフィリピンの工場を視察しましたが、やはり現場を見るとさまざまな発見がありますね。どの企業でも同様ですが、会議の中ではまず数字の確認と将来の数値目標という話題が中心になりますし、取締役会の時間も限られているので、あれもこれも議論するというわけにはいきません。今後は重要なテーマに絞って、少し時間をかけて議論をするという機会があってもよいのではないかと思います。

宮城 今後、企業ガバナンスの質の向上や、社外取締役に對する投資家の期待はますます高まっていくと思います。当社の取締役会においても、議題のあり方や、中長期的な重要テーマについてフリートークの場を設けるなど、ブラッシュアップを継続的におこなうことが重要だと考えます。

栗原 コーポレート・ガバナンス強化の中核として、2026年4月に指名委員会が設置されたことも大きな意義があります。発足したばかりで具体的運用はこれからですが、しっかりと協議して進める必要があると思います。

宮城 指名委員会は役員の選解任や後継者計画の実現に向けた方向性を議論する場であり、このプロセスが透明化されることはガバナンスの高度化に欠かせません。今後は社外取締役を中心に中長期的な視点で議論をしていきますが、とくに、

次世代の経営陣を育てるサクセッションプランの構築には多くの時間を要するものと認識しています。形式的な設置に留まらず、まずは実効性のある議論をしっかりとスタートさせることが私たちの重要な責務です。

三宅 実効性のある組織として外部へもアピールしたいですし、公平性も高まります。現場社員の方々にも信頼してもらえる会社になると思います。

カンパニー制が生み出す成長力と 第10次中期経営計画への期待

栗原 第9次中期経営計画（以下「中計」）を振り返ると、グループ全体で500件以上の施策を出し、すべて実行したという点は高く評価できると思います。また事業部制から3つのカンパニー制へ移行したことが大きな変化でした。各カンパニーの中で製品群が再統合され、テクノロジーが結合することによって、相乗効果が出ているように見受けられます。また資金調達から納品までの一貫責任体制が功を奏し、数字的にもよい結果が出ています。

三宅 私が社外取締役に就任して以来、カンパニー制の導入はもっとも大きな変化だったと思います。他社ではカンパニー制を導入したものの、取りやめた事例もありますし、実践すると難しさを感じることもあるでしょう。ただ、当社の場合はカンパニー制導入以降、業績は良くなっているの、よいサイクルで回っているのだと思います。

宮城 カンパニー社長の責任と権限が明確化し、意思決定のスピードが速くなったと聞いています。今後、カンパニー社長に対して、予算や人事なども含めて、さらなる権限委譲をおこない成長が加速することを期待します。特に半導体やAIなどの事業領域はすさまじい勢いで変化するので、立ち後れることなく投資判断をすることが重要です。

三宅 確かに権限を委譲し、予算も使えるようになればスピード感を持った経営につながりますね。ただし、そこには責任ともなうので、数字が出せなければ進退につながる。そういう厳しさも時には必要になってくると思います。

宮城 おっしゃるとおりですね。ただ、私のこれまでの経験からみても、当社の報酬体系は業績が賞与などにドラスティックに反映されており、一定の厳しさはすでに機能していると思います。その実態をベースに、さらなる権限委譲を進めることで、より経営者としての自覚とスピード感を引き出せるのではないのでしょうか。

また、第10次中期経営計画では「株価と資本コストを意識した経営」を開示していますので、実現に向けて持続的な成長による企業価値の最大化へ注力しなければなりません。具体的には、やはり当社の強みである技術開発力、お客さまの期待に応えるカスタマイズの追求、そして迅速な意思決定がますます必要となってきます。

三宅 前中計は「殻を破る」がテーマでした。第10次中期経営計画は「時間を力に」ですから、「殻を破る」ことで生みだされた果実を「時間を力に」してスピード感を持って刈

り取っていく。そこにテーマがあると思っています。

栗原 「時間」「力」というやや抽象的な概念が、売上や利益、操業の改善などへどのように変換されていくのか。「時間を競争力に変える」とは、ある意味、多面的な性質を持った計画だと思います。執行役員の1人から、これを数値化したらどうかという話も出て、経営においてもこれまでとの変化を感じました。

私は外資系での経験が長いので目標を数値化するというのは当たり前ですが、当社において数値化することがいいのか悪いのか、目標、モチベーション、事業計画などとの関連についてはもう少し中期スパンで判断したいと思っています。実務的な面では、新中計においても既に800件以上の施策が抽出されています。前中計と同様、それを一つひとつ解決していくことで確実な進歩が得られると思います。

宮城 一般論で言えば、スピードを重視しすぎると拙速に過ぎることもあります。当社は技術と品質が命ですから、製品開発については取締役会で報告を受けます。試作なども丁寧に実施し、当初計画した性能を満たすまでは発売しない。その点は技術者がしっかりと進めてくれているので安心感があります。当社は2027年に創立100周年を迎える企業です。長い時間をかけて培ってきたお客さまとの関係性と技術力を生かすということも、新中計の「時間を力に」には含まれていると感じます。

三宅 前中計と新中計は、まさにつながった1つの計画なのだと思います。時間に追われて空回りしないよう、丁寧に急ぐという姿勢が大切でしょう。投資判断については、私は職業柄保守的に考えがちですが、現場の営業の方々のセンスと判断を尊重したいです。

外部視点からの監督と支援で、 未来の競争力を創り出す

三宅 新中計では成長投資を330億円以上、株主還元を300億円以上と掲げました。こういう数値を出すようになったことについても、当社の大きな変化を感じます。従来も投資や株主還元を実施していますが、公に発表するということはしていなかった。まさに山洋電気が変わり始めたという一端を示していると思います。近年、株主のみなさまから厳しいご意見をいただくこともあり、良い製品を作っていれば理解してもらえるという「内向き」だった当社の姿勢を見直す、良い緊張感をもたらしたと思います。この緊張感を契機として、投資家の目線を意識しつつ、自社の魅力や資本政策を積極的にアピールしていく姿勢へと変わってきたことは、当社にとって非常に大きな学びであったと評価しています。

宮城 その意識改革の成果が、今回の数値開示にも表れていますね。そして当社のここまでの成長は、やはり会長の強力なリーダーシップを抜きにしては語れません。そのリーダーシップをいかに組織に落

とし込み、組織としての強みにしていけるのか、が今後の大きな課題だと思います。同時に、組織の成長は社員一人ひとりの成長の総和です。働き方に対する社員の意識も大きく変わってきている今だからこそ、多様な社員が力を発揮できる職場づくりや、社員の声を経営に届けて制度運用を見直していくことも重要です。

また、第10次中計を実現するためには、策定した計画の継続的な見直しや、設備投資・新製品開発におけるPDCAサイクルをより効果的に回す仕組みづくりが求められます。私は社外取締役として、外部の独立した視点から経営の見落としを防ぎ、より深い議論を促し、指名・報酬委員会の運営などにも注力することで、当社がこれらの課題を乗り越え成長する一助になりたいと思います。

三宅 おっしゃるとおり、次世代へのリーダーシップの継承や新しい仕組みづくりはこれからの大きなテーマですね。同時に、株主や外部の目を意識する時代であり、良い製品を作っていれば株価が上がるだろうということだけでなく、適切な情報開示も重要になります。

私は弁護士という立場から、そうした情報開示への適切な助言をおこなっていくとともに、まいた種をスピード感を持って刈り取るこのフェーズにおいて、企業価値を毀損する不祥事の芽を早い段階で摘み取れるよう、現場に展開できるような指摘を取締役会でおこなっていくことで貢献したいと考えています。

栗原 当社は現在、ベトナムに新工場を建設中であり、今後、カンパニー制の枠組みに加えて「グローバル生産拠点経営」をどのように推進していくかが、直面する大きな課題となります。日本のカンパニーの品質管理や開発、生産をグローバルにつないでベストプラクティスを見つけ、活性化していくことが新中計実現に向けた大きなパワーになります。

私は、外資系・日本企業双方の製造業で培った経験を生かし、グローバル生産拠点経営を支援するとともに、会社が期待する社外取締役の役割と、外部から求められるコーポレート・ガバナンスのあるべき姿とをクロスチェックしながら、当社の持続的な成長を監督・支援していきたいと考えています。



A blurred image of a modern conference room. In the foreground, a dark wooden table is visible with two black pens and a clear glass of water. A black office chair is positioned behind the table. In the background, a long white table is surrounded by several black chairs, and the room is brightly lit with large windows.

また、会社の存在価値を高めることをめざし、企業理念「私たち山洋電気グループは、すべての人々の幸せをめざし、人々とともに夢を実現します。」を掲げ、この企業理念遂行のため各ステークホルダーの立場を尊重します。

当社は、監査役会設置会社として実効性の高いコーポレート・ガバナンス体制を構築しています。



The diagram illustrates the corporate governance structure, showing the relationships between various committees and departments. At the top is the **株主総会** (Shareholders' Meeting). Below it are the **取締役会** (Board of Directors) and the **監査役会** (Board of Auditors). The **取締役会** includes the **代表取締役** (Representative Director) and **取締役** (Directors). The **監査役会** includes **監査役** (Auditors). Below these are the **執行役員会** (Executive Officers' Meeting) and the **監査部** (Audit Department). The **執行役員会** includes **執行役員** (Executive Officers) and the **社長** (President). The **監査部** includes **内部監査** (Internal Audit). At the bottom are the **内部統制評価委員会** (Internal Control Evaluation Committee) and **各グループ会社** (Each Group Company). The chart shows various reporting and advisory relationships between these entities.

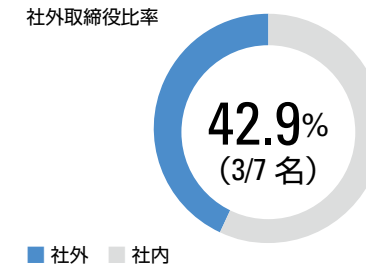
当社の取締役会は、取締役および使用人の職務の執行が法令および定款に適合しているかどうかを常時監視し、定期的な取締役会および必要と認められる機会において、主管部門の責任者から報告を受けるとともに、必要な決議・指示または指導をおこないます。

職務の執行を組織的に的確かつ迅速におこなうために、必要な員数の執行役員を任命し、それぞれの職務に必要な責任と権限を与え、その職務の執行を監督し、取締役会および必要と認められる機会において報告を受けるとともに、必要な決議・指示または指導をおこないます。

- 経営計画、事業計画
- 役員報酬、役員選任
- 設備投資
- 資金調達
- 資本政策
- 組織変更、人事異動
- 内部統制システム
- 政策保有株式の売却

			2025年度取締役会出席率	企業理念の体現・実践	事業経営・組織運営	ものづくり (生産、調達、品質、安全)	技術・研究開発・DX	営業・マーケティング	財務・会計	法務・リスクマネジメント	グローバルビジネス	人材育成
氏名		地位										
取締役	山本茂生	代表取締役会長	100%	●	●			●	●	●	●	●
	児玉展全	代表取締役社長	100%	●	●	●	●				●	●
	中山千裕	取締役専務執行役員	100%	●	●	●	●		●		●	●
	松本吉正	取締役専務執行役員	100%	●	●			●			●	●
	栗原慎	社外取締役	100%	●	●	●	●	●			●	
	三宅雄大	社外取締役	100%	●						●		
	宮城典子	社外取締役	100%	●	●				●			●
監査役	塚田明	監査役	100%	●					●	●		
	小林正文	社外監査役	100%	●		●						
	山田隆文	社外監査役	100%	●					●			
	古沢暢子	社外監査役	90%	●					●			

取締役会における
社外取締役比率



女性取締役比率

14.3%
(1/7 名)

■ 女性 ■ 男性

女性役員比率



18.2%
(2/11 名)

■ 女性 ■ 男性

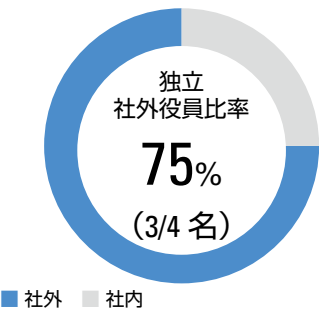
監査役会

監査役は、取締役の職務執行を監査するとともに、執行役員およびその管轄する社内の部門の職務が法令・定款・社内規定に沿って適切におこなわれているかどうかを監査します。

監査役会は、原則月1回開催し、必要に応じて随時開催することとしており、財務・会計・税務・法律等に関する相当程度の知見を有する4名の監査役（うち社外監査役3名）により、具体的な検討事項について協議・審議をおこなっております。

監査役は、取締役会その他重要な会議への出席、取締役等との意見交換のほかに、社外取締役やグループ会社の監査役とも連携をはかっております。また、国内外の拠点の往査・視察に加え、各事業の責任者、グループ会社幹部との面談をおこなっております。さらに、監査部、会計監査人とは定期的に意見交換をおこなっております。

監査役会の構成



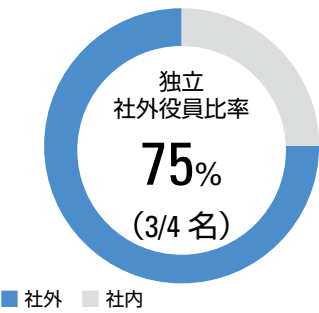
2025年度の活動状況

開催回数	18回
出席率	3名は100%、1名は92%
主な審議事項	・ 監査方針、監査計画の決定 ・ 取締役会審議事項の検討 ・ 会計監査人監査の妥当性判断、評価および選解任、報酬同意 ・ 監査報告書の決定

指名委員会

当社は2026年4月15日、取締役および執行役員の指名に関するプロセスの透明性を高めることにより、コーポレートガバナンス体制の充実を図るため、任意の指名委員会を設置しました。

指名委員会の構成



指名委員会の役割

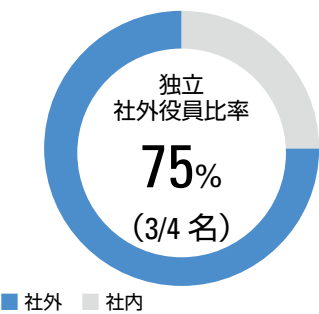
取締役会の諮問に応じて、主に以下の事項について審議し、取締役会に対して答申をおこないます。

- (1) 取締役および執行役員の選任・解任に関する事項
- (2) 代表取締役の選定・解職に関する事項
- (3) 後継者計画（育成を含む）に関する事項
- (4) その他、取締役会が必要と認めた事項

報酬委員会

報酬委員会は、取締役会の諮問機関として、取締役・執行役員の報酬に関する事項について審議し、取締役会へ答申します。代表取締役を除く社内取締役1名、独立社外取締役3名からなり、委員長は社外取締役が務めています。

報酬委員会の構成



2025年度の活動状況

開催回数	9回
出席率	100%
主な審議事項	・ 取締役の報酬決定方針の見直し ・ 業績連動報酬の支給内容 ・ 新任役員の報酬 ・ グループ会社経営職の報酬 ・ 株式報酬の支給

役員報酬

取締役の報酬の決定方針

当社は次のとおり、取締役の報酬の決定方針を、報酬委員会への諮問と答申を経て取締役会で決議しています。

定額報酬

執行役員を兼務している取締役の場合には担当任務における責任の度合いにより、執行役員を兼務していない取締役の場合には経営全般への関与の度合いにより、それぞれ決定されます。

業績連動報酬

前年度の連結会社全体の業績、および取締役各人の成果の度合いにより、各人の月例報酬1か月分のおおむね6倍とし、0%～200%の範囲内で変動します。

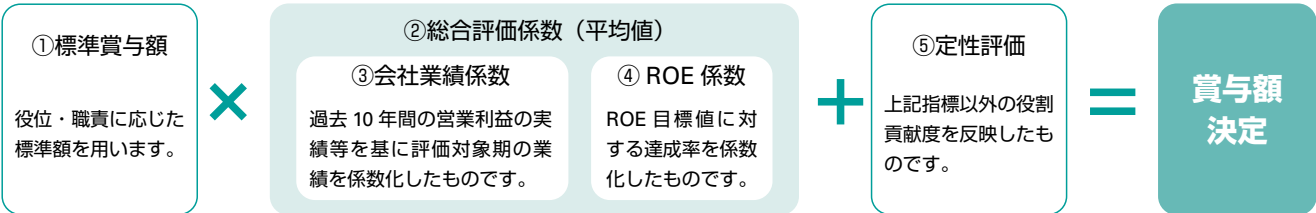
非金銭報酬

企業価値の持続的な向上および株主のみならずとの価値共有の促進をより一層図ることを目的として、社外取締役を除く取締役に対して譲渡制限付株式を付与します。割当株式数は、「譲渡制限付株式報酬規定」に基づき各人の月例報酬1か月分の3倍を基礎として算出されます。譲渡制限の解除は、対象取締役が正当な理由により当社の取締役、監査役、執行役員のいずれの地位をも退任または退職した時点とします。なお、取締役がその在任中に会社に対して損害を与えた場合などには、当社が本割当株式の全部または一部を当然に無償で取得します。

報酬の種類	決定方針	支給方法	割合
定額報酬（月例報酬）	役職別に、担当任務における責任の度合いや経営全般への関与の度合いをもとに決定する。	毎月現金	55%
業績連動報酬（賞与）	月例報酬1か月分のおおむね6倍を基礎として、前年度の連結会社全体の業績、ROE、および取締役各人の成果の度合いをもとに、0%～200%の範囲で変動する。	半期ごとに現金	30%
非金銭報酬（譲渡制限付株式報酬）	月例報酬1か月分の3倍を基礎として、当社株式の時価で除した数の譲渡制限付株式報酬を交付する。	原則として毎年8月に株式を交付	15%

業績連動報酬の指標等

賞与計算式：標準賞与額×総合評価係数（会社業績係数・ROE係数の平均値）＋定性評価



なお、①～⑤の具体的な数値およびこれらを踏まえた支給金額は、賞与支給の都度、任意設置の報酬委員会への諮問・答申を経て取締役会決議にて決定いたします。

2025年度の役員に対する報酬

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（人）
		定額報酬	業績連動報酬等	非金銭報酬等	
取締役（社外除く）	284	157	91	36	4
監査役（社外除く）	19	19	—	—	1
取締役（社外）	50	50	—	—	4
監査役（社外）	28	28	—	—	4
社外合計	79	79	—	—	8

コンプライアンス

当社グループでは、コンプライアンスの実践をグループ経営の重要課題の一つと位置づけ、その推進に努めています。グループ共通の『企業行動規範』において、「法令順守」「反社会的勢力の排除」「マネーロンダリングの防止」「不公正な取引方法の排除」「インサイダー取引の禁止」「贈答・接待」「公的機関への贈答・接待の禁止」「政治活動の排除」「市場競争妨害の防止」等に関する定義・行動指針を定め、すべての社員を対象とした教育プログラムに組み込んでいます。これにより、健全な経営環境を確保することに注力しています。

内部統制

当社グループでは、業務の適正性を担保しながら経営の効率化を進め、持続的な成長と企業価値向上を図るため、内部統制システムを構築し運用しています。

取締役会は、執行役による職務執行の監督を行うとともに、業務執行における内部統制システムの基本方針を定め、その体制構築と運用について監視、監督しております。

当社グループでは、全社的な内部統制を基盤として、決算・財務報告プロセスや各業務プロセスにおけるリスクを把握・評価し、リスクの低減に取り組んでいます。内部統制の整備・運用状況は定期的に評価し、重要な課題が認められた場合には、速やかに是正計画を策定・実施するとともに、改善状況を再評価することで、内部統制の実効性向上を図っています。

内部監査

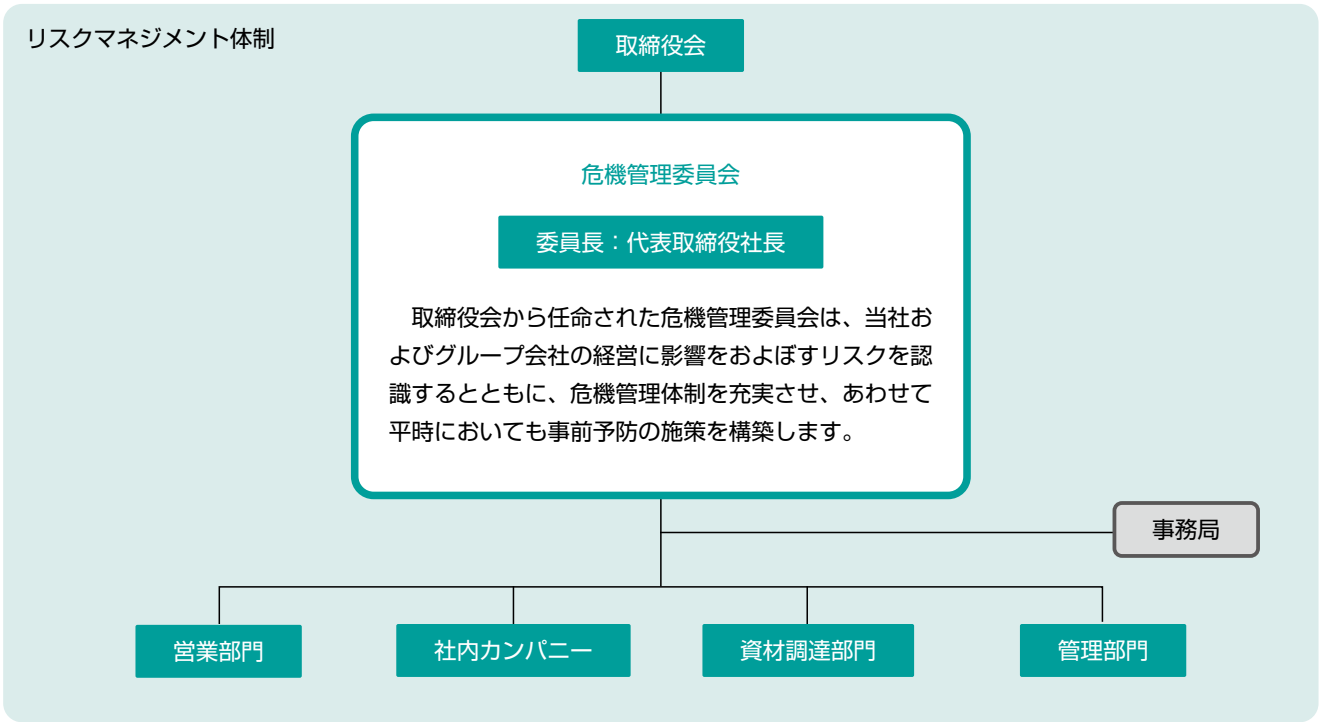
内部監査として、企業の不法行為を未然に防ぐことと経営の品質を高めることを使命とし、監査部を設置し4名で監査をおこなっています。監査部は、監査計画にもとづき、当社の各部門およびグループ会社を対象として内部監査をおこない、問題点の指摘とその改善および改善策の定着状況のフォロー等を実施しています。

監査部、監査役および会計監査人は年間予定、業績報告等の定期的な打合せを含め、必要に応じ適宜情報の交換をおこなうことで相互の連携を高めています。

リスクマネジメント

当社グループは、事業活動に関するリスクについて情報収集し、執行役員会および取締役会でモニタリングしています。さらに、可能性のあるリスクに対して適切に対処するために、危機管理規定を策定し、代表取締役社長を委員長とする危機管理委員会を設置しています。危機管理委員会では、リスク管理体制の整備、リスク管理教育の計画と推進、およびリスク発生時の対応などを実施しています。

これらのリスク管理の状況は、執行役員会および取締役に報告され、適切なリスク対策が取れる体制を整えています。また、必要に応じて対策本部やプロジェクトを立ち上げ、リスクが顕在化した際の影響を最小限にするための活動をおこなっています。



リスクの具体例とその対応策

当社が認識しているリスクの代表例を以下に記載しています。これらのリスクは、当社グループの事業活動、業績、財務状況に影響を及ぼす可能性があるため、リスク管理プロセスを整備しリスク軽減や回避に努めています。

	リスクの内容	対策方針
外部環境リスク	景気変動のリスク 国内外の景気低迷により、当社グループの主要な販売市場である工作機械・ロボット・半導体製造装置などの業界の設備投資が抑制されると、受注が減少するリスクがあります。	●幅広い分野の販売市場の開拓 ●グローバルな事業展開 ●事業構造の強化
	グローバル展開におけるリスク 当社グループは「グローバル化」を中期経営計画の一環として推進していますが、海外市場で事業を拡大する際には、地政学的要因、言語、習慣、法制、税制などの規制による潜在的なリスクが存在します。	●新たな事業地域における現地調査 ●事業展開後の地域情勢のモニタリング
	為替リスク 連結財務諸表作成時に各会計年度の平均レートを用いて円換算するため、為替レートの変動によって換算後の価値が変動する可能性があります。	●外貨建資産・負債のバランスを考慮した部品・原材料の調達および販売活動
戦略リスク	急速な技術革新のリスク 当社グループは急速な技術革新や顧客ニーズの変化に直面しています。既存製品やサービスの陳腐化が進み、競合他社に対する優位性が損なわれるリスクがあります。	●開発活動の充実 ●生産技術の向上 ●生産活動の効率化 ●品質管理の徹底
	ガバナンス体制のリスク 事業環境や社会環境の急速な変化などにより、ガバナンス体制の機能が低下するリスクがあります。	●経営の透明性の確保 ●経営環境の変化に迅速に対処できる体制の構築
	雇用のリスク 将来において、有能な人材の獲得競争が激化し、今後、現有的人材の維持、能力のある人材の増員ができなくなるリスクがあります。	●多様性の尊重 ●個々の専門性を活かせる組織体制の構築 ●体系的かつ継続的な教育訓練
オペレーションリスク	情報システムのリスク 当社グループは重要な情報や個人情報保有しており、サイバー攻撃やインフラ障害などによりデータの消滅、改竄、漏洩、システムダウンなどが発生する可能性があります。その結果として、関係者への補償、社会的信用の失墜といった状況に陥るリスクがあります。	●情報管理の徹底 ●定期的な社員教育 ●サイバー攻撃対策 ●ITガバナンスの強化
	自然災害のリスク 各国事業拠点において巨大台風、地震、洪水、火山噴火などの自然災害や感染症流行が発生すると、社員や施設が被災し、生産や出荷が遅延する可能性があります。また、インフラの寸断やサプライチェーンの混乱により、部品の供給不足や物流の停滞、市場の混乱が生じるリスクもあります。	●危機管理委員会の設置 ●社員安否確認システムの運用 ●防災計画や事業継続計画の策定
	知的財産のリスク 他社の知的財産権を侵害しているとみなされ、製品の開発やサービスの提供に支障が出たり、損害賠償を請求されるといったリスクがあります。	●技術使用時の十分な調査 ●競合他社に対する優位性を保つための知的財産権の保有
	製造物責任のリスク 当社グループの製品やサービスに欠陥が生じた場合、賠償責任や対処のための費用が発生するリスクがあります。またこれにより、社会的な信用を失墜する事態となる可能性があります。	●厳格な品質管理体制の構築
	調達のリスク 当社グループは、日本および海外から多くの部品や原材料を調達しており、予測の範囲を超える市況変動があった場合には、当社グループの業績や財政状態に影響を及ぼす可能性があります。	●調達先の分散 ●製品設計の変更 ●代替部品の評価 ●社内生産への切り替え
	人権リスク サプライチェーン上の予期せぬ事態により、人権問題が発生した場合には、当社グループの経営成績に影響を及ぼす可能性があります。	●「山洋電気グループ人権方針」を制定し、人権尊重の取り組みを推進

取締役

* 執行役員を兼務しています。



代表取締役*
社長

児玉 展全 1954年12月22日生

1978 年 4 月 当社入社
2002 年 4 月 当社クーリングシステム事業部事業部長
2002 年 6 月 当社執行役員
2003 年 7 月 当社常務執行役員
当社サーボシステム事業部事業部長
2004 年 6 月 当社取締役
2006 年 5 月 当社パワーシステム事業部事業部長
2014 年 4 月 当社専務執行役員
2018 年 4 月 当社代表取締役 (現任)
当社副社長・執行役員
2020 年 6 月 当社社長・執行役員 (現任)



取締役*
専務執行役員
営業部門統括
グループ会社担当

松本 吉正 1960年1月12日生

1983 年 4 月 当社入社
2000 年 4 月 当社海外営業部部长
2004 年 4 月 当社執行役員
2009 年 2 月 当社営業本部本部長
2009 年 4 月 当社常務執行役員
2011 年 6 月 当社取締役 (現任)
2018 年 11 月 当社常務執行役員
2023 年 4 月 当社専務執行役員 (現任)



社外取締役

三宅 雄大 1974年6月24日生

2006 年 10 月 弁護士登録 (東京弁護士会)
2006 年 10 月 三宅法律事務所 (現三宅刈野法律事務所) 入所 (現任)
2023 年 6 月 当社社外取締役 (現任)
2024 年 6 月 飯野海運株式会社 社外監査役 (現任)



代表取締役*
会長

山本 茂生 1950年12月1日生

1983 年 4 月 当社入社
1987 年 6 月 当社取締役
1991 年 6 月 当社常務取締役
1994 年 6 月 当社代表取締役社長
1999 年 6 月 当社代表取締役 (現任)
当社社長・執行役員
2020 年 6 月 当社会長・執行役員 (現任)



取締役*
専務執行役員
財務担当
時間を力に活動担当

中山 千裕 1965年9月4日生

1988 年 4 月 当社入社
2008 年 4 月 当社クーリングシステム事業部生産部部长
2010 年 4 月 当社パワーシステム事業部生産部部长
2016 年 4 月 当社執行役員
当社クーリングシステム事業部事業部長
2018 年 1 月 当社パワーシステム事業部副事業部長
2018 年 10 月 当社常務執行役員
2019 年 6 月 当社取締役 (現任)
2020 年 4 月 当社専務執行役員 (現任)



社外取締役

栗原 慎 1954年7月18日生

1978 年 4 月 東洋ラジエーター株式会社 (現株式会社ティラド) 入社
1985 年 5 月 テーゼル機器株式会社 (現株式会社ヴァレオジャパン) 入社
2007 年 5 月 シスコム株式会社 (現コムコ株式会社) 執行役員
2010 年 12 月 TI Automotive Japan株式会社 工場長
2020 年 8 月 同社代表取締役社長
2021 年 6 月 当社社外取締役 (現任)



社外取締役

宮城 典子 1962年6月28日生

1985 年 4 月 株式会社協和銀行 (現株式会社りそな銀行) 入社
2012 年 4 月 同社本郷・茗荷谷エリア営業第二部長
2013 年 4 月 同社茗荷谷支店 支店統括部長
2013 年 10 月 株式会社りそなホールディングス
人材サービス部ダイバーシティ推進室長
株式会社りそな銀行 人材育成部長
株式会社埼玉りそな銀行 常勤監査役
2019 年 6 月 同社取締役監査等委員
2021 年 4 月 りそなビジネスサービス株式会社 専務取締役
2021 年 6 月 当社社外監査役
2022 年 4 月 当社社外監査役 (常勤)
2022 年 6 月 株式会社日本政策金融公庫 社外監査役
2025 年 6 月 当社社外取締役 (現任)
株式会社ピー・エム・エル 社外取締役監査等委員 (現任)
2026 年 6 月 株式会社日本政策金融公庫 社外取締役 (現任)

監査役



監査役

塚田 明 1957年12月21日生

2001年5月 当社入社
2005年4月 当社財務部部长
2007年4月 当社執行役員財務担当 当社財務第一部部长
2012年4月 当社理事
2012年7月 当社広報部部长
2021年4月 当社財務第一部部长
2024年4月 当社理事
2024年6月 当社監査役 (常勤) (現任)



社外監査役

山田 隆文 1957年1月11日生

1980年4月 株式会社協和銀行 (現株式会社りそな銀行) 入行
2007年 10月 前澤化成工業株式会社入社
2007年 10月 同社総務部経営補佐担当部長
2008年 1月 共和成型株式会社 (現株式会社新潟成型) 監査役
2008年 4月 前澤化成工業株式会社 経営企画部長
2010年 6月 同社執行役員管理本部経営企画部長
2015年 6月 同社執行役員管理本部経理部長
2017年 6月 同社常勤監査役
2024年 6月 当社社外監査役 (現任)



社外監査役

小林 正文 1957年1月21日生

1980年4月 日本電気株式会社入社
2004年4月 埼玉日本電気株式会社 資材部資材部長
2008年4月 日本電気株式会社 モバイルターミナルビジネス
ユニット企画本部資材部長
2010年4月 同社ソリューション資材部統括マネージャー
2011年6月 NEC/パーチェシングサービス株式会社 (現NEC
ビジネスインテリジェンス株式会社) 監査役
2014年4月 NECマネジメントパートナー株式会社 (現NEC
ビジネスインテリジェンス株式会社) 監査役
2023年6月 当社社外監査役 (常勤) (現任)



社外監査役

古沢 暢子 1978年5月28日生

2001年4月 カトーレーク株式会社入社
2003年12月 田尻会計事務所 (現税理士法人田尻会計) 入所
2016年3月 税理士登録
2021年1月 田尻会計事務所 (現税理士法人田尻会計)
所長代理 (現任)
2025年6月 当社社外監査役 (現任)



常務執行役員
品質管理担当

内堀 康一

常務執行役員
営業本部本部長



執行役員
技術開発担当
エレクトロニクスカンパニー
カンパニー社長

小野寺 悟

常務執行役員
カンパニー統括
生産技術担当
モーションカンパニー
カンパニー社長



執行役員
資材調達本部本部長
資材調達本部国際調達部部长

原 幸一

常務執行役員
カンパニー副社長 技術開発担当
モーションカンパニー
カンパニー副社長



執行役員
サンエースカンパニー
カンパニー社長

渡辺 道徳

執行役員
営業本部副本部長
SANMOTION ビジネス担当



常務執行役員
営業本部本部長

平田 達也

常務執行役員
カンパニー統括
生産技術担当
モーションカンパニー
カンパニー社長



常務執行役員
カンパニー統括
生産技術担当
モーションカンパニー
カンパニー社長

小林 美範

常務執行役員
カンパニー副社長 技術開発担当
モーションカンパニー
カンパニー副社長



執行役員
山洋工業株式会社代表取締役社長

山本 一郎

常務執行役員
カンパニー副社長 技術開発担当
モーションカンパニー
カンパニー副社長



執行役員
営業本部副本部長
SANMOTION ビジネス担当

梶 一郎

常務執行役員
カンパニー副社長 技術開発担当
モーションカンパニー
カンパニー副社長



常務執行役員
管理部門統括
中期事業担当

岩山 昌樹

常務執行役員
カンパニー副社長 技術開発担当
モーションカンパニー
カンパニー副社長



執行役員
営業本部副本部長
新規市場開発担当

坂本 次郎

常務執行役員
カンパニー副社長 技術開発担当
モーションカンパニー
カンパニー副社長



執行役員
エレクトロニクスカンパニー
カンパニー副社長 技術開発担当
モーションカンパニー
カンパニー副社長

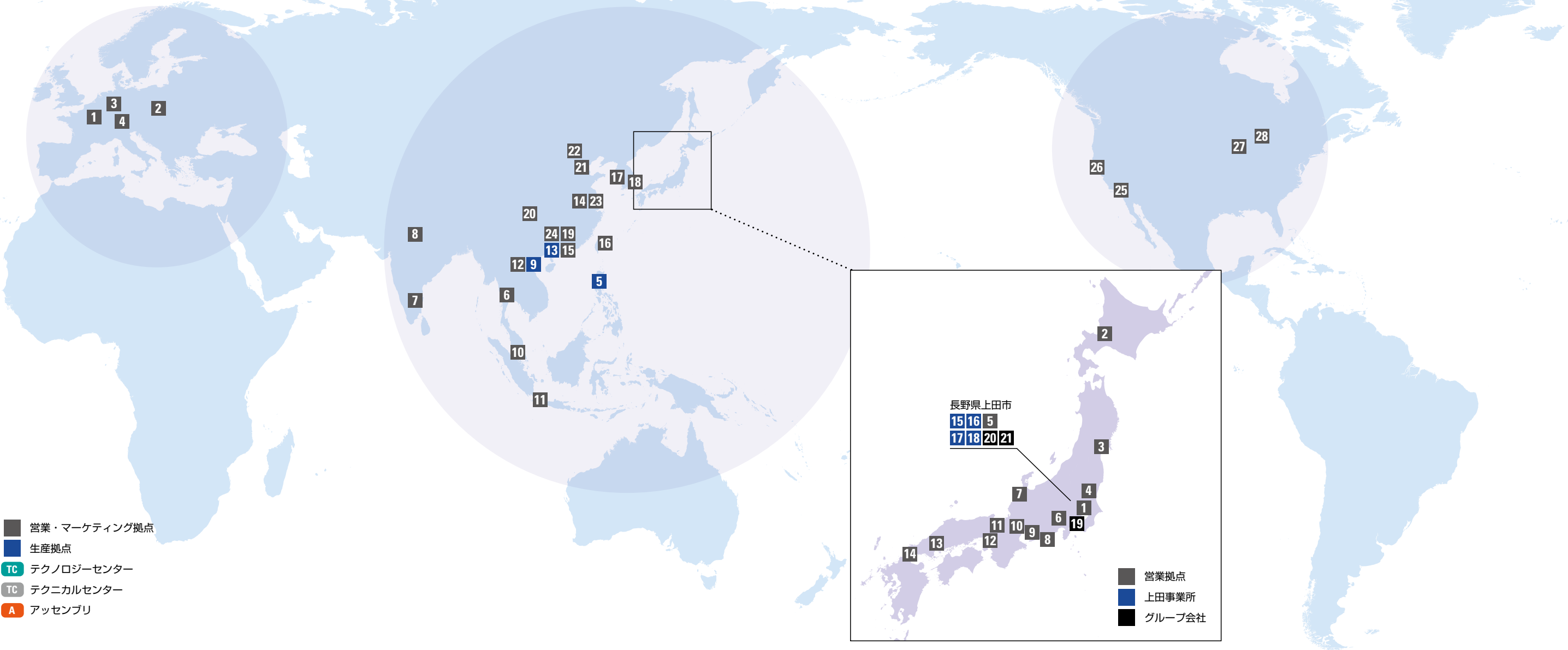
成沢 康敬

常務執行役員
カンパニー副社長 技術開発担当
モーションカンパニー
カンパニー副社長

10年間の主要財務・非財務データ

国際会計基準（IFRS）		連結										単位：百万円
		2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
経営成績：												
売上収益		74,798	89,188	84,678	70,706	77,506	101,123	120,803	112,904	97,847	107,346	
売上原価		57,022	66,284	63,662	56,757	60,469	75,524	89,586	84,001	72,721	77,392	
販売費及び一般管理費		12,469	14,237	14,596	13,052	12,416	14,744	17,896	17,911	17,760	19,279	
営業利益		5,414	8,784	6,590	1,043	4,830	10,971	13,421	11,811	7,936	10,885	
税引前当期利益		5,332	8,540	6,890	986	4,996	11,787	14,226	13,323	8,003	11,747	
親会社の所有者に帰属する当期利益		4,031	6,415	4,983	426	3,942	9,015	11,410	10,477	5,637	8,661	
当期包括利益		5,259	7,212	4,032	△1,014	8,758	11,606	14,037	19,948	4,735	17,677	
EBITDA ^{(*)1}		8,685	12,323	10,748	6,267	10,260	16,622	19,436	17,652	13,896	16,261	
設備投資		1,962	8,044	6,052	4,156	3,100	3,460	3,302	6,748	2,345	^{(*)2} 3,493	
減価償却		3,270	3,538	4,157	5,223	5,429	5,651	6,014	5,841	5,959	5,376	
研究開発費		2,215	2,965	2,976	3,089	2,984	3,211	3,477	3,544	3,455	3,368	
営業キャッシュ・フロー		6,571	5,797	3,058	8,728	4,959	8,234	8,258	21,452	15,788	10,829	
投資キャッシュ・フロー		△2,825	△6,770	△8,164	△5,330	△4,294	△4,826	△4,422	△6,466	△3,734	△7,658	
財務キャッシュ・フロー		△2,626	422	3,682	△1,113	10	△622	△2,675	△10,666	△9,690	△4,923	
フリー・キャッシュ・フロー		3,746	△972	△5,106	3,398	665	3,407	3,836	14,986	12,053	3,170	
財政状況 会計年度末：												
資産合計		93,156	107,631	106,304	106,103	113,962	128,667	143,871	150,688	145,628	166,367	
資本合計		57,054	62,135	64,832	62,541	70,387	80,655	93,217	110,373	113,347	127,861	
流動資産		58,143	66,738	63,595	61,915	68,730	84,253	99,660	96,958	94,862	107,320	
流動負債		28,610	34,849	27,991	28,181	30,254	36,176	41,168	30,137	23,533	27,851	
有利子負債		7,192	9,834	14,996	15,737	17,265	18,847	18,598	11,919	4,801	3,912	
現金及び現金同等物		13,766	13,182	11,693	13,642	14,848	18,778	20,548	26,687	28,898	28,719	
発行済み株式数（株）		64,860,935	12,972,187	12,972,187	12,972,187	12,972,187	12,972,187	12,972,187	12,972,187	12,972,187	38,916,561	
1株当たり情報 ^{(*)3,4} ：（円）												
基本的1株当たり当期利益		109.75	175.63	137.22	11.74	108.57	248.31	314.30	289.17	157.60	243.89	
配当金		30.00	35.00	36.67	30.00	30.00	38.33	45.00	48.33	55.00	103.33	
1株当たり親会社所有者帰属持分		1,555.12	1,710.73	1,785.07	1,722.13	1,938.32	2,221.27	2,567.41	3,086.19	3,168.20	3,602.66	
財務指標：（％）												
親会社所有者帰属持分比率		61.2	57.7	61.0	58.9	61.8	62.7	64.8	73.2	77.8	76.9	
ROE（親会社所有者帰属持分当期利益率）		7.3	10.8	7.9	0.7	5.9	11.9	13.1	10.3	5.0	7.2	
非財務データ		2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
単位：												
社員数（連結）	人	3,175	3,359	3,480	3,572	3,671	3,631	3,720	3,705	3,646	3,599	
社員数（単体）	人	1,453	1,459	1,437	1,441	1,422	1,239	1,209	1,187	1,181	1,169	
平均勤続年数	年	17.1	17.0	17.5	18.5	18.4	17.1	16.7	16.8	16.8	16.4	
CO ₂ 排出量（Scope1＋2）	t-CO ₂	12,300	13,203	13,111	10,947	11,330	10,905	14,498	13,421	9,723	6,994	

(*) 1 EBITDA（償却前営業利益）=営業利益+減価償却費
2 IFRS第16号「リース」の適用における新規リース契約にともなう使用権資産の増加1,300百万円が含まれます。
3 2025年10月1日付で、普通株式1株を3株に分割しています。これに伴い、2016年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定し、基本的1株当たり当期利益、配当金、1株当たり親会社所有者帰属持分を算定しています。
4 2025年度の配当金は、株式分割後の基準で換算した中間配当額33.33円と期末配当額70円の合計です。



ヨーロッパ

- 1 SANYO DENKI EUROPE S.A. TC A
- 2 Poland Branch
- 3 SANYO DENKI GERMANY GmbH TC
- 4 Munich Branch

東南アジア

- 5 SANYO DENKI PHILIPPINES, INC. TC
- 6 SANYO DENKI (THAILAND) CO., LTD. TC
- 7 SANYO DENKI INDIA PRIVATE LIMITED
- 8 New Delhi Office
- 9 SANYO DENKI VIETNAM CO., LTD.
- SANYO DENKI CO., LTD. TC
- 10 Singapore Branch
- 11 Jakarta Representative Office
- 12 Hanoi Representative Office

東アジア

- 13 SANYO DENKI (Zhongshan) CO., LTD.
- 14 SANYO DENKI SHANGHAI CO., LTD. TC
- 15 SANYO DENKI (H.K.) CO., LIMITED
- 16 SANYO DENKI TAIWAN CO., LTD. TC
- 17 SANYO DENKI KOREA CO., LTD. TC
- 18 Busan Branch
- 19 SANYO DENKI (Shenzhen) CO., LTD. TC
- 20 SANYO DENKI (Chengdu) CO., LTD.
- 21 SANYO DENKI (Tianjin) CO., LTD. TC
- 22 Beijing Branch
- 23 SANYO DENKI ENGINEERING (Shanghai) CO., LTD.
- 24 SANYO DENKI ENGINEERING (Shenzhen) CO., LTD. A

北米

- 25 SANYO DENKI AMERICA, INC. TC A
- 26 Silicon Valley Office
- 27 Chicago Office
- 28 Detroit Office (Repair Center)

日本

- SANYO DENKI CO., LTD.
- 1 本社
- 2 札幌支店
- 3 仙台支店
- 4 宇都宮支店
- 5 上田支店
- 6 甲府支店
- 7 金沢支店
- 8 浜松支店
- 9 刈谷支店
- 10 名古屋支店
- 11 京都支店
- 12 大阪支店 TC
- 13 広島支店
- 14 福岡支店
- 15 神川工場
- 16 富士山工場
- 17 築地工場
- 18 テクノロジーセンター TC
- 19 山洋工業株式会社
- 20 山洋電気テクノサービス株式会社
- 21 山洋電気 IT ソリューション株式会社

会社概要

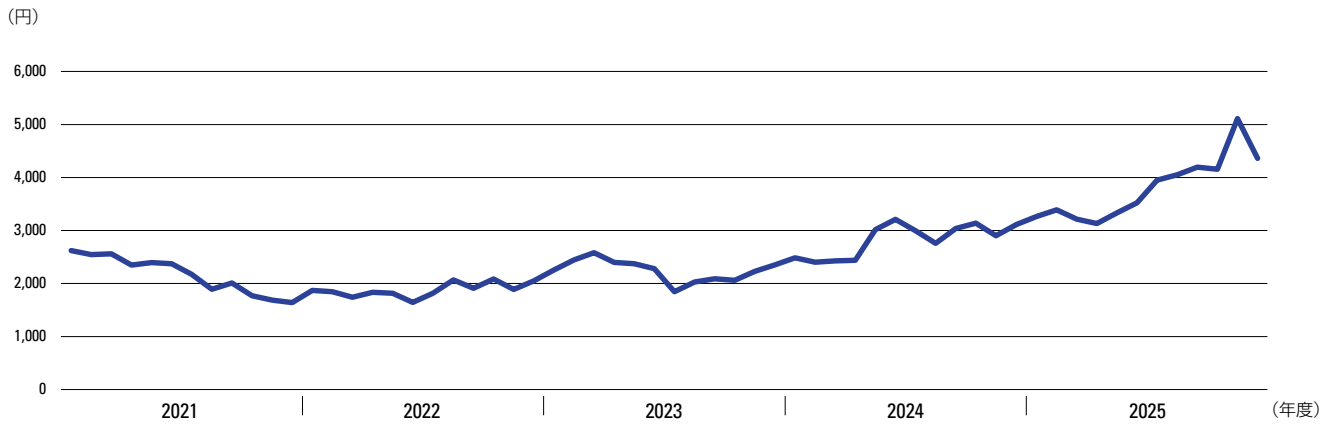
創業	1927 年 8 月
設立	1936 年 12 月
資本金	99 億円
連結売上収益	1,073 億円
代表者	代表取締役会長 山本茂生
	代表取締役社長 児玉展全
社員数	山洋電気グループ 3,599 名
本社	東京都豊島区南大塚 3-33-1
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
証券コード	6516

大株主の状況

株主名	持株数（千株）	持株比率（％）
協同興業株式会社	5,537	15.59
INTERTRUST TRUSTEES CAYMAN LIMITED AS TRUSTEE OF JAPAN-UP UNIT TRUST	3,420	9.63
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	3,024	8.52
INTERTRUST TRUSTEES（CAYMAN）LIMITED SOLE Y IN ITS CAPACITY AS TRUSTEE OF JAPAN-UP	3,018	8.50
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	999	2.81
山洋開発株式会社	956	2.69
日本生命保険相互会社	896	2.52
株式会社みずほ銀行	682	1.92
GOVERNMENT OF NORWAY	631	1.78
株式会社八十二長野銀行	585	1.65

（注）1. 持株比率は自己株式（3,401,520 株）を除いて計算しています。
2. 持株数は千株未満を切り捨てて表示しています。
3. 当社は、2025 年 10 月 1 日付で普通株式 1 株につき 3 株の割合で株式分割を実施いたしました。

株価の推移（2021年4月～ 2026年3月）

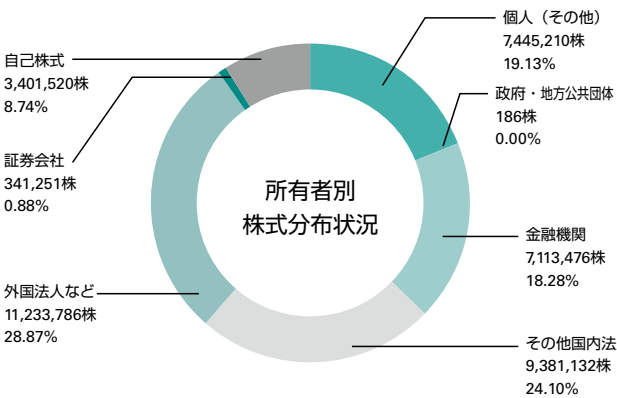


※ 2025 年 10 月 1 日付で、普通株式 1 株を 3 株に分割しています。これに伴い、2021 年度の期首に当該分割がおこなわれたと仮定し、算定しています。

株式情報

（2026年3月31日現在）

発行済株式総数	38,916,561 株	
株主数	4,069 名	
定時株主総会	毎年 4 月 1 日から起算し 3 ヶ月以内	
配当受領株主確定日	期末配当金	毎年 3 月 31 日
	中間配当金	毎年 9 月 30 日
単元株式数	100 株	



株主・投資家との対話の実施状況（2025年度）

対話の実績

イベント	主な対応者	回数
決算説明会	取締役、執行役員	2回
スモールミーティング	取締役、執行役員、IR担当	8回
個別面談	取締役、執行役員、IR担当	117回
機関投資家エンゲージメント	執行役員、IR担当	8回



2026年3月期決算説明会

対話のテーマ

項目	主な内容
事業概況	市場環境、当社の競争優位性
決算の状況	売上・営業利益の増減要因、受注動向
財務戦略	株主還元方針、中期経営計画、IR活動

社内へのフィードバック

対話を通じて得られたご意見は、適宜経営層へ報告し、開示資料の充実をはじめ、経営施策の検討に活用しております。

対話を踏まえて取り入れた項目

項目	主な内容
株主還元	株主還元と成長投資を踏まえ、増配を実施。
開示資料の拡充	用途別売上割合データなど、お問合せが多かった項目の開示。
投資単位の引き下げ	2025年10月1日付で1:3の割合で株式分割を実施。
スモールミーティングの定期開催	これまでの不定期開催から、四半期ごとに実施。
キャッシュアロケーションの開示	2026年度からスタートする5カ年の第10次中期経営計画より、キャッシュアロケーションを開示。

ウェブサイト掲載情報

ホームページ	https://www.sanyodenki.co.jp/
IR情報	https://www.sanyodenki.co.jp/ir/index.html
サステナビリティ情報	https://www.sanyodenki.co.jp/sustainability/index.html
統合報告書	https://www.sanyodenki.co.jp/ir/library/integrated.html