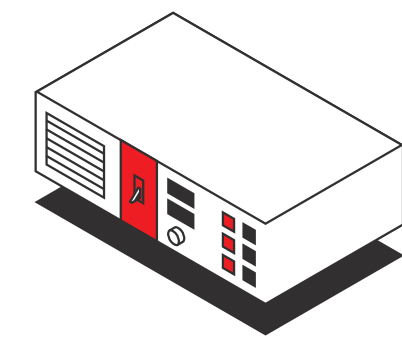
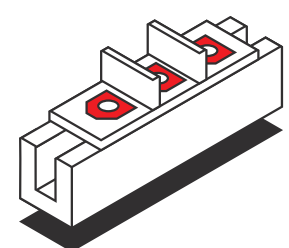
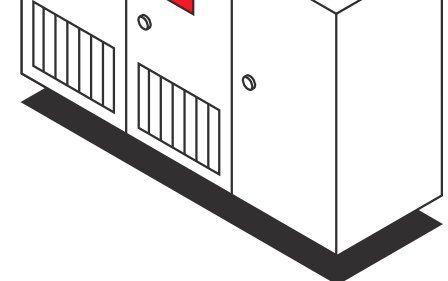
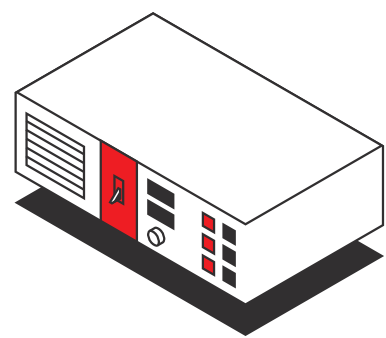


株式会社 三社電機製作所

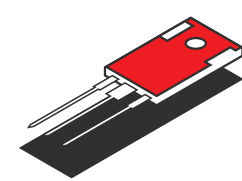
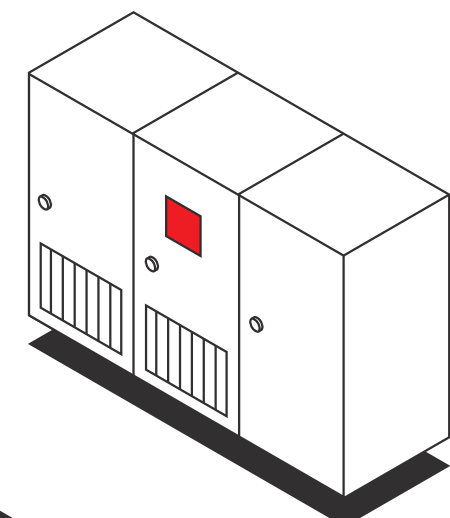
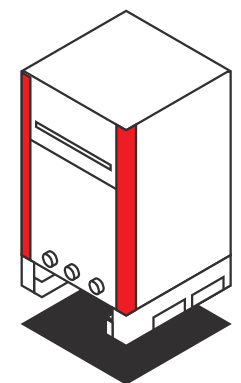


株式会社 三社電機製作所

大阪市東淀川区西淡路3-1-56 TEL: (06) 6321-0321 (代表) FAX: (06) 6321-8621

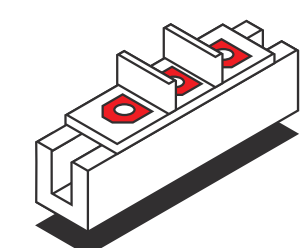
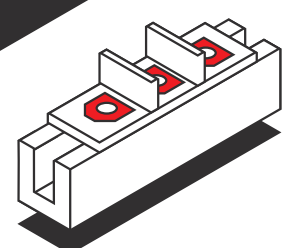


<https://www.sansha.co.jp/>

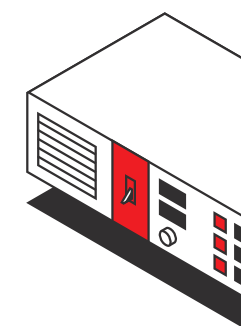
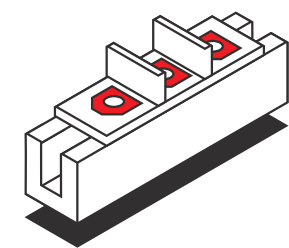
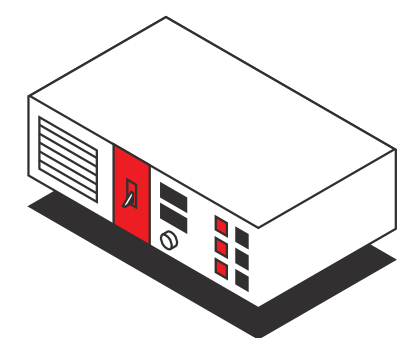
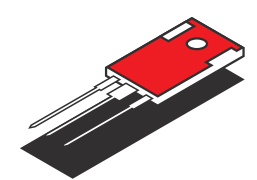
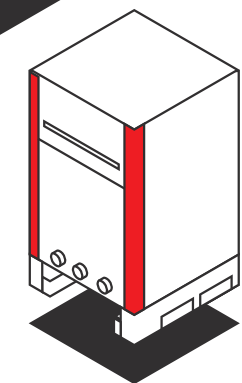


三社電機製作所 統合報告書

SanRex REPORT 2024



株式会社 三社電機製作所 SanRex REPORT 2024



ユニバーサルデザイン (UD) の考
え方に基づいた見やすいデザインの
文字を使用しています。

SanRex

CREATE THE FUTURE

私たちが目指す未来

私たちは、パワー半導体技術と高効率の電力変換技術を提供し、持続可能な社会の実現を目指しています。

当社グループのパワー半導体はエネルギー損失を最小限に抑え、再生可能エネルギー源からの電力の効率的な利用を可能にします。

さらに、高い変換効率を持つ電源機器は、環境に配慮した設計を採用し、エネルギー消費を削減します。

私たちは技術革新だけでなく、地域コミュニティへの貢献や環境保護活動にも積極的に参加しています。

私たちはこれらの取り組みを通じて、持続可能で豊かな未来を創造し、

人々の生活を向上させることに努めていきます。

「SanRexレポート」は、ステークホルダーの皆様とのコミュニケーションツールとして発行しています。

「SanRexレポート」は、三社電機グループのビジネスモデル、「Global Power Solution Partner」実現のための成長戦略、および持続可能性への取り組みを詳細にまとめ、当社グループの中長期的な価値創造のストーリーをステークホルダーの皆様へ伝える内容となっています。さらに、本レポートでは2024年度からスタートした中期経営計画の策定を通じて、強固な基盤の上での成長を目指す方針を明確にしました。また、環境・社会・ガバナンス(ESG)の観点からの取り組みも積極的に取り込み、持続可能な成長を目指す当社グループの姿を描いています。

本レポートの編集にあたっては、国際統合報告評議会(IIRC)の「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省の「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」、GRIのサステナビリティ・レポート・ガイドライン(スタンダード)を参考にしました。

今後もより多くのステークホルダーの声に応えるため、皆様の率直なご意見をお聞かせいただければ幸いです。

SanRex レポートアンケート

本レポートに対するご意見・ご感想をお寄せください。
<https://www.sansha.co.jp/ir/enquete/>



Contents

01

イントロダクション

- P01 Contents・私たちが目指す未来
- P03 成長の軌跡
- P05 社会を支える
三社電機グループの製品

02

社長メッセージ

- P07 社長メッセージ

03

三社電機製作所の 企業価値創造ストーリー

- P13 価値創造ストーリー
- P15 **Process1** 想いを統一する
- P17 **Process2** 強みを築く
- P21 **Process3** ありたい未来をイメージする

04

コーポレート・ガバナンス

- P23 **Process4** ビジョン実現のための分析をする
- P27 **Process5** 戦略を立て実行し、評価と改善を繰り返す
新中期経営計画CF26
財務担当取締役メッセージ
企業価値向上に向けたロジックツリー
事業別成長戦略
エリア別戦略
サステナビリティ戦略
人材戦略
- P45 役員一覧
- P47 コーポレート・ガバナンス体制
- P49 社外取締役メッセージ
- P52 リスクマネジメント
- P53 コンプライアンス

05

DATA

- P55 11年間の主要財務データ推移
- P57 連結財務諸表/非財務データ
- P59 株式・株主情報
- P60 会社概要

成長の軌跡

三社電機グループは、技術革新とグローバル展開を通じて成長し続けます。

三社電機グループは、1933年の創業以来、社会の発展に貢献し続けてきました。技術革新を基盤に、映写機用整流器やトライアックなどを開発。1983年からの海外拠点設立により、グローバル展開を開始。近年では再生可能エネルギーや半導体技術に注力し、持続可能な未来を目指しています。

1933

1933 ~ 1936 創業期

当社は1933年に映画業界のスクリーン映写安定化の問題に取り組み、整流器の開発に成功しました。この成果により映画文化が向上し、映画産業の繁栄に貢献しました。その後も半導体技術の改良を行い、映画関連だけでなく他の産業にも応用される直流電源溶接機を開発しました。品質向上と低価格で高い評価を受け、お客様の要望に基づくモノづくりを継続的に行っています。当社の理念は「お客様からの要望に応じたモノづくり」であり、今も根幹にあります。

1933 映写機用電源の前身であるチョーキングコイル・オートトランスを開発



本社



チョーキングコイル・オートトランス

1937

1937 ~ 1970 技術基盤の確立

日中戦争や太平洋戦争が続くなか、当社は映画館や電気自動車、めっきなどに特化した整流器の製造を続け、復興期には無停電電源装置の開発に成功、電力不足に対応し、映画館向けにセレン整流器を開発しました。戦後、国内外での展示会への出展や製品開発を進め、サイリスタ技術に注力し、1967年には調光装置やトライアックの開発成功で交流制御分野へ進出しました。電子機器分野での広範な製品を展開することにより、半導体に関する技術基盤も着実に確立していきました。

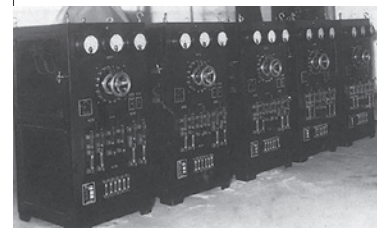
1937 映写用タンガール整流器を開発

1963 当社初のパワー半導体、サイリスタを開発

1964 インバーター無停電電源装置、電気炉用電力調整器を開発

1968 全拡散型トライアックおよびサイリスタを開発

1970 めっき用整流器を開発



映写用タンガール整流器

1971

1971 ~ 1990 拠点拡大、パワー半導体の開発特化

この頃から、アジアやヨーロッパなど世界中で事業を展開し、多岐にわたる製品の輸出を開始しました。また、絶縁型モールド型トライアックや高速スイッチング用パワートランジスタモジュールなど、先進的な半導体技術を駆使した製品を開発。さらに、業界初のスイッチングレギュレーター式TIG溶接機や、インバーター式CO₂溶接機などの開発も行い、高い制御精度と省エネルギー性能を実現しました。これらの成果により、サウジアラビアへの直流通電源装置の輸出や、アジア諸国で溶接機を販売。当社は国際的な事業展開と技術革新により、産業分野での重要な存在となってきました。

1971 日本初の絶縁型トライアックを開発

1980 サイリスタモジュール、高速スイッチング用パワートランジスタを開発

1982 パワートランジスタモジュールを開発

1988 パワー-MOSFETモジュールを開発



工場製造ライン

1991

1991 ~ 2010 さらにグローバル化へ体制を整備

半導体部門でトランジスタの「プレーナ」化に成功し、大容量トランジスタモジュールを開発。溶接機、洗浄装置、オゾンナイザー用電源などの製品を開発し、海外展開を進めました。さらに、電気自動車用充電システム、大型無停電電源装置 (UPS)、インバーター回路の試作、燃料電池発電システム用装置なども製品化。国内外での展示会や受注拡大、製造委託契約の締結、グローバルな受注体制の整備を行い、業績を拡大していきました。さらに、シンガポールに販売子会社を設立し、中国やアジア地域においても展開を強化していきました。

1991 プレーナ型トランジスタモジュールを開発

1998 太陽光発電用パワーコンディショナーを開発

2002 デジタルシネマプロジェクター用光源機器用電源を開発

2007 汎用インバーター用IGBTチップを開発



三社電機(広東)有限公司

2011 ~ 2023

新たな時代に向かって

気候変動の認識が高まり、再生可能エネルギーの普及とエネルギー効率の向上が必要不可欠とされていくなか、当社グループは新エネルギー分野に進出し、太陽光発電システム向け製品の需要に応えました。国内最大級の「新エネルギー対応パワーコンディショナーに対する評価システム」を国立研究開発法人産業技術総合研究所に納入、低損失SiC MOSFETパワーモジュールの開発など、新技術への挑戦を続けました。2015年には、中国の生産子会社の製造力を強化すると同時に、中国市場での販売力強化を目的に、製造・販売・サービスを一貫して行える体制を確立。2016年からは、経済産業省資源エネルギー庁の補助事業である「バーチャルパワープラント構築実証事業」に参画し、バーチャルパワープラント対応蓄電池システムなどの製品を開発。国内外での事業展開を積極的に進め、社会課題の解決に貢献しています。

2014 国立研究開発法人産業技術総合研究所福島再生可能エネルギー研究所向け太陽光発電評価用試験装置を開発

2015 パナソニック株式会社とSiCパワーモジュールを共同開発

2016 バーチャルパワープラント (VPP) 構築実証事業への参画

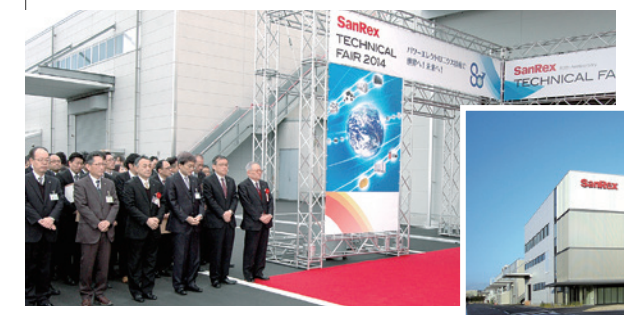
2017 燃料電池対応パワーコンディショナーを開発

2019 太陽光発電用1500Vストリング対応ダイオードモジュールを開発

2020 蓄電池評価用電源を開発

2022 1200V耐圧SiC MOSFETディスクリットを開発

2024 国立研究開発法人産業技術総合研究所福島再生可能エネルギー研究所向け大容量パワーコンディショナー評価システムを開発



テクニカルフェア(2014年)



滋賀工場新棟竣工(2014年)



太陽光発電用
パワーコンディショナー



デジタルシネマプロジェクター用
光源機器用電源



SiCパワーモジュール



蓄電池評価用電源



バーチャルパワープラント
構築実証事業へ参画



1200V耐圧SiC
MOSFETディスクリット

社会を支える 三社電機グループの製品

三社電機グループの最も重要な社会的責任は、メーカーとして社会に価値ある「モノづくり」にあります。「パワー半導体技術と電源機器技術の融合」をコンセプトにさまざまな電源機器用パワー半導体と、大電力から小電力までの多様な産業用電源機器を国内外で提供することで、社会を支えています。

パワー半導体事業



パワーモジュール



パワーディスクリット

電源機器事業



試験・評価用電源装置



無停電電源装置

エネルギー・環境

- 太陽光発電**
 - パワーコンディショナー**
太陽光から得られた直流の電力エネルギーを交流に変換し、商用電力と連系
 - 逆流防止ダイオードモジュール**
蓄電池等から電流が逆流してソーラーパネルが破損するのを防止
- 新エネルギー**
 - 燃料電池／蓄電池用パワーコンディショナー**
燃料電池や蓄電池に蓄えられた電力エネルギーを変換し、商用電力と連系
- 水素**
 - 水電解用電源**
水素製造に必要な水電解装置に安定した電流を供給し、水電解することで水素を生成
- 発電所**
 - 海水電解用電源**
海水を電気分解することで次亜塩素酸ナトリウムを生成し、プラントの取水口に海洋生物が付着することを防止するための大電流電源
 - 燃料電池・蓄電池**
 - 試験・評価用電源装置／充放電装置**
各種電池、車載機器などの試験・評価に不可欠な高性能電源装置
 - リチウムイオン電池**
 - 銅箔生成用電源**
安定した電流で電解処理を行い、リチウムイオン電池の負極材に使用されている銅箔を生成
- ごみ処理場・汚染物処理場**
 - プラズマアーク発生用電源**
処理するごみを短時間で高温にすることができ、ダイオキシンなどの発生を抑えるためのプラズマアーク用電源

一般産業

- 製造ロボット／溶接**
 - サイリスタ／ダイオードモジュール**
交流を直流に変換し、過電圧から電気回路を保護
 - 溶接切断用電源**
鋼板の溶接や切断のための電源
- 汎用インバーター／業務用エアコン**
 - ダイオードモジュール**
モーターを安定して制御
- 誘導加熱／高周波電源**
 - SiC MOSFETモジュール**
高効率に高周波電力を発生させる
- 自動車**
 - 表面処理用電源**
金属などの表面の耐摩耗性・耐酸化を高めるめっき加工で使用
 - 電力調整器**
金属やガラスを溶かす電気炉内の温度調整用として使用

インフラ

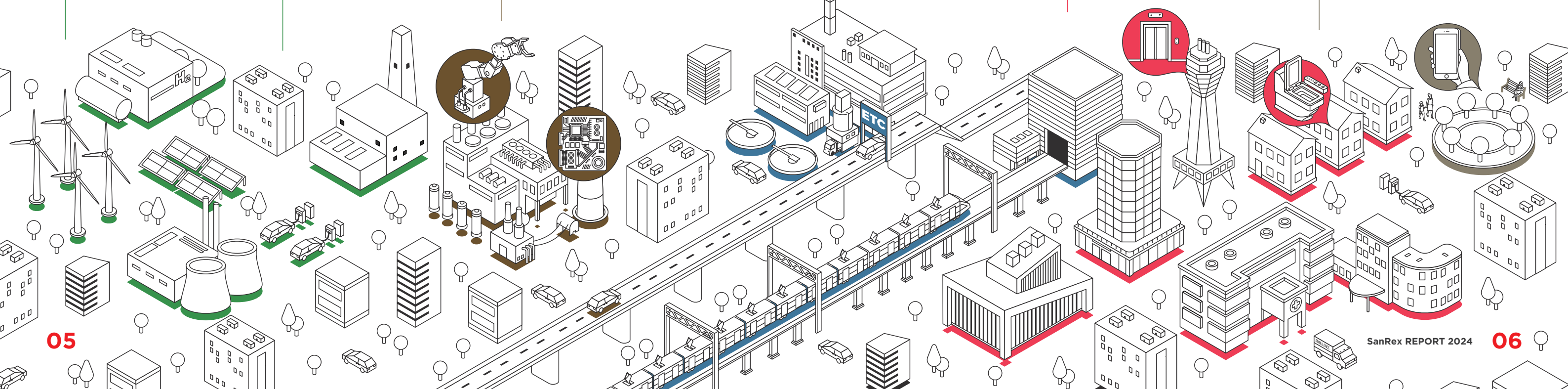
- ETC・高速道路／駅**
 - 無停電電源装置／制御電源**
停電時、一定時間電力を供給し続けることで機器の稼働やデータを保護
- 電鉄**
 - ダイオードモジュール**
電車内の照明、空調などに安定した電圧や周波数を供給する補助電源装置
- 携帯電話基地局**
 - アルミ箔加工用電源**
基地局用電源に必要な電解コンデンサーに使用されているアルミ箔の表面積を拡大するエッチング工程を電気化学的に行うための電源
- 上水・下水施設**
 - オゾン発生用電源**
高電圧をかけることで放電し、水中にある有機物を分解するオゾンが発生

生活・医療・エンターテインメント

- 映画館**
 - 光源用電源**
スクリーンを鮮やかに投影する電源
- 医療機器・ATM**
 - 小型電源**
安定化した電力を供給している電源
- テレビ局・ホール・競技場**
 - 調光用電源**
照明を連続的に調光可能にする電源
- 家電・温水洗浄便座**
 - ディスクリット**
ヒーターやモーターをコントロール
- エレベーター**
 - ダイオードモジュール**
モーターを安定して制御

情報・通信

- スマートフォン**
 - 表面処理用電源**
パソコンやスマートフォンに内蔵されているプリント基板などの表面を薄い金属膜で覆うめっき加工で使用





**この10年、
最も注力した「組織風土改革」**

早いもので私がこの会社に来てから10年、社長に就任してから6年の歳月が経ちました。その間にはさまざまなことがありましたが、私が最も意識し、注力してきたことは「組織風土改革」でした。組織風土というのは、その企業の長い歴史のなかでつくられていくものです。私たちの会社は90年の歴史を持ち、その間に組織の風土が形成されてきました。故にこれを変えていくことは、簡単なことではありません。しかし、私たちの会社がさらなる成長の道筋を描いていくには、「組織風土」を変えていくことが必須であると考えました。これまでの私たちは、さまざまなテーマや課題をお客様からいただいて、それらを「技術」や「サービス」で応えていくことでお客様からご評価を受け、お客様との信頼を築き、次の仕事に繋げていきました。まさにお客様に成長させていただいた90年でした。そのこと自体は決して悪いことではなく、私たちの強みでもあります。しかし、それ故にどこか“受け身的”な体質や風土が、組織全体のなかでできてしまったのも事実です。この風土を変えていくことは、私たちの「ビジネスモデル」にも関わってくることです。マーケットが拡大し、常に仕事ごいただける時代であれば、これまでのやり方でも成長することは可能なのかもしれません。しかしながら、これからの時代を生き抜くためには、このやり方では成長し続けることは難しいでしょう。時代やお客様の二-

**未来を創る、
自走型組織へ。**

代表取締役社長
吉村 元

ズを先回りして捉え、自分たちから仕掛けていくことが必要です。私は、長い時間をかけて「自ら提案していくこと」「商品企画をはじめとした企画」の重要性を社内で伝えてきました。まだまだ道半ばではありますが、ようやく組織全体のなかでも企画部門の存在感が増してきていることを実感できるようになりました。私たちが「自ら提案していく」組織に生まれ変わっていくことで、次のステージに進むことができるのだと思います。

経営目標は全てクリアした前中期経営計画

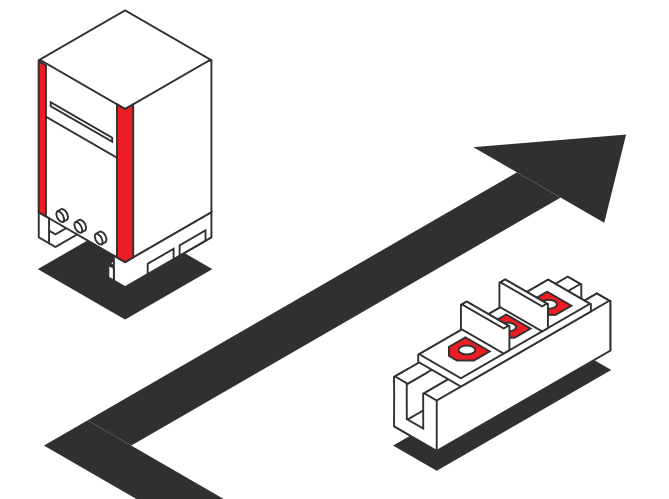
2023年度は、私が社長に就任してから2度目の中期経営計画の最終年度にあたります。この3年の間にはコロナ禍、ロシアによるウクライナへの侵攻、米中経済対立の拡大、中国経済の成長鈍化など激しい外部環境下ではありましたが、3年を通して公表していた経営数値目標に関しては、全て達成することができました。その要因として挙げることができるのが、営業部門の変化です。部材の入手がとて難しい時期もありましたが、お客様との適正な価格(値上げ等)の交渉や徹底した原価管理などを通じて利益にこだわる営業活動ができたことが、この3年間で大きく変わった部分だと感じています。

また、再生可能エネルギーや水素などの「新エネルギー分野」での成長を目指し、その分野にしっかりと対応できたことも大きな要因と言えます。これは前中期経営計画の3年間だけではなく、中長期的な私たちの成長領域。すなわち、これから「私たちが進むべき未来」として、確信を持たたことが大きな成果だと思っています。投資についても、未来を見据えた投資を実行することができました。具体的には、電源機器開発の制御ソフトウェアシミュレーターの導入、ウエハの大口径化への対応、製造プロセスの自動化や合理化などに投資しました。これらの投資は開発や製造の効率化を目指しており、長期的に投資効果が表れると考えています。

最終年である2023年度には、私たちの独自の技術を駆使した大型案件を複数獲得し、売上高260億円の計画に対して310億円、営業利益に関しては19億円の計画に対して34億円と計画を上回るすることができました。営業の成果としては良かったと思っていますが、その裏にある課題が浮き彫りになりました。世界的な部材不

足のなか、全社を挙げて部材を集め、なんとか納品にこぎつけたというのが実情です。先ほどの風土の話にも重なりますが、やはり受け身の姿勢が招いたことでもあります。理想的には、先を見越して数年かけて提案を行い、計画的に製造して納品していく。そうすれば、部材の不足で慌てることもなくなるといいますし、毎年の中核的な受注に繋げていくことも可能はずです。今回のことを課題と捉えて、組織として改善していかなければなりません。また、海外についても課題が残りました。計画前は中国が重要なエリアと捉えていましたが、中国経済の成長鈍化の影響を受け、思うような成果を得ることができませんでした。中国の問題はこれからも続くと思いますので、解決すべき課題として捉え、次の中期経営計画で海外戦略をアップデートします。

(百万円)	2022年度 実績	2023年度 実績	前期比	公表値 (24'1/29)	計画比
売上高	28,088	31,005	+2,917 +10.4%	30,500	+505 +1.7%
営業利益	1,629	3,407	+1,778 +109.1%	3,000	+407 +13.6%
営業利益率	5.8%	11.0%	+5.2 ポイント	9.8%	+1.2 ポイント
経常利益	1,651	3,473	+1,822 +110.3%	3,000	+473 +15.8%
親会社株主に帰属する 当期純利益	1,241	2,955	+1,713 +138.0%	2,500	+455 +18.2%
1株当たり 当期純利益(円)	95.33	222.19	+126.86 +133.1%	187.97	+34.22 +18.2%





ビジョンからバックキャストした 「新中期経営計画CF26」

新たな中期経営計画についてですが、方向性についてはこれまでと大きく変わることはありません。前中期経営計画期間中に私たちは「パーパス」を策定しました。今回の中期経営計画は、私たちの「パーパス」がベースとなって、議論が始まっています。「パワーエレクトロニクス」と向き合い続け、社会を良い方向へ前進させることが私たちの存在する意義です。そのことを計画に向けた議論のベースとしました。

もう一つ前提となっているのが、「ビジョン」です。具体的には、100周年を迎える2033年度までに実現させたい「私たちのありたい姿」を踏まえて、次の3年間をどうするのかという議論を徹底的に行いました。これまでの延長線ではなく、100周年までに「目指す姿」に対して、やるべきことを計画としてまとめています。

半導体事業：注力する市場は、「インフラ市場」

事業戦略の方向性としては、前中期経営計画から引き続き「新エネルギー分野」での成長です。半導体事業では、従来の建設関連、産業用設備に加えて、より社会への影響（インパクト）が大きい「インフラ市場」に注力していきます。具体的には、モビリティ、再生可能エネルギー、蓄エネルギー、データセンターなど向けになります。また、キーとなる製品であるSiC（シリコンカーバイド）半導体製品は、高耐圧性が特徴であり、幅広い市場で注目されています。SiC製品の拡充に向けては、国内、中国・アジア、北米・欧州などエリアの特性に合わせた地域展開を実行します。特に欧米では、さまざまな研究機関などが関心を持ってきていますので、可能性を感じています。

電源機器事業： 表面処理用電源をグローバルで伸ばす

電源機器事業においては、これまでと同様に新エネル

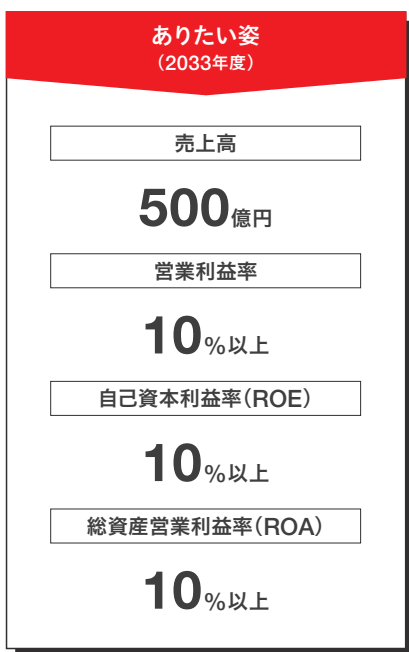
ギー分野の製品開発に加えて、我々が最も得意としていて、国内シェアNo.1を誇る「表面処理用電源」をグローバルで拡大させていきます。表面処理用電源は、精密な表面処理を求められる高い技術力が必要な領域です。これまで多くの実績を持つ私たちは、世界でも優位性があると考えています。

また、資本関係のあるパートナーとの連携もさらに高めていきます。三菱重工や日東工業と「新エネルギー分野」での共同開発を進め、チームで競争力のある製品を開発していきます。

電源機器事業においては、もう一つチャレンジしたいことがあります。それは、子会社の株式会社諏訪三社電機が推進する「小型電源」での新たな市場開拓です。社会のスマート化に伴い、EV用の充電スタンドや半導体製造装置向けなどへの需要が見込まれ、データセンターなどの情報インフラ整備でも小型電源はニーズがあります。

設計の「標準化」に着手する

電源機器事業における最後のポイントは、部品や設計の「標準化」です。現在、電源機器事業は大型の電源装置が多く、お客様ごとにそれぞれ「カスタムメイド」で製品設計しています。一件ごとに設計して製品化していくため、時間もコストもかかります。量産ではないため、品質を維持するのも大変です。逆に言えば、カスタムメイドの設計方法を変えることができれば、時間が短縮でき、コストを下げ、品質を上げることができる可能性があるということです。元々、カスタムメイドで「痒いところにも手が届く」手法が、お客様に好評であることも事実ですが、乗り越えなくてはならない壁はたくさんあると思います。しかし、長期の「ありたい姿」を実現させるためには、避けられない挑戦だと考えています。お客様の満足度は下げずに、効率的な設計方法を探していきたいと思っています。自動車の世界で言えば、高級車でも見えないところでは大衆車と同じパーツを使っていることがあるように、ユーザーの満足度を下げずに設計や部品の「標準化」を進めていき



「パワーエレクトロニクス」と向き合い続け、
社会を良い方向へ前進させることが
私たちの存在する意義です

たいです。このチャレンジがうまくいけば、利益の向上だけでなく、品質も上がっていきます。営業も事前に仕様を把握してお客様と話ができるので、企画型の営業もしやすくなると思います。「標準化」は、私たちの歴史のなかでも大きなプロセスの進化になります。時間がかかるかもしれませんが、これを実現させることで、自ずと私たちが目指す「ビジョン」に近づいていけると信じています。

メーカーとして知財を武器にする

サステナビリティについては、3つの重点施策があります。1つ目は、私たちの事業活動において環境負荷を軽減させること。私たちは、2030年までに2013年度比で46%のCO₂排出量を削減させる目標を立てています。2つ目は、事業継続マネジメント(BCM)を強化すること。特に近年、増加傾向にある自然災害やサイバーセキュリティの脅威に対処するために、リスク評価とビジネスへの影響を分析し、戦略を立て実行していくこと。BCMに関しては、海外のお客様からも問い合わせが増加していますので、お客様の不安がないように、取り組みを強化していきます。3つ目は冒頭の話にも繋がりますが、「自走型組織」を目指した活力のある風土をつくること。これまでの10年間と同様に、組織風土をさらに改善すべく、私が先頭に立って進めていきます。社員がイキイキとモチベーション高く、幸福を感じながら働くことができる環境をつくることを目指して、評価制度の変更や育成プログラムの拡充など、さまざまなことにトライしていきます。そのため、この1年で人事部門を強化しました。

加えて、メーカーとしての知財意識の強化にも取り組んでいきます。私は若い頃、知財部門に在籍していたことがありますが、ビジョンを実現させていくためには、知財をもっと戦略的に考えていく必要があると思っています。私たちは技術の会社です。この技術を戦略的に価値に変えていくこと、価値を生み出すために守っていくことを意識することが、グローバルでの成長を実現させるためにより重要になってくると考えています。

なお、新たな中期経営計画の目標は、3年後の2026年度に売上高330億円、営業利益22億円、当期純利益15億円、自己資本利益率(ROE)6.2%としています。1年

目は前年度の大型案件の反動がありますが、2年目で2023年度までの水準に戻し、3年目はさらにそこに上乘せさせていく計画です。また、前中期経営計画で先行的に投資してきた分、この3年間は減価償却費が増加しますが、成果の収穫を並行して進めていきます。

新中期経営計画			
(億円)	2024年度	2025年度	2026年度
売上高	288	310	330
営業利益	14	18	22
経常利益	14	18	22
親会社株主に帰属する当期純利益	9	12	15
自己資本利益率(ROE)(%)	4.1	5.2	6.2
設備投資	28	18	18
減価償却費	12	16	16

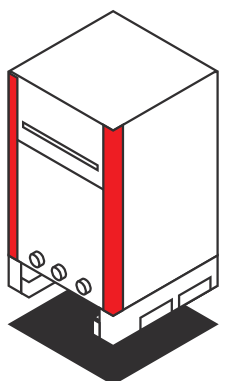


コーポレート・ガバナンスを前進させる

コーポレート・ガバナンスについては、一歩前進することができました。これまで社外監査役だった梨岡英理子さんが、社外取締役役に就任しました。梨岡さんは、私たちが事業戦略でも目指している「環境分野」に知見が豊富ですし、元々会計士でもあります。企業経営者である宇野さんや伊奈さんとも違う視点で、私たちの企業価値創造に貢献してくれると思います。私たちはモノづくりの会社ですが、女性が活躍していく環境づくりには課題があると認識しています。女性活躍推進を中心としたジェンダーギャップの解消やダイバーシティの推進についても梨岡さんの視点に期待をしています。また、後任の社外監査役には、同じく女性の植田麻衣子さんに就任していただきました。私たちのコーポレート・ガバナンスについては、まだまだ進化の余地がありますが、まずは一歩前進できたという認識です。

私たちが創る未来に ワクワクしてもらう発信が必要

東京証券取引所の要請で、上場各社は「資本コストや株価を意識した経営」に取り組んでいます。私たちも、資本コストや株価を意識しつつ、株価純資産倍率(PBR)の改善に努めていく必要があります。先ほど述べたように、組織風土を変革させ、設計の標準化や企画による攻めの営業、投資による生産性の向上など利益率を高めることはもとより、株主・投資家をはじめ社員やそのご家族、これから社会人となる学生の皆さんに対しても、私たちがどういう未来の創造を目指していくのか？それは、どうやって実現させていくのか？三社電機製作所という会社に対して多くのステークホルダーの皆さんがワクワクするような施策の実行とその発信(コミュニケーション)をしていく必要性を強く感じています。そこは、私たちの大きな課題として、その解決に取り組んでいきます。どうぞ、これからの三社電機製作所にご期待ください。



ビジョンを実現させていくためには、
知財をもっと戦略的に考えていく必要が
あると思っています

価値創造ストーリー

三社電機グループは創業90周年を迎え、その長い歴史を土台に未来への挑戦をストーリーとして整理しました。これまでの経験と知見を活かし、長期的視点で次なる成長フェーズへと進むための道標を描いています。今後も創造的な価値を提供し続けることで、持続可能な未来に貢献します。



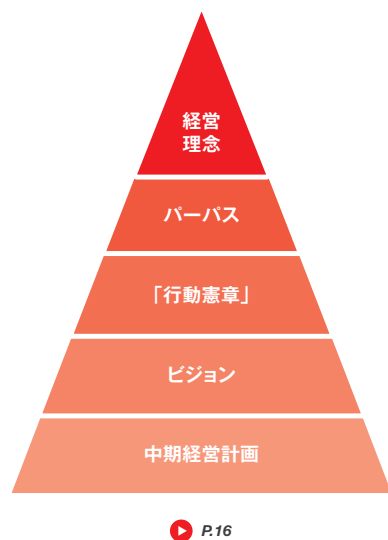
ビジョン Global Power Solution Partner

想いを統一する



私たちの価値創造をストーリーで語っていくために起点となるのが、企業文化です。同じ想いの仲間が集い、同じ未来を目指していくことで全てが始まります。そのような観点から、2023年にパーパスを策定しました。

新たな企業理念体系



強みを築く (見えない資産)

2023年4月、私たちは創業90周年を迎えました。90年の間、成功も失敗も経験しましたが、その経験を含めて強みとなって今に引き継がれています。歴史を刻むことは、強みを築くこと。今ある強みはこれまで積み重ねてきたもの。これから創る未来は、私たちをさらに強くしていくものだと考えています。

- 積み上げてきた資本 [P.17](#)
- 積み上げてきた強み [P.19](#)

見えない資産 (2023年度)			
人的資本		財務資本	
従業員数	1,418名	総資産	353億円
海外従業員比率	33.5%	自己資本比率	69.1%
社会・関係資本		自己資本利益率 (ROE)	13.0%
販売ネットワーク	国内 7拠点 海外 8拠点	製造・知的資本	
		特許数	290件
		工場数	国内 4工場 海外 2工場
		研究開発費	17億円

ありたい未来を イメージする

想いが統一され、強みを有した仲間と「ありたい姿=ビジョン」

を共有します。自分たちはどこに向かっているのか? を定義し、理解し、どうすれば実現できるか? を協議していきます。

[P.21](#)

ビジョン実現のための 分析をする

04

ビジョンを実現させるために戦略を立てますが、私たちはその前に、自社のこと、競合のこと、事業環境などを評価分析しています。この分析は、その後の戦略に大きく影響するので、とても大切な作業になります。

戦略を立て実行し、評価と改善を繰り返す

- 財務戦略 [P.29](#)
- サステナビリティ戦略 [P.39](#)
- 人材戦略 [P.42](#)
- 事業戦略
 - パワー半導体事業 [P.33](#)
高電流・高耐圧、高効率、高信頼性の追求でシェアアップを目指す
 - 電源機器事業 [P.35](#)
水素エネルギーなど新分野の拡大と基盤分野の掘り下げ
- 事業環境分析
- マテリアリティの特定 [P.23](#)

GOAL

OUTCOME

環境負荷の軽減 (2023年度)
CO₂排出量 10,261t-CO₂
2013年度からの削減率 ▲28.9% [P.40](#)

生み出した価値 経済的価値 (2023年度)

売上高 310億円
営業利益 34億円
1株当たり当期純利益 222.19円 [P.57](#)

OUTPUT

05



パーパスの実現へ

三社電機グループの経営理念は、使命や価値観を体現し、企業活動の基盤となっています。この経営理念を支えるものとして、「パーパス」があります。私たちのパーパスは、顧客や社会に対する明確な価値提供を示しており、私たちはパワーエレクトロニクスと創造力を駆使し、社会を明るい未来へと導くことを使命としています。当社グループは創業以来、電気の変換と制御に情熱

を注ぎ、その技術とサービスによって社会の進歩に貢献してきました。これからもその姿勢を貫き、全社員が一丸となってパーパスの実現を目指します。パーパスは、私たちの事業活動の中心であり、持続的な成長と競争力の向上、社会的な影響力の拡大を目指す方向です。私たちは、一貫した理念と戦略のもと、パーパスの実現に向けて進んでいきます。

パーパス

パワーエレクトロニクスと創造力で、社会を前進させる。

創業以来、私たちは「電気の変換と制御」に向き合ってきました。

これは、これからも変わることはありません。

オンリーワンの技術やサービスにこだわり、社会を「明るい未来」へ前進させる存在であり続けること。

それが私たちの存在意義であり、志です。

言葉に込めた、私たちの想い

パワーエレクトロニクス

私たちの変わることがない社会の役割、事業領域。私たちは常にパワーエレクトロニクスと向き合っています。

創造力

私たちは技術の会社ですが、技術者だけでなく、全ての社員がパーパスを基に活動していきます。全ての社員が創造性を意識して、オンリーワンにこだわって活動していきます。

社会を前進させる

電源機器とパワー半導体のメーカーとして、社会がより良い方向に進んでいく源であり、力になっていくこと。私たちが存在している意義であり、志です。

パーパスを経営の軸に

当社グループは創業以来、企業文化の形成を重視し、経営理念やミッションを基盤に事業を展開してきました。従業員の増加や海外グループ会社の設立に伴い、さらなる成長を遂げるためには、私たちの存在意義を再定義し、それを志として掲げることが不可欠であるとの判断から、2023年4月にパーパスを策定しました。

中期経営計画の策定に際しては、プロジェクトを立ち

上げ、パーパスを実現することを目指して具体的な施策を練りました。これにより、組織全体が一丸となってパーパスの達成に取り組むことが可能となりました。当社グループのパーパスは持続的な成長と競争力の源となると同時に、社会的な影響力を高めるための重要な要素であると確信しています。パーパスの策定後は、共感や事業への参加意欲を高める努力を重ねてきました。

私たちの理念体系と戦略の関係

経営理念は企業の根幹を表し、その使命や価値観です。パーパスは私たちの存在意義や志を示し、顧客や社会に提供する価値を明確にしています。行動憲章は理念やパーパスを具体的な行動指針に落とし込んでいます。ビジョンは将来の姿を描き、目指す方向性を示しています。中期経営計画はこれらを踏まえて具体的な戦略や目標を設定し、実行に移すロードマップです。これらは相互に連動し、経営理念とパーパスが行動憲章やビジョンを通じて実現され、中期経営計画に反映されることで、企業の方向性が一貫性を持ちながら具体的な事業活動に繋がっています。

経営理念

企業の根本となる活動方針

パーパス

存在意義・志

行動憲章

何を大切に行動するのか

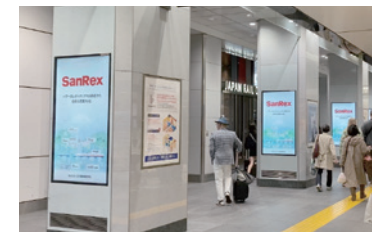
ビジョン

長期のありたい姿

中期経営計画

ビジョンの実現に向けた中期的戦略

パーパス策定後の啓蒙活動



広告を通して、幅広いステークホルダーに対して、私たちのパーパスを広める活動を実施しました。私たちが目指すパーパスに共感する仲間を増やすことでパーパスの実現に努めていきます



従業員の理解を深めるためにパーパス策定の背景や意義を学ぶeラーニングを実施しました。この1年における従業員の受講率は97.7%でした

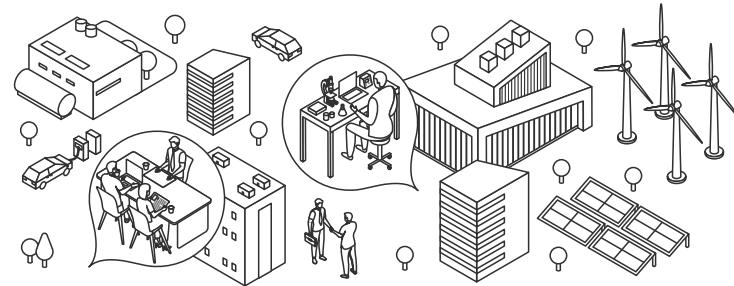


社内外への啓蒙に向けて、動画を作成し、YouTubeを通して公開しています。日本語だけでなく、英語版と中国語版も制作し、海外のグループ社員への理解、浸透にも努めました

<https://www.youtube.com/watch?v=IVQ1JerOjY>



積み上げてきた資本



三社電機グループは、90年以上の歴史を持ち、財務資本、製造資本、知的資本、人的資本、社会・関係資本、自然資本の6つの資本を築き上げてきました。これらの資本は成長とともに蓄積され、企業価値を向上させるための強固な基盤となっています。今後

の発展には、各資本の強化が不可欠です。

財務資本では、安定的なキャッシュ・フローの創出と健全な財務体質を維持し、企業価値の最大化を目指します。設備投資や研究開発への効率的な資金投入を続けるとともに、株主に対する適切な還元も行

います。製造資本では、自動化技術と設計・部材の標準化を推進し、生産プロセスの効率化と高品質な製品の提供を実現させます。また、最新の設備投資を行い、競争力を維持していきます。知的資本では、AIの活用とデジタルトランスフォーメーション(DX)を推進して研究開発プロセスを効率化し、知的財産の保護を強化します。これにより、迅速な製品開発と市場競争力の向上を図ります。人的資本では、多様な人材の育成とグローバルなリーダーシップ強化に注力し、社員が最大限の能力を発揮できる環境整備を

推進します。社会・関係資本では、顧客や地域社会との信頼関係を強化し、新市場の開拓と販売代理店・サービスネットワークの拡大を推進します。共創を通じて社会的課題の解決にも取り組みます。自然資本では、CO₂排出削減をはじめ、持続可能な社会の実現に向けた環境保護活動を積極的に行います。

これからも三社電機グループは、6つの資本をバランスよく強化し、持続的な成長と社会的価値の創造に全力で取り組んでいきます。

資本	財務資本	製造資本	知的資本	人的資本	社会・関係資本	自然資本
強み	<ul style="list-style-type: none"> 安全かつ健全な財務体質 安定的なキャッシュ・フロー創出 	<ul style="list-style-type: none"> 開発・設計から製造までの一貫生産体制 半導体モジュールにおける独自パッケージ技術 長年にわたり蓄積された品質管理と製造ノウハウ 	<ul style="list-style-type: none"> 90年以上培ってきた技術とノウハウ 半導体と電源機器の2つの事業が技術的な相乗効果を生む 市場ニーズに即応したソリューションの提供 	<ul style="list-style-type: none"> パーパスに共感し、一体感を持った組織 継続的な教育とキャリア開発プログラム 	<ul style="list-style-type: none"> 柔軟な開発力と製造力を活かし、お客様との共創を通じた信頼関係 社会とお客様の課題を事業を通じて解決 	<ul style="list-style-type: none"> 事業を通じて脱炭素社会に貢献 環境マネジメントシステムの維持と継続的な改善
資本強化に向けた取り組み	<ul style="list-style-type: none"> 設備や研究開発などの投資効率を高めるとともに在庫などの流動資産を適正水準にコントロールすることで総資産回転率の改善を図る 人的資本・知的資本への計画的な投資と株主還元をバランスよく実施する <p>▶ P.29 財務担当取締役メッセージ</p>	<ul style="list-style-type: none"> 自動化に向けた継続的な設備投資 設計、部材の標準化 生産工程の効率化による歩留りの改善とエネルギー消費の最小化を図る 	<ul style="list-style-type: none"> 知的財産権獲得とその保護制御を積極的に行い、事業競争力の強化を図る 研究開発プロセスへのAI活用・DX推進と自動化に取り組み、開発リードタイムの短縮を図る コア技術である電力変換技術と制御技術をベースに次世代半導体の研究を推進 研究開発投資の拡充 	<ul style="list-style-type: none"> ダイバーシティの推進 組織の変革に合わせた人事制度改革 継続的な人材育成プログラムとキャリア開発支援を提供し、従業員のスキル向上とエンゲージメント強化を図る <p>▶ P.42 人材戦略</p>	<ul style="list-style-type: none"> 新たな技術を活かした提案力のレベルアップ 新規開拓エリアでの販売代理店・サービスネットワークの構築 サプライチェーンを通じた持続可能な調達 地域社会とのパートナーシップを強化し、CSR活動を充実させる 	<ul style="list-style-type: none"> CO₂削減を加速させるための設備投資 製造工程の改善、業務改善によるCO₂削減 環境に優しい製品設計 <p>▶ P.39 環境</p>
KPI	自己資本利益率(ROE) 総資産営業利益率(ROA) 総資産回転率 営業利益率 配当性向	設備投資額 歩留り率 生産リードタイム	研究開発費 知的財産権の出願数 ▶ P.20 知的財産	従業員エンゲージメント 女性リーダー・管理職比率 社員の定着率	社会的責任(CSR)スコア 販売代理店数 サービス拠点数	CO ₂ 排出量 廃棄物リサイクル率

積み上げてきた強み

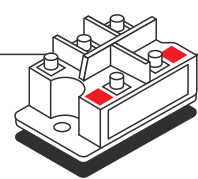
高い技術力と一貫生産体制で業界をリードする三社電機グループは、映写機用電源からスタートし、半導体技術を駆使した製品で映画産業や日本の産業に貢献してきました。現在は、地球環境に配慮した高効率電源技術を提供し、広範な応用範囲と高信頼性を兼ね備えた電源機器市場で世界的なシェアを誇ります。また、一貫生産とワンストップサービスにより、高品質かつ迅速に製品を提供する体制を整えています。お客様のニーズに最適なソリューションを提案し、持続可能な事業の実現を目指しています。



高い技術力で高シェアを実現

当社グループは、半導体技術を駆使して安定な光源を提供してきました。自社生産の半導体技術を応用し、めっき用電源や溶接機にも展開し、日本の産業に貢献してきました。現在も地球環境に配慮した電源技術をリードし、広範な応用範囲で高信頼性の電源機器を幅広い用途に提供しています。直流と交流を自在に変換

し、変換ロスを抑える高効率変換技術を得意とし、環境問題への対応や社会の変化に柔軟に対応。創業の精神である「社会のニーズに応える」を受け継ぎ、製品を通じて社会の発展に貢献しています。



サイリスタ・ダイオードモジュール市場で

世界シェア
第4位

資料：OMDIA「Annual Power Semiconductor Reports-2022」



表面処理用電源で

国内シェア
第1位

資料：一般社団法人日本表面処理機材工業会「2021年電源販売動向統計」を基に当社推定

一貫生産とワンストップサービス

当社グループは、高電圧・大電流に対応できるパワー半導体をウエハ加工からパッケージ組み立てまで、一貫生産しています。また、電源機器においても回路基板等の開発・設計から製造までの一貫生産しています。一貫生産を行うことで、品質の強化や技術力向上、コスト削減など多くのメリットが得られ、競争力のある製品を提供することが可

能となります。さらに、「電源設備の安定稼働を支えるサービスを提供する」という方針のもと、1974年から保守サービスを行う子会社を設立し、電源機器設備の据付工事をはじめ、運用・保守・更新までのワンストップサービスでお客様のニーズにお応えしています。

知的財産

知的財産戦略の考え方

当社グループでは、「Global Power Solution Partner」の考えに基づき、「技術戦略×経営戦略×パートナー様の戦略」を理解した営業戦略の上に知財戦略が成り立ち、自然環境と社会環境を技術力で支えるのが当社グループらしさであると考えています。そのため、知財戦略には、お客様の市場を守り、共に目標を達成するための経営資源として、創出～競争力維持を主眼に活動しています。また、これら上質な取り組みで企業価値やブランドの維持・向上を図っていきます。

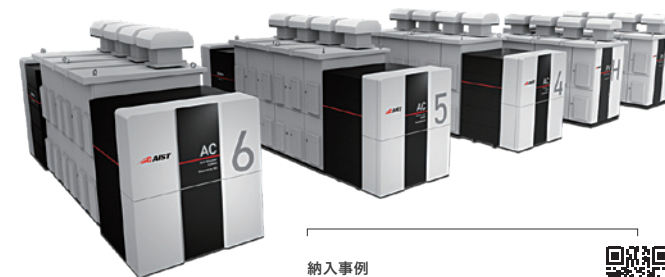
知的財産活動

当社グループは、知的財産に対する啓蒙に始まり、さまざまな研究開発や分析で得た成果の知的財産権獲得とその保護制御を積極的に行い、事業競争力の強化を図っています。

- 1 画期的な新技術、斬新的な意匠等の発明、考案した案件は、知的財産権を積極的に獲得する。
- 2 グローバル戦略に従い、国際的な知的財産権の出願と維持管理制御を行う。
- 3 新興国での事業展開では、継続的に模倣品の情報を収集し、適切な対策を行う。

顧客ニーズに応えるソリューション提供

当社グループは、開発・設計から製造までの一貫生産体制を敷いているため、高効率や安全性などの視点からお客様に最適なご提案ができます。私たちは常にお客様のニーズを的確に把握し、そのニーズに最適なソリューションを提供することに重点を置いています。柔軟性の高い開発力・製造力を活かした提案力を強みとすることで、私たちはお客様との信頼関係を築き、持続可能な事業を実現していきます。



大容量パワーコンディショナー評価システム

納入事例
<https://www.sansha.co.jp/case/>

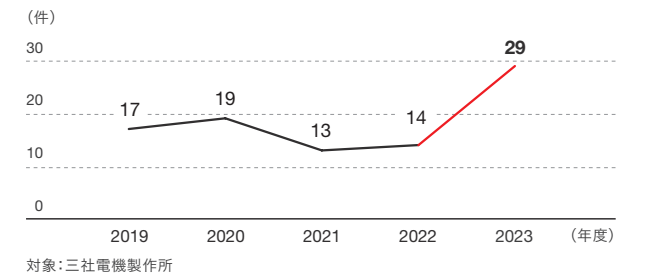


職務発明報奨制度

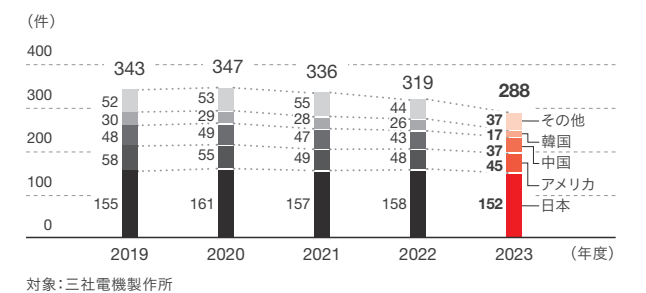
当社グループは、技術者による発明を奨励し、その保護および活用を図ることにより、会社の発展と個人の技量向上に寄与することを目的に職務発明報奨制度を設けています。

知的財産権の出願、保有状況

出願件数



特許保有件数



納入事例

国立研究開発法人産業技術総合研究所
福島再生可能エネルギー研究所

大容量パワーコンディショナー評価システム
電力の供給に関する系統を模擬することができ、再生可能エネルギーを使用するための大型パワーコンディショナーの評価試験に使用

長崎県吉崎市

蓄電池・燃料電池・水電解装置複合システム
太陽光エネルギーを使い製造した水素を燃料に変換、酸素や熱も有効活用した複合システムでフグの陸上養殖場で活用

国立研究開発法人宇宙航空研究開発機構 (JAXA)
種子島宇宙センター

無停電電源装置 (UPS)
停電時に電気を一定時間供給する装置で、ロケットの移動発射台に搭載

独立行政法人製品評価技術基盤機構 (NITE)
蓄電池評価センター

蓄電池評価用電源システム
各メーカーの蓄電池の特性に対応した評価を行うための電源システム

私たちが目指す未来

顧客の声を聴き、ソリューションの期待に応える
パートナーであり続けること

Global Power Solution Partner

私たちは、パワー半導体技術と高効率の電力変換技術を提供し、持続可能な社会の実現を目指しています。三社電機グループの次世代パワー半導体はエネルギー損失を最小限に抑え、再生可能エネルギー源からの電力の効率的な利用を可能にします。さらに、高い変換効率を持つ電源機器は、環境に配慮した設計を採用し、エネルギー消費を削減します。私たちは技術革新だけでなく、地域コミュニティへの貢献や環境保護活動にも積極的に参加しています。私たちはこれらの取り組みを通じて、持続可能で豊かな未来を創造し、人々の生活を向上させることに努めていきます。

Technology

創業以来の強みのパワーエレクトロニクス関連技術は世界トップレベルにまで磨かれている

私たちは、技術を核とした会社です。独自の技術を研鑽し続けることで、パワーエレクトロニクス分野において世界トップクラスの技術を有する企業集団になることを目指します。

Global

**目線はグローバル。
全地球規模で事業を展開している**

これまで私たちは、日本国内を中心に事業展開してきました。今後は、世界に目を向け、グローバルな視点や規模で私たちの技術やサービスを展開し、社会の課題を解決していく企業集団を目指します。

Solution

パワエレ関連技術を武器にお客様の困りごとを徹底的に掘り起こし解決している

これまで私たちは、お客様からいただいた課題を技術で解決することで成長してきました。今後はいただいた課題にとどまらず、さらに深いところを自ら突き詰めていくことで、お客様のパートナーとなるように進化していきます。

Trust

誠実さと品質に対し抜群の信頼感を社会から得ている

私たちは、「誠実さ」と「品質」を重視しています。この2つのテーマを基にお客様をはじめ、社会全体から信頼される企業集団を目指します。

長期ビジョンの策定

2018年に、私たちはグループ全体の長期ビジョンを策定しました。このビジョンは、短期的な目標を超えて、自社の未来を見据えた方向性を定義しています。社員一人一人が、このビジョンに基づき製品やサービスの開発に取り組んでいます。

長期ビジョンの策定後の変化

長期ビジョンの策定後の最も大きな変化は、開発やサービスに携わる社員の意識変革です。この意識変革は、単なる業務プロセスの一部ではなく、新たな企業文化として根付いています。新たに開発する製品やサービスに対して、その延長線上にある未来を考慮し、その製品やサービスが私たちの目指す未来にどのように貢献できるかという視点で議論が行われるようになりました。従来の成功体験や業績にとらわれることなく、未来を見据えて常に革新を求める姿勢が強化されています。社員たちは、自分たちの仕事が企業全体の長期的なビジョンにどう貢献するのかを深く考え、それを実現するために日々の業務を遂行しています。その結果、新しいプロジェクトや開発において、高いモチベーションと創造力が発揮されています。

100周年までに実現させたいこと

私たちは創業100周年を迎えるまでに、パワーエレクトロニクス技術をさらに研鑽し、世界トップクラスの技術力を誇る企業集団へと成長することを目指します。また、お客様の声に耳を傾け、Global Power Solution Partnerとしての信頼を確立します。これには、顧客満足度の向上を追求し、新たな市場やニーズに対応する能力を高めることも含まれます。

さらに、エネルギー効率の向上や持続可能な社会の実現を推進し、企業の成長と社会貢献を両立させることに努めます。このビジョンの実現に向けて、私たちは日々努力と革新を繰り返し、環境負荷を最小限に抑えた持続可能な技術の開発と普及に注力します。これにより、未来の世代に対しても誇れる企業であり続けることを目指します。



Column

中期経営計画策定プロジェクト



経営企画部 主任
鞍貫 久美

私たちは、10年後の創業100周年を視野に入れ、「バックカasting方式」を用いて未来を見据えた中期経営計画を策定しました。これにより、長期的な視点でありたい未来を明確にし、その実現に向けた具体的なステップを積み重ねていくことが可能となりました。持続可能な社会の実現を目指し、私たちはパワー半導体と電力変換技術の深化を図りつつ、新たな挑戦を続けていきます。



経営のマテリアリティ

三社電機グループは、持続可能な社会の実現に向けて事業を通じて貢献してきました。中期経営計画「CF26」では、ステークホルダーの関心や影響度を評価し、7つの重要な要素を特定しました。これらの要素は事業戦略に統合され、具体的な施策を策定し、課題解決に取り組むことで、成長や利益追求だけでなく、SDGsの達成にも貢献します。技術やイノベーションを活かし、社会的な課題に取り組むことで、持続可能な社会の実現に向けて貢献していきます。

特定プロセス

社会的な課題の抽出

抽出した課題の分析

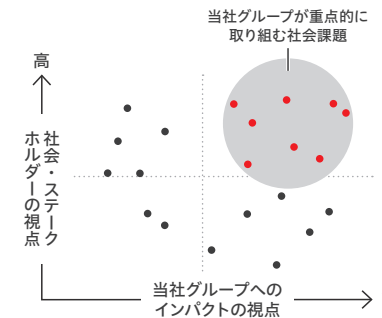
マテリアリティの特定と見直し

SDGsに代表される国際規範や当社グループに関連する業界の行動規範(RBA行動規範[※])、主要なガイドライン(GRI、ISO26000)、メガトレンドなどを参考に、当社グループが注視する社会的課題を抽出しました。

抽出した社会的課題のなかから、ステークホルダーの関心と影響度、当社グループにとっての重要度を分析および評価し、マテリアリティ案の作成を行いました。

作成されたマテリアリティ案の経営層による妥当性評価を経て、優先的に取り組むべきマテリアリティを特定し、中期経営計画とともに取締役会で決議しました。今後は、中期経営計画の策定ごとに経営環境や社会の変化を考慮して見直しを行います。

※ RBA行動規範とは、エレクトロニクス産業、電子機器関連産業のサプライチェーンのための規範を定めたものです。



社会課題	リスク	対応・機会	マテリアリティ	中期経営計画(重点施策)
1 再生可能エネルギー・新エネルギーの普及促進	<ul style="list-style-type: none"> 電力供給が不安定 発電コスト高 	<ul style="list-style-type: none"> 事業機会の増加 再生可能エネルギー・新エネルギー対応の技術・製品開発 	脱炭素社会、環境保全への貢献	<ul style="list-style-type: none"> SiCデバイスのラインアップ増強 高性能デバイスの開発 高効率製品の開発 顧客の付加価値を向上させるソリューション提供
2 新興国の急速な都市化	<ul style="list-style-type: none"> 市場拡大による競争激化 地球環境問題への影響 	<ul style="list-style-type: none"> エリア展開 都市化に伴うインフラ整備に対応 	強靱なインフラ整備と産業発展への貢献	<ul style="list-style-type: none"> インフラ市場(モビリティ、再エネ・蓄エネ、データセンター)に注力 表面処理用電源はグローバル展開を中心に販売拡大
3 安心・安全の提供	<ul style="list-style-type: none"> 品質管理の不備 競争激化 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客の信頼獲得 競争力の強化 	安心・安全の提供と新たな価値の提供	<ul style="list-style-type: none"> QCD(品質・コスト・納期)の向上と顧客への付加価値の提供
4 テクノロジーの進歩	<ul style="list-style-type: none"> サイバーセキュリティの脅威 技術革新による新たな競争相手の出現 	<ul style="list-style-type: none"> AIを活用した技術開発、サービスの展開 	モノづくりの強化	<ul style="list-style-type: none"> 自動化により生産効率化・省人化を推進 モジュール化・ユニット化の推進
5 気候変動	<ul style="list-style-type: none"> 自然災害による事業活動の中断 電力の需給逼迫 	<ul style="list-style-type: none"> 電力を安定供給する技術・製品開発 環境対応製品開発 老朽化設備への投資 	生産活動における環境負荷軽減	<ul style="list-style-type: none"> 岡山工場に太陽光発電設備を設置 本社空調設備をガスから電気へ 岡山工場の空調設備を更新
6 人口動態の変化	<ul style="list-style-type: none"> 労働力不足による国際競争力の低下 人材獲得難による技術力低下 	<ul style="list-style-type: none"> 新たな市場の開拓 多様な労働力の活用 	ダイバーシティの推進と人材育成	<ul style="list-style-type: none"> 多様な価値創造人材の育成、女性管理職比率向上 1人当たりの売上高・営業利益改善
7 世界の分断化、サイバー攻撃	<ul style="list-style-type: none"> サプライチェーンの中断 情報漏洩、システム停止 	<ul style="list-style-type: none"> デジタル化とテクノロジーの活用 企業間のパートナーシップ 	事業継続マネジメント(BCM)の強化	<ul style="list-style-type: none"> 事業継続計画(BCP)の見直し 情報セキュリティ上の課題改善、インシデント体制の見直し

事業を通じて社会課題解決

経営基盤の強化

10年後の目指す姿

エネルギー効率の高い製品を開発することで、エネルギー消費を削減し、脱炭素社会への移行を促進します。また、環境に優しく、持続可能なエネルギーの普及促進を支援し、電力の安定供給を確保し、産業の発展や生活の質の向上に寄与します。

高性能なパワー半導体と電力変換技術を通じて、電力供給の安定性を高め、持続可能なインフラと産業発展の実現に貢献します。

最新技術とイノベーションを活用して、より安全な製品を提供します。保守サービスでは、製品の状態や運用状況をリアルタイムでモニタリングできるよう、スマート機能やAIを活用した製品管理システムの構築を推進します。

自動化、AIなどの先端技術を積極的に取り入れるなど、生産性を向上させるとともに、生産プロセスの効率化と品質の向上を実現し、多様化した顧客ニーズに応えます。

エネルギー効率を最大化、廃棄物の削減とリサイクルを推進し、生産プロセス全体で環境負荷を最小限に抑えます。また、製品の輸送や配送においても、環境に配慮した最適なロジスティクスを確立し、持続可能な社会づくりに貢献します。

価値創造型の人材を育成し、活力ある風土を築くことで、新たなアイデアやイノベーションを提供し、差別化を図り、持続的な成長を実現します。

強固な事業継続能力と高度な情報セキュリティを確立し、迅速かつ効果的なインシデント対応体制を実現し、これにより顧客や取引先からの信頼を獲得し、持続可能な成長と競争力の強化を実現します。

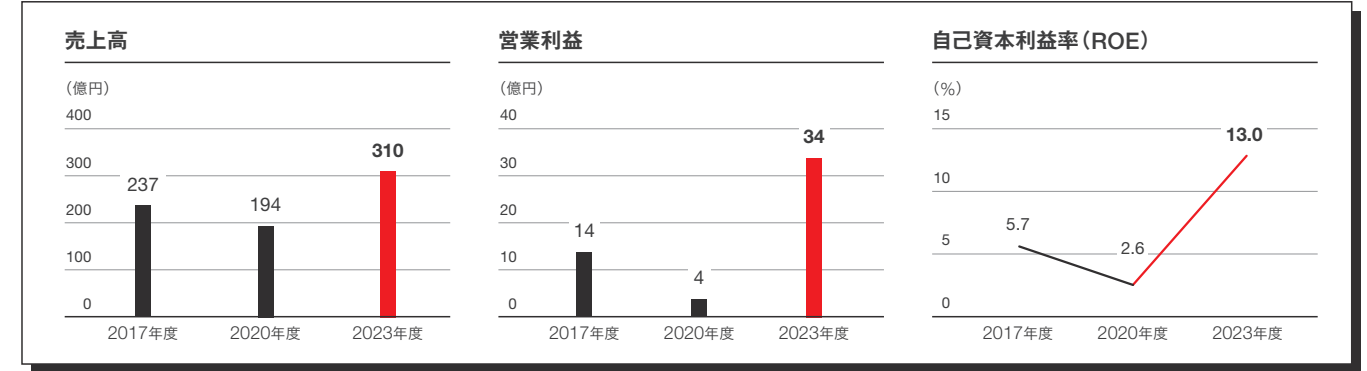
関連するSDGs



■ 半導体事業 ⚡ 電源機器事業

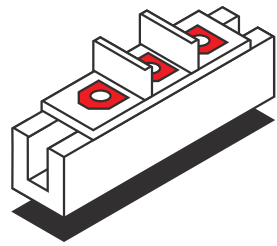
過去の中期経営計画の振り返り

過去の中期経営計画を振り返り、グローバル展開や新商品の投入を通じた成長戦略を評価しています。売上高や営業利益、ROE(自己資本利益率)の推移を具体的に分析し、三社電機グループが直面した課題と解決策、そして未来への展望を示しています。

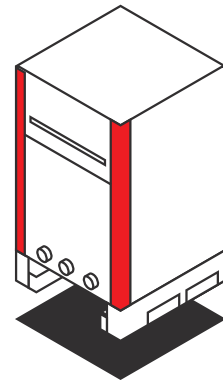


長期ビジョン	2018~2020年度	Global Power Solution Partner	2021~2023年度 CG23				
方針	技術をソリューション提案し、新分野を開拓する		<ul style="list-style-type: none"> ● 社会課題解決に貢献 ● 持続的な成長に向けた変革 				
重点施策	<ol style="list-style-type: none"> SiCモジュールの展開(高耐熱化、高速化) トランスファーモールド製品のラインアップ拡大 サーボ・汎用インバーター、溶接機などの成長業界への取り組み強化 新エネルギー・EV関連製品への取り組み強化 ソリューションビジネスの事業強化 さらなるグローバル展開 		<ol style="list-style-type: none"> 脱炭素社会、環境保全への貢献 <ul style="list-style-type: none"> ● 高効率製品の開発 ● 新エネルギー・再生可能エネルギー関連製品の開発 強靱なインフラ整備と産業発展に貢献 <ul style="list-style-type: none"> ● 無停電電源装置の開発 ● 表面処理用電源の安定供給 安心・安全の提供と新たな価値提供によるサービス向上 <ul style="list-style-type: none"> ● 製品単体販売だけでなくシステムの提案 ● 遠隔保守体制の強化 モノづくりの強化 <ul style="list-style-type: none"> ● 知財戦略の推進 ● 合理化、自動化投資 ● 設計の標準化 生産活動における環境負荷の軽減 <ul style="list-style-type: none"> ● CO₂排出量削減に向けてプロジェクト設置 ● 老朽設備更新 ● 再生可能エネルギー電力の調達 ダイバーシティの推進と人材の育成 <ul style="list-style-type: none"> ● 人材育成体系を見直し、教育研修を増加 ● ダイバーシティの推進 ● 労働環境の整備 				
成果と課題	<p>半導体事業は、中国で新用途による販売が伸長した一方で米国貿易摩擦により、需要が減少。電源機器事業は、燃料電池関連機器で水素社会貢献に糸口をつかむ。</p> <table border="0"> <tr> <td style="vertical-align: top;"> 成果 <ul style="list-style-type: none"> ● 燃料電池評価用パワーコンディショナー開発 ● 無停電電源装置(UPS)拡販 ● 半導体トランスファーモールド製品のラインアップ拡充 ● 中部営業所、北陸事務所開設 </td> <td style="vertical-align: top;"> 課題 <ul style="list-style-type: none"> ● 業績目標の未達 ● コスト競争力のある新製品開発不足 </td> </tr> </table>		成果 <ul style="list-style-type: none"> ● 燃料電池評価用パワーコンディショナー開発 ● 無停電電源装置(UPS)拡販 ● 半導体トランスファーモールド製品のラインアップ拡充 ● 中部営業所、北陸事務所開設 	課題 <ul style="list-style-type: none"> ● 業績目標の未達 ● コスト競争力のある新製品開発不足 	<p>経営環境の逆風のなか、開発・製造・営業が一丸となって納期遵守の取り組みと価格改定活動の徹底で、3年間の売上高、営業利益目標を達成</p> <table border="0"> <tr> <td style="vertical-align: top;"> 成果 <ul style="list-style-type: none"> ● 資本業務提携パートナーの確立 ● SiCサプライチェーン構築 ● 系統連系シミュレーター電源の開発 </td> <td style="vertical-align: top;"> 課題 <ul style="list-style-type: none"> ● 新エネルギー分野での貢献の加速 ● 景況感に左右されにくい、新たな市場の開拓 ● 標準化/ユニット化の推進継続 ● 全社連携でのグローバル戦略 ● 人材育成のPDCAを継続的に実施 </td> </tr> </table>	成果 <ul style="list-style-type: none"> ● 資本業務提携パートナーの確立 ● SiCサプライチェーン構築 ● 系統連系シミュレーター電源の開発 	課題 <ul style="list-style-type: none"> ● 新エネルギー分野での貢献の加速 ● 景況感に左右されにくい、新たな市場の開拓 ● 標準化/ユニット化の推進継続 ● 全社連携でのグローバル戦略 ● 人材育成のPDCAを継続的に実施
成果 <ul style="list-style-type: none"> ● 燃料電池評価用パワーコンディショナー開発 ● 無停電電源装置(UPS)拡販 ● 半導体トランスファーモールド製品のラインアップ拡充 ● 中部営業所、北陸事務所開設 	課題 <ul style="list-style-type: none"> ● 業績目標の未達 ● コスト競争力のある新製品開発不足 						
成果 <ul style="list-style-type: none"> ● 資本業務提携パートナーの確立 ● SiCサプライチェーン構築 ● 系統連系シミュレーター電源の開発 	課題 <ul style="list-style-type: none"> ● 新エネルギー分野での貢献の加速 ● 景況感に左右されにくい、新たな市場の開拓 ● 標準化/ユニット化の推進継続 ● 全社連携でのグローバル戦略 ● 人材育成のPDCAを継続的に実施 						

社会情勢	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年
	<ul style="list-style-type: none"> ● アメリカが輸入制限発動、米中貿易摩擦が激化 ● 北海道で震度7、道内全域で電力供給が止まる国内初の「ブラックアウト」が発生 	<ul style="list-style-type: none"> ● 「平成」から「令和」へ ● 香港で民主化デモ ● 消費税が8%から10%に 	<ul style="list-style-type: none"> ● 新型コロナウイルスの感染拡大で世界保健機関(WHO)がパンデミック宣言、欧州ではロックダウン、国内では緊急事態宣言発令 ● 英国がEUを離脱 	<ul style="list-style-type: none"> ● 新型コロナウイルス変異株が猛威 ● アメリカ大統領にバイデン氏が就任 ● 中国不動産開発大手が経営危機 	<ul style="list-style-type: none"> ● ロシアがウクライナに軍事侵攻 ● 中国で習政権3期目発足 ● 円安、資源高で値上げラッシュ 	<ul style="list-style-type: none"> ● 世界保健機関(WHO)がコロナ緊急事態解除、国内は「5類」移行 ● イスラエル・ハマス軍事衝突



CF26 Create the Future 2026



新中期経営計画 (2024-2026)

2024年5月、私たちは新たな中期経営計画

「CF26 (シーエフツーシックス) を発表しました。キーワードは「Create the Future」です。

このキーワードは、私たちのパーパス「パワーエレクトロニクスと創造力で社会を前進させる。」に由来しており、

私たちの創造力を通じて社会を前進させるだけでなく、未来への展望も含んでいます。

この中期経営計画では、より良い未来を築くための戦略とビジョンを重視しています。

目標数値

2024年度は、2023年度と比較して一時的に売上高が288億円に減少する見込みです。この減少は、2023年度にあった大型特需案件の計画がないためと戦略的投資と無形資産への投資により費用が先行することが主

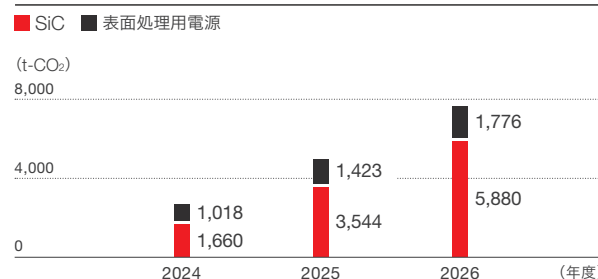
な要因です。しかし、2025年度には再び310億円に回復し、2026年度には330億円と、安定した成長基調に戻ることを目指しています。

	2023年度	新中期経営計画			ありたい姿 (2033年度)	
		2024年度	2025年度	2026年度		
売上高 (億円)	310	288	310	330	500億円	
営業利益 (億円)	34	14	18	22	営業利益率	10%以上
経常利益 (億円)	34	14	18	22	自己資本利益率 (ROE)	10%以上
親会社株主に帰属する当期純利益 (億円)	29	9	12	15	総資産営業利益率 (ROA)	10%以上
自己資本利益率 (ROE) (%)	13.0	4.1	5.2	6.2		

カーボンニュートラルに貢献する製品開発

- 電力変換効率とCO₂削減に重点を置いた製品開発
- 製品使用時のCO₂排出削減量を算定し、社会全体での排出量削減に貢献する

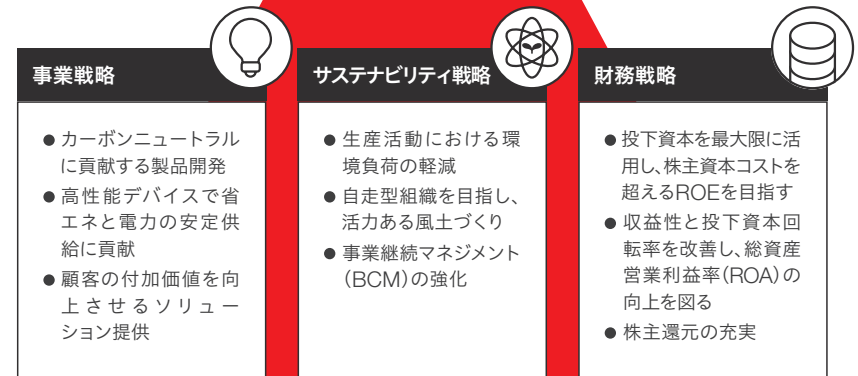
主な製品群別CO₂削減量計画



基本方針

中期経営計画「CF26」(2024-2026)は、「自己資本利益率(ROE)10%以上」の実現のため、「Global Power Solution Partnerの実現に向けた経営改革の3年間」と位置付け、戦略的投資と無形資産への投資により事業成長と収益性向上を目指しています。具体的には、カーボンニュートラルに貢献する製品開発や高性能デバイスの開発により省エネルギーと電力の安定供給に貢献し、顧客の付加価値を向上させるソリューション提供を行います。また、環境負荷の軽減や事業継続マネジメントの強化を通じてサステナビリティ戦略を推進し、投下資本を最大限に活用して株主資本コストを超える自己資本利益率(ROE)を目指し、収益性と投下資本回転率の改善を図ります。さらに、株主還元の実現やコーポレート・ガバナンスの強化も推進していきます。

中期経営計画「CF26」(2024-2026)は、「自己資本利益率(ROE)10%以上」の実現のため、「Global Power Solution Partnerの実現に向けた経営改革の3年間」と位置付け、戦略的投資と無形資産への投資により事業成長と収益性向上を目指しています。

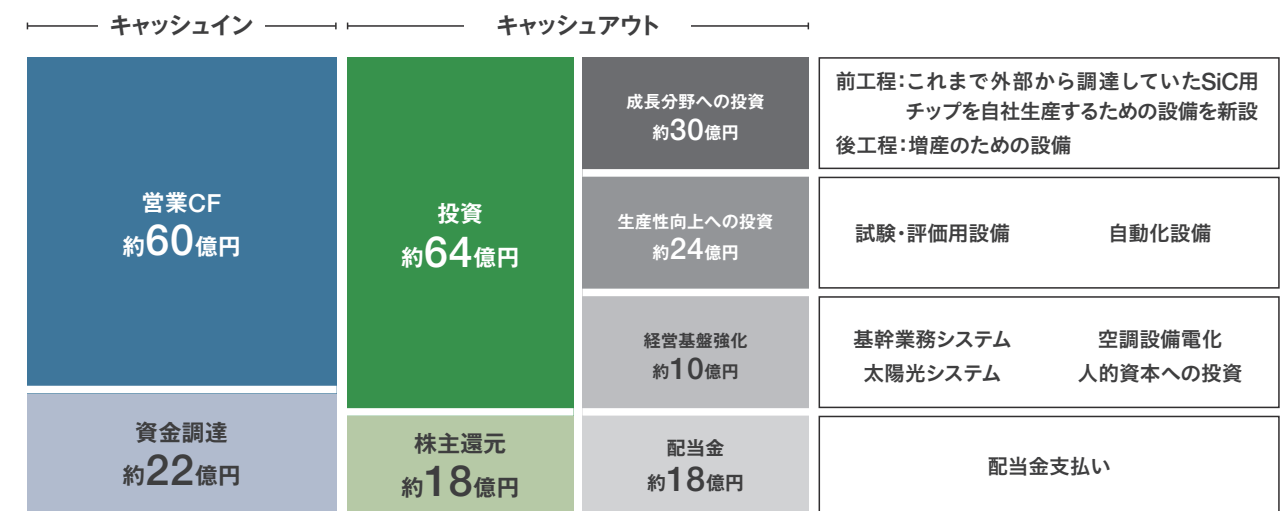


コーポレート・ガバナンス

取締役会の多様性確保、IR活動の強化(情報開示、英文開示の充実)

成長に向けたキャッシュアロケーション

「中期経営計画CF26」に基づき、戦略的投資と無形資産への投資を通じて、持続可能な成長と収益性向上を図ります。





財務担当取締役メッセージ

「成長」と「稼ぐ力」 で企業価値向上へ

財務担当
取締役副社長執行役員
藤原 正樹

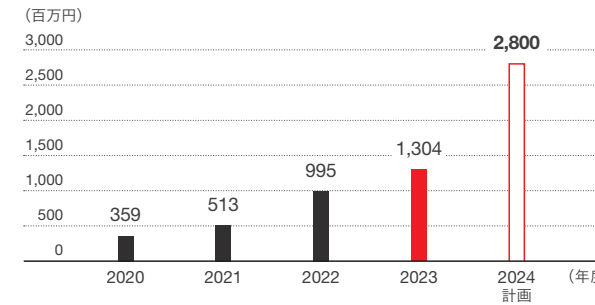
三社電機グループは、2024年4月から新中期経営計画（2024年度～2026年度）を策定し、推進しております。今回の中期経営計画は、10年後に迎える100周年においてありがたい姿を明確に描き、その実現に向けた経営基盤の強化をバックカasting方式で策定しました。中期経営計画のキャッチフレーズは「Create the Future」であり、事業戦略と併せて、サステナビリティ戦略、財務戦略の3つの柱で構成されています。この中期経営計画は、「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた取り組み」として2024年5月に開示しました。

中期経営計画を通じて、「成長」と「稼ぐ力」を実現し、企業価値の向上を目指してまいります。「成長」という側面では、カーボンニュートラル社会という重大な社会課題に対して貢献できる新製品を継続的に打ち出すとともに、お客様にその製品の価値を理解いただき、価値を提供し続けることを実践していきたいと考え

ています。特に、電力変換効率とCO₂削減に重点を置いた製品開発を進めており、これにより市場での競争力を強化し、企業の持続的成長を促進していきます。一方で「稼ぐ力」については、付加価値の高い製品の販売に加えて、標準化の推進によりモノづくりの効率化を図り、利益を高めてまいります。具体的には、投資した資産（有形資産・無形資産）が確実にリターンに繋がるよう全社を挙げて取り組んでまいります。

有形固定資産については、10年後の売上高500億円を目指し、増産や合理化・効率化投資を中心に検討しておりますが、投資に対するリターンを検証し、「稼ぐ力」にどの程度寄与しているかを確認しながら進めてまいります。また、無形固定資産については、人的資本経営を重視し、人材の確保と育成に力を入れます。社員一人一人が価値創造型の人材となることを目標に人材育成を進め、生産性向上とイノベーションの促進を目指して

設備投資額の実績と計画

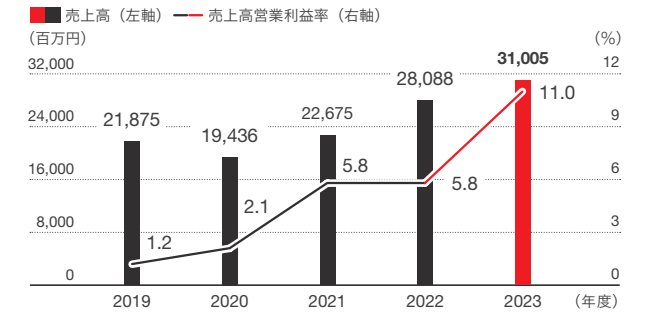


まいります。また、研修やキャリア開発の支援を通じて、社員のスキル向上を図ります。

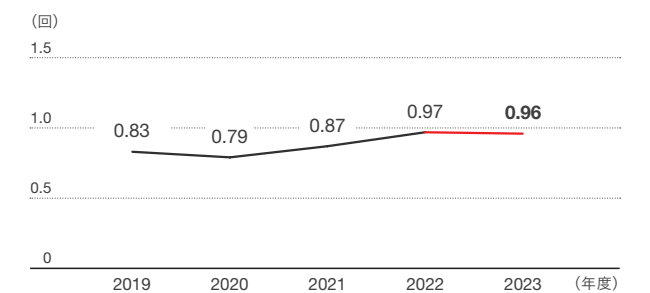
財務指標につきましては、2023年度の自己資本利益率(ROE)は13.0%と株主資本コストを上回る水準となりました。しかしながら、2023年度は、大型の特殊案件が大きく寄与し、相応に高い付加価値を認めていただいた結果であり、今後3カ年の中期経営計画では同様の案件が現時点では見通せないため、株主資本コストを下回るROEの水準を想定しております。この状況を改善するため、全社一丸となって生産・販売・技術の一体化を図り、株主資本コスト以上のROEの早期達成を目指します。目標としては、ROE10%以上を掲げ、これを現場で実践するために営業利益ベースの総資産利益率(ROA)10%以上の目標を明確にし、総資産回転率の改善と営業利益の確保に努めてまいります。具体的には、成長領域での新製品展開やグローバル視点での販売強化、それを実現するため開発・生産体制づくりを推進し、成長軌道に乗せることを目指しています。また、一人当たりの付加価値(限界利益)の向上に努め、収益面での改善を図ってまいります。製品ポートフォリオの最適化も進めるとともに、コスト管理、資産効率の改善にも注力し、持続可能な成長を実現してまいります。

さらに、事業活動における利益を意識した活動を通じて得られた剰余金につきましては、次なる成長に向けた投資(設備、人材)を計画的に実施すると同時に、株主還元をバランスよく継続していくことを考えております。株主還元については、配当還元を中期経営計画の3カ年において、配当性向30%もしくは1株当たり年間配当金額40円のいずれか高い方での還元を実施してまいります。これにより、株主の皆様ごの期待に応えるとともに、企業価値の向上を目指してまいります。

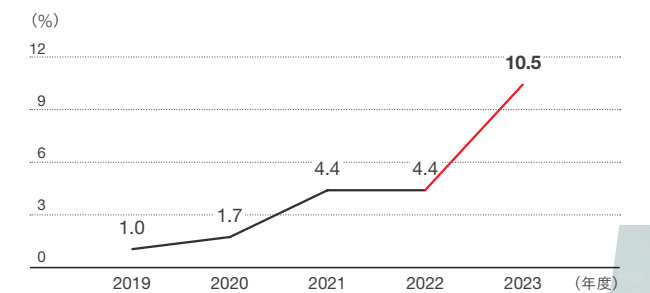
売上高/売上高営業利益率



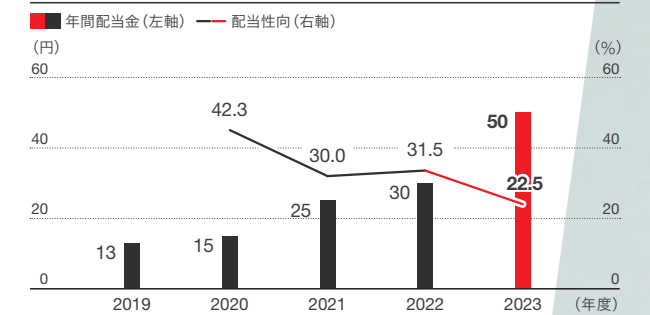
総資産回転率



営業利益ベースの総資産利益率(ROA)

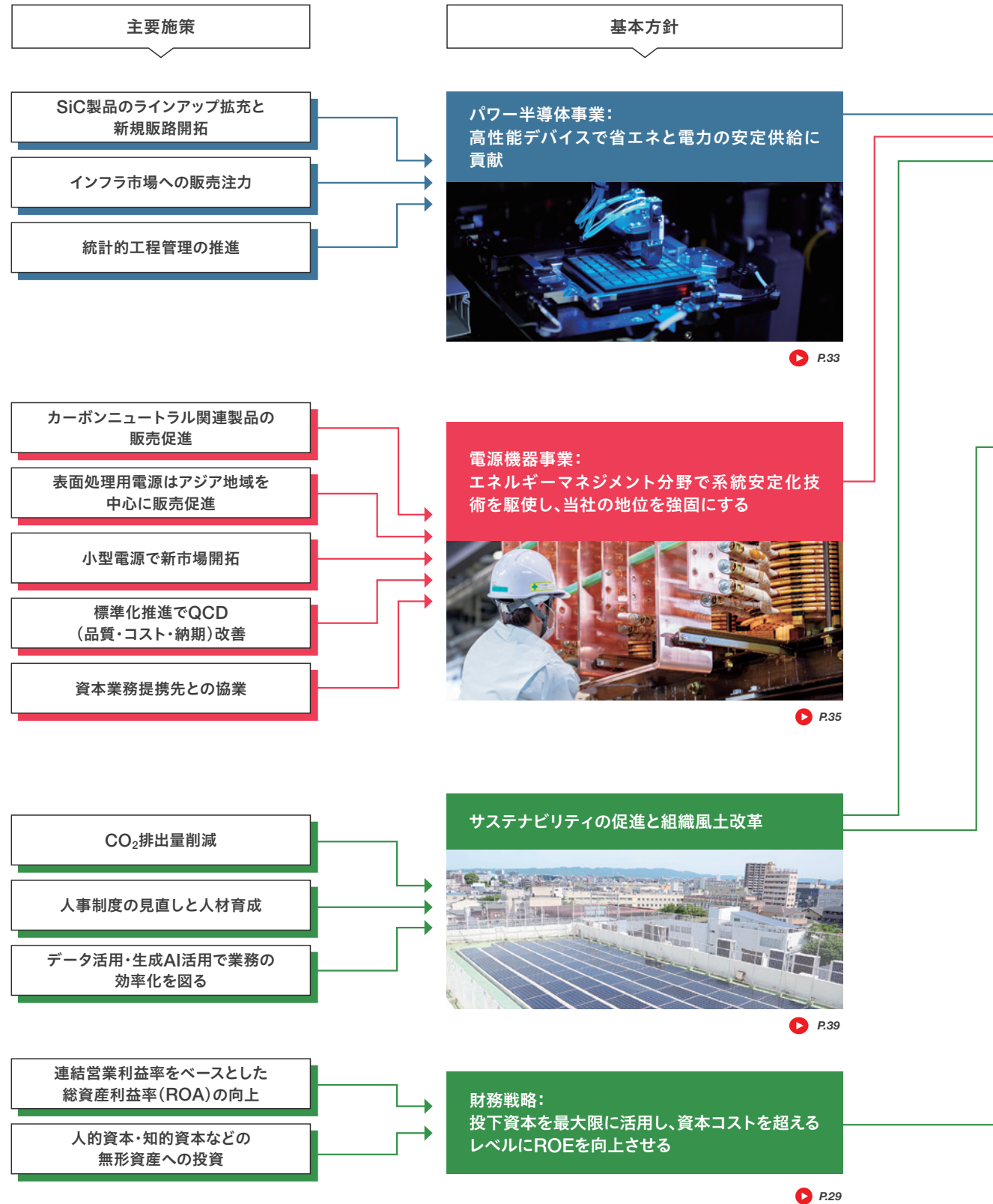


年間配当金と配当性向



※ 2019年度の配当性向は、親会社株主に帰属する当期純損失であるため記載していません。

企業価値向上に向けたロジックツリー



創業100周年に向け、新たに描く未来像と企業価値向上への道筋を明らかにしました。私たちのパーパス「パワーエレクトロニクスと創造力で社会を前進させる。」を基軸に、長期・中期目標を設定し、戦略的な成長計画を推進しています。ステークホルダーの関心と社会貢献、そして持続可能な技術開発を柱に、企業価値の最大化を目指します。一連の施策には、環境負荷の低減、無形資産への投資、そして人材育成が含まれており、今後も私たちは持続可能な成長を実現していきます。

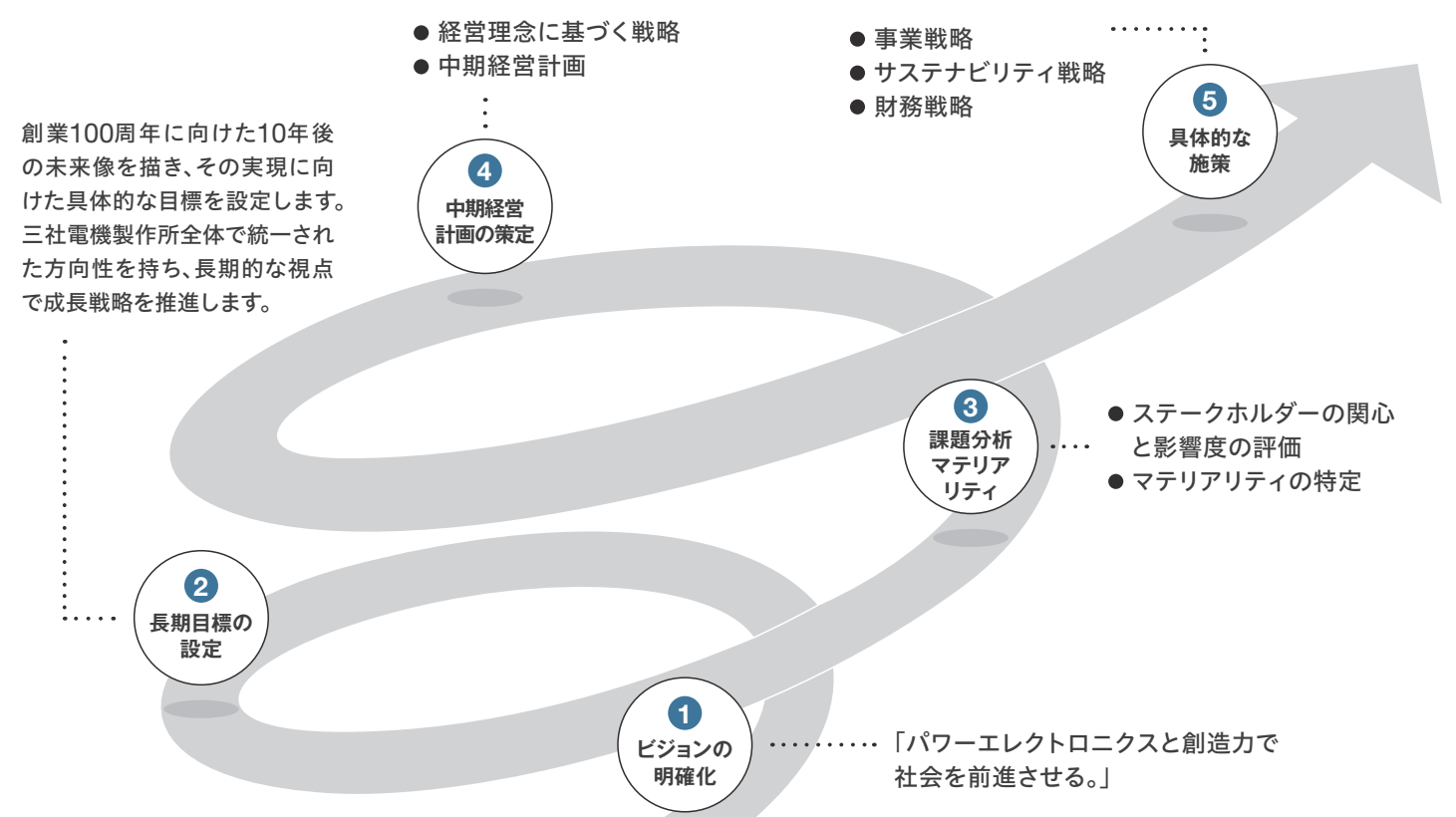
事業の成長

中期経営計画数値目標 2026年度		ありたい姿 (2033年度)	
売上高	330億円	売上高	500億円
営業利益	22億円	営業利益率	10%以上
自己資本利益率(ROE)	6.2%	自己資本利益率(ROE)	10%以上
		総資産営業利益率(ROA)	10%以上

無形資産への投資と資本コストの低減

企業価値の拡大

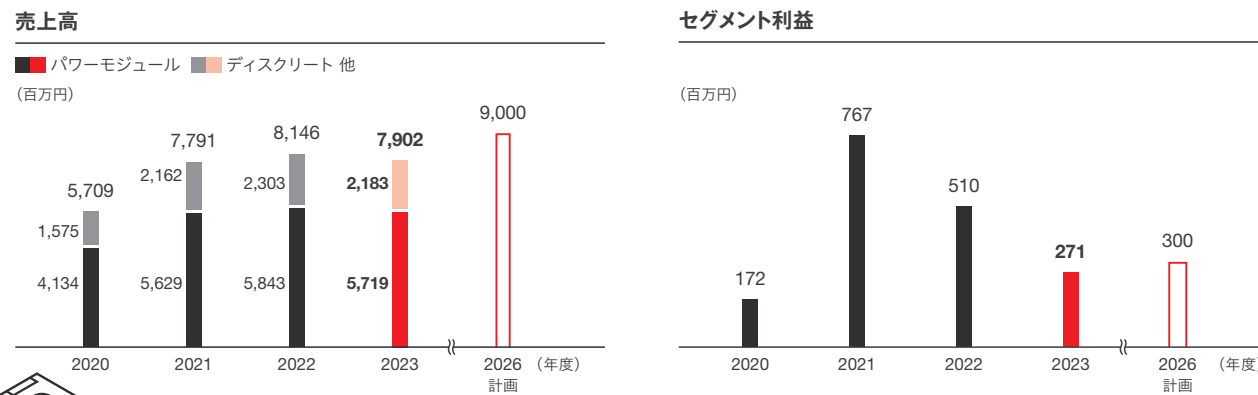
ロジックツリー設定の道のり



パワー半導体事業の成長戦略



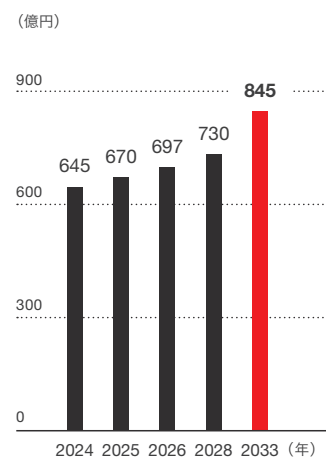
三社電機グループが開発・製造している半導体は、メモリーやマイコンなどの集積回路半導体ではなく、大きな電流や電圧の直流・交流の変換、電流電圧の制御など、さまざまな電源装置に使用されるパワー半導体であり、お客様のさまざまな生産設備や、電源機器などの多種多様な電源製品群に採用され重要な役割を担っています。



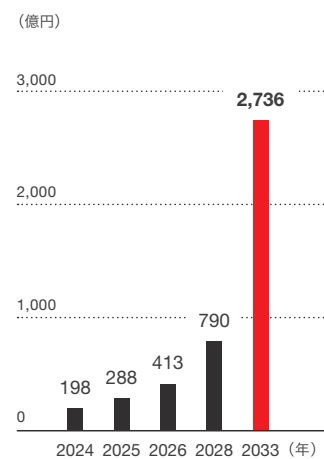
事業環境分析

カーボンニュートラルの実現が世界的な課題とされ、再生可能エネルギーや電気自動車技術の発展に伴い、半導体事業も大きな成長が期待されています。サイリスタパワーデバイスとSiCパワーデバイスの市場予測は、どちらも2033年にかけて拡大が見込まれています。特にSiC半導体の急速な成長が予測されており、パワー半導体の需要は今後も増加する見通しです。当社グループは、これらの市場トレンドを捉え、新製品の開発や生産効率の向上、また、SiC半導体のラインアップ拡充や新規顧客の開拓に注力します。

サイリスタパワーデバイス市場 (インバーター、サーボアンプ)



SiCパワーデバイス市場 (情報通信、電鉄車両、エネルギー、産業)

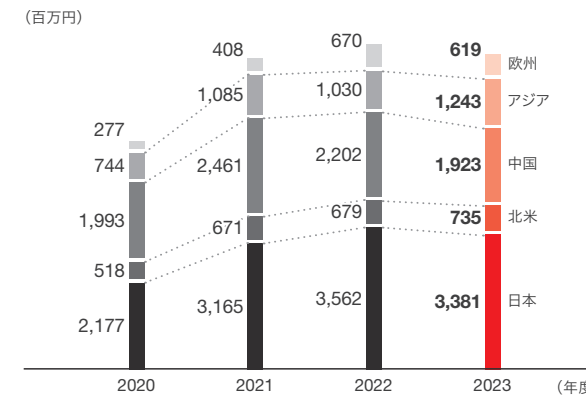


出典：富士経済「エネルギー・大型二次電池・材料の将来展望2022」より当社試算

2023年度の振り返り

上半期の売上高は前年度までの受注分が寄与したことで堅調でしたが、当連結会計年度からの受注状況が低調に推移したことで下半期の売上高は前期比で減収となりました。パワーモジュールは汎用インバーター向け、各種の電源機器向けなどは増収となりましたが、エアコン向けやFAサーボ向けなどが減収となりました。パワーディスクリートは温水便座向けなどの民生用を中心に減収となりました。地域別では、中国は年間を通じて低調に推移した一方、東南アジアは商流変化によるウエハ・チップの取扱量の増加もあり、増収となりました。国内は下半期に入り減収となりました。

半導体地域別売上高 (販売先所在地別)



強み・特長

- **高耐圧、大電流かつ電力損失を低く抑えたパワー半導体を自社で開発**
プレーナだけでなく独自のメサ技術により、高耐圧と低損失を両立するパワー半導体を開発・製造しています。
- **高信頼性を実現するパッケージ技術**
独自のパワー半導体に適したチップのパッケージ技術により、長期信頼性が重要な産業用途で高い評価をいただいています。
- **電源機器事業とのシナジー**
電源機器の開発・製造を行っていることから、パワー半導体が電源機器にどのように使われているかに精通。使用環境・用途に合わせた最適な提案が可能。

セグメント

- **パワーモジュール**
複数個のパワー半導体を組み合わせ、パッケージ化したデバイス
- **パワーディスクリート**
単一の機能を持つ半導体
- **チップ**
ダイオードやサイリスタ等、電気的特性を持ったシリコン基板の小片

2024年度の見通し

2024年度の前半は顧客の在庫調整が継続されるものの、下期には新たな顧客の需要掘り起こしが奏功し改善することを見込んでいます。高付加価値製品の開発や戦略的なコスト削減によって、収益の回復と強化を図ります。成長投資の効果が出るまでのタイムラグがあり一時的には減価償却費が先行しますが、中長期的には安定した収益基盤を構築することを目指しています。

重点施策

SiC製品は高効率な電力変換効果とCO₂削減効果を持ち、その需要が急増しています。これらの高性能デバイスは省エネルギーと電力の安定供給に大きく貢献するため、これを基本として次の施策を推進します。

1 バランスの取れた業界戦略の追求

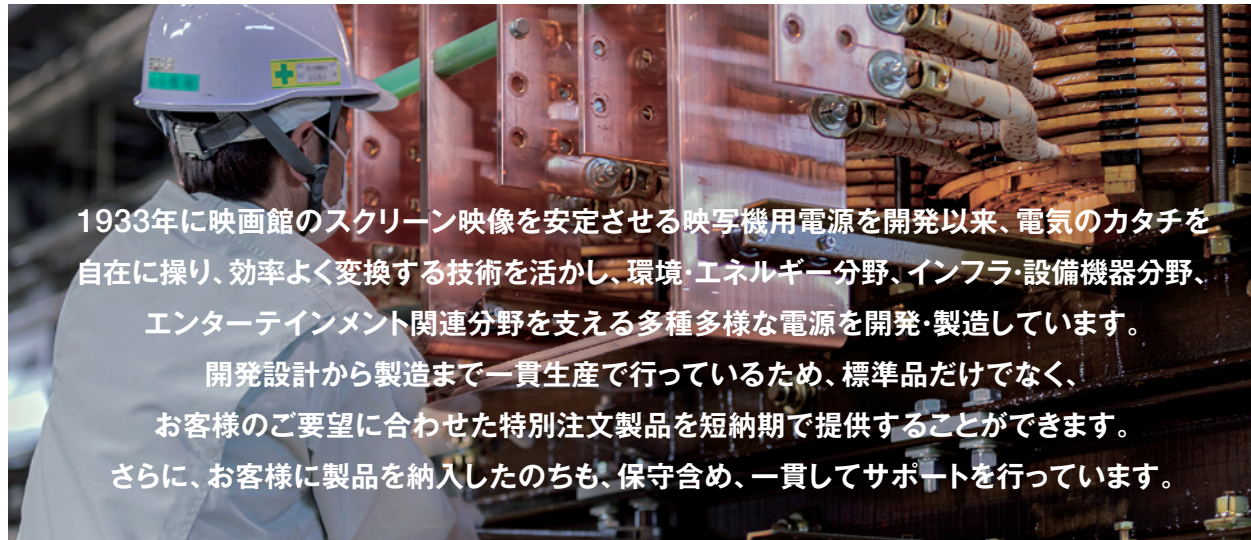
従来の建設関連、産業用設備に加えて新たにインフラ市場(モビリティ、再生可能エネルギー・蓄エネルギー、データセンターなど)に注力し、バランスの取れた業界戦略を目指します。
スピードと規模を重視したインフラ市場への展開は、サステナビリティと経済的効果の両立を実現します。特に鉄道や船舶分野では、電力供給の効率化とCO₂排出の低減を達成し、持続可能な輸送インフラの発展に貢献します。再生可能エネルギー分野では、太陽光や風力発電の電力変換効率を向上させ、グリーンエネルギーインフラの強化に繋がります。さらに、データセンター向けには高効率なSiCパワーデバイスが必要不可欠であり、信頼性の高い電力供給を実現します。

2 SiC製品の拡充と地域戦略の展開

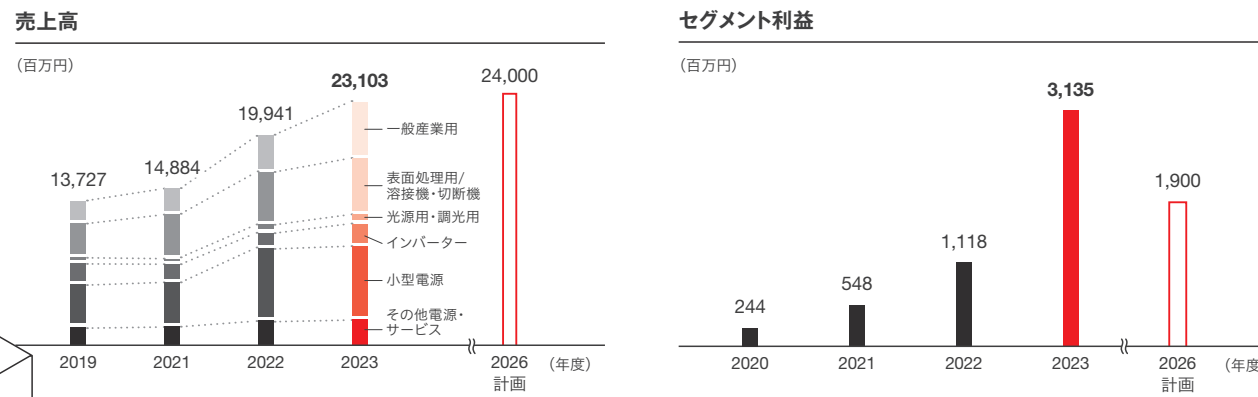
市場セグメントに適した製品ラインアップを展開し、特に高成長が期待されるアジア市場などで市場シェアの拡大を目指します。地域ごとの電力インフラや規制に適した製品設計と商業戦略を構築することで、最適なソリューションを提供します。また、既存モジュールのシェアアップを目指し、日本、中国、北米、欧州などの主要市場でも高い競争力を持つ製品を展開していきます。
これらの施策により、SiC製品の2026年度には売上高比率10%を目指します。さらに、設備投資の増加やモデルチェンジによる自動化を推進し、効率的かつ持続可能な生産体制を構築します。

	SiC	既存モジュール
	製品特性に基づく地域展開	シェアアップ
日本	無線給電 誘導加熱装置 半導体製造装置	汎用インバーター 高圧インバーター サーボ関連
中国		
アジア		汎用インバーター
北米	無線給電 誘導加熱装置 半導体製造装置 水素発生装置	汎用インバーター 大容量モジュール
欧州		

電源機器事業の成長戦略

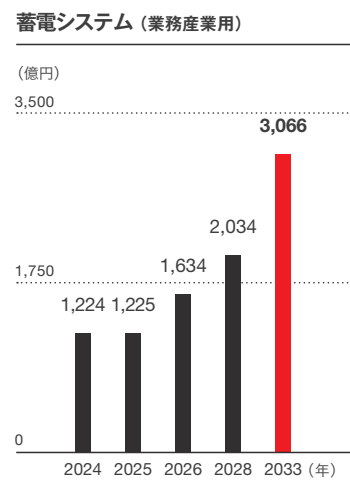


1933年に映画館のスクリーン映像を安定させる映写機用電源を開発以来、電気のカチを自在に操り、効率よく変換する技術を活かし、環境・エネルギー分野、インフラ・設備機器分野、エンターテインメント関連分野を支える多種多様な電源を開発・製造しています。開発設計から製造まで一貫生産で行っているため、標準品だけでなく、お客様のご要望に合わせた特別注文製品を短納期で提供することができます。さらに、お客様に製品を納入したのちも、保守含め、一貫してサポートを行っています。

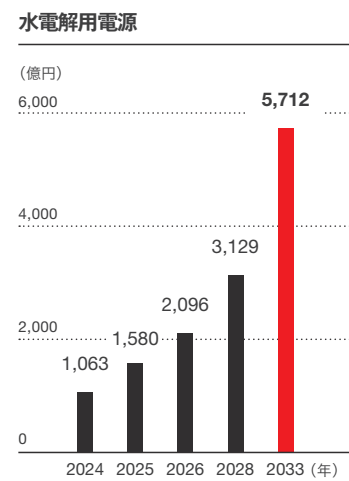


事業環境分析

2024年から2033年にかけて、蓄電システム市場と水電解用電源市場は大幅に拡大する見込みです。この市場拡大を受け、当社グループは持続可能なエネルギーソリューションの提供に注力し、新技術の開発と市場シェアの拡大を図ることにより、競争力をさらに強化する戦略を推進します。



出典：富士経済「エネルギー・大型二次電池・材料の将来展望2022」より当社試算



出典：経済産業省「水素基本戦略の個別論点と水素産業戦略について2023」NRFL「Manufacturing Cost Analysis for PEM Water Electrolyzers 2019」

2023年度の振り返り

2023年度は、国立研究開発法人産業技術総合研究所向けのパワーコンディショナーの評価用大型電源の売上高が事業全体の売上高を大きく押し上げる結果となりました。このほか精密表面処理分野の需要に応じて表面処理用電源も増収となったほか、溶接機、無停電電源装置(UPS)などのインバーター、小型電源などが堅調に推移しました。地域別では、国内は評価用電源の効果もあり増収となりましたが、海外は中国景況感の悪化ならびに素材加工用などの大型の需要を取り込めなかったことから減収となりました。

強み・特長

- 高効率電力変換技術
電力損失を低く抑えながら電力を高速・高精度に変換する技術。自社のSiC(シリコンカーバイド)モジュールを搭載した燃料電池用パワーコンディショナーや水素生成用電源など、高効率の製品を開発。
- 小型電源から産業用の大型電源まで幅広く開発
小型組込電源から産業用大型電源まで、お客様の仕様に基づいた設計・開発に対応。

セグメント

- 一般産業用
産業用の大容量電源。鉄鋼メーカー、化学プラント工場、電機メーカーなど大きな工場で生産設備用として活躍
- 表面処理用電源
表面処理には「めっき」や「塗装」、「アルマイト」などがあり、当社の表面処理用電源は、スマートフォン、電子部品、プリント基板、自動車等に使用
- 光源用・調光用
光源用は、プロジェクションマッピング、映画館、スタジオなどで使用。調光用は、光源ランプの制御用電源。劇場・ホール・テレビスタジオ等で演出照明に使用
- インバーター
無停電電源装置(UPS)や太陽光発電、燃料電池、蓄電池対応パワーコンディショナー(PCS)など。発電所やデータセンター、大型工場等で使用
- 小型電源
金融機関のATM、医療機器、通信機器、プリンターなどに組み込まれる小容量電源機器
- その他電源
電気炉の温度を制御する電力調整器など

2024年度の見通し

2023年度と同様の大型の特殊案件はなく、売上は減少する見通しです。しかしながら、高付加価値製品の開発や戦略的なコスト削減により、収益の回復と強化を図ります。今後の成長に向けた戦略投資により、一時的には減価償却費が先行しますが、中長期的に安定した収益基盤を構築することを目指します。

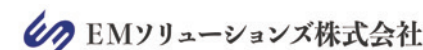
重点施策

当社グループは持続可能な経営を重視し、カーボンニュートラルに貢献する製品開発や環境負荷の軽減に取り組んでいます。これにより、社会課題への対応と顧客ニーズを両立させ、競争力を高めることを目指しています。特に、エネルギーマネジメント分野では系統安定化技術を駆使して、当社の地位をさらに強固にする施策を推進します。

- 1 新エネルギー分野の製品開発と表面処理用電源のグローバルシェア拡大
蓄電池パワーコンディショナーの開発を進めることで、効率的なエネルギー管理を提供し、持続可能な製品展開を図り市場競争力を強化します。特に、海外向けモデルの展開加速と、精密な表面処理技術を活かした製品の導入を推進します。
- 2 標準化の取り組み
カスタム製品の設計およびモノづくり、部品の標準化により、QCD(品質・コスト・納期)を改善し、顧客満足度の向上を図ります。これにより、製品の設計から製造までのプロセスを効率化させます。
- 3 資本業務提携先との協業
持続可能なエネルギーへの移行や社会インフラのスマート化を支えるため、資本業務提携先と共同開発を推進。お客様の脱炭素取り組みに対して、システム設計から施工までのワンストップエネルギーマネジメントソリューションを提供していきます。
- 4 小型電源で新たな市場を開拓
子会社の株式会社諏訪三社電機では、情報インフラ、急速充電器、半導体製造装置などの分野において、小型電源の開発を進め、新たな市場を開拓する計画です。これにより多様な顧客ニーズに応えるとともに、新たなビジネス機会の創出を目指します。

Column

再生可能エネルギー導入ワンストップ会社「EMソリューションズ株式会社」を設立



カーボンニュートラルの実現に向けて、再生可能エネルギーの導入が加速するなか、蓄電池をはじめとした分散型電源を有効的に活用する重要性、期待がますます高まっています。当社は、日東工業株式会社、株式会社FAプロダクツ、徳倉建設株式会社と、統合的なエネルギーマネジメントを提供するために4社のノウハウを集結した新たな価値を生み出す企業として、合併会社を設立しました。

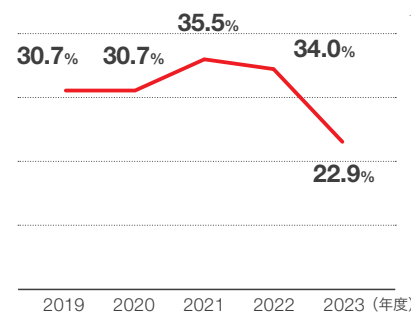
会社名	EMソリューションズ株式会社
本社所在地	東京都港区新橋5-35-10 新橋アクセス2F
代表者	代表取締役CEO 真野 貴明 代表取締役COO 菅原 悠
資本金	40百万円(日東工業 50.1%、三社電機製作所 20.0%、FAプロダクツ 20.0%、徳倉建設 9.9%)
事業開始	2024年3月
事業内容	再生可能エネルギー導入のコンサルティングおよび開発、施工、販売
URL	https://emsol.co.jp/

エリア別戦略

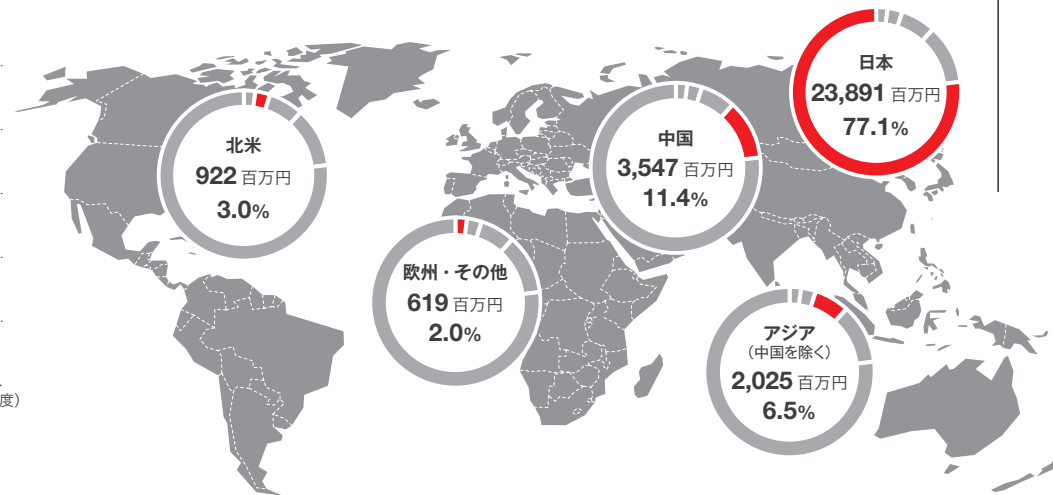
三社電機製作所グループのグローバル展開

三社電機製作所は1983年からグローバル展開を進め、アメリカ、中国、シンガポール、欧州、そして東南アジアなどに拠点を設けています。中国市場では迅速な地産地消を実現し、北米ではパワー半導体と溶接機の販売に注力しています。欧州では環境問題に対応した製品提案を行い、東南アジアとインド市場のシェア拡大にも努めています。今後も地域特性を活かしたサービス提供とグローバルな発展を通じ、さらなる成長を目指します。

海外売上高比率



エリア別売上高構成比 (2023年度)



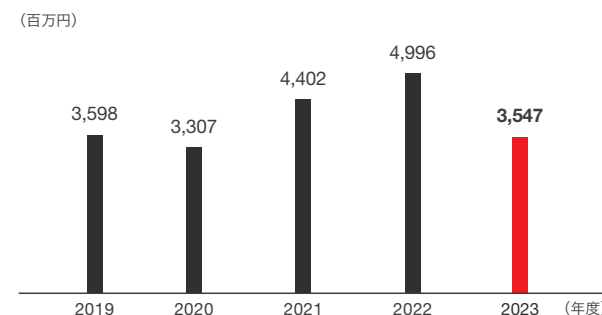
主要エリア別の戦略

中国

中国は、世界有数の経済大国であり、当社にとって重要な市場の一つです。現在、政府の国産化施策や米国との貿易摩擦などの課題に直面していますが、中国政府の景気刺激策により、自動車の買い替えや設備投資が活発化しています。このような状況を受けて、当社のパワー半導体および電源機器は貢献可能なエリアが存在します。

中国国内には製造・販売拠点を有しており、地産地消の拡大に取り組んでいます。当社グループは、競争力のある製品やサービスを提供することで、中国市場における需要を喚起し、成長を促進することを目指しています。

売上高推移



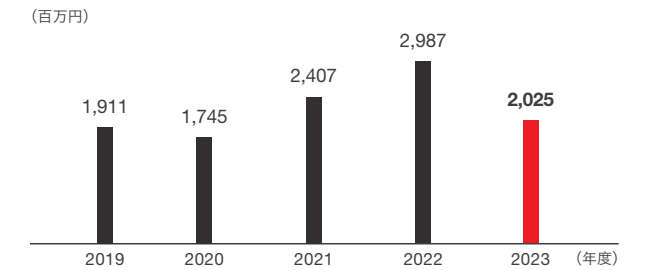
アジア 中国を除く

東南アジア地域では、自動車産業やプリント基板産業が盛んであり、特にタイとインドネシアにおいて当社の表面処理用電源は一定のシェアを獲得しています。今後、これらの市場での販促活動を強化し、さらなるシェア拡大を目指します。また、インド市場は当社にとって開拓途上であり成長が見込まれています。2024年度は、この市場の開拓をさらに加速させる予定です。

韓国では半導体メモリおよび自動車産業が成長を続けており、高機能表面処理用電源や車載蓄電デバイス向け試験評価用電源装置の販促活動を強化しています。台湾でも電子部品や情報通信機器産業の成長を見込み、これらに用いられる高機能表面処理用電源の販促を

強化しています。さらに、パワー半導体分野においては、エアコンや温水洗浄便座市場での販売拡大を目指しています。各地域の市場ニーズに応じた戦略を通じて、当社グループ製品のシェア拡大を図っていきます。

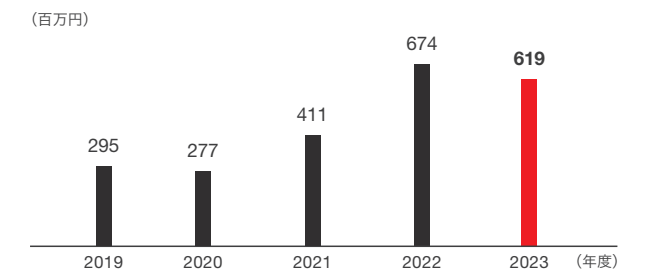
売上高推移



欧州・その他

欧州にはインバーター、溶接機、誘導加熱など当社製品が貢献可能な業界の大手メーカーが多くあり、当社はフィンランドのヘルシンキに支店を構え、販売活動を行っています。欧州は世界的にも環境問題への関心が高い地域で、脱炭素、再生可能エネルギー、水素などの分野で先進的な技術サポートや開発が求められるため、販売拠点としての機能だけでなく、今年度からは当社の技術者を派遣し、研究機関や企業の技術者との連携を強化しています。

売上高推移



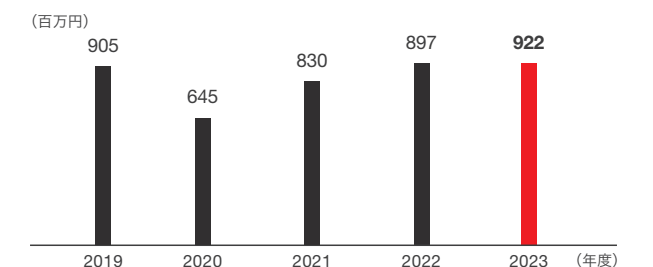
北米

現在のアメリカ経済は、2024年8月にNYダウ平均株価が史上最高値を更新する好調ぶりを見せてつ、直近の経済指標は市場予想を下回る結果が相次いでおり、景気減速の動きが顕著になっています。また、2024年11月の大統領選挙の結果次第では、政府の経済政策が大きくシフトする可能性があり、これにより当社の事業活動にも少なからず影響が及ぶことが懸念されています。

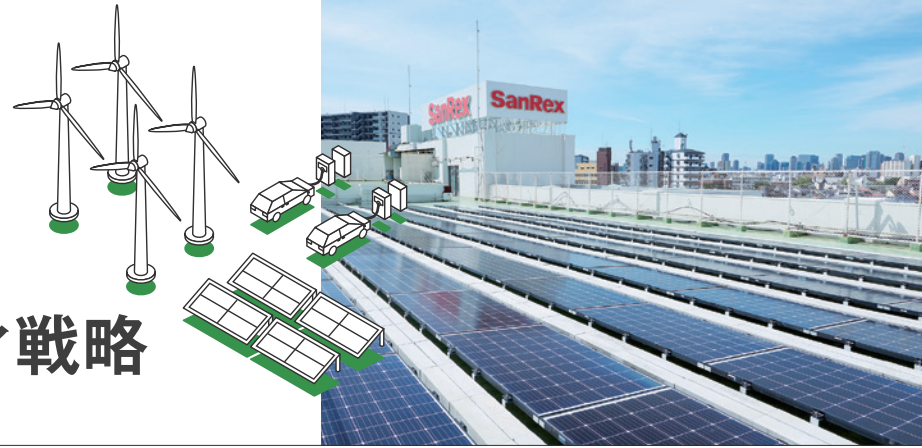
そうした環境下においても、当社グループでは戦略的な販売活動を推進しています。パワー半導体の分野では、当社独自のSiC(シリコンカーバイド)製品を核とした取り組みを強化しています。具体的には、大学や研究機関とのコラボレーションプロジェクトを展開し、先進技術の有効活用と将来的な量産ビジネスの獲得を目指しています。一方、

溶接機に関しては、既存の大手代理店とのパートナーシップを一層強化すると同時に、新規代理店の開拓にも積極的に取り組んでいます。これにより、多角的な販売チャネルを構築し、売上の拡大を図ることで、北米市場における存在感をさらに高めていきます。

売上高推移



サステナビリティ戦略



基本方針

三社電機グループは、パワーエレクトロニクスと創造力で製品開発を行うなど事業を通じて社会課題解決に貢献することで、企業価値の向上と持続可能な社会の実現を目指します。また、当社グループの事業活動が社会や地球環境に与える影響に十分配慮して行動するとともに、ステークホルダーの皆様との信頼を築くように努めます。この取り組みを通じて、持続可能な経営を実現し、社会全体の発展に貢献することを基本的な考え方としています。

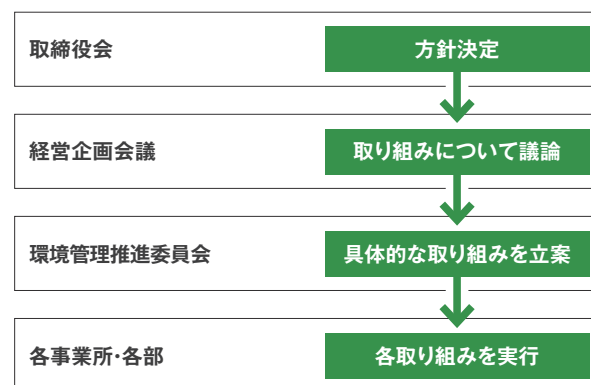
推進体制

サステナビリティを巡る取り組みは、中長期的な企業価値の向上を視野に入れ、経営上の重要課題と位置付けています。この基本的な方針は取締役会で決定し、具体的な取り組みは経営企画会議で詳細に議論され、施策の検討を行っています。さらに、各施策は関連する委員会（環境管理推進委員会・人材開発会議・安全衛生委員会・内部統制委員会）が横断的な連携を図りながら推進しています。組織全体が一体となってサステナビリティに取り組むことで、持続可能な経営を実現し、企業価値の向上を図っています。

環境マネジメント体制

環境に関する取り組みの基本的な方針は取締役会で決定し、具体的な取り組みは、社長をはじめ各本部長が出席する経営企画会議で議論を行い、施策等の検討を行っています。具体的な環境保全、省エネルギーに関わる取り組みは、定期的開催される環境管理推進委員会が立案し、経営企画会議で協議、取締役会で決定しています。

環境管理推進委員会は、各事業所・各部の責任者で構成されており、品質環境企画室が事務局を担っています。



環境方針
<https://www.sansha.co.jp/csr/environment.html>



2050年カーボンニュートラルの実現に向けて

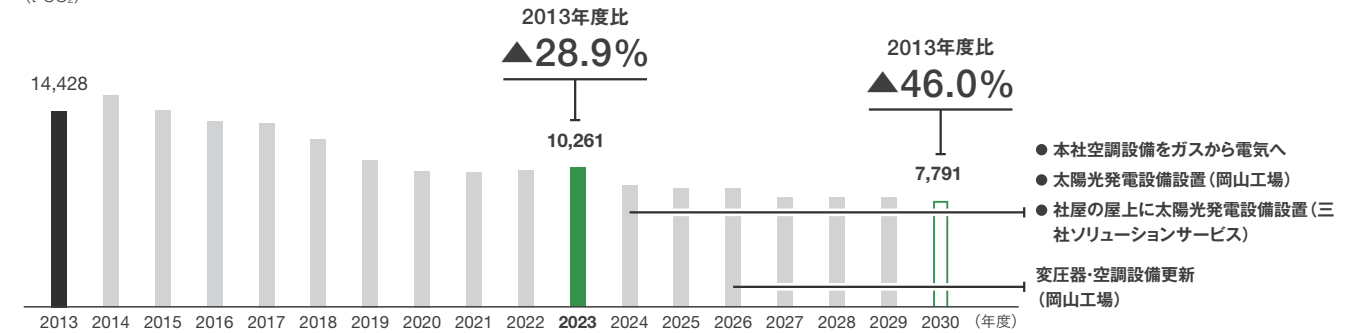
生産活動に伴うCO₂の排出や廃棄物の発生を継続的に低減させていくことが重要との認識のもと、当社グループは、2021年度に次の目標を設定しました。

グループ全社で2030年までにCO₂を46%削減
 (2013年度対比)

2050年にはカーボンニュートラルとする

CO₂排出量削減の実績と目標 (Scope1.2)

(t-CO₂)



2022年度に比べて悪化した原因は、以下のとおりです。

- 電源機器の生産増加に伴う、エネルギー使用量の増加
- 関西電力のCO₂排出係数の悪化

2023年度におけるCO₂削減への主な施策は以下のとおりです。

事業所	主な施策	削減量 t-CO ₂
本社棟	LED化、厨房設備更新など	4.4
研究棟	クリーンルームの運用見直し、排熱対策など	22.1
滋賀工場	空調自動制御	12.5
グループ会社	コンプレッサー更新、LED化など	20.2
合計		59.2

化学物質管理

当社グループは、環境保護と安全性確保を最優先とした統合的なアプローチで化学物質管理を以下の方針で行っています。

環境保護

「三社電機グループ環境方針」のもと、製造プロセスの改善や生産性向上による使用量の削減を通じて、化学物質の環境リスクを最小限に抑えます。

PRTR法にのっとり、化学物質の取扱量、排出量および移動量を把握・集計し、規制要件を遵守します。

持続可能性への取り組み

新規採用時には、環境負荷の少ない部材を選定するなど、持続可能な資材の利用を促進します。

生産プロセスの改善や歩留まりの向上を通じて、資源の効率的な利用を図ります。

安全確保

仕入れから製造、廃棄までのプロセス全体で、化学物質の適切な管理と安全対策を徹底します。

事故発生時の対策や作業管理の強化を通じて、従業員の安全を確保します。

教育

従業員に対しては、化学物質の安全な取り扱いや最新の情報に関する教育を実施し、意識の向上を図ります。

関係者とのコミュニケーションを密にし、透明性を確保しつつ、化学物質管理に関する情報を共有します。

情報の追跡と更新

SDS (化学物質等安全データシート) を入手し、定期的に情報を更新し、関連法規改正時には適切な対応を行います。

技術部門や製造現場において、新たな情報や規制要件に即座に対応するための体制を整えます。

製品含有化学物質管理

三社電機グループは、RoHS指令[※]などの法規制への対応として「三社電機化学物質管理ランク指針」を定め、仕入先に対して製品含有化学物質管理の徹底を要

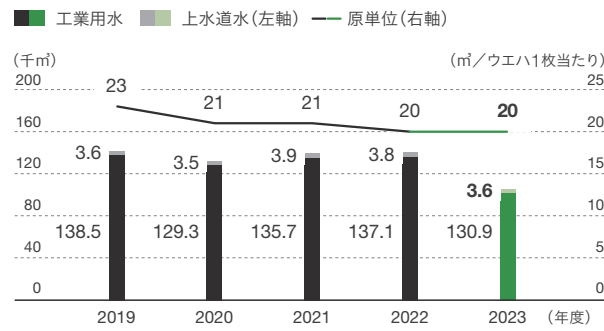
求めています。さらに、化学物質情報の信頼性を確保するため、調達部門と品質保証部門が連携し、管理体制を強化しています。

※RoHS指令：電気・電子機器などの特定有害物質の使用制限に関する指令

水資源の効率的な利用を目指して

近年、気候変動に伴う干ばつによる水不足や、洪水による浸水被害など「水」にまつわるさまざまな問題が生じています。半導体の製造工程では、エッチングや洗浄、装置の冷却に大量の純水が不可欠です。岡山工場では、2023年度もウエハ生産量原単位の削減目標を設定し、水使用量の削減に努めました。

水使用量

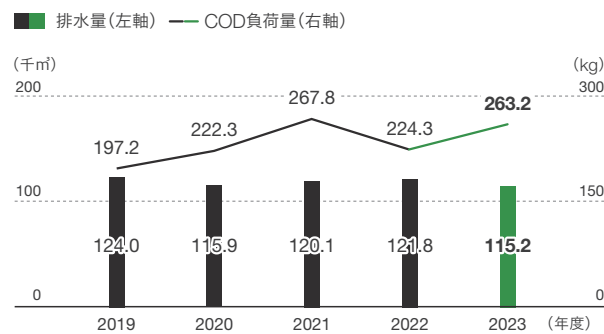


対象：三社電機製作所 岡山工場

水質保全のための取り組み

岡山工場では、製造工程からの廃水を排水処理設備で浄化し、法規制より厳しい社内基準値をクリアしたのちに排出しています。有害物質の低減および除害、除害できない有害物質の回収を実施し、定期的に水質検査を行うことで排水水質の監視を徹底しています。2023年度は前年と比べ排水量は減少しましたが、COD負荷量が増加したことが確認されました。要因としては生産量の増加や工程改善の遅れが考えられます。岡山工場は、環境への負荷を最小限に抑えるために引き続き努力していきます。

排水量とCOD(化学的酸素要求量)負荷量推移



対象：三社電機製作所 岡山工場

岡山工場クリーンルームの省エネルギーの取り組み

当社グループのエネルギー消費量の約8割を占める岡山工場が2013年度から「脱化石燃料」に取り組み、省エネルギーを達成したことが評価され、「2023年度省エネ大賞」の省エネ事例部門において「省エネルギーセンター会長賞」を受賞しました。



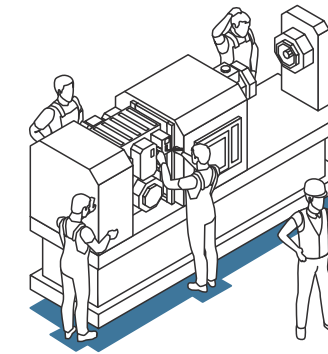
取り組みの概要

クリーン度を要求される2棟の工場棟を改善しました。2017年度から照明のLED化とエネルギーマネジメントシステムの導入を図り、B棟の外気処理空調システムの効率化を図りました。この内容は、既存熱源機(冷水チラー・蒸気ボイラー)を高効率空冷ヒートポンプチラーに改修し、併せて変流量制御に改善。さらには外気予熱・再熱に生産設備の廃熱回収利用と、加温制御におけるドライ Fogシステムを採用し、最大の課題である蒸気加湿の撤廃に繋がりました。B棟に引き続き、A棟の改修を終え、省エネルギーを達成しました。

項目	削減率
エネルギー使用量	19%削減
エネルギー消費原単位	26%削減
CO ₂ 排出量	34%削減

岡山工場全体 (2013年度比)

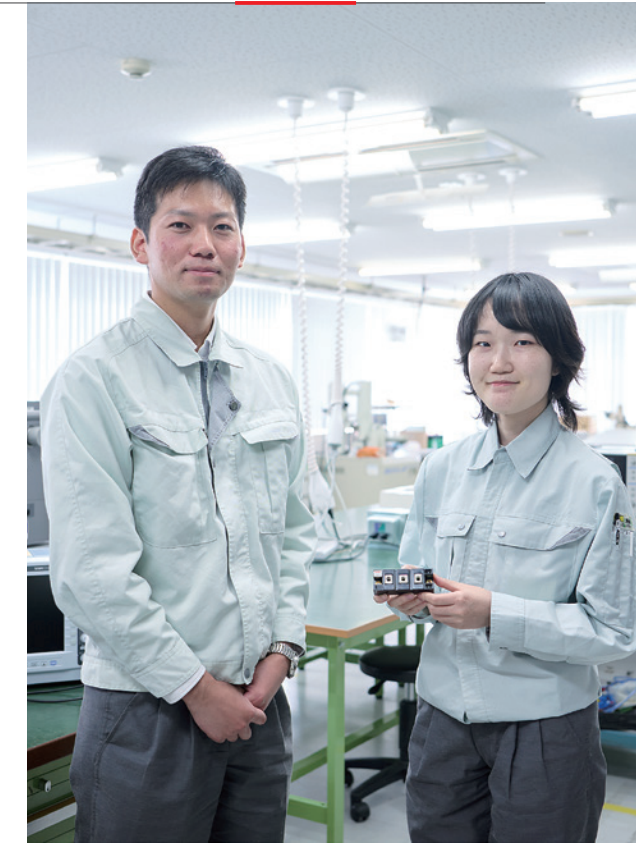
人材戦略



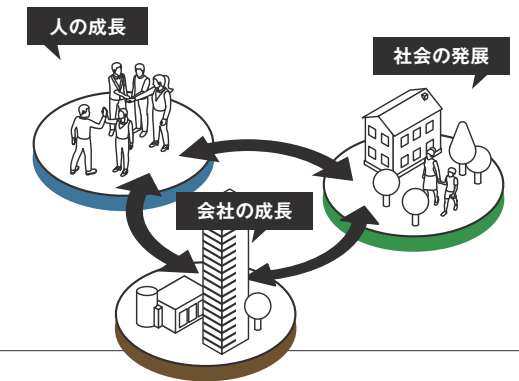
三社電機グループは、経営理念として「社員の幸福と安定」掲げ、従業員の成長を重視しています。その視点から「人の成長」「会社の成長」「社会の発展」というサイクルと捉え、2030年の目標として従業員の成長が会社の成長に寄与し、そしてその成長が社会全体の発展に繋がる持続可能なサイクルを目指しています。

この目標達成に向け、求める人材像は、グローバルや新しい市場に挑戦できる意欲、多様なコミュニケーション能力、広範な関心と学ぶ姿勢、そして多角的な思考能力を持つ人材です。これらの要素を活かし、従業員の成長を促進し、それが会社の成長に繋がる人材戦略を展開することで、持続的な企業価値の創造を支えています。

当社グループの人材戦略基本方針は、従業員一人一人の成長を積極的に支援し、それが会社全体の成長に直結するという考えに基づいています。私たちは、従業員の能力やポテンシャルを最大限に引き出すための継続的な教育・研修プログラムを通じて、従業員の成長を促進します。また、定期的なフィードバックや目標設定を通じて、個々の成長をサポートし、彼らが自己実現できる環境づくりを推進します。従業員のモチベーション向上や能力の向上が実現し、結果として会社全体の業績向上に貢献することを目指しています。



2030年の目指す姿

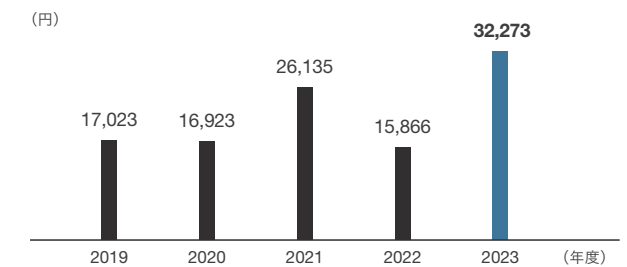


人材の育成

2024年度にスタートした中期経営計画では、サステナビリティ戦略の一環として、自走型組織を目指し、活力ある風土づくりを実現するために、ダイバーシティ&インクルージョンの推進と人材育成を重点施策として挙げています。さまざまなバックグラウンドを持つ人材を積極的に採用し、その能力や視点を活かすことで、イノベーションを促進したいと考えています。同時に、教育や研修を通じて、従業員のスキルアップやキャリアの発展をサポートします。さらに、階層別育成プログラムを含む人材育成体系を充実させ、人材基盤の強化を図ります。当社グループは、労務構成を踏まえた人員計画と採用計画に

基づき、新卒採用と中途採用を継続的にを行い、若手人材の早期育成と定着に向けた取り組みや、資格取得を奨励するなど人材育成に関する取り組みを実施しています。

一人当たりの研修費



対象：三社電機製作所および国内グループ会社

「省エネ大賞」の詳細はこちらをご参照ください。
<https://www.eccj.or.jp/bigaward/item.html>



ダイバーシティの推進

基本的な考え方

三社電機グループは、マテリアリティの一つに「ダイバーシティの推進と人材育成」を選定しています。ダイバーシティの推進については、人材の多様性を進めること自体を目的とするのではなく、多様性に富む人材が個々の能力を発揮できるような職場の構造・風土に転換することによって、市場対応力を高めガバナンスの健全化を図るといった組織にとってのメリットに繋がることと認識し、社内の意識改革を進めています。特にグローバル事業を拡大していくにあたっては、性別、年齢、国籍、障がいの有無等に関わらない、多様な考えや価値観を受け入れ、強みを活かすマネジメントが喫緊の課題であると考えています。



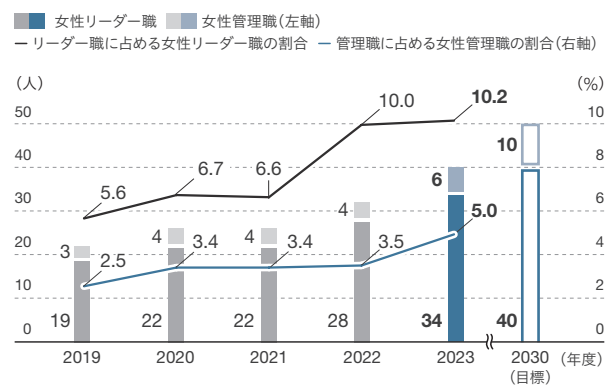
中途採用者等のキャリア人材の登用

現社員におけるキャリア採用者比率は43.9%であり、管理職に占める比率は38.0%です。キャリア採用者比率およびその管理職に占める比率は一定の水準を達していると判断していますが、今後も人材多様性の推進のために積極的にキャリア人材を採用していく方針で、キャリア採用者の比率を40%以上、管理職比率35%以上を目安として取り組んでいきます。

女性の管理職への登用

ダイバーシティ&インクルージョン推進活動の意義や目的に対する従業員の理解が深まり、女性管理職候補が継続的に生まれる土壌と人材プールができあがることをゴールとし、2016年度より女性活躍推進活動を進めています。特に女性の活躍が非常に重要となるとの考えから、性別に関係なくチャレンジできる風土づくりに取り組んでいくとともに、女性管理職候補の育成のためのスキルアップ研修を実施するほか、その上司も含めた意識改革推進、活躍の場を広げるためのジョブローテーション実施など、さまざまな方向から女性社員の育成に取り組んでいます。今後は、キャリア意識の啓発やマネジメントスキルの向上等、女性責任者登用を展望した取り組みを推進していきます。

女性管理職・リーダー職



女性活躍推進法にもとづく行動計画
<https://www.sansha.co.jp/csr/hr.html>



障がい者雇用

当社グループでは、障がいのある方の雇用も積極的に行っており、その方の特徴に合わせた業務を設定することで、一人一人が安心して働くことができ、貴重な戦力として活躍できるようにサポートしています。また、障がい者雇用を促進するため、障がい者就労支援機関による工場見学や、職場実習の受け入れ、障害者職業生活相談員資格の取得などに取り組んでいます。

多様な社員が活躍できる環境整備

ワーク・ライフ・バランス

当社グループは、ワーク・ライフ・バランスを重視し、従業員の健康と幸福を支援するために、効果的な人事制度の充実に取り組んでいます。例えば、有効期限が消滅した年次休暇を医療や介護に関する事由の場合に使用

できる積立年休制度、小学校就学前の子の誕生日をメモリアル休暇として設定できる制度、子が小学校卒業まで取得できる短時間勤務制度などを導入しています。

制度	内容
計画年休	ワーク・ライフ・バランスの維持・向上を目的に毎年、上期中に3日、下期中に3日の年次休暇を計画的に取得する。
メモリアル休暇	小学校就学前までの子を有する社員を対象に、子の誕生日をメモリアル休暇として設定し、取得する。
積立年休	有効期限が消滅した年次休暇を医療／介護、看護、被災地復興支援、社会福祉活動等に関する事由の場合に使用できる。
短時間勤務制度	2024年5月1日より、育児時短勤務の可能な期間を「小学校3年生まで」から「小学校卒業まで」に延長しました。

男性の育児休業取得推進

当社グループは、男性社員の育児休業取得が徐々に増えてきていますが、さらに取得率が向上するよう、育児休業制度の周知徹底や上司への働きかけ、制度対象者への個別説明などを実施し、育児休業を取得しやすい環境づくりに継続して取り組んでいます。当社グループは、上記に加え、従業員のリフレッシュを促すために年次休暇の促進を行うなど、ワーク・ライフ・バランスがとれるような環境づくりを進めてきたことが評価され、厚生労働省より「くるみん認定」を取得しています。



AC Cafe

直流(DC)の電気を交流(AC)に、交流(AC)を直流(DC)に変換する技術が得意な当社グループの、「人と人との交流も得意になろう!」という意味が込められています。



組織・風土づくり

当社グループは、経営理念やパーパス、ビジョンを全社員が共有し、これを実践するために積極的な取り組みを行っています。特に、2023年度からは、社長と従業員とのコミュニケーションを一層深め、リーダーシップの考え方やパーパスを共有するために「AC Cafe(エーシーカフェ)」と銘打ったイベントを立ち上げました。

「AC Cafe」は、社長が本社だけでなく工場・支店・営業所、グループ会社を訪れ、約1時間、コーヒーを飲みながら従業員と直接対話する場として展開しています。このイベントでは、仕事に関する話題はもちろん、趣味やスポーツの話題も交えつつ、アットホームかつリラックスした雰囲気ですさまざまなテーマについて意見交換が行われています。従業員7~8名の小さなグループでの開催が特徴であり、これがアットホームな雰囲気を生み出し、参加者が積極的に発言しやすくなっています。

2024年8月末時点で、121回実施され、合計843名の従業員が参加しました。終了後のアンケートでは、多くの従業員が楽しく有意義な時間を過ごし、コミュニケーションの大切さを再認識したとの声が寄せられました。また、参加者は仕事についてだけでなく、プライベートな面でも同僚との交流を深めることで、より良い職場環境が築かれつつあります。

「AC Cafe」は、社長と従業員が直接対話することで生まれる信頼感や協力関係が、組織全体にポジティブな影響を与えています。今後もこのような取り組みを通じて、より一層のチームワークを築き上げ、会社全体の発展に寄与していくことが期待されています。

役員一覧 (2024年6月25日現在)

取締役

吉村 元 取締役会の出席状況 14回/14回
代表取締役社長

国内大手電機メーカーのグループ会社の社長および同グループの海外現地法人副社長を経験するなど豊富な経験があります。2018年に代表取締役社長に就任以来、豊富な経験と幅広い知見を活かし、強いリーダーシップをもって成長戦略および経営改革を推進しています。

取締役就任年数 9年
所有する当社の株式数 27,200株

藤原 正樹 取締役会の出席状況 14回/14回
取締役副社長執行役員
経営企画本部本部長

国内大手電機メーカーのグループ会社で主に管理・経理分野の要職を歴任、同グループの海外現地法人では取締役を経験するなど、豊富な経験と幅広い知見を有しています。2014年6月に取締役に就任以来、管理部門・経営企画部門を統括し、2023年4月からは取締役副社長執行役員に就任しています。

取締役就任年数 10年
所有する当社の株式数 17,700株

頭本 博司 取締役会の出席状況 14回/14回
取締役専務執行役員
電源機器事業統括
兼 電源機器製造本部本部長

長年にわたり生産技術の責任者として生産性向上・生産体制強化に携わってきました。2012年からは半導体事業の要職を経て、2021年6月に取締役に就任以来、半導体事業、2023年4月からは電源機器事業の統括を担っています。

取締役就任年数 3年
所有する当社の株式数 9,500株

サンレックスリミテッド 董事長
三社電機(広東)有限公司 董事長

監査役

北野 市郎 取締役会の出席状況 14回/14回 監査役会の出席状況 13回/13回
監査役(常勤)

長年にわたり電源機器の製品設計業務および製造業務の責任者を歴任し、豊富な業務経験と知見を有しています。2016年6月に監査役に就任以来、その経験と知見を活かし、現場実査に基づく的確な提言を行うなど監査役会全体として監査の実効性向上に寄与しています。

監査役就任年数 8年
所有する当社の株式数 5,400株

株式会社三社ソリューションサービス 監査役
株式会社諏訪三社電機 監査役

榮川 和広 取締役会の出席状況 14回/14回 監査役会の出席状況 13回/13回
独立社外監査役

弁護士としての長年の経験と法律の専門家としての高い見識を活かし、取締役会において専門的見地から発言を適宜行っています。また、子会社や事業所の往査を実施し、状況把握に努めています。さらに、指名・報酬諮問委員会の役員報酬審議においてオブザーバーとして出席し、助言をいただいています。なお、同氏は弁護士ですが、当社と顧問契約を締結しておらず、役員報酬以外の金銭の支払いはありません。独立役員として東京証券取引所に届け出ています。

監査役就任年数 4年
所有する当社の株式数 400株

榮和法律事務所 所長

植田 麻衣子 取締役会の出席状況 - 監査役会の出席状況 -
独立社外監査役

公認会計士として豊富な経験と財務および会計に関する高い見識があるとともに、税理士資格を有しています。これらの経験と見識を活かし、社外監査役としての職務を適切に遂行いただけることが期待されるため、2024年6月に社外監査役に就任。独立役員として東京証券取引所に届け出ています。

監査役就任年数 -
所有する当社の株式数 -

植田公認会計士事務所 所長
一般社団法人関西産業活性化協議会 監事

勝嶋 肇 取締役会の出席状況 14回/14回
取締役常務執行役員
半導体事業統括
兼 技術本部本部長

長年にわたり研究開発担当として新エネルギー分野の製品開発に携わっていました。2016年11月からはグループ会社の代表取締役社長として経営に携わり、2021年4月からは電源機器事業、2023年4月からは半導体事業の統括および技術本部長を担っています。

取締役就任年数 2年
所有する当社の株式数 13,000株

三社電機(上海)有限公司 董事長

宇野 輝 取締役会の出席状況 12回/14回
独立社外取締役

金融機関出身者であり、財務に対する高い知見を有しています。また、上場会社において社外取締役を務めるなど豊富な経験と高い知見を活かし、当社取締役会では、当社グループの成長戦略および経営改革に関して指摘・助言を行うなど、意思決定機能および監督機能の役割を果たしています。2019年11月からは指名・報酬諮問委員会の委員長を務めています。独立役員として東京証券取引所に届け出ています。

取締役就任年数 10年
所有する当社の株式数 12,000株

京都大学大学院経済学研究科・経済学部 フェロ(経済学博士) / 京都大学総長特命補佐 / DMG森精機株式会社 シニアエグゼクティブフェロー

伊奈 功一 取締役会の出席状況 14回/14回
独立社外取締役

日本を代表する自動車メーカーでの経営者、また、技術者として工場経営にも携わったことから生産技術・研究開発に係る高い知見を有しています。これらの知見を活かし、当社取締役会では、当社グループの成長戦略および経営改革に関して指摘・助言を行うなど、意思決定機能および監督機能の役割を果たしています。2019年11月からは指名・報酬諮問委員会の委員を務めています。独立役員として東京証券取引所に届け出ています。

取締役就任年数 5年
所有する当社の株式数 30,100株

梨岡 英理子 取締役会の出席状況 14回/14回
独立社外取締役

公認会計士として豊富な経験と財務および会計に関する高い見識を持ち、さらに税理士資格も有しております。また、環境会計をはじめとするサステナビリティに関する経験と高い見識を有しております。さらに、当社の社外監査役を4年間務めた経験を活かし、取締役会の機能強化に貢献し、重要な意思決定に参画することが期待されるため、2024年6月社外取締役に就任。独立役員として東京証券取引所に届け出ています。

取締役就任年数
所有する当社の株式数 1,300株

フクシマガリレイ株式会社 社外取締役(監査等委員)
大阪ガス株式会社 社外取締役(監査等委員) / 株式会社環境管理会計研究所 代表取締役 / 梨岡会計事務所 所長 / 同志社大学商学部 講師(嘱託)



役員選解任基準、独立性判断基準
<https://www.sansha.co.jp/csr/governance.html>

	取締役						監査役			
	吉村 元	藤原 正樹	頭本 博司	勝嶋 肇	宇野 輝	伊奈 功一	梨岡 英理子	北野 市郎	榮川 和広	植田 麻衣子
独立性										
当社が特に期待する知見・経験	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
企業経営・経営戦略	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
海外事業経験	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
事業戦略	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
研究開発・生産	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
財務会計	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
法務・コンプライアンス	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

取締役会の実効性確保のためのスキル	スキルの選定理由	スキルの要件
企業経営・経営戦略全般のスキル	当社グループの成長戦略の実現に向けて、企業経営および経営戦略策定・推進のマネジメント経験・実績が必要	企業における代表取締役や役員としてのマネジメント経験
海外事業経験	グローバルな事業展開に対応するため、海外での事業マネジメント経験や海外の事業環境などの知識が必要	海外現地法人の代表や海外事業部門長または役員としての経験
事業軸のスキル	当社の事業分野は、パワーエレクトロニクス技術を基盤とするニッチかつ専門性の高い市場であることから、当該分野における高度な知識および事業戦略遂行の経験が必要	事業部門の担当役員・部門長およびこれに準じる上級管理職としての経験
研究開発・生産	安心・安全で高品質の製品を開発し、開発・設計から製造までの一貫生産を実現するための知識が必要	研究開発、生産に関する部門の担当役員・部門長およびこれに準じる上級管理職としての経験
財務会計	財務報告の正確性、投下資本の効率的な運用、株主還元策を強化するための知識・経験が必要	・経理・財務部門の担当役員・部門長およびこれに準じる経験 ・監査法人等での経験者
機能軸のスキル	コーポレート・ガバナンスを有効に機能させることならびに取締役会の実効性向上のため、法務・コンプライアンス分野の知識・経験が必要	・法務・コンプライアンスの担当役員・部門長としての経験 ・法律事務所等での経験者



コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

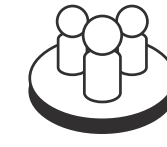
三社電機グループは、事業の志であるパーパス「パワーエレクトロニクスと創造力で、社会を前進させる。」を掲げ、経営理念に基づく経営を実践しています。また、ビジョンである「Global Power Solution Partner」を実現するこ

とで、持続的な企業価値の向上と社会の持続的発展に貢献します。その実現に向け、コンプライアンスの徹底を図るとともに、透明性の高い効率的な経営基盤を構築することをコーポレート・ガバナンスの基本方針としています。

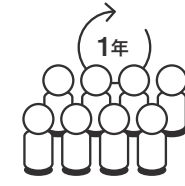
コーポレート・ガバナンス体制の特徴



社外取締役比率は3分の1以上
(女性比率14.3%)

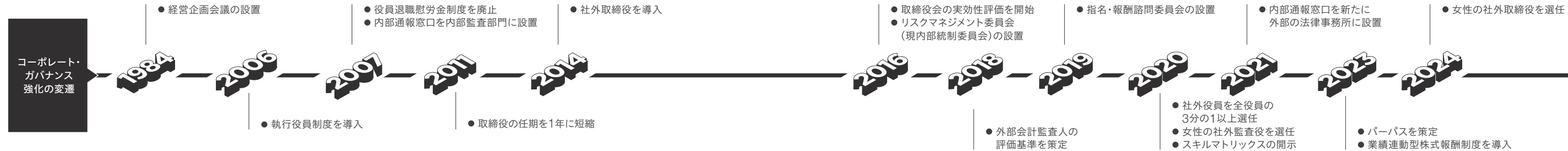
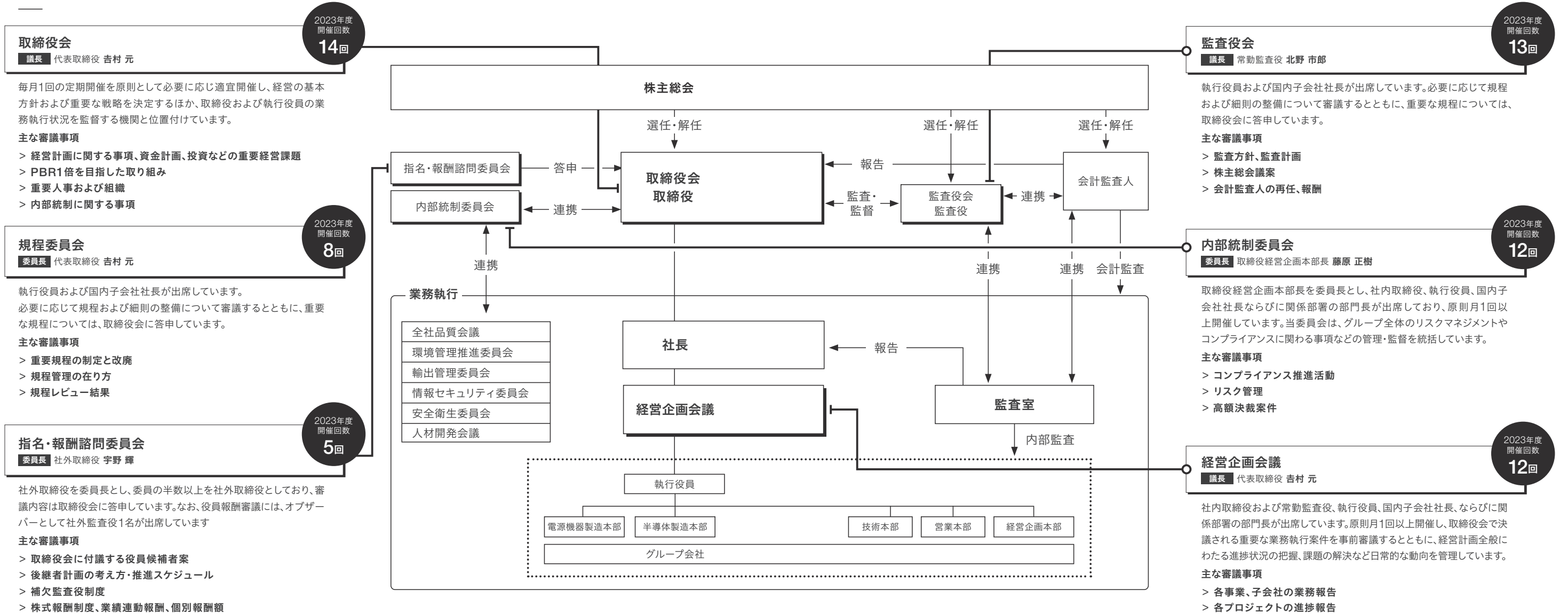


任意の指名・報酬諮問委員会を設置



取締役の員数は8名以内、任期は1年

コーポレート・ガバナンス体制図



独立社外取締役メッセージ

価値創造と社会課題解決へ 自信を持って突き進みます。

2020年から4年間、社外監査役として任期を完了し、

今度は社外取締役として就任いたしました。

新たな役割において、経営の健全性と持続可能な成長を追求し、

企業価値の向上に貢献してまいります。

2020年から4年間、社外監査役として任期を完了し、今度は社外取締役として就任いたしました。社外監査役最後の視察として、福島県にある国立研究開発法人産業技術総合研究所(AIST) 福島再生可能エネルギー研究所(FREA)を訪問しました。AISTは日本に3つしかない特定国立研究開発法人の一つであり、その中でFREAは太陽光・風力・地熱といった再生可能エネルギーについて研究開発している機関です。再生可能エネルギーで発電された電力を使うために必須である直流から交流に変換するパワーコンディショナーの性能を評価するため、世界でも最大級のパワーコンディショナーの試験場に試験設備を納入しているのが、三社電機製作所です。

再生可能エネルギーを活用するために欠かせない次世代パワーコンディショナー、つまりカーボンニュートラルを実現するための重要な研究です。FREAでは水素エネルギーに関わる研究施設やその他の研究にも三社電機製作所の装置が多く使われていました。三社電機製作所は、これほどの技術力がある企業です。

この事例が示すように、まだ見えていない「価値」をいかに表現するか、そして多くの方に知っていただくかが私が貢献できる当社の課題であると考えています。三社電機製作所が創造する新しい価値が、世界中で目指している社会課題の解決に繋がることだと確信し、そのために何ができるかを考えていきたいと思っております。



独立社外取締役 梨岡 英理子

公認会計士としての豊富な経験と高い専門知識を持ち、環境会計を含むサステナビリティに関する深い見識を有しています。また、4年間の社外監査役経験を活かし、取締役会の機能強化や重要な意思決定に貢献することが期待されます。

重要な兼職先

- フクシマガリレイ株式会社 社外取締役(監査等委員)
- 大阪ガス株式会社 社外取締役(監査等委員)
- 株式会社環境管理会計研究所 代表取締役
- 梨岡会計事務所 所長
- 同志社大学商学部 講師(嘱託)

指名・報酬諮問委員会

取締役および監査役の指名、ならびに取締役の報酬等に関する取締役会の機能の独立性・透明性・客観性を強化し、説明責任およびコーポレート・ガバナンスの一層の充実を図ることを目的とし、任意の指名・報酬諮問委員会を設置しています。本委員会では、取締役・監査役候補者の指名ならびに取締役の報酬の決定に際し、取締役会の諮問機関として、公正性および透明性の確保に資するために、その内容を審議し取締役会に報告しています。

委員会の構成

- 1 取締役会が選定した3名以上の取締役で構成します。
- 2 委員の過半数は独立社外取締役とします。
- 3 委員長は独立社外取締役の中から選定します。
- 4 オブザーバーとして社外監査役1名が出席します。

役員報酬制度

当社は、役員の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針を定めており、その内容は以下のとおりです。

- 1 当社の持続的な成長と中長期的企業価値の向上を目的として、経営理念およびグループビジョンに則した職務の遂行を最大限に促すとともに、業績向上への貢献意欲をさらに高める報酬制度とします。
- 2 外部調査機関による役員報酬調査データ等を基に、取締役の役割に応じて健全なインセンティブが機能するよう、役位ごとの固定額とする基本報酬と業績連動報酬および株式報酬とで構成します。
- 3 業務執行から独立した立場にある社外取締役、監査役(社内および社外)の報酬は、業績連動報酬の変動報酬はふさわしくないため、基本報酬のみとします。

役員報酬の審議・決定プロセス

役員報酬等についての株主総会の決議に関する事項

取締役の金銭報酬の額は、2008年6月27日開催の第74期定時株主総会において年間報酬限度額を3億円以内(使用人兼務取締役の使用人分給与は含まない。)と決議しております。当該株主総会終結時点の取締役の員数は、8名です。また、2023年6月28日開催の第89期定時株主総会において、金銭報酬とは別枠で取締役に対し業績連動型株式報酬制度として4事業年度において3億2千万円以内、付与するポイント数を年

40,000ポイント以内と決議しています。当該株主総会終結時点の取締役(社外取締役を除く)の員数は、4名です。監査役の金銭報酬の額は、1993年6月28日開催の第59期定時株主総会において年間報酬限度額を4千万円以内と決議しております。当該株主総会終結時点の監査役の員数は、3名(うち、社外監査役は1名)です。

業績連動報酬の考え方

業績連動報酬等に係る業績指標は連結営業利益率および連結売上高成長率としており、当該2つの指標を選択している理由は、業績向上に関わる重要経営指標としているためです。当社の業績連動報酬は、役位別の基準額に対して連結営業利益率および連結売上高成長率に応じた係数を乗じて算定しています。

取締役の業績連動報酬の額は、指名・報酬諮問委員会が当事業年度の連結営業利益率および連結売上高成長率に応じて審議し、取締役会に答申しています。取締役会は、同委員会の答申に基づき、取締役の業績連動報酬額を決定しています。

非金銭報酬等に関する事項

非金銭報酬は、業績連動型株式報酬制度により、取締役の報酬と当社の業績および株式価値との連動性をより明確にし、取締役が株価の変動による利益・リスクを株主の皆様と共有することで、中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めることを目的としています。各取締役に対し、役位および業績目標の達成度等に応じたポイントが付与し、ポイントに相当する株式等を原則として退任時に支給します。株式報酬に係

る業績指標は連結営業利益の目標に対する達成度としており、中長期的な業績向上を目指すという観点から当該指標を選択しています。取締役の株式報酬の付与ポイントは、指名・報酬諮問委員会において当事業年度の連結営業利益の目標に対する達成度に応じて審議し、取締役会に答申しています。取締役会は、同委員会の答申に基づき、取締役の株式報酬の付与ポイントについて決定しています。

役員の個人別の報酬等の決定に関する事項

取締役の基本報酬は、「取締役報酬規程」で役位別に設定した固定報酬として、外部調査機関による役員報酬調査データを基に指名・報酬諮問委員会において審議しています。取締役の個別の報酬については、取締役会の決議に基づき代表取締役社長に決定を委任するものとし、代表取締役社長は株主総会で決議された報酬等の総額の限度額内において、指名・報酬諮問委員会の審議により答申された取締役の個別報酬額

に基づき決定します。委任した理由は、当社全体の業績等を勘案しつつ取締役の個別の報酬の決定を行うには代表取締役社長が適していると判断したためです。なお、委任された内容の決定にあたっては、事前に指名・報酬諮問委員会がその妥当性などについて確認をしています。監査役の報酬は、株主総会で決議された監査役の報酬総額の限度額内において、監査役の協議により決定しています。

現在の構成		2023年度出席率
委員長	宇野 輝 (独立社外取締役)	80%
委員	伊奈 功一 (独立社外取締役)	100%
	梨岡 英理子 (独立社外取締役)	-
	吉村 元 (代表取締役社長)	100%
	藤原 正樹 (取締役)	100%
オブザーバー (役員報酬審議のみ)	榮川 和広 (独立社外監査役)	100%

2023年度の審議内容

	役員人事関連	役員報酬関連
2023. 4.27	● 株主総会役員選任議案について	● 株式報酬導入の確定 ● 取締役業績連動報酬支給について ● 取締役・監査役の個別報酬額の検討 ● 役員報酬方針変更
2023. 8.29	● 前年度の振り返り ● 2023年度の審議事項 ● 後継者計画の考え方 ● 推進スケジュール検討	● 前年度の振り返り ● 2023年度の審議事項
2023. 10.26	● 2024年度の主な役員人事 ● 後継者計画の検討 ● 補欠監査役制度の検討	
2023. 12.26	● 役員人事・関係会社役員人事に関する検討	● 役員報酬基本方針、水準、制度、構成についての検討 ● 業績評価の変更について
2024. 1.29	● 役員人事・関係会社役員人事確定	

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の実効性を確保し、企業価値を向上させることを目的として、取締役会の実効性に関する自己評価と分析を実施しています。

2023年度は、外部機関を活用して全ての取締役・監査役に対するアンケートを実施しました。回答は外部機関に直接提供することで匿名性を確保しました。外部機関からの集計結果を基に、2024年2月の定時取締役会において、分析・議論・評価を行いました。アンケートの内容と結果の概要は以下のとおりです。

実施日	2023年12月15日～2024年1月12日
対象者	取締役6名(うち社外2名) 監査役3名(うち社外2名) 合計9名
実施方法	外部機関によるアンケート形式(無記名)
質問概要	取締役会の在り方、取締役会の構成、取締役会の運営、取締役会の議論、取締役会のモニタリング機能、取締役・監査役に対する支援体制、トレーニング、株主(投資家)との対話、ご自身の取り組み、指名・報酬委員会の運営、総括の全40問
評価結果の概要	アンケートの結果を踏まえ、取締役会において取締役会の実効性について分析・評価を行った結果、概ね実効性が確保されていることが確認されました。一方で、以下のような課題も共有しました。 <ul style="list-style-type: none"> 「取締役会での議論」および「取締役会のモニタリング機能」が改善の余地がある。 中長期的な成長戦略、サステナビリティ、グループ全体の内部統制等についての議論の場を増やす。 社外役員に対する事前情報提供のタイミング、また、その内容についてさらなる改善が必要である。
実行性向上に向けた施策	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の議論の強化:成長戦略やサステナビリティに関する具体的な取り組みについての議論の場となるような議案を上程する。 取締役会のモニタリング機能の強化:重要な決定に関する進捗状況の報告ならびに主要会議の議事録等を社外役員へ提供するなど、事務局が積極的に情報を提供し、必要であれば説明の場を設定する。

内部統制

当社は取締役会の決議に基づき、「内部統制システムの整備に関する基本方針」を定め、本基本方針のもと内部統制システムの構築・運用に取り組んでいます。


監査役会の実効性評価

当社監査役会は、監査役会の機能・役割に関する取り組み状況と、これらによる監査役監査の実効性について確認するため、2021年度から実効性に関する自己評価を実施しています。

実施日	2023年12月26日～2024年1月29日
対象者	監査役 3名
実施方法	アンケート形式
質問概要	監査役会の構成・運営、内部統制システムの整備、取締役会対応、三様監査についてなど 全21問、4段階評価
評価結果の概要	前年度の実効性評価の結果を考慮し、取り組むべき課題として「リスク管理体制整備状況の向上」を掲げていましたが、2023年度は社外取締役や社長との定期的なリスク共有が実現し、改善が進みました。また、「社外取締役や社長との定期会合の開催回数の増加や内容の充実」については、2023年度の会合回数について、社長との会合回数は1回増加し、内容の充実に努めました。その他、2023年度から新たに追加した「国内外往査の頻度」と「社内経営会議の情報共有の考え方」について質問項目に関しても、概ね適切との評価を得ました。
実行性向上に向けた施策	次年度は、副社長と社外取締役との会合回数を増やす計画です。また、評価結果の内容を次年度の監査計画に反映させ、さらなる監査品質の向上とコーポレート・ガバナンス体制の強化に努めていきます。

当社グループは企業の信頼性と透明性を確保するため、内部統制システムを整備・運用し、継続的な改善に努めています。

内部統制システムに関わる基本方針
<https://www.sansha.co.jp/csr/internal-controls.html>



リスクマネジメント

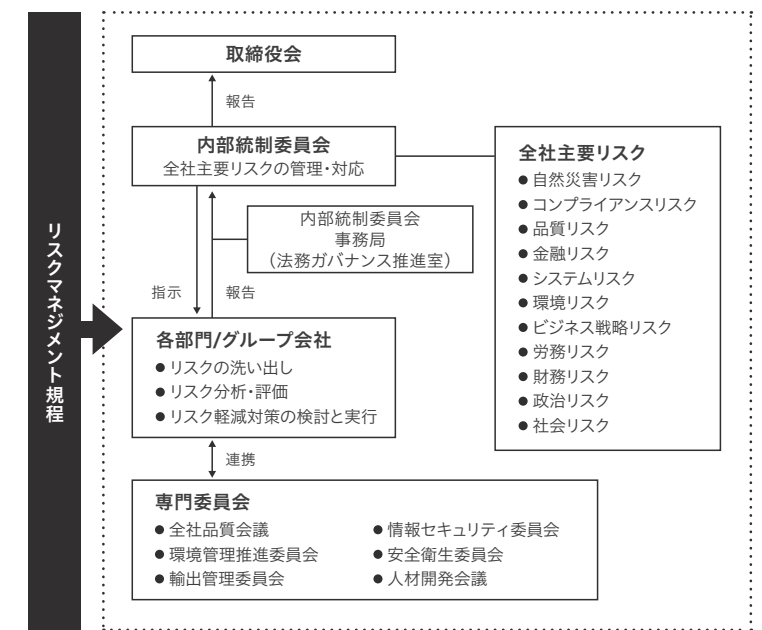
基本的な考え方

企業を取り巻くリスクが多様化しているなか、三社電機グループの事業に伴うさまざまなリスクを明確にし、その発生防止に係る管理体制の構築、影響を最小限に

抑えるための対応等に取り組めます。また、リスクが現実のものとなった場合には、経営トップの指揮のもと、迅速・適切な対応を図ることを基本としています。

リスク管理体制

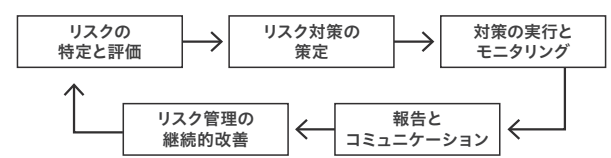
取締役経営企画本部長を委員長とする内部統制委員会を設置しています。リスクマネジメント規程に基づき、内部統制委員会が会社の主要リスクの管理・対応に取り組んでおり、必要に応じて取締役会に報告する仕組みを構築しています。また、内部統制委員会は、各部門やグループ会社と連携し、リスクの洗い出し、リスク分析・評価、リスク軽減対策の検討と実行を行っています。さらに、専門委員会として全社品質会議、環境管理推進委員会、輸出管理委員会、情報セキュリティ委員会、安全衛生委員会、人材開発会議がそれぞれの分野におけるリスク管理に取り組んでいます。全社主要リスクとしては、自然災害リスク、コンプライアンスリスク、品質リスク、金融リスク、システムリスク、環境リスク、ビジネス戦略リスク、労務リスク、財務リスク、政治リスク、社会リスクが把握されており、それぞれのリスクに対する適切な対策を検討しています。



リスク管理フロー

全ての事業部門・グループ会社で、当社グループの事業におけるリスクを抽出しています。発生頻度や影響の大きさなどの分析・評価を行い、優先して対応するリスクを特定し、対策を講じることで、リスクの低減に取り組んでいます。

事業等のリスク(第90期 有価証券報告書)
https://ssl4.eir-parts.net/doc/6882/yocho_pdf/S100TQJL/00.pdf

事業継続マネジメント(BCM)

当社は、大規模災害等の発生に備え、メーカーとして製品の供給責任を果たすべく、災害時における当社事業への影響を最低限に留め、事業継続および早期の復旧に必要となる、災害時および平常時の対応を明確にすることを目的とした「事業継続マネジメント(BCM)」を導入しています。

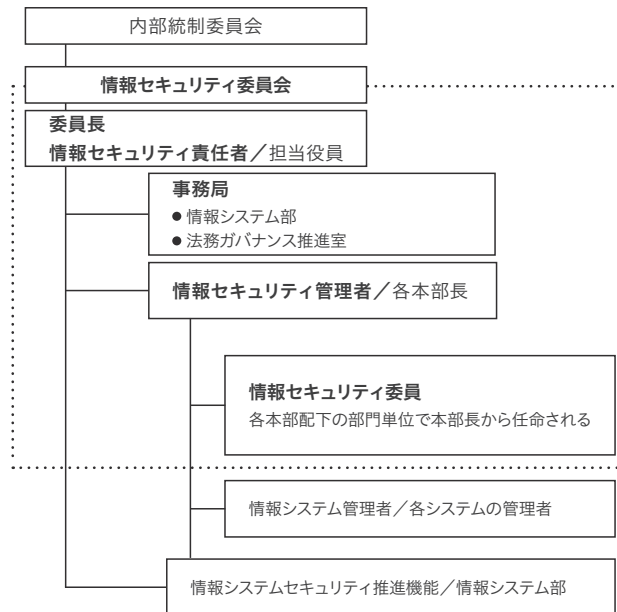
三社電機グループ事業継続マネジメント(基本方針)

- 1 災害時には、従業員およびその家族の安全確保を最優先して対応する
- 2 企業としての社会的責任に鑑み、災害からの早期復旧・復興に貢献する
- 3 顧客企業および当社事業への影響を最小限に留める

情報セキュリティ対策

三社電機グループは、情報セキュリティが重要な社会的責任の一つであることを認識し、社会全体の信頼に応えるため、情報セキュリティ方針のもと情報セキュリティに関する規程を定め、管理体制を整備し、対策を推進しています。

情報セキュリティに対する最新の脅威に対して、事業環境に応じた適切な情報セキュリティ対策の推進に努めるとともに、関連する情報を役員および従業員に発信するなど必要な教育を実施し、意識の向上に努めています。また、外部専門機関による脆弱性診断を踏まえ、セキュリティホールの有無を確認し、対応を行うことで情報セキュリティの向上を図っています。



情報セキュリティ方針
<https://www.sansha.co.jp/csr/risk-management.html>



コンプライアンス

基本的な考え方

当社グループは、コンプライアンス重視の企業風土の醸成を図り、社会から信頼される企業として、健全な経営基盤を確立することが、企業価値向上に繋がると確信しています。また、経営理念を実現すべく、自らの事業活動を常に見直すために「三社電機グループ行動指針」を定めており、一人一人が日常の活動の中で確実に遵守することに努めています。さらに、個別の重点取り組み事項に関して方針や規程を策定し、周知徹底しています。

贈収賄防止の取り組み

当社グループでは、事業のグローバル化の進展と法規制強化や摘発の厳格化という昨今の状況に鑑み、当社グループ全体の贈収賄リスクへの対応を強化する必要があると考え、基本方針を定め、違反行為の防止の強化に取り組んでいます。

人権の尊重

当社グループは、グローバルに事業を展開するうえで、従業員だけでなく当社グループに関わる一人一人の人権と多様性を尊重することを「三社電機グループ行動憲章」のなかで明確にしています。また、「調達方針」「調達取引先選定方針」に基づき、サプライチェーンを含む全ての取引先に対して人権を配慮することとしています。

当社グループは、事業活動において、人種、国籍、出生、宗教、信条、性別、性的指向、年齢、障がいの有無等による差別や個人の尊厳を傷つける行為は認めず、平等な機会を提供するとともに働きやすい体制づくりに努めます。

三社電機グループ贈収賄等腐敗行為防止に関する基本方針
<https://www.sansha.co.jp/csr/compliance.html>



教育・啓発

当社グループでは、社員が法令遵守と倫理的行動を実践できるよう、集合研修やオンライン学習を通じてコンプライアンス意識を高めています。役員から社員まで全員がコンプライアンスを実践し、浸透させるために、法令改正に素早く対応し、階層やテーマごとの研修やオンライン学習を提供し、定期的に職場での懇談会を行っています。これにより、コンプライアンス意識を高め、リスクを予防しています。

内部通報制度

コンプライアンスに関する相談や不正行為の通報窓口として、公益通報者保護法に即した「コンプライアンス相談・通報窓口(内部通報窓口)」を設置しています。相談先は、社内の窓口に加え、外部の法律事務所も設置しており、外部の法律事務所は英語・中国語でも対応しています。当社グループの従業員に配布している携帯用カードへの記載や、社内のグループウェア、研修等を通じて当社グループ全従業員に周知するとともに、相談・通報したことによる解雇その他不利益な取り扱いを禁止し、通報者の保護を徹底していることを周知し、相談・通報窓口への信頼性向上に努めています。

2023年度は本制度を利用して6件の相談がありました。が、いずれも事実調査のうえ、適切に対処しました。

内部監査体制の概要

当社は、社長直轄の独立した組織として、監査室を設置しています。監査室は、各部門およびグループ会社の業務執行について、法令や社内規程の遵守、業務の有効性と効率性、財務報告の信頼性、資産の保全などの観点から内部監査を実施しています。内部監査では、厳格な手法とプロセスを用いて業務の実態を評価し、必要に応じて改善点を特定します。監査役、監査室、および会計監査人は定期的または必要に応じて報告会を通じて、組織内での情報共有やベストプラクティスの共有を促進し、より効果的な内部監査体制を構築してい

2023年度のコンプライアンス研修 受講者数(延べ人数)

新入社員研修	19人
輸出管理法や化学物質管理など法令等の専門教育	588人
情報セキュリティなどのテーマ別研修	1,031人
ハラスメント防止教育	506人

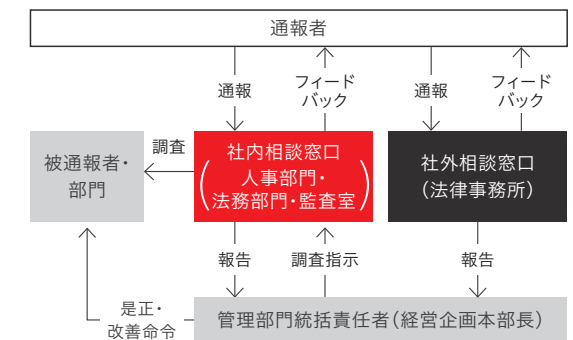
※対象:三社電機製作所

内部通報窓口への相談件数推移

2021年度	2022年度	2023年度
5件	6件	6件

※調査や問題がなかったものも含む

内部通報フロー



ます。また、監査室は、リスクアプローチを採用しており、内部監査の結果に基づいて必要な改善事項を指摘し、改善状況のフォローアップを行っています。内部監査の結果は、代表取締役社長および常勤監査役に報告します。さらに、監査室は監査役との連絡会や会計監査人とのミーティングに参加し、情報共有や意見交換を行うことで相互連携を深めています。これらにより、組織全体でのリスク管理やコンプライアンスの向上に貢献しています。

11年間の主要財務
データ推移

	2013年度 第80期	2014年度 第81期	2015年度 第82期	2016年度 第83期	2017年度 第84期	2018年度 第85期	2019年度 第86期	2020年度 第87期	2021年度 第88期	2022年度 第89期	2023年度 第90期	2024年度 第91期 (業績予想)
会計年度(百万円)												
売上高	23,279	22,113	22,191	20,069	23,717	24,369	21,875	19,436	22,675	28,088	31,005	28,800
国内	16,697	14,943	15,400	13,451	16,026	16,927	15,165	13,462	14,626	18,534	23,891	-
海外	6,582	7,169	6,790	6,618	7,691	7,442	6,709	5,973	8,049	9,553	7,114	-
売上原価	16,708	15,726	16,421	15,652	17,515	17,930	17,281	15,027	17,227	21,600	22,423	-
売上総利益	6,570	6,387	5,770	4,417	6,202	6,438	4,594	4,408	5,447	6,488	8,582	-
販売費及び一般管理費	4,078	4,085	3,893	4,194	4,727	4,605	4,337	3,992	4,131	4,858	5,174	-
営業利益	2,492	2,301	1,876	222	1,474	1,833	256	416	1,316	1,629	3,407	1,400
経常利益	2,582	2,289	1,801	217	1,480	1,804	243	441	1,313	1,651	3,473	1,400
税金等調整前当期純利益	2,542	2,281	1,710	281	1,471	1,793	290	612	1,320	1,651	3,473	-
親会社株主に帰属する当期純利益	1,651	1,506	1,172	126	1,065	1,339	△ 680	497	1,147	1,241	2,955	980
設備投資額	3,040	1,011	407	463	734	720	641	359	513	995	1,304	2,800
減価償却費	872	1,056	970	955	977	955	1,030	948	920	885	901	1,200
研究開発費	664	688	703	511	904	1,305	1,204	1,223	1,250	1,576	1,791	1,800
営業活動によるキャッシュ・フロー	621	2,886	1,401	1,844	3,560	746	36	1,729	940	△ 198	2,303	-
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 1,858	△ 2,244	△ 321	△ 2,594	△ 499	△ 658	△ 571	△ 355	△ 317	△ 799	△ 1,097	-
財務活動によるキャッシュ・フロー	334	20	△ 1,484	△ 94	△ 1,135	△ 961	△ 659	△ 249	△ 1,666	△ 189	488	-
セグメント情報(百万円)												
半導体事業												
売上高	6,372	7,039	6,103	5,751	7,016	6,816	5,688	5,709	7,791	8,146	7,902	7,700
セグメント利益	352	859	180	77	657	452	△ 368	172	767	510	271	0
電源機器事業												
売上高	16,906	15,073	16,087	14,318	16,700	17,553	16,186	13,727	14,884	19,941	23,103	21,100
セグメント利益	2,139	1,442	1,695	145	817	1,381	624	244	548	1,118	3,135	1,400
会計年度末(百万円)												
現金及び現金同等物	5,212	6,204	5,654	4,966	6,820	5,963	4,659	5,870	5,026	3,959	5,825	-
有利子負債	1,560	1,832	1,001	1,150	200	100	-	-	-	-	1,000	-
総資産	27,602	28,007	26,169	25,725	27,817	28,532	24,051	24,846	27,146	29,083	35,334	-
純資産	16,756	18,665	18,421	18,248	19,314	19,952	18,489	19,336	19,810	21,065	24,432	-
1株当たり情報(円)												
1株当たり当期純利益	114.75	100.80	79.29	8.71	73.48	93.44	△ 48.22	35.42	83.30	95.33	222.19	73.68
1株当たり純資産	1,121.30	1,249.11	1,271.07	1,259.14	1,332.69	1,410.77	1,316.15	1,376.49	1,541.90	1,583.87	1,837.05	-
1株当たり配当金	15.0	17.0	23.0	10.0	20.0	28.0	13.0	15.0	25.0	30.0	50.0	40.0
財務指標(%)												
売上高営業利益率	10.7	10.4	8.5	1.1	6.2	7.5	1.2	2.1	5.8	5.8	11.0	4.9
総資産当期純利益率(ROA)	6.4	5.4	4.3	0.5	4.0	4.8	△ 2.6	2.0	4.4	4.4	9.2	-
自己資本比率	60.7	66.6	70.4	70.9	69.4	69.9	76.9	77.8	73.0	72.4	69.1	-
自己資本当期純利益率(ROE)	10.7	8.5	6.3	0.7	5.7	6.8	△ 3.5	2.6	5.9	6.1	13.0	4.1
配当性向	13.1	16.9	29.0	114.8	27.2	30.0	-	42.3	30.0	31.5	22.5	54.8
株主総利回り	108.8	115.3	104.7	96.8	288.1	163.7	100.8	162.4	163.7	194.2	345.1	-
純資産配当率	1.3	1.4	1.8	0.8	1.5	2.0	1.0	1.1	1.7	1.9	2.9	-
株式・株価												
発行済株式総数(株)	14,950,000	14,950,000	14,950,000	14,950,000	14,950,000	14,950,000	14,950,000	14,950,000	14,950,000	14,950,000	14,950,000	-
うち自己株式数(株)	6,541	7,099	457,099	457,099	457,099	807,120	902,122	902,122	2,102,122	1,650,022	1,527,022	-
期末株価(円)	627	648	563	506	1,615	853	469	817	800	950	1,790	-
株価収益率(PER)(倍)	5.46	6.43	7.10	58.09	21.98	9.13	-	23.07	9.60	9.97	8.06	-
株価純資産倍率(PBR)(倍)	0.56	0.52	0.44	0.40	1.21	0.60	0.36	0.59	0.52	0.60	0.97	-

連結貸借対照表

	(単位:百万円)		(単位:百万円)	
	2022年度 第89期	2023年度 第90期	2022年度 第89期	2023年度 第90期
資産の部			負債及び 純資産の部	
流動資産合計	22,510	27,393	流動負債	7,519
固定資産			固定負債	498
有形固定資産	5,499	5,770	負債合計	8,017
無形固定資産	123	211	株主資本	19,965
投資その他の資産	949	1,959	その他の包括利益累計額	1,100
固定資産合計	6,572	7,941	純資産合計	21,065
資産合計	29,083	35,334	負債純資産合計	29,083

連結損益計算書

	(単位:百万円)		(単位:百万円)	
	2022年度 第89期	2023年度 第90期	2022年度 第89期	2023年度 第90期
売上高	28,088	31,005	当期純利益	1,241
売上原価	21,600	22,423	その他の包括利益	85
売上総利益	6,488	8,582	包括利益	1,327
販売費及び一般管理費	4,858	5,174	(内訳)	
営業利益	1,629	3,407	親会社株主に係る包括利益	1,327
経常利益	1,651	3,473	連結キャッシュ・フロー計算書	
税金等調整前当期純利益	1,651	3,473		(単位:百万円)
法人税等合計	409	518		
当期純利益	1,241	2,955	2022年度 第89期	2023年度 第90期
親会社株主に帰属する当期純利益	1,241	2,955	営業活動によるキャッシュ・フロー	△ 198
			投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 799
			財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 189
			現金及び現金同等物に係る換算差額	120
			現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△ 1,066
			現金及び現金同等物の期首残高	5,026
			現金及び現金同等物の期末残高	3,959
				5,825

非財務データ

環境関連データ

	対象範囲			2019年度 第86期	2020年度 第87期	2021年度 第88期	2022年度 第89期	2023年度 第90期
	三社電機 製作所	国内 グループ	海外 グループ					
エネルギー使用量								
電気使用量(MWh)	●	●	●	16,998	16,919	17,826	18,319	17,933
都市ガス・LPG使用量(m ³)	●	●	●	184,852	178,568	216,984	205,375	213,139
重油使用量(ℓ)	● (岡山工場)			80,051	75,028	71,210	9,676	0
水使用量(千m ³)	●	●	●	219	178	191	193	187
CO ₂ 排出量(t-CO ₂)	●	●	●	10,836	10,056	9,916	10,063	10,261
産業廃棄物(t)	●	●		642	619	726	698	688
リサイクル率(%)	●	●		97.5	99.0	98.2	98.1	98.0
PRTR届出対象物質取扱(t)	●			42.1	43.7	54.0	49.8	58.4
VOC届出対象物質取扱(t)	●			44.0	56.6	53.7	43.3	29.8

従業員関連データ

	対象範囲			2019年度 第86期	2020年度 第87期	2021年度 第88期	2022年度 第89期	2023年度 第90期
	三社電機 製作所	国内 グループ	海外 グループ					
基本データ								
従業員数(人)	●	●	●	1,402	1,381	1,405	1,465	1,418
男性従業員数(人)	●	●	●	925	926	933	987	969
女性従業員数(人)	●	●	●	477	455	472	478	449
女性従業員比率(%)	●	●	●	34.0	32.9	33.6	32.6	31.7
平均年齢(歳)	●			45.1	45.8	46.2	46.2	46.4
平均勤続年数(年)	●	●		18.2	18.8	18.7	18.9	18.7
男性平均勤続年数(年)	●	●		19.1	19.6	19.6	19.8	16.9
女性平均勤続年数(年)	●	●		14.6	15.2	15.1	15.0	14.5
離職率(%)	●	●		2.8	2.4	2.6	3.0	3.6
平均年間給与(円)	●			5,633,151	4,990,469	5,353,204	5,625,232	5,829,583
男女の賃金の差異(%)*	●	●		66.0	69.6	72.5	73.5	70.8
ダイバーシティ								
リーダー職数(人)	●	●		338	330	334	279	332
女性リーダー職数(人)	●	●		19	22	22	28	34
リーダー職に占める女性リーダー職の割合(%)	●	●		5.6	6.7	6.6	10.0	10.2
管理職数(人)	●	●		120	118	116	113	121
女性管理職数(人)	●	●		3	4	4	4	6
管理職に占める女性管理職の割合(%)	●	●		2.5	3.4	3.4	3.5	5.0
障がい者雇用者数(人)	●	●		23.5	23.5	24.5	24.0	26.5
障がい者雇用率(%)	●	●		2.7	2.7	2.7	2.6	2.5
雇用								
新卒採用者(人)	●	●		18	18	17	11	19
男性新卒採用者(人)	●	●		13	14	14	10	11
女性新卒採用者(人)	●	●		5	4	3	1	8
キャリア採用者(人)	●	●		7	3	18	27	32
男性キャリア採用者(人)	●	●		3	3	13	21	26
女性キャリア採用者(人)	●	●		4	0	5	6	6
ワーク・ライフ・バランス								
平均残業時間(月時間)	●	●		10.1	9.4	13.3	13.2	8.9
有給休暇の取得率(%)	●	●		74.8	72.3	74.2	81.5	84.8
育児休業取得者数(人)	●	●		5	19	13	13	10
男性の育児休業取得者数(人)	●	●		1	4	1	9	8
育児休業復職者率(%)	●	●		91.7	100.0	100.0	100.0	100.0
男性の育児休業復職者率(%)	●	●		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
女性の育児休業復職者率(%)	●	●		90.9	100.0	100.0	100.0	100.0
育児短時間勤務取得者率(%)	●	●		33.3	30.0	16.6	21.1	27.2
男性の育児短時間勤務取得者率(%)	●	●		0.0	0.0	0.0	0.0	11.1
女性の育児短時間勤務取得者率(%)	●	●		90.0	75.0	66.6	80.0	100.0
介護休業取得者数(人)	●	●		0	0	0	2	0
介護短時間勤務取得者数(人)	●	●		0	0	0	1	0
人材育成								
一人当たりの研修費(円)	●	●		17,023	16,923	26,135	15,866	32,273
公的資格取得者(人)	●	●		13	16	20	18	9
労働安全								
労働災害(休業)発生件数(件)	●	●		0	0	1	1	1

*「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」の規定に基づき算出

株式・株主情報 (2024年3月31日現在)

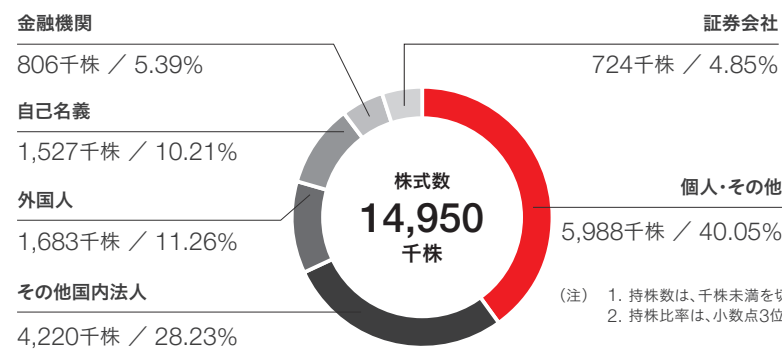
上場証券取引所	東京証券取引所スタンダード市場 (証券コード 6882)
株主名簿管理人	三井住友信託銀行
発行済株式総数	14,950,000 株
株主数	11,030 名

大株主(上位10名)

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
三菱重工業株式会社	1,335	9.95
パナソニックホールディングス株式会社	807	6.02
合同会社みやしろ	758	5.65
日東工業株式会社	667	4.97
三社電機従業員持株会	381	2.84
四方 邦夫	330	2.46
株式会社池田泉州銀行	314	2.34
株式会社三井住友銀行	280	2.09
BNYM SA/NV FOR BNYM FOR BNYM GCM CLIENT ACCTS M ILM FE	229	1.71
四方 英生	228	1.70

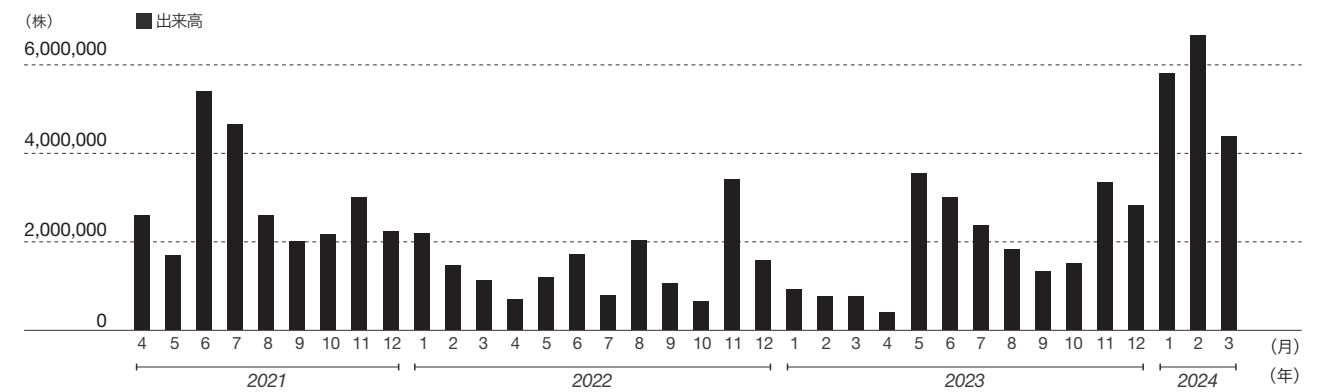
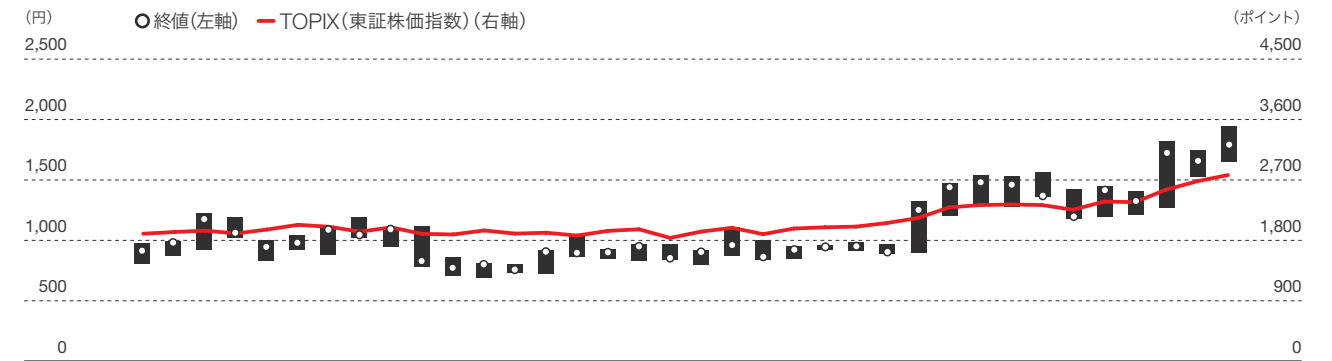
(注) 1. 持株数は、千株未満を切り捨てて表示しています。
 2. 当社は自己株式を1,527,022株保有していますが、左記大株主からは除外しています。
 3. 持株比率は、自己株式を除いて算出し、小数点3位以下を四捨五入して表示しています。

所有者別株式分布状況



(注) 1. 持株数は、千株未満を切り捨てて表示しています。
 2. 持株比率は、小数点3位以下を四捨五入して表示しています。

月次株価および出来高の推移



会社概要 (2024年3月31日現在)

社名	株式会社三社電機製作所	報告対象範囲	株式会社三社電機製作所および連結子会社9社 ただし、集計範囲が異なる場合は、その都度対象報告範囲を明記しています。
創業	1933年3月8日	対象期間	2023年度(2023年4月1日~2024年3月31日) ※取り組みの内容は、一部直近のものも含みます。
設立	1948年4月28日	お問い合わせ先	広報部 TEL:06-6321-0321(代表) sanrex-ir@sansha.co.jp
本社所在地	大阪市東淀川区西淡路三丁目1番56号	免責事項	本誌に掲載している計画・戦略・業績見通し等に関する将来の予測は、当社が現時点で入手可能な情報と合理的であると判断する一定の前提に基づいておりますが、実際の業績はさまざまな要因によって異なることがあるをご理解くださいますようお願いいたします。
資本金	27億円		
従業員数(連結)	1,418名(国内 943名 海外 475名)		
支店・営業所等	東京、愛知、福岡、石川、フィンランド、韓国、台湾		
工場・研究所	大阪、滋賀、岡山		
連結子会社	国内 株式会社三社ソリューションサービス(大阪市) 株式会社諏訪三社電機(長野県) 大阪電装工業株式会社(大阪市) 海外 SANREX CORPORATION(アメリカ) SANREX ASIA PACIFIC PTE.LTD.(シンガポール) SANREX LIMITED(香港) 三社電機(上海)有限公司(中国) 三社電機(広東)有限公司(中国) 東莞伊斯丹电子有限公司(中国)		

SanRex レポートアンケート
 本レポートに対する
 ご意見・ご感想をお寄せください。
<https://www.sansha.co.jp/ir/enquete/>

