

SanRex REPORT 2023

三社電機製作所 統合報告書

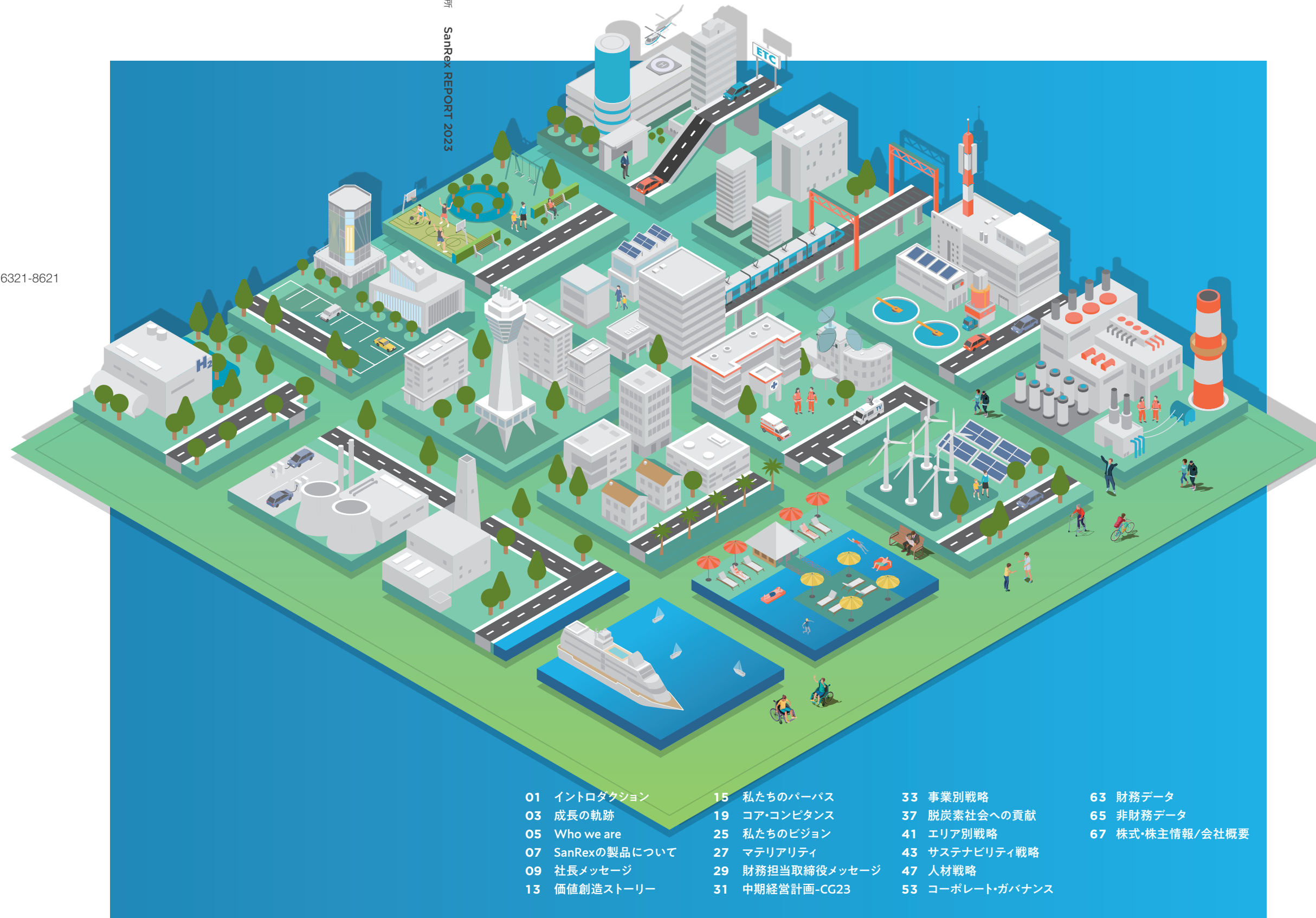
株式会社 三社電機製作所
SanRex REPORT 2023

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/>



- | | | | |
|------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| 01 インタロダクション | 15 私たちのパーパス | 33 事業別戦略 | 63 財務データ |
| 03 成長の軌跡 | 19 コア・コンピタンス | 37 脱炭素社会への貢献 | 65 非財務データ |
| 05 Who we are | 25 私たちのビジョン | 41 エリア別戦略 | 67 株式・株主情報/会社概要 |
| 07 SanRexの製品について | 27 マテリアリティ | 43 サステナビリティ戦略 | |
| 09 社長メッセージ | 29 財務担当取締役メッセージ | 47 人材戦略 | |
| 13 価値創造ストーリー | 31 中期経営計画-CG23 | 53 コーポレート・ガバナンス | |



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



編集方針

「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や「Global Power Solution Partner」を実現するための成長戦略、持続可能性への取り組みを記載し、当社グループの中長期的な価値創造ストーリーをステークホルダーの皆様にご理解いただけるよう編集しています。

特に強調したい点は、昨年度までの価値創造ストーリーが社会課題の解決を中心に据えていたのに対し、今年度は企業文化を起点に据えたことです。

現代はVUCA(Volatility・Uncertainty・Complexity・Ambiguity)時代と言われ、将来を予測することが困難で不透明な状況です。このような環境下では、企業は柔軟性を持ち、迅速に変化に適應する能力が求められます。

本レポートを通じて、当社グループが明確なパーパス(志)を持ち、その共感を求心力として、予期せぬ事態に立ち向かいながら前進する姿勢や取り組みを紹介しています。読者の皆様には、私たちの価値観や目標に共感していただけることを願っています。

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、皆様から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
<https://www.sansha.co.jp/ir/enquete/>



成長の軌跡

グローバルに事業を展開することで
成長し続けます。

三社電機グループは、1933年の創業以来、
社会の求める製品を創造することで、社会の発展に貢献してきました。
1983年に初の海外拠点を米国、香港に設立してから約40年。
三社電機グループは今後もグローバルに事業を進めていきます。

エリアポートフォリオの変遷と海外売上高比率の推移

■ 連結売上高 ■ 連結海外売上高

1983

SANREX LIMITEDを設立  香港
SANREX CORPORATIONを設立  アメリカ

1994

三社電機(広東)  中国
有限公司を設立

1992

SANREX EUROPE GMBHを
設立  ドイツ
(2009年度スロベニアに移転)

1999

SANREX ASIA PACIFIC
PTE.LTD.を設立
 シンガポール

2009

スロベニア駐在
員事務所開設
(2017年度ヘル
シンギに移転)
 スロベニア

2016

東莞伊斯丹電子有限公司を
設立  中国

2017

ヘルシンギ支店を開設
 フィンランド
ソウル支店を開設
 韓国
台北支店を開設
 台湾

1990
海外
売上高比率
9.4%

2000
海外
売上高比率
18.0%

2010
海外
売上高比率
32.8%

2022
海外
売上高比率
34.0%

1999 ITバブル

2007 設備投資活況、史上最高売上高

2008 リーマン・ショック

2020 新型コロナウイルス感染症

2022 ロシアがウクライナに軍事侵攻

2019 米中貿易摩擦

CG23

2018年-
2020年度

中期経営計画
テーマ

方針 技術ソリューション提供し、新分野を開拓する。
海外市場のさらなる開拓、水素社会に貢献、
産業用機器の小型化に貢献 など

成果

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。

2021年-
2023年度

中期経営計画
「CG23」

Change to Growth
Global Power Solution Provider

創業から現在に続く技術基礎の確立

1933 >>> 1970

事業のあゆみ

- 1933 三社電機製作所創業
- 1948 株式会社三社電機製作所設立
- 1953 東京出張所(現在の東京支店)開設
- 1960 本社工場竣工(大阪市)
- 1970 福岡駐在所(現在の九州営業所)開設



初代社長 四方幸夫
創業から1972年まで代表取締役社長を務める

拠点拡大、パワー半導体の開発特化

1971 >>> 1990

- 1982 電源機器生産の
滋賀工場竣工(滋賀県)
- 1985 パワー半導体生産の
岡山工場竣工(岡山県)



二代目社長 四方正夫
1972年から1986年まで代表取締役社長を務める

さらなるグローバル化へ体制を整備

1991 >>> 2010

- 1994 滋賀工場が「ISO9001」の認証を取得
- 1996 岡山工場が「ISO9001」の認証を取得
- 1997 大阪証券取引所市場第二部へ株式を上場
- 2001 電源機器製造本部が「ISO14001」の認証を取得
- 2002 半導体製造本部が「ISO14001」の認証を取得



名誉会長 四方邦夫
1986年から2021年まで
代表取締役社長および代表取締役会長を務める

新たな時代に向かって

2011 >>> 2023

- 2014 滋賀工場新棟竣工
- 2016 株式会社三社ソリューション
サービスを設立(大阪市)
- 2016 株式会社三社電機
イースタンを設立(長野県)
(現 諏訪三社電機)、
小型電源事業を開始
- 2021 大阪電装工業株式会社を
100%子会社化
- 2022 東京証券取引所
スタンダード市場へ移行
- 2023 パーパスを制定

製品開発

- 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

- 1937 映写用
タンガー整流器を開発



映写用タンガー整流器

- 1963 当社初のパワー半導体、サイリスタを開発・発表
- 1964 インバーター無停電電源装置、電気炉電力調整器を開発
- 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

- 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



絶縁型トライアック



サイリスタモジュール

- 1991 ブレーナ型トランジスタモジュールを開発
- 1993 太陽光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



太陽光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

- 2014 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 パ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ディスクリート
を開発



SiCパワーモジュール

1200V耐圧SiC
MOSFETディスクリート

蓄電池評価用電源

Our Business

三社電機グループは、当社および子会社9社で構成され、半導体デバイス、電源機器の開発・製造・販売を行い、さらに各事業に関連するサービス業務を行うなどの事業活動を展開しています。

パワー半導体事業

パワーモジュール／
パワーディスクリート／チップ／その他

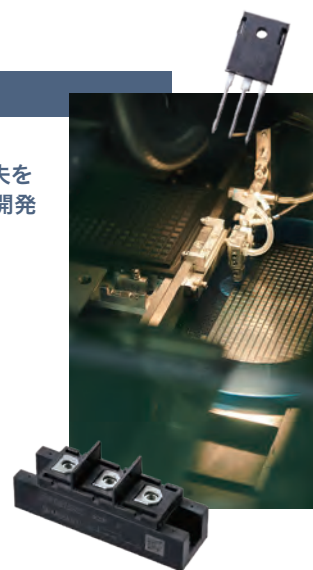
構成比

売上高 (外側) **29%** 営業利益 (内側) **31%**

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、電力変換の効率化や省エネに不可欠なデバイスです。

強み・特長

- 1 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開発
- 2 高信頼性を実現するパッケージ技術
- 3 電源機器事業とのシナジー



サイリスタ・ダイオードモジュール市場で
世界シェア第3位

資料: OMDIA
「Annual Power Semiconductor Reports-2021」

電源機器事業

一般産業用／表面処理用電源／
光源用・調光用／インバーター／
小型組込電源／その他電源

構成比

売上高 (外側) **71%** 営業利益 (内側) **69%**

電気のカタチを自在に操り、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。パワー半導体を用い、大電力から小電力まで多様な場面で安定した電力を効率よく供給します。

強み・特長

- 1 高効率電力変換技術
- 2 小型電源から産業用の大型電源まで幅広く開発
- 3 開発設計から製造までの一貫生産

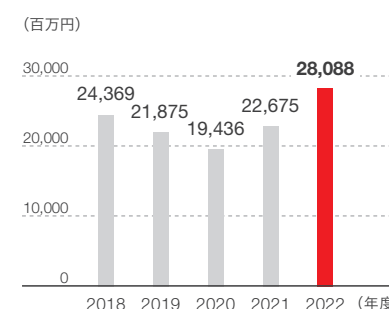


表面処理用電源で
国内シェア第1位

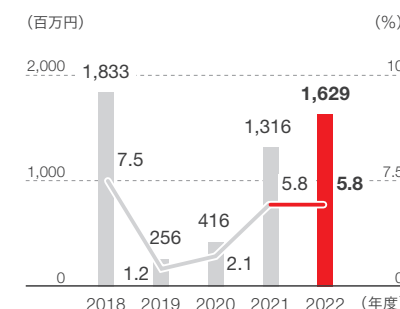
注: 一般社団法人日本表面処理機材工業会
「2021年電源販売動態統計」を基に当社推定

Our Performance

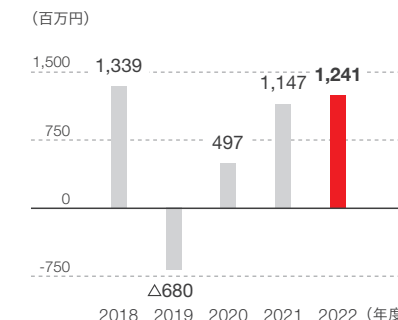
売上高



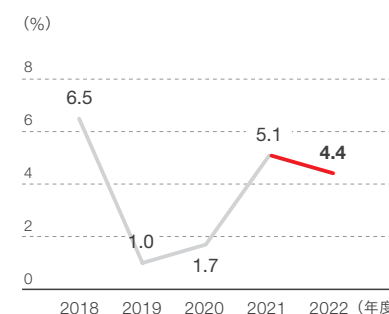
営業利益／営業利益率



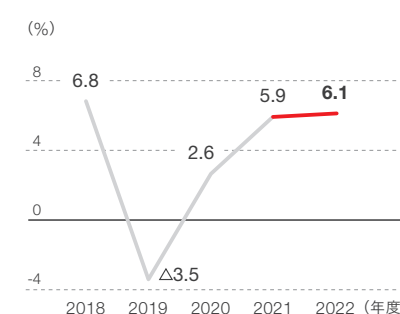
親会社株主に帰属する当期純利益



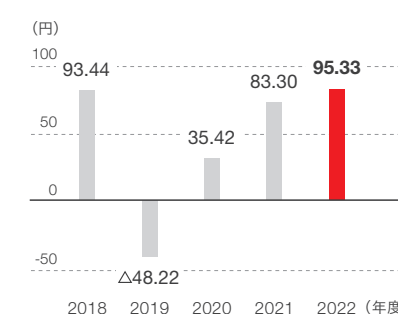
ROA



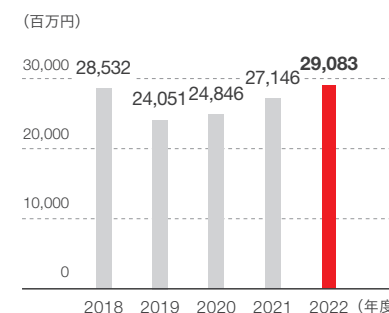
ROE



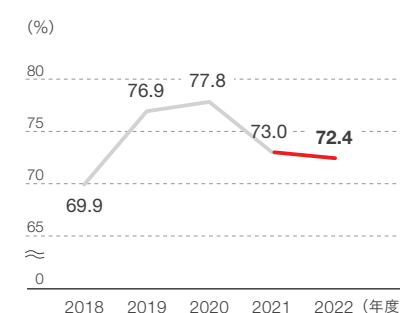
1株当たり当期純利益



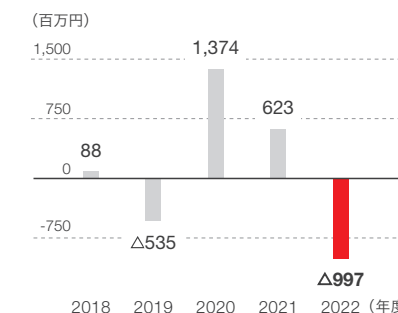
総資産



自己資本比率



フリーキャッシュフロー



COLUMN

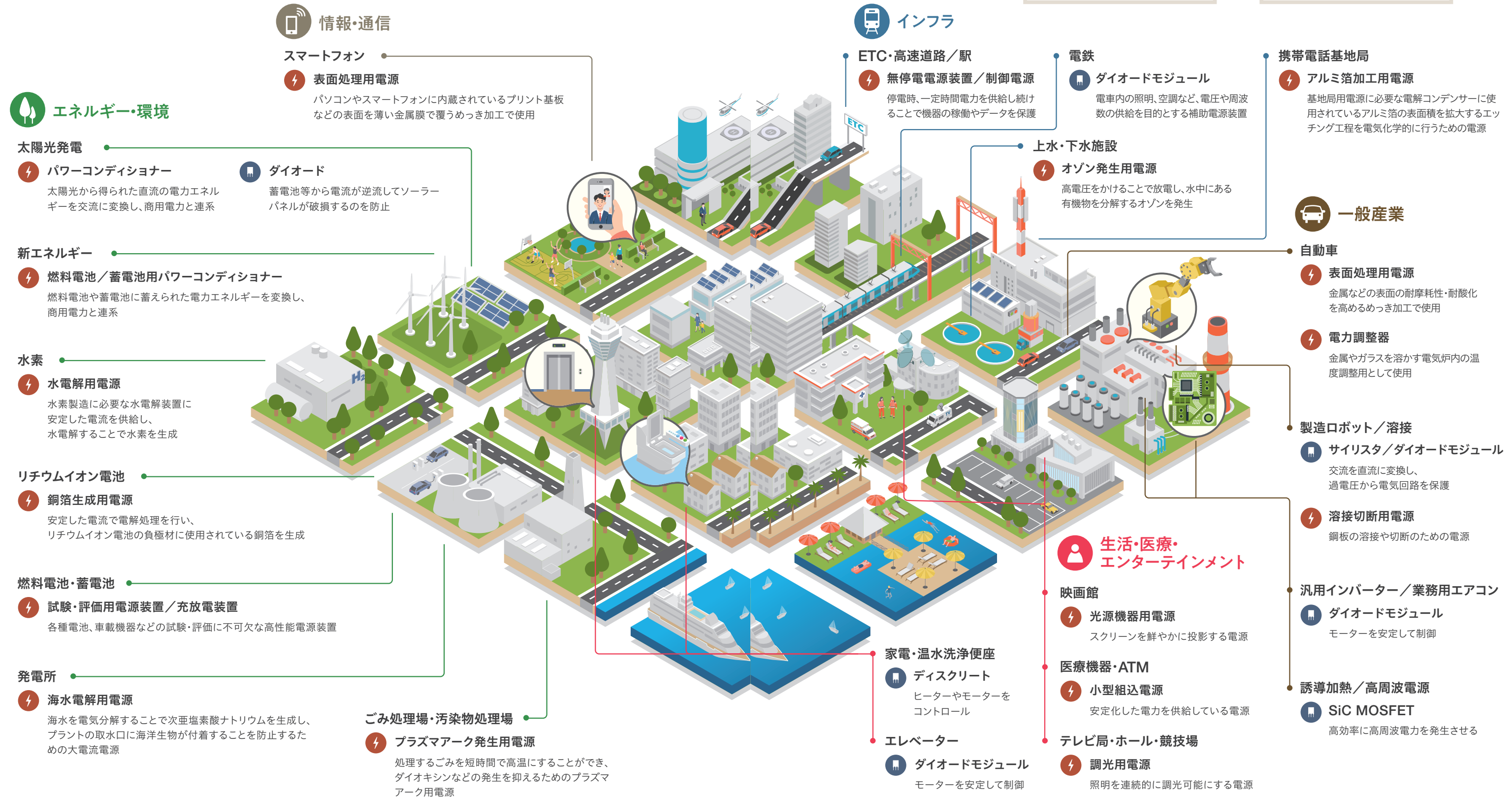
電気のカタチを自在に操り、効率よく変換するとは？

発電所などで作られた電気は、カタチを変えなければ使えません。電気のカタチを変える方法は主に4種類あります。また、発電所などで電気が作られてから、送電網や電源回路を経由し、最終的に消費者が電気製品を動作させるまでの間にさまざまな電力変換が行われ、その際には必ず電力ロスを伴います。電力ロスを低減させるため、変換効率の向上などが必要と言われています。

- 1 直流の電気を交流に変換する
- 2 交流を直流に変換する
- 3 交流の周期を変える
- 4 直流や交流の電圧を変換する

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。



社長メッセージ

「進むべき未来」に、 自信を持って突き進みます。



代表取締役社長
吉村 元

中期経営計画2年目、 進むべき未来に自信

「Change to Growth」をスローガンに掲げスタートした私たちの中期経営計画「CG23」は、早いもので3か年のうち2年を終えました。1年目に続き、2年目も主要な財務指標である「売上高」「営業利益」「ROE」については、全て計画を上回ることができました。昨年の統合報告書で私は、「CG23は、10年後のありたい姿を実現するための第一フェーズであり、2年目の出来栄が進むべき未来を判断する重要な年」というお話をさせていただきましたが、自分たちが「進むべき未来」に自信を持つことができた1年となりました。具体的には、「新エネルギー」の分野です。世界的な脱炭素社会の実現へ向けた潮流が続く中、電源機器事業、パワー半導体事業ともに「新エネルギー」分野の引き合いが強く、受注に繋ぐことができます。この流れはしばらく続くと思

いますし、サステナビリティや私たちの社会的役割(存在意義)としても重要な分野ですので、この機会を確実に成果に繋げていきたいと考えています。

浮き彫りになった課題と対応

一方、課題も浮き彫りになりました。今回、売り上げや営業利益など数字的には計画を上回ることができましたが、かなり背伸びをして達成したというのが実情です。1年を通して部材や部品が不足しているなか、何とか各方面から部材や部品をかき集め、現場が知恵を出し合って乗り切ってくれました。新型コロナウイルス感染症やロシアによるウクライナ侵攻の影響により、このような厳しい状態が今でも続いています。当然、不足している部材や部品は価格が高騰していますし、追い討ちをかけるように電気代を中心としたエネルギーコストも跳ね上がりました。この状況を打破するために海外を含めて新規調達先を開

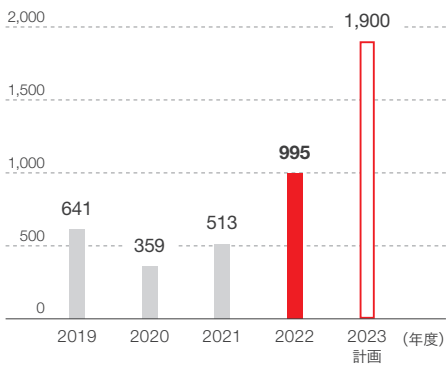
拓したり、生産計画に沿って先行的に部材を手配するなどの対策を取り、部材の安定的な確保を目指していきます。さらに、設計変更により調達可能なものへ置き換えて、安定生産を目指していきます。

もう一つの課題が、私たち自身の設備への投資が遅れていることです。2023年3月期において、私たちは21億円の設備投資を計画していましたが、実際に納入された設備は約10億円分です。私たちの事業活動で部材や部品が不足しているのと同じことが、私たちが発注している設備でも起きています。設備を投資計画どおりに発注しても、納品されない状態が続いています。我々の設備への投資目的は、大きく分けると二つあります。一つは、パワー半導体の製造キャパシティの拡大。もう一つが、工場の自動化です。工場の自動化については、今後の人材不足に備えていく目的もありますが、製造効率を高めて生産性を上げていくことで収益性を高めていくことが狙いです。

「CG23」数値計画と実績

	2021年度		2022年度		2023年度	
	計画	実績	計画	実績	計画	予想
売上高	218億円	226億円	240億円	280億円	260億円	305億円
営業利益	8億円	13億円	13億円	16億円	19億円	20億円
ROE	2.8%	5.9%	4.4%	6.1%	6.1%	6.5%

設備投資額の実績と計画(百万円)





社長と社員の
コミュニケーションの場「AC Cafe」

「設計の標準化」への挑戦

製造設備の納期遅れに関しては、残念ながらすぐに解決できるものではないと考えています。引き続き、製造工程の効率化は努力を重ねていきますが、私は「設計段階」でもっとやれることがあると思っています。特に電源機器事業においては、設計の工夫でより生産性を高めることができるのではないかと私たちの扱う電源は、大きなものが多いですが、設計の段階でお客様の要望に応えようと努力をしています。そのこと自体は、私たちの強みの一つとなっていますが、最終的には“モノづくり”の現場、つまり製造の工程に負荷がかかっているのが現状です。その改善にはさまざまなアプローチを考えることができますが、その一つが「設計の標準化（フォーマット化）」だと私は考えています。例えば、電源の中にはたくさんさんの配線が入っています。今はお客様毎に複雑な配線を組んでいますが、ある程度の標準化は可能だと見えています。標準化することで生産性を高め、製造の効率化を図っていくことは、品質向上の点や収益性にも良いインパクトを生みますが、サステナビリティの観点、具体的には気候変動問題や環境への配慮という点

でも良い影響を与えていくことができます。我々のようなモノづくりの企業は、地球資源を使って事業活動を行わざるを得ませんので、環境への配慮を念頭に常に活動していかなければなりません。それだけ責任がある事業者だと認識しています。私も技術者出身なので、90年以上続いた当社のモノづくりの考え方や手法を変えていくことは、容易ではないことは理解しています。実現は簡単なことではないですが、次の10年を見据えた中長期的な活動目標として、「設計の標準化」にチャレンジしていきたいと思っています。

100周年に向け、海外事業の主戦場拡大を目指す

この統合報告書のメッセージを書いている今、私たちはすでに中期経営計画「CG23」の最終年度に入っています。「CG23」の計画の達成を目指すと同時に、次の中期経営計画についての議論を開始しました。私たちの中期経営計画は、長期ビジョンからバックキャストिंगした3年間の実行計画です。まずは、目線を100周年を迎える2033年に設定し、10年後のありたい姿を議論しています。現在、私たちの海外事業は中国が

大きなウエイトを占めていますが、次の10年では海外での主戦場を拡大していきたいと考えています。注目している地域は、インドと欧州です。現時点でのインドでのビジネスは、日系企業の繋がりに限定されていますが、今後は地場の企業へ拡大していきたいと考えています。次の10年に向けて、この1年でその種まきをしていきます。

欧州については、現在もパワー半導体事業の引き合いが活況です。欧州はグリーンエネルギー分野に関心が高く、可能性を感じる大きなマーケットです。私たちも昨年からは欧州での露出を増やしていく活動をしており、水素エネルギーの展示会に出展したりしています。次の10年を考えるうえで、エリア別の戦略はとても重要になってくると思っています。私たちは、より“骨太な戦略”にしていかなければなりません。既存の日本・中国に加え、インド、そして欧州において、新エネルギーの分野で存在感を高める10年を目指します。

SiCパワー半導体の可能性

また、次世代型のパワー半導体として、SiC（シリコンカーバイド）半導体が注目されています。SiC半導体

は炭化ケイ素が主要な素材になりますが、従来のパワー半導体に比べ小さく、そして電力損失が少ない高性能なパワー半導体です。私たちも次の10年の一つのテーマとして、戦略的に広げていきたいと考えています。

企業文化・風土づくりは、私の役割

社長としての私の役割は多岐に渡りますが、就任以来、自分の役割として強く意識しているのが「企業文化・組織風土」づくりです。これまで私たちは、お客様に課題をいただき、その課題を解決していくことで技術を磨いてきました。言い換えれば、お客様に育てていただいた会社です。そのこと自体は決して悪いことではありませんが、私たちのビジョンである「Global Power Solution Partner」を実現するためにも、私はこの会社を「自ら考え、自ら走る集団」にしたいと思っています。

現在、「AC Cafe」という、私との対話を目的とした社内のコミュニティイベントを開催しています。電気の流れであるAC／DCのAC（交流）に掛けて名付けられました。「AC Cafe」は、1回あたり約1時間で私を交えた7～8人のグループでの対面形式によるリアルなディスカッションの場です。対話自体は短い時間ではありますが、私が気づいていなかった現場の問題点が見えたり、その後参加者から直接私にメールがくるようになったりしていますので、一定の成果が出て来ていると感じています。この企画は、海外にいるメンバーも含め社員全員と議論する予定です。

次のステップへ向け、パーパスを策定

そして、2023年の大きなトピックスの一つがパーパスの策定です。元々、当社には「経営理念」があります。私たちにとっての「経営理念」は、最も上位に位置する考え方であり、この位置付けは変わることはありません。一方、「経営理念」は事業を営むうえでの“心構え”が記されているものであって、私たちがどの領域で、どのようにして社会に貢献して行くのか？までは定義されていませんでした。そこで私たちが次のステージに進むために、このタイミングで私たちのパーパスを定めることにしました。策定のプロセスとしては、将来を担う若手を中心としたメンバーで原案を作り、当社のブランドを統括していくプロジェクトメンバーでその原案を検討し、さらには取締役会で議論を重ねて行くことで、パーパスを練り上げていきました。結果的に、「パワーエレクトロニクス

の領域」で社会に貢献していくことを定めることができました。これから私たちは、このパーパスのもとで“新しい未来”を創ってまいります。

経営効率を高め、企業価値創造に努めます

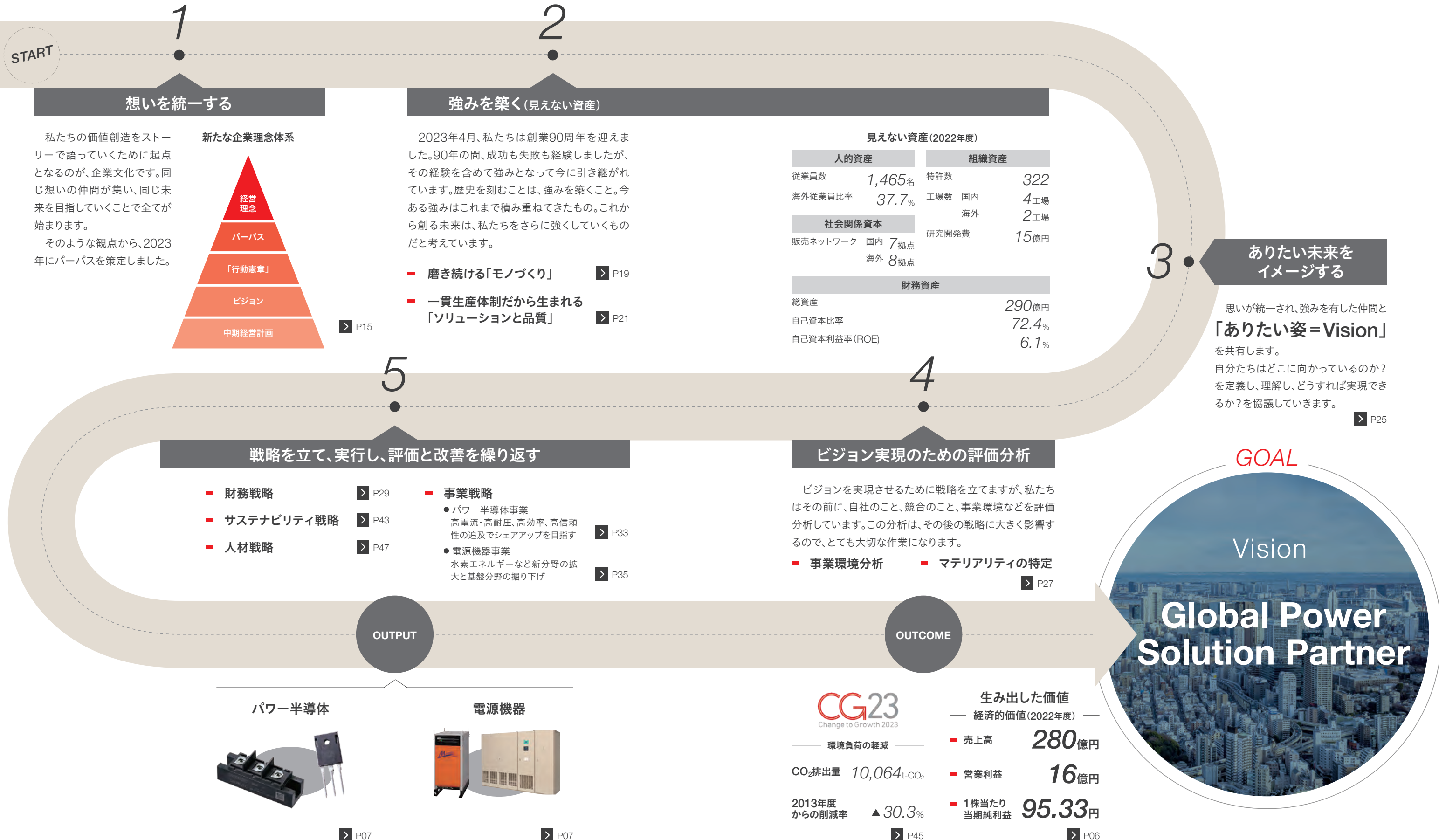
お陰様で私たち三社電機製作所は、2023年4月に90周年を迎えることができました。お客様、取引会社の皆様、従業員の皆様とご家族の皆様をはじめ、すべてのステークホルダーの皆様にお礼を申し上げたいと思います。繰り返しになりますが、私たちは、この1年間で向かうべき方向に自信を持つことができました。上場企業として、より経営効率を高め、将来を期待していただく会社にしていくよう努めていきますので、引き続きのご支援をお願いいたします。次の10年、創業100周年を目指し、進化していく三社電機グループにご期待ください。



価値創造ストーリー

昨年まで、IIRCのオクトパスモデル※をベースに「どのようなプロセスで価値を創造していくのか？」という視点で作成していましたが、今年からより長期の視点で、ストーリーとして整理することをチャレンジしてみました。
試行錯誤ではありますが、私たち三社電機グループの価値にご共感いただけるよう、努めていきます。

※国際統合報告評議会 (IIRC)が提唱する統合報告書の全貌を表す図 (価値創造プロセス)



1

想いを統一する

2

強みを築く

3

ありたい未来をイメージする

4

ビジョン実現のための分析をする

5

戦略を立て、実行し評価と改善を繰り返す

パーパスの策定

企業価値を高めるベースは文化にある

企業価値創造のストーリーを語っていくうえで、私たちが最も重視しているのが、強い企業文化です。同じ価値観を大切にしたい仲間が集い、実現したい未来を目指し、さまざまな工夫や努力を重ねながら、より豊かな未来創造を目指していく。組織に加わる仲間たちが充実した日々を送り、幸福を感じて生活していく姿です。

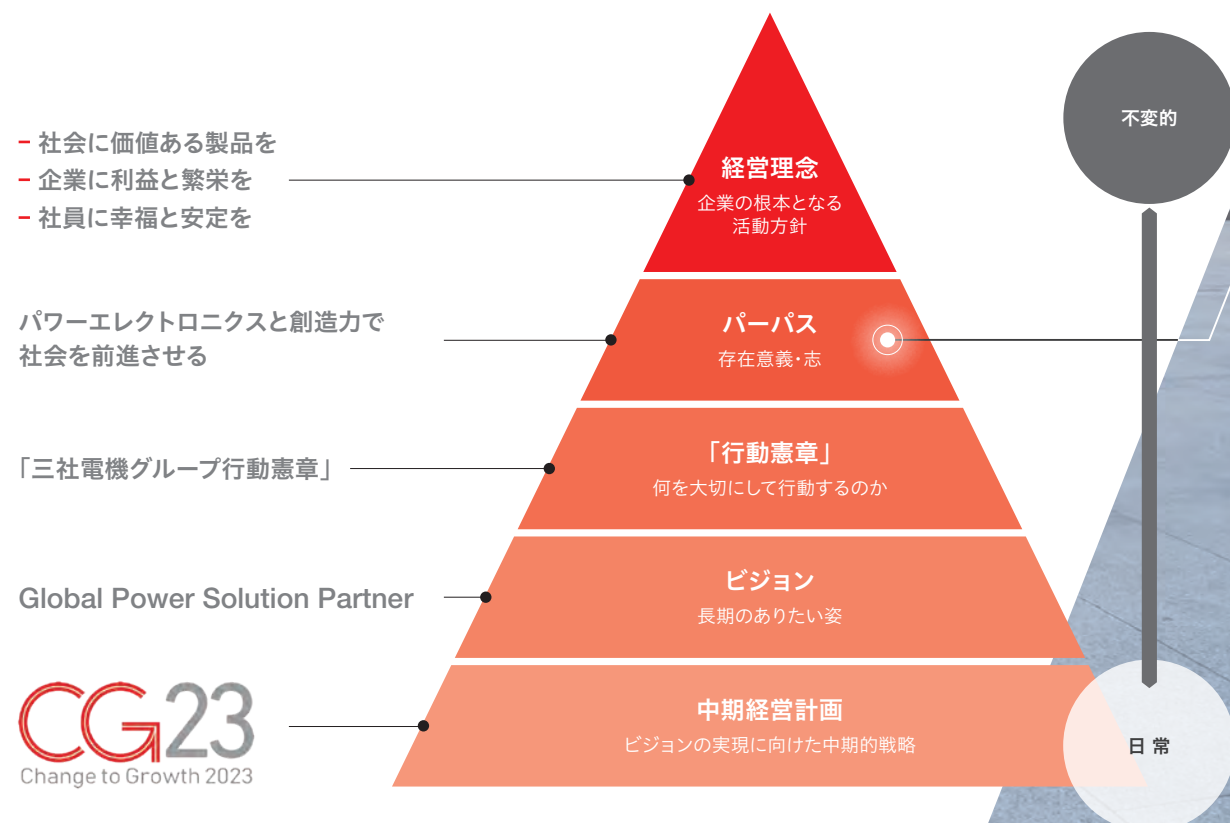
なぜ、パーパスが必要だったのか？

創業以来、企業文化の醸成を重視し、経営理念やミッションをベースに事業を営んできました。従業員も増え、海外でグループ企業も存在し、今後さらに成長していくには、私たち自身の存在意義を改めて定義し、志として掲げていくことが不可欠だと判断し、新たにパーパスを策定しました。

私たちの理念体系と戦略の関係

私たちの新たな理念体系は、上に行けば行くほど不変的なテーマであり、下に行くほどその時代に合わせて変化していく可能性のあるものになります。

また、上に行くほど経営者がコミットすべきテーマであり、下に行けば行くほど、社員がコミットしていく日常に近づいていく構造になっています。



不変的な存在意義であり、志

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。

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。



パーパス策定のプロセスと取締役会の役割

私たちのパーパス策定は、2022年12月から2023年3月まで約4カ月間で行われました。各事業所や部門、子会社から選抜された16名の若手・中堅社員で組織された「MIRAIプロジェクト」が名誉会長や社長への取材を行い、その後、これまでの当社とこれからの当社という二つの時間軸で議論を重ね、原案を作成しました。その原案を社長と各本部長である執行役員で構成された「ブランド委員会」で協議し、ブラッシュアップをさせていただきました。ブランド委員会で最終案を絞り、取締役会でさらに協議し、パーパスを策定しました。ブランド委員会には社内の取締役が全員参加しているので、取締役会では、主に社外取締役との対話による最終の詰め作業が行われました。



今後の課題と浸透策

今後、従業員一人ひとりがパーパスを理解・納得し、将来的にはパーパスを意識した思考・行動を自発的に実践している状態になることを目指し、さまざまな取り組みを推進していきます。



PROCESS	認識	主な取り組み
1	認識する	● 社長からの発信 ● ウェブサイトで発信 ● ポスター掲示 ● 社内報で発信
2	理解	● 自社にとっての意味合いを理解する ● 社長との意見交換会の開催
3	共感	● メディア活用
4	コミットメント	● 自身が主体性をもって進めるものとして積極的な姿勢になる ● 職場懇談会を活用し、マイパーパスを考える ● キャリアプランシートの活用
5	従業員一人ひとりがパーパスを意識した自発的な行動	● 従業員一人ひとりがパーパスを意識した思考・行動を自発的に実践する

MIRAI Project Member's Voices

「MIRAIプロジェクト」がパーパスの原案を作成しました。プロジェクトを通じて感じたこと、今後意識していきたい抱負等を語ってもらいました。

▶ パーパスムービーを制作 <https://www.youtube.com/watch?v=IVQ1JerOjiY>

パーパスプロジェクトを担った「MIRAIプロジェクト」では、浸透策の一つとして、パーパスムービーを制作しました。撮影するシーンや映像の構成、インタビュー内容などをプロジェクト内でアイデアを出し合い、制作していきました。この機会にぜひ、ご覧ください。



経営企画部 主任
狩谷 百合子
間接部門として積極的な行動・対話を心掛け、社会を「明るい未来へ」前進させられるようにサポートする

東日本営業一部 部長代理
萩田 卓也
マーケティング思考で
オンリーワンのサービス創造に貢献する



情報システム部 主任
橋野 有紀
経済性だけでなく、社会的価値を意識する

人事部 主事
伊原 吾朗
社会を明るい未来へ前進させるため、
会社の明るい職場環境の醸成を図る



商品企画部 主事
吉元 伸夫
社会に対してどのような貢献ができるかを
踏まえて、商品の役割を考える

開発一部 係長
養原 伸正
社会を前進させられるような製品開発に
取り組んでいく



生産技術部 主事
中井 祐輔
自身の仕事が社会や会社を前進させると信じて、
チャレンジする気持ちと丁寧な仕事を大事にする

海外営業統括部 係長
関根 優菜
より良いサービスを提供することで、
日本だけではなく、
海外でも知名度を上げるように努める

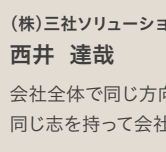


半導体開発部
西尾 優
特許などを多くだし
オンリーワン技術に貢献する

西日本営業一部 課長代理
山下 昌胤
「創造力」をどのように生かして
「前進」させるかに意識を向ける



半導体応用技術センター
高原 諒太
社会の前進に貢献する会社の一員であることを
自覚し、全ての業務に真摯に取り組む



(株)三社ソリューションサービス 営業部 係長
西井 達哉
会社全体で同じ方向に向かい、
同じ志を持って会社を支えていく



(株)諏訪三社電機 総務部 課長代理
西澤 洋務
会社が社会を前進させるお手伝いをしていく

技術部 主任
小嶋 翼
一つひとつ目の前の業務に向き合い、
確実に、着実に、より良い「モノづくり」へ繋げる



三社電機(広東)有限公司 副総経理
林 聖史
これらの思いを中国のスタッフにも伝えながら、
パーパスの浸透を図っていく

設計部
山村 美奈子
人と人の絆を強め、力を合わせ、
新たなことへ挑戦する





コア・コンピタンス

1

想いを統一する

2

強みを築く

3

ありたい未来をイメージする

4

ビジョン実現のための分析をする

5

戦略を立て、実行し評価と改善を繰り返す

磨き続ける「モノづくり」

当社は創業製品の映写機用電源にいち早く半導体を採用し、電子制御により安定な光源を提供し映画産業に貢献してきました。さらにその半導体の自社生産を成功させ、めっき用電源や溶接機に応用し、大阪はもとより日本の産業の発展に貢献してきました。現在も当時の技術を磨き続けて地球環境に対応する電源技術をリードしています。

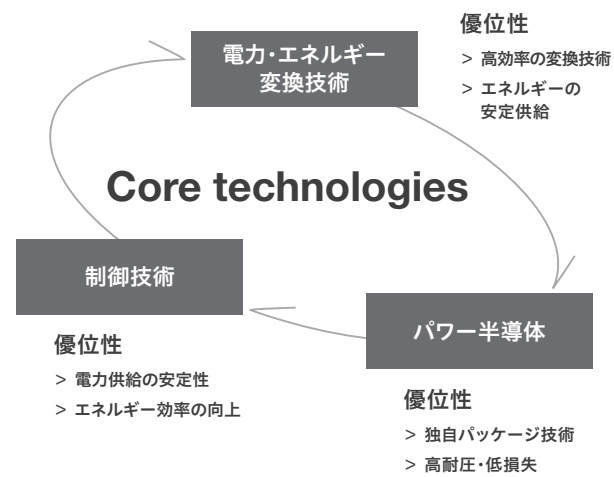
応用範囲は広がり、表面処理用電源、溶接機・光源用電源などのアーク発生機器、環境・新エネルギー応用機器では、各種パワーコンディショナーやその評価用電源、電子機器を安定的に支え続ける信頼性の高い組み込み電源を提供します。

コア技術

コア技術と優位性

電力用半導体の製造は60年に及び、高い信頼性を世界に誇るパッケージング技術は、厳しい繰返し耐量が必要とする工作機械のサーボドライバーや溶接機、太陽光接続箱に使用されます。

デバイス・制御技術からなる電源機器の設計・製造の構成要素は、近年国家戦略の一つとして注視されるパワーエレクトロニクス技術そのものです。当社グループが製造する電源機器には、高速デジタル制御が組み込まれ、高応答かつ高精度が特長で、業界でも高く評価されています。また、めっき加工や溶接作業現場で鍛えぬいた耐環境性能はさまざまな場面で活躍しています。



研究開発

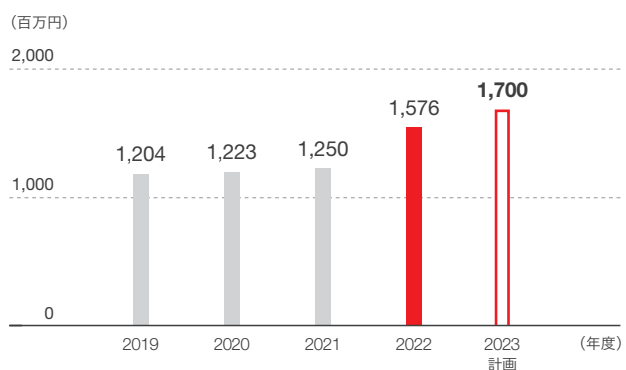
開発のテーマと投資の考え方

当社グループは、社会インフラを支えるため、パワーモジュールの高電圧・大容量域でのさらなる高信頼性・高耐熱化や新しい接合技術の研究、SiCデバイスの用途拡大・次世代半導体の研究を進めています。

また、小型・高効率に加え、さらに高速・高精度の制御を可能にする電力変換技術の実現。通信とシステム技術の取り込みにより、周辺とつながる電力変換器へ進化させます。

顧客のソリューションパートナーであり続けるための取り組みとしては、研究開発プロセスへのAI活用、DX推進と自動化にも取り組み、開発リードタイムの短縮を図っていきます。

研究開発費



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。

- 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。
- 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。
- 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。

サプライチェーンマネジメント

当社グループは広範な製品群をグローバルに事業展開するなかで、取引先には法令・社会規範の遵守、人権・労働安全への配慮、紛争鉱物の不使用、環境への配慮などの社会的責任について定めた「調達方針」にご理解・ご賛同いただくことで、サプライチェーンを通じた持続可能な調達活動を遂行しています。

また、当社グループは取引先について、以下の条件で公正に評価選定しています。

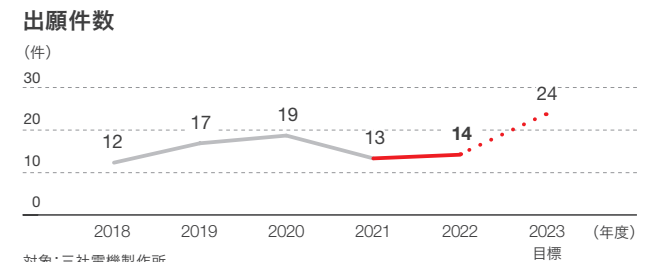
- 法令、社会規範等を遵守し、人権、環境への配慮を重視していること
- 経営状態が健全であり、情報管理体制が構築されていること
- 三社電機グループに供給する資材・役務の品質、価格、納期が適正水準にあること
- 安定供給能力と、需給変動への柔軟な対応力があること
- VA・VE活動*を実施し、相互繁栄ができること
- 平時からリスクマネジメント活動(BCP対策等)を行い、不測の災害等発生時においても、供給継続能力を有していること

* VA(Value Analysis - 価値分析): 量産製品に対して、バリューチェーン全体から原価低減を行う活動
VE(Value Engineering - 価値工学): 製品開発(設計検討)段階から、価値の最大化を考える活動

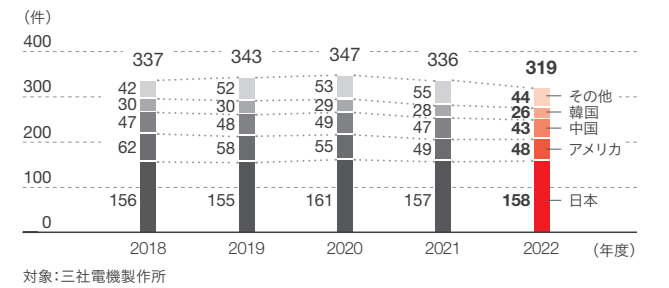
職務発明報奨制度

当社は、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



特許保有件数



調達方針

- 法令・社会規範等を遵守し、人権、環境への配慮を重視します。
- 調達取引先に対して公正な取引の機会を提供します。
- 調達取引先と、相互理解と信頼関係に基づく調達活動を実施します。

紛争鉱物の不使用(コンフリクトフリー)について

当社グループは、「三社電機グループ紛争鉱物対応方針」を定め、人道的な観点から、コンゴ民主共和国およびその近隣周辺地域において、非人道的行為によって産出された紛争鉱物(錫、タンタル、タングステン、金)を原材料として使用しないこととしています。

三社電機グループ紛争鉱物対応方針
<https://www.sansha.co.jp/csr/purchase.html>





想いを統一する

2

強みを築く

3

ありたい未来をイメージする

4

ビジョン実現のための分析をする

5

戦略を立て、実行し評価と改善を繰り返す

一貫生産体制だから生まれる「ソリューションと品質」

一貫生産体制

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、電源機器では回路基板等の開発・設計から製造までの一貫生産を行っているため、標準品だけでなく、お客様のご要望に合わせた特別受注製品を短納期でご提供することができます。

三社電機グループは、パワー半導体と電源機器の両方を開発・設計・製造していることから、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ついて精通してい

ます。これにより、高効率、安全性、さらに周辺回路も含め、お客様の使用環境に合わせた最適なお提案ができます。

また、電源機器の安全性を確保するためにはメンテナンスが重要と考え設置から運用・保守・更新までを効率的にワンストップでサポートできる体制を確立しています。岡山工場(半導体)と滋賀工場(電源機器)の製造工程を中心に動画でご紹介しています。ぜひ、ご覧ください。

工場の紹介
<https://www.sansha.co.jp/company/factory/>



一貫体制の強み

安定した品質

全工程で品質チェックを行い、安定した品質を維持

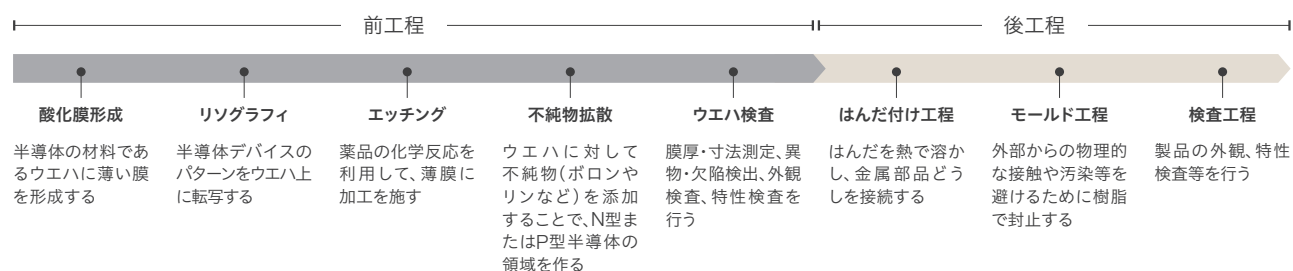
カスタム対応

さまざまなニーズに対し、高効率、安全性などの視点からお客様に提案

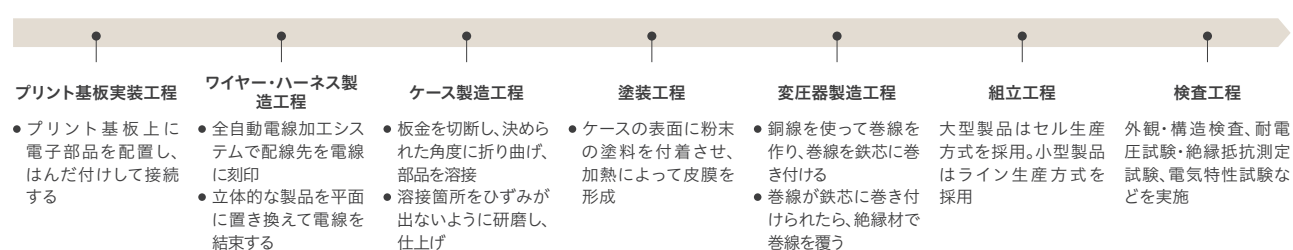
短納期

生産プロセスを効率化し、生産から納品までの時間を短縮

パワー半導体の製造工程



電源機器の製造工程



品質管理について

当社グループの品質管理は、お客様満足と社会的価値向上を実現することを重視しています。製品の機能や操作性などの仕様を達成するだけでなく、安全性・環境性能・寿命・保守性なども適切に管理し、より高い価値を生み出せるよう努めています。品質管理は全社組織で行われ、管理サークルを通じて品質改善活動を継続的にを行っています。

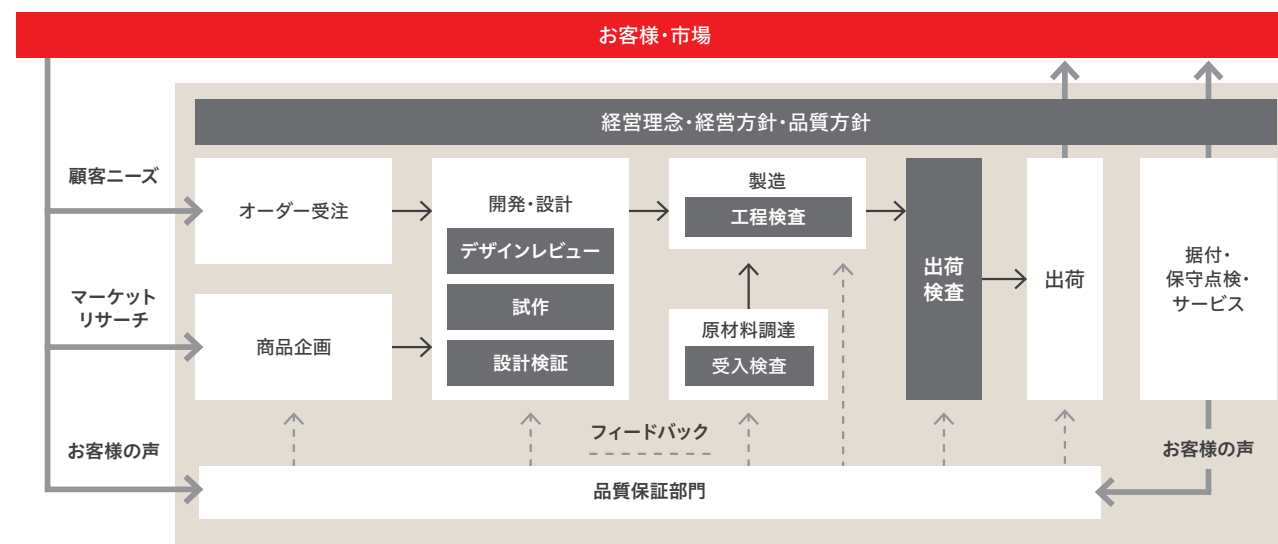
重要な特長の一つは、パワー半導体とそれを用いた電源機器の両事業間でシームレスな情報共有ができることです。これにより双方の販売活動や開発設計に加えて品質保証や

アフターサービスにも適切に対応できる技術を有しています。

また、商品の企画から、開発、設計、製造、アフターサービスまでの段階で品質に注力し、各セクションが検出する品質情報を必要な部門にフィードバックして改善につなげることで、品質を向上させ、持続的な成長を目指しています。

さらに、社内に板金、変圧器やハーネス、プリント基板などの部品工場を持つことにより総合的な品質力を発揮できる強みを持っています。部品の品質管理を内部で行うことで、製品全体の品質を高める取り組みを行っています。

品質保証体系図



三社電機グループ 品質方針

- 1 法令遵守**
関係法令や社会規範を遵守する。
- 2 顧客満足の実現**
顧客満足を最優先とし、蓄積した高い技術力で社会の要求に応え、お客様の価値向上に努める。
- 3 品質体制**
商品企画、開発から受注、設計、製造、アフターサービスまで一貫した体制で品質をつくり込み、お客様に安心を届ける。
- 4 全社的な品質向上の活動**
業務改善活動や人材育成と当社独自の小集団活動であるS-PS活動※により、全社一丸となって品質向上に取り組む。
※SanRex Producer System (略称 S-PS活動)
- 5 品質マネジメントシステムの継続的な改善**
社会環境や経営環境に適應する品質マネジメントシステムを確立し、継続的な改善を図る。

顧客の課題を解決するソリューション提案

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立まで、また、電源機器では回路基板等の開発・設計から組立までの一貫生産を行っているため、高効率や安全性などの視点からお客様に最適なお提案ができます。

中期経営計画では、電源機器事業の重点施策の一つに

パワーコンディショナー単体だけでなく、蓄電池やネットワーク機能などを組み合わせたシステム提案を推進することを掲げています。当社グループの強みの一つである柔軟性の高い開発力・製造力を活かしたシステム提案で、お客様の課題解決に貢献します。

1

想いを統一する

2

強みを築く

3

ありたい未来をイメージする

4

ビジョン実現のための分析をする

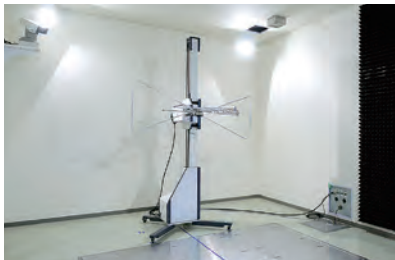
5

戦略を立て、実行し評価と改善を繰り返す

製品の品質を支える試験設備

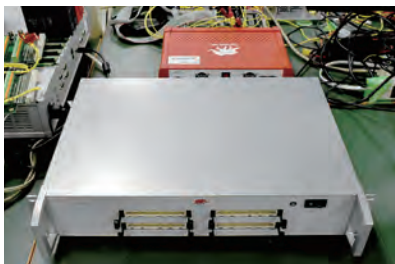
信頼と満足をお客様にお届けするため、当社ではさまざまな設備を導入し、製品の安全性の維持と品質の向上に取り組んでいます。

試験設備の一例



電波暗室・シールドルーム

IEC規格（電気・電子に関する国際規格）等に則り、製品が他の電気機器に影響を与えないなどの電磁波測定を実施しています。



ソフトウェア検証装置

ソフトウェアの検証の際、以前はハードウェアを組み立てる必要がありましたが、このような検証装置を導入することで、ハードウェアを組み立てなくてもソフトウェアの検証を行うことができます。これによりソフトウェア開発の効率化および品質向上を行っています。



環境試験室

低温や高温、高湿に対する製品の耐性を確認するための環境性試験を実施しています。

S-PS活動

当社では、1970年から「SanRex Producer System（略称S-PS活動）」と呼ばれるQCサークル活動を実施しています。S-PS活動は、QCサークル活動を基にしており、会社組織の方針を取り込んでいます。この活動を通じて、社員の問題認識・解決や改善手法の実践と習得を促し、業務遂行能力の向上を図り、さらには次期リーダーの育成を行っています。また、働きがいのある明るい職場づくりにも貢献することを目的としています。

年に2回、成果発表大会を開催し、S-PS活動推進委員長の推薦に基づいて選考を行い、優れた活動に対して表彰を行っています。



S-PS活動発表会

トータルソリューションサービスで電源機器の安心・安全を提供

三社電機グループの保守サービス会社である株式会社三社ソリューションサービスは、「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、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。

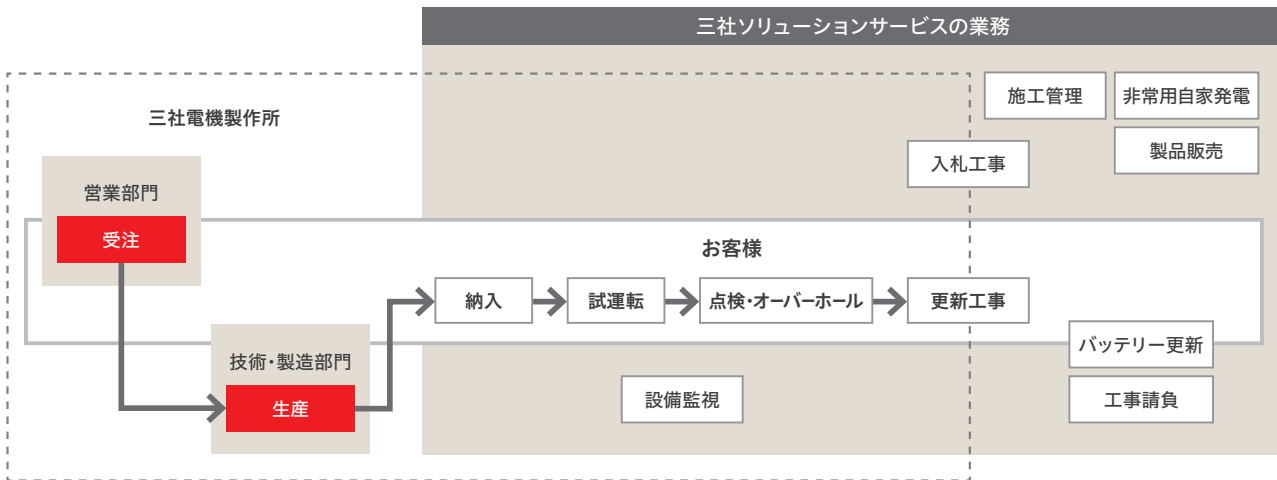
三社ソリューションサービスでは、中期経営計画で4つの重点施策に取り組み、三社電機グループのトータルソリューションサービスの充実を図っています。



電源機器の保守・点検サービス

中期経営計画 4つの重点施策	2022年度の取り組み	成果	課題
① サービス品質の改善	・サービス員の増員とともに新規サービスパートナーの契約により、サービス体制を強化	・新たなパートナー会社と業務委託契約を締結	・新規パートナー会社のサービス員育成
	・サービス員の技術向上のための研修を実施	・2022年度は、サービス員向けの集合研修を3回実施	・研修内容の定着のため、継続的に研修を実施
	・作業ミスを発生させない仕組みの構築	・点検作業の標準化を目的に電子帳票システムを2022年9月にリリース	・電子帳票システムの拡充
② 保守体制整備の強化	・遠隔保守体制の実証実験	・納品済みの無停電電源装置に遠隔システムを設置し、現地の状況の把握、異常アラート通知が可能であることを確認	・設置導入当初から保守について提案が必要
③ 建設工事施工体制の強化	・建設業工事施工管理資格者の増員	・監理技術者9名、1級電気工事施工管理技術者12名に増員	・建設業工事拡大に向けた体制整備
④ 長期修繕計画の提案	・製品の稼働から稼働推奨年数まで、長期にわたる保守サービスの提案を実行	・インバーター製品等の過去10年間の長期修繕計画を整備完了	・長期修繕計画の提案 ・大型電源の修繕整備

三社電機グループのトータルソリューションサービス



1

想いを統一する

2

強みを築く

3

ありたい未来をイメージする

4

ビジョン実現のための分析をする

5

戦略を立て、実行し評価と改善を繰り返す

私たちが目指すMIRAI

長期ビジョンの策定

私たちは、2018年にグループ全体が目指す姿として「長期ビジョン」を策定しました。それまでは、中期経営計画が最も長い目標となっていたため、それまでの「過去をどう超えるか?」という視点になってしまっていました。事業環境が大きく変わっていくなか、私たち自身がより長期的な視点で自らを変革し、進化していく必要がありました。どのように変わり、どのように進化していくのか? その方向性(ベクトル)を定義づけたのが、「長期ビジョン」です。

舞台は世界。請負からパートナーへの進化へ

このビジョンには、4つの具体的なテーマを設定しています。「ソリューション」「グローバル」「技術」「信頼」です。最初の2つ「ソリューション」と「グローバル」は、私たちが目指したい事業の方向性です。つまり、2018年時点での私たちの野望であり、可能性です。私たちはこれまで、お客様のお困りごとやご要望にお応えし、その期待を超えていくことで少しずつ成長してきました。これはある意味私たちの強

長期ビジョンの策定後の変化

ビジョンの策定後の最も大きな変化は、開発やサービスに関わる社員の意識です。新たに開発する製品やサービスに対して、その延長線上にどのような未来があるのか? この製品やサービスは、私たちが目指すべき未来に貢献できるのか? という視点で議論をしたり、現場での意思決定の判断をしていくようになってきました。もちろん、これまでの成功体験があるゆえ、全てがそうになっているわけではありませんが、着実に現場も長期の視点で考えるようになってきています。

みでもあります。しかし、このままではいつか限界がきます。より主体的になり、自らのブランドを築き、世界のお客様に頼られるパートナーになりたい。そう私たちは考えました。そして、その実現に必要なのが、残りの2つである「技術」と「信頼」です。私たち独自の技術を磨き、世界で戦っていく。誠実さと品質で信頼を得て、継続的にご利用いただく。真のパートナーとなるために必要な2つのテーマです。

私たちのすべての戦略は、 ビジョンの実現のためにある

私たちは、中期経営計画を軸に、事業戦略、人事戦略、サステナビリティ戦略といくつかの戦略を有していますが、戦略の目標はすべて長期ビジョンの実現のために立てられています。それぞれの戦略で時間軸が異なっていますが、そのすべての目標が「Global Power Solution Partner」の実現です。まだまだ道半ばではありますが、グループ一丸となって長期ビジョンの実現を目指します。



Our Vision
ありたい姿

顧客の声を聴き、ソリューションの期待に応える

Global Power

パートナーであり続けること

Solution Partner

私たちが長期で目指す姿 **4**つの具体的なテーマ

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。

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。今後は頂いた課題にとどまらず、さらに深い所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。

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。

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、社会全体から信用される企業集団を目指します。



経営のマテリアリティ

マテリアリティ

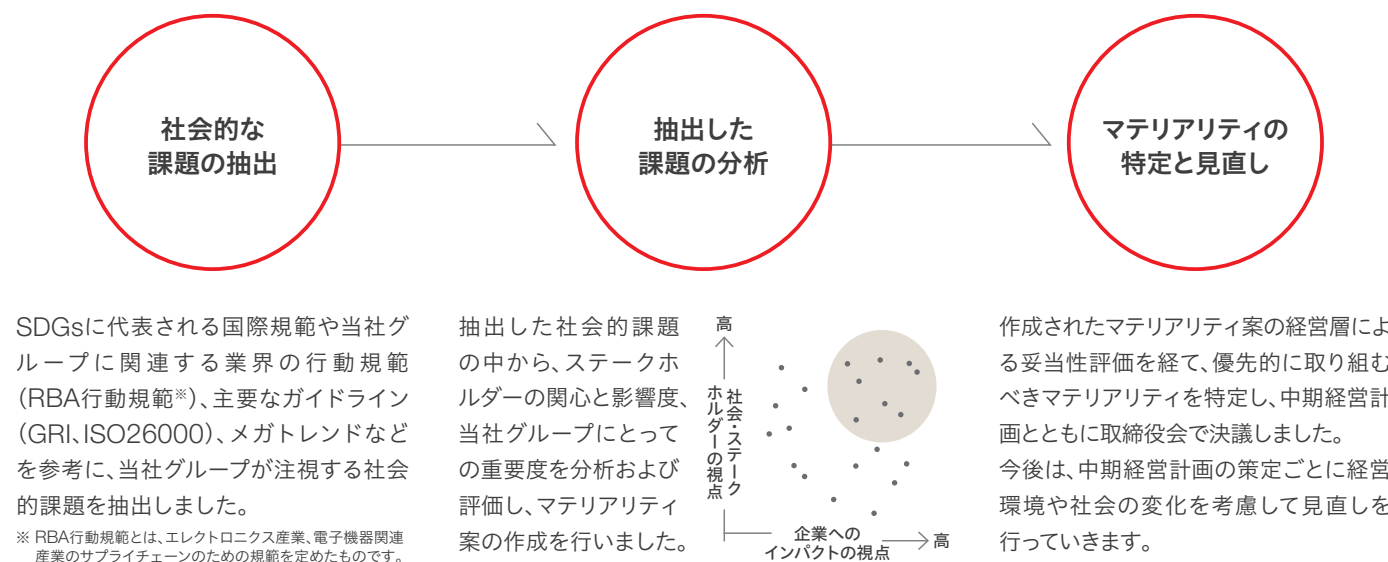
三社電機グループは、経営理念の一つに「社会に価値ある製品を」を掲げ、持続可能な社会の実現に向けて事業を通じて積極的な貢献を行ってきました。SDGs(持続可能な開発目標)が採択される以前から、当社グループは社会課題解決に取り組み、環境への配慮や社会的な影響に対する責任を重視してきました。

中期経営計画「CG23」の策定に際して、当社グループは社会的な課題を注視し、ステークホルダーの関心や影響度とともに、当社グループの事業に直接関連する重要な要素を評価しました。この評価を通じて、当社グループ

が優先的に取り組むべき6つのマテリアリティが特定されました。

これらのマテリアリティは、中期経営計画において事業戦略と統合され、具体的な施策を策定し、実行に移すことで、当社グループは課題解決に取り組みます。また、これらの施策は単に当社グループの成長や利益追求にとどまらず、SDGsの達成にも積極的に貢献するものとなります。当社グループは、当社グループが持つ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、貢献していきます。

特定プロセス



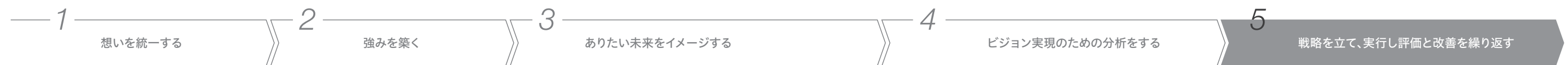
社会的な課題の抽出

リスクと機会の分析

当社が注視する社会的な課題	リスク	対応・機会
気候変動	- 自然災害による事業活動の中断 - 電力の需給逼迫(ひっばく)	- 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
再生エネルギー・新エネルギーの普及促進	- 電力供給が不安定 - 発電コスト高	- 事業機会の増加 - 再エネ・新エネ対応の技術・製品開発
先進国から新興国へ世界経済力のシフト	- 市場拡大による競争激化 - 地球環境問題への影響	- エリア展開 - 都市化に伴うインフラ整備に対応
テクノロジーの進歩/イノベーション	- デジタル活用の遅れ - 技術革新による新たな競争相手の出現	IoTを活用した技術開発、サービスの展開
国内人口の減少	- 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	- 多様な人材活用によるイノベーションの創出 - 業務の効率化による生産性向上 - 技術人材の育成

特定したマテリアリティと主な取り組み

マテリアリティ	主な取り組み	関連するSDGs
1 脱炭素社会、環境保全への貢献	- 高効率製品の開発 - 新エネ・再エネ関連製品の開発	7 再生可能エネルギーを拡大して気候変動に貢献する、13 気候変動に具体的な対策を、14 海の豊かさを守ろう
2 強靱なインフラ整備と産業発展に貢献	- 無停電電源装置(UPS)の開発 - 表面処理用電源の安定供給	9 産業・インフラの持続可能な発展を、11 持続可能な都市とコミュニティを、13 気候変動に具体的な対策を
3 安心・安全の提供と新たな価値提供によるサービス向上	- 製品単体販売だけでなく、システムでの提案 - 遠隔保守体制の強化	12 つくって消費する責任
4 モノづくりの強化	- 知財戦略の推進 - 合理化、自動化投資 - 設計の標準化	12 つくって消費する責任
5 生産活動における環境負荷の軽減	- CO₂排出量削減に向けてプロジェクト設置 - 老朽設備更新の検討 - 再エネ電力の調達	7 再生可能エネルギーを拡大して気候変動に貢献する、12 つくって消費する責任、13 気候変動に具体的な対策を、14 海の豊かさを守ろう
6 ダイバーシティの推進と人材の活躍	- 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	5 ジェンダー平等を推進し、包摂的な社会を、8 働きがいも、経済成長も



財務担当取締役メッセージ

資本効率を高めて企業価値向上に



財務担当 取締役副社長執行役員
藤原 正樹

当社は2023年4月に創業90周年を迎えましたが、100周年を展望してより投下資本を効率的に活用して、成長と収益性を高め、さらには社会的責任を果たす会社とならなくてはなりません。当社グループがさらに成長を続けるには、新エネルギー分野などの成長領域での貢献をねらった展開が不可欠ですが、併せて収益性を高める必要があります。残念ながら、当社は8年続けて1桁の営業利

益率に低迷しており、これを改善していくためには全社で施策を打たねばなりません。こうしたなか、当社は経営指標として、連結営業利益率をベースとしたROA(総資産利益率)を掲げて、売上高営業利益率の向上と総資産回転率の改善に取り組んでいます。

売上高営業利益率の向上については、メーカーとしてお客様の価値を実現できるようご提案ができる

かどうかにかかっています。これまで、お客様のご要望に寄り添うことを強みとして事業の展開をしてまいりましたが、お客様の真のニーズを探索し、利点を提供すること、併せてそうした製品を標準化してご提供することで適正な利益をいただける関係を築いていきます。こうした活動は、営業・商品企画・開発部門にとどまらず、モノづくり、さらにはスタッフ部門を含めた全社での活動が必要であり、

付加価値向上を念頭においた取り組みを強化していきます。

一方、総資産回転率につきましては、設備や研究開発などの投資効率を高めると同時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改善を図っていきたいと考えています。

東京証券取引所から「資本コストや株価を意識した経営の実現」について対応が求められています。現状の当社の資本コストは約8%であるのに対して、現行のROEは6.1%と低い水準にあります。資本コスト以上のROEの達成を目指して取り組みを推進していますが、現業部門においては、営業利益ベースのROA

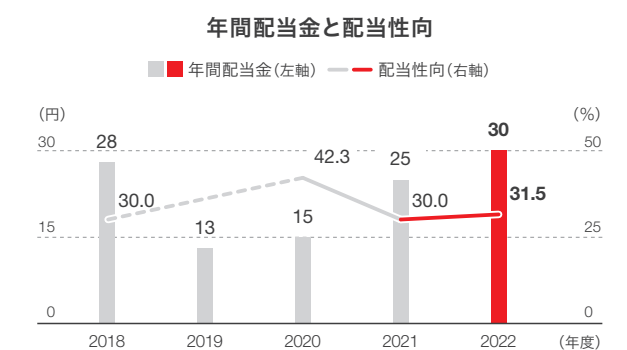
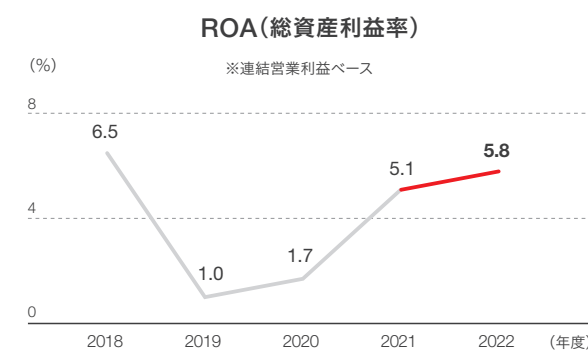
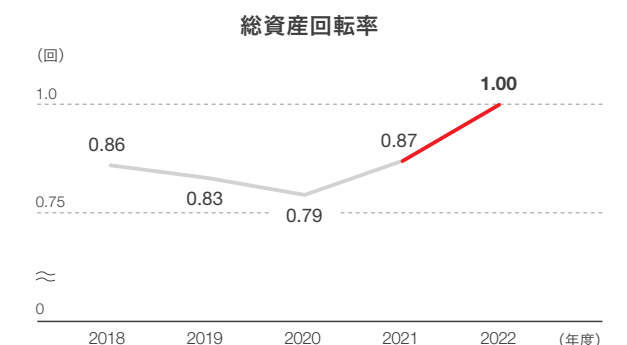
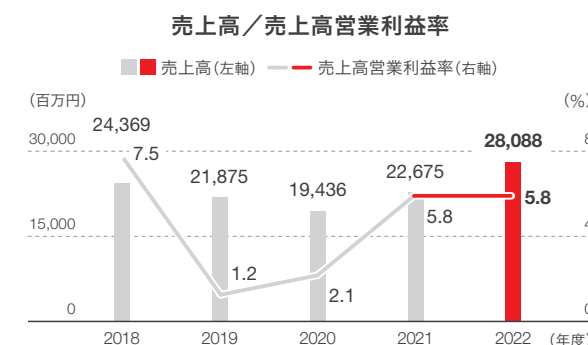
を第一ステップで3年以内に8%とし、さらに収益向上に取り組むことで10%のレベルを目指します。そのためには、今までどおりの活動でよいのか、十分に現状把握に努め、変革すべき点については早期に手を打っていきます。

また、企業価値を構成する要素として、サステナビリティ経営が必須となっています。環境分野にしっかりと向き合い必要な投資を進めると同時に、人的資本・知的財産といった無形固定資産への投資も持続的成長のためには欠かせない要素であります。

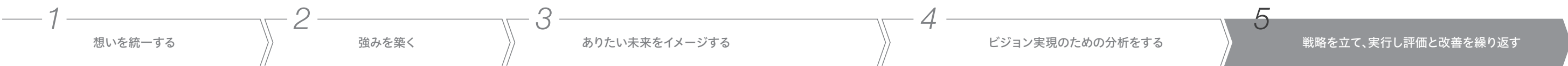
事業活動における利益を意識した活動を通じて得られた剰余金につ

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。

配当については、配当性向を連結純利益の30%を目途に、安定的に継続することを基本方針としています。2023年度(2024年3月期)は、創業90周年の記念配当5円を含み年間40円の予想としています。残りは、中期経営計画「CG23」の完遂のための設備投資や次世代製品の研究開発など戦略資金として活用する考えです。



※ 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。



中期経営計画の概要

基本方針

- 持続的な成長に向けた変革
- 社会課題解決に貢献

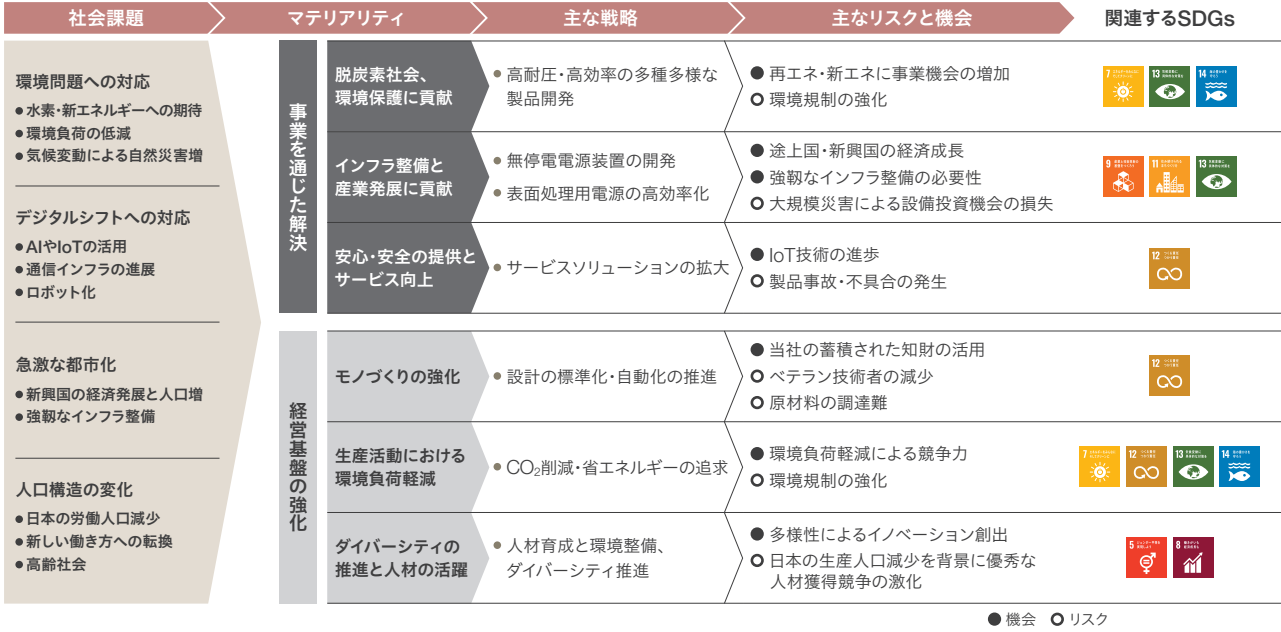


数値目標

		2021年度		2022年度		2023年度	
		中期経営計画	実績	中期経営計画	実績	中期経営計画	業績予想※
売上高		218億円	226億円	240億円	280億円	260億円	305億円
	半導体事業	63億円	77億円	69億円	81億円	74億円	85億円
	電源機器事業	155億円	148億円	171億円	199億円	186億円	220億円
営業利益		8億円	13億円	13億円	16億円	19億円	20億円
	半導体事業	2億円	7億円	3億円	5億円	4億円	3億円
	電源機器事業	6億円	5億円	10億円	11億円	15億円	17億円
経常利益		8億円	13億円	13億円	16億円	19億円	20億円
親会社株主に帰属する当期純利益		5億円	11億円	9億円	12億円	13億円	14億円
1株当たり当期純利益		39.15円	83.30円	64.07円	95.33円	92.54円	105.26円
自己資本利益率(ROE)		2.8%	5.9%	4.4%	6.1%	6.1%	6.5%

※2023年5月10日発表

概要



当社グループの事業に関連する社会課題は、2021年5月に中期経営計画を公表した際と変化はないと認識しています。

マテリアリティに対する取り組みは、当社グループの技術

を最大限に活用し、エネルギー効率の改善、再生可能エネルギー、気候変動、海洋汚染、災害対応などの社会課題を解決することで、SDGsの達成に貢献し、サステナブルな社会の実現と当社グループの持続的な成長を目指します。

2022年度の総括

2022年度は、新型コロナウイルス感染症による行動制限が徐々に緩和され、経済活動の正常化への動きが進む一方、ロシア・ウクライナ情勢の影響に伴い原油やエネルギー価格は高騰、為替市場は大幅な円安となるなど、これらを背景に物価は上昇し、景気の先行きが懸念される状況でした。当社グループの事業を取り巻く環境は、設備投資は総

じて堅調に推移したものの、原材料の仕入価格やエネルギー価格、運送コストの高騰などが収益を圧迫する状況となりました。

このような状況のなか、半導体事業、電源機器事業ともに受注は高い水準で推移しましたが、依然として原材料の調達リードタイム長期化の影響を受けました。

今後の取り組み

2023年度(2024年3月期)は、中期経営計画「CG23」の最終年度に当たります。期初時点の受注は、両事業ともに堅調であり、特に電源機器事業では、パワーコンディショナーの評価用電源、微細な表面処理用電源など大型案件の販売を予定しています。電力料・材料費・物流費などのコストアップの影響や生産体制などの刷新・構築に向

けた投資、開発費用の増加などは継続するものの、増収による利益面の改善が見込まれ、中期経営計画最終年度の利益目標達成に向けて全社で取り組んでいきます。

中長期的には、ROA(総資産利益率)10%以上を目標に、収益性の改善と投下資本回転率の向上を進める計画です。

収益力向上

“攻め”と“守り”の両面から技術・生産・販売が一体となって、高収益企業を実現するため、KPIとしてROA(連結営業利益ベース)を設定し、10%以上を目標としています。ROAの目標水準を達成することにより、ROE(自己資本当期純利益率)水準も改善することが見込まれ、

資本コスト以上のROEを達成できるものと考えています。獲得した利益を再投資することによって当社グループの成長や競争力の向上を図り、結果として企業価値を高めていきます。

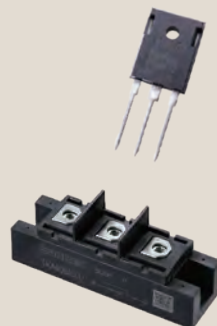




想いを統一する

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。



2

強みを築く

3

ありたい未来をイメージする

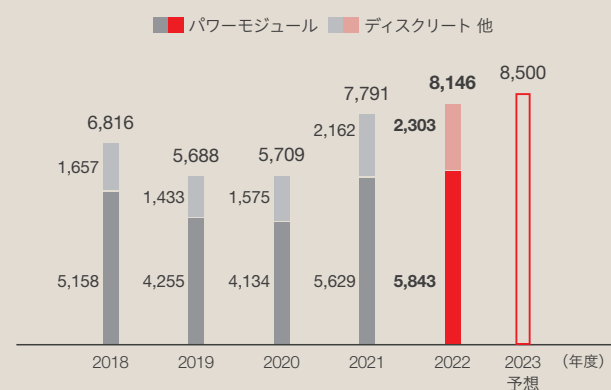
4

ビジョン実現のための分析をする

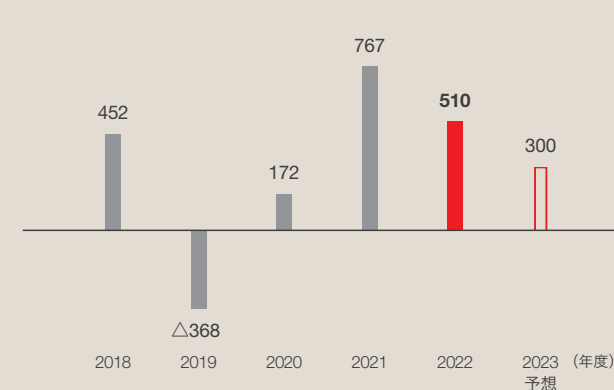
5

戦略を立て、実行し評価と改善を繰り返す

売上高(百万円)



セグメント利益(百万円)

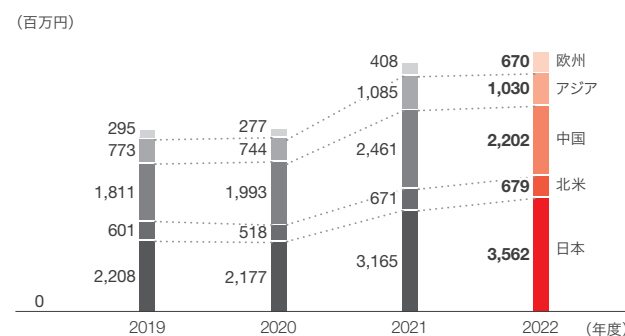


2022年度の振り返り

2022年度は、設備投資やインフラ投資を背景に汎用インバーター、溶接機向け、各種の電源装置向けのパワーモジュールが堅調に増加したことに加えて、チップの販売が好調に推移しました。

主力市場の中国は、新型コロナウイルス感染症によるロックダウン、不動産関連の景気減速により、エアコン・エレベーター・温水便座用が減収となりましたが、国内向けが堅調であったことで事業全体では増収となりました。欧米では、SiC半導体を大学や研究所などへのPRを継続するとともに、新規業界の開拓を推進しています。

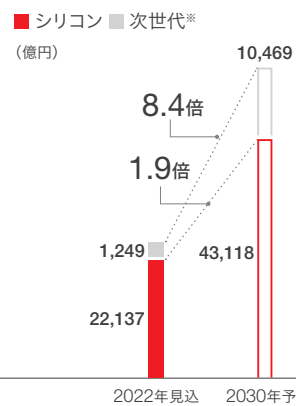
半導体地域別売上高(販売先所在地別)



事業環境分析

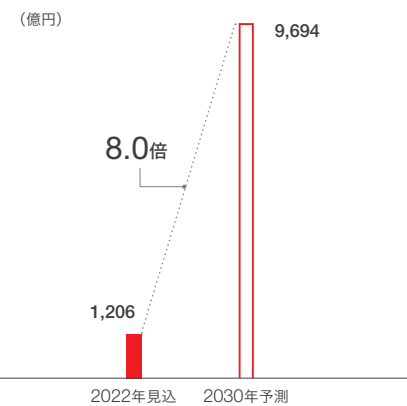
SiC(シリコンカーバイド)パワー半導体は、現状、産業分野では、汎用インバーターのほか、溶接機や誘導加熱で一部採用が見られますが、今後、サーバー電源などの情報通信機器分野や太陽光発電などのエネルギー分野での需要増加に加え、電動車や充電インフラなどの普及による自動車・電装分野など、電力の効率化を目的にさらに需要が拡大することが予想されています。

パワー半導体の世界市場



※ SiC、GaN、酸化ガリウム、ダイヤモンド
出典: 富士経済「2023年版 次世代パワーデバイス&パワエレ関連機器市場の現状と将来展望」

SiCパワー半導体世界市場



2023年度の見通し

期初時点での受注は引き続き、堅調ですが、原材料費、電力料金、物流費などのコストアップに加え、合理化・増産に向けての自動化設備や、岡山工場に太陽光発電設備を設置するなどの設備投資、研究開発費用の増加が見込まれ、減益となる予定です。

重点施策

半導体事業では、引き続きSiC半導体のラインナップを拡充し、新たな顧客を開拓する計画です。さらに、低リーク電流・低損失、低環境負荷をコンセプトとした新製品の開発、今後、新興国などを中心に拡大が期待されるインフラ用途のサイリスタ、ダイオードなど高信頼性デバイスの開発・販売で100億円事業を念頭に、製造・販売・技術部門一丸となって「高収益化」を推進していきます。

また、環境負荷軽減への取り組みの一環として、半導体製品の完全鉛フリー化を推進しています。従来、RoHS2指令(有害物質使用制限指令)の適用除外項目であった高温鉛はんだを含まない製造プロセスの研究を推進しており、各種モジュール製品の信頼性性能を遺憾なく発揮できる鉛フリーはんだ検証設備を導入しました。今後も鉛フリーはんだを用いた製品のラインアップを展開していきます。

製造面では、部材の標準化、設備の稼働率アップ、さらなる作業効率改善により生産性を高めていくことで、材料費や電力料金、物流費などのコストアップに対応していきます。

設備投資概要	目的	概算金額
ウエハ大口径化	ウエハ工程合理化・増産	2.4億円
増産ライン	モデルチェンジ品増産・自動化	5.3億円
太陽光発電	合理化・環境対策	1.5億円
合計		10億円

- | | |
|----|---|
| 技術 | <ul style="list-style-type: none">● SiC半導体のラインナップを拡充● 低リーク電流・低損失、低環境負荷をコンセプトとしたラインナップを拡充 |
| 生産 | <ul style="list-style-type: none">● 部材の標準化、設計の効率化● 自動化設備の導入 |
| 販売 | <ul style="list-style-type: none">● SiC半導体の顧客開拓● 新製品の市場浸透のスピードアップ |





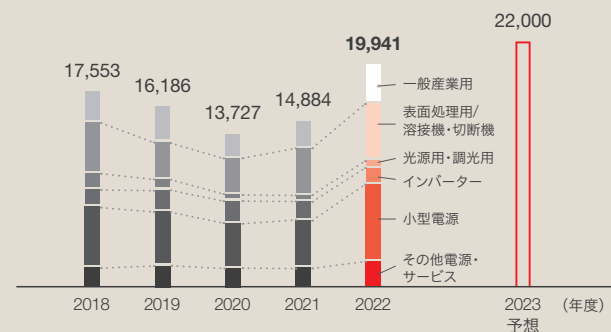
電源機器事業の成長戦略

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、電気のカタチを自在に操り、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。

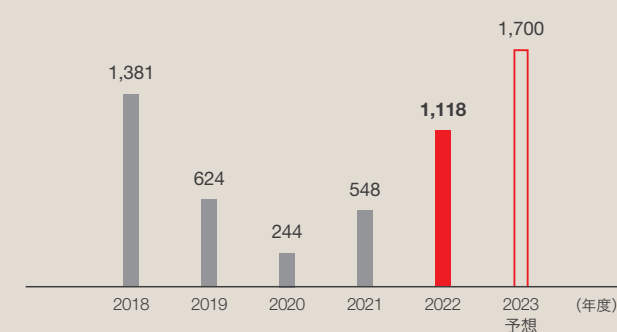
開発設計から製造まで一貫生産で行っているため、標準品だけでなく、お客様のご要望に合わせた特別注文製品を短納期で提供することができます。さらに、お客様に製品を納入したのちも、保守含め、一貫してサポートを行っています。



売上高(百万円)



セグメント利益(百万円)



2022年度の振り返り

2022年度は、リチウムイオン電池やプリント配線板などに用いる素材の加工用や海水電解処理用、シリコン引き上げ用などの一般産業用電源、また、パソコン、データセンターなどで用いられる高精細な表面処理を必要とする基板の需要が高まり、当社が得意とする高精度表面処理用電源が堅調に推移しました。さらに小型電源は医療機器用組込電源などを中心に需要の回復が顕著で大幅

な増収となり、事業全体の増収に大きく貢献しました。地域別に見ても、国内外ともに総じて堅調に推移しました。

一方、生産面では、原材料(半導体、電子部品、樹脂成型品等)の調達難が継続しております。また、原材料の高騰や円安が利益の圧迫要因となりました。

2023年度の見通し

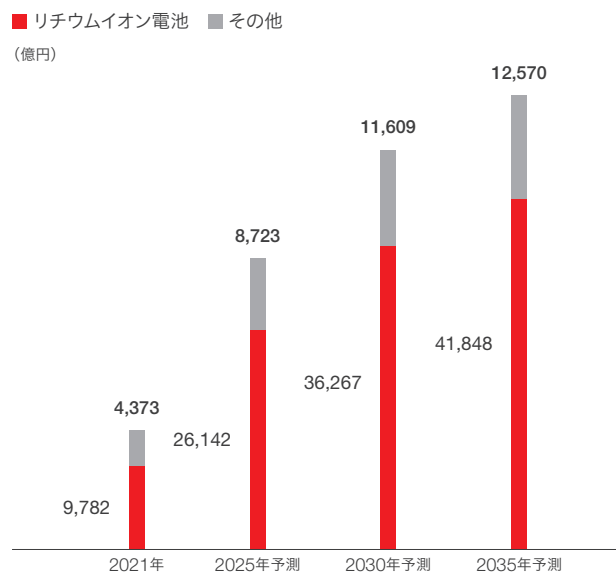
期初時点では受注が堅調であり、増収見込みです。2023年度は、パワーコンディショナーの評価用電源、微細な表面処理用電源など大型案件の販売を予定しています。原材料費、電力料金、物流費などのコストアップの影響や生産体制などの刷新・構築に向けた設備投資、開発費用の増加は継続するものの、増収による利益面の改善が見込まれます。

設備投資概要	目的	概算金額
工程合理化設備	合理化・増産対応	3.1億円
品証・検査関連設備	品質向上、法定対応	1.6億円
合計		4.7億円

事業環境分析

2022年は、再生可能エネルギーの普及拡大、データセンターや5G通信への投資活発化、自然災害への備えなどを背景に蓄電システムの需要が伸びています。今後、世界各国で脱炭素・カーボンニュートラルの実現に向けた目標が掲げられ、再生可能エネルギーの導入が加速するなか、蓄電システムの需要の伸びが予想されています。

ESS(電力貯蔵システム)・定置用蓄電池分野における蓄電デバイス市場規模



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 ESS・定置用蓄電池分野編」



蓄電池システムパワーコンディショナー

重点施策

電源機器事業では、成長分野である新エネルギー・再生可能エネルギーに関連する製品の開発や、当社が培った太陽光発電用パワーコンディショナーの技術を活かし、水素を活用する燃料電池用パワーコンディショナーの開発に取り組んでいきます。基盤事業では、電力変換効率を向上させた新製品を開発していきます。さらに、パワーコンディショナー単体だけでなく、蓄電池やネットワーク機能などを組み合わせてシステム提案を推進していく計画です。また、子会社の株式会社三社ソリューションサービスによる保守サービスを拡充することで、無停電電源装置などの製品のシェアアップを目指します。

製造面では、自動化設備の導入、外注の増強、業務改善による効率化などで増産体制を構築していきます。

技術

- 水素・新エネルギー、環境分野の拡大
- 業務提携先と協業企画
- 基盤事業の強化(新製品・現行製品改良)

生産

- 設計の標準化
- 自動化設備の導入

販売

- パワーコンディショナーの単体販売からシステム販売を展開
- 高付加価値製品の提案
- 価値転嫁のスピードアップ



三社ソリューションサービスによる保守点検

独自のパワーエレクトロニクス技術で貢献する

「脱炭素社会の実現」への取り組み

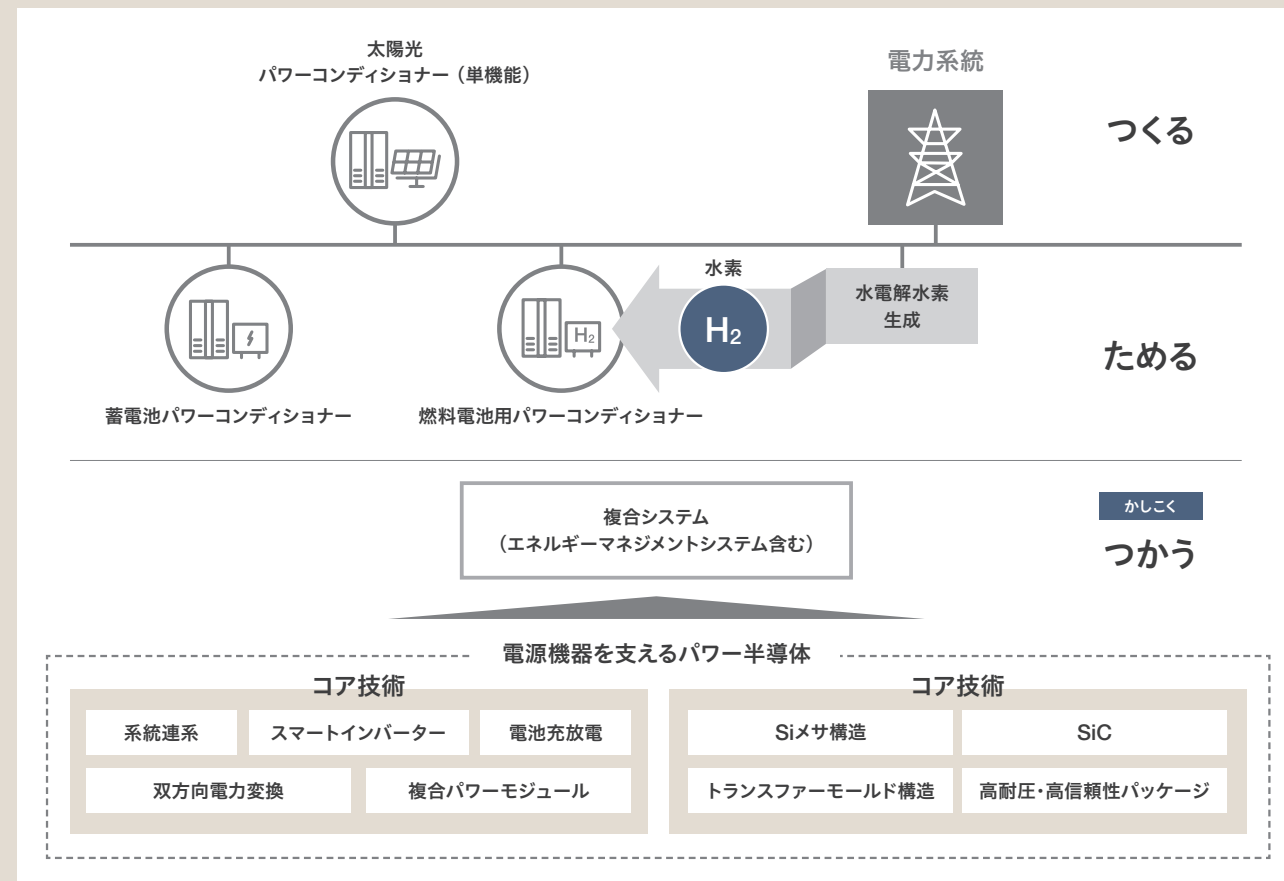
日本政府は、2030年度において温室効果ガス46%削減(2013年度比)を目指すこと、さらに50%の高みに向けて挑戦を続けることを表明しました。温室効果ガス排出の4割以上を占めるエネルギー転換分野での取り組みがますます重要となり、特に太陽光、風力、バイオマスなど再生可能エネルギーを増やすことが求められてきます。また、2021年4月に発表されたグリーン成長戦略のなかでは次世代再生可能エネルギーに加え、蓄電池産業、半導体産業など多くの関連分野に対して具体的取り組み目標が定められています。

当社は、電力を蓄えたり使ったりする際に発生する損失を

低く抑えるための電源技術を創業当時から培ってきました。これをベースに、脱炭素社会を実現するために重要な役割を果たす太陽光発電システム用パワーコンディショナーや、蓄電システム用・燃料電池用パワーコンディショナーなどの電源機器を開発しています。また、これらの電源機器を支えるコアデバイスとして高電圧・大電流パワー半導体や高効率次世代化合物半導体モジュールを自社で生産しており、常に最先端の技術を社会へお届けすることができます。

当社グループは、2050年カーボンニュートラルの実現のための貢献に向け、創業から培ってきた技術力を応用し、さらに新しい技術・製品を提供していきます。

パワーエレクトロニクス技術を駆使したエネルギーソリューション



具体的な取り組み

蓄電池・燃料電池・水電解装置複合システムの開発

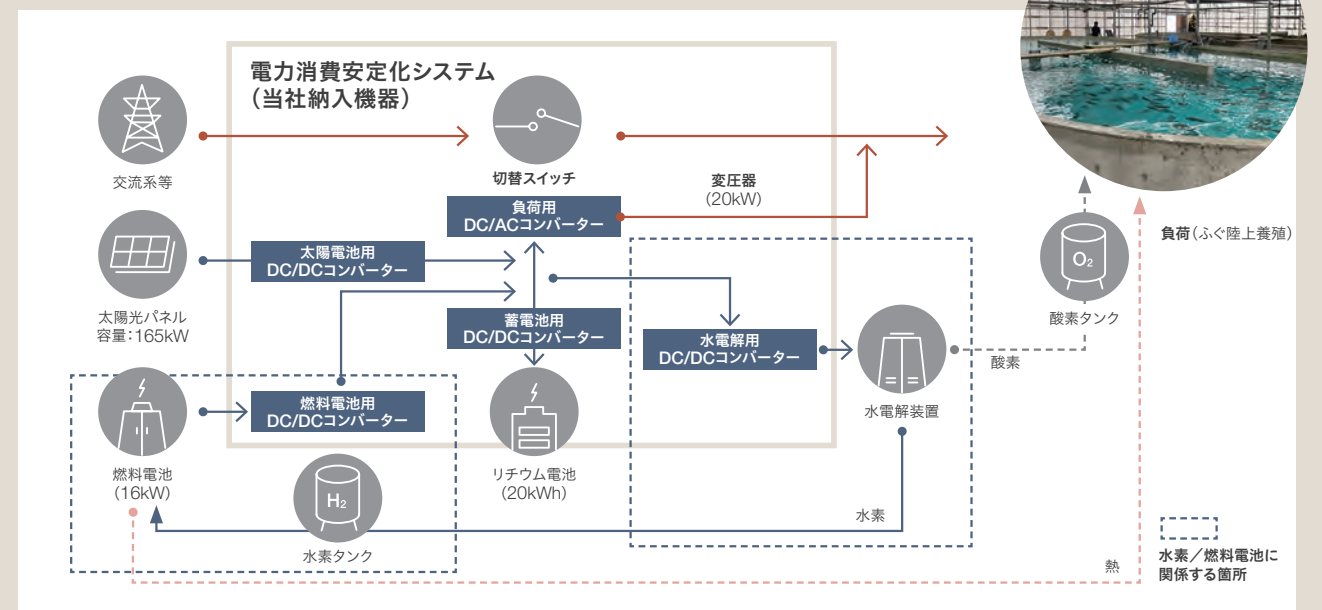
長崎県壱岐市(壱岐の島)で使用する電力は、島内のディーゼル発電機で賄われており、燃料(軽油)、輸送費等が高騰していることから、発電方法の見直しが急務となっていました。壱岐市はこれらを背景に、太陽光エネルギーおよび太陽光から生成した水素を基に燃料電池で発電した電力のシステム実証実験を2021年度から実施しており、フグの陸上養殖場をプロジェクトの舞台にしています。

当社はこの実証実験において、太陽光電池用パワー

コンディショナー、燃料電池用DC/DCコンバーター、蓄電池用DC/DCコンバーター、水電解装置用直流電源装置などを納入しています。

太陽光発電と蓄電池・燃料電池からの電力変換によって生成された電力でフグ養殖の水槽循環用ポンプを駆動、水電解装置で電気分解された酸素により水槽内の酸素濃度の保持を行い、副次的に発生した熱により水温保持を行っています。

当社製品構成



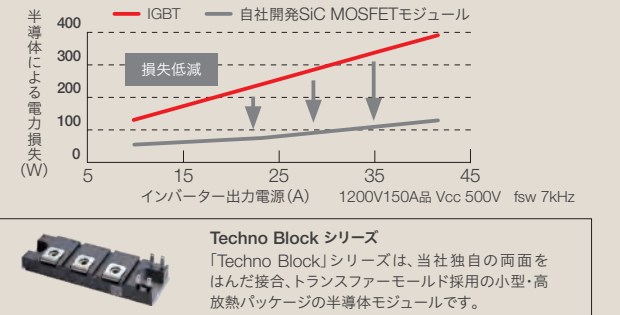
SiC MOSFETモジュールで省エネルギー化に貢献

当社が培った太陽光発電用パワーコンディショナーの技術を活かし、水素を活用する燃料電池用のパワーコンディショナーの開発と燃料電池システムの構築に取り組んでいます。この燃料電池用パワーコンディショナーには、当社が開発したSiC(シリコンカーバイド) MOSFETモジュールを搭載しており、大電流、高電圧用途での省エネルギー化に貢献しています。

バーチャル・パワー・プラント※(仮想発電所)構築実証事業

当社は、社会全体として効率的なエネルギー利用に資するエネルギーインフラの基盤構築に向けて、従来にない新たなエネルギーマネジメントの実現を目指すバーチャル・パワー・プラント構築実証事業に参画しています。再生可能エネルギーの普及拡大・事業化に向けたさま

半導体による電力損失比較



※バーチャル・パワー・プラント:大規模な発電所の代わりに家庭・ビル・工場など点在する複数の小規模な発電設備や蓄電設備をIoTなどの新たな情報技術で集約し、遠隔制御することでひとつの発電所のように機能させ活用すること。

パートナー企業と進める脱炭素社会への取り組み

当社は、2022年11月8日付で三菱重工業株式会社、日東工業株式会社とそれぞれ資本業務提携を締結しました。両社とそれぞれ脱炭素化への取り組みを協業し、さらなる企業価値の向上を目指します。

三菱重工業株式会社からのコメント

三菱重工は、エネルギーの供給側における「エナジートランジション」と需要側における「社会インフラのスマート化」を成長領域として位置付けており、この領域における省エネ化、省人化、脱炭素化への取り組みを推進しています。これらの領域の事業を推進し、カーボンニュートラル社会の実現に向けて貢献していきます。

この取り組みを加速させるためには、三菱重工単独で推進するよりも、中長期的な事業成長を目指すパートナーとともに取り組むことが必要と考え、提携先企業を積極的に模索してきました。三社電機製作所は、世界トップレベルの電源機器とパワー半導体技術を保有し、高効率な電力変換による脱炭素社会への貢献を積極的に推進しておられます。これは三菱重工が掲げている中長期成長

戦略でも重要な要素であり、三社電機製作所は、その実現に欠かせないパートナーと考えております。

三社電機製作所が提供するパワーエレクトロニクス技術は、脱炭素化に向けた社会の課題解決に大きく貢献できると確信しております。お互いの持ち味を生かすことで、まだ世の中にない新たなソリューションをグローバルに提供する戦略的パートナーとして、また、「パワーエレクトロニクスの先生」として、共に持続性のあるカーボンニュートラル社会を実現できることを期待しています。

三菱重工業株式会社
成長推進室 事業開発部 次長
兼 電化新事業プロジェクト室 室長
五味 慎一郎 様



日東工業株式会社からのコメント



サファLink-ONE-

日東工業は、「地球の未来に信頼と安心を届ける企業グループへ」という長期ビジョンを掲げるなか、さらなる成長に向け、脱炭素化や今後のエネルギーを取り巻く環境変化を見据えた取り組みとして、エネルギーマネジメント市場の事業規模拡大を掲げています。それには、日東工業単独ではなく同じベクトルを持つパートナー企業が必要と考え提携先企業を模索しておりました。日東工業は三社電機製作所が保有するパワーエレクトロニクス技術が、かかる取り組みを実現するにあたり、欠かすことのできない技術であると考えております。今回の資本業務提携により、脱炭素化という同じベクトルを持つ両社でそれぞれの強みを活かすことが可能であると確信しております。

三社電機製作所が保有するパワーエレクトロニクス技

術は、脱炭素社会の実現に向けとても重要な役割を担っていると考えております。この度、日東工業で製品化した産業用太陽光自家消費蓄電池システム「サファLink-ONE-」については、両者の強みを活かした最初の製品となり、多くの方々から好評をいただいております。今後も両社が持つ技術や強みを活かし、新たな製品作りや新たなソリューションを創造し、脱炭素社会に向け貢献していくことを期待しています。

両社の中長期的な企業価値向上と持続的成長を目指し、戦略的パートナーとして新たな時代を切り開ければと思います。

日東工業株式会社
事業企画統括部
EMS事業室
水越 隆 様



解決すべき地域課題に無線技術で貢献

株式会社諏訪三社電機が立地する長野県茅野市は、ハケ岳の麓という恵まれた自然環境にあります。そのため、登山や通学者の見守り、害獣被害対策、防災、農業用IoT化などの茅野市ならではの社会課題があり、諏訪三社電機は、独自の技術でこれらの課題解決に貢献するため、2018～2020年度の3年間、産学公連携「スワリカブランド」創造事業に参画しました。

なかでも山岳地では、年々洪水被害が増加し、小川の氾濫の危険性が高まっています。水害の多い日本では、河川や湖の水位を計測する需要が高く、国の管理下にある河川には既に水位計が設置されていて、その情報は無線で送信されていますが、小規模河川には設置がされていない状況です。

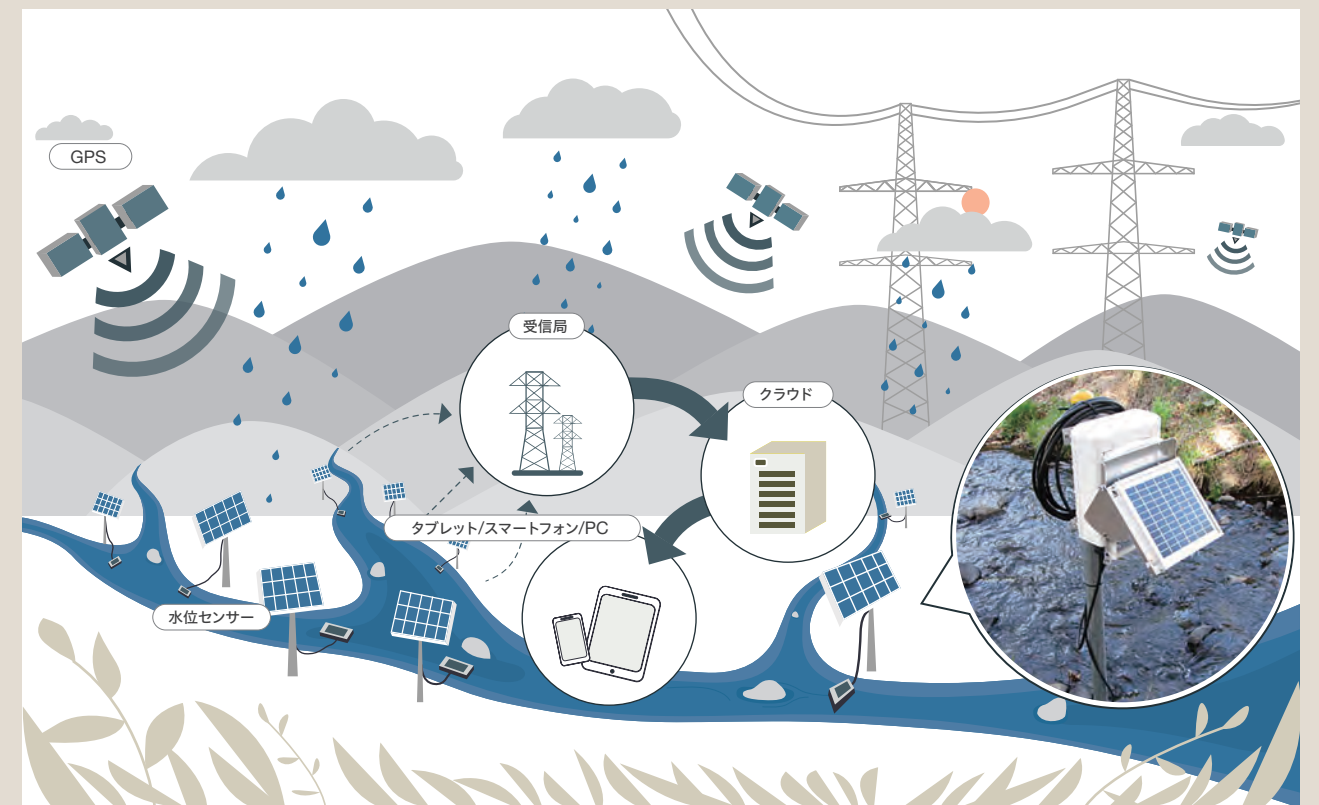
スワリカブランドとして小型・軽量で精度の良い低価格水位計を開発し、諏訪三社電機はそのなかのIoT用無線送信基板を開発しました。送信基板は、GPSを搭載して

おり、位置情報やセンサーを接続することでセンサー情報を送信することができ、正確な河川水位予測や土石流による異常現象検出などの水位監視に活用され、現在、茅野・諏訪エリアで稼働中です。

今後は、気象観測や防犯用として活用するため実証実験が行われています。



ハケ岳



「産学公連携『スワリカブランド』創造事業」とは

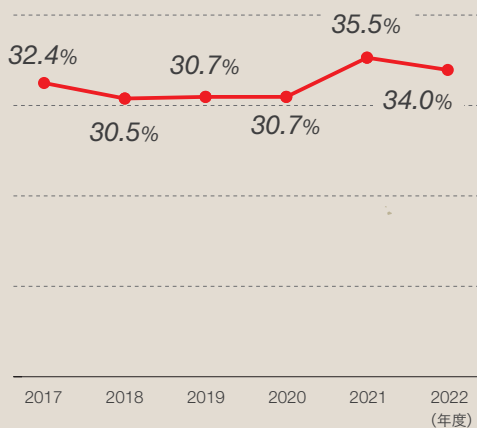
長野県茅野市が人口減少、少子高齢化に立ち向かうために策定した事業で、公立諏訪東京理科大学を中心として、恵まれた自然環境をフィールドに、高度なモノづくり技術と最先端のIoT向けの無線通信技術であるLPWA (Low Power Wide Area) を融合させ、さまざまな行政や地域の課題解決を図る取り組みです。

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

1983年に米国ニューヨーク州に子会社「SANREX CORPORATION」、香港に子会社「SANREX LIMITED」を設立以来、1999年にはシンガポール、2001年には中国上海市に販売拠点を設置し、海外での販売を展開してきました。また、1994年には中国広東省に電源機器の製造拠点を設立し、中国国内での“地産地消”を推進しています。さらなる海外展開を目指して、2017年にはフィンランド（ヘルシンキ）、韓国（ソウル）、台湾（台北）に支店を設置しました。中長期的な目線では、海外売上高比率を5割程度に引き上げることを目標に事業のグローバル展開を推し進めています。

海外売上高比率



主要エリアの事業別戦略

中国

直近の経済はややスローダウンしているものの、依然として世界有数の経済大国であり、今後も持続的な成長が見込める市場です。特に、EV関連では生産・販売ともに世界をリードする市場であり、周辺産業の拡大も顕著で、当社のパワー半導体および電源機器が貢献可能なエリアは大きいと考えます。当社グループは、中国国内に製造・販売拠点を有しており、そのメリットを活かして地産地消の拡大に取り組んでいきます。

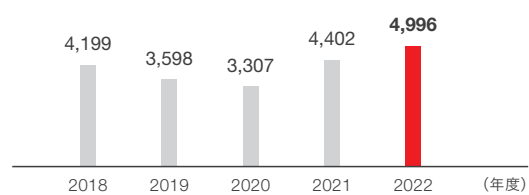
パワー半導体事業

ディスクリートなどの販売に加えて誘導加熱業界、無線充電器等へのSiC半導体の採用拡大に注力します。
「中国製造2025」に対しては、引き続き代理店や業界からの情報収集に努めます。

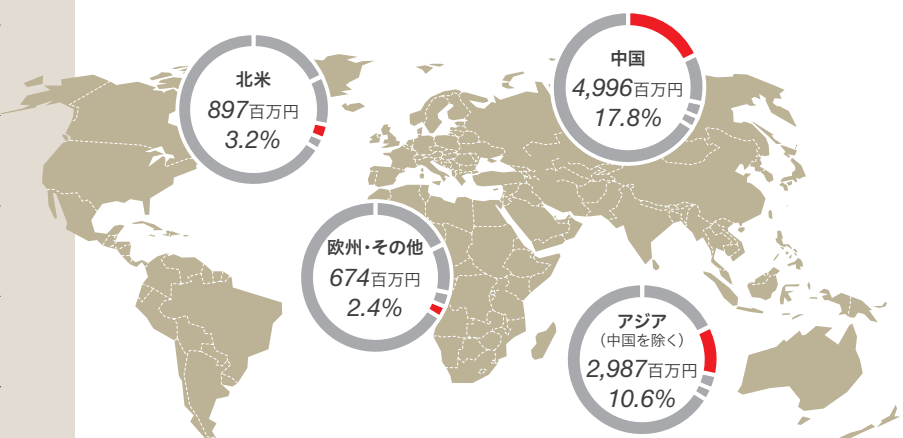
電源機器事業

表面処理用電源、溶接機をメインとして販売拡大を図ります。そのためには、販路の拡大が必須と考えており、2023年度はさまざまな手法でアプローチを行い、代理店網を拡充するとともに新用途・新規顧客の開拓を推進します。

売上高推移（百万円）



エリア別売上高構成比（2022年度）



欧州

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ます。これらのメーカーへの製品提案を通じて、販売拡大に取り組む計画です。

また、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、水素などの分野で当社の貢献可能性について検討を行います。

パワー半導体事業

SiC半導体の販売拡大に向けて、既存業界への販売を強化するとともに、新しい業界にも展開していく計画です。

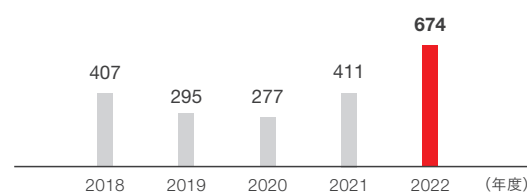
電源機器事業

新たなエネルギー源として世界的に注目が集まっている水素関連のメイン市場である欧州で、当社製品がお客様のニーズに応えられる可能性を検討していきます。



展示会の様子
World hydrogen 2023 (オランダ)

売上高推移（百万円）



アジア 中国を除く

東南アジア地域は日系企業の製造拠点が多数あるなか、特にタイにおいて、表面処理用電源は一定のシェアを保有しています。今後は、現地企業への販促活動を強化し、さらなるシェア拡大を図ります。

インドは、当社グループとしては開拓途上の市場ですが、中国と同様に世界有数の経済大国であるため、インド市場の開拓は海外事業のカギとなると考えています。2023年度は、インド市場開拓のため、これまでの活動をさらに推し進め、加速させます。

パワー半導体事業

主力のトライアック半導体に続く第2の柱として、EVバス、誘導加熱業界向けにSiC半導体の販売拡大に取り組めます。

北米

製造業における設備投資は、直近ではややスローダウン傾向にあります。加えて、中国との経済政策における影響がありますが、北米エリアは、世界経済をリードする中心市場であると考えます。当社グループは、全方位の販売展開ではなく、ニッチ戦略を取り、特定の市場でのシェア拡大を図ります。

パワー半導体事業

新たな試みとして産学共同を推進します。米国の大学との協働で当社半導体の応用事例の検証と横展開を図ります。また、全米規模の関連展示会出展により、知名度向上と新規顧客獲得を進める計画です。

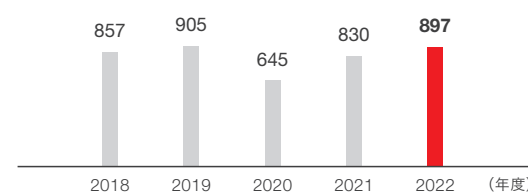
電源機器事業

溶接関連製品の品揃えを充実させ、販路拡大に取り組めます。また、知名度向上と新規顧客獲得を進めるため、全米規模の関連展示会に積極的に出展する計画です。

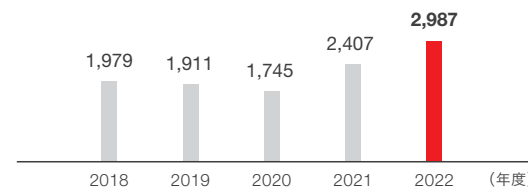


北米向け溶接機

売上高推移（百万円）



売上高推移（百万円）



電源機器事業

自動車関連を中心に、表面処理用電源の継続した需要が見込まれます。既存顧客との関係性のさらなる強化と新規顧客開拓を推進します。

1 想いを統一する

2 強みを築く

3 ありたい未来をイメージする

サステナビリティ戦略

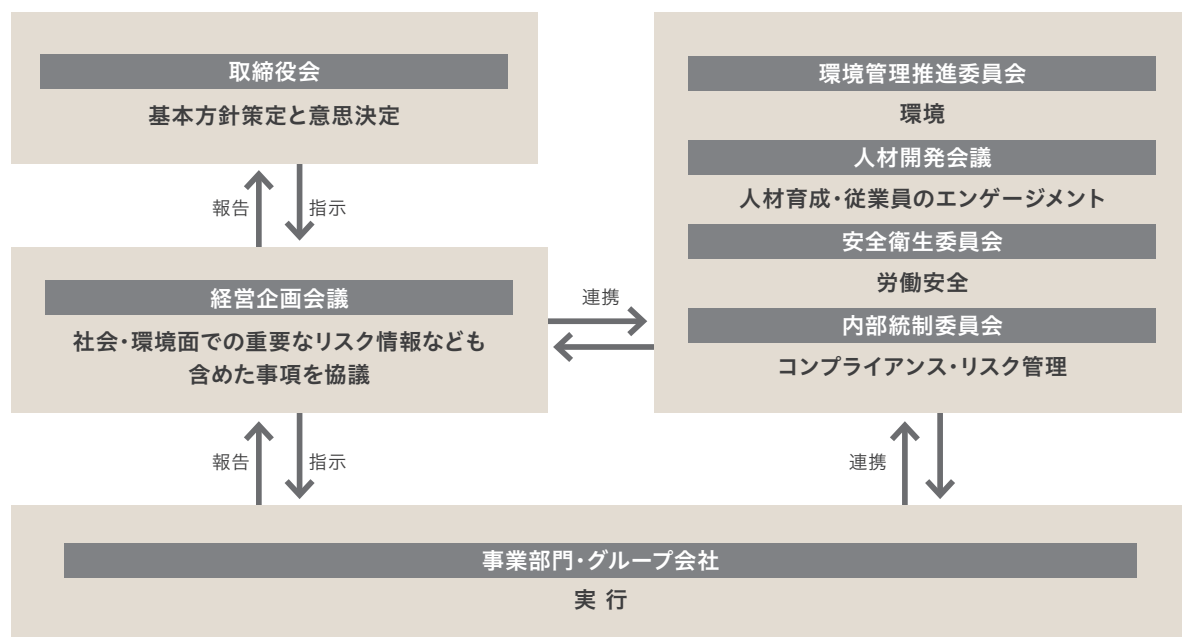
事業活動を通じた社会課題の解決

基本方針

いま国際社会が気候変動やさまざまな社会・環境問題に直面し、持続可能な社会づくりに向けた企業の取り組みが求められるなか、当社グループは、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。

推進体制

当社グループは、サステナビリティを巡る課題への取り組みは、中長期的な企業価値の向上の観点から経営の重要課題であると認識しています。基本的な方針は取締役会で決定し、具体的な取り組みは、経営企画会議で議論を行い、施策などの検討を行っています。各施策は、関連する委員会が横断的な連携を図りながら推進しています。



4 ビジョン実現のための分析をする

5 戦略を立て、実行し評価と改善を繰り返す

気候変動問題への対応～環境負荷の低減

三社電機グループでは、地球環境の保全は「次世代への責務」と考え、事業活動による環境負荷の低減は最重要課題の一つであると認識し、地球環境の保全活動を加速させています。

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、定期的に行わ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。



三社電機グループ 環境方針

当社グループは、地球環境の保全が企業の社会的責任であることを認識し、環境負荷の低減と生物多様性への配慮を行い、持続可能な社会の実現に貢献する。

- | | | | |
|--|---|--|---|
| 1 環境関連法規制等の順守
環境関連法規制およびそれに準ずる要求事項を順守する。 | 2 地球温暖化防止
事業活動に伴い発生する温室効果ガスの排出削減を図る。 | 3 循環型社会への貢献
廃棄物の最小化と資源の有効活用に努め、持続可能な循環型社会の実現に貢献する。 | 4 有害物質の削減
環境に悪影響を及ぼす物質の排出を抑制し、汚染を未然に防止する。 |
| 5 生物多様性保全への配慮
全社員が生物多様性を保全することの重要性を認識し、配慮する。 | 6 製品における環境負荷低減
常に環境配慮型の製品設計に努め、製品のライフサイクルを通して環境負荷を少なくする製品を提供する。 | 7 環境マネジメントシステムの継続的改善
事業活動、製品が環境に与える負荷を認識し、環境マネジメントシステムの継続的改善を図る。 | |

環境関連法規制等の遵守

当社が遵守すべき法規制のみならず、グループ会社が適用を受ける法規制も把握し、定期的に遵守評価を実施し、法規制遵守を徹底しています。

三社電機グループにおいて、2022年度の環境法規制違反事案はありません。今後も継続して適正管理に努めていきます。

ISO14001認証取得状況

認証機関	一般財団法人日本品質保証機構	
登録番号	半導体製造本部 電源機器製造本部	JQA-EM7548 JQA-EM7051
登録日	半導体製造本部 電源機器製造本部	2019年6月28日 2014年2月14日

1

想いを統一する

2

強みを築く

3

ありたい未来をイメージする

4

ビジョン実現のための分析をする

5

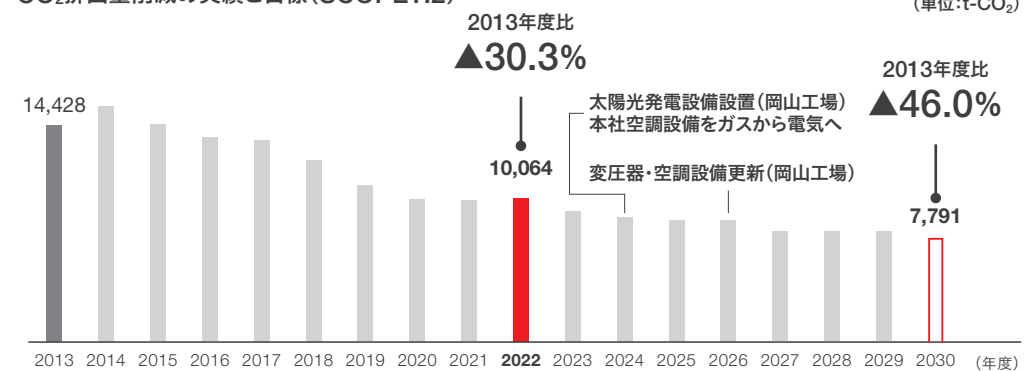
戦略を立て、実行し評価と改善を繰り返す

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は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。

グループ全体で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)

グループ全体の2022年度のCO₂排出量は10,064t-CO₂で、前年度から増加しました。増加の要因は、
① 生産量に伴うエネルギー使用量の増加 ② 中国電力のCO₂排出係数の悪化 によるものです。

今後、CO₂削減を加速させるため、設備投資を計画しています。

- 岡山工場に太陽光発電設備を設置
- 本社空調設備をガス設備から電気へ
- 岡山工場の空調設備を更新

さらに、製造部門でのプロセス改善、全社的な業務効率改善、最新環境技術による削減項目の追加・見直しなどを推進し、削減に取り組んでいく計画です。

加えて、SCOPE3においてCO₂排出量削減の目標を設定するため、現状把握に努めています。

脱化石燃料の達成へ

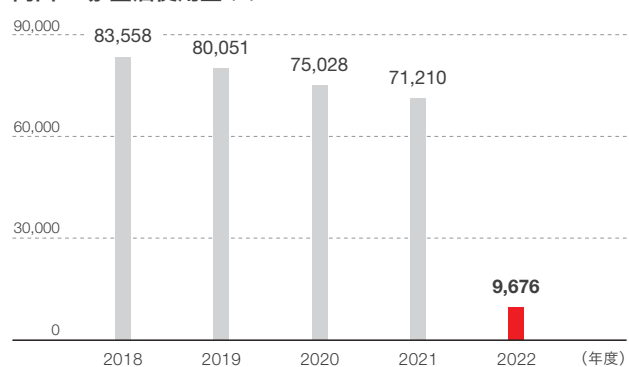
当社グループのエネルギー消費量の約8割を占める岡山工場では、照明をLED化、EMS(Energy Management System)の導入に加え、厳密な空調管理が求められることから多大な電力を要するクリーンルーム2棟(A棟・B棟)のうち、B棟の外気処理空調システムの効率化を図るため、既存熱源機(冷水チラー・蒸気ボイラー)を高効率空冷ヒートポンプチラーに改修し、併せて変流量制御にしました。さらに、外気予熱・再熱に生産設備の廃熱回収利用と加湿制御にドライフォグシステムを採用し、最大の課題である蒸気加湿の撤廃に繋げることができました。



岡山工場 高効率空冷モジュールチラー

これらの取り組みをA棟にも展開し、2022年度には、A棟のクリーンルーム用空調熱源機を改修し脱化石燃料を達成しました。

岡山工場 重油使用量(ℓ)



環境保全の取り組み

プラスチック梱包材廃止で廃棄物の削減を実現

工場では、事業活動で発生する廃棄物をできる限り抑制するとともに、梱包材・緩衝材を削減するための通い箱の利用などに努めてきました。今後は、岡山工場では、新製品から順次プラスチック製の梱包材を廃止し、段ボールに切り替えるなどプラスチック使用量の削減にも取り組む計画です。

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起きています。半導体の製造工程では、エッチング・洗浄に使われる薬品の除去や装置の冷却など大量の純水が不可欠です。岡山工場では、水資源の有効利用を促進するため、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ています。

2022年度は、生産量増加に伴い、水使用量は増加しましたが、ウエハ1枚当たりの使用量は削減となりました。

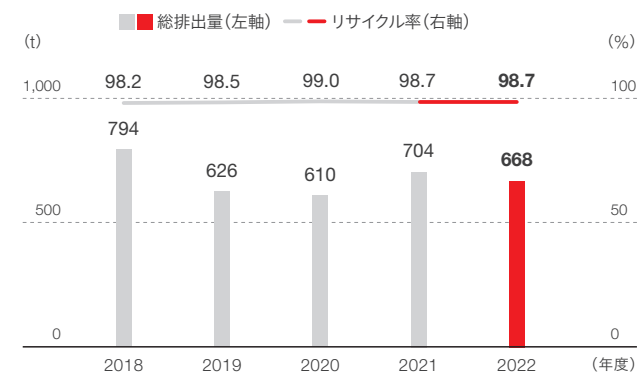
水質保全のための取り組み

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、法規制より厳しい当社基準値をクリアしたのちに排出しています。当社は、排水の汚染を低減するために、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に努めるとともに、定期的に水質検査を実施し、排水水質の監視を行っています。



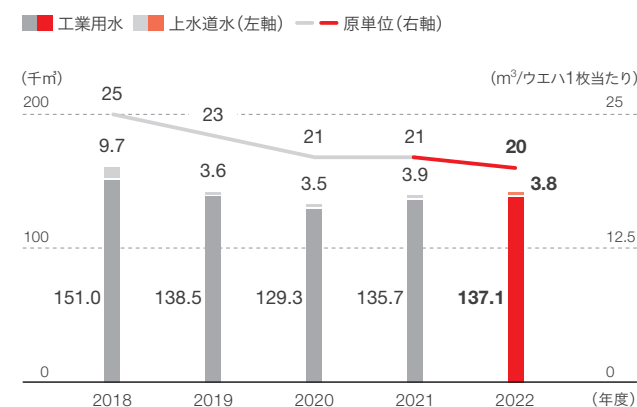
岡山工場 水処理施設

廃棄物排出量とリサイクル率



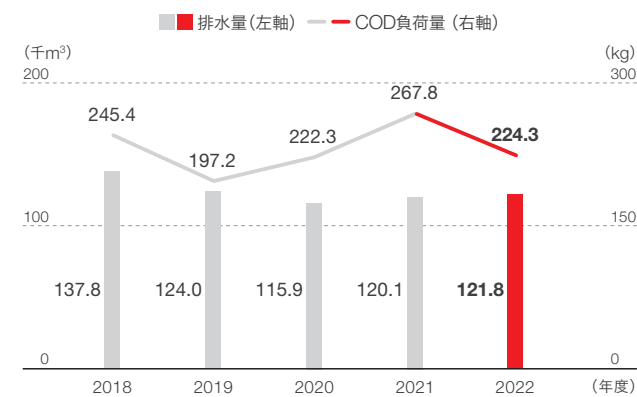
対象: 三社電機製作所および国内グループ会社

水使用量



対象: 三社電機製作所岡山工場

排水量とCOD(化学的酸素要求量)負荷量



対象: 三社電機製作所岡山工場

1

想いを統一する

2

強みを築く

3

ありたい未来をイメージする

4

ビジョン実現のための分析をする

5

戦略を立て、実行し評価と改善を繰り返す

人材戦略

価値創造を支える人材

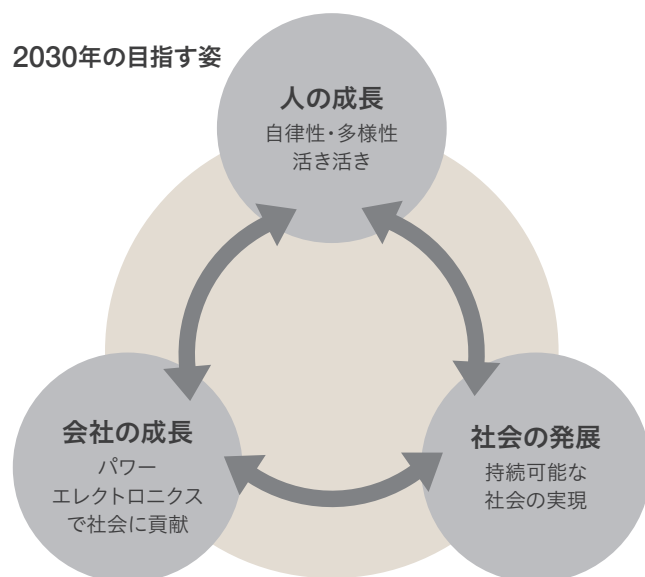
三社電機グループは、経営理念の一つに「社員の幸福と安定を」を掲げており、従業員が幸せであることは、企業が成長発展するため最も重要な経営基盤の一つと考えています。さらに、当社グループが持続的に成長するためには、「自ら考え行動する」人材が不可欠と考え、社員の主体性を引き出すことを大切に考えています。

「人の成長＝会社の成長」という基本方針のもと、互いに磨き合い自らを高める組織風土と、生き活きと働ける職場づくりを推進し、社員の成長と会社の成長の同時実現を目指します。

持続的な成長のための人材マネジメント

三社電機グループは2021年に「次世代人材・技術人材・グローバル人材の育成」と「ダイバーシティの推進」、「組織・風土づくり」の3つの柱からなる2030年の目指す姿に向けて中長期的に推進を行っています。

2030年の目指す姿



求める人材像

- ・自ら考え行動する人
- ・チャレンジ精神あふれる人
- ・多様な方々とコミュニケーションが取れる人
- ・好奇心旺盛で学ぶ姿勢のある人

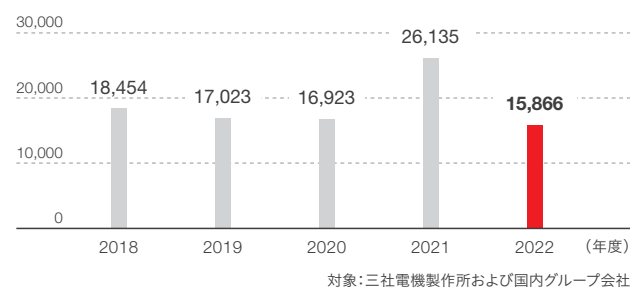
3つの柱

人材の育成	ダイバーシティの推進	組織・風土づくり
方針 変革が求められる時代に必要な広い視野と多様な経験を積んだ、将来の事業を牽引できる人材を輩出し続けられるよう、取り組みを推進する。	方針 多様な人材が生き活きと働ける組織づくりに向けて、女性の活躍推進、雇用の多様性、ワーク・ライフ・バランスの実現に向けての取り組みを推進する。	方針 個人の成長とともにやりがいの向上につながる仕組みと失敗を恐れず挑戦できる風土づくりを推進する。
重点施策 ① 次世代幹部・リーダー育成 ② 技術職能育成プログラムを再構築 ③ 将来のグローバルリーダーを輩出する人材基盤を構築	重点施策 ① 女性活躍推進 管理職登用を展望した育成機会の確保と女性が長期的に活躍できる仕組みづくり ② 中途採用を積極的に推進	重点施策 ① 若手・中堅社員中心のプロジェクト推進 ② 他社との交流機会の創出 ③ 経営者との意見交換会実施

人材の育成

変革が求められる時代に必要な広い視野と多様な経験を積んだ、将来の事業を牽引できる人材を輩出し続けられるよう、教育・研修などの取り組みを推進します。また、階層別育成プログラムをはじめとした人材育成体系を充実させ、人材基盤の強化を図っていくとともに、若手人材の早期育成やリテンションに向けた取り組みを計画的に行っていきます。

一人当たりの研修費(円)



人材育成の重点施策



教育研修制度

階層別・昇格研修	グローバル人材	技術人材	工場・職能別	人材マネジメント	女性活躍	自己啓発支援	全社員対象研修
マネジメント 上級管理職育成 新任部長代理 新任課長 人材アセスメント		技術マネジメント		人材マネジメント 考課者			
リーダー 昇格候補者 初級リーダー	海外トレーニー制度	専門技術	工場階層別研修 各職場専門研修	新入社員メンター	女性活躍推進	公的資格取得 通信教育	倫理・コンプライアンス 経営理念
アソシエイト 若手社員活性化 入社2・3年目 フォローアップ 新入社員	海外ビジネス体験プログラム	基礎技術					



ダイバーシティの推進

女性活躍推進

当社グループは、女性社員を対象とした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。また、育児休業者への復職前面談の実施、時短勤務の分単位利用、看護・介護休暇の時間単位取得を可能とするなど、女性が働きやすい環境づくりを推進しています。その成果もあり、2021年には「えるぼし」3つ星認定を取得しました。えるぼし認定は、女性活躍推進法に基づく行動計画の策定と届出を行った事業者のうち、一定の基準を満たし、女

性活躍推進に関する取り組みの実施状況等が優良な事業者が、都道府県労働局への申請により、厚生労働大臣の認定を受けられるものです。そのほか、「大阪市女性活躍リーディングカンパニー(2つ星)」や「滋賀県女性活躍推進企業認証制度(2つ星)」の認証を取得しています。



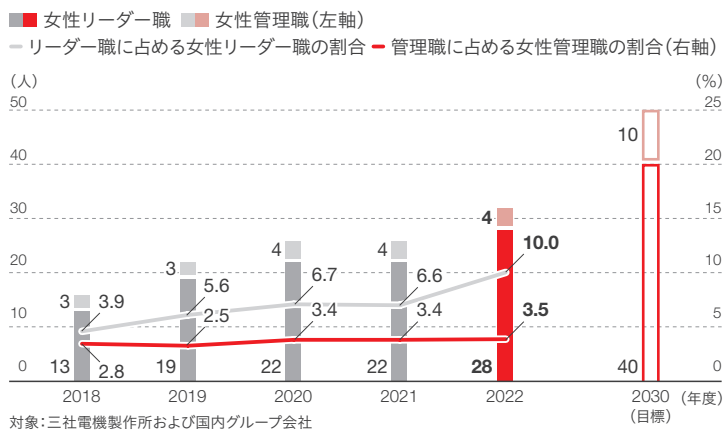
女性活躍推進法に基づく行動計画

取組期間	目標と取組内容
2022年4月1日～ 2025年3月31日	目標1 新規学卒者において、女性採用比率を20%以上とする - 女性社員によるリクルート活動の推進 - 女性社員の活躍の積極的な情報発信の実施 - 女性が働きやすい環境(育児休業取得率など)のPRの実施 目標2 正社員の平均時間外労働時間を月15時間以内とする - 社内ルールに基づく毎月の残業実績確認 - 勤怠管理システムを活用した労働時間の適正管理 - 管理職への労務管理教育の実施

女性リーダー育成については、意識改革やリーダーシップ発揮のためのスキル・ノウハウを習得するため研修を行っています。また、管理職登用に向けては、目標を設定し、社外との交流の機会を設定しキャリア意識の啓発やマネジメントスキルの向上などの取り組みを推進します。

ダイバーシティの推進にあたっては、管理職が多様性を活かし、個性を認めるチームづくりやマインドを学ぶ機会として、人材育成研修を継続して実施していきます。

女性管理職・リーダー職



外国人の管理職への登用

子会社では、1名の外国人を役員として選任しています。グループ全体で外国人の管理職は46名であり、そのうち1名を支店長として登用しています。外国人については、

中途採用者の管理職への登用

現社員における中途採用者比率は42.2%であり、管理職に占める比率は37.4%です。中途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

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、一人ひとり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。

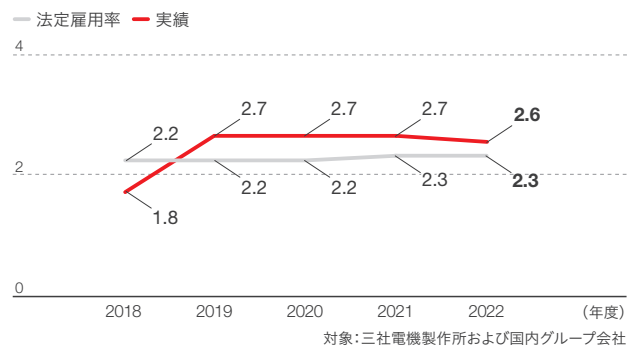
また、障がい者雇用を促進するため、障がい者就労支援機関による工場見学や、職場実習の受け入れ、障害者職業生活相談員資格の取得などに取り組んでいます。

2022年には滋賀工場が障害者雇用優良事業所として知事表彰を受賞しました。

管理職登用の目標値は現在設定していませんが、当社グループは、海外事業拡大に向けてグローバル人材の確保および育成に向けた取り組みを行っています。

断しています。当社グループは、今後も中途採用を積極的に推進し、中途採用者の比率を40%以上、管理職比率を35%以上の水準を維持できるよう取り組んでいきます。

障がい者雇用率(%)



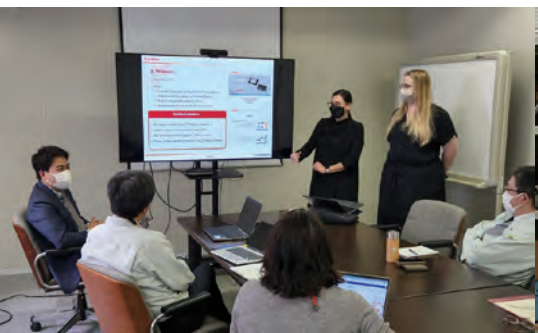
多様な社員が活躍できる環境整備

ワーク・ライフ・バランス

適正な労働時間管理、残業時間削減に継続的に取り組み、男女問わずすべての社員が仕事と生活のバランスが取れた働き方ができるよう、基盤となる環境整備を行っています。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などの制度を導入しています。

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。
時間単位年休、半日年休	1年のうち5日の範囲内で、年次休暇を時間単位で使用できるほか、年次休暇を午前/午後の半日単位に分割して使用できる。
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。



1

想いを統一する

2

強みを築く

3

ありたい未来をイメージする

4

ビジョン実現のための分析をする

5

戦略を立て、実行し評価と改善を繰り返す

男性社員の育児休業取得

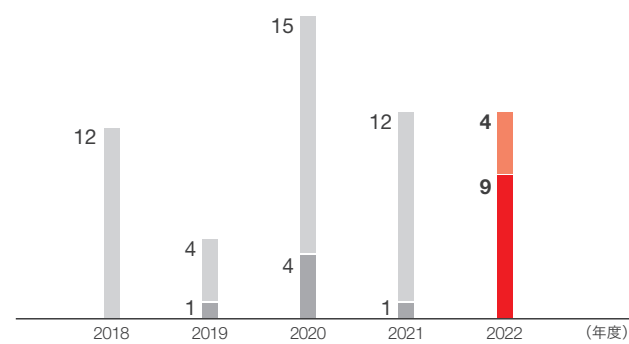
当社グループは、男性社員の育児休業取得が徐々に増えてきていますが、さらに取得率が向上するよう、育児休業制度の周知徹底や上司への働き掛け、制度対象者への個別説明などを実施し、育児休業を取得しやすい環境づくりに継続して取り組んでいます。

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、2022年8月26日付で、厚生労働省より「くるみん認定」を取得しました。



育児休業取得者(人)

■ 男性 ■ 女性



対象：三社電機製作所および国内グループ会社

育児休業復職サポート

育児休業後の復職に当たっては、スムーズな職場復帰を図れるよう本人と上司による事前の面談を実施しています。

復職後の不安を払拭するだけでなく、上司のワーク・ライフ・バランスに関する理解を促すことで育児と仕事の両立が図れる職場環境づくりを推進しています。

労働安全衛生

従業員が幸せに働けるために、安全・衛生・健康な職場環境をととのえることは最優先の課題です。当社グループでは、労働安全衛生の確保と健康の維持および職場環境管理の維持向上を図ることを目的とし、安全衛生委員会を設置しています。安全衛生委員会は本社および各工場にて毎月実施しており、リスクアプローチによる労働災害再発防

止の検討や安全パトロールなどを行い、労働安全衛生の強化に取り組んでいます。また、毎年、地元警察署員による安全運転講習会を実施し、交通事故の防止に努めるほか、地元消防署員によるAED(自動体外式除細動器)を使った救命講習会を開催しています。

三社電機グループ 安全衛生方針

当社グループは、安全衛生への取り組みを経営の最重要課題の一つとして位置づけ、社員一人ひとりが「安全と健康は経営の基盤である」という認識のもと、安全・快適な職場づくり、心と体の健康づくりに積極的に取り組み、「ゼロ災害」「ゼロ疾病」を目指す

- 1 安全衛生に関する法令と社内ルールを遵守する
- 2 安全第一の職場環境づくりや従業員の健康維持と労働時間の適正化等に積極的に取り組む
- 3 良好なコミュニケーションを図り、社員教育・社内広報活動を通じて、安全衛生意識の高揚に努める
- 4 従業員や地域社会の安心・安全を確保するために、災害の未然防止と非常時対応を積極的に推進する

健全な労使関係

三社電機労働組合とは、お互いの立場を尊重しながら、会社と組合の健全なる発展を期するためさまざまな施策に取り組んでいます。

経営側と労働組合との間で「会社は、組合が組合員の基本的権利として労働条件の維持改善、経済的地位の向上を図ることを目的として、労働協約ならびに関係法令に基づき行動する権利を保有することとこれを尊重する」ことを

確認し、給与・福利厚生などの労働条件について、労使対等の立場で協議を行っています。

また、全社経営協議会や各事業所における支部経営協議会などを定期的に開催し、情報共有・意見交換を行うことで、相互理解と信頼・協力関係のもとに、円滑な事業運営と働く環境の維持向上を図っていくよう努めています。

組織・風土づくり

経営理念・パーパス・ビジョンなどについては、全社員が具備すべきものとして、入社からあらゆる機会を通じて浸透・定着に向けて取り組みを行っています。

新たな取り組みとして、2023年度からは、社長の考えやパーパスを従業員と共有しつつ、社長が従業員の話をダイレクトに聞きたいという思いから、社長との意見交換会「AC Cafe」がスタートしました。

「AC Cafe」は、本社だけでなく社長が工場・支店・営業所、グループ会社をまわり、従業員7～8名のグループと約1時間、コーヒーを飲みながらリラックスした雰囲気で開催してい

ます。仕事だけでなく、趣味やスポーツの話題なども織り交ぜながら、気軽に意見交換を行うことで、従業員との一体感を醸成する貴重な機会となっています。

2023年8月末時点で、27グループ(196名)との対話が実現しており、終了後のアンケートでは、多くの人が楽しく有意義な時間と感じており、コミュニケーションの大切さを改めて認識したようです。

今後、2023年度から2024年度にかけて全従業員との直接対話を実施する計画です。

AC Cafe

直流(DC)の電気を交流(AC)に変換する、交流(AC)を直流(DC)に変換する技術が得意な当社グループが、「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。



AC Cafe



コーポレート・ガバナンス

役員一覧 (2023年6月28日現在)

取締役

吉村 元

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	8年
取締役会の出席状況	14回/14回
所有する当社の株式数	24,600株

勝嶋 肇

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	1年
取締役会の出席状況	11回/11回
所有する当社の株式数	12,100株
重要な兼職の状況	
三社電機(上海)有限公司 董事長	

監査役

北野 市郎

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	7年
取締役会の出席状況	14回/14回
監査役会の出席状況	14回/14回
所有する当社の株式数	5,200株
重要な兼職の状況	
株式会社三社ソリューションサービス 監査役	
株式会社三社調訪三社電機 監査役	

藤原 正樹

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	9年
取締役会の出席状況	14回/14回
所有する当社の株式数	16,000株

宇野 輝

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	9年
取締役会の出席状況	14回/14回
所有する当社の株式数	11,500株
重要な兼職の状況	
橋本総業ホールディングス株式会社 社外取締役／京都大学大学院経済学研究科・経済学部フェロー(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	

榮川 和広

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。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	3年
取締役会の出席状況	14回/14回
監査役会の出席状況	14回/14回
所有する当社の株式数	300株
重要な兼職の状況	
榮和法律事務所 所長	

頭本 博司

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	2年
取締役会の出席状況	14回/14回
所有する当社の株式数	9,100株
重要な兼職の状況	
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	

伊奈 功一

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	4年
取締役会の出席状況	14回/14回
所有する当社の株式数	26,400株
重要な兼職の状況	
株式会社クボタ 社外取締役	
一般社団法人中部産業連盟 会長	

梨岡 英理子

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。日本公認会計士協会経営研究調査会環境会計専門部会委員のほか、環境省、経済産業省の各種委員を歴任。取締役会では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。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	3年
監査役会の出席状況	13回/14回
所有する当社の株式数	1,000株
重要な兼職の状況	
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 社外監査役／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	

スキルマトリックス

		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	吉村 元		●	●	●	●		
	藤原 正樹		●	●	●		●	
	頭本 博司		●		●	●		
	勝嶋 肇		●		●	●		
	宇野 輝	●	●				●	
監査役	伊奈 功一	●	●			●		
	北野 市郎			●	●	●		
	榮川 和広	●	●					●
	梨岡 英理子	●	●				●	

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
経営全般のスキル	企業経営・経営戦略	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	事業戦略	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
機能軸のスキル	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
	法務・コンプライアンス	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



社外取締役に訊く

私たちへの期待と課題

社外取締役のお二人を迎え、三社電機製作所グループへの「期待」と「課題」を中心に話をうかがいました。

また、2023年5月に公表した「業績連動型株式報酬制度」の導入にあたって、取締役会で議論されたポイントも併せてお聞きしました。

—— 社外取締役が担っていくべき役割とは？

宇野 取締役というのは、株主からの選任のもとで選ばれています。極端に言えば、社外取締役というのは、「株主のため」に在るべきだとも言えます。株主の視点に立ったうえで、助言や提言をしていくことが、我々社外取締役の役割だと考えています。私は、長らく金融機関の経営に携わってきましたので、取締役会では特に財務の視点を意識しながら発言しています。

伊奈 宇野さんは財務のプロですから、私とは少し違う視点をお持ちですね。宇野さんのご提言やご意見は、私自身も勉強になることが多いです。

宇野 ありがとうございます。私も伊奈さんの「生産のプロ」としての視点は、とても勉強になっています。

伊奈 生産の効率化やモノづくりについては、自分の経験から話をしています。また、会社というのは「株主」からは「資本」を預かり、「従業員」からは「人生」を預かっているものだと、私は考えています。その会社のなかで

取締役会は、極めて重要な意思決定機関です。もちろんお金の流れも注視していますが、私は従業員の視点も意識して見るようにしています。「この会社が向かうべき方向は、従業員にとってどうなのか?」「私たちが下す意思決定は、現場で働く従業員にどのようなインパクトを与えるのか?」など、働いている社員の皆さんのことをしっかりと考えて意思決定をしていくことも、私たちの役割だと考えています。

—— ビジョンの実現に向けた、中期経営計画「CG23」の評価について

伊奈 売上など主要な財務指標をクリアしている点は、評価しています。一方、「CG23」は長期ビジョンである「Global Power Solution Partner」の実現に向けた中期計画です。ビジョンの実現には、当社の存在価値を変えていく必要があります。「商品売る」という発想から、「課題を解決するパートナー」に変わっていくという大きな変革です。その点で言えば、まだまだ道半ば。小さい

ところからでも良いので、もっと企画(上流)から仕掛けていくべきだと考えています。

宇野 おっしゃるとおりですね。取締役会でさまざまな報告を受けていますが、私はPDCAがうまく機能していないと感じることがあります。いくつかの指標に関して、あと少しで達成できるのに、未達で終わってしまうことがありました。しっかりPDCAを回していくことで、連続して計画を達成できる組織になってほしいと思っています。特に生産性を高めていくこと、より効率を上げていくところは、もっと改善できるのではないのでしょうか?

伊奈 ご指摘のとおり、「在庫管理」や「品質管理」の面などは、改善できるところがあると思います。特にPDCAの中で言えば、「振り返り(Check)」が最も重要です。この「振り返り」を徹底すれば、もっとROAIは高くなっていくはず。当社の社員の良いところは、「極めて真面目で、スピード感をもって改善に取り組む姿勢」だと感じています。PDCAをしっかりと機能させ、改善を繰り返していけば、必ずもっと良くなりますね。

—— 「役員に対する業績連動型株式報酬制度」の導入にあたっての議論

宇野 私は、指名報酬委員会の委員長も務めています。この制度の導入にあたっては、約1年をかけて議論してきました。制度設計の骨子を作ったあとは、ネガティブチェックに時間をかけました。「恣意的に利益配分をしていないか?」「役員だけが優遇されないか?」など、特に“公平であること”を大前提として、議論を重ねていきました。私たち社外取締役はこの報酬制度の対象ではないので、私たちが先導して議論を進めていきました。

伊奈 私も委員として議論に参加させていただきましたが、宇野さんは、「公平であること」を本当に強く意識されてい

ましたね。これまでは、どうしても「売上」や「利益」に議論の中心がありましたが、この制度を導入することでより株価を意識した経営に進化していくことを期待しています。

—— 三社電機製作所グループへの期待

宇野 社会全体が抱える気候変動の問題。この問題を解決するために、全世界が取り組むべき大きなテーマの一つが、「次世代エネルギー」です。我が国も官民一丸となって、カーボンニュートラルを目指しています。当社の製品は、この問題を解決していく“ど真ん中”にしていることができる可能性を持っています。太陽光、風力、水素など、根源となるエネルギーは何にせよ、それらは全て「電気」に変えていく必要があります。「電力変換技術で電力を安定供給すること」を得意とする私たちにとっては、とても大きな機会であり、可能性を感じます。

伊奈 全くの同感です。私は「次世代エネルギー」における当社の貢献は、私たちの社会的役割としても、とても重要なテーマであると考えています。現時点では、全ての機会をとっていくのは現実的ではないので、「これは三社電機だ!」というポジションを確立してほしいと願っています。ニッチな部分でも良いので、この部分は「グローバルでトップに位置する」というジャンルを作してほしい。機動性やフットワークの軽さは、当社の優位性だと思います。パワー半導体と電源機器を組み合わせ、我々ならではの強みを活かして、果敢にチャレンジしてほしいです。

宇野 お陰様で当社は、2023年4月に創業90周年を迎えました。一つの会社が100年近く続くというのは、並大抵のことではありません。これまで築いてきた歴史と独自の技術をベースに、社会の課題を解決し、さらに成長していったほしいと思っています。

社外取締役
指名・報酬諮問委員会 委員長

宇野 輝

株式会社住友銀行(現 株式会社三井住友銀行)取締役、SMBCコンサルティング代表取締役会長を経て、日本郵政執行役員として郵政民営化に従事。2014年より当社取締役。DMG森精機株式会社シニアエグゼクティブフェロー、京都大学大学院経済学研究科フェロー(経済学博士)、京都大学総長特命補佐

社外取締役
指名・報酬諮問委員会 委員

伊奈 功一

トヨタ自動車株式会社の専務取締役生産企画本部長、同製造本部長、ダイハツ工業株式会社の代表取締役社長を経て、2019年より当社取締役。株式会社クボタ社外取締役、中部産業連盟会長

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社グループは、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

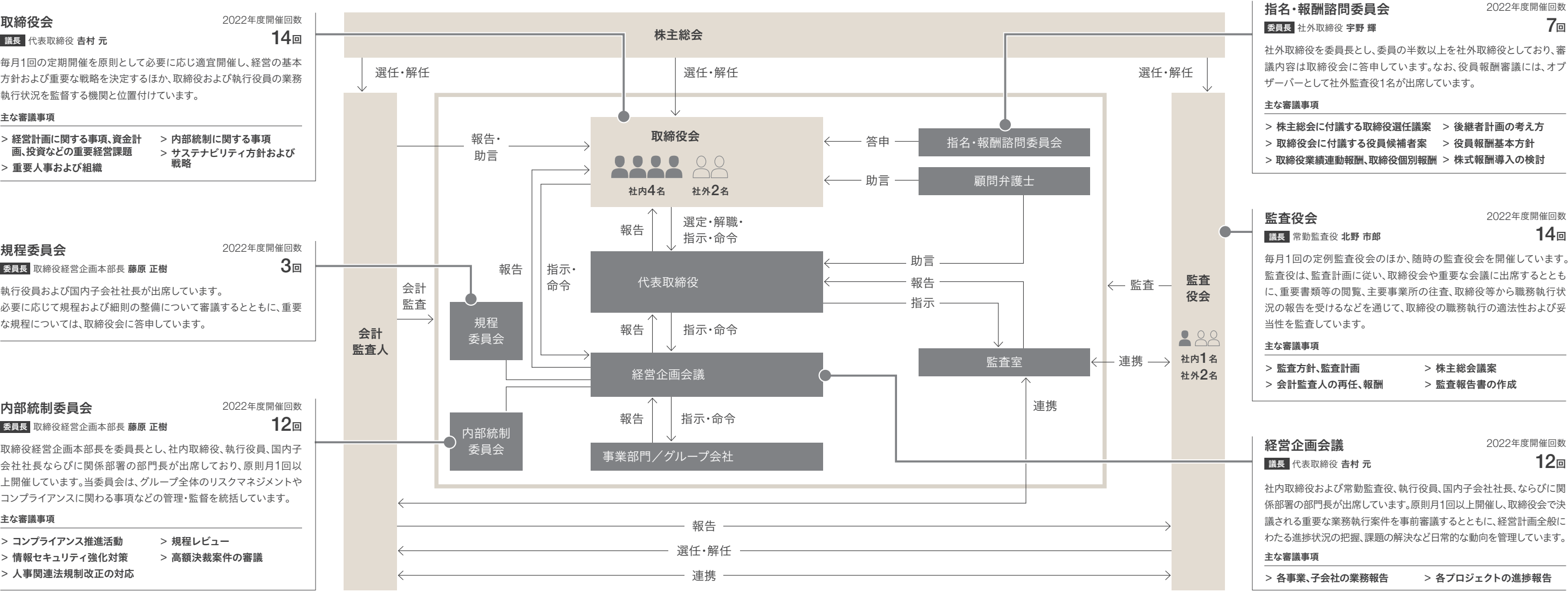
指名・報酬諮問委員会を任意で設置

取締役の員数は8名以内、任期は1年

コーポレート・ガバナンス強化の変遷



コーポレート・ガバナンス体制図



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。2021年12月からは、役員報酬審議にはオブザーバーとして独立社外監査役1名に出席していただくこととしました。

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 委員会の半数以上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。

現在の構成

委員長	宇野 輝	(独立社外取締役)
委員	伊奈 功一 吉村 元 藤原 正樹	(独立社外取締役) (代表取締役社長) (取締役)
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)
※2022年度の出席率 全員100%		

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、経営理念およびグロース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。)と決議しています。

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います。

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、収益体質強化ならびに成長性の向上の観点から「連結営業利益率」と「連結売上高成長率」としています。当該2つの指標を選択している理由は、当事業年度の業績評価に関わる最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・報酬諮問委員会で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

当社は、非金銭報酬として業績連動型株式報酬制度(以下「本制度」といいます。)を導入しています。本制度は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、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。取締役会で定める株式交付規程に基づき、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を付与します。なお、取締役が当社株式の交付を受ける時期は原則として退任時です。

本信託に株式取得資金として拠出される信託金の上限額については、本信託の当初の信託期間は約4年間とし、当社は、対象期間中に本制度により、当社株式を取締役に交付するのに必要な当社株式の取得資金として、合計金3億2千万円を上限とする金銭を対象期間中に在任する取締役に對する報酬として拠出します。取締役に交付される当社株式の上限については、当社が取締役に對して付与するポイントの総数は、1事業年度あたり40,000ポイントを上限とします。

役員の個人別の 報酬等の決定に 関する事項

取締役の当事業年度の基本報酬は、「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当たっては、事前に指名・報酬諮問委員会がその妥当性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。

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の実効性を担保し、向上させるため、毎年、取締役および監査役を対象に取締役会の実効性評価を実施しています。

実施日	2022年12月26日～2023年2月27日
実施方法	アンケート形式 取締役会の構成・役割・運営や戦略・方向性の設定、 内部統制システム、諮問委員会の実効性など58問
評価対象者	取締役(社外含む)6名、執行役員6名
評価結果の概要	●「取締役会メンバーの役割貢献」「議長のリーダーシップ」「諮問委員会」については、概ね好評価。 ●「経営資源のモニタリング」「後継者指名・育成計画」については、指名・報酬諮問委員会で議論を深化させましたが、引き続き課題を残す。
実効性向上に向けた施策	今回の取締役会評価の結果、課題として認識された事項は、以下のとおりです。 ●人材育成およびダイバーシティの確保や後継者の育成など、人事方針の見直しに関する議論を深化させる。 ●外部環境変化やリスク等に係る認識共有と中長期的な経営方針の議論を充実させる。 ●社外役員と定期的に情報交換の場を設けるなど、社外役員への情報提供について改善に努める。

内部統制

当社は、内部統制に関する基本的な考え方を「内部統制システムに関わる基本方針」として制定し、その整備に努めています。

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、当社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みます。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。

主なリスクと対応策

リスク	内容	対応方針・対応策
経済環境の変動	景気の後退や設備投資需要の縮小による業績影響	● 特定の地域、産業に偏らない販売戦略
事業リスク 戦略リスク	製品の欠陥、製品開発の遅れ、OEM供給や協業関係の停止、原材料価格の高騰や調達遅れ、外注先の経営状況の変動、カントリーリスク、競合リスク、情報セキュリティにおけるリスク、人材不足	● 技術開発と品質の向上、保守サービスの対応力強化 ● 製造原価の低減、生産性の向上、経費圧縮 ● 主要部品の代替調達検討と生産委託先の見直し ● カントリーリスクに関する情報収集 ● 情報セキュリティの強化、委託先の管理 ● 雇用制度、教育訓練制度の充実
環境リスク	RoHS指令等の環境規制、化学物質流出事故	● 法令に適合した品質管理基準に基づく品質管理 ● 標準書・手順書を厳守した化学物質管理
金融リスク	為替レート・金利の変動、株価の下落による業績影響	● 為替予約 ● 政策保有株式の縮減
財務リスク	長期性資産の減損、退職給付債務の発生、会計制度・税制等の変更による業績影響	● 資産の残存価値を回収できるかを定期的に検討 ● 年金資産の運用について、社内に設置した年金資産管理運用委員会が定期的なモニタリングを実施
自然リスクや パンデミック	自然災害による製造拠点等の損害、パンデミックによる事業停止	● 大規模災害発生時の迅速な初期対応のための訓練実施 ● BCP(事業継続計画)の策定 ● 時差出勤、在宅勤務の推進

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年度から監査役監査の実効性に関する自己評価を実施しています。

実施日	2022年11月29日～2023年1月31日
実施方法	アンケート形式 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18問、4段階評価
評価対象者	監査役3名
評価結果の概要	代表取締役社長や社外取締役との定期面談や内部監査部門との連携について前年より改善が図られ、2023年3月期の監査活動は依然「有効に機能している」と結論付けました。
実効性向上に向けた施策	アンケートの回答を分析した結果、今後取り組むべき課題は以下のとおりであり、これらを翌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ます。 ● 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。 ● リスク管理体制整備状況に関する情報の充実。

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



コンプライアンス

基本的な考え方と体制

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、企業価値向上につな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憲章」を定めています。

コンプライアンスを推進する活動については、経営企画本部長を委員長とする内部統制委員会で管理・監督を統括し、必要に応じて取締役会に報告する仕組みとしています。

コンプライアンス意識調査の実施

2021年度からコンプライアンスの意識調査をアンケート形式で実施しています。調査結果は、全社員にフィードバックするとともに、取締役会で「三社電機グループ行動憲章」の趣旨・精神を尊重する企業文化・風土が存在するか否かについてのレビューを行っています。また、内部統制委員会では、調査結果を基にリスクの把握に努め、コンプライアンスに関する教育・啓発活動の改善を行っています。

2021年度のアンケート結果を踏まえ、コンプライアンスに関する啓蒙活動や教育を継続的に行った結果、「あなたは、公私問わずモラルや高い倫理観を持って行動することができていると思いますか。」の設問に対して、

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ひとり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。

「思う・まあそう思う」の回答は、2021年度と比べ8ポイント上昇し90%となりました。

2022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	11人
個人情報保護法や輸出貿易管理令など法令等の専門教育	869人
「情報セキュリティ」などのテーマ別研修	1,862人
ハラスメント防止教育	868人

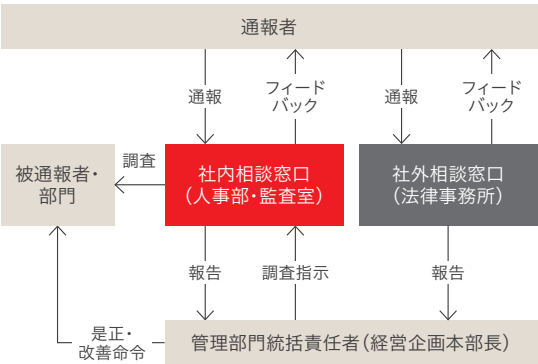
対象:三社電機製作所

内部通報窓口への相談件数推移

2020年度	2021年度	2022年度
1件	5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



情報セキュリティ

当社グループは、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

るとともに役員および従業員に、関連する情報を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

当社グループは、情報の適切な管理が重要な社会的責任の一つであることを認識し、お客様を含む社会全体の

信頼に応えるため、以下のとおり情報セキュリティ方針を定めています。

1 法令および社内ルールの遵守

情報セキュリティに関する法令その他の規範を遵守するとともに、情報資産の取り扱いのルールを定め、これを適切に管理します。

2 情報セキュリティ管理体制

グループ全体の情報セキュリティを統括管理する責任者を定め、組織単位ごとに責任者を置いた情報セキュリティ管理体制を構築します。かかる管理体制のもと、情報セキュリティ対策を推進し、情報セキュリティの維持、向上を図ります。

3 セキュリティ対策の推進

情報セキュリティに対する最新の脅威・攻撃事例およびその脆弱性等を踏まえ、事業環境や業態の変化に応じた適切な情報セキュリティ対策の推進に努めます。万一、情報セキュリティ上の事故が発生した場合には、迅速に対応し、被害を最小限にとどめるとともに再発防止のための措置を講じます。

4 情報セキュリティに関する教育・訓練

役員および従業員の情報セキュリティに対する意識向上を図るために、必要な教育・訓練を実施します。

5 継続的改善

情報セキュリティ対策の有効性を確認するため、自己点検または監査を実施し、その継続的改善に努めます。

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。

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/ir/governance.html>



内部監査・会計監査および内部統制部門の状況

当社は社長直轄の独立した組織として監査室を設置し、各部門およびグループ会社における業務執行について、法令および社内規程の遵守、業務の有効性と効率性、財務報告の信頼性および資産の保全の観点から内部監査を実施しています。

内部監査の結果は、社長および常勤監査役に報告する

とともに、改善事項がある場合は改善状況のフォローアップを行い、業務の適正な執行を確保するように努めています。

また、監査役、監査室および会計監査人は、各々定期的または必要に応じて報告会を実施し、情報交換を行い、連携を図っています。

主要財務データ推移

主要財務データ推移	2012年度 第79期	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 (業績予想)
会計年度(百万円)													
売上高	20,547	23,279	22,113	22,191	20,069		23,717	24,369	21,875	19,436	22,675	28,088	30,500
国内	14,591	16,697	14,943	15,400	13,451		16,026	16,927	15,165	13,462	14,626	18,534	-
海外	5,956	6,582	7,169	6,790	6,618		7,691	7,442	6,709	5,973	8,049	9,553	-
売上原価	15,469	16,708	15,726	16,421	15,652		17,515	17,930	17,281	15,027	17,227	21,600	-
売上総利益	5,078	6,570	6,387	5,770	4,417		6,202	6,438	4,594	4,408	5,447	6,488	-
販売費及び一般管理費	3,452	4,078	4,085	3,893	4,194		4,727	4,605	4,337	3,992	4,131	4,858	-
営業利益	1,536	2,492	2,301	1,876	222		1,474	1,833	256	416	1,316	1,629	2,000
経常利益	1,616	2,582	2,289	1,801	217		1,480	1,804	243	441	1,313	1,651	2,000
税金等調整前当期純利益	1,231	2,542	2,281	1,710	281		1,471	1,793	290	612	1,320	1,651	-
親会社株主に帰属する当期純利益	910	1,651	1,506	1,172	126		1,065	1,339	△ 680	497	1,147	1,241	1,400
設備投資額	708	3,040	1,011	407	463		734	720	641	359	513	995	1,900
減価償却費	846	872	1,056	970	955		977	955	1,030	948	920	885	1,150
研究開発費	594	664	688	703	511		904	1,305	1,204	1,223	1,250	1,576	1,700
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,675	621	2,886	1,401	1,844		3,560	746	36	1,729	940	△ 198	-
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 617	△ 1,858	△ 2,244	△ 321	△ 2,594		△ 499	△ 658	△ 571	△ 355	△ 317	△ 799	-
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 960	334	20	△ 1,484	△ 94		△ 1,135	△ 961	△ 659	△ 249	△ 1,666	△ 189	-
セグメント情報(百万円)													
半導体事業													
売上高	5,341	6,372	7,039	6,103	5,751		7,016	6,816	5,688	5,709	7,791	8,146	8,500
セグメント利益	△ 177	352	859	180	77		657	452	△ 368	172	767	510	300
電源機器事業													
売上高	15,205	16,906	15,073	16,087	14,318		16,700	17,553	16,186	13,727	14,884	19,941	22,000
セグメント利益	1,713	2,139	1,442	1,695	145		817	1,381	624	244	548	1,118	1,700
会計年度末(百万円)													
現金及び現金同等物	5,879	5,212	6,204	5,654	4,966		6,820	5,963	4,659	5,870	5,026	3,959	-
有利子負債	1,936	1,560	1,832	1,001	1,150		200	100	-	-	-	-	-
総資産	23,633	27,602	28,007	26,169	25,725		27,817	28,532	24,051	24,846	27,146	29,083	-
純資産	14,069	16,756	18,665	18,421	18,248		19,314	19,952	18,489	19,336	19,810	21,065	-
1株当たり情報(円)													
1株当たり当期純利益	72.01	114.75	100.80	79.29	8.71		73.48	93.44	△ 48.22	35.42	83.30	95.33	105.26
1株当たり純資産	1,112.74	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株当たり配当金	15.0	15.0	17.0	23.0	10.0		20.0	28.0	13.0	15.0	25.0	30.0	40.0
財務指標(%)													
売上高営業利益率	7.5	10.7	10.4	8.5	1.1		6.2	7.5	1.2	2.1	5.8	5.8	6.6
総資産当期純利益率(ROA)	3.8	6.4	5.4	4.3	0.5		4.0	4.8	△ 2.6	2.0	4.4	4.4	-
自己資本比率	59.5	60.7	66.6	70.4	70.9		69.4	69.9	76.9	77.8	73.0	72.4	-
自己資本当期純利益率(ROE)	6.7	10.7	8.5	6.3	0.7		5.7	6.8	△ 3.5	2.6	5.9	6.1	6.5
配当性向	20.8	13.1	16.9	29.0	114.8		27.2	30.0	-	42.3	30.0	31.5	38.0
株主総利回り	132.4	143.8	152.1	138.5	128.2		375.3	214.7	133.5	212.9	214.7	254.0	-
純資産配当率	1.3	1.3	1.4	1.8	0.8		1.5	2.0	1.0	1.1	1.7	1.9	-
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)	6,046	6,541	7,099	457,099	457,099		457,099	807,120	902,122	902,122	2,102,122	1,650,022	-
期末株価(円)	590	627	648	563	506		1,615	853	469	817	800	950	-
株価収益率(PER) (倍)	8.19	5.46	6.43	7.10	58.09		21.98	9.13	-	23.07	9.60	9.97	-
株価純資産倍率(PBR) (倍)	0.53	0.56	0.52	0.44	0.40		1.21	0.60	0.36	0.59	0.52	0.60	-

連結貸借対照表

(単位:百万円)			(単位:百万円)		
資産の部	2021年度 第88期	2022年度 第89期	負債及び 純資産の部	2021年度 第88期	2022年度 第89期
流動資産合計	20,819	22,510	流動負債	6,905	7,519
固定資産			固定負債	431	498
有形固定資産	5,259	5,499	負債合計	7,336	8,017
無形固定資産	143	123	株主資本	18,795	19,965
投資その他の資産	924	949	その他の包括利益累計額	1,014	1,100
固定資産合計	6,326	6,572	純資産合計	19,810	21,065
資産合計	27,146	29,083	負債純資産合計	27,146	29,083

連結損益計算書

(単位:百万円)			(単位:百万円)		
	2021年度 第88期	2022年度 第89期		2021年度 第88期	2022年度 第89期
売上高	22,675	28,088	当期純利益	1,147	1,241
売上原価	17,227	21,600	その他の包括利益	557	85
売上総利益	5,447	6,488	包括利益 (内訳)	1,704	1,327
販売費及び一般管理費	4,131	4,858	親会社株主に係る包括利益	1,704	1,327
営業利益	1,316	1,629		2021年度 第88期	2022年度 第89期
経常利益	1,313	1,651	営業活動によるキャッシュ・フロー	940	△ 198
税金等調整前当期純利益	1,320	1,651	投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 317	△ 799
法人税等合計	173	409	財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 1,666	△ 189
当期純利益	1,147	1,241	現金及び現金同等物に係る換算差額	198	120
親会社株主に帰属する当期純利益	1,147	1,241	現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△ 844	△ 1,066
			現金及び現金同等物の期首残高	5,870	5,026
			現金及び現金同等物の期末残高	5,026	3,959

非財務データ

環境関連データ

	対象範囲			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
	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)	●	●	●	17,915	16,768	16,689	17,628	18,319
都市ガス使用量(m³)	●	●	●	207,332	184,658	178,412	216,795	205,361
重油使用量(ℓ)	● (岡山工場)			83,558	80,051	75,028	71,210	9,676
水使用量(千m³)	●	●	●	236	218	178	191	190
CO₂排出量(t-CO₂)	●	●	●	12,364	10,836	10,056	9,916	10,063
産業廃棄物(t)	●	●		794	626	610	704	668
リサイクル率(%)	●	●		98.2	98.5	99.0	98.7	98.7
PRTR届出対象物質取扱(t)	●			53.3	42.1	43.7	54.0	49.8
VOC届出対象物質取扱(t)	●			70.0	44.0	56.6	53.7	43.3

従業員関連データ

	対象範囲			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
	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)	●	●	●	1,414	1,402	1,381	1,405	1,465
男性従業員数(人)	●	●	●	929	925	926	933	987
女性従業員数(人)	●	●	●	485	477	455	472	478
女性従業員比率(%)	●	●	●	34.3	34.0	32.9	33.6	32.6
平均年齢(歳)	●			44.6	45.1	45.8	46.2	46.2
平均勤続年数(年)	●	●		17.8	18.2	18.8	18.7	18.9
男性平均勤続年数(年)	●	●		18.6	19.1	19.6	19.6	19.8
女性平均勤続年数(年)	●	●		14.2	14.6	15.2	15.1	15.0
離職率(%)	●	●		3.4	2.8	2.4	2.6	3.0
平均年間給与(円)	●			5,452,559	5,633,151	4,990,469	5,353,204	5,625,233
男女の賃金の差異(%)※	●	●		66.9	66.0	69.6	72.5	73.5
ダイバーシティ								
リーダー職数(人)	●	●		330	338	330	334	279
女性リーダー職数(人)	●	●		13	19	22	22	28
リーダー職に占める女性リーダー職の割合(%)	●	●		3.9	5.6	6.7	6.6	10.0
管理職数(人)	●	●		108	120	118	116	113
女性管理職数(人)	●	●		3	3	4	4	4
管理職に占める女性管理職の割合(%)	●	●		2.8	2.5	3.4	3.4	3.5
障がい者雇用者数(人)	●	●		16.0	23.5	23.5	24.5	24.0
障がい者雇用率(%)	●	●		1.8	2.7	2.7	2.7	2.6
雇用								
新卒採用者(人)	●	●		11	18	18	17	11
男性新卒採用者(人)	●	●		10	13	14	14	10
女性新卒採用者(人)	●	●		1	5	4	3	1
キャリア採用者(人)	●	●		13	7	3	18	27
男性キャリア採用者(人)	●	●		5	3	3	13	21
女性キャリア採用者(人)	●	●		8	4	0	5	6
ワーク・ライフ・バランス								
平均残業時間(月時間)	●	●		14.8	10.1	9.4	13.3	13.2
有給休暇の取得率(%)	●	●		71.7	74.8	72.3	74.2	81.5
育児休業取得者数(人)	●	●		12	5	19	13	13
男性の育児休業取得者数(人)	●	●		0	1	4	1	9
育児休業復職者率(%)	●	●		88.9	91.7	100.0	100.0	100.0
男性の育児休業復職者率(%)	●	●		0.0	100.0	100.0	100.0	100.0
女性の育児休業復職者率(%)	●	●		88.9	90.9	100.0	100.0	100.0
育児短時間勤務取得者率(%)	●	●		31.3	33.3	30.0	16.6	21.1
男性の育児短時間勤務取得者率(%)	●	●		0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
女性の育児短時間勤務取得者率(%)	●	●		62.5	90.0	75.0	66.6	80.0
介護休業取得者数(人)	●	●		0	0	0	0	2
介護時短勤務取得者数(人)	●	●		0	0	0	0	1
人材育成								
一人当たりの研修費(円)	●	●		18,454	17,023	16,923	26,135	15,866
公的資格取得者(人)	●	●		7	13	16	20	18
労働安全								
労働災害(休業)発生件数(件)	●	●		0	0	0	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（2023年3月31日現在）

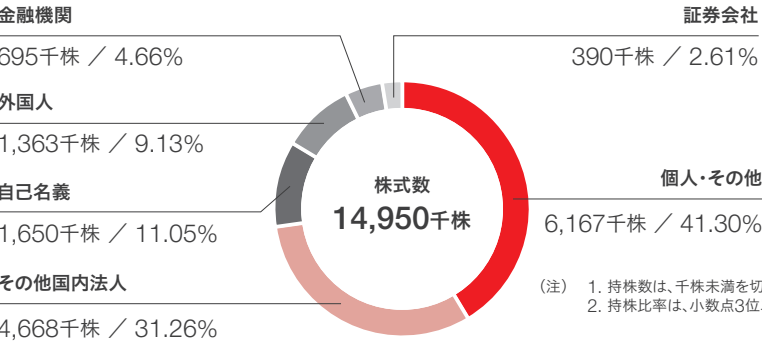
上場証券取引所	東京証券取引所スタンダード市場（証券コード 6882）
株主名簿管理人	三井住友信託銀行
発行済株式総数	14,950,000株
株主数	7,638名

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	10.04
パナソニックホールディングス株式会社	1,213	9.12
合同会社みやしろ	758	5.70
日東工業株式会社	667	5.02
三社電機従業員持株会	378	2.85
四方 邦夫	330	2.48
株式会社池田泉州銀行	314	2.36
株式会社三井住友銀行	280	2.11
四方 英生	228	1.72
森田 幸也	220	1.65

(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1,650,022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（2023年3月31日現在）

社名	株式会社三社電機製作所
創業	1933年3月8日
設立	1948年4月28日
本社所在地	大阪市東淀川区西淡路三丁目1番56号
資本金	27億円
従業員数(連結)	1,465名(国内 912名 海外 553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/>

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。
対象期間	2022年度(2022年4月1日~2023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。
お問い合わせ先	広報部 TEL:06-6321-0321(代表) sanrex-ir@sansha.co.jp
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ことをご理解くださいますようお願いいたします。