

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

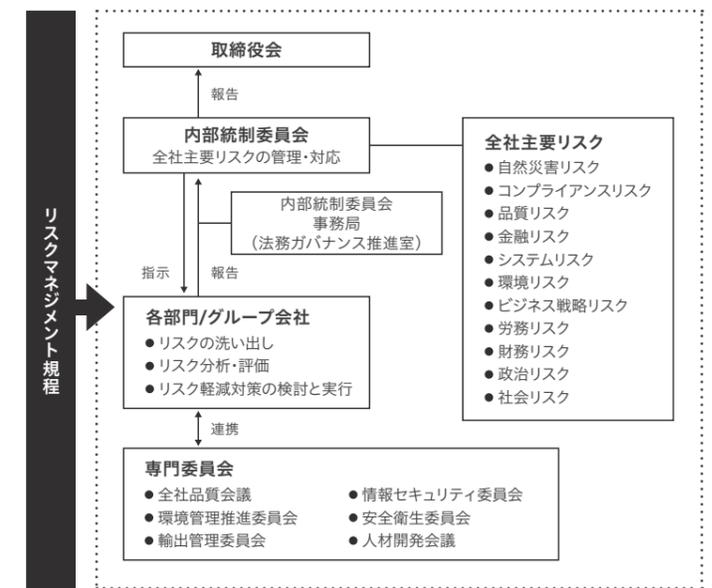
基本的な考え方

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

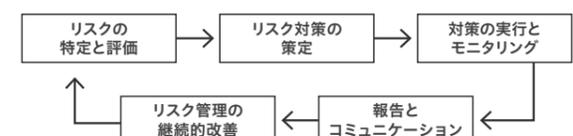
取締役経営企画本部長を委員長とする内部統制委員会を設置しています。リスクマネジメント規程に基づき、内部統制委員会が会社の主要リスクの管理・対応に取り組んでおり、必要に応じて取締役会に報告する仕組みを構築しています。また、内部統制委員会は、各部門やグループ会社と連携し、リスクの洗い出し、リスク分析・評価、リスク軽減対策の検討と実行を行っています。さらに、専門委員会として全社品質会議、環境管理推進委員会、輸出管理委員会、情報セキュリティ委員会、安全衛生委員会、人材開発会議がそれぞれの分野におけるリスク管理に取り組んでいます。全社主要リスクとしては、自然災害リスク、コンプライアンスリスク、品質リスク、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

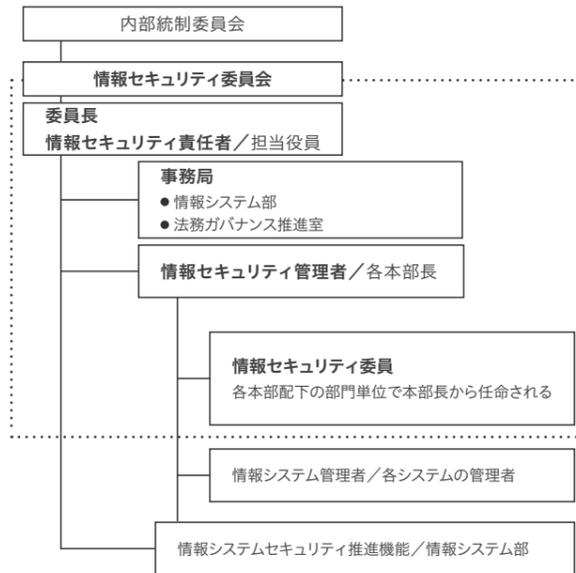
三社電機グループ事業継続マネジメント(基本方針)

- 1 災害時においては、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。

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>



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。

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。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

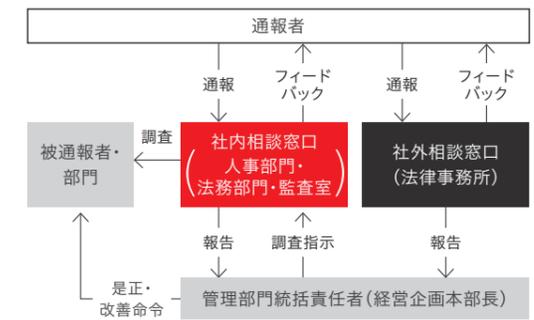
※対象:三社電機製作所

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。