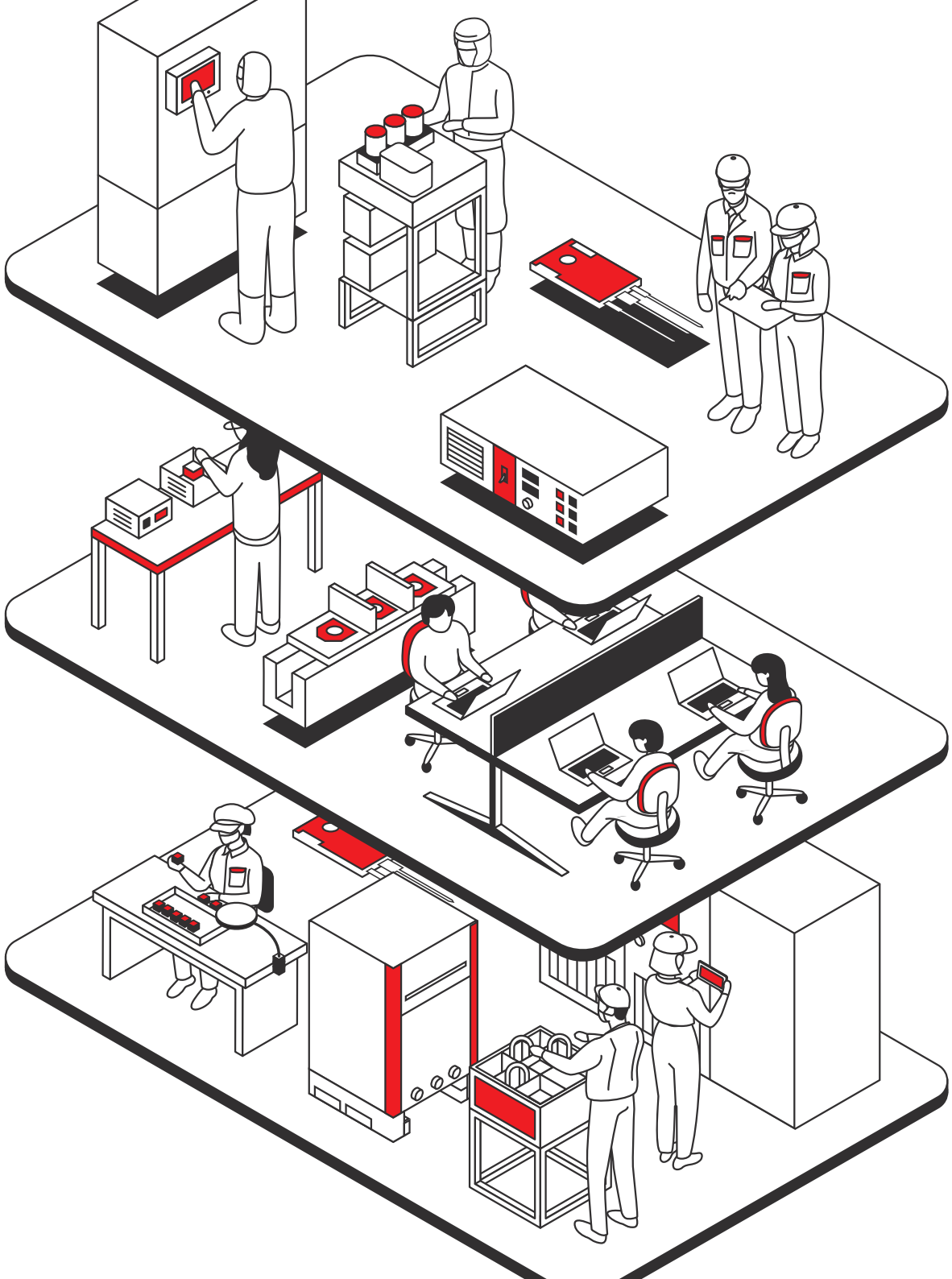
SanRex

三社電機製作所 統合報告書

SanRex REPORT 2025



株式会社 三社電機製作所

CREATE THE FUTURE

ー 私たちが目指す未来 ー

私たち三社電機グループは、1933年の創業以来、電力変換技術の専業メーカーとして、
産業や社会インフラを支える高品質な製品を提供してきました。
長年にわたり培ってきたパワー半導体と電源機器の技術力を磨き続け、
社会の発展とともに歩んできました。
再生可能エネルギーの普及やカーボンニュートラルへの取り組みが加速する今、
私たちの技術は、次世代のエネルギーインフラを支える「縁の下の力持ち」として、
確かな役割を果たしています。
また、地域社会との共生や環境保全にも真摯に取り組み、
実直なモノづくりを通じて、社会課題の解決に挑戦し続けています。
目立つことよりも、見えないところで確実に機能し、信頼される存在であること。
それが、私たちの誇りです。
これからも三社電機グループは、人・技術・未来をつなぐ架け橋として、変化を恐れず、挑戦を止めず、
「Create the Future」の実現に向けて歩み続けます。

「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2025」は、三社電機グループが掲げるビジョン『Global Power Solution Partner』の実現に向けた成長戦略や、中期経営計画「CF26」の進捗状況を基軸に、中長期的な価値創造のストーリーを明確に描いています。社会課題への対応と技術革新による貢献を重ね合わせ、当社のパーパスや理念体系と各戦略のつながりを整理することで、より一貫性のあるメッセージ発信を図りました。本レポートを通じて、当社の現在地と目指す未来への歩みをご理解いただければ幸いです。
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・レポーティング・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べく、皆様からのご意見・ご感想をお待ちしております。

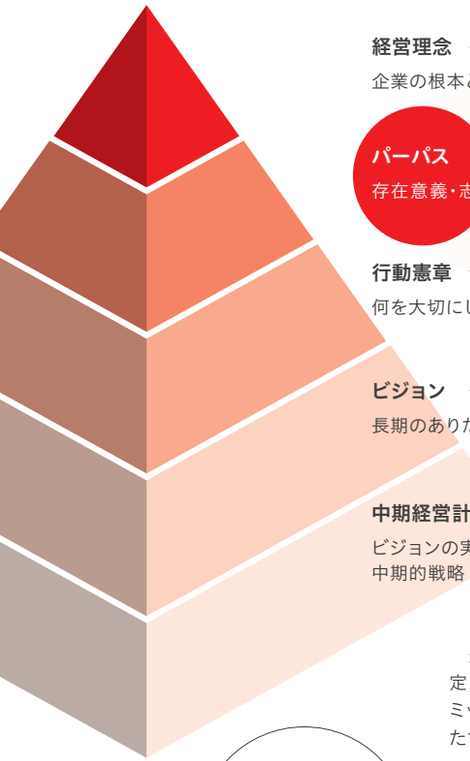
SanRexレポートアンケート
本レポートに対するご意見・ご感想をお寄せください。
https://www.sansha.co.jp/ir/enquete/

Contents

Introduction **P.01**	理念体系とパーパス	02
	価値創造の歩み	03
	社会を支える三社電機グループの製品	04
	積み上げてきた資本	05
	競争優位性	06
社長メッセージ **P.07**	社長メッセージ	07
ビジョン実現のための戦略 **P.13**	価値創造プロセス	13
	私たちが目指す未来	14
	経営のマテリアリティ	15
	中期経営計画の振り返り	17
	中期経営計画の概要	18
	半導体事業	19
	電源機器事業	21
	海外事業	23
	サステナビリティ戦略	25
	環境	26
	人材	28
	人権の尊重	30
	知的財産	31
	ステークホルダーエンゲージメント	32
	中長期ビジョンに基づく財務戦略の方向性	33
コーポレート・ガバナンス **P.35**	コーポレート・ガバナンス	35
	役員一覧	37
	取締役会、監査役会の実効性評価	40
	役員報酬、指名・報酬諮問委員会	41
	社外取締役メッセージ	42
	リスクマネジメント	43
	コンプライアンス	44
データ **P.45**	11年間の主要財務データ推移	45
	連結財務諸表	46
	非財務データ	47
	会社概要、株式・株主情報	48

理念体系とパーパス

三社電機グループは、「経営理念」を最上位に据え、
その理念を具体化するかたちで「私たちの志（パーパス）」を策定し、理念体系を構築しています。
この体系は、「行動憲章」や「ビジョン」、そして「中期経営計画」へと展開され、
すべての事業活動の根幹として機能しています。
社会課題の解決と企業の持続的成長を両立させるための価値創造の起点であり、
社員一人ひとりの行動を導く指針でもあります。



経営理念
企業の根本となる活動方針
社会に価値ある製品を
企業に利益と繁栄を
社員に幸福と安定を

パーパス
存在意義・志

行動憲章
何を大切にして行動するのか
「三社電機グループ行動憲章」

ビジョン
長期のありたい姿
Global Power Solution Partner

中期経営計画
ビジョンの実現に向けた中期的戦略
CF26 Create the Future 2026 P18

未来への指針となる
私たちの志
パーパス

当社グループでは、2023年4月に「私たちの志（パーパス）」を策定しました。これは、創業以来大切にしてきた企業文化や経営理念、ミッションを基盤に、さらなる成長とグローバル展開を見据えて、私たちの志を明文化するための重要な取り組みです。

パーパスの原案は、各事業所・部門・子会社から選抜された16名の若手・中堅社員による「MIRAIプロジェクト」メンバーが中心となり、名誉会長や社長へのインタビューを通じて、「これまでの当社」と「これからの当社」という2つの時間軸を基に議論を重ねながら作成しました。その後、社長および各本部長である執行役員との協議を経て内容をブラッシュアップし、最終的に取締役会での審議を経て策定されました。

このパーパスは、中期経営計画の立案にも活かされています。組織全体が一体となってパーパスの達成に取り組むことにより、持続的な成長と競争力の強化、そして社会に対する影響力の向上を目指しています。

パーパス策定後は、全社への浸透と共感の醸成を図るとともに、従業員一人ひとりの事業参加意欲の向上にも注力してきました。当社グループは、今後もパーパスを起点に企業価値のさらなる向上を目指していきます。

「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。

パーパスムービー

PURPOSE

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きます。

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。

価値創造の歩み

三社電機グループは1933年の創業以来、「お客様の要望に応じたモノづくり」を貫き、電力制御とパワー半導体の分野で技術を磨き続けてきました。
映画映写機向け整流器の開発から始まり、その後、電力制御技術と半導体技術を確立。
これらを基盤に、省エネルギーや再生可能エネルギー、電動化など
新たな社会ニーズに応える製品を生み出し、世界の市場へと展開してきました。
長い歴史の中で培った技術と挑戦の精神が、未来の価値創造を支えています。

1933 ~ 1936

創業期

1933年、映画映写の安定化に向け整流器を開発し映画文化に貢献。その後、半導体技術を応用し直流電源溶接機を開発。多様な産業ニーズに応え、品質と低価格で高評価を得ました。創業時より「お客様の要望に応じたモノづくり」を理念とし、現在もその精神を受け継ぎながら製品開発を続けています。

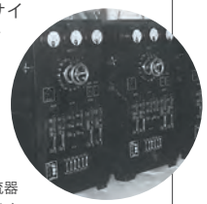
本社（1933年）

チョーキングコイル・オートトランス
（1933年）

1937 ~ 1970

技術基盤の確立

戦時下の電力事情や産業の特化ニーズに応え、映画館・電気自動車向け整流器を製造。復興期には電力不足に対応する無停電電源装置やセレン整流器を開発。戦後は産業の高度化に対応し、サイリスタや調光装置、トライアックを開発。交流制御や電子機器分野へと展開を広げ、社会課題に応じた技術基盤を確立しました。


映写用タンガー整流器
（1937年）

1971 ~ 1990

拠点拡大、パワー半導体の開発特化

産業の省エネルギー化や国際化が進むなか、当社は絶縁モールド型トライアックや高速スイッチング用トランジスタモジュールなど先端技術を活用した製品を開発。業界初（当社調べ）の省エネ型溶接機も実現し、アジア諸国への輸出を拡大。世界的な産業の高度化・効率化という社会課題に対応し、国際市場での存在感を高めました。

絶縁型トライアック
（1971年）

岡山工場竣工（1985年）

1991 ~ 2010

さらなるグローバル化へ体制を整備

電動化の進展や電力安定化へのニーズの高まりを背景に、当社はプレーナ構造の大容量トランジスタや電気自動車用充電装置、無停電電源装置などを開発し、次世代の電力インフラを支える製品群を拡充してきました。これらの製品は、国内外の展示会への出展や製造委託契約を通じて市場から高く評価され、受注を拡大しました。さらに、アジア地域での事業拡大を目的に「三社電機（広東）有限公司」を設立したほか、欧州にも販売拠点を設置し、販売網の充実を図るなど、グローバルな供給・販売体制を整備し、世界の多様なニーズに応える基盤を築きました。

三社電機（広東）
有限公司設立（1994年）

太陽光発電用
パワーコンディショナー
（1998年）

2011 ~ 2024

1200V耐圧SiC
MOSFETディスクリート（2022年）

SiC
パワーモジュール
（2015年）

バーチャルパワープラント
構築実証事業へ参画（2016年）

新たな時代に向かって

気候変動への対応が世界共通の課題となるなか、再生可能エネルギーの普及と省エネルギーの推進がますます重要性を増しています。当社グループは、太陽光発電向け製品や低損失のSiC MOSFETといった省エネ・高効率技術の開発に取り組むとともに、大容量パワーコンディショナーの性能を評価するための評価システムを開発。さらに、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（VPP）」にも参画。
国内外での積極的な事業展開を通じて、持続可能な社会の実現に向けた挑戦を続けています。

滋賀工場新棟竣工
（2014年）

社会を支える三社電機グループの製品

半導体事業 電源機器事業

私たち三社電機グループは、社会の基盤を支える「電気」の安定供給に貢献する製品を提供しています。
高い技術力を活かし、電力変換技術を中心に、産業や生活に欠かせない電源機器を国内外に提供し続けてきました。
私たちの製品は、一般家庭から産業設備、重要施設に至るまで幅広く活躍し、社会に不可欠な役割を担っています。
これからも信頼される製品と技術を通じて、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

製品の役割と使命

電気のカタチを自在に操る
発電所などで作られた電気は、電気の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5種類あります。三社電機グループは、これらの変換方法を駆使し、電源装置の用途に合わせて最適な方法で電気のカタチを変えたり、制御する技術により、幅広い分野で社会を支えています。

1. 直流を交流に変換する
2. 交流を直流に変換する
3. 交流の周波数を変える
4. 直流や交流の電圧を変える
5. 電流の大きさを変える

効率よく変換するとは?
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使用す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。この電力ロスを低減させるため、三社電機グループは、高性能なパワーデバイスと高効率の電源機器の開発を行っています。

生活・医療・エンターテインメント

映画館
- **映写機用電源**
  スクリーン投影を鮮明にするために使用されます

テレビ局・ホール・競技場
- **調光用電源**
  照明の明るさを連続的に調整するために使用されます

家電・温水洗浄便座
- **ディスクリート**
  ヒーターやモーターの制御に使用されます

医療機器・ATM
- **小型電源**
  安定した電力を供給するために使用されます

エレベーター
- **ダイオードモジュール**
  モーターの制御に使用されます

一般産業

自動車・スマートフォン
- **表面処理用電源**
  金属などの表面の耐摩耗性・耐酸化性を高めるめっき加工で使用されます

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します
- **溶接切断用電源**
  鋼板の溶接や切断加工に使用されます

素材加工などの工場設備
- **SiC MOSFETモジュール**
  熱加工などの際に高効率で高周波電力を発生させ、電力ロスの低減や加工品質の向上に貢献します
- **電力調整器**
  ガラス加工工場などの電気炉で温度調整に使用されます
- **アルミ箔加工用電源**
  アルミ箔の表面積を増やすため、電気化学的にエッチング処理を行うために使用されます

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します

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に使用されます

上水・下水施設
- **オゾン発生用電源**
  高電圧をかけて放電を行い、水中の有機物を分解するオゾンの生成に使用されます

エネルギー・環境

水素
- **水電解用電源**
  水電解装置に安定した電流を供給し、水の電気分解による水素の生成に使用されます

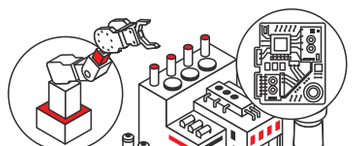
新エネルギー
- **燃料電池／蓄電池用パワーコンディショナー**
  燃料電池や蓄電池に蓄えられた電力エネルギーを変換し、商用電力と連系します

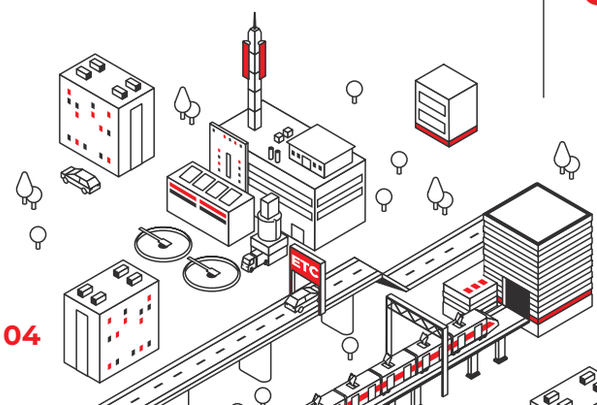
太陽光発電
- **パワーコンディショナー**
  太陽光発電によって得られた直流の電力を交流に変換し、商用電力と連系します
- **逆流防止ダイオードモジュール**
  蓄電池などから電流が逆流してソーラーパネルが破損するのを防止します

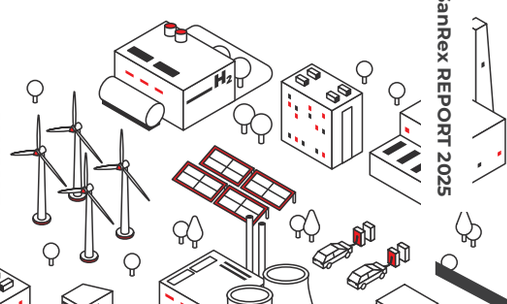
発電所
- **海水電解用電源**
  海水を電気分解して次亜塩素酸ナトリウムを生成し、プラントの取水口への海洋生物の付着を防止します

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、車載機器などの特性試験および評価に使用されます

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として使用される銅箔の製造に用いられます







積み上げてきた資本

三社電機グループは、90年以上にわたり、独自の技術力とモノづくりの力を磨き続け、6つの資本を着実に積み上げてきました。これらの資本は、当社グループの事業活動を支え、持続的な企業価値の向上に貢献する強固な基盤となっています。今後のさらなる発展に向けて、製造資本、知的資本、人的資本、社会・関係資本、自然資本の強化を進めるとともに、財務資本の健全な増強にも取り組んでいきます。私たちは、堅実なキャッシュ・フロー創出を維持しながら、技術革新と人材育成を戦略的に進め、各資本の相互作用を最大限に高めることで、経済価値と社会価値の両立を実現していきます。

資本	資本の特徴	資本強化に向けた取り組み	2024年度のKPI実績
財務資本	● 安定的なキャッシュ・フロー創出 ● 安全かつ健全な財務体質	● 投資効率と流動資産管理を高め、総資産回転率を向上 ● 投資と株主還元のバランスを最適化 P33	総資産回転率 **0.74**回 ROE **2.1**% 配当性向 **105.8**%
製造資本	● 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	● 生産自動化のための継続的な設備投資 ● 部材の標準化によるコスト削減と効率向上	設備投資額 **2,140**百万円
知的資本	● 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	● 知的財産の獲得・保護で競争力を強化 P31 ● AI・デジタルトランスフォーメーション(DX)活用で開発リードタイムを短縮 ● 電力変換・制御技術を基盤に次世代半導体を研究	研究開発費 **1,508**百万円 知的財産権の出願件数 **13**件
人的資本	● パーパスに共感し、一体感を持った組織	● ダイバーシティ推進と人材育成(グローバル・技術) P28 ● 組織変革に対応した人事制度改革	女性管理職比率 **4.8**% 教育研修費 **28**百万円
社会・関係資本	● 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	● 新技術を活かした提案力の強化 ● 新市場開拓に向けた代理店ネットワーク構築	製品(SiC半導体、表面処理用電源)使用によるCO_2削減貢献量(推計) **5,763**t-CO_2
自然資本	● 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	● CO_2削減のための設備投資 ● 業務効率化と最新環境技術の活用で環境負荷を低減 P26	CO_2排出量 **8,624**t-CO_2 削減率(2013年度比) △**40.2**% 廃棄物リサイクル率 **97.9**%

競争優位性

三社電機グループは、創業以来90年以上にわたり、「電力の有効活用を通じて社会課題の解決に貢献する」という理念のもと、電力・エネルギー変換技術、制御技術、パワー半導体技術を核とする製品・サービスを提供してきました。長年にわたり、お客様の多様な課題に向き合いながら、技術の研鑽を重ね、設備や人材への継続的な投資を行ってきたことで、他社にはない強みと競争優位性を築いてきました。こうした積み重ねが、当社の技術力と信頼性の礎となっています。今後も当社グループは、電力・エネルギーの有効活用をキーワードに、独自の技術力を磨き上げ、社会の持続可能な発展に寄与してまいります。

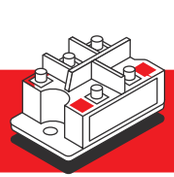
私たちの競争優位性

1 コア技術を融合した柔軟で高性能な電源ソリューション
「電力・エネルギー変換」「制御」「パワー半導体」の3つのコア技術を融合。
高性能・高効率・省エネを実現し、
脱炭素化や多様な産業ニーズに柔軟に対応する電源ソリューションを提供。

2 自社一貫体制による技術優位と短納期対応
パワー半導体の開発から製品設計・製造までを社内で完結。
高信頼・高効率を実現し、
品質の安定と短納期対応を可能にする開発・生産体制を構築。

3 多用途に対応する製品ラインアップ
表面処理用電源や再エネ用パワーコンディショナーなど、
幅広い分野に対応する高信頼・高性能な製品群を展開。
各産業の進化を支える。

4 長期稼働を支えるアフターサービス体制
1974年から継続する保守・サービス体制により、
製品ライフサイクル全体を支援。インフラ設備などの安定運用に貢献。



サイリスタ・ダイオードモジュール市場で
世界シェア **第5位**※1

表面処理用電源で
国内シェア **第1位**※2

※1 資料：OMDIA「Annual Power Semiconductor Reports-2023」
※2 資料：一般社団法人日本表面処理機材工業会「2023年電源販売動態統計」を基に当社推定

実例

産総研との取り組み

国立研究開発法人産業技術総合研究所（産総研）福島再生可能エネルギー研究所（FREA）では、再生可能エネルギー由来の電力を安定的に送配電インフラへ接続するための大規模な系統連系試験設備を整備・運用しています。当社は2014年に、同研究所に太陽光発電評価用の試験装置を納入して以来、電力変換に関する技術協力を継続してきました。そうした長年の関係の中で、FREAが進める大容量パワーコンディショナーの評価環境拡充において、当社の技術力が改めて評価され、2023年度には「大容量パワーコンディショナー系統連系シミュレーター電源装置」を新たに開発・納入しました。

今回再評価されたのは、当社が強みとする高電圧・大電流対応の電力・エネルギー変換技術に加え、複雑な電力系統の挙動を再現できる高精度な制御技術です。これにより、再生可能エネルギーの導入拡大に伴って多様化・高度化する試験ニーズに対して、きめ細やかな電源シミュレーションを可能にしました。

この納入実績は、当社の技術力が次世代のエネルギー社会を支える信頼性の高いソリューションとして認められた証です。今後も当社は、パワー半導体技術を基盤としたエネルギー制御の高度化を追求し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

大容量パワーコンディショナー評価システム

納入先 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（FREA）

特長と仕組み

当社のパワー半導体デバイス「SiC MOSFET」を採用することで、小型化を実現し、低電力損失（変換効率97%）と回生・力行による使用電力の低減を実現しました。さらに、直流模擬電源を同時開発し、SiC MOSFETの採用により、従来の1MW（1,000キロワット）当たり38m²から、1.4MW（1,400キロワット）当たり17m²へとスペースを3分の1以下に縮小しました。また、電力変換効率も92%から97%へと向上しました。

従来品と比べ

省スペース
1/3 以下

電力変換効率UP
97%
▲
92%

SiC MOSFETを採用することで
小型化&電力変換効率アップを実現

代表取締役社長
吉村 元

社長メッセージ

100周年に向け、道筋を明確に描く3年間に

新中期経営計画のテーマは、“未来を創る”創造力

2033年度の創業100周年へと歩みを進めるなか、それまでに実現させたい「私たちのありたい姿」をGlobal Power Solution Partner、すなわち「お客様の声を聴き、ソリューションの期待に応える唯一無二のパートナーであり続けること」と定め、これをビジョンP14として掲げています。

このビジョンのもと、前中期経営計画中に策定したのが、「パワーエレクトロニクスと創造力で、社会を前進させる。」という私たちの存在意義を示すパーパスP02です。2024年4月にスタートした新たな中期経営計画では、このパーパスを基にキャッチフレーズを「Create the Future－“未来を創る”創造力－」(CF26)P18としました。

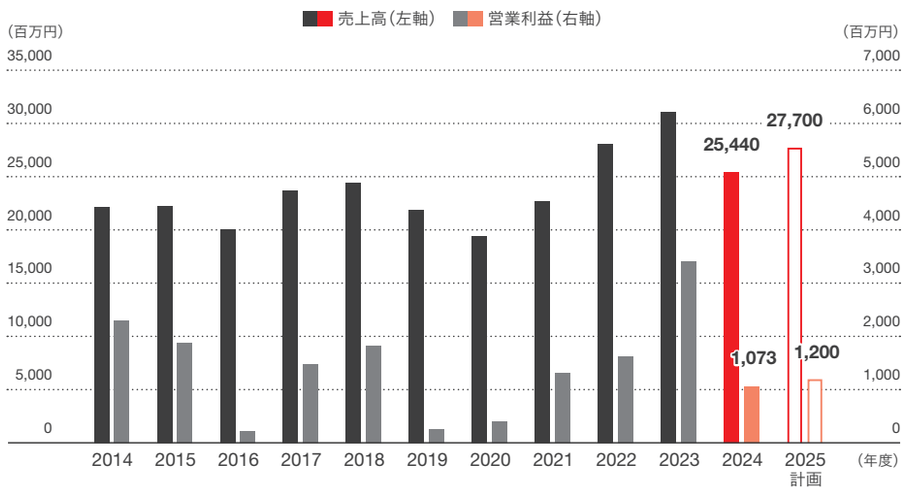
この「CF26」は、私が2018年に社長に就任して以来、3度目となる中期経営計画です。基本的な方向性に大きな変更はありませんが、次世代エネルギーへの移行が本格化するなか、私たちの事業領域である新エネルギー分野に対するお客様の期待と引き合いは、日々強まっています。私たちのパワーエレクトロニクス技術が、より良い未来社会の基盤を支える重要な役割を担っていることをあらためて深く認識し、さらなる事業成長と収益性向上の実現に向けて全力で邁進してまいります。

2025年度下期からの市場好転に期待

「CF26」P18初年度の2024年度は、複数の大型案件により目標を大幅に上回る成果を上げた2023年度から一転、売上高254億4000万円（前期比55億6500万円減）、営業利益10億7300万円（前期比23億円減）と、大幅な減収減益となりました。前期の反動やさまざまな外部環境による影響はある程度想定していましたが、予想以上に大きく響いたのがパワー半導体P19の在庫調整の長期化でした。5年前のコロナ禍で、世界的なパワー半導体不足が発生した際、殺到した注文に応じて増産したパワー半導体が、いまだに過剰在庫として市場に滞留しています。2024年度には落ち着くだろうという当初の見込みに反して、在庫調整は長引きました。しかし2025年度に入り、ようやく各地域で需要回復の兆しが見え始めています。現在は、2025年度下期からの市場の好転に期待を寄せているところです。

電源機器事業P21では、2023年度の約30億円規模の大型特需案件の反動減に加え、主力の表面処理用電源が不振でした。引き合いや受注は例年並みの水準を確保していたものの、技術的に難易度の高い大型電源案件が複数重なったため、設計段階で想定以上の時間を要し、お客様に納期でご迷惑をおかけしたケースがあり、これも業績に影響しました。そうしたなか、非常に明るいニュースとなったのは、電源機器の保守サービス部門です。修理や点検といったアフターサービスが好調に推移し、前期比13.5%増と、過去最高の売上高と利益を達成しました。市況に左右されにくい安定した収益源として、今後、サービス事業の戦略的展開も積極的に進めていきたいと考えています。

売上高と営業利益



連結業績サマリー

（百万円）	2023年度 実績	2024年度 実績	前期比	公表値（2025/1/31）
売上高	31,005	**25,440**	△5,565 △17.9%	25,700
営業利益	3,407	**1,073**	△2,334 △68.5%	900
営業利益率	11.0%	**4.2%**	–	3.5%
経常利益	3,473	**1,180**	△2,292 △66.0%	1,000
親会社株主に帰属する当期純利益	2,955	**502**	△2,452 △83.0%	700
1株当たり当期純利益（円）	222.19	**37.80**	△184.39 △83.0%	52.63

着々と進む、生産の効率化と収益性改善への取り組み

数値的には厳しい一年でしたが、以前から進めている改革の歩みは止めておらず、その成果は着実に現れています。一つは、「付加価値を重視した受注戦略」が営業部門にかなり浸透してきたことです。中期的に見れば、電源機器事業の収益性は改善しており、成長基調を維持しています。今後も価格競争の厳しい案件は慎重に見極め、私たちの技術力をしっかりアピールできる高付加価値案件に注力することで、利益率の向上を図ってまいります。また、電源機器事業は、まだまだ提案の余地があると感じています。「受け身体質から、提案型の体質へ」という組織風土の改革もまた、私が長年言い続けていることです。これからも時代やお客様のニーズを先に見越した提案を行い、計画的に製造して納品していくという姿勢を堅持したいと思っています。

もう一つ、改革の成果が見えつつあるのが「設計の標準化」です。私たちの電源機器事業は、標準品5割、特注品（カスタムメイド）5割という構成です。大型電源装置の多くはカスタムメイドであり、案件ごとに設計・製品化が必要なため、多大なコストと時間がかかります。さらに量産品ではない特注品は、品質維持も容易ではありません。カスタムメイドへの対応力でお客様から高い評価をいただいていることは十

分承知していますが、効率的な設計手法を追求していくことは、私たちの「ありたい姿」である、真の「ソリューションパートナーとして期待に応え続ける」P14ためにも必要な挑戦です。現在、設計部門ではさまざまな標準化プロジェクトが進行中で、すでにいくつかの成功事例も生まれています。標準化のアプローチは多岐にわたり、具体的なご説明はやや複雑になりますが、たとえば無停電電源装置に使用されるパワー半導体の回路モジュールについて、これまで製品ごとに個別設計を行っていたため、多数の製造図面が存在していました。今回の標準化の取り組みにより、これらの図面を整理・統合することで、図面の種類を大幅に削減することに成功しました。

こうした標準化により、設計リードタイムは大幅に短縮されます。コスト競争力が向上するだけでなく、検査工程の効率化、品質の向上など、あらゆる面で私たちの強みとなります。営業担当者も事前に仕様を把握したうえでお客様とコミュニケーションできるため、企画提案型の営業もよりしやすくなるでしょう。たとえば、高級自動車でも見えない部分に汎用部品を使用するのと同様に、お客様の満足度を下げることなく、設計・部品の標準化を積極的に推進してまいります。まだまだ道半ばではありますが、これまでと違う成果が見えてきています。

蓄電池試験・評価用電源

S·Loop

エスループ

業界初（当社調べ）の4台直列接続

オーバースペックを避けた最適な容量での試験が可能で、万が一の故障時にもすべての試験を止めることなく部分的な運用が可能なうえ、将来的な増設にも柔軟に対応でき、設備全体を更新する必要がないことが強みの製品です。

「CF26」の目標達成に向け、“仕込み”は順調に進行中

中期経営計画P18の1年目にあたる2024年度は業績的には厳しい結果となりましたが、将来に向けての「仕込み」はしっかりと進められています。したがって、2年目となる2025年度の事業計画の見直しは多少行ったものの、厳しい環境下にあっても最終年度の目標水準を目指し、その達成に向けた布石を着実に打ち続けていく方針です。

まず、次世代を担う新製品の投入についてです。半導体事業では、高効率な電力変換効果とCO_2削減効果により、昨今需要が急増しているSiC（シリコンカーバイド）の新製品「1700V/300A SiC MOSFETモジュール」の開発と、設備の小型化ニーズに対応した高性能な「高速ダイオードモジュール」の開発が完了しました。電源機器事業では、私たちが国内シェア第1位を誇る表面処理分野において、従来品との互換性を維持しながら、その性能を大幅に向上させた表面処理用電源「MRT」を開発しました。これにより、さらなるシェアの拡大と海外展開を図っていきます。そしてもう一つ、ぜひご注目いただきたい新製品が、モジュール型の蓄電池試験・評価用電源「S・Loop（エスループ）」です。再生可能エネルギーの普及とともに、成長著しい蓄電池市場では、蓄電池の評価ニーズが急速に高まっています。「S・Loop」は、さまざまな評価試験に対応できるモジュール型の画期的な製品です。開発には相当な困難が伴いましたが、今のところ競合他社に類似品はなく、私たち独自の強みを発揮できる製品として、まずは国内市場から提案を開始しています。

1700V/300A
SiC MOSFETモジュール

エネルギー効率の向上を通じて、各種産業用設備の省エネ化に貢献します。

高速ダイオードモジュール

高耐圧と高速スイッチングを両立し、独自技術による高速回復特性を実現することで、溶接機や誘導加熱用電源などの小型化に貢献します。

これらの新製品については、今後、売上に大きく貢献することを期待しています。

次に、「CF26」の3年間で64億円を計上している投資計画P33ですが、こちらも予定通り進捗しています。成長分野に30億円、生産性向上に24億円、経営基盤強化に10億円を配分し、2024年度は主に半導体工場への投資を集中的に実施しました。現在も引き続き、設備投資を行っており、生産能力の増強と自動化を推進し、それに合わせた製品のモデルチェンジも計画しています。従来品の増産だけでなく、QCD（品質・コスト・納期）の改善も目指したいと考えています。一方、電源機器工場への投資は、生産能力を上げるため、長年使用してきた各種設備の更新を進めていく予定で、今年度から本格化させます。

経営基盤強化の投資では、基幹システムの更新を実施しました。全社的な業務プロセスを最適化することで、業務全般の効率化と経営の高度化を図っていきます。しかし、最も重要な投資は人的資本への投資P28です。いつも思うことですが、実務の中核を担う課長・部長クラスは、会社の実力そのものです。組織全体の底力を高めていくためにも、幹部候補としての研修などには、今後も積極的に投資をしていきたいと考えています。同時に、私たちの競争力の源泉である技術人材の育成も、引き続き強化しなくてはなりません。当社のような高度な専門性を要するパワーエレクトロニクス分野では、即戦力の確保は困難です。そのため、長期的な視点でしっかりと育成を行うとともに、今後も風通しの良い、明るい職場環境整備に努め、エンゲージメントの向上に取り組みたいと考えています。

最も重要な投資は
人的資本への投資です。

他社との協働や共創が新たな機会を生み出す

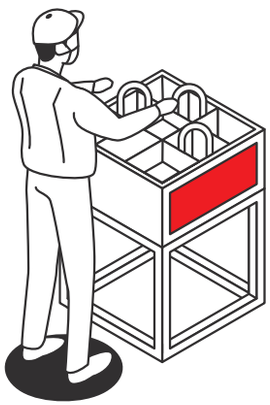
私たちは2033年度の創業100周年を迎えるまでに、売上高500億円達成という目標を掲げています。P14100周年まであと8年。この期間を「ホップ・ステップ・ジャンプ」と3つの中期経営計画で捉えると、「ホップ」の「CF26」P18では、500億円企業への道筋を明確に描き、実現可能な戦略を組み立てていくことが重要です。

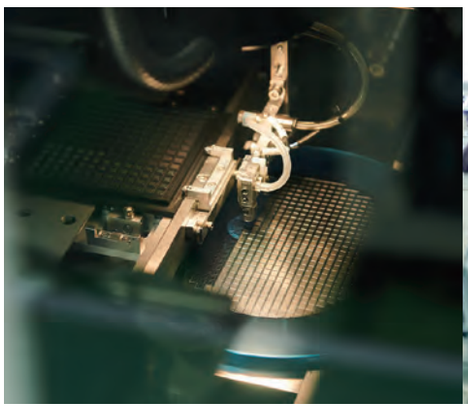
とりわけ海外事業展開P23は、避けては通れない重要なテーマです。電源機器事業では、表面処理用電源のアジア展開に力を入れており、今後はアジア向けのローカルモデルを開発し、韓国やマレーシア、インドネシアなど、すでに実績のある地域から営業拠点を広げていく計画です。また半導体事業では、性能の良さで高い評価を得ているSiCを欧州と中国で本格的に展開させていきます。SiCなどの半導体製品を入り口としてお客様と信頼関係を築き、その後、電源製品も含めた包括的な取引に発展させることを目指しています。さらに、過去最高の売上高を記録した電源機器保守サービス部門についても、長期修繕契約の受注拡大や補修サービスの海外展開を検討してまいります。

今後さらに加速するだろうと見ているのは、他社とのコラボレーション案件です。私たちの強みは、パワー半導体と電源機器の両技術を深く理解し、統合的なソリューションを提供できることです。両技術に特化した専門メーカーだからこそ、さまざまな要求に対してスピード感と柔軟性をもって対応できるという競争優位性P06があります。パートナー企業からもその点をご評価いただき、現在はチーム一丸となって共同開発を行っています。

また、事業内容そのものが環境負荷の軽減に寄与する当社ですが、脱炭素社会の実現に向け、より大規模な社会課題解決に貢献するためには、他企業との協働や共創が不可欠だと感じています。今後、そのようなコラボレーションやプロジェクト案件が本格的に進展すれば、将来的には半導体事業、電源機器事業に並ぶ新たな事業セグメントが創出されるかもしれません。付加価値の高い安定した収益基盤として、私自身も楽しみにしながらその可能性を視野に入れていきたいと考えています。

コーポレート・ガバナンスP35については、引き続き強化を図っていきます。女性管理職の登用やダイバーシティ＆インクルージョンP28を推進するとともに、現在、社内の会議体の見直しも進めています。十分な議論が行える運営体制にすることで、より多様で活発な意見交換を促し、透明性が高く実効性のある意思決定プロセスを実現させたいと考えています。





社会を前進させる使命のもと確かな成長をこれからも

100周年という節目に向けては、自己資本利益率(ROE)10%以上という目標も掲げています。P14しかし、2024年度は一昨年のROE約13%、PBR(株価純資産倍率)約1倍から後退しました。数字だけを見れば、近づきつつあった目標から再び遠ざかったように感じられますが、単年度では業績の振れ幅が生じるものです。大切なことは、中期経営計画の3カ年という期間で捉えた際に、着実に成長していると皆様に実感していただけるような企業姿勢と収益をお示しすることだと考えています。

「ホップ・ステップ・ジャンプ」と申し上げたとおり、「CF26」P18初年度はいったん腰をかがめる時期でもありました。困難な状況の中でも、設計の標準化推進、新製品開発の完了、計画的な設備投資の実行など、将来に向けた重要な「仕込み」を着実に進められたことに確かな手応えを感じています。こうして築いた基盤が、今期以降の業績回復と成長にどのような効果を発揮するか、私たちの進化する姿にぜひご期待いただきたいと思います。

私たち三社電機グループは、これからも「パワーエレクトロニクスと創造力で社会を前進させる。」というパーパスP02のもと、すべてのステークホルダーの皆様P32から信頼され、必要とされる唯一無二の存在として成長を続けてまいります。

経営理念

社会に価値ある製品を
常に社会の求める製品の創造につとめ
よりよい品質によって 社会の発展に貢献する

企業に利益と繁栄を
常に衆知を集めて企業の繁栄をめざし
利益の確保につとめ 社会的責任を全うする

社員に幸福と安定を
常に新たな英気をもって未来をみつめ
信頼と協調によって 社員の幸福と安定したくらしをはかる

将来に向けた重要な「仕込み」を
着実に進められたことには
確かな手応えを感じています。

価値創造プロセス

社会課題

- 再生可能エネルギー・新エネルギーの普及促進
- 新興国の急速な都市化
- 安心・安全の提供
- テクノロジーの進歩
- 気候変動
- 人口動態の変化
- 世界の分断化、サイバー攻撃

Input（2024年度）

6つの資本 P05

財務資本

自己資本比率 72.5%
純資産 24,341百万円

製造資本

設備投資額 2,140百万円
製造拠点 6拠点

知的資本

研究開発費 1,508百万円
特許保有数 232件

人的資本

連結従業員数 1,400名
公的資格所有者 305名

社会・関係資本

販売ネットワーク
国内 7拠点
海外 8拠点

自然資本

電気使用量 15,775MWh
都市ガス・LPG使用量 160,956m³
水使用量 162千m³

企業活動

環境分析・課題認識

「経営のマテリアリティ」の特定 P15

半導体
開発 製造 販売
P19

一貫生産体制
電力・エネルギーの変換・制御技術
Core technology
パワー半導体技術
グローバルネットワーク

電源機器
開発 販売
製造 サービス
P21

戦略立案・意思決定
実行
モニター
成果の評価・戦略の見直し

中期的な戦略「中期経営計画」 P18

事業別戦略 P19 財務戦略 P33
サステナビリティ戦略 P25

企業活動を支える基盤

コーポレート・ガバナンス P35

実績（2024年度）

経済価値

売上高 254.4億円
ROE 2.1%
営業利益 10.7億円
配当（1株当たり） 40円

社会価値

事業活動におけるCO_2排出量 8,624t-CO_2
事業活動におけるCO_2削減率（2013年度比） △40.2%（△5,804t-CO_2）
女性管理職比率 4.8%
女性リーダー職比率 11.5%

パワーエレクトロニクスと創造力で、社会を前進させる。 P02

私たちが目指す未来

GLOBAL POWER SOLUTION PARTNER

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

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。また、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。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。

KEY WORD 1
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

KEY WORD 2
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

KEY WORD 3
GLOBAL
目線はグローバル。
全地球規模で事業を
展開している

KEY WORD 4
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

ありたい姿 2033年度	売上高	営業利益率	自己資本利益率(ROE)	総資産営業利益率(ROA)
	500億円	10%以上	10%以上	10%以上

長期のマーケット分析

カーボンニュートラル市場の拡大が、長期成長の大きな機会に

気候変動対策として世界的に進むカーボンニュートラルへの取り組みは、電力制御やエネルギー変換の需要を飛躍的に高めています。三社電機グループは、こうした社会課題の解決に貢献する技術を保有しており、SiCパワーデバイス、蓄電デバイス(水素を除く住宅用途以外)、水電解用電源といった成長市場への製品展開をすでに進めています。これらは、当社が長年培ってきた電力変換技術やパワー半導体技術によって対応可能な領域であり、今後も需要の拡大が見込まれます。

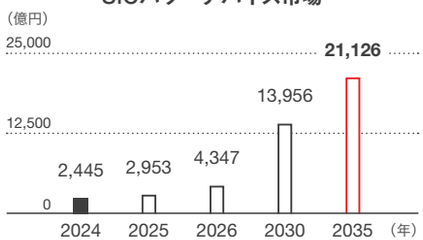
蓄電デバイス市場(業務・産業用、太陽光発電用)

出所:富士経済「エネルギー・大型二次電池・材料の将来展望2024」

対応する三社電機の製品・技術例
蓄電システム用電源装置、双方向インバーター

用途・導入先
商業施設、工場、送配電インフラ向け蓄電設備

SiCパワーデバイス市場



出所:富士経済「2024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」

対応する三社電機の製品・技術例
SiC対応インバーター、パワーコンディショナー、パワーモジュール

用途・導入先
電気自動車、再生可能エネルギー機器、産業用電源制御

水電解用電源市場

出所: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」

対応する三社電機の製品・技術例
水電解用直流電源(高出力・高効率)、パワー制御技術

用途・導入先
水素製造プラント、グリーン水素関連インフラ

経営のマテリアリティ

三社電機グループは、中期経営計画「CF26」P18において、ステークホルダーの関心度と影響度を評価し、7つの重要課題（マテリアリティ）を特定しました。これらを事業戦略に統合し、具体的な施策を推進することで、成長と利益の追求にとどまらず、SDGsの達成や持続可能な社会の実現に貢献します。

特定プロセス

事業環境分析

当社グループを取り巻く外部環境について、国内外の政治・経済の動向、技術革新、規制の変化、産業構造の転換など、多角的に分析しました。特に、カーボンニュートラルへの対応、エネルギーの転換、デジタル化の進展といった業界を大きく変える要因に着目し、それらが当社グループの事業に与える影響を評価しています。さらに、事業特性との整合性を踏まえ、今後の経営資源の配分や価値創造において重要となる外部環境の変化や構造的課題を明確化しました。

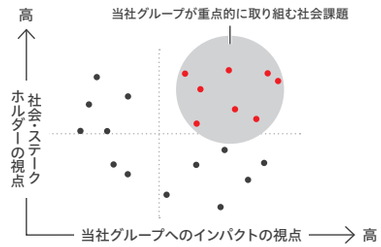
社会的な課題の抽出

持続可能な社会の実現に向け、SDGs（持続可能な開発目標）や国連グローバル・コンパクト、業界の行動規範（RBA行動規範※）などの国際的な基準を参照しています。さらに、GRIスタンダード、ISO26000などの主要なガイドラインに加え、気候変動・資源循環・人権・多様性といったメガトレンドも考慮し、当社グループに関係する社会的課題を幅広く抽出しました。

※ 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。

抽出した課題の分析

抽出した社会的課題について、ステークホルダーの関心度・影響度および当社グループにとっての重要性の観点から分析・評価を行いました。その結果を基に、企業として優先的に対応すべき重要課題（マテリアリティ）の案を策定しています。



マテリアリティの特定と見直し

策定したマテリアリティ案は、経営層による討議を経て、取締役会にて審議・決議されました。こうして特定されたマテリアリティは、当社の中期経営計画に反映され、事業戦略およびサステナビリティ戦略と連動して推進されています。今後も、経営環境や社会の変化を踏まえ、中期経営計画の更新時などの節目において、マテリアリティの妥当性を継続的に見直していきます。

● 半導体事業　● 電源機器事業

社会課題	リスク	機会		マテリアリティ・関連するSDGs	中期経営計画（重点施策）	取り組みの進捗	アウトカム	10年後の目指す姿
再生可能エネルギー・新エネルギーの普及促進	● 新技術導入によるコスト増加・設備投資負担 ● 電力系統との整合性や供給不安定性	● 脱炭素社会に向けた製品・サービスの需要増	事業を通じた社会課題解決	脱炭素社会、環境保全への貢献	● 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	● 1700V/300A SiC MOSFETモジュール、1700V SiC MOSFETディスクリートをそれぞれ開発 ● 過電圧がかかったときの衝撃に強い高速ダイオードモジュールを開発	● 高効率なSiCデバイス導入によるエネルギー損失の低減 ● 顧客のエネルギーコスト削減 ● 再生可能エネルギー設備への適用率向上	● 高効率な製品の開発を通じて、社会全体のエネルギー消費を抑制 ● 脱炭素社会の実現を技術の力でリード ● 再生可能・新エネルギーの普及を支える存在 ● 安定した電力供給を通じ、産業の発展と人々の暮らしの質向上に貢献
新興国の急速な都市化	● 政治的・経済的不安定性、規制リスク ● 環境負荷の急増や資源の逼迫	● インフラ整備需要への貢献 ● 消費人口の増加による市場拡大		強靭なインフラ整備と産業発展に貢献	● 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	● アジア向けの表面処理用電源開発	● 省エネ型・高効率モデルの展開により、アジア地域での環境規制対応や、顧客企業のサステナビリティニーズにも対応	● 高性能パワー半導体と電力変換技術による電力の安定供給の実現 ● 持続可能な社会インフラを支える技術の提供 ● 産業の持続的発展を支えるエネルギー基盤の確立

経営のマテリアリティ

半導体事業　電源機器事業

社会課題	リスク	機会		マテリアリティ・関連するSDGs	中期経営計画（重点施策）	取り組みの進捗	アウトカム	10年後の目指す姿
安心・安全の提供	●製品・サービスの欠陥による事故・訴訟リスク ●人的ミスや災害による操業停止リスク	●安全管理システムの構築・提供による差別化 ●事業継続計画（BCP）関連サービスへのニーズ増	事業を通じた社会課題解決	安心・安全の提供と新たな価値の提供	●QCDの向上と顧客への付加価値の提供	●SiC製品の工程安定化に向けた設備投資を実施 ●株式会社三社ソリューションサービスでは、「一般建設許可」から「特定建設許可」に変更	●品質の安定・向上 ●顧客満足度の向上と信頼の強化	●最新技術とイノベーションによる安全性の高い製品の提供 ●スマート機能やAIを活用した保守・管理体制の構築 ●製品の状態をリアルタイムで把握できるモニタリング技術の高度化
テクノロジーの進歩	●技術の陳腐化や競合の技術革新による競争激化 ●デジタル人材不足や技術導入の遅れ	●生産性向上、効率化、コスト削減の実現 ●新たな付加価値の創出（IoT、AI、ロボティクス）		モノづくりの強化	●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	●半導体生産性向上のための設備投資を実施	●生産効率の向上・納期短縮 ●顧客満足度の向上と信頼の強化	●自動化・AI・IoTを活用した生産性の向上 ●生産プロセスの効率化と品質の両立 ●多様化する顧客ニーズへの柔軟な対応力の確立
気候変動	●異常気象や災害によるサプライチェーン寸断 ●炭素税や環境規制の強化によるコスト増	●低炭素製品・省エネ機器へのシフト促進	経営基盤の強化	生産活動における環境負荷軽減	●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	●岡山工場に自家消費型太陽光発電設備を導入、2024年8月から稼働 ●本社空調設備をガスから電気へ改修	●岡山工場の太陽光発電導入によるCO_2排出量削減（年間約673t-CO_2） ●本社・工場のエネルギー構成の見直しによる環境負荷低減	●エネルギー効率の最大化と環境負荷の低減 ●廃棄物削減とリサイクルの推進による資源循環の実現 ●環境に配慮した最適なロジスティクスの確立
人口動態の変化	●高齢化による労働力不足 ●人材獲得難による技術力低下	●DXや自動化による省人化の推進 ●多様な働き方への対応で人材確保と定着を強化		ダイバーシティの推進と人材育成	●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	●次世代リーダーの発掘・育成研修を実施 ●階層別育成プログラムを含む充実した研修制度の整備	●女性管理職数6名（4.8%） ●女性リーダー職数40名（11.5%）	●価値創造を担う人材の育成 ●活力ある組織風土の醸成 ●イノベーションによる差別化と持続的成長の実現
世界の分断化、サイバー攻撃	●地政学的リスクによる貿易障壁 ●サイバー攻撃による機密情報漏洩・操業停止 ●サプライチェーンの断絶	●セキュアな電源機器の提供 ●サプライチェーンの再構築		事業継続マネジメント（BCM）の強化	●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、インシデント対応体制の見直し	●VPN（仮想専用線）のセキュリティ強化 ●エンドポイント検知・対応システム（EDR）の導入	●サイバー攻撃対応力の向上と体制整備	●強固な事業継続能力と情報セキュリティ体制の確立 ●迅速かつ効果的なインシデント対応体制の構築 ●信頼と安心感を提供する組織としての競争力の強化

中期経営計画の振り返り

	2016～2018年度	2018～2020年度	2021～2023年度
長期ビジョン	—	Global Power Solution Partner	
方針	グローバル展開と新商品の連打で安定成長と高収益化を目指す	技術をソリューション提案し、新分野を開拓する	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

2016～2018年度

1. **グローバル展開と営業強化**
   表面処理用電源、無停電電源装置、太陽光パワーコンディショナーなどの海外展開
2. **強みの強化**
   新エネ用パワーコンディショナーの強化、半導体の高性能シリーズ展開
3. **新製品投入**
   蓄電池対応インバーターの強化、SiCモジュールの量産・シリーズ化

2018～2020年度

1. **グローバル展開強化**
   表面処理用電源・溶接機のアジア・北米向け拡販
2. **新規領域開拓**
   リチウム電池・燃料電池向け電源の開発、SiC・半導体新製品の開発
3. **既存事業の強化**
   保守履歴管理システムを活用したサービスの拡充
4. **事業基盤強化**
   品質保証体制の再構築

2021～2023年度

1. **脱炭素・環境貢献**
   高効率・再生可能エネルギー関連製品の開発
2. **インフラ・産業支援**
   無停電電源装置や表面処理用電源の安定供給
3. **サービス向上**
   システム提案・遠隔保守体制の強化
4. **モノづくり強化**
   知財戦略推進、合理化・自動化投資、設計標準化
5. **環境負荷低減**
   CO_2削減プロジェクトの設置
6. **人材育成・ダイバーシティ**
   教育研修の充実とダイバーシティ推進

目標と実績

（億円）

年度	売上高 計画	売上高 実績	営業利益 計画	営業利益 実績
2016年度	200	200	14	2
2017年度	215	237	20	14
2018年度	230	—	25	—

（注）2017年度に中期経営計画の見直しを行い、新たな計画を策定したため、2018年度の実績は本表には記載していません

（億円）

年度	売上高 計画	売上高 実績	営業利益 計画	営業利益 実績
2018年度	255	243	17	18
2019年度	265	218	20	2
2020年度	280	194	25	4

（億円）

年度	売上高 計画	売上高 実績	営業利益 計画	営業利益 実績
2021年度	218	226	8	13
2022年度	240	280	13	16
2023年度	260	310	19	34

振り返り

2016～2018年度

成果
- SiCモジュールの新規顧客の開拓
- 中国ローカルモデルの表面処理用電源および溶接機の販売伸長
- 燃料電池・水素関連分野の高効率電源が販売に寄与

課題
- 新製品の開発
- 電源機器サービス事業の強化

2018～2020年度

半導体事業は、中国における新用途による販売が伸長した一方、米国との貿易摩擦の影響で需要が減少。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。

成果
- 燃料電池評価用パワーコンディショナーの開発
- 無停電電源装置（UPS）の拡販
- 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、北陸事務所の開設

課題
- SiCモジュールの事業化の推進
- コスト競争力のある新製品の開発

2021～2023年度

経営環境の逆風のなか、脱炭素社会の実現に向けた動きや省エネルギー志向の高まりを背景とした需要増に対し、開発・製造・営業が一丸となって供給体制を強化し、価格改定活動を徹底した結果、売上高・営業利益目標を達成。

成果
- SiCディスクリート製品の開発
- 表面処理用電源の高効率モデルの開発
- 資本業務提携パートナーの確立

課題
- 新エネ分野の拡大と景況感に左右されない市場開拓
- 設計の標準化・ユニット化の推進
- 全社連携によるグローバル戦略の強化
- 人材育成のPDCAを継続的に実施

社会情勢

2016年
英国がEU離脱決定
地球温暖化対策のパリ協定発効

2017年
第1次トランプ政権発足
欧州でテロが続発

2018年
米中貿易摩擦が激化

2020年
新型コロナウイルスのパンデミック宣言、世界的なロックダウン

2021年
中国不動産開発大手、中国恒大集団が経営危機

2022年
ロシアのウクライナ侵攻

2023年
世界保健機関（WHO）がコロナ緊急事態を解除

中期経営計画の概要

中期経営計画（2024-2026）

2024年度からスタートした中期経営計画「CF26」のキーワードは「Create the Future」。この言葉には、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。」P02に基づき、技術と創造力でより良い未来を切り拓く意志が込められています。

私たちは「Global Power Solution Partner」として、世界の電力課題の解決に貢献し、持続可能な社会の実現を目指しています。「CF26」はその第一歩として、成長市場への集中、価値創造型経営の推進、社会課題への対応を通じ、2033年度のありたい姿を目指す計画です。

目標数値

（億円）

	2024年度		2025年度	2026年度
	中期経営計画	実績	業績予想	中期経営計画
売上高	288	254.4	277	330
営業利益	14	10.7	12	22
経常利益	14	11.8	12	22
親会社株主に帰属する当期純利益	9	5.0	8.4	15
自己資本利益率（ROE）（%）	4.1	2.1	3.4	6.2

基本方針

自己資本利益率（ROE）10%以上の達成に向け、「Global Power Solution Partner」の実現を目指した経営改革の3年間と位置づけ、戦略的投資と無形資産への投資により、事業成長と収益性の向上を図ります。

事業別戦略 P19

- カーボンニュートラルに貢献する製品開発
- 高性能デバイスで省エネと電力の安定供給に貢献
- 顧客の付加価値を向上させるソリューション提供

サステナビリティ戦略 P25

- 生産活動における環境負荷の軽減
- 自走型組織を目指し、活力ある風土づくり
- 事業継続マネジメント（BCM）の強化

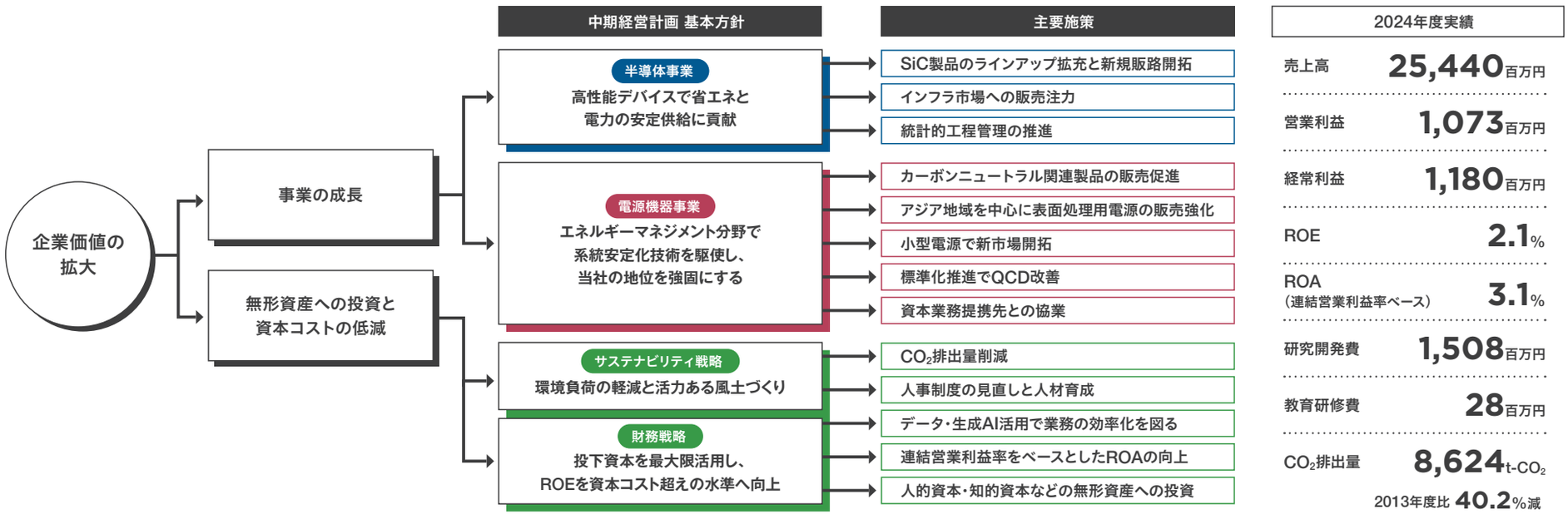
財務戦略 P33

- 投下資本を最大限に活用し、株主資本コストを超えるROEを目指す
- 収益性と投下資本回転率を改善し、総資産営業利益率（ROA）の向上を図る
- 株主還元の充実

コーポレート・ガバナンス P35

- 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）

企業価値向上に向けたロジックツリー

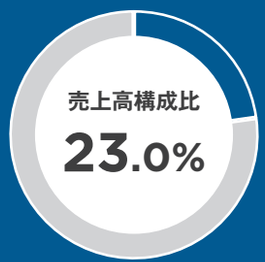


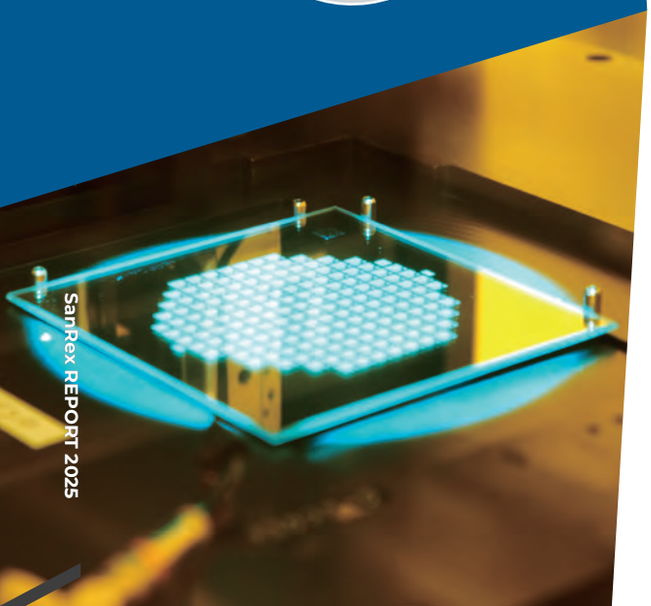
2024年度実績

売上高	25,440百万円
営業利益	1,073百万円
経常利益	1,180百万円
ROE	2.1%
ROA（連結営業利益率ベース）	3.1%
研究開発費	1,508百万円
教育研修費	28百万円
CO_2排出量	8,624t-CO_2
	2013年度比 40.2%減

半導体事業

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、電流電圧の制御を行うパワー半導体です。これらは、さまざまな電源装置に用いられ、お客様の生産設備や電源機器など、多岐にわたる電源製品群に採用され、需要な役割を担っています。





強み・特長

■ **高耐圧・大電流・低損失を実現した自社開発のパワー半導体**
プレーナ構造に加え、独自のメサ技術を活用することで、高耐圧と低損失を両立したパワー半導体を自社で開発・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。

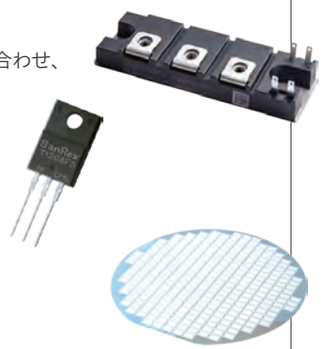
■ **電源機器事業とのシナジーによる最適提案力**
電源機器の開発・製造で培った知見により、パワー半導体の使用環境や用途に応じた最適なソリューションを提供できます。

製品

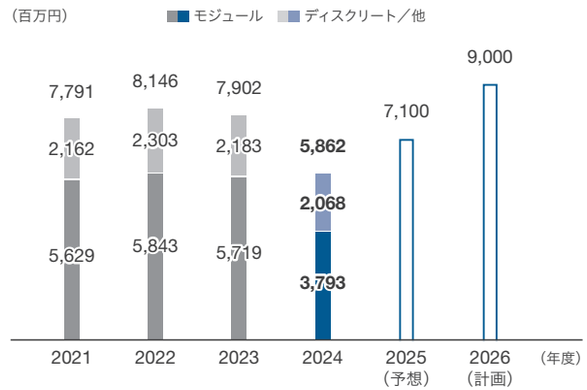
■ **モジュール**
複数個のパワー半導体を組み合わせ、パッケージ化したデバイス

■ **ディスクリート**
単一の機能を持つ半導体素子

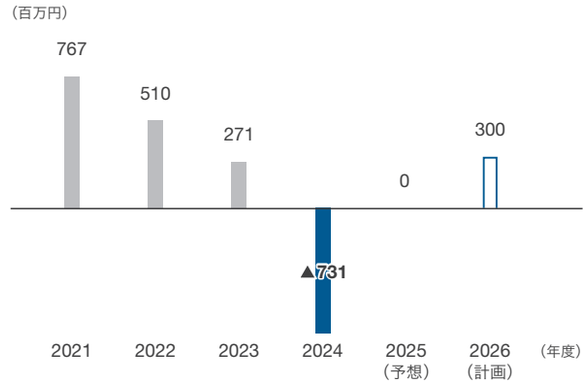
■ **チップ**
ダイオードやサイリスタなどのシリコンチップ



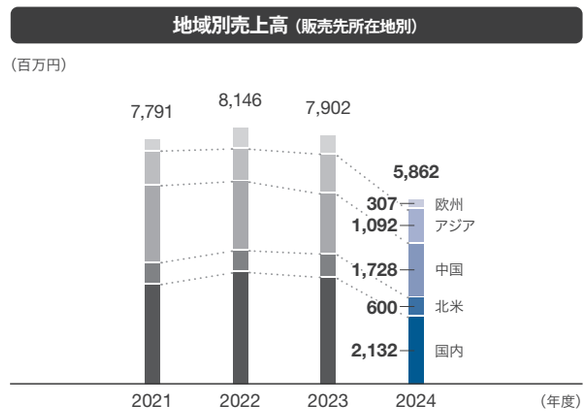
製品別売上高



セグメント利益



地域別売上高（販売先所在地別）



半導体事業

半導体事業統括が語る成長戦略

パワー半導体を通じ、持続可能な未来を切り拓く

事業概況と見通し

2024年度の半導体事業は、ユーザーによる在庫調整の長期化などを背景に、年間を通じて受注が低調に推移し、厳しい事業環境となりました。特に、汎用インバーターやエレベーター向けを中心としたパワーモジュールの需要が減少したほか、民生用を中心とするパワーディスクリート製品も減収となりました。

この結果、売上高は前期比25.8%減の58億6,200万円、セグメント損益は7億3,100万円の赤字(前期は2億7,100万円の黒字)となりました。

今後は、既存事業における需要の回復を注視しつつ、新たな成長領域としてインフラ分野への展開を加速し、持続的な収益基盤の構築を図っていきます。

常務執行役員
半導体事業統括
足立 秀人

成長戦略の柱

重点取り組み

事業展開

SiC製品比率10%を目指す

医療機器・再生可能エネルギー・モビリティ市場へ展開

建設・産業機器分野の強化と地域最適展開

製品開発・生産革新

高耐圧SiCモジュール(1700V/300A)・高速ダイオード開発

自動化・標準化によるコスト構造改革

組織・人材強化

次世代リーダー育成プログラム導入

グローバル水準の半導体経営体制の構築

市場環境の変化と次世代パワー半導体への成長機会

三社電機製作所の半導体事業は、長年にわたりサイリスタやダイオードを中心とする製品を通じ、産業用設備や建設関連分野の発展に寄与してきました。

近年は、お客様の在庫調整の長期化や設備投資の抑制、さらに中国市場における政策変更による競争激化など、事業環境は大きく変わりつつあります。

一方、カーボンニュートラルの実現に向けた取り組みやエネルギー分散化の進展を背景に、次世代パワー半導体、特にSiC(シリコンカーバイド)への需要は世界的に拡大し、当社にとって大きな成長機会が訪れています。

「CF26」に基づく半導体戦略と持続可能な成長に向けた取り組み

当社グループは、創業100周年を迎える2033年度に向け、「Global Power Solution Partner」の実現を掲げています。P14

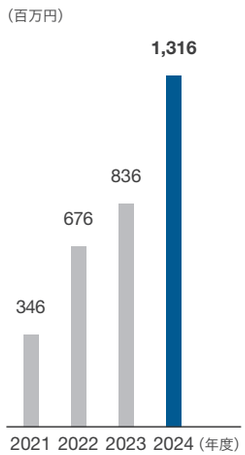
半導体事業では、インフラ市場を中心に、モビリティ、エネルギー、データセンターなど成長分野への展開を加速させ、リスク分散と持続的成長の両立を目指します。

また、長年培ってきた要素技術・製造技術に加え、新材料の活用や傾向管理手法の高度化を進め、競争力と品質の一層の強化に取り組んでいます。

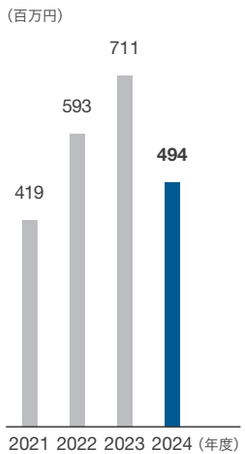
製品面では、1700V/300Aの高耐圧SiCモジュールや高速ダイオードなど、高効率と小型化を両立する開発を推進。生産面では、自動化・標準化を通じたコスト構造改革を実行しています。

これからも、信頼される日本のパワー半導体メーカーとして、社会課題の解決とお客様の価値創出に寄与し、持続可能な未来を切り拓いていきます。

設備投資額



研究開発費



電源機器事業

三社電機グループが開発・製造している電源機器は、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の開発に始まり、以来、電気のカタチを自在に操り、効率よく変換・制御する技術を磨き続けてきました。これらの技術は、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など、さまざまな領域で活用され、幅広い電源装置として重要な役割を果たしています。開発設計から製造までを一貫して自社で行う体制により、標準品はもちろん、お客様のご要望に応じた特別仕様品も短納期で提供可能です。さらに、製品納入後も保守を含めた一貫したサポートを行い、信頼性の高い製品とサービスを提供しています。

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。

製品

■ **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／溶接機・切断機**
スマートフォンや自動車部品などのめっき・塗装・アルマイト加工、溶接・切断に用いる電源

■ **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される光源装置向け電源

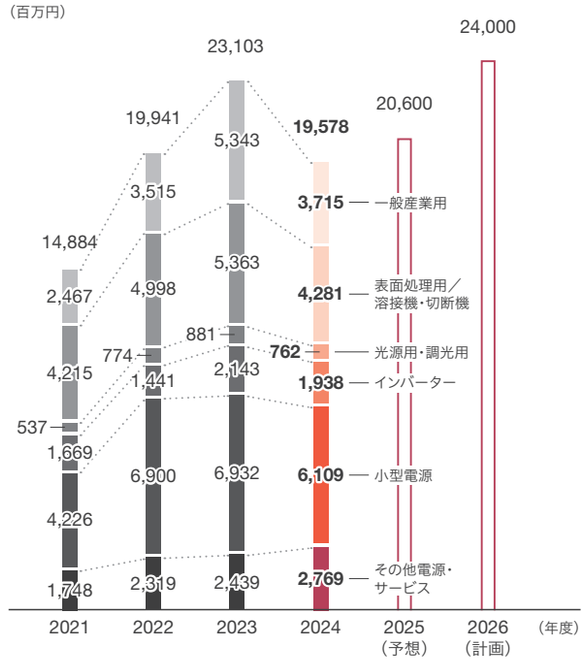
調光用は、劇場、ホール、テレビスタジオなどで使用される演出照明の光源ランプ制御用電源

■ **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、大型工場などで使用

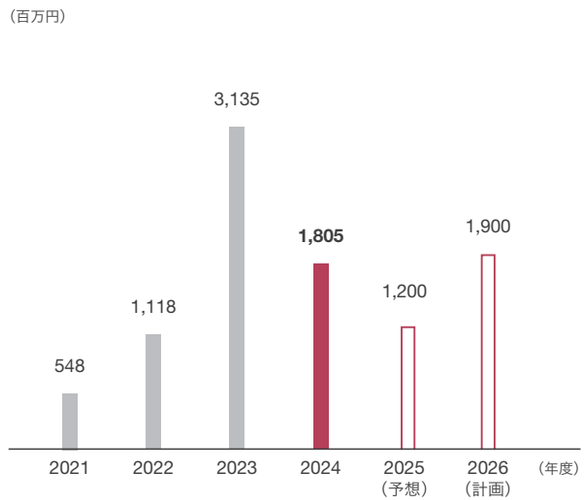
■ **小型電源**
金融機関のATM、医療機器、通信機器、プリンターなどに組み込まれる小容量電源機器

■ **その他電源・サービス**
電気炉の温度を制御する電力調整器や電源機器の保守サービスなど

製品別売上高



セグメント利益



電源機器事業

事業概況と見通し

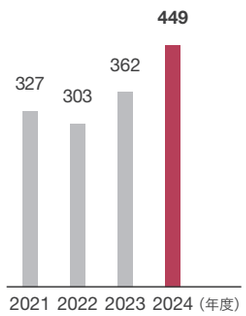
2024年度の電源機器事業は、前連結会計年度に販売した大型特殊案件（大容量パワーコンディショナー評価用シミュレーター電源）に代わる案件がなかったことに加え、電子部品やプリント基板向けの需要が減速し、表面処理用電源の販売が低迷しました。また、医療機器・通信機器向けの小型組込電源も減収となるなど、全般的に厳しい展開となりました。

一方、海外ではアジア地域を中心に増収となったものの、国内の減収を補うには至りませんでした。その結果、当セグメントの売上高は195億7,800万円（前期比15.3%減）、セグメント利益は18億500万円（同42.4%減）となりました。

今後は、「お客様の困りごとを解決する提案型ビジネス」をさらに加速し、付加価値の高い案件の拡大を目指します。あわせて、新エネルギー分野などの成長領域における標準品の開発や、得意分野である直流整流器の新たな用途開拓にも注力していきます。

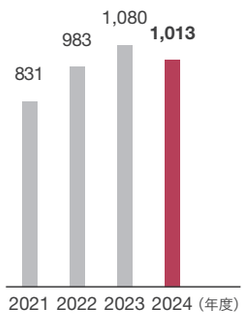
設備投資額

（百万円）



研究開発費

（百万円）



電源機器事業統括が語る成長戦略

電源ソリューションで未来を支える

取締役専務執行役員
電源機器事業統括 兼
電源機器製造本部長
頭本 博司

3つの重点施策に基づく具体的な取り組み

品質向上

標準化されたアセンブリ設計の導入により、ユニット単位での品質保証体制を確立

コスト削減

設備の更新や増設を通じて生産効率を高め、外注費を削減

納期短縮

工程間の停滞を排除し、理論上の最短リードタイムを追求。特に（オーダー品）短納期化に注力

電源機器市場の現状と当社グループの戦略的対応

円安基調が続くなか、素材産業や産業機器分野の好調を背景に、増産や設備更新の需要が拡大しています。こうした環境下で、お客様の個別仕様に応じたオーダー品の受注は堅調に推移しています。一方、標準品である表面処理用電源は、設備投資の急減により需要が落ち込んでいるものの、次世代型基板の生産設備向けでは新たな需要が見込まれます。

再生可能エネルギー分野では、特に太陽光発電において、政府の補助金効果も追い風となり、業務用・家庭用の両市場で普及が進展。一方で、パネルやパワーコンディショナー市場では、コスト競争力を背景にした海外メーカーの台頭が顕著で、産業用分野にも進出しており、当社グループにとっては脅威となっています。

こうした状況を踏まえ、当社グループは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（FREA）と共同で次世代系統連系システムを開発しています。P06エネルギーマネジメント機能を搭載したパワーコンディショナーによって差別化を図り、中容量帯の市場において多様な顧客ニーズに応えることで販売拡大を目指しています。

「CF26」に基づく電源機器事業の戦略と重点施策

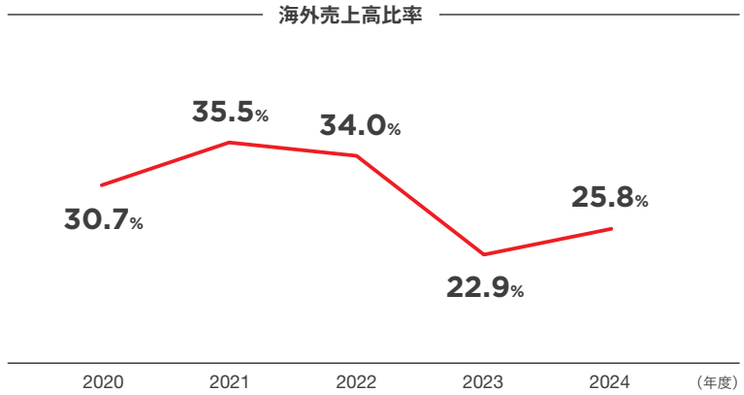
中期事業計画「CF26」P18では、お客様の個別仕様に応じたオーダー品をはじめ、表面処理用電源、モジュラー型評価用電源、さらに海外市場向けローカルモデルの拡販を重点目標としています。これらの拡販に向けて、標準化されたアセンブリ設計の導入や製造プロセスの省人化を進め、一貫生産体制を強化しています。

具体的には、生産プロセス全体を基幹システムで一元管理し、業務の可視化・効率化を実現するシステムを活用。これにより、製造現場のデジタルトランスフォーメーション（DX）を推進しています。この取り組みにより、高効率な生産システムの構築と業界最短の生産リードタイムの実現を目指します。特殊電源（オーダー品）をタイムリーに供給することで、社会貢献と顧客満足の向上を両立させます。

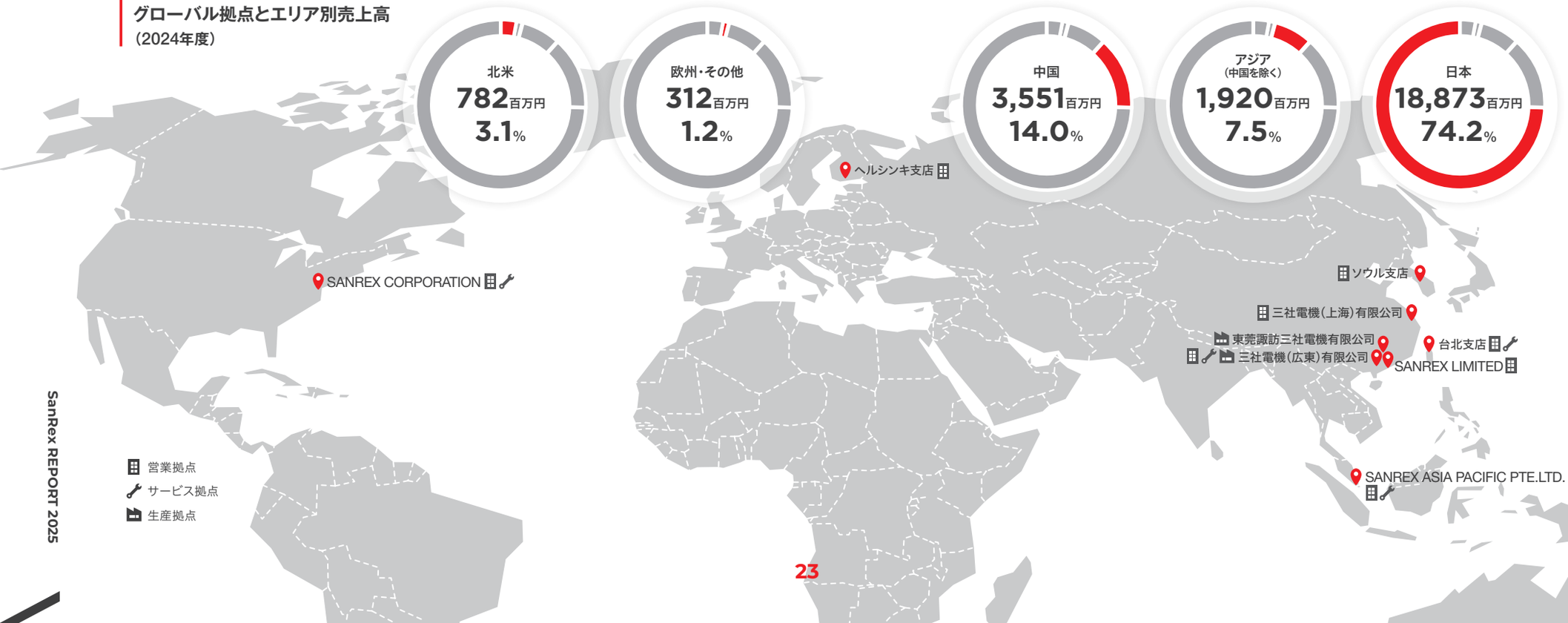
さらに、重点施策の実行により、現行の生産体制における生産能力を最大限に引き出します。属人化した業務を標準化・自動化を通じて技能伝承と人材育成を促進し、事業継続リスクの低減にも取り組んでいます。加えて、各職能に必要なスキルを明確化し、公的資格の取得を促進することで、資格取得率の向上と「技能者集団」の形成を推進します。

海外事業

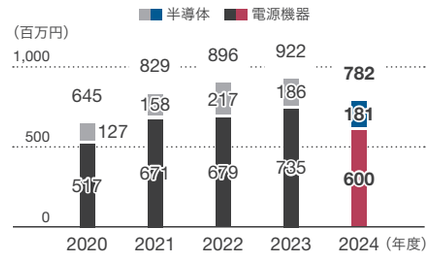
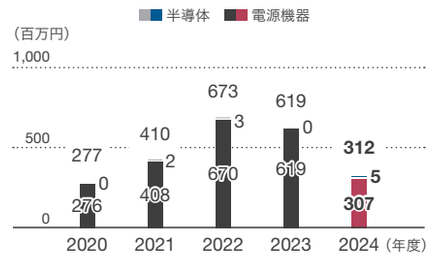
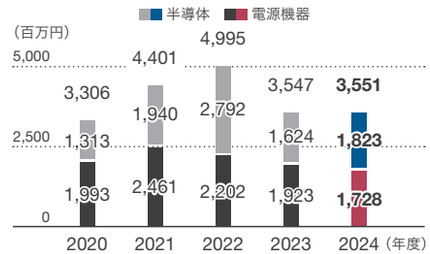
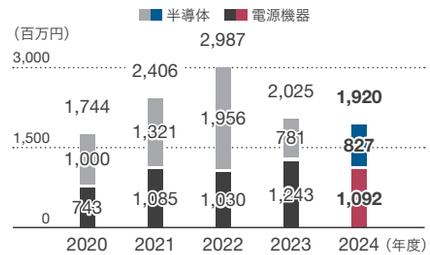
三社電機グループは、「Global Power Solution Partner」というビジョンP14のもと、
北米、欧州、中国、東南アジアを重点市場と位置づけ、各地域が抱える多様な課題に対して、
最適な製品とサービスを提供しています。
近年、世界規模で地政学的リスクが顕在化し、
安定した事業継続に向けた対応力の強化が企業に求められています。
当社グループでは、北米、欧州、アジアに設置した販売拠点と、中国の生産拠点との連携を強化し、
各地域の需要に応えられる供給体制を整えています。
将来的には、海外売上高比率を50%まで引き上げることを目標に、
海外市場での存在感と事業基盤を一層強化し、持続可能な成長と価値創造を加速していきます。



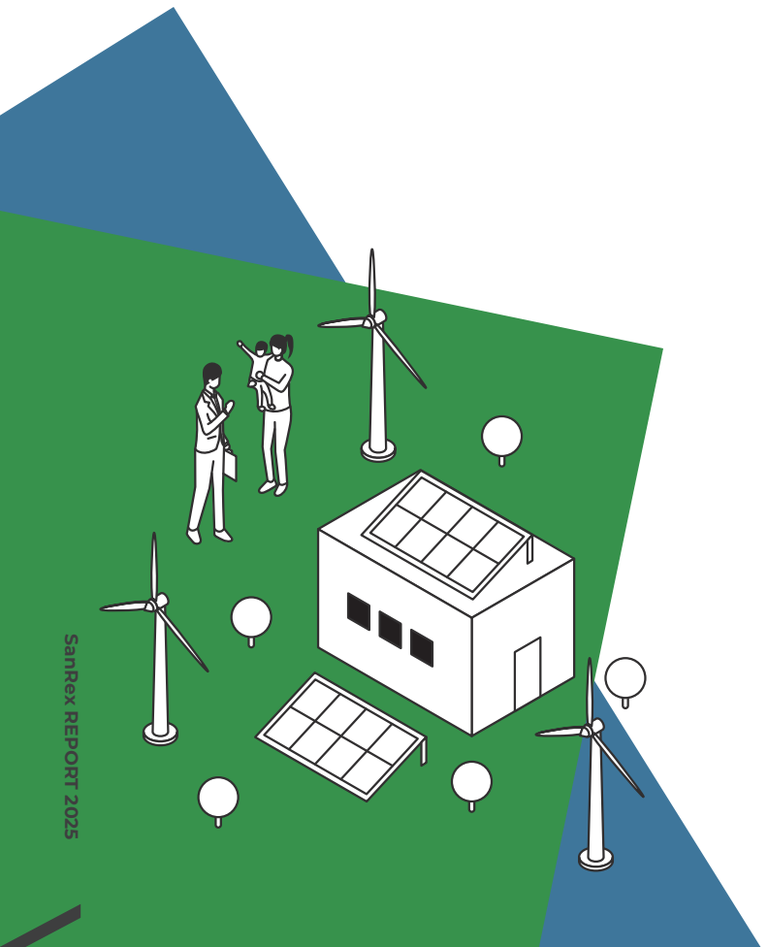
三社電機グループのグローバル拠点とエリア別売上高
(2024年度)



エリア別戦略

	リスク	機会	重点施策	注力製品	売上高
北米	関税・通商政策の変動による影響	北米における製造業の復興やインフラ投資の増加	**半導体** 電源と同様の業界に加え、データセンターを含めた新たな市場に挑戦 **電源機器** 自動車産業・造船業向けに溶接機を拡販	● プラズマ溶接機 ● 重工業用溶接機 ● パワー半導体	
欧州	● インフレ抑制策の影響 ● エネルギー価格の変動 ● サプライチェーンの混乱	再生可能エネルギーの需要増加、電動車両の普及拡大により、効率的なエネルギー管理や電力変換技術に対する需要が高まる	**半導体** ● 自動車産業設備や誘導加熱メーカーを中心にSiCなどのパワー半導体を拡販 **電源機器** ● 水素をはじめとする環境関連市場への電源機器の応用可能性について、調査・検討を推進	● パワー半導体	
中国	● 関税・通商政策の変動による影響（北米向け製品への影響） ● 景気の冷え込み	EVのバッテリー製造や半導体製造などの市場が拡大	**半導体** 大手家電メーカー、インバーターメーカーへの採用拡大に向けた取り組みを強化。あわせて、誘導加熱分野を中心に、SiC製品の販売拡大を推進 **電源機器** 高精度めっき用電源機器において業界標準となることを目指し、拡販を推進。また、電池関連メーカーへの新規参入も視野に入れ、取り組みを強化	● 高精度めっき用電源 ● 低周波インバーター ● パワー半導体	
アジア（中国を除く）	世界経済の波及効果や地政学的リスクの影響	● 中国や台湾、韓国を含む東南アジア地域に対して、各国からの工場移転・進出が増加 ● 次世代半導体デバイスの高性能化	**半導体** シャワーヒーターや家電など向けに拡販 **電源機器** ● 自動車産業や電子部品向けにめっき用電源ローカルモデルを拡販 ● 電池メーカーに向けて評価用電源をPR ● 半導体パッケージコア基板向けめっき用電源の拡販	● 高精度めっき用電源 ● 評価用電源 ● 海水電解用電源 ● パワー半導体	

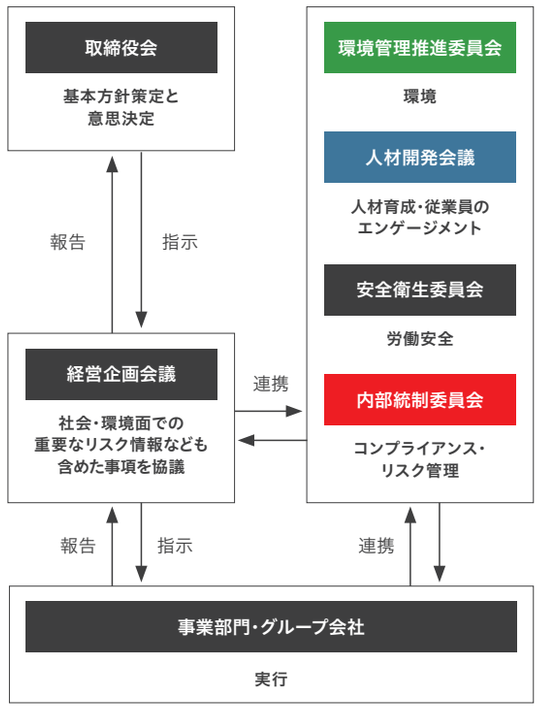
サステナビリティ戦略



基本的な考え方

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



サステナビリティ戦略のポイント

当社グループは、持続可能な社会の実現と企業価値の向上に向けて、サステナビリティに関する明確な目標を定め、重点分野ごとに具体的な施策を推進しています。

目標と主な施策

環境 P26

2030年度までにCO_2排出量を2013年度比で46%削減
▶ 再エネ導入、省エネ設備化

2025年度にScope3算定開始（カテゴリ4・11）
▶ 調査・手順整備、範囲拡大

2026年に製品使用によるCO_2約3.5万t削減
▶ 高効率製品開発（SiC半導体、表面処理用電源等）

人材 P28

2030年に女性管理職10名・リーダー職40名
▶ 登用推進、研修・意識改革

中期経営計画期間中に次世代リーダー育成
▶ 教育制度強化、評価見直し

働き方改革により労働生産性向上
▶ 柔軟な働き方（在宅・短時間勤務）、業務の自動化

男性育児休業取得の促進
▶ 制度の周知、管理職への働きかけ

人権 P30

2025年度～2026年度に人権デューデリジェンス実施
▶ 人権方針策定、教育・啓発

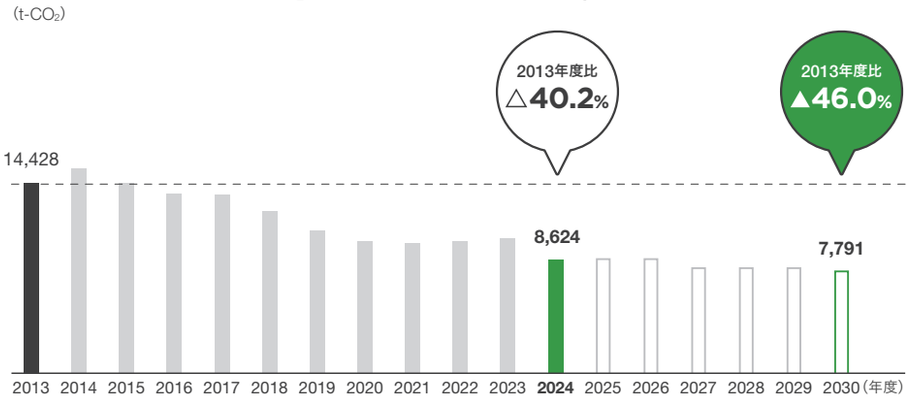
サプライチェーン全体で人権・環境への配慮を徹底
▶「三社電機グループ調達方針」に基づく仕入先評価

環境

2050年カーボンニュートラルの実現に向けて

三社電機グループは、脱炭素社会の実現に向けて、2030年度までにCO_2排出量を2013年度比で46%削減すること、そして2050年には事業活動におけるカーボンニュートラルを達成することを目指しています。当社グループは持続可能な未来の実現に貢献すべく、省エネルギーの推進や再生可能エネルギーの活用に取り組んでいます。

CO_2排出量削減の実績と目標（Scope1.2）



2024年度においては、2023年度と比較してCO_2排出量を削減することができました。この削減には、売上減少に伴う生産量の減少といった外的要因も一部含まれますが、当社グループ自らの取り組みによる効果も確実に現れています。

具体的には、本社において空調設備のエネルギー源をガスから電気に転換することで、排出量削減を図りました。また、岡山工場および一部子会社の社屋においては、太陽光発電設備を新たに設置し、発電した電力を自家消費することで、再生可能エネルギーの活用を拡大しました。

こうした設備投資を含む継続的な取り組みにより、当社グループは中長期的な温室効果ガス（GHG）排出削減目標の達成に向けて、着実に歩みを進めています。

なお、継続的な省エネ活動が評価され、当社は、経済産業省資源エネルギー庁が実施する「事業者クラス分け評価制度（2024年度）」において、省エネ優良事業者（Sクラス）に認定されました。これは、省エネ法に基づく定期報告において、エネルギー使用の合理化に関する取り組みが優良と認められた事業者に付与される評価であり、当社の継続的な省エネルギー活動が高く評価されたものです。

三社電機グループ 環境方針
https://www.sansha.co.jp/csr/environment.html

Scope3算定への取り組みについて

Scope3における排出量は、当社グループの事業活動と関わりのある取引先や顧客等、バリューチェーン全体に関わるものであり、信頼性の高いデータの収集や、業務プロセスへの組み込みが求められます。当社グループとしても、脱炭素社会の実現に向けて、Scope3の把握は重要な課題であると認識しています。

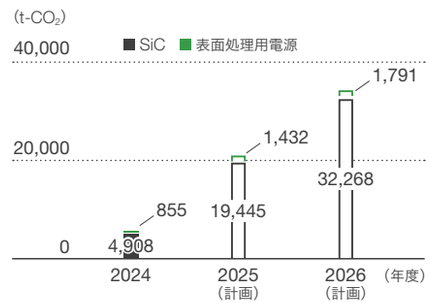
当社グループは、サプライチェーン全体における温室効果ガス（GHG）排出量の可視化を進めるべく、Scope3の算定作業を段階的に進めています。2025年度には、特に排出量への影響が大きいと想定されるカテゴリ1（購入品・サービス）、カテゴリ4（輸送・配送）およびカテゴリ11（販売した製品の使用）について、調査・データ収集の実施と算出方法の整備（手順化）を予定しております。まずはこれらのカテゴリから算定を開始し、段階的に対象範囲の拡大と、算定手法やデータ収集プロセスについて定期的に見直しを行い、データの精緻化を図っていきます。

今後も引き続き、関係部門および取引先との連携を深めながら、Scope3算定体制の構築と透明性の高い情報開示に取り組んでいきます。

製品使用によるCO_2削減効果

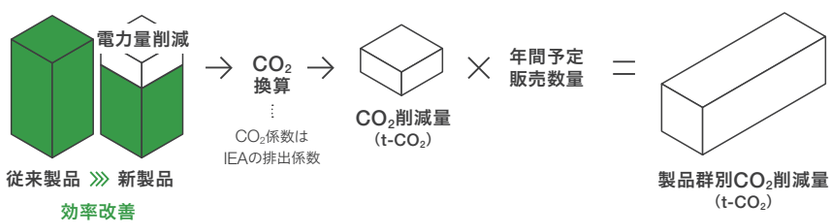
当社グループは、電力変換効率の向上によりCO_2排出を抑える製品開発を推進しています。電源機器および半導体製品の使用によって削減されるCO_2排出量を定量的に算定し、社会全体の温室効果ガス（GHG）排出量の削減に貢献しています。右図のとおり、当社製品の活用が環境負荷の低減に果たす役割は年々高まっています。

主な製品群別CO_2削減貢献量（推計）



「CO_2削減量」の算定方法

効率改善によって削減された電力使用量をIEA（国際エネルギー機関）の排出係数を用いてCO_2に換算し、製品群別の年間予定販売数量を乗じることで、製品群別CO_2削減量を算出



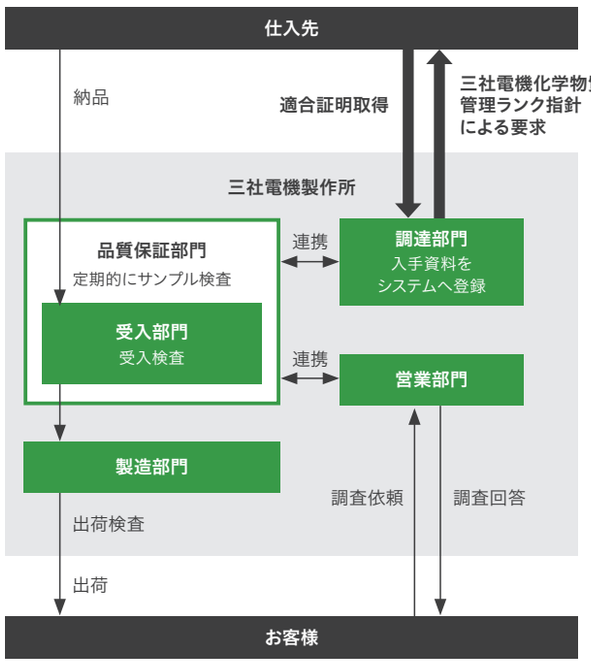
環境

製品含有化学物質管理の取り組み

当社グループでは、製品の法規制対応のため、製品の含有化学物質の管理を強化しています。RoHS指令※1に対しては、鉛フリーはんだ、六価クロムフリー品への移行を進め、対応が必要な製品について調査を行い、RoHS指令、REACH規則※2等への適合確認をしています。また、昨今では「化学物質の審査及び製造等に関する法律(化審法)」の禁止物質に対する調査を行い、必要に応じて代替対応を行うなど、法令遵守に努めています。

※1 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
※2 REACH規則:化学物質の登録・評価・認可・制限に関するEU規則。製品に含まれる化学物質も対象となり、EU域内への輸出時に対応が求められる。

管理体制



水資源の効率的な利用を目指して

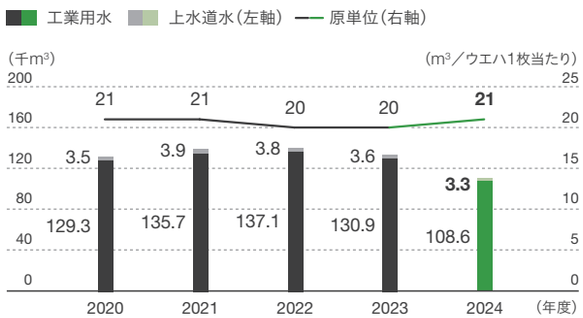
近年、気候変動の影響により、干ばつによる水不足や洪水による浸水被害など、水資源に関するさまざまな課題が顕在化しています。持続可能な社会の実現に向け、企業にも水資源の効率的な活用が一層求められています。

半導体の製造工程においては、エッチングや洗浄、装置の冷却などに大量の純水が不可欠です。当社岡山工場では、水資源の有効活用に向けて、ウエハ生産量当たりの水使用量(原単位)の削減を目標に掲げ、継続的な改善に取り組んでいます。

2024年度は、生産量の減少により総使用水量自体は減少したものの、原単位では前年度を上回る結果となりました。これは生産量の変動が原単位に与える影響を改めて認識する契機となり、今後の取り組み強化に向けた重要な示唆と受け止めています。

今後も、工程の見直しを通じて、水資源のさらなる効率化と環境負荷の低減を図り、持続可能な生産体制の構築に努めていきます。

水使用量



対象:三社電機製作所 岡山工場

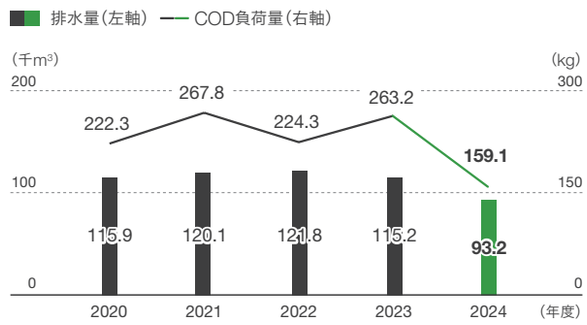
水質保全のための取り組み

岡山工場では、製造工程から発生する廃水を自社の排水処理設備で適切に処理し、法規制よりも厳しい社内基準を満たしたうえで外部へ排出しています。有害物質の低減および除害処理に加え、除害が困難な物質については回収を徹底するなど、水質保全に向けた管理体制を強化しています。

また、排水水質の監視を確実に行うため、定期的な水質検査を実施し、継続的な改善とリスク管理に取り組んでいます。

2024年度は、生産量の減少に伴い、排水量およびCOD(化学的酸素要求量)負荷量のいずれも前年度より減少しましたが、今後も継続的な管理のもと、水環境への影響を最小限に抑える努力を続けていきます。

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

岡山工場の排水処理設備

人材

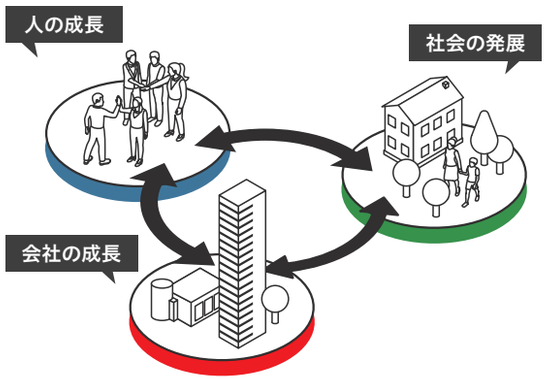
基本的な考え方

三社電機グループは、経営理念として「社員の幸福と安定」を掲げ、従業員の成長を企業成長の原動力と位置づけています。この理念に基づき、私たちは「人の成長」「会社の成長」「社会の発展」という好循環を描き、2030年には、個々の従業員の成長が企業の持続的成長を支え、それが社会全体の発展につながる未来の実現を目指しています。

2024年度から始まった中期経営計画P18においても、人材戦略は企業成長を支える中核的な施策と位置づけられています。特に、次世代リーダーの育成やダイバーシティ&インクルージョンの推進を通じて、自走型組織の形成と活力ある企業風土の醸成を進め、変化に柔軟に対応できる強靭な組織基盤を築いています。

このような企業成長に向けた取り組みを支えるのが、私たちが求める人材像です。私たちは、グローバル市場への挑戦心を持ち、多様なコミュニケーション能力、広範な関心、学び続ける姿勢、そして多角的な思考力を備えた人材を求めています。このような人材の採用と育成を通じて、企業の持続的な競争力向上と価値創造を実現していきます。

2030年の目指す姿



2025年度の重点課題

当社グループでは、リーダー育成研修の充実と従来の人事制度や慣行の見直しを実施し、中長期的にはモチベーションや業務効率を向上させる「働き方改革」を推進していきます。

働き方改革の目標

働き方改革では、「労働生産性の向上」と「労働参加率の向上」を目指します。具体的な施策としては、柔軟な働き方の実現、業務の自動化、ライフイベントへの対応、チーム内の協力促進などを通じて、労働生産性と労働参加率の向上を図ります。

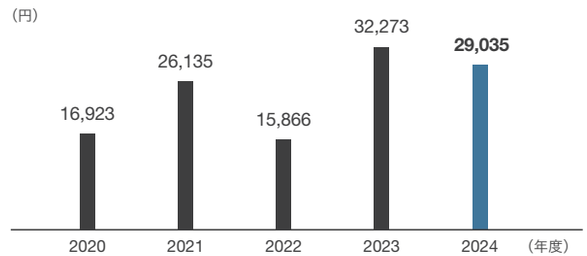
人材の育成

当社グループでは、中期経営計画の達成に向けた実行力のある組織づくりを支えるため、人材育成に関する取り組みを一層強化しています。具体的には、次世代リーダーの発掘・育成、女性活躍推進、グローバルな視点を持った人材の育成など、多岐にわたる育成プログラムを展開し、多様な価値を創造できる人材の育成を通じて企業の持続的成長に貢献しています。

人材育成体系としては、階層別育成プログラムを含む充実した制度を整え、教育・研修の充実や定期的な目標設定とフィードバックを通じて、従業員一人ひとりのスキル向上とキャリア形成を支援しています。また、労務構成を踏まえた人員計画および採用計画に基づき、新卒・中途採用を継続的に実施し、若手人材の早期育成と定着を図っています。さらに、業務に必要な資格取得を奨励し、学ぶ意欲と成長意識を高める仕組みを整備することで、従業員の能力とポテンシャルを最大限に引き出す環境を提供しています。これらの取り組みを通じて、企業価値の持続的創造に寄与する人材基盤の強化を進めていきます。

今後、新たに導入予定の制度設計においては、組織と個人の成長を具体的に結びつけることを基本理念とし、評価制度や給与制度の見直しを進めて、社員の成長や業績を正当に評価するシステムを構築します。この施策により、従業員が自身の成長を実感し、それが企業全体の成長につながるような仕組みを育んでいく計画です。

1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

人材

ダイバーシティ&インクルージョン

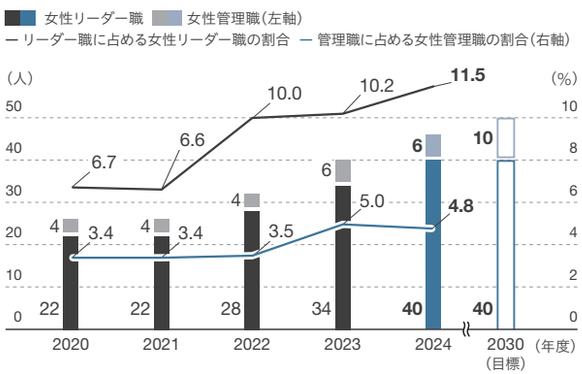
当社グループは、「ダイバーシティの推進と人材育成」を重要なマテリアリティP16として位置づけ、多様な人材がそれぞれの能力を最大限に発揮できる職場環境の構築に努めています。この職場環境を改善することで、社員の多様な視点や創造性を活かし、市場の変化に柔軟に対応できる強みを築くと考えています。特にグローバル事業の拡大において、性別、年齢、国籍、障がいの有無を問わず、多様な価値観を受け入れ、マネジメントに活かすことが急務です。

当社グループは、ダイバーシティ&インクルージョン推進活動の一環として、女性活躍推進に注力し、女性管理職候補の育成や活躍の場を広げる具体策を実施しています。また、全社員の意識改革を促進し、キャリア意識の向上やマネジメントスキルの強化に努め、女性責任者の登用を積極的に進めています。

今後、部門長向けにアンコンシャスバイアス研修を実施し、無意識の偏見を取り除く取り組みを進める予定です。また、女性管理職のロールモデルを明示し、全社員のキャリア意識向上を図る計画を立てています。

さらに、障がい者雇用についても個々の特性に応じた業務の設定や、障がい者就労支援機関との連携による工場見学・職場実習などを通じて、安心して働ける環境を整備し、貴重な戦力としての活躍を支援しています。これにより、当社は多様な人材の活躍を推進する職場づくりを実現し、企業価値の向上へとつなげていきます。

女性管理職・リーダー職



対象:三社電機製作所および国内グループ会社

柔軟な働き方の提供

当社グループは、2024年以降、育児・介護などの社員の個人事情に応じた柔軟な働き方を推進してきました。特に自然災害や緊急時に業務を継続できるよう、在宅勤務制度を新たに導入し、安全に働く環境を整えました。これにより、社員は多様な状況に適応し、活力ある職場への貢献を果たすことが可能となります。柔軟な働き方の推進は、当社の中期経営計画P18とも密接に結びついており、組織全体のパフォーマンス向上を目指します。

また、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人事制度の充実に取り組んでいます。有効期限が消失した年次休暇の医療・介護関連目的で使用できる制度、子の誕生日をメモリアル休暇として設定できる制度、小学校卒業までの短時間勤務制度など、多様な社員が活躍できる環境を整えています。

特に男性社員の育児休業取得促進にも力を入れており、取得率を上げるための周知や上司への働きかけを実施しています。従業員のリフレッシュを促すため、年次休暇の取得促進にも注力し、ワーク・ライフ・バランスの実現に向けた取り組みが評価され、厚生労働省より「くるみん認定」を取得しました。これらの取り組みを通じて、社員の多様な働き方を支援し、持続可能な成長につながる環境づくりに努めています。

社長と従業員の対話の場　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。

パーパスを共有し、信頼とチームワークを育む

当社グループでは、経営理念・パーパス・ビジョンの共有と実践を目的に、社長と社員が直接対話する「AC Cafe(エーシーカフェ)」を2023年度より展開しています。社長が本社・工場・支店・営業所・グループ会社を訪問し、社員7~8名の少人数グループとコーヒーを飲みながら語り合う場で、仕事に限らず趣味や日常の話題も交え、リラックスした雰囲気の中で意見交換が行われています。この取り組みは、風通しの良さや心理的安全性の向上にもつながっており、2025年4月時点で累計138回、983名が参加しました。2025年入社の新入社員も早期に参加し、会社の考え方を理解する貴重な機会となりました。今後も対話を重視し、より良い組織風土の醸成を目指していきます。

2023年度から累計※
138回 開催
983名 参加

※2025年4月時点

人権の尊重

基本的な考え方

三社電機グループは、グローバルに事業を展開するなかで、人権の尊重を経営の重要な柱と位置づけています。当社グループの事業活動は、多くのステークホルダーとの関係によって成り立っており、人権に与える影響を深く認識しています。不適切な人権対応は、企業のブランド価値を損なうだけでなく、製品の不買や取引停止といった重大な経営リスクにつながる可能性があります。このため、当社グループは「三社電機グループ人権方針」を策定し、すべての事業活動に適用しています。また、法令を遵守するとともに、調達方針においても人権と環境への配慮を重視しています。さらに、従業員教育やサプライヤー向けの苦情窓口の設置を通じて、実効性のある取り組みを推進しています。今後は、人権デューデリジェンスの実施を検討し、取り組みを強化していきます。

三社電機グループ人権方針
https://www.sansha.co.jp/company/philosophy.html#HUMAN

責任ある調達の推進

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ご理解・ご賛同をいただき、サプライチェーンを通じた持続可能な調達活動を推進しています。

また、当社グループは、「調達取引先の選定方針」に基づき、取引先を公正に評価選定しています。さらに、「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周辺地域での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を明記しています。

調達方針および調達取引先の選定方針、
三社電機グループ紛争鉱物対応方針
https://www.sansha.co.jp/csr/purchase.html

相談・通報窓口の設置

当社グループは、不正行為や法令違反、人権侵害等に関する相談・通報を受け付ける「コンプライアンス通報・相談窓口」を設置しています。この窓口は、通報者の匿名性と保護を確保したうえで、迅速かつ公正に対応することを基本方針としています。

通報内容は法務ガバナンス推進室で受理・確認され、必要に応じて社外の専門家も交えて調査・是正を実施します。こうした取り組みを通じて、すべてのステークホルダーとともに透明性と倫理性に基づく健全な企業文化の醸成に努めています。

人権教育

当社グループでは、「ビジネスと人権」に対する意識を高めることを目的に、グループ全体でeラーニングによる人権教育を実施しています。人権の基本的な考え方や、業務遂行において注意すべき点などについて理解を深める内容としており、従業員一人ひとりが日々の業務の中で人権を尊重する行動につなげられるよう努めています。また、社内報で人権に関するトピックをわかりやすく紹介するなど、継続的な理解の促進にも取り組んでいます。今後も、すべての従業員が人権を身近なテーマとして捉え、実践できる企業風土の醸成を目指していきます。

知的財産

技術本部長メッセージ

「オンリーワン技術」で拓く未来

取締役
常務執行役員
技術本部長
勝嶋 肇

三社電機グループでは「Global Power Solution Partner」というビジョンP14のもと、パートナーであるお客様やすべてのステークホルダーP32の営みを技術力で支え、自然環境の保全と社会活動の持続的な前進を実現することを企業活動の「志」としています。また、これらを支える技術は、当社グループ独自の「オンリーワン技術」であることを重視しています。

知的財産とは、この「オンリーワン技術」を指し、知財戦略によってそれを守ることにより、お客様の大切な財産を保護し、社会の目標達成にも貢献するという考え方に立っています。

知的財産を経営資源の一つと位置づけ、お客様の課題解決に資する商品開発ロードマップや、中長期の技術ロードマップに沿った研究開発を推進しています。また、これらの開発は年次計画にも適切に組み込まれ、目標が設定されています。

こうした戦略的な取り組みによって、企業価値やブランドの維持・向上が図られると考えています。

知的財産活動

当社グループは、知的財産への理解促進に始まり、研究開発や技術分析で得られた成果を積極的に知的財産権として取得・保護・活用することで、事業の競争力強化を目指しています。具体的な取り組みは以下のとおりです。

- **特に成長分野における積極的な知的財産権の獲得を目指し、先行技術の調査および人材・体制の強化**
- **発明委員会を開催し、効率的な知財運用や最適な特許ポートフォリオの構築、リスク分析に基づくグローバルな出願計画の策定**
- **技術者による定期的な特許ミーティングを通じた知財活動の活性化**
- **若手技術者に対する入社後数年間の教育・訓練の実施により、知財活動の継続と定着を推進**
- **他者権利を侵害しないよう、研究開発の初期段階から適切な技術調査を行える体制づくり**

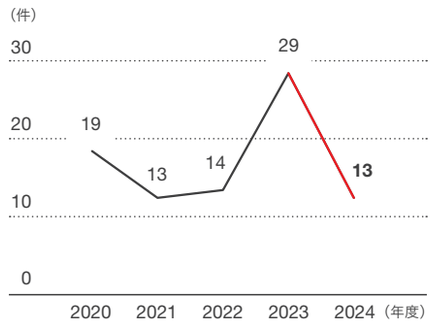
職務発明報奨制度と知財戦略の強化

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通じて企業の発展と個人の技術力向上を図るため、職務発明報奨制度を設けています。近年、当社の特許保有件数は減少傾向にありますが、これは法定の存続期間を経て満了日が近づいた特許を中心に整理を進めたことに起因しています。経営資源を効率的に配分する観点から、ポートフォリオの見直しを実施し、影響力の弱い特許や意匠は積極的に権利放棄し、強いコアな特許に絞った計画的な出願、権利維持を進めています。

特許出願件数が減少している要因の一つには、一品カスタム受注の増加に伴い、基本技術の開発の進捗が影響を受けていることがあります。このような背景を踏まえ、当社は体制強化を図るため、若手技術者への知財教育をはじめ、技術の巻き返しに取り組んでいます。

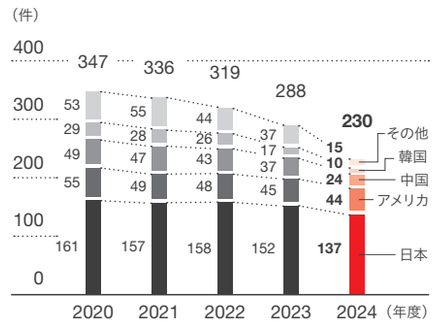
今後は、出願から権利化、さらには事業活用までを一体で捉えた知財マネジメントの高度化を目指し、技術の進化に伴い価値ある知的財産の創出と蓄積を一層推進していきます。

知的財産権の出願件数



対象：三社電機製作所

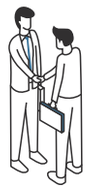
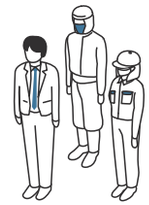
知的財産権の特許保有件数



対象：三社電機製作所

ステークホルダーエンゲージメント

三社電機グループは、ステークホルダーとの信頼関係を深めることを企業の重要な使命と考えています。
私たちは、お客様、取引先、株主・投資家、従業員、地域社会など多様なステークホルダーと積極的に対話し、その意見や期待を事業活動に反映させることで、社会的責任を果たすとともに持続可能な成長を目指します。

	お客様	取引先	株主・投資家	従業員	地域社会
					
ステークホルダーとの関わり	高い技術力と品質を活かし、お客様の多様なニーズに応える製品・サービスを提供しています。信頼関係を築き、共に社会の発展に貢献します。	取引先を尊重し、対等で公平な関係を築くことで、信頼に基づくパートナーシップを強化します。共に成長し、長期的な共存共栄を目指します。	迅速かつ公平な情報開示を通じて、株主・投資家との対話を重視します。企業価値の向上と適正な株価形成に向けて、信頼関係を深めていきます。	社員の多様性を尊重し、公平・公正な職場環境を整備。安全・安心な職場づくりを推進し、社員一人ひとりが心身ともに健やかに活躍できる環境を提供します。	持続可能な社会の実現に向け、環境対策や地域振興に積極的に取り組み、環境負荷の低減や生物多様性への配慮を実践しています。法令遵守と地域社会との共生を重視し、責任ある企業市民として地域の発展に貢献します。
ステークホルダーへの提供価値	● 持続可能な社会への貢献 ● 高品質な製品と安定供給 ● 高い技術力による最適なソリューション	● 公正・公平な取引関係 ● 継続的なビジネス機会の創出 ● 持続可能な社会の実現に向けた協働	● 適正な株主還元 ● 健全な財務体質の確保 ● 透明性の高い情報開示と対話の充実 ● ESG経営による長期的な価値創造	● 安全・安心で働きやすい職場環境の提供 ● 成長とキャリア形成の支援 ● エンゲージメント向上と働きがいの提供 ● 公正な人事評価 ● 適正な報酬	● 持続可能な社会への貢献 ● 地域経済の活性化と産業振興 ● 社会貢献と地域連携
信頼関係構築に向けた取り組み例	● エネルギー効率の高い製品や技術開発を通じて、脱炭素化・環境負荷低減に貢献 ● 品質管理の徹底と技術力向上のための継続的な投資 ● お客様の多様なニーズに応じた製品の提供や技術提案 ● 展示会への出展	● 透明性のある調達方針の運用 ● サプライヤーとの長期的なパートナーシップ構築 ● 適正な価格交渉の実施と取引条件の透明性向上	● 四半期ごとの業績報告 ● 決算説明会の開催 ● 株主総会での対話 ● ESG経営に関する情報開示の充実	● 安全衛生管理の強化と職場環境の改善 ● ダイバーシティ&インクルージョンの推進 ● 教育研修制度の充実	● 環境負荷低減に向けた取り組み（CO_2排出量削減、リサイクル推進） ● 地域イベントへの協力 ● 地域産業との連携による経済活性化

中長期ビジョンに基づく財務戦略の方向性

株主資本コストを上回るROEの実現に向けて

三社電機グループは、「成長」と「稼ぐ力」の両立による企業価値の向上を目指し、積極的な投資と経営資源の最適配分を通じて、中長期的な企業体質の強化に取り組んでいます。

「成長」の側面では、カーボンニュートラル社会の実現に加え、拡大するデジタルインフラを支える電力インフラ増強という大きな社会課題への貢献を重視しています。変化の激しい市場環境に柔軟に対応するため、継続的な新製品開発に加え、顧客ごとの仕様や要望に対して、よりきめ細かく応える体制の強化を進めています。お客様との密な対話を通じて要望を的確に把握し、それを設計・製造に確実に反映させることで、競争力のある製品を生み出してまいります。

「稼ぐ力」の強化では、カスタム商材などの付加価値の高い製品の販売拡大に加え、モノづくりの効率化に取り組んでいます。一方で、顧客ごとに異なる仕様への対応には標準品と比べて多くの工数・リソースが必要となります。労働人口の減少が進むなか、今後の事業拡大には人員の増強だけでは限界があるため、デジタル技術の活用と人材の高度化が不可欠です。リスキリングを通じたデジタル人材の育成を進め、誰もが高付加価値業務に対応できるような体制を構築し、組織全体の生産性向上を図ります。さらに、設計や製造のナレッジをデジタル化・自動化することで、従来は非効率とされてきた多様な個別仕様への対応においても、オートメーションによる柔軟な生産体制を目指します。これにより、効率性と対応力を両立した新たなモノづくりの姿を実現していきます。

2033年度の創業100周年に向けては、「売上高500億円、営業利益率10%以上」という目標を掲げており、その達成には、従来の延長線上にはない投資が不可欠です。設備投資に加えて、デジタル分野・人的資本への戦略的な投資を積極的に行い、業務プロセスや企業文化の変革を進めます。これらの取り組みを支える財務戦略として、借入等の資金調達手段も活用し、財務的レバレッジを効かせながら、株主資本コストを上回る自己資本利益率(ROE)の早期実現を目指します。

将来の成長に向けたキャッシュアロケーション(2024年度~2026年度)

キャッシュイン	キャッシュアウト			2024年度実績
営業CF 約60億円	投資 約64億円	成長分野への投資 約30億円	前工程 これまで外部から調達していたSiC用チップを自社生産するための設備を新設 後工程 増産のための設備	1,316百万円
		生産性向上への投資 約24億円	●試験・評価用設備 ●自動化設備	449百万円
		経営基盤強化 約10億円	●基幹業務システム ●空調設備電化 ●太陽光システム ●人的資本への投資	375百万円
資金調達 約22億円	株主還元 約18億円	配当金 約18億円	●配当金支払い	670百万円

企業価値向上に向けた取り組み

- 企業価値向上
  - 成長戦略
    - 社会課題への貢献
      - カーボンニュートラルの実現
      - デジタルインフラの拡充支援
    - 顧客対応力の強化
      - 顧客ごとのニーズに的確・柔軟に対応した製品設計・提供
    - 新製品・新市場への展開
  - 稼ぐ力の強化
    - 高付加価値製品の拡販
    - モノづくりの効率化
    - 総資産回転率の改善と利益確保
    - 経営資源の選択と集中
  - 基盤強化
    - DXの推進(AI・ビッグデータ・自動化技術)
    - 人的資本経営とリスキリング(デジタル人材育成)
    - 少人数でも対応可能な業務設計・オペレーション
    - 組織・業務プロセス・企業文化の変革

資本効率の向上と持続的な株主還元

当社グループは、株主資本コストを上回る自己資本利益率(ROE)の実現を財務戦略の最重要目標と位置づけています。2024年3月期にはROE13.0%を達成しましたが、2025年3月期には一時的に2.1%へ低下しました。これは販売減による利益水準の低下に加え、グループ内資金活用の見直しに伴う繰延税金負債の増加が影響したものです。

ROE10%の早期回復と持続的な実現に向けては、「成長」と「稼ぐ力」の両輪で企業体質の強化を進めていきます。生産・販売・技術部門が一体となって推進し、現場レベルでは営業利益ベースでの総資産利益率(ROA)10%を目標に、総資産回転率の改善と利益の創出に注力します。

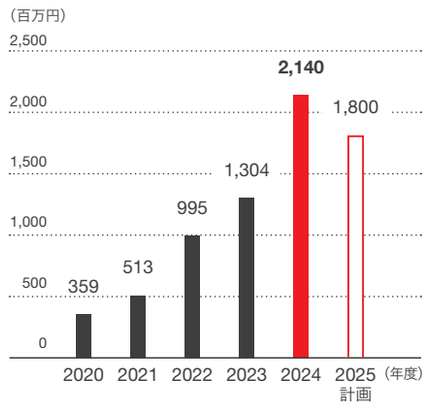
これらの取り組みによって生まれる剰余金は、持続的成長のための設備・デジタル分野・人的資本への計画的な再投資に活用するとともに、株主還元の強化にもつなげていきます。株主還元の基本方針としては、中期経営計画の3年間において「配当性向30%または1株当たり配当金40円のいずれか高い方」を掲げ、安定的かつバランスの取れた利益還元を継続して実施していきます。

今後も、社会価値と経済価値の両立を目指し、積極的な投資を通じた成長と、資本効率の向上を実現することで、中長期的な株主価値の最大化に取り組んでまいります。

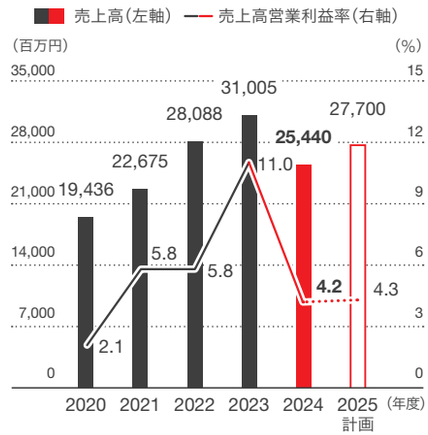
ROE改善への道筋

投資 → 生産性向上 → 付加価値向上 → 成長 → 収益改善 → ROE改善

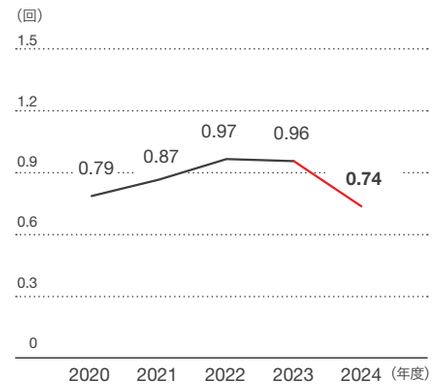
設備投資額の実績と計画



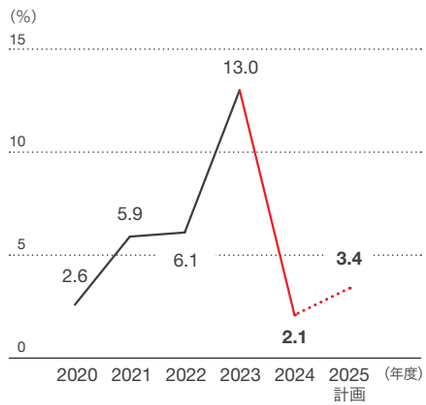
売上高／売上高営業利益率



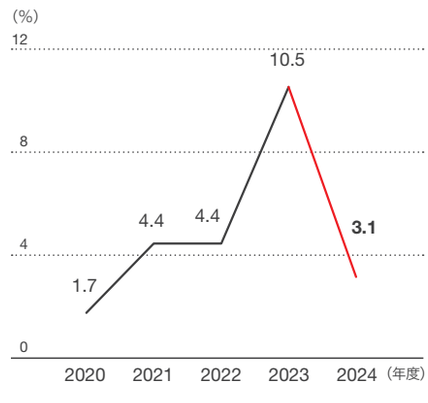
総資産回転率



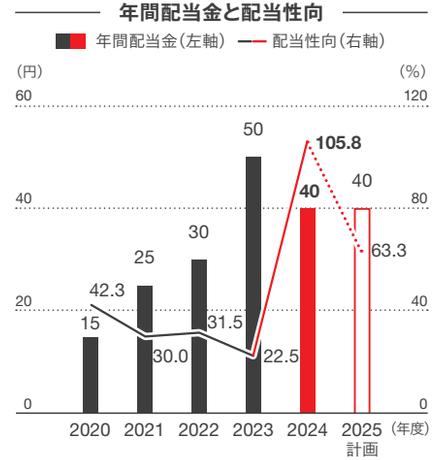
自己資本利益率(ROE)



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



Corporate Governance

コーポレート・ガバナンス

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。」P02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」P14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P44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、女性比率は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・ガバナンス強化の変遷

2024	● 女性の社外取締役を選任
2023	● パーパスを策定 ● 業績連動型株式報酬制度を導入
2021	● 内部通報窓口を新たに外部の法律事務所に設置
2020	● 社外役員を全役員の3分の1以上選任 ● 女性の社外監査役を選任 ● スキルマトリックスの開示
2019	● 指名・報酬諮問委員会の設置
2018	● 外部会計監査人の評価基準を策定
2016	● 取締役会の実効性評価を開始 ● リスクマネジメント委員会（現内部統制委員会）の設置
2014	● 社外取締役を導入
2011	● 取締役の任期を1年に短縮
2007	● 役員退職慰労金制度を廃止 ● 内部通報窓口を内部監査部門に設置
2006	● 執行役員制度を導入
1984	● 経営企画会議の設置

コーポレート・ガバナンス体制

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す。このため、取締役については当該分野における高度な知識と経験を有する者を社内で確保することを基本としています。一方で、経営基盤の安定と経営の透明性を高めるため、社外取締役を選任し、毎月開催される取締役会に出席いただいています。社外取締役には、独立した立場から適切な意見・助言を受けることで、意思決定の客観性を確保しています。また、経営監視の観点からは、社外監査役の独立性を高めることで、公正かつ客観的な視点から、企業の社会的責任を適切に監督できる体制を整えています。社外監査役2名は、それぞれ法務、財務・会計等に関して豊富な経験と見識を有しており、毎月の取締役会に出席し、日常的な経営状況を含めて監視・監督を行っています。

当社は、事業内容や会社規模等を踏まえ、現状の社外取締役および社外監査役を中心としたガバナンス体制を採用しています。

1 取締役会

2024年度の開催回数 **14回**

議長 **吉村 元**(代表取締役社長)

出席者(議長を含む)

社内取締役	4名	常勤監査役	1名
社外取締役	3名	社外監査役	2名

主な審議事項

経営計画・事業計画など重要課題の報告と協議、内部統制に関する事項

2 監査役会

2024年度の開催回数 **13回**

議長 **北野 市郎**(常勤監査役)

出席者(議長を含む)

常勤監査役	1名	社外監査役	2名

主な審議事項

監査計画の策定と監査の進捗状況の確認・協議、内部統制システムの整備状況の確認

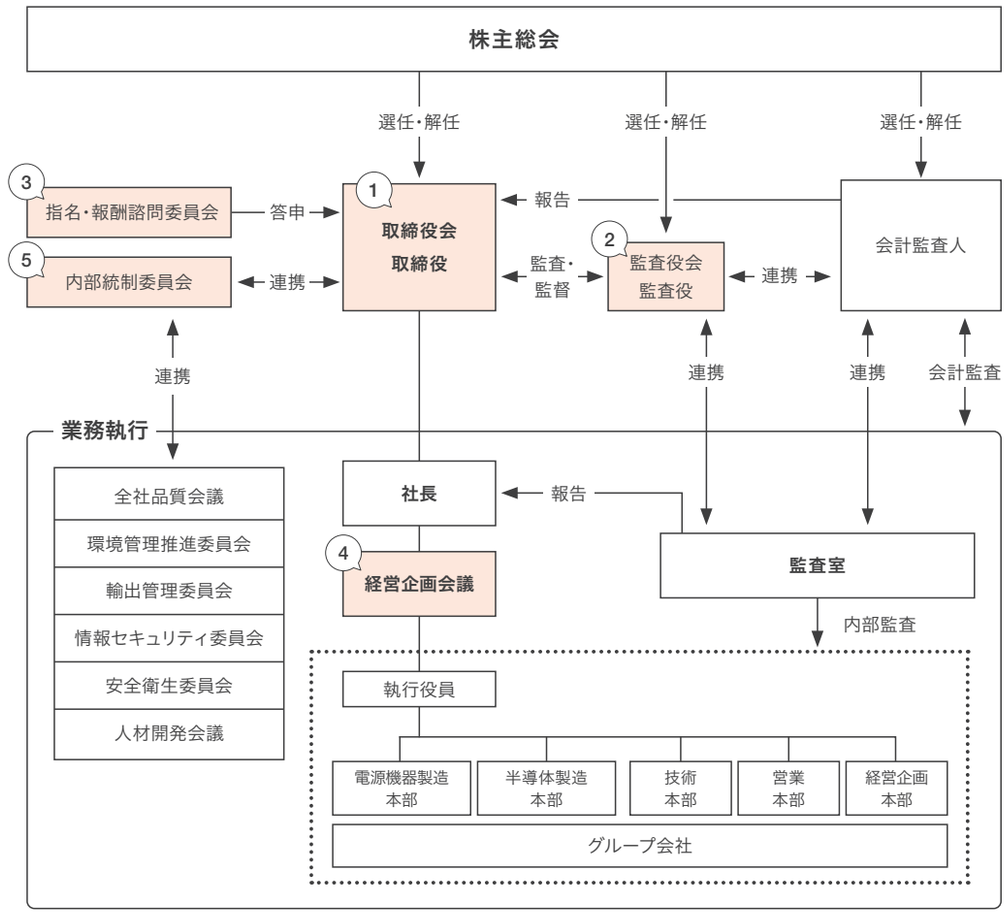
3 指名・報酬諮問委員会

2024年度の開催回数 **4回**

委員長 **宇野 輝**(独立社外取締役)

出席者(委員長を含む)

社内取締役	2名	社外取締役	3名
社外監査役(役員報酬審議のみ)	1名		



4 経営企画会議

2024年度の開催回数 **12回**

議長 **吉村 元**(代表取締役社長)

出席者(議長を含む)

社内取締役	4名	執行役員	7名
国内子会社社長	3名	関係部門の部門長若干名	

主な審議事項

各事業・子会社の業務報告、重要課題の進捗報告

5 内部統制委員会

2024年度の開催回数 **12回**

委員長 **吉村 元**(代表取締役社長)

出席者(委員長を含む)

社内取締役	4名	執行役員	7名
国内子会社社長	3名	関係部門の部門長若干名	

主な審議事項

リスクマネジメントやコンプライアンスに係る事項、高額決裁案件の協議

役員一覧（2025年6月25日現在）

取締役

吉村 元

1954年1月10日生

代表取締役社長
指名・報酬諮問委員会委員

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。

頭本 博司

1959年4月18日生

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。

重要な兼務先 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

山内 得志

1967年1月29日生

取締役専務執行役員
経営企画本部長
指名・報酬諮問委員会委員

照明分野でパワーエレクトロニクス技術者としてキャリアをスタートし、M&Aを通じて照明分野でのグローバルな事業経験を積み、さまざまな役職において経営戦略の策定・実行を推進してきました。経営者としても豊富な経験を有し、特に経営企画と事業実践の両面で実績を上げ、国際的な視点も備えています。これらの経験と実績を活かし、2025年4月より経営企画本部長として着任し、同年6月に取締役に就任しました。

勝嶋 肇

1959年1月29日生

取締役常務執行役員
技術本部長
商品企画・品質・環境担当

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きました。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、電源機器事業および半導体事業の事業統括を歴任し、2023年4月からは技術本部長を担い、2025年4月からは、商品企画・品質・環境担当も担っています。

宇野 輝

1942年8月15日生

独立社外取締役
指名・報酬諮問委員会委員長

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・助言を行い、意思決定機能および監督機能の役割を果たしていただけるものと期待しています。

重要な兼務先 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

伊奈 功一

1948年5月6日生

独立社外取締役
指名・報酬諮問委員会委員

日本を代表する自動車メーカーでの経営者として、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・研究開発に関す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・助言を行い、意思決定機能および監督機能の役割を果たしていただけるものと期待しています。

取締役

梨岡 英理子

独立社外取締役
指名・報酬諮問委員会委員

1967年2月13日生

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います。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います。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いただけるものと期待しています。

重要な兼務先
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)

監査役

北野 市郎

監査役(常勤)

1959年7月21日生

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。

植田 麻衣子

独立社外監査役

1969年8月2日生

公認会計士としての豊富な経験と財務および会計に関する高い見識、さらに税理士資格を有しており、これらの知識を活かして社外監査役としての職務を適切に遂行いただけると考えています。特に、財務状況の評価や内部統制の強化に関する専門的なアドバイスを通じて、当社のガバナンス向上に貢献いただけるものと期待しています。

重要な兼務先
植田公認会計士事務所所長
一般社団法人関西産業活性協議会監事

榮川 和広

独立社外監査役
指名・報酬諮問委員会オブザーバー
(役員報酬審議のみ)

1955年11月1日生

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行っています。また、子会社や事業所の往査も実施しています。上記の理由から、今後も引き続き、法務やリスク管理に関する視点をはじめとした専門的な知見に基づき、業務執行に対する適切な監査・監督等の職務を果たしていただけるものと期待しています。

重要な兼務先
榮和法律事務所所長

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

スキルマトリックス

	氏名	属性			所有株式数（株）	会議の出席状況			当社が特に期待する知見・経験					
		性別	在任年数	独立役員		取締役会	監査役会	指名・報酬諮問委員会	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	男性	10年		30,600	100%（14回／14回）	—	100%（4回／4回）	●	●	●	●		
	頭本 博司	男性	4年		10,300	100%（14回／14回）	—	—	●		●	●		
	山内 得志	男性	—		—	—	—	—	●	●	●	●		
	勝嶋 肇	男性	3年		14,200	100%（14回／14回）	—	—	●		●	●		
	宇野 輝	男性	11年	●	12,600	100%（14回／14回）	—	100%（4回／4回）	●				●	
	伊奈 功一	男性	6年	●	34,800	100%（14回／14回）	—	100%（4回／4回）	●			●		
	梨岡 英理子	女性	1年	●	1,700	100%（14回／14回）	100%（3回／3回）	100%（3回／3回）	●				●	
監査役	北野 市郎	男性	9年		5,700	100%（14回／14回）	100%（13回／13回）	—		●	●	●		
	榮川 和広	男性	5年	●	500	100%（14回／14回）	100%（13回／13回）	100%（3回／3回）※役員報酬審議のみ	●					●
	植田 麻衣子	女性	1年	●	100	100%（10回／10回）	100%（10回／10回）	—					●	

（注）1. 在任年数は、2025年6月25日株主総会終了時点での年数を示しています。
2. 会議の出席状況は、2024年度の実績を示しています。

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、設計から生産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

取締役会の実効性評価

取締役会では、取締役会の実効性を継続的に検証・向上させることが、経営の健全性および企業価値の持続的向上に資すると考え、取締役および監査役を対象に、取締役会全体の実効性に関する自己評価を毎年実施しています。

2025年2月には、自己評価アンケートの集計結果を基に、定時取締役会において取締役会の運営状況や課題について、分析・議論・評価を行いました。アンケートの内容および結果の概要については、以下のとおりです。

対象者	2024年度の全取締役7名、全監査役3名　合計10名
実施時期	2024年12月27日～2025年1月24日
実施方法	無記名によるアンケート形式
評価結果の概要	アンケート結果を踏まえ、取締役会の実効性について分析・評価を行った結果、概ね実効性が確保できていることが確認できましたが、以下のような課題があることも確認しました。 **1 取締役会の運営に関する課題** ● 想定される審議事項のスケジューリング ● 資料提供の早期化など **2 取締役会の議論やモニタリング機能に関する課題** ● 経営計画や審議事項等の進捗状況の議論 ● サステナビリティに関する議論 ● グループ全体の潜在的リスクや危機管理に関するモニタリングなど
実効性向上に向けた取り組み	各課題に対して、それぞれ次の取り組みを実施し、実効性のさらなる向上を図っていきます。 1 取締役会の運営に関する課題については、取締役会事務局において年間で想定される審議事項につきスケジュールを設定し、資料提供の早期化を促進する。 2 取締役会の議論やモニタリング機能に関する課題については、取締役会事務局において前記スケジュールに、進捗状況の議論、サステナビリティに関する議論およびリスク・危機管理に関する議論を盛り込むことでそれぞれ議論を促進する。

監査役会の実効性評価

当社監査役会では、監査役監査の実効性を継続的に検証・向上させることが、企業の健全な経営とガバナンス体制の強化に資すると考え、2021年度より毎年、「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。

この自己評価は、監査役会の機能および役割の発揮状況を客観的に把握し、必要な改善につなげることを目的としたものであり、監査役会における議論や意見交換を通じて評価結果を共有・分析しています。また、評価を通じて得られた課題や気づきを、今後の監査活動や体制の見直しに反映させることで、より実効性の高い監査の実現を図っています。

当社は今後も、こうした取り組みを継続し、監査の質の向上とともに、経営の透明性・健全性の確保に貢献していきます。

対象者	2024年度の全監査役3名
実施時期	2025年1月
実施方法	アンケート形式
評価結果の概要	前年度の監査役会の実効性評価を踏まえ、副社長と社外取締役との会合回数を増加させる施策を実施しました。その結果、会合自体は定期的に行われているものの、内部統制上の脆弱点やリスクに関する議論が十分に行われていないとの意見が寄せられました。
実効性向上に向けた取り組み	会合前に「内部統制の脆弱点とリスク」を具体的な議題として設定し、活発な意見交換を促進するなど、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。

役員報酬

基本的な考え方

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P02に即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、業績連動報酬および株式報酬は相応しくないため、基本報酬のみとします。

決定プロセス

取締役の報酬は、透明性と公正性を確保するため、指名・報酬諮問委員会と取締役会、代表取締役社長がそれぞれの役割を担い、決定します。

指名・報酬諮問委員会

- 外部調査データを基に、基本報酬・業績連動報酬・業績連動型株式報酬の妥当性を審議
- 取締役会へ答申

取締役会

- 委員会の答申を踏まえ、報酬額や株式付与ポイントを決定

代表取締役社長

- 取締役会の決議に基づき、個別の報酬額を決定(総額の範囲内)
- 事前に委員会が妥当性を確認し、恣意性を排除

報酬の種類

基本報酬 金銭報酬

「取締役報酬規程」に基づく役位ごとに設定された固定報酬

業績連動報酬 金銭報酬

業績向上の重要指標は連結営業利益率と連結売上高成長率であり、評価は役位ごとの基準額にこれらの指標に応じた係数を乗じて算定する。

2024年度の実績

連結営業利益率　4.2%
連結売上高成長率　△17.9%

業績連動型株式報酬

株式報酬に係る業績指標は中長期的な業績向上の観点から連結営業利益の目標に対する達成度としておりましたが、資本効率性の向上を目的に自己資本利益率(ROE)に変更しました。

2024年度の実績

ROE　2.1%

取締役および監査役の報酬等の総額(2024年度)

	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる役員の員数(名)
		基本報酬	業績連動報酬	業績連動型株式報酬	
取締役 (うち社外取締役)	120 (26)	74 (26)	27 (—)	18 (—)	7 (3)
監査役 (うち社外監査役)	23 (9)	23 (9)	— (—)	— (—)	4 (3)
合計 (うち社外役員)	143 (35)	97 (35)	27 (—)	18 (—)	11 (6)

(注) 1. 取締役の報酬等の総額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれておりません。
2. 非金銭報酬等の額は、業績連動型株式報酬制度に基づく当事業年度に付与したポイントに係る費用計上額です。
3. 2024年6月25日開催の第90期定時株主総会終結の時をもって監査役を退任し取締役に就任した梨岡英理子氏については、監査役在任期間分は監査役に、取締役在任期間分は取締役に、それぞれ区分して上記の総額と員数に含めて記載しています。

役員報酬
https://www.sansha.co.jp/csr/directors.html

指名・報酬諮問委員会

当社は、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て、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および取締役の報酬決定に際し、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、その内容を審議し取締役会に報告しています。

委員長
宇野　輝(独立社外取締役)

出席者
社内取締役2名、
独立社外取締役3名、
独立社外監査役1名(役員報酬審議のみ)

2024年度の審議内容

役員人事関連

- 株主総会における取締役選任議案
- 役員人事、子会社役員人事
- 補欠監査役
- 後継者計画

役員報酬関連

- 業績連動報酬
- 株式報酬のポイント付与
- 個別報酬額

社外取締役メッセージ

客観的なまなざしで支える、持続的な成長への挑戦

独立社外取締役
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。

当社の取締役会は、常に自由闊達に意見が言える雰囲気で、多方面からの視点による指摘があり、大変良い議論が展開されています。指名・報酬諮問委員会も、他社の状況を参考にしながら当社の位置づけを明確にし、議論が実施されており、有効に機能しています。また、取締役会の実効性P40については、取締役会事務局が課題を明確にし、今後の方針を整理している点が良いと思います。ただし、取締役会では経営計画の進捗状況や決議事項の実施状況のフォローがやや不足していると感じています。「振り返りと、その状況に至った要因分析」をより一層充実していただきたいと考えています。

当社の強みは、電源機器においては個々の顧客の要望にきめ細かく対応できている点、半導体では機動的に対応できるSiCパワー半導体を有していること、そしてこの両者を開発・設計・製造していることによって、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している点です。しかし、この強みは競争相手との相対的なレベルで変わってきますし、顧客はその強みを当然のこととして期待し、さらにその他の要望も抱えているかもしれません。受注時、失注時、および当社の製品を使用していただいた際には、顧客の生の声を素直に聴くことが重要です。その都度振り返り、何が良くて何が悪かったか、そしてその要因について徹底的に分析することで、顧客にとっての当社の強みや弱みが明確になります。「顧客から当社を客観的に観る」ことが必要です。

当社の競争相手は日々進化しており、さらに米国の関税政策をはじめとする世界的な状況は大きく変化しています。このような時こそ、顧客から観た当社の強みを理解し、その強みをさらに進展させる成長戦略を、取締役会でより一層活発に議論できればと考えています。

当社は今、経営的に大変厳しい状況です。この状況を打開するための最も重要かつ信頼できる資産は従業員です。全従業員の個々の能力を最大限に発揮していただき、組織の活性化を図ることが肝要です。このような環境づくりや仕組みの構築は社長をはじめとするトップの方々によって進められていますが、私自身も社外取締役としてできる限り寄与していきたいと考えています。

このことが、「企業は、投資家からは資金を預かり、従業員からは人生を預かって、社会に貢献する」ことにつながると信じています。

リスクマネジメント

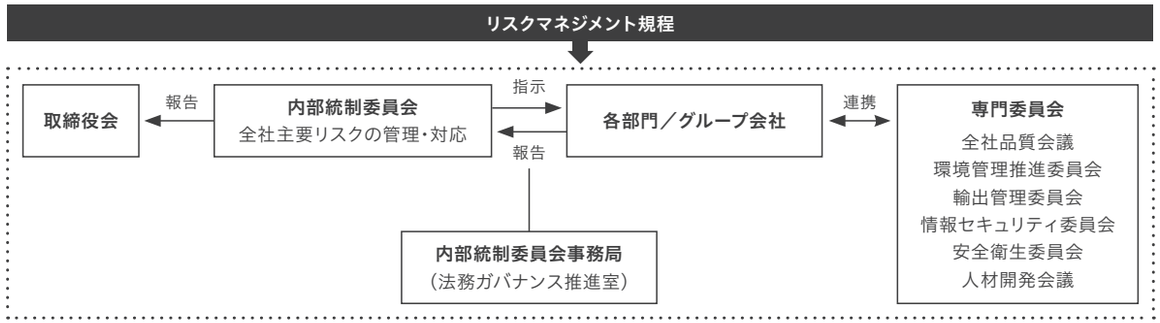
基本的な考え方

企業を取り巻くリスクが多様化するなか、当社グループでは、事業に伴うさまざまなリスクを明確化し、その発生防止に向けた管理体制の整備や、影響を最小限に抑えるための対応に取り組んでいます。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、迅速かつ適切に対応することを基本方針としています。

当社は、取締役社長を委員長とする「内部統制委員会」P36を設置しています。同委員会は、リスクマネジメント規程に基づき、会社の主要なリスクに対する管理および対応を担っており、必要に応じて取締役会へ報告する仕組みを整備しています。また、内部統制委員会は、各部門やグループ会社と連携しながら、リスクの洗い出し、分析・評価、ならびにリスク軽減策の検討および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」を設置し、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。

リスク管理体制



リスクの把握

すべての事業部門・グループ会社で、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。

主要リスク項目

リスク項目		リスクの内容
経済・外部環境	経済環境の変動	世界経済の景気後退や需要の縮小
	国際情勢	地政学的リスク、カントリーリスク、社会的混乱、関税率の変動
	為替レートの変動	グローバルな営業活動や調達への影響
品質・技術	品質	製品の欠陥によるリコールや賠償責任
	製品開発	製品開発や市場投入の遅れ
	知的財産	知的財産の侵害や訴訟リスク
サプライチェーン	部品調達	主要部品の調達遅延や供給困難、サプライチェーンの寸断
	素材価格の変動	素材市況の急激な変動
ビジネス戦略	競合	競争激化や価格競争
	他社との提携	他社との提携やアライアンスが、予期しない事態で継続できない場合のリスク
法規制・環境	法的規制	違反が発生した場合の法的措置や罰則、規制変更による追加のコスト負担
	化学物質管理	化学物質の取り扱いに関する事故
	環境規制・気候変動	環境保護に関する新たな法規制や気候変動に関連する政策の変更への適応
その他	情報セキュリティ	サイバー攻撃や情報漏洩、災害等によるサーバー・ネットワーク機器の障害
	自然災害	労働環境や生産設備への被害、物流や供給チェーンの混乱
	人材確保	優秀な人材の採用や、既存社員の退職・流出に伴う組織運営への影響

事業等のリスク（第91期 有価証券報告書）
https://ssl4.eir-parts.net/doc/6882/yuho_pdf/S100W3CS/00.pdf

コンプライアンス

基本的な考え方

当社グループは、コンプライアンスを重視した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、経営理念の実現に向けて、自らの事業活動を見直すために「三社電機グループ行動憲章」を定め、一人ひとりが日常の活動の中で確実に遵守するよう努めています。さらに、個別の重点取り組み事項については、方針や規程を策定し、周知徹底しています。

なお、当社ウェブサイトでは、「三社電機グループ行動憲章」のみを公開しています。

三社電機グループ行動憲章
https://www.sansha.co.jp/company/philosophy.html#CHARTER

贈収賄防止の取り組み

当社グループは、事業のグローバル展開が進むなかで、各国における法規制の強化や当局による摘発の厳格化といった外部環境の変化を重要なリスク要因と捉えています。とりわけ贈収賄行為は、企業の信頼性や持続的成長に対する重大な脅威であると認識しており、これに対する一層の対応強化が求められると考えています。

このような認識のもと、当社グループでは「贈収賄等腐敗行為防止に関する基本方針」を策定し、国内外すべての役員・従業員に対し、その方針の理解と遵守を徹底しています。

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/csr/compliance.html

安全保障輸出管理

当社グループは、法令遵守と適切な輸出管理体制の確立を目的に、代表取締役社長を最高責任者および輸出管理総括責任者とし、輸出管理委員会を設置しています。社長が任命する輸出管理責任者のもと、関連部門の責任者と連携して、輸出管理方針の決定やその実行を監督しています。

さらに、専門部署を設置し、関連法令や規制に関する情報の収集・社内展開、取引審査、輸出許可管理、社員教育などの機能を担っています。取引審査や出荷前確認においては、チェックリストを用いた標準化を図り、透明性の高い管理体制を実現しています。

また、定期的な研修やeラーニングを通じて社員のコンプライアンス意識を継続的に向上させ、違反リスクの未然防止に努めています。今後も国際的な安全保障環境の変化に対応しつつ、より高度な輸出管理体制の構築と運用強化を進めていきます。

- 内部監査(年1回)
  対象部門:電源機器製造、半導体製造、営業、諏訪三社電機
- 役員および新入社員・キャリア入社社員、ならびに従業員、国内子会社への研修
- 安全保障情勢を踏まえ、取引審査と技術管理を強化

教育・啓発

当社グループでは、社員一人ひとりが法令を遵守し、高い倫理観に基づいた行動を実践できるよう、継続的な教育・啓発活動に力を入れています。コンプライアンスは経営の基盤であり、その浸透と定着には日常的な意識づけと体系的な学習の両立が不可欠と考えています。このため、全社員を対象とした集合研修やオンライン学習(eラーニング)を通じて、コンプライアンス意識の醸成に取り組んでいます。法令改正や社会的要請の変化に応じた内容をタイムリーに反映させるとともに、新入社員から管理職層までの階層別研修や、ハラスメント防止・情報セキュリティなどのテーマ別研修を定期的に実施しています。

2024年度のコンプライアンス研修受講者数(延べ人数)

コンプライアンス	598名
ビジネスと人権	796名
輸出管理法令や著作権などの専門教育	685名
インサイダー取引規制	907名
品質管理	871名

内部通報制度

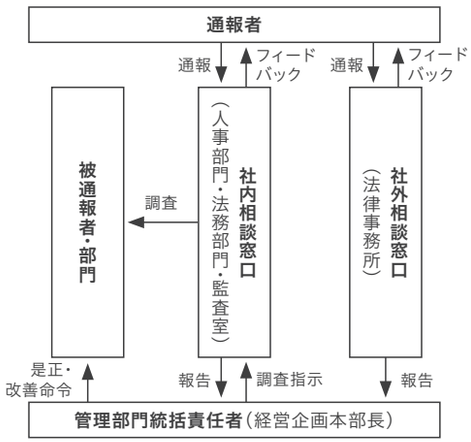
当社グループでは、公益通報者保護法に基づき、コンプライアンス相談・通報窓口(内部通報窓口)を設置しています。社内の窓口に加え、外部の法律事務所(英語・中国語対応)も利用可能です。携帯用カードやグループウェア、研修を通じて全従業員に周知し、通報者が不利益を受けないよう保護を徹底しています。これにより、信頼性の向上を図り、適切な通報体制を維持しています。

2024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。

内部通報窓口への相談件数

2022年度	2023年度	2024年度
6件	6件	6件

内部通報フロー



11年間の主要財務データ推移

	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	2025年度 第92期 (業績予想)
会計年度(百万円)												
売上高	22,113	22,191	20,069	23,717	24,369	21,875	19,436	22,675	28,088	31,005	**25,440**	**27,700**
国内	14,943	15,400	13,451	16,026	16,927	15,165	13,462	14,626	18,534	23,891	**18,873**	**-**
海外	7,169	6,790	6,618	7,691	7,442	6,709	5,973	8,049	9,553	7,114	**6,567**	**-**
売上原価	15,726	16,421	15,652	17,515	17,930	17,281	15,027	17,227	21,600	22,423	**19,153**	**-**
売上総利益	6,387	5,770	4,417	6,202	6,438	4,594	4,408	5,447	6,488	8,582	**6,287**	**-**
販売費及び一般管理費	4,085	3,893	4,194	4,727	4,605	4,337	3,992	4,131	4,858	5,174	**5,213**	**-**
営業利益	2,301	1,876	222	1,474	1,833	256	416	1,316	1,629	3,407	**1,073**	**1,200**
経常利益	2,289	1,801	217	1,480	1,804	243	441	1,313	1,651	3,473	**1,180**	**1,200**
税金等調整前当期純利益	2,281	1,710	281	1,471	1,793	290	612	1,320	1,651	3,473	**1,229**	**-**
親会社株主に帰属する当期純利益	1,506	1,172	126	1,065	1,339	△ 680	497	1,147	1,241	2,955	**502**	**840**
設備投資額	1,011	407	463	734	720	641	359	513	995	1,304	**2,140**	**-**
減価償却費	1,056	970	955	977	955	1,030	948	920	885	901	**905**	**-**
研究開発費	688	703	511	904	1,305	1,204	1,223	1,250	1,576	1,791	**1,508**	**-**
営業活動によるキャッシュ・フロー	2,886	1,401	1,844	3,560	746	36	1,729	940	△ 198	2,303	**950**	**-**
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 2,244	△ 321	△ 2,594	△ 499	△ 658	△ 571	△ 355	△ 317	△ 799	△ 1,097	**△ 2,392**	**-**
財務活動によるキャッシュ・フロー	20	△ 1,484	△ 94	△ 1,135	△ 961	△ 659	△ 249	△ 1,666	△ 189	488	**1,410**	**-**
セグメント情報(百万円)												
半導体事業												
売上高	7,039	6,103	5,751	7,016	6,816	5,688	5,709	7,791	8,146	7,902	**5,862**	**7,100**
セグメント利益	859	180	77	657	452	△ 368	172	767	510	271	**△ 731**	**0**
電源機器事業												
売上高	15,073	16,087	14,318	16,700	17,553	16,186	13,727	14,884	19,941	23,103	**19,578**	**20,600**
セグメント利益	1,442	1,695	145	817	1,381	624	244	548	1,118	3,135	**1,805**	**1,200**
会計年度末(百万円)												
現金及び現金同等物	6,204	5,654	4,966	6,820	5,963	4,659	5,870	5,026	3,959	5,825	**5,756**	**-**
有利子負債	1,832	1,001	1,150	200	100	-	-	-	-	1,000	**3,000**	**-**
総資産	28,007	26,169	25,725	27,817	28,532	24,051	24,846	27,146	29,083	35,334	**33,571**	**-**
純資産	18,665	18,421	18,248	19,314	19,952	18,489	19,336	19,810	21,065	24,432	**24,341**	**-**
1株当たり情報(円)												
1株当たり当期純利益	100.80	79.29	8.71	73.48	93.44	△ 48.22	35.42	83.30	95.33	222.19	**37.80**	**63.16**
1株当たり純資産	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	**1,830.19**	**-**
1株当たり配当金	17.0	23.0	10.0	20.0	28.0	13.0	15.0	25.0	30.0	50.0	**40.0**	**40.0**
財務指標(%)												
売上高営業利益率	10.4	8.5	1.1	6.2	7.5	1.2	2.1	5.8	5.8	11.0	**4.2**	**4.3**
総資産当期純利益率(ROA)	5.4	4.3	0.5	4.0	4.8	△ 2.6	2.0	4.4	4.4	9.2	**1.5**	**-**
自己資本比率	66.6	70.4	70.9	69.4	69.9	76.9	77.8	73.0	72.4	69.1	**72.5**	**-**
自己資本当期純利益率(ROE)	8.5	6.3	0.7	5.7	6.8	△ 3.5	2.6	5.9	6.1	13.0	**2.1**	**3.4**
配当性向	16.9	29.0	114.8	27.2	30.0	-	42.3	30.0	31.5	22.5	**105.8**	**63.3**
株主総利回り	106.1	96.2	88.7	268.7	151.7	92.5	150.4	151.7	180.4	322.3	**175.3**	**-**
純資産配当率	1.4	1.8	0.8	1.5	2.0	1.0	1.1	1.7	1.9	2.9	**2.2**	**-**
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)	7,099	457,099	457,099	457,099	807,120	902,122	902,122	2,102,122	1,650,022	1,527,022	**1,527,022**	**-**
期末株価 (円)	648	563	506	1,615	853	469	817	800	950	1,790	**865**	**-**
株価収益率(PER) (倍)	6.43	7.10	58.09	21.98	9.13	-	23.07	9.60	9.97	8.06	**22.88**	**-**
株価純資産倍率(PBR) (倍)	0.52	0.44	0.40	1.21	0.60	0.36	0.59	0.52	0.60	0.97	**0.47**	**-**

連結貸借対照表（百万円）

	2023年度 第90期	2024年度 第91期
資産の部		
流動資産合計	27,393	24,900
固定資産		
有形固定資産	5,770	6,505
無形固定資産	211	522
投資その他の資産	1,959	1,643
固定資産合計	7,941	8,671
資産合計	**35,334**	**33,571**

	2023年度 第90期	2024年度 第91期
負債及び純資産の部		
流動負債	10,522	8,691
固定資産	378	538
負債合計	**10,901**	**9,230**
株主資本	22,493	22,325
その他の包括利益累計額	1,939	2,016
純資産合計	**24,432**	**24,341**
負債純資産合計	**35,334**	**33,571**

連結損益計算書（百万円）

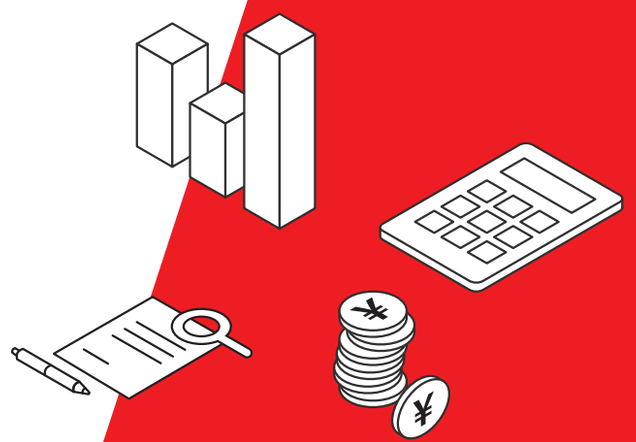
	2023年度 第90期	2024年度 第91期
売上高	31,005	25,440
売上原価	22,423	19,153
売上総利益	8,582	6,287
販売費及び一般管理費	5,174	5,213
営業利益	3,407	1,073
経常利益	3,473	1,180
税金等調整前当期純利益	3,473	1,229
法人税等合計	518	726
当期純利益	2,955	502
親会社株主に帰属する当期純利益	**2,955**	**502**

連結包括利益計算書（百万円）

	2023年度 第90期	2024年度 第91期
当期純利益	2,955	502
その他の包括利益	838	77
包括利益	**3,794**	**579**
（内訳）		
親会社株主に係る包括利益	3,794	579

連結キャッシュ・フロー計算書（百万円）

	2023年度 第90期	2024年度 第91期
営業活動によるキャッシュ・フロー	2,303	950
投資活動によるキャッシュ・フロー	△1,097	△2,392
財務活動によるキャッシュ・フロー	488	1,410
現金及び現金同等物に係る換算差額	171	△37
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	**1,865**	**△68**
現金及び現金同等物の期首残高	**3,959**	**5,825**
現金及び現金同等物の期末残高	**5,825**	**5,756**



非財務データ

従業員関連データ

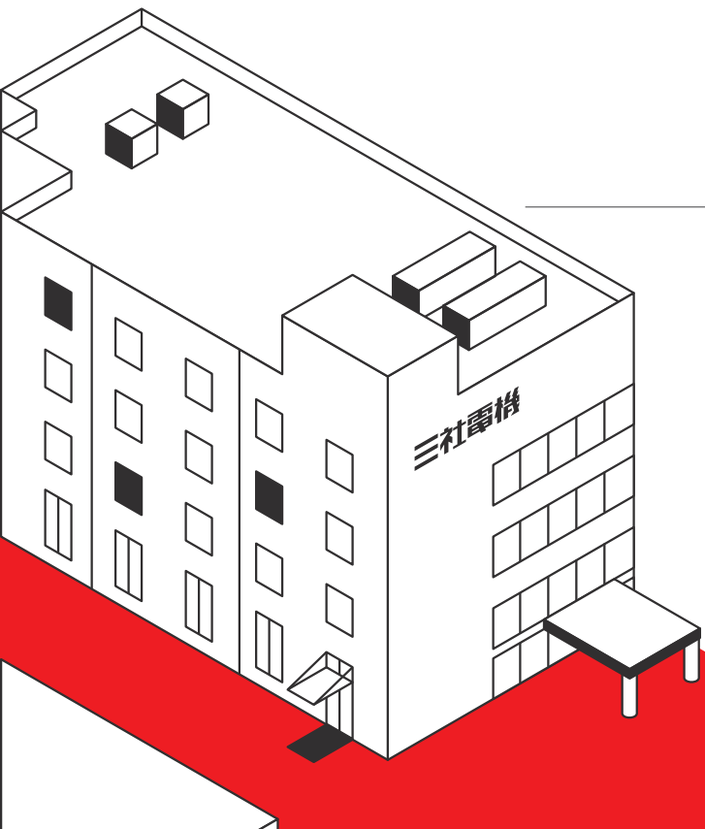
基本データ	対象範囲 三社電機製作所	国内グループ	海外グループ	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
従業員数(人)	●	●	●	1,402	1,381	1,405	1,465	1,418	**1,400**
男性従業員数(人)	●	●	●	925	926	933	987	969	**964**
女性従業員数(人)	●	●	●	477	455	472	478	449	**436**
女性従業員比率(%)	●	●	●	34.0	32.9	33.6	32.6	31.7	**31.1**
平均年齢(歳)	●			45.1	45.8	46.2	46.2	46.4	**46.6**
平均勤続年数(年)	●	●		18.2	18.8	18.7	18.9	18.7	**18.7**
男性平均勤続年数(年)	●	●		19.1	19.6	19.6	19.8	19.8	**19.6**
女性平均勤続年数(年)	●	●		14.6	15.2	15.1	15.0	14.5	**15.1**
離職率(%)	●	●		2.8	2.4	2.6	3.0	3.6	**2.1**
平均年間給与(円)	●			5,633,151	4,990,469	5,353,204	5,625,232	5,829,583	**6,194,305**
男女の賃金の差異(%)	●			66.0	69.6	72.5	73.5	70.8	**73.5**
ダイバーシティ									
リーダー職数(人)	●	●		338	330	334	279	332	**349**
女性リーダー職数(人)	●	●		19	22	22	28	34	**40**
リーダー職にある者に占める女性リーダー職の割合(%)	●	●		5.6	6.7	6.6	10.0	10.2	**11.5**
管理職数(人)	●	●		120	118	116	113	121	**124**
女性管理職数(人)	●	●		3	4	4	4	6	**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	**4.8**
障がい者雇用者数(人)	●	●		23.5	23.5	24.5	24.0	26.5	**24.5**
障がい者雇用率(%)	●	●		2.7	2.7	2.7	2.6	2.5	**2.4**
雇用									
新卒採用者(人)	●	●		18	18	17	11	19	**19**
男性新卒採用者(人)	●	●		13	14	14	10	11	**16**
女性新卒採用者(人)	●	●		5	4	3	1	8	**3**
キャリア採用者(人)	●	●		7	3	18	27	32	**36**
男性キャリア採用者(人)	●	●		3	3	13	21	26	**31**
女性キャリア採用者(人)	●	●		4	0	5	6	6	**5**
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	**9.6**
有給休暇の取得率(%)	●	●		74.8	72.3	74.2	81.5	84.8	**83.8**
育児休業取得者数(人)	●	●		5	19	13	13	10	**12**
男性の育児休業取得者数(人)	●	●		1	4	1	9	8	**10**
育児休業復職者率(%)	●	●		91.7	100.0	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	**100.0**
女性の育児休業復職者率(%)	●	●		90.9	100.0	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	**16.7**
男性の育児短時間勤務取得者率(%)	●	●		0.0	0.0	0.0	0.0	11.1	**0.0**
女性の育児短時間勤務取得者率(%)	●	●		90.0	75.0	66.6	80.0	100.0	**100.0**
介護休業取得者数(人)	●	●		0	0	0	2	0	**0**
介護時短勤務取得者数(人)	●	●		0	0	0	1	0	**0**
人材育成									
1人当たりの研修費(国内)(円)	●	●		17,023	16,923	26,135	15,866	32,273	**29,035**
公的資格取得者(人)	●	●		13	16	20	18	9	**10**
健康・安全									
健康診断受診率(%)	●	●		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	**100.0**
ストレスチェック受診率(%)	●	●		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	**100.0**
労働災害(休業)発生件数(件)	●	●		0	0	1	1	1	**1**

環境関連データ

エネルギー使用量	対象範囲 三社電機製作所	国内グループ	海外グループ	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
電気使用量(MWh)	●	●	●	16,998	16,919	17,826	18,319	17,933	**15,775**
都市ガス・LPG使用量(m^3)	●	●	●	184,852	178,568	216,984	205,375	213,139	**160,956**
重油使用量(ℓ)	●(岡山工場)			80,051	75,028	71,210	9,676	0	**0**
水使用量(千m^3)	●	●	●	219	178	191	193	187	**162**
CO_2排出量(t-CO_2)	●	●	●	10,836	10,056	9,916	10,063	10,261	**8,624**
産業廃棄物(t)	●	●		642	619	726	698	688	**596**
リサイクル率(%)	●	●		97.5	99.0	98.2	98.1	98.0	**97.9**
PRTR届出対象物質取扱(t)	●			42.1	43.7	54.0	59.1	63.6	**50.9**
VOC届出対象物質取扱(t)	●			44.0	56.6	53.7	44.7	37.7	**31.1**
太陽光発電量(MWh)	●	●		168.0	177.1	172.3	177.0	176.5	**947.4**

会社概要（2025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）	1,400名（国内 963名　海外 437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） 東莞諏訪三社電機有限公司（中国）



株式・株主情報（2025年3月31日現在）

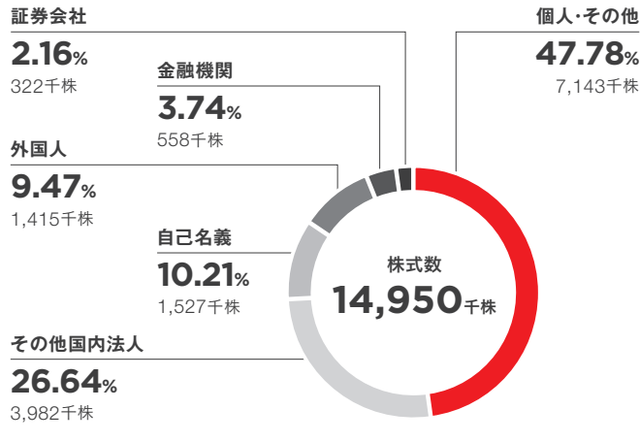
上場証券取引所	東京証券取引所スタンダード市場（証券コード 6882）
株主名簿管理人	三井住友信託銀行
発行済株式総数	14,950,000株
株主数	11,887名

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
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	417	3.11
パナソニックホールディングス株式会社	403	3.01
四方 邦夫	330	2.46
株式会社池田泉州銀行	314	2.34
BNP PARIBAS NEW YORK BRANCH-PRIME BROKERAGE CLEARANCE ACCOUNT	233	1.74
四方 英生	228	1.70
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140040	216	1.62

（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、上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

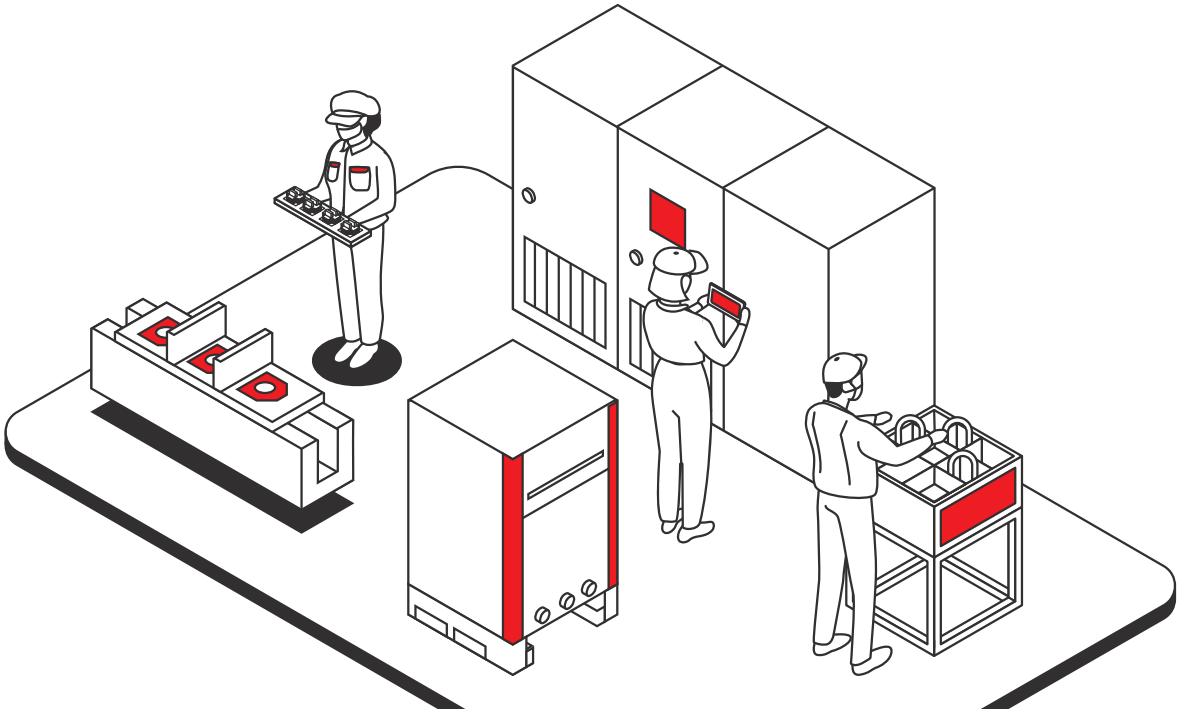


（注）1. 持株数は、千株未満を切り捨てて表示しています。
2. 持株比率は、小数点3位以下を四捨五入して表示しています。

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/



FSC ミックス 紙 | 責任ある森林管理を支えています FSC® C020220

VEGETABLE OIL INK

UD FONT

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。