

Top Message

社長メッセージ

93年の信頼と挑戦の精神で、次の成長ステージへ

代表取締役社長
山内　得志

パナソニックグループで35年にわたり、研究開発、事業企画、経営企画、海外事業、M&Aなど幅広い業務に従事。グローバル事業の推進や経営戦略の策定・実行を担う。2025年に当社へ入社し、経営企画本部長、取締役専務執行役員を経て、2026年4月より代表取締役社長兼経営企画本部長。パワーエレクトロニクス技術への理解と豊富な経営経験を生かし、当社グループの持続的な成長と企業価値向上に取り組む。



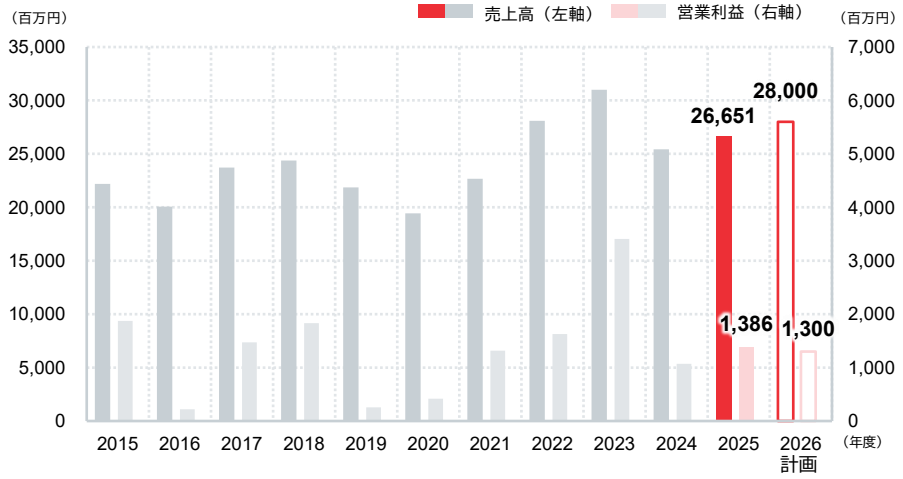
技術者の底力を原動力に、変革を進めながら社会インフラの未来を支える

私は2025年1月に当社に入社し、2026年4月に代表取締役社長に就任しました。就任に当たり、創業者が何を志し、どんな技術で市場を切り拓いてきたか、改めて60年史をはじめとする社史を通じて93年に及ぶ歴史を学び直しました。その足跡をたどるほど、この会社が積み上げてきたものの重みをひしひしと実感します。同時に、長年お取引いただいているお客様へのご挨拶まわりを重ねる中で、いかに深い信頼と期待を寄せていただいているかを、肌で感じることができました。

外部からの目線で当社を見て最も印象に残ったのは、技術者たちの底力です。難易度の高い技術課題にひたむきに向き合い、形にする。技術力の根幹にある、課題解決に向き合う属人的な能力を互いに認め、尊重し合う風土が根付いているのです。「顧客課題を解決する技術力」という誇りは、スローガンではなく、一人ひとりの仕事ぶりの中に実在しています。この強みに対して、私は深いリスペクトを抱いていますし、これからも大事に育んでいきたい当社の無形資産だと考えています。

一方、歴史が長いからこそ、慣習の積み重ねが当たり前になり、変化の芽が生まれていることに気づきづらいという側面もあります。大切にすべき強みをしっかり生かしながら、創業100周年に向けてこの会社をさらに飛躍させていく。それが私に課された使命だと感じています。

売上高と営業利益



連結業績サマリー

（百万円）	2024年度 実績	2025年度 実績	前期比	2026年度 業績予想（2026/5/8公表）
売上高	25,440	**26,651**	1,211 +4.8%	28,000
営業利益	1,073	**1,386**	312 +29.1%	1,300
営業利益率	4.2%	**5.2%**	-	4.6%
経常利益	1,180	**1,137**	△43 △3.7%	1,300
親会社株主に帰属する当期純利益	502	**381**	△121 △24.2%	910
1株当たり当期純利益（円）	37.80	**28.65**	△9.15 △24.2%	68.39

企業価値向上へ向けた変革の構造

目指す姿
企業価値・市場価値の適正評価
PBR1倍割れの解消へ

資本効率と収益力の向上
（稼ぐ力の向上）

組織体制の刷新
- 機能別から事業本部へ
- 収支責任の明確化

生産性の抜本的向上
- 属人的工程の自動化
- 業務のセンター化



AI時代の拡大する電力需要に応え、デジタル社会を支える存在になる

2025年度は、前年比で増収、営業増益を達成しました。一方で、持分法適用関連会社の投資損失を計上したことや、半導体事業・海外子会社の一部の固定資産の減損損失を計上したことなどにより、経常利益および最終利益は減益での着地となっています。そのような特殊要因はありましたが、一時の落ち込みから回復し、将来に向けてようやく新たなスタートを切れた一年となりました。社員の皆さん一人ひとりが変革の必要性を理解し、力を合わせてくれた結果です。

事業別に見ると、電源機器事業では複数の大型案件の獲得が業績を大きく牽引しました。大型案件は受注から納品までのリードタイムが長くなりますが、原価低減の余地を継続的に探り、コスト削減に取り組み続けました。その結果、受注時の見込みを上回る収益性を確保することができました。

半導体事業は、お客様の在庫調整の影響を受け、受注が大きく落ち込んだ時期がありました。その間は、受注残で売上をつなぐという場面もありましたが、第2四半期から下期にかけて受注が前年水準を上回る回復を見せ、受注と売上が連動して伸びていく正常な事業サイクルへと戻ってきました。再び成長軌道に乗せることができたと考えています。

2026年度は、追い風となる市場環境がある一方で、高採算案件が一巡することに加え、減価償却負担の増加や将来に向けた開発投資を積極的に進めることから、営業利益は一時的に減少する計画としています。

今後の事業環境を展望すると、AI・データセンターの急拡大を皮切りに、社会全体で大きなパラダイムシフトが進んでいます。労働人口の減少に反してAIとロボティクスへの需要は今後さらに高まり、電力需要は中長期的に増加するとともに、電力を安定的かつ効率的に供給する技術の重要性は一段と高まっていくと見ています。

当社の製品も、こうしたAI時代の巨大な電力需要を確実に支えていきます。例えばAIを動かすためのサーバーに搭載される次世代半導体や基板の製造工程では、当社の表面処理用電源が活躍しています。また、データセンターをつなぐ光ファイバーの製造や端面処理においても、当社の加熱電源・表面処理用電源が使われています。

直接的には見えなくとも、当社の製品は今後ますます社会のコアを支えていくことになるという価値を、これまで開拓できていなかった顧客層に対しても広く訴求していきたいと考えています。その点では、一見して歴史ある成熟した企業と捉えられることも多い当社ですが、まだまだ大きな成長チャンスが広がっていると確信しています。

企業価値の適正評価を目標に、組織基盤から再整備する

現在、当社が直面している最大の経営課題は、当社の提供価値とポテンシャルが、資本市場において適正に評価されていない点です。経営者として、この課題に真正面から取り組んでいきたいと考えています。

具体的には、株価純資産倍率（PBR）が1倍を割り込んでいるという現実をしっかりと受け止め、企業価値と市場価値の両方を高めるために何ができるか、社内で議論を重ねながら考えているところです。資本市場から適正な評価を得るために必要な収益力から逆算すると、営業利益50億円は一つの目安となる水準です。これは当社にとって単なる目標ではなく、資本市場において当社の企業価値を正当に評価していただくためのスタートラインだと考えています。2033年度に掲げているありたい姿（長期ビジョン）のとおり、営業利益50億円の安定的な実現は、当社にとって必達の経営課題であり、私自身、この実現に強い覚悟を持ってコミットしていきます。

この長期ビジョンを実現するために、まず着手したのが組織体制の抜本的な見直しです。これまで機能別に分かれていた組織を改め、電源機器・半導体の事業本部ごとに、企画・開発・製造までを一貫して担う体制へと転換しました。各本部長が自部門の収支責任を明確に負い、3年間の目標を当事者として完遂する仕組みをつくるためです。計画をつくるだけではなく、現場の社員が主導しやすく、やりきるための体制から整えて、しっかりと計画を機能させる。この考えのもと、組織の基盤を整えました。

私のもう一つのコミットメントが、生産性の抜本的な向上です。労働人口が減少している中で、例えば売上を倍増するために同じ規模の工場を増設し人員も2倍に増やすという選択肢は、中長期目線では持続可能ではありません。だからこそAIやデジタル技術を活用することはもちろん、設計の標準化や、過去から蓄積してきた技術データの資産化により、属人的な工程を自動化したいと考えています。また、場所に依存する必要のない業務をセンター化することで業務効率の向上と組織の精鋭化を図る可能性も考えています。

これらの取り組みが実現すれば、同じ人員でもキャパシティは大幅に増え、製品の価格競争力も高まります。前職のハウスメーカーでIT化や業務変革を推進した経験を生かし、当社においても生産性向上に向けた投資を積極的に進めていきます。「1秒たりとも従業員の時間を無駄にしない。」これにこだわって経営に取り組んでいきます。

お客様から真に求められているのは、課題解決力と安心感。提供価値の最大化のために新しいビジネスモデルも模索する

当社の市場環境を見渡すとAI・半導体市場は大きく拡大していますが、大手企業と同じ土俵で闘うつもりはありません。大手企業はボリュームゾーンを狙い、激しい投資競争を繰り広げています。そうした競争に追いつこうとするよりも、真に当社が価値を発揮できるのは、大手が拾いきれないお客様の特殊なニーズへの細やかな対応だと考えているからです。

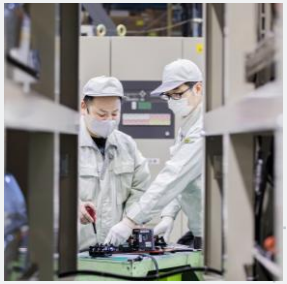
例えば、設置場所に厳しい制約があったり、求められる性能が通常を超えていたりするなどの難題に、当社であればカスタム設計で応えきることができます。このような課題解決力にこそ、当社の付加価値と競争優位の源泉があります。

外部からの視点で当社を見つめた時に、お客様が当社に求めているのは、単に質の良い電源装置の提供ではないと気がつきました。本当に当社に求められている提供価値とは、安定したアウトプットを出し続けることであり、インフラが止まらないという安心感そのものなのです。

そうであれば、当社の将来的な展開としては、製品を売り切ることにこだわらず、お客様が導入しやすい形で製品を提供する方法も模索できるはずです。具体的には、設備をリース形式でご提供し、定期点検・メンテナンスを包括したサービスモデルへ移行する。そうすれば、お客様は初期投資の負担なく必要な機能を手に入れ、当社は継続的な関係の中で安定した収益を得るという、双方にとって合理的な価値交換ができます。

当社グループには、製品を生み出す三社電機製作所と、保守・メンテナンスを担う三社ソリューションサービスがあります。私の考えの軸にあるのは「三社電機が社会を動かし、三社ソリューションサービスが社会を止めない」という両輪の考えです。世界経済の景気後退や地政学的リスクなど、当社を取り巻く外部環境はまだまだ不安定な状況が続く中で、二つの強みがあるからこそ実現できる新しいビジネスモデルに、これから本格的に挑戦していきます。







93年のベンチャーとして、「慣れたらあかん」の精神でリーダーシップを発揮する

社長就任の挨拶で、私は社員の皆さんに向けて「三社電機を、老舗のベンチャーにしよう」と話しました。当社の歴史を振り返ると、ダイオードやサイリスタをいち早く事業に取り入れたり、高速道路用UPSを業界に先駆けて提供したり、常に新しい技術で市場を切り拓いてきた会社だということがわかります。創業時から受け継がれてきたチャレンジ精神こそが、当社のDNAです。93年の歴史の中で培ってきた信頼と安心感、そして創業以来のベンチャースピリッツ。その両方を持ち続けたい。それが「老舗のベンチャー」という言葉に込めた私の思いです。

市場環境の追い風がある今、大きく成長するための変化を促すに当たって、私が社員の皆さんに繰り返し伝えているのは、「慣れたらあかん」という言葉です。長年同じ環境にいると、不合理や非効率も「こういうものだ」と受け入れてしまいがちです。だからこそ、日々の業務の中で違和感を覚えたら些細なことでも見過ごさず、改善できることは自分たちの手で変えていこうと伝えています。私自身も入社してからすぐに、当社のあり方について感じた違和感や気づきをメモし続けました。業務の進め方や組織運営、意思決定の仕組みなど、外部から加わったからこそ見える課題が数多くあったからです。日常の些細なことから経営課題に関わる大きなことまで、一つひとつ整理し、変革に向けて取り組むべき課題として明確にしてきました。

私が目指したい「ベンチャー企業」の要素とは、失敗を恐れずに挑戦に前向きで、社員の皆さんが働きやすいことです。そのためには、自由な服装で働ける職場、活発に議論が飛び交う会議、年齢や役職に関係なく声が届く組織であってほしい。それらを積み重ねることで、企業風土はより活気あるものになると感じていますし、人材確保にも直結するため、変革を全力で後押ししています。

そして当社の技術者の皆さんにはぜひ「遊び心」も持ち続けてほしいと思っています。例えば、三社電機の技術を結集して世界一音質の良いオーディオアンプを作ろうとか、ソーラーカーレースで優勝できるモータードライブ電源を作ろうといった自由な発想です。足元の収益には直接結び付かなくても、そういった挑戦を続けることが技術者としての誇りを育み、当社ならではの技術力やブランド価値の向上につながると信じているからです。

社会の電力インフラが大きく変化するこの時代に、当社のパーパス「パワーエレクトロニクスと創造力で、社会を前進させる。」を体現する機会は、かつてないほど広がっています。93年のベンチャーとして、変革を楽しみながら真に持続可能な企業価値向上へと邁進していきます。ステークホルダーの皆さまの変わらぬご支援とご期待を、心よりお願い申し上げます。







