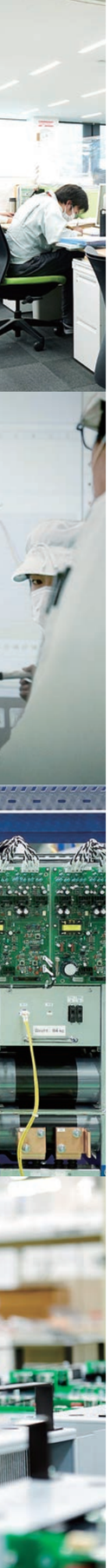


株式会社 三社電機製作所

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/

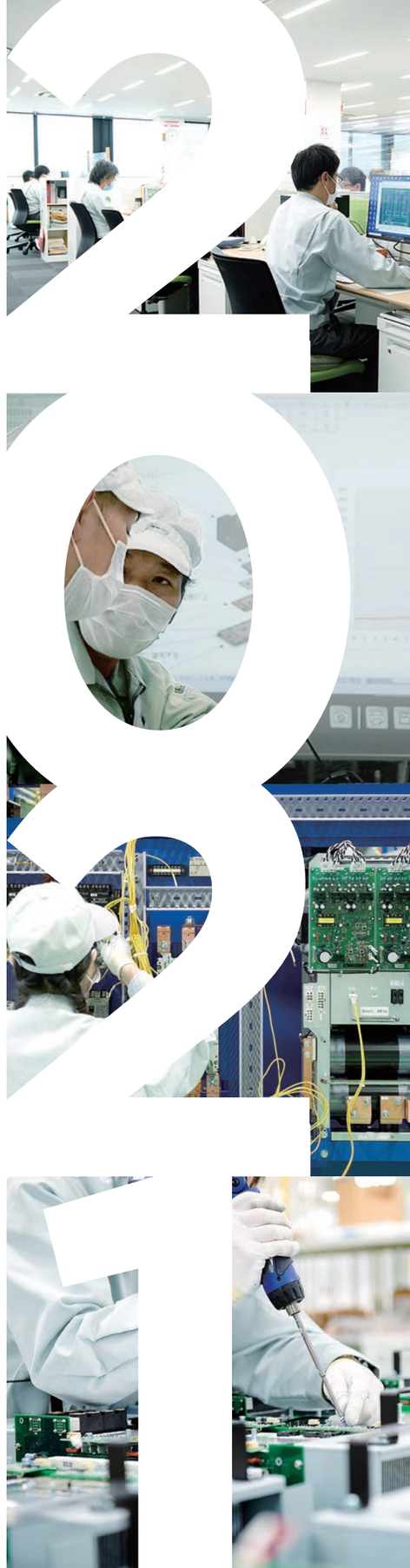
ユニバーサルデザイン(UD)の考え方に基づいた見やすいデザインの文字を使用しています。

表紙・裏表紙には
抗菌加工を施しています。

株式会社 三社電機製作所　SanRex REPORT 2021

SanRex

SanRex REPORT 2021



三社電機製作所

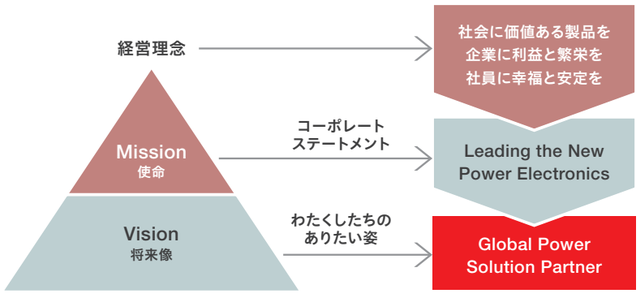
Who We are

電気のカタチを変えて
もっと明るい未来を。

三社電機グループは、電源（電力）の制御や変換を行うパワー半導体の開発とともに、
大電力から小電力までの多様な産業用電源機器の専門メーカーとして、
今日のパワーエレクトロニクス業界をリードしています。

温室効果ガス削減に向けて、大幅な省エネとエネルギーの低炭素化、
利用エネルギーの転換が求められる社会で、
三社電機グループは、唯一無二のパートナーとして技術と品質を提供することで
社会課題の解決に貢献してまいります。

三社電機グループの経営理念・ミッション・ビジョン



地球の未来を支える電気、その姿を効率よく、自在にカタチを変えることでクリーンエネルギー社会の実現に貢献してまいります。

三社電機グループは、経営理念のひとつに「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」を掲げ、SDGsが採択される以前から、社会課題解決に事業を通じて取り組んできました。2021年4月からスタートした中期経営計画「CG23」におきましても、SDGsの17の目標のうち特に事業活動と関わりの深い8つの目標を取り入れました。経営理念の実践、すなわちSDGsを追求することが三社電機グループの成長につながると考えています。

関連するSDGs

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

社名の由来

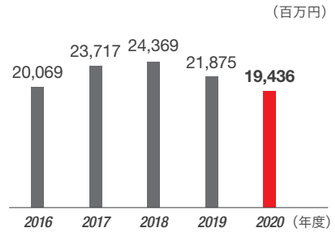
「人」つまり事業を運営する人、「技術」をもって参画した人、「資本」を提供した人。すなわち三人の社会人で創業したこと。さらに、まず日本で、将来は世界で三本の指に数えられる会社にしようという壮大な心意気を込め「三社電機製作所」と命名されました。
当時は創業者個人の姓を社名に入れることが一般的でしたが、強い信念を「三社」に示すことを何よりも優先しました。

「SanRex」は三社電機製作所の登録商標です

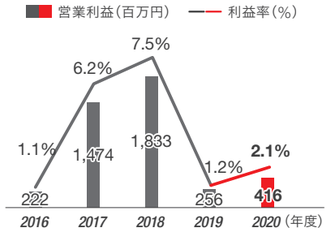
「SanRex」は、三社電機製作所の「San」と、整流器「Rectifier」を組み合わせたものです。三社電機グループは、整流器の開発から培ってきた電力変換技術を活かし、豊かな社会の実現を目指します。
ロゴタイプに使用するSanRexレッドは、エネルギーを感じさせるアクティブな色。三社電機グループの経営理念を実現させる一人ひとりの「情熱」と「行動力」を表しています。

Our Performance

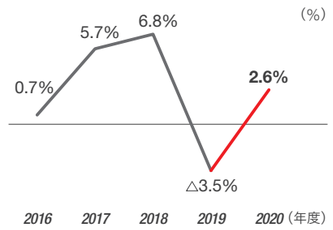
売上高推移



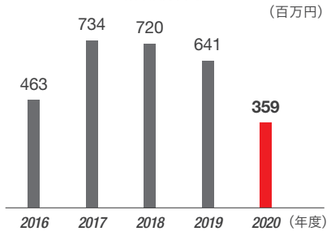
営業利益 / 売上高営業利益率



自己資本当期純利益率（ROE）



設備投資額



Basic Information

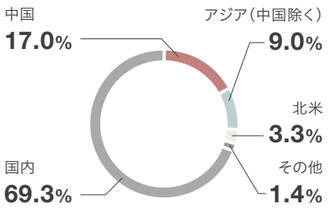
創 業

1933年

映画館のスクリーン映像を
安定させる映写機用電源を開発

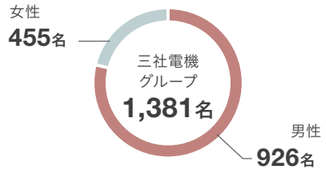
地域別売上構成比

（2021年3月期現在）



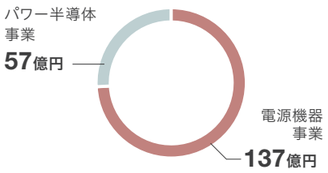
従業員構成比

（2021年3月末現在）



事業別売上構成比

（2021年3月期現在）



Index

Who we are 01
長期の業績 03
SanRexの製品について 05
三社電機グループのユニークポイント 07
社長メッセージ 09
価値創造プロセス 15
新中期経営計画 17
パワー半導体事業 19
電源機器事業 21
コーポレート・ガバナンス 23
環境 31
社会 34
財務データ 39
非財務データ 43
アウトライン 44

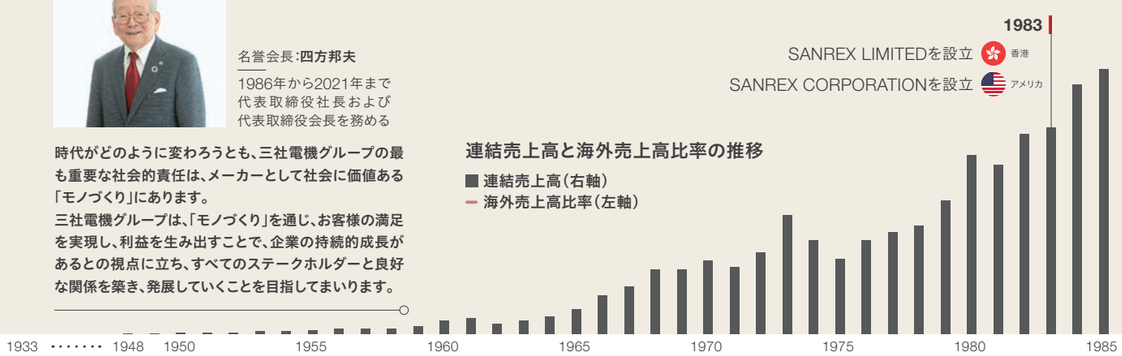
三社電機グループ 成長の軌跡

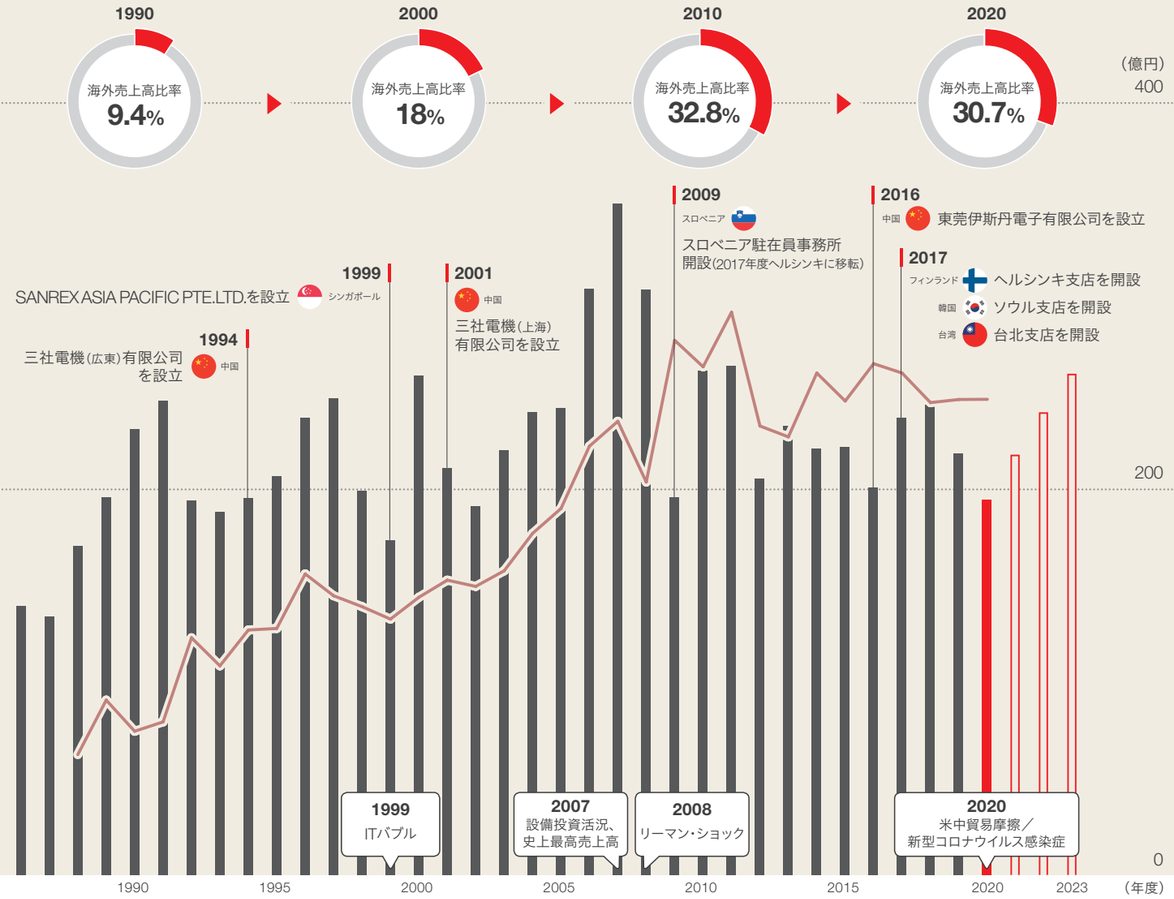
三社電機グループは、1933年の創業以来、社会の求める製品を創造することで、社会の発展に貢献してまいりました。

1983年に初の海外拠点を米国、香港に設立してから約40年。三社電機グループは今後も世界に向けた事業を進めてまいります。

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

時代がどのように変わろうとも、三社電機グループの最も重要な社会的責任は、メーカーとして社会に価値ある「モノづくり」にあります。
三社電機グループは、「モノづくり」を通じ、お客様の満足を実現し、利益を生み出すことで、企業の持続的成長があるとの視点に立ち、すべてのステークホルダーと良好な関係を築き、発展していくことを目指してまいります。





1933 ≫ 1970 創業から現在に続く技術基礎の確立

事業のあゆみ

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

初代社長:**四方幸夫**
創業から1972年まで代表取締役社長を務める

製品開発

- **1933** 映写機用電源の前身である チョーキングコイル・オートトランスを開発
- **1937** 映写用 タンガー整流器を開発

映写用タンガー整流器

- **1963** 当社初のパワー半導体、サイリスタを開発・発表
- **1964** インバーター無停電電源装置、電気炉電力調整器を開発
- **1968** 全拡散型トライアックおよびサイリスタを開発
- **1970** めっき用整流器を開発

1971 ≫ 1990 拠点拡大、パワー半導体の開発特化

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

二代目社長:**四方正夫**
1972年から1986年まで代表取締役社長を務める

- **1971** 日本初の絶縁型トライアックを開発
- **1980** サイリスタモジュール、高速スイッチング用パワートランジスタを開発
- **1982** パワートランジスタモジュールを開発
- **1988** パワーMOSFETモジュールを開発

絶縁型トライアック

サイリスタモジュール

1991 ≫ 2010 さらなるグローバル化へ体制を整備

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

- **1991** プレーナ型トランジスタモジュールを開発
- **1993** 太陽光パワーコンディショナーを開発
- **2002** デジタルシネマプロジェクター用光源機器用電源を開発
- **2007** 汎用インバーター用IGBTチップを開発

太陽光パワーコンディショナー

デジタルシネマプロジェクター用光源機器用電源

2011 ≫ 2020 新たな時代に向かって

- **2016** 株式会社三社ソリューションサービスを設立(大阪市)
- **2016** 株式会社三社電機イースタンを設立(長野県)(現 諏訪三社電機)、小型電源事業を開始
- **2018** 中部営業所を開設(名古屋市)
- **2018** 北陸事務所を開設(石川県)

- **2014** 国立研究開発法人産業技術総合研究所 福島再生可能エネルギー研究所向け 太陽光発電評価用試験装置を開発
- **2015** パナソニック株式会社とSiCパワーモジュールを共同開発
- **2016** バーチャルパワープラント(VPP)構築実証事業への参画
- **2017** 燃料電池対応パワーコンディショナー(20kW)を開発
- **2019** 太陽光発電用1500Vストリング対応 ダイオードモジュールを開発
- **2020** 蓄電池評価用電源を開発

SiCパワーモジュール

太陽光発電用 1500Vストリング対応 ダイオードモジュール

蓄電池評価用電源

社会を支える
三社電機グループの製品

当社グループが扱う電気は、日常使用されている家電製品の電流・電圧よりも大きい電流・電圧であり、産業界で必要な電気です。電気のカタチを自在に操り、効率よく変換する技術を活かした三社電機グループの製品。幅広い分野で活躍する製品の一部をご紹介します。

パワー半導体

交流を直流に変換するなど、電流の流れや電圧の上げ下げをきめ細かく制御し、電力の高効率化や省エネに不可欠なデバイスです。

電源機器

産業用の機械設備の動作に必要な電力を供給するための装置。パワー半導体を用い、大電力から小電力まで多様な場面で安定した電力を効率よく供給します。

電気のカタチを自在に操るとは？

発電所などで作られた電気は、電気のカタチを変えていかなければなりません。電気のカタチを変える方法は主に4種類あります。

❶ 直流の電気を交流に変換する　❷ 交流を直流に変換する
❸ 交流の周期を変える　❹ 直流や交流の電圧を変換する

三社電機グループは、これらの変換方法を応用し、電源装置の使用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。

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動作させるまでの間にさまざまな電力変換が行われ、その際には必ず電力ロスを伴います。
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の開発を行っています。

エネルギー・環境

太陽光発電や水素エネルギーなどの再生可能エネルギー・新エネルギー分野の高効率パワー半導体および電源装置。蓄電池・燃料電池などの評価試験用電源。環境保全の観点から、廃棄物処理を無害化するためのプラズマ灰溶融電源や海水電解用電源などを開発。

インフラ

電力・ガス・水の供給、鉄道、物流など、暮らしを支える社会インフラの長期安定的な提供のためのパワー半導体および電源装置。災害時のBCP（事業継続計画）に欠かせない無停電電源装置などを開発。

情報・通信

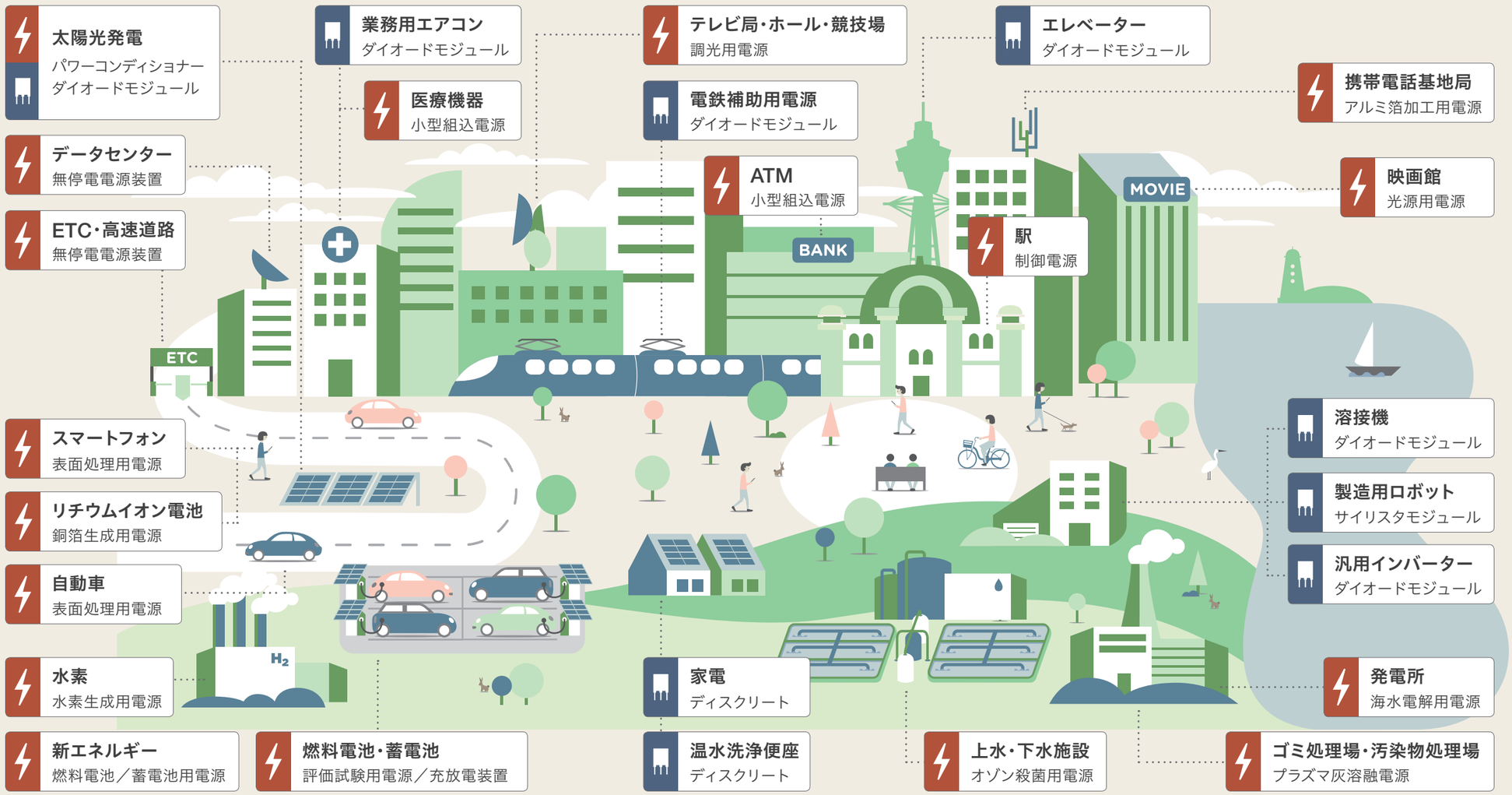
スマートフォンのケース、コネクタ、プリント基板にはめっき処理などの表面処理用電源、スマートフォン組立工場での製造ロボット向けのパワー半導体、インターネット用のサーバやデータ通信などの装置を設置・運用するデータセンターでは、無停電電源装置などが活躍。

一般産業

リチウムイオン電池の負極材に使われている銅箔の生成用電源や、自動車の塗装工程で必要な表面処理用電源、金属加工で代表的な溶接加工用の電源など、幅広い産業で活躍。

生活・医療・エンターテインメント

家電、商用エレベーターなどに使われるパワー半導体。医療機器、ATMなどの小型組込電源。映画館では光源用電源、テレビ局・ホール・競技場などの施設の仕様に合わせた調光用電源が活躍。

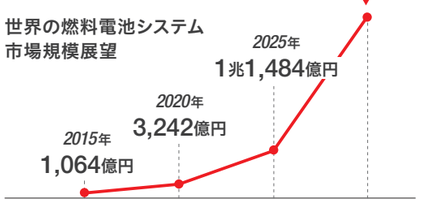


三社電機グループ4つのユニークポイント

1 サステナブルな社会に貢献する分野での事業展開

三社電機グループは1933年の創業以来、経営理念である「社会に価値ある製品を」のもと、企業活動を進めてきました。いま国際社会が気候変動やさまざまな社会・環境問題に直面し、サステナブルな社会づくりに向けた企業の取り組みが求められるなか、パワー半導体や蓄電池・燃料電池関連の電源などの製品・サービスを通じて課題解決に貢献してまいります。

世界の燃料電池システム市場規模展望



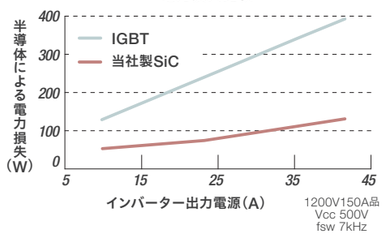
出典：富士経済「2019年版 燃料電池関連技術・市場の将来展望」

サステナブルな社会を実現する製品例

燃料電池パワーコンディショナー

特長 当社開発のSiCモジュールを搭載することで、業界トップクラスの変換効率97.5%以上を実現

20kW 三相パワーコンディショナー半導体による電力損失比較



SiCパワーモジュール

特長
- 小型かつ長期信頼性に優れたトランスファーモールド※1パッケージを採用
- 長期信頼性※2の向上と低損失化、小型化を実現

※1 トランスファーモールドとは、熱硬化性樹脂の成型法の一種で、材料を加熱して軟化させてから金型へ圧入することで成形加工する方法
※2 パワーサイクル耐量 当社従来比約3倍

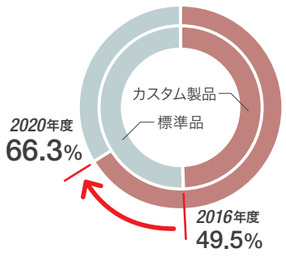
2 一貫生産とアフターケアまでのワンストップサービスを提供

高電圧・大電流に対応できるパワー半導体をウエハ加工からパッケージ組み立てまで、また、電源機器では回路基板等の開発・設計から製造までの一貫生産を行っています。

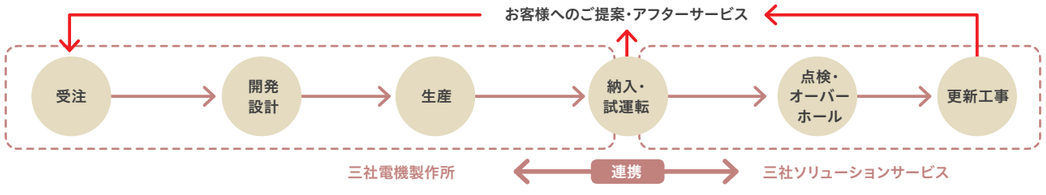
三社電機グループは、パワー半導体と電源機器の両方を開発・設計・製造していることから、パワー半導体が電源機器にどのように使われているかについて精通しています。これにより、高効率、安全性、さらに周辺回路も含め、お客様の使用環境に合わせた最適なご提案ができます。

また、電源機器の安全性を確保するためにはメンテナンスが重要と考え、効率的な設置から運用・保守・更新までをワンストップでサポートできる体制を確立しています。

ワンストップサービスだからできる電源機器カスタム製品の売上比推移



カスタム製品のフロー



3 高い技術とサービスで高シェアを実現

ターゲットとする半導体のサイリスタ／ダイオードモジュール市場において、当社グループは世界シェア第3位を獲得しています※1。パワーデバイス市場は、2030年には2019年と比べ1.46倍の成長が見込まれています※2。また、めっき用電源などの表面処理用電源では、国内シェアNo.1です※3。

当社の表面処理用電源は、電源の立ち上げから出力安定度が高く、納品からアフターサービス・設備更新まで、お客様のフォローができる体制を整えているため、選ばれ続けています。

※1 OMDIA「Annual Power Semiconductor Reports - 2019」より
※2 富士経済「2020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」より
※3 一般社団法人日本表面処理機材工業会「2019年度 電源 販売動態統計」を基に当社推定

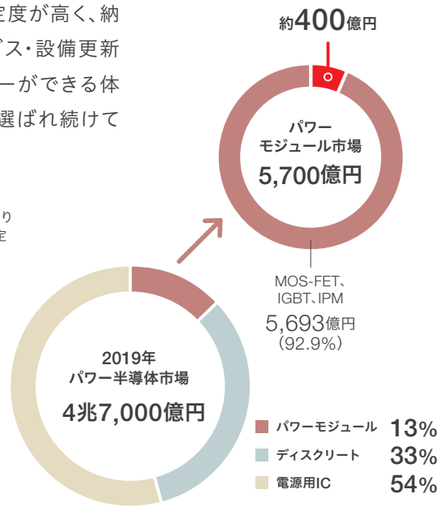
表面処理用電源

国内シェア **1位**

サイリスタ・ダイオードモジュール半導体

世界シェア **3位**

当社がターゲットとするサイリスタ／ダイオードモジュールの市場



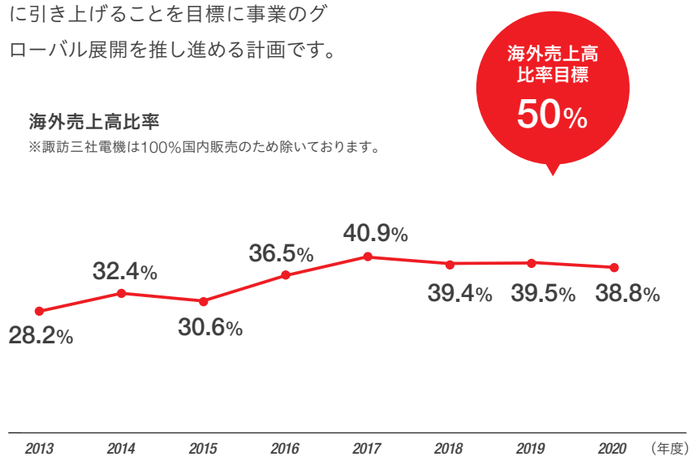
出典：OMDIA「Annual Power Semiconductor Reports - 2019」

4 海外での成長余力

1983年に米国ニューヨーク州に子会社「SANREX CORPORATION」を設立以来、1999年にはシンガポール、2001年には中国・上海市に販売拠点を設置し、海外での販売を展開してまいりました。また、1994年には中国・広東省に電源機器の製造拠点を設立し、中国国内での“地産地消”を推進しています。さらなる海外展開を図るべく、2017年にはフィンランド（ヘルシンキ）、韓国（ソウル）、台湾（台北）に支店を設置いたしました。中長期的な目線では、海外売上高比率を約4割から5割以上に引き上げることを目標に事業のグローバル展開を推し進める計画です。

海外売上高比率

※諏訪三社電機は100%国内販売のため除いております。



変革と成長で Global Power Solution Partnerへ

代表取締役社長　吉村 元

私たちは成長の中にいる

2020年度を通年で振り返りますと、期初に想定していた以上に新型コロナ感染症の影響が大きく出た厳しい一年でした。ただ後半にかけてかなり回復基調が見えてきていて、いい動きで2021年度に入ったと見ています。

回復基調に転じた要因は中国向けのビジネスです。当社は地域別売上高で中国が約17%を占めますが、第3四半期から中国での経済活動が活発になってきたことで、国内の顧客から引き合いが増加しました。アメリカについては、景気は戻りつつあるようですが、新型コロナ感染症の関係でビジネス活動に規制も出ていたため、2020年度中は厳しい状況が続きました。

新型コロナ感染症の影響はしばらく続き、さまざまな影響を受けると思っています。しかし、中長期的なスパンで私たちの事業環境を見ると、追い風となっている分野も多く存在します。2030年に向けて世界はSDGsを掲げています。2050年までに政府は脱炭素社会を目指しています。再生エネルギーの普及へ世界が舵を切っていくという流れがありますし、私たちの製品と親和性があるファクトリーオートメーションのニーズも依然と高い状況です。当社はもともとエネルギーや環境領域での実績が豊富にありますので、私たちは成長分野にいると考えています。

進むべき方向と課題が明確になった3年間

当期が最終年度であった中期経営計画（2018-2020）の3年間において、影響が大きかったのは「米中貿易摩擦」でした。3ヵ年計画をスタートした夏から中国が変調をきたし、それが2年目に経営計画とのギャップになり、さらに3年目には新型コロナ感染症の影響が出てきました。中国経済の影響が日本のあらゆるお客様に打撃を与え、それに伴いアジア地域全体の状況も悪化したため、計画の前提としていた事業環境が大きく変わってしまいました。事業環境が厳しい中でも持続的に成長していくために、競争力のある新製品の開発の必要性を今まで以上に感じた3年間であり、次の中期経営計画の大きなテーマとしていきます。

一方、この3年間で未来の成長につながっていくこと、前進できたこともあります。例えば燃料電池のような水素エネルギー・新エネルギー関係の電源機器の分野に対してのアプローチは、すでにさまざまな形で発注や引き合いをいただいています。もともと当社は、太陽光関連ビジネスにおいて太陽光パワーコンディショナーが大きな比率を占めていたのですが、今は燃料電池用や蓄電池用のパワーコンディショナーのビジネスに繋がってきています。

それ以外にもガソリン車から電気自動車へ大きくシフトをしていく自動車業界からも燃料電池や蓄電池を評価するための電源機器の引き合いをいただいています。このような評価用電源機器は経験とノウハウ、高い技術力が必要ですので、私たちの競争優位性が発揮できる分野として今後の成長を期待しています。

経営成績は厳しいものとなりましたが、進むべき方向と課題が明確になったことはこの3年間の収穫だと考えています。

「変革」と「成長」をめざす新中期経営計画

2021年4月から新たな中期経営計画（CG23）をスタートさせました。その基本方針は、「社会課題解決に貢献」と「持続的な成長に向けた変革」の二つです。これは日本国内だけでなく、世界が目指すテーマである「新エネルギー」と「環境」への貢献を軸にした計画です。

同時に私たちは、ありたい姿を四つ掲げています。

一つ目は「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」。次に、そのパワーエレクトロニクス特有の技術で「お客様の困りごとを徹底的に掘り起こし解決している」というのが二つ目。三つ目は、「目線はグローバル」。そして最後は「『品質』と『誠実さ』の2点では抜群の信頼感をいただくようにしよう」というものです。そして、これを一つのフレーズにしたのが、「Global Power Solution Partner（グローバル・パワー・ソリューション・パートナー）」です。

数値目標としては売上高260億円、

営業利益19億円を目指します。平均すると毎年10%の成長率となり、現状の私たちにはチャレンジングな目標となりますが、脱炭素社会の進展やパワーエレクトロニクスの進化という事業環境を鑑みれば、しっかりとクリアしていかなくてはならない数字です。加えて、私たちの技術は事業規模にしてみるとかなり高いレベルにあり、技術では世界トップレベルと戦っていくことができると確信しています。世界の脱炭素化やパワーエレクトロニクスに関してもこの3年間で完成する話ではないので、SDGsの達成目標は2030年、脱炭素社会は2050年と、さらに先まで見据えた製品の開発や技術の追求を積極的に行う3年間にします。

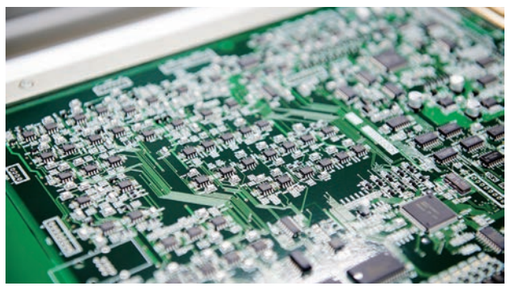
続いて新たな中期経営計画の事業戦略についてご説明します。

はじめに「パワー半導体事業」です。この事業の成長には、新たな製品を拡充させることが重要だと考えています。例えば3つの「高」、「高効率」「高耐圧」「高信頼性」を備えた新製品のラインアップをしっかり拡充していくことで販売の拡大を目指していきます。

当社のコア技術のひとつでもある「トランスファーモールド」という、半導体チップを一体成型する技術を活かした信頼性の高いコンパクトな商品シリーズや、「SiC（シリコンカーバイド）」という、シリコンの次の半導体といわれる技術などには特に力を入れていきたいと考えています。

また、パワー半導体工場では「スマートファクトリー化」を目指していきます。主要な製造工程を自動化することにより生産能力を飛躍的に高め、加えて品質向上にも繋げていきます。生産リードタイムを短縮させ、タイムリーに製品を提供できる体制を構築します。

次に「電源機器事業」です。この事業戦略には二つの軸があります。一つ目の軸は「エネルギー・環境分野」です。近年は水素エネルギー、再生可能エネルギー等に大きなうねりがあり、私たちの成長の鍵を握る領域です。再生可能エネルギーへの変換、水素エネルギーの普及は脱炭素化を目指す全世界の要請・課題ですので、しっかりと取り組んでいきます。二つ目の軸が「基盤分野」、例えば表面処理用電源です。この領域はもともと当社が強い分野で、国内シェアはNo.1です。さらに技術を磨き、さらなる成長を目指していきます。加えて子会社の三社ソリューションサービスのサービス部隊も含めて、電源機器の単品販売からソリューション提案にビジネスの幅を拡大し、シフトしていくことが極めて重要だと考えています。



Global Power Solution Partner
になるために掲げた
私たちのありたい姿

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

パワーエレクトロニクス関連技術を武器に
お客様の困りごとを徹底的に掘り起こし解決している

目線は「グローバル」
全地球規模で事業を展開している

誠実さと品質に対し
抜群の信頼感を社会から得ている

難しい課題に挑み、「技術で解決する」企業文化をさらに磨いていく

当社グループの最大の競争優位性は、「パワー半導体事業」と「電源機器事業」の両方を持つことによるシナジーにあります。例えば、私たちの電源機器のお客様は工場で溶接機や製造ロボットを使用しますが、溶接機にも製造ロボットのインバーターにもパワー半導体が使われています。それぞれのお客様が考えることを社内で共有できるので、「痒いところに手が届く」対応が可能です。当社グループは企業規模も比較的コンパクトなため小回りも利きやすく、お客様からのさまざまな相談に応え、細やかに対応できることはお客様にも大きなメリットになりますし、私たちの強みとして捉えています。

もう一つの競争優位性は「技術力」です。三社電機は以前から「技術の三社」と呼んでいただいています。課題の難しいものほど技術者冥利を感じ、一丸となって対応して解決していくという企業文化は、私たちの大きな強みです。これまでの当社の長い歴史を見ても「難しい課題の時は三社に」と、声をかけてくださるお客様が多くいます。私もともと技術者です。このような社内の技術者マインドを経営としてより一層後押しし、技術力を財産としてさらに磨いていきたいと考えています。

SDGsの実現は当社の経営理念の実現に繋がる

さらに今回の中期経営計画では、社会の発展とともに持続的に成長していくための重要課題として6つの「経営のマテリアリティ」を選定しました。当社は事業として「新エネルギー」や「環境」の領域にSDGsが注目される前から関わりを持っています。さらに新たな中期経営計画

経営のマテリアリティ

1 脱炭素社会、環境保護への貢献

2 強靭なインフラ整備と産業発展に貢献

3 安心・安全の提供と新たな価値提供によるサービスの向上

4 モノづくりの強化

5 生産活動における環境負荷の軽減

6 ダイバーシティの推進と人材の活躍

ではこの分野を成長の軸として捉えています。世界共通の開発目標であるSDGsにも、しっかりと取り組んでいく責任があります。

気候変動や環境問題などの社会課題に対する対応は大きく分けて二つあります。第一は事業による貢献、第二にCO_2を出す側、つまり工場としてスマートファクトリー化を推進することによる貢献です。

事業での貢献については、新エネルギーなどの環境分野においては特に、私たちの電源機器によるインパクトは大きなものとなります。大きな電気が流れるエネルギー施設では、私たちが提供する電源機器の変換効率を向上させることで、大幅な消費電力量の削減に繋がります。そうした効率追求は、私たちにとってこれからも続く終わりのないテーマであり、社会に必要とされる価値ある製品を生み出し続けることは、私たちの変わることのない在り方です。これは、当社グループの社会への存在意義(purpose)に繋がっていきます。当社の経営理念は、「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」です。私自身、毎朝この経営理念を唱えてから仕事に臨んでいますが、私たちの拠り所です。SDGsの実現は、経営理念の実現になると理解しています。

人材の育成と企業文化の醸成は今まで以上に強く進めていく

経営のマテリアリティの一つに「ダイバーシティの推進と人材の活躍」を選定しました。私の想いとして、社長に就任して以来この会社を「自ら考えて走る集団」にしたいと考えています。そのために継続的に人に投資し、「人材の育成と文化の醸成」を今まで以上に強く進めていきたいと考えています。

一方、世界を目指していくうえで「ダイバーシティ」は課題です。特に女性管理職の登用は遅れていると認識しているので、私の代で変えていきたいと思っています。

思い込みをなくし、採用・育成・配属に至るまで、入り口から大きく変えていきます。実際に当社には女性の営業職もいますが、お客様からも高い評価をいただいています。

もう一つは、開かれた企業風土です。今でも組織内での風通しは悪くないと思いますが、さらによくできると思っています。私は前職でアメリカのボストンで働いていたことがあります。ご承知のように彼らはお互いをファーストネームで呼びあっています。私は当時副社長の立場だったのですが、そんなことは全く関係ありません。日本のヒエラルキーのようなものはなく、オープンでどんどん議論が進む。そうした柔軟で開かれた風土は、当社グループでも取り入れていきたいと考えています。

市場の変化に対するアンテナを張っていく

不確定なリスクの一つは、新型コロナ感染症の問題です。当然のことながら、新たな中期経営計画では、現状見通せる範囲で事業環境を想定して策定しましたが、場合によっては今後状況を見直す必要は出てくるかもしれません。現状、先進国を中心にワクチンの接種が進んでいるので、収束に向かっていくとは見込んでいますが、収束するスピードは接種状況等によって大きく変動すると考えています。

もう一つの不確定なリスクは、市場に代替手段や代替技術が出てくることで市場環境が大きく変わってしまうことです。

私は前職で照明部門を担当していました。LED事業を担当していた際、従来の白熱電球やハロゲンランプがLED電球に置き換わり、ゼロになっていく姿を目の当たりにしてきました。今は好調でも、突如それに代わる何かが出てくる可能性はゼロではありません。

私たちはその危機感を常に持っている必要があります。そして、そのリスクを乗り越えるための方法は、積極的な研究開発とニーズを察知するアンテナです。常にアンテナを張り、研究開発に繋いでいくことがとても重要です。振り返ってみれば、当社は80数年前に映写機用の電源装置を創業者が作りました。当時は電源が不安定だったことを背景に電源機器事業が始まりました。今では映画はデジタルが主流になっています。ニーズを察知し、研究し、大きな変革を乗り越えたからこそ今があることを、私たちは忘れてはいけません。そして、同じようなことがまた起きるかもしれないという危機感を持ち続けることで、新たな製品を生み出していかなくてはなりません。

持続的な成長を実現し、企業価値を高めていく

最後に株主還元についての考え方をお話しします。当社は安定的かつ継続的に配当していくことを基本的な考え方としています。配当性向でいえば30%を目処としています。当期もこのような考えから、年間の配当金を1株あたり15円とさせていただきました。

私たち三社電機グループは新たな中期経営計画のもと、次の成長を目指していきます。冒頭でも記しましたが、新エネルギーや再生可能エネルギーへの世界的なシフトは、私たちには追い風です。すでに私たちはこの成長環境にいることを自覚し、世界に必要とされるもの、社会に貢献できる製品を提供していくことで持続的な成長を成し遂げ、企業価値を高めていきます。

代表取締役社長
吉村 元

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

三社電機グループの　価値創造プロセス

外部環境の変化

- 再生エネルギー・新エネルギーの普及促進
- 自然災害に対する強靭性ならびに適応の能力強化とBCP構築
- 技術革新
- 環境汚染の防止
- 働き方改革
- その他

INPUT 元となるさまざまな資本

2020年度

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

連結純資産	193億円
自己資本比率	77.8%
現金及び現金同等物	58億円

人的資本

一人ひとりの個性や強みを活かして自己成長ができる職場環境づくりに尽力

連結従業員数	1,381人

知的資本

パワーエレクトロニクス分野で社会を支える技術

研究開発費		12億円
特許・実用新案保有数	国内	157件
	海外	194件

製造資本

パワー半導体をウエハ加工からパッケージ組み立てまで、電源機器では回路基板等の開発・設計から製造までの一貫生産体制

工場数	国内	3工場
	海外（中国）	2工場
設備投資額（直近5年間の平均）		5.8億円

自然資本※1

持続的な調達のために、環境保全に対する取り組みを積極的に推進

電気使用量	14,113MWh
水使用量	14万m³

社会関係資本

地域社会との共生　P34・35

経営のマテリアリティ

- 01 脱炭素社会、環境保護への貢献
- 02 強靭なインフラ整備と産業発展に貢献
- 03 安心・安全の提供と新たな価値提供によるサービスの向上
- 04 モノづくりの強化
- 05 生産活動における環境負荷の軽減
- 06 ダイバーシティの推進と人材の活躍

P17・18

BUSINESS MODEL 企業活動

リスクマネジメント

戦略の循環

意思決定

バリューチェーンの循環

研究開発　製造　販売　アフターサービス

コア・コンピタンス

サステナブル社会に貢献する製品開発

一貫生産とアフターケア

高い技術とサービスによる高シェア

海外での成長余力

P07・08

状況判断　実行　モニター

コーポレート・ガバナンス

P23～30

OUTPUT アウトプット

パワー半導体事業

P19・20

電源機器事業

P21・22

OUTCOME 生み出す社会的価値

関連するSDGs

2020年度

経済的価値

連結売上高	194億円
連結営業利益	4億円
自己資本利益率（ROE）	2.6%
営業CF	17億円
年間配当	15円
新製品※売上高	14億円（単独）

※社内の販売認可から3年間を「新製品」とする。

人材の活躍

海外従業員比率	37.4%
女性リーダー・管理職比率	6.7%※1
有給休暇取得率	72.3%※1

電力変換効率改善製品（例：銅箔生成用電源）

CO_2排出削減量 345.3t-CO_2/年（従来品比）

※2020年度に販売した製品において、稼働条件を1日22時間、年間350日間として算出
※環境省公表によるCO_2排出係数：0.47kg-CO_2

環境負荷の軽減

CO_2削減量（年間）	1,094t-CO_2※2
産業廃棄物削減量	62t※2

※1 対象：三社電機製作所、諏訪三社電機　※2 対象：三社電機製作所、三社ソリューションサービス、諏訪三社電機

CG23 Change to Growth 2023

2021年5月、私たちは新たな中期経営計画
「CG23」(シージーツースリー)を発表しました。
ここでは、計画の骨子と事業別の成長戦略を特集します。

三社電機グループは、社会とともに持続的な成長と発展に向けた取り組みを推進します

新中期経営計画では、「Global Power Solution Partner」を目指し、三社電機グループの経営理念「社会に価値ある製品を」のもとに、電力変換・制御技術を活かした製品の開発を通じて、グローバル目線で"脱炭素社会の実現"など社会課題の解決に貢献してまいります。また、経営基盤を改革する重点施策を推進し、安心・安全な製品・サービスを提供してまいります。

財務目標

	2020年度実績	2021年度計画	2022年度計画	2023年度計画
売上高	194.3 億円	218 億円	240 億円	260 億円
営業利益	4.1 億円	8 億円	13 億円	19 億円
経常利益	4.4 億円	8 億円	13 億円	19 億円
親会社株主に帰属する当期純利益	4.9 億円	5.5 億円	9 億円	13 億円
1株当たり当期純利益	35.42 円	39.15 円	64.07 円	92.54 円
自己資本利益率(ROE)	2.6 %	2.8 %	4.4 %	6.1 %

実現に向けた基本方針

社会課題解決に貢献

持続的な成長に向けた変革

資本政策の基本方針

当社グループは、事業拡大、収益力の向上による企業価値の向上を目指しており、中期経営計画の遂行によりこれを実現していきたいと考えています。

収益力向上に向けての施策としては、❶お客様のニーズに合った製品開発と販売促進 ❷生産効率の改善、コストダウンへの継続的な取り組み ❸ムダの排除と付加価値追求の意識改革と取り組みが必要と考えております。

こうした活動を支える資本政策につきましては、事業環境の変化に対し安定的な経営を行うために必要となる十分な株主資本の水準、投下資本の効率的な運用・活用を基本方針としております。併せて、株主重視の観点から安定的な配当を行うことを基本とし、同時に柔軟な株主還元政策により中長期的な視点に基づく最適な資本配分を目指してまいります。

また、将来的には、資本コスト(WACCで試算した過去3ヵ年平均の資本コストは8.4%)を超えるROEの水準を目指してまいります。

経営のマテリアリティ

三社電機グループでは、社会の発展とともに持続的に成長するための重要課題としてマテリアリティを選定しました。SDGs、GRI、RBA行動規範※やメガトレンドを参考とし、ステークホルダーのみなさまへの影響と当社グループへの影響度合いを踏まえて、決定しました。中期経営計画の策定ごとに経営環境や社会の変化を考慮し、見直しを行ってまいります。

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

前中期経営計画について 2018/4/1 → 2021/3/31

4つのテーマ

- グローバル展開
- 新規の事業領域への展開
- 既存の事業領域の深耕
- 事業基盤強化

パワー半導体事業のテーマ

- 産業用機器の小型化・高効率化への貢献
- サーボ・汎用インバーター、溶接機などの成長業界への取り組み強化
- 品質・歩留まり向上、自動化への投資

電源機器事業のテーマ

- 新エネルギー・EV関連製品への取り組み強化
- ソリューションビジネスの事業強化

できたこと

- 燃料電池評価用パワーコンディショナー開発
- 無停電電源装置(UPS)拡販
- 半導体トランスファーモールド製品のラインナップ拡充
- 事業基盤強化 | 中部営業所、北陸事務所開設 |

できなかったこととその理由

業績目標の未達

- 米中貿易摩擦に端を発した景気減速
- 新型コロナウイルス感染症の影響による顧客の設備投資減

コスト競争力のある新製品開発不足

	リスク	機会	戦略	関連するSDGs
1 脱炭素社会、環境保護への貢献	・再生可能エネルギー、新エネルギーへの転換の遅延 ・市場拡大に伴うコスト競争(海外メーカーの参入)	・低炭素社会の実現に向け、CO_2削減の動き ・気候変動の緩和に寄与する再生エネルギー・省エネルギーへの期待 ・水素を利用した発電の導入による市場の期待	P20 P22	7 13 14
2 強靭なインフラ整備と産業発展に貢献	・自然災害 ・国際金融の不安定化	・防災意識の高まりによるBCP対策の設備導入 ・新興国の経済発展と人口増加 ・日本企業の海外事業比率の高まり ・5Gの普及	P22	9 11 13
3 安心・安全の提供と新たな価値提供によるサービスの向上	・製品事故、不具合の発生 ・国際競争激化 ・サイバー攻撃	・AIやIoT技術の進歩 ・通信インフラの進展 ・労働人口減少による新しい働き方(無人化、少人化)への転換	P22 P36	12
4 モノづくりの強化	・世界的な"不確実性"の高まり ・ベテラン技術者の減少	・デジタル技術革新 ・国内産業を守る政府の動き	P20	12
5 生産活動における環境負荷の軽減	・対応コストの増加 ・化学物質の流出 ・水質汚濁	・環境規制の強化	P31~35	7 12 13 14
6 ダイバーシティの推進と人材の活躍	・日本の労働人口減少による人材獲得競争激化 ・優秀な人材の流出	・働き方改革により労働生産性向上 ・イノベーションの創出	P37・38	5 8

CG23 Change to Growth 2023

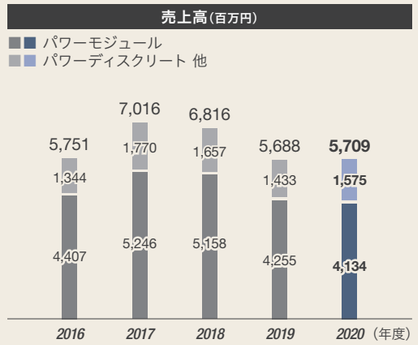
パワー半導体事業

工場

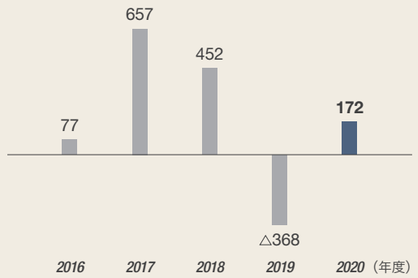
● **岡山工場（岡山県奈義町）**
ウエハ加工からパッケージ組み立てまで一貫生産

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

売上高（百万円）



セグメント利益（百万円）



海外比率、特に中国の比率が高いことが特徴である当事業は、2017年度の下半期より需要の減速感が広がるなかで、2019年度から2020年度にかけて米中貿易摩擦や新型コロナウイルス感染症の影響を受けて売上が減少しました。これにより利益も減少、2019年度は赤字を余儀なくされましたが、生産効率の改善など採算性の向上に取り組み、2020年度は黒字転換しました。

強み・特長

1 高耐圧、大電流かつ電力損失を低く抑えたパワー半導体を自社開発

プレーナだけでなく独自のメサ技術により、高耐圧と低損失を両立するパワー半導体を開発・製造しています。

2 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。

3 電源機器事業とのシナジー

創業以来、電源機器の開発・製造を行ってきたことから、パワー半導体が電源機器にどのように使われているか精通。お客様の使用環境・用途に合わせた最適な提案が可能。

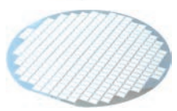
セグメント

パワーモジュール

業務用エアコンや電車の補助用電源、太陽光発電用などさまざまな産業用機械や業務用設備を用途とする。

パワーディスクリート

主に白物家電を用途とする。



その他

チップ（ダイオードやサイリスタ等、電気的特性を持ったシリコン基板の小片）

事業戦略　高電流・高耐圧、高効率、高信頼性の追求でシェアアップを目指す

高電流・高耐圧、高効率、高信頼性をコンセプトにした商品ラインナップの拡充

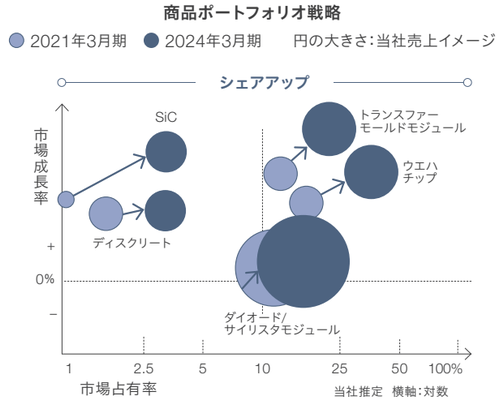
三社電機製作所は1963年に合金接合型サイリスタの開発を機にパワー半導体事業に参入し、当時から、数々のお客様の要望にお応えした汎用モジュール、カスタムモジュールを開発・製造・販売してまいりました。

中期事業計画では、今まで培ってきた技術の集大成としてのメサ技術の特長である高耐圧に加え、CO_2排出量削減に貢献できるよう、低リーク電流・低損失、低環境負荷をコンセプトとしたラインナップ充実を図っていく計画です。

SiCパワーモジュールにつきましては、当社の特長である高信頼性大型トランスファーモールド※パッケージでラインナップを充実させ、新たな用途に展開するなど拡販に努めます。

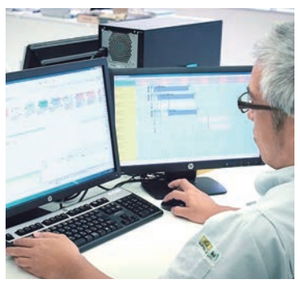
※ トランスファーモールドとは、熱硬化性樹脂の成型法の一種で、材料を加熱して軟化させてから金型へ圧入することで成形加工する方法です。

商品ポートフォリオ戦略

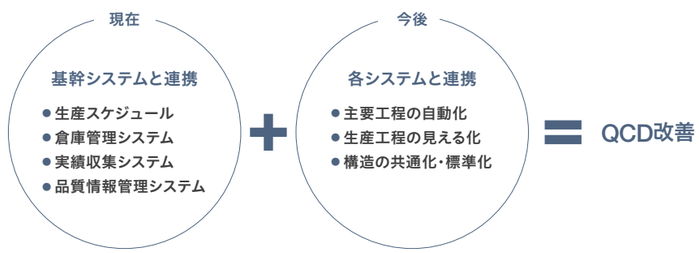


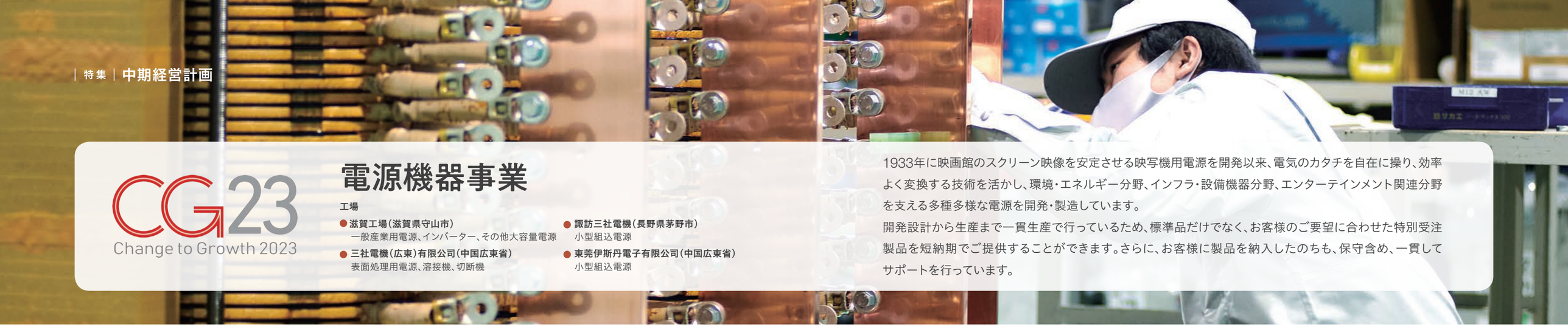
スマートファクトリーを目指す

主要工程に自動化設備を導入し、生産効率を向上させるとともに、バラツキによる工程不良発生根絶を目指します。また、開発・設計部門では、構造の共通化・標準化を行い、部材の標準化、設計の効率化を図ってまいります。さらに、工程情報と半導体統括管理システムの連携強化により、生産工程を「見える化」し、原材料調達ならびに在庫管理の仕組みを一元管理することでQCD（品質・コスト・納期）のさらなる改善を行い、岡山工場の生産活動ポリシーである「お客様のご要望にお応えしたオンリーワン製品を独自技術で必要なときにタイムリーにお届けする。」を実現してまいります。



生産工程管理





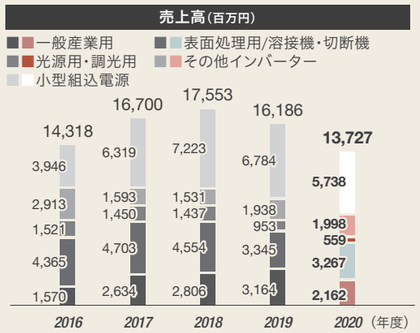
CG23 Change to Growth 2023

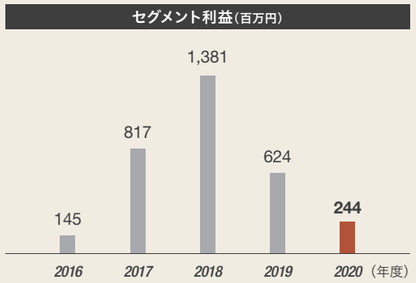
電源機器事業

工場

- **滋賀工場（滋賀県守山市）**
  一般産業用電源、インバーター、その他大容量電源
- **三社電機（広東）有限公司（中国広東省）**
  表面処理用電源、溶接機、切断機
- **諏訪三社電機（長野県茅野市）**
  小型組込電源
- **東莞伊斯丹電子有限公司（中国広東省）**
  小型組込電源

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





当事業は、2019年度に米中貿易摩擦による設備投資抑制の動きが広がりはじめ、年度の終盤以降は新型コロナウイルス感染症により当社の海外生産も一時的に影響を受けるとともに、市場の大型投資や新規投資がさらに先送りとなり、2020年度は売上・利益ともに大きく減少しました。このようななかでも通信や新エネルギーの分野への投資はいち早く回復してきたため、受注が増加してきました。

強み・特長

1 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が当社の強みです。また業界に先駆け、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、高効率の新製品を開発しています。

2 小型電源から産業用の大型電源まで幅広く開発

小型カスタム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・開発に対応しています。

セグメント

一般産業用
産業用の大容量電源。鉄鋼メーカー、化学プラント工場、電機メーカーなど大きな工場で生産設備用として活躍。

表面処理用電源
表面処理には「めっき」や「塗装」、「アルマイト」などがある。
当社の表面処理用電源は、スマートフォン、電子部品、プリント基板、自動車等に使用される。国内シェアNo.1。

光源用・調光用
光源用は、テーマパーク、プロジェクションマッピング、映画館、スタジオ、学校などで使用される。調光用は、光源ランプの制御用電源。劇場・ホール・TVスタジオ・ホテル等で演出照明に使用。近年はレーザー用電源も手掛ける。

その他インバーター
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）など新エネルギー関連に使用される電源装置。発電所やデータセンター、大型工場等に納入。

小型組込電源
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。

事業戦略　水素エネルギー・新エネルギー分野の拡大と基盤分野の強化

水素・新エネルギー、環境分野の拡大

脱炭素社会の実現に向けて、水素エネルギー・新エネルギーの活用が期待されています。三社電機製作所は、以前から太陽光発電システムに使用するパワーコンディショナーを開発・製造し、多くのお客様に納入してきましたが、2021年度からの中期経営計画では、太陽光パワーコンディショナーで培った技術を継承し、新たな技術を加え、燃料電池や蓄電池用のパワーコンディショナー開発を加速してまいります。

また、再生可能エネルギーを主力電源にするには、電気を貯めて調整する蓄電池を利用する技術が不可欠となり、開発・実用化が進められています。三社電機製作所は、蓄電池・燃料電池の性能試験・評価用の電源を開発し、提供してまいります。

蓄電池評価用電源

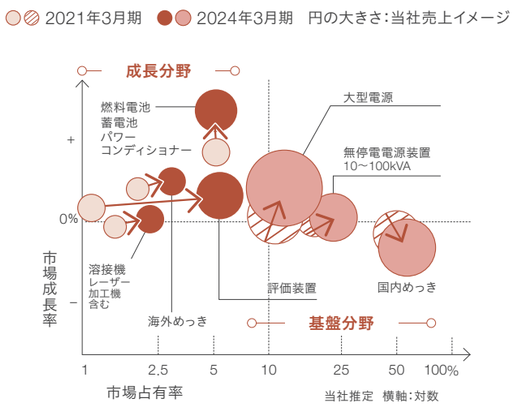
基盤分野の強化

国内シェアNo.1※の表面処理用電源は、通信規格「5G」対応のスマートフォン市場拡大、EV市場拡大から、プリント基板や電子部品関連、アルマイト設備の需要を見込み、電力変換効率を向上させた新製品の開発を行い、販売を強化してまいります。また、リチウムイオン電池の負極材で使われる銅箔の生成用電源においても、従来品に比べて高効率型を提供してまいります。

また、一瞬たりとも電圧低下や停電が許されないデータセンターやインフラ設備などで使用されている無停電電源装置（UPS）は、自然災害により頻発する停電などに対し、業種や事業規模、地域を問わず備えるべき設備との考えから、幅広くニーズにお応えしてまいります。国内市場規模はここ10年大きな変動がなく安定市場ですが、保守・サービスを拡充しながら、三社電機製作所がターゲットとする10～100kVAの容量帯でのシェアアップを目指します。

※一般社団法人日本表面処理機材工業会「2019年電源販売動態統計」を基に当社推定

商品ポートフォリオ戦略

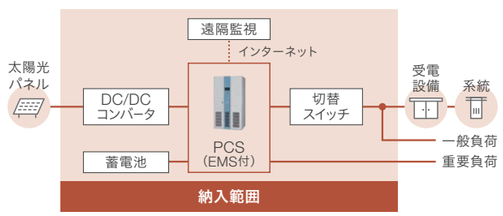


電源機器の単体販売からソリューション提案へ

2012年、太陽光や風力などの再生可能エネルギーによってつくられた電気を電気事業者が買い取る固定価格買取制度（FIT）がスタートしましたが、買取価格の大幅な下落に伴い、発電した電気を売却せず自家消費する時代へ移る傾向にあり、これを背景に、蓄電池の需要が着実に増加すると予想されています。三社電機製作所は、蓄電池用パワーコンディショナー単体だけでなく、蓄電池制御やネットワーク機能を組み合わせたシステム提案を行ってまいります。

また、子会社の三社ソリューションサービスでは、保守サポート体制を整備し、顧客リレーションシップを強化してまいります。

蓄電システムの仕組み



PCS：パワーコンディショナー
EMS：エネルギーマネジメントシステム

役員一覧

スキルマトリックス

		独立性	当社が特に期待する知見						海外駐在経験
			企業経営	経営戦略	当社事業に関する知見	生産技術・研究開発	財務会計・税務・金融	法務	
取締役	吉村 元		●	●	●	●			●
	藤原 正樹		●	●	●		●		●
	頭本 博司			●	●	●			
	宇野 輝	●	●				●		
	伊奈 功一	●	●			●			
監査役	北野 市郎				●	●			●
	榮川 和広	●	●					●	
	梨岡 英理子	●	●				●		

取締役（2021年6月25日現在）

1 代表取締役社長

吉村 元

取締役就任年数 6年　所有する当社の株式数 19,300株

パナソニックグループで培った経営者としての豊富な経験と幅広い知見を有し、さらには、同グループにおいて海外現地法人副社長を経験し、グローバル経営への知見も豊富。2018年に当社代表取締役社長に就任以来、経営者としての経験と高い識見を活かし、強いリーダーシップをもって「Global Power Solution Partner」をビジョンとする成長戦略および経営改革を推進。

2 取締役 専務執行役員

藤原 正樹

取締役就任年数 7年　所有する当社の株式数 13,400株

パナソニックグループにおいて主に管理・経理分野の要職を歴任し、豊富な経験と幅広い知見を有する。同グループにおいて海外現地法人取締役を経験し、グローバル経営への知見も豊富。2014年6月に就任以来、管理部門・経営企画部門を統括。指名・報酬委員会の委員を務める。

重要な兼職の状況
- 株式会社クボタ　社外監査役

3 取締役 常務執行役員

頭本 博司

取締役就任年数 ー年　所有する当社の株式数 6,000株

1982年入社。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る。2012年4月からは執行役員として半導体製造本部長を務め、2020年4月からは半導体事業統括として開発・製造・営業部門を統括し、事業推進に取り組む。2021年6月取締役に就任。

重要な兼職の状況
- 三社電機（上海）有限公司　董事長

4 独立社外取締役

宇野 輝

取締役就任年数 7年　所有する当社の株式数 10,200株

宇野氏は、金融機関出身者であり、財務に対する高い知見を有する。2014年6月に就任以来、経営陣から独立した立場で当社取締役会の意思決定機能や監督機能の実効性強化に貢献。当社の指名・報酬諮問委員会の委員長を務める。

重要な兼職の状況
- 橋本総業ホールディングス株式会社　社外取締役
- 京都大学大学院経済学研究科 特任教授（経済学博士）
- DMG森精機株式会社 シニアエグゼクティブフェロー

5 独立社外取締役

伊奈 功一

取締役就任年数 2年　所有する当社の株式数 15,800株

伊奈氏は、日本を代表する自動車メーカーにおいて経営者を務め、豊富な経験と知見を有する。技術者として工場経営にも携わったことから生産技術・研究開発に係る高い知見を有する。2019年6月に就任以来、これらの知見を活かし、経営陣から独立した立場で当社取締役会の意思決定機能や監督機能の実効性強化に貢献。当社の指名・報酬諮問委員会の委員を務める。

重要な兼職の状況
- 株式会社クボタ　社外取締役
- 一般社団法人中部産業連盟　会長

監査役（2021年6月25日現在）

6 監査役（常勤）

北野 市郎

監査役就任年数 5年　所有する当社の株式数 4,700株

1982年入社。当社において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する。2016年6月に就任以来、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。

重要な兼職の状況
- 株式会社三社ソリューションサービス　監査役
- 株式会社諏訪三社電機　監査役

7 独立社外監査役

榮川 和広

監査役就任年数 1年　所有する当社の株式数 100株

榮川氏は、弁護士としての長年の経験で培われた企業法務に関する高い見識を有することから、取締役会において専門的見地から発言を適宜行う。また、豊富な会社役員経験を通じて培われた経営視点を有する。

重要な兼職の状況
- 榮和法律事務所　所長
- 株式会社エスケーエレクトロニクス 社外取締役（監査等委員）

8 独立社外監査役

梨岡 英理子

監査役就任年数 1年　所有する当社の株式数 0株

梨岡氏は、公認会計士・税理士としての豊富な経験と高い見識を有する。日本公認会計士協会経営研究調査会環境会計専門部会委員のほか、環境省、経済産業省の各種委員を歴任。取締役会において、専門的見地から発言を適宜行う。

重要な兼職の状況
- 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）

コーポレート・ガバナンス

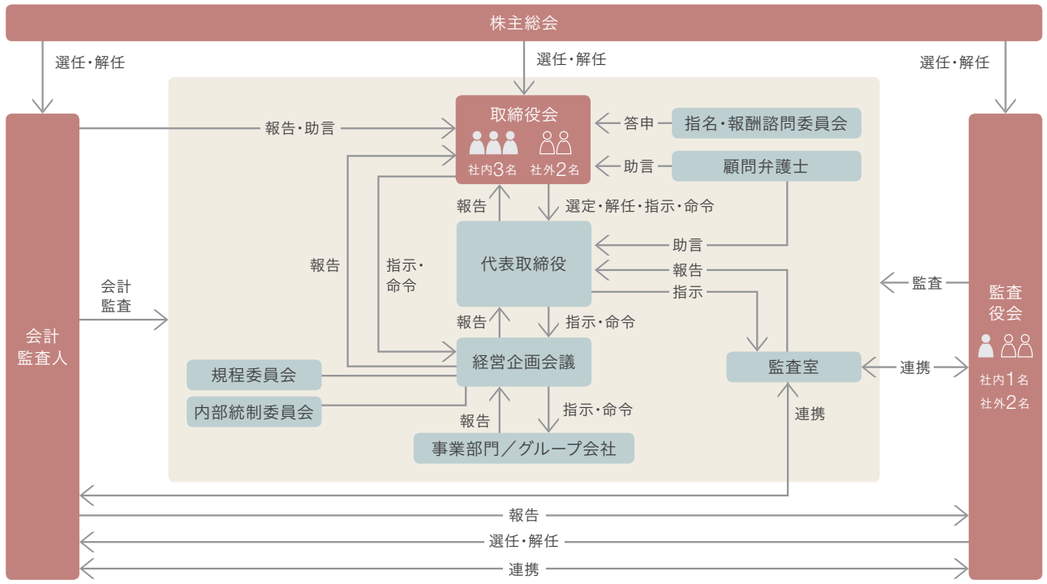
コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社のコーポレート・ガバナンスに関する考え方は、経営理念を基本としております。
また、株主の皆様の利益を考慮し、社会の要請に応える経営を推進していくために
透明性の高い効率的な経営機構の構築を通し、コーポレート・ガバナンスを
有効に機能させることを最重要課題と考えております。

コーポレート・ガバナンス強化に向けた取り組み

- **1984** 経営企画会議の設置
- **2006** 執行役員制度を導入
- **2007** 役員退職慰労金を制度廃止／内部通報窓口を内部監査部門に設置
- **2011** 取締役の任期を1年に短縮
- **2014** 社外取締役を導入
- **2016** 取締役会の実効性評価を開始
- **2017** リスクマネジメント委員会（現 内部統制委員会）の設置
- **2018** 外部会計監査人の評価基準策定
- **2019** 指名・報酬諮問委員会の設置
- **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／内部通報窓口に監査役会を追加設置

コーポレート・ガバナンス体制図



現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

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、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おりますが、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、取締役会の意思決定に関し独立した立場から適切な意見・助言を求めることとしております。

また、経営監視の観点では、社外監査役の独立性を高めることにより、公正かつ客観的に企業としての社会的責任を監督する体制を図っております。

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、2019年11月に指名・報酬諮問委員会を設置いたしました。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おります。

委員会の構成は、以下のとおりです。

1 | 取締役会が選定した3名以上の取締役で構成いたします。

2 | 委員会の半数以上は独立社外取締役といたします。

3 | 委員長は独立社外取締役の中から選定いたします。

現在の構成

委員長

宇野 輝　（独立社外取締役）

委員

伊奈 功一　（独立社外取締役）
吉村 元　（代表取締役社長）
藤原 正樹　（取締役）

当委員会の審議内容

2020年度は4回開催し、いずれも委員全員が出席し、取締役・監査役の指名の方針および選解任に関する事項、取締役の報酬決定の方針および報酬体系、個人別の報酬等の内容について審議いたしました。

審議日	指名	役員報酬
2020年 4月23日	株主総会選任議案	取締役業績連動報酬および取締役個別報酬
2020年 8月26日	役員選解任基準	–
2020年12月23日	役員候補者	基本方針、役員報酬水準、役員報酬構成および各制度
2021年 1月29日	2021年度役員人事	–

取締役・監査役の選解任基準

選任基準

1. 優れた人格・見識を有し、経営感覚に優れ、経営の諸問題に精通していること
2. 全社的な見地、客観的に分析・判断する能力に優れていること
3. 全社的な見地で積極的に自らの意見を申し述べることができること
4. 取締役・監査役としての責務・役割を適切に果たすために必要となる時間・労力を確保できること
5. 法令上求められる取締役・監査役の適格要件を満たしていること
6. 社外取締役・監査役候補者については当社の独立性に関する判断基準を満たしていること
7. 当該取締役候補者が選任されることで、経験や専門性の多様性を保持し、取締役会がその機能を最も効率的・効果的に発揮できるとともに、経営の監督が全社に行き届くようバランスがとれること
8. 当該監査役候補者が選任されることで、知識・経験・専門能力のバランスがとれること
なお、監査役のうち、最低1名は、財務および会計に関して相当の知見を有すること

選任手続き

1. 取締役、監査役候補者の選任は、取締役、監査役選任基準を踏まえ、指名・報酬諮問委員会における審議を経たうえで、取締役会にて決定する。
なお、監査役については、監査役会にて審議し、同意を得たうえで取締役会に諮るものとする。
2. 取締役、監査役の選任は、取締役会にて選任された取締役、監査役候補者を、株主総会で決議する。

解任基準

1. 法令・定款に違反する重大な事実が判明した場合
2. 選任基準から著しく逸脱した事実が認められた場合
3. 職務を懈怠することにより、著しく企業価値を毀損させた場合
4. その他職務の適切な遂行が困難と認められる事由が生じた場合

解任手続き

1. 取締役、監査役の解任は、取締役、監査役解任基準を踏まえ、指名・報酬諮問委員会における審議を経たうえで、取締役会にて決定する。
なお、監査役については、監査役会にて審議し、同意を得たうえで取締役会に諮るものとする。
2. 取締役、監査役の解任は、取締役会における決議を経て、株主総会で決議する。
（会社法の定めにより、取締役解任：株主総会の普通決議、監査役解任：株主総会の特別決議）

独立性に関する判断基準

次の事項のいずれにも該当しない社外役員を「独立役員」とすることができる

1. 現在または過去において当社グループの業務執行者
2. 当社グループの主要な取引先
（取引金額が直近事業年度における年間連結売上高の1%を超える支払いを行っている販売先および仕入先）
またはその親会社もしくは重要な子会社の業務執行者
3. 当社グループの資金調達において必要不可欠であり、代替性がない程度に依存している金融機関その他の大口債権者
またはその親会社もしくは重要な子会社の業務執行者
4. 当社グループから役員報酬以外に年間1,000万円（過去3年間の平均）を超える金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計士、税理士、弁護士等
5. 当社グループの会計監査を行う監査法人の所属員または当社グループの監査業務を実際に担当していた者
6. 当社の直近の株主名簿において、持株比率が10%以上の大株主および大株主である団体
ならびにその団体グループの業務執行者
7. 過去3年間において上記2から5までに該当した者ならびに1から6の業務執行者の配偶者または二親等以内の親族

役員報酬制度の基本的な考え方

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もとに、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、役職ごとの固定額とする基本報酬と業績連動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相応しくないため、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。

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。

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」であり、当該指標を選択している理由は、当事業年度の業績評価に関わる最重要経営指標としているためです。当社の業績連動報酬は、役職別の基準額に対して連結営業利益率に応じた係数を乗じて算定しております。

取締役の業績連動報酬の額は、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率に応じて審議し、取締役会に答申しております。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おります。

役員の個人別の報酬等の決定に関する事項

取締役の当事業年度の基本報酬は、「取締役報酬規程」において役職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おります。

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吉村元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いたします。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等について確認をしております。

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おります。

取締役会の実効性評価

評価・分析プロセスの概要

アンケート実施	アンケート回答分析	取締役会での議論
12月実施	2月	2月

- 取締役会の構成・役割・運営・風土　25項目
- 企業戦略と意思決定　9項目
- 内部統制システム　9項目
- そのほか諮問委員会、後継者計画など　9項目

評価結果の概要とアクションプラン

取締役会は、取締役会の実効性を高め、企業価値の向上を図ることを目的として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行っております。2020年度の自己評価および評価結果の概要は右記のとおりです。

なお、取締役会は、右記評価結果を受けて、今後も継続して取締役会の実効性向上に取り組むことを確認いたしました。

実施方法	アンケート方式 取締役会の構成・役割・運営や戦略・方向性の設定、内部統制システムなど52問
実施日	2020年12月23日～2021年2月25日
評価結果	● 前年度の課題であった「社外役員に対する情報提供の充実」については、情報セキュリティを確保したクラウドサービスを活用することによって、社外役員による資料閲覧が早まり、事前の十分な検討時間を確保することができました。 ● 当事業年度は、経営資源が効率的に使用されているか否かの検証についての課題が抽出されました。

独立社外取締役からのコメント

さらなる成長と企業価値の向上に期待しています

当社の取締役会はパワーエレクトロニクス分野の専門知識を有する社内の取締役と社外取締役で構成されています。社外取締役は、企業経営者として培ってきた経験と各社外役員が持っている専門分野のスキルを活かし、取締役会の議事および業務報告について、具体的な業務改善や経営課題を提言するなど、活発な意見具申を行っています。

また、当社は、委員の半数以上を社外取締役として任意の指名・報酬委員会を設置し、役員人事や役員報酬の在り方について審議しており、客観性と透明性を維持しています。

業務執行については、中長期経営計画に従って持続可能な企業経営を目指し、技術開発やDXの推進、再エネ・新エネ等得意分野への取り組み等々、具体的な行動指針に基づき行われています。

独立社外取締役である私は、カーボン・ゼロミッションから得られる当社の企業価値は無限の成長可能性を持っていると考えています。この企業価値を実現するにあたり、自己資本比率70%以上という安定した財務体質を活用し、新たな分野への投資を期待しています。

当社は海外・国内に多くのグループ企業を経営していますが、企業価値を最適化するためにグループガバナンスをより一層強化する必要があると考えています。

私の産・官・学の知見からすれば、持続可能な企業経営において最も重要なものは人材であると考えています。そして、ダイバーシティの観点からの人材育成・人材登用によって有為な人材を輩出することを望みます。

独立社外取締役
宇野 輝

リスクマネジメント

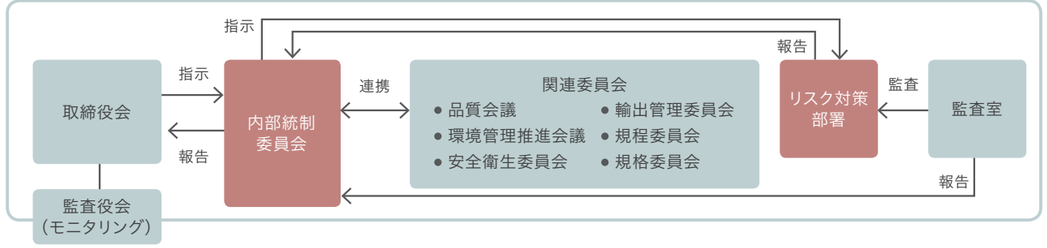
基本的な考え方

企業を取り巻くリスクは多様化しているなか、当社グループは、事業にともな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整備、影響を最小限に抑えるための対応等に取り組みます。また、リスクが現実のものとなった場合には、経営トップの指揮のもと迅速・適切な対応を図ることを基本としております。

リスク管理体制

当社グループは、取締役経営企画本部長を委員長とする内部統制委員会において、経営的なリスクの事前予防を基本に、緊急事態発生時の対応力強化に取り組んでおり、必要に応じて取締役会に報告する仕組みを構築しております。内部統制委員会は、当社グループの事業活動推進にあたって想定されるリスクに対して対応方針・具体的対策を審議して各部門へ指示を行うこととしております。特に品質問題については、事業ごとに設置された品質管理部門が各事業の品質保証業務を横断的に管理し、迅速かつ正確に問題の解決を図ることとしております。

体制図



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、健全な経営基盤の確立を図るため、コンプライアンス推進体制を構築いたします。

コンプライアンス研修

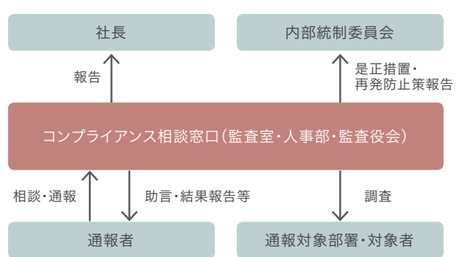
当社グループは、コンプライアンス意識の醸成のため、集合研修のほかeラーニングを活用し、一般的なコンプライアンスをはじめ、業務に関する法規則についての教育を実施しております。また毎年11月をハラスメント防止強調月間と定め、職場討議を実施するなど職場コミュニケーションを活性化することでハラスメント防止に努めています。

内部通報制度

当社グループは、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「コンプライアンス相談窓口（内部通報窓口）」を設置しています。通報があった不正行為については、事実確認のうえ、是正措置・再発防止に取り組んでいます。

本通報制度は、公益通報者保護法等に基づき、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おります。

内部通報フロー



環境

SDGsの実現へ向けて

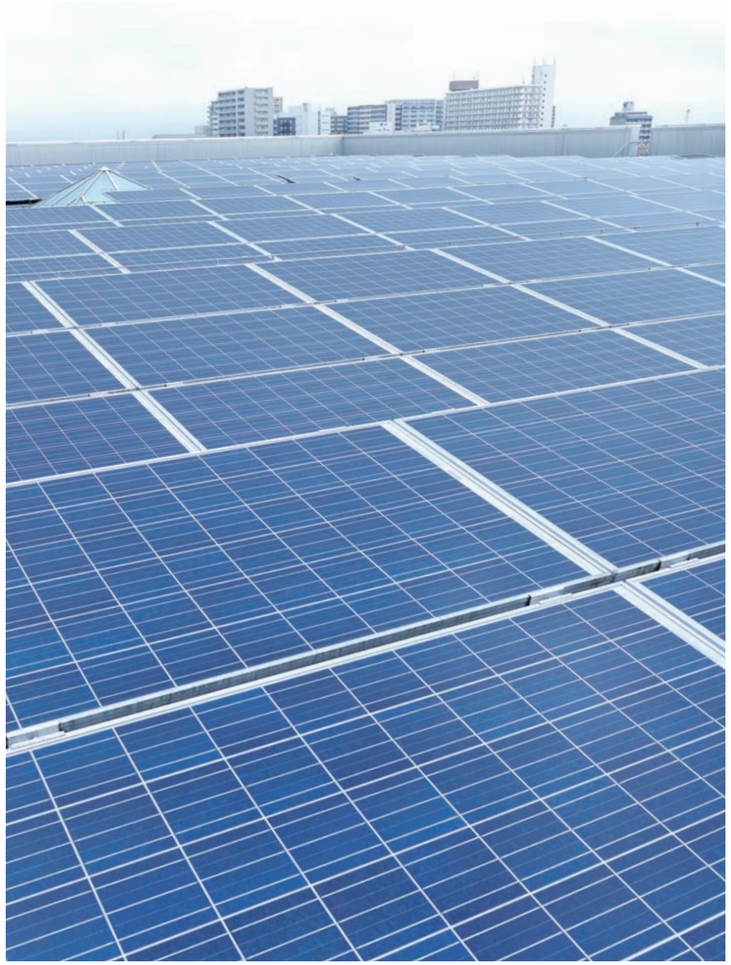
国際社会が気候変動対策を加速させるなか、三社電機グループでは、地球環境の保全は「次世代への責務」と考えております。
事業活動による環境負荷の低減は最重要課題のひとつであると認識し、環境負荷の低減と生物多様性への配慮を行い、「持続可能な社会」の実現に貢献してまいります。

7 エネルギーをみんなに そしてクリーンに — 太陽光発電設備

12 つくる責任 つかう責任 — 廃棄物削減
化学物質管理
水質汚濁防止

13 気候変動に具体的な対策を — 事業活動における
電力・エネルギー削減

14 海の豊かさを守ろう — 化学物質管理
水質汚濁防止



滋賀工場の屋上に設置された太陽光パネル

環境方針

1 | **環境関連法規制等の順守**
環境関連法規制およびそれに準ずる要求事項を順守する。

2 | **地球温暖化防止**
省エネルギー活動に努めるとともに、温暖化物質の排出抑制を図る。

3 | **循環型社会への貢献**
持続可能な循環型社会の実現のため、
3R(リデュース、リユース、リサイクル)を推進する。

4 | **有害物質の削減**
環境に悪影響を及ぼす物質の排出抑制、
および汚染を未然に防止する。

5 | **製品における環境負荷低減**
常に環境配慮型の製品設計に努め、
製品のライフサイクルを通して
環境負荷を少なくする製品を提供する。

6 | **生物多様性保全への配慮**
全社員が生物多様性を保全することの重要性を認識し、
配慮する。

7 | **環境マネジメントシステムの継続的改善**
当社の事業活動、製品が環境に与える負荷を認識し、
環境マネジメントシステムの継続的改善を図る。

電力・エネルギーの削減

三社電機グループは、生産活動における省エネを推進し、エネルギー使用量の削減を図っています。

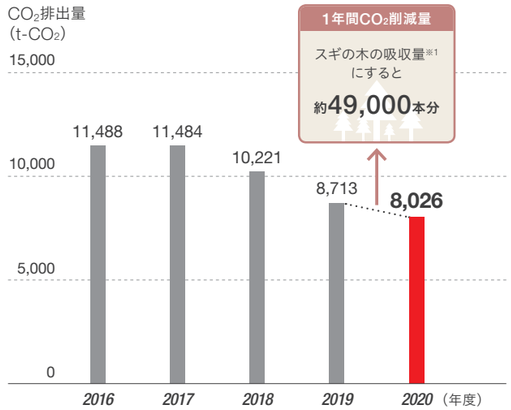
取り組んできたこと

照明設備にLED照明を導入したのをはじめ、岡山工場では、生産設備冷却水の排熱を外気の予熱や再燃に利用し、かつ、加熱や再燃の熱媒を蒸気から温水に変更した外気処理空調機を導入するとともに、加熱源を蒸気ボイラーからヒートポンプ式モジュラーチラーに改修することで蒸気レス化を行いました。この結果、大きな成果をあげたことから、岡山工場は、「令和2年度エネルギー管理優良事業者」として、「中国経済産業局表彰」を受賞しました。

これから取り組むこと

工場内エネルギーの見える化を推進。生産工程においてエネルギーを把握し、効率のアップやムダを省くことにより、省エネルギー化に取り組みます。

CO_2排出量推移



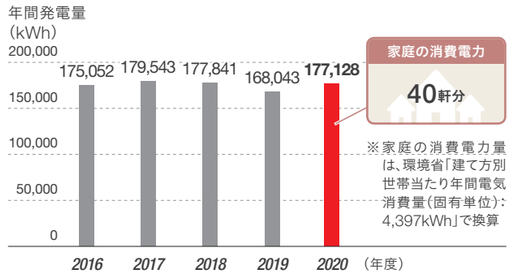
※ 杉の木換算は、年間吸収量を平均約14kg/本(環境省/林野庁)で換算
対象:三社電機製作所、諏訪三社電機

太陽光発電設備

滋賀工場では、2014年4月より地球環境保全の一環として屋上に太陽光パネル(630枚)を設置しています。これを利用し、当社のパワーコンディショナーにより年間約17万kWhの発電を行っています。

現在の発電量を伝えるモニター

滋賀工場の太陽光発電量推移



※家庭の消費電力量は、環境省「建て方別世帯当たり年間電気消費量(固有単位):4,397kWh」で換算

廃棄物削減

国内工場では、事業活動で発生する廃棄物をできる限り抑制するとともに、リサイクルを推進することにより、最終処分量の削減に努めています。

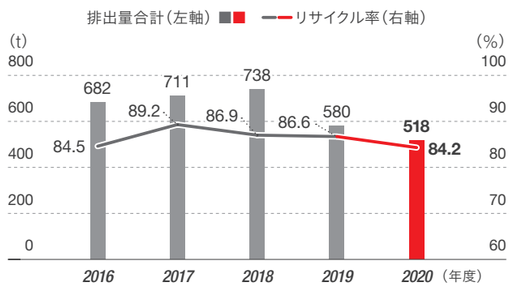
取り組んできたこと

リサイクル化、有価物化の推進

これから取り組むこと

工場からの排出物自体を減らす
薬品の蒸留再生やろ過等による再利用

産業廃棄物排出量とリサイクル率推移



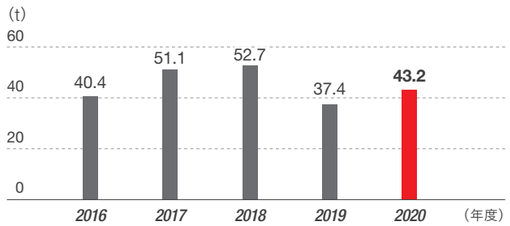
化学物質管理

岡山工場における取り組み

パワー半導体の製造工程では多くの化学物質が使用されますが、岡山工場では、法規制を遵守するだけでなく、製造プロセスの改善や歩留りの改善など生産性向上を図ることにより使用量の削減を行うとともに、排水処理による無害化を行っています。

また、化学物質管理促進法に基づくPRTR※対象物質の排出・移動状況を把握し、環境保全を目的に対象物質の総排出量・移動量の継続的な削減に取り組んでいます。

PRTR対象物質取扱量推移



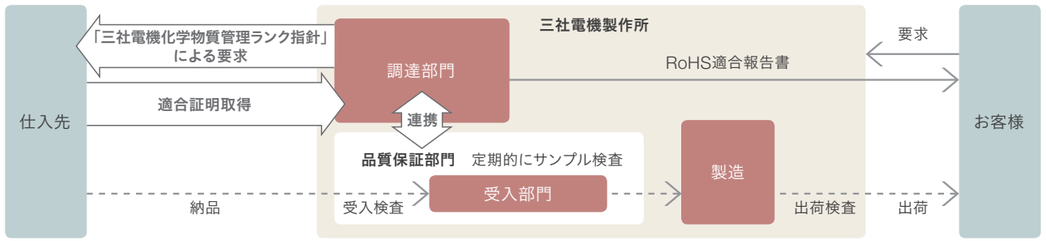
※ PRTR：Pollutant Release and Transfer Registerの略。
環境汚染の恐れがある物質の排出量や移動量を登録する制度

製品含有化学物質管理

三社電機グループは、RoHS指令※などの法規制への対応として「三社電機化学物質管理ランク指針」を定め、仕入先様に対して製品含有化学物質管理の徹底を要求しております。さらに、化学物質情報の信頼性を確保するため、調達部門と品質保証部門が連携し、管理体制を強化しております。

※ RoHS指令：電気・電子機器などの特定有害物資の使用制限に関する指令

管理体制

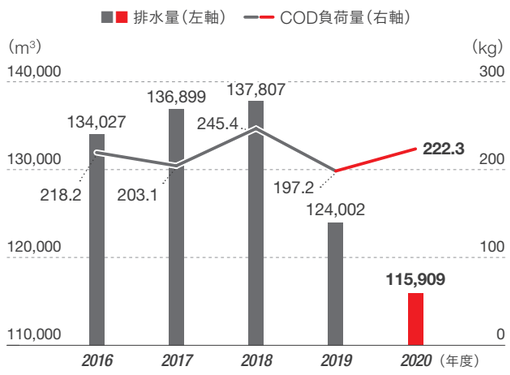


水質汚濁防止

パワー半導体を製造している岡山工場では、製造工程からの廃水を排水処理設備で浄化し、法規制より厳しい当社基準値をクリアしたのちに排出しています。また、定期的に水質検査を実施し、排水水質の監視を行っています。

岡山工場の排水処理設備

排水量とCOD(化学的酸素要求量)負荷量推移



社会

SDGsの実現へ向けて

三社電機グループは、法令遵守、企業倫理、社会的規範の高い透明性のある事業活動を行い、経営の健全性を高めるとともに、社会への説明責任をしっかりと果たしていくことが、社会から信頼され、企業価値向上につながると確信しています。また、社会的責任の自覚のもと、取引先、地域社会、従業員等と共存共栄を図ることが、社会的信頼を得ることにつながると考えています。

三社電機グループは事業活動を通じて、SDGsの目標達成と持続可能な社会の実現に向け、地域社会の課題解決に対し積極的に役割を果たしてまいります。

- 5 ジェンダー平等を実現しよう — 公平・公正な職場づくり
- 7 エネルギーをみんなに そしてクリーンに — 太陽光発電設備
- 8 働きがいも経済成長も — 働きがいのある職場づくり
- 11 住み続けられるまちづくりを — 強靭(レジリエント)なインフラ構築
- 12 つくる責任 つかう責任 — 品質第一のモノづくり
- 13 気候変動に具体的な対策を — 事業活動における電力・エネルギー削減

地域貢献

三社電機グループは、「より豊かにすみやすい社会に」との観点から、社会貢献活動を積極的に推進してまいります。

バーチャルパワープラント(仮想発電所)構築実証事業参画

当社は、経済産業省の「需要家側 エネルギーリソースを活用したバーチャルパワープラント※(VPP)構築実証事業」に参画しています。本実証事業は、電力自由化や電力システム改革が進むなか、社会全体として効率的なエネルギー利用に資するエネルギーインフラの基盤構築に向けて、従来にない新たなエネルギーマネジメントの実現を目指すものです。

※ バーチャルパワープラントとは、大規模な発電所の代わりに家庭・ビル・工場など点在する複数の小規模な発電設備や蓄電設備をIoTなどの新たな情報技術で集約し、遠隔制御することで、1つの発電所のように機能させ活用すること。

当社滋賀工場に設置された
VPP実証用パワーコンディショナー

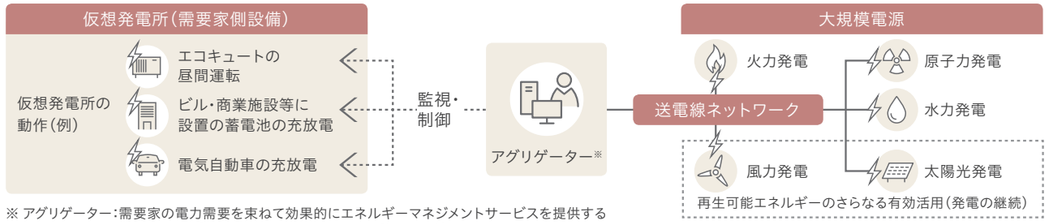
当社旧大阪工場に設置された
VPP実証用パワーコンディショナー

経済産業省「ゼロエミ・チャレンジ企業」に選定されました

当社は、本実証事業に参画したことが評価され、脱炭素社会の実現に向けてイノベーションの取り組みに挑戦する「ゼロエミ・チャレンジ企業」に選定されました。

ZERO EMISSIONS CHALLENGE

「バーチャルパワープラント構築実証事業」のイメージ



※ アグリゲーター：需要家の電力需要を束ねて効果的にエネルギーマネジメントサービスを提供するマーケター、ブローカー、地方公共団体、非営利団体などのこと。

産学公連携「スワリカブランド」創造事業参画

諏訪三社電機では、長野県茅野市が人口減少、少子高齢化に立ち向かうために策定した地域創生総合戦略に位置付けられた事業「スワリカブランド」創造事業に2018年から参画しています。本事業は、公立諏訪東京理科大学を中心として、恵まれた自然環境と高度なモノづくり技術等の地域資源の魅力や強みを活かしながら、最先端のIoT通信技術の活用を通じ、地域課題の解決や人材育成を図る産学公連携で新しい需要や高付加価値な雇用の創出と産業の新陳代謝を促す事業です。

諏訪三社電機は、「スワリカブランド」創造事業を通じ、IoT無線通信規格に対応した汎用送信基板を開発しました。

山岳地では、年々洪水被害が増加し、小川の氾濫の危険性が高まるなどの社会課題があります。汎用送信基板は、正確な河川水位予測や土石流による異常現象検出などの水位監視に活用されています。

写真の水位計（河川の水位監視）に汎用送信基板が使用されています。

技術・品質

三社電機グループは経営理念に「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」ことを掲げ、品質第一を企業活動の基本とし、モノづくりに取り組んでいます。

品質向上の取り組み

三社電機グループのパワー半導体や電源機器は産業機器向け製品であり、お客様の生産工程の設備電源や、インフラを支えるバックアップ電源など、お客様の産業機器に組み込まれて活躍しています。そのため、高い品質と安全性が求められます。万一、生産工程に支障をきたすことがあれば、生産停止や材料廃棄による環境への悪影響にもつながります。お客様に信頼・安心いただける品質を提供することは、その先の社会貢献や地球環境保全にも大きく関わることを常に意識しながら、品質向上への努力を重ねています。

さらに三社電機グループは、品質に係る課題解決に対する真因究明と対策改善を行うための人材育成の仕組みを確立し、品質意識の醸成を図るとともに、また、QC検定の取得を促進し、品質管理の徹底を図っています。

品質方針

1 | **顧客満足・顧客優先**
顧客満足を最優先とし、社会の要求にきめ細やかに応える。

2 | **一貫した体制**
ご提案・受注から開発、製造、アフターサービスまで一貫した体制で、お客様のニーズに対応する。

3 | **技術力で高品質を実現**
電源機器事業と半導体事業を両輪とし、半導体と電力変換技術を融合した高い技術力で高品質を実現する。

4 | **全社的品質向上の活動**
当社独自の小集団活動により、全社一丸となって品質向上に取り組む。

5 | **時代のニーズに適合**
エネルギー問題、自然環境保全といった時代のニーズに即応し、高い技術・品質を駆使して貢献する。

S-PS（SanRex Producer System）活動

三社電機グループでは、各職場の改善活動「S-PS活動」を積極的に推進しています。

「S-PS活動」は、一つの業務を終始一貫してやり遂げるように、小集団グループが自主性を発揮し、自らの手で活動に取り組み完了することを基本としています。定期的に成果発表の場を設け、特に大きく功績のあったグループは表彰することとし、さらなる活動強化に取り組んでいます。

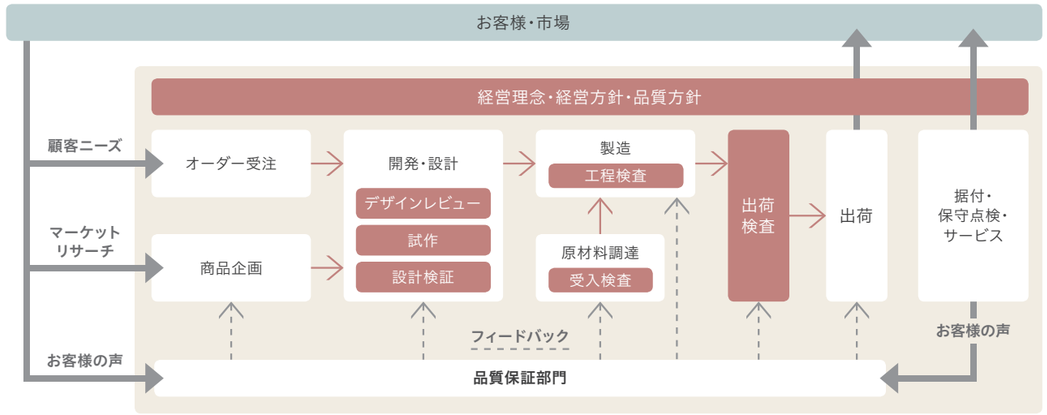
掲示された提案書

成果発表会

品質保証体系

三社電機製作所では、お客様にご満足いただける品質水準を常に維持するため、製品の企画、開発・設計からお客様へ納品およびアフターサービスに至るまでの各段階において、品質保証活動の手順を定め、お客様に満足・信頼される製品を提供すべく、品質の向上に取り組んでいます。

品質保証体系図



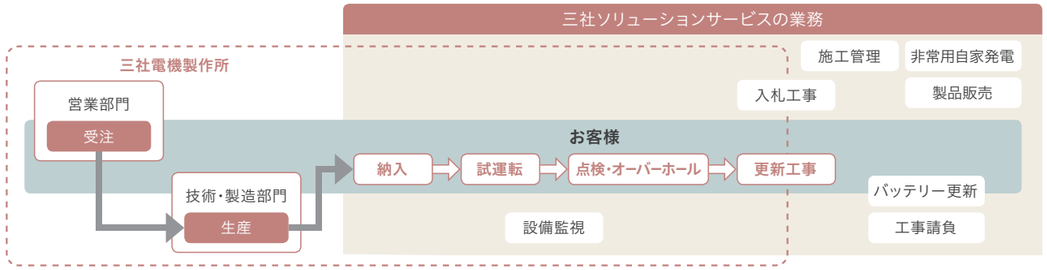
電源機器のメンテナンスサービス

電源機器の保守点検サービスを提供する三社ソリューションサービスは、大阪に本社を構え、東京、名古屋、福岡にサービス拠点を展開しています。また、グループ会社の海外販売会社とも連携し、お客様のサポートをグループとして実現しています。

三社ソリューションサービスは、電源機器設備の搬入・据付工事から運用・保守までお客様をサポートしています。特に大型の電源機器は、停止するとシステムに重大な影響を及ぼす可能性が高く、日頃からの保守点検が不可欠であり、その需要は高まっています。

三社電機グループは、電源機器の開発・製造・販売だけでなく、保守点検や修理などのサポートまで、トータルソリューションの提供を加速させていきます。

三社電機グループのトータルソリューションサービス



人材

三社電機グループでは、経営理念のひとつに「社員に幸福と安定を」を掲げており、従業員が幸せであることは、成長発展するためのもっとも重要な経営基盤のひとつと考えています。

三社電機グループは、社員一人ひとりの個性や強みを活かして自己成長できる環境づくりに努めるとともに、その結果として能力が最大限に発揮され、企業としての価値創造につながることを目指しています。

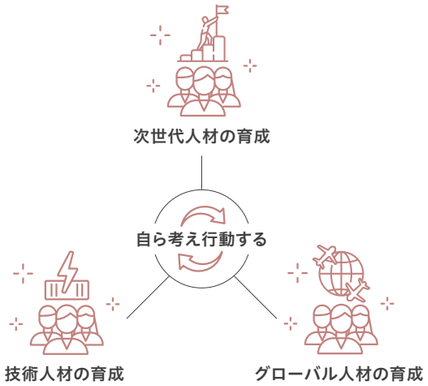
人材育成

基本的な考え方

三社電機グループは、「社員の成長が会社の成長に繋がる」を基本方針としています。当社グループが持続的に成長するためには、「自ら考え行動する」人材が不可欠です。変革が求められる時代に必要な広い視野と多様な経験を積んだ、将来の事業を牽引できる人材を輩出し続けられるよう、取り組みを推進します。

中期経営計画では、階層別育成プログラムをはじめとした人材育成体系を充実させ、人材基盤の強化を図ります。人材施策の重点項目は、「次世代人材の育成」「グローバル人材の育成」「技術人材の育成」としており、継続した取り組みにより社員の成長を実現することで、中期経営計画の達成および持続的な企業価値向上に貢献していきます。

人材育成の重点施策



人材育成体系

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

多様性の推進

基本的な考え方

三社電機グループでは、「三社電機グループ行動基準」の中で「人権の尊重」を明文化しており、グローバルに事業を展開するうえで、従業員のみならず、当社に関わる一人ひとりの人権を尊重することが重要であると考えています。私たちは、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行いません。職場においては、人材の育成、女性の活躍推進、雇用の多様性、ワーク・ライフ・バランスの実現に向けての取り組みを推進しています。

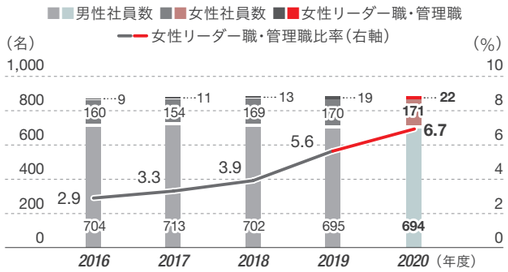
女性活躍推進

社会環境が急激に変化し、不確実性の時代といわれる今日においては、多様な価値観を有する人材がその能力を最大限発揮することが必要です。

当社グループは、とりわけ女性の活躍が非常に重要となるとの考えから、2016年度より女性活躍推進に取り組んでいます。「女性だから」という固定観念を捨て去り、性別に関係なくチャレンジできる風土づくりに取り組んでいくとともに、女性社員を対象としたスキルアップ研修を実施するほか、その上司も含めた意識改革推進、活躍の場を広げるためのジョブローテーション実施など、さまざまな方向から女性社員の育成に取り組んでいます。

女性活躍推進のKPIとして、女性リーダー職の目標値を定め、継続的に育成を行っており、今後は、キャリア意識の啓発やマネジメントスキルの向上等、女性責任者登用を展望した取り組みを推進していきます。

女性リーダー職・管理職



対象：三社電機製作所、三社ソリューションサービス、諏訪三社電機

社外からの評価

「大阪市女性活躍リーディングカンパニー」認証取得

滋賀県「女性活躍推進企業認証制度」認証取得

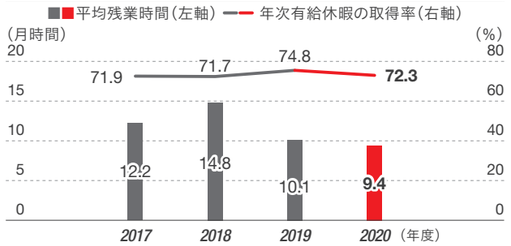
岡山県「あなたも輝く☆晴れの国女子」に当社社員がロールモデルとして選ばれました

ワーク・ライフ・バランス

適正な労働時間管理、残業時間削減を継続的に取り組み、男女問わずすべての社員が仕事と生活のバランスが取れた働き方ができるよう、環境整備を行っています。たとえば、有効期限が消滅した年次有給休暇を医療や子供の看護、ボランティア等に使用できる積立年休制度、子の誕生日等に休暇を促進するメモリアル休暇などの制度を導入しています。

社員が安心して働き、仕事と家庭の両立ができるよう、働きやすい職場環境づくりに、これからも取り組んでいきます。

平均残業時間と年次有給休暇の取得率



対象：三社電機製作所、三社ソリューションサービス、諏訪三社電機

育児休業復職サポート

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

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

育児休業取得状況

		2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
育児休業取得者（人）	合計	8	7	12	5	19
	男性	0	0	0	1	4
	女性	8	7	12	4	15
育児休業復職者率	合計	100.0%	100.0%	88.9%	91.7%	100.0%
	男性	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	100.0%
	女性	100.0%	100.0%	88.9%	90.9%	100.0%

対象：三社電機製作所、三社ソリューションサービス、諏訪三社電機

社外からの評価

長野県「職場いきいきアドバンスカンパニー」認証取得

11年間の主要財務データ推移

	2010年度 第77期	2011年度 第78期	2012年度 第79期	2013年度 第80期	2014年度 第81期	2015年度 第82期	2016年度 第83期	2017年度 第84期	2018年度 第85期	2019年度 第86期	2020年度 第87期
会計年度(百万円)											
売上高	26,164	26,393	20,547	23,279	22,113	22,191	20,069	23,717	24,369	21,875	**19,436**
国内	17,581	16,811	14,591	16,697	14,943	15,400	13,451	16,026	16,927	15,165	**13,462**
海外	8,582	9,581	5,956	6,582	7,169	6,790	6,618	7,691	7,442	6,709	**5,973**
売上原価	20,653	20,959	15,469	16,708	15,726	16,421	15,652	17,515	17,930	17,281	**15,027**
売上総利益	5,511	5,434	5,078	6,570	6,387	5,770	4,417	6,202	6,438	4,594	**4,408**
販売費及び一般管理費	3,539	3,528	3,452	4,078	4,085	3,893	4,194	4,727	4,605	4,337	**3,992**
営業利益	1,971	1,905	1,536	2,492	2,301	1,876	222	1,474	1,833	256	**416**
経常利益	1,871	1,858	1,616	2,582	2,289	1,801	217	1,480	1,804	243	**441**
税金等調整前当期純利益	1,910	1,946	1,231	2,542	2,281	1,710	281	1,471	1,793	290	**612**
親会社株主に帰属する当期純利益	1,789	1,295	910	1,651	1,506	1,172	126	1,065	1,339	△ 680	**497**
設備投資額	353	693	708	3,040	1,011	407	463	734	720	641	**359**
減価償却費	908	846	846	872	1,056	970	955	977	955	1,030	**948**
研究開発費	779	763	594	664	688	703	511	904	1,305	1,204	**1,223**
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,328	3,837	1,675	621	2,886	1,401	1,844	3,560	746	36	**1,729**
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 271	78	△ 617	△ 1,858	△ 2,244	△ 321	△ 2,594	△ 499	△ 658	△ 571	**△ 355**
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 249	△ 1,510	△ 960	334	20	△ 1,484	△ 94	△ 1,135	△ 961	△ 659	**△ 249**
会計年度末(百万円)											
現金及び現金同等物	3,187	5,575	5,879	5,212	6,204	5,654	4,966	6,820	5,963	4,659	**5,870**
有利子負債	4,076	2,701	1,936	1,560	1,832	1,001	1,150	200	100	-	**-**
総資産	25,498	24,260	23,633	27,602	28,007	26,169	25,725	27,817	28,532	24,051	**24,846**
純資産	11,841	13,005	14,069	16,756	18,665	18,421	18,248	19,314	19,952	18,489	**19,336**
1株当たり情報(円)											
1株当たり当期純利益	141.54	102.44	72.01	114.75	100.80	79.29	8.71	73.48	93.44	△ 48.22	**35.42**
1株当たり純資産	936.42	1,028.54	1,112.74	1,121.30	1,249.11	1,271.07	1,259.14	1,332.69	1,410.77	1,316.15	**1,376.49**
1株当たり配当金	10.0	12.5	15.0	15.0	17.0	23.0	10.0	20.0	28.0	13.0	**15.0**
財務指標(%)											
売上高営業利益率	7.5	7.2	7.5	10.7	10.4	8.5	1.1	6.2	7.5	1.2	**2.1**
総資産当期純利益率(ROA)	7.5	5.2	3.8	6.4	5.4	4.3	0.5	4.0	4.8	△ 2.6	**2.0**
自己資本比率	46.4	53.6	59.5	60.7	66.6	70.4	70.9	69.4	69.9	76.9	**77.8**
自己資本当期純利益率(ROE)	16.1	10.4	6.7	10.7	8.5	6.3	0.7	5.7	6.8	△ 3.5	**2.6**
配当性向	7.1	12.2	20.8	13.1	16.9	29.0	114.8	27.2	30.0	-	**42.3**
純資産配当率	1.1	1.2	1.3	1.3	1.4	1.8	0.8	1.5	2.0	1.0	**1.1**
株式・株価											
発行済株式総数(株)	12,650,000	12,650,000	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)	4,714	5,851	6,046	6,541	7,099	457,099	457,099	457,099	807,120	902,122	**902,122**
期末株価 (円)	641	457	590	627	648	563	506	1,615	853	469	**817**
株価収益率(PER) (倍)	4.53	4.46	8.19	5.46	6.43	7.10	58.09	21.98	9.13	-	**23.07**
株価純資産倍率(PBR) (倍)	0.68	0.44	0.53	0.56	0.52	0.44	0.40	1.21	0.60	0.36	**0.59**

連結貸借対照表

（単位：百万円）

資産の部	2019年度 第86期	2020年度 第87期
流動資産合計	17,611	**18,594**
固定資産		
有形固定資産	5,710	**5,282**
無形固定資産	282	**156**
投資その他の資産	446	**812**
固定資産合計	6,440	**6,251**
資産合計	24,051	**24,846**

（単位：百万円）

負債及び純資産の部	2019年度 第86期	2020年度 第87期
流動負債	4,889	**4,806**
固定負債	673	**703**
負債合計	5,562	**5,509**
株主資本	18,522	**18,879**
その他の包括利益累計額	△ 33	**457**
純資産合計	18,489	**19,336**
負債純資産合計	24,051	**24,846**

連結損益計算書

（単位：百万円）

	2019年度 第86期	2020年度 第87期
売上高	21,875	**19,436**
売上原価	17,281	**15,027**
売上総利益	4,594	**4,408**
販売費及び一般管理費	4,337	**3,992**
営業利益	256	**416**
経常利益	243	**441**
税金等調整前当期純利益	290	**612**
法人税等合計	971	**115**
当期純利益又は当期純損失（△）	△ 680	**497**
親会社株主に帰属する当期純利益又は親会社に帰属する当期純損失（△）	△ 680	**497**

連結包括利益計算書

（単位：百万円）

	2019年度 第86期	2020年度 第87期
当期純利益又は当期純損失（△）	△ 680	**497**
その他の包括利益	△ 361	**490**
包括利益	△ 1,042	**988**
（内訳）		
親会社株主に係る包括利益	△ 1,042	**988**

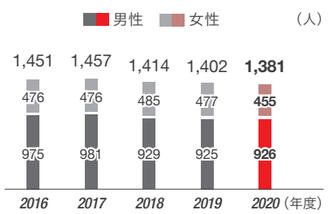
連結キャッシュ・フロー計算書

（単位：百万円）

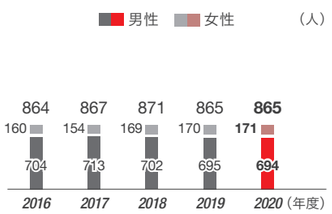
	2019年度 第86期	2020年度 第87期
営業活動によるキャッシュ・フロー	36	**1,729**
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 571	**△ 355**
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 659	**△ 249**
現金及び現金同等物に係る換算差額	△ 34	**86**
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	△ 1,228	**1,211**
連結子会社の決算期変更に伴う現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	△ 74	**-**
現金及び現金同等物の期首残高	5,963	**4,659**
現金及び現金同等物の期末残高	4,659	**5,870**

非財務データ

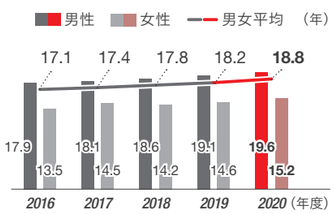
連結従業員数



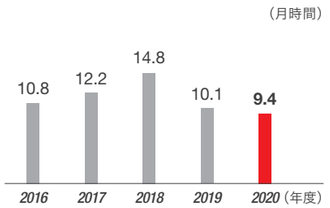
国内従業員数



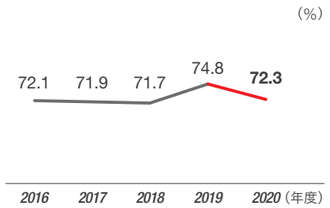
平均勤続年数



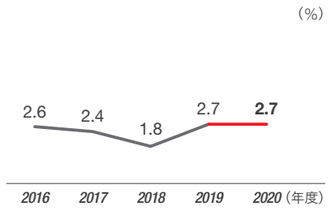
平均残業時間



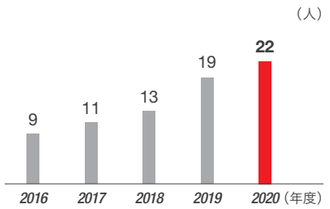
年次有給休暇の取得率



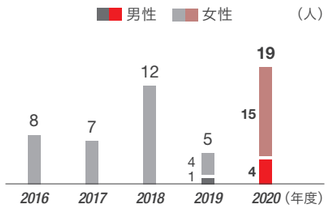
障がい者雇用率



女性リーダー職数

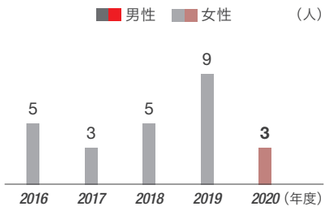


育児休業取得者

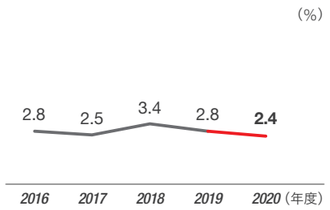


育児休業復職者率

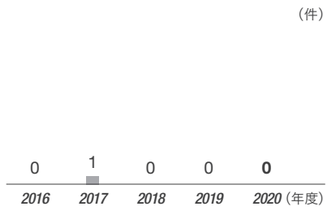
育児短時間勤務取得者



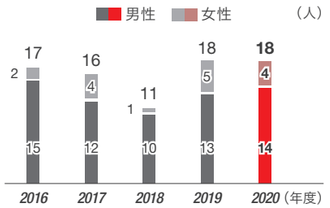
離職率



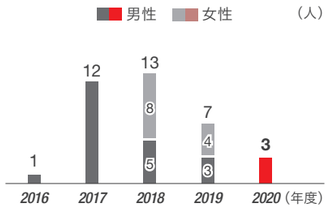
労働災害（休業）発生件数



定期採用者



中途採用者



会社概要（2021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）	1,381名（国内 865名　海外516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）
海外	SANREX CORPORATION（アメリカ） SANREX ASIA PACIFIC PTE.LTD.（シンガポール） SANREX LIMITED（香港） 三社電機（上海）有限公司（中国） 三社電機（広東）有限公司（中国） 東莞伊斯丹電子有限公司（中国）

株式・株主情報（2021年3月31日現在）

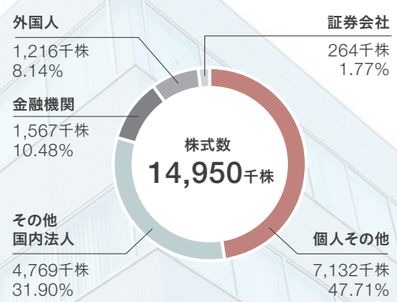
上場証券取引所	東京証券取引所市場第二部（証券コード 6882）
株主名簿管理人	三井住友信託銀行
発行済株式総数	14,950,000株
株主数	5,698名

大株主（上位10名）

株主名	持株数（千株）	持株比率（%）
パナソニック株式会社	3,364	23.95
合同会社みやしろ	758	5.40
三社電機従業員持株会	382	2.72
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	339	2.41
四方 邦夫	330	2.35
三井住友信託銀行株式会社	326	2.32
CGML PB CLIENT ACCOUNT/COLLATERAL	325	2.32
株式会社池田泉州銀行	314	2.24
森田 幸也	300	2.14
株式会社三井住友銀行	280	1.99

（注）1. 持株数は、千株未満を切り捨てて表示しております。
2. 当社は、自己株式を902千株保有しておりますが、上記大株主からは除外しております。
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おります。

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おります。
2. 自己株式902千株は「個人・その他」に含めております。
3. 持株比率は、小数点3位以下を四捨五入して表示しております。

編集方針

「SanRexレポート」は、ステークホルダーの皆様に三社電機グループの持続的な成長への取り組みや中長期的な価値創造についてわかりやすくお伝えすることを目的に編集しています。より詳細な情報および数値については、Webサイトをご参照ください。

SanRexレポートアンケート

本レポートに対するご意見・ご感想をお寄せください。

https://www.sansha.co.jp/ir/enquete/

報告対象範囲	株式会社三社電機製作所および連結子会社8社 ただし、集計範囲が異なる場合は、その都度対象報告範囲を明記しています。
対象期間	2020年度（2020年4月1日～2021年3月31日）
お問い合わせ先	広報部　TEL：06-6321-0321（代表） sanrex-ir@sansha.co.jp
免責事項	本誌に掲載している計画・戦略・業績見通し等に関する将来の予測は、当社が現時点で入手可能な情報と合理的であると判断する一定の前提に基づいておりますが、実際の業績はさまざまな要因によって異なることがあることをご理解くださいますようお願いいたします。