

三社電機製作所

# SanRex REPORT 2022

株式会社 三社電機製作所 SanRex REPORT 2022

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暮らしをはかる

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。

**SanRex**

「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。

特集  
経営のマテリアリティ

P.23

- #1 脱炭素社会、環境保全への貢献
- #2 インフラ整備と産業発展に貢献
- #3 安心・安全の提供・サービス向上
- #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

Introduction

- 01 Who We are
- 03 長期の業績
- 05 SanRexの製品について
- 07 4つのユニークポイント

09



社長メッセージ

13



財務担当取締役メッセージ

- 15 価値創造プロセス
- 17 中期経営計画の進捗
- 41 コーポレート・ガバナンス
- 49 財務データ
- 52 株式・株主情報
- 53 非財務データ/アウトライン

**SanRex**

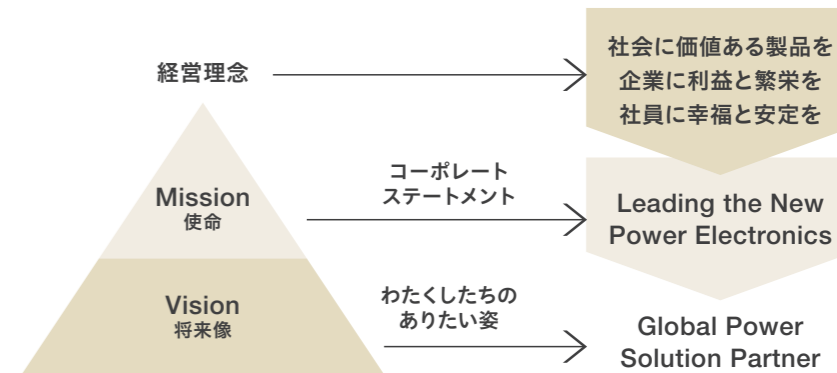
# 電気のカタチを変えて もっと明るく未来を。



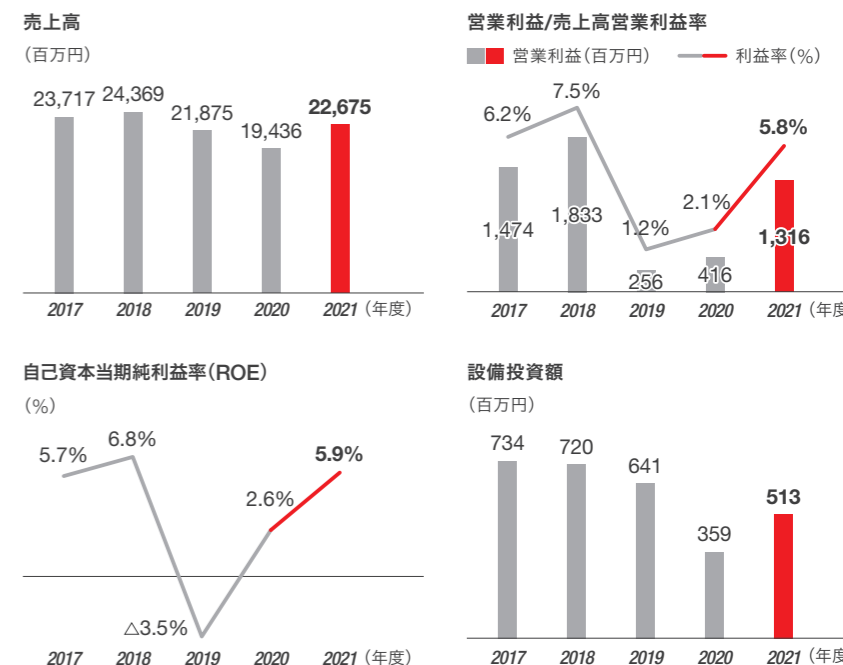
三社電機グループは、電力の制御や変換を行うパワー半導体の開発とともに、大電力から小電力までの多様な産業用電源機器の専門メーカーとして、今日のパワーエレクトロニクス業界をリードしています。

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ます。

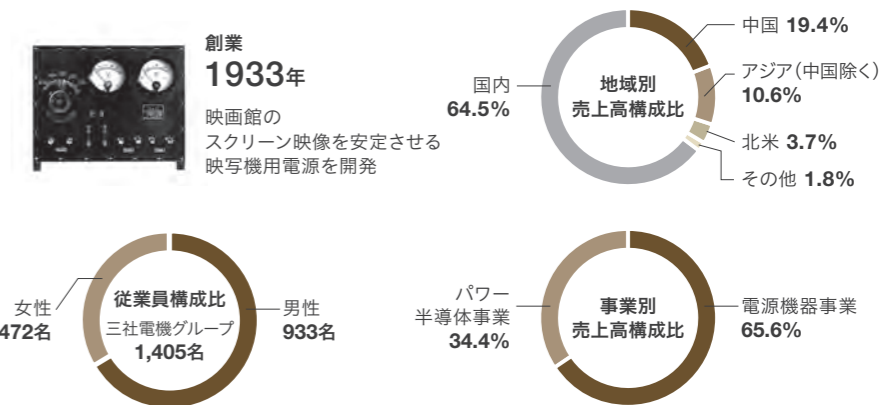
## 三社電機グループの経営理念・ミッション・ビジョン



## Our Performance



## Basic Information (2022年3月末現在)



Introduction  
01

# 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グローバルに事業を進めてまいります。

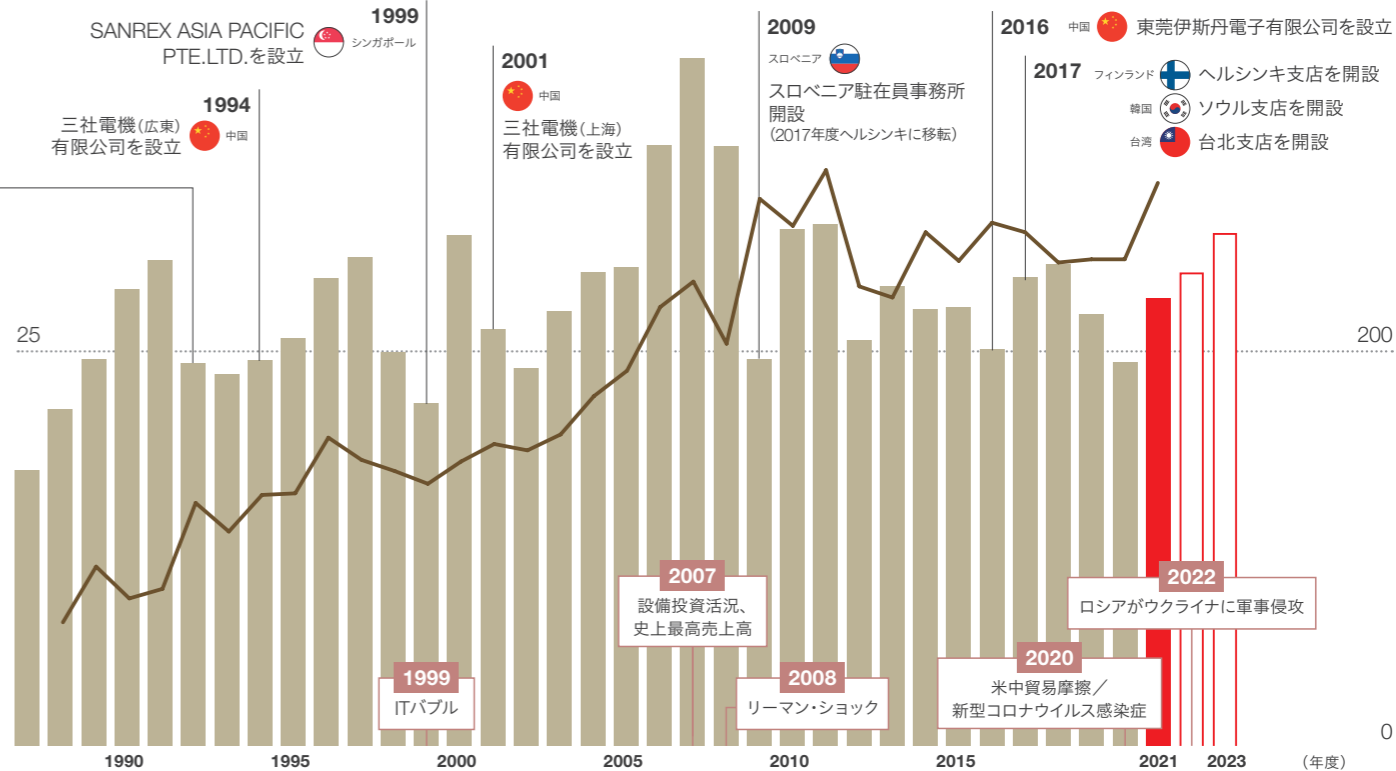
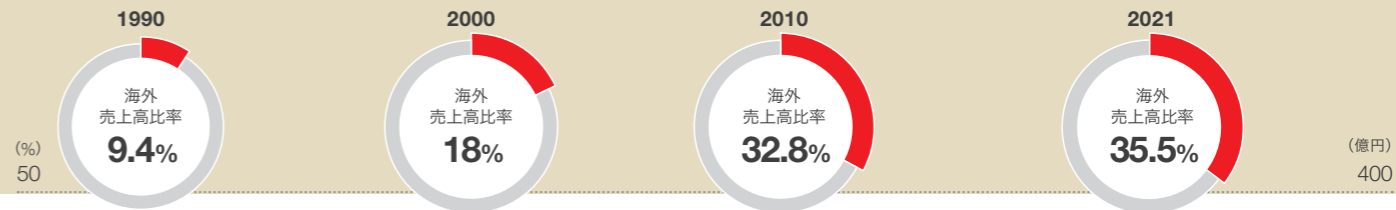
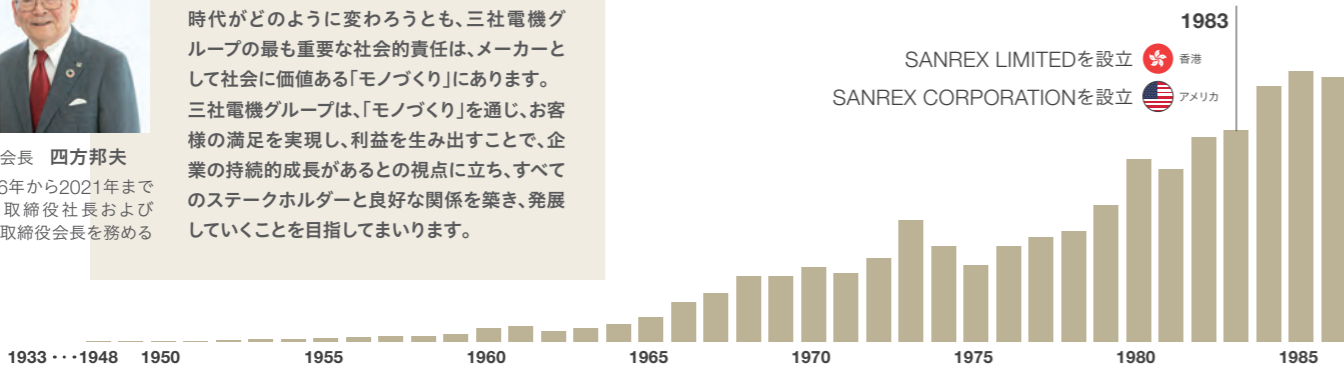


名誉会長 四方邦夫  
1986年から2021年まで  
代表取締役社長および  
代表取締役会長を務める

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。

連結売上高と海外売上高比率の推移

■ 連結売上高(右軸)  
— 海外売上高比率(左軸)



## 創業から現在に続く技術基礎の確立

### 1933-1970

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



初代社長 四方幸夫  
創業から1972年まで代表取締役社長を務める

## 拠点拡大、パワー半導体の開発特化

### 1971-1990

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



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

## さらなるグローバル化へ体制を整備

### 1991-2010

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

## 新たな時代に向かって

### 2011-2022

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

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
- 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



映写用タンガー整流器

- 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 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

- 2014 産業技術総合研究所福島再生可能エネルギー研究所向け太陽光発電評価用試験装置を開発
- 2015 パナソニック株式会社とSiCパワーモジュールを共同開発
- 2016 パーチャルパワープラント(VPP)構築実証事業への参画
- 2017 燃料電池対応パワーコンディショナーを開発



SiCパワーモジュール



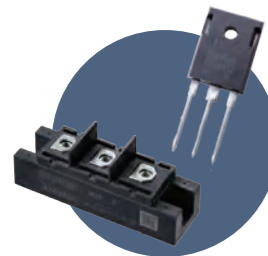
1200V耐圧SiC MOSFETディスクリート

- 2019 太陽光発電用1500Vストリング対応ダイオードモジュールを開発
- 2020 蓄電池評価用電源を開発
- 2022 1200V耐圧SiC MOSFETディスクリート販売開始



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



**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、電力変換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なければ使えません。電気のカタチを変える方法は主に4種類あります。

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

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。

## 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が伴います。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。

## エネルギー・環境

### 太陽光発電

**パワーコンディショナー**  
太陽光から得られた直流の電力エネルギーを交流に変換し、商用電力と連携

**ダイオード**  
蓄電池等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

### 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、商用電力と連携

### 水素

**水素生成用電源**  
水素製造に必要な水電解装置に安定した電流を供給し、水電解することで水素を生成

### 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に使用されている銅箔を生成

### 燃料電池・蓄電池

**試験・評価用電源装置/充電装置**  
各種電池、車載機器などの試験・評価に不可欠な高性能電源装置

### 発電所

**海水電解用電源**  
海水を電気分解することで次亜塩素酸ナトリウムを生成し、プラントの取水口に海洋生物が付着することを防止するための大電流電源

## 情報・通信

### スマートフォン

**表面処理用電源**  
パソコンやスマートフォンに使われる電子部品やプリント基板など、部品の表面を薄い金属膜で覆うめっき加工で使用

### ごみ処理場・汚染物処理場

**プラズマ用電源**  
処理するごみを短時間で高温にすることができ、ダイオキシンなどの発生を抑えるためのプラズマアーク用電源

## 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

### 電鉄補助用電源

**ダイオード**  
電車内の照明、空調など、電圧や周波数の供給を目的とする補助電源装置

### 携帯電話基地局

**アルミ箔加工用電源**  
基地局用電源に必要な電解コンデンサーに使用されているアルミ箔の表面積を拡大するエッチング工程を電気化学的に行うための電源

### 上水・下水施設

**オゾン殺菌用電源**  
乾燥空気または酸素を流しつつ、高電圧をかけることで放電し、水中にある有機物を分解するオゾンが発生

## 一般産業

### 自動車

**表面処理用電源**  
金属などの表面の耐摩耗性・耐酸化を高めるめっき加工で使用

### 製造ロボット/溶接機

**サイリスタ/ダイオード**  
モーターを制御し、電圧を一定に保つことで、過電圧から電気回路を保護

**溶接切断用電源**  
鋼板の溶接や切断のための電源

### プリント基板

**表面処理用電源**  
電源機器に内蔵されているプリント基板の表面を薄い金属膜で覆うめっき加工で使用

### 汎用インバーター/業務用エアコン

**ダイオード**  
モーターを安定して制御

## 生活・医療・エンターテインメント

### 映画館

**光源機器用電源**  
スクリーンを鮮やかに投影する電源

### 医療機器・ATM

**小型組込電源**  
安定化した電力を供給している電源

### テレビ局・ホール・競技場

**調光用電源**  
照明を連続的に調光可能にする電源

### 家電・温水洗浄便座

**トライアック**  
ヒーターやモーターをコントロール

### エレベーター

**ダイオード**  
モーターを安定して制御

Introduction  
03

# 三社電機グループ 4つのユニークポイント

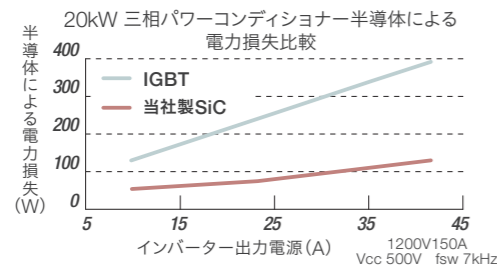
## 1 サステナブルな社会に貢献する分野での事業展開

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ます。

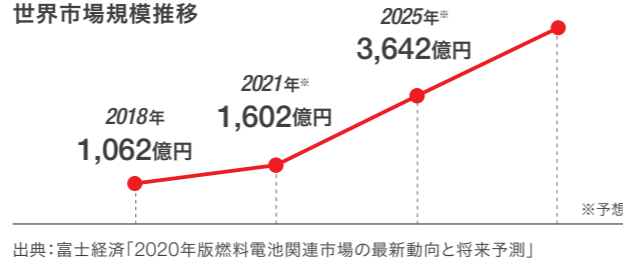
### サステナブルな社会を実現する製品例

#### 燃料電池パワーコンディショナー

**特長** 当社開発のSiCパワー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



#### 業務用燃料電池 世界市場規模推移



出典：富士経済「2020年版燃料電池関連市場の最新動向と将来予測」

#### 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<sup>※1</sup>パッケージを採用
  - 長期信頼性<sup>※2</sup>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つで、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

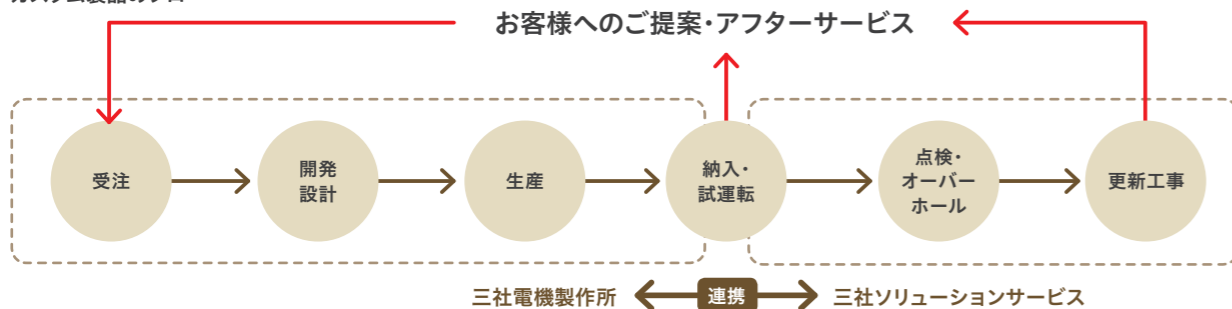


## 2 一貫生産とアフターケアまでのワンストップサービスを提供

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

### 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で、三社電機グループは世界シェア第3位を獲得しています<sup>※1</sup>。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<sup>※2</sup>。

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、長年選ばれ続けています。

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

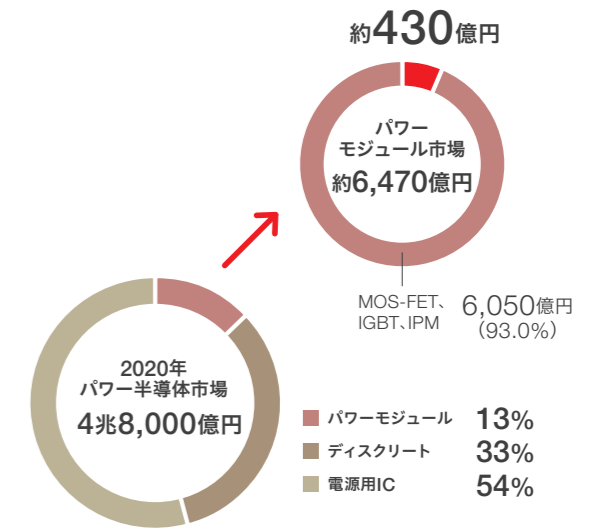


サイリスタ・ダイオードモジュール半導体  
世界シェア **3位**



表面処理用電源  
国内シェア **1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

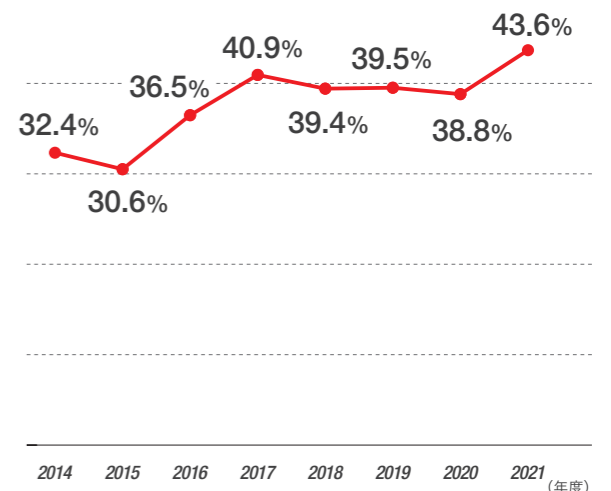


出典：OMDIA「Annual Power Semiconductor Reports - 2020」

## 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」、香港に子会社「SANREX LIMITED」を設立以来、1999年にはシンガポール、2001年には中国上海市に販売拠点を設置し、海外での販売を展開してまいりました。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目指して、2017年にはフィンランド(ヘルシンキ)、韓国(ソウル)、台湾(台北)に支店を設置しました。中長期的な目線では、海外売上高比率を5割程度に引き上げることを目標に事業のグローバル展開を推し進めています。

### 海外売上高比率<sup>※</sup>



※諏訪三社電機は100%国内販売のため除いています。

海外売上高比率目標  
**50%**

# 進むべき道と可能性を信じ、 私たちは果敢に挑む。

代表取締役社長 吉村 元

## 計画時に狙ったラインは 走れている

私たちにとって21年度は中期の  
ありたい姿として「Global Power  
Solution Partner」を掲げ、「Change  
to Growth」のスローガンのもと、新  
たな3か年の中期経営計画「CG23」  
の1年目。未来の三社電機製作所の姿  
を描き、その方向性を確認するための  
特別な一年でした。

事業の成果としては、売上高218億円、  
営業利益8億円の計画に対して売上  
高226億円、営業利益13億円となり  
ました。収まり切らない新型コロナウ  
イルス感染症やロシアによるウクライ  
ナ侵攻など、目まぐるしく変わる社会情  
勢の中、グループ丸となって対応し  
た成果だと思っています。満足できる  
結果とまでは言えませんが、計画時に  
狙っていたラインを走れていると評価  
しています。

当期の成果の一つが、新エネル  
ギー分野での成長です。電源機器事  
業の戦略的分野であると同時に、私た  
ちが掲げた経営のマテリアリティ「脱  
炭素社会・環境保護への貢献」、さら  
には中期経営計画の基本方針の一つ  
である「社会課題解決に貢献」と、未来  
の三社電機製作所の肝となる分野です。  
水素をはじめとする新エネルギー領  
域や燃料電池・蓄電池用パワーコン  
ディショナーなどの案件の受注が堅  
調でした。例えば、私たちが開発した  
「太陽光エネルギーを使い製造した  
水素を燃料にして発電するシステム」  
が長崎県壱岐市の実証実験に採用  
され、行政と一丸となって脱炭素社  
会の実現を目指していく一つの事例  
を作ることができました。この案件を  
はじめ、単品ではなく、ソリューション  
として提供していく案件が出てきたこ  
とは、私たちが目指している「Global

Power Solution Partner」の姿に合  
致した展開です。

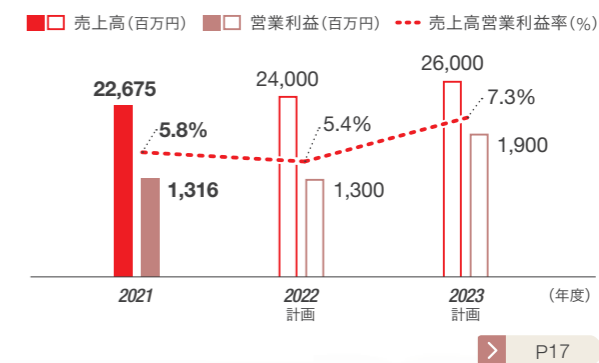
もう一つが、中国での成長です。私た  
ちのグローバル戦略の要は中国です。  
前年度の第4四半期(1~3月)から中  
国市場での設備投資が活況になり、  
当期の半導体事業は直近10年間での  
最高の売上高となりました。この中国  
の設備投資に関連する受注を獲得で  
きたことも成果の一つです。中国政  
府のゼロコロナ政策の影響や当期の反  
動が出る可能性はありますが、中長期  
的に見た場合には成長マーケットで  
あることは間違いありません。

## 生産体制の再構築が急務

概ね好調に推移した業績の一方で、  
生産体制の面で課題が見えました。  
それは、部材の不足や高騰に対する  
対応です。私たち自身は、パワー半導

体の製造をしている一方、主力事業  
の電源機器には多くの半導体を使って  
います。世界的な半導体不足の影響  
を私たち自身も受けることとなりまし  
たし、樹脂などの原材料の不足もあり  
ました。仕入れに関してはグループ  
丸となって、何とか乗り越えてきたと  
いう感じです。新たな調達先を探しな  
がら、エンジニアが代替品の検討をし、  
あらゆる手を尽くしてようやく部材を  
調達しました。2050年に向けて世界  
的な脱炭素の流れも加速していくと  
思いますので、新エネルギー分野を  
中心とした営業面での強い引き合い  
は続いていくと見ています。私たちが  
成長軌道に乗った時に、しっかりと対  
応できる生産体制の構築が必要です。  
そのためにも調達の多様化や代替品  
の開発など、次の時代に向けたサプラ  
イチェーン開発は新たなテーマとして  
早急に対応していきます。

中期経営計画「CG23」の数値目標と当期の実績



中国事業 売上高



## 2年目の出来栄が重要

中期経営計画「CG23」の1年目を終えて、私たちが向かうべき大きな方向性は間違っていないことが確認できました。そういう意味では、2年目の出来栄がとても大切です。中期経営計画は3カ年ですが、それはあくまでも10年後のありたい姿に向かうための第1フェーズです。2年目の結果が、その先の未来を見ていくために重要となっていきます。私たちは自信を持って、力強く進んでいく必要があります。

中期経営計画を策定するに当たり、「経営のマテリアリティ(重要課題)」を定義しました。このマテリアリティをベースに中期経営計画は策定されています。私たちの「経営のマテリアリティ」は“社会課題の解決”を起点として重要課題を導き出しています。その結果、「事業を通じた社会課題の解決」とそれを実行するための「経営基盤の強化」という大きく二つのテーマに分けて整理されています。

## 新製品の開発が鍵

事業面で言えば、「新製品の開発」が中期経営計画2年目の鍵になると思います。私たちは長年、「顧客の課題やお困り事」に対して、真摯に向き合いながら解決していくことで信頼を得る。その積み重ねで成長してきました。この姿勢や考え方は、私たちの強

みであり、変わることはありません。しかし、次のステージに進むためには、お客様の課題解決に加えて、「社会課題を自らが主体的に解決していく集団」になる必要があります。そのためには、メーカーとして新製品の開発は不可欠です。自ら仕掛ける、攻めていく。このテーマは、電源機器、パワー半導体双方で実行していきます。そのために、研究開発投資もしっかり行っていく計画です。

## ダイバーシティは、必ず前進させる

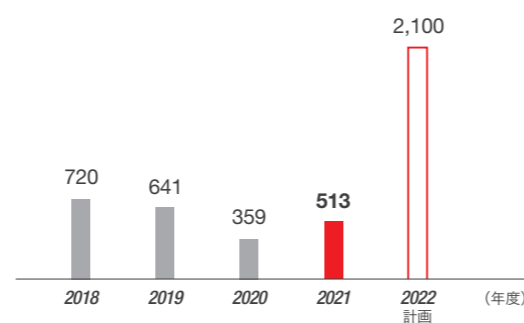
「経営基盤の強化」については、「ダイバーシティの推進」が未来の三社電機製作所を創るうえで、非常に重要な鍵となると考えています。労働人口が減少し、採用競争も激しくなっていく中、女性の活躍は欠くことができない重要なテーマです。もともと、私たちのようなモノづくりを主体とする企業は、男性中心の社会であったと認めざるを得ません。私自身も元技術者で大学は工学部を卒業していますが、同じ学部には女性は数名しかいません。入社してくる技術者も必然的に男性ばかりでした。今は違います。技術者を目指す女性もかな

り増え、女性ならではの着眼点や視点、感性が武器になっています。私たち自身も長年培ってきた成功体験や仕組みを変えるのは、正直容易なことではありませんが、必ず変革します。大切なことは男女の数を合わせるのではなく、性別などに関係なく活躍できる環境や仕組みを作っていくことです。多様な人材を受け入れる制度は充実してきましたが、「育成計画」は道半ばです。短期的な視点ではなく、中長期の視点で変革していく必要があります。すでに人事部が動いていて、中期経営計画の2年目は、ダイバーシティをしっかり前進させたいと考えています。

## 設備投資は例年より厚く

基盤強化のもう一つのテーマが、「モノづくりの強化」です。前述のとおり、当期の業績は強い引き合いに対して、なんとか背伸びして対応した結果です。特に半導体事業は、最終年

設備投資額の実績と計画(百万円)



## 経営のマテリアリティとビジョン実現へのプロセス



度に80億円の売り上げを計画していましたが、1年目で78億円と計画を大きく上回りました。安定して80億円規模の生産を可能にし、この機会をしっかりとつかんでいくためにも生産効率を高め、生産キャパシティを高めていく必要があります。そのために22年度は、半導体工場への設備投資を例年より厚くする計画です。成長軌道に乗せていくためには、生産体制の強化が不可欠です。

## 役割を自覚し、感謝は忘れない組織に

三社電機製作所という名前は、「事業の運営者」「技術の提供者」「資本の提供者」の3人が立ち上げ、世界で3本の指に入る会社を目指したことに由来しています。私は、この三つの「人」と「目標」を大切にしていること、別の言い方をすると「人(社員)」「技術」「株主」を大切にしていること

が、この企業グループの経営者としての使命であると考えています。人(社員)を大切にしていくということは、彼らを幸せにしていくことでもあります。やりがいや働きやすさを整備していくことも大切ですが、対価(給与)をしっかりと払っていくことがとても大切です。そして、応援して下さる株主の皆様には、しっかりと還元していくことが大切です。短期的な業績のアップダウンはありますが、配当性向30%をめどに安定的かつ継続的に還元していくことが、私たちの還元に対する考え方です。

そして、私たちの事業や製品は、地球全体が抱える課題である「環境問題」の解決に直結しています。私たちが扱う電源機器とパワー半導体の共通点は、極めて大きな電力の負荷をコントロールする点であり、エレクトロニクスの源です。高い電圧や電流をコントロールすることによって、消費する電力は大きく変わってきます。

しかもその用途が再生可能エネルギーや水素などの新エネルギーの分野になります。私たちの技術者は、良い意味で勉強家ですし、真面目です。電気と向き合い、解決するまで諦めない。私はその姿勢がとても好きですし、誇りでもあります。私たちが進むべき道と私たちの可能性を信じ、私たちが果たすべき役割を自覚し、感謝を忘れることなく、社会の課題を解決していく。その結果、社会から必要とされ、成長し続けていける企業グループを私たちは目指していきます。

### 社名の由来

## 三社電機製作所

「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。

ビジョンの実現  
SDGsへの貢献





# 資本を効率的に活用し、 企業価値を高めていきます。

取締役 専務執行役員  
藤原 正樹

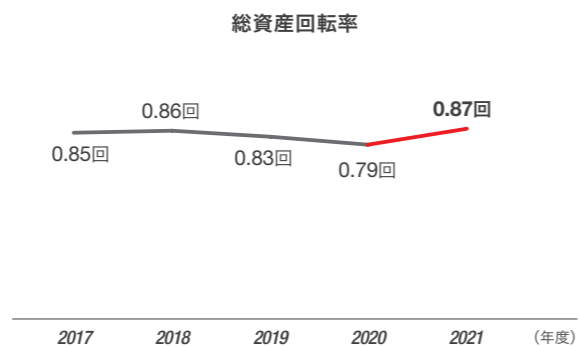
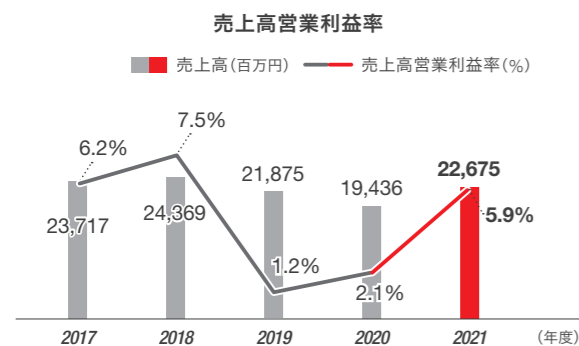
## 資本政策の基本的な考え方

当社は、間もなく90周年を迎えようとしています。これまで培ってきた電力エネルギー変換技術を活用して、社会のエネルギーに関するさまざまな要請、お客様のお困り事にお応えしていくことで、会社としての存在意

義(企業価値)の向上を図っていきます。これが、当社がさらに歴史を重ねていくために不可欠なテーマであると考えます。

社会的な役割を果たし企業価値を向上させるためには、事業の戦略と併せて財務戦略も重要な要素となっ

てきます。財務戦略の基本として、投下した資本が効率的に活用され、その結果トップライン(売上高)を成長させ、新たに獲得した収益をさらに次の事業の発展のために活用するというスパイラルを繰り返すことが最も重要であると考えます。



## 経営指標について

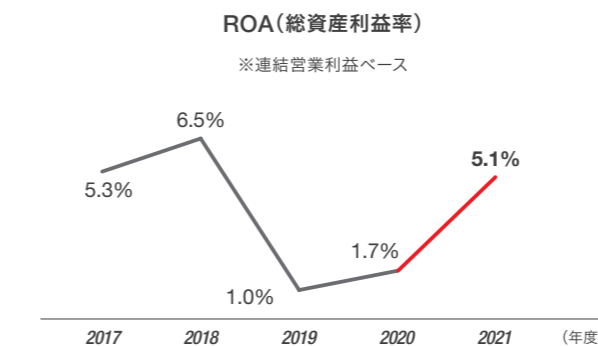
当社グループは連結営業利益をベースとしたROA(総資産利益率)を指標として運営しています。

この指標を分解すると以下のとおりです。



この指標を選択した理由は、①売上高営業利益率が、本業の収益状況を示していること ②総資産回転率が、投下した資産をいかに効率的に売上高に結び付けているかを示すものであり、連結損益計算書の改善と連結貸借対照表の改善を掛け合わせた指標であるためです。

現在のこの指標について以下のグラフで示します。



ROAは残念ながら低水準であり、①売上高営業利益率の改善②総資産回転率の改善が必要と考えています。

①については、お客様のニーズ、市場のニーズにお応えして価値を認めていただく製品の創出、設計・モノづくりの標準化や合理化の推進によるコスト力の改善が求められます。

②については、流動資産(特に在庫)の適正化や設備投資などがトップラインの成長につながっているかの検証を進めていくことが必要となります。

経営指標の目標水準として

**ROA**  
(連結営業利益ベース)  
**10%以上**

を目標にします。

この目標達成のためには、売上高営業利益率10%以上、総資産回転率1倍以上が達成へのポイントです。現在推進中の中期経営計画「CG23」での各施策を着実に実行することで、売上高の成長、収益性の改善、投下資本の回転率の改善を果たし、この水準に向けて進んでいきたいと考えます。

また、ROAの上記目標水準を達成することにより、ROE(自己資本当期純利益率)水準も改善が見込まれ、資本コスト以上のROEを達成できるものと考えます。

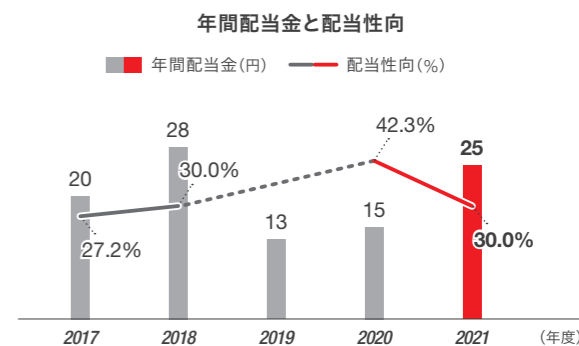
## 剰余金の分配について

事業活動によりもたらされた剰余金については、中期経営計画「CG23」の完遂のための投資を積極的に行うとともに株主還元をバランスよく実行していきます。株主配当については、安定して30%以上の水準で考えていきます。

貢献できるフィールドでの当社の立ち位置(アイデンティティ)を上げるためには、当社が単独の力でこれを実現できるとは限らず、機動的で柔軟な資本政策を取っていくことが必要だと考えます。

特に「カーボンニュートラル」への全世界的な潮流のスピードが加速することが予想される中、そのスピードにしっかり付いていけるように、同じベクトルを持つ他社との連携も視野に入れていきます。

この度、自社でのCO<sub>2</sub>排出削減目標を設定しましたが、これを実現していくために必要な投資についても計画的に実行していくことも併せて検討しています。





# 三社電機グループの 価値創造プロセス

再生可能  
エネルギー源への  
移行

気候変動への適応  
(環境災害対応)

資源不足

社会課題

技術進展の加速

先進国+中国の  
高齢化

日本の人口減少

## 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 **198億円**  
自己資本比率 **73.0%**  
現金及び現金同等物 **50億円**

## 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 **1,405人**  
女性比率 **33.6%**

## 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 **161件**  
海外 **179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 **4工場**  
海外(中国) **2工場**

設備投資額(直近5年間の平均) **5.9億円**

## 自然資本

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

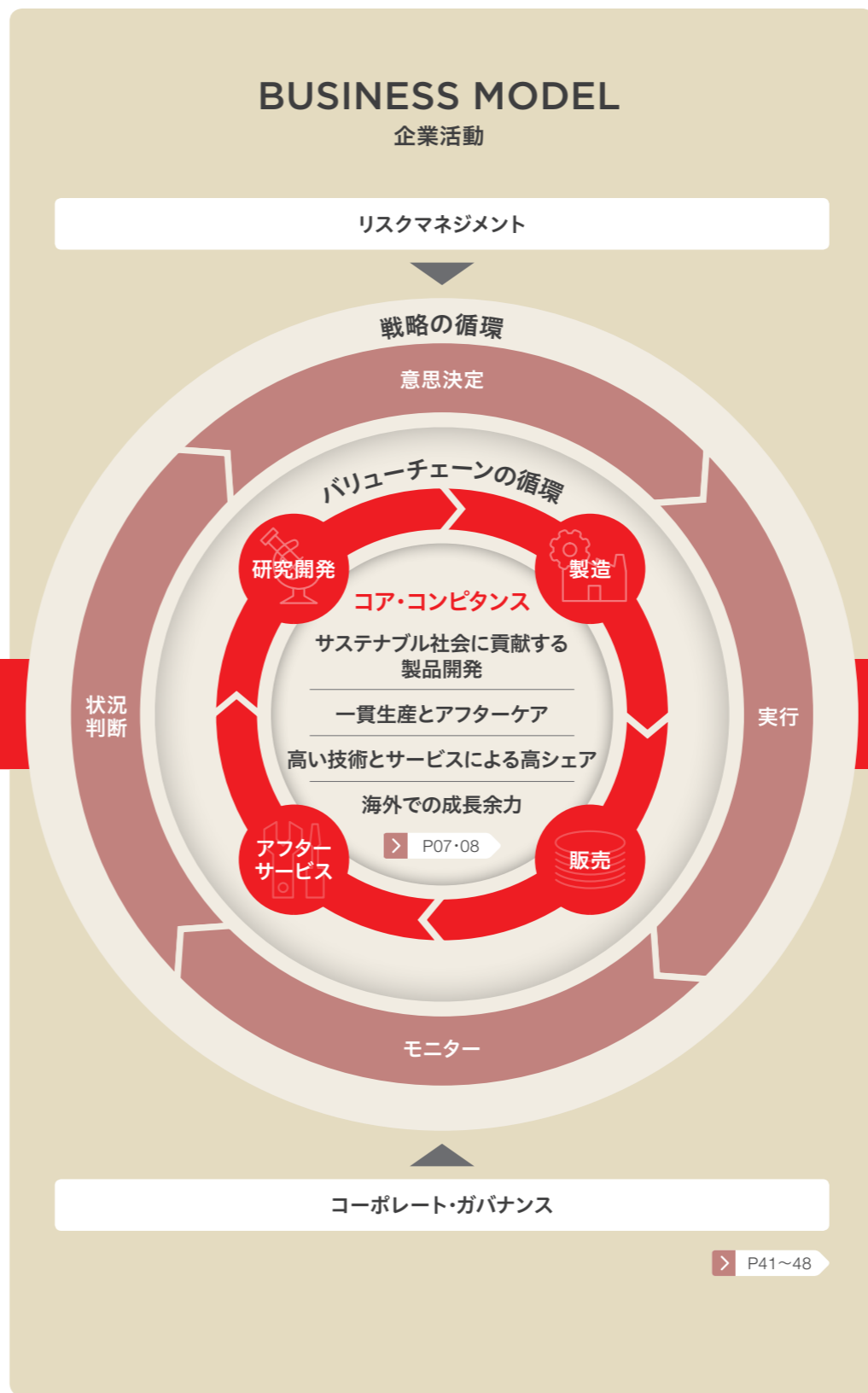
電気使用量 **17,825MWh**  
都市ガス使用量 **21万m<sup>3</sup>**  
PRTR物質 **53.4トン**

## 社会関係資本

販売ネットワーク  
国内 **7拠点**  
海外 **8拠点**

**経営の  
マテリアリティ**

- 脱炭素社会、  
環境保護への貢献**
- 強靱なインフラ整備と  
産業発展に貢献**
- 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**
- モノづくりの強化**
- 生産活動における  
環境負荷の軽減**
- ダイバーシティの推進と  
人材の活躍**



**パワー半導体事業**  
P19・20

**電源機器事業**  
P21・22

## 経済的価値

連結売上高 **226億円**  
連結営業利益 **13億円**  
自己資本利益率(ROE) **5.9%**  
営業CF **9億円**  
1株当たりの年間配当 **25円**  
新製品売上高\* **16億円**<sup>※1</sup>

※1 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 **35.9%**  
女性リーダー・  
管理職比率 **8.2%**<sup>※1</sup>  
一人当たりの  
平均時間外労働時間 **13.3時間**<sup>※2</sup>

## OUTPUT アウトプット

## OUTCOME 生み出した社会的価値 (2021年度)

### 電力変換効率改善製品

表面処理用電源(例)

### 環境負荷の軽減

CO<sub>2</sub>排出量 **9,916t-CO<sub>2</sub>**<sup>※2</sup>  
2013年度からの削減率 **▲31.0%**  
廃棄物排出量 **656.2トン**<sup>※2</sup>  
リサイクル率 **85.5%**<sup>※2</sup>

※1 対象:三社電機製作所  
※2 対象:三社電機製作所および国内グループ会社



# 中期経営計画の進捗

中期経営計画では、「Global Power Solution Partner」を目指し、電力変換・制御技術を活かした製品の開発を通じて、「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。

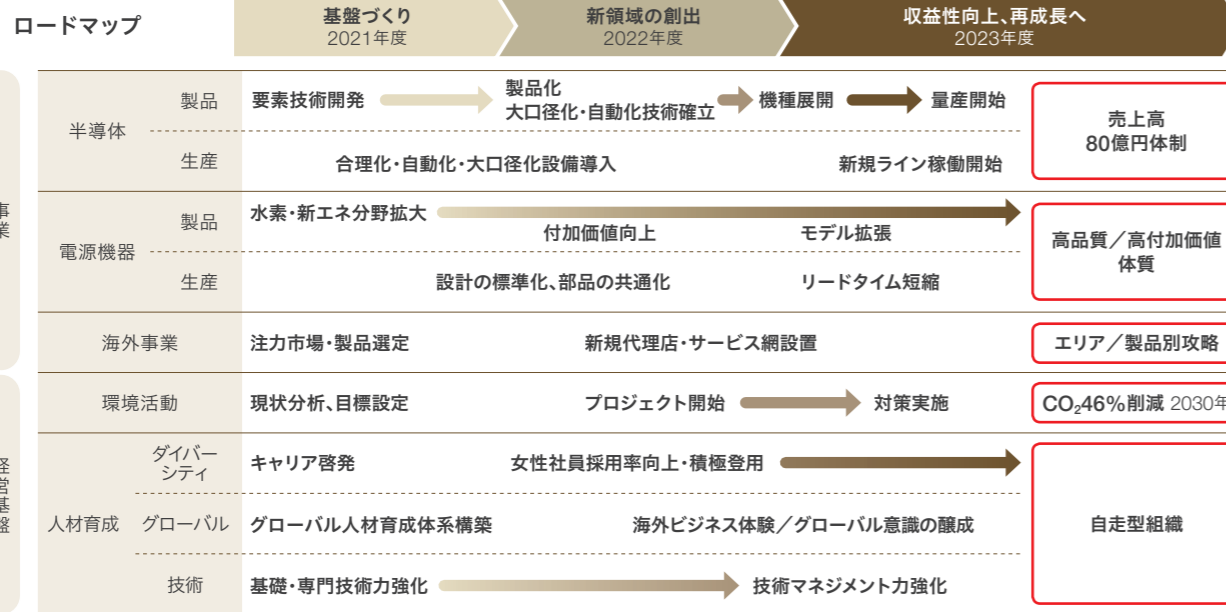
実現に向けた基本方針

社会課題解決に貢献

持続的な成長に向けた変革

数値目標	2021年度		2022年度		2023年度
	中期経営計画	実績	中期経営計画	業績予想*	中期経営計画
売上高	218 億円	226 億円	240 億円	260 億円	260 億円
半導体事業	63 億円	77 億円	69 億円	78 億円	74 億円
電源機器事業	155 億円	148 億円	171 億円	182 億円	186 億円
営業利益	8 億円	13 億円	13 億円	16 億円	19 億円
半導体事業	2 億円	7 億円	3 億円	4 億円	4 億円
電源機器事業	6 億円	5 億円	10 億円	12 億円	15 億円
経常利益	8 億円	13 億円	13 億円	16 億円	19 億円
親会社株主に帰属する当期純利益	5 億円	11 億円	9 億円	12 億円	13 億円
1株当たり当期純利益	39.15 円	83.30 円	64.07 円	93.40 円	92.54 円
自己資本利益率(ROE)	2.8 %	5.9 %	4.4 %	6.0 %	6.1 %

※2022年5月10日発表



## 2021年度の総括

中期経営計画「CG23」1年目の事業環境は、緊急事態宣言の発令など新型コロナウイルス感染症の影響を受ける中、ワクチン接種も並行して進み、経済活動が再開の方向に進みました。しかし、第4四半期には新たな変異株の出現により感染が再拡大したことでサプライチェーンの混乱が生じ、部材の供給不足が発生するなど、先行き不透明な状況が続きました。

当社グループを取り巻く環境は、工作機械関連の需要が好調に推移するとともに、脱炭素化に向けた再生可能エネルギー・新エネルギーの活用やパワー半導体の需要が大幅に拡大しました。一方、部材の供給不足に加えて素材価格の高騰が企業収益に影響を及ぼす状況になってきました。

このような状況で、当社グループは、中期経営計画「CG23」の1年目をさらなる成長への基盤づくりと位置付け、生産・営業・技術部門一体となって成長分野(水素・新エネルギー等)を確実に取り込む活動を推進しました。海外事業については、注力市場・製品選定を行い、地域戦略マップを作成しました。新型コロナウイルス感染症の影響で営業活動に制限がありましたが、オンライン商談やオンライン展示会への出展に加え、ウェブサイトを活用するなど積極的に製品PRに努めました。一方、期初に想定していなかった部品調達難に対して、代替品の選定や先行手配だけでなく、部品の共通化・標準化に取り組みました。サステナビリティに関しては、当社グループは、製品・サービスを通じて社会課題解決に貢献することを基本方針としていますが、一方で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を十分に配慮しなければならないとの考えから、CO<sub>2</sub>削減の取り組みを工場だけでなくグループ全体で加速するため、改めて削減目標を設定するとともに推進プロジェクトを発足させました。

加えて、企業が成長発展するための最も重要な経営基盤の一つである“人材”については、新型コロナウイルス感染症の影響で計画していた海外ビジネス体験プログラムを延期したものの、語学学習支援制度をスタートさせるなど、海外で活躍する人材の育成をスタートしました。また、当社グループの競争力の源泉となるパワーエレクトロニクス技術を体系化したカリキュラムで基礎技術力・専門技術力の向上を目的に技術人材の育成に取り組みました。

以上の結果、1年目の連結業績は、半導体の旺盛な需要が牽引して、売上高226億75百万円、営業利益は13億16百万円、経常利益は13億13百万円、親会社株主に帰属する当期純利益は11億47百万円となり、中期経営計画初年度の目標数値を上回ることができました。

## 今後の取り組み

中期経営計画2年目は、今後の当社の安定的な成長への大きな分岐点であると考えています。より強い経営基盤を構築するため、モノづくりの刷新を目指して、合理化・自動化およびCO<sub>2</sub>排出量削減に資する投資を実施します。また、新エネルギー分野での貢献領域を拡大できるようマーケティングに注力するとともに新領域での研究開発を加速させていきます。

2021年度の主な設備投資	パワー半導体事業	電源機器事業	全社共通
	346百万円	136百万円	29百万円
	主に主要工程に自動化設備を導入	主に自動化設備を導入	

### TOPIC

#### 大阪電装工業株式会社を子会社化

大阪電装工業は当社の電源機器事業にとって中核の部材の仕入先であり、部材の安定供給を継続するために子会社化しました。今後は、コア部材の安定供給に加えて、変圧器生産のための原材料・部材の共同購買を実現させること、変圧器販売の販路の拡大を進めることなどによるシナジー効果が見込まれます。

所在地	大阪市東淀川区
資本金	1,200万円
設立	1955年4月
代表者	代表取締役 勝嶋 肇
従業員数	37名 (2022年3月末現在)



# パワー半導体事業

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、電流電圧の制御など、さまざまな電源装置に使用されるパワー半導体であり、お客様のさまざまな生産設備や、電源機器などの多種多様な電源製品群に採用され重要な役割を担っています。

## 強み・特長

### 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。

### 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

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に精通。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

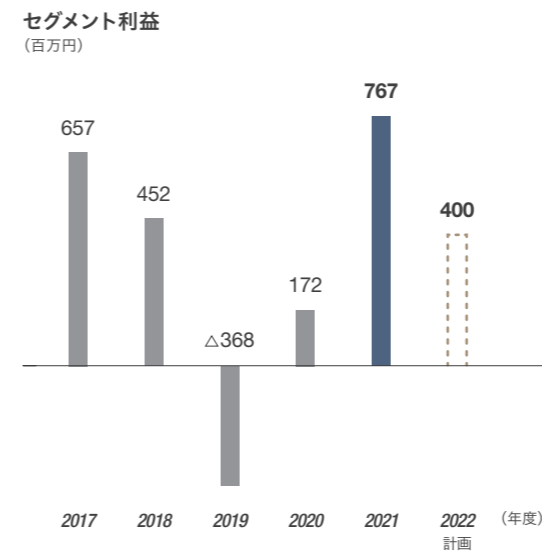
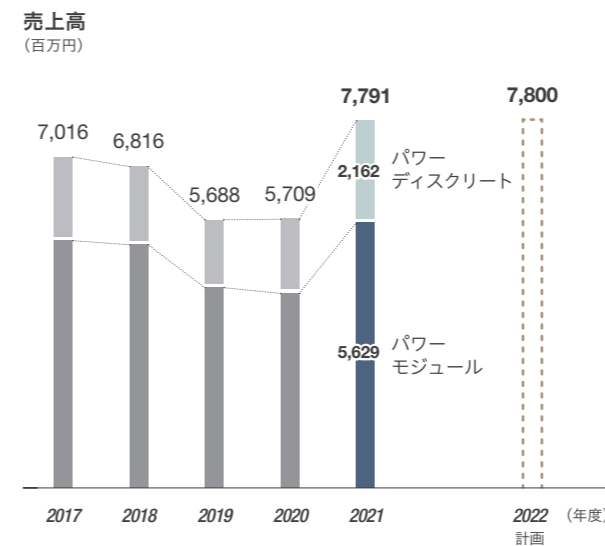
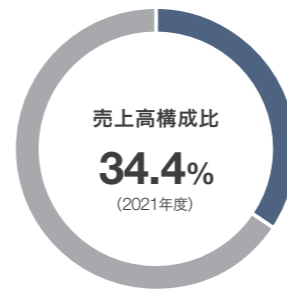
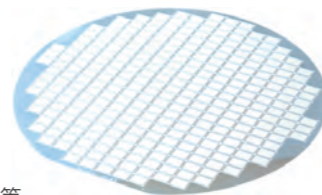
主な用途は、業務用エアコンや電車の補助用電源、太陽光発電用などさまざまな産業用機械や業務用設備



**パワーディスクリート**  
主な用途は白物家電

### その他

チップ  
(ダイオードやサイリスタ等、電气的特性を持ったシリコン基板の小片)



## 2021年度の取り組み

### 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

#### 新たに開発した主な製品



**SiC(シリコンカーバイド)-MOSFET ディスクリート**  
・放熱性を兼ね備えた絶縁型パッケージ  
・業界トップクラスの低電力ロス

主な用途  
誘導加熱、EV充電器、非接触充電器など



**IGBT(絶縁ゲート型バイポーラトランジスタ) モジュール**  
低スイッチング周波数領域での電力ロスの低減を実現

主な用途  
TIG溶接機、表面処理用正逆反転パルス電源など

### スマートファクトリーを目指し、主要工程に自動化設備を導入

パワー半導体は、脱炭素社会の流れの中で需要の増加が期待でき、自動化設備の導入で、さらなる生産効率の向上、バラつきによる工程不良発生率の低下を目指し、QCD(品質・コスト・納期)の改善を図っていきます。

## 今後の課題

### 売上高80億円体制の確立

半導体事業の成長と安定的な80億円体制を確立するため、中期経営計画2年目は、以下の取り組みを加速していきます。

- 1 SiCパワー半導体のラインナップを充実させ、新たなマーケットを開拓
- 2 合理化・自動化投資、ウエハ大口径化に向けた投資を実施

2022年度の業績予想は、売上計画は横ばい、営業利益は減少する計画ですが、その理由は、上記の設備投資による増産効果が発揮されるのは1~2年後になる見通しであり、減価償却費の増加ならびにSiC関連の研究開発費の増加を見込んでいるためです。なお、半導体事業の2022年度の設備投資は、約12億円を計画しています。



## 電源機器事業

1933年に映画館のスクリーン映像を安定させる映写機用電源を開発以来、電気のカタチを自在に操り、効率よく変換する技術を活かし、環境・エネルギー分野、インフラ・設備機器分野、エンターテインメント関連分野を支える多種多様な電源を開発・製造しています。

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



### 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。

#### 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」などがあり、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

#### 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  
調光用は、光源ランプの制御用電源。  
劇場・ホール・テレビスタジオ等で演出照明に使用

#### インバーター

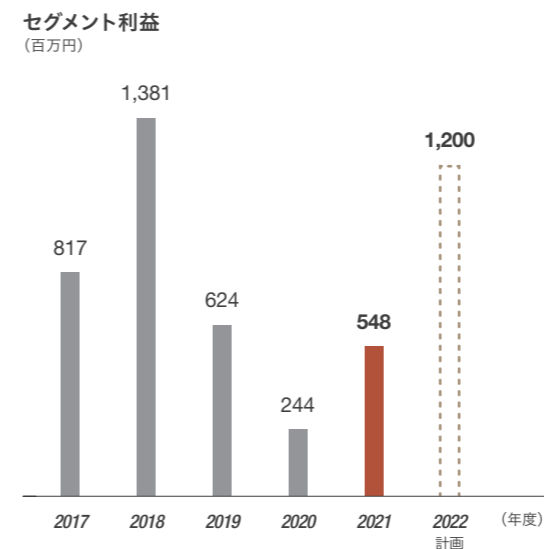
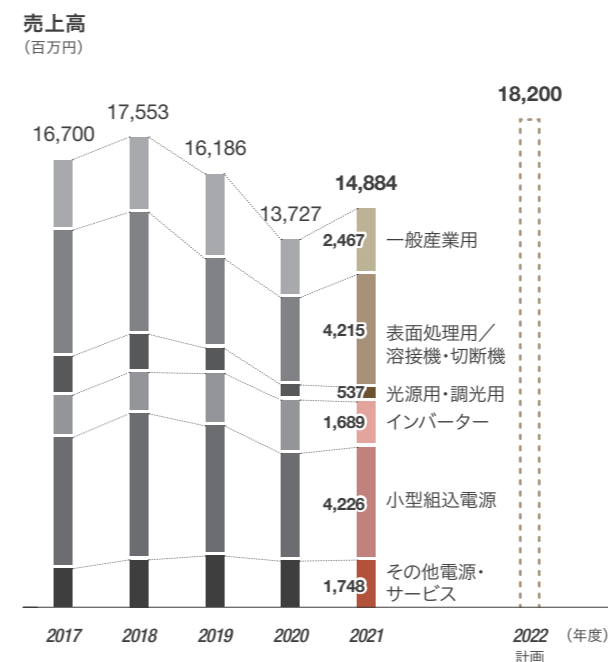
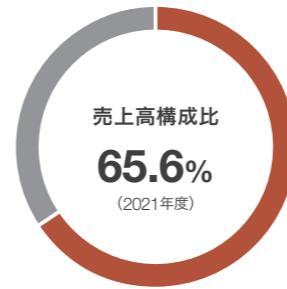
無停電電源装置(UPS)や太陽光発電、燃料電池、蓄電池対応パワーコンディショナー(PCS)など。  
発電所やデータセンター、大型工場等に納入

#### 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

#### その他電源

電力を制御しながら高温に加熱する  
電力調整器や充放電装置など



### 2021年度の取り組み

#### 水素・新エネルギー、環境分野の拡大

脱炭素社会を実現するために重要な役割を果たす太陽光発電システム用パワーコンディショナーや蓄電システム用・燃料電池用インバーターなどの電源機器の提案に注力しました。また、リチウムイオン電池をはじめとした各種電池の試験・評価用電源装置も徐々に引き合いをいただいています。



#### 基盤分野の強化

自動車、情報通信端末などの成長分野を中心としたプリント基板の需要拡大を背景に、表面処理用電源の受注が増加。また、中国の生産子会社の三社電機(広東)有限公司では、北米向けのプラズマ溶接機を新たに開発し、SANREX CORPORATION(アメリカ)を通じて受注を開始しました。しかしながら、部品調達の深刻化、急激な需要増に対応し切れず、受注残を積み上げることとなりました。



### 今後の課題

中期経営計画2年目は、以下を重点施策とします。

- 1 水素、新エネルギー、環境分野のマーケティング活動を強化し、攻めの営業活動を推進
- 2 リードタイム短縮に向けて、設計・生産標準化による効率改善を推進
- 3 製品単体の販売だけでなく、システム提案・ソリューション提案を強化
- 4 小容量から大容量まで幅広いラインナップをご提供

特集

# 経営の マテリアリティ



## 特定プロセス

### 社会的な課題の把握

SDGsに代表される国際規範や当社グループに関連する業界の行動規範(RBA行動規範※)、主要なガイドライン(GRI、ISO26000)、メガトレンドなどを参考に、社会的に重要な課題を抽出しました。

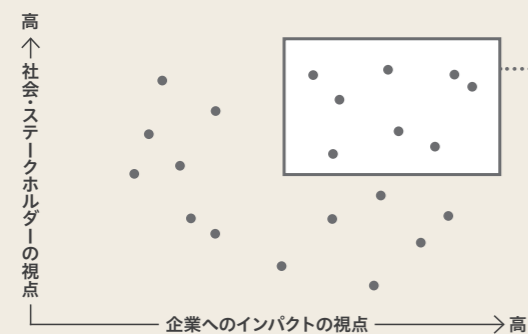
※RBA行動規範とは、エレクトロニクス産業、電子機器関連産業のサプライチェーンのための規範を定めたものです。

### 抽出した課題の分析

抽出した社会的課題の中から、ステークホルダーの関心と影響度、当社グループにとっての重要度を分析および評価し、マテリアリティ案の作成を行いました。

### マテリアリティの特定と見直し

作成されたマテリアリティの経営層による妥当性評価を行い、優先的に取り組むべきマテリアリティを2021年3月に特定し、中期経営計画とともに取締役会で決議しました。今後、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て見直しを行っています。



## MATERIALITY 1

### 脱炭素社会、環境保全への貢献

**リスク** ・気候変動、大規模災害に起因する事業活動の中断  
・環境規制の強化

**機会** ・再生可能エネルギー、新エネルギーの事業機会の増加  
・高効率製品によるCO<sub>2</sub>削減貢献の評価向上  
・地球環境保全の高まり

関連するSDGs **取り組み** P25・26

## MATERIALITY 2

### 強靱なインフラ整備と産業発展に貢献

**リスク** ・大規模災害による設備投資機会の損失

**機会** ・気候変動に伴う災害激化に耐え得る強靱なインフラ整備の必要性  
・途上国・新興国の経済成長

関連するSDGs **取り組み** P27・28

## MATERIALITY 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

**リスク** ・製品事故・不具合の発生  
・国際競争の激化

**機会** ・IoT技術の進歩によるビジネスチャンスの拡大

関連するSDGs **取り組み** P29・30

## MATERIALITY 4

### モノづくりの強化

**リスク** ・ベテラン技術者の減少による技術力の低下  
・競合他社の技術の進歩  
・原材料の調達難による製造・出荷の遅延

**機会** ・当社の蓄積された知的財産の活用による新製品開発

関連するSDGs **取り組み** P31・32

## MATERIALITY 5

### 生産活動における環境負荷の軽減

**リスク** ・環境規制強化に対応するコスト増加  
・当社グループのCO<sub>2</sub>排出量が増大することによる企業価値の低下やレピュテーションの悪化

**機会** ・省エネルギー、省資源、環境負荷の低減と生産性の向上による競争力強化

関連するSDGs **取り組み** P33・36

## MATERIALITY 6

### ダイバーシティの推進と人材の活躍

**リスク** ・人材獲得競争の激化  
・ハラスメントの発生

**機会** ・多様性によるイノベーションの創出  
・ワーク・ライフ・バランス強化による従業員の満足度向上

関連するSDGs **取り組み** P37~40

## サステナビリティ

### サステナビリティについての考え方

いま国際社会が気候変動やさまざまな社会・環境問題に直面し、持続可能な社会づくりに向けた企業の取り組みが求められる中、私たちは、製品・サービスを通じて社会課題解決に貢献するとともに、事業と社会の共通価値を

創造・発展させていくよう努めます。

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、対話を通じてステークホルダーの皆様との信頼を築くよう努めます。

**基本方針** 経営理念のもと、安心・安全な信頼される製品を創造することにより、お客様とともに社会の発展に貢献する。

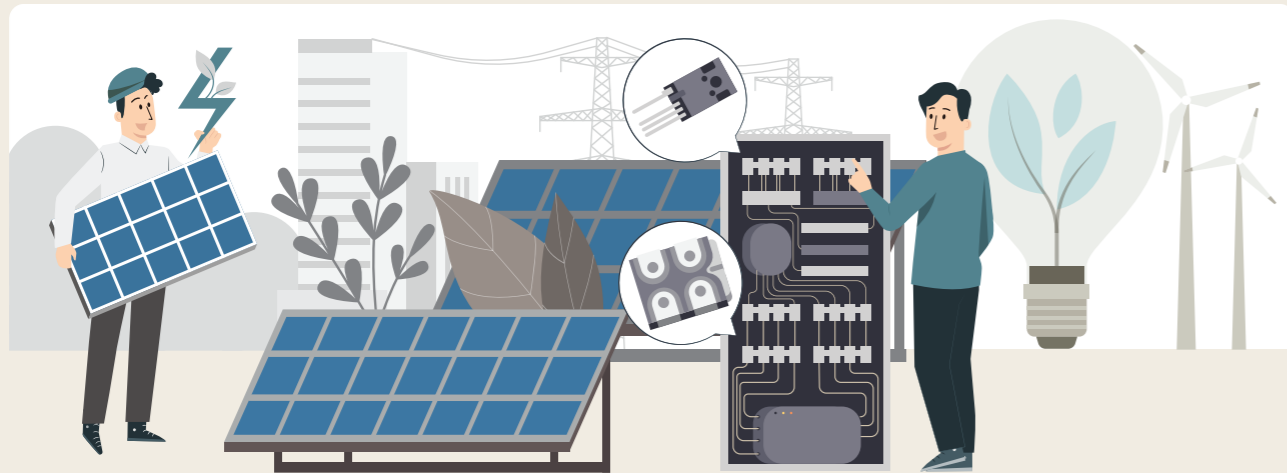
**推進体制** 当社グループは、サステナビリティを巡る課題への取り組みは、中長期的な企業価値の向上の観点から経営の重要課題であると認識しています。基本的な方針は取締役会で決定し、具体的な取り組みは、経営企画会議で議論を行い、施策などの検討を行っています。各施策は、関連する委員会が横断的な連携を図りながら推進しています。



## 脱炭素社会、環境保全への貢献

特定理由

三社電機グループは、創エネ、蓄エネ、省エネに貢献できるパワー半導体技術と電力変換・制御技術を融合させ、パワーエレクトロニクス製品の創造に根差した技術ならびに新製品の開発で成長してきました。一方で経営理念である「社会に価値ある製品を」の姿勢は不変であり、脱炭素社会の実現に向けて世界中が取り組む中、当社グループとして新しい価値を提供することが重要であると考えています。



### カーボンニュートラルの実現に向けて

温室効果ガス排出の4割以上を占めるエネルギー転換分野での取り組みがますます重要となり、特に太陽光、風力、バイオマスなど再生可能エネルギーを増やすことが求められてきます。また、2021年4月に発表されたグリーン成長戦略の中では次世代再生可能エネルギーに加え、蓄電池産業、半導体産業など多くの関連分野に対して具体的取り組み目標が定められています。

当社は、電力を蓄えたり使ったりする際に発生する損失

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

### 三社電機グループが活躍する新エネルギーソリューション分野

#### 創エネ 電力をつくる

太陽光・風力・バイオマスといった再生可能エネルギーは、温室効果ガスを排出しないことから、重要な低炭素のエネルギー源です。

太陽光発電、水素生成や、燃料電池、各種蓄電池などからの電力は直流であるため、電力会社に売電したり、あるいは交流機器を動作させたりするためには、パワーコンディショナーで直流を交流に変換する必要があります。当社では長年にわたりパワー半導体デバイスとその応用機器として各種電力変換装置を製品化してきました。今後も、新エネルギーの普及推進に貢献していきます。



燃料電池用  
パワーコンディショナー



太陽光  
パワーコンディショナー

#### 蓄エネ 電力をためる

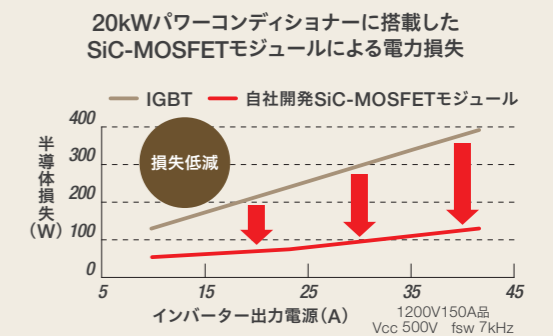
天候などによって出力が大きく変動する太陽光発電には、使い切れない電気をためたり、足りない電気を補ったりするための蓄電システムが必要です。

蓄電システムは、電気をためるだけでなく、電力ピーク時のピークカット※1・ピークシフト※2機能により、電力使用を平準化し、電気料金を削減します。さらに、災害非常時のバックアップ電源や太陽光発電を自家消費することで、温室効果ガス排出の抑制に貢献します。

※1 電力消費の多い時間帯の電力使用を削減すること  
※2 電力の消費量が多い時間帯から少ない時間帯に活動を移すことで、電力消費量の波を平準化させること

#### 省エネ 電力を効率的につかう

SiC(シリコンカーバイド)パワーデバイスは、従来のSi(シリコン)を超える低損失、高速動作が可能のため、高電圧・大電流用途での省エネルギー化のキーデバイスとして注目されています。当社のSiC-MOSFETモジュールは、独自のパッケージ技術により、長期信頼性の向上と低損失化、小型化を実現し、高速スイッチングに適した製品です。



### 環境保全に貢献する製品

当社グループは生産活動による環境負荷の低減だけでなく、環境負荷を低減する製品の設計・開発にも取り組んでいます。



プラズマアーク発生用電源

産業廃棄物を焼却した後の焼却灰を溶融するためには、短時間で高温にすることが必要であり、大容量の出力が求められています。溶融炉への廃棄物投入時にはプラズマアークが不安定になりやすくなりますが、当社のプラズマアーク発生用電源は、高速制御応答技術でプラズマアーク切れや変動を抑制し安定な操業を支えています。



オゾン発生用電源

オゾンには強い酸化力があり、脱臭などの効果があります。オゾンが発生するためには、放電管に高周波の高電圧をかけることが電源に求められています。

当社は、プール用の小型品(数キロワット)から浄水場や下水処理場の大型品(数百キロワット)など幅広い用途に、適切な容量の電源を開発し、水の環境改善に貢献しています。



海水電解用直流電源

当社の海水電解用直流電源は、発電所や臨海工業地帯のプラントなど沿岸地域の屋外設置が多いため、塩害対応など劣悪な設置環境に適した電源になっています。

また、大電流の電源が求められるため、電力系統に影響を及ぼす高調波が発生しやすくなりますが、当社の電力変換技術によってその高調波を抑制しています。

#### 導入事例

### 新エネルギー対応パワーコンディショナーに対する評価システム

導入先：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

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は、国内外に再生エネルギーの普及促進をするため、太陽光発電と風力発電、水素利用や地熱のエネルギーマネジメントと周辺技術の開発を行っています。当社は、パワーコンディショナーに対して、それぞれのエネルギー源の特性や状況を正確に再現するノウハウを持っていることから、5メガボルトアンペアのシミュレーターシステムを納入しました。



## 強靱なインフラ整備と産業発展に貢献

特定理由

近年、地震や台風によって大規模かつ長期的な停電が発生し、企業活動に大きな損失をもたらしています。三社電機グループは、パワーエレクトロニクスの技術をベースにバックアップ電源を開発し、社会インフラを支えます。一方、国内シェアNo.1である表面処理用電源は、自動車・二輪車等の輸送機器、産業機械をはじめ、精密機器、コンピューターや通信機等の電子部品などのめっき加工に使用されており、産業の成長を支えてきました。今後もさらなる技術力で産業の成長を後押しします。



### 社会インフラの強靱化に貢献

近年の自然災害の増加は世界的な気候変動の影響であり、日本でも台風被害の激甚化、大雨・洪水の多発が見られます。このような災害に備え、産業界ではレジリエンスを重視した施策が取られるようになり、その一つとしてマイクログリッド構想\*が各地で検討されています。これは災害による大規模停電などの非常事態でも地域内の自力で電力供給できることを目指す取り組みです。これは地震大国日本にとって特に重要であり、火力・原子力等、発電設備へ甚大な影響が及んだ場合に力を発揮します。また、疫病や戦禍によるサプライチェーンの寸断もレジリエンスに悪影響を及ぼしており、グローバル産業の大きな課題となっています。

\*電力消費者の近くに小規模な発電施設を設置し、分散型電源を利用することで安定的に電力を供給するという仕組みのこと。

当社グループは、自然災害による停電時にも非常用電源として稼働できる無停電電源装置(UPS)を製造販売しています。当社グループの無停電電源装置は、病院や高速道路、各種生産ラインにご採用いただき、災害時の社会インフラ維持に貢献しています。当社グループは、各地で検討されているマイクログリッド構想に対しても蓄電や系統安定化機能を持ったパワーコンディショナーや、電力ピークカット・ピークシフトなどを制御するシステムを提供しています。

表面処理用電源は、国内のみならずグローバルにご利用いただいております。電子部品や半導体、電気電子回路基板などデジタル社会における主要パーツの製造に活かされています。これらの安定供給は情報通信インフラを維持・発展するために重要であり、当社グループの電源機器やパワー半導体はその正常なサプライチェーンの維持継続に大きく貢献しています。

### 事例紹介

#### 1 無停電電源装置の開発で、高速道路の安全性確保に貢献



無停電電源装置 (UPS)

高速道路は、広域物流や地域間の交流・連携に大きな役割を果たし、重要な社会経済基盤の一つです。災害時には迅速な支援のため交通・輸送の重要性はさらに高まります。高速道路の料金所やトンネルの照明・非常警報装置などの重要な施設・設備は、停電が発生した場合、電力会社からの送電が復旧するまでの間、無停電電源装置や自家発電装置等により給電を継続することが求められています。当社の無停電電源装置は、トンネル内の照明や料金所(ETC)のコンピューターのための非常用電源など、全国の高速道路100ヵ所以上に設置されており、高速道路の安全性確保に貢献しています。

#### point

2021年度は、リチウムイオン電池搭載の無停電電源装置を開発しました。鉛電池は定期的なメンテナンスが必要ですが、リチウムイオン電池に替えることでメンテナンスフリーになるとともに、環境負荷を削減できます。

#### 2 表面処理技術を支える直流電源の開発で、産業の重要な基盤技術を支えています。



表面処理用電源

鉄などの金属材料の表面には、耐食性・機能性・装飾性を高めるため、金や銀またはニッケルなどの薄膜を被せる「めっき」加工が施されます。当社の電力制御技術を活かした表面処理用電源は、自動車・二輪車等の輸送機器、産業機械をはじめ、精密機器、コンピューターや通信機等の電子部品などのめっき加工に使用されています。

#### point

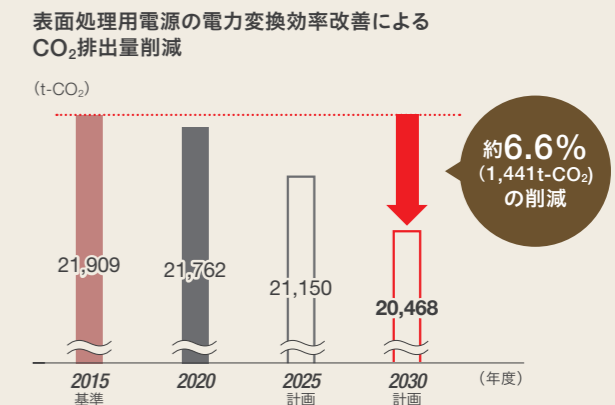
中期経営計画では、表面処理用電源の海外拡販モデルを拡充する計画です。2021年度に商品化が完了し、2022年度以降は、アジア・中国地域で販売を強化してまいります。

#### 電力変換技術の改善によりCO<sub>2</sub>排出量削減に貢献

2015年に当社が販売した表面処理用電源の稼働によるCO<sub>2</sub>排出量を基準にし、今後、電力変換効率を向上させた新製品を開発することで、2030年度にはCO<sub>2</sub>排出量を約6.6%削減する計画です。

稼働条件 1日12時間 年間250日  
排出係数 0.047kg-CO<sub>2</sub>/kWh

※環境省公表によるCO<sub>2</sub>排出係数



MATERIALITY  
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

特定理由

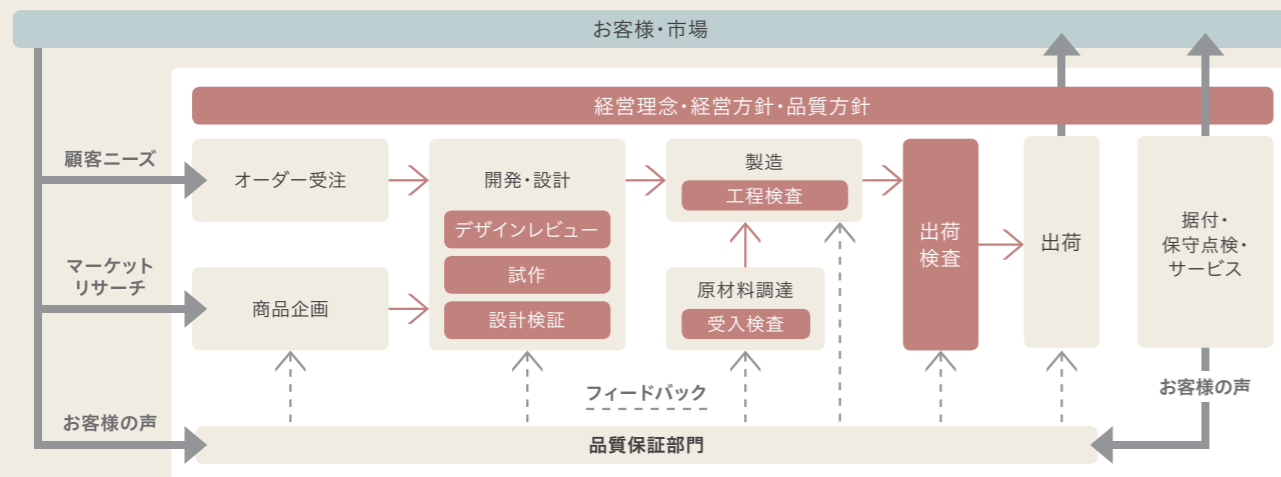
三社電機グループのパワー半導体や電源機器は産業機器向け製品であり、お客様の生産工程の設備電源やインフラを支えるバックアップ電源など、お客様の産業機器に組み込まれて活躍しているため、高い品質と安全性が求められます。お客様に信頼・安心していただける品質を提供することはその先の社会貢献や地球環境保全に大きく関わることを常に意識しながら、品質向上への努力を重ねています。さらに、大型の電源機器を長く安全にご使用いただくためには、日頃からの保守点検が不可欠であると考えています。当社グループは、保守点検や修理などのサポートまで、トータルソリューションの提供を加速させていただきます。



### 品質向上の取り組み

当社グループでは、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・設計からお客様への納品そして、アフターサービスに至るまでの各段階で、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



### お客様のご要望に応じた提案力

当社グループは、高電圧・大電流に対応できるパワー半導体をウエハ加工からパッケージ組立まで、また、電源機器では回路基板等の開発・設計から組立までの一貫生産を行っているため、高効率や安全性などの視点からお客様に最適のご提案ができます。

中期経営計画では、電源機器事業の重点施策の一つにパ

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

導入事例については、26ページをご参照ください。

### トータルソリューションサービスで電源機器の安心・安全を提供

当社グループの保守サービス会社であ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、海外拠点とも連携し、お客様のサポートを行うことで安心・安全を提供しています。

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

#### 中期経営計画 4つの重点施策

#### 2021年度の取り組み

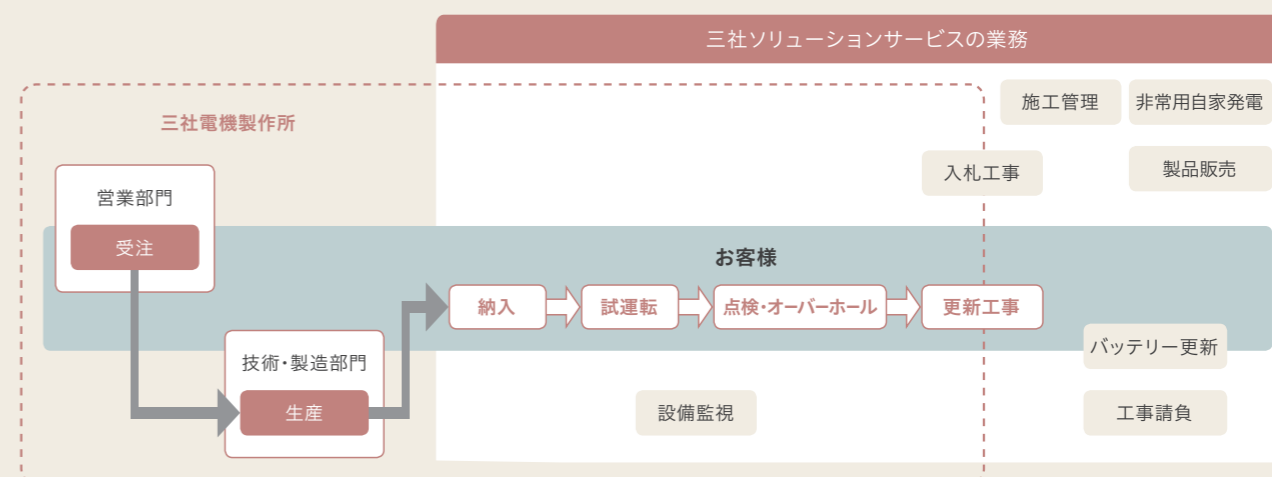
① サービス品質の改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>サービス員の増員とともに新規サービスパートナーの契約により、サービス体制を強化</li> <li>サービス員の技術向上のための研修を実施</li> </ul>
② 保守体制整備の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>遠隔保守体制の実証実験</li> </ul>
③ 建設工事施工体制の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>建設業工事施工管理資格者の増員</li> </ul>
④ 長期修繕計画の提案	<ul style="list-style-type: none"> <li>製品の稼働から稼働推奨年数まで、長期にわたる保守サービスの提案を実行</li> </ul>



無停電電源装置の点検

当社グループは、遠隔保守サービスの推進と長期修繕計画の提案を加速し、安心して長く製品をご使用いただくことで、お客様の課題解決に貢献していきます。

#### 三社電機グループのトータルソリューションサービス





## モノづくりの強化

特定理由

三社電機グループの最も重要な社会的責任は、パワー半導体と電源機器のメーカーとして社会に価値ある「モノづくり」にあります。技術力をさらに高めることでお客様の満足を実現するとともに、社会的価値を創出し、持続的成長を続けることを目指しています。



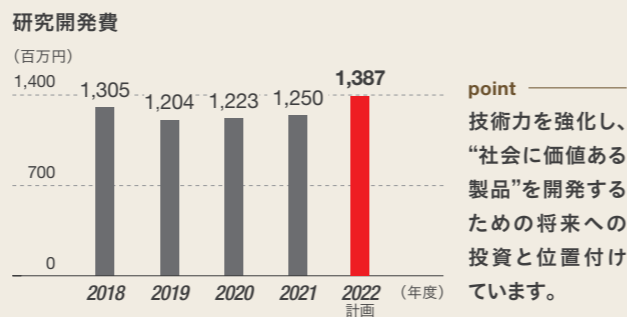
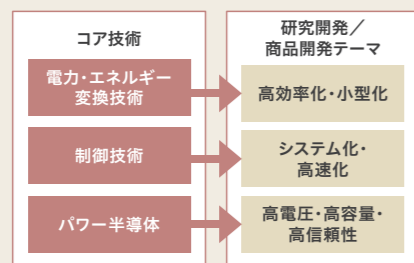
### 研究開発

#### 技術を活かし、カーボンニュートラルの実現に貢献します

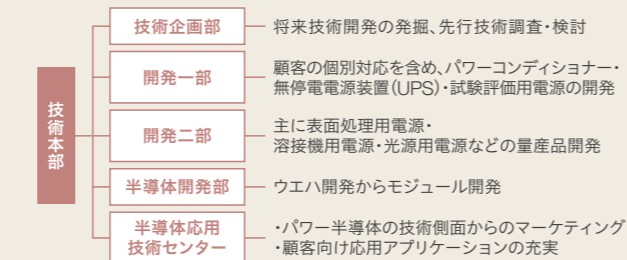
当社グループは、創エネ、蓄エネ、省エネに貢献すべく、電力変換技術、制御技術、パワー半導体技術の3つの基幹技術を融合させ、産業用パワーエレクトロニクス市場向けの商品開発を手掛けています。創業以来、常に時代の要請に応え、高機能・高付加価値製品へ導いてきた軌跡は、さらなる技術の進化を呼び起こし、新しい時代を切り拓く原動力となっています。

中期経営計画「CG23」(2021年4月～2024年3月)では、新製品開発理念に基づき、地球環境保全に役立つ技術の開発と産業用機器に幅広くエネルギーソリューションを提供していくため、一層の基盤技術の深化を追求していきます。特に、カーボンニュートラルの社会の実現に向け、未来を拓く技術の創造に努めています。

当社の基幹技術と将来方向



#### 研究開発体制(技術本部組織)



point 技術本部内に半導体と電源機器の開発部門を設置することで、デバイス開発から装置の開発に一体感が生まれると考えています。また、組織の壁をなくし、スピード感を持ってより良い製品開発につなげられるという考えから、上記の組織体制を取っています。

### 知的財産

#### 知的財産戦略の考え方

当社グループでは、知財戦略は、技術戦略・経営戦略と三位一体であり、知的財産は競争力の源泉であり経営資源の最も重要なものの一つと考えています。そのため、「特許になるかならないか」視点ではなく、「会社にとってこの技術は独占化が必要かどうか」を意識し、知財戦略を推進しています。また、知的財産を保護、管理、活用することにより、企業価値やブランド価値の維持・向上を図っています。

#### 知的財産活動

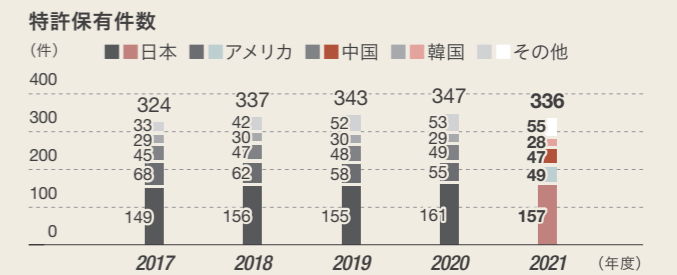
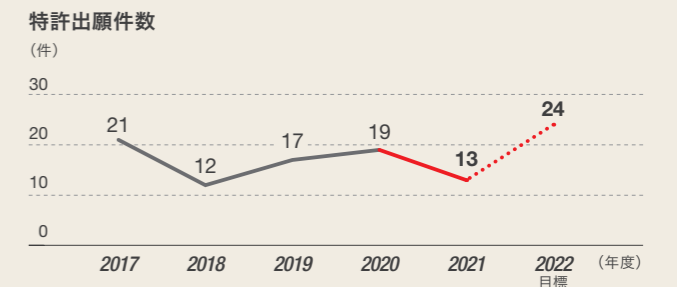
当社グループは、以下の方針の下、研究開発で得た成果に対し知的財産権を積極的に獲得し、その保護を有効活用して事業競争力の強化を図っています。

- 1 | 新規技術、新規回路、新規製法、斬新的な意匠等の発明、考案した物件は、知的財産権を積極的に獲得する。
- 2 | グローバル戦略に伴い、国際的な知的財産権の出願を行う。
- 3 | 新興国での事業展開では、海外駐在員を通じて継続的に模倣品の情報を収集し、適切な対策を行う。

#### 職務発明報奨制度

当社は、技術者による発明を奨励し、その保護および活用を図ることにより、会社の発展に寄与することを目的に職務発明報奨制度を設けています。

#### 知的財産権の出願、保有状況



### サプライチェーンマネジメント

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

また、当社グループは取引先について、以下の条件で公正に評価選定しています。

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

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

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

#### 紛争鉱物の不使用(コンフリクトフリー)について

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

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



## 生産活動における環境負荷の軽減

特定理由

国際社会が気候変動対策を加速させています。  
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」と考えています。  
事業活動による環境負荷の低減は最重要課題の一つであると認識し、  
地球環境の保全活動を加速させ、「持続可能な社会」の実現に貢献します。



### 三社電機グループ環境方針

当社は、環境方針に基づき、継続的な環境保全活動を推進しています。

#### 基本理念

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

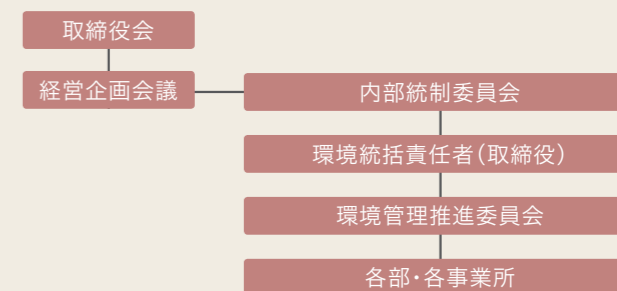
#### 基本方針

- |                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>1   環境関連法規制等の遵守</b><br/>環境関連法規制およびそれに準ずる要求事項を遵守する。</p> <p><b>2   地球温暖化防止</b><br/>事業活動に伴い発生する温室効果ガスの排出削減を図る。</p> <p><b>3   循環型社会への貢献</b><br/>持続可能な循環型社会を実現するため、3R(リデュース、リユース、リサイクル)を推進する。</p> <p><b>4   有害物質の削減</b><br/>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。</p> | <p><b>5   製品における環境負荷低減</b><br/>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小さくする製品を提供する。</p> <p><b>6   生物多様性保全への配慮</b><br/>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。</p> <p><b>7   環境マネジメントシステムの継続的改善</b><br/>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。</p> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### 推進体制

当社グループは、環境保全活動を推進する体制として、環境統括責任者の下、環境管理推進委員会を設置しています。環境保全活動に関わる取り組みは、環境管理推進委員会が立案し、経営企画会議および内部統制委員会で協議し、取締役会で決定しています。

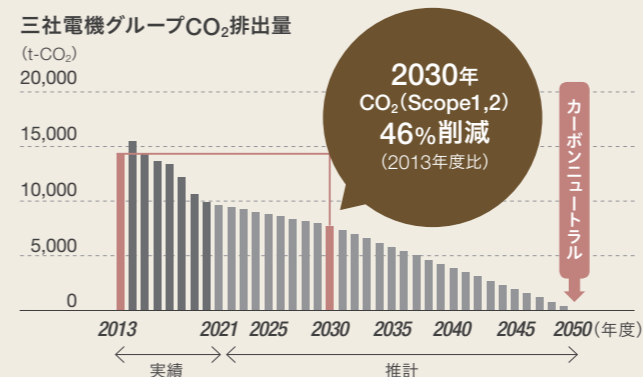
環境管理推進委員会は、品質環境管理室が事務局となり、各部・各事業所の責任者で構成されています。



### 2050年カーボンニュートラルへの挑戦

生産活動に伴うCO<sub>2</sub>の排出や廃棄物の発生は継続的に低減させていくことが重要との認識の下、2021年度には、グループ全社で2030年までにCO<sub>2</sub>を46%削減(2013年度対比)、2050年にはカーボンニュートラルとすることを決定し、取り組みを加速しています。

2021年度は、グループ全体のCO<sub>2</sub>排出量は9,916t-CO<sub>2</sub>で、2013年度に比べて31%削減することができました。



### 持続可能な社会の実現のため、環境保全に取り組みます

これまで工場のISO14001(環境マネジメントシステム)取得のための支援、また、欧州RoHS指令など製品含有化学物質規制へ対応するための社内の仕組み作りやシステムの構築を行ってきました。

現在は、当社グループのCO<sub>2</sub>排出量削減の取り組みを行っており、教育の実施などグループ社員の意識醸成を図る取り組みを進めるとともに、2030年の目標達成に向け、グループ各

拠点やCO<sub>2</sub>排出量削減ワーキンググループと協力しながらCO<sub>2</sub>排出量の削減目標達成に向けて取り組みを推進しています。

今後も持続可能な社会の実現のため、CO<sub>2</sub>排出量の削減をはじめ、地球環境保全のためにできることに取り組んでいきたいと思っています。



品質環境管理室 課長  
福岡由美子

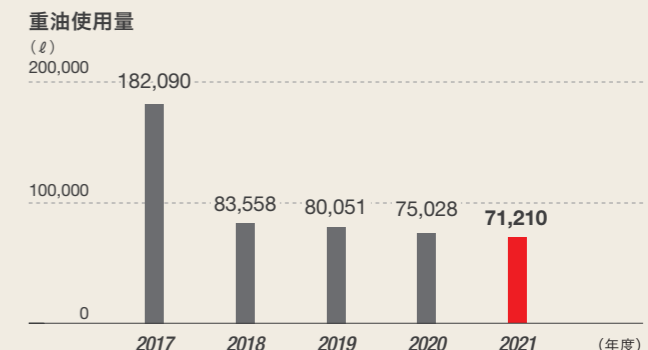
### 岡山工場の取り組み

パワー半導体製造工程のうちウエハ工程では、電気炉を使ったプロセスが不可欠であること、クリーンルームでは厳密な空調管理が求められることなどから多大な電力を要し、三社電機グループ全体の約70%を占めています。

岡山工場では、2棟ある生産設備の1棟で蒸気加湿用の重油ボイラーを廃止し、ヒートポンプチラー※を導入したほか、ドライフォグ(物に触れても濡れない霧)を採用、また、排熱利用も積極的に行い、省エネに取り組んでいます。省エネ効果としては、重油を使用しなくなったのが一番大きく、空調全体のCO<sub>2</sub>排出量も改修前は1,257.3t-CO<sub>2</sub>(2016年度)だったのに対し、改修後は476.2t-CO<sub>2</sub>(2019年度)まで

※ 熱媒体である冷媒を用いて低温部分から高温部分へ熱を循環させ、温度を一定に保つための装置

低下しました。残る1棟も、ウエハ工程の合理化を進めるなど生産性を考慮し省エネを進めています。電気炉は電力使用量だけでなく、稼働率を考慮して、より有効に使われているかを検証していきます。



## 化学物質管理

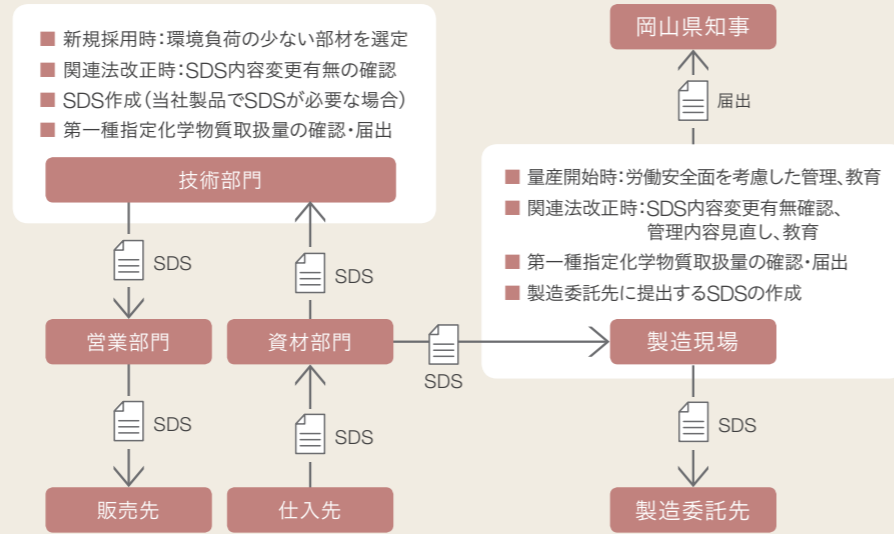
### 基本的な考え方

パワー半導体の製造工程では、多くの環境リスクをもたらす化学物質を使用しています。当社グループは、環境方針の下、製造プロセスの改善や歩留まりの改善など生産性向上による使用量の削減ならびに汚染防止のため適正な処理に取り組んでいます。

### 製造工程における化学物質の適正管理

岡山工場では、製造工程で使用する化学物質については、仕入先からSDS（化学物質等安全データシート）入手し、環境法令遵守、事故発生時の対策、作業管理等の対策に努め、適正に管理しています。また、PRTR法※にのっとり、該当物質の取扱量、排出量および移動量を把握・集計し、毎年1回、県知事に届け出ています。

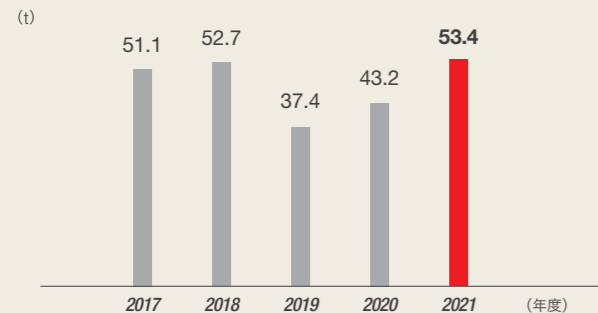
※PRTR法  
環境汚染の恐れがある化学物質が、どこから、どのくらい、環境（大気・水域・土壌など）中へ排出されているか（排出量）、廃棄物などとして移動しているか（移動量）を把握し、集計・公表する仕組み。



### PRTR届出義務対象物質

番号	物質名称	2021年度取扱量	排出量			移動量	
			大気	水域	土壌	事業所外	下水道
53	エチルベンゼン	3,557	1,200	0	0	2,400	0
80	キシレン	5,512	1,900	0	0	3,600	0
265	テトラヒドロメチル無水フタル酸	5,045	0	0	0	25	0
296	1,2,4-トリメチルベンゼン	3,283	280	0	0	3,000	0
297	1,3,5-トリメチルベンゼン	1,127	380	0	0	750	0
304	鉛	8,548	0	0	0	0	0
320	ノニルフェノール	695	150	0	0	400	0
374	ふっ化水素及びその水溶性塩	11,425	4.5	380	0	0	0
384	1-プロモプロパン	8,529	1,500	0	0	7,100	0
438	メチルナフタレン	1,660	35	0	0	720	0
453	モリブデン及びその化合物	121	0	0	0	0	0

### PRTR届出対象物質取扱量



### 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、仕入先に対して製品含有化学物質管理の徹底を要求しています。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います。

※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

## 廃棄物削減

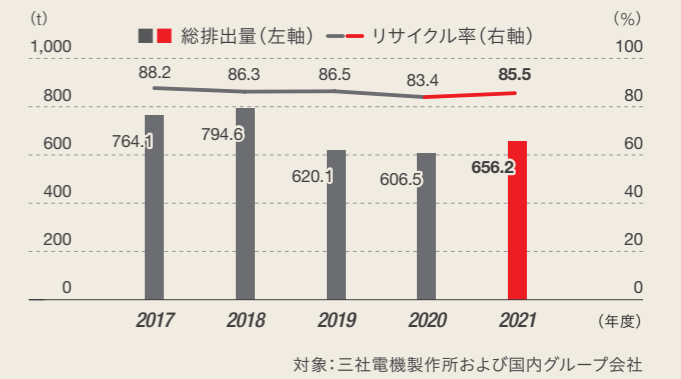
工場では、事業活動で発生する廃棄物をできる限り抑制するとともに、梱包材・緩衝材を削減するための通い箱の利用などに努めてきました。

2021年度の廃棄物排出量は前年度に比べ約8%増加しました。主な要因は、大型部材の輸入が増加したことにより木くずが発生したためです。

今後は、半導体では、新製品から順次プラスチック製の梱包材を廃止し、段ボールに切り替えるなどプラスチック使用量の削減にも取り組む計画です。

なお、今年度から対象範囲を広げ、工場だけでなく事務所からの一般廃棄物の排出量も含め、過去5年間分を再計算しました。

### 廃棄物排出量とリサイクル率



## 水使用量削減

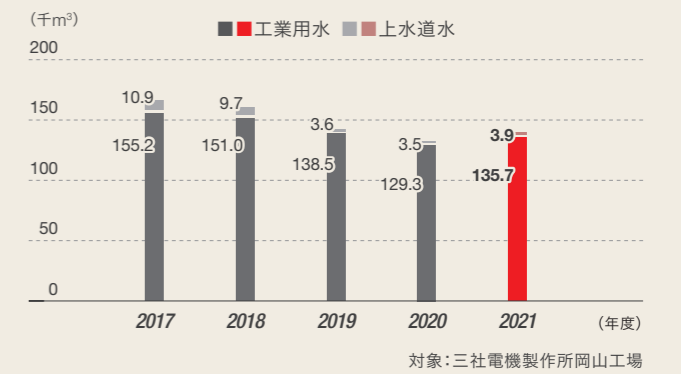
半導体の製造工程では、エッチング・洗浄に使われる薬品の除去や装置の冷却など、大量の純水が不可欠です。

地球温暖化の影響が進むにつれ、世界各地で、干ばつ・渇水による水の調達リスクや、洪水による災害が深刻化している中、企業の水の使用量削減は重要課題の一つです。

岡山工場では、2019年にろ過設備を更新することで、工業用水を減少させました。さらに2020年には純水装置を更新し、再利用する水を増やすことで、工業用水の使用量が減少しました。2021年度は、生産量の増加に伴い、水使用量が5%程度増加しています。

岡山工場では、使用量のさらなる削減目標を定め、水資源の有効活用のための取り組みを行っていきます。

### 水使用量



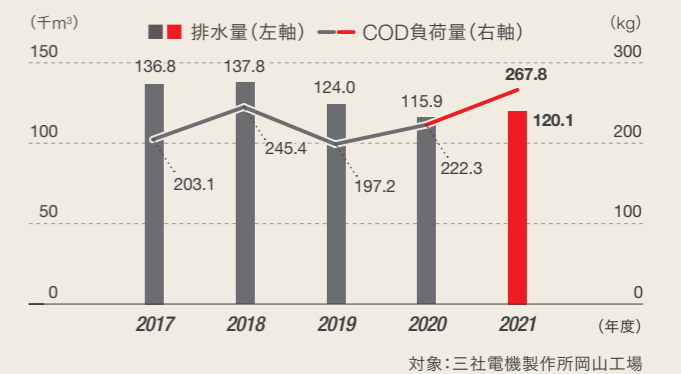
## 水質汚濁防止

岡山工場では、製造工程からの廃水を排水処理設備で浄化し、法規制より厳しい当社基準値をクリアしたのちに排出しています。当社は、排水の汚染を低減するために、有害物質の低減および除害、除害できない有害物質の回収に努めるとともに、定期的に水質検査を実施し、排水水質の監視を行っています。



岡山工場の排水処理設備

### 排水量とCOD(科学的酸素要求量)負荷量



MATERIALITY  
6

## ダイバーシティの推進と人材の活躍

特定理由

三社電機グループは、経営理念の一つに「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、企業が成長発展するための最も重要な経営基盤の一つと考えています。さらに、当社グループが持続的に成長するためには、「自ら考え行動する」人材が不可欠と考え、社員の主体性を引き出すことを大切に考えています。また、三社電機グループは、グローバルに事業を展開するうえで、従業員のみならず、当社グループに関わる一人ひとりの人権を尊重することを大切に考えています。



### 持続的な成長のための人材マネジメント

人材育成においては、「社員の成長が会社の成長につながる」を基本方針とし、事業を通じて社員を育てるとともに、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ます。

求める人材像

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

### 中期経営計画重点施策 | 人材育成

当社グループは、パワー半導体と電源機器を通じて持続可能な社会の実現に貢献していますが、さらなる技術開発が求められており、イノベーションを創出するには、技術人材の育成が不可欠です。また、当社グループの事業のグローバル展開を加速するため、外国籍社員の採用と併せて海外関連業務を任せられるグローバルリーダーの育成に重点を置いています。

一方、当社の従業員の平均年齢は46.2歳となりました。今後、日本の高齢化がますます進行していく中、事業を支えていく次世代人材の育成にも注力しています。

人材育成の重点施策



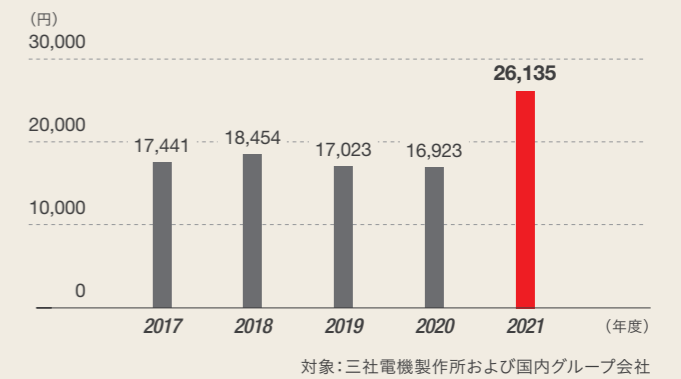
これらの理由により、中期経営計画では、人材育成体系を見直すとともに、新たな研修を増やしました。

グローバル人材育成施策の推進については、新型コロナウイルス感染症の影響で中断していますが、語学力向上を目的とした語学学習支援制度を導入するなどのグローバル人材の基盤づくりを進めています。

人材育成体系  
<https://www.sansha.co.jp/csr/hr.html>



一人当たりの研修費



### 多様な社員が活躍できる環境整備

#### キャリア形成

以下の制度を導入するなど、自ら考え行動する自立した個人のキャリア形成を支援する環境整備に努めています。

#### 資格取得支援制度

資格を取得した社員に対して、受験料・報奨金を支給し、支援する制度

#### FA(フリーエージェント)制度

社員が希望する部署への異動を人事部に対して直接申告できる制度

#### ワーク・ライフ・バランス

適正な労働時間管理、残業時間削減に継続的に取り組み、男女問わずすべての社員が仕事と生活のバランスが取れた働き方ができるよう、基盤となる環境整備を行っています。例えば、有効期限が消滅した年次有給休暇を医療や介護に関する事由の場合に使用できる積立年休制度、小学校就学前の子の誕生日をメモリアル休暇として設定できるなどの制度を導入しています。

#### 男性社員の育児休業取得

当社は、2019年度に男性が育児休業を取得してから徐々に取得者が増えてきています。さらに取得率が向上するよう、育児休業制度の周知徹底や上司への働き掛けなど、社員が仕事と子育ての両立を図るための雇用環境の整備を行ってまいります。

#### 育児休業復職サポート

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

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

当社は、2022年8月26日付で、厚生労働省「くるみん認定」を取得しました。「くるみん認定」は、次世代育成支援対策推進法に基づき、目標を達成し一定の基準を満たした企業が、「子育てサポート企業」として厚生労働大臣から受けることができる認定です。



#### 育児休業体験記

「男性も育児休業を取得できる」ということを知ったのは約2年前でしたが、ここ数年で男性による育児休業の取得は特に珍しいものではなくなったように思います。私自身も以前は育児休業の取得に対して抵抗がありましたが2人目の子が生まれる頃にはそうした抵抗も薄れ、妻の負担を減らすために育児休業を取得したいと思うようになりました。育児休業の取得について上司に相談し、幸い、私の担当業務を部署内で分担してもらうことができたため、2人目の出産時に約1ヵ月、3人目の時には約2ヵ月の育児休業を取得しました。短い期間ではありましたが、産後で本調子ではない妻の負担を減らし、子供たちとコミュニケーションを取ることができました。子供たちが成長する姿を傍らで見守れたことで以前よりも父親としての自覚や重要性を実感し、復職



後はより責任感を持って仕事に臨めるようになったと思います。

家事が得意ではない人、育児休業中に何をすれば良いかわからないという人もいるかもしれませんが、家族と過ごすうちにやれること、してあげたいことが自然と増えていきます。私は育児休業を取得して本当に良かったと思います。

品質環境管理室 宮崎雄介

## 多様性の推進

三社電機グループは、人種、国籍、出生、宗教、信条、性別、性的指向、年齢、障がいの有無をその人の個性と捉え、その個性を尊重し、働きやすい体制づくりに努めています。

### 女性活躍推進

女性の活躍推進は、当社の重点推進事項として位置付けており、女性社員を対象としたスキルアップ研修を実施するほか、その上司も含めた意識改革推進、活躍の場を広げるためのジョブローテーション実施など、さまざまな方向から女性社員の育成に取り組んでいます。また、育児休業者への復職前面談の実施、時短勤務の分単位利用、看護・介護休暇の時間単位取得を可能とするなど、女性が働きやすい環境づくりを推進しています。

その成果もあり、2021年12月には「えるぼし」3つ星認定を取得しました。えるぼし認定は、女性活躍推進法に基づく行動計画の策定と届出を行った事業者のうち、一定の基準を満たし、女性活躍推進に関する取り組みの実施状況等が優良な事業者が、都道府県労働局への申請により、厚生労働大臣の認定を受けられるものです。

2019年度に策定した「女性活躍推進法にもとづく行動計画」(2019年4月1日～2022年3月31日)の目標値である「2021年度末までにリーダー職層(係長級)以上の女性社員比率を7%以上にする」は、8.2%と達成しました。

引き続き、女性リーダー職育成のためキャリア意識の啓発やマネジメントスキルの向上などに取り組んでいきます。

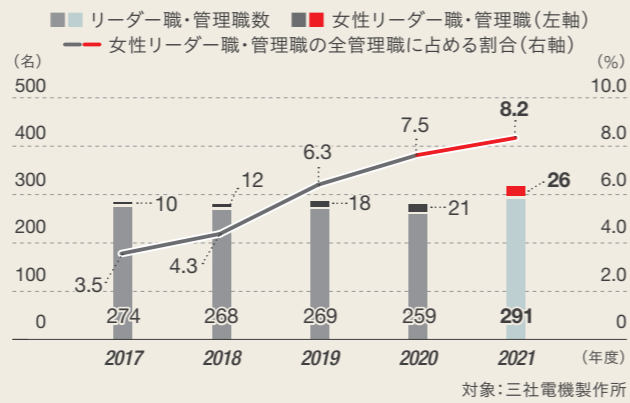
新たな行動計画(2022年4月1日～2025年3月31日)の目標は、以下のとおりです。

#### 目標1

新規学卒者において、女性採用比率を20%以上とする。

- 取り組み内容
- ① 女性社員による採用活動の推進
  - ② 女性社員の活躍の積極的な情報発信

#### 女性リーダー職・管理職の全管理職に占める割合



#### 社外からの評価



女性活躍推進法に基づく「えるぼし」3つ星認定取得



「大阪市女性活躍リーディングカンパニー」認定取得



滋賀県「女性活躍推進企業認証制度」認定取得



岡山県「あなたも輝く☆晴れの国女子」に当社の社員が2019年度ロールモデルとして選ばれました

#### 目標2

正社員の平均時間外労働時間を15時間以内/月とする。

- 取り組み内容
- ① 勤怠管理システムを活用した残業管理の徹底
  - ② 管理職への労務管理教育の実施



### 活躍する女性リーダー

監査室では業務監査、内部統制対応を通して社内ルールの運用状況を確認し不祥事防止や業務改善に役立つ提言を行います。会社全体を見渡せる職種であり他部門の人と多く関わる中で、改善提案を行えることにやりがいを感じます。「監査で企業に貢献する」という自分の役割を明確にイメージすることで仕事での目標が具体化し、実現した際の小さな成功体験が充足感を生み、それが次の仕事や私生活の活力となります。若手社員の中には目標が明確でない方もいるでしょう。働くことで何を実現したいのか、今一度見つめ直す機会を持つと良いと思います。女性が働きやすい職場を整え、リーダーや管理職を目指す女性が増えることを期待します。



監査室長 坂上典子

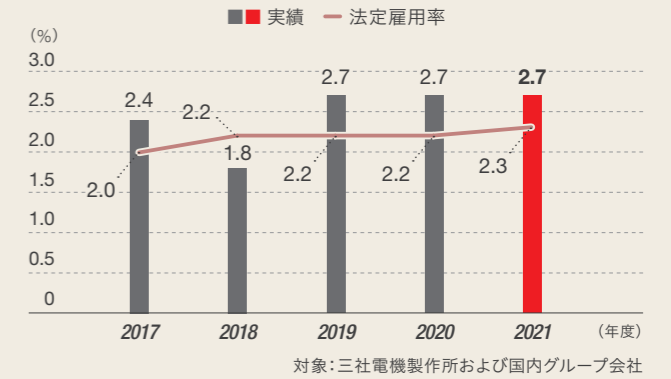
### 障がい者雇用

当社グループでは、障がいのある方の雇用も積極的に行っており、その方の特徴に合わせた業務を設定することで、一人ひとりが安心して働くことができ、貴重な戦力として活躍できるようにサポートしています。

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

2021年11月には、岡山工場が「岡山障害者雇用優良事業所」として表彰されました。

#### 障がい者雇用率



# コーポレート・ガバナンス

## 役員一覧 (2022年6月28日現在)

### 取締役

**吉村 元**  
代表取締役社長

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。

取締役就任年数	7年
所有する当社の株式数	21,800株

### 勝嶋 肇

取締役 常務執行役員

1981年入社。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る。2016年11月からは子会社の代表取締役として経営に携わり、現在は当社の電源機器事業の統括責任者としてリーダーシップを発揮。2022年6月取締役に就任。

取締役就任年数	一年
所有する当社の株式数	10,700株
重要な兼職の状況	
重要な兼職の状況	
サンレックスリミテッド 董事長	
三社電機(広東)有限公司 董事長	

### 藤原 正樹

取締役 専務執行役員

パナソニックグループにおいて主に管理・経営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・報酬諮問委員会の委員を務める。

取締役就任年数	8年
所有する当社の株式数	14,700株

### 宇野 輝

独立社外取締役

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。指名・報酬諮問委員会の委員長を務める。

取締役就任年数	8年
所有する当社の株式数	10,800株
重要な兼職の状況	
重要な兼職の状況	
橋本総業ホールディングス株式会社 社外取締役	
京都大学大学院経済学研究科・経済学部フェロー(経済学博士)	
DMG森精機株式会社 シニアエグゼクティブフェロー	

### 頭本 博司

取締役 常務執行役員

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降、半導体事業の分野に関する高い能力と専門性をもって、半導体事業を統括するとともに、当社の経営を監督。

取締役就任年数	1年
所有する当社の株式数	8,400株
重要な兼職の状況	
重要な兼職の状況	
三社電機(上海)有限公司 董事長	

### 伊奈 功一

独立社外取締役

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。指名・報酬諮問委員会の委員を務める。

取締役就任年数	3年
所有する当社の株式数	20,900株
重要な兼職の状況	
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

### 北野 市郎

監査役(常勤)

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、現場実査に基づいた確か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。

監査役就任年数	6年
所有する当社の株式数	5,000株
重要な兼職の状況	
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	

### 榮川 和広

独立社外監査役

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も有する。

監査役就任年数	2年
所有する当社の株式数	200株
重要な兼職の状況	
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)	

### 梨岡 英理子

独立社外監査役

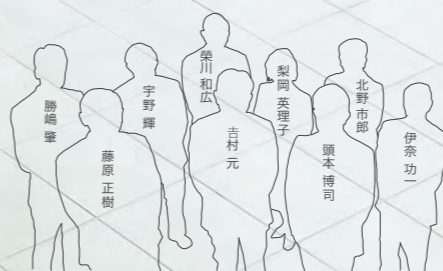
梨岡氏は、公認会計士・税理士としての豊富な経験と高い見識を有する。日本公認会計士協会経営研究調査会環境会計専門部会委員のほか、環境省、経済産業省の各種委員を歴任。取締役会において、専門的見地から発言を適宜行う。

監査役就任年数	2年
所有する当社の株式数	600株
重要な兼職の状況	
重要な兼職の状況	
フクシマガリレイ株式会社 社外取締役(監査等委員)	
大阪ガス株式会社 社外監査役/株式会社環境管理会計研究所 代表取締役/梨岡会計事務所 所長/同志社大学商学部 講師(嘱託)	

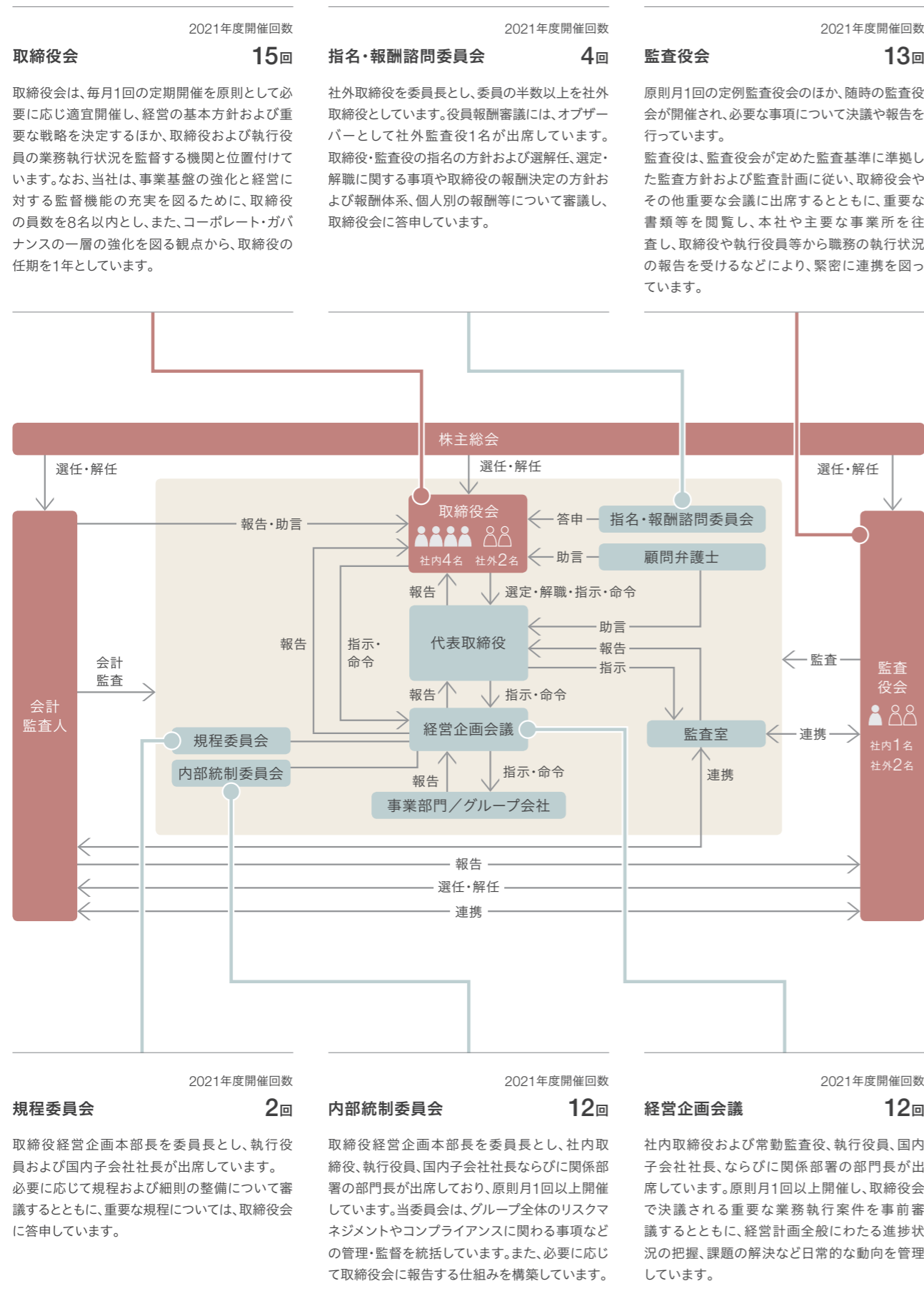
## スキルマトリックス

	独立性	当社が特に期待する知見・経験				
		企業経営・経営戦略	海外事業経験	事業戦略	研究開発・生産	財務会計
取締役						
吉村 元		○	○	○	○	
藤原 正樹		○	○	○		○
頭本 博司		○		○	○	
勝嶋 肇		○		○	○	
宇野 輝		○				
伊奈 功一	○	○			○	
監査役						
北野 市郎			○	○		
榮川 和広	○	○				○
梨岡 英理子	○	○				○

取締役会の実効性確保のためのスキル	スキルの選定理由	スキルの要件
経営全般のスキル 企業経営・経営戦略	当社グループの成長戦略の実現に向けて、企業経営および経営戦略策定・推進のマネジメント経験・実績が必要	企業における代表取締役や役員としてのマネジメント経験
海外事業経験	グローバルな事業展開に対応するため、海外での事業マネジメント経験や海外の事業環境などの知識が必要	海外現地法人の代表や海外事業部門長または役員としての経験
事業軸のスキル 事業戦略	当社の事業分野は、パワーエレクトロニクス技術を基盤とするニッチかつ専門性の高い市場であることから、当該分野における高度な知識および事業戦略遂行の経験が必要	事業部門の担当役員・部門長およびこれに準じる上級管理職としての経験
研究開発・生産	安心・安全で高品質の製品を開発し、開発・設計から製造までの一貫生産を実現するための知識が必要	研究開発、生産に関する部門の担当役員・部門長およびこれに準じる上級管理職としての経験
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
機能軸のスキル 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



## コーポレート・ガバナンス体制図



## 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います。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います。

## コーポレート・ガバナンス体制の特徴



## コーポレート・ガバナンス強化に向けた取り組み



## 指名・報酬諮問委員会

取締役および監査役の方針、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います。また、2021年12月からは、役員報酬審議にはオブザーバーとして独立社外監査役1名に出席していただくこととしました。

### 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)
オブザーバー(役員報酬審議のみ)	
榮川 和広	(独立社外監査役)

### 当委員会の審議内容

2021年度は4回開催し、いずれも委員全員が出席しました。役員選任と役員報酬の透明性と公正性を一層高めるため、役員選任手続きの明確化を図るとともに、役員報酬の基本方針および報酬体系、個人別の報酬等について審議し、取締役に助言しました。さらに、当年度は後継者計画の考え方を審議するほか、役員が必要とする知識や経験、スキル(専門性)を特定し、取締役会全体としてバランスの取れた構成であることを確認しました。

審議日	指名	役員報酬
2021年 4月22日	株主総会取締役選任議案	取締役業績連動報酬、取締役個別報酬
2021年 8月25日	後継者計画の考え方/スキルマトリックス	—
2021年12月27日	役員候補者	役員報酬基本方針、役員報酬水準、役員報酬構成および各制度
2022年 1月27日	2022年度役員人事/スキルマトリックス	—

## 役員選解任基準

### 選任基準

<b>1</b>	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	<b>6</b>	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
<b>2</b>	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	<b>7</b>	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取れること
<b>3</b>	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	<b>8</b>	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取れること 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
<b>4</b>	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		
<b>5</b>	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		

### 解任基準

<b>1</b>	法令・定款に違反する重大な事実が判明した場合	<b>3</b>	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
<b>2</b>	選任基準から著しく逸脱した事実が認められた場合	<b>4</b>	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

## 独立性判断基準

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。

<b>1</b>	現在または過去において当社グループの業務執行者	<b>4</b>	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
<b>2</b>	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	<b>5</b>	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
<b>3</b>	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	<b>6</b>	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
		<b>7</b>	過去3年間において上記 <b>2</b> から <b>5</b> までに該当した者ならびに <b>1</b> から <b>6</b> の業務執行者の配偶者または二親等以内の親族

## 社外役員の活動状況

取締役会出席状況		主な活動状況
社外取締役	宇野 輝	15回/15回 <ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会では、財務に対する高い見識と多くの企業での経営者としての豊富な経験と知見を活かし、積極的な意見・提言を行っています。</li> <li>指名・報酬諮問委員会の委員長として議事運営を行い、取締役等の指名、報酬について審議し、答申案を取りまとめるなど重要な役割を果たしています。</li> </ul>
	伊奈 功一	15回/15回 <ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会では、日本を代表する自動車メーカーでの経営者としての豊富な経験と知見を活かし、積極的な意見・提言を行っています。</li> <li>指名・報酬諮問委員会の委員を務め、取締役等の指名、報酬について審議し、取締役会に答申するに当たり重要な役割を果たしています。</li> <li>工場視察の際には、技術者としての豊富な経験と知見を活かし、助言を行っています。</li> </ul>

	取締役会出席状況	監査役会出席状況	主な活動状況
社外監査役	榮川 和広	15回/15回	13回/13回 <ul style="list-style-type: none"> <li>取締役ならびに監査役会では、主に弁護士としての専門的見地から発言を適宜行うなど、重要な役割を果たしています。</li> <li>工場ならびに国内子会社への往査を実施しました。</li> <li>指名・報酬諮問委員会の役員報酬審議にオブザーバーとして出席しています(2021年12月27日から)。</li> </ul>
	梨岡 英理子	15回/15回	13回/13回 <ul style="list-style-type: none"> <li>取締役ならびに監査役会では、主に公認会計士としての専門的見地から、また、環境会計をはじめとするサステナビリティに関しての見識を活かし、発言を適宜行い、重要な役割を果たしています。</li> <li>工場ならびに国内子会社への往査を実施しました。</li> </ul>

## 役員報酬制度

当社は、役員の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針を定めており、その内容は以下のとおりです。

<b>1</b>	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。	<b>2</b>	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。	<b>3</b>	業務執行から独立した立場にある社外取締役、監査役(社内および社外)の報酬は、業績連動報酬の変動報酬はふさわしくないため、基本報酬のみとします。
----------	--------------------------------------------------------------------------------------------	----------	-----------------------------------------------------------------------------------	----------	-------------------------------------------------------------------------

役員報酬の審議・決定プロセス		
<b>役員報酬等についての株主総会の決議に関する事項</b>	取締役の金銭報酬の額は、2008年6月27日開催の第74期定時株主総会において年間報酬限度額を3億円以内(使用人兼務取締役の使用人分給与は含まない。)と決議しています。	監査役の金銭報酬の額は、1993年6月28日開催の第59期定時株主総会において年間報酬限度額を4千万円以内と決議しています。
<b>業績連動報酬の考え方</b>	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います。	取締役の業績連動報酬の額は、指名・報酬諮問委員会で当事業年度の連結営業利益率に応じて審議し、取締役会に答申しています。取締役会は、同委員会の答申に基づき、取締役の業績連動報酬額を決定しています。
<b>役員の個人別の報酬等の決定に関する事項</b>	取締役の当事業年度の基本報酬は、「取締役報酬規程」で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います。 取締役の個別の報酬については、取締役会の決議に基づき代表取締役社長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します。委任した理由は、当社全体の業績等を勘案しつつ取締役の個別の報酬の決定を行うには代表取締役社長が適していると判断したためです。なお、委任された内容の決定に当たっては、事前に指名・報酬諮問委員会がその妥当性等について確認をしています。 監査役の報酬は、株主総会で決議された監査役の報酬総額の限度額内において、監査役の協議により決定しています。

## 取締役会の実効性評価

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います。2021年度の評価結果の概要は下記のとおりです。

<b>実施日</b>	2021年12月27日～2022年2月25日
<b>実施方法</b>	アンケート形式 取締役会の構成・役割・運営や戦略・方向性の設定、内部統制システムなど52問
<b>評価結果の概要</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会メンバーの役割貢献、議長のリーダーシップ、取締役会の風土・文化については、概ね高評価。</li> <li>経営資源のモニタリング、後継者育成計画には課題が残る。</li> <li>前年度評価との比較では、取締役報酬の監督、指名・報酬諮問委員会に対する改善度合いが高い一方で、社外役員に対する情報提供に対しては改善度合いが低評価であり、課題を残す。</li> </ul>
<b>実効性向上に向けた施策</b>	上記評価結果を受け、次のような施策を講じていきます。 <ul style="list-style-type: none"> <li>中長期的な戦略や方針、ESGの取り組みについて取締役会で議論する機会を増やす。</li> <li>「社外役員による情報交換会」「社長と社外役員との意見交換会」の場を定期的に開催する。</li> </ul>

## 監査役会の実効性評価

監査役会の機能・役割や取り組みとともに、その実効性について確認するため、2021年度は、監査役会の実効性に関する自己評価を実施しました。

<b>実施日</b>	2021年12月27日～2022年2月25日
<b>実施方法</b>	アンケート形式 全18問、4段階評価
<b>評価結果</b>	2021年度の監査役会は「有効に機能している」と結論付けました。
<b>今後の取り組み</b>	常勤監査役と内部監査部門の間では内部監査月報と業務監査レポートを共有し、月に1度「監査役-監査室連絡会議」を開催して双方の監査活動について情報を共有していますが、社外監査役と内部監査部門の間では直接情報交換する場がなかったため、来期は社外監査役も含めた連絡会の定期開催と、内部監査部門の月報等の資料の共有を行っていくこととしました。



独立社外取締役からのコメント

モノづくり企業としてさらなる飛躍に期待しています

当社の取締役会では、決議事項以外に、営業本部から毎月の受注・売上実績と計画ならびに重点テーマの状況報告があり、また経営企画、技術、半導体製造および電源機器製造の各本部から定期的に現在の状況および今後の取組方針などの報告が実施されています。

取締役会の運営は、議長のリーダーシップの下、取締役メンバー全員が自身の有している専門性・スキルおよび培ってきた経験に基づいて自由でかつ忌憚なく活発な議論が実施されており、多様な意見を加味したうえでの経営判断、健全な意思決定および今後の方向性検討に大きく寄与していると感じています。

また、指名・報酬諮問委員会では、独立社外取締役が議長となり、役員人事・報酬の考え方およびその実施について、論理性、客観性および透明性を担保しています。

私は製造業出身であることから、当社の工場を定期的に訪問していますが、真面目で正直なモノづくりを実践し、改善のスピードも早いことから、いい体質を有した現場と実感しています。この現場の雰囲気と取締役会の状況から、モノづくり企業として今後さらに大きく飛躍できる資質があると感じています。

世界は現在、カーボンニュートラルおよびDX化など著しい勢いで変化しており、ほとんどの企業が生き残りを懸けた取り組みに直面しています。当社も「強み」をさらに進化させ、より一層競争力のある商品を創出し、社会に大きく貢献できる企業となるべく精いっぱい努力していますが、この活動に少しでも多く寄与できるように努めていきたいと思っております。

独立社外取締役 伊奈功一



リスクマネジメント

基本的な考え方

企業を取り巻くリスクが多様化している中、当社グループの事業に伴うさまざまなリスクを明確にし、その発生防止に係る管理体制の構築、影響を最小限に抑えるための対応等に取り組めます。また、リスクが現実のものとなった場合には、経営トップの指揮の下、迅速・適切な対応を図ることを基本としています。

リスク管理体制

取締役経営企画本部長を委員長とする内部統制委員会で、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います。当委員会は、当社グループの事業活動推進に当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います。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います。

主なリスクと対応策

リスク	内容	対応方針・対応策
経済環境の変動	景気の後退や設備投資需要の縮小による業績影響	<ul style="list-style-type: none"> <li>特定の地域、産業に偏らない販売戦略</li> </ul>
事業リスク戦略リスク	製品の欠陥、製品開発の遅れ、OEM供給や協業関係の停止、原材料価格の高騰や調達遅れの遅れ、外注先の経営状況の変動、サプライチェーンリスク、競合リスク、情報セキュリティにおけるリスク、人材不足	<ul style="list-style-type: none"> <li>主要部品の代替調達検討と生産委託先の見直し</li> <li>カントリーリスクに関する情報収集</li> <li>情報セキュリティの強化、委託先の管理</li> <li>雇用制度、教育訓練制度の充実</li> </ul>
環境リスク	RoHS指令等の環境規制、化学物質流出事故	<ul style="list-style-type: none"> <li>法令に適合した品質管理基準に基づく品質管理</li> <li>標準書・手順書を厳守した化学物質管理</li> </ul>
金融リスク	為替レート・金利の変動、株価の下落による業績影響	<ul style="list-style-type: none"> <li>為替予約</li> <li>政策保有株式の縮減</li> </ul>
財務リスク	長期性資産の減損、退職給付債務の発生、会計制度・税制等の変更による業績影響	<ul style="list-style-type: none"> <li>資産の残存価額を回収できるかを定期的に検討</li> <li>年金資産の運用について、社内を設置した年金資産管理運用委員会が定期的なモニタリングを実施</li> </ul>
自然リスクやパンデミック	自然災害による製造拠点等の損害、パンデミックによる事業停止	<ul style="list-style-type: none"> <li>大規模災害発生時の迅速な初期対応のための訓練実施</li> <li>BCP(事業継続計画)の策定</li> <li>時差出勤、在宅勤務の推進</li> </ul>

コンプライアンス

基本的な考え方

当社グループの経営理念は普遍であり、事業運営、行動基準の原点です。当社グループは、コンプライアンス重視の企業風土の醸成を図り、社会から信頼される企業として、健全な経営基盤を確立することが、企業価値向上につながると確信しています。

当社グループの使命は、社会の求める製品を創造することです。時代がどのように変わろうとも、お客様第一が事業の原点であり、お客様の満足があって、企業の継続的発展があります。お客様の立場で考え、安心・安全な信頼される製品を創造することにより、お客様とともに社会の発展に貢献してまいります。また、地球環境、地域社会との共存共栄を図りつつ、グローバルに公正かつ適正な取引を行い、社会から信頼される企業であり続けることを目指しています。

当社グループは、経営理念を実現すべく、自らの事業活動を常に見直すために「三社電機グループ行動憲章」を定めています。

主な取り組み

贈収賄防止の取り組み

「贈収賄等腐敗防止方針」を定めるとともに、日本の不正競争防止法、米国の海外腐敗行為防止法をはじめとする、当社グループが事業を展開するあらゆる国・地域における贈収賄規制をすべて遵守し、政治・行政との癒着という誤解を招きかねない行動を慎み、健全かつ透明な関係づくりに努めています。また、「三社電機グループ行動指針」においても過剰な接待を禁止し、取引先やその役職員等に対し、贈答・接待等は社会通念上妥当な範囲で行うことを明記しています。

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/ir/governance.html>

コンプライアンス意識調査の実施

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

三社電機グループ行動憲章

- 1 私たちは、社会に役立つ製品・サービスを開発・提供し、持続可能な社会の発展に貢献します。
- 2 私たちは、事業活動のグローバル化に対応し、公正・透明、自由な競争ならびに適正な商取引を行います。
- 3 私たちは、社会貢献や地球環境保護を積極的に行います。
- 4 私たちは、社会に必要な情報を適時に開示するとともに、すべてのステークホルダーと建設的な対話を行い、信頼関係の維持、発展に努めます。
- 5 私たちは、人権と多様性を尊重し、安全で働きやすい環境を確保するとともに、ゆとりと豊かさを実現します。

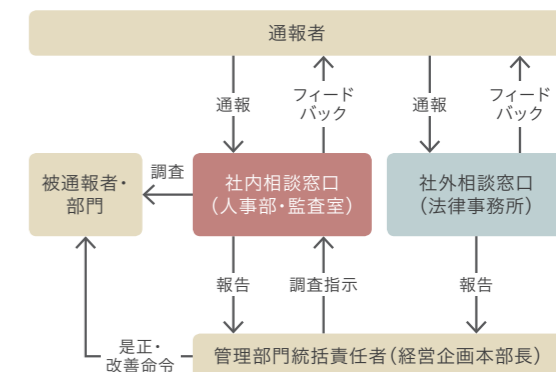
内部通報制度

コンプライアンスに関する相談や不正行為の通報窓口として「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。社内窓口だけでなく、2021年10月からは新たに外部の法律事務所を窓口に加え、海外を含むグループ会社からの通報・相談を受け付けるようにしました。

相談・通報があった不正行為等については、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います。

内部通報フロー



## 11年間の主要財務データ推移

	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	2021年度 第88期
<b>会計年度(百万円)</b>											
売上高	26,393	20,547	23,279	22,113	22,191	20,069	23,717	24,369	21,875	19,436	22,675
国内	16,811	14,591	16,697	14,943	15,400	13,451	16,026	16,927	15,165	13,462	14,626
海外	9,581	5,956	6,582	7,169	6,790	6,618	7,691	7,442	6,709	5,973	8,049
売上原価	20,959	15,469	16,708	15,726	16,421	15,652	17,515	17,930	17,281	15,027	17,227
売上総利益	5,434	5,078	6,570	6,387	5,770	4,417	6,202	6,438	4,594	4,408	5,447
販売費及び一般管理費	3,528	3,452	4,078	4,085	3,893	4,194	4,727	4,605	4,337	3,992	4,131
営業利益	1,905	1,536	2,492	2,301	1,876	222	1,474	1,833	256	416	1,316
経常利益	1,858	1,616	2,582	2,289	1,801	217	1,480	1,804	243	441	1,313
税金等調整前当期純利益	1,946	1,231	2,542	2,281	1,710	281	1,471	1,793	290	612	1,320
親会社株主に帰属する当期純利益	1,295	910	1,651	1,506	1,172	126	1,065	1,339	△ 680	497	1,147
設備投資額	693	708	3,040	1,011	407	463	734	720	641	359	513
減価償却費	846	846	872	1,056	970	955	977	955	1,030	948	920
研究開発費	763	594	664	688	703	511	904	1,305	1,204	1,223	1,250
営業活動によるキャッシュ・フロー	3,837	1,675	621	2,886	1,401	1,844	3,560	746	36	1,729	940
投資活動によるキャッシュ・フロー	78	△ 617	△ 1,858	△ 2,244	△ 321	△ 2,594	△ 499	△ 658	△ 571	△ 355	△ 317
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 1,510	△ 960	334	20	△ 1,484	△ 94	△ 1,135	△ 961	△ 659	△ 249	△ 1,666
<b>セグメント情報(百万円)</b>											
半導体事業											
売上高	8,982	5,341	6,372	7,039	6,103	5,751	7,016	6,816	5,688	5,709	7,791
セグメント利益	△ 97	△ 177	352	859	180	77	657	452	△ 368	172	767
電源機器事業											
売上高	17,411	15,205	16,906	15,073	16,087	14,318	16,700	17,553	16,186	13,727	14,884
セグメント利益	2,003	1,713	2,139	1,442	1,695	145	817	1,381	624	244	548
<b>会計年度末(百万円)</b>											
現金及び現金同等物	5,575	5,879	5,212	6,204	5,654	4,966	6,820	5,963	4,659	5,870	5,026
有利子負債	2,701	1,936	1,560	1,832	1,001	1,150	200	100	-	-	-
総資産	24,260	23,633	27,602	28,007	26,169	25,725	27,817	28,532	24,051	24,846	27,146
純資産	13,005	14,069	16,756	18,665	18,421	18,248	19,314	19,952	18,489	19,336	19,810
<b>1株当たり情報(円)</b>											
1株当たり当期純利益	102.44	72.01	114.75	100.80	79.29	8.71	73.48	93.44	△ 48.22	35.42	83.30
1株当たり純資産	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	1,541.90
1株当たり配当金	12.5	15.0	15.0	17.0	23.0	10.0	20.0	28.0	13.0	15.0	25.0
<b>財務指標(%)</b>											
売上高営業利益率	7.2	7.5	10.7	10.4	8.5	1.1	6.2	7.5	1.2	2.1	5.8
総資産当期純利益率(ROA)	5.2	3.8	6.4	5.4	4.3	0.5	4.0	4.8	△ 2.6	2.0	4.4
自己資本比率	53.6	59.5	60.7	66.6	70.4	70.9	69.4	69.9	76.9	77.8	73.0
自己資本当期純利益率(ROE)	10.4	6.7	10.7	8.5	6.3	0.7	5.7	6.8	△ 3.5	2.6	5.9
配当性向	12.2	20.8	13.1	16.9	29.0	114.8	27.2	30.0	-	42.3	30.0
株主総利回り	73.2	96.3	104.4	110.4	100.7	93.4	269.5	155.0	97.1	153.7	155.0
純資産配当率	1.2	1.3	1.3	1.4	1.8	0.8	1.5	2.0	1.0	1.1	1.7
<b>株式・株価</b>											
発行済株式総数(株)	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	14,950,000
うち自己株式数(株)	5,851	6,046	6,541	7,099	457,099	457,099	457,099	807,120	902,122	902,122	2,102,122
期末株価(円)	457	590	627	648	563	506	1,615	853	469	817	800
株価収益率(PER)(倍)	4.46	8.19	5.46	6.43	7.10	58.09	21.98	9.13	-	23.07	9.60
株価純資産倍率(PBR)(倍)	0.44	0.53	0.56	0.52	0.44	0.40	1.21	0.60	0.36	0.59	0.52

## 連結貸借対照表

(単位:百万円)

資産の部	2020年度 第87期	2021年度 第88期
流動資産合計	18,594	<b>20,819</b>
固定資産		
有形固定資産	5,282	<b>5,259</b>
無形固定資産	156	<b>143</b>
投資その他の資産	812	<b>924</b>
固定資産合計	6,251	<b>6,326</b>
<b>資産合計</b>	<b>24,846</b>	<b>27,146</b>

(単位:百万円)

負債及び純資産の部	2020年度 第87期	2021年度 第88期
流動負債	4,806	<b>6,905</b>
固定負債	703	<b>431</b>
<b>負債合計</b>	<b>5,509</b>	<b>7,336</b>
株主資本	18,879	<b>18,795</b>
その他の包括利益累計額	457	<b>1,014</b>
純資産合計	19,336	<b>19,810</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>24,846</b>	<b>27,146</b>

## 連結損益計算書

(単位:百万円)

	2020年度 第87期	2021年度 第88期
売上高	19,436	<b>22,675</b>
売上原価	15,027	<b>17,227</b>
売上総利益	4,408	<b>5,447</b>
販売費及び一般管理費	3,992	<b>4,131</b>
営業利益	416	<b>1,316</b>
経常利益	441	<b>1,313</b>
税金等調整前当期純利益	612	<b>1,320</b>
法人税等合計	115	<b>173</b>
当期純利益	497	<b>1,147</b>
親会社株主に帰属する当期純利益	497	<b>1,147</b>

## 連結包括利益計算書

(単位:百万円)

	2020年度 第87期	2021年度 第88期
当期純利益	497	<b>1,147</b>
その他の包括利益	490	<b>557</b>
包括利益	988	<b>1,704</b>
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	988	<b>1,704</b>

## 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

	2020年度 第87期	2021年度 第88期
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,729	<b>940</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 355	<b>△ 317</b>
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 249	<b>△ 1,666</b>
現金及び現金同等物に係る換算差額	86	<b>198</b>
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	1,211	<b>△ 844</b>
現金及び現金同等物の期首残高	4,659	<b>5,870</b>
現金及び現金同等物の期末残高	5,870	<b>5,026</b>

## 株式・株主情報 (2022年3月31日現在)

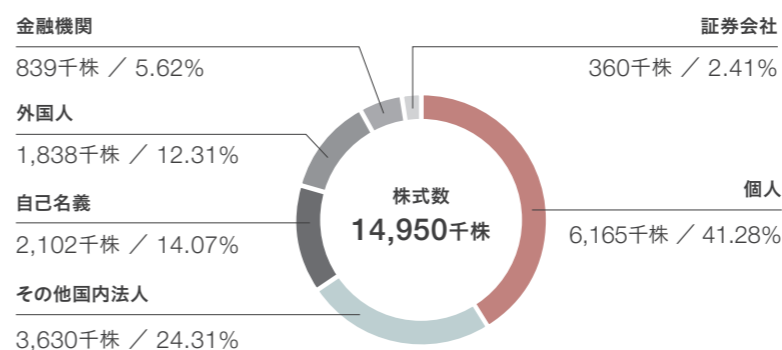
上場証券取引所	東京証券取引所スタンダード市場(証券コード 6882) ※2022年4月4日現在
株主名簿管理人	三井住友信託銀行
発行済株式総数	14,950,000株
株主数	7,278名

### 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	2,164	16.85
合同会社みやしろ	758	5.90
BNY GCM CLIENT ACCOUNT JPRD AC ISG(FE-AC)	614	4.78
三社電機従業員持株会	394	3.07
四方 邦夫	330	2.57
株式会社池田泉州銀行	314	2.44
株式会社三井住友銀行	280	2.18
森田 幸也	242	1.88
四方 英生	228	1.78
DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO	206	1.61

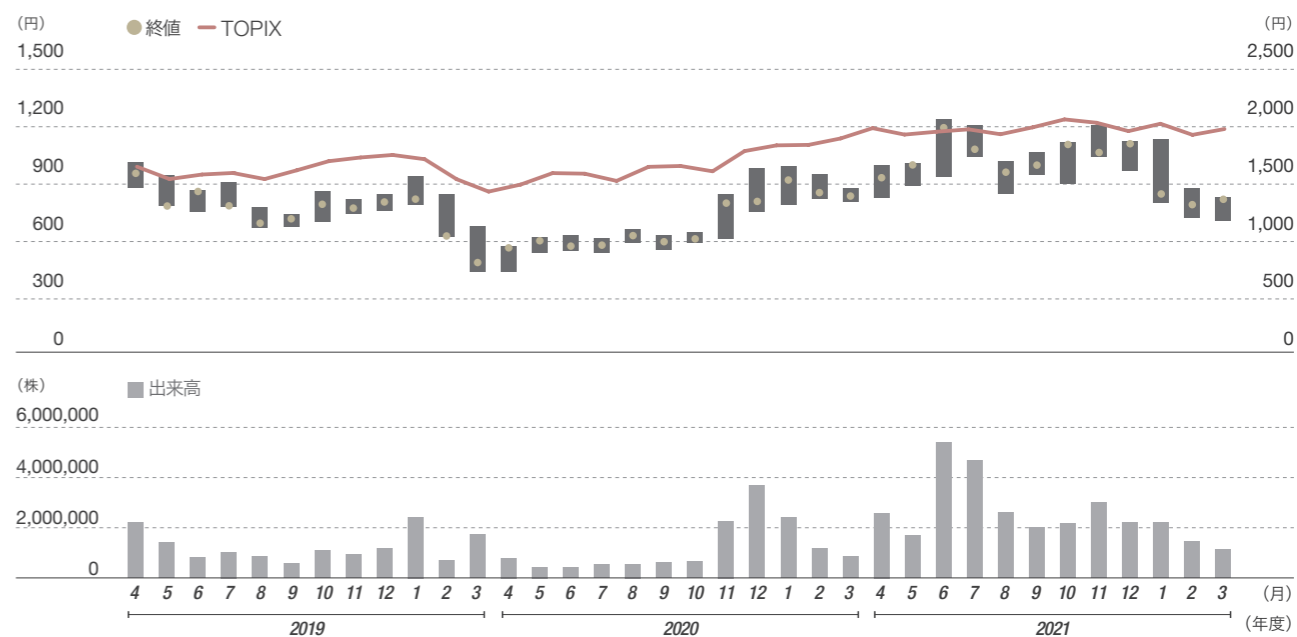
- (注) 1. 持株数は、千株未満を切り捨てて表示しています。  
 2. 当社は、自己株式を2,102,122株保有していますが、左記大株主からは除外しています。  
 3. 持株比率は、自己株式を除いて算出し、小数点3位以下を四捨五入して表示しています。  
 4. パナソニック株式会社は、2022年4月1日付で商号をパナソニックホールディングス株式会社に変更しています。

### 所有者別株式分布状況

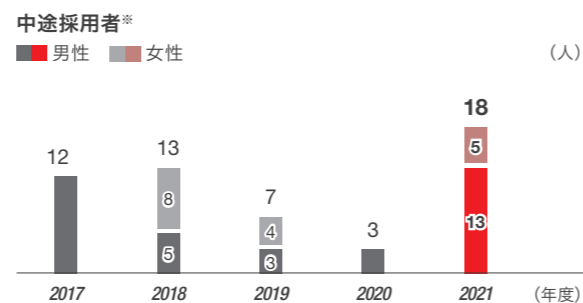
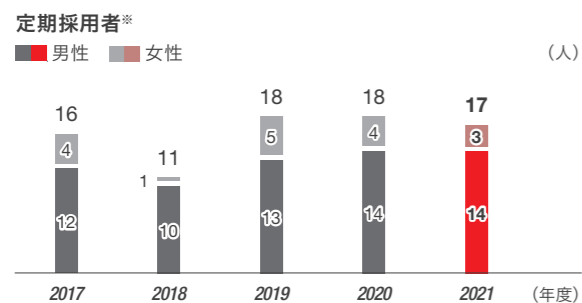
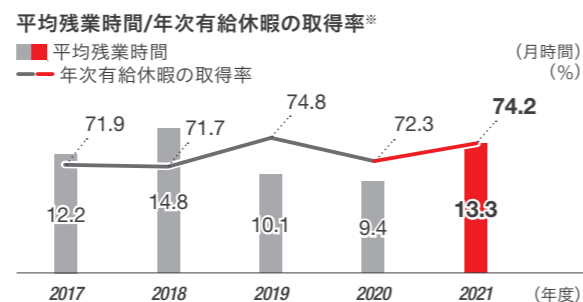
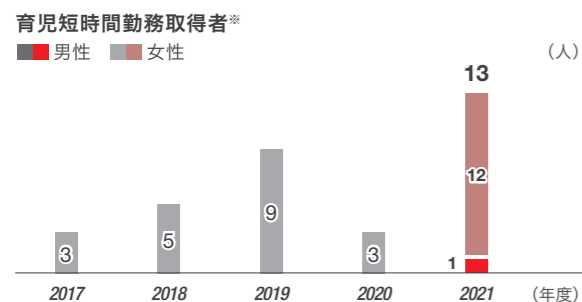
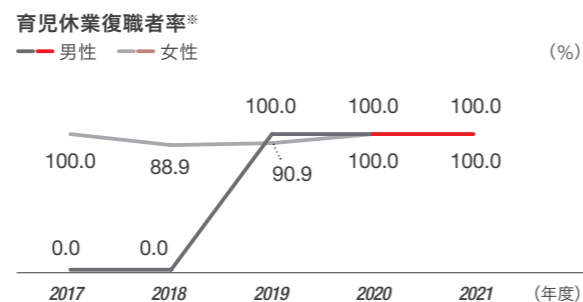
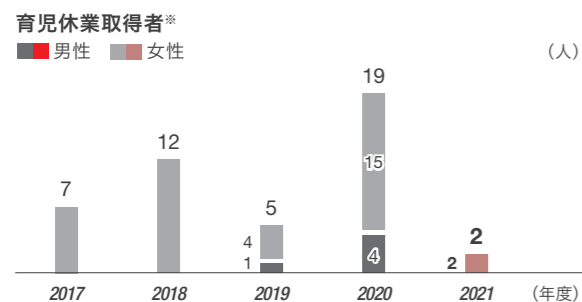
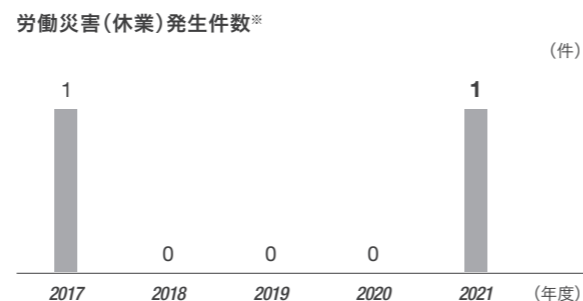
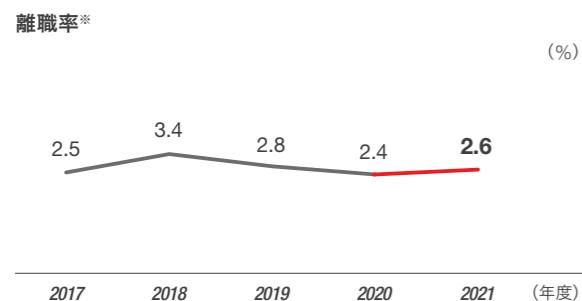
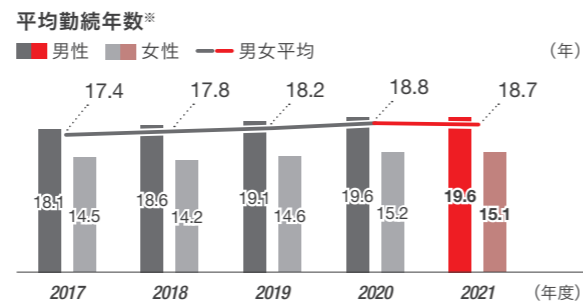
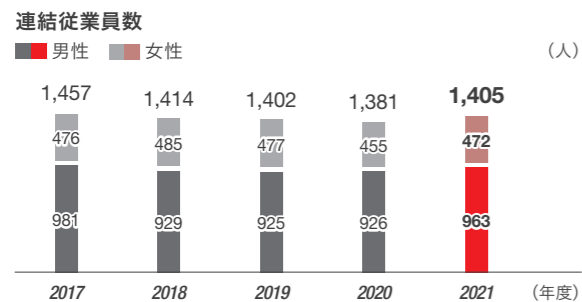


- (注) 1. 持株数は、単元未満株式を除き、千株未満を切り捨てて表示しています。  
 2. 持株比率は、単元未満株式を除いて算出し、小数点3位以下を四捨五入して表示しています。

### 月次株価および売買高の推移



## 非財務データ



※三社電機製作所および国内グループ会社

## 会社概要 (2022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)	1,405名(国内 901名 海外 504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	<b>国内</b> 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) <b>海外</b> 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)



### 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/>

### 編集方針

「SanRexレポート」は、ステークホルダーの皆様へ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分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ウェブサイトをご参照ください。

報告対象範囲	株式会社三社電機製作所および連結子会社9社 ただし、集計範囲が異なる場合は、その都度対象報告範囲を明記しています。
対象期間	2021年度(2021年4月1日~2022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。

