



2024年5月8日

各 位

会社名 株式会社三社電機製作所  
代表者名 代表取締役社長 吉村 元  
(コード：6882 東証スタンダード市場)  
問合せ先 常務執行役員経営企画部部長丸山 博之  
(TEL 06-6321-0321)

中期経営計画の策定と  
資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた取り組みに関するお知らせ

当社は、本日開催の取締役会において、資本コストや株価を意識した経営の実現に関し、現状を評価・分析したうえで、改善策を審議し、その結果を2025年3月期から2027年3月期の3年間を対象とする中期経営計画に織り込みましたのでお知らせいたします。

なお、詳細につきましては、添付資料「中期経営計画（2024年4月1日～2027年3月31日）」をご覧ください。

以上

**SanRex**



# 中期経営計画

(2024年4月1日～2027年3月31日)

2024年5月8日

株式会社三社電機製作所

(東証スタンダード市場:コード6882)

# Contents

---

1

前中期経営計画の振り返りと評価

2

中期経営計画(2024年4月~2027年3月)数値目標

3

中期経営計画(2024年4月~2027年3月)重点施策

4

株主還元

1

## 前中期経営計画の振り返りと評価

## 前中期経営計画の振り返りと評価①

業績目標は全て達成。2024年3月期は一部の特需案件（当社独自の技術を駆使した製品）が貢献し、売上高、営業利益とも当初計画を大きく上回る

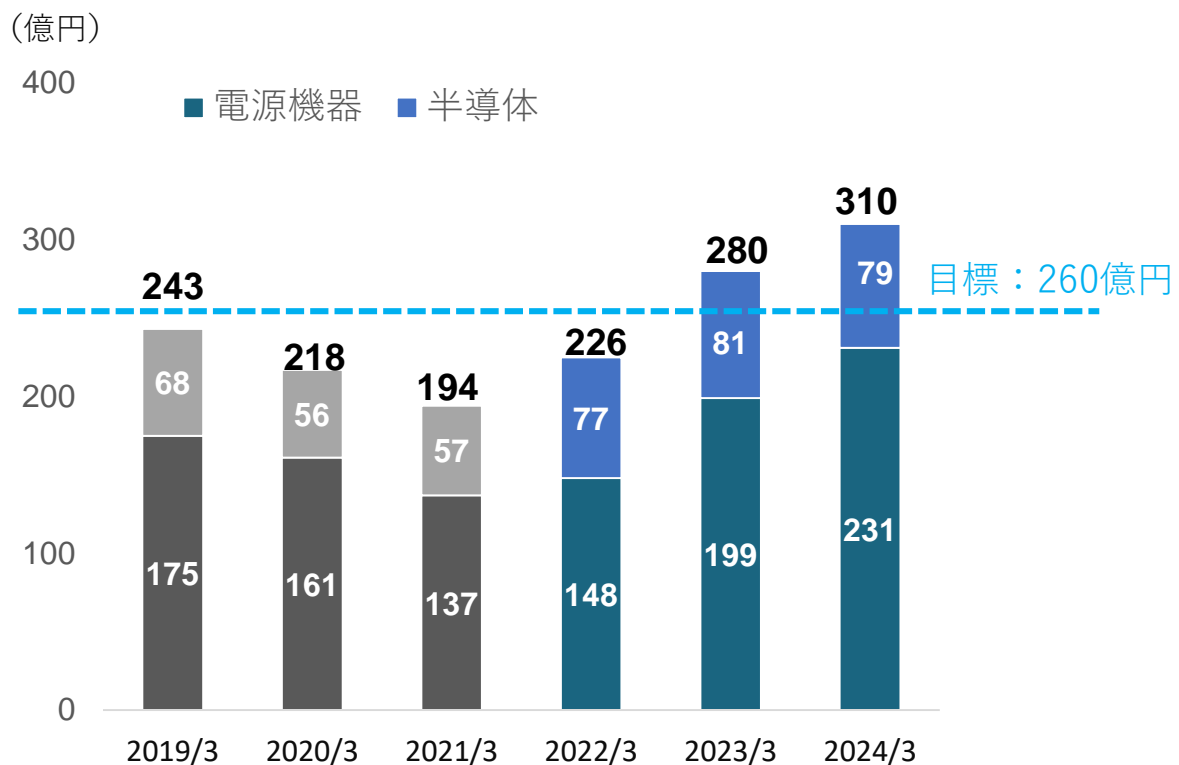
(億円)

	2022年3月期			2023年3月期			2024年3月期		
	計画	実績	達成度	計画	実績	達成度	計画	実績	達成度
売上高	<b>218</b>	<b>226</b>	103.7%	<b>240</b>	<b>280</b>	116.7%	<b>260</b>	<b>310</b>	119.2%
営業利益	<b>8</b>	<b>13</b>	162.5%	<b>13</b>	<b>16</b>	123.1%	<b>19</b>	<b>34</b>	178.9%
経常利益	<b>8</b>	<b>13</b>	162.5%	<b>13</b>	<b>16</b>	123.1%	<b>19</b>	<b>34</b>	178.9%
親会社株主に帰属する当期純利益	<b>5</b>	<b>11</b>	220.0%	<b>9</b>	<b>12</b>	133.3%	<b>13</b>	<b>29</b>	223.1%
1株当たり当期純利益(円)	<b>39.15</b>	<b>83.30</b>	212.8%	<b>64.07</b>	<b>95.33</b>	148.8%	<b>92.54</b>	<b>222.19</b>	240.1%
自己資本利益率(ROE)(%)	<b>2.8</b>	<b>5.9</b>	210.7%	<b>4.4</b>	<b>6.1</b>	138.6%	<b>6.1</b>	<b>13.0</b>	213.1%

## 前中期経営計画の振り返りと評価②

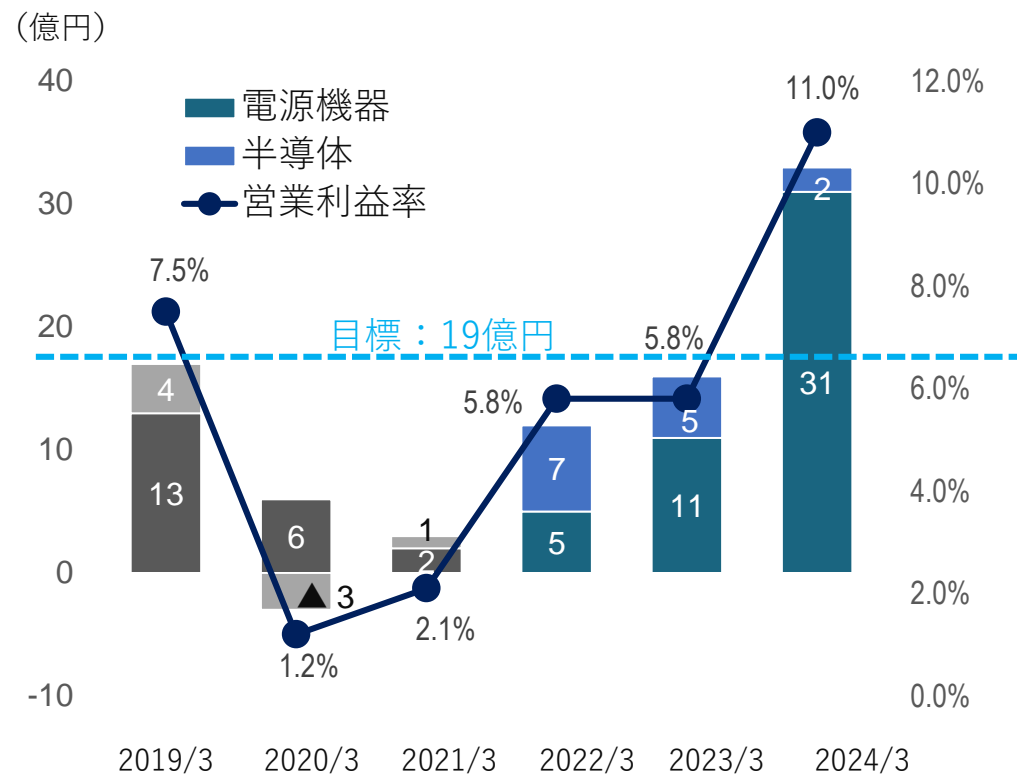
売上高、営業利益ともに目標を達成

### 売上高推移



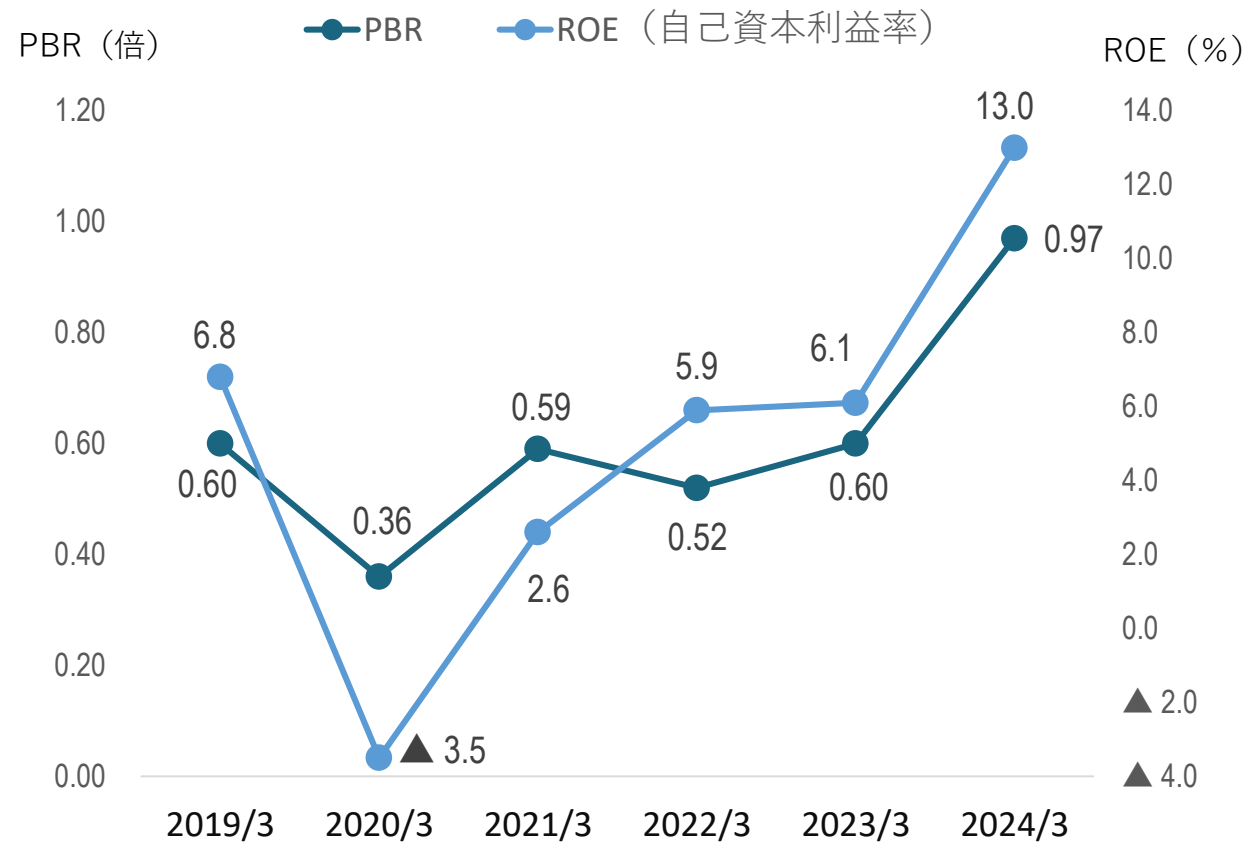
材料費増加分の価格転嫁や当社の技術を駆使した付加価値を提供することにより、利益率が改善大幅に改善

### 営業利益・営業利益率推移



## PBR/ROE(自己資本利益率)の推移

- 当社の株主資本コストは、3か年平均で概ね7.9%と認識
- ROEは、2020年3月期から上昇しており、2024/3期は13.0%と株主資本コストを上回る水準を達成
- PBRは、2024年3月末時点では0.97倍



## 前中期経営計画の振り返りと評価④

3カ年の主要な設備投資	(百万円)	2022/3	2023/3	2024/3	3カ年合計 (実績)
		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 半導体 〔前工程〕 A棟リニューアル、 ウエハ大口径化対応 〔後工程〕 自動化・合理化ライン</li> </ul>	設備投資	513	995
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 電源機器 ・ 開発支援シミュレーター ・ リチウムイオン電池管理施設</li> </ul>	減価償却費	920	885	901	<b>2,706</b>
	研究開発費	1,250	1,576	1,791	<b>4,617</b>



2

## 中期経営計画(2024年4月～2027年3月)数値目標

# 数値目標

- 2024年3月期にあった大型特需案件の計画はないが、付加価値の高い案件の獲得を図る
- 成長投資の効果が出るまでのタイムラグがあり、一旦減価償却費が先行する

## 新中期経営計画

(億円)	2024/3	2025/3	2026/3	2027/3
売上高	310	288	310	330
営業利益	34	14	18	22
経常利益	34	14	18	22
親会社株主に帰属する当期純利益	29	9	12	15
自己資本利益率(ROE)(%)	13.0	4.1	5.2	6.2
設備投資	13	28	18	18
減価償却費	9	12	16	16

ありたい姿  
(2024年3月期)

売上高

**500**億円

営業利益率

**10**%以上

自己資本利益率(ROE)

**10**%以上

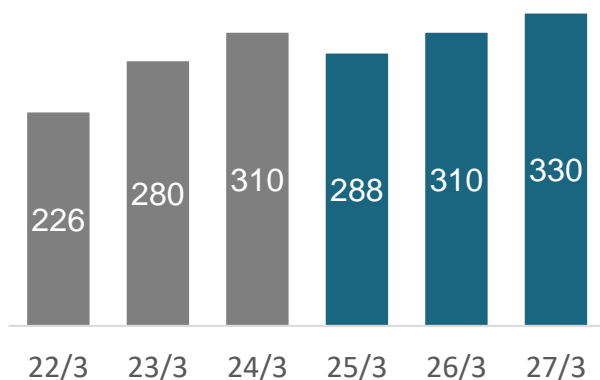
総資産営業利益率(ROA)

**10**%以上

# 売上高・営業利益計画

## 売上高

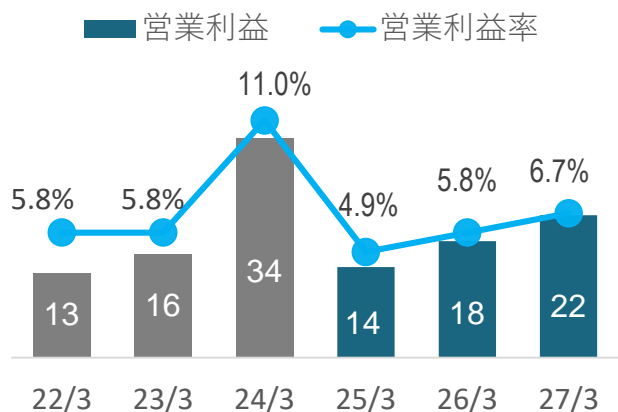
(億円)



セグメント	25/3	26/3	27/3	主な戦略
半導体事業	77	85	90	<ul style="list-style-type: none"> <li>インフラ市場に注力</li> <li>SiC製品の拡充と製品特性に基づく地域ごとの適切な戦略展開</li> </ul>
電源機器事業	211	225	240	<ul style="list-style-type: none"> <li>表面処理用電源のグローバルシェア拡大</li> <li>小型電源で新たな市場を開拓</li> <li>資本業務提携先との協業</li> </ul>
合計	288	310	330	

## 営業利益

(億円)



セグメント	25/3	26/3	27/3	主な戦略
半導体事業	0	2	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>需要増に対応するため設備投資が増加</li> <li>自動化に向けてのモデルチェンジ品開発で利益率アップ</li> </ul>
電源機器事業	14	16	19	<ul style="list-style-type: none"> <li>設計の見直し、部材の標準化</li> </ul>
合計	14	18	22	

3

## 中期経営計画(2024年4月～2027年3月)重点施策

パーパス

パワーエレクトロニクスと創造力で、社会を前進させる。

ビジョン

Global Power Solution Partner

中期経営計画  
スローガン

Create the Future

**CF26**  
Create the Future 2026

長期で目指す姿

## Technology

創業以来の強みのパワーエレクトロニクス関連技術は世界トップレベルまでに磨かれている

## Solution

パワエレ関連技術を武器にお客様の困りごとを徹底的に掘り起こし解決している

## Global

目線はグローバル。全地球規模で事業を展開している

## Trust

誠実さと品質に対し抜群の信頼感を社会から得ている

「ROE10%以上」の実現のため、中期経営計画を「Global Power Solution Partnerの実現に向けた経営改革の3年」と位置づけ、戦略的投資と無形資産への投資により事業成長と収益性向上を目指します。



## 事業戦略

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



## サステナビリティ戦略

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



## 財務戦略

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






















## コーポレート・ガバナンス

取締役会の多様性確保、IR活動の強化（情報開示、英文開示の充実）

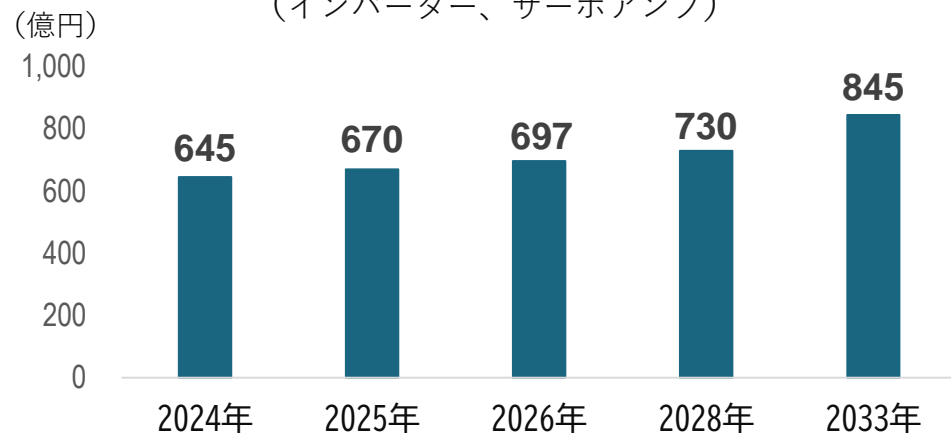
# マテリアリティ

ステークホルダーの関心や影響度、当社グループの事業に直接関連する重要な要素を評価し、当社グループが優先的に取り組むべき7つのマテリアリティを特定

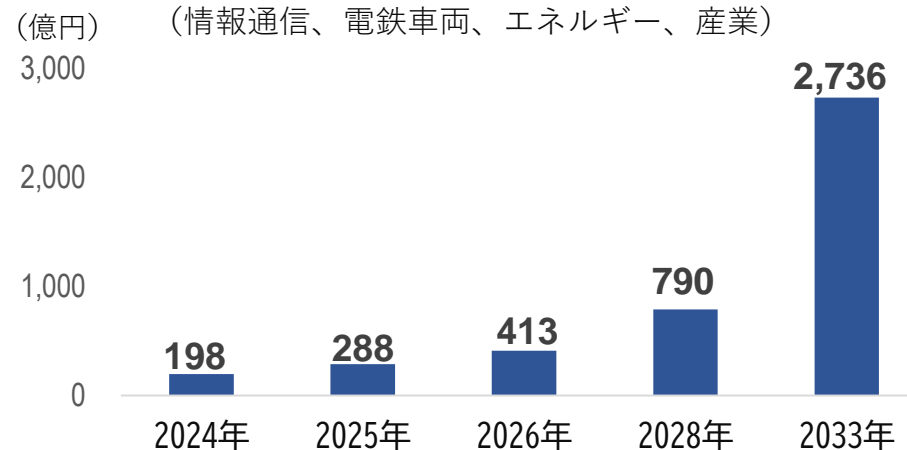
社会課題	マテリアリティ	中期経営計画重点施策	関連するSDGs	
 気候変動	事業を通じた社会課題解決	脱炭素社会、環境保護に貢献	カーボンニュートラルに貢献できる製品開発、SiC製品売上高比率10%へ	 
		インフラ整備と産業発展に貢献	グローバル視点で新規分野・新規エリアに進出	  
		安心・安全の提供とサービスの向上	QCDの向上と顧客への付加価値の提供	
		モノづくりと品質の強化	品質管理強化、設計の標準化、生産自動化の推進	
 急速な都市化	経営基盤の強化	生産活動における環境負荷の軽減	環境対応設備投資、CO2削減、省エネの追求	  
		ダイバーシティ推進と人材育成	多様な価値創造人材の育成、女性管理職比率向上、1人当たりの売上高・営業利益改善	 
		事業継続マネジメント(BCM)の強化	事業継続計画の見直し、グローバルサプライチェーンの改善	  
 人口構造の変化				
 世界の分断化				

# 事業環境認識(カーボンニュートラル関連市場)

## サイリスタパワーデバイス市場 (インバーター、サーボアンプ)

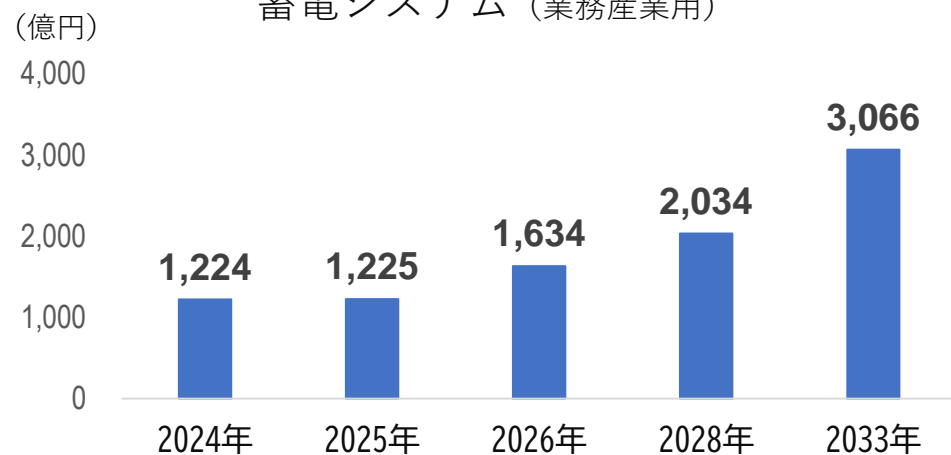


## SiCパワーデバイス市場 (情報通信、電鉄車両、エネルギー、産業)

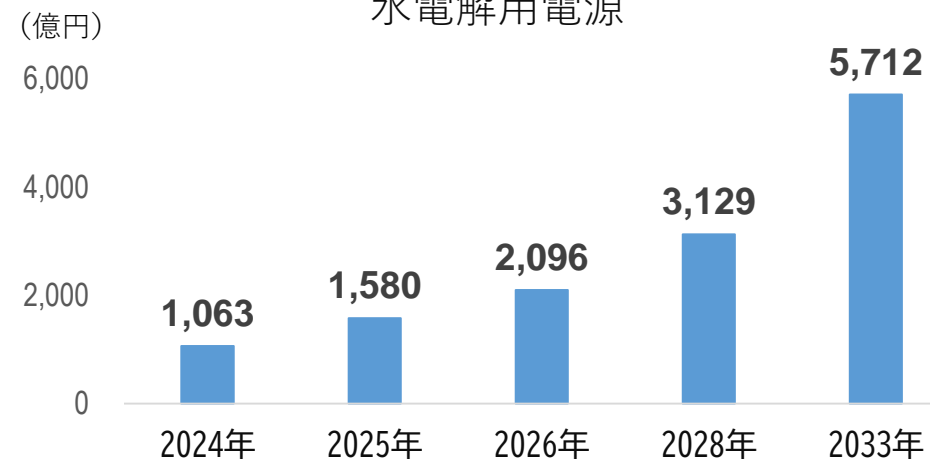


出所：富士経済「2022年、2023年版 次世代パワーデバイス & パワエレ関連機器市場の現状と将来展望」

## 蓄電システム (業務産業用)



## 水電解用電源



出所：富士経済「エネルギー・大型二次電池・材料の将来展望 2022」より当社試算

出所：経済産業省「水素基本戦略の個別論点と水素産業戦略について 2023」  
NRFL「Manufacturing Cost Analysis for PEM Water Electrolyzers 2019」



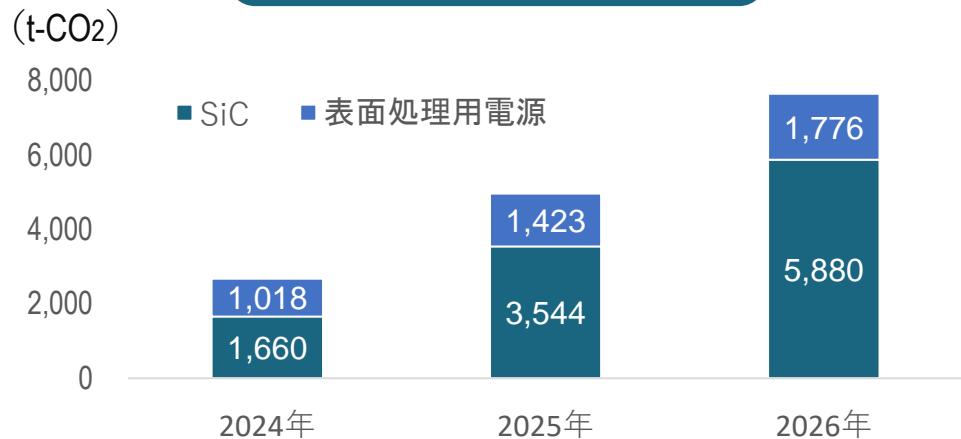
# カーボンニュートラルに貢献する製品開発

- 電力変換効率とCO<sub>2</sub>削減に重点を置いた製品開発
- 製品使用時のCO<sub>2</sub>排出削減量を算定し、社会全体での排出量削減に貢献する

- 蓄電池パワーコンディショナーの開発で、効率的なエネルギー管理を提供する製品を持続可能に展開し、市場競争力を強化する

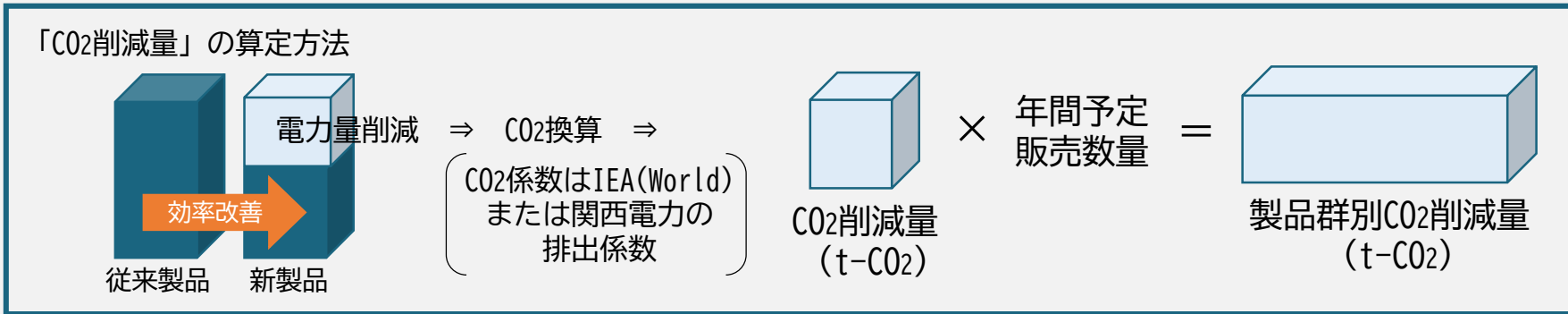


主な製品群別CO<sub>2</sub>削減量



イメージ

蓄電池パワーコンディショナーは、CO<sub>2</sub>排出が少ない夜間に充電し、または太陽光の余剰電力を利用して充電し、排出量が多い朝夕にエネルギーを供給する



効率改善によって削減された電力使用量をIEA（国際エネルギー機関）または関西電力排出係数を用いてCO<sub>2</sub>に換算し、製品群別の年間予定販売数量を乗じることで、製品群別CO<sub>2</sub>削減量を算出

重点  
施策

01

従来の建設関連、産業用設備に加えて新たにインフラ市場に注力し、バランスの取れた業界戦略を目指す

ターゲット市場



モビリティ



再エネ・蓄エネ



データセンター

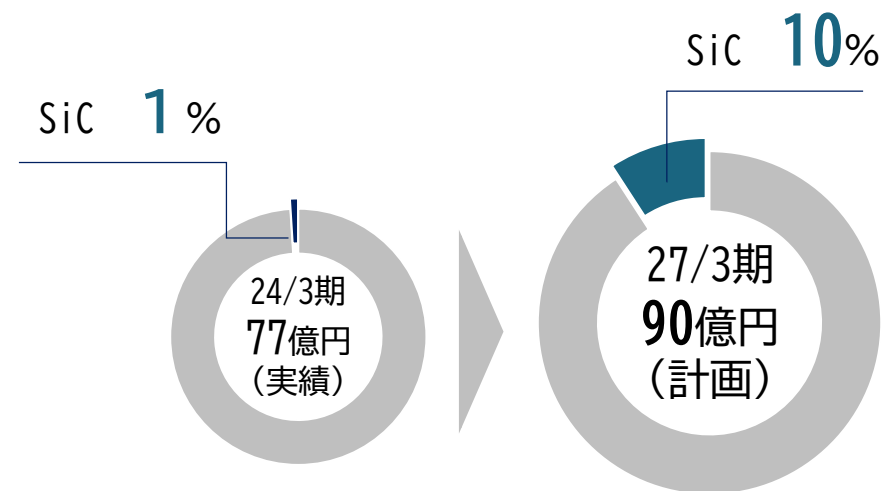
重点  
施策

02

SiC製品の拡充と製品特性に基づく地域ごとの適切な戦略展開

	SiC	既存モジュール
	製品特性に基づく地域展開	シェアアップ
日本	無線給電 誘導加熱装置 半導体製造装置	汎用インバーター 高圧インバーター サーボ関連
中国		
アジア		汎用インバーター
北米	無線給電 誘導加熱装置 半導体製造装置 水素発生装置	汎用インバーター 大容量モジュール
欧州		

SiC製品の売上高比率**10%**を目指す



重点  
施策

01

## 新エネ分野の製品開発と 表面処理用電源のグローバルシェア拡大



蓄電池パワーコンディショナーの開発で、効率的なエネルギー管理を提供する製品を持続可能に展開し、市場競争力を強化する



- 海外向けのモデルの展開加速
- 精密な表面処理を求められる領域で当社が培ってきた技術力を発揮

重点  
施策

02

## 標準化の取り組み

カスタム製品の設計・ものづくり・部品の標準化により、QCDを改善し、顧客満足度の向上を図る

重点  
施策

03

## 資本業務提携先との協業

- 持続可能なエネルギーへの移行や社会インフラのスマート化を支えるため、共同開発を推進
- お客様の脱炭素取り組みに対して、システム設計から施工までのワンストップエネルギーマネジメントソリューションを提供

重点  
施策

04

## 小型電源で新たな市場を開拓

新たにターゲットとする市場



情報インフラ



産業用電源



急速充電器



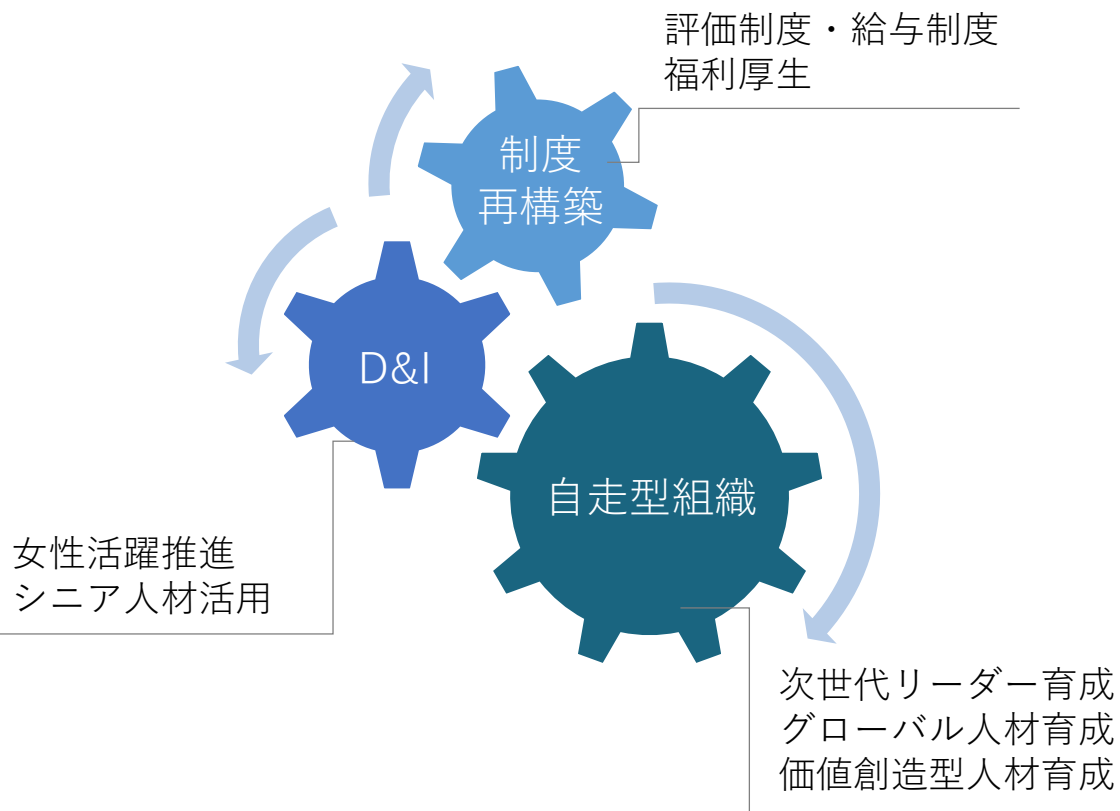
半導体製造装置

重点  
施策

01

自走型組織を目指し、活力ある風土づくり

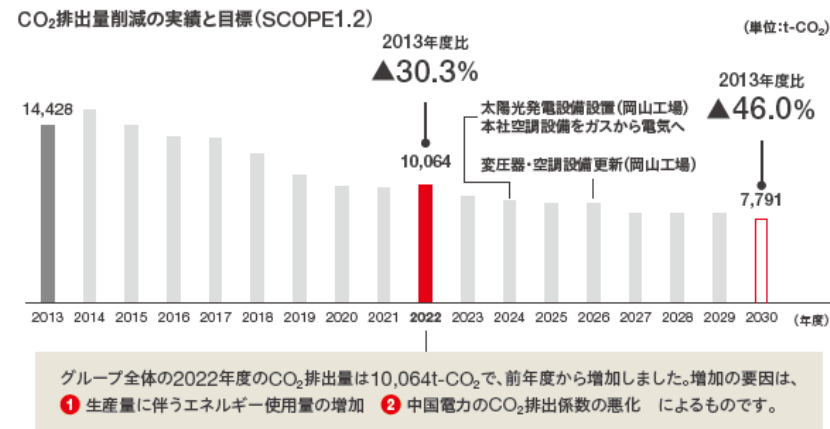
持続的成長のためのしくみを構築



重点  
施策

02

生産活動における環境負荷の軽減



重点  
施策

03

事業継続マネジメント(BCM)の強化

近年、増加している自然災害やサイバーセキュリティの脅威に対処する

リスク評価と  
ビジネスインパ  
クト分析の実施

BCMポリシーと  
計画の策定

意識向上と  
トレーニング

重点  
施策

01

## コーポレート・ガバナンスの強化

- 役員に対する業績連動型株式報酬制度の導入（2023年度～）
- 取締役会の多様性の確保

2024年6月25日開催予定の第90期定時株主総会の決議をもって、女性の社外取締役を選任予定

### 第90期定時株主総会後の 取締役会の構成(予定)



7人のうち、社外取締役は**3名**  
うち、1名が**女性**

重点  
施策

02

## IR活動の強化

業績や成長戦略、リスク管理などの情報を適切に提供し、資本コストを低減させる

- 定量・定性情報の開示充実  
(ウェブサイト・統合報告書)
- 英文開示強化
- 個人投資家向け説明会強化
- IRミーティングの継続



個人投資家向け会社説明会

中期経営計画（CF26）期間の投資により  
中長期的に安定して株主資本コストを超える  
自己資本利益率(ROE)の達成を目指す

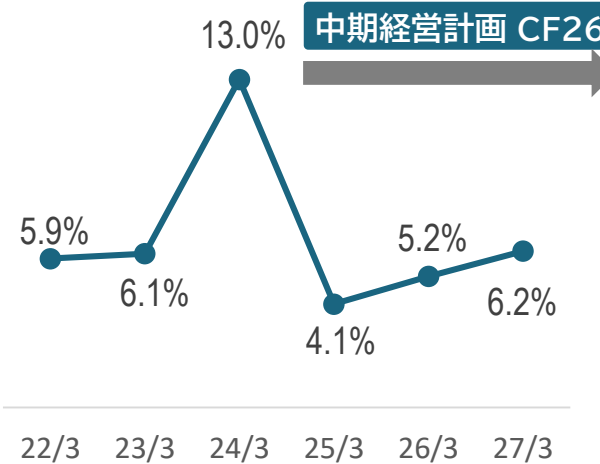
● 自己資本利益率（ROE）

**2034年3月期目標水準 10年後 10%以上**

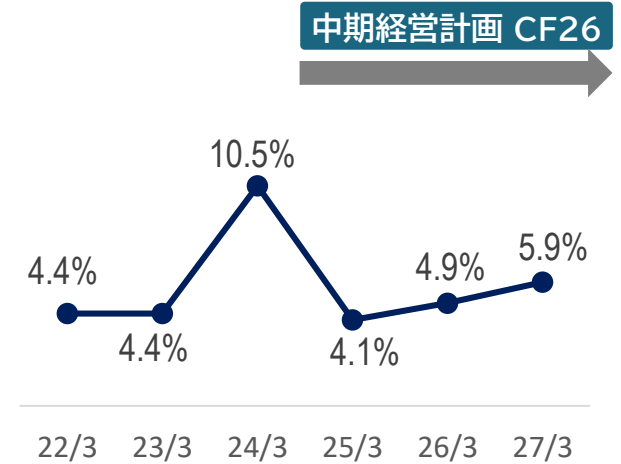
● 総資産営業利益率（ROA）の向上を目指す

- **2034年3月期目標水準 10年後 10%以上**
- 付加価値向上に向けた販売戦略と標準化によるコストダウン
- 総資産の回転率を改善（特に在庫適正化を図る）

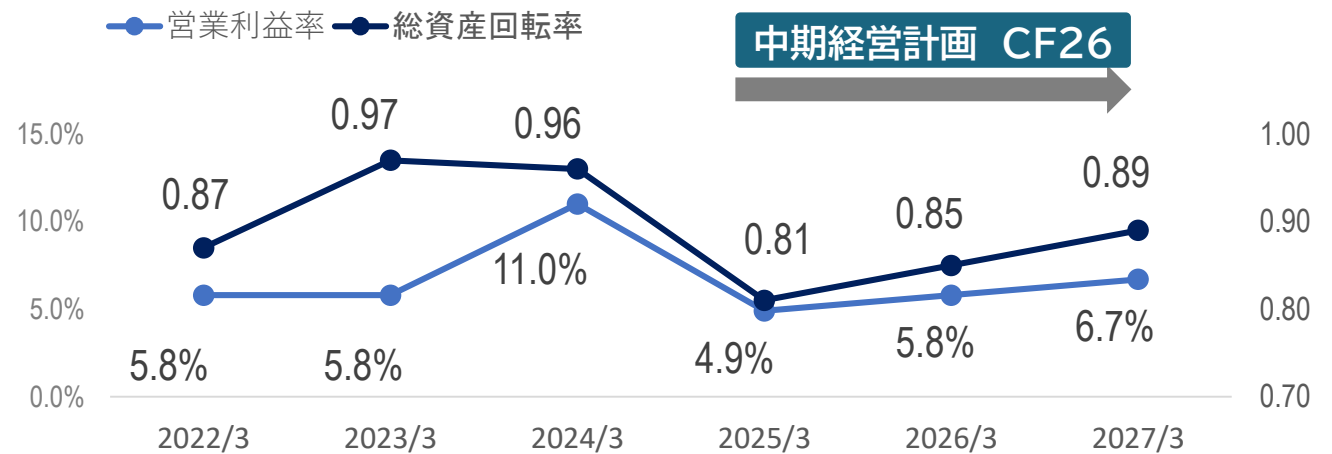
自己資本利益率（ROE）



総資産営業利益率（ROA）



総資産営業利益率（ROA）＝ 営業利益率 × 総資産回転率



# 将来の成長に向けたキャッシュアロケーション(2025年3月期～2027年3月期)

中期経営計画  
(2022年3月期～2024年3月期)

営業CF 約30億円	成長投資 経営基盤の強化 約22億円
	自己株式取得 約25億円
資金調達 約27億円	株主還元 10億円



中期経営計画 (2025年3月期～2027年3月期)

新たな投資については、成長への寄与を重視し、リターンを追求する

キャッシュイン

キャッシュアウト

営業CF 約60億円	投資 約64億円	成長分野への投資 約30億円	前工程:これまで外部から調達していたSiC用チップを自社生産するための設備を新設 後工程:増産のための設備
		生産性向上への投資 約24億円	試験・評価用設備 自動化設備
		経営基盤強化 約10億円	基幹業務システム 太陽光システム 空調設備電化 人的資本への投資
	資金調達 約22億円	株主還元 約18億円	配当金 約18億円

## 4 株主還元

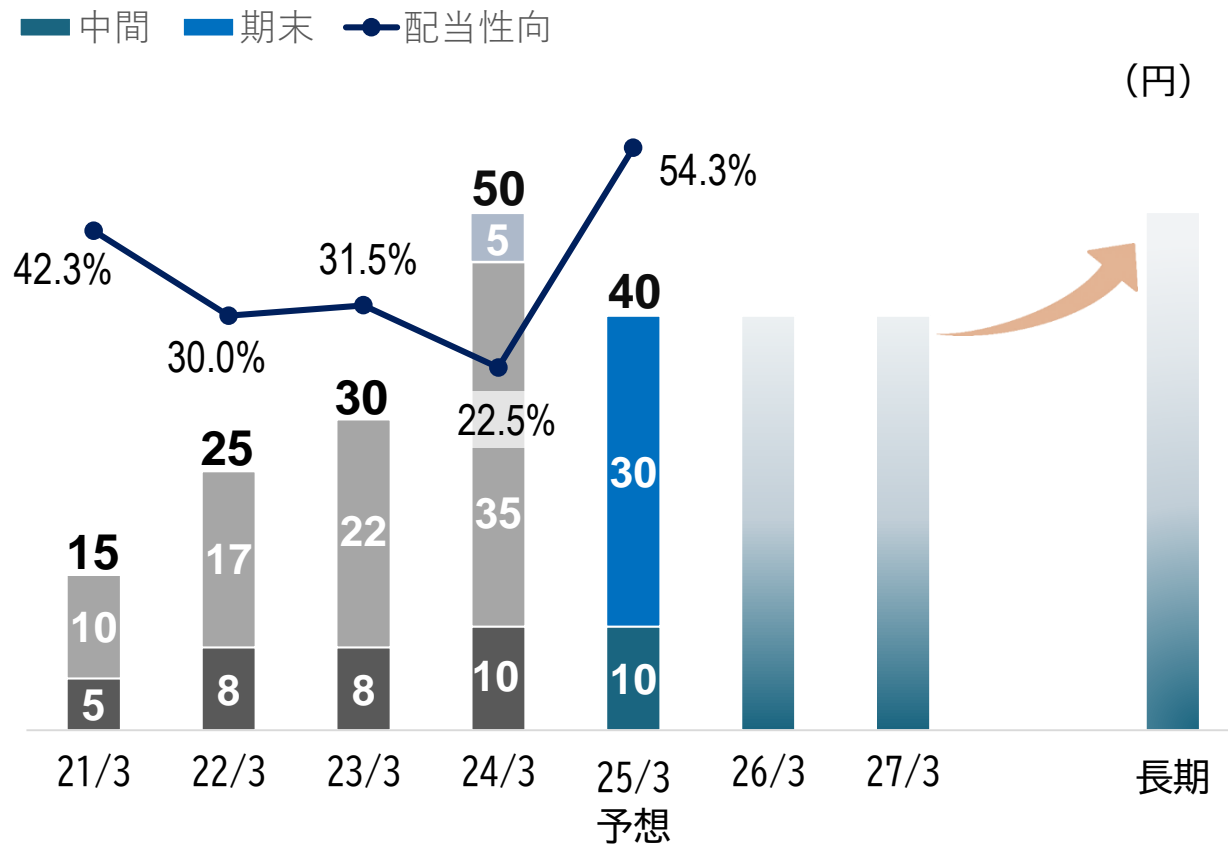


# 株主還元の充実

## 中期経営計画（2024年4月～2027年3月）における基本的な考え方

- 事業活動で得られた利益を主に内部留保として確保し、事業基盤の強化や成長のための投資に活用する
- 安定的かつ継続的な配当を実施し、1株当たりの年間配当金額を配当性向**30%**もしくは**40円**のいずれか高い方とする

## 一株当たり配当金と配当性向の推移



- 本資料に記載しております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、実際の業績はさまざまな要因により、この見通しとは異なることがあります。
- 本資料は、情報の提供を目的とするものであり、当社の株式の売買を勧誘するものではありません。

ご意見、ご質問などございましたら、ご連絡ください。  
sanrex-ir@sansha.co.jp