

統合報告書
2024年3月期
2024

三桜工業は19カ国82カ所に製造拠点を有する
グローバル自動車部品メーカーです。

ミッション／ビジョン

私たちのMission（使命）は、ものづくり企業として、
製品の提供とグローバルな事業活動を通じて、
ステークホルダーの「安全と安心」、「環境保全」のために力を尽くすことです。
Missionを果たしていくために、「人を育て、システムを育て、技術を育て」、
創意あるエキスパート集団になることを目指します。

モットー

経営全領域にわたる絶えざる改革

三桜ウェイ



編集方針
本報告書は、当社の企業理念に則った企業活動の報告のほか、財務情報、非財務情報などを幅広く掲載し、ステークホルダーの皆様にご理解いただくことを目的に発行しています。また、編集にあたっては、「国際統合報告フレームワーク」「GRIスタンダード」「価値協創ガイダンス」などを参考にしました。
報告対象期間
2023年4月～2024年3月 (一部2024年4月以降の情報を含みます)

報告対象組織
原則として当社および子会社30社、関連会社2社を対象としています。対象が異なる場合は、その旨を記載しています。
発行年月
2024年10月
見通しに関するご注意
本報告書に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が発行時点で入手している情報および合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等はさまざまな要因により大きく異なる可能性があります。

古河事業所（茨城県）新事業開発センター
CITA (Center for Innovation, Technology, and Analysis)

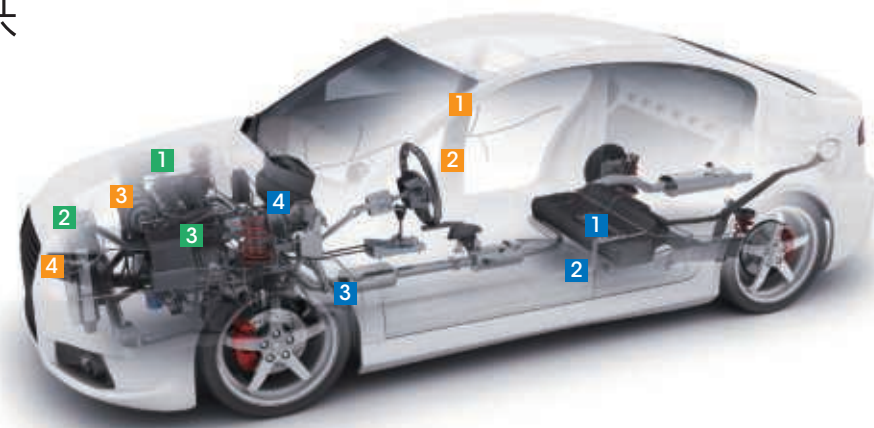


Contents

グローバル三桜グループの価値創造
03 At a Glance
05 価値創造の歴史
07 価値創造プロセス
09 マテリアリティ
11 ビジネスモデル
成長戦略
13 トップコミットメント
19 中期経営方針
23 CFOメッセージ
25 地域別概況
価値創造を支える基盤
27 サステナビリティ推進体制
28 環境セクション
35 社会セクション
44 ガバナンスセクション 役員座談会
データセクション
59 11ヵ年財務サマリー
61 会社情報
62 株式情報

自動車の根幹～走る／曲がる／止まる～を担う製品を提供

- 車輻配管
- 燃料配管関連製品
 - ブレーキ配管関連製品
- パワートレイン
- エンジン関連製品
 - 熱交換関連製品
- 安全・環境
- 安全関連製品
 - 環境関連製品



燃料配管関連製品



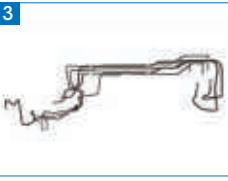
集合配管



樹脂燃料配管

集合配管とは、車輻の床下を通る燃料配管・パージ配管・ブレーキ配管などを一体化した製品です。三菱工業では、多様な種類の曲げ加工機を開発しています。その中から製品形状に適した加工方式を選択し、さまざまな形状の曲げ加工を可能にしています。

ブレーキ配管関連製品



ブレーキ配管



ブレーキバキューム配管

ブレーキ配管は、マスターシリンダーで発生した圧力を、ブレーキユニットまで伝える配管です。ブレーキの作動圧力は高圧のため、素材には耐圧強度に優れた二重巻鋼管を使用しています。端末には高圧用の継手加工を施し、お客様のニーズに合わせた曲げ加工を行います。

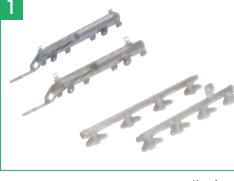
その他



クイックコネクター

クイックコネクターは、取り付けに工具を使わず、相手パイプに軽く差し込むだけで素早く簡単に接続できる製品です。接続箇所の作業性や信頼性の向上、配管システムのコスト低減を目的として開発。自動車の燃料や水配管で広く採用されており、また他用途にも応用が可能です。

エンジン関連製品



フューエルインジェクションレール



フューエルインジェクションレールは、自動車エンジン用フューエルインジェクター（燃料噴射装置）へ燃料を均等に供給する装置です。ステンレス、鉄、樹脂のタイプがあり、樹脂製では既存の金属製に対してコスト低減および約5～6割の軽量化が可能です。

熱交換関連製品



ウォーター配管



オイルクーラー

ウォーター配管は冷却水循環回路として使用されます。ステンレス、鉄、樹脂のタイプがあり、ステンレスタイプは、パイプ板厚0.5mmまで対応可能なため、軽量化が可能です。樹脂タイプは、流体アシスト成形を用いて、従来の射出成形工法では対応できない中空成形を可能にし、構成部品点数の削減と軽量化が可能です。オイルクーラーは、放熱用のフィンが付いたオイル冷却用配管です。一部にアルミニウムを使用することで、軽量、高放熱量、コンパクト設計が可能です。

安全関連製品



シートベルト用ショルダーアジャスター



シートベルト用プリテンショナーパイプ

シートベルト用ショルダーアジャスターとは、運転席や助手席の肩部ガイドの高さを調整する部品です。シンプルな機構でシートベルト使用時の操作が容易になります。各国の法規制、各自動車メーカーの要求スペックに対応しています。プリテンショナーパイプは、シートベルトの巻き取り装置に使用する、搭乗者保護のために重要な部品です。

※ 網掛けの製品は、樹脂製品となります。

環境関連製品



EGR配管



エアシャッターガイド

EGR配管は、排ガスの一部を排気系から吸気系へ戻し、自動車の環境負荷を下げるための配管部品です。燃費向上とCO₂低減を目的に採用が増えています。エアシャッターガイドは、ラジエーターへの空気の流れを制御するための機能部品です。エンジンの使用状態に応じてフラップを開閉させることにより、エンジンルーム内のヒートマネジメントを行います。

グローバルにバランスのとれたポートフォリオ

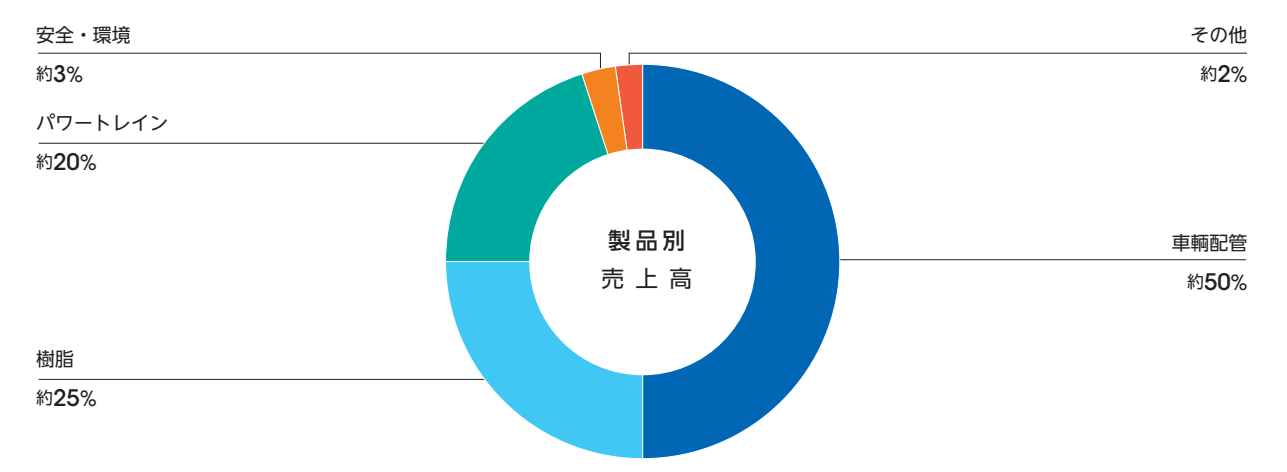
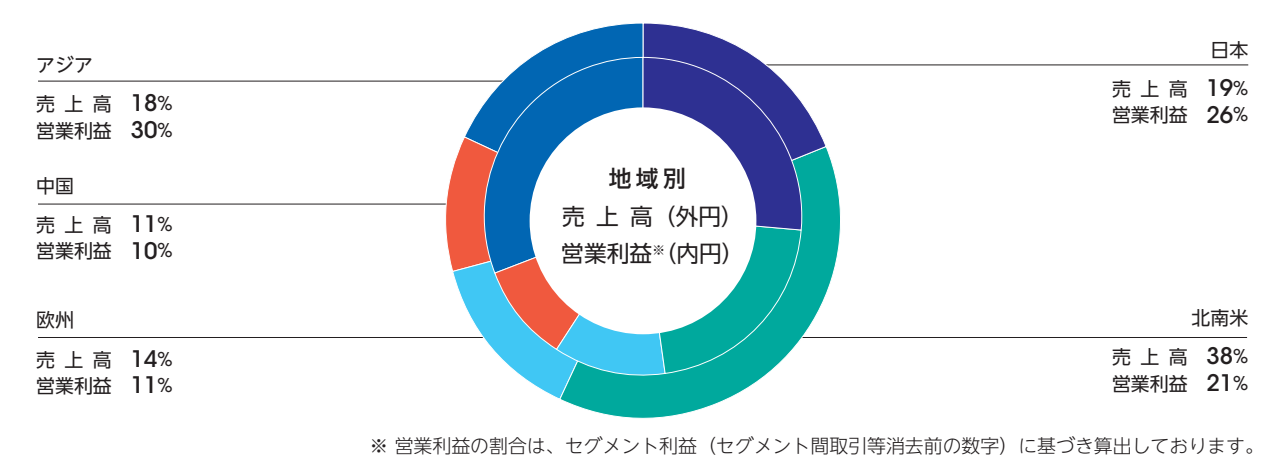
2023年度 売上高

1,568 億円

2023年度 営業利益

80 億円

三菱工業は1939年に大宮航空工業として創業し、戦後さまざまな事業へのチャレンジを経た後、1960年代に自動車事業に参入し、世界第二位の車輻配管メーカーとして成長してまいりました。お客様の命を預かる重要保安部品で高い品質要求に応え、鉄、樹脂、ステンレス、アルミなど多様な材料を扱い、特に近年ではCO₂排出量にもつながる自動車の軽量化のための、鉄から樹脂への置換で評価をいただいております。



市場環境（2023年度）

生産台数

地域	台数
世界	8,989 万台
国内	876 万台

グローバル乗用車販売

車種	台数
内燃機関連自動車	6,698 万台
HEV、PHEV	1,145 万台
EV、FCV	1,014 万台

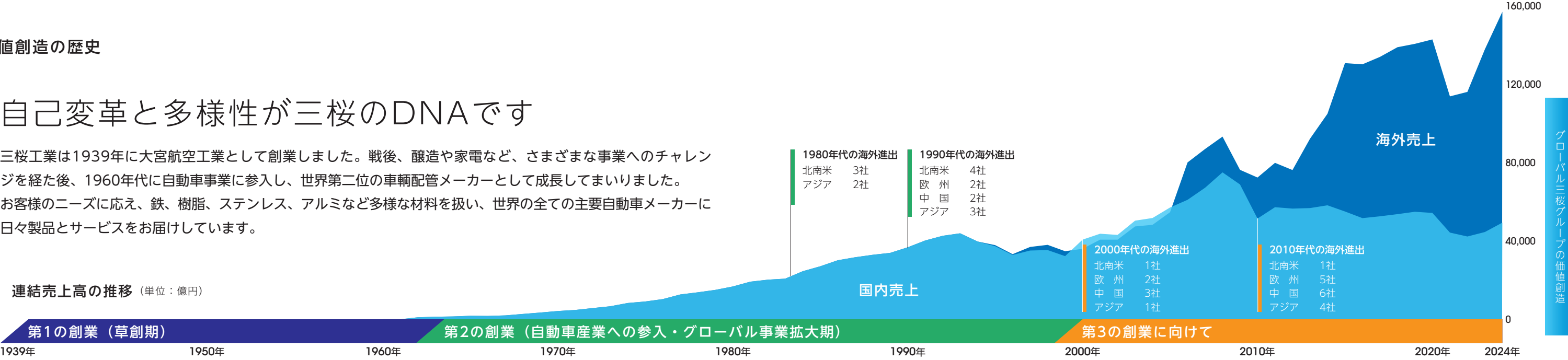
非財務情報（2023年）

従業員数	7,915 名
女性従業員比率	34.3 %
エンゲージメント指数	83.0 点

自己変革と多様性が三桜のDNAです

三桜工業は1939年に大宮航空工業として創業しました。戦後、醸造や家電など、さまざまな事業へのチャレンジを経た後、1960年代に自動車事業に参入し、世界第二位の車輛配管メーカーとして成長してまいりました。お客様のニーズに応え、鉄、樹脂、ステンレス、アルミなど多様な材料を扱い、世界の全ての主要自動車メーカーに日々製品とサービスをお届けしています。

連結売上高の推移（単位：億円）



三桜工業のあゆみ

1939年3月
東京市芝区（現・東京都港区）に大宮航空工業株式会社として創業
埼玉県北足立郡日進村（現・さいたま市）に大宮製作所を建設、航空機機体部品を製造



1942年12月
茨城県猿島郡新郷村（現・古河市）に古河製作所を建設

1945年9月
終戦により平和産業への転換を図り、竹田産業株式会社に商号変更

1949年10月
三桜化醸株式会社に商号変更

1952年3月
三桜工業株式会社に商号変更

1959年5月
醸造部門閉鎖、酒造の営業権の一切および酒類製造設備を譲渡

1961年10月
東京証券取引所の第二部開設に伴い上場

1962年4月
米国ヒグビー社とダブルウォールチューブの製造技術援助契約を締結

1962年8月
冷蔵庫、ショーケース用ワイヤーコンデンサーの製造開始



1969年11月
米国ヒグビー社とシングルウォールチューブの製造技術援助契約を締結

1972年5月
自動車排気ガス対策部品および電気機器部品の銅ブレージング溶着方法を開発

1978年4月
営業本部に海外部を新設

1978年9月
インドネシアにPT Sanoh Indonesiaを設立
日系家電メーカー向けに冷蔵庫用ワイヤーコンデンサーの製造販売を開始、当社の海外事業展開の第一歩となる

1981年6月
連続式ナイロンチューブ加熱成形炉を設置

1986年6月
米国にHiSan Inc.（現・Sanoh America）を設立
日系自動車部品メーカー向け車輛配管製品の現地製造販売を開始



1990年8月
メキシコにSanoh Industrial de Mexico S.A. de C.V. を設立

1991年5月
英国にBristol Bending Sanoh Ltd.（現・Sanoh UK Manufacturing Ltd.）を設立

1997年3月
ISO9001認証取得

1997年4月
インドにSTI Sanoh India Ltd.（現・Sanoh India Private Limited）を設立

1998年12月
東京証券取引所の市場第一部に指定

1999年4月
中国に広州三桜制管有限公司（広州三桜）を設立

2000年10月
ホンダASIMOに当社製NiMHバッテリー採用



2002年3月
ISO14001認証取得

2013年10月
ドイツGeiger Automotive GmbHを子会社化

2017年10月
古河事業所に新事業開発センター（CITA）を開所

2019年7月
新型熱電発電素子の連続発電試験に成功

2020年9月
スーパーコンピュータ「富岳」に当社製冷却用水用樹脂配管製品採用を公表



2021年5月
中期経営方針を策定

2022年4月
東京証券取引所の新市場区分における「プライム市場」移行

2022年5月
トヨタ自動車のSUV型BEV「bZ4X」への当社製品採用を公表

2022年6月
日産自動車の新型軽電気自動車「日産サクラ」への当社製品採用を公表

2024年2月
データセンター向け水冷冷却装置の開発を公表

2024年5月
新・中期経営方針を策定

2024年6月
電動車向けバッテリー（円筒型電池）冷却用クーリングプレートの開発を公表
インドにおける冷蔵庫用ワイヤーコンデンサーの生産能力を増強

1939～1959年
第1の創業（草創期）
三桜のDNAはここから生まれた

財界人として鈴木商店の商売心得、そして、政治家として明治政府の殖産興業理念を受け継ぎ、業を興すことに非常に積極的であった竹田儀一は10を超える事業を興す。その一つとして1939年3月に大宮航空工業が設立された。設立の半年後には第二次世界大戦が勃発し、同社も戦況に翻弄されることとなる。終戦後の1946年には、これも竹田儀一の政治家としての才覚と人脈を活かし、5万石の醸造権と茨城県の名産である甘藷でんぷんの利権を獲得し、酒の醸造事業を始めた。時代の情勢を読み、したたか且つ大胆に事業を転換しながら激動の時代を駆け抜けた。これこそ三桜工業のDNAである「自己変革」のはじまりであった。

1960～1979年
第2の創業（自動車産業への参入）
自動車部品製造のはじまり

この間、醸造事業と並行し、テーブルクーラーや家電用モーターの製造に乗り出していたが、ある取引先からの相談をきっかけに、1962年4月にヒグビー社と製造技術援助契約を締結。これがのちの三桜工業の運命を大きく変えた。契約締結を機に、現在も海外で一部製造を続けている冷蔵庫用のワイヤーコンデンサーの製造を開始。これが一時代を築き国内シェアは4割に届く中で、いよいよ日本にもモータリゼーションの波が押し寄せる。三桜工業はこのワイヤーコンデンサーの製造技術を活かし、自動車部品製造に本格的に乗り出すこととなる。

1980～1999年
第2の創業（グローバル事業拡大期）
三桜工業からグローバル三桜グループへ

インドネシアでのワイヤーコンデンサー生産を足掛かりに初めての海外進出を果たすも、その頃からのちに自動車が来ることは明白だった。1980年代には日米貿易摩擦が一層深刻化し、日系OEMが次々と海外進出するのに合わせて、三桜工業も海外拠点数を拡大。1980年代には計5社だった海外進出が、1990年代には計11社となり、現在に続くグローバル三桜グループの礎となっていく。ところで、三桜工業の海外進出は現地企業との合併でスタートしたものが多かった。その際にカギとなったのが交渉術。さまざまな国や地域の多様性を重んじながら良好なパートナーシップを築く。これが三桜工業のもう一つのDNAである「多様性」を育んできた。

2000～2024年
第3の創業に向けて
安全と安心のその先へ

EV化に伴う重要技術要素の変化、ガソリン車向け製品の需要の減退、エネルギー問題の複雑性など、自動車部品を取り巻く市場の変化は速く激しい。従来の技術の蓄積をもとに他業種への展開を図るオーガニックの活動は当然ながら、「自己変革」「多様性」を体現するオープンイノベーションによる外部との協業を実現、継続していくインオーガニックの活動を推進している。

私たちのMission（使命）は、ものづくり企業として、製品の提供とグローバルな事業活動を通じて、ステークホルダーの「安全と安心」、「環境保全」のために力を尽くすことです。

三桜工業にとってのステークホルダーとは、お客様、株主、仕入先、社員、社員の家族、地域の人々、世界の人々（順不同）のことを指します。

革新的テクノロジーによる生産性向上

環境負荷低減に貢献

地域社会との共創と成長

働きがいと生きがいの両立

経営資源

人的資本

知的資本

製造資本

社会関係資本

財務資本

自然資本

グローバル従業員数 7,915名

男女構成比* 66 : 34

女性管理職比率* 5.4%

外国籍従業員数* 183名

外国籍従業員比率* 10.2%

外国籍従業員は23の国と地域に及ぶ*

R&D費 20億円 (売上高比1.5%)

特許保有件数 395件 (国内125件、海外270件)

博士号取得者数 20名

設備投資額 75億円

有形固定資産 351億円

製造拠点数 19ヵ国82拠点

資材取引社数 (国内外) 約1,000社

主な産学連携 UCSB中村教授、長岡技術科学大学

有利子負債 330億円

株主資本 367億円

CO₂排出量 101,232t-CO₂

※ 実績値は2023年度

モットー

経営全領域にわたる絶えざる改革

三桜ウェイ

1 新しい価値を生み出す

2 組織で力を出す

3 高い志を持つ

1978年から実施された全社的な経営体質改善活動における基本理念であり、三桜が常に意識している信条です。

自動車部品事業

新事業

中期経営方針 3本の柱

(内燃)

集合配管

クイックコネクター

FIR

EGR配管

(非内燃)

プレーキチューブ

冷却水用樹脂配管

クーリングプレート

バッテリー用クーリングプレート

データセンター向け水冷却装置

水冷却サーバー用ヒートシンク (クーリングプレート)

生産ソリューション (CNCチューブベンダー)

冷蔵庫用ワイヤーコンデンサー

注力事業

注力事業

価値創造の源泉

安全・安心

高品質保証

適正価格

グローバル安定供給

2030年度定量目標

売上高 2,000億円

ROE 15.0%以上

人財価値

「自己変革への教育・育成の場づくり」、 「多様な人財の能力や個性を最大限発揮できる職場づくり」を通じて三桜のDNAを受け継ぐ「ものづくり人財」を継続的に輩出することでガバナンスの基盤を構築し、個人、企業、地域の持続的成長と新たな価値創造を促進

社会価値

● 各国地域人財との共創に取り組み、地域の人財と一緒に働ける環境をつくって、三桜工業のグローバル事業の持続的成長の実現と各国地域の経済的発展に貢献

● 人命に関わる『重要保安部品』を提供するものづくり企業として既存事業の技術的深化と、知の探索を通じた既存技術に拘らない事業の創出を通じ新たな価値を提供し、次世代自動車等の発展に貢献

環境価値

ライフサイクルアセスメント(LCA)での排出量の削減を通じて、環境低負荷社会の実現へ貢献

4 質の高い教育をみんなに

5 ジェンダー平等を実現しよう

8 働きがいも経済成長も

9 産業と地域連携の発展をもたせよう

10 人や国の不平等をなくそう

11 住み続けられるまちづくりを

12 つくも責任をもちよう

13 気候変動に具体的な対策を

マテリアリティの特定

三桜工業は、自動車産業を取り巻く大きな環境変化（EV化、地政学リスクの高まり、グローバルサプライチェーンの構造変化、主要部品供給不足による生産不安定化など）を踏まえて、サステナブルな成長を実現するために、「我々は何者か」「我々は何を以って社会に貢献できるのか」「10年後、20年後にどうあるべきか」という問題意識を持ち、社内のみならず社外役員を含めて徹底的に議論を重ねてきました。こうしたプロセスを経て、現在の行動が将来の成長につながるという強い確信につながるようなマテリアリティとして次の4つの優先項目を定めました。

- 革新的テクノロジーによる生産性向上 ● 環境負荷低減に貢献 ● 地域社会との共創と成長 ● 働きがいと生きがいの両立
- 指標としてはFTSE Russell ESG Ratings等参照の上でSDGsを選択し、また選定プロセスにおいては国内海外の幅広い従業員層の

考えを聞くために、約100名を対象にアンケートを実施しました。最終的には社外取締役・社外監査役を含む取締役会による検討を加え、項目を承認しました。

各々のマテリアリティにおいて貢献するSDGs、事業活動を通じた取り組みの状況は下の表のとおりです。

マテリアリティにおける各「取り組む内容」を達成する上での重要指標(KPI)が、昨年2023年度時点では設定されていないものが多かったため、2024年度は期初に全項目に関し以下のとおりKPIを設定し運用を行っております。2024年度1年間の運用状況は来年の統合報告書にて報告の予定です。

ミッションに基づく優先項目（マテリアリティ）		貢献するSDGs	目指す姿	取り組む内容	重要指標（KPI）
事業活動を通じて解決する社会課題	革新的テクノロジーによる生産性向上		人命に関わる自動車の『重要保安部品』のもののづくり企業として既存事業の技術的深化を図るとともに、知の探索を通じ自社の既存技術にこだわらない新事業を創出して新たな価値を提供し、次世代自動車等の発展に貢献する。	自動搬送車（AGV）及びロボット用バッテリーパックの開発	新製品開発、新事業推進の各計画に応じたマイルストーン（試作受注、バリューチェーン構築、サービスイン等）の進捗に活動指標を設定。
				次世代半導体（GaN）用基板の研摩加工技術開発および加工サービスの提供	
				EV化対応における新製品開発（Cu-Al異材接合バスバーの開発）	
	環境負荷低減に貢献		環境にやさしい材料の選定、ロスの少ないもののづくり、廃棄削減を考慮した製品づくりを推進する。	環境配慮型製品（サーマルソリューション）の開発、提案 - EV向け熱管理製品 - データセンタ向けPUE向上製品 - EV向け樹脂冷却水配管	潜在顧客の性能要件を満たす製品仕様の提案、試作、量産品受注等、各案件に応じた活動指標を設定。
				環境への負荷が小さい材料の採用（PA11材（植物由来樹脂やリサイクルペレットを配合）や電炉製鋼板）	
			自社内での排出量のみでなく、ライフサイクルアセスメント(LCA)での削減を指標の一つとして、省エネ技術開発などを検討、推進する。	ISO14001活動を継続	—
				TCFDに基づく開示	—
				太陽光発電およびグリーンエネルギー調達の導入に向けての検討	—
				製造および物流過程における環境負荷の低減	電力量削減率、CO ₂ 排出量削減率などを指標として設定。
				● CBL*導入(国内外)	
活動を支える経営基盤	働きがいと生きがいの両立	 	三桜のDNAを受け継ぐ「ものづくり人財」を継続的に輩出していくための「自己変革への教育・育成の場づくり」、「多様な人財の能力や個性を最大限発揮できる職場づくり」などの体制整備によりガバナンスの基盤を構築し、個人、企業、地域の持続的成長と新たな価値創造を促す。	次世代、次々世代を担う基幹人財候補の育成	サクセッションプランの進捗に活動指標を設定
				階層別、カテゴリ別教育プログラムの整備、実施	教育プログラムの整備の進捗に活動指標を設定
	地域社会との共創と成長		三桜のグローバルな生産活動を通じて、各国地域の経済的発展に貢献し、地域社会とともに成長する。各国地域人財との共創に取り組み、地域の人財と一緒に働ける環境をつくって三桜工業のグローバル事業の持続的成長を実現する。	変化する対応力を高めるためのローテーションや人財交流の促進	海外現地法人からの研修生の受入人数
				グローバル人財が企業内で活躍するためのハード／ソフト面のプラットフォームづくり	
				三現主義の徹底（※三現主義：“現場”“現物”“現実”の3つの“現”を重視する考え方）	現場研修制度の参加人数
				女性従業員の管理職候補者の育成プログラム（女性リーダー研修）の実施	女性管理職比率
				健康リスクとエンゲージメントの調査および調査結果に基づく改善活動	エンゲージメント調査のいきいき度
				中期経営方針の実現を加速するための人事制度(等級、報酬、評価)の見直し	

※ Continuous Braze Line、造管事業での省エネ工法（ガス雰囲気炉を用いずに直接通電過熱を行うことで電力消費を大幅に低減）

三桜工業のバリューチェーン

当社グループは、従業員一人ひとりを財産ととらえ、従業員と会社の双方が成長する企業風土を目指しています。本当に使える知識を得るために、自ら手を動かし工夫しながら実行する「手づくり」と「創意」を「人を育てる」の基本とし、

一人ひとりの従業員の日々の活動によって、製品や事業活動において世界一と誇れる要素を、当社グループ内に蓄積してまいります。





代表取締役社長 COO
竹田 玄哉

レジリエントなマルチポートフォリオを
構築し未来に向けて進化を遂げていきます。

三桜工業85年の歩み、そして事業構造の転換へ

私たち三桜工業は、1939年の創業以来85年の歴史において、幅広く多様なものづくりを手掛けた後、1960年代から自動車業界に参入し、その後は車輛配管メーカーとして世界第2位のシェアを築くまでの成長を遂げてきました。

自動車産業において当社は、重要保安部品であるブレーキ配管や燃料配管のサプライヤーとして、品質・性能とニーズへの対応力でお客様から信頼を獲得し、特定の自動車メーカーに依らず幅広く取引をいただけてきました。1980年代には、日系自動車メーカーの海外進出に追随して各国で現地生産体制を拡充し、さらに取引を海外自動車メーカーにも広げていきました。現在は、19ヵ国82ヵ所の製造拠点を世界5極体制（日本・北南米・欧州・中国・アジア）で統括し、お客様が求める高品質な製品を安定的に供給し続けています。

ご承知のとおり自動車業界では、脱炭素社会を目指す世界

的な動きや、技術革新によるIT化・デジタル化の広がりを背景に、コネクテッド・自動化・シェアリング・電動化の「CASE革命」が大きな潮流となり、100年に一度と言われる構造転換が進行中です。燃料配管やブレーキ配管など内燃機関自動車の構成部品が売上高の多くを占める当社が、自動車産業の変化に対応し、将来の成長性を確保していくためには、電気自動車コンポーネントに求められる製品群の拡充や非自動車分野における事業展開が必須となります。

当社は今後、新事業として冷却システムなどの熱交換関連製品を提供するサーマル・ソリューション事業や、これまで自社で制作してきた生産設備およびそのノウハウを外販する生産ソリューション事業を新たな柱に育て、持続的成長に向けた事業構造の転換を果たしてまいります。

大幅な業績改善を遂げ、2024年度は投資再開

2023年度の自動車業界は、半導体不足が解消に向かい、サプライチェーンの混乱も落ち着いていたことなどから、自動車生産台数が前年度を上回り、また一部の市場動向として、BEV化一辺倒の傾向からハイブリッド・PHEVを含めた内燃機関搭載車に回帰する流れが出てきました。一方コスト環境は、エネルギー・原材料価格の高止まりや、運送費および人件費の上昇による影響が継続しました。

こうした中で当社事業は、生産回復の動きを受けて堅調に推移し、海外拠点における現地マネジメントの努力が稼働の安定化につながったこと、お客様のご理解を得てコスト上昇分の価格転嫁が進んだこと、加えて為替の円安が寄与したことなどから、急速かつ大幅な業績改善を遂げました。

営業状況を地域別に見ると、特に北南米の業績回復が著しく、減産影響の解消と円安効果で売上高が大きく伸長し、価格転嫁および稼働改善による採算性の向上により、前年度の赤字から黒字転換を果たしました。日本では、国内売上・輸出売上とも大幅に増加し、価格転嫁の進捗と安定稼働、固定費抑制効果の継続などにより、営業利益が前年度の2.4倍に拡大しました。その他、欧州およびアジアの営業状況も好調に推移し、増収・増益となりました。ただし中国では、現地の

自動車市場におけるEVシフトの加速と国産メーカーの台頭を受け、日系自動車メーカーの生産台数が減少したことから、前年度からの減収・減益が続きました。

結果として2023年度の連結業績は、売上高1,568億14百万円（前年度比13.9%増）、営業利益80億53百万円（同509.7%増）、経常利益72億96百万円（同389.6%増）、親会社株主に帰属する当期純利益42億16百万円（前年度は9億7百万円の損失）となりました。

この業績改善を踏まえ、近年抑制していた設備投資や新事業への開発投資を再開すべく、年度末に借入による資金調達を実施しました。特に新事業については今後、2024年1月に新設した「新事業開発本部」が中心となり、リソースを集約していくことで、開発の加速を図ります。

足もとの2024年度は、概ね堅調に推移しているものの、これまで比較的均衡していた地域別の売上高比率に濃淡が表れ、アップダウンが激しさを増してきました。為替の変動も大きく、事業環境の不透明性・不確実性が高まっています。その中で、今述べたように生産性向上への設備投資や新規事業への開発投資を再開し、事業ポートフォリオの変革に注力していくため、今期の業績については保守的に見込み、ほぼ横ば

いを想定しています。当社は、これを中期的な成長に向けた「意志ある踊り場」と位置づけています。

以上を前提として、2024年度の連結業績は、売上高

1,620億円（2023年度比3.3%増）、営業利益80億円（同0.7%減）、経常利益70億円（同4.1%減）、親会社株主に帰属する当期純利益42億円（同0.4%減）を予想しています。

市場変化と進展を踏まえた「新・中期経営方針」

当社は、2030年度に向けて「売上高2,000億円」「ROE 15%以上」を目標に掲げた「中期経営方針」を策定し、これに基づく成長戦略を2021年度から遂行しています。この度内容の一部を見直した「新・中期経営方針」を2024年5月に発表しました。

従前の方針は、策定時点における市場展望をもとに、既存事業である自動車部品事業の成長鈍化を想定し、サーマル・ソリューション事業と次世代コア事業の伸びでカバーしていく考えでした。そのため「売上高2,000億円」については、内訳として自動車部品事業で1,200億円、サーマル・ソリューション事業で500億円（うち250億円を車載用冷却製品、残り250億円を非自動車分野の冷却製品で確保）、次世代コア事業で300億円とする計画を立てていました。

しかし方針策定後の市場変化として、EV化シフトの動きに減速が生じ、ハイブリッド車を含む内燃機関搭載車の需要が当初の予測よりも継続する見通しとなってきました。同時に当社の営業状況においても、自動車生産の回復による業績改善が想定を超え、自動車部品事業の売上高1,200億円については、2023年度に前倒しで達成しました。一方、サーマル・ソリューション事業および次世代コア事業は、コロナ禍への対応を進めていく局面で、投資の抑制が続いたこともあり、育成がやや遅れている状況です。

こうした変化を踏まえ「新・中期経営方針」は、2030年度目標の「売上高2,000億円」「ROE15%以上」をそのまま維持しつつ、売上高の内訳を自動車部品事業（既存事業）で

1,500億円、新事業で500億円と変更しました。EV用バッテリー冷却モジュールなどのサーマル自動車部品は、既存事業の非内燃製品に区分し、データセンター用冷却システムなどの非自動車分野のサーマル製品は、新事業に区分します。

「新・中期経営方針」は、2030年以降の持続可能な成長を見据え、「自動車部品事業から新事業へ」「内燃から非内燃へ」という二つのトランスフォーメーションを通じて、レジリエントなマルチポートフォリオを構築していきます。自動車部品事業を安定的にキャッシュカウ化した上で、当社固有の技術や市場における実績を活かし、事業ポートフォリオの多様化を段階的に進めていく考えです。

自動車市場では、これまでの配管技術による実績を活かし、EVやハイブリッド車のバッテリー、パワーコントロールユニット、インバーターなどを冷却するサーマル自動車部品のシェア拡大を図ります。新事業では、データセンター用冷却システムや冷蔵庫用のワイヤーコンデンサー事業、生産ラインの提案と設備販売をパッケージ化した生産ソリューション事業を成長領域ととらえ、注力していきます。

マルチポートフォリオの構築においては、社員一人ひとりの能力や多様なスキルを活かし、人的リソースをグローバルに最適配分する人財戦略が重要になってきます。また今後は、お客様や他社サプライヤーなど外部と共創していくパートナーシップ戦略が求められます。特に新事業に関しては、外部の知見や技術、ノウハウを導入・活用すべく、M&Aの実施も含めた取り組みを行っていく必要があるでしょう。

将来への種蒔きと仕込みを進める「第1フェーズ」

2021年度から2023年度までは、コロナ禍と半導体不足による減産の影響を克服すべく、投資を抑制し、事業基盤の安定化に傾注してきた3年間でした。2030年に向けた残りの7年間は、前述のマルチポートフォリオを構築し、「新・中期経営方針」の目標達成を目指します。そのロードマップとして、

2024年度から2028年度までを「第1フェーズ」、2029年度および2030年度を「第2フェーズ」と設定しました。

「第1フェーズ」の5年間は、積極的な投資の実行により、将来への種蒔きと仕込みを進めていきます。そして「第2フェーズ」の2年間で、その成果を刈り取り、投資の回収を図ります。

そのため「第1フェーズ」は、収益性や資本効率の点で一時的に踊り場を迎える可能性があります。

「第1フェーズ」におけるキャッシュ・アロケーションは、5年間で累計600億円ないし800億円の営業キャッシュ・フローを獲得し、これに政策保有株式の縮減による売却益などを合せたものを原資として、成長投資と生産性向上、株主還元へ重点配分する方針です。このうち成長投資を最優先対象とし、既存事業では、新興国における自動車配管製品やパワートレイン製品の生産増強を進めていきます。新事業では、データ

センターの冷却配管や生産ソリューション事業を中心に投資していく考えです。生産性の向上については、自動化・効率化やIT・システムへの投資を行います。この他に、人財投資やESG投資についても拡充していきます。

投資の先送りは、成長モメンタムの喪失を招きます。当面は足もとの利益よりも、将来の成長の起爆剤となるような、指数関数的な伸びが見込める対象への集中投資を優先し、長期的な利益拡大につなげてまいります。

お客様のための供給維持が生みだす残存者利益

近年、EV化シフトを受けて競合企業が内燃機関向けの製品から次々に撤退していますが、当社はあくまで顧客第一の立場で供給責任を果たすべく、お客様である自動車メーカーが内燃機関向けの自動車配管製品を必要としている限り、最後まで撤退しないという「サンオー・ラストマン・スタンディング戦略」を2020年より継続しています。この取り組みは、結果として残存者利益の獲得につながっています。

自動車配管製品は、輸送が非効率的で、お客様の工場に近接した供給体制が求められるため、参入障壁が高く、以前から寡占市場となっています。競合企業の撤退が寡占状況に拍車をかける中、当社は新たな取引をいただく機会が急増しており、市場占有率を上昇させています。すでにブラジルやイギリスでは、当社が自動車配管製品を独占的に供給できる状

況となっています。引き続き「サンオー・ラストマン・スタンディング戦略」に則り、既存市場に踏みとどまることで、2030年度における自動車配管のグローバルシェアNo.1を狙います。

もう一つの残存者利益は、価格決定権です。サプライヤーの撤退は、お客様の生産コストの上昇を招いています。残存者としてそのコストの一部を引き受けることで、お客様はコストダウンのメリットを享受し、当社は製品の価値を認めていただき、価格を有利に交渉することが可能になります。2023年度の利益改善に寄与した価格転嫁の進展も、「サンオー・ラストマン・スタンディング戦略」の効果によるものが含まれています。キャッシュカウである既存事業の高収益化という観点からも、同戦略を完遂してまいります。

データセンター用製品と生産ソリューションの展開

新事業の柱の一つは、データセンター用の冷却システムです。当社は、データセンターの世界的な市場拡大を見据え、自社による製品開発のみならず、他社との協業やM&Aなどのインオーガニックな取り組みも推進し、技術やソリューション、販売チャネルなどの幅を広げていきます。

直近の動きでは、2024年2月にデータセンター向け水冷装置の開発成果を発表しました。パイプ構造に水を還流する仕組みをサーバーラックの背面に取り付け、サーバーが放出する熱を吸収するもので、大手データセンター事業者のご協力を得て、すでに現場での性能検証を実施済みです。

水冷冷却は、空冷冷却に比べて熱交換率に優れており、また当社独自の材料加工技術を活かして、お客様の個別ニーズに応じたカスタマイズにも、柔軟かつタイムリーに対応することが可能です。サーバーのパフォーマンスを担保し、データセンターの空調コストやCO₂排出量の低減に大きく寄与する製品として、受注獲得への動きを加速中です。

新事業の二つ目の柱は、生産ソリューション事業です。当社は、「次世代コア事業の創出」を成長戦略の一つに掲げ、将来のビジネスの種となる、さまざまな取り組みを並行して進めてきました。その一つとして、これまで自社の生産現場

用に社内で製作してきた加工設備や搬送設備、金治具、制御システムなどの企画・制作を社外に販売しビジネス化したのが、生産ソリューション事業です。2024年4月に「FA（Factory Automation）本部」を立ち上げて本格展開を開始し、受注実績を上げています。

今後は、自社開発のみならず、他社との協業を通じて外部のリソースも活かしながら、ソリューションを拡大していく必要があります。そうした展開の一環として、2024年9月に株式会社 LexxPluss（レックスプラス）との業務提携契約を締結し、同社への出資を実施しました。

LexxPlussは、製造プロセスの加速および物流のオートメーション化をテーマに、自動搬送システムの開発・販売を行うスタートアップ企業です。当社は、LexxPlussの協力を得て、社内の生産・物流現場における搬送工程の自動化・DX化を図ります。そして、その実績を生産ソリューション事業に活かし、FAの構築および提案を展開していく考えです。同時に、LexxPluss社製の自律走行搬送ロボットに当社製バッテリーパックを採用・搭載するなど、両社のパートナーシップによるシナジーを追求していきます。



サステナビリティ経営が実現する企業価値向上

当社は、サステナビリティ経営における「マテリアリティ（重要課題）」として、「革新的テクノロジーによる生産性向上」「環境負荷低減に貢献」「地域社会との共創と成長」「働きがいと生きがいの両立」の4項目を特定し、KPIと目標数値を定めた取り組みを行っています。

これらのマテリアリティは、いずれも事業活動を通じた社会価値と環境価値の創出・提供に根差しており、サステナビリティと企業価値のつながりを示すものですが、特に「革新的テクノロジーによる生産性向上」と「環境負荷低減に貢献」は、当社のビジネスモデルおよび成長戦略に直結したテーマと言えるでしょう。モビリティやデータセンターの環境負荷低減と生産性に資する製品・ソリューションを提供する私たちは、自らの生産活動において多くの電力消費を必要とします。品質や生産効率、経済性を犠牲にすることなく、使用電力量を抑えるために、工場のラインにおいて新たな生産技術を採用するなど、さまざまな改善を進めています。またグリーン電力への切り替えや太陽光発電システムの導入により、トータルでCO₂排出量の削減を図っています。

また世界19カ国で事業を展開し、その多くで郊外に拠点を置いている当社は、それぞれの地域に根を下ろして生活する人々との関係をしっかり築くことが、事業存続の条件であると認識しています。「地域社会との共創と成長」というマテリアリティは、そうした関係づくりを基本としています。地域の人々が安心して働ける職場を作り、雇用の創出を通じて地域経済に貢献していく取り組みは、当社の社会的信頼を高め、拠点

の人財力を長期的に担保し、組織力の強化をもたらすものです。各地の自治体や行政とも連携を深め、継続的な活動を進めながら、グループ内の人事交流を通じて地域と地域を結び取り組みも広げています。

「働きがいと生きがいの両立」については、人的資本経営の一環としても重視し、多くの施策を実施しています。私が特に大事だと考えているのは、社員の「自己効力感」です。やればできるという自信を持つことが大切で、何があっても自分は大丈夫だと思えるスキルを一人ひとりが身に付けること、そうした人財が集まる会社となることが、結果として当社の企業価値向上につながります。以前から当社では、社員の英会話や各種PC操作の社内研修に力を入れ、デジタルリテラシーの向上も図ってきました。同時に、業務の効率改善や負担軽減、省力化・自動化に向けた技術導入を積極的に行い、人を削減するのではなく仕事を削減することで、より価値ある仕事への人員シフトを促してきました。

働きがいに関する最近のエピソードでは、生産設備の不具合に起因する品質問題を抱えていた国内工場で、設備の保守・メンテナンス要員を職場内で募ったところ、派遣社員2名が手を上げ、必要な技術を1ヵ月ほどで習得して大いに活躍する存在となった話がありました。この2名は、技術者として正社員に登用され、工場の品質問題も解消されるという好循環が生まれました。社員個人が強くなれば、会社も強くなるという「自己効力感」の効果で、組織の可能性をもっと大きく広げていきたいと思っています。

積極投資期間においても利益還元の水準を維持

先程今後5年間のキャッシュ・アロケーションについて、成長投資と生産性向上、株主還元へ重点配分する方針を述べました。日頃より当社事業を支えていただいている株主・投資家の皆様への利益還元は、安定配当の継続を第一とした上で、機動的な自己株式取得も視野に入れ、積極投資の期間においても還元水準を維持し、向上に努めてまいります。

また資本効率の点では、「新・中期経営方針」の2030年度目標に基づき、ROEを現在の10.4%から15%以上へ高め、同時に政策保有株式の縮減を進めていくことで、改善を図って

いく考えです。そしてレジリエントなマルチポートフォリオの構築が拓いていく当社の未来と、足もとの着実な実績について、わかりやすく明確な形で積極的な発信を行い、ステークホルダーの皆様にご安心いただくとともに、市場のご評価につなげたいと考えております。

ステークホルダーの皆様におかれましては、三桜工業が目指すサステナブルな成長にご期待いただき、これからも長い目でご支援を賜りますようお願い申し上げます。

中期経営方針の見直し

当社は2021年度に、2030年度に向けた「中期経営方針」を策定いたしました。不確実性の増す事業環境下においてもより柔軟に対応するため、2024年5月にその内容を見直し、新たに「中期経営方針」を改訂いたしました。

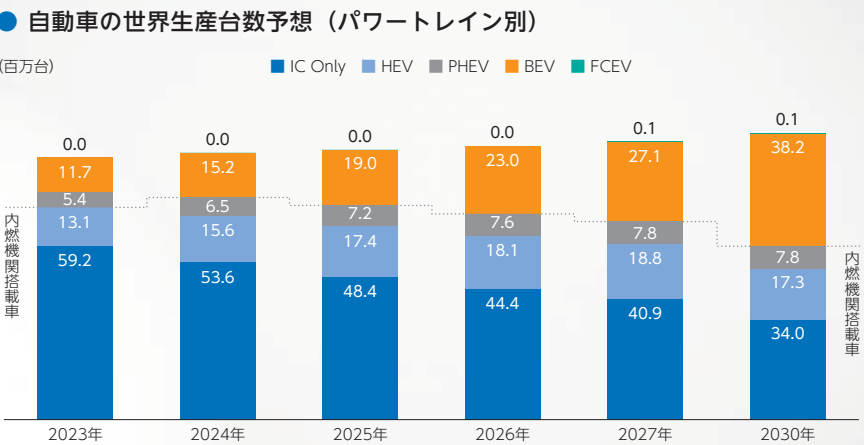
インベストメント・ハイライト

- ① 自動車の世界生産台数は2030年に約1億台を展望。インド・中南米・アジアが成長を牽引
- ② 寡占で新規参入者も少ない自動車配管市場で、重要保安部品を参入障壁に世界有数シェアを誇る
- ③ ICE搭載車見直しの下、「サンオー・ラストマン・スタンディング戦略」※でグローバルシェアNo.1を狙う
- ④ 自動車配管技術を挺にデータセンターや家電用水冷配管、設備の外販事業等の新事業へも展開
- ⑤ VUCAな環境下、年齢・性別・社外比率いずれも多様性に富む経営陣が持続的成長を実現

※ 詳細はP.21「自動車部品事業の戦略」

自動車の生産台数市場の見通し（パワートレイン別）

さまざまな市場予測データを見ましても、これから10年間はバッテリーEV、プラグインハイブリッド車、ハイブリッド車がバランスよく販売され、特定のパワートレインの車が市場を占有するということはない、と判断されています。このような多様なモビリティニーズの時代を見通して、当社ではバラエティに富んだ製品ラインアップを取り揃え、従来の燃料関連製品の開発・生産体制も維持しています。



定量目標と目指すべき事業ポートフォリオ

レジリエントなマルチポートフォリオの構築

新・中期経営方針

約1,500億円 → 2,000億円

2030年度定量目標

連結売上
2,000 億円
2030年度

ROE
15%以上
2030年度

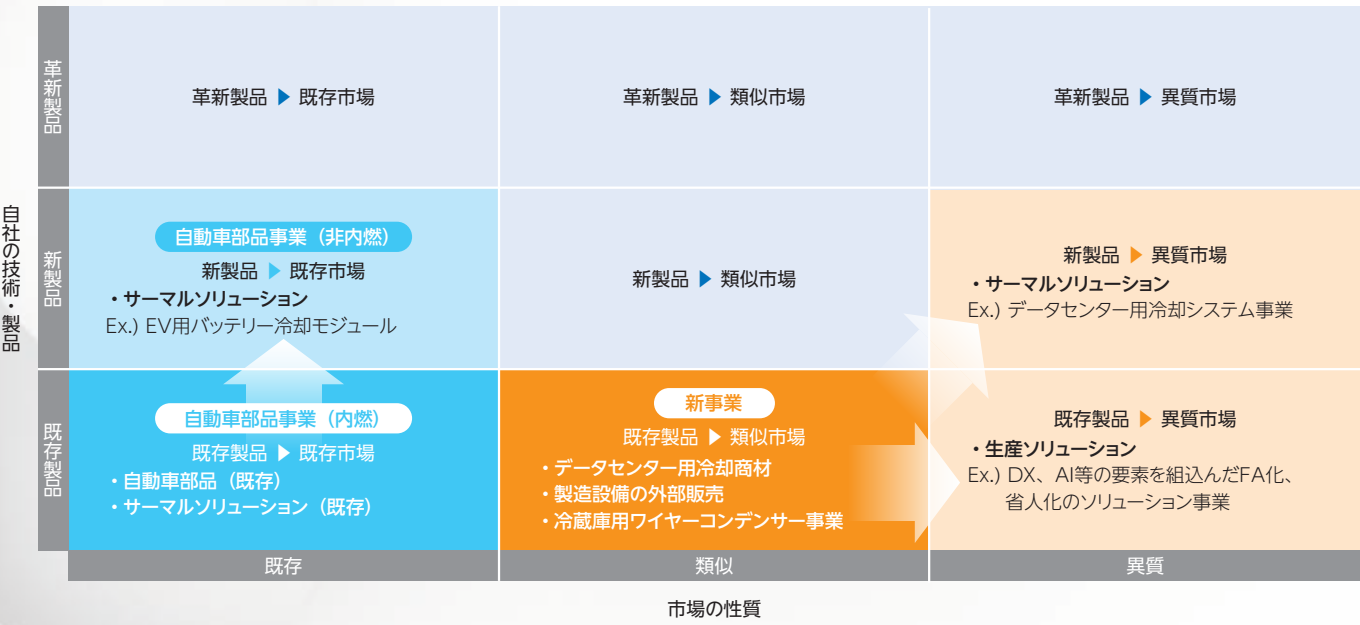
(参考値)

旧・既存事業営業利益率（2023年度）5.1%

注力する事業領域と今後の事業構想

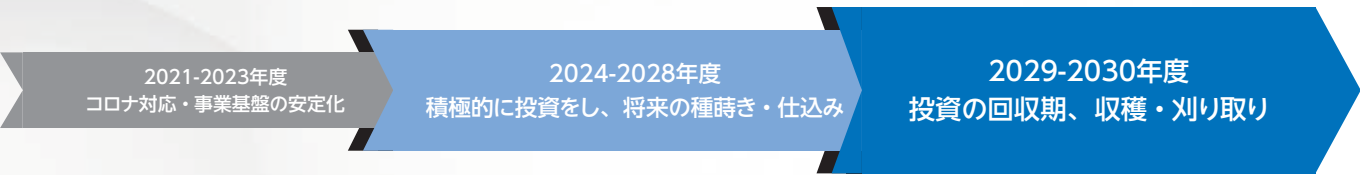
事業ポートフォリオの多様化については、当社の固有技術や市場における実績を応用して、段階的に発展させていきます。自動車市場においては当社の実績を活かし、EVやハイブリッド自動車のバッテリーやパワーコントロールユニット、インバーターなどの冷却に貢献するサーマルソリューション製品のシェアを拡大していきます。

新事業では、データセンター用冷却システムや冷蔵庫用のワイヤーコンデンサー事業、生産ラインの提案と設備販売をパッケージ化した、生産ソリューション事業等を成長領域ととらえ、注力していきます。

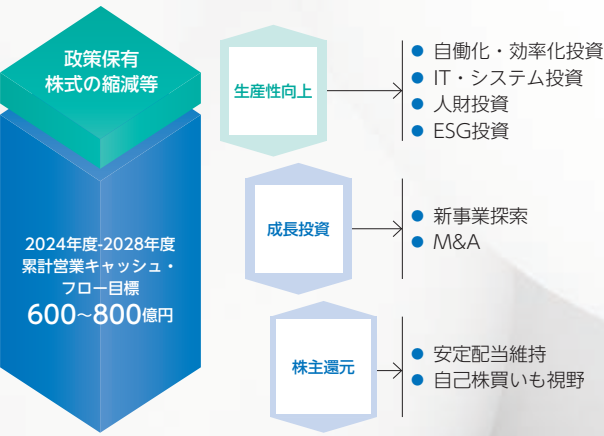


2030年度迄のロードマップ

2023年度まではコロナ対応・事業基盤の安定化に注力してきましたが、2024年度から2028年度は積極的に成長の仕込みの投資を進めていきます。ROEでは一時的に踊り場を迎えるかもしれませんが、その後の大きな成長に向けて、本業で獲得したキャッシュは優先的に将来投資に振り分けていく計画です。



キャッシュ・アロケーション方針



当社は①自動車部品事業➡新事業&②内燃➡非内燃という2つのトランスフォーメーションを通じたレジリエントなマルチポートフォリオの構築によって2030年以降もサステナブルに成長し続ける企業となることを目指していきます。

既存事業の早期キャッシュカウ化による営業キャッシュ・フローの拡大によって新規投資予算枠を拡充し、「生産性向上」「成長投資」「株主還元」の3つのテーマへ資金を重点配分いたします。

新興国における車輻配管やパワートレイン製品の設備投資、人財への投資、そしてデータセンターの冷却配管や生産ソリューション事業など新事業領域にも、M&Aも含めて、積極的に投資していきます。

一方で、日ごろから当社を支えていただいている株主や投資家の皆様への安定的な還元もしっかり行っていきます。

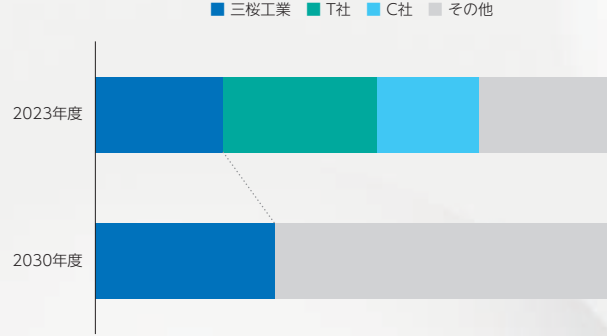
自動車部品事業の戦略

2030年度自動車配管市場で
グローバルシェアNo.1を狙う

競合企業が内燃機関向けの製品からは撤退していく中、当社はユーザーやお客様である自動車メーカーが従来の自動車配管製品を必要とされている限り最後まで撤退はしないという、「サンオー・ラストマン・スタンディング戦略」を2020年から掲げております。

既にブラジルやイギリス等、局地的には三桜工業が独占的に供給できる体制が整っており、ライバルが既存市場から撤退、またはバッテリーEV製品へ注力する中、三桜工業は、顧客から求め続けられる限り、既存市場に踏み止まり続ける考えです。

● 自動車配管市場のグローバルシェアと
三桜が目指すグローバルポジション



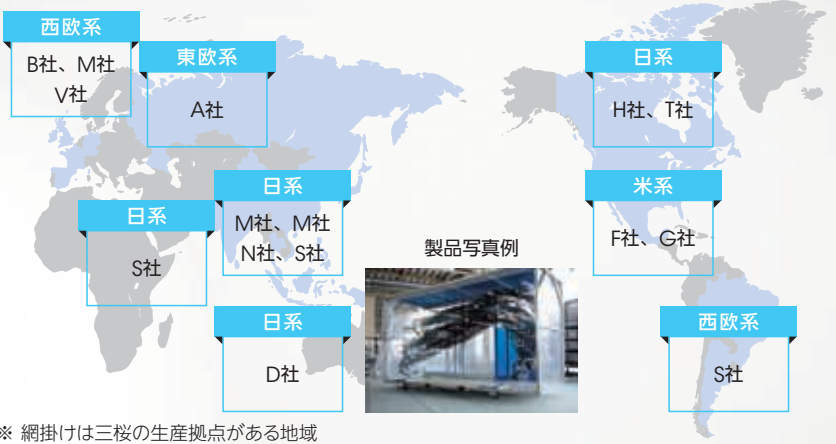
高い市場占有率とスイッチングコストによる利益率の改善

残存者利益を獲得するという戦略によって、2つの大きな成果が生まれています。

一つは市場占有率です。この1年ほどで、かつては取引量の少なかった欧米系の自動車メーカーやメガサプライヤーなどから、新しいお取引をいただく機会が急増しています。

もう一つは、価格決定権です。世界各地域でオンリーワンの存在になっているために、その地域特有のインフレや為替などの金融リスクなどを製品価格に転嫁していただける機会が増えています。

● 重要保安部品を客先生産にて供給し続けるスイッチングコストの存在



主な投資地域セグメントと施策

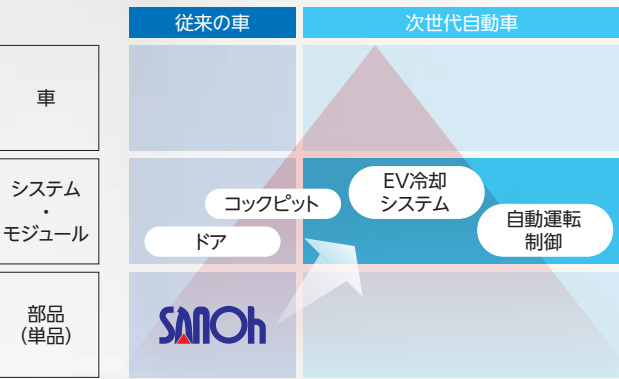
成長ポテンシャルが見込まれるインドを含むアジアの能力増強、および米国市場への供給を見据えた中米地域を起点とする生産性の向上、ならびにマザー工場としての日本を中心に投資を行っています。

主な施策	
日本	・システム基盤の高度化（原価・生産管理、調達DB等） ・チューブの生産性向上 ・新事業創出強化
アジア	・車輦配管製品の能力増強@タイ&インド ・パワートレイン製品の機能集約@タイ from 日本 ・家電事業（冷蔵庫用水冷）強化@インド
北南米	・米国拠点の生産性向上（メキシコ拠点の能増） ・米Big3およびメガTier1サプライヤーとの取引注力

サーマル自動車部品の“Tier1.5戦略”

サーマル自動車部品は、バッテリーEV車をはじめとする電動車市場に対して、航続距離延長をサポートする観点から、発熱効率の最適化に貢献する部品群です。

サーマル自動車部品は、従来の取引慣行である自動車メーカー様への直接納入のみならず、実質的に製品の仕様決定権を有する、所謂CASE機能を担ってメガサプライヤー化するシステム・モジュールサプライヤーへの供給も狙った“Tier1.5戦略”を遂行していきます。

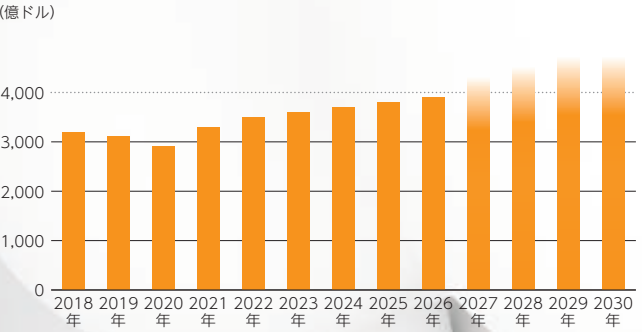


主な新事業の戦略

データセンターの市場規模と冷却商材・戦略

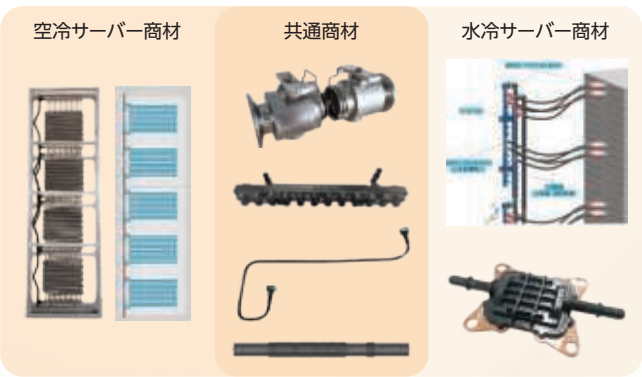
データセンターの世界市場規模が今後拡大する中、サーバーの主要な冷却手法である空冷および水冷の別を問わず、事業領域を拡大していきます。

● データセンターの世界市場規模と推移



冷却商材・戦略

冷却商材については、自社開発製品に加えて、他社との協業やM&A等のインオーガニックな取り組みも積極的に駆使しながら、事業領域を拡大してまいります。



生産ソリューションのビジネスモデル化

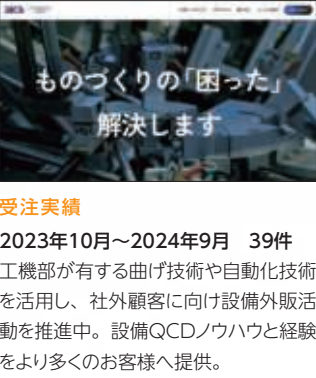
当社は自動車配管製品だけでなく、その配管製品を曲げるための加工設備の開発や設計、製作も自社で行ってきました。

その設備や装置の内製ノウハウを基に、自動化ニーズの高まりを受けて市場の拡大が見込まれる設備の外販にも取り組み、自社グループと外部顧客双方の生産性向上に貢献しながら、幾つかのステップを経て、生産ソリューションの事業化を目指しています。

● 設備開発



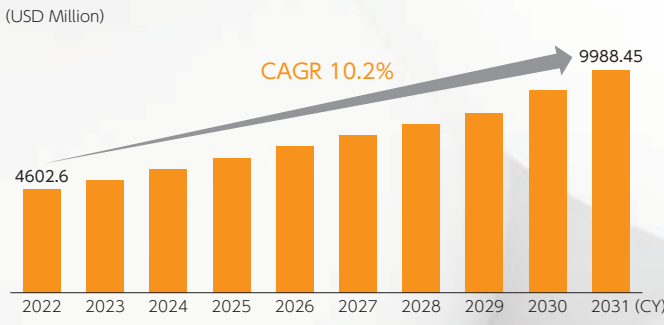
● 社外販売



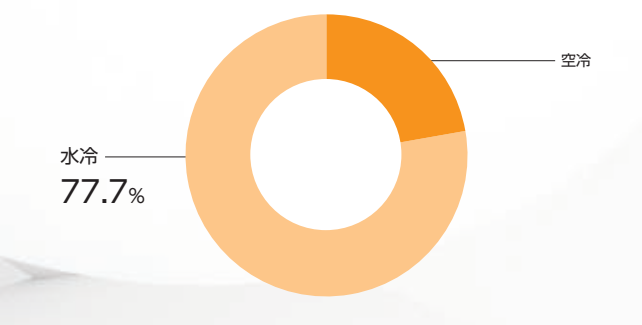
クロスドメインな冷蔵庫向けワイヤーコンデンサー事業

成長著しいインドにおける冷蔵庫向けワイヤーコンデンサー事業に対して、これまで以上に注力していきます。冷蔵庫向けのワイヤーコンデンサー事業は、かつての三桜工業の海外事業でもあり、現地の冷却手法のメインストリームは三桜工業が得意とする水冷であることから、配管製品の需要はもちろんのこと、その製造設備ニーズも見込まれる有望な事業のひとつと考えています。

● 持続的な成長が見込まれるインドの冷蔵庫市場



● 水冷主体のインドの冷蔵庫市場



「新・中期経営方針」のレジリエントなマルチポートフォリオ構築に向け、既存事業の深化、成長領域への積極投資を支える財務基盤の整備により企業価値向上に努めてまいります。

取締役専務執行役員CFO（兼）
財務本部長
佐々木 宗俊

2023年度（第116期）業績振り返り、今後の見通し

2023年度の国内市場は、インバウンド需要の拡大を背景に緩やかな回復基調となりましたが、円安の進展やエネルギー価格の高騰等をはじめとする物価上昇に加え、中東情勢の緊迫化による物価影響など不確定要素が増加しました。海外市場につきましても、地政学リスクは各地域においてあったものの、米国ではインフレの進行や金融引き締めが加速しましたが良好な雇用環境や堅調な個人消費に支えられ景気は底堅く推移しています。中国では不動産市場の低迷が景気回復の重荷になり企業収益や雇用改善が遅れるなど景気の停滞感が続いています。欧州では、ロシア・ウクライナ情勢の長期化がエネルギーおよび資材価格の高騰などを引き起こし不確実な情勢が継続しております。アジアについては、コロナショック後の経済活動の持ち直しや個人所得水準の上昇を背景に底堅く推移しております。

当社が属する自動車業界につきましても、昨年まで続いた半導体不足による減産影響は徐々に軽減し自動車生産台数は前期に対し増産となり、一部で内燃機関搭載車への回帰の動きも見られています。当連結会計年度の売上高については、半導体不足、サプライチェーンの混乱が落ち着いたことに伴

う生産回復および円安による為替換算影響もあり1,568億14百万円（前期比13.9%増）と増加しました。利益については、原材料価格をはじめ運送費や人件費、エネルギーコスト高騰の影響は継続したものの、近年注力してきた価格転嫁や稼働状況の安定化に伴い採算性が向上し、営業利益は80億53百万円（前期比509.7%増）、経常利益は72億96百万円（前期比389.6%増）、親会社株主に帰属する当期純利益も、42億16百万円（前期は9億7百万円の純損失）と大幅に回復しました。

2025年3月期は、前期比でほぼ横ばいの業績予想となりますが、近年外部環境要因もあり積極推進できなかった生産性向上のための設備投資、事業ポートフォリオの変革に向けた積極的な将来投資を織り込んでおります。当社は、これから3年間程度を中期的な成長に向けた「意志ある踊り場」と位置づけています。中期的な視点では自動車の電動化の波も確実に押し寄せてきますが、本年5月に公表させていただいた新・中期経営方針に基づき、既存事業は残存者戦略により超過利益を獲得しながら、将来の収益源泉である非内燃機関事業、非車載事業にも積極的に資本を投下してまいります。

中期経営方針の目標達成に向けた財務戦略およびキャッシュ・アロケーション方針

当社グループは2021年度に、2030年に向けた「中期経営方針」を策定いたしました。発表直後しばらくの間はコロナ禍に加え、半導体不足の影響等もあり生産が回復せず、成長投資はある程度抑制し経営基盤のスリム化、安定化に努めました。3年間の現業立て直しの結果、2023年度によりやく過去最高益まで回復し、成長と将来のキャッシュフローの源泉となる新事業創出に向けた前向きな投資を実施できる環境が整ったことから、中期経営方針を新たに改訂し公表することになりました。

全社定量目標として売上2,000億円、ROE15%以上の2030年度の定量目標は3年前の中期経営方針からは据え置きしております。一方で、不確実な事業環境下にあっても利益を創出し、サステナブルに成長し続けられるレジリエントなマルチポートフォリオの構築を実現させるべく、既存事業である自動車事業および、新事業に関する経営戦略をまとめ、実行のスピードを上げて取り組んでまいります。

新・中期経営方針においては、2024年度以降の5年間のキャッシュ・アロケーション方針を策定いたしました。既存事業のキャッシュカウ化の推進、政策保有株式の縮減等により創出したキャッシュについては、更なる生産性向上、成長投資、株主還元の3つのテーマへバランス良く振り分けます。今後、三桜

工業が新規事業創出や継続した株主還元を実行するには、安定した財務基盤が重要となります。

既存事業領域においては本年度に業績回復させることができましたが、引きつづき収益性、営業キャッシュフローの改善、資本効率の向上に努めてまいります。既存事業領域においては、次の10年間もグローバルで一定の市場規模は維持されると想定し、収益基盤を盤石なものとするべく残存者戦略に加え、DX、徹底した効率化、省人化を追求した効率化投資に着手し安定利益・営業キャッシュフローの創出に努め更なるCash創出力の追求とCash Conversion Cycleを重視します。創出したキャッシュフローは、株主還元、次世代を見据えた成長投資に振り向けつつ、財務基盤強化のバランスを取ります。

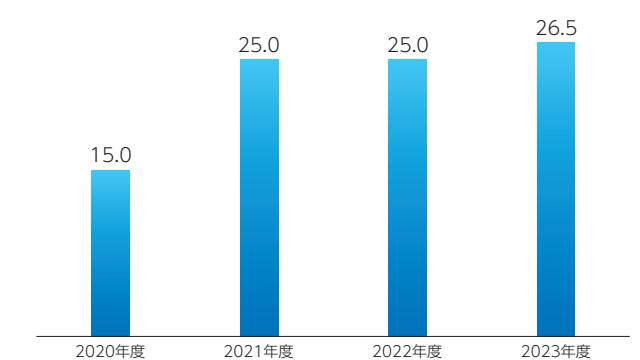
また、新事業領域においては、中期的な視点を持った成長投資が優先事項と考えております。新興国における設備投資、人財への投資、そして新事業領域であるデータセンターの冷却配管、生産ソリューション事業などの新事業領域にもM&Aを一つの手段として積極的に投資していきます。

株主還元方針

当社では、株主の皆様への適切な利益配分を経営の重要課題の一つとして位置づけており日頃から当社を支えてくださっている株主や投資家の皆様への安定的な還元も実施してまいります。財務体質の改善、業績向上、新規事業創出に必要な投資資金の確保を総合的に勘案し、安定かつ継続した配当の向上を実施すること、自己株式取得を含む株主還元を常に検討することを基本方針としております。

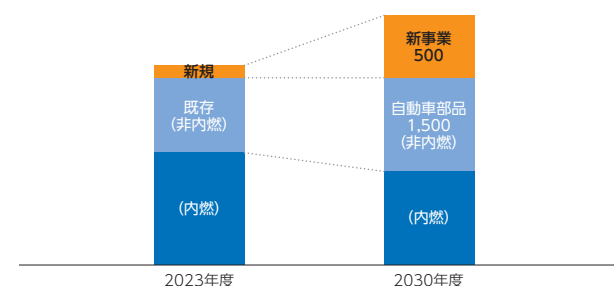
新規事業や事業基盤の強化のための構造改革、成長投資への資本投入を通じて、盤石な収益構造を築き、レジリエントなマルチポートフォリオを構築し将来キャッシュフローの確実性も高めることで、不透明で不確実性の高い経営環境の中、安定した株主還元を目指してまいります。

配当金（単位：円）



事業カテゴリーのポートフォリオ変革

約1,500億円 → 2,000億円



定量目標

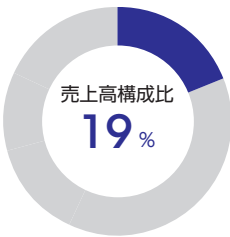
連結売上 (2023年度)
1,568億円

連結売上 (2030年度)
2,000億円

ROE (2023年度)
10.4%

ROE (2030年度)
15%以上

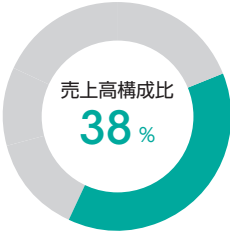
日本



生産品目

鉄造管
樹脂造管
車輻配管
パワートレイン
安全・環境

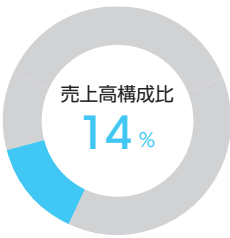
北南米



生産品目

- アメリカ 鉄造管、車輻配管
- カナダ 車輻配管
- メキシコ 樹脂造管、車輻配管、パワートレイン
- ブラジル 車輻配管
- アルゼンチン 車輻配管

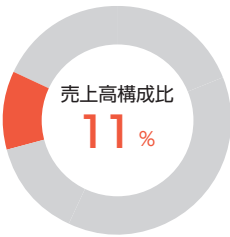
欧州



生産品目

- イギリス 車輻配管
- フランス 車輻配管
- ハンガリー 車輻配管
- ロシア 車輻配管
- ドイツ 樹脂製品、安全・環境

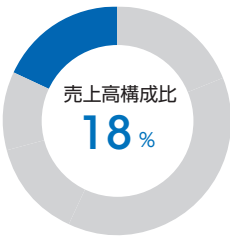
中国



生産品目

鉄造管
樹脂造管
車輻配管
パワートレイン

アジア



生産品目

- タイ 鉄造管、車輻配管、パワートレイン
- マレーシア 車輻配管
- 台湾 車輻配管
- インド 鉄造管、車輻配管、樹脂配管
- インドネシア 樹脂造管、車輻配管
- フィリピン 車輻配管
- ベトナム 樹脂配管

2023年度の概況

- 売上高は半導体不足、サプライチェーンの混乱の解消により、国内売上および輸出売上共に前期より大きく増加。利益面は、増収に加え価格転嫁の進捗、安定した稼働及び固定費の抑制効果の継続により大幅増益。

2023年度の概況

- 売上高は北米における半導体不足に伴う取引先の減産の解消傾向および円安に伴う為替換算影響により大幅に増加。利益面は、価格転嫁の効果に加え稼働状況が改善傾向にあり採算性が回復し、営業黒字に転換。

2023年度の概況

- 売上高は半導体不足、ロシア・ウクライナ問題によるサプライチェーンの混乱からの生産回復および円安に伴う為替換算効果により大幅に増加。利益面は、材料費の高騰、インフレおよび人材確保難を背景とする人件費上昇、光熱費等のコスト増加傾向は継続するも価格転嫁の効果により利益率も改善し、増益。

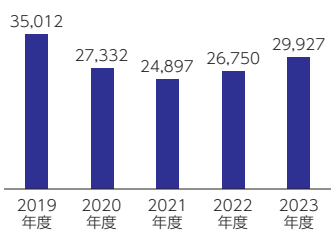
2023年度の概況

- 売上高はEVシフトの加速に伴う取引先の生産台数の減少に伴い減収。利益面は、生産数量の変動に対応したコストコントロールおよび人件費等の固定費削減を図るも減収影響を補えず減益。

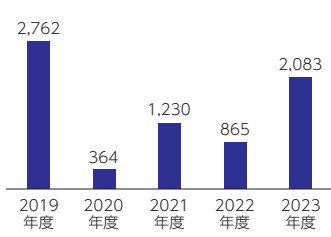
2023年度の概況

- 売上高は円安に伴う為替換算影響に加え安定した稼働により増加。利益面は、材料市況変動やインフレ影響に伴う人件費およびエネルギーコスト上昇等の影響を受けるも増収に伴う増益効果が補い増益。

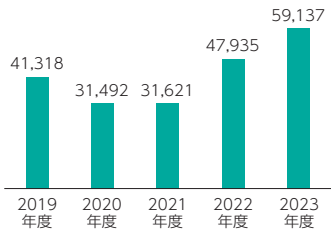
売上高 (単位: 百万円)



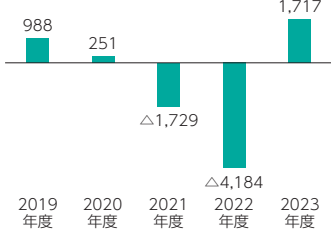
営業利益 (単位: 百万円)



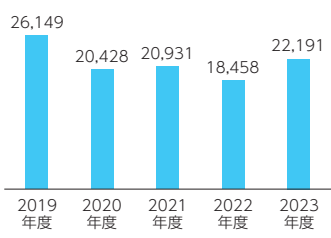
売上高 (単位: 百万円)



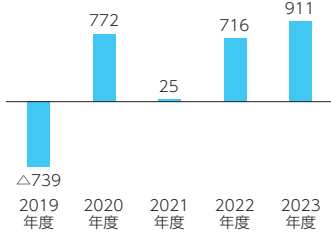
営業利益 (単位: 百万円)



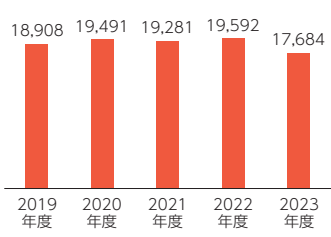
売上高 (単位: 百万円)



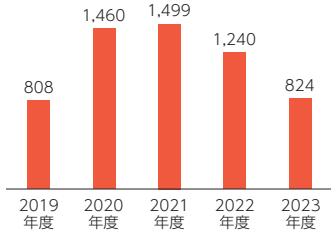
営業利益 (単位: 百万円)



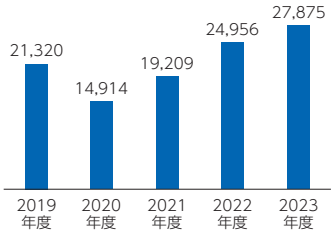
売上高 (単位: 百万円)



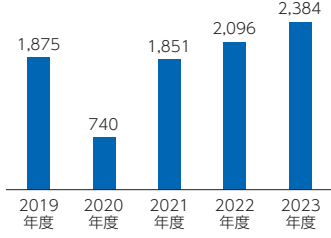
営業利益 (単位: 百万円)



売上高 (単位: 百万円)



営業利益 (単位: 百万円)



環境への取り組み

基本理念

従業員全員で環境保全活動に積極的に参加し、地球環境に調和した技術と製品の開発を推進します。

環境方針



① エコ マネジメント

環境マネジメントシステムの継続的改善

環境マネジメントシステムを適切に運用し、継続的改善に努めます。

② エコ プロダクト

未来を創る技術開発の追求

安全と安心、環境保全に寄与する製品及び技術を創出し、社会に貢献します。

③ エコ ファクトリー

環境負荷を低減する生産活動の実践

(1) 省資源、省エネルギーの製造技術開発を推進し、環境への負荷の低いものづくりを推進します。

(2) 廃棄物の削減と再利用を推進し、環境汚染の予防に努めます。

④ コンプライアンス

法令・環境要求事項の遵守

(1) 環境関連法規制及び環境関連条例を遵守します。

(2) 環境負荷物質の不使用など、当社が同意する要求事項を遵守します。

⑤ エコ アクション

環境意識の向上

従業員への環境教育と周知活動を徹底し、環境に対する意識向上を図ります。

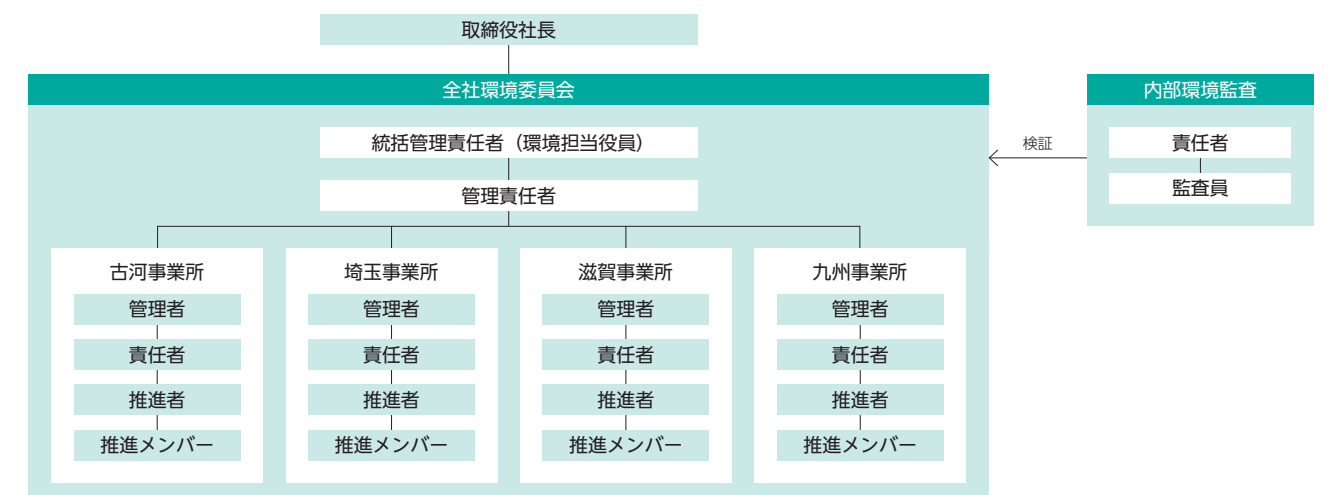
環境管理体制

当社では、社内に環境マネジメントシステムの維持・管理を行う全社環境委員会を設置して、各事業所、各部門の活動を監査する内部環境監査を実施しています。

全社環境委員会では、全社における環境活動を統括する統括管理責任者（環境担当役員）、環境マネジメントシステム維持の責任と権限を持つ管理責任者を選任し、活動実績を四半期ごとに管理責任者から統括管理責任者へ報告する管理体制を確立しております。

内部環境監査においては、各事業所、各部門に内部環境監査員を配置し、ISO14001の要求事項に沿って環境マネジメントシステムの維持・管理が行われているか検証しています。

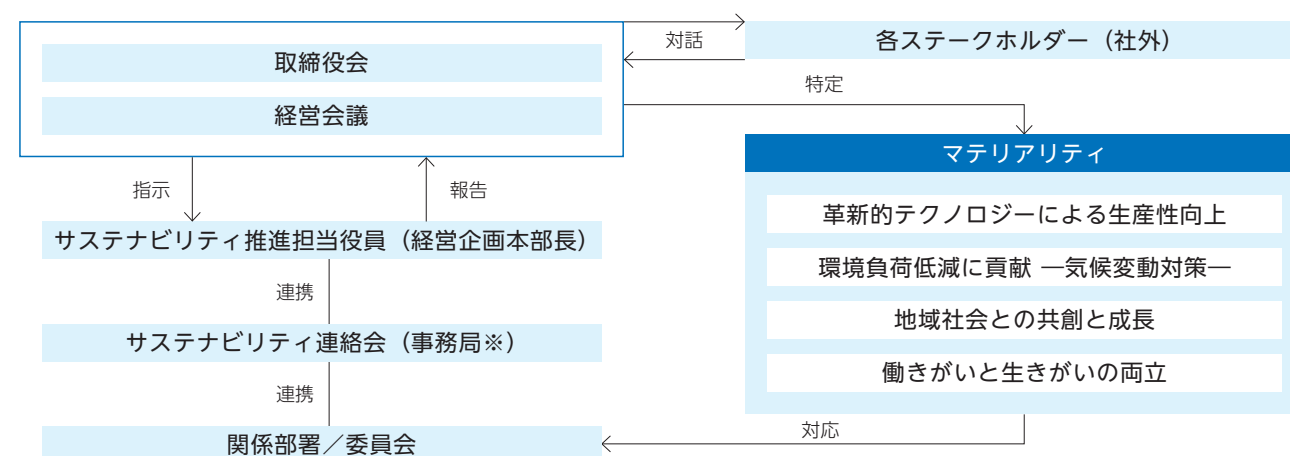
全社環境委員会の具体的な活動内容としては、各事業所・事業部の責任者が中心となって主に省エネルギー、廃棄物の削減、輸送効率の向上、軽量化製品の開発などに取り組んでおり、環境負荷を低減させる成果を上げています。



サステナビリティ推進体制

グループ全体の活動を統括する「サステナビリティ推進担当役員」（経営企画本部長）がサステナビリティ連絡会（事務局）を通じ関係部門と連携しながら、サステナビリティに関わる活動方針の立案と重点活動テーマ案の設定、全社への浸透を図り、マテリアリティの特定および具体的取り組みを推進しています。また、社内外のステークホルダーへの情報発信や対話などを通じて、当社に対する社会の期待や要請を把握し、取り組みに反映しています。

サステナビリティ推進担当役員は経営会議、取締役会へ適宜報告を行うとともに、取締役会からの指摘内容を関連部門、委員会にフィードバックし、マテリアリティの取り組み内容の改善・向上に活かしています。



※ IR・ガバナンス部、HAMS本部、経営企画部の兼務担当者で構成

環境への取り組み

環境マネジメントシステム

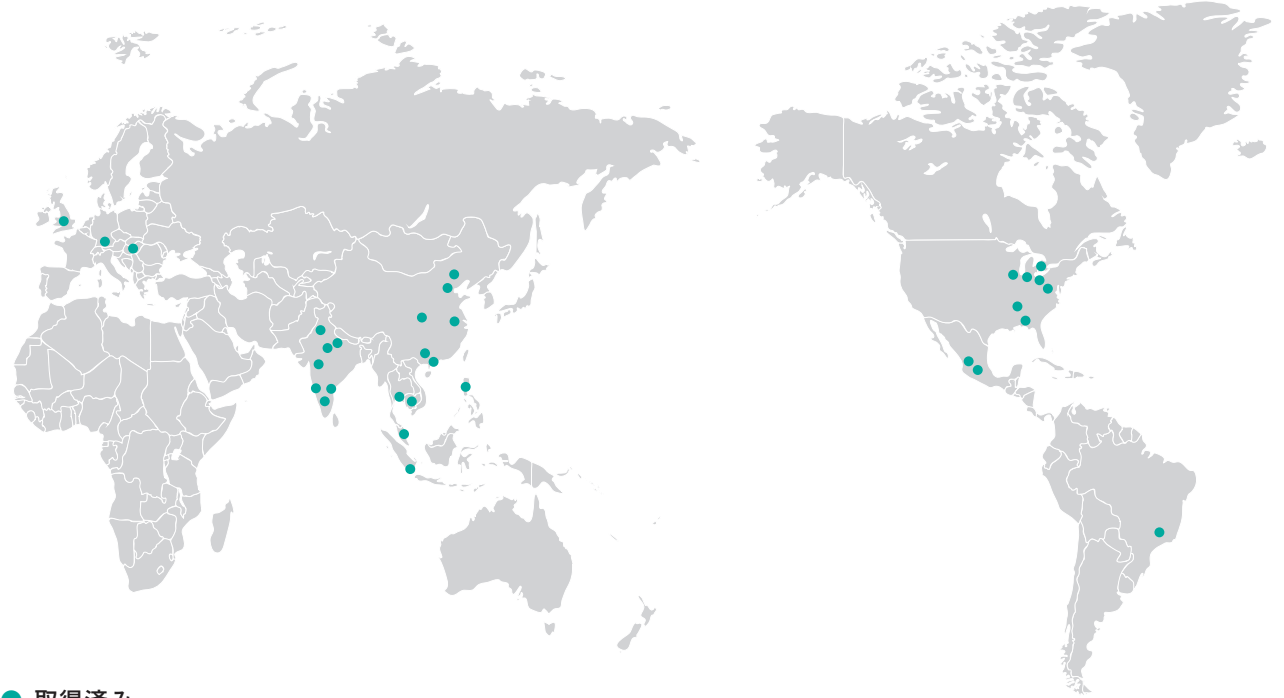
当社は、地球環境保護の取り組みの一環として、環境方針に基づき海外現地法人を含めたグループ全体でISO14001認証取得を推進しています。

日本国内においては、2002年3月に認証取得して以降、ISO14001に基づく環境活動を継続しております。

海外現地法人においても、引き続き環境マネジメントシステムに沿った活動を継続してまいります。



海外現地法人のISO14001認証取得状況



● 取得済み

拠点	初回登録年月
Sanoh Canada, Ltd.	2001年 1月
Sanoh UK Manufacturing Ltd.	2002年 7月
Able Sanoh Industries (1996) Co., Ltd.	2002年 9月
Sanoh America Inc. Findlay Plant	2003年 6月
Sanoh America Inc. Mt. Vernon Plant	2003年 6月
Sanoh America Inc. Scottsboro Plant	2003年 6月
Guangzhou Sanoh Seikan Co., Ltd.	2003年 1月
Sanoh Industries (Thailand) Co., Ltd.	2004年11月
Sanoh India Private Limited Gurgaon Plant	2005年 9月
Sanoh Industrial (Wuxi) Co., Ltd	2007年12月
PT. Sanoh Indonesia	2008年 7月
Sanoh India Private Limited Bangalore Plant	2008年12月
Sanoh Industrial de Mexico S.A. de C.V.	2009年 1月
Geiger GmbH	2009年 6月
Sanoh do Brasil Industria e Comercio de Produtos Automotivos Ltda.	2010年 1月

● ISO50001認証取得状況

拠点	
Geiger GmbH	2015年3月

2023年度 環境パフォーマンス

項目	目標	実績
法令遵守の取り組み	環境法令の遵守	測定を確実に実行し達成（法令違反なし） 環境基準値の遵守、環境事故0件
環境新技術の取り組み	地球環境に配慮した製品の設計、開発に取り組む	軽量化製品、環境低負荷・低コスト工法の開発を継続
地球温暖化防止への取り組み（CO ₂ 排出低減）	CO ₂ 排出量の原単位 ^{※1} 対前年比1％の削減	前年度0.536 ➡ 本年度0.646 目標未達
資源の有効活用への取り組み（廃棄物の削減）	廃棄物発生量の原単位 ^{※2} 対前年比1％の削減	前年度0.095 ➡ 本年度0.088 前年度比7.3%向上

※1 グローバルCO₂排出量（t-CO₂）÷ 連結売上高（百万円）
※2 グローバル廃棄物発生量（t-廃棄物）÷ 連結売上高（百万円）

法令遵守の取り組み

環境管理においては各国の法令および地域の条例に準じて適切な管理を実施しており、法令違反、環境事故ゼロを継続しております。

環境新技術の取り組み

従来の金属製品またはその一部を軽量な樹脂材料に置き換えることで、完成車輛の軽量化に貢献しております。この軽量化は、自動車使用時の消費エネルギー削減（CO₂排出削減）に寄与しております。

また低環境負荷材料の選定、リサイクル材の適用拡大等、製品に用いる材料や原料にも目を向けて、環境負荷低減に取り組んでおります。

さらに、省エネ製造工法の開発、植物由来材料の研究も進めており、製品ライフサイクル全般でのCO₂削減を目指しています。

CO₂排出量について

当社の生産および売上については、前年度に対し向上しています。また日本国内においては、2022年度と比較して一時的にCO₂排出量が増加し、CO₂排出量の原単位についての目標は未達となりました。

廃棄物について

CO₂排出量の原単位と同様に、グローバルにおける当社の生産および売上については、前年度比向上しています。工程内不良削減活動や材料ロス削減を目的に行っている歩留まり向上の取り組みなどの効果が加わり、廃棄物の排出量は抑制されました。

結果、廃棄物排出量の売上原単位は向上し、目標を達成しました。

TCFDへの対応

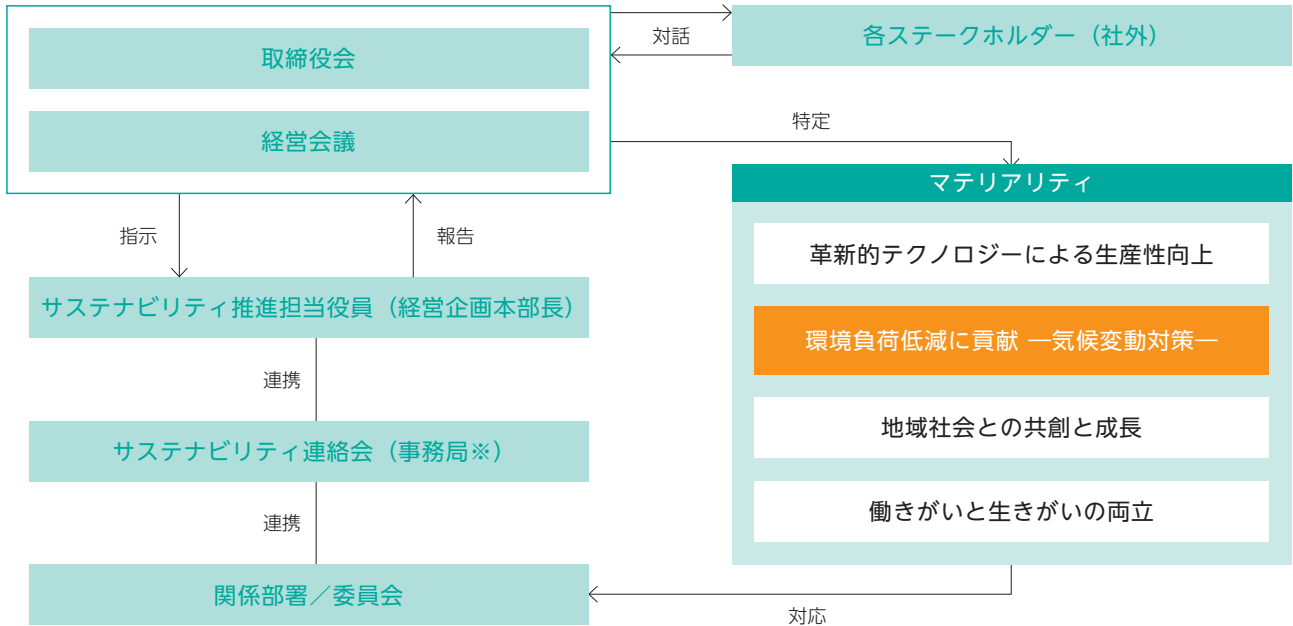
TCFDへの賛同

当社は気候変動に係るリスクおよび収益機会が当社の事業活動や収益等に与える影響について、気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）の推奨する項目を参照し2023年6月以降ホームページ、有価証券報告書、統合報告書での開示、更新を実施しております。2023年9月には同提言への賛同をいたしました。

ガバナンス

当社では、サステナビリティ経営におけるマテリアリティの一つとして特定した「環境負荷低減に貢献」において、気候変動への対応は重要な経営課題の一つとして認識しております。

ISO14001の活動を推進している全社環境委員会、省エネルギー対策を立案、実施しているリスク管理部、新たな製造工法によるエネルギー使用量低減を検討している製品事業部、技術本部等とサステナビリティ連絡会（事務局）が適宜連携しながら具体的施策に落とし込み、サステナビリティ推進担当役員を通じ、経営会議または取締役会に上程、立案し、意思決定を行っております。



※ IR・ガバナンス部、HAMS本部、経営企画部の兼務担当者で構成



戦略

【移行リスクと機会】

気候変動がもたらす移行リスクと機会について、新車販売将来予測値等を用い自動車部品市場を中心に2030年の時間軸にて影響を分析しました。

影響項目	種別	リスクと機会の内容、影響	当社の対応策
市場・技術・評判	既存市場／技術	リスク ・内燃機関搭載車と同部品需要の低下により、同市場における売上／営業利益は減少する。 ・内燃機関向け製品の製造施設の減損。	・ブレーキ配管のEVメーカー・モデルへの営業マーケティング活動の拡大 ・EV車の航続距離延長に資する軽量化部品（＝樹脂製品により電費の向上）の拡大 ・BEV、FCEV等非内燃機関搭載車向けサーマル・ソリューション事業の拡大 ・BEV向けバッテリー（円筒型電池）冷却用クーリングプレートを開発、拡販活動に取り組み
		機会 ・BEVやFCEV等の非内燃機関搭載車の需要が拡大し、当該市場に適用される新製品開発、営業マーケティング活動により売上／営業利益が増加する。	
	新市場／技術	機会 ・非車載分野における脱炭素、省エネ製品、省エネソリューションへの需要拡大に対するビジネスチャンス拡大。	・データセンターの高出力（高発熱）サーバーラック水冷冷却装置を開発、拡販活動に取り組み ・既存の半導体に比べ、省エネ化や高効率化が期待できる次世代半導体材料のGaN（窒化ガリウム）について、産学連携により基板加工技術の開発活動を推進 ・地域貢献・環境負荷低減に貢献する先進的なテクノロジーを持つスタートアップ企業への出資と協働 ・熱発電素子や水素生成貯蔵などの研究開発型事業の加速・拡大
法規制	既存市場／技術／評判	リスク ・環境負荷の大きい製品の不買。 ・発注条件が脱炭素製品となり条件未達で失注となる。 ・投資家のダイベストメント（株価および各種指標に対する下落圧力）。	・植物由来樹脂の利用拡大 ・造管事業での省エネ工法（ガス雰囲気炉を用いずに直接通電過熱を行うことで電力消費を大幅に低減）への投資 ・製品のライフサイクルアセスメントでのCO ₂ 排出量削減施策の検討 ・IR（事業ポートフォリオ入替戦略や上記環境負荷低減取組等の開示）
	脱炭素	リスク ・カーボンプライシング制度導入による収益悪化 当社の2023年のCO ₂ 排出量全世界実績は101,232t-CO ₂ （Scope1+Scope2）であり、将来の同制度の発効と設定単価、排出量実績次第で顕著なコスト負担額となる。 ・脱炭素の対策に係る設備投資、代替エネルギー調達等の追加コストの増加。	・省エネ工法の導入による電力使用量の削減 ・再生可能エネルギー由来電力の利用増加を検討、推進 ・事業継続計画対策も踏まえた太陽光発電の導入検討
		機会 ・脱炭素に対応する設備投資を行うことによる省エネ効果。 ・将来における炭素税等の負担回避によるコスト低減。 ・リサイクルに関する規制が強化され、リサイクル関連製品需要の高まりによる売上の増加。	・設備及び省エネ工法等への投資による中長期的な効果としての電力使用量の削減や低コストのエネルギーへの転換等によるランニングコストの低下 ・脱炭素等に適した設備等を含む体制構築 ・循環型社会に貢献できる製品へのシフト

【物理的リスク】

気候変動がもたらす物理的リスクについて、2030年の時間軸において分析し、重要な影響を与えるものを特定しました。

影響項目	リスク、影響	当社の対応策
自然災害（熱波、寒波） 【急性】	・台風、大雪等により工場の操業が短期的に停止する。 ・短期的にサプライチェーンが寸断される。	・事業継続計画規程の整備により、優先事業の継続性を向上する。 ・資産の保全、事業中断による機会損失をカバーするため損害保険によるリスクヘッジを行っている。 ・エネルギーの消費低減化を推進する。
気温上昇 【慢性】	・気温上昇による冷房エネルギー（電力等）増加に伴いCO ₂ 排出量が増加する。 ・電力使用制限により工場の操業が停止する。	

環境への取り組み

リスク管理

当社は、予測不可能なこの時代においてあらゆるリスクの顕在化に対応できるよう、リスクマネジメント推進体制を強化しています。

2021年1月にリスクマネジメント専門の組織「BCP推進Team」を設立し、主に災害時の減災や被害拡大防止を目的とした初動プロセスの確立および防災設備の充実に注力してきました。2022年度より同Teamを「BCP推進室」へと格上げし、2023年度からは「リスク管理部」として、災害を含めたすべてのリスクについて、当社グループ全社を対象としたリスク低減または移転の取り組みを進めています。

サステナビリティに関わるリスクの把握、評価、対策もリスク管理部他の関係部署、全社環境委員会の推進するISO14001等を通じ取り組んでおり、気候変動に関わるリスクと機会も特定しております。

当社では、社内に環境マネジメントシステムの維持・管理を行う全社環境委員会を設置しております。全社環境委員会において、全社における環境活動を統括する統括管理責任者（環境担当役員）、環境マネジメントシステム維持の責任と権限を持つ管理責任者を選任し、活動実績を四半期ごとに管理責任者から統括管理責任者へ報告する管理体制を確立し、その一連のプロセスの中でリスクの把握を行っております。把握したリスクの対応状況は内部環境監査を通じて対応状況のモニタリングを行っております。

また、顕在・潜在リスクの特定および対策に関わる資源投入のため2024年度内の完成を目標とし、当社グループ全社を適用範囲とする事業継続計画規程の整備を進めています。

指標と目標

当社は日本政府の掲げる2050年のカーボンニュートラル実現などの動きを踏まえ、省エネ対応、再生エネルギーの利用、イノベーションの推進を通じ、段階的で具体的なCO₂削減に取り組み、地域社会の一員としての責任を果たしていく考えです。

重要課題とする製品のライフサイクルを通じてのCO₂排出量を減らすために、Scope1、Scope2はもとより、Scope3においてはサプライチェーンの取引先との協力関係を通じて目標の設定と実現を図ってまいります。



三桜タイの太陽光発電

【現状と今後の取り組み】

種別	2023年排出量実績 (2022年実績) (単位：t-CO ₂)		削減に向けた当社の取り組み
	全世界	内、国内	
Scope1	13,882 (12,252)	4,837 (2,779)	・2002年3月の国内でのISO14001認証取得以降、国内外での事業活動におけるエネルギー消費低減活動に努めており、今後も継続していきます。 ・欧州子会社（Geiger Automotive GmbH）では2022年よりグリーンエネルギーを導入、2021年比47%のCO ₂ 排出量削減（△4,378t-CO ₂ ）を実現しています。 ・当社中国現地法人（三桜無錫）では2022年に太陽光発電を導入、2021年比で22%の削減（△1,334t-CO ₂ ）を実現しています。
Scope2	87,350 (66,983)	32,656 (12,469)	・当社タイ現地法人（Sanoh Thailand）では2019年に太陽光発電を導入、2018年比で11%の削減（△359t-CO ₂ ）を実現しています。 ・2023年は、2022年と比較して国内及び全世界排出量が増加しております。現在、再エネ比率の高い事業者契約に変更済です。 ・オンサイト／オフサイトPPA（太陽光発電）の国内拠点への導入検討を進めています。

※ 2023年のCO₂排出量実績は暫定の排出量係数等適用によるものであり、今後数値が変動する可能性があります。
※ Scope3カテゴリ1の日本国内の実績は2023年85,491t-CO₂です（2022年実績77,720t-CO₂）。

環境負荷低減への取り組み

超小型EVコンセプトカー「クロスケ」に当社ブレーキ配管が搭載されました

「クロスケ」は、高齢化や人口減などの社会構造の急激な変化を見据えて身近で使いやすいEVの選択肢として超小型EV技術研究組合（METAx）^{*1}により開発中のMUV^{*2}です。電動化した未来のモビリティにおける当社製品のあり方のひとつと考えられます。



ジャパンモビリティショー2023 出展の様子

※1 車両の電動化に加え、ラストワンマイルの配送やデリバリーサービスにおける新たなソリューションとなる超小型EVの開発を目的に経済産業省の認可のもとに設立。MUV試作車の企画・設計・製作・評価・実証実験を行い、2026年頃の量産開始を目指している。2025年5月に本格的な量産化に向けて、株式会社nicommobilに移行
※2 マイクロ・ユーテリティ・ビークル。バイクとクルマの間となるニューカテゴリで、小規模配送などでの運用を想定している。



グリーン電力への切り替え

2022年に欧州子会社のCO₂排出量（換算量）は合計4,976t-CO₂e^{*1}となりました。これは前年比47%の削減に相当します。

2022年のScope1	918t-CO ₂ e（前年比　＋11%）
2022年のScope2	4,058t-CO ₂ e（前年比　－52%）
2022年の合計	4,976t-CO ₂ e（前年比　－47%）

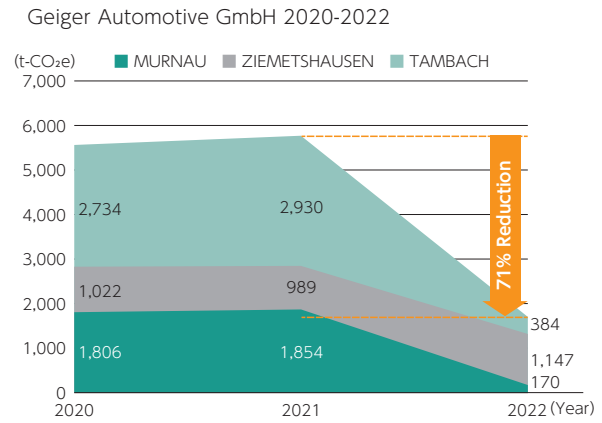
設備移設に伴う暖房需要の増加により、Ziemetshausen工場を主としてScope1の排出量は11%増加しましたが、Murnau工場とTambach工場で、電力を100%グリーン電力^{*2}へ切り替えることにより、Scope2排出量（温室効果ガスプロトコルに基づく）を大幅に削減。その結果、ドイツ国内拠点のCO₂排出量は2021年比で71%削減、グループ全体で-52%を達成することができました。

マツダ「カーボンニュートラル改善賞」を受賞

マツダ株式会社（以下、マツダ）より、2023年度の「カーボンニュートラル改善賞」を受賞しました。マツダの全サプライヤーから毎年選出される賞で、当社の受賞は初めてとなります。

「カーボンニュートラル改善賞」は、CO₂排出量調査において、前年からの改善率がマツダの定める基準に到達したサプライヤーが受賞対象となっています。

Development Corp. Carbon Footprint (t-CO₂e)



社会との関わり

人財

当社では、事業活動を支える経営基盤である人財（＝全従業員）をマテリアリティの一つと特定しています。当社のDNAである「自己変革」と「多様性」、そして、企業理念である「人を育てる」（従業員が成長する環境と機会づくり）をキーワードにさまざまな施策を講じ、『第三の創業』とも言える大きな事業変革に挑んでいます。

ものづくりの原点回帰＝三現[※]主義の徹底と多能工化



これまでけん引役であった中国でのEVシフトの加速や日系自動車販売の陰りが見え始め、自動車生産台数の見通しを立てにくい状況がニューノーマルとなりました。また、特に日本では労働力人口の減少が深刻で、世界で見てもアフターコロナで製造現場に人が戻りづらい状況にあり、安定した生産と高い品質を維持するための人財確保がますます難しくなっています。あらゆる変化や困難に迅速に対応できる、より強固なものづくりの体制を築くために、2022年度より「現場研修制度」を導入し、これまでに延べ192名が参加しました。本制度は全従業員を対象とするもので、役職や職種等は一切関係ありません。COOの竹田を筆頭に、役員や本部長、事業部長は毎年一回の現場研修を必須としています。モチベーションやチームワーク、エンゲージメントの向上といった効果はもちろんのこと、個々の従業員が複数の持ち場を担当できる「多能工」になることを目指しています。新人作業者が高品質のものを生産することは決して簡単なことではありません。また、研修先は

※ 現場・現物・現実

人財のプロフェッショナル化

変化の激しい時代を勝ち抜いていくためには、従業員一人ひとりの能力を最大限に引き上げ、発揮することが一層求められます。当社では「社内だけでなく社外でも通用する能力（知識、スキル、コンピテンシー）を培い、活かし、成果を上げること」をプロフェッショナルの定義とし、全従業員のプロフェッショナル化を標榜しています。会社の研修や勉強会、自己学習を通じたインプットにより形式知を増やすことと、業務でのアウトプットを通じた経験知を増やすことの両方を大切に考える考え方で、

プロフェッショナル化の一環として、2023年度は新任管理職研修を刷新し、2024年度からすべての階層別研修におけるPDCAサイクルのしくみ化を推進しています。経営環境の変化、各部門のニーズ調査、受講者へのアンケート結果等の情報をもとに、各研修の内容や伝達手法を毎年少しずつアップデートす

誰が生産しても不良を出さない工程づくりが求められるため、研修者と研修先が切磋琢磨し、ものづくりの高みを目指しています。

2023年度から、ものづくりを製造現場で支える班長を対象とした「班長研修」を導入しました。この研修では、班長の役割を正しく理解し、期待される役割を果たすために必要なスキルを学びます。さらに現場での実践を通じてメンバーとの結束を強め、仕事の効率化と生産性向上を図り、班長自身の「やりがい」や「働きがい」を高めることも目的としています。

他社との交流や海外現地法人からの研修生の受け入れも活発化させています。トヨタ自動車株式会社との「ものづくり改革」活動や、近隣の異業種企業や大学との情報交換・技術交流、人事担当者同士の情報交換を実施し、他社のよい点を積極的に取り入れ、人財の活性化につなげています。また、アフターコロナで国を越えた教育のニーズが高まっており、米国やインドネシア、タイ、中国の現地法人から研修生を受け入れています。

るしくみをつくります。普遍的に伝えるべき内容は据え置きながら、ニーズの変化を素早く反映することで、研修の形骸化を防ぐことが目的です。各部門と議論を重ね、研修の趣旨や内容に対する会社全体の理解を深めることで、当社のビジョンにもある「人を育てる」風土を強化していくことも狙いの一つです。

また、2024年度より新たに導入したタレントマネジメントシステムを活用することで、従業員の能力やキャリアプランの見える化を推進します。今まで以上に従業員一人ひとりの適性や意志を反映した社内異動・登用の実現を目指します。さらに、従業員が自身の能力や成長スピードをより正確に把握し、計画的な目標設定を促すことで、能力向上を加速させ、より解像度高く希望に満ちたキャリアプランを描けるようにすることを目標としています。

能力開発・リスキリング

当社では、従業員が新たな視点を得るために、さまざまな分野で活躍している著名人を招いた任意参加の講演会（Sanoh Colloquium）を定期的で開催しています。2024年6月には世界最高齢プログラマーの若宮正子氏より「人生100年、常にチャレンジ」をテーマに講話していただきました。若宮氏は58歳の時に独学でITスキルを身に付け、81歳でiPhoneアプリの「hinadan」を開発しました。89歳の若宮氏による「90歳過ぎても大いに学び成長していきたい」という力強いお話に、人生100年時代において、新たな可能性が広がっていることを実感し、挑戦する勇気を与えられる貴重な機会となりました。

スペシャリストを創出する人財育成プラットフォームである「三桜アカデミー」では、統計学、物理学、マーケティング、デザイン思考分野の知識・スキルを体系的に学べるコースがあり、社内外の講師による講習会や従業員同士の学習・実践を支援しています。また既存事業と新事業で成果を上げるためには、デジタルスキルの底上げとDX人財の育成が不可欠です。2022年度に開設した「PCスキルアップ講座」は、現場作業向けExcelコース、Microsoft 365アプリを活用する実践コースを取り揃え、2024年度も継続して実施しており、個人のレベルアップと業務効率化に役立っています。

従業員一人ひとりの自律的なキャリアの実現に向けて導入した「資格取得支援制度」は、専門的な知識やスキルを身に付けることを支援し、従業員と会社の持続的な成長を促す施策の一つです。業務で語学を必要とする従業員に、社内講師による英語学習の個別相談やセミナーの実施、イントラネットを

ダイバーシティ&インクルージョン



多様性を活かした自己変革が当社のDNAです。性別、年齢、国籍、人種、民族、思想信条、障がいの有無、配偶者や子の有無などに関らず、従業員の多様性を活かし、自由な発想や価値観の化学反応から生み出されるイノベーションに期待しています。ダイバーシティにはインクルージョン教育が不可欠であるため、新入社員、入社2年目社員、班長、新任管理職と各階層で必須研修の一つとしています。女性活躍にと



利用した学習教材の配信等、継続した学習機会を提供しています。

CoP（Communities of Practice/実践コミュニティ）を通じた職種を超えたスキルアップも実施しています。従業員自らが興味のある分野に対して勉強会を企画・開催し、オリジナルの内容で従業員同士が知識やスキルを向上させているのが最大の特長です。教える側・学ぶ側の双方が意見を出し合い、より良い内容へと学びを深化させています。こうした活動を通じた社内講師の育成は、個人の成長や組織全体の強化に寄与しています。

2022年に既存の建屋をリニューアルした「さくらキャンパス」が、小グループの勉強会開催に活用されています。自習室、グループ室、ものづくり室の3室があり、ものづくり室には加工具、3Dプリンター等を設置し、試作や探求にも使える場になっています。さまざまな場で、職種の枠を超えて学び合い、知識や技術の共有が活発に行われています。



どまることなく、全従業員がより良い風土を創り上げていくために、アンコンシャスバイアスを払い、誰もが働きやすい会社を従業員一人ひとりが考えて行動できることを目標としています。ハラスメント講習にも力を入れ、役員・経営幹部から一般社員まで幅広く講習を実施し、ハラスメントを見逃さず、迅速で柔軟な対応ができる組織づくりを進めています。

2024年2月には、国内拠点で働く外国籍社員を対象とした

社会との関わり

「グローバル人財座談会」を開催しました。「外国籍社員のニーズを理解し、グローバルな視点から労働環境を再検討する」ことを目的に、計22名の外国籍社員が参加し、職場の課題等について多くの意見交換を行いました。言葉の壁によるコミュニケーションの難しさや、キャリアアップにおける課題、転居、ビザの手続きなど、仕事だけでなく生活にも関連するさまざまな問題について貴重な意見を得ることができました。ここで得た意見をさらなる改善の土台とし、能力を最大限に発揮し、「働きがい」をより感じることができる環境づくりを目指していきます。

また、本社のある古河市より「認知症サポーター養成講座」を実施いただいたことをきっかけに、社内で介護制度の情報提供を正しく行い、仕事と介護の両立不安を解消する取り組みを

多様な働き方の推進

働く人を取り巻く社会環境の変化に早期から対応し、1992年からフレックスタイム制度、2017年からテレワーク制度を導入しています。現在はテレワーク利用は最大週3日とし、出社とテレワークを併用するハイブリッド制としています。

また、全社で所定外労働時間の削減や年次有給休暇の取得を推進し、毎月労使間でも管理・監督することで、QOLの向上や家庭と仕事の両立を実現できる職場環境を整備しています。本社である古河事業所に近接した保育施設「さくらんぼ」の運営を行い、育児短時間勤務の可能な期間を小学校3年生の年度末まで拡大するなど、育児中でも安心して働き続けることができるよう体制を整えています。「さくらんぼ」は2008年に創設され、今年で16年目を迎えました。園内の畑で育てた野菜を施設内の厨房で調理し園児の給食として提供するなど、食育にも力を入れています。

男性従業員の育児休業取得率（60.9%、2024年3月）向上にも取り組んでいます。法改正に伴う速やかな制度改定に

エンゲージメント（いきいき度）向上

“エンゲージメント（いきいき度）”は、当社がマテリアリティの一つとして特定した「働きがいと生きがいの両立」の実現度を測る重要な経営指標の一つとして位置づけています。部門横断プロジェクトチームが調査から結果分析、対策実行までを各部門と並走しながら実施しています。浮かび上がった課



進めています。国内の各事業所において、介護経験のある従業員が講師となって介護制度に関する説明会を開催しました。介護と仕事の両立は誰しもに訪れる可能性があり、組織の重要な課題です。長きにわたり支えてくれた家族と向き合い、介護から得た感情や経験が、ダイバーシティ推進にも寄与すると考えています。

障がい者（車椅子）専用駐車場の増設やスロープの設置など、障がいのある方が働きやすい職場づくりも進めており、障がい者雇用における相互理解をさらに深める施策や環境整備を継続します。今後も一層、多様な人財ポートフォリオを構築することを目指し、採用や登用の強化とともに社内の意識改革に向けた研修やイベントを実施していきます。



加え、イントラネットや掲示板を活用して育児休業取得情報の発信を行い、取得を呼びかけています。また、育児経験のある従業員との座談会を開催し、社内での情報交換や仲間づくりをサポートしています。さらに、妊娠初期の不安を軽減させるために希望者へ妊婦サポートプログラムの導入や産前休暇前から職場復帰までの期間に支援面談を実施し、育児休業がキャリアの障壁とならない職場環境づくりを進めています。

題には、プロジェクトチームと部門がタッグを組んで1年以上をかけて改善に取り組むものもあります。年に2回、エンゲージメント調査を実施し、その結果の経過を継続的に追うことで、組織の傾向や変化をとらえています。また、ストレスチェックを年2回同時実施することによりセルフケアを強化し、希望者には産業医との面談を実施できるような体制を整備しています。エンゲージメント（いきいき度）への関心は年々高まり、それに応じて向上施策を行っています。

プロジェクトチームは海外拠点とも施策について情報交換や日本国内施策の横展開をし、社内全体のつなぎ役となっています。また、プロジェクトチームが導入した全社に褒めや感謝の文化を広げるデジタルツール“サンホメ（三桜/Thanksのサンと、褒めのホメを組み合わせた造語）”も社内コミュニケーションの活性化に一役買っています。これからも、全社一丸となってエンゲージメント（いきいき度）向上に努めていきます。

安全衛生

当社ではすべての従業員の安全と健康を守ることが、事業継続をする上で最重要項目であり基盤であると認識し活動を行っています。

活動の柱となる最上位方針を定め、この信念のもとすべての従業員にとって安全で働きやすい環境づくりを進めています。

安全衛生基本方針

- 「安全はすべてにおいて優先する」を念頭におき、すべての作業において“命”と“健康”を守りつづけるため積極的に安全衛生活動を推進します。
- 教育・訓練を推進し、一人ひとりが自主的に安全衛生を意識した行動がとれるように努める。
 - 安全衛生に関する法令を遵守し、従業員の安全確保に努める。
 - 従業員の健康維持・増進に努める。

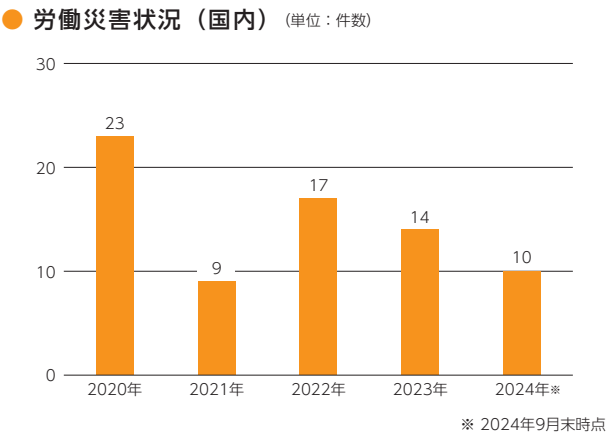
安全衛生委員会の取り組み

当社では、法規制に則った安全衛生体制を構築し、特に生産に関わる職長と安全衛生委員が、日々自らの生産現場を巡視し労働災害の予防に取り組んでおります。また、当社では休業を伴わない労働災害も一つの災害ととらえ、万が一災害が発生した際には再発防止委員会を設置し類似した災害が起きないための対策と横並びの展開を行います。

本年は、今までの当社で推進してきた安全・健康衛生の取り組みを進化させるべく、自社内での活動から、同業界の他社との安全・健康衛生推進活動に関する情報交換、工場視察会を積極的に行い、当社の活動内容と他社の活動内容の良い点を積極的に取り込む活動も行っています。

人的資本データ

カテゴリ	人的資本開示項目	2022年度(単体)	2023年度(単体)	
人財育成	博士号取得者数	21名	20名	
	離職率	7.6%	7.2%	
健康安全	労働災害発生件数	17件	14件	
	従業員の欠勤率	1.4%	0.9%	
労働慣行	団体交渉協定対象の割合	53.5%	53.9%	
	社員の男女の賃金の差異(男性を100とした場合)	：正社員	76.8%	77.2%
		：パート・有期社員	81.7%	80.3%
		：すべての社員	54.3%	56.1%
D&I	従業員に占める女性の割合	32.5%	34.3%	
	女性管理職比率	5.5%	5.4%	
	係長相当職以上のポストに就く人財の国籍数	14	14	
	期間中の差別事例の総件数	なし	なし	
	正規雇用労働者の中途採用比率	49.2%	31.7%	
働き方	1ヶ月当たりの所定外労働時間	11.9h	14.7h	
	年次有給休暇の年間取得率	85%	87%	
	年次有給休暇の年間取得日数	16.19日	16.24日	
	男性の育児休業取得率	42.9%	60.9%	
その他	エンゲージメント／いきいき度（全国平均100とした場合）	80	83	



社会との関わり

株主・投資家

当社は、積極的なIR活動などを通じ、ステークホルダーとの相互信頼関係を深め、社会的責任を果たしてまいります。

株主総会

当社は、株主総会は株主の皆様との大切な対話の場であるという考え方から、集中日を回避して株主総会の日程を設定し、招集通知は原則株主総会開催日の3週間前までに発送しております。また、当社ウェブサイトにおいて、招集通知の発送前開示を実施しております。さらに、インターネットによる議決権行使を採用するとともに、株式会社ICJが運営する機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームに参加しており、株主の皆様が適切かつ円滑に議決権を行使できる環境の整備に努めています。加えて、英文の招集通知（添付書類を除く）を作成し、当社ウェブサイトおよび機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームへ掲載しております。

開催方式として、ハイブリッド参加型を採用し、当日会



2024年6月開催の株主総会

場へお越しできない株主の皆様がライブ視聴できる環境を整備しております。また、当日株主の皆様から寄せられた質問に対しては、議長から担当執行役員、社外役員に至るまで、指名された役員が回答しております。

決算説明会・投資家面談

第2四半期決算と本決算発表後に、代表者（COO、CFO）が説明するアナリスト・機関投資家向けの決算説明会を開催しております。また、株主・投資家との建設的な対話を促進するため、四半期決算ごとにIR・財務・経営企画部門が連携した体制で投資家面談を実施しており、投資家の要望に応じて実務を担当する部門との直接対話の場も設定しております。

機関投資家向け工場見学会

当社グループの製品や製造現場の理解を深めていただくために、2023年度からアナリスト・機関投資家向けの工場見学会を開催しております。



IR資料のウェブサイト掲載

IR情報サイトには、決算情報、適時開示資料、有価証券報告書・四半期報告書、株主通信、株式情報などIR情報のほか、決算説明会動画等を掲載しており、投資家の皆様に、網羅的に当社情報を入手いただけるよう努めております。

なお、情報開示の質と量の拡充およびフェアディスクロージャーへの取り組みとして、「量産開始案件のお知らせ」や「ステークホルダーの皆様から頂戴した質問とそれに対する回答」の開示を2023年度から開始しております。

IR情報 <https://www.sanoh.com/ir>

お客様・仕入先様

当社は、ものづくり企業として重要保安部品の製造を通して培った技術力、品質保証力をもって、「安全と安心」「環境保全」に尽くします。VUCA[※]の時代においても、調達方針に則り、仕入先様と一体となって社会・産業の発展に貢献します。

※ VUCA = Volatility（変動性）、Uncertainty（不確実性）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧性）

調達方針

仕入先様と一体となり、VUCAの時代においても、産業・お客様のさらなる発展に貢献します。

- 仕入先様とパートナーシップを構築し共に発展する
- 仕入先様に公正・公平・自由な競争の機会を提供する
- 品質・安全性を前提とした調達活動を行う
- モノとサービスに対して適正な調達価格を追求する
- VUCAの時代に対して迅速かつ柔軟な調達組織を構築する
- 不測の災害等発生時においても、安定供給可能なサプライチェーンを構築する

安定供給と社会的責任

安定供給への取り組み：当社は持続可能な製品の安定供給を確保するため、2019年からクラウドサービスを活用した天災・人災などの有事調査を実施しております。また海外現地法人との定期対話を強化し、グローバルサプライチェーンの強靱化に注力しています。これらの施策により、お客様への高品質製品の安定供給を確実なものとし、信頼関係のさらなる強化を目指しています。

サステナブル製品への取り組み：当社は1998年以来、植物由来でありながら優れた柔軟性と耐低温衝撃性を兼ね備えた革新的な樹脂製品の開発で業界を牽引してきました。自動車の厳しい要求仕様を満たすために技術を磨き上げ、樹脂燃料配管や樹脂被覆鋼管など、多岐にわたる用途で植物由来の樹脂製品を展開しています。今後は国際的な環境規制も見据え、環境と高機能を両立させたサステナブルな製品開発をさらに加速させます。

責任ある鉱物調達の推進：当社は、非人道的な武装勢力への資金流出防止を目的とし、米国ドッド・フランク法に準拠した紛争鉱物4種（すず、タンタル、タングステン、金）の調査を毎年実施しています。2021年からはコバルトと天然マイカも調査対象に含め、サプライチェーン全体での人権尊重と環境保護の取り組みを強化し、持続可能な資源調達を推進してまいります。

品質向上に向けた活動

当社では、自動車業界の安全を支える多くの重要保安部品を製造していることを、全従業員が自覚し、プライドを持って日々活動しています。従業員一人ひとりの品質に対する高い意識を基盤とし、お客様に安心と安全を迅速にお届けすることを第一に、日々の改善を永続的に行います。同時に、従業員に対する安心と安全を企業としての最優先課題ととらえ、品質向上の妨げになる「作業性の悪さ」、「設備保全のしにくさ」、「作業環境の悪さ」などを、従業員の困りごととして迅速に改善することを目指します。

品質方針に掲げる4つの方針を全従業員が理解し、日々心掛けながら行動することにより、さらに高い品質を実現し、激動の時代変化に追従し、そして牽引していくことを目指します。全従業員によるこれまでの地道な活動が、国内外多くのお客様からの品質賞受賞につながっています。品質は一朝一夕で構築できるものではありません。ステークホルダーの皆様にご満足いただける品質であり続けるために、地道な活動を愚直に継続し、さらに高い品質を実現していきます。

2024年度 品質方針

- 慌てず確実な作業で価値を生み出す
- 小さな改善を積み重ねる
- 当たり前の方法を疑い最善を追求する
- 正確に伝え・丁寧に聴き・真摯に話し合う

国内品質賞受賞実績

- トヨタ自動車株式会社 2023年度 品質管理優良賞
- マツダ株式会社 2023年度 品質実績改善最優秀賞

品質不正の起きにくい企業体質

当社では、数年前より不正の起きにくい企業体質の基盤作りに取り組んできました。現場を無視したルール作り、闇雲に増える帳票類、劣悪な作業環境での性能評価試験など、企業の中に過去からあるさまざまな課題を浮き彫りにして、丁寧に解決していくことを推進しています。作業者一人ひとりに無理強いしない作業設計、より利便性の高い最新ツールの導入など、不正につながる潜在的リスクを早期に検知し、地道に改善を積み重ねることで、不正リスクの芽を未然に摘み取っていきます。

社会との関わり

グローバル拠点における品質活動

日本国内から始まった全社品質活動を、2020年以降グローバル全拠点に拡大しています。これらの活動は、日本主導型から現地自走型へと変化させることで、グローバル各拠点でのさらなる品質改善活動を加速させています。世界中の全従業員によるこれらの改善活動が、各地域で活性化することにより、さらなる現場改善、品質改善を加速させ、お客様から選ばれる企業基盤を強固に構築します。また、これらの品質向上活動を一過性のものにならないために、その活動を変化させながら、毎月の活動へとスイッチしてきました。月次品質活動として、従業員の困りごとを直接収集し、その問題を全部門で解決していく活動を推進しています。これらの取り組みに満足することなく、常に新しい施策を取り入れ、グローバルな品質活動を実行していきます。

地域社会

当社は、地域社会の一員であることを常に自覚し、地域社会への貢献を推進しております。

国内

地域に根ざしたシェアオフィス「COKOGA OFFICE」オープン



2024年5月、北関東地方最大級のシェアオフィス「COKOGA OFFICE」をオープンしました。JR古河駅近くにある所有施設である古河オフィスを改修した本事業は、当社と古河市が2023年6月に締結した「地方創生に向けた包括連携に関する協定」に基づく事業の一環となります。地域に根ざした多様な働き方や人とのつながりを提供する場として設計されており、シェアオフィスだけでなく、ビジネスセミナーや文化イベントなど多様な用途で活用され、地域経済の活性化とコミュニティの強化に貢献します。

「COKOGA」の「CO」はCooperationの“共に”、「KOGA」は“古河市”に由来しており、“古河市と共に”新しい働き方と交流の拠点として、今後も成長する場になるようにという想いが込められています。

スポーツを通じた地域との交流

2024年3月、第8回目となる「Sanoh Football Cup」を開催しました。サッカーを通じて当社と古河地域の皆様がつながり、ともに良い街をめざして成長していくことを目標としたイベントで、2013年より継続的に開催されています。今大会では茨城県古河市にある6つのサッカー少年団が参加し、熱戦が繰り広げられました。また、古河市内の高校サッカー部2チームにもボランティアとして大会運営にご協力いただきました。



工場周辺環境の整備

2024年5月、当社九州事業所では、隣接企業と連携して東側の敷地境界線付近を整備し、新しくフェンスを建設しました。フェンスの建設により近年発生していた豪雨や台風などに伴う土砂の流出防止、周辺環境の見通し向上に伴う交通事故の未然防止につながっています。



ECOフェスタ古河2023に出展、当社の環境保全活動を周辺住民に紹介

2024年3月16日、道の駅「まくらがの里こが」にて開催された、茨城県古河市主催の「ECOフェスタ古河2023」に出展しました。当社ブースでは、社内で実施している環境保全活動や地域貢献活動の紹介と、使用済みの自社製プラスチック製品を粉砕してリサイクルした製品の展示を行いました。製品展示には、社内の製造工程で使用する部品箱のほか、水道の蛇口レバーやスマートフォンホルダーなど日常生活に身近なものも含んでおり、当社グループの幅広い取り組みを、近隣県を含めた道の駅をご利用される皆様にご紹介することができました。

今後も廃棄物の削減を含めた環境負荷低減への取り組みを行うとともに、地域社会への貢献を進めていきます。



渡良瀬遊水地クリーン作戦に参加

2024年4月13日、「渡良瀬遊水地*クリーン作戦」（利根川上流河川利用者協議会主催）が実施され、三桜工業グループの社員とその家族、合計89名が清掃活動にボランティアとして参加しました。

新型コロナウイルス感染症の影響や雨天などで中止が重なり5年ぶりの開催となった今回は、古河事業所がある茨城県古河市からは企業・自治体など1,350名が参加し、ゴミの総集積量は1.4tとなりました。今後も環境保全と地域貢献への取り組みを継続していきます。

※ 茨城、栃木、群馬、埼玉の4県にまたがり、緑豊かな自然環境で多くの植物・昆虫・鳥たちが生息する日本最大の遊水地。2012年7月にラムサール条約湿地に登録。



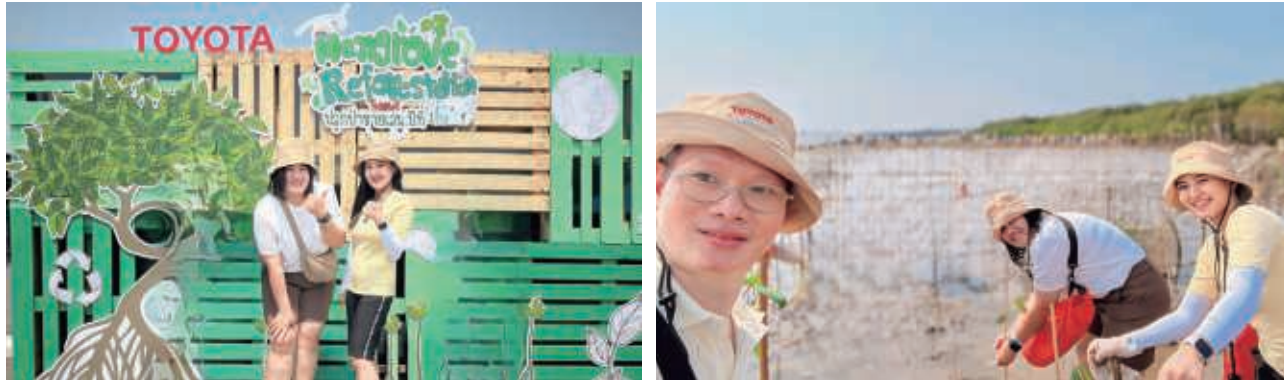
社会との関わり

海外

アジア現地法人の mangrove 植樹活動

タイ

当社のタイ現地法人 (Able Sanoh Industries (1996) Co., Ltd.) では、トヨタグループおよび他関連サプライヤーとともに、地球温暖化防止の一環として開催された mangrove の植樹活動に参加しました。



インドネシア

当社のインドネシア現地法人 (PT. Sanoh) では、世界環境デーである6月5日に1,000本の mangrove の植樹イベントを開催しました。

PT. Sanohからは17名が参加したほか、ベカシ県の環境局代表、ベカシ県商工会議所代表、 mangrove 保護団体代表、地元村長も参加しました。この活動がベカシ県知事から表彰され、現地の新聞にも掲載されました。 mangrove の成長を見守りながら今後も引き続き積極的に環境保護活動を実施していきます。



地域に根ざした社会貢献活動

タイ

当社のタイ現地法人 (Sanoh Industries (Thailand) Co., Ltd.) では、アマタ市ラヨン工業団地が主催するこどもの日イベントに参加し、地域の子もたちに奨学金やお菓子を提供しました。子どもたちとの交流を通じ、地域社会との連携を強化しています。



DIALOG

役員座談会

三桜工業ならではの強みを活かした
人を大切にする経営体制の構築に向けて



常勤監査役
三輪 はるか



社外取締役
金子 素久



社外取締役
富岡 さやか

社外取締役の立場からは三桜工業の強みやポテンシャル、課題をどのようにとらえているのでしょうか。常勤監査役の三輪はるかの進行のもと、社外取締役の金子素久氏と富岡さやか氏に、現在の取締役会に対する評価や実効性について語ってもらいました。

役員座談会

真面目で真摯なものづくりと 圧倒的なオペレーション力が三桜工業の強み

三輪 お二人のこれまでのご経歴と、当社の社外取締役として就任された経緯をお聞かせください。

金子 私は金融機関やコンサルティング会社で企業の戦略立案、M&Aなどの経験を積み、その後は医療AIスタートアップを創業しました。三桜工業の社外取締役に就任したのは2019年です。きっかけは、コンサルティング会社時代の2018年に三桜工業のご支援をさせていただいたことでした。会長、社長も参加するプロジェクトで、私からは拠点の統廃合や新規事業の可能性などについてご提案しました。このご縁で、プロジェクト終了後に社外取締役の打診を受けたという経緯です。

富岡 私は2社のコンサルティング会社で15年ほど働いておりました。現在は、化学メーカーの太陽ホールディングス株式会社でCFO兼経営企画室長として勤務しています。実は、金子さんとはかつての同僚で、三桜工業の社外取締役就任のお話も金子さん経由でいただきました。お受けするにあたり、自分の会社で得た取締役会の運営や投資家対応の経験を活かせると思っていました。近年、上場企業における取締役会の運営やガバナンスは大きく変化しています。ガイドラインに適切に対応していくことは大変ですが、学びも多いです。その知見を活かし、三桜工業の社外取締役として貢献していきたいと考

えています。

三輪 ガバナンスの向上は当社としても成長基盤として重視してきたので、お二人のご経験は大いに力となっています。実際に就任されて、三桜工業という会社のイメージや、昨今の自動車部品業界を取り巻く環境については、どのようにとらえていますか。

金子 コンサルタントとしてご支援した際、現場の従業員の皆さんにインタビューをしたことがあります。当時から今も変わらず感じるのは、三桜工業には「真面目な気質」の方が多いということです。人の命を乗せる自動車の部品をつくっていることもあり、真摯なものづくりに向き合っている企業だと思います。

一方、自動車業界の環境は近年激変しています。現在は内燃機関関連の売上が過半を占めていますが、今後中国や欧州を中心として、EVの割合が増加していくことが予想されています。こうした中、社会や業界の変化にあわせ、事業ポートフォリオを見直すことが不可欠です。変革を進めるにあたっては、ときに真面目な気質が“足かせ”になる部分があると感じます。一人ひとりが挑戦する心を持つとともに、会社として次の技術を育てて新規事業を生み出し、人材を育成していくことが大切でしょう。

富岡 「真面目な気質」という点は私も同感です。一見、地味な作業でも、一つひとつの工程に誠実に取り組んでいる従業員が多いと感じます。自動車の重要な部品を高い品質でつくるためには、「真面目な気質」が不可欠ですし、真摯なものづ

“
多様な人材が活躍できる組織、
現場環境づくりには、
まだまだ改善の余地も、
ポテンシャルもあります。”

”

“
取締役会では多様な視点で
意見が飛び交い、
オープンディスカッション
が行われています。”

”

くりの姿勢が全従業員に共有されていなければできません。それを実現しているのは、圧倒的なオペレーション力があるからこそでしょう。三桜工業では、インドや中国などさまざまな国で事業を展開しており、国内の拠点でも多国籍な人材が活躍しています。こうした多様性のある環境で全従業員が価値観を共有できていることは、三桜工業の強みだと思います。

三輪 研修や監査で現場に行くと、ものづくりに一心に、ひたむきに取り組む社風を感じます。また、外国籍のベテランスタッフの技術指導風景などが当たり前になり、多様性を実感します。当社では、グローバル人財座談会や育児座談会など、一人ひとりの声を聴くコミュニケーションを通じて、誰もが働きやすい職場環境づくりが進められています。

多様なメンバーがそろう取締役会では 本質的な経営課題を集中議論

三輪 取締役会のメンバーは現在、社内取締役が3人、社外取締役が5人という体制です。メンバーの構成や多様性、雰囲気などをどのように評価していますか？

金子 2020年に50%だった社外取締役比率が、社内取締役を上回ったのが2021年。これはつまり、「社外取締役が社長を解任する権利を持つ」ということです。社内だけの閉じた取締役会にするのではなく、社外取締役の視点を大切にする姿勢が表れており、この判断には先見の明があったと感じ

ます。

社外取締役のメンバーには大企業の経営経験がある方や経営学研究者の方がいますし、私のようにスタートアップを経営している人間もいる。多様な角度から意見が出てくる環境が整っており、議論をする中でそれぞれの意見が対立することもあります。その分、深みのある議論ができています。また、取締役会のメンバーから執行側に対してさまざまなリクエストを出しますが、これまで会社の事情でリクエストが却下されたことはありません。執行部はいったんすべて受け入れ、実現に向けて検討を行うという点で大変信頼できる一方、取締役会としては現場に過大な負荷をかけないような配慮が必要でしょう。

富岡 非常にしっかりと議論を行う会社だと思います。「経営陣がこう言っているから」と、周囲が空気を読んでしまうことは決してなく、社外役員を含めた多様な立場の人が遠慮なく意見を言い合い、オープンなディスカッションができる雰囲気があります。課題という点では、外国人の社外取締役がいないことが挙げられますが、現在のメンバーは海外での経験がある方も多いので、議論におけるグローバルな視点は担保できていると考えています。

三輪 執行が取締役会の議論を真摯に受け止め、経営に活かす、有意義な会議になっていると感じています。今後も適切な情報共有ができるよう、私もしっかりと監査を行っていきたいと考えています。

役員座談会

“
より有意義な取締役会の
議論のため、
しっかりと監査し、
適切に情報共有を行います。”



金子 取締役会でより深い議論ができるような工夫もされています。私が2019年に就任した頃の実績は、月次決算のみを追いかける決議が中心でしたが、それでは本質的な議論を深めることができません。そこで、2021年にメンバーが変わったタイミングで取締役会のあり方を見直し、重要度が高い経営課題を集中的に取り上げ、戦略的な議論を行うようになりました。

富岡 集中的な議論をするために役員合宿も行っています。昨年の合宿では、特に人的資本経営は重要な経営課題の一つであるとし、今年度の取締役会でも継続的に執行の具体的な方針・対策を含めた議論を行っています。多様な人材が活躍できる人事施策を進展させるため、社外取締役として今後も積極的に議論していきます。

三輪 社外取締役はステークホルダーに近い存在です。コーポレート・ガバナンスの現状や取締役会としての責任をどのようにとらえていますか。

金子 客観的に見てもコーポレートガバナンス・コードにしっかりと準拠している組織だと思います。女性役員の人数、社内取締役と社外取締役の比率なども要請を超えており、外部から見ても評価されるガバナンス体制が構築されています。ガバナンスが効き、社外取締役が影響力を持つ体制であるということは、我々にも大きな責任があるということです。業界環境や社内のことをよく知らずに有効性の低い意思決定をしてしまうことがないよう、責任感を持って臨んでいきたいと考えています。

富岡 三桜工業の場合、むしろコーポレートガバナンス・コードに先行してさまざまな取り組みを実行していると思います。それだけガバナンスに対する意識が高いということであり、非常に評価ができます。

人的資本経営を推進し、 多様な人材が活躍できる環境づくりへ

三輪 多様な人材の活躍という点については、現状の取り組みをどのように評価していますか。

富岡 従業員の女性比率が高いことは意外でした。現場では海外出身の従業員も多く、多様性のある組織だと思います。ただ、管理職のレイヤーになると女性比率が下がってしまうことは、今後の課題でしょう。

金子 管理職に女性が少ないため、男女別の平均賃金にも差が生じています。データでは、管理職の一手手前のレイヤーでさえ男女比率に差があるのが現状です。従業員の意識改革に加え、子育てや介護などの家庭の事情があっても働きやすい環境づくりをより一層進める必要があると考えています。

三輪 2023年3月に竹田玄哉社長が育児休暇を取得し、2023年度の男性の育児休暇取得率は、2021年度の9.4%、2022年度の42.9%からさらに60.9%に上がりました。この点についてはどのようにとらえていますか。

富岡 男性労働者の育児休業取得率等の公表が義務化された流れもあり、トップの行動が社内のカルチャーを変えつつあるという点でも、ポジティブな変化だと感じます。ただ、まだまだ改善の余地はあるでしょう。社長のよう2～3週間程度でなく、男女に差異なく数カ月～年単位で安心して育児休暇を取れるような、現場環境づくりに取り組んでいてもらいたいですね。また、組織の年齢ピラミッドでは上の世代になるほど男性が多くなりやすい傾向にあります。若い世代、特に新卒採用から男女比率を近づけることに加え、各階層でしっかりとキャリア研修を行うことで、多様な人材が活躍できる組織をつくっていくことが大切でしょう。

金子 日本全体で労働力が不足する中、いかに人材を確保するか、従業員にどれだけ長く働いてもらえるかが、喫緊の課題となります。特に自動車部品の製造は人手がかかるビジネスです。人材の定着率を上げるためには、しっかりと利益を上げて企業価値を高めることに加え、従業員に適切に還元することが必要です。給与を上げていくことに加え、一人ひとりがゆとりを持って働けるよう、職場環境を整え続けることが肝要でしょう。

「守り」と「攻め」のバランスを取りながら 企業価値向上に貢献していく

三輪 当社の企業価値向上や、2030年を最終年とする中期経営方針の実現に向けてもご意見をいただけますか。三桜工業にとって今後必要なこと、またその中でお二人が社外取締役としてどのように貢献いただけるか、お聞かせください。

金子 事業環境が激変する中で企業価値を持続的に成長させていくためには、事業や組織のあり方をどんどん変えていかなければなりません。新規事業の立ち上げや組織の構造改革などは、社内からは意見が出にくい領域です。社外取締役として外部環境を踏まえて客観的に判断し、リスクを適切に管理しながら、「背中を押す」ような助言をしていきたいと考えています。ただ、独立的な社外取締役である以上、執行に入りすぎてしまうことは避けなければなりません。社内取締役の業務執行に対する監督と助言こそが、我々の第一のミッションです。近すぎず遠すぎず、バランスを保ちながら客観的な視点で適切な助言をすることで、企業価値向上に貢献していきたいと考えています。

富岡 社外取締役の役割として「守り」と「攻め」の両面があります。「守り」の部分は上場企業としてコーポレート・ガバ

ナンスを効かせ、経営状況を監督すること。「攻め」の部分は、新しい挑戦ができるようにサポートすることです。新規事業に取り組む際にはリスクを並べてストップさせるのではなく、「できる」という根拠を持って背中を押すことが私たちの役目だと思います。2030年度に向けた中期経営方針でも、「新規事業の創出」を掲げていますが、社外取締役として確実に実行できるよう助言するとともに、厳しい状況の際は適切なフォロー、激励をしながら一緒に乗り越えていきたいですね。

人を大切にする企業であり続けることが 持続的な成長につながる

三輪 最後に、改めて三桜工業に期待することや、ステークホルダーの皆様に向けたメッセージをお願いします。

金子 現在、三桜工業は自動車配管において世界シェア2位というポジションにあります。三桜工業では「サンオー・ラストマン・スタンディング戦略」を掲げており、世界各地で競合が撤退する中でも地域に残り、お客様がいる限りニーズに応え続けることを目指しています。地域に三桜工業1社のみが残った結果として、製品への信頼が一層高まり、お客様からのご依頼が増えるケースもあります。従業員のみさんにはぜひ、「お客様にとって価値の高い製品をつくっているんだ」という自信を持ってもらえたらと思います。

一方、事業環境が変化するスピードは早く、自動車配管に留まらない新規事業が必要です。今後は大きなチャレンジもしなければなりません。取締役会では新たなリソースの投下を含めて、全力でバックアップしていきます。

富岡 三桜工業の社外取締役に就任してから、1年以上が経ちました。冒頭にお伝えしたように、会社の風土として「真面目な気質」がある分、新しいチャレンジをするというのは会社にとっても、従業員一人ひとりにとっても大きな一歩になるでしょう。しかし、従業員の女性比率が高く、多国籍な従業員が活躍していて、すでにダイバーシティが形成されているという点をふまえると、三桜工業は社会の変化に対応する順応力の高さを備えており、大きなポテンシャルを有しています。それこそが三桜工業の強みであることを理解し、新しいチャレンジや大胆な変革にも、ぜひ積極的に取り組んでいてもらいたいと考えています。「人を大切にする企業」であり続けることが、持続的な成長につながっていくはずで

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

当社は、ものづくり企業として、製品の提供とグローバルな事業活動を通じて、ステークホルダーの「安全と安心」、「環境保全」のために力を尽くし、長期的な企業価値向上と社会に対する責任を果たしていくことを理念としております。

株主の皆様をはじめとするすべてのステークホルダーに対して透明性の高い効率的な経営を行うために、コーポレート・ガバナンスの充実に努めてまいります。

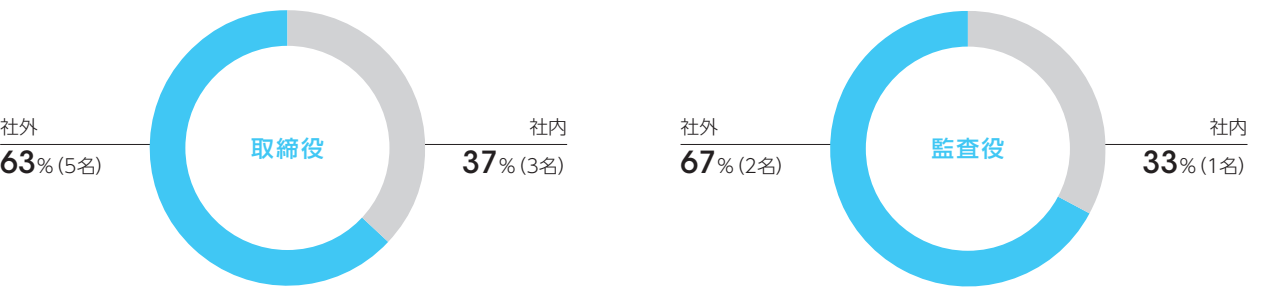
コーポレートガバナンス・コードへの対応

当社は、コーポレートガバナンス・コードを広く社会からの要請・期待であるにとらえており、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のため、企業経営の中心に据えて事業活動を行っていきたいと考えております。なお、当社は、コーポレートガバナンス・コードの趣旨を十分に踏まえた上で、すべての原則を“Comply”しております。

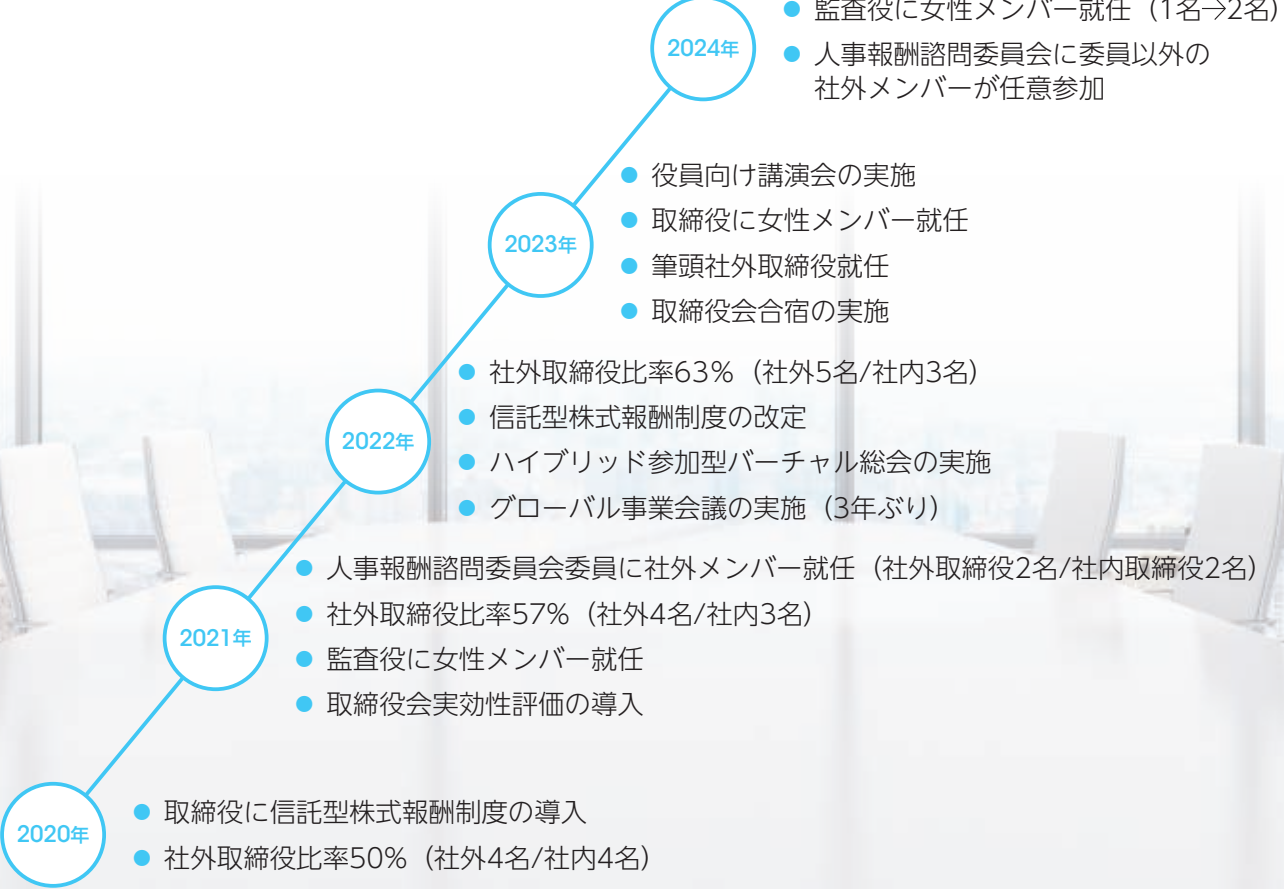
(ご参考) ガバナンス関連情報 (コーポレートガバナンス報告書へのリンクを含む)

https://www.sanoh.com/sustainability/governance/corporate_governance

役員の構成

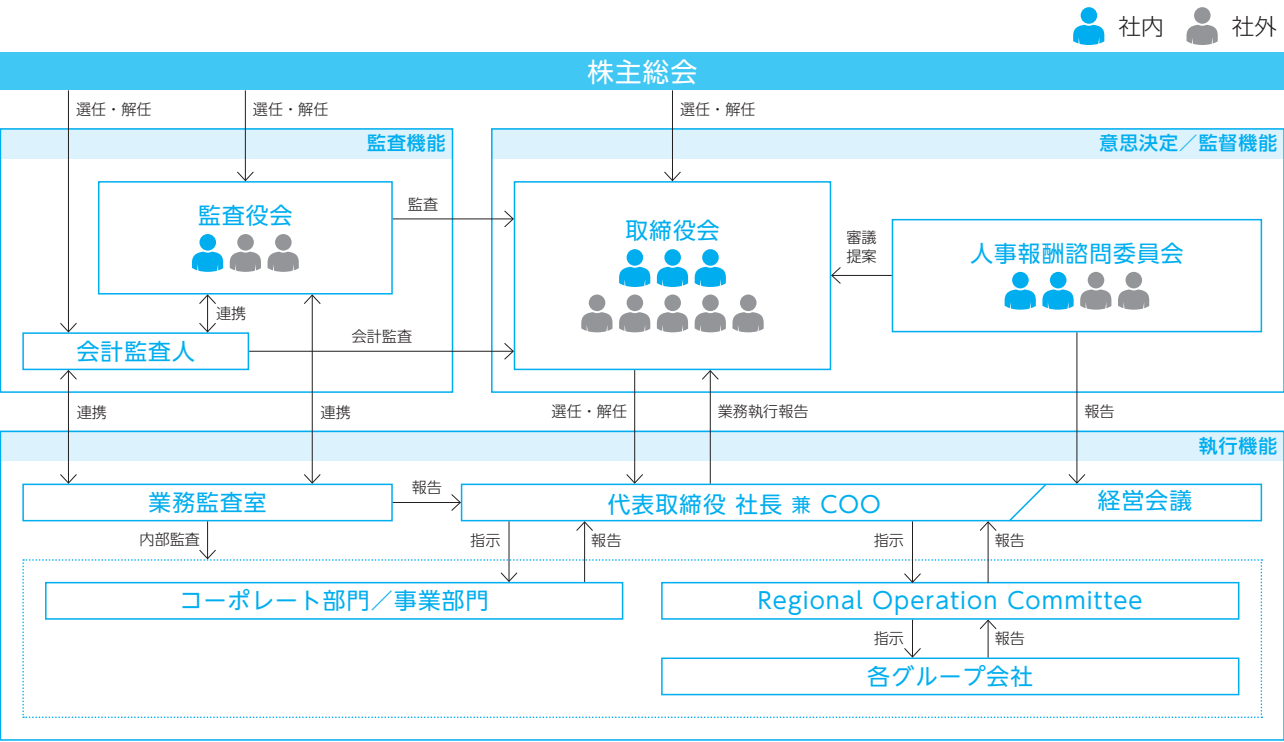


コーポレート・ガバナンスの変遷



コーポレート・ガバナンス体制

当社は、監査役会制度を採用しており、コーポレート・ガバナンスの主たる機関として取締役会、人事報酬諮問委員会、監査役会および会計監査人を設置しております。また、執行機能として、経営会議を設置しております。



取締役会 (2023年度開催回数: 15回)

8名 (うち5名は社外取締役) で構成されており、取締役社長竹田玄哉を議長として監査役の出席のもと原則として毎月1回開催し、各部門からの業務執行状況の報告のほか、当社の経営上の重要な事項を決定し、取締役の職務の執行を監督しております。

また取締役会後に、代表取締役と監査役会、社長と社外取締役、社外役員間のセッションの場を設け、情報交換を通じて相互研鑽を積み、経営者として知識習得・見識の拡大を促進しています。また取締役会全員が参加する合宿を実施しており、業務執行側の幹部社員も加えて重要な経営課題についての集中討議を行い、中長期の方針や課題の解決について関連な議論を行っております。

取締役会合宿の討議テーマの一部ご紹介		取締役会における発言状況		取締役会出席状況	
氏名	取締役会における発言状況	取締役会出席状況	氏名	取締役会出席状況	氏名
金子 素久	会社経営者としての豊富な経験と高い見識に基づき、業務執行を行う経営陣から独立した客観的な視点で、議案・審議等につき質問を述べるなど、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言、提言を行っております。	100% (15回/15回)	森地 高文	会社経営者としての豊富な経験と高い見識に基づき、業務執行を行う経営陣から独立した客観的な視点で、議案・審議等につき質問を述べるなど、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言、提言を行っております。	100% (15回/15回)
入山 章栄	経営戦略分野の研究者としての専門的見地から、業務執行を行う経営陣から独立した客観的な視点で、議案・審議等につき質問を述べるなど、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言、提言を行っております。	100% (15回/15回)	井澤 吉幸	会社経営者としての豊富な経験と高い見識に基づき、業務執行を行う経営陣から独立した客観的な視点で、議案・審議等につき質問を述べるなど、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言、提言を行っております。	100% (15回/15回)
富岡 さやか	経営企画および新規事業についての豊富な経験と高い見識に基づき、業務執行を行う経営陣から独立した客観的な視点で、議案・審議等につき質問を述べるなど、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言、提言を行っております。	100% (12回/12回)			

コーポレート・ガバナンス

監査役会（2023年度開催回数：12回）

常勤監査役1名および社外監査役2名で構成されており、常勤監査役を議長として、監査の方針、監査計画、監査の方法、監査業務の分担の策定等を行うとともに、取締役会の意思決定の過程および取締役の職務の状況を監査しております。

氏名	取締役会および監査役会における発言状況	取締役会出席状況	監査役会出席状況
平石 智紀	公認会計士としての専門的見地から、取締役会において、取締役会の意思決定の適正性を確保するための質問、助言を行っております。また、監査役会において、当社の経理システムおよび内部監査について適宜、必要な発言を行っております。	100% (15回/15回)	100% (12回/12回)
古川 絵里	弁護士としての専門的見地から、取締役会において、取締役会の意思決定の適正性を確保するための質問、助言を行っております。また、監査役会において、当社の経理システムおよび内部監査について適宜、必要な発言を行っております。	—	—

人事報酬諮問委員会

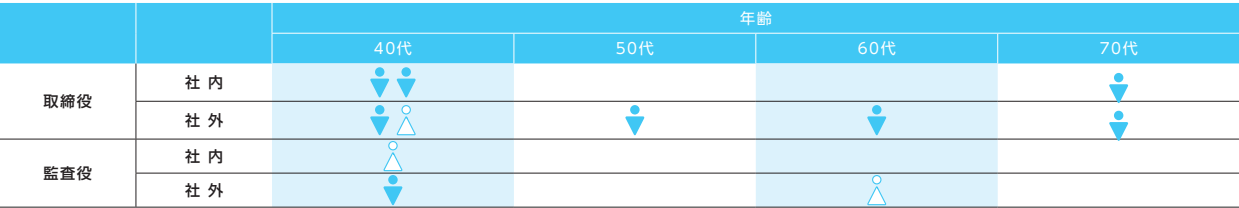
当社の人事報酬諮問委員会は、社外取締役2名、社内取締役2名（取締役会長、取締役社長）で構成されており、指名委員会の機能と報酬委員会の双方の機能を担っています。全委員の合意により役員人事および報酬を取締役に諮問し、決定しております。なお、人事報酬諮問委員会は委員以外の社外取締役も任意に参加できる体制としております。

取締役会の多様性に関する考え方等

当社は、任意の委員会である人事報酬諮問委員会にて取締役候補者の選定を行っております。

選定にあたっては、取締役に求められる能力を定義した上で、知識、経験、能力のバランスに配慮して候補者を挙げ、取締役会で決定しております。各事業分野において強みを発揮し、幅広い業務領域を適切に監督するのに相応しい人材の確保に努めるとともに、性別のダイバーシティにとどまらず、年代別のダイバーシティにも配慮しております。

株主総会後の取締役会の年齢・性別構成



役員のスキルマトリックス

役職名	氏名	専門性・経験を発揮できる分野							
		企業経験 (社長経験)	財務会計	業界知見	グローバル ビジネス	IT・DX	営業・ マーケティング	研究開発・ 新規事業	法務・ コンプライアンス
取締役会長 代表取締役 CEO	竹田 陽 三	○		○	○		○		○
取締役社長 代表取締役 COO	竹田 玄 哉	○		○	○		○	○	○
取締役 専務執行役員CFO(兼)財務本部長	佐々木宗俊		○	○	○		○		○
取締役 (筆頭社外取締役)	金子 素 久	○	○			○		○	
取締役	森 地 高 文	○	○		○				○
取締役	入 山 章 栄			○	○	○			
取締役	井 澤 吉 幸	○	○		○		○		
取締役	富岡さやか		○		○			○	
常勤監査役	三輪はるか								○
監査役	平 石 智 紀	○	○			○		○	
監査役	古 川 絵 里				○				○

独立社外取締役の独立性判断基準および資質

当社は、社外取締役の候補者選定にあたり、会社法に定める社外取締役の要件および金融商品取引所が定める独立性基準に従っております。

加えて、専門的な知識と豊富な経験に基づき、当社の経営に対して率直・活発で建設的な助言と監督が期待できる候補者を選定しております。

経営会議

当社は、迅速な業務執行による経営の効率化と経営責任の明確化を目的として執行役員制度を導入しております。社内取締役と執行役員から構成される経営会議では、取締役会で活発な議論と意思決定がなされるための事前審議の場として、投資計画、新事業開発、リスク状況の把握等の経営全般に関する意思決定を行っております。また、取締役会に付議すべき経営上の重要な事項については、取締役会での活発な議論と意思決定の形成に資するために経営会議において事前審議を行っております。

取締役会の実効性

取締役会は、意思決定に資する情報を審議事項ごとに明確化する取り組みを進める等、各審議事項に関する建設的な議論を促すための施策を講じ、適切な経営判断を行える会議運営に努めております。取締役会全体の実効性については、意見交換や情報共有をはじめ、自由闊達な議論を行う中で評価を受けるとともに、取締役および監査役にアンケート形式で実効性についての調査を行っております。

評価方法

すべての取締役および監査役に記名式のと取締役会評価アンケートを実施し、項目ごとに5段階評価を行うとともに自由記述欄にて回答を得ました。その回答の集計結果をもとに、取締役会において課題や今後の取り組みについて協議いたしました。

アンケートにおける大項目は、下記の通りです。

① 取締役会の構成に関する質問

② 取締役会の運営に関する質問

③ 取締役会の議題に関する質問

④ 取締役会を支える体制に関する質問

⑤ 人事報酬諮問委員会の運営に関する質問

⑥ 株主との対話に関する質問

評価結果の概要および課題（2023年度）

上記による評価の結果、当社取締役会は適切に機能しており、取締役会の実効性が確保されていることを確認いたしました。一方、取締役会の実効性をさらに高めていくために取り組むべき課題として、下記のような意見が出ました。

① 代表取締役の後継者計画についての議論の充実

② 経営陣の報酬についての議論の充実

③ 株主との対話の充実

④ 株主との建設的な対話に関する方針

今後の取り組み

当社取締役会は、今回の評価に基づく課題に対し、実効性を高める施策を行ってまいります。なお、当社は、取締役会の実効性評価を今後も継続的に実施し、取締役会の実効性のさらなる向上に努めます。

社外取締役（社外監査役）のサポート体制

社外取締役(社外監査役)に対しては、会社から必要な情報は、取締役会室の担当者から随時伝達する体制をとっております。また、社外取締役（社外監査役）が行う職務執行のサポートは、取締役会室が担う体制をとっており、必要に応じて監査役および会計監査人ならびに内部統制部門との連携をサポートしております。

役員の報酬

役員報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針に係る事項

当社は、2021年3月24日開催の取締役会において、取締役の個人別の報酬等の内容にかかる決定方針を決議しております。当該取締役会の決議に際しては、あらかじめ決議する内容について人事報酬諮問委員会へ諮問し、答申を受けております。

また、取締役会は、当事業年度に係る取締役の個人別の報酬等について、報酬等の内容の決定方法および決定された報酬等の内容が取締役会で決議された決定方針と整合していることや、人事報酬諮問委員会からの答申が尊重されていることを確認しており、当該決定方針に沿うものであると判断しております。

取締役の個人別の報酬等の内容にかかる決定方針の内容は次頁の通りとなります。

コーポレート・ガバナンス

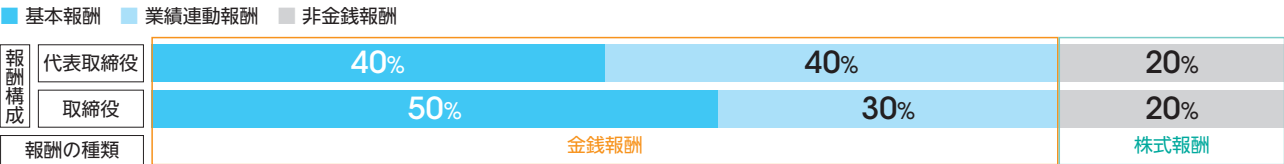
① 基本方針

当社の取締役の報酬は、固定および会社業績と連動した報酬体系とし、個々の取締役の報酬の決定に際しては、各職責を踏まえた適正な水準とすることを基本方針としております。具体的には、基本報酬としての固定報酬、業績連動報酬および株式報酬で構成します。ただし、社外取締役についてはその職務内容に鑑み、業績連動報酬は設定しないこととします。

基本報酬	基本報酬は、月例の固定報酬とし、他社水準、従業員の給与水準、会社業績等を考慮しながら、総合的に勘案して人事報酬諮問委員会において検討します。固定報酬の金額は年額で設定し、年額の1/12を毎月支給することとします。
業績連動報酬等	業績連動報酬は、取締役の職責に基づいて設定した目標達成度および会社業績指標（KPI）に連動した金銭報酬とし、年2回（7月、12月）支給することとします。目標とする会社業績指標は、中期経営計画と整合するよう計画策定時に設定し、適宜、環境の変化に応じて人事報酬諮問委員会の原案を踏まえた見直しを行うものとします。
非金銭報酬等	非金銭報酬は、株式報酬（株式交付信託）とします。取締役会で定める株式交付規程に基づき、各取締役に対し、信託期間中の株式交付規程に定めるポイント付与日（年1回、毎年6月）において役位に応じたポイントを付与することとします（1ポイント=当社株式1株）。各取締役に対する株式の交付時期は、原則として各取締役の退任時とします。ただし、一定の割合の交付株式については、信託内で売却換金した上で、株式に代わり金銭で交付するものとします。

② 取締役の個人別の報酬等の額に対する割合の決定に関する方針

業務執行取締役の種類別の報酬割合については、当社と同程度の事業規模や関連する業種・業態に属する企業をベンチマークとする報酬水準を踏まえ、上位の役位ほど業績連動報酬のウェイトが高まる構成とし、人事報酬諮問委員会において検討を行います。取締役会（次項の委任を受けた代表取締役社長）は、人事報酬諮問委員会の原案で示された種類別の報酬割合の範囲内で取締役の個人別の報酬等の内容を決定することとします。報酬等の種類ごとの比率の目安は、KPIを100%達成の場合で、基本報酬：業績連動報酬等：非金銭報酬等の比率を、代表取締役では4:4:2、取締役では5:3:2をおおよその目安とします。



取締役の個人別の報酬等の額に対する割合の決定に関する方針

個人別の報酬額については、取締役会決議にもとづき代表取締役社長がその具体的内容について委任をうけるものとし、その権限の内容は、各取締役の基本報酬の額および各取締役の担当事業の業績を踏まえた業績連動報酬の評価配分とします。当該権限が代表取締役社長によって適切に行使されるよう、人事報酬諮問委員会が原案（各取締役の基本報酬の額、業績連動報酬の額）を作成するものとし、上記の委任をうけた代表取締役社長は、当該原案の内容に従って決定しなければならないこととします。なお、株式報酬は、人事報酬諮問委員会の原案（株式交付規程）を踏まえ、取締役会で取締役個人別の付与ポイント数を決議します。人事報酬諮問委員会は、社外取締役2名および社内取締役2名で構成し、全委員の合意により各個人の報酬等の額を算定し決定します。人事報酬諮問委員会は、年4回開催し、必要に応じて臨時に開催することができるものとします。

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額（百万円）	報酬等の種類別の総額（百万円）			対象となる役員の員数（人）
		基本報酬	業績連動報酬等	非金銭報酬等	
取締役 （うち社外取締役）	206 （60）	143 （53）	55 （―）	7 （7）	9 （6）
監査役 （うち社外監査役）	30 （16）	30 （16）	―	―	3 （2）
全体 （うち社外役員）	235 （76）	173 （69）	55 （―）	7 （7）	12 （8）

（注）1. 報酬額は百万円未満を四捨五入して表示しております。
2. 取締役の報酬等の額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれておりません。

コンプライアンス

コンプライアンスに対する考え方

当社は、自動車の安全を支える多くの重要保安部品を扱っていることから、各国・地域の法令だけでなく、企業倫理や社会的規範、作業マニュアル等のルールについても遵守するコンプライアンスを徹底し、公平かつ公正な事業活動を営んでいくべきと考えています。グループ全体でコンプライアンスを徹底するため、「三桜グループ行動憲章」、行動憲章をより具体化した「三桜グループ行動規範」および「コンプライアンス・マニュアル」を定め、グループ全役員および従業員の行動基準としています。

三桜グループ行動憲章

- ① 法律・ルールの遵守
- 三桜及び三桜の従業員は、事業活動を行う全ての国の法律及び会社のルールを遵守します。
- ② 会社資産の保護、利益相反行為の禁止
- 三桜及び三桜の従業員は、あらゆる会社の資産を保護するとともに、個人と会社の利益が衝突する行為をしません。
- ③ 多様性の尊重と機会平等
- 三桜及び三桜の従業員は、従業員・お取引先・地域社会の多様性を尊重します。
- ④ 公平・公正な関係
- 三桜の従業員は、お取引先（お取引先従業員を含む）と公平かつ公正な関係を維持します。
- ⑤ 透明性と説明責任の確保
- 三桜及び三桜の従業員は、株主や社会に対して企業活動に係る情報を、公正性・透明性を持って適時・適切に開示します。
- ⑥ 安全の確保、環境の保護
- 三桜は、製品の安全性確保、職場の安全確保、環境の保護に取り組みます。
- ⑦ 実践と報告
- 三桜の従業員は、この行動憲章に従い、業務を遂行することを期待されています。
- 違反を発見したり、察知した場合は、速やかにその内容を報告することが求められています。その際、報告をした従業員は報復を受けることがないよう保護されます。

コンプライアンス推進体制

当社では、各部門およびグループ各社にコンプライアンス・マネージャーを設置し、法務部門が実施する教育・研修によりコンプライアンスに関する意識向上を図ることとしています。さらに、研修を通じて十分な知識を習得したコンプライアンス・マネージャーが、部門内でのコンプライアンス教育、指導および情報共有ならびに法務部門内に対する報告・相談を行うことにより、全社的なコンプライアンス意識の醸成や継続的な向上に貢献しています。

具体的な取り組み

- 1 各種コンプライアンス研修
- 受講対象者（新入社員、管理職、海外外向者、全社員）ごとに設定した各種コンプライアンス研修を実施しています。2023年度は、国内向けに9月と翌年1月にコンプライアンス・マネージャー研修を、海外向けに3月にグローバル・コンプライアンス・マネージャー会議を実施しました。実施したコンプライアンス・マネージャー研修は、順次社内に動画で配信しています。
- 2 コンプライアンス・マニュアルの改訂
- 2023年3月に、時代等の変化に合わせた見直しを実施し、ソーシャルメディア利用ガイドラインの一部追加等を含め、全体的な改訂を行いました。
- 3 内部通報制度
- ① 社外弁護士が担当する外部窓口、人事部門および法務部門が共同で担当する社内窓口ならびに独立性担保の観点から取締役等の経営幹部に関する通報を想定し、常勤監査役が担当する監査役窓口を設置しています。
- ② 内部通報規則を制定し、内部通報者の不利益取り扱い禁止を含む制度の利用・運用ルールの明確化を行っています。
- ③ コンプライアンス違反事案が発生した場合は、調査を行い事実確認した上で、違反した社員に対し適正な処分等を実施しています。



リスクマネジメント

リスクマネジメント推進体制

当社グループは、予測不可能なこの時代においてあらゆるリスクの顕在化に対応できるよう、リスクマネジメント推進体制を強化しています。

2021年1月にリスクマネジメント専門の組織「BCP推進Team」を設立し、主に災害時の減災や被害拡大防止を目的とした初動プロセスの確立および防災設備の充実に注力してきました。2022年度より同Teamを「BCP推進室」へと格上げし、2023年度からは「リスク管理部」として、災害を含めたすべてのリスクについて、当社グループ全社を対象としたリスク低減または移転の取り組みを進めています。

また、顕在・潜在リスクの特定および対策に関わる資源投入のため、当社グループ全社を適用範囲とする事業継続計画規程の整備を進めています。

今後はBCMS（事業継続マネジメントシステム）の認証取得も視野に入れ、リスクマネジメント推進体制をさらに強化していきます。

主要なリスクと対応策

リスク項目	対応策
経済的状況	当社グループは日本、北南米、欧州、中国、アジアと事業をグローバルに展開しております。そのため、当社グループが製品を販売している国または地域の経済状況の変動により業績および財務状況に影響を及ぼす可能性があります。
為替レートの変動	為替リスクを最小限に軽減すべく、当社では状況に応じ為替予約等のヘッジオペレーションを行っております。ただし、期末日の極端な為替変動によりデリバティブ評価損等に影響を及ぼし、営業外損益が変動する可能性があります。
退職給付債務	当社グループの退職給付債務は、数理計算上で設定される割引率や年金資産の期待収益率等に基づいて算出されており、実際の結果に基づいて変更される可能性および年金資産の運用環境悪化等により数理計算上の差異が発生する可能性があります。
製品の欠陥	当社の製品は重要保安部品に位置づけられ、リスクが顕在化した場合には重要な影響が発生しうることを強く認識し、APQPの仕組みの大幅な見直し・改善等を通じて上記含む重要な品質問題の再発防止を図るための仕組みの整備および運用を図っております。
原材料の市況	当社グループでは原材料価格の変動については、得意先および調達先と極力同期化を図ることで、その変動リスクを最小化するよう努めております。
ITセキュリティおよび情報管理に関するリスク	当社グループでは、情報の外部への流出、データの改竄や消失・損壊を防ぐため、情報リテラシー向上のための社員教育・啓蒙を実施するとともに、外部専門家の活用を通じて社内情報システムの適切な運用・管理等に努めております。また、サイバーリスク保険に加入することで、サイバーアタックにより生じる費用負担や機会損失を最小化できるよう備えております。
感染症に関するリスク	当社グループでは、感染拡大防止と事業継続の体制維持の観点から、従業員等の健康・安全確保のため、対応要領を作成・周知し、部門によっては在宅勤務を推奨し、出社が必要な際もオフピーク出勤や車通勤を推奨し、感染リスクの低減に向けた諸施策を実施しております。
ロシア・ウクライナ情勢の影響	今回のロシアによるウクライナ侵攻に関しては、地域別に設置したR.O.C.（Regional Operation Committee）を中心とする欧州地域の子会社を管理する枠組みの中で、取引先および従業員の状況を含め最新情報の入手を行い、迅速かつ適切な対策の実施に取り組んでおります。
訴訟のリスク	当社グループは、事業を遂行する上で、訴訟、規制当局による措置その他の法的手続に関するリスクを有しております。訴訟、規制当局による措置その他の法的手続により、当社グループに対して損害賠償請求や規制当局による金銭的な賦課を課され、または事業の遂行に関する制約が加えられる可能性があります。
事業投資のリスク	当社グループでは、地域別に設置したR.O.C.（Regional Operation Committee）が各現地法人の業績管理状況をモニタリングし、経営会議等で当社グループ各社の投資等の意思決定を含む、今後の方向性や業績改善のための対策を検討しています。また中長期目線の事業の方向性については、取締役会運用基準に則り、取締役会にて審議・決議を行っています。

海外現地法人へのリスクサーベイの実施

当社グループの主要海外現地法人（8カ国36拠点）に対して、リスクサーベイを実施しています。7月には、当社インド現地法人（Sanoh India Private Limited）の4工場において、消防設備の維持管理を視察し、火災防止に向けたヒアリングを行いました。その結果を基に改善計画を作成し、現地の管理体制を強化しています。今後も継続してリスクサーベイを実施し、予測されるリスクに対して現地と協働で取り組むことで、災害に強い組織を構築します。

避難訓練の実施

当社古河事業所では、東日本大震災が発生した3月11日、全従業員を対象とした大地震を想定した避難訓練を実施しました。発災時の行動や避難経路を繰り返し習熟することで、災害発生時の被害を最小限に抑えることを目的としたものです。訓練を通じて、状況に応じた判断力や行動力を養い、有事の際に適切な行動が取れるようにすることも目指しています。

各国拠点における消防訓練の実施例

インドネシア

当社インドネシア現地法人（PT. Sanoh Indonesia）の従業員37名が参加し、消火訓練と救命救急の座学講習を行いました。近隣工場で火災が頻繁に起きていることから、従来より実施してきた火災防止活動に加え、さらなる徹底と意識の向上を目指した訓練となりました。



タイ

当社タイ現地法人（Sanoh Industries (Thailand) Co., Ltd.）では、2023年12月14日と22日の2日間にて、全従業員を対象に消防訓練を実施しました。緊急事態が発生した際に、消防隊、救護班、そして全従業員がそれぞれの役割を理解すること、避難の手順を把握することを目的とし、毎年全社一丸となって取り組んでいます。



役員一覧（2024年6月21日現在）

取締役



取締役会長
代表取締役 CEO
竹田 陽三

在任年数：41年 所有株式数：329,180株

略 歴
1978年 3月 当社入社
1981年 7月 生産本部開発技術部長
1983年 6月 取締役
1987年 6月 常務取締役
1991年 6月 専務取締役
1995年 6月 取締役社長（代表取締役）
2000年 7月 CEO（現任）
2005年 7月 COO
2012年 5月 取締役会長（代表取締役）（現任）
2020年 6月 スタンレー電気株式会社
社外取締役（現任）



取締役社長
代表取締役 COO
竹田 玄哉

在任年数：12年 所有株式数：430,000株

略 歴
2008年 7月 ノースウェスタン大学博士課程修了
2009年 2月 当社入社
2012年 5月 グローバル開発本部副部長
2012年 5月 研究開発部長
2012年 6月 取締役
2014年 1月 執行役員
2014年 1月 グローバル開発本部長
2014年 7月 常務執行役員
2015年 5月 専務執行役員
2015年 6月 専務取締役（代表取締役）
2016年 4月 COO（現任）
2016年 6月 取締役副社長（代表取締役）
2017年 6月 取締役社長（代表取締役）（現任）



取締役
専務執行役員 CFO 兼 財務本部長
佐々木 宗俊

在任年数：9年 所有株式数：2,000株

略 歴
2000年 4月 当社入社
2004年 9月 フィンドレー大学経営大学院修了
（MBA取得）
2013年 4月 グローバル営業本部
グローバル営業戦略室長
2015年 5月 執行役員
2015年 5月 経営企画部長
2015年 6月 取締役（現任）
2016年 5月 常務執行役員
2019年 4月 経営企画本部長
2020年 5月 CFO（兼）財務本部長（現任）
2024年 4月 専務執行役員（現任）



取締役
井澤 吉幸

在任年数：2年 所有株式数：2,000株

略 歴
1970年 4月 三井物産株式会社入社
2000年 6月 同社取締役
2004年 4月 同社常務執行役員
2007年 4月 同社専務執行役員
2007年 6月 同社代表取締役専務執行役員
2008年 4月 同社代表取締役副社長執行役員
株式会社ゆうちょ銀行
取締役兼代表執行役社長CEO
2015年 5月 ブラックロック・ジャパン株式会社
代表取締役会長CEO
2022年 5月 株式会社ニトリホールディングス
社外取締役（監査等委員）（現任）
2022年 5月 株式会社セブン&アイ・ホールディングス
社外取締役（現任）
2022年 6月 当社社外取締役（現任）



取締役
富岡 さやか

在任年数：1年 所有株式数：0株

略 歴
2004年 4月 マッキンゼー・アンド・カンパニー入社
2009年 6月 株式会社経営共創基盤入社
2018年 8月 太陽ファルマ株式会社入社
2019年 4月 太陽ホールディングス株式会社
執行役員医薬品事業本部長
同社執行役員経営企画室長
2020年 4月 当社社外取締役（現任）
2023年 6月 当社社外取締役（現任）
2024年 4月 太陽ホールディングス株式会社
常務執行役員CFO（兼）
経営企画室長（現任）



取締役
金子 素久

在任年数：5年 所有株式数：0株

略 歴
2006年 4月 株式会社新生銀行入行
2011年 3月 株式会社経営共創基盤入社
2015年10月 株式会社ユニフィニティ社外取締役
2016年 6月 株式会社SPOT社外取締役
2018年 1月 株式会社SPOT代表取締役社長
2019年 4月 株式会社iMed Technologies
代表取締役COO
2019年 6月 当社社外取締役（現任）
2020年 4月 株式会社iMed Technologies
共同創業者取締役COO（現任）



取締役
森地 高文

在任年数：5年 所有株式数：0株

略 歴
1981年 4月 株式会社神戸製鋼入社
2011年 4月 同社執行役員
2013年 4月 同社常務執行役員
2015年 4月 同社専務執行役員
2017年 6月 神鋼商事株式会社代表取締役社長
2019年 6月 当社社外取締役（現任）
2024年 6月 神鋼商事株式会社相談役（現任）



取締役
入山 章栄

在任年数：4年 所有株式数：0株

略 歴
1998年 4月 株式会社三菱総合研究所入社
2008年 9月 ニューヨーク州立大学バッファロー校
Assistant Professor
2013年 9月 早稲田大学大学院商学研究科ビジネス専攻
（現経営管理研究科）准教授
2019年 4月 早稲田大学大学院経営管理研究科教授
（現任）
2019年 6月 ロート製薬株式会社社外取締役（現任）
2020年 6月 当社社外取締役（現任）
2020年12月 株式会社セブテーニ・ホールディングス
社外取締役（現任）
2021年 6月 株式会社ソラコム社外取締役（監査等委員）
（現任）



常勤監査役
三輪 はるか

在任年数：3年 所有株式数：0株

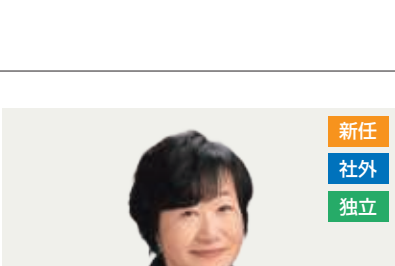
略 歴
2017年 4月 東京弁護士会弁護士登録
2017年 4月 アウル総合法律事務所入所
2018年11月 当社入社
2020年 8月 株式会社サンオー
コミュニケーションズ
社外取締役
2021年 6月 常勤監査役（現任）



監査役
平石 智紀

在任年数：2年 所有株式数：0株

略 歴
2003年10月 新日本監査法人
（現 EY新日本有限責任監査法人）入所
2007年10月 公認会計士登録
2011年 8月 株式会社アクリア代表取締役社長（現任）
2014年 8月 税理士登録
2014年 9月 税理士法人アクリア代表社員（現任）
株式会社日本クラウドキャピタル
（現 株式会社FUNDINNO）取締役（現任）
2017年12月 株式会社インタートレード社外取締役（現任）
2019年12月 パートナー弁護士
2022年 6月 当社社外監査役（現任）



監査役
古川 絵里

在任年数：1年 所有株式数：0株

略 歴
1988年 4月 弁護士登録（第一東京弁護士会）
1988年 4月 由本・高後・森法律事務所
（現由本・太田・宮崎法律事務所）入所
1992年 9月 Alston&Bird法律事務所
（米国アトランタ）入所
1993年 2月 弁護士登録（米国ニューヨーク州）
1994年 7月 由本・太田法律事務所
（現由本・太田・宮崎法律事務所）
パートナー弁護士
1997年12月 三井安田法律事務所 パートナー 弁護士
2003年 8月 シティユーフ法律事務所 パートナー 弁護士
2021年 1月 藤本特許法律事務所入所（現任）
2022年 5月 ハイアス・アンド・カンパニー株式会社
取締役（常勤監査等委員）
2024年 6月 株式会社ルネサンス社外監査役（現任）
2024年 6月 当社社外監査役（現任）

執行役員

執行役員副社長
マーケティング本部長
中本 浩寿

常務執行役員
生産統括本部長
寺内 崇

常務執行役員
経営企画本部長
近岡 祐一

執行役員
マーケティングV部長
アンソニー・エノモト

執行役員
ガバナンス統括本部長
松本 安生

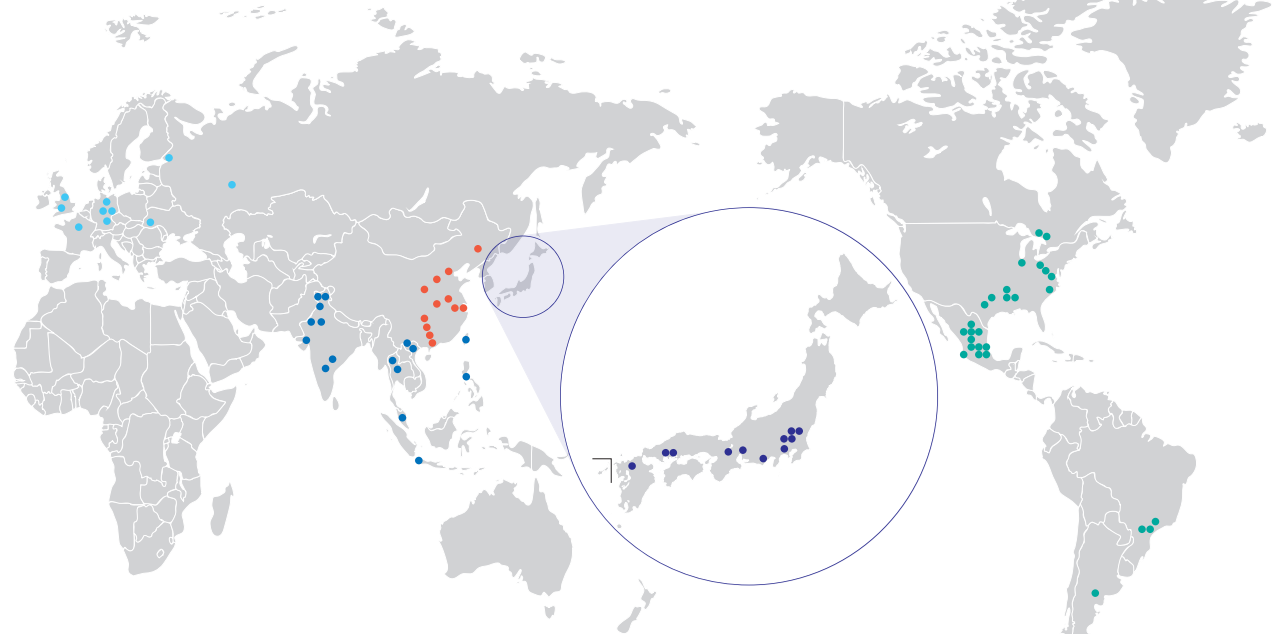
11ヵ年財務サマリー

		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
損益状況		(百万円)										
売上高		104,786	130,627	133,968	133,794	138,724	140,456	142,707	113,657	115,940	137,692	156,814
営業利益		4,612	5,840	6,441	6,004	4,297	2,067	5,452	3,486	2,183	1,321	8,053
経常利益		4,774	5,123	4,389	5,389	4,140	1,435	4,725	3,766	2,584	1,490	7,296
親会社株主に帰属する当期純利益		2,188	1,577	△724	1,074	4,935	△8,525	2,177	3,630	1,009	△907	4,216
包括利益		5,828	4,835	△5,625	1,444	11,669	△10,103	963	3,146	7,385	△197	10,417
営業活動によるキャッシュフロー		6,487	10,111	11,707	10,383	8,617	5,414	8,867	7,887	3,340	5,680	10,139
投資活動によるキャッシュフロー		△11,978	△8,799	△8,234	△8,586	△10,508	△8,308	△4,360	△260	△5,652	△4,446	△7,141
財務活動によるキャッシュフロー		5,477	1,984	△1,282	△2,219	4,734	3,814	△4,246	△8,789	813	△2,907	743
現金及び現金同等物の期末残高		8,177	11,528	13,015	11,924	15,060	15,505	15,917	14,418	13,404	12,837	17,653
設備投資		7,569	8,038	8,475	8,678	10,814	8,150	7,462	3,452	5,568	6,255	7,588
減価償却費		4,820	5,809	6,302	5,352	5,846	5,999	5,296	5,340	5,245	6,010	6,153
研究開発費		2,394	2,965	2,978	2,936	1,595	1,018	1,122	1,282	1,736	1,958	2,012
財政状態		(百万円)										
総資産		97,403	108,745	104,234	104,219	105,667	102,152	94,598	86,860	96,437	97,280	111,245
純資産		39,751	43,357	35,088	35,581	46,107	34,646	33,972	35,478	41,682	39,911	48,288
有形固定資産		33,413	37,109	32,779	32,686	35,140	31,447	31,816	28,629	30,047	31,895	35,145
有利子負債		20,585	24,476	25,183	23,268	29,855	35,878	33,266	26,016	28,677	28,660	33,011
自己資本		37,009	40,293	33,157	33,291	42,871	30,985	30,295	32,716	38,643	36,527	44,684
1株当たりデータ		(円)										
当期純利益		60.11	43.32	△19.90	29.50	135.60	△234.24	59.82	100.16	27.91	△25.12	117.42
配当額		22	23	24	24	25	25	17	15	25	25	26.5
純資産		1,016.84	1,107.09	911.02	914.71	1,177.92	851.34	832.38	905.57	1,069.43	1,012.77	1,248.37
財務指標												
売上高営業利益率		(%)	4.4	4.5	4.8	4.5	3.1	1.5	3.8	3.1	1.9	5.1
自己資本比率		(%)	38.0	37.1	31.8	31.9	40.6	30.3	37.7	40.1	37.6	40.2
自己資本利益率		(%)	6.0	4.1	△2.0	3.2	13.0	△23.1	7.1	2.8	△2.4	10.4
総資産利益率		(%)	5.5	5.0	4.1	5.2	3.9	1.4	4.8	2.8	1.5	7.0
株価収益率		(倍)	10.75	19.99	－	28.20	5.52	－	11.43	25.08	－	9.73
非財務												
従業員数		(名)	7,444	7,808	8,242	8,581	8,650	8,884	8,839	7,701	7,726	7,915
正規雇用労働者の中途採用比率（単体）		(%)	－	－	－	－	90.3	84.7	43.8	97.1	49.2	31.7
特許権利件数		(件)	325	350	353	334	348	369	418	394	434	395
CO ₂ 排出量		(t-CO ₂)	57,168	60,326	73,375	78,734	82,787	85,123	80,454	70,697	79,235	101,232
廃棄物排出量		(t)	12,830	13,740	15,428	17,150	18,542	18,808	15,662	12,717	13,030	13,869

会社概要

商号	三桜工業株式会社	従業員数	7,915名（連結ベース）
英文商号	Sanoh Industrial Co., Ltd.	主要製品	ブレーキ配管関連製品 燃料配管関連製品 シートベルト関連製品 サーマル・ソリューション（熱交換関連製品）
設立年月日	1939年3月24日		
資本金	34億8,110万円		

グローバルネットワーク



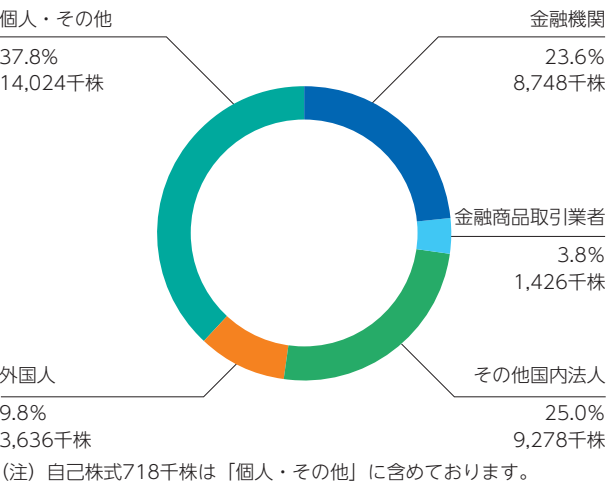
- 国内事業所
古河事業所
埼玉事業所
滋賀事業所
九州事業所
- 国内営業所
中部営業所 名古屋オフィス
中部営業所 浜松オフィス
西日本営業所
- 国内関連会社
フルトンプロダクツ工業株式会社
フルトン精機株式会社
西日本三桜株式会社
株式会社サンオーコミュニケーションズ

- 製造拠点
- 北南米
Sanoh America, Inc.
Geiger Automotive USA Inc.
Sanoh Canada, Ltd.
Sanoh Industrial de Mexico S.A. de C.V.
Geiger Automotive de Mexico S. de R.L. de C.V.
Sanoh do Brasil Industria e Comercio de Produtos Automotivos Ltda.
Honda Motor de Argentina S.A.
 - 欧州
Sanoh UK Manufacturing Ltd.
Geiger Automotive GmbH
Sanoh Europe (France) EURL
Sanoh Magyar Kft.
Sanoh Volga Limited Liability Company
 - 中国
Shanghai Sanoh Mechanical Manufacture Co., Ltd.
Sanoh Industrial (Wuhan) Co., Ltd.
Sanoh Industrial (Wuxi) Co., Ltd.
Guangzhou Sanoh Seikan Co., Ltd.
Tianjin Sanoh Leap Industrial Co., Ltd.
Sanoh Industrial (Dongguan) Co., Ltd.
Dongguan Sanoh Industrial Plating Co., Ltd.
Geiger Automotive Shenyang Co., Ltd.
 - アジア
Taiwan Sanoh Electric Co., Ltd.
Sanoh India Private Limited
Sanoh Fulton (Philippines) Inc.
Able Sanoh Industries (1996) Co., Ltd.
Sanoh Industries (Thailand) Co., Ltd.
United Sanoh Industries Sdn. Bhd.
PT. Sanoh Indonesia
Honda Vietnam Co., Ltd.
Sanoh Vietnam Co., Ltd.
- 製造拠点以外
- 欧州
Sanoh Europe GmbH
 - 中国
Sanoh (China) Investment Co., Ltd.
Sanoh (China) Investment Co., Ltd. Wuxi Research and Development Branch

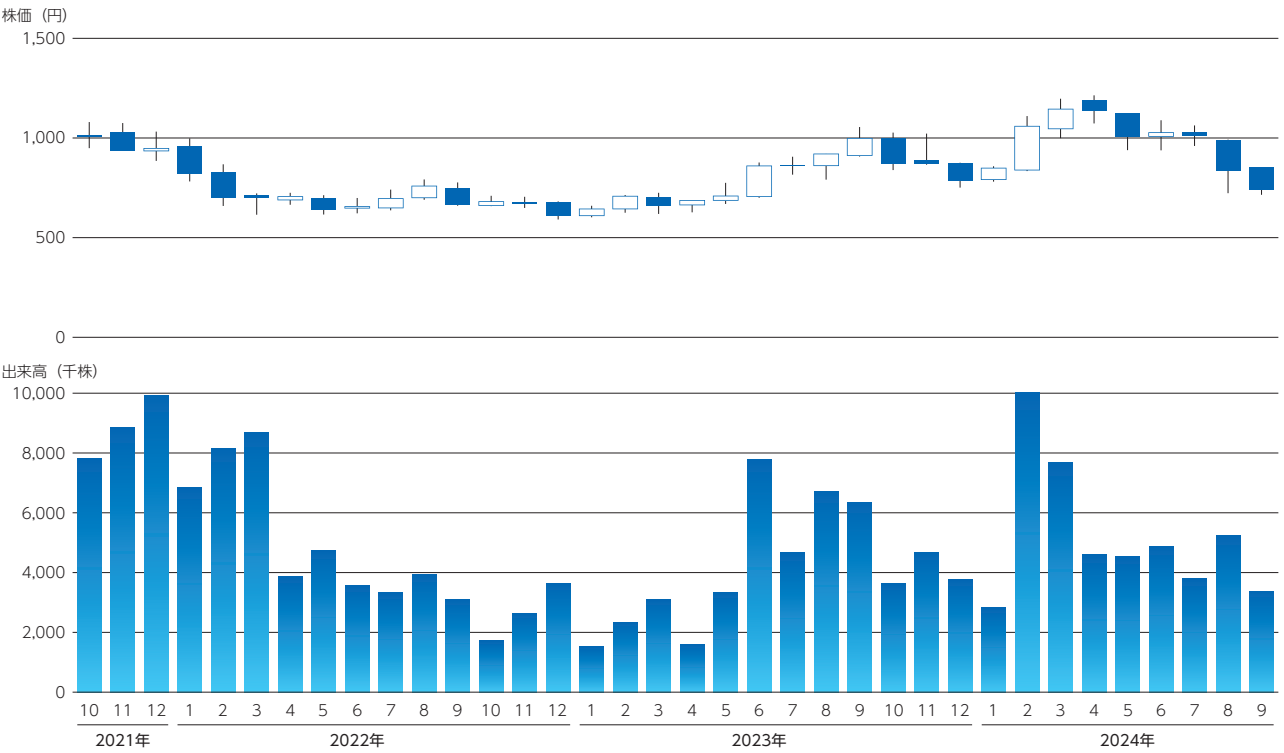
株式の状況

発行可能株式総数	144,848,000株
発行済株式の総数	37,112,000株
株主数	17,284名
上場証券取引所	東京証券取引所
証券コード	6584
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社

所有者別分布



株価および出来高の推移



大株主

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行 株式会社 (信託口)	3,686	10.13
神鋼商事株式会社	2,212	6.08
本田技研工業株式会社	2,000	5.50
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	1,758	4.83
スズキ株式会社	1,600	4.40
有限会社竹田コーポレーション	1,500	4.12
株式会社三菱UFJ銀行	1,419	3.90
株式会社常陽銀行	1,243	3.42
アルコニックス株式会社	780	2.14
個人株主	514	1.41

(注) 持株比率は発行済株式の総数から自己株式（717,603株）を控除して計算しております。



<https://www.sanoh.com>